

# 澳門特別行政區物業管理 行業現況及所面對的困難

## 陳永昌

香港專業教育學院  
產業及設施管理系講師



陳永昌先生與房屋管理同業合照

### 1. 澳門特別行政區物業管理行業概況

澳門特別行政區現時人口約 437,000，在 70 年代後期，由於製造業興旺發展，居民置業要求旺盛，觸發地產蓬勃及建築物向高空發展，至 1993 年間地產發展最為蓬勃，目前澳門設有升降機的高層大廈約有 1 千 2 百多幢，低層大廈亦有約 8 千幢。而澳門首家物業管理公司亦因應該時期的地產發展而於 1978 年成立。

從前，澳門的樓宇比較低小及戶數不多，人際關係也比較簡單，因此無須專門人士負責物業管理，但隨著高層大廈的出現，業主人數眾多，意見複雜分歧，兼且大廈設備日漸先進及法律責任繁重，物業管理便有所需求。現時，

澳門的物業管理公司可分為 3 類：第 1 類是發展商或建築商附屬經營的物業管理公司，管理的大多數是發展商或建築商參與興建之物業；第 2 類是獨立經營的管理公司，是受發展商或建築商或管理委員會等委託管理的物業；第 3 類是由所屬樓宇分層所有人自組成立的服務團體。自 80 年代開始，大型屋村愈來愈多，各大地產發展商或建築公司大部份都有直屬的物業管理公司管理其公司名下的物業，所以，第 1 類的物業管理公司在澳門的物業管理市場中所佔的比例最大。在 1992 年，全澳門已登記的物業管理公司共有 160 多家(其中具規模的約 30 家)；全面提供護衛、保安及物業管理的公司只有 9 間。到目前為止，從業員大概有

20,000人。現時「澳門物業管理業商會」的會員共 72 個。

一般而言，澳門現時的物業管理費是按照住宅或商場單位面積大小而定，但住宅的管理費平均每戶約為 \$200 - \$800 不等，商場鋪位約為 \$500 - \$1,000，如以每平方呎計算，一般住宅約為 \$0.40 - \$ 0.50。

### 1.1 澳門物業管理服務現況

澳門現時物業管理公司一般的服務水平仍未能達到專業化。比較具規模的物業管理公司均由地產發展商或建築商直接控制。現時在澳門聲譽良好及規模最大的物業管理公司是星加坡財團的「金山發展有限公司」及「大地置業有限公司」轄下的「海洋花園管理有限公司」，在澳門成立已有20多年，只向母公司的地產發展項目提供物業管理服務，主要的管理項目為氹仔的「海洋花園」共 34 幢 3,400 個住宅單位及會所等設施，在全澳門管理的住宅單位共 6,000 餘個，其次是「豪景花園管理有限公司」，管理擁有 30 多幢住宅的「豪景花園」，第 3 大規模的物業管理公司是管理「花城」的「花城管理有限公司」。

根據「海洋花園管理有限公司」總經理及「澳門物業管理業商會」副會長透露，現時在私人樓宇管理的行政費(包括經理

人酬金) 約為總管理費收入的 15%，在「經濟房屋」方面約為 12%。

在專業服務提升方面，一般澳門居民並沒有殷切的要求，同時，澳門政府對物業管理公司亦沒有發牌或監管制度。在澳門唯一的物業管理行業商會(澳門物業管理業商會)在組織上較為簡單，單純以維護本行業的利益為宗旨。

### 1.2 澳門特別行政區物業管理行業的法例法規

澳門政府在90年代前，在物業管理方面的法例法規是完全處於真空狀態。在70年代，當時窮困家庭佔大多數，對平價的樓房需求很大，因而有「經濟房屋」的產生。所謂「經濟房屋」與香港房屋署的「私人參與建屋計劃」大致相同，由發展商向政府申請用地興建「經濟房屋」，落成後以廉價出售及撥回一定的住宅單位給政府。比較成形的物業管理公司便於當時產生，第一個「經濟房屋」是「八達新村」，共 8 座 1,600 個住宅單位，由「中國建築工程(澳門)有限公司」與其他公司聯營的「澳安物業管理有限公司」負責管理。由於並沒有法例參照及當時的「澳葡政府」對法律監管意識不強，所以物業管理公司的利潤相當豐厚，加上一般員工的薪酬低，只靠加時津貼及年尾花紅增加收入，但當 1989 年「勞資關係法」生效後，規定員工離職時的補償是以該員工離職前 3 年的薪酬及花紅平均計算，因此，物業管理公司在員工離職方面的支出大幅增加。同時，由於政治理由，澳門的「工人聯合會」、「街坊聯合總會」及直選議員均開始插手屋村管理事務和為居民爭取較廉價的物業管理服務，物業管理公司因而開始直接受到群眾的監管。



## 澳門特別行政區物業管理行業現況 及所面對的困難

在其他方面，如業主與住客關係、建築物監管、電梯及升降機、電力設施及冷氣設備等，澳門均缺乏相關的法律法規予以規範，因此造成物業管理方面的種種困難。目前，澳門在物業管理方面的法例分為「經濟房屋的管理」和「私人房屋的管理」，以下只論述有關「私人房屋的管理」的問題。

在1996年9月2日，澳門政府頒佈了第25/96/M 號法律《分層樓宇法律制度》，除卻規範樓宇每一單位的獨立性和獲得所有權的程序外，其中更規範了樓宇共有部份的管理，分層所有人的權利和義務等細則。其後，於1999年8月3日以第39/96/M 號法令頒佈，並被納入修訂的「民法典」中，其中規範了分層所有人在管理上的權利、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。一般而言，樓宇落成後短期內不會被完全出售，所以，法典規範了在分層建築物之半數單位已被轉讓，或30%的單位已被佔用時，實際已進行管理之人或策劃建造該建築物之人，又或負責管理有關分層建築物之實體，應即召集所有人大會之第一次會議，以便選出管理機關，通過該年度之預算及在有需要時制定有關規章及訂定火險之保險金額，否則須就因不作出召集而造成之損害負連帶責任。

管理機關之職務除由分層建築物所有人大會，分層建築物之規章或法律賦予外，尚包括：

- (1) 召集分層建築物之所有人大會；
- (2) 預備及提交帳目，並編制每年之收支預算；
- (3) 按第1338條之規定，為建築物進行火險或其他風險之投保及續保；
- (4) 為分層建築物收取各項收入及作出各項開支；
- (5) 要求分層建築物各所有人支付其在已通過之開支中所佔之份額；
- (6) 涉及就共有財產之權利作出保全行為；
- (7) 就共有物之使用及為共用利益而提供之勞務作出規範，但不影響分層建築物規章之適用；
- (8) 執行所有人大會之決議；
- (9) 為收取1339條所指之款項而提起司法訴訟；
- (10) 在面對行政當局時擔任分層建築物之全體所有人之代理；



- (11) 確保分層建築物之各項安全規則公開；
- (12) 確保各車位標界之維持及各車位有其本身名稱；
- (13) 就其為發送有關所有人大會會議召集書而擁有之地址資料，向各利害關係人提供；
- (14) 將分層建築物之規章副本提供予各所有人及受規章約束之第三人；
- (15) 確保分層建築物規章及與分層建築物有關之各項法律規定之執行。

### 1.3 欠交管理費及大廈違例僭建情況嚴重

雖然於 1995 年，「澳葡政府」訂定「屋宇管理章程」及在 1996 年完成「分層樓宇法律」制度，但仍然不能改善澳門物業管理的混亂情況。其中最大的詬病是法律上的權責不清，而無法執行，再加上因缺乏法官，使小額錢債法庭不能實現。於 1999 年，澳門政府在完全沒有修訂的情況下，將「分層樓宇法律」歸納入「民法典」，故此物業管理行業亦不能因此而有所裨益。雖然類似小額錢債法庭在近年也開始運作，但物業管理公司向法庭呈遞申訴時，必須向「儲金局」先繳付一定百分比的費用保證，而處理每件個案亦需時半年之久，可是勝訴後亦因法庭沒有規定被告人須何時清繳欠費，而無法解



決問題。因此，拖欠管理費仍是物業管理行業的致命傷之一，有部份資金不足的物業管理公司因而倒閉。現時一般住宅大廈欠交管理費的比率約為 10% 至 30% 不等。由於澳門缺乏成熟的物業管理法例法規及小額錢債審裁法庭，欠交管理費及拒交管理費已成為物業管理行業的重擔，亦是該行業停滯不前的其中一個主要因素，欠交管理費及拒交管理費的類別可細分如下：

#### (1) 空置物業

在澳門空置物業的業主，均慣性地拒交管理費，不論是發展商的滯銷單位或其他不同理由而空置的單位。較為合理的業主，管理公司亦只能以協商方式收回部份管理費。

#### (2) 面子問題

在澳門略有地位的人，欠交管理費的情況亦十分普遍，他們感覺不用繳交管理費是地位面子的表現，管理公司多以協商方式收回部份管理費。

#### (3) 習慣性欠交

很多業主跟隨欠交管理費的風氣成為習慣，在管理公司多番催促下，才會繳交。

#### (4) 環境性欠交

大部份願意按月繳交管理費的業主因工作關係，不能在辦公時間內到管理處繳交，而管理處對良好顧客服務亦不著重，沒有安排在非辦公時間外提供服務，造成很多願意按月繳交管理費的業主累積每季或每年下期才繳交一次，事實上，澳門銀行及業主均沒有自動轉賬的安排，而支票使用亦不流行。

### (5) 故意欠交

部份業主因不滿意管理公司服務，或因管理問題與管理公司不和，而故意欠交管理費。

#### 1.3.1 澳門五個屋苑欠交管理費數據分析

根據澳門五個屋苑(名稱不便公佈)欠交管理費的數據分析，在2002，2003及2004年1-5月的收支數據，可以得出下列幾點結論：

- 管理費的訂定，除考慮市場的接收程度，必須要注意管理公司在財政上對欠交管理費的容忍度，例如A屋苑所收取的管理費為此五個樓盤的最低者，當2002年欠管理費為6.43%，已經出現9.52%(\$431,737)的虧損，而B屋苑在2003年的欠交管理費高達38.32%，仍然有0.82%(\$2,552)的利潤。
- 從上述各地盤在2004年1-5月內，發現有大量業主/住客清繳累積拖欠去年的管理費，在此可見業主/住客習慣性欠交管理費的風氣十分嚴重，所以加強催繳管理費及顧客服務應為澳門物業管理的其中一個重點。

#### 1.3.2 解決欠交管理費方法

除寄望澳門政府能儘快成立小額錢債審裁法庭外，物業管理公司亦可考慮以下列方式減少欠交管理費的百分率：

- 以禮貌及誠懇的態度，努力向業主催繳管理費。
- 維持良好的業主與管理公司關係。
- 提供優良顧客服務，以客為主。

#### 1.3.3 大廈違例 僭建情況

在澳門物業管理所面對的第二個問題是大廈違例僭建建築物，雖然在「民法典」第五章(分層所有權)中，對大廈外牆的「公用部份」有所規管，但由於對此類違法建築物(特別是大廈外牆的鐵籠)並沒有指定的執法政府機構負責，問題只有日趨嚴重而無法解決。

#### 1.4 缺少具質素及規模的清潔及維修保養承辦商

澳門現時從事清潔及維修保養行業的承辦商，大部份都是家庭方式經營，具備良好質素及規模者鳳毛麟角。一般小型物業管理公司，只為個別大廈僱用一至兩位清潔工人負責整幢大廈內外的清潔工作，而具規模的屋村(小區)，如海洋花園及帝景園等，均由發展商自組的物業管理公司聘用清潔工人隊伍，為屋村居民提供清潔服務。

#### 1.5 缺少具質素的人力市場及培訓機構

澳門的人力市場，平均學歷約70%為中學三年級以下的程度，而大學生在畢業後都缺乏繼續進修的動力，究其原因為澳門政府的稅收主要來源是來自賭場娛樂事業，工商業並不發達。在賭場的員工每月收入約港幣一萬元，所需教育水平為中學三年級，一般大學畢業生的月薪平均在\$6,000至\$8,000之間。在此種社會現實環境下，年青人普遍沒有提昇學歷水平作為改善生活水平的思想。

如果在澳門成立物業管理公司及服務質素以定位在高檔次為目標，所有員工的培訓工作必須由香港派員負責。

### 1.6 居民對物業管理的意識和習性

由於澳門樓宇買賣市場並不活躍，市民購買樓房後很少再轉賣或搬遷，因此對物業管理的意識薄弱及物業管理對物業提供保值的功能並不關注，一般對物業管理公司的要求均停留在清潔及保安服務的層面，如果因提供較佳服務而增加收費，仍需要多作宣傳和教育。

在一般澳門居民對物業管理公司要求不高的情況下，如物業管理公司的服務能達到相當水平，居民亦不會過問公司的運作細節，例如：

- 不會嚴格要求公開大廈/屋村的每月收入/支出帳目。
- 不會要求服務承諾。
- 不會要求為公用設施購買保險。
- 不會要求為大廈/屋村購買第三者責任保險。
- 不會要求依照「民法典」成立「共有物業管理委員會」。
- 不會要求公開「公共儲備基金」的使用情況。

## 2. 管理分層建築物的有關法律

澳門有關管理分層建築物的法律，均附載於《民法典》第五章《分層所有權》內。雖然民法典內的法例相對香港建築物管理條例較為粗略，但對下列各方面的管理仍然有所規限：

### 2.1 分層建築物之所有人大會（民法典第1344條）

(節錄)如分層建築物之所有人尚未舉行大會會議，則實際進行管理之人或策劃建造該建築物之人，又或倘有之負責管理有關分層建築物之實體，在分層建築物之半數單位已被轉讓，或百分之三十之單位已被佔用時，應即召集所有人大會之第一次會議，以便選出管理機關，通過本年度之預算及在有必要時制定有關規章及定出火險之保險金額，否則須就因不作出此召集而造成之損害負連帶責任。

### 2.2 分層建築物之規章（民法典第1340條）

(節錄)分層建築物之所有人超過十人，且在有關設定憑証中無載明分層建築物規章時，應制定此規章，以便對共同部份之使用、收益、安全及保存作出規範，而在規章內並可就獨立單位作出上述規範；分層建築物之規章亦應規範在無管理人或管理人因故不能視事時如何執行管理工作。



### 2.3 選舉及免職 (民法典第 1355 條)

(節錄) 管理機關係由分層建築物之所有人大會選出及免職；在具有分層建築物之所有人簽名之合同中作相反規定之任何條款均視為不存在，此外，在未經所有人大會同意而就分層建築物之管理作出移轉之協議亦視為不存在。

如屬第 1344 條第一款所指之情況，且存在策劃建造該建築物之人選出之管理實體，則在所有人大會中所選出之管理機關即取代該管理實體；單方廢止與管理實體訂立之合同而須作出賠償者，僅由該策劃建造建築物之人負責。

### 2.4 管理人 (分層樓宇法律制度 — 法律第25/96/M 號第 31 條)

- (1) 管理人由大會選出及免職。
- (2) 規章應對管理人不在或因故不能視事時，管理職能的行使加以規定及管制。
- (3) 倘大會沒有選出管理人時，法院將在任何一名分層所有人的申請下，按程序法的規定委任之。
- (4) 當顯示管理人有作出不當事情或以疏忽的態度行使其職能時，法院將在任何一名分層所有人的申請下，按程序法的規定將之免職。
- (5) 管理人的職務是有報酬者，並得由其中一名分層所有人或第三者擔任；職務的期間不得超過二年，透過大會的議決得續期。管理人的委任行為所規定的任何高於二年的期限，視為減至二年。
- (6) 本法律對管理人所作的規定亦視為所有管理人及管理實體的規定。

## 3. 管理合約及分層建築管理總則

### 3.1 香港與澳門在物業管理的要求及安排

「大廈公契」及「建築物管理條例」是香港物業管理必須要的法律文件及法例法規。在大廈或小區建築期間，該大廈或小區的「大廈公契」必須準備就緒及呈交「地政總署」的「法律諮詢及田土轉易處」審批。當該大廈或小區的第一位業主完成買賣合約時，及在「大廈公契」簽署後，後來的所有業主及住客，均受此公契內的條款約束。至於第一任物業管理公司的服務年期及法團的成立安排，「大廈公契」及「建築物管理條例」都有詳細的規範。

澳門與香港「大廈公契」相類似的文件為「分層建築管理總則」，內容較為簡單，此文件亦必須在向「土地工務運輸局」呈遞建築圖則時一起呈交。至於第一任物業管理公司的聘用及「管理委員會」的成立安排，「民法典」中的「第五章：分層所有權」都有所規範，但卻沒有認真落實執行，如不是處於被迫的情況下，發展商轄下的物業管理公司均不會主動為業主成立「管理委員會」，在另一方面，如業主對管理公司的服務滿意時，亦不大願意組成「管理委員會」。因此，發展商轄下的物業管理公司當業主在律師行辦理入伙手續時，便透過律師行安排業主分別與物業管理公司簽署沒有訂明年期的管理合約。

### 3.2 水電按金及水電錶的安排

雖然澳門新落成住宅的水電按金及水電錶的安排，大致上與香港相同。在建築物完成之前，發展商已經以發展商的名義向水電局申請及安裝所有水電錶，但在律師行辦理入伙手續時，除收取業主所應付的水電按金外，並不會協助業主



即時填妥水電錶轉名表格，因而日後可能因個別業主欠交水電費，給發展商帶來不必要的小麻煩。

### 3.3 保險

澳門的物業管理公司及業主，一般對保險的意識不強，除法律規定必須購買火險外，物業管理公司為大廈公共地方購買「第三者責任保險」及「所有險」的情況甚少。而物業管理公司在大廈或小區入伙時，必須儲存個別業主為擁有的住宅單位購買火險的記錄，因為物業管理公司有責任分別提醒各業主每年保單到期的時間。

## 4. 澳門物業管理的前景與商機

在 2004 年初，澳門大法官曾說明於本年內成立小額錢債法庭的迫切性，再加上澳門的外資賭場將會相繼落成，高檔次樓房及高質素專業物業管理的需求必然增加，而目前澳門的物業管理水平仍未達到將來市場的期望。

### 4.1 市場改變、爭取商機

當澳門的物業管理行業水平仍然普遍偏低，及競爭對手還未成大器的時候，全速進軍澳門的物業管理行業，建立品牌是一個良好的商機。除了管理住宅和商用物業外，可以拓展管理澳門特區政府的物業市場。現時澳門政府物業的管理

均用外判模式的「邀請標」，而非公開招標的方式進行，但是以專業保安、專業清潔和專業機電維修分類進行，到目前尚沒有由一所大型物業管理公司成功承接全面服務的個案，而事實上，在澳門亦沒有大型物業管理公司存在，這也是香港管理服務公司日後在澳門發展的機會。現時，澳門各政府部門通常以局為單位，根據自身的物業情況向社會招標管理。規範招標的法律文件為（74/99/M 號 — 公共工程承攬合同之法律制度）。一般情況下，物業管理的標的額都由局一級決定。大額的標在決定前會向司長請示。

### 4.2 研究參與澳門政府舊區重建的可行性

根據有關資料顯示，澳門現有七層或以上的樓宇共 2,757 幢，七層以下的樓宇共 7,683 幢，佔澳門樓宇約 74%，而大部份為五層及以下的高齡樓宇，舊區重建是澳門政府現時迫切的任務之一。由於澳門社會的組合較香港簡單，政治氣氛和諧，對舊區重建計劃的推行相對容易，如資源運用得宜及與政府政策配合一致，亦可能為不可多得的商機。

### 4.3 滲透澳門的清潔及保養維修市場

如前文所述，澳門現時稍具規模的清潔及保養維修公司甚少，一般都是家庭式運作，缺乏效率性、專業性和延續性，而澳門政府在法制上，對大廈主要設施的保養維修亦沒有特別規範和要求，例如大廈升降機亦不需要領有相關專業牌照的公司負責保養維修，至於大廈的消防設備的保養維修亦甚為放任。然而，澳門將來的發展，必會跟隨社會的進步而趨向規範化，如早著先機，在澳門成立與物業管理相關的清潔及保養維修公司，相信定有所作為。