

## 加强物业管理的思考和研究

奉贤区住房保障和房屋管理局 局长 宋宝明

解决问题是开展深入学习实践科学发展观活动的重要内容,是开展深入学习实践科学发展观活动取得实效的关键环节,是确保学习实践活动成为破解当前物业管理难题核心所在。学习实践活动开展以来,在前阶段理论学习的基础上,我们调研小组针对调研题目《加强物业管理的思考和研究》,走访了几个小区,召开有关居委、业委、物业公司、业主代表相关人员的座谈会,听取了多方对物业管理工作目前存在的不足之处,并请他们对物业管理工作提出一些建设性的意见,从而了解到工作中制约科学发展的突出问题,包括政策层面、外部环境、硬件设施、技术水平、人员素质等方面,为我们找出问题解决问题提供客观的依据。

当前物业管理中存在着这样主要几个问题:

1、物业服务企业自身原因。

1) **先天不足**。在我区注册的物业企业中 78%以上之前是属于房地产开发商自办企业(目前都已改制),只有 22%属于产权自主型的私营物业管理企业。有一部分转制的物业管理企业员工由于之前的体制的关系,吃惯了“大锅饭”员工工作没有积极性,自由散漫没有责任心,但是由于许多原因企业又不能随意解聘员工,导致物业公司在内部管理上存在很多问题,对小区的物业服务上也是不尽心、不负责,更是没有开拓和创新精神。同时改制后物业企业与建设单位之间仍存在或多或少经济上的依赖关系,物业管理的价格管理体制与运行机制上基

本做法是政府定价或制定指导价，但是在实际管理中有许多小区都是由建设单位补贴，导致了物业服务企业对收费率低，也使得物业服务企业无发展后劲。而物业服务企业在长期低成本运作下，使服务质量难以有本质提高。

**2)、物管企业规模小，[常熟租房网](#)成本大**。目前物业管理企业不仅普遍存在着企业规模小，难以发挥群体优势，而且绝大多数企业存在着经济效益差，亏损严重等问题。在我区实行物业管理的 1850 万 m<sup>2</sup> 里物业服务企业有 56 家，其中最小的企业仅管理三万多平方米的物业，然而“麻雀虽小，五脏俱全”，“小而全”的企业必然带来极大的资源浪费。

**3)、物业管理从业者的素质问题**。由于物业企业的薪资待遇、社会地位等问题，导致了物业管理行业从业人员的素质偏低，对自己服务的对象态度生硬、方法单一，管理服务不到位，再加上目前尚未建立起完善的行业管理标准和从业人员行为规范，物业从业人员良莠不齐。

**4)、加之一些物业管理企业管理层指导思想不正确**，对企业自身发展没有长远规划，过分强调当前利益，忽视企业人员的自身建设，既不经常开展职业道德教育和专业技术培训，又没有建立严格的人员岗位职责、工作标准和考核标准，使管理服务的理念、内容、质量很难到位。

## 2、新老历史欠债较多。

随着社会经济的不断发展，人民生活水平及服务要求的不断提高，住宅小区各类问题就逐渐显现，尤其是历史遗留问题的问题和矛盾越来越突出。老问题上：1)、房屋质量引发的问题，我区的商品房开发的比较早，由于当时房产开发市场的不规范、开发商为了降低成

本，提高利润，造房时投工减料，所以 98 年以前建造的商品房质量问题比较多，房屋漏水、渗水情况比较普遍。上下水问题：像自来水管，98 年之前用的都是冷镀锌管，几年下来管子锈蚀、腐烂、放出来的水有铁锈，严重的时候锈蚀造成水管堵塞，给居民的用水带来不便；有的小区下水管道管径小，碰到用水高峰或下大雨的时候就容易堵塞、造成积水；小区道路路面不平整问题，有的小区开发商为了降低成本在用料的时候比较节约，经不起小车几次来回，道路就破损，有的街坊路外口高，里口低，降大雨的时候积水不说，还造成底楼小区进水，居民怨声载道。2)、规划配套方面问题：之前小区内公建配套的不完善，使得小区的物业管理用房、居委会用房、物业保安值班室都成了问题，全区大概有 21% 的住宅小区无物业管理企业用房和业委会用房，给小区的管理带来不便；还有个别小区，一个小区有多个开发商建造，导致门牌号混乱；有的小区内还有不少的商业房，噪音、垃圾影响居民的生活环境；小区内的绿化问题，由于当时的绿化布局的原因没有考虑到绿化的生长导致现在大树等影响了居民的通风采光、安全、影响房屋结构等方面。又由于小区道路的狭窄、停车位的严重缺乏等，造成了停车难、乱停车现象；3)、维修资金严重匮乏。在有关的调查中，目前有占全区物业总量 26.6% 建筑面积的房屋存在维修资金未足额到位的情况；在维修资金的欠款方面，我区的欠款总额达 6320.18 万元，部分镇、开发区政府欠款比例占我区总欠款额的 87.4%，为 5521.43 万元，有一个镇欠款高达 2535.69 万元。俗话说得好，房屋的维修资金相当于房屋的养老金，如果养好金得不到保障，

业主的利益也无法得到保障。新问题上，现在有很多开发企业为了节约开发成本等原因在同一个小区的动迁房和商品房按不同的标准和设施配套进行建造，（正阳世纪星城的动迁户业主反映所住房屋的楼层层高、小区绿化面积等相对较少）导致了动迁房的业主把原本对不满政府、开发商的不满的情况下，将此矛盾转嫁在了物业公司身上，最直接的做法就是拒交物业管理费。

### 3、政策方面因素。

1、目前在我区实行的物业服务分等收费的基准定价标准是参照物价局 96 年相关文件制定的，同时在 96 年市房地局的相关文件中指出物业公司的利润不得超过 15%（在收缴率达到 90%以上时），现在已是 2009 年在物业服务的收费标准未作任何调整的情况下，各项成本也都在不断增加，物业服务企业是属于劳动密集型企业，用工人员多，而现在物业服务普遍面临的“二低”问题（收费低、收缴率低），再加上现在《劳动法》的出台，企业用工成本的增加，都使得物业管理正处于如履薄冰的危险境地。我区实行物业管理的小区中 85%以上都实行一、二级管理（也就是分等收费中最低的服务标准实行收费），在南桥城区平均每个小区的收费大约在 0.35 元/平方，但是在一些小乡镇的小区的收费只有 0.08 -0.15 元/平方米，一些老公房的物业服务费每月按套计算一年的收费也只有 48 元/年-96 元/年。在对我区物业公司有关情况的调查中显示，目前全区有 84%的小区存在物业管理费收费率低的这个问题，年均收费率不足 40%，截止到 08 年各小区业主历年拖欠物业公司的物业管理费总额达 7200 多万元。56 家物

业公司中有 37 家物业公司存在不同程度的亏损。由于业主的拖欠、拒交物业管理费致使物业服务企业不得不减少用工、降低服务标准，从而导致了业主的不满、矛盾、纠纷与日俱增。2、目前，整个物业管理行业还处在非常艰难的求生存阶段，低利润高风险导致物业管理企业经营如履薄冰。政府部门目前没有针对住宅小区的现状实行托底补偿机制，对物业服务方面也缺少政策导向，使物业管理行业的生存空间和发展空间越来越小。

#### 4、人的思想观念的问题。

一是花钱买服务的意识还不强。不认为“物业服务”是商品这一概念。也有的业主认为“物业服务是公益事业”即使不缴纳物业管理费照样也能享受服务；还有业主不清楚物业服务对小区管理的重要性认为有没有物业公司都无所谓，不会给自己带来直接的好处，不必要花这笔额外的费用。二是业主认识定位有问题。业主把物业管理公司当成了小区的“政府”，凡事都找物业公司。解决不了就是管理不好，动辄以不交管理费相威胁，出了事故就要向物业公司索赔。像有的业主自己在小区里丢失自行车，认为是物业服务企业未尽职责造成的，并因此拒交物业费。物业行业提供的是公共性的服务，不是针对业主个体服务的。不少业主认为我没有直接享受到服务，我就不交费，实际上小区内的共用设施、设备是小区业主的共用财产，共同维护好小区的共用财产，是小区全部业主的事情。三是业主只一味强调权利而忽视相应的义务。有不少业主是只想花小钱享受最大的服务，只想用一级服务的费用享受五级服务的待遇。所以不少业主在小区日常的物

业管理服务中，更是以“想当然”的高标准来衡量物业服务企业提供的服务是否到位。还有的业主就是拿出许多对于自己拒缴物业服务的理由，指责物业公司的不足，但是他们却忘了物业公司既然是大家的“保姆”，那就是只有在花钱聘用的前提下，“保姆”才能提供服务，所以也只有业主在履行自己义务的同时才能行使自己的权利。

#### 5、住宅小区的综合管理问题。

由于许多人对物业管理认识的偏差，大多认为小区里发生大大小小的事情都一概归为物业管理范畴（小区事，找物业的说法）；而物业企业作为小区的服务者同时也要应付十多个部门的检查管理。但是，住宅小区中的各类问题很多不是物业管理的角度能够解决处理的，也不是一两个部门能解决的。所以尽管每年都作了大量的工作，花了很大的力气，群众的满意度还是不高，行风测评也处较后。在去年沪府办[2007]21号上海市人民政府办公厅转发了市国土资源局制定的《上海市加强住宅小区综合管理三年行动计划（2007-2009）》的文件精神，按照“条块结合，以块为主，实行属地化管理”的原则，加强住宅小区综合管理，落实和强化政府公共管理，整合管理资源，形成住宅小区综合管理工作齐抓共管的局面。在住宅小区综合管理工作实际推进中还存在一些不足：如仍有部分职能部门、镇、开发区对住宅小区综合管理工作不重视，工作停留于表面；在涉及多部门协调、解决问题上，还存在相互推诿，扯皮现象；在解决热点、难点问题中，相关职能部门向小区履职，延伸力度有待加强；落实力度也有所欠缺，工作合力还未真正形成。这样也使得小区的日常物业管理工作无法正

常开展。

贯彻落实科学发展观，是一个理论问题，更是一个实践问题。着眼于解决问题，是贯彻落实科学发展观求“深入”、求“实效”的一个重要思想方法和工作方法。我们只有紧密联系当前物业管理中存在的问题，在解决与科学发展观不适应、不符合的问题上用力气，才能真正把科学发展观落到实处。并通过我们的努力，强化服务，解决问题，推动发展，使影响和制约物业管理科学发展的难题得到破解，取得实效，推动物业行业管理水平、物业服务水平能有所提高，业主的观念能有所更新。

### **解决问题的几点建议：**

#### **1、进一步提升企业自身形象。**

物业服务企业所从事的一切活动要使业主称心、满意，其核心就是要提供完善、优质服务。在未来的市场中，只有提供优质服务，物业管理企业才能取得生存和发展。因此，物业服务企业必须在服务上下功夫，突出物业服务的人性化理念。

(1) 从内部着手，加强自身服务意识的培养。要把服务工作做好，首先要从公司内部着手，通过培养员工思想道德素质教育，增强公司内部全体人员的服务意识和自身素质。通过转变公司的内部机制，增强员工的竞争意识，通过转变公司的经营机制，理顺工作关系。公司内部的关系理顺了，员工上下服务的意识和素质提高了，服务的质量自然就会有显著的提高。

(2) 加快人才的培养，形成具有专业化服务水平的专业技术力量。

一方面要加强员工对国家的法律、法规、物业管理条例以及物业管理行业的相关规定的学习，另一方面应通过培训、定期检查、绩效考核等方式，提高物业管理企业自身员工的素质。随着员工素质的提高，管理手段的加强，技术水平的提高，服务质量也会随之相应提高。

(3) 规范服务或专业服务行为。物业服务内容很多，涉及的保洁、保安、维修等与业主打交道。在这些打交道的过程中，服务人员的服务行为规范与否，成了广大业主衡量物业服务水平高低的一个重要标准之一，因此员工服装统一、举止文明、态度和蔼、语言亲切这些行为都成为物业服务的统一标准，只有在服务标准上多下工夫，才能得到广大业主的认可。

(4) 强化服务意识，注重人性化。业主心声无小事。业主所关注的，就是服务企业要关注的；业主没想到的，物业服务企业要想到。对待业主，物业服务企业要具备较强的亲和力，进行亲情化服务。从接听每一个电话、办理每一次业务、对出入小区的人员和车辆的每一次管理、处理每一次报修、清洁每一个角落，都要用心去做，只有细心周到的服务，才能赢得业主的理解。

## 2、进一步完善属地化管理。

贯彻属地化管理原则，将住宅小区综合管理联席会议制度落实情况 and 物业管理居民满意度测评成绩纳入各镇、开发区年度绩效考核体系。由各镇、开发区将物业管理工作作为下属各街道、社区以及居委会的重要工作内容，并细化指标进行考评。将相关单位就其职责范围内的小区问题处理情况，纳入年度考评内容，推动各相关单位履职进

小区。通过各单位、各部门协同配合、各尽其责、形成合力，有效化解住宅小区各项综合管理矛盾问题，为物业企业运营创造良好环境。

### 3、进一步加大物业管理的前期介入。

(1) 规划设计阶段物业管理的介入。物业管理应从项目开始提前介入，参与物业建设项目的优化设计，对物业实施超前管理，为完善物业建设提出建设性意见，使物业的功能设计更有利于日后的使用和管理，避免物业建成后因设计的缺陷或不足而引发的使用和管理问题。

(2) 工程监理中物业管理的介入。物业管理应积极参与工程监理工作，从物业管理的角度对工程施工、设备安装的质量进行全面监控，及早发现问题，及早解决问题，有利于保证工程质量，避免物业建成后给使用和管理服务带来缺憾，同时通过提前熟悉物业中各种设备的操作和线路的来龙去脉，为业主日后装修、使用、维修提供方便。

(3) 设施设备安装阶段物业管理的介入。物业管理应在设施设备安装阶段介入，从而对物业的设施设备做到心中有数，对物业可能出现的隐患了如指掌，对所发现的问题在施工安装方未退场之前即已解决，确保物业建成后一开始投入使用就能为业主提供良好的物业管理服务。

(4) 接管验收阶段物业管理的介入。物业管理应在接管验收阶段介入，根据物业管理的技术规范要求，对接管的物业从使用功能上严格把关，同时有利于对验收中发现问题进行交涉和协调，进行整改，避免物业建成后引发的使用和管理问题。

#### 4、进一步加大物业执法力度。

(1) 加大执法力度，整顿和规范物业管理市场秩序。要坚持标本兼治、重在治本的原则，严格市场准入和清出制度，进一步完善投诉举报制度，加大日常监管力度，健全市场监督机制，对违法、违规经营的物业管理企业做到严厉查处。

(2) 加大对住宅小区内违章搭建执法力度。区相关职能部门依法查处住宅小区内违法搭建，加大执法力度，做到新帐不欠，老帐逐年还清。长效管理与集中整治相结合，要加大宣传教育，如举办违法当事人学习班等。

(3) 对一些无正当理由拒不缴纳物业费的人员涉及到走法律程序时，建议法院采取支付令的方式，缩短诉讼时期，及时高效地处理物业服务双方债权债务关系。对一些党员干部不缴纳物业费，通过组织部门加强思想教育，并作为个人年终考核的一项考评内容。

#### 5、进一步加大宣传的力度。

(1) 通过我区“二台一报”大力宣传，力求做到报纸上有“字”，电台里有“声”，电视里有“影”。进一步向广大业主宣传物业管理条例，尤其是要加大宣传、解释社区和政府各部门在物业管理活动中的职责、作用及物业企业的职责等。通过一些典型事例、先进人物的宣传，进一步正确引导、更新业主一些错误的观念。

(2) 充分借助“社会效应”加强对业主的思想教育。例如象新闻媒体报导的多起高空坠物砸死、砸伤路人的事件，针对小区也存在高空抛物的现象，可以将新闻媒体报道的高空抛物伤人的事件剪下来

在宣传栏张贴或者制作成宣传海报等，以实际案例来警示和教育业主禁止高空抛物。还可以通过借助“小手牵大手”等活动，加强业主社会公德的教育，逐步消除一些陋习。利用实际案例来解决业主各类投诉，宣传政策法规，比如房屋漏水、邻里纠纷等实际案例，如果遇到类似的投诉，可参考原来的案例向业主作出解释。许多业主往往一开始任凭工作人员怎样解释，都不会接受，但是一看到报纸上的案例，自然就心服口服了。

(3) 企业做好对外宣传工作，加强与业主的正常沟通。要加强与住户的联系，听取他们意见。了解他们需要的服务项目，对物业公司有哪些意见和建议。解决好住户投诉并及时给予回复，让住户知道物业公司在时时刻刻的关心着他们。这样既能了解业主的需求，又能拉近双方的关系，做到相互支持、相互理解。同时，物业公司在加强服务工作的同时，也要加紧对小区居民的实施企业服务宗旨的宣传工作，例如“以人为本、亲情服务”、“想住户之所想、帮住户之所忙、急住户之所急”，做到既让客户了解我们的工作内容，又使业主对我们进行监督，促进我们不断的提高服务水平，完善服务工作内容。

2009年4月28日