

# 物业管理 探索与实践

主编 周樟生

深圳市福田区物业发展有限公司 编

# 物业管理探索与实践

主编：周樟生

深圳市福田物业发展有限公司 编

封面题字：谢百泉

内部资料 翻录必究

开本889×1194

字数：460千字 印数：2500册

2002年6月第一版 2002年6月第一次印刷

准印证编号：深新出临字 2002/025号

# 十年创业 硕果累累

祝贺深圳市福田物业发展有限公司成立十周年

电话部 伍志远 房如兰 司 李和炎 谨

## 《物业管理探索与实践》编委会名录

编委会主任：周道清

编委会副主任：唐燕、周樟生

编委会成员：杨胜光、马树贤、杨顺清、王伯华

主 编：周樟生

策 划：王伯华、蒋绍仁

校 对：黄晓燕、陈晓清、王静、尹明泉

# 用心探索 加强实践 走智慧型发展之路

(代序)

物业管理是一门综合性的学科，它是一个寓管理于服务的新型的行业，如何才能在物业管理实践中为业主提供优质高效的悉心服务，如何才能妥善处理行业发展过程中出现的问题，促进物业管理规范发展，这是全行业都需要共同回答的问题。

深圳市福田物业发展有限公司是一个用心的企业，他们有着求真务实的敬业精神，在物业管理实践中，他们是将业主的利益放在首位，紧紧围绕业主利益，提出了“首问责任制”等具有创新意义的服务举措，使所管理的大厦、小区业主得到了最大限度的居住和生活方便。他们不断总结实践经验，在公司范围内展开广泛的讨论，并自发形成一股自上而下的研究热潮，多年来，他们始终对日常的物业管理活动中出现的问题给予高度的重视，并将之作为提升自身服务质量和服务水准的依据之一。他们还针对行业发展现状及存在的问题进行调研，先后出版了两本专著、完成了各类研究文章 600 余篇，对行业发展过程中遇到的问题进行及时、科学的探索和反思，并依据这些成果矫正工作中出现的偏差，为业主提供更加深入的服务。即将出版的《物业管理探索与实践》是他们多年研究的结晶。

我们提倡与实践相结合的理论研究，希望物业管理从业人员身体力行，在平凡的工作中，不断摸索和进取，使物业管理行业能够永葆青春与活力。

建设部总经济师  
建设部住宅与房地产业司司长  
中国物业管理协会会长

謝家瑾

# 目 录

## 行业探索篇

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 专业化、科技型—物业管理行业新一轮竞争战略制高点    | 1   |
| 21 世纪中国物业管理的发展思路初探          | 8   |
| 论物业行业规范管理的方法和途径             | 15  |
| 实行规模化经营与管理的必然性              | 21  |
| 如何处理好物业管理公司与业主、业主委员会关系的三个支点 | 27  |
| 如何在新形势下加强和改进思想政治工作          | 31  |
| 依托前沿理论优势 建立现代企业制度 再塑福田物业品牌  | 33  |
| 走出业主委员会建立、运作的误区             | 39  |
| 就耗散结构理论说零散物业管理的整合           | 41  |
| 对物业管理发展过程中若干问题的思考           | 45  |
| 面对加入WTO我国物业管理行业应未雨绸缪        | 51  |
| 浅谈火车站的物业管理                  | 55  |
| 大型超市物业管理刍议                  | 60  |
| 浅谈高等学校的物业管理                 | 63  |
| 中国物业管理发展中若干问题的思考            | 70  |
| 适应新的市场需求推动物业管理的发展           | 75  |
| 物业管理咨询人员应具备的基本素质            | 79  |
| 物业管理企业到底有什么难点?              | 82  |
| 如何把握物管前期介入                  | 84  |
| 浅谈物业管理实施CS战略                | 86  |
| 物业企业如何同步实施ISO9001质量管理体系与创优  | 88  |
| 悉心感受消费者与服务者的角色转换            | 96  |
| 中小城市住宅小区物管如何走出低谷            | 98  |
| 论物业管理企业文化的塑造                | 100 |
| 深圳物管企业进入内地的策略选择             | 114 |
| 创建科学规范的物业管理模式               | 118 |
| 窥议公司内部人才竞争的表现               | 124 |
| 影响物业管理企业培训效果因素分析及应对措施       | 126 |
| 探索和建立物业管理新体制                | 139 |

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 把握人事管理的几个基本原则·····        | 142 |
| 试论业主委员会发展中的问题及对策·····     | 144 |
| 业主委员会和物业公司心理和行为上的误区·····  | 152 |
| 理顺物业管理主体关系促进物业管理健康发展····· | 154 |
| 论我国物业管理的发展趋势·····         | 158 |
| 浅谈企业文化的要素·····            | 166 |
| 保安工作浅谈·····               | 168 |

## 市场拓展篇

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| 关于物业管理招投标若干问题的看法·····              | 171 |
| 关于规范物业管理招标投标市场的思考·····             | 180 |
| 如何对物业管理市场进行可行性分析·····              | 184 |
| 物业管理市场化必须以培育买方市场为基础·····           | 196 |
| 培育物业管理市场发展物业管理事业·····              | 201 |
| 培育成熟和规范的物业管理买方市场是物业理市规范化的根本出路····· | 204 |
| 深圳与内地物业管理比较研究·····                 | 207 |
| 试述物业管理市场规范化发展的关键·····              | 211 |
| 深圳物业管理进入内地市场的现状、问题及对策·····         | 214 |
| 真正的人性化管理离业主有多远?·····               | 219 |
| 营销理论与物业管理·····                     | 225 |
| 物业管理公司为何频频被炒·····                  | 227 |

## 政策法规篇

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| 试论物业管理公司代征装修税的可行性·····        | 231 |
| 关于物业管理若干法律问题的探索与思考节·····      | 236 |
| 试论机动车辆的保管关系与停车位有偿使用关系的界定····· | 244 |
| 物业管理不构成[委托—代理]关系·····         | 251 |
| 物业管理收费问题之我见·····              | 255 |
| 物管呼唤社区法规·····                 | 257 |

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 论物业管理合同的法律效力 .....        | 259 |
| 房地产市场构成要素与罗马法 .....       | 264 |
| 试论将物业管理归属于代理行为的危害 .....   | 265 |
| 物业保修期限责任划分浅见 .....        | 267 |
| 浅谈物业管理中的法制建设 .....        | 269 |
| 物业管理立法的若干问题探讨 .....       | 272 |
| 运用类推的方法思考物业管理安全责任立法 ..... | 279 |

## 财务管理篇

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| 企业实行内部员工持股改制的理论与实践 .....         | 285 |
| 物业管理费编制及会计核算中的特性和原则 .....        | 293 |
| 试论福(微)利房与商品房物业管理收费定价并轨的必然性 ..... | 302 |
| 试论物业管理企业的成本特性 .....              | 306 |
| 关于物业管理部份财务问题的问答 .....            | 311 |
| 福田物业—现代企业制度改革的成功范例 .....         | 314 |
| 浅谈“在工资中增加物业管理补贴费”的可行性 .....      | 318 |
| 二级核算物管新尝试 .....                  | 320 |
| 如何筹集物管企业资金 .....                 | 323 |

## 专业化、科技型—物业管理行业 新一轮竞争战略制高点

●周樟生

在今年九月下旬召开的党的十五届六中全会上，“物业管理业”作为一个独立的产业写进了我国未来的社会发展《纲要》，这说明经过20余年的探索、积累、总结、提高后，物业管理行业已为提高城市居民生活质量，提升城市整体管理水平作出了较为突出的贡献，引起了全社会的高度重视和党中央、国务院的关注，这是进入新世纪全行业的巨大光荣，也使我们开始对地位提高后的物业管理行业进行全新的理性思考，作为一个全新的独立产业，新世纪的物业管理业应该如何发展，作为一个从业企业，在新的历史条件下如何才能有效地参与竞争。

### 一、传统物业管理的属性

研究传统物业管理的属性，就是要求我们更为理智和科学地认识传统物业管理，进而为新时期物业管理发展寻找一个正确的方向。本文将从传统物业管理的社会属性和市场属性两个方面如何阐述。

#### 1、社会属性

我们知道，我国物业管理起源于1981年，当时成立的第一家物业管理公司主要是为了满足东湖丽苑境外业主高品质的居家生活的需要，为其提供完善的小区管理服务，物业管理公司承担房屋维修、供水、供电、机电维修保养、小区治安、小区清洁卫生以及绿化养护等全方位的服务职能，在此基础上，深圳乃至全国的房地产开发商逐渐意识到物业管理对地产开发的推动作用，纷纷将物业管理作为一个销售卖点，在政府倡导的情况下，纷纷成立自己的物业管理部门，这些行业的先行者的成立也只有一个目的，收取管理费的同时为业主（住户）提供全方位的服务，进而为开发商服务。

基于此，物业管理从诞生伊始，便担负起了较重的社会职能，当然，这一方面有物业管理诞生初的影响，另一方面正是由于物业管理自发担负起的一些社会职能如小区治安，环境绿化、清洁卫生等现代城市管理密不可分，极大地促进和提高了城市管理水平，被政府广泛倡

导、鼓励有关。我们说物业管理从产生到发展壮大的短短 20 年时间内能够得以在全国广泛推广，各级政府对这一新兴行业的培育不遗余力，从某种意义上说，同它担负的范围广泛的社会职能不无关系。至少，从某种程度上说，它在一定的时期内为各级政府分了忧、解了愁。

如果说这一时期的物业管理包揽的过多的社会责任是行业发展初期经验不足对以后的困难估计不足的话，那么接踵而至的一系列社会义务就真正使物业管理企业尝到了欲罢不公正的苦头。由于物业管理企业所管理的小区内生活着一个个完整社会的最基础的细胞——家庭，他同小区建筑一道构成了现代城市的最小单元，是现代政府城市管理的核心内容之一，而政府部门的触觉又很难达到这一防层，于是很多政府职能便被理所当然地落实到了物业公司身上，使物业公司在已有的繁杂的职能上又增加了如屋项绿化、灯光改造、人口普查、户籍管理、税务征收、工商管理以及计划生育、卫生防疫、小区外的社会治安等纯属政府职责内的社会义务。尽管物业公司是企业，政府并没有赋予它行政权力，但它必须承担千头万绪、包罗万象的社会义务，也就是说传统物业管理行业一直在承担着过多的没能力权力的义务，这极大地制约了物业管理业的发展与进步，使物业管理企业不堪重负，举步艰难。

## 2、市场属性

作为企业，按市场经济规律，物业管理行业从诞生伊始，便应该有鲜明的市场属性。依照经济学观点，企业进入市场，最基本的动机便是获取经济利益，无论是经济行为短期化的企业，还是经济行为长期化的企业，都有一个共同点，那就是早日获利。而物业管理行业面对的事实却远非如此。以深圳为例，深圳的物业管理是在率先打破了我们实行了 30 多年的福利型房管模式后，逐步建立起来的企业经营型房管模式，因此它带有浓重的政府指导和管理的痕迹，受政府调控的影响还很大，这其中又特别是在管理费价格的制订上，深圳目前执行的是政府规定的行业“保本微利”原则，（全国许多城市都在执行这一政策），有严格的政府指导价体系，任何一个企业的收费都不能超出这个价格体系规定的范围。因此，从整体而言，物业管理行业基本上还是一个带有福利特征的不完全竞争行业，这决定了物业管理企业的经营原则不能完全是盈利原则，从经济学上来讲，物业管理企业并不能称为完全的企业。

从以上分析我们不难看出,传统的物业管理行业其社会属性远远大于市场属性,难怪有人说,“物业管理企业更像政府,而非企业。”

## 二、新时期物业管理业的竞争战略

物业管理业作为一个独立的产业是在世界科学技术突飞猛进,中国即将加入WTO,人们的生活同科技进步、同世界潮流息息相关的历史大背景下产生的,这就要求我们重新认识物业管理业。

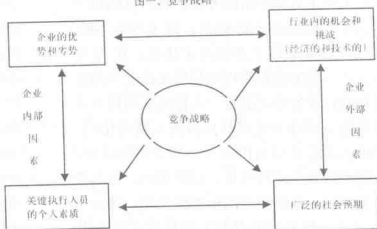
当然,我们所说的物业管理业随着中国经济同世界经济的融洽,已经彻底走向了世界,在高科技、高追求、高享受的新经济时代,物业管理同服装业、旅游业等产业一样,必须以满足人们对生活的享受为前提,为业主(住户)提供高品质的科技服务、信息服务、家政服务以及清洁、保安、房屋维修管理的服务,同传统物业管理一样,作为小区住户居家生活密不可分的物业管理业,在满足业主的需求时,还必须充分考虑广大业主对新生活的要求,将自己的服务做得更专业、更精细,同时在人们生活品质不断提高,服务内容不断翻新中寻找更多商机,这对传统的物业管理企业提出了挑战,作为劳动密集型的服务行业,传统的、大一统的物业管理业显然无法完全满足业主的这些苛刻的要求。新时期的物业管理业需要一大批高素质的人才充实其间,需要一大批专业化的服务群体来完成社区居民不断变化的个性化的服务需求,仅靠传统物业管理企业已有的人力、物力显然已无法使广大业主满意,这就要求物业管理企业进行变革,进行创新,由身体力行的操作者变成统筹兼顾的组织者,这种角色的根本性变化,决定了物业管理业的服务内容、服务方式、服务水准都发生极其重大的变化,只有这样,才能满足行业发展的需要。

任何一个行业内每一个进行竞争的企业都有其明确或含蓄的竞争战略。企业可以通过计划制订过程来建立明确的竞争战略。也可以通过企业各个部门的活动来确立明确的竞争战略。

制订竞争战略从根本上来说,就是制立回答某个企业准备如何行动去参与竞争,企业的目标是什么以及贯彻这些目标需要哪些政策等问题的一个广泛适用公式。在深入分析竞争框架之前,我们用图例来说明制立战略方法。



图一、竞争战略



图二、制定竞争战略的环境

图一说明了竞争战略是企业努力的目标和为达此目的而采用的手段、(政策)的组合。它在一张简图上清楚地表达了物业管理企业竞争战略的关键方面，轴心是企业的目标，即新时期物业管理企业准备如何去竞争及它的经济和非经济目标的笼统定义。轮辐是企业为实现这些目标所用的关键性政策，在轮盘的每一栏目下，根据企业活动应对那个职能领域内的关键性营业政策进行简要的说明，管理者能根据业务的性质将这些政策或多或少地具体化。一旦这些政策具体化了，这个战略观念便可用于指导企业的全部活动，正如一个车轮一样，轮辐（政策）必须以

轮轴（目标）为出发点并反映目标，而且轮幅必须相互联结，否则车轮就无法转动。

新时期物业管理企业在制定竞争战略时，对图一轮盘中所列出的关键性政策将作出慎重的决策，我们知道，传统物业管理行业的服务种类，目标市场这两个关键因素都是定格在劳动密集的房屋管理、保安保洁等内容上，这极大地制约了企业所采取的营销手段、拓展市场的渠道、服务内容及服务形式以及人力资源的构成、组织和市场分析研究的范围，同时，也直接影响着物业管理企业的经营能力和盈利水平。我们知道：服务产品的专业化程度、科技含量水平的高低是直接决定其产品价格附加值的决定性因素，这一理论十分鲜明地确立了物业管理业向专业化方向发展的趋势，也是传统物业管理业步入新世纪、面临新形势、制定新的发展战略应该放在首位的问题。深圳市福田区物业发展有限公司早在两年前便在公司范围内进行专业管理的摸索，我们将部分机电设备、电梯、清洁、绿化划块分片、承包出去，取得了十分显著的效果，专业化管理引入公司的直接结果便是公司所管理的小区、大厦及其它物业整体物业管理水平得到显著提高，公司专业化设备、设施等固定资产投入大幅度降低，业主（住户）满意度大幅度提高，同时，公司还在业主家政服务、高科技服务上作了尝试，极大地提高了公司的业务范围，提高了公司的竞争能力和盈利水平在此基础上，我们将组建自己的清洁公司和电梯公司，使专业化管理向前迈出一大步，为公司后续发展蓄积一定的能量。与此同时，公司多年来一直坚持对外进行系统的知识输出，对深圳乃至全国各地的物业管理同行进行创优顾问、ISO9000顾问及日常物业管理顾问，这一方面推动了同行业务水平的提高和发展，另一方面，又极大地锻炼了公司的专业队伍，提高了公司参与竞争的能力、手段和水平，同时，这一知识输出型的业务拓展方式极大地扩充了公司对外拓展的渠道和领域，增强了公司的发展后劲，还为公司取得了十分可观的经济效益和社会效益。据不完全统计，以科学技术、专业技术指导同行发展的科技型物业管理专业拓展已逐渐成为物业管理对外拓展的一种有效手段，正被许多著名物业管理企业所广泛接受。

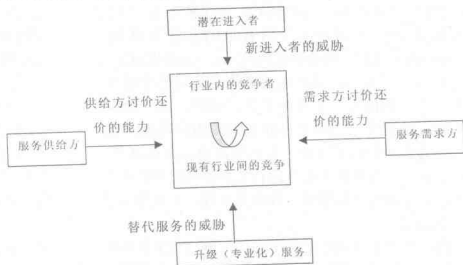
图二说明了在最广泛的范围内，制订竞争战略要考虑四个决定企业成功限度的关键因素。企业的强弱是它的资产和技术相对于竞争对手而言的，包括金融资源、技术状况和知名度等，企业的个人价值是执行

经理和其它必须完成既定战略的人的激励和需求，企业力量的强弱和价值决定了企业能成功使用竞争战略的内部界限。

行业环境和更广泛的外部环境决定了企业战略的外部界限，行业内机会和挑战决定了行业竞争环境以及伴随风险和潜在的收益，社会预期反映了政府政策、社会关注、变化的习俗及其它因素对企业的冲击，企业在形成一套现实可行的目标和政策之前必须考虑这四个因素。

我们知道，制度竞争战略的实质是使一个物业管理企业和外部环境相联系，尽管相关的环境范围非常广泛，除了经济力量外还包括社会力量，但对企业而言，其环境中的关键部分是参与竞争的一个或几个行业，行业结构对于决定竞争规则和企业可能采用的战略都有重要的影响，相对而言，行业的外部结构是十分基本的，由于外部力量通常会影行业内的所有企业，所以关键在于找出企业应付外部影响的不同能力。

近年来，物业管理行业内以争夺市场份额的竞争日趋激烈，这不是坏事，确切地说，行业内的竞争扎根于行业内的经济结构。随着我国加入 WTO，国外先进的物业管理模式必然会对本就残酷的国内物业管理行业带来更加白热化的竞争，任何一家物业管理企业都必然会在面对来自国内同行费尽心机的“巧取豪夺”的内忧的同时，还要面对国外专业化、技术型物业公司对国内市场份额的蚕食的外患，这种外患是在国外同行酝酿了多年的充分迎合广大业主居住需求的基础上的有备而来，是强有力的竞争对手，这种激烈的竞争场面正如图之所示：



图三、驱使行业竞争的力量

由上图可以看出,新时期的物业管理企业将面临五种力量的竞争:新进入者,替代服务的威胁,服务供给方专业公司讨价还价的能力、服务需求方(业主、住户)讨价还价的能力,现有竞争者之间的竞争。这说明了新时期行业竞争已突破了行业内企业的竞争,我们把这种竞争称为“扩张竞争”。

虽然这五种力量共同决定行业竞争的激烈程度及获利能力,但其中是有一个或几个最强大的力量在战略制中起关键支配作用。我们知道,任何物业管理企业的经营,其服务产品专业化程度越高、技术附加值越高,其吸引和诱发顾客需求的欲望就越强,其盈利能力也就越大,在我国物业管理发展过程中,一些物业公司已经较早地意识到了这一问题,并已成立了一些相对专业的服务公司,如电梯公司、清洁公司、外墙清洗公司及楼宇智能化公司等,这些公司的运作实践已经证明了专业化物业管理无论在集约化、资源有效整合应用,适应市场需求的能力方面都有传统物业公司不可比拟的优越性,因此也就显示出了强大的生命力。这就无可争辩地告诉我们,专业化发展是新时期物业管理发展的必然趋势。

## 21 世纪中国物业管理的发展思路初探

● 周樟生

我国物业管理企业是随着国家社会经济的进步，人们对生活、工作环境的要求不断提高，派生出的新兴的服务性行业，其产生之初仅仅是房地产开发的后续服务机构，相对于终端服务单位，但对业主和物业管理企业本身而言，它永远都是始端服务。

作为一个新兴行业，物业管理诞生伊始，便显示出了强大的生命力和广阔的市场前景，广大业主将之作为提高自身整体生活水平的依据而对其报以厚望，开发商以此作为自己楼盘的销售亮点，政府主管部门又将之作为规范社区管理，提升城市形象的重要手段加以引导，这使在我国诞生刚刚20年的物业管理行业几乎成了关乎国计民生的一个重要领域而被社会各界加以重视，成为了新世纪引人注目的聚焦点。

过去，我们曾对物业管理的社会属性作了广泛而深入的探讨。在这里，我仅就物业管理的企业属性谈一点自己的看法。

进入21世纪，我国物业管理行业经过了20年的经验积累和理论积累之后，正从幼稚走向规范和科学，并向其它企业一样向着现代企业制度方向前进，实践和经验证明，在这前进过程中，物业管理企业必然向着规模化、区域化、专业化以及信息化、多元化、市场化、规范化、法制化方向发展。

### 一、新世纪物业管理的规模化发展

#### (一) 规模化经营的必然性

物业管理的规模化经营早就是业内人士谈论的热点问题，我认为：在新世纪的规模化经营，就是物业管理企业充分利用自身资源，最大限度地扩大管理面积和管理领域，当然这个最大限度不是无节制，而是根据自身的实际情况科学地确立自身的管理成本和经营目标，根据市场份额理论的要求，在一个适度界定的市场中，最大化地占有市场份额，并享受到低成本的高利润，经济学理论告诉我们无论是从企业竞争的绝对业绩，还是从企业竞争的相对地位来说，市场份额都是商家的必争之地。市场份额理论还告诉我们，企业仅仅达到经营规模还不行，它还必须市场份额总的量上居于首位，才能优于别人。