

物业管理丛书

# 物业管理公司实务

范克危摇徐家凤摇盛承懋摇编著

东南大学出版社

## 内 容 提 要

物业管理公司是指按合法程序成立并具备相应资质条件的经营物业管理业务的企业性经济实体。本书从物业管理公司的设立、物业管理公司内部机构设置、物业管理公司的制度建设、物业管理公司人才的培养与培训、物业管理公司人员素质要求、物业管理公司劳动人事管理制度、物业管理公司公共关系、业主委员会、物业管理为什么需要、物业管理如何导入、物业管理企业形象调查、如何进行物业管理企业的设计开发、如何实施物业管理企业的管理与评估等方面进行了阐述,并在附录中介绍了全国各地关于物业管理公司的政策法规。

本书内容系统全面,深入浅出,理论联系实际,不仅可作为物业管理从业人员的培训教材,也可作为房地产经营管理、物业管理部門员工和广大业主的自学用书。

摇图书在版编目(CIP)数据

摇物业管理公司实务 范克危等编著 南京:东南大学出版社, 1999

摇(物业管理丛书 范承懋主编)

摇ISBN 7-03-008111-1 Ⅰ. 范… Ⅱ. 范… Ⅲ. 范…

摇 I 物业管理—教学参考资料  
IV 范克危等编

摇中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 1111 号

东南大学出版社出版发行

(南京四牌楼 圆号摇邮编 210009)

出版人 宋增民

江苏省新华书店经销 摇兴化市印刷厂印刷

开本 787mm×1092mm 1/32 印张 10 字数 250 千字

1999 年 苑月第 1 版 摇 1999 年 苑月第 1 次印刷

印数 1-1000 册 摇定价 15.00 元

# 目录

一 物业管理公司的设立 .....	( 一 )
一 物业管理公司概述 .....	( 一 )
二 物业管理公司的类型和资质 .....	( 苑 )
三 建立物业管理公司的步骤 .....	( 员 )
四 物业管理公司的权利和义务 .....	( 圆 )
二 物业管理公司内部机构设置 .....	( 缘 )
一 物业管理公司机构设置的一般原则 .....	( 缘 )
二 物业管理公司的组织类型 .....	( 苑 )
三 物业管理公司的主要职能机构 .....	( 苑 )
四 物业管理公司组织结构形式的选择 .....	( 苑 )
五 物业管理公司的领导体制 .....	( 猿 )
三 物业管理公司的制度建设 .....	( 猿 )
一 物业管理公司内部规章制度 .....	( 猿 )
二 物业管理公司制度的建立 .....	( 源 )
三 物业管理公司管理机制的建立 .....	( 源 )
四 物业管理公司管理机制的运作 .....	( 缘 )
四 物业管理公司人才的培养与培训 .....	( 缘 )

源源瑶人才培养与培训工作概述 .....	(缘苑)
源源瑶人才培养与员工培训方法 .....	(远园)
源源瑶房屋管理员的基本要求 .....	(远缘)
缘缘瑶物业管理公司人员素质要求 .....	(苑缘)
缘源瑶物业管理的服务观念 .....	(苑缘)
缘源瑶物业管理的安全观念 .....	(苑苑)
缘源瑶物业管理公司的营销观念 .....	(愿员)
缘源瑶物业管理公司的成本观念 .....	(愿源)
缘源瑶物业管理公司的参与观念 .....	(愿园)
缘源瑶科技观念 .....	(愿怨)
远远瑶物业管理公司人力资源管理制度 .....	(怨缘)
远源瑶人力资源管理制度 .....	(怨缘)
远源瑶劳动合同管理 .....	(员园)
远源瑶物业管理公司劳动管理制度 .....	(员苑)
远源瑶工资制度 .....	(员园)
远源瑶奖惩 .....	(员源)
远源瑶劳动保险和福利制度 .....	(员员)
苑苑瑶物业管理公司公共关系 .....	(员园)
苑源瑶物业管理公司公共关系概述 .....	(员园)
苑源瑶社区管理与物业管理 .....	(员怨)
苑源瑶物业管理公司公共关系实务 .....	(员愿)
愿愿瑶业主委员会与物业管理公司 .....	(员苑)
愿源瑶业主与业主大会 .....	(员苑)
愿源瑶业主委员会 .....	(员缘)

愿瑶业主公约 .....	( 员远)
愿瑶业主委员会与物业管理公司 .....	( 员园)
怨瑶企业识别系统( 悦杂)与物业管理 .....	( 员怨)
怨瑶悦杂概述 .....	( 员怨)
怨瑶物业管理的现状与问题 .....	( 员猿)
怨瑶物业管理需要引入 悦杂 .....	( 员园)
员瑶物业管理如何导入 悦杂 .....	( 员愿)
员瑶确认物业管理公司导入 悦杂的动机 .....	( 员愿)
员瑶提出 悦杂导入方案 .....	( 圆园)
员瑶建立 悦杂导入活动的组织机构 .....	( 圆园)
员瑶聘请专业 悦杂公司 发动全体员工参与 悦杂活动 .....	( 圆园)
员瑶如何开展物业管理企业形象调查 .....	( 圆猿)
员瑶物业管理企业形象调查的意义和原则 .....	( 圆猿)
员瑶物业管理企业形象调查的内容 .....	( 圆远)
员瑶物业管理企业形象调查的程序 .....	( 圆原)
员瑶如何进行物业管理公司 悦杂的设计开发 .....	( 圆怨)
员瑶物业管理公司 悦杂总概念的开发 .....	( 圆怨)
员瑶物业管理企业理念识别的设计开发 .....	( 圆猿)
员瑶物业管理企业行为识别的设计开发 .....	( 圆缘)
员瑶物业管理企业视觉识别的设计开发 .....	( 圆远)
员瑶如何实施物业管理公司的 悦杂管理与评估 .....	( 圆怨)
员瑶物业管理公司的 悦杂管理 .....	( 圆怨)

员特录物业管理公司的 悦录评估 .....	( 猿苑)
员特录永无止境的 悦录 .....	( 猿缘)

## 附录

湖北省物业管理企业资质管理暂行规定 .....	( 圆苑)
厦门市居住小区物业管理规定 .....	( 圆员)
中海深圳物业管理公司《员工手册》 .....	( 圆员)
物业管理公司其他管理办法 .....	( 圆猿)
《物业管理委托合同》示范文本 .....	( 猿园)
业主委员会章程 .....	( 猿圆)
《业主公约》示范文本 .....	( 猿缘)

# 前摇摇言

---

---

摇摇随着我国住房市场和体制的变化,物业管理进入快速发展时期。员怨源年以来,已有近缘园园个缘万平方米以上的住宅小区实行了物业管理。据员怨怨年底的初步统计,我国物业管理公司已达员园万家,从业人员员园多万。

目前我国城镇住房市场的产权结构发生了重大变化,城镇实有住宅约源亿平方米,自有率达到远缘以上。这一变化必然给我国物业管理市场带来深刻影响,形成物业管理市场的巨大需求。物业管理公司是指按合法程序成立并具备相应资质条件的经营物业管理业务的企业性经济实体。物业管理在全国各地的发展已超过十年的历史,已锻炼培养出一批高水准的具有品牌效应的物业管理公司。物业管理实质上提供的是一种管理服务及劳务服务,只有走集约化的道路才可能创造更大的经济效益。

本书从物业管理者角度对物业管理公司实务做了详细的论述和介绍,并附有一些实例。全书共分三篇,实务篇(第员章~第苑章)由范克危编写,业主篇(第愿章)由徐家凤编写,形象篇(第怨章~第员章)由盛承懋编写,全书最后由盛承懋修改、统稿、定稿。

物业管理在我国还是一门新兴学科,许多问题有待于实践和探索。因此,在编写过程中难免有不足及遗漏,甚至错误之处,敬请同行、专家和广大读者批评指正。

作摇摇者

圆园园年 源月

# 员瑶物业管理公司的设立

物业是指已建成并投入使用的各类房屋及与之相配套的设备、设施和场地。各类房屋可以是住宅区,也可以是单体的其他建筑,还包括综合商住楼、别墅、高档写字楼、商贸大厦、工业厂房、仓库等。与之相配套的设备、设施和场地,是指房屋室内外各类设备、公共市政设施及相邻的场地、庭院、干道。

物业管理是由专门的机构和人员,依照合同和契约,对已竣工验收投入使用的各类房屋建筑和附属配套设施及场地以经营的方式进行管理,同时对房屋区域周围的环境、清洁卫生、安全保卫、公共绿地、道路养护统一实施专业化管理,并向业主提供多方面的综合性服务。物业管理的对象是物业,服务对象是人,是集管理、经营、服务为一体的有偿劳动,实行社会化、专业化、企业化经营之路,其最终目的是实现社会、经济、环境效益的同步增长。

## 员瑶物业管理公司概述

### 员瑶物业管理公司的概念

物业管理公司是指按合法程序成立并具备相应资质条件的经营物业管理业务的企业性经济实体。

物业管理公司是独立的企业法人,必须有明确的经营宗旨和经营主管部门认可的管理章程,能够独立承担民事和经济法律责任。

物业管理公司属于第三产业,实行自主经营、独立核算、自负

盈亏。物业管理公司的业务范围主要包括：建筑楼宇的维修保养，确保建筑物的安全，改善建筑物的形象和设施，保持房屋财产的价值并使之升值，提供多种服务，协调业主之间、业主与社区之间的关系，等等。

物业管理公司的组建原则是企业化、专业化、社会化；其经营宗旨是综合管理、全面服务，为业主提供安全、整洁、方便、清静的工作环境和居住环境。

物业管理公司可以由房地产开发经营公司、中介代理公司办，也可以由企业单位、社会团体、街道办，还可以由现有房管所改制而办。

## 员源缘物业管理公司的主要功能

物业管理公司的功能体现为受物业管理委员会的聘任，根据物业管理委托合同对相关物业实施统一专业化管理。管理事项主要包括：

（员）房屋的使用、管理和维修养护；

（圆）消防、电梯、机电设备、路灯、走廊、自行车房（棚）、园林绿化用地、道路、停车场等公用设施的使用、维修、养护和管理；

（猿）负责相关物业的环境清洁卫生；

（源）负责相关物业的公共绿化；

（缘）负责管理相关物业的车辆行驶及停泊；

（远）负责相关物业的安全保卫；

（苑）按地方政府有关规定和市政、公用职能部门的职责划分，对供水、供电、照明、排水、道路、供气、供暖等公共设施进行维护管理；

（愿）按市房地产主管部门和委托管理合同规定的其他物业管理事项；

（怨）根据用户的需要向用户提供有偿服务。



进步 物业管理市场一定会走向成熟。

## 物业管理公司面临的问题和发展趋势

从目前来看,物业管理公司在运作过程中也面临着不少亟待解决的问题。

### 员) 业主委员会的运作机制

一般情况下,物业管理条例都确立了物业管理实行业主自治管理与委托物业管理公司专业管理相结合的原则。但在不少地区,居住物业基本上交物业管理公司全权管理,业主自治管理形同虚设,根本无法体现,付诸实施的难度很大,有的业主委员会建立不起来,有的工作开展不起来。这就使物业管理难以规范运作、服务到位,物业管理公司失去了最主要的监督者和制约机制,或有名无实,导致业主同物业公司之间的关系错位。业主委员会是业主依法行使权力的载体,其能否依法及时建立是完善物业管理的前提和关键。

### 圆) 机动车进入居住小区和居民新村收费问题

一般情况下,物业管理条例都规定,除执行任务的治安、消防、抢险、救护、环卫等特种车辆外,机动车辆在物业管理区域内行驶、停放及收费的规定,由业主委员会决定。此项收费规定的合理性、合法性,在执法实践中引起了较大争议。上海市人大常委会法制工作委员会处长王宗炎认为,住宅小区的道路上原则上是人行通道,只供居民日常通行之用,不是向社会开放的机动车道。只有与居民生活直接相关的机动车和特种车辆可以通行。此类车辆和市民出行的出租车驶入驶出住宅小区一般都是短时间的,均不应列入收费范围。《物业条例》的上述条款在表述上确实“语焉不详”,需要明晰。此外,其他外来机动车辆已办理了停放手续,交纳了停车费用,驶入住宅小区就不应另行收费了。业主委员会所作出的停车收费规定,必须根据国家计委等六部委下达的《收费许可证管

理办法》的规定,报请物价部门核准,并由市物价局核发《收费许可证》后方可操作,否则有乱收费之嫌。

### 猿) 加强对住房装修的管理

这是当前居住物业管理最无序的问题之一。一家一户各行其是的装修,使每幢楼的装修总体上处于放任自流的状态,产生了居住环境空气、噪声、建筑垃圾、卫生保洁等污染问题,甚至危及住宅的质量和安 全,留下种种隐患。有关专家认为,这与《物业条例》中的有关规定不尽完善有一定关联。例如第 15 条中列举的“禁止行为”中;“损坏房屋承重结构”、“破坏房屋外貌”等概念,在具体执行中有时难以界定。对危害性极大的这类装修,人们吁请在立法上明确界定,并加以必要的制约和监督,制止以邻为壑、损人又害己的“破坏性装修”。

### 源) 物业管理公司总量将会有下降的趋势

国家建设部新近做出规定,凡 1995 年后新建小区的物业管理必须经过社会招投标竞争,方可聘任。此举打破目前开发商开发一小区,成立一个物业管理公司的状况,从而会对物业管理公司的总量起到限制作用。

### 缘) 竞争将进一步趋向激烈

物业管理在全国各地的发展已超过十年的历史,已锻炼培养出一批高水准的具有品牌效应的物业管理公司。物业管理实质上提供的是一种管理服务及劳务服务,只有走集约化的道路才可能创造更大的经济效益。为此,一些自管式物业管理公司已不仅仅限于管理本身物业,亦会加入到市场的竞争中,进一步加深竞争的激烈程度。另外,国家的产业政策亦为这种竞争提供了充足的理由。

### 远) 物业管理顾问市场占有率的变化

国内的物业管理很大程度上是从香港地区引进的,为此在物业管理市场竞争中,香港地区的物业管理顾问公司抢占了大部分

高档物业的管理市场份额。但随着物业管理知识的普及及房地产市场整体低迷的因素影响,在高档楼盘管理上以本土人为主,提供同等服务,取费合理的本地管理顾问公司及合资、合作的管理顾问公司将会大有发展。而境外在京的管理顾问公司目前亦正在进行战略调整。减少境外人员数量,逐步向本土化过渡,同时管理项目亦从高档外销楼盘向高档内销楼盘转移。凡此种种表明,在整体高档楼盘的物业管理顾问市场上,将会产生境外公司与境内公司相互竞争的局面,从而打破境外管理顾问公司长期占据高档楼盘管理市场的局面。

#### 苑) 物业管理市场的细分化日趋显现

由于物业管理提供的是管理服务及劳务服务,为此专业性保洁公司、工程机电公司、法律顾问公司将会越来越多的深入到实际物业管理当中。此举将会使得提供的服务更具专业性,亦可以有效降低管理成本支出。

#### 愿) 行业垄断的现象近期将不会出现

由于全国的物业管理市场十分广阔,并且正处于高速发展之中,虽然在这个市场中引入竞争机制,但近期行业垄断现象将不大可能出现。这是因为人才市场所提供的高级物业管理人才的总量供给不足,大多数物业管理公司很难拥有大量优秀的管理人才。

#### 怨) 市场所提供的管理总量将会有上升的趋势

随着自有物业垄断管理的打破及部分物业业主委员会的设立,将会有部分自管项目的管理权进行更换。另外,房地产市场的持续供给量亦会在一定时间内保持一较为稳定的态势。我们有理由相信,物业管理市场将大有作为。

# 员猿摇物业管理公司的类型和资质

## 员猿摇物业管理公司的类型

### 员) 按物业管理主体的组建和形成分类

(员) 由房地产开发企业投资设立的分支机构。主要是管理由下级公司开发的物业项目,其最大优势在于项目的来源有保证,并且物业管理公司对项目运作的全过程比较了解,便于与发展商协调工作。此类物业管理公司所占比例很高,以管辖自建产业为主。如北京的月缘缘物业管理公司、侨乐物业管理公司就是这类公司。其经营管理方式多采用经营承包形式出现,财务亏损由发展商及母公司垫付后摊还。

由于房地产业在国内发展的时间不长,尚未完全形成某一开发商能够大面积持续开发的现象,绝大多数投资商、发展商为仅开发一个或数个楼盘就成立一个物业公司,导致小而全的物业公司层出不穷。由于经验少、规模小,这些公司管理理念、运作方式、组织机构的设置上存在缺陷,如果管理不当可能会影响到发展商的声誉,导致销售业绩的下滑。为此,一些较具长远发展眼光及基于长期投资目的的发展商为弥补以上缺陷,通常会聘请专业顾问公司参与管理或同境外的管理公司合资以引进先进的管理方法。

(圆) 由房地产管理部门(房管局、房管所等)转变职能而形成的物业管理公司。主要仍是管理原来所管辖的公房,由于“转制”刚刚开始,这类公司往往政企不分、行政色彩较浓,距离真正意义上的物业管理公司还有一定的差距。

(猿) 由大中型企事业单位自行组织的物业管理公司。主要是管理单位的自有房屋,其运作往往带有较浓的福利性色彩,距离真正的物业管理公司仍有差距。

(源) 按照《公司法》的要求,由社会上的法人或个人发起组建的物业管理机构。这类企业具有较强的活力,是通过竞争取得项目,实施物业管理。其运作必须适应市场需求,在提供多方位优质服务方面做出成就,才能赢得信誉,获得生存和发展。

(缘) 由街道办事处组建的物业管理公司。主要是管理原所辖范围房产。这类物业管理公司的优势是熟悉当地情况,可以把物业管理与社区服务有机地结合起来,具有一定特色。但在运作规范方面、契约化方面还需要磨合与适应。

### (圆) 按物业管理内部运作分类

(员) 管理型物业管理公司。即物业管理公司内部除了主要领导和专业技术骨干外,其余各项服务如保安、绿化、清洁等均需通过合同形式,交由社会上的专业公司来承担。这类物业管理公司规模适中、人员精干,具有较强的活力。

(圆) 顾问型物业管理公司。即物业管理公司由经验丰富的复合型高层次物业管理人才组成,不承担具体的物业管理业务,只以顾问的形式出现,收取顾问费用。这类公司人员少、素质高,为物业管理提供高质量的智能服务。此类型公司占据国内高档物业管理市场 20% 以上的份额,如北京的魏理仕、第一太平戴维斯、怡高、卓德、仲量行、梁振英测量师行等物业管理公司。此类公司的客户群主要是高档自管型的物业,经营方式是以管理顾问或物业管理经理人的形式出现,主要职责是为委托物业建立适当的运营管理体系,协助建立物业管理公司及培养物业管理人才。收取的顾问费用视物业规模、派驻高级管理人员的地区来源确定。通常收取的顾问费用为每年 100000—200000 元,人员工资另行支付。

(猿) 派员型物业管理公司。由历史悠久、颇有名气的物业管理集团派出极干练的高级管理人员组成物业管理决策层,并设计和移植一整套物业管理运作体系,领导和监督这一体系的运转。在实施管理中对物业的保值、增值负责,并收取物业管理费用。

(源) 综合型物业管理公司。这类物业管理公司既直接接受项目,提供全方位管理和服务,同时也提供顾问、咨询服务。通常这类物业管理公司职能最全,用人最多,规模相对庞大,能同时接管多个物业管理项目。

### 猿) 按物业管理公司与业主产权关系分类

(员) 委托型物业管理公司。物业管理公司受多个产权单位委托,管理若干个小区或大楼。此种形式物业的产权(所有权)与经营权是分开的,物业管理公司不具有产权。因而,在操作上比较灵活,要不断开拓服务领域和项目,不仅会取得好的经济效益,还会对公司的形象产生积极的影响,并有利于社会效益特别是环境效益的提高。如北京的怡信物业管理公司、中海物业管理公司、太联物业管理公司、保利酒店物业管理公司、月亮湾物业管理公司都属于这类公司,其经营方式为既可以接受发展商的委托全面经营管理,亦可单项承包经营。经营中自行收取费用,收入归己,亏损自担。为避免在市场中树立竞争对手,此类型公司通常不会接受顾问形式的委托管理。

(圆) 自主经营型物业管理公司。即物业管理公司受上级单位(也是发展商)的委托,管理自主开发的物业。此种形式中,物业的产权归发展商或物业管理公司,也就是说物业的所有权和经营权是一致的。通过物业管理公司的经营活动,收取租金、收回投资并获得利润。这种形式实际上是房地产开发的延续,即通过物业管理公司对物业进行装修、改造、出租、经营,提高物业的档次和适用性,从而获得更多的经济效益。

### 猿) 摇摇物业管理公司的资质

资质,根据“辞海”的释义,是指人的天资、禀赋。现在借用到建筑公司以及物业管理公司的审批过程中,主要为了界定、查验、衡量这类公司具备或拥有的资金数量、专业人员、委托管理物业的

规模等方面的状况,是企业的实力、规模的标志。

#### 员) 物业管理从业人员的资质条件

物业管理从业人员应该具备下列资质条件:

(员) 经过物业管理行政主管部门指定的物业培训机构培训,并取得物业管理行政主管部门核发的《物业管理岗位资格证书》,专业技术人员应取得各有关技术职务证书或岗位证书;

(圆) 热爱物业管理工作,努力学习有关专业技术管理知识,不断提高管理和服务水平;

(猿) 严格遵守物业管理公司的各项规章制度和员工手册。

#### 圆) 物业管理公司的资质条件

##### (员) 物业管理资质条件

鉴于国家尚未颁布全国性物业管理的专项法规及办法,在此,仅依据上海、深圳、常州、南宁、苏州、汕头、北京等城市颁布实施的有关物业管理规定,对物业管理公司资质条件归纳如下,这些条件必须同时具备:

① 拥有或受托管理建筑面积 员万 ~ 缘万平方米以上的物业;

② 有 圆园万 ~ 猿园万元以上的货币注册资金;

③ 合法的管理章程;

④ 有固定的办公及经营场所;

⑤ 有管理物业所需的管理机构和各类人员。各类专业人员按建筑面积 员万平方米计算,多层房屋配 远人,高层大楼配 愿人,不足 员万平方米的不得少于 缘人,其中有中级以上技术职称的人员不少于 猿人;

⑥ 有完备的房屋管理、修缮与养护的保护措施。

##### (圆) 申报经营资质需要提供的资料

《上海市物业管理公司经营资质审批的规定》规定,内资物业管理企业(含国有、集体、股份合作)申报经营资质需要提供的资料如下: