# 关于高校家属住宅物业管理的几点体会

来源：网络 作者：烟雨蒙蒙 更新时间：2024-07-31

*这些年高校教职工住房改革工作基本完成，原有的福利住房分配制度已逐步被货币化取代，大多数公有住房已出售给原住户。同时，各高校为保证人才引进的需要仍保留一部分周转用房，以供在相当一段时间内不能办理产权过户的教师使用，因此，出现了在同一家属社...*

　　这些年高校教职工住房改革工作基本完成，原有的福利住房分配制度已逐步被货币化取代，大多数公有住房已出售给原住户。同时，各高校为保证人才引进的需要仍保留一部分周转用房，以供在相当一段时间内不能办理产权过户的教师使用，因此，出现了在同一家属社区存在住宅产权多元化问题。面对这种情况，采用原有房产行政管理的办法就不能适应当前形势需要。另外，拥有产权的业主对住房提出了更高的要求，追求舒适、优美、文明、安全的居住环境和生活条件，并且原有的行政管理方法对业主装修行为缺乏相应的办法和管理手段，所以需要一种新的管理模式来适应这种变化。

　　一、高校家属物业管理方式现状

　　在高校后勤社会化的改革过程中，后勤部门的体制、管理内容都发生了很大的变化。学校大多将房屋的管理、分配、出售、建设、计划等行政职能归到后勤处(部)，物业管理、水电暖维修、运行、绿化保洁等服务职能归后勤集团(产业实体)。原来的后勤部门一分为二，形成了内部的甲乙方关系，为下一步物业管理社会化奠定了基础。同时，原来的家属物业能否继续接手家属住宅小区的管理就成为变数。改革过程中就出现了几种情况：第一种是完全社会型，后勤处通过社会招标，引进社会专业物业管理公司，对高校家属住宅小区的管理。基本上是照搬社会通常模式的管理方式，包括成立业主委员会，收物业管理费、住户的维修实行有偿服务等等;第二种是渐进转型的，后勤集团成立了家属住宅物业管理部，但不是独立法人企业，模仿社会物业管理企业运行管理，学校后勤处(甲方)与后勤集团(乙方)签订服务协议，划拨管理费。第三种是停滞不前型，维持原有的管理方式，不存在物业市场竞争的环境。

　　以上三种方式，第三种方式明显不符合社会进步的需要，是不足取的。那如何在完全社会型和渐进转型之间选择，需要对高校家属物业管理的难点进行分析后才能确定。

　　二、 高校家属物业管理难点及管理方式的选择

　　1、高校家属住宅小区一般都毗邻学校，伴随校园的建设分批而建，房屋年代跨度较大。住宅形式从平房到多层、高层，各式各样，大多数房屋陈旧，配套设施设备老化，工程资料缺乏，管理维护的难度大，成本高。

　　2、由于历史原因，住户私搭乱建、乱堆乱放情况普遍;房前房后圈占绿地，随意种植;防护栏安装多年缺乏管理规范，式样五花八门;利用住宅开店经商，大多无照经营，秩序混乱，且店主在学校背景错综复杂，这些社区秩序问题对物业公司来说规范难度很大。

　　3、一个高校就是一个小社会，不仅有教师还有一大批从事后勤服务的工人，大批的高级知识分子和普通工人共住在一个社区，他们的个人素质、生活习惯和对环境、服务的需求是有较大差别的，甚至是相矛盾的。

　　4、高校家属物业管理突出社会效益，忽视经济效益。居民常常把合理与不合理意见直接就反映到学校领导，通过领导给物业公司施加压力。校方以“大家长”的姿态干预物业公司的工作，遇到矛盾，常常以稳定的名义要求物业公司妥协让步。长此以往使物业公司利益受到损失，对违章管理也缺乏力度。

　　5、长期以来，高校从住房分配到住房管理都是福利型的，因此形成了住户的依赖观念，对物业管理是有偿服务缺乏正确的认识，在思想认识上与社会物业的业主存在差异。

　　针对这些困难，社会物业公司往往认识不足，而且采用家属物业完全社会型的院校，一般只将学校家属住宅区物业管理的部分拿出来向社会招标，教学区和水电暖运行主体仍归后勤集团负责管理。

　　通过引进专业公司专业化管理能迅速提高对客服务水平，主要表现在入户维修、服务态度、员工精神面貌等方面有明显改观，能耐心听取群众意见，与居民沟通及时融洽，迅速赢得居民认可。但由于认识水平、思想意识、效益取向的差别，社会公司存在对公共设施设备维修保养不到位，小修攒成大、中修，与原有后勤集团管理的接口问题难以根本解决，相关部门配合不积极，甲乙双方信任度不高等问题。长期运行下来造成家属区设施问题一大堆，居民的满意程度大幅滑坡。北京有几个高校曾采用过此种办法，效果都不理想，时间都不长又改回学校后勤自己管理。

　　采用家属物业渐进转型的院校，后勤处与后勤集团按甲乙方关系签订服务协议，后勤集团按照社会物业公司的管理方式组建家属物业管理队伍，如在人员使用上注重聘用社会物业公司专业人员，可以迅速规范管理，提高水平，具有社会公司管理的优势，集团公司如组织管理得当则可以避免社会公司与相关单位协调能力不足的问题，取得学校各种资源的支持和配合，也可带动集团其他相关部门的管理水平整体提高。

　　因此，渐进转型比较适合当前高校管理机制，具有较强的适用性，但实际操作中需要把握几个方面，才能取得积极效果。

　　三、渐进转型注意的几个方面

　　1、 管理者思想转变。家属物业专业化管理是高校后勤社会化的改革的方向，是大势所趋，学校后勤的管理者应尽快适应新的形势，转变思想，调整管理方式，向专业化管理迈进。管理者应清楚认识到高校住宅物业管理在体制改革方面今后的发展趋势应该是：学校组织成立住宅小区业主委员会，后勤集团物业管理部门进行独立法人的登记注册，家属住宅物业设立管理处，与小区业主委员会签订物业管理服务合同，按合同的约定和国家《物业管理条例》的规定进行规范的物业管理服务，按企业机制运行管理企业，财务独立成本核算，向业主收取物业管理费。管理者在这方面必须有前瞻性，不能患得患失、不能坐等观望，不能畏惧困难，应主动改革顺应发展。

　　有些高校物业管理部门对成立小区业主委员很是敏感，怕成立了业主委员会后把自己给炒了，认为要想保住校内市场，唯一的法宝就是提高服务质量，达到住户满意。这种观点的出发点还是很好的，因为物业管理的宗旨就是：“住户至上，服务第一”，但还有一个极其重要的原则就是：满足住户合理的需求，维护大多数人的利益，维护国家及集体的利益。一昧地取悦住户，并不一定能达到所有住户都满意，事实上要达到100%都满意是不可能的，也不是我们应该追求的目标。因为有些满意是以牺牲国家的利益和学校的利益为前提的。物业管理部门要依靠国家《物业管理条例》的规定，物业管理合同的约定，业主公约的约定来进行依法规范管理。高校住宅物业管理部门若想保住校内市场，让住户满意只是一方面，关键还是必须进行体制改革，机构改革，转变思想认识，提高从业人员的专业素质与综合素质才行。召开业主大会成立业主委员会是国家《物业管理条例》赋予每个业主的权利。业主委员会成立与否不是以我们的意志为转移的。怕炒也没用，没有实力的物业管理企业早晚会被炒掉。为了避免被炒的命运，高校物业管理企业只能是紧跟时代的发展，努力提高企业的综合实力，加强竞争力，提高企业的服务水平，服务质量，依法规范管理，才能立于不败之地。

　　社会物业企业现在都认识到高校是一块大的蛋糕，都在想方设法地渗透进来，“狼”迟早是要来的，积极应对的办法就是把自己尽快地变成“狼”，才能保住阵地。这方面北师大物业已经取得了成功经验，通过几年的发展努力，他们不仅管好了本校的物业，更是走到社会上与其他物业公司竞争，开辟出新的物业市场。

　　2、 重视专业化的指导。高校后勤管理人员近几年虽然或多或少接受了物业管理专业方面的培训，但缺乏系统管理的经验，工作水平提升缓慢。社会上专业化的知名物业公司在管理上积累了丰富经验，是值得我们借鉴。高校家属物业在转型时可以聘请这样的公司作为顾问，阶段性地指导、参与机构的组建和日常管理，这样做起点高，管理规范，对培养自己的管理队伍有利。

　　3、 不拘一格广纳人才。物业管理是一个专业性很强的行业，对从业人员的专业素质与综合素质要求相对比较高，从事物业管理的人员应当按照国家有规定，取得职业资格证书。在人事管理上实行减员增效、公开招聘、双向选择、择优录用、竞争上岗的现代企业人事管理制度。在家属物业组建时要特别重视管理人员的任用，要打破原有正式职工和外聘职工的区别，选聘有经验、有能力专业人才。实行体现“绩效优先、兼顾公平”新的工资分配制度。形成有效的竞争机制，抓好高校住宅物业管理人员的梯队建设。人是企业管理中最重要的因素。物业管理涉及面广，专业性、技术性强，没有优秀的专业管理人员，没有具备专业知识和技能的专业技术人员，是不能做好工作的。大部分高校对物业管理从业人员进行了分期分批的培训，但是由于物业管理行业的发展迅速，从业人员不断增加与更新，目前各高校物业管理人员中仍有相当一部分从业人员未经过系统的培训，未取得职业资格证书或从业人员上岗证，相对来说，物业管理从业人员的专业素质与综合素质仍是偏低。从高校住宅物业管理长远发展的趋势来讲，就必须抓好的物业管理从业人员的管理，逐年扩大对物业管理专业毕业的大专学生的招收录用，逐步改善物业管理人员的队伍构成，建立、完善职业资格制度和物业管理人员培训上岗制度。

　　4、 机构合理设置。高校的家属物业在向专业化物业管理的转型中，应该借鉴社会专业物业管理公司的管理处的模式，合理设置机构，明确职责，规定权限。特别是维修、保洁、绿化班组的设置，应直接隶属家属物业管理部门的领导。当前，有的高校的家属物业管理部门维修、保洁、绿化班组属于后勤集团下属公司派驻，这些公司和家属物业都是同级别的平行部门，形成底下班组多头领导，管理部成为空架子，难以顺利开展工作。有的高校物业管理部门的权限，很是有限，很多与物业管理有重大关系的后勤服务部门却不在物业部门的管辖范围之内。比如向住户收取水电费和水表、电表的维护，本应由物业管理部门负责，有的院校却由校能源办负责。很多院校家属区和学生区、教学区连成一片，家属区不能封闭管理，学校的大门由校保卫处负责，家属区的安全管理的责任又落在物业部门，造成家属物业管理部门无法有效控制社区秩序。从高校家属住宅物业管理的发展趋势来看，今后物业管理部门必须理顺机构设置，因事设岗，明确住宅物业管理的职责范围、服务内容与服务标准。

　　5、 规范化管理。规范化管理就是要建立健全各项规章管理制度。高校住宅物业管理企业，所有从业人员都要按规章制度实行规范化管理、规范化服务。所有员工都有岗位职责，有章可循、照章办事，保证工作质量，把人治变为法治，实行“说到、做到、记录到”的程序化操作。现已有部分高校为了规范管理制度，全面推行iso9000国际标准质量管理体系认证，并已通过认证。这对规范管理制度、保证服务质量、强化人员素质具有十分重要的意义。iso9000质量管理体系，提供的是一个企业如何通过质量体系因素控制，达到既定的管理方针和目标，以及持续改进产品和服务质量的方法。高校住宅物业管理企业在根据本校实际情况制订各项规范之外，导入iso9000质量管理体系必将提高服务质量，提升企业形象，增强企业竞争能力。

　　6、 树立以人为本的服务理念，注重建立和谐社区。在以人为本的服务理念上，高校家属住宅物业管理企业应认识到服务乃生存之本,以服务促管理，从服务求效益。面对来自不同生活习惯，不同年龄段、不同文化层次及消费水平的业主群体，所提供的服务不能是一种固定模式，应该是一种以人为本的、动态可变的、人性化服务。满足业主的合理需求，了解业主的潜在需要。当前物业管理行业的竞争已经从满足业主共同需求的基础上转变到能够使不同业主的特殊需求得到满足的“个性化服务”上，开启了一种新的服务管理模式而不是仅仅提供了一个新的服务项目。按照中央建立和谐社会精神的要求，家属社区是工作重点，也是家属物业管理部门的一项重要工作，可以借学校、地方政府重视此项工作的力量，抓好社区文化建设，使服务工作更加深入，赢得住户的满意。

　　7、 解决好物业管理有偿服务的意识转变。有偿服务符合社会主义市场经济规律，体现了按劳分配原则，高校住宅物业服务应从无偿或部分有偿服务，转变为有偿服务。现在绝大多数高校住宅物业管理企业未完全按市场机

[1][2]下一页

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找