

澳門物業管理的機遇與挑戰

鄭國明博士

一、物業管理概況

澳門的住房主要分為公共房屋及私人房屋兩大類，在物業管理的模式上也有不同。澳門的公共房屋可再分為社會房屋和經濟房屋兩類，前者屬於房屋局直接管轄的樓宇，後者則按照第41/95/M號法令的規範進行管理。截至2008年底，共有社會房屋37幢3,244個住宅單位8,000多居民。其日常管理，由房屋局委託管理公司進行。經濟房屋的日常管理，在執行第一次分層所有人（小業主）大會的決議前，應由發展商直接或委託專門企業管理。當小業主透過小業主大會選出其管理委員會後，有權選擇適合的管理公司。現時，經濟房屋共有42幢樓宇27,457個單位，每戶每月平均管理費約220至270元。費用包括公共區域水電費，清潔費及保安服務，公共設備保養費用，以及管理公司固定服務費用之份額等，但是對於一些不可預見之開支，例如維修樓宇共同部分及公共設備，分層所有人也須共同攤分。

澳門現有樓宇約有5,471多幢，大多數為私人所有。澳門的高層樓宇，業權分散，公用地方和公共設施共有，有時更是商業與住宅相結合，管理較業權單一的公共房屋複雜。早期由於並沒有相關法例的規範，居民與管理公司經常出現矛盾。直至1996年政府頒布了《分層樓宇法律制度》，物業管理問題才有所改善。該條例其後於1999年被廢止，物業的管理制度則載錄在民法典第五章第四節內，其中規範了分層所有人在管理上之權利、義務及負擔；分層所有人大會之組成與運作及；管理機關之組成、權利和義務等。

二、物業管理的經營現狀

管理私人樓宇的公司大致可分為三類：第一類是發展商附屬經營的管理公司，管理的大多數是發展商參與興建的物業。第二類是獨立經營的管理公司，是受發展商、管理機關（即管理委員會）等委託管理物業。第三類則是由所屬樓宇分層所有人（即小業主）自組成立的服務團體。現時在澳門有意開設物業管理公司，只需向財政局（政府機關）申領商業營運牌照，對物業管理經營者和從業人員並沒有特別的規範。截至2007年，物業管理公司約有120間，約12,400物業管理行業人員，包括樓宇管理員、清潔員、前線工作人員、辦公室後勤支援人員及管理層等人員。現時管理層人員文化程度大專以上的佔30%，中高程度約佔36%，年齡分佈

大約為30至55歲（約60%）。管理層的人員有年輕化的趨勢。

管理員年齡層在50至70歲，超過90%的管理員是55至65歲，小學學歷者約佔50%，初中學歷者約佔40%。清潔員多由女工擔任，超過90%的清潔員年齡介乎45至55歲，以小學程度佔大多數。物業管理公司人員的薪酬狀況：督察、統籌及辦公室後勤支援員工約有5,000至7,000元；行政業務主管約7,000至9,000元；經理級以上約9,000至11,000元；一般管理員約3,000至3,500元；清潔員約3,200至3,600元。

在管理的收費方面，7層以下的樓宇多數為舊式唐樓（約4,726幢），沒有升降機、防火或保安系統，業主每月只是支付約50元的樓梯清潔費，而樓宇的總體維修保養則長期欠缺。高層樓宇方面，多以委託專業性的管理，現時的收費約0.3至1.0元/尺，一般來說大約0.5/尺左右，物業服務費包括清潔及保安服務費用、共同部分設備之保養費用、以及共有區域之水電費用，有些更包括10%的維修基金。

三、澳門物業管理的挑戰與機遇

澳門自回歸後，以博彩、旅遊、會展為發展方向，並隨着賭權開放，外資增加，內地與澳門簽署更緊密經貿關係安排（CEPA）及內地開放自由行政策，均促進了澳門的經濟發展。在房地產方面，在建成及擴建樓宇方面，2005年1,277間升至2006年3,026間，而2007年則有2,051間。在新動工樓宇方面，2005年有4,947間，2006年有4,756間，而2007年則有4,390間。隨着高層新樓宇，商業樓宇及大型基建的落成，加速了澳門物業管理服務的需求，同時亦推動着物業管理朝着高水平服務要求之方面邁進，為澳門的物業管理的發展帶來機遇。

在經濟迅速發展之下，亦為物業管理行業帶來人力資源緊張問題，為其發展帶來衝擊。由於澳門以博彩業為主，加上近幾年一些大型國際博彩公司以高薪吸引不同行業人士轉職，造成行業人員流失，加上行業普遍薪酬較低，職位一旦空缺則難填補，部分公司只好將入職要求降低，結果影響其服務質素。部分職位如總管、物業行政主管、巡查督導主管、部門經理等中層職位更長期缺人。物業管理業除要面對人力資源問題外，亦要面對其他問題，如部分小業主欠交管理費，大型物業管理公司進駐所



帶來的競爭等。

另一方面，由於部分小業主未有履行其義務，欠交管理費，常引致管理公司陷入經營困難的狀況。同時，隨着樓宇樓齡增加，但往往一些樓宇共同部分缺乏維護，而樓宇的外表及內部設施日漸老化，在有需要維修而攤分費用時籌集資金不足或未能聯絡上有關業主，令到工程難以展開，使樓宇狀況變壞，再者是基於保障私有產權的原則，若私人物業未有抵觸現行的建築物條例、或出現危及公眾衛生和安全的情況下，政府不直接干預小業主對本身物業的處分權，因此，遇有樓宇管理相關問題，要是雙方未能互讓達成共識，產生問題，最終要透過法律途徑解決。

此外，由於早期行業的營運公司質素參差，一些公共設施長期缺乏維修、保養，甚至擅自挪用管理基金等；當小業主成立管理委員會後，可能會與管理公司產生糾紛，近年亦有發生物業管理公司管理質素不被小業主接受，而不滿之業主以拒交管理費作抗議或要求撤換管理公司，物業管理公司在收不足管理費的情況下，拖欠公共電水費等，因而引致多方面問題，如樓宇斷電危機、「一廈兩管」、「一廈兩會」等糾紛情況漸見出現。

另外樓宇管理委員會亦引發管理的問題，本來樓宇管理委員會的成立，其目的是讓物業所有權人和住戶行使監督管理公司的權利以提升管理質素，但是亦有發生部分人士卻藉管理委員會的權力，撤換管理公司謀取私利，或未能處理好新舊管理公司的交接，導致管理權爭奪糾紛，最後也只能訴諸法律，可是一旦作出法律訴訟，雙方無論在經濟時間與及精神上都可能承擔無窮的壓力，同時亦影響住戶的

生活。以上情況都是現時澳門的物業管理發展過程中面對的問題。

四、政府對樓宇管理的措施

為解決上述的問題，政府近年採取了一系列措施。在法制方面，政府於2006年，增加房屋局職能，作為樓宇管理的協調部門。遇有糾紛問題，政府主動作協調人，協助居民解決問題。自2007年起，規定公共部門外判的清潔和保安服務必須要訂定最低工資，每小時最低21元、每日168元或每月4,368元之規定。政府也先後推出：「樓宇維修無息貸款計劃」、「樓宇維修資助計劃」、「樓宇管理資助計劃」，以及「低層樓宇共同設施維修臨時資助計劃」，目的是協助小業主改善樓宇質素及提升管理水平。2009年政府更成立樓宇滲漏水聯合處理中心，協助處理及解決市民在樓宇塞渠及滲漏的問題。同時計劃即將推出「從事樓宇管理業務及管理服務人員職業的法律制度」及「樓宇管理仲裁中心」，前者用以規範物業管理行業、物業管理公司和管理員，後者則用以協助處理解決涉及樓宇管理糾紛事宜。

在培訓方面，為推動物業管理服務走向專業及提高行業水平，政府近年除在法例方面不斷完善外，更投放不少的資源在培訓方面。這包括開設管理員初級及中級培訓課程。自2004年起，已有約2,000人，包括基層管理員以及中層管理人員接受相關課程培訓。以及為行業提供儲備人員，為即推出「從事樓宇管理業務及管理服務人員職業的法律制度」開設“物業管理專業技術人員培訓課程”，以應付物業管理行業管理層的工作，並與專業認證機構攜手推行「優質物業管理服務認證計劃」，祈能透過推動管理公司參予計劃以提升管理素質與能力。同時亦不斷推動及支援管理委員會的工作，使能發揮其應有的作用。

五、總結

澳門物業管理在面對社會及經濟發展而不斷完善，為輔助業界不斷提升自身的質素，提升競爭力，政府致力營造一個有利行業發展及邁向專業化之環境。同時，透過專業知識和法例的推廣，期望小業主在享受服務和權利之餘，也盡力履行應有的義務，協同管理自己的資產。澳門物業管理在面對挑戰之時，相信在行業不斷奮發及自我增值，以及政府相關法制措施的配合下，樓宇管理將朝着水平進一步提升的方向邁進，為社會和諧締造基礎。

（編者按：本文根據鄭國明博士於2009年2月28日的講話稿輯錄，並經鄭博士過目，講話稿全文登載於英國特許房屋經理學會亞太分會網頁http://www.cih.org.hk/Traditional/News/events_review_folder/events_review2009022701.html）