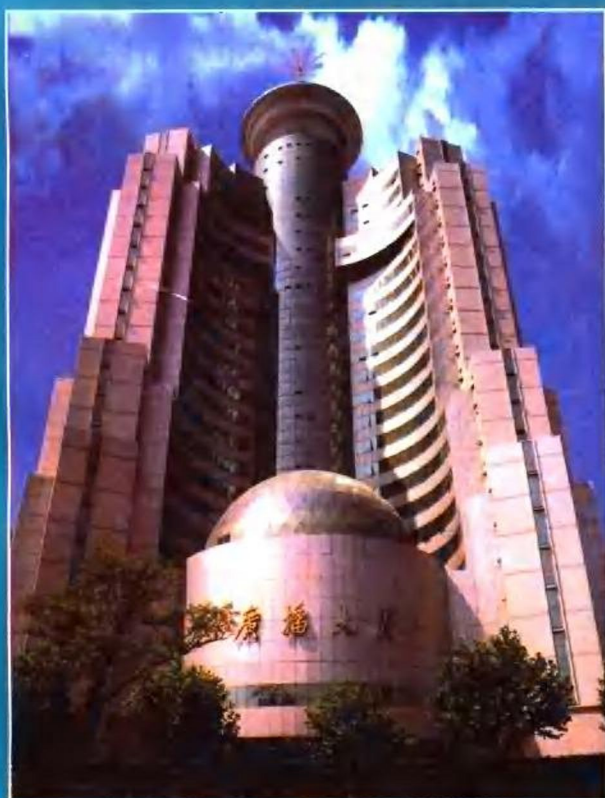


物业管理

岗位培训教程

姜林 黄耀明 主编



上海远东出版社

物业管理岗位培训教程

主 编 姜 林 黄耀明
副主编 陈建岐 宣 琼

策 划 姜 林 陈湄玥

上海远东出版社

物业管理岗位培训教程

姜林 黄耀明 主编

上海远东出版社出版发行

(上海冠生园路393号 邮政编码 200233)

新华书店经销 上海长阳印刷厂印刷

开本 850×1168 1/32 印张 16.5 千字:429

1997年9月第1版 1998年1月第2次印刷

印数 12001—15000

ISBN 7-80613-535-9/F·235 定价:21.00元

编委会主任 姜 林 黄耀明

编委会副主任 干美星 秦 川 陈其恭

编委会委员

李国兰	纪秀萍	朱炎根	金桂兴	陈湄玥
沈 浩	张 兵	周 芬	周文枫	陈仁良
张谷琦	顾建军	史桃定	陈 栋	程 梁
胡佩英	乔宇晴	周 静	郑 琦	朱 军

前 言

随着城市建设的蓬勃发展,随着房地产业不断市场化,目前国内的物业管理领域内群雄并起。纵观天下形势,专业化物业管理公司(包括独资、合资公司)、原房管所转制的物业公司以及企业、事业单位物业管理机构是三分天下,各有其一。但无论是房管所转制公司,还是新近崛起的物业管理各路“诸侯”,都有一个共同目标,当仁不让地以天下为己任,不遗余力地严格管理、规范服务、扩大经营,从而登上“服务第一”这座金字塔的顶点。

然而由于人们观念的转变、体制的转换、机制的转轨、法规建设等原因,我国物业管理无论是理论建设还是实践探索,都远远滞后于城市建设与发展。特别是在实际运作中,由于现代高新建筑材料的应用,生态建筑、空间建筑、海洋建筑、信息建筑、智能建筑的产生,更拉开了现代城建与物业管理的差距。如何规范物业管理市场,规范物业管理运作程序,使物业管理专业化、契约化、科学化、制度化、标准化,这不仅成为业内同仁、而且已经成为社会有识之士的共识。

本书从物业管理者管理的角度,在上海广播大厦丰富的实际操作经验基础上,收集、整理、融会了近三年来上海二十余家物业管理公司见之于报刊、杂志、书籍的经验材料(截止于1997年6月30日),对物业管理的公司运作和实务操作程序、操作方法进行了详尽的阐述与介绍。注重实践操作,避免理论过多,把我们对物业管理的理解,映射、蕴含在整书的体系构思上。本书框架思路按运作时间先后分为三个部分:第一部分是物业公司组建与管理,第二部分是物业公司在物业管理过程中的前期带有突击性的介入工作,第三部分是物业的日常性管理和服务。上述三部分并不是完全

平行的,而是第一部分与后两个部分,构成了“品”字型阵形,体现了作者在体例上匠心独具的安排。在内容上有创意的是:

- (一) 物业管理的文化品位;
- (二) 物业管理的招标与投标;
- (三) 物业的清洁“开荒”;
- (四) 通信管理和服务;
- (五) 物业管理绿化艺术。

比较有新意的是:

- (一) 廿一世纪物业的展望;
- (二) 物业管理人力资源管理;
- (三) 物业管理财会电算化;
- (四) 二次装修的科学管理;
- (五) 礼仪接待管理和服务;
- (六) 物业的智能化管理。

上述这些都对物业管理实践操作运作过程作出了富有建设性的探索。

由于目前国内还没有系统地介绍与阐述物业管理操作、运作过程,规程、规范和做法的书籍,可资思路上的借鉴,因此,本书在编写中难免有挂一漏万、以偏盖全的地方,祈望同行、专家和广大读者不吝赐教。

编 者

1997 年 6 月

导 论

物业管理作为一种不动产管理的模式,起源于 19 世纪 60 年代的英国。当时英国工业正处于一个发展的高涨阶段,劳动力需求很大。随着大量农村人口的涌入,城市原有各方面的房屋及设施已远远满足不了人口增长的需要,房屋的空前紧张成为一大社会问题。一些房地产开发商相继修建了一批简易住宅以低廉租金租给贫民和工人家庭居住。由于住宅设施极为简陋,环境条件又脏又差,不仅租房人拖欠租金严重,而且人为破坏房屋设施的情况时有发生,严重影响业主的经济收益。当时有一个女士,名叫奥克维娅·希尔的住宅业主,率先为其出租的住宅制定了一套别开生面的管理办法,而且出人意料地取得了成功。这不仅有效地改善了居住环境,而且还使业主与使用人的关系由原来的对立变得友善起来,首开物业管理之先河。从那以后,经过 100 多年的发展,这种管理模式日益被业主和政府有关部门所重视,被普遍推广于世界各国,并不断发展和成熟。迄今为止,物业管理作为现代化城市管理和房地产经营管理的重要组成部分,在国际上十分流行并获得了蓬勃发展,物业管理业已成为市场化、企业化经营和社会化、专业化管理的一个新型的服务部门,被视为现代化城市的朝阳产业。

一、国外房产管理简介

英国不仅是物业管理的诞生地,而且也在物业管理模式上形成了自己的特色,特别在依法管理上。英国房地产开发管理的法律、法规最常见的就有 50 多种。《城乡规划法》及“土地开发许可制”,对土地的取得、处置、征用、开发等作了具体的规定,要求房地产开发必须符合城市规划,必须保护好环境,不与公共利益相抵

触。更值得一提的是,英国历史悠久,有比较丰富的古建筑与历史遗址,因此,对于这些古迹,政府专门制定了政策、法规进行管理。就房地产开发中的古建筑和历史遗迹(遗址)保护的立法而言,主要有《城乡保护 1990 年法案》和《建筑编目与保护区 1990 年规划法案》。这些法案对古建筑、古遗迹保护的职责、措施、处罚等做了强制性规定,房地产开发不得违背这些规定,否则将受到重罚,甚至将有可能被取消开发经营资格。例如,在伦敦,有关法律条令规定,在控制发展的区域内,过去没有盖过房屋的地方一律禁止建设新房屋;在郊区环带,即“外伦敦”,已有不少近代建筑,一般不再增加人口,但要补充设施;在市中心区建立特殊保护区,包括白厅街、大公园、伦敦塔区、勃罗斯堡广场、汉普登宫等,保护区周围禁止建造高层建筑。

法国的物业管理主要是对“HLM”社会福利性房的管理。“HLM”机构是非盈利性部门,其主要任务是:开发建造社会福利住宅;出租或出售住房(以出租为主);对房屋及其设备进行经营管理、维修保养、改造旧房。其建房和出租、维修改造房屋都可以从国家获得补贴。

创立于 1950 年的法国“OPAC 38”(国家房屋修缮与建设管理局),是负责管理 GRENOBLE 地区房屋的管理局之一,几十年来他们从实践中总结出丰富的经验。他们对“HLM”采用先进的计算机管理手段。1989 年,“OPAC 38”由里尔一个公司购买了“HLM”物业管理软件“HABITAT”的版权和著作权;“OPAC 38”将这一软件加以改进、补充,并以“HABITAT 400”的注册名称推向市场。

“HABITAT 400”是一个模块式的物业管理软件,它以 IBM AS/400 为基础,共有 3000 多个程序,具有高水平的系统性和完整性,并提供广大的实用范围。其中,主要的模块有:出租管理、预算管理、支出管理、总会计、协作单位、房屋现状勘察管理、工资与人事管理、物业维修管理、书面材料管理等。“HABITAT 400”有使用方便的多种功能,设有“帮助”键随时可查阅,还可以广泛使用由

用户设定的库,并能完成所需各种材料的打印输出。

房租管理是“HABITAT 400”软件中的重要内容,它具有多种功能。在法国并不是任何人都可以租住“HLM”机构的住房,当租房者的房租超过家庭纯收入的 20~30%时,承租人可向国家申请房租补贴。由于工资的变化而引起的住房补助也有相应的变化,因此在房租管理模块中,有住房补贴异常的自动管理,可以随时准确地计算出租户所享受的住房补贴及应交的房租。

资金对于物业管理是至关重要的。在这个物业管理软件的总会计模块中,有整个公司的经营成果情况、资产负债情况、折旧情况、债务及债权状况,并可根据要求查询和打印。管理人员还可以通过“HABITAT 400”物业管理软件进行财务预算管理,并随时查询预算执行情况,以便及时掌握物业公司的经营状况。同时,通过计算机还可以采购订货,可以进行房屋状况勘查管理。

总而言之,“HABITAT 400”是一种实用性很强的专业软件,它能非常广泛地满足各种需要,使其适应企业在运营各阶段的职能。目前法国有 30 多家公司使用“HABITAT 400”物业管理软件,管理着 26 万套住房。

美国是一个以土地私有制为基础的国家,私人土地占美国国土面积的 58%,这就决定了物业管理的基本模式:主要是运用现代化的管理工具和方法,以保护和提高业主财产价值、增加业主收入为目标,全方位地满足顾客(承租人)的各层次的需求,从而达到物业管理企业的自身发展。

(1) 严格资质管理,确保了物业管理企业及其人员的基本素质。在半个多世纪以前,美国的房地产业已经取得了长足的发展,如何来帮助业主选择有能力和有资质的管理企业以及人员成为必要。承担这项任务的是全美房地产经纪人协会物业管理学会(IREM)。IREM 成立至今已有 60 多年历史,一直致力于物业管理的教育培训和资格认定工作。

IREM 是通过 AMO 与 CPM 的资格认定来把住物业管理企业资质与物业管理人员素质关的。AMO 证书是对于管理单位来

说的,CPM 证书是对于管理人员来说的。AMO 即合格管理机构 (ACCREDITED MANAGEMENT ORGANIZATION),是颁发给房地产管理公司的唯一称号。获 AMO 称号的公司至少拥有一名 CPM,并从事房地产管理业务至少 3 年。目前美国共有 660 家公司拥有这个称号,管理着 420 亿美元的居民住宅和 340 亿美元的商业楼宇。CPM 即有证物业管理师 (CERTIFIED PROPERTY MANAGER),是颁发给在经验、教育和职业道德规范上有杰出表现的专业物业管理者。要获得 CPM 执照,必须经过候选和正式获取两个阶段。取得正式执照必须符合五个方面的要求:一是 5 年以上的管理经验;二是成功地念完 3 门以上的专业课;三是至少有一年以上的全职有效地进行物业管理计划的决策和组织;四是成功地接受有关职业道德的教育;五是必须获得分会和总会的批准。尤其严格的是,CPM 的资格是不搞“终身制”的,一旦违反 IREM 制定的职业道德条款,物业管理人員即被取消 CPM 的资格。目前,全美 CPM 执照的拥有者仅为 15000 人,管理着全美 8770 亿美元的房地产的物业。

与偌大的美国相比,IREM 所颁发的 AMO 和 CPM 执照,应该说是极为有限的。因此,在美国拥有 AMO 与 CPM 执照,不仅是一种荣誉,同时也是物业管理质量的保证。

(2) 实施专业服务,是物业管理全方位服务的重要支柱。美国的物业管理,有一个内部管理向承包管理转变的过程。内部管理就是业主自己管理,这在美国房地产发展的初期是一种主要形式。但是,这种形式的管理受到业主的精力和专业知识的限制,弊端越来越明显。取而代之的是承包管理,而且承包管理的倾向越来越明显,即聘请物业管理企业和人员委托专业管理。

另外,与物业管理相伴而产生的专业企业也同样发展很快,如保安、清洁、工程维修等,这为物业管理企业开展全方位的服务创造了条件。因此,一些物业管理企业的管理层人数精简到了令人难以置信的地步。每一管理人员平均管理的物业达 4~5 万平方英尺,1 英尺等于 0.305 米,4~5 万平方英尺大约相当于 1.22~

1.53万平方米。这样精简的机构运作,除了专业化服务外,电脑化管理是一个重要的支撑。在一些物业管理公司,工程师可以直接在家中通过电脑网络工作,了解所管物业区域的设备、设施情况与管理活动。物业管理公司与服务公司通过合同契约的形式,建立起广泛的联系,并以此作为实施权利、义务一致的依据。

(3) 严格法规制约,规范物业管理公司行为。美国是一个讲究法治的国家,法律、法规多如牛毛。在物业管理方面也是如此。《联邦住宅法》是为了避免在民族、肤色、宗教、性别和年龄等方面的歧视而制定的。政府为了检查落实的情况,采用“探者”的方法,即我们所说的微服私访的方式,督促业主和管理者公平处理与承租人的关系,对违法者政府将及时审查和惩罚。《保护残疾人法》更是把保护残疾人的工作列入了重要议事日程。在各物业管理公司所管的楼宇和公共场所、娱乐场所,法律要求必须设有残疾人专用的停车位、轮椅通道,要求在这些场所的电话、饮水管、电梯的按钮必须以轮椅为高度,还要求设有把手和专用卫生间以及宽畅的门位等。总之,与物业管理相关的环境问题、安全问题、健康问题等等,其法律、法规真是数不胜数。这些法律、法规最终实施是通过建筑设计、施工准则以及政府的批件手续得以落实,因此物业管理公司在接受委托实施物业管理时,一开始就有了良好的基础。

(4) 齐全设施配套,保证物业管理切实到位。配套设备、设施的好坏直接关系到物业管理质量的好坏。美国的市政公建配套经过几十年的发展,已达到相当高的水平。其中尤为突出的是车库的配合和电脑的运用。美国是一个轮子上的国家,以车代步,没有汽车就寸步难行。因此,所有建筑在前期建设时,除了做好水、电、通讯等配套外,十分强调车库的建设,一般楼宇都建有地下车库,不少建筑把三四层甚至五六层都辟作车库,以满足大流量的汽车停放。在城区的大购物中心,每千英尺的建筑规定建1个以上的车位,以保证购物者的汽车有位可停。另外,电脑的使用在物业管理中十分普遍,包括电脑安全监控、冷热装置的调控等等。不少物业管理公司通过电脑了解房地产市场的最新信息和掌握有关房地产

管理业的法律最新动态。他们还通过全球联网的信息高速公路,进行跨国的房屋租赁业务。

但是对于解决中低收入居民的住房,特别是贫困家庭的住房,自本世纪 30 年代以来,美国又制定了一套政策措施。主要有以下几个方面:

(1) 对中等以下收入居民的住房建设,政府给以贴息贷款支持。这种贴息贷款的年限,视政府的经济状况而定。

(2) 为贫困家庭购房提供信贷保证。美国居民购房直接依靠个人购买力和金融机构住宅信贷的支持。贫困家庭由于购买力有限,大多无闲置资金一次付清买房款,主要是通过向银行贷款来付买房款,然后向银行分期还款。而向银行贷款必须要有与住房价值相当的抵押品。广大中等以下收入的居民很难拿出与之相等的抵押品。为此,美国政府采取了由国家在购买住房者进行保证、保险的制度,并由联邦住房管理局来承担这一职能。

(3) 为低收入家庭提供房租补贴。由于低收入家庭无力承担商品房出租价格,只能住在条件十分恶劣的房子里。为此,美国政府把为低收入家庭提供房租补贴,作为解决和改善低收入家庭住房困难的一项重要政策。

(4) 对购买者实行减税政策。根据美国的法律,住房所有者支付贷款的利息和缴纳自有房屋的不动产税均可从个人收入中扣除,免征个人所得税。

加拿大的房屋建筑管理也与西方其它一些国家一样,走的是“法治”这条路。但是在具体实施上,房屋建筑管理是省政府的责任。省政府可将其权力下放给市级政府。不同的省市政府可制定适合本地区的地方方法和规范,但不得与联邦有关法规发生冲突。《全国建筑规范》公布于 40 年代,经过多次修改,目前已发展成为各省制定条例和规范的重要依据。这个规范由加拿大研究理事会负责编制,授引 7 个制定标准的机构出版的 190 多个不同的规范和标准,是一部加拿大权威的建筑法典。除此而外,加拿大的主要建筑规范与标准还有全国防火规范、管道规范、天然气用具设备及

安装规范、电气规范、居民住宅标准、农村建筑标准和新建筑节能标准等。

在民用住房方面,二次大战前制定的《全国住房法》经过不断地修订完善,已成为加拿大联邦政府住房政策的总纲领。其宗旨是:促进新房屋建造、现有房屋的翻修更新和改善住房及生活条件。另一个有关的法律文件是《加拿大抵押和住房公司法》。这两个法令体现的加拿大住房政策总精神是:私人有权拥有住房;政府鼓励和帮助私人购置房产;以“社会住房计划”(贷款担保、贴息和低房租等措施)向低收入家庭提供住房。

在全加拿大 800 万户家庭中,其中有 53 万户经济条件差的需要政府资助。目前 70% 的住房是房产市场上公开出售或出租的,这种市场住房大多为房产开发商兴建和经营。这是加拿大人获得住房的主要途径。中等以上收入的家庭通过分期付款、抵押贷款方式买房。对这些人,加拿大住房公司不予以资助,只提供贷款保险协助。其余 30% 即社会住房。

加拿大联邦政府专门成立了一个国营机构,即“加拿大抵押和住房公司”,作为加强住房建设与管理的主导力量。该公司的主管上级是联邦政府劳工部,总部设在渥太华,下设 5 个地区分部,分管全国各地 70 个办事处。住房公司的任务是贯彻住房法,促进新住房建设,修复和更新旧房,改善住房与生活条件。政府更深远的目的是,以住房建设促进经济增长,创造就业机会和节省能源。有这样一个国营机构介入住房建设,政府可以把握和调节房地产市场。

新加坡独立之初,城市住房拥挤和短缺,直接影响了社会的稳定。为此,政府开始推行公共建屋计划,为中低收入家庭提供优惠住宅。为顺利推行该计划的实施,政府成立了建屋发展局,行使公共组屋的建设、分配、管理职能。经过 30 年的努力,目前 87.5% 的新加坡公民居住在 65 万单位组屋内,人均居住面积已达 20~30 平方米。在这些居民中,90% 是居住在自己所拥有的组屋内,基本实现了“居者有其屋”的目标。

新加坡建造的住宅分为公共组屋和私人住宅两种。所谓“组屋”，除了有房屋的一个套间、单元含义外，还有民居是整个城市建设的有机组成部分的意思。组屋有一房式、二房式、三房式之分，现在已向四房式、五房式过渡。私人住宅中又分为共管式公寓与花园洋房。共管式公寓是由个别小业主组成，但由政府建造、管理。

新加坡政府在组屋设计中，既有西方文化色彩（父母和子女各有自己的卧室），也灌注了东方文化（鼓励成年子女与父母同住，以照顾老人），所以三代同堂或四代同堂的居民，如果申请购买政府组屋，除了住房面积较大以外，在其它方面政府也给予优惠。

另外，由于新加坡是一个多民族国家，所以在组屋配备上，不论是一个住宅区或是单幢楼宇，都反映了种族比例，哪怕是部分组屋空关，也要留给该民族人居住。例如一位居住组屋的马来人要出售该房屋，如果该幢楼宇居住的华族比例已达 70%，那么华族人士就不能购买该房屋。

公共组屋一般由市镇理事会负责管理。市镇理事会的概念是 1984 年由一议员倡议提出的。1988 年 5 月，国会通过了成立市镇理事会法令。市镇理事会管辖的地区以政治选区划分，可在单一选区或一组选区内施行。新加坡现有 81 个选区，23 个市镇理事会。市镇理事会是一个法人组织，成员至少 6 位，最多 30 位。选区内国会议员为市镇理事会主席。市镇理事会的主要职责是管制、管理、维持及改善管辖区域内的公共产业。产业范围包括三个方面：组屋区的公共场地、商店、市场/熟食中心。至于组屋内部的管理，则由国家发展部下属的建屋发展局负责。

为了搞好公共组屋的管理工作，加强市镇理事会与居民的联系，市镇理事会经常举办一些活动。例如，市镇理事会与居民日、最清洁组屋比赛、果树领养计划等。这些活动都是为了加强居民与政府的合作，创造一个居民们能引以为豪的居住环境，以提高人们的居住环境质量和生活质量。

居住小区管理制度完善，执行坚决。为了加强对居住小区的管理，物业管理部門编写了《住户手册》、《住房公约》和《放火须知》等

(大多数经政府部门批准),把搬进新居后应注意的事项和有关知识,详尽地告诉住户,以明确住户的权利和义务、物业管理部门的权利和责任等。

二、发展中的我国物业管理

(一) 香港的物业管理

香港房地产业的大规模发展始于本世纪 50 年代。

九龙石硤尾一场木屋区大火,使 5.3 万多人无家可归,香港当局为给灾民提供庇护而逐渐发展成为香港公共房屋计划,由此推动香港房地产业的高速发展。香港当局宣布成立新的房屋委员会及房屋署,负责实施房屋发展计划。

源自英国的香港专业物业管理始于本世纪 60 年代。在实施公共房屋计划的同时,不仅从英国引进物业管理人才、管理理论和方法,而且根据当地的实际情况又有所发展,并于 1966 年成立了英国皇家物业经理学会香港分会。香港物业管理的主要法规是香港立法局于 1970 年制定的《多层建筑物(业主法团)条例》。香港当局直接负责物业管理的机构是房屋署。它主要为香港房屋委员会管理公屋、商场、工业大厦及“居者有其屋”的屋苑,负责执行房屋委员会的决策。其职能具体分为两大内容:一是策划建筑;二是管理公屋和居屋。房屋署机构庞大,1987 年就有 55 万余公屋单位、5.7 万余居屋单位、2 万余工业单位,员工有 1.2 万名。

在香港,住房制度体系大致由公共屋村、“居者有其屋”计划、私人楼宇三种类型组成。

香港物业管理公司协会成立于 1989 年,目前香港物业管理公司约 500 家左右。

1. 公共屋村的管理

公共屋村由香港当局出资、香港房屋委员会主持营建。公共屋村的居住者,是符合《轮候公屋登记册》条件的低收入租户。公共屋村由香港房屋署负责管理。

香港房屋署下设房屋管理处,在一个标准的公共屋村,大抵约

有 6000 住户,由一个屋村办事处实施管理。

2. 居屋的管理

根据“居者有其屋”计划而营建的居屋是大型综合开发居住小区,由香港房屋署统一负责实施管理。其管理模式与公共屋村管理相类似,但也有其自身的特点。具体规定:所有居屋业主必须签署一份《大厦公共契约》,根据法律设定各自的权利和义务;所有业主必须缴纳管理费,承担安保、电梯、楼宇、公共部位、设施的保养、修缮等各项开支。根据《公共契约》,房屋署应承担居屋交付使用后 5~10 年的管理责任。管理期满后,可以聘请私人物业管理公司代理。选择私人物业管理公司必须符合“认可物业管理代理登记册”的基本条件,即不少于 5 年管理经验和正在实施不少于 2000 个单位的管理。

3. 私人楼宇的管理

在香港自由经济体制下,香港当局对私人楼宇管理持尊重业主自治、推动业主自主管理原则,政府持平衡、协调的立场。香港当局通过立法,引导业主成立群众性社会组织,办理注册登记后成为社团法人,进行自我管理,也可再通过订立合同,实施楼宇的社会化管理。因此,私人楼宇的管理是通过两种方式:一是《多层建筑物(业主法团)条例》与多层建筑物业立案法团;二是楼宇互助委员会。

(二) 深圳市的物业管理

我国的专业化物业管理起步较晚。我国的第一家物业管理公司——深圳市物业管理公司成立于 1981 年 3 月 10 日,它的成立标志着我国房屋管理进入了一个新阶段。当时确定了新的管理模式——专业化、企业化物业管理,使我国城市房地产管理工作开始摆脱传统的行政—福利型管理模式的羁绊,走上了专业化、企业化、经营性的市场运作轨道。

深圳经济特区物业管理模式有以下四种:

(1) 涉外商品房住宅区,采用专业物业管理公司统一管理、综合服务的模式。为了管好这类住宅区,最早开发涉外房地产的特区

房地产公司率先成立了“深圳市物业管理公司”，并且组团赴港，采取“拿来主义”的办法，基本上套用香港的管理模式实施管理。这种管理模式，主要表现为两个方面：一是管理，二是服务。管理，由一家统管；服务，要全面。即住宅区需要管理的所有项目，如市政、环卫、消防、治安、供水、供电等项目都由物业管理公司负责；住户需要提供的服务，如送牛奶、请保姆、办房产证、进口家电、看家等等，公司尽力予以满足或设法联系有关单位提供。这种管理和服务都是有偿的，按“国际惯例”，你拿钱买方便，我出力得报酬。由于这类公司收费标准高，并且按照社会化、企业化、专业化以及遵循商品经济规律办事，基本上可以实现“自我运转、自我发展、自我完善”的目标。

(2) 市场商品房住宅区，采取房管单位为主，派出所、居委会配合的三家共管的模式。共管的基本分工是：房管部门(公司)起全面负责作用，主管住宅区内的一切物业，包括维修养护以及住宅区各种规章制度的贯彻执行，是管理工作的主体；派出所负责治安秩序，并派有保安队；居委会负责居民工作和环境卫生。三家各有分工，定期开会，互相协调，互相支持。这是一种中西结合办法，既保证管理质量，又不脱离中国国情的管理模式。

(3) 公产房为主的住宅区，采用房产管理公司承包管理的模式。以公产房为主的住宅区在深圳有十余个，分别由专业管理公司承包管理，按承包合同明确双方的权利和义务。这类住宅区管理的特点是：

① 住宅区设屋村管理处并实行目标承包管理岗位责任制；

② 管理经费来源于住户 60%，政府补贴 10%，公司和屋村管理处自筹资金 30%；

③ 专业管理公司统管住宅区内物业，公安、居委、供水、供电等部门各司其责，予以配合。

这类住宅区的管理工作也由半福利性向完全的社会化、企业化、专业化、科学化管理过渡。

(4) 单位自建自用房住宅区，采取单位管理模式。这类住宅区