

学前热身

由于所住的房屋将要拆迁,李先生打算用政府补偿的拆迁补偿款和自己多年的积蓄购买一套新房。在与家人讨论买房之事时,在南方工作的孩子告诉他一些买房的经验,特别强调的一点就是要选那些有物业管理早期介入的房产。李先生感到比较疑惑,对于物业管理早期介入不太了解,他认为物业管理早期介入没有什么意义,这种想法也存在于很多业主心中。你知道有物业公司早期介入的房地产对于业主有哪些切实的好处吗?

任务一 区别早期介入与前期物业管理

任务解读

“早期”和“前期”在日常物业从业人员的口中并没有特别大的区别,但是在物业管理理论中,我们一般将“早期”和“介入”结合在一起,而将“前期”和“物业管理”结合在一起,目的就是为了区分两者。

基础知识

一、物业管理早期介入

(一)物业管理早期介入的概念

物业管理的早期介入,是指物业管理公司在接管物业之前,就参与物业的规划、设计和建设,从物业管理服务的角度提出意见和建议,以使建成后的物业能满足业主或使用人的要求。

(二)物业管理早期介入的意义

专业的物业服务企业介入物业开发建设项目,这将对我国今后整体物业建设质量的提高,保证人民生活质量和物业管理质量,建立和谐社会,产生极大的促进作用,具有深远的现实意义。

1. 出色的物业管理可以提升物业的价值,有利于物业的销售

我国的房地产开发经过多年的发展,从以抓建设为主的生产导向阶段,到以抓促销为主的销售导向阶段,逐步发展到综合开发的营销导向阶段。在物业销售前,物业服务企业可以配合开发商进行周密策划,制定出具有人性化的符合业主和使用人需要的物业开发方案,站在潜在购房者的角度,制定出新颖、实用、合理的物业管理方案,以高品质、专业化的物业管理,作为房屋销售新的卖点,吸引更多的潜在业主。物业管理早期介入,也能让消费者真切地感受到房地产开发商对物业管理的重视。

2. 体现了物业管理“全过程”管理理念,提升了物业管理品质

物业管理的立足点是充分发挥物业的最大使用功能,使其保值增值,但在一定程度上

忽略了物业管理在房地产开发全过程中的积极作用。通过早期介入,真正体现了物业管理“全过程”管理的理念,使物业管理的服务质量得到进一步的提高,也使物业管理“以人为本、业主第一”的宗旨得到了进一步贯彻,最终使业主受益,物业管理更加顺畅。

3. 能够提前处理好与各方的关系,有利于提升物业公司的形象

物业管理通过早期介入,在与开发商、监理方、施工方等方面的共同协作中,可以充分展示自身的专业素质。物业服务企业可以从物业使用管理的角度、从业主的角度、从降低管理费用的角度在规划、设计、监理施工方面提出合理化建议,从而完善了物业,减少了今后物业管理中的问题和矛盾。同时,通过在早期介入中同施工单位形成的良好合作关系,可以在今后物业的保修期内,加强双方的紧密合作,提高物业的维修及时率。

4. 为日后的物业管理打下良好基础,有利于后续物业管理工作的顺利开展

通过早期介入这种建管结合的服务,可以有效地避免因规划设计缺陷和施工质量等问题给今后的物业管理和业主使用带来不必要的麻烦,使物业开发有一个良好的开端,也为进一步争取到前期的物业管理创造有利条件,为日后的物业管理打好基础,同时也使物业所有人、使用人的权益得到保障。因此,物业管理早期介入具有非常重要的意义。

(三)物业管理早期介入的内容

物业服务企业为了有效地管理物业,更好地向客户提供周到、便捷的优质服务,在项目决策立项、规划设计、施工安装、竣工验收和销售的“前期”阶段就应当充分介入,以保障物业管理连续、有效地实施。以住宅物业为例,物业服务企业早期介入的工作应包括以下内容。

1. 了解项目周边情况

物业管理行为的实质是服务。然而要服务得好,使业主满意,就必须对物业的周边进行全面的了解。一个物业不是一座孤岛,工作、生活在这里的人不仅需要物业服务人员的管理与服务,还需要电、水、燃气等市政的供给及周边的社会机构的服务,这便有许多问题需要考虑。

(1) 周边常住人口受教育程度的高低,往往决定了该地区的治安及人与人之间关系的安定与否。而了解当地的饮食习惯、风俗习惯可以使新入住小区的业主与周边常住人口更加融洽地生活在一起。前期周边人文情况调查的范围,以一个街道办事处所管辖的范围或步行半径 30 分钟为宜。调查内容主要有:调查范围内的主要民族构成;主要生活习惯(饮食习惯、风俗习惯);周边的主要公司、单位及其性质;周边的主要住宅区及其产权情况;公司、单位、住宅区内人员受教育情况;调查范围内暂住人员的情况,等等。

(2) 物业服务企业在一个城市接管住宅项目,其从业人员应居住在 1.5 小时车程左右的周边地区,所以物业服务企业要了解当地的工资标准、最低生活保障、当地劳动局的劳动人事规定。调查内容包括:被调查机构的情况;当地其他物业管理机构的工资标准;当地其他物业管理机构的人员素质及管理情况;当地劳动局的劳动人事规定;当地最低生活保障,等等。

(3) 物业管理是把分散的社会分工集合为一体并理顺关系,建立通畅的服务渠道,以

充分发挥物业综合作用的一项综合管理工程。一个小区的供电、供水、供暖、供气、下水等公共设施都是由社会各专业机构提供的,从社会各专业机构到物业服务机构最终到业主,哪一个环节出现问题都会给业主的生活带来影响。了解这些公共设施的具体情况,就是为了提前做好准备工作,以避免突发事件的发生。调查的主要项目有:供电、供水、供暖、供气、下水等。调查的主要内容有:被调查机构的名称、地点,被调查机构负责人的姓名及联系方式;被调查机构的设备使用情况、年限、大修情况;被调查机构设备容量是否可以满足要求;被调查机构设备如容量有限,在业主大量入住前是否增容;如设备管线发生突发故障,属于社会机构的责任时,与其联系方法,等等。

(4) 住宅小区的管理工作包括行政管理和物业管理两个方面,其管理与服务的内容相当丰富,对住宅小区的管理也可以说是一种社会化的管理。对住宅小区有管理关系的部门包括工商局、物价局、劳动局、街道、村委会及县市机构、派出所、交通队等;对住宅小区有服务关系的部门包括医院、游乐、购物场所、邮电局、学校、幼儿园等。掌握以上情况可以使住宅小区的管理者加强与政府部门的沟通,及时了解政府部门的法令法规,加强对住宅小区业主的服务功能。调查的主要内容有:被调查机构的名称、地点,被调查机构负责人的姓名及联系方式;被调查机构的职能设置;户口迁移手续;通邮地址;周边服务机构的服务内容、服务范围、接待能力、档次;学校、幼儿园的入学、入园手续,等等。

(5) 在住宅小区的管理中,国家的法律法规是管理住宅小区的法律保障,它使物业管理行为有可靠的法律依据,规范了物业管理市场,并从法律上明确物业服务企业的权利和义务,通过法律使业主的利益得到保障。各个地方政府根据各个地方的实际情况不同,也制定了符合当地实际情况的地方性管理规定。在收集这些法律法规管理规定的同时应务求详尽,以保障物管工作的顺利进行。如《中华人民共和国民法典》《中华人民共和国物业管理条例》《前期物业管理招标投标管理暂行办法》以及各地方颁布的相关物业管理法律法规和规章制度等。

2. 了解项目本身情况

物业管理与地产开发是紧密相连的,一个物业项目存在着“开发—经营—管理”三个阶段。从表面上看,物业管理是对物业的使用过程进行管理,然而从物业管理的实践来看,并非如此。设计和开发建设是各物业辖区日后能否形成完整、舒适、便利的功能区域的先天制约因素。建设单位在规划设计中较多考虑的是房屋和配套设施建造时的方便和节约,而没有与房屋建成后的管理联系起来,往往造成建成后物业管理上的矛盾和漏洞,如常见的车位拥挤、住宅使用功能不全等问题。如果物业服务企业凭借丰富的实际经验和专业知识对规划设计提出修改意见,会使规划设计更符合使用、管理的要求,为以后的实际管理工作奠定坚实的基础。这些是以对项目本身的资料准备为前提的,它包括以下几个方面。

(1) 政府对项目的审批手续及文件的收集。一个房地产项目手续是否齐全不仅影响项目开发,也将对今后的物业管理工作带来重大影响。因此作为物业管理部门在物业管理早期介入时,就应从政府部门的工作可能对今后物业管理产生影响的各因素上加以分析,逐项地收集政府部门对项目的审批手续及文件。对有可能对今后物业管理产生影响,而未收集到的手续或文件及时提请建设单位申报相关政府部门并及时提供给物业管理部门。收

集的手续或文件包括:《建设单位营业执照》《投资许可证》《国有土地使用证》《开工证》《商品房销售(预售)证》《建设用地规划许可证》《卫星电视接收许可证》等。

(2) 建设单位开发一个住宅项目,主要考虑的是房间是否美观适用,是否可以满足现代人的消费需求。一切设计是围绕着经营销售进行的。而物业服务企业接管一个住宅物业项目,考虑的是房间的各种管线是否容易维修;各种备品备件是否为标准件、易购件,等等。物业服务企业介入物业项目很大的一项工作就是收集设计资料,根据物业管理经验提出改进方案。主要收集的资料及需要注意的问题有:房屋户型及面积、户内装修、设施配置情况;建筑内部结构、配套设施设备的情况;小区商业及办公用房等配套用房的情况(包含办公用房的面积、位置、户型,商业配套用房的位置、面积、户型),等等。

(3) 建设单位开发一个住宅项目都有相对的市场定位和消费群,建设单位会根据市场定位、住宅项目的位置等情况设计相应的销售卖点。作为物业服务企业接管一个住宅项目都希望做出自己的物业管理特色,其特色来源的一个重要方面就是地产商的开发特色。因此,作为物业服务企业对项目经营策划情况的了解是物业管理前期介入工作的一个重要方面。主要收集的资料及需要了解的问题有:所开发项目的项目策划书;选定的施工单位的情况;选用的施工材料的情况;销售时对客户的承诺;建设单位对物业服务企业的基本要求;建设单位提供给业主的《房屋使用说明书》《房屋质量保修书》,等等。

3. 对项目的建议

房地产开发是为物业管理提供硬件建设,物业服务企业对物业进行的是软件管理。前者是形成物业,后者是发挥物业的功能作用,它们虽有区别,但又相互关联。物业管理在了解了项目的情况后就必须向房地产开发部门从物业管理的角度提出建议,以避免在施工中增减设计,减少不必要的投入,保证今后物业管理的顺畅。提出的建议主要包括以下几个方面。

(1) 环境、户型、内部结构的建议。规划设计住宅小区各区域能否形成完整、舒适、便利的功能是开发商需考虑的首要问题。同时,设计人员仅从设计角度考虑问题,往往忽视了以后的管理和使用问题。例如,整体环境、户型、内部结构的排布是否合理,是否符合保安的需要;整体环境、户型、内部结构的排布是否可以达到在有自然灾害发生时可将住户快速疏散。对于这些具体的管理问题,只有具有实际经验的物业服务企业才能提出切合实际的前瞻性意见和建议。

(2) 合理利用能源的建议。公共场所一切能源费用的最终结算是由物业服务企业与相关部门进行的,而公共场所费用经预算后是要平摊到管理费中的,所以公共场所的能源能否利用好对于物业服务企业是一个相当大的问题。

(3) 提出物业管理方案的议案。此议案的提出是为了保障建设单位的利益及建设单位在此项目上对业主的后期服务承诺的实现。议案主要包含以下几方面:对项目的可行性、可靠性、可盈利性进行分析,以保证物业服务企业的利益;测算物业服务费用;草拟对物业项目进行物业管理所设置的各职能部门的运行方案;草拟对业主及使用人的管理方案;草拟可开展的服务项目及方案;草拟服务质量标准,等等。

二、前期物业管理

(一)前期物业管理的概念

从物业开始销售(预售)起,至业主大会、业主委员会成立,业主、业主大会选聘物业服务企业之前,由建设单位选聘物业服务企业实施的物业管理,被定义为前期物业管理。《物业管理条例》规定:“建设单位在出售住宅小区房屋前,应当选聘物业服务企业承担住宅小区的管理,并与其签订前期物业服务合同。”

(二)前期物业管理的意义

1. 制约开发、售房主体和物业服务企业的经营行为

在前期物业管理阶段,由于先期入住业主的出现,形成了开发主体、受托的物业服务企业以及入住业主三个权利主体共存的法律关系。对于物业服务企业与先期入住业主间的行为规范,根据前期物业管理的有关行政管理条例规定,开发主体与物业服务企业之间达成的前期物业管理委托合同须向行业主管部门备案,同时要求开发主体与物业买受人签订物业转让合同时,应将前期物业管理委托合同作为物业转让合同的附件,买受人如果拒绝接受拟定的前期物业服务合同,也就意味着物业买卖无法成交,这是对建设单位和物业服务企业最有效的制约。

2. 物业的整体形象是开发企业经营理念的活广告

做好前期物业管理不仅是开发企业责无旁贷的职责,更是其经营理念的具体化。在实践中,一些开发企业急功近利,对不得已而为之的前期物业管理敷衍了事,以至于给日后的常规物业管理造成诸多隐患。可以说,物业的整体形象是开发企业经营理念的活广告,消费者在现场选择物业时会切身感受并逐渐认识到物业管理的重要性和影响力,前期物业管理质量直接影响他们的消费行为。

3. 有利于物业服务企业树立良好的形象

就物业服务企业而言,在前期物业管理中能否形成良好的管理秩序,满足业主或使用人不断增长的服务需求,通过自身努力在业主或使用人中间树立有成效的管理者的良好形象,对于能否顺利地促成业主大会与物业服务企业达成正式委托管理服务合同关系重大。实践证明,物业服务企业唯有兢兢业业地做好前期管理与服务工作,才能获得业主的信任和再次聘任。这是物业服务企业不断拓展业务范围、努力塑造企业形象的必由之路。

(三)前期物业管理的基本内容

1. 管理机构的设立与人员培训

物业的前期委托合同一经签订,物业服务企业则应立即落实该物业的管理机构以及管理人员。机构的设置应根据委托管理服务的内容以及物业的用途、面积等确定,人员的配备除考虑管理层人员选派外,还要根据实际管理定位情况考虑。管理人员与操作人员一旦确定,则根据各自的职责进行培训,以便他们对所管理的物业、服务的对象、职责范围有所了解。

2. 规章制度的制定

没有规矩，不成方圆，必要的规章制度是物业管理顺利运作的保证。物业服务企业应依据国家和政府有关部门的法律、法令、条例和文件，结合该物业的实际情况，制定必要的适用制度和管理细则。这是物业管理逐步成熟并走向规范化、程序化、科学化、法制化的重要前提，也是实施和规范管理行为的当务之急。例如，管理机构的职责范围、各类人员的岗位责任制、物业区域内的管理规定、用户手册等，这些规章制度的制定最好在业主和使用人入住前完成。

3. 物业的承接查验

物业的承接查验是依据住建部颁布的《房屋承接查验标准》对已建成的物业进行以主体结构安全和满足使用功能为主要内容的再检验，它是物业服务企业在接管物业前不可缺少的重要环节。物业的承接查验不仅包括主体建筑、附属设备、配套设施，而且还包括道路、场地和环境绿化等，应特别重视对综合功能的验收。

4. 业主入住管理

前期物业管理阶段业主的入住是物业进入实质性管理运作启动的标志，是受托物业服务企业的一项具体工作。物业服务企业应根据在承接查验过程中对物业的了解和掌握的实际情况，预先及时制定入住管理工作方案，拟定合理的入住程序，使物业管理区域的起始运作处于一种有序、规范的良好状态，使业主能有序、便捷地办完相应手续，顺利入住。

5. 装修管理

装修管理是前期物业管理的另一项重要工作，也是容易引起房屋质量投诉的重要环节，弄不好就可能发生推诿扯皮。物业服务企业在业主装修之前首先要制订周密的管理计划，将业主必须遵守的规则和要求公布上墙，以便业主了解和执行。一些高档住宅小区对装修的材料，如沙子、水泥、木材、板材等可组织统一装卸，以免分散装卸时碰坏墙壁、楼梯等公用部位和设施。其次要抓好装修方案的审核，对违反房屋装饰装修规定的方案要及时发现并纠正，做好说服解释。最后要不断地巡查装修施工现场，及时制止违规装修现象。在巡查装修施工过程中，重点是巡查水电安装、敲墙打洞阶段，俗称瓦工、水电工阶段，防止业主擅自更改装修方案、拆改房屋墙体等，造成安全隐患。

6. 卫生保洁工作

卫生状况是小区管理最直观的环节，前期物业管理的卫生保洁应根据收费标准来确定保洁的方法和任务。通常情况下，前期物业管理的卫生管理会出现这种情况，由于装修的户数比较集中，前边扫了后边倒，保洁无法达到应有的效果，小区始终处于一种脏乱状态。另外装修工人随地大小便，个别业主图方便，从楼上向下抛杂物和垃圾等。针对这些情况，前期物业管理的卫生保洁一是必须抓好装修垃圾的集中堆放和及时清运，减少灰尘污染。二是加强宣传和督查力度，严禁装修施工人员随地大小便和从楼上向下抛杂物的行为。三是抓好生活垃圾袋装化，减少生活垃圾随处放、苍蝇满天飞的现象。四是适当地增加保洁力量、增加保洁次数，尽量使业主从入住小区就感受到环境的温馨整洁。

7. 小区安全秩序维护工作

前期物业管理的安全防范工作,一是要抓好以防盗窃为主的安全防范。由于进出小区人员比较多且杂,加之小区安全防范的配套设施没有到位,容易给一些偷盗者可乘之机,因此要加强小区的巡查次数,记录好巡查情况,可疑情况一经发现要及时处置,发现失窃案件要及时报案。二是要对进出小区的人员及时进行登记。装饰装修人员凭证进出,杜绝闲散人员进入小区。三是要充分利用好已有的安全设施,如防盗门、窗,电子对讲系统等,减小失窃案件发生的概率。四是抓好小区进出车辆的管制和疏导,特别是各种运送装修材料的车辆,要及时装卸,避免长时间停留,以减少小区交通压力,维护好小区生活秩序。

8. 协调各种矛盾

前期物业管理各种矛盾比较集中,譬如房屋质量问题、购房合同规定的内容没有兑现问题、小区配套设施没有到位问题、卫生保洁问题、小区安全秩序问题等,甚至因装饰装修引起的邻里纠纷也找物业服务企业协调解决。对此,物业服务企业既不能将所有矛盾推给开发商,认为与己无关,更不能大拍胸口承诺解决。同时物业服务企业绝不能将业主反映的问题一概承诺解决,尤其是一些涉及工程质量的问题更不能擅自做主,承诺解决的具体时间。物业服务企业对业主反映的问题,要分清性质,弄清情况,做好解释工作,以使业主了解事情真相和解决处理的程序,同时积极协调,根据存在问题的大小和难易程度,以最短的时间解决业主反映的问题。

三、物业管理早期介入与前期物业管理的联系与区别

(一)联系

物业管理的早期介入和前期物业管理与后期物业管理或称日常物业管理既有区别,在工作内容上又有一定程度的交叉。早期介入是前期物业管理的重要铺垫,早期介入工作越主动、越扎实,对物业服务企业正式按照委托合同实施前期物业管理越有利。前期物业管理又是后期物业管理的基础,后期物业管理是前期物业管理的工作延续,二者一脉相承,前期物业管理工作做得好,有利于后期物业管理工作的顺利进行。

(二)区别

1. 发生时段不同

物业管理早期介入与前期管理如图 4-1 所示。

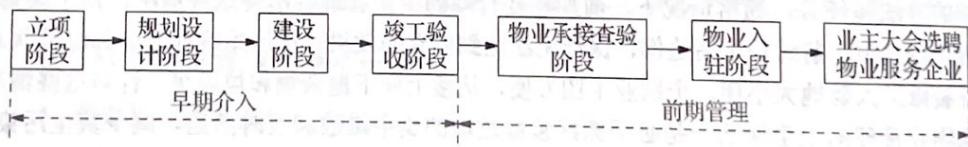


图 4-1 物业管理早期介入与前期管理

2. 合同关系不同

物业管理早期介入的物业服务企业不一定与建设单位确定管理合同委托关系,主要是建设单位开发建设物业项目阶段引入的物业管理专业技术支持;而前期物业管理必须有委

托关系，管理者已依法拥有该物业的管理经营权，物业服务企业对各物业项目实施物业管理服务。

3. 服务对象不同

物业管理早期介入一般还未确定物业与业主等具体管理对象，服务对象主要是建设单位，并由建设单位根据约定支付早期介入的费用；而前期物业管理有明确的管理对象，服务对象是全体业主，并按规定向业主收取物业管理服务费。

4. 物业服务企业的地位不同

在物业管理早期介入工作中，对物业的管理，物业服务企业只是起辅助作用；而在前期物业管理和后期物业管理中，物业服务企业起主导作用。

案例导入

案例 1

物业管理早期介入如何开展工作？

李萍是物业管理专业大学毕业生，已经从事物业管理工作 5 年有余，现在公司通过招投标的方式中标了一个写字楼项目，公司有意让李萍担任该项目的项目经理一职。但是由于刚中标，写字楼发展商要求物业公司提供物业管理早期顾问服务。公司随后组建了由管理、土建、机电、智能化等方面 6 名专业人士组成的物业管理早期介入工作组抵达现场，开始前期顾问服务工作。如果你是李萍，后续的工作该如何开展？

案例 2

物业管理早期介入发现设计不合理怎么办？

某物业公司与开发企业签约，承担了一个新建项目的早期介入顾问服务工作。当时该项目处于结构施工阶段，物业公司顾问团通过市场分析、阅读图纸、勘查现场和比较测算，提出了十余项合理化建议。尤其是其发现一幢单层建筑面积只有 800 多平方米的楼宇，设计单位竟然设计了 3 道消火栓和立管，于是立即向开发商提出了改进的建议，认为可以减少 1 道消火栓和立管。

分析：早期介入是物业服务企业在接管物业之前，从物业管理的角度提出的意见和建议，目的是使建成后的物业能够满足业主和使用人的要求。本例中，物业公司顾问人员参考国家建筑消防规范的要求，认为该建筑每层有 2 道消火栓和立管就可以了，于是提出可以减少 1 道防火系统。至于是否能够节约建筑成本，需要开发企业与设计单位进行沟通与协调。

任务实施

一、任务目标

物业公司中标后，下一步工作就是早期介入和前期物业管理，作为未来的项目经理必须认识到这两项工作的重要性，并对如何开展这两项工作有非常清晰的思路。