

 世纪高职高专规划教材·物业管理系列

物业管理实务

主 编 徐洪灿



 中国人民大学出版社

21 世纪高职高专规划教材·物业管理系列

物业管理实务

主编 徐洪灿

中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

物业管理实务/徐洪灿主编
北京: 中国人民大学出版社, 2008
21 世纪高职高专规划教材·物业管理系列
ISBN 978-7-300-09375-8

- I. 物…
- II. 徐…
- III. 物业管理-高等学校: 技术学校-教材
- IV. F293.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 077145 号

21 世纪高职高专规划教材·物业管理系列
物业管理实务
主编 徐洪灿

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com(人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京鑫丰华彩印有限公司		
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	版 次	2008 年 6 月第 1 版
印 张	12.25	印 次	2008 年 6 月第 1 次印刷
字 数	292 000	定 价	23.00 元

前 言

物业管理，关系到千千万万百姓的生活与工作，是一个国家或地区文明建设程度的重要体现。物业管理是随着我国经济体制改革的深化而出现的一种新型管理模式，是市场经济观念、商品价值观念渗入日常生活以后才出现的一种具有发展潜力的管理形式。在我国，物业管理正处在蓬勃发展阶段，行业的快速发展需要专业化人才，而专业人才的培养依靠教育，要办好一个专业，教材的重要性是不言而喻的。本教材是我们几位高校教师将自己在指导学生进行物业管理实训中总结出来的实操经验，并在日常教学中得以验证和提高后，编撰而成的。本着务实与实用的原则，我们力求把一个完整的物业管理概念、全面的物业管理操作方式呈现在读者面前，让其成为日常物业管理操作中随时可用、用得得心应手的工具。

本书是南京应天职业技术学院、钟山职业技术学院、扬州大学集体合作的结晶，由徐洪灿担任主编，樊群、张会、宋薇、张斌等参编。其中第一至三章由张会、罗华编写，第四至八章由徐洪灿、宋薇编写，第九章由张斌编写，第十章由樊群编写。本书的编写、出版工作还得到了钟山职业技术学院管理系主任沈彤教授、副主任姜锐老师，以及中国人民大学出版社的大力支持，在此向他们表示深深的感谢。同时，本书在编写过程中参阅了大量的书籍、资料和文献，并将引用的资料列入书后参考文献中，在此向其作者表示衷心的感谢。

鉴于我们的编写水平有限，写作时间较紧，书中的缺点和错误在所难免，敬请各位专家和读者不吝斧正。

编者

2008年3月

目 录

第一章 物业管理概述	1
第一节 物业管理与物业管理实务	1
第二节 物业管理实务的特点及发展趋势	5
第二章 物业管理招标、投标与物业服务合同	8
第一节 物业管理招标	8
第二节 物业管理投标	12
第三节 物业服务合同	14
第三章 物业管理的前期介入	18
第一节 物业管理前期介入概述	18
第二节 物业的竣工验收及其管理	20
第三节 物业的接管验收及其管理	22
第四节 入伙及装修管理	26
第五节 档案资料的管理	31
第四章 日常业主服务	34
第一节 接待服务基本要求	34
第二节 日常业主接待处理	36
第五章 物业管理收费服务	39
第一节 物业服务费用的收取	39
第二节 代收代缴费用	44
第六章 房屋附属设备设施日常维修养护管理	47
第一节 房屋附属设备设施使用管理	47
第二节 房屋附属设备设施日常养护管理	53
第三节 房屋附属设备日常维修管理	59
第七章 物业安全管理	68
第一节 安全保卫服务	68

第二节 消防管理	75
第三节 车辆管理	88
第八章 物业环境管理	95
第一节 物业环境管理概述	95
第二节 环境污染的防治	97
第三节 环境保洁服务	105
第四节 环境绿化美化服务	108
第九章 物业管理的延伸服务	115
第一节 物业管理延伸服务概述	116
第二节 社区文化	122
第三节 房地产中介	128
第四节 商品房的销售代理	137
第五节 房地产价格评估	144
第十章 物业管理考评与创优	154
第一节 物业管理考评与创优概述	154
第二节 物业管理考评与创优标准	156
第三节 物业管理考评与创优资料准备	175
第四节 物业管理考评创优实施	178
第五节 ISO 9000 质量管理体系与物业管理	180
参考文献	189

第一章 物业管理概述

■ 本章重点知识 ■

通过本章的学习,了解物业与物业管理的基本知识及我国物业管理发展的现状与趋势,掌握物业管理的概念、职能和作用。

第一节 物业管理与物业管理实务

一、物业管理的产生与发展

物业管理是社会经济发展到一定阶段后的产物。物业管理起源于 19 世纪 60 年代的英国。当时英国工业正处于一个高速发展阶段,对劳动力的需求很大,大量农村人口涌入工业城市,而城市建设则跟不上人口的急剧增长,城市住房的空前紧张成为一大社会问题。一些房地产开发商相继修建一批简易住宅以低廉租金租给贫民和工人家庭居住。由于人口高度密集,住宅设施极为简陋,环境条件又脏又差,导致承租人拖欠租金严重,同时人为破坏房屋设施的情况时有发生,严重影响了业主的经济收益。当时,在英国的第二大城市伯明翰,一位名叫奥克维娅·希尔(Octavia Hill)的女房东为在其名下出租的物业制定并组织实施了一套行之有效的管理办法,要求承租者严格遵守。同时,女房东希尔女士本人也及时对损坏的设备、设施进行了修缮。希尔女士的做法,出人意料地收到了良好效果,不仅有效地改善了居住环境,而且还使业主与承租人的关系由原来的对立变得友善起来。这可以说是最早的“物业管理”。从那以后,物业管理工作逐渐被业主和政府有关部门重视,被普遍推广于世界各国,并不断发展成熟。

物业管理在我国产生于 20 世纪 80 年代中期。产生的原因有:一是我国房地产业发展到一定程度对物业管理提出了相应的要求,迅速增加的市场需求成为物业管理诞生并获得发展的强大动力。二是物业管理是以提供高智能的服务为特征的新兴产业,本身具有经济投入较低而回报相对丰厚的特点,刺激投资者对这一领域的参与。

进入 20 世纪 90 年代,我国物业管理随着房地产业的升温而进入快速成长阶段。伴随房地产的迅速发展,由庞大的市场需求拉动,我国物业管理在“硬件”及“软件”上取得长足进展,并带动相关的应用性理论研究。我国物业管理经历了由引入国外的管理方法、模式加以模仿、消化和借鉴,到结合国情,探讨物业管理的本土化实施的过程,走出了一条积极探索之路。物业管理公司从最初的数家发展到 8 000 多家,涌现出一批全国性的物业管理示范小区(大厦)及物业管理先进小区(大厦)。我国物业管理正步入一个完善、

成型的新的发展阶段。

二、物业管理的职能

物业管理的职能可以分为决策与计划、组织、指挥、控制、协调五种职能。

（一）决策与计划职能

决策是指对物业管理目前和长远的目标以及实现此目标有关的一些重大问题所作出的抉择，如物业辖区总体管理的方向、业主管理委员会的组建、物业管理企业的选择、物业管理企业的发展方向等。这些问题解决不好，就会给物业管理工作带来很大的盲目性。因而，物业管理首先必须作出正确的决策。有了正确的决策，还必须有科学的计划，即把决策的目标具体化，变成一定时期内物业管理的行动纲领。物业管理的计划职能应由业主管理委员会和物业管理企业共同执行，物业管理企业尤其要发挥主动性。决策正确与否、计划是否科学对物业管理的效果具有决定性的作用。从这个意义上讲，决策与计划是物业管理的首要职能，忽视这一职能，必然会使物业管理陷于混乱状态。

（二）组织职能

组织职能就是依据已确定的计划和提高管理效率的原则，将物业管理的各个要素、环节和方面，从管理的分工与协作上，从上下与左右的关系上，从时间与空间的联系上都合理地组织起来，形成一个有机结合的整体，使整个物业管理活动变成一部“大机器”。在这部“大机器”中，包括人、财、物、环境等要素，应做到尽可能完善地结合，从而最大限度地发挥它们的效用。物业管理的组织职能主要由物业管理企业执行。物业管理企业必须正确实施管理的组织职能，合理地确定企业内部的管理体制，包括管理机构的设置、职权的划分和岗位责任制的建立，以发挥各个管理环节、各级职能部门的主动性。从一定意义上讲，组织水平的高低，直接决定物业管理活动效益的大小。

（三）指挥职能

指挥职能是依据计划，对整个物业管理活动进行领导和督促。由于物业管理活动十分复杂，涉及面广，如果没有科学的指挥，即使物业管理这部“大机器”组织起来了，也不可能正常运转，物业管理活动也不可能达到预期的效果，既定的计划目标也难以保证实现，所以，指挥职能是保证物业管理活动顺利进行所必不可少的条件。要实现科学的指挥，物业管理的指挥系统必须经常进行调查研究，分析物业管理活动的全过程，掌握物业的状况和业主的需求，以取得指挥的主动权。

（四）控制职能

控制职能又称为监督职能，就是物业管理企业在执行计划过程中，必须经常控制、监督计划的执行情况，把实际情况与原定的目标、计划、规章制度进行对比，找出差异，分析原因，并采取必要的对策，以推动物业管理活动不断发展、完善。控制职能要求建立、健全各项规章制度，包括业主公约、物业辖区管理章程、业主管理委员会章程、住户手册、物业管理公司岗位责任制、物业辖区综合管理规章等，也要求建立周密、高效的管理信息系统，同时还要及时核实管理活动的成效，做好各方面的考核，从而使控制与监督有充分的依据。

（五）协调职能

协调职能又称为调节职能，就是协调物业辖区内外各方面的活动，使它们能建立起良

好的协作配合关系,不至于发生矛盾,以有效地实现物业管理的决策计划目标。协调包括纵向协调与横向协调、内部协调与外部协调。纵向协调就是协调物业管理指挥系统与各职能部门之间的活动关系;横向协调就是协调同级各部门之间的活动与关系;内部协调即协调物业管理辖区内部上下、左右各方面的活动、关系;外部协调则是协调物业管理与社会各有关方面的活动与关系,包括街道、公安、交通、环保、卫生、市政、园林、教育、公用事业、商业及文化娱乐等部门。对物业管理来说,纵向协调、横向协调、内部协调的关键在于全体业主和物业管理企业全体员工能清楚地了解物业管理的目标、方针、决策计划和规章制度;而外部协调则需要社会各方面的通力配合及法律法规的健全。

上述物业管理职能是一个有机的统一体。通过决策和计划职能,可以明确物业管理的目标与方向;通过组织职能,可以建立实现目标的手段,使整个物业管理成为一部协调的“大机器”;通过指挥职能,可以建立正常的物业管理秩序;通过控制职能,可以检查计划的实施情况;通过协调职能,可以修正偏差,使计划更符合物业管理的实际,并及时解决物业管理内外部的矛盾,保证物业管理计划决策的实现。

三、物业管理的地位和作用

(一) 促进房地产市场的发展

物业管理是深化房地产经济体制改革、实行房屋商品化的客观需要,具有繁荣和完善房地产市场的作用。

随着我国经济体制改革的不断推进,房地产经济的体制改革也在向纵深发展。我国房地产经济体制改革的方向是市场化、商品化和住房自有化。随着房屋商品化的逐步实施,各类住房分幢、分套出售,大厦分层、分单元出售后形成了一个住宅区内或一幢高层建筑里有着几个、几十个甚至几百个多元产权的毗邻关系。它不仅使原有的公房所有制为主体的房屋格局被大量共有、共用而又相互毗连的房屋格局所取代,而且也使传统的按产权、部门分散管理的办法,以及用计划包干的维修管理办法再也不能适应形势发展的需要了,由此形成了产权多元化和物业管理社会化的新格局。这种新格局要求有与之相适应的房屋管理的新模式来代替传统的、非市场取向的管理模式。从对目前公有房屋出售中居民心态的调查可以看出,居民最担心的是公房出售后的管理维修问题,包括经费、权利、责任和如何落实。所以,物业管理是房地产经济体制改革和住房制度改革不可缺少的配套工程,并且具有深化、促进和完善房地产经济体制改革的意义和作用。就整个房地产市场来说,物业管理无疑拓宽了房地产市场范围,完善了房地产投资,促进了房地产市场向健康有序的方向发展。

(二) 有利于提高房地产投资效益

物业管理是房地产经营活动的基本环节,具有提高房地产投资效益的作用。

在房地产市场中,就一个房地产项目而言,存在着开发、经营、管理三个环节。按程序来说,物业管理是房地产开发、经营的落脚点。改革开放以来,我国房地产业发展初期的重点是解决数量问题,实行的是一种数量增长型经济,因而存在着重开发建设、轻管理的现象,使开发建设与管理脱节,这也是造成我国房地产管理效率低、房地产投资效益差的根本原因。随着国家宏观政策的调整,单纯的数量增长已经不能适应市场需求,房地产

要提高投资效益,要向效益增长型转变,就必须加强物业管理,使房地产开发、经营、管理三个环节全面协调地发展。

加强物业管理不仅能使物业保值,而且还可以使物业增值。一方面,良好的物业管理可以使物业处于完好的状态并使之正常运行,可以延长物业的使用寿命,还可以通过基本业务、专项业务和特色业务的服务,适当改善和提高物业的使用功能,提高物业的档次和适应性,进而推动物业的升值;另一方面,优质的物业管理,还能受到精明的房地产交易商和顾客的青睐,使该物业成为抢手货,从而推动该物业的价格上升。

物业管理是对物业建成以后使用全过程的管理,也可以说是广泛意义上的售后服务,因此,物业管理是房地产开发经营活动的重要保证。只有现代化的管理手段,优质、周到、完善的物业管理,才能保证房地产价值和使用价值的最终实现,进而提高房地产的投资效益。

(三) 能够树立城市形象,完善城市功能

物业管理是改善居民工作与生活环境、提高居住水平的基础性工作,具有树立城市形象、完善城市功能的作用。

居民工作、生活环境的完善和居住水平的提高是城市生活水平和消费水平提高的基本前提。现代化的城市需要高质量的管理服务,运作良好的大厦设施,有助于工作效率的提高;称心如意的居住环境,有助于人际关系的和谐。住宅社会学研究表明,良好的环境不仅能减少烦恼、焦虑、矛盾、摩擦,乃至某些危害社会的不轨行为,还会形成互助、互谅的社会风气,促进人们的身心健康,促使人们积极上进。这一切是社会稳定、经济增长和城市发展所必须具备的前提条件。物业管理正是顺应了这一要求而产生和发展起来的。

物业管理的目的是为业主创造一个整洁、舒适、安全、宁静、优雅的工作和生活环境,并且其基准还应随着社会的不断进步而逐步拓展和提升。人们生活水平的改善、生活内容的充实和丰满,无论从物质上还是精神上都离不开工作和生活环境的优化和美化。高质量的物业管理不仅是单纯的技术性保养和事务性管理,而且还要在此基础上为业主创造一种从物质到精神,既具有现代城市风貌,又具有个性特色的工作和生活环境,形成一个以物业为中心的“微型社会”;既可充分发挥物业的功能,又能在充分保障业主合法权益的同时,增加业主的睦邻意识,创造相互尊重、和乐共处的群居关系。因此,高质量的物业管理既可以改变城市风貌、改善人们的工作和生活环境,又能提高人们的精神文明素质和现代化城市意识,为树立城市形象、完善城市功能起到积极的推动作用。

(四) 推动外向型房地产与涉外经济的发展

物业管理是加快我国房地产发展同国际接轨的必要措施,具有推动外向型房地产与涉外经济发展的作用。

物业管理是一种不动产的现代化管理方法和模式,不受地区、国家和社会制度的限制。中国传统的房屋管理模式,在很多方面不适应改革开放形势下外商、外籍人士的商务活动和居住的需要。随着我国经济体制改革的深化和涉外经济的发展,越来越多的外商对投资中国感兴趣。外商进入中国一般首先在“宾馆”入住,开始“投石问路”,一旦投资项目初成或业务有所拓展,就需要安居乐业了。只有安居才能乐业,在中国的外商一般都十分关注如何为自己安排一个方便、高效的工作和居住环境,并且外商进入事业发展期后,就有了为自己公司和工作人员购置业务和居住用房的需要。中国的物业管理最初正是

从对外商、外籍人员在中国的产业的管理发展起来的，至今涉外房的管理仍是物业管理的重要组成部分。随着房地产市场的发展和完善，投资于中国房地产的外商也正在独资组建物业管理公司，来管理自己在中国的物业，并以此作为吸引外商在中国置业的一招。由此可见，良好的物业管理是加快中国房地产同国际接轨、改善中国投资条件、改善投资环境的必要措施，具有推动外向型房地产和涉外经济发展的作用。

（五）有助于提高房地产综合开发企业的声誉

物业管理是房地产综合开发企业的重要业务，具有提高房地产综合开发企业声誉的作用。

随着房地产业的进一步发展，很多具有一定规模和一定实力的房地产综合开发企业纷纷成立自己的物业管理公司，并多方挖掘、培养物业管理人才。房地产综合开发企业已意识到物业管理的重要性，开始关心物业管理，并把物业管理作为企业经营的重要战略决策。因为房地产开发企业开发的物业如果具有优质的物业管理，就可以免除业主和租用户的后顾之忧，增强他们对房地产综合开发企业的信心，建立房地产综合开发企业在公众中的良好形象，促进后续销售工作的顺利开展。因此，优质的物业管理是企业最形象、最实惠的广告，具有提高房地产开发企业声誉的作用。

第二节 物业管理实务的特点及发展趋势

一、物业管理实务的含义

所谓物业管理实务，是指物业管理的实际工作，包括物业管理的工作内容、工作程序、工作方法和要求等。它强调的是如何具体地做好物业管理的每一项日常工作。

二、物业管理实务的特点

物业管理是一项实践性很强的工作，物业管理实务具有以下五个方面的特点。

（一）具体工作，实践性强、事务性强

物业管理实务涉及的是物业管理的具体工作，要解决物业管理每一步做什么，怎么做，注意什么问题，因此实践性很强。同时它包括的内容具体而又繁杂，有些还是重复的工作，涉及经营、管理与服务的各个方面，所以又存在很强的事务性。

（二）与业主、使用人生活相关性强

由于物业管理的性质主要是“服务性”的，所以物业管理实务实际就是为业主、使用人提供的服务性工作，进而也就与业主、使用人之间产生了密切的相关性。治安不佳，业主和使用人就不能安心工作或居住；水停、电断、顶漏、管塞、电梯故障会带来无尽的烦恼；消防不力可能导致生命财产的损失。所以物业管理的各方面工作均必须做好，才能让业主、使用人满意。

（三）时效性强

由于物业管理与业主、使用人之间有密切的相关性，所以物业管理实务工作有很强的

时效性。水停、电断、顶漏、管塞、电梯故障均需要及时处理,很多物业管理企业为解决这些问题,设有 24 小时“热线”电话,为业主、使用人提供日夜服务,以便及时赶到工作现场,解决问题。除此之外,卫生清洁、治安防范乃至房屋出租等亦存在极强的时效性,一步工作不到位,不是造成不良影响,就是造成一定损失。所以物业管理工作不能存有片刻的放松,需要责任落实,管理到位,定时检查,并应建立及时的反应系统。

(四) 涉及面广,系统性、综合性强

物业管理实务涉及的工作面广而复杂,并具有很强的系统性和综合性。一个环节出了问题,就会对其他环节产生影响(例如,前期介入工作没有做或没做好,就会给日后的管理维修带来不便与麻烦;电梯出现故障,也会影响到其他工作的正常进行)。这一特性要求在做物业管理的具体工作时,既要分工明确、各司其职,又要统筹兼顾、互相协调配合。不然,如果保安员在治安巡逻时发现水管漏水、场地脏乱等情况不管不问,不及时通知总部,就会出现有问题不能及时解决、影响工作时效性的情况。

(五) 需求递增强性

随着社会的发展变化和人们生活水平的提高,人们对服务的需求也会不断增加、不断变化,随之而来,物业管理所包括的内容和项目也会不断增加、不断变化。物业管理企业要能适应这种增加的变化和需求,同时也应主动开辟一些新的服务项目和领域,培育自身的应变机制,增强自身的管理创新能力和活力,以提高管理水平和竞争能力。

三、物业管理实务的发展趋势

我国的物业管理行业随着市场经济的发展而获得了很大的发展,随着时代的进步和人民生活水平的提高,我国物业管理将呈以下发展趋势。

(一) 数量迅速发展的同时,质量也逐步提高

随着 20 世纪 90 年代物业管理公司数量的迅速增加,竞争的日益激烈,很多物业管理公司开始以提高质量和服务水平为生存和竞争的制胜法宝,这将促使我国物业管理行业的整体实力的增强。

(二) 高科技全面运用于物业管理

随着人们生活水平、物业档次的提高,对物业使用与管理的要求也会越来越高,必然要求物业管理手段的进一步改进,促使高科技的运用。表现在小区物业管理中对讲机的使用、摄像头的使用,提高了小区的安全保障;烟感报警及消防自动化可及时消除许多安全隐患等。

(三) 向需求导向型转变,管理服务日趋主动

物业管理属于第三产业,服务至上,只有转变服务态度,主动服务,满足顾客的需求,才是企业的生存之本。

(四) 运作日趋规范化

只有建立健全严格的管理制度,按严格规范的程序、标准进行运作,才能保证服务质量。

(五) 经营日趋品牌化

在物业管理行业竞争日趋激烈的情况下,物业管理公司要生存发展,必须走规模经

营、降低成本、提高效益、争创名牌的经营之路。同时市场也必然会选择服务质量好、品牌佳、信誉高、收费合理的物业管理公司。

本章思考题

1. 物业管理有哪些职能？这些职能怎样形成一个统一的有机整体？
2. 阐述物业管理实务的含义。
3. 物业管理实务有哪些特点？
4. 简述物业管理实务的发展趋势。
5. 作为一个新兴的管理行业，物业管理在我国国民经济中的地位与作用如何？

第二章 物业管理招标、投标与物业服务合同

本章重点知识

通过本章的学习，了解物业管理招投标的相关规定，熟悉物业管理招投标的相关知识；掌握物业管理招标、投标的工作程序，熟悉物业管理招投标流程；了解物业服务合同的特征与主要条款。

第一节 物业管理招标

一、物业管理招标概述

（一）物业管理招标的含义

物业管理招标是指开发商或业主委员会，为即将建造完成或已经建造完成的物业，就以后的委托管理和经营，寻找物业管理企业，而进行制定符合其管理服务要求和标准的招标文件，并向社会公开招聘确定物业管理企业的活动。

（二）物业管理招标的特点

物业管理本身所具有的一些特点，决定了物业管理招标也有着与其他行业招标不同的特点。

1. 物业管理招标具有超前性

物业管理存在着前期介入的特点，所以物业管理招标必须超前。由于物业价值巨大，不可移动，所以物业一旦建造完成很难改变，而物业的质量和价格是由物业的工程质量和区域位置等决定的，因此物业的开发设计和施工事关重大。但是如果开发设计单位没有详细了解开发地区的自然条件和人文条件，也没有通过物业管理企业了解日后管理和住户的需要，则很难做到十全十美。如：有些物业没有安排必要的管理用房、园林绿地、交通空间等；有些写字楼在设计建筑时没有考虑足够的车位；还有些开发商片面追求短期效益，设计规划缺乏长远眼光，有些施工单位则粗制滥造，这些都会给日后的物业管理带来很大问题。为了保证物业质量，实现物业的长期经济效益，物业管理必须提前介入，而招标是物业管理企业前期介入的基本前提。物业管理企业只有在超前的招标中投标成功，才有可能介入物业的前期运作，并在设计与施工过程中，从物业管理的角度，从业主的利益出发，判定设计方案是否合理，施工是否完善，以发挥物业管理企业对物业全程管理的作用。同时，这也是日后物业管理企业完成委托管理招标中确定的目标所不可缺少的条件。

2. 物业管理招标具有阶段性

土地使用权的长期性,以及建筑物寿命的长期性都决定了物业的使用周期是很长的。这也意味着物业管理是一项长期性的工作。正是这种长期性特点决定了物业管理招标不可能是一次性的。在物业的使用寿命期限内,物业使用的不同阶段,业主要求的变化以及物业管理企业自身管理水平和发展要求等因素,都会成为物业管理者更替的原因。因此,物业管理招标具有阶段性。从物业及业主的角度看,招标文件中的各种管理服务要求、管理价格等过了一定时间后,由于各种变化可能需要调整,需要更新考虑,需要重新制定条件进行招标;也可能由于物业管理企业的管理服务不能满足需要,在该企业聘用期满或被解聘后,需要重新向社会公开招标。从物业管理企业的角度看,一旦中标,并不是高枕无忧直到物业寿命结束,委托管理合同是有期限的,由于更好更先进的企业参与竞争或由于自身管理服务水平低下,管理松懈而遭淘汰是有可能的;另一方面,物业管理企业自身发展及市场定位的策略变化也可能使物业管理企业不断参与新的招标活动,或放弃原有管理的物业,这也使得物业管理招标的阶段性特点更加显著。

(三) 物业管理招标的意义

物业管理招标是推动物业管理行业在竞争中发展,是物业管理企业化的不可缺少的手段,也是进一步培育和发展物业管理市场的需要。

1. 物业管理招标适应了社会主义市场经济发展的需要

改革开放以后,我国的经济体制开始从计划经济向市场经济转轨。市场经济要求等价交换,要求商品接受市场公平竞争的考验。物业管理是一种服务商品,物业管理活动也是商品经济活动,也要遵循价值规律。物业管理企业所提供的无形商品——管理和服

2. 物业管理招标适应了房地产管理体制改革的需要

随着我国经济体制的转轨,传统的行政性、福利型的管理体制也逐渐被打破,开始形成一种新型的、适应社会主义市场经济的社会化、企业化、专业化、经济型的物业管理模式。这种新型的模式是房地产业发展到一定程度的产物,它客观要求开发商或业主有权选择为自己的物业进行管理和服

3. 物业管理招标适应了物业管理行业的发展和提高物业管理水平的需要

要提高物业管理水平,促进物业管理行业的发展,需要充满活力的市场竞争,当物业管理作为一种服务商品推向市场时,就存在着物业管理企业与开发商或业主之间的双向选择,形成竞争局面。不同的物业管理企业所提供的服务产品之间也必然存在着激烈的竞争。在优胜劣汰的市场竞争中,经营管理好,服务水平高的企业,因为具有较强的竞争力而得以生存、发展,而经营管理不善,服务水平低的企业将被淘汰,从而使整个行业实现良性循环,促进行业的发展。同时,为了在激烈的市场竞争中求得生存与发展,物业管理企业必须增强自身竞争力,即加强企业内部管理,提高服务意识与服务水平,并多方面扩

展业务，提高技术以适应市场需求，才可能在招标中取胜，这也必然促进物业管理水平不断提高，进而促进整个行业不断向前发展。

二、物业管理招标的实施

（一）物业管理招标的方式

物业管理招标方式，现行的有三种，即协商招标，邀请招标和公开招标。

（1）协商招标，由招标单位（开发商或业主委员会）直接邀请自己选中的物业管理企业进行协商，确定物业管理的有关事项。

（2）邀请招标，由招标单位自行选择有承担能力的若干物业管理企业，向它们发出招标通知，邀请它们参加招标。

（3）公开招标，由招标单位通过报刊、广播、电视等媒体发表招标信息，公开招揽物业管理企业参加招标。

一般说来，前两种招标方式适用于小范围、小规模的非收益性物业或者有特殊要求的物业的物业管理；而第三种较适合大范围、大规模的物业或收益性物业的物业管理。但公开招标这种方式对参加投标竞选的物业管理企业的数量也有一定的限制。招标单位会采取一定措施，如资质预审，把数量控制在一定范围内，以减轻招标工作量，最大限度地发挥公开招标的优势。

（二）物业管理招标的原则

物业管理的招标原则即“公平、公正、合理”。物业管理招标的目的是为开发商或业主吸引尽可能多的物业管理企业参加投标，从而使开发商或业主从竞争中获益，找到最理想的物业管理企业。这客观上要求对所有参加投标的企业做到“公平、公正、合理”。

所谓公平原则，是指在招标文件中对所有物业管理企业提出的投标条件和要求都是一致的，也就是对所有投标者一视同仁。比如，若要求有投标保证金，则对所有参加投标的物业管理企业都要有这一要求。

所谓公正原则，是指投标评定的准则是衡量所有标书的尺度。招标机构和评标委员会必须持中立客观立场，用同一把尺子，客观裁判物业管理企业，并即时计分，即时公布结果。对中标者的选定，应根据招标文件的选定准则加以客观详细的说明，使不中标者清楚知道自己的差距、不足以及其他不中标的原因，以示公正。

所谓合理原则，是指选定投标的价格和要求必须合理，不能接受低于正常的管理服务成本的标价，也不能脱离实际市场情况，提出不切实际的管理服务要求。

为贯彻“公平、公正、合理”原则，开发商或业主在招标过程中应始终做到有监督员和公证员在场。评标委员会成员及招标机构人员都应持中立客观立场，评分采取当场无记名评分方式，并即时计分，即时公布中标结果。

只有贯彻“公平、公正、合理”原则，才能真正搞好物业管理的招标工作，才能真正遵循公平竞争、优胜劣汰的市场经济规律，也才能真正达到物业管理招标的目的。

（三）物业管理招标的程序

物业管理招标的程序大致可以分为以下几步。

1. 制定招标文件

何时制定招标文件是由物业开发建设程序而定的。新物业的开发建设，首先必须根据

国家有关规定及城市规划的要求编制开发规划和项目建议书,报送有关部门批准;然后进行可行性研究,确定开发项目,提出用地申请,得到批准后,就可以进行物业管理招标工作,制定招标文件,以便在项目设计阶段物业管理就能提前介入,从后天管理与使用的角度评判设计方案是否合理。目前大多数新建物业的招标是在物业即将完工时进行的,此时开发商一般依照物业的用途、特性及对管理的要求和希望来制定招标文件,选择物业管理企业。

2. 发布招标信息

若采用协商招标或邀请招标的方式,招标单位即向自己选定的物业管理企业发出邀请书;若采用公开招标方式,招标单位须借助媒体如报纸、广播、电视或网络公开发布自己的招标信息;也有的招标单位召开招标新闻发布会,介绍物业的基本情况、委托管理经营的范围、应达到的基本要求以及参加投标的日程安排、起止日期和开标日期等。

3. 投标资格审查和出售招标文件

如采用协商招标和邀请招标,则直接向自己通知的物业管理企业出售招标文件;若采取公开招标方式,开发商或业主委员会就需要对前来参加投标的物业管理企业进行经营资质预审,经审查合格者方能购买招标文件。经营资质预审包括物业管理企业的名称、性质、注册资金、管理业绩、人力资源及技术力量等方面的审查。

投标资格审查可以帮助招标人甄别鱼龙混杂的投标企业,将不符合标准的物业管理企业提前淘汰,减少因投标人数量过多而产生的工作量过大、评选费用过高以及招标管理难度过大等情况。

此外,投标资格审查还是保证实现招标目的,选择到最适合的物业管理企业的一种手段。因为通过审查的物业管理企业,它们的报价一般相对规范,是以它们的技术能力、财务状况及经验等为基础的,避免了以劣质管理为代价的低价位出现,并由此影响招标人的判断力的可能性。另一方面,经营资质的预审还会吸引实力雄厚的物业管理企业前来投标,使招标人有更好的选择机会。

4. 召开标前会议

招标机构通常在投标人购买招标文件后,开标前,安排一次投标人会议,主要是汇集研究投标人提出的各类问题,进行澄清和解答,这就是标前会议。

招标文件中一般有专项说明标前会议的日期,如果日期更改,招标机构应立即通知投标人。也有的招标机构要求投标人在规定日期内将所有疑问以书面形式寄给招标人,招标人在汇集所有投标人的问题后,提供统一的书面解答。

5. 收存标书

招标机构在截止日期前,收到物业管理企业密封的投标书,经过审查,认为各项手续均符合规定时,即可收下。在预定开标时间之前不得拆封,否则即为废标。

6. 开标和定标

在预定开标时间,招标机构将所有收存标书当众拆封,公开宣读各物业管理企业的标的,并声明无论管理费用高低均有中标希望。开标过程一般聘请监督员和公证员在场。

开标后,一般经过3~6个月的定标期才能定标。这段时间内,招标机构一般组织行业专家组成评标委员会,对投标的物业管理企业的资金、设备、人员、技术力量、内部管理机制、管理服务水平进行综合研究,并对其标书中的物业管理费用、管理服务方式、管