

# 目 录

## 第五卷 实用综合卷

### 第一篇 房地产开发经营管理

第一章 房地产开发的程序与管理 .....	(2761)
第一节 房地产开发的概念 .....	(2761)
一、概述 .....	(2761)
二、房地产开发商及其开发队伍 .....	(2762)
三、房地产开发商及其合作伙伴 .....	(2764)
第二节 房地产开发的主要程序 .....	(2770)
一、投资机会选择与决策分析 .....	(2772)
二、前期工作 .....	(2772)
三、建设阶段 .....	(2774)
四、租售阶段 .....	(2774)
第三节 土地使用权的获取 .....	(2775)
一、概述 .....	(2775)
二、我国城市土地使用制度及其演变 .....	(2776)
三、开发商获取土地使用权的方式 .....	(2779)
四、旧城区房地产开发的特点 .....	(2786)
五、新区房地产开发的特点 .....	(2788)
六、土地一级开发及其模式 .....	(2789)

第四节	城市规划及其对房地产开发的影响 .....	( 2791 )
一、	城市规划的作用和任务 .....	( 2791 )
二、	城市规划及其他规划的关系 .....	( 2792 )
三、	城市规划建设用地的分类 .....	( 2794 )
四、	规划设计方案中的主要技术经济指标 .....	( 2796 )
五、	土地出让和房地产开发过程中的规划管理 .....	( 2797 )
第五节	政府对房地产市场的干预 .....	( 2799 )
一、	政府制定干预房地产市场政策的原则 .....	( 2799 )
二、	房地产市场的宏观调控 .....	( 2801 )
三、	房地产市场行为的规范 .....	( 2806 )
第二章	房地产开发经营决策 .....	( 2808 )
第一节	房地产开发企业经营与管理概述 .....	( 2808 )
一、	房地产开发企业经营与管理的概念 .....	( 2808 )
二、	房地产开发企业经营与管理的特点 .....	( 2809 )
三、	房地产开发企业的设立 .....	( 2812 )
四、	房地产开发企业经营与管理的职能与方法 .....	( 2813 )
五、	房地产开发企业的组织结构形式 .....	( 2816 )
第二节	房地产开发企业的市场研究 .....	( 2818 )
一、	房地产开发企业的市场调查 .....	( 2819 )
二、	房地产开发企业的市场预测 .....	( 2821 )
第三节	房地产开发企业的经营决策 .....	( 2824 )
一、	企业经营决策的含义及内容 .....	( 2824 )
二、	企业经营决策的程序 .....	( 2825 )
三、	企业经营决策的方法及数学模型 .....	( 2827 )
第四节	房地产开发企业的经常性管理 .....	( 2835 )
一、	房地产开发企业的设立 .....	( 2835 )
二、	房地产开发企业的组织机构设置 .....	( 2840 )
三、	房地产开发企业经营目标分析 .....	( 2843 )
四、	房地产开发经营指标体系分析 .....	( 2846 )

第三章 房地产开发的前期准备工作 .....	( 2852 )
第一节 规划与设计——房地产开发的“龙头” .....	( 2852 )
一、规划 .....	( 2852 )
二、计划 .....	( 2866 )
第二节 土地征用与拆迁安置——房地产开发的 实质性开端 .....	( 2876 )
一、土地征用 .....	( 2876 )
二、拆迁与安置 .....	( 2884 )
第四章 房地产开发的建设过程 .....	( 2897 )
第一节 建筑工程施工的招标与投标 .....	( 2897 )
一、建筑工程施工招投标的基本概念 .....	( 2897 )
二、工程建设项目的招标方式 .....	( 2898 )
三、招标机构 .....	( 2900 )
四、招标程序 .....	( 2901 )
第二节 建筑工程施工的合同形式与通用合同条款 .....	( 2907 )
一、建筑工程施工的合同形式 .....	( 2907 )
二、合同通用条款 .....	( 2911 )
第三节 工程项目管理 .....	( 2919 )
一、项目管理的概念 .....	( 2919 )
二、房地产开发中的项目管理 .....	( 2920 )
三、工程项目管理 .....	( 2925 )
第四节 工程项目的竣工验收 .....	( 2934 )
一、竣工验收的要求 .....	( 2934 )
二、竣工验收的依据 .....	( 2935 )
三、竣工验收的工作程序 .....	( 2935 )
四、工程竣工验收备案 .....	( 2936 )
五、竣工结算 .....	( 2936 )

六、编制竣工档案 .....	( 2936 )
<b>第五章 房地产开发的资金筹措 .....</b>	<b>( 2939 )</b>
<b>第一节 房地产业资金的运动特征与筹措原则</b> .....	<b>( 2939 )</b>
.....	( 2939 )
一、房地产开发资金的运动特征 .....	( 2939 )
二、房地产开发资金筹措的原则 .....	( 2940 )
<b>第二节 房地产开发资金筹措的渠道 .....</b>	<b>( 2941 )</b>
一、汇集自有资金 .....	( 2941 )
二、申请贷款 .....	( 2942 )
三、发行债券筹资 .....	( 2945 )
四、发行股票筹资 .....	( 2947 )
五、其他筹资渠道 .....	( 2947 )
<b>第三节 房地产开发资金筹集步骤和方法 .....</b>	<b>( 2949 )</b>
一、编制资金筹集方案 .....	( 2949 )
二、编制资金流动计划 .....	( 2950 )
三、按规定程序办理各类贷款手续 .....	( 2953 )
<b>第四节 资金筹集的风险分析与控制 .....</b>	<b>( 2955 )</b>
一、资金筹集的风险 .....	( 2955 )
二、资金筹集风险的度量 .....	( 2957 )
三、资金筹集风险的控制 .....	( 2958 )
<b>第六章 行业管理 :房地产开发企业的部门规范 ...</b>	<b>( 2960 )</b>
<b>第一节 房地产开发企业的建立 .....</b>	<b>( 2960 )</b>
一、房地产开发企业的建立 .....	( 2960 )
二、房地产开发企业的资质审查 .....	( 2962 )
<b>第二节 房地产开发的计划管理 .....</b>	<b>( 2967 )</b>
一、房地产业发展规划与计划 .....	( 2968 )
二、商品房屋建设的计划管理 .....	( 2969 )
<b>第三节 商品房价格管理与监督 .....</b>	<b>( 2970 )</b>
一、商品房管理机构与管理原则 .....	( 2971 )

二、商品房造价管理 .....	( 2972 )
三、商品房价格监督 .....	( 2973 )
<b>第七章 经营管理 :房地产开发企业的内在约束 ...</b>	<b>( 2974 )</b>
<b>第一节 房地产开发企业的计划管理 .....</b>	<b>( 2974 )</b>
一、计划管理的基本含义 .....	( 2974 )
二、计划管理的内容和特征 .....	( 2975 )
三、计划管理的目标任务 .....	( 2976 )
四、计划管理的主要指标规定 .....	( 2978 )
五、计划管理的基本方法 .....	( 2979 )
<b>第二节 房地产开发企业的财务管理 .....</b>	<b>( 2980 )</b>
一、房地产开发企业财务管理的基本任务 .....	( 2981 )
二、房地产开发企业财务管理的原则 .....	( 2983 )
<b>第三节 房地产开发企业的内部审计 .....</b>	<b>( 2985 )</b>
一、内部审计的职能 .....	( 2985 )
二、内部审计的作用 .....	( 2986 )
三、内部审计的主要任务 .....	( 2986 )
四、内部审计的职责和权力 .....	( 2986 )
五、内部审计的基本内容 .....	( 2987 )
六、内部审计的程序 .....	( 2987 )
<b>第四节 房地产开发企业的物资供应和管理 .....</b>	<b>( 2989 )</b>
一、以内部经营方式实现物资供应与管理的科学性 .....	( 2989 )
二、物资供应计划 .....	( 2990 )
三、物资供应管理 .....	( 2991 )
四、物资供应管理中的储备管理 .....	( 2992 )
<b>第八章 房地产推销 .....</b>	<b>( 2994 )</b>
<b>第一节 房地产经纪与推销 .....</b>	<b>( 2994 )</b>
一、房地产商品销售的主要方式 .....	( 2994 )
二、房地产经纪的销售代理协议 .....	( 2995 )
三、房地产经纪人的义务 .....	( 2997 )

四、房地产推销 .....	( 2999 )
第二节 房地产项目市场推广 .....	( 3003 )
一、房地产项目市场推广的形式 .....	( 3004 )
二、房地产市场推广的主要手段 .....	( 3005 )
第三节 房地产项目的租售方法 .....	( 3009 )
一、异地销售 .....	( 3009 )
二、预售 .....	( 3009 )
三、分期付款销售 .....	( 3010 )
第九章 引进外资开发房地产 .....	( 3012 )
第一节 引进外资开发房地产的概述 .....	( 3012 )
一、引进外资开发房地产的种类 .....	( 3012 )
二、引进外资开发房地产的投资环境 .....	( 3013 )
第二节 我国引进外资开发房地产的基本情况 .....	( 3014 )
一、关于房地产开发的两类情况 .....	( 3014 )
二、投资环境现状及发展 .....	( 3015 )
第三节 引进外资开发房地产的有关法律和法规 .....	( 3016 )
一、综合性法律法规 .....	( 3016 )
二、中央颁布或通过的涉外法律和法规 .....	( 3017 )
三、需要参考的地方性规定 .....	( 3017 )
第四节 引进外资开发房地产折形式 .....	( 3017 )
一、中外合资开发房地产 .....	( 3017 )
二、中外合作开发房地产 .....	( 3019 )
三、外资企业开发房地产 .....	( 3020 )
第五节 引进外资开发房地产的方式和审批程度 .....	( 3020 )
一、方式 .....	( 3020 )
二、审批程序 .....	( 3021 )

第六节 外资开发房地产中存在的问题与措施 .....	( 3022 )
一、成片开发土地过多 项目拟租土地面积过大 .....	( 3022 )
二、加强城市规划与土地出让合同的实施管理 .....	( 3023 )
三、对外商预售楼宇亟待加强管理 .....	( 3024 )
四、认真研究外销房地产转让的管理对策 .....	( 3024 )
第十章 电子计算机与房地产企业管理 .....	( 3026 )
第一节 房地产企业管理现代化概念 .....	( 3026 )
一、企业管理与信息 .....	( 3026 )
二、信息、数据及数据处理 .....	( 3028 )
三、数据处理发展过程 .....	( 3031 )
四、数据库系统 .....	( 3037 )
五、数据处理系统、管理信息系统与决策支持系统 .....	( 3039 )
第二节 房地产企业电子计算机辅助管理系统 .....	( 3049 )
一、电子计算机在房地产企业管理中的作用 .....	( 3049 )
二、电子计算机在房地产企业管理中的应用概况 .....	( 3052 )
第三节 管理信息系统的开发 .....	( 3054 )
一、开发方法 .....	( 3054 )
二、可行性研究 .....	( 3056 )
三、系统分析 .....	( 3060 )
四、系统设计 .....	( 3064 )
五、程序设计 .....	( 3070 )
六、系统调试和测试 .....	( 3072 )
第四节 常用管理应用软件 .....	( 3074 )
一、PROJECT 工程项目管理软件 .....	( 3074 )
二、P3 工程项目管理软件 .....	( 3080 )
三、天财财务管理软件 .....	( 3087 )

## 第二篇 物业管理

第一章 物业管理的基本概念 .....	( 3093 )
第一节 物业与物业管理的概念 .....	( 3093 )
一、物业的概念 .....	( 3093 )
二、物业管理 .....	( 3094 )
第二节 物业管理的特征及功能 .....	( 3095 )
一、物业管理的特征 .....	( 3095 )
二、物业管理的功能 .....	( 3096 )
第三节 物业管理的类型与内容 .....	( 3097 )
一、物业管理的类型 .....	( 3097 )
二、物业管理的内容 .....	( 3098 )
第二章 物业管理的产生与发展 .....	( 3100 )
第一节 物业管理的产生 .....	( 3100 )
第二节 现代物业管理的发展 .....	( 3101 )
第三节 中国物业管理的产生与发展 .....	( 3102 )
第三章 物业管理市场 .....	( 3104 )
第一节 物业管理市场的内容 .....	( 3104 )
一、市场主体 .....	( 3104 )
二、市场客体 .....	( 3105 )
三、市场环境 .....	( 3105 )
第二节 物业管理市场的产生和发展的原因 .....	( 3105 )
一、物业管理市场产生的原因 .....	( 3105 )
二、物业管理市场发展的原因 .....	( 3106 )
三、我国物业管理市场产生与发展的原因 .....	( 3107 )
第三节 物业管理的法律制度 .....	( 3107 )
一、物业管理的法律关系 .....	( 3108 )

二、物业管理的法律规范 .....	(3109)
<b>第四章 物业管理公司 .....</b>	<b>(3110)</b>
<b>第一节 物业管理公司概述 .....</b>	<b>(3110)</b>
一、物业管理公司的概念 .....	(3110)
二、物业管理公司的权力和义务 .....	(3111)
三、物业管理公司的业务范围 .....	(3112)
<b>第二节 物业管理公司的设置 .....</b>	<b>(3113)</b>
一、物业管理公司的组建形式 .....	(3113)
二、物业管理公司的部门设置 .....	(3114)
<b>第三节 物业管理人员的培训 .....</b>	<b>(3115)</b>
一、物业管理公司的人员配备及职责 .....	(3115)
二、物业管理公司人员的招募和上岗 .....	(3116)
三、物业管理的人员培训 .....	(3116)
四、房屋管理员岗位培训 .....	(3122)
五、房屋管理员的培训 .....	(3123)
六、房屋管理员工作规范培训 .....	(3124)
<b>第四节 物业管理公司对物业的接管验收 .....</b>	<b>(3127)</b>
一、物业接管验收的程序 .....	(3127)
二、物业接管验收的条件 .....	(3128)
三、物业接管验收应检索提交的资料 .....	(3128)
四、物业接管验收的标准 .....	(3129)
五、物业装修的验收 .....	(3132)
六、物业的移交 .....	(3133)
七、交接双方的责任 .....	(3133)
八、物业接管验收中需注意的问题 .....	(3134)
<b>第五节 物业管理公司参与物业销售 .....</b>	<b>(3136)</b>
一、物业管理公司与开发商签订代理销售协议 .....	(3136)
二、物业管理公司拟定销售计划 .....	(3136)
三、物业销售合同中的物业管理条款 .....	(3137)

附件 物业公司的管理模式 .....	( 3138 )
一、物业公司的机构设置 .....	( 3138 )
二、物业公司的管理制度 .....	( 3140 )
<b>第五章 物业管理招标投标 .....</b>	<b>( 3155 )</b>
第一节 物业管理招标投标的基本概念 .....	( 3155 )
一、物业管理招标投标的基本概念 .....	( 3155 )
二、物业管理开展招标投标应遵循的原则与意义 .....	( 3157 )
三、物业管理招标投标的历史 .....	( 3160 )
第二节 物业管理招标程序 .....	( 3165 )
一、物业管理招标的条件 .....	( 3165 )
二、物业管理招标程序 .....	( 3166 )
三、建设工程招标程序 .....	( 3170 )
第三节 编制物业管理招标文件 .....	( 3174 )
一、编制招标文件的原则 .....	( 3174 )
二、招标文件编制程序 .....	( 3176 )
三、招标文件的主内容 .....	( 3177 )
四、物业管理招标文件与土建工程项目招标文件的比较 .....	( 3179 )
五、物业管理招标文件编制的范例 .....	( 3182 )
第四节 物业管理投标书的编写 .....	( 3196 )
一、物业管理投标书的写作要求 .....	( 3196 )
二、物业管理投标书编写内容 .....	( 3198 )
三、标书编写的组织 .....	( 3204 )
四、投标书的范例 .....	( 3206 )
第五节 物业管理建议书 .....	( 3230 )
一、物业管理建议书的基本概念 .....	( 3230 )
二、物业管理建议书与标书区别 .....	( 3233 )
三、物业管理建议书的内容 .....	( 3235 )
四、物业管理建议书范例 .....	( 3237 )
第六节 物业管理投标的技巧与策略 .....	( 3248 )

一、标书编写的技巧 .....	( 3248 )
二、投标策略 .....	( 3256 )
第七节 物业管理委托合同的订立与管理 .....	( 3257 )
一、经济合同订立的基本概述 .....	( 3257 )
二、物业管理委托合同的订立 .....	( 3260 )
第六章 物业管理公约与业主管理委员会 .....	( 3280 )
第一节 物业管理公约 .....	( 3280 )
第二节 业主管理委员会 .....	( 3281 )
第三节 物业管理公约与业主管理委员会规则 示例 .....	( 3281 )
一、业主公约示例 .....	( 3282 )
二、业主管理委员会规则示例 .....	( 3286 )
第七章 住宅小区管理 .....	( 3295 )
第一节 住宅小区管理概述 .....	( 3295 )
一、住宅小区概述 .....	( 3295 )
二、住宅小区管理概述 .....	( 3297 )
第二节 住宅小区管理的内容 .....	( 3300 )
一、房屋及房屋设备的管理 .....	( 3300 )
二、住宅小区环境的维护管理 .....	( 3302 )
三、日常服务和多种经营服务 .....	( 3304 )
四、文明住宅小区与精神文明建设 .....	( 3305 )
第三节 平房、高层和售后住宅的管理 .....	( 3307 )
一、平房住宅的管理 .....	( 3307 )
二、高层住宅的管理 .....	( 3308 )
三、售后住宅的管理 .....	( 3310 )
第八章 物业综合管理与收益性物业综合经营 .....	( 3312 )
第一节 物业综合经营概述 .....	( 3312 )
一、物业综合经营 .....	( 3312 )

二、物业综合管理与综合经营的内容 .....	( 3312 )
<b>第二节 供暖管理 .....</b>	<b>( 3315 )</b>
一、集中供暖 .....	( 3315 )
二、供暖管理 .....	( 3315 )
三、供暖管理的对象 .....	( 3315 )
四、供暖管理队伍建设 .....	( 3316 )
五、燃料供应管理 .....	( 3317 )
<b>第三节 环卫管理 .....</b>	<b>( 3319 )</b>
一、环境管理 .....	( 3319 )
二、环卫管理 .....	( 3325 )
<b>第四节 绿化与美化管理 .....</b>	<b>( 3328 )</b>
一、管理机构设置及员工岗位职责 .....	( 3328 )
二、园林绿地的营造与养护 .....	( 3330 )
三、园林小品 .....	( 3332 )
<b>第五节 安全管理 .....</b>	<b>( 3334 )</b>
一、治安管理 .....	( 3334 )
二、消防管理 .....	( 3337 )
三、车辆管理 .....	( 3339 )
<b>第六节 收益性物业管理 .....</b>	<b>( 3341 )</b>
一、签订物业管理合同 .....	( 3341 )
二、制订市场宣传策略 .....	( 3341 )
三、制订租金取办法 .....	( 3343 )
四、实施维修管理和其他管理 .....	( 3343 )
五、建立业主、物业管理企业和租客的联系渠道 .....	( 3344 )
六、对收益性物业管理进行记录、组织和控制 .....	( 3344 )
<b>第七节 收益性物业经营管理的收入与费用 .....</b>	<b>( 3345 )</b>
一、收益性物业经营管理的收入 .....	( 3345 )
二、收益性物业经营管理的费用 .....	( 3346 )
<b>第八节 特殊收益性物业的管理 .....</b>	<b>( 3348 )</b>

一、办公大楼管理 .....	( 3348 )
二、购物中心管理 .....	( 3351 )
三、工业厂房和货仓管理 .....	( 3353 )
<b>第九节 收益性物业主要管理对象和办法 .....</b>	<b>( 3354 )</b>
一、商业楼宇及购物中心的管理 .....	( 3354 )
二、写字楼物业的管理 .....	( 3356 )
三、工业厂房及仓库的管理 .....	( 3358 )
<b>第十节 综合经营收益服务 .....</b>	<b>( 3358 )</b>
一、餐饮服务 .....	( 3358 )
二、燃料供应 .....	( 3359 )
三、日用百货 .....	( 3359 )
四、果菜供应的需求及相关分析 .....	( 3359 )
五、绿化工程服务 .....	( 3360 )
六、美容美发服务 .....	( 3360 )
七、物业租售代理 .....	( 3360 )
八、物业评估和物业管理费测算 .....	( 3361 )
九、图书、音像出租服务 .....	( 3361 )
十、康乐项目 .....	( 3361 )
十一、上学入托接送服务 .....	( 3362 )
十二、托幼服务 .....	( 3362 )
十三、物业外墙的广告出租与管理 .....	( 3363 )
十四、维修服务 .....	( 3363 )
十五、装修服务 .....	( 3364 )
十六、其他服务 .....	( 3364 )
<b>第九章 房屋维修和设备管理 .....</b>	<b>( 3366 )</b>
<b>第一节 房屋维修与房屋维修管理 .....</b>	<b>( 3366 )</b>
一、房屋维修的概念 .....	( 3366 )
二、什么是房屋维修管理 .....	( 3366 )
三、房屋维修管理三原则 .....	( 3366 )

第二节 房屋维修管理的内容 .....	( 3367 )
一、房屋质量管理 .....	( 3367 )
二、房屋维修施工管理 .....	( 3367 )
三、房屋维修行政管理 .....	( 3372 )
第三节 房屋维修工程的分类与考核 .....	( 3373 )
一、小修工程 .....	( 3373 )
二、中修工程 .....	( 3374 )
三、大修工程 .....	( 3375 )
四、翻修工程 .....	( 3375 )
五、综合维修工程 .....	( 3375 )
六、房屋维修工程的考核标准 .....	( 3376 )
七、房屋维修工程考核指标 .....	( 3377 )
第四节 房屋维修管理的范围 .....	( 3379 )
一、房屋维修范围 .....	( 3379 )
二、房屋维修质量管理 .....	( 3380 )
三、房屋建筑结构的分类 .....	( 3380 )
四、房屋建筑构造 .....	( 3381 )
五、建筑物基本构造 .....	( 3381 )
六、房屋完损标准的划分 .....	( 3382 )
七、房屋完损等级评定方法 .....	( 3383 )
八、评定房屋完损等级应注意事项 .....	( 3383 )
九、评定房屋完损等级的基本做法 .....	( 3384 )
十、造成房屋损坏的原因 .....	( 3384 )
十一、房屋维修工程管理 .....	( 3385 )
十二、房屋维修的特点 .....	( 3386 )
十三、房屋维修工程分类 .....	( 3386 )
第五节 房屋维修工程的经济技术指标 .....	( 3389 )
一、房屋日常维护的考核指标 .....	( 3389 )
二、房屋维修工程的主要经济技术指标 .....	( 3389 )

第六节 房屋设备概述.....	( 3391 )
一、什么是房屋设备 .....	( 3391 )
二、房屋建筑卫生设备 .....	( 3391 )
三、房屋建筑电气设备 .....	( 3392 )
四、房屋设备管理是城市文明建设和发展的需要 .....	( 3393 )
五、房屋设备管理能强化物业管理企业的基础建设 .....	( 3394 )
六、房屋设备管理的制度 .....	( 3394 )
第七节 房屋设备的维修管理 .....	( 3395 )
一、房屋设备维修工程的分类 .....	( 3395 )
二、房屋设备的日常性养护 .....	( 3396 )
三、房屋设备维修工程的审批管理 .....	( 3397 )
四、房屋设备的经常性保养 .....	( 3397 )
五、房屋设备维修工程分类 .....	( 3398 )
第八节 房屋给排水设备的维修 .....	( 3399 )
一、给水系统的维修 .....	( 3399 )
二、排水系统的维修 .....	( 3401 )
第九节 房屋供电设备的维修 .....	( 3402 )
一、线路的常见故障及其检修方法 .....	( 3402 )
二、白炽灯和日光灯的常见故障 .....	( 3404 )
三、避雷的设施的修缮 .....	( 3404 )
第十 房屋电梯设备的运行和维修 .....	( 3405 )
一、电梯设备的基本组成 .....	( 3405 )
二、电梯的分类 .....	( 3406 )

## 第三篇 房地产经纪

第一章 房地产经纪人员及经纪业 .....	( 3409 )
第一节 房地产经纪概念 .....	( 3409 )
一、房地产经纪(人)涵义析辨 .....	( 3409 )

二、房地产经纪(人)探源 .....	( 3410 )
三、房地产经纪概念的认定 .....	( 3411 )
第二节 房地产经纪人的特性及基本素质要求 .....	( 3412 )
一、房地产经纪人的特性 .....	( 3412 )
二、房地产经纪人的基本素质要求 .....	( 3413 )
三、房地产经纪人的行为准则 .....	( 3414 )
第三节 房地产交易流程中经纪活动及代理契约 .....	( 3415 )
一、房地产交易流程框架 .....	( 3415 )
二、主要经纪活动内容 .....	( 3415 )
三、主要代理契约形式 .....	( 3416 )
第二章 房地产营销代理 .....	( 3423 )
第一节 房地产营销概述 .....	( 3423 )
一、房地产营销概念 .....	( 3423 )
二、房地产市场营销系统观 .....	( 3424 )
三、营销渠道选择 .....	( 3426 )
四、市场营销策略 .....	( 3427 )
第二节 房地产定价策略 .....	( 3429 )
一、平价销售策略 .....	( 3429 )
二、薄利多销策略 .....	( 3430 )
三、高价厚利策略 .....	( 3430 )
四、差别价格策略 .....	( 3431 )
五、承诺配套服务完价策略 .....	( 3431 )
六、心理定价策略 .....	( 3432 )
第三节 房地产广告促销 .....	( 3432 )
一、广告的概念、功能及作用 .....	( 3432 )
二、房地产广告操作过程 .....	( 3433 )
三、房地产广告的有关技巧 .....	( 3434 )

四、案例评析——皇冠山庄广告促销 .....	( 3435 )
第四节 房地产人员推销 .....	( 3436 )
一、房地产人员推销概念 .....	( 3436 )
二、房地产推销的程序 .....	( 3437 )
三、房地产推销人员的报酬 .....	( 3438 )
第三章 房地产信托与保险 .....	( 3439 )
第一节 房地产信托 .....	( 3439 )
一、信托的涵义及分类 .....	( 3439 )
二、信托的产生与发展 .....	( 3440 )
三、房地产信托的优点 .....	( 3440 )
四、房地产信托关系的建立 .....	( 3441 )
第二节 房地产拍卖 .....	( 3445 )
一、拍卖的概念 .....	( 3445 )
二、拍卖行的涵义 .....	( 3445 )
三、房地产拍卖的要点 .....	( 3445 )
第三节 房地产保险 .....	( 3448 )
一、保险经纪人的概念 .....	( 3448 )
二、保险经纪人的业务范围和工作要求 .....	( 3449 )
三、房地产保险内容 .....	( 3449 )
第三节 ESCROW 业务 .....	( 3451 )

# 第五卷

## 实用综合卷



# 第 一 篇

## 房地产开发经营管理

---



## 第一章 房地产开发的程序与管理

房地产业是为人类的生活、生产活动提供入住空间或物质载体的行业。我国改革开放以来,房地产业和房地产市场伴随着整个国民经济的发展得到了长足的发展。房地产开发作为增量房地产的供给模式,已经被社会和市场广泛接受,涌现出诸如“北京城市开发集团”、“北京华远房地产股份有限公司”、“南京栖霞建设集团”等一大批优秀的房地产开发企业。实践证明,成功的房地产开发商应该是投资机会的发现者,投资计划实施的组织者,与有关各方谈判的专家能手,风险识别与控制的专家,投资的决策者,项目主要风险的承担者和项目成功后的主要受益者。

随着社会经济与房地产市场的发展,房地产开发活动变得越来越复杂,它不仅需要开发商的战略眼光和操作技巧,而且还要求开发商具有市场分析与项目策划、投资分析与决策、法规与政策、规划与设计、建造技术、项目管理、人居环境、基础设施、项目融资、风险控制、市场营销以及资产管理等方面的知识,并具备持续创新的能力。

为了满足大专院校房地产专业师生学习和从业人员继续教育的需求,本书将从房地产开发的程序与管理开始,重点介绍与房地产开发投资相关的市场研究、项目评估、工程管理、项目融资、市场营销、房地产资产管理等问题,以期使读者对房地产开发经营与管理的相关内容有一个较全面的把握。

### 第一节 房地产开发的概念

#### 一、概述

房地产开发是通过多种资源的组合使用而为人类提供入住空间,并改变人居环境的一种活动。这里的资源包括了土地、建筑材料、城市基础设施、城市公用配套

设施、劳动力、资金和专业人员经验等诸方面。房地产开发所创造的价值，主要体现在为消费者提供了满足其需求的空间、时间和服务。

由于人口持续增长、技术进步、人们的生活品味和工作方式不断变化，社会对通过开发来改造人居环境的需求是永恒的。在房地产开发中，房地产开发商的主要目的是在获取最大利润的同时尽可能降低风险，而政府在房地产开发方面的目标则是，既要促进城市空间开发、带动城市经济增长，又要在不损害环境的条件下，提供完善的城市基础设施服务，改善居民的生活质量。

尽管房地产开发的定义非常简单，但房地产开发活动变得越来越复杂。房地产开发过程所形成的产品即新建或重建的项目，需要越来越多的人士包括开发队伍成员、政府管理者、社会公众和专业顾问等协调一致的努力。作为房地产开发过程的组织者，开发商必须确保所有参与者在预算范围内，按计划完成其所承担的工作。

## 二、房地产开发商及其开发队伍

### （一）房地产开发商的特性

房地产开发商就像一个影视导演，他要把有着各自理想和目标的优秀演员组织起来，在整个影片中给每个演员分配一个角色，通过各角色的通力合作，制作出受观众喜爱的优秀影视作品。风险和不确定性伴随着房地产的整个开发过程，成功的开发商对未来可能遇到的不确定性必须要有足够的心理承受能力。

房地产开发商从项目公司到大型跨国公司有许多种类型，中国目前对开发商的分类主要按房地产开发资质等级、所有制形式、经营范围等划分。开发商的目的很明确，即通过实施开发过程获取利润。不同开发商的主要区别在于其开发的物业是出售还是作为一项长期投资。许多小型房地产开发商大都是将开发的物业出售，以迅速积累资本；而随着其资本的扩大，这些开发商也会逐渐成为物业的拥有者或投资者，即经历所谓的“资产固化”过程，逐渐向中型、大型开发商和资产管理者过渡。当然，这里也有优胜劣汰的过程。对于大型房地产开发商来说，由于其资金雄厚，对所开发的物业既可出租也可出售。例如，香港长江实业参与开发的北京东方广场，中国国际信托投资公司开发建设的京城大厦等均用来出租，以获取更高的投资收益并使其投资组合更为合理。当然，对于居住物业来说，不管是大公司还是小公司，开发完毕后一般都用来销售，这是由居住物业的消费特性所决定的。

房地产开发商所承担的开发项目类型也有很大差别。有些开发商对某些特定的开发类型（如商场或住宅）或在某一特定的地区搞开发有专长，而另外一些公司则可能宁愿将其开发风险分散于不同的开发类型和地点上，还有些开发商所开发的物业类型很专一但地域分布却很广甚至是国际性的。总之，开发商根据自己的特点、实力和经验，所选择的经营方针是有很大差别的。

在经营管理上，开发商的风格也有较大差异。有些开发商从规划设计到租售阶段，均聘请专业顾问机构提供服务；而有些开发商则从规划设计到房屋租售乃至物业管理，均由自己负责。房地产开发商大都是创业者，他们的工作，是融创造者、推销商、谈判家、经理、领导者、风险管理者和投资者的特征于一体的极具挑战性的工作。知识、智慧、经验和决策艺术，是开发商成功的根本。

### （二）开发商的社会声誉

不论是否合理，开发商在公众中受尊敬的程度并不是很高。不管开发商是谁，人们只要听说有开发商准备开发其居住区域附近的项目，就会存在某种担心。由于每一个开发项目都会无一例外地打破所在社会的平静，因此，人们对开发商存在抵触情绪是很正常的现象。房地产开发所形成的产品，由于在相当长的时期内会改变一个社区的人居环境，因此总会面临着公众的褒贬评论；又由于开发商的公众形象在很大程度上与他们所开发的产品联系在一起，这就使得人们很容易将交通阻塞、破坏城市景观、配套设施不完备等问题归咎于开发商。实际上，作为社区的建设者，开发商为提供人们入住空间、娱乐设施、科教文卫等配套设施的一切活动，都必须遵循一定的规则，而这些规则是由代表社会公众利益的城市规划师、政府官员和人民代表制定的。

像许多其他行业一样，开发商也是良莠不齐。有的开发商通过其建造的产品和良好的信誉，在城市建设与人类住区环境改善中作出了有目共睹的贡献；也有些开发商由于其低劣的产品和不诚实的经营作风，受到了大众和媒体的批评。

不论有没有开发商参与，社区总是在不断地发展变化。而作为一个优秀的开发商，其所进行的开发或重建工作，应该对社区的发展起着正面的推动作用。

### （三）开发队伍

房地产整个开发过程中的各项工作，是由一支开发队伍去完成的。开发商在这个开发队伍中主要起组织者的作用。开发商不可能独立完成规划设计、融资、建

造、租售、物业管理等工作，他需要来自政府或社会的其他专业人士提供的服务，需要相关企业或机构的合作。

开发商的专业背景各异。有些在成为开发商之前的职业可能是建筑师、律师、承包商、代理商、规划师或银行家。成为开发商后，他们必须针对自己所缺乏的技术力量，聘请相关的专业人员加入开发队伍或将一部分工作委托给其他顾问服务机构。发现和吸引优秀人才，用其所长、避其所短，建立形式多样而有效的激励机制，是开发商的重要工作之一。

开发商是房地产项目的第一个市场推广者，对于每一个新的开发项目，必须首先形成一个概念轮廓，然后向其他相关人士或机构推广其形成的概念。当项目的设计和建设阶段开始后，开发商就要花费比较多的时间去管理其开发队伍，扮演起如足球队中的教练、守门员和球队所有者于一身的综合角色。

### 三、房地产开发商及其合作伙伴

房地产开发项目的日益大型化和复杂化，使得任何一个开发商仅凭其自身的知识和能力不可能完成一个现代的房地产开发项目，他必须选择各有所长的专业人士或机构，组成一支开发队伍，在开发商的组织与协调下，实现整个项目的预期目标。在整个开发过程中，开发商不仅要持续地判断项目的可行性，还要不断地检查自己的开发队伍，看在变化的项目环境条件下，开发队伍中的每一个成员是否能有效地工作，在动态变化的房地产开发过程中，是否有预期判断和即时反应的能力。由于一个房地产开发过程可能要持续几年时间，在复杂多变的市场环境下，管理这样一支庞大的开发队伍，是极具挑战性的工作。

在房地产开发过程中，每个阶段的每一项工作或活动，都是由一系列不同的参与者（开发队伍成员或开发商的合作伙伴）来分别完成的。下面介绍一下各参与者的作用。应该指出的是，由于所处阶段的特点不同，各参与者的严重程度是有差异的，也不是每一个阶段都需要这些人或机构的参与。

#### （一）土地所有者或当前的使用者

不管是主动的还是被动的，土地所有者或当前的使用者的作用非常重要。为了出售或提高其土地的使用价值，他们可能主动提出出让、转让或投资开发的愿望。在我国，政府垄断了国有土地使用权出让的一级市场，当前的土地使用者对有关的

土地交易也有着至关重要的影响。我国城市土地的所有权归国家所有，其使用权可以有偿、有限期地出让，土地所有权和使用权可以分离。国家作为城市土地的所有者，不仅要通过城市规划管理来影响建筑物的平面和空间布置，还要限定土地的用途和房地产开发的产品类型、开发地点及具体坐落位置；另外，也不可忽视土地当前使用者的影响，即使其使用的土地是由国家无偿划拨的，在土地的出让、转让或再开发过程中，也要最大限度地满足其既得利益。同一开发地块上的当前使用者越多，对开发的影响也就越大，因开发商要逐一与他们谈判拆迁、安置、补偿方案，如果遇上“钉子户”，不仅会使开发周期拖长，还会大大增加房地产开发的前期费用。

## （二）政府及政府机构

政府及政府机构在参与房地产市场运行的过程中，既有制定规则的权力，又有监督、管理的职能，在有些方面还会提供有关服务。开发商从购买土地使用权开始，就不断地和政府的土地管理、城市规划、建设管理、市政管理、房地产管理等部门打交道，以获取投资许可证、土地使用权证、规划许可证、开工许可证、市政设施和配套设施使用许可证、销售许可证和房地产产权证书等。作为公众利益的代表者，政府在参与房地产市场的同时，也对房地产市场其他参与者的行为发生着影响。

房地产开发投资者对政府行为而引致的影响相当敏感。建筑业、房地产业常常被政府用来作为一个“经济调节器”，与房地产有关的收入是中央和地方政府财政收入的一个重要来源，而对物业的不同占有、拥有形式又反映了一个国家的政治取向。所以，房地产开发投资者必须认真考虑政府的有关政策和对开发的态度，以评估其对自己所开发或投资项目的影晌。

我国近 20 年来很重视房地产业的发展，并为此颁布了一系列的法律法规，如《中华人民共和国土地管理法》、《中华人民共和国城市规划法》、《中华人民共和国城镇国有土地使用权出让和转让暂行条例》、《外商投资开发成片土地暂行管理办法》、《中华人民共和国城镇土地使用税暂行条例》、《中华人民共和国土地管理法实施细则》、《中华人民共和国土地增值税征收条例》、《中华人民共和国城市房地产管理法》及相关条例、《城市拆迁管理条例》等。此外，各级地方政府也颁布了一系列有关房地产开发、经营、税收、管理的具体规定。这些法律法规对房地产开发商了解政府对房地产开发的政策提供了方便。

政府及其有关部门对国家经济政策、人口政策、产业政策、税收政策、金融政策、特区和开发区优惠政策等的研究，为房地产开发商预测未来的市场供需，确定投资开发方向提供了重要依据。例如，1998年政府将住房建设确定为带动国民经济增长的“新经济增长点”以来，先后出台了有关加快经济适用房建设、清理房地产开发过程中的行政收费以降低房价、启动个人住房消费、开放住房二级市场、加大金融对住房建设与消费的支持力度、停止住房实物分配实现住房分配货币化、消化空置商品房等一系列政策，对房地产市场的发展和开发商的投资行为产生了深远的影响。

### （三）金融机构

房地产开发过程中需要两类资金，一类是用于支付开发费用的短期资金即“开发建设融资”，另一类是项目建成后用于支持使用者购买房地产的长期资金即“抵押贷款”。房地产的生产过程和消费过程均需大量资金，没有金融机构的参与房地产市场就很难正常运转。

与房地产投资有关的银行贷款大多可以用物业作抵押，金融机构所承担的风险较小，因此，国外金融机构在房地产抵押贷款市场上竞争十分激烈。例如，香港的许多银行在向市民提供住房抵押贷款的同时，还附送家庭财产保险或火险等，以吸引顾客。随着我国金融体制改革和银行商业化的进程，尤其是房地产抵押法规的逐步完善，许多金融机构正在积极拓展房地产抵押贷款业务，如四大国有商业银行和交通银行、民生银行、深圳发展银行、浦东发展银行等股份制银行均在积极开办房地产信贷业务，并在完善服务、拓展贷款品种等方面展开了激烈的竞争。

### （四）建筑承包商

房地产开发商往往需要将其建设过程的工程施工发包给建筑承包商。但承包商也能将其所承包的业务扩展并同时承担附加的一些开发风险，如购买土地使用权、参与项目的资金筹措和市场营销等。当承包商仅作为建造商时，其利润仅与建造成本及时间有关，承担的风险相对较少；如果承包商将其业务扩展到整个开发过程并承担与之相应的风险时，它就要求有一个更高的收益水平。开发商在选择承包商时，不仅要考虑其以往的业绩、资金实力和技术水平，还要审核其具体施工方案、工期、质量目标和报价。但过低的报价也不是开发商所希望的，因为这可能导致日后频繁的索赔甚至偷工减料；而且，开发商更不愿意看到其所雇佣的承包商在承建

其建筑工程的过程中破产，因为那样很可能会使其开发项目的竣工变得遥遥无期。

我国的建筑业经过近几十年的发展已经日趋成熟，国际通用合同形式及先进管理手段和机制的引入，使得建设过程中的风险因素大大减少。所以，只要在开发商和承包商之间签订了工程承包合约，就基本能保证项目建设的顺利进行，开发过程中工程施工阶段的风险和不确定性因素就会比较容易控制。

### （五）专业顾问

由于房地产开发投资及交易管理过程相当复杂，房地产市场上的大多数买家或卖家不可能有足够的经验和技能来处理房地产生产、交易、使用过程中遇到的各种问题，因此，市场上的供给者和需求者很有必要在不同阶段聘请专业顾问公司提供咨询顾问服务。这些专业顾问人员主要包括：

#### 1. 建筑师

在房地产产品的生产过程中，建筑师一般承担开发建设用地规划方案设计、建筑设计、建筑施工合同管理等项工作。有时建筑师并不是亲自完成这些设计工作，而是作为主持人来组织或协调这些工作。在项目开发建设中，建筑师还负责施工合同管理和工程进度控制。一般情况下，建筑师还要定期组织技术工作会议、签发与合同有关的各项任务书、提供施工所需图纸资料、协助解决施工中的技术问题等。

#### 2. 工程师

房地产开发中需要结构工程师、建筑设备工程师、电气工程师等提供的服务。这些不同专业的工程师除进行结构、供暖、给排水、照明以及空调或高级电气设备等设计外，还可负责合同签订、建筑材料和建筑设备采购、施工监理、协助解决工程施工中的技术问题等项工作。

#### 3. 规划师

在大型或成片开发的房地产项目中，常需要规划师为开发商提供项目用地的详细规划方案，以根据地形地貌的特征，确定项目用地各用途分配比例和建筑物的布局，使开发建设用地发挥其最大价值。详细规划方案中，要充分融合开发商、工程师、建筑师、营销顾问和开发队伍中其他成员的意见，必要时作出多个可供选择的方案。通常情况下，开发商的要求与法律法规、环境和自然因素等方面的限定条件是相互矛盾的，规划师的工作就是如何协调这些矛盾，与开发商共同制定出项目开发的“脚本”。

#### 4. 景观建筑师

现在景观建筑师已经成为开发队伍中的一员并发挥着越来越重要的作用。在传统的项目规划过程中，开发建设项目的景观设计是由规划师甚至建筑师、园林规划师完成的。然而，随着社会经济的发展和人居环境意识的加强，人们对建筑景观的要求已经远远超出了种草种树以提高绿化覆盖率的要求，因此，景观建设师作为一个独立的专业也就应运而生。景观建筑师的工作，主要是在现有环境条件的基础上，通过各种道路、灯光、符号、水流、室外公共活动区域、小品、绿地、花园等的景观设计与布置，强化自然环境的特征，创造一个适合人类居住或工作的建筑环境，形成开发项目固有的特色。

#### 5. 环境顾问

环境保护意识的加强和环境保护法规体系的日趋完善，使得开发商必须在项目开发投资决策之前，慎重对待开发过程中可能遇到的环境问题以及为解决这些问题所需支付的费用。例如，在一宗开发项目用地范围内可能包括了一个有放射性污染物的垃圾填埋场，处理这些污染物的成本会极大地影响购买土地的价格；又例如，一些在野生动植物保护区或自然景观保护区范围内的开发项目，可能会在建设过程中夭折，甚至有些项目即使建成后也要拆除，因此，开发商在许多情况下，需要聘请环境顾问，就开发项目所面临的环境问题提供专业意见，为开发商提供开发项目的环境影响评价报告，协助开发商解决政府环境审批手续，避免开发商未来可能面临的环境责任。

#### 6. 交通顾问

与环境顾问一样，交通顾问的作用也越来越重要。交通顾问可以估算项目建成后不同时段交通流量，评估项目当前的交通通行能力，就项目内部交通流组织、项目与市政道路交通体系的连接、停车位的数量与布局等进行规划设计。在许多大城市，政府要求规模较大的项目必须进行交通影响研究，以防止新项目落成后，形成新的交通瓶颈。就项目本身来说，购房者肯定希望有足够的停车位，而且距离其所要进入的建筑物越近越好，这就需要有一个既满足购房者需要，又在技术和经济上可行的停车位设计方案。交通顾问可以就此向开发商提供专业的解决方案。

#### 7. 房地产估价师

房地产估价师可以在开发过程的每一个阶段为开发商提供服务。在项目开发的前期，估价师可以提供市场研究、可行性研究和土地估价等服务；在项目建设阶段和竣工后的资产管理阶段，估价师可以为开发商的短期或长期抵押融资提供估价服

务；在房地产项目的租售过程中，估价师还可以协助开发商确定其最可能实现的租金或售价水平。

### 8. 会计师

会计师从事开发投资企业的经济核算等多方面工作，从全局的角度为项目投资提出财务安排或税收方面的建议，包括财政预算、工程预算、付税与清账、合同监督、提供付款方式等，并及时向开发商通报财务状况。

### 9. 地产代理

地产代理或房地产经纪人通常受开发商的委托，代理物业租售事宜。由于地产代理与消费者联系密切，熟悉市场当前的需求特征和未来的变化趋势，因此可以帮助开发商进行项目的市场定位和产品定位，协助开发商制定并执行营销计划与策略。在出租的商业或工业房地产开发项目中，地产代理在市场推广、租金方案、租约谈判等方面的作用更加明显。

### 10. 物业管理经理

从常规来讲，项目竣工投入使用时才会聘请物业管理来负责项目运营期间的管理。但聪明的开发商常常在项目的设计阶段就聘请物业管理参与，尤其是对运营管理依赖程度比较高的酒店、老年人住宅、娱乐中心等项目。因为功能设计上的缺陷往往会给后期的物业管理带来巨大困难，从而影响到物业的市场表现。

### 11. 市场研究专家

在项目的前期策划阶段，市场研究的结果决定了项目是否继续向前推进。市场研究专家可以帮助开发商了解其拟开发的项目是否有足够的市场需求、竞争项目的情况、目标市场以及项目销售或出租的预期速度（市场吸纳率和吸纳速度）、预期的价格或租金水平等。

### 12. 经济师及造价工程师

在房地产开发过程中，经济师或造价工程师可服务于开发商、承包商、工程监理机构或造价咨询机构。其主要负责工程建设前的开发成本估算、工程成本预算，在工程招标阶段编制工程标底，在工程施工过程中负责成本控制、成本管理和合同管理，在工程竣工后进行工程结算。

### 13. 律师

在房地产产品的生产、交易和使用过程中，均需要律师的参与，为有关委托方提供法律支持和服务。例如，开发商在获得土地使用权时，必须签订土地使用权出

让或转让合同，在进行融资安排和发包建设工程时需要签署贷款协议和工程发包合同，出租或出售物业时须签订租赁契约，这些都离不开律师的专业服务。

#### （六）消费者或买家

每一个人和机构都是房地产市场上现实的或潜在的消费者。人人都需要住房，每一个机构都需要建筑空间从事其生产经营活动，而不管这些房屋是买来的还是租来的。消费者在房地产市场交易中的取向是“物有所值”，即用适当的货币资金，换取使用或拥有房地产的满足感或效用。如果从市场买家的角度来看，主要包括自用型购买者和投资型购买者两种。支付能力是对自用型购买者的主要约束条件；而对投资型购买者来说，其拥有物业后所能获取的预期收益大小，往往决定了其愿意支付的价格水平。

## 第二节 房地产开发的主要程序

房地产开发活动的复杂化使得越来越多的专业人士开始与开发商共同工作，从而加速了房地产开发专业队伍的发展壮大。然而，不论开发活动变得多么复杂或是开发商变得多么精明，都必须遵循房地产开发过程的基本步骤。

开发商从有投资意向开始至项目建设完毕出售或出租并实施全寿命周期的物业管理，大都遵循一个合乎逻辑和开发规律的程序。一般说来，这个程序包括八个步骤，即投资机会寻找与筛选、细化投资方案、可行性研究、合同谈判、正式签署有关合作协议、工程建设、竣工投入使用和房地产资产管理（如图1-1-1所示）。这八个步骤又可以划分为四个阶段，即投资机会选择与决策分析、前期工作、建设阶段和租售阶段。当然，房地产开发的阶段划分并不是一成不变的，在某些情况下各阶段的工作可能会交替进行。

如果开发工作是遵循一个理论的程序，即项目建设完毕后才去找买家或租客时，开发程序才按上述的顺序进行。如果开发项目在建设前或建设中就预售或预租给置业投资者或使用者的话，第四阶段就会在第二、第三阶段之前进行。但无论顺序怎样变化，这些阶段能基本上概括大多数居住物业、商业物业及工业物业开发项目的主要实施步骤。

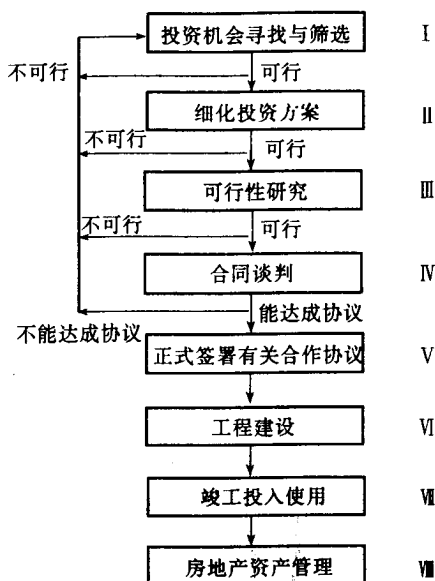


图 1-1-1 房地产开发程序中的八个步骤

I：开发商在对当地房地产市场有比较深入的了解并占有大量市场信息的基础上，探讨投资可能性，寻找多个可供选择的投资机会，在头脑中快速判断其可行性。

II：开发商选择实现其开发设想的开发用地，探讨技术可行性，与潜在的租客、业主、银行、合作伙伴、专业人士接触，作出初步设计方案，探讨获取开发用地的可行性。

III：开发商进行正式市场研究，估算市场吸纳率，根据预估的成本和价格进行可行性研究，将有关开发计划报送政府有关部门，从法律、技术和经济等方面综合判断项目可行性。

IV：开发商根据市场研究中得到的客房需求特征确定最终设计方案，开发合同谈判，得到贷款书面承诺，确定总承包商，确定租售方案，获得政府的用地、规划等许可。

V：签署合同，包括合作开发协议、建设贷款协议和长期融资协议、土地出让或转让合同、工程施工合同、保险合同和预租（售）合同。

VI：开发商根据预算进行成本管理，批准市场推广和开发队伍提出的工程变更，解决建设纠纷，支付工程款，实施进度管理。

VII：开发商组织物业管理队伍，进行市场推广活动，政府批准入住，接入市政设施，租客入住，偿还建设贷款，长期融资到位。

VIII：业主（开发商或新业主）进行物业管理、更新改造、市场推广等工作，以延长物业的经济寿命、提高资产运行质量；非房地产企业将其作为固定资产，进入其投资组合中。

## 一、投资机会选择与决策分析

投资机会选择与决策分析，是整个开发过程中最为重要的一个环节，类似于我们通常所说的项目可行性研究。有关这方面的内容，我们将在本书第五章中详细介绍。

所谓投资机会选择，主要包括投资机会寻找和筛选两个步骤。在机会寻找过程中，开发商往往根据自己对某地房地产市场供求关系的认识，寻找投资的可能性，亦即我们通常所说的“看地”。此时，开发商也许面对几十种投资可能性，对每一种可能性都要根据自己的经验和投资能力，快速在头脑中初步判断其可行性。在机会筛选过程中，开发商将其投资设想落实到一个具体的地块上，进一步分析其客观条件是否具备，通过与土地当前的所有者或使用着、潜在的租客或买家、自己的合作伙伴以及专业人士接触，提出一个初步的方案，如认为可行，就可以草签购买土地使用权或有关合作的意向书。

投资决策分析主要包括市场分析和项目财务评估两部分工作。前者主要分析市场的供求关系、竞争环境、目标市场及其可支付的价格水平；后者则是根据市场分析的结果，就项目的经营收入与费用进行比较分析。这项工作要在尚未签署任何协议之前进行。这样，开发商可有充分的时间和自由度来考虑有关问题。从我国房地产开发企业的工作实践来看，对房地产开发项目进行财务评估的方法已经比较成熟，但人们对至关重要的市场研究却很少予以充分的重视。应当注意到，市场研究对于选择投资方向、初步确定开发目标与方案、进行目标市场定位起着举足轻重的作用，它往往关系到一个项目的成败。

## 二、前期工作

当通过投资决策确定了具体的开发地点与项目之后，在购买土地使用权和开发建设过程开始以前还有许多工作要做，这主要涉及与开发全过程有关的各种合同、条件的谈判与签约。通过初步投资分析，开发商可以找出一系列必须在事先估计的因素，在购买土地使用权和签订建设合同之前，必须设法将这些因素尽可能精确地量化。这样做的结果，可能会使初步投资决策分析报告被修改，或者在项目的收益水平不能接受时被迫放弃这个开发投资计划。

在初步投资决策分析的主要部分没有被彻底检验之前,开发商应尽量推迟具体的实施步聚,比如购买土地使用权等。当然,在所有影响因素彻底弄清楚以后再购买土地是最理想不过了,如果在激烈的市场竞争条件下,为抓住有利时机很难做到这一点时,开发商也应对其可能承担的风险进行分析与评估。

前期工作的内容主要包括以下几个方面:①分析拟开发项目用地的四至范围与特性,规划允许用途及获益能力的大小;②获取土地的使用权;③征地、拆迁、安置、补偿;④规划设计及建设方案的制定;⑤与城市规划管理部门协商,获得规划部门许可;⑥施工现场的水、电、路通和场地平整;⑦市政设施接驳的谈判与协议;⑧安排短期和长期信贷;⑨对拟建中的项目寻找预租(售)的客房;⑩对市场状况进行进一步的分析,初步确定目标市场、租金或售价水平;⑪对开发成本和可能的工程量进行更详细的估算;⑫对承包商的选择提出建议,也可与部分承包商进行初步洽商;⑬开发项目的保险事宜洽谈。

上述工作完成后,对项目应再进行一次财务评估。因为前期工作需要花费一定时间,而决定开发项目成败的经济特性可能已经发生了变化。所以,明智的开发商一般在其初始投资分析没有得到验证,或修订后的投资分析报告还没有形成一个可行的开发方案之前,通常不会轻举妄动。

当然,通过市场机制以招标、拍卖或协议方式获取土地使用权时,土地的规划使用条件已在有关“公告”、“文件”中列明(如容积率、覆盖率、用途、限高等),但有关的具体设计方案,仍有待规划部门审批。另外,项目开始建设前一般要具备“三通一平”、“五通一平”或“七通一平”的条件,这在有些城市实现起来并不容易,有关主管部门的审批时间也比较长,这一点要引起开发商的足够注意。

作为一条行业准则,开发商必须时刻抑制自己过高的乐观态度,并且保持一种“健康的怀疑”态度来对待其所获得的专业咨询意见,使自己既不期望过高的租金、售价水平,也不期望过低的开发成本;同时,开发商还必须考虑到某些意外事件可能导致的损失。如果开发商这样做了,即使可能会失去一些投资机会,但也会避免由于盲目决策带来的投资失误。

获取土地使用权后的最后准备工作就是进行详细设计、编制工作量清单,与承包商谈判并签订建设工程施工承包合同。进行这些工作往往要花费很多时间,在准备项目可行性研究(财务评估)报告时必须考虑这个时间因素。

最后,在开发方案具体实施以前,还必须制定项目开发过程的监控策略,以确

保开发项目工期、成本、质量和利润目标的实现。这里要做的主要工作包括：①安排有关现场办公会、项目协调会的会议计划；②编制项目开发进度表，预估现金流；③对所有工程图纸是否准备就绪进行检查，如不完备，需要在议定的时间内完成。

以上各项工作内容落实之后，就可以开始进入建设阶段。

### 三、建设阶段

建设阶段是将开发过程中所涉及的所有原材料聚集在一个空间和时间点上的过程，即开发项目建筑工程的施工过程。项目建设阶段一开始，就意味着在选定的开发地点，以在特定时间段上分布的特定成本，来开发建设一栋或一组特定的建筑物。此时，对有些问题的处理就不像前面两个阶段那样具有弹性，尤其对许多小项目而言，一旦签署了承包合同，就几乎不再有变动的机会了。

开发商在此阶段的主要任务转为如何使建筑工程成本支出不突破预算；同时，开发商还要出面处理工程变更问题；解决施工中出现的争议，签付工程进度款；确保工程按预先进度计划实施。

由于在建设阶段存在着追加成本或工期拖延的可能性，因此，开发商必须密切注意项目建设过程的进展，定期视察现场，定期与派驻工地的监理工程师会晤，以了解整个建设过程的全貌。

### 四、租售阶段

当项目建设完毕后，开发商除了要办理竣工验收和政府批准入住的手续外，往往要看预计的开发成本是否被突破，实际工期较计划工期是否有拖延。但开发商此时更为关注的是，在原先预测的期间内能否以预计的租金或价格水平为项目找到买家或使用者。在很多情况下，开发商为了分散投资风险，减轻借贷的压力，在项目建设前或建设过程中就通过预租或预售的形式落实了买家或使用者；但在有些情况下，开发商也有可能项目完工或接近完工时才开始进行市场营销工作。

对出租或出售两种处置方式而言，一般要根据市场状况、开发商对回收资金的迫切程度和开发项目的类型来选择。对于居住物业，通常以出售为主，而且多为按套出售；对写字楼、酒店、商业用房和工业厂房常是出租、出售并举，以出租为

主。

虽然租售常常处于开发过程的最后阶段，但租售战略是可行性研究的一个重要组成部分。且市场营销人员一开始就作为开发队伍当中的一部分来进行工作，不管营销人员是开发商自己的职员还是在社会上聘请的物业代理。

如果建成的物业用于出租，开发商还必须决定是永久出租还是出租一段时间后将其卖掉。因为这将涉及财务安排上的问题，开发商必须按有关贷款合约在租售阶段全部还清项目贷款。如果开发商将建成的物业用于长期出租，则其就成为物业所有者或投资者，在这种情况下，开发商要进行有效的物业管理，才能保持物业对租客的吸引力、延长其经济寿命，进而达到理想的租金回报和使物业保值、增值的目的。出租物业作为开发商的固定资产，往往还要与其另外的投资或资产相联系，以使其价值或效用得到更充分的发挥。

应该进一步指出的是，上述开发过程主要程序中的每一阶段都对其后续阶段产生重要的影响。例如，准备工作中的方案设计与建筑设计，既是投资机会选择与决策分析阶段影响的结果，对建设过程中的施工难易、成本高低有影响，更对租售阶段使用者对建筑物功能的满足程度、物业日常维修管理费用的高低、物业经济寿命的长短等有举足轻重的影响。所以，开发商在整个开发过程中每一阶段的决策或工作，既要“瞻前”，更需“顾后”，这是开发商成功与否的关键所在。

### 第三节 土地使用权的获取

#### 一、概述

没有土地，任何开发计划或开发项目的实施都只能是空谈。当完成市场分析和其他前期研究工作并进行了项目评估之后，就要进入实施过程，而实施过程的第一步就是获取土地使用权。

一般说来，政府机构的开发活动主要集中在对土地的开发或为房地产开发商提供必要的土地。如我国香港特区政府、上海市政府成立的土地开发公司就是为了实现政府的这一职能。房地产开发企业的活动则主要是获取土地使用权并在其上进行开发建设活动。为了很好地研究房地产开发的这一特性，最好的办法是先研究政府

部门征用和处置土地的活动，然后再来分析开发商获取土地使用权的方式。但这并不是说所有的或大部分开发项目都要遵循这样一个顺序，因为开发商除了可以通过土地出让这个国家垄断的一级市场获取国有土地使用权外，还可以在房地产市场上通过转让，或与当前的土地使用者或拥有者合作的方式获取可供开发的土地。

## 二、我国城市土地使用制度及其演变

土地是人类赖以生存的根本，人类生产、生活资料的获取、交换，文化知识的传授、交流等各项社会活动都离不开土地，没有土地就没有人类社会。土地作为重要的生产资料，是生产要素之一。

土地又是一种基本的自然资源，是由气候、地貌、岩石、土壤植物和水文组成的一个独立的自然综合体。从利用和管理的角度来看，土地就是国土，是一个国家所有的地球上的陆地和水域及其向上、向下的空间。土地是一种有限的资源。

城市土地是指城市区域内的陆地和水域及其上、下空间。从区域上讲，城市土地有3个层次；①城市市区土地；②城市规划区土地，即包括近郊区的菜地和村镇占用的土地；③城市行政区划内的土地，即包括城市和市管县广大农村的土地。我国城市土地的内涵一般指前两个层次。

我国现存的城市国有土地大体上有4个来源：①解放初期没收官僚资本家、买办、战犯、汉奸等在城市中的土地，收回外国在华租借地及接管国民常政府所属的全部土地；②没收地主在效区的土地及征收富农在城市郊区出租的土地；③通过社会主义改造将民族资本家的土地所有权赎买为国家所有权；④城市发展需要，征用郊区农民集体所有土地，转为国家所有。

我国土地的公有制，即城市土地国家所有、农村土地集体所有，从根本上消灭了凭借土地所有权进行的剥削，为合理配置土地资源、提高土地利用效率提供了最大可能和切实保证，亦为国家拥有土地收益、实现社会财富的公平分配创造了条件。但是，由于土地使用与管理制度未得到相应的加强，加之在计划经济体制下形成的国家指令性行政划拨、土地使用者无偿无限期使用、禁止土地使用权在使用者之间转移的土地使用制度，使土地公有制的优越性在相当长的时期内没有得到很好的发挥。

### （一）城市土地有偿使用的原因

随着我国社会主义经济建设的飞速发展和改革开放的不断深入，传统的城市土

地使用制度的弊端充分暴露出来。具体表现在：

(1) 国家在土地上的收益大量流失，国家对城市土地的所有权在经济上没有得到充分实现。划拨土地使用权造成了国家土地单位所有的局面，单位将土地用于隐形的房地产经营活动，所获的收益完全被土地占用者拥有。

(2) 由于无法保证经济、合理地利用，造成土地资源严重浪费。土地无偿划拨，使多占少用、早占晚用、优占劣用现象十分严重。

(3) 土地无偿使用，掩盖了土地级差收益，使企业间竞争条件不平等，不利于企业经营机制的转换。由于各单位占地面积、地段优劣的差异在考核企业的指标中反映不出来，地租、利润、利息混在一起，收入分配渠道难以理清，所以，国家丧失了一个重要的再分配手段。

(4) 阻碍了城市产业结构的调整和生产力布局的合理化。市场经济要求生产力要素组合的方式及产业结构能不断地进行调整，然而在传统的土地使用制度下，土地这一重要的生产要素却不能按照土地使用者的实际需求在他们之间转移（想扩大用地的无地可扩，无用处的土地依然闲置或低效率使用），而同时，行政手段又无法很好地实现这一调整，阻碍了生产力布局的合理化调整步伐。

(5) 城市内部用地结构不合理。城市占地不断扩张，而老市区又难以更新。城市化、郊区化趋势明显，再城市化（旧城改造）的难度加大。

(6) 不利于建立城市建设资金长期平衡机制。由于城市基础设施建设是由国家投资并列入国家固定资产投资计划，而当生产性投资增大时，必然会挤占城市基础设施投资，使之没有稳定的投资渠道。

(7) 在社会主义市场经济条件下，无偿使用土地不符合市场经济的原则，与国家经济体制、管理体制改革相矛盾。

(8) 不利于执行对外开放政策和吸引外资。因为所有外商投资都涉及土地使用问题，如果土地使用权不能以法律的形式，按国际惯例加以确认，就会影响投资者的信心。

为了消除以上弊端，适应对外开放政策和经济体制改革的需要，加速国民经济的发展，我国从1980年开始了对国有土地使用制度的改革，于1988年对《中华人民共和国宪法》有关土地使用权的条款，以及《中华人民共和国土地管理法》中的有关条款进行了修改，使以有偿使用为主要标志的土地使用制度改革有了法律依据。

## （二）改革的主要内容与特点

城市土地使用制度的改革，首先要将土地所有权与使用权分离，在国家和各经济实体之间建立起一种新型的关系，逐步建立起土地使用权出让、转让、收益分配和土地投资的新机制；其次建立起由国土规划、土地利用总体规划、城市规划和建设用地发展规划相衔接的土地利用规划体制；再就是建立和发展城市土地市场，通过对国有土地使用权出让的一级市场国家垄断，确立国家在配置国有土地资源中的地位，通过搞活土地使用权转让、出租、抵押等经营活动，逐步发展和完善土地二级、三级市场。

城市土地使用制度改革的特点主要表现在四个方面：

（1）城市土地使用制度改革不改变城市土地的单一国家所有制。根据土地所有权和使用权分离的理论，土地使用制度改革不会削弱国家土地所有权，而是使之更加名实相符。

（2）城市土地使用制度改革并不是将土地使用权全面商品化。有偿出让仅限于营利性用地，对公共建设、福利住宅等非营利性用地依然采取行政划拨或免收土地出让金的方式供给。

（3）改革并不意味着政府鼓励加速土地使用权转让的速度。为了公众的利益，政府会采取措施避免土地投机现象。

（4）城市土地使用制度改革，不是将政府统一管理和配置土地的职能移交给土地使用者和经营者。作为城市土地的产权代表，城市政府的土地管理部门依然要对城市土地实施有效的行政管理。

## （三）城市土地使用制度改革的实践

我国城市土地使用制度改革的具体内容主要包括：

### 1. 征收土地使用费

城市土地使用制度改革的核心问题，是变无偿、无限期使用土地为有偿、有限期使用。我国城市土地实行有偿使用制度是从征收土地使用费开始的，即城市土地使用者，无论是单位还是个人，都要按照所使用土地的地段、用途，每年向政府缴纳一部分费用，这是我国城市土地资源利用开始走向科学管理的起点。为此，各地都先后制定了城市土地使用费的收费标准。虽然有些城市的收费标准很低，但执行的结果表明了其对提高土地使用效益、减少土地浪费、理顺土地所有者和使用者之

间的经济关系等方面都起到了积极作用。

## 2. 征收土地使用税

1988年9月,国务院发布了《中华人民共和国城镇土地使用税暂行条例》,并于1988年11月1日开始实施。城镇土地使用税的纳税义务人,是在城市、县城、建制镇、工矿区范围内使用土地的单位和个人。土地使用税以纳税义务人实际占用的土地面积为计税依据。依照规定税额计算征收土地使用税的税额为:大城市 $0.5 \sim 10$ 元/ $\text{m}^2$ ,中等城市 $0.4 \sim 8$ 元/ $\text{m}^2$ ,小城市 $0.3 \sim 6$ 元/ $\text{m}^2$ ,县城、建制镇、工矿区 $0.2 \sim 4$ 元/ $\text{m}^2$ 。经济落后地区土地使用税的税额可以适当降低,但降低额不得超过上述规定最低税额的30%;经济发达地区土地使用税的税额标准可适当提高。

## 3. 城镇土地使用权的出让与转让

城镇国有土地使用权出让与转让,是我国土地使用制度的又一重大改革。从1987年下半年开始,首先批准上海、天津、深圳、厦门和海南省进行试点,并于1988年颁布了《中华人民共和国城镇国有土地使用权出让和转让条例》,各试点省市也先后颁布了地方性法规。深圳率先于1987年11月进行了土地使用权出让公开招标,并于1987年12月1日首次以拍卖方式出让了面积为8588平方米的居住用地,在国内外引起了强烈的反响,被称之为“突破了禁区”,是“市场化的开端”。随后,上海、天津、海南、厦门也以招标或协议方式开始了国有土地使用权的出让活动。到目前为止,这项改革已在全国范围内广泛铺开,为全面实施土地有偿使用创造了条件。

# 三、开发商获取土地使用权的方式

目前,中国土地使用制度仍处在从无偿、无限期使用到有偿、有限期使用的过渡阶段,尤其在内地城市,存在着土地配置的双轨制,即政府行政划拨和市场机制并存。根据开发项目的特点,开发商既可以通过政府行政划拨,也可以通过有偿出让获取土地使用权。

## (一) 有关概念的介绍

在讲述开发商获取土地使用权的几种方式之前,我们先来介绍几个常用的概念:

(1) 土地使用权出让,指国家将国有土地使用权在一定年限内出让给土地使用

者，由土地使用者向政府支付土地使用权出让金的行为。通过出让方式获得土地使用权是建立在有偿有限期使用的基础上的，该土地使用权可以在法律规定的范围内转让、出租或抵押，其合法权益受国家法律保护。

(2) 土地使用权转让，指土地使用权出售后，土地使用权受让人将土地使用权转移的行为，包括出售、交换和赠与等。

(3) 土地使用年限，指土地使用权受让人在出让地块上享有土地使用权的总年期。按国家有关法律规定，各类用地的出让年限为：居住用地 70 年；工业用地 50 年；教育、科技、文化、卫生、体育用地 50 年；商业、旅游、娱乐用地 40 年；综合或其他用地 50 年。

(4) 土地使用权出让金，指土地使用权受让人为获得土地使用权而支付给政府的金额。

(5) 毛地价，指政府在出让未经拆迁安置补偿的旧城区土地（俗称“毛地”），或未进行征地补偿的新区土地（俗称“生地”）时所收取的金额。毛地价通常包括土地使用权出让金和城市建设配套费。

(6) 熟地价，指当政府出让已经具备“七通一平”、“五通一平”或“三通一平”建设条件的土地（俗称“熟地”）时所收取的金额，或土地使用权人将已经具备建设条件的熟地转让时所收取的金额。熟地价包括土地使用权出让金、城市建设配套费和土地开发费。

(7) 土地使用费，指土地使用者因使用国有土地而需按规定每年支付给政府的费用。

## (二) 投资者获取土地使用权的方式

根据土地所有权和使用权分离的理论，城市土地所有权归国家所有，土地使用则可依有偿、有限期地通过市场出让、转让。

总的来说，开发商可以通过行政划拨和市场两种途径获取土地使用权。在运用市场机制配置土地时，又有协议、招标和拍卖几种方式。对于原先已划拨的土地，开发商还可以通过补地价的方式获取土地使用权。现将有关途径与方式分述如下：

### 1. 土地使用权划拨

土地使用权划拨，是指县级以上人民政府依法批准，在土地使用者缴纳补偿、安置等费用后将该幅土地交付其使用，或者将土地使用权无偿交付给土地使用者使用的行为。在传统的计划经济体制下，我国的各种资源均由国家计划控制、调拨。

土地资源的使用和分配亦不例外，主要由政府无偿拨给。

实行土地有偿使用制度以后，有些类别的用地仍需政府行政划拨。鉴于我国目前土地使用双轨并存的局面和我国社会主义公有制的性质，行政划拨作为政府配置土地资源的一种手段还将长期存在，但其使用的范围和行政划拨土地的数量，将逐步减小。具体的运作方式也会逐步有所改变。

根据《中华人民共和国土地管理法》和《中华人民共和国城市房地产管理法》等的有关规定，以划拨方式获得土地使用权的用地类型包括：国家机关用地和军事用地；城市基础设施用地和公益事业用地；国家重点扶持的能源、交通、水利等基础设施用地；法律、行政法规规定的其他用地。对房地产开发商来说，可通过划拨方式得到的开发用地目前主要是经济适用房项目建设用地；对较大规模的旧城改造项目，为了减轻开发商前期土地开发的负担，部分城市也采取了先划拨土地给开发商进行土地开发，在开发商转让熟地或开发建设商品房阶段再补办土地使用权出让手续的做法。

对于政府划拨的新区建设用地，开发商还须经过征地过程。根据征地面积的大小和原用地性质，征地的审批权由各级人民政府掌握，具体如下：①征用基本农田、基本农田以外的耕地超过 35 公顷的，其他土地超过 70 公顷的，由国务院批准；②征用前款规定以外的土地的，由省、自治区、直辖市人民政府批准，并报国务院备案。

开发建设项目必须征用土地时，要按照被征用土地的原用途给予补偿。征用耕地的补偿费用包括土地补偿费、安置补助费以及地上附着物和青苗补偿费。征用耕地的土地补偿费，为该耕地被征用前 3 年平均年产值的 6~10 倍。征用耕地的安置补助费，按照需要安置的农业人口数计算。需要安置的农业人口数，按照被征用的耕地数量除以征地前被征用单位平均每人占有耕的数量计算。每一个需要安置的农业人口的安置补助费标准，为该耕地被征用前 3 年平均年产值的 4~6 倍。但是，每公顷被征用耕地的安置补助费，最高不得超过被征用前 3 年平均年产值的 15 倍。

征用其他土地的土地补偿费和安置补助费标准，由省、自治区、直辖市参照征用耕地的土地补偿费和安置补助费的标准确定。被征用土地上的附着物和青苗的补偿标准，由省、自治区、直辖市规定。征用城市郊区的菜地，用地单位应当按照国家有关规定缴纳新菜地开发建设基金。依照前述规定支付的土地补偿费和安置补助费，尚不能使需要安置的农民保持原有生活水平的，经省、自治区、直辖市人民政

府批准，可以增加安置补助费。但土地补偿费和安置补助费的总和不得超过土地被征用前3年平均年产值的30倍。

## 2. 土地使用权出让

按照国家有关法律规定，城市规划区内的集体所有的土地，经依法征用转为国有土地后，该幅国有土地的使用权方可有偿出让。土地使用权出让，应按照平等、自愿、有偿的原则，由市、县人民政府土地管理部门与土地使用者签订出让合同。土地使用者获得的土地使用权，按照土地用途不同，其最高出让年限也有所差异。

出让土地使用权的每幅地块及该地块的用途、年限和其他条件，由市、县人民政府土地管理部门会同城市规划、建设、房产管理部门共同拟定。政府通常要在上年末制定下年度的土地出让计划，确定土地出让的数量、用途、地块及其分布、出让的先后顺序等。该土地出让计划，通常由政府土地管理部门牵头，会同计划管理、城市规划、城市建设、房地产市场管理、财政等部门，适当征询开发商和专业人士的意见，并报政府批准后，由当地土地管理部门负责实施。

《中华人民共和国城市房地产管理法》规定：商业、旅游、娱乐和豪华住宅用地，有条件的，必须采取拍卖、招标方式；没有条件，不能采取拍卖、招标方式的，可以采取双方协议的方式。由于中国土地市场发育程度较低，目前中国采用拍卖、招标方式出让土地使用权的数量还不到全部土地出让数量的5%（表1-1-1给出了1999年中国部分省市及全国土地招标采购情况统计）。因此，协议出让方式是目前中国土地使用权出让的主要方式，对于原划拨的土地使用权，还有通过协议补地价的形式。

表 1-1-1 1999 年中国部分省市及全国土地招标采购情况统计表

序号	地区	市县数	宗地数	面积 (m <sup>2</sup> )	价款 (万元)	地价 (元/m <sup>2</sup> )
1	河南	64	892	458997	23423	510.3
2	浙江	64	1595	2513064	328009	1305.2
3	河北	55	613	799000	61701	772.2
4	天津	1	3	757845	11396	1503.7
5	吉林	3	6	81742	7660	937.1
6	安徽	20	244	108874	8180	751.3
7	广东	20	60	208348	80771	3876.1

序号	地区	市县数	宗地数	面积 (m <sup>2</sup> )	价款 (万元)	地价 (元/m <sup>2</sup> )
8	山东	7	599	603200	91774	1521.0
9	云南	105	4046	1752892	350053	1997.0
10	福建	25	752	465773	79130	1698.9
11	贵州	20	460	100000	11000	1100.0
12	湖南	51	1679	266735	22567	846.0
13	湖北	10	383	322000	80000	248.4
其他省市		46	2022	3063731	56771	185.3
全国合计		491	13354	10817320	1143253	1056.9

(1) 协议出让。协议出让是指政府在出让土地使用权时,通过政府土地管理部门与土地使用者协商确定土地使用权出让价格的出让方式。土地使用者需要按协议出让方式获得土地使用权时,可向土地使用权出让方索取地块的有关资料 and 文件,并于规定的时间内提交包括土地开发建设方案、出让金数额及付款方式等内容的文件。出让方收到上述有关文件后,应于规定期限内给予答复。若双方均有意向,则可进一步协商,直至达成协议。土地使用者可与土地管理部门签订合同并支付定金。土地使用者按合同规定支付出让金后,可向土地管理部门办理土地使用登记,领取国有土地使用权证。

(2) 招标。以招标方式出让土地使用权是指在指定期限内,由符合条件的单位和个人以书面的形式投标、竞投某宗土地使用权,由招标小组根据一定的要求择优确定土地使用者的一种土地使用权出让方式。招标出让方式适用于大型区域发展用地、小区成片开发及技术难度较大的项目用地。

(3) 拍卖。与招标、协议比较起来,拍卖是一种竞争最激烈的方式。由于拍卖往往导致较高的成交价,所以对一些竞争性强、营利性大的商业用地,常采用这种方式。但这需要有完善的市场相配合,因为成交价并非越高越好,只有在较完善的市场条件下,才能达到合理的最高价。由于我国房地产市场尚处于发展阶段,因此这种方式仅在深圳、上海、海南、广州等少数市场较完善的城市采用,全国通过拍卖出让的国有土地占全部出让土地的比例小于 2%。通过拍卖方式获取土地使用权的受让人,必须在出让合同规定的范围内开发、使用土地。

(4) 补地价方式。鉴于我国划拨土地使用权的情况还大量存在,《中华人民共

和国城镇国有土地使用权出让和转让暂行条例》中规定，对以行政划拨方式取得的土地使用权，经土地管理部门和房地产管理部门批准，现土地使用者可将土地使用权连同地上建筑物、附着物转让、出租或抵押，但必须补办土地使用权出让手续并领有国有土地使用证。

采用补地价方式获取土地使用权时，土地使用者应向当地市、县人民政府补交土地使用权出让金或者以转让、出租、抵押所获收益抵交土地使用权出让金。为了鼓励拥有划拨土地使用权的单位将土地使用权推向市场，国家在征收补交的出让金时，都有不同程度的优惠。例如，北京市在对城市污染扰民企业转让土地使用权过程中，采取了出让金返还的优惠政策，以促进城市用地结构的合理化。经市、县人民政府土地管理部门批准并补交出让金后，土地使用者还应与政府主管部门补签土地出让合同。这样，土地使用者就通过补地价方式正式获得了土地使用权。

需要说明的是，对未补交土地出让金且未经批准而擅自转让、出租、抵押土地使用权的，其非法收入将由当地人民政府土地管理部门依法没收，所签有关合同无效，并根据情节给予处罚。

### 3. 土地使用权出让合同的主要内容

在土地使用权出让中，土地管理部门（即出让方）和土地使用者（即受让方）达成一致意见后，双方应本着平等、自愿、有偿的宗旨签订土地使用权出让合同。该合同既是双方权利与义务的契约，也是向土地管理部门领取土地使用权证必不可少的凭证。在市场经济条件下，合同的作用是至关重要的。

一份完整的土地使用权出让合同一般应具有以下几部分内容：

（1）合同双方即土地使用权出让方与受让方的全称、地址与法人代表。合同的每一方既承担义务，又享有权利，所以必须在合同的开始部分明确列出。

（2）合同双方所遵守的法律法规。土地使用权出让合同双方不仅要遵守《中华人民共和国合同法》、《中华人民共和国土地管理法》、《中华人民共和国城市房地产法》等法律，还必须遵守有关的行政法规。如《中华人民共和国城镇国有土地使用权出让和转让暂行条例》等法规均应在此处列出。此处还应明确规定，地下资源、埋藏物、隐藏物和市政公用设施等均不在土地使用权出让范围内。

（3）宗地状况。宗地状况的内容应包括：位置坐落、宗地编号、宗地面积、现状、规划条件和土地用途。宗地的位置坐落应明确指出该宗地四周相邻的地块或道路，最好能配有宗地红线图。宗地编号是地籍管理部门统一编制的。宗地面积应在

土地出让之前按地界精确测定。宗地现状一般是指该地块当前的开发建设条件（当前土地利用状况）。规划条件是城市规划部门制定的，土地使用者对地块的投资开发必须在规划条件允许的范围内进行。若在此地块使用期限内建筑物重建或申请使用权续期时，应按当时有效规划执行。因修改规划带来的影响，由土地使用者（受让方）单方承担。合同中还应明确规定土地用途，使用者应按规定用途开发，若需改变土地用途和规划要求，应事先提出申请，经出让方和城市规划管理部门批准后，方可进行。此时，应重新签订土地使用权出让合同并调整土地出让金数额。

（4）土地出让年限。通常情况下，土地出让年限采用法律规定的最高年限，但在有些情况下，该出让年限也可比最高年限短。

（5）土地费用及支付方式。土地费用包括一次性支付的宗地价款（地价款）与逐年支付的土地使用费。宗地地价中包括的明细分项，例如城市建设配套费、拆迁安置补偿费和土地出让金等也应列出。在此处应规定支付土地费用的日期、货币种类、金额（大写）、货币单位、支付方式。受让方按合同规定付清地价款后，还应依法缴纳与房地产交易有关的税金，如契税等。

（6）土地使用权及变更。受让方付清全部地价款后，取得《中华人民共和国国有土地使用证》，并依法获得土地使用权。合同此处应规定，在受让土地使用权年限内可以依法将土地使用权转让、出租、抵押或者用于其他经济活动，土地使用权可以继承。

对于转让条件，合同中也应明确规定。土地使用者在转让其土地使用权之前，除支付地价款外，投入开发建设的资金有一最低限额。若是土地使用权随地上建筑物、其他附着物所有权一起转移时，出让合同中所载权利、义务要相应转移。转让方和受让方应于一定时日内到土地管理部门办理过户登记。

（7）土地使用权的终止。此款规定土地使用权终止的条件及办法。

（8）违约处罚。在签订合同时，虽然双方都不希望出现违约的情况，但是作为一个完整的合同并确保合同履行，此处必须规定违约的处罚办法。一般情况下，若是受让方付清全部地价款后，出让方不能按期提供土地使用权，受让方可解除合同，并索回全部已付地价款和双倍定金。

（9）纠纷处理。在经济活动中发生纠纷在所难免，因而在签订合同时应考虑到这一点。在合同中可规定出现纠纷时的处理办法，如协商、仲裁、诉讼等，并规定处理纠纷适用的法律法规。

(10) 不可抗力。若合同双方事先能够达成一致意见,则合同中可明确规定不可抗力的具体内容。出现不可抗力时,双方应尽量减少损失,并尽早通知对方,各文均不追究对方的责任。

(11) 其他。若合同采用多种文字书写,则要规定何种文字具有法律效力。

最后是合同的生效日期,合同双方签字和盖章。

以上就是一份完整的土地使用权出让合同所应包括的内容。

#### 4. 土地使用权出让的用地类型划分

在城市规划中,对城市规划建设用地按照其主要用途和功能,分为居住用地、公共设施用地、工业用地、仓储用地、市政公用设施用地和绿地,这对土地供应计划中对土地使用类型的分类非常有参考价值。但由于城市规划中对城市规划建设用地分类过多地考虑了城市规划技术方面的要求,没有很好地从市场的角度考虑问题,因此在土地供应计划中的土地使用类型划分还不能完全照搬该分类方式。从国内外的有关经验看,土地供应计划中对土地使用类型的划分应该是:

(1) 居住用地 (Residential): 包括普通住宅、高级住宅、公寓和别墅,并按政府资助住宅 (如经济适用房、机构单位自建住宅等) 和商品住宅进行分类。

(2) 商业用地 (Commercial): 包括零售商业、金融保险、餐饮娱乐、旅游服务用地。

(3) 工业用地 (Industrial): 包括普通工业、重型工业、研究与发展、高新技术产业、仓储业用地。

(4) 公共设施用地 (Public Facilities): 包括党政机关、社会团体、社区、文化、教育、卫生、体育、公园绿地等用地。

(5) 市政公用设施用地 (Utilities or Infrastructure): 包括水、电、热、气等供应设施用地,交通、邮电设施用地,环境、卫生设施用地,消防、防汛设施用地等。

(6) 其他用地 (Special): 指上述 5 类用地中不能很好涵盖的土地使用用途,包括停车楼、汽车加油站、营业性陵园公墓等。

### 四、旧城区房地产开发的特点

经济的发展,人口的增长,使城市建设速度越来越快。在旧城区,多数房屋都是年久失修的陋房、危房,居民居住条件极差;旧城区交通拥挤,市政公用设施落后,生活很不方便。为了提高城市居民的居住水平,改善城市环境,适应城市经济

的发展,旧城区的开发改建迫在眉睫。虽然城市四周的新城区也在不断建设,但城市建设用地是有限的,城市地价在不断上涨;同时,新城一般远离市区,交通不便,配套设施建设费用高,这些因素使得旧城区的开发改造越来越受到重视。

### (一) 旧城区的开发前景

开发项目所处的位置对其本身的价值具有极其重大的影响,不同的位置决定着不同的开发类型,也决定项目将来的出售或出租收益水平。

旧城区往往地处城市中心,历来是商业、文化活动的聚集地,在居民生活中有一定影响,特别是那些具有民族传统色彩的地方。这些地区人口密集,人流量大,外来人员多来此购物,如北京的王府井、西单,上海的南京路等。由于所处区位优势,这些地方适合作为商业、办公、旅游、娱乐、餐饮等类型的开发项目用地。这些项目建成后出售或出租的价格水平较高,能够给投资经营者带来很大的级差收益。因而,好的获利前景吸引着众多的开发商。旧城区不断上涨的地价正显示着这一点。

旧城区的再开发面临着来自新区开发越来越多的挑战。旧城区由于土地开发费用高昂、环境污染严重、流动人口日益增加,而城市郊区道路等基础设施和配套设施日趋完善,生活水平提高后的城市中高收入家庭呈现出明显的居住郊区化趋势,使得开发商在旧城区建设居民住宅的难度越来越大。在北京、上海等特大城市,由于居民在旧城区愿意支付的住房价格越来越低,导致城市中心区住宅价格明显下滑。当然,国外大城市随着环境治理和城市设施改善,在经过居住郊区化之后,又开始了反郊区化即居民开始从郊区向城市中心回流的趋势。开发商在选择旧城区开发建设居住类项目时,应该把握中国城市发展的阶段特性和世界城市发展的潮流。

### (二) 旧城区状况与开发条件

旧城区的开发前景是令人兴奋的,但旧城区的现状与开发条件却是开发商应予以认真考虑的因素。

旧城区人口密集,建筑密度高。如上海市,建筑密度高达70%~80%,有的地区甚至达到90%。这就给开发前期的拆迁、安置带来很大的困难。开发商不仅要承担为数不少的安置补助费,而且有时还要和当地政府一起负责落实安置用房,保障拆迁户的生活、工作不受太大的影响。

旧城区的建筑物多是危旧房,其本身已基本没有使用价值。但是按照《城市房

《房屋拆迁管理条例》必须进行补偿，这对开发商而言是一笔不小的费用。除此之外，开发商在工程开工之前还必须拆除这些旧房，并清理运走，还会发生一笔拆除清理费用。

旧城区由于历史原因，道路狭窄，交通条件较差，市政管线布置杂乱、容量小而难以满足开发新建的需要。根据国家关于旧区改造“统一规划、合理布局、综合开发、配套建设”的原则，在旧城区进行开发建设时，开发商必须按照城市发展规划，对原道路进行拓宽或翻修，对市政管线进行增容或重新埋设，同时建设一些学校等公共配套设施。这些项目的费和最终均会分摊到房地产开发成本中。

每一城市的发展均有一个总体规划，这是开发商必须遵从的条件。在旧城区，这种规划条件显得更为苛刻。规划部门考虑到城区开发应和周围地区的环境协调一致，或者为了保持传统建筑风格等原因，制定了建筑高度、容积率、土地用途以及功能分区等限制条件。有的地方甚至规定了建筑物的体形、立面形式和色彩。开发商只能在这些条件下进行项目的规划设计，尤其是规划条件中的建筑物高度和容积率限制，往往决定了项目是否可行。

限制了建筑物高度后，层数也就基本确定了，因为建筑物层高的弹性不大。限制容积率则意味着用地面积一定时，就确定了项目的规划允许建筑面积。一般情况下，由于旧城区土地费用较高，开发商希望能够在有限的用地面积内，尽量多建建筑面积，以降低单位建筑面积所分摊的土地费用即楼面地价。

## 五、新区房地产开发的特点

城市的发展往往呈放射状向四周扩展，新建小区在城市外围不断建成。在特大城市，位于城效结合部的低密度住宅、位于远效区的独立式住宅纷纷涌现，且随着交通条件的改善，这种环境优美的新建居住小区越来越显出其优越性。

### （一）新城区的开发前景

新城区一般处于城市的外围，和旧城区相比，其在城市中所处的位置并不优越。新城区往往不适于开发商业中心、写字楼、餐饮及娱乐用房。但是，正因为新城区位置远离闹市区，环境幽静舒适，空气清新洁净，四周宽敞空旷而适合建造高级住宅和公寓。在此基础上，开发商还可以在新建小区内建设配套商业物业。由于新城区内高级住宅的入住者多为中高收入阶层，其消费层次和消费水平平均比普通居

民高，因而，这种新建小区内的商业物业也具有很好的发展潜力，通常可以较高的价格水平出售或出租。总之，新城区开发具有其特有的优势。

## （二）新城区状况与开发条件

新城区征用的土地一般多是城市近郊的耕地或蔬菜基地等。这里居住人口少，一般为当地农民。地上物只是树木、农作物、水井、机井和少数民房等。与旧城区开发相比，新城区的拆迁安置比较容易，拆迁安置补偿费要比旧城区低。

新城区开发受周围环境制约少，城市规划条件限制也少。允许建筑高度和容积率限制均不像旧城区那么严格。这样，开发商对新城区进行开发时，在一定的用地面积内可获得更多的建筑面积，如前面所述，这正是开发商所期望的。另外，对于新城区开发，开发商可以按照顾客的要求进行设计，以获得较好的使用功能和环境景观。这对于高级住宅区尤为重要。

但是新城区开发也存在不利条件。随着政府和全社会对耕地问题的重视，政府对征用耕地进行开发建设的控制措施越来越严格，使得开发商获得政府的征地审批非常困难，征用农地所必须支付的费用也不断提高。新城区开发用地是不具备开发建设条件的生地，常常缺乏必需的上水、下水、煤气、电力、电讯、供热等配套市政管线，这些配套设施均需开发商自己建设，部分设施在建设项目开工前就需完成，以满足项目施工的需要。

新城区没有现成的道路系统，规划条件中对新城区的道路要求高，道路宽度大，建设费用需由开发商承担；新区内还要求有足够的绿地面积，与旧城区相比，新城区绿地面积所占比例更高，开发商需为此支付绿化费用。上述道路和绿化用地均作为开发商的代征地而由开发商承担土地费用。

## 六、土地一级开发及其模式

土地一级开发，是指由政府或其授权委托的企业，对一定区域范围内的城市国有土地（毛地）或乡村集体土地（生地）进行统一的征地、拆迁、安置、补偿，并进行适当的市政配套设施建设，使该区域范围内的土地达到“三通一平”、“五通一平”或“七通一平”的建设条件（熟地），再对熟地进行有偿出让或转让的过程。土地一级开发的模式，对房地产投资者获取土地使用权的途径和价格有重大影响。土地一级开发的模式包括：

### （一）以政府为主的模式

组建“政府土地发展公司”，该公司具有政府背景和政府授予的特殊职能，为非营利性公营事业机构。公司主要由政府各相关部门抽调主要领导和管理人员组成公司的核心，由政府提供土地开发启动资金和融资担保（可发行土地开发债券），统一征地、统一开发。

（1）将开发的熟地以成本价（含管理费用）交土地管理部门，再由土地管理部门组织以招标、拍卖或协议方式出让，这是我国香港特区政府土地发展公司的运作模式，其优点是政府容易控制土地价格，有利于实现政府通过地价调控房地产市场的目标。

（2）政府或人大授权，由土地发展公司代行政府职能，将开发成的熟地直接出让，如北京经济技术开发区、北京上地信息产业基地就采用了这种模式，较适合高新技术开发区或工业园区的土地开发。

（3）城市土地管理部门直接以熟地价格向投资者出让国有土地使用权，政府通过其所属的土地发展公司负责在合同规定的期限内，将已出让的待开发土地开发为熟地，交投资者使用。投资者在土地开发过程中分期缴纳地价款。政府收取地价的一定比例，专项用于项目用地范围内大市政条件的改善；余款由政府土地发展公司统筹使用，主要用于支付土地开发成本。上海市房屋土地管理局在土地出让过程中普遍采用了这种模式。

### （二）以民间为主，政府辅助支持的模式

组建土地发展股份有限公司，该公司的启动资金由各级政府投资、开发区域所在单位投资、发行土地债券吸收社会投资等方式筹集。政府可将一定范围内的待开发土地一次出让给该公司，土地出让金可作为政府投资，在该公司中持有股份。该公司将待开发土地开发成熟地后，再向其他投资者转让，获取土地开发收益。如北京的望京新区、回龙观居住区就采用了这种土地一级开发模式，但此模式下土地开发者出于利益的驱使，可能会尽量抬高土地转让价格，使政府不易控制地价。

### （三）土地一级开发的操作程序

进行土地一级开发常用的操作程序是：①作出开发区域的近期、中期和长期发

展计划；②对开发区域范围内的土地利用状况进行详细调查，掌握可开发土地资源现状的数量、质量和分布；③制定开发区域发展的控制性规划和详细规划；④按确定的优先顺序选择启动开发地块或区域；⑤由土地管理部门协助办理土地出让（或划拨）手续；⑥制定拆迁安置补偿方案，并获得政府主管部门批准；⑦进行现场土地开发工作，达到相应的建设条件；⑧核算土地开发成本、确定土地价格，进行熟地转让（或出让）。

#### （四）土地一级开发的对策

为了控制土地价格，提高用地企业或居民的承受能力，同时满足土地发展公司投资收益的要求，政府对土地一级开发经常采取的对策是：

（1）政府充分授权，尤其是对有效解决土地开发工作中、拆迁安置过程中可能出现的问题。例如，拆迁方案制定后，为保证土地开发的进度要求，公司有权“先执行，后打官司”。如我国香港土地发展公司拥有与香港土地审裁处相同的土地拆迁安置最终裁决权。

（2）充分利用多种合作方式筹措土地开发资金。应允许原土地使用者以毛地或生地的征地拆迁安置补偿金额换取土地发展公司的股权，也应允许原土地使用者以毛地或生地换取熟地再自行开发建设，以降低土地发展公司的财务压力。

（3）土地发展公司不能受让其所开发的熟地进行房地产开发。这样做的目的是体现公平竞争原则，使土地发展公司将主要精力和财力用于土地开发工作。

（4）为降低土地开发成本，由土地发展公司享受开发区域内土地开发带来的土地增值利益，对于开发区域范围内的土地实行土地预征。

（5）开发区域内大市政的开发建设，应与土地开发工作协调进行。

### 第四节 城市规划及其对房地产开发的影响

#### 一、城市规划的作用和任务

城市规划所确定的城市规模和发展方向，是为了实现城市经济和社会发展目标，合理进行城市建设与管理的蓝图和依据，是协调各项建设和许多经济关系的纲领性文件。随着人类的进步和社会经济的发展，城市规划的着眼点已经从“使城市

居民的居住、生活、游憩和交通得以正常运行”转变到“保护城市生态环境、实现可持续发展”上来。

城市规划的任务是：根据国家城市发展和建设的方针、经济技术政策、国民经济和社会长远规划、区域规划，以及城市所在地区的自然条件、历史情况、现状特点和建设条件，布置城镇体系，合理确定城市在规划期内经济和社会发展的目标，确定城市的性质、规模和布局，统一规划，合理利用城市土地，综合部署城市经济、文化、公用事业及战备等各项建设，保证城市有秩序地、协调地发展。

## 二、城市规划及其与其他规划的关系

### （一）城市规划的层次

按照《中华人民共和国城市规划法》的规定，城市规划一般分为总体规划和详细规划两个阶段。大中城市为了进一步控制和确定不同地段的土地用途、范围和容量，协调各项基础设施和施公共设施建设，在总体规划基础上，可以编制分区规划。

随着城市建设的发展和对城市规划要求的提高，部分城市已经开始在市中心地区、旧成改造地区、近期发展地区及其他经确定的重点发展地区全面开展法定图则的编制工作，以弥补原有各规划阶段之间的衔接不足，促进城市规划由定性向定量发展，加强规划的科学性、规范性和法制性。为此，城市规划开始向3个阶段和5个层次的规划体系转变，即城市总体规划和次区域规划、分区规划、法定图则和详细蓝图。

### （二）城市规划的内容

城市总体规划的内容包括：城市的性质、发展目标和发展规模，城市主要建设标准和定额指标，城市建设用地布局、功能分区和各项建设的总部署，城市综合交通体系和河湖、绿地系统，各项专业规划和近期建设规划。

城市详细规划应当在城市总体规划或者分区规划的基础上，对城市近期建设区域内各项建设作出具体规划。其内容包括：规划地段各项建设的具体用地范围、建筑密度和高度等控制指标，总平面布置、工程管线综合规划和竖向规划。

在城市总体规划中，经济发展目标包括：国内生产总值、产业结构调整、产业布局和年房屋竣工面积等方面的目标；社会发展目标包括：人口发展规模与城市人

口布局、文化体育设施、人均居住面积，初、高等教育体系、医疗卫生保健、社会保障与社区服务等方面的目标；城市建设方面的目标包括：市区调整和改造、住宅建设（居住用地规划、新居住区开发和危旧房改造）、历史文化名城的保护与发展、城市内部交通（市区道路网、城市轨道交通、公共交通）、城市对外交通（公路网、铁路、航空港）、市政公用设施（水、气、电、热、通讯）和城市环境与绿化、城市防灾等方面的目标。

针对城市总体规划的上述目标，在城市总体规划中往往还包括许多专业规划，如土地利用规划、居住区规划、环境与绿化规划、交通规划、给水与排水规划、电力规划、热力规划、通讯规划、历史文化名城保护规划等。

### （三）城市规划的动态变化

城市总体规划和详细规划在实施过程中会有所变化，有时甚至有很大变化。开发商要密切注意这种变化及可能的趋向，并作为自己开发决策的重要依据。另外，由于开发过程本身也是动态的，即某项目开发可能会导致相邻地段的开发。如某一新的现代化大厦的落成，可能会带动邻近的地方仿效，这种连锁反应会导致整个街区的开发或更新（例如，北京亚运村、奥运村和中关村的建设，导致相邻地区出现了大量开发机会）。

一个地段甚至一个项目的开发成功，会促使周围房地产市场繁荣，地价、房价升值。例如，上海浦东金融贸易区的建设和延安东路过江隧道、杨浦大桥、南浦大桥的建成，使浦东新区房地产价格迅速增长并接近浦西的水平；北京中关村科技园区核心区的建设，使其地价、房价接近北京市区最繁华的王府井、西单商业区的水平。开发商只要注意分析观察就能发现，一个城市总会有几个地方比别的地方更具吸引力，人们都乐意去居住、工作、购物和娱乐。开发商首先就是去寻找和确认这种有潜力的发展地段，当然这就要凭开发商的经济头脑和具备的规划知识，有时还要加上企业家的胆略。

如何找到了这种富有吸引力的地段，尤其是在尚未显现之时就发现它或者感觉到它，除了懂得生意经，即具有市场判断力外，还要凭借对于城市总体规划和详细规划的了解。如果选错了地点，一开始就成为“输家”，以后则无论怎么努力，都很难挽回颓势。

### （四）城市规划和其他规划的关系

国民经济和社会发展计划是编制城市规划的依据，城市规划所确定的城市基础

设施建设项目，应当按照国家基本建设程序的规定纳入国民经济计划和社会发展规划，按计划分步实施。城市总体规划应当和国土规划、区域规划、江河流域规划、土地利用总体规划相协调。

根据建设部《城市国有土地使用权出让转让规划管理办法》的规定，在城市规划区内的城市国有土地使用权出让必须符合城市规划；城市规划行政主管部门负责本行政区域内城市国有土地使用权出让转让的规划管理工作。城市规划行政主管部门和有关部门要根据城市规划实施的步骤和要求，与城市土地管理部门一道，编制城市国有土地使用权出让规划和计划，包括地块数量、用地面积、地块位置、出让步骤等，以保证城市国有土地使用权的出让有规划、有步骤、有计划地执行。

### 三、城市规划建设用地的分类

按照建设用地的主要用途和功能区分的基本原则，参照《城市用地分类与规划建设用地标准》（GBJ137—90），城市规划建设用地分为居住用地、公共设施用地、工业用地、仓储用地、市政公用设施用地和绿地。各类用地的具体含义是：

#### （一）居住用地

居住用地（R），指居住小区、居住街区、居住组团和单位生活区等各种类型的成片或零星用地。居住用地包括住宅用地、居住小区及小区级以下的公共服务设施用地、道路用地和绿地。

第一类居住用地（ $R_1$ ），指以多层住宅为主、建筑密度较低、绿地率较高且环境良好的用地；第二类居住用地（ $R_2$ ），指以多层住宅为主的用地；第三类居住用地（ $R_3$ ），指以高层住宅为主的用地。

#### （二）公共设施用地

公共设施用地（C），指居住区及居住区级以上的行政、经济、文化、教育、卫生、体育以及科研设计等机构与设施的用地，不包括居住用地中的公共服务设施的用地。

行政办公用地（ $C_1$ ），指行政机关、党派和社会团体等机构的用地；商业金融用地（ $C_2$ ），指商业、金融业、保险业、服务业和旅馆业等用地；文化娱乐用地（ $C_3$ ），指新闻出版、文化艺术、广播电影电视、图书展览和游乐等设施用地；体育

用地 ( $C_4$ ), 指体育场馆和体育训练基地等用地, 不包括学校等单位内的体育用地; 医疗卫生用地 ( $C_5$ ), 指医疗、保健、卫生、防疫、康复和急救等设施用地; 教育和科研设施用地 ( $C_6$ ), 指高等学校、中等专业学校、成人学校、业余学校、残疾人学校、工读学校、科学研究和勘测设计机构等用地, 不包括中小学和托幼设施用地 (纳入居住用地)。

### (三) 工业用地

工业用地 ( $M$ ), 指工矿企业的生产车间、库房及其附属设施用地。

第一类工业用地 ( $M_1$ ), 指对居住和公共设施用地的环境基本无干扰和污染的工业用地。

第二类工业用地 ( $M_2$ ), 指对居住和公共设施用地的环境有一定干扰和污染的工业用地。

第三类工业用地 ( $M_3$ ), 指对居住和公共设施用地的环境有严重干扰和污染的工业用地。

### (四) 仓储用地

仓储用地 ( $W$ ), 指仓储企业的库房、堆场和包装加工车间及其附属设施用地。

普通仓库用地 ( $W_1$ ), 指储存一般货物的普通仓库用地; 危险品仓库用地 ( $W_2$ ), 指储存易燃、易爆和剧毒等危险品的占用仓库用地。

### (五) 市政公用设施用地

市政公用设施用地 ( $U$ ), 指市级、区级和居住区级的市政公用设施及其附属的建筑物 (含构筑物, 下同) 和管理维修设施等用地。

供应设施用地 ( $U_1$ ), 指供水、供电、供热和供燃气等设施用地, 不包括电厂、煤气厂用地 (纳入工业用地); 交通设施用地 ( $U_2$ ), 指公共客运交通、货运交通和其他交通设施用地; 邮电设施用地 ( $U_3$ ), 指邮政、电信等设施用地; 环境卫生设施用地 ( $U_4$ ), 指雨污水泵站、污水处理厂及粪便垃圾集运、堆放、处理等设施用地; 施工与维修设施用地 ( $U_5$ ), 指房屋建筑工程、设备安装工程、市政工程、绿化、地下构筑物等的施工及养护维修设施用地; 其他市政公用设施用地 ( $U_6$ ), 指消防、防汛等设施用地。

## （六）绿地

绿地（G），指市级、区级和居住区级的公共绿地和生产防护绿地（包括其范围内的水域）。

公共绿地（ $G_1$ ），指向公众开放、有一定游憩设施或装饰作用的绿化用地，包括各类公园和街头绿地；生产防护绿地（ $G_2$ ），指用于园林生产、隔离、卫生和安全防护等的绿化用地。

## 四、规划设计方案中的主要技术经济指标

### （一）居住区开发项目技术经济指标

为了评价居住区规划方案的经济性和合理性，经常采用以下一些技术经济指标作为衡量的标准：

（1）居住区总用地（ha），指居住区范围内的总用地面积，包括居住用地、公共建筑用地、道路用地、绿化用地。

（2）居民每人占地（ $m^2$ /人），是居住区内人均用地指标，包括人均居住用地、人均公共建筑用地、人均道路用地、人均绿化用地。

（3）居住区总建筑面积（ $m^2$ ），指居住区范围内的总建筑面积，包括居住建筑面积和公共建筑面积。

（4）总户数（户）、总人口（人）、平均每户人口（口/户），指居住区内可容纳的总户数、总人口及总人口与总户数之比。

（5）平均每户居住建筑面积（ $m^2$ ），指居住区内居住建筑面积与总户数之比。

（6）居住建筑密度，指居住建筑对居住用地的覆盖率。即：居住建筑密度 = 居住建筑基底面积 ÷ 居住建筑用地面积。

（7）容积率，指居住建筑密度，容积率 = 居住建筑面积 ÷ 居住建筑用地面积（ $m^2$ /ha）。

（8）人口毛密度（人/ha），指居住区内可居住的总人口与总用地面积之比。

（9）人口净密度（人/ha），指居住总人口与居住建筑用地面积之比。

（10）平均层数（层），指居住建筑面积与居住建筑基底总面积之比。

（11）高层比例（%），一般7层以上为高层住宅，即高层住宅建筑面积占总建

筑面积的比例。

(12) 住宅间距 (m), 指相邻居住建筑之间的距离。

(13) 居住区平均造价 (元/m<sup>2</sup>), 指居住区总造价与居住区总建筑面积之比。

(14) 建设周期, 指自工程开工至全部工程完工之间的持续时间。

## (二) 非居住区开发项目技术经济指标

非居住区开发项目指酒店、写字楼、商业零售中心、公寓、小型住宅区等开发项目, 为评价其规划设计方案的经济性和合理性, 经常采用以下技术经济指标作为衡量的标准:

(1) 建筑容积率, 指项目规划建设用地范围内全部建筑面积与规划建设用地面积之比。附属建筑物计算在内, 但注明不计算面积的附属建筑物除外。

(2) 总建筑面积, 指开发项目各栋、各层建筑面积的总和。

(3) 地上建筑面积, 指地上各层建筑面积的总和。

(4) 建筑密度, 即建筑覆盖率, 指项目用地范围内所有建筑物的基底面积之和与规划建设用地面积之比。

(5) 规划建设用地面积, 指项目用地规划红线范围内的土地面积。

(6) 建筑高度, 指城市规划建设管理部门规定的建筑物檐口高度上限。

(7) 绿化率, 指规划建设用地范围内的绿地面积与规划建设用地面积之比。

(8) 停车位个数, 指在规划用地范围内设置的地面和地下停车位的个数。

(9) 有效面积系数, 指建筑物内可出售或出租建筑面积与总建筑面积之比。

## 五、土地出让和房地产开发过程中的规划管理

### (一) 土地出让过程中的规划管理

出让城市国有土地使用权, 在出让前应当制定控制性详细规划。出让的地块, 必须具有城市规划行政主管部门提出的规划设计条件及附图。规划设计条件通常包括: 地块面积、土地使用性质、容积率、建筑密度、建筑高度、停车位数量、主要出入口、绿化率、须配置的公共设施和工程设施、建筑界限、开发期限及其他要求。附图应当包括: 地块区位和现状、地块坐标、标高, 道路红线坐标、标高, 出入口位置, 建筑界限以及地块周围地区环境与基础设施条件。

《规划设计条件通知书》及其附图或《审定设计方案通知书》及其附图，是城市国有土地使用权出让合同的重要附件，不得随意变更。确需变更的，必须经城市规划行政主管部门批准。土地使用权受让方在办理《建设用地规划许可证》时，必须持有城市规划行政主管部门提供的具有规划设计条件及附图的土地出让合同。取得《建设用地规划许可证》后，方可办理土地使用权权属证明。

## （二）房地产开发过程中的规划管理

房地产开发过程中的规划管理主要体现在：开发项目的选址、定点审批，核发《建设用地规划许可证》及规划设计条件，规划方案及初步设计审批以及核发《建筑工程规划许可证》等。在不同阶段，规划管理有其不同的具体内容。

### 1. 开发项目选址、定点审批阶段

开发商首先必须持计委批准立项文件、开发建设单位或其主管部门申请用地的函件、工程情况简要说明和选址要求、拟建方案、开发项目意向位置的 1/2 000 或 1/500 地形图及其他相关材料，向城市规划管理部门提出开发项目选址、定点申请，由城市规划管理部门审核后向城市土地管理部门等发征询意见表。开发商请有关部门填好征询意见表后，持该征询意见表、征地和安置补偿方案及经城市土地管理部门盖章的征地协议、项目初步设计方案、批准的总平面布置图或建设用地图，报城市规划管理部门审核后，由城市规划管理部门下发《选址规划意见通知书》。

### 2. 申请《建设用地规划许可证》阶段

开发商持城市计划管理部门批准征用土地的计划任务书、市政府批准征用农田的文件（使用城市国有土地时，需持城市土地管理部门的拆迁安置意见）、1/2 000 或 1/500 的地形图、《选址规划意见通知书》、要求取得的有关协议与函件及其他相关资料，向城市规划管理部门提出申请。经城市规划管理部门审核后颁发《建设用地规划许可证》。《建设用地规划许可证》主要规定了用地性质、位置和界限。

### 3. 规划设计条件审批阶段

开发商需持城市计划管理部门批准的计划任务书、开发商对拟建项目的说明、拟建方案示意图、地形图（单位建筑 1/500，居住区 1/2 000，其中一份画出用地范围）和设计单位提供的控制性规划方案及其他相关资料。向城市规划管理部门提出申请，经城市规划管理部门审核后，下达《规划设计条件通知书》及用地红线图。《规划设计条件通知书》主要规定了征地面积、规划建设用地面积、总建筑面积、容积率、建筑密度、绿化率、建筑后退红线距离、建筑控制高度和停车位个数等。

#### 4. 设计方案审批阶段

开发商应首先委托有规划设计资格的设计机构完成不少于两个方案的设计，然后持设计方案报审表、项目各设计方案的总平面图（单位建筑 1/500、居住区 1/2000，其中一份画出用地范围）、各层平立剖面图、街景立面图等（1/100 或 1/200）、方案说明书及其他相关资料，向城市规划管理部门提出设计方案审批申请，城市规划管理部门接此申请后协同其他有关单位审查该详细规划设计方案并提出修改或调整意见。之后，开发商根据审查意见对设计方案进行调整修改，再报城市规划管理部门审批。审批通过后由城市规划管理部门签发《规划设计方案审批通知书》。

#### 5. 申请《建设工程规划许可证》阶段

开发商需持由城市建设主管部门下发的年度施工任务批准文件、工程施工图纸、工程档案保证金证明、其他行政主管部门审查意见和要求取得的有关协议（如使用水、电、煤气、热力等的协议），向城市规划管理部门提出申请，城市规划管理部门接此申请后，将负责主持召开市政配合会，组织有关单位进行综合图会签等工作，最后签发《建设工程规划许可证》。

#### 6. 竣工验收阶段

开发项目竣工后，城市规划管理部门将参与项目的竣工验收工作，以检查项目开发建设过程中有关规划要求是否得到遵守，配套建设的基础设施和公共服务设施是否已同期建设完毕等。

### 第五节 政府对房地产市场的干预

政府合理确定自己在房地产市场运行中的角色，着眼于建立市场运行规则和监督规则的执行，是政府对房地产市场实施有效管理的关键。政府管理房地产市场的主要职能，是实施有效的宏观调控和按市场发育程度建立清晰完备的法制系统，保障房地产市场参与者的合法权益，使房地产市场的运作纳入法制的轨道。

#### 一、政府制定干预房地产市场政策的原则

政府政策应具有的共同特征是：公平、效率、连续、系统、协调、前瞻性和引

导性。政府干预房地产市场的政策也不例外。但由于房地产特殊的空间固定性、价值昂贵性和使用耐久性，对于干预其发展的政策也具有相应的特殊原则。

### （一）目标的确定性

政府干预房地产市场的政策必须有明确的目标。政策的预评价首先要考察这些目标的必要性和可行性；政策的后评价则要分析这些目标的实现程度、实际受益者是否与目标受益者相吻合、是否有负面作用等。这些目标通常包括：

#### 1. 使存量房地产资源得到最有效的使用

在任何时候，都需要有一定的房地产存量来满足当前的生产生活需要。而政府通常更关注新建商品房的入住情况，忽视存量房地产的空置问题，或对两者的重视程度不匹配，这就很难使存量房地产资源发挥最大的效用。

#### 2. 保证为各类生产生活需要提供适当的入住空间

以住宅市场为例，长期的住房政策必须有改善住房质量的目标，必须对每个家庭的居住偏好（如住宅产权、类型、位置）加以考虑，政府应允许超过需要数量的住宅剩余存在，因为空置住宅作为住宅市场上的“蓄水池”，可为居民变更住所提供方便，迫使已不符合居住标准的住宅被及时淘汰，满足部分家庭对拥有第二住所的需要。

#### 3. 引导新建项目的位置选择

在选择新建项目位置时，要考虑当前不同类型物业的短缺情况、就业机会和物业需求的未来变化、当前的基础设施状况和城市总体规划的要求，以避免或减少新建项目空置。

#### 4. 满足特殊群体的需要

例如，在城市住宅建设中，某些家庭，如老年人、残疾人和低收入家庭等，对住房有特殊的要求，政府必须有与之相关的政策，从建设、分配和使用等方面作出特殊的安排，以满足其住房需要。又例如，随着知识经济时代的到来，发展高新技术成为提高中国综合国力的重要手段，因此，对于高新技术产业发展所需要的土地，需采取特殊的优惠政策。

### （二）政策的连续性与协调性

政策的连续性与协调性的具体内容：

#### 1. 要体现新旧政策的衔接

新的干预市场的政策必须建立在总结历史经验教训的基础上，而不是一味地全盘否定或“新瓶子装旧酒”地沿袭旧政策；同时，还要紧紧围绕政策的终极目标，系统而全面地制定分阶段的措施。

### 2. 要体现与相关政策的衔接配套

处在改革发展中的中国经济，有许多政策问题纷繁复杂。例如，土地使用制度改革政策就牵涉到企业制度的调整、住房制度的改革；而住房制度的改革，更涉及一系列相关制度如工资制度、人事制度、户籍制度等的改革，可以说，住房制度的变革牵一发而动全身。

### 3. 应体现多元性与系统性的统一

目前，我国正处于建立社会主义市场经济的初级阶段，社会成员的阶层差异日益突现。从富裕阶层到贫困阶层的客观现实和各阶层人员观念的差异，要求相应的政策要具备多元化的特征。同时，房地产市场作为一个有机的整体，要求政府政策必须完整统一，以利于房地产市场的协调发展。

## （三）政策的针对性和导向性

政府除了制定宏观调控政策外，还必须针对不同类型物业的供给、分配和消费途径，制定具有针对性的具体政策。同时，这种政策还要有明确的导向性，以帮助市场的参与者准确把握自己的行为取向。

## （四）政策的公平性和效率

公平和效率及其相互协调，是政策评价的另一个重要方面。政府制定政策的原则是：既要通过资源和利益的公平分配来维持社会的稳定，又要通过资源的优化配置来推动社会的进步和发展。然而，公平和效率常常是矛盾的。有时为了确保基本的公平，要牺牲一定的效率；有时为了保证效率，又不得不放弃某些公平。如何处理其相互关系，是政府制定政策的重点和难点。

## 二、房地产市场的宏观调控

对于一个完善的房地产市场而言，市场的自由运作非常重要。政府的土地政策，不能过分干预房地产市场的自由运作，这样才能保证本地及外来投资者对当地房地产市场的信心，进而保证房地产市场的稳定发展以及整个社会经济的安定繁

荣。当然宏观调控也非常重要，其手段主要包括土地供应计划、价格、税收政策等。

### （一）土地供应计划的调控

无论是宏观经济的计划指导，还是市场运行过程中的调控，土地供应计划的作用都十分重要。土地作为重要的生产要素，同资金计划、劳动力计划一样，是宏观计划指导的重要内容，而土地供应计划对房地产开发投资调节的功效尤为直接和显著，因为房地产开发总是伴随着对土地的直接需求，政府供应土地的数量和质量无疑可以直接控制房地产开发的规模和结构。从市场运行角度来看，供求关系是决定市场状况的根本原因，我国土地由政府垄断出让，这就使得土地供应计划对房地产市场具有更为直接、明显的调节功能。

市场化的管理机制并不意味着没有计划指导，科学的计划指导才更有利于市场的发展。政府作为国有土地所有者，对土地一级市场实行垄断经营，应通过制定和调整年度土地开发供应计划来调控整个房地产市场的发展。这既是行政手段，又符合经营规律中的供求关系。房地产开发商对土地的需求往往有一定的盲目性，在产业政策和市场需求等方面需要政府来引导。房地产市场发展需要建立一个有序的竞争和产业导向，而年度土地开发供应计划正是体现了这一管理意图。

深圳市自 1988 年即开始制定年度土地开发供应计划。在详尽研究历年土地出让、房地产市场需求的基础上，从社会经济发展出发，充分考虑国家产业政策并结合城市总体规划制定土地开发供应计划。其目的在于加强政府对土地利用的宏观调控和指导，使有限的土地资源在开发利用中，能够得到综合平衡、统筹安排，确保土地资源的优化配置及合理使用。深圳市土地开发供应计划包括如下内容：土地开发利用计划，包含农业用地、非农建设用地及土地开发（含征地）计划；开发区建设用地计划；土地使用权出让计划；年度土地开发计划。

我国香港特别行政区政府也具有利用土地供应计划调控房地产市场的成功经验，其每年实际批地的数量和计划批地的数量差异很小，且基本上都控制在计划数字之内（详见表 1-1-2）。从批地数量与房地产市场状况配合的角度来看，在市场处于低潮时，批地数量也相应减少，在市场高涨时，批地数量则有明显的增加。此外，香港政府将所有土地的供应均纳入出让计划管理的范畴，尽管政府对不同类型用地的地价政策有很大的区别。

科学的土地供应计划应与总体规划相协调，有足够的弹性，能够对市场信号作

出灵敏的反应。土地供应计划应是公开的,因为透明的土地供应信息,是避免盲目竞争的重要条件。一个城市的土地开发和供应计划,一般由城市土地管理部门和规划管理部门按城市总体发展要求、土地开发潜力以及城市规划的要求制定。计划的内容包括:年度土地开发面积、地点,修建的市政工程及所需经费,出让土地的面积、地点,上盖建筑物的性质、建筑面积及所需的建造费用,预计的地价款收入。

表 1-1-2 香港政府 1985~1997 年计划出让和实际出让土地数量

公顷

年度		1985 ~ 1986	1986 ~ 1987	1987 ~ 1988	1988 ~ 1989	1989 ~ 1990	1990 ~ 1991	1991 ~ 1992	1992 ~ 1993	1993 ~ 1994	1994 ~ 1995	1995 ~ 1996	1996 ~ 1997
私人商业用地	计划	13.03	19.70	27.23	26.87	28.04	24.00	27.58	27.96	23.37	38.53	45.11	46.54
	实际	16.39	18.53	27.54	24.17	22.07	20.31	26.67	25.22	21.67	32.20	44.45	
政府资助住宅建设用地	计划	2.90	20.26	19.49	22.68	19.19	21.26	25.08	21.80	27.63	39.37	40.00	42.64
	实际	2.76	19.64	18.87	19.81	18.44	19.68	15.52	16.87	24.65	35.81	37.04	
基础设施用地	计划	13.76	12.78	15.02	18.77	22.11	17.89	17.41	16.79	14.70	17.67	16.23	16.31
	实际	6.87	13.99	12.23	12.44	10.64	8.91	9.87	14.65	5.85	5.21	9.39	
特殊需要用地	计划	28.72	4.84	13.10	91.50	8.92	71.18	23.34	97.75	62.10	1315.16	103.59	47.52
	实际	28.72	6.39	11.51	91.50	8.92	71.85	5.63	33.72	55.95	1305.98	85.19	

实施土地供应计划宏观调控的必要条件,是政府拥有足够的土地储备。随着我国城市化进程的加速和经济的快速发展,城市土地使用过程中虽然要尽量控制耕地的减少,但同时存在着如何使农村土地高效率地转化为城市用地的问題。大范围征地是按城市规划开发土地的前提,而且大范围成片开发能取得规模经济效益。另外,一些大城市也可以结合旧城区改造来增辟土地储备。

尽量减少用地单位的土地存量,也是增强土地供应计划调节有效性必不可少的措施。城市原有的大量行政划拨、占而未用的土地,不但违反土地管理法的规定,造成土地资源浪费,而且还可能干扰房地产市场的运行,政府土地规划主管部门应逐步按城市规划和法律规定,收回划拨超过两年而未使用的土地。

## (二) 城市规划的指导

城市规划以合理利用土地、协调城市物质空间布局、指导城市健康有序发展为

己任，对土地开发、利用起指导作用。我国原有的城市规划带有传统计划经济的色彩，市场经济体系建立后，其科学性、适用性都面临着严峻的挑战。我国部分城市如深圳特区已开始进行城市规划图则体系的改革，将规划分为发展策略、次区域发展纲要、法定图则、发展大纲图和详细蓝图等五个层次，高层次的规划应能指导土地的开发和供应，低层次的细部规划应能为土地出让过程中确定规划要点提供依据。整个规划力求体现超前性、科学性、动态性和适用性。

实际上，社会经济发展计划、城市规划、土地供应计划都对土地配置，因而也对房地产市场的运行起重要作用，政府供应土地的过程应是具体实施国民经济计划、城市规划的过程。面对日益发育的市场环境，三个计划除改善各自的技术、观念和管理方式外，有必要相互协调，形成土地配置及调控房地产市场的计划体系。

### （三）地价的杠杆作用

房地产价格是政府调控市场的主要对象，因为房地产价格不但直接影响房地产市场的运作，而且对社会经济、投资环境产生直接的影响。虽然房地产价格主要取决于市场供求关系，但由于地价对房地产价格影响很大，城市土地又由政府垄断出让，所以，政府可以用地价对房地产市场进行调控。

地价、建造成本、专业费用、管理费用、财务费用、投资利润、税金等因素极大地影响着房地产市场的供给价格。在一定时期内，建造成本及与之相关的专业费用和管理费用、财务费用和税金大体固定在一定水平上，通过调控地价来间接调控房地产价格，是十分有效的。政府通过调整土地供应数量、调整与土地开发相关的税费政策等经济手段，灵活运用协议、招标、拍卖三种出让方式，以及必要时通过直接的行政干预，都可以对地价进行有效的调控。

### （四）税收的功能

房地产税收政策是政府调控房地产市场的核心政策之一。正确运用税收杠杆不但可以理顺分配关系、保证政府土地收益，还可以通过税赋差别体现政府的税收政策和产业政策，进而对抑制市场投机、控制房地产价格、规范房地产市场交易行为等方面起到明显的作用。1993年《中华人民共和国土地增值税暂行条例》的颁布实施，对规范土地、房地产市场交易秩序，合理调节土地增值收益，维护国家权益，抑制过高的房地产价格，发挥了很好的作用；1998~2001年，政府数次调低、归并房地产交易税费，对启动个人住房消费，活跃房地产市场起到了积极的作用。

### （五）金融杠杆的作用

房地产业与金融业息息相关。金融业的支持是房地产业繁荣必不可少的条件，房地产信贷也为金融业提供了广阔的发展天地。据统计，1999 年底 4 家国有商业银行房地产贷款的贷款余额达 3 556 亿元，其中开发贷款 2 311 亿元，个人住房抵押贷款 1 245 亿元。2000 年各商业银行加大个人住房贷款投放力度，仅中国建设银行 2000 年底个人住房抵押贷款余额就达到 1 368.47 亿元。自 1999 年下半年开始，居民 1 年期储蓄存款利率下调到 2.25%、税率为 20% 的利息税的开征和个人住房抵押贷款利率的下调，导致居民个人住房消费大幅度增加；房地产开发建设贷款利率的下调，使房地产开发尤其是住宅建设投资有了显著的增长。2001 年 6 月，中国人民建设银行针对房地产金融业务扩张过快的状况又收紧了个人住房抵押贷款和项目开发贷款发放的条件。这些金融政策，明显达到了启动个人住房消费、扩大住宅建设投资规模、带动国民经济增长、抑制房地产市场不合理扩张的目的。因此，发展房地产金融，通过信贷规模、利率水平、贷款方式等金融措施调节房地产市场，实际上是政府调控房地产市场的一个重要手段。

### （六）住房政策的影响

居住是人类生存的基本要求，住房问题不仅是经济问题，而且是社会问题。各国的经验表明，单靠市场或是全部依赖政府均不能很好地解决住房问题，而市场和非市场的结合，才是解决这一问题的有效途径。目前我国城市住宅的供给主要有三类，即廉租房、经济适用房和市场价商品住宅。其中，廉租房面向最低收入家庭，其供应、分配和经营完全由政府控制，廉租房不能进入市场流通；经济适用房是面向中低收入家庭的准商品住宅，政府对其建设在土地供应和税费征收上给予很多优惠，但其销售价格和销售对象，要受政府的指导；市场价商品住宅则采取完全市场化的方式经营，是城市房地产市场的主要组成部分。如果政府对廉租房和经济适用房的供给和分配政策控制不严格，就会使市场价商品住宅受到前两类住宅的冲击。政府的住房分配和消费政策，对商品住宅市场的调控作用是显而易见的。

### 三、房地产市场行为的规范

#### （一）资质审查

为保证房地产市场竞争的规范和政府管理的有效性，建立完善的资质审查制度，确定进入市场的资格是必要的。建立资质审查制度的原则首先是公开化，只有透明度高，才便于社会监督。其次是标准化，即明确、具体地规定进入某类市场必须具备的最低资格标准。各城市对受让土地使用权的资格、房地产经营和购买的资格都作了明确的规定。当然，由于市场及其主体是变化的，所以审查制度一般也是动态的。

#### （二）产权登记

由于房地产不可能真正地拿到市场上去交易，所以房地产交易实际上是一种权益的交易，权益让渡是房地产市场活动的核心内容之一。房地产产权登记不仅要发挥保障投资者（业主）权益的基本功能，还要发挥方便流通、维护交易秩序、代征税费以及对房地产市场动态跟踪管理的功能。产权登记不仅是房地产市场管理的基础和前提，而且可以成为微观管理的枢纽，诸多宏观政策、房地产法规都可以在产权登记管理过程中具体实施。

从国内外的经验来看，适应房地产市场运作的登记制度应该是房地产合一的登记制度，这是由房地产及其市场的特性所决定的。例如，深圳市的房地产产权登记处，统一办理土地、房屋的产权登记，将《土地使用证》和《房产证》合并为《房地产证》，实行“房地一起清、两证合一发”的制度。进入2000年，深圳市规划国土局还成立了产权登记分局，实现了房地产产权的登记发证、产权管理的统一，并利用网络信息技术，为社会提供产权信息咨询，进一步提高房地产市场运行的效率和透明度。

#### （三）建立房地产价格评估制度

价格的确定是房地产市场交易的另一核心内容。由于房地产价值量大，差异性也大，使房地产估价成为了专业服务行业，并对房地产市场的正常运作有着非常重要的影响，因为房地产市场交易和政府管理都需要房地产估价服务的支持。自1995年国家实行房地产价格评估制度和房地产价格评估人员资格认证制度以来，

全国已有一级房地产价格评估机构 90 多家，注册房地产评估师 15 000 多人，房地产评估从业人员发展到约 10 万人。

绝大部分城市都设有隶属政府的房地产估价机构，该机构履行政府估价管理的有关职能，并为政府管理提供房地产市场信息服务。而面向市场提供房地产价格评估的中介服务机构，在向社会提供系统的房地产价格信息、房地产开发成本和预测房地产价格发展的趋势方面，发挥了非常重要的作用。房地产估价由政府引导市场发展，进行有关决策提供了可靠的依据；为房地产市场上的投资者进行有效的投资决策、进行公平的房地产交易，起到了积极的推动作用。房地产估价机构在政府土地出让、拆迁安置补偿，房地产买卖、租赁、抵押、保险、征税，房地产产权转让、投资入股，公司上市、兼并、收购，房地产诉讼、纠纷调解、仲裁等方面，提供了广泛的专业服务。

### （四）交易程序的规范化

用法律形式规范主要的房地产交易方式，是抑制投机、维护市场秩序的有效措施。各城市对土地出让、房屋预售、买卖、抵押、租赁以及产权登记等都规定有固定的办事程序。例如，商品房预售必须向城市房地产市场管理部门申请，申请时必须提交《国有土地使用权证》、《建设用地规划许可证》、《建设工程规划许可证》、《建设工程施工许可证》、预售计划和工程建设计划、预售款的监管方案、经银行或注册会计师审核的除地价款外投入的建设资金已达 25% 的验资证明等文件。预售合同须经公证，必须办理预购登记，以防止房地产预售中的违法现象。

## 第二章 房地产开发经营决策

### 第一节 房地产开发企业经营与管理概述

#### 一、房地产开发企业经营与管理的概念

##### （一）房地产开发企业经营与管理的含义

房地产开发企业的经营与管理，是指企业的经营管理者，运用科学的理论与方法，根据社会与市场的需求及企业的主客观条件，对房地产的开发、买卖、租赁、抵押、典当与租售后服务等活动的全过程，予以决策、运筹、组织与调控，以保证动态地最优化地实现企业的总目标。

与一般的企业经营与管理一样，房地产企业的经营与管理也可分为经营与管理两大内涵。首先是经营的内涵。房地产企业的经营，主要是涉及企业的发展方向、发展目标与发展的策略等一系列具有全局性和战略性的活动，其目的在于不断提高企业的生命力与经济效益，从而保证企业得以不断发展与壮大。其次是管理的内涵。房地产企业的管理，是指为实现企业的经营总目标，对企业各种要素及其运行施加的一系列组织与调控活动；其主要目的在于不断提高各种管理活动的效率，从而保证企业经营总目标的顺利实现。

房地产企业的经营与管理是相互联系、相互依赖的。经营方向正确，企业的经营效益与管理效率成正比；否则，两者将成反比。把经营与管理的关系作一个比喻，经营就相当于企业这部车辆的方向盘，而管理则相当于发动机与车轮。方向正确，驱动力越大效益越好；方向错误，驱动力越大效益越差。由此可见，经营在两者关系中起着决定性的作用。但是，从另外一个角度讲，方向正确了，但驱动力小，那么企业的效益仍然是差的。因此，经营与管理，谁也离不开谁，两者相辅相

成，互为依存。

## （二）房地产企业经营与管理的范围及内容

### 1. 房地产企业经营的范围及内容

根据 1998 年国务院颁布的《城市房地产开发经营管理条例》的规定：房地产开发经营，是指房地产开发企业在城市规划区内国有土地上进行基础设施建设，房屋建设，并转让房地产开发项目或者销售、出租商品房的行为。

房地产企业经营的核心职能是决策和运筹。因此，其活动的主要范围应是社会和市场。活动的内容应包括：市场调查、预测、决策、规划、市场开拓、销售对策、技术开发、产品更新、公共关系等方面。具体来讲，房地产经营活动包含：开发方案的优选，如买地皮的方案、项目开发的方案、筹资方案、销售方案、财务成果预测、租赁与自营方案、地皮与楼基的炒买炒卖方案、规划设计与施工发包的方案、发展品种与市场转移的方案、开发规模方案、售（租）后服务方案、多元化经营方案等决策优化活动。房地产企业的经营职能，是商品经济高度发展而引出的职能，它与企业的前途紧密关联，一般难以进行标准化作业，而应根据市场及社会的变化发展，灵活地调整其发展目标，从而最大可能地实现企业的发展总目标，获得更好的企业经济效益，以及社会环境效益。

### 2. 房地产企业管理的范围和内容

房地产企业管理的核心职能是组织和调控。故而，其活动范围主要是企业内部并包括项目开发的现场管理。管理活动的内容包括：对开发项目的进度、质量以及安全等方面的管理，开发项目的委托规划、设计，以及施工及招投标的管理，各项经济合同的起草、谈判与签订、工程预决算的审查与价款结算，开发项目产权、产籍手续的办理、物业推销广告与物业预售、租赁与物业管理；此外，还应包括房地产企业内部各业务部门之间的协调、部门与项目的协调等工作。管理是人们互相协作、共同劳动而引致的职能，其特点在于经常性和实际操作性，因此可推行标准化作业的方式。

## 二、房地产开发企业经营与管理的特点

与其他行业或企业相比较，房地产企业的经营与管理，具有其本身特有的一些特征。而这些特征是由房地产本身的特点所决定的，并且两者的结合共同构成房地

产企业经营与管理的特点。具体来讲，有以下几方面内容。

### （一）商业性

房地产企业的商业性，表现在房地产开发企业是典型的“皮包公司”的形式。具有几间办公室、一块招牌、一个公章、几个经营管理人员，就可以开发一大片工地，建成一系列楼宇，而不用自己拥有勘察、规划、设计、施工，以及其他产品的生产体系。例如，房地产企业的生产，很少有自己去从事，而较多是委托（发包给）建筑承包商承担。待承包生产企业完成开发项目的建设后，再交付给房地产企业，进行出租或出售。有时，房地产发展商连出售或出租的业务亦不会承担，而是委托有关的房地产中介或咨询机构承担这些业务。因此，房地产企业的经营管理行为一般都表现出十足的商业性行为。

### （二）售租并行

房地产作为商品，其主要经营方式是出售或出租，即售租并行。出售房地产是一次性买卖，其特点在于所有权和使用权同时转移，交换过程与消费过程是分离的。在我国，房地产的买卖，只有房产部分才是所有权和使用权同时转移，而地产部分则只是在一定期限内使用权的转移，而无所有权转移（详见有关章节）。

房地产出租的实质是使用价值的零星转移，所有权和使用权是分离的，在整个交换过程中，边交换、边消费、边维修。因此，这种方式是交换过程与消费过程的统一。

### （三）长期服务性

与其他商品一样，房地产物业也需要进行售后服务。但是物业的售后服务是终身的、长期的且经常性的。故而，其售后服务亦区别于其他商品。一般来说，租后物业的产权是房地产企业的，管理与维修服务是自己份内的事情；而售后物业，产权应为购房之用户所有，房地产企业仍要承担（或业主委托其他物业管理单位承担）物业的终身管理与维护。具体来讲，售后物业的公共设备及设施，以及公共地方的维护与管理，需要借助房地产企业的专业化、服务性功能进行长期的管理与服务，以保证物业的价值及长期使用性。在这一点上，房地产企业与其他企业有着相当显著的区别。

#### （四）一次性投资大、经营周期长、风险大

与其他行业的投资相比，房地产企业的项目开发投资十分巨大，少则几百万，多则上千万上亿元，故而项目的投资非常宏大。另外，开发一个项目，其周期也需要几年甚至十年以上，若自营租赁则可达百年以上，因此经营周期较长。由于这两个特点，与其他企业投资相比房地产企业的投资风险也较大。

#### （五）效益高且回报大

与其他行业相比，房地产企业的效益较高，回报丰厚，其原因主要有以下几方面。

##### 1. 要求长久，物业价格持续上升

由于城市人口的增长和土地供给的有限性，造成城市土地的稀缺，并使得房地产市场总是呈现供不应求的趋势。人们对物业在质和量上的有效需求总超过物业的供给。这样，势必造成了物业价格长期上涨。但也有决策失误或政策政变时的价格下落。

##### 2. 投资房地产是避免通货膨胀风险的最好途径之一

从近几十年的发展来看，各国的物业上升率一般都超过通货膨胀率。从长久的发展来看，物业价格也是水涨船高。一般来说，正常的通货膨胀可以刺激包括物业在内的消费，而物业消费又反过来刺激通货膨胀。因此，两者往往处于一种良性的循环之中。

##### 3. 房地产是一种投资回报高且回报稳定的方式

对于消费者来说，购买一项房产，数年后可得到升值，风险较小，收益较大；如若出租，也可坐得升值之益。即使购房时，高价买进而又临市道疲软，价格跌落，购房者也可以长期出租为益。这样，定期的租金，足以补偿购房贷款的利息，然后等待时机到来再出售，是以获取良好的收益。

#### （六）受政策法律的制约性强

房地产企业的经营与管理，易受到国家及地区的政策法律的制约。在我国，具体表现在以下几个方面。

其一，土地的批租完全由政府垄断经营，发展商不能按自己的主观愿望自主经营。

其二，项目开发与地皮用途均应按城市规划及产业政策的具体要求实施。规划方案、建设方案以及容积率等内容均应受到制约，发展商亦不能随意变化和更改。

其三，综合开发与配套建设的法规，使得发展商要承担一定的城市建设的任务与费用。

其四，房地产交易的法律契约关系复杂，产权纠纷复杂，需要水平较高的法律专家处理各种问题。

由此可见，房地产经营与管理，易受到各种类型的政策及法律条约的影响。故而，对于发展商来说，进行房地产经营与管理，不仅应看到其丰厚的经济回报，尚应估计到各种可能的、来自政策及法律方面的风险。只有不断提高自身的经营管理水平及决策能力，方能在房地产这样一个充满着机遇与风险的市场中站住脚。

### 三、房地产开发企业的设立

#### （一）设立的条件

除应符合有关法律、行政法规规定的企业设立条件外，还应具备：

- （1）注册资金 100 万元以上；
- （2）有 4 名以上持有资格证书的房地产专业、建筑工程专业的专职技术人员，2 名以上持有资格证书的专职会计人员。

#### （二）外商投资设立的房地产开发企业

除应符合上述条件外，还应依照外商投资法律、行政规定，办理有关审批手续。

#### （三）申请登记

拟设立房地产开发企业，须向县级以上政府工商部门提出申请，经其审查上述条件，在 30 日内予以登记，对不符条件的应做出说明。同时，还应听取同级房地产开发主管部门的意见。

#### （四）营业执照及其备案

房地产开发企业，经工商部门审查登记领取营业执照，在 30 日内持下列文件，到房地产开发主管部门备案：

- (1) 营业执照复印件；
- (2) 企业章程；
- (3) 验资证明；
- (4) 企业法定代表人的身份证明；
- (5) 专业技术人员的资格证书和聘用合同。

#### (五) 资质等级

房地产开发主管部门，根据房地产开发企业的资产、人员和业绩核定资质等级，按等级承担项目。

### 四、房地产开发企业经营与管理的职能与方法

#### (一) 经营管理的职能

房地产企业经营与管理的任务是通过经营管理职能作用的发挥来实现的。其主要职能作用包括有以下几方面内容。

##### 1. 计划职能

是房地产开发企业经营与管理的首要职能，具体包括：

- (1) 根据国家政策法律，确定企业计划期内的经营指导思想和经营方向；
- (2) 通过市场调查及预测，确定房地产经营活动的目标；
- (3) 根据经营目标及本企业实际，在经营基础上选择实现项目的最佳方案；
- (4) 根据方案的要求，监督检查经营计划的落实情况。

##### 2. 组织职能

房地产开发企业的组织职能，是按照企业的目标及计划要求，将经营活动中各个环节的人力、物力、财力等因素组织起来，使其成为一个有机的系统。具体包括以下几方面内容：

- (1) 设计和调整企业的组织运行机构；
- (2) 选择配备各级管理人员、生产人员、进行生产组织与管理；
- (3) 制订并执行各级管理机构的岗位职责，协调各部门及人员之间的关系；
- (4) 提供必要的物质和技术条件，管理使用好资金。

##### 3. 指挥职能

房地产开发企业的指挥职能，是运用各种行政手段，指导下属机构和人员，认真执行自己的职责，达到计划任务的要求，圆满完成企业的经营任务。

指挥职能，是保证企业经营及生产活动正常进行的重要手段。房地产开发公司应建立集中统一的指挥系统，并应具有权威性，做到令行禁止。在实施指挥职能的过程中，企业不仅应保证各级业务环节的统一领导，还应当充分发挥各级业务部门的自主性和积极性，从而提高企业的经营效率，实现企业的经营目标。

#### 4. 监督职能

房地产开发企业的监督职能也称作控制职能，是为了达到经营目标，实现经营计划所采取的检查防范措施。

监督职能的实施包括两个方面的内容。其一是对经营业务的监督，即检查方针、政策的执行情况，检查计划、方案及各项措施的落实情况，根据反馈来的各种信息，分析产生问题的原因，解决问题；其二是对工作人员的监督，即通过检查考核下级工作人员完成任务、履行职责及遵守制度和法律的情况，来加强企业的管理，提高工作效率，保证经营目标的实现。

#### 5. 调节职能

房地产开发企业的调节职能，是对经营活动中的各个部门和各个环节，通过联系、调度等方式使其紧密配合、协调一致，从而进一步提高企业的工作效率。调节职能一般包括两个方面的内容。其一，调节决策目标和方案本身，其二是调节实现方案的人力、物力、财力与各个工作环节的关系，从而进行综合平衡。

房地产开发企业经营与管理的上述职能，是互相联系、互相渗透的统一体。在五项职能中，计划职能是主导职能，其他几个职能在经营活动的不同阶段，分别发挥着重要的作用。任何一项职能的作用发挥不好，都将影响经营活动的正常进行，从而使经营效果受到影响并遭受损失。

### （二）房地产开发企业的经营管理方法

正确的经营管理方法是房地产开发企业实现其经营管理目标的重要保证。从我国近几年房地产开发企业经营管理的实践来看，经营管理的方法非常重要。方法对头，企业的经营效率提高、经济效益好；方法有问题，则会影响企业的经济效益，甚至影响企业的生存。因此，房地产开发企业需要在实践中总结发掘并借鉴经营与管理的方法，以最终实现经营目标。一般来说，房地产开发企业在经营过程中，应注意以下一些常见的方法。

### 1. 重视前期准备工作

房地产开发企业的前期准备工作包括规划设计、取得土地使用权、拆迁安置、“七通一平”以及其他准备工作。在我国近几年的开发实践中，一些房地产开发企业不重视前期的准备工作，搞边准备、边开发、边建设的“三边政策”。结果，项目挖挖填填，竣工后因缺水停电，使项目不能及时交付使用，从而对开发企业的经营造成很不好的影响。因此，房地产开发企业应尊重事物发展的客观规律，明确房地产开发建设程序，作好长期的开发准备工作，方能取得良好的经济效益。

### 2. 科学管理工程建设过程

工程建设过程是 房地产开发的一个重要阶段，该阶段的科学安排与管理对于房地产开发企业的经营效果和经济效益有着重大的影响。发展商应当重视该阶段的管理内容及管理方法，提高企业经济效率和经济效益。

首先，开发企业应根据公司的财力确定开竣工面积比例。一般来说，开工面积过大，每年竣工面积与之比例过小，必然增加资金的占用量，造成资金回收期过长，利润下降。因此，开发企业应量力而行，保证每年开竣工面积比例协调，以便减少资金的占用量，按期竣工交用，及早收回资金。

其次，开发企业应管理组织工程的发包。对于一些建筑独立组团以至小区的开发，在工程招标过程中，应尽量考虑由一个有实力的施工单位总承包，以便组织流水施工，系统安排工序交叉，从而保证工程建设的进度，并有利于降低工程的成本。

其三，加强工程质量管理。开发企业要实现其经济目标，首先应提交给用户一个质量合格的产品；否则，便会因其产品质量低下，造成声誉受损，以至产品卖不出去，直接影响企业的经济效益。因此，应树立质量第一的观念。在工程建设过程中，不但要依据施工单位的力量搞好工程质量，开发企业自身也应当有一个强有力的工程管理机构，严把质量关，严格质量监督、监理制度，促进工程质量的提高。

### 3. 重视资金筹措、加强资金管理、节减支出

房地产开发需要大量的资金，发展商除了向银行贷款、开展楼宇销售等方式，尚应注意以合资或合作的方式筹集开发资金，并分散投资风险，从而满足开发项目对建设资金的需要。此外，在建设过程中，发展商应科学合理地安排资金的使用。既要做好资金使用计划，又要严格审查每一笔款项的支出，尤其应防止施工承包单位前期建设中报价过高的现象，严格进度付款，从而达到均衡使用资金，缓解资金

压力，并以此为手段，促使承包单位提高工程质量，保证工程进度。

此外，房地产开发企业的还应注意提高企业素质，加强智力开发，从而进一步提高企业职工的业务水平和技术水平，以适应竞争日益激烈的市场对企业生存和发展的需要。

## 五、房地产开发企业的组织结构形式

房地产开发企业为了达到企业的经营目标必须建立科学合理的组织机构，配备精明强干的人员，以便开展工作。机构的设置，应充分考虑企业的任务、规模、经营方式和专业化协化程度，从而最终达到提高工作效率，并实现经济效益的目的。

（一）机构设置的原则一般来说，机构的设置应遵循以下原则

- （1）统一领导，分级管理；
- （2）分工合理、相互配合；
- （3）以经营为中心，以市场为导向；
- （4）有利于实现企业的经营目标。

总的是体现：精简、高效（效率、效益）

一般来讲，开发企业的组织机构要按“项目制”的方式设置，如图1-2-1。

企业既有纵向的决策及项目实施机构，又有横向的人力、物力、财力输送和配合部门；既符合开发企业经营与管理活动的实际，又符合现代企业的管理机制。故而，这种组织结构模式，为国内外大多房地产开发企业所用。

（二）决策机构

目前，我国的企业经营机制正逐渐向股份制的方式转轨。因此，这里所指的决策机构一般来说是指股份制企业的董事会。董事会制定企业的经营战略目标，审查企业的长远发展规划，确定企业的所有投资项目。因此，它是房地产开发企业的最高决策机构。

（三）总经理

总经理一般总是受聘于公司董事会，执行董事会的战略决策，实现董事会制订的经营目标，对公司的日常事务全权负责。一般来讲，房地产开发企业的组织机构应当有利于总经理的统一指挥，采用图1-2-1所示的矩阵式“项目制”组织结

构，能较好地体现企业统一领导、分级管理的原则。

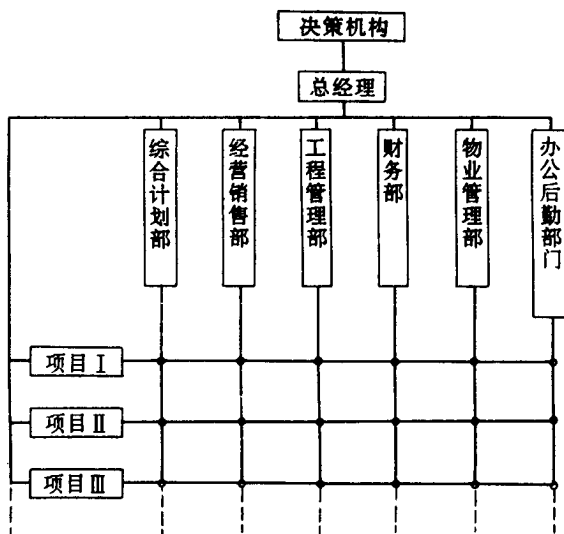


图 1-2-1 房地产开发企业组织结构图

#### （四）项目部门

项目部门是“项目制”组织结构形式的核心。一般来讲，总经理根据合同的开发项目确定若干项目经理部，参见图 1-2-1 任命一个懂经营、懂业务，并且有较高管理能力的管理人员为项目经理，项目经理根据项目的规模、复杂程度以及其工作配合的要求，从公司横向各个专业职能部门选调专业管理人员和其他业务人员，组成项目经理部；在上述专业职能部门的协作与配合下，完成公司总经理下达的开发任务，进行日常的经营与管理，并最终实现项目以至整个公司的经济效益。

#### （五）专业职能部门

专业职能部门是公司经营管理及项目人、财、物力输送的大本营。各职能部门和人员的具体职能（或职责）如下：

##### 1. 综合计划部门及人员

负责制定企业的长远规划、年度综合计划；负责对项目进行调查及可行性研究；进行信息收集与整理；由本部门或本部门派驻项目的业务人员，筹备项目前期准备工作，联系项目规划设计；报政府主管部门审批并办理有关许可证；联系公用

事业部门及其他项目配合部门；协调企业各专业职能部门或项目各个业务部门的配合。总之，综合计划职能是房地产开发企业的龙头，通过它可以使其他职能部门以及项目正常的运转。

#### 2. 经营销售部门及人员

负责产品的预售与销售，负责对市场进行调查和预测；掌握市场的动态，了解市场需求；熟悉各种层次房屋的消费群体或个人，并加强推销工作。

#### 3. 工程管理部门及人员

负责审查项目规划设计方案；组织工程招标发包；审查施工组织设计；组织现场工程质量、进度及成本的监督与控制；调度各施工单位的进场并协调相互的配合；负责组织甲方自供材料的采购、供应、贮存及使用。

#### 4. 财务部门及人员

负责编制并贯彻财务收支计划；加强对固定资产和流动资金的管理；进行开发项目的成本核算，概预算编制与审查，以及进行项目的竣工结算。

#### 5. 物业管理部門及人員

负责开发企业已建成项目的物业管理及租赁，具体包括建成物业的维修与养护、清洁卫生服务、园林绿化服务、保安消防工作以及为业主开展的各种有偿服务。

#### 6. 办公后勤部门及人员

负责开发企业的日常行政、文书、档案、事务及其他后勤服务工作。

## 第二节 房地产开发企业的市场研究

房地产开发企业的市场研究是在一个特定的时间点上，对房地产市场的特性进行分析，以便发展商（开发企业）在房地产开发经营过程中，作出正确可靠的决策。在大多数情况下，发展商及其顾问需要针对特定的开发类型、特定的开发地点，进行市场供求关系分析研究。而进行研究的一般过程，应是先进行市场调查，再进行市场预测。预测在房地产市场研究过程中，起着至关重要的作用。科学的预测是正确决策的先导和必要条件。要作出符合未来发展的重大经营决策，必须对有关的科技、经济、市场等领域进行预测，并使决策都能处于对各方面确有预见性的地位，以提高决策的科学性、减少盲目性。然而，进行科学的预测，离不开市场调

查所搜集和整理的各种预测资料，离开了市场调查这个重要的市场研究手段和过程，预测和经营决策就失去了基础。因此，市场调查是企业经营预测及经营决策的基本依据。

## 一、房地产开发企业的市场调查

房地产开发企业的市场调查，是指从事房地产开发经营的企业对购买力、购买习惯、未来购买动向和同行业的情况进行全面或局部的了解。具体来讲，就是以购买和使用房地产商品的个人和团体为对象，运用科学的方法收集、记录、整理和分析各类信息资料，从而掌握房地产市场的现状和发展趋向的一种企业经营活动。

### （一）市场调查的内容

市场调查的内容，概括地讲有以下几个方面：

#### 1. 经济分析

主要调查掌握国民经济发展的趋势、人口增长趋势、就业机会和人数、工资及其他收入增长速度等。

#### 2. 政策分析

主要调查政府的方针、政策、法律、法规等对房地产业的影响。

#### 3. 科技分析

主要调查建筑产品生产中已采用的新技术、新工艺、新材料等内容。

#### 4. 消费分析

主要调查消费者的使用习惯、购买力、购买量及购买人数规模，分析不同经济收入的消费者的需求变化趋势。

#### 5. 促销手段

调查各种广告促销手段和各自方式的利弊，分析本企业最适宜采用的促销手段和方式。

#### 6. 竞争分析

调查研究同行业的动向，了解同行业其他企业的产品数量和市场占有率，进而确定本企业市场竞争中的地位及潜力。

### （二）市场调查的步骤

市场调查是一项非常复杂和艰巨的工作，必须要有准备、有计划、有步骤地进

行。一般来说，市场调查可按如下步骤进行：

#### 1. 设定调查目标

市场调查的目标应从企业经营活动的实际出发。首先应对企业的生产经营活动现状进行全面的分析和研究，找出所需解决的问题；然后再根据问题的轻重缓急，有计划地提出调查目标的层次。这样，可以避免调查的无目的性。

#### 2. 拟定调查项目

围绕调查目标，决定需要哪些情报、信息、统计资料；然后根据所需情报信息和资料的内容拟定调查项目。

#### 3. 合理确定调查对象

企业要根据调查目标和调查项目确定调查对象，并应当通过分析研究确定调查对象的主次，既要重点突出，又要兼顾一般。

#### 4. 确定调查地点

一方面要考虑到调查的需要，另外一方面还要考虑到经济性。调查人员要以解决调查目标为主，把调查的需要与经济性结合起来全面考虑，从而最终确定调查地点。

#### 5. 选择调查方法

市场调查的方法很多，一般来说，应根据调查目标、项目、对象以及地点等，进行合理选择，并进一步确定所选择方法在准备工作、专业人员、资料准备等方面的要求。

#### 6. 调查资料的分析和归纳

调查人员对调查所取得的资料应进行归纳和分析，以便达到真实性和便于进一步预测。此外，调查人员还应编制调查报告，以供预测、决策人员参考和使用。

### （三）市场调查的方法

进行房地产市场的调查，必须选择和运用科学的方法。由于市场调查的方法很多，且各自的特点不一，调查人员有必要了解各种调查方法的特点，并结合本企业的实际情况进行合理的选择。

#### 1. 询问法

询问法是调查者通过与被调查者面谈、电话、邮寄、留置问卷等方式进行调查的方法。由于面谈、电话、邮寄和留置问卷等方式各有特点，因此调查者应根据方便、高效及材料可靠性强的原则选择采用。

## 2. 观察法

这种方法是由调查人员到现场观察、写实获得所需要的资料和信息，其优点是可以客观地取得所需要的情况及对自己产品的评价，也可以从实地了解到当前所使用产品的条件和要求。

## 3. 统计分析法

这种方法是利用企业内部和外部的资料，来分析社会需求变化的规律性和发展趋势。一般的分析方法有趋势分析、相关分析、回归分析等内容。

以上调查方法，在使用上并不存在互斥性；有时相互交替使用，可能会收到更好的效果。

# 二、房地产开发企业的市场预测

房地产开发企业的市场预测就是根据市场调查所搜集和整理的各种信息资料，运用各种科学的方法和手段，探索房地产开发市场变化的规律和发展趋势，以便发展商进行正确的经营决策。科学预测可以帮助发展商按照事物发展规律办事，并充分发挥人的主观能动性，使发展商在生产经营活动中减少盲目性，增强预见性。

## （一）对预测的要求

为了使预测能够达到预期的目的，使之更好地反映客观实际，对预测工作一般有如下的要求：

### 1. 预测的准确性

预测的准确性，首先反映在正确地选择预测对象、明确预测目标；其次，必须选择合适的预测方法和手段，进行准确的分析和预测。

### 2. 预测的可靠性

预测的可靠性则要求预测结果与实际发生的结果尽可能一致。预测的可靠性要求信息资料应当真实可信、不掺水分；预测模型应选择合理，能反映实际。此外，预测人员，应当具备较高的素质，能够为决策者提供较真实的预测结果。因此，预测的可靠性往往体现出预测的根本要求。

### 3. 预测的系统性

发展商在进行每项预测时，都会受到企业内部因素及外部环境的影响，而众多的影响因素尽管千差万别，但对于所预测的问题来说，它们均可以系统地加以归

纳、分析，从而从整体上反映出其对预测问题的影响。

## （二）预测的基本步骤

为了保证能够取得良好的预测效果，一般来说，预测应遵循以下的程序或步骤：

### 1. 提出问题和设想

发展商在房地产开发经营过程中，会遇到很多问题需要预测其结果，这些问题和设想往往需要明确下来，以便确定预测目标。

### 2. 确定目标

提出问题和设想后，要从中选择、确定一个理想的切合实际的目标。只有目标确定了，才能选择合适且有效的预测方法和手段进行预测。

### 3. 收集和分析有关数据资料

收集和分析资料是预测工作的一个重要环节。资料收集应全面，既有目前的资料，又有历史资料；既有政府或行业协会的统计资料，又有企业自行收集的市场资料；既有国内技术情报资料，又有国外技术情报资料，这样，在进行预测资料分析时，才能全面而又合理地整理出对预测目标有用的资料。

### 4. 选择预测模型

由于预测是企业经营决策的基础，它对决策的正确与否起着至关重要的作用，因此加强预测的科学性和可靠性，对企业的经营决策有着重要的意义。建立或选择合适的预测模型，是实现科学预测的一个重要手段，预测人员应当综合考虑，反复推敲，力争使预测模型准确地反映预测对象的客观规律，以便为决策提供可靠的保证。

### 5. 计算、评价和修正预测结果

通过预测模型计算出的结果往往与实际情况有一定距离，因此往往要求预测人员结合企业的内部因素和外部环境分析预测结果，评价其与实际可能产生的误差及原因，进而对预测结果进行修正，对预测模型进行修改和调整，以便得出可靠的预测结果。

## （三）预测方法

根据国内外有关资料统计，目前预测的方法种类非常繁多。美国斯坦福研究所就统计出了 150 多种预测方法。然而，一般常用的预测方法则不过十几种，并可根

据其性质分为两大类，其中一类是定性预测法，另一类是定量预测法。

### 1. 定性预测法

定性预测是靠人们的知识、经验和综合分析能力，对未来的发展状况作出推断和描述。定性预测法简单易行，是应用历史很久的一种方法。当预测人员缺乏足够的统计数据和原始资料的情况下，采用这种方法即显示出其优势，为人们预测提供了有效的方法和手段。

定性预测法包括有个人判断法、专家会议法以及特尔斐法等等。个人判断法和专家会议法是人们常常采用的方法，但由于个人判断法难免带有片面性，专家会议法又易受到权威的影响，因此，对于一些重大问题的定性预测，人们往往采取预测优点较多的特尔斐法，下面将着重介绍特尔斐法的特点。

特尔斐法是美国兰德公司于 1964 年首先采用的一种预测法，它以匿名形式通过几轮咨询，征求专家们的意见，预测小组对每一轮的意见进行汇总整理，作出参考资料再发给每个专家，供其分析判断，提出新的论证；如此反复，专家的意见日趋一致，结论的可信性也越来越大。

采用特尔斐法进行预测的程序如下：

- (1) 成立一个预测工作小组，负责提出问题、聘请专家，提供资料并进行数据处理；
- (2) 聘请若干名专家，由工作小组成员向其提供调查表并提供进行预测的各种资料；
- (3) 专家们背靠背地提出自己的预测意见；
- (4) 工作小组成员把专家们的意见汇集、整理后，把这些不同的意见及建议不记提出者之名反馈给专家们，让其再次提出预测意见；
- (5) 多次重复上述过程，逐步缩小各种不同意见的差距，使意见逐渐趋于一致，并取得最终的预测结果。

### 2. 定量预测方法

定量预测法是根据历史资料和数据，应用数理统计等数学方法来预测未来的一种预测方法。定量预测法一般要采用数学模型进行预测，故而其预测的科学性较强，预测的可信度也较高，是房地产开发企业经营预测的有效手段。定量预测的数学分析模型主要有：简单平均法模型、移动平均法模型、指数平滑法模型以及回归分析法模型。

有关预测方法的详细介绍，读者可参见本丛书第二卷——房地产市场。

### 第三节 房地产开发企业的经营决策

经营决策是现代化经营与管理的核心，企业的经营管理过程，实际上就是“决策——执行——再决策——再执行”的反复循环过程。房地产开发企业与其他企业一样，也要遵循企业经营管理的这个规律，即遵循科学的决策过程并采取科学决策方法，从而更好地实现企业的经营管理的总目标，更好地创造经济效益。

#### 一、企业经营决策的含义及内容

##### （一）经营决策的含义

房地产开发企业的经营决策，是指房地产开发企业为了实现一定的经营目标，在对外部环境和内容因素进行综合分析的基础上，制订各种计划和行动方案，然后选择出最为满意的方案加以实施。

经营决策，实质上是一个从市场调查到思维，直到最终作出决策的全过程。这个过程体现了人们分析、推理、判断等一系列逻辑思维和创造性思维的能力，房地产开发企业的经营决策，同样也要按照这样的程序来进行。具体来讲，可分为两大过程：其一是经营分析，其二是决策。经营分析是从企业经营的观点出发，运用科学的方法对经营活动的各项目标、资源条件、外部环境以及内部因素等进行经营方针和技术经济效益分析和预测。决策则是根据上述分析的结果，制订几个可行的行动方案，再结合其他非量化条件和人的因素进行判断，从中选择一个最适宜的行动方案。房地产开发企业经营决策的最终目的，仍然是实现企业经营管理总目标，获取最佳经济效益和社会效益。

##### （二）经营决策的内容

房地产开发企业的经营决策，主要有以下几个方面的内容：

- （1）经营战略与方针政策决策；
- （2）经营目标与经营计划决策；
- （3）经营项目决策；

- (4) 投资决策；
- (5) 项目价格与成本决策；
- (6) 项目市场营销决策；
- (7) 经营组织结构与人事决策；
- (8) 财务资金决策；
- (9) 工程招标决策等。

## 二、企业经营决策的程序

经营决策的程序是经营过程规律性的集体体现，正确的决策不仅取决于决策者的个人素质，而且也与投资者是否能认识和遵循科学的决策程序密切相关。因此，科学的经营决策程序，是企业实现其经营战略目标，获得良好经济效益的一个重要因素。

经营决策的基本步骤程序体现在以下几个方面：

### （一）发现问题

决策是针对需要解决的问题而进行的。因而，发现问题是找出解决问题的方法，并进而进行决策的前提条件。对于企业的决策者来说，消极地观望、等待问题的明显化，均是不可取的。决策者应当在经营过程中，敏感地发现和捕捉各种可能发生的问题，才能更好地抓住经营良机，获得经济效益。因此，发现问题是经营决策的起点。

### （二）明确目标

目标是经营决策的依据，目标出现错误，必然会导致决策的失误。决策者在发现经营问题后，就要对问题进行调查研究并进行深入分析，逐步搞清问题的性质、特点和范围，找出产生问题的真正原因，从而最终确定期望达到的结果，即决策目标。

一般来讲，衡量一个决策目标的优劣，应视其是否满足以下几方面要求。

#### 1. 针对性

经营决策过程中，要做到有的放矢地提出目标，目标失去了针对性就会成为空洞的口号。因此，决策目标应当具有针对性。

## 2. 明确性

经营决策目标必须是明确的、具体的，这样才能保证决策的可行性和可操作性。经营决策目标的含义要准确，不能模棱两可、含糊其词，也不能空洞无物，必须有定量和定性两方面的表述。除此之外，还应充分考虑目标的各种约束条件，如经营决策时所涉及的资源、人力、财力、物力、国家政策、法律制度等约束。

## 3. 分清主次性

同一经营决策系统同时存在多个目标时，决策者应当分清主次，应从其可能性、可靠性、重要性等方面出发，按照主次进行排队，有取有舍，形成一个有机整体。

## 4. 可行性

经营决策目标的可行性是指客观目标所需的物质条件、信息条件等，只有条件具备了，目标才有可能实现。经营决策目标必须建立在可行的基础上，企图超越条件的目标将会导致决策的失误。

# （三）拟定方案

经营决策目标确定后，决策者应充分发挥企业专业技术人员的积极性和创造性，充分收集信息、集思广益、科学论证、精心设计、拟定可选择的各种决策方案，以便决策者进行方案选择。

拟定方案时，应注意以下两方面问题。

## 1. 方案的详尽性

这里所说的详尽性，是指在进行经营决策前，应尽可能把达到目标的各种方案都提出来，以供决策优化。如果发现重要方案的遗漏，则最终决策的方案可能不是最优的。当然，由于外部环境的多变性和复杂性，以及人们认识的局限性和决策的紧迫性，若想将各种方案全部罗列出来，会有一定的困难。因此，方案的详尽性是相对的，决策者应把握部分的需要和可能，灵活运用详尽性原则。

## 2. 方案的互斥性

各种备选方案应是相互排斥的，执行方案一就难以执行方案二。因此，可供选择的方案在尽可能详尽的同时，也应注意各方案间的相互排斥性。

# （四）分析评价

对于各个备选方案，在进行选择之前，应对其所涉及的技术经济、社会环境等

方面的条件、因素，以及潜在的问题进行分析，并与所确定的经营目标相比较，进行综合的评价。分析评价具体包括以下内容。

#### 1. 约束条件分析

任何一个决策方案都有一定的约束条件。对这些约束条件必须进行可行性分析和论证，从而判断方案的可行性和现实性。

#### 2. 潜在问题分析

对所供选择方案潜在的问题应事先充分估计到，并进行全面的分析，以便预防和减少问题发生的可能性，减少其对经营决策产生的危害性。

#### 3. 综合评价

由于经营决策所涉及的问题是多方面的，因此，对供选择的方案要进行经济效益、社会效益和环境效益的综合评价。决策者不能仅仅强调企业的经济效益而忽视社会及环境效益。

### （五）选择方案

在对各种可选方案进行分析评价后，决策者应根据择优选择的原则进行方案的选择。选择方案是整个经营决策的中心环节，它与决策目标的实现息息相关。因此，决策者应认真把握方案的选择标准，即“利益大、代价小，决策把握性大、决策副作用小”的原则，最终选取一个较为满意的决策方案。

### （六）实施反馈

由于决策必须经过实施才能产生效果，而决策实施的效果并非总是正值。由于决策实施的动态性，实施过程中必然会产生新的问题和矛盾，出现实施结果与原定目标发生偏差的情况。因此，对决策的实施必须建立有效的控制和反馈机制，以便对各种偏差进行必要的调整和修改，以保持决策目标的实现。

上述决策过程是一种统一的过程，每一个步骤均为经营决策所必不可少的。各个过程之间相互联系、相互制约，实施中还可见相互交叉，从而构成经营决策的动态程序。

## 三、企业经营决策的方法及数学模型

在经营决策过程中，由于决策对象和内容的不同，也创造出了不同的经营决策

方法，概括地讲可分为定性方法和定量方法两大类。前一种方法一般称之为软方法，后一种方法称之为硬技术。硬技术大多属于运筹学的范畴，具有定量化、数学模型化和计算机化的特点；而软方法则是利用专家顾问的创造力和洞察力，对问题进行定性的分析。由两者的结合而构成的决策方法体系，是现代经营决策方法的发展趋势，为决策的科学化创造了有利的条件。以下是几种主要的经营决策方法。

### （一）确定型决策

该种类型的经营决策方法比较成熟，主要是使用数学方法和数学模型。一般常见的确定型决策有效益费用比较法和线性规划法。

#### 1. 效益费用分析法

这种方法把目标体系分为两大类：一类是消耗费用  $C(X)$ ，另一类是效益值  $V(X)$ ，效果指标——效益费用比（简称效费比）用  $E(X)$  表示。可用公式表达如下：

$$E(X) = \frac{V(X)}{C(X)} \quad (1-2-1)$$

各种备选方案  $E(X)$  计算出来后， $E(X)$  值最大且超过规定的标准效费比的方案为最优方案；若各方案效益值相同，则选用  $C(X)$  值为最小的方案。

例如，某项住宅开发工程有三个投资方案，投资额分别为 100 万元、150 万元和 200 万元，若建设期限与经营期限均相同，而各自收益为 150 万元、300 万元和 600 万元，且标准效费比为 1.8，则：

方案 1： $E_1 = 150/100 = 1.5$

方案 2： $E_2 = 300/150 = 2$

方案 3： $E_3 = 600/200 = 3$

由于  $E_1$  小于标准效费比（为 1.8），故方案 1 淘汰；而  $E_2$ 、 $E_3$  均大于标准效费比，且  $E_3 > E_2$ ，故  $E_3$  为最优方案。

#### 2. 线性规划法

在企业的经营活动中，经营者常常会遇到资源优化的问题。例如，如何安排人力资源、物力资源以及资金，以便获取最佳的经济效果。这类问题归根结底可分为两大类，一是如何使企业经济效益最大，二是如何使企业支出或花费最小。解决这类问题，往往需先分析问题，建立数学模型，并应用运筹学的原理加以解决。在实际经营中，运用较多的数学模型是线性规划模型，它的特点是先建立目标函数及其

约束条件，然后通过图解法或单纯型法，求出其最优解，进而确定目标函数的最优值。线性规划常用的数学模型如下所示：

$$\begin{aligned} \text{目标函数: } E_{\max(\min)} &= C_1 X_1 + C_2 X_2 + \dots + C_n X_n \\ \text{约束条件} \quad &\left. \begin{aligned} a_{11} X_1 + a_{12} X_2 + \dots + a_{1n} X_n &\leq (=, \geq) b_1 \\ a_{21} X_1 + a_{22} X_2 + \dots + a_{2n} X_n &\leq (=, \geq) b_2 \\ \dots &\dots \dots \dots \\ a_{m1} X_1 + a_{m2} X_2 + \dots + a_{mn} X_n &\leq (=, \geq) b_m \\ X_1, X_2, \dots, X_n &\geq 0 \end{aligned} \right\} \quad (1-2-2) \end{aligned}$$

运筹学属于一门专门的管理数学，本文篇幅有限，在此不多作赘述，有兴趣的读者可以参阅有关书籍或资料。

## （二）风险型决策

由于房地产业是一个风险性较大的产业，许多决策都具有潜在的风险，因此风险型决策方法在房地产企业的经营决策中起着很重要的作用。风险型决策的方法具体有如下几种：

### 1. 最大可能法

该方法的基本思想是将风险型决策化为确定型决策。根据概率理论，方案中某种状态概率越大，则其发生的可能性越大。然而，在风险性决策中，选择一个自然状态概率最大的方案进行决策，而不管其他状态，则决策问题就可以确定化。最大可能法决策的实质是认为概率最大的自然状态是必然发生的事件，即发生概率为1；而其他自然状态则被看成是不可能事件，即概率为0。运用此方法时，当方案间各自然状态概率差异较大时，决策的风险较小；而当概率都很小且不接近时，此方法则不宜采用，否则可能会引起严重的错误。

### 2. 期望值法

期望值法实际就是概率法，离散随机变量的数学期望，其公式表达为：

$$E(X) = \sum_{i=1}^m P_i X_i \quad (1-2-3)$$

通常，可把多个行动方案看成是离散型随机变量，其取值就是每个行动方案中相对应的益损值。这样，期望值法的数学模型表达为：

$$\sum (A_j) = \sum_{i=1}^m P_i a_{ij} \quad (j=1, 2, \dots, n) \quad (1-2-4)$$

式中  $P_i$ ——第  $i$  种自然状态出现的概率；

$a_{ij}$ ——第  $j$  种行动方案在第  $i$  种自然状态下的益损值。

根据概率论的原理可知，数学期望表达了随机变量取值的“平均数”。因此，把每个行动方案的期望值求出来加以比较，如果决策目标是效益最大，则采取期望值最大的行动方案；如果决策目标是使损失最小，则选取期望值最小的行动方案。

例如，某项工程需要确定未来一个月是否开工。若开工，则天气好，工程可按期完工，获得 10 万元；若天气不好，则要损失 2 万元。如果不开工，则不论天气好坏，均要付出窝工费 2 千元。根据历史资料，下个月天气好的概率为 0.3，天气坏的概率为 0.7。现在要决策下个月是否开工。

首先，将上述资料和条件列成表，如表 1-2-1。

其次，按期望值公式计算：

方案一： $E_1 = 10 \times 0.3 + (-2) \times 0.7 = 3 - 1.4 = 1.6$ （万元）

方案二： $E_2 = (-0.2) \times 0.3 + (-0.2) \times 0.7 = -0.2$ （万元）

通过上述两方案期望值的比较，可以看出开工方案的益损期望值高，故决策者可采用开工方案。

表 1-2-1 开工与否的资料条件

方 案 益 损 值 ( $a_{ij}$ )	自 然 状 态 概 率 ( $P_i$ )		期 望 值 ( $E_i$ )
	天 气 好	天 气 坏	
方案一：开工	10 万元	- 2 万元	
方案二：不开工	- 0.2 万元	- 0.2 万元	

3. 决策树法

决策树法是一种图解法，其基本原理仍是以决策益损值和期望值为计算依据，其结构如图 1-2-2 所示，并具有以下四个要素。

- (1) 决策点。以方框表示，用来表示决策的结果。
- (2) 方案枝。由决策点引出的枝条，每一枝代表一个方案。
- (3) 自然状态结点。用圆圈表示，表示各自然状态所能获得效益的机会。
- (4) 概率枝。由结点引出的枝条，表示每一枝条代表一种自然状态。

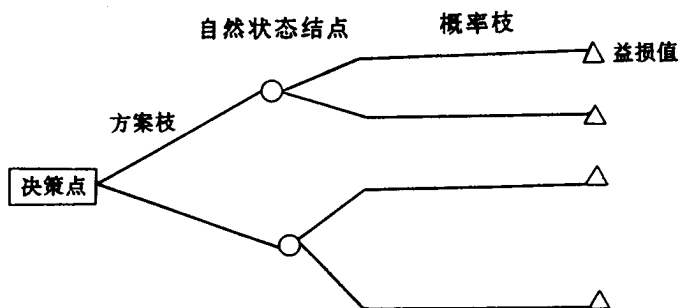


图 1-2-2 决策树法

用决策树法进行决策的步骤如下：

- (1) 根据决策问题的内容及条件，从左至右绘制决策树；
- (2) 根据图中右端的益损值和概率枝上的概率值从右到左计算各方案枝的期望值；
- (3) 根据各方案的综合期望值的大小，进行决策。

例如，利用期望值法求解的决策开工与否的问题，若用决策树法，可表示为图 1-2-3，每种方案的期望值计算亦可表示于图上，最终结果表明，方案一为最优选择方案。

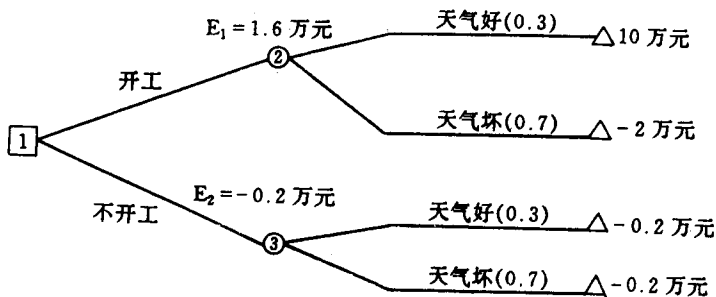


图 1-2-3 决策树法算例

### (三) 不确定型决策

该种决策方法是在决策的结果无法预料、各种自然状态发生的概率无法预测的条件下所作出的决策。在进行不确定型决策的过程中，决策者的主观意志和经验判

断居于主导地位，同一数据，可以有完全不同的方案选择。具体来讲，不确定性决策可分为以下几种类型：

1. 乐观法——大中取大法

这种方法的思想基础是对客观情况总是抱着乐观态度。按这种方法，首先应当找出每种方案在各种自然状态下的最大效益值，然后再从中找出效益值最大的方案，作为最优决策方案。

例如，某房地产发展商准备建造一幢商住楼，因缺乏有关决策资料，对商住楼的市场需求只能估计为高需求、中需求、低需求三种情况。此外，对每种情况出现的概率也无法预测，发展商拟定了三种可供选择的方案。

方案一：建高层；

方案二：建中高层；

方案三：建低层。

每种方案在各种自然状况下的损益值如表 1-2-2 表示，采用不确定决策方法进行决策。

表 1-2-2 方案的不同需求下的益损值

自 然 状 态 方 案	自然状态		
	高需求	中需求	低需求
方案一：建高层	500	200	- 40
方案二：建中高层	300	240	60
方案三：建低层	200	120	100

在上例中，由于三个方案的最大益损值分别为 500，300，200。这三个值中，方案一的益损值最大，故而方案一为所选择方案。

2. 悲观法——小中取大法

这种方法的思想基础是对客观事物总是抱有悲观的态度，万事总觉不如意。所以为保险起见，先把事情的结果估计为不利一点，然后从各种最坏的情况下找一个较好的方案，作为决策方案。按这种思路，决策者一般先从各方案中找出各自的最小益损值，然后选择其中的最大值所对应的方案作为最优决策方案。

在上例中，由于三方案的最小益损值分别为：- 40、60、100；这三个值中，

方案三的益损值最大，故而方案三为所选择方案。

### 3. 后悔值法

这种方法的思想基础是，决策者制定决策后，发生的自然状态没有导致最好的效果，就会产生遗憾或者是后悔的感觉。因此，这种方法的特点是将每种自然状态的最高益损作为该状态的理想目标，将该状态中其他益损值与最高值相减所得之差作为达到目标的后悔值。选择各状态最大后悔值中的最小值对应的方案作为最优决策方案。

如上例中，根据上述原则可得出各个方案在不同状况下的后悔值表，如表 1-2-3 所示。

表 1-2-3 不同方案状态下的后悔值

益 损 值 方 案	自 然 状 态		
	高需求	中需求	低需求
方案一：建高层	0	40	140
方案二：建中高层	200	0	40
方案三：建低层	300	120	0

从表 1-2-3 中可知，三个方案中的最大后悔值分别为 140，200，300。由于方案一的最大后悔值小于方案二和方案三对应的最大后悔值，故方案一为所选择方案。

### 4. 等概率法

由于在进行不确定性决策过程中，各自然状态出现的概率难以肯定。故而，采用概率机会“一视同仁”的原则，使各自然状态的概率均相等，然后可按照风险型决策的原则，选择期望值最大的方案作为最优决策方案。

如上例中，由于存在高需求、中需求、低需求三种自然状态，故各自概率可取  $1/3$ ；则各方案的期望值计算如下：

$$E_1 = (500 + 200 - 40) \times 1/3 = 220$$

$$E_2 = (300 + 240 + 60) \times 1/3 = 200$$

$$E_3 = (200 + 120 + 100) \times 1/3 = 140$$

从计算结果可知，方案一的期望值大于方案二和方案三的期望值，故方案一为

所选择方案。

#### （四）创造工程法

创造工程法属于定性分析的范畴，主要是建立在人的直观、灵感、经验以及形象思维、创新能力基础上的创造技术总称。这种方法包括有畅谈会法、戈顿法、联想组合法、综合法、检查提问法等等。下面简单介绍几种有代表性的创造工程法。

##### 1. 畅谈会法

畅谈会法是美国创造工程学家奥斯本提出来的，这种方法是通过召开专家会议的形式，对某个方案进行咨询式讨论，会议始终保持轻松、自由、融洽的气氛，与会者无拘无束地发表自己的见解，不受任何条框的限制，其他人也可从别人的发言中得到启示，进而产生联想，提出新的意见，通过这种形式，与会者可以互相启发以引起思维共振，产生综合效益，达到诱发更多创造性设想的目的。当会议结束时，往往会产生一个体现专家们的综合智慧且充满新意的方案，而该方案一般为最终得到最佳决策方案。

由于畅谈会法是以鼓励自由思考及畅所欲言为目的，故而一般要求按以下规则进行会议：

- （1）不允许对他人意见反驳、批评，也不要作结论；
- （2）鼓励与会者自由思考，思路越多越受欢迎；
- （3）意见和建议越多越好，不对议题进行限制；
- （4）寻求意见和建议的结合，使好的意见更加明确和完善。

畅谈会法的组织形式，一般以十几个人参加的小型专家会议为宜，而会议产生的设想最终须由分析小组进行系统化的整理。

##### 2. 综摄法

这种方法是美国著名教授戈顿创造的方法，也称为戈顿法。这种方法是利用非推理的因素。通过召开一种特别会议来激发群众创造力，其特点是把表面互不相关的事物强行结合、不断完善，从而形成一种独创性的方案，使之成为最终的决策方案。

开展综摄法会议的具体过程如下：

- （1）综合并详细介绍问题，供专家思考；
- （2）从另外的角度提出问题；
- （3）对所有表述形式加以分析和比较，并根据创新解决问题的重要性大小进行

系统的分析排列；

(4) 根据排定的顺序，每次以一种表达形式为出发点，从熟悉领域转入尽可能远离问题的陌生领域，并尽力搜索与问题有类似之处的要素；

(5) 强行结合问题，把陌生化过程中受到启示的结果与原问题强行结合，形成一种新的创造性方案；

(6) 形成初步设想方案，不断使之完善，直到决策者满意为止。

## 第四节 房地产开发企业的经常性管理

房地产开发企业（即发展商）是房地产业发展的行为主体，是房地产市场的供给主体。我国的房地产开发企业复苏于 80 年代初期，随着房地产业的蓬勃发展，房地产开发企业的数量也不断增长。到 1997 年，全国房地产开发企业个数已达到 21286 个，职工人数达 683217 人。以深圳为例，1996 年开发企业数为 398 家，1997 年则达到 573 家，一年之间的增长率达到 44%，显示出了强劲的发展势头。

在房地产开发企业数量增长的同时，开发企业的素质也不断提高。企业的组织机构、日常管理水平、经营业务能力以及人员的素质不断健全和提高，形成了具有不同资质等级及各自经营特色的专业化经营组织。本节将对房地产开发企业的成立、开发企业组织机构设置、开发企业经营目标分析与经济效益评价等问题进行论述，以明确房地产开发企业经常性管理运作的内容。

### 一、房地产开发企业的设立

#### （一）房地产开发公司的种类及其资质等级

##### 1. 房地产开发公司的类型

房地产开发公司的类型可按各种标准划分。在我国，一般根据所有制的不同、开发对象的不同以及房屋产品营销对象的不同等标准，划分房地产开发公司。

(1) 按所有制不同划分，可分为以下几种类型：

① 公有制形式的房地产开发公司。具体包括国有经济形式的房地产开发公司与集体经济形式的房地产开发公司，到 1997 年底，我国这两类房地产开发公司的总和为 12918 家，为总量的 61%，在整个房地产开发公司中占主体地位。

②外资形式的房地产开发公司。包括香港以及澳门、台湾投资商和外商在中国独资或与中方合资、合作开办的房地产开发企业，目前这类企业占我国全部开发企业总量的 19%，对我国房地产业的发展也起着相当重要的作用。

③其他形式的房地产开发公司。除上述两种形式之外的房地产开发公司，如个人及其他形式的房地产开发公司，这类房地产开发公司的占全部房地产开发企业总量的 20% 左右。

(2) 按开发对象不同划分，有如下几种方式：

①地产开发公司。以土地开发经营为主营业务的房地产开发公司。它们一般从政府有关部门那里得到土地，通过土地开发（如“七通一平”等工作），将自然状态的土地变为可用于建设的“熟地”，再通过土地二级市场进行转让或出租经营。

②房屋建设开发公司。指以房屋开发为主营业务的房地产开发公司。在规定的建设用地范围内，开发公司按规划要求，建成各种类型的商品房屋并将其推向市场，进行销售或出租经营，兼营物业管理。

③房地产综合开发公司。指将土地开发到房屋竣工连续过程均作为开发对象的房地产开发公司。建成后的房屋以商品房出售为主。

(3) 按房屋产品营销对象不同划分，可分为如下几种方式：

①外向型房地产开发公司。指所开发的房屋主要用于涉外销售的房地产开发公司。其建造房屋的标准较高。出售对象主要是外资企业、外商及华侨等。

②内向型的房地产开发公司。开发建设的房屋主要用于满足国内不同消费水平的房地产开发公司，如从事国内大量经济适用房或内销商品房开发的各类房地产开发公司。

## 2. 房地产开发公司的资质等级标准

我国房产开发企业的资质等级审批制度，始见于 1993 年 11 月建设部颁布的《房地产开发企业资质管理规定》的要求。该规章的制定，旨在有效扼制乱设房地产开发公司，造成房地产市场混乱等现象。然而，在 1995 年 1 月 1 日颁布的国家《城市房地产管理法》中，并非将资质等级审查作为房地产开发公司设立的先决条件。其主要原因在于，在市场经济条件下，房地产开发企业与一般企业相比不具有特殊性；对开发企业的规制应着眼于对其市场行为进行规范，而不应强制控制开发企业的数量和资质审批。然而，从目前情况来看，国内很多城市并非停止执行对房地产开发企业的资质审批。在很多城市，资质年检也依然进行。

鉴于目前国内很多城市仍在执行房地产开发企业的资质审批制度, 本文将资质审批的有关规定和要求列于表 1-2-4 和表 1-2-5 以供读者参考。

表 1-2-4 房地产开发公司资质等级审批标准

开发公司 资质等级	开发公司资质等级审批标准						
	自有流动 资金(万 元)	固定职工 人数 (人)	有技术职 称人数 (人)	专业负责人 要求	开 发 经历	基本开发成果	其 他 要 求
一级	1000 万 元 以 上 ( 含 1000 万元)	100 人 以 上 ( 含 100 人)	50 人 以 上 ( 含 50 人)	设 有 总 工、 总 经 济 师、 总 会 计 师 , 各 业 务 负 责 人 均 为 中 级 以 上 职 称	具 有 5 年 以 上 综 合 开 发 经 历	独 立 承 担 过 一 个 30 万 平 方 米 以 上 的 居 住 区 或 三 个 10 万 平 方 米 的 住 宅 小 区 的 开 发 建 设	连 续 四 年 建 筑 合 格 口 率 达 100% 无 重 大 事 故 记 录
二级	500 万 元 以 上 ( 含 500 万 元)	60 人 以 上 ( 含 60 人)	24 人 以 上 ( 含 24 人)	工 程 技 术、 经 济、财 务 负 责 人 均 有 中 级 以 上 专 业 职 称	具 有 3 年 以 上 综 合 开 发 经 历	独 立 承 担 过 一 个 10 万 平 方 米 以 上 的 住 宅 区 或 三 个 4 万 平 方 米 的 住 宅 小 区 的 开 发 建 设	连 续 两 年 建 筑 合 格 品 率 达 100% 无 重 大 事 故 记 录
三级	200 万 元 以 上 ( 含 200 万 元)	30 人 以 上 ( 含 30 人)	10 人 以 上 ( 含 10 人)	工 程 技 术 负 责 人 具 有 中 级、经 济 及 财 务 负 责 人 均 有 初 级 以 上 专 业 职 称	具 有 2 年 以 上 综 合 开 发 经 历	独 立 承 担 过 4 万 平 方 米 以 上 的 住 宅 小 区 或 两 个 以 上 2 万 平 方 米 的 住 宅 小 区 的 开 发 建 设	建 筑 合 格 品 率 达 100% 无 重 大 事 故 记 录

开发公司 资质等级	开发公司资质等级审批标准						
	自有流动 资金（万 元）	固定职工 数（人）	有技术职 称人数 （人）	专业负责人 要求	开 发 经历	基本开发成果	其 他 要 求
四级	50 ~ 100 万 元	10 ~ 20 人	3 ~ 6 人	工程 技 术 负 责 人 具 有 中 级、财 务 负 责 人 具 有 初 级 以 上 专 业 职 称			只 允 许 在 20 万 人 口 以 下 的 小 城 市 和 县 镇 设 立

表 1-2-5 房地产开发公司可承担开发任务标准

开发公司等级	开发公司可承担开发任务标准		
	土地开发面积	开发种类及建筑面积	其他要求
一般开发公司	20 公顷以上	30 万平方米以上居 住区，以及与其投 资能力相当的工业 区、商业区	不限制建筑技术的 复杂程度
二级开发公司	20 公顷以下	20 万平方米以下的 住宅小区，以及与 其投资能力相当的 工业、商业建设项 目	不得承担技术特别 复杂的建设项目
三级开发公司	可承担建筑面积 12 万平方米以下住宅 小区的土地开发	12 万平方米以下的 住宅小区，以及与 其投资能力相当的 工业、商业建设项 目	不允许承担 12 层以 上，跨度超过 24 米 建筑物的建设
四级开发公司	可承担建筑面积 4 万平方米以下住宅 的土地开发	4 万平方米以下的住 宅小区，以及与其 投资能力相当的商 业建设项目	只允许承担 6 层及 6 层以下民用建筑的 建设

## （二）房地产开发公司的设立条件及程序

### 1. 房地产开发公司设立的条件

根据我国《城市房地产管理法》第 29 条的规定，设立房地产开发公司，应当具备以下基本条件：

- （1）有自己的名称和组织机构；
- （2）有固定的经营场所；
- （3）有符合国务院规定的注册资本；
- （4）有足够的专业技术人员；
- （5）法律、行政法规规定的其他条件。

建设部第 41 号令《城市房地产开发管理暂行办法》对上述的第（3）（4）条有了具体的规定，即：注册资本应为 100 万元以上，且流动资金不低于 100 万元；应有四名以上持有专业证书的房地产、建筑工程专业的专职技术人员，两名以上持有专业证书的专职会计人员。

### 2. 房地产开发公司设立的程序

根据《城市房地产管理法》第 29 条的规定，房地产开发公司应按以下程序设立：

（1）应向工商行政管理部门申请设立登记。工商行政管理部门对符合本法规定条件的，应当予以登记，发给营业执照；对不符合本法规定条件的不予登记。

（2）设立有限责任公司、股份有限公司，从事房地产开发经营的，还应执行公司法的有关规定。

（3）房地产开发企业在领取营业执照后的一个月内，应当到登记机关所在地的县级以上地方人民政府规定的部门备案。

对上述的第（3）条，建设部第 41 号令《城市房地产开发管理暂行办法》有了更明确的规定，即登记备案必须提交以下文件：

- ①公司的营业执照复印件加盖登记机关公章；
- ②公司章程；
- ③公司的验资证明；
- ④公司法定代表人及总经理的任职文件及个人资料；
- ⑤经济、技术专业人员的资格证书、任职文件及其聘用合同；
- ⑥主管部门规定的其他文件。

此外，建设部 41 号令还规定，主管部门对设立公司手续完备的企业，颁发《房地产开发企业资质等级证书》；对不符合公司设立条件的，提请工商行政主管部门处理。

## 二、房地产开发企业的组织机构设置

### （一）房地产开发公司组织机构设置的原则

房地产开发公司为了完成任务，必须建立相应的职能机构，配备必要的人员，以便开展工作。房地产开发公司组织机构的设置必须遵循一定的原则，既要与国家的经济管理体制相适应，又要充分考虑企业的任务、规程、经营方式和专业化协作程度，使企业组织机构合理优化，以提高企业的经济效益。

一般来说房地产开发公司组织机构的设置应遵循以下原则。

#### 1. 统一领导，分级管理

房地产开发公司组织机构的设置，应体现出统一领导、分级管理的原则。建立组织机构，应处理好管理的层次问题，以实现总经理的统一领导及各个岗位的行政指挥。按照现代企业制度建立的原则，房地产开发公司可以是股份有限公司，也可以是有限责任公司或其他形式的公司。不论采用哪一种公司制形式，总经理是受聘于董事会，执行董事会的战略决策，实现董事会制定的经营目标，对公司的日常事务全权负责。因此，房地产开发公司组织机构的设置，应当有利于加强总经理的统一领导。

#### 2. 分工合理，职能明确

组织机构的设置，还应体现在合理的管理跨度上。其中，最为重要的是职能机构的设置。职能机构的设置应本着力求精干、高效节约的原则，防止职能机构重叠、管理人员太多、互相扯皮等现象。机构设置中应注意既要合理分工，又要互相配合，要建立良好畅通的信息传递渠道，加强横向联系，注意分工协作，建立职能部门责任制和岗位责任制。

#### 3. 以市场为导向开展经营业务

房地产开发公司的一切业务都应围绕市场开展，通过在市场中的竞争，促进企业素质优化、转换机制、提高效益，闯出一条自强自立的全新发展道路。

## （二）房地产开发公司组织机构设置的形式

### 1. 房地产开发公司的管理模式

房地产开发公司的组织机构，可根据其经营规模的大小采用两级管理或三级管理模式。两级管理多采用职能式的组织形式（见图 1-2-4），三级管理多采用矩阵式的管理形式（见图 1-2-5）。采用两级管理模式，一般将开发项目的管理业务交由各个专业职能部门处理，并由公司总经理统一领导、统一指挥，便于发挥各职能部门的专业化作用。然而，当企业经营规模较大，开发项目较多时，这种管理方式就显得过于简单，容易造成责任不清，配合不利，有碍于指挥的统一性。此时，采取矩阵式的管理方式，便可以很好地将开发项目的经营及生产管理有效地组织起来，使职能部门纵向的责任权限与项目小组横向的责任权限有机地结合起来，从而高效地完成各个房地产开发项目的生产与经营目标。

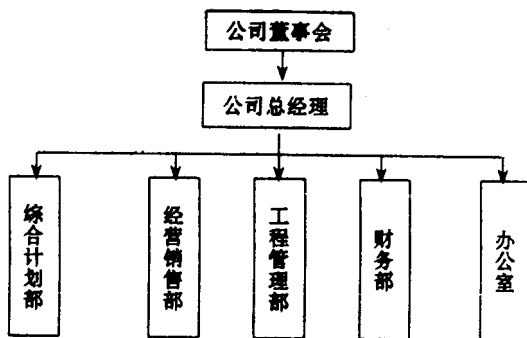


图 1-2-4 房地产开发公司两级管理模式

### 2. 房地产开发公司的职能部门设置

房地产开发公司的职能部门一般有：综合计划部、经营销售部、工程管理部、财务部、办公室等职能部门。其具体的业务内容如下：

（1）综合计划部。负责计划任务的管理，制订开发公司的长远规划，年度综合计划、综合统计，信息的收集、整理、储存和使用，组织解决开发项目前期准备工作，办理项目开发的各项批准手续（如土地、规划、设计、施工、公用事业等管理部门审批的手续）。综合计划部门是房地产开发公司的龙头，通过它可以使企业其他部门全面运转起来。

（2）经营销售部。负责商品房的市场推销业务，业务内容包括：对市场进行调

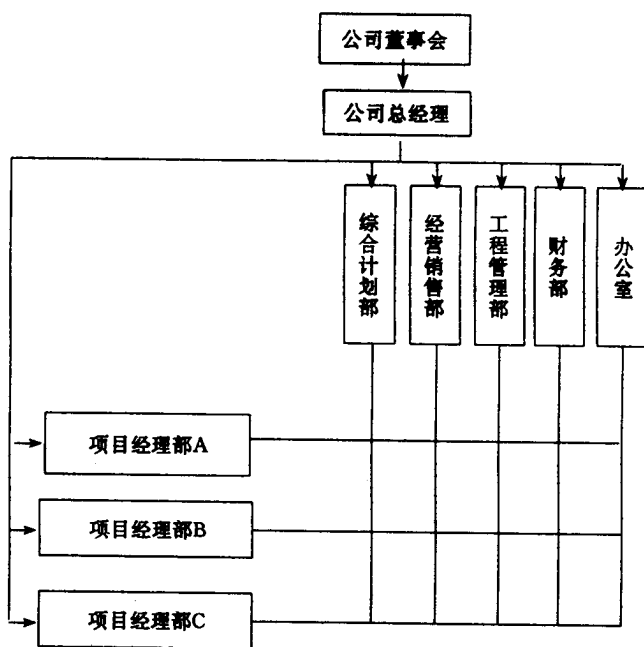


图 1-2-5 房地产开发公司三级管理模式

查和预测，制定市场推销的方案，联系销售代理商，负责各种形式推销业务（如广告推销、部门推销等业务）的开展。

（3）工程管理部。负责开发项目的可行性研究，负责项目规划设计委托及审查，办理施工许可证，负责现场施工准备工作，组织项目招标发包工作，管理现场施工，审查工程进度报告工程及工程款支付申请报告，协调施工过程中的各种关系（如与设计单位、主管部门、相关的供应商及承包商等），负责工程竣工验收的管理工作。

（4）财务部。负责编制并贯彻财务收支计划，进行项目融资，加强对固定资产和流动资金的管理，进行项目开发成本的核算，编制工程概预算及进行工程竣工决算。

（5）办公室。负责房地产开发公司的日常行政、文书档案以及后勤等工作。

此外，在采取三级管理模式时，项目经理部实际上是上述部门的职能在开发项目上的综合体现。各职能部门通过向项目派驻专业人员，不仅使得各开发项目能够有效运转，同时也对开发项目实施了专业化的指导，从而对项目起到援助和服务作

用。

### 三、房地产开发企业经营目标分析

经营目标是企业经营活动在一定时期内预期达到的成果,是企业经营发展策略的实际体现。对于房地产开发企业而言,其经营管理的重大问题之一,就是选择和确定企业的经营目标,使企业的一切经营活动都围绕经营目标开展。只有这样,才能使开发企业的各项经营活动具有明确的目的性,使企业的经营具有主动性和自觉性,从而最终实现房地产开发企业经营活动的目的。

#### (一) 影响经营目标制定的相关因素分析

房地产开发企业在制定其经营发展目标过程中,一般应考虑以下一些因素。

##### 1. 企业经营的目的性

房地产开发企业的经营目标是企业经营目的的具体化,只有充分了解企业的经营目的,才能制定出企业完善的经营目标。房地产开发企业的经营目的一般反映在以下几方面:

(1) 满足社会对房地产产品的需求。具体包括:满足消费者对房屋产品的需求,为国家提供税收及就业机会,改善城市面貌与社会环境等社会方面的目的性。

(2) 满足企业经济方面的目的。具体包括:增加企业盈利,树立企业形象,促进企业的发展等。

##### 2. 企业的经营能力

企业经营能力,是房地产开发企业制定经营目标的先决条件。只有充分了解自身的长处和短处,方能扬长避短,制定出可行的经营目标。房地产开发企业的经营能力主要反映在以下几方面:

(1) 企业的生存能力。具体包括:企业的市场竞争能力(如销售额、市场占有率、企业信誉及产品质量等),市场应变能力(如信息反馈速度、决策能力等),盈利能力(如利润水平、劳动生产率的提高、管理水平的提高等)。

(2) 企业的发展能力。具体包括:企业的技术开发能力(如市场开拓、产品创新、管理技术的提高等能力),扩大再生产能力(如扩大企业经营规模的能力)。

除了企业经营的目的性、经营的能力之外,影响企业经营目标制定的因素尚有企业所处的经营环境。这其中既包括了企业所处的社会环境,也包括了经济环境,

即存在政治、经济及法律环境的影响，也存在一些气候、地理位置等自然环境的影响。因此，制定企业经营目标过程中，应结合考虑上述各种因素的影响，制定出全面、完善、系统、科学的房地产开发企业经营目标体系。

## （二）房地产开发企业经营目标的内容

与任何以盈利为目的企业一样，房地产开发企业的经营目标，也是要兼顾企业的经济效益、社会效益、环境效益，最大限度地利用企业人力、物力、财力，最终实现企业的盈利。在这样一个企业经营的总目标前提下，企业经营的具体目标内容，可以细分为以下几方面。

### 1. 企业为社会的贡献目标

一般包括企业为社会提供的房屋数量、质量，提供的服务范围以及提供的多种类型的服务项目等。

### 2. 企业成长目标

表明房地产开发企业进步和发展水平的目标，具体包括以下内容：

- （1）销售额及其增长目标；
- （2）资产总额及其增长目标；
- （3）利润额及其增长目标；
- （4）开发量及开发经营范围目标。

### 3. 企业竞争目标

表明房地产开发企业竞争能力、市场占有能力以及开拓新市场能力的目标。具体包括以下内容：

- （1）市场占有率目标；
- （2）产品质量目标；
- （3）服务能力及质量目标；
- （4）产品价格目标。

### 4. 企业素质目标

表明经过培训、教育，企业员工的文化、技术业务素质的提高。包括人才开发目标、技术改造目标等。

## （三）房地产开发企业经营目标的管理

房地产开发企业根据企业的外部环境及自身能力，制定出企业的经营目标，然

后应进一步按照一定程序,将目标落实到企业内部横向和纵向的各个部门。通过各个部门的共同努力,最终实现各个企业的经营发展目标。

房地产开发企业的经营目标管理一般按照以下程序进行。

### 1. 经营目标的分解

企业经营目标的分解,就是把企业总体经营目标逐层分配给企业的各层次及其职能部门和项目部门,使其在一定期限内都有明确的发展目标,从而最终实现房地产开发企业的经营总目标。

房地产开发企业的经营目标一般可按三个方面进行分解。其一是纵向分解,即将目标按企业决策层、中间管理层、作业层展开,使纵向各层次均有明确的任务。其二是横向分解,即将各种目标落实到各职能部门,使各职能部门均具有明确的任务。其三是时序展开,即按时间把企业经营目标分解为年度目标、季度目标和月度目标。总之,企业经营目标的分解,就是要把目标分解到企业内最小的可控单位和个人,以利于目标的执行、控制和实现。

### 2. 确定目标责任

企业经营总目标的分解,明确了企业各个层次各个部门在一定时期希望达到的目的。为便于执行和落实目标,应进一步将目标落实到人,确定目标责任和目标责任人。由于在前述的目标内容中,每一系列的目标均有其重点(如企业成长目标系列的重点是利润目标),故而在落实目标责任过程中,应抓住重点管理对象,解决企业目标管理的重点问题。

### 3. 落实和执行企业各方面的目标

企业经营目标的分解及目标责任的确定,目的是便于企业各部门及相关的责任人落实和执行企业经营的总目标。在落实和执行企业的经营目标过程中,应注意落实各个层次目标管理责任制,明确目标的具体内容及检查标准,制定实现目标的措施和手段,从而使企业经营目标在各个管理层次和管理跨度上得以认真落实和执行。

### 4. 对目标实施结果进行考核

企业经营目标的考核与评价,是实现目标管理的一个重要环节。没有目标的考核和评价,企业的目标管理将流于形式,同时也不便于总结经验、比较差距,难以进一步提高企业的经营管理水平。进行企业经营目标实施结果的考核,应按部门、责任人各个层次制定出相应的考核标准。标准的制定应参考同行业先进的经营管理

水平，以便各个部门和人员发现自身管理水平的不足以及自身的优势，从而进一步明确自己的奋斗目标。企业经营目标实施结果的评价，实际上是对企业总体经营效果的评价，需要科学、系统、全面地制定出企业经营效果评价的指标体系，并采取科学方法进行评价，从而使经营者全面了解企业的经营效果如何，以及企业未来的发展目标与方向。

#### 四、房地产开发企业经营指标体系分析

与其他工商企业一样，房地产开发企业也应按照一系列完整的经营指标体系，对企业经营情况进行综合的评价和检验。对房地产开发企业经营效果的综合评价，应从企业经营的整体高度考虑，即不但包括对企业经济效益的评价，还包括对企业的社会、环境效益的评价。在评价过程中，企业应当将其经营效果与本企业历史标准、本行业的社会平均标准以及本行业的先进标准进行纵向和横向的比较，从而全面考察企业经济效益与社会效益的发展变化，明白自身的优势与不足，制定企业的长远发展战略与市场竞争策略，迎接市场竞争的不断挑战创造良好的企业经济效果和社会环境效益。

房地产开发企业经营指标体系（简称指标体系），是房地产开发企业经营评价的基础，它应全面反映出企业经营过程中，投入与产出两方面的内容。投入是指企业的经营消耗与经营占用即资源的投入，包括企业的劳动消耗、物资消耗、土地占用、资金占用以及科教投入等。产出是指企业的经营成果，包括企业的产值、利润、税金、产品质量、服务质量、社会环境效益等内容。此外，指标体系中还应有反映企业经营消耗与经营成果比率的效益指标，以便进一步考核企业的效益，体现企业经营的投入与产出之间的关系。一般： $\text{产出} - \text{投入} = \text{效益}$ ， $\text{产出} / \text{投入} = \text{效率}$ 。

##### （一）经营消耗与占用指标

###### 1. 劳动消耗

（1）企业员工总数（人）。指房地产开发企业全部经营管理人员及工作人员的数量总和，包括企业员工年终总数与平均总数，其中平均总数为： $(\text{年初总数} + \text{年终总数}) / 2$ 。

（2）企业员工工资总额（元）。指房地产开发企业全部经营管理人员及工作人员工资总额，包括年终工资总额与平均工资总额，其中平均工资总额为： $(\text{年初工$

资总额 + 年终工资总额) / 2。

## 2. 物资消耗

(1) 材料及能源消耗(元)。指房地产开发企业经营管理过程中, 每年消费的各种材料及能源的总费用。

(2) 固定资产折旧(元)。指房地产开发企业全部拥有的固定资产的年折旧费用。

## 3. 土地占用

(1) 总占地面积(平方米)。指房地产开发企业从事房地产开发而占用土地的总面积。

(2) 总空地面积(平方米)。指房地产开发企业从事房地产开发过程中, 除建筑物占地面积之外的总用地面积。

(3) 总绿化面积(平方米)。指房地产开发企业在房地产开发过程中, 全部物业中的总绿化用地面积。

## 4. 资金占用

(1) 企业资本金(元)。指房地产开发企业在工商行政部门登记注册的资金, 即企业开办的本钱或实收资本。

(2) 企业流动资产(元)。指房地产开发企业可在一年内变现或运用的资产, 它包括企业的货币资金、应收及预付款项、存货、短期投资等。

(3) 企业固定资产(元)。指房地产开发企业使用期限较长、单位价值在规定标准以上, 且在使用过程中保持原有实物形态的资产。如房屋及建筑物、各类机器设备、运输车辆、工具器具等。房地产开发企业的固定资产可分为两种计价标准, 即固定资产原值和固定资产净值。固定资产原值为企业购建固定资产时所发生的实际支出; 固定资产净值为按现时市场价格重新购建固定资产所需的全部支出, 减去已消耗的全部折旧后的价值, 即现时的剩余价值。

(4) 企业负债(元)。指房地产开发企业承担的能以货币计量的、需要以资产或劳务偿付的债务。企业负债一般可按偿还期在一年内或超过一年分为流动负债与固定负债。

## 5. 科教投入

(1) 企业科研经费总额(元)。指房地产开发企业每年为提高企业经营管理水平而投入的科研经费总额。

(2) 企业技术装备费总额(元)。指房地产开发企业每年为提高企业技术装备水平而投入的技术装备费用总和。

(3) 企业教育培训费总额(元)。指房地产开发企业每年为提高企业职工队伍素质而投入的教育培训费用总额。

## (二) 经营成果指标

指标体系中的经营成果指标包括以下内容：

### 1. 产值指标

(1) 所开发房屋总面积(平方米)。指房地产开发企业所开发的全部房屋总建筑面积。

(2) 房地产开发经营总收入(元)。指房地产开发企业因从事房地产开发经营而获取的各项经营收入,具体包括房屋销售收入、房屋租赁收入、土地经营收入等等。

(3) 企业多种经营收入(元)。指房地产开发企业除开发经营收入之外的其他多种形式收入,如物业管理收入、室内装修收入、工程建设收入等。

### 2. 利税指标

(1) 利润总额(元)。指房地产开发企业在从事房地产开发经营及其他多种经营过程中创造的利润总额。

(2) 税金总额(元)。指房地产开发企业在开展房地产开发经营及其他经营活动过程中创造的税金总额。

### 3. 质量指标

(1) 产品质量。一般是指房地产开发企业所开发的各类房屋的质量,是房屋适用性、耐久性以及美观程度的综合体现,为定性指标。

(2) 服务质量。表明房地产开发企业服务能力与服务水平的指标,表明企业的市场竞争能力,为定性指标。

### 4. 社会及环境效益

反映房地产开发企业在其开发经营活动中对城市社会、经济、环境所产生的效用,为定性指标。

## (三) 经营消耗与成果比率指标

### 1. 劳动生产率

(1) 人均开发面积 (平方米/人)。指房地产开发企业平均每人开发房屋建筑面积, 反映人均开发能力, 一般可按以下公式计算 (以下所述“企业员工总数”以平均总数计):

$$\text{人均面积 (平方米/人)} = \frac{\text{所开发房屋总建筑面积 (平方米)}}{\text{企业员工总数 (人)}}$$

(2) 人均开发产值 (元/人)。指房地产开发企业平均每人开发的总收入。一般按下式计算:

$$\text{人均开发产值 (元/人)} = \frac{\text{企业开发经营收入 (元)} + \text{企业多种经营收入 (元)}}{\text{企业员工总数 (人)}}$$

(3) 人均创造价值 (元/人)。指房地产开发企业平均每人创造的增加值即 GDP (国内生产总值), 开发企业总收入减去中间投入 (即另外部门的创造价值), 一般按下式计算:

$$\text{人均创造价值 (元/人)} = \frac{\text{企业总收入 (元)} - \text{中间投入 (土地、房屋建造、材料等元)}}{\text{企业员工总数 (人)}}$$

## 2. 人均利税、利润 (元/人)

(1) 人均利税 (元/人)。指房地产开发企业平均每人的总利税额。一般按下式计算:

$$\text{人均利税 (元/人)} = \frac{\text{企业利润总额 (元)} + \text{企业税金总额 (元)}}{\text{企业员工总数 (人)}}$$

(2) 人均利润 (元/人)。指房地产开发企业平均每人的利润额, 一般按下式计算:

$$\text{人均利润 (元/人)} = \frac{\text{企业利润总额 (元)}}{\text{企业员工总数 (人)}}$$

## 3. 产值利税, 利润率

(1) 产值利税率 (%)。指房地产开发企业的利税与其总收入的百分比。一般按下式计算:

$$\text{产值利税率 (\%)} = \frac{\text{企业利润总额 (元)} + \text{企业税金总额 (元)}}{\text{企业开发经营收入 (元)} + \text{企业多种经营收入 (元)}} \times 100\%$$

(2) 产值利润率 (%)。指房地产开发企业的利润与其总收入或增加值的百分比, 可有两种结果, 这里的利润是指纳税后的净利润。一般按下式计算:

$$\text{产值利润率 (\%)} = \frac{\text{净利润总额 (元)}}{\text{企业总收入 (或增加值) (元)}} \times 100\%$$

## 4. 综合容积率

指房地产开发企业所开发的房屋建筑总面积与总用地面积的比率。一般可按以下公式计算：

$$\text{综合容积率} = \frac{\text{企业开发房屋总建筑面积 (平方米)}}{\text{企业开发用地总面积 (平方米)}}$$

#### 5. 资金投入效果

(1) 总资产报酬率(%)。指房地产开发企业利润和利息总和与平均资产总额的百分比。该指标用于衡量房地产开发企业运用全部资产的获利能力，可按下列公式计算：

$$\text{总资产报酬率} = \frac{\text{利润总额 (元)} + \text{利息支出 (元)}}{\text{平均资产 (元)}} \times 100\%$$

(2) 资本收益率(%)。指房地产开发企业的净利润与实收资本(投资)的百分比。该指标用于衡量房地产开发企业运用实际投入资本获得收益的能力，可按下列公式计算：

$$\text{资本收益率} = \frac{\text{净利润 (元)}}{\text{实收资产 (元)}} \times 100\%$$

(3) 资本保值增值率(%)。指房地产开发企业期末所有者权益总额与期初所有者权益总额的百分比。该指标反映房地产开发企业的投资者投入企业的资本完整性和保全性，可按下列公式计算：

$$\text{资本保值增值率} = \frac{\text{期末所有者权益总额 (元)}}{\text{期初所有者权益总额 (元)}} \times 100\%$$

#### 6. 资产负债水平

(1) 资产负债率(%)。指房地产开发企业负债总额与资产总额的百分比。该指标用于衡量房地产开发企业负债水平高低情况，可按下列公式计算：

$$\text{资产负债率} = \frac{\text{负债总额 (元)}}{\text{资产总额 (元)}} \times 100\%$$

(2) 流动比率(%)。指房地产开发企业流动资产与流动负债的百分比。该指标用于衡量房地产开发企业在某一时点偿付即将到期债务的能力，可按下列公式计算：

$$\text{流动比率} = \frac{\text{流动资产 (元)}}{\text{流动负债 (元)}} \times 100\%$$

#### 7. 社会贡献水平

(1) 社会贡献率(%)。指房地产开发企业社会贡献总额(含工资及福利、利息、税金、利润等，即增加值)与平均资产总额的百分比。该指标用于衡量房地产

开发企业运用全部资产为国家或社会创造价值的能力，可按下式计算：

$$\text{社会贡献率} = \frac{\text{企业社会贡献总额 (元)}}{\text{平均资产总额 (元)}} \times 100\%$$

(2) 社会积累率(%)。指房地产开发企业上缴国家财政总额(含企业上缴国家财政的各种税金)与企业社会贡献总额的百分比。该指标用于衡量房地产开发企业社会贡献总额中用于上缴国家财政的比例，可按下式计算：

$$\text{社会积累率} = \frac{\text{上缴国家财政总额 (元)}}{\text{企业社会贡献总额 (元)}} \times 100\%$$

### 第三章 房地产开发的前期准备工作

运筹于帷幄之中，决胜于千里之外。房地产投资者对开发项目进行的评估、论证等一系列可行性研究工作以及随后作出的投资开发决定，便是对房地产开发方向进行的宏观决策。决策之后接下来要进行的就项目开发的具体实施操作。怎样规划设计；总体布局如何；怎样既能与城市的整体布局融为一体，又能得风气之先，见他人之未见，最大限度地发挥房地产的功能，创造繁荣，以点带面；如何解决土地征用拆迁过程中的一系列问题；等等——这些工作都属于房地产开发的前期准备工作。本章将针对这些内容进行详细评价。

#### 第一节 规划与设计——房地产开发的“龙头”

房地产开发不是独立运作的过程，它是一个综合开发的过程。在做投资决策时开发商要考虑国情、民情、城情、风土文化等各方面的因素，在作具体开发项目的规划设计时，开发商也必须全方位、立体地考虑各方面因素，既要考虑近期效益，又要考虑长远发展，既要考虑经济效益，又要考虑社会效益和环境效益。有远见卓识的房地产开发商往往具有一流的规划意识和建筑师的鉴赏力，他能够从城市规划中敏锐地判断出有发展潜力的地段，并能从地形、地质、人口、交通、经济、环境、习俗等各方面因素来综合分析对房地产开发有影响的各种有用的信息。只要仔细观察就可以发现，一个城市中总有几个“黄金地段”人们都愿意去住，去工作，去买东西。这种繁华并不是凭空生出来的，它与整个城市的规划有着密切的关系，同时又与房地产开发的带动是分不开的。

因此，房地产开发前期的规划和设计工作，对整个房地产开发工作来说，是至关重要的一步，直接关系到房地产开发的成败，是房地产开发工作的龙头。

##### 一、规划

城市规划是房地产综合开发的大背景和软环境，在进行房地产开发规划时，必

须对城市的发展规划有一个详细的了解。

### （一）城市规划的特征

#### 1. 具有很强的法律性和政策性

从字面意义上来解释，规划即依照规则进行策划。城市的发展有着自己的社会经济目标，其规划是为其社会经济目标服务的。《中华人民共和国城市规划法》规定：制定和实施城市规划，在城市规划区内进行建设，必须遵守本法，这使城市规划有法可依。《规划法》中明确规定了城市规划的主管部门，城市规划制定的内容、注意事项、分级审批程序、新区开发和旧区改建、城市规划的实施以及法律责任。同时，城市规划的法律政策性还体现在城市规划经审查批准后，便具有了法律效力，房地产开发规划不能与整个城市的开发规划相悖，否则将承担相应的法律责任。

#### 2. 城市规划有严密的科学性和深远的战略性

在日常的生活中，我们常常会发现这样的现象：一个刚投入使用不久的建筑物，不多日子又被拆掉改建，造成了资源的极大浪费。为什么会出现这种情况呢？有些是因为建设单位不懂城市规划法，未经各个主管部门许可便擅自动工而被勒令清除；有些则是因为城市总体规划布局的调整。搞建筑的人都知道，改造一个老城区比新建一个新城市困难要大得多，因此，城市在规划设计时，必须考虑到城市的长远发展与近期效益相结合。搞建筑不是堆积木，说建就建，说拆就拆，一座美丽城市的建成，需要几十年上百年的时间，而其存在和发展，当然就更是百年千年大计了。

#### 3. 城市规划有鲜明的地域性

不同的地方，具有不同的历史、气候、风土人情、交通资源等各方面的特点，城市规划自然要综合各方面因素考虑，因地制宜。水城威尼斯的规划绝不会和布达拉宫的规划相似，这主要是由于不同的地理历史特点所决定的；北京和上海的城市规划也不尽相同，这主要是以城市的功能角度来考虑的——一个是政治中心，一个是经济要脉；大连和乌鲁木齐的城市发展规划也不会相同，这主要取决于其不同的地理位置和风俗习惯。苏州的精巧，大连的清朗，西安的古朴，广州的前卫，都具有自己的特点。因此，城市规划鲜明的地域性特性，也是综合当地各方面因素综合考虑的结果。

#### 4. 城市规划有鲜明的个性特征

影响城市风格特征形成的因素是多方面的，城市规划时也必然考虑到城市现有风格这一因素，既不能太标新立异，与原有的城市风貌反差太大，也不能千篇一律，使得整个城市从风貌上显得呆板机械，索然无味。以商业为主的商业城市的规划特征，以工业为主的工业城市有它自己的特色，旅游城市有旅游城市独有的结构和魅力。

从总体上来说，城市规划是政府行为，而房地产开发规划则是企业自身的商业行为。但商业行为综合各方面的因素，才可能达到综合开发的功效。城市规划作为房地产开发规划的大背景软环境，我们不但应该学习了解它的主要特征，更应该学会分析城市规划，从中吸取有用的信息。

## （二）分析城市规划的重点

在分析城市规划时，必须考虑两个重点

### 1. 城市各业用地的区位特点及分区功能

城市的形成和发展过程，就是城市土地利用的区位分化过程，而这些区位的形成，又体现了其主要的功能。其用地特点及区位功能可分述如下：

#### （1）商业区的用地特点及其功能特征。

商业是满足人们物质文化生活，直接将其他各业产品输送给消费者的服务区，因而，商业用地应方便生活的要求，集聚于市中心、交通路口、繁华街道两侧、大型公共设施周围。整个城市的生产和生活与商业密切相关，并互相依赖。商业的产生和发展最初是促使城市形成的一个重要动力，城市的形成和发展也进一步推动商业繁荣。商业区又分为中央商业区、城区商业区和街区商业区。中央商业区多存在于一些经济发达的大城市或特大城市中，如北京的王府井、西单，大连的天津街等。在这些城市中，中央商业区是全市交通、通讯网络系统的枢纽，是一个很大的地区范围，甚至是世界性的情报信息汇集和传递中心。在这里一般汇集银行、保险公司、信托公司、公司分理处与代办处、各种咨询机构等，它们在很大程度上影响着城市的经济生活。这类商业区在一些城市中也有行业化的趋势，即作为某一行业产品的集散地，形成规模，滚动发展。如北京的中关村电子一条街，美国的“硅谷”，这里既是这类行业产品的集散地，又是技术、信息、服务的中心区，其规模经营的效益尤为突出。

城区商业区在规模和影响力上仅次于中央商业区，是大城市的二级商业中心，是中小城市中商业区的最高层次，相当于大城市中的中央商业区。它占据着中小城

市中交通最为便利的中心地带，为全市人口提供着各种商业服务。在这类商业区中，一般不会出现行业趋势，人们的需求是有限的，体现不出规模经营的效益。

作为城市商业服务中最低一级的商业中心即街区商业区的服务范围大约为 7 000—20 000 人口。它供应的大多是需求频率高，市民日常需要的日用百货，从严格意义上讲，街区商业区不能叫区，应算之为商业网点，多分布在主要交通干线两侧，或分布在居民区附近，并不集中在一个地区。它在各类城市中都普遍存在。

## （2）工业区用地的区位特点及其功能特征。

工业发展推进商业繁荣和城市经济文化水平的提高，从而推动城市的发展。工业用地区位特点表现如下：

### ①不断地向市区边缘迁移。

随着城市经济的发展，各业用地逐渐分化。一般来说，从工业用地与市民的日常生活来看，并无直接关系，而且还往往影响市民生活，比如工业污染，因而工业用地与城市其他各业用地有一定的互斥力；从工业产品面向的市场来看，它往往不局限于本城市，市场范围比较广泛，因此没有必要太多地考虑是否处于本城的交通枢纽地带，只要寻找到交通方便的低半地带，便于设备安装、原材料和制成品的输入输出就可以了。随着城市基础设施的日益完备及交通条件的逐步改善，工业企业将逐步地游离到城市郊区。

### ②具有自动集结成团的倾向。

工业企业之间一般都有一定的技术经济联系，相互之间为了取得外在条件的集团效益，在游离市中心的同时，技术经济联系较为密切的企业自然集结成团，这样，便于统一的基础服务设施的建立，同时也便于企业之间技术的相互学习和借鉴，从而推动技术改革和技术进步。

从功能特征上看，工业区又可分为轻工业区和重工业区。轻工业区一般是没有污染或污染较小的工业企业，如食品工业、服装工业、印刷业、金属加工、家用电器产品、精密仪器等。由于聚集经济效益的作用及它们相对于商业企业的较弱的竞争能力，它们一般在商业区的外围或城区的某一特定方向的区域上集中布局，以取得对内对外都较为方便的交通联系。

而重工业区则不然，由于重工业规模大，占地面积也大，且大多有污染且污染严重，与其他功能区的矛盾很大，因此，重工业大多布局在城市郊区地势较为平坦的地方。但又不能离城区太远，作为科教文化中心的城市，有着其独有的吸引力。

### (3) 居住区用地的区位特点及其功能特征。

居住区作为一般人休息生活的场所，主要考虑到使居民生活方便，交通便利，环境优雅。因此，居住区一般都与商业区有着便捷的交通联系，日用的商业网点渗透其中，远离重工业区，与轻工业区也有分明的界线。而且随着人民生活水平的日益提高，人们对居住区条件的要求也越来越高。在中国的大多数城市大多数人中，还处于住房统一分配阶段，但一种按收入分区居住的雏形正在形成。比如一些经济发达城市中既有价格便宜但条件相对简陋的解困房，也出现了环境优美的别墅区。

### 2. 与房地产有关的城市规划的内容和有关图纸及文件

城市规划包括总体规划、分区规划和详细规划。

#### (1) 总体规划

总体规划是一个远景规划，短的 15 年，长的 30 年，一般为 20 年，它包括以下一些主要内容：

- ①确定城市的性质、发展目标和发展规模。
- ②选定主要建设标准和定额指标。
- ③统筹安排城市建设用地布局和各项建设的总体布置。
- ④确定城市综合交通设施等其他辅助工程。
- ⑤编制各项工程规划，包括卫星城的建设、旧城改建、新城开发、住宅及生活服务设施建设、城市交通、给排水、防洪排涝、邮电通讯、园林绿化、备战与抗震等专业规划。
- ⑥进行可行性研究及综合技术经济论证。
- ⑦拟定实施规划步骤和措施，并与国民经济和社会发展规划协调统一起来。
- ⑧编制近期城市建设规划，确定城市建设目标、内容和具体布置。

城市总体规划由同级人民政府负责编制。城市总体规划的主要文件和图纸包括：

①城市现状图。各项公用设施，交通设施，主要工程管线和建筑物的位置和用地范围，此图都有标示。

②城市用地评价图。它根据城市用地的地形、地质、水文等自然条件和用地发展情况来评价用地的技术和经济适应性。此图对房地产开发公司非常重要，是规划和设计的重要根据。

③城市环境评价图。

④城市规划总图。

⑤城市工程设施规划图。标明道路、给排水、动力、电讯、热力、燃气等工程规划。

⑥近期建设规划图。

⑦总体规划说明书。

上述图纸也可能合并绘制，读图时应将上述各图参照对比，力求从中获取全面的信息资料。总体规划图是房地产开发公司在—个城市进行投资开发决策的重要依据之一。

## （2）分区规划。

与城市的总体规划相对，城市分区规划的内容更具体，更仔细一些，其主要内容有：

①原则规定分区内土地的使用性质，居住人口的分布，建筑用地的容量控制指标。

②确定市、区级公共设施的分布及其用地范围。

③确定绿化系统、河湖水面、供电高压线走廊、对外交通设施、风景名胜的用地界线和文物古迹、传统街区的保护范围，提出空间形态的保护要求。

④确定城市主、次干道的红线位置、断面控制点坐标和标高，以及主要交叉、广场、修车场的位置和控制范围。

⑤确定工程干管的位置、走向、管径、服务范围以及主要工程设施的位置和用地要求。

## （3）详细规划。

城市详细规划是城市规划的后期阶段，其任务是在近期拟建的地段上进行具体的规划布局以确定各项建筑物、道路、绿地和工程设施的安排，为各项单项设计提供依据。这是一种地段规划，可以是城市规划设计部门完成，也可以由房地产开发公司根据城市规划的要求完成，这与投资开发部门有着直接的关系，因此，开发部门应作为重点来掌握。

城市详细规划的主要内容有：

①了解建筑地段的现状情况，确定地段边界条件（建筑及道路红线、坐标、工程管网情况）；

②估算地段规划人口，计算各项建设项目数量、规模、用地，计算拆迁面积，

估算拆迁工作；

③选定住宅、公共建筑或其他辅助建筑设计类型或标准图；

④规定规划区内各级道路，广场的建筑红线、道路断面、控制点的坐标和标高；

⑤确定建筑地段内部布局结构和道路系统；

⑥按功能及空间艺术、经济合理性等方面的要求确定地段内各项建筑的具体位置和用地界限；

⑦确定拟建的市政工程管线和工程构筑物位置、走向及控制标高；

⑧确定绿地系统，必要时进行种植设计或其他绿化详规设计；

⑨估算建筑投资，编制综合概算，提出实施的措施和建设思路。

详细规划一般都附有说明书，内容包括规划地段的经济状况，自然条件，现状分析，规划的技术经济依据，规划布置原则，修建程序以及工程造价估算等。详细规划又可分为控制性详细规划和修建性详细规划。控制性详细规划作为城市总体规划的补充，主要是根据总体规划及其对各分区的功能要求，将城市分区的土地作详细的土地经济技术指标限定，如用地面积、道路坐标、标高、断面尺寸等，并确定各功能用地的位置及市政基础设施的配套规划，这样就使城市总体规划与详细规划有机地衔接起来。修建性详细规划是在城市分区的局部地区所进行的城市空间构成的规划。主要是将城市总体和控制详细规划的构思具体化为空间形象和景观的建设，并进行技术经济指标的限定，如建筑层次、容积率、建筑红线位置、日照、建筑形体示意及建筑出入口的位置、竖向设计、道路坐标、标高及其转弯半径坡度等。

城市详细规划的主要图纸、文件有：

①规划地段现状图。它在地形图上标明建筑物、道路、绿地、管线和人防工程的现状。

②详细规划总平面图。标明哪些是保留内容，哪些是规划内容。

③道路和竖向规划图。

④管线综合图。

⑤规划说明和技术经济分析。

对上述两个方面的详细了解，使我们明了城市的发展建设走势，并得到有用的信息。这些信息综合起来，就为我们房地产的具体规划提供了大框架。

### （三）房地产开发项目规划的原则

在我们作具体规划时，必须把握这样几个原则：

#### 1. 按国家和地方政府制定的有关法规、规范、规定、条例办事

据前述，城市规划的特征之一就是有很强的法律性和政策性，国家和地方政府制定的有关规划、建筑设计、交通管理、消防以及卫生防疫、人防、防空、文物和古建筑保护等文件，特别是《中华人民共和国规划法》，必须严格遵守。在规划设计的各阶段，必须征询有关主管部门的意见，这样才能使规划得以顺利批准。

#### 2. 服从城市的总体规划和地区性规划，做好经济效益、社会效益和环境效益的辩证统一

前面我们详细地介绍了城市规划的特征及内容，就是为了使房地产开发者对城市规划有一个详细的了解，在做具体规划时，以便服从整个城市的规划。城市的概念不仅仅是“建筑城市、商贸城市”，它是一个复杂的有机体，一个庞大的系统，各项建设只有统筹规划、合理安排、协调建设，才能保证这个有机体的健康发展，房地产开发者也只有在这个前提下去规划房地产开发，才能达到经济效益、社会效益和环境效益的辩证统一。

#### 3. 因地制宜，量力而行，同时还要有一定的超前意识

任何建筑都有一定的时代特色，它受时代潮流，使用功能，物质、技术和经济等因素的制约。随着社会经济水平的提高和技术的进步，人们对建筑使用功能要求越来越高。如要求具有办公自动化、通讯自动化、楼宇自动化的智能化办公楼以及智慧住宅楼。因此，开发企业的各类建筑，既要因地制宜，量力而行，又要有一定的超前意识，为今后的配置设备的安置，留有一定的余地。

#### 4. 以人为本，遵循价值规律和供求法则、了解和掌握市场动态、正确定位开发项目

作为一种商品，商品房也是供人使用的，也就是说，房地产开发企业也是直接为人服务的。要把房地产开发的规划和设计提高到改善生活质量和环境质量的高度来对待，立足于为人们提供优美、清洁、安全、舒适的生产、生活、工作和娱乐空间。

同样，作为一种特殊的商品，它也要遵循价值规律和供求法则。它对社会的价值，就是建筑所构成的空间投入使用后所产生的经济效益、社会效益和环境效益；对开发商而言，主要体现在商品建筑从前期开发到销售产生的经济效益，以及由此

而产生的社会影响，如知名度等。

房地产开发要取得理想的效益，首先要着眼于市场，根据市场对所开发项目的使用性质、标准进行科学的论证和定位。经常出现的“热市中有冷（楼）盘，冷市中有热（楼）盘”给我们的启示是：开发定位要正确，房型设计要到位，环境设计要精心，市政、公建要齐全，销售价格要恰当，物业管理要上来。如果我们能对掌握的情况作出正确的预测，及时地对产品结构进行调整和定位，达到“人无我有，人有我多，人多我优，人优我廉”的境界，企业的竞争能力必定大大增强。

#### （四）开发项目的审批程序及操作流程

规划设计工作的基本依据是《中华人民共和国城市规划法》以及有关主管部门和地方政府根据《城市规划法》制定的有关管理办法、条例和规定等。《城市规划法》第四章“城市规划的实施”对建设项目的审批程序作出了明确的规定，实行选址意见书、建设用地规划许可证、建设工程规划许可证（建筑工程执照），即“一书两证”制度。下面就“一书两证”的办理程序作详细介绍。

##### 1. 申请办理选址意见书

《城市规划法》第30条规定：“城市规划区内的建设工程的选址和布局必须符合城市规划。设计任务书报请批准时，必须附有城市规划行政主管部门的选址意见书。”选址意见书的内容是：

- （1）建设项目的的基本情况；
- （2）建设项目规划选址的主要依据；
- （3）建设项目选址、用地范围和具体规划要求。

建设单位在编制建设项目设计任务书时，城市规划行政主管部门应当参加建设项目的选址工作，并从城市规划方面提出选址意见书。因此，选址意见书是建设单位上报设计任务书和主管部门审批设计任务书时必备的法律凭证。

建设单位提出建设用地选址书面申请，应附送下列图纸、文件和资料：

（1）建设项目计划任务书及其批准文件，或列入年度计划的证明文件（大中型项目及中外合资项目送批准的项目建议书）。

（2）原址扩建项目附送测绘院晒印的地形图，新选址项目在选址方案确定后补送上述地形图。

（3）工业项目和其他有特殊要求以及对周围地区有一定影响的项目应加送下列资料：

①有关生产工艺的基本情况，对水陆运输、能源和市政公用设施配套条件（包括给排水、道路、煤气和通讯）的基本要求；

②有关环境保护、卫生防疫、消防安全的资料；

③项目建成后可能对周围地区带来的影响以及对周围地区建设有制约的控制性要求；

④其他特殊要求。

规划行政主管部门在建设单位送齐上述资料后，对选址进行批复并提出规划设计要求。

## 2. 申请办理建设用地规划许可证

《城市规划法》第31条规定：“在城市规划区内进行建设需要申请用地的，必须持国家批准建设项目的有关文件，向城市规划行政主管部门申请定点，由城市规划行政主管部门核定其用地位置和界限，提供规划设计条件，核发建设用地规划许可证。建设单位或者个人在取得建设用地规划许可证后，方可向县级以上地方人民政府土地管理部门申请用地，经县级以上人民政府审查批准后，由土地管理部门划拨土地。”核发建设用地规划许可证的一般程序为：

（1）开发项目需要申请建设用地，必须持国家批准的有关文件，向城市规划行政主管部门申请定点；

（2）城市规划行政主管部门根据建设项目的性质、规模，按照城市规划的要求，初步选定建设项目用地的具体位置和界限；

（3）根据需要，征求有关行政主管部门对用地位置和界限的具体意见，如环境保护部门、公安交通管理部门以及土地管理部门等；

（4）城市规划行政主管部门根据城市规划的要求，向用地单位提供规划设计条件；

（5）审核用地单位提供的规划设计总图；

（6）核发建设用地规划许可证。

建设用地规划许可证应当包括标有建设用地具体界限的附图和明确具体规划要求的附件。附图和附件是建设用地规划许可证的配套证件，具有同等的法律效力。附图和附件由发证单位根据法律、法规的规定和实际情况制定。

## 3. 申请办理建设工程规划许可证

开发企业在取得建设用地规划许可证通知后，除了注意严格执行所提出的规划

管理要求外,应及时凭建设用地规划许可证通知向土地管理部门申请办理用地手续。经土地管理部门批准后方可用地,并按有关规定申请建设工程规划许可证。

送审设计方案时,单位应报送下列图纸、文件、资料:

- (1) 填报建设工程设计方案送审单;
- (2) 总平面设计图二张(比例 1:500 或 1:1000)。总平面设计图应标明建设基地界限(界外现有单位名称,已有建筑位置),建筑物外轮廓尺寸、层数,新建建筑物与某地界限、城市道路规划红线、河道规划蓝线、相邻建筑物、高压线的间距尺寸,注明有关设计指标;
- (3) 单体建筑物的平面图、剖面图、立面图两套。图纸应标明建筑尺寸,平面图应写明房间使用性质;
- (4) 选址批复及规划设计要求规定送审的其他文件、图纸;
- (5) 如属设计招标工作,应加送设计单位中标通知书复印件;
- (6) 重点工程和中外合资项目等要求较急的,可选报工作设计总平面图及确定用地范围所需的有关资料,但建设设计方案连同建设工程设计方案送审单,必须在编制扩初设计前报送。

《城市规范法》第 32 条规定:“在城市规划区内新建、扩建和改建建筑物、构筑物、道路、管线和其他工程设施,必须持有关批准文件向城市规划行政主管部门提出申请,由城市规划行政主管部门根据城市规划提出的规划设计要求,核发建设工程规划许可证。建设单位或者个人在取得建设工程规划许可证和其他有关批准文件后,方可申请办理开工手续”。核发建设工程规划许可证的一般程序为:

- (1) 开发企业凡在城市规划区内新建、扩建和改建建筑物、构筑物、道路、管线和其他工程设施,必须持有关批准文件向城市规划行政主管部门提出申请;
- (2) 城市规划行政主管部门根据城市规划提出建设工程规划设计要求;
- (3) 城市规划行政主管部门征求并综合协调有关行政主管部门对建设工程设计方案的意见,审定建设工程初步设计方案;
- (4) 城市规划行政主管部门审查工程施工图后,核发建设工程规划许可证。

建设工程规划许可证包括的附图和附件,按照建筑物、构筑物、道路、管线等不同要求,由发证单位根据法律、法规规定和实际情况制定。附图和附件是建设工程规划许可证的配套证件,具有同等法律效力。

建设单位申请建设规划许可证时应报送下列图纸、文件:

- (1) 填报建筑工程执照申请单；
- (2) 总平面设计图两张；
- (3) 建设单位基地地形图三张（由测绘院晒印，比例 1:500 或 1:1000，地形图上需按总平面设计图要求划示新建筑物及有关尺寸）；
- (4) 建筑施工图两套；
- (5) 结构施工图一套；
- (6) 建筑工程计划批准文件；
- (7) 按建筑工程方案审核意见单要求需报送的环保、卫生、消防、人防等部门意见单。

对于批租地块，批租文件附有批租地块的边界、面积和规划设计要求的文件，开发企业可直接按此文件委托设计单位做方案设计，报规划行政主管部门审批。方案批准后，进行扩初设计及扩初审批，然后进行施工图设计。

取得建筑工程规划许可证后，可以办理工程开工手续，同时申请订立道路红线界桩，办理“定界通知单”。建筑定位放线经申请复验无误，办理验收签证手续后，方可正式动工。

### （五）规划的基本内容及其要求

规划涉及的专业内容很多，从前期开发到竣工验收，乃至今后的社区管理、物业管理等，都有规划时就需要考虑的问题，首先我们简单介绍一下规划所要考虑的一些基本内容。

#### 1. 土地使用

土地使用方面主要考虑土地使用性质，土地使用的相容性、适建性，用地边界，用地面积等，还包括环境容积率、覆盖率、人口密度、绿地率等。

#### 2. 建筑形态

建筑形态包括建筑控制和城市设计。建筑控制主要考虑建筑高度（即经济层次）、建筑后退、建筑间距等方面因素；城市设计主要考虑建筑体量、建筑形式、建筑色彩、建筑群空间组合、建筑小品设置、绿地水面布置等。

#### 3. 建筑功能

包括空间组合、建筑节能和设备选型。空间组合又分为经济平面、经济层高、内部空间序列、内部照明；建筑节能包括建筑节能和设备节能；设备选型包括电梯、空调、通讯、闭路或有线电视、消防、上下水系统、卫星接收、厨房卫生设

备、对讲监控系统、避雷装置等。

#### 4. 建筑结构

包括地基基础，上部结构。地基基础包括地质勘察、地基加固及基础结构、地下空间开发等；上部结构包括结构选型、抗震等级、耐火等级等。

#### 5. 设施配套

包括市政配套和公建配套。市政配套包括给排水设施、污水处理设施、供电设施、交通通讯设施以及其他设施；公建配套包括行政管理设施、商业服务设施、教育设施、医疗卫生设施、文体设施、金融邮电设施、附属设施及其他。

#### 6. 交通、环保、防灾减灾

交通组织包括道路骨架，停车方式、车位数量、位置，道路进出口位置及数量、装卸场地等。环境保护包括噪声和振动控制、废气排放量及有害物质控制，固体废弃物处理与控制等；防灾减灾包括地震及其次生灾害、洪水、泥石流、滑坡、地面下陷、膨胀土等。

以上这六个方面，构成了规划的基本内容，但并不是每一个房地产开发项目都要对这些内容事无巨细地一一分析，根据需要，侧重点各有不同。这里面许多也是设计中需要考虑到的因素。在后面专门讲设计这一专题里我们还要涉及到。

开发基地规划的内容有很多，在这里我们参照《上海市城市规划管理技术规范》，对以下几项主要内容加以介绍。

#### 1. 土地使用、用地边界与面积

根据用地性质来分，城市土地使用可分为居住用地、公共活动中心用地、工业用地、仓储用地、市政公用设施用地和绿地（包括水面），在基地规划时，这些因素都要考虑在内，使房地产开发在有限的空间内发挥更大的功效，创造更大的效益。同时还要考虑到土地使用的相容性（适建性），即根据整个城市的规划等一些综合因素，分析在基地上允许建哪些建筑，不允许建哪些建筑。这是项目建设的关键之一，在选址前必须向规划行政主管部门征询清楚，否则，前期开发工作做得越多，损失越大。而对用地边界和面积的确定，在建设用地规划许可证上或土地批租文件附有的规划行政主管部门划示的表明开发基地范围的地形图上，都有明确的定量规定。

#### 2. 环境容量

环境容量包括建筑容积率、建筑密度、人口密度、绿地率等几个方面的内容。

建筑容积率是指建筑物地面以上各层建筑的总面积与基地面积的比值；建筑密度（覆盖率）为建筑物底层占地面积与建筑基地面积的比值。建筑容积率与建筑密度作为重要的环境容量指标，与基地所处的地段、用地性质、建筑高度等参数有关。同时容积率的大小受基地周转道路通行能力、上水、下水、电力、通讯等基础设施的制约，因此，城市规划部门根据这些综合因素，制定出定量的参数。一般来说，建筑密度越小，空地率越大，越有利于基地环境的改善。

对于开发企业而言，容积率与基地的开发价值有关。市中心地段的容积率比一般地段高；住宅的容积率比公共建筑低。主要是为了确保住宅的日照、通风等居住环境。而基地自身的条件也是制约容积率的重要因素，如基地的形状和走向，四周建筑物的使用性质与耐火等级，基地四周的道路和河道情况，交通出入口以及建筑自身体型等等。

人口密度是衡量城市的生活质量和生态质量的重要指标之一。我国城镇面积只占国土面积的 0.43%，却聚集着 29% 的总人口，造成住房紧张，交通拥挤，环境恶化，就业困难。因此，国家建设部提出，每平方公里的人口密度为：70 万以上人口的城市不超过 1.2 万人；省会、加工工业城市和地区中心城市不超过 1.0 万人；港口城市不超过 0.6 万人；县镇不超过 0.9 万人。目前我国大多数城市均超过这个指标。近几年来随着旧区的改造、土地置换、市效结合部及效区住宅的大量开发，中心城区人口迅速向外转移，人口密度有所下降。

居住区人口是居住区规划设计的一个重要指标，居住区人口密度分为毛密度和净密度，毛密度为居住区居住总人口除以居住区总用地（人/公顷）；净密度为居住区居住总人口除以居住用地（人/公顷）。以居住区人口毛密度为例，在大城市中，多层建筑居住区的人口密度为 500—600 人，而高层建筑居住区为 670—800 人。

作为环境容量的重要组成部分，绿地率的高低越来越被人们重视。绿地率为基地内绿化用地与基地面积的比值。在进行建设时，重视对自然生态的保护，绿化环境，改善城市环境质量，自然也是房地产开发的目标任务之一。对于绿地率的指标，各地都有具体的规定。

### 3. 建筑控制

在建筑控制中，对于建筑高度、建筑后退、建筑间距，各地规划设计主管部门在编制地区性详细规划时，都有一定的要求。比如建筑高度和建筑后退的确定，不仅要考虑建设规模和规划参数的要求，还应考虑到开发基地所在地区有关机场航

线、气象观测、交通通讯、周围建筑的日照、保护性建筑（如古建筑）等因素；建筑间距也是从人们工作生活质量与安全等角度出发，确定适当的参数。这些，当地规划部门也要明确规定。

#### 4. 停车位与出入口规划

城市停车实际上是静态交通。随着经济的发展，汽车的拥有量急剧增加，停车位就成为房地产开发企业在基地规划时必须考到的问题。一般来说，城市规划和交通主管部门根据本地的实际情况制订。停车车位指标偏高，会造成设计与施工困难，投资大量增加；相反则造成停车困难，不但影响交通，还影响大楼的正常运行。因此，对于停车指标的制订，也应根据实际情况适度规划。一些大型的旅馆、饭店、商场和办公楼的停车，也可以开发地下空间来解决，但成本较高，这要根据项目的实际情况来决定。

## 二、设计

规划和设计是基地开发前期工作不可缺少的两个方面，设计要服从于规划，同时规划也为设计提供了界定与要求。在这里我们简单地介绍一下设计前的勘察工作、设计的主要内容、阶段以及设计要注意的一些问题等等。

### （一）设计前的具体准备工作——勘察工作

勘察工作是工程建设的先行工作，设计、施工都必须以勘察工作为基础。

#### 1. 勘察工作概述

勘察工作的主要任务：一是正确反映地形、地质情况，确保原始资料的准确性，并结合实际情况，提出明确的评价、结论和建议；二是从保护环境出发，做好环境地质评价工作。勘察手段有很多种，要因地制宜，采用先进可靠的评价手段和评价方法，以确保勘察结果及评价的客观性、科学性。

勘察的主要程序一般按下列程序进行：承接勘察任务、搜集已有资料、现场踏勘、编制勘察纲要、出工前准备、野外调查、测绘、勘探、试验、分析资料、编制图纸和报告等。各勘察工作的内容和深度要求，应按国家、地区、本部门颁发的有关规范、规程，结合工程的特点确定。勘察主要是对工程地质作出相应的评价，如选择场址勘察，是通过现场踏勘、调查、测绘、勘探和资料分析，对工程的稳定性和适宜性做出评价，编制反映地形、地貌 1:5000 的地形图，为选址提供资料；选

址后进行的初步勘察,对场地的稳定性,是否适应建设作出地质评价,提出 1:2000 的地形图,作为建筑总平面布置、主要建筑场地地基基础设计的依据;详细勘察则要对建筑场地的地基进行进一步勘察,做出工程地质评价,为地基基础设计、地基处理与加固、不良地质现象防治提供地质资料,并提出 1:1000 的地形图;而对地质比较复杂、工程要求高、与施工有关的工程地质问题进行勘察,为制定施工方案提供相应的工程地质资料,则属施工勘察。这几种勘察过程由粗及细,逐步地为工程建筑提供了详细的相关数据。

## 2. 勘察的具体内容

勘察的具体内容应包括:

### (1) 地形测量。

地形测量的范围应包括整个建筑工地以及全部有关的重要地段,测量后要绘制各种地形图供设计使用。在地形测量中要特别注意搜集区域地质、地形、地貌、地震、矿产及附近地区的工程地质资料,全面分析,并从当地过去的地基施工中吸取经验和教训,及早着手采取相应措施,防患于未然。

### (2) 工程勘察。

工程地质勘察一般采用地质钻探或槽探的方式,查明建筑场地的地层、土质、构造、岩石和土壤的性质,地下水、地基承载能力及其稳定性状况,作为建筑物基础管网设计的依据。

### (3) 地下水、地表水勘探。

地下水在不同时期的水位变化、流动方向、水的化学成分,地下水的埋藏条件和侵蚀性,地层的透水性等,也是施工的重要依据,必须事先查明;附近河流、湖水的水、流量、水位等资料,也应作为排水、防洪设计的依据,也应该查明。

### (4) 气象调查。

不同地区、不同季节的气象变化是不同的,调查空气中的温度、湿度、风向、雨雪、不冻季节的延续期、土壤冻结厚度等资料,作为设计和施工的依据。

勘察也应按规定向有关部门申请,经审查批准,颁发勘察证书后,才具有承担勘察任务的资格。需注意的是,凡我国能勘察的国内建设工程,一般不得委托外商勘察。

## (二) 设计工作的任务与程序

设计工作是使房地产开发成果“具体化”和“形象化”的重要步骤,开发企业

的决策者往往以各种方式参与设计工作的全过程，把自己的精神和理论贯彻于设计之中。设计工作中一般通过委托或招标等办法选择优秀的设计部门完成，技术力量雄厚的开发企业也可以自己完成。

设计工作的基本任务是，在国家有关方针、政策的指导下，结合实际，作出安全适用、技术先进、三个效益相结合的项目设计，为我国的社会主义现代化建设服务。确定设计标准要合理，要遵守国家法律、法规，切合实际；主要设备和主体工程要做到先进、适用、可靠；对非生产性的建设，应坚持适用、经济、美观的原则；同时设计工作也要注意能源的综合利用，节约能源，保护环境，节约用地，立足于自力更生。

设计工作的基本程序可以说是贯穿整个工程的全过程：参加项目的决策，根据建设单位提出的委托书进行可行性研究；参加设计任务书的编制、建设地段的选择以及工程所需的科学实验；根据设计任务编制各阶段的设计文件；配合施工，解决施工中有关问题；参加验收及进行工程验收总结等。

建设项目一般按初步设计、施工图设计两个阶段进行，技术上复杂的项目，也可按初步设计、技术设计和施工图设计三个阶段进行。而且每个阶段都有不同的要求和侧重点。

### 1. 初步设计

初步设计主要确定拟建工程的技术可能性、经济合理性和使用的适用性，它根据批准的可行性研究报告，设计任务和可靠的勘察、设计基础资料进行编制。在初步设计确定后，应同时编制设计总概算，作为确定建设项目投资额，编制国家资产投资计划，签订建设工程总包合同，实际投资包干，控制建设工程拨款，组织主要设备订货，进行施工准备以及编制技术设计文件（或施工图设计文件）等的依据。

### 2. 技术设计

初步设计文件获得批准后，接下来就需要对所采用的工艺过程，建筑和结构形式等方面的问题，进一步研究确定。如初步设计方案有所变动，总概算也应及时修正。技术设计和修正后的总概算经批准后，即成为建设工程拨款和编制施工图设计文件以及提出设备订货明细表的依据。

### 3. 施工图设计

根据批准的初步设计文件（或技术设计文件）和主要设备订货情况编制，设计出具体指导施工的施工图纸，与此同时还要编制施工图预算，经审定后，即

作为预算包干，工程结算的依据。

### （三）设计工作的基本内容

对于一个开发基地来说，设计工作的整体性和调适性都很强，其内容也很多；对于单体设计来说，也需要详细考虑与之相关的因素，规划时的很多设想都需要通过设计来具体化。总的来说，设计大致包含以下三个方面的内容：

#### 1. 总体设计

建筑也是一门艺术，无论是建筑群体还是个体建筑，都有自己的风格，溶注着人们的审美、宗教、传统等方面的特征。随着社会生活水平的提高，人们已不单单满足于建筑成为自己工作或休息的场所，更追求一种审美的精神上的满足，所以，现代的房地产开发，应该非常重视自己开发产品的个性，其依据就是要研究消费群体的需求。比如，那些追求住房功能健全和环境优雅的消费群体，必然与之相关的是文化层次和经济水平都较高。同时也要考虑与整体环境相协调，在协调中突出自己的个性。

#### 2. 个体设计

个体设计应该是非常具体的，在统一规划和总体设计的指导下，对建筑个体的造型、功能、装修等方面进行具体设计，包括建筑层数、层高、户型、组合楼内功能面积划分，各种管线、通道走向，内外墙体颜色、玻璃幕墙的搭配等等。在进行个体设计时应坚持美观、经济、实用并且安全的原则。

#### 3. 建筑构造设计

建筑材料的配方、建筑结构形式等都属于构造设计。以住宅建筑工业化体系为例，其结构形式大致可分为三大类：

第一类是全装配式结构。包括大板建筑、砌块建筑、预制框架轻板建筑和盒子结构建筑等。这种结构的优点是工业化程度高、施工速度快、受季节影响小，有利于利用工业废料；它的缺点也很明显，主要是一次投资量大、运费高，造价也较高。

第二类是大模结构，包括大模板、滑模、隧道模和升板等建筑结构。整体性好，工艺灵活，节省运费是这种结构的优点，其缺点是钢筋水泥用量较多，造价较高。

第三类是装配整体式结构，包括内浇外砌，内浇外挂和“一模三板”等建筑结构。这种结构整体性较好，造价也较低，适应性强，能因地制宜，且可与大模板组

结合，为各城市乐于采用。

以上三种结构形式各有自己的优、缺点，投资者可根据实际情况，予以选定。

#### （四）设计工作应注意的几个问题

##### 1. 处理好个体与整体的关系

设计工作是一门综合的科学，对于一个城市的总体设计来说，设计者从整个城市乃至整个地区出发，运用工程学、生态学、美学、园林学等知识，以及对城市历史文化的了解和把握，通过构思、立意和布局，协调城市设计与规划的关系，组织并处理好建筑群的空间关系，创造出有层次、有起伏、疏密有致、优美和谐的城市空间。如果说城市是一首和谐、优美的交响乐，建筑就是交响乐中的音符，城市中每增加一幢建筑，尤其是高层建筑，都会改变城市的空间环境。如果不考虑设计工作的整体性，各行其是，必将造成城市布局不合理，建筑形体与城市环境不协调。因此，个体建筑设计应从四维空间角度去分析建筑的空间质量和建筑效果，同时运用好形、色、质三大要素的组合，在统一中求变化，在变化中求统一，使个体建筑成为整个城市中的一道风景，很好地补充和改善城市的空间。一幢成功的建筑，不仅自身完善，而且要与外部环境相协调，服从城市的整体环境，才能形成城市的整体美、和谐美。

##### 2. 在设计中要体现出对人的关怀

作为一种产品，建筑也是供人来消费使用的。因此，开发企业在进行建筑设计时，除满足外部环境容量和整个建筑使用功能的需要之外，还要体现对人的关怀，使人有一种安全、亲切、方便、浪漫、温馨等不同的感受。这种关怀往往体现在建筑小品和建筑点缀等有关人工环境的设计上，包括绿地、假山、水池、照明、厅堂点缀等等。以上海静安希尔顿酒店的中庭为例，玻璃天棚上射下一缕缕柔和的光束，凤尾竹那弯弯下垂的凤尾状竹叶在风中轻轻摇曳，绿色的地毯如柔和的草坪。在一株株高高的凤尾竹下，布置着一排排长方小餐桌，在此进餐或小憩的宾客，犹如置身于风光绮丽的热带椰林之中，浪漫而温馨，让人留连忘返。广州白云宾馆的设计利用三棵高大古榕树营造出一种山林田野的意境和情趣，充分地体现了设计的独具匠心，很好地把握了人们崇尚自然的心理。

其他方面的环境点缀设计也应从人们的心理出发，如假山的睿智，绿化的独树疏花，水态的聚散升落，实景与虚景的交溶相生等等。不同的组合和运用，可以创造出风格迥异的空间环境。这是一门专业技术很强的有关建筑设计方面的问题，与

本书的大主题关联不大，这里就不一一列举了。

### （五）有关建筑设计的管理法规及其合同

1. 随着建筑业法制建设的发展，建设部门以及有关部门，以转换建筑企业经营机制为核心，转变政府职能，规范和完善建筑设计市场，制定颁布了一系列法规、条例、办法等。主要有 1986 年 5 月经国务院批准，国家计委、对外经济贸易部发布的《中外合作设计工程项目暂行规定》、1991 年 7 月建设部发布的《工程勘察设计单位登记管理暂行办法》、1992 年 12 月建设部发布的《工程建设行业标准管理办法》等，这些法规条例的制定颁布，使建筑设计的管理逐步由部门管理转向行业管理，使建筑设计的管理由单纯使用行政手段转向综合运用经济的、法律的、行政的管理手段。这些法规条例的主要内容包括如下几方面：

#### （1）关于规范和加强建筑设计市场管理的规定。

①引入竞争机制，普遍推选设计招标投标，打破地区和部门的界限。1983 年 7 月，国家计委、财政部、劳动人事部联合发布了《关于勘察设计单位试行技术经济责任制的若干规定》。1983 年 10 月计委印发了《基本建设设计工作管理暂行办法》，这是中国第一个带有管理条例性质的全面指导勘察设计工作的文件，是汇集了新中国成立后 30 多年勘察设计管理工作经验制订的。1984 年 11 月，国务院批转了国家计委《关于工程设计招标投标暂行办法》，发出了《关于加强工程勘察设计收费管理工作的通知》。1986 年，国家计委印发了《工程勘察建设人员业余兼职有关问题的规定》等。这些法规对加强建设设计市场的管理起了重要作用。

②倡导开发设计单位与科研单位、大专院校、设备制造厂家以及建筑安装单位横向联合。鼓励组建以设计单位为主体的技术密集型、管理密集型和具有开发性的技术经济实体，即工程承包公司和工程建设总承包公司。

③清理设计转手二包行为，重点清理只收取费用，不负责质量的转包行为。

#### （2）关于加强行业管理的规定。

加强行业管理，主要是建立资格认证制度和严格执行收费管理及三证制度。1980 年和 1981 年国家两次发布了对全国勘察设计单位进行鉴定和颁发证书工作的通知。并首先对工程勘察设计单位实行资格审查和证书管理。当时确定的资格分为两级，以后改为甲、乙、丙、丁四个等级。为了加强工程建设标准设计工作，1983 年 4 月、1984 年 9 月，城乡建设环境保护部相继颁发了《全国建筑标准设计管理办法》和《建筑标准设计改革要点（试行稿）》，1990 年 5 月建设部又发布了《关于

工程建设标准设计编制与管理的若干规定》。1991 年建设部颁布了《建设标准设计编制与管理的若干规定》。1991 建设部颁布了《工程勘察和工程设计单位资格管理办法》，对各等级的分级标准、申请条件、工程设计范围、审批权限及管理监督办法都做了明确规定。1992 年建设部又颁发了补充规定。

1991 年建设部又制定了收费资格证书制度。该制度规定设计单位必须经过收费资格认证，取得收费资格证书并办理工商登记后，才可以对外收取设计费。有关设计费的收取标准一直在不断调整中。随着改革的深入和企业经营机制的转换，设计费应是根据国家主管部门制定的指导价格，按优质优价并考虑物价指数由双方协商，在一定幅度内浮动。凡涉外工程设计或中外合作设计的收费原则上参照国际惯例由双方协商确定。

建设部和国家工商行政管理局于 1991 年颁布了《工程勘察设计单位登记管理暂行办法》，强调设计单位申请企业法人登记时，必须持有《工程设计证书》、《工程设计收费资格证书》才能办理《企业法人营业执照》。设计单位只有具备上述三个证书，方可进入设计市场。

(3) 关于设计企业实行院长负责制及院长领导下的总工程师技术负责制的规定。

建立生产管理和质量管理两个系统是形势发展的需要。总工程师—项目负责人（主持人）—各专业负责人—设计人各级建立质量责任制，逐级签字，层层审查，质量落实到人。原国家计委和建设部就在勘察设计单位推行全面质量管理（TQC），先后发出过通知，要求建立健全全面质量保证体系，开展全面质量管理和评优活动，并大推广计算机辅助设计（CAD）等先进技术。

(4) 关于涉外管理的规定。

国家有关部门为加强建筑市场的涉外管理工作，于 1986 年 6 月颁布了《中外合作设计工程项目暂行规定》。规定中明确：

①外国在中国境内投资的工程项目，原则上应由中国设计机构承担设计。如果投资方要求由外国设计机构承担设计，应由中国设计机构参加，进行合作设计，合作设计应按项目管理权限上报批准。

②中国投资或中外合资、外国贷款工程项目的设计，需要委托外国设计机构承担时，应有中国设计机构参加，并进行合作设计。

③中国投资的工程项目，中国设计机构能够设计的，不得委托外国设计机构承

担设计,但可以引进与工程项目有关的部分设计技术或向外国设计机构进行技术经济咨询。1992年4月,建设部、对外经济贸易部又联合发布了《成立中外合营工程设计机构审批管理的规定》,由建设部对中外合营工程设计机构的技术力量、技术水平、技术装备进行审查,合格后发给审定证书,方可办理章程审批与工商注册登记,领取三证,开展经营活动,并规定中外合营的中方机构应是甲、乙级设计单位。机构设置由对外贸易部审批,设计资格由建设部审定和管理。

房地产开发企业应详细地了解这些法规条例,以便在寻找建筑设计合作伙伴或自己设计时,依法办事,少走弯路。

## 2. 建设工程勘察设计合同

合同对于发包方和承包方都是非常重要的,完整规范合同文书可以避免合作过程中很多不必要的麻烦。这里我们提供一份《建设工程勘察设计合同》规范样本,以供参考。

### 建设工程勘察设计合同

发包方:

承包方:

根据《中华人民共和国合同法》和《建设工程勘察设计合同条例》的有关规定,经双方协商一致,签订合同,以资共同遵守。

第一条 工程名称\_\_\_\_\_ ; 工程地点\_\_\_\_\_ ;  
工程规模\_\_\_\_\_ ; 工程投资\_\_\_\_\_。

第二条 委托方根据本合同规定填写建设工程勘察设计委托书。

第三条 勘察设计费取费的依据和取费标准,按国家规定执行。

勘察设计费的拨付办法,自合同生效后,定金抵作勘察设计费,不足部分委托方应在\_\_\_\_\_天内一次结清(或订为分若干次结清)。

勘察任务的定金为勘察费的30%,设计任务的定金为估算设计费的20%。本工程的勘察费为\_\_\_\_\_元,估算设计费为\_\_\_\_\_元。

委托方不履行本合同的,无权要求返还定金;承包方不履行合同的,应双倍的返还定金。

## 第四条 委托方的义务

1. 委托方应在商定的时间内向承包方提供必要的资料并对提供的时间、进度

与资料的可靠性负责。

2. 在勘察设计人员进入现场作业或配合施工时，应负责提供以下工作和生活条件。

(1) ..... (2) ..... (3) .....

3. 委托方配合引进项目的设计任务，从询价、对外谈判、国内外技术直至建成投产的各阶段，应吸收承担有关设计任务的承包方参加。

4. 按有关规定的勘察设计取费标准如期如数付给承包方勘察设计的费用。

5. 维护承包方的勘察成果和设计文件，不得擅自修改或转让给第三方重复使用。

#### 第五条 承包方的义务

1. 承包方应在\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月\_\_\_\_\_日前提提交有关勘察成果和设计文件，并承担责任。

提交勘察成果的范围、进度和质量，以及设计的阶段、进度、质量和设计文件份数。

2. 初步设计经上级主管部门审查后，在原定任务书范围内的必要修改，由承包方负责。原定任务书有重大变更而重作或修改设计时，须具有设计审批机关或设计任务书批准机关的意见书，经双方协商，另订合同。

3. 设计单位对所承担设计任务书的建设项目应配合施工，进行设计技术交底，解决施工过程中有关设计的问题，负责设计技术交底，解决施工过程中有关设计的问题，负责设计变更和个性预算，参加试车考核及工程竣工验收。对于大中型工业项目和复杂的民用工程应派现场设计代表，并参加隐蔽工程验收。常驻代表费用由双方协商（另附协议）。

#### 第六条 违约责任

1. 因勘察设计质量低劣引起工程返工，或未按期提交勘察设计文件拖延工期造成损失，由承包方继续完善勘察设计任务，并视造成的损失浪费大小减收或免收勘察设计的费用。具体规定如下：

(1) ..... (2) ..... (3) .....

2. 因委托方责任造成勘察设计工作的重大返工或重作设计，应另行增加勘察设计费用。

3. 委托方超过合同规定的日期付费时，应偿付逾期的违约金。违约金每逾期

一天，按该工程勘察设计费的 5% 计算。

#### 第七条 争议的解决方式

合同执行过程中如有争议，双方应及时协商解决。协商不成时，双方属于一个部门的，由上级主管部门调解；调解不成，或双方不属于同一个部门的，合同双方任何一方均可向工商局经济合同仲裁委员会申请仲裁，也可直接向人民法院起诉。

第八条 经双方协商一致，增加补充下列\_\_\_\_项条款（没有增补以“空白”记入）。

#### 第九条 附则

本合同未言明事项，一律按《中华人民共和国合同法》和《建筑工程勘察设计公司条例》规定执行。

本合同附件：《建筑文件和勘察设计基础资料交付日期一览表》、《勘察设计文件交付日期一览表》等均为本合同的组成部分，具有同等的法律效力。

本合同自双方签字盖章之日起生效，正本 2 份，委托方、承包方各执 1 份；副本\_\_\_\_份，分别报送业务主管部门、工商行政管理局和建设银行备案。

委托方（盖章）：	承包方（盖章）	鉴（公）证意见：
地址：	地址：	经办人：
法定代表人（签名）：	法定代表人（签名）：	鉴（公）证机关（章）
委托代理人（签名）：	委托代理人（签名）：	
开户银行：	开户银行：	
账 号：	账 号：	
电 话：	电 话：	
电 挂：	电 挂：	
邮政编码：	邮政编码：	
签约时间： 年 月 日	签约地点：	
有效期限： 年 月 日至	年 月 日	

## 第二节 土地征用与拆迁安置 ——房地产开发的实质性开端

### 一、土地征用

#### (一) 土地征用的含义

征地是征用集体所有土地的简称，指政府按照法定的程序和条件，将集体所有的土地转变为国家所有（在此过程中需支付一定的补偿费，并妥善安置原集体所有土地上的人员），再将土地的使用权拨给建设用地的申请单位。

土地征用关系的主体是国家和被征地集体单位，不包括土地使用者。作为征地的主体，在土地征用关系中，房地产开发企业作为土地使用者支付的费用，在本质上是国家出让土地使用权的费用，相当于国家与房地产开发公司之间建立的一种土地使用权的出让关系。国家征用土地有一定的强制法：凡是按照有关法律规定，尤其是经县（市）以上人民政府规定的用地指标范围内批准的城乡建设用地，任何单位和个人都必须认真贯彻执行。

#### (二) 土地征用的基本程序

根据《中华人民共和国土地管理法》的有关规定，列入国家固定资产投资计划的或准许建设的国家建设项目，经过批准，建设单位方可申请用地，其程序一般分为以下几个步骤：

##### 1. 申请选址

用地单位必须持有经过有批准权的主管单位批准的建设项目计划任务书或上级主管部门有关确认基础上的证明文件（水利、公路、航道工程的用地单位，或主持设计任务的单位，必须持有已经批准的建设工程计划任务书，或省、市主管单位下达的工程年度计划）；由省外迁入的单位，隶属关系不属于本省单位的建设项目，还需持有省人民政府同意定点的文件等，向拟征所在地的县、市人民政府土地管理部门提出申请。经县、市人民政府同意定点后，由土地管理部门会同有关部门根据建设项目的性质、规模，结合当地规划要求进行选址，参照同类型项目的用地定

额，估算该建设项目的占地面积，然后再根据各市、县分配掌握的年度耕地控制指标，经过综合平衡，初步确定该建设项目最多能占用多少耕地。这样做是为了将建设用地纳入土地管理的最重要的宏观控制及计划管理的正常轨道上来。

估算了建设用地面积，确定了建设用地大致性质（是荒劣地还是农田）以后，土地管理部门可以在设计任务书上签署该项目今后选择厂址时必须遵循的使用土地数量、类别的具体意见；有条件时，在当地不小于二千分之一的地形图上，用红笔画出不可突破的边界线，就是人们常说的“红线”，这条线具有法律的权威性，连同土地管理部门在设计任务书上签署的意见，是用地单位和担任工程设计部门进行设计的用地依据，并作为土地管理部门审查初步设计的用地标准和用地界线是否符合要求的可靠凭证。

## 2. 拟定征地费用包干方案

根据《土地管理法》的规定，国家建设征用土地，由用地单位支付土地补偿费和安置补偿费，还要通过土地管理部门向税务局或财政局缴纳有关税费。这些费用的发生，应由土地管理部门组织用地单位和被征地单位及有关部门共同拟定征地费用包干方案。

土地管理部门要及时向被征地单位说明理由，征地范围及有关政策，禁止用地单位与被征地单位之间直接商定征地条件。总的包干费用由土地管理部门通过对土地的综合评价进行分等定级，提出符合当地实际情况的补偿、补助及其他各项费用以及拆迁地面附着物所需补偿的三材（钢材、水泥、木材）等。一般来说，用地单位都需负责保底，以弥补因考虑不周而出现的遗漏。土地管理部门组织用地单位和被征地单位以及有关部门取得一致意见后，需签订征地包干费用，以及保底综合合同。

## 3. 核定用地面积

建设项目的初步设计正式批准后，用地单位需持这一批准文件和初步设计说明书、总平面布置图以及原来所画的“红线”图等，向土地管理部门正式申请建设用地面积。然后，由土地管理部门主持，用地单位和被征地单位依据批准的各项内容，正式签订征用土地协议，同时填写《国家建设征用土地报批表》，在市（县）人民政府权限之内批的，应将本表抄送省土地管理部门一份（不带附件）备案；应及时报省人民政府审批的，需报本表一式五份及附件一套。

## 4. 划拨土地

用地申请和征地协议获批后，土地管理部门向用地单位核发用地许可证，作为办理征地拨款、施工报建手续和申报缴纳耕地占用税的凭证，凭此证由所在地的县、市土地管理部门根据计划进度一次或分期划拨土地。

#### 5. 颁发土地使用证

土地管理部门应督促用地单位和被征地单位严格履行有关协议。工程项目建成后，用地单位应立即向县、市土地管理部门申报验证，同时经环境保护部门签署该建设项目符合国家环境保护有关规定意见后，由土地管理部门发给建设单位正式土地使用证书，作为用地的法律凭证。

以上征地程序，尤其适用于大中型工业建设项目，对于用地数量不多的小型工厂、民用建筑单位工程，其程序也可简化办理，但其中关键部分，如申请选址、征地包干费用计算、核定批准建设用地、划拨土地、复核与发证等程序都是一致的。一些相关手续，房地产开发企业可以自己办理，也可通过办理征地包干手续，委托政府指定的专门机构统一办理。

### （三）征地的费用

根据《土地管理法》规定，征地费用包括土地补偿费、土地投资补助费、安置补助费、征地管理费和税费五个主要部分。

#### 1. 土地补偿费

补偿费是指国家征用集体土地时，用地单位需按照规定向农村集体经济组织和农民个人支付征地造成的经济损失的费用。土地补偿费是其中的一种，土地补偿费实质上是支付让渡土地所有权的费用，亦即征地补偿费中地租部分的费用。补偿方式为地租资本化法，又由于这种所有权的转移是单向的，属无限期转移，因此它与不动产评估方法之一的收益还原法中的特殊形式一致，用公式表示为：

$$\text{土地补偿费} = \frac{\text{土地收益}}{\text{利息率}}$$

按《土地管理法》规定，土地补偿费标准是“……征用耕地的补偿费，为该耕地被征用前三年平均产值的3~6倍。征用其他土地的补偿标准，由省、自治区、直辖市参照征用耕地的补偿标准规定。”

#### 2. 土地投资补偿

农村集体经济组织在向国家让渡土地所有权的同时，也丧失了对这部分土地的经营使用权。由于原土地经营者对土地的投资未收回部分随之发生转移，从而形成

投资上的损失，因此在征用土地时，应对这部分投资损失予以补偿。这种补偿常常采用对土地的收益进行补偿的方式，计算公式为：

$$\text{土地补偿费} = \frac{\text{土地投资收益}}{\text{利息率}}$$

土地投资收益是指土地经营者使用经营土地的一般利润，它等于土地产品的平均年产值，减去生产成本，再扣除土地收益之后的余额。但是，土地投资的直接目的在于利用土地及改善土地的功能，投资大部分溶合于土地中，土地投资效益与土地效益成为不可分离的偶性，这两部分效益很难截然分清，在实际补偿时，通常并没有仔细加以区分。

比如青苗补偿的一般原则是按季产值的 1/3 补偿工本费；对于处在成长期的农作物，最高按一季产值补偿；对于能够获得收获的，不予补偿；对于多年生的经济林木，应尽量移植，由用地单位支付移植费，倘若必须砍伐，则按实际价值进行补偿。

### 3. 安置补助费

土地是农村集体经济组织必需的生产资料，是农业劳动者就业的保证，因此，随着土地经营使用权的转移，必须从中游离出一批剩余劳动力。劳动力安置费的计算公式如下：

$$\text{劳动力安置费} = \text{游离劳动力人数} \times \text{资金装备水平}$$

这里的资金装备水平是指每个劳动力充分就业所需占用的资金额，可由当地统计资料分析得出。同时还应给游离劳动力人员一定的生活补助费用。一般来说，每一个需要安置的农业人口的安置补助费标准，为平均每人占有耕地被征用前三年平均每亩产值的 2~3 倍，而每亩被征用耕地的安置补助费，最高不得超过被征用前三年平均年产值的 10 倍，由此可以看出，每征一亩地的安置补助费，因人均耕地多少而不等，人均占有耕地越多，每亩的安置补助费就越少。

对于吸收剩余劳动力就业的单位，将相应的安置补助转拨给本单位，如用地单位自行安置，则扣减相应的安置补助费。

### 4. 征地管理费

征地管理费主要是用地单位向土地管理部门交纳，标准一般为上述征地总费用的 1%~2%，特殊情况下经省、自治区、直辖市批准，可适当提高费率，但最高不超过 4%。

### 5. 税费

按《土地管理法》的原则规定,税费包括耕地占用税、新菜地开发建设基金、土地垦复基金几种类型。耕地占用税是政府为了合理地利用土地资源,保护用于农作物种植的土地,向占用耕地从事非农业建设的单位和个人征收的一种资源税;新菜地开发建设基金是政府为了确保城市居民的蔬菜供应,控制征用郊区菜地而设立的专项基金;土地垦复基金是政府为了开发土地资源,开垦荒地,向用地单位征收的一种专项基金。但部队军事设施、铁路、机场跑道、学校等用地以及免税的“三资”等企业,可以不交这笔费用。税额的确定,《中华人民共和国耕地占用税暂行条例》有详细规定,具体计算时应根据当地具体情况而定。

#### (四) 建设工程征用土地合同样本

签订合同双方:

征用土地单位:\_\_\_\_\_以下简称甲方;

被征用土地单位:\_\_\_\_\_以下简称乙方。

根据\_\_\_\_\_ (审批权力机关)批准的\_\_\_\_\_建设项目的计划任务书和工程选点报告等文件,按照《国家建设征用土地条例》和\_\_\_\_\_省(或自治区、直辖市)政府的有关规定,经甲方向征地所在地的土地管理机关申请和\_\_\_\_\_县(或市、省)人民政府审查批准,经甲乙双方实地查看、反复协商,特签订本合同,以供双方共同遵守。

#### 第一条 征用土地数量及方位

甲方征用乙方土地共\_\_\_\_\_亩,其中,稻田\_\_\_\_\_亩,水塘\_\_\_\_\_亩,菜地\_\_\_\_\_亩,坡地\_\_\_\_\_亩,宅基地\_\_\_\_\_亩,林木\_\_\_\_\_亩,共有树木\_\_\_\_\_株。所征土地东起\_\_\_\_\_,南起\_\_\_\_\_,西起\_\_\_\_\_,北起\_\_\_\_\_。

#### 第二条 征用土地的各类补偿费和安置补助费

1. 根据\_\_\_\_\_省(或自治区、直辖市)政府关于征用土地的有关规定,各类耕地(包括菜地)按该地年产值的\_\_\_\_\_倍(一般为该耕地年产值的3至6倍)补偿。征用无收益的土地,不予补偿。(征用园地、鱼塘、藕塘、苇塘、宅基地、林地、牧场草原等的补偿标准,按省、自治区、直辖市政府制定的办法执行;征用城市郊区的菜地,还应按当地政府的有关规定,向国家缴纳新菜地开发基金。)

2. 根据\_\_\_\_\_省(或自治区、直辖市)政府的规定,所征土地上的青苗按该地产值的\_\_\_\_\_ %补偿,所征土地上的水井、林木、水塘等附着物按\_\_\_\_\_办法补偿。房屋的补偿办法另订拆迁补偿合同。乙方人员在开始协商征地方案以后抢种的

作物、树木和抢建的设施,甲方一律不予以补偿。

3. 各类耕地的年产值按耕地被征用前三年的平均年产量和国家规定的价格核定,稻田按平均亩产大米为\_\_\_\_\_公斤,每公斤计价\_\_\_\_\_元,年产值每亩核定为\_\_\_\_\_元;旱地按平均亩产玉米(或小麦)\_\_\_\_\_公斤,每公斤计价\_\_\_\_\_元,年产值每亩核定为\_\_\_\_\_元;菜地按平均亩产大白菜\_\_\_\_\_公斤计算,每公斤计价\_\_\_\_\_元,年产值每亩核定为\_\_\_\_\_元。

4. 根据《国家建设征用地土地条例》的规定,乙方需要安置的农业人口数,按征地前农业人口耕地面积的比例及征地数量计算,共计\_\_\_\_\_人;甲方对乙方农业人口的安置补助费标准,按所征耕地每亩产值的2至3倍计算(年产值按被征用前三年的平均年产量和国家规定的价格计算,但每亩耕地的安置补助费,最高不得超过其年产值的10倍);征用宅基地不付安置补助费(征用园地、鱼塘、藕塘、林地、牧场、草原等土地的安置补助费,按省、市、自治区政府制定的标准计算)。

甲乙双方在本合同上签字,并实地勘验征用地界、订立永久性界桩后\_\_\_\_\_日内,甲方向乙方一次(或商定于某段时期内几次)支付全部和各类补偿费、安置补助费共\_\_\_\_\_元(其中,土地补偿费和安置补助费的总和不得超过被征地年产值的20倍),付款均通过建设银行转账托付。

### 第三条 减免公、余粮交售任务

甲乙双方按照\_\_\_\_\_人民政府的规定,根据被征土地的亩数,向\_\_\_\_\_人民政府呈交减免公、余粮交售任务的申请报告。实际减免量,以\_\_\_\_\_人民政府的批文为准。

### 第四条 安置办法

乙方因被征用土地造成农业剩余劳力,甲方应向有关单位联系,采取以下第( )项办法解决:

1. 发展农业生产。甲方协助乙方改良土壤,兴修水利,改善耕作条件;在可能和合理的条件下,经县、市土地管理机关批准,适当开荒,扩大耕种面积;也可由甲方结合工程施工帮助造地,但要从安置补助费中扣除甲方的资助费用。

2. 发展乡、村工副业生产。在符合国家有关规定的条件下,甲方帮助乙方因地制宜,兴办对国计民生有利的工副业和服务性事业,但要从安置补助费中扣除甲方的资助费用。

3. 迁村或并村。土地已被征完或基本征完的村在有条件的地方,可以组织迁

村；也可按照自愿互利的原则，与附近村合并，甲方要积极为乙方迁村或并村创造条件。

按照上述途径确实安置不完的剩余劳动力，经\_\_\_\_\_省或自治区或直辖市人民政府批准，在劳动计划范围内，符合条件的可以安排到集体所有制单位就业，并将相应的安置补助费转拨给吸收劳动力的单位；甲方如有招工指标，经\_\_\_\_\_省或自治区或直辖市人民政府同意，也可以选招其中符合条件的当工人，并相应核减被征地单位的安置补助费。乙方的土地被征完，又不具备迁村、并村条件的，乙方原有的农业户口，以省或自治区、或直辖市人民政府审查批准，可转为非农业户口或城镇户口，乙方原有集体所有的财产和所有的补偿费、安置补助费，由县市以上人民政府与有关乡村商定处理，用于组织生产和不能就业人员的生活补助。

乙方用补偿费和安置补助费兴建生产生活设施所需建设物资，乡村能够解决的，由乡村自行解决；乡村不能解决的，由当地政府协助解决；地方无法解决的少数统配部管物资，经县（或市）土地管理机关审查核实后，由甲方随同建设项目向国家有关部门申请分配，物资价款由乙方支付。

#### 第五条 甲方的责任

1. 甲方征用土地上有青苗的，在不影响工作正常进行的情况下，应当等待乙方收获，不得铲毁；凡在当地一个耕种收获期内尚不需要使用的土地，甲方应当与乙方签订协议，允许乙方耕种。

2. 甲方已征用二年还不使用的土地（铁路沿线以及因安全防护等特殊需要，符合国家规定的留用土地，不得视为征而未用的土地），除经原批准征地的机关同意延期使用的土地外，当地县（或市）人民政府有权收回处理，甲乙双方均不得擅自侵占或处理。

3. 甲方如逾期不向乙方支付征地的各种补偿费和安置补助费，乙方可凭本合同正本申请建设银行从甲方银行账户内拨付，并可请求甲方按银行关于延期付款的规定偿付违约金。

#### 第六条 乙方的责任

1. 自本合同订立之日起，乙方有责任告知所属村民不得在征用土地内种植作物，不得砍伐林木和损坏其他附着物，有违反者，乙方必须赔偿甲方的损失。经甲方同意在征地种植作物的，乙方应统一安排，不得逾期。

2. 乙方在本合同订立后需在征用土地上架设电线、兴修沟堤等，应经甲方同意，乙方应在不影响建设工程的前提下动工，否则按侵犯公有财产报请有关单位处理。

#### 第七条 工程临时用地

甲方在工程施工过程中，需要建设材料堆场、运输通路和其他临时设施的，应当尽量在征地范围内安排。确实需要另行增加临时用地的，由甲方向原批准工程项目用地的主管机关提出临时用地数量和期限的申请，经批准后，同乙方签订临时用地协议，并按乙方前三年土地平均年产值逐年给予补偿，甲方在临时用地上不得修建永久性建筑物。甲方使用期满，应当恢复乙方土地的耕种条件，及时归还乙方，或按恢复土地耕种条件的工作量向乙方支付费用。

#### 第八条 其他

本合同自甲乙双方签字之日起生效，合同生效后，甲乙双方均不得擅自修改或解除合同。合同中如有未尽事宜，须经双方共同协商，做出补充规定。补充规定与合同具有同等效力。合同执行中如发生纠纷，双方协商不能解决的，可报请建设工程管理部门和\_\_\_\_\_县（或市）政府调解，调解不成的，可报请合同管理机关仲裁，也可提请有管辖权的人民法院裁决。

本合同正本一式二份，甲乙双方各执一份；合同副本一式\_\_\_\_\_份，送\_\_\_\_\_人民政府、计委、建委、建设银行、农委……各留一份。

征用土地单位（甲方）：\_\_\_\_\_（盖章）

地址：\_\_\_\_\_

代表人：\_\_\_\_\_（盖章）

联系人：\_\_\_\_\_

电话：\_\_\_\_\_

银行账户：\_\_\_\_\_

被征土地单位（乙方）：\_\_\_\_\_

地址：\_\_\_\_\_

代表人：\_\_\_\_\_

联系人：\_\_\_\_\_

电话：\_\_\_\_\_

银行账户：\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月\_\_\_\_\_日

## 二、拆迁与安置

改造旧城区建设新城区，也是房地产开发的主要任务之一。

我国有许多古老的城市，随着时代的发展，履行改造的任务愈来愈迫切，在这些旧区开发改造的过程中，涉及到房屋拆迁的问题很多，矛盾也越来越突出。如何处理好这些矛盾，做好拆迁与安置工作，成为城市房地产开发前期准备工作的重要环节。

### （一）拆迁的基本原则

拆迁是因房地产开发项目需要而对在开发区内，属他人所有或使用的房地产权益，依照有关法律、法规和规章的规定而实施的依法转移房地产权益的行为过程。其基本原则如下：

#### 1. 国家利益第一的原则

房屋拆迁关系中最突出的是国家利益同公民、法人和其他社会组织的利益关系，在我国社会主义制度下，国家利益处于至高无上的地位，个体和局部的利益，都必须服从国家利益，房地产拆迁中的利益处置也不例外。

这种国家利益第一的原则主要体现在两个方面：一是被拆迁方在具体房屋拆迁活动中，必须服从国家建设需要，按时搬迁，保证国家建设活动的顺利进行。作为国家经济活动的重要组成部分，服从国家的需要，很大程度上体现在服从全民、集体等企业单位的建设需要上；二是建设单位在具体实施房屋拆迁中，必须维护国家利益，服从国家宏观和微观管理的统一安排，不得任意拆迁；另外，国家利益第一原则贯串从立法到具体实施的全过程，同样也适于房屋拆迁中的其他参与人，包括间接当事人。

#### 2. 房屋拆迁权利法定以及依法治迁的原则

1991年11月18日，国务院颁布了《城市房屋拆迁管理条例》，各地在《条例》的原则上，根据实际情况，都做了具体的规定。

房屋拆迁中的权利一般包括：建设单位的拆迁权，被拆迁者的安置、补偿权，行政主管部门的管理权、仲裁权、申请强制执行权等。过去仅靠行政手段，常常难

以解决房屋拆迁中的一些问题，如今，随着社会主义法制化的提高，房屋拆迁也走了法制化的轨道，权利法定，依法治迁，既使拆迁者有了法律武器，也为被拆迁者维护自己在这种利益关系中的合法权益提供了法律依据。房屋拆迁的法制化在解决房屋拆迁中的矛盾，维护社会的管理，都起到很大的作用。

### 1. 保护合法权益的原则

房屋拆迁中的权益，主要有建设单位的拆迁权和被拆迁公民、法人和其他社会组织的房地产权益。这两种权益之间带有民事关系与行政管理关系的两重性。从被拆迁房屋有有偿性的角度讲，拆迁双方地位平等，体现民事诉讼中的平等原则；从被拆迁房屋的所有权益或使用权益转移角度讲，被拆迁方处于被动地位，即被拆迁方必须服从国家建设需要，体现出国家的行政管理关系，即服从与被服从的关系。因此，保护合法权益，要从这两个方面出发，一方面保护当事人在拆迁活动中的合法权益，另一方面要保证国家利益的顺利实现。

### 2. 取信于民，谁拆迁谁安置补偿的原则

取信于民的原则，要求在制定房屋拆迁法规时，要充分体现人民群众的整体利益；在法规制定后，要广泛宣传；在拆迁实施过程中，要充分发挥人民群众的监督作用，以此强化人民群众的参与意识，加强拆迁者、被拆迁者和行政管理部门的理解和沟通，增强合作，化解矛盾。

谁拆迁谁安置补偿，是针对建设单位而言的，也就是说，建设单位应对被拆迁方的安置与补偿负全面责任，这是建设单位的义务，不能把这个义务推给国家或房屋拆迁行政管理部门。坚持取信于民，谁拆迁谁补偿的原则，对于有效地维护房屋拆迁的正常秩序有着重要的意义。

## （二）房屋拆迁的基本程序

### 1. 申请规划用地许可证

拆迁人必须向县级以上人民政府的规划管理部门申请建设用地规划许可证，经核准后，由规划管理部门核发用地规划许可证，确定拆迁的地域范围。同时，通知被拆迁人停止房屋及其附属物的改建、扩建等工程。房地产主管部门也将在搬迁范围内停止办理房屋的买卖、交换、析产、分割、赠与、出租、调配、居民户口的迁入和分户、核发营业执照等手续，并以公告形式予以公布。

### 2. 申请房屋拆迁许可证

拆迁人须持下列文件和材料，向拆迁房屋所在地的房地产主管部门申请拆迁许

可证：

- (1) 建设项目的计划批准书；
- (2) 建设用地的规划许可书；
- (3) 省、市规定的相当级别人民政府的土地使用批准文件；
- (4) 拆迁计划和拆迁方案。

### 3. 核发房屋拆迁许可证

房地产主管部门接到房屋搬迁申请后，验证建设项目的计划批准文件、建设用地规划许可证、使用土地批准文件，审核拆迁计划和拆迁方案，核发房屋拆迁许可证。

### 4. 委托代办单位

当建设单位采用委托拆迁形式时，应按照房屋拆迁法规定办理委托手续，并向代办搬迁单位缴纳一定比例的代办费，由受托单位具体实施拆迁。

### 5. 发布公告

房地产主管部门核发拆迁许可证后，应在房屋拆迁范围内，将拆迁人、拆迁范围、拆迁期限等，以公告或其他形式公布，并及时作好宣传解释工作。

### 6. 签订拆迁安置补偿协议

拆迁人、被拆迁人应按有关规定签订房屋拆迁补偿、安置协议。其中，依法代管拆除房屋的补偿、安置协议，应经公证机关公证并办理证据保全手续。

### 7. 动迁

建筑单位在领取拆迁许可证后，即可动迁。拆迁人如需延长拆迁时间，应经房地产主管部门批准，并报上级房地产主管部门备案。对于拆除由房地产管理部门代管的房屋和有产权纠纷或产权归属不明的房屋，由拆迁人会同房屋拆迁行政主管部门及公证处，对被拆迁房屋拍摄照片，记录详情，进行估价，并将有关材料妥善保管，以便备查。

在拆迁过程中，拆迁人和被拆迁人达不成协议，有些地区由批准拆迁的房地产主管部门裁决，如被拆迁人是批准拆迁的房地产主管部门，则由同级人民政府裁决。当事人如对裁决不服，可在规定时间内向人民法院起诉。在诉讼期间，如拆迁人已给被拆迁人作了安置或提供周转用房的，不停止拆迁的执行。

如果在房屋拆迁公告规定的搬迁期限内或裁决书规定的搬迁期限内，拆迁人和被拆迁人已签订协议，被拆迁人无正当理由拒绝拆迁，有些地区规定拆迁人可向房

地产主管部门申请限期拆迁，由该部门报请同级人民政府作出责令限期拆迁的规定。如被拆迁人逾期不拆迁，由人民政府责成有关部门强制拆迁或由人民法院强制执行。

#### 8. 检查

《城市房屋拆迁管理条例》第十七条规定：“房屋拆迁主管部门应对房屋拆迁活动进行检查。被检查者应如实提供情况和资料，检查者有责任为被检查者保守技术和业务秘密。”因此，在房屋拆迁具体实施过程中，行政主管部门应对拆迁人的实施情况进行监督检查。

#### 9. 资料归档

房屋拆迁行政主管部门应对批准的拆迁项目有关资料，按要求进行归档保存。

### （三）拆迁方式及其补偿

房屋的拆迁一般有三种方式：

#### 1. 政府统一组织拆迁

指由政府统一组织和委托有拆迁资质的单位，对拆迁范围内的房屋统一拆除，对被拆迁人进行统一的补偿和安置。这种拆迁方式可以减少搬迁过程中的阻力和纠纷，提高房屋拆迁的权威性，保证各项拆迁工作的顺利进行。

#### 2. 拆迁人自行拆迁

指拆迁人自己对被拆迁人进行拆迁安置和补偿。这是大型的房地产开发公司经常采用的基本拆迁形式之一。自行拆迁，房地产开发企业须向房地产主管部门申请房屋拆迁许可证，递交拆迁工作负责人和工作人员名单及有关资料，经核准后方可自行拆迁。

#### 3. 拆迁人委托拆迁

指拆迁人委托具有房屋拆迁资质的单位进行拆迁，受托单位完成拆迁的全过程，并收取相应的费用。拆迁人和受托单位应签订合同，并报房地产管理部门备案。接受委托拆迁的单位在实施拆迁时，一般应以拆迁人名义与被拆迁人签订实施补偿、安置协议，如委托合同另有约定除外。

拆迁补偿的形式大致有三种：产权调换、作价补偿和产权调换与作价补偿相结合。产权调换是指拆迁人以原地重建的、异地新建的或其他已建成的房屋与被拆迁房屋所有人进行交换，所调房屋的面积按所拆房屋建设面积计算；作价补偿指拆迁人按规定价格收购被拆除原所有人的房屋，并注销其产权的补偿方法。采用这一补

偿方式，被拆除房屋按重置价格结合成新价予以估价，补偿金额按被拆房屋建筑面积计算；产权调换与作价补偿相结合的补偿方式，是指拆迁人对被拆迁房屋所有人部分房屋采取“作价补偿”，部分房屋采取“产权调换”，两种方式的具体比例，可由双方协商确定。

而拆迁补偿的具体办法，根据建筑的类型而定，大致分为以下几类：

#### 1. 公益建筑的补偿

公益建筑包括中小学、幼儿园、托儿所、文化站、地段医院、居委会、卫生所、派出所、街道办、体育场等公共用房及其附属物，以及给排水系统、供电热气系统、邮电通讯、道路交通、环境卫生、园林绿化、垃圾管理、人防工程、防洪防震、消防设施等。补偿办法有三种：一是按公益建筑原性质、原规模重建；二是按全新重建价格予以偿还；三是维护以上原则条件下，由城市人民政府统筹规划安排。

#### 2. 私有房屋的补偿

私屋所有人同意调换房屋产权的，拆迁人同意调换房屋产权的，拆迁人应参照被拆迁房屋的建筑面积，用扩建房屋或其他房屋调换房屋产权，并根据房屋估价标准，依照房屋面积、质量差异，算出差额予以补偿。调换房屋差额应一次付清，付清款额后，才能取得新房所有权证。

如果被拆迁人要求公房安置，则按被拆房屋的重置价格结合成本予以补偿；如被拆迁人既不要求调换房屋产权，也不要求公房安置，拆迁人除按估价给予经济补偿外，还可给予奖励。

#### 3. 拆除公有房屋的补偿

拆除出租的公有居住房屋，实行产权调换。

拆迁公有非居住房屋的，凡新建房屋产权交还原房屋所有人的，不另行补偿，因新建安置房屋扩大建筑面积和提高房屋结构质量所增加的费用，由被拆迁人负担，经协商，新建安置房产权不交给所有人，拆迁人应按被拆房屋的估价标准作价补偿给原房屋所有人。

#### 4. 拆除单位非居住房屋的补偿

除市政建设工程外，拆除单位非居住房屋，按当地规定补偿有关费用。

对于按照规划要求，调整产业结构或工业布局而关、停、并、转的被拆迁人，按规定标准给予补偿。如被拆迁人委托拆迁人代建，则不再支付补偿费给被拆迁

人；如需扩大建筑面积及质量，被拆迁人则应付给拆迁人相应费用。

#### 5. 拆迁有产权纠纷房屋的补偿

按规定，凡拆迁范围有产权纠纷的房屋，当事人应在房地产管理部门公布期限内，尽快解决产权纠纷，协商后由产权人与拆迁人协商有关补偿事宜；如果产权纠纷不能在限期内解决，被拆迁人丧失了对拆迁安置补偿与拆迁人协商的权利，由拆迁人根据有关规定，提出搬迁安置补偿方案，报请房地产主管部门批准拆迁。在拆除房屋前，房地产主管部门应组织搬迁人对拆除房进行勘察作好记录，在公证处的参与下，保全证据。

#### 6. 拆迁设有抵押权房屋的补偿

凡拆除设有抵押权的房屋实行产权调换的，抵押权人和抵押人应重新签订抵押协议；如抵押权人和抵押人不能在规定期限内重新订立抵押协议的，由拆迁人提出补偿安置方案，报请主管部门批准实施拆迁。拆迁前同样要作好勘察及证据保全工作。凡拆除设有抵押权的房屋实行作价补偿的，在补偿前，抵押权人和抵押人应重新设立抵押权。

#### 7. 拆除违章建筑和临时违章建筑

拆除违章建筑和超过批准期限的临时建筑或虽未超过规定期限但已使用一定年限以上的临时建筑，不予补偿；未超过批准期限的临时建筑，给予适当补偿；被拆迁人在接到主管部门暂停建设通知后，继续改建、扩建等工程部分以及装饰物，不予补偿。

拆迁补偿的估价主要以房屋的重置价格为主。以广东、深圳等地房屋重置的估算方法和步骤为例，其方法步骤如下：

##### 1. 制定房屋单位造价

单位造价是指城市中以房屋建筑成本为测算依据制定的同一类别、等级房屋的平均价格。制定的步骤是：

- (1) 按房屋的结构、装修、功能等划分类别、等级；
- (2) 从城市各类房屋中挑选若干有代表性的样本房；
- (3) 对样本房工程造价进行测算，计算出单位建筑面积造价；
- (4) 根据不同时期的工程造价指数以及建筑材料平均差价进行修正；
- (5) 把选定的同一等级的样本房的现值进行加权平均，得出该等级房屋的单位造价。

## 2. 确定房屋重置价格

房屋重置价格以单位造价为基础，其计算公式为：

$$\text{房屋重置价} = \text{单位造价} \times (1 \pm \text{比差率}) \pm \text{单位材料换算值} \pm \text{水电单价}$$

其中比差率为层高调节与墙体折减百分比的代数和，单位材料换算值是指拟估房装修与标准房装修局部不同时单位装修面积的材料差价。由于单位造价是以标准层高为依据测算的，但单位面积造价并不能反映空间尺寸的差异，因此拟估标的物的层高与标准层高不一样时，应予以修正。又由于标准房是按外墙或借（他人）墙时，需进行相应折减。

## （四）拆迁房屋的性质及其安置

### 1. 拆迁公有住房时的安置

当被拆房屋是公房时，一般情况都是用公房进行安置，就是用国家或建设单位自建的房屋，按规定的面积标准分配给被拆迁人居住。其具体规定各地不尽统一，有按大、中、小套计算，有按人均居住面积计算，但无论按哪一种类型，公房安置中都有三个具体规定：

#### （1）人口计算规定。

关于人口计算，一般城市都以在册户口为准，并兼顾一些如应征入伍、夫妻两地分居等情况。深入细致地做好拆迁地段内的户口登记工作，作为人口计算的主要依据，是作好安置工作的重要环节之一。

#### （2）分配房屋面积或套型上下限的规定。

我国的住房制度以前是一种福利式的租赁制度，因而对城市人口住房分配都有一整套严格的规定，房屋拆迁安置地必须遵循这些规定。实践中，公房安置常和当地同一时期的居民住房水平相联系。一般来说，欲安置户的住房水平不会低于当地居民平均水平。

#### （3）产权规定。

公房安置中，不管是房管局直接安排，还是使用单位自管房屋安置，被安置户对住房都只有使用权，而无所有权，它与产权单位是租赁关系。

### 2. 拆迁私有住房时的安置

拆迁人用货币收购被拆迁人的房屋，然后再对被拆迁人进行安置，并且建立起新的租赁关系。产权归安置方，或由安置方移交房地产管理部门。对于双方用质量有差异的房屋进行产权交换，则要根据估价结算差价，互办产权交换手续。

### 3. 拆迁非住房时的安置

《城市房屋拆迁管理条例》规定：“拆除非住宅房屋，按照原建筑面积安置”。非住房拆迁安置，应根据城市规划，由其上级主管部门协调在系统内做好安置工作，并按拆迁法规定获得补偿。商业用房拆迁安置有三种，一种房是商业网点设施，按原面积新建或互换商业网点进行安置，拆迁人应提供过渡用房；如被拆迁人自行过渡，则将获得搭建临时过渡用房的费用；另一种是私有营业用房拆迁安置，一般予以经济补偿，而对租赁私房进行沿街开业的，对使用人不做安置，对所有人则按住宅面积予以拆迁补偿；第三种是实行承包经营的企业营业用房，一般应安置被拆房屋的管理者或所有人，不能直接安置承包经营者。如果承包关系依然存在，则安置后房屋经营权是否由被拆迁人行使，应视具体情况，按当地政府规定办理。

### 4. 拆迁其他房屋时的安置

拆迁位于城乡结合部的乡、村集体房屋，一般以自拆为主，房屋由乡、镇集体另行安排，拆迁人应给予依法规定的经济补偿和必要的劳动力安置；对于城乡结合部的农民私房，一般由农村集体根据村镇规则，另行安排宅基地，由拆迁人重建；因征地全部实行农转非的村民安居和城镇居民一样安置。

拆迁宗教团体的房屋，应事先征求宗教事务管理部门的意见，对那些对外开放的教堂、寺庙、道观等房屋，原则上不应拆迁。确需拆迁，可按原拆原建原则，移地重建或将相应资金划归宗教团体，自行新建。

拆除供电、供水、供热、通讯、人防、公厕、绿化等公共设施，一般采用移地安置的做法，或将相应资金划归相关部门，按规定移地自行重建。

拆除中小学、幼儿园的，不得因拆迁影响正常教学工作，应统筹解决孩子入学问题，也不得借故推卸安置责任。

## （五）城市房屋拆迁安置协议书参考格式

### ××市房屋拆迁补偿安置协议书

甲方：××建设单位；委托拆迁人：××房屋拆迁办公室（以下简称甲方）

乙方：××被拆迁人（户主）（以下简称乙方）

甲乙双方根据《城市房屋拆迁管理条例》和省、市政府的有关规定，就××被拆迁人（户主）的补偿安置问题达成如下协议：

(一) 乙方现有(使用)的××街××号房屋,建筑面积××平方米,使用面积××平方米,常住户口××(其中应安置××人),由甲方依据市房屋拆迁主管部门××年××月××日××拆迁项目批复,动迁安置到××地区××新村××幢××室,建筑面积××平方米,使用面积××平方米内居住,产权归甲方所有。

(二) 乙方自签订本协议之日起××日内办理好房屋租赁或其他权属变更手续,搬迁到安置房内,并将原所有(使用)的住房按拆迁房屋产价评估单所列评估项目完整地交给甲方,甲方应派员验收。验收中如发现与拆迁房屋产价评估单位所列项目不相符时,对意外情况,乙方应向甲方如实说明情况;对因乙方过错而造成损坏的,乙方应负经济赔偿责任。

(三) 房屋拆迁补偿费用包括被拆迁房屋(包括附属物、构筑物)作价款、搬迁奖励费。被拆迁房屋作价款以拆迁房屋产价评估单中的评估价格为准;搬迁奖励按市政府××号文件中××条规定办理。

(四) 安置房屋和被拆迁房屋补偿费结算,按《城市房屋拆迁管理条例》和省、市政府的有关规定,于××年××月××日前到甲方所在地办理。

(五) 本协议一经生效,双方应共同遵守。如有违约,违约方应向对方支付××元人民币的违约金,并赔偿因此而造成的损失。

(六) 本协议一式××份,经公证(鉴证)机关公证(鉴证)后生效。

甲方:××建设单位(签字盖章),委托拆迁人:××房屋拆迁办公室(签字盖章)

乙方:××被拆迁人(户主)(签字盖章)

公证:(鉴证)机关:××(签字盖章)

附:被拆迁房屋产权证件××件,其中,土地使用权证××件,编号为××;房屋产权证件××件,编号为××;房屋租赁合同文件××件,合同编号为××。

××年××月××日

#### 房屋拆迁交还周转房协议书

甲方:××(以下简称甲方)

乙方:被拆迁人(户主),家庭人口××人(以下简称乙方)

根据××年××月××日××号房屋拆迁补偿与安置协议，乙方已同甲方安置在××新村××幢××室套房内，甲乙双方认为安置与临时过渡已按该协议有关条款履行结束。因此，乙方将位于××新村××幢××室由甲方提供给乙方使用的临时过渡周转房，自签订本协议起××日内，经甲方派员验收后交还甲方。甲方在验收前发现非自然损坏或意外事故损坏的，乙方应承担修理或赔偿责任。

本协议一式三份，自签订之日起生效。

甲方：××（签字盖章）

乙方：被拆迁人（户主）××（签字盖章）

公证：（鉴证）单位：××（签字盖章）

××年××月××日

#### 房屋拆迁用周转房安置协议书

甲方：××建设单位；委托房屋拆迁人：××房屋拆迁办公室（以下简称甲方）

乙方：××被拆迁人（户主）（以下简称乙方）

甲方经市房屋拆迁主管部门××年××月××日批准，需要拆迁归乙方所有（使用）的位于××街××巷（弄）××号房屋，建筑面积××平方米，常住户口××人（其中应安置××人）。双方依据《城市房屋拆迁管理条例》和省、市政府有关规定，就用周转房安置问题达成协议如下：

（一）由甲方向乙方提供位于××新村××幢××室，建筑面积××平方米的周转房屋，供乙方在临时过渡期居住。

（二）乙方在甲方提供周转房后的××日内搬迁腾地，原房屋未经甲方许可不得任意损坏。

（三）临时过渡期从××年××月××日起，到××年××月××日止。在上述临时过渡期内乙方使用周转房不付租金，不办理房屋租赁手续，日常水电费用由乙方自理。

（四）甲方应当在临时过渡期满前安置乙方，乙方应当如期将周转房屋退还甲

方。甲方在安置乙方时应以书面通知为准。甲乙双方应当凭本协议书和甲方的书面通知，签订《房屋拆迁交还周转房协议书》后，按有关条款规定办理交接手续。

(五) 本协议一式××份，自签订之日起生效。

甲方：××建设单位；委托拆迁人：××房屋拆迁办公室（签字盖章）

乙方：××被拆迁人（户主）（签字盖章）

××年××月××日

附：周转房平面布置图

### 拆迁住宅房屋产权交换协议书

甲方：××建设单位；委托拆迁人：××房屋拆迁办公室（以下简称甲方）

乙方：被拆迁房屋产权持有人××，房屋产权证号：××，土地使用权证号：××，产权共有人：××、××，全权委托代理人：××、××（以下简称乙方）

甲方经市房屋拆迁主管部门批准，拆迁乙方位于××街××巷（弄）××号房屋，建筑面积××平方米，占地面积××平方米。依据《城市房屋拆迁管理条例》和省、市政府的有关规定，乙方要求以产权交换形式获得安置房屋的产权，双方经过平等协商达成协议如下：

（一）以产权调换形式偿还的住宅房屋建筑面积与被拆迁住宅房屋建筑面积相等的部分，按照××价格与××价格结算。

（二）偿还住宅房屋建筑面积超过被拆除房屋建筑面积，且在市政府规定安置标准内的，超过部分按照偿还住宅房屋建筑面积的××价格结算。

（三）偿还住宅房屋建筑面积超过市政府规定安置标准的部分，按照××价格结算。

（四）乙方××平方米的违章建筑甲方不予补偿。

乙方××平方米的临时建筑已超过经批准的使用期限，甲方不予补偿。乙方××平方米的临时建筑，甲方同意给予补偿××元人民币。乙方住宅房屋的附属物不作产权调换，甲方同意补偿××元人民币。

（五）甲方将位于××地的住宅房屋，建筑面积××平方米，使用面积××平方米，与乙方所有的住宅房屋进行产权交换。产权交换时，甲方双方均应按本协议

(一)(二)(三)(四)条规定予以结算清账。

(六)本协议生效后,产权交换即已成立。甲方应当发给乙方安置房产权证明,由乙方自行办理住宅房屋产权登记手续;乙方应将被拆迁住宅房屋产权证和土地使用权证交给甲方,出具核销住宅房屋产权证和土地使用权证的全权委托书,由甲方代办产权注销手续。

(七)产权交换时,乙方应当确保被拆迁住宅房屋的完整性,并按有关补偿项目移交甲方验收,发现缺损的,乙方应负赔偿责任;甲方应确保安置住宅房屋的工程质量,在投入使用××年内发现质量问题的,甲方应当负责修理,如因质量问题而造成乙方财产损失的,甲方应负赔偿责任。

(八)甲方应当在本协议签订之日起××天内提交安置的住宅房屋;乙方应当在本协议签订之日起××天内搬迁腾地。

(九)甲乙双方应严格遵守本协议。违者应支付××元违约金,并赔偿另一方因违约责任而造成的财产损失。

(十)本协议一式××份,自××之日起生效。

甲方:××建设单位;委托拆迁人:××拆迁办公室(签字盖章)

乙方:被拆迁房屋产权持有人××,全权委托代理人:××(签字盖章)

公证(鉴证)机关:××(鉴字盖章)

××年××月××日

#### 被拆迁人自行过渡协议书

甲方:××建设单位;委托拆迁人:××拆迁办公室(以下简称甲方)

乙方:被拆迁人(户主)××(以下简称乙方)

经共同协商,甲乙双方就乙方自行临时过渡问题达成协议如下:

(一)甲方因安置房源和周转房源不足,要求乙方自签订本协议之日起,到××年××月××日止自行临时过渡。乙方接受甲方要求,并于本协议签订之日起××天内搬迁腾地。

(二)在乙方自行临时过渡期间,甲方应按月付给乙方临时过渡费××元/人,共计××元。如超过临时过渡期限,甲方应按××给付临时过渡费,直到甲方将安

置房屋正式交由乙方居住时止。

(三) 甲方应当于本协议规定的临时过渡期限前, 将位于××新村××幢××室的住宅房屋交由乙方居住。

(四) 本协议双方应共同遵守。违反本协议规定的, 由违约方向另一方支付违约金××元, 由此而造成财产损失的, 违约方还应负财产赔偿责任。

(五) 本协议一式××份, 自签字之日起生效。

甲方: ××建设单位; 委托拆迁人: ××拆迁办公室 (签字盖章)

乙方: 被拆迁人 (户主) ×× (签字盖章)

公证 (鉴证) 机关: ×× (签字盖章)

\_\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

## 第四章 房地产开发的建设过程

按照工作的时间顺序和工作内容的不同，我们可以把房地产开发建设过程分为四个阶段：即项目建设准备阶段、招标投标阶段、施工阶段和竣工验收阶段。

本章将按照房地产开发项目建设过程的主要工作内容，重点介绍工程建设的招标与投标、工程建设的合同形式与合同通用条款、工程项目管理以及竣工验收和缺陷责任期的主要工作。

### 第一节 建筑工程施工的招标与投标

通过招标方式发包房地产开发项目的建筑工程有利于开发商控制建造成本，便于开发商实施项目管理，因而与其他发包方式相比，开发商更愿意以招标方式发包工程。

#### 一、建筑工程施工招投标的基本概念

招标投标是一种生产交易行为，是商品经济发展到一定阶段的产物。房地产开发项目建筑工程施工的招投标是指房地产开发商设定“开发项目建筑工程施工”这一标的，邀请若干个建筑承包商进行秘密报价竞争，由房地产开发商从中选择优胜者，并与之达成协议，签订合同的过程。

房地产开发商通过招标方式发包建筑工程，其目的在于选择“适当”的承包商。因而，开发商在招标时必须考察投标者的技术实力、经济实力、管理经验、效率高低、价格是否合理、信誉是否良好。对于众多的投标者，开发商只能按照一定标准，例如：技术先进、质量最佳、工期最短、造价最低等方面选择中标者，再把建设工程发包给他。

为了真正选择资质优良的承包商承包建设工程，开发商在招标之前应制定统一

的招标文件，以确定统一条件，保证投标者能够在平等的基础上竞争。这些招标文件包括：设计图纸、工程数量、技术规范要求、合同条件等。所有参加投标的承包商都 在同一限制条件下公平竞争，都按照规定的招标文件投标，以便开发商进行对比分析，作出公平合理的评价。

最后需要说明的是，招标投标是开发商与承包商双方的事，双方必须坚持自愿、公平、等价、有偿的原则，诚实守信，讲求职业道德。双方行为不仅受到法律制约，同时还受到法律保护。

在项目建设阶段，除了工程施工可以通过招标发包外，其他如项目方案设计、设备供应等均可通过招标发包，甚至可以通过招标由资质较好的单位总承包。

## 二、工程建设项目的招标方式

在国际市场上，招标方式基本上可以分为两种，即公开招标和限制性招标。在我国则存在三种形式，即公开招标、邀请招标和议标。房地产开发商可依开发项目的建设规模和复杂程度选择其中某种方式。在市场经济的条件下，开发商一般采用公开招标和邀请招标方式。个别较为特殊的开发项目，可采用议标方式发包，但应在招标申请中写明理由，并经招标投标管理部门批准后，方可采用。

### （一）公开招标

公开招标，是指招标人以招标公告的方式邀请不特定的法人或者其他组织投标。进行公开招标时，开发商或其委托的招标代理机构，可通过海报、报刊、广播、电视等手段，在一定范围内，如全市、全国，大项目甚至可在全世界，公开发布招标公告，或直接将招标公告寄给具有投标潜力的某些公司，以招揽具备相应条件而又愿意参加的一切承包商前来投标。

公开招标使开发商有较大的选择范围，开发商可以在众多的投标者之间选择报价合理、工期短、信誉良好的承包商，同他签订承包合同，将工程委托他负责完成。这种公开竞争的方式会促使承包商努力提高开发项目建设工程的质量，缩短工期并降低成本造价。

公开招标通常适用于工程项目规模较大、建设周期较长、技术复杂的开发项目建设。此时开发商不易掌握其造价和控制工期，因而可以通过公开招标方式，从中选择提供合理标价和较短工期的承包商作为承包单位。按常规，开发商公开招标项

目应授标给最低报价者，除非该最低报价者的标价是不合理的或根本无法实现的。

需要说明的是，由于开发商审查投标者资格及其标书的工作量比较大，所以公开招标需要经历相当长的一段时间，招标支出费用也较高。

## （二）邀请招标

邀请招标，是指招标人以投标邀请书的方式邀请特定的法人或者其他组织投标。邀请招标也称选择性招标，是进行邀请招标时，由开发商或其委托的招标代理机构向所信任的、具有相应资格的建筑承包商发送招标通知书或招标邀请函，邀请其参加开发项目建设投标竞争的一种发包方式。邀请招标是非公开招标方式的一种，被邀请参加投标的承包商通常在 3~10 个之间。

采取邀请招标方式，由于被邀请参加竞争的投标人有限，开发商不仅可以节省招标费用，而且可以提高招标工作的效率，节省时间。但是这种招标方式限制了竞争范围，把许多可能的竞争者排除在外，这样也就缩小了开发商的选择余地。

邀请招标方式一般适用于那些工程性质比较特殊，要求有专门经验的技术人员和专业技术，只有少数承包商能够胜任的建设项目，或者是公开招标的结果未产生出中标单位的建设项目，以及由于工期紧迫或保密的要求等原因而不宜公开招标的建设工程。

## （三）议标

议标是非公开招标方式的一种。议标是指由招标人直接指定投标人或由招标人的有关上级主管部门向招标人（即开发商）推荐或指定投标人。议标方式适用于少数保密性较强的工程项目，在房地产开发中很少出现这种情况。若房地产开发商是国有企业，则可能存在上级主管部门推荐或指定投标人的可能；若房地产开发商是非国有企业，则其本无上述可能性。因此，议标方式在房地产开发项目建筑工程施工发包中很少采用。

上述三种招标方式并存是我国社会主义市场经济体制建立过程中的暂时现象，随着国家对建筑市场管理力度的加强和建筑市场的完善，公开招标已经成为主要的工程建设项目招标方式。房地产开发商可在法规允许的范围内，根据开发项目的特点和自己的愿望与要求作出选择。表 1-4-1 列出了我国部分城市 2000 年第二季度建设工程招标投标情况统计。

表 1-4-1 中国部分城市工程招标投标统计

(2000 年第二季度)

城市 名称	发包工程之	直接发包工程		实行招标工程		实行公开招标工程		实行邀请招标	
	工程造价 (万元)	工程造价 (万元)	直接发 包率(%)	工程造价 (万元)	招标率 (%)	工程造价 (万元)	公开招 标率(%)	工程造价 (万元)	邀请招 标率(%)
北京市	278824.94	4833.60	1.73	273991.34	98.27	216982.46	79.19	57008.88	20.81
天津市	170527.85	0	0	170527.85	100	107604.27	63.10	62923.58	36.90
大连市	26198.17	0	0	26198.17	100	21239.60	81.07	4958.57	18.93
上海市	433700	2400	0.55	431300	99.45	143400	33.25	287900	66.75
南京市	38913.35	6185.19	15.89	32728.16	84.11	31431.58	95.98	1314.58	4.02
武汉市	52575	32332	61.50	20243	38.50	13039	64.41	7204	35.59
广州市	94677.22	445	0.47	94232.22	99.53	49628.12	52.67	44604.10	47.33
深圳市	164167	65953	40.17	98214	59.83	69054	70.31	29160	29.69
重庆市	146252.11	60286.70	41.22	85965.41	58.78	72979.89	84.89	12985.52	15.11

信息来源：中华人民共和国建设部信息网，http：\ www.cin.gov.cn

### 三、招标机构

当房地产开发商决定采用招标方式发包建筑工程时，不管是公开招标、邀请招标还是议标，都需要组织一个招标工作小组，负责招标过程中的决策活动与日常工作的处理。招标人具有编制招标文件和组织评标能力的，可以自行办理招标事宜，并向有关行政监督部门备案；不具备自行招标能力时，也可以委托招标代理机构提供招标代理服务，并与代理机构成立联合招标工作小组。整个招标过程的活动均由招标工作小组负责组织。招标代理机构是依法设立，从事招标代理业务并提供相关服务的社会中介组织。

所谓招标过程中的决策活动是指下列事项：①确定开发项目发包的范围，即决定建筑工程是全过程统包还是分阶段发包，或者单项工程发包、分部工程发包、专业工程发包；②确定承包方式和承包内容，即确定总价合同、单价合同或成本加酬金合同，以及是全部包工包料，还是部分包工包料、专业工程发包等；③确定标底；④决标并签订合同或协议。

招标中的日常工作主要包括下列内容：①发布招标公告或邀请招标函；②编制和发送招标文件；③编制标底；④审查投标者资格；⑤组织勘察现场和解答投标人提出的问题；⑥接受并妥善保管投标人的标函，负责为其保密；⑦开标、审核标书并组织评标；⑧谈判签订协议或合同。

由于招标工作小组应负责以上这些工作，其组成人员主要涉及三类：①决策人员，即开发商本身或其授权代表，代表开发商全权处理具体事务。②专业技术与经济方面的专家，包括建筑师，结构、设备等专业工程师，经济师、造价工程师等。由他们负责向开发商或其授权代表提供咨询意见，并进行招标的具体事务处理。③助理人员，即决策和专业技术人员的助手，包括秘书，资料、档案管理人员，计算、绘图等工作人员。

上述人员可以是开发商自身的工作人员，也可以是开发商聘请的人员。开发商可以按照上述人员结构，自己组织一个招标工作小组，即招标委员会。但更好的办法是委托招标代理机构，由他们组织招标委员会，承办招标的技术性和事务性工作，而最终决策仍需由开发商作出。这种做法可以节省开发商大量工作人员，同时又可利用招标代理机构的信息和业务关系，提高招投标工作的效率。

### 四、招标程序

按照一般做法，房地产开发项目建筑工程施工招标程序如下：

#### （一）申请招标

如果房地产开发建设项目列入了城市年度开工计划，开发商获得了土地使用权，领取了建设用地许可证和建设工程规划许可证，完成了拆迁安置工作，施工现场具备了“三通一平”或“七通一平”的建设条件，并且施工图纸齐备，资金和主要建筑材料已落实，那么，开发商即可向当地建设主管部门办理建设工程开工审批手续。经批准后持建设主管部门同意招标的“建设工程开工审批表”和招标申请书，开发商可向当地招投标管理部门登记、申请招标，并领取招标用表。开发商只有在获得招标批准后，方可进行招标。

#### （二）编制招标文件

当开发商的招标申请获得批准后，即应着手准备招标文件。招标文件是开发商

向投标人介绍工程情况和招标条件的重要文件，也是签订工程承包合同的基础。招标人应当根据招标项目的特点和需要编制招标文件。招标文件应包括招标项目的技术要求、对投标人资格审查的标准、投标报价要求和评标标准等所有实质性要求和条件以及拟签订合同的主要条款。招标文件一般应包括以下内容：

#### 1. 工程综合说明

工程综合说明的目的在于使投标人了解招标工程的概况，具体内容包括：工程概况（工程名称、性质、工程所在地、建筑面积、结构类型、层数、檐高和附属工程等）；招标范围、设计要求、工程质量、技术要求；装修标准及采用新技术、新材料的要求；建设总工期、计划开竣工日期，单项、单位工程分项竣工日期和工程保修要求，并应说明施工现场的地理位置、环境、交通条件、施工条件（施工用地范围、面积、可供临时用地）；以及工程资金来源、建设工程许可证、开户银行账号等。

#### 2. 招标方式及对发包单位的要求

在招标文件中，开发商应说明采取何种招标方式，即是公开招标、邀请招标还是议标。若开发项目规模较大，承包商承包后需要进一步分包的话，开发商则应说明对分包商的要求。

#### 3. 钢材、木材、水泥及其他主要材料（包括特殊材料）与设备的供应方式

若是完全包工包料，则开发商应写明对材料、设备的品牌、规格、产地等的要求；若材料、设备由开发商提供，则在招标文件中应载明所提供的材料、设备的品种、规格和供货时间，其中供货时间对承包商合理安排施工进度是相当重要的。

#### 4. 工程款支付方式及预付款的百分比

支付方式包括：支付时间、支付方法、支付保证等。为了减少贷款数量和利息支出，开发商总是希望延迟付款并降低预付款的数额；相反，承包商为了减少垫付的周转资金及其利息，总是希望尽早获得付款，因而，在招标文件中应当说明付款方式及预付款的百分比。

按照时间先后，可以把工程款支付方式大致划分为四段：预付款、工程进度款，最终付款和退还保留金。预付款是用来支付承包商初期准备的费用。由于早期使用的款额相当大，开发商对承包商支付预付款是有必要的，支付时间一般在签订合同后一定限期内，由承包商提供一份金额相等的银行保函或一定数量的保证金即支付现款。预付款数量按合同总价的百分率计算。开发商付款的详细情况将在“工

程建设的合同形式与通用合同条款”内容中详细介绍。中外合资开发的项目应单独列出支付外汇部分的比率、数额及汇兑办法。

### 5. 合同条件和合同文本

其作用在于使投标人明确中标后作为承包人应承担的义务和责任，同时这也是洽商签订合同的基础。我国建设部和国家工商行政管理局于1999年颁布了推荐使用的《建设工程施工合同（示范文本）》（GF-1999-0201），包括协议书、通用条款、专用条款三部分内容。各省市也都相应制定了适用于本地区的建筑工程施工合同条件和协议条款标准格式。开发商可以按照具体情况选择其形式和内容。

### 6. 投标须知

投标须知是开发商所组织的招标委员会或委托的招标代理机构作出的指导投标者如何投标的文件，其目的在于避免造成废标，使招标取得圆满的结果。投标须知一般应包括：投标人编制投标书、密封和投送过程中应遵守的事项；评定中标的优先条件和废标条件；评标办法和对参加开标会议人员的要求及名额；场地勘察答疑、报送标书，开、决标的时间地点；与中标单位签订合同的时间及对未中标单位退还招标文件的要求；投标人询问问题的方式和时间等。

### 7. 招标人认为应向投标人明确的问题

### 8. 招标文件附件

招标文件附件主要包括招标工程图纸和工程量清单。

以上所列项目为招标文件包括的内容。

## （三）编制招标工程标底

编制标底是开发商招标的一项重要准备工作。标底是招标工程的预期价格，是审核投标报价、评价、决标的重要依据之一。通过制定标底，使开发商预先明确自己在拟建工程中应承担的财务义务，从而安排资金计划。

招标工程的标底，可由开发商请工程造价咨询机构（造价工程师）编制，亦可委托有营业执照的投标代理机构代编，并在编制招标文件的同时进行。开发商必须把工程标底送当地合同预算审查机关确认，密封后再经当地招标管理办公室核准方能生效。

当前，编制招标工程标底的方法很多，按其所用的基础数据不同，可分为：以施工图预算为基础编制；以概算定额或扩大综合定额为基础编制；以平方米造价包干为基础编制等。

#### （四）确定招标方式，发布招标公告或邀请投标函

开发商完成标底编制后，即可决定采取何种招标方式，并在招标申请书中提出，经当地招标管理部门批准后实施。开发商根据所批准的形式，发出招标公告或邀请招标函。

#### （五）投标人资格审查

投标人资格审查的目的在于了解投标人的技术和财务实力以及施工经验，限制不符合条件的单位盲目参加投标，以使招标能获得比较理想的结果。在公开招标时，投标人资格审查通常放在发售招标文件之前进行，审查合格者才准许购买招标文件，故称之为资格预审。如果是邀请投标，则在评标的同时进行资格审查。

开发商对投标人进行资格审查时应考虑以下几个方面：①企业注册证明和资质等级；②主要施工经历；③技术力量简况；④施工机械设备简况；⑤在施工的承建项目；⑥资金和财务状况。

如果采用邀请招标方式，投标人还须向开发商扼要说明对招标工程准备采用的主要施工方法。外地建筑企业参加投标，还须持有建设工程所在地城市主管部门签发的投标许可证。

#### （六）招标工程交底及答疑

开发商发出招标文件，招标人踏勘现场之后，开发商应邀请投标人的代表开会，进行工程交底，并解答疑问。

工程交底的内容，主要是介绍工程概况，明确质量要求、验收标准及工期要求，若要由开发商供料，则应说明供料情况、材料款和工程款的支付方式以及投标注意事项等。

#### （七）开标、评标和决标

##### 1. 开标

投标截止后，开发商应按规定的时间开标，不宜拖延。开标会议由招标人即开发商主持，邀请各投标人和当地公证机构以及招标管理部门参加。开标时，由投标人或者其推选的代表检查投标文件的密封情况，也可以由招标人委托的公证机构检查并公证；经确认无误后，由工作人员当众拆封，宣读投标人名称、投标价格和投标文件的其他主要内容，并在预先准备好的表册上逐项登记。

登记表册由读标人、登记人和公证人签名，成为开标会议的正式记录，由开发商保存，具有法律效力。拆封的标书连同封套应妥善保管。逾期送达的标书，以及投标人已送出但开发商仍未收到的标书，均应开列清单，作为开标记录的附件。在开标会议上，投标人有权要求查询开标记录及其附件，开发商及开标主持人不应拒绝。

开标后，如果全部投标人的报价都超出标底过多，经复核标底无误，开发商可宣布本次投标无效，另组织招标或采用邀请招标、议标。

## 2. 评标

评标工作由招标人依法组建的评标委员会负责。开标后首先应排除无效标书，并经公证人员检查确认。然后，由评标委员会从工程技术和财务的角度审查评议有效的标书。评标委员会由招标人的代表和有关技术、经济等方面的专家组成，成员人数为5人以上单数，其中技术、经济等方面的专家不得少于成员总数的2/3。

评审工作视内容繁简，可在开标时当场进行，也可在随后进行，但评审原则和标准应当场公布，并记录到开标记录中。评审应坚持公平竞争的原则，对所有单位一视同仁。如果对某些投标者在标价上实行优惠，则应在招标公告或投标须知中事先加以说明。评审的标准是中标单位拥有足以胜任招标工程的技术和财务实力，信誉良好，报价合理。

评标委员在评审各有效投标后，应按标价从低到高的顺序列出清单，并写出评估报告，推荐1~3个候选的中标单位，交给开发商作最后抉择。

## 3. 决标

对一般不太复杂的工程，开发商可在开标会议上当场决定中标单位，同时公布标底，并通知未中标单位退回招标文件、领回押金的时间和地点。规模较大、内容复杂的工程，则应对开发商与评标委员会推荐的候选中标单位，就技术力量、施工方案、机械设备、材料供应以及决定其标价的其他因素进行调查与磋商，全面衡量，择优决标。决标后，开发商应立即向中标单位发出中标通知书。

## （八）签订合同

中标通知书发出后，开发商和中标单位应在约定期限内就签订合同进行磋商，双方就合同条款达成协议。签订了合同，开发商的招标工作即告圆满结束。

上述八项内容为招标工作的主要步骤。图1-4-1为招标程序框图。

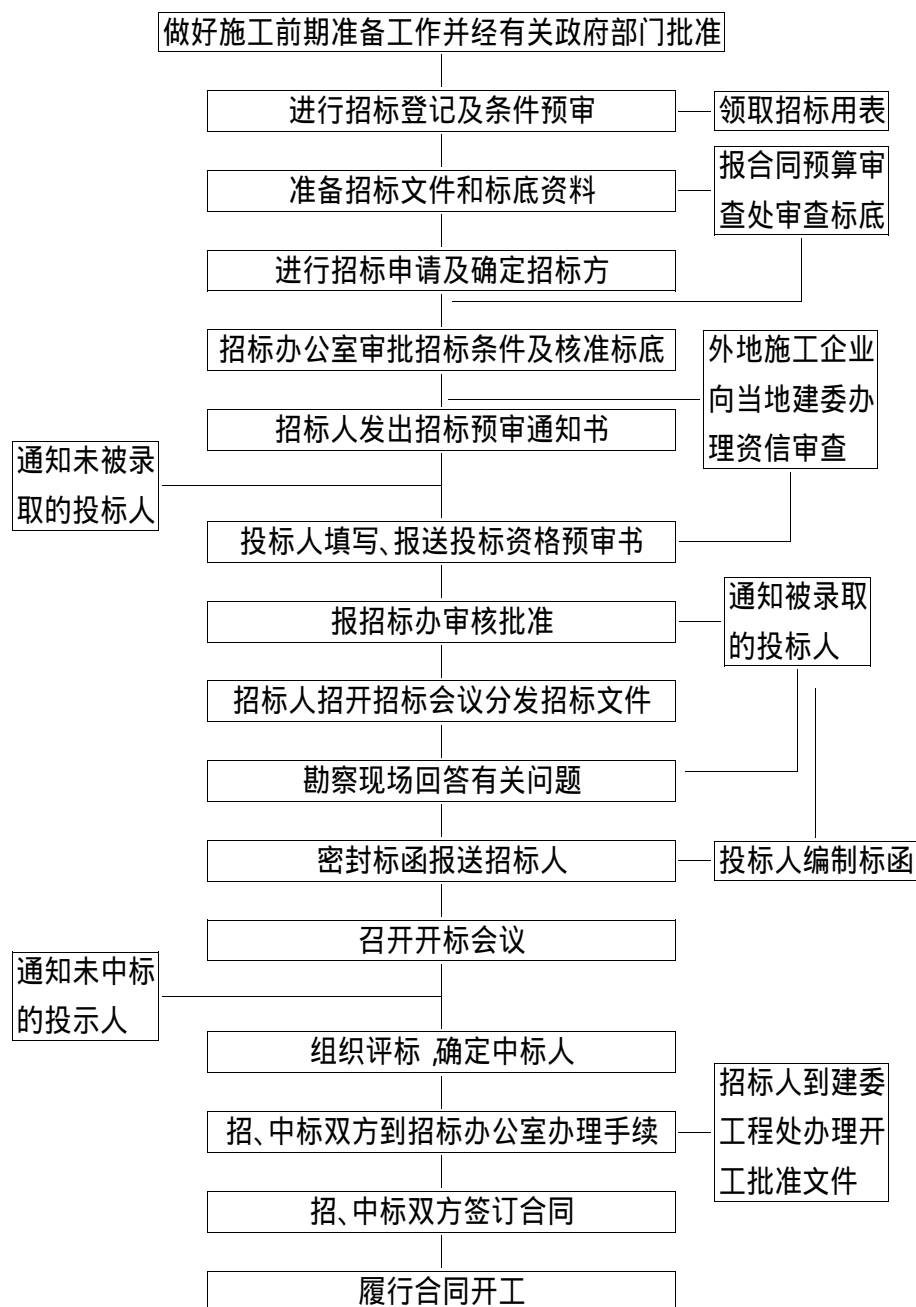


图 1-4-1 建设工程施工招标程序框图

## 第二节 建筑工程施工的合同形式与通用合同条款

### 一、建筑工程施工的合同形式

建筑工程施工合同是开发商（发包方）与承建单位（承包方），为了完成一定的建设工程任务而签订的一项旨在明确双方权利和义务的具有法律效力的协议。按照不同的划分标准，开发商可采用的发包合同，有许多不同的具体形式。下面逐一说明。

#### （一）按计价方式不同划分

开发项目的建设条件不同，往往要求有不同类型的合同及包价计算方法。这些计价方法关系到房地产开发商与承包商之间的切身利益，因而往往是双方需要花费很大精力协商的问题。在实际操作中，通常采用的计价方式有以下几种：

##### 1. 固定价格合同

双方在专用条款内约定合同价款包含的风险范围和风险费用的计算方法，在约定的风险范围内合同价款不再调整。风险范围以外的合同价款调整方法，一般在专用条款内约定。固定价格合同有固定总价合同和固定单价合同两种。

（1）固定总价合同。固定总价合同就是按照商定的总价签订的承包合同。它的特点是以图纸和工程说明书为依据，明确承包内容和计算标价，并一笔包死。在合同执行过程中，除非开发商要求变更原定承包内容或者设计图纸，承包单位一般不得要求变更承包价。

固定总价合同发包方式，对于开发商而言，由于操作较为简单，因而是受欢迎的。对于承包商而言，如果设计图纸和技术说明书相当详细，市场上材料价格稳定，并能据此比较精确地推算造价，则这种承包方式也是可以接受的。但是，如果图纸和说明书不够详细，未知因素较多，或者遇材料突然涨价以及恶劣气候的影响，承包商必须承担相应的风险。为此，承包商会加大不可预见费用来消除这些变动因素带来的风险，从而提高了工程承包价，这最终对开发商是不利的。针对这种情况，可行的办法是在固定总价合同中增加一些必要的条款（增价条款），由开发商分担建设期的部分风险，从而降低承包商的不可预见费用，使总承包价下降。这

样做对房地产开发商与建筑工程承包商双方都是有利的。增价条款的种类很多，大致可归纳为以下三种形式：

①按日计价的增价条款。这种增价条款是指在合同签字日或投标报价日之后的任何价格增长，由房地产开发商对承包商给予补偿。开发商应当对合同签字日，或投标报价日与施工安装时的材料、设备和能源成本的差价进行部分或全部补偿。

②重大增价的调整条款。这种增价条款是指材料、设备和能源涨价到某一百分比时，开发商才给予补偿，也就是小额风险由承包商承担，而大额风险由双方分担或完全由开发商承担。当然，这个限制百分比应当由双方协商决定，从开发商的角度来说应尽量提高该百分比。

③延期增价条款。这种增价条款是指在某一规定时间的合同价格虽然是固定不变的，但如果超出这一规定时间，则承包商可以得到延误期间的价格增长和超支费用的补偿。需要特别指出，若上述工期延误是由承包商失误造成的，则承包商不但得不到补偿，相反还会受到罚款。因而，在制定本条款时应写明拟完工日期，以及误工责任的划分。

需要说明的是，订立增价条款确实是增加了房地产开发商所承担的风险，但承担风险是有回报的，此时开发商可以要求承包商削减不可预见费用，从而降低总承包价。若开发商对工程建设中的不可预见因素把握良好，则订立增价条款是合适的，也是有益的。

(2) 固定单价合同。在没有施工详图就需要开工，或虽有施工图但工程的某些条件尚不完全清楚的情况下，既不能比较精确地计算工程量，又要避免开发商与承包商任何一方承担过大的风险，此时采用固定单价合同比较合适。在实践中，按照开发项目的具体情况，开发商可以采用的形式有如下几种：

①按分部分项工程单价承包。这是由开发商开列分部分项工程名称和计量单位，例如，挖土方每立方米、混凝土每立方米、钢结构每吨等等，由承包商逐项填报单价；或者由开发商先提出单价，再由承包商认可或提出修订意见后作为报价，经双方磋商后确定承包单价，然后签订合同，最后按实际完成的工程数量和合同单价结算工程价款。这种方式主要适用于没有施工图、工程量不明即需开工的紧急工程项目。

②按最终产品单价承包。这种方式就是按每平方米住宅、每平方米道路等最终产品的单价承包。其报价方式与按分部分项工程单价承包相同。这种单价合同方式

通常适合采用标准设计的住宅、中小学校舍和通用工业厂房等开发项目。考虑到基础工程因条件不同而造价变化很大,因而采用每一平方米单价发包工程时,一般仅指 $\pm 0.00$ 标高以上部分,基础工程则按分部分项工程单价承包。承包单价可参照预算定额,适当进行调整,一次包死,但亦可商定允许随人工费和材料价格指数的变化而调整。具体的调整办法在合同中应明确规定。

③按总价决标,按单价结算工程价款。这种单价合同方式适用于设计已达到一定的深度,能据以估算出分部分项工程数量的近似值,但由于某些情况不完全清楚,在实际工作中工程量可能出现较大变动的工程。例如,在开发港口码头时,可能因反常的地质条件而使土石方数量产生较大的变化。为了使承包双方都能避免由此带来的风险,承包方可以按估算的工程量和一定的单价提出总报价,开发商以总价和单价作为决标依据,确定中标者并与之签订合同。最后,双方按实际完成的工程数量与合同结算工程价款。

不管采用何种形式的单价合同,一般最后还需附有用来对额外工作付款的费率表、日工价表和施工机具台班费率表等。事先确定这些费率和工价表,可以避免对额外工作或工程变动引起的付款发生争议。

## 2. 成本加酬金合同

这种合同的基本特点是:按工程实际发生的成本(包括人工费、材料费、施工机械使用费、其他直接费和施工管理费以及各项独立费、但不包括承包商的管理费和应交所得税),加上商定的总管理费和利润来确定总包价。这种合同方式主要适用于开工前对工程内容尚不十分清楚的情况,如边设计边施工的紧急工程或较为特殊的开发项目。成本加酬金的具体做法有以下几种:

(1) 成本加固定百分数酬金。其计算公式为:

$$C = C_f + R \cdot C$$

式中:  $C$ ——总承包价;

$C_f$ ——实际发生成本;

$R$ ——固定酬金百分率。

这种计算方式由于酬金与实际发生的成本成正比,因而不能鼓励承包商降低成本,对开发商来说不利。

(2) 成本加固定酬金。工程成本按实际发生情况,完全由房地产开发商承担,但酬金事先商定一个固定数目。该酬金数目通常按照预估工程成本的一个百分数来

确定。这种承包合同方式虽然不能使承包商努力降低成本，但因可以尽快取得酬金，承包商会尽力缩短工期，这对开发商早日出售或出租建筑物有利。在这种情况下，开发商还可以根据工程质量、工期和成本降低情况给予奖励，以充分调动承包商的积极性。

(3) 成本加浮动酬金。这种方式是事先商定工程成本和酬金的预期水平。如果工程完工后，实际成本恰好等于预期水平，工程造价就是成本加酬金；如果实际成本低于预期水平，则增加酬金；如果实际成本高于预期水平，则减少酬金。

### 3. 可调价格合同

这是指合同价款可根据双方的约定而调整，双方在专用条款内约定合同价款调整方法。其调整因素包括：法律、行政法规和国家有关政策变化影响合同价款；工程造价管理部门公布的价格调整；一周内非承包人因停水、停电、停气造成停工累计超过8小时；双方约定的其他因素。

### 4. 计量估价合同

计量估价合同以工程量清单和单价表为计算包价的依据，通常由开发商委托设计单位或造价工程师提出工程量清单，列出分部分项工程量，由承包商填报单价，再算出总造价。因为工程量是统一算出来的，承包商只要经过复核并填上适当的单价就能得出总造价。这种承包方式在国内外普遍应用。

## (二) 按合同所包括的工程范围以及承包关系的不同划分

如果开发项目较大，则承建单位往往不止一个，开发商可采取总包合同形式（由总承包商负责分包），或者由开发商直接发包的分包方式。如果工程项目较小，则开发商可采用独立承包的合同方式发包。

### 1. 总包合同

总包是指一个建设项目的全过程或某个阶段的全部工作由一个承包商负责组织实施，据此签订的合同称为总包合同。在这种情况下，由总承包商负责将若干专业工作分包给专业承包单位，并统一协调和监督他们的工作。在一般情况下，开发商只与总承包商直接联系而与各分包商不发生直接联系，这种总包合同形式便于开发商对项目建设进行管理和监督，减少工作量和现场管理人员。

### 2. 开发商直接发包承包合同

这种合同方式是指，对同一开发项目，开发商直接把工程分包给各承包商，并由此签订正式合同。在这种情况下，开发商直接与各承包商联系，现场协调工作较

为复杂,若开发商工作人员较多且具备此能力,则可由开发商自行负责。否则可委托一个承包商牵头去做或聘请专门的项目经理来管理。

### 3. 独立承包合同

当开发项目规模小,技术要求较为简单时,开发商可将开发项目的建设任务发包给一家承包商独立完成。这种承发包方式对开发商的管理工作是有利的。

## (三) 按是否包料划分

在房地产开发项目建设过程中,由于开发项目的性质不同,材料供应由谁来负责亦是不同的。

### 1. 包工包料合同

包工包料是指承包商负责施工所用的全部人工和材料设备。通常情况下,这种方式较为普遍。

### 2. 包工部分包料合同

该方式是指承包商只负责施工的全部人工和一部分材料,其余部分由房地产开发商自己提供。如果开发项目的建造标准很高,例如,星级宾馆、高级公寓等,部分材料与配套设备需要进口,则这些材料和设备可由开发商自行负责提供,其余普通材料可由承包商负责提供。外商在中国开发房地产项目时往往采取这种方式。

### 3. 包工不包料合同

即这种方式是承包商仅提供劳务而不提供任何建筑材料,所有建筑材料均由房地产开发商自行解决。这种方式在房地产开发建设中很少使用。

房地产开发项目工程施工的发包合同方式是多种多样的,房地产开发商应结合项目的具体特点选择采用。

## 二、合同通用条款

界定房地产开发商与建筑承包商之间权利义务关系的合同通用条款,又称通用合同条件。国际上有若干标准的“国际通用合同条件”,如 FIDIC 合同条件。在国际通用合同条件的基础上,各国结合本国特点,制定了自己的合同条件。下面就根据我国的特点,逐条说明可供开发商签订发包合同时采用的合同通用条款。

### (一) 词语定义及合同文件

#### 1. 词语定义

为避免引发歧义，合同通用条款中首先需对有关词语作出定义。通常包括下列词语：

(1) 通用条款：是根据法律、行政法规规定及建设工程施工的需要制定，适用于建设工程施工的条款。

(2) 专用条款：是发包人与承包人根据法律、行政法规规定，结合具体工程实际，经协商达成一致意见的条款，是对通用条款的具体化、补充或修改。

(3) 发包人：指在协议书中约定，具有工程发包主体资格和支付工程价款能力的当事人以及取得该当事人资格的合法继承人。

(4) 承包人：指在协议书中约定，被发包人接受的具有工程施工承包主体资格的当事人以及取得该当事人资格的合法继承人。

(5) 项目经理：指承包人在专用条款中指定的负责施工管理和合同履行的代表。

(6) 设计单位：指发包人委托的负责本工程设计并取得相应工程设计资质等级证书的单位。

(7) 监理单位：指发包人委托的负责本工程监理并取得相应工程监理资质等级证书的单位。

(8) 工程师：指工程监理单位委派的总监理工程师或发包人指定的履行合同的代表，其具体身份和职权由发包人承包人在专用条款中约定。

(9) 工程造价管理部门：指国务院有关部门、县级以上人民政府建设行政主管部门或其委托的工程造价管理机构。

(10) 工程：指发包人承包人在协议书中约定的承包范围内的工程。

(11) 合同价款：指发包人承包人在协议书中约定，发包人用以支付承包人按照合同约定完成承包范围内全部工程并承担质量保修责任的款项。

(12) 追加合同价款：指在合同履行中发生需要增加合同价款的情况，经发包人确认后按计算合同价款的方法增加的合同价款的方法增加的合同价款。

(13) 费用：指不包含在合同价款之内的应当由发包人或承包人承担的经济支出。

(14) 工期：指发包人承包人在协议书中约定，按总日历天数（包括法定节假日）计算的承包天数。

(15) 开工日期：指发包人承包人在协议书中约定，承包人开始施工的绝对或

相对的日期。

(16) 竣工日期：指发包人承包人在协议书约定，承包人完成承包范围内工程的绝对或相对的日期。

(17) 图纸：指由发包人提供或由承包人提供并经发包人批准，满足承包人施工需要的所有图纸（包括配套说明和有关资料）。

(18) 施工场地：指由发包人提供的用于工程施工的场所以及发包人在图纸中具体指定的供施工使用的任何其他场所。

(19) 书面形式：指合同书、信件和数据电文（包括电报、电传、传真、电子数据交换和电子邮件）等可以有形地表现所载内容的形式。

(20) 违约责任：指合同一方不履行合同义务或履行合同义务不符合约定所应承担的责任。

(21) 索赔：指在合同履行过程中，对于并非自己的过错，而是应由对方承担责任的情况造成的实际损失，向对方提出经济补偿和（或）工期顺延的要求。

(22) 不可抗力：指不能预见、不能避免并不能克服的客观情况。

(23) 小时或天：合同中规定按小时计算时间的，从事件有效开始时计算（不扣除休息时间）；规定按天计算时间的，开始当天不计入，从次日开始计算。时限的最后一天是休息日或者其他法定节假日的，以节假日次日为时限的最后一天，但竣工日期除外。时限的最后一天的截止时间为当日 24 时。

## 2. 合同文件及解释顺序

合同文件应能相互解释，互为说明。除专用条款另有约定外，组成合同的文件及优先解释顺序如下：①合同协议书；②中标通知书；③投标书及其附件；④合同专用条款；⑤合同通用条款；⑥标准、规范及有关技术文件；⑦图纸；⑧工程量清单；⑨工程报价单或预算书；⑩合同履行中，发包人承包人有关工程的洽商、变更等书面协议或文件。

## （二）一般义务

一般义务条款主要是笼统地规定承包商应承担的职责。具体内容包括以下几个方面：

### 1. 承包人责任

根据合同规定，承包人应以细心、认真的态度进行施工与维修，提供一切劳务，包括工作监督、材料、施工机械设备及施工和维修所需要的全部临时或永久性

的其他物品。

#### 2. 履约保函

为了保证合同能够按期履行，在签订合同时，承包人应提供银行或保险公司开出的保函，保函所担保的金额以投标函中规定的数额为准。

#### 3. 工程应使监理工程师满意

除了由于法律原因或实际原因不能做到的以外，承包人应严格按合同规定以及图纸和技术说明进行工程施工和维修，以使房地产开发商或其委托的监理工程师感到满意。

#### 4. 承包人应提交总进度计划

承包人在中标后应提交 1 份建议该工程进行步骤顺序的总进度计划。在实际执行中，如工程进度计划发生变化，承包人应向监理工程师说明其原因。

#### 5. 竣工时的现场清理

在工程竣工时，承包人应从现场清除、拆除并撤出一切施工设备、剩余材料、垃圾和各项临时工程，并保持整个现场和工程清洁整齐，使开发商满意。

### （三）合同文件管理

（1）合同图纸、投标书和合同条款，承包人和监理工程师各持 1 份，以备随时查阅。

（2）开发商应向承包商免费提供：合同条款、标书，2 份合同图纸及 2 份建设规范，另外还需提供 2 份补充大样图。建筑工程完工后上述图纸及文件都应交还开发商。

### （四）材料及设备供应

材料及设备是开发商自行提供的，应在合同中规定供货时间，以便承包人安排施工进度计划。

若材料及设备由承包人提供，则应规定：一切材料和设备均应是合同中所规定的相应规格、等级、品质。承包人在购买材料与设备之前应按照监理工程师的要求，在制造加工地点、现场或在合同可能规定的地点进行检验。对于材料，亦可提供样品，以供检验。提供样品的费用以及检验费用由哪一方承担，应在合同中明确规定。

### （五）开工、竣工时间及工期

合同中应明确规定开工及竣工时间以及相应的工期。

#### 1. 工程的开工

承包人在接到开发商或其监理工程师有关开工的书面命令后，应在合同规定的期限内到现场开工，并且迅速且毫不拖延地继续施工。

#### 2. 竣工期限的延长

如果由于任何种类的额外或附加工程量，或者是由于合同中规定的原因、异常恶劣的气候条件、其他特殊情况造成竣工期限的拖延，则监理工程师应批准并确定该项延长期限，通知开发商和承包人。

#### 3. 施工进度

如果工程实际进度落后于计划进度，不能在预定的工程竣工期限内完工时，则承包人应采取必要的措施，以便加快工程的施工进度，使工程能在预定的工期内竣工。此时，承包人无权要求增加为采取这些措施而支付的附加费用。

### （六）变更与增减

在合同中应规定变更和增减的项目以及处理办法

#### 1. 变更

开发商或其委托监理工程师认为有必要时，可以对工程或其任何部分的形式、质量或数量做出变更。这些变更包括：①增加或减少合同中所包括的工作数量；②削减任何种类工作；③改变任何种类工作的性质或质量种类；④改变工程任何部分的标高、基线、位置和尺寸；⑤完成工程竣工所必要的某些附加工作。

#### 2. 对变更的估价

对于额外或追加的工作，或取消的工作，应以合同中规定的单价予以估价。如果合同中未规定用于该项额外或追加工作的单价，则应由合同双方协商确定。

### （七）转让与分包

合同的转让应得到开发商的同意方可进行。合同转让时，承包商所有的权利和义务必须随之转移，建设工程施工的分包也需经开发商同意。分包人可由开发商指定、推荐，或者由总包人自己选定。

### （八）竣工验收与维修

竣工工程验收应以国家颁布的施工验收规范、质量检验标准及施工图为依据。在验收时，承包商应提供隐蔽工程验收记录、中间交工验收记录以及竣工图纸。当项目验收后，由开发商签发工程竣工证书。

合同中还需规定维修期。维修期一般从竣工证书签发之日起算。在合同规定的维修期内，如工程出现缺陷，则承包人应负责修复。如果该缺陷被判定是由于承包商所采用材料、施工工艺不符合合同要求，或由于承包商的疏忽造成的，则由承包商承担此项维修费用。如果该缺陷是由于其他原因造成的，就要对维修费用进行核实，并作为附加工作予以付款。

### （九）工程款支付方式

工程款的支付一般按时间大致分为四个阶段，即预付款、工程进度款、最终付款和退还保留金。

#### 1. 预付款

预付款用来支付承包商初期费用。支付时间一般在签订正式承包合同后的一个限定时间内，由承包商提供一笔相当数额的履约保函之后，开发商即可支付现款。预付款亦可用初期动员费替代。

预付款一般在以后的工程进度款中逐次扣回，但扣回的进度可协商确定，并载入合同。预付款也可以按月等分扣回。

#### 2. 工程进度付款

工程进度付款随着工程的实施按月支付。工程进度款包括当月完工的工程价款，若还需包括运到现场的合格材料与设备，则应在合同中明确规定。

如果是固定总价合同，工程进度款可按完工工程量占全部工程量的百分比予以支付。若是固定单价合同，则应按已完成的单位工程数量和单价计算支付。如果是成本加酬金合同，可按发生的直接费用加规定百分比的管理费和利润支付。

承包商通常按专用条款约定的时间（通常为每月月末），向工程师提交已完工程量的报告，工程师接到报告后按设计图纸核实已完工程量，经双方确认后作为支付工程进度款的依据。

#### 3. 最终付款

最终付款是指工程完工后的工程竣工结算付款。当工程完成竣工验收并确认了

竣工验收报告后，开发商应付清全部工程合同价款中尚未付清的款项。如果合同中规定了缺陷责任期，则保留金在缺陷责任期满后退还。

#### 4. 退还保留金

保留金是开发商从每次工程进度款中扣留的一定金额。保留金在缺陷责任期满后，全部退还。

### （十）风险与保险

工程建设过程中不可避免地存在风险，但承包商对“意外风险”不负责任。所谓“意外风险”是指战争、敌国入侵、国内暴乱或军事政变等政治因素，或者纯属工程设计的原因，或者是有经验的承包人也不能预见或适当预防的自然灾害。除了“意外风险”之外，其他风险应由承包商承担并负责保险。保险内容包括：

#### 1. 工程保险

承包商应以开发商和承包商的联合名义对除“意外风险”之外的任何原因引起的，按合同规定应由承包商负责的一切损失或损坏进行保险。对目前施工中的工程按其现行合同估算价连同其重置价格计算的现场材料费用进行投保。对于承包商运至现场的施工机械设备与其他物品，则按其重置价投保。

#### 2. 工人人身保险

承包人应对其在工程中雇佣的工作人员连续办理保险，直至工程竣工。如果承包人未进行该项保险，则开发商可代其投保，但在支付工程进度款时将扣除这笔保险费。

#### 3. 第三方保险

在工程开工之前，承包商应就其工程施工中所造成的，对包括开发商或其工作人员在内的任何人的财产损坏、损失或损伤的责任进行保险。

### （十一）中断合同

中断合同分两种情况，即承包商中断合同和开发商中断合同。

#### 1. 开发商中断合同

当开发商遇到下列情况时，有权要求中断合同：①承包商未按合同要求施工或中途无故停工；②不能连续施工或不能按正常速度施工；③不按监理工程师的指示工作，工程质量、建筑材料不合格；④承包商破产或尚未破产，但因资金周转慢，不能连续施工。

遇到上述情况，开发商要书面通知承包商，若其在规定时间内仍不改正，则中断合同、结清账款。开发商有权另请其他承包商继续施工。因中断合同对开发商造成的经济损失，应由承包商负责赔偿。

## 2. 承包商中断合同

遇到下列情况，承包商有权要求中止合同：①开发商不按时支付工程款；②监理工程师要求长期停工，又总不给予复工通知；③施工过程中发生意外事故（如地震、火灾等）；④监理工程师要求停工，影响了整个工程成本；⑤图纸等技术资料不清、不全，要求开发商提供，未能满足要求导致无法施工；⑥开发商破产或将地产、房产转卖给他人。

## （十二）经济责任

经济责任条款中应规定奖罚办法。

（1）由于承包商责任未按合同规定的日期竣工（以竣工验收合格日期计算），则承包商应向开发商支付合同中规定的金额，作为延误工期的违约金。

（2）由于开发商提出提前竣工要求，承包商又采取措施提前竣工时，开发商应支付给合同中规定的奖励金额。

（3）合同双方均不得借故拖欠应付款项，如拖期不付，则责任一方必须支付违约金。违约金计算方法要在合同中明确规定。

## （十三）争端的解决

本条款中规定解决争端所适用的法律以及处理办法。在我国建筑工程承包合同所适用的法律、法规主要有《中华人民共和国建筑法》、《中华人民共和国合同法》等。在合同执行中发生了经济纠纷，双方首先应本着实事求是的原则协商解决，如果协商不能达到一致意见时，则由仲裁机关仲裁，或向人民法院起诉。

### 第三节 工程项目管理

#### 一、项目的概念

##### （一）项目的概念

项目是为完成某一特定工作的临时组织。“临时”意味着所有项目都有确定的起始和结束时间，临时并不意味着持续时间很短，有些项目要持续数年、数十年甚至数个世纪（如太空探测计划）；“特定工作”是指不曾有人做过的工作，如开发一项新产品或服务、建设一栋写字楼、执行一个新的商业计划等。项目有三个基本特征，即所有项目都是由人去完成；都有资源约束条件；有一个计划、执行和控制过程。

成功实施一个项目的步骤和程序是：①总体设想，确定项目的性质、特点和所要达到的目标；②选择适当的方案，制定规划、进行必要的准备；③组织实施，对项目的进度、成本和质量进行控制；④对完成的项目进行检查、分析，确定效果，进行总结。

项目中各项工作是密切联系的，而且所有这些工作常常需要多个单位或部门来完成，因此还需要统一指挥和协调。

##### （二）项目的概念与特点

所谓项目管理，是将有关知识、技能、工具和技术等综合应用于项目活动，以成功地实现项目预期目标的活动。项目管理的目标就是寻求项目成本、时间、资源和质量四要素的最优均衡控制。项目管理有时也被理解为是一种组织形式，但此时的含义是用项目的方式进行管理。很显然，与其他非项目管理活动相比，它有如下几个明显的特征：

##### 1. 目标明确

对房地产开发项目而言，项目管理的目的性十分明确，那就是高效率地实现开发商规定的项目盈利目标。为了实现这一目标，项目管理的一切活动都要围绕这个总目标进行。从这种意义上来说，项目管理又是目标管理，即在限定的时间和限定

的资源消耗范围内，确保高效率地实现项目目标。

### 2. 项目经理个人负责制

项目管理的另一个特征就是十分强调项目经理个人负责制，这是由房地产开发项目的复杂性和系统性所决定的。虽然各方面专业人员的参与是必要的，但决策权必须集中。否则，多头负责，势必造成相互扯皮、职责不清和效率低下。

### 3. 充分的授权保证系统

项目的成功必须以充分的授权保证系统为基础，如果仅仅给某人冠以项目经理的头衔和责任，而不授给他相应的权利，项目管理照样不可能成功。例如，开发公司董事会授予某人项目经理的头衔和责任，却不给其以充分的授权，事无巨细都要过问、干预，那么，总经理就无法协调控制，项目经理也就名存实亡。

## （三）项目管理的基本职能

### 1. 计划职能

它能把项目全过程、全部目标和全部活动统统纳入计划轨道，用一个动态的计划系统来协调控制整个项目，以便提前揭露矛盾，使项目协调有序地达到预期目标。

### 2. 组织职能

通过职责划分、授权、合同的签订与执行和利用各种规章制度等方式，建立一个高效率的组织保障系统，以确保项目目标的实现。

### 3. 协调职能

项目不同阶段、不同部门、不同层次之间存在着大量结合部，这些结合部之间的协调与沟通是项目管理的主要职能。在各种协调中，以人际关系的协调最为主要，项目经理在人际关系的协调中处在核心地位。

### 4. 控制职能

项目管理通过计划、决策、反馈、调整对项目实行有效的控制。项目控制往往是通过项目的分解，阶段性目标的提出与检验，各种指标、定额的贯彻与执行以及实施过程中的反馈与决策来实现的。工程项目的控制，往往是以质量控制、工期控制和造价控制为中心内容。

## 二、房地产开发中的项目管理

对于复杂的大型房地产开发项目，借用项目管理机制实施管理非常重要。项目

经理，可以由开发商自己或其高级职员来担任，也可以委托社会上专门从事此项业务的顾问公司来承担。

项目经理必须在开发过程的开始阶段任命，以使其能就有关规划设计问题、建设工程施工合同的形式、承包商的选择以及专业顾问人员的聘请等向开发商提出建议。因为项目经理要在整个开发建设过程中代表开发商与前期策划人员、规划设计人员、承包商、代理公司、物业管理公司和专业顾问人员打交道，协调他们之间的关系。

项目经理应将主要精力放在开发项目的总体管理上，而不应涉及项目任何部分的具体实施工作。项目经理还应具有全局观念和较强的行政管理能力，对所负责的开发项目有充分的了解。此外，项目经理在履行其责任的过程中还要客观公正，不带任何个人偏见。

项目经理要有明确的管理目标，并使参与项目开发的每一个成员都能对其有比较清楚的认识。从总体上说，这些目标包括项目竣工后能达到其初始的投资收益目的，建造质量符合有关标准的要求，能按期完成开发项目的建筑施工以及所有工作的完成均未超过事先批准的财务预算等。

项目经理通常代表开发商负责聘用专业顾问，并在开发商的指导下确定有关收费标准并签发聘书。

项目经理通常还负责确定建筑物的处置方式，即是出售还是出租或两者均有之，有时一个开发公司也有可能受投资者邀请充当项目经理的角色。例如，需建房自用的单位或房地产投资公司有时会以付费的形式委托房地产开发公司进行开发建设过程中的管理工作，而付费的标准有时是固定的，有时与项目的盈利情况挂钩。

房地产开发中的工程项目管理工作贯穿于开发过程的始终。下面简要介绍一下开发项目管理的有关工作内容。

### （一）开发建设用地

明确土地使用权获取的方式，了解能否立即进入施工现场，清楚场地内地下构筑物情况（如有否地铁、排污管线、防空洞等）以及即将建设的建筑物会否对其产生影响？场地的边界是否已经明确，场地形状对建筑物平面设计的限制，是否已就有关问题向物业代理、估价师等专业人士进行过咨询、结果如何？场地的规划设计条件如何？取得开发建设用地的方式及是否拥有土地使用权证等。

## （二）开发建设的法定手续

开发项目是否已得到政府有关部门的立项批复？是否已获发建设用地规划许可证？规划设计方案是否得到政府的批准？是否已就城市基础设施的供应得到政府有关部门的承诺？是否已领有建设工程规划许可证和开工许可证？项目建成后拟经营的内容是否已得到政府的许可？

上述事项的确认，对于项目管理者来说至关重要，因为许多延误工期或不能按时投入使用的情况，都是由于上述问题没有事先确认而引起的。如果项目在上述问题没有全部确认之前就进入实质性的实施阶段，那就意味着项目已存在着潜在的风险。

## （三）合同文件的准备

没有足够的文件就开始进入实质性的实施阶段常常导致许多问题出现。边设计边施工的情况常常使工期拖延和费用增加，所以原则上应在所有设计图纸完成后再次进入施工阶段。如果图纸没有百分之百地完成而必须提前进入施工阶段，那么，项目管理人员就需要从建筑师那里得到一个详细的出图计划，以保证承包商能按时得到所需图纸。此外，该出图计划还要得到承包商的确认，以保证承包商不会就图纸拖延而向开发商提出索赔。

开发项目管理人员还要清楚工程量清单的情况，尤其要清楚在整个工程费用中工程预付款和临时费用所占的比例。工程预付款和临时费用应该包含在工程量清单中，但在工程开始阶段，有关上述两项费用的估算尤其是临时费用的估算很难细化，因为临时费用主要是用来支付在合约签署前还无法详细估测的特殊工程的费用。此外，工程量清单中不可预见费用条款下的费用支出也要认真对待。因此，开发项目管理人员要仔细询问工程预算人员，看其根据建筑师所提供的图纸能否作出准确的费用估算。

## （四）承包商的选择

如果项目采取邀请招标的方式发包建筑工程，项目经理应与监理工程师在邀请招标的对象选择上达成一致。采用招投标方式发包工程，通常将工程承包权授予报价最低的承包商。项目经理还要确定是否需要承包商提供履约保函，如果承包商提供的条件均能满足要求，就可以签署承包合同。项目经理还要与监理工程师协商，

看是否需要选择分包商并与之签署有关文件。

### （五）现场监督

在施工阶段，项目经理还要安排工程监理人员对施工现场进行监督。通常要定期将现场进度情况拍成照片或录像，并按周或月撰写施工进度报告。不管承包商的信誉有多好，项目经理也要安排其专业人员或监理工程师与承包商的工作人员一起去完成这项目工作。

### （六）施工阶段

一旦承包商的施工队伍进入现场，开发项目管理人员的责任就是保证各种进度计划实施，费用支出保持在合同有关条款规定的范围之内。

为了使项目经理有效地履行其职责，全体项目管理人员要定期举行会议，会议的频繁程度和出席人员取决于具体工程的规模大小、复杂程度及其所处的阶段，通常每月举行1次，有时项目经理还可以临时召集会议。项目经理、监理工程师、造价工程师是项目管理队伍的核心。如果项目经理同时负责项目的租售事宜，那么，估价师、物业代理也应是项目管理队伍的成员。在需要的时候，还可邀请承包商或其代表以及未来建筑物使用者的代表一同参加会议。

在项目管理会议上，一般先由监理工程师报告工程进度情况，说明哪些工作提前了，哪些滞后了，哪些是按计划进行的，从总体看进度是否满足要求。监理工程师还要报告有关设计变更以及这些变更对工期的影响。项目经理要重点了解某些工作拖延的原因。监理工程师报告完后，再由造价工程师报告项目的财务状况，看完成的工程量是否与工程进度相符，报告设计变更或监理工程师所下达的指令是否影响了工程的成本，说明临时费用支出情况以及在未来可能导致工程成本上升或下降的主要因素。

在适当情况下，物业代理还要在项目管理会议上报告项目租售情况，以及承租者或购买者对建筑物功能、标准等提出的特殊要求，再来讨论这些特殊要求是否可以在施工过程中予以满足以支持项目的营销活动。原则上，用户按照初始设计图纸及其说明来验收建成后的房屋，而提出的特殊要求应在交楼后由自己支付费用来满足，但坚持这样做有时并不明智，尤其是在项目租售工作遇到困难的情况下。所以，开发商或其项目经理在这一点上要采取灵活的政策，以有利于项目的租售工作为原则。

最后，再由项目经理总结项目的总体财务状况，尤其要将向承包商支付费用的情况与事先的财务安排进行比较，看项目能否按期交工，对此项目租售收入情况和预期资金支出情况，检查项目的现金流是否正常。如果发现工程进度已落后于原来的计划，项目经理还要决定是否采取措施跟上计划进度以及为此所需增加费用。在承包合同中，一般还有承包商进入清算或破产阶段时对开发商损失补偿的条款。但在实际上，承包商破产或清算导致工程拖延而给开发商造成的损失很难获得足够的补偿。所以，项目经理应慎重对待这一条款的使用。

当然，开发商项目管理工作可以通过选用某些合同方式加以简化。例如，对以总价合同和固定单价合同发包的工程，项目管理人员的工作就可以主要集中在质量控制和进度控制方面。

### （七）项目竣工验收阶段

在承包商正式将建成的建筑产品移交开发商之前，监理工程师应准备 1 份工程隐患清单，要求承包商在正式交工前予以修复。为了避免未来使用者对建筑缺陷的意见，通常可由开发商指定的检测人员、政府质量监督部门的代表、项目经理以及未来使用者的代表联合对监理工程师所列隐患清单上各缺陷的修复情况进行检查。

在项目完工后，开发商还要根据建设工程施工合同的规定，将工程款总额的一定比例扣下来作为承包商缺陷责任保证的滞留金，以确保承包商在其缺陷责任期内，对由非设计原因导致的建筑物缺陷负责修理。

除了对主体工程检查验收外，对附属工程及庭院工程的检查验收也不容忽视。对于承包商在施工过程中给周围道路和其他设施造成的损坏，也应令其修复，否则承包商撤离现场后，这部分费用就要由开发商来承担。

此外，项目竣工验收交付使用后，应尽快安排使用者入住，以便在承包商缺陷责任期内尽可能及时发现建筑物的缺陷。对于暂时未租、售出去的部分，开发商也要安排相应人员对建筑物的各使用功能及物理状况进行细致的检查。

### （八）对项目管理队伍的管理。

对项目的基本要求是，在项目进行中的任何时间，项目管理队伍中的每一个成员都应清楚地知道自己的责任，并确信自己在很好地履行这一职责。尤其需要明确的是，谁有权决定项目费用的支出以及权限的大小。项目管理队伍的每一个成员都应清楚自己是否有权花钱，如果有的话，自己的授权范围有多大，需要什么样

的报告或批准手续。只有这样，才能保证财务控制的有效性。

### 三、工程项目管理

广义的工程项目管理，是针对某一个开发建设项目所进行的全寿命周期管理，包括规划设计阶段的设计管理（DM）、工程施工阶段的施工管理（CM）和项目建成后的设施管理（FM）或物业管理（PM）。

狭义的工程项目管理通常指开发建设项目施工阶段的管理，对房地产开发项目而言，工程项目管理通常取其狭义的理解。工程项目管理是房地产开发项目管理工程中的重要环节，开发商进行工程项目管理的目标，是在预算成本和计划工期范围内，高质量地完成工程施工工作。房地产开发过程中的工程项目管理，可由开发商自己组织的管理队伍管理，也可委托专业顾问机构负责管理。其工程项目管理的内容主要包括：质量、进度、成本控制，合同、安全、信息管理，开发商、建筑师、承包商等关系的协调。

#### （一）质量控制

质量控制是指项目管理机构以合同中规定的质量目标或以国家标准、规范为目标所进行的监督与管理活动，包括：决策阶段、设计阶段和施工阶段的质量控制。在工程项目施工阶段，质量控制的任务主要是在施工过程中及时发现施工工艺流程是否满足设计要求和合同规定，对所选用的材料和设备进行质量评价，对整个施工过程中的工程质量进行评估，将取得的质量数据和承包商履行职责的程序，与国家有关规范、技术标准、规定进行比较，并作出评判。

工程施工阶段的工程质量控制主要包括以下几个方面：

##### 1. 对原材料的检验

材料质量的好坏直接影响工程的质量，因此为了保证材料质量，应当在订货阶段就向供货商提供检验的技术标准，并将这些标准列入订购合同中。有些重要材料应当在签订购货合同前取得样品或样本，材料到货后再与样品进行对照检查，或进行专门的化验或试验。未经检验或不合格的材料切忌与合格的材料混装入库。

##### 2. 对工程中的配套设备进行检验

在各种设备安装之前均应进行检验和测试，不合格的要避免采用。工程施工中应确立设备检查和试验的标准、手段、程序、记录、检验报告等制度；对于主要设

备地试验与检查，可以到制造厂家进行监督和检查。

### 3. 确立施工中质量控制的具体措施

主要包括如下方面：

(1) 对各项施工设备、仪器进行检查，特别是校准各种仪器仪表，保证在测量、计量方面不出现严重误差。

(2) 控制混凝土质量。混凝土质量对建筑工程的安全有着极其重要的影响，必须确保混凝土浇注质量。应当有控制混凝土中水泥、砂、石和水灰比的严格计量手段，制定混凝土试块制作、养护和试压等管理制度，并有专人监督执行；试块应妥善保管，以便将来进行强度检验，在浇灌混凝土之前，应当有专职人员检查挖方、定位、支模和钢筋绑扎等工序的正确性。

(3) 对砌筑工程、装饰工程和水电安装工程等制定具体有效的质量检查和评定办法，以保证质量符合合同中规定的技术要求。

### 4. 确立有关质量文件的档案制度

汇集所有质量检查和检验证明文件、试验报告，包括分包商在工程质量方面提交的文件。

## (二) 进度控制

工程项目的进度控制是施工现场管理最为重要的工作。工程进度控制包括：对项目施工总周期目标进行具体的论证与分析；编制项目施工的进度计划；编制其他配套进度计划；监督项目施工进度计划的执行；施工现场的调研与分析。

建设项目施工总周期的论证与分析，就是对整个项目进行通盘考虑，全面规划，用以指导人力、物力的运用和时间、空间的安排，最终确定经济合理的施工方案。

### 1. 工程进度计划的编制

在工程实施之前应认真编制进度计划。编制的过程是：

首先，应将全部工程内容分解和归纳为单项工程或工序。其分解的细致程度，可以根据工程规模的大小和复杂程度确定。一个施工项目首先可分为房屋建设工程、室外道路、各种室外管道工程等较大的子项工程，尔后每一子项工程又分为土方工程、基础工程、钢结构制作与安装工程、屋面工程、砌筑工程、地面工程、其他建筑工程、设备安装工程等。

然后，统计计算每项工程内容的工作量。一般情况下用工程量表中的计量单位

来表示工作量，例如：土方工程和混凝土工程用立方米表示；管道工程用延米表示；钢筋加工用吨表示。另外，工程进度亦可用完成的投资额占总投资额的比例来表示。

再次，计算每个单项工程工作量所需时间，可用天数表示。此处的工作时间是指按正常程序和施工总方案中所选用的施工设备的水平，以熟练工人正常工效计算。

最后，按正常施工的各个单项工程内容的逻辑顺序和制约关系，排列施工先后次序，从每项施工工序的可能最早开工时间推算下去，可以得出全部工程竣工所需的周期；再逆过来，从上述竣工日期向前推算，可以求出每一施工工序的最迟开始日期。如果最早可能开工日期早于最迟开工日期，则说明该项工序有可供调节的机动时间。该项工序只要在最早开工和最迟开工时间之间任何时候开工，均不会影响项目的竣工日期。

## 2. 进度管理及计划调整

进度计划的制定有两种方法：一种是应用传统的水平进度计划（横道图法），另一种是网络计划（网络图法）。下面作一简单介绍。

（1）横道图法。这是一种用直线线条，在时间坐标上表示出单项工程进度的方法。由于横道图制作简便，明了易懂，因而在我国各行各业进度管理中普遍采用，对于一些并不十分复杂的建筑工程，采用这种图表是比较合适的（见图1-4-2）。

以横道图为进度计划，在工程实际进行中，可以把实际进度用虚线表示在图中，与计划进度作一对比，以便调整工程进度。

横道图的缺点是从图中看不出各项工作之间的相互依整和相互制约的关系，看不出一项工作的提前或落后对整个工期的影响程度，看不出哪些工序是关键工作。

（2）网络计划。网络计划是以网络图的形式来表示工程的进度计划，在网络图中可确切地表明各项工作的相互联系和制约关系；其次是可以计算出工程各项工作的最早和最迟开始时间，从而可以找出关键工作和关键线路。所谓关键线路是指在该工程中，直接影响工程总工期的那一部分连贯的工作。通过不断改善网络计划，就可以求得各种优化方案。例如：工期最短；各种资源最均衡；在某种有限制的资源条件下，编出最优的网络计划；在各种不同工期下，选择工程成本最低的网络计划等。

此外，在工程实施过程中，根据工程实际情况和客观条件的变化，可随时调整

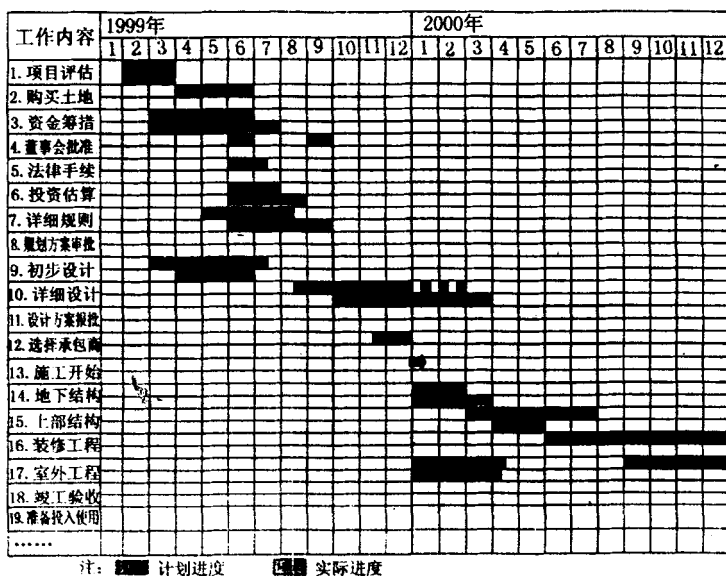


图 1-4-2 开发项目总体进度计划横道图

网络计划，使得计划永远处于最切合实际的最佳状态，保证该项工程以最小的消耗，取得最大的经济效益。网络图有单代号网络、双代号网络和时标网络三种表现形式，图 1-4-3 是某小型建设项目施工进度计划网络图。

### 3. 其他配套进度计划

除了工程进度计划外，还有其他与之相关的进度计划，例如，材料供应计划、设备周转计划、临时工程计划等。这些进度计划的实施情况影响着整个工程的进度。

(1) 材料供应计划。根据工程进度计划，确定材料、设备的数量和供货时间，以及各类物资的供货程序，制定供应计划。

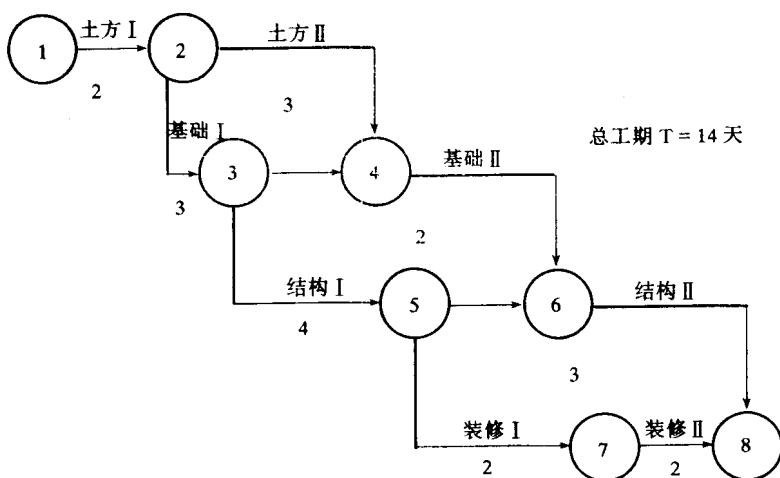
(2) 设备周转计划。根据工程进度的需要制定设备周转计划，包括模板周转，起重机械、土方工程机械的使用等。

(3) 临时工程计划。临时工程包括：工地临时居住房屋、现场供电、给排水等。在制定了工程进度计划后亦应制定相应的临时工程计划。

### 4. 进度控制中应关注的因素

影响工程进度的因素很多，需要特别重视的有以下几方面：

(1) 材料、设备的供应情况：包括各项设备采购是否完成，计划运到日期；各



说明：①该工程分为两段施工，即Ⅰ段和Ⅱ段。

②施工过程包括四个工序：土方工程、基础工程、结构工程和装修工程。

图 1-4-3 某小型建设项目施工进度计划网络图

种材料的供货厂商是否落实、何时交货、检验及验收办法等。

(2) 设计变更：设计的修改往往会增加工作量，延缓工程进度。

(3) 劳动力的安排情况：工人过少会完不成进度计划中规定的任务，而工人过多则会由于现场工作面不够而造成窝工，因而也完不成任务，所以要适当安排工人。

(4) 气象条件：应时刻注意气象条件，天气不好（如下雨、下雪），则安排室内施工（如装修），天气晴朗时，加快室外施工进度。

### （三）成本控制

工程成本控制是监督成本费用、降低工程造价的重要手段。房地产开发商的利润来自于租售收入和总开发成本的差值，而工程成本又是总开发成本的主要组成部分，所以，降低工程成本就能增加开发商利润。

除项目投资决策、设计和工程发包阶段的成本控制外，项目施工阶段的工程成本控制主要包括如下几个方面的工作：

#### 1. 编制成本计划，确定成本控制的目标

工程成本费用是随着工程进度逐期发生的，根据工程进度计划可以编制成本计划。为了便于管理，成本计划可分解为五个方面：①材料设备成本计划；②施工机械费用计划；③人工费成本计划；④临时工程成本计划；⑤管理费成本计划。

根据上述成本计划的总和，即能得出成本控制总计划。在工程施工中，应严格按照成本计划实施。对于计划外的一切开支，应严格控制。如果某部分项目有突破成本计划的可能，应及时提出警告，并及时采取措施控制该项成本。

2. 审查施工组织设计和施工方案

施工组织设计和施工方案对工程成本支出影响很大，科学合理地施工组织设计和施工方案，能有效地降低工程建设成本。

3. 控制工程款的动态结算

建筑安装工程项目工程款的支付方式，包括：按月结算、竣工后一次结算、分段结算和其他双方约定的结算方式等。工程款结算方式不同，对开发商工程成本支出数额也有较大影响。从开发商的角度来说，工程款的支付越向后拖越有利，但承包商也有可能因为自身垫资或融资能力有限而影响工程质量和进度。

4. 控制工程变更

在开发项目的实施过程中，由于多方面情况的变更（如客户对房型布置提出了与原设计方案不同的要求），经常出现工程量变化、施工进度变化，以及开发商与承包商在执行合同中的争执等问题。工程变更所引起的工程量的变化和承包商的索赔等，都有可能使项目建设成本支出超出原来的预算成本。因此，要尽可能减少和控制工程变更的数量。

表 1-4-2 和图 1-4-4 分别给出了项目管理人员通常要准备的现金流表和图的实例。通过这些表或图，开发商就能跟踪项目费用支出的情况，及时更新、调整其开发项目评估报告。

表 1-4-2                      专业人员费用和施工费用现金流  
建宏大厦写字楼项目              合同号：B1886              日期：1999 年 6 月 12 日              万元

项 目	预算 额	已支 出额	1999 年												2000 年											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
建筑师	225	168					15		15			1		10				6								
结构工程师	90	45					12		11			1		6				6								

项 目	预算 额	已支 出额	1999 年												2000 年											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
造价工程师	90	45					11		12				1	6												
电气工程师	68	34					17							17												
项目经理	90	40							20				2					10								
建筑声学专家																										
绿化																										
照明																										
围墙																										
场地勘探	3	3																								
基地测量	8	15																								
规则	3	3																								
建设审批	22	13							9																	
其他																										
拆迁																										
主承包合同	4500	765					698	79	461	474	528	31	225	71	108					138						
政府收费																										
入住前准备																										
总预算	5099	1349					459	40	426	540	585	59	360	215					28		135					
实际预算	5199	1131					753	79	528	474	528	37	225	110	108				28		138					

#### （四）合同管理

随着中国建筑市场的日趋完善和逐渐与国际惯例接轨，合同管理在现代建筑工程项目管理中的地位越来越重要，已经成为与质量控制、进度控制、成本控制和信息管理等并列的一大管理职能。

##### 1. 合同在工程管理中的作用

（1）确定了工程实施和工程管理的工期、质量、价格等主要目标，是合同双方在工程中进行各种经济活动的依据。

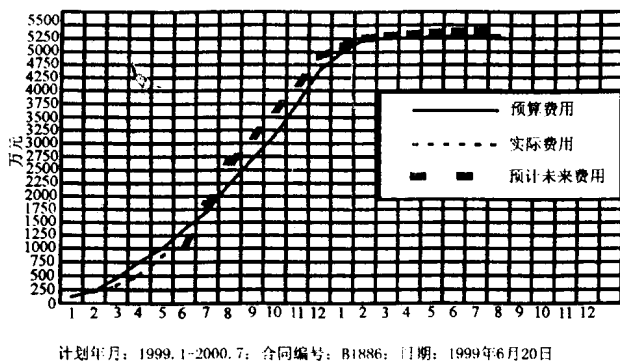


图 1-4-4 建造成本支出现金流分析图

(2) 规定了合同双方在合同实施过程中的经济责任、利益和权力，是调节合同双方责权利关系的主要手段。

(3) 履行合同、按合同办事，是工程过程中双方的最高行为准则，合法合同一经签订，则成为一个法律文件，具有法律约束力。

(4) 一个项目的合同体系决定了该项目的管理机制，开发商通过合同分解或委托项目任务，实施对项目的控制。

(5) 合同双方在工程实施过程中解决争执的依据。

## 2. 房地产开发项目的主要合同关系

(1) 开发商的主要合同关系。开发商为了顺利地组织实施其所承担的开发项目，需要在开发过程中签署一系列的合同。这些合同通常包括：土地使用权出让或转让合同、勘察设计合同、融资合同、咨询合同、工程施工合同、采购合同、销售合同、联合开发或房地产转让合同等。

(2) 承包商的主要合同关系。承包商是工程施工的具体实施者，是工程承包（或施工）合同的执行者。由于承包商不可能，也不需要必备履行工程承包合同的所有能力，因此其通常将许多专业工作委托出去，从而形成了以承包商为核心的复杂合同关系。承包商的主要合同关系包括：工程承包合同、分包合同、供应（采购）合同、运输合同、加工合同、租赁合同、劳务供应合同、保险合同、融资合同、联合承包合同等。

## 3. 合同管理的主要工作内容

建设工程合同管理工作，包括建设工程合同的总体策划、投标招标阶段的合同

管理、合同分析与解释及合同实施过程中的控制。这里，要注意几点：

(1) 建设工程合同总体策划阶段，开发商和承包商要慎重研究确定影响整个工程、整个合同实施的根本性、方向性的重大问题，确定工程范围、承包方式、合同种类、合同形式与条件、合同重要条款、合同签订与实施过程中可能遇到的重大问题，以及相关合同在内容、时间、组织及技术等方面的协调等。

(2) 由于投标招标是合同的形成阶段，对合同的整个生命周期有根本性的影响。通过对招标文件、合同风险、投标文件等的分析和合同审查，明确合同签订前应注意的问题，就成为投标招标阶段合同管理的主要任务。

(3) 合同分析是合同执行的基础，要通过合同分析具体落实合同执行战略，同时，还要通过合同分析与解释，使每一个项目管理的参与者，都要明确自己在整个合同实施过程中的位置、角色及与相关内外部人员的关系，客观、准确、全面地念好“合同经”。

(4) 合同实施过程中的控制是立足于现场的合同管理，其主要工作包括：合同实施监督、合同跟踪、合同诊断和合同措施的决策等。建立合同实施保证体系、完善合同变更管理和合同资料的文档管理，是搞好合同实施控制的关键。

### (五) 安全管理

安全问题是影响工程建设进度、质量和成本的重要方面，加强安全管理，对提高开发项目的总体经济效益和社会效益有着重要的意义。工程建设中安全管理的原则是安全第一，预防为主。在规划设计阶段，要求工程设计符合国家制定的建筑安全规程和技术规范，保证工程的安全性能。在施工阶段，要求承包商编制施工组织设计时，应根据建筑工程的特点制定相应的安全技术措施；对专业性较强的工程项目，应当编制专项安全施工组织设计，并采取安全技术措施。

为了达到安全生产的目的，要求承包商在施工现场采取维护安全、防范危险、预防火灾等措施；有条件的，应当对施工现场实行封闭管理。施工现场对毗邻的建筑物、构筑物和特殊作业环境可能造成损害的，建筑施工企业应当采取安全防护措施。

承包商还应当遵守有关环境保护和安全生产的法律法规的规定，采取控制和处理施工现场的各种粉尘、废气、废水、固体废物以及噪声、振动对环境的污染和危害的措施。需要处理好可能出现的情况：需临时占用规划批准范围以外场地，可能损坏道路、管线、电力、邮电通讯等公共设施，需要临时停水、停电、中断道路交

通，需要进行爆破作业等情况，开发商应按照国家有关规定办理申请批准手续。

施工现场的安全由建筑施工企业负责，实行施工总承包的，由总承包单位负责。分包单位向总承包单位负责，服从总承包单位对施工现场的安全生产管理。开发商或其委托的监理工程师应监督承包商建立安全教育培训制度，对危及生命安全和人身健康的行为有权提出批评、检举和控告。开发商与承包商还要认真协调安排工程安全保险事宜，按双方约定承担支付保险费的义务。

## 第四节 工程项目的竣工验收

工程项目的竣工验收是建设过程的最后一个程序，是全面检验设计和施工质量，考核工程造价的重要环节。通过竣工验收，质量合格的建筑物即可投入使用，出租或出售给客户，房地产开发商可回收投资。对于预租或预售的房地产开发项目，通过投入使用，开发商就此可以得到预付款外的款项。因此，房地产开发商对于确已符合竣工验收条件的开发项目，都应按有关规定和国家质量标准，及时进行竣工验收。对竣工的开发项目和单项工程，应尽量建成一个验收一个，并抓紧投入经营和交付使用，使之尽快发挥经济效益。

### 一、竣工验收的要求

当开发项目完工并具备竣工验收条件后，由承包商按国家工程竣工验收有关规定，向开发商提供完整竣工资料及竣工验收报告，并提出竣工验收申请。之后，开发商负责组织设计、施工、工程监理等单位进行竣工验收，并在验收后给予认可或提出修改意见。承包商按要求修改，并承担由自身原因造成修改的费用。

在正式办理竣工验收之前，开发商为了做好充分准备，需要进行初步检查。初步检查是指在单项工程或整个开发项目即将竣工或完全竣工之后，由开发商自己组织统一检查工程的质量情况、隐蔽工程验收资料、关键部位施工记录、按图施工情况及有无漏项等。根据初步检查情况，由工程监理的监理工程师列出需要修补的质量缺陷“清单”，这时承包商应切实落实修复这些缺陷，以便通过最终的正式验收。进行初步检查对加快扫尾工程，提高工程质量和配套水平，对加强工程技术管理，促进竣工和完善验收都有好处。

## 二、竣工验收的依据

开发项目或单体工程，其竣工验收的依据是：经过审批的项目建议书、年度开工计划、施工图纸和说明文件、施工过程中的设计变更文件、现行施工技术规范、施工验收规范、质量检验评定标准，以及合同中有关竣工验收的条款。工程建设规模、工程建筑面积、结构形式、建筑装饰、设备安装等应与各种批准文件、施工图纸、标准保持一致。

## 三、竣工验收的工作程序

开发项目竣工验收的工作程序一般分为两个阶段：

### （一）单项工程竣工验收

在开发小区总体建设项目中，一个单项工程完工后，根据承包商的竣工报告，开发商首先进行检查，并组织施工单位（承包商）和设计单位整理有关施工技术资料（如隐蔽工程验收单、分部分项工程施工验收资料和质量评定结果、设计变更通知单，施工记录、标高、定位、沉陷测量资料等）和竣工图纸。然后，由房地产开发商组织设计、施工、工程监理等单位，正式进行竣工验收，开具竣工证书。

### （二）综合验收

综合验收是指开发项目按规划、设计要求全部建设完成，并符合施工验收标准后，即应按规定要求组织综合验收。验收准备工作，以开发商为主，组织设计、施工、工程监理等单位进行初验，然后，邀请有关城市建设管理部门，如公安消防、环保、规划等部门，参加正式综合验收，签发验收报告。

对于已验收的单项工程，可以不再办理验收手续，但在综合验收时应将单项工程的验收单作为全部工程的附件并加以说明。

在组织竣工验收时，应对工程质量的好坏进行全面鉴定。工程主要部分或关键部位若不符合质量要求会直接影响使用和工程寿命，应进行返修和加固，然后再进行质量评定。工程未经竣工验收或竣工验收未通过的，开发商不得使用、不得办理客户入住手续。

## 四、工程竣工验收备案

开发商应当自建设工程竣工验收合格之日起 15 日内，将建设工程竣工验收报告和规划、公安消防、环保等部门出具的认可文件或者准许使用文件报建设行政主管部门或者其他有关部门备案。

办理工程竣工验收备案应提交的文件包括：①工程竣工验收备案表。②工程竣工验收报告。竣工验收报告应当包括：工程报建日期，施工许可证号，施工图设计文件审查意见，勘察、设计、施工、工程监理等单位分别签署的质量合格文件及验收人员签署的竣工验收原始文件，市政基础设施的有关质量检测和功能性试验资料，以及备案机关认为需要提供的有关资料。③法律、行政法规规定应当由规划、公安消防、环保等部门出具的认可文件或者准许使用文件。④施工单位签署的工程质量保修书。⑤法规、规章规定必须提供的其他文件。商品住宅还应当提交《住宅质量保证书》和《住宅使用说明书》。

## 五、竣工结算

竣工结算是反映项目实际造价的技术经济文件，是开发商进行经济核算的重要依据。工程竣工验收报告经开发商认可后，承包商应向开发商递交竣工结算报告及完整的结算资料，双方按照协议书约定的合同价款及专用条款约定的合同价款调整内容，进行工程竣工结算。开发商收到承包商递交的竣工结算报告及结算资料后通常要在 1 个月内予以核实，给予确认或者提出修改意见。开发商确认竣工结算报告后，应及时通知经办银行向承包商支付工程竣工结算价款。承包商收到竣工结算价款后，通常应在半个月将竣工工程交付开发商。

## 六、编制竣工档案

技术资料 and 竣工图是开发建设项目的技术管理成果，是使用单位安排生产经营、住户生活所需要的。物业管理公司依据竣工图纸和技术资料可进行管理和进一步改建、扩建。因此，开发项目竣工后，要认真组织技术资料的整理和竣工图的绘制工作，编制完整的竣工档案，并按规定分别移交给房屋产权所有者和城市档案馆。

### （一）技术资料的内容

技术资料的内容主要包括：

#### 1. 前期工作资料

包括：开发项目的可行性研究报告、项目建议书及批准文件、勘察资料、规划文件、设计文件及其变更资料，地下管线埋设的实际坐标、标高资料，征地拆迁报告及核准图纸、原状录像或照片资料、征地与拆迁安置的各种许可证和协议书，施工合同、各种建设事宜的请示报告和批复文件等。

#### 2. 土建资料

包括：开工报告、建（构）筑物及主要设备基础的轴线定位、水准测量及复核记录、砂浆和混凝土试块的试验报告、原材料检验证明、预制构件、加工件和各种钢筋的出厂合格证和实验室检查合格证，地基基础施工验收记录、隐蔽工程验收记录，分部分项工程施工验收记录、设计变更通知单、工程质量事故报告及处理结果，施工期间建筑物或构筑物沉降观测资料，竣工报告及竣工验收报告。

#### 3. 安装方面的资料

包括：设备安装记录，设备、材料的验收合格证，管道安装、试漏、试压的质量检查记录，管道和设备的焊接记录，阀门、安全阀试压记录，电气、仪表检验及电机绝缘、干燥等检查记录，照明、动力、电讯线路检查记录，工程质量事故报告和处理结果，隐蔽工程验收单，设计变更及工程资料，竣工验收单等。

### （二）绘制竣工图

开发项目的竣工图是真实地记录各种地下、地上建筑物、构筑物等详细情况的技术文件，是对工程进行验收、维护、改建、扩建的依据。因此开发商应组织、协助和督促承包商和设计单位，认真负责地把竣工图编制工作做好。竣工图必须准确、完整。如果发现绘制不准或遗漏时，应采取措施修改和补齐。

技术资料齐全，竣工图准确、完整，符合归档条件，这是工程竣工验收的条件之一。在竣工验收之前不能完成的，应在验收后双方商定期限内补齐。绘制竣工图的做法如下：

（1）按施工图施工而无任何变动，则可在施工图上加盖“竣工图”标志后，直接作为竣工图。

（2）结构形式改变、建筑平面改变、项目改变以及其他重大改变，不宜在原施工图上修改、补充，要重新绘制竣工图。

(3) 基础、地下构筑物、管线、结构、人防工程等,以及设备安装等隐蔽部位,都要绘制竣工图纸。

(4) 竣工图一定要与实际情况相符,要保证图纸质量,做到规格统一、图面整洁、字迹清楚,一经施工技术负责人签认,不得任意涂改。

## 第五章 房地产开发的资金筹措

资金如何筹措,是房地产开发商最为关切和颇费心机的问题。房地产开发资金存在着需求量大、投入集中且占用周期较长的特点,对于开发商而言,他不可能有太多的自有资金随时调用。因此,房地产开发公司,能否在竞争激烈的房地产市场中获得成功,除了取决于其技术能力、管理经验以及以往的信誉外,还取决于其筹集资金的能力和使用资金的效率。成功的资金筹措可以使开发商“借鸡生蛋”,取得更多的利润。本章要讨论的中心问题,就是关于房地产开发的资金筹措。

### 第一节 房地产业资金的运动特征与筹措原则

#### 一、房地产开发资金的运动特征

纵观房地产开发的全过程,房地产开发资金随着房地产开发经营活动的进行而不断运动变化着。从货币资金开始,随着土地的购入和开发建设的推进,它们分别转化为储备资金、生产资金和成品资金,通过销售后又转化为货币资金,如此形成了一个周而复始的循环过程。与其他产业相比,房地产开发资金运动存在着以下主要特征:

##### (一) 房地产开发资金占用量大并且集中

房地产开发需要消费大量的土地资源、人力资源以及各种材料、设备等工业产品,而城市建设用地的稀缺导致地价昂贵,经济发展的刺激又往往导致工业产品价格上扬,这就使房地产开发投资额巨大,在资金运动的各个环节都需要占用大量的资金。如果仅仅依赖于自有资金,很容易发生财务困难。尤其是对于规模宏大的工程,即使对于大的开发商来说,仅仅依赖自有资金也常常力不从心,很少有一家开发商拥有十几亿或更多的自有资金随时可以调用。在房地产开发资金运动过程中,

哪一个环节受阻，都势必会影响生产开发的顺利进行。

### （二）房地产开发资金占用时间长，周转速度慢

房地产开发建设周期较长，在建设过程中，如果不采用预售方式的话，则只有资金大量投入，没有资金回收。当开发工程建成后，如采取出售的方式，资金回收和周转速度相对较快，但前提是市场需求旺盛，能够很快卖得出去，否则，资金同样要占用很长时间。若采用出租方式，资金占用量虽可逐年减少，但全部收回需要相当长的时间。

### （三）房地产开发资金运动受区域影响

与有些商品不同，房地产区位的固定性使房地产产品的购买者往往受国籍、城市户籍的限制，在流通和消费环节上都有较强的地域性，从而使其资金运动也受到区域范围的显著影响。

我国目前居民的生活水平不高，个人购房能力十分有限，各种购房信贷制度尚未健全，由此导致了房地产消费市场疲软，这更为房地产开发资金的回收造成了难度。这种现状，导致房地产开发资金使用与资金来源之间产生了尖锐的矛盾，主要表现在资金投入一次性与资金积累长期性的矛盾，资金动用集中性、大额性与资金来源小额性、分散性的矛盾，资金回收缓慢性与再生产中资金投入连续性的矛盾等，这使房地产开发投资在回收时间上、数量上产生了极端的不平衡。因此，要解决这些矛盾，协调、平衡资金投入与回收，保证开发项目的顺利进行就成为房地产开发资金筹措的主要目标和任务。

## 二、房地产开发资金筹措的原则

不同企业之间有不同的财务状况，不同项目投资计划与工程建设进度也不尽相同，但在房地产开发资金筹集过程中，都必须遵循安全性、经济性、可靠性三原则，这是由房地产开发资金运动的共同特征所决定的。

### （一）安全性原则

衡量安全性的主要指标是风险程度。从筹资的目的来看，筹集资金是为了更好地实现资金平衡，使开发项目顺利进行，并最终取得利润。因此，筹措资金要以顺利实现既定目标（如进度目标、利润目标）为原则，任何可能影响既定目标的因素

都是不安全因素，都要尽量避免或化小。从金融角度来看，筹措资金要考虑利率变动、汇率变动的风险；同时也要考虑到影响企业财务状况和偿债能力的举债规模、偿债日期、利润高低等因素。安全性原则的把握一定要谨慎周密，否则，便可能产生重大筹资失误，承担不必要的风险。

### （二）经济性原则

对于房地产开发企业来说，任何一个房地产工程的发展，经济效益一定是其追求的第一目标或主要目标之一，因此在各个环节都要考虑到降低成本，提高项目的经济效益。在资金筹措这个环节也不例外，要考虑到筹资成本对开发项目效益和资金周转的影响。通常而言，筹资成本越低越好，最高不能超过开发项目可能的投资收益率。

### （三）可靠性原则

从房地产建设开发过程可以看出，要使工程得以顺利进行，实现既定目标，资金投入的时间与数量的保证尤为重要。因此，筹资的渠道、方式、时间、数量等方面，都必须是切实可靠的。

## 第二节 房地产开发资金筹措的渠道

房地产开发商在决定进行某一房地产开发项目前，就应该考虑到用于该开发项目的投资来源。随着我国房地产市场的逐步完善和房地产金融业的逐步发展，房地产开发资金筹措的渠道也越来越多。房地产开发资金的主要筹措渠道有利用自有资金、向金融机构贷款、发行债券及预收房款等形式，对于股份制企业，也可采用发行股票的形式。下面针对这些渠道作详细介绍。

### 一、汇集自有资金

一项开发项目，只要利润率高于银行存款利率，开发商就可以投入自有资金。自有资金包括现金和其他速动资产，以及在近期内可以收回的各种应收款等。速动资产包括各种应收的银行票据、股票和债券（可以抵押、贴现而获得现金的证券），以及其他可立即售出的建成楼宇等。至于各种应收款，可包括已定合同的应收售楼

款、近期可出售的各类物业的付款等。

## 二、申请贷款

任何房地产开发商要想求得发展，都离不开银行和其他金融机构的支持。而且由于“杠杆效应”的存在，开发商不可能，也不愿意完全靠自有资金而不利用银行或其他金融机构的信贷资金。利用信贷资金经营，实际上就是“借鸡生蛋”、“借钱赚钱”。

### （一）取得银行等金融机构支持的条件

金融机构是不会轻易向开发商敞开大门的。要得到金融机构的大力支持，甚至提供各种优惠和方便，取决于以下一些因素：

#### 1. 开发商的实有资本

金融机构要考察和检查开发商的资产负债表和近期的损益表。除固定资产外，金融机构十分关心开发商的速动资产、流动负债等，以便算出开发商的速动运营资本净值。

#### 2. 开发商的信誉

包括开发商过去完成的开发项目情况，特别是工程质量和是否按期完成开发工程和是否按期租售完以及用户的反映如何等。因为开发商是靠开发项目完成后的租售收入偿还贷款的，一旦开发商不能如期将楼宇租售出去，金融机构将无法收回其贷出的款项。

#### 3. 拟开发建设项目的情况

金融机构在确定是否贷款给开发商之前，还需要了解拟开发建设项目的财务评价结果，即项目本身的还贷能力。一般情况下，开发商应向金融机构提供其所委托的房地产咨询机构站在第三方的公正立场上，对开发项目经济可行性所作的评估报告。该报告，应就房地产市场情况、预期的租金和售价水平及总开发成本、项目本身的收益能力和还贷能力、财务评价的有关技术经济指标、不确定性分析的结果等提供专业性意见，以供金融机构参考。

#### 4. 房地产市场情况

办理房地产抵押贷款的金融机构，还要通过其自己的房地产市场研究人员，或委托另外的咨询机构，就房地产市场发展的现状与前景作出判断，以决定是否提供

抵押贷款及数额的大小。当房地产市场前景不明朗时，金融机构通常持慎重态度或严格贷款条件。

### 5. 开发商在建工程情况

特别要了解开发商有多少在建工程，其工程进展状况和租售状况。如果开发商在建工程过多、规模过大，负担严重地超过了其开发能力，则金融机构也会对贷款持慎重态度。

### 6. 开发商的诚实可靠性

有的开发商为了获取贷款而有意隐瞒一些情况，例如，在列山的应收款项中，实际上由于存在争议而可能无法收回；隐瞒在建工程的潜在亏损；甚至串通咨询机构提供虚假评估报告等。这种不诚实的行为是金融机构最忌讳的。

## （二）对金融机构的选择

随着我国金融体制的改革，金融业务打破了过去几家银行垄断的局面，地方性银行和开办信贷业务的非银行金融机构、外资银行、中外合资银行纷纷涌现，这为开发商选择金融合作伙伴提供了较大的选择空间。在选择金融合作伙伴时，要考虑到以下一些因素：

- （1）最好选择国际交往信誉好，政府和公众都很信任的较大金融机构合作。
- （2）有良好的服务质量和办事效率。
- （3）收费合理。无论是存贷利息、佣金或手续费等，均能给予优惠待遇。
- （4）便于资金调动和转移。

开发工程量大、营业额高而又有较好资信的开发商，也是众多金融机构争夺的主顾，开发商可利用金融机构之间的竞争来选择合作伙伴，根据金融机构的特点和性质建立相应的业务往来。

## （三）金融机构贷款的方式

### 1. 房地产开发企业流动资金贷款

房地产开发企业流动资金贷款是房地产金融机构对开发企业发放的生产性流动资金贷款，其贷款对象是在规定贷款范围内的、具有法人地位、实行独立经济核算的从事房地产开发活动的企业。一般来说申请该项贷款的房地产企业应具备以下贷款条件：

- （1）具备开发企业资格。即具有开发企业资格证书和工商营业执照；

- (2) 在贷款金融机构开立账户，持有贷款证；
- (3) 拥有一定量的自有资金；
- (4) 具有开发计划。即有关部门下达的年度投资计划和开发项目的有关批准文件；
- (5) 具有健全的管理机构和财务管理制度；
- (6) 具有还本付息的能力等。

另外，贷款金融机构对企业的实有资本、信誉、拟开发项目的成本和效益情况、开发商在建工程情况（是否超能力开发）等也将进行审核。

房地产开发企业流动资金贷款一般要经过贷款申请、贷款评估与贷款审核、贷款额度与期限核定、贷款合同和担保合同签订等过程，并办妥有关手续，最后由金融机构按贷款合同规定发放贷款。

## 2. 房地产开发项目贷款

房地产开发项目贷款是指房地产金融机构对具体房地产开发项目发放的生产性流动资金贷款。它的特点是贷款只能用于规定的开发项目，贷款对象是一些投资额大、建设周期长的开发项目，如大型住宅小区等。承担项目开发的房地产开发企业是开发项目贷款的债务承担者。

开发项目贷款，除必须符合房地产开发企业流动资金贷款条件外，还必须具备以下条件：

- 其一，贷款项目必须列入当年的开发计划；
- 其二，必须具备批准的设计文件，并通过金融机构进行的项目评估；
- 其三，前期工作准备必须就绪，落实了施工单位，具备了开工条件。

与房地产开发企业流动资金贷款不同，申请开发项目贷款时，金融机构参与项目的选择，参与可行性研究工作，并进行项目评估。未经评估的项目金融机构一般不承诺贷款。金融机构参与项目扩初设计及概算的审查，并根据项目有关情况参与销售价格的制定。金融机构参与项目年度计划的安排，并根据计划执行情况，编制年度贷款计划，核定贷款额度。

房地产开发项目贷款程序与流动资金贷款程序基本相同。

## 3. 房地产抵押贷款

房地产抵押贷款是指借款人以借款人或第三人合法拥有的房地产以不转移占有的方式向银行提供按期履行债务的保证而取得的贷款。当借款人不履行债务时，银

行有仅依法处分作为抵押物的房地产，并优先受偿。当处分抵押房地产后的资金不足以清偿债务时，银行有权继续向借款人追偿不足部分。

可以设定抵押权的房地产有：依法取得的土地使用权；依法取得的房屋所有权及相应的土地使用权；依法取得的房屋期权；依法可抵押的其他房产等。

以划拨方式取得的土地使用权设定抵押权的，依法处分该房地产后，应当先用处分所得的价款缴纳相当于应缴纳的土地出让金的款额，金融机构贷款方可优先受偿。

房地产抵押贷款对象可以是符合条件、具有可抵押的房地产的法人，也可以是具有可抵押的房地产、并具有完全民事行为能力的自然人。

房地产抵押贷款的条件除一般贷款的基本条件外，最主要的就是拥有可抵押的房地产。房地产抵押是建立贷款关系的前提也是取得贷款的条件。

房地产抵押贷款的程序与房地产开发企业流动资金贷款程序基本相同，不同之处在于：

其一，房地产抵押贷款的额度由贷款金融机构根据借款人的资信程度、经营收益、申请借款金额和借款时间长短确定，但最高不超过抵押物现行作价的 70%，并且抵押物的现行作价一般由具备专业资格条件的房地产评估机构评估确定。

其二，抵押合同由借款人或抵押人与贷款金融机构双方共同签订，抵押合同是房地产抵押贷款合同不可分割的文件。

其三，房地产抵押贷款合同、房地产抵押合同签订后，必须办理抵押登记手续，若按规定需公证的，贷款合同和抵押合同必须经公证机关公证。

### 三、发行债券筹资

发行公司债券筹集的资金与银行贷款一样，同属企业外来资金，但可使用时间较长。由于公司债券较政府债券风险大，因此其利率要高于政府债券利率。1987年国务院发布的《企业债券管理暂行条例》规定：“企业发行债券必须经中国人民银行批准，并且授权中国人民银行对发行债券的企业和购买企业债券的企业、事业单位的资金使用情况进行监督、检查；企业债券的票面应当载明企业的名称、住所、债券的票面额、债券的票面利率、还本期限和方式、利息的支付方式、债券发行日期和编号、发行企业的印记和企业法定代表人的签章、审批机关批准发行的文号、日期等；企业发行债券的总额不应大于该企业的自有资产净值；企业为固定资

产发行债券，其投资项目必须经有关部门审查批准，纳入国家控制的固定资产投资规模；债券的票面利率不得高于银行同期限居民定期存款利率的 40%；企业债券的发售可以由企业自己办理，各专业银行和其他金融机构可以经办企业债券的转让业务”。

### （一）发行企业债券的一般条件

- （1）企业规模达到国家规定的要求；
- （2）企业财务会计制度符合国家规定；
- （3）具有偿债能力；
- （4）企业经济效益好，发行债券前连续三年盈利；
- （5）所筹集资金的用途符合国家产业政策；
- （6）债券利率不得高于国务院限定的水平；
- （7）国务院规定的其他条件。

对房地产企业而言，在此一般条件上，还有一系列的限制性规定。

### （二）企业债券的发行政程序

#### 1. 由公司权力机构作出决定

有限责任公司或股份有限公司发行债券由董事会制定方案，股东大会或股东会作出决议；国有独资公司由国家授权投资的机构或国家授权的部门作出决定。

#### 2. 报请国务院证券管理部门批准

申请时应提交下列文件：

- （1）公司登记证明；
- （2）公司章程；
- （3）公司债券募集办法；
- （4）资产评估报告和验资报告。

#### 3. 公告债券募集办法

在该办法中应公告企业的名称、发行债券的用途、债券的票面额、利率、还本期限与方式、利息支付方式、债券的流通性等情况。在债券募集办法中一般还包括该公司债券经证券主管机关指定的评估机构评定的债券等级。

#### 4. 承销机构承销债券

## 四、发行股票筹资

对股份公司而言，发行股票是主要的筹资渠道。

### （一）股票发行条件

- （1）投资项目符合国家产业政策；
- （2）发行的普通股限于一种，同股同权；
- （3）发起人认购的股本数不低于总股本的规定比例；
- （4）向社会公众发行的部分不低于股本总额的规定比例；
- （5）中国证监会规定的其他条件。

若是原有企业改组申请公开发行股票，还应具备以下两个条件：

（1）发行前一年年末净资产在总资产中的比例不低于规定要求，无形资产在净资产中的比例不高于规定要求；

（2）最近三年连续盈利。

增资扩股发行股票，除上述条件外，还应当具备以下条件：

- （1）前一次发行的股份已募足，并间隔一年以上；
- （2）最近三年连续盈利，并可向股东支付股利；
- （3）公司预期利润率可达同期银行存款利率水平；
- （4）中国证监会规定的其他条件。

## 五、其他筹资渠道

除利用上述主要资金筹集渠道外，房地产开发企业还可以利用以下几种渠道筹集资金：

### （一）利用各类信托基金融资

各类信托基金除将部分资金用于购买可以确保其利息收入的风险较小、收益水平相对较低的政府债券投资外，仍有愿意将基金的一部分用于虽有一定风险性，但收益相对较高的房地产投资，作为其投资组合的一部分，开发商可以以约定的利率向各类基金组织融资，也可以吸收其投资入股。尽管使用基金的利率水平相对高于银行贷款，但对资金需求量很大的房地产开发企业而言仍不失为一条有效的筹资渠

道。

## （二）预收购房定金或购房款

在房地产开发进行到一定的程度（通常规定是建安工作量完成 25% 以上），政府允许房地产企业预售房屋。预售房屋对于购房者来说，只需支付少量定金或部分房款，即可能享受未来一段时间的房地产增值收益。而对开发商来说，预售部分房屋既可以筹集到必要的建设资金又可降低市场风险。尽管可能损失部分未来收益，但对于习惯于“借鸡生蛋”的开发商来说，适时、适价地预售部分房屋又是必要的。尤其对自有资金实力不强的开发商来说，能否成功地组织预售是房地产开发成败的关键。

## （三）利用各类企事业单位的自有资金

在当前投资渠道尚不很健全的情况下，许多企事业单位拥有的自有资金处于闲置状态，他们希望投资于收益较高的房地产业以将死钱变活，但由于不易拿到开发经营权或无专门力量经营此类业务，常常拿着钱去寻找合作伙伴。开发商可以适时抓住机会，以分享固定利润或支付利息的方式与这些企事业单位合作。

## （四）借助有经济实力的公司合作开发

开发商如果确实筹款困难，那么寻找一家或几家有经济实力的国际或国内公司联合开发，是一种分散和转移资金压力的较好办法。开发商可以组织合作成员发挥各自的优点，并由各成员分别承担和筹集各自需要的资金。

## （五）由承包商带资承包建设工程

在建筑市场竞争激烈的情况下，许多有一定经济实力的承包商，有可能愿意带资承包建设工程，以争取到建设任务。这样，开发商就将一部分融资的困难和风险分摊给了承包商。当然，对延期支付的工程款项，开发商也要支付利息，但通常这个利息率较银行贷款利率低，而且更低于整个开发项目的投资收益率。如果开发商决定要承包商带资承包，一定要对承包商的经济实力进行严格的审查，对其筹资方案进行认真分析。必要时，在承包商筹资过程中，开发商也要给予支持与合作，如为承包商开具银行付款保函等。

应该指出的是，房地产开发商在进行某项目的开发建设时，通常要综合运用上述各种筹资手段。例如，将汇集到的自有资金用于支付地价款和前期开办费用，在

获取土地使用权后,可将其向银行或其他金融机构抵押以获取抵押贷款,用于地上物建设;当楼宇建设进行到一定阶段后可预售楼宇,用楼宇预售款,再加上用其他方式筹措的资金,将楼宇开发完毕。在开发建设过程中,还可能辅之以短期银行透支贷款等。

### 第三节 房地产开发资金筹集步骤和方法

#### 一、编制资金筹集方案

编制一个好的资金筹集方案是资金筹集成功的第一步。筹集资金很重要的就是借款(本节将以借款为例阐述相关问题),但借款是有风险的。由于财务杠杆作用的存在,它可能会使投资者由于借款而增加盈利,也可能使投资者由于借款而蒙受更大的损失。另外,当借款到期而市场不旺时,企业可能不得不低价出售房地产或者由于筹资过多而利息负担过重等。因此,把握好资金筹集的时间、数量、成本等各个方面,编制一个切实可行的资金筹集方案非常重要。

##### (一) 资金筹集方案的主要内容

一般来说,所筹集的资金必须在币种、数量、期限、成本四个方面满足房地产开发项目的需要。币种是指房地产项目开发所需资金的货币种类;数量是指房地产开发项目所需资金的总额和分期使用额;期限是指房地产开发项目所需资金从使用到偿还的时间;成本是指房地产开发项目所需承受的资金成本。

资金筹集方案主要有以下内容:

- (1) 资金筹集的币种和数额;
- (2) 资金筹集的流量。即与房地产项目资金投入和资金偿还的需求相适应的不同时间内筹集资金和偿还资金的数量;
- (3) 资金来源、结构。即各个资金来源渠道筹集的资金所占的比重;
- (4) 资金筹集的风险评价。即资金筹集的风险预测,降低风险的措施安排等;
- (5) 资金成本。即对为合理有效地筹集到所需要的资金而将付出的各种费用的估算;
- (6) 资金筹集方式。即对企业自行直接筹资还是委托有关金融机构筹集资金的

选择；

(7) 资金筹集部署。即对筹资工作各阶段具体目标、任务、时间、地点和负责人等的详细安排。

## (二) 资金筹集方案的编制过程

资金筹集方案的编制一般要经历以下几个阶段：

(1) 根据设计文件、进度计划等有关资料编制资金流动计划(包括资金投入计划和资金回收计划)，确定不同时期资金需求数量和可能的占用时间，并根据可行性研究报告等资料计算开发项目所能承受的最高资金筹集成本；

(2) 分析不同资金流量对项目开发进度、效益的影响，确定资金筹集目标，进行资金筹集方案的总体设计；

(3) 调查资金筹集的渠道，确定适合本项目要求的资金筹集范围，以及各种资金渠道筹集资金的数量、条件、期限、成本和风险；

(4) 设定所筹集资金的币种、数量、期限，计算资金筹集费用；

(5) 研究、分析资金筹集的风险，提出降低风险的措施；

(6) 计算资金成本，包括资金筹集的全部费用；

(7) 确定资金筹集方式，如果是委托筹集资金，则应提出委托的代理机构；

(8) 提出资金筹集分阶段工作计划；

(9) 准备资金筹集方案文件，包括所需要的各种法律条文和政策文件；

(10) 形成正式的资金筹集方案。

不论企业是采用何种资金筹集方式，都可以委托有资格的银行、证券公司或其他金融机构代为制定资金筹集方案。

## 二、编制资金流动计划

为筹集一个开发项目所需要的资金，首先要知道究竟需要多少资金和什么时候投入这些资金。编制资金流动计划表，是解决这个问题的较好方法。一般的资金流动计划可以用表格形式或图线形式表达，对于大型项目可以用季度为单位计算资金流动量，中小型项目则可用月度为单位计算。

### (一) 资金投入计划

编制资金投入计划，主要是根据开发项目的建设进度计划和开发商与承包商签

订的工程承包合同中的工程成本预算、施工组织设计中关于设备、材料和劳动力的投入时间要求,以及付款方式来分项计算资金需求额。投入资金的分类可粗可细,大致可划分为以下一些方面:

### 1. 土地费用

包括土地出让金、拆迁补偿与安置费用和城市建设配套费。

### 2. 前期工程费

包括临时水、电、路及场地平整费、勘察设计和规划费用、可行性研究费等。

### 3. 建安工程费

包括土建工程费,水、暖、电、空调、煤气费和其他设备费。

### 4. 室外工程费

指红线内水、电、电信、煤气、道路、绿化、环卫、照明等各种消费支出和设施建设费用。

### 5. 公共配套费

包括锅炉房和变电所建设分摊的成本、用电权费、电贴费等。

### 6. 管理费

### 7. 其他费用

如两税一费、所得税、贷款利息及不可预见费等。

将以上各项费用列表,并根据工程进度计划计算出每月或每季度的总费用支出,即为资金投入计划表(见表1-5-1)。

表 1-5-1 资金投入计划表

单位:万元、月

时 间 费 用	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	小计
土地费用													
前期费用													
建安工程费用													
室外配套工程费用													
管理费													

时 间 费 用													小计
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
利息													
不可预见费													
合计													

(二) 资金回收计划

编制资金回收计划，主要是根据房屋租售计划，结合市场分析中预计的最可能租金、售价水平进行投资回收情况测算。测算时使用的时间单位应与资金投入计划表中涉及的相一致。

资金回收的项目主要包括定金、出售房屋收入和租金收入。将各项收入列表，即为资金回收计划表（见表 1-5-2）。

表 1-5-2 资金收入计划表

单位：万元、月

时 间 内 容													小计
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
预收定金													
销售收入													
租金收入													
合计													

由于租、售行为常常延长到项目投入完成、交付使用之后，故在建设期结束后可能继续有收入，可以将此表的时间延长到项目租、售结束，并在资金流动计划表中作相应调整。

### （三）资金流动计划

将上述两表综合，得到资金流动计划表（1-5-3）。

表 1-5-3 资金流动计划表

单位：万元、月

时 间  内 容	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	小计
资金投入													
资金收入													
差额													
累计资金投入													
累计资金收入													
累计差额													

表 1-5-3 中，资金投入与资金收入的差额与累计差额分别表示当期和累计的扣除租、售收入后的实际投入的自有资金或借入资金的数量，这是判断必须筹集的资金数量、时间、期限等的主要依据。

### 三、按规定程序办理各类贷款手续

所有金融机构，包括国内和国外的金融机构，对于各类贷款均需要按一定的程序和手续办理。一般说来，开发商在决定进行某个开发项目之前，就应该考虑到开发建设资金的筹集渠道。除安排自有资金外，总是要先同几家银行或非银行金融机构接触，向他们探询获得支持的可能性和贷款条件。一旦成功地获取了某个项目的

开发权，应立即找许诺贷款并有优惠条件的金融机构商讨具体安排。

办理贷款手续前双方要明确以下一些重要问题：

其一，借款人——借款人应是法人，应有法人注册文件，有董事会关于贷款的决议和对经办人的授权证书，有法人联系地址、电话、传真等。

其二，贷款人——指贷款的银行或有权发放贷款的非银行金融机构。

其三，贷款的性质和用途——指项目抵押贷款、透支贷款还是自由贷款等，贷款用于什么项目上或开发项目的哪一方面。

其四，贷款金额——包括贷款货币种类及其金额。

其五，贷款期限——指从贷款支取直至还清贷款的总期限，其中应有用款期、宽限期（还息不还本）和偿还期等。

其六，安全保障——包括保函、抵押品、存款或债券低押等方面的安排。

其七，利率——主要是确定采用固定利率还是浮动利率，采用浮动利率时浮动的方法，例如按伦敦银行同业拆息附加（国际银行贷款），或按其他优惠利率附加，以及浮动时间的确定等（例如每月或每季浮动一次）。

其八，付息方式——确定按月还是按季付息亦或是半年付息一次，每次付息后下期的利率的计算方法等。

其九，还本方式——确定按年、半年或三个月平均还本并付各期利息。如用固定利率，可规定连同本息用等分方法归还等；也可规定为分次按不同本金的百分比偿还。同时要约定未按期还本付息的惩罚方式，例如提高未还本部分的利率，强制还款等。

其十，各种手续费用——确定各种收费标准，包括贷款安排费、法律文件手续费（如贷款合同文件准备费用、律师费等）、承诺费（对未按期提款部分应给银行资金筹集费用以适当补偿），以及其他额外费用等。要明确各项费用的取费方法和支付方法（例如安排费、律师费等在第一次支用贷款中首先扣除，承诺费在贷款总额中扣除等）。

其十一，提前还款的处理——明确是否允许提前还款，是否有处罚金等。

其十二，提款方式——了解关于提款凭证的规定，明确提款签字人的签名字模等。

其十三，金融机构的监督权利——这是金融机构单方面的权利规定，例如规定金融机构有权对贷款项目的进展随时检查，有权要求借款人向金融机构报送财务报

表，及有权在某种条件下终止贷款等。

其十四，其他重要问题——例如贷款合同的生效问题等。

## 第四节 资金筹集的风险分析与控制

在一般的财务管理活动中，未来的风险难以测定和计量。然而，风险是客观存在的，企业财务管理工作几乎都是在各种风险和不确定状态下进行的，资金筹集活动也不例外。

### 一、资金筹集的风险

#### （一）财务风险的含义与成因

通常，我们把由于企业采用各种方式筹集资金而产生的风险，尤其是企业负债筹资而面临的风险，称为财务风险，也称为筹资风险或破产风险。当企业由于资金不足或出于其他目的而运用一定的方法筹集资金后，它有可能取得更多的利润，也有可能发生亏损。但无论如何，企业都必须按规定向债权人按期支付利息和偿还本金等。如果企业的经营收入不足以偿付负债利息和本金，则可能使企业面临财务危机，严重的可能导致企业破产。

产生财务风险的主要原因是：第一，筹资决策时缺乏可靠的信息。在大多数决策中，决策事项（如收入、价格、销路等）未来变化的各种情况在决策时是无法掌握的，或者说不能取得有关可靠的信息。这可能是根据现行的预测手段根本无法取得将来各种确切的信息，也可能是在许多情况下，取得这种确切的信息要花费极高的成本，决策者无法承受。因而，进行筹资决策时，往往只能根据历史资料或经验来判断，只是一种近似的估计，或多或少地带有主观性，从而使决策具有一定的风险性。第二，筹资决策者不能控制事物未来发展的过程。决策事项未来发展的过程，直接受到未来客观经济环境的影响，如政府宏观经济政策的改变、市场景气与否、产业结构的调整、顾客需求的变化、市场价格和利息率的波动等。所有这一切都使筹资决策处于风险之中，而且这种风险与时间长短有关，未来收益的风险明显大于近期收益的风险。

因此，由于上述原因的存在，在项目开发过程中，实际的现金流量就会与筹资

决策时预期的现金流量发生偏差，从而使企业面临财务风险。

## （二）财务杠杆作用

财务杠杆是指企业全部负债对企业总资产的比例关系。财务杠杆的变化对企业普通股收益产生影响，也是财务杠杆作用。财务杠杆的作用程度，通常用财务杠杆系数来衡量，它表示每股收益随着息前税前利润的变化而变化的幅度，或每股收益的变动率相当于息前税前利润变动率的倍数。

一般来说，当企业的全部资金的息前税前利润率高于同期负债成本率时，财务杠杆使企业在不增加权益资本投资的情况下，取得更多的利润，财务杠杆具有正效应；反之，则财务杠杆为负效应，并给企业所有者权益带来损失。对优先股而言，当企业全部股本税后利润率高于优先股股利率时，会对普通股权益产生财务杠杆收益，反之则对普通股权益产生相应的财务杠杆损失。由此可见，财务杠杆作用方向的不确定性使企业的普通股权益面临额外的财务风险。财务杠杆作用是筹集资金时必须考虑的一个重要因素。

## （三）资金结构与财务风险

不同的资金结构使企业面临的财务风险存在差异。由财务杠杆作用可知，由于负债和优先股杠杆作用的不同，企业的财务风险是不同的。此外，长期负债与短期负债的财务风险也是不相同的。通常，短期负债的利息费用较长期负债要低，但使用短期负债比使用长期负债有更高的风险。主要表现在：第一，企业使用长期负债筹资，在既定负债时期内，其利息费用是固定的；但如以短期负债的连接，来取得长期的资金使用权，则可能由于利率的调整造成利息费用的不确定性；第二，企业利用长期负债筹资，可利用较长的经营期为偿还债务提供现金来源，虽有风险，但相对较小。如果企业以重复的短期负债来筹措长期资金，可能会因频繁的债务周转而产生一时无法偿还的情况，从而落入财务困境，甚至导致企业破产。

因此，在筹集房地产开发资金时，必须充分重视房地产开发项目投资量大、投资回收时间长，正好与短期负债还款期短的特征相违的特点，避免产生过度的财务风险。自有资金严重缺乏、负债比例较高的企业更应避免以短期负债的连接来达到长期使用资金的做法，应根据企业的资产结构来确定企业的资金结构，选择合适的资金筹集方法。

## 二、资金筹集风险的度量

由前述可知,由于房地产市场的不确定因素的存在,在同一筹资方案下,开发项目的预期收益可能有多种情况,再加上财务杠杆作用方向的不确定性,筹资可能使开发商取得更大的利润,也可能使开发商蒙受额外的损失,所以在市场变化不定和杠杆作用方向不确定的双重作用下,筹集资金存在很大的风险。通常我们以各种条件下项目各种可能的收益率与期望收益率的差异程度来衡量风险程度,常用的统计指标有期望收益率、标准差和变异系数。

### (一) 期望收益率(额)

期望收益率是一定资金筹集方案下根据各种可能的收益率和其不同概率计算出来的加权平均报酬率。如果以现金流入量反映项目收益,则可计算其现金流入的期望收益额,也称期值。

### (二) 标准差

标准差是反映各种可能结果的收益率偏离期望收益率的综合差异,或称离散程度指标。

标准差是以期望收益率为基准的概率加权平均离差,标准差越大,说明实际数值(实际收入或收益率)偏离期望值或期望收益率的可能性越大,风险也就越大。反之,说明实际收入或收益率偏离期望值或期望收益率的可能性越小,风险也就越小。

### (三) 变异系数

变异系数是标准差与期望收益(或期望值)的比值。由于标准差的作用具有局限性,它只适用于对具有相同期望收益率(或期望值)的各种资金筹集方案进行比较,分析其风险的大小,而不能比较分析具有不同期望收益率(或期望值)的资金筹集方案的风险大小,变异系数以相对数来表示离散程度即风险的大小更具有可比性。

必须注意的是,由于风险与收益的权衡永远是一个矛盾,而且往往可能收益越高,风险越大。因此,对于风险相对较高、收益也较高的房地产开发而言,并不是变异系数越小越好,比较风险的大小仍必须以达到一定的期望收益率为前提,否则

开发商便不会有开发项目的积极性，这样资金筹资方案也就失去了现实性，自然也没有比较风险大小的必要。

### 三、资金筹集风险的控制

由前述分析可知，由于取得信息的不完全性及事物发展的不可控性，使得实际现金流量与预期现金流量出现偏差而发生财务风险；而财务杠杆作用方向的不确定性则加剧了财务风险的作用程度。因此，控制财务风险，可以从以下方面考虑：

#### （一）针对企业自身财务状况，合理编制资金筹集方案，优选资金筹集渠道

通常应注意以下几点：

（1）除资金回收较快且利润丰厚的项目以外，要注意适量地直接投入自有资金。当然，必须保证达到投入自有资金的最低限额；

（2）应视市场情况灵活选择支付固定利息或分割固定利润的筹资方式。对于风险较大的项目，自己难以筹措到足够的资金时，寻找有实力的伙伴合作开发可以分散风险，共享利润；

（3）在政府许可的条件下，尽可能提前预售部分楼宇，是保证开发商利益、分散风险、筹措建设资金的有效办法。认真做好营销策划和销售组织工作是确保预售收入按计划实现的关键。

（4）应针对企业状况及项目开发的风险程度、资金回收情况选择合理的资金来源结构，避免短期资金的长期使用。

#### （二）加强债务管理，尽可能保持资金流动过程中的收支平衡

一般应遵循如下基本原则：

（1）债务与自有资本保持适当的比例，避免过度负债；

（2）债务的偿还日期分布尽可能均匀，避免集中在某一时期，并且债务中应保持一部分长期负债，以保证资金供给的相对稳定性；

（3）贷款利息尽可能均匀分布，减少现金支付的压力；

（4）如开发项目有外汇负债，应采用各种方法减少汇率变动风险；

（5）借款时应考虑赋税条件。

### （三）采取各种措施，分散风险因素

除通过前述寻找合作伙伴、尽可能预售及合理安排债息偿还时间等对策以外，还应尽可能分散地在不相关的筹资渠道上筹集资金；应尽可能选择合理的币种和渠道组合，使相关的风险因素相互抵消。

此外，对于周期长的项目，应随着开发的不断进行，不断分析资金的投入与回收情况，及时调整资金筹集方案。

## 第六章 行业管理：

### 房地产开发企业的部门规范

房地产开发企业所从事的城市土地开发和房地产业务总是与土地的征用联系在一起，而土地的征用在我国只有地方政府才有权审批和征用，房地产开发企业只有接受当地人民政府的委托或投标中标，才能承担开发业务。因此，房地产开发企业的经营必然要受到当地政府和当地城市建设主管部门的归口管理。房地产开发企业归口管理是确保达到城市建设符合“统一规划、合理布局、综合开发、配套建设”标准的重要保障，也是实现规范的行业管理的行政保证。

#### 第一节 房地产开发企业的建立

房地产开发企业的建立与其他企业一样，依据《中华人民共和国企业法人登记管理条例》的规定和程序依法进行登记注册。领取《企业法人营业执照》，取得法人资格，企业才能从事房地产开发业务。

##### 一、房地产开发企业的建立

在我国改革开放前不允许个人或集体从事房地产开发业务，只有政府管辖的房产局才有进行房地产开发建设的权力。因此，房地产开发受到了限制。改革开放以来，特别是国家批准建立了一批经济特区和经济开发区，使房地产开发业务从单一的全民所有制企业，拓展到集体企业、民营企业都可以依法经营。为此，一大批房地产开发企业、开发公司如雨后春笋般的涌现出来。依据我国《企业法》和《企业法人登记管理条例》的规定，从事房地产经营的企业，必须首先取得资质审查合格证，方能进行登记注册。其他必须具备的条件与其他企业法人应具备条件相同，概括起来有五条：

第一，必须具有自己的企业名称、组织机构和章程。房地产开发企业的名称必须符合国家的有关规定，如不能有两个以上的名称，不能使用有损国家、社会和公共利益的名称以及夸大其实的名称，没有分公司的企业不能称总公司等等。企业法人还必须有自己的组织机构，一般包括权力机构、决策执行机构和监督机构等。房地产企业的权力机构主要由董事会或总经理组成，决策执行机构主要由经理助理、经理办公室来构成，监督机构由财务部和职工大会构成。企业法人必须有自己的章程，章程规定企业的目标和宗旨、业务范围、资本数额、机构及职权、分配制度等等。

第二，必须具有固定的经营场所和必要的设施。经营场所包括管理机构活动的场所，如办公室，以及工人从事工作的场地。

第三，必须具有符合国家法律规定的资本数额和从业人员。

第四，必须具有承担民事责任的能力。

第五，必须具有从事房地产开发的条件和能力，达到资质审查要求的标准。

房地产开发企业经过登记注册后，就可以从事与其资质等级相符的房地产开发业务。房地产开发就是指房地产开发企业按照国家计划和城市规划的要求，投资将土地开发成为能够适应开工建设和使用需要的建设用地，然后再在建设用地上进行住宅、厂房、办公楼、商场等各类建筑物及其配套设施的建设活动，并通过这些建筑物的出售和出租，实现其价值以及回收土地开发成本的全过程。房地产开发可以由一个房地产开发企业从申请开发土地一直到建成房屋出售、出租，实现其价值和利润，也可以由不同的房地产开发企业分段进行。因为房地产开发的基本程序可以分为三个阶段，即：获取土地阶段，土地开发和建设房屋阶段，经营房产阶段。这三个阶段可以由一个开发企业完成，也可由两个或三个开发企业分阶段完成。

### （一）获取土地阶段

获取土地是进行房地产开发的先决条件，获取土地的途径主要有：①投标中标，获得建设用地。②旧城区改造中通过申请办理的建设用地。③向政府申请建设用地。获取土地在开发区的开发初期一般比较容易，开发区政府为了扩大招商力度，吸引外资，鼓励国外投资者和国内投资者投资于房地产开发，征用土地比较容易。随着我国房地产开发投资规模的不断扩大和房地产市场的日趋饱和，征用建设用地开始控制。为了杜绝滥占耕地现象的泛滥，国家下达了严格控制建设用地规模的有关文件，如《中华人民共和国土地管理法》、《中华人民共和国土地管理法实施

条例》、《中华人民共和国城市房地产管理法》等法规的出台，使房地产开发企业征用土地开始走上规范化的道路，征用建设用地，办理用地手续需要当地政府的审批，且控制的比较严格。

## （二）土地开发和建设房屋阶段

土地开发和房屋建设阶段一般由具体施工队伍和房屋建筑工程公司来承揽工程建设。承揽的工程包括基础设施建设、房屋建设、环境改造等。建筑工程公司是承包工程方，负责对工程的建设和改造。房地产开发企业是发包工程方，负责对工程的设计、监控，负责对工程的验收，负担支付给承包建筑单位建筑工程款。

## （三）经营房产阶段

房地产建设工程经过验收达到合格标准后，由房地产开发企业核算房屋总造价、平均造价并以此确定房屋售价和租赁价格，经报上级主管部门批准后，就可向社会公开出售或出租房屋。此阶段是整个开发过程中全部投资的体现和回收阶段，是房地产开发企业实现价值获取利润的阶段。房地产开发企业经过了以上三个阶段，才能真正的进入了经营阶段，才算完成了一个开发周期。

# 二、房地产开发企业的资质审查

## （一）房地产开发企业的资质审查与分级

房地产开发企业在到当地工商行政管理机关登记注册前，必须首先取得资质审查合格证。依据我国城乡建设环境保护部，国家工商行政管理局《关于加强城市建设综合开发公司资质管理工作的通知》第三条的规定“凡新组建从事城市和县镇土地开发、商品房屋与基础设施建设的综合开发公司，必须经资质审查合格，并持合格证到当地工商行政管理机关登记注册，领取营业执照后，方可营业。”

房地产开发企业接受资质审查的重点内容是：①开发公司必须有健全的管理机构，如董事会、经理办公室、财务部、开发部、规划设计部等。②必须具有固定的办公地点，如有具体的公司地址、联系电话及联系人姓名。③有健全的财务制度，如具有资历合格的财务管理和财会人员，并依据《房地产开发企业会计制度》和《企业会计准则》建立起财务管理职能部门和财务管理的一系列制度。④具有企业的经营管理章程，包括企业内部的管理制度和企业经营的宗旨与发展目标等。⑤必

须具有与其承担的经济责任相适应的自有资金和经济技术干部，这是企业得以发展的重要保证。

房地产开发公司的资质审查实行分级管理，《通知》第二条规定：“各计划单列市（区）与经济特区的开发公司，由计划单列市（区）与经济特区的归口主管部门，根据所在省、自治区的规定进行资质审查；其他城市、县城的开发公司由各市、县的归口主管部门完成初步资质审查后，报省、自治区、直辖市建设厅（建委）审批；中央直属各部门组建的全国性的综合开发公司，报城乡建设环境保护部审批。”

实行资质审查制度有利于加强对房地产开发企业的管理，规范各开发公司的企业行为，有利于防止企业欺诈行为，有利于保障城市建设的有序进行和城市建设质量的提高。

为了加强资质审查工作，使之成为连续性、规范性、约束性的管理环节，国家建设部曾于1989年2月23日下达了《关于颁布城市综合开发公司资质等级标准的通知》。此《通知》新规定的城市综合开发公司资质等级标准分为一、二、三、四个等级和每一等级必须具备的条件。其具体标准是：

一级开发企业必须具备的全部条件是：

- （1）自有流动资金1000万元以上（包括1000万元）；
- （2）固定职工人数100人以上（包括100人）；
- （3）有职称的技术人员50人以上（包括50人）；
- （4）设有高级工程师职称的总工程师，设有经济师以上职称的经济师，设有会计师以上职称的总会计师，技术、经济、统计、财务等各业务负责人具有相应专业中级以上职称；
- （5）具有5年以上从事综合开发的经历；
- （6）独立承担过一个建筑面积为30万平方米以上的居住区或三个建筑面积为10万平方米以上的住宅小区的开发建设任务，并已竣工交付使用，连续4年建筑合格品率达100%，无重大事故记录。

二级开发公司，必须具备以下全部条件：

- （1）自有流动资金500万元以上（包括500万元）；
- （2）固定职工人数60人以上（包括60人）；
- （3）有职称的技术人员24人以上（包括24人）；

(4) 工程技术、经济、财务负责人具有中级以上相应专业的职称，配有助理统计师以上职称的专职统计人员；

(5) 具有 3 年以上从事综合开发的经历；

(6) 独立承担过一个建筑面积为 10 万平方米以上的住宅小区或三个建筑面积为 4 万平方米以上的住宅组团的开发建设任务，并已竣工交付使用。连续 2 年建筑合格品率达 100%，无重大事故记录。

三级开发公司必须具备以下全部条件：

(1) 自有流动资金 200 万元以上（包括 200 万元）；

(2) 固定职工人数 30 人以上（包括 30 人）；

(3) 有职称的技术人员 10 人以上（包括 10 人）；

(4) 工程技术负责人具有建筑或结构专业中级以上职称，经济、财务负责人具有助理经济师、助理会计师以上职称，配有统计员以上职称的专职统计人员；

(5) 具有 2 年以上从事综合开发的经历；

(6) 独立承担过建筑面积为 4 万平方米以上或两个以上建筑面积为 2 万平方米的开发项目的建设任务。建筑合格品率达 100%，无重大事故记录。

四级开发公司，只允许在 20 万人口以下的小城市和县镇设立，其必须具备的最低条件，由各省、自治区、直辖市建委（建设厅）开发办根据本地区的经济发展情况，在以下范围内确定：

(1) 自有流动资金 50~100 万元；

(2) 固定职工人数 10~20 人；

(3) 有职称的技术人员 3~6 人；

(4) 工程技术负责人具有建筑或结构专业助理级或中级以上职称，财务负责人具有助理会计师以上职称。

对于资金、人员达到一、二、三级标准而经营实绩分别达不到一、二、三级公司标准中第 5、第 6 项规定的开发公司，可降低一个等级暂定。

为了将资质等级评定工作与保障工程质量结合起来，《通知》中还对不同等级的开发公司所承担的土地开发任务作了具体规定：

(1) 一级开发公司可承担 20 公顷以上的土地开发任务，建筑面积 30 万平方米以上的居住区开发建设，以及与其投资能力相当的工业区、商业区的开发建设，建设技术复杂程度不受限制。

(2) 二级开发公司可承担 20 公顷以下的土地开发任务, 建筑面积 20 万平方米以下的住宅小区开发建设, 以及与其投资能力相当的工业、商业建设项目的开发建设, 不得承担技术特别复杂的建设项目。

(3) 三级开发公司可承担建筑面积 12 万平方米以下的住宅小区的土地区、房屋综合开发或与其投资能力相当的工业、商业建筑的开发建设, 不得承担含有 12 层以上跨度超过 24 米的建筑物的建设。

(4) 四级开发公司可承担建筑面积 4 万平方米以下的住宅组团的土地、房屋综合开发, 或与其投资能力相当的商业建筑的开发建设, 只允许承担 6 层及 6 层以下民用建筑的建设。

通过资质审查, 确保对房地产开发公司的按级管理, 按级申报或投标建筑工程, 对保障工程质量具有十分重要的作用, 防止重大建筑事故的发生。

## (二) 房地产开发企业的业务管理

房地产开发企业的业务管理归属于所在地区和城市建设主管部门。为了加强对房地产开发企业的业务管理, 1987 年 5 月, 国务院在《关于加强城市建设工作的通知》中指出: “各级城市建设主管部门要加强对城市综合开发事业的归口管理。” 1987 年 8 月城乡建设环境保护部, 国家工商行政管理局又下发了《关于加强城市综合开发公司资质管理工作的通知》, 指出: “城市建设综合开发单位, 由各级城市建设主管部门实行归口管理。所有开发公司, 不论隶属关系如何, 都要接受各级归口管理部门的管理。” 1998 年 7 月 20 日中华人民共和国国务院又下发了《城市房地产开发经营管理条例》, 进一步规范了房地产开发企业管理规则, 在《条例》中的第二章第五条中强调: “设立房地产开发企业, 除应符合有关法律、法规规定的企业设立条件外, 还应具备两个条件: 一是有 100 万元以上的注册资本; 二是有 4 名以上持有资格证书的房地产专业、建筑工程专业的专职技术人员, 2 名以上持有资格证书的专职会计人员。” 在通过资质审查领得合格证, 进而领取营业执照后, 只具备了营业的基本资格。在开展土地开发业务中还必须自觉地接受当地城市建设管理部门的指导和监督, 这种指导和监督主要是通过对土地开发企业各项业务的进展情况的报送和审批来进行, 其具体审批内容包括:

### 1. 建设用地审批

获取建设用地许可证是房地产开发企业开展业务活动的第一步。由于我国的建设用地都是国有土地, 如果不是国有土地的农村集体土地被选作建设用地, 则必须

先予以征用，使其转变为国有土地。征用土地须经县（市）以上人民政府的批准，由当地政府管辖的土地管理部门进行征地。根据《中华人民共和国土地管理法》规定，国家建设征用程序包括：①申请选址。由用地单位持有关证件向所在地的土地管理部门提出申请，土地管理部门同意后，由土地管理部门进行征地。②拟定征地费用及补偿办法，土地征用费一般由土地补偿费、土地投资补偿费和安置补助费三部分构成，按照我国《土地管理法》规定：“……征用耕地的补偿费，为该耕地被征用前三年平均年产值的3~6倍”。③核定用地面积，征地申请经过批准以后，在土地管理部门主持下，用地单位和被征地单位依据批准的各项内容，正式签订征用土地协议。同时填写《国家建设征用土地报批表》报上级管理部门审批。④划拨土地，颁发土地使用证。用地申请和征地协议批准后，土地管理部门向用地单位核发用地许可证，作为用地的法律凭证。

## 2. 建筑工程的审批

建筑工程的审批是房地产开发企业在获取了用地许可证后，将要进行施工前的业务管理内容。建筑工程的审批包括基础设施建设和住宅建设两部分。基础设施建设一般由当地政府管辖的市政建筑部门进行设计与施工，房地产开发公司在建设工程施工前需向市政部门申请基础设施配套，并提交基础设施配套费方可进行建筑施工。建筑工程的审批程序是：由房地产开发企业对建筑工程的名称、选址、法人代表、工程预算、工程平面图进行整理成文后，上报当地政府管辖的建设规划局进行审批，经过批准后，由建设规划局颁发建设工程规划许可证。

## 3. 工程图纸的审批

工程图纸是建筑施工的重要依据，也是施工单位编制工程预算的依据。工程图纸包括：工程方位图，建筑施工图，工程方位图，标明建筑工程在一个区域内的具体位置。建筑施工图是表示楼房内部构造和外形装饰的图纸。包括：平面图、剖面图，立面图和总平面图等。建筑施工详图的内容包括：墙身、门窗、走廊、阳台、楼梯、卫生间、厨房、壁柜、吊柜、内部装饰等等，工程图纸绘制，经检查后施工图就成为组织施工的重要依据，不能擅自进行改动。

## 4. 工程预算审批

在建筑工程施工前，房地产开发公司对建筑工程进行预算，预算由预算员负责，按照工程施工图纸和应用施工定额计算出人工、建材、器械耗用量及工程总费用。房地产开发公司做出的工程预算要送交建设规划局预算处审批后，方能成为房

地产开发公司进行招标的依据。

#### 5. 建筑工程建设招标

房地产开发公司往往不是工程建筑单位，而是工程建筑的发包者。房地产开发公司依据工程预算向建设单位发出招标公告，并向应招标单位提供有关资料。应招标单位经过测算后写出投标书，递交招标单位，招标单位经过选择确定一家投标单位为建筑工程施工单位，双方在坚持自愿、公平、等价、有偿的原则下签订建筑工程承包施工合同，经公证处公证后，成为双方履行合同的法律依据。

招标中应特别注意的是，选择中标单位不能以标底最低为最好，而是要看投标单位标底是否合理，施工质量，施工业绩和对施工进度及施工方案的精确程度而定。以确保工程质量和工程的按期竣工为择优的主要依据。

#### 6. 工程质量鉴定

建筑工程一般都是投资较大的百年大计，工程质量尤为重要。工程质量鉴定要分阶段进行，施工中的工程质量应天天有检查者记录；每完成一个项目的施工都应进行检查、测定、记录；工程竣工时要先由建设单位进行自检，自检合格后，再由房地产开发公司组织验收检查，最后报请城市规划局指定质量监督及质量鉴定单位进行全面检查，以取得质量鉴定证明，并在此基础上请求工程验收评级。

#### 7. 工程价格审批

房地产开发公司依据工程造价核算的有关账务和资料，填写工程总造价报告，提交城市规划局和物价局进行审核，经审查部门实地勘察和核算，确定工程价格。

#### 8. 工程及房屋所有权变更审批

工程竣工后，房地产开发公司在审批手续齐备的情况下，就可以向城市规划局和房地产交易总公司提交工程及房屋所有权变更审批报告。经批准后，方能出售和出租房地产。购置房产的单位和个人才能取得房照和其他财产权证明。

## 第二节 房地产开发的计划管理

房地产开发的计划管理是城市建设规划的重要内容之一。加强房地产开发的计划管理，是合理开发和利用土地资源，提高资金利用效率的重要保证。1987年国家计委、建设部、国家统计局联合下发了《关于加强商品房屋建设计划管理的暂行

规定》(计字[1987]16号),1989年4月18日国家计划委员会又向国务院递交了《关于加强商品房屋建设管理的请示》。《请示》中指出:“全国商品房屋建设发展很快,这对于实现城市总体规划和推进住宅商品化,发挥了积极作用。但在商品房屋开发建设中存在不少问题,主要问题是对单位购买商品房屋的投资必须列入基本建设投资规模的规定执行不严,扩大了投资规模,非住宅商品房屋在商品房屋开发总面积中所占的比例越来越大,有些地方和单位以开发商品房屋为名建设楼堂馆所。为了贯彻治理整顿的方针,压缩固定资产投资规模,调整投资结构,促进商品房屋建设事业的健康发展,必须加强对商品房屋开发建设的宏观管理。”

## 一、房地产业发展规划与计划

《中华人民共和国城市规划法》(1989年12月26日第七届全国人民代表大会常务委员会第十一次会议通过)第六条中指出:“城市规划确定的城市基础设施建设项目,应当按着国家基本建设程序的规定纳入国民经济和社会发展计划,按计划分步实施。”这说明房地产业的发展必须符合城市发展总体规划的要求,并通过纳入城市规划进而纳入国民经济和社会发展计划。

### (一)房地产业发展规划与城市总体规划之间的关系

城市规划的制定实行分级管理。《规划法》第十一条指出:“国务院城市规划行政主管部门和省、自治区、直辖市人民政府应当分别组织编制全国和省、自治区、直辖市的城镇体系规划,用以指导城市规划的编制。”第十二条指出:“城市人民政府负责组织编制城市规划。县级人民政府所在地镇的城市规划,由县级人民政府负责组织编制。”房地产业的发展规划是城市规划的重要组成部分,房地产业的发展规划由各级政府责成规划建设部门进行具体规划。城市总体规划的内容包括:城市的性质、发展目标和 development 规模,城市主要建设标准和定额指标,城市建设用地布局、功能分区和各项建设的总体部署、城市综合交通体系和河湖、绿地系统,各项专业规划、近期建设规划等。房地产业的发展规划必须与城市总体规划的各项指标和要求保持高度一致,并要自觉地维护城市总体规划,特别是要严格执行城市详细规划的要求,因为城市详细规划内容包括:规划地段各项建设的具体用地范围,建筑密度和高度等控制指标、总平面布置、工程管线综合规划和竖向规划。房地产发展规划只有符合城市总体规划的要求才有其可行性和可靠性。

## （二）房地产发展规划应遵循的原则

由房地产产品的特殊性决定房地产规划不仅受城市总体规划的制约，而且要受市场需求的制约。因此，房地产发展规划必须遵循如下几项原则：

### 1. 必须与城市总体规划相一致的原则

房地产发展规划是城市总体规划中的重要组成部分，一方面城市总体规划中的公共设施规划、小区功能规划、商贸服务区规划等都要以房地产发展规划为依据，另一方面房地产发展规划又必须服从城市总体规划的总体布局的要求。因此，房地产发展规划必须与城市总体规划搞好衔接，做到局部服从整体，在服从整体的前提下编制好开发地段的细部规划，使城市总体规划得以细化和延伸，以实现社会效益、经济效益和生态效益的统一，实现城市的持续发展。

### 2. 以市场需求为导向的原则

房地产业最终产品商品房屋尽管具有使用年限长，价值高的特点，但它同样是商品，同样只有在被消费者购买后才能收回其投资，才能从中获得盈利。因此，房地产的发展规划必须以未来的市场需求为依据。市场需求的趋势受到多种因素的制约，如房改政策、投资政策、收入政策、户籍政策等都会使市场需求发生变化，因此，房地产发展规划一定要符合商品房屋市场的需求趋势。只有这样，房地产发展规划才具有指导性和可靠性。

### 3. 注重功能、讲究配套的原则

房地产属不动产，一旦建成它就具有了固定的方位，当人们购买了住房时，也就同时购买了与之配套的生活环境。生活环境是一个系统工程，涉及的领域和内容更为丰富，正如为中国顺德碧桂园出谋划策的新华社记者王志纲所强调的那样：“房地产不等于钢筋加水泥，名牌小区的背后是文化。”名牌小区应是一种全新的生活方式，应用全新的策划思路去规划。房地产发展规划要注重开发区内各项居住功能的高度协调，优等地段上的房地产发展规划要保持高起点，强调高标准配套，如别墅区不仅要有各种商业服务设施、学校、停车场、而且要有娱乐配套设施，如游泳馆、高尔夫球场等。一般地段的房地产发展规划要以住宅为主，辅以必要公共设施。

## 二、商品房屋建设的计划管理

1989年4月18日国家计划委员会《关于加强商品房屋建设管理的请示》中强

调指出：“为了贯彻治理整顿的方针，压缩固定资产投资规模，调整投资结构，促进商品房屋建设事业的健康发展，必须加强对商品房屋开发建设的宏观管理。”宏观管理的主要内容包括：

### （一）对商品房屋建设的计划管理

商品房屋建设是国家固定资产投资计划的组成部分，国家每年要编制全国商品房屋建设计划，作为指令性计划指标，由国家计委分别下达给省、自治区、直辖市计委和实行计划单列的地区及单位，具体安排落实。任何地区和单位都不得突破国家下达的商品房屋建设计划指标。各地区和单位根据资金和物资落实情况以及商品房屋需求变化情况，可以调减国家下达的商品房屋建设计划指标。从1990年起，所有商品房屋建设项目（包括续建、新建项目）建设时所需投资都要列入年度固定资产投资计划，不得搞计划外商品房屋建设。

### （二）对商品房屋的销售必须进行计划管理

《请示》中指出：“地方和单位的商品房屋销售计划由各省、自治区、直辖市和计划单列省辖市计委根据国家下达的商品房屋建设计划，结合本地区实际情况制定，并按计划销售，任何单位都不得在省、自治区、直辖市和计划单列省辖市批准的销售计划以外出售商品房屋。”

### （三）对商品房屋开发建设所需资金的计划管理

为了确保商品房屋建设按计划竣工，按计划交付使用，杜绝出现“半截子工程”，应加强商品房屋开发建设资金的管理。资金是保障建设工程按计划竣工的最关键的因素，只有在开工前建设资金已真正得以落实，工程建设才能得以顺利进行。《请示》中指出在商品房屋开发建设资金总额中，开发公司自有资金不得低于年度投资总额的30%；预收购房款在商品房屋建成销售前不得超过全部建设投资的70%，其中，开工建设时预收房屋款不得超过全部投资的40%，待房屋建设工作量完成一半时可再预收30%。各商品房屋开发公司的建设资金（包括预收的购房款），一律存入建设银行或住房储蓄银行，实行统一管理。

## 第三节 商品房价格管理与监督

商品房虽然与其他商品一样都有使用价值和价值，都要通过市场进行交换，都

需要依据市场的供求关系来确定价格，但是商品房由于具有使用年限长，价值大，可在多年使用的过程中变更产权的特点，因此，商品房价格管理不仅要有管理规则，而且要有管理机构，以确保商品房交易的规范有序。

## 一、商品房管理机构与管理原则

### （一）商品房管理机构

商品房的管理机构按其职责范围可分为宏观管理机构和微观管理机构。国家建设部、国家物价局、国家工商管理部门、国家计委、国家房产总局等部门属宏观管理机构，负责宏观政策的制定与检查、监督。各地根据房地产业改革和发展以及建立房地产市场的需要，相继成立的房地产交易所、交易市场或交易中心属微观管理机构，负责各地商品房市场交易的具体业务的管理。包括：审核房价、办理商品房产权证、产权证存档、代收商品房交易税等。房地产交易市场的形式，对加快房地产流通，推动房屋商品化和土地有偿使用发挥了重要作用。

### （二）商品房管理原则

#### 1. 商品房交易必须在房地产交易所进行

为了适应城市土地使用权出让和转让在宪法中得到确认，以及推行住房制度改革后所引起的住房出售、房地产交易业务不断扩大的新形势，早在 1988 年国家建设部就发出了《关于建立和健全房地产交易市场的通知》，《通知》中指出：“为了适应房地产交易活动中，房屋所有权和土地使用权的转移，产权产籍的相互印证、以及评估、登记等法律程序上的需要，新旧住房出售应一律在交易所进行，以加强政府部门对房地产市场的管理，建立和健全市场信息网络系统，使市场经营活动规范化。”

#### 2. 房地产交易所需经主管部门批准方可成立

为了便于管理，《通知》要求全国的房地产交易机构实行统一的名称，《通知》中指出：“过去有些地方建立的房地产交易机构名称不符合上述要求的，请按审批程序更名。正在筹备建立房地产交易机构的城市，应按房地产交易所名称进行申报，经主管部门批准后挂牌营业。没有建立房地产交易机构的城市，应创造条件，把房地产交易所尽快建立起来。房地产交易所的业务范围、服务项目，也应按其名

称，相应予以确定。各地房地产交易所要在地方政府和主管部门的领导下，本着既要搞活、又要管好的原则，充分发挥市场机制作用，适时调控价格，为交易各方提供良好的服务，要尽快制定房地产交易的有关法规，抓紧培训房地产价格评估人员和专业管理人员，逐步完善房地产交易市场的管理体制。”

### 3. 房地产交易所必须接受国家的宏观管理

建设部、国家物价局、国家工商行政管理局 1988 年发出的《关于加强房地产交易市场管理的通知》指出：“随着改革、开放的不断深入，国内外投资者对房地产的需求迅速增加，特别是随着住房制度改革步伐的加快，房屋商品化政策的推行，土地有偿使用的初步实践，以及在企业深化改革中承包、租赁、兼并、拍卖等经营形式的推行，使我国房地产市场开始出现兴旺的前景，房地产市场的形成和发展，意味着我国城镇价值以万亿元计的房地产将逐步进入有计划商品经济的流通领域。这对理顺城市建设关系，促进生产要素的合理配置，繁荣国民经济，都将产生重要的作用。”

### 4. 房地产交易所要加强商品房价格的管理

为了贯彻党的十三大提出的要加快建立和培育包括房地产市场在内的生产要素市场体系的精神，发挥市场机制的作用，维护交易市场秩序，保护合法的房地产经营交易活动，国家建设部曾依据国务院《关于整顿市场秩序加强物价管理的通知》的要求，做出了《加强房地产交易市场管理的通知》。《通知》中指出：“各城市要抓紧组织建立房地产交易所，配备必要的管理人员和专业人员，开展各项工作，包括：为房地产交易提供洽谈协议，交流信息，展示行情等各种服务；开展房地产价值、价格评估；提供有关房地产的法律、政策咨询，接受有关房地产部门和物价部门的宏观管理。”

## 二、商品房造价管理

商品房造价管理是指房地产管理部门依据房地产开发企业递交的商品房屋的总造价和单位造价申报材料，通过组织当地工商、物价、质检等部门对商品房的所有文件、各项成本、建筑面积、建筑质量进行全面审核后，作出审批意见，以确保商品房价格的公平合理，符合国家政策要求和市场价值规律的要求的一系列管理活动。《通知》中指出：“物价部门和房地产部门，要区别不同情况，合理确定房地产价格，逐步使价格构成合理化、规范化，企事业单位之间，私人之间的房屋交易价

格，由交易双方根据评估价格，协商议定。必要时地方人民政府可规定最高限价。”

为保证房地产交易市场价格的基本稳定，维护交易双方的合法经济利益，在最高限价内，对成交价格超过评估价格部分，地方人民政府可制定具体的收费办法予以调节。该项费用纳入当地人民政府的城市建设维护资金管理。地方人民政府要在调查、测算、论证的基础上，合理划分土地等级和确定地价，规定住宅区内各类配套项目的标准和规模，逐步把计入房地产价格的不合理部分分离出去。对一部分通过市场租赁的工商用房，可以实行商品房租或协议房租。

房地产出租、出售价格，收费标准和评估价格的规定，以及适用范围的确定，应报经当地物价部门核准。

### 三、商品房价格监督

随着旧房出售和价格评审制度的建立，房地产价格监督工作越来越重要。《通知》中指出：物价部门应会同有关部门制定评估价格的原则。各地要尽快建立房地产价格评估专业队伍。评估员的主要任务是：根据计价原则、标准和市场供求情况，合理评估房地产的价值、价格，为房地产交易、抵押、转让提供确定价值和价格的依据。

从事房地产价格评估的人员，要经过专业培训，由房地产管理机关考核合格，持证上岗，要逐步建立等级评估员制度，这是实现有效监督的重要保证。

## 第七章 经营管理：

### 房地产开发企业的内在约束

房地产开发企业的内在约束就是指房地产开发企业总体决策、内部组织、工作机制和管理监督过程，是企业为实现最佳目标效益而必须进行的计划、组织、调度、控制、监督和协调工作。现代房地产开发市场正逐步走向科学化、规范化、国际化，它要求房地产开发企业必须放弃传统随机性、自然过渡性的项目运作方法，要求房地产企业以最佳目标效益满足社会需要和需要，以科学决策和管理保证社会效益和经济效益。在房地产开发市场日益开放、竞争日趋激烈的形势下，房地产开发必须进行科学、合理的项目决策，而所谓计划、组织、调度、控制和协调工作既是科学决策的基本内容，又是决策得以完善实施的具体保证。现代房地产开发商应达到这样的认识，不是项目决定企业生存发展和完善，而是企业的科学决策及其有效实施决定了企业的生存发展和完善。

#### 第一节 房地产开发企业的计划管理

##### 一、计划管理的基本含义

房地产开发企业的计划管理不是简单的工作安排，也不是关于企业人事、资金、技术、物资的统筹管理，现代意义的企业计划管理必须具有决策、计划、经营三位一体的性质和特征。准确地说，房地产开发企业的计划管理是以整体决策方式表现出来的关于人力、资金、物流等全部资源的内部经营性分配和使用的管理工作。

##### （一）决策与计划并行是房地产开发企业计划管理的基本特征

决策与计划不可分离人所共知，但房地产开发企业计划管理本身就承担着房地

产开发决策的职能,计划本身就是决策,离开了计划,决策只能是脱离现实的空想,而丧失决策职能,计划只能流于传统房地产开发企业跟随项目而自然过渡的随机统筹工作和过程。计划管理承担决策职能不仅在于决策就是在计划基础上形成的,而且更在于计划就是决策的具体内容,因此,房地产开发企业的计划管理部门就是决策部门。

### (二) 经营与计划并行是房地产开发企业计划管理的核心内容

以往的计划管理总是强调计划是对房地产开发资源的合理分配和合理利用,但怎样确定资源和怎样合理分配、利用资源却始终笼统的。经营与计划管理并行就是要求房地产开发企业进行决策计划时必须以经营观点看待企业内部、外部一切可资利用并使之发挥最大最佳效益的人力、资金、技术、物资等等,一方面要通过合理的计划决策使之达到整体统一和协调,实现最佳效益;另一方面则是以决策、计划、经营统一形成以人为本的内部成本核算机制,使所有的资源都达到最低成本消耗和最大效益发挥。以经营眼光确定资源,以经营眼光分配、使用和管理资源乃是现代房地产开发企业计划管理的核心内容。

## 二、计划管理的内容和特征

在明确了决策、经营和计划三位一体的计划管理意义后,计划管理的内容、任务实际上已大大地深化了,以往的计划管理只能是简单的静态的项目或数字确定,现在的计划管理则不仅是项目或数字的确定,而且更是在确定项目或数字基础上的能动发展;以往的计划管理因为其静态特征而势必走向管理中的硬性规定或被动约束,现在的计划管理则是围绕着项目或数字进行经营性、宽容性或积极性管理;以往的计划管理只是以物为核心的物性资源计划管理,现在的计划管理则是以人为核心包括物在内的动态的物性资源体系计划管理。

### (一) 计划管理的基本内容

(1) 研究和制定企业房地产开发的发展战略,研究企业中期和年度计划发展目标,编制各种房地产开发计划,简单地说,就是研究、制定企业房地产开发的长期、中期、短期经营任务和目标。

(2) 研究确立计划管理的行政措施和经济手段,制定有效的制度、措施或办法

保证房地产开发业务最佳地实现或完成已确立的计划任务。为此，必须建立和建设各个具体职能部门执行计划的内部经营机制，形成动态计划管理的调节制度，逐步掌握有关人力资源和其他各类资源计划管理的动态指标。

(3) 及时检查和总结计划管理情况，检查具体计划执行过程中的经营状况，研究计划管理实际工作的科学性、合理性和技术性指标体系，确实保证计划的执行，保证质量和市场需求，保证最低成本和最佳效益。

(4) 研究制定计划管理的经营性制度，促使各具体职能部门将房地产开发总体计划、决策、经营深化为更细致、更具体的计划。

## (二) 计划管理的特征

上述计划管理的基本内容要求房地产开发企业必须统筹内部资源分配和利用，做好时间安排、空间布置的计划编制、组织、控制、调节等一系列管理工作，同时更应该兼顾计划管理的经营性。房地产开发是涉及自然、社会和人口各个方面的无限市场，市场形势变化发展时刻影响甚至冲击着房地产开发企业的决策、经营、计划，计划不是简单的物资材料使用规定，而是具体到每一种具体物资资源具体使用的经营性原则，计划应有严格的规定性和灵活的适应性，管理必须促进经营。以往的计划管理是静态的、可确定的，而经营性计划则应在既定计划基础上增加一定的变动要求，通过经营管理实现计划执行的最佳效果；以往的计划管理是僵化的，只要求计划执行人机械服从，而经营性计划则是把市场和计划执行人都视为经营资源，计划管理成为房地产开发企业关于未来发展目标的整体决策和经营动力。

## 三、计划管理的目标任务

经营、决策、计划的统一使房地产开发企业计划管理的任务发生本质改变，它要求根据一定时期市场状况提出最小消耗和最大效益的任务指标体系。这些任务是：

### (一) 制定中、长期目标计划

房地产开发企业的中、长期目标计划体系主要是确定经营发展方向和较长时期的发展目标或任务。这些目标或任务不可能完全依赖企业有限资源或完全靠自有资金或借贷资金投入，而是必须在现有财物资源基础上兼顾企业人力资源经营发展的

积极作用，力求通过人力资源的作用使技术、资金、物资等资源进入广泛的企业内外市场，使企业获得高水平、大规模的外在市场支持。房地产开发企业中、长期目标任务的具体内容应具有很强的市场意义。具体计划如下：

- (1) 城市建设开发项目的方位、区域、规模、数量及进度计划。
- (2) 土地及房屋市场经营计划。
- (3) 规划、设计任务安排。
- (4) 征地、拆迁安置计划。
- (5) 城建开发项目的建筑安装工程及市政、公用设施安排计划。
- (6) 开发建设投资计划。
- (7) 技术干部、经营管理干部及其他各类人员的配备计划。
- (8) 职工培训计划。
- (9) 外资工程、国内联建工程项目安排计划。
- (10) 固定资产投资计划。
- (11) 房屋管理及住宅区管理计划。

所有上述任务中的每一个具体项目和内容目标都可以通过市场经营达到，因此，中、长期目标任务必须把每一类、每一具体的生产、开发、建设、经营要素作为可发展性资源进行计划和利用。成功的房地产开发企业在制定中、长期目标任务时，总是把人财物、技术、服务等资源投放市场进行经营发展，没有哪家企业会在人财物和技术充足完备时才涉入房地产开发市场，相反，正是以经营实现资源增值和发展，进而促进整个企业的发展壮大。是否以经营原则制定企业中、长期目标任务体系是一个房地产开发企业能否走向健康良性发展的关键。因此，房地产开发企业制定中、长期开发建设计划应准确全面详细了解房地产开发的项目、人才、资金、技术、设备、土地、建筑材料等方面市场状况和行情；了解企业内部人财物和技术、土地、项目的经营潜力和可发展能力；建立行之有效的企业内部、外部经营机制，建立能够促进计划执行人员主动经营制度。例如《成本内部经营制度》、《材料使用制度》、《资源经营发展制度》以及相关奖惩制度等，从制度约束和运行机制规范等各方面促进企业员工成为总体经营的参与者、承担者和责任人。

### (二) 制定企业年度综合计划

房地产开发企业的年度综合计划是由中、长期开发建设目标任务体系决定的具体任务计划：

- (1) 工程项目竞标计划。
- (2) 工程项目建设 and 经营决策计划。
- (3) 商住楼开发建设计划。
- (4) 危旧房屋维修改造计划。
- (5) 委托或代办工程计划。
- (6) 征地、拆迁计划。
- (7) 规划设计出图计划。
- (8) 材料、设备供应计划。
- (9) 资金储备、收支、筹措计划。
- (10) 资本运营和成本降低计划。
- (11) 整体经营、具体销售和促销计划。
- (12) 人才成本和人力成本经营计划。
- (13) 技术协作计划。
- (14) 设备购置、维修及成本经营计划。
- (15) 对外合资、合作或协作计划。
- (16) 诸项生产要素内部和外部经营发展计划。
- (17) 闲置资源的经营发展计划。
- (18) 其他计划。

从以经营求发展的意义分析，年度综合计划就是总体经营计划的具体落实。房地产开发企业年度计划一般由下属子公司或部门制定，具体年度计划制定能否准确理解企业中、长期开发建设计划的经营性要求是企业能否实现经营性扩大发展的关键。计划的经营性未必要求每一个分支、部门甚至每一个人都必须在确定岗位上参与外在市场经营，但必须通过经营性计划管理使全体员工形成较强的经营意识，并因此促动其以市场经营眼光使用人力、资金、技术等一切生产要素，进而把握并有效利用一切可能的经营发展机会。房地产开发企业的计划管理不要固守于传统的计划部门制定计划的模式，最有效的方法是通过经营发展的促进制度使每一个部门、每一个人都主动从经营角度参与企业长期、中期、短期目标任务计划的制定。

#### 四、计划管理的主要指标规定

企业的计划管理是通过一系列技术或数字指标来衡量房地产开发的规模、速

度、质量和效益的，一般说来，这些指标必须与计划部门的先行计划保持一致，与统计部门的最终统计结果应大致相同或相近。但是当企业目标任务计划包含着经营发展性内容时，就不能要求这些指标简单一致或相近，也不能要求这些指标简单地服从企业总体和具体目标任务计划，有些计划指标虽然在总体和具体计划中继续发挥质量规范作用，但这些作用已远远超出原有范围，有关这些计划指标的内容和意义也将极大地增加。

(1) 开工、复工面积以及竣工面积。这是反映企业在计划期内开发规模和建设速度的指标，但综合计划指标不能仅满足于一般性数量要求，数量或质量只是计划指标的基础规定。计划管理的意义和作用除了一般性数量、质量要求外，还在于开工、复工面积的内部结构、质量保证和对消费者需求的满足程度。从经营角度制定计划管理的综合指标，必须以满足消费者需求为最高标准，必须以最低成本最佳效益为管理目标，面积本身不再是核心内容。

(2) 完成投资额和利润追求是反映企业资金投入、建设规模、速度的综合指标，它要求与项目建设进度、质量、效益相结合，不能单纯看资金投入量，而要求节省开支、降低成本。投资额完成不是机械投入过程，而是从总体决策到具体操作的全面经营过程。利润追求不是计划指标确定的预期结果，而是在计划指标指导下的具体市场经营运作的最终效果，利润是市场经营的动态结果，这是制定综合计划指标的核心意义所在。

(3) 工程质量指标是反映工程合格率和优秀率，反映工程项目质量水平并直接影响房屋交验后使用满意度和工程寿命的重要指标。工程管理和经营管理的综合效果显示，工程质量指标既关系到企业效益指标、利润指标，又关系到企业社会效益和信誉的总和计划要求。

## 五、计划管理的基本方法

房地产开发企业的计划管理方法重在节约、增值和总体动态平衡，就是通过企业内部和外部资源开发利用与经营，保证有计划、按比例合理分配人财物和其他资源，保证开发项目和工程的总体协调和有序，同时进一步促进企业各部门应在总体计划管理指导下和在具体工程建设过程中对人财物进行经营性使用，进而实现扩大发展。一般说来，计划管理应遵循从实际出发，量力而行的原则；遵循全局一盘棋原则；遵循瞻前顾后、留有余地的原则。但是从经营的眼光分析，这样的原则终究

是保守的，因为量力而行、全局统一、留有余地基础上的计划总是一种机械、僵化的固定规范，总是不能为计划执行人提供充分展示自己主动经营能力的余地和空间。计划管理不应该是以计划束缚人们经营的桎梏，而应成为人们积极主动参与企业经营发展的助动力。因此，计划管理的基本方法除了常规的资金平衡法、任务平衡法和定额平衡法之外，更应该通过计划自己的经营内容、通过人们必须参与经营的方式实现传统平衡方法的动态性。平衡只是静态现象的简单摆布，是只能按着既定规则完成确定任务的要求和服从，表面上实现了企业发展的预期和稳定，却造成了企业发展的机械性，造成管理和经营的消极。计划管理应该引进动态方法，所谓动态就是在传统计划管理原则上增加促进经营和发展的内容。计划不是僵化的，计划管理的动态性就是督促部门和个人在计划基础上积极进行经营发展。因此，计划任务总是有限的，而经营发展却是无限的。计划管理应该在传统方法中引入经营性内容，以经营性平衡促进企业资源的发展。无论资金平衡法、任务平衡法或定额平衡法，都应该分析、判断企业计划期内项目开发、工程运作、总体经营在资金上所能达到的水平。目标任务计划内的资金额度确定当然要考虑到合理的积累与消费的比例及实物构成，但更应该留有计划安排的宽容额度、可行的扩大发展额度。宽容使计划执行人员拥有降低资源消耗的积极性，拥有扩大资源发展的动力和压力。

## 第二节 房地产开发企业的财务管理

现代房地产开发企业的财务管理本质上就是企业的资源管理。为了保证房屋建筑产品的最佳质量、最低成本消耗、最佳营销成果和最佳效益，房地产开发企业应尽可能使企业的人财物资源发挥最大效用。因此，财务部的工作职能表面看是资金运作管理过程，但关于资金运作和管理的工作却渗透房地产开发的全部过程和管理工作，财务部不能仅仅满足于对控制成本和资金运动的硬性管理，更应该成为计划执行部门进行人财物等资源经营的帮手。如果说，计划部门在整体计划制定上为企业提供经营动力，那么财务就应在具体执行计划方面为企业各部门经营提供建议和警示。财务虽然承担着提高资金利用率、安排开发建设程序、协调各项工作、完善财务制度等工作，但财务部不能仅仅满足于执行企业领导决策、机械完善和应用会计科目、准确和及时记录经济往来以及编制财务报表等方面的简单任务，更应该着重于企业房地产开发过程始终的经营活动分析，这一点尤其重要。无论从企业资

金运动过程或从企业物流过程分析都是如此。财务部如果不能从企业全部资源管理角度承担自己的工作职能,发挥自己的审核、管理、促进作用,房地产开发企业的总体和具体经营管理工作都将陷入混乱。

### 一、房地产开发企业财务管理的基本任务

房地产开发企业一般经营两种业务,或者是企业承担房地产开发项目的承揽、开发、经营和管理,工程建设委托给专门的建筑公司;或者是企业既承担房地产开发项目承揽、开发、经营和管理,也承担工程建设。无论哪一种类型房地产开发企业,都在财务管理方面提出更高的职责和能力要求。房地产开发企业要进行房地产开发项目的承揽、开发、经营、管理活动,不能仅仅满足于一般性企业资金运动和管理,而应该在熟知开发项目的经营市场和建筑工程市场基础上开展工作,因此,房地产开发企业财务管理的基本任务是:

#### (一) 融资

大规模资金投入是房地产生产的主要特征之一,拥有资金只是房地产开发企业的起点,而融资却是企业扩大发展的核心和关键,在一定意义上也是房地产开发企业得以生存的前提,财务管理首要任务是房地产开发起始阶段的资金筹措工作。

#### (二) 资本经营

融资工作基本完成后,尤其是企业开发项目确定后,企业主要工作转向项目开发和工程建设。首先是土地购置,支付土地征用金、拆迁补偿费用,采购所需开发生产物资,大宗资金转化为储备资金、固定资产、流动资产;其次,在开发、生产阶段,必然发生开发费用、工程价款、职工工资、折旧提留等多项费用,有关这些费用的投入、使用、审核、管理构成财务管理的日常工作;再次,开发项目竣工验收后,大部分甚至全部生产资金迅速转化为成品资金、销售资金、管理资金和其他,如此等等。可以说,房地产开发企业的开发、生产、经营、管理过程就是资金运作和管理过程。企业财务管理的主要工作就是以资金运作方式承担企业资本经营工作,财务管理应放弃传统财务单就固定项目和固定资金额度进行机械规定、监控和管理的工作,资本经营要求企业财务必须从财务角度参与企业的经营。财务部应有能力完成如下工作:

- (1) 了解、研究、参与外部资本市场和经营市场。
- (2) 了解、掌握、调控企业内部成本经营，包括土地、材料、人工、技术、设备、拆迁、施工管理的市场状况和基本行情。
- (3) 结合项目、工程、技术、材料、人力等资源运作进行内部财务研究、指导、督促和管理。
- (4) 参与计划制定、项目工程管理和总体经营决策。
- (5) 进行计划执行状况的财务评估和经营指导。

### (三) 做好各项财务收支的计划、控制、核算、分析和考核等是财务部的基本业务

在引进经营内容并确定财务管理参与经营的原则后，财务管理工作的内容已极大地延伸和加强。具体财务收支管理工作应做到：

(1) 合理编制财务收支计划，严格执行财务收支的计划管理。在此基础上，应努力做到财务计划促进经营工作，使房地产开发企业的各项财务收支既能够按预定目标进行，又能够实现最低成本、最佳效益。

(2) 财务控制要监控具体财务收支，要在事前事中事后各阶段严格控制各项财务开支的范围和标准，同时应将财务管理的宽容性全面推向与各项开支直接相关的具体经营过程。财务管理促进经营就是要督促具体部门和个人寻求可能的经营发展机会，从而实现经营发展效益。

(3) 财务核算是对企业发生的财务收支状况及其是否符合财务收支计划真实、准确、及时的反映。通过财务核算既能准确反映企业财务收支状况，又能为财务管理尤其是加强督促经营提供必须的信息和依据。

(4) 财务分析是对房地产企业实际发生的财务收支状况的据实判断、客观分析，据实判断是对部门或个人具体收支情况的考核，对经营发展情况的了解和掌握；客观分析则是对下一步财务收支、资源经营的低成本、高效益运作的审查监督，同时从财务管理角度提出建议。

(5) 考核是综合评估房地产开发企业财务管理绩效的有效措施，是奖优罚劣、提高财务管理效率的必要工作，但是考核不能只满足于财务收支状况的简单平衡，而应在保证资金平衡基础上，努力提高财务管理的监督、促进作用，尤其应发挥财务管理督促企业各具体部门的经营工作。

## 二、房地产开发企业财务管理的原则

房地产开发企业财务管理原则包括基本原则和实务原则两部分，它们都是企业组织财务活动、处理财务关系、确保企业常规市场经营和有效进行人财物管理的准则。基本原则是从广泛房地产开发市场普遍存在的财务管理规律或现象中总结出来的，是根据《企业财务通则》和《施工、房地产开发企业财务制度》等有关法律、法规、制度而具体制定或确立的。财务管理基本原则是所有房地产开发企业必须遵循的财务管理规律和规范。实务原则是从房地产开发企业财务管理实践中总结出来并在财务管理实际业务活动中证明是正确的、有效的、可行的具体操作原则，是具有科学性、指导性和实用性的业务行为规范。但是以往的基本原则和实务原则都只是强调了根据房地产开发业务过程中的资金平衡性，采用的手段一般也只是要求执行财务制度的严格性和确定性，却没有注意到财务管理在企业经营发展中积极促进作用，结果是财务管理促进经营任务往往由决策者或由计划部门孤立承担，财务部成为简单的核算部门和简单执行企业决策的事务部门。财务管理兼顾经营发展应成为财务部的基本工作职责，促进经营必须成为财务管理的基本原则和基本内容。

### （一）房地产开发企业财务管理的基本原则

#### 1. 建立健全房地产开发企业内部财务管理制度

（1）坚决执行国家统一颁发的《企业财务通则》以及其他相关法律、法规；坚决执行国家和当地政府颁布的房地产开发企业财务管理法规、制度和政策，结合《企业财务通则》和有关法律、法规、政策，根据本行业本企业财务活动和生产经营的共性和特点，合理制定适合本企业的内部财务管理制度和办法。

（2）完善房地产开发企业财务管理的基础工作，例如：

建立健全各项原始记录工作的管理制度；

建立健全各项关于资金财产物资等方面的计量检验、审核制度；

建立健全人财物等工作的定额管理制度；

建立健全财产清查盘点制度；

建立健全企业财务管理的人事限任制度；

其他相关制度。

（3）制定并严格执行各项财务开支范围和标准。

国家明确规定的必须执行；

国家没有规定而当地政府有所规定的必须执行；

国家和当地政府没有规定的应尽早建立健全有关制度，合理确定企业统一的各项财务开支范围和标准。

(4) 依法制定并坚决执行企业经营、纳税、接受检查监督、保证投资者权益的有关制度。

## 2. 房地产开发企业财务管理的实务原则

### (1) 系统原则。

明确企业长期、中期、短期财务管理的目的性；

保证企业财务管理的整体性、层次性和具体性能够适应、支持企业财务管理的统一目的；

保证企业从融资、投资、资金流转、资金回收和资金分配的连续性能符合、适应并支持企业财务管理的统一目的。

### (2) 平衡原则

保证资金收支在数量上和时间上达到动态平衡；

正确估算或计算预计资金使用数量和时间；

力求资金收支能够做到扩大发展性动态平衡。

### (3) 弹性原则。

保证财务管理发挥促进企业总体和具体经营发展的作用；

为房地产开发、工程建设和企业经营提供可能的回旋余地。

提高财务管理系统适应财务运动环境的能力；

预防未来风险；

保证房地产开发企业总体经营的稳定和有序。

### (4) 比例原则。

力求房地产企业各种经济要素和各经济要素内部的合理比例结构；

适应房地产开发和经营市场规模的扩大化发展；

创造企业扩大式开发和经营的发展能力和外部条件；

减少不合理的比例关系并保持合理的比例关系。

### (5) 优化原则。

建立多种方案的最佳选择制度；

科学确定最优方案中的最优总量；  
实现经济要素的最优比例关系。  
力求财务管理积极促进企业总体和具体的经营扩大发展。

### 第三节 房地产开发企业的内部审计

房地产开发企业的内部审计是对房地产开发企业财务工作的监控管理，是对其他各部门资金收支状况、物资消耗使用状况、经营效益状况和财务制度执行状况进行独立检查、监督、审查的行为。内部审计的主体即审计执行人或部门是房地产开发企业内部专门的、临时设立的审计部门或上级主管财务部门。内部审计的客体就是被审计的财务和其他部门及其主要负责人。内部审计的委托人是房地产开发企业的上级主管单位或董事会、董事长、总经理。国有房地产开发企业的内部审计工作一般由行业、企业主管部门授权委托，外资房地产开发企业由国外所属上级主管企业授权，民营企业由业主授权，乡镇企业由乡镇政府或上属企业授权。国有企业根据中华人民共和国《审计法》进行，其他企业则参照《审计法》或根据企业有关规章制度进行；审计工作和结果都具有相对的独立性、权威性和公正性特征。

#### 一、内部审计的职能

##### （一）经济监督

内部审计首先是通过审计去检查和监察房地产开发企业会计、财务工作和各部门资金、物资、经营状况、发现、纠正问题，保证其经济活动在规定的范围内、在合法和符合企业规章制度规定的轨道上正常进行。

##### （二）经济鉴证

内部审计在对所审计企业会计财务工作和各部门资金、物资、经营工作进行检查、验证后，以书面形式出具关于财务、物耗、经营状况是否真实、合法、合理的评价报告，给公众或上级机关以准确的鉴证结论，对被审计的房地产开发企业及其财务等部门以公允的鉴定。

## 二、内部审计的作用

(1) 发现、揭露并禁止房地产开发企业的违法违规行为以及企业财务工作和各部门经营工作中的舞弊行为,发现并改进工作中的不正确、不科学、不利企业发展的经营、管理现象;

(2) 以调查、评价、建议等方式促进房地产开发企业管理水平和经营效益的提高,加强各项规章制度的完善和履行,理顺企业内部各种利益关系,促进企业内部经营、管理等方面的秩序健康运行。

## 三、内部审计的主要任务

(1) 监督、检查企业执行国家法律法规政策和财经纪律情况,对非国有企业还应监督、检查企业执行所属上级企业、机关和董事会确立的规章制度的情况;

(2) 监测稽核企业执行城建综合开发长远计划、年度计划、城建开发投资计划情况和结果,监督检查企业上报获准的经营发展计划;

(3) 检查、评估企业内部自我控制、监督和防范体系运作情况;

(4) 检查、评估企业立项的可行性,设计的经济性,财务管理的严格性,会计记录的准确性、完全性,各部门资金、物资、经营的合法性、科学性、效益性;

(5) 检查稽核企业合作开发合同的经济执行情况,建设项目承包运作的经济执行情况;

(6) 其他监督、检查、评价、考核工作。

## 四、内部审计的职责和权力

(1) 参与涉及审计工作的所有会计工作、经营决策、财务计划、融资等工作,参与各工程建设、技术、供应等具体职能部门关于资金、物资经营和成本控制工作;

(2) 参与审查企业预决算、重要经济合同和其他具有法律效力的经济文件,审查各种账目、账表、财务决算及其他有关经济资料;

(3) 审计和评价企业及其各有关部门的经营结果,论证立项、置地、设计、工程造价、材料选购、产品定价、营销策划、促销宣传、行销渠道和方式等经营决策

的科学合理性，审计监督决策的执行情况，考核管理体制对经营的积极作用；

(4) 提出问题、建议纠正、终止错误，提出处理处罚意见等。

## 五、内部审计的基本内容

房地产开发企业内部审计工作的基本内容是根据国家《审计法》和房地产企业内部审计规定，根据房地产开发业开发、建设、经营、管理和财务工作的特殊性确定的：

(1) 审核企业开发项目的合理性，尤其是市场适应性和效益性。

(2) 审查企业开发计划的科学性、可行性，尤其是计划（长期、中期、季度）执行情况、计划的修正工作和处理措施等。

(3) 检查企业开发规划设计与城市总体规划的符合情况，各项技术指标与国家及当时当地政府有关规定是否一致，尤其注意审查它们与企业总体经营效益的利害关系。

(4) 审计、检查企业开发项目的征地、拆迁工作是否合法，是否符合既定标准，是否符合项目开发的总体经营目标、征地、拆迁投入与总体经营效益关系是否合理，动迁人口安排、房屋安置及其投入与有关政策和企业经营效益关系是否合理等等。

(5) 审查企业选择施工单位是否遵循公正、公开、透明的工作程序。是否对施工企业进行资质审查和技术、管理、质量、工期等方面的能力、信誉进行调查审核。

(6) 审查企业及其开发项目的预决算，重点审查其投资合理情况、定价的科学合理性、合同履行情况、预算变更情况、工程决算等。

(7) 审查财务工作，重点审查执行财经纪律情况、各种财务活动、财务管理情况。各项资金及物资、人力、技术的使用管理情况等。

(8) 其他需要进行审计、检查的工作。

## 六、内部审计的程序

由于房地产开发企业与其他工商企业相比具有较大的特殊性，也由于内部审计与国家（专业）机关审计、社会专门机构审计有所不同，因此，国有房地产开发企

业内部审计参照国家有关法律法规进行。房地产开发企业的一般内部审计和一般房地产开发企业的内部审计都是根据上级所属企业、本企业董事会的要求以及本企业管理需要而进行。房地产开发企业内部审计的程序虽然与国家机关依法审计程序基本相同，但其工作程序的具体繁简程度则主要取决于单位内部管理层和管理工作需要而具体确定，有时内部审计属于根据国家法律法规和政策要求进行，有时根据上级主管企业相关管理制度或合资合作合同规定进行，有时则是因为主要领导人更换或因企业内部意外变化临时决定进行，不同时间和不同原因进行的内部审计在具体工作程序上区别很大。这里只介绍一般情况的内部审计程序。

### （一）审计准备阶段

- （1）确定审计对象。指接受审计的具体企业或部门；
- （2）组织审计队伍。内部审计一般由授权者直接组织；
- （3）审计初步调查，为制定审计项目计划而了解被审计方的业务性质、生产经营特点、组织人事机构、资金运作情况、物流主要方向以及以往审计工作档案等。内部审计初步调查一般因审计人员对被审计方比较熟悉而从简；
- （4）制定审计方案，即进行审计工作的总体安排，但内部审计一般从简；
- （5）发出审计通知。

### （二）审计实施阶段

- （1）根据审计计划进行深入调查，如索取、收集财务报表、账簿、合同及其他有关资料，听取被审计单位情况介绍；
- （2）调查了解企业内部管理的一般工作方式和主要领导人及相关人员的工作习惯，重点审查被审计单位制度执行情况、开发项目的经营管理情况、各项技术经济指标完成情况；
- （3）审核企业会计及有关经济业务的凭证、账簿、报表的真实情况，清查企业材料、物资、设备、技术购进、领用和存量等情况；
- （4）分析研究有关立项、征地、拆迁、设计、定价、宣传、促销、行销等工作的市场价值及其合理性，关注经营业务的重要性，业务复杂程度和发生频率。在进行实值测定后提出评估意见；
- （5）全面、准确地做好审计记录，检验审计证据。

### （三）审计报告阶段

- （1）对审计对象作出书面评价和结论，介绍有关审计的内容、范围、方式、时间及其他有关情况；
- （2）对发现的问题提出评价、结论和处理意见；
- （3）形成审计报告。

## 第四节 房地产开发企业的物资供应与管理

物资供应与管理历来是房地产开发企业比较困难的工作。由于我国建筑工程的技术质量和水平较低，绝大多数房地产开发企业是在改革开放以后建立发展起来，常规管理难以实现科学性和量化运作，建筑材料和设备等生产资料的供应与管理过程中掺杂人为因素过多，物资供应与管理往往与具体管理人员的素质和觉悟密切相关，如果制度建立不完善、执行不坚决、管理机制不严密，必将造成建筑材料和设备的严重流失或过度损耗，进而影响到企业经营效益、工程质量、建设工期、信誉和形象，甚至关系到企业生存。房地产开发的物资供应与管理应尽可能从微观数量控制、供应市场招标、物资使用各项管理制度等方面引进成本经营管理机制，实现物资供应与管理内部市场化。

### 一、以内部经营方式实现物资供应与管理的科学性

关于房地产开发企业物资供应与管理的工作，一般教科书都习惯于计划领先、制度加强、严格控制、分项承包等方式，却忽略了计划、制度、控制和承包等工作都是由人来操作的实际。问题的关键在于管理机制，只有做好人的管理工作，才能做好物资供应与管理的工作，才能保证合法合理、保质保量、节俭高效地进行物资供应与管理。所谓物资供应与管理的科学性就是建立全员参与的内部经营机制。

在房地产开发企业的物资供应与管理过程中，个人与企业、部门与企业、个人与个人、部门与部门之间实际上都是利益竞争和协作的关系问题。由于缺少人自身的动力，缺少个人、部门与企业物资供应与管理的利益趋动力，使企业成为个人和部门谋取狭隘利益的直接对象，建筑材料严重流失和工程设备过度损耗在房地产开发企业中经常发生。杜绝此类现象不仅在于计划、控制和制度建设，更在于要

通过内部经营员工个人、职能部门与企业整体之间建立直接利益关系，人人参与物资材料、人力、设备、资金的供应、使用和管理，以岗位物耗、部门成本的经营责任和利益关系为纽带，造成关注物资供应与管理的自觉性。

把建筑材料和设备的消耗使用通过内部经营进行管理，使每一个人、每一种材料、每一道工序、每一件设备都处于经营状态中。经营的主体是人，每一个人都以市场经营的态度对待自己的材料、设备使用环境，成本经营与自己的经济利益直接联系，利益直接就是责任。在内部经营中，直接的经营效益促使材料、工具、设备使用者时刻关注其投入、损耗的程度、数量和价值。

## 二、物资供应计划

市场需求决定了开发项目的规格、质量标准、建筑结构、装饰豪华程度以及工程材料选择和造价等，这些都是企业物资采购、供应的计划依据。计划管理必须首先做到计划本身的经营合理性，既要保证建筑工作的规格、质量、结构和装饰标准，又要保证建筑材料的质量、规格、数量。房地产开发过程中物资供应计划应力求做到：

(1) 根据开发项目的规格、质量标准、建筑结构、装饰豪华程度等市场依据，准确确定建筑材料和建筑设备的规格、质量、数量、标准，在此基础上准确制定企业内部经营的基本原则、质量要求、物耗标准和设备购置使用规定。

(2) 物资供应计划所制定的各项标准应尽可能具体细分。根据建筑工程项目的规程、质量、结构、装饰和具体工艺流程，使建筑材料及其资金投入在细分中合理累进出总体需求量，不能盲目估定，将每一道工序、每一个具体应用材料的实际作用和时间要求、每一个具体技术以及各工序、各个技术岗位材料使用和时间程序进行精确计算，审核后投资。

(3) 具体细分方法能够实现总体计划投资的科学性，但由于技术水平、个人能力、综合管理和相互协调的限制，任何物资供应计划不可能做到完全准确无误。因此，从物资供应计划和管理制度上加强计划执行人参与内部经营的主动性和责任心。

### 三、物资供应管理

#### （一）物资供应管理的一般工作程序

（1）根据开发研究部门提出项目报告和决策部门选定的项目投资建设方案，计划部门会同工程技术部门编制确定企业年度物资备料计划和季度单位工程物资供应计划，供应计划应根据工程进度、资金情况、材料设备需要、内部经营要求制定具体进货时间表。

（2）供应计划经营企业主管人员会同财务、工程技术、施工管理等部门主要负责人进行计划审查、研究、确定。

（3）计划审定后交材料设备供应部门按计划组织货源、提供材料样品、设备资料、有关价格、培训、订货合同等。

（4）供应部门会同财务、工程技术、施工管理等部门对有关货物、设备的质量、性能、价格等方面进行评估、审核，确定后交供应部门购置。

（5）每一批（件）材料和设备到货后应交由工程技术部门和具体施工使用部门或个人进行质量、数量、性能复查核实后方可投入使用。

#### （二）物资供应的主要方法

（1）定额供应，在供应计划指导下，根据工程技术部门的具体要求和具体施工进度核定物资用量，定时、定量、有序进行供应，定额供应的好处是主动权在工程技术和具体施工部门，便于进行内部成本经营，不利之处在于总体物资供应的不灵活性。

（2）承包供应，承包供应包括供应商承包和施工承包两种。供应商承包是指房地产开发企业在长期工程建设中选定的物资供应商或通过招标等方式选定的物资供应商。物资供应商全部或部分承担物资供应工作，其优点是供应稳定、价格优势大、成本较低，不足是供应商容易与企业供应计划脱节，质量需要严格把关。施工承包是指企业供应部门与具体施工部门签订承包合同，按计划、施工单位要求，规定建筑材料及设备的质量、数量、性能、供货时间和程序等进行物资供应，其优点是供货方、施工方的主动权都在企业内部，相互熟悉、便于沟通、容易协调，不足是必须严格内部经营的制度管理。

(3) 招投标供应, 招投标供应是承包供应的发展。实行招投标的工程项目, 标书明确规定材料设备的质量、数量、性能、供货时间和程序, 中标的供应商按招标合同履行物资供应责任。其优点是供应管理社会化, 透明度高, 法律规范性强, 合同履约的可靠性强, 物资供应质量、数量具有可靠的保证性, 但对采取招投标供应管理企业的法律知识、人才和司法能力要求较高。

#### 四、物资供应管理中的储备管理

一定量的物资储备是房地产开发企业成本管理和内部经营的有效手段。房地产开发及其建筑工程虽然可以实现内部成本经营, 但机械地将内部物资供应与管理完全市场化必然因货源、质量、运输等因素造成人为的浪费。以较少的资金满足工程建设所需是成本经营的灵活性保证, 必要的物资储备是内部经营管理不可缺少的条件, 物资储备的关键不是简单的材料备用, 而是必须以有效的仓储促进成本经营:

##### (一) 确定适度仓储量的原则

由于建筑材料和设备供应由物资供应部门专职负责, 物资储备数量应以不影响工程进度和质量为前提, 适度的仓储量应该由物资供应部门经营式确定。物资供应部门的职能之一是为工程建设服务, 但这种服务不能是简单地完成任务, 它必须是内部(仓储)经营的工作过程, 物资供应部门必须掌握工程进度情况, 必须在保证工程需要的基础上实现最少物资积压、最小资金占用, 避免过多的仓储折旧、修理、损耗、防护、保险等方面的浪费和支出。

##### (二) 确定适度仓储量的方法

(1) 工程需要优先法, 就是确定适度的物资仓储量必须以满足工程质量、进度为优先决策依据。要根据工程建设的总体规模、工期要求和具体进度, 准确把握本企业房地产开发和工程建设的材料需求、耗用规律, 设备维修、更新规律, 力求供求平衡、工程进度协调一致。

(2) 任务平衡法, 即研究预测工程建设过程中建筑材料、设备供应与总体规模的比例关系, 在此基础上估算出物资供应与管理的人力、物力和财力周转需要, 结合具体情况进行调节。

(3) 跟踪供应, 即仓储管理人员始终保持与工程建设部门的密切联系, 在保证

货源基础上，确定最少的仓储量，不间断地跟踪、发现需求、及时供应，这种方式的确能够做到最少仓储和最少资金占用，但容易形成人为性供求中断，要求供应链管理必须做到严格严密。

### （三）仓库管理

严格物资入库时质量、数量、发货票、出厂证明、质量验收单的严格验收，出库时应发放准确，手续齐全，做好仓库物资保管账。库管员参与内部经营是物资供应与管理的有效方法。

## 第八章 房地产推销

### 第一节 房地产经纪与推销

房地产的推销是房地产经营开发活动的最后一个环节，该环节进行的好坏直接影响到房地产开发活动的顺利进行和房地产开发企业的利润。因此，认真研究房地产推销的方式方法就显得十分重要。

#### 一、房地产商品销售的主要方式

现阶段房地产商品的销售主要有两种方式，即“直接销售”和“经纪人销售”。而通过经纪人是发达的房地产市场条件下主要的房地产销售形式。

##### （一）直接销售

在我国市场上出售的在现阶段大多是新房，因此多由房地产开发公司自行直接销售。

##### （二）由经纪人销售

经纪人（即中介人）对其所经营的房地产商品没有所有权，而是代理商的一种。房地产经纪实际上就是房地产中介代理商为买卖双方牵线搭桥，促成交易的行为。房地产经纪人有两种形式，一是充当买卖双方的介绍人，二是作为交易当事人（买方或卖方）的代理人，不仅介绍双方联系，而且为其安排贷款，分析财务状况，处理有关法律事务。

房地产卖主与房地产经纪人是委托与被委托的关系，这种委托与被委托关系必须用书面合同确定下来。房地产销售经纪合同应该包括以下内容：双方姓名、房地产情况说明、经纪人的权利范围、经纪人应提供的服务、销售费用、经纪人报酬及

支付方式、卖主开价、其他重要销售条件、合同期限、协议种类等。

经纪人的报酬是佣金，佣金通常是事先商定的房地产最终销售价格的一个百分数。在出租经纪情况下，佣金按租金的百分比支付。佣金在绝大部分情况下是由房地产卖主支付的，但有时买主急于寻购某种短缺的房地产，则将在与经纪人签订的合同中规定，佣金由买主支付。房地产经纪人的佣金数量主要受四个方面因素影响，首先是地方政府的房地产管理部门会公布一个供参考的佣金率表；其二，在房地产经纪业市场上，不同时期因供求关系，也会形成一个佣金率水平；其三，不同房地产的销售难度不同，是确立佣金的重要因素；其四，佣金数量还要视经纪人提供的服务数量而定。佣金支付的形式与条件通常在雇佣合同中规定，大多数情况是房地产权转让后支付佣金。因此，经纪人很可能在许多未成交的交易中虽然花了大量的时间和费用，但得不到佣金。

## 二、房地产经纪的销售代理协议

根据国内及国外房地产销售代理的情况，房地产销售代理协议主要有以下五种：

### （一）公开报价

即房地产卖主通过恰当形式，公开提出一个售价，通知所有房地产经纪人。任何一位经纪人为其找到顾客，完成交易，均能获得佣金。这里以签订买卖合同在先为原则，即如果经纪人甲先于经纪人乙与顾客洽谈并草签意向书（即临时协议），但经纪人乙先于经纪人甲完成交易、签订买卖合同，则卖主只向乙支付佣金。此外，如果卖主拒绝接受经纪人介绍的买主，但尔后又直接与这位买主洽谈交易，这种行为被视为欺骗。但是，在公开报价情况下卖主有权不通过经纪人，自己出售房地产，而不向任何经纪人支付佣金。

公开报价的优点在于可以为卖主提供众多的推销机会，但在实际操作中，这种协议方式既不利于经纪人也不利于卖主。对于经纪人而言，竞争太剧烈，一个经纪人花大量时间和精力去推销房地产，结果很可能是徒劳的。对于卖主而言，采用公开报价将得不到经纪人任何实质性的推销服务。

### （二）独家代理

独家代理就是卖主授予经纪人独占的代理房地产出售权利，在这种协议下，如

果其他经纪人为卖主完成了交易，卖主同样要向获得独家代理的经纪人支付一份佣金。但如果卖主自己出售了房地产，则不必向独家代理的经纪人支付佣金。独家代理协议一般有一定期限，在此期限内卖主不得单方解约。

### （三）独家销售权

独家销售权与独家代理基本相同，唯一区别在于前者不管房地产最终是由谁销售，包括由卖主自己完成交易，具有独家销售权的经纪人都有权获得佣金。

独家代理和独家销售权显然对经纪人十分有利，因为采用这两种形式，经纪人不存在竞争威胁。

从卖主角度看，采用独家代理或独家销售权的优点在于：

- （1）这两种形式有利于调动经纪人的积极性，鼓励经纪人花费时间、精力、金钱去推销；
- （2）鼓励经纪人高价出售，以获得高额佣金；
- （3）可以节省卖主大量与其他经纪人洽谈的时间。

独家代理和独家销售权形式对于卖主的不足在于推销机会有局限性，因为任何一个经纪人无论他能力多大，工作多努力，都不可能象公开报价那样获得那么多的推销机会，同时独家代理和独家销售权缺乏灵活性，一旦委托人的经纪人无能或由于种种原因推销不积极，在一定期限，卖主不能随便换人。

### （四）多重开价

多重开价以开展经纪业务的经纪人自发组成一个合作社为前提。合作社成员根据组社时间的长短和业务地域范围的大小，支付会费。一旦一位经纪人获得一笔独家代理业务后，在规定的日期里这位经纪人有权自己单独完成这项业务。如果规定的期限内他未能做成这笔生意，他应该将信息告诉合作社，然后由合作社将信息传递给每一个成员。这样委托人既得到了公开报价协议的好处，又获得了独家代理好处。一旦房地产销售出去，佣金在获得独家代理经纪人与实际完成交易的经纪人之间分配。如果获得独家代理的经纪人自己完成交易，则他获得全部佣金。但无论怎么样，经纪人都得将佣金的一个（很小的）百分数交给经纪人合作社。

### （五）净开价

净开价实际是一种佣金支付方式，即卖主向经纪人开出一个价格，然后实际中

交易成交价格高出这开价部分便是佣金。例如，卖主一项房地产开价为 100,000 元，如果经纪人能以高出 100,000 元的价格出售，那高出部分无论多少都属经纪人。

### 三、房地产经纪人的义务

房地产经纪人应尽如下义务，它们既属法律范畴，也是房地产经纪人应具有的职业道德。

#### （一）忠诚

忠诚是经纪人最重要的职业道德。经纪人得到委托人的信任，他不能利用这种信任牟取不正当的利益。经纪人不能暗中为自己购买（包括直接或间接购买）接受委托的房地产。例如，一个卖主委托一位经纪人出售一项房地产，报价 600,000 元，后来这位经纪人对委托人说，600,000 元不好销，现在有一位女顾客出价 500,000 元，委托人接受了这个价格，卖主将房地产产权转让给了这位女顾客，经过结算获得 500,000 元，卖主还向经纪人支付占售价 5%（即 25,000 元）的佣金。但是，过了一段时间发现这位女顾客竟是该经纪人的妻子，这样这位经纪人将委托人的房地产从 600,000 元压低至 500,000 元自己购入，属欺骗行为。按照美国有关法律，卖主有权获得（600,000 元 - 500,000 元）即 100,000 元的差价和讨还佣金，还有权向该经纪人索取四倍于佣金的罚款金。上述例子是一个极端的例子，为亲朋好友牟取不公正的利益也属此列。

#### （二）保证贷款财务账目清楚

一个掌握了委托人资金和财产的房地产经纪人有义务按照委托人的要求对财产、资金进行详细记账。作为受托人，房地产经纪人应当为委托人的利益而掌握、管理委托人贷款和财产，必须小心翼翼对待这些财产和资金。房地产经纪人决不能将委托人的资金和自己的资金混淆在一起。房地产经纪人将委托人的资金挪作他用，将立刻被吊销营业执照，这是一条几乎各国都通用的法律。为了避免混淆的嫌疑，经纪人在接受委托开展业务时立刻开一个账号作为委托人的资金存款户头。

#### （三）对卖主负责

代理人是由委托人选择的，但是委托人可以是卖主，也可以是经纪人。代理协

议中一般都规定经纪人是否还可以雇佣经纪人。经纪人再雇佣经纪人，对卖主——委托人也是有利的，因为受委托人的经纪人利用其他经纪人以及有关团体有利于房地产的出售。如果代理协议中没有相应条款，但在实践中直接受卖主委托的经纪人又雇佣了经纪人，并将此事告诉卖主，卖主表示沉默，或不提出异议，则被视作同意。

#### （四）服从指示

卖主在将一项房地产销售业务委托给一位经纪人时，卖主将首先报出售价，然后还会提出一系列的特殊销售条件和其他特殊要求，对经纪人的工作加以限制。经纪人一旦接受委托，其行为不得背离委托人卖主的指令，否则他将承担一切不利后果。

#### （五）不得玩忽职守

任何一个经纪人有义务与其他具有相同技艺的经纪人完成一样的工作。如经纪人在其应尽责任范围内玩忽职守，将有义务承担卖主委托人可能蒙受的任何损失。

#### （六）及时、真实地汇报情况

经纪人以受委托人的身份进行工作，因而他必须正大光明地对待其委托人。受托人必须及时地向雇主递交交易的全部信息（行情）和各种原始资料，及时向雇主通报买主的动向。

#### （七）不能同时为买卖双方服务

没有一个房地产经纪人（或代理商）能在一项交易中正常地为双方服务，因为买卖双方的利益是截然相反的。作为卖主而言希望所出售的房地产能比较高价格出售，而作为买主则希望以尽可能低的价格购买。显然，经纪人不能为同时满足双方利益而服务。而且一般来说，经纪人只应从买方或卖方单方面收取佣金，这是收取佣金的一般原则。

#### （八）不能误报事实

经纪人不得在陈述中误传原始资料，如果经纪人误传资料，不仅得不到佣金，而且有义务对损失负责。例如，一位卖主将一项不动产委托给一位经纪人，这位经纪人将有意购买者带来看这项不动产。买主看见房地产有 100 平方米的一块屋前空

地问经纪人，不动产是否包括这块空地，经纪人回答是肯定的。在这个陈述的基础上，不动产被买下了。后来才发现这项房地产不包括那块 100 平方米的空地，这样经纪人就犯误报事实的错误，应承担买主的不利后果，尽管他完全可能不是有意的。

#### （九）为不愿披露身份的委托人工作

房地产经纪人经常会接到一些电话要求委托代理，但又不愿披露自己身份的委托人的委托。这时经纪人可以有两种选择，一是他可以犹如自己买进一样进行操作，二是他声明是为一位不露真名的委托人工作。

#### （十）诚实的过错

经纪人对他的诚实过错不负法律责任。除非能够表明这种过错起因是疏忽。例如，一位出售者告诉一位经纪人，他的房地产有 100 平方米，同时给经纪人看一份关于该房地产为 100 平方米的调查材料。后来找到一位购买者，在向买主展示房地产时，发现只有 90 平方米。在这情况下，经纪人不负法律责任，因为这属于诚实错误。

#### （十一）不得作欺骗性介绍

对于房地产经纪人进行欺骗介绍，各国政府的处罚都是严厉的。例如，一位经纪人将一幅地块划分后，向顾客介绍说他已经对水和排污作了安排，这位顾客购入这块地皮后发现并没有这种安排，经纪人也没有任何这种安排的企图。在这种情况下，经纪人不仅要承担由此购买造成的损失，还要因错误介绍或不能胜任工作而被吊销执照。

### 四、房地产推销

房地产推销是房地产销售经纪人和市场推广人员的主要工作之一。为了有效地进行这项工作，要求经纪人了解推销项目相关的特定的房地产类型市场特点，要有丰富的吸引租客和购买者的经验，对不同类型的购买者采用不同的推销方法。

#### （一）购房投资者的类型

要有效地开展房地产推销，首先要分析、掌握潜在购买者的性格和心理特征。

购买房地产的投资者大致可以分为以下几种：

### 1. 理智型

这类投资者通常文化层次比较高，见识比较广，性格冷静、稳重，遇事善于分析思考，他们不易为推销员鼓动性言辞打动，但他们十分愿意聆听推销员的介绍，对于疑点，要追问到底。这类投资者可以说是最成熟的投资者。对待这种投资者，推销员应该详细介绍房地产的有关情况，耐心解答疑点，并尽可能提供有关证据，力争合乎理性地说服顾客。

### 2. 冲动型

这类投资者天生好冲动，并容易受外界影响，往往会在很短的时间内未经深思熟虑便轻易作出重大决策，而且反复无常。对待这种投资者除了进行必要的介绍外，应一开始就大力强调所推销房地产的特色和实惠，促使其尽快作出投资决策。一旦其不打算购买，应特别注意应付得体，尽量避免因他激动情绪而影响别的顾客。

### 3. 优柔寡断型

这种投资者缺乏决策能力，遇事犹豫不决，反复不断，不易做决定。例如，本来觉得四楼不错，一会儿又觉得五楼好了，再过一会儿又觉得六楼也不错，一时不知到底购哪一层楼好。对待这种投资者，推销员自己要态度坚决，赢得顾客信赖，然后根据顾客的特点和要求，帮助顾客进行抉择。

### 4. 自尊型

这种投资者自尊心特别强，他们往往并不了解商品的有关情况，却装得十分精通建筑结构和房地产行情；他们往往也很希望商品售价能尽量低廉一些，但又装得对价格满不在乎的样子，对这种投资者应该在维护其自尊前提下向其客观介绍情况，切忌揭穿其西洋镜。

### 5. 盛气凌人型

这种投资者通常是一些大款，经常摆出一副趾高气昂的样子。对这种投资者，推销者可以不卑不亢，在尊重顾客的前提下，寻找突破点。

### 6. 喋喋不休型

这种投资者生性多虑，因而遇事过分小心，事无巨细都要通过深思熟虑，在整个推销过程中他们会喋喋不休地提出各种各样的问题，有时还会离题甚远。对于这种投资者，推销员应紧紧抓住主动权，谈话不能让顾客的思路牵着走。一旦顾客询

问离题，应立即设法将它引入正题。推销员应用明确、坚决的措辞说明产品的特点和顾客将获得的实惠，促使顾客尽快作出决策。

#### 7. 沉默寡言型

这类投资者性格特别内向，平时极少言语。接受房地产推销时反应冷淡，问题很少回答，回答用词十分简短。对这类投资者，推销员应主动向其介绍情况，态度需要格外热情、亲切，尽量避免冷场，要设法使用近似拉家常的办法了解其工作、家庭，以致了解其对房地产的真正需要。

#### 8. 畏首畏尾型

这类投资者由于缺乏购买经验，缺乏决策能力，因而遇事总是缩手缩脚，忧虑重重，不敢下决心。对这种投资者，推销人员应主动关心他们，热情耐心作介绍和解答问题，可以突出介绍企业的业绩、信誉以及企业对房地产产品的担保。要让这类投资者觉得你是可信赖的人，然后帮助他们作出购买投资决策。

#### 9. 神经过敏型

这种投资者生性多疑，缺乏分析能力，遇到事情总往坏处想。对待这种投资者，推销人员应该言行谨慎，少说多听，神态冷静地对重点问题进行解释。

#### 10. 借故拖延型

房地产投资者推三推四，藉此拖延时间，主要有两种原因，一是他打算购买的，但有些要求又不便明说，二是他根本不打算购买，只是表面上装模作样地问这问那。对这种投资者，推销人员应尽快了解他们真正动机，迅速作出反应，以免受其拖累。

#### 11. 斤斤计较型

这种房地产投资者，遇事都想占便宜，买东西喜欢讨价还价，哪怕是便宜一分一厘地觉得很高兴。遇到这种投资者，应避免与其一分一厘地计较，而可以采用软硬兼施的办法，即一方面强调本案产品的优惠之处，另一方面创造一种气氛，适当对其施加一些心理压力。

#### 12. 求神问卜型

在出售侨汇商品房时遇到一些香港及台、澳同胞，他们有的会讲究风水，算卦求签。对待这种投资者，应该向他们讲解房地产的布局 and 该类房地产的优缺点，正确地运用建筑风水理论分析化解他们心中的顾虑，用建筑科学的方法分析房地产的质量，不应简单地以反对迷信的方式将他们拒之门外。

## （二）房地产推销过程

一个成功的房地产推销过程一般大致分为两个部分，一是为使潜在的买者或租客了解房地产状况而进行的宣传、沟通阶段；二是就有关房地产的销售价格或租金及合同条件进行谈判。它由以下几个阶段组成：

### 1. 寻找潜在投资者

寻找潜在投资者有多种方法：

（1）广告寻找法。推销人员利用各种广告媒介寻找潜在顾客，例如可以向某一目标区域每户居民邮寄一份广告，询问是否需要房屋。此外还可以通过大众传播媒介作广告，吸引潜在投资者；

（2）市场咨询法。推销人员利用社会上的有关市场咨询服务公司寻找直接的或间接的潜在投资者信息；

（3）连锁介绍法。由已购入房地产的顾客推荐新的潜在投资者；

（4）委托助手法。委托他人帮助（如在亲戚、同事、朋友中）寻找潜在顾客。

### 2. 顾客资格审查

推销人员面对众多的潜在顾客需要进行审查筛选，以便集中精力对那些最有希望的顾客进行推销。顾客审查的主要内容是，购买需求和支付能力审查及潜在投资者人格审查。首先要确定推销对象是否真正需要房地产，目前要求是否迫切，如果对象并不真正需要房地产，推销人员应该立刻停止推销活动。支付能力应该包括潜在顾客的借款能力。潜在投资者的人格，这里指其是否有决策权，是否在投资方面受各种限制。根据上述审查结果可将所有潜在顾客进行分等级。

### 3. 接近顾客

接近包括接近准备和接近两个步骤。接近准备是指推销员在接近顾客前，进一步分析顾客并制订接近顾客的方法。

接近顾客可以采用面约、函约、托约、电话约以及直接主动上前搭讪等方法。

### 4. 面谈

在面谈阶段，推销人员的任务是详细介绍房地产商品各方面情况，解答各种问题，启发顾客的兴趣和诱发他们的购买动机；刺激顾客的购买欲望并引导、催促其进行购买决策。面谈中推销人员应做到五个坚持，即坚持针对性：针对投资者的投资动机，针对投资者的心理，针对推销房地产的特征；坚持精确性；介绍房地产，回答问题要用精确、清楚的词语；坚持和气待人，切不可与顾客发生不愉快的争

吵；坚持逻辑性；推销员说话要符合逻辑，不要信口开河，前言不搭后语；坚持鼓动性；推销人员在面谈中要用自己的信心、热情、知识去感染顾客，促使其采取行动。

### 5. 异议处理

异议是面谈过程中的一个内容，由于它十分重要因而需要另加说明。所谓异议，指顾客对推销人员的介绍、提示、演示提出不同意见或相反看法。异议是顾客对推销的反应和自己看法的表示。处理得好，顾客将被说服，处理不好，顾客将拒绝接收推销。处理顾客异议的方法有以下几种：

（1）反驳法。提供有关事实和理由，直接否定顾客的异议；

（2）迂回法。首先表面上似乎同意顾客的异议，然后再根据有关事实和理由，间接地否定其异议；

（3）补偿法。推销人说明，强调顾客异议以外的产品优点来补偿、抵消顾客异议，使其感到心理平衡；

（4）不睬法。对顾客提出的与房地产推销无关或无效的异议，有时可视具体情况不予理睬；

（5）预防法。在顾客之前主动抢先提出有关异议，并给解答。上述方法应视具体情况加以选用。

### 6. 成交

成交就是推销人员与顾客达成交易协议。一切推销努力的目的都在于成交，如果不能成交，一切都是徒劳的。房地产成交应注意以下几点：

（1）密切注视成交信号，成交信号是顾客的一种暗示。推销过程中顾客一般不愿首先提出成交，推销员应随时捕捉顾客的成交信号，立促其成交；

（2）灵活机动，抓住机会，随时促成交易；

（3）消除推销员自身的各种心理障碍，不要怕失败，不要怕被拒绝，不要等待顾客自动提出成交；

（4）耐心谨慎对待顾客的拒绝。随时准备继续面谈，随时准备重新提出成交。

## 第二节 房地产项目市场推广

房地产项目市场推广的主要目的是让购买者或租赁者认识房地产经纪人或发展

商所推销的产品，影响购买者或租赁者的行为及决策，尽快将自己开发的房地产推销出去，以实现房地产开发的利润目标。

## 一、房地产项目市场推广的形式

项目市场推广的形式主要有两种，即借助多种传播媒介的宣传和市场推广人员与购买者或租赁者的面对面的交流。

借助传媒的宣传手段一般是房地产广告，有电视广告和印刷广告，以印刷广告居多。

### （一）房地产广告宣传的操作过程

房地产广告操作过程一般包括以下内容：

#### 1. 确定广告目标

房地产广告的目标是由房地产广告主某一时期的营销目标直接派生出来的。广告主要不断地巩固自己在顾客心目中的地位，经常性、不间断地做以提醒顾客记住他存在的企业广告；房地产项目开始进入施工，广告主通常要做以告知为目标的房地产广告，为日后的推销打下基础；一旦项目完工，推销进入实质性阶段，房地产目标便明确、清晰起来。例如一个开发商在项目完成后将广告目标定为：凭借企业卓越的声誉，争取在3个月内完成80%的销售实绩。

#### 2. 产品定位

产品定位就是确定产品的市场位置。房地产产品市场位置确定主要可以考虑这样几个指标：价格贵廉、档次高低、结构、造型新颖性、规模大小等等，例如待售项目为“黄金地段，大型现代化办公大楼”。

#### 3. 确定诉求重点

和其他广告一样，任何一则房地产广告都应明确自己的诉求重点。房地产广告的诉求重点通常是待售房地产的突出优点如价格低、地段优等特点。

#### 4. 确定目标市场

所谓目标市场就是商品推销的主要对象。房地产商品的目标市场主要根据投资购买者的特征确定。依收入水平，投资者可分为海外人士、国内高收入者和国内工薪阶层等；按职业，投资者可分为工人、干部、各种专业人员（包括作家、艺术家、律师、医生、教授）等；按家庭规模，投资者可以分为新婚户、单身户（包括

离异、丧偶）、大家庭等等。商业用房地产的目标营销对象主要依其规模和行业划分。

## （二）制定广告的策略

房地产广告策略主要有以下几种：

### 1. 阻挡策略

树起大型围墙式广告，一方面向顾客预告即将推出的房地产商品，另一方面又阻止顾客进入，暂不进行销售，这样会给投资者造成悬念，产生迫切期待该房地产投入市场的心理。

### 2. 重点突破策略

明确目标后，连续邮寄广告材料，激发顾客好奇心，吸引其到现场来观看，然后配之以人员推销。

### 3. 全面进攻策略

动用所有形式的广告宣传工具，最大限度地扩大宣传面，延长宣传时间，以期在短期内造成一种声势。

### 4. 强化进攻策略

进行挨门派送广告材料，强迫顾客接触有关广告信息。

## （三）市场推广人员与购买或租赁者面对面的交流

这种形式是客户在看中广告后直接上门来时，由市场推广人员具体介绍该房地产的类型、功能、价格等情况，要使客户了解该房产的最大优点、购房手续等。有时还应带客户去看样板房。通过面对面的交流，使客户对购买该房地产产生兴趣，对房地产公司有信任感。

## 二、房地产市场推广的主要手段

房地产市场推广的主要手段有：①广告；②邮寄宣传材料；③售楼书；④现场广告牌；⑤楼盘正式推出仪式；⑥样板房展示。

在房地产开发项目市场推广之前，应注意解决两个问题：一是应按照国家 and 地方有关规定领取《商品房外销许可证》或《商品房内销许可证》，以及其他政府规定必须具备的条件；二是应认真分析该房地产的优缺点，并根据他们的知识和经验

(有时还要通过市场研究)确定市场销售对象和推广手段。

### (一) 广告

广告是发展商或其经纪人直接或间接向潜在的房地产使用者、购买者推广其开发的房地产项目的宣传。根据项目推销的内容和侧重点,可选择印刷广告、广播电视广告等多种形式。电视广告费用昂贵而较少采用,大量采用的是全国性的报刊出版物,其影响力大,范围广,并适合不同层次的读者。因此市场推广人员应根据所推销房地产项目的特点,选择适当的报刊出版作为其房地产租售广告的载体。

### (二) 邮寄宣传品

通过邮寄宣传材料进行房地产市场推广工作有时单独使用,有时也作为报刊广告的辅助手段。主要邮寄对象是据有关线索筛选出的潜在买家或租客。这项工作可由开发商自己做,也可委托物业代理机构或专门代理邮寄业务的公司来做。这种邮寄材料,一般能比广告提供更多的信息,但也要注意简明扼要,避免冗长。

利用邮寄宣传品的方式进行市场推广活动,首先要仔细选择邮寄名单,因为邮寄宣传品方式的成功与否,主要取决于邮寄名单是否具有针对性。在国外有许多专门的邮寄服务组织可提供一流的邮寄服务,并可帮助发展商的市场推广人员编制很准确的邮寄名单。这些机构把所有的企事业单位的情况均录入其计算机数据库,并按各企事业单位的性质、规模、所处位置等进行分类。房地产开发经营单位一般很少用直接邮寄广告材料的方式寻找顾客,所以在需要时可以雇用这类专门公司来提供此类服务。在选择这种专业公司时,要注意其单位名录是否及时更新,否则由于地址变化或不确切而导致大量退信很不合算。

### (三) 售楼书

售楼书是有关物业的详细介绍材料。这类材料通常印成精美考究的小册子,对于易变动的资料如售价等也可印成活页附在里面。售楼书可由发展商直接寄送给潜在的客户或有关代理机构,也可通过代理机构向对物业有兴趣的人士派发。售楼书的制作通常由发展商、代理机构和有关顾问人士联合完成。

售楼书应包括照片和相应的说明文字,具体包括:

- (1) 有关物业位置的描述;
- (2) 具体物业情况介绍,如面积、高度和主要设计特色等;

(3) 物业所具备的主要设备,如煤气、供热、电力、电讯等;

(4) 欲出售的物业权益性质。如果是所有权,应列明有关限制条件,如是租赁权,则需要说明租约期限;

(5) 希望的价格和租金水平。介绍材料还应给出开发商、抵押(按揭)银行和物业代理的名称、地址、电话以及有关联系人姓名。

售楼书一般仅寄给那些对广告、邮寄宣传材料有反应的人,或者接寄给那些已知的对租买该物业有兴趣的人。售楼书的封面很重要,因为它反映了其所介绍物业的质量,或者说至少会就物业质量给顾客留下较深的印象。所以,除非开发商有专门设计人员,否则需请外界专业设计师设计,以保证其图、文、形、色并茂,富于吸引力。

售楼书应包括物业的位置图、规划图、有关图片和简要介绍,还应提供一些有关当地可能为购买者提供的专业服务(如律师服务)和银行按揭等信息。对物业周围的相关服务设施与环境也要简要介绍,如写字楼物业应说明其与附近商业中心,与其他写字楼的位置关系,工业或仓储用房则应说明周围道路,与车站、港口、机场的关系,住宅物业则说明附近学校、娱乐设施和店铺的情况。

为了配合售楼书进行市场宣传,对于某些大型发展计划,还应考虑用电影来进行宣传。虽然这种方式很昂贵,电影资料也易过时,对于那些能亲自到现场参观的顾客意义不大,但对于那些没有到过现场的人,尤其是国内其他城市或海外的顾客,利用电影来宣传也不失为一种有效的市场推广手段。

#### (四) 现场广告牌和广告围栅

大多数施工现场都有广告牌以介绍开发项目情况,在项目租售完成前,该广告牌要始终妥善保管。广告牌的位置要很好地选择。广告牌的内容一般包括项目规划模型图、位置图、项目介绍以及有关项目的参与者,如发展商、设计师、承建商、监理工程师、租售代理等的名称。广告牌的宣传作用也不可忽视,其质量好坏直接影响到人们对开发项目工程质量的信心。

近年来发展商还越来越注重利用开发项目施工场地四周的围栅板进行广告宣传。这种宣传方式有两个优点,首先是挡住了施工现场的不雅景观,给过往行人(他们中也许有该项目未来的买家或租客)提供一个良好的、有吸引力的景观;其次该种广告有助于强化项目的市场形象。这种广告常令路过此地的人不自觉地驻足观看,了解围栅内的项目是怎么一回事。当然,这要增加一些费用支出,而且还可

能损失一笔出租围栅给其他公司做广告的收入。但实践证明这种广告能很好地配合项目其他的市场推广工作，使人们对项目、对发展商留下良好的、持久的印象。

#### （五）楼盘推出庆典仪式

在某些情况下，有必要在工程建设过程中进行封顶仪式或工程竣工后举行开业典礼，以正式将所开发的楼宇推向市场。仪式中，可邀请当地和全国有关的新闻出版机构、物业代理及可能的买主或租客参加，还可邀请中央和地方政府的有关官员参加，有时银行界、商业界及有关社会团体的人士也要邀请。庆典活动的安排没必要千篇一律，但发展商和当地政府官员或知名人士致词、物业情况介绍、现场参观是必须有的程序。庆典活动中通常还有茶点或自助餐招待，与会者常可获赠一些小纪念品和有关宣传材料，有些发展商可能还会安排一些文娱活动。

这里要特别注意的是，如果举行的是开业典礼，则必须选择物业具备了正常运转条件时进行，要求有关设备必须可以投入使用，并在仪式进行过程中保持正常运转。对于出租性物业，最好有几部分已经租出，承租方的开业庆典也能与整栋大厦同步进行。

#### （六）现场展示样板房

由于开发项目的市场推广工作通常在施工阶段或更早的方案设计阶段就开始了，所以给人们展示的只能是建筑物的平面图、立面图和模型。当建筑物施工完毕后，对发展商来说很重要的一点就是提供样板房，即将建筑物的某一层或某层的一部分进行装修、配齐家具设备和必要的装饰品，供有兴趣买楼或租住的人士参观，让其亲身体验入住该建筑物的感受。除样板房外，对于建筑物的主要入口、通道和大堂也要装修，并在展示过程中保持清洁。

对于某些大型房地产开发项目，如大型商业中心、商贸中心或居住区，还有必要在项目建筑施工过程中即在场地附近临时建一套样板房，其内容装修和家具布置要充分反映项目的设计思想和意图，由发展商或其代理机构驻施工现场并熟悉项目情况、擅长市场推广工作的人员向前来参观的人士进行宣传、讲解。当项目施工完毕后，样板房就可以搬入正式的建筑物。此外，临时建设的样板房的室外环境也应引起发展商的重视。总之，作为市场推广活动的铁的原则，要尽最大的可能给使用者留下美好的第一印象。

### 第三节 房地产项目的租售方法

房地产开发项目的租售收益是指房地产出租或销售收入减去经营费用之后的余额。租售收益的高低与租售价格有关，与其选择的租售方法也有很密切的关系。适宜的房地产租售方法，可使房地产开发项目租售收益提高；反之，不当的租售方法将会降低房地产开发项目的租售收益。

发展商可根据所开发物业的特点来选择租售方法。下面介绍几种常见的销售方法。

#### 一、异地销售

这种方法只有在特殊的情况下才能使用。它适合那些满足人们规律性移动的房地产的销售，适合那些以满足外地用户需要为目的而建造的房地产。如，瑞士中部山区是夏季欧洲人的避暑胜地，该处的乡间别墅对当地人没有多大的吸引力，但对其周围国家的人来讲却非常有价值。因此，采用异地销售的方式效果很好。厦门东郊的乡间别墅，采用异地销售方式销售，300 平方米的二层小楼，售价达 50 万美元；又如北京的一些高档写字楼的异地销售，也取得了较高的收益。

#### 二、预售

房地产预售是在房地产建成之前卖掉的销售方式。它可以提前收回建房资金，减少投资风险，减轻房地产建设过程中的资金压力，减少银行贷款，因而降低投资成本，提高资金周转率，使房地产开发商能及时抓住投资机会、获取较稳定而可观的利润。但预售在房地产市场处于景气上升时期可能将一部分利润让予购买者。我国有关商品房的预售规定如下：

##### （一）预售商品房的条件

- （1）全部土地使用权出让金已经交付，已有土地使用权证书；
- （2）持有建设工程规划许可证和施工许可证；
- （3）按提供的预售商品房计算，投入开发建设的资金已达到工程建设总投资的

25%以上,并已确定施工进度和竣工交付日期;

(4)已办理预售登记,取得商品房预售许可证明。

## (二)办理预售登记须提交的文件

(1)上述(1)~(3)的证明材料;

(2)营业执照和资质等级证书;

(3)工程施工合同;

(4)预售商品房分层平面图;

(5)商品房预售方案。

## (三)核发预售许可证明

房地产开发主管部门在接到申请30日内给予答复,同意的核发预售许可证明,不同意的说明理由。

预售时包括中介人(经纪人),向预购人出示这一证明。

## (四)预售合同

当事人双方签订预售合同,该合同须到当地政府房地产开发主管部门和土地管理部门备案。

预售合同应包括:商品房建筑面积、使用面积、价格、交付日期、质量要求、物业管理方式以及双方的违约责任。

## (五)办理使用权、所有权登记手续

购买人须在商品房交付使用之日起,(现售房为合同签订之日起)90日内,办理土地使用权变更和房屋所有权登记手续。

# 三、分期付款销售

分期付款销售是常见的房地产销售方法,通常分为个人分期付款销售和个人住房抵押贷款销售。个人分期付款销售的方法是由购房者与房地产发展商达成分期付款协议的方法销售房屋,主要对象是有稳定的、较高收入的、信用较好的个人或是某种行业发展前景较好的公司;个人住房抵押贷款的方法是个人在购买房屋的同时向银行申请以房屋作抵押贷款购房,购房以后,购房者只与银行有贷款关系,按抵

押贷款合同分期偿还贷款本息。

采用这种方法，房地产发展商可以较快地得到部分建设资金，其余房款又有一定利息。另外，对分期付款销售的价格还可以定的稍高一些，使房地产发展商得到更多的利益。特别应指出的，个人住房抵押贷款是当今世界各国居民购房的主要方式，在我国也正在大力推广。它对于启动房地产市场，提高房地产开发投资收益，促进国民经济良性发展，提高人民生活水平和质量有着重要的意义。

## 第九章 引进外资开发房地产

### 第一节 引进外资开发房地产的概述

引进外资开发房地产是我国房地产业中的一个重要方面。国家实行改革开放政策以来，我国引进外资开发房地产经济活动由小到大、由浅入深，已经有了长足的发展。特别是近几年中，涉外房地产经济活跃，发展迅猛。小平同志南巡讲话发表后，房地产开发经营中外资比例急速上升，涉外经济法律事务也成为当前国内外甚为关切的重要问题。

#### 一、引进外资开发房地产的种类

##### （一）主体涉外

是指房地产经营主体或财产权益主体具有涉外因素。不仅合资、合作开发房地产属于涉外房地产行为，而且外国人或港、澳、台同胞承租国内房产情况，也属于涉外房地产情况，因为房屋的占有和使用直接关联着涉外权益。

##### （二）行为涉外

是指房地产经营活动或经济活动的法律行为具有涉外因素。例如，香港同胞通过国外代理商在国内购买了房产，之后转赠给国内的亲友。该情况尽管房产在国内，由于取得房产的行为是在国外发生的，房地产的产权转移亦发生了涉外关系，受赠人要取得房屋产权，必须请国外亲友办理涉外公证、认证后，才能办理国内房产转移手续。

##### （三）标的涉外

主要指我国在国外享有所有权及承租权的房地产，以及所发生的经济活动。

## 二、引进外资开发房地产的投资环境

### （一）物质环境

改善投资环境以适应外商投资房地产业，是吸引外资开发房地产的核心问题。所谓投资环境包括物质环境（即所谓硬环境）和人际环境（即所谓软环境）两个方面。就房地产投资环境来讲，影响国际资本流动的外部物质条件有以下方面：

#### 1. 城市经济状况和生活条件

其中包括工业基础和商业、交通状况、文教卫生服务设施以及住宅需求与购买力之间的协调情况。

#### 2. 开发建设条件

主要指地理位置、环境气候以及自然风光等非人为因素。

### （二）人际环境

人际环境是指对国际资本流动施加重大影响的社会、人文、法律、政治等方面的外部条件。有以下方面：

#### 1. 政治条件

指政治稳定、社会安宁、法律制度及国际关系的情况。

#### 2. 经济条件

包括经济的稳定性，财政、货币、物价、税收、外汇等方面的管理制度和政策。此外，还包括生产发展趋势、资金结构、市场规模等情况。

#### 3. 社会文化条件

主要指市民对国家、社会、国外投资者的态度和信念。

#### 4. 经营管理条件

包括房地产方面的法制状况，行政管理体制和经济管理秩序以及工作人员的文化道德素质、工作效率、费用等等。

投资环境的改善要依靠国家、地方、企业的共同努力来实现。而且投资环境具有明显的区域性特点。这一特征与房地产经济、法律方面所具有的强烈地域性特征是一致的。因此，一方面房地产投资环境必然表现出明显的区域差别；另一方面，各地房地产投资环境的差别，也基本反映了该地区整个投资环境的差别。现实中，

外商投资我国房地产的分布情况验证了这一点。

目前我国沿海城市的房地产开发建设，不仅吸引了外商投资，而且吸引了大量的内地资金。然而内地一些城市引进外商投资房地产数量还有限，工作也比较困难，甚至有的城市房地产开发资金外流。形成这种状况的原因，不仅与当地的自然条件、经济状况以及其它改善投资环境的主客观因素有关，而且与国家对外开放的部署直接相关。

## 第二节 我国引进外资开发房地产的基本情况

### 一、关于房地产开发的两类情况

外资开发是依照国内开发的一般作法进行的，而国内开发并存着传统开发建设形式和经营性开发建设形式。前者主要指工商业投资中的自行开发建设的项目，这类房地产开发除住宅建设外，还包括市政、环卫、公用、商旅、文教等方面的房地产建设，与流通和经营没有直接联系。后者是从房地产业角度确立的概念，强调经营性质的开发建设，是指各类房地产开发公司、经营公司所完成的建设项目。这类开发成果主要是投入市场销售和出租，对房地产市场的供求和价格等方面都会产生重要影响。就项目性质而言，经营性房地产开发主要是住宅和小区内的商、教建筑以及小区其它公用设施；其次是通用厂房或标准厂房和写字楼。也有些经营性开发项目，根据城市建设需要及合同规定，在主要建设项目之外，也附带一些市政和公共设施的开发建设。

上述国内房地产开发的情况和作法，也决定了外资参加国内房地产开发的形式。一部分是由“三资”（中外合资、中外合作、外国独资）企业，作为开办的固定资产投资所进行的自行开发建设，另一部分是“三资”专门进行房地产生意的经营性开发（国外称地产商或开发商）。这两种开发建设在性质上是有区别的，一种属于工商业生产经营性投资范畴，一种属于第三产业的房地产经营性投资，国家对这两种投资的涉外政策是不同的。前者较后者审批从宽、税费从优、地价从减，一些城市建设方面的费用征收也从免。此外，一些地区对通用厂房方面的经营性开发也进行了一些适当照顾，国家采取这样的政策，目的是鼓励工业投资，创造工业投

资的现实条件和良好环境。

由于这两种房地产开发在建设形式上作法相近，存在着交叉，加上这方面的管理工作经验较少，比较薄弱，有些地区和城市的外商利用两种建设形式的交叉，套取额外优惠，使国家蒙受了一定的经济损失，这种情况在广东、福建一些地区均有存在。有些外商以工业投资或项目办厂申报开发建设，实际上是在做房地产买卖和租赁生意。有的外商通过房地产开发经营早已收回投资甚至取得赢利，但厂房、设施却长期不建，或者建成基础后，长期摆样子搁置不动。其中，有的要求变更建设项目性质，有的在等待地价升值。

因此，区别两种不同开发建设形式，对加强外商房地产投资管理是很重要的，随着我国市场经济的深入和综合开发形式的发展，由建设单位自行分散开发的情况，将进一步向着开发公司经营性开发转化，房地产纳入流通领域的比例将继续扩大。不过，两种开发形式将长期并存也是客观的。

## 二、投资环境现状及发展

利用外资开发房地产与国家对外开放的总布局关联十分紧密，各地形势受国家政策影响很大。国家对外开放的总部署是，从经济特区向沿海开放城市发展，再发展到沿海经济开发区，最后深入至内地，形成一个以沿海地区为重点，多层次的对外开放格局。

目前，我国沿海开放地带拥有 300 多个市、县，近 2 亿人口，面积约有 32 万平方公里。国家把深圳、珠海、厦门、汕头、海南 5 个经济特区作为对外开放的第一线，将北起大连市，南至北海市的 14 个沿海港口城市，作为对外开放的主干线。长江三角洲、珠江三角洲、闽南，以及厦门、漳州、泉州三角地区和辽东半岛、胶东半岛等沿海经济开放区，是沿海对外开放的纵深地带。

国家对上述地区对外开放的鼓励政策，主要是通过授权地方立法、加强基础设施建设投资、下放审批权限、减免各种税费、提供银行信贷等方面的优惠来的。由于国家的特殊优惠政策，使这些地区的投资环境得到优化，与内地其他城市和地区拉开了档次，更有利于吸引外商投资。此外，这些地区本身的投资环境，也具有多方面较内地更佳的条件，主要是工业基础较好，商品经济发达，人才比较集中、地理位置临接海外、交通比较方便，人们的商品意识比较浓厚。正是由于上述条件，包括房地产投资在内，至今 80% 以上的外商直接投资都集中在这一地区。

1984年国务院作出进一步开放大连、秦皇岛、天津、烟台、青岛、连云港、南通、上海、宁波、温州、福州、广州、湛江、北海14个沿海港口城市的决定，至今这些城市都有不少外资开发房地产的项目，其中，福建省“三资”房地产企业的投资已超过全省房地产投资总额的一半以上。广州市1994年初在香港签订的洽谈会成交项目中，房地产项目占30%。福州市1994年5月份也在香港召开了引进外资洽谈会，所签定的房地产项目占总成交项目的88%，其中房地产开发项目就有32项，拟用地1571公顷，总投资额达到8.81亿美元。

1990年党中央和国务院决定进一步开发上海浦东新区后，在国内外都引起了巨大反响。目前，国外投资商在该区云集，香港李嘉诚先生和恒基实业集团等10家大房地产公司，在浦东都有投资。

引进外资开发房地产不仅在我国沿海一带已经成为热潮，而且迅速向内地发展。目前我国各大城市程度不同的存在着外商投资房地产开发的项目。随着改革开放政策的深入，有外资参与的房地产开发，必将大量涌入内地、经营性的房地产外开发，也将成为我国引进外资的一个独立的方面。

### 第三节 引进外资开发房地产的有关法律和法规

由于引进外资涉及到审批、税收、外汇、金融、海关、供销等各个部门的管理职能和政策，因此，国家法律也就以上管理方面统一作出规定，不可能对引进外资开发房地产进行专门规定。

房地产开发作为引进外资的一个方面，必须遵循国家各方面的统一规定来进行。由于规定较多，内容复杂，不能一一详述，这里只将有关的重要规定名称列举。此外，由于房地产经济活动具有强烈的地域性，必须依照地方有关规定进行。因此也将广东、福建、海南、上海的一些规定名称列举。这些根据国家法律原则制订的地方性规定，对其他地区引进外资开发房地产具有很重要的参考价值。

#### 一、综合性法律法规

《房地产管理法》、《土地管理法》、《国有土地出让转让暂行条例》、《城市规划法》、《城市房屋拆迁管理条例》。

## 二、中央颁布或通过的涉外法律和法规

《中外合资经营企业法》、《中外合作经营企业法》、《外资企业法》、《国务院关于鼓励外商投资的规定》、《关于中外合资企业建设用地的暂行规定》、《中外合资经营企业实施细则》、《国务院关于鼓励投资开发海南岛的规定》、《国务院关于鼓励台湾同胞投资的规定》、《涉外经济合同法》、《国务院关于外商投资开发成片土地暂行管理办法》、《外商投资企业和外国企业所得税法》、《广东省经济特区条例》（1980年经全国人大常委会批准）、《外汇管理暂行条例》、《海关对经济技术开发区进出境货物的管理规定》、《海关对沿海开放地区进出境货物的管理规定》、《对海南经济特区进出境货物、运输工具、行李物品和邮递物品的管理规定》、《中外合作设计工程项目暂行规定》、《经济特区外资银行、中外合资银行管理条例》、《关于经济特区和沿海14个港口城市减征、免征企业所得税和工商统一税的暂行规定》、《进出口关税条例》、《中外合资经济企业登记管理办法》等。

## 三、需要参考的地方性规定

《上海市经济技术开发区条例》、《广州经济技术开发区暂行条例》、《上海市中外合资经济企业、中外合作经济企业、外资企业的申请和审批规定》、《上海市人民币抵押贷款管理暂行规定》、《广东省利用外资基建项目实施管理规定》、《深圳市城市建设管理暂行办法》、《深圳经济特区土地管理暂行办法》、《厦门经济特区土地使用管理规定》、《海南经济特区土地使用权有偿出让转让规定》、《广东经济特区抵押贷款管理规定》、《浙江省引进外资开发房地产管理办法》等。

## 第四节 引进外资开发房地产的形式

与其他方面引进外资形式相同，房地产开发的引进外资形式也是合资、合作和独资三种。

### 一、中外合资开发房地产

这种形式是指中外双方共同投资并共同经营的房地产开发企业。这类企业有双

边合资或多边合资的情况，但必须有一方是中国的公司。该企业必须经我国政府批准，在中国境内设立，具有中国法人资格。其中外商投资比例不得低于注册资本的25%。合资企业采取股权式方法分享利润和承担风险。这类企业开发房地产无论专营或兼营，均具有长期性。房地产开发合资企业的建立，要向政府计划部门、建设部门提出项目申请，双方洽商的协议或合同、订立的企业章程、主管部门的审查批件，要送对外经济贸易部（或其委托的省级审查部门）批准，并到省一级工商行政管理局注册登记，领取营业执照。

中外合资企业为有限责任公司，即以其注册资本对外承担有限责任，合资各方以各自的出资承担有限责任，在合资期限内不得减少注册资本。

合资企业在房地产开发建设中，一般都要向银行借贷部分资金，以补充注册资本的不足。其借入资本与注册资本的总和，称为投资总额，也即企业固定资产和流动资产的总和。为确保合资企业自有资金与其生产经营规模相适应，防止注册资本与投资总额比例悬殊，以确保债权人的利益，1987年国家工商行政管理局颁发了《关于中外合资经营企业注册资本与投资总额比例的暂行规定》，根据注册资本占投资总额的比例作出规定：

- ①投资总额在300万美元以下，注册资本应占投资总额的70%；
- ②投资总额在300万美元至1000万美元的，注册资本应占投资总额的50%；
- ③投资总额在1000万美元至3000万美元的，注册资本应占投资总额的40%；
- ④投资总额在3000万美元以上的，注册资本应占投资总额的1/3；

目前，不少房地产开发“三资”企业，注册资金与投资总额比例失当，企业利用大量楼宇预售款（卖楼花）和国内银行贷款，进行小本大生意的房地产开发。据资料，外商投资房地产开发的公司，自有资金一般都在30%以下，其中有的比例十分悬殊，注册资本还不到投资总额的1/10的。不少预售房产的开发项目，楼房没建几层，外商早已盈利了。这种以外商投资名义享受国家特殊优惠，却利用国内资金赚取国内利润的情况，完全丧失了引进外资的目的。同时，一旦出现经营风险，由于注册资本不足，经营亏损风险将转嫁到购房人和银行等债权人身上。因此，国家计委、建设部、国家土地管理局在珠海召开的城市建设工作会议上，特别强调了引进外资开发房地产的注册资本必须与投资总额形成合法比例，对买空卖空和小本大生意的外商，要加强管理和限制。同时，对资本不足和没有实际资本的外商，要从严限制国内贷款，切实将外资引进国内。

## 二、中外合作开发房地产

这种形式是指中外双方按照合同约定方式分享权益和分担风险所进行的房地产开发。由于合作方式较合资企业更加灵活方便，易于为外商所接受，所以是目前中外共同开发房地产的普遍形式。

认识合作企业与合资企业的区别，对指导与外商联合开发房地产有着重要的意义，扼要介绍如下：

(1) 合资企业必须设立独立的经济实体，具有法人资格。合作企业可以设立独立的经济实体，也可以进行非法人实体的合作经营。

(2) 合资企业长期性，审批程序严格，要由国家经贸部颁发批准证书，并向省级工商行政管理局注册登记和领取营业执照。而合作企业的审批比较简单，按照投资规模的不同，可以向相应审批权限的地方主管机关申请设立，注册登记亦由当地工商行政机关办理。

(3) 合资企业无论出资方式是资金或实物，必须依法折算出资数额，计算出资比例，依法享有相应的权利和承担相应的义务。合作方式则可以不折算出资额，双方按照共同签订的合作条件享有权利和承担义务。

(4) 合资企业中的决策机构是董事会。合作企业可以设立董事会，但一般都以联合管理机构形式决策并处理日常工作，也可以由合作的一方代理经办，或者委托第三方进行管理。

(5) 合资企业只能是有限责任公司。合作企业则按照合同的约定，双方可以相互承担连带责任。

(6) 合资企业的外商投资额，不得低于企业注册资本的 25%，而合作企业对外商的投资比例没有限制，双方按照约定的条件和方式投资和分配收益。

(7) 合资企业一般需要在合资结束时才能收回投资。而合作企业则允许外商先行提取与经营效果相适应的投资。

由于房地产开发的项目特征较工商业明显，特别是一些工程量小、期间短的项目，更适于合作形式，所以这种形式不仅受外商欢迎，我们也提倡。当一个项目进行完毕后，便于双方就新情况洽商下一步（次）的合作条件，协议不成，也便于变更新的合作伙伴。

### 三、外资企业开发房地产

外资企业开发房地产是指房地产开发企业的全部资本都为外商所有。这种公司可以是一家外商独资，也可以是几家（几国）外商联合投资，外资企业在我国境内注册，为中国法人，依法纳税并享有独立的经营管理权。

我国对外资企业的审批控制较严格。1984年以后才由区域性的试办全面发展，但是要求这类企业的设立必须有利于我国国民经济的发展，具有先进技术或产品出口。目前，房地产开发允许设立外资企业，但不提倡。外资企业开发房地产主要适于那些投资大、建筑设计先进、施工技术和建筑材料需要国外协助和进口的项目，以及产品主要是外销的项目。目前，外资企业开发房地产主要发生在经济特区和福建省，与前两种企业的形式相比，数量较少。

## 第五节 引进外资开发房地产的方式和审批程序

### 一、方式

依照“三资”企业法的有关规定，“三资”企业必须先经申报、审批，取得营业执照并建立公司后，始得投入生产和经营。由于房地产的项目特征以及国内外存在的不同作法，“三资”企业开发房地产也是比照国内的通常作法来进行，即可以先设立公司后再购置土地和设定项目，也可以先买下地块，议定开发项目后再申报设立公司。这两种经不同程序成立的公司，均有两种存在方式。一种是依照合资企业法或外资企业法设定公司和经营的期限，长期从事专营或兼营房地产开发。另一种是项目式开发，公司完成所设定的开发项目后，或者即时解体，或者再开展新的项目，没有经营期限的保障和限制。

设定经营期限是合资企业与独资企业申报公司的重要内容，不经法定程序不得随意终止或延长，公司比较稳定，且要求具有较强的经营实力，一般都是策划较长时期的区域性开发，或多项目的交叉开发。由于房地产开发受政府基本建设计划与城市发展规划的影响较大，土地供应亦有一定的计划和限制，因此，一些实力较小的公司，难以预测和取得连续、稳定、适宜的开发项目，更乐于采取简单灵活的项

目式开发。又由于项目式开发更适合采取中外合作方式，所以外资开发房地产组织形式中，中外合作企业更多于中外合资企业和外国独资企业。

## 二、审批程序

“三资”企业开发房地产比内资开发公司的审批多一个环节，即对外经贸部门的审查批准。此外，要求运作侨房售卖政策（如准许购房华侨国内亲属户口进城等等）的公司，还要经侨办部门批准。几个主要环节的审批职能如下：

（1）计划部门负责项目、资金、物资等方面的立项审查。

（2）建设部门负责规划设计、选址定点和企业资质审查。

（3）土地管理部门负责土地出让工作。

（4）对外经贸部门根据“三资”企业法规定和国家经济发展需要，审查成立涉外企业的合法性，以及外商投资的真实可靠情况。

（5）工商行政管理部门对公司生产经营性质、营业范围以及公司成立的条件和审批手续是否健全进行审查。

上述项目审查和规定方案中的较大项目，一般都是结合起来进行的，由计委、建委和土地局共同协办，经当地政府批准而成立。

根据前述房地产开发企业存在项目式设立的情况，房地产开发“三资”企业的设立，在程序上有两种不同作法：

（1）先取得项目开发权（包括获取土地使用权），然后再向对外经贸部门和工商行政管理部门报请设立公司。

（2）申报洽商拟办项目，依法定程序先设立公司，然后再决定实际开发项目和购买土地的使用权。

无论哪种作法，外国投资者向拟设立企业地的对外经贸部门都要报送：开发项目申请书（有拟定与已经确定两种不同情况）、可行性研究报告、企业章程及董事会或管理机构组成名单、外国投资者的法律地位证明（在国外企业的执照或法人等证明文件）、企业资质情况证明（主要指银行验资证明及以往生产经营的业绩情况）。

需要指出的是，由于目前房地产开发的程序管理尚未完善，各地的审查程序和作法很不严密，也出现了一些问题。主要是批地与立项、规划相脱节，包括外商在内的不少开发公司手中掌握有土地使用权，但是开发项目不确定、或者长期不会付

诸实施。一方面严重影响了城市建设的计划进行，另一方面由于各个公司垄断性的占有既得土地使用权，造成土地的闲置和浪费。其中有些公司利用获取的土地使用权炒卖地皮，牟取非法受益。这种情况已经引起中央有关部门的重视，包括“三资”企业在内，今后将严格限制没有进行规划和立项的出让土地，要求房地产开发必须确定项目、符合规划，遵守土地出让合同要求。

## 第六节 外资开发房地产中存在的问题与措施

引进外资开发我国房地产是对外开放的重要方面，几年来，这项工作取得了很大成绩，有效地加速了地方城市建设和群众住房水平的改善，特别是广东、福建两省，这项工作的成效十分明显。有关成绩不再赘述，这里仅从改进和加强工作的角度提出问题。

### 一、成片开发土地过多，项目拟租土地面积过大

引进外资开发房地产是一项长期和细致的工作，受资金周转和材料供给限制，城市发展建设有个持续发展的过程，不能操之过急。目前不少地方对房地产开发希望急功近利，大量出让土地，缺乏审慎的态度，个别地区甚至存在着盲目出让现象。

还有一些城市随意突破或下放批租土地的审批权，省、市、县以及乡镇各级领导都在审批土地。有的地方甚至违反国家规定，自主确定出让土地的最长期限。还有的城市，领导为了加快城市建设，急于得到投资，甚至对外商讲，只要你们投资，你要哪块地就给你哪块地。此外，有的地区自行立法，无偿或低价为外商提供土地。

上述情况说明，我国对外商批租土地工作必须加强，否则，国家利益将遭受重大损失。

(1) 土地出让面积过大，数量过多，政府掌握的土地供应量减少，难以根据城市经济发展和社会需要调整用地结构，削弱了政府对土地市场的调控能力。

(2) 在当今社会稳定、经济发展时期，地产增值很快，与小块土地分期出让比较，大片出让土地必然导致土地增值收益大量流失到外商手中。

(3) 既存在固定资产投资规模膨胀的潜在危险,也会导致大量土地的闲置和浪费。(4) 这种低价大片出让的土地,势必成为占有者“炒地皮”的物质条件。

尽管有的城市已经批租出大片土地,但是由于基础工业、交通道路、公共设施、能源水电、材料供应不能满足大量土地同时开发的需要,造成工作停滞和管理紊乱。一些开发商以不能即时提供开发条件为由,迫使政府同意其转让土地,炒卖牟利。还有的开发商利用低价取得的土地,采取划片与他人合作、分包、分租等各种方式变相炒卖地皮。实力雄厚、多处投资的开发商,采取转移建设资金,囤积土地等待增值的按兵不动策略,来谋求地价迅速升值与地产投资银行利息的差价,获取暴利。其中不少地块已经炒了几手,使这些城市的土地地价越炒越高,而城市建设却起色不大。这种情况不仅国内人士深感担忧,而且不少外国专家也提出了忠告。

为此,必须严格执行国家有关土地的各项法规,严肃出让土地的审批权限,认真监督履行土地出让合同条款,土地闲置时间不得超过两年,否则,政府必须无偿收回土地使用权。

## 二、加强城市规划与土地出让合同的实施管理

许多地方对外商的管理仅限于程序审批,只要外商买了地,办了合法手续并按时缴税,就无人问津了。实际上,对外商房地产开发的经营管理是十分重要的。

当前,有的城市出让土地与城市规划脱节很严重,不仅出让的土地没有详细规划,而且有的连总体规划也没有。有的市长、县长陪同外商拿着地图圈地和洽谈出让条件,有的是共同到拟出让地块的现场,临时商定开发条件和建设内容。这些不重视城市规划的情况,不仅损害了城市建设的合理布局,而且违反了出让土地的法定程序,极易造成漏洞。

外商出于追求经济效益,常常利用不严谨的土地出让合同,将应该承担的市政公用服务设施和基础配套设施,作为负担甩掉;或者通过解释、更换不确定、不严谨的房地产开发条件,选择投资少、配套项目比例小、收效快、效益大的建设方案来实施。有些同志责怪开发商不顾大局或违背承诺,这也不全然,主要问题还是我们管理不善造成的损害。因此,认真依照城市规划法发展城市建设,是当前亟待加强的工作。

### 三、对外商预售楼宇亟待加强管理

香港对开发商预售楼宇的管理是很严格的，楼宇建设的实际投资不达到建设投资的一定比例和阶段，是不准开发商预售的。我们一些省市对此也有规定，但是有些省市则不够重视，或管理薄弱，还有许多省市没有这方面的规定。有些地方，外商晒制了建筑图纸或者刚打桩放线，就开始预售楼宇，对此，还无人管理。这种做法的结果是，国外开发商把经营风险完全转嫁到预购楼宇的订户身上。外商一旦经营失利，或者出现其他意外情况（如携款出逃、建筑设计重大变更等），就会由于犯罪、违约给房产预购人造成重大财产损失；涉及国外购房的，后果更为复杂严重。

### 四、认真研究外销房地产转让的管理对策

与国内相比，国外人购买国内房产后，实际投入使用的比例要小得多，有相当一部分外国人或港、澳、台同胞，来内地购买房地产的目的，是转赠亲友或投资增值。如深圳市售出的一般商品房，空房率占 40% 左右，高档商品房空房率达 70% ~ 80%。广东省其他城市此类情况也很普遍，有的住宅楼虽然都有港澳产权人，但很少有人居住，到了晚上一片漆黑，当地形象地称为“鬼楼”。这部分房地产的转让或炒卖是不可避免的，目前，这类房屋转让存在一些问题，管理方面也还在摸索和总结。

一个方面是获取产权房屋的转让。由于地价迅速增值，几年内房屋的售价就会远远高于当时的购买价。如海口市金融贸易区，1988 年末地价为 12 万元人民币/亩、1992 年 6 月为 120 万元/亩，上涨了 10 倍。深圳福田区的住宅楼宇、1989 年平均为 1 400 元人民币/平方米，1992 年 5 月已达 4 500 ~ 7 000 元/平方米。（1990 年比 1980 年，商品房价格全国平均上涨了 5 倍多）显然，房主转让房屋盈利很大，实际上是在牟取土地增值收益。对此，深圳、珠海等市已经在征收转让房地产的差价调节税，其他一些城市亦有类似征收税费的管理办法，但有些地方还没有管起来。

建设部和国家物价局已经作出了征收转让土地（房地产）增值收益金的决定，财政部亦行文同意，基本上统一了这项制度。但是，各地转换制度及根据本地区实际确定合理的征税（费）标准，还是一项艰巨的工作。

另一方面是楼宇预售过程中的转让或炒卖。目前，有些海外置业者预购楼宇后，在房屋建成前将预购的产权高价倒手转卖。还有一种情况是，国外中间商或开发商直接整批购买楼宇，然后在国外以市场价转手零售。这两种情况的流通量都不小。由于楼宇建设期较长，目前地产增值迅速，上述转让获利是十分丰厚的。然而，现在各地还没有进行严格的税收管理。

除以上所述一些问题外，引进外资开发房地产方面还存在其他一些情况和问题，比如开发区过多问题、商品房外销比例问题、对外商优惠应区分不同情况给予鼓励和限制问题、国内和国外房地产开发公司难以形成平等竞争机制问题等等，需要逐步解决。

## 第十章 电子计算机与房地产企业管理

### 第一节 房地产企业管理现代化概念

#### 一、企业管理与信息

企业是一个拥有一定生产资料、为社会提供各种产品或各类服务并以此获得利润的单位。无论企业是大是小，它们都是由若干个彼此相关又相互联系、并具有独立功能的单元构成。随着社会发展，企业生产规模越来越大、生产技术日趋复杂、专业化和协作化程度日益提高，使得企业的管理工作越来越复杂。因此，必须用系统的观点来研究企业的生产经营活动，并借助于数学优化的方法（即管理数学模型）和计算机技术，实现对企业的现代化管理。

##### （一）信息是企业的重要资源

信息是用以直接描述客观世界的可以在人们之间传递的知识。在企业生产经营活动中，信息就是人们对于企业中的人、财、物、设备、技术等资源的认识，并借以对它们实施有效地管理。传统的企业管理活动，只是把进行生产经营活动所需要的物资、设备、技术、资金和生产活动的组织者及执行者（人），当作企业的五种主要资源，而并没有把信息作为主要资源。这是因为当时科学技术不可能提供大量信息用于企业管理，并且当时生产规模较小，也不需更多的信息。因此，信息对企业五大资源（人、资金、物资、设备、技术）的控制作用远远没有像现在这样显著，自然也就没有将信息作为重要资源。随着社会发展，建筑企业与房地产企业生产和经营规模不断扩大，特别是进入本世纪 50 年代以后，计算机技术得到飞速发展。为了合理地、有效地开发利用上述五种资源，人们越来越重视信息在生产活动中的作用，通过信息对企业五大资源进行控制，以达到提高经济效益的目的。这

时,自然应当把信息当作企业的一种重要资源。把信息当作企业的一种重要资源的观点,是现代企业管理的基本特征之一。信息是伴随着整个生产经营活动,通过人有目的、有意识地进行收集、处理后得到的,并作为制定企业生产计划、实现生产过程和经营活动有效管理的依据。合理有效地运用各种信息,将使企业获得更大的经济效益。

## (二) 企业管理就是利用信息的反馈控制过程

企业管理的功能是根据来自外界环境及企业内部的信息,运用计划、组织、指导、协调、控制等基本行动,有效地利用企业的人力、财力、物资、设备、技术,以实现企业预定的目标。如果把组织、指导、协调行动概括为执行过程,从信息流动的角度,可以把企业的管理活动看作是一个反馈控制过程。

图1-10-1反映了这样一个事实:在企业管理活动中,根据来自外部环境的数据(国家指令性计划、市场需求等)和企业的实力制定计划,运用组织、指导、协调等基本行动(即执行过程),按预定计划向社会提供合格产品和各种服务,并以对执行情况的实测数据(统计、核算结果)作为反馈信号与原来的计划数据进行比较,把二者的偏差作为执行过程的控制信号,以保证生产过程按预定计划进行。因此,从这个意义来讲,企业的管理过程就是收集、加工、利用信息的反馈控制过程。

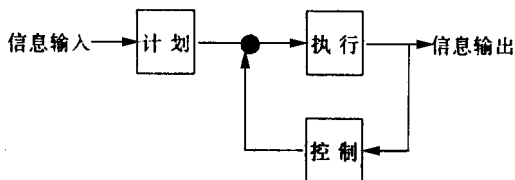


图 1-10-1 管理活动的反馈控制过程

这里,我们引用一个外国著名企业管理专家的语言概括信息对于企业管理的至关重要性:“经营管理中最难的不是作出决定,而是掌握各项必要的情况。如果信息齐备,作出决定就是顺理成章的事了。”

## (三) 建筑企业与房地产企业的信息管理

建筑企业与房地产企业是一个拥有一定生产资料、为社会提供建筑产品(建筑

物和构筑物)并以此获得利润的单位。无论一个建筑企业与房地产企业是大是小,它们都是由若干个彼此相关又相互联系、并具有独立功能的单元构成。随着社会发展,建筑企业与房地产企业生产规模越来越大、生产技术日趋复杂、专业化和协作化程度日益提高,使得企业的管理工作越来越复杂。因此,必须用系统的观点来研究建筑企业与房地产企业的生产经营活动,并借助于数学优化的方法(即管理数学模型)和计算机技术,实现对企业的现代化管理。

在建筑企业与房地产企业的经营活动中,从开挖土方,建筑材料、建筑构件、上下水道管件及电器零部件进场,施工装配,通水通电,到房屋完工,构成了建筑企业与房地产企业生产活动中的物质流动过程。与此同时,伴随物质流动过程的建筑材料入库凭证、材料消耗定额、劳动工时定额、建筑施工图、结构施工图、生产作业计划、生产作业进度统计表等,又形成了一个信息的流动过程。企业是组成人类社会的一部分,它需要由企业外部提供原材料和零部件,也需要通过销售将产品提供给社会。因此,它既需要来自企业外部的信息,也需要向社会提供有关信息。从这个意义来说,企业是一个需要与外界交换物质和信息的开放系统。

房地产企业既是一个生产单位,又是一个经营单位,它的生产经营活动涉及招标投标、融资贷款、建筑施工、房屋销售等,所涉及的信息品种繁多、信息量大;同时,房地产业又是一个风险极大的行业。因此,房地产企业对信息的需求更为突出。

## 二、信息、数据及数据处理

### (一) 信息

物质、能量和信息是构成客观世界的三大要素。人们对物质认识最早。进入工业化社会以后,人们认识了能量。直到本世纪 50 年代,人们才逐渐认识到客观世界存在着另一要素——信息。

信息是用以直接描述客观世界的,可以在人们之间传递的知识,也可以说成是现实世界的特性在人们头脑中的反映,是可以通讯的知识。

信息可分为直接信息和间接信息两大类。信息可以为人类及一切生物的感觉器官所感知,由于人类感觉器官感知范围十分有限,因此可直接获取的信息亦很有限。在工业革命以后,人类不断发明和创造了各种仪器、仪表和遥感设备等先进技

术,以扩大信息获取的能力,从而获取物质结构、生物结构、能量运动、空间动态以及对全球进行宏观的信息收集。随着人类科学研究日益深入,能够获取的信息范围不断扩大,人类积累的信息量不断增加,从而促进了资源的开发。人类在加速收集和积累信息的进程中,也获得了对信息本身的知识,从而发展了信息科学和技术,并为开发信息资源创造了条件。

人类的感知是信息的获取,人的思维是信息的加工处理,信息的处理结果形成决策,决策付诸实施便是改造客观世界的实践行动。实践结果往往又会使人们继续收集、处理信息,形成新的决策,导致新的行动而进入更高一级的阶段,这样的进程永远也不会完结,从而推动社会不断发展和进步。

总之,信息是知识的来源、决策的依据、控制的基础和管理的保证。与物质、能量一样,信息也是人类社会的一种资源。

信息科学研究的对象是信息,信息科学研究的工具是计算机。计算机的出现使人类第一次有了可辅助脑力劳动的工具,从而不但高速发展了信息科学,也触发了一场重大的技术革命。因此信息科学必然与其他科学技术相结合产生其巨大的作用,极大地推动人类社会向前发展。

信息科学是一门新兴学科,还有待发展,但其前景是十分广阔的。

### (二) 数据

数据是人们用来反映客观世界而记录下来的可被鉴别的符号。这些符号是信息的载体,即为数据,包括语言、文字、图形、图像、以及声、光、热、电、色等有意义的符号组合。对事物进行描述,除使用数值数据(如学生人数、成绩分数、课程门数等)以外,还经常使用文字、图形等非数值数据。这里所指的数据是数值数据和非数值数据的总称。

计算机只能处理二进制数,因此必须将数据转换成计算机能接受的二进制数据,这些数据都是以二进制形式存储在计算机内、并被计算机加工处理而产生新的信息。

### (三) 数据处理

有了数据就产生了数据处理的问题。数据处理古来有之,从最古老的结绳记事到现在的银行记账、工资核算、库存控制、计划编制等。随着社会发展的需求,数据处理的方式和手段也随之改进和发展。数据处理经历了手工、机械和计算机处理

三个阶段，而计算机处理本身也经历了三个发展阶段，即手工管理、文件系统和数据库系统三个阶段。

使用计算机对数据进行处理，就是利用计算机存储容量大、运算速度快的特点，将各领域中的原始数据和对数据的处理方法输入到计算机中，计算机按照给定的方法自动地进行处理并输出结果，为用户提供精练、能反映事物本质、并具有相关联系的数据。

### 1. 数据处理的定义

所谓数据处理是泛指对数据进行收集、转换、存储、分类、排序、检索、统计和传递等一系列操作的总称。

### 2. 数据处理的目

数据处理的主要目的有：将数据转换成易于观察、分析、传递或进一步加工处理的形式；将数据加工成具有决策意义的数据；将数据编辑（校验修改、分类排序）后存储起来供以后使用。

### 3. 数据处理的一般过程

#### （1）数据的收集

按系统观点和用户需求，正确、及时地对所需原始数据进行收集。数据的来源不外乎两个方面：一个是已建立的资料源（如企业中的档案文件、账册、票据凭证等），另一个是从实际系统中取得（如由仪器、仪表测得）。

#### （2）数据的组织

按系统的观点，采用一定严格的组织方法组织数据，使计算机处理时，能达到处理速度快、占用内存容量小等方面的要求。

#### （3）数据转换

为了使数据适合于计算机的处理形式，必须将收集的数据进行代码化。数据的代码化也称为数据转换。

#### （4）数据输入

按设定格式，将已组织好的数据录入到计算机中。

#### （5）数据加工及计算

对输入到计算机中的数据进行算术运算和逻辑运算，以便对数据进行分类、排序、检索、统计及求极值等操作。

#### （6）数据输出

按用户的要求,将处理后的数据通过不同的输出设备进行输出,并经解释后成为用户所需信息。

### (7) 数据的存储与反馈

数据存储是指将原始数据、中间数据以及最后处理结果按不同需求存放在磁盘、磁带中或记录在光盘、微缩胶片上。存储时,要特别注意数据的安全性、保密性和一致性。近几年来,除高速大容量的磁盘驱动器上市外,数据压缩技术在数据存储中得到极大应用,从而使数据存储的质量有了很大的提高。

反馈是将输出的数据与预定目标相比较,若不符合预定要求,需将输出的数据反馈进行适当处理,直到符合要求为止。

## 三、数据处理发展过程

数据处理是指对数据的采集、存储、分类、排序、检索及传输等操作。早期的计算机只用于数值计算,到 50 年代后期,人们发现计算机除了用作数值计算外,对数据进行处理的功能也极其强大。这一发现使计算机应用进入了一个更加广阔的天地。此后,随着计算机技术的迅速发展,特别是随着磁盘技术的迅猛发展,数据处理技术也以惊人的速度发展起来,从而使得计算机主要应用不再是在数值计算、工程设计、过程控制等方面,而是在数据处理领域。回顾数据处理的发展历史及展望其发展前景,对更好地利用数据库技术,管好、用好管理信息系统大有裨益。数据处理的中心问题是数据管理,数据管理的发展过程也就是数据处理的发展过程。

数据管理随着计算机硬件和软件的发展而不断地得以改进和发展,30 年来,数据处理的发展大致经历了三个阶段:手工管理阶段、文件系统管理阶段和数据库系统管理阶段。

### (一) 手工管理阶段

在 50 年代中期以前,计算机的内存容量和外存容量都较小,而且外存只有磁带,没有磁盘,硬件性能较差;软件中没有操作系统,也没有文件管理程序,只有简单的管理程序,数据处理方式是批处理。那时,计算机主要用于数值计算,对数据的处理只是用计算机代替手工劳动。所以,这一阶段称为手工管理阶段。

参见图 1-10-2,这个阶段的特点是:程序员不仅要规定数据的逻辑结构,而且还要设计数据的存储结构、存取方法和输入、输出方式,数据和程序不具有独

立性；基本上没有数据文件概念，一组数据对应一个程序，数据不能共享，所以各程序之间难免会有大量数据重复。

对这个阶段暂且不讲，下面主要介绍后面两个阶段。

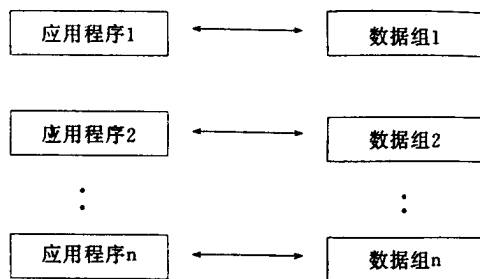


图 1-10-2 手工管理示意图

## （二）文件系统管理阶段

50年代中期，磁盘技术开始问世，其他直接存取装置也相继出现。其中磁盘技术发展尤为迅速，磁盘技术的发展推动了数据处理技术的发展，这是计算机应用从数值计算开始转向数据处理的重要条件。相应，管理数据的软件开始诞生了，这就是文件系统（参见图1-10-3）。

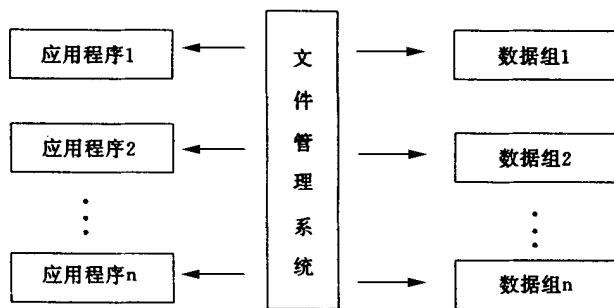


图 1-10-3 文件管理系统示意图

文件系统是操作系统中的一个重要部分，其主要任务就是管理数据文件或程序文件。它的发展由低级到高级、由简单到复杂，大致分为以下两个阶段：

（1）60年代初期，出现了初等的文件系统。它有下列特征：·顺序的文件组织形式；·批量处理；·物理结构等于逻辑结构；·软件处理仅仅做 I/O；·改变数据文

件的数据结构，导致对应用程序进行修改；·对单个应用较优；·数据不能共享，数据高度冗余；·数据未能集中管理。

大约到 60 年代中期，磁盘技术的迅速发展促使文件系统进一步发展。在这个时期，由于磁盘成本大幅度下降，而容量又从几兆增加到几百兆，因而使得磁盘成为存放数据的主要设备。在这种情况下，文件系统的技术也就有了很大改进，进入了文件系统发展的第二个阶段。

(2) 60 年代后期，出现了成熟的文件系统，其特点是：·顺序文件组织与随机文件组织并用；·批量处理和实时处理并存；·物理结构和逻辑结构间有了逻辑数据与物理数据变换；·软件提供逻辑存取方法；·对单个应用较优；·数据不能共享，数据高度冗余；·数据仍未集中管理。

可以看出，这一阶段的文件系统有了很大改进。例如，由于磁盘成为主要外存，因而出现了随机文件组织，用户既可以顺序访问，也可以随机访问；除了批量处理外，还可以实时处理；在用户数据与物理数据间有了简单的变换；软件不仅仅只做输入/输出，同时还提供存取方法，且存取方法是一种逻辑存取形式。但是，一些根本性的问题仍然还没有解决，这主要表现在以下几个方面：

①文件或数据是面向单个用户的，即每个用户都有自己的文件，每个文件也基本上属于某一用户，因而带来下一个问题。

②数据不能共享，造成数据大量重复、冗余量大。这不仅浪费存储空间，增加更新开销，而且更严重的是容易产生数据不一致性。

③数据独立性差。所谓数据独立性是指数据与应用程序之间互相独立的关系，在传统的程序设计中，数据与程序是互为一体的，但在数据处理中趋向于使二者分离、各自独立。因为在前一种情况下，一旦数据结构改变，与之有关的程序统统都得进行修改，这将引起很大麻烦。为解决这些麻烦，无形中增加了开销。

④数据未集中管理。由于没有统一的集中管理数据的机构，因而应用设计者不能面向企业的应用全局来设计一个具有全局观点的数据结构，而只能面向一个个具体的应用局部来设计一个个孤立的、总体上无结构的文件。所以，这样的文件不能进行交叉文件访问，也不能确保数据的安全、可靠和正确。

所有这些问题，文件系统本身已无法解决，从而造成其效率低、成本高、潜在问题多，严重阻碍了数据处理技术的发展。在这种情况下，必须有一种新的理论、新的技术和新的方法来取代文件系统。这就是数据库技术产生的背景，也是数据库

技术产生的动力。

### （三）数据库系统管理阶段

数据库技术的目标就是要克服文件系统的弊病，解决数据冗余和数据独立性差的问题，并且用一个软件系统来集中管理所有的数据文件，从而实现数据共享，同时数据的安全性、保密性、正确性、可靠性也相应地得到保证。

文件系统的用户需对其数据文件物理存储细节有相当的了解，这无疑给用户增加了困难。数据库系统的用户不必了解自己要使用的数据文件存储细节，可以逻辑地、抽象地使用数据，而一切繁琐的存储细节都由一个软件系统来完成。这个软件系统就是数据库系统的核心——数据库管理系统 DBMS (Database Management Systems)。我们把在 DBMS 集中管理下，具有较高的数据独立性、较少的冗余数据，并且相互间具有联系的数据文件集合叫做数据库。

60年代后期，磁盘技术有了突破性的进展，出现了大容量的磁盘，这是数据库技术产生的决定性因素。其次，硬件价格下落，软件价格上升，编制和维护应用软件的成本也随之增加，因而对数据独立性的要求更加迫切了。更重要的是，更多的企业需要更大规模的管理信息系统，社会对数据处理的要求越来越迫切。在这些因素的推动下，数据库技术就应运而生了（见图 1-10-4）。

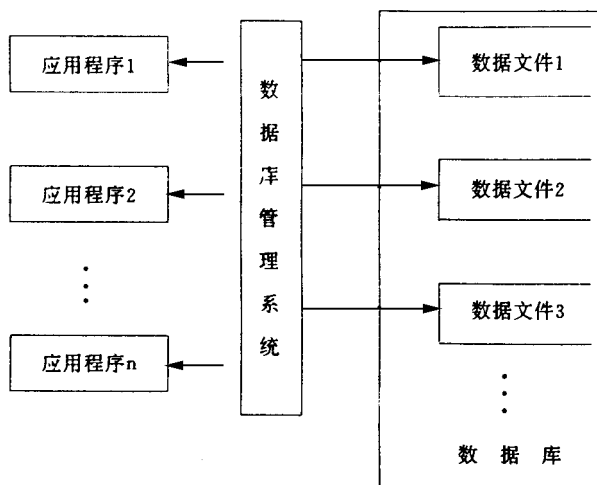


图 1-10-4 数据库管理系统示意图

下面以一个学校教师管理信息系统为例来说明传统的文件管理系统与数据库管

理系统之间有何本质区别。为简化起见,假定人事处、教务处、科研处和财务处各有一种关于每个教师的登记表,即人事登记表、教学登记表、科研登记表和工资表。若以文件系统来建立这个教师管理信息系统,则需要生成如下四个数据文件:人事文件、教学文件、科研文件和工资文件。各文件结构如图 1-10-5 所示。

人事文件结构

编号	姓名	性别	出生年月	婚否	工作单位	职称	专业	学历	工龄	政治面貌
----	----	----	------	----	------	----	----	----	----	------

教学文件结构

编号	姓名	性别	出生年月	工作单位	职称	专业	课程名称	学时	授课对象
----	----	----	------	------	----	----	------	----	------

科研文件结构

编号	姓名	性别	出生年月	工作单位	职称	专业	科研项目	经费	完成时间
----	----	----	------	------	----	----	------	----	------

工资文件结构

编号	姓名	性别	工作单位	职称	基本工资	工龄工资	补贴	水电费	房租
----	----	----	------	----	------	------	----	-----	----

图 1-10-5 教师管理信息系统文件结构

从上述四个文件结构中,我们看出有如下几个问题:

(1) 数据大量重复。

在每个文件中都有姓名、性别、工作单位、职称等,其他一些数据项也在不同的文件中反复出现。这不仅在存储空间上造成浪费,而且还容易造成数据不一致(矛盾数据)。

(2) 变长记录不好处理。

比如授课,有人授一门,有人授三门;科研各人也都各不相同。文件系统通常以等长记录来处理变长记录,而且以信息量最多的来确定长度。这样,在信息量少时将造成极大浪费。

(3) 不能进行交叉文件访问。

例如,若询问授了三门课、搞了二项科研的教师的工资级别,则文件系统对此毫无办法,只有用户自己编程解决。

(4) 数据独立性差。

由于应用程序与数据文件结构密切相关,所以如果要修改一下数据文件结构,

如增加一个数据项或创建一个新格式的数据文件，则应用程序必须随之改变。

#### (5) 数据文件未集中管理。

每个文件都是针对单独一个处来设计的，只对本处各方面最优，而未考虑到在全局上是否最优。因而各文件处于“无政府”状态，其安全性、保密性和正确性等无法保证。

现在我们用数据库技术来处理这个问题，如图 1-10-6 所示。在这里，我们可从这四个不同用途的文件出发，综合考虑时间、空间、安全保密及其他问题而设计出一个面向整体的数据结构，这个结构应当能解决以上存在的几个问题。

首先，我们发现有一些数据项是各个文件几乎都有的，如编号、姓名、出生年月和职务等一些个人自然状况的属性，我们把这些基本属性用一个人员基本情况文件来存放。而对各个部门所特殊要求的信息，则各自做成一个相应的文件，再把这些文件与基本文件联起来就可获得该部门用户所要求的文件。在图 1-10-6 中，实际上形成了一棵树，使用文件系统处理所产生的几个问题都基本得到解决。例如，解决了数据冗余问题，编号、性别、姓名、出生年月等属性数据不再重复出现，但并不影响用户文件中包含这些属性。用户文件依然与过去一样，只是物理存放位置和形式改变了。数据库管理系统的任务就是做这种变换，即按照物理存放的最佳形式（时间、空间的考虑）来存放数据，再按用户所需的数据形式来组织逻辑数据。这样既避免了数据不必要的重复，又能满足用户的需要，真正达到了数据共享。同时，变长记录问题也得到解决，即把授课单独作为一种记录，因此一个人授多少门课都可以，一门课一个记录，都是等长的，只是同一个人所授的课需要用指针连起来；科研项目也作同样处理，即将一个科研项目作为一个记录。再如，文件的交叉访问问题也得到解决。因为文件之间有了指针联系，所以从一个文件转向另一个文件并不困难。由于用户数据与物理数据分开存储，用户数据对于物理数据是独立的，因而用户程序对于物理数据也就独立了。这样，数据独立性问题就基本解决了。最后，由于数据文件有了集中管理的软件系统—DBMS 数据库管理系统，所以安全性和完整性问题也就解决了。以上就是数据库系统的基本思想。其本质在于把用户数据与物理数据分离开来，按照各自的最佳形式组织数据，再由一个软件系统 DBMS 来作为中间媒介，将这二者联系起来，并负责其中的转换。图 1-10-6 是用数据库技术处理该问题的文件模型。

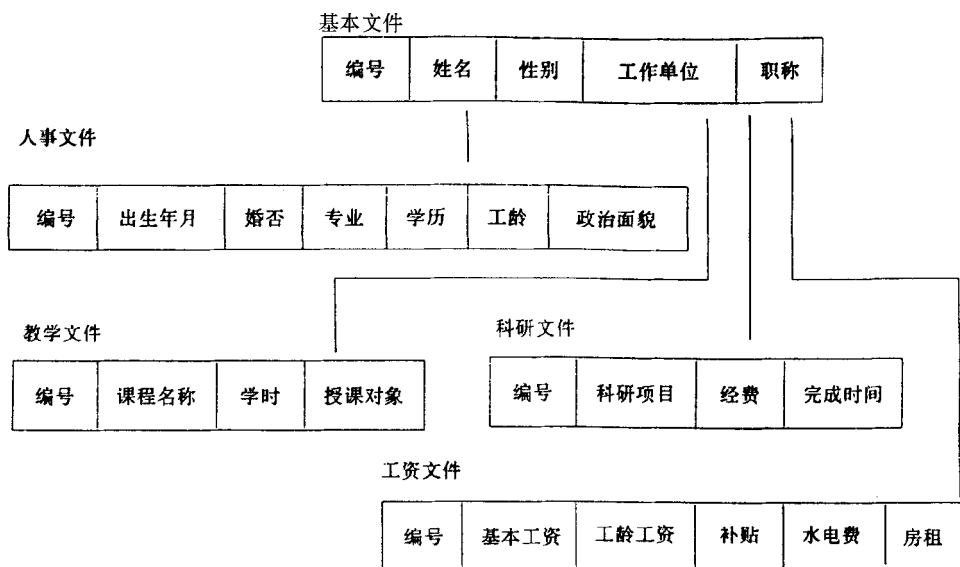


图 1-10-6 数据库文件模型

## 四、数据库系统

现代管理基本上都离不开数据库技术，本节将介绍与数据库有关的一些知识。

### （一）数据库、数据库管理系统和数据库系统

#### 1. 数据库

数据库是存储在计算机存储设备上的有结构的数据集合。

#### 2. 数据库管理系统

数据库管理系统是计算机系统中一种管理数据库的软件。它的职能是建立、管理和维护数据库数据，方便用户通过命令或应用程序完成对数据的各种请求，如从工资库文件中删除已调走职工的工资记录和从高考成绩库中列出达到录取线的学生名单等。

#### 3. 数据库系统

数据库系统是一个由数据库、数据库管理系统及应用程序组成的为用户提供信息服务的系统。数据库管理系统是数据库系统的核心，其功能的强弱是决定一个数据库系统性能的主要因素。

## （二）数据库系统组成

上面是对数据库系统狭义的定义，实际上数据库系统是一个复杂的系统，不仅包括数据库和数据库管理系统，而且还包括支持数据库系统的硬件环境、软件环境，以及维护、管理数据库系统的管理人员，通常数据库系统由四部分组成：

### 1. 数据库系统硬件

数据库系统的硬件资源包括 CPU、内存、磁盘驱动器、显示器、键盘、打印机等设备。下面我们简略介绍一个数据库系统对这些资源的要求。

**CPU：**在数值计算中，计算机的运算速度决定着整个程序的运行速度，而在数据处理中数据检索的速度除了与计算机本身的运算速度有关外，还有一个更主要的因素就是 I/O 所占的时间。因为，在一个规模较大的数据库中，在成千上万的记录中要寻找某一数据，需要进行几次、几十次以至几百次 I/O，而 I/O 的速度是很慢的。因此，如何减少 I/O 的次数，使 I/O 达到最小值，是数据库系统的一个核心目标之一。

**内存：**与数值计算相比，数据处理对内存的要求要大得多。因为，在数据库系统下，除了数据库和数据库管理系统占用内存外，还有支持它的操作系统、面向应用的应用程序、系统缓冲区、目标模式和子模式等，这些程序大都要常驻内存，故对存储空间的要求相当大。

**外存：**它是存放数据库的场所。如果容量太小，则装不下要处理的数据，这只有通过选用大容量磁盘驱动器或增加磁盘驱动器来解决。

### 2. 数据库系统软件

数据库系统的软件包括：操作系统（OS）；主语言，如 COBOL，PASCAL，C，FORTRAN 等；数据库管理系统 DBMS；应用程序。

（1）操作系统（OS）：DBMS 对于数据的存取最终是要通过操作系统来执行的。因此，OS 的性能，尤其是 OS 的 I/O 性能直接影响数据的检索速度。对于这一点，用户在选配数据库的支持软件时必须考虑。

（2）主语言：一般 DBMS 只提供最基本的数据操作命令，而一些其他功能，DBMS 不一定提供，同时也不必提供。所以，DBMS 的设计者在设计 DBMS 时除要了解支持 DBMS 的 OS 外，还要了解在此 OS 支持下的高级语言的使用规则，以便使 DBMS 的数据操作命令与这些高级语言接口。用户用高级语言编写他的应用程序，在需要查找数据时便调入 DBMS 的操作命令，进入 DBMS 的功能程序，完成后再返

回调用 DBMS 的应用程序。

(3) 数据库管理系统：DBMS 是数据库系统的核心软件。DBMS 最重要的任务和功能就是进行三级模式的数据转换，从而使数据库系统具有数据共享、交叉文件访问和数据独立性强等特点。

(4) 应用程序。

### 3. 数据库

为了避免数据冗余，数据库中的各个数据文件结构必须是三范式的，至少是二范式的。

### 4. 数据库系统管理人员

(1) 数据库系统管理员：负责系统开发与维护。

(2) 数据库管理员：负责数据库建立与维护。

(3) 数据库操作员：负责系统运行。

## 五、数据处理系统、管理信息系统与决策支持系统

### (一) 数据处理系统 (EDP)

随着近代大规模生产方式的出现、以及相应社会组织的产生和发展，伴随而来的数据量越来越大，处理工作越来越复杂，人们力图采用自动化的数据处理技术代替人工处理工作。上世纪末至本世纪 40 年代，采用了穿孔卡片机等机电设备进行数据处理。通常把这种利用机电设备进行数据处理的系统称之为机械数据处理系统 (MDPS)，由于机械数据处理系统在计算速度、处理能力及数据存储介质等方面的限制，其功能较弱、效率较低，因而其应用范围是非常有限的，仅仅局限于统计与会计等业务领域。

本世纪 40 年代中期，有了电子计算机。电子计算机的运算速度是其他任何一种计算工具无法比拟的，现代电子计算机的运算速度一般都能达到每秒几百万次、几千万次直至上亿次。电子计算机还使用了磁性材料作为存储介质，具有存储容量大、存取速度快的特点。现代电子计算机存储容量可达数百兆、数千兆甚至数十吉字节，存取速度达毫微秒 (ns) 级。正是由于电子计算机具有运行速度快、存储容量大的特点，电子计算机才能够对大量数据实施运算。电子计算机还具备逻辑判断功能，即可对两个信息进行比较，根据比较的结果执行下一步的操作。正是由于电

子计算机具备这种功能，从而可以执行各种程序完成一系列操作，如分类、排序、统计、检索、更新等。因此，电子计算机可以根据不同程序完成各种计算任务。声音、字符、颜色、图形等非数值型数据都可以转化为二进制数，因此电子计算机不仅可以用作数值计算，而且还可以进行非数值计算。但是，起初电子计算机只被当作计算工具来使用。直至 50 年代中期，电子计算机的处理数据的能力才得到人们注意，电子计算机开始逐渐替代原来的机械数据处理设备，形成了以电子计算机为主要处理工具的电子数据处理系统（简称 EDP）。由于使用了电子计算机，从而大大提高了数据处理工作的速度和质量，并扩大了数据处理的应用领域。发展到今天，计算机的主要应用领域已不是在数值计算和实时控制方面，而是在数据处理方面。

## （二）管理信息系统（MIS）

60 年代，以磁盘为代表的大容量高速存储介质的出现和数据库技术及计算机网络的应用，从而使计算机系统的发展无论在功能上还是在规模上都有了很大突破。同时，出于现代管理科学的需要，电子计算机在企业管理中的应用也由 50 年代的电子数据处理系统，发展成为综合性的管理信息系统（简称 MIS）。管理信息系统差不多已经成为当前计算机在企业管理领域中应用的一个代名词了。那么，什么是管理信息系统呢？尽管对其理解尚存在某些分歧，但一般认为管理信息系统应当是一个由人和计算机组成的，用以进行数据的收集、传输、处理、存储的系统。它通过对企业当前运行数据的处理来获得有关信息，用以控制企业的行为；利用过去的数据和相应的管理数学模型，对未来的发展进行预测；由全局目标出发，对企业的管理决策活动予以辅助。一般说来，管理信息系统是在电子数据处理系统的基础上，充分运用数据库技术和管理数学模型而建立起的一个综合系统。因此与前者相比，它是在功能和结构上更加复杂的系统，更加强调信息对企业的预测和管理控制能力，以及对企业各级管理部门决策活动的辅助作用。当然，还没有一个绝对的标准来判断一个系统是否已具备管理信息系统的模式，但是一般认为，一个具有数据库的普通数据处理系统，加上一些信息查询功能以及一两个计划或决策模型，就是一个管理信息系统了。由于模型简单和计算机功能的限制，管理信息系统一般只能处理那些结构性较强、比较程式化的决策工作，更复杂的管理工作则要靠决策支持系统或专家系统来解决。

### （三）决策支持系统（DSS）

#### 1. 决策支持系统概念

决策支持系统（简称 DSS）是以现代信息技术为手段，针对某一类型的半结构化的决策问题，通过提供背景材料、协助管理决策者明确问题、修改完善模型、列举可能方案、进行分析比较等方式，为管理者做出正确决策提供帮助的人机交互系统。

在前一段中我们已经阐明，决策支持系统主要支持半结构化或非结构化的决策过程，它可以设置在管理信息系统中作为一个高层的子系统存在，也可以作为一个独立的系统存在。决策支持系统的重点放在“支持”而不是决策工作的自动化上。管理决策有三种类型：结构化决策、半结构化决策和非结构化决策。结构化决策比较简单、直接，对某一决策过程的环境和原则能用明确的语言和模型加以描述，并可依据一定的决策规则或通用模型实现其决策过程的自动化。划分结构化与非结构化的根据是人们在制定决策之前是否能详细描述决策过程。结构化决策呈现出重复和例行状态，能预见决策的过程，可以制定出一套处理这类决策的固定程序，以致重复出现时可以作出例行处理。而非结构化问题则是指那些决策过程复杂，制定决策前难以准确描述决策过程的各个方面，无固定决策规则和模型可依，主要凭借决策者主观行为（学识、经验、直觉、判断力、洞察力和个人偏爱或决策风格）进行判断的一类问题。而半结构化的问题，则是指该问题中一部分是结构化的，而另一部分是非结构化的。

所谓非结构化决策问题是指那些决策过程复杂，制定决定前难以准确识别决策过程的各个方面，以及决策过程形式表现为各个阶段交错和反复的一类问题。对它们一般无固定的决策规则和通用模型可依，决策者的主观行为对各个阶段的决策效果有相当影响。因此这类决策过程不适于完全自动化。而半结构化决策问题介于两者之间，即有所了解但不全面，有所分析但不确切，有所估计但不确定的问题。一般可建立适当模型，但无法确定最优方案。决策支持系统是支持半结构化或非结构化决策过程的计算机辅助决策系统。决策支持系统可以存在于一个管理信息系统中，也可以作为一个独立的系统存在。

因此，决策支持系统具有如下一些特征：

（1）DSS 帮助管理人员完成半结构化的决策问题，可以解决一部分分析工作的系统化问题，但对这一过程的控制还需要决策者的洞察力和判断力。

(2) DSS 所做的工作必须是辅助和支持管理人员,而不是代替他们进行判断。因此,计算机既不应该试图提供“答案”,也不应该给决策者强加一套预先规定的分析顺序。

(3) DSS 通过其人机交互接口为决策者提供辅助功能。DSS 的人机接口注重用户的学习、创造和审核,即让决策者在依据自己的实际经验和判断能力的基础上,主动利用各种支持功能,在人机交互过程中反复地学习和探索,最后根据自己的“分析判断”选取一个优化方案。

(4) DSS 的目标是辅助人的决策过程以改进决策的效能,因而它不会也不可能取代以提高管理效率为目标的 EDP 和 MIS。

(5) DSS 能在整个决策过程中,根据使用者的需要在不同阶段提供不同形式的帮助,而不像早期的应用软件那样,只能在某一阶段的某一工作中,按固定的算法给出一个孤立的数据作为结果。

(6) DSS 能够把模型或分析技术的利用与传统的数据存取和检索功能结合起来。

## 2. 决策支持系统组成

计算机决策支持系统与计算机管理信息系统一样,也是由计算机硬件、计算机软件和工作人员构成,但其软件构成要复杂的多。除管理信息系统具备的软件外,包括下面三大部分:

### (1) 语言系统

本系统供用户表述自己的问题。当然,它限定了表达的方式。

### (2) 知识系统

本系统是进行决策时将涉及的专业领域的知识主体,没有这些知识将无法进行决策支持活动。这些知识是有组织地存放在系统中的。

### (3) 问题处理系统

根据用户经语言系统提交的问题,到知识系统中提取必需的知识,然后交由问题处理系统进行处理,并向用户提供分析结果。

图 1-10-7 中,数据库 DB 存放着决策系统所需的数据,这些数据可能来自管理信息系统,也可能来自其他组织,即它不仅包括组织内部数据,而且还包括组织之外的外部数据。

模型库 MB 则是存放模型的地方,这里所谓的模型,是泛指所有对决策环境与

决策对象，以至于决策者本身的运行和处理规律的描述。它们可以是定量描述，也可以是定性描述，用来进行仿真与优化。

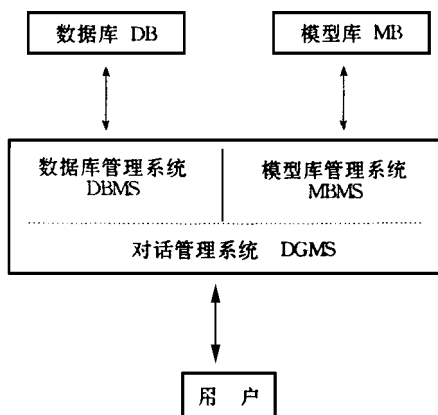


图 1-10-7 DSS 经典结构

数据库 DB 有自己的管理系统 DBMS，模型库 MB 也有自己的管理系统 MBMS。

对话管理系统 DGMS 是用户和计算机的接口，是用户和计算机进行信息交换的通道。一方面可以通过键盘、鼠标等将用户的要求、命令输入计算机，另一方面又通过显示器、打印机、绘图仪、扬声器等将计算机中的信息输出给用户。决策系统的许多特性，如灵活性、适应性等都是从人与计算机之间能够交互作用引伸出来的。这一部分是直接面对用户的。

后来由于一些仿真、优化以及统计分析等工具的日益通用化，同样一种工具（软件）可以用于不同的模型，因此就把工具和它所处理的对象模型分离开，单独建立一个方法库 EB 和相应的管理系统 EBMS。

随着决策支持系统中知识工程应用的逐渐扩大以及定性分析进入系统，在近代的决策支持系统中又增加了知识库 KB 和相应的管理系统 KBMS。知识是以事实和规则形式存入的。

近些年来，一些政务决策支持系统需要频繁查阅一些文字形式的文件、法规和条令，由于这类文本数量大、内容多而涉及面广，难以一一加工成事实和规则形式的知识，所以在系统中开始出现专门存放文本的文本库 TB 和相应的管理系统 TBMS。

这样一来，图 1-10-7 中两个库与相应的管理系统就相应地扩大成三库、四

库或五库的结构了。

由于系统是一个整体，对于以上几个方面要有统一的调度，因此在原来的对话管理系统和几个库的管理系统之上，还有一个系统作为总的控制调度环节，按照用户提出的要求来形成问题、确立目标、生成方案并进行评价选择，所有这些都要依靠调动各个环节来协同完成，因此它是系统的中枢部分。

由上述几部分构成的系统可用图 1-10-8 来表示，图中 SCS 是总的控制调度环节。

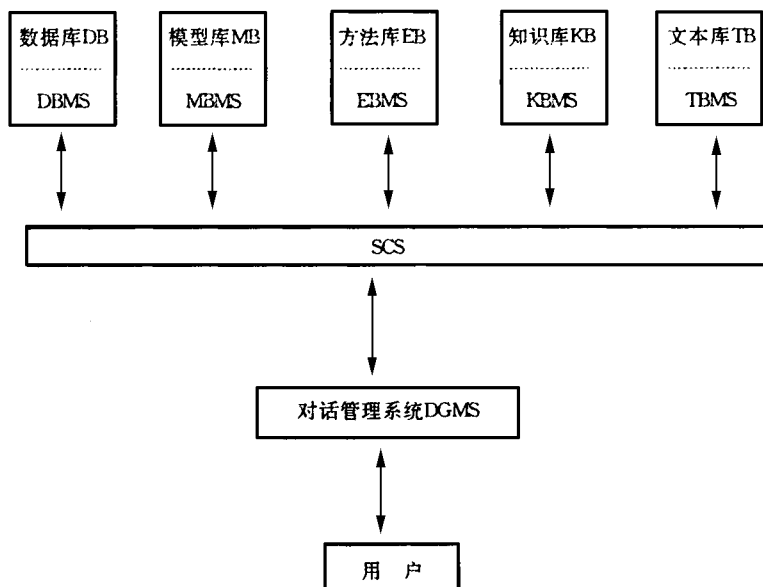


图 1-10-8 DSS 典型结构

上述几部分是在一个统一的计算机硬件环境中实现的。而在软件方面，上述几部分有些也是合并或交叉存在的，如数据库及其管理系统，是用现成的商品软件，如知识库与推理系统 IM，使用现成的集成环境；但也有些系统为了便于统一使用信息表示与处理方式，是统一在一种宿主语言环境下实现的。

图 1-10-8 中 DGMS 部分与输入输出外部设备在一起，构成了通常所谓的人机接口（或称人机界面）。它是连接人与计算机的重要枢纽，人是通过它来了解系统和使用系统的。正如有些决策支持系统专家所说的：在用户的心目里，接口就是整个系统。因此这一部分的设计是十分重要的。现代化的计算机图形技术使系统能够具备一个色彩丰富、图形多样化的图形接口，大大地提高了系统对用户的友好

性。

在我国,目前已开发出一些决策支持系统,主要应用在全国宏观经济发展决策、地区整体发展决策、行业整体发展决策、企业生产经营决策、运输经营管理决策、部队作战指挥决策及后勤保障决策等方面。在不久的将来,在建筑行业和房地产行业,如城市规划决策系统、小区总体布局及建筑设计方案决策系统、投资决策系统、经营决策系统,必定得到广泛应用并取得丰硕成果。

#### (四) 专家系统(ES)

80年代以来,在人工智能和第五代计算机研究的基础上,开始了有关知识工程的研究。其目的是企图通过对有关知识表达、知识获取、推理方法、说明能力、知识接口等问题的研究,为那些需要专门知识方可解决的应用难题提供求解的手段。这样,再通过相应的智能软件来实现像人那样,特别是像具有专门知识的专家那样,获取知识和使用知识。能做专家能做的事的计算机系统,叫专家系统。以专家系统为基础,用以解决非结构性、非程式化的管理决策问题的人机交互系统,是当前计算机在企业管理中应用的新课题——决策支持系统(DSS)。一个完善的决策支持系统应当以大内存、高运速的计算机为基础,包括大型数据库、完善的模型库、知识库和能吸收、扩充、更新人类知识的专家系统组成。人们对第五代计算机——人工智能计算机研究的进展,以及对知识工程研究的日趋深入,会进一步促进决策支持系统的发展与完善。

##### 1. 专家系统概念和特点

美国斯坦福大学教授 Feigenbaum 是专家系统研究领域中极有影响的一位学者,他给专家系统作了如下定义:专家系统是一种智能计算机程序,它使用知识及推理机制去解决需要人类专家才能解决的非常困难的问题。

专家系统是建立在某一领域专家知识基础上的,并利用这种知识来解决实际中的问题。通常,知识是由事实和启发式规则组成,事实是相关领域的真实情况,问题则以某种事实的形式告诉系统。知识系统利用启发式规则从已知事实中推导出问题的解。在专家系统中,知识以某种形式表示并存放在知识库中。一个专家系统的效能高低直接与它的知识库的质量和规模有关。由于专家系统是利用相关领域人类专家的知识并模拟专家推理过程的系统,所以专家系统也是基于知识的系统。

一般来讲,专家系统应具有三种主要特征:

##### (1) 启发性

专家系统的知识库容易通过用户的专家或机器本身予以增改。当用户向知识库提问没有现成答案的知识时，机器要通过推理才能得到答案。如果用户反复提问此问题，系统就可将此事实记录下来，当再次提出这个问题时，系统则可不必再通过推理，立即得到答案，从而取得自学习的能力。

### （2）透明性

专家系统的解题过程是一种推理进程，它可以通过显示这个过程向用户解释自己的推理步骤，从而具有自我解释的能力。换句话说，专家系统能够向用户解释其推理过程，通过回答询问使用户了解知识的内容和推理思路。

### （3）灵活性

在专家系统中，知识同使用知识的知识是分开的，系统将根据环境条件（即动态数据库的状态）选择和调用有关的知识，通过推理求得问题的解决，这一点比预先安排好的传统程序灵活。再者，随着人类不断的实践和认识的提高，知识也在不断地调整、补充和更新，这就要求系统本身也能适应这种转变，增加和删除知识。

简单地说，专家系统能以不同的方式接受新的知识，调整有关的控制知识及领域知识，使新的知识与整个知识库相容。

## 2. 专家系统的组成和工作过程

专家系统是一个知识信息的加工处理系统，一般由环境模型（又称动态数据库）、知识库（或称规则存储器）和控制策略（或称推理机）三个基本部分组成，如图1-10-9所示。系统中的三部分一般是严格分离的，图中单箭头表示控制信息，双箭头表示数据流。其中，动态数据库（环境模型）中包括已知的事实及运行过程中动态生成的事实，知识库中存储有某个领域的专门知识或称系统的目标知识，而推理机（控制策略）则是关于如何使用目标知识的知识。

专家系统的工作过程大致是：根据用户提出的目标，以动态数据库（环境模型）为出发点，在推理机（控制策略）的指导下，运用知识库中有关的知识，通过不断地搜索以实现要求的目标。因此，问题的求解过程是一个搜索过程。

## 3. 专家系统的应用范围

专家系统特别适合于以下场合：①需要实际训练和长期实践的专家技能；②需要由专家提供的经验、知识和判断方法；③已经存在描述这方面知识的术语和规则。

## 4. 专家系统与传统计算机程序的比较

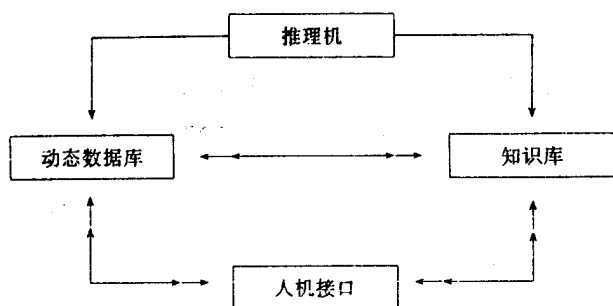


图 1-10-9 专家系统的组成示意图

为了更好地理解专家系统，有必要对专家系统与传统计算机程序进行分析和比较。

### （1）启发式与算法

传统计算机程序主要用来解决具有确定求解过程的问题，这种求解过程由算法来描述。一个算法就是计算机求解某一问题的规范化步骤，如企业的成本核算、利润计算都有固定的算法。与此相反，企业的生产调度问题就很难用一个固定的算法来实现。对于后一类问题，采用启发式方法就更为合适。例如，在遇到一项紧急订货任务时，调度人员首先要对现有设备的生产能力进行再次平衡，对加工设备做出安排，然后重新组织劳动人员，最后还要对技术资料、原材料、能源等资源一一组织到位。这种逐步提出问题、逐步判断并加以解决的方法就是启发式方法。这种方法利用减少问题空间的盲目搜索来减少问题求解的复杂性。在专家系统中，利用启发式方法求解缺乏良好定义而又极为复杂的问题，可以大大缩短解题时间。

### （2）符号处理与数值处理

几乎所有的计算机程序都以数值作为处理对象，而人类大脑比计算机则更胜任符号处理工作。专家系统就是模拟像人类大脑那样的符号处理能力，将人类专家的知识表示为符号，然后选用某种推理策略，对符号进行加工处理而得出问题的解。

### （3）程序上的差异

一般来讲专家系统与传统程序有如下不同之处：专家系统所完成的任务通常是需要人类专家完成的困难任务；专家系统的知识库易读、易修改，这使专家系统具有很大的灵活性和适应性，往往只需更换知识库中的知识而不需改动程序，可用一个系统来解决不同的问题；传统的程序结构依赖于某种算法，而专家系统的构造则

主要依赖于知识库；专家系统是由知识工程师和专家共同维护，而传统程序仅由程序员维护；在专家系统开发过程中，领域专家始终参与知识库的建立，而在传统程序开发中，领域专家只是参与讨论设计方案，设计过程则由软件开发人员独自完成。

#### 5. 专家系统与决策支持系统的比较

为了解决管理领域大量存在的半结构化和非结构化决策问题，近年来人们从两个方向开展了研究，这就是决策支持系统和专家系统。决策支持系统是在管理信息系统的基础上发展起来的，而专家系统是在人工智能的研究中人们充分认识到知识的作用后产生的新学科分支，两者具有一些共同点，如作用于相同的问题领域时，都使用计算机作为工具等，但它们之间的差异也是很明显的，归纳起来有以下几个方面：

(1) 决策支持系统以数量分析模型为核心，为了提高决策支持系统对决策环境和决策者的适应性和灵活性，研究人员将主要注意力放在模型库的组织与管理方面，目的是使用户有效地存取、维护和执行模型。与其相对应，专家系统以知识库为核心，知识库中所存储的主要是领域专家所拥有的经验性、判断性和启发性的知识。专家系统的问题求解能力取决于知识的准确获取和正确表示。

(2) 决策支持系统是模型驱动的，它通过人机界面接收用户的控制指令，在对指令分析的基础上，通过运行模型和对数据进行分析，将结果返回给用户，换句话说，用户利用决策支持系统进行决策主要依靠模型库中的模型，系统所提供的服务都是支持性和从属性的。与此相反，专家系统是数据驱动的，它根据给定的事实和对知识库中知识的推理来完成问题求解，专家系统没有预先确定的执行路径，它通过自动的探试寻找可行的路径。

(3) 决策支持系统的执行结果是定量为主、定性为辅，主要是在数值计算的基础上获得结果，对结果的评价也是采用数量分析的方法。专家系统的执行结果则是定性为主、定量为辅，通过符号处理获得结果，因此不是简单地产生一个答案，而是提出最好的可能解，通常这个解还同建议、解释一起提供给用户。

## 第二节 房地产企业电子计算机辅助管理系统

### 一、电子计算机在房地产企业管理中的作用

电子计算机作为现代化的计算工具,已广泛应用于科学计算、工程设计、生产控制和企业管理中。通过电子计算机,科学和工程技术人员可以快速地進行复杂的科学和工程计算,并获得精确的结果;通过电子计算机,工程技术人员可以快速地设计出产品的精确图纸;通过电子计算机,科学和工程技术人员可以对各种生产过程进行准确控制;通过电子计算机,企业管理人员可以及时获得准确的可靠信息从而加速决策,有效地控制和管理企业的各种经营活动。进入 80 年代后,随着微型计算机的广泛应用和大容量存储技术的发展,以及微电子技术、通讯技术和多媒体技术的发展,电子计算机已应用于社会中的各个管理领域,给人类社会带来巨大的社会效益和经济效益。今后,电子计算机还必将大大推进人类社会文明的进程。

#### (一) 电子计算机在企业管理中的应用

电子计算机应用于企业管理已经有三四十年的历史,随着计算机的迅速发展和计算机的更新换代,它在企业管理中的应用范围不断扩大,用途越来越广。

计算机在管理方面的应用,大体经历了三个阶段:

##### 1. 数据单项处理阶段

这是电子计算机应用于管理的低级阶段。这一时期的计算机主要是模仿人的手工管理方式,对一些数据进行单项而简单的分类、加工和处理。其作用同算盘和计算器有些相似,可以计算工资、处理简单账目和进行一些统计核算等。计算机进行运算所需要的原始数据,不是靠计算机的信息存储提供,而是靠人工进行收集。也就是说,每隔一定时间(一天或一周)集中一批数据,按照特定要求,把这些数据转换成计算机能够接受的信息送入计算机进行集中处理。在这一阶段,计算机的使用只限于在机房内部进行,还未形成以计算机为中心的网络系统。它所起的作用只是在局部的管理业务中代替了人的手工劳动,提高了管理工作效率。所以,计算机的利用率很低,使用计算机的优越性还不太明显。尽管如此,我们也应看到,通过管理人员对计算机的接触,增加了使用计算机的知识和经验,为在企业管理中进一

步使用计算机打下了良好的基础。

## 2. 数据的综合处理阶段

这是电子计算机在企业管理上显示其巨大优越性的阶段。这个阶段有两个特点：一个特点是应用计算机来控制某一个具有反馈能力的管理系统。例如，在库存管理系统中，计算机不但要计算仓库的出库量与入库量，而且还要安排采购和定货计划，保证库存物资既能满足生产的日常需要，又要尽量少占用流动资金。为此，计算机还要计算物资采购的经济批量，制定各项物资储备定额，确定物资最高与最低储备量，即库存量的“上限”和“下限”。当库存量超过“上限”或“下限”时，就会自动报警。

另一个特点是，由若干终端设备通过通讯线路与一台计算机相联结，组成一个联机系统，进行实时处理。所谓实时处理，也叫联机处理，就是把输入数据从发生地点直接输入计算机，经运算处理后，将取得的输出数据再及时地输送给使用场所或使用者。“实时”是指计算机对于外来信息要以足够快的速度进行处理，并在一定时间内作出反映。实时处理过去只用于与生产控制过程有关的系统，进入70年代后，许多管理系统都要求具有实时处理功能，如民航机票管理系统、旅馆客房管理系统等。实时处理对那些具有及时性要求的管理业务是非常适用的。

## 3. 数据的系统处理阶段

这是电子计算机在企业管理中应用的高级阶段。这一阶段的应用有两个特点：一是在企业管理中全面地使用计算机，二是采用数据库技术。

在企业管理中全面使用计算机，是指企业的全部业务活动或主要业务活动都由计算机控制或辅助管理。计算机运行的软件已不是建立在一般的数学和统计学的基础上，而是建立在系统理论上。计算机不是只管理一个子系统，而是在系统论的基础上将所有子系统联接起来，形成一个统一的大系统，统一由一个计算机网络控制起来。这种计算机管理系统大大提高了工作效率，促进了企业管理水平的提高。从目前计算机运行情况来看，一般还不是完全的自动化管理系统，而是要由管理人员参加的人—机半自动管理系统。所谓完全的自动化管理系统，是指由计算机对原始数据进行收集和处理，根据获得的数据自行做出决定并执行这个决定，且在执行过程中如果发生偏差，能够自行调整。但在目前的企业管理中，计算机只能向人们提供一些必要的信息或可选方案，由管理决策者进行最后决策。

数据库技术的采用，是指把企业生产经营管理中的数据，全面地收集并存储在

计算机里,建立起数据库,在此基础上,有效地处理企业管理的各项业务,向各部门和各个生产环节提供数据资料,回答管理咨询。在数据单项处理阶段,信息的输入输出是一对一进行的。向计算机输入单项解题的数据,经计算机处理后,得到同一单项问题的答案。采用数据库技术之后,情况大不一样。凡是企业有用的信息都事先存储在计算机的数据库里,当需要某种数据时,就可以利用不同的程序把它直接调用处理,获得相应的答案。数据库的重要特点是以最小的冗余度实现数据共享。这样,不仅可以节省计算机的存储空间,而且保证了各项生产经营管理数据的唯一性和准确性,从而简化了管理工作,提高了工作效率。

## (二) 电子计算机在企业管理中的主要应用

### 1. 计划管理

电子计算机应用于计划管理,加快了计划工作进程,提高了计划工作的科学性。它可以做到:根据供产销的实际情况,及时拟出包括产品品种、数量、完成日期的生产计划方案;根据生产计划计算经济批量和最优的品种投产方案,计算产品和零件的生产周期和生产投入提前期,编制作业计划;控制计划执行情况,及时发现偏差,以便采取相应措施;还可以拟定多种计划方案,自动地进行计划模拟执行,检查其效果,或利用计算机进行各种计划方案的比较,选出最优方案。

### 2. 生产管理

按各生产岗位分配生产任务,在生产过程中对零件、半成品和成品进行入库和出库的自动登记、分类、储存和分发的控制。首都钢铁公司利用计算机控制与指挥生产取得了良好效果。他们每天早晨把全公司从采矿、烧结、焦化、炼铁、炼钢直到轧钢、销售、运输等各环节六百多个数据送入计算机,经运算加工,输出七张生产经营月服表。经理一上班,就可以了解全公司前一天的生产经营情况,为有效地指挥生产创造了极为有利的条件。

### 3. 物资管理

利用计算机可以对物资流通、储备进行管理,使其库存量保持在最佳或较佳状态。如在仓库管理中,计算机可以代替账本,完整地记录各种物资入库出库以及储备情况,并可十分方便地对其进行查询。如北京某汽车配件公司对各个汽配库库存采用计算机管理,计算机运行一年节约物资占用资金二百多万元。

### 4. 销售管理

应用计算机处理定货单;按地区和产品分别对销售量进行分析,编制预算并与

实际销售量对比；模拟销售动态，预报各时期的销售量；计算销售费用，控制销售工作；通过计算机网络跨区查询，及时进行商品调剂。

#### 5. 财务管理

利用计算机进行财务核算，是计算机应用最早和最广泛的领域。60年代，计算机在财务核算方面的应用约占全部使用量的45%。到了70年代，尽管计算机在其他方面的应用大量增长，财务核算用机仍占30%。这是因为财务核算所包括的各种收支核算、流动资金分析、固定资产利用、投资效果的计算，以及其他成本会计项目的计算，都比较适宜应用计算机进行。特别是近几年我国大力推进“会计电算化”的进程，计算机在财务管理方面的应用有了长足的进展，目前一些单位的“会计电算化”正由核算型向管理型过渡。

现在，首都钢铁公司应用计算机进行销售利润预测，为领导者进行决策提供了科学依据。该公司现已做到日报销售量和销售收入，以及同用户及时结算。他们将每天的销售发货单和银行回收账单等信息输入计算机，经机器运算加工，即可打印出全公司每天的实际销售量、实际收入、利润、拖欠货款名单和半月内每天利润预测情况。他们还利用计算机加快了与用户结算的速度。

#### 6. 行政管理

现有大量的行政事务工作正在逐步由计算机接替，如人事档案材料管理、文件资料保管与查询、大型会议日程安排、行政命令下达、会议记录的查询、工作人员业绩考核等。“电子秘书”可以使行政管理人员从烦琐事务中摆脱出来，提高了工作效率。

此外，还有劳动管理、设备管理、动力管理、工程技术管理、交通运输管理等许多方面，这里就不一一叙述了。

## 二、电子计算机在房地产企业管理中的应用概况

### （一）计算机在建筑与房地产企业管理中的应用概况

我国建筑企业和房地产企业采用计算机进行管理主要在以下几个方面：

（1）建筑工程造价计算方面：建筑工程造价概算；建筑工程造价预算；建筑工程造价决算。

（2）财务管理方面：账务处理；财务报表及统计报表编制；材料核算管理；机

械费用核算管理；销售及应收账款核算管理；财务分析。

（3）施工管理方面：工程项目施工进度管理；工程项目施工成本控制；工程项目施工质量控制。

（4）招标与投标方面：编制招标书；编制投标书，包括工程量复算、投标报价计算、编制施工进度计划、编制建筑方付款计划和编制投标说明书。

（5）合同管理方面：编制合同文件；合同文件管理。

（6）物业管理方面：水电气收费管理；车位管理。

## （二）我国房地产企业应用计算机状况

我国建筑企业与房地产企业应用计算机状况可归纳如下：

### 1. 起步迟

国外发达的国家，早在 50 年代末、60 年代初就着手研究计算机在建筑企业和房地产企业的应用，而我国在 70 年代初才开始研究建筑企业管理的计算机应用。在 80 年代之前，我国还没有房地产业，当然计算机应用就更说不上。

### 2. 差距大

差距大表现在：1）装机容量少，目前只有在大、中型企业才装配有少量微型计算机；2）装配的应用软件品种少，应用面窄；3）应用软件主要是单项应用软件，而国外已经由单项应用、综合应用阶段发展到系统应用阶段。

### 3. 人员素质差

建筑企业和房地产企业中的各级管理人员普遍缺乏计算机应用知识，特别是高层次的管理人员更为突出。而企业中数量极少的计算机专业人员又很不熟悉企业管理的有关知识，不能充分运用计算机提高企业的管理水平和管理质量。

### 4. 软件重复开发

目前国内软件开发还未由统一的组织牵头，基本处于自由开发状况，又限于软件开发人员和应用人员的素质，低层次软件重复开发，导致人力和财力大量浪费。

近几年，为数不少的既具有现代管理思想、又掌握现代管理技术的专业人才充实到房地产企业，人员素质有了很大改观，这必将大大提高我国房地产企业的计算机应用水平。一些企业的计算机应用水准已达到或接近世界发达国家水准，如房地产企业上海新黄浦集团在这方面的成就就十分引人注目。目前，计算机应用水平较高的企业大都集中在沿海地带。随着计算机科学技术的发展和计算机教育的深入，我国房地产企业管理现代化一定会得到飞速发展。

### 第三节 管理信息系统的开发

随着计算机科学技术的发展和计算机教育的深入，既具有现代管理思想、又掌握现代管理技术的专业人才，充实到社会中的各个企业和事业单位，这将大大推进管理信息系统的开发与应用，也必将推进房地产管理信息系统的开发与应用。但管理信息系统的开发是一项十分复杂而艰巨的系统工程，必须认真研究其特点。掌握其规律，灵活地运用系统开发技术，开发出高质量的管理信息系统。

系统开发技术现已引起社会各个方面的重视，同时也在不断地总结成功和失败的经验。目前，系统开发技术的发展趋势是系统开发标准化和规范化、系统开发自动化、系统开发技术形式化。

本章虽然介绍的是管理信息系统的开发技术，但对于企业的经理、企业的高级和中级管理人员，有着一定的参考价值，特别是在用好管理信息系统这一点上。

#### 一、开发方法

管理信息系统开发的方法有多种，比较常用的方法有两种：一种是原型法，一种是生命周期法。

##### （一）原型法

原型法是近几年才发展起来的一种新的系统开发方法。其基本原理是，系统开发人员在初步了解用户基本需求的基础上，投入少量的人力和物力，迅速地构造、设计和开发一个系统初始模型，该模型称为原型。这个原型是一个可以实现系统目标的实际模型，而不是虚设的模型。通过运行这个模型，用户了解到该系统的使用效果，与系统开发人员共同探讨，在原型的基础上提出改进方案。系统开发人员根据改进方案对原型进行修改和完善，如此循环迭代，直到得到一个用户较为满意的模型为止。

原型法开发过程分为四个阶段：

第一阶段，确定需求阶段。用户提出基本的要求和应用范围，这时的需求可能是不完全的、粗造的、但是最基本的。

第二阶段，开发初始原型阶段。开发人员根据用户基本需求开发一个应用系统

的初始原型。初始原型不要求完全，只要求它满足用户的基本要求。为了加快原型的开发速度，一般采用第四代语言的开发环境进行开发。

第三阶段，原型评价阶段。让用户试用模型，根据原型实际运行情况提出尚需解决的问题。

第四阶段，原型修改提高阶段。开发人员根据用户试用后提出的问题，与用户共同研究确定修改原型的方案，经过修改得到新的原型。然后再试用、评价，再修改提高，多次反复直到用户较为满意为止。

原型法的开发过程是一个循环往复的不断修改完善的过程。原型法的最大优点是开发周期短，在初始阶段，用户和开发人员对所开发的应用系统的认识允许是粗糙的、不完全的，这样就能够较快地进入初始原型开发阶段。原型法比较适合于小型企业、小型管理信息系统的开发，适合于开发管理体制和组织机构不稳定及应用环境经常变化的应用系统。

原型法最主要的缺点是初始原型设计比较困难，并且开发过程中缺少管理和控制手段，因此，这种方法对于开发大型企业的复杂的应用系统不宜采用。另外，原型法要求有交互式开发环境及开发工具的支持，如第四代语言、自动编程系统等，所以只有在第四代语言出现之后，原型法才得以发展应用。

## （二）生命周期法

生命周期法是应用历史较久的、国内外广泛采用的管理信息系统开发方法。它把管理信息系统的整个生存期视为一个生命周期，整个生命周期又划分为六个主要的阶段。包括：可行性研究阶段；系统分析阶段；系统设计阶段；程序设计阶段；系统调试与测试阶段；系统运行与维护阶段。也有学者将程序设计阶段和系统调试与测试阶段合称为系统实施阶段。

生命周期法，要求严格地按阶段划分的任务进行开发工作，每个阶段都要求有明确的标准化的阶段文档资料，作为本阶段工作的审核依据和下一阶段的接口资料，以便整个系统开发过程的管理。生命周期法开发流程如图 1-10-10 所示。

生命周期法的特点：

（1）采用系统的思想和系统工程的方法，自上而下进行系统分析与系统设计，并自下而上进行系统实施。

（2）系统开发的各个阶段清楚、任务明确，各个阶段均有标准化的图、表及文字说明等文件资料，便于整个系统开发的控制与管理。

(3) 适用于大型管理信息系统的开发。

(4) 往往采用 SASD 方法 ( 即结构化的系统分析与系统设计方法 ), 即便于系统的实施, 又便于以后进行系统维护。

(5) 主要的缺点是开发周期较长。

下面各节介绍的均是采用生命周期法开发一个管理系统的有关知识。

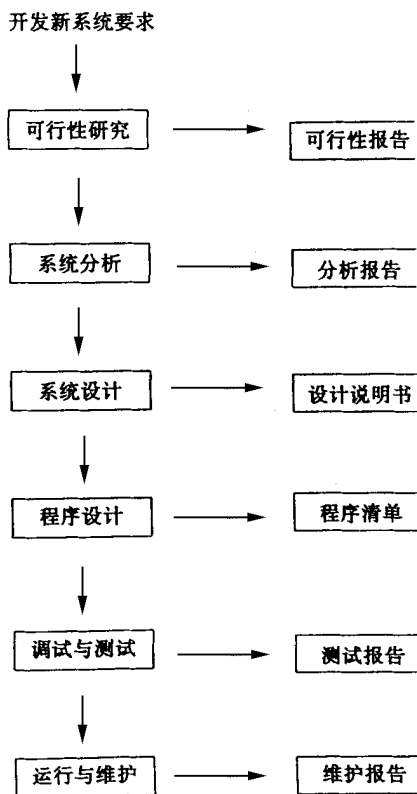


图 1 - 10 - 10 生命周期法开发流程

## 二、可行性研究

可行性研究是管理信息系统开发的第一阶段任务。它的主要任务是根据开发新系统的要求, 通过对现行系统的初步调查, 了解现行系统的概貌, 明确现行系统的问题, 初步确定新系统的目标; 同时论证是否现已具备建立新系统的条件, 确定新系统开发的必要性与可能性, 估计新系统开发的成本费用, 提出新系统的初步开发

计划。

目前，可行性研究的方法和步骤已被移植原型法中，效果很好。

### （一）初步调查

根据用户对管理信息系统的初步要求，对企业的目标与任务、组织机构及管理体制、企业的经济活动、企业与外部的联系、系统的开发条件等进行初步调查。调查的具体内容如下：

#### 1. 企业的目标与任务

企业的目标是指企业在一定时期内，生产经营活动最终所要达到的目的；企业的任务指近期必须完成的具体的生产经营内容。任务是目标的具体化，是实现目标的保证。

#### 2. 企业的组织机构与管理体制

企业的组织机构和管理体制，包括企业规模、人员的组织、物力财力的管理体制、企业资源的利用情况、生产效率及经济效益等。

#### 3. 企业经济活动与会计业务

企业生产经营活动情况，包括原材料的供应、产品销售及资金周转、各种管理统计报表等；会计业务包括会计核算、会计报表及会计管理等业务量的情况。

#### 4. 企业与外部的联系

从企业资金方面，包括与上级部门、金融机构及客户的联系；从协作关系方面，包括材料供应、产品销售及零部件的加工协作等；从信息关联方面，有国家政策、市场信息及同行业的竞争情况等。

#### 5. 系统开发条件

系统开发条件，包括：企业领导对系统开发的决心和认识；用户对系统开发的心态；现行系统的管理基础；准备提供系统开发的人力、物力和财力，如系统开发人员及技术力量、投资费用、现有能提供使用的设备情况及系统开发的初步设想等。

### （二）可行性分析研究

在初步调查的基础上，分析系统开发的必要性和可能性。首先分析在经济上可能发生的开支费用与可能取得的经济效益，说明在经济上是否合算；然后分析现行的管理体制及管理基础，是否具备为新系统提供所需原始数据的基本条件；以及在

技术上和组织上实现的可能性。

### 1. 经济上的可行性

#### (1) 系统开发费用和运行费用的估算。

①设备费用，包括购买计算机硬件、计算机软件、电源设备、空调设备、机房建设及购置其他设备的费用。在设备费用估算时，往往会因考虑不周出现低估现象，所以估算时还要加大一定比例。

②人工费用，包括参与系统研制开发人员和今后系统管理、维护、运行人员的工资支出，以及人员的培训费。

③材料费用，包括纸张、色带、软盘、水电等费用。

④系统开发与维护费用，包括系统开发费用、硬件和软件的维护费用。

#### (2) 系统效益的估算。

系统效益的估算更加困难和复杂。效益分为直接经济效益和间接效益。直接经济效益是可以定量计算的，例如，用手工进行材料库存管理，只能在每个月末作出库存报表后才能了解到材料库存情况，应用计算机辅助库存管理系统后，可以每日或每周了解材料库存情况，从而使流动资金占用比手工管理减少 10%，给企业带来直接经济效益。间接效益是无形的，是无指标可估算的，而应用计算机管理信息系统往往给企业带来更多的是间接效益。

系统效益的估算可从下面几个方面来考虑：可能提供哪些信息，提供信息的速度有什么改进，质量有什么提高；管理体制有哪些改进，管理质量是否提高，领导决策是否更及时、正确，事务处理的效率是否能提高等；生产管理费用是否降低，非生产支出是否减少，生产资金的周转是否加快，产品成本是否降低等；与同行业业务的竞争能力是否提高；用户信息的使用是否更方便及时。

### 2. 技术上的可行性

根据现有的技术设备条件以及今后准备充实的技术力量和设备，分析新系统在技术上实现的可能性。在设备方面如计算机内存容量、外存容量、运算速度、输入输出设备等，是否能满足需要；数据处理方式，是采用批处理还是实时处理，若采用实时处理，数据传送和通信有没有条件解决；从整个系统结构来看，是准备采用联机结构还是计算机网络结构，其通信网和分布数据库实现的可能性如何；采用怎样的数据存储方式，若采用数据库管理系统，选用哪一种数据库管理系统以及哪一种操作系统等。

总之,技术上的可行性,应该考虑到系统的设备(包括硬设备和软设备)能力、环境条件以及目前的技术水平和今后可配备的技术力量,说明在技术上实现的可能性。

### 3. 组织上的可行性

(1) 分析现行系统的管理体制,看是否有条件提供完整、正确、规范的原始数据、需处理的资料及标准的数据、报表格式。

(2) 企业领导及各级管理人员的知识结构,以及对经济信息需求的迫切性。

(3) 业务人员对改变现状要求的积极性。

(4) 系统开发人员的知识结构和组织结构。

根据以上几方面可行性的分析,可得出如下的几种可能的结论:如果系统开发条件成熟且有必要,就可以开始详细调查,继续进行系统分析;如果系统开发条件虽然不足但有必要开发时,可以继续创造条件,增加投资,统一认识,分阶段逐步开展;对于系统开发条件不成熟、技术力量不足、费用投资困难或出于其他一些原因考虑目前暂不宜开发的系统,则暂停系统分析工作,建议用户单位继续创造条件;对于根本没有必要开发新的系统,则立即停止开发工作。

### (三) 编写可行性研究报告

可行性分析论证工作结束后,应提供书面的可行性报告。可行性研究报告的内容包括如下:

#### 1. 初步调查的情况

包括:企业的目标和任务;企业的组织机构和管理体制;企业经济活动状况及与外部的联系;企业领导对开发新的管理信息系统的态度;用户的需求;目前存在的主要问题和薄弱环节;可能提供的系统开发资源等。

#### 2. 可行性研究的结论

包括:开发新系统的必要性;在经济上的可行性;在技术上的可行性;在组织上的可行性;是否开发新系统的定论。

#### 3. 系统开发的初步计划

包括:初步确定系统开发的目标、范围、功能、性能及主要解决的问题;明确系统开发的条件,包括开发人员的组织、计划投资的成本费用、系统设备提供或选择的意向和现行管理基础的理顺工作等;开发进度的初步安排,包括开发阶段的划分、每个阶段的主要任务、每个阶段完成的时间和开发人员的初步分工等。

可行性报告是系统研制人员对现行系统初步调查的结论，反映了系统研制人员对系统开发的看法。可行性报告提交给领导人员、管理人员、系统使用人员和同行专家共同评审认可后，这个阶段的工作就告一段落。若有不同的看法，必要时再作深入地调查分析。只有在可行性分析报告通过之后，才可进入实质性的系统分析阶段。

### 三、系统分析

所谓系统分析，就是要用系统的观点和系统的方法，对现行系统进行全面的研究，揭示系统的内在联系和运动规律，找出现行系统存在的问题，建立现行系统的逻辑模型。在充分理解用户需求的基础上，确定新系统的目标，将现行系统模型转换成能实现系统目标的新系统逻辑模型。

系统分析的步骤：

第一步，进行详细调查，获得现行系统的详细资料，包括系统所有的输入信息、输出信息、存储信息、处理过程及用户需求等。

第二步，描述现行系统模型，包括用户需求分析、系统功能分析、数据流程描述和数据结构分析。

第三步，分析用户新的要求，改进现行系统模型，形成新系统的逻辑模型。

第四步，编写系统分析报告，进行阶段评审。

#### （一）详细调查

详细调查主要进行信息调查。随着系统的信息流进行信息调查，任何一个信息流都有输入、处理、存储和输出。通过调查要掌握系统输入什么信息、怎样进行信息处理、用什么方式存储信息、最后输出什么信息以及对未来信息的需求。

#### （二）用户需求分析

系统分析的第一项工作，就是要了解用户的要求，进行用户需求分析。在详细调查的基础上归纳用户各种要求，包括：

（1）新系统要实现哪些具体的目标，与现行系统目标有什么区别及有哪些新目标。例如，会计职能目前手工系统主要完成会计核算，那么新系统对会计管理、会计决策等有什么新的目标要求。

(2) 新系统应该包含哪些功能,要实现哪些现行系统功能,以及又要求增加哪些新功能。例如,根据企业管理要求,是否要增加费用控制的功能,增设企业内部银行的业务处理功能等,

(3) 新系统要求提供哪些信息,除了满足现行系统的信息需求外,还希望提供哪些新的信息,如是否要增加企业经济活动的分析信息等。

(4) 用户对新系统的性能有什么具体的要求,如要求信息查询的响应时间多长、要求每月提供报表提前几天、日报表是否要求当天报送、对系统工作可靠性和安全保密性(包括数据备份)有什么特殊的要求等。

(5) 用户对系统的人机界面有什么要求,如对数据的输入方式、输入操作有什么要求,对系统的操作方法、操作技术有什么要求,对输出信息的提供方式、传送方法有什么要求等。

### (三) 流程分析与数据流程图

在系统中各个功能块之间的联系,可以通过流程分析,用一种流程图来描述。流程分析的方法有两种:第一种方法是在系统分析员对本系统业务很熟悉的情况下,分析员可以直接从业务流中抽出数据流,用数据流程图来描述数据流在系统中从一个处理功能到另一个处理功能的数据处理过程,通过数据流把各个功能联系起来。第二种方法是在系统分析员对管理业务不太熟悉或很不熟悉的情况下,分析员对管理业务首先进行详细调查,先把业务流描述出来,再转化为数据图,因为业务流中可能包含有物质流、资金流、数据流及控制流等,经过分析再从业务流中抽取数据流,形成数据流程图。

对系统数据流程图的描述方法,可用自上向下逐层分解的方法,即所谓结构化分析方法。用一个分层的数据流程图来描述系统中数据的流向、数据的存储及数据的处理功能,反映数据流之间的相互关系,这种流程图称为数据流程图,简称为DFD。DFD是用来描述信息系统逻辑模型的工具。它通过数据流之间的关系,抽象地反映了信息系统中数据处理过程的全貌,所以它是面向数据的描述工具。

数据流程图由四种基本符号组成:数据源点和数据目的地(亦称外部项);数据流;数据处理(亦称处理逻辑);数据存储。

下面分别说明数据流程图的图符及其画法。

#### 1. 数据流程图的基本符号

数据流程图的基本符号有四个:

(1) 数据处理 (或称数据变换, 或称数据加工, 或称处理逻辑)。用一个矩形框或圆圈表示 (目前多用矩形框表示, 以使用计算机绘制数据流程图), 并在矩形框或圆圈中用文字和数字标明处理功能和编号, 其含义是将数据从一种形式变换为另一种形式。

(2) 数据流。用一个带箭头的线段来表示, 其含义是数据从线段的始端流向箭头所指向的目标。一条数据流, 可以看成是一个“管子”, 把一批结构相同的数据从一个数据处理输出, 传送到另一个数据处理的输入, 或者传送到一个数据存储, 或者传送到一个外部项。数据流除可以来自数据处理, 也可来自数据存储, 还可来自外部项。一般在线段上方都标有数据流的名称。

(3) 外部项 (也称外部实体)。用一个左侧和上方各有一条线段的正方形框来表示, 在框内分别写上数据源或数据目的地的名称。数据源和数据目的地是指数据的来源和最终的去向, 即数据源点和终点, 一般指本系统之外的单位和人员, 通常也称为外部实体。

(4) 数据存储。用一个右边开口的扁长方形表示, 其含义是存储在外部介质上的数据文件。在长方形中标明数据文件的名称和编号。

图 1-10-11 为一个数据流程示意图, 图中正方形框 S 表示数据源 (始点), 正方形框 D 表示数据的终点, 三条线段 a、b、c 表示三个数据流, 矩形 G1、G2 表示两个数据处理。a 数据流通过 G1 处理变为 b 数据流, b 数据流通过 G2 处理变为 c 数据流, 同时数据处理 G2 与存储 F 之间有数据存取关系, x 为存入数据存储 F 的数据流, y 为从 F 取出的数据流。

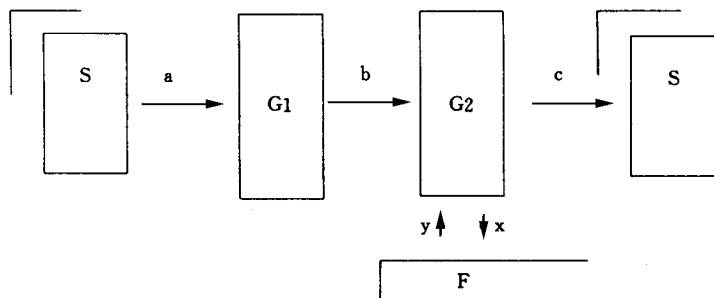


图 1-10-11 数据流程示意图

对于一个复杂的数据流程图, 一般采用自上向下逐层分解的方法。这种画法的

基本思路是先把整个系统当作一个“数据处理”来看，画出粗略的系统流程图（即顶层图），然后按功能逐层往下分解，逐步加入各个数据处理功能，画出各级数据流程图，最终形成系统总流程图，即系统逻辑模型的主要部分。

#### （四）数据字典

数据流程图是系统分析中必不可少的重要工具，虽然数据流程图能反映系统数据处理全貌，但是它不可能表达一个系统的全部逻辑特征，特别是有关数据的详细内容，如数据流和数据存储的组成，即各个数据元素、数据流的流量、数据存储的容量和数据处理的处理内容等，它是无法在图上表示清楚的。它不仅未能描述数据流和数据存储的数据内容和数据特性，而且也未能完全、清楚地反映数据处理逻辑的数据特性。因此还必须对数据进一步分析，弄清系统中各种数据的类型、数据特性、数据量以及数据之间的变换关系。数据字典正好弥补了数据流程图在这方面的不足，它专门记录有关数据本身的信息。确切地说，数据字典要对数据流程图上所有的数据加以定义，并把它们按特定格式记录下来，以便今后进行系统设计、程序设计和系统维护时查阅和修改。实际上，数据字典是数据流程图辅助资料，它对数据流程图起注解作用。

数据字典是人们在开发管理信息系统实践中产生的，成为系统分析的另一个重要工具，主要用于描述数据流和数据存储的详细内容，同时也描述了外部项和数据处理的某些数据特征。数据字典把数据的最小组成单位看作是数据元素，若干个数据元素组成一个数据结构，它通过对数据元素和数据结构的定义来描述数据流、数据存储的内容。数据字典可以用手工方式来建立，记录在卡片上或磁盘上；也可以运行专用程序自动建立，记录在计算机的存储介质上。

数据流程图和数据字典共同构成一个系统的逻辑模型，这个逻辑模型描述了该系统的所有功能和界面，正因为数据流程图和数据字典不涉及高深的理论，也没有更多的专业术语，稍经讲解，一般用户都能读懂，所以数据流程图成为系统开发者和用户交流思想的工具。也正因其简练，数据流程图成为系统评审会专家进行评审的主要内容。

系统分析经常使用的工具还有结构化语言、判断树和判断表等，这里就不再介绍了，有兴趣的读者可参阅管理信息系统分析与设计方面的书籍。

## 四、系统设计

系统设计的任务是在现行系统分析的基础上，根据新系统的逻辑模型建立物理模型，确定系统具体的实施方案。

### （一）系统设计的原则

信息系统是一个多层次、多功能及多目标的复杂系统。根据国内外系统开发的经验和教训，系统设计必须遵循以下原则：

（1）系统的观点。用系统工程的方法设计和建立新系统，整个系统要求有统一的信息代码、统一的数据组织方法及统一的设备配置方案，以最少的输入数据满足系统输出信息的要求，使一次输入能得到多次利用。

（2）采用模块化的结构。无论是系统硬件还是软件，均采用模块化的结构形式以便设计、调试与维护、且使用方便，系统的灵活性和适应性强。

（3）采用在调查研究的基础上，进行系统分析、系统设计、分阶段实现的方法。要求各阶段界面清晰、目标明确，在总系统目标下，逐个实现子系统目标，逐步完善系统的功能。

（4）尽可能选用第四代语言进行程序设计，采用数据库系统建立数据的存储结构，使数据和程序相对独立，软件和硬件相对独立，便于系统资源共享，缩短系统开发周期。

### （二）系统设计的任务与步骤

整个系统设计工作分为三个步骤，即系统总体设计、系统详细设计和编写系统设计说明书。

#### 1. 总体设计

在总体设计中，要求根据系统分析阶段确定的逻辑模型，设计系统的总体目标和总体结构，把系统按功能划分为若干个子系统，明确各子系统的子目标和子功能，然后按层次结构划分功能模块，画出系统结构图。系统总体设计还包括选择系统设备和确定系统设备的配置方案。

#### 2. 详细设计

在系统详细设计中，要完成系统代码设计、数据存储结构设计、输入与输出设

计、程序模块的划分及模块说明书的编制。代码设计的任务是对被处理的各种信息进行统一分类编码，确定代码对象与编码方式，以便整个系统的信息交换和系统数据资料的共享以及计算机处理。输入输出设计的任务是根据用户使用习惯，为操作方便，设计输入输出方式、数据的输入输出格式以及人机接口关系等。

数据存储结构设计任务是根据系统数据存储内容、存储容量、存取要求及设备条件等，设计数据库及其文件结构等。划分程序模块和编写模块说明书为下阶段程序模块设计提供依据。

系统详细设计内容包括信息代码设计，人机接口设计、数据库文件设计和编写模块说明书等。

### （1）信息代码设计。

代码对于所有的数据处理都是很重要的。在经济领域中，有成千上万种不同类别的经济信息，必须借助于由各种数字、字母和待定的符号组成的代码来反映他们的特性。同时，在信息系统中采用统一的代码，可以使数据表达方式标准化，便于在计算机中进行数据分类、检索、统计、分析等处理。用简单的符号代码形式进行存储、处理，还可以节省存储空间，提高处理速度。根据所使用的数字和字母的组合，可以有各种各样形式的代码，归类起来常用的有六种：分组码、顺序码、十进制区间码、助记码、字母码和条形码。

代码设计要遵循以下的基本原则：

①便于计算机处理。代码选择要便于计算机识别、分类和处理，以上几种代码形式，以分组码（即位别代码）的分类基准最明确，处理最方便。

②便于使用。尽可能使用现有的名称和代码符号，使含义单纯便于识别和记忆，如对于一个企业原来的科室号，代码设计时最好不改。

③代码标准化。凡国家和主管部门对某些经济信息分类和代码有统一标准和规定的，则采用标准代码形式，如一级会计科目就应采用财政部的统一编码。这样，便于各系统之间的信息交换。

④具有系统性、通用性和扩展性。代码设计要从系统出发，以利于通观整个系统，便于整个系统内部信息交换、数据共享。要考虑到各种代码的使用范围、使用时间和使用的技术设备特点，直观性要好，通用性要强。还要考虑到发展，设置备用代码，使整个代码系统具有增加代码的能力，便于代码的增减和扩充。

⑤码长要短。码长增加，工作人员出错率也随之增加，同时也增加工作量，增

加收集、存储、加工及输出设备的负荷。特别是常用代码选择最小码长对减少出错率是很有意义的。

代码设计步骤：

- ①明确代码目的。
- ②确定代码对象。对全部信息逐项进行研究，决定哪些项目需要代码化，如职工号、账房号、存货号、工作号、产品号、资产号等。对已经代码化的对象要整理成代码调查书，以便重新研究。
- ③确认已经使用的代码对象。
- ④确定代码使用范围和期限。
- ⑤分析代码对象的特性，包括代码使用频率、变更周期、追加删除情况、输出要求等。
- ⑥确定编码方式，考虑是否采用校验位。
- ⑦对每种代码都要编写代码设计书。
- ⑧汇总代码设计书编成代码本，并规定代码管理制度，以便于代码的维护和使用。

## （2）人机接口设计。

信息系统是一个人—机系统，系统建立之后，为使人们使用起来方便，在系统设计时就要注意人机接口关系。而人机接口在微机上比较集中地反映在屏幕的设计上，当然，它对输出报表、输出图形的设计也是重要的。

①人机接口设计内容。人机接口设计内容包括输出设计、输入设计和人机对话设计。

### A. 输出设计

输出设计要解决的内容有：输出什么信息、以什么方式输出、输出到什么介质上、输出的格式、输出的周期和期限规定、输出信息的传递和保存要求。

输出格式的设计要求满足如下要求：使用方便。一目了然；便于计算机处理；规格标准化；能满足系统的发展和项目增减的需要；重要信息要以图形方式输出；输出信息应以数据压缩形式保存。

输出格式就是输出信息在输出媒体上的表示形式或记录形式。输出格式的设计，首先要考虑原来的系统格式，审查原系统输出格式是否符合计算机处理的要求，审查原系统输出格式是否符合国家或部属各级统一的标准化规定，否则系统设

计者要和使用者共同协商,确定或修改系统中各种数据输出格式。

#### B. 输入设计

输入设计是根据输出信息的要求而进行的,输入设计的内容包括输入什么信息、以什么方式输入、输入的屏幕格式、输入的周期及期限规定、输入信息的审核与收集。

目前,微机的输入方式主要是采用键盘输入,因此输入格式的设计一定要满足如下要求:保证数据精度;尽量减少键入量;便于校验;按标准规范设计输入格式;操作简单方便。

#### C. 对话设计

对话设计的内容包括:操作功能选择;操作状态揭示;操作信息判断;输入数据校验。

常用的对话方式有填空式、选择式、回答式、提示式等。对话设计应满足如下要求:直观形象;清晰、明了、简洁;尽可能考虑用户的使用习惯。

②人机接口设计技术。在微机上实现的信息系统,多数人机接口是通过屏幕操作实现的。目前多数微机都有全屏幕操作功能,因此要尽可能利用全屏幕操作功能,采用以下技术:

A. 采用菜单驱动技术,使系统操作能够跟踪程序的运行,使系统有良好的透明度,给使用带来方便。

B. 输入数据采用填表方式,给出形象、直观的输入屏幕画面,保证输入操作的方便、迅速和正确。

C. 设置各种提示信息,如出错提示、操作功能提示、操作状态提示、判断说明提示和参照录入提示等,创造良好的人机接口功能。

D. 采用报表自动生成技术,满足报表变动的维护要求,使系统输出格式有良好的环境适应能力。

E. 汉字输入采用标准分录、标准摘要及词组、联想式汉字输入等,尽可能减少汉字输入量。

F. 采用多媒体技术,除提供文字报表打印输出外,还应提供图形输出和声音输出等更为直观形象的输出方式。

#### (3) 数据库文件设计。

目前开发的管理信息系统的数据存储都采用数据库的存储方式,这种存储方式

便于各子系统和各功能模块的数据共享。

数据库文件设计的主要依据，是系统分析阶段提供的数据流程图、数据字典及系统设计阶段所选定的数据库管理系统（DBMS）的模式。下面分别讨论数据库文件设计的内容、原则和方法。

#### ①设计内容。

A. 根据数据流程图和数据字典对数据进行整理、归类，确定实体集和联系集。如先分别按数据流向、共享程度、变动频度等归类，然后对各实体集进行比较，去掉重复的数据，最后得到一组经过优化的实体集和联系集。

B. 根据具体的 DBMS 模式，将经过优化的实体集与联系集都用关系结构表示。一个实体集对应一个关系，实体的所有属性组成关系的属性，实体的关键字就是关系的关键字；一个联系集亦对应一个关系，这个关系的属性由构成联系的每个实体的关键字及该联系的所有属性组成，构成联系的每个实体的关键字的组合就是这个关系的关键字。

C. 对每个关系建立一个库文件，定义一个文件名，并进行文件结构设计。根据每个实体集和联系集的属性名定义文件的字段名，根据各实体集和联系集的属性确定字段的类型、长度及数值型字段的小数位数。

D. 估算存储容量，选择存储媒体。根据每个文件结构的总长度及总记录数，计算出每个文件占用存储容量，然后汇总整个系统所有文件的容量，就可以估算出总的存储容量，再考虑数据备份，这就是系统选择存储媒体的依据。硬盘容量选择多大、是否需要磁带，要根据数据的总存储量、系统可能的投资及文件的组织方式综合考虑确定。

#### ②设计原则。

A. 文件结构要满足系统所提供的数据库管理系统的处理模式要求，如 DBMS 对数据库文件名、字段名定义的规定、数据类型的规定、字段长度的规定、每个文件最大记录个数、每个文件字段个数的规定等。

B. 对经常用的库文件建立相应的索引文件，以加快查找速度。

C. 每个库文件的记录数控制在 1000 ~ 2000 个之内，对记录较多的库文件按内容进行横向分割（即水平分割），把记录按内容分类建立几个相同结构的库文件，以提高数据的存取、汇总、运算速度，如对日记账、明细账文件都可以这样来定义文件。对于字段较多的库文件，按字段内容进行纵向分割，一般控制每个文件的字

段数不超过 20 个，如棋盘式的报表文件，当报表输出时可连接几个文件进行输出操作。

D. 对于低档微机运行速度较慢时，可以多用存储空间来换取响应时间。具体措施是，在许可的条件下，减低规范化程度，但会增加数据的冗余；减少库文件之间的连接操作，这样会明显改变微机的运行效率。

E. 要考虑数据的保密要求，对某些重要的数据文件要设置成只读文件，不允许对其进行修改。

F. 对于局域网络系统，还要根据文件的共享程度分配存储区；对各工作站的共享数据，则要求存储在服务器的共享磁盘上或共享存储区中。

### ③设计方法。

目前，常用的几种数据库设计方法是 SASD 法、E-R 图法和数据元素图法。

### (4) 编写模块说明书。

系统设计最后一项工作是对每个程序都要编写程序模块说明书，程序模块说明书是程序员编写程序的依据，程序模块说明书应该简单、明了、准确地表达该模块的处理要求及处理内容。

程序模块说明书的内容包括三个部分：

①程序说明部分，标明该模块所属系统和各级子系统的名称及该模块的名称；说明被选择的程序设计语言及所使用计算机的型号；写明此程序的功能、处理过程及处理方法。

②模块接口关系，包括：

- 模块的调用关系，写出调用模块名称和被调用模块名称
- 输入输出数据关系，写出输入数据文件名，输出数据文件名及其他数据项
- 内存变量命名和使用说明

③处理概要。包括概要流程图和处理概要文明。

### 3. 编写系统设计报告

系统设计报告的基本内容应包括：

(1) 系统设计说明书，包括系统模块结构说明、系统信息结构说明、系统物理结构说明。

(2) 系统设计文档资料，包括系统结构图、设备配置方案、代码说明书、模块说明书、数据输入格式、数据输出格式、库文件结构。

(3) 系统实施的初步计划。

①系统实施任务，包括设备购置、安装及调试，程序设计、调试、系统联调及测试、用户培训及组织机构调整等。

②人员安排和开发进度计划。

③系统实施阶段（程序设计阶段和系统调试阶段）费用估算。

## 五、程序设计

一个系统包含大量的应用程序，而程序往往又不是一两个程序员所能承担得了的。为了加快程序设计的进度，一般都是把程序划分为若干个程序模块，分配给多个程序员同时进行编写和调试。为了解决各程序模块的接口、程序的阅读及程序的维护问题，必须首先考虑程序设计标准化，即程序处理逻辑描述标准化、程序模块说明书标准化、共用模块标准化及程序代码标准化等；其次还要求程序结构清晰，可读性和可维护性好。

### （一）程序设计内容和步骤

#### 1. 熟悉系统环境，理解程序模块说明书的设计要求

一般情况下，程序设计人员是不参加系统分析和系统设计工作的。程序员在进行程序设计之前，除了对程序模块说明书的正确理解之外，还应深入现场，了解系统工作环境、系统计算机性能及外设配置情况，了解系统提供的软件工具（包括操作系统、数据库管理系统、程序设计语言的主要功能和特点），了解现行手工系统的有关业务流程及处理要求，进一步听取用户的需求等，这一切都是程序设计之前的准备工作。

#### 2. 程序模块处理逻辑的描述

根据程序模块说明书的要求，设计每个程序模块的处理逻辑。常用的程序处理逻辑描述方法有两种；一种是程序流程图、程序流程图最好采用 N-S 图；另一种是结构语言。

#### 3. 源程序清单编写

根据程序模块说明书中规定的程序设计语言，按描述的程序模块处理逻辑进行程序编码，逐个对所有程序编写清单，经过检查纠错后，进行上机调试。

## （二）几种基本模块的设计要点

在信息处理系统中，常用的程序模块有以下几种基本模块，包括输入模块、处理模块、输出模块和控制模块。这几种基本模块的设计要点介绍如下：

### 1. 输入模块

输入模块主要用来输入数据，并将输入数据经过校验确认正确后，再存储到数据库文件中去。因此，输入模块应具有如下的功能：提供一个数据输入画面，便于用户输入操作；提供输入数据的校验功能，根据输入数据特性，对数据进行正确性及合法性校验；具有磁盘文件的打开、关闭、读和写操作功能，以便把已确认的数据存储到库文件中去；提供数据文件备份功能，对确认的数据文件在进行输入操作前做一个副本，以保证输入操作的安全，以便当输入操作失败时恢复数据。

### 2. 处理模块

根据不同的应用要求，各种处理模块具有不同的处理功能，通常包括以下几种处理类型：文件更新模块，分类汇总模块、计算模块、查询模块和检索模块等。

（1）文件更新模块。文件更新包括记录和数据项的修改、删除和插入。文件更新常常应用在下面几种情况下：文件建立之后，经过校验或使用时发现错误，需要修改数据文件，或者是增加新的数据项和新的记录，或者是删除一些不需要的数据或记录。这类模块具有如下功能：提供更新功能的选择菜单；提供更新操作密级控制、安全通行功能；具有对更新文件的打开、关闭及读写的操作功能，以便更新数据的存取操作；具有关键字的比较和匹配判断功能；提供数据文件备份功能，对确认的数据文件在进行更新操作前做一个副本，以保证更新操作的安全，以便当更新操作失败时恢复数据。

（2）分类汇总模块。分类汇总模块对数据文件按照某关键字进行分类合并，如按部门汇总、按时间汇总等。这类模块的处理功能应包括：具有对分类文件打开、关闭和汇总操作功能；具有按关键字进行排序的功能；具有重新组织数据文件的功能；具有同时打开几个库文件进行连接和计算操作功能。

（3）计算程序模块。根据计算对象不同有不同类型的计算模块，有些计算通过简单的算式就能实现，有的必须通过一个子程序处理才能实现，这类计算模块必须有如下的基本功能；具有计算过程的提示信息，以增加程序运行的透明性；具有内存变量的初始化操作功能；具有相关库文件的打开、存取及关闭操作功能及多重数据库文件关联操作功能；具有计算和统计、数值函数运算的操作命令；必要时提供

人机对话、进行判断操作和控制操作功能等；提供计算、显示或输出结果并将结果存盘的功能。

(4) 数据查询和检索模块。数据查询和检索模块，是系统为用户提供查询有关信息的功能模块。这是人机接口模块，包括输入查询要求和输出查询结果，并要求查询响应时间短小。这类模块应该具有以下功能：根据用户键入的请求信息，自动响应用户请求的功能；提供查询功能菜单的选择；具有对库文件打开、关闭、查找、排序和检索功能；用直观的屏幕格式输出查询结果；具有查询密级和通行控制功能。

### 3. 输出模块

根据系统输出格式的设计要求，输出模块一般提供报表格式和图形格式的输出信息。输出模块要完成如下的功能：连接输出设备，设置输出状态；具有字形和图形的选择控制功能；具有对输出文件进行打开、读取和关闭功能；具有打印、绘画输出功能；具有返回屏幕操作状态功能。

### 4. 控制模块

控制模块包括主控制模块和各级控制模块。控制模块主要功能是显示处理功能菜单、确定处理顺序并控制转向各处理模块的入口。在设计控制模块时要考虑如下几点：确定控制模块的功能选择标志和控制功能，提供功能菜单；确定控制模块的控制对象模块名称；设计控制过程，选择控制语句，实现调用控制功能；调用完毕自动返回本模块。

在设计控制模块时，要注意控制对象数目，即所控制程序模块的个数，它是受进行该程序的计算机设备及操作系统所允许打开文件的通道数限制的。如果该控制对象数目超过规定打开文件的通道数，那么该控制程序不能运行。

## 六、系统调试和测试

系统调试，包括程序调试和系统联调两个方面。程序调试时，以程序模块为单位，对模块逐个进行调试，这种对模块的逐个调试称为单调。在模块单调正确的基础上，将相关的模块连接起来进行接口调试，这种调试称为联调。模块的调试方法可允许在模拟环境下进行，在系统环境建立后再移入系统。程序调试为系统调试做好准备工作。

### （一）程序调试

程序调试可分静态调试和动态调试。所谓静态调试，主要是对程序模块进行书面检查，检查程序代码的语法、语句和书写格式等是否正确，根据模块说明书来查对模块功能是否完善，程序编码的逻辑流程和处理逻辑描述是否一致，数据来源和数据去向是否符合设计规定等。而动态调试，则要在机器上调试，输入少量模拟数据试运行，由计算机来检查所设计的程序是否符合编码规则，再将运行结果与预先的设计进行比较，判断是否实现了模块功能。

动态调试分以下几点来完成：

第一步，在模拟环境下进行模块调试，以程序模块为单位，用少量模拟数据通过键盘输入，并打印输出结果，主要检查程序处理逻辑关系和程序语法是否有错。

第二步，在模拟环境下，对程序模块进行各种不同的数据检验，进一步证明程序处理逻辑的正确性，输入正常数据、错误数据、极限数据及不同类型的数据，若证明程序的处理逻辑是正确的，则该模块调试工作结束。这一步实际上是在模块调试基础上完成对模块功能的测试工作。

第三步，在模拟环境下，根据模块的层次结构，进行相关模块的连接调试，主要检查模块之间的接口是否正确，相互之间的数据交换和控制关系是否正确。

### （二）系统调试

系统调试分为分调和联调两个阶段。分调，就是子系统调试，它是在各个程序模块调试成功的基础上进行的。一个子系统涉及到的范围比较大、数据量较多，在调试之前必须做好充分的准备工作，特别是各程序和各功能之间的数据传送和控制关系，子系统调试的主要目的是检查子系统内部的接口，包括控制关系、数据传送关系及数据处理的正确性等，并测试程序模块的运转效率。联调，即系统调试，它是在分调的基础上，连接各个子系统进行系统整体调试。

### （三）系统测试

系统测试是为了验证新系统是否达到了设计目标要求，以便决定新系统能否替换老系统，其具体要求包括新系统是否完成规定的功能与要求，检查提供数据的正确性和精确度如何、系统可靠性怎样以及用户使用是否方便等。归纳起来系统测试包括两大方面，即功能测试和性能测试。功能测试，要求按功能逐项进行功能检查

测试。性能测试，包括：系统的响应时间，即主要功能模块的运行速度、屏幕查询速度、报表或图形输出速度等；系统的可靠性，通过测试系统连续工作时间和系统故障的间隔时间或故障恢复时间来分析和定量表示；系统的安全保密性，通过检查各项安全保密措施进行测试，如设备安全措施、操作安全保密措施及管理安全保密措施等。

测试步骤如下：①明确测试要求，编写测试说明书；②确定测试数据；③选定测试方法；④进行具体测试，并记录测试数据；⑤分析测试结果，编写测试报告。

## 第四节 常用管理应用软件

前面已经阐述过，一个完整的管理信息系统是由采用数据库技术的计算机数据处理系统和一个或多个管理模型构成。为了向管理决策活动提供有效的支持，一个管理信息系统不仅要包括必要的管理决策模型，还必须能够处理文字、图形和数字等多种不同形式的数据。本章将介绍三个常用的管理软件。因篇幅所限，处理各种形式数据的工具软件就不作介绍了，读者可参阅有关书籍。

### 一、PROJECT 工程项目管理软件

费用、进度和质量是工程项目管理的三个基本要素。工程每个阶段不仅需要分析其质量指标等技术工作，而且需要安排进度和费用等计划工作，需要对费用、进度和质量等进行综合考虑。随着市场经济的发展，如何保证有限的经费准时、完全到位并产生效益，如何在大型工程项目中保证所有子项目按时完成，如何保证其性能指标满足要求，是对管理者一个巨大的挑战。

随着计算机软件技术的发展，近几年来，国外出现了许多适合用于工程项目管理的软件，其中最为著名的有 PROJECT 和 P3。美国 Microsoft 公司推出的 PROJECT 是按照系统工程管理理论开发的，专门用于大型项目管理的软件。

随着计算机应用在工程项目管理领域中的普及，国外推出了许多优秀的基于网络计划技术的工程项目管理软件。但是由于多种原因，我国对这方面的软件基本上没有进行什么开发，而且由于汉化这类软件费时费力，从而造成这类软件在国内极少应用。直至中文 Windows 和具有直接写屏功能的汉字系统中文之星 CSTAR 出现

之后，一些原版软件不需汉化就可以在 Windows 下运行，诸如 PROJECT 这样的工程项目管理软件才得以在我国得到应用。下面对 PROJECT 作些简略介绍。

### （一）PROJECT3.0

#### 1. PROJECT3.0 的功能

80 年代末，Microsoft 公司开发的用于 DOS 环境的 PROJECT4.0 就荣获美国八大优秀项目管理软件之冠。1990 年，Microsoft 公司针对其推出的 Windows 3.0 操作环境的特点，充分发挥 Windows 的优势，首家开发出了用于 Windows 环境的项目管理软件，即 Microsoft PROJECT 1.0 for Windows。PROJECT 1.0 for Windows 的推出，开创了项目管理软件发展的新纪元，它集进度计划、资源安排和成本测算功能于一体，具有图表美观、自定义图表格式、操作方便、多窗口等方面的明显优势，加之 1990 年下半年 Windows 3.0 风靡美国和欧洲，该软件马上占领了美国等西方国家项目管理软件的主要市场。

Microsoft 公司为保持优势，于 1992 年 2 月又推出了 PROJECT 3.0 for Windows。它功能更强大、操作更方便、图表更美观；支持动态数据交换，即可将 PROJECT 3.0 中的数据与其他软件（如 Lotus，Excel 等）中的数据相连接，当某一软件中的数据发生变化时，与之相连接的另一软件中的相当数据也会自动跟随相应变化；还支持目标连接与嵌入，即可将其他软件（如 Paint Brush，Word 等）制作的目标（图表、公式或文字）连接并嵌入到 PROJECT 中的某一数据项中，使该数据项不仅带有数据，还可带有形象化的图表、公式或文字；具有强大的成本测算和多资源优化功能和更多更方便的自定义格式图表，等等。

PROJECT 3.0 可以同时打开多个工程项目文件，在同一屏幕上同时显示多个不同的图表，可在横道图、资源需求图和成本统计图等中选择各种图样和颜色，并可注释参数，其参数内容、字型、颜色和大小（包括中文）可由用户选定。软件提供了许多工具按钮，操作均采用鼠标，极为方便；软件附带的计划精灵可使用户在几分钟内学会如何编制计划，示教课程则让用户全面掌握应用软件编制和调整计划的详细方法。

三维的立体统计图形（饼图、直方图等十几种形式），可将项目管理中的各种参数以图形方式表示出来，形象直观，输出精美。

动态跟踪简捷，所编计划投入实施后，通过设置时间基准线（Baseline），可将各个阶段的参数保存下来，供比较分析，以作出相应的动态调整方案；横道图和网

络图等都可表示各种参数，如计划和实际进度、资源及成本的变化等。

PROJECT 3.0 可直接与其他软件，如 dBASE，FoxBASE，Lotus，Excel，TIME LINE，P3，HPM 等软件接口，可直接生成和打开逗号分隔（CSV）文件、文本（TXT）文件和标准字符（ASCII）文件。

1992 年美国 Microsoft 公司推出了中文版 Windows 3.0，使一些英文原版软件不需汉化就可以在其上运行，从而导致近几年 PROJECT 在国内较为流行。

## 2. PROJECT 3.0 的容易限制

- （1）工序最多个数：9999。
- （2）资源最多种数：9999。
- （3）同时打开的工程（文件）最多个数：20。
- （4）每种资源可分配给的最多工序数：10000。
- （5）每个工序上可分配的最多资源种数：100。
- （6）每个工序最多的紧前或紧后工序个数：100。

## 3. PROJECT 3.0 的运行环境

内存容量大于 4MB 的 386 以上的计算机，配备 3.0 版本以上的中文 Windows，并配备 Windows 所支持的打印机或绘图仪。PROJECT 3.0 还可在计算机网络上运行。

## 4. PROJECT 3.0 的操作界面

为了更好地理解后面的具体应用过程，有必要先介绍一下 PROJECT 的操作界面。前面说过，PROJECT 是一套专门在 Windows 3.0 及更高版本环境下运行的项目管理软件，如果 Windows 是中文版本或配上中文之星 CSTAR，则 PROJECT 无需汉化即可输入输出中文图表。尽管如此，由于 PROJECT 本身仍是英文原版软件，为了有助于读者使用该软件，在下面的叙述中，保留了 PROJECT 原有的英文命令和词汇，而将相应的中文含意附在随后的括号内。

进入 PROJECT 时，如果原先的黑认设置没有被用户改变，则会自动进入 Task Entry View（工序输入图）以使用户进行工序数据输入。Task Entry View 实际上是由横道图和工序输入表组成。

PROJECT 的操作界面主要由下列几部分组成：

- （1）标题栏：标明应用软件和项目的名称（Microsoft Project 和 Project 1）。
- （2）菜单行：是操作 PROJECT 的命令所在处。
- （3）功能图示（Icon）行：用这些图标取代常用的命令，以加快操作效率。

(4) Outline (概要) 图标: 也是功能图标, 用来代替 Outline 功能的有关命令。

(5) 选择或输入框: 可进行如工序、资源等的选择或输入。在不同的环境下, PROJECT 会显示不同的信息供选择或输入。

(6) 控制栏: 是应用程序和项目的控制栏。值得注意的是, 项目控制栏可进行 Combined View (复合图形) 的窗口分割。

(7) 窗口大小控制钮: 借助鼠标可控制应用程序和项目窗口的大小。

(8) 水平分割栏: 用鼠标牵引可水平分割调整窗口大小。

(9) 垂直分割栏: 用鼠标牵引可垂直分割调整窗口大小。

(10) 滚动条: 用鼠标单击或牵引可进行窗口的水平和垂直滚动。

(11) 状态行与汉字输入行: 在非汉字状态, PROJECT 自动给出当前状态的信息, Ready (就绪) Calculate (请计算) Level (请均衡) 等; 在汉字状态, 可进行汉字的输入。

#### 5. PROJECT 3.0 的一般应用步骤

应用 PROJECT 3.0 时, 应首先设定工程项目的计划开工日期及时间和适用的日历 (包括节假日、每周工作日和每日工作时间); 然后在工序输入表中输入各工序的有关参数, 最基本的参数有序序名称、持续时间和逻辑关系, 即紧前或紧后工序, 逻辑关系也可用鼠标作图的方式直接输入。如有搭接关系, 可用 SS、SF、FS、FF (S 代表开始, F 代表完成) 四种搭接形式输入。全部输入完毕后, 软件会自动进行计算, 求出各有关数据并产生各种图表。如果工期不符合要求, 可调整关键工序的持续时间, 也可调整逻辑关系, 直至满足为止。接着就可按需要设置有关图表的内容及格式, 如横道图左边表栏的内容、栏标题、宽度, 网络图节点上要标示的参数内容及详略程度, 横道图和网络图等篇眉、脚注、图例、时间坐标、网络、字型及大小、横道和节点图样和颜色等, 还可对有关数据进行排序、分类、筛选和数据动态连接及目标连接嵌入。有分级要求或项目较大时, 还可用概要 (Outline) 法或划分子工程法分级分层编制计划。

在进行资源管理或优化时, 应先建立资源库, 然后将有关资源及相应数量分配到相关工序上。此后, 可用资源概览表观察各种资源的需求动态, 如果资源需求不符合要求, 可用资源优化功能进行多资源自动优化。

要想严格地控制成本, 除事先合理计划、作好成本测 (预) 算外, 在项目计划的实施过程中, 重要的是能随时自动进行成本测 (核) 算、了解成本的变动情况。

为此, PROJECT 3.0 集成了成本测算功能, 可通过成本差异表追踪了解成本的情况, 并以实际成本来监测计划的成本效益, 同时可以预测现金流量。成本的监控测算除可以工序分类外, 也可以资源分类, 以有效地控制成本。

整个计划编制和调整完毕后, 就可打印出所需的图形和报表。在打印前, 可先预显 (Preview), 以获得最满意的打印格式。之后, 最好将该计划设置为基准计划, 以作为计划实施后进行比较的参照。计划实施后, 即可按一定时间间隔 (一周或一月) 将实际进度、实际成本等其他实际信息输入, 比较实际情况与原先计划的差异, 找出产生差异的原因, 从而拟定相应的措施, 并调整、编制、打印出新的计划, 然后再将之设置为基准, 供下一次调整和比较用。就这样不断循环, 达到跟踪、控制和管理工程项目的目的。

## (二) PROJECT 4.0

Microsoft 为保持优势, 于 1994 年 4 月又推出了 PROJECT 4.0 for Windows。PROJECT 4.0 除保留了 PROJECT 3.0 的全部功能外, 又作了一些重要改进, 使操作更为简便。

用 PROJECT 4.0 作计划时, 只需输入要做的工作、要做多长时间, 即可得到极易理解和直观的各种图形及报表, 如带逻辑关系的日历时标横道图、带时间参数及标记网络图和工作安排日历等。

PROJECT 4.0 还自带作图功能, 用户可直接在计划横道图上绘制各种图形和编辑文字, 也可将其他软件编制的图表嵌入到 PROJECT 4.0 生成的图表中。

和 Microsoft 公司开发的其他软件一样, PROJECT 4.0 也采用了 IntelliSense (智能感应) 技术。用户只需简单地输入一些信息, 软件就“意识”到用户打算进行的操作, 并引导用户完成这些操作。因此, 用户无需经过专门的学习和培训, 就可以在申请过程中学会使用 PROJECT。

PROJECT 4.0 还允许用户通过计算机网络配置的 E-mail (电子邮件) 异地传送数据和报表, 如按一下鼠标即可调入异地他人制订的计划, 或发出自己制订的计划, 或得到计划的执行情况等, 从而大大方便了信息的共享。

PROJECT 4.0 运行环境与 PROJECT 3.0 的运行环境相同。

PROJECT 4.0 用户界面与 PROJECT 3.0 的用户界面相同。

PROJECT 4.0 应用操作与 PROJECT 3.0 的应用操作基本相同。

### （三）运用 PROJECT 和 Excel 进行项目管理

尽管 PROJECT 是一个优秀的项目管理软件，但其计算功能及图形功能却不尽人意，人们在充分运用、发挥 PROJECT 的项目组织功能的同时，再利用一个具有较强计算功能和图形功能的电子表格软件，从而高效地实施项目管理。Excel 是 Microsoft 公司推出的通用电子表格软件，适用于会计、统计、财务分析、财务预测、风险评估等方面。PROJECT 和 Excel 这两种软件都是在 Windows 窗口环境下运行，易学易用。管理人员可非常方便地运用这两种软件进行项目的计划、管理和统计工作，并可与其他管理人员、部门和单位进行通讯。

在项目计划阶段，利用 PROJECT 进行任务分解，产生每项任务所需的资源、工程量、工期、工时费等，利用 Excel 方便的计算能力，将每项任务所需的材料费、管理费、不可预见费等折算出来，加上 PROJECT 计算出的工时费等，可在开工之前得到总的投资概算和投资强度（按项目时间、分阶段、子系统），并用 Excel 中的图形功能，将投资强度（按子项目、时间段、乙方单位）用各种方式（圆饼图、直方图、立体图等）表达出来。另外，利用 PROJECT 中的宏函数，在 Excel 中可以计算出乐观工期和悲观工期等。

在项目实施阶段，利用 PROJECT 可以随时调整任务，改变任务的工期、工时数，进而改变工时费及整个项目的工期，利用 Excel 可以方便地对其他费用进行计算，并得到重新计算后的项目总费用。利用这两种软件，可以回答以下问题：（1）如果经费未及时到位或强度不够，整个项目需要推迟多少时间；（2）当前项目完成情况是否与计划一致，如果按当前计划进行下去，总工期将是多少；（3）影响总工期的关键任务是哪些；（4）是否当前所有资源（设备和人员）满负荷，如果超负荷或轻负荷，可以进行哪些资源均衡，均衡后的总工期将是多少；（5）当前费用是否超支，如按当前状态，项目总费用将是多少；（6）超支任务是哪些。（7）当前所进行工程或所开发项目的技术状态是否与预计相符；（8）按当前状态，最后整个系统的技术指标将会是怎样；（9）哪些任务或子系统达不到原设计要求。对于大型工程，其经费投入还与国家的预算周期有关，更需要仔细分析，力求精确地反映工程进展的真实情况。

在项目进展中和完成后，可以利用 Excel 和 PROJECT 对项目中的各项指标进行分析和统计，如各工种的人均工时费、完成某类任务所需的平均工时数、平均材料费、管理费、杂费、不可预见费等。这对于改善管理，优化劳动组合将是非常有用

的。

## 二、P3 工程项目管理软件

P3 ( Primavera Project Planner for Windows ) 是一个工程项目管理软件, 可用来进行项目计划、组织与管理。P3 是由工程项目管理人员自行开发的, 且具有十分友好的图形用户界面, 因此用户可以不需太多的计算机专业知识, 一般工程管理人员只需稍加学习, 就可以借助 P3 软件轻而易举地完成工程项目的计划、组织和管理。越是复杂的工程项目, 越能显示出 P3 的功能, 用户也就能感到 P3 是一个好帮手。

### (一) P3 基础知识

#### 1. P3 的功能与任务

项目构思时, 可帮助建立最初的工序表和进度图, 迅速在工序图中添加和删除工序, 随意更改工序的关系, 确立关键路线, 获得项目的进度图。

项目组织时, 可将进度图的工序按要求分组, 便于项目管理; 也可只显示需要的工序的信息, 便于高效而准确地传递信息。

项目管理时, 可跟踪工程进度、记录实际情况、分配资源、计算费用。同时, 可根据需要显示与打印内容; P3 还提供多种报告和多种图表。

#### 2. P3 的运行环境

内存容量大于 4MB 的 386 以上的计算机, 配备 3.0 版本以上的中文 Windows, 并配备 Windows 支持的打印机或绘图仪。

#### 3. P3 的运行

对于 P3, 可采用鼠标或键盘操作。如采用鼠标, 则击所需命令或图标, 操作十分方便; 如果采用键盘, 选择命令时, 先按 Alt 键, 再按命令带下划线的英文字母。

P3 是在 Windows 下运行的, 因而需运行 Windows, 然后在程序管理器中连击 Primavera 图标, 打开 Primavera 程序组, 再连击 Project Planner 图标, 则开始运行 P3。P3 打开一图框, 这时可打开一个已有项目, 也可新增一个项目。如果新增一个项目, P3 自动打开一个 [ Add New Project ] 界面, 用户即可在对话框的提示下添加一个工程项目。

新增一个项目，其具体操作如下：

(1) 选择单击 File 菜单，在 File 下拉菜单中，选择执行 New 项，在当前目录下 P3 自动增加一个新项目，也可选择打开的对话框中的 Dir 按钮，改变当前目录。

(2) 在打开的对话框的第一个框 (Project Name) 内键入工程代号，键入的工程代号不得超过四个字符。按击键盘上的 TAB 键或用鼠标单击对话框的下一框，进入 Number/Version 框，键入版本号 (键入字母至多十六个)。在 Project Title (工程名称) 和 Company (公司名称) 框中依次输入工程名称和公司名称。

(3) 在 Planning Unit (计划工时单位) 栏，单击方框右端的[↓]按钮，将出现 Hours (小时)、Days (工日)、Weeks (周)、Months (月) 等提示，选择其中之一作为计算工时的基本单位 (默认工时计算单位为天)。

(4) 在 Project Start 栏中，如果工程开始日期不同于创建日期，可击方框右端的[↓]按钮，在显示的日历中选择日期 (在显示的日历中，击滚动条可翻动日期，上击为前翻一月，下击为后翻一月)。

(5) 在 Project must finish by 栏中，输入拟定完工日期。也可击方框右端的[↓]按钮，在显示的日历中选择完工日期。

(6) 此外，如果新增项目是一个子项目，则还需输入主项目代号和子项目代号。

(7) 击 OK 按钮，结束。

注意：在操作中，所有的操作过程都有一个确定按钮 (OK) 和放弃按钮 (CANCEL)，即对每一过程，P3 都要求你确认；执行，击 OK；不执行，击 CANCEL。

新增一项目后，P3 自动打开一个包括工序表和横道图的界面，在此界面下用户可以添加工序、编辑工序表、确定工序关系和调整进度表等。

#### 4. P3 的操作界面

P3 具有与其他 Windows 软件十分相似的操作界面，P3 的窗口包括以下几个部分：

标题栏 标明 P3 软件名称。

菜单栏 显示所需菜单，可从中选择命令并执行。

工具栏 用鼠标左键单击该栏任一目标，可执行某个相应命令 (按鼠标右键，显示功能描述)。

编辑栏 增加和删除工序，编辑工序表中的数据。

滚动条 包括垂直和水平滚动条，可移动当前未显示的屏幕区域。

状态栏 显示信息和当前进度图的名称。

P3 的屏幕一般显示为横道图表，包括两个部分：左边的工序表和右边的横道图，通过移动垂直分隔条决定两部分的大小。每部分有各自的滚动条，可单独移动。同样，有水平分隔条。

将鼠标指针移至分隔条上，然后按住鼠标左键拖动到合适位置释放，就能改变屏幕两部分的大小。

### 5. P3 的一般应用步骤

#### (1) 应用 P3 进行项目的计划与组织。

增加一个项目，确定其各工序之间的关系，建立进度表，确定计算时间，修改进度表，选择工序分类标准并重新组织进度表，调整进度图表，打印图表，分配工序所需资源、设定资源限量，建立资源外形图、重新分配非线性分配的资源。

#### (2) 应用 P3 进行项目管理

记录工程的实际进度，建立比较标准，与实际进度比较，跟踪项目的资源和费用情况。

### (二) P3 的使用方法

为了更好地说明 P3 的使用方法，现举例说明。

#### 1. 项目的计划

现有金陵饭店工程，建筑面积 48640 平方米，主楼由塔楼和垫楼组成，塔楼为现浇钢筋混凝土框筒结构，垫楼为框架结构，基础为浮筏基础，基础下有拼接的管桩，灌混凝土，装饰工程质量要求高且工程量大。为方便起见称该工程为 95JL。

#### (1) 编制进度表。

##### ①新增一个工程项目。

A. 选择菜单 File，单击鼠标左键，在下拉菜单中选择 New，出现对话框。

B. 在对话框的第一栏内键入工程项目代号——95JL（四个字符或两个汉字）。

C. 按 Tab 或单击下一栏，依次键入版本号（1，0）工程标题（金陵工程）和公司名称。

D. 在第五栏内单击方框右端的[ ↓ ]按钮，选择所需的工时单位（day），依次在下面的框内选择一周工作日数，每周开始工作日。

E. 在 Project Start 栏中选择开工日期 (950227), 如果工程需在指定时间完成, 可选择 Project must finish by 栏, 并选择输入计划完工时期。

F. 最后, 单击 [ OK ] 按钮。

### ②添加工序。

A. 选择 Edit 菜单, 选择执行 Add 项, 将出现工序表, 即可在末行添加工序。

B. 在工序代号 ID 栏, 键入代码 (100)。

C. 按 Tab 键, 将光标移到工序名称栏, 键入工序名称 (塔楼打桩)。

D. 按 Tab 键, 将光标移到工期 OD 栏, 输入工序持续时间 (30)。

E. 用鼠标左键单击 [ OK ] 按钮。

重复上述步骤, 输入所有工序。

为了在现有的工序表中添加一个工序, 在工序表中单击某工序, 再单击 [ + ] 按钮, 即可在该工序下面添加一个新工序。新增一个工序时, 也只须输入工序代号、工序名称和工期这三项, 其余各项由 P3 自动计算。

### ③确定工序关系。工序关系表示两个工序的前后关系。

A. 选择 Display 菜单, 单击 Relationship 项。

B. 在工序 100 末, 按鼠标右键, 直到屏幕上出现了一个特殊图标。

C. 拖动关系线到下一工序 150 释放, P3 即增加一个关系线。

D. 如果一次需确定许多相同关系的工序, 选择所需工序, 选择 Edit, Link 项, P3 可自动确定关系。

### (2) 修改进度表。

P3 可定义四种工序关系类型, 即 start - to - start, finish - to - finish, start - to - finish, finish - to - start。同时, P3 提供延时关系, 即两个工序开始和结束之间的持续时间。修改延时关系时, 单击工序之间的关系线, 出现对话框, 选择所需关系。

工序 150 与 200 是同时开始 start - to - start 的关系, 最初确定为 finish - to - start, 现进行修改。单击两工序的关系线, 出现 Edit Relationship 对话框, 单击 [ ↓ ] 按钮, 选择 start - to - start, 单击 [ OK ] 确定新关系。修改完成, 按 F9 键将显示结果。

## 2. 工程项目的组织

### (1) 调整进度表。

#### ①调整工期。

A. 通过调整工序横道图的长短或位置来调整工期。

B. 死工期的确定。规定了完工时间的工序，称为死工期工序。在工序图表中，将鼠标指针指向死工期工序的横道图上，按 Ctrl 键，鼠标指针改变，拖动指针到规定的时期，释放。本工程要求：七层以下在 1982 年 3 月下旬使用，工作日 105。将指针指向工序 1400 的横道图上，按 Ctrl 键，拖至 3 月 24 日，击 [ OK ] 按钮。最后，应注意每次修改后，都须按 F9 键，屏幕将显示整个网络图。

②工序分类。可根据责任人、建筑面积、项目部门、阶段、位置等，将工序分为约 20 组。本工程根据基础（王一）、主体（李二）、施工及设备安装（张山）和装饰（刘海），分为四个责任人，根据责任人对工序分类。

A. 建立分类标准表（Activity Codes Dictionary）

- 选择菜单 Define, Activity Codes。
- 在 [ + ], [ ↓ ] 按钮变黑时单击，在下拉选项中选择 Respo。
- 在第二个框（Values And Titles），击 [ + ] 按钮，打开该框，键入代码，击 [ ✓ ] 按钮。
- 键入责任人姓名、职务，击 [ ✓ ] 按钮。
- 击 [ CLOSE ]，退出。

B. 分配分类标准。

- 选择菜单 Display, Activity Form。
- 选择一个工序。
- 在工序表中，击 [ ↓ ] 按钮，出现分类标准表，选择分类标准。
- 击 [ OK ] 按钮，存储选择结果。
- 单击工序表中的 Next，选择其他工序，为其分配分类标准。

③工序排序。可根据工序分类标准、资源、总时差等对工序排序。

A. 为查看关键线路，可采用 Total Float 排序。

- 选择菜单 Format, Orgnize。
- 单击 [ + ] 按钮，选择 Total Float。
- 击 [ OK ] 按钮。

B. 为查看第二天、下周或下月的工作，可采用 Date 排序。

（2）资源的调整和费用控制。

①制定资源计划，即通过建立一个资源表将这些资源分配到相应工序中。

- 选择菜单 Display, Activity Form, 单击 Res 框, 打开一个资源表。
- 在工序表中, 选择一个工序。
- 在资源表的编辑栏中, 键入资源名称, 如果资源已存在资源库中, 击[ ↓ ] 按钮选择。
- 键入每个工作日资源使用数量。
- 击[ + ] 按钮, 在同一工序中增加其他资源。
- 击[ OK ] 按钮。

例如, 工序 100, 每天需劳动力 27 人。打开进度图表, 选择 RES 框, 在资源表中键入“劳动力, 每天使用 27 人”; 假如还需桩机, 每天 10 台, 则击[ + ] 按钮, 键入“桩机, 每天使用 10 台”, 最后击[ OK ] 按钮。

②确定资源限量。为了优化资源分配利用水平, 必须确定资源的最大可用量和正常使用量。

- 选择菜单 Define, Resource, 显示资源库。
- 选择确定的资源。
- 在第二框中分别键入正常和最大资源可用量, 在第三框中键入单价。
- 击[ CLOSE ] 按钮。

③作资源外形图, 确定资源是否满足工序的要求。

- 选择菜单 Display, Resource Profile。
- 在对话框中, 击[ ↓ ] 按钮, 选择一种资源( 如果选择 Total, 则显示所有资源的外形图 )。
- 在对话框中, 选择 Display, 确定显示内容。
- 重新选择 Display, Resource Profile, 击[ CLOSE ] 按钮。

④资源优化, 即通过调整资源分配或调整资源使用时间, 完成资源优化。在资源表中, 通过修改 Reslag/Duration 来调整资源。例如, 工序 100, 桩机在打桩工作进行两天后才使用, 桩机的使用时间为 25 天, 则键入 2, 25, P3 将自动调整资源。此外, 还可以通过调整工期来优化资源。

- 选择菜单 Calculate, Level。
- 在资源调整对话框( Resource Leveling Dialog Box )中确定选项, 选择[ Resource ] 按钮, 确定优化的资源( 仅能优化资源表中规定上限的资源 )。
- 击[ ↓ ] 按钮, 增加需优化的资源, 击[ OK ] 按钮。

- 击对话框中的 [ OK ] 按钮。

⑤ 预算费用。如果在资源库中确定了资源单价，则可估算工程费用并显示出来。

- 选择菜单 Display , Resource Profile。

- 击 [ ↓ ] 按钮，选择 TOTAL。

- 击 [ Display ] 按钮，选择 Cost , Total , Histogram 和 Cumulative Curve。

- 击 [ CLOSE ] 按钮。

### 3. 工程项目的管理控制

#### (1) 记录进度。

① 在工序横道图上加入实际时间和进度。

- 将鼠标指针移动至工序横道图上，使其指针发生变化，同时按 Shift 键。

- 拖动至所要求的时间，释放。

- 允许通过进度对话框进行修改。

- 击 [ OK ] 按钮。

② 比较工程进度。

- 选择菜单 File , Project , Target , 创建目标计划。

- 选择菜单 Format , Bar , 在 Bar 对话框中，选择 Early Bar 和 Target Early Bar。

- 击 [ OK ] 按钮。

#### (2) 费用控制。

① 记录工程实际费用。当输入工程实际进度时，计算机自动调整实际发生的费用。

② 费用控制。费用控制的简单方法是比较预算费用 ( SCHEDULED BUDGET ) 与在建费用 ( EARNED BUDGET )。所谓在建费用，是指实际发生的费用加上未完工部分的预计费用。

- 选择菜单 Display , Activity Form。

- 单击 Budget 框，查看。

在费用比较的基础上，调整进度与费用之间的关系，即重新进行资源分配。

③ 生成报表。P3 最终能生成十几个主要的报表，可迅速传递到工程需要的地方。

- 选择菜单 Report , 根据需要选择需要的报表。

### 三、天财财务管理软件

#### （一）软件特点

“天财通用财务网络系统”是由天津大学信息与控制研究所与天津市财政局会计事务管理处合作开发研制的，于1993年5月通过财政部的对会计软件适用新会计制度的评审。软件突出通用性、实用性和先进性的特点，各功能模块既可单独使用，又可互相联合使用，各模块间能实现资源共享，自动结转凭证或数据。“天财软件”包括财务处理系统、通用报表处理系统、销售核算系统、固定资产核算系统、材料核算系统、工资核算系统等几大部分。

#### （二）运行环境

##### （1）硬件环境。

具有1MB以上内存，40MB以上硬盘，VGA以上显示方式的IBM微机及其兼容机。

##### （2）西文操作系统。

MS-DOS 3.0及其以上版本。

##### （3）汉字环境。

天财公司研制的“天财汉卡”及UCDOS 3.00版本以上或其他直接写屏且打印控制兼容的汉字系统。

##### （4）网络环境。

Novell公司的Netware 3.11版。

#### （三）系统简介

##### 1. 财务处理系统

##### （1）财务初始化。

权限管理：定义财务系统各工作人员的权限范围。

科目管理：定义各会计科目的代码、名称及性质。

建立账簿：定义系统初次使用时的期初余额。

年初转账：完成上一会计年度向下一年度的数据结转。

摘要字典：定义凭证常用摘要，为凭证录入提供快速的摘要录入方式。

## （2）日常账务。

凭证录入：录入各种类型记账凭证，包括现金收款、现金付款、银行收款、银行付款和转账凭证，并提供查询打印功能。

凭证查询：对已录入但未记账的凭证进行查询。

凭证复核：对已录入凭证进行复核签字。

凭证汇总：对所有未记账凭证按需要方式汇总，并将一级科目汇总情况打印输出。

日记账：检查记账凭证是否平衡、是否复核后，在做完凭证数据备份的基础上，系统自动登记明细账、总账和各账户的发生额、余额。

银行对账：实现银行对账单的管理及企业银行账的管理，提供五种对账方式，即按金额对账、金额 + 支票号对账、金额 + 日期对账、金额 + 日期 + 支票号对账，手工调账，并可打印余额调节表。

支票管理：对企业的支票使用情况进行管理，随时了解每本支票、每张支票的使用情况。

利息计算：对企业的借款利息按日利率计息，并自动生成记账凭证。

## （3）账表查询。

按任意给定条件对总账、明细账、记账凭证进行查询与浏览，并可打印出相应的查询结果。

## （4）账表打印。

打印汇总表、总账、多栏及明细账。

## （5）数据管理。

数据备份：对系统数据进行备份，包括记账凭证、当月账数据以及往年账数据，系统自动给出磁盘标记。

数据恢复：当系统出现故障时，如数据发生丢失或其他错误，则可通过以前备份生成的软盘数据自动恢复。

月结账：结束某一月份的全部工作，进入下一月份。

往年账删除：为减少占用磁盘空间，用户可删除不再使用的往年账。

系统日志管理：记录每个操作员的上机日期及系统的运行情况，供系统管理员

查看。

## 2. 通用报表处理系统

系统通过报表的表头、标题、表体、表尾的建立，可生成任意样式的表格，并通过报表在屏幕上的滚动实现对整个报表的浏览，同时可对报表中的任一项数据做添加修改处理，使用十分方便，系统还设置了行命令和栏命令，以行和栏为单位对报表进行操作。公式计算方面，系统定义了表内公式、表间公式、账表公式、公式计算及公式浏览，自动生成各种报表，并可打印任意字体、任意字号、任意形状的符合用户需要的报表。

## 3. 销售核算系统

该系统按设定、日作业、月作业、账表处理，统计、系统维护几方面划分系统功能，通过对原始凭证的录入可计算出销售量、销售额、税金、成本、利润、产品月销售明细账和纳税表的全部数据，自动生成销售记账凭证、税金记账凭证、成本记账凭证，并将其转入账务处理系统，系统可浏览原始凭证与产品销售月明细账，打印输出产品销售月明细账、月纳税表、月明细统计表及月汇总表，极大地简化了会计工作程序。

## 4. 固定资产核算系统

将所有的凭证统一以账务系统的凭证录入为入口，自动转入各子系统进行核算，并产生机制转账凭证，再一次返回账务系统中，使之成为一个完整的财务核算系统，即一次输入后，各子系统之间实现数据共享。在核算方面，一方面可以输出折旧计算表，另一方面可以产生机制转账凭证，返回账务处理系统。该系统提供了四种固定资产的折旧方法并对固定资产的日常增加、减少、加值和折旧进行计算，为固定资产提供了有效而方便的管理手段。

## 5. 工资核算系统

系统具有灵活的数据结构，用户可根据本单位的工资项目设定自己单位的工资条和汇总表，可对工资项目进行增加、修改和删除并能自动生成记账凭证转入到账务处理系统中，节省了大量的制证时间，且准确无误。

## 6. 材料核算系统

用户根据原始凭证，将有关数据输入计算机，系统自动计算和显示有关在库编号的材料的累计进库数、累计出库数与当前库存数。录入入库单时，系统根据在库编号及运输方式自动计算运费及税金；录入出库单时，系统可计算出单价；进行盘

点工作时，系统给出材料的在库编码，只需输入盘点数量，系统便可计算出盘盈盘亏数量和金额。原始凭证录入工作完成以后，系统可自动生成记账凭证，转账到账务处理中，系统还根据任一条件对出库单、入库单、盘点及日记账的选出项进行统计和查询，并打印输出任一级材料明细账及盘点表。

# 第 二 篇

## 物 业 管 理

---



## 第一章 物业管理的基本概念

物业管理是我国近年来发展起来的一个新兴行业。它随着我国房地产业的发展,以及传统房屋管理体制的改革而逐步发展起来,成为一种不同于房地产开发业,向社会提供特殊服务产品的独立行业。

物业管理所实行的企业化经营、专业化管理、社会化服务的运行模式,是适合市场经济发展并且具有较高工作效率和社会效益的产业运行管理模式。

物业管理在不同的国家具有不同的表现形式和运行特点。在中国,物业管理的开展是借鉴香港和东南亚国家的模式,正在逐步探索和建立一系列既符合国际惯例,又适合中国国情的物业管理体系。由于中国传统的房地产管理体制,表现出行政化、福利化、封闭型的特点,其与中国正在进行的改革开放建立中国社会主义市场经济体系的思路存在很大的冲突,故而研究市场经济体制下,中国物业管理体制和其运行机制,对中国的改革开放和建立有中国特色的物业管理体制,无疑具有重要意义。

### 第一节 物业与物业管理的概念

#### 一、物业的概念

“物业”一词来自于香港方言。它评自 Real Property 或 Real Estate,表示房地产或不动产。在港澳及东南亚一些国家,物业一词往往作为房地产或不动产的别称或同义词。在《香港房地产法》一书中,作者李宗镔先生称“物业”是单元性的房地产。它既可以是单元性的地产,也可以是单元性的房产;既可以是一套住宅,也可以是一栋楼宇或房屋,故而物业所涉及的范围非常广泛。

应注意的是,尽管物业词常常作为房地产的同义词,但是物业的概念与房地产

的概念在很多方面还存在着差别。一般来说，房地产一词涉及宏观领域泛指一个国家或地区的整个房地产；而物业则是一个微观的概念，它一般是指一个单项的房地产，或一项具体的实物资产。

### （一）物业的特征

物业与其他事物一样，也有自己独特的性质。首先是它的自然属性，即物业是一种区别于其他物质的物质形式，它具有以下特征：

- （1）固定性。表现于土地、建筑物的不可移动性或位置的确定性。
- （2）耐久性。表现于长久的使用寿命期。
- （3）多样性。表现于建筑物构造、外观、功能等形式的多样性。

### （二）物业的社会属性

物业的社会属性，主要包括以下内容：

（1）经济属性。表现于物业的商品属性，即物业是一种商品，物业的生产、经营、交换、分配及消费等，必然也是商品化的运行过程，物业的一切运行须符合市场经济的客观要求。

（2）法律属性。表现于房地产的物权关系。在中国的法律中，房地产物权即为房地产权人在法律范围内享有房屋的所有权，及其占有土地的使用权。

## 二、物业管理

物业管理的英文表示有很多形式，诸如 Property Management, Real Estate Management。其概念也有多种解释，目前比较趋于一致的是广义的物业管理和狭义的物业管理两种概念。

1. 广义的物业管理，是指在物业的寿命周期内，为发挥物业的经济价值和使用价值，管理者采取多种科学技术方法与管理手段，对各类物业实施全过程的管理，并为物业所有者或使用者提供有效周到的服务。广义物业管理的范畴相当大，它涉及到物业全部寿命周期内的多种管理与服务活动。如物业的开发建设管理，租售管理、装修管理、修缮管理、以及为物业使用者的经营、生产、居住而提供的多种形式的服务。

2. 狭义的物业管理，是指专业组织或机构，受业主委托，按合同或契约，运

用现代经营手段和修缮技术对已建物业及其业主或用户进行管理和服务。狭义的物业管理，一般包括对房屋建筑及附属配套设备、设施及场地以经营的方式进行管理，对房屋周围的环境、清洁卫生、安全保卫、公共绿化、公用设施、道路养护统一实施专业化管理，并向住用人提供多方面的经营服务。

从以上概念的比较可见，广义物业管理与狭义物业管理的区别，在于其管理范围的大小不同。广义物业管理涵盖较宽，包括了物业的产生到寿命终止的全部过程。在大多数的企事业组织或机构内，其内部物业的管理均体现出这种广义性的特征。而狭义的物业管理，则多体现在物业建成并投入市场后，专业的物业管理企业接受业主或用户的委托，而进行的物业使用期的管理与服务。我国物业管理行业起步较晚，物业管理的市场体系正在建立中，目前开展的物业管理，多属于狭义的物业管理。随着我国物业管理业的进一步发展，广义范畴的物业管理也将出现并呈发展的趋势。

## 第二节 物业管理的特征及功能

### 一、物业管理的特征

从上述概念的分析中可以发现，物业管理涉及到相当广泛的领域。它既涉及到物业的开发与建设期，也涉及到物业的运行使用期；既包含管理，也包含服务，既具有专业性，又具有社会性。故而，物业管理具有多种特征和属性。

#### （一）物业管理的专业化属性

由于现代科学技术的发展，物业管理中的各项专业服务的科技含量亦不断地提高，使物业管理越来越强烈地体现出专业化的趋势。如物业公司的维修、清洁、绿化、保安不仅可由本公司专业人员承担，也可以聘请专业的清洁、绿化、保安公司来承担。同时，物业管理中的工具与设备亦不断地呈专业化的趋势。如专用的扫地设备，垃圾处理设备以及绿化喷淋系统等的使用。

#### （二）物业管理的社会化属性

由于物业管理过程中，社会分工不断细化，使得物业管理及服务不断呈社会化

趋势。在这里，物业管理公司（机构）只是起到综合协调的作用，它综合调度着内部的管理服务部门与外部专业服务机构，围绕着物业的建设和运行，全面开展各种经营和服务业务。此外，作为政府与业主之间的桥梁，物业管理机构还肩负着国家政策法律的实施，传递等作用。

### （三）物业管理的契约化属性

由于物业管理的社会化属性，必然导致物业管理组织与拥有物业的业主、投资建设物业的发展商、各种专业咨询服务机构、各种专业服务公司均产生各种经济上的委托关系。这种委托关系需要以经济合同的形式，对各方的权力、义务、责任加以明确。此外，由于业主及使用人多元化的特点，作为一个各方面共同遵守的准则，物业管理公约也将成为物业管理契约化的一个重要特征。当然，应当注意的是，各种经济合同或契约必须在国家法律和法规的基础上制订。

## 二、物业管理的功能

物业管理的功能，是由物业管理机构所输出的功效和作用所决定的。在房地产行业，由于物业管理机构受业主委托而对物业及其使用人提供各种服务，它本身并不拥有所经营的物业。因此，物业管理机构所输出的功效和作用，是一种代理的功效和作用。具体表现为以下几个方面。

### （一）管理功能

它是物业管理的基本功能，它包括以下内容：

#### 1. 基础性管理

包括管理制度的制定、管理公约的签订、技术资料整理存档、各种综合管理资料的收集、存档等基本管理工作。

#### 2. 维修保养

包括房屋及附属设备的维修保养等工作，其目的是保持物业的长期使用价值，并使之经常处于可靠的运行状态。

#### 3. 综合管理

针对物业的清洁、治安、消防等业务而进行的物业综合管理。

#### 4. 多种经营服务

包括为业主开展的衣、食、住、行、文教、卫生、交通、娱乐等一系列多种经营服务。

#### 5. 租金及管理服务费的收取

这是开展物业管理的必要保证。

### （二）经纪功能

这是由于社会分工而形成的一种必然的代理形式。例如，对于住宅小区的服务，物业管理机构未必能亲自提供业主或使用人所需求的一切服务，如房屋装修、租售评估、家庭保姆、子女教育等等。因此，必然需要采取牵线搭桥收取手续费的形式，开展经纪即中介业务服务。

### （三）咨询功能

这是物业管理的一项重要功能。由于物业管理跨越物业的开发建设与运行两个阶段，这就决定了物业管理者不仅应当提出物业运行期有关运行管理的各种专业意见，而且还应在开发建设期提出物业使用功能及寿命期经济成本的专业意见（咨询信息流动如图2-1-1）。因此，咨询功能在物业经营管理过程中，有着不可忽视的重要作用。当然物业管理者可以以房地产专业顾问的身份接受业主或用户的咨询，也可以委托专业咨询机构或个人提供这项服务。不论何种方式，物业管理者始终是受业主委托的有关物业管理业务的咨询者和执行者。

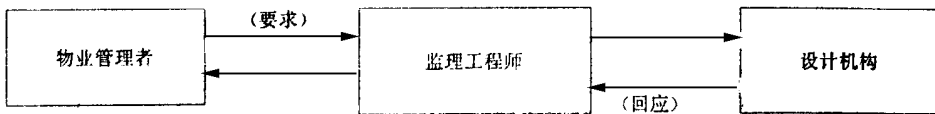


图 2-1-1 咨询信息流动图

## 第三节 物业管理的类型与内容

### 一、物业管理的类型

物业管理可按不同的分类标准进行分类。一般可以按物业的类别、物业的性质

等标准分类。

### （一）按物业的类别分类

物业的类别按其使用特征可以分为：住宅、工厂、写字楼、综合商贸楼、别墅等形式。相应的物业管理可以据此划分为：住宅（区）物业管理、工厂（区）物业管理、写字楼物业管理、商贸楼（城）物业管理等形式。同时针对不同的物业管理，物业管理的内容和重点亦有所不同，如工厂（区）的管理侧重于确保水、电供应和区内道路的畅通，写字楼宇的管理侧重于电梯管理、消防安全和安全保卫等等。

### （二）按物业的性质划分

根据物业的经济性质，物业可以分为收益性物业和非收益性物业，因而物业管理亦可划分为收益性物业管理和非收益性物业管理。收益性物业主要是指经营性房屋，它通过房屋的经营实现其经济价值。如酒店、写字楼、商贸楼、出租住宅公寓等。非收益性物业则主要指向业主和使用者提供效用、作为经营辅助设施或消费品而使用的房屋。如企业经营所必须的办公楼宇设施、工厂厂房设施、仓库设施以及住宅等等。

对于非收益性物业，物业管理的内容主要是管理和服务，目的在于保证物业的正常使用，为业主和使用者创造安全、舒适、清洁的使用和居住环境。对于收益性物业，物业管理的内容除了管理与服务外，更为重要的是代理业主对房屋进行经营，寓管理、服务、经营为一体，其目的是保证业主能够取得最好的经营效益，并使物业能够保值、增值。

应当注意的是收益性物业管理与非收益性物业管理的划分并不是绝对的。有时非收益性物业，作为企业经营战略规划中的一部分，亦会出现购置、租赁、转让等经营内容。这里的划分，是根据对物业的整体观察及其大的使用方向而确定的。

## 二、物业管理的内容

物业管理是一种综合性、全方位的管理和服务，其具体业务内容跨度大，而且比较琐碎繁杂。同时，不同类型、不同档次的物业管理的具体内容又会有所差异，因此若想非常全面地总结物业管理的内容并非易事。这里，我们根据国内外现行物

业管理的内容，对其简单地进行归纳。

（一）管理方面的内容

- （1）物业开发建设的协调与管理；
- （2）公共设施及设备的运行管理；
- （3）物业产权、产籍及业主、使用者管理；
- （4）绿化环卫管理；
- （5）车辆、道路、停车等方面的管理；
- （6）房屋租赁管理；
- （7）物业装修管理。

（二）服务方面的内容

- （1）房屋及附属设备的维修养护；
- （2）治安保卫及消防；
- （3）清扫保洁；
- （4）委托性服务。

（三）经营方面的内容

- （1）物业租赁、销售及购置；
- （2）场区停车场、空地广告及招牌的经营；
- （3）场区康乐及其相关设施的经营；
- （4）其它经营活动。

上述三方面的内容，在实践中是相互融合三位一体的。一般还可根据物业项目规模及特点，在内容上做适当的增减。

## 第二章 物业管理的产生与发展

物业管理的产生与发展，与社会生产力的发展有着极为密切的关系。随着社会的不断发展和进步，现代市场经济体制的建立，产生了物业管理行业，并在发展中不断充实和完善。

### 第一节 物业管理的产生

现代物业管理的雏形可以追溯到 19 世纪 60 年代的英国。当时的英国正值工业发展时期，城市化进程加快，大量农村人口涌入工业城市，而城市建设则跟不上人口的急剧膨胀，造成了严重的房荒。当时一些房地产开发商相继修建了一些简易住宅以低廉租金租给工人家庭居住。由于人口高度密集，居住环境恶劣，人为破坏时有发生，租金拖欠严重，业主的经济利益难以得到保障。这时，有一位叫奥克托维娅·希尔的女工为改变自己物业出租时的这种恶劣现象，深思熟虑，制定并实施了一套行之有效的管理方法，从而在一定程度上改善了居住环境。

到了 19 世纪 90 年代，物业管理有实质性的发展。此时，美国等一些西方国家经济迅速发展，建筑技术不断进步，安有电梯的高层建筑出现了。这类建筑附属设备较多，结构复杂，多为多个业主共有，其日常维修、管理工作量大、技术性强，于是开始出现了专业的物业管理机构。而物业管理的行业组织的出现，则要归功于芝加哥摩天大楼的所有者和管理者乔治·A·霍尔特，他认识到物业管理人员应当经常性地聚在一起相互学习，同时又交流信息。于是，便产生了“芝加哥建筑物管理人员组织（CBMO—Chicago Building Managers Organization）”这样一个物业管理的早期组织。该组织于 1908 年举行了第一次全国性会议，与会者达 75 人，宣告了世界上第一个专门的物业管理行业组织的诞生。在以后的几年内，这个组织先后在华盛顿等若干城市举行年会，并推动了一个全国性的组织“建筑物业主组织（BOO—Building Owners Organization）”的成立，并在这两个组织的基础上组建了“建筑物业

主与管理人员协会（BOMA—Building Owners and Managers Association）”。这是一个地方性和区域性组织的全国联盟。后来，类似的组织也在加拿大、英国、南非、日本、澳大利亚等国纷纷成立。于是，该组织也就更名为“国际建筑物业主与管理人员协会（BOMAI—Building Owners and Managers Association International）”。这个协会在1922年起发行出版物，并从1924年起出版名为《经验交流报告》的年刊。

物业管理在香港的产生，则是本世纪50年代的事情。香港的物业管理源于英国。二次大战以前，香港的人口不足百万，其经济发展及城市建设状况也不及广州和上海，高层建筑很少，房屋一般都是平房式建筑。而在二次大战以后，由于战后房屋严重残破且缺少，而内地人口又不断地大量涌入，使得香港地区住房状况日益紧张。在这种情况下，一些类似于拥有100个单元的大型“唐楼”式的建筑不断推出，并且发展商分层、分单元出售或出租。这种人口密集、业权分散的状况直接造成了公共生活环境混乱，社会治安恶化等严重问题。于是一些大楼的业主开始聘用“看更”为其服务，即由专人负责夜间巡逻从事治安保卫工作，从而出现了物业管理的雏形。

较为成熟的物业管理的出现，是在香港实施“公共房屋计划”的过程中。1953年，圣诞夜的九龙石硤尾火灾事件，造成了5万多人无家可归，在这种情况下，香港制定了早期的“公共房屋计划”，并设立了相应的机构。1954年，香港成立事务处专门负责兴建、管理应急的徙置楼宇；继而又成立了屋宇建设委员会负责建设和管理较为正规的楼宇；此外，香港工务局也兴建设备齐全的屋村，并由屋村委员会负责管理。为筹划和管理好成批的公共楼宇和屋村，香港还从英国聘请了房屋经理（Building Manager），这样，专业性房屋管理概念正式引入香港。此外，为了防止私人开发商开发的大型屋管理混乱并出现严重的社会问题，香港在批准发展商开发计划时，往往还要求发展商承诺在签订批地契约后的全部年期内，妥善管理其所建屋村。这样，也就出现了由发展商为私人屋村提供的专业化管理的形式。

1970年，香港制定了《多层建筑物条例》，确定业主可以以“参与管理者”的身份，组织“业主立案法团”，收取管理费、雇佣员工、委任专业管理人员或公司等为屋村提供多方面的服务。这样，香港的物业管理日趋完善。至本世纪80年代，香港的物业管理协会性组织亦相继成立。

## 第二节 现代物业管理的发展

现代物业管理的发展，需要从多个角度去分析和研究。首先，应从物业管理作

为一个行业的发展去分析。从世界范围来看，现代物业管理作为一种专业化、社会化、企业化的特殊服务行业，已经在世界各国得到蓬勃的发展，但其具体的发展则依各国的具体国情而有所不同。例如，一些发达国家，由于公共服务事业发达，住宅多为独立式，其物业管理多侧重于经租房产、收益性物业的管理，特别是以财产托管的方式进行的物业管理，而对于一些城市人口密集、聚集程度较高的发展中国家和地区，多层及高层住宅较多，其物业管理则会侧重于住宅区的管理，如中国、新加坡等一些国家即是突出的实例。然而，无论各国的发展差异如何，其总的方向是不变的，即管理的市场化。物业管理的发展必须借助于市场的力量，而现代物业管理是否发达的标志即是市场化的程度。从宏观上看，经济发展需要确立现代市场经济体制；从微观上看，物业管理的发展也将指向健全的市场体制、规范的市场行为和完善的市场体系。

其次，从物业管理的运行和操作上看，物业管理需要不断进行科学化和系统化，使之成为一门科学的管理和技术。在这方面，欧美一些国家于本世纪 80 年代末形成的物业设施管理，为我们提供了很好的管理技术。这种管理技术要求人们对物业设施进行综合的计划、管理、经营、维护，它结合了传统的房屋管理经验与新的管理方法，创造了一种文明的、高效率的工作环境，并将物业寿命期内的质量、成本、效率、灵敏性及环境意识等要求贯穿其全部业务之中。它尤其适合经营收益性物业或拥有非收益性辅助物业的业主或企业，提高物业的运行效率，充分发挥物业对企业主营方向的支持作用，降低企业运营成本。

### 第三节 中国物业管理的产生与发展

我国的物业管理起步较晚，它作为房地产业的一个分支，在我国几经起伏，经历了起步、休眠、复苏与发展三个阶段。

本世纪 20 年代初到抗战前夕，是中国房地产萌芽和初步发展阶段。在此期间，在上海、天津、武汉、广州、哈尔滨等城市大量出现一些八九层高的建筑物。以上海为例，此间出现了 28 座 10 层以上的高层建筑，最高的达 24 层，还建造了许多风格各异的住宅。例如，外滩的建筑群、南京路及淮海路的商业街、幽静的西区住宅群等，从而形成了有“万国建筑博览”之称的上海市容特色。同时，因房地产市场的需求，产生了代理经租、清洁卫生、住宅装修、服务管理等经营性的

专业公司。这些专业公司的管理形式与我们今天的物业管理公司的服务形式较为相似。

1949年新中国成立后，城市土地收归国有实行无偿划拨使用，房产绝大部分转为公有制，住宅建设基本上由政府包下来作为福利分配。房地产管理由政府设立的管理机构统一管理，政、企、事合一。这样，房地产这一生产生活要素不作为商品进入流通，其经营活动亦停止，物业管理相应也随着房地产市场的沉寂而处于休眠状态。

进入本世纪80年代后，随着我国市场经济的不断发展，房地产业重新崛起并不断加快其发展的步伐。在沿海开放城市和一些特大城市，由于房地产业的迅猛发展，同时出现了这些物业的管理问题。此时，由深圳和广州开始，出现了借鉴香港经验、大胆探索、不断创新的现代物业管理行业。1994年，建设部以33号令颁布建国以来我国有关物业管理的第一个部门规章——《城市新建住宅小区管理办法》，从而明确了这种新的管理体制。同年6月，深圳市人大常委会通过了我国有关物业管理的第一个地方法规——《深圳经济特区物业管理条例》。上述这些法规和规定的实施，进一步确定了物业管理在中国的地位，标志着中国物业管理事业的发展进入了新的时期。

## 第三章 物业管理市场

### 第一节 物业管理市场的内容

物业管理市场可定义为以物业管理服务为交换对象的市场，包括相关的咨询与经营服务，以及物业寿命周期的各种管理活动。物业管理市场的内容可分为三个方面。

#### 一、市场主体

市场主体是指直接参与或间接影响市场交换的各类行为主体，可分为供给主体、需求主体和协调主体三类。

##### （一）供给主体

在物业市场上，供给主体是各类物业管理组织或机构。它们由独立的物业管理公司、企业物业管理部门以及物业管理的服务中介机构等组成。也有一些专业服务队伍从上述各类物业管理机构中独立出来，形成独立的专业化的供给主体，如各类的专业维修公司、清洁公司、保安公司等等。

##### （二）需求主体

需求主体是指需要进行物业管理及其相关服务的行为主体，有业主（物业的所有权人）、用户（物业的使用权人）、房地产开发企业等。这几类行为主体有时会出现复合的情况。例如，某个业主同时又可能是用户，而一个房地产企业则同时还可能是业主和用户。在具体的需求上，各行为主体也稍有一些差别。如仅限于居住或使用意义上的用户，则需要物业管理创造一个优美舒适的居住或使用环境；而拥有物业的业主，则需要物业管理部门或机构有效地经营物业，使其保值增值，充分发

挥其经济效益或使用效率。

### （三）协调主体

主要是指政府有关物业管理行业的主管部门及各地方的物业管理协会。它们对物业管理的市场交换起着宏观的控制、管理及协调作用。

## 二、市场客体

物业管理的市场客体，就是指物业管理市场业的交换对象，概括地讲，就是物业管理服务，具体包括以下内容：设施及设备管理及服务、物业经租服务、保安服务、保洁服务、绿化服务、社区文化活动服务以及各种特约服务。

## 三、市场环境

物业管理的市场环境是由许多相关的制度体系构成，包括各类法律法规以及具有法律效力的契约，具体有以下内容：

- （1）各类物业管理契约。如物业管理公司与委托人或发包人之间的契约；
- （2）物业管理机构的资质审查制度；
- （3）业主（住户）委员会的组建规定；
- （4）物业管理行业的法规和政策；
- （5）房地产业的法规和政策，尤其是房地产产权制度；
- （6）各种相关的专门性法律，如民法、经济合同法等；
- （7）基本的社会经济制度，包括宪法及国家的市场经济体制。

## 第二节 物业管理市场的产生和发展的原因

### 一、物业管理市场产生的原因

房地产商品本身的特殊性，使物业管理服务成为一种独立的交换对象具备了可能性。房地产商品除只有供给的有限性、位置的固定性等一些特点之外，还有使用长期性的特点。一宗房地产在交付使用之后，可能有几十年乃至上百年的寿命，在

此期间，房屋的折旧、破损以及功能的部分退化都是在所难免的，而房屋的使用一般都是在退出流通领域之后，同时房地产企业不再对房屋的维护及管理负责。这样，在物业长久的寿命周期内，为保证其正常的运转和使用，必然需要有物业维修、管理及其他服务。

建筑技术的进步和城市化的发展，则是物业管理成为一种独立交换对象的根本原因。建筑技术的进步，使得具有多个使用单元和高层的楼宇大量出现，并且其附属设备也更为复杂，出现了电梯、防灾、消防设备、气温调节设备、智能设施等一些复杂的设备与系统。多户住宅楼宇的出现，使得房屋的产权多元化，然而房屋结构及其水、电暖设备和管建系统则是一个密切相连、分工明确的整体系统。这样，必然导致因房屋整体性要求统一管理与房屋产权多元化要求分散管理的矛盾，而该种矛盾不可能靠每个业主或使用人自身解决，而需要有物业管理机构和人员提供专业的、系统的及整体性的管理与服务活动。其次，由于城市化的发展，使得人口与各种经济活动不断集中于城市的有限环境和地域中。房屋也不断地集中，这就使得物业管理的需求由零散逐步走向集中。由上述分析可见，技术进步与城市化进程的加快，使物业管理服务需求在一定地域上不断集中，导致专业的物业管理服务获得规模经济，从而也自然会形成以物业管理服务为交换对象的物业管理市场。

## 二、物业管理市场发展的原因

物业管理市场的发展，与社会经济的发展，人们收入水平的提高密切相关。首先，人们收入水平的提高，使其对物业管理服务的需求呈现出多元化的发展趋势。一般来说，人类的需求分为三个层次，即生存需求、享受需求和发展需求。三者之间又呈现由低向高，逐渐进化的发展趋势。随着人们收入水平的提高，人们居住的生存需求已逐渐得以满足，从而进一步追求享受需求和发展需求，对物业管理的需求也进一步包括保安、清洁、环境绿化、社区文化等包括多种服务方式的全方位服务。

由于人们收入水平的提高，一些原来由自己提供的家务劳动，逐渐转变为通过购买的方式获得。如邮件收寄、食品订购、教育子女等等。相应的与其配套的服务也逐渐纳入物业管理的业务范畴，从而促使物业管理行业不断发展和壮大。

### 三、我国物业管理市场产生与发展的原因

新中国成立后的长时间内，我国处于计划经济体制，房地产管理是一种行政性福利型的管理方式，公房（直管房）是由房管部门的房管处、所管理；单位房产（自管房）则由本单位行政部门管理。在此期间，未形成带有市场经济特征的物业管理模式；不存在市场经济体制下物业管理的市场。近年来，随着我国社会主义市场经济体制的逐步建立和发展，物业管理市场已并呈现强劲的发展趋势，这主要是由以下的特殊因素决定的。

首先，市场经济体制的建立和完善，需要物业管理市场的存在。市场经济体制建立的一个重要因素，就是要加快市场体系的建设，使市场在国家宏观调控政策指导下，对资源配置起基础性作用。目前，我国商品市场的发展较快，各级各类的商品市场正在逐步完善。相比之下，生产要素市场的发育却较为滞后。例如，劳动力市场还处于探索阶段，房地产市场虽已开放，但其进一步发展却受到诸多因素的限制。物业管理市场则是上述两个市场的交叉，随着它的建立，必然对这两个市场起着完善和推动作用。因此，在市场经济体制下，需要物业管理市场的存在和发展。

其次，市场经济体制也不断塑造出物业管理市场的行为主体。在向市场经济体制的转轨过程中，我国已明确了以住房商品化为目标的住房制度改革方向，原有的公房要以各种形式出售给个人，新建住房也主要是以个人为销售对象。这样，原来在传统房屋管理体制下，由国家或单位负责已建房屋维修及管理的任务，必然要由市场上的新的行为主体来承担。因此，便形成了以购买住房的住户为主的新的物业管理需求主体，和以物业管理公司为主体的物业管理供给主体。

### 第三节 物业管理的法律制度

物业管理的法律制度构成物业管理市场环境的基础，它对物业管理市场的健康发展起着至关重要的作用。物业管理是涉及众多法律关系和法律规范的行业。在物业的经营中，无论是房产的买卖租赁，还是继承、抵押等，都不是那种物质实体直接在当事人之间交接完成，而主要靠合同或契约来完成。这样，就需要按照法律规范对合同各方的权利义务加以规范和约束。此外，由于物业管理横跨物业的生产、

流通及消费各领域，其涉及的法律关系较为复杂，所以要求有相应的法律法规，协调各个经济主体之间的权利关系。

## 一、物业管理的法律关系

物业管理的法律关系是各种法律关系中的一种形式。它是用来调整人们在物业管理行为过程中形成的权力和义务关系。其具体体现为以下三个要素。

(1) 主体。物业管理法律关系的主体就是法律所规定的物业管理法律关系的参与者，即物业管理者，物业业主和使用人，政府主管部门及其他相关机构和个人。

(2) 客体。物业管理法律关系的客体是指物业管理法律关系主体的权利义务共同指向的对象，即物业（包含房屋及其附属的公共配套设施）行为等。

(3) 内容。物业管理法律关系的内容是指物业管理法律关系的主体之间依据法律和合同而享有的权利和承担的义务。

## 二、物业管理的法律规范

物业管理的法律规范是由国家制定或认可，反映统治阶级意志，调整人们的行为关系，并以国家强制力保证其实施的社会行为规范。法律只有通过一定的国家机关，将其制定为具体形式的法律规范，才能具有法律效力。物业管理法律规范主要有以下几种形式。

(1) 宪法。属于物业管理法律规范的首位，是物业管理立法的根本依据和指导思想。

(2) 法律。由国家最高权力机关按照一定的立法程序制定的规范性文件。其效力低于宪法，高于行政法规和地方性法规，具有权威性、严肃性、稳定性。

(3) 行政法规。由国家权力执行机关（政府），根据宪法和法律制定和发布的规范性文件。

(4) 地方性法规。在我国是指各省、自治区、直辖市，以及全国人民代表大会特别授权城市的人民代表大会及其常委会所制定的地方性法规，如 1994 年深圳市人大制定的《深圳经济特区物业管理条例》。

(5) 行政规章及其他。由政府主管部门（如建设部）各省市地方政府依照法律规定和权限制定和发布的规范性文件。如我国建设部令第 33 号《城市新建住宅小

区管理办法》等文件。

在我国，由于物业管理行业是一个新兴行业，其理论及运行方法目前正在实践和探索，故而目前国内尚未形成一套完整、全面、系统的法律规范体系。

## 第四章 物业管理公司

### 第一节 物业管理公司概述

#### 一、物业管理公司的概念

物业管理公司，是专门从事商业性物业经营管理业务，实行自主经营、独立核算、自负盈亏的，具有法人资格的经济组织，也称物业公司，具有专业性、商业性、独立性。

##### （一）专业性

物业管理公司以自己的经营管理能力和专业技术资格，对自己的或委托代管的多种物业，及其附属设施和周围环境进行妥善科学的管理，为物业业主、租户和居民提供舒适的工作环境。其专业性主要体现在：

##### 1. 业务内容的专业性

物业管理公司的经营范围非常广泛，但它客观上只从事与物业有关的管理和服务工作。

##### 2. 组织机构的专业性

物业管理公司围绕自己的专门业务设置科学健全的内部机构，各司其职，各负其责，在分工协作的基础上实施物业经营与管理。

##### 3. 人员配备的专业性

物业管理涉及各种相关专业，如水电、机械、电梯、空调、消防、保安、绿化、清洁、商业、财务等等，必须配备有关专业的人才，以保证管理质量和服务效果。

##### 4. 工具配备的专业性

适用的工具是开展物业管理业务的物质保证。

## （二）商业性

我国物业管理公司的商业性，从本质上讲，是由商品经济决定的。这种商业性体现在，公司经营管理所需资源的取得，所提供的服务必须遵循等价交换的原则，企业以自己活动的收入补偿支出，取得盈利，没有无偿的取得和付出。

## （三）服务性

物业管理公司的活动具有明显的服务性。它与物业业主或使用人之间的关系，是在商品经济条件下的服务者与被服务者、委托人与被委托人之间的关系。在现阶段，物业管理公司的服务活动具有特殊性质，即物业管理公司在向业主提供服务的同时，也承担了部分政府对城市管理的职能，是现代化城市建设和管理的重要组成部分。

## （四）法人资格

物业管理公司经由政府授权部门审查批准、登记后方可从事经营管理活动，其符合中国法律规定的企业法人的一般特性：有独立的组织、独立财产所有权和管理权，能以自己的名义享有民事权利，承担民事责任等。

# 二、物业管理公司的权力和义务

## （一）物业管理公司的权力

根据建设部 1994 年 3 月颁发的《城市新建住宅小区管理办法》规定，物业管理公司的权力有：

- （1）根据有关法规，结合实际情况，制定物业管理办法；
- （2）依照物业管理合同和物业管理办法，对物业实施管理；
- （3）依照物业管理合同和有关规定收取管理费用；
- （4）制止违反规章制度的行为；
- （5）有权要求业主管管理委员会协助管理；
- （6）有权选择专营公司，如清洁公司、保安公司等，承担专项管理业务；
- （7）开展多种经营服务，以其收益增强公司实力，提高物业管理水平；

(8) 根据实际需要, 制定物业的大修计划, 并经业主管理委员会审核同意, 申请使用物业维修基金。

## (二) 物业管理公司的义务

根据上述建设部“管理办法”的规定, 物业管理公司的义务有:

- (1) 履行物业管理合同, 依法经营;
- (2) 接受物业管理公司和住宅小区内居民的监督;
- (3) 重大管理措施应当提交物业管理委员会审议, 并经其认可;
- (4) 接受房地产行政主管部门、其他有关行政主管部门及物业所在地人民政府的监督指导。

## 三、物业管理公司的业务范围

物业管理公司的性质和使命界定其业务范围主要包括几个方面。

### (一) 管理与服务业务

管理与服务业务主要是掌握物业变动和使用情况, 准确及时地满足用户要求, 保证物业的正常使用。

- (1) 物业清洁、环卫及绿化;
- (2) 治安保卫;
- (3) 物业装备、消防设备和公共设施维护和保养;
- (4) 财力筹集、管理及使用;
- (5) 就公共设施及所管辖物业有关问题, 与政府有关部门或有关企事业单位进行磋商;
- (6) 制定及贯彻执行居民公约, 确保业主、租户及居民共同遵守公约制定;
- (7) 与市镇街道办事处相配合, 贯彻执行国家的有关法令及中心工作, 如计划生育、人口普查等等;
- (8) 组织各种物业及其配套设施的定期保养、维护和修理工作;
- (9) 准确记录房屋的数量、产权、建筑形式、完好程度、设备使用情况, 及时变更有关记录;
- (10) 其他管理与服务工作。

## （二）经营业务

物业管理公司除了按期向业主及居民收取管理费，以及其他有关费用外，还要通过自己的经营活动获取财务收入。物业的经营，是指依据市场规律，进行商业策划，制定并实施销售方案，或评估租金，制定出租方案，以便使物业保值、增值。一般来讲，物业管理公司可以具体经营下列项目：

- （1）住宅与办公楼宇的租赁经营；
- （2）酒店、商场及工业楼宇的经营；
- （3）停车场、货仓场地的租赁经营；
- （4）房屋及附属设施维修及改建工程施工；
- （5）室内装修设计及工程施工；
- （6）家电、车辆及各类生活用品的维修服务；
- （7）代购粮、煤、煤气、蔬菜，代缴电话费、煤气费、电费，代理各种交通工具票务等有偿服务；
- （8）电影院、娱乐室、录像放映室、舞厅等文化娱乐设施的租赁与管理；
- （9）美容、美发、服装裁剪制做等场所的租赁经营；
- （10）读报、跑腿、搬屋、钟点工等有偿服务；
- （11）其他经营项目。

## 第二节 物业管理公司的设置

物业管理公司的注册登记和其他企业一样，必须履行工商行政管理部门要求的各种手续，获得批准才能成立。

由于我国物业管理属于新兴行业，注册登记中遇到的问题及其处理办法不尽一致，因此，本节只讨论一般问题。

### 一、物业管理公司的组建形式

物业管理公司的组建形式，一般有以下几种：

- （1）由房地产开发企业派生出来的子公司，这类物业管理公司占多数；
- （2）由房地产管理部门所属的房管所、站转化而来的物业管理公司；

- (3) 由大、中型企业组建的；
- (4) 社会上自发成立的；
- (5) 由街道办事处组建的，这类物业公司占少量。

## 二、物业管理公司的部门设置

为完成物业管理公司的使命，实现其组织目标，应将公司的总任务，按照业务的特殊性分解成具体的部门，设置健全的机构。机构的具体形式应视公司管理规模、物业种类、配套设施多少、业务范围，以及公司的发展而定。一般需设置下列基本部门。

### （一）工程部

工程部的的主要任务是：负责区内物业及其公共设施、设备的运行管理和维修保养，保证其正常运行，为住户提供各种生活、办公设施维修保养的有偿服务。

### （二）清洁环卫部

清洁环卫部的的主要任务是：负责管区内的清洁卫生，以及灭鼠、灭虫、水池清洁、化粪池清洁等，并向业主和（住户）提供专门的有偿清洁服务，如地板、地毯清洗，外墙清洗等。

### （三）保安部

保安部的的主要任务是：负责区内的治安保卫、交通安全管理和消防管理，参与社会联防，维护管区内的人身和财物的安全，保证正常的工作、生活和交通秩序。

### （四）绿化部

绿化部主要负责维护管区内的绿化设施，养护花草树木，美化物业周围的环境，并向业主（住户）提供绿化工程及花木租售服务。

### （五）经营发展部

经营发展部主要负责策划和从事各种经营项目，向住户提供全方位的生活、办公服务，组织制定新物业的管理方案，以及从事物业的租售代理业务。

### （六）公共关系部

公共关系部主要负责建立和管理业主档案，加强同业主（住户）的联系，组织召开业主大会或业主管理委员会会议；处理业主（住户）的投诉和纠纷；加强同社会相关部门、企业的联系，争取社会各界的支持；负责公司的对外宣传和各种对外通知的下达；组织员工及社区内的文娱活动；协助其他部门的工作。

### （七）办公室

办公室主要负责协调和监督检查公司内各部门的工作，处理日常行政事物，管理公司的后勤，负责公司人事劳资工作。

### （八）财务部

财务部主要负责制定公司财务计划和管理费的预算方案，监控资金运用，做到专款专用；负责各项收费及收费业务的管理，做好公司财务报表及费用分析报告，接受工商、税务部门及业主的监督检查。

## 第三节 物业管理人员的培训

### 一、物业管理公司的人员配备及职责

#### （一）总经理

物业管理公司的总经理，是公司运作的最高领导者，对公司的经营管理负有总责任。其人选的确定因公司组织形式的不同而设定或聘任。

#### （二）部门经理

物业管理公司各部门的经理（包括办公室主任）是公司各项经营管理业务的组织执行者，拥有在所授予的特定职能或专业技术领域做出决策的权能。部门经理由总经理聘任，向总经理负责。

#### （三）一般员工

物业管理公司的一般员工，是公司具体工作业务的操作者，对他们的基本要求

包括：物业管理公司的员工由各部门经理考核推荐，人事部门或总经理聘用。

#### （四）总经理秘书

总经理秘书，是在总经理直接领导下，协助总经理从事公司的各种文件起草、信函处理、会议召集、信息收集等行政性工作。其工作带有典型的服务性，是为减轻总经理负担而设置的行政助理。

### 二、物业管理公司人员的招募和上岗

人员招募和上岗，是指根据计划要求的人员条件、素质和人数录用所需员工，直到按计划将录用人员分配安置到各个岗位的工作过程。

物业管理公司除总经理外的人员招募，一般可采用公开招聘或推荐招聘的办法，应聘人员均需参加招聘考试，由公司择优录用。所录用的员工，须接受一定的培训，方可上岗。

上岗培训后，员工还需在本岗位试用三个月到半年，在试用期对其思想素质和业务水平作进一步提高和考核，对能胜任者才正式聘用，否则公司予以辞退。

### 三、物业管理的人员培训

#### （一）培训内容

物业管理是一种全方位、多功能的管理，同时也是一种平凡、琐碎、辛苦的服务性的工作。无论是智能型大厦、大型展览中心，还是住宅小区；无论是商场、饭店宾馆，还是工业厂房，都要求物业管理必须拥有一批素质高、技术硬的管理队伍。尤其是住宅小区的物业管理，管理人员要面对数百以至数千的住户，房屋所有人和使用人不仅分布在各行各业，而且他们的经济状况、文化素养、生活品位及生活习惯都存在着差异，因此物业管理企业必须以优质的服务态度和优质的服务水平来适应各项管理工作的要求。物业管理企业应具有管理型和工程技术型两类人才，其从业人员不仅必须具有较高的管理水平、文化水平和专业技术水平，而且还要有良好的思想作风、职业道德和服务态度。

物业管理属于知识密集型的管理行业，没有经过专业训练的队伍，是不能适应物业管理现代化和专业化的要求的。一支高素质的管理队伍的建立，有赖于对培训

工作的重视和建立一套严密的员工培训制度。物业管理企业必须始终把加强员工队伍建设作为一项重要的基础工作，要制定严密的员工培训制度，通过各种形式，开展不同层次的职工培训，包括职前培训、在职培训、专题讲座、学历培训等，着重抓员工的思想作风、职业道德和服务态度教育，抓员工的业务素质和专业技术建设，以提高员工的管理服务水平。

思想作风。引导和教育员工牢固树立“服务第一，方便业主”的思想，把“热诚、优质、团结、奉献”作为企业精神。工作时间统一着装、统一挂牌、统一用语。在接待业主时，应做到态度和蔼可亲，举止端庄，谈吐文雅，把“顾客至上”作为行动的最高信条。以“想业主之所想，急业主之所急，解决业主之困难”为服务宗旨，管好物业，用好物业，修好物业，作风正派，虚心好学，热心公益，爱护公物，体现出员工的品质人格和精神境界。

服务态度。物业管理的服务态度直接关系到政府和行业的形象，因此，物业管理企业引导和教育员工坚持以“主动热情，周到优质”的服务态度实行文明管理。业主要求服务应随叫随到，及时为业主排忧解难。对客户的无理言行，应尽量容忍，耐心说明，不以恶相待，不容许与客户发生打骂行为，做到文明用语，礼貌待人，给业主以亲切感。

业务素质。物业管理人员的业务素质高低，直接关系到管理服务水平的高低。因此物业管理企业应要求员工精通业务，掌握相应的房地产经济理论知识、房地产业产籍管理知识、房地产经营管理的基本知识，了解相关的法律法规政策、相应的建筑知识、物业的基本状况，懂得机电设备维修保养知识和必要的公关知识等。使每位员工对自身的职责，业主间的权益和相互责任，以及公共设施的使用等方面均有清晰的了解，遇到问题和纠纷时，能公正地阐明有关问题及提供意见，遇到违反规定的行为，能根据有关条款迅速作出反映及采取相应的措施，使问题能迅速、妥善地得到解决。

专业技术。物业管理人员专业技术水平的高低，直接关系到物业管理和服务的质量高低。物业管理企业员工须持有专业管理部门颁发的《岗位合格证书》，方可上岗担负物业管理工作。员工必须接受物业管理专业培训，刻苦钻研专业技术，掌握本岗位必备的应知应会知识和专业技术，不断提高专业水平。

## （二）知识培训

### 1. 物业管理是一门多科学知识综合运用的科学

谈到物业管理,许多人并不十分了解其内涵,甚至有些人把物业管理误认为是“扫扫地”、“种种花”、“看看门”、“收收水电费”,不需要文化,不需要技术,只要出点儿劳动力就行了。正是由于存在这些错误的观念,许多物业管理公司不重视技术人才的引进与使用,导致技术力量薄弱,管理水平较差,服务质量低下,住宅小区的业主(使用人)对其意见很大。实践证明,物业管理运作过程中涉及的知识面很宽,从大学科目来讲,有行政管理学、心理学、公共关系学、经济学、系统工程学、法学等,这些学科主要属于管理范畴;城市规划学、建筑学、建筑结构以及设备、电气、水暖、煤气、空调、电讯、计算机等学科或专业,技术成分占据了主要地位。无论从管理角度,还是从技术角度,这些学科、专业与物业管理的生存和发展都息息相关。由此可见,人才对搞好物业管理之重要。

## 2. 人才质量关系到物业管理的服务质量

一个模范小区的物业管理质量,除了“硬件”(住房、公共设施、设备等)是一流的,而且“软件”也应该是一流的。“软件”包括规章制度、服务态度、服务质量等内容,最终要落实在物业管理队伍的素质上,即人才质量上。具体来说,就是要求全体员工的思想素质、文化素质和业务素质要高水平,每一位工作人员应具有强烈的事业心、责任感。在工作中要牢固树立“服务观念”、“道德观念”,要有“宁可自己多流汗,不让住户一时难”的“住户至上”的思想觉悟,这样的服务质量才是一流的,才能受到业主(使用人)的欢迎。例如深圳中海物业管理公司“硬件”与“软件”同步,高标准、严要求地培养出一支作风过硬、业务技术精通的管理队伍。它要求每一位员工强化服务意识,改善服务态度,提高服务质量,使得小区内每一位住户都十分满意。

## (三) 素质培训

### 1. 当前我国物业管理的人才状况

目前我国物业管理公司种类繁多,从物业管理公司的性质来看,有国家办的,有集体办,还有个体办的,以及中外合资或独资办的;从物业管理公司的隶属关系来看,有房管部门成立的物业管理公司,街道成立的物业管理公司,而更多的是由房地产开发公司成立的物业管理公司。各个公司都引进了大量人员,而在这些人员当中,只有极少部分的人接受过物业管理的培训,绝大多数人还只是刚刚涉及物业管理工作,且许多人员本身文化水平、业务素质不高。据南京房管局统计,南京成立的几十家物业管理公司中没有一人是真正科班出身的本科毕业生。尽管近期引进

了一点人才，也仅仅是具有大专以上非专业对口的毕业生。物业管理队伍的业务水平有待于进一步提高与加强。

### 2. 物业管理应具有素质

一个优秀的物业管理应具备多方面的素质和能力。它包括：

(1) 政治素质。物业管理人员要有良好的政治素养、正确的经营思想、强烈的事业心，能全心全意为业主（使用人）服务，能为本公司利益着想，有很强的法制观念。当前我国正由过去的传统计划经济转轨到市场经济中来，房屋管理也由过去的行政管理转到社会化、专业化、企业化的物业管理上来，因此过去制定的方针、政策不能再照搬照套，而新的法制又尚未健全。在这种情况下，在开展物业管理工作时，一定要本着对国家、业主、公司负责的精神，遵守国家的有关法规，能否按照国家法规办事也体现着管理人员的政治修养。

(2) 良好的职业道德。物业管理人员的职业道德体现在：高度的责任感、事业心；业主至上，服务第一；实事求是，严谨细致；艰苦创业，任劳任怨；尊重住户，礼貌待人；遵纪守法，不谋私利。

(3) 业务素质。作为一名合格的物业管理工作人员应具备丰富的专业知识，尤其是中、高级管理人员应是复合型人才。他们不仅要有一定的土建知识，了解住宅的结构类型、各种材料性能、施工质量以及外观装修、设计标准等，还要懂得有关机电知识，保证公共服务设施中的机电设备出现故障时能尽快排除。此外，还需要掌握一定的行政管理学、心理学、公共关系学、系统工程学等知识，为良好的物业管理工作的开展奠定基础。

(4) 文化素质。物业管理应接受良好的教育，知识面宽，接受信息的能力强，要精通经济学、系统工程学、美学、法学等学科知识。这样在工作中才能与业主（使用人）沟通思想，交流感情，相互理解，相互尊重。

(5) 身心素质。身体好、精力旺盛；仪表端正、热情大方；知难而进，不怕挫折，心理承受力强，将是物业管理工作得以开展的基础。

(6) 具有较强的管理能力。所谓管理能力要强，一般体现在“五勤”，即脑勤、眼勤、口勤、手勤、脚勤，具体反映在：管理工作动脑筋要勤，观察发现问题要勤，说服管理指导要勤，巡视检查管理要勤，动手参与管理要勤。

### 3. 加强物业管理人才素质的培养

搞好住宅小区的管理和服务，首先要有一支素质优良、管理和服务水平较高的

员工队伍，这是完成所担负使命的重要条件。所以物业管理公司应始终把加强管理队伍建设作为一项基础工程来抓，应着重从以下几方面进行培训：

（1）思想建设。

引导全体管理人员把“服务第一，住户至上”当作企业生命，全心全意为业主（住户）服务。具体表现在16个字上，即服务态度：文明礼貌；服务行为：合理规范；服务效率：及时快捷；服务效果：完好满意。教育倡导“创业敬业，爱我物业，管理服务，住户至上”的企业精神。

（2）作风建设。

作风反映企业的形象，是检验员工队伍管理和服务质量的一个重要尺度。因此，在工作时间内，管理人员应该统一着装，统一用语；接待业主（使用人）以及宾客，应做到态度和蔼可亲，举止端庄，谈吐文雅。只要住户需要服务，物业管理公司尽可能地满足住户的要求，使全体住户真正体会到“处处方便，事事放心”。

（3）业务建设。

业务水平的高低，直接关系到管理和服务的质量，关系到企业的效益，因此公司在选聘使用员工时应注意严格把关。选聘员工应本着德、才标准，着重考核思想素质和业务能力，兼顾年龄、学历、专业等条件。同时，通过不同形式的培训工作提高在职人员的素质，常采用的形式有：

①短期培训。以1个月至3个月为期，较为系统地讲授物业管理知识及物业管理操作技能。

②专题讲座。根据物业管理公司员工的工作状况特点，可有选择地进行专题讲座，以提高业务能力及实际操作技能。

③技能竞赛。为促进全体员工学技术、钻研业务，可以通过各种技能比赛、选拔先进的方式来推动学技术的高潮。

④学历教育。根据员工的不同层次、不同条件、不同水平，选拔一些热爱物业管理工作，具有奉献精神，又有培养前途的员工到相应的高校进行较系统的学习。

（4）法制建设。

社会主义市场经济是法制经济，要求每一位员工自觉地遵守法纪。要学法用法，物业管理公司要在国家颁布的各项法规的基础上，根据国家制定的各项规章制度开展物业管理工作，积极为住户服务。

（5）房屋管理员的培训。

房屋管理员所担负的住房管理工作政策性、专业性强，要求高，因此房屋管理员必备以下基本素质：

①政治思想素质。房屋管理员必须坚持四项基本原则，热爱社会主义，认真学习政治理论和党的方针政策；积极参加各项社会政治活动；秉公办事；坚持原则，廉洁奉公，不以权谋私；具有全心全意为人民服务的思想，遵纪守法，严格要求；作风正派，团结同志，虚心好学；热爱集体，爱护公物。

②文化、专业素质。根据干部“四化”标准，房屋管理员必须具备高中毕业（包括职业高中、技术学校毕业）以上文化程度。

房屋管理员必须接受房屋管理专业训练，持有专业管理部门颁发的《房屋管理员岗位合格证书》方可上岗担负房屋管理工作。房屋管理员要刻苦钻研专业知识，掌握本岗位必备的应知应会和专业技术，不断提高专业水平。

③职业道德素质。房屋管理是一项服务性很强的工作。房屋管理员的工作直接影响住户的安居乐业，因此，房屋管理员要有较高的职业道德素质。

房屋管理员必须树立“五爱”思想。“五爱”即：爱房产——热爱房地产行业；爱住户——对住户充满爱心；爱岗位——热爱房管员岗位；爱服务——热心为住户排忧解难，提高服务质量；爱信誉——爱护房地产行业和本单位的信誉，在住户中树立良好的行业和企业形象。

要刻苦学习和钻研房产管理工作的知识和技能。一个合格的房屋管理员既要有为住户服务的思想，更要具备过硬的服务本领，刻苦学习和钻研专业技术是房屋管理员职业道德素质的基本要求。

文明管理。房屋管理员的工作是一项“窗口”工作，直接关系到政府和行业的形象。特别是深圳经济特区，涉外房产多，房屋管理质量的优劣直接影响国家的声誉和对外开放。因此特区房屋管理员必须做到文明管理。其具体要求是：主动热情，优质服务，急住户之所急，想住户之所想，为住户提供方便，经常帮助和照顾不方便和有困难的住户；语言谦虚，仪态端庄，给住户以亲切感。必须做到“四个不讲，五个不能”，即：“不讲低级庸俗的口头语；不讲不三不四的脏话；不讲讽刺挖苦话；不讲与管理无关的闲话”；“不能冷淡；不能刁难；不能取笑；不能训斥；不能报复住户和顾客”。房屋管理员要懂一些国外和港、澳、台的礼节和礼貌语言；在工作中衣着打扮和气质风度要端庄、整洁，给业主（住户）以美感。

#### 四、房屋管理员岗位培训

房屋管理员应知道下列情况：

- (1) 屋村管理的宗旨和原则；
- (2) 本管理处所管房屋的栋数、总面积、总户数；
- (3) 本人管理地段（片、幢）内房屋总栋数、总面积、总户数；
- (4) 本人管理范围内住户的家庭基本情况，包括：户主、年龄、职业、工作单位、家庭人口、人口结构、住家电话；
- (5) 本人管理范围内居民构成基本情况，包括：本市居民、外国人、华侨、港澳、台湾人士、内地居民、临时住户各多少，业主（或租户）所属社会阶层和经济状况；
- (6) 本管理处房屋产权归属情况，包括：福利商品房、微利商品房、集资房、单位房、市场商品房、涉外商品房数目；
- (7) 本管理处范围内各类使用性质的房屋有多少，包括：住宅、商业办公、公共项目用房及其他用房；
- (8) 房租、管理费和各种规定上交费的收费标准；
- (9) 政府主管部门和本单位制定的房产管理各项指标，包括：租金、管理费、规定上交费收缴率、住户投诉率和投诉处理率、供电和应发电率、生活供水率、电梯运行率、中央空调工作率、房屋完好率、维修工程优良率等；
- (10) 本管理处范围内公共道路绿化面积有多少平方米，上下水总管道有多少米、铺设位置；排污、检查井各有几个，位置在哪里；化粪池有几个，位置在哪里；供水、供气、供电总闸在哪里；
- (11) 本管理处范围内有几个泵房，几部电梯，多少备用发电机，有多少台生活水泵、消防水泵；
- (12) 本管理处范围内高低压电站、室内室外消防栓有多少个，路灯、楼梯灯有多少盏；
- (13) 火警、匪警、居委会、派出所电话号码。

管理人员应该懂得下列情况：

- (1) 能看懂房屋平面图，会丈量面积，会计算房屋建筑、使用、居住面积；
- (2) 懂房屋结构，掌握住房验收方法和质量标准；

- (3) 会编制简单维修计划和维修、保养工程产量计算；
- (4) 懂房产档案资料的管理、归类、编目、存档以及档案资料保管常识和变更修改技术；
- (5) 会签定房产管理合同，包括租赁合同、买卖合同、清洁合同、园林保养合同、维修养护合同等，要熟悉经济和行政法律程序，能参与诉讼；
- (6) 会看电表、水表，能发现电线路、供水管的一般故障；
- (7) 懂园林绿化的基本知识，会美化环境，懂得树木、花草的养护知识；
- (8) 懂得发生火警、台风、盗窃等紧急事故时应采取的紧急措施；
- (9) 会处理来信来访和写工作总结；
- (10) 要会调查研究，会拟调查、访问提纲，会作调查访问笔记，会写简单的调查报告；
- (11) 具有一定的组织能力，会宣传、发动、组织住户参与住宅区的管理和开展住宅区内各项公益活动，会合理组织管理各种技术工人进行房屋维修、养护，园林绿化的种植和养护，环境卫生的清洁，基础设施的维修，消防设施的保养，还会组织搞好住宅区治安、违章清理。

## 五、房屋管理员的培训

房屋管理员在本管理地段（片、幢）内行使房屋和居住环境管理，对屋村管理处主任负责，其岗位职责是：

- (1) 负责宣传贯彻执行国家有关房地产法规以及党和政府有关房地产的方针、政策。
- (2) 负责管理 300 至 500 个住宅单元。以下情况负责 300 个住宅单元：初级房管员；住房分散；住房质量和基础设施较差；出租房比例较大。
- (3) 掌握自己管理地段（片、幢）内住房基本情况。包括：住户的户数，各住户家庭人员，户主姓名职业及工作单位；房屋产权归属及其变更情况；房屋租赁及租金情况；负责房产管理资料的收集、汇总、归档、变更修改、利用和上报工作。
- (4) 负责制定管理地段（片、幢）内的房屋保养维修初步计划，并组织实施各项房屋及楼宇的维修任务，验收维修质量并签具验收报告，做好维修记录登记和维修后回访；维修投诉率不超过 5%。

熟悉和掌握管理地段（片、幢）内的基础设施和配套设施的基本情况，并负责

实施管理、使用、保养和维修。对管理范围的上下管道的铺设位置,各种井、池的位置要熟记,随时可查找出来,基础设施管理、维修投诉率不超过8%,计算方法同第5条。

(5) 负责管理地段(片、幢)内的居住环境和卫生的管理和监督;制定管理地段内的植树种花、种草及美化环境计划,并组织实施;宣传、发动教育住户爱护卫生,监督、协助居委会、环卫部门及时打扫和清理垃圾。保证住宅区无鼠、无蝇、无臭,使居住环境达到美化、静化、净化,环境卫生投诉率不过1%。

环境卫生投诉率 = (每月) 投诉的次数 ÷ 居住的户数

(6) 负责房屋租金、管理费和各项规费的收缴,每月房租收缴率98%以上,每月管理费收缴率95%以上,各种规费的收缴率90%以上。

(7) 搞好居民来信来访接待,认真处理住房管理中的居民投诉,每一个投诉均须有文字登记,并定期整理存档和上报。

(8) 负责接待居民有关住房方面的咨询,积极做好住户巡访工作,主动上门为孤寡老幼户、困难户提供服务,为其解决困难,与住户建立和维持良好的关系,调动住户参与住房管理的积极性。

(9) 积极参与房屋管理决策,及时了解房地产市场动态并定期写出书面报告。

(10) 负责做好管理地段的巡视,及时发现制止各种住宅区房管所不允许的事件和现象;做好居民有关住户装修申请、报审、验收工作。

(11) 参与新楼验收工作,并代表业主或住户利益,严格验收,发现问题及时向有关部门反映,监督其及时处理。

## 六、房屋管理员工作规范培训

根据房屋管理员岗位职责和各项职责的工作量,对房屋管理员的工作量规范如下。

### (一) 每日工作量

(1) 巡视所管理的地段(片、幢)一遍,巡视内容为:

① 检查住宅区是否有违章行为(有无乱搭、乱建、违章装修,墙壁有无乱涂、乱画、张贴广告,住宅区内有无乱摆摊贩)。

② 住宅区是否有安全隐患(房屋是否出现严重破损,消防通道是否被堵,室

外输电线路是否完好，有无乱拉乱搭，住宅区有无可疑人员活动）。

③住宅区环境与卫生是否符合标准（树木花草有无损坏，房前屋后、公共场所有无乱扔垃圾，垃圾桶是否倒清，有无乱停放车辆、乱晾晒衣物，有无影响正常休息的噪声源）。

④基础设施是否完整（道路有无损坏，室外上下水道是否渗漏，路口护拦、路障是否完好，娱乐设施有无损坏）。以上内容巡视完毕要做好巡视记录，发现问题，能处理的应立即处理，重大问题和不能处理的问题应及时向屋村管理处主任汇报。

（2）收缴房租、管理费、各项规定费用。

（3）接待居民来信、来访和处理有关房产管理的投诉。

（4）解答居民提出的有关房产管理业务咨询。

（5）安排房屋保养、维修任务，验收修缮质量。

（6）做好工作日记（内容为：记录每天完全成的工作，发现和处理问题，上级领导的指示，亟待解决的事务，住户投诉等）。

（7）整理内务（包括打扫办公室；整理文件、资料、图书报刊；清洁整理办公桌、椅及其他办公用具等）。

## （二）一周工作

（1）走访住户（内容：与住户交换住宅区管理意见，了解住户在住房方面的困难和需要；掌握住户家庭基本情况，包括：户主、年龄、职业、工作单位和住房的户型比、结构、质量状况、保养和维修状况）；

（2）初审住户装修申请，并报上级审批；

（3）检查每栋楼宇等公共设施是否完好（内容包括：电梯运行是否正常；楼道、过道、梯间是否堆放杂物或有碍通行的物品或危险品、有毒物品；公共照明是否完好；配电箱、水表设备是否有破损；住宅楼内信报箱是否有破损），发现问题应及时报管理处主任和有关部门，并协助处理；

（4）检查垃圾桶是否喷洒药物，各住宅楼公共部位是否清洁；

（5）检查房屋使用情况，有无长期空房户、擅自转租户，了解房地产信息。

## （三）一月工作

（1）编制本月保养维修报表，制订下月保养维修计划报屋村管理处主任；

（2）编制租金、管理费和各项规费收缴报表，报管理处主任；

- (3) 组织修剪管理地段内的树木、花草一次；
- (4) 发动组织住户搞一次卫生大扫除；
- (5) 对本月维修项目进行一次回访，听取住户意见；
- (6) 整理房屋管理资料、档案，对发生异动的（包括：房屋产权变动、承租户变动、租金变动、管理费变动）作出修改；
- (7) 与有关单位联系，交换情况一次（包括：居委会、派出所、工商所、房屋产权单位等），如有重要情况须书面报告和反映；
- (8) 办公室大扫除一次（包括：窗户玻璃、屋面、地面、墙面和各种办公用具的清洁整理）。

#### （四）一季度工作

- (1) 组织检查住宅区和住宅楼宇的消防设施（包括：消防栓、水源、灭火器、消防桶、高层楼宇的消防报警设备、太平门等）是否完好无缺，能否正常使用，发现问题及时报告有关部门处理；
- (2) 组织对树木花草进行一次施肥；
- (3) 清理房租、管理费和各项规费，并编制季度报表；清查是否有漏收、错收；采取措施对拖欠房租和管理费的住户进行追收；
- (4) 编制季度维修保养计划和报表；
- (5) 与住宅区内其他房管员合作，办一期房屋管理专刊，宣传表扬住宅区内的好人好事和新风尚，指出住宅区存在的问题，增强住户参与管理的意识；
- (6) 整理房地产信息并写出书面报告。

#### （五）一年工作

- (1) 参加一次上级主管部门举办的短期专业培训；
- (2) 对本管理地段（片、幢）内的住户全部走访一遍；
- (3) 组织清理一次化粪池；
- (4) 编制年度房租、管理费用和各项规费收缴报告；
- (5) 编制下年度维修保养计划；
- (6) 整理房产管理档案资料，写出资料异动报告，对发生异动的资料进行修改，保持档案资料与实际一致；
- (7) 参与组织一次房屋管理联系会，与有关部门交换开展房地产管理的意见；

- (8) 组织一次本管理区的住户代表会，听取住户对房屋管理的意见和建议，提高住户参与管理的积极性；
- (9) 总结年度工作，写出书面报告；
- (10) 制定下半年工作计划。

## 第四节 物业管理公司对物业的接管验收

物业管理对物业的接管验收，是指物业管理公司在接管开发公司、建设单位或个人托管的新建房屋或原有房屋等物业之前，对该项物业以主体结构安全和满足使用功能为主要内容的再检验。

### 一、物业接管验收的程序

#### (一) 原有房屋接管验收程序

- (1) 移交人书面提请接管单位接管验收；
- (2) 接管单位按接管验收条件和应提交的资料逐项进行审核，对具备条件的，应在 15 日内签发验收通知并约定验收时间；
- (3) 接管验收单位同移交人对原有房屋的质量与使用问题进行检验；
- (4) 对检验中发现的危损问题，按危险和损坏问题的处理办法处理；
- (5) 交接双方共同清点房屋、装修、设备、附着物，核实房屋使用状况；
- (6) 经检验符合要求的房屋，接管单位应签署验收合格凭证，签发接管文件，办理房屋所有权转移登记（若无产权转移，则无须办理）。

#### (二) 新建房屋接管验收程序

- (1) 建设单位书面提请接管单位验收；
- (2) 接管单位按接管验收条件和应提交的资料逐项进行审核，对具备条件的，应在 15 日内签发验收通知并约定验收时间；
- (3) 接管单位会同建设单位对物业质量与使用功能进行检验；
- (4) 对验收中发现的问题，按质量问题处理办法办理；
- (5) 经检验符合要求的房屋，接管单位应签署验收合格凭证，签发接管文件。

## 二、物业接管验收的条件

### （一）原有物业接管验收的条件

- （1）房屋所有权、使用权清楚；
- （2）土地使用范围明确。

### （二）新建房屋的接管验收的条件

新建房屋的接管验收，是在竣工验收合格的基础上，以主体结构安全和满足使用功能为主要内容的再检验。接管验收应具备以下条件：

- （1）建设工程全部施工完毕，并已经竣工验收合格；
- （2）供电、采暖、给水排水、卫生、道路等设备和设施能正常使用；
- （3）房屋幢、户编号业经有关部门确认。

## 三、物业接管验收应检索提交的资料

### （一）原有房屋接管验收应检索提交的资料

- （1）产权资料：房屋所有权证；土地使用权证；有关司法、公证文书和协议；房屋分户使用清册；房屋设备及附着物清册。
- （2）技术资料：房地产平面图；房屋分间平面图；房屋及设备技术资料。

### （二）新建房屋接管验收应提交的资料

- （1）产权资料：项目批准文件；用地批准文件；建筑执照；拆迁安置资料。
- （2）技术资料：竣工图——包括总平面、建筑、结构、设备、附属工程及隐蔽管线的全套图纸；地质勘察报告；工程合同及开、竣工报告；工程预；决算；图纸会审记录；工程设计变更通知及技术核定单（包括质量事故处理记录）；隐蔽工程验收签证；沉降观察记录；竣工验收证明书；钢材、水泥等主要材料的质量保证书；新材料、新配件的鉴定合格证书；水、电、采暖、卫生器具、电梯等设备的检验合格证书；砂浆、混凝土试块试压报告；供水、供暖的试压报告。

## 四、物业接管验收的标准

### (一) 原有房屋接管验收的标准

#### (1) 质量与使用功能的检验。

- ①以 CJB (危险房屋鉴定标准) 和国家有关规定作检验依据;
- ②从外观检查建筑物整体的变异状态;
- ③检查房屋结构、装修和设备的完好与损坏程度;
- ④检查房屋使用情况 (包括建筑年代、用途变迁、拆改添建、装修和设备情况)。

#### (2) 危险和损坏问题的处理。

- ①属有危险的房屋, 应由移交人负责排险解危后, 始得接管;
- ②属有损坏的房屋, 由移交人和接管单位协商解决, 既可约定期限由移交人负责维修, 也可采用其他补偿形式;
- ③属法院判决没收并通知接管的房屋, 按法院判决办理。

### (二) 新建房屋接管验收的标准

#### (1) 主体结构。

- ①地基基础的沉降不得超过 GBJ7《建筑地基基础设计规范》的允许变形值; 不得引起上部结构的开裂或相邻房屋的损坏;
- ②钢筋混凝土构件产生变形、裂缝, 不得超过 GBJ10《钢筋混凝土结构设计规范》的规定值;
- ③木结构应结点牢固, 支撑系统可靠, 无蚁害, 其构件的选材必须符合 GBJ206《木结构工程施工及验收规范》中 2.1.1 条的有关规定;
- ④砖石结构必须有足够的强度和刚度, 不允许有明显裂缝;
- ⑤凡应抗震设防的房屋, 必须符合 GBJ11《建筑抗震设计规范》的有关规定。

#### (2) 外墙不得渗水。

#### (3) 屋面。

- ①各类屋面必须符合 GBJ207《屋面工程施工及验收规范》中 4.0.6 条的规定, 排水畅通, 无积水, 不渗漏;

②平屋面应有隔热保温措施，三层以上房屋在公用部位设置屋面检修孔；

③阳台和三层以上的房屋的屋面应有组织排水，出水口、檐沟、落水管应安装牢固，接口严密、不渗漏。

#### (4) 楼地面。

①面层与基层必须粘结牢固，不空鼓。整体面层平整，不允许有裂缝、脱皮和起砂等缺陷；块料面层应表面平整、接缝均匀顺直、无缺棱掉角。

②卫生间、阳台、盥洗间地面与相邻地面的相对标高应符合设计要求，不应有积水，不允许倒泛水和渗漏。

③楼地面应平整牢固，接缝密合。

#### (5) 装修。

①钢木门窗应安装平正牢固，无翘曲变形，开关灵活，零配件装配齐全，位置准确，钢门窗缝隙严密，木门窗缝隙适度；

②进户门不得使用胶合板制作，门锁应安装牢固，底层外窗、楼层公共走道窗、进户门均应装设铁栅栏；

③木装修工程应表面光洁，线条顺直，对缝严密，不露钉帽，与基层必须钉牢；

④门窗玻璃应安装平整，油灰饱满，粘贴牢固；

⑤抹灰应表面平整，不应有空鼓、裂缝和起泡等缺陷；

⑥饰面砖应表面洁净，粘贴牢固，阴阳角与线角顺直，无缺棱掉角；

⑦油漆，刷浆应色泽一致。表面不应有脱皮、漏刷等现象。

#### (6) 电气。

①电气线路应安装平整、牢固、顺直，过墙应有导管。导线连接必须紧密，铅导线连接不得采用绞接或绑接。采用管子配线时，连接点必须紧密、可靠，使管路在结构上和电气上均连成整体并有可靠的接地。每回路导线间和对地绝缘电阻值不得小于  $1\text{M}\Omega/\text{kV}$ ；

②应按套安装电表或预留表位，并有电气接地装置。

③照明器具等低压电器安装支架必须牢固，部件齐全，接触良好，位置准确。

④各种避雷装置的所有连接点必须牢固可靠，接地阻值必须符合 GBJ232《电气装置工程施工及验收规范》的要求。

⑤电梯应能准确地启动运行、选层、平层、停层，曳引机的噪声和震动声不得

超过 GBJ232 的规定值。制定器、限速器及其他安全设备应动作灵敏可靠。安装的隐蔽工程,试运转记录、性能检测记录及图纸资料均应符合要求。

⑥对电视信号有屏蔽影响的住宅,电视信号微弱或被高层建筑遮挡及反射波复杂地区的住宅,应设置公用天线。

⑦除上述要求外,同时应符合地区性“低压电器装置规程”的有关要求。

#### (7) 水、卫、消防。

①水管应安装牢固、控制部件启闭灵活、无滴漏。水压试验及保温、防腐措施必须符合 GBJ242《采暖与卫生工程施工及验收规范》的要求。应按套安装水表或预留表位。

②高位水箱进水管与水箱检查口的设置应便于检修。

③卫生间、厨房内的排污管应分设,出户管长不宜超过 8m,并不应使用陶瓷管、塑料管。地漏、排污管接口、检查口不得渗漏。管道排水必须流畅。

④卫生器具质量良好,接口不得渗漏,安装应平正、牢固,部件齐全、制动灵活。

⑤水泵安装应平稳,运行时无较大震动。

⑥消防设施必须符合 GBJ16《建筑设计防火规范》、GBJ45《高层民用建筑设计防火规范》的要求,并且有消防部门检验合格签证。

#### (8) 采暖。

①采暖工程的验收时间,必须在采暖期以前两个月进行。

②锅炉、箱罐等压力容器应安装平正、配件齐全,不得有变形、裂纹、磨损、腐蚀等缺陷。安装完毕后,必须有专业部门的检验合格签证。

③炉排必须进行 12 小时以上试运转,炉排之间、炉排与炉膛之间不得互相摩擦,且无杂音,不跑偏、不受卡,运转应自如。

④各种仪器、仪表应齐全精确,安全装置必须灵敏、可靠,控制阀门应开关灵活。

⑤炉门、灰门、煤斗闸板、烟、风挡板应安装平正、启闭灵活,闭合严密,风室隔墙不得透风漏气。

⑥管道的管径、坡度及检查井必须符合 GBJ242《采暖与卫生工程施工及验收规范》的要求,管沟大小及管道排列应便于维修,管架、支架、吊架应牢固;

⑦设备、管道不应有跑、冒、滴、漏等现象。

⑧锅炉辅机应运转正常，无杂音。消烟除尘、消烟减震设备应齐全，水质、烟尘排放浓度应符合环保要求。

⑨经过 48 小时连续试运行，锅炉和附属设备的热工、机械性能和采暖区室温必须符合设计要求。

(9) 附属工程及其他。

①室外排水系统的标高、窨井（检查井）设置、管道坡度、管径均必须符合 GBJ14《室外排水设计规范》中 2.3.4 条的要求。管道应顺直且排水通畅，井盖应搁置稳妥并设置井圈。

②化粪池应按排污量合理设置，池内无垃圾杂物，进出水口高差不得小于 5cm。立管与粪池间的连接管道应有足够坡度，并不应超过两个弯。

③明沟、散水、落水沟头不得有断裂、积水现象。

④房屋入口处必须做室外道路，并与主干道相通。路面不应有积水、空鼓和断裂现象。

⑤房屋应按单元设置信报箱，其规格、位置必须符合有关规定。

⑥挂物钩、晒衣架应安装牢固。烟道、通风道、垃圾道应畅通，无阻塞物。

⑦单位工程必须做到工完料尽场地清、临时设施及过渡用房拆除清理完毕。室外地面平整，室内外高差符合设计要求。

⑧群体建筑应检验相应的市政、公建配套工程和服务设施，达到应有的质量和使用寿命要求。

## 五、物业装修的验收

装修是指对建筑物及附属设施进行设计、施工，以达到保护建筑主体，改善使用功能，美化环境、空间，标示使用者持证、名称的目的，包括装饰、标牌、告示等，装修验收应注意以下几点：

(1) 装修工程完工后，由业主（或租户）通知工程部，由工程部、管理部及有关部門派人验收，单项工程竣工验收可以在全部装修工程竣工前单独进行。

(2) 隐蔽工程必须在隐蔽前进行验收。如水验收，管理公司可以安排拆除隐蔽部分遮挡，再行验收，由此造成的损失由业主自己负责。

(3) 消防变更工程由业主向消防部门提出验收申请，通过后向管理处提供合格证明，管理公司检查其是否符合管理的规定和要求。

(4) 竣工验收合格后,由管理公司向业主出具验收合格单。不合格时限期改正,复验至合格。

(5) 业主凭验收单到管理部、保安部办理必要手续,领回装修押金,并交纳有关专项费用。

### 六、物业的移交

在完成了物业验收之后,所有物业连同设备就移交给物业管理公司。验收没有问题的设备在验收签字的同时就可予以移交。

物业要直接移交给物业管理公司,原因是物业在完成验收之后,就进入了使用阶段,而使用管理是由物业管理公司来进行的,加之物业管理公司参与了施工监理和工程验收,只有它才对各种情况十分清楚,而且早已为投入使用作了各种准备,包括各种岗位培训,甚至模拟操作等。

物业要移交给物业管理公司的另一个原因在于,即使是由发展商或代理商售出的物业,当其向业主移交时,移交者必须是物业管理公司,因为物业向业主的移交就是物业管理公司和业主共同管理、相互监督的开始,移交过程中就有许多与管理有关的程序需要完成,如签订居住管理公约,预交水电费押金,领取《物业管理手册》,领会管理条例等。这就像造好的机车在投入运行时必须令其驶入正轨,如果一开始就出了轨,即使你有能力再使之上轨,毕竟要花许多人力和财力。

物业管理公司在接受移交时必须有全体专业人员参加,才能作最后的验收确认,尤其是要查对责成返工的工程是否保证质量地完成了。在接交时,每把钥匙和门牌都要作好清楚的标记,以免搞错。

### 七、交接双方的责任

(1) 为尽快发挥投资效益,建设单位应按接管验收应具备的条件和应检索提交的资料提前做好房屋交验准备,房屋竣工后,及时提出接管验收申请。接管单位应在15日内审核完毕,及时签发验收通知并约定时间验收,经检验符合要求,接管单位应在7日内签署验收合格凭证,并应及时签发接管文件。未经接管的新建房屋一律不得分配使用。

(2) 接管验收时,交接双方均应严格按照标准执行。验收不合格时,双方协议

处理办法，并商定时间复验，建设单位应如约返修合格，组织复验。

(3) 房屋接管交付使用后，如发生隐蔽性的重大质量事故，应由接管单位会同建设单位，共同分析研究，查明原因，如属设计、施工、材料的原因应由建设单位负责处理，如属使用不当。管理不善的原因，则应由接管单位负责处理。

(4) 新建房屋从验收之日起，应执行建筑工程保修的有关规定，由建设单位负责保修，并向接管单位预付保修保证金。接管单位在需要时用于代修。保修期满，按实计算，也可以在验收接管时，双方达成协议。建设单位一次性拨付保修费用，由接管单位负责保修。

(5) 新建房屋一经接管，建设单位应负责在三个月内组织办理承租手续，逾期不办，应承担因房屋空置而产生的经济损失和事故责任。

## 八、物业接管验收中需注意的问题

目前，接管验收中存在一些亟待解决的问题，概括起来主要有：

(1) 物业管理公司的接管仍是普遍采用行政命令式，缺乏市场运行机制。大多数物业公司与开发公司或同属于一个行政主管部门或物业公司，是开发公司的子公司。这种分散管理的管理体制，限制了竞争，物业管理难以向广度和深度发展。事实上，很少有开发公司把开发产品交给社会上的物业公司管理的。

(2) 接管不规范，验收不合格。虽然国家或地方颁布了接管验收方面的一些规范，但实际操作过程中常常不能严格执行。之所以会在接管验收中出现滥用权利的腐败现象主要原因就是接管主体没有完全进入市场，没有真正界定清楚交接双方的权、责。即使管后出现质量问题或发生事故，往往也不是责任方承担，而是通过更高层次的协调，各方平担风险和责任。近几年，建设量非常大，伴之而来的是大量的有质量问题的物业，各种事故频频发生。开发或建筑企业的这种短期行为已造成了极大的浪费。同时，由于接管验收的不规范，有时会造成管理公司与开发或建筑企业之间的纠纷，最终受害的可能还是使用者。

(3) 物业的接管验收牵涉到新旧体制的转移，规范难度较大。一些物业管理公司是在原房管部门基础上成立的，虽然牌子换了，但实质内容没变，接管验收免不了老一套。按公司法新成立的一些物业管理公司，在接管验收的规范化方面走得比较快，做了一些有益的探索。

(4) 接管常常滞后于物业的经营。根据新建住宅小区管理办法，开发公司应在

出售住宅小区房屋前，选聘物业管理公司承担住宅小区的管理，并与其签订物业管理合同。这种管理的超前性要求在人们向来“重建设，轻管理”的思想影响下被淡化。有时一个小区成为无人管区，有时因管理不全面，居民感到很不方便。如无通信、通讯条件；无供水、供电保证；无停车、休闲设施等。另外，目前的竣工验收主体主要是开发公司，作为日后管理主体的物业公司只有参加的权力，甚至有时根本不参加竣工验收，这种管理主体与验收主体的严重分离必然导致管理的断层出现，前后不能衔接。

（5）缺乏统一的接管验收合同文本。接管验收合同订立的内容可随物业的情况或其他条件的不同而有所不同，但其基本内容、基本要求与基本形式应该有一个标准。现在一些地区制定了一些标准合同文本，但大多都不成熟。有些地区完全由交接双方自己拟定合同事项，难免会出现矛盾或事后的纠纷。而且这样做一方面增加了交接工作量，另一方面也不便于合同的管理。

显然，物业的接管验收中的问题不仅是上述几方面，还有像监管职能不到位，消费者利益考虑较少等问题也需引起重视。

鉴于物业接管验收中存在的问题，应注意抓好以下几方面工作：

（1）进一步完善接管验收的政策法规、文本体系，为规范交接行为创造条件。

（2）切实做到政企分开，转变政府职能，把物业管理公司推向市场，推进物业管理市场化。

（3）严格执行接管验收标准，确保工程质量，维护业主的利益。

（4）确立物业管理公司在竣工验收中的地位，培育物业管理公司在接管验收的市场观念，提高物业管理公司员工业务素质和道德水准。

（5）在重视对硬件验收的同时，加强对软件的接管验收，力求硬、软件系统的协调一致。

（6）分别不同物业，新旧体制并行。同时，先易后难，逐步过渡，逐步转轨，逐步到位。这样，既可以防止新旧体制交替造成的管理脱节，又可避免新旧体制磨擦冲撞，有利于平滑过渡。

## 第五节 物业管理公司参与物业销售

### 一、物业管理公司与开发商签订代理销售协议

物业管理公司代理物业销售，首先要与开发商签订代理销售协议，以便明确双方的权力和义务。协议应载明的重要事项有：

- (1) 委托销售的标的物业（包括名称、地址、建筑面积、单元面积、开工状况、预计工期等）；
- (2) 委托销售价格（价格可由开发商给定，也可由物业管理公司根据市场情况确定参考价格，再由开发商决定）；
- (3) 资金划入账户（这在销售合同中应明确印出，一般是开发商的账户）；
- (4) 销售合同的履约责任者（应当是开发商）；
- (5) 销售合同的第三方（即代理商——物业管理公司）的责任（负责策划、咨询、签约、盖章以及办证等）；
- (6) 物业管理公司（代理商）的利益；
- (7) 销售完成指标及奖罚条款；
- (8) 销售费用问题；
- (9) 其他事项。

### 二、物业管理公司拟定销售计划

物业管理公司（代理商）在签订了代理协议之后，就应着手作深入市场调研，确定适当的销售对象和价格定位，并拟出具体的实施方案。

该方案应包括：

- (1) 市场调研、市场分析；
- (2) 确立价格和销售对象；
- (3) 确定占据市场的角度；
- (4) 选择广告媒体，进行广告设计；
- (5) 广告效应的综合设计；

- (6) 广告的发布；
- (7) 营销业绩的评估。

### 三、物业销售合同中的物业管理条款

物业销售合同是房产交易中的重要契约，它将买卖双方的权力和义务以合同的形式确定下来，从而使双方的权益受到法律保护。对于开发商来说，自己开发的物业在销售时，事先将与物业管理有关的重要事项在销售合同中予以明确，一方面会使投资者增强信心，使他们不必为自己所购物业日后的使用担心，从而会在一定程度上促进销售；另一方面，明确物业管理方面的责任条款，也就明确了购买、使用和管理各方面的权力、义务关系，开发商也不会因责任不清而背上沉重的包袱。而对于投资者也就是未来的业主或用户来说，在作置业选择时，往往把物业管理放在首要位置。因为房屋的钢筋混凝土框架都是大同小异的，而物业管理的质量和水平却有很大差异，有的安全、方便、舒适、整洁，有的则脏乱、嘈杂，没有安全感。

在销售合同中应当载入的物业管理条款旨在明确开发商在物业管理方面的权力和义务，它至少应有如下一些内容：

- (1) 业主有权在保修期内，对发展商所聘物业管理公司的管理费标准提出质询及讨论、修正。
- (2) 保修期满后，业主有权选择物业管理公司（包括对原物业公司的改聘）。
- (3) 业主在遵守物业管理公约、服从物业管理公司管理的义务。
- (4) 入伙前，业主有义务向物业管理公司如数交纳管理费、水电费押金、了解物业管理条例，同时享有在尽到上述义务后及时领取物业钥匙的权力。
- (5) 发展商既有权力，又有义务聘请专业物业管理公司在保修期对物业实施管理，并按合同期限将物业移交给物业管理公司。
- (6) 保修期满后，发展商有义务责成所聘物业管理公司组建业主管理委员会（应载入发展商同物业管理公司的聘用合同）。
- (7) 保修期满后，发展商有权按自己所占（使用）物业份额参加业主管理委员会，并行使相应的表决权。
- (8) 销售合同中也可以载明物业管理的标准。

## 附件 物业公司的管理模式

### 一、物业公司的机构设置

机构是企业为实现自己的经营方针、管理目标而设置的一套组织形式。机构是为管理服务的，是管理意志得以实践，管理行为得以进行的保障。由于物业公司兼顾于服务与经营两大内容，其机构的形式自然区别于一般单纯经营型的企业。物业公司管理机构的具体形式，视公司规模及业务范围而定，一般有大、中、小三种类型。由于篇幅所限，本书仅就大型物业管理公司的机构设置，作一简单介绍。综合型的大型物业管理公司一般实行二级管理，即在公司以下，按管辖物业的范围及性质增设一级管理机构（屋村管理处、大厦管理处）。下面分别以深圳物业管理公司及广州建设开发物业公司为例，介绍其机构设置情况。

#### （一）深圳物业管理公司

深圳物业管理公司是一个拥有职工 1040 人、固定资产 170 余万元、流动资金 1800 余万元管辖物业建筑面积近 100 万平方米、下属企业 13 家的综合性大型物业管理公司。公司总部设五室一队（行政办公室、证件办公室、经营办公室、财务办公室、技术办公室及园庭绿化队）。第二层的管理机构是以屋村（住宅小区）大厦为管理单位的管理处及下属企业。管理处的机构及人员视所辖屋村大厦的面积大小、住宅单元数量、园林绿化面积及公共设施、机电设备的多少而定，一般设有收款员、管理组、保卫组、绿化组及水电设备组。以该公司属下的屋村翠竹苑为例，其公有住宅 1750 单元，建筑面积近 10 万平方米，绿化面积 2.5 万平方米，机电设备有水泵房 5 间，电梯 10 部，应急发电机一台，高压配电房一间，低压配电房 8 间，变压器 12 台，公共服务设施有公园 1 处，幼儿园 1 所，商场若干。共设置正、副主任各 1 人，收款员 2 人，管理组 9 人，水电组 7 人，保工组 13 人，绿化组 5 人，共 38 名管理人员。金城大厦位于深圳罗湖区深南路与东门南路交叉口，是该公司属下的一座大厦屋村，大厦 1~2 层为商业区，3~25 层为住宅。天台设屋顶花园并建有 6 座高 23 层的塔楼，占地面积 8095 平方米，建筑面积 58273 平方米。大厦区有住宅单元 1104 套，电梯 24 部，高压配电房 1 间，低压配电房 2 间，发电

机组 1 台,水泵房 1 间,是一座人员居住集中、机电设备较多、技术管理复杂的大厦屋村,该处配备有管理人员 32 名。

公司所属企业有:深圳香港物业清洁管理有限公司、深圳物业电脑电器服务公司、物业装饰工程公司、机电设备维修公司、车辆维修部、怡景康乐园、花木服务部、陆兴商场等共 13 家。下属企业财务独立核算,各公司按任期目标向总公司上缴利润,留成部分除大部分留作企业发展基金外,其余的作为职工奖励福利基金和劳动报酬。

## (二) 广州市建设开发物业公司

广州市建设开发物业公司是一个具有法人资格的专业公司。它隶属广州市城市建设开发总公司,主要从事住宅区管理服务和物业经营。该公司管理、服务、维修、出租为主要经营方式,主管住宅小区内的卫生、绿化、治安管理、市政、楼宇维修,以及为住户提供综合管理和多项服务工作,广泛开展各项多种经营活动。

该公司现有职工 100 多人,下属有环境卫生队、绿化队、治安队、服务队四个专业队,担负着天河建设区、江南新村、沙园新村、广园新村、麓湖新村、水荫岗、燕子岗、大江苑、赤岗、罗冲围、基立村等十几个住宅小区,计 480 栋楼宇,2.5 万多套住宅及其配套服务设施的经营与管理,是目前广州市经营管理范围最广、规模最大的一家专业化物业公司。

广州市建设开发物业公司机构设置及人员编制表

序号	机构名称	人数	岗位设置及人员配备
1	经理室	4	经理 1、副经理 3
2	办公室	12	主任 1、秘书 1、总务 1、司机 5、电脑操作员 1、杂工 1、炊事员 2
3	财会部	5	部长 1、会计师 1、会计员 1、出纳员 1、收费员 1
4	经营部	7	部长 1、经济师 1、经营管理员 4、收费员 1
5	房产管理部	8	部长 1、土建管理员 1、水电管理员 1、房管员 3、产籍员 1、财务员 1
6	江南管理部	12	部长 1、副部长 1、土建管理员 1、水电管理员 1、财务管理员 1、经营管理员 1、财务员 1、司机 1、电梯工 4
7	江北管理部	5	部长 1、土建管理员 1、经营管理员 1、区管员 1、司机 1

序号	机构名称	人数	岗位设置及人员配备
8	天河管理部	13	部长 1、工程师 1、土建管理员 2、环卫（绿化）管理员 1、副部长 2、预（结）算员 1、水电管理员 1、资料员 1、电工 3
9	体育东管理处	5	主任 1、楼管员 2、区管员 1、收费员 1
10	黄埔管理处	4	主任 1、楼管员 1、区管员 1、收费员 1
11	南雅苑管理处	5	主任 1、楼管员 2、区管员 1、收费员 1
12	体育西管理处	9	主任 1、副主任 2、楼管员 2、区管员 2、收费员 2
13	天河东管理处	5	主任 1、楼管员 2、区管员 1、收费员 1
14	名雅苑管理处	5	主任 1、楼管员 2、区管员 1、收费员 1
综 合		100	设岗：73 个，其中公司领导 2、部级 18、部室管理员岗位 17、其他岗位 36 定员：100 人，其中经理级 4、部级 19、部室职员 26、其他人员 51

## 二、物业公司的管理制度

制度是机构行使职权、发挥作用的保证。物业公司一般都制定有企业内部管理和物业管理两类制度。

### 物业公司内部管理制度

内部管理制度主要是为了落实公司内部的岗位责任、规范内部管理行为与管理程序而制定的。物业公司的内部管理制度因公司规模的大小，公司经营范围的不同以及公司管理体制的不同而有较大的差异。一般来讲，大致有如下几类。

#### （1）岗位责任制度

为了落实公司各级岗位负责人及职能人员的责、权、利而制定的制度。多数成立历史较长、较成熟的物业公司都制定有较科学、较全面的岗位责任制。如广州东华物业管理公司就制定有：经理岗位责任制、办公室职责及岗位责任制管理处职责及岗位责任制，以及卫生队、保卫人员、车辆保管员等十余个岗位的职能及责任制。

#### （2）考核及奖惩制度

岗位责任落实与否，在很大程度上取决于是否设置有与岗位责任制相配套、统一的考核奖惩制度。如果不具备相应的岗位责任考核办法、考核标准及奖惩措施，岗位责任制定的再全面，也会因贯彻不力、执行不严而流于形式。广州市建设开发物业公司就把岗位职责、考核标准、素质要求列为公司的内部管理制度的重要内容。他们制定了从公司经理到水电管理员、小区管理员等数十个岗位的考核及奖惩制度。

下面以该公司房产管理部为例，介绍其工作职责与考核奖惩制。

### 房产管理部工作职责

房产管理部是公司的管理部门之一，担负着属总公司产权房屋的管理和部分代管房屋的管理工作。

主要职责是：

一、代管属于总公司产权并移交给物业公司的一切房屋，包括出租楼宇、商店、仓库、厂房和征地拆迁周转房等。根据房屋的类别，建立和健全各项管理制度和台帐。

二、办理出租手续，按照上级房管部门规定的租金标准核定租价，按月收缴房租。

三、贯彻上级和总公司制定的房管制度，对违反房屋使用规定的行为及时制止和处理。

四、做好房屋管理的修缮工作，对所管辖的房屋及附属设备，进行经常性的检查维修，确保房屋及设施的正常使用。

### 房产管理部考核标准

#### 一、维修服务的考核

(1) 正常维修项目三天内委托施工，每超一天扣 1 分。

(2) 完成应修率低于 95% 的，每降低 1% 扣 2 分。

(3) 住户对维修服务的投诉每年每千户超过 2 次的，每超 1 次扣 1 分。

二、租金的收取率低于 98% 的，每降低 1% 扣 1 分。

三、房屋入住前的完好率低于 95% 的，每降低 1% 扣 1 分。

四、其他项目按工资改革试行方案考核。

## 房产管理部各岗位职责与考核标准

房产管理部设五个岗位，定员 8 人。各个岗位的职责范围、考核标准及素质要求如下：

### 一、部长岗位

#### 1. 职责范围

(1) 领导本部人员执行党的路线、方针、政策，遵守国家法律、法令，贯彻执行上级指示、号令。

(2) 全面掌握本公司的产权房屋及租赁房屋。

(3) 组织职员进行房屋管理，收费、维修及资料整理等工作。

(4) 检查、审核房屋维修工程项目的预结算工作。

(5) 检查、督促财务人员做好租金的收取及上缴工作。

(6) 做好职员的思想政治工作，提高职员的素质及工作能力。

(7) 关心和爱护职员，改善职员的物质和文化生活，帮助职员解决实际困难。

(8) 负责组织考评工作。

(9) 及时向公司经理请示、报告工作。

(10) 协调好与其他部门的关系，保证工作的顺利开展。

#### 2. 考核标准

根据整个部的任务完成情况进行综合考核，考评成绩取本部职员考评成绩的平均分。

#### 3. 素质要求

(1) 有组织领导能力，责任心强，称职。

(2) 有一定的房屋管理经验。

(3) 五年以上的工作经验。

(4) 大专以上文化程度。

### 二、产籍员岗位

#### 1. 职责范围

(1) 负责办理房产的登记、造卡、造册和统计工作。

(2) 负责办理房产租赁、发证及房产的转入、转出、变更的有关手续。

(3) 负责办理住宅和非住宅租金的计算、审核和协助铺面租金的验证工作。

- (4) 负责帐册、卡片、合约的分类、整理、归档、保管。
- (5) 负责向房管部门交换或购买有关房产管理文件、法规和资料等。

## 2. 考核标准

- (1) 各种资料、档案的完好率达 95% 以上，每降低 1% 扣 1 分。

## 3. 素质要求

- (1) 中专以上文化程度。
- (2) 有责任心，工作认真负责。
- (3) 有一年以上的工作经验。

## 三、维修员岗位

### 1. 职责范围

- (1) 负责房屋的维修服务工作。
  - a. 接到维修委托书要及时到现场察看、处理。
  - b. 负责工程预结算的编制工作。
  - c. 维修计划批准后，组织工人维修，并监督施工的整个过程和工程验收，把好质量关。

- (2) 参与纠察住户违章工作，及时发现和制止违章建筑，并组织人员拆除。
- (3) 参与房屋的安全、防火、防台风、防雨的检查工作。
- (4) 负责维修工作档案及房屋技术资料的整理。

### 2. 考核标准

- (1) 接到维修委托后，必须给予明确答复，并于三天内到现场处理，超 1 天扣 1 分。

- (2) 每年度住户投诉率每 3% 扣 1 分。

### 3. 素质要求

- (1) 有责任心，工作认真负责。
- (2) 有三年以上的工作经验熟悉房屋维修业务。
- (3) 中专以上文化程度。
- (4) 助工以上技术职称。

## 四、房管员职责范围

- (1) 全面掌握所管辖区内的房屋情况。
- (2) 负责本管理区内租赁房屋的收租及催租工作。

- (3) 与维修人员配合,及时制止乱搭乱建。
- (4) 密切与街道联系,加强对管理区内房屋、道路、绿化及其他设施的管理。
- (5) 加强房屋的质量和安全防火,防台风和暴雨的检查,做好预防工作。
- (6) 协助搞好房屋的维修工作。

## 2. 考核标准

- (1) 每月租金收取率 98% 以上,全年收取率 98% 以上,每降低 1% 扣 1 分。
- (2) 收到维修委托后,保证 24 小时内到现场察看,提出意见后交维修员处理。
- (3) 每年度住户投诉率每 3% 扣 1 分。

## 3. 素质要求

- (1) 有责任心,工作认真负责。
- (2) 有一年以上工作经验。
- (3) 服务热情、周到。
- (4) 中专以上文化程度。

## 五、财务岗位

### 1. 职责范围

- (1) 全面掌握房屋收租情况,每月按规定日期发出收租通知。
- (2) 租金及时汇总交总公司财务部。
- (3) 负责开票、收款、记帐工作。
- (4) 按时编制报表,及时上报。
- (5) 负责本部的内务工作。

### 2. 考核标准

- (1) 租金收取率保证在 98% 以上,每降低 1% 扣 1 分。
- (2) 现金的收取、清点准确率达 100%,错一次扣 1 分。
- (3) 帐目数字的计算准确率达 100%,错一次扣 1 分。

### 3. 素质要求

- (1) 中专以上文化程度。
- (2) 有责任心,工作认真负责。
- (3) 两年以上财会工作经验。
- (4) 待人热情,办事周到。

### 4. 管理程序制度

管理程序是对公司各项业务管理流向、公司事务申报、审批步骤的规定。只有将这些基本办事步骤与程序作为制度规定下来，公司的管理才会井井有条，提高效率，提高质量。事实上，许多单位人浮于事，推委扯皮，莫不是责权不分、管理程序不清所致。因而，物业管理公司应当根据公司管理机构设置及岗位责任的划分，制定相应的管理程序。广州市建设开发物业公司为了提高管理效率，几乎对公司的所有下属部门都制定有管理（工作）程序。这些管理程序制度的制定，无疑对该公司提高管理效率起了重要的作用。

## 六、物业管理制度

物业管理制度是指公司对自己管辖物业权限、办法、程序和对用户要求的若干规定。事实上，是就该物业业主、用户与公司管理权限间的规定。完善的物业管理制度对于该物业管理效果是至关重要的。事实上，许多经过公证的物业管理制度，如住户手册、居民公约等具有法律效果。因而，物业管理公司都按照自己的物业性质制定有较完善的物业管理制度。如广州市东华物业管理公司制定的住宅小区专项管理制度就包括有楼宇管理、屋村大厦卫生管理、商场管理、消防管理、园林绿化管理、工业楼宇管理、公共市政设施维修管理等单项管理制度，并制定了包括入住合约、居住公约、管理制度在内的居民住户手册。广州市建设发展公司的《住宅小区业主、住户手册》便包括：业主、住户入住合约、居住公约、住宅区综合管理规定、管理服务项目及收费原则等有关制度。

以广州东华物业管理公司管辖的“五羊村文明住宅小区”及广州建设开发物业公司管辖的“天河住宅小区”住户手册为例，介绍几项重要的规章制度。

### 广州五羊村入住合约

本业主《并代表房屋使用人》声明：完全明白及同意严格遵守《五羊村居住公约》和《五羊村管理规定》之全部条文，并与管理处通力合作，共同维护优美整洁、文明安全的居住环境。本合约一式二份，业主（住户）和见证方各执一份，均起同等法律效力。

业主房屋地址：

见证方：

五羊村管理处

业主（或其委托人）签名：

代表签名：

年 月 日

年 月 日

### 广州五羊村居住公约

一、爱国爱村，遵纪守法，遵守五羊村管理规定，提倡“五讲”、“四美”（即讲文明、讲礼貌、讲卫生、讲道德、讲秩序；心灵美、语言美、行为美、环境美）。

二、遵守城市规划法规，为了保持优美、安全的居住环境，各种室内外装修工程和涉及到房屋外貌的其他行为，都应预先获得管理处和政府有关部门批准，方能实施。

三、爱护绿化，讲究卫生，美化居住环境。

四、维护公共治安秩序。维护小区安静，防火防盗，严禁非法携带枪械弹药，严禁携带、收藏、使用毒品和淫秽物品，严禁赌博。

五、邻里和睦相处，互让互谅，有不同意见通过协商或法律途径解决，不争吵、不动武、不做损害公众利益的缺德事情。

六、支持配合管理处的工作，对住宅区的管理服务积极献计献策。

### 广州五羊村管理规定

五羊村是统一规划建设，实行综合管理的新型住宅小区。为了加强城市住宅小区的管理，贯彻“造福人民、美化城市”的宗旨，提高住宅小区的管理服务水平，为居民创造一个优美整洁、舒适方便、文明安全的居住环境，根据《全国城市住宅小区管理试行办法》和省、市有关规定，结合五羊村的实际情况，特制定本规定。

广州东华物业管理公司及其下属的五羊村各管理处是本小区的日常管理机构，负责经常性的管理服务工作。凡入住五羊村的所有机团、工商业户和居民，均须向管理处办理入住手续，签订入住合约。敬请各单位、业主及住户真诚合作，鼎力支持，共同维护五羊村的良好秩序和整洁优美的居住环境。

#### 一、五羊村的管理体制

五羊村贯彻民主管理的方针，由负责兴建经营的广州东华实业股份有限公司牵头，选举组建五羊村管理委员会，管委会由有关城市管理执法部门和小区内的机团单位、住户或业主代表等组成。管理委员会是本小区管理的决策机关，其运作另有条例规范。广州东华物业管理公司受管理委员会的委托，负责小区的管理服务，管理公司下设管理处分片负责小区的楼宇和公共环境管理，环境保洁以及为住户提供多层次的有偿服务，管理处实行企业管理和保本或微利经营，经济上独立核算，自

负盈亏。

## 二、管理服务项目及其收费原则

### 1. 公共服务及其收费

公共服务是为全体住户提供的经常性服务，主要有：

(1) 卫生服务，包括每天清扫公共楼梯、道路、绿化地，上门为单位和住户收集清运垃圾，清洗垃圾桶（所有垃圾桶的费用由有关单位和住户支付，由管理处统一制作或购买，统一编号）；

(2) 清洗楼宇的公共蓄水池，以保持池内的自来水卫生良好；

(3) 每月代住户登记计算，交纳水电费；

(4) 维护小区环境，制止各种有损村容村貌的乱搭、乱建、乱放、乱涂等违章行为；

(5) 小区的治安服务。

公共服务的收费标准是：

住户：每单元每月 8 元；

办公楼：按每一单元的建筑面积计算，50 平方米以下的每单元每月 13 元，50 平方米以上部分按每平方米 0.20 元增收；

工厂、商场（包括酒店、饮食店等）按每一单元的建筑面积计算，50 平方米以下的，每单元每月 19.50 元，50 平方米以上部分按每平方米 0.22 元增收。

小区内工厂企业因生产而废丢的物料称为生产垃圾，管理处清运时，以市所制定的大铁桶计，每桶收费 3.00 元，每月按实结算。

整幢或全层的可适当优惠计收，收费金额另行商定，文教、科技、医疗、体育等设施，按办公楼的收费标准计算，七折优惠。

“五保户”免交公共服务费。

公共管理服务的收费日期为每月的 10 日至 20 日，由单位或住户向管理处支票或现金交付，也可通过银行划帐支付。

公共服务的收费标准，应根据服务成本和币值的变动及时的调整，以保证公共服务工作的正常进行，确保其质量。但收费标准的变动应征得小区管理委员会的同意，不违反物价部门的规定，并坚持保本和微利经营的原则。

### 2. 专项服务及其收费

专项服务是为某些住户群体提供的特定服务，主要有：

- (1) 为高层住户开启、维修电梯；
  - (2) 定期翻新楼宇外墙；
  - (3) 检修楼宇内的各种公用设施，如公共楼梯灯、公共水电设备等。
- 专项服务的收费，原则上以成本价格收取，按各业主的建筑面积合理分担。

### 3. 特约服务及其收费

特约服务是为满足住户特别需要而提供的个别服务，主要有：

- (1) 代保管自行车、摩托车、汽车；
- (2) 代管房屋；
- (3) 预约定期上门清扫室内卫生、收洗衣物、被褥；
- (4) 代请医生，煎药、送药；
- (5) 代购商品，代送煤气、柴米、煤等重物，代搬家；
- (6) 代接小孩上学入托；
- (7) 土木工程维修装饰；
- (8) 维修室内水电设备和家用电器；
- (9) 代设计、种植保养园林绿化和盆景，出售鲜花盆栽；
- (10) 住户委托的其他服务项目。

特约服务项目的收费，凡属物价管理部门已有明文规定的，按规定标准收费，暂未规定收费标准的，由委托人与管理处商定。

### 4. 市政设施的管理维护

城区内的绿化、道路、路灯、供电设施、通讯设施、供水排水管网、自来水加压站、生活污水处理厂等市政设施，由政府相应的职能部门管理维护。小区未建成验收前，部分市政设施可委托东华实业管理服务公司代管。市政设施的管理维护费用，按政府的有关规定解决。

## 三、公共场所、设施和楼宇的管理

1. 公共场所：本小区内的公共场地均为公众停用，管理处对任何破坏公众安宁、喧哗或骚扰他人、乱抛垃圾、制造各种污染、破坏各种公共设施等不道德行为有权进行规劝，直至追究当事人的经济或法律责任。禁止在公共场地放置任何物品、设置任何障碍或占用为作业场地。

公共场地包括大楼内之入口处、楼梯、梯口、走廊、通道、电梯或电梯大堂、露台、梯屋、天台等及村内任何广场、车场、行人道、屋前通道、花园平台、马路

等地。

2. 电视天线：必须安装于所属单位或住户的界限内，天线架突出外墙不得超出一米，整套天线设备长度也不能超过三米。私人天线不得安装于外墙管道上或延伸至天面，引入线则不能绕经外墙。

3. 楼宇装置物：百叶窗帘、遮阳设备及篷帐、晾衣架不能伸出楼宇的外墙或阳台外，住户安装这些设施时，须向管理处申请，获书面许可后方能安装。

4. 阳台：不得在阳台加砌围栏，更不允许封闭阳台。各楼宇原有的栏河、晾衣架由单元所属业主负责保养、修理和更换，更换必须依照原有的设计式样和颜色。不得在阳台堆挂有碍观瞻的物品。

5. 花槽、厨房排气扇、空调机：花槽只能用于种植花草。阳台栏河摆放花盆时，要加护栏设施，以防跌出屋外伤人、毁物。淋花时，切勿过量用水以致影响其他住户和过路人。厨房已预留有排气扇安装位置。如要更改位置时，不能打穿外墙。排气的出口不能直向邻近住户，因开排气扇而弄污外墙，用户应负责经常清洁。住户如要安装空调机，事前须向管理处办理用电增容等手续。窗式空调机只可装置在窗口位置而不能穿过外墙。窗式空调机必须以铁支架稳固地支承，支承点应安装于墙上或花槽上。空调机底应加装水盆和适当的引水管，以免向下滴水。

6. 防盗窗花、大门铁闸装置：在保持环境美观的情况下，经管理处审批，可按照统一的式样，在窗框、阳台安装防盗窗花。安装大门铁闸、铁门，除不能损坏和占用公用地方外，还必须符合消防要求。

7. 供水、供电系统：屋村内设水压泵房和变电站。分三级安装水电表（全村总表，每幢楼宇总表，每户分表）。每月由管理处抄表收费，汇总缴纳给水、电公司，凡新入住的住户，必须向管理处预付一个月的水、电费押金。公用的水、电费按用户用水、用电比例分摊。住户无权擅自更改屋村内（包括屋内）之水、电管线和公共设施，改变负荷量时，必须事前报经管理处和有关部门批准，由管理处派员施工，增加之负荷和装修费用由用户支付。未经管理处批准擅自挂表或乱接公共电源线，将被视为偷电行为，管理处有权按章处罚。

8. 楼宇外貌与内部布局：“所有楼宇的建设均在基建前经广州市规划局审定批准，在征得管理处同意并报呈城管部门批准之前，任何单位或住户不得改变原设计的使用功能。未经批准，强行施工，属违章行为，管理处将视其情节有权采取说服教育，停水、停电等措施进行制止，以至追究违章户的经济和法律责任。

9. 广告招牌、装修和建设工程：屋村内的广告招牌，各种装修和建设工程，在施工前应先获管理处和政府有关部门批准，并按市政府有关规定向管理处交纳市容卫生保证金。为加强治安和环境卫生管理，施工人员应在管理处办理村内施工许可证，方可在村内施工。工程材料、余泥杂物应按管理处指定地点放置，并在指定日期清场。不准把砂石、泥浆或建筑垃圾排入下水道。因工程施工而影响环境美观和卫生、堵塞市政管道的，应负责纠正，并接受经济和行政外罚。

10. 车辆停放：城区内设有机动车和非机动车的日夜保管站。机动车、自行车、三轮车一律不能停放在非指定停放的地方。任何违章停放车辆将被拖移，领回车辆时除需按章交付保管费外另应交拖车费，凡超过七十二小时仍未被领回，由管理处投请公安机关予以处理。运载易燃易爆和有毒气体的车辆，除因本城区必需并做好防护工作者外，禁止停放。

11. 家禽家畜和野生动物：单位和住户未经公安部门批准，禁止养狗和饲养家禽，获准经营野生动物的，必须保证野生动物不走出防护的笼栏，否则，饲养的单位或个人应负经济和法律上的责任。

12. 绿化地和水池：所有绿化地不得占为他用，任何人员均应自觉地保护绿化及有关设施，不攀折树枝、花木，不利用绿化地、树枝晾衣服或其他物品，不踩踏草地、不得向水池抛弃任何物品。村内的学校和家长要教育学生、小孩爱护绿化及其有关设施，小孩违章责任在家长。违章者应受处罚。单位和住户使用范围的花园、花槽、阳台，由各该单位、住户负责绿化种植养护。

13. 防火安全设施：任何单位和个人都应加强防火意识，自觉保护小区内的各种消防设施。严禁损坏消防栓、消防龙头等设备，严禁堵塞、占用太平门、太平梯和消防通道，违反者按治安处罚条例和有关规定处理。引起火灾时，要追究肇事者的经济和刑事责任。

14. 村内的机团、工商业户和居民有权对小区管理工作，提出各种意见和建议，对管理服务人员的工作质量、服务态度提出表扬或批评。

15. 五羊村所有机团、工商业户和居民都有责任遵守本规定，并按章依时交纳各种费用，逾期未交者，应加交逾期金，逾期金按逾期一个月加收应交款总额的10%计算，逾期不足一个月以一个月计算。为方便起见，欢迎业主（住户）提前预交。对无理拖欠费用的其他违章行为，经多次教育无效者，管理处可采取停水、停电等强制性措施。

五羊村管理委员会可根据情况的变化及时制订和修改小区管理制度。

小区管理制度的解释权属管理委员会。

### 广州市建设开发物业公司

#### 住宅小区综合管理规定

为加强对住宅小区内的房屋、市政、卫生、绿化、交通、治安、环境秩序和市场（摊档）的综合管理，为全体住户提供一个良好的居住环境。现根据《广州市新建住宅小区管理暂行办法》、《广州市市容环境卫生管理规定》和其他有关规定的精神，特制定本《住宅小区综合管理规定》。

#### 一、房屋管理

第一条：业主（住户）必须办妥房屋购、租手续，取得购、租凭证并办理入住手续后方能使用房屋。

第二条：住宅小区内的一切房屋实行统一管理，业主（住户）必须严格遵守《住宅小区综合管理规定》中的各项条款和购、租房屋协议中的各项规定，保证不改变房屋结构和使用功能；不占用楼内公共部位和室外空地；不在门口、阳台乱搭、乱建；不封闭阳台；不准改变室内原设计部位、空间、管道等，如需改动时，应报所在房屋开发建设管理单位批准。否则，除责令业主（住户）立即停止施工和恢复原貌外，并根据规定给予一定处罚。

第三条：业主（住户）进行室内装修，事前必须向小区管理处提出书面申请，报送图纸，交纳装修管理费，并办妥一切报批手续后方能施工，否则，小区管理处有权责令其停工，由此造成后果和损失由业主（住户）负责。

第四条：住户阳台安装防盗网或安装暴露在楼宇立面之外的空调、广告、招牌时，必须到小区管理处办理报装手续，按照统一的规格、样式、位置安装。否则，住宅小区管理处将根据情节轻重给予拆除和处罚。

第五条：业主（住户）装修时所余下的废料、余泥、杂物，要运到指定的地点堆放或由小区管理处统一运走，运输费用由业主（住户）承担。

第六条：为确保房屋立面、结构、使用功能之完整不受改变，不随意装修，住户入住办理手续时需交保证金 300 元及第一年的综合管理费。以后如没有违反本规定各项条款者，一年后可退还保证金，退后再进行装修则要加重处罚。

#### 二、市政公用设施管理

第七条：小区内的各类公共设施，如路灯、消防设备、水泵、电房、避雷器、道路、花基（栏）等，不随意损坏，损坏者照价赔偿，并承担因此而引起的法律责任。

第八条：业主（住户）需要在住宅小区内接引和改变各类管线，挖掘道路时，应事先与小区管理处取得联系，并经有关部门批准后方可施工。

### 三、环境卫生管理

第九条：业主（住户）要处处讲文明、讲道德、讲卫生，自觉地搞好家庭卫生和公共卫生，垃圾、杂物，应倒入设置的垃圾槽（桶）内，严禁从窗口、阳台向外抛掷。

第十条：业主（住户）不准在住宅区、楼宇外墙乱写、乱画、乱贴字画广告。

第十一条：业主（住户）不准在室内外（阳台）饲养家禽，以保持室内外的环境卫生。

第十二条：各楼宇应建立卫生管理制度，楼梯、走廊的公共卫生，由住户负责轮流打扫，也可以由小区管理处提供有偿服务。

### 四、绿化管理

第十三条：住宅小区内的花草、树木、凉亭、假山等是小区的美化点缀设施，人人都有维护和管理义务，任何人不得任意攀摘和损坏，并教育小孩不摘花，不踏草，不损坏花基、花栏，违者将处以赔偿等处罚。

第十四条：业主（住户）不准在门口绿化地种植蔬菜及农作物和擅自种植其他花木。

第十五条：业主（住户）不准在树木上挂晒衣物和吊扎铁丝、绳索，不准在绿化地带堆放垃圾、杂物，不准向花草、树木泼污水和有害物质。花木的保护设施不准随意损坏。对损坏绿化的单位和个人，根据情节轻重给予批评教育和赔偿等处罚。

### 五、交通管理

第十六条：住宅小区内，除救护车、消防车、清洁车、工程抢险车和殡葬车等特殊车辆外，其他机动车辆进入住宅小区，应严格遵守小区“交通管理规定。”

第十七条：大型机动车辆进入住宅小区内，只准在主干道行驶，严禁驶入栋间支道。

第十八条：禁止机动车辆在住宅小区内乱停，乱放，一切车辆应停放在住宅

区内的停车场内，或按小区管理处指定的停放点保管。

第十九条：机动车辆进入住宅区内，如损坏路面、绿化花木、房屋及公用设施，除照价赔偿外还要根据情节轻重给予罚款。

第二十条：机动车辆如违反以上规定，小区管理处有权根据上级规定作出处罚。如发生交通事故者，则送交通管理部门依法处理。

#### 六、治安管理

第二十一条：业主（住户）必须严格遵守“广州市社会治安管理条例”，积极维护好住宅小区内的社会秩序和治安。

第二十二条：业主（住户）如有外来人员在住宅内住宿，必须按规定到派出所申报。

第二十三条：业主（住户）不得利用房屋窝藏违法犯罪人员和赃物，对违法犯罪人员和违法犯罪行为要积极、主动举报。

#### 七、市场（摊档）管理

第二十四条：企业单位和个体工商户需在住宅小区内摆设摊档的，需经有关部门和小区管理单位共同批准，并按照指定的地点经营，不准乱摆、乱卖。

第二十五条：小区管理单位或管委会，有权制止未经批准的单位和个人在住宅小区内营业，如不服从管理则送交有关部门处理。

#### 八、附则

第二十六条：凡违反本管理规定中的某一项条款者，小区管理单位可根据上级有关规定给予处罚，或报请有关部门处理。

第二十七条：本管理规定由广州市建设开发物业公司负责解释。

### 广州市建设开发物业公司 综合管理服务项目及收费原则

#### 1. 综合管理项目及收费

综合管理是指为住宅小区内全体住户提供的经常性的管理服务，主要有：

（1）卫生清洁。每天清扫小区内道路及绿化地，清运垃圾，清洗垃圾桶（垃圾桶由单位和个人出资，由管理处代购）。

（2）定期清洗各楼宇的公共蓄水池，清洗楼梯。

（3）维护小区的环境，管理小区的绿化。

- (4) 小区内的治安值班与巡逻。
- (5) 小区内市政项目的维修。
- (6) 小区内下水管道、化粪池的清理疏通。
- (7) 楼宇内水泵（水泵及电器设备）及公共供水、供电系统的管理维护。
- (8) 为住户代收交水电费（住户先交水电费 100 元，作为基础费用运转）。

综合管理服务收费标准：

住户：每单元每月 14 元（以物价部门规定为准）。

办公楼、商场：按建筑面积计算，50 平方米以下每月收 14 元，50 平方米以上部分，按每平方米 0.20 元增收。

酒店、饮食店：按建筑面积计算，50 平方米以下每月收 20 元，50 平方米以上部分按每平方米 0.25 元增收。

## 2. 预约服务及收费

- (1) 代管房屋。
- (2) 室内装修。
- (3) 维修水电设备。
- (4) 代购煤气。
- (5) 代装公共电视天线。
- (6) 其他项目的服务。

预约服务凡属物价管理部门有明文规定的，按规定标准收费，未有明文规定收费标准的，由委托单位和个人与管理单位协商确定。

## 3. 公共设施维修费

为了确保公共设施的正常运行，必须保证各种设备的完好和定期更换设备和零部件，因此，必须建立公共设备维修基金。业主在办理入住手续时，需交纳一次性公共设备维修基金 300 元，用于公用设备的维修和更新。

## 4. 高层住宅的收费标准另行规定。

## 5. 收费办法

单位和住户每月应向小区管理处交纳小区综合管理费，交费时间为每月的 25 日前，如逾期不交，管理处将按每日 3% 的标准罚交滞纳金。欢迎住户预交半年或一年以上的管理费。

## 第五章 物业管理招标投标

### 第一节 物业管理招标投标的基本概念

招标投标在国外经济活动中，已是常用的一种竞争性交易形式，其内容涉及较广，如建筑工程中勘察、设计、施工、监理、装璜；政府的大宗采购；整套机电设备的订货等等。物业管理中的招标投标还是近期开展起来的，其目的是加快物业管理市场化，引入竞争机制，提高物业管理服务水平。如何开展这项工作，搞好招标投标，真正发挥竞争机制作用，是业主、物业管理企业以及政府都十分关心的事情。

#### 一、物业管理招标投标的基本概念

##### （一）招标投标

招标投标在国际上已经运用一二百年，成为一种习惯作法。

##### 1. 招标

所谓招标，是将项目的要求和条件公开告示，让合乎要求和条件的承包者（各种经济形式的企业）参与竞争，从中选择最佳对象为中标者，然后双方订立合同，这个过程称之为招标。

##### 2. 投标

所谓投标是对招标的回应，是竞争承包的行为。它是指竞标者按照招标公告的要求与条件提出的投标方案的法律行为。

##### （二）物业管理招标投标

物业管理招标投标实质上是围绕着物业管理权的一种交易形式。

### 1. 物业管理招标

所谓物业管理的招标是指物业所有权人或其法定代表的开发商或业主委员会，在为物业选择管理者时，通过制订符合其管理服务要求和标准的招标文件向社会公开，由多家物业管理企业竞投，从中选择最好的企业，并与之订立物业管理合同的过程。

### 2. 物业管理投标

所谓物业管理投标是指符合招标文件中要求的物业管理企业，根据公布的招标文件中确定的各项管理服务要求与标准，根据国家有关法律、法规与本企业管理条件和水平，编制投标文件，积极参与投标活动的整个过程。

物业管理实行招标投标，是业主（开发商）择优选定管理者。投标企业通过竞争取得对物业的管理权。业主（开发商）和物业管理企业遵循市场经济规则进行双向选择，通过招标投标和签订承包管理合同，明确双方的权利、责任和义务，从技术、经济和法律上规范承发包双方的行为，协调和保障双方的利益。

## （三）物业管理的招标投标类型及形式

### 1. 物业管理招标类型

实行招标项目，可以根据其内容和招标方式分为若干种类型。按照物业管理的内容可分为：

（1）单纯物业管理招标。对住宅小区或高层楼宇物业管理服务进行招标。也就是说仅仅围绕着物业管理权进行招标，而不涉及其他内容。

（2）物业管理与经营总招标。一些商住楼，或一些购物中心（商场）所要进行的物业管理招标，其内容不仅仅对整个物业管理服务进行招标，而且还要对这些经营场所经营状况进行招标。也就是说两者都要，它们之间是相辅相承的，这种招标比第一种更复杂。

（3）专项工作招标。业主委员会或物业管理企业，鉴于自身的能力有限，或者节约成本开支，决定把物业管理中的某一项管理（如清扫、保洁）拿出来进行招标。

### 2. 物业管理招标方式

通常物业管理的招标方式可分为以下三种：

#### （1）公开招标——无限竞争性公开招标。

所谓公开招标就是指由招标单位通过报刊、广播、电视、新闻发布会，发表招

标广告，公告其项目的内容、管理水平、质量的要求、招标条件及开标日期等有关内容。由物业管理企业购买招标资料进行投标竞争的方式，在国外称之为无限竞争性公开招标。可以为一切有能力的物业管理企业提供公平竞争的机会。业主（开发商）也有较大的选择余地，有利于降低成本，提高物业管理水平。但是招标单位审查投标者资格及其标书的工作量比较大，招标费用支出较大。

### （2）邀请招标——有限竞争选择招标。

所谓邀请招标就是由招标单位根据自己积累的经验和情报资料，有选择地向能够承担管理能力的若干物业管理公司发出招标通知，说明招标投标工程情况和要求，并邀请其参加投标的方式。邀请招标属于有限竞争选择招标，其特点是业主选择的范围较小，减少了资格预审工作量；如果对物业管理企业选择得当，则起到花较少的钱，办更好的事的作用。提高了投标单位的中标率，对招标投标双方都十分有利。但这种招标方式限制了竞争范围，把许多可能的竞争者排除在外，不符合自由竞争、机会均等的原则。

### （3）协商招标——议标。

所谓协商招标是指由招标单位直接选定某1~2家物业管理企业，就物业管理工作进行协商，确定物业管理的有关事项的一种特殊的招标方式。这种方式属于谈判招标，有的称之为议标，其特点是没有资格预审和开标等阶段，比较容易达成协议。它适合较小型的物业管理，或单项管理任务的转包，或物业管理企业管理住宅小区（高层楼宇）期限已满，需要续聘等情况。

## 二、物业管理开展招标投标应遵循的原则与意义

### （一）物业管理开展招标投标应遵循的原则

物业管理的招标行为是一种通过市场化方式实现的双向选择。根据《招标投标法》法律规定：招标投标活动中，必须遵循“公开”、“公平”、“公正”和“合理”原则。

#### 1. 公开原则

所谓公开原则是指招标投标活动中，严格按照程序公开进行。如果物业管理招标定为公开招标，就必须按公开原则，召开新闻发布会，在报刊、电台、电视台上公开登出招标公告，把物业管理招标的要求与条件公开告诉一切想参与投标的物业

管理企业。

## 2. 公平原则

所谓公平原则是指在招标文件中向所有物业管理企业提出的投标条件是一致的。即所有参加者必须在相同的基础上，在同一的条件下进行投标。

例如，根据住宅小区（高层楼宇）规模，管理水平的档次，公开招标条件之一，就是需要资质在二级以上的物业管理企业，才有参与竞争资格。因此就不能随意拒绝任何具有二级以上资质的物业管理企业来报名参与投标；同样也不能允许任何低于二级以下资质的企业来报名参与投标，以体现公平性。

## 3. 公正性

所谓公正性原则是指在物业管理招标投标的整个过程中要体现公正性，而不能产生厚此薄彼的情况。例如，在评定各物业管理企业选送的标书时，要准确公正；对物业管理企业现场进行物业管理服务答辩时，其尺度要一致，具有公正性。特别在评标、决标过程中，一定要采用科学方法，按照平等的原则，进行实事求是的分析、打分。

## 4. 合理性

所谓合理性原则是指在最后定标选择投标单位、确定服务项目、收费价格时，必须合理准确，不能接受低于正常管理服务成本的报价，也不能脱离实际市场情况，提出不切实际的管理服务要求。

# （二）物业管理招标投标的重要意义

物业管理招标投标在国内的开展与普及，对推动我国物业管理行业良性竞争，培育和发展物业管理市场有着极其重要意义，主要体现以下几个方面：

## 1. 推动物业管理市场化

物业管理在商品社会里本质上是一种服务商品，物业管理活动也是一种商品经济活动。物业管理权的取得也应遵循市场规律，符合商品经济的基本原则，要改变计划经济时期的管理权的行政命令终身制，而变为市场选择的聘用制，接受市场公平竞争的考验。通过物业管理的招标投标，可以反映出物业管理企业的管理水平、服务质量，以及这些管理服务的价值和价格在市场上被接受的程度，保证公平竞争和等价交换这两大社会主义市场经济基本原则在物业管理行业中的实现。

## 2. 推动物业管理行业整体水平的提高

目前我国物业管理水平整体性不高，许多城市物业管理企业数量多，管理的规

模小，成本费用高，多数企业还处在亏损状态下经营，这对于物业管理整体水平的提高极为不利。因此，只有通过物业管理的招标投标，从源头开始竞争，优胜劣汰，把市场机会留给管理服务水平高、有实力的物业管理企业，才能促进物业管理向专业化、集约化、规模化方向发展，降低管理服务成本，从而使业主（或使用）收益。

### 3. 明确了双方责任，减少了经济纠纷

由于物业管理招标单位在招标文件中，对所管理的房屋、设施、设备、场地环境等内容做了详细的具体的规定，并对服务质量、服务水平、服务收费也提出了相应要求，物业管理企业根据招标文件中的条件、要求以及自身企业的实力、水平来制定标书。应该说最终企业所送的竞标书是企业经过反复研究、深思熟虑的产物。所以招标投标后签订的合同，明确了双方的权利和义务，以及履约保证和违约赔偿的办法，因而有利于物业管理的开展，避免了一些矛盾产生。即使在管理中间出现了问题，也可以依据合同规定和标书中的承诺办理，这样可减少经济纠纷。

### 4. 促进物业管理企业苦练“内功”

招标投标就是竞争，有竞争就有比较，物业管理企业要想在竞争中立于不败之地，就必须扬长避短，苦练“内功”。对企业本身来讲，要强化服务意识，树立“业主不是全对的，但总是第一”的理念，特别在物业管理市场化以后，物业管理企业之间的竞争将日趋激烈，面对着物业市场的广度、深度不断扩展，企业要不断地“创新”，重视内部管理，重视成本控制，重视企业自身素质提高，从而提高自身的综合竞争能力，才有可能在招标投标中立于不败之地。一些企业已意识到了竞争对企业的压力，已开始注重本企业形象设计，树立自己品牌意识，积极开展ISO9002贯标等等，广大业主（开发商）品牌意识加强了，他们在选择物业管理企业时，把一些服务质量高、信誉好的物业管理公司放在首选范围，因此，物业管理企业练好内功，树好品牌，才能市场中占有一席之地，否则将被淘汰。

### 5. 促进了公平竞争，抑制浪费和腐败现象

在招标投标活动中，每一个物业管理企业的标书都是公开的，每一个物业管理企业对目标物业的管理方案是公开的，每一个物业管理企业对管理经费的测算也是公开的，经过评委认真地分析、比较，选择出最优的方案，从而一步步改变了我国长期形成福利住房制度下的管理不计成本、吃大锅饭的局面。避免了经济上的浪费，杜绝了腐败现象。例如广东丽江花园，过去光几十栋写字楼住宅一年清洁费就

要 67 万元，而 1998 年通过招标，一年清洁费减至 53 万元，少花费 14 万元。费用减少了，清洁水平反而提高了，不但为业主节省了费用，管理公司也减轻了成本，一举两得。

### 三、物业管理招标投标的历史沿革

#### （一）我国招标投标制度的发展历史

从我国建设史上可以看出，招标投标制度大致分为三个时期：

##### 1. 旧中国及解放初期

早在 19 世纪初期，一些资本主义国家先后形成了较为完善的招标投标制度，主要用于土建方面。

旧中国由于外国资本的入侵，商品经济有所发展，工程招标投标成为当时土建方面的主要方式，并一直沿用到新中国成立初期。

##### 2. 社会主义改造运动到党的十一届三中全会召开这一时期

由于中国开展了社会主义改造运动，逐渐形成了高度集中的计划经济体制。在这一体制下，政府部门、国有企业及其相关的公共部门，基础建设和采购任务都由主管部门用指令计划下达，企业经营活动由主管部门安排，招标投标一度被中止了。

##### 3. 党的十一届三中全会以后至现在

随着党的十一届三中全会胜利召开，中心工作开始转移到经济建设上来，并实行了改革开放、科教兴国的战略，招标投标制度又开始恢复，并逐渐完善起来，大体也分三个阶段：

（1）招标投标恢复实验阶段。1980 年国务院在《关于开展和保护社会主义竞争的暂行规定》文件中首次提出，为改革现行经济管理体制，进一步开展社会主义竞争，“对一些适宜于承包的生产建设项目和经营项目，可以试行招标投标方法。1981 年吉林省吉林市和经济特区深圳市率先试行工程招标投标，并取得了良好效果，这个尝试在全国起到了示范作用，并揭开了我国招标投标的新篇章。1983 年 6 月，城乡建设环境保护部颁布了《建筑安装工程招标投标试行办法》，1984 年 9 月 18 日，国务院颁布了《关于改革建筑业和基本建设管理体制若干问题的暂行规定》，提出“大力推行工程招标承包制”，要改变单纯用行政手段分配建设任务的老

办法，实行招标投标；1984年11月，国家计委和城乡建设环境保护部联合制定了《建设工程招标投标暂行规范》，从此全面拉开了我国招标投标制度序幕。

(2) 招标投标制度全面展开。我国是从建筑业中建设工程开始进行招标投标试点，取得了试验成功以后，首先在建筑安装工程中全面推开招标投标制度，并在1992年12月30日，由建设部发布了《工程建设施工招标投标管理办法》。上述政策出台，极大推动了全国建设工程招标投标工作的开展，据有关部门统计，1984年招标投标面积上占当年施工面积4.8%；1985年上升到13%；1986年为15%；1987年为18%，1988年为21.7%；1989年为24%；1990年为29.5%；1996年达到54%；个别省份如江苏省达到90%以上。

随着工程建设施工招标投标取得了显著成绩并积累了一定经验之后，国家也开始对其他领域采用招标投标制度来推动市场化，形成竞争机制。通常在下面的领域内实行了招标投标制度。

①基本建设领域推行招标投标制度。1997年国家计委在系统总结实践经验基础上，顺应社会主义市场经济体制发展要求，制订发布了《国家基本建设大中型项目实行招标投标的暂行规定》，建设项目主体工程的设计、建设、安装、监理和主要设备、材料供应，工程总承包单位，除特殊情况或要求外，都要实行招标投标。（例如三峡、二滩、小浪底工程都是公开招标的）

②科技项目的招标。长期以来，我国科技工作主要是靠行政手段进行管理。从科研课题的确定到开发，直到试验、生产都由国家指令计划安排，这种做法在政策上具有一定的盲目性，而且在实施过程中存在着项目重复、部门分割、投入分散、人情照顾等弊端，使有限的科技投入难以发挥最优的功效。为了克服这些弊端，1996年4月国家科委首次对国家重大科技产业工程项目——“高清晰度电视功能机研究开发的工程项目实行公开招标。在国内科技界产生了反响，为进一步推动我国科技项目实行招标奠定了基础。紧接着许多省份也开始对科技项目进行招标投标。

③政府采购招标。随着我国招标投标制度广泛推广，一些地方政府开始以招标投标为主要方式进行政府采购的试点工作。从此，政府采购招标在全国各地也开始了实施。

深圳市政府于1997年11月以公开招标方式采购27辆公务用车，有7家汽车供应商参加投标竞争，中标成交价比市价低7.1%，财政因此节省资金70万元；该市

1998年2月对城市绿化工程进行招标,有34家专业公司参加竞标,结果两家公司以低于预算52%的价格中标,财政因此节省绿化开支155万元,目前深圳市已进行了1.5亿元政府采购,节省资金2000万元。

北京市在市政管理上也做了一些尝试。崇文门外大街扩建后,新增四条滚梯式地下通道,如沿用原来管理模式不仅无法做到昼夜服务,每年需要财政拨款50万元。崇文区引用市场机制,选择了一家公司,服务质量得到保证,而且经费节省了一半,仅要25万元。

江苏13个省辖市64个县(市)全部实行了政府采购制度。据初步统计1999年1年全省政府采购预算为9.8亿元,实际支付8.6亿元,节约资金1.2亿元,节约率为12%。

从试点地区情况来看,招标采购节约率普遍为10%~15%,少数项目达到30%~50%,目前全国政府采购金额估计在2000亿元左右,若按10%的平均节约率计算,每年可节省采购资金200亿元。

(3) 房地产土地使用权出让采用招标投标制度。我国政府十分重视老百姓住房问题的解决,特别是改革开放以来,我国重视加强住宅业的发展,到1999年初全国新建住宅达40.4亿平方米,其中改革开放20年是前30年建造的住宅量的6.6倍,使全国城镇居民人均居住面积由20年前3.6平方米提高到现在的9.3平方米,城镇居民住房条件和居住环境有了较大的改善。住房建设离不开土地,我国的土地较为紧张,13亿人口一要建设、二要吃饭、三要住房,如果按照过去行政划拨方式来处理土地,将会造成土地的极大浪费,也会滋生腐败。1987年11月25日,深圳第一次以招标方式出让面积为46355平方米地块使用权,用途为商品房建设,有9家企业参与竞投,其中标价最高为1891.28万元,最低为1500万元。而政府初步内定标底为1539万元,最后评标结果,以标价为1705.88万元,即每平方米地价368元中标,不仅为政府增加了收入,更重要的是运用了市场规则,充分地利用好土地。有了一个良好的开端,紧接着全国各地都进行实践,招标投标制度已广泛地运用于土地使用权出让中去。

## (二) 我国物业管理招标投标制度的发展

### 1. 试验阶段

随着1981年深圳第一家物业管理企业诞生,经过10年的发展,物业管理行业逐渐形成,物业管理本身就是市场经济的产物,是我国改革开放、住房制度改革

产物。因此各地政府在推行物业管理工作时，一开始就注意培育物业管理市场，建立竞争机制。随着招标投标制度在我国建筑业成功地全面推广以后，深圳市住宅局大胆地把招标投标制度首次运用到物业管理上来，1993 年底，对即将建成的莲花北村的物业管理进行了招标。当时作为新生事物的物业管理企业，虽然诞生于市场经济，但对市场经济的运行机制以及生存方法还不适应，当时报名的仅有两家物业管理企业，其中万厦居业公司编制的投标文件详细、科学，经评委评议后中标。

物业管理招标投标后，能对物业管理水平有多大提高，能否像建筑工程行业中的招标投标那样取得显著成绩也是令业主、广大物业管理企业、政府所关心的。由于中标单位的管理制度、岗位责任制和人员配备等均为完善，同时住户入住时，中标单位举行了别开生面的入住仪式，包括像保安队操练表演等，使住户耳目一新，产生了轰动效应。经过万厦居业公司的辛勤工作，一年多后占地面积为 39 万平方米，建筑面积 62 万平方米，总户数 6000 户，人口为 2 万多的该大型住宅区，以总分 99.2 分登上“全国城市物业管理优秀住宅示范小区”的榜首。

有了良好的开端以后，深圳市住宅局对物业管理招标投标做了总结，并又着手对旧住宅小区再进行试验。1996 年在旧住宅小区鹿丹村实行社会公开招标，再一次把竞争机制引入到物业管理运作中来。消息一公布，引起了社会各界关注，有实力的物业管理企业都来报名、打听消息，最后选择了 10 家企业进行竞标，通过激烈竞争之后，深圳市万科物业以 94.45 分的最高分中标。物业管理权引进了招标投标制度来确定的这种方法，已经得到了物业管理企业的认可，得到了广大业主（住户）大力支持，也得到了各地政府部门及建设部领导的肯定，物业管理的市场在各级政府关心培育下已经形成，正处于发展阶段。

## 2. 全面推广物业管理招标投标制度，进一步培育和发展物业管理市场

招标投标制度实际上是市场经济中的一种竞争机制运用。竞争既是对物业管理的压力，也是对物业管理的动力，竞争机制最大限度地调动了物业管理企业的积极性，为了使本企业中标，许多物业管理企业不仅在人员选拔、制度制定、管理组织架构等方面要进行认真地策划，同时在中标以后的管理服务中，必须按照标书内的承诺，想尽办法让住户满意，从而使物业管理质量得到提高。国家建设部领导，审时度势，于 1999 年 5 月 23 日至 5 月 24 日在深圳市召开了全国物业管理工作会议，建设部领导明确指出：各地要尽快引入竞争机制，推行物业管理招标投标。具体要求如下：

(1) 在 2000 年以前, 必须彻底改变谁开发谁管理的垄断经营局面, 开发企业下设的物业管理机构应与开发商企业脱钩, 面向社会, 独立经营, 自负盈亏。

(2) 凡是 10 万平方米以上新建商品住宅小区的物业管理, 开发企业应当在主管部门的指导与监督下, 在商品房预售前向社会招标, 没有经过招标确立物业管理企业的预售项目, 房地产行政主管部门不得发放《商品房预售许可证》。

(3) 鼓励物业管理企业通过兼并、收购、联合、改造、改组等方式进行企业重组, 以大带小、合小为大、合弱为强, 形成规模优势, 从而降低企业管理成本, 提高企业适应市场的能力。

在国家政府的鼓励与号召下, 全国各地都加大了物业管理市场的培育和引进招标投标的市场机制, 全国物业管理工作会议之后, 杭州、沈阳、北京、南京等城市都先后开展了物业管理招标投标试点。

值得引起大家兴趣的两起招标投标的实例:

一是南京龙江高校教师公寓的招标投标。该住宅群为 10 幢高层, 共 29.4 万平方米的住宅, 2500 户住户, 这次招标一改过去全国其他城市的物业管理招标投标的试验方法, 即在国家规定好的物业管理收费标准下, 各企业进行策划服务管理方案, 而采用既策划物业管理服务管理方案, 又要计算出物业管理收费的标准。评标的标准: 看其两方面, 既要评定服务质量的好坏, 更要看测算物业管理收费价格是否合理, 这一尝试为今后完善物业管理招标投标制度及方法提供了依据。

二是建设部机关率先在国家机关后勤改革中, 把建设部 38 万平方米办公大楼的管理权拿出来, 选择管家。建设部部长俞正声说, 建设部要首先从自己开刀, 搞好物业管理, 当好榜样。其身正, 不令而从。于是建设部排除阻力, 进行了物业管理招标投标, 采用了邀标形式, 最后确定了万科物业管理公司来管理, 建设部每年支付物业管理费 300 多万元, 平均每月每平方米价格仅为 0.658 元, 与经济适用房物业管理费相当。2000 年元旦以后, 万科物业公司全面进入建设部大院, 短短几天, 建设部大楼环境变了, 管理变了, 体制也变了, 人的精神面貌也变了, 是万科物业企业带来的冲击和变化。对于这样一个举措, 建设部宋春华副部长说, 建设部作为全国物业管理主管部门, 要借引入社会化物业管理企业的机会, 大胆探索, 认真总结经验, 提高我国物业管理水平。

随着市场经济深入发展, 及物业管理市场的形成, 以招标投标来选择物业管理企业开展物业管理的方式将会得到更加充分、全面地发展。

### 3. 以《招标投标法》为标志的法制时期开始

由全国人大常委会通过的《中华人民共和国招标投标法》自 2000 年元月 1 日起正式实行。这标志着招标投标在我国从无到有，经过 10 年多的努力发展，终于走上了法制化道路。

《招标投标法》是我国招标投标的法律依据，它总结了我国招标投标活动 20 多年来的经验和做法，将实践证明成功的一些做法以法律形式肯定下来，同时，针对实践中存在的问题，规定了一套严格的操作程序，充分体现了保护国家利益和社会公共利益，规范招标投标活动的立法宗旨，有利于防止不正当交易和腐败行为。

长期以来，我国实行的招标投标都是依照政府文件，而今后要依照《招标投标法》来实行。而招标投标法明确规定了“大型基础设施，公用事业等关系社会公共利益、公众安全的项目；全部或部分使用国有资金投资或国家融资的项目；使用国际组织或者外国政府贷款、援助资金项目，包括勘察、设计、施工、监理以及与工程建设有关的重要设备、材料等的采购，必须进行招标。

《招标投标法》实行，对我国市场经济的发展，以及加入 WTO 以后，与国际经济接轨将起到积极推动作用。同样，对我国物业管理的健康发展，也将起到积极推动作用。

## 第二节 物业管理招标程序

为了保证物业管理招标投标公正、公平、合理，必须对参加招标的单位有所规定，同时规范好招标的程序化，任何人不得违反此程序，这样才具有法律的效力。

### 一、物业管理招标的条件

#### （一）招标单位应具备的条件

凡是参加招标的企业必须要符合一定的条件，并得到相应设立的招标投标管理机构的审查通过，才可以参与招标投标。具体要求如下：

- （1）具有独立的法人资格的物业管理企业。
- （2）符合招标规模所要求的资质条件。
- （3）具有一定的技术、管理人员，并取得经营资质的物业管理企业。

(4) 近期物业管理企业所管理物业情况的报告。

## (二) 招标项目应具备的条件

为了使物业管理招标工作有序地开展, 必须对招标项目进行必要的审查, 符合一定条件才可以参加招标。具体要求如下:

(1) 所招标的项目符合城市规划要求。

(2) 所招标的项目符合政府颁布的规模要求。

例如江苏省规定 10 万平方米以上的小区, 2 万平方米以上的非住宅大厦及具有一定规模的别墅、高档公寓, 面向社会进行招标。

(3) 所招标的项目能够为物业管理企业开展工作提供一定数量的办公用房、商业用房。

(4) 所招标的项目, 按照政府规定的各类维修基金必须已经落实。

(5) 符合招标所需的其他条件已经具备。

## 二、物业管理招标程序

物业管理招标投标是一个连续完整的过程, 它涉及到较多的单位。物业管理招标投标也是按法律规定进行的一项经济活动, 其全过程均必须严格依照法律的有关规定进行, 否则就可能会引起一定的法律、经济后果, 所以要按一定的程序进行。招标的主要工作程序如图 2-5-1。

### (一) 准备阶段

物业管理招标投标的前期准备非常重要。准备越仔细、越充分, 考虑得越周到, 后面招标、开标将越顺利。它包含以下内容:

#### 1. 成立招标组织

在政府物业管理行政部门指导下, 由委托方(开发商或业主委员会)向有关部门提交招标申请, 经批准后成立招标机构, 招标小组成员可聘请有关部门人员和物业管理专家组成。其目的落实各项招标的条件, 做好各项准备工作。

#### 2. 申请批准招标

成立领导小组之后, 就要把物业管理招标项目确定好。报请有关部门给予批准。

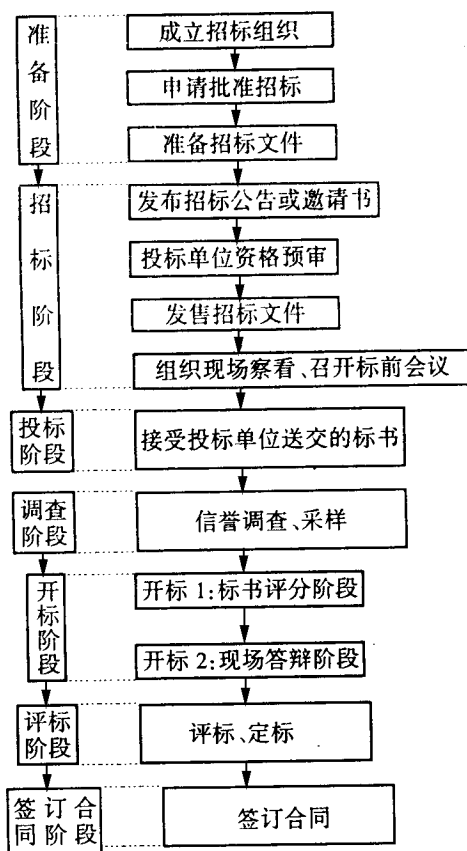


图 2-5-1 物业管理招标程序

3. 确定标的（招标项目），按规定测定标底
4. 确定招标的指导思想、原则及方式方法
5. 编制招标文件，包括：
  - （1）招标书；
  - （2）招标公告或邀标书；
  - （3）投标企业资质审查表；
  - （4）投标须知；
  - （5）招标章程；
  - （6）招标项目说明书；
  - （7）管理合同。

招标文件可由业主委员会（开发商）成立的领导小组编写，也可委托咨询机构或专家帮助编写。其主要内容有：项目的总体说明（包括占地面积、建筑面积、房屋类型与数量、公用设施场地情况等）；物业管理内容（包括基础服务管理，有时称之公共服务管理，特殊要求的一些管理，以及专项管理服务）；对招标的有关说明（包括物业管理委托期限，物业移交日期，物业管理服务收费标准，招标要求，投标、开标时间，物业管理考核标准及奖惩措施等）。

招标准备工作主要是两项：一是成立招标领导小组；二是文书工作。招标领导小组的成员需注意广泛性、代表性、权威性；招标文书工作应注意对招标情况的说明，必须客观、真实、全面，做到内容真实，形式规范。

## （二）招标阶段

当招标准备工作完毕之后，便正式启动招标。其工作主要有：

### 1. 招标单位向社会发出招标公告或邀请通知

通过新闻媒体（报纸、电台、电视台、新闻发布会）向社会发布招标公告。公告内容主要有：拟招标的物业名称，投标单位的条件，报名投标单位的截止日期，报送投标书截止日期，以及联系地址、电话等有关事项。

### 2. 审查投标单位的资格，确定参加竞标的单位

在报名截止日期后，对报名投标单位进行资质审查，审查内容主要是：企业营业执照，企业资质等级证书，同时还需考察其已承担的物业管理的质量水平，履约情况。从中选择若干家参加投标，并书面通知各投标单位。

### 3. 招标单位向投标单位提供招标文件，接受咨询

为了使投标单位更加清楚招标意图，通常由招标单位的招标机构在投标人购买招标文件后统一安排一次投标人会（有的称之标前会议），召开会议的目的是解答投标单位提出的各类问题。一般标前会议安排在现场，或者先到现场视察，再集中到某地方解答投标人疑问。

召开标前会议的日期，通常在《投标须知》中注明，若日期有改变，招标机构必须立即通知到所有已购买招标文件的投标人。

## （三）投标阶段

### 1. 凡获得投标资格的物业管理企业可填写投标单，或撰写投标书参加投标

物业管理企业取得招标文件后，对其中的有关图纸，设计说明及管理服务准

备、范围和要求要深入理解，弄清楚开标时间，定标时间，投标的保证书、履约保证书等规定，并一定要多次到现场对照标书进行深入的实地考察，对于一些疑问，应以书面形式或在标前会议时给予解决，完成上述工作之后，投标单位进入编制投标文件阶段。

通常情况下，投标单位首先要依据招标文件中的物业情况和管理服务的要求、范围、标准，详细列出完成所要完成的物业管理工作任务时工作量（包括日常公共维修服务的工作量，特约服务方法与工作量，专项工作的服务方法与工作量），并根据这些工作量所需要的组织机构模式、人员配备，以及资金筹措等等。

再通过对竞争对手在物业管理服务、成本优劣等方面与本企业进行综合比较，扬长避短，最后确定单价、确定竞标方针，严格按照招标文件编制标书，同时备齐投标须知中要提供的各类文件、副本（复印件）。

## 2. 投标书的报送

参加投标的物业管理企业应在规定报送投标书截止日期前，将投标书密封后送达投标领导小组（办公室）。

由公证员（招标投标全过程公证）在最后规定时间内，做最后的统计公证，确认参加投标单位的有效性

## （四）信誉调查采样阶段

物业管理招标不同于工程类招标，它是以管理服务为主体的一种服务商品招标。这种服务商品与其他商品相比较有两个明显特征：一是生产与消费的同步性。即管理人员提供服务过程就是生产过程，同时也是消费过程，劳动和成果以及消费是同时完成的。它不同于建筑商品可以较长时间存在（通常一幢楼房生命期至少几十年，甚至上百年）。二是服务质量的个性化。物业管理公司为业主提供的服务中，随着人员的服务经验、技术水平、文化层次、情绪和服务态度等因素的影响，其服务质量差异较大，所以必须对参加投标单位的工作实绩、管理水平、信誉进行调查取样。

为了保证随机取样的公平性、公正性，通常调查取样时，应注意以下几点：

- （1）调查取样必须由物业管理招标小组成员负责带队，开展工作；
- （2）调查取样小组应对各投标单位的调查取样需同时进行，避免相互干扰；
- （3）调查取样小组应到现场随机抽样，不能事先通知安排，预防做假，取样不实；

(4) 现场取样调查完毕,应立即把调查表密封带回。

### (五) 开标阶段

物业管理开标分为两个阶段:评议标书阶段、现场答辩阶段。

#### 1. 标书评议阶段

(1) 按照招标书中规定的时间、地点,在法律公证机关公证员、有关投标管理部门工作人员以及投标单位代表共同参与、监督下,公开拆封开标,把标书分发评委专家评阅。

(2) 评委会的评委,经过认真仔细、独立完成标书审查和评阅之后,采用无记名方法,给标书评分。标书评议委员会通常应由物业管理专家组成。

#### 2. 现场答辩阶段

(1) 由专家组成的评标委员会对各投标单位送交的标书评议以后,再进行现场答辩。答辩目的:一是进一步了解标书的真实性、可操作性、客观性;二是对标书里的一些提法专家有疑问,甚至发现有错误,有必要对一些疑问进一步澄清,帮助业主委员会(开发商),以及物业管理企业共同把好管理关。

(2) 根据各投标单位负责人以及即将接管新住宅小区(大厦)的管理处主任回答问题的准确性,表达问题的逻辑性,分析问题的层次性以及形象、仪表、风度等方面表现,由评委无记名进行评分。

### (六) 中标

根据开标以后的标书评议分、现场答辩分以及招标单位到投标单位现场采样的信誉分,按权重比例进行迭加计算,排出名次。

公证人员根据评委们按照招标文件的标准而计算出来的名次,宣读公证书,确认预选中标单位。

### (七) 订立合同

招标单位发出预选中标单位通知书,约定好时间、地点,由中标单位与委托方正式签订物业管理委托合同。

到此为止,物业管理招标才能算圆满地告一段落。

## 三、建设工程招标程序

许多人虽对物业管理招标程序不熟悉,但对建设工程招标有所了解,因此把建

设工程的招标程序和物业管理招标程序作一个简单比较,使大家更加全面了解物业管理招标程序与建设工程招标程序两者的共同点与不同点。

建设工程招标是一个连续完整的过程,严格按照一定程序进行。招标的主要工作程序如图 2-5-2。

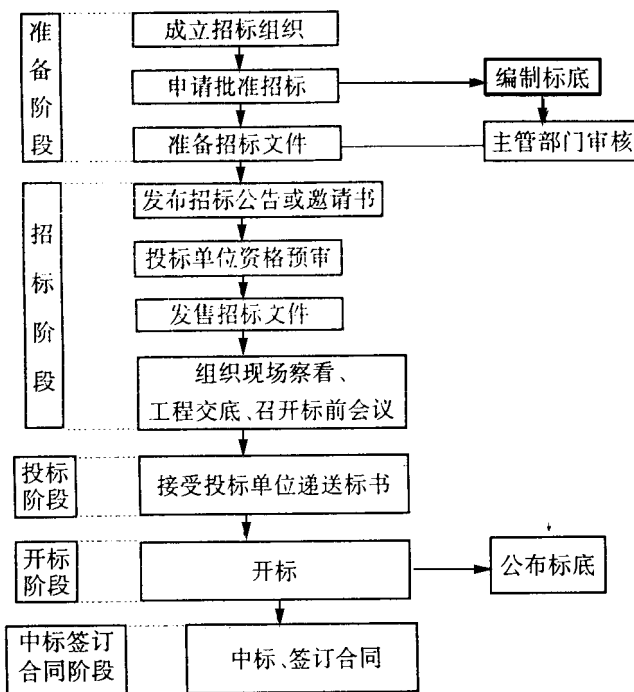


图 2-5-2 建设工程招标程序

### (一) 准备阶段

#### 1. 成立招标组织

建设项目招标前必须首先按照有关规定成立招标组织,并经招标投标办事机构审查后,才可开展工作。有些招标单位不具备招标能力,必须委托招标代理机构帮助招标。根据《招标法》第十三条规定,招标代理机构应具备下列条件:

- (1) 有从事招标代理业务的营业场所和相应资金;
- (2) 有能够编制招标文件和组织评标的相应专业力量;
- (3) 有能参加评标的技术、经济方面的专家人才。

从事招标代理业务的招标代理机构，其资格由国务院或者省、自治区、直辖市人民政府建设行政主管部门认定。

招标组织应做以下主要工作：

- (1) 落实各项招标条件，完成施工前的各项准备工作；
- (2) 编制招标文件，并向招标投标办事机构办理招标文件的审批手续；
- (3) 组织或委托标底的编制，按规定报招标投标办事机构审查批准；
- (4) 发布招标公告或邀请书，对投标企业进行资质审查；
- (5) 向投标企业发放招标文件、设计图纸和有关技术资料；
- (6) 组织投标企业勘察现场，并对有关问题负责解释和答疑；
- (7) 制定评标办法；
- (8) 发布中标或未中标通知书；
- (9) 组织企业与建设单位签订承包合同；
- (10) 除此之外，还应完成其他有关事项。

## 2. 提出招标申请并进行招标登记

建设单位向招标投标办事机构提出招标申请主要包括：

- (1) 招标工程具备的条件；
- (2) 建设单位应具备的资质；
- (3) 拟采用的招标方式；
- (4) 对投标企业的资质要求或拟选择的投标企业。

经招标投标办事机构审查批准后，进行招标登记，领取有关招标投标用表。

## 3. 编制招标文件

招标文件可由建设单位自行准备，也可委托咨询机构代办。招标文件是投标单位编制标书的主要依据，其主要内容包括：

- (1) 工程综合说明；
- (2) 设计图纸和技术说明书；
- (3) 工程量清单和单价表；
- (4) 投标须知；
- (5) 合同主要条款及其他有关内容；
- (6) 编制标底。

编制标底是招标的一项重要准备工作。标底是招标工程的预期价格。标底的作

用：

- ①使建设单位预先明确自己在拟建工程上应承担的财务义务；
- ②给上级主管部门提供核实建设规模的依据；
- ③作为衡量投标单位标价的准绳，也是评标的主要尺度之一。

## （二）招标阶段

### 1. 发布招标公告或邀请书。

建设单位根据招标方式的不同，发布招标公告或招标邀请书。

凡公开招标的工程，应由建设单位通过新闻媒体向社会发出招标通告。

凡邀请招标工程，由建设单位向有承包能力的建筑施工企业发出招标邀请书。

### 2. 投标单位资格审查

施工企业投标申请被建设单位批准后，按要求填写投标资格预审表，按时送达指定地点，接受招标单位资格审查，经招标投标办事机构批准后，方可参加投标。资格审查的主要内容是：

- （1）企业营业执照、经营范围；
- （2）企业资质等级证书；
- （3）企业的工程技术人员、管理人员是否符合招标规定；
- （4）企业拥有的施工机械设备等是否符合承担招标工程的要求；
- （5）企业承担并已竣工项目工程的质量、工期及履约情况。

### 3. 发售招标文件

招标单位向资格审查合格的投标企业分发招标文件、设计图纸和有关技术资料。

### 4. 组织现场察看、工程交底、召开标前会议

招标文件发出后，招标单位应按规定的日程，组织招标企业到施工现场进行察看，介绍工程情况、交底，并回答有关招标单位对招标文件设计图纸等提出的问题，并以补充招标文件的形式书面通知所有投标企业。

## （三）投标阶段

投标书由投标单位编制，投标书编制完成后，必须盖有投标企业的印鉴、法人代表或法人代表委托人印鉴，密封后在投标截止日期前送达指定地点。

#### （四）开标阶段

（1）按照招标文件规定时间公开开标，当众启封，公布标底；

（2）专家评委组成的评标小组依据评标办法，逐个对每个参加投标企业进行打分；

（3）根据评委的打分，最后确定中标企业；由建设单位在规定时间内，发出中标或未中标通知书。

#### （五）中标、签订合同阶段

接到中标通知书的单位在规定时间内与建设单位及时签订合同，合同条款应与招标文件和投标书中已确认的内容相一致；合同价应与中标价相一致，不得任意修改和变更。

### 第三节 编制物业管理招标文件

招标文件是招标者（企业）招标物业管理的法律文件。它由业主或业主聘请专家们编制。世界银行有明文规定：一旦开标，招标者将不得再对招标文件中的任何内容进行更改。

招标文件是投标者编制物业管理投标书的重要依据，它必须为投标者提供一切必要的情况，因此物业管理的招标文件的规定应该严密无误。

招标文件又是评标的依据，用于评标的标准必须是招标文件中已经规定的标准，否则在评标工作中就会产生一些意想不到的问题。

招标文件还是业主和中标的投标者签订承包合同的基础，招标文件的绝大多数的条款一般都会列入合同文件中。在一定意义上说，招标文件对招标者、投标者双方均有约束力。

#### 一、编制招标文件的原则

在实际工作中，我们编制招标文件，必须遵循以下原则：

##### （一）公平性原则

物业管理招标的实质就是在公平的基础上进行的激烈竞争，在竞争中，招标者

和投标者双方都将择优选定，从而获得最大的利益。

物业管理招标文件中的任何一项规定，对所有投标者都应平等对待，提出相同的投标条件。合同条件也应使招标者和投标者双方公平、合理分担该目标物业投标的风险，以此作为订约的宗旨。

### （二）明确性原则

在编制物业管理招标文件时，各项管理所应符合的技术规范和指标，应根据目标物业的实际情况进行编写。编写过程中，对各项基本管理服务的要求须规定明确、交待清楚。

招标文件中的合同文件必须明确规定物业管理企业所需进行的工作范围、工作项目，以及招标者和投标者各自的权利和义务。

只有物业管理招标文件中的各项规定明确，才能便于更广范围的投标企业踊跃参加，若有遗漏或误差，则会限制投标者踊跃参加，如有遗漏或误差，则将限制投标者参加人数，甚至影响整个招标工作的顺利进展。

### （三）指导性原则

编制物业管理招标文件时，还应注意为投标者提供一切必要的情况介绍，尤其是全国性公开招标；一些外地单位到本地来竞争物业管理，这本是一件利国利民的事，他们到本地来由于不熟悉当地环境，有可能在编写投标书时遇到困难，就需要招标文件能详细介绍并起指导作用；将给他们增加投标信心。通常物业管理招标文件中介绍情况主要两个方面，一是为投标所需了解和遵循的规定；二是为其投标所需提供的文件，以便他们做好准备。

### （四）合法性原则

一份理想的招标文件，应该是一份严谨的具有法律效力的文件；招标文件中的各项条款的内容，对招标者与投标者双方的权利、义务的规定以及订立的程序应符合国家的法律、法令和社会公共利益。招标文件中应明确规定履约保证金，这样可以避免欺诈性和试探性投标，或中标者由于某种原因不能履行合同或不按合同规定履约，致使物业管理水平下降、业主经济损失。但这种保证金的比例应定得适当。

总之，编制物业管理招标文件应本着公正、互利的原则，力求严密、周全、细致，使招标投标工作顺利开展。

## 二、招标文件编制程序

为了使招标文件完整、全面，通常编制程序按照以下进行：

### （一）熟悉项目

物业管理要开展招标，首先要对项目了解、熟悉。要想达到了解熟悉，必须对项目的各类图纸、说明进行察看、阅读，并且还要对项目周边的环境进行了解熟悉。

### （二）确定物业管理的质量标准、管理水平

对开展招标投标项目的物业管理要有一个正确的定位，即该项目开展物业管理以后，其质量要达到什么水平，符合什么要求。比如项目是别墅区时，其物业管理服务质量应达到什么要求；若项目是高档写字楼时，其物业管理服务质量应达到什么要求；若项目是普通居住的住宅小区时，其物业管理质量应达到什么要求，等等。这些都需要在招标文件中明确。

### （三）确定投标、开标、定标的日期及其他事项

根据项目的要求，确定招标、投标、开标、定标日期。通常招标公告发出以后，要留1个月左右时间让物业管理投标企业好做标书及送标。当确定送标书的时间以后，其开标时间应相对要短，通常送标书到开标时间为3~5天，这样才能保证公平、公正，保证投标书不会意外的出现泄露。

### （四）填写招标文件的申报表

为了保证招标投标工作顺利地进行，并能取得预期的结果，防止出现意外，物业管理行政主管部门应对项目进行审核，并由业主委员会（开发商）成立的招标领导小组填写招标申报表。

### （五）编写招标须知

为了使招标工作正常进行，确保参加投标的各物业管理企业按照统一要求参加，招标单位必须编写好招标须知。

### 三、招标文件的主要内容

#### （一）招标书

每一个参加投标的物业管理企业都希望能在竞标中取胜，往往对招标书中所提的一些要求十分重视，所以在编制招标书中一定不能丢项，不能简单化。招标书的主要内容有以下几部分：

##### 1. 项目工程招标的综合说明

其主要包括：项目的名称、性质、地址、邮编、法人代表姓名、物业管理的水平档次等。

##### 2. 工程概况说明

其主要包括：住宅小区（大厦）的占地面积、房屋的建筑面积、结构类型、层数、外墙装修标准、新工艺和新材料使用情况等。

##### 3. 设备设施情况

其主要包括：绿地面积、道路面积、公共照明情况、消防设备情况、动力设备情况、通讯设备情况、监控系统情况、智能化系统情况等。

##### 4. 物业管理的招标内容

物业管理的招标内容主要有以下几个部分：

- （1）房屋及公用部位的使用维修；
- （2）住宅小区（大厦）公用设施、设备及场所的使用、维修、养护；
- （3）住宅小区（大厦）公共区域内的清洁卫生；
- （4）住宅小区（大厦）内的治安要求、公共生活秩序；
- （5）住宅小区（大厦）道路、车辆管理；
- （6）住宅小区（大厦）智能化系统的管理；
- （7）住宅小区（大厦）社区文化活动；
- （8）住宅小区（大厦）绿化养护。

##### 5. 物业管理维修基金问题

##### 6. 有关招标投标方面应说明的问题

主要包括：委托管理期限，物业管理公共服务费的收取标准，以及其他有关问题。

## 7. 投标、开标时间

### （二）招标公告

招标公告是招标投标工作开展的一种说明，是面向社会一切愿意参加竞标的物业管理企业的一种公开性告示，招标公告的主要内容有：

#### 1. 标的

主要说明物业管理招标的项目。

#### 2. 招标的对象

规定什么样的企业可以参加投标。

#### 3. 组织机构成员名单

根据项目大小，组织成立招标领导小组或工作小组。

#### 4. 有关招标的说明

对该项目进行招标时，还需要说明的一些问题，比如：

- （1）符合投标条件的物业管理企业，参加投标应提交的文件种类；
- （2）由招标领导小组对报名企业进行资格审查；
- （3）购买标书的条件；
- （4）现场答疑会召开的时间、地点；
- （5）开标的时间，评标的方式；
- （6）以及其他有关问题的说明。

### （三）评标项目、计分方法及定标原则

#### 1. 评标项目

根据物业管理的特点以及当前我国物业管理的市场化情况，决定评标的项目为：标书、现场答辩、企业信誉三大项。

（1）标书要求。通常标书包括以下主要内容：

- ①对提高物业管理服务水平的整体设想及策划；
- ②拟采取的管理方式、工作计划和物资装备计划；
- ③管理人员的配备、培训、管理计划；
- ④管理规章制度计划；
- ⑤各项指标的承诺，为完成承诺指标所采取的措施；
- ⑥社区文化和环境文化计划；

⑦便民服务和经费收支预算计划；

⑧智能化系统的管理、维护计划；

⑨日常物业管理措施；

⑩物业维修养护计划和实施方案。

(2) 现场答辩要求。对投标的物业管理企业代表现场答辩的要求主要如下：

回答准确；语言简洁；时间掌握；逻辑性强；情况熟悉；工作思路；仪容仪表；综合印象。

(3) 企业信誉。企业信誉打分主要是到投标单位目前所开展物业管理的项目，随机调查一定户数，进行打分。打分的内容主要有：

安全保卫；环境绿化；卫生保洁；维修养护；便民服务；服务质量；社区文化；综合评价。

## 2. 计分方法

如何对以上三类评标项目进行计分，权重如何计算，应事先确定下来。对于直观的、可以比较的，能看出物业管理水平的标书应加大权重比例；而对于现场答辩，主要取决于答辩者个人的经验、表达的能力、思维方法、外部环境以及评委所提问题的难易程度，因此既要考虑答辩者情况，又不能过重，故放在第二位；企业信誉打分只表示该物业管理企业的过去和现在，而不代表该企业的未来，只能做一定的参考，故放在第三位。通常三者相比，标书的权重应超过一半。

## 3. 定标原则

根据业主委员会（开发商）组建的招标小组意见决定，通常有两种情况：

(1) 以最高分为中标者。根据评委无记名打分以后，算出来的最高分为中标单位，若出现各家相同时，则抽签确定中标；

(2) 根据评委无记名打分算出来的排序，如果第一名与第二名相差1~2分以内，由业主委员会（开发商）综合实际情况决定中标者，不一定按最高分为中标者，如果第一名与第二名相差超过2分，则由最高分中标。

# 四、物业管理招标文件与土建工程项目招标文件的比较

## （一）土建工程项目的招标文件的内容

### 1. 投标邀请信

它是业主根据既定的投标人名单，向符合资格预审条件的投标人发出参加本项目投标的邀请，或在宣传媒体（报纸、电视、广播等）上以公告方式发出邀请。

## 2. 招标工程综合说明

（1）工程名称、性质、地址、建设单位名称、电话、邮政编码、法人代表姓名、联系人姓名、监理单位名称和资金来源，及批准投资单位、文号、建设工程许可证号、开户银行账号等。

（2）施工现场所处地理位置、环境、交通条件、拆迁及“三通一平”情况，施工用地范围、面积、可提供临时用地情况。

（3）工程概况（包括招标工程范围及其中的单项、单位工程名称、建筑面积、长度、结构类型、层数、庭院工程、绿化工程等的说明），设计要求，工程地质情况的说明等等。

（4）工期，计划开竣工日期。

（5）要说明招标方式是公开招标、邀请招标还是议标。

## 3. 工程报价计算的有关规定

为统一报价范围和口径，招标文件应作出有关规定或说明。国内建筑工程招标有时提供实物工程量清单，有时不提供。

实物工程量清单是指列有实物工程分项名称和相应数量的清单。若不提供实物量清单，可规定统一按现行定额计算工程量及定额价。

工程间接费以及其他费用的计取，各投标单位须根据企业自身性质以及计费标准和规定计取。

## 4. 明确材料供应方式及材差计算方法

招标文件中应说明哪些材料由建设单位供应，哪些材料由中标单位自行采购。对建设单位供应的材料，应明确交货进度、交货地点等。

## 5. 工程价款的支付办法

招标文件中应明确工程价款的支付方式及预付款项的百分比。

中标施工企业预收备料款和已收工程款的总额不超过合同造价的 95%，其余 5% 是在竣工验收合格后支付；或者在工程竣工验收合格后支付 2.5%，保修期满再付 2.5%。

## 6. 工程质量及工期要求

招标文件中应明确中标单位必须严格按照现行的建筑工程施工验收规范进行施

工，建设单位按此进行验收，并规定经验收工程质量达到自报工程质量等级的奖励；达不到自报质量等级的罚款。

招标文件应明确开竣工日期，并具体规定工期提前奖励和推迟工期罚款的额度。

#### 7. 投标书的编制要求以及评标定标的原则

投标书的组成内容一般包括：标书编制综合说明、投标报价汇总表、投标造价书、施工组织设计等。招标文件中应明确评标定标的原则要求，也可另行制定评标细则。

#### 8. 投标保证金

为了保证投标工作的严肃性，确保投标工作的顺利进行，投标单位在领取招标文件和施工图的同时，须向招标单位交纳投标保证金。投标保证金一般按概算造价的 0.5‰~1‰ 计算。

#### 9. 投标须知

投标须知主要包括下列内容：

- (1) 承发包双方业务往来中收发函的规定；
- (2) 设计文件的拟定单位及投标单位与之发生业务联系的方式；
- (3) 解释招标文件的单位、联系人等方面的说明；
- (4) 填写标书的规定和投标、开标要求的时间、地点等；
- (5) 投标单位提供担保的方式；
- (6) 投标单位对投标文件有关内容提出建议的方式；
- (7) 招标单位拒绝投标的权利；
- (8) 投标单位对招标文件保密的义务等。

#### 10. 招标文件附件

招标文件的附件一般包括下列内容：

- (1) 招标工程范围内的设计图纸；
- (2) 招标工程范围内的单项、单位工程分部分项实物量清单；
- (3) 建设单位自行采购的材料、设备清单，等等。

### (二) 物业管理招标文件与土建工程项目招标文件比较

#### 1. 两者共同点

无论物业管理招标文件还是土建项目招标文件，两者共同点有以下几处：

(1) 都有招标须知。因为招标须知可告知投标人在整个投标活动中必须遵守各项规定和投标时应考虑的事项；

(2) 招标的形式及相配套的宣传形式也相同。比如招标形式都是：公开招标、邀请招标或议标三种，并伴随着招标公告、招标邀请函等相同的宣传方式。

(3) 招标文件的编写程序也相同。无论是物业管理招标文件，还是土建工程招标文件，编写程序、编写的方法、主要的内容都基本一致；

(4) 都有工程概况说明。物业管理招标投标文件与土建工程项目招标投标文件一样，都要编写工程概况说明。因为写标书都需要依照工程概况来分析、研究。

## 2. 两者不同点

物业管理招标文件与土建项目招标文件最大的不同点主要有：

(1) 两个招标文件的类型不同，物业管理招标文件主要是对已竣工验收的房屋及配套设施、设备、场地进行管理服务的招标文件，而土建项目招标文件主要是施工建设的招标文件，也就是在未建房子前对该房屋建造招标。

(2) 招标文件的出发点也不一样，土建招标文件主要是针对施工建设的，所以是以经济指标为主，在招标文件中含有大量的关于经济指标的要求，而物业管理是以服务管理为主要目标。因此在招标文件里大量的条文是关于怎样保证服务上水平、上档次。

(3) 物业管理需要了解的工程实际情况与土建工程项目需要了解的实际情况目的不一样。物业管理企业了解工程概况是为了今后开展好物业管理，为服务上水平早做准备，而土建工程项目的招标文件对工程概况的了解，目的是在编制标书时，需要对三材等经济指标进行计算。

## 五、物业管理招标文件编制的范例

### (一) 深圳市鹿丹村物业管理招标书

鹿丹村是市住宅局委托原市基础工程工作组开发建设的福利房住宅小区，1989年竣工交付使用，并由市住宅局委托市城建房产管理公司实施物业管理。为加强该住宅小区的物业管理，将我市物业管理竞争机制引向深入，决定采用社会公开招标方式聘请物业管理公司进行管理。

#### 一、鹿丹村规划建设基本情况

1. 总占地面积 70396 平方米，
2. 总建筑面积 110340 平方米；
3. 多层住宅楼共 24 栋，单元式住宅 1036 套（其中四房二厅 126 套、三房二厅 28 套、三房一厅 455 套、二房一厅 427 套），公寓 210 间；
4. 综合楼 1 栋（鹿丹大厦，产权属市城市建设投资发展公司，即原市城建开发处），建筑面积 10336 平方米，其中肉菜市场建筑面积 1765 平方米。
5. 公用设施及公共场所（地）情况：
  - （1）道路：车行道 9646 平方米，人行道 7186 平方米；
  - （2）绿化面积 53920 平方米；
  - （3）污水管长 1809 米，污水检查井 286 座；雨水管长 2367 米，雨水检查井 261 座，雨水进水井 71 座；
  - （4）化粪池 6 座；
  - （5）路灯 22 盏；
  - （6）垃圾箱 25 个；
  - （7）体育设施：篮球场 1 个，占地面积 500 平方米；门球场 1 个，占地面积 300 平方米；
  - （8）停车场 3 个，总占地面积 2081 平方米，车位 72 个；
  - （9）单车房建筑面积 3739 平方米，其中被改为商店的有 238 平方米（由管理处出租的有 175 平方米），被改为车管、绿化、清洁、保安等员工宿舍的有 315 平方米，被改为仓库的有 126 平方米。

## 二、物业管理的内容

1. 房屋的使用、维修、养护；
2. 区内公用设施、设备及场所（地）（消防、机电设备、道路、路灯、连廊、单车房、园林绿化地、沟、渠、地、井、管道、停车场等）的使用、维修、养护和管理；
3. 清洁卫生；
4. 公共生活秩序；
5. 便民服务网点及住宅区内所有营业场所（含综合肉菜市场的物业管理及收取管理费）、文化娱乐、体育活动场所的管理及维修养护；
6. 区内车辆行驶及停泊；

7. 社区文化活动；
8. 住宅区档案资料管理；
9. 法律政策及合同规定的其他事项。

### 三、有关说明

1. 中标单位应根据《深圳经济特区住宅区物业管理条例》及其实施细则和与  
我局签订的住宅区物业委托管理合同对鹿丹村物业实行统一管理，综合服务，自主  
经营，自负盈亏。

2. 鹿丹村委托管理的期限为 3 年。

3. 原物业管理单位在鹿丹村使用的属于该住宅小区所有的商业用房、管理用  
房及有关财产和经费应移交给中标单位。

4. 在定标后 1 个月内由我局组织移交接管工作。

5. 在定标后 3 个月内由中标单位协助我局和罗湖区住宅局组织召开业主大会，  
选举产生业主管理委员会。

6. 我局将在业主管理委员会成立后 2 个月内按《深圳经济特区住宅区物业管  
理条例》的规定划拨公用设施专用基金。

7. 我局将在定标后 1 个月内按《深圳经济特区住宅区物业管理条例》及其实  
施细则的规定向物业管理单位提供物业管理用房（177 平方米，按福利房租金标准  
计租）和商业用房（331 平方米，按微利房租金标准计租），待业主管理委员会成  
立后再按规定出售给业主管理委员会。

8. 住宅区管理服务收费收取标准执行市物价局批准的标准。

9. 在做标书时统一以 1996 年 12 月 1 日为进住时间。

10. 中标单位可按住宅区每年管理服务费基本支出的 10% 提取物业管理公司利  
润。

11. 中标单位应交纳风险抵押金 30 万元，如不能完成投标指标和市级优秀管  
理小区物业管理指标，抵押金不予返还，押金期限为 3 年。

12. 原物业管理公司市城建房产管理公司在同等条件（即分数）下可以优先中  
标。

### 四、物业管理标准及奖罚

1. 鹿丹村的物业管理标准执行《全国城市物业管理优秀小区评分标准》（80 分  
以上）以及标书、委托管理合同的有关规定。如《深圳市住宅区物业管理标准》出

台，则执行此标准。

2. 市住宅局每年对住宅区进行考核评比，如达不到上述规定要求，则可终止委托管理合同并进行财务审计，由中标单位承担违约和赔偿责任；如达到了规定要求，则按合同给予奖励。

#### 五、投标、开标时间

1. 各竞投单位应于 1996 年 11 月 29 日前做好标书，密封后送至招标领导小组办公室，逾期按弃权处理。

2. 开标具体时间另行通知。

#### 六、其他事项

1. 违反招标文件规定及在投标过程中违法违纪，或以任何方式采取不正当竞争手段的，一经查实，由招标领导小组按规定给予处罚，取消其 3 年投标资格，已经中标的终止委托管理合同，一切后果及损失由责任者自负。

2. 欢迎社会各界对此次招标投标进行监督和投诉，投诉电话：3210059、3255815。

### 标书的项目和要求

一、竞投单位拟采取的管理方式。包括：内部管理架构、机构设置、运作机制、工作流程、信息反馈渠道、控制方式等。

二、管理人员配备。包括：管理处正、副主任简历、各类人员数量、文化素质、正式工和临时工的比例、自有人员和待聘待调人员、各岗位人员的配置等。

三、管理人员的培训，包括培训计划、方式、目标等。

四、管理工作必需的物质装备计划情况。包括：管理服务人员住房、管理用房、器械、工具以及通讯、治安装备及办公用品等。

五、经费收支预算。应列明收入项目和支出项目预算，有文件规定的按规定测定，无文件规定的按市场价测定。另外应列出收支盈亏情况测算，增收节支措施。

六、管理规章制度。包括公众制度、单位内部岗位责任制、管理运作制度和管理人员考核制度。

七、住宅区档案的建立与管理。

八、各项管理指标的承诺。包括：

1. 房屋完好率；

2. 房屋零修、急修及时率；
3. 维修工程质量合格率；
4. 管理费收缴率；
5. 绿化完好率；
6. 清洁、保洁率；
7. 道路完好率及使用率；
8. 化粪池、雨水井、污水井完好率；
9. 排水管、明暗沟完好率；
10. 路灯完好率；
11. 停车场、单车棚完好率；
12. 公共文体设施、休息设施以及小品雕塑完好率；
13. 小区内治安案件发生率；
14. 消防设施设备完好率；
15. 火灾发生率；
16. 违章发生率与处理率；
17. 住户有效投诉率与处理率；
18. 管理人员专业培训合格率；
19. 维修服务回访率；
20. 居民对物业管理满意率。

九、便民服务项目。按有偿服务和无偿服务两部分逐项分列。

十、社区文化活动。包括制度建设、场地（办公、活动）安排、活动计划和效果。

十一、宣传、贯彻执行《深圳经济特区住宅区物业管理条例》及其实施细则方式和设想。

十二、整治鹿丹村环境的方案。包括整治项目、时间安排和经费来源等。

十三、提高管理服务水平新设想。

十四、愿意承受的有关奖罚。

上述项目应逐一列举，要体现出合理、先进、完备可行，招标领导小组将以此作为评标依据，根据上述项目制订具体评分标准，按照百分制进行打分。

## （二）沈阳市科学家花园物业管理招标书

## 关于公开招聘科学家花园物业管理企业的通知

各物业管理企业：

为使科学家花园的物业管理达到“一流环境、一流管理、一流服务”的标准，现决定采用公开招标的方式，面向社会选聘物业管理企业。现将有关事项通知如下：

### 一、组织领导

#### 1. 成立招标工作领导小组

组    长：	曹振家	（市委组织部副部长）
常务副组长：	白  文	（市房产管理局副局长）
副  组  长：	于  龙	（市科学技术委员会副主任）
	凌正康	（市物价局副局长）
成    员：	宋文华	（市房产管理局物业管理处处长）
	张昕光	（市科学技术委员会社会发展处处长）
	王信权	（市委组织部知工办副主任）
	何凤魁	（市物价局收费管理二处处长）
	吴德仁	（市住宅小区管理办公室主任）
	李会松	（沈河区房产管理局局长）
	王  志	（辽宁爱地房地产开发有限责任公司总经理）

科学家花园物业管理招标领导小组下设办公室，负责招标的日常工作。

办公室由以下人员组成：

主    任：	宋文华	（市房产管理局物业管理处处长）
副 主 任：	张昕光	（市科学技术委员会社会发展处处长）
	何凤魁	（市物价局收费管理二处处长）
	王信权	（市委组织部知工办副主任）

办公地点：沈阳房地产大厦（沈河区大西路287-1号）1701房间。

联系电话：22916866    22916880    22912701

#### 2. 成立评标委员会

评标委员会将由物业管理行业的有关领导和专家组成。

### 二、标的

科学家花园一体化的物业管理。

### 三、招标对象

经沈阳市房产管理局资质审查并经工商行政管理部门登记的物业管理企业。

### 四、方法及步骤

1. 符合招标条件的物业管理企业，于 1999 年 8 月 11 日 17:00 时前，到招标领导小组办公室报名，提交企业资质证书复印件、营业执照复印件、投标申请书、企业简介（1000 字以内）。

2. 招标领导小组对报名单位进行审查，确定 5 家左右物业管理企业入围投标，并于 8 月 13 日书面通知投标入围单位。没有入围的投标单位不另行通知。

3. 投标单位根据招标书的要求编制投标书（15 份），密封后于 8 月 28 日 17:00 时前，送达招标领导小组办公室。

4. 开标大会定于 8 月 31 日召开。

5. 招标其他具体问题，详见附件。

### 五、有关说明及要求

1. 中标单位应严格按照国家、省、市有关物业管理规定和物业管理委托合同，对科学家花园实施专业化统一管理。

2. 科学家花园进驻时间为 1999 年 10 月 31 日，投标单位在编制投标书时以本时间为准。

3. 中标单位在中标后 1 个月内，与市房产管理局签订科学家花园物业管理（试管）委托合同（试管期为 1 年），期满后经科学家花园业主委员会考核合格与业主委员会签订正式的物业管理委托合同。

4. 政府补贴科学家花园物业管理服务费 900 万元（分 6 年拨付），物业管理服务收费将按照“政府补贴逐渐减少，业主交费逐年增加”的原则，逐步过渡到物价管理部门核定的收费标准。

5. 科学家花园物业管理有关事宜由市房产管理局物业管理处、市小区办和沈河区房产管理局负责协调、监督和指导。

沈阳市房产管理局

1999 年 8 月 6 日

### 科学家花园物业管理招标书

沈阳科学家花园是沈阳市委、市政府为进一步营造尊重知识、尊重人才的社会

氛围而建设的,是列入沈阳市 80 个“跨世纪起飞项目”计划的全国第一座专为科学家服务的现代化智能生活园区。该园区座落于沈阳市沈河区东滨河路 100 号,毗邻万柳塘公园,现以公开招标的方式,面向社会选聘该园区的物业管理企业。

### 一、科学家花园规划建设基本情况

沈阳科学家花园由辽宁爱地房地产开发有限责任公司建设,沈阳八达建筑设计研究院设计,金帝建设公司和沈阳市第四建筑公司施工。总占地面积 25000 平方米,总建筑面积 123730 平方米。

1. 科学家花园主体为 A、B、C、D 四栋 29 层钢筋混凝土框剪结构高层建筑(地下二层),建筑面积 111903 平方米,其中公寓面积为 103000 平方米,分平层、越层两种户型,共 556 套。一栋 6 层钢筋混凝土结构综合服务楼(地下一层),建筑面积 11827 平方米。1999 年 10 月交付使用。

2. 园区总绿化面积为 1500 平方米,建有建筑小品,雕塑约 8 座;总道路面积约为 1500 平方米;步道方砖面积约为 3500 平方米;园区内设有地灯、草坪灯、路灯等照明设施。

3. 园区内设有物业管理用房,建筑面积 300 平方米;门卫室 2 处,建筑面积共 40 平方米;业主会所,位于综合楼二层,建筑面积 500~600 平方米。以上房屋产权归业主委员会所有。

4. A、B、C、D 四栋公寓一层大堂设置集中式邮箱群。

5. 综合服务楼与 A、B、C、D 四栋公寓楼为一体。内设游泳池、洗浴中心、健身房、儿童娱乐场、会议室、酒店、网球场等服务设施。其中:

游泳池:15 米×25 米,水深 1.3~2 米(设在地下室);

会务中心:300 平方米;

网球场及儿童游乐场设在顶层。

6. 园区地下一层设有机动车库、134 个停车位,每个停车位面积约为 20 平方米(开发商所有);地下二层设有非机动车库 1 座,面积约为 650 平方米。

7. 园区内设有超市,面积约为 1000 平方米。

8. 园区配备一个垃圾中转站。

9. 园区共有 10 部韩国产 LG 高速电梯,每部功率为 30 千瓦(含综合服务楼中两部电梯)。

10. 地下室设有配电房一座,四台容量各为 1000 千瓦的干式变压器。

11. 园区内设有生活蓄水池 200 立方米, 消防水池 500 立方米, 消防水箱 24 立方米, 无备用发电机组。楼内设有烟感报警、手动报警系统(包括主机、显示器), 同时, 设有喷淋系统、消火栓系统、气体灭火系统。

12. 报警、监控系统情况: 地下一层车库设有 7 个监控点, 2 个报警点, 四栋公寓楼一层共设 12 个监控点, 12 个报警点, 8 部电梯内各设 1 个监控点, 各点进入地下一层, 共设 30 个监控点, 17 个报警点。

13. 消防水泵: 自动喷淋 2 台, 每台 30 千瓦; 水泵结合器 2 台, 每台 5.5 千瓦。消火栓 2 台, 每台 55 千瓦; 生活水泵: 德国泵 6 台, 每台 22 千瓦; 排污泵: 26 台, 每台 5.5 千瓦;

14. 供暖情况: 园区供暖锅炉房设在地下一、二层, 采用 10 台 2 吨法国燃油锅炉独立供暖; 2 台水质净化设备; 油罐 4 个共 60 立方米; 循环泵 6 台, 每台 15 千瓦; 补水泵 4 台, 每台 5.5 千瓦; 加压泵 16 台, 每台 11 千瓦。

15. 园区设单元对讲门 4 组, 无门禁系统。

16. 园区设有局域网系统(100M 服务器两台)、三表出户系统、安全监控系统、综合布线系统、联网对讲系统和有线电视系统。

17. 地下室设有空调器 8 台, 每台 5.5 千瓦; 通风机组 34 台, 每台 5.5 千瓦。

## 二、物业管理内容

1. 房屋的使用、维修和养护;

2. 园区内公用设施、设备及场所(消防、电梯、机电设备、道路、路灯、车库、园林绿化、窨井、管道、停车场等)的使用、维修、养护和管理;

3. 园区供暖;

4. 清洁卫生;

5. 公共生活秩序;

6. 园区内所有营业场所, 文化娱乐、体育活动场所的管理及维护;

7. 园区内智能化系统的管理、维修和养护;

8. 园区内车辆行驶及管理;

9. 园区档案资料管理;

10. 社区文化活动;

11. 法律政策及合同规定的其他事项。

## 三、有关说明及要求

1. 中标单位应严格执行国家、省、市有关物业管理规定和物业管理委托合同，对科学家花园实施专业化统一管理。

2. 科学家花园委托管理合同期限为五年（从 1999 年 11 月 1 日至 2004 年 10 月 31 日，含试管期 1 年）。

3. 中标单位于中标后一个月内与沈阳市房产管理局签订科学家花园物业管理（试管）委托合同，参与科学家花园的竣工验收与移交，并派 3 名工程师以上职称的技术人员和数名电工参与智能化系统及电梯、消防等机电系统的安装、调试、验收和培训。

4. 定标后，中标单位即介入前期管理，在综合楼未交付使用前由开发商免费在园区内提供临时办公用房。

5. 中标单位必须参与业主室内智能化设备的安装、测试、验收等工作，保证业主室内智能化设备运行正常。

6. 物业管理用房、业主会所由开发商无偿提供，由中标单位代管，待科学家花园业主委员会成立后正式移交。

7. 科学家花园物业管理服务收费标准由物业管理企业根据服务内容、服务深度核算（不含电梯运行费），待中标以后向市物价局申报收费标准，市物价局在征求市房产局意见后，核定具体收费标准，电梯运行费暂按市物价局核定的标准执行，业主入住半年后，由物业管理企业根据电梯日常运行实际支出费用，重新核算收费标准，并在征得业主委员会认可的基础上，报市物价局核准。

8. 科学家花园供暖由物业管理企业负责，采暖费暂按市物价局核定的标准执行，一个采暖期后，由物业管理企业根据实际支出费用，重新核算收费标准，并报市物价局核准。

9. 中标单位必须加强科学家花园的管理工作，不允许出现违章装修、搭建或预留安装口和预埋管线造成破坏现象；不允许安装有碍观瞻的防盗网和窗罩等设施。

10. 科学家花园每栋公寓设有集中式邮箱群，不允许业主再随意加设信报箱。

11. 科学家花园进驻时间为 1999 年 10 月 31 日，投标单位在编制投标书时以本时间为准。

12. 经审定入围的投标单位须缴纳 15 万元投标保证金。中途退标者，投标保证金不予退还。开标后，未中标单位的保证金予以退还。中标单位的保证金将转为

风险抵押金。如未完成投标书承诺指标或2年内未达到国家物业管理优秀示范小区标准的,抵押金不予返还。

13. 投标单位必须根据本招标书提供的条件认真研究,仔细做好投标书,若在投标书中提出增设规划设施以外其他设施的,视为投标单位自愿承担费用,中标后须在承诺期限内予以实施。

#### 四、物业管理标准及惩罚

1. 科学家花园的物业管理标准执行《全国城市物业管理优秀小区、大厦考评标准》以及物业管理委托合同的有关约定,2年内必须达到国家物业管理优秀小区标准。如投标书中有关指标超出上述标准,以投标书为准。

2. 市房产管理局每年对科学家花园物业管理进行考核,如达不到上述规定要求,出现重大管理失误或居民投诉多、管理服务水平下降等现象,可终止委托管理合同并进行财务审计,由中标单位承担违约和赔偿责任。

#### 五、投标、开标时间

1. 各参加投标物业公司应做好投标书(15份),并于1999年8月28日17:00时前,送达招标工作领导小组办公室,逾期按弃权处理。

2. 开标时间为1999年8月31日。

#### 六、其他事项

1. 科学家花园物业管理招标投标所需图纸资料,由招标工作领导小组办公室提供。

2. 违反招标文件规定或投标过程中有违法、违纪、违规行为的,一经查实,取消本次投标资格;已经中标的,终止委托管理合同,一切后果由责任者自负。

欢迎社会各界对此次物业管理招标投标工作进行监督。

监督电话:22916866 22916880

#### 标书及答辩的项目与要求

##### 一、标书(总分100分)

##### (一) 物业管理服务的整体设想及策划

根据有关法规、政策、标准及科学家花园的特点,提出整体设想及策划:

1. 高标准、高水平管理的措施;
2. 管理深度和广度的做法;

3. 超前性、创造性、全方位服务的意识；
4. 创造洁净舒适、安全文明、环境优雅园区的设想；
5. 体现社区文化、环境文化特色的物业管理典范模式；
6. 管理学前沿理论的掌握及运用。

#### (二) 拟采取的管理方式、工作计划和物资装备情况

管理方式，包括（但不限于，下同）：内部管理架构、激励机制、监督机制、自我约束机制和信息反馈渠道及处理机制。

工作计划，包括：工作流程、各项管理服务项目和环节所需的长远计划和短期安排。

物资装备，包括：管理用房、器械、交通工具以及通讯、安全防范装备及办公用品等。

#### (三) 管理人员的配备、培训、管理

管理人员配备，包括：管理处主任、副主任简历，各类人员数量和专业素质，各岗位人员配置；

管理人员培训，包括：对各类管理人员的培训计划、方式、目标及言行规范，仪容仪表、公众形象等；

管理人员的管理，包括：录用与考核、竞争机制、协调关系、服务意识、量化管理及标准化运作等。

#### (四) 管理规章制度和房屋档案的建立与管理

管理规章制度，包括：公众制度、单位内部岗位责任制、管理维护运作制度及标准、管理人员考核制度及标准。要求符合规范，体现高标准、高档次、科学合理、详细完备。

科学家花园档案的建立和管理，包括：竣工验收资料、房屋的单体竣工图、住房档案、装修管理档案、维修档案、巡视档案、运行档案、投诉与回访记录、其他管理服务活动记录及档案。

#### (五) 各项指标的承诺及为完成承诺指标采取的措施

各项指标，包括：

1. 房屋及配套设施完好率；
2. 房屋小修及时率；
3. 保洁率；

4. 维修工程质量合格率及回访率；
5. 路灯完好率；
6. 区内治安案件发生率；
7. 大型及重要机电设备完好率；
8. 消防设施完好率；
9. 违章发生率与处理率；
10. 业主满意率；
11. 业主有效投诉率与处理率；
12. 绿化完好率；
13. 道路完好率；
14. 其他有关指标。

以上各项指标均需注明有关规范、标准、依据和计算测定依据以及承诺所采取的措施。

#### （六）社区文化活动及园区环境

社区文化活动，包括：对社区文化与物业管理关系的认识及应用；社区文化的总体目标，根据科学家花园特点提出的社区文化活动计划以及制度建设和场地安排。

园区环境，包括：园区文明洁净、环境管理规范、环境设施完备、防止各类污染等。

要求：有特色、有深度、有影响。

#### （七）便民服务和经费收支预算

便民服务须按有偿服务和无偿服务逐项分列。有偿服务项目及标准应符合有关规定，价格合理；无偿服务应注明服务深度。

经费收支预算，包括：应列明项目收支预算，有文件规定的按规定测定，无文件规定的按市场价测定。另外应列出收入盈亏情况测算和增收节支措施，体现科学家花园管理经营发展后劲。

#### （八）智能化系统的管理、维护

1. 智能化系统的日常运行及维护方案，充分发挥其在管理中作用的设想；
2. 巡逻线路的最佳选择；
3. 园区报警的应急处理。

### （九）日常物业管理

1. 业主入住期间的管理方案，包括：入住仪式，办理有关手续，便民服务，为业主排忧解难的措施；
2. 保护智能化系统的预埋管线及各种公共管线设施的措施；
3. 根据入住前后及各个管理时期的特点，采取相应的安全防范措施；
4. 对房屋装修的监督管理方式、措施和所达到的效果；
5. 业主被盗和车辆丢失的责任和承诺；
6. 对科学家花园内商业用房的装修及规范化管理。

### （十）物业管理维修、养护计划和实施

根据房屋的使用年限和房屋共用部位、共用设施设备维修基金和房屋维修养护费的建立情况，提出对房屋的定期修缮和日常维修计划、方案、标准和实施效果。

上述十个项目应逐一列举，体现合理、先进、周密、可行。评委根据标书的评分标准进行分项评分，计算出各单位的标书得分。

标书可以在开标大会前一天拆阅，保障每位评委对每份标书有足够的研阅时间。

### 二、现场答辩（总分 100 分）

由评委对参加投标单位的经理、管理处主任二人分别提问，提问内容限于标书及科学家花园管理事项。根据答辩标准，以及答辩人的仪表、态度、信心、逻辑性及法规知识、情况熟悉程度、准确性等，进行综合评分，计算出各单位的答辩得分。

### 三、业主意愿调查（总分 100 分）

由招标工作领导小组办公室组织科学家花园的所有业主对投标单位信誉排名次，由招标工作领导小组办公室根据排名情况计算出各单位的企业信誉得分。

### 四、评分原则

标书、答辩和业主意愿调查各为 100 分，权重系数分别为 0.5、0.25、0.25，三项之和满分为 100 分。评委在开标会上对各参加投标单位的标书、答辩逐项进行无记名评分。评委可以提前在封闭状态下阅读标书。其中标书和答辩两项计时分，去掉各小项的最高分和最低分，取平均分，再加上业主意愿调查得分，得出其综合总分（总分取到小数点后 2 位），总分最高者中标。若出现两家或数家最高分相同的情况，则由抽签决定。

## 第四节 物业管理投标书的编写

物业管理投标书是物业管理企业为取得目标物业的管理权，递交给业主委员会（开发商）组建的招标投标小组，就目标物业管理的各有关事项分析起草的文件。这是物业管理招标活动中进行决标的重要依据，各个物业管理企业都十分重视投标书的编写工作。从目前全国物业管理招标投标活动中，竞争最激烈的还是投标书的质量问题。

### 一、物业管理投标书的写作要求

物业管理企业为了使自己投标书能竞标成功，特别注意标书的质量，在编写的过程中应做到以下几点：

#### （一）针对性强

投标的目的就是为了在招标活动中成功。因此在编写标书、确定方案时，一定要有针对性，如何保证自己的竞标方案具有针对性呢？

##### 1. 现场调查

为了使标书的针对性强，首先要到目标物业进行实地调查，了解物业情况、熟悉周边环境，调查住户（开发商）对物业管理的要求与希望，以及政府对该目标物业管理的有关要求、批文等等。

##### 2. 分析研究

根据调查情况，认真客观地进行分析，并结合本企业的实际找出目标物业开展物业管理的优势和劣势。

##### 3. 拟制管理方案

根据现场的调查，又经过理智地分析研究，更重要地是结合本企业物业管理经验，认真地拟制管理方案。

这样编写的标书，有的放矢，针对性强，说服力强，能够增加评标专家对该企业物业管理水平的认可。

#### （二）可操作性强

##### 1. 为什么对标书提出可操作性要求

物业管理的投标书，本质上就是物业管理企业根据对目标物业状况的了解，利用自身管理经验和知识编制的目标物业管理方案。因此，标书里的各项管理措施与方案，必须结合目标物业的实际，具有可操作性，让业主委员会（开发商）组建的评标小组深感此方案的可行性，能初步预见上述管理方法和措施实施后的效果。

## 2. 如何达到可操作性

业主委员会（开发商）组建的评标专家非常重视标书的可操作性。因此，如何使标书达到可操作性，是各物业管理企业需认真研究的。一般应努力做到以下 3 点：

（1）标书中要根据目标物业提出切实可行的物业管理方法和措施，要充分考虑到管理服务对象的接受程度。目标物业的不同（如普通住宅小区、高档写字楼、公寓、别墅等等），其业主（住户）的经济收入，文化程度不同，那么对物业管理的要求也不同，标书则要针对不同的消费群体，提出适合其管理的方案。

（2）标书中所提出的管理方法和措施要与现行的法律、法规相一致。也就是说所制定的方法和措施必须在法律、法规的框架中运行。物业管理在我国还是新生事物，许多人还不了解；一些物业管理企业往往参照国外的一些成功的经验与方法来提出管理方法的，这有时会脱离国情，脱离了目前各地方政府对物业管理制定的一些法规要求。这样的标书即使做得再完美，也难以进行操作。

（3）所提的管理方案，必须在经济（管理费的收支）上基本平衡。物业管理是有偿服务，物业管理企业开展的工作又是企业行为。因此，它有一定的经济要求。我们在制定各类管理方案中，不主张带资或亏本经营，这不符合企业运作的规范，作为一个企业追求利润、追求产值是合理合法的。虽然当前物业管理处在初始阶段，许多企业处在保本经营阶段，但不需要做出亏本经营方案。如果一个企业没有利润，它不可能，也做不好其管理服务，那么它所做的标书有可能是一个诱饵（类同于建筑类招标中的钓鱼工程）。一旦中标以后，就产生两种可能性，一是在具体核算成本以后，就会提出重新制定收费标准；二是收费标准不变，则修改服务项目和内容，管理水平降低。所以评标小组专家对管理方案中的经费通常要求企业持平，甚至略有盈余，这样的方案才算好方案，正如业主们常说的“双赢”方案，具有可操作性。

## （三）体现企业的优势，体现专业水平

物业管理企业所做的标书既是对目标物业管理运作的专业方案文件，同时又是

展现本企业的管理优势及特点，向业主委员会（开发商）组建的评标专家推销自己的良机，以期得到大家的认可与好评。因此在标书里围绕着招标文件所提出的各项管理要求时，一定要结合自己优势展开，那么如何体现自身的优势呢？

#### 1. 针对目标物业的某个特色来谈自己的优势

每个物业管理企业在长期管理服务工作中都形成了自身的特色、优势，形成了自己的作风与工作方法。因此，在标书里应把自身的优势、特点告诉专家评委，但为了防止“王婆卖瓜，自卖自夸”嫌疑，必须针对目标物业的某个特色来谈自己优势。例如，对工薪阶层居住的高层楼宇的住宅，某物业管理企业针对高层设备维修费用大，业主（住户）经济承载能力有限的特点，根据自己企业拥有国家认可的电梯维修技术营业执照，可以开展电梯维修业务，向业主（住户）承诺，一旦中标以后，则对高层电梯设备维修费用，按照国家标准的60%计算，一年电梯的保养费节约近8~9万元，这是一个不小的数字。又如高档别墅区的治安管理，业主（住户）对治安工作尤为关注，某物业管理企业针对这一情况，介绍本企业治安管理的优势：保安人员素质一流，技术全面，责任心强，全是武警部队复员的战士，而且在全市的保安队伍会操中都是第一名等等。

#### 2. 注意竞争对手，重点突出宣传：我有人无，人有我强

每个物业管理企业都重视发挥自己专长，然而有些特长，大家都有，或者近似雷同，其效果也就不明显。为此，我们在介绍自身优势时，重视宣传“人无我有，人有我强”的特色，比如南京百家湖全国招标时，有的企业打出了本企业在全国同行中第一个贯标14000来说明自己的优势；有的企业则宣传自己的规模效应，体现自己的管理水平，以反映本企业的综合实力。

### （四）顺应业主委员会（开发商）的意愿

投标的目的是取得目标物业管理权，因此，在编写投标书时，一定要按业主委员会（开发商）成立的招标小组所提出的要求，去组织方案设计，这样才能使所做的标书得到评委的认可。事实证明，如果不按招标领导小组事先约定的招标文件的要求去做，很难取得目标物业的管理权。

## 二、物业管理投标书的编写内容

投标书在内容上必须严格根据招标单位发出的《编制标书的项目和要求》来编

制。由于招标物业的具体情况不同，招标单位的要求不同，因此投标书内的项目和要求也各不相同。通常物业管理投标书项目主要有以下 11 项。

### （一）管理方式

投标单位主要是依据招标的物业现状以及自身的专业经验和优势，选择最适合的招标物业的管理方式。比如选择独资管理形式，还是股份制管理形式，抑或是有限责任公司的管理形式等等，对目标物业的管理与现在物业管理企业正在管理的物业之间采取形式的联系等等。

### （二）管理组织架构

所谓管理组织架构就是介绍目标物业的组织机构，根据目前我国物业管理发展情况来看，物业管理组织机构有三个特征：

#### 1. 管理体制

管理体制主要有三类：

- （1）总经理负责制；
- （2）董事会下三总师负责制；
- （3）董事会下的总经理负责制。

#### 2. 管理方法

目前国内的管理方法一般有两种：

（1）垂直领导方式。（有的称之直线式管理模式）。优点是政令畅通，管理到位，管理层直接对成本、对管理质量负责。缺点是人力资源分散，横向协调配合困难。

（2）矩阵式领导方式。这种方法优点是充分利用人力资源，调动各方面积极性，可采用现代化管理手段进行管理。缺点是组织结构稳定性较差，人员经常变动，容易形成多头领导。这种方法适用于多品种而且已形成规模的物业管理。

#### 3. 机构的设置

根据管理物业的多少，以及业主（住户）的需求来确定管理组织机构。目前我国物业管理体制下管理机构有以下几种：

（1）三部一室。即机构具体设置为：办公室、财务部、管理部、工程部。

（2）四部一室。即机构具体设置为：办公室、财务部、管理部、工程部、经营服务部。

(3) 六部一室。即机构具体设置为：办公室、财务部、管理部、工程部、房产部、社区文化部、公关部。

除了机构明确以外，对参加管理服务人员的素质构成要进行策划、培训。比如目标物业的管理经理、副经理，他们的文化层次，年龄结构，工作经验，都应明确规定下来。然后对从事目标物业管理服务的人员结构也要明确，对他们的文化素质，工作能力，基本条件都要提出要求，甚至要制定好接受目标物业管理以后的人才培训计划。

### (三) 管理费用的收支预算方案

经费是物业管理运作的基础与保证，所以对目标物业必须要进行经营测算。测算应本着“实事求是”、“取之于民，用之于民”、“住户至上服务第一”、“根据物业功能，分层次收费”等原则进行。

#### 1. 收入测算

物业管理费用主要来源于物业管理服务收取的各类费用。因此，该收的费用都要收齐，不要漏项。通常收费的项目有：

- (1) 目标物业的管理费用。按照政府物价部门核准的标准进行测算。
- (2) 物业管理企业根据所给的营业用房而开展“三产”经营获得的收入。
- (3) 维修基金每年可取的利息金额。
- (4) 其他方面的服务收入。

#### 2. 支出预算

围绕着目标物业开展管理服务所支出的成本核算。通常有：

- (1) 人员工资、福利、津贴和奖金，以及其他各类保险支出。
- (2) 各类管理服务的成本开支。例如，能源有水、电、气、汽油等的消耗；各种设备的添置；各类服务所需要的消耗品；例如庭园绿化中的种子、化肥等。
- (3) 物业管理企业正常办公、管理服务所需要的各项开支。
- (4) 其他有关各项的开支等。

通常根据招标文件的要求，要进行3年预测计算。

### (四) 管理操作

这部分要求细化，它体现出物业管理企业的管理水平、管理质量，以及规范化管理的标准，从这些制度中可以看出物业管理企业的实力、能力，所以各物业管理

企业都对此很重视。其通常分为两部分：

1. 规章制度部分

根据目标物业的情况，认真制定相应的规章制度。通常物业管理规章制度分为：

(1) 公众管理制度，主要包括：

- ①业主公约；
- ②精神文明建设公约；
- ③楼宇使用及维护管理规定；
- ④装修管理规定；
- ⑤治安管理规定；
- ⑥清洁卫生管理规定；
- ⑦消防管理规定；
- ⑧机动车辆管理规定；
- ⑨环境保护管理规定。

(2) 岗位责任制度，主要包括：

- ①管理处主任岗位职责；
- ②管理处主任助理岗位职责；
- ③环境主管岗位职责；
- ④保洁员岗位职责；
- ⑤保安主管岗位职责；
- ⑥工程主管岗位职责；
- ⑦维修人员岗位职责；
- ⑧会计人员岗位职责；
- ⑨行政人员岗位职责。

(3) 内部管理运作制度，主要包括：

- ①员工行为规范；
- ②培训制度；
- ③考核制度；
- ④奖惩制度；
- ⑤回访制度；

⑥来访、投诉处理制度等。

2. 根据目标物业，确定各管理岗位工作人员的职责

管理岗位主要有：

①保安；

②机电维修；

③清扫保洁；

④园林绿化；

⑤电梯操作；

⑥社区文化。

#### （五）管理目标，经营管理宗旨、方针

投标书中应表明投标单位对目标物业的管理目标、管理方针、管理宗旨，便于业主委员会（开发商）成立的招标领导小组及评委们更加清楚理解物业管理的理念、宗旨。例如某物业管理企业投标某商住楼时，提出管理目标：树立“服务至上，客户第一”的管理思想，达到一流管理、一流形象、一流效益，以促进后期的楼宇租售；提出管理经营方针：保本经营、独立核算、自负盈亏，开展一业为主，多种经营，求得自身的生存与发展。

#### （六）便民服务措施

物业管理是有偿的服务活动，这是其性质所决定的；然而开展物业管理并不是一味只追求经济效益，而是要正确处理好社会效益，环境效益与经济效益的三者关系，使之有机的统一。一些物业管理企业，在开展物业管理有偿服务同时，还向业主（住户）公开承诺无偿便民服务项目若干项，深受业主（住户）的欢迎与好评。

#### （七）社区文化

随着一幢幢楼房的建好，新的社区环境形成，人们从熟悉的环境搬到了不熟悉环境，特别是老年人的“高楼病”多了，孩子也变得孤独了。为此，社区文化的重要性越来越被老百姓看重，成为购房中的一个重要因素。物业管理企业在写投标书时，应认真考虑社区文化的开展，制定有关社区文化制度，安排好各类社区文化活动，使住宅小区内的业主（住户）不仅享受到物质文明，也享受到精神文明。

### （八）管理指标的承诺

物业管理是新生事物。国家为了规范与指导物业管理，对一些管理服务也相应地做出了一些基本要求。作为投标的物业管理企业，针对目标物业，对照国家有关的规定，向业主委员会（开发商）做出相应的承诺。通常有以下主要内容的承诺：

- （1）房屋及配套设施的完好率；
- （2）房屋零修、急修及时率；
- （3）维修质量合格率；
- （4）清洁保洁率；
- （5）道路车辆完好率；
- （6）小区治安案件发生率；
- （7）业主综合服务满意率；
- （8）绿化完好率；
- （9）重复维修率；
- （10）住户有效投诉率等。

### （九）档案资料的建立与管理

为了使物业管理规范化、程序化，为了对物业状况进行连续化记录，并保留资料，需要建立档案资料管理。投标的物业管理企业应对建立档案管理制度提出相应设想：是否建立单独的档案室，还是放在办公室合署办公；派几位同志负责档案管理；管理的程序图；采用什么样的档案管理制度，是否实行现代化、系统化、科学化、规范化的电子计算机管理档案等等。

### （十）提高物业管理服务水平的新设想

物业管理企业在对目标物业进行投标时，也需要表明本企业对未来物业管理上水平、创一流、达国优提出一些设想，使人们感到实实在在，同时又大胆创新。例如，某物业管理企业对目标物业经过调查之后，对未来目标明确提出，接管后一年达到市优，二年达到省优，三年达到国优，在达到国优时，一定通过 ISO9002 贯标，使物业管理质量标准化、规范化，令人可敬、可佩、可信。

### （十一）物业管理企业愿承受的有关奖罚

作为投标的物业管理企业，在系统地阐述了本企业对目标物业管理的各项设

想、措施之后，需要在最后进行高度地概括与承诺。即向业主委员会（开发商）承诺自己有能力、有决心管理好目标物业，并表示管理好了怎么办，管理不好愿意承担什么处罚。例如某物业管理企业在对待奖惩最后表态：有信心、有能力管理好住宅小区，管理好了以后并不是为了追求更多的奖金，而是追求更多的任务；如果管不好，一年以后便主动退出来，并愿承担标书里的经济惩罚。

### 三、标书编写的组织

标书要在招标公告发布后近一个月内时间完成是一件非常艰巨的任务。必须要认真地组织编写。

#### （一）人员组成及机构的设立

一个物业管理企业对某项目标物业决定招标的决心已下，就需要全力以赴，为了使本企业所做的标书竞标成功，首先要组成领导机构，选择编写标书人员。

##### 1. 领导班子组成

根据目标物业的大小、招标规格、档次，以及本企业对投标意图高低，来成立编写标书的领导小组。

如果本次投标的物业规模大、条件好，同时又是国家重点项目，对物业管理企业是一次难得地宣传机会，经过商议决定要拿下这次招标，那么主要负责同志——经理应亲自参加。一方面体现经理重视，鼓励编写人员努力工作；同时在编写标书过程中，一些重要措施，一些承诺，一些投入，由于经理直接参加，情况熟悉、表态快、节约时间、效果好。如果达不到上面要求，仅仅把这次招标投标作为练兵活动，中标更好，不中标也不妨，在这样指导思想下，那么经理不一定直接参加标书编写领导小组，由经理选择一位助手担任，到定稿时把一下关即可。

##### 2. 编写人员的挑选

标书的编写人员要根据目标物业的不同来挑选有关人员参加。

例如，对于高层楼宇管理，往往是设备管理最为复杂、最为重要，是一个难点。因此，对高层楼宇的投标，要组织熟悉设备维修的管理人员参加。而对住宅小区的投标，尤其是高档别墅的投标，其公用设备就没有高层楼宇那样重要了；相反，对环境、对绿地要求，对治安管理的考虑，则又高于高层楼宇，就需要选择熟悉这方面的人才加入到编写队伍中来。

## （二）标书的整体性把握与控制

招标投标从某种意义上来讲就是对物业管理企业家们进行考试。投标书则是企业经理们的论文答卷。作为一本标书应体现企业经理们管理企业的理念、经营的思想、管理水平。因此，作为编写标书的负责人来讲，首先要确定一个中心思想、一个管理蓝图、一种管理模式，也就是从整体性高度把握好。如果整体性把握不好，或者说站得高度不够，所做的标书就有可能产生漏洞，或者显得单薄，或者不规范。为了使标书的整体性把握好，在写目标物业的投标书前，有关领导、编写人员应坐下来深入地讨论几次，确定好方向，把握好整体性，然后把目标分解到个人进行操作，作为编写组负责人，应根据整体性要求对标书进行控制，把好方向，防止偏离其轨道。

## （三）分工与合作

### 1. 分工

一本标书好几十万字，有的分为几个分册，内容广泛、涉及面宽、要求高、时间短（往往公告发出一个月内就要送标书），如果仅仅靠1~2人动笔是不可能完成任务的，必须进行分工，根据标书的总体思路，工作内容项目，分成若干块，再由参加编写标书的同志各负责一块，分工合作来完成。

### 2. 合作

为了保证标书的质量，同时体现集体的智慧，一般由个人分工负责写的某一部分标书完成以后，应交换进行修改、补充、完善，然后汇总为初稿。

### 3. 审查

初稿完成以后，由编写组领导人员按照标书的内容，以及开始制订的思路要求、标准来对标书进行阅读、审查。防止自己编写的标书自己审阅难于发现问题，通常审阅标书人是选择没有参加编写标书的人来看标书，这样容易发现问题，帮助把关。

如果企业领导没有参加标书编写工作，那么最后定稿应由企业领导来审阅，这样有两点好处：一是领导具体了解了标书的整个内容，为今后管理带来方便；二是对目标物业的有关制定的方针政策以及涉及到企业利益之事，领导通过阅读标书后给予把关，符合企业利益、符合领导想法，就同意认可，不同意则予修改。

如果企业领导参加了编写标书的领导小组，可以先请1~2位熟悉物业管理工

作的内行（专家）帮助审阅，然后再请企业领导过目。

通过分工、合作、审查的三个步骤所写出的标书应该反映出本企业的水平与要求。

## 四、投标书的范例

### 深圳万科物业管理公司关于鹿丹村物业管理的投标书

#### 第一节 公司情况介绍

深圳万科物业管理公司成立于 1992 年初，乃万科企业股份有限公司全资附属机构。现有总资产 1300 万元，各类专业服务人员逾 200 余人。今日，本公司已跃居为鹏城最具规模及极负盛誉的物业管理机构之一。专业提供全方位的物业管理服务、保安服务、清洁服务、维修服务、家政服务及汽车美客服务。通过多年来的实践，我们在市场上取得了一席之地，为社会树立了健康、完善的物业管理形象，创立了具有万科特色物业管理模式，这主要是公司管理层正确的领导，不断追求一流的进取精神，全体员工的勤奋工作和对员工系统的专业培训，并为顾客提供高水准之服务。此外，我们还致力于为受托管物业提供完善之财务与日常运作管理，并高瞻远瞩，为顾客长远之需求作出布署。

公司管理的“天景花园”、“威登别墅”等住宅小区，连续三年被评为深圳市“文明住宅小区”、“安全文明小区”、“内部保卫先进单位”、“十佳卫生单位”、“创建国家卫生城市先进单位”等多项殊荣，1995 年“天景花园”更荣获国家建设部“全国城市物业管理优秀示范小区”的最高荣誉。1996 年“荔景大厦”荣获国家建设部“全国城市物业管理优秀示范大厦”。公司的管理模式多次被电台、电视台、《深圳特区报》、《深圳商报》等媒体报道，天景花园首创的由住户组成的“业主管理委员会”参与小区管理这一共管模式也被深圳市“人大”纳入《深圳经济特区住宅区物业管理条例》予以立法，公司并于 1993 年成为深圳市物业管理协会首批会员单位（表 2-5-1）。公司总经理陈之平被评为 1994 年深圳市“十大杰出青年”，并当选为深圳市青年联合会委员、深圳市青年企业家联合会会员。

表 2-5-1 深圳万科物业管理公司荣誉录

时间	受表彰部门	奖励	授予者	
1990 ~ 1992 年 1992 年	天景花园	1. 创建国家卫生城市先进单位 2. 社会治安综合治理先进单位 3. 文明住宅小区	深圳市罗湖区人民政府 深圳市罗湖区黄贝街道办 深圳市住宅局	
1993 年	天景花园	4. 创建国家卫生城市先进单位 5. 文明住宅组团 6. 绿化先进单位 7. 安全保卫工作先进单位 8. 卫生达标单位 9. 特殊贡献奖	深圳市人民政府 深圳市住宅局 深圳市罗湖区人民政府 深圳市罗湖区公安分局 深圳市爱卫会 万科集团公司	
1994 年		10. 文明住宅组团 11. 文明安全建设“ 模范小区 ” 12. 安全保卫工作先进单位	深圳市住宅局 深圳市罗湖区人民政府 深圳市罗湖区公安分局	
1992 ~ 1995 年 1992 ~ 1995 年 1995 年		13. 社会治安综合治理先进单位 14. 住宅小区管理先进单位 15. 安全文明小区 16. 第三次全国城市卫生检查及 环境综合治理先进单位 17. “ 优秀停车场 ” 管理单位 18. 全国城市物业管理优秀示范 小区 19. 安全保卫工作先进单位 20. 先进集体奖	深圳市罗湖区黄贝街道办 深圳市罗湖区房管局 深圳市人民政府 深圳市爱卫会 深圳市公安交通管理局 国家建设部 深圳市罗湖区公安分局 万科集团公司	
1996 年		21. 先进内保单位 22. 深圳市住宅区行业卫生 “ 十 佳单位 ”	深圳市罗湖区公安分局 深圳市爱卫会	
1993 年		威登别墅	23. 文明住宅组团 24. 安全保卫工作先进单位	深圳市住宅局 深圳市罗湖区公安分局
1994 年		威登别墅	25. 文明安全建设“ 模范小区 ” 26. 文明住宅组团	深圳市罗湖区人民政府 深圳市住宅局
1995 年			27. 创建国家卫生城市先进单位 28. 安全文明小区 29. 创建国家卫生城市先进单位	深圳市罗湖区人民政府 深圳市人民政府 深圳市罗湖区人民政府

时间	受表彰部门	奖励	授予者
1995 年	荔景大厦	30. “优秀示范停车场”管理单位	深圳市公安交通管理局
		31. 先进内保单位	深圳市罗湖区公安分局
		32. 安全文明小区建设先进单位	深圳市罗湖区人民政府
		33. 市卫生单位	深圳市爱卫会
1996 年		34. 全国城市物业管理优秀示范大厦	国家建设部

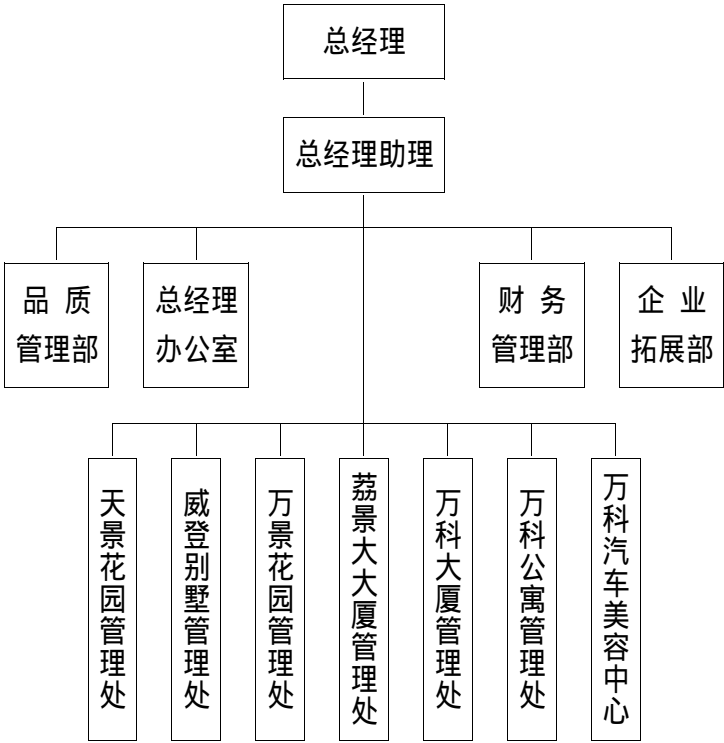


图 2-5-3 公司管理架构图

本公司采用了将总经理负全权责任的垂直指挥职能与职能部门的专业职能结合起来，即保证了公司一把手对各部门的直接领导指挥，充分掌握全局情况，把握主方向，正确决策，又能够放手授权给公司管理执行层去操作具体工作的进行。而作为基层作业层的各个管理处，则能够在各职能部门的指导、监控和考核下依照明确

的目标和要求具体工作。在实际工作中，本公司还非常重视各类有效会议的召集，如职能部门每周一的例会，各管理处主管每日的晨会等。会上，反应情况，汇报工作，讨论问题，制定措施；会下，监督检查，了解情况，捕捉信息，观察动向，细微周密科学的管理体制时刻把握着公司正常运作的脉搏。

向管理要效益是本公司做好物业管理工作的基本出发点，也是公司生存和发展的客观要求。我们积极走向社会、走向市场，适应社会、适应市场，以市场机制来调节我们的行为，不断修正我们的管理方式和策略，最大限度地获取经济效益、社会效益和环境效益，并且坚持三个效益的统一和协调。在内部管理上，我们始终坚持优胜劣汰的竞争原则。“平平淡淡就是错，无功就是过”，是我们判断员工合格与否的标准。每个主管以上干部必须同时担负三项工作，否则就是不称职。竞争机制的引入，为公司始终以健康向上一往无前的精神风貌发展壮大，提供了人力资源保障。

概括地说，本公司的运行机制包括以下内容：

一、树立企业人才观，为人才的脱颖而出和健康成长创造良好的外部环境，在用人方面，形成“能者上，庸者下”、“无功就是过，平平淡淡就是错”的企业人才观，坚决摒弃论资排辈的陈旧观念，明确考核管理处主任的唯一标准是能否为企业、为公司多创效益，包括社会效益和经济效益。

二、建立有效的激励机制，努力提高员工的整体素质

公司把对员工的业务培训放在公司发展的重要位置，每年都制定全年培训计划，包括内部培训、外聘培训、外送培训，规定主任主管都要持证上岗，都必须会操作电脑，会驾驶机动车辆等。

三、建立有效的激励机制，努力培养员工奋发向上的精神风貌

机制包括三种激励，一是荣誉机制，二是参与激励，三是物质激励。公司召开的由各管理处主任参加的行政例会，经常邀请各级主管和普通员工代表参加，让他们了解公司的计划、目标、存在问题、发展规划等，每年春节都要宴请部分员工的家属，并进行座谈。公司领导首先对夫人们的支持表示深切的谢意，使得她们很感动，并表示今后将一如既往的支持丈夫的工作。公司十分关心员工的福利，努力争取住房困难的解决，每年组织员工外出集体活动，包括去香港及国外旅游，既调节了身心机能，更开阔了眼界。

四、努力塑造企业形象，增强员工的自信心和认同感

公司非常重视社会形象的宣传，凡对外宣传之事都由公司领导亲自抓，在规范企业形象上坚持从大处着眼，从小事做起，从策划对外宣传上，从抓企业管理现场上，甚至对员工着装、接听电话用语、行走站立姿式、与住户讲话语气语调态度上、进入住户家从敲门力度到工作完成后如何退出等都有明确的行为规范要求，公司通过教育，既培养了员工的素质，又向社会公众展示了“万科物业人”的精神风貌。

公司倡导的是以人为中心的“人力资本”思想。一位日本经济学家曾这样比较过日美两国经济管理方式的差别：美国的制度像是一列由两三台强力机车牵引但车厢本身没有马达的火车，车头一停，全车不再前进；而日本的制度则像一列每节车厢都有马达的电气火车，人们有自己的动力，能一齐前进。“以人为中心”的思想所熏陶的企业公司是一个强化的温室社会，处身其间的个人，逐步被培养起类似于家庭意识的社团意识，具有克己、忠诚、服务、合作及效忠精神，愿把自己与公司结合起来，大多数人能为公司的利益和个人的尊严而努力工作。

公司经过5年的发展，摸索出了一些值得提倡的科学做法。

一、对待住户重视第一印象，因为能否与住户建立良好的合作关系，很大意义上取决于住户入住或进入小区时的第一印象。

二、把住户的责备批评投诉当成神佛之声，不论责备什么，都要欣然接受，“要听听住户的声音”，是公司经常向员工强调的重点，倾听之后，要即刻有所行动，这是搞好对住户管理工作的重要条件。

三、对待所有住户都一视同仁，包括新老住户、不同身份的住户、通情达理或刻薄刁蛮的住户、临时租房的住户、公司户等。因为每一个不同的人，都可以为我们的企业形象带来相同的正面或负面影响。

四、不在住户及来往客人面前斥责员工。因为让外人看到领导斥责、争吵的场面，会使他们感到厌恶难受和蔑视。同时，也维护了员工的基本自尊。

五、以节约为荣，视浪费为耻。公司经常教育员工，从一把刷子到一张纸，都不允许浪费，告诫员工做到“物尽其用，反复再反复”，比如油刷、电脑用纸等。

六、培养住户的自律，杜绝任何形式的警告牌，将对住户及来客的防范式管理转换为疏导式。比如，在我们的小区内，没有一块“禁止随地吐痰……违者罚款”等字样的警告牌，清洁工默默地将住户随手丢弃的杂物捡起而不是粗暴的指责，这种跟踪式清扫，令客人不好意思再乱扔乱吐。这就是一种自律，就如同你走进金碧

辉煌、明亮映人的五星级大酒店大堂，人人都不由自主地产生这种自律，绝对不好意思也不忍心去破坏它。

七、重视领导作用，发挥“群体效能”。一个企业要成为强者，就要依靠群体的作用，依靠团结奋斗和拼搏的企业精神支撑。据悉，日本近来借鉴中国企业民主管理经验，普遍推行职工提合理化建议等做法，使企业的凝聚力明显增强，经营管理者与被管理者的关系不断改善。公司每做出一项重要决定及决策，都是经过集体讨论而确定的，尽量避免出现偏差。

本公司经过不断的探索、发展、完善，建立了制度化、科学化的国际标准质量管理体系。并通过 ISO9002 第三方国际机构认证。在未来发展方面，深圳万科物业管理公司将密切关注顾客之需求，加强员工培训，藉此不断提高服务素质，以创造更好的经济效益及社会效益。

第二节 拟采取的管理方式

一、鹿丹村管理处内部管理架构图（图 2-5-4）

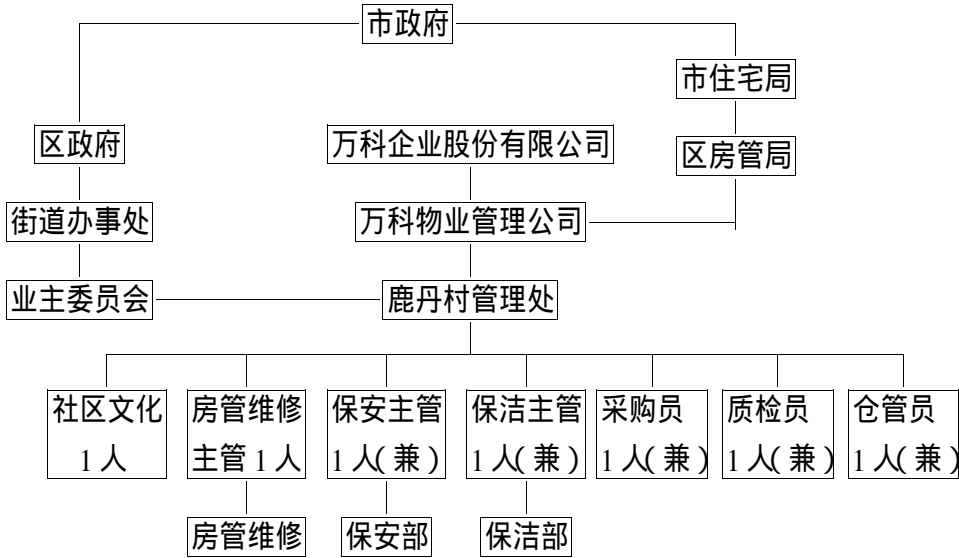


图 2-5-4 内部管理架构示意图

二、机构设置（图 2-5-5）

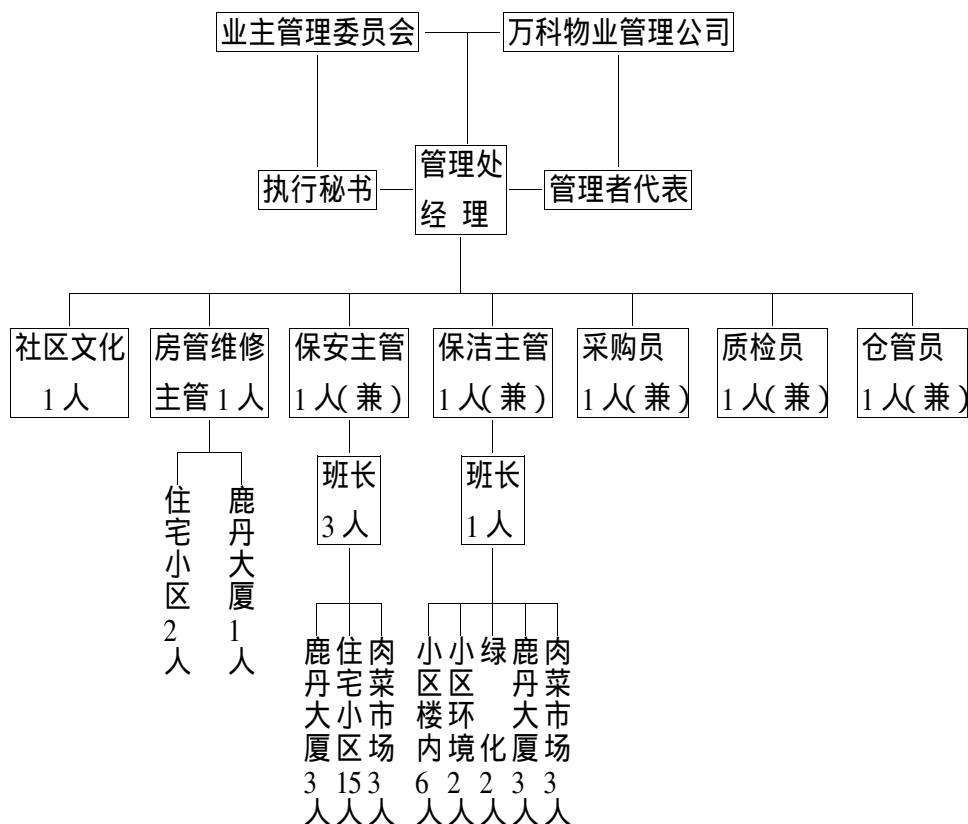


图 2-5-5 内部管理机构设置图

小区管理处将采取业主管理委员会领导下的经理负责制，这是一种直线制的领导形式。由于管理处的编制精干、简单，职责明确，所以日常工作由经理直接对各部门人员领导即集指挥和职能于一身，便于经理全面掌握日常工作及人员状况，减小失控。各项工作的开展及临时任务的下达，均由经理直接安排，各主管下属人员直接向其主管负责，各主管及各职位专业人员直接向经理负责。

### 三、运作机制

管理处在内部管理上，采取的是将管理活动和管理手段构成一个连续封闭回路的作法，即注重封闭性，这样才能形成有效的管理运动。否则，如果管理系统内的结构、联系松散，没有一定的控制，那么内部管理必定是无效的。这种封闭管理回路如上图 2-5-6。

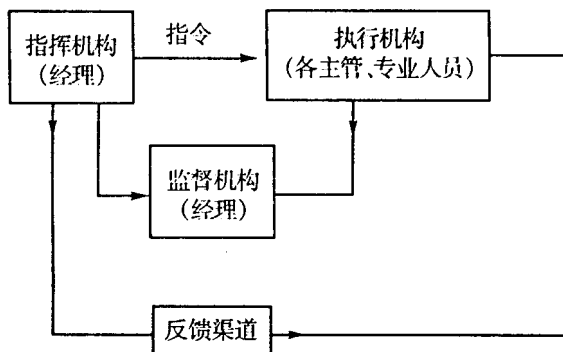


图 2-5-6 管理运作机制图

在具体运作中，管理处经理是日常工作的指挥者，同时又是监督检查者。各项指令下达后，执行机构即开始运作，执行过程中的信息通过反馈渠道回到指挥机构，供经理做出校正、判断、总结。在整个过程中，经理还要从检查、评比结果中发现管理中存在的问题，并加以纠正，做到有布置、有检查、有总结，从而保证了管理的有效性。

#### 四、工作流程（图 2-5-7）

本公司及鹿丹村管理处将严格按照 ISO9000 质量保证体系中的各种体系文件及作业指导书操作，做到不论大小，每件事都要程序化，一丝不苟、环环相扣、节节相连，从根本上保证本公司的服务管理质量。针对日常物业管理工作，我们编制了详尽全面的质量体系文件（详见附 6），并已在实际工作中运作半年，相信我们在鹿丹村只要继续按照程序文件运作，一定能够取得良好的成绩。

#### 五、信息反馈渠道

如管理运作机制图所示，信息反馈是非常具有万科模式特点的，这个环节包括硬件和软件两方面。硬件方面，主要是严格按照 ISO9002 国际质量保证体系进行的过程控制。比如，在对住户方面，我们有《与顾客沟通的程序》，在此文件中规定了管理处每半年至少召开一次顾客恳谈会，另外每年公司品质管理部要对顾客进行一次意见调查，并发放“顾客意见调查表”。

在对内部的管理中，管理处有定期与不定期的各种会议，比如每周一次的主管人员例会；每周五的各班组班务会；每月一次的公司经理会议等等，会议的内容就是反应情况、沟通信息、协调关系和解决问题。

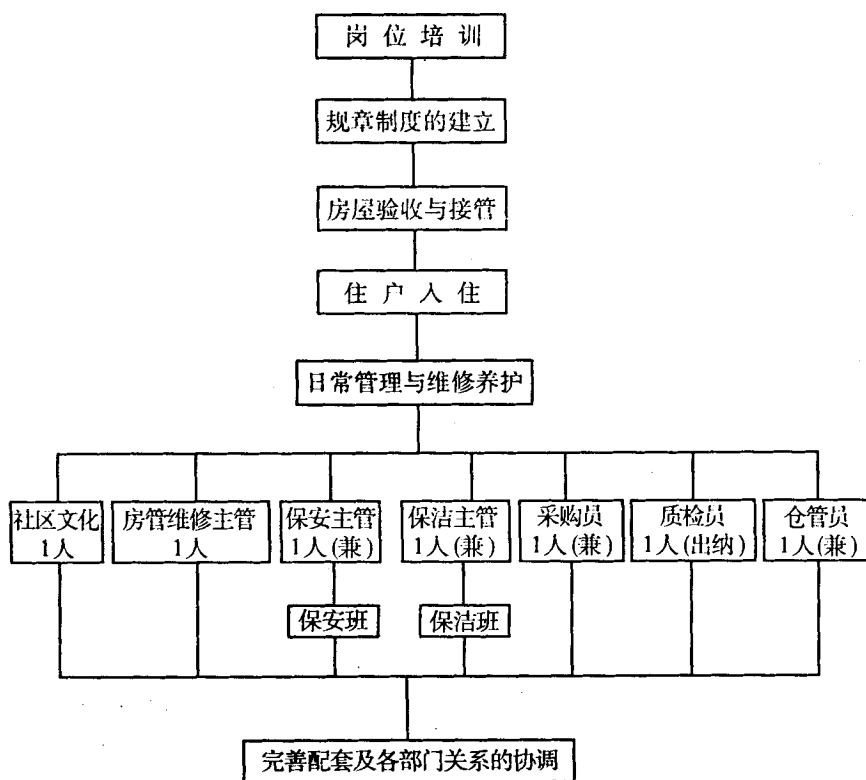


图 2-5-7 工作流程图

在软件方面，管理处将十分重视尊重人、教育人、帮助人这种“以人为本”的管理方式，透过这种“人情化”的管理及时了解掌握员工的心理活动、思想状态，将员工在言行中表露出来的各种消极情绪及时指导纠正，将可能发生的问题消灭在萌芽状态中，确保管理处的正常工作秩序不受到干扰和阻碍。在这方面，管理处将强调针对员工心理状态做好思想工作，包括：

1. 结合每位员工的心理活动做思想工作。管理者要把握下属心理活动的规律，在尊重人的感情（首先尊重人格）的基础上，引导人们的动机和激发人们的兴趣。因为当人们对他的工作有“不乐意”的情感时，情感就成为意识的阻力，从而产生消极性，降低人的活动能力和工作效果。同时，还要根据每个人当时的个性心理倾向有针对性地做思想工作，使每个人都能在不同的时间、不同的环境得到不同的激励。

2. 利用群体的心理去做。我们还将在管理处这个集体中多组织群体成员相互

接触，包括工作上的协作互助，学习上的互敬互学，生活上的互相关心等，去引导员工进行健康的心理活动的交流，互相给以积极影响，抵制消极情绪，使群体思想健康向上，正气得到上升，邪气受到压制。

#### 六、管理工作的控制方式

1. 科学、全面、严格的质量保证体系及岗位责任制、各项规章制度管理制度。
2. 严格的考核、奖罚、晋升、辞退制度，多样化的激励手法。
3. 及时细致的思想工作，团结向上、热情饱满的工作状态。
4. 融洽的住管双方关系，畅顺的沟通渠道。

5. 另外本公司非常重视对外服务质量的控制。比如我们制定了《不合格服务的识别及处理程序》并填写不合格报告。同时，依照《纠正和预防措施实施程序》加以处理，还制定了保安员巡查制度，及时发现问题解决问题。管理处还建立了对顾客的回访制度，不定期对顾客回访，以对照检查管理服务工作，安装在小区内的由经理直接掌握的“经理意见箱”，随时征集住户的广泛意见。

### 第三节 管理人员的配备

我们将在鹿丹村管理处配备如下管理人员：

#### 一、管理处经理 1 名（简历如下）

##### 1. 基本情况：

姓名：××× 性别：男 年龄：27 岁 学历：本科  
专业：财务会计 户口所在地：深圳市 婚姻状况：已婚

##### 2. 学历情况：

1985～1989 就读于江西大学经济系财务会计专业  
1989～1990 于深圳中华职业技术学校学习电梯、空调及电工技术

##### 3. 工作经历：

1989～1990 就职于深圳市物业发展管理公司红岭管理处，任管理员  
1990～1992 就职于深圳海诚贸易公司海诚大厦物业管理部，任主管  
1992～1993 就职于深圳环宇贸易有限公司工程动力部，任主管  
1993～至今就职于深圳万科物业管理公司，任万科大厦管理处主任

##### 4. 个人专长：

从事物业管理工作 7 年以上，具有丰富的管理经验，具物业管理资格证，懂电

气设备安装维修、电梯维修及空调制冷维修技术，财务知识全面。

## 二、房管维修部

设房管维修人员 4 名。其中主管 1 名，大专以上文化程度，三年以上房屋管理及设备维修经验；维修人员 3 名，中专以上文化程度，2 年以上物业管理工作经验，全部从公司现有骨干人员中调配。

维修人员调用标准：身高 1.65 ~ 1.75 米，体重 55 ~ 65 公斤，年龄 22 ~ 35 周岁，持有深圳市电工操作证、电梯维修证，相貌端正，品德良好，有三年以上实际工作经验。

## 三、保安部

设保安主管 1 名，由房管维修人员（甲）兼任，具有保安管理工作经验，下设保安班长 3 名，分早、中、晚三班，其中住宅区每班设保安员 5 名，共 15 名；鹿丹大厦及肉菜市场保安员各 1 名，共 6 名，整个保安班合计 24 名保安员，其中 60% 以上为公司其他小区抽调的老保安员，40% 为经严格培训的新招退伍军人，全部为高中以上文化程度。

保安员录用标准：身高 1.70 米以上，体重 55 ~ 65 公斤，年龄 20 ~ 25 周岁，高中以上文化水平，在本公司任职三个月以上，相貌端正，品德良好，有本市户口担保人，未婚男性。

## 四、保洁部

设保洁主管 1 名，由房管维修人员（乙）兼任，具员工管理工作经验，下设保洁班长 1 名，住宅区楼内保洁员 6 名、外围保洁员 2 名、绿化工 2 名、鹿丹大厦保洁员 2 名、肉菜市场保洁员 3 名，整个保洁班共计 16 名保洁员，其中 50% 为公司其他小区抽调的老保洁员，50% 为经培训后上岗的新员工。

保洁员录用标准：身高 1.55 米以上，体重 50 ~ 60 公斤，年龄 20 ~ 30 周岁，初中结业以上文化水平，在本公司任职三个月以上，相貌端正，品德良好，有本市户口担保人，婚姻状况不限，男女性别不限。

## 五、质检员（出纳）1 名

女性，大专以上文化程度，财会专业毕业，两年以上万科物业管理经验，电脑操作熟练。

## 六、采购员 1 名

由房管维修人员（丙）兼任。

七、仓管员 1 名

由房管维修人员（乙）兼任。

八、社区文化主管 1 名

大专以上文化程度，市场营销专业毕业，能歌善舞，具有较强的社交活动能力及组织能力。由物业公司办公室调派。

以上为管理处各类人员的配备情况，本着精干高效的原则，管理处主要管理人员大多为身兼数职，总体上正式工与临时工的比例为 1:5，自有人员与待聘人员比例为 6:4。

#### 第四节 管理人员的培训

培训，是本公司内部管理的一大特色，也是一大优势，不断地对各级员工进行不同阶段的在职培训，也将是鹿丹村管理处能否圆满完成合同期内委托管理目标的重要保证。培训所要达到的目的，是最终培养出一大批领导干部中的职业经理层管理人员；在普通职员中培养出一大批既有专业知识技能，又有现代管理水平的职业管理层人员；在保安员、保洁员的临时工队伍中培养出一大批有理想、有觉悟、有能力、有综合素质、有现代意识的新时代打工一族（劳动者）。就是依靠这样一批人力资源，来成就公司的事业，来完成鹿丹村的优秀物业管理工作。

##### 一、培训目标

培训的目标是针对管理者的目标而言，其目的是在态度、知识、技能三个方面改变、加强或改进员工的行为或表现，从而提高管理人员的素质、技能及管理水平，以达到企业的目标。就万科物业管理公司而言，培训的目标就是使各级管理人员的专业素质及管理水平达到甲类物业管理公司资质要求，使其能为广大业主（住户）提供尽善尽美的服务。

##### 二、培训方式

###### 1. 培训的组织方式：

由下至上可分为班组自行组织、管理处组织和公司组织三种方式。

###### 2. 培训的形式及内容：

①入职培训：由公司办公室负责，对新招员工进行的培训。主要包括：

- A. 公司发展概况、经营理念、质量方针、组织架构及主要人员介绍；
- B. 公司各项规章制度讲解；

C. 员工守则，礼节礼貌，职业道德教育；

D. 物业管理基础知识；

E. 安全消防常识等。

②上岗前培训：由管理处负责，对新到岗员工上岗前进行的培训。主要内容包  
括：

A. 岗位职责；B. 专业技能；

C. 操作规程；D. 言行举止训练。

③在职培训：主要是针对不同的工作岗位进行的专题培训或进行有计划的知识  
培训。其中管理处经理的培训由公司负责组织安排，一般管理人员及普通员工由管  
理处经理负责落实或按公司要求执行。管理处经理的培训侧重企业管理知识、人事  
管理技巧、领导艺术、公共关系等；一般管理人员培训侧重管理思想、管理艺术的  
培养，沟通技巧及物业管理相关知识；普通员工侧重在专业技能、工作技巧及敬业  
乐业教育等。

④提高员工素质培训：主要是在常规培训基础上，结合公司业务发展或管理工  
作需要安排的专题培训，由公司办公室负责组织落实。

⑤外送培训：主要是选派骨干人员参加行业主管部门组织的各项专业技能的强  
化培训，为全脱产形式，以确保在职人员 90% 以上的持证上岗率。

### 三、培训后的跟查或评核工作

1. 员工经过培训后，组织培训的人员要进行跟查，即在员工的实际工作中进  
行检查，检查员工是否按培训后的要求和标准进行工作，对不按要求做的员工进行  
督导和指正。

2. 培训结束后需进行现场考核及评核工作，现场考核分为实操和书面考核两  
种形式。评核工作是在员工工作一段时期后，由培训组织者检查员工受训前与受训  
后的工作状况，并做好记录，以便员工直接上司、部门经理或公司领导及时了解和  
掌握员工工作或思想情况，并作为评核培训成绩的依据。

### 四、鹿丹村管理处九七年管理人员培训计划（表 2-5-2）

### 五、鹿丹村管理处九七年度员工培训计划（表 2-5-3）

表 2-5-2 万科物业管理公司九七年度管理人员培训计划

培训月份	培训内容	授课人	培训时间	培训对象	培训地点	备注
一	《条例》细则问答	外聘	11 日 9:30-11:30	全体管理人员	总部大教室	
二	人事管理技巧	内部师资	29 日 9:30-11:30	全体管理人员	总部大教室	
三	公共关系学	外聘	21 日 9:30-11:30	全体管理人员	总部大教室	
四	常用设备自控原理及维护	内部师资	18 日 9:30-11:30	设备主管及设备责任人	荔景娱乐室	
五	怎样处理客户投诉	内部师资	16 日 9:30-11:30	全体管理人员	总部大教室	
六	经济合同法	外聘	20 日 9:30-11:30	全体管理人员	总部大教室	
七	怎样有效地激励下属员工	内部师资	25 日 9:30-11:30	全体管理人员	总部大教室	
八	物业管理相关法规	外聘	15 日 9:30-11:30	全体管理人员	总部大教室	
九	房地产基础知识	外聘	19 日 9:30-11:30	全体管理人员	总部大教室	
十	供配电设备原理及维护	内部师资	17 日 9:30-11:30	设备主管及设备责任人	荔景娱乐室	
十一	人际沟通技巧	内部师资	21 日 9:30-11:30	全体管理人员	总部大教室	
十二	物业管理电脑软件及运用	内部师资	18 日 9:30-11:30	各部门出纳人员	公司办公室	

表 2-5-3 鹿丹村管理处九七年度员工培训计划

培训月份	培训内容	授课人	培训时间	培训对象	培训地点	备注
一	《员工守则》强化培训	内部师资	4 日 14:00-16:00	管理处全体员工	鹿丹村管理处	
二	工作技巧和服务语言技巧	王利军	1 日 14:00-16:00	管理处全体员工	鹿丹村管理处	
三	雷锋精神再教育	外聘	7 日 14:00-16:00	管理处全体员工	鹿丹村管理处	
四	怎样搞好班组团结	内部师资	4 日 14:00-16:00	班组长	鹿丹村管理处	
五	消防安全知识录像		9 日 14:00-16:00	管理处全体员工	鹿丹村管理处	

培训月份	培训内容	授课人	培训时间	培训对象	培训地点	备注
六	实用礼仪	内部师资	6 日 14:00 – 16:00	管理处全体员工	鹿丹村管理处	
七	怎样搞好内务管理	内部师资	4 日 14:00 – 16:00	班组长	鹿丹村管理处	
八	法律常识	内部师资	8 日 14:00 – 16:00	管理处全体员工	鹿丹村管理处	
九	怎样切实提高服务质量	陈总	5 日 14:00 – 16:00	管理处全体员工	鹿丹村管理处	
十	简易维修常识	内部师资	3 日 14:00 – 16:00	管理处全体员工	鹿丹村管理处	
十一	物业管理业务知识	内部师资	7 日 14:00 – 16:00	班组长	鹿丹村管理处	
十二	急救常识	内部师资	4 日 14:00 – 16:00	管理处全体员工	鹿丹村管理处	

第五节 管理工作必需的物质计划情况

为改变鹿丹村现状，使其物业管理水平上档次，本公司拟投入足以保障万科物业管理水准的人力、财力、物力。在人力方面，除上述编制中确定的人员外，本公司还储备有足够的替补人员，可随时应付人员的变动或对人员进行主动的调换。在财力方面，本公司拟投入 60 万元用于环境整治和基础配套工程的增建改建（详见后述），拟投资 33 万元用于前期开办费。在物力方面，本公司拟做如下安排：

一、管理服务人员住房

公司将安排两名水电工在小区内住宿，以便处理 24 小时内发生的水电问题及其他管理服务上的问题。宿舍的具体地方由合同双方协商确定。其他职员由本公司自行安排住宿。

保安员、保洁员住房安排在小区内，具体地方由合同双方协商确定。

二、管理用房和商业用房

本公司希望委托方按《条例》及细则规定的标准提供。其中：

管理用房面积 = 人均管理规范化指标 × 住宅区房屋总套数 × 户均人口数

商业用房面积为：多层住宅区总建筑面积的千分之三、高层楼宇总建筑面积的千分之二。

三、交通工具

本公司将为管理处配备国产面包车 1 部，摩托车 1 辆，自行车 2 辆，另有公司

其他车辆可随时给予支援，计 221000 元。

#### 四、通讯器材

本公司将为管理处配备手提电话 1 部，对讲机基地台 1 座，手机 9 部，BP 机 3 部，电话传真机各 1 部，计 42000 元。

#### 五、维修器具

每位房管维修人员配备一套常用维修工具，另配备公用 500 型指针式万用表 1 个，下水道疏通机 1 部，手电钻 1 部，电焊机 1 台，剪草机 1 台，冲击钻 1 部，计 23000 元。

#### 六、办公用品

管理处配备 586 电脑 1 台，办公桌椅 7 张、文件柜 4 个等，计 20000 元

#### 七、治安装备

购买 4 个玻璃钢保安岗亭，保安员全套个人装备及防范装备，计 20000 元。

### 第六节 经费收支预算

#### 一、鹿丹村管理费用测算及收取费用标准

1. 人工费用：42500 元/月

(1) 主任 3100 元/月  $\times$  1 人 = 3100 元/月

A. 工资 2000 元

B. 住房及福利补贴：800 元

C. 服装，保险，奖金等：300 元

(2) 工程技术管理员，行政财务秘书：

1900 元/月  $\cdot$  人  $\times$  5 人 = 9500 元/月

A. 工资：1500 元

B. 住房及福利补贴：200 元

C. 服装，保险，奖金等：200 元

(3) 保安员：800 元/月  $\cdot$  人  $\times$  24 人 + 150 元/月 = 19350 元/月

A. 工资：600 元

B. 住房及福利补贴：200 元

C. 班长补贴：150 元

(4) 保洁员：600 元/月  $\cdot$  人  $\times$  16 人 + 150 元/月 = 9750 元/月

A. 工资：500 元

B. 服装，保险，奖金等：100 元

C. 班长补贴：150 元/月

2. 行政办公费用：

(1) 办公用品及水电 500 元/月

(2) 通讯费：1200 元/月

(3) 车辆费：1000 元/月

(4) 其他：300 元/月

3. 清洁、卫生、绿化费用：8000 元/月

包括：楼层及公共过道、楼梯、天台、绿化等的清洁，以及上述工作所必备的材料、工具；道路、路面及停车场、雨水沟、草坪灯、围栏、门窗等外围环境清洁；垃圾清运等。

4. 公共设施维修保养等：17000 元/月

包括：(1) 水电系统维修保养及用电（包括配电房、水泵、开关插座、照明灯具等）；

(2) 楼宇日常维修保养：墙面、地面、门窗、天台、玻璃、地面、上下管道、公共照明器材更换等；

(3) 室外公共设施维修养护：道路、草坪灯、路灯、围栏、球场、垃圾池、下水沟、雨水、井盖、道闸、停车场设施等。

5. 社区文化活动经费：2000 元/月

6. 不可预见费用 5%：3500 元/月

7. 折旧：1600 元/月

8. 利润（10%）：7300 元/月

9. 政府税金 5.2%：4400 元/月

合计：86300 元/月

总计：86300 元/月 × 12 月 = 1035600 元/年

二、经费收支预算

1. 住宅管理费收取按现行标准即 0.15 元/平方米（1997 年 1 月 ~ 1997 年 3 月）

月收入：

住宅管理费 0.15 元/平方米 × 110340 平方米 = 16551 元

鹿丹大厦管理费（含市场部分）	$0.8 \text{ 元/平方米} \times 10336 \text{ 平方米} = 8268 \text{ 元}$
停车费	$120 \text{ 元/月} \cdot \text{辆} \times 160 \text{ 辆} = 19200 \text{ 元}$
商业用房租金	$110340 \text{ 平方米} \times 3\% \times 40 \text{ 元/平方米} \times 70\% = 9268 \text{ 元}$
住宅维修基金	$0.1 \text{ 元/平方米} \times 110340 \text{ 平方米} = 11034 \text{ 元}$
合计	64321 元
月支出	85200 元
收支余额	- 20879 元/月

1—3 月亏损部分由深圳万科物业管理公司负担。

2. 为平衡收支，住宅管理费收取拟调整为 0.35 元/平方米（1997 年 4 月起）

月收入：

住宅管理费	$0.35 \text{ 元/平方米} \times 110340 \text{ 平方米} = 38619 \text{ 元}$
鹿丹大厦管理费（含市场部分）	$0.8 \text{ 元/平方米} \times 10336 \text{ 平方米} = 8268 \text{ 元}$
停车费	$120 \text{ 元/月} \cdot \text{辆} \times 160 \text{ 辆} = 19200 \text{ 元}$
商业用房租金	$110340 \text{ 平方米} \times 3\% \times 40 \text{ 元/平方米} \times 70\% = 9268 \text{ 元}$
住宅维修基金	$0.1 \text{ 元/平方米} \times 110340 \text{ 平方米} = 11034 \text{ 元}$
合计	86389 元
总计	$86389 \text{ 元/月} \times 12 \text{ 月} = 1036668 \text{ 元/年}$
月支出	86300 元
年支出	$86300 \text{ 元/月} \times 12 \text{ 月} = 1035600 \text{ 元/年}$
收支余额	1068 元/年

针对鹿丹村管理费标准较低的情况，管理处拟通过优质的各种家庭服务增加维修、服务等收入以弥补管理费收入不足。制定各项开支标准，严格控制费用支出，增收节支，以最终达到收支平衡。

### 三、未来三年收支预算简况

单位：万元

时期 项目	收费标准调整前 (1997 年 4 月前)	收费标准调整后 (1997 年 4 月后)	1998 年	1999 年
收入	19.30 (3 个月)	77.75 (7 个月)	104.86	105.46

时期 项目	收费标准调整前 (1997年4月前)	收费标准调整后 (1997年4月后)	1998年	1999年
支出	25.56 (3个月)	77.67 (7个月)	104.86	105.46
余额	-6.26 (3个月)	0.08 (7个月)	0	0

说明：通过1997年的管理服务，以优质的管理、服务水平取得住户的认同，在此基础上，通过全方位、多项目的家庭服务方式，实现预算外的维修、服务收入，1998年预计收入1.2万元，1999年预计1.8万元。所增加的收入将用于小区公共设施维护及清洁绿化，进一步改善小区环境，更好地为住户服务。

### 第七节 管理规章制度

本公司素以管理的宽松和谐与法治严谨的统一而著称，在小区实施管理过程中，管理处依然将按公司的规范做法，做到软硬兼备，治而不乱，管而不死，坚决贯彻业主自治与专业服务相结合之路线。常言说：“没有规矩，不成方圆”，必要的规章制度是做好物业管理的保证，要使小区的管理和服务走上正轨，实现科学化、规范化和制度化的管理，必须从基础抓起，而建立健全的经营管理制度，是物业公司进行工作的准绳和依据。本公司目前有一整套完善的规章制度，这些制度的建立，不是凭空编造出来的，而是以政府的文件和公司的宗旨，经营范围和承担的任务为依据，并在多年的实践中反复补充修改，逐步健全完善和提高，概括地讲，这些制度包括两大方面：一是公司内部管理制度，这是公司自身运作的章程，它包括公司的宗旨、任务、各类人员和各部门的职能、职责、言行举止、着装等，这一制度的建立，为公司造就一支良好的员工队伍，树立企业整体形象奠定了基础。二是公众管理制度，是物业公司和小小区居民的行为准则。总体上讲，规章制度的制定有以下几方面：1. 公众制度部分；2. 内部岗位责任制部分；3. 管理运作制度部分；4. 考核标准部分。

### 第八节 住宅区档案建立、管理设想

本公司历来十分重视资料档案的建立与管理，在鹿丹村管理处，我们将分小区工程建设资料、小区住户资料和日常管理资料三部分进行档案的建立和集中管理。

在本公司进驻鹿丹村后，我们希望能从原管理单位或者开发建设单位获得完整

的小区建筑竣工资料，这些资料应包括：结构、建筑、电气、消防、给排水等方面的竣工图纸及资料。

小区住户档案，也是管理处要建立的重要资料，内容包括住户家庭资料，居住人口变化情况等，这部分资料主要以万科物业管理软件来建立保管。

第三部分是日常管理档案，包括：资料图表文件等，如装修档案、暂住人口档案、公用设备设施档案、社区文化活动档案、财务档案、员工个人档案、与上级往来文件、顾客意见调查表、服务质量回访表、顾客投诉记录及处理情况、重大事件记录等等。

在档案资料保管方面，管理处将本着安全、完整、保密、方便查阅的原则设专人专柜保管。

### 第九节 鹿丹村各项管理指标及措施

根据本公司的管理目标及质量方针，为管理服务好鹿丹村住宅小区，参照《全国城市物业管理小区评分标准》制订如下管理指标及措施：

序号	指标名称	国家 评分标准 及指标	投标 指标	管理指标实施措施
1	房屋完好率	98%	100%	落实责任人，实行巡视制度，建档记录，确保房屋完好，无违章搭建及损坏公共设施
2	房屋零修 急修及时率	99%	100%	接到维修通知 5 分钟内到达现场，及时完成并建立回访档案记录
3	维修工程 质量合格率	100%	100%	分项检查，一步到位，并进行回访制度，以确保维修工程合格，满足客户需要
4	管理费收缴率	98%	100%	按照规定收取，不擅自提高收费，使管理费取之于民、用之于民
5	绿化完好率	95%	99%	落实责任人进行养护，实行巡查制度，建档记录、并由管理处主管监督执行，以确保小区公共绿化绿地无破坏、无践踏、无黄土裸露现象，发现问题立即修复

序号	指标名称	国家 评分标准 及指标	投标 指标	管理指标实施措施
6	清洁、保洁率	99%	99%	落实责任人进行 24 小时保洁工作, 实行巡查制度, 建档记录, 并由管理处主管监督执行, 以确保小区内垃圾日产日清, 空气清新, 设施完好
7	道路完好率 及使用率	90%	99%	落实责任人进行养护, 实行巡查制度, 建档记录, 管理处经理监督执行, 以确保道路完好、畅通
8	化粪池、雨水井 污水井完好率		100%	落实责任人进行养护, 实行巡查制度, 建档记录, 管理处经理监督执行, 以确保沟、渠、井完好, 并定期疏通、清理
9	排水管、明暗 沟完好率		100%	落实责任人进行养护, 实行巡查制度, 建档记录, 管理处经理监督执行, 以确保排水管畅通无阻、无塌陷
10	路灯完好率	85%	99%	落实责任人, 实行巡视制度, 建档记录, 管理处经理监督执行, 以确保路灯无损、正常使用并进行定期清洁、养护
11	停车场、单车 棚完好率		100%	落实责任人进行养护, 实行巡查制度, 建档记录, 管理处经理监督执行, 以确保设施完好, 方便使用
12	公共文体设施 休息设施以及 小区雕塑完好率	95%	100%	落实责任人进行养护, 实行巡查制度, 建档记录, 管理处经理监督执行, 以确保设施完好, 美观清洁
13	小区内治安 案件发生率	1‰以下	0	保安员经培训考核后方能上岗, 并每周训练三次, 每次两小时, 以保障保安队伍的素质和状态, 落实保安岗位职责, 明确责任, 实行 24 小时巡视制度, 以确保小区的安全
14	消防设施 设备完好率	100%	100%	落实责任人, 实行巡视制度, 建档记录, 管理处经理监督执行, 并定期维护和检修以确保消防设施完好无损、正常使用
15	火灾发生率	1‰以下	0	管理处全员义务消防员制, 并定期进行培训和演习, 加强宣传, 设置专人负责日常巡视, 发现隐患, 及时处理并通知管理处, 以确保小区消防安全

序号	指标名称	国家 评分标准 及指标	投标 指标	管理指标实施措施
16	违章发生 率与处理率	发生率 处理率 95%	1‰ 100%	建立巡视制度,跟踪管理,及时发现、及时处理,并加强宣传工作,取得居民的理解,杜绝违章事情发生,并进行回访档案记录
17	住户有效投诉 率及处理率	投诉率 1% 月处理率 95%	1% 100%	按照政策规定,做好各项工作,同时加强与住户的沟通,定期举行业主恳谈会,了解客户的愿望和要求,满足客户的需要,发生投诉及时处理并记录,同时建立档案跟踪处理结果
18	管理人员专业 培训合格率	80%	100%	员工分别进行入职培训、在职培训、定期培训等常规培训,并予以考核,不合格者予以淘汰;对于特种作业、行业性要求的员工,实行外送有关部门培训、考核,并就有关技术、技能进行定期培训,并予以考核,确保培训合格率100%,以保障员工的素质
19	维修服务 回访率		60%	对于进行维修的项目,实行回访制度,建档记录,以确保维修服务满足客户的需要
20	居民对物业 管理满意率	95%	99%	在日常工作中及时收集客户的需求信息,尽可能的满足客户的需要,加强双方的沟通,以确保居民对物业管理工作的满意

### 第十节 便民服务

为了方便鹿丹村小区居民的生活,体现深圳万科物业管理公司“服务至诚、精益求精、热情奉献、温暖万家”的质量方针,满足居民的需求,特设立无偿服务项目二十三项,有偿服务项目四十五项。

#### 一、免费服务项目

序号	服务项目	备注
01	使用乒乓球场所	
02	代订牛奶	

序号	服务项目	备注
03	代叫出租车	
04	电话留言服务	
05	送取干洗衣物	
06	调试电视节目	
07	代办有线电视开通	
08	代办银行开户	
09	代订酒店客房	
10	保安对讲检修服务	
11	代办电话开户	
12	代办煤气开户	
13	代办收订报刊杂志、特快专递、送邮件上门	
14	介绍保姆	
15	代请家教	
16	代购车船、飞机票	
17	代寄、代领邮件	
18	提供图书阅览	
19	组织各种展销活动	
20	开设棋类活动场所	
21	节假日导购活动	
22	组织小区内少儿活动	
23	组织老年人活动	

二、有偿服务项目表

序号	服务项目	收费标准	备注
01	清洗排风扇	20 ~ 50 元/次	
02	清洗抽油烟机	50 ~ 100 元/次	
03	清洗空调过滤网	1 元/次	
04	钟点家庭服务（日常家务）	15 元/（小时·人）	

序号	服务项目	收费标准	备注
05	定点长期服务（1 小时/天·次）	300 元/月	不含周六、日
06	定点长期服务（2 小时/天·次）	450 元/月	不含周六、日
07	定点长期服务（3 小时/天·次）	600 元/月	不含周六、日
08	定点长期服务（5 小时/天·次）	800 元/月	不含周六、日
09	水洗衣物（衬衣、裤子等）	3 ~ 5 元/件	
10	水洗衣物（床单、被单、被套、毛毯等）	8 ~ 12 元/件	
11	安装玻璃	5 ~ 50 元/次	不含材料
12	安装排风扇	10 ~ 30 元/部	
13	安装洗衣机	10 ~ 60 元/台	不含材料
14	挂画、挂镜框	5 ~ 10 元/幅	
15	安装抽油烟机	25 ~ 50 元/部	
16	安装空调（窗式）	250 ~ 400 元/部	
17	安装空调（分体）	350 ~ 500 元/部	
18	安装音响及家用电器	10 ~ 100 元/部	
19	安装灯具、门铃、厨柜等	10 ~ 20 元/个	
20	拆空调、热水器、抽油烟机	10 ~ 100 元/次	
21	安装窗帘、拉帘、毛巾架、晾衣绳等	10 ~ 50/次	
22	安装热水器（对衡式燃气热水器）	60 ~ 100 元/部	不含材料
23	安装热水器（普通燃气热水器、电热水器）	30 ~ 60 元/部	不含材料
24	安装洗手间洁具	50 ~ 150 元/件	不含材料
25	代客购物	5 ~ 15 元/次	大件物品 不含搬运费
26	室内绿化	20 元/次	
27	代接代送客人	面议	
28	木地板打蜡	1 ~ 3 元/m <sup>2</sup>	
29	市内传真	3 元/页	收传真 2 元/页
30	中英文打字	10 元/100 字	含排版、输出
31	检修电路	50 ~ 200 元/次	不含材料
32	修理防盗门	25 ~ 35 元/扇	不含材料
33	修理家具配件	10 ~ 100 元/次	不含材料

序号	服务项目	收费标准	备注
34	修理木门	50 ~ 100 元/次	不含材料
35	检修家用电器	10 ~ 300 元/次	不含材料
36	修理窗、帘、拉帘等	5 ~ 50 元/次	不含材料
37	疏通下水管道（主管）	50 ~ 200 元/次	
38	疏通下水管道（主管）	10 ~ 100 元/次	
39	修理、更换电表、水表等	10 ~ 50 元/次	不含材料
40	修理、更换开关、插座、电话盒	10 ~ 50 元/次	不含材料
41	洗脸盆、洗菜盆堵塞、渗水处理	10 ~ 50 元/次	
42	修理、更换门铃、门锁、信箱锁等	10 ~ 50 元/次	不含材料
43	修理、更换灯泡、日光灯管、灯罩	1 ~ 20 元/次	不含材料
44	修理、更换水阀、水龙头及各类软管	10 ~ 30 元/次	不含材料
45	修理洗脸盆、洗菜盆下水管及马桶浮球	10 ~ 50 元/次	不含材料

第五节 物业管理建议书

目标物业需要确定物业管理企业的形式通常有招标、邀标、议标形式。尤其在当前许多业主委员会（开发商）根据目标物业状况以及经济承载能力往往选择议标方法，而议标就需要编写物业管理建议书。

一、物业管理建议书的基本概念

（一）为何物业管理还有议标形式

《中华人民共和国招标法》第十条明确规定招标应分为公开招标和邀请招标两种，这主要是为了使工程建设项目中的招标投标活动体现公开、公正、公平原则而制定的规则。对于工程项目往往只能招标一次，任务完成以后，招标活动就终止了，而物业管理招标与工程招标不一样，管理服务对住宅小区（大厦）来讲是长久的，如果按照三年服务合同为一周期，对于一幢住房的寿命应有近 20 多个周期。物业管理的招标活动可以开展 20 多次，面对物业管理多次招标活动，其形式除了

公开招标、邀请招标之外，还应有其他形式，主要是协议管理的议标，以及顾问管理形式等。

目标物业有时需要公开招标投标，以选择最佳的物业管理企业来帮助管理服务，有时目标物业在原有的物业管理企业管理下基本符合要求，在合同期满以后，业主委员会（开发商）认为不必要再进行公开招标，而选择议标形式，请已在管理物业的管理企业根据业主委员会（开发商）所提的建议、要求写一份管理建议书，只要业主委员会（开发商）满意就可以了。根据物业管理特点，存在议标形式是正常的。

## （二）物业管理建议书特征

业主委员会（开发商）对于物业管理企业的管理水平、管理质量以及收费标准等重大原则上都持认同态度，对目标物业仍希望该物业管理企业管理，但要该物业管理企业根据业主委员会（开发商）一些补充要求再写一份建议书（管理方案）。此时建议书不像投标书那样严格规范，但必须要以换位思考的方式来编写建议书。其主要特征是：

### 1. 可操作性

由于目标物业已经非常熟悉，业主委员会（开发商）又委托本物业管理企业管理。此时需要拿出的管理建议书与招投书就（物业还未确定谁管）不一样了。制定的各项规章制度，开展的各项管理活动以及管理架构方面可操作性要更强。

### 2. 内容分析更加细化

由于目标物业已经确定某物业管理企业来进行管理服务，因此该物业管理企业所提供的物业管理方案目标应更加细化。也就是说建议书所写的内容（各类制度与规范管理项目与要求，经费收支与成本支出）更加细化，使业主委员会（开发商）一看建议书就感到策划到位、分析到位、考虑到位。

### 3. 成本核算更加准确

物业管理企业在写建议书时，一定要珍惜业主委员会（开发商）给企业的荣誉，一定要珍惜物业管理企业辛勤劳动而赢得的信誉。物业管理是以为人本的服务，也是劳动密集型的工作，因此成本核算非常重要。要在建议书中，较为详细地分析成本开支，要让业主委员会（开发商）理解物业管理企业是在精打细算地进行成本核算，切实为业主们考虑。

### 4. 更加体现自身优势，树好企业品牌

建议书表面上是对目标物业开展物业管理的一种细化的施政纲领。实际上是反映物业管理企业的管理能力、管理水平、管理质量的一种表现。物业管理企业在写建议书时,要认真地分析研究目标物业的实际情况,并通过对目标物业开展物业管理细化过程来反映出企业的优势、企业的特长、企业的理念,从而使企业品牌树得更高,为物业管理企业今后开拓市场赢得更多业主(开发商)做好准备。企业在做建议书时,要结合企业特长,制定管理方案才能展现自身优势。

### (三) 建议书的形式

物业管理建议书通常有两种形式:一是议标中的建议书;二是作为管理顾问中的协议书。

#### 1. 议标中的建议书

议标中的建议书通常是指由业主委员会(开发商)把目标物业委托其物业管理企业负责管理服务,需要邀请该物业管理企业就物业管理进行协商,确定物业管理有关事项,进一步拿出管理方案。物业管理企业根据业主委员会(开发商)的要求,而提出目标物业管理的细化操作文件,人们称之为建议书。

#### 2. 聘请企业为顾问的协议书

此协议书是指业主委员会(开发商)决定聘请某物业管理企业对目标物业进行管理的意向书。考虑到本企业原来组建的物业管理公司的人员素质,对目标物业管理要想达到一流管理、一流质量、一流服务是不适应的,决定通过议标形式聘请优秀的物业管理企业做顾问,其目的:一是帮助本企业物业管理上水平;二是把企业的物业管理队伍培训好。

做顾问与招标后管理目标物业最大不同点是:通过招标竞争而中标的物业管理企业,对目标物业是由中标单位全面负责服务管理(包括各类制度建立、人员的配备、设施完善、管理机构设置等);而做顾问的物业管理企业则不同,人员队伍是原来单位的,这些人还在管理指定的目标物业,只不过管理思路、管理理念、管理构架由顾问单位负责安排,通常顾问单位只派1-2名人员参与负责。顾问的协议书与议标的建议书又有所不同,主要体现在:

(1) 文件构架不同。协议书不需要像建议书那样,每个项目都要展开,分析、表达出来,只要表明合作方式、合作期限。

(2) 内容较为简单。协议书只需要把作顾问后使物业管理水平提高到什么高度阐述清楚就可以了,同时只要说明有哪些方面经营权由顾问负责。

(3) 明确顾问费。协议书不需要对物业管理开展的各类项目所需要的经费做详细测算。这些都由原有开展物业管理企业负责。协议书要明确顾问费数额、每年支付方式等。

(4) 说明双方的权利与义务。由于聘请高水平物业管理企业作顾问,而本身又有物业管理企业,围绕着目标物业开展管理难免没有分歧意见,如何处理好两个单位之间关系,是开展物业管理的前提,因此,协议书里必须要说明双方各自的权利与义务。

(5) 强化违约责任。双方都必须按协议办事,如果出现一方违约,该承担何等责任,应在协议书中明确。

## 二、物业管理建议书与标书区别

由于物业管理企业受业主委员会(开发商)委托就目标物业管理进行协商需要做出方案的建议书,自然与物业管理企业与其他物业管理企业竞标、竞争某目标物业而做的投标书存在着差别。尤其在内容上、风格上存在着明显的不同。

### (一) 业主要求不同

由于具体目标物业情况不同,业主要求也就不同。

物业管理投标书,通常是由于目标物业的规模大,居住人员多,管理要求高,业主委员会(开发商)对当地物业管理情况不熟悉,心中不清楚哪些管理优秀的物业管理企业,通常采用公开招标形式进行挑选,这样可以好中选优,保证管理水平质量。

物业管理建议书通常是业主委员会(开发商)对物业管理企业的管理水平,管理质量是清楚的。甚至有的物业管理企业已在目标物业工作管理了多年,近期委托合同到期,牵涉到是否续聘问题,业主委员会对物业管理企业应该说是知根知底。在这些情况下,业主委员会经过讨论研究不需要公开招标了,只采用议标形式,邀请该物业管理企业对目标物业的今后的管理服务做一份建议书,报送业主委员会认可。这样省时省费,效果也不差。

### (二) 两者的性质不同

物业管理建议书,通常是物业管理企业与业主委员会(开发商)在目标物业管

理方面，通过协商部初步意向，并由物业管理企业实地考察后，就今后的物业管理提出建议而写的文件。

物业管理投标书，则是根据业主委员会（开发商）为组建的招标投标领导小组颁布的《招标文件》而编制的，为了参与竞争，并取得成功，物业管理企业需要全面阐述招标物业的管理方法、运作程序、管理目标、管理方案，以便让评标专家全面了解物业管理企业的意图、方案。

### （三）形成的依据不同

物业管理建议书是管理企业根据与业主委员会（开发商）多次接触、协商达成初步意向，针对目标物业而编制的，业主委员会（开发商）与物业管理企业协商时所提出的要求，作为编写建议书的依据材料。

物业管理投标书则是物业管理企业，严格根据招标投标小组发布的招标投标文件的详细要求，并结合实地考察编写而成的，其依据与物业管理建议书编写的依据不同。

### （四）两者的内容不同

物业管理建议书，在内容上、格式方面比较自由，因为物业管理企业与业主委员会（开发商）已初步达成意向管理目标，管理单位只有一家，基本落实，物业管理企业只需要根据业主委员会（开发商）的要求作为背景材料，认真考虑，编写就行了，没有固定的格式要求。

物业管理投标书在内容、格式上要求非常严格。其内容必须按照招标文件公布各类问题进行编写。公开招标不是一个物业管理企业参加，而是许多家企业参与竞标，为了体现公平、公正，比出水平、比出质量，就需要有一个统一要求（招标文件所提出的各类问题）来编写标书，这样专家评委好统一进行比较、评分。如不按照标书公布的要求编写文件，评委难于统一打分，不利于竞争机制形成。

### （五）两者的效力不同

物业管理建议书是一种建议性文件，是根据业主委员会（开发商）对目标物业管理提出的要求而编制的一种设想方案，仅仅给业主委员会（开发商）做参考、做了解，最终是以委托管理合同为依据，因此，物业管理建议书对物业管理企业及业主委员会（开发商）都不具有约束力。

物业管理投标书则是一种正式文件，它一旦被招标单位领导确认以后，自动成为《委托管理合同》中的不可分割的一部分（附件），对物业管理企业和业主委员会（开发商）双方都具有法律约束力。

### 三、物业管理建议书的内容

物业管理建议书显然没有明确的规范要求，较为灵活，但为了把目标物业管理服务说明清楚，编写物业管理建议书时，应注意考虑以下几个方面的内容。

#### （一）物业情况

通常从管理角度深入分析目标物业的优势与不足，以及对今后管理产生的影响。比如目标物业规模小，从管理角度来讲容易管得细，管得到位，服务质量高，但从经济角度分析，由于规模小，物业管理收费就少，这样，容易造成成本开支过大，企业处在亏损经营状态，这对物业管理上水平、上档次，对企业生存都会带来困难。

#### （二）合作方式

物业管理企业根据目标物业实际情况，可以提出合作方式的框架。例如对某个住宅小区（大厦）新一轮物业管理确定时，该采用哪种运作方式更合适，是全部由新人组建物业管理企业来管理，还是组建合作形式，即两个单位都参加，或是以原来物业管理企业为主，新进入企业以顾问身份加强管理等。

#### （三）管理目标

根据业主委员会（开发商）意向，又根据目标物业的实际情况，制定出一个管理目标。例如通过物业管理企业辛勤劳动，争取在一年内达到市优，还是两年内达到市优，达到省优、国优准备多长时间，规范化管理准备花多长时间，等等。在制定目标管理时要客观，要与目标物业里业主（住户）条件相符合，要与目标物业的硬件设施基础相一致。

#### （四）管理组织

根据目标物业的类型、规模、管理难度，以及本物业管理企业的管理水平等因素，决定采取什么样的管理组织体系。比如，通常采用的四部一室的组织架构（即

办公室、工程部、管理部、财务部、经营服务部)。

### (五) 管理内容

虽然目标物业已意向给本物业管理企业进行管理服务，但在做管理建议书时，对管理的内容、项目仍要仔细研究，建议书里对物业管理服务内容既要全面介绍，又要突出重点，更要着重介绍本企业占优势的服务项目，让业主委员会（开发商）更加信任物业管理企业。例如某物业管理企业在接管高层楼宇管理时，它有着优质服务项目，即有一支对外经营服务的电梯设备安装维修队伍，每年高层电梯检修、维修项目由本公司承担，不仅时间、质量保证，而且资金节约 34%，一年节约近 10 万元。

### (六) 管理费用

物业管理的经费问题是业主委员会（开发商）以及物业管理企业都十分敏感、十分关心，又十分重要的问题。物业管理企业应遵循严谨理财的原则，根据目标物业的现状及使用者的经济承受能力，在建议书里初步测定管理费标准，并做出管理费用收支平衡前景，提出收支平衡的对策。例如有的物业管理企业提出利用给物业管理企业的营业用房开展“三产”经营服务，以此来弥补物业管理费用的不足等等。

### (七) 物业管理企业酬金

物业管理是有偿服务，物业管理企业是按照企业制度运作，因此获取一定的报酬收入是正常的、应该的，只不过要合理、合法。因此物业管理企业在编写的建议书中，应实事求是的把企业获取的必要利润计算出来。物业管理企业收取费用大小应与物业管理方式、管理内容，以及所承担的责任有关，也与管理运作难度有关。管理费用收取通常根据本地区平均标准来确定。目前有两种计提方式：

- (1) 固定报酬，每月支付；
- (2) 按管理费收入总额的一定比例计提（一般占管理费收入总数 8% - 10%）。

### (八) 管理质量保证

虽然业主委员会（开发商）对物业管理企业的物业管理质量是给予认可的，但作为物业管理企业在写管理建议书时，管理质量保证的内容仍然需要写进去。这样有两点好处：一是让广大业主（住户）更感到物业管理企业的素质高，比较谦虚、

热情、认真，相信广大业主（住户）；二是通过质量保证的条款再次宣传本企业的优势，扩大企业知名度，为树立品牌意识奠定基础。建议书里所提出的质量保证措施应注意有两点：

- （1）实事求是，制定质量标准具有可操作性；
- （2）质量保证也是一种承诺，要说到做到，不放空炮。

### （九）管理建议

目标物业已经由业主委员会（开发商）意向给物业管理企业进行管理，因此在编写建议书时，应不辜负广大业主（住户）愿望，把住宅小区（大厦）管理成为市优、省优、国优项目，但有时目标物业并不是尽善尽美的，在创优过程中存在着许多不足，为此物业管理企业应客观地分析出物业现存及可能出现的弊病，提出操作性强的改善建议，并要帮助分析，有利于业主委员会（开发商）理解和采纳。

### （十）物业管理企业简介

随着市场经济的发展，企业竞争异常激烈，任何时候，每个企业都要不断地宣传自己，树立企业形象，在物业管理建议书里也要宣传自己，这是企业生存的需要，是市场竞争的需要，也是业主（住户）的需要。在建议书里介绍企业自身时要注意做到简洁、概括，并要重点突出地介绍本企业的特长、优势。

## 四、物业管理建议书范例

### （一）××大厦物业管理建议书

#### 一、基本情况

地 点：厦门市××路、××路交叉口

发展商：厦门××建设发展有限公司

新加坡××置地私营有限公司

物业种类：集商贸、金融、写字、公寓为一体的综合性商厦

用地面积：10412 平方米。

总建筑面积：62100 平方米。

楼层	用途	总建筑面积（平方米）
地下一至二层	车管及设备房	190 个停车位
一至六层	购物休闲裙楼	27383 平方米
七至二十三层	办公楼	20501 平方米
七至二十五层	商住楼	14216 平方米

二、管理处人事架构

× × 大厦经理：1 人。

管理部（4 人）：主管 1 人，助理 3 人。

行政财务部（4 人）：办公室主管 1 人，文秘 1 人，会计 1 人，出纳 1 人。

工程部（29 人）：主管 1 人，助理 1 人，强电值班 5 人，强电技工 2 人，弱电技工 2 人，消防中心值班员 4 人，空调值班 3 人，空调技工 2 人，土建技工 2 人，给排水技工 2 人，备用电源 1 人，电梯 4 人。

保安部（23 人）：主管 1 人，领班 4 人，保安员 18 人。

车管部（10 人）：主管 1 人，车管员 9 人。

清洁部（19 人）：主管 1 人，清洁员 18 人。

园艺绿化：2 人。

服务部：人员另聘（服务于网球场、泳池、健身房等）。

总人数：92 人。

三、物业管理服务

厦门 × × 楼宇管理有限公司拥有综合性楼宇管理及配套服务设施（如游泳池、停车场）等管理的丰富经验，结合中国国情和环境因素，将为 × × 大厦业主、用户提供优质服务，除注重保安及清洁外，更制订高效的预防性维修保养项目，使物业价值得到投资保值，物业的形象得以推广，发展商的声誉更被推崇。

四、物业入伙前的前期顾问工作

1. 在物业正式入伙前制定物业管理服务的各种法规守则，包括大楼管理公约、业主手册、用户守则、装修守则、收费项目和标准及付款办法等。

2. 制定保安、清洁、园艺投标书和合约文件以及其他项目保养合约。

3. 拟定工程维修保养计划和检查制度；拟定管理组织架构和人事招聘行政管理制度。

4. 培训专业物业管理人员。
5. 设计档案系统。
6. 编制管理预算案。
7. 订购家具、文具、通讯工具、工程维修基本工具，记录工程维修所需的隐蔽性设备线路。

8. 研究特别客户提出的特殊要求。

#### 五、物业建成交付使用期及与承包商交接的工作

##### （一）协助开发商与承包商的交接

开发商依据工程合约对承包商交付使用的工程项目进行验收，验收不合格的设备设施项目由开发商依据有关合约要求承包商修正改善，验收合格的由开发商依收楼要求与管理公司进行交接。

##### （二）收楼

1. 当开发商将已售出或租出的房子交付买家或租客时，管理公司将从旁协助，主要是留意交付单位的设备设施及状况是否与出售或出租合约内容相符合，并协助买家或租客清楚记录在事先准备好的收楼表格内，以免日后责任混乱。

2. 管理公司接收大楼的公共设施及公共地方时，其管理部及工程部人员将依照其是否与建筑图纸相符合，并接收后备材料及零件的保养及保修期文件。

3. 将所有缺漏设施，出现问题的地方及会影响日后管理工作的地方记录下来，通过适当途径通知开发商尽快解决改善。

#### 六、交付使用后的工作

##### （一）交付使用期

1. 用户收屋后，在装修前，工程部将负责审核装修设计图，并不时监察有否非法接驳水、电或改变大楼结构等情况。

2. 管理部负责控制装修、运输工作人员进入物业范围，监督其遵守秩序，登记业主、商户、租客及装修商的电话地址。

3. 妥善回答客户有关管理服务的查询，协调客户搬迁进出时间。

4. 由于在建筑工程竣工后，建筑商已离场，对于交付期和交付后出现的建筑质量方面的问题，管理公司将担当监察、沟通和协调的角色，并将问题转达开发商，由开发商依据合约通知承包商作出改善。

##### （二）日常物业管理工作

1. 保安

- (1) 提供二十四小时的保安巡逻及值班工作等。
- (2) 处理突发事件。
- (3) 定期稽查保安系统及设备。
- (4) 公共地方的控制和管理等。

2. 清洁

清洁服务，包括洗抹公共地方及设施、清倒垃圾等。

3. 园艺

- (1) 公共地方的花卉保养。
- (2) 计划及设计每年大型节日的装饰布置。

4. 预防性的维修保养

- (1) 制订和执行定期性维修保养计划，监察工程维修等。
- (2) 定期检查物业项目各机电设备并负责大小型维修。

5. 严格执行大楼管理公约及用户守则

(1) 指导用户室内装修应注意事项，为用户审批室内装修图则，以维护大楼良好形象。

(2) 保障各用户应享有的权利及应承担的义务。

(3) 定期检讨用户守则、征询各用户意见，必要时作出适当修改以配合实际环境。

6. 执行行政人事及财务

- (1) 向各业主/用户收取应纳的管理费及有关费用。
- (2) 制订每月/每年的财政报告及预算，并安排每年的账目稽核。
- (3) 替各员工及物业项目购买所需保险。

7. 电脑化管理

- (1) 内部管理事务电脑化。
- (2) 结合大厦建筑硬件，实施智能化管理。

(三) 管理及客户服务中心

1. 客户服务

- (1) 每日室内清洁、打扫、地毯吸尘及清倒垃圾（星期日及公众假期除外）。
- (2) 如有需要，定期更换床单、枕头套、毛巾等。

(3) 其他清洁服务, 如: 洗抹窗户、家具吸尘等。

2. 专门服务

(1) 专门服务人员预约清洁房间。

(2) 代为采购物品。

(3) 衣物送洗服务。

3. 客户服务中心

打字、传真、影印服务等。

4. 资讯中心

(1) 提供各项电传视讯资料。

(2) 协助接驳长途电话。

(3) 更改原有电话线/电话安装位置。

(4) 安装额外电话/传真线 (不包括电话/传真机)。

(5) 安装额外电话机。

(6) 代收/代发传真文件、讯息转达。

5. 家庭秘书

(1) 提供打字、影印、传真等服务。

(2) 代收/代发信件。

(3) 代缴电费、水费、电话费等。

(4) 电话转接服务。

(5) 代订送报纸。

(6) 访客接待、过滤。

(7) 主人出国后的事务处理。

(8) 代为预约安排会议时间。

七、××大厦预算方案

(一) 预算每年管理费总收入: 人民币 (元/年) 管理费标准 (拟)

1. 商住楼 14216 平方米	511776.00	3.00/平方米·月
2. 办公楼 20501 平方米	1230030.00	5.00/平方米·月
3. 商场 27383 平方米	1971576.00	6.00/平方米·月
4. 停车场 190 位	182400.00	80 元/位·月
合计		3895812.00

(二) 预算每年管理综合开支

5. 员工薪金及津贴开支	1362400.00 (含双薪)
6. 国家规定的员工福利及补贴	313352.00
7. 员工膳食	145728.00
8. 维修及保养	420000.00
(电梯、消防、保安系统、给排水、变电站及配电设备、公共照明等)	
9. 公共地方环境维护及清洁	120000.00
10. 保险费用	185000.00
11. 公共水、电费	(当月据实分摊)
12. 节日装饰及布置	65000.00
13. 办公室设备分摊及杂项开支	180000.00
14. 行政费	240000.00
15. 公关交际费	40000.00
16. 差旅开支	80000.00
17. 管理储备基金 (3%)	94544.40
18. 税金 (5.25%)	170416.28
19. 管理公司佣金 (10%)	324602.44
合计	3741043.10

(三) 年终节余 (不可预见支出预备金) 154768.90

八、其他

新加坡××置地私营有限公司是新加坡最大的房地产商之一,在物业管理方面也有相当的实务经验。我公司拟聘请新加坡××公司担任管理××大厦的顾问,结合我国政策、国情,共同树立和维护××大厦的物业形象。

厦门××楼宇管理有限公司 (盖章)

代表: (签名)

199 年 月 日

(二) ××山庄物业管理合作协议书

第一章 总则

第一条 合作双方当事人

委托方（以下简称甲方）：×××实业有限公司

受委托方（以下简称乙方）：深圳市××物业管理服务有限公司

为了认真做好××山庄的物业管理，保障房屋和公共设施的正常使用，为业主创造优美、整洁、舒适、文明的居住环境，根据《中华人民共和国合同法》、建设部第33号令《城市新建住宅小区管理办法》、江苏省、南京市物业管理文件等国家、地方有关物业管理法律、法规和政策，在平等、自愿、协商一致的基础上，甲乙双方以创建特区与内地沿海城市结合的合作典范为宗旨，本着优势互补的原则，互相合作，共同管理，特签订本协议。

### 第二条 物业基本情况

物业名称：××山庄

座落位置：××××

占地面积：××万平方米

建筑面积：××万平方米；其中住宅××平方米，商业用房××平方米。

绿化率：××%

户数：××

物业类型：别墅、高级公寓

## 第二章 合作方式

第三条 自双方签定本协议之日起，甲方聘请乙方为甲方所属的××物业管理公司顾问并由乙方承包经营××山庄的物业管理。

## 第三章 合作期限

第四条 合作期限3年，自签约之日起至××年××月××日止。其中××年××月××日至××年××月××日为准备期。××山庄业主委员会成立后，业主委员会享有续用或更换物业管理公司的权力，如甲方物业管理公司未被业主委员会接纳，甲、乙双方合作期限届时终止；如甲方物业管理公司被业主委员会续聘，则甲、乙双方的合作期限顺延至业主委员会与甲方物业管理公司所签委托管理合同的期限。

## 第四章 承包经营目标

第五条 参照执行《深圳经济特区住宅区物业管理条例》及其实施细则，依

据江苏省南京市相关规定及物业管理部门制定的管理标准进行管理。

第六条 该物业一经入伙即按照 ISO9002 质量体系标准管理，一年内物业管理标准符合乙方 ISO9002 质量体系的要求。小区入住率达 70%，且软、硬件符合政府规定的参评标准时，一年内达到南京市“城市物业管理优秀小区”标准并通过考评；两年内达到江苏省“城市物业管理优秀住宅小区”标准并通过考评，三年内达到国家建设部“城市物业管理优秀住宅小区”标准并通过考评。三年承包期内同时须完成相应的经济指标。

## 第五章 承包经营范围

第七条 小区的房屋建筑、公共部分和公共部位（楼盖、屋顶、梁柱、内外墙体和基础等承重部位，外墙面、楼梯间、走廊、通道、门厅、庭院等）、建筑物的维修、养护。

第八条 小区房屋建筑公共设施（公共的上下水道、垃圾箱、排烟道、公共照明、室内外消防设备、智能监控设备、管道井等）的维修养护及运行。

第九条 小区规划红线内属物业管理范围内的市政设施和附属建筑（道路、室外上下水管道、化粪池、沟渠、池井、绿化用地、路灯、广场、娱乐休息设施等）的维修养护。

第十条 小区内配套设施（会所、幼儿园、商业用房等）的维修养护。

第十一条 小区内的治安、消防。

第十二条 绿化、公共环境清洁卫生。

第十三条 小区装修管理，保持建筑立面外观统一。

第十四条 与当地政府如居委会、街道办事处、派出所及专业水、电、气等相关部门的沟通协调。

第十五条 物业管理处各项管理制度的建立和归档。

第十六条 小区社区文化的开展。

第十七条 特约便民服务：为小区内客户提供家政或中介等专项的有偿服务。

## 第六章 甲方的权利和义务

第十八条 对乙方的承包经营实施监督、检查。每季度对乙方工作进行公正、合理的评价（对不公平的评价，乙方有权提出异议）。对乙方人员的工作予以监督，

提出合理化建议，并与乙方沟通，如乙方派出人员的工作表现不佳，甲方有权要求更换人员。

第十九条 对乙方工作给予充分配合，并向乙方提供乙方工作所需的工程图纸、设计资料及其他物业管理必备的物质资料，及时和乙方进行沟通、联系。

第二十条 给予乙方派驻的管理处主任人事权（包括本项目管理处员工的招聘、任免、调配、工资、奖惩等）。

第二十一条 提供乙方合法经营所需的条件。

第二十二条 按合同规定支付顾问费给乙方，具体顾问费用详见第八章。

第二十三条 维护乙方权利和地位，保障乙方正常工作，不得向第三方提供管理资料。

第二十四条 在合作期内甲方可以使用“物业管理顾问：深圳市××物业管理服务有限公司”品牌进行对外宣传。

第二十五条 当小区参加乙方所承诺管理目标的各项考评时，若因甲方项目设备、设施等硬件及公共环境不达标而影响参评时，甲方负责不达标项的整改并承担相应的费用投入。在日常管理中，甲方有责任按小区规划设计图对小区的公用配套设施进行完善。

第二十六条 为实现乙方的管理目标，小区参加市、省、国家三级创优考评时，甲方负责超出乙方日常管理范围之外的项目投入。

### 第七章 乙方的权利和义务

第二十七条 尽职尽责地开展承包经营工作，按时按质完成合同中所规定之条款，达到合同中所承诺的目标。

第二十八条 依法使用甲方提供合法经营的条件。

第二十九条 虚心接受甲方的合理化建议，及时与甲方进行沟通，接受甲方对乙方工作的监督。

第三十条 乙方将根据机电、保安、清洁、行政、财务等各方面所存在的不足，根据小区物业管理具体需要，与甲方人员共同协商，专题专人解决。

第三十一条 乙方在承包经营期的第一年即协助甲方按南京市的有关规定取得物业管理资质证书，相关费用由甲方承担。

第三十二条 精打细算，确保完成各项经济责任目标。

### 第三十三条 准备期乙方须完成的工作

(一) 配合甲方组建××物业管理公司和××山庄物业管理处,协助拟定相关规章制度。

(二) 针对××山庄实际情况建立完善物业管理各项管理办法、规章制度、实施细则、工作手册、岗位职责等。

(三) 配合制定入伙方案:包括入伙期间管理处组织架构,人员编制,入伙交接验收标准及分项程序,入伙前各项准备工作,如拟定计划、制定入伙文件(如《业主公约》、《住户手册》、《入住指南》等),协助制定开办费清单及各项采购计划等。

## 第八章 顾问费及开办费

第三十四条 甲方同意支付给乙方共计人民币××万元整的顾问费,第一年××万元,第二年××万元,第三年由乙方在利润中支付。

第三十五条 甲方同意乙方派驻人员(2名),工资待遇参照深圳、南京两地的工资标准另行议定,由××物业管理有限公司××山庄管理处支付,纳入管理费支出。

第三十六条 甲方同意第一年补贴因物业管理收入及其他经营收入不足出现的正常亏损(具体补贴金额待正式入伙后测算,由甲、乙双方确认后在协议的附件中列明)。

第三十七条 考虑到准备期内无物业管理收入,甲方同意预先垫付××山庄管理处的日常管理费用,待××山庄管理处实施正常物业管理收费后再进行结算。

第三十八条 甲方同意一次性支付乙方开办费用××万元,待乙方正式介入后,如需添置其他确属管理处固定资产类的物质装备,提出申请后经甲方同意由其拨款购入。开办费不计入管理处的管理成本中。

## 第九章 顾问费支付办法

第三十九条 第一年费用支付办法。

第四十条 第二、第三年费用支付办法。

第四十一条 若双方合作期内,经业主委员会认定小区物业管理已达乙方承诺标准,而南京市无上述各类物业管理考评,则第一、二年顾问费余额于当年第十二

个月的第一周内付清。

## 第十章 奖惩措施

第四十二条 乙方全面完成本协议规定的各项顾问工作管理目标，甲方给予乙方物质奖励人民币×万元整。

第四十三条 乙方未完成本协议规定的各项管理目标，甲方视情况对乙方进行处罚。

## 第十一章 违约责任

第四十四条 在双方签定合作协议后，如因甲方原因违约，造成乙方企业形象受损或直接造成乙方经济损失的，甲方应向乙方赔偿。

第四十五条 因甲方房屋建筑或设施设备质量或安装技术等原因造成事故的，由甲方承担并负责善后处理。

第四十六条 因乙方顾问人员工作不到位造成甲方工作失误的，由乙方承担责任并负责善后处理。否则，如造成甲方经济损失的，将由乙方承担，当造成经济损失严重时，甲方有权解除顾问合同。

第四十七条 甲乙双方如有采取不正当竞争手段而取得顾问管理权或致使对方失去顾问管理权，或造成对方经济损失的，应当承担全部责任。

第四十八条 若甲方不能按期按数额支付顾问费予乙方，甲方应向乙方支付滞纳金。滞纳金的收取按应交费用的千分之三/天计算。

## 第十二章 其他事项

第四十九条 小区公共配套设施（如会所、商场、幼儿园等）交由乙方经营管理，其收入作为物业管理服务收入的补充。

第五十条 入伙后甲方未出售（租）空置房的管理费，前6个月（含6个月）由甲方按核定物业管理费标准的50%支付，从第七个月起则全额支付。

第五十一条 甲、乙双方可对本协议的条款进行修订、更改或补充，补充协议与本协议具有同等效力。

第五十二条 本协议规定的管理期满，本协议自然终止，双方如续订本协议，应在该协议期满二个月前向对方提出书面意见。

第五十三条 本协议执行期间，如遇不可抗力，致使本协议无法履行时，双方均不承担违约责任并按有关法规政策规定及时协商处理。

第五十四条 本协议在履行中如发生争议，双方应协商解决，协商不成时，提请物业管理主管部门调解，调解不成的，由仲裁委员会依法裁决。

第五十五条 本协议自签订之日起生效。

甲方：×××实业有限公司 乙方：深圳市××物业管理服务有限公司

法定代表人 法定代表人：

委托人： 委托人：

年 月 日

## 第六节 物业管理投标的技巧与策略

作为一个物业管理企业既然要投标，必然就希望自己企业中标，在其他竞争伙伴之中，立于不败之地。要想达到这个目的，除了前面讲的投标书的书写内容、要点以外，还需要在编写的过程中打技巧牌。

### 一、标书编写的技巧

编写标书技巧很多，许多物业管理企业都在认真总结，通常有以下 10 个方面。

#### （一）标书内容要全，语言要精练

标书可以反映出一个物业管理企业的整体实力，也反映出一个物业管理企业的管理水平。物业管理企业投标目的是为了取得目标物业管理权，因此在编写标书时应注意两点：

##### 1. 标书的内容要全

通常一本较好的标书有以下几个部分组成：

- （1）综合说明物业概况；
- （2）投标单位的概况；
- （3）对目标物业投标的意图；
- （4）对目标物业选择的管理模式；
- （5）物业管理经营宗旨、方针、内容；

- (6) 对目标物业进行管理的组织架构及人员编制；
- (7) 管理、技术、操作等各类人员培训；
- (8) 目标物业管理经营测算；
- (9) 目标物业管理的前期介入；
- (10) 目标物业管理的各项规章制度的建立。

在编写标书过程中，如果内容漏项，在评标中必然要受到损失，所以物业管理企业应重视标书内容的全面，同时要把精力重点投放在经营管理费的测算上。作为一个物业管理企业是不能亏本经营的；否则企业就要破产、垮台，在计算管理费时，既要全面考虑，更要合理。比如：能源费、修理费、垃圾清运费等要按实际计算，人工费应与管理水平相一致；管理者的酬金应按定岗数及当地区域的通常做法，可以在10%~15%内浮动。前期介入费用测算本着勤俭节约必须配置的原则。

## 2. 标书语言规范精练

标书编写一定要明了，文字上要做到通俗规范、精练；求得自然，求得实在。

精练——语言文字简练、层次分明、言简意赅，具有吸引力。

自然——评标专家看了标书以后，有股春意浓浓吸引人的感觉，自然会感觉到写得好，这对编写标书的人来说，达到了目的即打动了评委。

实在——标书里所写的内容，所承诺的条款，都要是实事求是，实实在在。

## （二）介绍自己企业时，注意如实、注意概括

投标书中，有一项介绍投标企业概况，这是让评委、业主委员会全面了解物业管理企业的实绩。这项内容重要，但又不能花太多的笔墨描述，标书的重点不在这儿，它只是起到画龙点睛的效果。

### 1. 介绍企业时要如实可信

对本企业近期努力工作，获得了好的成绩应该在标书里有所表示，但要以事实为例，以获取各类荣誉证书为证，去掉不切实际的夸张和描述。标书内要介绍本企业的宗旨，目的就是让评标专家感到该企业诚实可信，本企业完全有能力胜任，并服务好所要投标的物业，让业主（开发商）放心，让评委放心。

### 2. 介绍本企业时要注意概括

编制标书是针对目标物业来做的，但许多物业管理企业担心，不介绍本企业情况，别人不了解，介绍少了，也怕别人误解，因此一些企业过多的笔墨来谈自己企业的实绩。其实并未有此必要，应重点放在目标物业上，对自己企业介绍时要动脑

筋，要注意概括，这样才能使评委留下深刻印象，增加取胜信心。

例如上海某物业管理企业介绍自己管理情况时，概括地提出一些口号：

质量方针：建一流公司，创一流管理，管一流物业，出一流人才；

公司信誉：依法经营、严格管理、规范服务。

又如南京某物业管理企业介绍本企业时，提出一些口号：

以人为本，重视培训；科学管理，规范服务；业主第一，服务到家。

### （三）打企业理念牌

注意企业理念是编写标书的一个重要技巧。企业理念是通过企业形象设计以后，高度概括企业的内涵。从企业理念可以看出企业人员的精神，折射出企业管理的质量，企业理念是企业的缩影，它从一个侧面反映出企业的素质，从国内外实践来看，一个成熟的企业，一个兴旺的企业，一个管理有序的企业都非常重视企业理念。企业理念实际上是把企业人格化，企业精神化，它会鼓舞本企业员工为企业发展而尽心尽力。

例如上海某物业管理企业提出的企业理念是：

你所想到的，我们将为您做好；你未想到的，我们将为您做到。

深圳某物业管理企业提出的企业理念是：

哲学理念：有限创造无限，无形创造有形；

管理理念：以人为本，科技兴业；

经营理念：创科技品牌，实现合理回报；

企业精神：团结、务实、文明、敬业。

南京某物业管理企业提出的企业理念是：

诚信服务，追求完美；该说的要说到，说到的一定要做到。

### （四）打管理特色牌

打管理的特色牌也是编制标书时常用的一个技巧，面对强手如林的各物业管理企业，虽然各自都有在管理中的一套经验，但要竞争中标，确实需要动一番脑筋，不能泛泛而谈，而要推行“你无我有，你有我优”策略技巧。

例如一些地区的物业管理刚刚起步，处在一个发展初期，管理水平、管理质量一般，企业内部管理的标准化、规范化、制度化还未形成，一些实力较强的物业管理企业进入该地区投标时，往往打企业管理优秀牌，本企业已通过国际有关部门严

格审查，胜利地通过 ISO9002 的论证，这张特色牌会在当地竞投时产生热烈地反响。

又比如一些地区物业管理发展较好，企业的经理们非常重视企业形象设计，注重管理质量的提高、规范，许多企业已顺利地通过 ISO9002 贯标。面对着众多一流企业的竞投，竞争更加激烈，怎么办呢？某一企业又打出了可持续发展，环境保护的特色牌。伴随着经济发展而产生的资源耗竭、生态恶化、环境污染，给人类留下了沉痛的教训，20 世纪 90 年代以后人们对环境的认识发生了根本性的变化。这在人们购房观念上最有明显的反映，买房不仅要求质量和价格，还要选择环境优美，选择绿地面积。买房买环境已成为现时购房的一个标志。有的投标企业拿出了本企业通过的 ISO14000 环境管理体系的论证王牌，让人们知道未来的小区（大厦）在他们管理下，将会做到以人为本、人与自然的和谐的全面管理，可持续发展的绿化生态环境将被建成。

又如有些物业管理企业在人们强化制度、强化管理的刚性管理的方法之下，却发现应该结合国情，结合东方文化文明，果敢提出在引进西方法治的建设下，还需要加入东方的情感——人情味，在开展物业管理时，对业主（使用人）多一点关心、多一点体贴、多一点理解，提出了本企业物业管理宗旨是：“好保姆、好管家、好朋友”。等等。

### （五）换位思考牌

换位思考是在编写标书时常用的一种技巧。所谓换位思考，就是不能仅仅站在投标者的立场上想问题，而是换位成业主委员会、业主，站在产权人的立场上考虑问题。例如，开发商进行公开招标投标选择物业管理企业，目的是为了找出“卖点”，视之为房地产营销的重要手段，可以带来利润，业主委员会进行公开招标投标选择物业管理企业，他们希望有一家好的物业管理企业，把目标物业管理好，服务更周到，经费又很省，所以我们必须分别针对不同的招标者的需求，来编写标书以满足他们的需要，这样容易使业主委员会（开发商）成立的评标委员会顺利通过。

例如上海东方电视塔进行邀标时，某一家物业管理企业提出了技巧、策略、进行换位思考的口号，一举夺标。其内容如下：

不赚东视人的钱，而要为东视人赚钱。

不是东视人，要有东视的神。（神——精神）

具体体现在：

急为东视所急，想为东视所想；先东视之忧而忧，后东视之乐而乐。

要像东视人一样，培养一种“不分白天黑夜”，不论份内份外；只要对东视有利，人人争先恐后，兢兢业业，一丝不苟的作风。

为了让东视人安心、放心，应搞好宣传播出，我们要甘心、贴心地为东视充当大管家。

#### （六）打服务承诺牌

当前物业管理还处在一个发展时期，总体来说管理水平、服务质量还不标准，物业管理收费也还不规范，平时各类投诉时有发生，业主委员会（开发商）对物业管理企业也并不太了解，所以在招标工作中业主委员会心里不踏实。因此，有些物业管理企业为了反映出本企业的实力和服务管理水平，对广大业主作出承诺。

例如深圳某物业管理企业对南京百家湖别墅区物业管理的承诺：

（1）房屋及配套设施完好率：国家标准为 98%；本企业承诺为 98%。

（2）房屋零修、急修及时率：国家标准为 98%；本企业承诺为 99%。

（3）维修质量合格率：国家标准为 100%；本企业承诺为 100%。

（4）清扫保洁率：国家标准为 99%；本企业承诺为 99%。

（5）道路、车辆完好率：国家标准为 95%；本企业承诺为 98%。

（6）小区治安案件发生率及单车、摩托车、汽车被盗率：国家规定案件发生率为 1‰以下；本公司承诺为 0.5‰以下。

（7）火灾年发生率：国家规定为 1‰以下；本公司承诺为 0.5‰以下。

（8）年违章发生率与处理率：国家标准为 1‰以下；本公司承诺为 1‰以下。

（9）业主年有效投诉率、处理率、回访率：有效投诉率，国家标准为 2‰以下；本企业承诺为 2‰以下。年投诉处理率，国家标准为 95% 以上；本企业承诺为 99% 以上。年投诉回访率，国家标准为 95%；本企业承诺为 99%。

（10）业主综合服务满意率：国家标准为 95%；本企业承诺两年内达 97% 以上。

（11）绿化完好率：国家标准为 95%；本企业承诺为 98%。

（12）大型及重大设备完好率：国家标准为 95%；本企业承诺系统完好率为 99%，单体完好率为 98%。

### （七）打热点牌

社会上有关房地产物业管理的热点问题都是业主所关注的，一些物业管理企业根据业主的关注程度，根据竞争对手的情况，打出了社会“热点”牌。对于社会热点问题的关注可反映出一个企业的敏感度，反映出企业捕捉信息的能力，反映出企业跟踪科技的管理水平。

例如：上海某个物业管理公司在竞投某个别墅、高档居住小区时，打出了当前热点的“环保”牌，他们针对别墅对绿化环境需求，又根据园林绿化情况，针对不同的植物，不同的生长期，不同养护要求，提出不同承诺：

树木：生长茂盛无枯枝；

树形：美观完整无倾斜；

绿篱：修剪整齐无缺枝；

花坛：土壤疏松无垃圾；

草坪：平整清洁无杂草。

并要在三年内完全实行 ISO14001，要按照以下管理体系目标努力：

- （1）制定一般要求；
- （2）制定环境政策；
- （3）实行环境管理规划；
- （4）推动环境管理实施与运行；
- （5）加强环境管理检查与纠正措施；
- （6）强化管理阶层的评审。

最终使管理小区完全达到“环保”要求，真正做到可持续发展。

### （八）打经济核算成本牌

物业管理公司是企业，作为一个企业必须要进行成本核算，物业管理企业对目标物业成本核算是否仔细、是否合理也是反映出一个企业的管理水平。物业管理的成本核算主要包括以下内容：

（1）前期介入服务中发生的费用测算，包括办公设备购置费、工程设备购置费、清洁设备购置费、通讯设备购置费、保安设备购置费、商务设备购置费、绿化设备购置费等。

（2）每年的物业管理费用预算，包括物业管理人员的工资、福利费、办公费、

邮电通讯费、绿化清洁费、维修费、培训费、招待费等。

(3) 年度能源费用测算,包括水费、电费、锅炉燃油费等。

(4) 物业所具有的各项经营项目的经营收入预算,包括各项收入、利润分配等。

(5) 年度经营管理支出费用预算,包括人员费用、办公及业务费、公用事业费、维修消耗费等。

如果在物业管理水平很高的情况下,而且收费标准合理、适当(因成本核算做得好),那么业主委员会(开发商)是愿意选择该物业管理公司管理目标物业。中标的可能性就十分大。

### (九) 打社区文化牌

随着物质文明的提高,人们越来越注重生活质量、注重精神文明、注重自身价值,“以人为本”;“延年益寿”已成为住宅小区(大厦)业主们的追求。江苏省质量协会与东南大学物业管理研究所 1998 年调查发现,广大业主(住户)对当前的精神文明建设,对社区的文化设施建设以及各类活动的开展是不满意的,其调查数目如下:

(1) 对住宅及居住环境规划设计,满意:15.06%;基本满意:51.74%;不满意者:33.36%。

(2) 对住宅小区物业管理,满意:4.65%;基本满意:40.65%;不满意:44.46%。

(3) 对休闲娱乐条件不满意:50.6%。

(4) 对文体设施不满意:66.23%。

(5) 对小区绿化不满意。

一些物业管理公司根据业主(使用人)对社区文化的需求,而打社区文化牌。他们很注意通过社区的各类活动使广大业主(使用人)树立了一些新观念、新意识。比如:人文意识、环境意识、精品意识、效益意识;生活质量观念、形象观念、道德观念、人才观念。物业管理企业重视社区文化、环境文化的建设,使其具有的内涵不断地扩大。例如南京某物业管理企业在社区文化的建设中,进一步分解其内涵,重视以下建设:

(1) 环境文化建设;

(2) 行为文化建设;

- (3) 制度文化建设；
- (4) 精神文化建设；
- (5) 网上文化建设。

许多物业管理企业通过前面介绍的社区文化的理念后，又进一步分解活动的内容，比如每年重点举办 2~3 次大型活动，如花园艺术节，春季植树节，环境保护周，助残日等等。除此之外，还积极组织兴趣相同的居民，开展各种交流型的沙龙，如钓鱼俱乐部、股市沙龙等等。为了使社区文化开展好，物业管理公司在征得业主委员会的同意与支持下，愿意把硬件修好，比如，音乐芳草地、社区广场、网球场、游泳池、广播站（放音乐）等等。

#### （十）打有偿服务与义务服务相结合牌

市场经济使许多企业追求价值规律、等价交换的原则，积极开展有偿服务。追求合理利润是正常的，然而市场经济又往往使一些人的眼光老盯在经济利益上，而往往忽视了人们最为关心的情感、社会效益。

根据物业管理的性质、宗旨，应该正确树立三效益并重原则，即讲究环境效益、追求社会效益、提高经济效益。环境变好了，综合管理水平上去了，优质服务也达到了标准，那么经济效益也自然会提高。一些物业管理企业很注意打“人文精神”牌，在追求经济效益同时，积极采取一些便民服务措施，从而使业主委员会（开发商）产生好感。例如，在南京百家湖别墅区公开招标物业管理企业时，深圳市某物业管理企业投标书中，明确提出 24 项无偿便民服务，分为三类：即家政、商务、礼仪三类；南京某物业管理公司提出了无偿便民服务 31 项，分为五大类：即家政、商务、礼仪、文化娱乐、老人服务。

总之，根据近几年来全国物业管理的招标投标活动来看，一些质量高的标书都有自己的特色、技巧，主要表现为：

紧扣题目不偏离，热点问题不回避，标的情况要吃透，实事求是，不吹牛，编排设计讲科学，成本核算是基础，规范管理是特色，科技品牌显实力。

编标书的技巧非常重要，形式也是多样的，除了上面介绍的十个方面以外，还有许多。一个具有技巧、特色的标书更具有活力，更具有宣传力，更具有感染力。它是在竞标中取得胜利的一种重要手段，这已成为大家的共识。

## 二、投标策略

物业管理公司为了投标取得成功，采取的一些相应原则和方式方法，只要不违背法律原则就允许。许多物业管理公司都在积极采取与众不同的策略，以争取出奇制胜。

### （一）组织落实

所谓组织落实，即参加投标、编写标书需要有一个“班子”来集体完成。具体做法是：

（1）一旦决定参与投标，立即成立投标领导小组和工作小组，确定好人员队伍。

（2）制订好工作计划，按排好时间顺序，有重点地分头开展工作。

### （二）自我包装

为了使招标领导小组及组成的评委专家组成员对企业有所了解，需要对公司的形象做一些恰如其分地包装。包装时应注意两点：

#### 1. 包装的内容要全

要对本企业近期来的工作实绩做一个总结，同时还要对人员资质、管辖物业资质、所获荣誉、企业观念、经营方针等一一说明。

#### 2. 语言要简练

对本企业的总结要精练、图文并茂，使人一目了然，产生好的印象。

### （三）市场调查

通过各种关系和渠道，尽可能摸清一些相同类型物业以及物业管理的做法、经验、价格定位等。在市场调查时，一定要仔细，一定要深入；这为后来的标书编写有直接的感性认识，为编好标书奠定了基础。

### （四）了解对手

在自己紧锣密鼓地进行投标准备时，也要想方设法了解竞争对手的情况，以争取主动，合理定位。尤其是对目标物业投标决心已下，志在必得时，更要了解对手。俗话说“知己知彼，百战不殆”，但要注意对对手的了解需讲究工作方式，注

意合理合法，不违背竞争原则。

### （五）规范与及时

投标是一个公平竞争的行为，操作时要绝对做到不做假，行为规范，不违反国家有关制度、法规。除此之外还应注意标书编写规范，一是排列章节规范，二是书写规范，这样便于评委阅读。

标书编好以后，经过反复修改、补充、调整、定稿，应加快编印出来，及时送达招标方（按照招标书规定时间内），千万不能错过机会；一旦错过机会，将一事无成。

## 第七节 物业管理委托合同的订立与管理

目标物业经过招标投标，最后确定了一家物业管理企业来承担管理职能以后，就需要按照国家法律法规的要求订立委托合同，并以此为基础对目标物业进行全面履行、管理。

### 一、经济合同订立的基本概念

#### （一）经济合同的概念

合同又称契约，其含义是两个或两个以上当事人之间为实现一定目的，明确相互权利义务关系的协议。《中华人民共和国民法通则》将合同定义为：“当事人之间设立、变更、终止民事关系的协议。”凡是合同都具有以下法律特征：

##### 1. 合同是一种法律行为

合同是当事人有意识地确立权利义务关系的行为。或双方均享有权利和负有义务，或一方只享有权利，另一方只承担义务。这种权利义务关系受到国家法律的保护，如果当事人不履行合同就要承担法律责任。

##### 2. 合同是双方或多方的法律行为

合同的成立，要有两个或两个以上当事人进行协商，达成一致意见。如果没有双方或多方参加制定，其合同是不能成立的。

##### 3. 合同当事人的法律地位是平等的

在合同关系中，当事人无论是法人，还是公民；也不论该法人组织的所有制性质如何，或者级别高低，作为合同当事人都是完全平等的，一方不得强迫另一方接受自己的意见。

#### 4. 合同行为是当事人的合法行为

双方当事人签订合同必须遵守国家法律和政策的规定，才能得到国家的承认和保护，从而产生预期的法律后果。如果当事人签订违反国家法律和政策的行为，不仅合同无效，得不到法律保护，而且还要承担由此而产生的法律责任。

### （二）经济合同的特征

经济合同除了具有合同一般法律特征以外，还有自己的特点，主要是：

#### 1. 订立经济合同的当事人在法律地位上是平等的民事主体

所谓民事主体是指法律赋予能够独立享有民事权利和独立承担民事义务的法人和公民。作为经济合同的主体可以是企业、其他经济组织以及个体，在签订经济合同时，他们法律地位是平等的。

#### 2. 经济合同是当事人之间的经济协议

经济合同的内容是经济的。经济合同关系确认的是社会生产和再生产过程中的商品货币关系。合同规定的当事人的权利、义务和违约责任等都是经济性的。此外订立经济合同的当事人都有一定的经济目的。例如物业管理企业订立物业管理委托合同的目的就是为了本企业的生产、经营、服务而需要承接一定范围内的居住面积。

#### 3. 经济合同是双方有偿合同

经济合同确认的是商品交换中产生的商品货币关系。商品交换的重要原则是等价交换，反映在经济合同关系上就是等价有偿。每一方当事人都要为自己所得到的财产或其他经济利益，向对方偿付相应的代价。经济合同中双方当事人的权利义务是对等的。

### （三）经济合同的主要内容与条款

经济合同的主要内容有：当事人的名称、地址、法人的法定代表人等基本情况；合同的主要条款；合同的有效期限；合同的价款；签订合同的时间、地点等。

经济合同的主要条款是指每一个经济合同都必须具备的共同性条款，它是经济合同的核心部分。通常一个经济合同应具备以下主要条款：

### 1. 标的

标的是当事人双方权利和义务共同指向的对象，没有标的或标的不明确的经济合同，当事人的权利和义务就无所指向，经济合同就无法履行，经济合同也就不能成立。对物业管理委托合同来说，标的应是目标物业。

### 2. 数量和质量

经济合同的数量和质量，是确定标的特征的重要条件，是标的具体化。数量是指标的计量，是通过计量单位和计量方法来衡量标的尺度。如购销合同中供方交货数量，物业管理委托合同中的目标物业的建筑面积多少，公共附属设施中的一些具体数量；在订立经济合同时计量单位和计量方法必须合法、具体、准确。

质量主要是指标的具体特征，即标的内在素质和外在形态的综合，如产品的品种型号、规格；服务工作中的质量标准、规范等。同时质量条款必须符合国家有关规定和标准化要求。

### 3. 价款或者酬金

经济合同中的价款或者酬金，简称价金，是当事人一方向交付标的方支付的表现为货币的款额。价款一般是指对提供财产的当事人（如购销合同的供方）支付的货币。经济合同中的价款的确定要遵守国家有关规定，例如物业管理服务收费标准，必须遵守当地物价部门的规定。对公共服务有定价的，按国家定价执行；没有定价的，其价格报请物价主管部门批准，不属于国家定价的，由物业管理企业与业主协商定价。

酬金是对提供劳务或完成一定工作的当事人所支付的货币。

### 4. 履行期限、地点

履行期限是经济合同履行义务的时间界限，是确定经济合同是否按时履行或延迟履行的客观标准，也是一方当事人要求对方履行义务的时间依据，经济合同当事人都应按合同规定的履行期限，分别作为履行合同和接受履行合同的准备工作。

履行地点是当事人按经济合同规定履行义务的地方，要根据经济合同标的性质或当事人双方的约定而定。

### 5. 违约责任

违约责任是当事一方或双方，由于自己的过错造成经济合同不能履行或者不能完全履行，按照法律和经济合同的规定而承受的经济制裁。规定违约责任的目的，是为了维护经济合同的严肃性，督促当事人切实履行经济合同，加强当事人履行经

济合同的责任心。

#### 6. 当事人一方要求必须规定的条款

当事人一方提出经双方协商一致的条款，如一方当事人要求对方给付定金或提供保证；或一方当事人因有特殊需要而对服务另加规定，另一方对此表示同意的，也应列为经济合同的主要条款。

## 二、物业管理委托合同的订立

### （一）物业管理委托合同的主要内容

目标物业通过公开招标（或邀标或议标）确定了物业管理单位之后，开发商（业主委员会）（称之甲方）就将代表全体业主与物业管理企业（称之乙方）签署委托管理合同。物业管理委托合同主要内容有：

#### 1. 管理方式

目标物业的管理方式在委托管理中应明确。通常有自行管理、顾问管理、合作管理和全权委托管理四种。选择哪一种管理方式，一方面是开发商或业主委员会的意向；另一方面要结合目标物业的历史、现状等实际情况而定。但无论选择什么样的管理方式，物业管理企业都要坚持权责对等原则。只承担与其拥有的管理权限对应的管理责任。

#### 2. 管理权限

为保证有充分的管理权履行其管理职责，维持目标物业日常高效的管理运作，在委托管理合同中对管理权限的规定要明确、清晰、规范。

#### 3. 管理目标

管理目标就是目标物业的管理运作预期要达到的水准，这与物业的配套设施、设备状况、使用者层次结构及素质状况、业主心理期望值、管理费收入状况等因素密切相关。因此，制定管理目标，一定要结合目标物业的实际情况，在满足业主要求的同时，又要实事求是、客观科学。

#### 4. 管理酬金

管理酬金是物业管理企业最主要的收入来源。管理酬金标准与物业管理的运作难度水准要求，以及物业规模、竞争对手状况、业主经济承受能力等因素密切相关。对于酬金坚持权责对等原则，以行业平均标准为参照，适当调整，提出双方都

可以接受的酬金标准。

许多开发商（业主委员会）根据目标物业状况，按照国家物价部门关于物业管理服务费收取标准的规定来确定物业收费标准。通过企业内部成本核算，扣除必要成本、税金后，剩下来再做管理酬金。

#### 5. 合作期限

从物业管理运作连续性以及物业管理服务质量来看，合作期不能太短。合作期太短，不利于物业管理企业在目标物业管理运作中去贯彻本企业的管理理念，形成与目标物业相适应的管理模式和特色，也难以体现其专业水准。一般合作期都以三年或三年以上为宜。

#### 6. 经济责任

在物业管理委托合同中应说明其各方应承担的违约责任，主要有以下三点：

（1）因物业管理企业管理不善（而非使用人的原因）造成公共设施的损坏等经济损失，须由物业管理企业负责赔偿经济损失，承担经济责任。

（2）业主不得借故拖欠各项付款，如逾期不交，应额外支付滞纳金。滞纳金计算方法应在合同中或《管理公约》中明确规定。

（3）中断合同的违约金赔偿。双方一经协商达成意向签订物业管理委托合同之后，如一方无正当理由而中断合同的实行，则要赔偿违约金。

#### 7. 争议解决

房地产开发商（业主委员会）与物业管理企业在物业管理活动中，碰到问题的出现产生了争议是完全正常的现象，因此在物业管理委托合同中，必须明确出现纠纷以后的相应处理方法。

### （二）订立物业管理委托合同应遵循的原则

#### 1. 合法性原则

《经济合同法》第四条明确规定：订立经济合同必须遵守国家法律和行政法规，任何单位和个人不得利用合同进行违法活动。扰乱经济秩序，损害国家利益和社会公共利益，牟取非法收入。订立物业管理委托合同是一种法律行为，它的订立及内容必须合法。所谓合法，就是指经济合同的内容、程序、要点必须符合国家法律和法规要求，只有遵循合法原则，才能得到国家的认可和具有法律效力，当事人的权益才能得到保护，并达到当事人双方或多方订立经济合同预期的后果。凡是违法的经济合同，即使是当事人双方自愿订立的，也是无效的。

## 2. 平等互利、协商一致原则

物业管理委托合同是开发商（业主委员会）与物业管理企业之间订立完成的。开发商（业主委员会）与物业管理企业之间在法律上是平等的两个行为主体。因此在订立物业管理委托合同、确定其管理内容时，应本着平等互利、协商一致把目标物业管好的原则。具体地体现在以下两个方面：

（1）经济法律地位一律平等，作为经济合同的当事人，不论其级别大小，所有制形式如何，也不论其经济条件如何优越，在签订物业管理委托合同活动中，双方处在平等的法律地位上共同协商，不允许一方以强势欺压另一方。

（2）双方当事人意思表示一致。经济合同是双方当事人在意思表示一致的基础上，充分表达了意见，经过协商一致而达成的协议，不允许任何一方违背对方的意志，而把自己的意见强加给对方，凡通过胁迫欺诈等手段把自己的意志强加给对方的，即使签订了经济合同也是无效的。

## 3. 双方权利义务对等

签订物业管理委托合同的双方都应平等享受权利和承担义务，一方在从对方得到利益的同时，要付给对方相应的代价，而不能只享受权利而不承担义务。例如广大业主（使用者）在享受物业管理企业对小区的环境、治安、绿化、道路等方面优质服务的同时，也要承担定期交付物业管理费用的义务。同样，对物业管理企业来讲，它有收取物业管理费用的权利，也承担着为业主（使用者）提供一定优质服务的义务。

## （三）物业管理委托合同的实例

### ××商业中心物业管理委托合同

甲方：××商业中心第×届业主委员会

乙方：×××物业管理有限公司

在一九九×年×月×日召开的第×届业主委员会上，通过了聘请×××管理有限公司为本商业中心管理人之决议，期限×年。并委托××商业中心第×届业主委员会与乙方签订管理合同。为维护业主权益，便于对大楼整体进行协调一致的管理，根据《中华人民共和国合同法》、建设部第33号令《城市新建住宅小区管理办法》及国家、地方有关法律、法规，双方通过认真友好协商，在平等互利的基础上一致同意签订本合同，并共同遵照执行。

## 第一章 总则

一、业主大会每年召开一次，特殊情况可由业主委员会召集业主召开临时会议。业主大会是本“中心”的最高权力机构。业主委员会是对大楼进行协调一致管理的最高决策机构，代表广大业主的权益，表达全体业主对不断完善大楼管理工作的意愿，为大楼负责。《××商业中心管理公约》是本中心除政府有关法规外的法律文件。大楼管理处作为业主大会的管理执行机构，处理日常管理工作。

二、在业主大会休会期间，由业主委员会代其行使职权。

三、大楼管理处将负责对整座楼宇的公共设备、设施、保安、清洁、绿化及开发等实行综合管理。管理处是乙方派出机构，业务上接受业主大会或业主委员会的监督和检查。各业主应协同管理处共同做好大楼的管理工作。

## 第二章 甲方的权利和义务

一、权力：

(一) 甲方向乙方提供管理用房  $\times \times \text{m}^2$  (其中办公用房  $\times \times \text{m}^2$ ，员工宿舍  $\times \times \text{m}^2$ )，按微利房租标准  $\times \times \text{元}/\text{m}^2$ ，月租用。

(二) 负责向乙方提供  $\times \times$  商业中心工程竣工资料等 (清单另文详列) 并在乙方管理期满且未获续约时予以收回。

(三) 审核乙方制定的管理费用年度预、决算，并有权聘请会计师事务所，审核乙方的财务账目。

(四) 审批本中心管理基金的使用。

(五) 决定“中心”内部设备更新、改造计划。

(六) 有权修订《××商业中心楼宇管理公约》。

(七) 审议乙方年度工作计划、工作报告。检查、督促乙方的管理服务工作。

(八) 审批乙方根据市场物价指数提出的调整、追补管理费收费标准。

(九) 审批本大楼广告及公共场所开发租赁。

(十) 决定由不可抗拒的因素而造成损失的事后处理方案。

(十一) 甲方要求乙方的大楼管理处的主要管理人员保持相对稳定，如有变动双方应作必要的协商。对于不称职的工作人员，甲方有权要求乙方进行处理或调整岗位等，直至要求限期调出。

(十二) 对乙方的管理实施监督检查, 每年进行一次全面考核评定, 如因乙方管理不善, 造成重大经济损失或管理失误, 经业主大会通过或经当地物业管理行政主管部门认定, 有权终止合同。

## 二、义务:

(一) 协调本大厦各业主之间、业主与乙方之间在涉及管理上的各种关系。

(二) 与乙方一起协调受理解决有关“中心”公有产业之纠纷, 处理非乙方管理原因而发生的(管理、产权、工程质量等)纠纷。

(三) 负责召集业主或业主委员讨论、决策本“中心”重大、突发性事务。

(四) 接受乙方的突发或大项合理项目的预算外费用开支提案, 并迅速予以答复。

(五) 支持乙方行使管理公约赋予的权力。

(六) 如因本“中心”某些业主不遵守(管理公约), 致使乙方无法履行合同和公约所规定的职权, 甲方有义务协助进行调解, 直至妥善解决。

(七) 政府有关政策规定由甲方承担的其他义务、责任。

## 第三章 乙方的权力和义务

### 一、权力:

(一) 乙方为业主大会的执行机构, 行使管理公约中所赋予的全部权力, 全权处理日常管理工作。有权根据公约的有关条款制定相应的管理细则并负责实施执行。

(二) 为便于乙方的管理工作, 乙方具有在经业主委员会审批的年度财务开支预算细则范围内支出的自主权。

(三) 乙方有权选聘专营公司承担××商业中心的专项业务并支付费用, 但不得将××商业中心物业管理的整体责任及利益转让给其他人或单位。

(四) 如管理费用年度预算赤字或即将赤字, 乙方可修正预算, 追加费用, 提请甲方予以追补, 按各业主的管理份额摊收。

(五) 乙方可根据市物价实际上涨指数提出调整管理费收费标准, 以使大多数用户能够接受、管理进入良性循环及与该楼宇档次相匹配为原则, 送甲方审议并报当地物价管理部门批准后实施。

(六) 如出现突发性或大项合理的预算外开支, 经甲方审核后, 乙方可按各业

主的管理份额向各业主收取。

(七) 有权制订业主《二次装修管理规定》，监督管理用户的二次装修。

(八) “中心”内的设备层，以及配电、空调等机电设备房，管理处办公场所，均由乙方负责使用、管理和维护。

(九) “中心”各楼层的公共通道、楼梯走道、楼顶、建筑物外墙及“中心”红线以内地面均属公有（市政城管部分除外），由乙方负责统一管理。

(十) 决定并负责“中心”公共部位及公共设施的一切维修。

(十一) 如需检查、维修“中心”的任何部位或任何公共设施，乙方人员有权单独或由技术人员及其他必要人员随同，经预先通知后并在适当的时间进入任何业主的单元。

(十二) 在非常情况下（例如火警或重大治安事故等）乙方有关人员可进入本“中心”任何地方进行巡查、处理。

(十三) 为确保本大楼的治安和防火安全，乙方保安人员有权对危及“中心”安全的可疑人员及易燃易爆有毒物品进行检查处理。

(十四) 乙方具有强制各业主及“中心”的任何使用者遵守履行管理公约的权力。对于违约者（包括无故拒交有关费用或拒不改正违章行为的），乙方可采取一切必要措施（如：警告、停水停电、诉讼等），直至违约者改正为止。

(十五) 为“中心”的繁荣，在不影响业主正常生活、工作的情况下，经甲方审议批准后，乙方可开发“中心”内的公共场所。

(十六) 特殊情况下，乙方有权提请甲方召集各业主开临时业主大会。

(十七) 如“中心”某些业主不遵守本公约，致使乙方无法履行本合同和公约中规定的职权，甲方有义务进行调解直至妥善解决。若甲方无法进行处理、协调解决，乙方有权提出辞职，但需提前三个月通知甲方。

(十八) 合同期满后，在同等条件下，乙方享有优先受聘权。

## 二、义务：

(一) 乙方应按照“依公约管理，业主至上，服务第一”的宗旨，为业主、用户提供以下服务项目：

1. 24 小时保安值班。
2. 公共卫生清扫。
3. 公共绿化养护。

4. 公用机电、供水设备的 24 小时运行监控与日常维护保养。
5. 楼宇建筑结构、公共场地及市政设施的维护管理。
6. 24 小时消防值班监控。
7. 24 小时车场管理值班，监督车辆有序停车。
8. 为业主、用户代收、代缴水、电、煤气、有线电视费用等。
9. 代为分发信件、报刊。
10. 为大楼办理有关保险（按预算实施）。
11. 代表全体业主处理就楼宇管理、公众使用等涉及有关部门的公关事务。
12. 提供力所能及的特约有偿服务，如物业租售、室内装饰、室内维修、商务服务、室内清洁等。
13. 乙方提供服务时应达到以下基本标准：
  - （1）一旦市电停电，本“中心”须于 20 分钟内发送自备电，保障公共电梯和公共照明用电。每星期停电维修不得超过 2 小时，且事先须通知用户。突发事件除外，但事后须通报原因。
  - （2）公共场所照明 24 小时内必须修复。应急指示灯应随时保证处于正常状态。
  - （3）二次供水每年须经市防疫检测二次。水塔须保证正常用水水位。遇停水须事先通知：a. 清洗水池；b. 市水网停水；c. 抢修公共水路。
  - （4）空调供冷故障须于 2 小时内立即组织抢修，不得中断，直至修复。
  - （5）遇电梯故障须立即组织放人、抢修，直至修复。
  - （6）维修人员在接到用户反映后 24 小时内须组织修理公共设施，连续修理，直至修复。所有人员应文明施工，现场应保持清洁，维修完毕后须做到料净场清。
  - （7）保安值班时间不得抽烟；保安值班场所不得有闲杂人员进入、闲聊、煮东西等；搞好周边自身环境卫生；坚决纠正不正当行为。
  - （8）保安人员应严格控制本“中心”人员和物品的进出，给用户提供一个安全的居办环境，做好大楼范围内的巡逻检查工作，以防止盗窃现象的发生，维护“中心”的正常秩序。
  - （9）清洁卫生不能偷工减料，应达到创卫标准，营造一个优美的卫生环境。
  - （10）认真搞好“中心”园艺绿化工作，按时修剪、浇水、铲除杂草，发现草木枯死应及时整理和补种。
  - （11）负责保护、更新及定期检查大楼消防设备、消防设施和器械。

(12) 乙方及乙方人员起码应以优良管理企业的起点、行为、规范要求自已,并在甲方的支持配合下,争取获得市优、省优乃至国优管理小区(楼宇)的荣誉。

(二) 乙方须无条件执行业主大会及业主委员会作出的决议。

(三) 负责编制年度管理计划、设备设施维养及大中修计划。

(四) 乙方须建立××商业中心物业管理档案并负责及时记载有关变更情况。

(五) 乙方应如实准确记账,并于每月初公布上一月度的收支简况。并接受甲方委员查询。

(六) 费用开支如需动用业主基金的,依照《××商业中心基金管理制度》报甲方审批后,方可支出。

(七) 每公历年底之前,乙方应负责制订下一年度管理费用预算,经过业主委员会审核并确定管理费标准,同时向全体业主公布。

(八) 向业主大会作“年度工作报告”、“年度工作计划报告”,并接受质询。

(九) 在下届业主大会上,乙方如未能续聘,乙方应于2个月内作好移交工作,包括办公场所、楼宇建筑工程资料、物业管理档案、财务等。

### 第四章 管理费标准

一、签约后第一年度管理费标准定为:

公 寓: ¥2.50 元/㎡·月

写字楼: ¥3.50 元/㎡·月

商 场: ¥4.00 元/㎡·月

停车场: ¥80.00 元/位·月

公共水、电、空调费当月据实分摊。

二、第二年度根据物价上涨指数适当调整管理费标准,经甲方认可方予实施。

### 第五章 利益的分配(税后)

一、乙方对业主、用户收取管理费(包括车场管理费),主要用于支付乙方××商业中心管理处员工工资,国家规定的劳保福利,行政办公费用,公共设备、设施的正常维护保养,公共设备的投保,公共工程费,公共治安,公共清洁卫生、绿化、市政费、不可预见费用等。甲方每年支付乙方全年管理费收入的10%作为报酬。

二、“中心”外墙、屋顶所有广告、招牌、标记、告示的位置开发租让收益的10%为乙方代理费,5%为管理处员工奖酬,其余纳入管理基金。

三、“中心”的开发收益(如场地出租等),85%纳入管理费用,10%为乙方代理费,5%为管理处员工开发奖酬。

四、在管理开支预算范围内,年底总体管理费用如有盈余,则60%由业主委员会决定充入管理基金、挪入下一年度或者其他用途,10%作为乙方的利润,30%作为管理处员工的效益奖酬。

## 第六章 其他事项

一、本合同有效期为×年,自199×年×月×日起至199×年×月×日止。

二、在合同期内,甲乙双方均不得无故中止合同。如需中止合同应经双方协商同意,否则违约方应支付相当于三个月管理费的费用作为违约赔偿金。

三、但倘若乙方多次严重违反本合同规定,及50%业主不满乙方的服务时,甲方有权提前中止本合同,解除聘约,追回属于甲方的全部资产资金。此情况下之合同中止,乙方不得向甲方要求违约赔偿金。

四、合同期满前二个月,双方应就续签事宜进行协商,并提交下一届业主大会讨论。

五、合同期届满后,另行签约。同等条件下,乙方具有优先受聘权。

六、本合同如有未尽事宜,应通过双方协商解决。

七、本合同适用中华人民共和国法律和“中心”所在地的地方法规和政令,双方因本合同而发生的争议,应首先通过协商解决,如协商不成,可提请中华人民共和国之仲裁机构或对“中心”所在地有管辖权之人民法院裁决。

八、本合同一式两份,双方各执一份,本合同经双方盖章签字之日起生效。

甲方:××商业中心业主委员会      乙方:×××物业管理有限公司

(盖章)

代表:(签名)

代表:(签名)

签订日期:    年    月    日      签订日期:    年    月    日

(四)国家建设部推荐的《物业管理委托合同》示范文本

## 第一章 总则

第一条 本合同当事人:

委托方（以下简称甲方）：\_\_\_\_\_

受托方（以下简称乙方）：\_\_\_\_\_

根据有关法律、法规，在自愿、平等、协商一致的基础上，甲方将（物业名称）委托于乙方实行物业管理，订立本合同。

第二条 物业基本情况：

物业类型：\_\_\_\_\_

座落位置：\_\_\_\_\_市\_\_\_\_\_区\_\_\_\_\_路（街道）\_\_\_\_\_号

四至：东\_\_\_\_\_南\_\_\_\_\_西\_\_\_\_\_北\_\_\_\_\_

占地面积：\_\_\_\_\_平方米

建筑面积：\_\_\_\_\_平方米

委托管理的物业构成细目见附件一（略）。

第三条 乙方提供服务的受益人为本物业的全体业主和物业使用人，本物业的全体业主和物业使用人均应对履行本合同承担相应的责任。

## 第二章 委托管理项目

第四条 房屋建筑共用部位的维修、养护和管理，包括楼盖、屋顶、外墙面、承重结构、楼梯间、走廊通道、门厅、\_\_\_\_\_。

第五条 公用设施、设备的维修、养护、运行和管理，包括共用的上下水管道、落水管、垃圾道、烟囱、共用照明、天线、中央空调、暖气干线、供暖锅炉房、高压水泵房、楼内消防设施设备、电梯、\_\_\_\_\_。

第六条 市政公用设施和附属建筑物、构筑物的维修、养护和管理，包括道路、室外上下水管道、化粪池、沟渠、池、井、自行车棚、停车场、\_\_\_\_\_。

第七条 公用绿化、花木、建筑小品等的养护与管理。

第八条 附属配套建筑和设施的维修、养护和管理，包括商业网点、文化体育娱乐场所、\_\_\_\_\_。

第九条 公共环境卫生，包括公共场所、房屋共用部位的清洁卫生、垃圾的收集和清运、\_\_\_\_\_。

第十条 交通与车辆停放秩序的管理。

第十一条 维持公共秩序，包括安全监控、巡视、门岗执勤、\_\_\_\_\_。

第十二条 管理与物业相关的工程图纸、住（用）户档案与竣工验收资料。

第十三条 组织开展社区文化娱乐活动。

第十四条 负责向业主和物业使用人收取下列费用：

1. 物业管理服务费；
2. \_\_\_\_\_；
3. \_\_\_\_\_。

第十五条 业主和物业使用人房屋自用部位、自用设施及设备的维修、养护，在当事人提出委托时，乙方应接受委托，合理收费。

第十六条 对业主和物业使用人违反业主公约的行为，针对具体行为并根据情节轻重，采取批评、规劝、警告、制止、\_\_\_\_\_等措施。

第十七条 其他委托事项：

1. \_\_\_\_\_；
2. \_\_\_\_\_；
3. \_\_\_\_\_。

### 第三章 委托管理期限

第十八条 委托管理期限为\_\_\_\_\_年。自\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月\_\_\_\_\_日\_\_\_\_\_时起至\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月\_\_\_\_\_日\_\_\_\_\_时止。

### 第四章 双方权利义务

第十九条

A 甲方权利义务（适用于业主委员会）

1. 代表和维护产权人、使用人的合法权益；
2. 制定业主公约并监督业主和物业使用人遵守公约；
3. 审定乙方拟定的物业管理制度；
4. 检查监督乙方管理工作的实施及制度的执行情况；
5. 审定乙方提出的物业管理服务年度计划、财务预算及决算；
6. 在合同生效之日起\_\_\_\_\_日内向乙方提供\_\_\_\_\_平方米建筑面积的经营性商业用房，由乙方按每平方米\_\_\_\_\_元租用，其租金收入用于\_\_\_\_\_；

7. 在合同生效之日起\_\_\_\_\_日内向乙方提供\_\_\_\_\_平方米建筑面积管理用房（产权属甲方），由乙方按下列第\_\_\_\_\_项执行；

1) 无偿使用；

2) 按建筑面积每月每平方米\_\_\_\_\_元租用，其租金收入用于\_\_\_\_\_。

8. 负责收集、整理物业管理所需全部图纸、档案、资料，并于合同生效之日起\_\_\_\_\_日内向乙方移交；

9. 当业主和物业使用人不按规定交纳物业管理费时，负责催交或以其他方式偿付；

10. 协调、处理本合同生效前发生的管理遗留问题：

1) \_\_\_\_\_；

2) \_\_\_\_\_。

11. 协助乙方做好物业管理工作和宣传教育、文化活动；

12. \_\_\_\_\_。

#### B 甲方权利义务（适用于房地产开发企业）

1. 在业主委员会成立之前，负责制定业主公约，并将其作为房屋租售合同的附件要求业主和物业使用人遵守；

2. 审定乙方拟定的物业管理制度；

3. 检查监督乙方管理工作的实施及制度的执行情况；

4. 审定乙方提出的物业管理服务年度计划、财务预算及决算；

5. 委托乙方管理的房屋、设施、设备应达到国家验收标准要求。如存在质量问题，按以下方式处理：

1) 负责返修；

2) 委托乙方返修，支付全部费用；

3) \_\_\_\_\_。

6. 在合同生效之日起\_\_\_\_\_日内向乙方提供\_\_\_\_\_平方米建筑面积的经营性商业用房，由乙方按每月每平方米\_\_\_\_\_元租用，其租金收入用于\_\_\_\_\_；

7. 在合同生效之日起\_\_\_\_\_日内向乙方提供\_\_\_\_\_平方米建筑面积管理用房（产权属甲方），由乙方按下列第\_\_\_\_\_项执行；

1) 无偿使用；

2) 按建筑面积每月每平方米\_\_\_\_\_元租用,其租金收入用于\_\_\_\_\_。

8. 负责收集、整理物业管理所需全部图纸、档案、资料,并于合同生效之日起\_\_\_\_\_日内向乙方移交;

9. 当业主和物业使用人不按规定交纳物业管理费用时,负责催交或以其他方式偿付;

10. 协调、处理本合同生效前发生的管理遗留问题;

1) \_\_\_\_\_;

2) \_\_\_\_\_。

11. 协助乙方做好物业管理工作和宣传教育、文化活动;

12. \_\_\_\_\_。

第二十条 乙方权利义务:

1. 根据有关法律、法规及本合同的约定,制定物业管理制度;

2. 对业主和物业使用人违反法规、规章的行为,提请有关部门处理;

3. 按本合同第十六条的约定,对业主和物业使用人违反业主公约的行为进行处理;

4. 可选聘专营公司承担本物业的专项管理业务,但不得将本物业的管理责任转让给第三方;

5. 负责编制房屋、附属建筑物、构筑物、设施、设备、绿化等的年度维修养护计划和大中修方案,经双方议定后由乙方组织实施;

6. 向业主和物业使用人告知物业使用的有关规定,当业主和物业使用人装修物业时,告知有关限制条件,订立书面约定,并负责监督;

7. 负责编制物业管理年度管理计划、资金使用计划及决算报告;

8. 每\_\_\_\_\_个月向全体业主和物业使用人公布一次管理费用收支账目;

9. 对本物业的公用设施不得擅自占用和改变使用功能,如需在本物业内改、扩建或完善配套项目,须与甲方协商,经甲方同意后报有关部门批准方可实施;

10. 本合同终止时,乙方必须向甲方移交全部经营性商业用房、管理用房及物业管理的全部档案资料;

11. \_\_\_\_\_。

## 第五章 物业管理服务质量

第二十一条 乙方须按下列约定,实现目标管理:

1. 房屋外观：\_\_\_\_\_；
2. 设备运行：\_\_\_\_\_；
3. 房屋及设施、设备的维修、养护：\_\_\_\_\_；
4. 公共环境：\_\_\_\_\_；
5. 绿化：\_\_\_\_\_；
6. 交通秩序：\_\_\_\_\_；
7. 保安：\_\_\_\_\_；
8. 急修：\_\_\_\_\_；
- 小修：\_\_\_\_\_。

9. 业主和物业使用人对乙方的满意率达到：\_\_\_\_\_具体的物业管理服务质量要求见附件二（略）。

## 第六章 物业管理服务费用

### 第二十二条 物业管理服务费：

1. 本物业的管理服务费，住宅房屋由乙方按建筑面积每月每平方米\_\_\_\_\_元向业主或物业使用人收取；非住宅房屋由乙方按建筑面积每月每平方米\_\_\_\_\_元向业主或物业使用人收取。

2. 管理服务费标准的调整，按\_\_\_\_\_调整。

3. 空置房屋的管理服务费，由乙方按建筑面积每月每平方米\_\_\_\_\_元向\_\_\_\_\_收取。

4. 业主和物业使用人逾期缴纳物业管理费的，按以下第\_\_\_\_\_项处理：

- 1) 从逾期之日起按每天\_\_\_\_\_元缴纳滞纳金；
- 2) 从逾期之日起每天应按缴管理费的万分之\_\_\_\_\_缴纳滞纳金；
- 3) \_\_\_\_\_。

### 第二十三条 车位使用费由乙方按下列标准向车位使用人收取；

1. 露天车位：\_\_\_\_\_；
2. 室内车位：\_\_\_\_\_；
3. \_\_\_\_\_。

第二十四条 乙方对业主和物业使用人的房屋自用部位、自用设备、毗连部位的维修、养护及其他特约服务，由当事人按实际发生的费用计付，收费标准须经甲

方同意。

第二十五条 其他乙方向业主和物业使用人提供的服务项目和收费标准如下：

1. 高层楼房电梯运行费按实结算，由乙方向业主或物业使用人收取；
2. \_\_\_\_\_；
3. \_\_\_\_\_。

第二十六条 房屋的共用部位、共用设施、设备、公共场地的维修、养护费用：

1. 房屋共用部位的小修、养护费用，由\_\_\_\_\_承担；大中修费用，由\_\_\_\_\_承担；更新费用，由\_\_\_\_\_承担。
2. 房屋共用设施、设备的小修、养护费用，由\_\_\_\_\_承担；大中修费用，由\_\_\_\_\_承担；更新费用，由\_\_\_\_\_承担。
3. 市政公用设施和附属建筑物、构筑物的小修、养护费用，由\_\_\_\_\_承担；大中修费用，由\_\_\_\_\_承担；更新费用，由\_\_\_\_\_承担。
4. 公共绿地的养护费用，由\_\_\_\_\_承担；改造、更新费用，由\_\_\_\_\_承担。
5. 附属配套建筑和设施的小修、养护费用，由\_\_\_\_\_承担；大中修费用，由\_\_\_\_\_承担；更新费用，由\_\_\_\_\_承担。

## 第七章 违约责任

第二十七条 甲方违反合同第十九条的约定，使乙方未完成规定管理目标，乙方有权要求甲方在一定期限内解决，逾期未解决的，乙方有权终止合同；造成乙方经济损失的，甲方应给予乙方经济赔偿。

第二十八条 乙方违反本合同第五章的约定，未能达到约定的管理目标，甲方有权要求乙方限期整改，逾期未整改的，甲方有权终止合同；造成甲方经济损失的，乙方应给予甲方经济赔偿。

第二十九条 乙方违反本合同第六章的约定，擅自提高收费标准的，甲方有权要求乙方清退；造成甲方经济损失的，乙方应给予甲方经济赔偿。

第三十条 甲乙任一方无正当理由提前终止合同的，应向对方支付\_\_\_\_\_元的违约金；给对方造成的经济损失超过违约金的，还应给予赔

偿。

## 第八章 附 则

第三十一条 自本合同生效之日起\_\_\_\_\_天内,根据甲方委托管理事项,办理完交接验收手续。

第三十二条 合同期满后,乙方全部完成合同并且管理成绩优秀,大多数业主和物业使用人反映良好,可续订合同。

第三十三条 双方可对本合同的条款进行补充,以书面形式签订补充协议,补充协议与本合同具有同等效力。

第三十四条 本合同之附件为合同有效组成部分。本合同及其附件内,空格部分填写的文字与印刷文字具有同等效力。本合同及其附件和补充协议中未规定的事宜,均遵照中华人民共和国有关法律、法规和规章执行。

第三十五条 本合同正本连同附件共\_\_\_\_\_页,一式三份,甲乙双方及物业管理行政主管部门(备案)各执一份,具有同等法律效力。

第三十六条 因房屋建筑质量、设施设备质量或安装技术等原因,达不到使用功能,造成重大事故的,由甲方承担责任并作善后处理。产生质量事故的直接原因,以政府主管部门的鉴定为准。

第三十七条 本合同执行期间,如遇不可抗力,致使合同无法履行时,双方应按有关法律规定及时协商处理。

第三十八条 本合同在履行中如发生争议,双方应协商解决或报请物业管理行政主管部门进行调解,协商或调解不成的,双方同意由仲裁委员会仲裁(当事人双方不在合同中约定仲裁机构,事后又未达成书面仲裁协议的,可以向人民法院起诉)。

第三十九条 合同期满本合同自然终止,双方如续订合同,应在该合同期满\_\_\_\_\_天前向对方提出书面意见。

第四十条 本合同自签字之日起生效。

甲方签章:\_\_\_\_\_ 乙方签章:\_\_\_\_\_

代表人:\_\_\_\_\_ 代表人:\_\_\_\_\_

年 月 日 年 月 日

### 三、委托合同的管理

#### （一）物业管理委托合同履行的原则

物业管理委托合同由业主委员会（开发商）与物业管理企业一经签订，就具有法律效力。双方在完成物业管理委托合同义务的全过程中，必须共同遵守的一般性原则，我们称之合同履行原则，主要体现两个方面：

##### 1. 实际履行原则

所谓实际履行原则是指除法律和经济合同另有规定或者客观上已不可能履行外，当事人要根据经济合同规定的标的完成义务，不能用其他标的来代替约定标的。例如在物业管理的公共服务项目中，不能因为本物业管理企业的人员变动、经费短缺，擅自地改变服务项目或降低服务质量（不以委托合同中的质量标准要求），也不能以赔偿金的方式代替履约，对方要求履行合同的应仍继续履行。贯彻实际履行原则的目的是要物业管理企业积极改善服务质量、提高服务水平，按合同规定认真履行自己的义务。

##### 2. 全面履行原则

所谓全面履行原则是指当事人除按物业管理委托合同规定的标的履行外，还需按经济合同规定的标的数量、质量、履行期限、地点、履行方式等要求来对物业管理制定的各款项全面承担义务。这项原则是对实际履行原则的补充和扩展，其实际意义是在指导和督促当事人保质保量地按时全面地履行物业管理委托合同规定的各项义务。防止违约情况发生，保护当事人双方的合法权益。

#### （二）物业管理委托合同的续约、终止

##### 1. 物业管理委托合同的续约

目标物业通过开发商（业主委员会）招标投标选择了物业管理企业，并签订了物业管理委托合同，将管理权交给了物业管理企业。通常合同时间为2~3年，一旦管理期限满时，又出现了物业管理是否后续的问题。通常由业主委员会牵头招集全体业主大会，听取物业管理企业负责人对管理合同期（2~3年）内工作情况汇报，并回答广大业主的咨询，然后经业主大会或业主委员会认真讨论，对其物业管理企业工作进行评价、裁决，如果物业管理企业在过去的管理时间内，积极履行义

务、开展服务、质量好、水平高、业主大多满意就可续聘。

实际上物业管理企业是否能被业主委员会（全体业主）续聘，关键是本企业的管理水平、服务质量、敬业精神，工作作风等方面的综合实力的表现。续聘是实力的象征，没有被续聘就意味着有差距，应找出薄弱点，继续努力；如果被续聘也不要骄傲，更不能淡化竞争意识，而应总结经验教训，找出自己不足，思想上“从零开始”，力争在新的合同期内有所创新，有所建树。

## 2. 物业管理委托合同的中止

任何一个经济合同都有执行的开始，也都有合同的中止，物业管理委托合同中的管理也符合这一运作方式。物业管理合同中止通常有两种情况：

### （1）管理合同期限已满。

物业管理委托合同服务期通常是指合同订立的时间，一般为2~3年左右，委托管理合同中也均含有合同期届满后须另行签约方面条款，不致误会为合同期满前甲方（开发商或业主委员会）未提前通知物业管理企业而届时让乙方自动续约。

合同期满，从法律上讲，合同自然中止。然而物业管理工作一天也不能停止，因此甲方（业主委员会）必须根据原物业管理委托合同及早准备。根据有关规定，通常在合同到期前三个月应征求广大业主意见，并把是否续聘物业管理企业的决定通知物业管理企业。若要改聘物业管理企业则需抓紧按照有关程序落实新的物业管理企业，以便做好新老物业管理企业顺利交接。

### （2）合同执行期间终止。

通常由物业管理企业提出提前终止合同的情况极少，而由业主代表（业主委员会，即合同的甲方）要求提前中止合同一事引发的纠纷倒是屡见不鲜。

根据物业管理办法规定，若有50%以上业主对物业管理公司服务不满意时，甲方可以召开业主委员会经商议决定是否撤换物业管理公司，找其他素质较高的物业管理企业来取代。

业主不满意的大多是物业管理人员不尽职、管理不善，导致物业管理环境恶化，卫生状况恶劣；管理账目不清；管理人员素质低，服务人员不到位，态度差等等。大量投诉长期未见改善，日积月累，自然引发强烈的抵触情绪，业主们可能自发或联合发起要求中止合同，强烈呼吁和联合签名，将使物业管理企业进退维谷。如果业主已联名反对物业管理企业再继续服务，此时只能中止物业管理委托合同。

### （三）物业管理合同纠纷的处理

物业管理委托管理合同纠纷是指当事人双方对经济合同履行情况和不履行的后果产生了争议。物业管理委托合同在履行过程中，由于当事人主客观及一些其他各类原因影响，发生纠纷是难免的，也是正常的。但对物业管理委托合同的履行是不利的。因此，选择适当的解决方式，及时解决合同纠纷，对于维护正常的社会秩序和当事人的合法权益，避免损失具有重要意义。解决纠纷的方式通常有协商、调解、仲裁和诉讼。

#### 1. 协商解决

协商解决是发生纠纷的当事人双方在自愿互谅的基础上，按照法律法规规定，通过摆事实讲道理解决纠纷的一种办法。这种方法，既便于纠纷得到圆满解决，又有利于增进双方的感情与友谊，从而达到建立长期稳定友好的经济伙伴关系。但由于协商必须在双方自愿的基础上进行，当双方围绕着物业管理服务质量分歧较大时，此种方法便难以生效。

#### 2. 调解解决

所谓调解解决是指当事人双方在第三方（人）的主持下，通过劝说引导，说服教育，在互谅互让的基础上达成协议，以解决争议的一种有效方法。调解原则也是自愿、平等、合法。在实际作法中，依据调解人的不同，经济合同调解有民间调解，行政调解，仲裁机关调解和法庭调解。

（1）民间调解。是指当事人临时选定社会组织或个人作为调解人对物业管理合同中的纠纷进行调解。

（2）行政调解。是指由主管部门（物业管理行政领导机关）作为调解人对物业管理合同中的纠纷进行调解。

（3）仲裁机构的调解。是指在仲裁机构组成的仲裁庭主持下，对物业管理委托合同中的纠纷进行调解，仲裁机构调解成功，应制作调解书，由双方签字，调解书一般与裁决书具有同等效力。

（4）法庭调解。是指由法院主持下进行调解。我国人民法院在审理经济合同纠纷案件时，可依当事人的请求，调解结案。法院调解成功，制作调解书，经双方当事人签收后，与生效的判决书具有同等的法律效力。

调解解决物业管理委托合同中的争议纠纷，可以不伤和气，使双方当事人互相谅解、促进合作，维护当事人的合法权益。但这种方法受到当事人自愿的局限，如

果当事人不愿调解，或调解不成，则应采取仲裁或诉讼解决。

### 3. 纠纷的仲裁

仲裁也称“公断”，即当事人双方发生争议或协商不成时，由仲裁机关做出裁决，物业管理委托合同发生纠纷的仲裁，是经济合同仲裁机构对执行管理合同的当事人之间发生的纠纷，依据经济合同仲裁法或规则作出具有法律约束力的裁决行为。我国国内仲裁程序通常为以下四个阶段：

（1）申请和受理阶段。申请是指合同当事人向仲裁机构请求对其发生的合同争议进行仲裁行为；受理是指仲裁机构收到当事人的申请书后应进行审查，经审查符合申请条件的应在7日内立案，受理。

（2）庭审准备阶段。为了保证仲裁顺利进行，庭审准备工作要积极开展，主要有：调查询问、收集证据；组成仲裁庭、指定仲裁员，采取必要的保全措施等。

（3）调解阶段。仲裁机关在查明事实、分清责任的基础上，应着重进行调解、引导和促进当事人达成调解协议。

（4）仲裁阶段。仲裁机关对围绕物业管理合同发生纠纷调解不成，达不成协议的，应及时开庭仲裁，作出裁决。

### 4. 经济诉讼

经济诉讼是指当事人依法请求人民法院进行审判权，审理双方之间发生的经济争议，作出国家强制力保证实现其合法权益的审判活动。

经济诉讼的审理程序主要有：案件受理；审理前准备；诉讼保全；开庭审理；上诉；执行。

## 第六章 物业管理公约与业主管理委员会

### 第一节 物业管理公约

房地产发展商在业主入住后，两者之间的买卖关系即已完成，而将房屋管理等一系列的工作移交给其委托的物业管理公司接管（不包括保质期内的质量问题处理及产权证取得等项工作）。这时，一种新的契约关系——房屋管理过程中的公约关系将会产生。

物业管理公约（也称“业主公约”或“公共契约”）是一种物业的产权人和使用人自我约束的文件。其主要目的是反映广大业主和使用人的共同意愿，满足其共同的安全、舒适、方便等要求。因此，制订公约，必然要反映业主及使用人的权利、义务和责任。

物业管理公约是物业管理法规政策的补充、完善和发展。我国物业管理的法规政策建设虽然有了一定的进展，但立法的程序比较复杂，所需的时间比较长，而且也不可能详尽地规范业主和使用人的全部行为。物业管理公约和制定，可以补充法规建设的不足，可以通过业主和使用人大会随时增减内容，形成切实可行的业主和使用人的行为准则。

应注意的是，物业管理公约虽然可以补充法律法规的不足，但它不是法，不能约束业主和使用人的全部行为，而只能约束因物权而产生的客观行为，其目的是为了维护物业的正常使用。

物业管理公约应在入伙时要求住用人签字或在购房时要求产权人签字，当这些人中有半数以上的人无异议并已签字时，物业管理公约即可生效，对于未签字的住用人也必须遵守公约。

## 第二节 业主管理委员会

业主管理委员会是由业主代表组成，代表业主的利益，向社会各方反映业主意愿和要求，并监督物业管理公司管理运作的一个民间性组织。业主管理委员会的权力基础是其对物业的所有权，它代表该物业的全体业主，对该物业有关的一切重大事项拥有决定权。

业主管理委员会的产生，一般是以业主代表大会的方式选举产生，并定期（若干年）换届选举，委员可连选连任。业主管理委员会成员应占全体业主总数的一定比例，一般来说不超过 10% 为宜。委员会设会长、副会长、财务人员和秘书，委员会的具体职责应在业主管理委员会章程中确定。

业主管理委员会章程是关于业主代表大会与业主委员会选举、产生、活动和行使义务、权利，保证业主权益的法则。它的宗旨是：支持、监督、配合物业管理公司的物业管理工作，维护业主的合法权益，对管区内重大事务作出决策、决议，决定聘用与辞退物业管理公司。

由于业主管理委员会是全体业主的代表，而物业管理机构是委聘于全体业主对物业进行管理和服务，故而两者的关系是一种招聘与应聘的平等的经济法律主体之间的关系。作为这种法律关系的主体，业主管理委员会（全体业主的代表）应当在法律上有其明确的地位，方能依法履行自己的权力和义务。目前国内尚无统一的法律文件明确业主管理委员会的法人团体地位，而在深圳等一些地方，已出现了以地方法规的形式，明确业主管理委员会的社会法人团体地位。随着国内物业管理法律法规体系的完善，业主管理委员会的法律地位将会得到更加明确的保障。

## 第三节 物业管理公约与业主管理委员会规则示例

以下所列的示范文本，为深圳市住宅局 1996 年 11 月所制订的“业主公约”与“业主管理委员会规则”。其具有较完善的内容、较强的操作性。现将其介绍如下，供广大读者参考。

## 一、业主公约示例

### 业主公约（示范文本）

为加强\_\_\_\_\_（以下简称“本物业”）的物业管理，维护全体业主的合法权益，保障物业的安全与合理使用，维护公共秩序，创造优良环境，同意签订本公约，并共同遵守。

#### 一、业主的权利、义务

业主是指房地产所有权人。

##### （一）权利

1. 依法享有所拥有物业的各项权利；
2. 依法合理使用房屋建筑共用设施、共同部位和本物业内公用设施和公共场所（地）的权利；
3. 有权按有关规定进行室内装饰装修；
4. 有权自己或聘请他人对物业自用部位的各种管道、电线、水箱以及其他设施进行合法修缮，但法规政策规定必须由专业部门或机构施工的除外；
5. 有权根据房屋建筑共同部位、共用设施设备和属物业管理范围的市政公用设施的状况，建议物业管理公司及时组织修缮；
6. 有权参加业主大会，并拥有对本物业重大管理决策的表决权；
7. 有权就物业管理的有关事项向业主管理委员会、物业管理公司提出质询，并得到答复；
8. 有权要求业主管理委员会和物业管理公司按照规定的期限定期公布物业管理收支账目；
9. 有权对物业管理工作提出建议、意见或批评；
10. 有权向物业管理主管部门进行投诉或提出意见与建议；
11. 有权要求房屋建设毗连部位的其他维修责任人承担维修养护责任，对方不维修养护或不予配合的，可要求业主管理委员会或物业管理公司强制维修养护，按规定分摊费用。

(二) 义务

1. 在使用、经营、转让所拥有物业时，应遵守物业管理法规政策规定；
2. 执行和服从业主管理委员会或业主大会的决议、决定；
3. 自觉维护公共场所的整洁、美观、畅通及公用设施的完好；
4. 按规定缴交物业管理服务费、房屋本体维修基金等费用；

5. 业主如需进行室内装饰装修，必须遵守本物业装饰装修管理规定，并填写申请表，报物业管理公司审查批准后，向物业管理公司缴交装饰装修押金方可按规定施工，完工后由物业管理公司进行查验，如无违规、违章情况或妨碍他人正常使用物业的现象（如渗、漏、堵、冒等），押金予以退还，否则视违章情况予以扣除并限期整改；如属统一清运垃圾和粉刷楼梯的，还应同时交纳垃圾清运费和粉刷费；如有额外使用公用设施（如电梯、供电增容等）的，还应承担相应的补偿费用。

6. 业主如请物业管理公司对其自用部位及设施设备、毗连部位及设施设备进行维修、养护，应支付有关费用；

7. 明白并承诺与其他非业主使用人在建立合法使用、维护、改造所拥有物业的法律关系时，应告知并要求对方遵守本物业管理的有关规定和本业主公约，并承担连带责任；

8. 明白并承诺业主及非业主使用人与物业管理公司在本物业内不存在人身、财产保管或保险关系（另有专门合同规定除外）；

9. 在本物业范围内，不得有下列行为：

（1）擅自改变房屋建筑及其设施设备的结构、外貌（含外墙、外门窗、阳台等部位设施的颜色、形状和规格）、设计用途、功能和布局等；

（2）对房屋的内外承重墙、梁、柱、板、阳台进行违章凿、拆、搭、建；

（3）占用或损坏楼梯、通道、屋面、平台、道路、停车场、自行车房（棚）等公用部位、设施及公共场所（地）；

（4）擅自损坏、拆除、改造供电、供水、供气、通讯、排水、排污、消防等公用设施；

（5）不按规定堆放物品、丢弃垃圾、高空抛物；

（6）违反规定存放易燃、易爆、剧毒、放射性等物品和排放有毒、有害、危险物质及饲养家禽、宠物等；

- (7) 践踏、占用绿化地, 损坏、涂划园林建筑小品;
- (8) 影响市容观瞻或本物业外观的乱搭、乱贴、乱挂、设立广告牌等;
- (9) 随意停放车辆和鸣喇叭, 制造超过规定标准的噪音;
- (10) 利用房屋进行危害公共利益或其他不道德的行为;
- (11) 法律、法规及政府规定禁止的其他行为。

## 二、业主大会和业主管理委员会

1. 业主大会是由全体业主组成, 决定本物业管理重大事项的业主自治管理组织。

业主管理委员会是业主大会的常设(执行)机构, 经政府部门批准成立后, 维护全体业主的物业权益, 依法行使各项权利。业主大会和业主管理委员会均应接受市、区物业管理主管部门的指导与监督。

2. 第一次业主大会, 在本物业交付使用且住用率达到百分之五十以上时, 由区物业管理主管部门会同开发建设单位或其委托的物业管理单位, 按法定程序和形式召集, 并选举产生首届业主管理委员会。

3. 本物业所有享有投票权的已住用业主, 均应按时出席业主大会, 参加投票, 行使法定权利, 承担法定责任。

4. 业主应亲自出席业主大会并投票, 或委托他人出席和投票, 否则视作弃权, 并应服从业主大会作出的决定。委托他人投票的, 必须出具授权委托书, 否则该项委托无效。授权委托书必须有业主签字, 如业主为法人, 须加盖法人公章。

5. 业主大会可以采用会议或书面征求意见等形式; 会议表决采取投票、举手等形式。

6. 业主管理委员会成立后, 负责召集此后的业主大会, 并每年至少召开一次。

经持有百分之十以上投票权的业主提议, 业主管理委员会应于接到该项提议后十四天内就其提议召开业主大会。

业主委员会应于召开业主大会七天前将会议地点、时间、内容、方式及其他事项予以公告并报告区物业管理主管部门。

7. 业主大会必须有已住用业主中持有百分之五十以上投票权的业主出席才能举行; 如经已住用业主中持有百分之五十以上投票权的业主决定, 可以推迟召开业主大会。

8. 业主大会的出席人数达到规定人数时, 在会上提出的需经决定的事项, 由

出席会议的业主表决，以过半数通过有效。

9. 业主投票时，以每套单元式住宅为一票；非住宅房屋每一百平方米建筑面积为一票；一百平方米以下的每份房地产证书一票。

10. 业主大会的决定和业主管理委员会章程的内容不得与宪法、法律、法规和政策相抵触。违反规定的，区物业管理主管部门有权予以纠正或撤销。

### 三、违约责任

1. 违反本公约业主义务条款中 1.3.4.5.6.7.9.10 项规定的，物业管理公司有权处理，并要求限期整改；逾期不整改的，有权强制整改，包括采取停水、停电、停气等催改措施；对本物业公共利益造成损失的，物业管理单位有权要求责任人予以赔偿并承担违约金；强制整改措施予以公告，赔偿金和违约金纳入本物业公共收入。赔偿金和违约金的项目及标准，由物业管理公司与业主管理委员会议定，业主管理委员会未成立的，经区物业管理主管部门核准后执行。

2. 业主不按规定缴交管理费、房屋本体维修基金等费用以及赔偿金、违约金的，处以每日千分之三的滞纳金；无正当理由逾期三个月仍拒绝缴交的，物业管理公司可采取停水、停电、停气等催缴措施。

### 四、其他事项

1. 本公约由开发建设单位或受其委托的物业管理单位报区物业管理主管部门审核批准，在办理住用手续时由业主签字，并经百分之十五的已住用业主签字后生效。

2. 本公约对本物业所有业主和非业主使用人具有同等效力。业主更换，本公约继续有效。

3. 业主大会可以根据本物业的实际情况对本公约进行修改补充，并提前报区物业管理主管部门核准备案。修改补充条款自业主大会通过之日起生效，无须经业主重新签订。

4. 业主之间、业主与业主管理委员会之间、业主与物业管理公司之间因本公约发生的纠纷，协商不成的，提请市物业管理主管部门调解，或提交深圳市仲裁委员会依法裁决。

5. 本公约一式三份，业主、业主管理委员会、物业管理公司各执一份。

本业主所拥有物业：

住宅：\_\_\_\_\_栋\_\_\_\_\_号\_\_\_\_\_

商业用房：\_\_\_\_\_栋\_\_\_\_\_号（店、铺）

其 他：

所在单位：

电 话：\_\_\_\_\_（宅）\_\_\_\_\_（办公室）

业主（签章）：

二 00 年 月 日

## 二、业主管理委员会规则示例

### 深圳市业主管理委员会规则（试行）

#### 第一章 对业主管理委员会的管理

一、各区住宅局（龙岗区为建设局）作为各辖区业主管理委员会的业务主管部门，（以下简称“区主管部门”）承担对辖区内各住宅区、工业区、大厦业主管理委员会（以下简称“管委会”）的日常管理、指导、监督、检查与考核工作，协调管委会与物业管理单位的关系，提高管委会的运作水平。

二、各区主管部门应经常检查考核各管委会的运作情况，定期组织各管委会人员学习物业管理法规政策和业务知识；及时派员出席或主持业主大会或管委会的重要会议；纠正或撤销业主大会或管委会作出的不符合法规政策的决议、决定；对运作管理混乱、严重影响工作或侵害多数业主权益的管委会，应当及时主持改组或重新组织选举。

三、各管委会应主动向各区主管部门请示汇报工作，重要会议应请市、区主管部门派员出席或主持，定期组织学习，提高人员素质和管理水平。

#### 第二章 业主管理委员会工作要点

一、管委会是代表物业管理区域内全体业主物业权益的社会团体和物业管理监督组织，其合法权益受国家法律保护，一切活动均应遵守有关社团管理和物业管理法规政策。

二、管委会与物业管理单位之间是平等的民事主体关系，其权利义务由委托合同和有关物业管理法规政策确定。

三、管委会应当建立健全各项工作制度和内部管理制度，并将所订制度报区主管部门备案。

四、管委会不设专门编制，不设财务，不从事任何具体经营活动，不具体经营管理及维护任何物业及设施设备；管委会人员不领取固定工资；政府福利房、微利房住宅区、大厦的管委会不设专职主任和专职执行秘书，人员津贴标准应低于商品房住宅区、大厦；管委会的办公费用（含人员津贴）由管委会年初提出计划，经与物业管理单位协商后由业主大会通过，一并列入管理费项目，由双方共同公布账目，接受全体业主的监督和质询。

五、管委会的办公费用（包括办公费、电话费、人员津贴、水电费、旅差费、会议费、有关活动费用等），原则上按所管理房屋套数每套每年5~8元的标准使用。

六、管委会人员专用办公用房从物业管理单位使用的管理用房中划分，按正式委员人数每人平均3~5平方米；较大型会议和业主大会场地可由物业管理单位提供。开发建设单位按《条例》及其实施细则提供的商业用房和管理用房（含管委会专用办公用房），不得以任何方式转让、抵押，或出租借用给物业管理单位以外的任何单位或个人。管委会与物业管理单位因办公费用和专用办公用房协商不一致的，由区主管部门核定。

七、计算业主投票份额或开发建设单位提供给管委会的管理用房时，非住宅用房按每100平方米建筑面积折为一票或一套，100平方米以下每份房地产证书为一票或一套。

八、涉及到小区的管理体制（如综合管理）、公用配套设施产权与管理、收益及广大业主利益的重大事项等，由管委会与管理单位共同出面，向有关方面协商解决。

九、管委会既要代表业主合法物业权益，又要考虑到历史和客观事实，实事求是解决问题，尤其是对一些老住宅区和商业楼宇。管委会与物业管理单位人员之间，应当相互尊重和理解，共同管好物业。

十、对管委会成立之前物业管理单位已形成的固定资产，或用管理服务费总收入以外的经费购置的资产，不列入业主共有资产。上述资产用于为业主服务时，其

费用和折旧，应列入物业管理支出费用。

十一、管委会在接管物业时，应当要求开发建设单位和原物业管理单位对辖区内的公用配套设施设备、业主共有资产、管理费结余、公共收益项目等，进行具体详细明确的划分和交割，并签订接管协议；有权要求开发建设单位提供红线图、规划设计文件、施工验收资料等。公用配套设施设备和共有资产、公共收益等一时难以全部划分和交割的，管委会可以先部分接管，并要求有关单位和部门限期划分和交割。

十二、管理服务费和维修基金应由物业管理单位依据市场物业管理主管部门发布的指导标准（包括收费标准和管理标准）和实际管理支出，提出每年的收支预算，交管委会审议后，提交业主大会通过实施，管委会应当督促业主按时交费。管委会如不同意管理公司的收支预算，可请区主管部门核定，也可请审计部门对年终结算报告和账目进行审计；所发生的费用单独列入管理费账目并向业主公布。

十三、关于尚未实行抄表到户的水、电、气费，管委会有权代表全体业主与有关部门交涉，要求按市政府规定抄表收费到户，取消中间层收费；开发建设单位和物业管理单位应当积极配合，办理向有关部门移交手续。由于客观原因暂不能实行抄表到户的二次供电供水的住宅区、工业区或大厦，管委会应当认真审查水电费实际收支成本，将审查结果向业主公告，并督促业主按实际发生成本交费。审查水电费收支成本时应注意：线路损耗和设备损耗摊入每吨或每度水电量；人工费、公用部位水电费、设备维修保养费用等摊入管理费成本，不能重复分摊或收取。

十四、对于税务、工商等部门收取的有关税、费，以及物业管理单位按资质等级收取的利润，应当列入管理费成本，并向全体业主告知。

十五、管委会公章由执行秘书负责管理，并按公章管理制度使用；涉及重要事项需使用公章时，应由多数委员签字认可；凡违章使用公章，造成经济损失或严重不良影响的，由市、区主管部门严肃查处，并由责任人承担全部经济责任及相关责任。

十六、管委会委员及执行秘书的停任、任免、撤换、增减，须经管委会会议或市、区主管部门决定，并由下次业主大会确认；管委会的以上决议、决定及其他有关物业管理重大事项的决议、决定，应当及时报送区主管部门备案，并向全体业主和非业主使用人公告；重要会议应当报请市、区主管部门派员出席并指导工作。

十七、管委会应当教育并督促全体业主及非业主使用人遵守物业管理法规政

策，服从管理单位的正当管理，按时交纳管理服务费、房屋本体维修基金等有关费用，及时维护公共物业，对危害公共安全或影响房屋外观的设施设备及现象（如室外空调架、防盗网、外墙锈水渗水、违章装修、违章搭建占用、天面及毗连部位渗漏水等），应及时督促维修整治，或组织强制维修整改。

十八、广大业主和物业管理单位有权监督管委会的工作，对管委会及其人员的违法违规行为，应及时劝告和制止，并报市、区主管部门查处。

十九、管委会委员或执行秘书不遵物业管理法规政策和管委会章程、决议、制度，经教育拒不改正，或造成严重不良影响的，由管委会决定，或由市、区主管部门责令停任、罢免或撤换，报下次业主大会确认，造成经济损失的还应承担经济责任。

### 第三章 业主管理委员会章程

#### 一总 则

##### 第一条 名称办公地点

名称：\_\_\_\_\_业主管理委员会（以下简称“本会”）

办会地点：\_\_\_\_\_

第二条 本会是根据中华人民共和国及本市物业管理法规政策的有关规定，经政府批准成立的代表本区或大厦（以下简称“本物业”），全体业主合法权益的社会团体，本会的一切合法权益受国家法律保护。本章程所称业主是指房地产所有权人。

第三条 本会接受市、区物业管理主管部门的管理指导、监督检查与考核，执行《深圳市业主管理委员会规则（试行）》。

第四条 业主大会是由全体业主组成，决定本物业重大管理事项的业主自治及物业管理监督组织。本会是业主大会的执行机构。

第五条 本会宗旨：代表本物业全体业主的合法权益，实行业主自治与专业化管理服务相结合的体制，保障物业的安全与合理使用，贯彻执行物业管理法规政策，创造整洁、优美、安全、舒适、文明的环境。

第六条 本会不设专门编制、不设财务、不从事除与物业管理公司按规定签订物业管理合同以外的任何具体经营管理活动。

## 二 业主管理委员会的组织及职责

第七条 本会由业主大会选举产生。

第一届业主管理委员会：由区物业管理主管部门会同开发建设单位或物业管理单位、业主代表组成筹委会，筹委会推荐本会候选人名单，提交第一次业主大会选举产生；未参加筹委会的拥有百分之十以上投票权的业主，可以推荐一至二名候选人；十名以上有投票权的业主，可以联名推荐一名候选人。

第八条 本会设委员 \_\_\_\_\_ 名，其中主任一名，副主任 \_\_\_\_\_ 名，本会主任、副主任在本会的全体委员中选举产生。

本会聘任执行秘书一名，负责处理本会日常事务。执行秘书可以是，也可以不是本会委员。

如聘任非本物业业主担任执行秘书的，须由有本市常住户口并有担保能力的公民为其经济担保人。

本会主任、执行秘书为专职或兼职。

第九条 本会权利

1. 召集和主持业主大会；
2. 采用招标或其他方式，聘请物业管理单位对本物业进行物业管理，并与其签订物业管理合同；
3. 与物业管理单位议定管理服务费、房屋本体维修基金等费用的收取标准及使用办法；
4. 与物业管理单位议定年度管理计划，年度费用概预算、决算报告；
5. 检查监督物业管理单位的物业管理工作；
6. 修订业主公约、本会章程，但须提前报区物业管理主管部门提前核准并经业主大会通过。

第十条 本会义务

1. 筹备业主大会并向业主大会报告工作；
2. 执行业主大会通过的各项决议；
3. 贯彻执行并督促业主遵守物业管理及其它有关法律、政策规定，对住户开展多种形式的宣传教育；
4. 保障本物业各项管理目标的实现；

5. 执行市、区物业管理主管部门对本物业的管理事项及本会工作提出的指令和要求；

6. 本会作出的决定，不得违反法律、法规、政策规定，不得违反业主代表大会的决定，不得损害业主公共利益。

第十一条 本会召集业主大会可采取会议或书面征求意见等形式。

第十二条 下列人员经本会决定可获得适当津贴；

1. 本会主任；
2. 本会副主任；
3. 本会执行秘书；
4. 本会同意的其他人士。

### 三 业主管理委员会会议

第十三条 管委会会议至少每三个月召开一次。有三分之一以上委员提议或主任、副主任认为有必要并书面呈述时，可召开特别会议。管委会会议必须有超过半数委员出席；表决事项时，如赞成和反对意见票数相等时，管委会主任或会议主持人在自己已投过的一票普通票外，还可以再投一票决定票。但由市、区物业管理主管部门派员主持管委会会议时，不适用上述规定。

第十四条 本会会议的召开，应由召集人提前七天将会议通知及有关材料送达每位委员。委员因事不能参加会议的，可以一次性书面委托代理人参加。

第十五条 本会会议由主任召集、主持，主任因故缺席时，应当说明理由，并由副主任主持；如副主任或其他委员缺席，应当向主任书面请假，并可对表决事项提出书面意见，否则视为无故缺席。

第十六条 本会召开会议时，可以邀请政府有关部门（街道办、居民委员会、派出所等）、物业管理公司等单位的人员和非业主使用人代表列席会议；当物业有三分之一以上为出租时，必须聘请相当于本会委员三分之一以上人数的承租人代表为聘请委员，并应当通知其列席与承租人利益有关会议。聘请委员、列席人员无表决权。管委会决定事项应充分听取聘请委员和列席人员的意见。

第十七条 本会会议决定问题，采取少数服从多数的原则。会议进行表决时，每一委员有一票表决权。若表决中出现赞成票与反对票相同时，由主任或会议主持人在投自己已投过的一票外，再投一票决定票（赞成票或反对票），但此规定不适

用于对其本人或直属亲属有利害关系的事项，或由物业管理行政主管部门主持的会议。

第十八条 管委会每一次会议都必须由执行秘书或主持人做书面记录，并由主持人签字。有关重要事项会议记录应由全体出席会议的委员（包括聘请委员和列席代表）签字。会议记录应当在每年年初编号造册，年底将原件交区物业主管部门统一存档，管委会可保留复印件。

第十九条 正、副主任因故不能亲自主持工作时，其他多数委员可以推选代理主任，或由区主管部门指定代理主任。

第二十条 本会应经常组织委员学习有关物业管理法规政策，熟悉物业情况，掌握物业管理基本知识。

#### 四 业主管理委员会委员

第二十一条 本会委员由业主大会在业主中选举产生；人数为单数，最多不超过17人。

第二十二条 本会委员由道德品质好、热心公益事业、责任心强、有一定的组织能力和必要工作时间的成年人士担任。

第二十三条 本会委员每届任期三年，可以连选连任。

第二十四条 本会委员的停任、任免、增减，由本会会议通过后，提交业主大会投票决定。

第二十五条 有下列情形之一的不得担任本会委员，已经担任的须停任，并由下次业主大会确认罢免：

1. 个人已宣告破产或担任企业法定代表人期间该企业被宣告破产三年内的；
2. 因身体或精神上的疾病丧失履行职责的能力；
3. 从事违反物业管理法规政策或本会章程、决议、社会公德的行为，情节严重或造成严重后果的；
4. 无故缺席会议连续三次以上；
5. 已不是业主；
6. 以书面形式向本会提出辞呈；
7. 有违法犯罪行为被司法部门认定或正在接受调查的；
8. 业主大会已将其罢免的；

9. 发生不适宜担任本会委员的情形的。

第二十六条 任何委员停任时，必须在停任后 7 天内将由其管理、保存的本会的文件、资料、账簿以及属于本会的所有财物移交给本会。

第二十七条 委员的权利和义务：

一、权利

1. 选举权和被选举权、表决权、监督权；
2. 对本会的建议和批评权；
3. 参与本会有关事项的决策；
4. 参加本会组织的有关活动。

二、义务

1. 遵守本会章程和物业管理法规政策规定；
2. 执行本会的决议，努力完成本会的工作；
3. 积极参加本会组织的会议、活动和公益事业；
4. 向本会的工作提供有关资料和建议。

五 本会日常经费收支与办公用房

第二十八条 本会的经费由物业管理服务费中支出。

第二十九条 本会的经费开支包括：业主大会和本会会议之费用、有关人员的津贴、必要的日常办公费用（含电话费、书报费、水电费、差旅费等）；经费开支标准原则为每户每年 5~8 元，由本会提出预算，与物业管理单位议定后执行，如双方不能议定则由区物业管理主管部门核定。经费收支账目由物业管理公司负责管理，每季度向本会汇报，每年度向业主汇报。

第三十条 本会的专用办公用房为每名委员 3~5 平方米，由本会提出使用方案，与物业管理单位议定后执行，如双方不能议定，则由区物业管理主管部门核定。

本会按有关规定接受的商业用房、管理用房（含管委会专用办公用房），均不得以任何形式抵押、转让，或出租借用给物业管理单位以外的任何单位与个人。

六 附 则

第三十一条 业主大会通过的有关本章程的决定都是本章程的组成部分。

第三十二条 本会的终止与解散：依照业主大会的决定或市、区物业管理主管部门的决定解散或终止。

第三十三条 本章程经业主大会通过后生效。

## 第七章 住宅小区管理

### 第一节 住宅小区管理概述

#### 一、住宅小区概述

##### （一）住宅小区

一个完整的住宅小区既有成片住宅、公共建筑配套的市政公共设施、生活服务设施、商业网点和室外绿化等生活的物质环境，又有人际关系和社会公德的社会环境，还有经济环境。因此，从社会和经济，物质和精神两方面去考察一个住宅小区时，它应该是一个社会的缩影。

##### （二）住宅小区的功能

###### 1. 住宅小区的功能

住宅小区首先为人们提供了休息的场所和环境，其次才是为服务、商业、幼教、文体等提供场所。因此，住宅小区管理首先应保证为居民提供舒适、方便、优美的休息场所和环境。

###### 2. 住宅小区的社会功能

居民的活动是社会的活动，住宅小区是居民群聚的地区，还有许多社会团体如行政治安机关、商业服务、文化教育、银行等，它们共同为居民服务，从而形成了一个相互影响，相互制约的社会网络。

###### 3. 住宅小区的服务功能

城市经济的发展和房地产的综合开发及城市规划，要求住宅小区具备完备和多样的服务功能，为居民提供多项目、多层次的服务。

#### 4. 住宅小区的经济功能

首先，由于住宅小区管理是一种契约化信托式管理，体现着一种买卖交换关系，并且在管理中还开展房屋买卖租赁的中介经营服务，而房屋买卖和租赁体现了商品买卖交换关系，因此住宅小区经济功能便在买卖交换关系中产生。其次，由于随着城市住宅商品化的不断推进和深化，住宅商业化管理服务便应运而生，住宅小区内所有的管理服务都是有偿的。

### （三）住宅小区的特点

#### 1. 住宅结构具有整体性和系统性

住宅小区的地上建筑和地下设施是一个不可分割的整体，地下各种管道设施，如上下水、煤气、热力、电缆等组成一个“网络体系”，住宅小区内各类房屋建筑、房屋设备、地上、地下、室内、室外是一个庞大的不可分割的动态大系统。即使同一幢房屋，尽管有若干个使用单位且使用性质和产权都不同，但房屋建筑结构是相连的、无法分割的，各种地上地下公用共同设施如供电、供暖、供气、上下水管道等，又是紧密连结的系统，贯穿于各家各户更是无法分割。这一特点就要求住宅小区必须实行统一管理。

#### 2. 住宅小区具有建设统一化和功能多样化的特点

住宅小区以居住为主体，配有商业、服务业、银行、邮电、办公、文教卫生等用房，而且为使小区内各种住宅、配套设施、公共设施和环境绿化能够相互协调，有机结合，都是统一规划，集中综合开发建设的。住宅小区的这种建设统一化和功能多样化特点，就要求住宅小区管理既要实行统一管理，又要开展多样化服务。

#### 3. 住宅小区具有产权多样化的特点

一个小区或一幢住宅楼房的产权有可能是属于国家的，也可能是属于集体的，还有可能是属于众多的个人所有的。产权多样化格局在今后相当长时期会存在的，这是住宅小区突出的特点。这一特点就决定了在小区管理中可能会出现分散管理。

#### 4. 住宅小区具有社会化的特点

小区的功能多样化和产权多样化，这些都使住宅小区成为一个“微型社会”。一方面住宅小区的许多公用设施、绿化等，都是为全小区服务的，已全部“社会化”；另一方面由于产权多样化，使居住人口十分复杂，各行各业人员都有，产生社会化现象。

## 二、住宅小区管理概述

### （一）住宅小区管理

住宅小区管理是指对新建住宅小区和老新村、老城区的整个区域管理，也是对整个区域内的居住行为的管理，即对小区内的房屋建筑、市政公用设施的维护、修缮，公共卫生、交通、治安、市场以及环境容貌的维护与整治等，是通过实施管理法规和制度，对社会居住活动和行为关系、居住习俗进行制约、调节、疏导、监督和服务；通过管理与服务相结合，寓管理于服务中，寓管理于教育中，以利各种社会关系的相互协调。

### （二）住宅小区管理目标

#### 1. 实现经济效益的目标

住宅小区管理一方面通过对整个小区的有偿管理服务，为物业管理企业取得了经济收入，达到实现经济效益的目标；另一方面通过对小区的各种物业的维护管理与修缮，使物业的使用寿命延长，价值增大，从而可实现物业的保值、增值，为业主和开发商的房屋买卖、租赁创造条件。

#### 2. 实现社会效益的目标

通过住宅小区的房屋设备、治安、交通、绿化、卫生和文化教育娱乐等管理与服务，创造一个安全、舒适、文明、和睦、优美的生活空间，这为社会劳动再生产创造了条件，也为人们自身的再生产提供了物质基础。

#### 3. 实现环境效益的目标

住宅小区的水、电、煤、阳光、树木、花草、空气通风以及建筑和人口密度等方面是构成居住生态环境的重要方面，与人们的身心健康有很大关系。因此，搞好住宅小区管理，使居住区的环境得到绿化、净化和美化，优化人们居住生活的生态环境，使人们身心健康。

#### 4. 实现心理效益的目标

通过住宅小区的管理可使住宅和环境达到人们期望的安全、方便、舒适、优美的理想境界。

### （三）住宅小区管理的主要任务

（1）有计划地筹集住宅小区管理经费，提高住宅小区管理费的使用效果。

住宅小区的管理经费问题是小区管理中的首要问题，小区要管理就必须要有—定数量的经费，因此，住宅小区管理的首要任务是做好小区管理费的筹集工作，有计划地满足住宅小区管理的需要。为了做到这一点，就不但要多渠道筹集管理费，而且要在小区管理中积极采取措施，节约使用管理经费，提高管理费的使用效益，以最低限度的资金来满足良好优质的小区管理工作的需要。

（2）增强住宅功能，搞好小区配套设施建设，创造优美环境。

要增强住宅功能，物业管理企业就要把握住宅建设和房屋装饰发展趋势，从方便和优化居民实际生活需要出发，在住宅小区开发、设计建设时就介入，为住宅的设计建设和室内装修献计献策，以便提高房屋结构、空间、采光、通风、绿化及其他如厨房、卫生等生活设备安装的合理性、舒适性和实用性。同时，物业管理企业还要建立一系列管理制度、管理规定和住户手册等，以明确物业管理企业和业主（住户）双方的权利、义务和责任，规范和引导业主和住户的装修行为，以防对房屋结构的重大改变，从而影响和降低住宅功能。此外，物业管理企业还要按“统筹考虑，添建补缺”的原则，搞好小区配套设施的建设，就近配置消防、治安、卫生、交通生活服务等公建设施。要完成创建优美环境的任务，物业管理企业还要在加强卫生管理的同时，以雕塑、假山、水池、花架、喷泉、亭台、榭舫等装饰小区环境，做到小区建筑、公用设施、公共地带、住宅和道路旁都有绿地，形成布局合理、搭配有序、构成系统的优美环境。

（3）建立健全管理机构和制度，加强小区物质文明和精神文明建设，创造良好的社会环境。

要加强住宅小区的物质文明和精神文明建设，物业管理企业首先要建立和健全管理机构，形成机制，实行专业化管理和群众性管理相结合的管理办法。充分发挥住宅小区管理委员会的作用，调动各方面的积极性。其次要完善管理制度，协调和理顺各方面的关系，共同做好小区内各项管理工作，同时还要开展综合治理和社区文化活动。只有这样，才能很好地完成加强住宅小区物质文明和精神文明建设，创造良好的环境的任务。

（4）探索住宅小区管理思路。

要完成探索住宅小区管理新思路的任务，首先要以改革开放的精神去探索住宅

小区管理体制的改革思路。这里的关键是转化过程，理顺和重新构建住宅小区物业管理体制。如何健全住宅小区的物业管理法制建设？如何实现统一规划、综合管理以及专业管理与群众参与相结合？等等，这一切都需要物业管理企业在住宅小区管理实践中探索和摸索。

#### （四）住宅小区管理的主要模式

目前，我国各地经济发展水平不同，各地住宅小区的发展也极不平衡，于是呈现出住宅小区的多种管理模式并存现象，现在大多数住宅小区有多种模式并存。

##### 1. 以房管所为主的管理模式

这种管理模式是以房管所为主，仅对房管系统拥有产权的房屋实现管理。其管辖范围较大，往往以一个行政街道为一片，所管房屋较分散。管理的主要内容是住宅维护保养，不参与其他社区活动。

##### 2. 以街道办事处为主的管理模式

这种管理模式是以街道办事处为主，具体由居民委员会实施。这类管理主要以公共场所、环境卫生、绿化、治安、道路和整幢楼宇为管理范围，辖区内的房屋维修保养则由产权单位各自负责。这种管理模式由于房屋维修保养由产权单位负责，产权单位一般都比较重视，配有专职的分管领导，管理对象主要是本单位职工和本单位房产，管理经费也比较充裕，从管理体制到经费都比较顺。

##### 3. 以街道为主的三结合管理模式

这种管理模式是以街道办事处牵头、派出所和兴建小区的开发公司参与，成立管理委员会，按“统一领导、联合办公、分工负责、综合管理”的原则实施管理。这种管理模式发挥了地方政府行政管理作用，因其管理机构与政权基层组织相一致，在实施管理时具有权威性，制约力强。政权基层组织的稳定性也有利于住宅小区管理的长期性和稳定性。如能加强对各专业管理部门的领导，专业管理机构履行各自职责，做到统一安排、分工明确、专业协作、各负其责，就可使住宅小区形成一个完整的管理体系。

##### 4. 由物业管理企业实行专业化管理模式

这种管理模式是由开发公司牵头，街道办事处、派出所、市容监察队和一些房屋产权单位、业主、住户代表一起组成住宅小区管理委员会，选择物业管理企业进行专业管理和具体操作，管委会对其进行监督。这种管理模式，主要遵循产权与管理权相分离和有偿服务的原则，由物业管理企业向产权人和使用人提供综合服务，

包括房屋、附属设备、环境卫生、绿化、治安、公共服务等，实施住宅小区管理，其中管理权属管理委员会，执行权属物业管理企业。这种管理模式在市场经济比较发达的地区比较容易推广。这种管理模式可以发挥物业管理企业的特长，将管理与经营活动结合起来，实行有偿服务，可为居民提供项目多质量高的服务。这种管理模式具有经济活力，能使小区形成自我完善、自我发展的良性循环。但这种模式往往会偏重经济效益，而忽视社会效益和环境效益，所以要加强监督、指导。

## 第二节 住宅小区管理的内容

住宅小区内房屋及附属设备的维护管理，关系到住宅的使用功能能否正常发挥和有效使用，关系到住宅小区的面貌、形象及物业管理企业的信誉，关系到能否延长房屋及附属设备的使用寿命而保值增值，因此房屋及附属设备的管理是住宅小区管理中的主要内容。

### 一、房屋及房屋设备的管理

#### （一）房屋及房屋设备的使用管理

房屋及房屋设备的使用管理主要是为了维护规划、设计的严肃性。在房屋使用管理中，首先应规定要求住（用）户按建筑设计用途使用，不得随意改变房屋的用途。因为房屋是按照一定的设计意图，以一定的结构计算为依据建造的，在使用上必须符合原建造意图，否则，会因改变用途而影响房屋的使用寿命，甚至影响房屋的住用安全。如住宅用房若擅自改作生产用房，会危及房屋安全和破坏其周围环境。其次应规定住（用）户按房屋设计功能使用房屋，不要随意滥用，擅自改变房屋设计使用功能。因为房屋的各部位都是根据功能需要和标准要求进行设计的，都有自己的使用功能。如楼中走廊、楼梯的功能是交通和安全疏散，若堆放杂物，就会妨碍交通，一旦发生火灾还会影响人流的安全疏散和抢救工作。此外，还应规定要求住（用）户按照房屋设备的系统功能使用，不得随意拆改和增添。因为房屋及房屋设备具有整体性和系统性，任意拆改和增添会破坏系统的正常循环和负荷平衡。

## （二）房屋及房屋设备的维修管理

房屋及房屋设备的维修管理主要是对房屋设备进行日常养护、维修及进行大、中修和更新改造。住宅小区的房屋及房屋设备的维修管理与一般房屋设备的维修管理相同。

## （三）房屋及房屋设备管理的实施途径

### 1. 制订房屋设备使用规则制度

（1）加强对住（用）户的宣传教育。住宅小区管理机构应依照政府法令及本小区房屋建筑的特点与各项技术性能和指标，制订详尽的房屋及各种附属设备设施。

（2）与住（用）户签订使用公约。物业管理企业除了向住（用）户宣传教育外，还应与进住住宅小区的住（用）户签署房屋及屋设备使用公约，以限制和制止不规范的使用行为。在住宅小区的房屋及房设备的使用管理中，物业管理企业应严格遵守国家有关房屋管理的政策法规，加强管理，对不规范、不合理、不正确的使用要加以制止，对造成损失者要责成其修复或赔偿，情节严重的应给予必要的处罚。

### 2. 建立报修制度及维修管理制度

由于住（用）户每时每刻都在使用房屋及设备，对应修急修的地方发现及时，因此建立报修制度，可以及时报修、及时修理，防微杜渐，阻止损坏的扩展。物业管理企业接到报修后应及时派维修工前去修理，使损坏修复在初始萌芽状态。此外，物业管理企业还要建立一系列房屋及房屋设备维修管理制度。

### 3. 开展统一的专业维修管理

住宅小区的房屋及设备的维修管理除了应遵循一般房屋及房屋设备的维修管理规律外，还应坚持统一管理和积极开展托管业务。由于住宅小区的房屋产权多元化，各种产权的房屋自有部位是各自负责的，给统一管理带来困难。但他们也可以将其委托给物业管理企业代管代修，这给物业管理企业的统一管理带来了可能。如果物业管理企业有专门从事房屋及房屋设备管理修缮的专业队伍，有健全的组织结构、高水平的修缮和管理技能及经验，加上有热情周到及时的服务和良好信誉，则房屋产权单位或个人一定会聘请其代管代修的，这样就能开展统一的专业维修管理，从而可使一个住宅小区的房屋及设备管理能够按统一方针政策、统一管理标准、统一规章制度进行统一组织维修更新，就能提高房屋及设备管理质量，使之达

到科学化、正规化、制度化的高层次水平。

## 二、住宅小区环境的维护管理

住宅小区环境的维护管理，主要是为了保持小区内环境的优雅、宁静、安全和美丽。其具体内容包括：小区内违章建筑、市政公用设施、环境卫生、绿化、治安、车辆交通等管理。其中环境卫生、绿化、治安、车辆交通管理除了应遵循一般物业的管理规律（详见第十章）外，还有住宅小区管理的特有内容。

### （一）小区内违章建筑的管理

小区内违章建筑不仅影响小区容貌观瞻，而且直接影响小区的安全、卫生，其出现和存在是对小区环境的极大破坏，侵犯了公民的利益，必须严厉禁止，这是能否管理好小区环境的关键。物业管理企业对此应做好以下工作：

（1）加强宣传教育，增强住户的环境意识。要对住（用）户多宣传违章建筑的破坏作用 and 环境保护的重要意义，教育他们要爱护整体环境，增强他们的“环境意识”。

（2）加强立法和监督检查。通过建立环境公约来强制住（用）户的行为规范，并通过开展群众监督和物业管理专业人员巡视检查相结合的管理方法，及时发现和制止乱搭乱建的行为，对少数坚持不拆者，应该依法强制拆除，绝不能姑息。

（3）充分利用空间，不给违章建筑留有余地。物业管理企业还应通过充分利用住宅小区内所有空地，进行绿化或建雕塑物和亭台等，不给乱搭乱建的违章建筑留有可乘之机。

### （二）公用市政设施的维护管理

由于住宅小区内各种公共市政设施遍布小区内各个角落，因此不仅需要设立报修渠道，依靠广大住户配合，而且要派专业人员巡逻检查，更要发展物业管理自动信息系统，使信息传递更快、更方便，从而保证损坏部位及时发现、及时修复。市政公用设施的维修管理与一般设备维修管理相同。

### （三）小区内环境卫生的维护管理

搞好小区环境卫生是建立文明住宅小区的关键，因为环境卫生是衡量住宅小区是否达到文明标准的一个重要指标，只有保持小区内庭院、街道、楼梯、走廊、阳

台等部位的干净整洁，才有可能成为文明小区。

小区内环境卫生维护管理除了与一般物业环境卫生管理相同外还应特别重视树立居民讲卫生的社会风尚，让人人养成讲文明讲卫生的习惯，自觉维护小区的环境卫生，是住宅小区环境卫生维护管理的重点。

#### （四）小区内的绿化管理

住宅小区的绿化是构成小区美丽优雅环境的重要因素，它能够调节小区内局部生态平衡，因此，要充分利用小区内土地（包括屋顶、阳台），搞好环境绿化和美化。住宅小区的绿化养护管理与一般物业的环境绿化管理相同，但其管理重点是增强小区居民美化环境、爱护绿化的意识。住宅小区管理委员会或物业管理企业应经常组织小区居民参加庭院绿化种植、浇水、除草等公益活动，增强居民的爱护绿化意识，此外还可利用奖罚措施来增强居民保护绿化意识。

#### （五）小区内的治安管理

有一个安全小区环境是居民安居乐业的首要条件，也是关系物业管理企业声誉的问题因此搞好小区治安是管理好小区环境的前提，也是住宅小区环境管理的重要内容。

物业管理企业首先应配合公安部门建立严格的治安管理制度，对广大住（用）户加强安全防范意识教育；其次是成立治安队，负责小区的治安巡逻和治安防范，发挥小区治保会、联防队的作用，确保小区内公共设施和住户的财产安全。

#### （六）小区内的车辆交通管理

##### 1. 严格限制进入住宅小区的车辆

为了保证住宅小区的宁静和行人安全，并保护好小区内的道路、庭院、花草树木和其他公共设施不遭破坏，对进入小区的各种机动车辆要严格加以限制，除清洁车、消防车、救护车、小区商业网点的送货车等特许车辆外，其他车辆进入小区都应严格限制，经过允许方可驶入。具体可采取在小区车辆出入口处设置管制性栏杆的措施。

##### 2. 设立车辆停放点和日夜保管站

为了制止小区内车辆乱停乱放，破坏小区整体环境，就要设立车辆停放点，并设立车辆日夜保管站，为用户服务、防止车辆被偷、被盗和丢失损坏。

3. 制订车辆破坏小区环境的处罚规定

凡违章行驶而损坏小区路面、围墙、绿化和各种公用设施的，应责令其修复或按价赔偿。为保护小区整体环境应建立车辆破坏小区环境的具体处罚赔偿规定细则。

三、日常服务和多种经营服务

随着经济快速发展和人民生活水平的日益提高及家庭劳动社会化，住宅小区管理不仅仅限于房屋及房屋设备的管理与小区环境的管理，还包括各种多层次、多项目的特约便民日常服务和多种经营业务。

（一）特约和便民服务

1. 特约和便民服务

特约服务是物业管理企业根据住户需要，利用专业特长，旨在方便住户而受其委托，双方约定后提供的各种有偿的特约、特需服务。如房屋代管、室内清洁、家电维修和土建维修装饰、家庭护理、接送小孩等等。一般这类服务都是上门进行的，这类服务的收费应以“保本微利”为原则。政府有规定的，按政府规定收费，政府无规定的，由委托人和被委托人，即住户与物业管理企业之间双方商定。

这类委托性服务项目是否受住宅小区内居民的欢迎，是否要增加项目，还存在着什么问题，物业管理企业可通过问卷调查获得信息，以确定是否增减服务项目及如何提高服务质量水平，作出决策。下面是某物业管理企业对所管辖的某住宅小区对委托性服务的需要调查（见表）。

某住宅小区对特约服务的需要调查表

项 目	代付 水电 煤费	代订 牛奶	代请 保姆	代订 书报 杂志	接送 小孩	陪伴 老人	代购 副食 品	代购电 影戏剧 票	代订 车船 票	居住区 安装有 线电视	绿化 咨询 服务	代办 居室 装潢
户数	37	26	22	39	13	13	13	11	36	31	23	27
需要 (%)	39	27	23	41	14	14	14	12	38	33	24	28

以上调查统计说明该住宅小区对代付水电煤费、代订书报杂志和车船票的服务最为受欢迎。

物业管理企业还可通过统计列表来反映各个时期的各种特约服务的需求变化。对某一项目需求量的增减,都应寻找原因,若是物业管理企业服务人员的服务质量、水平和态度引起的,则要设法提高服务水平、质量和态度。

## 2. 便民服务

开展住宅小区的便民服务主要是在小区内建立各种商业和交通网点以及文化娱乐和教育设施,为小区居民生活提供方便。

## (二) 经营性管理服务

经营性管理服务是物业管理企业为补充住宅小区管理费不足,发挥企业的能动作用,实行“一业为主,多种经营”策略而在小区内积极开展的多种经营服务项目,如代理房屋出租、投资咨询、中介等。在住宅小区内开展的多种经营服务也在注重社会效益和环境效益。

# 四、文明住宅小区与精神文明建设

物业管理的最高境界是“功成事遂,百姓皆谓自然”。高层次的物业管理必须跳出“住宅加修缮加管理加商业服务”的管理模式。住宅小区应提倡一种新的社区文化,使人与人、人与时空间相互交融,创造一个安全舒适、环境优雅、有良好人际关系和社会公德的社会环境。一个住宅小区的形象和精神风貌,是能够综合地反映该住宅小区居民的优良品质、精神境界和道德规范的,具有良好形象和精神风貌的住宅小区才是高层次、高水平、高标准的住宅小区管理所追求的目标。因此,创建文明住宅小区,开展精神文明建设也是住宅小区管理的重要内容。

## (一) 建立住宅小区精神文明公约

住宅小区管理中的精神文明建设同其他管理一样,必须建立有针对性的带有强制性的法规来调整与住宅小区有关的各成员之间的权利义务等社会关系。通过建立精神文明公约,使大家以此为依据和准绳,来规范自己在住宅小区内的各种活动,莫遵守和维护公共秩序,讲究文明礼貌卫生,助人为乐,尊老爱幼。

## (二) 开展精神文明的管理内容

### 1. 遵守和维护公共秩序的管理

在住宅小区生活中，人与人之间会发生各种联系，要使这种联系能够健康发展，就要求人们的公共生活地方有条不紊，秩序井然，这是保证公共生活中其他问题解决的前提。社会公共秩序的好坏，直接影响每个居民的切身利益，同时也反映了社会区域里人们的精神风貌和道德风尚。因此，物业管理企业应加强遵守和维护公共秩序的管理。

这些管理，既要靠人们的自觉和社会舆论引导，又要靠法律强制，两者结合才能妥善维护好公共秩序。

### 2. 爱护公共财物的管理

爱护公共财物不仅是人对物的关系，它还直接涉及到集体、国家、社会、民族等集体利益，表现个人与他人之间、个人利益与整体利益的关系。关心、珍惜和维护社会公共财产，与破坏和浪费公共财产行为作斗争，是文明住宅小区的居民必须做到的，也是住宅小区管理中开展精神文明建设的主要内容。物业管理企业在管理中应制订相应的行为规范，采取宣传教育和奖罚赔偿相结合的管理办法，使小区内的居民都爱护公共财物。

### 3. 行为文明的管理

行为文明体现了一个人的文明程度，包括讲究礼貌、整洁卫生、助人为乐、尊老爱幼、尊敬师长、孝敬父母等。讲究文明礼貌，可以从一个人整洁的外表和谦虚恭敬的言谈举止中反映出来，从中也可反映出一个国家民族的精神风貌和道德风尚，人与人之间的相互谅解、彼此尊重和关心能促进小区邻里间的友谊，增进团结和家庭和谐，这是开展社会主义精神文明建设，创建文明住宅小区所不可缺少的。此外，助人为乐、尊老爱幼、孝敬父母也是开展社会主义精神文明建设要大力提倡的，对一切不关心别人、不尊重老人、不孝敬父母的行为应加以批评和谴责。

## （三）住宅小区精神文明建设的形式

住宅小区精神文明建设的形式应灵活多样，以适合居民的特点和方式进行，通常有以下这些形式：

（1）利用小区内各种传媒工具和文娱康乐活动场所，组织开展住宅小区的各种公益性活动，包括组织各类体育比赛、舞会、文艺活动等，以加强住户之间的交往与联系，培养群众体育活动和公民意识，联络感情，增强友谊。

（2）开展创建文明单位活动，如文明居民小组、文明家庭、文明楼和文明住宅小区活动。

(3) 开展人际交往,推行“社团”活动。物业管理企业可以组织一个活跃的准社团组织,经常利用节假日,组织内容丰富多样的社区活动,还可以组织海外观光旅游,力求把物业管理企业变成住宅小区群众的核心,使人们信任、亲近、依赖和求助于它,以更好地开展住宅小区的文明建设。

### 第三节 平房、高层和售后住宅的管理

#### 一、平房住宅的管理

由于平房住宅在我国城市住宅中占有相当大的比例,而且平房住宅使用年数多,长期失修失养,质量安全差,因此城市住宅管理中的平房住宅管理还占有重要位置。

##### (一) 平房住宅的特点

(1) 使用年限长。我国城市平房住宅是建国前和建国初期建造的。一般房龄都有几十年甚至几百年以上,使用年限长,有些已到使用寿命期但还在使用。这类住宅结构一般都是砖木结构,不少已腐朽、变形或虫蛀,衰老损坏严重,影响住用安全。

(2) 设备设施简陋。平房住宅一般没有暖气、煤气、上下水道排水系统和卫生设备,有些平房住宅还是纸顶棚、纸窗户、土地面,采光和通风条件差,庭院易积水,垃圾无处存放,卫生条件差。总之,这类房屋的设备设施简陋、住用不方便。

(3) 公用部位的设备设施利用率高、使用时间集中而负荷大,由于频繁使用易损坏。

(4) 易相互干扰,公共关系问题突出。平房住宅建筑形式往往是以若干房间组成的,如北方的“三合院”、“四合院”,同一院落居住多户人家。男女老幼、职业特点、生活爱好、起居休息、风俗习惯等各不相同,而一些日常生活如洗衣、做饭、出入大门等又都必须在公共部位进行,所以易相互干扰产生矛盾,公共关系问题较突出。

##### (二) 平房住宅管理的特点

###### 1. 房屋管理以确保住用安全为重点

平房住宅的房屋管理必须以确保住用安全为重点,定期进行安全普查和技术安全鉴定,随时掌握房屋建筑结构质量情况,制订安全工程设计方案和技术安全措施,并及时进行危、急、漏的修缮工程,并将预检预修与计划轮修相结合,有计划地改造危陋房屋。

### 2. 优先修复公用设备设施

平房住宅的公用设备设施负荷大、易损坏、其损坏产生的影响又较大,所以平房住宅管理的特点是优先修复公用设备设施,对其进行重点维护。

### 3. 保护有代表性的建筑

“建筑是人类文化的结晶”,平房建筑由于建造年代久远,更能反映这一点。有特色的平房住宅是某一时代的代表,因此在组织平房管理尤其是维修更新改造工程,要注意保持原有的建筑风格和面貌,要保护有特色的反映历史文化的代表性建筑。

## 二、高层住宅的管理

### (一) 高层住宅的特点

高层住宅是指层数多,住户多且有一定高度的建筑。高层住宅与一般低层、多层住宅相比,就建筑结构本身而言有很大的不同。它主要有以下一些特点:

#### (1) 建筑标准高、面积大、规模大

高层住宅一般都在18层以上,商住高层楼宇的建筑标准很高,一般都在一级一类标准,每幢的建筑面积都在2万平方米以上。

#### (2) 住户多、居住人口集中、涉及面广

住户来自社会各阶层,有的是外籍人员,人口密度大、涉及面广。如深圳海富花园的4幢35层高层住宅,常住人口3500人,占地仅7032m<sup>2</sup>,可见人口密度之大。

#### (3) 设备设施多且复杂、专业化程度强

为保证高层住宅居民的生活需要,高层住宅配有的设备设施比低层住宅多且复杂。一般包括:高压配电房和备用发电机、高低压电缆、电线等供电系统;水泵、备用水泵设备、蓄水池等供水系统;比一般住宅水压高得多的消防系统;电梯和安全监控通讯系统等。

## （二）高层住宅管理的特点

高层住宅的特点决定其物业管理的特点。高层住宅管理关系到住户生活的各个方面，既有低层住宅管理的共性，又有高层住宅管理的个性。

### 1. 治安管理要求严格

由于高层住宅住户多，居住人口多，涉及面广并且隐蔽死角，因此治安管理要求严格。要有严格的查证登记制度，严格管理外来探访人员；物业管理企业的管理部门对业主和住户的情况应十分熟悉和了解，并配合派出所、计划生育等有关政府部门加强人口管理。此外，对隐蔽地带应有专职保安人员 24 小时昼夜巡查，对楼内各种管道、通风和竖井等采取安全措施并对电梯、楼层内各公用地方重点防范。一些实力雄厚的物业管理企业还在高层住宅内人员流动量大的地方，安装电视监控系统，保安人员在值班室即可通过闭路电视屏幕观察到高层住宅内的情况，有的还在高层住宅出入口处安装由保安人员亲自控制的电动通道闸刀，无论何人进入楼宇都必须由保安人员直接开门通过；有的在门口安装了与高层住宅通讯联络的对讲装置，来人来客可自动按对讲装置，通过对讲机与住户直接通话联系。

### 2. 强化房屋及房屋设备设施管理

由于高层住宅设备设施多且复杂，专业化程度强，加上高层住宅建筑规模大，大修更新费用昂贵，因此对其日常的保养维修非常重要，要加强对其管理。平时要注意保养与维修，尤其是高层住宅的电梯，一旦发生故障要及时抢修；对机电设备水电管理，必须有 24 小时值班制，并制订《大楼管理规定》、《水电机设备运行维修保养制度》等，保证水电不间断和电梯安全运行。此外，由于高层住宅承受风力大，易受雷击，煤气管道多且复杂，极易引起火灾。因此，还要注意加强对消防设备设施的管理，平时应勤检查、常教育，教育员工和住户遵守用火用电用气制度，遵守高层建筑消防管理规则，加强防范，发现问题及时解决。

### 3. 有偿特色服务项目需求多

高层住宅中有一部分是涉外房产，这些涉外房产的业主 90% 以上是港澳同胞，他们对衣、食、住、行、用等方面的要求较高，因此，物业管理企业对这些高层住宅除了日常管理服务外，还要积极开展多种特色服务，开拓多种特约特需服务项目。例如，代理申请户口、办理家具进口申报、房产转让租赁介绍、代雇保姆等等。

### 三、售后住宅的管理

#### （一）售后住宅特点

##### 1. 售后住宅的概念

售后住宅是指现阶段，国家或企业投资建造出售给个人住房用的房屋。一般有两种出售形式，一种是国家或企业投资建造的房屋出售给个人；另一种是由国家投资建造的房屋出售给企、事业、集体所有制单位。出售办法也有两种，一种是全额出售；另一种是作为过渡性的补贴出售。

##### 2. 售后住宅的特点

（1）售后住宅具有产权多元化格局的特点。目前住宅出售是实行自愿购买政策，因此一幢房屋内有的住宅已出售给个人，其产权属个人所有，有的产权仍属国家或集体所有，这样同一幢房屋产权多元化格局就产生了。即使全部出售的楼房，购买者也只拥有单元房间的产权，楼房的公用共同部位仍属全体购买者所共有。不同产权性质的住宅混杂，前后左右各幢住宅的产权不一，甚至同幢住宅上下层产权不一，给物业管理带来了困难与难度。管理这类住宅就要比“单一产权”的住宅管理复杂得多。

（2）售后住宅房屋处置权具有限制性的特点。售后的住宅产权归个人所有的，具有使用权和继承权，但处置权却有限制性。全额出售的住宅，购买者可以转让出售，但只限于个人购买的房间，对房屋共有部位没有处置部份，个人只能分得相当于原来所付房价占当时综合造价比例部份。无论何种出售形式，购买者都不能利用售后住宅高价转租牟利。

（3）售后住宅具有公用设备运行维修费落实困难的特点。售后住宅的公用设备设施，如锅炉房、高压水泵和电梯等的运行维修费用很大。

#### （二）售后住宅管理的特点

##### 1. 售后住宅的业主管理委员会的构成

由于售后住宅的房屋产权多元化，因此业主管理委员会的代表由公房和私房代表两部分组成，其中私房业主代表由购房的私房业主推荐选举产生，公房业主代表则由公房产权单位派出或由公房住用者推荐选举产生，公私房业主代表比例根据

公、私房建筑面积比例确定。

### 2. 住宅的管理责任和范围要划清

由于售后住宅产权多元化格局的特点，因此在管理时首先要划清管理责任和范围。房屋的公用部位、公共设备设施的维修管理费由全体产权人共同承担，按产权人所占建筑面积分摊。拥有产权的个人对其所购房屋及设备维修负责；国家或集体所有的房屋及设备维修费由国家或集体负担。

### 3. 售后住宅的管理服务费较低

售后住宅不同于售后的商品房住宅，尤其是原有旧公房的出售，其对象往往是大多数已居住的工薪阶层，他们一贯享受福利型分配住房、福利型租金和免费的房屋及设备维修服务，现在要从思想上接受“成本加利润”的房屋管理服务费还有一个过程，再加上现阶段居民的生活水平不高，实际上也难以承受这笔“成本加利润”的费用。因此，这类房屋的管理服务费标准是相当低的，一般相当于成本价，甚至低于成本价。

## 第八章 物业综合管理与收益性物业综合经营

### 第一节 物业综合经营概述

#### 一、物业综合经营

物业综合经营是指与房屋楼宇住宅小区的住（用）户生活、工作、生产相配套的一些经营服务，包括商业网点、文化教育卫生、娱乐、体育等公共设施的建立、开设和经营，以及为方便住（用）户生活而开展的多种特约便民和经营服务。

#### 二、物业综合管理与综合经营的内容

##### （一）物业综合管理的内容

##### 1. 物业环境管理

环境即周围的地方或者周围的情况和条件。物业环境就是指物业周围公共使用的地方。从狭义上讲，它是指楼宇住宅以外的周围环境及公共设施；从广义上讲，它是指使用者占用其所有或租凭的房间以外的一切公共场所，包括过道、扶梯、公用厕所、会议室、电梯、公用浴室、餐厅以及楼宇住宅外的附属公共场所。物业的环境与城镇公共场所与公用地方有明显区别，它是指楼宇住宅周围的明确征用、占用和租用地域，有的用围墙作为明显标志。物业环境管理就是指在上述特定范围、区域内的清扫保洁和绿化的管理服务。

（1）环境清洁卫生管理。环境清洁卫生管理工作主要包括：辖区内的所有公共场地的清洁；辖区内楼宇、住宅从顶楼到底楼（包括地下）公用场地的清洁；辖区内垃圾的收集和协助清运等。物业管理企业在环境清洁卫生管理中，要将纠正不良

卫生习惯与清洁卫生管理工作相结合,注意通过宣传教育提高居民的清洁卫生意识;将人人参与卫生清洁管理与卫生清扫相结合。这里的清洁卫生意识是指大环境卫生意识,而非个人卫生;是指小区楼宇的文明卫生,而非家庭卫生。单位和个人的清洁卫生意识的加强,将会避免下列不卫生情况的发生:随手乱丢垃圾;从楼上往下乱扔废物杂物;废旧物品侵占公用场地;乱涂、乱画、乱张贴;污水、烟尘产生;垃圾堵塞下水道等现象。因此,环境清洁卫生管理有利于搞好物业环境的清洁,净化环境。

(2) 环境绿化管理。环境绿化管理是物业环境管理的重要内容,是城市绿化管理的组成部分。这种绿化一般指物业管理区域内的水平绿化和垂直绿化,也可称室内绿化和室外绿化。环境绿化管理要注意使空间与美化结合,使营造与养护结合,使家庭庭院、住宅楼宇绿化与环境绿化相结合。物业管理企业环境应包括花草树木植物的设计与营造(包括垂直绿化)、养护与改进,还包括宣传和保护绿化,防止占用和破坏绿化,以及建立各种管理制度。通过环境绿化管理,努力使住宅区人均绿地面积达到1980年国家建委规定的 $2\sim 4\text{m}^2$ 标准。楼宇和住宅小区的绿化管理范围大约可分为:公共绿化(包括道路绿化);公共设施和公共建筑的绿化;家庭庭院、阳台绿化。

## 2. 物业消防管理

物业消防管理的基本目的是预防火灾发生,对火灾隐患进行整改和治理,最大限度地减少损失,为业主和住户的生产、生活提供安全环境。通过定期的消防警戒通知等宣传形式来提高和强化业主和住户的消防意识,使消防宣传与消防管理相结合;制订各项消防管理制度和措施并将其落实到实处;让物业管理企业的每一员工都成为义务消防员;做好消防日常管理、消防设备管理、消防演习和防火知识宣传及火警应急措施等工作。

## 3. 物业治安管理

物业治安管理的物业管理企业为防盗、防破坏、防流氓活动、防意外灾害事故等而对所管物业开展的一系列管理活动。治安管理主要包括安全保卫和维持正常工作生活秩序两个部分。一般采取“群防群治”、“综合治理”的原则,还要与公安机关管理相结合,只有这样才能有效地制止违法乱纪现象。

## 4. 车辆管理

车辆管理主要是为了加强物业管理企业所辖区的交通管理,建立良好的正常的

交通秩序，确保业主车辆安全不损坏。随着经济发展和人们生活水平的提高，车辆逐年增加。由于多方面原因，造成车辆乱放现象严重，车辆及附件被盗时有发生，车祸也屡见不鲜。搞好车辆管理工作，是物业管理企业不容忽视的大事。车辆管理应坚持物业管理企业管理与公安交通管理部门管理相结合的原则，保证所辖区的道路畅通和车辆的安全。

## （二）物业综合经营服务内容

### 1. 特约服务类

- （1）衣着方面：代买衣、洗衣、熨衣、制衣服务。
- （2）饮食方面：代买盒饭、送餐服务、送煤气、代买菜做饭等。
- （3）居住方面：房屋清洁打扫、搬家。
- （4）旅行方面：各种车辆代管、清洗、保养、维修；礼品递送；代缴水电煤、电话费和代订购车、船、机票。
- （5）文化教育方面：代请家教；代订报刊杂志和接送小孩上学、入托。
- （6）卫生方面：代请医疗护理人员；卫生消毒、小孩疫苗接种；接送病人看病。
- （7）其他方面：代请保姆、组织比赛、聚会、游玩等。

### 2. 便民服务设施类

- （1）饮食方面：开设饮食店、水果店、菜场、商店、酒吧、茶坊等。
- （2）日常百货方面：开设小百货商店和修钟表、配钥匙商店。
- （3）文化教育方面：开设图书室、小电影、录像室、音乐茶座，开办展览、文化知识讲座和托儿所、幼儿园。
- （4）卫生体育方面：开设卫生站和游泳池、乒乓球室、健身房等。

### 3. 多种经营服务类

- （1）日常生活方面：开展房屋装潢设计装修、代买建材、修理家用电器等。
- （2）经纪中介、咨询服务方面：房屋出租、出售中介、房屋评估、公证、投资咨询服务、绿化咨询。
- （3）其他经营方面：开展广告业务等。

## 第二节 供暖管理

### 一、集中供暖

供暖是通过采暖系统进行的热量集中生产并供应用户采暖的过程。它不同于每家每户靠木柴、蜂窝煤取暖的分散形式，是采暖社会化、专业化发展的高级形态。

采暖系统指冬季向室内供热保持室内所需温度的建筑物和设备。现在采暖系统就是指集中供热系统，但物业管理中并不排除居民小区内的与独立物业配套的专用采暖锅炉房，它们都是供暖管理的对象。

由一个热源向一个大的地区或一个大的工业企业供热叫做集中供热系统，它由三大部分组成：

(1) 热源。使燃料燃烧产生热能，加热热媒至高温状态的区域锅炉房或热电厂。居民小区供热源多为区域锅炉房，热电厂供热比较经济，污染小、发展快。热媒指输送热量的物质或带热体，水和蒸汽是供暖的主要热媒。

(2) 热网。由区域供热热水或蒸汽管网组成的输配系统。

(3) 热用户。由建筑物内供暖、生产用热与设备组成的热用户系统，主要指供以散发热量的设备，如暖气片、暖风机。

### 二、供暖管理

供暖管理的本质是把采暖系统的三个组成部分有机地结合起来，实施供热的生产和再生产过程。采暖系统的自动化水平无论如何先进，都必须由人来操作。如果对生产者管理不力，供热能量和时间难以保证；对工作人员管理不善，经济和信誉损失不可避免；对用户管理不善，不能定期收到取暖费，直接影响燃料购买。任何因素都能阻碍采暖系统的运行，所以供热管理要实施系统化管理。

### 三、供暖管理的对象

供暖管理的对象是供暖系统和再生产过程。具体地说是由热源管理、热网管

理，用户管理和组织管理组成，但对物业管理者每种形式含义不同。

热源管理。分两种情况，物业管理者负责管理和不负责管理。第一种管理，管理者负责锅炉及附属设施的养护和维修，负责燃料采购、运输，及时清运燃烧炉渣；负责操作工人和管理维修人员培训，热源管理本身就是复杂的系统工程。第二种情况比较简单，即受管物业热源由区域性锅炉或热电站供应，通过输送管道供热，物业管理者只需按期依耗热量多少与供热单位清算取暖费用。

热网管理。第一种情况下的热网管理须由物业管理公司委托专人管理，第二种情况下双方共同管理，但以供热方为主，物业管理方为辅。

热用户管理。是物业管理者的责任，包括定期挨家挨户检查设备运行情况、定期收取暖费、督促用户严格按照供暖管理规定取暖等。

#### 四、供暖管理队伍建设

供暖管理是物业管理中的重要组成部分，应根据管理需要设置相应的职能部门，配以适当的工作人员，建立健全各项规章制度，为顺利供暖打下坚实的组织基础。

供暖管理组织机构设置分两个层次，项目部是物业管理公司的二级单位，由项目经理负责，由于供暖管理季节性强，项目经理最好兼职，即由业务相关部门经理兼任，视管理难易，可设部门副经理一人协助工作。

供暖设四个科室：燃料供应科、锅炉操作科、设备维修科和用户管理科。

燃料供应科：负责供暖燃料的购买、运输和储藏。我国供暖燃料主要是煤炭，油燃料因价格贵很少采用。一般的居民小区供暖4个月用煤量不低于300吨—400吨，运输、储藏任务很繁重，要单独设部门管理，管理人员2人为宜。

锅炉操作科：负责根据供暖需要认真做好锅炉操作和热量转化工作，即将燃料送入锅炉燃烧，控制锅炉温度和供应热水（蒸气）量，并将炉渣运往指定地点。配备管理人员2名—3名，固定锅炉工3名，根据锅炉大小和自动化程度配备临时锅炉工若干名。

设备维修科：负责锅炉的定期维修和养护，供热管网和散热设备维修及养护。一般物业管理公司均设有设备维修部负责机电设备、电梯、供暖设备、中央空调等的维修工作。供暖设备维修在工作量不太大的情况下，不宜设科，由设备维修部管理即可。配备管理人员2名—3名。

用户管理科：负责教育和监督用户正确使用散热设备，合理节约采暖，并按时收取采暖费。配备3名人员为宜。一是电脑程式化管理减轻了劳动量，二是收费工作一般与物业管理费同时由财务部收取。

## 五、燃料供应管理

(1) 供暖系统热负荷。供暖系统的热负荷是指在某一室外温度下，为了达到要求的室内温度，保持房间的热平衡时，供暖系统在单位时间内向建筑物供给的热量。它随着建筑物房间得失热量的变化而变化，取决于供暖房间的热平衡。

(2) 燃料供应量和供应计划。根据热负荷总量和月热负荷计算所需燃料量。

(3) 燃料的堆放和储藏。燃料需要固定的场所堆放。场地要求靠近锅炉，进出方便，大型堆放场要有拖挂货车自由进出的交通条件。燃料宜集中堆放，易于用雨篷、帆布篷或其他构筑物覆盖，防止热量的自然损耗。

## 六、锅炉操作管理

锅炉操作管理是热量生产即热水或蒸汽形成并输出热网的过程管理，是热源管理的核心。

## 七、供暖用户管理

供暖用户管理是供暖过程的重要管理环节，目的是使用户最经济合理地取暖，同时遵守物业管理公司制定的供暖制度。为此应采取如下步骤：

(1) 物业管理合约中订立供热条款。物业管理合约是业主委托管理单位管理物业的法律依据，为掌握管理的主动权，有效地控制业主行为，双方要以法律形式确定各方的权利义务关系。在合约中订立供暖条款有利于管理者控制供暖用户，防止不按规定取暖，到期不交或拖延交纳取暖费等不良行为，否则管理者可以诉诸法律解决。如合约中规定：“甲方（管理方）负责小区的集中供暖服务和管理，乙方（业主）接受甲方供暖服务和管理，愿意以国家制定的标准或双方商定的标准按期交纳取暖费。”关于供暖管理的具体问题应在用户手册中阐明。

(2) 编制用户手册，阐明供热管理方法、收费原则和标准。物业管理用户手册是管理合约的有效附件，也是用户了解物业管理、据以执行的主要参考文件。供暖管理在其中占据重要地位，应说明：

① 供暖管理的组织机构，增加管理的透明度，指导用户怎样与管理者打交道。

例如，散热器散热效果不好或根本不通，用户知道向何部门求救，不致于手足无措。

②供暖管理的收费原则和标准。收费原则应是“谁使用、谁受益、谁承担”、“量出为入，合理节约”。第一条是容易理解的，第二条“量出为入，合理节约”是指供暖管理应根据实际支出谋求收入，制定合理的收费标准，这与物业管理的“保本微利”原则吻合。

### （3）教育用户最经济地取暖

①教育用户自觉控制热水（汽）流通量，保持室内适当温度（18℃），不宜造成过热过冷或忽热忽冷，既节约了热量又保证用户的身心健康。

②用户家中暂时无人或长期无人居住时，自觉关闭散热器热水（汽）入口阀门，减少热量的无效耗散。这一点往往被人们忽视，若物业管理公司能够深入细致地做工作，教育用户自觉地节约能源，那么潜力是相当大的。

③检查房间的密封性能，加强保温措施。一般地，用户都能自觉地遵守和自动修复。但也有用户不在家时忘记关闭或故意打开窗户，且长时间不关闭，管理人员就应出面说服制止这种行为。

④用户家庭装修需变动散热器位置型号时，要取得管理人员的现场认可，否则视违约行为，用户承担由此造成的一切后果。更不能无故损坏散热设备，遇有问题不能解决时，请管理人员解决。

（4）用户供暖管理费用的交纳和监督。按期交纳供暖管理费用是用户的责任。由于供暖费用是物业管理费用的有效组成部分，所以供暖管理费应随同其他费用一并上交。

对未能按期交纳的，管理人员要调查用户情况，弄清不交的原因，如出差时间长，经济困难或无人居住等，只要经济条件允许，都应监督上交，否则要采取断供系统迫其上交，对久拖不交的诉诸法律。但经证实经济确实有困难的经集体研究可适当减免。

### 第三节 环卫管理

#### 一、环境管理

##### （一）什么是环境？

环境即周围的地方，或者周围的情况和条件。它是针对主体而言的，以人类为主体的环境，有广义与狭义之分。

##### （二）什么是物业环境？

物业环境是城市环境的一部分，是某个物业区域内的环境。

物业环境按物业的不同，可以分为生活居住环境、商业环境、办公室环境等。随着改革开放的深化和市场经济体制的建立，近年来又出现了投资环境的概念。投资环境应该说是上述几个环境以及政治经济环境的综合。

（1）生活居住环境。生活居住环境包括内部居住环境和外部居住环境两个方面。

内部居住环境：即指居住建筑的内部环境。影响住宅区内部居住环境的因素有：指住宅标准，指面积和质量标准。住宅类型，指住宅的高度和层高。隔音、隔热和保温，光照、日照、通风、室内小气候、室内空气量和二氧化碳含量等这些是居住环境良好的重要条件。

外部居住环境：指住宅和与居民生活密切相关的各类公共建筑、公用设施、绿化、院落和室外场地等，它与内部居住环境有机地组成完整的生活居住环境。影响住宅区外部环境有以下一些因素：居住密度，即单位用地面积上居民和建筑的密集程度。

公共建筑，为居民生活服务的各类公共建筑，包括中小学、幼托、医院、电影院、商店、邮局、银行等以及文教、卫生、商业服务、行政经济等方面的公共建筑。

市政公共设施。为住宅区生活服务的设施。如道路、各种工程管线和设施、公共交通等。

绿化。绿地面积和绿化种植。

室外庭院和各类活动场所。住户独用的室外庭院和公共使用的生活用地，儿童游戏和成年人、老年人休息活动场地。

室外环境小品。建筑小品、装饰小品、公共标志、公用小设施、游憩小设施以及地面铺砌等。

大气环境。空气中有害气体和有害物质的浓度和气味等。

声环境视环境。噪声强度和住户相互间视线的干扰程度。

小气候环境。居住区环境内的气温、日照、防晒、通风或防风等状况。

邻里和社会环境。居住区环境内的社会风尚、治安、邻里关系、居民的文化水平和艺术修养等。

环境卫生状况。指环境内的清洁状况等。

(2) 生产环境，包括各种生产设施和条件等。

(3) 商业环境。

(4) 办公环境。

### (三) 环境管理的任务与内容

物业环境管理。由于管理范围及目的的不同，而有不同的管理任务。城市环境管理的任务是维护和保持整个城市的环境质量，而物业环境管理的任务则是保护和维持物业区域内的容貌，防止人为破坏和减缓自然损坏，维护正常的生产、生活和办公秩序、保持商场的外观及整体形象、吸引顾客、提高知名度等等。

物业环境管理应包含下列几个部分的内容：

#### (1) 第二环境部分。

①治理环境污染。环境污染主要有以下几种情况：空气污染，水体污染，固体废物污染，噪声污染，（交通噪声，生产噪声，工厂噪声，施工噪声，商业噪声，保育教育设施噪声，生活噪声）电磁波污染。

②做好绿化和环卫工作。这既是治理环境污染的一个措施，也是提高环境质量的一个途径。

#### (2) 第三环境部分。

①清理物业区内违章搭建。

②加强市政公用设施管理。

③搞好车辆交通管理。

④建设各种环境小品。

(3) 第四环境部分。

①抓好治安管理工作。

②建设新型的人文环境。

#### (四) 环境管理的措施

(1) 建立环境管理机构。这是搞好环境管理的基础。物业管理公司应设置专门的环保机构,如环保处(科),具体负责环境管理工作。环保处(科)的工作应该包括:①拟定物业区域内环境保护的标准和规范。根据本物业区域的实际情况来拟定所管物业环保的标准和规范;②组织环境监测,掌握所管物业区域的环境状况和发展趋势;③会同有关部门组织所管物业区域的环境科学研究和环境教育;④负责具体的环保工作,如环境的净化、美化、绿化等等。

环保处(科)要做好上述工作,必须拥有一定的环保设施的设各,如监测仪器等,这是建立环保处(科)需要解决的问题。

(2) 抓好环境污染管理工作。城市环境问题涉及两个方面,一是不让自然环境变坏,即防治污染;二是要力求自然环境更美好,主要是绿化。物业环境管理工作之一便是搞好环境污染的防治。

#### (五) 空气污染的防治

环境污染的治理也有两个方面,即防与治,预防为主,治理为辅。下面结合造成环境污染的五个部分分别加以介绍。

(1) 教育住户和生产单位改变能源结构。空气中二氧化硫等有毒有害气体含量过多,主要原因是住户和生产单位的能源结构不合理:清洁能源比例少,直接燃煤比例高。要改变这种状况,就在教育住户和生产单位增加清洁能源的比例,减少直接燃煤的比例。当然,由于受经济条件和能源条件的限制,目前还不可能一下子改变能源结构。作为过渡措施,可以引导住户和生产单位采用型煤。据研究,型煤比原煤散烧可节能 15%,减少烟尘排放 50%。若在型煤中加入固硫剂,可减少二氧化硫排放量 60%~70%。

(2) 硬化地面。空气中的扬尘除基建带来的之外,还有一部分是因为物业区域地面尘土较多遇风引起的。硬化地面,使尘土不能裸露地面,自然是减少扬尘的一个措施。

(3) 绿化。树木有净化、解毒能力,也有挡风遮尘的能力。它不但能净化空气中的二氧化硫和机动车尾气,还能遮挡灰尘随风飘起。因此绿化是防治污染的积极途径。

(4) 限制车辆驶入。这是一个消极的办法,但也是一个可行的措施。限制机动车辆驶入物业区域,不但能减小噪声,还能减少物业区域内尾气的排放量,减轻机动车尾气对物业区域空气的污染。

#### (六) 水体污染的防治

切断水体污染途径。在物业区域的沟渠、池塘里饲养水草,种植荷花等,既能增强水体自我净化能力,又能美化环境。

#### (七) 固体废弃物污染的防治

(1) 对于垃圾,物业管理公司应建立垃圾的分类收集系统,做到从该物业及时输出或处理。有条件者可自己处理,没有条件的,应把垃圾送到城市垃圾处理中心集中处理。对无机垃圾,可采用填埋处理。对有机垃圾,动植物尸体等可经过高温灭菌无害化处理,制成有机肥输送到农田。对一些可燃物如废纸、塑料等可用焚烧处理。

(2) 粪便纳入城市污水处理系统。

(3) 沟泥要进行固液分离,固体干化科学处理,提高无害化处理率,然后输送到农林生态系统。

#### (八) 噪声污染的防治

对于物业管理公司来说,防治噪声污染的办法是:

①绿化。绿化的好处是众所周知的。植物不但可以净化空气,调节温湿、保持水土、防风固沙,而且可以消声防噪。物业管理公司环保处(科)应在所管物业区域内多种植树木、花草,以达到消声防噪,美化环境的目的。

(2) 限制车辆进入物业区域。完全禁止车辆进入物业区域是不可能的(至少现在),目前能做到的是在数量上进行限制。除在数量上进行限制外,还可限制车速。办法是物业区域主路采取曲线型,使车辆进入物业区域后不得不降低速度以减少噪声。特别需要注意的是尽量避免车辆的过境交通。

(3) 加强精神文明教育,制定必要管理办法。对生活噪声来讲,加强精神文明

教育，让有关人员懂得尊重别人就是尊重自己的道理，尽量减少生活噪声不啻是一个积极的办法。同时，还应制定必要的管理办法，以作为防治生活噪声的辅助措施。

（4）电磁波污染的防治。防治电磁波污染的有效办法是绿化。绿化能防止和阻碍电磁波的穿入，减轻其直接影响。

### （九）清理违章搭建

违章搭建是对整个物业区和谐环境的破坏，它既有碍观瞻，又影响人们的日常生活，还可能带来交通不安全的问题。因此，物业管理公司一定要协助有关部门，认真做好清理物业区内的违章搭建的工作。

### （十）加强公用设施管理

为物业区生产、生活、办公服务的市政公共设施是该物业区的一个重要组成部分，一旦它遭到破坏或损坏，便会影响人们正常的生产、生活和办公，因此，加强市政公用设施的管理也应是物业管理公司的一个重要工作。

### （十一）建设新型人文环境

新型的人文环境应该是和睦共处、互帮互助的生活环境，互利互惠、温馨文明的商业和融洽和谐、轻松有序的办公环境等。新型的人文环境可以焕发热情，提高工作效率，对社会治安状况的好转也有很大的促进作用。物业管理公司在建设新型人文环境工作中可采取的办法有：

（1）不定期举行客户座谈会（茶话会）。通过这种方式，物业管理公司可以得到客户对自己工作的意见和建议，也可以使客户和自己公司建立相互信任的关系，有利于物业管理工作的进行，同时也有利于人文环境的进一步建设。

（2）举办各种社区内的文娱、联谊活动。这些活动包括节日庆典、郊游、演讲、书法、卡拉 OK、棋牌比赛、跳舞、猜谜、打球等。通过这些活动，不但可以增进相互了解，还能提高各自的素质。所有这些都有利于人文环境的建设。

（3）举办其它活动。这些活动包括荣誉家庭（单位或个人）评议颁奖活动；见义勇为业主（住户）颁奖活动；友好单位（家庭）互访、互帮活动等，这些活动有利于新型人文环境的建设。

## （十二）建设各种环境小品

环境小品的内容十分广泛，就其性质来说大体可分为三类：

（1）功能性。有座椅、桌、园灯或路灯、垃圾筒、电话亭、休息亭廊、标志牌、儿童游戏设施、地面铺装等。

（2）装饰性。有花架、花坛、水池、人工喷泉、人工瀑布、假山、雕塑、叠石等。

（3）分隔空间。有入口标志、围墙、栏杆、路障、台阶、挡土墙等。

小品具有方便使用、美化环境、组织空间的功能。其种类、造型、规格、质地可根据实际需要而设计，注意不要强求应有尽有、样样俱全。物业管理公司应用少量的投资和简易可行的材料，力求小品的新颖实用，达到美化环境的效果。

不同的物业，小品布置的原则和方法也会有些不同。对居住区来说，小品设计应从使用功能出发，在整体环境的统一要求下，与建筑群体和绿化种植密切配合。切忌不必要的堆砌，过分豪华的装饰和过多的东西堵塞有限的空间。下面就四种小品具体介绍一下：

①儿童游戏设施。这是居住区较为普遍的设施。宅间绿地适宜于设置简易的砂坑和攀登设施，供幼儿游戏。砂坑可做成各种形状。面积不需过大，边框不采用混凝土之类的硬质材料最好。

攀登设施深受儿童的欢迎，适宜于选用软质材料，如木料、橡皮轮胎、绳索之类，以免儿童在攀登时碰伤。这类设施可设计成各种形状，成为一种雕塑性造型艺术品，丰富景观。

居住区公园和小区小游园内可划出一部分为儿童游戏场，集中设置一些游戏设施，如滑梯、翘板、秋千、爬梯、转筒、转伞、砂坑等。内容多少可根据公园的面积大小而定，但不宜搞碰碰车等大型设施，以免干扰附近居民。

②座椅、桌凳。座椅、桌凳也是居住区绿地中不可缺少的设施。桌椅最好选用木料制作，冬暖夏凉。但在室外使用不耐久，保管不善易损坏，因此大多用混凝土等硬质材料制成。座椅、桌凳的形式按不同地区可采取多种形式。坐凳与树坑结合是一种常见的小品形式，为人们提供休息设施的同时，保护了树木花草。

③花坛、花盆、垃圾箱。花坛、花盆、垃圾箱花样繁多，对美化环境、供人观赏作用显著。造型可采取平面式、立体式、悬挂式等，材料可用混凝土、砖、石等。用玻璃钢做花盆，表面用仿石等涂料，便于移动。

#### （4）雕塑。

在居住区内不宜多搞雕塑，特别是造型笨拙的雕塑。灯具、儿童游戏设施等如果设计得当就是很好的雕塑。人像或动物雕塑可适当搞一些，但要小巧、新颖、造型优美、尺度宜人。还要注意不要多搞，在小区的重点部位偶尔放一个就可以了。

其他类型的物业，如商场、工厂大厦、办公区等，可参照上述居住区的小品布置原则和方法来具体布置。

## 二、环卫管理

### （一）管理机构设置及职责划分

环卫管理由物业管理公司环卫部来执行，其班组设置根据所管物业的类型、区域分布、面积大小，以及清洁对象的不同而灵活设置。对于一个管理物业面积大、物业类型多、配备清洁设施齐全的物业管理公司来说，其环卫部的设置一般可以是：

环卫部各级人员职责划分：

#### （1）部门经理。

①按照公司经理的指示精神和公司的管理目标，组织各项清洁服务的具体工作。

②每日检查各区域、各清洁任务的完成情况，发现不足之处要及时组织清洁返工。

③接洽各种清洁服务业务，为公司创收。

④经常在区内巡查，发现卫生死角，应及时调配人员，予以彻底清扫。

#### （2）技术员。

①配合经理，拟定清洁管理的实施方案。

②对一些专用清洁设备进行使用指导。

③随时检查和保养清洁机械。

④监督检查分管的清洁区域和项目。

⑤经理交办的其他事项。

#### （3）公共卫生区域领班。

①接受清洁主管的督导，向清洁主管负责。

②每日班前留意当日清洁主管的指示。

③检查员工签到记录，察看是否全勤当值，对缺勤情况，及时采取补救措施，合理安排属下员工工作。

④检查所辖范围的清洁成效，如行人路、走廊、广场通道及有关厅堂、外国玻璃及墙身的清洁，地面洗擦，大理石地面打蜡，不锈钢、电梯保养及各种灯饰洗擦，办公楼打扫，公共洗手间的清洁卫生等。

⑤随时检查员工的工作情况，及时调整各种工具及人力的配置情况。

⑥编制公共卫生区域人员安排及各种清洁用品、物料计划。

⑦观察和掌握员工的工作情绪，批评、纠正、指导及评估员工的工作质量。

⑧做好维修报告，包括清洁器具，公共区域水、电照明等。

#### (4) 保洁员

①遵守《员工守则》，统一着装上岗。

②听从领班的安排，保证质量地搞好本人负责区域的清洁卫生工作。

③严格按照程序搞好区内清洁。

#### (5) 仓库保管员

①按时到达工作岗位，到岗后巡视仓库，检查是否有可疑迹象，发现情况及时上报。

②认真做好仓库的安全、整洁工作，经常打扫仓库，合理堆放货物，及时检查火灾、危险隐患。

③负责清洁工具用品的收、发工作。收货时，必须严格按质、按量验收，并正确填写入库单。发货时，一定严格审核领用手续是否齐全，对于手续欠妥者，一律拒发。

④领取工具或用品，必须由领班列出清单，经清洁主管审批签字后，方能发货。

⑤物品入库或出库要及时登记收、发帐目，结出余额，以便随时查核。做到入帐及时，当日单据当日清理。

⑥做好月底盘点手续，及时结出月末库存数据报清洁主管。

⑦严禁私自借用工具及用品。

⑧做好每月物料库存采购计划，提前呈报主管。

⑨严格遵守《员工守则》及各项规章制度，服从工作安排。

## （二）环卫管理的主要工作与措施

制定管理制度。管理制度是环卫管理工作得以顺利进行的保证。环卫部要认真做好管理制度的制定工作。比较完整的管理制度应该包括：

- （1）按时上、下班，不迟到，不早退。
- （2）上班时不得无故离开岗位，有事离岗必须得到领班同意后，才能离岗。
- （3）不得无故旷工。
- （4）请病、事假，必须得到上级批准。
- （5）一切行动听指挥。
- （6）承包岗位卫生必须得到标准。
- （7）当班时不准做与工作无关的事（看书做私活等），如有特殊情况必须经批准才行。
- （8）当班时不得大声喧哗、说笑、追打。
- （9）运送物品及机械上落，用内部货梯，不得乘坐客梯。
- （10）不能私拿公物。有意损坏或丢失卫生工具者，照价赔偿。
- （11）上班时必须穿着整洁，佩带岗位证，不得穿短裤、拖鞋上岗。
- （12）当班时不准打私人电话。
- （13）对住户投诉必须马上处理，不得与住户发生争执。
- （14）做好交接班工作，互帮互助，以礼相待。
- （15）不得浓妆艳抹，佩带耳环、首饰，留长发、长指甲。
- （16）拾金不昧，拾到物品，立即上交主管。

## （三）环卫部奖罚条例

根据制定的适当标准，给予员工以奖罚。奖励分嘉奖、晋升和奖励两种；惩罚可根据过失的程度分别给予：批评、警告及罚款；降职、降薪、记过、留队查看、功退或辞退处理。如有违法乱纪行为者，作即时除名或开除处理。

## （四）马路的清扫与保洁

物业区域面积一般较大，要清扫与保洁的范围也比较广，要特别注意马路的清扫与保洁。马路清扫，目的在于除污除尘，在有条件的地方可采用洒水车和水洗路面的湿式作业法。这种作业法在夏季不仅可以降低气温，增加湿度，还可以减少空

气中的含尘量。马路清扫是有标准的，建设部颁的全国城市马路清扫质量标准有两条，可以作为物业区域马路清扫参考：一是每天普扫两遍，全日保洁；二是达到“六不”、“六净”标准，即：不见积水，不见积土，不见杂物，不漏收堆，不乱倒垃圾和不见人畜粪；路面净，路沿净，人行道净，雨水口净，树坑墙根净，果皮箱净。

#### （五）生活废弃物的清除

生活废弃物大体分为垃圾和粪便两大类。清除的原则是：及时收集，迅速送到适当地点，进行无害化处理。

#### （六）抓好卫生设施建设

物业管理公司环卫部要搞好环境卫生管理工作，必须有相应的卫生设施，这些设施包括：

- （1）环卫车辆。有清扫车、洒水车、垃圾运输车、粪便清运车等
- （2）便群设施。为便利群众而建设的卫生设施，如垃圾清运站、果皮箱等。

物业管理公司应积极支持环卫部的工作，多方筹集资金，把卫生设施建设好。

#### （七）加强对业主（或租户）的教育

搞好环卫工作，环卫部是一个方面，业主（或租户）的配合也是一个方面。而且有时业主（或租户）的配合是物业区域保洁的一个很重要方面。业主（或租户）的素质有高有低，单靠自觉是不够的，环卫部必须加强对他们的教育，使他们懂得环境保洁的重要性，不但自己，而且还带动他人，包括自己的亲属、子女、自觉地参与到环境保洁工作中来。

### 第四节 绿化与美化管理

#### 一、管理机构设置及员工岗位职责

##### （一）机构设置

机构设置及人员配备可根据实际情况定。名称可定为绿化部或绿化科、绿化

组。管理人员配1名—3名。因为绿化部是生产管理部门，人员以配备工程技术人员为好。现以配管理人员3员，工人10名为例，这种规模可成立绿化部，设经理1名，主管员1名，办事员1名。绿化部下设：花圃组、绿地组、服务组。

### （二）岗位职责

（1）经理、主管员、办事员各负其责，各行其职。

（2）花圃组：培育各种花卉苗木，满足小区绿地的补植、更新和本公司用花、客户摆花、插花的需要，不断学习与研究新技术，积极引进和培育新品种。

（3）绿地组：

管好划定区内的绿地，养护树木，培育花草，使草地茵绿，花木枝繁叶茂。

（4）服务组：

用色彩艳丽花卉，碧绿青翠的植物，通过艺术的处理，装点室内空间，绿化美化室内环境，给人们清新高雅、美好的享受。

### （三）员工培训

绿化工人的配备不是一次性的，而是随着业务的开展，生产的需要逐步到位，根据本部门的实际情况，第一，要把好招收新工人的质量关，第二，新工人要有三个月的试用期，在试用期间表现好的才正式聘用。

开业初期工人人数不多，不能集中正规培训，进行系统的学习，而是采取做什么，学什么的学习形式，联系实际具体讲，结合生产现场学，在布置工作中，在安排生产时，讲授技术，交代措施，这种学习效果好。后期拥有一定数量的工人后，才集中学习，系统讲授有关绿化的知识，学习园林技艺。首先学习一些基础的知识，从识别花木的品种开始，逐步深入系统讲授各种花木的性状、习性、生理生态、物候期、繁殖方法、栽培措施和园林绿地营造与养护的知识。绿化工作工种多，不同的工种，技术要求也不同，但要求本部门的员工，都要全面掌握有关绿化方面的知识，都要学会生产的技艺。每人都是一专多能，这样才有利于工作，有利于人员调剂变动，才能把工作做好。

## 二、园林绿地的营造与养护

### （一）设计要求

园林绿化是一个功能和美观结合的整体，它的设计原则是“适用、经济、美观”有机的结合。

### （二）植物选择

园林中，包括植物、建筑、地形、山石、园路、水体等，而植物是园林的主体。一个城市或单位绿化的指标，也是用园林植物覆盖面积来计算。

小区绿化的功能是绿化美化环境，改善居住条件。绿化既构成绿树成荫，花果满园的美丽景象，又可以净化空气，改善小气候，减弱噪音，调节气温、湿度和风速等，使周围环境卫生、空气清新。在园林绿地中所植的一草一木，都要最大限度的满足功能上的要求。所以园林植物的选择，主要应从以下几方面去考虑：

（1）要“适地适树”。因为树木生命周期长，如果选择不当，将造成严重后果，因此必须慎重；

（2）园路树，应选择树干高大，树冠浓密，根深耐旱，清洁无臭，速生抗性强的风土树种；

（3）水池边宜栽落叶少，不产生飞絮的花木，减少污染水面；

（4）绿地上栽的花木尽量不选用带刺和有毒的品种；

（5）花坛、花境应栽种色彩鲜艳，花香果佳的植物；

（6）选用抗性强的植物，减少病虫害和风害，保持较佳的景观。

### （三）配置方式

小区园林绿化布置分别采用规则式和自然式两种格式。接近房屋建筑物的园区采用规则式，远离房屋的地方采用自然式。规则式景物对称、整齐、端庄、明确显著；自然式优柔、活泼、含蓄、曲折、淡雅。两者结合起来，则形成混合式园林。

园林植物配置，不仅要取得“绿”的效果，还要进一步给人们美的享受。因此，必须考虑植物的外形、赏色等方面的特性进行仔细的选择，合理的配置，才能创造出美的景象，使物质环境的美化，渗透到精神世界的美的情感思想中。

房屋附近种植的乔灌木，必须严格按绿化规范中所规定的乔灌木建筑和各种管

道网的最小距离，同时要注意不要影响房屋的通风和采光。

树木种植的密度是否合适，直接影响到绿化功能的发挥，从长远考虑，应根据中龄树木树冠的大小来决定种植的距离。如果想在短期内取得“绿”的效果，可适当加密。一般常用生长快与慢的树种适当配置的办法，来解决远近期过渡的问题，在搭配问题上，除考虑到快长与慢长外，也应考虑到常绿与落叶、乔木与灌木、观叶与观花、观果树搭配。

#### （四）施工

园林绿化工程是一种以绿色植物为主要对象的工程，它同其他城市建设工程一样，要经过规划、设计、施工才能实现。它的特殊性还表现在施工与养护的紧密相连，工程竣工后，为了巩固绿化成果，提高绿化质量，还要继续投资才能巩固、完善，发挥其多种功能效益。

绿化工程可由园林工程部门承建，若本部门本单位有条件，也可以自行设计、施工、但不管何单位建造，为了达到绿化美化、改善环境这个目的，除了良好的设计外，施工是重要的一环，它直接影响工程的质量与以后的管护工作，影响花木的生长及绿化美化的效果和各种功能的发挥。

#### （五）养护

园林绿化工程完成后，要巩固其成果，发挥其功能，主要取决于后期的养护工作。养护工作一年四季不间断地长期地进行，只有这样才能使花木生长旺盛，花红草绿。养护工作包括除草松土、浇水、施肥、整形修剪，防治病虫害、围护等项。

#### （六）草坪的施工与养护

草坪是园林绿地的重要组成部分。在园林绿地中有独特的功能，它覆盖了裸露的土地，使整个城市或单位整洁清新，生气勃勃，形成柔软的绿色“地毯”，为人们提供了一个理想的户外游息活动的场地。因此，现代的城市，都注重大面积地发展草坪。草坪面是评价一个城市绿化水平的重要标准之一。

栽植草坪，第一步是平整土地，栽植草坪的场地应有一定的排水坡度，中心地区不能低凹，也不能把地做成水平式，因为水平的地面既单调又缺乏艺术性，而且对雨水的排除很不利。可中心地区稍高，形成2%左右的排水坡度，或以某一基线向某一方向倾斜亦可。如果是临近建筑物的新建草地，最好从屋基向外倾斜。

要对土壤进行二次全面的深翻,其深度在 20cm 以上,同时必须改良土壤,施基肥和使用化学除草剂,消灭杂草,特别是播种草籽的草坪尤其重要。

轧剪能使草坪经常保持平整美观并能促进生长茂盛,控制草高度不超过 5cm。轧剪大面积草坪可用轧草机,小面积草责无旁贷用大剪刀修剪。草坪边缘的乱草进行切边,使草坪边缘线条保持清晰。

杂草是草坪的大敌,它的生命力很强,如果不及时清除,会抑制草坪的生长,所以除杂草也是一项重要工作,除草用人工拔除或用选择性化学除草剂消灭。

草坪需要从土壤中吸取足够的养分,才能正常生长。草坪长年累月的经常轧剪,而且剪下的叶片又被清除,不能返回土壤,养分不断减少,所以草坪要经常补充肥分。

要使草坪生长良好,浇水工作也不可少,浇水时要一次浇透,不能只浇土层表面,至少达到湿润土层 5cm 以下。浇水时间以早晚为好。无雨季每周浇水 1 次~3 次。此外,病虫害也时有发生,其防治工作不可忽视。

### (七) 垂直绿化

小区的绿化包括地面(水平)绿化和空间(垂直)绿化两部分。我们不但要绿化地面,而且要绿化屋顶、墙面、阳台,把地面与空间变成一个绿色世界,向稠密的建筑群索取绿化空间在拥挤的建筑空间插上一片片新绿。

(1) 屋顶绿化。屋顶绿化又称“空中绿化”、“空中花园”,是城市多层次空中绿化的一部分。绿化形式多样,种植方法多种,在屋顶不超负荷的情况下,除了不能栽植较大树木外,可以同地面绿化一样布置、造景,使大自然环境在空中再现。

(2) 墙面绿化。在外墙边栽植攀援藤本植物,目前多栽种爬墙虎,它的不定根附着墙面,枝蔓生于墙壁,使墙面遍绿,美化外墙,还会使室内空气清新湿润,室温夏凉冬暖。

(3) 阳台绿化。城市建筑向高空发展,住户没有庭院,但大部分住宅都有阳台。有些阳台建有花池花槽,填入基质即可栽植花卉,无池、槽的阳台可用盆栽花卉点缀。

## 三、园林小品

园林绿地虽然以植物造园为主,但园林小品也是不可缺少的组成部分,其种

类、造型、规格、质地可根据功能与需要而设计，不强求应有尽有，样样俱全。小区园林绿地主要是供居民休息、儿童游玩或小型文体活动之用，其园林小品之建造宜简单、小型。较多采用的是水池、瀑布、喷泉、花架、假山、亭子等。

### （一）水池

水池是人造的蓄水容体，水面平静，在室外环境中能作为其他景物如雕塑、建筑、树木或喷泉的柔和背景，而且还能在水中映照出主要景物的倒影，从而强调了景物的形象，为人们提供了不同的观赏效果。平静的水面，轻松柔和，给人们宁静和安详的感受。

### （二）人工喷泉

人工喷泉是利用压力，使水自喷嘴喷向空中，水喷到一定高度后又落下，喷泉由于其垂直变化，加上有灯光或音乐的配合，色彩绚丽斑斓，乐声悠悠，使人赏心悦目。大多数喷泉都装设在静水中，相形之下，别有魅力。

喷泉的造型是以水为主景，形成抽象形体的水雕塑，也有以雕塑为主景，喷泉相辅，组合形成景观。以雕塑为主景的喷泉，既有喷水的效果，又可在不喷水时有景可观。

### （三）人工瀑布

瀑布是流水从高处落下而成的，瀑布的观赏效果比流水更丰富多彩，当瀑布落下的水，撞击在硬物的表面时，水花四溅，如果背后有强烈的光源，光斑闪烁，更加壮观。

### （四）花架

花架是建筑与植物结合的造景物，上有攀援藤蔓的遮荫，下设凳、椅供人们休息纳凉。其种类有竹木花架、砖混凝土花架、钢筋混凝土花架、金属花架。

花架施工容易，造价低廉，大多数小区园林绿地均有设置。

### （五）假山

假山是用山石块堆叠或用石、砖、混凝土仿山石状砌筑而成，具有自然的山形。造山过程要适当的造有植穴，填土种植花草树木，以免形成“枯山”。

假山在园林中常为主景，是园林中重要组成部分，有“无园不石”，“无园不

山”之说。假山常与流水和瀑布结合设置，颇有自然情趣。

#### （六）亭

亭可点缀园林景色又可作为游人休息凭眺之所。在造型上形态多样，体量大小随意，可构成主景或局部小景，可独立设置，也可依附其它建筑物。亭在我国园林中被广泛运用，深受人们喜爱。亭易于结合各种园林环境建造，赏景亭，亭前方视野要开阔；休息亭应设在宁静雅致的地方。形状有单亭、组合亭、规则形或不规则形，亭顶可用仿古形式，也可用现代化的平顶形。

#### （七）榭、舫

有较大面积的地方可建榭、舫。榭、舫在功能上除满足人们休息需要外，还有点缀风景的作用。榭、舫临水建筑，驾临在碧波之上，水波荡漾、别有情调。

## 第五节 安全管理

### 一、治安管理

#### （一）什么是治安管理

治安管理是各物业管理公司为防盗、防破坏、防流氓活动、防灾害事故而对所管物业进行的一系列管理活动。其目的是为了保障物业管理公司所管物业区域内的财物不受损失，人身不受伤害，工作、生活秩序正常。治安管理在整个物业管理中具有举足轻重的地位，它保证业主（用户）的安居乐业，奠定社会安定的基础。从某种意义上说，促进社会经济的发展，同时也能为物业管理的成功提供鉴证。

治安管理具有以下特点：

（1）综合性强、管理难度大。某些物业，如一些大型的商住区，不但楼屋高、楼幢高、建筑面积大，进出口多，而且物业区内公司多，餐厅、歌舞厅、电影院等娱乐场所也较多，造成区内流量大、人员复杂，所有这些都给制定和落实安全措施带来一定的困难。同时，众多的单位又有各自的管理部门，物业管理公司不可能干预过多，只能和有关管理部门，如上述单位的主管部门、派出所等密切合作，协

商处理，才能较好地完成管理工作。

(2) 服务性强。从本质上看，物业的治安管理就是服务，即提供保安服务，为保障客户的人身和财产安全服务。作为保安人员，要树立“服务第一、用户至上”的思想，既要有公安人员的警惕性，又要有服务人员的和颜悦色；既要坚持原则，按制度办事，又要文明礼貌，乐于助人。

(3) 治保人员素质要求高。保安部作为物业管理中的一个综合执法部门，对人员的素质要求较高。治保人员不但要有较好的思想品德，还要求知法、懂法和会用法；不仅要坚持原则，依法办事，还要讲究处理问题的方法和艺术。保安工作除与违法犯罪分子作斗争外，更多的是与违反规章制度的群众打交道，治保人员一定要区分清楚，不同对待。否则一件本来很小的事情，也可能因处理不当而变大，造成矛盾的激化而使自己陷于被动。

## (二) 治安管理的措施

治安管理包括安全保卫和正常工作、生活秩序的维持两部分。其主要管理措施有：

(1) 建立健全物业安全保卫组织机构。目前，大多数地区都成立保安部、保卫部、安全部或保卫科等机构，具体负责落实管理区域内的治安保卫工作。各物业管理部可根据所管物业的大小等实际情况，设置适当的治安部门。

物业管理公司保安部的班组设置与其所管理物业的类型、规模有关，物业面积越大，物业类型及配套设施越多，班组设置也就越多，越复杂。

其中安全巡逻班根据监视区域责任可划分为多个班组，每个班组又可根据 24 小时值班需要人员 3~4 个轮换班。

(2) 制定和完善各项治安保卫岗位责任制。各地应根据各自的实际情况制定各项治安保卫制度，针对业主（或租户）的有“治安保卫管理规定”、“防风防火管理规定”；针对内部保安员的有：“保安员值班岗位责任制”、“门岗值班制度”、“保安员交接班制度”、“保安员器械使用管理规定”等。

(3) 根据治安区域大小和当地社会治安情况，配备相应数量的保安员，实行 24 小时值班制度。

(4) 建立正常的巡逻制度并明确重点保卫目标，做到点、面结合。该项工作具体可分门卫、守护和巡逻三个方面来实施。

① 门卫。一般设置在商住小区或商业大厦的进出口处，负责门卫的保安人员的

主要职责是：严格控制人员和车辆进出，对来访人员实行验证登记制度；对携带物品外出实行检查制度，防止财物流失，并维护附近区域秩序；防止有碍安全和有伤风雅事件的发生。门卫应实行 24 小时值班制。

②守护。是指对特定（或重要）目标实行实地看护和守卫活动，如一些重点单位、商场、银行、证交所、消防与闭路电视监控中心、发电机房、总配电室、地下车库等。安排守护人员时，应根据守护目标的范围、特点及周围环境，确定适当数量的哨位。作为守护哨位的保安员，应事先熟悉下列事项：守护目标情形、性质特点、周围治安情况和守护方面的有利、不利条件；有关制度、规定及准许出入的手续和证件；哨位周围地形及设施情况；电闸、消防栓、灭火器等安全设备的位置、性能和使用方法，各种报警系统的使用方法等。

③巡逻。是指在一定区域内有计划地巡回观察以确保该区域的安全。巡逻的目的，一是发现和排除各种不安全的因素，如门窗未关好、各种设施设备故障和灾害隐患、值班、守护不到或不认真等；二是及时处置各种违法犯罪行为。巡逻路线一般可分为往返式、交叉式、循环式三种，无论采用何种方式都不宜固定。上述三种方式也可交叉使用，这样既便于实现全方位巡逻，又可防止坏人摸到规律。在安排巡逻路线时，一定要把重点、要害部位，多发、易发案地区放在巡逻路线上，这样便于加强对重点、要害部位的保卫，有效地打击犯罪分子。

（5）加强区域内车辆的安全管理。

（6）完善区域内安全防范设施。物业的治安管理除了靠人力外，还应注重技术设施防范。物业管理公司应根据自己的财力与管理区域的实际情况，配备必要的安全防范措施。例如，在商住小区四周修建围墙或护栏，在重要部位安装防盗门、防盗锁、防盗报警系统；在商业大厦安装闭路电视监控系统和对讲防盗系统等。

### （三）定期对保安人员进行培训

定期对保安员进行职业道德教育与业务培训。保安员在上岗前，物业管理公司应对其进行思想素质与业务素质的培训，使之能适应物业管理这一行业的工作。保安员培训的内容应包括心理学、法律、职业道德教育、文明礼貌用语、物业管理的各项规章制度、队列训练、擒拿格斗、治安保卫常识、消防基本知识等。对保安员的教育和培训是在治保人员的严格审查基础上进行的。每一批治保人员的选入，都要严格把关，从文化素质、思想品德素质和身体素质各方面加以考核，合格者才能再进行教育和培训，最后上岗。否则，对那些思想素质不好者，如果让其混入保安

队伍，不但不能搞好治安，而且还会出现监守自盗或者间接帮了其他犯罪分子的忙。

(1) 联系区内群众，搞好群防群治。社会治安是一项复杂的系统工程，不是单靠某个部门、某些人就能管好，必须把各个部门、各个方面都发动起来。实行社会治安综合治理。小区（或大厦）的治安也不例外，仅靠保安员是远远不够的，必须把辖区内的群众发动起来，增强群众的自我安全防范意识，贯彻群众路线，积极开展群防群治。物业管理部门可采取定期上门的办法，定期上门走访群众，通报治安情况，听取他们的意见，改进工作缺点或失误，联络双方感情；也可在物业管理机构附近设置信息反馈记录簿和来信来访登记簿等，出专人负责管理；还可在区域内设立广告栏、报警电话，等。

(2) 与周边单位建立联防联保制度，并与当地派出所建立良好的工作关系。治安案件的发生，有时并不局限于某个物业管理部门所管范围，它往往涉及多个物业管理区域，因此，需要相邻单位或相邻物业管理部门密切配合，建立联保联防制度，共同搞好治安工作。同时，物业管理部门管理权限有限，管理能力也受到各方面限制，因此，与当地派出所建立良好的工作关系，接受其指导，争取其配合，无论对打击犯罪，还是减少保安人员的人身威胁，都是很有意义的。

(3) 为保安员配备必要的保安器具，并为保安员办理人身保险。

必要的警械器具，既是震慑犯罪分子的需要，也是制服犯罪分子或制止犯罪行为的重要辅佐。保安工作是比较危险的，保安员随时都有可能受伤害甚至牺牲生命，因此，管理部门应为其办理人身保险，解除意外事故带来的一系列问题的烦扰。

## 二、消防管理

### （一）什么是消防管理

消防管理，是预防物业火灾的发生，最大限度地减少火灾损失，为业主（或租户）的生产和生活提供安全环境，增强城市居民的安全感，保卫其生命和财产的安全。

### （二）消防管理的主要内容

消防管理的内容主要有：消防队伍的建设、消防制度的订立以及消防设备的管

理三个方面。

### （三）高层建筑消防管理

我国规定：八层以上，或者楼层超过 24 米的建筑为高层建筑。大批高层建筑的构造带来的突出问题之一是火灾。加强高层建筑的消防工作，是物业管理公司消防管理的一个重要方面。

（1）高层建筑的火灾危险性：①耐火极限低。出于减轻建筑物自重的考虑，对其燃烧性能和耐火极限不能定得过高。加上现代高层建筑内的装饰材料、家具等很多是高分子材料，这也增加了火灾的危险性。②火险因素多。高层建筑内火源、电源多，电气线路纵横交错，电气设备多，因而引起火灾的可能性也多。③火势蔓延快。高层建筑内许多通道、竖向井，发生火灾时这些都成为火势蔓延的良好途径。另外，越是在建筑物的高处，风速越大，这也是加速火势蔓延的一个因素。④疏散困难。高层建筑平时常集中很多的人员；层数多，疏散距离长；发生火灾时普通电梯电源被切断，这些都增加了疏散的困难。⑤扑救难度大。高层建筑高达几十米，甚至超过一二百米，一般的地面消防车和登高消防车的能力，都难以满足扑救高层建筑火灾的供水需要和登高疏散抢险的要求。

由于高层建筑有以上特点，因此要有特殊的消防安全措施。

#### （2）高层建筑消防管理的主要措施：

①防火分隔。消防部门要对高层建筑进行内部分区，设置防火和防烟区域；对电梯井、管道等也进行分隔。

②做好安全疏散的准备工作。消防人员要常经检查楼房公共通道，教育客户不要把闲杂物品堆放在楼道内；还要检查消防供水系统，保证消防用水输送到必要的高度；解除客户对火灾的过分恐惧心理，以便安全疏散。

③设置自动报警设施。物业管理消防部门要在楼房适宜部位安装固定灭火装置，如装置自动喷水、卤代烷、二氧化碳等固定设备。

④设置火灾事故照明和疏散标志。在高层建筑的楼梯间、走道、人员集中场所和发生火灾时必须坚持工作的地方（如配电房、消防控制室等）有事故照明，在人员疏散的走道、楼梯等处设有灯光显示的疏散标志。疏散标志的电源应用蓄电池，其他事故照明也可使用城市电网供电。

总之，高层建筑的火灾危险性大，对消防安全要求高。消防部门应充分认识这一点，在思想上要高度重视，在实际工作中要认真总结，探讨新的高层建筑消防措

施。

### 三、车辆管理

#### （一）搞好停车场（库）的建设

由于对停车场位、停车场库重视不够，或者对车辆发展速度估计不足，尽管一般的住宅区、商业区、工业区都留有停车场位或设有停车场库，但是停车车位大都严重不足，造成车辆乱停乱放；加之车辆种类、型号、吨位的复杂，使得管理人员日益头痛。

（1）停车场库位置规划。车辆管理的重点是防止车辆乱放和车辆丢失，要做到这一点，必须搞好停车场（库）的建设。

（2）停车场库内部要求。停车场库有不同的空间环境，停放的车辆也有各种类型，而且各种车辆的比例也完全不一样。

#### （二）门卫管理制度

单有良好的停车场库，如果没有健全的管理制度，同样不能把车辆管好。健全的管理制度应该包括：门卫管理制度、车辆保管规定等。这里的门卫包括停车场库的门卫和物业区域大门门卫。某些区域，既需保持相对宁静，又需保证行人的安全 and 环境的整洁，为此，必须控制进入物业区域的车辆，这便是大门门卫的一部分职责。除救护车、消防车、清洁车、小区各营业网点送货车等特许车辆外，其他车进入物业区域时，都应限制性规定，经过门卫允许后方能驶入。大门门卫要坚持验证制度，对外来车辆要严格检查，验证放行；对从物业区域内外出的车辆也要严格检查，验证放行。对可疑车辆要多观察，对车主要细询问，一旦发现问题，大门门卫要拒绝车辆外出，并报告有关部门处理。

#### （三）车辆保管规定

物业管理公司应与车主签定车辆停放管理合同或协议，明确双方的责任。对物业区域的车辆要统一管理，对外来车辆也应有相应规定。下面是两个管理规定：

车辆管理规定：

（1）进入物业区域内的车辆必须服从管理公司的管理。

（2）车辆必须按管理公司规定的行驶路线行驶，不得逆行。不得在人行道、绿

化带上行驶，不得高速行驶和按高音喇叭，进入车库时限速 5 公里以下。

(3) 凡住户之机动车、自行车、三轮车一律不能停放在非指定停放的位置。任何违章停放车辆将被拖移，领回车辆时，除需按章交付保管费外另应交纳拖车费。被拖移的车辆停留于扣留车场超过 24 小时未领回者，须另加超时保管费。凡超过 72 小时未领回者，由管理处报请公安机关予以处理。

(4) 业主（或租户）长期在物业区域内地面停放车辆，必须在管理公司办理定位立户手续，领取停车牌放于车上，停于指定车位，并凭牌出入小区，按月交纳停车费。

(5) 大厦车库只供大厦业主（或租户）和小区住户使用，外来临时车辆不得入库停放，使用车库须经管理部门办理车位租凭手续，领取停车牌，凭证入库，对号停放，并按月交纳停车费。未办租凭手续及车辆保险的车辆一律不得入库停放。

(6) 凡办理有关手续，领取了停车牌的车辆，其停车费由管理处在每月的费用通知单上通知车主，未办理停车牌的车辆进入小区停车，由小区通道处收取停车费。

(7) 车辆如需停止使用停车位，应及时到管理处办理注销手续，否则，停车费继续收取。如发生丢失或私自转让停车牌（位），管理处将扣押并取消车辆的停车位，收回停车牌。

(8) 车辆入库后，贵重物品请勿放在车内，由此所造成的损失均由车主自负。

(9) 临时进入大厦范围内的车辆，必须进入临时车位上停放，并交纳停车费，不得超越车位或跨位停放，更不能停于车道上。

(10) 车辆入库停放后，须向保安人员领取车牌并妥善保管。取车时一律凭取车牌取车。保安员只按牌放行。特殊情况急需用车而无取车牌时，须凭单位开具证明并出示本人有关证件，由保安员（或车库门卫）登记后方可取车。

(11) 不得在停车场和小区范围内洗车及清扫车上的杂物于地面。漏油、漏水车辆不许进入车库。

(12) 为杜绝车库内发生意外事故，凡进入车库的车辆严禁携带易燃、易爆、剧毒及各种腐蚀性物品，同时，在车库内不得随地扔烟头，违者按章罚款。

①为了保证车内有良好的卫生环境，进入车库的一切人员不得随地吐痰、乱扔果皮和纸屑及清扫车上的杂物。

单车、摩托车管理规定：

(1) 业主(或租户)需要保管单车和摩托车请先到小区管理处办理立户登记手续,领取存车牌,挂于车上,凭此享受按月收费待遇,由车场门卫查收。未挂牌车辆作临时停车对待。

(2) 在车棚存放车辆后务必立即领取“存车牌”,并详阅“存车牌”背面的“存车须知”。

(3) 单车、摩托车必须存放在指定位置,未按规定存放,造成丢失,责任自负。

(4) 要尊重停车棚门卫的工作,服从其管理。

(5) 停车棚门卫的工作受各位住户的监督,其任何失职行为住户可向管理公司反映。

## 第六节 收益性物业管理

### 一、签订物业管理合同

收益性物业的业主与物业管理企业之间签订的、规定双方权利、义务和责任的书面协议,就是收益性物业管理合同。根据这一协议,业主将收益性物业委托给物业管理企业管理,物业管理企业则要完成协议规定的管理任务和相关工作内容。

一般收益性物业的委托管理合同规定,物业管理企业要定期向业主呈送各种文件和报告,以及物业管理企业的主要工作、管理责任、费用和权利。合同中对物业管理企业和业主的权利、义务和责任的条款描述应尽可能详细。当然,合同中有的条款也要有一定的弹性。如物业管理企业对日常管理就有一定的决策权,可根据实际情况作随机处理,以免事无巨细都要请示业主而降低管理效益。一般来说,物业的规模越大,租客数量越多,物业管理企业所提供的服务内容越多,合同则越详细。

### 二、制订市场宣传策略

#### (一) 确定宣传主题

物业管理企业制订市场宣传策略的第一步是要明确物业宣传的主题。一般来

说，物业宣传的主题是物业的特性，而不是物业租金的低廉。因为对于收益性物业，尤其是对商业、工业厂房等而言，租金水平相对于物业的其他特性来说可能并不十分重要，物业的特性和质量才是吸引租客的主要因素。对大量的租客调查表明，他们选择物业时所考虑的众多因素中，租金是否便宜，只占第五位、第六位。因此，只要租金与其他竞争性物业的租金相差不大，物业管理人员就要围绕物业的特性来宣传物业。如宣传物业所处的位置、周围景观、通达性和方便性等。

## （二）选择媒介，搞好宣传

物业管理人员在确定了物业宣传主题以后，就要选择适当的宣传媒介。一般来说，物业的宣传媒介因物业的类型不同而有不同的选择。如报纸上的分类广告或物业顾问机构期刊就比较适合居住类物业的出租宣传，而电视宣传就比较适合大型收益性物业的出租宣传。“看楼”是当前比较流行的宣传手段，它是指物业管理人员的工作情况、服务效率水平等是非常重要的，因为它们是租客对物业的第一印象。“看楼”实际上也是一种展示物业。物业管理人员对未来租客需求的认识程度是展示物业能否成功的关键。而这种认识程度可通过与租客的非正式接触、交谈、问卷调查等取得。租客是否决定租用物业一般取决于其对目前和未来对所提供空间的满足感和所需支付费用的承受能力。展示物业呈一种艺术，经验丰富的物业管理人员在向潜在的租客展示、介绍物业的过程中，能清楚地知晓他是否对物业是满意态度并初步决定承租物业，或者还有些犹豫。这时若能及时加以引导，消除租客顾虑，并尽可能用大众化语言回答租客的提问，往往能获得成功。

## （三）协调说明，签署合约

制订宣传策略进行市场宣传的最终目的，是能够签署租凭合约。物业管理人员除了选择好市场宣传主体和宣传媒介手段，加强市场宣传以外，还要在业主和租客谈判出现困难的时候，出面进行协调和说服工作。因为大型收益性物业的出租谈判过程十分复杂，某些租客希望承租物业，但对某些出租条件持有异议、表示不满。这时物业管理人员就处于十分重要的地位，他可以凭借自己丰富的经验，在租客和业主之间进行协调，尽量使双方都有所让步，以达到最终达成交易，签署租凭合约的目的。当然物业管理人员在协调工作时，应遵循的一个原则是要求业主作出让步，通常不至于使业主大幅度提高出租风险或减少出租利益。

### 三、制订租金收取办法

#### （一）租金收取的弹性策略

尽管物业管理人员收取租金有一定的程序和时间性，但要体谅和考虑租客的特殊困难，并设法为其解决这些困难，以达到按期足额收取租金的目的。这就是说，租金收取办法要有一定的弹性，以便在物业管理人员与租客间建立起良好的信任关系，尤其是在经济衰退、不景气或租客业务发生困难时，这种弹性策略对提高物业的出租率和物业管理企业的声誉是尤为重要的。当然弹性策略并不排除必要的时候诉诸法律的可能，以避免和减少无信誉的租客对业主造成的损失。

#### （二）采取奖励措施

在制订收租办法过程中，制订和采取奖励措施也很重要。物业管理企业按期准时支付租金的租客应实行一定额度的奖励，而不是采取对迟交者予以罚款。经验表明，采取奖励措施比采取罚款措施更为有效。

#### （三）收租灵活，时间合理

在制订收租办法过程中，收租方式是否灵活、收租时间是否合理，对及时足额地收回租金也很重要。物业管理企业要根据租客的收入特点灵活地选择收租方式，合理地确定收租时间。物业管理人员可采取主动的收租方式。如适时有礼的电话、信件、亲临访问、提醒租客按时缴纳租金，并让租客了解收租程序；对租客主动缴纳租金的行为要表示感谢和鼓励。事实证明，主动式的收租方式可以减少拖欠款项，使事情尽早解决。

### 四、实施维修管理和其他管理

#### （一）收益性物业的维修管理

收益性物业维修管理的好坏，直接关系到租客对物业的满意程度，也是保障出租率和出租水平的关键。收益性物业维修管理的特点是超前性，即有时物业并没有真正损坏或不能使用，而是由于其外观的陈旧、使用功能上有些退化或市场上更先

进的设施设备已出现，造成租客经济效益下降或心理得不到满足。如，办公楼陈旧的外观和办公设备设施的不够先进，都会影响租客的生意；商业购物中心的自动扶梯不够先进、气派而影响了客流量等。

物业管理企业除了租客要求而对收益性物业进行维修更新外，同其他物业一样也要进行日常养护和定期检查修理。每次检查修理都要依建筑物各部位及附属设备的情况有所侧重，检查结果要详细记录并及时报告业主。

## （二）收益性物业的其他管理

为收益性物业及租客提供安全保卫服务，是收益性物业管理的重要内容。因为收益性物业与其他物业相比，在结构和使用上更为复杂，易引起火灾等事故，更易引来偷窃等犯罪活动，租客生命财产和业主利益受到威胁。因此，物业管理企业对防火设计要有明确的要求，对建设物内易造成人身伤害的部位作出明确标志，同时要提醒租客安全用电、用气、用煤和各种易燃易爆设备，并定期检查。为防止偷盗等犯罪活动，收益性物业同其他物业一样，也要采取一切有力的保安措施，保护租客的人身和财产安全。

同其他物业一样，收益性物业管理还要开展清洁卫生服务、环境保护和绿化服务以及车辆管理服务和其他各种经营性服务。

## 五、建立业主、物业管理企业和租客的联系渠道

在业主、物业管理企业和租客之间，及时进行对话沟通是确定三方关系、加强三方联系的关键。物业管理企业是一个中间媒介，可通过这个中间媒介，建立双方经常沟通对话的渠道。物业管理企业可利用自己的专业知识和经验，使某方的希望、需要和抱怨能及时地让其他各方了解知道。当然，为了防止物业管理企业可能给业主报告的不完备带来的缺陷，物业管理企业也可帮业主和租客之间建立起直接联系的渠道。

## 六、对收益性物业管理进行记录、组织和控制

委托合同签订以后，物业管理企业就必须及时收集整理有关收益性物业管理的数据，编制有关报告。它包括日常会计核算资料和财务报告、物业维修报告、安全保卫报告等。其中，财务月报告包括上月结余、本月收入（本月支出和月末结余）。

做好财务报告，就必须全面、准确、及时地记录、整理有关数据。通过阅读有关财务报告，业主和物业管理有关人员就会发现失去控制的有关项目内容即费用超预算方面，业主也可以从收入与费用支出差异的大小看出物业管理组织与控制的有效性。通过阅读物业维修报告和安全保卫报告，并定期视察，业主就能够较容易识别物业维修计划、安全保卫计划等的组织与控制的有效性。总之，业主认为按时实现预期目标的物业管理是有效的；而若业主同物业管理部门发生冲突时对物业管理有关人员及时处理问题抱有信心，则说明物业管理的组织与控制是有效的。

## 第七节 收益性物业经营管理的收入与费用

大型收益性物业主要用于出租，除了拥有中央空调、集中供热、电梯等设施外，业主或其物业管理企业还提供多项服务。如建筑物公共部分的照明、清洁服务、安全保卫服务、交通、购物、餐饮、康乐和秘书服务等。因此，其经营管理服务的收入与费用的内容也很多。

### 一、收益性物业经营管理的收入

#### （一）收益性物业的租金收入

##### 1. 确定租金的方法

确定租金的过程很复杂，首先要具备专业知识，然后要根据物业的特点和影响租金收入的诸多因素来确定。A. 分析同类收益性物业市场，进行市场定位。在确定租金时，首先要对同类收益性物业市场进行调查分析，了解市场上尤其是所在区域内同类物业的主要竞争对手的出租情况，如租金水平和出租率；其次要结合自身物业的特点和优势进行市场定位，确定出本物业出租的市场租金水平和主要租客量，然后再调查分析可能的租客类型和租客的心理要求与期望，以及可能支付租金的能力，并根据这些因素来确定市场推广宣传策略。B. 分析不同状况下的物业出租率和租金水平。确定在乐观、悲观、一般情况下完成投资回报率所要求达到的出租率和租金水平。C. 确定基本租金。综合上述两个步骤的分析、调查计算结果，就可确定物业出租的基本租金，然后再根据楼屋、朝向、使用面积、易利用程度（平面布置）等因素，确定建筑物内各部分面积的租金。当然，该租金也并不是一

成不变的，在与租客谈判时，可根据租客的情况有一定的调整余地。

## 2. 调整租金的方法

为了使收益性物业的租金收入始终保持在一个较为理想的水平，业主和其委托的物业管理企业，就要视市场供求变化和通货膨胀的情况，以及本物业在当地整个市场中的地位等因素适时适度地调整租金。

按一般原则，租金每1至2年调整一次，对短期租客，这个调整可以更加频繁，但需要提前1至3个月告诉租客，以使其有一个选择决策的时间。值得注意的是，并非租金越调高越好，尤其是市场中甲级物业。如果这样做，就要承担损坏物业在市场中形象的风险。

## 3. 收益性物业租金收入的收取方式

收益性物业的租金一般按月于月初收取。对于常租客户，可按优惠价格一次收取一年或数年的租金，以缓解投资者的资金压力。值得注意的是，对于大多数租客而言，一般很难一次支付较大数额的租金。所以，一次收取较长时间的租金，其优惠一定要有足够的吸引力。无论是何种收租方式，通常租客还要缴纳1至3个月的押金，这笔押金的利息也是物业出租收入的一部分。

## （二）其他业务收入

物业管理企业除了按照提供服务的内容和深度不同，收取不同的管理费以外，还有其他附属性服务收入。其他附属性服务收入是在物业内提供的除出租房屋以外的其他服务收入。这类收入包括物业管理企业自行经营的商场购物服务收入、餐饮服务收入、商务中心服务收入、交通服务收入等等。对于许多收益性物业来说，附属服务收入在物业总收入中占有相当大的比重。

# 二、收益性物业经营管理的费用

## （一）房屋建筑物的维修费用

房屋建筑物的维修费用取决于建筑物建造和设计的类型、房屋建筑物的使用年限和租约中规定的租客应承担的责任范围。若租客仅对建筑物内部装修负有责任，业主实际上就要承担全部维修费用，因此，必须留存一笔数量相对较大的维修准备费用。最有效的方法是参照房屋建造物的实际情况，求出建造物内外部修理的最佳

周期，然后根据所需要的同期性费用折算成年金，将它与类似有关物业的实际维修费用相比，确定每年需要留存的年维修费。

## （二）设备设施及其服务的费用

房屋设备设施及服务费用由于物业的类型不同而有较大差异。因为有的物业有某种设备设施，而有的物业则没有；有的物业需要某种服务，而有的物业则不需要。因此，在确定设备及服务费之前，首先要了解、熟悉物业所拥有的设备设施和所需的服务。

一般租约是要尽量增加收费项目的范围，以增加收益性物业的收入。向顾客收取的服务及设备费用，不仅要补偿日常设备维护和其他服务的实际成本，而且还包括服务监督和管理所需的费用。一般情况下，服务费通常按服务项目单独收取并作为附加租金。在确定设备和服务费时，物业管理人員不仅要考虑是否将未来可能增加的费用转嫁到租客身上，而且要考虑所收费用是否能足以补偿包括设备折旧在实际发生的成本。下述项目通常包括在服务收费的内容中。

### 1. 供热和热水供应费

它主要是指集中供热的年成本，由供热设备的类型、使用年限及所用的原料所决定。

### 2. 空调设备费

它主要指收益性物业中空调设备的运行成本和维护成本，一般由空调类型所决定。中央空调成本大大超过分离式空调。

### 3. 照明费用

它主要指楼梯间和其他公用部分的照明费。费用的大小主要取决于所提供照明的范围，还包括灯具的更换费用。

### 4. 电梯费

它主要指电梯的年维护运行成本，这主要是由电梯的类型、已用年限和客流量大小等因素决定的。

### 5. 清洁保安费用

它主要是指业主所提供的清洁保安的服务费用。费用的大小主要取决于所雇佣的清洁工数量和保安人员的数量。若租客自己负责清洁服务，除非这种服务影响到物业的租金，否则其成本可不必考虑在内。

### 6. 职员工资

它主要是指业主为保证建筑物正常使用而需雇佣的人员费用。职员费用取决于所雇佣的员工人数和人均工资。职工人数是根据建筑物实际情况而定的。

#### 7. 保险费

服务费中还包括多种保险，其中火险是最主要项目，其他还包括公众责任险、电梯保险和供热险等。

#### 8. 管理费

管理费是组织和管理收益性物业的日常管理服务所不可缺少的，一般为租金收入的3%~5%。

#### 9. 不可预见费

不可预见费是指由于市场供求变化致使某类物业的供给超过需求或面积空置而引起的租金损失，可按租金收入的一定百分比计算。

### （三）有关税费

它指物业出租经营过程的有关税费，主要包括房产税、营业税、城市维护建设税、教育费附加和土地使用税。

了解收益性物业经营管理中的主要收入和费用，就可以运用一般财务分析方法进行有关技术经济指标的分析，并对计算结果进行分析研究，可以及时调整和控制经营管理中的收入与费用，达到实现经济效益的目标。

## 第八节 特殊收益性物业的管理

### 一、办公大楼管理

#### （一）办公大楼的类型和特点

##### 1. 办公大楼的类型

办公大楼又称写字楼，是指用于办公的建筑物或者说是办公室组成的大楼。这里的办公大楼是指被用于出租的收益性物业。作为收益性的办公大楼，可能是所有者自己使用一部分，其余部分用于出租，也可能是全部用于出租，但无论何种情况都要纳入物业管理。

办公大楼一般有两种类型：一是商住两用型。这种类型的办公大楼内的办公室是统一房型，并设有盥洗室、空调等设备。二是纯出租型。这种类型的办公大楼内的办公室没有固定的房型，它可以根据需要进行分割组合，实际使用面积可根据用户需要而定。

## 2. 办公大楼的特点

(1) 现代化商业化办公大楼一般位于经济中心城市。经济中心是指金融中心、贸易中心、货运中心和信息中心。现代化商业办公大楼一般都建造在经济中心大都市的中心地段或新建开发区内，这样的地理位置，交通便利，便于及时收集大量国际性和全国性的经济变化信息，便于发现机会，组织资金作出反应，开展贸易谈判等。因此，处于这种地理位置的办公大楼往往受到租客的青睐，因而也就易于出租。

(2) 现代办公大楼大多是高档次、智能化、现代化的高层建筑。外型雄伟、装饰考究的高档次高层建筑往往是业主信誉、富有和事业成功的象征。承租者往往希望借助高档次的办公大楼为自己树立良好形象，在商业活动中，给客户留下美好印象。因此，业主为了吸引租客、向租客提供称心满意的办公条件，以利开展商业活动，往往把现代化商业办公大楼设计成外部有独特线条、格局、色彩和装饰，内部又有技术先进的设备设施，如中央空调、高速电梯、高灵敏度的系统化通讯监控设施和高档卫生洁具盥洗室等。

(3) 现代办公大楼功能齐全。现代办公大楼一般都是功能齐全的建筑物，除了有办公室和卧房外，还有前台服务、大小会议室、小型酒吧、商场、餐厅以及车库等。因此，现代办公大楼能为租客提供工作生活上的方便，能满足各种客户高效率办公的需要。

## (二) 办公大楼的日常管理

办公大楼应实行统一管理，因为办公大楼往往是一家经营、多家使用，为避免在设备设施使用方面谁都管又谁都不管的情况发生，保证有一个正常工作、办公的生活秩序和安全、清静、舒服、方便的工作环境，就要求物业管理企业实行统一管理。其日常管理的主要内容包括以下几方面：

### 1. 营销管理

商业化办公大楼自然有营销任务，营销任务也就是经营租赁。物业管理企业接受业主委托，就要做好办公大楼的租赁工作。办公大楼的办公室租赁有长期的，也

有短期的。日常性的租凭业务是办公大楼经营必不可少的环节，也是保证业主经济效益的一个基本组成部分。营销人员可在办公大楼前台工作，也可有单独的办公室。营销人员实际上是办公大楼的销售代表，他们的责任是：

(1) 接待来访的潜在承租客商，陪同客人参观办公室，解答问题，介绍办公大楼的情况，搞一些促销宣传，并做好与客人的联系工作。

(2) 处理办公大楼的具体租凭工作，如与承租户联络、洽谈、签约。

(3) 接受和审理承租客商的投诉和要求，及时通知有关部门，做好协调工作。

(4) 营销负责人还负责定期对长租客户的访问，组织客户参加目的在于联络感情的各种联谊活动。

## 2. 前台服务

办公大楼的前台服务主要是为承租户提供一些日常服务。这些日常服务主要包括：

(1) 接待办公大楼的内外客人，帮助他们解决有关问题，如告诉来访者如何找到他欲访问的客人。

(2) 接收外来电话，并耐心回答问询。

(3) 为承租客人提供打字、传真以及订（船、车、飞机）票服务。

## 3. 安全保卫服务

办公大楼的安全保卫服务十分重要，它不仅涉及到国家、企业和个人生命财产和安全，还涉及到大量的商业机密。它的任务是采取多种安全保护措施来维护大楼的安全和治安秩序（包括防火、防盗、防毒等）。其具体工作包括中央监控、前后大门警卫、大楼巡逻和消防工作。

## 4. 设备管理

办公大楼设备管理的主要任务是保证办公大楼的通讯网络、供水供电供气、空调和排水设备设施的正常运行。随着办公大楼设备的越来越现代化、智能化、办公大楼的设备管理工作也越来越复杂。

## 5. 清洁卫生服务

租客对办公大楼，尤其是出入口、大堂、卫生间和公共通道等地方的清洁卫生要求非常高。因此，物业管理企业的清洁卫生工作要保证电梯、过道天天清洁，办公室内无杂物、无灰尘、门窗洁净，会议室及茶具保持清洁卫生。

## 二、购物中心管理

### （一）什么是购物中心

购物中心是指能同时供众多的零售商和其他商业服务机构租凭用于经营的大型收益性物业。购物中心是五六十年代因商业发展而建立起来的新型商业化房地产，在我国它还是新生事物。其有两层含义：一是以各种零售商店（或柜台、楼面）组合为主体，包括其他商业服务和金融机构在内的建筑群体；二是购物中心的楼层和摊位是专供出租给商人零售商品作为经营收入的物业。

### （二）购物中心的类型

（1）从建筑结构上划分，可分为两种，一是敞开式，即由露天广场、林荫道与低层建筑构成的；二是封闭式、即由高层楼宇构成。

（2）从地理位置上划分，可分为处于小区中心临街位置的街区购物中心和郊区、乡镇、高速公路旁的地区性购物中心。

（3）从建筑功能上划分，可分为综合性的专业购物中心和商住两用的购物中心。

### （三）购物中心的特点

（1）以建筑结构新颖别致吸引顾客。购物中心无论是外墙、门楼的装饰，还是内部的构思，都要追求奇特效果，以吸引顾客前来购物。因此，一般购物中心的建筑结构都比较新颖别致。

（2）流动人员数量大且复杂。进购物中心的人员流动数量非常大，而且来自社会各个方面，人员素质复杂。因此，给其管理带来了一些困难。

### （四）购物中心的日常管理

购物中心是否办得成功、出租率是否高，要看许多方面因素，但物业管理是否成功是其关键。因为保持购物中心美好形象，为顾客服务、吸引顾客是物业管理的最高原则。具体地说，购物中心日常管理的主要内容是以几个方面：

#### 1. 选配承租客商

由于购物中心是一个商业机构群体，因此，要使购物中心繁荣，对顾客有吸引

力，在楼层、摊位和经营时，要充分考虑各种商品的搭配和组合并保证质量，使顾客真正感到“走百家不如走一家”，从而为吸引顾客，为租客提高经营效益提供了条件。因此，为了业主和租客的利益，物业管理企业管理购物中心时首先要选配好承租客商。

## 2. 做好安全保卫工作

大型购物中心有人员流动量大且复杂、商品多、面积大的特点，这些特点给安全保卫工作带来了复杂性。物业管理企业要保证所有固定装置设备和装饰品达到高度安全的标准，以免造成对顾客和儿童的意外损伤。此外，还要安排安全保卫人员的24小时值班巡逻，包括便衣保卫人员在场内巡逻。还可设电子监视器，以尽可能保护业主、租客和顾客的利益，使顾客安全、可靠、放心地购物。

## 3. 做好消防工作

购物中心人员流动大、商品多，更应该做好消防工作。首先要保证消防通道必须畅通，平时不仅要对消防设备设施进行日常养护，还要形成一支义务消防队，并演习在各种紧急情况下应采取的应急措施，一旦发生危险时及时疏散群众。

## 4. 做好设备设施的管理工作

购物中心中的设备设施是购物中心开展正常经营活动所必需的，如电梯、手扶电梯、中央空调等。因此，对购物中心内的设备设施进行精心养护、及时维修是一项非常重要的工作。在维修保养方面，物业管理企业必须维持一定效率，以保证为顾客提供方便而不致间断商业活动，有时还要配备应急发电设备以免因停电而影响顾客购物，空调空气调整必须适宜，以让顾客感到舒适为最佳。

## 5. 做好环境卫生和车辆管理工作

由于购物中心人员杂、流动量又大，人员素质参差不齐，加上废弃的商品包装杂物多等因素会导致商场内垃圾多、环境卫生状况差和车辆多的情况。因此，物业管理企业要派专门人员负责场内的流动保洁，把垃圾杂物及时清理外运，并实行监督，随时保持场内卫生。此外，购物中心的招牌也要妥善管理，经常保持整齐清洁的外观和完整无损，对坏的霓虹灯要及时修复，以免影响商场形象。车辆管理也很重要。要有专门停车场和专人指挥管理，维持好交通秩序，以免堵塞人流通道，达到方便顾客交通往来，增加生意额的目的。

### 三、工业厂房和货仓管理

#### （一）厂房货仓建筑物及其附属设备的管理

由于工业厂房和货仓内多是存放为生产而用的笨重的机器设备和为生产准备的原料、半成品和成品等货物，其重量往往会超出楼面结构的负荷，再加上这些机器设备一旦开动起来，震荡严重，易造成房屋建筑物的严重损坏。因此，其保养和维修是频繁的、重要的，而且保养费和维修费都较其他物业昂贵。这类房屋建筑物的具体维修保养过程与其他物业相同。

由于工业生产离不开水电，因此，工业厂房物业管理中最重要的是确保水电供应，保证生产顺利进行。平时就要注意对房屋建筑物内的附属供水电设备系统的精心养护和及时维修，并定期检查其性能是否完好。

#### （二）工业厂房和货仓的安全保卫管理

由于生产产品品种原因，有些工业厂房储存的原料和成品是易燃易爆货物和材料，极易造成火灾危险。为了工业厂房和工人生产安全，做好消防管理是至关重要的。

此外，对工业厂房及货仓来说，防盗防窃的保卫工作也很重要。这是因为工业厂房和货仓内储存着大量原料、成品、半成品和机器设备，一旦发生丢失和损坏损伤都会影响工业生产的顺利进行，造成国家财产的损失。

其主要内容包括：

（1）建立严格的值班守卫制度，对人员、产品、货物、原料的进出进行认真检查登记。

（2）无关人员不得进入厂房和仓库重地。

（3）严格执行两人以上进入仓库和锁门等制度。

（4）下班后厂房仓库要严格执行值班巡逻制度以及其他安全措施。

#### （三）保持厂区内货物运输畅通的管理

厂区内货物运输是否畅通，关系到原料、物资、工具设备能否及时供应给生产，成品能否及时输送出去，它直接关系到生产能否顺利进行。因此，保持厂区内货物运输畅通的管理是工业厂房和货仓管理的非常重要的一个环节。保持厂区内货

物流运输畅通的关键是要正确设立和管理厂区内的货物装卸区和货物堆放区，使材料、货物的装卸、堆放不影响厂区道路的畅通，也便于货物的取放。

#### （四）工业区厂房和货仓的绿化卫生管理

搞好工业厂房和货仓的绿化卫生管理工作，应根据工业厂房生产特点种植一些能适合排除工厂异味和废气的植物。卫生保洁工作也会因工业生产内容的不同而有不同的要求。由于工业厂房使用功能上特殊性，有的厂房难于保持清洁，如重工业生产厂房；有的工业厂房要求清洁度相当高，甚至要求车间一尘不染，如生产精密仪器仪表的工厂和食品加卫生产工厂的厂房。因此，对不同的工业厂房应有不同的工生保洁制度和办法，对难以保持清洁的工业厂房，应勤清洁、清理、清扫。清洁要求高而严的厂房平时要采取保护清洁的措施，如进入车间要严格管理，要更换衣帽鞋子，戴好手套和帽子等。

### 第九节 收益性物业主要管理对象和办法

#### 一、商业楼宇及购物中心的管理

##### （一）概述

商业楼宇具有空间大、设备多、商号多、客流量大等特点，是向消费者提供各种各样的消费对象的场所，大的有商场、购物中心，小的有摊挡、铺位，其中各种行业杂陈，有零售商店、小吃店、娱乐场所（如小型电影院、溜冰场、游戏机等），因而物业管理与服务较复杂，其难度相对要大，责任也大。商业楼宇物业管理的服务对象有两类：一类是商场店主，他们希望商场能吸引顾客，从而拥有很多生意；另一类是消费者，他们希望在安全舒适、高雅、方便、清洁的氛围中无拘无束地购物，追求购物的享受和乐趣。因此商业楼宇管理与服务工作的好坏，不仅关系到商场的形象，直接影响商业的销售额，更重要的是影响消费者的购物、消闲的方便程度与舒适程度。不难想象，如果由于管理上的原因导致营业中断，所造成的损失和影响是难以估计的。

## （二）采取灵活的招租方式

招租工作是商业楼宇物业管理的一项重要任务。为了增加商场的客流量以增加其营业额，商业楼宇物业管理人员应根据商场所处的地理位置，为商场确定其适宜的形象，以突出商场的个性和地区特色。招租时要注意选择对路的商号，更要以优惠的条件争取有名的商号揽此开店，以招揽其他商号来承租。例如深圳南山区愉康大厦商铺出租情况较好较快的原因就在于其一楼出租给著名的麦当劳快餐连锁店。

在实际招租工作过程中，可以借鉴香港的经验，凡年满 18 岁的个人或公司，只要具备适当的的条件，如财务状况、曾经经营业务的经验等，都可以申请承租公共商业楼宇。一般来说，租期为 3 年—5 年，某些较大的商号或租户由于其装修规模较大，通常租期也较长。

商业楼宇的出租方式通常有两种：租金招标方式（如称竞出租金投标方式）和协议出租方式（或称协商出租方式）。目前大部分的商业楼宇是以租金招标方式出租，对有名的商号和大租户，则一般采用协议出租方式，协议出租方式在租期及租金方面较招标方式有弹性，通常可根据商号的知名度或销售额具体情况具体分析，其租金水平大体上接近市场水平。

另外，商业楼宇的出租条件可以灵活，即承租人可无限期续订租约或只要提前三个月通知，租客可无条件终止租约。

## （三）制定规章，规范行业

物业管理公司应依照《物业管理合同》和有关政策法规，订立一整套使用公共商业楼宇的规章制度，如消防制度、安全保卫制度、清洁卫生制度等，规范各专业岗位的职业守则。对楼宇及设备维护、清洁卫生、安全保卫等日常工作，均按照高标准，订立工作日程和服务质量标准，使商业楼宇始终保持清洁文明的营业状态。在具体的实施过程中，通常包括以下几个方面的内容：

（1）楼宇及设备维护工作。首先要保证商业楼宇内各种设施的正常运行。都应配备专业专职的专业人员操作及维护修理，如专职的水电工和电梯维护工人，随时防止各种问题的发生，以保证调度的正常运转。其次要求确保楼宇设施和结构不被非法更动。

（2）安全保卫工作。大型商业中心面积大、商号多、客流量大，容易发生问题，因此安全保卫工作量大，要求也高。要制定严密可靠的保卫制度和完善的保安

措施，如在各个重要的部位装设电视监视器（或闭路电视）等，要坚持 24 小时值班巡逻，也可安排便衣保卫人员场内巡逻等。

### （3）消防工作。

商业楼宇商品较多、顾客较多、环境复杂，应特别强调消防工作。不仅要建立一支常备不懈的消防队伍，管好、维护好消防设施，还要制定严格的消防制度。

（4）清洁卫生工作。由于商业大厦中的客流量较大，垃圾和杂物自然也会很多，因此清洁工作显得尤为重要。要求有专职清洁人员负责整栋大厦的清洁，除了负责场内垃圾杂物的清理外，还要负责巡逻保洁，随时保持商场的卫生环境。

（5）环境管理工作。商场及购物中心的环境管理主要是车辆停放的管理。停车有位、交通方便对商场至关重要。因此，大面积的停车场是购物大厦必不可少的配套设施。物业管理工作应设专人指挥汽车、摩托车和自行车的停放，并制定合理的停车收费标准，这样做可一举两得，既保证了良好的交通秩序，又使物业管理公司获取了一部分的额外收入。

## （四）做好商业推广宣传活动

商场物业管理的另一项重要工作，就是设法把顾客吸引进来，把承租人留住。为此，要有一个专职部门负责商业推广宣传工作，此部门的成员要求都是有经验的市场推广或公共关系的专业人士，负责筹划和组织各项商业推广宣传活动，如综合表演、展览及商品介绍等。既增添了商场热闹兴旺的气氛，又扩大了商场的知名度，吸引大批消费者前去购物助兴。

## 二、写字楼物业的管理

写字楼宇主要用作机关和企业办公场所。目前，写字楼宇越来越朝着高层、豪华的方向发展，逐渐成为我国物业管理的新课题。在写字楼里公务往来、商业洽谈、文件资料整理较多；租户公司的人员及来访者出出入入，流量也很大，因此要求有一个安全、宁静、典雅清洁的环境，除此之外，高层豪华写字楼还要求保持高贵的气派和注意礼节。

### （一）高层写字楼的特点

#### （1）建筑规模大。

(2) 机电设备多,专业文化程度强。如发电机设备、电梯系统、水电系统、消防通讯系统、安全监控系统等,其中,机电设备和水电管理是关键。因此,在管理上要有一定的专业技术人员。

(3) 写字楼公司或机关工作人员素质高,对物业管理及服务要求较高,有时要提供一些特殊服务。

### (二) 高层写字楼物业管理服务的主要内容

#### 1. 机电设备管理

高层写字楼的机电设备很多,如发电机、中央空调(或集中供热)、电梯、供水供电、消防、通讯系统等,这些设备是大楼的心脏部分,因此,要建立健全各项管理制度,如电梯管理使用维修检查制度、备用发电设备的管理检查维修保养制度、消防系统的管理检查维修制度、供水系统的管理使用制度、电话及对讲机等通讯系统的管理使用维护保养制度等;建立一支技术熟练的专业人员队伍,专业人员包括电工、电梯工、水工、无线电工等,同时建立各专业人员的管理值班制度,保障写字楼机电设备的正常运作。但要注意写字楼中某些设备,如电梯、中央空调等无须 24 小时服务,只须在工作时间内保证正常。

为了保障公司和机关的正常办公,还需做好对机电设备的保障工作。保障工作对各具体项目要有较高要求,如电梯的正常运行率不低于 98%,应急发电率要达到 100%,消防设施的完好率要达到 100%,供水供电要有应急措施等。

#### 2. 安全保卫管理

由于写字楼中各单位资料较多,来来往往上班及商谈业务的人也较多、较复杂,所以对写字楼物业的治安保卫管理工作要求甚高。要做好写字楼的安全保卫工作,首先必须建立一支训练有素的保安队伍,各保安人员配备对讲机和警械,负责定期检查楼宇防盗及安全设施,做到能应付一般的偷盗等事件;其次高层写字楼内应安装闭路电视,监控大楼的各个角落,尤其是楼梯口及电梯门,以保证大楼 24 小时都能在保安人员的控制之中;其次写字楼门卫应坚持 24 小时值班守卫制度;再次坚持出入登记及凭证出入制度,以防止坏人混入写字楼;最后还要实行下班后巡逻检查制度。

#### 3. 清洁卫生管理

写字楼的清洁卫生应由专业卫生人员来做,主要任务是坚持早上清扫楼梯、公共走廊通道、电梯间和其他公共场所和设备等,收倒各楼层垃圾,清洗卫生用具。

但要注意的是，大厅、各楼层通道走廊和电梯间要天天清洗。下午进行巡逻保洁，保持写字楼的清洁卫生，做到无杂物、无灰尘。

### 三、工业厂房及仓库的管理

工业厂房与仓库管理的服务对象是厂家，厂家与物业管理公司的关系应是服务与被服务的关系，而不是下上级的关系，管理公司质量的好坏直接影响到生产和产品质量，因此，要把这两项管理工作做好。

## 第十节 综合经营收益服务

### 一、餐饮服务

餐饮服务要根据小区（大厦）的住户特点来决定是否经营，经营规模大小和档次高低。

#### 1. 餐厅装修

小区内的餐厅多以小区居民为主要服务对象，应避免过于豪华，住户一般并无此需要，且因此而使价格偏高会影响经营。所以装修应定为中档甚至简单装修，其主要目的要使餐厅显得整洁，雅致即可。

#### 2. 菜式

小区内餐厅的菜式要大众化，无需太多的山珍野味，因为在此就餐主要图的是方便与经济实惠。当然尽管是大众品味，做工还是要讲究，要不失品味，不能马虎。

#### 3. 服务

服务人员应着装清洁，素雅，给人以亲切之感，服务要热情，周到。送餐是服务的另一重要内容，要尽量做到快速，及时。

#### 4. 采购及加工

原料来购首先要保证质量，其次要尽量控制成本；加工时要防止浪费，注意综合利用。

## 二、燃料供应

燃料是商住小区居民每家每户的必需品，但新建的小区如果没有管道燃气供应，就必须到其他地方去买，路途远，时间紧，加之有些居家全是老年人，就特别不方便，所以在小区内开展燃料（即液化气或煤炭）供应，是一项非常好的便民服务项目。

（1）为了保持小区清洁，不宜设煤库存放煤炭，可代为住户买煤。加收部分服务费即可。

（2）若是液化气，可以在小区内设供应站，随时更换钢瓶，要向住户提供送气服务，收取服务费。

（3）在小区内设液化气供应站，大大方便了住户，所以气价可适当高于市面气价。

（4）要做好开户和购气的登记及收入帐目。

## 三、日用百货

一般新建小区都距离市区较远，如果为了一瓶酱油也要上趟街，花上几元钱，半个上午，就显得既浪费，又不方便。所以在小区内设小商店供应日用百货是非常适宜的。

（1）商店的环境要清洁，要消灭老鼠、苍蝇，天热季节，要注意食品的保鲜和冷藏。

（2）要注意进货的质量和数量，防止放置时间过久而变质。

（3）要及时向住户宣传，住户需要时可以送货上门。

（4）关系居民日常生活的针头线脑，柴米油盐等日用品要尽可能齐全。

## 四、果菜供应的需求及相关分析

虽然果菜是人们生活的必需品，但在小区内设菜市场似乎并不合适，一方面它会严重影响环境卫生，更主要的是它会严重影响居民的休息，因为其噪声太大。如果规划时能留专门的果菜门市部则另当别论，但蔬菜最好是经过摘洗后再上架，还可以考虑摘洗后用保鲜袋盛装摆卖。经营水果的成本是较高的，为了价格上不致太

高，可以考虑订购，够一定数量时一次性批发回来分售给大家。

## 五、绿化工程服务

随着人们生活水平的提高，种草养花已成为许多人闲暇生活的一部分，而且种花不仅美化了居家和周围环境，也陶冶了人们的情操，有益于身心健康。还有一些家庭是为了美观而进行摆设，尤其是写字楼、办公间，花木也是装修的一部分。总之，不论是商住小区，还是大厦、写字楼，花木的需求是普遍的，所以经营花木租售，代理管养业务，非常适宜，利润也颇为丰厚。

### 1. 把小区变成大花圃

要开展花木租售服务，就必须有足够的花木储备，为此可以租一块土地来培育花木。不过，利用小区的绿化用地来规划兴建花圃是既经济又实惠的方案，可以花一定的投资（这部分可以由物业管理公司投资）用水泥石柱修砌花廊、圆形门等造型建筑，这样一则可以分隔道路和绿化带，吸收粉尘和噪音，净化空气；二则可以在里面培育花木，把小区装扮得如同花园，既可供住户观赏，也可出租或出售，获取利润。一般小区、大厦求租花木的较多，这等于把花圃办到了办公间，扩大了培育面积。所要做的只是定期修剪、施肥、浇水及更换品种。

### 2. 操作要点

（1）要聘请园林绿化专家来作小区的绿化及苗圃规划，并监督施工质量，如土层厚度，覆盖肥料的厚度，水分等等；要剪插培育多种多样的花木。

（2）租花服务的程序要简便，要有较高的服务效率。

（3）要尽快占领所管物业的绿化服务市场。

## 六、美容美发服务

美容美发及一般理发洗头是人们日常所必须的，这里有自身卫生和健康的需要，也有交际的需要。而人们从事这项活动的时间大多是在上班前或下班后，前者为了外出所需，后者图个时间方便，因此在小区内开设这一服务项目是非常恰当的，当然根据小区内居民的消费水平和需要，还可增加其他的美容保健服务。

## 七、物业租售代理

商品房的开发和销售使人们有机会拥有自己的产业，而且享受受益权和处分权。

业主根据自己的事业和生活需要，随时可以出租或出售自己的房产。业主的变更或新租户的入住都牵涉到物业管理问题，所以物业管理公司有责任和义务来代理业主的物业租售业务，这一方面是为了便于管理；另一方面也是为了维护业主的利益。

(1) 向业主发出通知，建议其将租售业务交物业管理公司代理，即使委托了别的代理机构，也应向物业管理公司申报以更换业主档案，便于管理公司实施管理。

(2) 物业管理公司要定期或不定期地刊登报纸广告替业主们作宣传。

### 八、物业评估和物业管理费测算

业主出售房屋或买主购买房屋，以及以物业抵押贷款，都希望对物业有一个较为客观的估价；测算物业管理费是管理公司经常要做的事，尤其是替一些不具测算能力的管理公司或机构提供测算服务，所以这一项目的市场前景还是广阔的。

(1) 配备各方面的专业人才，同时向政府主管机关申请从事这一行业的资格证书。

(2) 进行估价一定要公正、客观。

### 九、图书、音像出租服务

这一项目可以和读书俱乐部结合起来，在搞其他娱乐活动的场地内占用很小面积来摆设书籍、影带等，以取得综合经营效益。

(1) 书籍影带要健康，要有利于提高小区的文明程度。

(2) 租赁经营方式要灵活、方便。

### 十、康乐项目

作为一个生活小区，娱乐项目是必不可少的，因为人们从下班到休息之间有较长的一段闲暇时间，也不可能将这些时间全部花费在电视上，如果能组织开展一些有益的康乐活动，不仅有利于住户身心健康，提高社区文明层次，也有利于增进人际间的交流，创造融洽和谐的小区环境。康乐活动的开展，会给小区带来许多生气。

这方面可选的项目很多，这时列举一些以资参考：

(1) 游泳池；

- (2) 桌球室；
- (3) 棋牌社；
- (4) 健身房；
- (5) 网球场。

各种项目都有其经营特点，要选择合适的人进行经营操作，且要尽可能简化程序和环节，提高经营服务效率。

## 十一、上学入托接送服务

在距市区较远的小区，如果未配套建设幼儿园和小学，那么幼童上学入托问题就会困扰住户，业主入住后会感到更为不便。这时物业管理公司一定要配备交通车开展接送服务，解决住户的困难，否则就未尽到责任和义务。

- (1) 交通车的投资可以由发展商提供一部分，作为对配套不全的一种补偿。
- (2) 受惠家庭要交纳一定的费用。
- (3) 行车的安全应摆在第一位。
- (4) 本项目可能不产生利润，但有助于提高公司的信誉。

## 十二、托幼服务

在住宅小区内配套建设幼儿园，使区内住户能就近入托，免去了外出接送所带来的麻烦和不安全因素。如果教育管理得当，声誉较佳，还可吸收附近小区的幼童入托，经济效益也是可观的。

### (一) 值得注意的问题

(1) 幼儿园的装修摆设要尽可能规范，首先要合乎安全原则，诸如电路的暗管暗线，插座的位置要在幼童摸不到的位置；游戏场所、睡觉场所要和厨房分开；幼童用的卫生间也要专门设计，以免发生危险。

(2) 幼童的食品卫生要特别重视，要聘专业厨师，厨具消毒工作要勤抓不懈。

(3) 幼童睡觉的房间不许外人入内，更不能在里面吸烟或用明火，如蜡烛，应付停电必须提前配备应急灯。

(4) 购置幼儿玩具要避免发生危险的可能：如小粒玩具可能会被幼童吞食而卡住喉管；棱角锋利的玩具可能会割伤幼童；尖锐的玩具可能会造成更大的伤害……

这些都应非常谨慎、细致。

(5) 幼儿的教育要有计划，有步骤。

## (二) 托幼收费

纯福利性的幼儿园目前在国内尚不具备经济条件，和中小学基础教育一样，提倡社会办学，集资办学，体现在收费上就是受惠家庭也有义务为办学出一份力，使幼儿教育能形成良性循环。

所以目前幼儿园除了收每期的学费，食宿费外，入学时还应一次性交纳一笔建园费，这都是较为可取的做法，如果还另行开设艺术班，需另外收费，以支付聘请艺术专业教师的费用。

## 十三、物业外墙的广告出租与管理

### (一) 销售合同中的条款细节

目前绝大多数国内房产开发商的售房合同都是非常不完备的，由此带来的纠纷暂且不说，自身利益的损失也是相当可观的。

比如，很少有售房合同对物业外墙的权属和使用管理作明确的规定。实际上发展商完全可以以合同的形式保留物业外墙（包括天面）的使用权，以及一些公共场所的使用权，并委托物业管理公司来管理经营，这同样会产生可观的利润。

### (二) 物业外墙广告位出租

物业管理公司应将物业外墙（包括天顶）统一规划成许多广告位，向外招租，而广告的设计要兼顾小区（大厦）的整体美观并且不能影响业主的使用。租金要按市价逐年调整（以合同为准）。

### (三) 利用外墙建设新型广告体出租。

这是该项目经营的进一步深化，可以和广告公司联合投资经营，如电子屏幕、彩色灯箱等等，这样竞争力会更强，收益也更丰厚。

## 十四、维修服务。

业主在买了房屋入住之后，最为关心的是能否正常生活，是否有一种方便、舒

适的居住感受，这种感受除了公共设施的有效管理予以提供外，更多的，更为切身的是业主在使用中遇到物业部件损坏，下水道堵塞等问题都能得到及时有效的维修，所以维修服务在物业管理中是必不可少的，是非常重要的，在某种程度上，维修服务的时效和质量体现着物业管理公司的技术水平，影响着声誉，这一点应予以足够重视。

### （一）维修范围

维修服务的范围是没有界限的，应是无所不包的，只要是住户的困难和需要，物业管理公司就有责任和义务为其排忧解难。当然也还是有轻重缓急的；像马桶、管道堵塞；水喉损坏，户内断电等与日常生活密切相关的就属于急修项目，应予以优先安排，立即解决。而像一般家电、家具等维修相对可在急修项目之后安排。

### （二）操作重点

（1）维修项目一般由工程部综合维修班承担，在办公室应设一专人接待住户的维修电话，做好记录并派工。

（2）维修工持派工单为住户维修时需着公司统一服装并佩戴徽标。

（3）维修完成后要由住户验收签名，注明完成时间并当面核定好工料费，住户应持一联，以便于监督检查。

## 十五、装修服务

业主购房后，入住前或后都可能根据自己的需要进行大小不同的装修，如安装空调，热水器、防盗门，空间格局的更改，天顶的装饰，铺设地毯等等，虽然社会上装修公司很多，但物业管理公司争取本小区的住户显然是有优势的。他不必舍近求远，因为大家朝夕相处，有什么问题也便于商量解决。

## 十六、其他服务

### （一）管家服务

有的住户需举家外出时，家中的宠物、花木、金鱼等就需人照料，家具、电器也需要通风，以免受潮。所以物业管理公司提供管家服务会受到欢迎的。

### （二）清洁搬家服务

物业管理公司只要购置一套整洁设备就可以开展本项服务，这可以由清洁部清洁等。搬家服务可由物业管理公司指派两个人承揽下来，再临时挑选认真的民工来搬移、装卸，物业管理公司的两名员工履行指挥和监督职责。

### （三）洗衣服务

本项目可根据所管小区（大厦）的人员情况来决定服务规模，是否需要专门购置设备。至少要腾出一块位置薄利代理洗衣，也会大大方便住户，这是物业管理公司应该尽力去做的。

## 第九章 房屋维修和设备管理

### 第一节 房屋维修与房屋维修管理

#### 一、房屋维修的概念

房屋竣工使用后，由于自然、使用、生物、地理和灾害等因素的影响而造成不断损坏。为了全面或部分地恢复房屋失去的使用功能，防止、减少和控制其破损的发展，就必须要对房屋进行维护、修缮和改建。

#### 二、什么是房屋维修管理

房屋维修管理是指物业管理企业按照一定的科学管理程序和制度及一定的维修技术管理要求，对企业所经营管理的房产进行日常维护、修缮，技术管理。它包括房屋日常质量安全检查的质量管理、房屋维修的施工管理和房屋维修的行政管理。物业管理的好坏，很大程度上取决于房屋维修管理的成果。还关系到物业管理企业信誉的好坏。

#### 三、房屋维修管理三原则

##### （一）“经济、合理、安全、实用”的原则

房屋维修管理要坚持“经济、合理、安全、实用”的原则。经济，就是要加强维修工程成本管理、维修资金和维修定额管理，合理使用人力、物力和财力，尽量做到少花钱多修房；合理，就是要求制订合理的房屋维修计划和方案；安全，就是

要通过房屋维修管理，使住户居住安全；实用，就是要从实际出发，因地制宜、因房制宜地进行维修，满足用户在房屋使用功能和质量上的需求，充分发挥房屋效能。

### （二）“区别对待”原则

根据房屋建筑的年限，可把房屋大致划分为新建房屋和旧房屋两大类。对于新建房屋，维修管理工作主要是做好房屋的日常养护，保持原貌和使用功能。对于旧房屋应依据房屋建造的历史年代、结构、住宅使用标准、环境以及所在地区的特点等综合条件，综合城市总体规划要求，分别采取不同的维修改造方案。

### （三）“服务”原则

在房屋维修管理上必须维护住户的合法权益，切实做到为住户服务；建立和健全科学合理的房屋维修管理服务制度。房屋维修管理人员要真正树立为住户服务的思想，改善服务态度，提高服务质量，认真解决住户需解决的房屋修缮问题。这是房屋维修管理的基本原则。

## 第二节 房屋维修管理的内容

房屋维修管理的主要内容包括房屋质量管理、房屋维修施工管理和房屋维修行政管理以及房屋维修档案资料管理。

### 一、房屋质量管理

房屋质量管理就是指定期和不定期地对房屋的完损情况进行检查，评房屋完损等级，随时掌握所管房屋的质量状况和分布，组织对危险房屋的鉴定，并确定解危方法等。它为编制房屋维修计划、进行房屋维修工程设计、编制房屋修缮工程概预算并为作出投资计划提供依据。

#### （一）房屋完损等级分类

房屋完损等级是依据各类房屋的结构、装修和设备等的完好或损毁程度确定

的。房屋结构是指基础、承重构件、非承重墙、楼地面、屋面等项目；房屋装修是指门窗、外抹灰、内抹灰、顶棚、细木装修等项目；房屋设备是指水卫电、照明、暖气和特殊设备（如消防栓、避雷针装置、电梯）等项目，对尚不能包括的房屋组成部分如烟窗、楼梯等，各地可自行决定归并某一部分。

一般可将房屋完损等级分为五类，即完好房、基本完好房、一般损坏房、严重损坏房和危险房。

## （二）完损等级的评定

### 1. 房屋完损等级评定的要求

（1）要求对整幢房屋进行综合评定。

（2）要求以实际完损程度为依据评定，而不能以建造年代或原始设计标准高低为依据。

（3）要求掌握好评定等级的决定因素，以结构部分的地基基础，承重构件屋面中最低的完损标准来评定。

（4）要求严格掌握完好房标准和危险房标准。

（5）要求对重要房屋评定等级严格复核测试。

（6）对正在施工的房屋要求搞施工前房屋评定。

### 2. 房屋完损等级评定的基本做法

房屋完损等级评定的基本做法可分为定期和不定期两类。

定期评定。定期评定一般是每隔1~3年（或按各地规定）对所管房屋进行一次全面的逐幢完损等级的评定。

不定期评定。不定期评定就是不定期地在某个时间内对房屋进行检查评定完损等级。一般在以下几种情况下进行不定期检查：第一，根据气候特征，如雨季、台汛、暴风雨、山洪等，着重对危险房屋、严重坏房和一般损坏房等进行检查评定完损等级；第二、房屋经过中修、大修、翻修和综合维修竣工验收以后，重新评定完损等级；第三，接管新建房屋后，要进行完损等级评定。

## （三）危险房屋的评定与解危办法

加强危险房屋检查管理，组织好危险房屋的鉴定，并确定解危办法，是房屋质量管理的主要任务。一般应做好以下工作：

### 1. 制订划分危险房的标准

房屋危险程度的划分，一定要根据房屋构件损坏范围大小、变形和损坏程度以及对周围环境和整个房屋的危险程度而定，是一项技术性强又责任重大的工作。

(1) 整幢危房。它是指房屋构件大部分均有不同程度的损坏。已危及整幢房屋的安全，整幢房屋随时有倒塌的可能，无维修价值。

(2) 局部危房。它是指房屋构件大部分结构尚好，只有局部结构损坏，一旦发生事故，对整幢房屋无太大影响。只要排除局部危险，就可继续安全使用。

(3) 危险点。它是指房屋某个承重构件或某项设施损坏，但对整幢房屋未构成直接威胁。

## 2. 建立危险房屋鉴定机构，组织鉴定

物业管理企业要设立房屋安全鉴定机构，依据有关鉴定标准，按照有关规定，根据受理申请，开展初始调查、现场查勘、检测验算、论证定性和签发鉴定文书等程序。在掌握测算数据、科学论证分析基础上，确认房屋建筑质量及安全可靠程度。

## 3. 确定解危办法，并监督检查排险情况

对危险房屋的不同情况，可采取不同的解危办法。

观察使用法。这一方法适用于采取一定技术解危措施后，尚能短期使用，但仍需随时观察危险程度的房屋。

处理使用法。这一方法适用于采取适当技术解危措施后，可以解危使用的房屋。

停止使用法。这一方法适用于无修缮价值，又暂无条件拆除并不危及相邻建筑和影响他人安全的房屋。

整体拆除法。这一方法适用于整幢危房又无维修价值，随时可能倒塌并危及他人生命财产安全的房屋。

## 二、房屋维修施工管理

物业管理企业的房屋维修施工工程，可以由自己组织的维修施工队伍来完成，也可以通过招标，通过发包方式将房屋维修施工工程承包给专业维修施工队伍来完成。物业管理企业对自行完成的维修施工管理和由专业承包的维修施工管理是不同的。对专业承包的维修施工管理只要做好维修工程招标工作、维修工程设计和施工技术交底工作、维修施工合同管理和施工质量控制管理、维修工程的竣工验收和价款结

算工作管理以及维修技术档案资料管理。而对自行完成的房屋维修工程管理则比专业承包的维修工程管理复杂。

### （一）房屋维修施工管理的基本内容

（1）落实房屋维修任务，编制房屋维修计划、维修设计方案和施工组织设计。

（2）做好维修工程开工前的准备工作，包括做好住户临时迁移工作，使水电路通，并安排好材料堆放、安置场地，确定施工方案等。

（3）制定合理的材料消耗定额和技术革新措施，在施工过程中进行经常的材料和技术管理工作。

（4）大、中修和更新改造工程要编制施工组织设计，组织均衡流水主体交叉施工，并对施工过程进行严格质量控制管理和全面协调衔接。

（5）加强对房屋维修现场的平面管理，合理利用空间。

### （二）房屋维修施工管理的程序和方法

#### 1. 制订房屋修缮设计方案

以房屋勘察鉴定为依据充分听取业主意见，使维修方案工程必须由具有设计资质证书的单位承担。

#### 2. 落实房屋维修施工任务

根据物业管理企业的年度维修计划和月度、季度施工作业计划落实施工任务。

#### 3. 进行施工组织与准备

施工组织与准备是开工前，在组织、技术、经济、劳动力和物质等方面进行全面安排的一项综合性组织工作。根据工程量大小和工程难易等具体情况分别对大型维修工程编制施工组织设计，对一般维修工程编制施工方案，对小型维修工程编制施工说明。

#### （1）维修施工组织准备的主要内容：

①勘察施工现场，了解包括电缆电机及煤气供暖和给排水等地下管网的走向，安置好需搬迁住户，接通水电源并平整好场地。

②准备好经批准的维修工程设计方案和施工方案及图纸。

③落实资金、劳动力计划。

④材料及构件进入现场并保障供应，确保连续施工。

#### （2）大型维修工程施工组织设计的程序和内容：

施工组织设计是指导施工准备和组织施工的全面性技术经济文件。组成大型维修工程施工组织设计的最基本骨架和最主要部分是维修施工总方案、施工总进度和施工总平面图。编制施工组织设计的程序和具体内容是：

①了解和熟悉维修工程概况。包括维修工程地点、名称、工程规模、维修内容、工期预算费用等。

②确定施工方案。根据维修设计图纸，划分施工阶段。选择施工技术要求高、难度大、工程占用时间长和功力消耗多的分项工程为主体，确定施工方案。正确选择施工机械和各种预制构件的加工方案，确定冬雨季施工技术和保证维修施工质量和安全的技术措施。

③制定施工进度和工程概预算。根据施工设计方案和资金、劳动力、材料供应情况等，制订施工进度计划和工程概预算。

④确定施工现场总平面图是指导大型维修工程和现场施工的平面间的施工部署方案。

### （3）一般维修工程施工方案的内容：

①工程概况。

②重要分部分项工程的主要施工方法及冬雨季施工技术措施是既保证维修质量又安全节约的技术措施。

③单位工程形象化施工进度计划。

④施工现场平面图。

### （4）小型维修工程施工说明：

小型维修工程施工说明主要包括工程概况维修性质和内容、维修预算造价、安全质量技术措施、旧料利用和材料工具的配置等内容。

### （三）进行维修工程施工过程中管理

维修施工计划管理。维修施工计划是按照施工总进度计划要求，结合人力、物力、财力情况，根据上月实际完成的形象化进度而制订的下月维修施工计划。一般月末编制一次，月中平衡调整。

其管理的主要内容是：第一，贯彻执行计划。月度维修施工计划经批准下达后，应把各项计划按旬按日分别落实到施工班组和个人；第二，督促检查计划保质保量安全完成情况。可采取专业检查和班组自查相结合的方式，专业检查可每旬一次，班组自查可每天一次。

维修施工技术管理。维修施工技术管理就是指对房屋维修施工的各个环节和过程，按照一定的技术标准和技术经济指标进行科学管理，以保证房屋维修施工工程符合技术规定要求。

维修施工质量和安全管理。维修施工质量和安全管理是指为保证和提高维修施工质量，贯彻预防为主、保护职工人身安全和对业主负责而进行的一系列管理工作。其管理的主要内容是：维修施工的材料管理。维修施工的材料管理直接影响施工计划与进度和施工质量与维修成本。

维修施工的机械设备管理。为了更好地发挥机械设备的使用效果，就要加强管理。

#### （四）进行维修竣工验收管理

房屋维修工程完工程必须符合房屋交验条件和质量检验评定标准，才能办理竣工验收手续。房屋维修工程交验条件是按维修设计方案全部完成各项维修工程内容，做到水、电路通和供暖通风恢复正常，竣工图和施工技术资料齐全。房屋维修技师检验标准可分为“合格”和“优良”两种。物业管理企业对维修工程质量检验评定，应深入施工现场，采用多种检测手段和科学方法才能实现。一般房屋维修工程质量验收检查可归纳为看、摸、敲、照、靠、吊、量、套等八种检查方法。

房屋维修竣工验收管理还包括对竣工图纸的收集整理保存管理。

### 三、房屋维修行政管理

物业管理企业的房屋维修行政管理人员应该明确国家和地方的有关规定，修缮房屋是房屋所有人应当履行的责任。因使用不当或人为造成房屋损坏，应由行为人负责修复或给予赔偿。异产毗邻房屋修缮，应依照《城市异产毗邻房屋管理规定》，划分应承担责任人。租赁私房的修缮则由租赁双方依法约定修缮责任。对于房屋所有者或应承担房屋修缮的责任者不及时修缮，或者在房屋修缮时，遭到使用人或邻人借故阻挠而可能导致房屋发生危险的，物业管理企业的房屋维修行政管理部门，可依据有关规定采取“排险解危”的强制措施，排险解危费用由当事人承担。

#### 四、房屋维修档案资料的管理

物业管理企业在制订房屋维修计划，确定房屋维修、改建等方案，实施房屋维修工程时，不可缺少的重要依据便是房屋建筑的档案资料。因此，为了更好地完成

房屋维修任务，加强房屋维修管理，就必须设置专门部门和专职人员对房屋维修档案资料进行管理。房屋维修所需要的档案资料主要包括以下几个方面：

- (1) 房屋新建工程、维修工程竣工验收时的竣工图及有关房屋原始资料。
- (2) 现有的有关房屋及附属设备的技术资料。
- (3) 房屋维修的技术档案资料。

### 第三节 房屋维修工程的分类与考核

房屋维修工程可分为小修工程、中修工程、大修工程和翻修工程及综合维修工程。

#### 一、小修工程

##### (一) 什么是小修工程

小修工程亦称零星工程或养护工程，是指物业管理企业不确保房屋正常使用，保持房屋原来的完损等级而对房屋使用中的正常的小损小坏进行及时修复的预防性养护工程。这种工程用工少、费用少综合平均费用占房屋现时总造价的1%以下，并具有很强的服务性，要求经常持续地进行。小修工程的主要特点是项目简单、零星分散、量大面广、时间紧迫。经常地进行房屋的养护工程，可以维护房屋使用功能，既保证用户正常使用，又能使发生的损坏及时得到修复，不致扩大造成较大的损失，对于一些由于天气突变或隐蔽的物理化学作用而导致的猝发性损坏，不必等到大修周期到来就可以及时处理。同时，经常检查房屋完好状况，从日常养护入手，可以防止事故发生，延长大修周期，并为大、中修提供查勘施工的可靠材料。

##### (二) 小修工程范围

小修工程范围主要包括以下维修内容：

- (1) 屋面筑漏（补漏）、修补屋面、泛水、屋脊等。
- (2) 钢、木门窗的整修、拆五金、配玻璃、换纱窗、油漆等。
- (3) 修补楼地面面层，抽换个别楞木等。
- (4) 修补内外墙抹灰、窗台、腰线等。

(5) 拆砌挖补局部墙体、个别拱圈。拆换个别过梁等。

(6) 抽换个别檩条，接换个别木梁、管道、木栓，修补木楼梯等。

(7) 水卫电、暖气等设备的故障排除及零部件的修换等。

(8) 下水管道的疏通，修补明沟、散水、落水管等。

(9) 房屋检查发现的危险构件的临时加固、维修等。物业管理企业日常服务的房屋修补养护工程通过房屋维修管理人员的走访查房和业主（住户）的随时报修这两个渠道来收集取得的。

### （三）编制小修工程计划

通过走访和接待报修等方式收集到的小修工程服务项目后，应分轻重缓急和劳动力情况，作出维修安排。对室内照明、给水排污等部位发生的故障及房屋险情等影响正常使用的维修，应及时安排组织人力抢修。对暂不影响正常使用的小修项目，均由管理人员统一收集，应及时安排组织人力抢修。对暂不影响正常使用的小修项目均由管理人员统一收集，编制养护计划表、尽早逐一落实实施。

### （四）落实小修工程任务

管理人员根据急修项目和小修养护计划，开列小修养护单。房屋小修养护工凭单领取标料，并根据小修养护单的工程地点、项目内容进行小修工程施工。对施工过程中发现的房屋险情可先行处理，然后再由开列小修养护单的管理人员变更或追加工程项目手续。

### （五）监督检查小修养护工程

在小修养护工程施工中，管理员应每天到小修工程现场解决工程中出现的问题监督检查当天小修工程完成情况。

## 二、中修工程

中修工程范围主要包括以下一些维修内容：

(1) 少量结构构件形成危险点的房屋维修。

(2) 一般损坏房屋的维修，如整幢房屋的门窗整修、楼地面、楼梯的维修、抹灰修补、油漆保养、房屋管线的维修和零配件的更换等。

(3) 整幢房屋的公用生活设备的局部更换、改善或改装、新装工程以及单项目

的维修如下水道重做，整幢房屋门窗的油漆，整幢房屋围墙的拆砌等等。

### 三、大修工程（大修工程范围）

大修工程范围一般包括以下维修内容：

- （1）修复严重损坏的房屋主体结构的维修工程。
- （2）对整幢房屋的公用生活设备进行管线更换、改善或新装的工程。
- （3）对房屋进行局部改建的工程。
- （4）对房屋主体结构进行专项搞震加固的工程。

### 四、翻修工程

#### （一）翻修工程概念

翻修工程是指原来的房屋需要全部拆除，另行设计，重新建造或利用少数主体构件在原地或移动后进行更新改造的工程。这类工程具有投资大、工期长的特点。由于翻修工程可尽量利用原房屋构件和旧料，因此其费用应低于该房屋同类结构的新建造价。一般翻修后的房屋必须达到完好房屋的标准。

#### （二）翻修工程适用范围

翻修工程主要适用于下列房屋的维修

- （1）房屋主体结构全部或大部分损坏，有倒塌危险。
- （2）因自然灾害破坏不能再使用的房屋。
- （3）地处陡峭易滑坡地区的房屋或地势低洼长期积水无法排出地区的房屋。
- （4）主体结构、围护结构简陋无修缮价值的房屋。
- （5）国家基本建设规划范围内需要拆迁恢复的房屋。

### 五、综合维修工程

#### （一）综合维修工程概念

也就是大修、中修、小修一次性应修尽修（全项目修理工程）工程。这类维修

工程应根据各地情况、条件，考虑一些特殊要求，如抗震、防灾、防风、防火等，在维修中一并解决。综合维修工程的费用应是该片房屋同类结构新建造价的 20% 以上，其竣工面积和数量在统计时可不单独列出，可计入大修工程项目中。经过综合维修后的房屋应达到基本完好或完好房的标准。

### （二）综合性维修工程的适有范围

以下这些房屋需要进行综合性维修：该片（幢）大部分严重损坏。或一般性损坏需要进行有计划维修的房屋。

## 六、房屋维修工程的考核标准

房屋维修工程的考核标准是根据房屋的不同等级类别和房屋维修的分项工程而分别确定的。

### （一）主体工程

主要指屋架、梁、柱、墙、楼面、屋面基础等主要承重构件的维修。当主体工程损坏严重时，不论哪一等级或类别的房屋维修，其考核标准均是要求牢固、安全、不留隐患。

### （二）木门窗及装修工程

这种维修工程的考核标准是：木门窗开关灵活、不松动、不透风。木装修牢固、平整、美观、接缝严密。一等房屋的木装修应尽量做到原样修复。

### （三）楼地面工程

楼地面工程的维修牢固、安全、平整、不起砂、拼缝严密不闪动，不空鼓开裂，地坪无倒泛水的现象。如房间长期处于潮湿环境，维修时应增设防潮层，木基层或夹砂楼面严重损坏时的维修，应改做钢筋混凝土楼面。

### （四）屋面工程

经维修后的屋面必须确保安全，不渗漏，排水畅通。

### （五）抹灰工程

抹灰工程应做到接缝平整、不开裂、不起壳、不起泡、不松动、不剥落。

### （六）油漆粉饰工程

油漆粉饰工程要求不起壳、不剥落、色泽均匀，尽可能保持与原色一致。对木构件和各类铁构件要进行周期性油漆保养。各种油漆各内外墙涂料以及地面料，应制订养护周期进行保养。

### （七）金属构件

经维修后金属构件应保持牢固、安全、不锈蚀，损坏严重的应更换，无保留价值的应拆除。

### （八）其他工程

房屋其他部分的考核要求修复原样或疏通，以保证住用户安全，改善住用户条件。

## 七、房屋维修工程考核指标

房屋维修工程考核指标是考核房屋维修工程量和工程质量及房屋维修管理服务质量的重要指标。主要有以下几种指标：

### （一）房屋完好率

房屋完好率是完好房屋的建筑面积加上基本完好房屋的建筑面积之和，占总的房屋面积的百分比。这里的完好房是指房屋主体结构良好，设备完整，上下水道畅通，室内地面平整，能保证住（用）户安全，正常使用的房屋，一般要求房屋完好率达到 50% ~ 60%（新房屋除外）。

### （二）房屋维修工程量

房屋维修工程量是指全年完成综合维修和大、中修工程数量（以建筑面积表示）之和与全年维修人员平均数之比。这里的全部维修平均人员数包括维修和管理人员，但不包括从事新建房屋的工程队人员。房屋维修数量中不包括翻修工程数量和小修工程数量。

一般要求房屋维修工程量为  $100\text{m}^2/\text{人年} \sim 150\text{m}^2/\text{人年}$ 。

### （三）大、中修工程质量合格（优良）品率

大、中修工程质量合格（优良）品率是指报告期经评定达到合格（或优良）品

标准的大、中修单位工程数量（建筑面积表示）之和，与报告期验收鉴定的单位工程数量之和的百分比。

一般要求大、中修工程质量合格品率达到 100%、优良品率达到 30% ~ 50%。

#### （四）小修工程的考核指标

小修工程的考核指标主要有定额指标、服务指标和安全指标及经费指标。

（1）定额指标。小修工程定额指标是完成房屋小修工程工作量，搞好物业管理的重要考核指标，也是考核小修工程管理人员和小修养护人员工作实绩的指标。包括人工定额和材料定额。

人工定额是指每个小修养护人员应完成的小修养护工程量。

（2）服务指标。小修工程的服务指标走访查房率、小修养护计划率和小修养护及时率。

走访查房率是指物业管理企业每月走访查房户数与所辖区内住（用）户总户数之百分比，可分为月度走访查房率和季度走访查房率。

在计算走访查房率时，若在月度（季度）内走访同一户超过一次的均按一户计算。一般要求管理员月走访查房率大于 50% 以上，季走访查房率等于 100%。

小修养护计划完成率是指物业管理企业当月完成的属小修养护计划内项目的户次数与当月养护计划安排的户次数之比。

小修养护计划完成率一般要求达到 80% 以上，遇到特殊情况或特殊季节，物业管理协会可统一调整养护计划率。

小修养护及时率是当月完成的小修户次数与当月全部报修中的应修户次数之比。

一般来说月（季）小修养护及时率要达到 99% 以上。

（3）安全指标和经费指标。安全指标是考核小修养护工程是否确保住（用）户和小修安全的指标，包括事故率、违章率。要求小修工程中的事故率和违章率降为最低。经费指标是考核小修养护工程是否节约使用小修工程经费工程经费的指标。一般是指实际使用小修养护费用与计划或预算小修养护费之比。

## 第四节 房屋维修管理的范围

### 一、房屋维修范围

房屋维修范围是指房管部门应负责修缮的公有出租的房屋工程项目的范围。房屋维修范围是划分出租人（主要指产权人）或承租人承担修缮责任，提负修缮费用的界限。

从上述意义来讲，某项工程是否应由房管部门来维修，其判定标准主要有以下三个。

#### （一）产权标准

这是重要的标准，即由房管部门负责修缮的房屋必须是由房管部门所经营管理的公产代管产或委托管理的房屋及其附属设备。私产（包括单位自管房）或者是在公产房内属于用户自己搭建的房屋、自添的设备。均应由用户（或产权人）自行负责修缮。

对已售出的房屋修缮，实行有偿服务，同栋异产毗连的房屋，如直管房和私房结构相连，直管房和单位自管房结构相连等，其修缮范围的划分，除明确属于各自单独使用的部分由各自负责修缮外，对于涉及到双方共同使用的屋面、楼层承重结构部分的维修，事先各方应订立协议，原则上由各方按建筑面积分摊维修费用。

#### （二）损坏原因标准

凡是属于房管部门经营或委托代管的房屋，由于自然损坏或因不可抗拒的事故，如震灾、水灾、火灾、风灾等造成的损坏，由房管部门负责修缮。凡是由用户使用不当或故意破坏等责任事故而造成的损坏，不但应由用户负责修缮，其情节严重者，还应追究其损坏公物的责任，并督促用户或责任者限期修复。

#### （三）工程项目标准

属于房管部门经营或代管的，又是属于自然损坏的，原则上应由房管部门修缮，但又要根据该工程项目是属于修缮项目还是属于改善项目，分轻重缓急，区别

对待。

(1) 原有的建筑、装修、设备损坏等,属于必修项目应予以修复。

(2) 属于改善工程,应根据需要与可能适当安排。

(3) 提高房屋结构能力的修缮有:①加强房屋抗震能力。在房屋进行大修时,可以按抗震加固标准和采取抗震加固措施进行施工。②注意蚁害的防治。对房屋定期进行蚁情检查,发现蚁情,及时灭治和维修。③注意房屋修缮与防火、防风、防洪、防雷等相结合。

④属于用户特殊需要的工程项目,均应由用户负责,自行安装,房管部门一概不予负责。

## 二、房屋维修质量管理

### (一) 房屋维修质量管理的内容

房屋维修质量管理的具体内容有房屋质量状态的检查与评定,为编制房屋维修计划、进行房屋维修工程设计、绘制修缮工程概预算作出投资计划提供依据。房屋质量状态的检查与评定大体上可分为房屋完损等级鉴定和房屋安全检查鉴定。

### (二) 房屋完损等级鉴定

房屋的完损等级是指对现有房屋的完好或损坏划分的等级,即现有房屋的质理等级。评定房屋完损等级是按照统一的标准、统一的项目、统一的评定的方法,对现有整幢房屋进行综合性的完好损坏等级评定。这项工作专业技术既有目观检测,也有定量、定性的分析。

## 三、房屋建筑结构的分类

房屋建筑结构依据不同的标准通常可有三种分类方法:

(1) 按主要承重构件材料分类,可分为木结构、混合结构、钢筋混凝土结构、钢与混凝土结构、钢结构以及其他结构。

(2) 按结构布置情况分类,可分为框架结构、框架—剪力墙结构、框—筒结构、筒体结构、框—支结构。巨型(吊挂)结构。

(3) 既考虑承重构件材料,又考虑结构布置情况的分类方法。

例如，如果某栋房屋的主要承重构件为钢筋混凝土，按结构布置情况属框结构，则定名为：钢筋混凝土框架结构。如果主要承重构件为型钢，按结构布置情况仍属框架结构。则定名为钢框架结构。

#### 四、房屋建筑构造

房屋建筑构造一般是由基础、墙体、梁、柱屋顶、楼地面、楼梯（高层设电梯）和门窗、阳台、雨篷等部位组成。作为房屋完损等级评定时需鉴定的部位通常包括：

- （1）结构部分：包括基础、承重构件、非承重墙、屋面、楼地面等项目；
- （2）装修部分：包括门窗、外抹灰、内抹灰、顶棚、细木装修等项目；
- （3）设备部分：包括水卫、电照、暖气及特殊设备（如消防栓、避雷针装置、电梯）等项目。

关于各部分的构成，可分别参考下面各表（设备部分的构成参考“房屋设备管理”章节：）

对有些组成部分中尚不能包括的部分，如烟囱、楼梯等，各地可自行决定归并入一个部分。

#### 五、建筑物基本构造

建筑物的类型多种多样，包括住宅、写字楼、商场、工业厂房或仓库等。概括起来，建筑物可以分为以下两种民用建筑（含公共建筑）和工业建筑

在实际操作中，可分别参考以下资料掌握各种房屋的建筑构造，以便更好地做好房屋的维修养护及修缮工作。这也是物业管理人员必须掌握的专业知识之一。

##### （一）民用建筑（含公共建筑）

- （1）基础
- （2）墙体。
- （3）楼板。楼板包括结构层和天花、地面装饰。
- （4）屋顶。屋顶包括结构层、防水层和隔热层。

##### （二）工业建筑

工业建筑指厂房、货仓塔架、坑池、烟囱等。

(1) 厂房类型。

货仓除特殊物品货仓以外(如冷库),与厂房的建筑物结构大致相同。

(2) 单层厂房主要构件的形式。

(3) 工业建筑的装饰和其他。

## 六、房屋完损标准的划分

### (一) 房屋完损的四个标准

各类房屋完损标准是根据房屋的结构、装修、设备三个组成部分的各个项目的完好或损坏程度来划分的,将房屋完损状况分成四个标准:

(1) 完好标准;

(2) 基本完好;

(3) 一般损坏标准;

(4) 严重损坏标准。

### (二) 房屋完损等级的分类

根据各类房屋的结构、装修、设备等组成部分的完好、损坏程度,房屋的完损等级即房屋质量评定分为以下五个等级:

(1) 完好房。是指房屋的结构构件完好,装修和设备完好、齐全完整。管道畅通,现状良好,使用正常。或虽个别分项有轻微损坏,但一般经过小修就能修复的。

(2) 基本完好房。是指房屋结构基本完好,少量构部件有轻微损坏,装修基本完好,油漆缺乏,设备、管道现状基本良好,能正常使用,经过一般性的维修能修复的。

(3) 一般损坏房。是指房屋结构一般性损坏。部分构部件有损坏或变形,屋面局部漏雨,装修局部有破损,油漆老化、设备管道不够畅通,水、卫、电照具和零件有部分老化、损坏或残缺。需要进行中修或局部大修更换部件。

(4) 严重损坏房。是指房屋年久失修,结构有明变形或损坏。屋面严重漏雨装修严重变形、破损、油漆老化见底、设备破旧不齐全,管道严重堵塞水卫电照的管线、器具和零件残缺及严重损坏,需要进行大修或翻修、改建。

(5) 危险房。是指房屋承重构件已属危险构件，结构丧失稳定和承载能力，随时有倒塌可能，不能确保住用安全的房屋（详见建设部颁发的 CJ13—86《危险房屋鉴定标准》）。

## 七、房屋完损等级评定方法

(1) 钢筋混凝土结构、混合结构、砖木结构房屋完损等级评定。

(2) 其他结构房屋完损等级评定。

其他结构房屋是指竹、木、石结构、砖拱、窑洞、捆绑等类型的房屋（通俗称简易结构）。此类结构的房屋，在评定完损等级时按以上两种方法评定。

## 八、评定房屋完损等级应注意事项

(1) 评定房屋完损等级是根据评定出房屋的结构、装修、设备等组成部分的各项完损程度的基础上，对整幢房屋的完损程度进行综合评定。

(2) 在评定房屋完损等级时，要以房屋的实际完损程度为依据。严格按建设部颁布的《房屋完损等级评定标准》中规定的方法进行，不能以建筑年代来代替、划分评定，也不能以房屋的原设计标准的高低来代替评定房屋完损等级。

(3) 评定房屋完损等级时，特别要认真对待结构部分完损程度的评定，这是因为其中地基基础、承重构件、屋面等项的完损程度，是决定该房屋的完损等级的主要条件。若地基基础、承重构件、屋面等三项完损程度不在同一个完损标准时，则以最低的完损标准来评定。

(4) 完好房屋结构部分中各项一定都要达到完好标准，这样做才能保证完好房屋的质量。

(5) 评定房屋完损等级时，若超过允许的下降分项的范围时，则整幢房屋完损等级可下降一个等级，但不能下降到危险房屋的等级。

(6) 评定严重损坏房屋时，结构、维修、设备等各分项的完损程度，不能下降到危险房屋的标准。

(7) 在遇到对重要房屋评定完损等级时，必要时应对地基基础、承重构件进行复核或测试过后才能确定其完损程度。

(8) 正在大修理中的房屋暂按大修前房屋评定。

(9) 危险房屋的标准与评定方法另按建设部颁布的 CJ13—86《危险房屋鉴定标准》进行。

(10) 评定房屋完损等级时,遇到公私房交叉若公房无屋面、承重墙、基础等,其评定方法不宜本方法进行,可视实际损坏的程度评定。

## 九、评定房屋完损等级的基本做法

房屋完损等级的评定可分为定期和不定期两类:

(1) 定期评定房屋完损等级,一般每隔1年~3年(或按各地规定)对所管的房屋进行全面的逐幢完损等级评定。这种评定因其面广量大,其基本做法大致可以分为组织准备(包括制定评定工作计划、建立评定组织、评定人员进行培训等);实施查勘;统计汇总等三个阶段。

(2) 不定期进行房屋完损等级的评定一般有以下几种情况:

①根据气候特征,如雨季、台汛、暴风雪、山洪等,着重对危险房屋、严重损坏房屋和一般损坏房屋等进行检查评定完损等级;

②房屋经过中修、大修、翻修和综合维修竣工验收以后,重新进行评定完损等级;

③接管新建房屋后,要进行评定完损等级。

④房屋安全检查鉴定

房屋是长期耐用消费品,需要经常维修保养随着年代增长,房屋结构的各部分构件,由于自然损坏和人为损坏因素,其强度会大大削弱。有些构件损坏到一定程度,就会产生危险点。如果不及时修理或加固,就会发生构件坠落或塌屋伤人事故。结构严重损坏的房屋,就称为危险房屋。有的原属一般损坏房屋,不进行维修保养,也会向严重损坏方面转化。因此房屋检查和危险房屋鉴定,就成为房屋维修管理的一项经常性任务。

## 十、造成房屋损坏的原因

造成房屋损坏的原因是多方面的,大致可归纳以下几种:

### 1. 自然因素

房屋建筑物因在自然界中,经常受到日晒雨淋、风雪侵袭及干湿冷热等气候变

化影响,使其构件发生风化剥落和老化等侵蚀,质量引起变化。如木材的腐烂蛀朽,砖瓦的风化,铁件的锈蚀,钢筋混凝土的胀裂,塑料的老化等尤其是构件的外露部分更加损坏。

#### 2. 人为因素

人为因素是同自然因素相对而言,也可以解释为由于人们有房屋内生活和生产过程中使用不合理等而造成的房屋损坏和房屋结构提前破损。

#### 3. 设计和施工质量的低劣

房屋在建筑或修理时,由于设计不适当,施工质量差,或者用料不符合要求因素,影响了房屋的正常使用,加速了房屋的损坏。例如房屋坡度不符合要求。下雨时排水慢,造成漏水;砖墙砌筑质量低劣,影响墙体承重能力而损坏变形;有的木结构所用的木材质量关系,或制作不合格,安装使用后不久变形、断裂、腐烂、造成危险;有的水泥晒台、阳台、因混凝土震捣质量差,钢筋位置摆错,造成断裂等;由于施工时用料不当或不慎导致房屋构件的强度降低,主要是虫害(白蚁等)和菌类(霉菌等)。

#### 4. 预防保养不善

有的房屋构件和设备,由于没有适当地采取预防保养措施或者修理,造成不应产生的损坏或提前损坏,以致发生房屋破损、倒塌事故。如钢筋混凝土露筋,铁件、白铁落水设备未能油漆保养、门窗铰链松动等,所有这些若不及时保养都可以酿成大患。

#### 5. 不可抗力

主要是指人们无法预料的突发性的天灾人祸所造成的损坏,如洪水、火灾、地震、台风、战争等。

### 十一、房屋维修工程管理

房屋维修工程管理根据管理施工单位划分,可分为自营维修工程管理和发包维修工程管理。自营维修工程管理是指物业管理公司自营施工维修工程的管理;发包维修工程管理是指委托外单位进行维修施工工程的管理。房屋维修的工程,即房屋维修施工管理,其中房屋维修工程成本管理是房屋维修工程管理的主要内容之一。而通过房屋修缮工程成本管理,可降低消耗,提高劳动生产率,增加盈利。

## 十二、房屋维修的特点

房屋修缮是房地产业的一个重要组成部分，它是为房地产的经营与管理服务的，房屋修缮与新建房屋在设计、施工基础理论上是相通的，它们有共性的一面，比如产品的固定性和生产的流动性；建筑的多样性、综合性、实践性；建筑体积大、重量大、用料品种多、其产品（房屋）使用期限长；露天作业、受气候等自然条件影响大等。所以房屋修缮有其独立的特点。表现在：

（1）房屋修缮是在已有房屋的基础上进行的，工作上受到很大的限制。比如受到原有资料、条件、环境的局限，设计与施工都只能在一定范围内进行，难以作出超越客观环境的创新。

（2）房屋修缮，有时需要保持原有的建筑风格和设计，尤其是对有历史、文化保留价值的房屋修缮，在技术上一般比新建要求高，要求修缮技术管理人员既要掌握新建的专业知识，又要掌握修缮的专业知识，才能胜任修缮工作。同时要求修缮后，一定要与周围的建筑相协调。

（3）房屋修缮是在旧有房屋范围内进行，是对房屋的构件、部分项目进行维修，局部或全部的更新、修复。因此，对旧有房屋原有的构造、部件、装饰、布局等好的设计与做法可借鉴，可发展好的建筑艺术。

（4）房屋修缮项目多，涉及广，零星分散，各类房屋装修材料的品种、规格多，备用的材料规格品种多。有些材料可以用新材料代替，通过修缮工程的实践、观察、研究、总结，可以改进旧房的结构与装修。

（5）房屋修缮多数是在用户不搬迁的情况下进行的，可以吸收用户参与和监督，这对工程质量和房修队伍的素质提高是有好处的。

（6）房屋修缮是多工种同时进行的，一般是主体交叉施工，场地狭小，施工、运输困难，手工操作比重大，可以培养工人“一工多技”和“一专多能”技术。例如，小修工人，瓦、木、油、电等活都会干；对各种不同的结构采用因地制宜的各种加固技术等。

## 十三、房屋维修工程分类

按房屋的结构性质、房修工程的性质、经营管理性质进行工程分类。

### （一）按房屋的结构性质划分

（1）承重结构的修缮。是指对房屋的基础、梁、承重墙以及楼地板、屋顶等主要受力部分进行修缮。这是房屋修缮的重点。

（2）非承重结构部分的修缮。是指对房屋的门窗、墙皮、非承重墙、地面、顶棚、上下水道和附属设备等的修缮，也称为维修养护工作。

房屋的承重结构的修缮是非承重结构部分的修缮的基础，只有房屋的承重结构部分修缮好了，非承重结构部分的维修养护才有意义，非承重结构部分维修养护得好，对承重结构部分也会起保护作用。同时也美化了房屋的外貌，维持和改善了住用环境，这也是一项不容忽视的工作。但是非承重结构部分的维修应以保证承重结构部分的完整无损为前提。

### （二）按房修工程性质划分

（1）小修工程。小修工程是指及时修复小损小坏，以保持房屋原来完损级为目的的日常零星维修养护工程。这类工程的特点是项目简单、零星分散、量大面广、时间要求急迫。例如，小面积的屋面补漏、修补面层、修补泛水；钢、木门窗的整修、截修、拆换五金、配玻璃、换窗纱、油漆；修补楼层地面、抽换个别楞木；修补内外墙面及粉刷天棚，粉刷窗台腰线；拆砌挖补局部墙体、拆换个别过梁；修补木楼校对、栏杆、扶手，修补或加固天棚及其他构件；水、电、暖、气、卫等设备的故障排除及零部件的修配；下水管道的修补疏通，修补明沟、散水；房屋的检查，危险构件的临加固等等。小修工程的综合年均费用为所管房屋现时造价的1%以下。

（2）中修工程。中修工程是指房屋少量部位已损坏或已不符合建筑结构的要求，需要进行局部维修，在维修中虽只牵动或拆换少量主体构件，但保持原房屋的规模和结构的工程。这类工程包括的项目有：屋顶瓦面局部拆换，平屋面局部修补或部分重做面层；墙体局部拆砌，或墙体多处小面积挖补、补强；拆换或改做个别承重木梁、木柱，或加固部分钢筋混凝土梁柱；部分改换楼地面结构或面层，或重做水泥地面；整幢房屋的门窗整修，楼地面、楼梯等的维修、粉刷修补，油漆保养，设备管线的维修及零配件的更换；单项目的维修，如下水道重做，整幢房屋门窗的油漆，整幢房屋围墙的拆砌等等。中修工程主要适用于一般损坏房屋，一次费用在该建筑物同类结构新建造价的20%以下；中修后的房屋70%以上必须符合基

本完好或完好房的要求。

(3) 大修工程。大修工程是指房屋的主要结构部位损坏严重，无倒塌或有局部倒塌危险的房屋，需进行全面的维修，在维修中需牵动或拆换部分主体构件，但不需全部拆除的工程，工程项目如：屋面升高，阁楼改，增加厨房，扩大住房面积，翻挑修各类屋顶，拆砌墙身，主要结构的抗震加固等。大修工程适用于严重损坏的房屋，不修房屋不能继续使用。大修后的房屋必须符合基本完好或完好房标准的要求。大修工程一次费用在该建筑物同类结构新建造价的 25% 以上。

(4) 翻修工程。翻修工程是指原有房屋已失去使用价值，主体结构严重损坏，丧失正常使用功能，有倒塌危险，需全部拆除，另行设计，重新在原地或移动更新建造的工程。这类工程的特点是投资大，工期长。翻修工程主要适用于：主体结构严重丧失正常使用功能，有倒塌危险的房屋；因自然灾害破坏严重，不能再继续使用的房屋；翻修工程应尽量利用旧料，其费用应低于该建筑物同类结构的新建造价。翻修后的房屋必须符合完好房屋标准的要求。

(5) 综合维修工程。综合维修工程是指成片多幢的楼房或面积较大的单幢楼房，大部分严重损坏，其大、中、小修一次性全部应修尽修的维修工程。综合维修工程一次费用应在该片（幢）建筑物同类结构新建造价的 20% 左右。

### （三）按经营管理性质划分

按房屋维修经营管理的性质，可划分为恢复性修缮、赔偿性修缮、改善性修缮、救灾性修缮、返工性修缮五种。

(1) 恢复性修缮。恢复性修缮，又称基本修缮，不含重建按性质其费用应在经营性维修费项下列支。

(2) 赔偿性修缮。赔偿性修缮属于人为损坏或由于使用不当造成，其费用应由引起损坏的一方，即当事者负担。

(3) 改善性修缮。改善性修缮是超越原房屋的修缮标准或原房屋规模的修缮。它不属于简单再生产的范畴，其费用应由专款开支或由用户负责，如：为了增加租金而进行的改善性修缮。

(4) 救灾性修缮。救灾性修缮属于自然或意外灾害造成，其费用应由专款解决或在保险费中开列。

(5) 返工性修缮。返工性修缮是由于房屋设计或施工方法不当造成，其费用应由设计或施工部门负责，或拨款解决。

## 第五节 房屋维修工程的经济技术指标

### 一、房屋日常维护的考核指标

房屋日常维护的考核指标主要有：

#### （一）定额指标

定额指标，即小修养护工程定额的指标，它是完成小修养护工作，搞好日常服务的必要保证。它要求：（1）小修养护工人的劳动效率要 100% 达到或超过人工定额；（2）材料消耗要不超过或低于材料消耗定额。

#### （二）经费指标。

房屋租金和按规定提取的修理费是房屋日常维护的资金来源，对房屋日常小修养护经费的使用，应实行包干使用，亏损不补，节约留用的办法。

#### 三、服务指标。

（1）走访查房率：是指当月（季）走访查房户数一辖区内住户总户数之比。一般要求物业管理人员每日或每季度对辖区内住户逐户走房查房 50% 以上。在计算时若住户被走房一访一次或多次，均按一次计算。

（2）养护计划率：是指当月完成属计划内项目户次数与当月养护计划安排的户次数之比，一般要求达到 80% 以上。

（3）养护及时率：是指当月完成的小修养护户次数与当月全部报修中应修的户次数之比，一般要求达到 99% 以上。

（4）安全指标：是房屋维修养护工作的首要指标，为了确保住户和生产安全，建设部已规定年职工负伤事故频率必须小于千分之三。

### 二、房屋维修工程的主要经济技术指标

根据建设部（88）建房字第 328 号文颁发的《房地产经营、维修管理行业经济技术指标》规定，考核房屋维修工程的主要标准如下，适用于全国城镇房地产管理

部门的直管公房。

(1) 房屋完好率：50% ~ 60% (新房屋除外)。

房屋完好率是指房屋主体结构良好，设备完整，上下水道通畅，室内地面平整，能保证用户安全、正常使用的完好房屋和基本完好房屋数量（建筑面积）之和与总房屋数量（建筑面积）之比。

(2) 年房屋完好增长率：2% ~ 5%。

年房屋完好下降率：不超过 2%。

(3) 房屋维修工程量：100 ~ 150 平方米/人·年。

房屋维修工程量是指全年完成综合维修的大、中修工程数量（建筑面积）之和与年全部维修人员平均数之比。全部维修人员包括维修单位的维修工人和管理人员，不包括从事新建的工程队人数。房屋的翻修工程不计入房屋维修工程量内。

(4) 维修人员劳动生产率：5000 元/人·年。

维修人员劳动生产率是指年大、中小及综合维修工作量之和与年全部维修人员平均数和年参加本企业生产的非本企业人员平均数之和之比。

(5) 大、中修工作质量合格（优良）品率：100%，其中，优良品率为 30% ~ 50%。大、中修工程质量合格（优良）品率是指大、中修工程质量经评定达到合格（优良）品标准的单位工程数量（建筑面）之和与报告期验收鉴定的单位工程数量（建筑面积）之和之比。

(6) 维修工程成本降低率：5% ~ 8%。

维修工程成本降低率是指维修工程成本降低额与维修工程预算成本额之比。

(7) 年职工负伤事故频率：小于千分之三。

年工负伤事故频率的考核目的是为了保证安全生产，杜绝重大伤亡事故的发生它是指全年（或报告期）发生的负伤事故人次与全年（或报告期）全部职工平均人数之比。

(8) 小修养护及时率：99%。

小修养护及时率是指月（季）度全部管区内实际小修养护户次数与月（季）度验部管区内实际检修及报修户次数之比。

(9) 房屋租金收缴率：98% ~ 99%。

房屋租金收缴率是指当年实收租金额与当年应收租金额之比，反映了房屋租金收缴情况的好坏。

(10) 租金用于房屋维修率：不低于 60% ~ 70%。

租金用于房屋维修率是指用于房屋维修资金额与年实收租金额之比该指标可反映收缴上来的租金有多少用于房屋维修。

(11) 流动资金占用：小于 30%。

流动资金占用是指流动资金年平均余额与年完成维修工作量之比。

(12) 机械设备完好率：85%。

## 第六节 房屋设备概述

### 一、什么是房屋设备

房屋设备是房屋建设内部附属设备的简称。它是构成房屋建筑实体的有机组成部分。房屋要实现价值和使用价值，都离不开水、电、煤等附属设备。没有水、电、煤等附属设备的房屋不能算是完整房屋。

### 二、房屋建筑卫生设备

#### (一) 给排水设备系统

房屋给排水设备系统是指房屋建筑内部附属设备中各种冷水、热水、开水供应和污水排放的工程设备总称。它包括房屋给水设备和房屋排水及房屋热水供应设备。

房屋排水设备是指用来排除生产、生活水和屋面雨雪水的设备，它包括排水管道系统、通气管系统、清通设备、抽升设备、室外排水管道等。按所排放（废）水的性质又可分为生活排水管道、工业废水管道和室内雨水管道。

房屋热水供应设备是指房屋建筑内部附属设备中热水供应部分，它包括加热设备、储存设备（主要指热水箱）、供热水管道、各种循环管道和热水表、疏水器、自动温度调节器减压阀和伸缩器及自然补偿管道等一系列器材和附件。

#### (二) 房屋卫生设备

房屋卫生设备指房屋建筑内部附属设备的卫生部分，包括浴缸、水盆、小便

池、抽水马桶、面盆等。

### （三）房屋消防设备

房屋消防设备是指房屋建筑内附属设备中的消防装置部分，包括喷淋系统、消防栓、灭火器、灭火瓶、消防龙头、消防泵和配套的消防设备，如烟感器、温感器消防报警系统、防火卷帘、防火门、抽烟送风系统、防火阀、消防电梯、消防走道及事故照明、应急照明等。

### （四）房屋供暖、供冷和通风设备系统

房屋供暖设备是指房屋设备中用来供暖的部分可分为热水和蒸汽供暖设备。包括锅炉、蒸汽喷射器、壁炉、鼓风机、水汀片、回龙泵和室外供暖管道、散热器、辐射板等设备，此外还有包括膨胀水箱、去污器等热水供暖设备和各种立管干管等的蒸汽供暖设备系统。

房屋供冷设备是指房屋建筑内附属设备中、可以使空气流动、给房屋住（用）者带来凉爽感觉的设备部分，包括冷气机、深井泵、电扇、冷却塔、回龙泵等设备。

房屋通风设备是指房屋建筑内附属设备中的通风部分，它包括通风机、排气和一些净化除尘的设备等。

## 三、房屋建筑电气设备

### （一）房屋供电及照明设备

它是指房屋建筑内附属设备中的供电照明部分。它包括高压开关（户外型为负荷开关，户内型为漏电保护自动开关）、变压器、各种温控仪表、计量仪表、低压配电柜、配电一杆线、楼层配电箱、备用电源、电表、总开关、照明器等。

### （二）房屋弱电设备

它是指房屋建筑内附属设备中的弱电设备部分，包括广播设备、电信设备、共用感线、电视系统设备、电脑设备等。

### （三）房屋运输设备

它是指房屋建筑内附属设备中载运人或物品的设备，包括电梯和自动扶梯，它们是房屋建筑中主要的垂直运输设备。

（1）电梯。电梯一般由传动设备、升降设备、安全设备和控制设备组成。电梯按用途可分为客梯、货梯、客货梯、消防梯及各种专用电梯。按速度可分为速度在 $2\text{m/s}$ 以上的高速电梯、速度在 $1.5\text{m/s}$ 以上的快速电梯和速度在 $1.0\text{m/s}$ 以上的低速电梯，目前大多数住宅客梯选用低速电梯，少数超高层住宅选用快速电梯。按电动机拖动方式可分为交流双速电梯、直流快速电梯和交流调速电梯。按控制方式可分为信号控制电梯、集选控制电梯、微机程序控制电梯和简单手柄控制电梯。

（2）自动扶梯。自动扶梯主要是用于相邻楼层的人流输送，可以在很小空间运送大量人员，常用于大型商场、酒店和娱乐场所及机场、火车站等。自动扶梯在构造上与电梯有些相似，但在许多方面比电梯简单，它一般由驱动装置、运动装置和支撑装置组成。

### （四）房屋防雷及接地装置

不同用途的房屋建筑（构筑物），应有不同的防雷等级要求

（1）房屋建（构）筑物防雷等级的划分。一类建（构）筑物。凡存放爆炸物品，或经常发生瓦斯、蒸汽、尘埃与空气的混合物，因电火花能发生爆炸致使建（构）筑物损坏和人员伤亡的。二类建（构）筑物。凡贮存大量易燃物品的房屋（构筑物）或具有重要政治意义的民用建筑物。三类建（构）筑物。凡不属于一、二类范围，而需作防雷保护的建筑物。

（2）防雷装置的一般要求。一般建筑物的防雷设施要求装有避雷针、避雷网、避雷带、引下线和接地极。避雷针又可分为单支、双支、多支保护等形式。避雷针、带、引下线和接地极等防雷部分都要按规范的具体要求装置，才能防止雷击的危害。

房屋设备上述两大类外，还有厨房设备、清洁设备、景观设备等多种新型设备。

## 四、房屋设备管理是城市文明建设和发展的需要

现代化的城市要求房屋建筑能达到适用、经济、舒适、卫生的要求，避免环境

污染，达到人的生存与环境生态的协调与和谐。而这一切都离不开装置在房屋建筑物内的设备管理，这些不同种类、不同功能的房屋设备经过科学的运行管理和维修管理，不仅体现了城市经济、文化和科学技术发展的水平，而且标志着城市文明的程度。所以说，为提高城市文明卫生建设和发展的需要，也要搞好房屋设备管理。

## 五、房屋设备管理能强化物业管理企业的基础建设

由于房屋设备管理是一种开放型管理，因此，它的好与坏，直接可以显示出物业管理行业的行业好坏和管理服务质量的优劣以及技术水平的高低，从而反映出物业管理形象。因此，搞好房屋设备管理，可以促使物业管理企业及时抓住和纠正不良的行风苗子，不断提高管理服务技师和技术水平，从而可强化物业管理企业 and 行业的基础建设，促使物业管理更好地发展。

## 六、房屋设备管理的制度

(1) 接管验收工作是设备安装或检修停用后转入使用的一个重要过程，把住这一关，对日后的管理和使用有着很重要的意义。因此，在进行房屋设备的运行管理和维修管理之前，首先要做好房屋设备的接管验收工作，接收好房屋设备和基础资料。接管验收不仅包括对新建房屋附属设备的验收，而且还包括对维修后房屋设备的验收以及委托加工或购置的更新设备的开箱验收。

房屋设备的第一次验收为初验，对出现的问题应商定解决意见并确定复验时间。对经复验仍不合格的应限定解决期限。对设备的缺陷及不影响使用的问题可作为遗留问题签定协议保修或赔款补偿。这类协议必须是设备能用不致出现重大问题时方可签订。验收后的验收单与协议等文件应保存好。

(2) 预防性计划维修保养制度为延长设备的使用寿命，防止意外损坏而按照预定计划进行一系列预防性设备修理、维护和管理组织措施和技术措施叫计划维修保养制度。实行计划性维修保养制度可以保证房屋设备经常保持正常的工作能力，防止设备在使用过程中发生不应有的磨损、老化、腐蚀等状况，充分发挥设备潜力和使用效益，正确掌握设备状况，提高设备运转效率；实行预防性维修保养制度，可以延长设备的修理间隔期，降低修理成本，提高维修质量。实行预防性维修保养制度，还可以保证房屋设备的安全运行，也是延长设备使用寿命，树立物业管理企

业良好形象的保证。

(3) 值班制度。建立值班制度并严格执行,可以及时发现事故隐患排除故障,从而可保证设备安全、正常操作运行。

(4) 交接班制度。搞好交接班工作,可以保证值班制度的实施。

除值班人员外,无关人员不得进入值班室。

(5) 报告记录制度。建立报告记录制度可以让物业经理、技术主管和班级及时了解设备的运行情况及设备维修管理情况,及时发现设备管理中存在的问题,以便及时解决。

除了上述设备管理制度外,还有设备清修制度,设备技术档案资料保存管理制度,房屋设备更新、改造、报废规划及审批制度,承租户和保管房屋设备责任制度及房屋设备清点盘点制度等一系列房屋设备管理制度体系,从而有效地实现专业化、制度化的房屋设备管理。

## 第七节 房屋设备的维修管理

### 一、房屋设备维修工程的分类

目前对房屋设备维修工程分类尚无统一规定。一般可分为以下几种。

#### (一) 设备大修工程

是指对房屋设备进行定期的包括更换主要部件的全面检修工程。

#### (二) 设备中修工程

它是指对房屋设备更换少量零部件,进行正常的和定期的全部检修。

#### (三) 设备更新和技术改造

它是指设备使用到一定年限后,其效率低、耗能大、年使用维护费提高或污染(腐蚀、排气、粉尘、噪音)问题严重,为使其技术性能得到提高改善,并降低年使用维护成本而进行的更新改造。

#### （四）设备日常零星维修保养工程

它是指设备进行日常的保养检修及排除运行故障进行的修理。

## 二、房屋设备的日常性养护

房屋设备日常巡视维护和定期检查保养两方面，可分别制订日常巡视范围和定期检查项目。一般来说，日常巡视侧重易出现故障的部位和薄弱环节；定期检查则侧重操作系统易损、易磨、易动等的部位。房屋设备日常维修保养工作量虽小但关系到业主用户使用是否便利、正常，这是一项服务性很强的工作。物业管理企业必须精心养护及时修理，以保证设备日常运行发挥使用功能。

#### （一）房屋设备的日常性维修养护管理的内容

（1）卫生和水电设备的日常性维修养护管理内容。物业管理企业要负责所管辖区内的计划性养护、零星报修和改善添装任务。对于小水表的安装，其水管和人工由物业管理企业负责，水表供应和修理则由自来水公司办理，物业管理企业对此要负责协调好。零星损坏的卫生水电设备一般应及时修理。

（2）水泵和水箱设备的日常性维修养护管理内物业管理企业对水泵和水箱应委派专人分管，进行日常保养、修理。一般每月或每季保养一次，并定期列入大修或更新计划，进行大修更新。

（3）消防设备的日常性维修养护管理内容。消防设备的日常性维修养护由物业管理企业的专人负责。对消防专用水箱应在规定期限内调水放水，以防出现阻塞、水质腐臭等现象，消防泵也应定期试泵。

（4）供暖设备和其他各种特种设备的日常性维修养护。物业管理企业的技术人员和日常管理人员，应对供暖设备按冬季供应期锅炉生火和停火后对暖气设备进行两次全面检查和维修保养，并做好有关设备和管道的包扎防冻工作。对其他各种特种设备也应由专人负责定期的维修检查养护管理。如对电梯设备要制订日常保养维修计划，实行定时巡查和定期检查相结合的办法，并应按片派专人分管，每周加油保养检查。运行电梯发生故障需要急修时，要由合格的专业维修技术人员负责，以保证维修质量和技术性能的发挥及运行安全。急修抢修应保证随修。

#### （二）房屋设备的日常维修保养管理的要求

（1）以设备操作人员为主，对设备采取清洁、紧固、调整、润滑、防腐为主的

检查和预防性保养措施。

(2) 要求操作人员实行定期保养责任制, 做好交接前的了解, 检查设备工作, 在保证设备系统安全、正常情况下, 方可接受投入使用操作。

(3) 要求设备操作人员严格遵守设备操作规定和安全操作规程。操作设备时要求集中思想, 正确合理使用设备, 及时排除故障及时紧固结构松动的机器部件, 以保证设备安全、正常运行。

(4) 要求操作人员停机前或下班前, 对设备进行清扫、擦试、注油、整理、润滑和切断电源。

(5) 要求专业维修技术人员日常巡视检查, 帮助操作人员合理使用设备, 制止违章操作, 加强日常保养, 对设备的运行情况进行检查。

### 三、房屋设备维修工程的审批管理

对房屋设备维修工程中的大、中修和更新改造工程, 物业管理企业和基层的设备管理单位, 应在每年末设备普查基础上, 提出下一年度的房屋设备大修、中修或更新改造计划。此计划中应包括具体的维修更新改造方案和费用的预算及其来源与落实等。此计划经上级物业管理部门批准和业主管理委员会讨论同意后, 方可实施。

### 四、房屋设备的经常性保养

房屋设备的经常性保养是指房地产业的经营管理部门、城建部门、供电部门、自来水公司、煤气公司等单位及有关人员对房屋建筑内部的附属设备所进行的日常性的养护、添装、管理、修理和改善工作。它一般包括以下方面的内容:

#### (一) 卫生和水电设备的经常性保养

房管单位水电小组要负责管区范围内的计划养护、零星报修和改善添装任务; 对于小水表的安装以凡属旧房按幢装表, 新公房按户装表, 其水管、人工由房管单位负责, 水表的供应由自来水公司办理。零星损坏的卫生、水电设备一般应按本单位定员及时修理, 人为损坏则要向住用者自费修理。

#### (二) 水泵和水箱设备的经常性保养

由房管单位水电小组专人分管、保养、维修。一般每月或季度保养一次, 并定

期列入大修或者更新计划。

### （三）消防设备的经常性保养

由房管单位专人负责，对消防专用水箱一般在规定期限内调水、放水、以防止出现缺水、阻塞、水质腐臭等现象；消防泵也应采取定期试泵的措施。

### （四）暖气设备和其他特种设备的经常性保养

由房管单位技术人员和熟练工人按冬季供暖期锅炉生火前和停火后对暖气设备进行两次全面检查、维修、养护，以及做好有关设备和管道的包扎防冻工作；对其他特种设备按季度专人负责维修、管理、养护。

### （五）电梯设备的经常性保养

由房管单位设备保养组或保养厂配备适当力量，对电梯设备按片专人分管，每周加油、保养和检查。运行电梯发生故障必须急修时，也要由保养组或保何养厂的专业人员负责，随叫随到进行抢修。电梯设备的大修、更新则应由合格专业人员或者发包给电梯修理厂进行。

房屋设备的经常性保养涉及不少相关单位，因此，必须各司其职，相互配合，才能做好对房屋设备的经常性保养。

## 五、房屋设备维修工程分类

对房屋维修工程分类还没有统一的规定，一般分成四种情况。

### （一）零星维修保养工程

零星维修保养工程是指对设备进行日常的保养、检修及排除运行故障进行修理。

### （二）中修工程

中修工程是指对设备进行正常的和定期的全面检修，更换少量零部件。

### （三）大修工程

大修工程是指对设备进行定期的，包括更换主要部件的全面检修工程。

#### （四）设备更新和技术改造

设备更新和技术改造是指对设备使用到一定的年限，技术性能落后、效率低、耗能大或污染（腐蚀、排气、粉尘、噪音）问题日益严重，须更新设备、提高和改善技术性能。

### 第八节 房屋给排水设备的维修

房屋给排水系统是指房屋建筑内部附属的各种冷水、热水、开水供应和污水排放的工程设施总称。

#### 一、给水系统的维修

##### （一）给水系统的分类

房屋给水系统的种类虽多，但按用途基本上可分为生活、生产、消防三类：

（1）生活给水系统。供民用、公共建筑和工业企业建筑内的饮用、烹调、盥洗、洗涤淋浴等生活上的用水。要求水质必须符合国家规定的饮用水水质标准。

（2）生产给水系统。各种生产的工艺不同，生产给水系统种类多，一般有以下几方面：生产设备的冷却、原料和生产的洗涤锅炉用水及某些工业的原料用水等。生产用水对水质、水量、水压以及安全方面的要求由于工艺不同，差异是很大的。

（3）消防给水系统。供层数较多的民用建筑、大型公共建筑和某些车间的消防系统的消防设备用水。消防用水对水质要求不高，但必须按建筑防火规范保证有足够的水量和水压。

上述三种给水系统，有些并不一定需要单独设置，可按水质、水压、水温及室外给水系统情况，考虑技术、经济和安全条件，将其相互组成不同的共用系统。如生活、生产、消防共用给水系统；生活、消防共用给水系统等。

##### （二）给水的方式

房屋的供水方式很多，常见的供水方式有七种，使用最多的有以下三种。

（1）对于1层的低层建筑，由城市给水管网直接供水；

(2) 对1层~7层的多层建筑,1层~3层由城市给水管网直接供水4层~7层由屋顶水箱供水。采取只设水箱而无加压水泵,是当城市给水管网中的水压充足时,水箱充水,外网水压不足时,由水箱供水的方式。

(3) 对于超过24米的高层建筑,多采用吸池贮水,用加压水泵和高位水箱和4层以上供水。

### (三) 给水管道的维修

漏水是给水管道及配件的主要常见毛病,明装管道沿管线检查,即可发现渗漏部位。对于埋地管道,首先进行观察,对地面长期潮湿、积水和冒水的管段进行听漏,同时参考原设计图纸和现有的闸门箱位准确确定渗漏位置,进行开挖修理。

### (四) 水嘴和阀门的修理

#### (1) 水嘴的常见故障和修理;

水嘴关不严漏水,多数情况是皮垫被磨损,也有是芯子折断或阀坐被划伤及阀杆已滑扣。修理时,根据具体情况换皮垫或芯子、阀杆。

(2) 阀门的常见故障和修理:螺盖漏水,多是填料受磨损。修理方法,关闭阀门,更换填料。开不动,对于长期不开动的阀门,容易锈住,可用小锤敲击阀杆或用扳手式管钳转动手轮。开启后不通水,则可能是阀杆滑扣,需要换阀杆或整个阀门。如是阀芯同阀杆脱节,需重新连接起来。关不住或关不严,多属阀芯与阀座间有异物,如水垢、砂料等卡住,或由于划伤、蚀伤等原因而造成。应拆一阀芯,取出异物和采用研磨的方法,消除伤痕使之闭合严密。

### (五) 高水位箱及其浮球阀的维修

#### (1) 屋顶高位水箱浮球阀的常见故障有:

关不严。浮球虽已升到最高点,仍然出水,原因是胶皮芯磨损变薄。修理时,根据具体情况更换阀芯胶皮垫,或连同阀芯一起更换。

浮球阀不出水。阀芯挑杆锈蚀,除锈后重新安装即可。

阀座出水眼被堵,用细铁丝进行疏通水眼。

阀芯锈蚀不能自如地活动,将阀芯用细砂布打磨,除锈后重新安装即可。

(2) 高位水箱渗漏的修理。找出水箱渗水裂缝,将裂缝中心凿出或钻出灌注孔,可采用压力灌注环氧树脂进行补漏。

(2) 高位水箱的清洗消毒。高位水箱由于多种原因以致异物侵入造成水质污染,而达不到生活用水标准。故应每年进行一次水箱清洗工作;每三年进行一次水箱的消毒工作。

### (六) 给水管道的维护

(1) 给水管道的检查。维修养护人员应十分熟悉给水系统,经常检查给水管道及阀门(包括地上、地下、屋顶等)的使用情况,经常注意地下有无漏水、渗水、积水等异常情况,如发现有漏水现象,应及时进行维修。

(2) 保温防冻工作。在每年冬天来临前,维修人员应注意做好水表箱、阀门井、消防栓、栓井及室内、外的管道、阀门、消防栓等的防冻保温工作。根据当地气温情况分别采用不同的保温材料,以防冻坏。

(3) 对冻裂事故的处理。对已发生冰冻的上水管道,宜采用浇以温水逐步升温或包保温材料。让其自然化冻。对已冻裂的水管,可根据具体情况,采取电焊,或换管的方法处理。对马铁铸成的水嘴和阀门若被冻裂,则应予以换新。

## 二、排水系统的维修

(1) 室内排水系统的分类。根据所接纳污(废)水性质,建筑物内部装设的排水管道分为三类:

①生活污水管道——排除人们日常生活中的盥洗、洗涤生活废水和粪便污水。

②工业废水——排除工矿、企业生产过程中所排出的污(废)水。由于工业生产门类繁多故所排出的污(废)水的性质也极复杂,但按其沾污程度可分为生产废水和生活污水两类。

③室内雨水管道——接纳排除屋面的雨雪水。

由水器(通气管)到室外第一口窨井间的排水管,统称室内排水系统。室内排水管有分流制和合流制之分。为了防止细菌(病源)的污染。厕所粪便水不得与厨房排水合流,应分别设置。

### (2) 室内排水管道的维修。

①管道渗漏。多发生在横管或存弯处,有砂眼、裂缝等。因砂眼渗漏可采用打铅楔、木楔的办法堵漏;对于较小的裂缝,可采用哈夫夹的办法堵漏;对于承插接口渗漏,可用水泥重新打封口;对于塑料管接处渗漏,可用胶封,对管身开裂不大

的，可采热塑料焊接补漏。

②管道堵塞。管道堵塞流水不畅，排泄不通，严重的会在地漏、水池、马桶等处漫溢外淌。造成堵塞的原因，多为使用不当硬杂物进入管道，停滞在排水管中、拐弯处、排水管末端，也有在施工进程中，砖块、木块、砂浆、泥浆进入管中，修理时，可根据具体情况判断堵塞物的位置，在靠近的检查口、清扫口、屋顶通气管等处，采用人工和机械疏通。如无效时，则采用尖鑿剔洞疏通，或采用“开天窗”的办法，进行大开挖排除堵塞。

③雨水排除。

(3) 室外排水管道的维修。

(4) 卫生设备的修理。

卫生设备包括大便器小便器洗脸盆、拖布池和具盆、淋浴器和澡盆等。

### 三、消防设施的维修

(1) 对于消防设施的维修，管道及阀门的维修同供水管道部分，它也是由管道、阀门等构成，其损坏同样是管道的漏水，阀门的漏水及关闭不严等。对于室内外的管道同样应做好冬季的防冻保温工作，以确保随时处于良好的工作状态。

(2) 对于消防栓接圈的封闭圈及水龙带应按有关规定进行定时的检查、保养及试验工作，以防止老化、霉变、失效，对于检查不合格的应及时更换。

(3) 对于储水池（箱、塔）应随时储备足够的水量，并随时补足对于高心泵及其电机，按有关规定，时检查保养，并应根据有关规定设置备用水泵。

## 第九节 房屋供电设备的维修

### 一、线路的常见故障及其检修方法

线路的常见故障一般说包括：短路接触不良及漏电等几种。在检修时，首先应根据各种表面现象，加以综合分析判断，找出故障原因及故障所在，再按情况加以排除。

(1) 断路分相线和中性线断路两种。

①查熔断器内的熔丝是否已熔断。

②用测电笔在总开关进线端查验是否有电，如无电，则为市电路停电，不需修理；如接户线、进户线断线，则要请供电部门检修或配合检修。如有电，则应顺线路从前到后逐段测验，如电笔发光，则说明此点以前相线未断，再用校验灯测，若发光则表示此点以前中性线未断，如此逐段向后测验，直到校验灯不亮，故障即在此点与前一点之间，再用电笔测，如发光则说明断中性线，两根均不发光则说明断相线。

③再观察此段内有无明显的机械损伤，过墙拐角处有无松动等。

④检查开关、灯头、接线盒及各接头处是否松动。

⑤对接地线断路的检查，接地线对于保护人身安全及设备安全是非常重要的，任何时候都应处于良好的状态。

⑥查出断线处，可采取重新接头或拆除该段导线另换相同规格的新线。对于因负荷过大烧断的，应重新计算负荷。选择相应规格的新线进行换线。

(2) 短路是指相线与相线、相线与中性线或相线与接地线之间短接的现象（即电阻等于或接近于零）。

检查短路的方法（单相供电线路）：

①在该线路已熔断的熔丝上下端串接一功率较大（100W~200W）的校验灯，切断该路线路内的所有用电器开关，验灯发光状况，如正常发光，则说明该线路短路。

②切断电源进线和各用电器开关，拨下所有用电器插头，用兆欧表对线路分段测量其线与线、线与地之间的绝缘电阻，绝缘电阻接近于零，即为故障段。

③检查线路上有无金属物使线路短路。交叉处因绝缘破损而碰线，检查电线管管口、接线盒内有无击穿灼痕或磨破绝缘层而短接等。

④如检查线路无故障，则说明在灯具或用电器上有短路。

查出短路后，根据情况分别给予换线、重新包扎等措施。

(3) 接触不良：在正常使用中发现电压有较大的波动或见照明灯发光发暗或忽明忽暗，则应重点检查：

①熔断器内螺丝是否压紧，接触是否良好；

②线路的接头（特别是铝导线）是否因氧化而接触不良；

③开关的动静触点是否因电火烧灼而损坏。

(4) 漏电是因导线老化、受潮、绝缘层损坏或受环境破坏而造成电流泄漏,严重的能造成人身事故,或造成不能正常用电。检查方法是用兆欧测量线路或设备的绝缘电阻,然后按具体情况给予修复或更换。

(5) 管子配线的绝缘电阻的测量及换线。由于管子里导线处在长期不通风,散热极差的状态下工作,导线的绝缘层极易发生粘连、变脆、老化,导致导线绝缘电阻下降。在此时必须对管内导线进行更换。

## 二、白炽灯和日光灯的常见故障

白炽灯和日光是目前我国农村、城市照明使用得最为普遍的光源。

## 三、避雷设施的修缮

(1) 建(构)筑物防雷等级的划分:

一类建(构)筑物:是指存放爆炸物品中经常有瓦斯、蒸汽、尘与空气的混合物。因电火花能发生爆炸,致使建(构)筑物损坏或人员伤亡者。

二类建(构)筑物:凡贮存在易燃物品的房屋(构筑物);或具有重要政治意义的民用建筑物。

三类建筑和凡不属于第一、二类的范围,而需要作防雷保护的建筑物。

(2) 防雷装置的一般要求,一般建筑物的防雷设施有针式和带式两大类,避雷针又可分为单支、双支、多支保护等几种形式。

避雷设放一般由接闪器(避雷针、避雷带),引下线和接地极三个部分组成。

接闪器、引下线、接地极等各防雷部分都要按照有关规范的具体要求放置,才能防止雷击的危害。

(3) 其他要求。避雷接地极与电器设备的接地极作可靠的连接。为防止雷击时产生的跨步电压,故接地装置与道路及建筑物的主要出入口距离一般不得小于3米。

避雷设施各部分之间均应焊接牢固,其接地电阻应符合规范要求。一般不应小于5欧姆~10欧姆。

避雷装置的检查包括外观巡检查和测量两个方面进行。一般可用接地摇表来测量各类建筑物的防雷接地电阻是否符合要求。接地电阻的检测每三年进行一次。

外观检查主要包括对接闪器、引下线等各部分的连接是否可靠，有没有受机械损伤、腐蚀、锈蚀等情况，支撑是否牢固。对检查出的不同问题采取不同的修缮办法，如加固、补强、调整、涂刷保护膜，局部更换等，以经常保持在正常状态下工作，对外观检查每年应进行一次。雷雨后也应注意对防雷保护装置进行巡视，发现问题及时处理。

## 第十节 房屋电梯设备的运行和维修

### 一、电梯设备的基本组成

电梯通称升降机，它是由一台电动机拖动一具金属制成的轿厢在建筑物的井道中并在专设的轨道上作垂直运动，达到乘人载物的目的。

一般电梯的结构简介如下：

(1) 传动设备：是拖动轿厢的机构装置，其中包括：

- ①曳引机：由减速机、电动机、制动器组成。
- ②导绳轮：亦叫抗绳轮。
- ③钢丝绳（钢索）。
- ④混凝土或钢制的机座。

(2) 升降设备：

- ①包括轿厢、对重及使其运行的轨道（亦称导轨）。
- ②厅门：亦称层门，是出入电梯的井道门。
- ③平衡链：由钢丝绳或铁组成，用来平衡由钢丝引起厢侧与对重侧的量差。

(3) 安全设备：电梯的安全设备多种多样，大致可分为机械、电气、机电联合三类联合安全设备。

①机械类：有限速器、缓冲器等。

②电气类：有限位开关、换速开关、超载开关、防止夹人的光电开关、安全窗开关，各部位的检修开关、消防开关、运行急停开关，以及各电气回路的防止过载与短路的保护装置等。

③机电联合类：有防止轿厢墩底、冒顶的极限制开关，门锁，限速安全钳动作

开关，断绳、断带开关等。

(4) 控制设备：

- ①电源开关：有自动空气开关和铁壳一关两种。
- ②控制柜：(或屏)包括主电路控制柜和选层器控制柜或微机控制柜。
- ③选层器机械式选层器或电器选层器。
- ④楼层显示灯：分为轿内显示和层表示，有普通灯或数码显示。
- ⑤呼梯按钮：有揿按式和模式。
- ⑥轿内操作盘。
- ⑦开关门设备：包括门电机、减速机等。
- ⑧呼层装置：包括感应器、双稳态开关。
- ⑨轿内照明：检修照明、停电应急灯等。
- ⑩轿内空调、电话或警铃。

## 二、电梯的分类

(1) 按使用性质分：客梯；货梯；客货两用梯；自动扶梯；杂物梯。

(2) 按速度分：

- ①高速梯：速度在  $2\text{m/s}$  以上(甲类)；
- ②快速梯：速度在  $1.5\text{m/s}$  以上(乙类)；
- ③低速梯：速度在  $1.0\text{m/s}$  以上(丙类)。

目前大部分住宅客梯选用的速度为  $1\text{m/s}$ ，少数超高层住宅选用  $1.5\text{m} \sim 1.6\text{m/s}$ 。

(3) 按拖动方式分：

- ①交流双速：为交流双速电动机拖动。
- ②直流快速：为直流电动机拖动。
- ④交流调速：分为涡流制动或能耗制动式及调压速(ACVV)式。最先进的交流调速方式是调频调压式(VVVF)。均制动为交流机拖动。

(4) 按控制方式分：信号控制；集选控制；微机程序控制。有些客货两用梯采用简单的手柄控制。

# 第 三 篇

## 房地产经纪



## 第一章 房地产经纪及经纪业

在现实动作中，房地产经纪往往与房地产咨询在业务内容上有交叉和重叠部分，例如，两者在服务内容上的交叉是信息服务。如果从理论上判别二者的区别，则通常咨询业务往往是客观地经营信息和技术，如通过热线电话或当面垂询有偿信息、接受委托进行项目可行性研究和市场调查与预测，并有偿提供专业技术报告；而经纪则侧重于代理，或代表委托人的利益进行有偿信息服务。房地产经纪人参与房地产交易活动的主动性和深度往往较房地产咨询人员更强和更深。由于房地产经纪和房地产估价涉及不同的专业领域，二者之间的差异也是明显的。

### 第一节 房地产经纪概念

#### 一、房地产经纪（人）涵义析辨

经纪，进而房地产经纪，可以从三个层次上来理解：

第一个层次上的涵义，“就是为交易双方牵线搭桥，为卖方找买主，为买主找卖主，促成交易成功的活动。”这种意义上的经纪人不以委托人的名义从事交易，更不占有商品，其所提供的仅仅是关于商品自身及市场的信息服务，而获取的则是佣金。该种经纪活动往往发生于交易当时和交易现场，其最显著、也是最基本的作用就是促进市场交易公平公正、减少交易摩擦、提高市场效率。这个层次上的经纪与台湾早期提出的“居间”类似，是最传统和最狭义的中介。

第二层次上的涵义，“是一种经济活动，是在市场上为交易双方沟通信息，提供与交易有关的服务，并力求促成交易的行为。”与第一层次上的涵义相比，更进一步的是经纪人业务活动范围上有了拓宽，即还可以“提供与交易有关的服务”，如代办书证、完税、保险等。也就是说，经纪人参与交易的深度加深；时限上可以

不限于交易当时，也可能在交易前介入，如代为准备拍卖或招标文件、结算价格等，也可能在交易活动完成后代办完税、登记等书证服务；经纪行为场所也不仅限于交易所，也可能延伸到交易所外。由于经纪人活动范围扩大、深度增加，其中介作用也相应地增大，只不过是委托人权益更能得到保证，“公正和公平”可能受损。这层意义上的经纪人，既然可以“提供与交易有关的服务”，可以以委托人的名义在其授权范围内开展有关活动，也就是说，经纪也包括“代理行为”，这里的经纪行为是即可属于商法，又可属于民法的法律行为。

第三层次上的涵义，按照《现代汉语词典》对经纪解释：一是筹划并管理，二是料理，三是指经纪人；经纪人的解释又有二：一为旧时为买卖双方撮合并从中取得佣金的人，二为旧时在交易所代他人买卖而取得佣金的人。《辞海》对经纪一词也有类似解释，即：一是秩序，二是安排料理，三是经营资产，四是牙商；经纪人即掮客，是介绍交易以获取佣金的中间商人，经纪人须取得资格并按规定缴纳保证金后，才能代客买卖，以获得佣金。国内有的学者曾定义“房地产经纪是指在房地产市场中专门提供房地产信息、技术和政策法规咨询服务，从事房地产策划、评估和代理业务，为房地产交易双方牵线搭桥，促成交易，并协助办理有关手续，从而收取佣金”。这个定义显然是宽泛的，它基本上就是关于房地产中介的完全概念，也可以说是最广义的房地产经纪的概念。

## 二、房地产经纪（人）探源

全面考察经纪和房地产经纪的涵义渊源，在当今西方社会经济活动中起着重要作用的经纪人（Broker）及其经纪行为（Brokage），可以追溯到几个世纪以前的 Bro-cour，即酒保或卖酒者（Wine Dealer）。当时的酒馆是市中心的集会所，客人欲了解买卖信息，酒保就做传话人，如果有人成交，就给酒保一些费用，显然经纪活动是一种偶然性的、无足轻重的兼业行为。但随着交易活动范围日益扩大、交易活动日益频繁，专门从事该项活动的人员便可产生，并迅速发展，及至当前，经纪组织外延上日趋扩大，内部组织上则更加具体化。以美国为例，房地产买主约 82% 利用了经纪人提供的服务，85% 的卖方通过经纪人帮助而实现销售，实际上即便 15% 的卖方未专门雇用专门经纪人，但也间接地获得类似经纪人的服务。经纪人员按其资格则分为房地销售员（Salesperson）和经纪人（Broker）。经纪人按其所司主业又细分为开发经纪人（Listing Broker）和销售经纪人（Selling Broker）。房地产经纪入

已成为素质要求高、专业技术性强、收入丰厚、受社会尊重的群体。

在我国经纪人和经纪活动在汉代就已出现，元朝之后，房地产经纪人和经纪活动开始活跃。旧时的上海，房地产经纪人被称为“房地产掮客”；旧时的北京则称房地产经纪人为“房纤或纤手”。在当时，“此项纤手，与卖方人实有利益，如某处房不净，某处房有纠葛，非此等人莫知究详。且房产交易后，纤手可代换转移凭单、立案、投税、领契等事，较买房人自己办理尤妥。”，这些房纤“专为访问何人欲买房，何处有房出售，稍知门径，即自行寻去，担任撮合者”。佣金惯例是“成三破二”（即买房者出成交价的3%，卖房者出成交价的2%。——引者注）。这段道出了房地产经纪人的重要性、业务范围、服务方式和佣金水平。建国后不久，房地产经纪人开始取消，如北京市人民政府于1954年4月发布公告：“决定自布告之日起，取缔纤手即拉房纤的。今后不论广告社、服务社或其他店铺、个人均不得再有籍说合房屋为名，索取纤费或其他任何费用，违者定予严惩。市民买卖或租赁房屋，或由当事人双方自行洽商，或到本市房地产交易所及其分所登记，由其代为介绍，均听当事人自便”。随后，房地产合法市场不复存在。房地产经纪也自此尘封达40年之久。

改革开放以后，房地产经纪人又走上了社会经纪舞台，当然这不是简单的历史重复，而是从内容到形式都有一定创新的“螺旋式上升”。于新的形式下，再探讨房地产经纪的有关涵义，显得十分必要。

### 三、房地产经纪概念的认定

根据我国《城市房地产中介服务管理规定》的定义：“本规定所称房地产经纪，是指为委托人提供房地产信息和居间代理业务的经营活动。”我国《经纪人管理办法》所称的经纪人，“是指依照本办法的规定，在经纪活动中，以收取佣金为目的，为促成他人交易而从事居间，行纪或靠代理等经纪业务的公民、法人和经济组织”。“经纪人依法经纪活动，受国家法律保护，任何单位和个人不得非法干预。凡国家允许进入市场流通的商品和服务项目，经纪人均可进行经纪活动；凡国家限制自由买卖的商品和服务，经纪人应当遵守国家有关规定在核准的经营范围内进行经济活动；凡国家禁止流通的商品和服务，经纪人不得经纪活动。”关于房地产经纪人的涵义界定，国家尚未统一规定，但开展房地产经纪活动较早的上海市制定的《上海市房地产经纪人管理暂行规定》定义：“本规定所称的房地产经纪活动，是指向进

行房地产的开发、转让、抵押、租赁的当事人有偿提供居间介绍、代理、咨询等服务的营业性活动。但国有土地使用权出让的经纪活动除外。”“本规定所称的房地产经纪人，是指具备经纪人条件、经工商行政管理部门核准登记并领取营业执照从事房地产经纪活动的组织和个人。”

由以上的定义中可以看出：房地产经纪活动不仅仅是居间中介，而且还包括代理和信托（即行纪）。这里的行纪是指信托人接受他人委托，以自己的名义代他人购销房地产商品，并取得报酬的行为，其本质也是一种代理；房地产经纪人是经政府核准许可的从事房地产经纪活动的组织和个人；房地产经纪业是具有特定专业技术要求、在特定领域内从事经纪活动、并接受特定部门和形式管理的行业。

## 第二节 房地产经纪人的特性及基本素质要求

### 一、房地产经纪人的特性

（1）房地产经纪人以信息为资本，信息和技术服务是其产品。由于房地产的不动性和房地产市场的不完全性、交易过程的复杂性等，委托人往往对房地产信息质量要求较高，非专业人士难以提供能满足要求的信息服务，房地产经纪机构提供高质量服务的能力是其实力水平的衡量指标。因此，具有较高专业知识素养的专家型人才，便成了房地产经纪机构成败的关键。房地产经纪机构一般不需要大量的营运资金，经济收益也取决于其所提供信息和技术服务的质量与数量。

（2）房地产经纪人通常不占有商品，但往往以自己的名义进行经纪活动。房地产经纪人既不是房地产商品的生产者，也不是商品的供应者或购买者，但却知道房地产供给和需求以及价格信息，并有这些信息的支配权。与“皮包公司”不同，经纪人是以自己的名义为他人进行交易，而赚取信息和技术服务的佣金，是一种正常合法的经营；而“皮包公司”的经营则是将供方的商品“买入”（往往是赊销），充作自己的商品“卖向”需方，用需方支付的货款充作自己的货款再转支付给供方，从中赚取因供需双方不直接见面而存在的商品差价。不良的商业信用往往最终导致投机行为、甚至欺诈行为。

（3）经纪人与委托人通常仅就一具体项目发生关系，而不一定有连续性关系。

经纪人的服务对象一般是开放的、广泛的，而不仅限于某些特定的客户。当然经纪人与客户在经常性的交往中，可能建立起了相互信任的关系，但即便如此，客户也是就一些具体项目，通过契约建立一种经济关系。项目结束，这种经济关系也告结束。也可能出现这样的情况即项目周期比较长，如某一大型社区或购物中心，房地产租售从期房开始一直延长到建成后的日常租赁项目，合作期较长，但这终究属于就某一个项目而建立的联系，它靠委托契约来维系，而并非固定性和永久性。

(4) 房地产经纪较之于其经济主体，更需要规范化管理。由于房地产经纪是市场机制有效配置房地产资源的“润滑剂”和促成交易双方加速完成交易的“催化剂”，并且经纪人掌握着影响房地产市场的最基本、最关键的要素——信息，他们在较大程度上操纵着房地产市场，是房地产市场有效运作和房地产业发展的决定性力量。如果让其随意操作，无章可循，则极可能导致投机盛行，扭曲房地产市场经济关系。鉴于此，世界各国都十分强调对房地产经纪人的严格管理。参照国际惯例，我国已开始实行房地产经纪人的资格证书和经营服务许可证等管理制度，房地产经纪人管理已纳入规范化管理轨道。

## 二、房地产经纪人的基本素质要求

我国现行《经纪人管理》、《城市房地产中介服务管理规定》，对从事经纪业的个人和机构所应具备的基本条件都作了明确的规定。对个人来说，欲从事房地产经纪活动，一要具有行为能力且遵纪守法，二要具有一定的专业知识和技能，三要取得执业资格，四要拥有执业所必须的资金。对经纪机构还在组织形式、营业场所、经纪人人员数量、注册资金等方面作了规定。

除了以上基本要求外，一个合格的房地产经纪人还必须具备以下素质：

(1) 具有良好的信息意识和应用信息的能力。信息是经纪人的生命，经纪人应对信息反应敏感、并具有卓越的发现信息、判断信息价值、获取和选择信息、分析和处理信息以及储备信息的综合能力。

(2) 具有良好的心理素质。房地产经纪人在开展经纪活动时，会面临各种挑战，因此要求过硬的心理素质。通俗地说，一个合格的经纪人要具有“五心”，即公心、信心、耐心、决心、细心。公心要求公正经纪，童叟无欺；信心要求敢于直面挑战，并敢于胜利，不达目的不罢休；耐心要求解答客户疑问不厌其烦，有问必答；决心要求有诺必成，不达目的决不罢休；细心则要求周密细致，认真负责。国

外经纪人机构往往十分重视工作人员的心理素质，在其招聘职员时，通常要进行心理测试，合格者才能受聘。

(3) 具有广博的知识面。房地产经纪人需要与各种各样的开发商、购买者和消费者打交道，他们心态和知识结构各异，与他们谈交易，不仅需要房地产及其交易方面的专业知识和技术，同时还要知晓人文、地理、历史等方面的知识。在我国，房地产消费者更讲究人缘地脉，若说服消费者实施购买，必要的人文、地理、历史等方面的说明是不可缺少的。

(4) 具有丰富的谈判技巧。房地产经纪人是十足的商人，如何与人谈判、促使交易完成，便成了房地产经纪人的基本技能。做好谈判工作，要求经纪人必须反应灵敏、机智，表达准确清晰、富有幽默感，并具有猜度他人心理及其变化的能力。

### 三、房地产经纪人的行为准则

我国《经纪人管理办法》规定：“经纪人从事经纪活动，应当遵守国家法律、法规，遵循平等、自愿、公平和诚实信用的原则”。这也是房地产经纪人必须坚持的基本行为准则。除此之外，房地产经纪人还必须恪守行业组织规定的，亦或是约定俗成的职业道德。

在国际惯例中，一个合格的房地产经纪人在其与客户委托代理关系存续期间，还必须做到 COALN，即：Care—细心或用心，指经纪人随时保持警觉，用心履行自己的职责，要对任何疏忽或粗心所造成的损失负责；Obedience—遵从，指行为要与契约承诺一致，并为了维持与客户的良好关系，在经纪过程中，服从客户的正确指示，满足其合理要求；Accounting—记帐，指全面记载经纪过程中发生的各项费用，将客户款项存入专门帐户，不得同经纪人个人帐户相混；Loyalty—忠心，指置客户利益于首要位置，全心全意地为客户提供服务，不得泄露客户财务状况或其他机密；Notice—告知，指经纪人应客户要求，随时报告其所知信息或项目进展情况，如知而不告或做不实报告，导致客户发生损失，则经纪人应承担责任。

### 第三节 房地产交易流程中经纪活动及代理契约

#### 一、房地产交易流程框架

房地产交易包括房地产买卖、租赁、抵押、典当等，其中以买卖最具典型性。因此，规范地探讨房地产交易流程中的经纪活动内容，可以以房地产开发商所生产房地产产品（成房或期房）待售状态为起点，如图 3-1-1 所示。

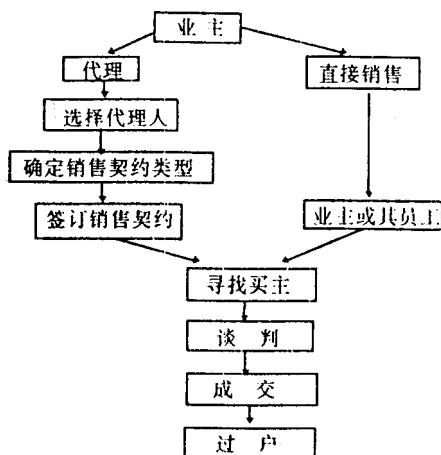


图 3-1-1 房地产交易流程图

在这个交易流程中，业主直接寻找客户完成交易称为直接销售，其不经过中间环节，在起步不久的目前我国房地产市场，这种经营形式还占有比较大的比重，但随着社会分工的不断细化和房地产市场的不断活跃和完善，房地产公司自行开发、自己销售的局面，定会得到较大的改观，届时房地产开发公司可以集中精力搞好开发和建设，庞大的经纪人队伍为之提供优质的销售代理服务，这样双方均可获得益处，房地产业从整体上运行也更具效率。

#### 二、主要经纪活动内容

房地产代理销售是由经纪人代理营销服务的销售。在这种经营形式中，房地产

经纪人的主要业务活动就是根据与业主签订的契约要求，搞好营销，寻找买主；根据买主要求代为办理登记过户等有关书证，有时甚至代为办理按揭贷款、保险等业务。

### 三、主要代理契约形式

根据国际惯例，业主与房地产经纪人之间的代理契约形式可分为以下六种：

(1) 经纪人独家销售权契约 (Exclusive Right to Sell Listing)。在该契约条件下，经纪人拥有独家销售权力。即在契约有效期内无论是经纪人还是业主自己将房地产出售，业主都必须向经纪人支付佣金。

(2) 经纪人独家代理销售契约 (Exclusive Agency Listing)。在这种契约形式下，经纪人有独家代理销售权力。即卖主只能同一位经纪人签订契约，但同时卖主自己又保留销售权。在契约有效期内，独家代理经纪人如完成出售任务则得到佣金；若业主自行出售则不必向该经纪人支付佣金。

(3) 开放型代理契约 (Open Listing)。在这种方式下，所有的代理人均可代理销售，但只有最后实际成交的经纪人才能获得佣金。在契约有效期内，业主可保留自己销售房地产的权力，而不必向经纪人支付佣金。如果卖主希望和几个经纪人签约而又只付给实际找到买主的经纪人佣金时，通常即选用该种方式。

(4) 净值代理契约 (Net Listing)。在这种方式下，卖主规定房地产销售的最低价格，不管经纪人实际销售价为多少，经纪人只向委托人交纳最低价款。代理人的佣金来源于最低定价和实际售价之间的差额，但同时代理人必须向委托人告知差额大小。

(5) 联合代理契约 (Multiple Listing)。在这种方式下，一位经纪人取得独家经销权后，请其所属的一个服务中心协助销售。这种中心通常是由房地产公司和经纪人为了尽快实现销售而共同建立，联合销售服务网络中心可以举荐代理人来出售其销售契约中的房地产，获得一部分佣金。

(6) 优先选择代理契约 (Option Listing)。经纪人与业主签订这种契约后，若业主欲将该标的物以低价售与他人时，必须先通过该经纪人，因为在该种契约中，经纪人有优先承购权。

业主委托代理租售的契约格式如以下文本。

物业代理委托书（业主）

租赁及或买卖

兹因\_\_\_\_\_（以下简称“甲方”）委托\_\_\_\_\_房地产中介公司（以下简称“乙方”）作为物业代理事宜，双方同意依下列条款签订本委托书：

（一）委托事项

1.1 委托出租 出售指定之物业（以下简称“该物业”）：

产权所有人：\_\_\_\_\_

土地位置：\_\_\_\_\_市\_\_\_\_\_县\_\_\_\_\_乡（镇）\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_段\_\_\_\_\_区

地块编号：\_\_\_\_\_面积：\_\_\_\_\_

用途：\_\_\_\_\_

物业名称：\_\_\_\_\_

物业位置：\_\_\_\_\_市\_\_\_\_\_县\_\_\_\_\_乡（镇）\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_段\_\_\_\_\_区\_\_\_\_\_路（道）\_\_\_\_\_弄\_\_\_\_\_巷

（里）\_\_\_\_\_号\_\_\_\_\_座\_\_\_\_\_楼层\_\_\_\_\_室。

面积：\_\_\_\_\_用途：\_\_\_\_\_

1.2 委托期限

由\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月\_\_\_\_\_日起直到该物业租出/售出为止，期间终止须经双方书面同意。

（二）约定事项

2.1 乙方义务：

运用适当方法寻找合适承租/承购方，例如登报征求等。

随时依甲方之查询，向甲方报告所委托事项处理情况。

乙方应协助安排工具，以便承租/承购方视察将承租/承购之郊区、乡镇物业。

乙方应协助甲方与承租/承购方商议合理租金/售价和拒绝接受不合理条款。  
乙方协助甲方与承租/承购方签订意向书或租赁/买卖合同，同时向甲方收取委托服务费（佣金）后，乙方之责任即自行解除。

## 2.2 甲方之义务：

于本委托书签订时，应据实告之乙方该物业的确实合法用途，提交相关资料，例如产权证等，并交托该物业之钥匙予乙方。

于该物业售出后，甲方须全面配合，协助乙方替承购方办理物业成交手续、更换户名等事宜。

甲方若在委托期内，将该物业自行租出/售出，应立即通知乙方，终止委托。

于委托期间内或在撤消委托后六个月之内，甲方私下与乙方所介绍之承租/承购方签订意向书或租赁/买卖合同，甲方也需按照委托书内订明之服务费（佣金）金额支付给乙方。

甲方得到乙方协助与承租/承购方签订意向书或租赁/买卖合同当天，甲方须以转帐、电汇、支票或现金方式支付本委托书内订明之委托服务费（佣金）予乙方。

## 2.3 报酬支付：

租赁：委托服务费（佣金）按第一年租金的百分之\_\_\_\_\_（\_\_\_\_\_）%计算。

买卖：委托服务费（佣金）按总售价的百分之\_\_\_\_\_（\_\_\_\_\_）%计算。

委托服务费须于签订意向书或租赁/买卖合同后，当天一次付清给乙方。

甲方与承租/承购方签订意向书或租赁/买卖合同后，若因承租/承购方不能履行合约，乙方将退还已收取之委托服务费（佣金）。若因甲方之原因不能履行合约，乙方将不退还已收取之委托服务费（佣金）。

于填写本委托书时，甲方应随交咨询费予乙方，收费标准请参阅乙方拟定之咨询收费表，此费用可冲抵甲方支付乙方之部分佣金，若甲方撤消委托或没有任何成交，此费用将不予退还。

## 2.4 诚信原则：

甲、乙双方均应对本委托书重要内容保守秘密，非经对方同意或因业务需要，

不得泄露于无关之他人。

(三) 本委托书依照中华人民共和国有关法律拟定, 如有未尽事宜, 双方得另拟书面协议或依有关法令解释办理之。假如发生争议, 双方不能圆满解决, 将依照中华人民共和国有关法律, 通过有关机构进行仲裁解决。

(四) 若甲方为一法人团体, 根据中华人民共和国有关法律规定, 本委托书须由公司法人或其授权人签署。授权人需出具由公司盖章及法人签名之有效授权书以示证明, 并附上本委托书, 作为本委托书不可分割之一部分, 否则本委托书之全部法律责任由签署代表人承担。

(五) 本委托书一式两份, 甲、乙双方各执一份, 经双方签署, 即时生效。

(六) 本委托书之英文译本只供参考使用, 惟有关法律上之解释均以中文为准。

(七) 特别附文:

咨询费: 兹收到甲方咨询费: 外汇券/港币/人民币 \_\_\_\_\_ ( \$ \_\_\_\_\_ ) (可冲抵佣金)

收款人: \_\_\_\_\_ 查核: (业务部) \_\_\_\_\_  
(财务部) \_\_\_\_\_

甲方: \_\_\_\_\_

地址: \_\_\_\_\_

代表人: \_\_\_\_\_

职称 (或职务): \_\_\_\_\_

电话: \_\_\_\_\_ 传真: \_\_\_\_\_

日期: \_\_\_\_\_

乙方: \_\_\_\_\_ 房地产中介公司

地址: \_\_\_\_\_

代表人: \_\_\_\_\_

职称 (或职务): \_\_\_\_\_

电话: \_\_\_\_\_ 传真: \_\_\_\_\_

日期: \_\_\_\_\_

除了以上严格意义上的规范代理外, 房地产经纪人还可以不进行代理, 但可以提供信息, 或简单地为卖方找到买方、为买方找到卖方, 让买卖双方自行谈判, 经

纪人自己仅起牵线搭桥作用。此时，由于参与不深，经纪人获得的佣金也往往较低。

代理契约不仅形成于卖者（业主）与经纪人之间，同时也可形成于买者与经纪人之间。此类契约的格式如下列文本所示。

物业代理委托书（买方）  
租赁/买卖      承租/承购

兹因\_\_\_\_\_（以下简称“甲方”）委托\_\_\_\_\_房地产中介公司（以下简称“乙方”）作为物业代理事宜，双方同意依下列条款签订本委托书。

（一）委托事项

1.1 委托承租/承购之物业类别（以下简称“该物业”）：

物业类别：办公用房【      】	商业店面【      】
工业厂房【      】	高级住宅【      】
多层住宅【      】	花园别墅【      】
土      地【      】	
物业性质：内      销【      】	外      销【      】
侨    汇    房【      】	工      业【      】
农      业【      】	其      他【      】
面积：_____	地点：_____
备注：_____	

1.2 委托期限

由      年      月      日起直到租得/购得该物业为止，期间终止须经双方书面同意。

（二）约定事项

2.1 乙之方义务：

运用适当方法寻找指定类别物业，例如登报征求等。

随时依甲方之查询，向甲方报告所委托事项处理情况。

乙方应协助安排交通工具，以便甲方视察将承租/承购之郊区、乡镇物

业。

乙方应协助甲方与业主方商议合理租金/售价和拒绝接受不合理条款。

乙方协助甲方与业主方签订意向书或租赁/买卖合同；同时向甲方收取委托服务费（佣金）后，乙方之责任即自行解除。

## 2.2 甲方之义务：

于本委托书签订时，应据实告之乙方承租该物业的确定合法用途。

于委托期间内或在撤消委托后六个月之内，甲方不论以任何名义或形式，私下与乙方所介绍之业主签订意向书或租赁/买卖合同，甲方也应按照委托书内订明之服务费（佣金）金额支付予乙方。

甲方得到乙方协助与业主签订意向书或租赁/买卖合同当天，甲方须以转帐、电汇、支票或现金方式支付本委托书内订明之委托服务费（佣金）予乙方。

## 2.3 报酬支付：

租赁：委托服务费（佣金）按第一年租金的百分之\_\_\_\_\_（\_\_\_\_\_）%计算。

买卖：委托服务费（佣金）按总售价的百分之\_\_\_\_\_（\_\_\_\_\_）%计算。

委托服务费（佣金）于签订意向书或租赁/买卖合同后，当天一次付清给乙方。

甲方与业主签订意向书或租赁/买卖合同后，若因业主不能履行合约，乙方将退还已收取之委托服务费（佣金）。若因甲方之原因不能履行合约，乙方将不退还已收取之委托服务费（佣金）。

于填写本委托书时，甲方应随交咨询费予乙方，收费标准请参阅乙方拟定之咨询收费表，此费用可冲抵甲方支付乙方之部分佣金，若甲方撤消委托或没有任何成交，此费用将不予退还。

## 2.4 诚信原则：

甲、乙双方均应对本委托书重要内容保守秘密，非经对方同意或因业务需要，不得泄露于无关之他人。

（三）本委托书依照中华人民共和国有关法律拟定，如有未尽事宜，双方得另拟书面协议或依有关法令解释办理之。假如发生争议，双方不能圆满解决，将依照

中华人民共和国有关法律，通过有关机构进行仲裁解决。

(四) 若甲方为一法人团体，根据中华人民共和国有关法律规定，本委托书须由公司法人或其授权人签署。授权人需出具由公司盖章及法人签名之有效授权书以示证明，并附上本委托书，作为本委托书不可分割之一部分，否则本委托书之全部法律责任由签署代表人承担。

(五) 本委托书一式两份，甲、乙双方各执一份，经双方签署，即时生效。

(六) 本委托书之英文译本只供参考使用，有关法律上之解释均以中文为准。

(七) 特别附文：

咨询费：兹收到甲方咨询费：外汇/港币/人民币 \_\_\_\_\_ ( \$ \_\_\_\_\_ )

(可冲抵佣金)

收款人：\_\_\_\_\_ 查核：(业务部) \_\_\_\_\_

(财务部) \_\_\_\_\_

甲方：\_\_\_\_\_

地址：\_\_\_\_\_

代表人：\_\_\_\_\_

职称(或职务)：\_\_\_\_\_

电话：\_\_\_\_\_ 传真：\_\_\_\_\_

日期：\_\_\_\_\_

乙方：\_\_\_\_\_ 房地产中介公司

地址：\_\_\_\_\_

代表人：\_\_\_\_\_

职称(或职务)：\_\_\_\_\_

电话：\_\_\_\_\_ 传真：\_\_\_\_\_

日期：\_\_\_\_\_

## 第二章 房地产营销代理

### 第一节 房地产营销概述

#### 一、房地产营销概念

房地产营销，可以简单地理解为房地产商品的经营与销售行为。

由于房地产商品具有耐用性、产权可析分性、不可移动性以及高价值性等特性，决定了其经营与销售也具有其特征：

其一、耐用性决定了房地产商品所意指的特定交易的商品有续期限不一定是整个生命周期，也可能是其中的某一特定期限，如房地产租赁，其经销的对象是租赁期之内的占有、使用和收益权。因此，经营租赁也属于一种营销行为。

其二，产权可析分性决定了房地产商品不一定仅是完整意义的物权，如私有制下的房地产所有权；也可能是部分产权，共有产权等，如近几年来在我国曾出现过的对于房屋标准价（或准成本价）的部分产权或不完全产权、对应于成本价的相对完全产权；甚至可能是债权，如房地产企业为取得银行贷款而设立和让渡债权的房地产抵押等。因此，房地产抵押也属于营销行为。同时也标志着房地产营销是一种极为复杂的活动，亟需专业人员的参与。

其三，不可移动性决定了房地产商品不能象小件可移动商品那样，可以拿到商店柜中进行银货两讫的交易，而房地产商品必须依靠大量的销售专业人员推销，并需要采用广告促销等手段。另外，房地产企业或经纪机构在策划和推出房地产商品时应立足于当地的需求和潜在需求。

其四、高价值性决定了消费者在购买房地产商品时，往往会受到支付能力的限制，这便要求房地产企业或房地产经纪机构在经销房地产商品时，应同时考虑到提

供购买者融资上的便利和帮助,如推出按揭贷款业务等。另一方面,为了减少巨额房地产投资的经营风险和市场风险,房地产企业或经纪人应做好市场调查,从产品生产的前期就要考虑销售,如策划商品房预售等,这同时也起到了房地产生产融资的作用。

房地产营销的上述特性,决定了房地产营销人员必须树立房地产市场营销的观念,采取有效的推销手段。

市场营销(Marketing),按美国市场营销协会(AMA)的定义,“是引导产品及劳务从生产者流向消费者或用户的企业活动”。国内有关学者认为:“所谓的市场营销就是以消费者的需要为依据,适应不断变化的外部环境(市场需求),通过整体市场营销活动,努力提供商品和服务,以满足需求,实现企业目标。”这个过程的起点是“市场”,中心是“顾客需要”,手段是“整体营销”,终点是“通过满足需求获得利润”,整个理解是“以销定产”;而推销则没有上述理念,它是由“卖方市场”向“买方市场”过渡时期商家们所必然考虑到的处理过剩产品的措施。

但是,随着商品生产水平的不断提高和市场机制的不断完善,房地产营销概念必然会过渡到市场营销观念。正如美国哈佛大学教授 M·Mcnaair 所提出的“市场营销创造与传递生活标准给社会”。房地产是人们生产和生活所不可缺少的商品,通过房地产的市场营销,不仅可以使居民实现“居者有其屋”,体现社会公平的福利,而且还可以使房地产企业生产“适销对路”,实现企业利润,这同时也可以避免商品房大量囤积空置,造成房地产资源的浪费。

## 二、房地产市场营销系统观

房地产市场营销可视为由众多主体介入或关联的行为系统,这个系统是由一系列环节构成的一个过程,即从项目构思设计直到实现销售的全过程,如图 3-2-1 所示。

作为一个成功的市场营销人员,不仅要了解系统中的各参与和关联主体,而且还要了解该系统运作的外部环境。

### (一) 认识主体

主体体系包括房地产开发和经营企业、资源供应者、营销中介、客户、竞争者、社会公众。对房地产开发企业,要认识其经济和技术实力、组织形式和结构、

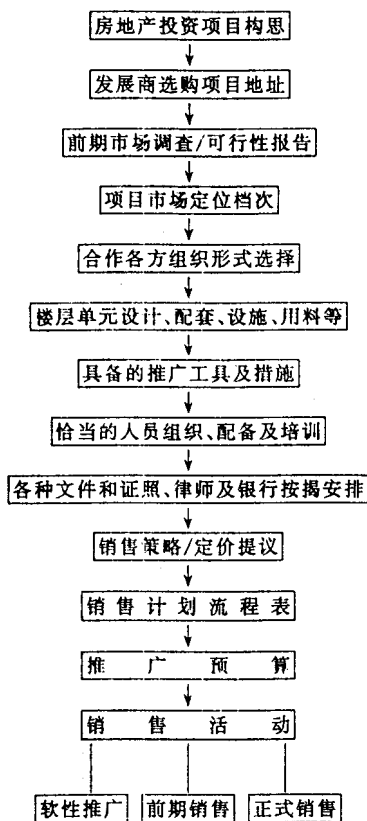


图 3-2-1 房地产市场营销系统图

\* 注：软性销售主要指公司内部人员预先认购（可能投入了部分资本金）的销售形式

生产特点、领导者个性和决策特点；对于经营企业（不论该营销人员是否属于该企业），要认识其经营运作的基本情况；供应者是指向房地产公司提供所需资源（如设计方案、建材、设备等）的单位和个人，其所供资源质量和价格对营销影响较大；营销中介是指可能参与营销环节的一些机构或个人，如广告商、推销员等；客户是指现实或潜在的消费需求者；竞争者包括争抢销路和市场占有率的卖方之间的竞争、争夺房源的买方之间的竞争以及买卖双方之间的讨价还价的竞争；公众则包括各层次、职能的人群，因为他们传播着信息、实践着各种社会经济活动，并有些可能是潜在的消费者，因此也必须引起房地产市场营销人员的密切关注。

## （二）外部环境

房地产市场营销系统运行的外部环境包括自然环境、社会经济环境、法律政策

环境、文化技术环境等。因为它们不仅以各种方式影响着房地产产品，而且还影响着各主体的经济活动。因此，外部环境的分析研究，对保证房地产市场营销系统的有效运作起着十分重要的作用。

### 三、营销渠道选择

对房地产开发企业来说，在销售方面通常的选择有两种，一是由开发企业自己销售，二是委托中介机构进行销售。至于具体选择哪种首先要看开发公司的规模。大型集团公司，实力雄厚，属下有专门负责销售的部门，而且已建立起广泛的销售网络，则可不依赖中介机构，而将利润全部留在公司内部；如公司规模较小，或还未建立起销售网络，则必须借助于中介机构，以保证销售渠道的畅通。其次要看所投资开发物业类型，如大型商厦、豪华公寓等，因其潜在客户较少，可由公司直接推销；但如普通居民住宅等市场范围广阔的物业类型，则委托中介机构的效果往往要好于公司自售。第三是看市场情况，如在行情高涨，供不应求时，完全可以自己组织销售；但在市场平平、甚至低迷时，则最好依靠业绩较好的中介机构来帮助销售；至于主要供外销的高档物业，由于目前大陆企业尚不具备连接海外的良好销售网络，故宜委托香港或其他海外代理机构进行销售。

其实，随着房地产业的不断发展，房地产市场将日趋繁荣，中介代理销售公司的作用将越来越重要。以台湾为例，1969年，刚刚创立的“众利投资股份有限公司”担当起为正在规划建设华美联合大厦进行企划销售的重任，尽管当时居民收入较低，也没有消费大厦楼房的习惯，但众利投资公司以精美的海报、电视、报纸等媒体大作广告并以“5年保证还本”、“售后长期服务”等所能诉求轰动一时，吸引民众购屋消费。

华美大厦的销售成功，吸引其他业者纷纷效仿，从而创立了“专业代销”、“预售制度”和“产销分工”制度。继华美之后，台北屋宇业大兴，更将代销业带入了新的领域。企划销售、产品定位、付款方式的求新求变，配合生动强势的广告宣传，房地产业如春雷惊蛰，撼动大地。许多突出优秀的人才相继踏入这个行业，从企划到销售，房地产从业人员高昂斗志及企业体系的经营形态，共同创造了房地产的企业文化。

## 四、市场营销策略

房地产市场营销策略是房地产企业（开发企业或经营企业），为实现营销目标进而实现企业目标，而做出的对市场营销组合的优化选择。构成或影响营销的因素很多，如产品质量、价格、服务、销售渠道、促销手段等，按美国著名营销学家 E·J·麦卡锡的 4PS 观点，这些因素可分为四类，即产品（Product）、价格（Price）、地点（Place）、促销（Promotion），它们不同量的组合若干个，但如何择其优者来实现企业销售目标，便成了一门奇妙的营销学问。济南“舜华园”高级公寓的成功销售，可以称为这门学问的典型案例。

“舜华园”（济南）是实力雄厚的山东宏泰（集团）有限公司和济南舜耕山庄联合投资兴建的（发展商为济南舜耕旅游娱乐有限公司）。该项目的策划者宏泰策划中心通过市场调查了解到，济南市外资企业国外大企业驻鲁人员都比较多，济南市市民中高收入阶层部分欲求购高级住宅而无着落；济南市豪华住宅开发项目非常少；地处全市一级地段的舜耕山庄尚有大片发展预留地。因此，构思和策划了该项目。

### （一）产品“形象”——充分体现“强强”联合的优势

（1）名称（舜华园）：寓意“古之中华扶耕之桑园，今之豪华气派之庄园”，让人们忆起“美丽的千佛山下有一个美丽的传说”，仍然感觉到“前贤扶犁处，脉脉有遗香”。

（2）产品创意：集文化、艺术、休闲、健身、商务和公寓于一体的综合性建筑，为常住济南的海外人士和社会各界成功人士提供一个豪华尊贵、温馨舒适、具有多重复合功能的五星级“家”。

（3）规划设计：著名的华森建筑工程与设计顾问有限公司（深圳）与济南市建筑设计院联合推出的“以人为本”的空间规划设计，采用简洁的现代主义手法，对传统建筑进行了抽象的重构，从空间和体量上都再现了传统建筑之神韵，建筑风格既传统典雅又现代自然，并实现了人车分流、动静分区，50%的绿地率体现了现代人的自然生态环境偏好。

（4）建筑装修质量：由当代“鲁班”之称的济南四建集团公司承建，建筑装饰材料大部分进口，优质的设备，一流的装修。工程建设监理由济南市工程建设监

理公司负责。

(5) 区位环境：地处济南市风景名胜千佛山南麓，位于泉城十大景观之一的舜耕山庄院内，即传说中大舜躬耕之处。这里夏无酷暑，冬无严寒，风景秀丽，环境优雅，绿树成荫，属济南市环保一级地区，拥有佛山绿景，更有舜帝之风；位于济南市文化、旅游、教育中心，交通发达，生活便利。

## (二) 配套服务——齐全、一流，充分体现着“以人为本”理念

(1) 物业管理：山东宏泰物业管理有限公司与梁振英测量师行物业管理有限公司强强联手，引进国际先进原五星级物业管理模式和机制，保姆式服务将给住户以无微不至的关怀。

(2) 法律服务：聘请了知名的常春藤律师事务所资深律师作为法律顾问，给客户 provide 全方位的房地产法律咨询服务。

(3) 融资服务：济南市建行入住“舜华园”，为客户提供七成十五年的银行按揭。

服务质量从总体上承诺让客户实现“六心”：

“安心”——专业安全系统，24 小时守护，闲杂人员无机可乘；

“细心”——连一株小草都悉心照料，每一个细节均是关注重点；

“贴心”——以人为本，在第一时间对业主要求做出反应；

“诚心”——长期合作，真挚诚信；

“尽心”——进行全方位一体化物业管理，做到尽善尽美；

“放心”——银行现场提供按揭，律师进驻舜华园，客户入住放心。

## (三) 销售渠道

以企业专门销售为中心，连接社会销售力量，形成放射性销售网络，销售人员皆为专业化、知识型的高素质优秀人才。

## (四) 价格定位

恰当匹配消费者支付能力和消费偏好，推质优价优的产品，让客户感受物有所值。

①三层双厅双卫：153m<sup>2</sup>，5300 元/m<sup>2</sup>；②四层双厅双卫：200m<sup>2</sup>，5400m<sup>2</sup>；③复式：326m<sup>2</sup>，5800 元/m<sup>2</sup>（基本价）；④三层复式：300m<sup>2</sup>，7000 元/m<sup>2</sup>，并一次性

付款 7% 的优惠。

### （五）促销手段

电视、宣传单、路牌、样品房、展示厅、人员推销等多头并举，立体式综合宣传，一销开发产品，二树企业形象。

（1）电视：选择山东卫视台黄金时间推出一分钟影像广告，全面介绍产品和服务质量；

（2）宣传单：印刷精美、图文并茂；

（3）路牌：繁华路段矗立标示区位全景、园区平面图、套房平面图；

（4）其他：接待中心、展示厅、样品房均 24 小时开放，导视小姐或先生将耐心回答客户的咨询。

这种营销的选用，使“舜华园”销售大获成功，项目开工后开发期尚未及半，距项目 2000 年 2 月全部竣工尚有一年，就已预售约 30%，资金开始回笼。来电、来访者可谓连续不断、络绎不绝，销售势头良好。

## 第二节 房地产定价策略

房地产定价策略是房地产市场营销策略的一项重要内容，合适的定价策略可起到极好地促销效果。

根据有关权威机构对购房考虑因素的调查统计结果显示，居民买房时最看重的因素排列顺序依次是：①价格；②地理位置；③交通状况；④物业管理；⑤户型；⑥配套；⑦发展商信誉；⑧物业收费；⑨绿化；⑩总体规划；⑪建筑风格；⑫升值潜力；⑬装修标准。中国社会调查事务所完成的一次大型房地产市场调查表明：人们在购房时，68.4% 的人将价格作为首先需要考虑的因素。由此看来，价格水平如何，直接决定着人们的购买行为。

因此，房地产公司（开发公司或营销公司）制定正确的定价策略，将是其事业成败的关键。一般而言，房地产定价策略有以下几种选择。

### 一、平价销售策略

平价销售策略以满足一般正常利润为目标，要看重的是较小的市场风险和经营

风险，期望得到一个安全而持续的收益，故此策略也称“满意讨价”策略。该策略下的房地产价格计算公式为：

$$\text{价格} = \text{房屋生产成本} + \text{一般正常利润} + \text{税金}$$

适用这类策略的房地产产品是国家积极倡导的经济适用住房，它面对的目标市场是广大的中低收入阶层。当前由于政策大力支持这类房屋的建设，金融机构大力推出住房贷款业务，从而使得政策、市场、经营等方面的风险大大减小。因此，这一策略将是中小型房地产企业的理想选择。

## 二、薄利多销策略

薄利多销策略是在房屋定价时，有意识的压低售价，以刺激需求，靠快速的资金周转，扩大销量，但从利润总量上并不太减少的一种策略。价格确定公式为：

$$\text{价格} = \text{房屋生产成本} + \text{略低于正常的利润或微利} + \text{必须缴纳的税金}。$$

在该公式中，房屋生产成本一项，房地产开发公司尽量控制，使之成为低成本，以最终降低价格。适用这一策略的是国家重点扶持的安居工程房，其面对的目标市场是低收入阶层（如下岗职工等，这个购买层国家控制，如有的城市规定不超过7%），因为国家对此在供地（划拨方式）、信贷（低息贷款）、税收（免缴投资方向调节税）等方面都有政策规定，从而使成本大大下降，市场基本没风险，投资风险也较小，因而它是国有小型房地产企业的理想选择。

## 三、高价厚利策略

高价厚利策略与前二者相反，是一种“乐观”对待风险、“高进高出”的一种策略。其公式为：

$$\text{价格} = \text{房屋生产成本} + \text{社会平均利润} + \text{期望的超额利润} + \text{税金}$$

该策略为了追求高质量、高档次，从设计、建材选用、施工至装修标准，都花费巨大，致使房屋生产成本大增，其面临的各种风险较大，超额利润正是一种风险报酬，税金也往往没有什么优惠。

这个策略下的房地产产品一般是高档住宅、大型购物中心等，面对的目标市场是“三资企业”管理人员、外国人等高收入阶层，如果其市场调查与预测准确，根据“大款不计小钱”的消费心理，其目标仍是能够实现的，例如济南市的“舜华

园”。因此，该策略常常是“乐观决策型”和“利好型”的实力雄厚的房地产公司的通常选择（如大型的外资房地产公司）。

#### 四、差别价格策略

差别定价策略是较正常价格水平折让一定优惠额的定价策略。其价格公式为：

差别价格 = 市场正常价格 - 折扣额（或优惠额）

这个策略通常在下列几种情况下做出：

##### （一）一次性付款优惠策略

即购房时一次付清房价可得到优惠，如山东省房改中一次性付款优惠房屋正常价格的14%，这实际上相当于减小了房地产卖方的风险（如财务风险、不可预见风险等）。

##### （二）预付款（定金）优惠策略

即购买期房者可享受优惠，如有的城市规定，预付款享受5%房价的优惠，这也减少了房地产企业的风险（如不确定性风险等）。

##### （三）位置差价策略

即根据不同位置（水平或竖直）的位置差异而推出不同价格，使具体消费者感到优惠的策略。例如，坡地住宅小区向阳一面已经在较高利润水平下售出，剩余的向阴面稍微优惠，则会吸引对采光并不太敏感的消费者产生极大的吸引力；再如多层建筑，四层以下尽被积蓄较多的老年人在较高价格水平下购买，则四层以上在价格优惠一些的情况下，会吸引大量收入不丰的青年人前来购买。

#### 五、承诺配套服务完价策略

配套服务策略系指并不降低水平或提供价格优惠的情况下，承诺提供物业服务等配套服务的定价销售策略。该策略下的价格实际上已包含了服务性劳务费和管理费，其价格确定公式为：

价格 = 房屋生产成本 + 平均利润 + 服务性劳务费 + 管理费 + 税金

这一策略的标的物极可能是普通的商品住宅，目标市场是一般居民群体。选择

这一策略的往往是管理水平和信誉一般的房地产公司，售后配套服务的承诺往往是一个陷阱，其在售房合同中，要么就根本没有约定，要么约定比较概略和含糊，引起以后纠纷不断，购房者苦不堪言，这也是当前困扰房地产市场的一个主要问题。

## 六、心理定价策略

心理定价策略是针对不同消费者而推出的定价策略。例如，靠“名人效应”高抬其邻宅价格，如南京市某一高水准住宅小区，先赠送某明星一套公寓，再以不菲的价格出售其余公寓，结果购者寥寥，成了这一策略的一个失败案例；靠“风水”促销，如“开元”山庄住宅区，有些人迷信风水，以为在此购屋便会“开元敛财，荫子泽孙”，出于这种心态，尽管价格不菲，但还是慷慨解囊购买，此为该策略成功之例；还有根据安全、身份等心理吸引购买者，如济南南郊居中地段，政府机关、大企业单位、宿舍集聚，治安状况良好，消费者出于安全和抬高身份的心理购房者较多。

这种策略下的价格较普通住宅通常高出一个“心理溢价”或“偏好溢价”。如何较好地应用这个策略，有赖于决策者的素质，其实这是一个营销策略的个案问题。

## 第三节 房地产广告促销

### 一、广告的概念、功能及作用

所谓广告，直意为“广而告之”。商业广告，按照美国市场营销协会（AMA）的解释：是“由特定广告主以付费方式对于构思、产品或劳务的非人员介绍及推广”。它具有公众性、渗透性、表现性等特性，其基本功能是传播信息、促进生产、扩大流通和指导消费。商业广告的目的是传播有关企业商品的信息，以便扩大市场、促成交易。房地产广告是房地产促销的一个重要手段。通常认为，一般性房地产项目，一开盘可以卖出20%，但若作一个广告宣传，便可卖到40%，可见广告对房地产市场营销的重要作用。

房地产广告的作用机制可以用AIDA来概括，即：Attention——引起注意，In-

terest——激发兴趣，Desire——创造欲望，Action——诱导行动，最终促成交易，实现利润。

## 二、房地产广告操作过程

### （一）确定广告目标

房地产广告目标是由营销目标直接派生出的。确定广告目标就是要明确该广告预期达到何种具体目的，如告知公众项目开工信息，提高企业信誉和知名度，推销商品房（现房或期房）等。

### （二）产品定位

即明确广告标的商品房的市场地位，它应与目标市场相适应。反映产品市场地位的主要指标有：价位、档次、区位、结构、造型等。

### （三）确定诉求重点

即突出待售商品房的与众不同的最显著优点，如区位、质量、服务等。这主要是出于与竞争对手争夺市场的需要。

### （四）选择目标市场

一般这里的目标市场与房地产项目策划时确立的目标市场一致，但当广告时情形较项目确定时情形变化较大时，可以适当调整广告时的目标市场。

### （五）确立广告策略

通常采取的策略有以下几种：①全面进攻型，即动用所有广告宣传工具，最大限度地传播诉求信息；②重点突破型，针对特定市场目标，连续寄发广告材料；③短兵相接型，即突出显著的户外广告霓虹灯、指示牌、彩幅、汽球等，以吸引路人。

### （六）选择广告媒体

即根据目标市场特点，广告目标要求及策略等，选择经济有效的广告媒体。

### （七）编制广告预算

广告本身也是一项经济活动，同样要考虑经济效率，因此也存在预算约束问

题，力争做到在效果达到的情况下，尽量节减成本。

### 三、房地产广告的有关技巧

#### （一）广告标的物命名

一般来说，房地产商品的名称也就是广告标的物的名称，它往往在广告中占有醒目突出的位置，也往往是广告诉求的重点。据国外广告界的调查，广告的标题在整个广告效果中占 50% 以上。通常的命名类型有：名称型，包括人名、地名、路名等，如西湖花园、舜玉花苑，不仅从标题中道出物业位置，而且容易记忆；富贵型，如皇冠山庄、银座大厦等；文雅型，如琴诗花园、书香小区等；吉祥型，如万福花苑、瑞祥居等；环境型，如湖山花苑、滨海公寓等，突出环境优雅；历史文化型，如开元山庄、舜耕山庄等。但要注意，一般经济适用房多以实际地名来命名，以便吸引广大居民前去实地察看。

#### （二）广告语言的应用

广告语言无论是在标题上还是在正文上，都应做到针对目标市场，以顾客为重点，语言要具有诱惑力，内容要真实、说明要具体，慎用绝对化和过分夸张的语言。对于不同诉求重点，要选用相应的语言，并且语言选用要尽量充满文化韵味，如：以“经济实惠”为重点，可以“×××小区有您期盼的家”；反映“豪华高档”，可以用“昔日帝王梦，让您今成真”；反映“地段珍贵”，可用“黄金地段、茂盛财源”；反映“环境优美”，可用“仰山、俯海、沐太阳”，“青山、绿水、抱田园”“采菊东篱下，悠然望南山”（济南中联花苑）等；反映“交通便捷”，可用“十分钟车程离闹市”；反映“教育环境良好”可用“这里，孟母不再迁居”；反映“生活设施齐全”，可以用“冬暖无须忧、夏凉不必愁，煤气足量供、市场更自由”，等等。

#### （三）广告媒体的选择

房地产广告主要媒体包括：报纸、杂志、宣传单和宣传册、电视、电台、海报、路标、广告气球等。报纸广告一般费用较低，覆盖面广，对于房地产商品来说，消费者主要在本地区，应选择地方晚报、时报或日报比较合适；杂志一般发行量小，不宜采用；电视直观，效果比较好，可以选择当地频道登载广告；对于市场

目标明确者可采用宣传单或宣传册寄送的办法，效果较好；若出于同时宣传企业的考虑，可以在建筑工地或已建成小区内飘放彩幅气球，制作小区宣传牌，路站牌等；电台一般不是房地产广告的理想媒体。此外，为了更真实地宣传房地产商品，还应专门设立来访接待中心，置放模型，并推出样板房。

#### 四、案例评析——皇冠山庄广告促销

皇冠山庄是山东省宏业房地产开发集团公司于济南开发的高级住宅区项目，1998年12月18日开工，预计1999年12月18日交付使用。其于1998年12月8日在《齐鲁晚报》用一个版面刊登了广告，广告总体设计是：版面纵轴依次是皇冠标志，“皇冠山庄”文字（其下小号字：济南是山东的省府，千佛山是济南的皇冠）“地产圣经”（大型字），“地段、地段、加地段”，“环境、环境、加环境！”（中型字，竖排），千佛山轮廓（含山门坊），小区平面示意图，开工和交付使用日期，开发商名称地址和联系电话，两侧是正文，幅脚（底）是影印立体图。

广告正文是：

千佛山大门西北30米，齐鲁宾馆西南80米，万国大酒店南60米的位置是什么地方？

环保专家说：这是市区内空气最清新，噪音最低，夏天最凉爽，冬天最温暖的地方。

地理专家说：这里是地理位置最好的地方，这里依山傍水，藏风蓄气，绿树成林，福禄可聚。择宅，是中国的传统文化，当年舜帝就是因为相中了此外独特的地理优势。

——济水之南，佛山之北才在这里居住生息，佛教名寺——兴国禅寺，也是南依千佛山，北面黄河水而建。这既符合济南的地理结构也符合现代科学的要求。

旅游专家说：这里是观景台。站在露台，极目远眺，齐烟九点，黄河飘带，明湖垂柳，趵突泉涌等风景名胜，尽收眼底。

教育专家说：这里是“孟母三迁”便于孩子学习的地方。山庄与山东工业大学南院连通，联建单位山工大的图书馆，阅览室均向山庄居民开放，托儿所、中小学也为山庄居民子女入托上学提供方便。

体育专家说：这里的运动场和设施，是省内一流的。山工大广阔的足球场、网球场、排球场、篮球场、田径场，国际标准的室内、室外游泳池，乒乓室等应有尽有

有。做完作业，头晕眼花的孩子们，终于有了不出大院就可以锻炼的场所；时间紧张的企业家们，终于不用换装驾车四处寻找活动场地了；勤俭节约的老人们，终于不用为体育场所昂贵的门票犯愁了。更何况，天然健身场地——登山之路，就在脚下。健康是“1”，其它都是后边的“0”。21世纪最时尚的活动是健身，最好的居住环境是具备健身场地和设施的地方。

市场预测专家说：这里是人工无法再造的地方，千佛山是大自然的造化，我们可以再造无数的小区，但无法再造另一个千佛山，是升值潜力最大的地方之一。

开发商说：这么好的地方，一定要做到天、地、人合一，对得起大自然的恩赐，把皇冠山庄建成品质最高的文明示范区。

评析：该广告诉求重点突出，即“地段金贵，环境优良”，广告内容全面，语言优美，整体设计比较完美，是一则非常好的广告，并且《齐鲁晚报》是济南市发行量极大的报纸，市民读者群庞大，广告费用较低，广告策略正确。但美中不足之处：一是没有将“皇冠山庄”同时作为诉求重点，如果将其改为“住皇冠山庄，读地产圣经”，并列为同等字号但不同字体的形式则效果更好；二是没有较明确地体现目标市场，即没有具体说明哪个支付能力层次的人可以入住；三是没有体现本来实力雄厚、信誉卓越的开发商——山东省宏业房地产开发（集团）公司的企业形象；四是没有说明物业管理服务的提供情况，而事实上这对于住宅小区（尤其是高级住宅小区）来说，是极为重要的。

## 第四节 房地产人员推销

### 一、房地产人员推销概念

房地产人员推销是房地产销售人员直接向消费者推销房地产产品的方式，与广告促销一样，它也是一项房地产促销手段。据美国一项行为科学调查实验结果显示，面对面交谈给人留下印象的深刻程度为70%（电话交谈为23%，广告单张为7%）。显见，人员直接推销的作用之大。

从事房地产推销活动的人员称作房地产推销人员（香港也叫地产营业服务员）。其职责：一是树立形象，包括树立个人形象和开发商的形象，要做到诚实可信，信

息丰实，知识全面，热情周到；二是要搜集情报，掌握信息，包括目标市场供求情况，同类商品房竞争情况，消费者购买动机和偏好，支付能力及发展趋势，当好企业“顾问”；三是要沟通和处理好人际关系，当好企业与消费者的媒介；四是帮助房地产企业实现经营目标，这也同时实现了推销人员的个人目标，因为推销人员的佣金（或佣金）取决于其完成销售额的多少，“多劳多得”，企业与推销人员二者的利益是一致的。

房地产推销人员的上述职责，决定了一个合格的推销人员不仅要具备房地产商品、市场营销等方面的专业知识，而且还要具备广博的地理、人文、历史方面的知识，更重要的还必须具备敏锐细致的观察能力，以及较强的语言艺术和表达能力。

## 二、房地产推销的程序

### （一）搜寻对象

若推销人员不是房地产开发公司员工，应首先寻找雇主，可以从各种广告媒体中寻找，然后达成协议（书面或口头），建立雇佣关系，之后再去寻找潜在的消费者，它们可以是消费集团，也可以是个人。

### （二）准备工作

包括拟定推销房地产产品的内外信息，如区位条件、设施情况、环境质量、建筑设计、结构、材料、装修等；还要了解消费者情况，如收入、支付能力、家庭成员组成等，做到“知己知彼”；另外，还应掌握同类产品的竞争情况等，并做心理准备，设想一些可能遇到的情形，构思对策。

### （三）接近对象

通常需要向你重点选择对象的周围了解其基本情况，然后再通过电话或“互联网”预约，以便让对方有心理准备，电话联络要尽量婉转，表达要清晰，避免唐突登门造访。

### （四）介绍情况

约见后，先介绍自己的情况，出示有关证件，给人以安全和信任感，再详细介绍产品及生产企业情况。此时应表现出信心和耐心。

### （五）解答疑问

顾客在听完介绍后，可能会提一些问题，如价格可否优惠，以及质量问题、产权问题，是否办理按揭业务、售后服务问题、物业管理问题等。所有这些均须耐心具实回答，以消除消费者疑虑，增强其购买决心。

### （六）交易做成

经过推销人员耐心细致地动员说服工作，顾客最终下定了决定：“OK，我买了”。推销工作可算基本完成，推销人员可以事先准备一份意向书或草拟协议，争取对方签章，以便向雇主公司汇报。如果不能成交，也应当礼貌地道谢顾客，切勿用恶语相伤。

### （七）追踪服务

交易完成后，推销人员还应主动同消费者联系，监督开发商兑现其所承诺条件的情况，协助消费者解决可能出现的难题，不要“人走茶凉”。

## 三、房地产推销人员的报酬

房地产推销人员的报酬多少及支付方式，取决于其司职状况，但从总体上来讲，推销人员获得报酬的形式分为三种：薪金制、佣金制、混合制。如果推销人员是房地产开发公司或代销公司，则通常采取薪金制或混合制：薪金制是公司按其工资级别定期（每月）支付其工资（包括较少奖金、加全勤奖、工作量奖等）；佣金制是根据协议，以其完成工作量的多少及效果情况支付报酬的形式，它体现“多劳多得”原则，对职工有较强的激励作用，是将来发展的方向。如果推销人员是自由职业者，则完全采用佣金制的形式，其对自己的行为负完全民事责任，公司支付的报酬完全是其经纪服务的价格。

## 第三章 房地产信托与保险

### 第一节 房地产信托

#### 一、信托的涵义及分类

所谓“信托”，即“信任委托”之意，也就是“将自己的财产在基于某种目的之下，将它交给自己所信赖之人操作、管理及运用之意”；对受托人来说，信托是指接受他人信任并委托，代为经营财物或代办事务，为指定的人谋取利益的经济行为。狭义的信托仅指信托业务，即财产所有者作为信托行为当事人一方，为其指定的人或自己的利益，将财产托付给另一方，要求按交办信托的目的，代为进行有效管理或妥善处理；广义的信托同时还包括代理类业务，即信托行为的一方授权另一方，按照既定信托目的，代为处理一定的经济业务。在西方国家，前者通常要求信托人将财产权转移给委托人，而后者则无须转移产权。

信托是以信任为基础，以委托为前提的社会信用活动，同时也是由委托人、受托人和第三人（受益人）形成的多边信用关系带动的一种特殊的价值运动。

信托以其行为主体来分，可分为个人信托和法人信托。个人信托是指以个人为对象的信托业务，包括：①财产管理，主要是为业务繁忙的人，老年人和心智失常的人管理财产；②执行遗嘱和管理财产；③代为办理股权投资；④财务顾问。法人信托是指以“公司”、“社团”、“团体”等“法人”组织为对象的信托业务，包括代办注册登记、受托发行和认证债券，受托进行基金、利润或财务管理等。

按信托业务性质划分，可分为民事信托和商事信托。凡属于民事范围的信托业务，如财产管理、买卖、抵押以及个人遗嘱的执行等，均属于民事信托；凡属于商事范围的信托业务，如代办公司设立、注册登记、清算以及公司债券发行等事务，

皆属商事信托。

按信托标的物或财产划分，可分为动产信托和不动产信托。动产信托是以可移动财产（包括金融资产）为标的物的信托活动；不动产信托是以不动产或房地产为标的物的信托活动，包括接受委托进行管理和处分等。

## 二、信托的产生与发展

信托起源于遗嘱的执行和对私有财产的管理，财产的私有制是信托产生的基础和前提条件。据资料记载，早在公元前 2548 年，古埃及就有通过遗嘱遗赠妻小财产的活动。自罗马国王奥古特士首创的“利用信托管理财产”的法律后，信托观念才真正确立，例如在“罗马法典”中就有“信托遗赠”的条款。随后，信托随着商品经济的发展而得以迅速发展，并在社会经济活动中占有越来越重要的地位。

我国仅在 20 世纪 20 年代才开展信托活动，并且发展十分缓慢。直到如今，信托业在我国也相当不发达，其业务也大多限于金融资产信托或投资信托。但在我国当前，房地产不仅正在成为新的消费热点，而且也正在成为一个投资热点或投资工具，特别面临正在到来的“知识经济”时代，一般性的管理和经营已不能满足房地产经济资源合理利用和增值保值的要求，“专家型”或“智能型”的房地产信托业务便显得日益必要。另外，随着社会经济日趋活跃，人员流动也更加频繁，暂时脱离对其所属房地产占有关系的现象十分普遍，这也从客观上提出了对房地产信托业务的急切呼唤。

## 三、房地产信托的优点

房地产信托，有以下几个优点：

### （一）共同事业的稳定性

委托人将不动产交由受托人代为经营，二者利益是一致的，二者关系相对易于协调；并且，受托方往往是信誉较好的法人组织，委托方受到欺骗的风险较小；三是受托方通常有丰富的操作经验，信托事业面临的风险也较小。

### （二）委托方财产收益性较好、安全性较高

在委托契约存续期间，业主可如同将相当于其房地产价值的现金作为本金存入

银行一样，可以持续不断地获得收益，及至合约结束，业主仍能得到标的物（房地产），较好地体现了安全性。

### （三）资产具有较好地流动性

委托方可以其代营房地产为担保标的，取得资金；委托方在信托关系存续期间，若急需资金，也可将其部分收益权做担保，取得资金。因此，信托资产变现性较好，流动性较强。

### （四）委托方省心、节力，无需烦恼

整个共同事业的营运，完全由信托公司操作，业主只相当于一个股东坐享红利，不需为经营业务操劳。

## 四、房地产信托关系的建立

以产权转移为特征的房地产信托，在我国尚不多见，更具普遍意义的信托管理，简称托管或代管。命名如，我国《城市私有房屋管理条例》规定：“城市私有房屋所有人因不在房屋所在地或其他原因不能管理其房屋时，可出具委托书委托代理人代为管理，代理人须按照代理权限行使代理权并履行应尽的义务”。当前专门的物业管理公司从事的物业管理也概属于此。这种托管，受托人接受产权人的委托，代为经租和管理房地产并收取一定费用。

托管关系的建立要借助于托管合同，合同应就双方权利和义务加以约定，一般托管合同的主要内容应包括：

①关于托管房地产的一切对外事宜，由受托人出面，并以受托人的名义代委托人办理；②托管房地产的出租条件，除委托书载明者外，由受托人全权与承租人商订；③出租如有欠租、损害或其他违约等，信托人不负责任。④受托人对托管的房地产，有代委托人修理的权利；⑤托管房地产应缴付的各种税金、保险费、水电费和其他因经租管理而发生的各项费用，由受托人代为支付；⑥手续费数额及支付方式；⑦委托期限等。

托管房地产的出租，信托人应依照委托人约定的租金数目办理，并与承租人订立“租赁合同”，按期收取租金，再定期转交或汇交给委托人或受益人（扣支应收的手续费）。

关于托管的合同文本可参照以下范本拟定。

## 托 管 合 同 书

委托单位（甲方）：\_\_\_\_\_。

受托单位（乙方）：\_\_\_\_\_。

经双方协商，就甲方将房屋委托乙方进行管理、维修事宜订立本合同，共同信守。双方议定合同条款如下：

一、甲方同意将下列房屋委托乙方进行管理、维修：

房屋坐落	等级	结构	类型	使用性质	数量	总建筑面积（M <sup>2</sup> ）

（内容略）

二、甲、乙双方均应严格遵守国家和本市有关房屋管理的法律、法规、规章和政策，共同搞好房屋的产权、分配权。使用调配权归属甲方；乙方代理甲方对托管房屋行使产业管理权、技术管理权和租赁管理权。

四、委托管理期间，托管房屋的承租单位或承租人应持甲方住房证明到乙方办理承租手续，并与乙方签订“租赁合同”，遵守乙方制定的“住房须知”、“住宅小区管理规定”和其他各项有益于加强管理的规章、制度，按时交纳乙方规定的各项费用，服从乙方的统一管理，对上述工作甲方应予以全力支持。

五、委托管理期间，托管房屋发生承租者变更（含迁出、迁入、换房等）或转租时，甲方应提前一周开出有效证明通知乙方，经乙方审核同意后方可按规定办理相应手续。

六、乙方应加强对托管房屋的产业、技术、租赁等方面的管理，提供良好的服务，做到“服务规范、维修及时、合理养护、管理落实”，努力提高房屋完好率，保证住用安全和设备的正常使用及安全运行。为因住用人员使用不当或人为损坏而造成的房屋设备、设施的修缮问题，乙方实行有偿服务，甲方应予以支持。

七、托管房屋的申请所有权登记工作应由甲方按政府主管部门的规定进行办理，乙方应予以协助。涉及托管主有关税费，亦应由甲方按有关规定交纳。

八、委托管理期间，托管房屋所有权发生买卖、转让、交换、分割、继承、赠

予、出典、抵押等情节时甲方应提前一个月通知乙方，并向乙方提交相关文件、证明，经乙方审核同意后，由甲方按政府主管部门的规定和程序办理相应手续，并与乙方就此另行签订专项协议。否则，所产生的房屋纠纷及造成的经济损失由甲方承担。

九、委托管理期间，托管房屋涉及到“房改”工作时，甲方应提前一个月通知乙方，并将具体的房改方案和有关文件送交乙方一份，乙方应予以支持。双方均应按中央、市、区有关房改文件精神，就房改后房屋托管问题另行协商并签订补充合同。

十、有关托管房屋入保险事宜，应由甲方负责办理。委托管理期间，由于发生自然灾害或其他无法抗拒的事故而造成房屋、设施、设备的损坏及其他损失，甲、乙双方互不追究对方责任，在政府领导下共同配合并按政策规定认真处理，积极协商做好善后工作。

十一、托管房屋系新交竣的房屋时，进驻前由甲、乙双方按国家的验收规范进行验收工作。对验收中发现的问题双方有权通过建设单位向施工单位提出限期解决的要求；对因施工原因而造成不良后果的，双方有权通过建设单位追究施工单位的责任。

十二、托管房屋系已进住的房屋时，托管前由乙方按有关规定进行管理和技术资料的验收工作，并对甲方准备托管的房屋安全、使用功能的检查及技术鉴定。根据验收、检查、鉴定的结果，甲、乙双方专项协议并由甲方向乙方支付一次性维修费用（托管收费中不含此项，另行计取）。

十三、委托管理期间托管房屋的技术资料、档案应由甲方交乙方妥善保管使用，合同解除后，退还给甲方。

十四、乙方根据市物价局、市房改办、市房管局有关文件制定房屋委托管理收费标准，并按目前执行的标准向甲方收取以下各项费用：（略，参见房管局的收费标准）

十五、甲方根据本合同第十四款之规定，同意向乙方交付房屋委托管理费，具体项目如下：（略）

十六、甲方应按规定于每年\_\_\_\_月\_\_\_\_日前将年度房屋委托管理费以支票方式预交给乙方财务，凡每拖欠一个月乙方按年度应收费用总额的1%加收滞纳金，拖欠两个月加收2%，并以此递增。

十七、合同执行期间，遇有政策性调价（含房改）或政府主管部门新的规定时，现行房屋委托管理收费标准将作相应调整，甲、乙双方均应按新标准执行。

十八、有关冬季供暖费，由甲、乙双方另行签订“供暖合同”，并由甲方按政府主管部门规定的标准向乙方交纳。

十九、涉及有不可预见费时，例如：治安联防费、居委会开办费等等，其所发生的费用则应按主管部门的规定由甲方或由甲方责成托管房屋住用单位、人员分别予以承担。

二十、委托管理期间，甲方付给乙方的各项费用均属乙方在管理、维修中统一支配使用。除预收的房屋大修费待合同期满时进行结算并多退少补外，其余各项费用均不另行结算。

二十一、本合同自签订之日起生效，合同有效期为\_\_\_\_\_年。期满前两个月甲、乙双方应协商办理续订“房屋委托管理维修合同”事宜。否则，本合同期满时将自行终止。

二十二、本合同有效期间，其中一方因确有正当理由而需要提前终止合同时，须提前两个月向对方提出，并征得对方同意及谅解。如甲方要求提前终止合同时，其所付乙方当年的各房屋委托管修费用不得要求乙方退还；如乙方要求提前终止合同时，所收甲方费用计算后退还给甲方。

二十三、甲、乙双方均应共同信守本合同条文，不得单方撕毁合同。本合同若有未尽事宜，双方应本着认真协商的原则，另行商定补充合同。

二十四、本合同一式四份，甲、乙双方各执两份，均具同等效力。合同经双方盖章、签字后即生效。

甲方（盖章）：

负 责 人：

经 办 人：

电 话：

邮 编：

通 讯 地 址：

乙方（盖章）：

负 责 人：

经 办 人：

电 话：

邮 编：

通 讯 地 址：

签于 年 月 日

## 第二节 房地产拍卖

当房地产涉入脏物追缴、企业破产或诉讼保全用于清偿债务的法律和经济活动时，房地产拍卖活动便应运而生。在国际惯例中，房地产是拍卖市场中最主要的拍卖物之一，特别是地产已成为世界各国拍卖交易额中所占比例最高的拍卖物。

### 一、拍卖的概念

拍卖是一种区别于普通商业活动的特殊交易方式，它是指拍卖行在一定的时间和地点，按照一定的章程和规则，通过公开竞价而确定价格的方法，将出卖人的财物售给出价最高的应买人的一种特殊商业活动。在该活动中，应买人必须是多个，价格也应该是不断变动的。

### 二、拍卖行的涵义

拍卖行是以拍卖方式营销商品的专门机构，是为市场交易直接服务的商业性市场中介组织。其主要当事人由出卖人、应买人和拍卖人三方组成：出卖人是指对某特定标的物享有所有权或处分权并将其付诸拍卖的人；应买人是指参加拍卖活动并通过竞争承买行为欲购入某特定拍卖物的个人或组织；拍卖人则是指接受他人委托，以自己名义公开拍卖他人财产并收取报酬的法人组织。他们是拍卖活动的主体。拍卖活动的客体是拍卖物或拍卖标的物，如地产、房地产或某项具体权利等。

在拍卖活动中，出卖人和拍卖人以拍卖物的出让和收取为媒介，确立起法律上的委托代理关系；拍卖人和应买人则以拍卖物的售出和竞得为媒介，确立起法律上的买卖成交关系。整个拍卖活动中，拍卖行是处于中心位置的中介机构，是拍卖活动的组织者和操作者。

拍卖行最早产生于罗马时期，但规范的拍卖行却产生于资本主义社会的早期。我国于1958年在大陆全面取缔拍卖行，但在改革开放后的1986年末，成立了新中国的第一家拍卖行——广州拍卖行。随后，北京市拍卖市场（1988年5月）、上海拍卖行（1989年12月）、深圳市动产拍卖行（1991年6月）、中国嘉德国际拍卖有限公司（1993年5月）相继而立，此类中介组织近年来更是得到了迅速发展。

综合看来，现代拍卖行的特点主要有：①盈利性，表现为拍卖行的启动资金一般较少，但其效益却比其他大多数行业要高，亦即拍卖行具有投资少、效益高的特点；②可信性，表现为拍卖行都具有良好的商业信誉，亦即其具有权威性强和可信度高的特点；③广泛性，表现为拍卖行的拍卖标的物既可以是房地产“物”的本身，也可以是其上的某项权利，甚至是房地产开发经营企业的商誉等无形资产，亦即其适应性强、推广简单的特点。

### 三、房地产拍卖的要点

拍卖以前，拍卖行必须要同卖方相互配合，首先规定好拍卖程序。主要包括如下几个问题：

#### （一）确定拍卖房地产的基价

除极个别的拍卖房地产以外，大多数拍卖房地产应确定基价。拍卖房地产的基价应根据拍卖房地产的实际状况和市场行情，由拍卖行和卖方共同确定。基价确定以后，不得公开给买方，以便促进合理竞争。

#### （二）协商决定各种费用的支付标准及方法

拍卖行与卖方必须协商决定各种费用的支付标准和方法。卖方应向拍卖行缴纳拍卖成交金、不成交手续费及各种其他拍卖费用，如拍卖行用于拍卖实际支出的鉴定、评估、公告、公证、分类、保管、保险费等。拍卖行必须把扣除成交佣金及其他各种拍卖费用之后的拍卖收益款项净额支付给卖方。

#### （三）拍卖房地产的拍卖前期准备

拍卖房地产在拍卖市场上亮相之前，拍卖行和卖方应该对拍卖房地产进行鉴定、分类、编号等工作。有关房地产资料还要送到拍卖行指定的地点，以便买方了解。

#### （四）拍卖文书的制作

拍卖文书主要有拍卖目录。拍卖目录是拍卖行向买主包括潜在的买主所提供的有关即将举行的拍卖活动最翔实的文字说明材料，是买主在拍卖前所能接受和信赖的最好的指导资料。

### （五）确定本次的拍卖的具体程序及费用支付标准

每次拍卖活动，由于拍卖物不同，同一所拍卖行也有差异。拍卖程序，一般包括确认买主资格、办理拍卖手续、主持拍卖活动、决定拍卖基价、规定叫价幅度、撤回拍品拒售、平息拍卖争议等等。买主的投买程序一般包括具备资格手续、委托竞买情况、事前抽样看货、遵守叫价幅度、成交签订合同、及时付款提货、索赔要求提出等等。费用支付标准，一般双方协商确定。

### （六）发布拍卖公告

拍卖公告实际上是拍卖行通过媒介形式向一定的社会范围所发出的要约邀请，一般通过报刊杂志、广播电视，在特定场所通过海报等形式。拍卖公告必须包括拍卖时间，拍卖期限，拍卖地点，拍卖物品的名称、规格、品种、数量及质量等信息和买方的资格规定、展样时间地点及成交价款的支付等信息。国内的拍卖公告一般在拍卖活动正式举行之前的7—15天内公布，而国际拍卖则要求提前一个半月到两个月左右公布。

### （七）展示拍卖物品

如果拍卖房地产品种较多，每种品种的数量也较多且其内容基本一致，可采取抽选货样的方法来展示货批的办法。所谓展示货批是指拍卖行将全部拍卖物品向买主陈列，供其查看，适用于单件不同类拍卖品种（可以是模型或照片）的拍卖。

### （八）拍卖会开始进行

拍卖活动必须是在正式的场所下进行，整个业务必须严格执行拍卖公告的内容。如果未能完全照办公告精神时，必须尽早设法进行补救，另行公告。当因补救不及，或因无法补救，从而造成各方面损失的，拍卖行原则上必须予以赔偿。拍卖会开始后，投买必须先领取竞价号牌，因为拍卖会上要求买主手持编号长柄木牌应价，以便拍卖清点喊报。未领取号牌的买主，不能参加投买，只是普通观众而已。

### （九）拍卖师主持拍卖

拍卖师宣布拍卖会开幕后，通常向大会宣读本次拍卖会的拍卖规则。拍卖师又称主拍，一般拍卖员称助手，又称监拍。拍卖师主持拍卖一般包括以下两方面的内容。一方面，在增价拍卖中，拍卖师首先按拍卖目录顺序宣布已轮到出售的拍卖号

码，然后便高声报出该项拍品的起叫价。如果无任何投买人应价即作无成交处理，或者再报出降低的价格，即重新开叫；如果有一个或两个以上的买主同时发出信号表示竞买，拍卖师就适当报出提高的价格，继续开叫，依此类推；如果拍卖师报出起叫价后，众多买主主动依次按事先规定好的加价幅度竞相叫价，则拍卖师除了适时予以准确重复之外，不必也无法更多介入买主的竞叫过程，而可以只听凭拍品价格逐渐上升，直至无人再加叫时，才最后出来收拾局面。拍卖师在拍品竞价无人再应之际，便就最后应价重复三遍，但仍无人再加价时，即落槌以示成交，最后应价为最高应价。有时拍卖师在拍品竞价无人再加价时，在最后应价的基础上重新加价并连报三次，仍无人再应，即落槌以示成交，最后应价为最高价。另一方面，减价拍卖中，凡拍卖师每报出一个新的价位而有人最先应价时，拍卖师便就最先应价重复三遍后，即落槌以示成交，最先应价为最高应价。

#### （十）拍卖执行

拍卖结束后，拍卖行与竞得人必须签订契约，以便从法律上确认拍卖成交事实；拍卖成交后，拍定人必须按拍卖条件的规定向拍卖行迅速缴付必要的款项；拍卖行同时按拍卖条件的规定向拍定人迅速交付售出的拍品，并在规定时间内办理变更登记。

#### （十一）在拍卖过程中，需要特别注意几个法律问题

- （1）拍卖师落槌之前，竞价者可随时撤销其出价；
- （2）拍卖师落槌之后，导致击槌应价者成为竞得人；
- （3）拍卖行必须责成有关专职人员于拍卖现场制作拍卖笔录；
- （4）拍卖行必须委托国家公证部门指派专职公证人员对其拍卖活动真实性和合法性进行确认。

### 第三节 房地产保险

#### 一、保险经纪人的概念

保险在我国还不被大多数人所熟知，但在发达国家，保险已成为人们生活中的

一种必需品，保险业务已成了他们国家社会经济生活中的一项重要内容。

保险业务日益普及，导致了保险经纪人的产生。保险经纪人（Insurance Brokers），是指在保险合同订约的双方（投保人和保险人）之间斡旋、促使保险契约成交，并为此向保险人收取佣金的中间人。

保险经纪人不同于保险代理人：保险代理人是受保险人委托而推销保险业务的，他对保险人有约束力，其已知有关保险情况视为保险人已知，其因工作疏忽而造成的投保人的经济损失，若在保险人授权范围之内，则由保险人负责赔偿；保险经纪人是受投保人委托而向保险人介绍保险业务的，他只对投保人有约束力，其已知有关保险标的情况只能视为投保人已知，但不能认为保险人已知，保险经纪人因工作疏忽而造成的投保人的经济损失，经纪人在法律上有对投保人赔偿义务。

保险经纪人也不同于一般民间经纪人，后者行为常有一定随意性和偶然性，而保险经纪人资格和行为则有严格的限定。

## 二、保险经纪人的业务范围和工作要求

保险经纪人的业务范围一般包括：接受投保人委托，对保险进行风险调查和评估；判定或选择适合投保人经济状况及要求的保险人；发生保险责任范围内的损失后，代理或协助投保人向保险人索赔。保险经纪人作用的有效发挥，不仅可以使投保人接受高质量的保险服务，而且可以使投保人节省大量时间、精力乃至金钱。

保险经纪人一般要求：一要“最大诚信”，即代表投保人投保时，全心全意为投保人利益着想；而向保险人介绍投保人和投保标的时，又要实事求是地告知有关情况。二要勤而寻找，即主动出击、寻找客户，而不能坐等客户上门。

## 三、房地产保险内容

按照国际惯例，房地产保险主要包括产权保险和房屋保险。

### （一）产权保险

是指以房地产产权为标的的保险，它包括产权的标准保险和产权的全面保险。产权标准保险是确保业主产权完全合法性和排他性，保证登记时载明的有关事项真实、全面，并无其他债务牵连，对任何上述原因所导致纠纷而引起的损失，保险人有赔偿责任；产权的全面保险除了前者所包括内容外，还包括物业产权的丈量、对

尚未登记的留质权、地役权、产权侵占等方面的检查等。

产权保险有效期一般是从投保开始，到下一次物业产权转移为止，此期间产权保险不得转移；产权保险对租户与房东的权益部分或其他琐碎责权并不细分，也不对此负有责任；产权保险费通常按投保的物业价值计定，并要求事先一次付清。

## （二）房屋保险

是指以房产为标的物的保险，它又分为屋主保险、住房保险、地震险等。屋主保险通常只能就其日常居住房屋保险，一人只可买一个屋主保险，余者只能购买房屋保险，房屋保险分为基本保险（一般性的保险，如火灾险等）、特别保险（如台风风险）、综合保险和全面保险（含室内财产）。住户保险的范围包括除水灾、地震、战争等之外的各种灾害和意外损失。地震险包括地震险、核战争、洪水等灾害的风险。

损失发生后，投保人应在规定的时间内填写并提交“损失证明”，通常各种损失均需折价，保险公司调查核实，按照规定进行理赔。理赔中的纠纷将通过协商、调解、仲裁、判断等方式来解决。

我国房地产财产险尚未普遍开展。当前中保财产保险有限公司正在开展的“个人抵押贷款房屋保险”业务，也就是“押上加保”的业务，实际内容主要包括了“房屋保险”，而基本未涉及产权保险内容。该险主要涉及火灾、爆炸、暴风雨、洪水、雷击、泥石流、突发性滑坡、地面突然塌陷、冰雹灾以及空中运行物坠落等的损失，保险期自约定起保日到还清贷款之日止，但最长期限为20年，保险价值为出险时保险标的的实际价值。投保单的内容及格式如范本所示。

### 中保财产保险有限公司

\_\_\_\_\_分公司  
地址：\_\_\_\_\_ 邮政编码 \_\_\_\_\_  
电话：\_\_\_\_\_ 传真：\_\_\_\_\_

### 个人抵押贷款房屋保险投保单

投保人：\_\_\_\_\_ 投保单号：\_\_\_\_\_  
投保财产详细地址：\_\_\_\_\_

被保险人		联系电话	
贷款银行		建筑面积	
房屋结构		抵押物登记表号	
贷款申请表编号		贷款审批表编号	
保险金额（元）		保险费率（‰）	
总保险费（大写）：			
保险期限：     年     月     日零时起至     年     月     日二十四时止			
抵押物（房屋）有否合法产权			
特别约定			
投保人兹声明上述所填内容属实，并对贵公司“个人抵押贷款房屋保险条款”（包括责任免除部分）的内容已经了解，同意签署正式保险单。			
投保人签章：		家庭地址：	
工作单位：			
邮政编码：		联系电话：	
		年     月     日	

### 第三节 ESCROW 业务

ESCROW，中文意思是“由第三者保存、待条件完成后即交受让人的契据（或证书等）”。该项业务虽指经卖出人与买受人双方同意，将已作成但未生效的让与有关证书交由第三人暂待保管，待交易完成后再移交买受人的中介业务。这是一种书证代管业务，接受委托保管证书的第三人称为保管人，在国外通常是不动产保险公司，也可能是特定的从业者（如美国加州）。

这种业务的主要作用是为防范风险、保持公正和公平，因为买卖双方就不动产达成协议后，对买主来说，希望早些办好过户契证，以便早日获取不动产，合法地投入运营，并减少不确定性，但若先付价款，则又面临对方不能及时践约的风险；反观卖主，其怀有与买主相似的心理，交付不动产（各种契据）后，也面临着不能及时索回款项的危险。双方都没有足够的理由完全信任对方。立意公正的第三人，从买方接受价款及其他必要费用，同时从卖方手中接受各有关书证加以保管，先付

契约产生约束力，再负责监督落实各项交易条件（条款），等所有手续和费用算清后，再将价款和书证移交买方和卖方。若出现纠纷而使交易失败，则分别退回款、证，追究过错方责任。如此便有效地防范了各自的风险，保证了交易公正顺利地进行。

我国虽未广泛开展该项业务，但楼宇的按揭贷款具有类似性质。在楼宇按揭贷款中，贷款银行和房地产开发企业合作，为购房人提供抵押贷款。购房人将房价30% - 50%的自有资金存入贷款银行或支付给房地产企业，再以其所购房屋作抵押，向银行申请贷款；该房地产开发企业为购房人提供担保，并接受购房人委托申请办理《房屋所有权证》和《土地使用证》，并暂交贷款银行存管。同时，该房地产开发企业还需在该贷款银行开立担保保证金专户和销售商品房存款户，银行则按要求提供购房抵押贷款。它作为抵押权人，在借款人不能按期还本付息时，有权要求依法处分抵押物，并从中得以优先受偿。房地产开发企业作为担保人，必须承担相应的连带责任。这便从根本上确保了银行信贷资金的安全和完整，从而既保证了房地产销售渠道的畅通，也减少了信贷资金运行的风险。

尽管在这三者之间连环关系中，没有明显看到房地产经纪人的作用，但实际上利用房地产销售和融资方面的信息和知识优势，他可以代表其中任何一方，来操作这项业务。