

 世纪高职高专规划教材·物业管理系列

物业企业运作管理

主编 姜 锐 姜 华

Wuye Qiye Yunzuo Guanli



 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

物业企业运作管理

主 编 姜 锐 姜 华
副主编 薛大年 王丽娜 程霜霜
主 审 徐广涛

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

物业企业运作管理/姜锐, 姜华主编

北京: 中国人民大学出版社, 2009

21 世纪高职高专规划教材·物业管理系列

ISBN 978-7-300-11297-8

I. 物…

II. ①姜…②姜…

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 (2009) 第 179771 号

21 世纪高职高专规划教材·物业管理系列

物业企业运作管理

主 编 姜 锐 姜 华

副主编 薛大年 王丽娜 程霜霜

主 审 徐广涛

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 北京东君印刷有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

版 次 2010 年 1 月第 1 版

印 张 19.5

印 次 2010 年 1 月第 1 次印刷

字 数 465 000

定 价 29.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

前言

物业管理是一个涉及领域十分广泛的行业，其管理的对象是“物”，即已建成的各类地上建筑物及其附属的设施、设备和相关场地，而物业管理服务的对象是“人”，即物业的业主及使用人。因此，物业企业的管理人员不仅要有房屋建筑、设备系统等工程技术方面的知识，同时也需要社会学、管理学、经济学、心理学、法学等方面的知识，也就是说需要具备文、理、工等多学科交叉的知识结构。因此，培养具有较系统的专业知识的物业企业运作管理人才，已经成为当前物业管理行业健康发展的当务之急，也是高等学校义不容辞的任务。

南京钟山职业技术学院于1998年创建物业管理专业，2003年作为学院品牌专业申报江苏省高职高专特色专业。在办学过程中，注意与物业企业的经营管理实践相结合，倾听业内人士的意见，根据高等教育的要求、管理科学的规律性和专业特点，制定了物业管理专业的主干课程体系。为满足教学需要，我们在中国人民大学出版社的大力支持下，与同行合作编写了高职高专物业管理专业系列教材。

本教材的编写紧扣物业企业各主要部门的业务操作与管理实务，立足于“三个出发”：

1. 从企业需要出发：根据物业企业对管理人才的知识与能力要求，将行业工作实际与新技术、新理念在企业内的实际运用紧密结合；
2. 从学生基础出发：考虑到本课程是在前继课程的基础上开设的，因而本书从高职高专学生的实际需要和理解能力出发，以企业运作与管理实务为本，内容翔实，条理清晰，图表丰富，观点鲜明；
3. 从实际工作出发：本书提供大量实践性强的案例和前瞻性强的资料，对学生的工作实践具有很强的指导性。

本书是集体智慧的结晶，由南京钟山职业技术学院管理系姜锐和南京应天职业技术学院管理工程系姜华老师主编，南京钟山职业技术学院管理系薛大年、王丽娜、程霜霜老师担任副主编。具体编写分工为：姜锐编写第2、4章，姜华编写第6、8章，薛大年编写第3、9章，王丽娜编写第1、7章，程霜霜编写第5章，最后由姜锐老师统稿，南京百市物业管理有限公司总经理徐广涛先生主审。在编写过程中，参考了国内外同行的许多著作文献，借鉴了中国物业管理协会网、中国物业网、现代物业杂志网等行业网站资料，在此谨向各位专家学者表示真诚的谢意。

本书可作为高职高专物业管理专业相关课程的专业教材，也可作为物业企业管理人员

自学、培训和提高业务水平的参考书。本书的出版得到了有关高校领导的大力支持和蔡小峰、徐洪灿等同行的专业意见，也得到了中国人民大学出版社编辑的指导，在此深表感谢。由于时间和编者水平有限，书中难免存在一些遗漏和错误，敬请有关专家和广大读者批评指正！

编者

2009年10月

目 录

第一章 物业企业运作管理概述	1
第一节 物业及物业管理	1
第二节 物业企业运作概述	10
第三节 我国物业企业的发展	16
第二章 物业企业管理理论	29
第一节 物业企业管理概述	29
第二节 物业企业管理的理论基础	36
第三节 物业企业管理的基本职能	43
第四节 物业企业管理的基本方法	48
第五节 物业企业管理的新观念	51
第三章 物业企业的组建	61
第一节 物业企业的创建	61
第二节 物业企业的制度建设	68
第三节 物业企业的 CI 战略	73
第四章 物业企业组织管理	87
第一节 物业企业的组织原则	87
第二节 物业企业的组织结构	93
第三节 物业企业的部门设置	105
第五章 物业企业计划与战略管理	123
第一节 物业企业计划概述	123
第二节 物业企业计划指标体系	126
第三节 物业企业计划的编制与实施	129
第四节 物业企业战略管理	138
第六章 物业企业市场营销	154
第一节 物业企业市场营销概述	154
第二节 物业企业市场营销管理	160

第三节 物业企业市场营销战略	168
第七章 物业企业常规管理	187
第一节 物业清扫保洁运作与管理	187
第二节 物业绿化美化运作与管理	190
第三节 物业安保防范运作与管理	193
第四节 物业消防、车辆运作与管理	199
第五节 物业生态环境运作与管理	202
第六节 物业企业常用的信函、文本与合同	204
第八章 物业企业服务质量管理	225
第一节 物业企业服务质量概述	225
第二节 物业企业服务质量管理的方法	232
第三节 物业企业的定位与创新	243
第九章 物业企业人力资源管理	256
第一节 物业企业员工的聘用	256
第二节 物业企业员工的培养	269
第三节 物业企业薪酬体系设计	281
附录 物业管理行业生存状况调查报告	292
主要参考文献	302

第一章 物业企业运作管理概述

学习目标

1. 掌握物业及物业管理的含义；
2. 熟悉物业管理的模式与原则；
3. 掌握物业企业运作的内容与环节；
4. 熟悉物业企业发展现状；
5. 了解物业企业目前的问题；
6. 掌握物业企业可持续发展的措施。

物业管理作为房地产业的一个重要分支，是房地产投资、开发、经营的自然延续和完善，也是现代化城市管理和房地产经营管理的重要组成部分。物业管理的出现和发展，是房地产经济市场化和房地产商品化的必然产物，它所实行的企业化经营、专业化管理和社会化服务的运作形式，适应了市场经济环境，是一种充满活力的现代化产业管理模式。

物业管理在我国尚处在快速发展阶段，它是现代化城市的朝阳产业。我们应该大胆地借鉴香港地区、新加坡及其他一些国家和地区的物业管理经验，探索和建立一套既和国际接轨，又适合我国国情和社会特点的物业管理体系，逐渐培育、形成和发展中国的物业管理优质企业。作为物业企业管理人员，首先要对物业、物业管理本身有正确认识，具体来说，就是要掌握物业管理的基础知识和基本技能，树立物业管理的经营理念以及充分了解我国物业管理的发展状况，探索适合我国城市特点的物业管理模式和运行机制。

第一节 物业及物业管理

一、物业及物业管理的含义

（一）物业的含义

物业的含义主要由物业的概念、内涵、类型和特点四方面的内容构成。

1. 物业的概念

“物业”一词来自粤语方言对房地产的称呼，最早在香港使用，并由香港传入沿海、内地，其意思是指以土地及土地上的建筑物形式存在的不动产，也可理解为单元性的房地产。

不动产、房地产等概念的外延较物业更广一些。不动产是指包括房屋在内的一切与土

地相联结的财产，强调其固定性；房地产是指房屋从开发、营销到使用管理的全过程；物业则侧重营销、使用和管理角度，主要指单元性的房产、地产或房地产。国内经过多年的实践和研究，普遍认为物业主要包括：已建成并具有使用功能的各类供居住和非居住的建筑物，以及与这些建筑物相配套的设备、设施和相关场地。

在这里，我们可以把物业定义为：已建成并具有使用功能的各类房屋、附属设备、设施及相关的场地。物业可以是群体建筑物，如住宅小区、工业厂区；也可以是单体建筑物，如高层住宅、商业大厦、办公楼宇、宾馆酒店等。

2. 物业的内涵

物业的概念已经明确了物业的内涵所包含的三大要素：

- (1) 已建成并具有使用功能和经济效用的各类房屋；
- (2) 与这些房屋相配套的设备 and 市政、公用设施；
- (3) 房屋的建筑（包括内部的各项设施）和相邻的场地、庭院、停车场、小区内的非主干交通道路。

3. 物业的类型

物业可以从各个不同的角度进行分类：

(1) 按功能划分。物业按原始设计功能可分为居住型、非居住型和综合型三大类，其中各类居住型建筑是物业的主体。

(2) 按产权划分。物业所有权人可以是自然人，也可以是法人或其他组织；可以是中国人，也可以是外国人。自然人又有个人独有和共有两种。法人和其他组织根据单位的性质可分为国有、集体所有、私有、公私合有、外资、中外合资等。

(3) 按经营性质划分。物业从经营性质角度可分为收益性物业和非收益性物业两种。收益性物业是指其原始设计功能为经营性房屋，能为业主带来经济效益，如办公楼、店铺、商场、标准厂房、停车场、宾馆、酒店、会展中心等。非收益性物业则是指其原始设计功能为公益性、消费性的房屋，业主并不要求其产生经济效益，如自有自用公寓、别墅、花园住宅、国家机关和事业单位的办公用房、学校、医院、图书馆、福利院、敬老院、公园、宗教用房等。

4. 物业的特点

(1) 固定性。物业包括其附属设备设施总是依附在一定的地块上，具有不可移动性和区域性的特点。这一特点要求物业的规划、建设和管理都要与所在地的环境紧密结合，因地制宜。

(2) 多样性。每一种单体物业、每一栋房屋的结构、样式、规格、装饰和风格都不尽相同，具有各自不同的特色，也构成各个城市的独特风情。一个独立的物业区域，即使是成批地建造房屋，也应力求形式多样。

(3) 耐久性。物业的建造年限和使用年限都较长，使用年限一般可延续几十年甚至上百年。一些经典性、具有保护价值的物业更可以长期保存，常保常新。

(4) 高值性。物业具有使用价值和经济价值，经济价值即交换价值。在商品经济条件下，价值表现为价格。物业的价格同样受价值规律的调节，由物业的建造成本、内外环境和供求关系决定。物业包括其附属的设备设施和土地使用权的价值总和，是高值高价商品，而且具有保值和增值的特性。良好的物业管理是物业保值和增值的基本条件之一。

（二）物业管理的含义

1. 物业管理的定义

一般认为，物业管理是指物业管理经营者运用现代管理手段和先进的修缮技术，按合同规定对投入使用的各类物业实施多功能、全方位的统一管理，并为物业的产权人和使用人提供高效、周到的服务，以提高物业的经济价值和使用价值，创造一个安全、方便、舒适的居住和工作环境。

2. 物业管理的内涵

物业管理的内涵包括以下八个方面：

（1）物业管理的管理对象是物业。这个“物业”是指在建、已投入使用或即将投入使用的物业，即楼宇。

（2）物业管理的服务对象是人，即物业所有人（业主）和使用人。

（3）物业管理的属性是经营，视物业为一种特殊的商品，物业管理所提供的是一种有偿的、无形的劳务服务。

（4）物业管理的劳务投入能起到完善物业的使用效能，并使其保值、增值的作用。

（5）物业管理的法律属性是具有中介性质的信托管理，通过一定的契约规定相关各方的权利、责任和义务。

（6）物业管理的基本要求是统一管理和协调，既包括相对独立的物业（楼宇等）或小区物业的统一管理和协调，也包括辖区范围内各个方面的统一管理和协调。

（7）优质的物业管理与社区服务相结合，为业主和使用人提供物质、精神等方面的服务。

（8）优质的物业管理采用现代化科学管理手段对物业实施全方位、多功能的管理，融管理、服务、经营三位于一体。

3. 物业管理的范围

物业管理的业务范围包括三个层次：常规性服务、特约性服务和兼营性服务。

（1）常规性服务。这是物业管理的基本服务事项，又称专项性服务、公共性服务、法定服务。其特点是按有关规定和合同，为所管辖的物业区域全体业主和使用人服务，服务项目包括各种建筑物的维修和保养、设备的运行和维护、保安、消防、绿化、保洁、环保、邮电通信和档案资料管理等服务项目。

（2）特约性服务。包括代办服务和特约服务两方面。其特点都是按照业主和使用人的不同要求而提供的服务，主要项目有房屋的装修、家电维修保养、家政服务、商务服务和各种代缴、代办事项。

（3）兼营性服务。又称多种经营，是指同物业管理有关的各种经营活动，包括房地产咨询、估价、中介、置换、商业网点、文化娱乐设施和广告等。

二、物业管理的模式

（一）物业管理模式的含义

物业管理模式也可以理解为物业管理的类型。一般说来，物业管理模式的划分，必须根据整个国家的房地产管理体制和市场特点来进行。而房地产管理体制，就是针对社会房

地产经营总过程而拟定、颁布的一系列制度所形成的完整体系。因此，物业管理模式就是根据房地产经营管理体制的特征而划分的一些不同管理种类。

(二) 物业管理模式的类型

1. 按照我国房地产经营管理体制发展的过程划分

(1) 行政—福利型的物业管理模式。这种模式是在传统的计划经济体制下产生的，在目前还占有一定的比例。其主要标志是：分配属福利性的，管理属行政性的，产权属国家所有，使用权归住房人，房租非常低廉。这类管理模式的存在，既给国家背上了沉重的管理费用的负担，也使得国有资产不能产生保值、增值的效果。随着城市改造的加快和房改政策力度的不断加大，这种管理模式所占的比例正在逐年减少。

(2) 行政性与专业化管理相结合的模式。这种模式是在计划经济向市场经济体制转轨过程中出现的“双轨制”物业管理运作的产物。这种管理模式，一般是单位自买、自建的直管房，按一定比例优惠出售给职工，管理由专业房地产企业或部门来实行，经费来源为开发单位、购房单位、政府和职工个人共同出资。目前，大多数原属国家机关和公用事业、传媒业等机构和单位也开始由行政事业单位转向企业化、实体化，它们占用的房产或新建的房产，产权仍属公有。但是上级单位为确保物业的保值、增值及经营管理上的收益，往往在管理费用上采取使用单位出一部分和产权单位补贴一部分的办法。

(3) 完全专业化、市场化的物业管理模式。这种模式的管理服务是有偿的，完全按价值规律办事，“谁受益、谁负责”，“谁出钱、谁方便”。物业企业完全独立经营，独立核算，自负盈亏，自我发展。

2. 按照我国房地产经营管理方式的不同划分

首先，根据承办形式的差别，可分为委托代管型和自管型两种模式。

(1) 委托代管型。委托代管型的物业产权一般不属于物业企业，物业企业只是接受业主的委托，对业主所委托的物业进行管理。这种性质的管理服务一般都为典型的专业化、市场化的有偿性管理服务。

(2) 自管型。自管型的物业管理又有两类：一是自建自管型。它是由原房地产开发经营单位直接延伸下来的。一般来说，这种类型的管理在物业企业与开发经营企业之间的竣工验收、接管过程中矛盾较少，资料齐全，对房产的性能特点也比较熟悉，管理费用的来源也比较稳定、直接、可靠。一般的办公楼宇、新建小区、商业楼宇等都可采用这种管理形式。二是自买自管（或自租自管）型。这类管理与上述自建自管型相比较，其对物业的性能特点不及前者熟悉，但因其服务与管理更专业化、社会化，所以在管理上更有优势。

其次，根据经营形态的差别，可分为管理型、实务型和“管理+实务”型三种。

(1) 管理型。所谓管理型，就是进行物业产权、产籍管理，物业的产权经营，中介服务和房产经纪等，也包括物业的档案资料管理。而具体的实务管理，比如维修、养护、安保、清洁和公共服务，是以分包和与专业企业挂钩的服务形式分解的。但物业企业必须对服务进行监督、检查、考核，与各实务型专业企业实行互补。这种管理形式，充分体现了社会主义市场经济发展中的分工细化和专业化，是物业管理发展的必然趋势。

(2) 实务型。它一般以专业企业的形式出现。如房屋修缮企业、保安企业、绿化企业、机电设备保养服务企业等。它们的特点是：一般自己没有物业，而是以开展物业专业服务管理为业务。它们工种齐全，业务能力强，服务质量高，受到各方面的普遍好评。近

几年来的保安、设备维修、保洁企业的迅速发展表明，在市场经济条件下的物业管理市场中，它们是很有发展前途的。

(3) “管理+实务”型。这种管理模式的特点在于优势互补。它一方面把自己的长处充分发挥出来，另一方面也充分利用其他企业的优势，取长补短，优化管理组合要素，达到较佳的服务管理效果。这种物业企业的管理、维修和服务均有较强的实力，业务范围更广，对业主要求反应快、处理能力强。

【参考案例】

对沈阳市原有住宅实施物业管理的几点建议

沈阳市房产局为了进一步搞好物业管理体制改革，加强对原有住宅小区的物业管理，更好地为老百姓做好原有住宅小区物业服务制定相应的政策提供理论依据，决定对其所管辖的原有住宅的物业管理现状进行一次摸底调查。受沈阳市房产局的委托，笔者等人于2005年8月，对沈阳市房产局所管的原有住宅小区进行了抽样调查。根据此次调查的情况，提出对原有住宅实施物业管理的几点建议。

一、沈阳市原有住宅物业管理的现状分析

(一) 沈阳市原有住宅的总量

沈阳市原有住宅是指2000年以前建设的普通型住宅。沈阳市截至2005年6月末，原有住宅小区的建筑面积为3 000万~4 000万平方米。它们分布在沈阳市内的五个区，有的是单体建筑，有的是群体建筑。

(二) 原有住宅的管理状况

经过走访调查，我们了解到：目前这一部分房产物业在管理上存在一定的问题，概括来说就是管理在弱化或日益消失，适应新形势和业主要求的管理尚未建立，目前处于无法管理的状态。沈阳市这些老旧楼房原来大都是单位公房或福利分房，属开放式小区。随着一些单位关停并转和实行住房货币化后，这些楼房就推向了社会，房屋多年得不到维修、卫生等物业服务，居住环境逐年下降。老旧楼部分业主习惯了以往单位管理服务的状态，对现行小区物业管理不理解。一些不住顶层和底层的业主，因房屋破损的概率较小，因此对自己所居住的小区漠不关心。特别是收取物业服务费时，业主掏钱难。

(三) 原有住宅的维修状况

这一部分房产物业的维修很不及时。据反映，物业管理只负责公共部分的维修，也是常常不及时。业主屋内出现跑、冒、滴、漏情况时只能自己解决，这给群众带来很多的不便，也造成很大的浪费。

(四) 原有住宅的管理、维修、收费情况

据了解，物业管理所维修的公共部分是不收费的。但是，维修自有部分就会收费，而且没有固定的收费标准，嘴上说了算，要多少就得给多少。至于物业管理费，尽管费用低廉，收缴也很困难。

(五) 原有住宅的产权情况

据我们到各区房产局了解，这些原有住宅的产权情况是：私有产权占70%左右，其他产权形式占30%左右。

二、对原有住宅实施统一物业管理的必要性

通过调查了解,我们认为对这一部分房产物业应该实行统一的物业管理,其必要性有以下几点:

(一) 实施物业管理是保护国有资产的需要

沈阳市原有住宅小区有3 000万~4 000万平方米建筑面积,其中一部分是属于国有产权的,这部分就成为国有资产的重要组成部分。如果因管理不善,使每平方米每年按5%减值的话,一年下来总计减值150万~200万元,累计起来这不是一笔小数目,如果管理起来就能为国家节约一定的建设资金。

(二) 实施物业管理是保护业主利益的需要

对于物业所有者来说,住房投资占家庭消费投资的很大比例,有的人把一辈子的储蓄甚至是未来的收入都用于购房上了。因此,他们就会特别关心房屋的保值和增值问题。物业建成后,经过若干年的使用后,就会出现不同程度的损坏,例如墙皮脱落、屋顶漏雨、墙体裂缝、管道和线路破裂、道路出现坑洼不平、机器设备出现故障等。开展物业管理可以使物业得到及时的维修、养护,延长物业的使用寿命,从价值形态上来讲,可以使物业保值和增值。

(三) 实施物业管理是维护城市形象和提高效率的需要

从宏观的角度上讲,加强物业管理或普遍实行物业管理,能保持城市干净、整洁,是市容市貌的象征。从微观上讲,物业管理能为每一位业主创造安全、舒适、优美的居住环境,为每一个工作人员提供一个安静、优雅的工作和学习环境。

(四) 实施物业管理是社会主义市场经济发展的需要

随着我国经济体制改革的不断深化,必须对旧的管理体制进行根本性的改革,变原来的行政性管理终身制为企业经营性的聘用制,改革的目标就是要实行统一的物业管理。

三、启示及建议

(一) 启示

根据我们对区房产局、直管公司和直管小区业主的初步调查、走访了解到的情况,笔者得到以下两点启示:

第一,从提高业主生活质量和提升沈阳改革开放大环境水平的角度出发,原有住宅小区的物业管理状况急需改善。

如果目前的物业管理状况得不到改善,就会产生以下影响:(1)给原有住宅小区的业主生活带来不便。例如:设施维修多数不及时、不到位。脏、乱、差不仅影响小区业主生活环境,也影响公共卫生防疫。(2)影响沈阳城市的总体形象,不利于提升沈阳改革开放的大环境水平。随着中国加入世界贸易组织、东北振兴政策的落实、沈阳招商引资等,沈阳的对外开放正在向纵深发展,并使其获得前所未有的发展速度和发展机遇。沈阳要保持这样一个好的发展势头,在当前激烈市场竞争中,需要不断提高投资的软硬环境建设水平。而原有住宅小区大多是原国有企业管理的房子,虽然分散,但多数在市区中心区域或大二环以内,脏、乱、差的状况与越来越开放的沈阳大都市的总体形象不协调。因此,原有住宅小区物业管理状况的改善应该被提上沈阳大环境建设的议事日程表了。

第二,改善原有住宅小区物业管理现状的大方向应是统一化、规范化、专业化管理。

目前管理现状存在的主要问题是:从管理者的角度看,现在的直管房的物业管理多数

是由区房产局直属的直管公司或其下属的物业公司管理,尽管有统一标准,但由于各种原因,事实上各公司的管理标准、管理水平也是各有千秋。大东区的其他小区管理得比较好,但也只是做到设施小修及时、到位,并且苦于收费难,更谈不上小区环境建设。其主要原因是资金捉襟见肘,管理人员素质不高。如果碰到煤气、水、电或不同直管公司管理范围的交叉问题,协调起来就更麻烦。在目前管理体制条件下,要改善管理难度较大,只能“维持”现状。

从物业基础条件角度看,这些原有住宅大多房龄比较长,单位面积、楼间距都较小,园区道路破损较多。而且有的院子里盖起一些小房子或堆垃圾、杂物,甚至有的把收的废品堆在院子里。有的院子里污水横流,甚至断壁残垣。由于房龄长,有的年久未修,电线负荷小,存在危险,要长久维持现状也很困难。所以从管理效益的角度看,基本没有正效益,多数是负效益。因此,只有统一管理、规范管理和专业化管理才会有规模效益,才会真正落实统一管理标准,提升沈阳环境水平,改善业主生活质量。

(二) 建议

改善原有住宅小区物业管理现状的根本方法——改革现有的物业管理体制,实行市场化、民营化管理。

1. 市场化管理

所谓市场化管理,就是引入竞争机制,按市场规则运作。具体说,就是管理者通过市场招聘专业的物业公司,进行专业化的、相对规范、统一的管理。这样做的好处有两点:(1)专业物业公司有专门的管理人员,可对小区建设进行全局性的相对长远的规划(因为有些小区房产破旧,但地理位置较佳,有动迁的可能性)。可以实行相对规范的管理,尽快提升小区的环境水平。所谓相对规范,是考虑原有小区的基础条件不可能实现与新建的商品房小区相同的管理标准。(2)业主维修等困难的解决能够及时到位,既方便业主,同时又能使小区环境得到改善,使其与沈阳这个大都市的整体环境更加协调。

2. 民营化管理

现在的小区管理困难,除了服务质量、体制问题外,主要是资金短缺。由于小区管理不到位,业主不满意,尽管向业主收的物业费低廉,但有些业主也不愿意缴费,这样物业管理资金就更困难,有些维修项目就难以进行,形成恶性循环。大修项目靠直管公司投资,直管公司的资金是过去的积累或房改时收的维修资金,数量有限。随着市场建材的不断涨价,这些资金也是杯水车薪,并且没有稳定的后续资金来源。如果实行民营化管理,管理者采用企业经营管理模式管理小区,就要考虑投入产出关系,讲究经济效益,尽力节约人力、物力、财力。

市场化、民营化管理可典型示范,分步进行:

(1)实行市场化、民营化管理,就是原有住宅小区的物业管理体制由计划经济管理体制向市场经济的管理体制转轨。可能遇到的困难:1)业主观念问题。通过我们的调查了解,目前,还有一大部分人不知道物业管理之所以然,这里面既包括业主,也包括一部分物业管理者。因此要实施物业管理,首先就得在各个方面进行大力的宣传教育,引导人们走出认识上的误区,从思想上支持改制。2)经济承受能力问题。我们走访的这些住宅小区,大部分住户都是一些老工人。他们大都是20世纪50年代就参加工作,如今都退休在家,年龄偏大,基本上没有劳动能力,且体弱多病,收入又低。他们当中高收入者每月收

入在 600 元左右,低收入者每月收入在 300 元左右,收入水平将成为实施物业管理的瓶颈。小区管理及服务的及时到位是业主所希望的,但物业公司是企业,在管理及服务到位的同时要追求效益,必须提高收费水平。业主在观念上能否接受,经济上的承受能力如何,是关键因素。据我们调查,绝大多数业主渴望改变小区管理现状。由于这部分房产单位面积小,大多数是 30 平方米到 60 平方米,如果按物价局规定的最低收费标准 0.50 元/平方米,按一户 60 平方米计算,就是 30 元/月,多数业主应可以承受,少数业主有一定困难。例如,对退休早的职工、下岗人员,政府可采取一些措施,如适当补贴等。3) 小区基础设施条件问题。原有住宅小区多数是计划经济时期建造的,基础设施较差。政府应一次性投入一部分资金,进行适当的改善,使其基础设施具有一定的条件,再由招标的物业公司管理。否则,物业公司投入大,效益不好,影响积极性。

(2) 典型示范,分步进行。鉴于市场化、民营化、规范化管理,要探索市场化管理规律和给业主一定的转变观念的时间、空间,可先采取自愿、典型示范,由点到面分阶段完成改制,最终实行市场化、民营化管理。

3. 政府政策导向

沈阳市应出台《沈阳市物业管理工作实施方案》,成立物业管理工作领导小组,创新管理模式。在原有住宅小区成立物业服务站,设立财会部、维修部和保洁部,开通服务电话,24 小时专人值班。建立起以“街道办事处负责,社区居委会实施,物业办监督指导”的三位一体物业管理新体系,实行属地管理。建立市、街道、社区三级物业管理行政领导责任制,层层负责。街道办事处组织、协调、指导和全面落实辖区内的物业管理工作。社区居委会根据街道划分的住宅小区,组织成立业主委员会,协调业主和物业企业之间的关系。宣传、贯彻、执行物业管理相关法律、法规、政策,进行业务指导、考核及物业从业人员培训等工作。

资料来源:王秀云:《对沈阳市原有住宅实施物业管理的几点建议》,载《现代物业·新管家》,2007(2)。

三、物业管理的原则

根据物业管理的指导思想,结合我国物业管理的现状,物业管理应坚持以下几项基本运作原则。

(一) 企业化经营,社会化服务

在社会主义市场经济条件下,物业管理的服务是通过组建各类经济性质的物业企业来实施的。物业企业是具有中介性质的执行信托职能的服务性法人企业,它是一种自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的企业实体。因此,物业企业在实施管理和提供服务时,必须按照市场经济规律的要求,实行企业化经营和社会化管理,物业管理服务要遵循市场经济的一般做法,实行管理招标制。物业企业可以以自己的经营能力和优质服务在物业市场上争取自己的位置,拓展自己的业务。

当然,竞争的前提是物业企业作为独立的法人,按照法律的规定从事经营活动,不受任何干扰。物业企业的行为不是政府行为,其在运作中要遵循社会化管理的原则,协调和处理好与各有关部门,如街道、居委会、公安、市政、公用、邮电、交通等行政性和事业性单位的关系,建立社会化管理的联动体系,以充分发挥各类物业的综合效益和整体

功能。

（二）服务第一，以人为本

物业管理的服务对象是人，服务面对的是具有不同需求、不同职业、不同年龄、不同文化层次的各类人员，具有群众性和多样性的特点。同时，物业管理服务又贯穿于整个物业存在的全过程，具有长期性的特点。因此，物业管理服务要面向各个时期的业主和使用人，向他们负责，一切为他们着想，以高效的工作和科学的管理提供尽善尽美的服务，营造一个舒适、方便、安全、优美的工作和生活环境。这是物业管理服务的根本宗旨和首要原则。

（三）统一经营，综合管理

现代物业的用途往往是多功能的，其使用性质可以由商业、服务业、办公商务和住宅等共同构成。房屋建筑结构及供电、供暖、供气、上下水管、电梯等设施是无法分割的，而且住宅区又是由住宅建筑、文化教育、娱乐、生活服务、商业、通信和交通等设施共同组成的一个完整的多功能社区。因此，房屋结构相连以及设备相互贯通的整体性和系统性，决定了只能通过统一经营、综合管理，才能使各类建筑物和工作、居住环境相协调，以充分发挥物业的功能和作用。

同时，随着人们住房条件的改善，工作与生活水平的提高，人们对物业管理的期望要求也越来越高。因此，除了物业管理的基本业务和专项业务，即物业的日常维护保养、安保、绿化、消防、保洁及车辆交通外，物业企业还应主动增加一些特别服务。例如复印、打字、传真、电报、翻译以及各种预定业务，还可以开展居室装潢、车辆保养、房屋代管代租等业务，形成统一、全方位、多层次的综合经营和全面服务的格局，以满足业主和使用人的不同要求。

（四）契约化，合同化

物业企业应依法通过各种合同、规章、条例对物业进行管理，物业管理服务的全部运作过程都建立在契约的基础上。从业主委员会成立，委托管理到具体每项经营、服务项目的确定和操作，都必须以一系列的契约为原则。契约化管理的原则要求管理民主化、公开化。物业企业的一切经营管理活动都应当接受业主委员会的监督，实行专业管理与民主管理相结合，执行机构和监督机构相分离，有利于促进服务态度的改善、服务质量和水平的提高。

（五）专业化管理与业主自治相结合

所谓业主自治是指在物业辖区内成立业主委员会，以业主委员会为权力核心，由业主委员会聘请专业物业企业实施管理。在这种物业管理中，业主处于主导地位。物业企业按照其与业主和使用人的合同要求，通过专职的管理服务人员，负责对物业的维修和养护，实行专业化的管理和提供多层次的服务。

但由于物业管理的服务面广，而且涉及的内容多而复杂，需要业主和使用人的配合。因此，可采用多种形式，诸如宣传和介绍如何正确使用、维护房屋及其各类设施；组织业主和使用人参与力所能及的环境卫生、绿化种植和绿化认养、环境美化等公益活动，举办各种联谊会、书画展，开通服务热线电话等，促使业主和使用人积极参与物业管理工作，并对物业企业的工作实行监督，形成良好的民主管理机制，提高管理服务的效率。

第二节 物业企业运作概述

一、物业企业运作的内容

物业管理的主要对象包括：高层和多层住宅楼宇、住宅小区、综合楼、写字楼、商业大厦、宾馆酒店、标准工业厂房、仓库等。其管理范围相当广泛，服务项目也呈多元化。除房屋的使用管理及出租管理，房屋及附属设备、设施的维修养护外，还包括物业管理区域的清扫保洁，治安保卫，交通及车辆管理，环境绿化以及业主或使用人生活、工作、生产方面的服务。

具体来说，物业企业运作管理的内容主要有三大类。

（一）第一大类

属于物业管理的专项业务，主要有：

（1）房屋建筑管理。这是物业管理的基础工作，包括各种用途房屋的保养、维修，使之保持良好的状态。

（2）房屋设备管理。主要是指供水、供电、空调、电信、燃料等设施的保养、维修，使之保持良好的使用状态。

（3）大楼及小区内的交通管理。小区内的平行交通和大楼内垂直交通（电梯和人行扶梯）的管理，包括通道、屋顶等空间的清理，路灯的保养等。

（4）消防管理。包括消防制度的建立和执行，消防器材设置，消防队伍管理等。

（5）安全管理。包括大楼和小区范围内的安全、保卫、警戒等，还可延伸为排除各种干扰，保持居住区的安静。

（6）绿化管理。主要指物业管理范围内的绿化建设和保养，以提供良好的生态环境。

（7）清洁管理。包括垃圾的清除和污水、雨水的排泄清除等，以求保持一个清洁卫生的环境。

（二）第二大类

属于物业管理同社区服务相结合的项目，主要有：

（1）家政服务。包括各项家务代办，如家庭保洁，代聘保姆，代缴各种公用事业费用，代订报刊等。

（2）教育卫生。如照顾病人，开办辖区内的托儿所、幼儿园、小学、社区诊疗所等。

（3）文化娱乐。开设各种小型、地区性的文化娱乐、体育活动场所，如俱乐部、文娛活动室、小型健身房、室外健身点、舞厅、有线电视台等。

（4）商业网点。物业管理区域内的小型商场、超市、副食品市场、饮食店、日用杂货店、小五金店、公用电信服务、家电维修等，以方便住户。

（5）社会福利。如举办老年活动室，照顾区域内的老人等。

以上这些项目，大都要与街道、居委会和有关政府部门，如教育、文化、卫生、民政、商业等机构联合举办，或接受指导、管理。物业管理与社区服务的结合，为用户提供