

高职高专物业管理专业系列教材

盛承懋 主编

(第2版)

物业管理 案例分析

张连生 编著



东南大学出版社

物业管理案例分析

(第二版)

高职高专物业管理专业系列教材

张连生 编著

内容提要

本书所汇集的案例是物业公司在经营管理过程中所遇到的各种问题的反映,按照物业管理经营服务的基本规律分章编类,并进行了深入浅出的点评分析,主要包括业主与业主委员会、物业管理招投标、前期物业管理,物业管理公司的经营策略、物业服务收费、物业管理与房地产开发经营、物业管理纠纷处理,物业管理公司维权、智能化住宅、国外的物管经验等。

图书在版编目(CIP)数据

物业管理案例分析/张连生编著. —2版. —南京:
东南大学出版社, 2005. 2

(高职高专物业管理专业系列教材/盛承懋主编)

ISBN 7-81089-851-5

I. 物... II. 张... III. 物业管理-案例-分
析-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(2005)第 010744 号

东南大学出版社出版发行

(南京四牌楼 2 号 邮编 210096)

出版人:宋增民

江苏省新华书店经销 南京京新印刷厂印刷

开本: B₅ 印张: 16.75 字数: 328 千字

2005 年 2 月第 2 版 2005 年 2 月第 4 次印刷

印数: 9000~13000 定价: 22.00 元

(凡因印装质量问题,可直接向发行部调换。电话:025-83795801)

编者的话

2000年4月我们编写出版了《物业管理丛书》(共10本),受到物业管理从业人员和物业消费者的充分肯定与广泛欢迎。为规范与健全物业管理工作做出了应有的贡献。

时间又过去了四年,这四年中我国的房地产业得到了迅猛的发展,与之相伴的物业管理行业也发生了深刻的变化,取得了可喜的进步。

但是,作为一个新兴行业,物业管理在实践中也出现了一些新的问题,主要表现为:第一,业主的权利义务不明确,物业管理各主体之间的法律关系不明确,出现问题后无法追究相关责任;第二,物业管理企业的行为不规范,存在着服务不到位、收费与服务不相符、擅自决定本该由业主决定的事项等行为,损害业主的合法权益;第三,业主大会、业主委员会的成立、组成、运作等缺少监督与制约,有的业主委员会不能真正代表业主利益,甚至损害了业主的共同利益;第四,物业开发建设遗留的质量问题使得物业管理企业承担了本应由开发商承担的一部分责任;第五,物业管理的人才队伍远远不能满足物业管理发展的需要。

针对这些问题,国务院颁布了《物业管理条例》,并于2003年9月1日正式实施。与此同时,建设部也颁布了《前期物业管理招标投标管理办法》与《业主大会规程》,相继正式实施。

《物业管理条例》在明确业主权利、进一步强化业主的监督权和财产管理权;加强前期物业管理;物业管理企业应按照物业服务合同提供相应服务;在物业服务收费上,推行“按质论价”;规定行政处罚的同时,在民事赔偿责任等方面实现了突破。

但是在物业管理人才队伍培养上,我们仍然面临着不少问题。为了进一步规范与健全物业管理,按照《物业管理条例》的要求,造就一批思想水平高、知识素质全、工作能力强、富有开创性的物业管理人才,显得越发迫切与重要。为此,我们重新编写了《高职高专物业管理专业系列教材》,以适应现行高等学校物业管理专业人才的培养。

这套系列教材共分七册:《物业管理概论》、《物业管理实务》、《物业维修管理》、《物业设备管理》、《物业管理法规》、《物业管理会计与财务》、《物业管理案例分析》。这套教材按照国务院新颁布的《物业管理条例》与有关主管部门的一系列最新规定,以国内外物业管理最新动态为背景,系统地阐述了物业管理的基本知识、基本理论与基本方法,国内外物业管理的现状与制度,物业管理从业人员所应具备的相关知识和能力,并附录了我国物业管理的相关法律、法规、规范性文件及部分合同文本。这套系列教材既可作为高等学校相关专业的教学用书,也可供物业管理从业人员和物业的消费者阅读参考,并可作为物业管理从业人员上岗的培训教材。

参加本系列教材编写的成员是苏州科技学院(原苏州城建环保学院)管理科学与工程系及房地产研究所的专家教授,苏州科技学院于1985年在全国首批设置了房地产经营管理专业,并面向全国招生,至今已形成了以房地产经营管理为特色的教学与科研,并在工程项目管理、房地产估价、工程造价管理、投资项目分析、应用软件设计、房地产法等方面形成了自己的研究方向和服务领域,在全国尤其是在江苏地区房地产业界具有一定的影响。

本系列教材在编写过程中得到了东南大学出版社、江苏省建设厅房地产业处、苏州市房产管理局的大力支持,苏州科技学院党委和院行政领导对教材的出版也十分关注与支持,在此一并表示感谢。

苏州科技学院房地产研究所

盛承懋

2004年1月

前言

我国的物业管理,经过 20 世纪 80 年代从新加坡等国家和香港特别行政区引入我国内地后,首先在深圳、广州、厦门、上海等沿海城市推广、实施,到 90 年代末在全国已经普及推行。进入 21 世纪后,物业管理已经在向深度发展。《物业管理条例》及相关法规、规程的实施为物业管理工作提供了有力的法律保障和具体的规范。然而,物业管理遇到了一些新的问题。人民生活水平的提高,对物业服务的内涵提出了更高的要求。本书所汇集的案例就是物业公司在经营管理过程中所遇到各种问题的反映。本书案例基本按照物业管理经营管理业务的基本规律分章编类,主要内容有以下几方面。

一、作为一个新生事物,物业管理一直在磕磕绊绊中成长。物业服务的对象是业主,一些业主不成熟的消费观念是其目前发展中的一大障碍。本书着重介绍了业主大会的召开及业主委员会成立和业主如何维权等相关案例,供业主和业主委员会参考。同时,考虑到物业公司所面临的各种复杂问题,本书专列一章介绍了物业公司维权的相关案例。

二、物业管理事业的发展,既要物业管理企业的自身努力,也要社会各界的关心、爱护和支持。围绕这方面内容,本书介绍了一些物业公司的先进经验策略和创立品牌的历程。

三、房地产市场营销与物业管理息息相关。现在,市场向开发商传递一个很明确的信息:仅仅造出好房子是很难让消费者买单的,具有优秀物业管理的项目可以促进销售。从长期来讲,优秀的物业管理可以协助开发商铸造自己的品牌。本书专列一章介绍了物业管理与房地产开发经营相互关系的案例。

四、现在,住宅的科技含量已经大为提高,已经提出了智能化住宅、绿色住宅等概念。这对物业管理也提出了新的要求。本书介绍了智能化住宅的相关内容。

五、加入世贸组织后,我国的服务市场已经向国外开放,事实上,“洋管家”已

经进入中国市场。本书专列一章介绍了国外的物管经验,并介绍了“洋管家”进入中国物管市场的情况。

张连生

2004 年 12 月

目 录

第 1 章 业主大会及业主委员会	1
案例 1 按《物业管理条例》成立业主委员会	1
案例 2 成立业主委员会的困难	2
案例 3 业主委员会的权力与业主委员会主任的辞职	4
案例 4 大西洋新城小区业主自治受挫调查	7
案例 5 “业主自治”引发争议	11
案例 6 业主委员会的“越位”和“不到位”	13
案例 7 业主委员会可否商业化运作	14
案例 8 业主委员会的诉讼主体资格	16
第 2 章 业主、业主委员会与居委会	20
案例 9 南京锁金新村的社区委员会选举	20
案例 10 业主委员会的“三角关系”	22
案例 11 “民选”走进死胡同	24
案例 12 业主维权路：3 年只走了个圈？	26
案例 13 上海物业管理属地化	28
案例 14 住宅小区“三位一体”新模式	29
第 3 章 物业管理招投标	31
案例 15 南京 3 000“高知”户招标聘“管家”	31
案例 16 物业管理以招标打破“黑箱”	33
案例 17 北京回龙观“竞选”管家	35
案例 18 招投标为何有令难行	36

案例 19	嘉海花园物业管理招标	38
案例 20	招投标形成物管市场竞争机制	39
案例 21	非住宅物业管理的招投标	40
案例 22	旧“管家”不走,新“管家”难进	42
第 4 章 住宅小区的前期管理		44
案例 23	郑州前期物业管理公开招标	44
案例 24	买房时都得签“业主公约”	45
案例 25	《前期物业管理服务协议》(示范文本)	46
案例 26	太湖花园的超前管理	48
案例 27	物业管理提前介入苏州佳安别院	49
案例 28	前期物业非经批准不得协议招聘	52
第 5 章 物业管理公司经营管理		54
案例 29	物业管理难称业主心	54
案例 30	小区物业管理服务标准	55
案例 31	创建自己的物业管理模式	58
案例 32	物业管理质量调查报告	59
案例 33	延伸性服务系统	60
案例 34	“英式物业服务”	62
案例 35	把小区管理权交给业主	63
案例 36	非属地物业管理公司的“隐蔽经营”	64
第 6 章 物业管理的规模经营		66
案例 37	天津物业管理公司实行规模经营	66
案例 38	深圳物管实行行业重组	67
案例 39	深圳物业管理进军武汉	69
第 7 章 物业管理公司的经营策略		73
案例 40	承诺是金	73
案例 41	新创物业的厂房管理	74
案例 42	西安高新区的物业管理	76
案例 43	营造良好的节日氛围	77
案例 44	业主自营式物业管理	78
案例 45	不捡“烫手的山芋”	79

案例 46 深圳物管 品牌开路	81
案例 47 靠优质服务争夺业主	84
案例 48 中国物管市场面临大洗牌	86
第 8 章 物业服务收费	90
案例 49 无故拖欠物业费	90
案例 50 拖欠物业费数十万元	92
案例 51 业主不交费,物管撤走	93
案例 52 停车位爆发物业纠纷	95
案例 53 冒用法院名义发布通知	96
案例 54 售楼“白送”的物业费	97
案例 55 “股份制”产生“零物业费”	99
案例 56 物业账目不清业主辞退“管家”	100
第 9 章 物业管理纠纷	102
案例 57 业主炒物业管理公司,判决支持谁	102
案例 58 如何走出维权怪圈	105
案例 59 《深圳景洲大厦物业管理服务合同》争议	111
案例 60 业主赢了规划局	115
案例 61 业主拒签物管合同	117
案例 62 开发商擅自变更小区规划	118
案例 63 变更小区设计须公示	121
案例 64 物业管理公司无权对业主罚款	122
第 10 章 物业管理公司维权	123
案例 65 业主高悬标语条幅侵权	123
案例 66 物管企业的维权之路	125
案例 67 自行车丢失不能拒交物业费	128
案例 68 35 辆汽车被泡小区车库中	129
案例 69 业主自设网站辱骂物业管理公司	130
案例 70 装修私拆承重墙	131
第 11 章 小区治安纠纷	133
案例 71 业主在小区被害	133
案例 72 保安杀害业主幼子,谁应负责任	135

案例 73	鞭炮引爆化粪池	136
案例 74	新宅夜里钻出三小姐	137
案例 75	“管理”非“保管”	138
案例 76	小区安全的责任	139
案例 77	业主出言不逊起纠纷	142
案例 78	小区的门该不该封	143
第 12 章 物业管理与房地产开发、营销		145
案例 79	物业管理与楼宇的保值、增值	145
案例 80	同样的房屋不同的价值	147
案例 81	购房要素	149
案例 82	通宇花园买房,究竟看什么	151
案例 83	劣质物业管理导致房产贬值	152
案例 84	公摊面积不明确	153
第 13 章 物业管理公司的经营机制		157
案例 85	广州房管站转制	157
实例 86	物业管理新体制的推进	158
案例 87	物业管理进入旧小区并非易事	159
案例 88	深圳万科接管建设部大院	160
案例 89	上海又一居住小区摆脱“多家管理”	162
案例 90	房管所转制后,物业怎么做	163
第 14 章 直管公房、房改房的管理		165
案例 91	卢湾区直管公房的物业管理改革实践	165
案例 92	旧住宅区也能“返老还童”	171
案例 93	广州房改房有了物业管理	172
案例 94	天津百余旧楼区配“管家”	173
第 15 章 物业的维修维护		175
案例 95	北京直管公房的维修	175
案例 96	公房售后,谁来维修	176
案例 97	北京市建立住宅公共维护基金	177
案例 98	物业维修基金的使用	179
案例 99	天津治理私拆乱改	180

案例 100	维修基金流失严重	181
案例 101	维修老房子,无人买单	182
案例 102	苏州别墅维修基金下调 1%	183
案例 103	广州建立物业专项维修资金	184
第 16 章 智能化住宅		187
案例 104	IBM 网络社区服务系统	187
案例 105	物业管理进入信息化新阶段	188
案例 106	智能化社区为生活添彩	189
案例 107	智能化示范工程评审	190
案例 108	给您“e”钥匙	194
案例 109	“三表出户”与分质供水	195
案例 110	“数字家园”	196
案例 111	西安倡导绿色物业管理	197
案例 112	空调成“抗非先锋”	198
第 17 章 物业管理公司的品牌建设		202
案例 113	跑马圈地:物业管理公司打出扩张牌	202
案例 114	重庆物业管理树立行业品牌	203
案例 115	物管企业自身的缺憾	205
案例 116	住宅小区满意度较低	206
案例 117	上海物业管理公司“减肥”	208
案例 118	北京 59 家物业管理公司出局	209
案例 119	几分耕耘 几分收获	210
案例 120	浦东物业管理的金品牌	212
案例 121	锐意进取 追求卓越	213
案例 122	演好配角创品牌,联动运作见实效	214
案例 123	有困难,请找我	217
案例 124	北京银达物业管理公司创品牌	218
案例 125	品牌物管应做好“加减法”	221
第 18 章 国外的物管经验		223
案例 126	新加坡的物业管理模式	223
案例 127	美国的物业管理经验	225
案例 128	“洋管家”加紧占领中国市场	226

案例 129 “洋管家”争霸高端市场	228
附 录	231
附录 1 物业管理条例	231
附录 2 业主大会规程	240
附录 3 物业管理纠纷司法解释	245
附录 4 2004 年度全国物业管理示范住宅小区(大厦、工业区)名单	249

第1章 业主大会及业主委员会

案例1 按《物业管理条例》成立业主委员会

【基本案情】

广东奥园物业管理公司和广州奥林匹克花园物业管理公司,协助广州奥林匹克花园(简称广奥花园)业主举行业主大会,根据《物业管理条例》和建设部《业主大会规程》,按照公平、公正和公开的原则,改选业主委员会(简称业委会)并确定是否重新选聘物业管理公司。

广州奥林匹克花园业主大会在2003年11月15日举行。这是《物业管理条例》出台后,番禺地区首次召开的业主大会。奥园物业管理公司向番禺区国土局申请,将其作为《物业管理条例》实施的试点和重点单位,并将有关事项全部递交番禺区国土局,交由政府部门全程监控。

此次业主大会和改选业委会成员,源自广奥花园660户业主的请求,已超过总数的30%。按照规定,经20%以上业主的提议即可召开业主大会临时会议。奥园物业管理公司负责人表示,如果业主继续选择由奥园物业管理公司进行管理,奥园集团承诺在原有的保安、绿化、清洁、公共设施和交通服务不变的基础上,在2003年—2006年期间,拨款200万元作为小区公共区域的翻新、改造和交通运营补贴的费用,同时计划拨款20~25万元作为老年活动中心经费,每年还将向业委会提供6~7万的活动经费。

广奥花园建成近5年,售出的总户数为2063户,入住户数为1904户,一直以来由奥园集团属下的物业管理公司进行管理。据奥园物业管理公司总经理刘建介绍,广奥花园每月实际所收的管理费加上其他收入约29万元,缴费率在92%左右,但每月用于楼盘的总开支约在35万元,也就是说,开发商每月还需补贴6万元。

【案情分析】

从上述情况分析,广奥花园自开盘以来一直是由开发商的子公司广州奥林匹克花园物业管理公司管理。现在,660户业主提出要求召开业主大会,改选业主委员会,其动机就是有可能要重新选聘物业管理公司。物业管理公司的这些承诺,也可以是看作原物业管理公司续聘的优惠条件。从物业管理公司经理介绍的情况来看,物业管理公司是亏损经营。物业管理公司是靠开发商的补贴维持。但是,如果继续由原物业管理公司管理的话,开发商是否还会一直这样扶持下去呢?因为,物业管理公司毕竟是一个独立法人资格的公司。

【点评】

召开业主大会和成立业主委员会的难处就在于经费问题。由原来的物业管理公司来协助召开业主大会,改选业主委员会其有利之处是动员和组织比较方便。不利之处是选举出来的业委会的公正性缺少保障。而由政府主管部门全程监控比较好地解决了这个问题。

资料来源:2003年11月14日《羊城晚报》

案例2 成立业主委员会的困难

【基本案情】

北京市玺萌小区共分三期入住,入住后业主很快分别组织了维权小组。2003年6月8日,新的《物业管理条例》出台,条例中明确业主大会有权选聘解聘物业管理公司。他们马上组织小区居民学习新条例,召开业主维权大会,并与开发商和物业管理公司谈判。他们打算通过法律程序将为该小区服务的物业管理公司炒掉。

这里的业主想炒掉物业管理公司的主要原因是,开发商在这个小区留下了许多“烂尾巴”,业主多次找开发商要求兑现承诺,但有很多问题开发商始终未能解决。而本来应该为业主服务的物业管理公司这时也与开发商站在同一个立场上,不替业主说话。

但业主想要炒掉物业管理公司却并不容易。实际操作中遇到许多麻烦。

难题一:成立业主委员会手续太多;

难题二:获得2/3选票实属不易;

难题三:老物业管理公司不腾地新物业管理公司难入驻。

【案情分析】

1) 成立业主委员会的程序繁琐

作为业主要想最有效地利用《物业管理条例》维护自己的权益,最重要的是成立业主委员会,但是要成立业主委员会并不容易。

首先,成立业主委员会,要由所在街道办事处牵头、组织和指导。但是街道办事处目前从人员的组织上、对物业管理的支持上还没有做好准备。

其次,北京市文件中规定业主委员会的成立需要在街道办事处、政府的指导下进行,因为各方面原因,业主委员会要获得指导非常困难,而且政府指导毕竟不是领导,这就会出现一些业主委员会不听指导,认为自己的做法正确,从而发生纠纷。

再次,业主之间也存在矛盾,有的互相怀疑,特别是在筹备阶段,在谁来当筹备组成员以及管委会委员的推选上还会出现纠纷。

成立业主委员会非常困难,要经过数道程序。先要组建一个筹备组,筹备组由街道办事处、居委会、派出所、开发商、物业管理公司、业主代表等几方组成;筹备组成立之后要进行选举工作,在这个期间要制定选举方案,制定物业管理委员会章程,成立管委会后到政府备案。这样,业主委员会才能以组织的形式开展工作。

这样一个过程,少则也需要三四个月的时间。据朝阳园业主管理委员会主任舒可心介绍,单以北京市朝阳区为例,从业主第一次去小区办咨询成立管委会到最后获得备案,用了18个月的时间。

经历了很长时间的酝酿,业主委员会终于成立了,但是业主委员会在行使权力的时候麻烦又出现了。

2) 2/3 选票的投票问题

业主委员会成立之后,要召开业主大会,但是联系所有的业主本身就具有难度。据玺萌小区二期维权委员会负责联系业主的田女士说,第一次给业主送调查表,真是磨破了嘴皮子,但是发出去的千余份调查表却只收回了300多张。

《物业管理条例》第12条规定,业主大会作出制定和修改业主公约、业主大会议事规则、选聘和解聘物业管理企业、专项维修资金使用和续筹方案的决定,必须经物业管理区域内全体业主所持投票权2/3以上通过。

房地产领域著名律师秦兵说,对于有2000户居民的社区来说,物业管理公司基本上不可能被炒掉。如果业主委员会采用书面形式征求业主意见,业主委员会就只能挨家挨户敲门,但业主不在家又怎么办?即使有一天业主们给了2/3反对票,物业管理公司也可以说:你们不是一天写的吧,每一天的反对票都不到2/3,所以每一天我都不能离开,既然如此,我必须待下去。

中国政法大学法学教授洪道德认为,《物业管理条例》中所说的“物业管理区域”到底是多大,没有确定。这个区域到底谁说了算,也没有确定。如果物业管理

公司不断将其范围扩大,要得到 2/3 选票的难度又会增加。

看来,想得到 2/3 业主的选票并非易事。

3) 新旧物业管理公司的交接问题

目前,新的《物业管理条例》出台后,还没有哪家物业管理公司被炒掉。但在此前,北京中海雅园的业主们通过招投标的方式找到了新物业管理公司。

现在很多物业管理公司和开发商同属于一个集团公司,一般开发商会因利益关系而阻挠新物业管理公司进驻。

业主找到新物业管理公司又有什么用呢,老物业管理公司不走,新物业管理公司当然不能来“管家”。新物业管理公司等很久,终因不能进驻小区行使管家权力,以合同违约为由将中海雅园业主管理委员会告上了法庭。

《物业管理条例》中没有规定新老物业管理公司如何进行交接,也没有规定新物业管理公司选举出后,老物业管理公司何时撤离。

业主一旦选择了新的物业管理公司,新物业管理公司进驻面临难题时,业主委员会又会面临新的难题。

【点评】

业主委员会的成立如果有物业管理公司和原开发商的支持和协助,就顺利得多。问题是在业主与物业管理公司已经发生矛盾、甚至有冲突的情况下,要物业管理公司再协助、配合业主成立业主委员会就困难了。业主在成立业主委员会前,本来就是一盘散沙,缺乏凝聚力,有组织力、号召力的业主不多,因此,无论是召集开会还是投票表决,操作起来都很困难。从现实角度出发,发生矛盾时,业主与物业管理公司相互之间应当多沟通、多协商。

资料来源:2003 年 7 月 8 日《北京娱乐信报》

案例 3 业主委员会的权力与业主委员会主任的辞职

【基本案情】

广州荔湾广场业主委员会的成立,纯粹是自发的。因为业主们认为他们在收楼后所遇到的种种不公,只有业委会能够解决。荔湾广场成立业主委员会的原因并不复杂。荔湾广场位于广州最昂贵的黄金商业地段,从动工之日起,在开发商的引导下,就被公认为高档住宅区,然而当业主走进自己那套数倍于市场平均价格的房子时,问题就出现了:建筑面积为 89 米² 的房子,实际可用的只有 58 米²;合同书里白纸黑字写着柚木地板、柚木实心门变成了杂木地板、杂木门;还有逾期交楼等