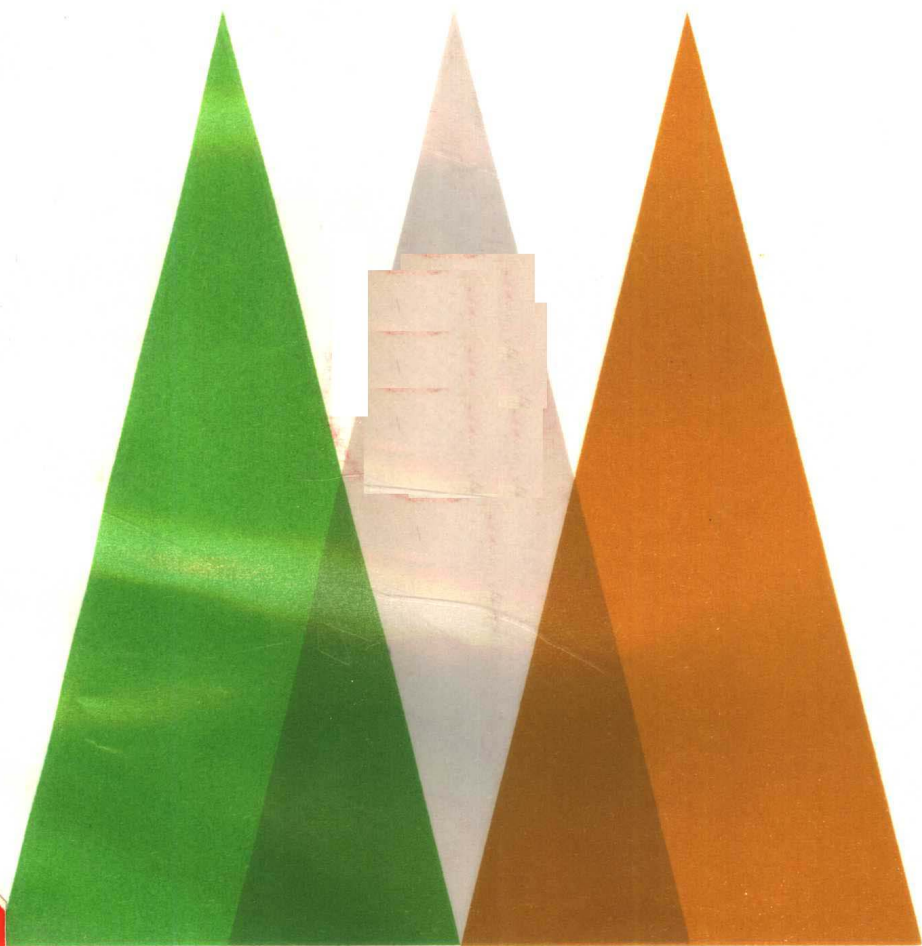


● 企业商务丛书

物业管理实务



23

WU YE SHANGWU CONGSHU

主编：曹庆弘

上海人民出版社

企业商务丛书

物业管理实务

主编：陈湛匀 副主编：曹庆弘

上海人民出版社

(沪)新登字 101 号

策划编辑	王国平
责任编辑	吴文虎
封面装帧	范一辛

企业商务丛书

物业管理实务

陈湛匀 主编

曹庆弘 副主编

上海 人民出版社 出版、发行

(上海绍兴路 54 号邮编 200020)

新华书店上海发行所经销 上海联合科教文印刷厂印刷

开本 850×1156 1/32 印张 6.25 插页 2 字数 151,000

1995 年 12 月第 1 版 1995 年 12 月第 1 次印刷

印数 1—10,000

ISBN 7—208—02127—9/F·472

定价 9.00 元

出版前言

当前,我国正在建立和完善社会主义市场经济体制,并积极申请恢复关贸总协定缔约国地位。同时,随着社会主义市场经济的逐步建立和完善,特别是企业进入国际市场以后,竞争也必将更加激烈。从某种意义上说,市场即是商场,而商场即是战场,经营者必须“胸中自有雄兵百万”,才能在商战中稳操胜券。因此,广大职工,特别是厂长、经理、经济管理人员迫切需要了解和掌握市场经济尤其是商务活动方面的知识。鉴此,上海人民出版社隆重推出《企业商务丛书》,以满足广大读者的需要。

本丛书着重论述企业如何转换经营机制,按照市场经济规律办事,积极参与市场竞争;怎样与国际市场接轨,按照国际商务惯例办事,发展外向型经济,走出一条低投入、高产出,在开拓、创新中求生存、求发展的新路。

本丛书的特色是,深入浅出,通俗易懂,案例丰富,操作性强,是广大厂长、经理、经济管理人员的良师益友。

前 言

随着我国改革开放的深入,房地产业作为国民经济的新兴产业发展十分迅猛,就上海来说,随着大批商品房的竣工和交付使用,物业管理问题日益成为房地产业内外人士关注的热点。本书则适应这样的需求,详尽论述了物业管理实务,尤其是物业管理人员、机构设置、经费收集、物业养护和维修、管理公司业主及其产业、售后和租赁住宅物业管理、住宅小区物业管理、高档商品房及商住办综合楼的物业管理和实例。综观全书,有下述特点:

1. 本书偏重具体实务,可操作性强,着重解决物业管理实际问题;

2. 内容丰富,取材新。由于目前物业管理资料缺少,但物业管理需求十分紧迫,故本书可供物业管理人员、市民置业者、领导和经理借鉴;

3. 对问题的论述,做到循序渐进,深入浅出。

参加本书编写同志(按姓氏笔画为序)为:王晓波(第7、8章)、陈湛匀(第1、4章)、徐长卿(第2、10章)、顾方(第6、9章)、曹庆弘(第3、5、11章)。本书由主编陈湛匀、副主编曹庆弘审阅修改,统稿定稿。

由于客观实际的发展和主观条件的局限,加上时间紧迫,书中难免有缺点、错误、敬祈读者指正。

编 者

1995年5月

目 录

第一章 物业管理概述.....	1
一、物业与物业管理的概念	2
二、物业管理的性质、类型	4
三、物业管理的内容、宗旨、特点及基本环节	5
四、国内物业管理的现状及展望	6
第二章 物业管理的模式及其规模	10
一、物业管理公司管理模式	11
二、出售公司管理模式	21
三、业主委员会自行管理模式	24
四、企事业单位自行管理	27
五、政府房屋管理部门管理	28
第三章 物业管理机构及人员	31
一、房屋业主管理委员会	31
二、物业管理公司	34
三、物业管理人员的培训	40
第四章 物业开发和管理资金的筹集与使用	45
一、开发物业的筹资渠道	45
二、物业管理资金筹集与使用	57
第五章 物业的维修养护	63
一、概述	63
二、房屋的维修养护与管理	66
三、机电设备及消防设备的维修养护与管理	74
四、物业环境的维护与管理	79
第六章 物业评估与物业管理综合效益	83

一、物业评估	83
二、房屋估值	103
三、物业管理综合效益	108
第七章 物业管理的法律关系	111
一、物业管理的法律概念	111
二、物业管理的法制化建设	113
三、依法组建物业管理机构	118
四、政府、业主管理委员会、物业管理公司三者关系	120
第八章 售后和租赁住宅的物业管理	122
一、房产售后物业管理的内容、原则和形式	122
二、房产租赁物业管理	124
第九章 住宅小区的物业管理	127
一、住宅小区的现状及存在的主要问题	127
二、住宅小区管理的对策建议	129
三、附：城市新建住宅小区管理办法	134
第十章 商住办综合楼及高档商品房的物业管理	139
一、商住办综合楼的物业管理	139
二、高档商品房的物业管理	148
第十一章 物业管理案例	153
一、上海明华物业管理公司光明大厦管理介绍	153
二、西郊明苑别墅物业管理介绍	157
三、章家巷住宅小区物业管理简介	162
四、深圳模式——万科物业管理公司	164
附录一：委托管理协议	168
附录二：公共契约(或入住合同)	171
附录三：业主委员会章程	180
附录四：住户手册	184
附录五：管理费、服务费收支规定	189

第一章 物业管理概述

物业投资的主要目的之一就是要获得较高的投资报酬或较高的物业收益。而取得较高物业收益的前提是具有良好的物业管理,包括向承租人提供良好的服务,最大限度地降低出租空间闲置率以及物业运作费用,正常的物业维护、保养等等。

可以用四句话来概括物业投资与物业管理之间的关系,即充分的投资加上管理的空白,是无效的投资;充分的投资加上管理的薄弱,是一种低效的投资;投资的充分加上管理的充分,是一种高效的投資;投资的薄弱加上管理的充分,是一种有效的投资。

可见,物业管理提高了物业的有效价值,同时为开发商树立了良好的企业形象,促进了销售,提高了市场竞争力。凡是重视物业管理的开发公司都有较好的企业形象,同时销售也比较好,市场竞争力亦比较强;凡是不重视物业管理的开发商,在形象上、销售上和竞争力上就要相对地受到影响和削弱。

如果说物业开发在我国是近几年才兴起的,那么它的副产品——物业管理则出现得更晚。而事实上,物业管理这个在当今中国还有些陌生的名词,在一些经济发达国家和地区如美国、日本、香港等地,已不是陌生的行业,无论是写字楼、住宅、工业大厦,物业管理均是不可缺少的一环。它不仅为业主及租客提供一系列的楼宇管理、保安、维修等服务,同时亦是楼宇得以保值增值的重要因素之一。物业管理与物业经纪服务等构成了物业服务这一经济活动,是对物业开发的必要补充和完善。

为了对物业管理有一个较完整的理解,本章详细阐述物业和

物业管理的概念、性质、类型、内容、特点、国内现状等。

一、物业与物业管理的概念

1. 物业。

物业管理中的“物业”这个词汇，英语中为“ESTATE”或“PROPERTY”，意指财产、资产、地产、房地产、产业等。

“物业”一词，十年前我们对它还很陌生，实际上，它所沿用的是香港房地产业通行的说法，近几年才逐渐通过媒体介绍被我们所采用。作为一个完整的概念，“物业”包括房地产业和地业，是房屋以及与其相配套的附属设施、场地的总称；而“房地产”是地产和房产的统一体，是房屋建筑和建筑地块有机组成的整体。由此可见，“物业”与“房地产”表达的概念是一致的。

2. 物业管理。

物业管理现在已成为热门话题，大家谈论较多，对它也有一个认识过程。物业管理的前身就是房地产管理，从50年代到80年代前期一直是这样称呼的。物业管理是80年代后期才提出来，近几年才逐渐为人们所接受。我们现在之所以称它为物业管理，是因为随着改革开放和房地产业的发展，以及人民生活水平的提高，过去那种行政性的、福利型的房地产管理体制已经愈来愈不适应和不能满足新形势发展的需要；我们现在引入物业管理，实际上是对过去那种旧的、封闭体制的一种革新、一种挑战，将会促使我国的物业管理走一条社会化、专业化、企业化、经营型的新路。

物业管理的概念十分广泛，概括地说，是指运用现代管理科学和先进的维修养护技术，以经济手段管理房屋及其附属设施，包括房屋周围的环境，在房屋、居住环境的管理及房屋和附属设施的维修养护方面，乃至居民的生活服务方面提供高效、优质、经济的服务。具体地说，由专业机构（如物业公司）、专业人员依照有关法律、

法规和按照合同或契约对已经建成并投入使用的各类房屋建筑及其附属设施和场地进行有偿管理;并对涉及房屋周围区域的环境保护、清洁卫生、治安保卫、环境绿化、道路交通等项目的维护、修缮和整治等实行一揽子的统一管理和服务。

3. 物业管理与旧的房地产管理的区别。

物业管理类似于房地产管理,但并不等同。物业管理是我国房地产业学习和借鉴国外先进经验,而引进的一种行之有效的房地产管理方法,它是对旧管理体制的一种革新,也是我国房地产经济市场化和房屋商品化的一种必然结果。物业管理与我国旧的房地产管理无论在观念上、内容上、模式上、管理的深度和广度上都有很大的区别。尤其是在以下这点上:旧的房地产管理是一种行政管理,房管部门代表国家行使房管职能,处于一种主导地位,住(用)户则处于被管理的地位;物业管理则是物业管理公司通过契约关系,接受业主委托(雇佣),在充分尊重多元化产权的前提下,代表业主经营管理物业。因此,业主(用户)在这里处于主人的主导地位,而物业管理公司则扮演了管家角色。这是物业管理与旧的房地产管理的根本区别。

物业管理与旧的房地产管理的比较见表 1-1。

表 1-1 物业管理与旧的房地产管理比较

项目 比较内容	物业管理	旧的房地产管理
产权	个人产权(产权多元)	国家财产(产权单一)
关系	代表业主管理,业主(用户)主导型	代表国家管理,房管部门主导型
观念	为业主(住用户)服务	管人(管住用户)
行为	企业经营服务行为	准政府行为
手段	经济、法律手段	行政手段

续表

项目 比较内容	物业管理	旧的房地产管理
性质	有偿服务	无偿服务
方针	以业养房	以租养房
经费	管理费、多种经营收入	低租金和大量财政补贴
方式	社会化、专业化的统一管理	分散的部门管理
内容	“五大管理、三类服务”，全方位、多层次	管房、修房为主，内容单一
模式	市场经济管理模式	计划经济管理模式

二、物业管理的性质、类型

1. 性质。

物业管理的性质主要是“服务性”的，寓管理、经营于服务之中。物业管理属于第三产业，是一种服务性行业。它是顺应房地产综合开发的发展而派生出来的产物，它作为房地产商品的消费环节，是房地产综合开发的延续和完善，是在房地产开发经营中为完善市场机制而逐步建立起来的一种综合性的经营服务方式。

2. 类型。

从目前情况来看，物业管理大体上有两种类型：委托服务型 and 租赁经营型。委托服务型物业管理是房地产开发企业将开发建成的房屋分层、分单元出售给用户，一次性收回投资和利润，并委托物业管理企业对房屋进行日常的管理，完善其售后服务。委托服务型物业管理公司只有经营管理权，而无产权；租赁经营型物业管理是房地产开发企业建成房屋后并不出售，而交由属下的物业管理企业或为该幢房屋专业组建从事租赁经营的物业管理企业，通过租金收回投资。由此可知，此类物业管理企业不仅拥有经营管理权

而且拥有产权。通过物业的出租经营达到为开发公司回收项目投资和获取长期、稳定的利润的目的。

三、物业管理的内容、宗旨、特点及基本环节

1. 内容。

物业管理的内容比较繁琐复杂,归纳起来可以分为“五大管理、三类服务”,即治安消防管理、房屋及公用设施管理、绿化管理、环境卫生管理和车辆交通管理;常规性公共服务(合同服务)、委托性特约服务(非合同零星委托)和经营性多种服务(全方位、多层次的综合服务)。具体来说,物业管理的基本内容有:(1)公共场所、公共设备及公共设施的管理和维修养护;(2)对每幢楼(除室内)的风貌、结构和环境的使用状况进行管理和维修保养;(3)处理和制止占用公共场所和各种违章搭建等行为;(4)治安和消防工作;(5)维修保养公用电梯、空调系统、公共管道、电脑监控和电脑管理设备等;(6)园林绿化等。

2. 宗旨。

物业管理以服务为宗旨,就是要在物业管理的全过程中突出“服务”二字。具体来说:(1)提高物业的价值。经常性的维修和保养可以使房屋设备延长使用年限,增加其使用价值和价值。(2)努力为业主(住用户)创造一个整洁、舒适、安全、宁静、优雅的环境。物业管理应该应用住宅社会学、环境心理学以及社会生态学等方面的知识,创造一个现代人理想的居住和工作环境。(3)提高发展商的声誉。良好的物业管理可以建立发展商在公众中的良好形象,促进后续销售工作的顺利开展。

3. 特点。

鉴于对不同的物业有不同的管理要求,我们对物业管理要根据所管物业的性质和功能,掌握其不同的特点。例如:(1)写字楼

管理。其管理特点是期望高。人们对这类楼宇的供水供电、电梯、中央空调、通讯设备等设备的管理要求非常高,因此对其管理要细致周全。(2) 工业厂房管理。其管理特点是难度大。在工业厂房管理中,主要是确保水、电的供应不受影响,保证使生产顺利进行。另外,货物运输必须流畅,这些都增加了管理的难度。(3) 停车场管理。其管理特点是确保畅通。停车场的管理要针对车主的方便着想。车场内光线充足,通道畅通无阻。而清楚、足够的指示、泊车位的识别,收费系统的操作等都应受到相当的重视。(4) 商场管理。商场管理的最大特点是保持商场的美好形象。为顾客着想,提供周到细致的服务和保持商场的良好形象是商场管理追求的目标。(5) 住宅管理。其管理特点是最受关切。住宅的设施对人们能否安居乐业有着直接的重大影响。供水、供电、供气、供暖等的状况如何是人们最为关切的问题。住宅管理工作的目的是为住户提供舒适的生活环境。因此清洁、保安、设施维修以及绿化、康乐设施的管理就显得较为重要。

4. 基本环节。

物业管理的基本环节是:(1) 物业管理的早期介入;(2) 物业管理部门的成立;(3) 物业管理人员的选拔和培训;(4) 规章制度的制定;(5) 物业的验收与接管;(6) 住户入住;(7) 档案资料的建立;(8) 日常管理和维修养护;(9) 配套设施的完善;(10) 系统的协调。

四、国内物业管理的现状及展望

(一) 目前国内物业管理存在的一些问题

我国的物业管理虽然已经历了从无到有,从行政性逐步过渡到专业性的过程,但是对国内房地产业而言,物业管理仍旧是一门新兴行业,大大滞后于整个房地产业的发展 and 业主对管理服务水

准日益提高的需要。在发展过程中,存在着许多迫切需要解决的问题:

1. 立法滞后、无法可依的现象普遍存在。

由于国内物业管理是一个新兴的行业,国家对此行业还没有一个完善的法规,一些省、市也只有住宅的管例条例。在这种情况下,虽然各楼宇物业管理者根据各自大厦的具体情况或某些“行规”自行制定出“公约”、“守则”、“手册”之类的管理条文,但这些条文同时存在不少问题:一是内容多有疏漏;二是制定时缺少法律依据,执行者随意性也很大,“公约”约束力不强。表现在管理费用的收缴上尤为突出,有的业主或租户拖欠管理费用三、五个月是常事,更有甚者最后连租金尚未交齐就一走了之,造成管理公司经济上的损失。

虽然一些有经验的物业管理公司懂得采取一定措施维护自己的权利,如事先向业主收取相当于三个月管理费的管理费定金,意在当欠交管理费时,公司可以从中暂时挪用;或者是在“公约”中明确规定:逾期缴纳管理费用者,管理公司会增收附加滞纳金及一定月息率的利息。管理处将采用法律行动追收,有关费用概由欠费者负责等等,但是政府仍然应尽快制定一个物业管理方面的法规。不但对发展商的权利、责任有所明确,对管理公司制定的“公约”、“守则”等有一个引导和依据。法律上对业主、发展商、管理者、租户都产生约束力。

2. 思想观念上存在误区。

有的住户,宁愿住在脏乱的小区,也不愿意交纳管理费用;而有的物业管理公司一讲物业管理就是为了多收钱。据最近出版的《新民晚报》报道,上海闵行区一家物业公司统一封阳台,价高质差,害得居民花钱买罪受。据了解,这家物业公司管理的居民住宅区,在住户拿新房钥匙时,物业公司即要每户人家必须交纳 2200 元的阳台封闭费才准进房。许多居民虽然认为收费太高,材料与质

量又都太差,但不得不交钱。没想到,5月19日一场大雨使阳台的质量曝了光,家家户户的阳台都漏水,大家都忙着排涝,有的用布堵,有的用盆接。大雨过后,室外阳光普照,可这些居民家中却墙纸脱落,地板变形,积水难干,新房变得面目全非,给居民造成的损失显而易见。这种物业公司只顾钱不管质量的做法不仅害苦了居民,而且严重违背了“物业管理为业主创造良好合适生活环境”的宗旨,损害了物业管理的形象。

此外,物业管理人员匮乏,物业管理构架不清,物业管理公司与社会有关方面关系不顺,遇到麻烦事互相推诿等问题都有待进一步解决。

(二) 国内物业管理的展望

虽然国内物业管理起步较晚,且存在不少问题,但是同物业管理行业的强大生命力以及国内对物业管理的迫切需求可以看出,国内物业管理的发展方向是令人乐观的,在今后的二、三年中物业管理必将成为中国的朝阳行业,其前景不可限量。

一方面,由于物业管理是一种社会化的管理模式,它摆脱了过去那种自建自管的分散管理体制,替多个产权单位、产权人找到了一个总管家;同时也为政府各管理职能部门找到了一个总代理,在授权的范围内去落实各项管理内容,以克服各自为政、多头管理、互相扯皮、互相推诿的旧体制下的种种弊端,从而提高了整个城市管理的社会化程度,实现了社会效益、经济效益和环境效益的统一,所以这种集高度统一的管理、全方位多层次的服务、市场化经营为一体的物业管理模式在中国一出现,就显示出其强大的生命力。

另一方面,随着中国改革开放的深入和经济的迅速发展,房地产市场日益扩大,尤其是近几年,全国特别是广州、上海等大城市大量新楼宇落成,加上正在动工兴建的庞大的建筑工程,更预示着

未来二、三年将有大批物业投入使用。由此而产生的对物业管理亦越来越迫切。

据专家估计,到 2000 年,上海纳入物业管理范围的房屋可占全市房屋的 60%左右,从而构筑起一个范围广阔竞争激烈的庞大市场。

涌入这一大市场的房屋有:

迄今近千幅的批租地块中,外销住宅、公寓、别墅约占 2000 万平方米,这些房屋将在近年内建成销售,需要现代化的符合国际惯例的物业管理。

从 1994 年起,公有房屋出售已经推开,如上海市现有国有房屋中职工住宅约 6000 万平方米,如果出售其中三分之一,就有 2000 多万平方米出售房屋将会纳入物业管理的轨道。随着上海经济发展和对外交往增加,未来几年,将新增现代化商办大楼 500 万平方米左右。同时,政府存量的大楼也将通过置换,调整使用功能,这些大厦也迫切需要完善的物业管理。

另外,每年新建的各类住宅和新建成的居住小区大部分要纳入物业管理的轨道。

可见,物业管理的兴旺已成为必然趋势。

从广州、深圳的率先引进“物业管理”概念开始,经过十多年的发展,物业管理已经像春风一样吹遍了祖国的东西南北,物业管理公司像雨后春笋般地出现,并且随着社会经济的发展和人民物质文化生活水平的提高,对提高住宅的功能、质量、改善居住环境以及由温饱向小康过渡的要求越来越迫切,良好的物业管理为住户提供了公共服务、专项服务和特约服务,物业管理必将被越来越多的人所认识并接受。

物业管理在我国的发展势头是毋庸置疑的,关键问题是,如何吸取国外的先进经验,并结合我国实际情况,创造出适合我国国情的物业管理模式,使物业管理走上一个新的台阶。

第二章 物业管理的模式及其规模

建国以来,我国的物业管理是实行由房屋管理行政部门统一进行管理的单一管理办法,由此而出现了政府的职能部门房屋管理机构具有双重职能,即房屋的行政管理职能和房屋的建造、经营管理职能的现象,这是有其历史原因的。

建国后,人民政府依法没收和接收了大量的官僚资本家房屋、旧政府房屋和无主房屋。同时,为解决广大劳动群众的住房困难,投资建造了大量房屋。这样在很短的一段时期里形成了庞大的国有房产,特别是在大、中城市,除了少量的私人住房外,基本全是国有房屋。根据政府的规定,单位使用的生产用房和办公用房由各单位自己管理,各系统或单位自建的住房由使用单位自己管理。其余公房统一由各地政府的房屋管理部门管理。少量的私有房屋由业主自行管理使用,如维修、改造有困难的,由职工所在单位给予补助,帮助解决困难。另外,政府还规定公房不能买卖,只能租赁或在全民企事业单位间调拨使用,而且在住房租赁中,实行福利性质的低租金原则和按需分配原则。所以由此而产生的房屋管理的单一化和管理模式的固定化也就不可避免,这也是符合当时物业产权单一化的客观现实的。

随着形势的发展,这种单一化产权和固定化管理模式的弊端日益显露,越来越不适应新的经济形势的要求,特别是在改革开放的深入推动下,住房改革的进程也大大加快。政府鼓励私人购房、建房,出现了房屋全民所有、集体所有、个人所有和数人共有的多种房屋产权形式,形成了房屋产权多元化。同时随着建筑技术的发