

48

F-293.33
1437

~~F-227.1~~
~~134~~

中外房地产丛书

设施管理手册

——超越物业管理

[美] 戴维·G·科茨 著
张红 等 译
陈文 审 校



A0966917

中信出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

设施管理手册/ (美) 科茨编著; 张红等译. —北京:

中信出版社, 2000.12

(中外房地产丛书)

ISBN 7-80073-302-5

I. 设… II. ①科…②张… III. 房屋建筑设备—

物业管理—手册 IV. F293.33.62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 81256 号

THE FACILITY MANAGEMENT HANDBOOK, 2nd Edition.
Copyright ©1999 David G. Cotts. Published by AMACOM, a
division of the American Management Association, International,
New York. All rights reserved.

中外房地产丛书

设施管理手册

——超越物业管理

SHESHI GUANLI SHOUCE

著者	戴维·G·科茨	开本	880mm×1230mm 1/32
译者	张红等译	印张	17
审校	陈文	字数	350千字
责任编辑	曹建海	版次	2001年1月第1版
责任监制	王祖力	印次	2001年1月第1次印刷
出版者	中信出版社 (北京朝阳区 新源南路6号京城大厦 邮编 100004)	京权图字	01-2000-3630号
承印者	中国青年出版社印刷厂	书号	ISBN 7-80073-302-5 F·226
发行者	中信出版社	定价	35.00元
经销者	新华书店北京发行所		

版权所有·翻印必究

总 序

经过近 20 年的发展，中国房地产市场的结构体系、运行机制和政策法规框架已经初步形成，房地产业在国家社会经济发展中发挥的作用日益重要。房地产市场运行的实践，给我们带来了许多宝贵的经验和教训，需要我们安心地坐下来，系统地进行总结和梳理，摒弃市场迅速发展阶段给我们带来的盲目乐观和浮躁，正视中国房地产市场正在从“概念”转向“实质”的现实。21 世纪的房地产企业与高新技术企业一样，需要持续创新的能力。房地产业者不仅需要练好“外功”，更要练好“内功”，不断地进行理念、产品、技术、服务领域和资源整合等方面的创新，以在飞速发展变化的市场环境中保持或强化竞争优势。

随着中国即将加入世界贸易组织，中国房地产市场将逐步成为国际投资市场的一部分，中国的房地产业者，也有着进入其他国家和地区房地产市场的迫切愿望。中国有句古话，叫做“知己知彼，百战不殆”。中国房地产业者要想与其他国家和地区的同仁同台竞技，必须要把握当今国际房地产市场的潮流与趋势，掌握在国际市场上进行机会判断、市场分析、投资决策、经营管理的技术与惯例做法，了解国际市场上的商业习惯、商业心理和所遵循的商业模式，探索符合中国文化传统与特色、与国际惯例接轨的市场行为模式。

为了满足中国房地产业者不断充实“自我”的需要，由中信出版社和北京中润基业投资咨询有限公司共同策划出版的《中外房地产丛书》与读者见面了。我有幸作为第一批读者，拜读了首

批翻译出版的5本书的部分书稿。丛书中的大部分内容对我们来说是全新的，像设施管理、房地产经纪人管理、房地产的八个新法则等，为我们引进了许多新观念，有助于我们开拓思路；有些内容国内学者已有著述，如物业管理等，但也给我们提供了比较、借鉴的机会。根据本套丛书策划者提供的信息，房地产市场分析、跨国公司的房地产管理、房地产谈判技术、房地产金融与投资等相关著作也将在日后陆续出版。作为一名房地产领域的教学科研工作者，非常感谢他们对中国房地产业发展做出的贡献。

诚然，由于译者专业和语言背景的限制，尤其是中国与国外房地产法律制度上存在着较大的差异，书中部分名词的翻译并不能准确反映原文的含义，因此译者忠实地附注了原文，给读者自己做出判断提供了空间，这是一种实事求是的科学态度。

限于自己的学识水平，为此丛书作序确是勉为其难。但我深深被丛书策划者的热忱所感动。愿以此作序，向业界同行、学生推荐此书。

刘洪玉

2000年12月21日

于清华大学

致 谢

本书是集体智慧的结晶，集中体现了设施管理学会会员、开发商和承包商、同事们和老板们、使我受益终生的老师们等所有人的知识和专业技术。只要条件允许，他们都给予了力所能及的帮助，而且我深知我的思想中凝结了很多人的想法，以至于我无法确定究竟是谁最先在哪些领域使我受到启发。这里，我要特别地感谢两个人以及设施管理领域的教育者们。

彼得·金梅尔 (Peter Kimmel) 是设施管理网上联接 (设施管理热线服务) 的创始人和促进人，还是马里兰州贝斯达 (Bethesda) 行业联合会的会长。当其他人在预测和思考互联网上的设施管理问题或者在寻找社团支持时，彼得就进行了设施管理的网上联接，为全世界的设施管理人员、教育者、研究人员及著述人员提供了一条新的信息来源途径。

设施管理技术一直就是比较棘手的问题。在这一领域内，似乎任何时候都是这样：一些项目出现的同时又有很多项目消失。

- 首先，我要感谢康奈尔大学的设施管理项目，特别是我的一位良师：比尔·西姆斯 (Bill Sims)。他不仅影响了一代的设施管理人员，而且在某种程度上说为专业联合会的技术做出了前所未有的巨大努力。当其他技术来去匆匆时，康奈尔的技术项目却做得越来越好。
- 我还要感谢曼尼托巴大学建筑系通过远程教育来进行设施管理授课的尝试。作为这个项目的积极参与者，我不仅得

到了一次挑战机会，还从中受益很多。

- 我还要特别提到的是史特拉斯克来德大学一位真正的设施管理的教育先锋——基思·亚历山大 (Keith Alexander) 先生。在欧洲，设施管理正被逐渐公认为一项职业。可以说，他是这一理念的创建者和引导者。
- 最后，我想感谢的教育项目是：华盛顿共济会大学的职业认可项目。促使这个项目如此成功的职员中，一位是基蒂·胡佛 (Kitty Hoover)，是他使这一项目一直坚持运作；另一位是特里·瑞安 (Terry Ryan)。在华盛顿，当我们在一起工作时，他总能开阔我们的眼界来满足设施经理的专拥要求。

这里，还要特别地感谢弗雷斯国立大学的维多利亚·哈迪 (Victoria Hardy) 教授和她的 1997—1998 届设施管理专业的学生。他们对作为教材的本书提出了不少宝贵建议。我希望哈迪教授和她的学生们看到，他们的批评指正本书中得到了充分的反映。

这本书的专业术语汇编是由专人负责。我要特别感谢设施管理中心的杰拉尔德·戴维斯 (Gerald Davis) 和弗兰科斯·斯格底 (Francoise Szigeti) 先生。为了使术语解释得更准确并在设施管理行业中运用得更标准，他们不知疲倦地做了许多努力。(为了使术语更具标准性，专业联合会需要继续工作。这项迫在眉睫，因为术语标准的不足已经给工作带来了很多问题，特别是在研究和教育领域。) 我还要感谢以下这些同仁为此付出的劳动：BOMI 协会和道格·舍曼 (Doug Sherman)、汤姆·诺桑 (Tom Northam)、迈克·克罗斯克里 (Mike Croskery)、丹·海托华 (Dan Hightower)、埃德·龙达 (Ed Rondeau)、罗伯特·凯文·

布朗 (Robert Kevin Brown) 和保罗·拉皮德斯 (Paul Lapidés), 他们提供的被人们接受的解释也收录在本书中。

最后, 我要感谢我的妻子琳达·威拉德·科茨 (Linda Willard Cotts), 一位很了不起的编辑兼校订人, 我终生有幸能够拥有的最伟大的伴侣和朋友!

戴维·G·科茨

第二版序言

修订《设施管理手册》主要源于以下两个原因：首先，历年的咨询工作积累和任教于乔治共济会大学（Goerge Mason University）、曼尼托巴大学（the University of Manitoba）和国际设施管理协会（the International Facility Management Association, IFMA）的过程，使作者有机会对 100 至 150 个设施管理部门进行了调研，从而产生了修订这本手册的想法。设施管理正在发生日新月异的变化，同时，私人 and 公共部门对物业管理的需求，更是极大地促进了这一变化的进程。本书的第一章用一定篇幅讨论了这些变化。自从手册面世以来，大部分设施管理部门都进行了全面质量管理、规模调整、重新工程设计和商业外包等阶段性的调整。对此，很多管理人员不知所措，正面临被裁减的局面；相关组织机构的发展也受到遏制，预算锐减。新版手册讨论了发生这些变化的原因，但同时，又有相当一部分设施管理人员的年薪达到 100 000~150 000 美元的水平，这在 1992 年即本书第一版出版时是很罕见的事情。也正因为如此，优秀的设施管理人员有了更多的发展机会。本书将探讨如何正确地把握这些机会。

其次，进行手册修订的念头源于 1996 年春天，作者参加了国家科学院举办的未来设施展望研讨会（研讨会论文可以向华盛顿的国家科学出版社索取）。在这次研讨会上，作者了解了目前设施管理的经验、成绩和有待改进、完善的情况。会议不但强调要继续努力提高政府的办事效率，还列举了具体可行的管理办法，其中不乏精辟之见。多年来，人们一直呼吁更好的项目管

理、更强的建设管理和更佳的设计，这其实也是有效地进行设施管理的关键所在。为此，会议较为集中、系统地阐述了这些观点：

1. 要将设施管理视为商业行为，明确设施经理是商业经理；
2. 要形成一种由我们的消费者而不是我们自己来界定的质量服务标准；
3. 要以最佳的实际行动来贯彻执行上述标准。

这些观点代表了一些与会者的看法。而另一些与会代表则继续老调常弹，或是针对好几年前已经解决的问题提出解决方法，或是探讨了一些与现代设施管理毫无关系的问题。

另外，设施管理人员的专业组织机构也从根本上认识到他们真正的使命是为顾客服务。实际上，由学术界、商业界和公共服务界等 11 个协会赞助的世界工作会议，现在已经不仅仅是国际设施管理协会的年会，同时也是对设施管理人员进行先进理念灌输和教育的机会。目前，一些协会正在朝专业化的方向发展，他们把顾客看成是研究的根源，或者为满足他们的需要进行学术上的努力，不管谁将从中受益。但是仍然有很多专业协会，不乐意接受这样的融合，尽管这样的协作（也是合作与竞争并存）是令人鼓舞的。

对于设施管理人员来说，至关重要的是莫过于他们的组织和老板怎样来看待他们及他们的表现。1997 年，国际设施管理协会进行了题为“高级管理人员如何看待设施管理的职能”（Views from the Top Executives Evaluate the Facility Management Function）的调查，进一步了解了关于设施管理的看法。更为重要的是，这项调查反映了不同人员对设施管理的不同理解，即设施管理人员与他们的老板对重要的事项观点的差异。最后，调查指出，设施管理员需要成为更好的销售者，不管是从他们从事的工

作，还是从他们的部门对于公司的重要性这方面来说，都很有必要。这些都将是贯穿本书的主题。

《设施管理手册》已经成为全世界认可的、且在设施管理实务中应用最广泛的一书籍，具有很强的指导意义，于是作者保留了该书的基本框架。

此次修订，作者新增编了“设施质量管理”一章（第十八章）。本书还在商业外包、股东合伙及基准计量方面补充了充足的材料。作者始终强调将设施管理看成一种商业模式和对顾客的服务的观点。作者还对术语表进行了更新，并增加了一些章节，介绍全球普遍应用的代码和设施管理人员必备的参考书和工具书。

在每章的开头部分作者仍然保留了受欢迎的“关键点总结”部分。在空置物业问题上，作者减少了与空置物业界定有关的备份文件。由于经济原因，空置物业的界定问题引起了很大的争议。美国测试与材料学会的标准化程序在空置物业界定方面具有主导地位。尽管作者认为这的确是空置物业界定的正确途径之一，但同时土地使用者也要明白：除非这一标准广为人知并得到普遍认可，在双方签定租约时，它才有用，否则只不过是终止诉讼手续申请的一个理由而已。

请注意在此书中所用到的三个约定俗成的缩语。有时作者用PM作为设施管理和设施经理的缩写。第二，由于这本书的读者既有公共部门又有私营企业的设施管理人员，所以当提及“公司”的时候，如果没有对公用部门和私营企业做特别的区别，就是指“公司”或者“部门”。另外，当提到设施管理人员时，作者沿袭传统的用法，用“他”来指代，以避免“他”和“她”指代不同而带来的尴尬。

目 录

第二版序言

第一篇 背景和组织机构

- 第一章 设施管理的本质..... 3
- 第二章 部门的组织 30
- 第三章 设施管理的领导艺术 60

第二篇 规划、计划与预算

- 第四章 年度战略规划 79
- 第五章 财务管理..... 100
- 第六章 空置物业规划和管理..... 121

第三篇 房地产

- 第七章 房地产经营策略..... 141
- 第八章 租赁管理与物业管理..... 158

第四篇 设计—建设周期

- 第九章 项目管理..... 181
- 第十章 计划和项目开发..... 195
- 第十一章 设计程序..... 210
- 第十二章 建设阶段..... 227

第五篇 运作及维护

第十三章 工作协调	247
第十四章 设施运作	257
第十五章 维护和维修	292
第十六章 设施服务	316

第六篇 设施管理实务

第十七章 部门管理	351
第十八章 设施质量管理	380
第十九章 预算管理	398
第二十章 信息系统及其他技术	434
第二十一章 学者审视设施管理的未来	453

附录 A 设施经理必备的参考书目	462
附录 B 设施管理的优质方法	470
附录 C 各类网址	477
附录 D 设施管理教学计划	489
附录 E 生命周期成本举例	491
附录 F 备用文档	496

译后记

第一篇

背景和组织机构

本篇主要探讨设施管理的本质，并聚焦于由商业环境所带来的变化。我强调了设施经理成为商业领导者的必要性，而且讨论了领导的不同方面。另外，还探讨组织机构和执行者对物业管理的期望，并提出了设施经理进行成功管理的大致轮廓。最后，我考虑了可以满足不同组织机构需要的组织形式，就适合这些机构的劳资问题进行了一些讨论。

第一章 设施管理的本质

本章要点

- 无论是机构还是设施经理均需了解设施管理的特殊理论体系。
- 设施管理是基本的商业行为；设施经理是商业经理。
- 不同类型的机构需要不同的设施管理方式。
- 设施管理需要更好的基础研究，特别要支持提高工人工作效率的呼吁。

设施管理（通常缩写为 FM）是一门相当新的事物和管理学科。这一术语的广泛使用要追溯到 1979 年密西根州安·阿波（Ann Arbor）设施管理协会的成立以及 1980 年国家设施管理协会（后来的“国际设施管理协会”前身）的创建。但实际上，军事部门、政府部门以及北美的高等院校的官员们很早以前就开始进行大型的、多种的设施管理，而且通常是在工程竣工、公共事务或者工厂行政部门的名义下进行。在私营部门，商业老板们和发展商实行物业管理，或者称作盈利性管理物业。

一般说来，设施管理将人们所在的物质的工作场所与机构的工作等同起来，将商业经营的原则、建筑学、行为学和工程学融合起来。通常，设施管理可以简单地解释为：将一个机构的人员

与它的工作及地点进行融合。表 1—1 解释了 FM 履行的一般功能以及它的替代性功能。

表 1—1 设施管理的一般功能

机构的管理

- 计划
- 组织
 - 按职能、机构或者建筑物
 - 相对于使用者策动下的集中
- 员工管理
 - 个人管理
 - 员工、顾问和承包商的配置评价
 - 员工评价
- 工作指导
 - 工作计划
 - 工作协作
 - 发展的方针和步骤
- 工作控制
 - 工作的接收
 - 制定标准（成本、质量、数量、交付时间）
 - 进度安排
 - 管理信息系统和基本的计算机应用
 - 执行的方针和步骤
- 工作评估
 - 设计
 - 具体的准备工作和执行工作
 - 居住后期的评估
 - 项目分析

— 承包商评估

设施计划与预测

- 5 至 10 年计划
 - 3 至 5 年计划
 - 18 个月至 3 年计划
 - 空置物业预测 (宏观的组织范围)
 - 宏观规划 (组织范围内)
 - 金融预测和宏观评估 (组织范围内)
 - 资本项目发展
-

租约管理

- 出租 (物主方)
 - 租约管理 (物主方或承租方)
 - 物业管理 (承租方)
-

空置物业规划、分配和管理

- 空置物业分配
 - 空置物业存量
 - 空置物业预测 (微观的, 一个地区)
 - 空置物管理
-

建筑的/工程的规划和设计

- 宏观的规划 (一个地区)
- 建筑计划
- 建筑设计
- 主体的工程设计
- 宏观评估 (一个地区)
- 建筑维护