

HOUSING AND REAL ESTATE

住宅与房地产

2015/10 物业管理·总第405期
www.pmonline.com.cn



46-235 (邮发代号) ISSN 1006-6012 (国际标准刊号) CN44-1403/F (国内统一刊号)

深圳物业管理
税收新规或将出台，
减税可达 50%

【 高端访谈 】

更严谨 ·
更精细 · 更专业

——访英国特许房屋经理学会会长
Geraldine Howley

王者归来的
深度思考

——解读万科物业 2015
战略回归下的多元巨变

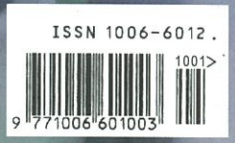
如何写出
吸引投资者的
商业计划书

超高层建筑的
发展趋势

——从物业管理角度
探讨人流动线规划与管理

物业管理专业校企合作
人才培养的困境与出路

企业需要
什么样的文化？



RMB 25.00 HKD 35.00

更严谨·更精细·更专业

——访英国特许房屋经理学会会长 Geraldine Howley

文 | Article > 本刊记者 魏 蓓



不久前，深圳市住房和建设局局长杨胜军与英国特许房屋经理学会会长 Geraldine Howley 女士会面，双方就有关物业管理的本质、设施设备管理、物业管理专业人才建设、英国特许房屋经理学会与深圳市物协之间的合作等展开热烈交流。住宅与房地产杂志社社长李子英参与了此次会谈。本刊记者趁着会谈间隙对 Geraldine Howley 女士进行了个人专访，以期了解更多有关英国特许房屋经理学会发展现状和英国房屋物业管理行业的管理特点。

记者：请问现在哪些国家有你们的分支机构？

Geraldine Howley：英国特许房屋经理学会是一个房屋管理的专业团体，宗旨在于推广房屋管理同业的良好专业操守、教育及培训房屋管理人才，以至专业发展等。学会的总部设于英国，本国分会包括英国本土、苏格兰、爱尔兰。海外的分支机构有法国、加拿大和中国香港。香港的分会就是亚太分会，专门处理亚太区事务。

记者：我们与香港的亚太分会联系较多，据了解，现在中国内地大概有500名会员。请问这些会员发挥了学会期待他们发挥的作用了吗？



Geraldine Howley: 无论是在英国本土还是在中国香港，或者海外其他国家，我们的会员都必须达到我们要求的标准。在英国，我们对专业园区的管理已经形成了一套良好的、专业的操作标准，我希望我们所有会员能够时刻以这个标准来做事。如果做到这一点，相信他们一定能发挥自己应有的作用。

记者: 在全球许多国家，房屋经理学会的工作都得到高度认可，那么学会在成立之初是如何考虑发展路径的？

Geraldine Howley: 我们致力于改善住户的生活，使他们的生活质量超越他们自己的预期，这样，我们就会因为在这项工作上取得的巨大成功而倍感自豪，当然也会十分享受这种改变带来的快乐。所以在 2003 年成立之初，我们就公开承诺投资改善我们客户的住房情况，并预计到 2010 年达到政府所要求的体面的住宅标准。在我们的努力下，短短 5 年时间，我们就提前兑现了当初的承诺。随着学会的发展，我们的承诺已经不仅仅停留在为当地住户提供舒适的居住环境，从 2006 年开始，在一些额外资源的支持下，我们还建立了很多新房子，还曾花费 270 万英镑在沃夫河谷种植伯莱芋叶的草坪处建造了一座 12 层的两居室公寓，并于 2010 年开业。

记者: 学会每年大约投入多少资金来改善住户房屋呢？

Geraldine Howley: 我们团队技术纯熟、经验丰富，每年都会承担起价值百万英镑的房屋改造工作。现在，我们依照自己的房地产解决方案将在管的大部分房屋都进行了翻新，以此来增值我们的资产。过去十年，我们已投资了 3 亿多英镑来改善客户的住房条件，并在布拉德福德区建成了一大批高质量的改善型房屋。

记者: 在改善房屋的过程中，你们有些怎样的做法？请举例说明。

Geraldine Howley: 燃料匮乏是大多数客户面临的一个主要问题，通过近十年的努力，我们已经花费了数百万英镑来提高家庭燃料的使用率：比如，安装 A 等天然气集中进行锅炉供热，估计每年为客户节省 100 英镑的燃气费；再比如，安装空心墙和绝缘顶楼，再一次降低客户的燃料用量，每年可缩减超过 100 英镑的账单。

记者: 据说，你们所服务的社区变化都很大，能具体讲讲你们都是怎么做的吗？

Geraldine Howley: 在社区里，我们的存在意味着我们力图从最广泛的意

义上去利用我们的影响力改善住户的居住条件。我们认识到，如果经济衰退，客户压力必然增大；如果福利改革，利益监管必然加强。我们已经得到了 2900 个小区业主的支持，这些人在任何一种改革中都将受到影响，包括 2012 年针对任何享受社会公益住房的社会工作者的福利改革行动。在这项改革中，所有被认定正在居住的居民都得到了一笔有关房屋福利的款项。我们承诺，将确保住户了解到最适时最准确的相关消息，并且清晰地设定了他们的选择权范围，这些改变从 2013 年 4 月开始生效。我想说的是，通过我们的努力以及与一些专业公司的合作，我们正帮助我们的客户改善他们的生活，让他们住得越来越好。与此同时，我们会给他们一些培训，甚至提供担任我们员工的机会，为他们开展自己的事业。

记者: 你们在社区实施拓展视野计划的初衷是什么？现在做得怎么样了？

Geraldine Howley: 拓展视野是 2009 年确定的一项创新方案，它通过改善当地居民的职业前景，开拓他们的新技能甚至发展他们自己的事业来帮助他们对抗经济衰退和高失业率。拓展视野还通过一系列的打包服务，譬如为有潜力的雇员提供人力资源咨询建议，帮



助布拉德福德区的企业继续发展。应该说，这是一项令人异常高兴并且为之自豪的计划，它曾在“2012年国家住房联盟的社区影响力”的颁奖典礼上获奖。

记者：服务质量是服务企业得以发展的生命，学会能发展至今，在服务上必有过人之处，请问你们在提高服务质量方面做了哪些努力？

Geraldine Howley：我们非常清楚，想要实现我们的商业目标，最大程度挖掘我们的潜在能力，我们的服务必须卓有成效并且物有所值。由于学会的绝大部分收入来源于房租和客户服务费，因此我们必须不断寻求方法来改善我们的服务质量和效率。我们从客户的角度出发，推出了一条龙式的服务项目。比如，我们的客户告诉我们，他们

更喜欢通过其他方式来接触我们的服务而不是单调的办公室访问，所以我们关闭了两间客户接待区，节省了30万英镑。另外，我们建立起一个专注于学会财务收入的团队，这个团队已经收回了15.8万欧元的坏账。通过这些方式节省或者额外收入的资金，我们会用来进一步提升我们的服务，投资我们的住宅管理。我们的房地产服务所包含的清洁服务和看护服务的范围是十分全面的，我们专注于根据每个客户的具体需求来为他们量身定做相应的服务内容。现在这些服务在质量上取得了巨大提升，而这些服务能力的大幅提升得益于我们在业务实践中对服务方式方法的不断调整和持续对团队职员的专业培训。在提供房屋和大厦的维修和保养服务方面，我们也进行了重大改革。2007年，我们

根据和客户之间的约定，建立了一个专业的维修服务中心，争取第一时间解决客户遇到的问题。最近，我们又进一步推出一些新的维修方法，这让我们有能力在第一次探访客户时就为客户所遇到的方方面面的麻烦而提供大量的解决方案。比如，我们建立起一个“亲近绿色”的团队，将菜园和公共空间改造成可以供家庭休闲娱乐使用的绿色天地。我们也为当地求职者提供了一些学习新技能的机会，让他们在未来的求职中能有更大的把握。同时，我们降低了管理成本，比如，我们已经在社区服务中减少了职业经理人的数量，因而每年能够节省超过50万英镑的支出，但是服务的满意度却在持续上升。从2004年到2012年之间，我们所提供服务的满意率从71%上升至83%，而客户对维修和养护服务

的满意率从 69% 上升至 96%。

记者：学会在人才建设方面是怎么做的？

Geraldine Howley：过去十年，我们已经充分展示了对于人力投资的关注。在第一年，我们就制订了一个内部文化的改变计划，试图从一开始就接受新的工作方式方法，以使自己保有良好的商业头脑。两年后，我们和我们的文化合作伙伴 Sutton Smith 一起努力建立起了合作中心，这所中心的管理水平得到了国际住房联盟的认可，并将其良好的管理行为列为国际学习的楷模。同时，该合作中心为研究生的辅导工作提供许多支持，这项工作是经英国特许房屋经理学会所授权的专业培训计划，为致力于从事房地产事业的学生提供强大的支撑力量。5年前，我们成为北部第一批注册政府“技能承诺”的房地产团体之一，这是一个国际倡议，鼓励雇主们支持他们的员工去学习取得 NVQ 二级甚至更高的相关资格认证。通过不懈地努力，我们取得了一系列成绩：2011年，我们获得了布拉德福德年度最佳员工奖，这是对我们的业务实力的肯定。同时，我们也在当年有关的企业和媒体中

被高度赞扬。我们的学徒计划也受到国际有关部门的高度关注和认可，我们是英国前一百名雇佣学徒的机构之一，受到国家、城市和公会学徒服务项目的大力支持。我们坚信我们的员工，相信给他们提供专业的培训以提升技能，就能使我们的服务水平显著提高，相信提供给他们的改变机会就是我们实现“改善生活”的美好愿景。

记者：刚才的会议上，住建局局长杨胜军也提到，希望中国国内建立起一套菜单式的服务标准和收费机制，请问，英国有这样的标准吗？标准本身分星级吗？

Geraldine Howley：在英国，我们确实有一套诸如此类的操作标准，这也是我们在英国从事这个行业的一个重要依据。这个行业对于职业经理人来说要求很高，只是服务标准本身并没有分星级，因为每个业主的期望值是不一样的，我们会根据这个去做衡量。

记者：刚才交流中您提到有关设施设备的管理，中国国内现在的情况是，一种是物业公司本身提供设施设备的管理，也有一种是请专业的机构来服务。

英国呢？

Geraldine Howley：其实在英国这两种情况都有，因为有些公司有自己的管理团队，但是有些比较专业的工程，可能会外包给一些经验丰富、有专门人才的公司来做。一般而言都是自己的公司做，遇到一些重大的项目，可能会找专业的公司。但是物业管理公司会承担监督责任。

记者：在你们为客户提供的服务中，有法律方面的服务吗？

Geraldine Howley：这些年，我们发展起一支专业知识强、办事效率高的法律服务团队，尤其对处理反社会行为的案件有特别的经验。现在，我们有足够的能力为所服务地区的房东提供他们需要的法律服务。

记者：在英国，有类似职业经理人事务所这样的机构吗？业主或者物业公司可以从这类机构聘请一个职业经理人来直接帮助管理小区，就如同会计师事务所聘请会计师来做审计一样？

Geraldine Howley：没有，但是他们可以自由去选职业经理人来帮助自己管理小区。

记者：最近中国国内的电梯频频出现安全责任事故，请问，如果在英国出现这样的情况，要承担事故责任的主体是哪一方呢？

Geraldine Howley：在英国，对于电梯的管理有着很严谨的制度。但是如果真的发生了这样的事故，在管的物业公司总裁要负责这个事情。但是到目前为止，在英国还从来没有发生过这种事，因为我们有很完整的监管体系。■

