

# 物业管理早期介入问题研究

王贵春, 傅鸿源

(重庆大学 建设管理与房地产学院,重庆 400045)

**摘要:**主要阐述了物业管理早期介入对业主、物业公司和开发商的重要作用,指出早期介入的时间选择应在一个区间:最早应在项目立项、策划阶段,最迟不能超过封顶,还提出早期介入费用的解决方案。文章最后还对早期介入的若干问题进行剖析,并提出相关的对策与建议。

**关键词:**早期介入;时间选择;招标

**中图分类号:**F293.35

**文献标识码:**A

目前,物业管理作为住宅开发建设的一个卖点,正被众多房地产开发商所应用。业主买的不仅是房子,还有管理和服务,因此良好的物业管理已逐渐成为业主的首要关注点。这不仅符合业主的期望和需求,而且还能给开发商和物业公司带来良好的经济效益。近年来,物业管理这个朝阳行业迅猛发展,由强调物业管理是房地产开发的售后服务延伸到开发的前期,即物业管理早期介入。

## 1 物业管理早期介入的重要作用

物业管理早期介入,是一个长效服务的概念,即物业管理公司在正式接管验收楼盘前,代表业主对尚处于项目策划、规划设计和施工建设等阶段,从物业管理的角度,提出具有专业性的意见、建议、咨询报告或直接参与某些讨论、评审和现场监理等活动。

实施物业管理早期介入,把好房屋建造的质量关,对业主、物业公司和开发商都有极其重要的作用。

从业主方面来看,有利于业主购买到放心房产。现在商品房建造成本高,价值大,业主用自己几十年积攒的钱,甚至倾其所有或借助按揭才能购买一套住房。因此物业公司代表未来潜在业主的利益来时刻控制着房屋的建造质量,使业主能够购买,并放心入住。另外,业主在物业公司的指导下购房还可避免推销人员夸大其词的承诺误导。同时,早期介入能使业主和物业公司尽快建立良好的相互信任关系,为今后解决物业管理问题建立良好的基础。

从物业公司方面来看,实行早期介入首先会给日后物业管理工作顺利开展建立良好基础。因为,尽管物业管理中存在的诸多问题通常是在房屋的使用过程中产生的,但究其根源,却往往追溯到开发项目的建设过程中。其次,有利于物业公司的长远规划,持续发展。物业公司实行早期介入,虽然前期投入较多,但后期投资相应就会大大降低。如果房产质量得到保证,物业公司就可减少许多不必要的后期维修费用,降低物业管理成本,从而有更充裕的时间和精力实施精品管理战略,提高公司管理的品牌效应。最后物业公司对楼宇知根知底,方便日后管理和维修。

从开发商方面来看,更是百益而无一害。物业管理早期介入可以使开发商对房地产开发项目进行正确决策,丰富设计思路,节约开发成本,提高施工建设质量,提高市场竞争力,增加卖点。对于设计师来说,他们不可能全面掌握业主实际需求信息,故在设计上常带有一定的理想性,规划设

收稿日期:2002-01-08

作者简介:王贵春(1969-),男,四川渠县人,讲师,主要从事建筑技术经济研究。

计出来的房屋和未来业主实际生活需要还是有一定的距离;工程一旦出现问题,又未被监理公司发现,留下隐患直到问题发生,将直接影响开发商的声誉和形象。如果实行早期介入,这些问题就会最大限度地避免,不仅有利于物业功能定位和确保物业使用功能,而且会增强开发商的品牌效应。

## 2 物业管理早期介入时间选择

物业管理早期介入什么时候最好呢?物业公司只要在楼盘正式验收接管之前介入楼盘都能发挥一定的作用。但是物业公司早期介入最迟不能超过楼盘封顶。因为封顶后各种隐蔽工程如设备安装等开始后,既不容易检查,有了问题也不容易弥补,即使能弥补,代价也较大。然而物业公司项目立项、策划阶段介入更为重要,因为他们的专业性建议便于对物业的功能定位进行正确决策,使开发产品满足各种需求;并且物业公司从业主的角度,凭专业人士的经验和以往管理实践中发现的规划设计上的种种问题和缺陷,对物业的规划设计进行审视,对不适之处提出修改方案,优化、完善设计中的细节,将避免一些在后期工作中难以解决的设计缺陷问题,从而保持房地产开发项目的市场竞争力。

## 3 物业管理早期介入费用

物业公司、开发商和业主都知道物管越早介入越好,但存在物业管理公司提前介入楼盘时谁付费的问题。

对物业公司来说,早期介入的最终好处是能够获得项目产品的物业管理委托。如果物业公司不投资,其获得项目产品后期的物业管理的机会则较小;如果能进行投资获得早期介入的机会,就至少可以获得业主委员会形成之前的物业管理经营权。但是物业公司早期介入的费用成本很高,还要承担将来被炒掉的风险。因而物业公司早期介入的费用不可能独自承担。

物业公司早期介入是完善开发商开发的项目产品,对项目的使用功能进行完善和补充,为开发商服务,因此开发商应承担物业公司早期介入的费用。物业公司的选聘由开发商决定,物业管理公约由开发商和物业公司谈判,物业管理费用由开发商和物业公司商定。因此开发商已经行使了业主的权利、享受了业主享受的权利,尤其是在销售后期,开发商尚未销售完毕的空置房同业主的住房一样享受到物业管理服务,例如保安、绿化、水电管路维修保养等,因而开发商也是业主(也称大业主)。从业主方面来看,开发商也应支付物业管理公司提前介入的费用。因为早期介入使开发商获益最大,承担早期介入的费用也应最多。

物业管理早期介入是一种长效服务。业主,作为最终的受益者,也应当对代表业主行使业主权限的物业公司所作工作有所回报,因而也相应承担早期介入的部分费用。相比开发商和物业公司,这部分费用应当较少。由于小业主还没有入住,因此这部分费用可从两个方面来解决:一是在房屋的销售价格中加以体现;二是可以适当提高业主后期所交的物业管理费来加以解决。

## 4 物业管理早期介入存在的问题

### 4.1 物业管理早期介入难以普及

物业管理早期介入概念远未能普及,主要阻力来自开发商。大多数开发商目前还难以理解和接受物业管理早期介入,除了对物业早期介入的作用认识不清的原因,更为重要的原因是不愿意承担早期介入的费用。另外,中介、代理商不切实际的许诺售房,造成业主与开发商和物业公司的纠纷,使得开发商认为物业管理早期介入没有发挥作用,反而在添乱。

物业管理早期介入的阻力还来自施工单位和物业公司自身,因为前者认为物业公司早期介入

行使职能是在挑刺,增加工作量。而后者认为早期介入的投资风险较高,并且有的开发商并不愿意补偿这些费用,致使物业公司贴钱贴人,并且楼盘竣工后还不一定能接管楼盘的物业管理,这也使得物业公司的积极性不高。

物业管理早期介入的第三种阻力来自未来的小业主,这是一种潜在的、使物业公司承担风险的阻力。详见下文。

另外,早期介入没有在行业内形成一种制度,也没有相应法规进行约束,因而也难以普及。

#### 4.2 物业管理早期介入会引发新的纠纷,产生新的问题

一般来说,物业公司的选用本应由业主委员会决定。而物业管理早期介入中,物业公司是由开发商选聘。这就是目前矛盾比较集中的地方,因为开发商指定物业公司提前介入,并没有得到小业主的同意,这会在一定程度上损害业主的权益,很容易使业主、物业公司、开发商三者之间产生纠纷,不利于后期物业管理。而且,小业主在组建业主委员会后,往往会对开发商指定的物业公司不是很满意,就会要求业主委员会另聘物管公司,从而产生新的纠纷。

#### 4.3 物业管理早期介入与目前物业管理的内涵存在矛盾

所谓物业管理,是指物业管理公司受物业所有人的委托,按照国家法律规定,同业主签订合同或契约,对已竣工验收投入使用的房屋建筑和附属配套设施及场地进行各项有效的物业管理活动,并向物业所有人或使用人提供综合性的有偿服务。因此有人提出,它与“早期介入”不属同一个范畴,所关注的对象和问题不同。(1)物业管理的职能是“管理”和“服务”,而早期介入的职能却是“监督”与“建议”,因而不能实现物业管理所要求的职能。(2)物业管理的对象是物业,服务的对象是业主和使用者。一切管理目标均以业主或使用者的满意为准,而早期介入的主体不明,没有固定的服务对象,等于无的放矢。(3)物业管理是对已经投入使用的房地产及其用户提供管理服务的,而早期介入使物业公司介入到房地产的设计、施工、竣工验收和销售过程中。因此,物业管理早期介入论与现行物业管理的内涵有矛盾,这也加大了早期介入的难度。

#### 4.4 物业管理早期介入的职能与监理的职能相冲突

物业管理公司提前介入项目开发,尽管是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、解决问题,避免房屋建成后会给使用带来不便,但它行使的职能却与《中华人民共和国建筑法》的规定(即“国家推行建筑工程监理制度”,第30条)相冲突。物管早期介入使监管部门增多,一方面使施工方反感,另一方面在发生质量问题时就容易相互推卸责任,反而造成项目产品质量难以提高。物业管理早期介入与建筑法规的精神不够一致,使得早期介入的职能定位还应当重新研究。

#### 4.5 一些项目的物业管理早期介入形同虚设,只聘不用或者只雇不问

当前开发商为了迎合市场上对物业管理呼声日益增高的形势,已经在物业管理上寻找卖点,同时这也成为当今购房人的一个买点。可结果是,相当部分已变成开发商卖房的炒作点。但“肥水不流外人田”的原则使其只聘不用或只想顾问,而不想全盘委托管理,以便将来将物业留给自己的子公司或建立新的物业公司来管理。另外,物业公司提前介入后,会对设计等提出完善修改意见,有些甚至伤筋动骨,触及开发商的根本利益。最后,这些早期介入的物业公司便只能变成幌子。

## 5 对策与建议

### 5.1 提前介入,首先应当理顺开发商、物业公司、业主三者之间的关系

从住宅角度看,开发商、物业公司、业主三方应是一种三角关系,因为三角结构最稳定。但现在往往理解成两方,即开发商和物业公司是一家(目前事实也是这样,很多的物业公司本身就属于开发企业的子公司),这对广大小业主不公平。要正确处理好三者之间的关系,首先应当处理好开发商与物业公司的关系。其次,开发商要多替业主考虑。再次,物业公司要适当的定位。物业公司应

将开发商和业主都当作客户,将物业公司、开发商和业主委员会三方的关系定位成建立在平等基础上的商业合作伙伴关系,其目标是三赢。最后,物业公司在售楼时要替业主很好把关。

从法律上看,开发商是业主,也是受托人。开发商和业主有两种关系,一是买卖关系,另一个是委托合同关系。开发商同物业公司则是一种转委托法律关系,开发商接受业主的委托代为聘用物业公司,他的权利来源于两方面,一是开发商自己也是业主,二是开发商也是受托人。尽管小业主没有同物业公司直接签约,物业公司同业主之间也是一种委托关系。当然三者之间的法律关系应以好的公约和合适的合同为前提。

公开招标是一种建立三者之间法律关系的最佳方式,通过招投标所签订的合同条件是很明确的,也容易得到广大小业主的认可。

### 5.2 物业管理公司通过招标选择

开发商选聘物业公司应通过招投标方式进行。通过招投标方式选择物业公司有很多好处,尤其是在开发前期即选择优秀的物业管理公司介入。首先,避免了开发商向购房人作出不切实际的承诺,保护了购房人的利益,也维护了开发商的信誉。以往在项目开发销售阶段,开发商为了促销往往作出一些物业管理费如何低、服务如何多、如何好的承诺,结果物业管理公司接管楼盘后,发现物业管理成本太高,承诺无法兑现,影响物业管理公司的正常经营管理活动,并且造成没交钱的与交钱的业主享受同等服务的不合理现象,损害了其他业主的利益。而物业管理公司早期介入就能避免这种问题的发生。其次,通过招投标方式还可改变谁开发谁管理的垄断经营局面,防止开发商或者业主委员会在选聘物业管理公司上出现的以权谋私等不规范行为。

通过招投标才能选择到优质的物业管理公司,在早期介入时不仅能提出合理的建议和监督物业按质完成,而且为业主提供良好的居住环境,会使物业保值增值。物业管理的品质不仅关系到业主的生活质量和经济利益,而且关系到开发项目的成败及开发企业品牌形象的延续。实践证明,只有推广公开招标制,才能实现物业管理行业的公平竞争,进一步完善物业管理市场。

### 5.3 健全相应的法规体系加以保障

推广物业管理早期介入,解决物业公司早期介入趋于形式的问题,最重要的和最有力的措施就是建立健全法规制度,从制度上加以保障。要不要物业公司早期介入已经不是问题,问题在于开发商要不要物业管理公司早期介入。优质的物业管理会给开发商带来长远的经济效益,但物业公司的早期介入必然会增加开发商的成本。在充满短期行为的楼市,只向开发商宣传早期介入的好处,也不一定打动人心。治根的办法只能是建立行业规章制度或者争取立法,使物业管理早期介入成为一种制度,使接受物业管理早期介入成为开发商进行开发活动的必要条件之一。另一方面,有了法规制度,解决上述早期介入与现行物业管理内涵相矛盾、与某些法规不够一致的问题,还可以对物业市场进行规范,也为解决早期介入引起的问题寻找到相应的法律依据。

### 5.4 扩大物业管理公司的经营范围和职能

在现行制度下,物业管理公司扩大经营范围和职能,诸如物业管理公司取得国家的监理资质证书,具有监理和物业管理等多种业务,则更适宜于解决早期介入的问题。物业公司在监理过程中可着手进行履行早期物业管理的职能,项目竣工销售后即可就可进行真正意义上的物业管理。这样就会降低早期介入的费用,减轻开发商需要承担大部分早期介入费用的压力,也不会导致监管部门增多而引致施工方的反感。

### 5.5 深化物业管理理论,加快物业管理人才的培养,建立规范的物业管理市场

组织物业管理专业人士,从理论和实务操作两方面,探讨物业管理早期介入问题,进行专题研究,诸如早期介入招投标制度的制定;早期介入费用具体解决措施;物业管理早期介入职能定位以及与监理职能的划分等。另外还要收录较为丰富的有一定典型意义和一定说服力的实例,从而丰富物业管理理论,用以指导和推广物业管理早期介入。

要实现和全面推行物业管理早期介入,还应加快物业管理专业人才和复合型人才的培养。目

前物业管理人员大多是由其他专业转行而来,缺乏必要的专业知识。因此在物业管理方面的宣传、咨询等就显得力度不够。另外,对于微利的物业管理行业应当扶持,适当提高报酬,进行人才储备。同时,要建立物业管理专家人才库,建立大量的物业管理咨询公司参与物业管理早期介入。

物业管理作为一种服务介入市场,必须遵循市场经济法则。因此,还应当破除垄断经营、不规范竞争,建立规范的物业管理市场。

另外,物业管理公司还应致力于自身的发展,创建物业管理精品,树立品牌意识,增强开发商在开发前期聘用的信心,从而推动和发展物业管理早期介入市场。

### 参考文献:

- [1] 黄安永. 现代房地产物业管理[M]. 南京:东南大学出版社,2000.
- [2] 刘芙蓉. 物业管理提前介入利弊谈[J]. 住宅科技, 2001,(9):45-47.
- [3] 顾振发. 物业管理早期介入问题的探讨[J]. 住宅科技,2001,(7):36-37.
- [4] 中华人民共和国建筑法[S]
- [5] 中华人民共和国招投标法[S].

## Research on Problem of the Forepart Intervening of Estate Supervision

WANG Gui-chun, FU Hong-yuan

(Faculty of Construction Management and Real Estate, Chongqing University, Chongqing 400045, China)

**Abstract:** In this paper the vital role of the forepart intervening of the estate management for the owner, the estate supervising company and the developers is mainly discussed. The authors believe that the interval for forepart intervening should be between the time of program setting and the time of crest sealing. The authors put forward also a solution for the forepart intervening expenditure. Finally, this paper provides the analysis of question about forepart intervening, and then some proposals and countermeasures are put forward.

**Keywords:** forepart intervention; choice on time; bidding

(上接第 87 页)

## Study on Sustainability of Engineering Project

ZHENG Xiao-qing, PAN Xiao-li

(Faculty of Construction Management and Real Estate, Chongqing University, Chongqing 400045, China)

**Abstract:** The necessity of the sustainability of engineering project for human society development is identified at first, then a summary of the concepts of sustainable development or sustainability is represented and the sustainability of engineering project is proposed and expounded in this paper.

**Keywords:** engineering project; sustainable development; sustainability