

现代写字楼管理

● 物业管理 ● 物业管理 ● 物业管理 ● 物业管理 ● 物业管理 ●



● 陈才林 著

● XIAN DAI

XIE ZI LOU

GUAN LI

● 上海社会科学院出版社

序

现代写字楼的管理。

看到这个题目,就使人想起改革开放以来上海城市建设出现的崭新景象:黄浦江上铁桥飞架,中山环路似银蛇飞旋,一幢幢高层建筑雨后春笋般拔地而起……一个百年老城以充满朝气的活力重新展现在世人的面前,一个城市转瞬间变高了,变美了。据资料显示,截止1995年底,上海市高层建筑已达1500多幢,总建筑面积超过2000万平方米。如果乘直升机从高空俯视上海滩,领略一下高层建筑的雄姿,那方的、圆的、长的、扇状的、旋状的,那白色的、金色的、绿色的、粉红的……真是千姿百态,无穷风采。

但是,当我们面对这拔地而起的一幢幢高层建筑,心中也不免有一丝担忧:如何管理好这些现代化的大楼?一位美籍华裔建筑设计师曾说过,中国的许多建筑是现代化的,但是管理水平是落后的。是的,由于历史的社会的多种原因,对建筑物的管理,尤其是对高层建筑的管理,我们在认识上和做法上与国外相比还有一定的差距。因此,在城市建设蓬勃发展的大好形势下,研究和发 展高层建筑的管理,已经历史地摆到了我们的面前。

建造与管理,是一个问题的两个方面。现代化的建设要求现代化的管理。有人用三分建造,七分管理来形容管理的重要性。尤其是高层建筑,其使用寿命的长短与管理的好坏有着密切的关系。例如,原本一幢大楼内部设施设备使用期限为15年,如果因为管理落后使使用年限减少2年,其损失将有多大;反之,我们通过良好的管理将其使用期限延长2年,其产生的经济效益又是多么巨大。

因此有人说,管理就是使楼宇增值,这是一句相当有哲理的话。良好的管理能招来客户,促进楼宇的销售;管理先进,能形成品牌效应。总之,管理出效益,这是我们必须充分认识的一个问题。

当然,搞好大楼管理工作的意义不仅在这一方面,在一定的程度上它还是一个城市建设和文明水平的标志。当一个城市的建筑物外墙污迹点点,内部管理混乱,设备故障频频,即使建筑再好,也只能留给人们一个落后的印象。相反,当你身处一个美丽整洁的现代化大都市时,就会处处感受到现代化管理所给予人们的亲切、舒适和方便。从这个意义上说,管理本身就是城市文明建设的一个组成部分。

管理是一门科学,写字楼的管理是管理科学的一个组成部分。比起小区管理、厂房管理等物业管理的其他类型管理,写字楼管理工作更复杂,要求更高,属于物业管理方面的高层次。这几年我们越来越感受到这方面管理的重要性。目前,上海的物业管理公司已有 1000 多家,但能够真正担负起现代写字楼管理重任的为数并不多,这主要是我们的起步比较晚。近几年,随着物业管理市场的迅速发展,境外管理公司纷纷打进国内市场。无疑,这对推动国内物业管理的发展将会起到积极的作用。目前,上海物业管理市场可谓流派纷呈:西方的高度现代化管理、日本式严谨作风的管理以及港式的简练和务求实际都给我们留下了深刻的影响。学习他们的先进管理经验是我们得以提高的重要途径。但是,应当明确,他们经验中的很多东西必须与我们的实际结合起来才能变为我们的财富。其实,就过去的情况而言,我们在高层建筑的管理上也有一些成功的经验,上海在 80 年代建成的联谊大厦、瑞金大厦等在管理上都有值得称道的地方。东湖物业管理公司从管理瑞金大厦起步,经历了 10 年的经验积累,其管理水准得到了社会和中外客户的肯定。上海市物业管理检查组对瑞金大厦的管理情况作过认真的检查,一致感到,其管理水平与国外境外的管理水平相比并不逊色。

更可贵的是,他们在与境外同行的接触交流中,迅速地接受了他们的先进经验,不断地充实和提高了自己的管理水平,摸索出一套具有东湖特色的管理模式,短短几年,其受托管理的面积已超过 20 万平方米,其管理范围已扩展至外省市。在这个基础上,他们为了适应市场需要,为社会作出贡献,总结并编写了这本专著。

物业管理涉及面相当广,有大楼管理、小区管理、厂房管理、桥梁管理等等。本书是一本专门介绍高层建筑管理的书籍,本书的出版将对物业管理的发展起到良好的推动作用。

本书的特点是鲜明的:首先,本书切合了当前物业管理的实际需要。当数以千计的高楼拔地而起,当大多数物业管理公司对大楼的现代化管理缺乏经验,甚至缺乏必要的基本知识的时候,本书则以清晰的笔调,将写字楼管理中的基本问题作了比较详细的介绍。从管理机构的设制、岗位职责、人员安排、操作方式、工作标准到一些重要问题的处理等都作了比较清楚的阐述。有些方面,比如外墙清洁的操作,将具体操作的方法、清洁剂的选用及安全绳的系结等都作了介绍。因此,管理者不仅可以借鉴本书的有关经验,而且在许多方面可以直接按照本书的介绍展开工作。因此本书也可作为管理者的一本工具书。

写字楼的管理是对物的管理和对人的管理的统一,而最关键的又是人的管理,搞不好人的管理也就搞不好楼的管理。本书用一定的篇幅介绍了作者对这方面的思考与探索,包括总经理的选聘、用工机制以及党、政、工、团的工作等。当我们忙于繁杂的管理事务时,千万不能忽视这些最重要的事情,企业管理只有抓住了关键,才能带动全面工作的开展。

总结自己的成功经验,虚心学习国外的先进经验,始终是我们遵循的一条准则,本书较好地贯彻了这一指导思想。本书一方面是东湖物业管理公司 10 年经验的总结,同时在许多方面,如机构设置、委托管理等都不同程度地介绍了境外管理的一些做法和经验。

有的地方将境外的与我们的管理情况作了比较分析,并响亮地提出创造符合中国实际的写字楼管理模式,赶超国际物业管理的先进水平。这是一个十分重要的问题,是我们在这一领域一切努力的根本目的。我坚信,通过广大物业管理工作者的不懈努力,这一个目的一定能够达到。

李信

目 录

序	李海民
第一章 概论	1
第一节 写字楼的基本知识	1
第二节 写字楼的管理	7
第三节 努力创造中国式的写字楼管理模式	10
第二章 写字楼的管理机构	14
第一节 机构设置的意义和原则	14
第二节 总经理	16
第三节 部门设置	18
第四节 四级管理	22
第五节 科学管理机制	24
第三章 写字楼的设备管理	28
第一节 设备管理的地位和任务	28
第二节 工程部的组织结构	30
第三节 主要人员的要求和岗位职责	32
第四节 设备运行	36
第五节 设备点检和保养	44
第六节 工程设备管理的服务质量	47
第七节 二次装修	51
第四章 写字楼的保安管理	59
第一节 保安工作的特点和任务	59
第二节 保安部的组织结构和岗位职责	61
第三节 门卫	66

第四节	巡逻	69
第五节	监控和监控值班	71
第六节	消防工作	74
第五章	写字楼的清洁管理	81
第一节	对清洁工作的认识	81
第二节	清洁部的组成和岗位职责	83
第三节	楼内公共场所的清洁	86
第四节	室内委托清洁	90
第五节	外墙清洁	92
第六节	常用清洁设备和用品	98
第六章	写字楼的服务中心	106
第一节	服务中心的任务和组成	106
第二节	总服务台	109
第三节	商务服务	113
第四节	外币兑换	116
第七章	写字楼的财务管理	119
第一节	写字楼财务管理的特点和任务	119
第二节	财务部的组成和岗位职责	122
第三节	主要财务科目设置	124
第四节	主要财务制度	127
第八章	写字楼管理与销售	131
第一节	销售概说	131
第二节	住户入伙(入住)	134
第三节	合同终止和退租	136
第九章	写字楼的委托管理	149
第一节	专业管理的产生和发展	149
第二节	专业管理公司的选择	153
第三节	管理公司的前期服务	156

第四节	委托管理合同	157
第五节	楼宇交接	159
第六节	业主委员会	162
第七节	管理公约	163
第十章	写字楼的智能化管理	175
第一节	智能化概说	175
第二节	综合布线	178
第三节	楼宇自动化	179
第四节	通讯和办公自动化	182
附件一	中华人民共和国治安管理处罚条例	184
附件二	中华人民共和国行业标准:房屋接管验收标准	195
附件三	高层建筑消防管理规则	205
附件四	城市房地产中介服务管理规定	211
附件五	上海市消防条例	217
附件六	上海市商品住宅物业管理服务收费暂行办法	231
附件七	上海市物业管理企业资质等级管理暂行办法	237
附件八	关于规范业主委员会运作的实施意见	241
附件九	上海市物业管理示范写字楼评比标准	244
后 记		247

第一章 概 论

第一节 写字楼的基本知识

写字楼、办公楼、商住楼、商务楼……这是当前城市建设中非常热门的新名词。它们之间究竟有什么联系和区别呢？写字楼与办公楼是同一个含义，顾名思义，是指供人们办公用的，由一间一间办公室组成的楼宇。所谓商务楼是指提供各种商务活动的楼宇，除了办公室以外一般还有展示厅、会议室、洽谈室等等，当然其主要部分仍然是办公室。所谓商住楼是指既能办公又兼能住宿的写字楼。在现代，不少大楼将办公、住宿、商务活动等功能综合在一起，又称为综合性多功能写字楼（办公楼）。在本书中，为了叙述的方便，我们忽略了他们之间的这些细微区别，将这些楼宇通称为写字楼。

其实，从管理的角度看，非常重要的倒是要将宾馆和写字楼的区分搞清楚。宾馆，是以向客人提供住宿、饮食、休息、娱乐等为主要内容的，而写字楼则是以提供办公、会议、展示、商务洽谈等为主要任务的。虽然宾馆中有一种叫商务型宾馆的，但是其提供商务活动的功能与作用是不能与写字楼相比的；同样虽然多功能写字楼中也有能够提供住宿的，但是其提供客人生活休养所需的功能也是不能与宾馆相比的。

写字楼是商品经济和社会专业分工发展的产物。当商品经济发展到一定水平，客观上需要一种集中的办公场所。各种不同行业

的人员在一幢大楼里办公,极大地缩短了他们之间的距离,足不出户就可以处理各类事务。于是,写字楼应运而生,得到了迅速的发展。现代社会文明的发展对办公写字的场所要求越来越多,越来越高。政府机关工作需要写字楼,企事业业务发展需要写字楼,文化、体育、金融、法律、保险、加工制造等方方面面的工作都离不开写字楼。可以说,写字楼已经成为现代社会生活和经济发展不可缺少的组成部分。

需要说明的是,我们这里所说的现代写字楼同过去传统意义上的办公楼已是两个不同的概念。过去我们的条件十分简陋,一张桌子一枝笔就可以解决办公问题。但在现在却不行,科技的发展尤其是通讯和信息技术的现代化带动了办公的现代化,人们已经不能用传统的工作方式来满足今天的工作要求。今天我们所说的写字楼是指符合现代社会要求的办公楼宇。

那么什么是现代的写字楼呢?放眼大城市,各种各样的写字楼千姿百态,在世界上很难找到完全一模一样的两幢写字楼。但是,不管它们有多少不同,却总有它们共同的要素:

一、达到一定规模的面积。

所谓达到一定规模是指能提供大小多种规格的办公室,使办公面积达到一定的规模。面积太小,只有少量办公室的虽然也可叫办公楼,但是不能称作现代办公楼。

一些现代的大公司往往要求大面积的办公室。一个办公室几百平方米,里面安放几十张办公桌,领导者一目了然掌握着属下员工的工作状况,无疑这是提高工作效率的一种办法。日本三井物产株式会社在瑞金大厦租用了近千平方米的办公室,这么大的办公室除了几间(如会客室等)单独分隔外,其余几乎连成一片。而一些小公司则希望办公室面积相对小些,以节省开支。因此现代化的办公楼应该能够提供大小不等多种规格办公室,以满足不同客户的需要。目前通常的情况有两种:一

种是预先分割成大小多种规格供客户选择，如瑞金大厦，有五种规格可供客户选择。另一种是大楼完工时办公室为一大统间，任由客户自行分割，如上海国际贸易中心就属于这一种。

二、良好的建筑和现代化的设施。

造型美观、布局合理，无疑将会提高楼宇的身价；而更重要的是工程的质量，一方面这是楼宇安全的需要，另一方面又是延长大楼使用期限，减少返修的需要。现代化的写字楼对建筑和设备的要求是很高的。一般说来应包括以下八个系统：

(1) 建筑和装饰系统。

大楼的建筑和室内装饰不仅应符合国家有关质量规定，而且应当造型美观，富有现代气派。建筑部位有地下和地上，室内和室外。一幢令人看好的写字楼应当选择交通方便的地段，并有便于车辆和人员进出的通道，设有地下和室外停车场。

(2) 电气设备系统。

电气设备是大楼设备最重要的系统，是其他设备的基础和中心。包括变配电、照明、各种电动机、备用发电设备等等，其中变配电室又是中心的中心。没有电，所有的设备几乎都无法启动，大楼等于是一幢死楼。因此，一幢大楼的设计必须保证供电充足，一般应保证两路供电，当一路供电发生故障时能自动切换至另一路。有的楼宇还配置了备用发电机，供断电时应急使用。

(3) 通讯系统。

包括电话、传真、电传、电报、卫星通讯、信息网络等。通讯手段是现代办公的主要工具之一，大楼的档次和它的通讯设备的档次是相匹配的，越是现代化的大楼，它的通讯设备也应越是现代化。以电话为例，现代化的大楼一般没有那种人工转接的电话总机，它有充足的直线电话作保证，而且套间内还有集团电话自动交换机供客户使用。内部管理用内线电话，保安人员用无线电话，特殊需要的安装可视电话等等。

(4) 空调系统(包括制冷、采暖和通风)。

空调有中央空调、分体式空调和窗式空调等几种。现代写字楼基本上是用中央空调或者是以中央空调为主,部分区域根据需要配装分体空调机组。

空调制冷在 80 年代以前大多采用氟利昂制冷设备,随着国际上氟利昂的禁用,目前许多采用溴化锂制冷。无论用那一种方式,酷暑期间办公室内温度应能控制在 25℃左右为宜。

采暖的方式有的用锅炉,有的用热泵,有的用城市集中供暖。无论采取那一种方式,必须保证寒冷天气办公室内温度达到 20℃左右。

写字楼对空调的要求是很高的,要求能够提供充足的新风和冷暖气。新风量要求按人均 10~15 平方米面积设计。有的大楼为了适应不同季节的需要,中央空调采用多路或多机组输送,有的采用先进的自动控制系统,以满足人们对新风和温度的要求,效果都较好。

(5) 运载系统。

运载系统是指电梯和其他升降设备。电梯按用途有客梯、货梯、消防电梯之分;按运载高度有高层电梯和底层电梯之分;按升降速度有高速电梯和低速电梯之分;按运载方式有自动扶梯和厢式电梯之分等等。布局合理、性能可靠的电梯是现代写字楼所不可缺少的组成部分。

(6) 给排水系统。

水是人类生存之本,一幢大楼必须有足够的水供应。城市自来水通过水泵和管道提升至楼顶水箱(也有的水箱在地下室或别的部位),再分配至各个用户,这部分叫供水。使用过的废水通过输出管道排出,先经过处理变成合格的废水再进入城市污水管道,这叫排水。因此,管道、泵、水箱、污水处理装置等构成了大楼的给排水系统。值得一提的是污水处理,为了加

强环境保护，我们国家制定了城市污水的排放标准，主要指标有油指标、COD、BOD等。现代写字楼必须有良好的污水处理系统。

(7) 消防系统。

高层建筑的消防是现代城市管理的重要课题，写字楼对消防系统要求很高。大楼的各个部位都应安装有温感器和烟感器等感应装置，它们直接与消防控制中心相连。一旦有火警，一方面自动发出警报，另一方面消防泵自动启动，将水压入消防管道，火灾现场的喷淋自动喷水灭火。另外每个楼面还应装有消火栓，供消防人员灭火用。平时每个房间和公用走道还应放置手提灭火器。为保证人员及时疏散，大楼应设消防通道及避难层。

(8) 监控系统。

为了确保大楼的安全，建立监控系统是非常必要的。在出入口、电梯、停车场和各个楼面过道等重要部位安装监视器，中央控制室电视屏幕显示该部位情况，安保人员可以通过屏幕监视各个点的情况，录像设备还可根据需要随时录下该部位情况。

三、良好的管理。

现代化的大楼应有一支训练有素的管理队伍，能向客户提供规范的优质的服务。许多客户在选择楼宇的时候不但重视楼宇的地段、质量和价格，而且十分重视管理队伍，他们往往要问清楚是那家公司管理，信誉如何等等。有的客户甚至会这样坚持：你管理公司没有定下来，租赁(或买房)合同就不签。可见管理问题有多么的重要，管理是现代化写字楼的软件要素。

以上是关于写字楼的一般要素。在现实中我们可以从不同的角度把写字楼分成不同的类型。

一、按建筑面积的大小可以分成小型、中型和大型。

我们可以将1万平方米以下的称为小型写字楼，1万平方米

至3万平方米的为中型写字楼,3万平方米以上的为大型写字楼。还有一种为超大型的,面积可以达到几十万平方米以上。如美国纽约的国际贸易大厦,400多米高,里面简直像一座城市。

二、按写字楼的功能可分为单纯型的、商住型的和综合型的。

所谓单纯型就是写字楼基本上只有办公一种功能,其他的功能(如公寓、展示厅、餐饮等)没有。上海联谊大厦、世贸大厦就属于这一种。所谓商住型就是既提供办公又提供住宿,提供的方式又有两种,一种是办公室内有套间可以住宿,如上海雁荡公寓,上海启华大厦;另一种是楼的一部分是办公,楼的另一部分是住宿,北京国际大厦每个楼层一半是办公,一半是住宿。所谓综合型的就是以办公为主,同时又有其他多种功能。如上海瑞金大厦,除办公外,还有公寓、餐饮、商场、展示厅等多种功能。现在许多新建的写字楼甚至还设有客房、舞厅、桑拿、保龄球等功能。当然,它们功能再多,占的面积不会太多,用作写字办公部分的面积总是最多的,否则它们就不叫写字楼了。

三、按照大楼现代化程度可分为智能化大楼和非智能化大楼。

所谓智能化,简单的说是指具有高度自动化功能的大楼。80年代中期美国发明了一种新的建筑物布线系统,即:将非屏蔽双胶线和光纤混合布线,使传输速率达每秒100兆毕,从而能将楼宇内的通信、电脑、电气、管道、监控等分散的布线系统连成一个综合体,达到高效优化的集中自动化管理。目前国内外对智能化大厦没有统一的标准,一种说法为“3A”说,即:大楼管理自动化(BA)、通信自动化(CA)、办公自动化(OA);另一种说法是“5A”说,即大楼管理自动化(BA)、通讯自动化(CA)、办公自动化(OA)、停车场自动化(PA)、安全自动化(SA)。其实,停车场自动化和安全自动化可以归入大楼管理自动化中。

可以肯定,智能化是写字楼发展的方向,一切有条件的和

新建的写字楼都应该向智能化方向发展。同时也应该清楚,所谓智能化也是相对的。在出现智能化这一提法之前,许多写字楼已经不同程度地具备了自动化功能;而目前,离开真正意义上的智能化大楼还有很大的差距,许多“5A”、“智能化”的宣传更多的是为了追求广告效应。实际上,客户选择楼宇也不一定把智能化放在第一位,不同的客户总是按照自己业务的需要对办公现代化提出要求。因此一幢大楼建造时,业主应该根据地段、交通、市场行情、客户对象、经费等各种情况决定大楼的智能化水平,不必盲目地一哄而上。

第二节 写字楼的管理

自从有了写字楼也就有了写字楼的管理。有人用“三分建造,七分管理”来形容写字楼管理的重要性。确实,造得再漂亮的楼,如果没有好的管理,那么不用多久,大楼就会呈现一副陈旧相。于是,全世界的物业管理者在不断地研究、实践,以提高写字楼管理的水平。在发达国家,写字楼的专业化、社会化管理达到了很高的水平。改革开放以来,在我国沿海大城市,写字楼管理的水平也有了很快的提高。

纵观国内外,写字楼的管理方式有多种多样:

一、委托专业公司管理和发展商自己管理。

所谓委托管理就是大楼造好后委托给专业的管理公司管理,在发达国家,这是最常见的一种形式。专业的物业管理公司具有较丰富的管理经验和实力,因此委托专业公司管理能收到最佳的效果。发展商(业主)自己组织力量进行管理,在我国这种方式比较多。一方面是因为专业管理公司水平还不够高,另一方面受“肥水不流外人田”的思想影响,喜欢自己的“孩子”自己“抱”。可以说,自己管理中有的确有一定实力,但大多数因为缺乏必要的经验和实

力而管理并不理想。

二、经营性管理和非经营性管理。

所谓经营性管理,就是管理者不仅要负责管理而且还要负责楼宇的出租、销售等经营业务;非经营性管理,就是管理者不负责楼宇的出租、销售等业务,这些业务由业主自己负责或委托别人负责,管理(公司)者只负责设备、保安、清洁等纯管理性的业务。由于各个大楼的具体情况千差万别,存在这两种情况是十分正常的,两种方式管理的范围不一样,人员的配备、收费方式等也不一样。

三、社会化分包管理和一家管理。

所谓社会化管理,就是将管理任务的几个方面分别聘请有关的专业公司来管理,充分发挥社会化功能的优势;一家管理,就是由一家公司将所有的管理内容统统包下来。两种方式各有长短,较多的是两种方式的结合,即由一家公司承接管理后,有的项目再委托给其他专业公司来管理。发展社会化的管理功能是社会发展的必然趋势,在发达国家是相当普遍的,我国一些写字楼的管理也在不同程度上往这个方向发展,但是由于经济水平的限制,还达不到高度的社会专业化。

我们上面分析这些管理方式,目的是使大家对写字楼的管理有一个粗略的认识。当然,不管采用哪一种方式,写字楼管理的本身,其内容应该是一样的。

写字楼管理的根本宗旨是为住户(客人)提供一个整洁、安全、方便、舒适的工作环境。有了整洁的工作环境,住户(客人)就会感到心情舒畅;安全做得好,才能使住户(客人)放心地在你这里工作;方便,即管理者能提供尽可能多的服务内容,住户身在楼内即可处理工作与生活方面的各种事项;舒适,要求各种设施设备功能良好,工作人员礼貌服务,使住户(客人)有一种宾至如归的亲切感受。

写字楼管理的具体内容很多,如果抛开经营方面,内容主要有以下八个方面:

一、工程设备管理。每天应准时开启和关闭设备,做好日常的保养和修理,筹划建筑和设备的大修,确保各项设备处于良好的运行状态。

二、保安管理。贯彻“预防为主,防消结合”的原则,防止盗窃、凶杀、火灾等各项事故的发生,包括大门警卫,定时和不定时的安全巡视,监控值班,发生案件后破案,与政府公安消防部门的联络等。

三、清洁管理。确保大楼的整洁,包括地面、墙面和大楼周围环境的清洁和保养、垃圾清运、灭虫等。

四、财务管理。大修理基金及管理费的收取与使用,办理大楼保险,编制预算,控制支出,职工工资福利的发放等。

五、绿化管理。大楼周围陆地的绿化布置,花卉、草木的种植养护,以及室内绿化布置等。

六、提供商务服务。包括电报、电传、传真、报纸和信件发送、快件投送等。由于写字楼主要是为客人提供办公和商务服务的,所以以上服务内容大多是不可缺少的。

七、大楼问询服务。由于现代写字楼住户众多,因此许多来客联系工作往往发生困难,因此,不少写字楼提供问询服务,包括总台问询、电话问询等。

八、停车场管理。写字楼应设停车场,停车场管理要保证车辆停放整齐,进出有序,安全防火,并按规定收取费用。

以上八个方面是主要的。但是各个写字楼的情况不一样,客户的要求也不一样,实际管理工作不止这八个方面,例如委托服务的范围就很广。

以上综合起来,写字楼管理最重要的是三个方面:设备管理、保安管理、清洁管理。有人作个比方:设备是写字楼的“心脏”,清洁