

高层楼宇物业管理实务

第五卷

航空工业出版社

《高层楼宇物业管理实务》编委会

主编:孙绍昆

编委:韩余宝 仇慎谦 陆家伦
连建人 石菊梅 王鑫详
朱俊春 郭依庆 孙其中

前 言

高层楼宇物业管理因其物业本身功能繁多,设备复杂,管理难度大,而成为物业管理者研究的课题。南光物业管理公司通过多年对高层楼宇的管理,在曲折中取得了一定的经验,在同行们的鼓励下,动手编写了这本册子。

本书是实践者用实践的语言编写的一本实用工具书,希望能对同行起到一定的借鉴作用。

全书十一章。一、二、三章主要概述了高层楼宇物业管理的运行体制;四至十一章主要阐明了物业管理各专业系统的运作规范和工作标准。由于高层楼宇的特殊性,各章的篇幅上有精有繁,既具有通用性,更具有高层楼宇的实用性。

本书编写过程中,得到物业同行和各界朋友的大力支持,作者在书稿完成之际深表感谢;同时感谢中航集团总裁、南光集团董事长李志正先生为本书作序;特别感谢中国科协主席朱光亚先生为本书题写书名。

编 者

1996年4月

序

改革开放的浪潮带动了经济的腾飞,近年来,北京、上海、广州、深圳等地的高层楼宇如雨后春笋般拔地而起,其发展速度已超出人们的预料。面对这突如其来的一幢幢“庞然大物”如何有效地实施管理又成为我们面前的一个新课题。

深圳南光物业管理公司是一支通过管理航空大厦而成长起来的高层楼宇物业管理队伍,他们在深圳市较早走向社会承接楼宇管理,迈出了社会化管理的第一步;他们学习境外的经验,成立了深圳市第一家高层楼宇业主委员会;他们通过长期实践基本形成了工程设备管理、消防治安管理等、清洁卫生管理、财务核算等一系列管理动作体系,为我国的物业管理提供了一些有益的经验。在1995年全国优秀管理大厦评比中,南光物业管理公司管理的航空大厦被评为全国优秀示范大厦。

本书就是作者以自身多年实际运作的体会,同时结合我国物业管理的实际状态,比较系统地介绍了高层楼宇管理的方法。本书从内容和编写上有如下特点:

1、重点突出。以物业管理行业中的高层楼宇为对象,内容写得比较具体,阐述了高层楼宇的产权多元化问题;工程设备复杂,技术难度大的问题;楼宇功能的多样化带来的消防治安管理等难度大的问题。提出了以上问题的解决办法,系统地介绍了高层楼宇物业管理的全过程。

2、适用性强。书中不仅对一些高层楼宇管理的理论概念进行了阐述,而且从实际工作的体会来提出高层楼宇管理中的每个环节如何操作,使看完本书后的物业管理有关人员能够按照本书提供的思路开展工作,具有很强的实用价值。

3、结构清晰。本书在编写上分专业来介绍管理内容。这和管理中的运作体系十分相似,便于读者结合自身的工作学习和参考。

我国的物业管理行业刚刚起步,许多问题还有待于深刻探讨,我们期望南光物业管理公司能和全国的物业管理者一起,继续做好物业管理工作,并在实际工作中积累经验为我国的物业管理事业多做贡献。也期望本书对国内同行的工作有所裨益。



1996年11月18日

目 录

第一章 高层楼宇物业管理的内容及特点	1
第一节 高层楼宇物业管理的特点.....	2
第二节 高层楼宇物业管理的主要内容.....	4
一、机电设备管理	4
二、消防管理	4
三、治安保卫管理	5
四、清洁卫生及绿化管理	5
五、大厦本体管理	6
六、社区文化建设	6
第二章 高层楼宇业主委员会性质及其功能	7
第一节 业主、上级主管部门和物业管理公司之间的关系	7
第二节 业主委员会的运作.....	9
一、业主委员会的职权	9
二、业主委员会的工作制度.....	10
三、业主公约.....	10
附 1: 航空大厦业主代表大会章程	11
附 2: 航空大厦业主委员会工作制度	13
附 3: 航空大厦业主公约	14
附 4: 大修改造计划表	18
第三章 物业管理公司组织机构	20
第一节 物业管理公司的机构设置	20
一、机构设置的基本原则.....	20
二、机构设置.....	20
附: 机构图.....	21
第二节 各岗位主要职责及业务范围	21
一、经理部职责范围与岗位职责.....	21
二、财务部职责范围与岗位职责.....	26

三、经营部职责范围与岗位职责	28
四、大厦管理部职责范围与岗位职责	30
五、工程部职责范围与岗位职责	38
第三节 员工素质标准及培训	53
一、员工素质标准	53
二、员工培训	57
附:1996年度深圳南光物业管理公司培训计划	59
第四章 大厦本体及附属设施的管理	64
第一节 大厦本体管理	64
一、大厦本体检查	64
二、大厦本体修复与改造	65
第二节 大厦及附属设施的监理投诉	67
一、公用设施检查	67
二、公用设施维护与修理	69
三、公用设施改造	71
四、大厦房间设施检查范围	71
五、房间设施的维护及修理	72
第三节 大厦二次装修管理	73
一、二次装修的审批程序	73
二、二次装修的管理方式	75
三、二次装修的监理工作	79
四、二次装修应急措施	80
第五章 消防管理在高层楼宇管理中的重要地位	82
第一节 高层楼宇消防管理工作的特点及其重要性	82
一、楼宇高、层数多、人员集中	82
二、楼宇功能复杂、设备繁多、装修量大	83
三、高层楼宇的烟囱效应	83
四、高层楼宇所承受的风力大、雷击次数多	84
五、人员疏散困难	84
第二节 高层楼宇消防管理	85

一、机构组织及其职责	85
二、制度与措施	87
三、各级指挥员的职责	92
第三节 高层楼宇消防设备管理	95
一、消防设备的功能与作用	95
二、消防设备操作规范	97
三、消防设备系统维护保养	100
第六章 高层楼宇治安保卫工作的复杂性	103
第一节 高层楼宇治安保卫工作的特点及其重要性	103
一、治安保卫工作的重要性	103
二、高层楼宇治安保卫工作的特点	103
第二节 高层楼宇的治安保卫管理	104
一、机构	104
二、制度与措施	104
第七章 清洁绿化管理	112
第一节 清洁卫生管理	112
一、卫生管理条例	112
二、卫生清洁达标要求	113
三、清洁服务细则	114
四、日常清洁方法	117
五、杀虫灭鼠	119
第二节 绿化管理	120
一、地面绿化	121
二、室内绿化	122
三、空间绿化	123
第八章 社区文化建设	124
第一节 大厦客户管理	124
一、客户管理的基本要求	124
二、宣传广告管理	127
三、商业网点管理	128

附 1: 客户公约	129
附 2: 文明公约	130
第九章 工程设备管理	132
第一节 工程设备管理的特点和重要性	132
第二节 工程设备管理的主要内容	133
一、建立和完善管理制度	133
二、设备的运行操作	134
三、设备的保养	135
四、设备的维修	136
五、设备的改造与更新	139
第三节 工程设备管理机构设置及岗位职责	142
一、机构的设置	142
二、岗位职责	147
第四节 工程设备管理规程	147
一、事故、故障报告程序	147
二、设备维修保养计划实施情况的检查办法	149
三、值班岗位交接班制度	150
四、锅炉、库房运行日常巡视工作要求	151
五、空调运行日常巡视工作要求	151
六、配电运行日常巡视工作要求	152
七、二次供水设备卫生监管规程	153
八、中央空调系统水质处理监管规程	154
九、热水系统水质处理监管规程	156
十、柴油发电机组运行操作规程	157
十一、应急电力切换规程	159
十二、音像室设备操作规程	160
十三、中央空调系统操作规程	162
十四、水泵房运行操作规程	166
十五、各类设备运行报表的抄报规定	167
十六、日报表处理程序	168

十七、月报表处理程序	168
十八、电梯运行规程	169
十九、空调设备维护保养规程	175
二十、发配电设备维护保养规范	178
第十章 技术质量综合管理	184
第一节 投诉受理及调度	184
一、总值班室职责范围与总值班员岗位责任	184
二、客户维修申请处理程序及有关规定	185
第二节 档案管理	188
一、档案管理工作的重要性	188
二、物业公司档案管理的主要环节及内容	189
第三节 物料供应	193
附 1: 物料管理制度	193
附 2: 供应仓库定期工作时间安排	199
附 3: 计划外物资请购程序	200
附 4: 关于工具报废遗失的处理办法	200
附 5: 供货商评价及选择的管理规定	202
第十一章 高层楼宇物业管理收费项目及标准	203
第一节 高层楼宇管理的收费项目	203
一、属于营业收入的收费项目	203
二、代收代支项目	205
三、其他收费项目	205
第二节 物业管理费标准的制订	206
一、物业管理费标准的制定原则	206
二、物业管理费标准的制定方法	207
第三节 费用缴纳	208
一、物业管理费、水、电费、通讯费的缴纳	208
二、其他费用的缴纳	209
深圳经济特区住宅区物业管理条例	210

第一章 高层楼宇物业管理的内容及特点

物业管理的内容包括房屋修缮、环境卫生、园林绿化、市政设施、电器设备、社会治安、车辆保管、疏通水道、客户服务等多方面。管理对象可以是住宅小区、居民大楼、商用大厦、办公大楼乃至分散的住户等。

我国引进物业管理概念较晚,但发展很快。尤其是深圳、广州等地,从80年代起就开始借鉴香港和国外的物业管理经验,结合我国的实际情况,探索出了一条适合我国国情,适应社会主义市场经济的社会化、专业化、企业化、经营型的物业管理新路。这种物业管理从观念上、模式上以及管理的内容、广度和深度上都明显区别于原来的房地产管理。

物业管理按照其经营模式大致可以分为以下三种类型:售后服务型、自主经营型和社会经营型。

1. 售后服务型的管理是由房地产开发企业下属物业管理企业对出售(出租)的房产进行日常管理,完善其售后服务的管理方式。这类物业管理企业只对物业拥有管理权而无产权。只按政府有关规定标准或者管理协议规定收取一定的管理费用,但不以盈利为目的。

2. 自主经营型物业管理是房地产开发企业建成房屋后,由下属的物业管理企业代理出售(租)和出售后的服务管理。此类物业管理企业不仅拥有维护性管理职能,且更为主要的是对所管理物业代理出售(租)经营,创造一个良好的物业使用环境,并将房地产开发中不完善的部分根据市场的需要加以完善,创造物业出售(租赁)条件赢取顾主。

3. 社会化经营型就是物业管理公司参与市场竞争,通过竞争取得物业管理权,走社会化、专业化的物业管理新路子。

按照物业使用用途又可分为住宅小区管理、工业厂房与仓库管

理和商业综合性楼宇管理。

(1) 住宅小区是城市的基本单元,是人们生活和生存的空间,是一个微型社会,住宅小区管理必然影响整个城市的形象。因此要提高整个城市的环境质量和精神面貌,为人们创造舒适安全的生活空间,就必须从城市的基本单元抓起,从新建住宅小区抓起。加强对住宅小区的管理、提高住宅小区的管理水平就显得非常重要了。

(2) 工业厂房与仓库管理的好坏直接影响到生产秩序、生产安全和产品的质量。工业厂房与仓库结构简单,但环保要求比较高,工业废气、废水、工业垃圾的处理相当艰巨。

(3) 商业综合性楼宇(酒店、宾馆)为高层楼宇,功能多样性,管理与服务的好坏不仅直接影响商户的经济收益和商业信誉,更重要的是影响消费者的权益。因此要有一个宁静、清洁、安全的环境。

按照建筑物本身的高度划分又可分为多层物业和高层(超高层)物业。

①多层物业主要指8层以下的物业,设施和设备相对简单,主要以商住用房和厂房为主。

②高层楼宇主要指8层以上楼宇,这中间又分为高层住宅楼宇、高层写字楼宇和综合商业楼宇。由于此类物业设备较多、设施复杂,在管理上更具有难度,也更具有代表性。

第一节 高层楼宇物业管理的特点

以建筑物本身的特点而论,高层楼宇与一般多层楼宇有很大不同,就其使用功能而言,高层楼宇与一般多层楼宇也有很大差异。

广义的高层楼宇亦可包括商住楼宇、功能复杂的综合楼宇、酒店、办公大楼等各种类型。

高层楼宇尤其是高层综合楼宇现今已到处可见,在大中城市已成为人们居住生活、工作的场所,高层楼宇与多层楼宇比较有以下几个特点:

1. 高层楼宇的高度高,层数多,人口密度大。尤其是综合性高层

楼宇具有多种功能,带来较大的人流,同时给车位和交通也带来相应的压力。

2. 高层楼宇设备、设施复杂,为保障大厦的正常运行,一幢大厦内一般有下列设备和设施。

(1) 供电系统

高层楼宇供电是一个核心,除了双线供电外都备有发电机装置,以便市电断电时,能有发电机及时供电,确保大厦照明、消防和电梯等设备的用电,保证人身和设备的安全。

(2) 供水系统

由市政进入的自来水并不能确保大厦正常使用,必须通过一定的水泵抽水加压供向大厦各个部位。

(3) 电梯

电梯是大厦的重要交通工具,由于楼层较高,需采用较先进的电梯方能具有良好的运送能力。

(4) 中央空调系统

大厦使用的冷气由冷气空调机组集中供应,以此来保证入住的客户能够享受到舒适、清新的空间环境。

(5) 通讯系统

大厦设有电话交换系统,公用天线系统,大厦对讲联络系统,以便使大厦各部位都能保持联络畅通。

(6) 消防系统

大厦消防很重要,因为一般的救火车达不到高层楼宇的高度,大厦消防必须依靠高层大厦本身的消防系统。这套系统必须经常维护保养,确保其正常运行。特别是消防水泵要经常试运行,以保证失火时消防泵能发挥正常的功能。

3. 高层楼宇功能的多样性。

高层楼宇本身的另一个特点是功能复杂,一般的高层楼宇大都有娱乐、办公、商业等多种功能。这些行业又决定了其使用时间的不同,酒店、商业、娱乐场所、写字楼等,每天 24 小时都有客人进出,这就加大了大厦管理的难度,物业管理公司要针对不同的行业和营业

时间来确定不同的管理方案。

4. 客户的多变性和人员的复杂性。高层楼宇因其投资大、面积大,往往开始就有多个发展商参与,再加上楼宇建成后要进行出售,产权一次或多次转移,这就造成了一幢大厦有很多业主。有的用于出租,这部分房产不断地变换客户,带来了客户的多变性和人员的复杂性。物业管理公司既要处理好和自己“老板”——业主的关系,又要处理好“上帝”——客户的关系,否则都将危及到物业管理公司自身的生存。

第二节 高层楼宇物业管理的主要内容

一、机电设备管理

高层楼宇尤其是智能化的高层楼宇,主要是靠复杂的机器设备来维持运行。有保证客人上通下达的电梯;有保证高层楼宇永不停电的发电机设备系统;有使大厦清凉宜人或温暖如春的中央空调系统;有联络整个大厦的通讯和广播系统等;工程管理是高层楼宇管理最复杂的专业技术管理,工程管理必须做到以下几点:

1. 要有一支技术熟练的专业人员队伍。如电工、水工、电梯工、空调工、无线电工以及高级专业技术人员。

2. 要建立健全各项管理制度。如设备运行操作规程,安全运行记录,设备维修保养制度,设备质检制度,重大设备事故报告程序,各专业人员的管理值班制度等。

3. 要做好各类专业技术人员的技术培训工作。专业技术人员是保障大厦正常运转的关键,对他们既要严格管理,严格要求,又要注重对他们进行专业技术培训,提高他们的专业技术能力,同时还要培养他们树立良好的服务思想,为用户提供良好的服务保障。

二、消防管理

高层楼宇消防管理的重要性在于高层楼宇火灾的危害性和复杂

性。高层楼宇火灾外部救助困难,因此主要依靠消防设备的自救功能。因此对高层楼宇的消防管理,一是要防患于未然,预防在先并从思想上、措施上加以落实;二是要有完整的组织体系,建立义务消防队和消防指挥体系,确定事故的抢救程序;三是要加强设备的维护保养,配套完善。使消防设备处于良好的工作状态,一旦发生事故,消防设备能够起到自救作用。

三、治安保卫管理

高层楼宇的治安管理工作比普通住宅小区或其他多层楼宇管理难度大得多,因为高层楼宇的建筑结构决定了大厦具有很多通道、机房,又加之有避难层,这就使得管理的公共区域隐蔽性大,管理难度更大。另外高层楼宇的客户相互联系较少,邻居之间互不熟悉,不利于互相照应,尤其是综合性楼宇来来往往的流动人口,使大厦的管理具有更大的难度。因此,要把治安保卫工作做好,必须做好以下工作:

1. 要建立一支训练有素的保安队伍。值班人员应配备对讲机和警械,做到能应付一般的偷盗等事件。

2. 要坚持 24 小时的值班保卫制度和保安员工作制度,明确职责、任务,要加强对保安人员的管理和训练,使之适应于高层楼宇的保卫工作。

3. 建立来访客人检查登记制度,以防坏人混入大楼。

4. 高层楼宇要有完整的监控系统,保安值班室应安装闭路电视监控器,保证大楼的每个角落 24 小时都能在保安人员的监控之中。

四、清洁卫生及绿化管理

高层楼宇要为用户提供一个舒适、整洁的生活和工作环境,因此需对大厦的周围、楼梯、消防通道、厕所、天台等处的清洁卫生,制订有效的监督检查制度,确保大厦的清洁卫生。高层楼宇一般来讲,可供绿化面积较少,如何利用楼上楼下进行空间平面式的立体绿化是一个十分重要的问题。

五、大厦本体管理

大厦本体的管理也就是对大厦建筑性结构和初始装修部位的维护,以期达到物业的保值、增值。大厦本体管理较为困难的是对楼体广告宣传品和二次装修的管理。高层楼宇尤其是综合性楼宇,客户对于自身形象宣传的要求越来越高,出现了在大厦周边乱贴、乱挂、乱拉广告的现象。物业管理公司应有专业机构或人员从事这方面工作,确保大厦整体形象的完好。

随着物质文明和精神文明的提高,无论是企业或者是个人都越来越注重自身的形象,提高工作和生活的品味,从硬件来说,必然追求较高的装修档次。如何保证大厦本体不被破坏,保持大厦完整的结构,同时又能够保证装修内容符合图纸和消防方面的要求,这是管理中一个十分重要的问题。物业管理公司要做好二次装修的监督管理,确保图纸和装修一致,图纸资料要及时清理归档。

六、社区文化建设

社区文化是沟通物业管理公司和客户感情的桥梁。开展多种形式和健康有益的社区文化活动也是精神文明建设的重要体现。物业管理公司以情感维系客户,有利于物业公共区域的管理,有利于化解物业管理公司和客户之间的矛盾,有利于高层楼宇的综合治理。

第二章 高层楼宇业主委员会性质及其功能

第一节 业主、上级主管部门和物业管理公司之间的关系

我国房地产公司从1980年开始,引进国外管理方法,采取自建自营,对购楼业主负责到底的方针,对承建的高层楼宇及高级别墅、屋村住宅实行了建楼、售楼、管理一条龙营销体制。这种体制下的“物业管理公司”均提供快速、完善的服务,受到业主的欢迎。这种有目共睹的营销策略,反过来又增强了业主买楼的信心,使开发公司进入建楼、售楼、管楼的良好循环。

从我国的现实状况来看,按国际惯例做法,完全地把物业管理作为独立的行业参与市场竞争需要一段时间的培育。这不仅和我国的房管传统体制有关,而且还和开发商的动机有关。目前,房地产开发商成立物业管理公司是单纯地为谋取长期投资效益而采取的一种营销形式。

要逐步向国际化管理方式过渡,必须解决好以下两个重要关系。

1. 业主与物业管理公司之间的关系

建楼的买楼的,很多人热心投资房地产,这主要是因为房地产和其他商品不同,它随着时间的推移而增值。应当看出,房产的增值效应是通过日常的维护来达到的。一幢楼宇的若干业主共同委托一家物业管理公司实施对物业的管理,这种商品经济的雇佣关系,最直接地表现为物业管理公司作为“社会商品”被收买,它的商品价值体现在提供服务的优劣。因此业主与物业管理公司之间关系就是雇佣的关系,也是最简单的经济交易关系。

2. 物业管理公司与上级主管公司的关系