



# 香港物業管理新路向

◇ 訪問 - 葉毅明 黃吳詠琪 整理 - 盧亮初

隨著社會演進和需求改變，「與時並進，力臻完美」這類前進式的發展理念原則，其基本上已成為各行各業的金科玉律。作為一門要求嚴謹和專業化的行業，物業管理也不能例外，必須從傳統的「以物業為本」的大廈管理模式，邁向一個更專業和多元化的新路向。

然而，物業管理的未來路向，該朝著怎樣的目標發展，才能達致以上效果？資深物業管理專才杜彼得曾這樣說：「我想現時private housing的management，其重要性的比例日漸降低，反而最重要的是人的management，至於physical management，已經變得次要。」

杜sir的一番話，已概略地勾劃出物業管理未來路向的藍本。就著這個發展路向，置邦物業管理服務總監伍慧兒作了更深入的補充，直指客戶要求、市場競爭、政府政策、智能化物業發展及

科技高速發展等因素，均加速了物業管理由傳統「以物業為本」的管理模式，日常工作主要集中於保安、清潔、維修及簡單的財務會計工作等，逐漸轉型為「以客戶為尊」的專業管理概念。

伍慧兒分析說，社會變遷、人文思想進步、科技發展和通訊發達，造就了物業管理專業大幅轉型的環境。相對過往較被動的角色，業戶對物業管理的參與意識增強，要求的服務層次越來越高，期望的服務內容越來越多，業主立案法團與物業管理公司之間的磨擦，時有所聞。因此，物業管理從業員必須具備優秀的溝通技巧來處理人際關係，物業管理公司亦花盡心思去提供基礎管理以外的增值服務來滿足客戶的需求，例如為物業開源節流，減輕業戶的財政負擔。優質而令客戶稱心滿意的管理服務，已遠遠不止於保安、清潔等基本項目。



因此，照顧生活每一細節的多元化家居服務，成為了現代物業管理必要拓展的範疇。這類多元化增值服務範圍十分廣泛，包括家居維修清潔、室內設計裝修、上門收送洗衣服務、搬屋及傢具存倉、報紙雜誌訂閱、汽車清潔美容、郵件代寄、郵票代售、鮮花果籃送遞、旅遊服務等等，皆是對住戶十分貼心的服務。很多大型屋苑設有專用資訊網站，隨時發佈如設施維修進度等有關屋苑的最新消息及社區資訊，業戶也可透過網站繳交管理費和預約家居服務及會所設施。此外，廿四小時客戶服務中心及投訴熱線更能全天候為住戶處理問題，加強管理公司和住客以及業主立案法團之間的溝通。

另一方面，由於香港地少人多，建築物密度高，政府對規管物業越來越嚴格，目前有關的法例及規章超逾六十條，涵蓋各個不同範疇，例如大廈公契、建築物管理條例、保安及護衛服務條例，令物業管理行業的自我監督變得更為嚴謹和全面，令整個行業走向更專業一途。與此同時，亦間接加強物業管理的環保意識。

事實上，在環保意識日益抬頭下，業戶在環境衛生與環保管理方面的要求不斷提高。物業管理公司除了執行基本的清潔工作外，還要在物業範圍進行綠化，優化景觀兼改善空氣質素。為了支持環保，物業管理公司利用不同途徑回收可循環再用的廢物，並將各種回收活動得到的回扣費，撥歸大廈賬目用作管理費，既響應環保，亦增加大廈收入。物業室內範圍的設施亦必須達到節省能源的目標。裝設紅外線感應器的扶手電

梯，在未有使用者時會降低速度或停止運作，減省電力消耗。照明系統節能鎮流裝置及中央空調水泵智能控制系統，能適當地調控光線與室溫，有效地節約能源。設有雨水循環再用系統的物業，更收集雨水作沖廁用途，並提供灌溉用水，避免浪費食水。

除要不斷提升物業管理的技巧和手法外，物業管理公司還須面對同行的激烈競爭，所以物業管理公司必須確立自己的企業品牌，樹立專業形象，提高管理水準，成為客戶的信心保證。受政府、業界及公眾認同的管理系統，成為現代物業管理公司必備的武器。現時物業管理業界中最流行的是由國際標準組織(The International Organization for Standardization)所發展的ISO9001：2000及ISO14001管理體系標準。ISO9001：2000是品質管理標準，企業須按照要求建立出質量管理體系，經認證機構評審合格後發給證書，證明企業的質量系統達到此國際標準的水平。ISO14001則是環境管理標準，是通過策劃、執行、檢查及糾正與評審的結構化方式，來促成企業對環境的持續改善的系統。此外還有OHSAS18001職業健康及安全管理體系，目的是



透過管理減少及防止意外而導致生命、財產、時間的損失，以及對環境的破壞。具規模的物業管理公司會將此三種不同的管理點及標準要求一體化，以一個系統去管理品質、環境及職業健康及安全等不同方面，以便更有效地提升管理效率。

除了取得國際水平的管理系統認證外，物業管理公司還會於組織內實踐高效率的管理策略。在許多國際大企業如美國通用電器、摩托羅拉及花旗銀行等都得到驕人實績的六西格瑪 (Six Sigma, 6 $\sigma$ ) 管理法，是現代企業趨之若鶩的管理方法。六西格瑪是用統計方法，通過解決問題工具和預防問題工具來消除和防止在過程、產品、服務、文件及決策中發生的缺陷，以實現接近零缺陷的完美質量水平。此外，以全員參與為基礎，不斷改善產品服務的質量水平，以滿足顧客的需求的全面質量管理(Total Quality Management)，以及適用於任何業界的五常法(常組織、常整頓、常清潔、常規範、常自律)，皆為物業管理公司採用的先進管理方法。

現代建築物越來越多採用智能化設計，由中央電腦監控大廈的冷氣、消防、照明、水泵、升降機等設施，以獲得最佳效益。管理員在巡邏時利用內聯電子手帳收發訊息，提供更省時、更高效的管理服務。功能強大的電子/語音(IVRS)報更系統，能夠隨時隨刻準確地監察員工的當值狀況，並能及早對事故作出即時對策。充分發揮互聯網功能的智網管理系統，利用網絡科技連接大廈各個獨立系統，以便總公司和管業經理能夠遙距監察大廈設施及保安系統。業戶亦可使用這系統來掌握大廈的資料及聯繫當值工作人員與物業管理公司。

物業管理屬一門專業，運作流程繁複，加上在業務運作時所涉及各種人和事，實非想像般簡單輕鬆，是一門吃力不討好，但要求極高，從業員態度要一絲不苟的工作。正如市區重建局地方發展推行顧問莫耀光認為，物業管理從業員「要有一種質素，一種appetite，才做到這工作，能接受別人責罵，只希望完成工作。」他憂心新一代的物業管理從業員，在心理質素上，或未能完全達致上述的嚴謹要求。

為提昇從業員的專業水平和服務質素，以應付各式各樣的需要，不少物業管理公司現時均設有內部培訓中心，教授員工管理實務、突發事件應對技巧、顧客服務、投訴處理、危機處理、電腦科技應用等工作上必須的技巧。本港的大學及教育機構亦有開辦不同程度的物業管理課程，物業管理從業員可由此獲得認可的專業資格。

有遠見的物業管理公司為了加強與業戶的聯繫，會以積極態度採取主動，通過籌辦各種活動及興趣班和發行屋苑通訊，提供遊玩和消閒資訊，不斷為客戶帶來多元化增值服務。還會以領先的觸覺，利用問卷調查及家訪，時刻關注客戶需要，超越其要求。

物業管理公司為了妥善管理物業，必會尋找風險可能發生的地方，對物業作風險評估及制定安全工作指引，訂立緊急事故處理程序及應變措施，並培訓工作人員進行風險監控。

不少新建樓宇已預設寬頻上網及收費電視網絡，整棟大廈甚至整個屋苑連成一資訊網絡，方便管理及訊息交流，這將成為未來建築物的必然趨勢。硬件的進步必須要軟件來配合，未來對物業管理從業人員認可專業資格的要求定會越來越高和嚴格。

# 香港物業管理新路向



物業管理行業正全速發展，惟它的前景如何？未來是否不會萎縮？前房屋署副署長林有元認為：「(物業管理)前景是好的，因為香港是high density living，管理是一定需要的。」他續解釋：「因為新建樓宇固然要管理，年事已高的舊樓也要管理。」對於近日成為城中熱門話題的強制舊樓檢查維修計劃，林sir深信「強制驗樓及維修」定會實行。但舊式單幢樓宇單位數量不多，財政上未必能聘請管理公司獨立管理，屆時或會以整條街為單位進行管理。

無論社會如何變遷，物業管理作為一門專業，未來仍有很多發展空間，前景亦非常樂觀。身為物業管理行業的一分子，不論這個行業的層次推展至甚麼程度，為業戶服務，滿足其無限需求的中心思想，其基本上是不會有所改變。在種種條件推動下，未來的物業管理運作必會邁向更規範化、社會化、專業化、電子化及人性化的方向發展，管理的內涵更加豐富，範疇更加廣闊。





## 《物業管理師制度暫行規定》實施後 對內地城市物業管理的影響

◇ 住宅與房地產雜誌社副總編 張紅喜

去年11月16日，根據《物業管理條例》的有關規定，為規範物業管理行為，國家人事部和建設部聯合發佈《物業管理師制度暫行規定》（以下簡稱《暫行規定》）及與之配套的《物業管理師資格考試實施辦法》（以下簡稱《考試辦法》）和《物業管理師資格認定考試辦法》（以下簡稱《認定考試辦法》）。

《暫行規定》對在內地從事物業管理工作的專業管理人員實行職業准入制度，並明確要求物業管理項目負責人應當由物業管理師擔任。同時，《暫行規定》還要求，物業管理師資格實行全國統一考試制度，原則上每年舉行一次。經考試合格的即可獲得《資格證書》，取得《資格證書》的人員經註冊後方可以物業管理師的名義執

業。具體考試科目、管理辦法等在《考試辦法》中均有詳細規定。同時，為鼓勵那些已在物業管理行業工作過多年、擁有豐富實踐經驗的優秀“老物業管理人”，《認定考試辦法》則規定了一系列嚴謹、符合實際而又簡便的考取《資格證書》的條件和措施。

另外，凡符合考試報名條件的港澳居民，也可申請參加內地物業管理師資格考試。至於臺灣地區和外籍專業人員申請參加資格考試、註冊和執業等，則需國家另行制定管理和考試辦法。

應該說，《暫行規定》的頒佈實施是繼《物業管理條例》出台以來，對內地物業管理行業的發展最具有影響力的一件大事。它不僅理順了內



地行業專業管理人員的教育培訓和管理體制，同時也通過考試、註冊、執業等的具體規定，將對行業專業人員的教育、繼續教育及管理、考核、獎懲等相互連接，對目前在全國範圍內大力提升物業管理服務水平和規範物業管理服務行為等均起到了積極促進的作用。

### 一、《暫行規定》理順了內地物業管理行業專業管理人員的教育培訓和管理體制。

《暫行規定》實施前，關於內地物業管理行業專業管理人員的從業資格問題一直懸而未決。作為物業管理行業主管部門，為提高專業管理人員的工作能力和素質，他們很早就有“上崗證”的培訓；作為勞動管理部門，他們在幾年前也有“物業管理員、物業管理師”的培訓。那麼，“究竟以何種培訓為主、以取得哪個部門的證件為有效”的爭論一直甚囂塵上。從內地行業反映來看，大家比較認同的還是“上崗證”的培訓，參加的人員也多。但是作為勞動管理部門，他們也有對那些不拿“物業管理員、物業管理師”資格證而從事物業管理工作的人員或聘請這些人員的企業進行行政處罰的權力。因此，很長一段時間，內地對於物業管理專業管理人員的培訓和管理工作一直處於一個比較混亂的狀態，令到內地許多物業管理企業和員工感到無所適從。

《暫行規定》雖然沒有明確提到勞動部門的培訓和發證問題，實際上在其實施後等於廢除了勞動部門關於物業管理員、物業管理師的一系列培訓和發證制度。比如，《暫行規定》第二條明確規定，“本規定適用於在物業管理企業中，從事物業管理工作的專業管理人員。”對於物業管理師的考前培訓，該規定實行的是“自願”制度（見《考試辦法》第十條）。

至於內地物業管理行業主管部門的各種崗位培訓，《暫行規定》採取的辦法是“有機銜接”。比如，在《認定考試辦法》中關於“認定考試申報條件”就有如下規定內容：取得建設部頒發的物業管理經理崗位培訓合格證書。但同時，我們也可以認為，如果獲得了《暫行規定》認可的資格證書，並經註冊後執業的物業管理專業管理人員，也就不必要再參加什麼崗位培訓了。

因此，《暫行規定》的頒佈實施，內地物業管理行業取得的最為直接的效果就是理順了多年糾纏不清的專業管理人員的教育培訓和管理體制，為企業和員工掃除了自身提高和發展的人為障礙。

### 二、《暫行規定》加強了對內地物業管理行業專業管理人員的垂直管理，有利於提升物業管理專業管理人員的能力和水平。

《暫行規定》實施前，內地物業管理行業主管部門只是通過資質、評優等手段對企業實行監管，至於專業管理人員，也只是通過崗位培訓和



上崗證的發放等間接手段進行鬆散的監管。甚至於其後專業管理人員在日常工作中的表現，行業主管部門根本缺乏手段對其進行直接的監管。

《暫行規定》實施後情況則大有不同，行業主管部門可以通過物業管理師的考試、註冊、執業等制度，完成對專業管理人員的垂直管理。比如，該規定明確了物業管理師的執業範圍，並要求物業管理項目管理中的關鍵性文件，必須由物業管理師簽字後實施，並承擔相應法律責任。

由此可見，《暫行規定》的頒佈實施，從事實上改變了過去內地行業主管部門對於專業管理人員長期存在的監管空白的局面，將有助於加強主管部門對於行業人力資源狀況的了解，從而更好地制定行業發展政策和措施。同時對於專業管理人員而言，也有助於增加其進一步學習提高的壓力，最終是提高了全行業的管理和服務水平。

### 三、《暫行規定》直接促成了內地物業管理職業經理人群的大量出現，為內地物業管理模式的多元化發展奠定了堅實的基礎。

《暫行規定》實施前，內地物業管理行業已經認識到“物業管理項目經理”這一職位的重要性，但無法改變這一職位人才短缺的窘境，並且由於這一職位人才的流動性過大等問題，導致企業不敢下本錢對這一職位在崗人員進行大量的培訓和教育，造成惡性循環，項目經理人員素質相對每況愈下，數量相對越來越少。

《暫行規定》實施後，將直接改變內地物業管理行業這一惡性循環的窘況。比如，該規定明確要求，物業管理項目負責人應當由物業管理師擔任。一方面，大量的人才通過物業管理師的考試直接進入到行業中來，另一方面，具有執業資格的物業管理師的大量進入，不僅滿足了企業對於項目經理人才的渴望，而且還不用企業在培訓項目經理人才方面花費大量的時間和金錢。同時，由於專業執業資格的獲取是物業管理師個人的事情，與服務的企業干系不大，二者之間的依附關係進一步減輕，有利於項目經理的流動，這在一定程度上會促成物業管理職業經理人群的大量出現，將是內地物業管理行業進一步輝煌發展的前兆。

但是，這種局面的形成，不等於內地物業管理市場馬上就會出現如“律師事務所”一樣的“物業管理事務所”體制。因為《暫行規定》中對於註冊物業管理師的執業資格及範圍等問題的描述，依然是被限定在內地既有的單一的物業管理公司模式下。比如，該規定明確要求，物業管理師只能在一個具有物業管理資質的企業負責物業管理項目的管理工作。說得更清楚點就是，註冊物業管理師個人如果不通過物業管理企業，是不能從事物業管理工作的。

如果硬要總結《暫行規定》對於內地物業管理的未來發展將會帶來哪些更為深層次的影響的話，我們只能這樣說，因為獨立的物業管理職業經理人群的大量出現，我們有理由期待在未來

# 《物業管理師制度暫行規定》實施後 對內地城市物業管理的影響



將會突破目前內地單一的物業管理公司模式，而向主要由業主自管、執業物業管理師個人代管、物業管理公司全面接管等組成的複合物業管理模式前進！因此，且無論《暫行規定》是在什麼樣的限定條件下出台的，它的廣泛深入實施，必將為內地物業管理模式的多元化發展奠定堅實的基礎。

## 四、《暫行規定》提升了內地物業管理行業的形象和地位，對內地物業管理的規範發展和持續提高均將起到積極的促進作用。

《暫行規定》實施前，內地人們對物業管理行業的印象多是技術含量低、人員素質低、工資待遇低等“三低”形象，同時由於物業管理行業實際上處於房地產業鏈的最後一環，其創造的價值與房地產業根本無法相比，因此內地物業管理行業的社會地位不高，社會形象不好，這已成困擾內地業內人士的一塊“心病”。

《物業管理條例》的出台，從國家立法的角度提升了物業管理的行業形象和社會地位；而《暫行規定》的實施，則從專業技術角度給了物業管理行業一個很大的提升空間。也就是說，物業管理行業不再是內地人們眼中的那個技術含量低的勞動密集型服務業，而是需要有國家認定的專業技術人才才可以從事的新型服務業。這種判別的高低，對於樹立和培養行業從業人員的自信心和事業心具有差別極大的價值。

總之，《暫行規定》通過對物業管理師的考試、註冊和執業等的明確規定，給內地物業管理行業插上了科技發展的翅膀，為專業管理人員持續提高自己的管理能力和服務水平提供了巨大平台，是內地物業管理規範、健康、永續發展的有力保障。







# 澳門物業管理 需有完善的法例去規範/監管 從海濱花園個案看修改完善 法例的必要性

◇ 澳門物業管理業商會供稿

近年，澳門經濟飛速發展，部分行業受惠，部分的市民增加收入，亦增加消費，聯同自由行的消費效應，促進市面繁榮，促進外來投資，從而形成持續性的良性經濟發展大好形勢。

然而，我們必須看到及正視經濟發展的不平衡，在整體經濟發展的大環境中，仍有部分行業包括物業管理行業未有受惠，或者因經濟發展引致的人力資源緊缺而經營更加困難。

2005年尾，特區政府房屋局完成機構與職能的重組，依法可行使協調、監管私人樓宇管理事務的權力。在此之前，房屋局只是監管社會房屋（解決貧困人士居住問題的公營房屋）和經濟房屋（政府以合同形式委托私人發展商興建的低價樓宇）的物業管理事務，而佔澳門物業市場大部分分額的私人樓宇是未有政府專門機構全面監管其物業管理事務的。



正因近年在很多的私人樓宇大廈出現了管理經營權益、管理質素、維修費用、欠交管理費等各類糾紛，反映出行業需要規範、監管並完善有關法例的必要性，特區政府房屋局重組後，現正草擬專門的物業管理法例，及大廈維修費用貸款的辦法，顯示政府規範、監管行業的工作正逐步開展。

業界對此深表歡迎，均認為公權力的介入比較有利於解決大廈管理事務中的各類糾紛、矛盾。如果有公權力的介入、監管大廈首次召開業主大會及其後業主管理委員會的運作，將可比較有保障地依循法定的程序行事，對於大廈的小業主及管理實體均有保障，符合雙方的利益，才可促進物業管理行業向著專業化、提高服務質素的方向發展。

新的物業管理法例出台之前，現時主要以《民法典》第1313條至1372條和第41/95/M號法令作物業管理事務的法律依據。我們認為，有關的法例欠缺完善，對物業管理實體經營權益保障不足，令到管理公司是在不知何時、隨時會被大廈某些攬事分子炒走的不確定環境中求生存、求為大廈服務，致令行業經營者對經營前景失去信心，既不利於自身公司業務發展，亦不利於促進行業發展。在這種沒前景的經營背景下，誰願意再作出新的投資，以不斷提升服務質素呢？

《民法典》有關條例賦予小業主管理大廈公共事務的權利，其中的條文對召開業主大會、行使管理機關權力等有較詳盡的規定，但對小業主或管理機關成員應盡的義務及行使權力後應負起的法律責任以及如何去監管其行使權力的過程則少有提及或無具體條款，更未提及對原管理實體經營權益、對大廈的投資、未收管理費等的保障。因此，法例對各方利益者的保障側重點不同，加上有人誤導小業主，以個別人的意願權充小業主的意願，引致與原管理實體的糾紛，進而引發大廈管理權的紛爭。

最經典的例子是海濱花園的個案。海濱花園是澳門較大的屋邨，於2003年11月曾召開業主大會，其合法性備受小業主及管理公司質疑，以致需經法院判決。該次大會成立的管委會決定解僱第一間的管理公司，委托第二間的管理公司接管。第一間管理公司以業主會成立程序未合法定程序決議無效，故拒絕撤出。2004年1月，該管委會和其委托的第二間管理公司在某立法議員見證下，強行進駐大廈，開始一座大廈兩個管理實體，小業主不知向那個交管理費的局面。此雙管局面有17個月，第一間公司維持提供原有標準的服務，繳交大廈公共水電費及各設施保養費、



維修費；第二間公司則只是派出一些管理員坐在大堂象徵式表示管理，無繳交任何公共費用。2005年5月，法院以保全程序要求第一間公司撤出該大廈，而第二間公司則順勢全面接管。直至2006年5月長達1年時間，第二間公司當值管理員及清潔工不足，曾出現1星期不清理垃圾，欠交公共電費約180萬元，公共設施不知有無安排保養維修，大廈內管理混亂，民怨沸騰。社會輿論及某些政治人物則責難政府監管協調不力。2005年12月尾，該屋邨在另一些議員的協助下再召開業主會，成立一個新的管委會，並又委托第三間管理公司接管屋邨。但第二間公司又不撤出，繼續欠交電費及管理混亂。直至2006年5月，法院又以保全程序要求第二間公司撤出，第三間公司進場，結束長達29個月的混亂局面。但是，當初質疑2003年11月成立的管委會合法性的案件至今未有判決，這涉及第一間公司既已提供了服務並繳交公共費用達17個月，能否收回管理費的權益問題；亦涉及第二間公司是否合法接管大廈的問題。

海濱個案，突顯了法例超前，民眾認識未達至相應程度匹配和法例超前、法律程序滯後的矛盾。立法的原意是讓小業主自主決定大廈管理事務，希望能達至維護全體業主/住戶的共同利益，確是民主法治精神體現的美好願望。然而，2003年11月召開的海濱花園業主大會是否有足夠法定人數出席、參與，其議案、議決是否符合法定的要素和整個屋邨各類小業主的共同利益，能否和如何得到法定的認可，這些不確定的因素，

埋伏下日後管理權爭拗的導火線。我們不妨假設這個業主會成立和決議事項都是合法的，但其引致的結果(大廈管理一團混亂，欠交電費而面臨割電)又是否符合全體業主/住戶的共同利益，事實已作出否定的答案。另一方面，如果法院的判決早日出現，各方都依法院判決行事，則完全或部分避免了其後出現的複雜困難局面。因此，這個個案產生的過程和引致的結果都是未達到立法原意的，可說是大廈物業管理事務實施有關法例的一個失敗個案。

有法可依是法治社會的必然元素，大廈物業管理要依法行事是無人異議的，但如何執行、監管行使有關法定權利的過程亦是體現法治的必不可少重要一環。在目前，我們看不到有效的監管機制，即使房屋局新的職能亦只是以協調及提供技術支援為主。據社團的統計數據，澳門已有約超過150幢大廈成立業主會，其中相當部分大廈已被業主會更換管理公司、或由業主會自管。這些大廈可算是表面上和諧地解決了大廈管理移交的問題，而實質上這些業主會成立的過程、議決是否真正符合法定程序，答案是未必。只不過是小業主不參與或不行使權利，而原管理公司亦不願再糾纏於大廈管理糾紛中以致欠收管理費越來越多而無奈地撤出，這當然有損這些撤出公司的經營權益，實有不公平之處。我們認為，法例未完善，市民大眾的公民意識、道德水準未達至相應程度時，現時這種拔苗助長式的、缺乏有效監管機制的大廈業主會行事模式，未必真正能代表全體大廈住戶的共同利益，再加上那些抱著“良

## 澳門物業管理需有完善的法例去規範/監管 從海濱花園個案看修改完善法例的必要性



好願望、事事關心”的社會熱心人仕“見證、監察”，恐怕會制造更多的大廈管理權或管理事務糾紛，令到大廈住戶安居樂業的良好願望成為泡影。因此，如何監管及由什麼人/部門去監管(並非見證)業主會成立及行使權利的過程，是解決大廈管理糾紛的當務之急首要解決的問題，行使公權力的政府房屋局應具備這方面的職能，如再賦予仲裁的權力，則可令監管更具實效及更完善。

物業管理行業在澳門社會經濟大環境中，可說是一個不起眼的行業，在如今外資進入，龍頭產業蓬勃發展的背景下，更可說是弱勢的中小企社群。但這個弱勢社群在社會事務中仍有其重要性，因市民要住樓，這些樓一定需要物業管理。而不斷湧現的管理事務、管理權糾紛，令管理公司疲於應付業主會，欠費數額越積越大，大廈收支完全不可平衡，再無人力資源及財政資源去投入及提升服務質素。這樣的大廈管理現狀，怎可以令市民安居；不能安居，樂業就失去基礎；沒有了安居樂業，提升市民綜合生活質素的理想也難以實現。政府、社會人仕應該保障這個行業的公平經營環境，共同扶持這個行業，而不是經常見到一些攬事者借行使法定的業主會權利而達到個人目的去不斷制造矛盾、到處遊街遞信、開記者會，令社會和諧局面蒙上陰影。

綜上所述，可見澳門物業管理市場確實存在經營環境不公平、經營權益無保障的事例，我們認為應從法例未完善上去找原因，因此亦有修改完善法例的必要性。業界寄望新的物業管理法例草案早日出台，廣泛諮詢業界及社會各界的意見，以求公平地保障各方權益。





# 台灣物業管理的 法制化與產業化

◇ 中華民國物業管理經理人協會 秘書長：顏世禮

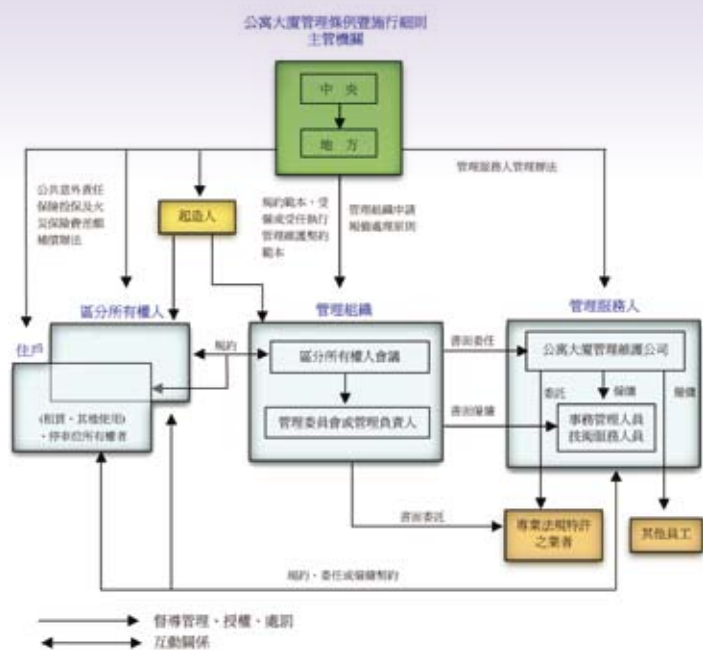
台灣近二十年來，隨著經濟及社會迅速現代化的發展，新興建的大樓林立，這些大樓大多數都是以區分所有的產權型態分割擁有與使用，而且因都市化的建築朝高層、高密度開發，建築物機能的多元使用，社會大眾對生活品質的提升等因素，台灣建築物管理維護業務為因應環境需要的發展，而邁入法治管理階段，藉以有效維持建築物的正常機能運作及解決錯綜複雜的管理業務；未來物業管理融合技術及產業變革的趨勢，在台灣經濟體系將成為一項新興產業。

## 台灣物業管理的法制化

在1995年以前，台灣政府尚無訂定專法對建築物使用期間的管理作有效規範，有關建築物的法令分別是以治安為目的的警政、防災為目的的消防、鄰里社區為目的的民政、政府開發的國民住宅、以及營造建設為目的的建築等各單行法或相關法為依歸，復至1995年6月28日台灣政府頒佈實施「公寓大廈管理條例」，區分所有權建築物管理才正式進入法制規範的里程碑，「公寓大廈管理條例」影響社會大眾生活習慣深

廣且遠，十多年以來在此法規導入施行期間，或因法規制訂的不週延、疏漏、欠缺、不合理；或因對法規的誤解、不了解、宣導不足；或因執行時應用錯誤的程序、方法、技術等，而使法規與實務間在執行效果上產生落差，此種現象是在任何施行新法規制度時所正常經歷的調適過程，台灣政府已針對此法規制度施行期間所突顯的問題，及相關實務層面的互動關係採取因應對策，於1999年委託中華民國物業管理經理人協會進行是項法系的研修，並據此於2003年12月31日完成修法程序，透過修法有效排除大部份管理執行的阻礙，而有助於此法制的普遍落實施行。

目前台灣亦未正式將「物業管理服務業」訂列為行業分項，而業務內容幾近與國外物業管理行業相同的「公寓大廈管理護業」，則兼具法源及訂列於行業分類中，已為台灣社會及市場上普遍認同及視為物業管理產業的核心行業。台灣公寓大廈管理制度的法系構成是以公寓大廈管理條例暨施行細則、管理組織申請報備處理原則、管理服務人管理辦法、公共意外責任保險投保及火



災保險費差額補償辦法、規約範本及受僱或受任執行管理維護契約範本等法令為主體，對公寓大廈主管機關、起造人、管理組織、管理服務人、區分所有權人及住戶等關係人的權責訂定明確規範，可參考圖表內所顯示法令與關係人所建構的公寓大廈管理制度。

## 台灣物業管理的產業化

「物業管理產業」具有兩項與「不動產產業」重要不同的特徵：(1)物業管理的服務對象已由不動產擴展及不動產的使用者，由實體的不動產擴展及非實體的經營運作。(2)物業管理的服務目的是以不動產的經營或使用期間的需求為服務內容。物業管理可以說是不動產產業的第三級產業。在台灣行政院經濟建設委員會在2004年10月核定「服務業發展綱領及行動方案」中，更進一步將「物業管理」納入為策略性輔導的產業，將物業管理服務業的產業定義為：「物業管理服務業係結合科技與管理技術，考慮延長建築物生命週期及使用需求，對建築物與環境提供專業之使用管理維護、生活、商業支援及資產管理等服務之產業。」目的是要從新興產業的思維來重新建構物業管理產業未來在台灣法律、經濟及社會的定位。

台灣的物業管理產業現階段面臨的調適發展，一方面為配合政府剷正積極推動的「綠建築」、「能源管理」及「防震防災」政策，需要透過物業管理來協助達成建築對生態保護、節約能源、廢棄物減量、室內健康環境等的改善；另一方面，隨著科技應用的建築智慧化，將建築物內的各項活動或設施設備，應用「電子控制介面」，透過「網路通訊技術」，將活動或設備運作資料傳輸到由「電腦科技整合」的中央監控系統，以達到對設施設備功能的控制、監測、紀錄、矯正及告警等自主性作業，並經由相關資訊的彙總分析，提供管理及決策使用的能力。因智慧化技術的廣泛應用，導致物業管理專業人才的職能需求產生質與量的改變。

長期以來，台灣的物業管理產業是以多元化行業組合的經營形式存在於市場，是包含多元性業務在內的整體性服務產業，其分項行業的整合構成物業管理產業的整體業務功能；而物業管理的多數分項業務均可作為獨立行業存在於市場。也由於物業管理事務的綜合性和多元性，單一市場運作模式很難適應其多元的特點。因而在未來的物業管理市場中，或以經營綜合性業務為主、或以經營專項業務為特色、或以物業管理諮詢和規劃為主等不同主體業務的物業管理公司均會同時存在。隨著物業管理產業的持續發展，未來也許會有更新的物業管理行業模式應運而生；此種動態的產業變革發展特性，在台灣的物業管理產業將更為明顯。

任何一項社會制度，都必需因應社會持續的變動和成長，持續檢討及修正，以求適時改善，謀求能適合應用於地方環境背景及民情習慣，台灣的物業管理制度也不會例外，將與時俱進。



## Professionalisation of Housing Management: Australia

◇ Terry Burke, Professor of Housing Studies, Swinburne University of Technology, Melbourne, Australia

The scale and form of professional housing management in Australia is a reflection of the attributes of the residential housing system. Two important attributes in particular shape professional housing management in Australia. The first is that it is, and has been for over a century, a home ownership society. With around 70 per cent of housing owner-occupied for the last fifty years, the bulk of housing is self-managed and therefore does not require any substantive levels of professional management. The second feature, and one unusual by international standards, is that the rental sector (of which around 25 per cent is privately owned and almost 5 per cent publicly owned) is largely made up of detached housing, or small-scale apartments rarely more than three storeys high and containing typically four to ten separate units. Moreover, ownership of this rental stock is highly fragmented, with most investors owning only one or occasionally two properties. Multi-unit landlords are rare. Private sector high rise apartments are relatively new, with very few built before 1990. While the public sector constructed high rise apartments in the 1960s, there are only about forty such towers nationally, virtually all in New South Wales and Victoria.

The small-scale building form of the private rental sector and the fragmented landlordism, like home ownership, does not create the context for professional management in the same way as high rise developments or condominiums. Private rental properties are 'managed' but not in a particularly professional way. Their leasing out is largely handled by real estate firms who also sell property. The training requirement to be an estate agent varies from state to state (Australia has a federal system of government) but rarely exceeds six months full-time intensive training or thirteen months part-time training, including working for a licensed agent for a year during or after such training. Most of these six month programs concentrate on the sales side of the business, and only token training is provided in residential property management. However, in very recent times more attention is being given to real estate training and some states, for example, Victoria, now require continuing professional development whereby all agents have to undertake a minimum level of training every year.



Most apartments in Australia are strata-titled, that is, in a form of legal ownership which enables a building to be subdivided into 'lots' held by a number of individual owners who as a 'body corporate' share the rights and responsibilities of the common property (for example, stairs, driveways), but with the freedom to use and dispose of their own lot as they please. Thus a block of apartments may be owned by a mix of owner-occupiers and landlords. Given the small size of most such blocks, the body corporate is managed by the owners (landlords or owner-occupiers) themselves, with one of them being the chair of the body corporate and all the others the members. Only in large multi-unit apartment blocks is the body corporate professionally managed.

Thirty to forty years on from the introduction of strata-titling legislation, problems with this ownership form and its lack of professional management are emerging. Many – perhaps most – owners will not see their occupancy of the building as a lifetime thing and will be reluctant to make, or will defer, any financial contribution other than basic maintenance for upgrading of the property, for example, replacement of roofs or plumbing. The result is that many older strata-titled buildings are in decline, with the body corporates which manage them having only limited capacity to muster the resources to upgrade them. There is now a growing push for compulsory maintenance plans for strata-titled residential buildings to address the problems of long-term maintenance and property upgrade.

The new post-1990s high rise apartments do have designated body corporate managers but whether or not they can be deemed professional is an interesting question. There is no formal training required, although they tend to draw staff from the real estate industry where there is some training, and a number of universities in Australia are beginning to offer property management programs in recognition of the need.

The social housing sector, largely made up of public housing authorities plus numerous small-scale third-sector providers, manages some

400,000 properties for low-income and complex-needs households. Historically there has been minimal professional training for this sector, but the last decade has seen a much greater interest. The Australasian Housing Institute (equivalent to the British Chartered Institute of Housing) has been established to encourage a greater professionalism and to give the sector a professional voice, and a national suite of university housing management courses (Graduate Certificate, Graduate Diploma and Masters) has been developed for the sector, along with a Certificate 4 course for new employees. In addition, a rigorous set of accreditation standards has been established for the third-sector or community providers, including staffing and practice skills.

Overall one can conclude that residential property management in Australia has not reached high professional standards. Probably the most professional sector is social housing, but this amounts to less than 5 per cent of the stock. The growth of large high rise apartment blocks of the sort that dominate Hong Kong and other Chinese cities has yet to spawn a professional management sector, although emergent problems and consumer complaints would suggest that greater professionalisation of management through more professional development programs and more rigorous accreditation processes is just around the corner.

