



# 澳门物业管理行业发展报告

澳门物业管理业商会

## 一、澳门物业管理概况

### (一) 楼宇分类和市占率划分

澳门物业管理市场粗略划分，低端单幢或群楼式高层旧楼类别约占 50% 以上，高端 / 豪宅类别约占 15%，新型公共房屋类别约占 15%，写字楼与工业大厦类别约占 15%，业主管委会自管住宅楼宇类别约占 3% 以下。开业主大会后设立法定的业主管理机构，只占全部高层楼宇的 20% 以下。

### (二) 低端单幢或群楼式高层旧楼类别的管理服务特色、管理费大类划分

低端单幢或群楼式高层旧楼类别，泛指设有电梯、消防系统、给排水系统、7 层以上、每幢约 100-200 户、部分设有车位的比例约 1: 0.5 以下的楼宇。自上世纪 80-90 年代开始，随着澳门都市化发展而建成的绝大多数是这类楼宇，这一类别中约占 10% 是属业主管委会开标外判的项目，其余 90% 属物业管理公司沿用“无因管理”法律概念以承包自负盈亏模式提供服务。管理这类楼宇的公司占 85% 以上是本商会会员。

其管理服务特色是单个项目投入人员较少，后勤支援行政程序简单，公司内部规章制度不多，依靠前线当值人员的因素较高，比较亲民，相对服务简单，其物业管理费只可覆盖人员和一般性最基本的设施保养成本支出，没有资源进行可持续性的全面性楼宇维修更新计划。

这一类低端旧楼的住宅物业管理费订价在 3-6 澳门元 / 平方米 (建筑面积)，一个约 70 平方米的二房单位其月管理费在 280 元以上，约占澳门目前工资中位数 16,000 元的约 1.75% 以上。

### (三) 高端 / 豪宅新楼类别的管理服务特色、管理费大类划分

近 10 年多了一些达到或超过千户以上的楼宇开发项目，增加了内部庭园的空间和相对设置了会所等设施，其配属的私人停车场也成了楼宇群内重要的组成。项目内户数基数大了，管理费资源相对增加和集中调配使用，利于提升管理水平，也利于比较全面地规划设施保养维护工作。但会所设施基本是供住户免费使用，能收费的项目极少，这也是会所服务不能产生价值的原因。

这类楼宇主要由香港几家上市公司集团属下物业管理公司提供服务，少数由两家国际性房地产顾问公司及本地开发商属下物业管理公司提供服务，相当大部分是采取经理人酬金制模式经营，有资源建立更新维护储备基金，100% 是商会会员，其管理服务水平也处于高端，代表着专业物业管理的发展方向。

这类高端楼宇 / 豪宅楼宇的住宅物业管理费订价在 8-25 澳门元 / 平方米 (建筑面积)，一个约 80 平方米的二房单位其管理费在 650 元以上，约占澳门目前工资中位数 16,000 元的约 4% 以上；一个约 100 平方米的三房单位其月管理费在 800

元以上，约占澳门目前工资中位数 16,000 元的约 5% 以上。

#### （四）新型公共房屋类别的管理服务特色、管理费大类划分

近年特区政府建设了约达到 150 万平方米超过 2 万套房的公共房屋（约过半数是附以限制条件和低于市场商品房的价格售予符合资格人士的经济房屋），为物业管理行业增加了管理覆盖面积的空间，其物业管理费以市场价公开招标厘定。此类公共房屋的管理水平要求高于低端单幢或群楼式高层旧楼类别，对行业来说好于经营管理已达 20-30 年楼龄的单幢或群楼式高层旧楼，物业费收缴率相对较有保障，楼宇的更新维护储备基金也得以建立。

这类别楼宇主要由比较资深和具规模的本地物业管理公司投标取得提供服务，以承包制经营，约占 80% 是商会会员投标取得提供服务。这类楼宇的住宅物业管理费订价在 5-7 澳门元 / 平方米（建筑面积），一个约 60 平方米的三房单位其月管理费在 350 元以上，约占澳门目前工资中位数 16,000 元的约 2.5% 以上。

#### （五）写字楼与工业大厦类别的管理服务特色

约 90% 由商会会员管理。其中比较新颖及大型的写字楼均由商会会员管理，工业大厦绝大多数属旧楼，大部分属商会会员管理。基本是以承包制经营。

#### （六）业主管理委员会自管的楼宇类别的管理服务特色

全是单幢式户数较少的旧高层楼宇，业主委员会自聘员工及外判某些设施保养服务，理论上没盈利也不应有亏损。

#### （七）未纳入物业管理范围的低层小型楼宇

大量的 6 层以下以步行楼梯出入的住宅楼宇并未进入物业管理的范围，其楼道清洁或楼道灯光的

维护工作仅靠业户热心自发进行，基本不存在楼宇养护维修的可能性，也是政府虽关注但目前未有实际操作维护楼宇的板块。

#### （八）行业人员数量、薪资、公司数量、物业管理费收缴率

从事物业管理行业的大厦管理员和大厦清洁员共约 9,000 人，平均月薪约 4,000 元至 5,000 元之间。大厦管理员普遍每日工作 12 小时，按劳工法例每日加班 4 小时，加班工资按 120% 计算，清洁员工作 8 小时。

从事物业管理行业的业务主管和管理层，后勤支援文职、客服、财务人员，一般性维修技工等，约 2,000 人，过半数未达到目前澳门工资中位数 16,000 元。

在政府财政局登记的物业管理公司约 240 家，其中约半数不是商会会员，但这些公司往往是管理一幢楼或一个项目的单项目公司，不具备公司规模只可列为微型企业看待，或有注册登记没运营，因此这类公司的大厦管理市占率约 15%。

以当月计的收费率偏低约是 50%，以半年计的收费率计约 70%，其主要原因是业户普遍有不良缴费的习惯，往往几个月才清缴一次管理费。整体收费率约 80%，意味着一旦撤管将可能有历年累积欠费的 20% 收不回的风险。收费偏低，调整费用机制未能有效建立，要调升管理费按法律规定需由业主大会议决。

## 二、澳门物业管理业商会概况

商会经过 30 年发展，目前会员公司约 120 家，管理澳门高层楼宇中的 80%。属于商会会员公司的各类物业管理从业员约 9,000 人，整个行业从业员工约 11,000 人（包括外地劳工）。商会附属的澳门物业管理专业人员协会 2006 年成立，是法定注册团体，现有个人会员约 200 人。

### 三、商会近年参与和举办的行业重大活动

自 2004 年起，商会代表澳门业界加入中国物业管理协会，出任常务理事，积极参加中国物业管理协会的会议和活动。

2006 年，推动开办《澳门物业管理专业技术人员培训课程》，由特区政府房屋局和劳工事务局主办，澳门物业管理业商会、英国特许房屋经理学会、香港职业训练局协办。自 2006 年至今，已开办 10 期，已毕业学员超过 300 人。毕业生获房屋局、劳工局联合发出证书；香港职业训练局下属培训机构发出文凭证书；英国特许房屋经理学会认可毕业学员经申请批核可成为普通会员。在特区政府将立法的《分层建筑物管理商业业务法》中，将修读课程毕业列为任职物业管理公司技术主管的专业必备条件，每一间物业管理公司最少要有一名技术主管方可获发牌照注册营业。

2006 年成立澳门物业管理专业人员协会；2007 年举办“两岸四地物业管理论坛”；2008 年举办“物业管理与和谐社会的关系论坛”；2010 年举办“两岸四地物业管理发展论坛”和本商会 25 周年庆典；2011 年与英国特许房屋经理学会在澳门合办“亚太区房屋管理论坛”；2012 年参与筹办建立“闽粤港澳台五地物业管理联盟”；同年 11 月，福建省物业管理协会、广东省物业管理行业协会、香港物业管理公司协会、澳门物业管理业商会、台湾物业管理经理人协会五方签订《闽粤港澳台物业管理行业交流合作框架协议》；2013 年举办“粤港澳物业管理发展研讨会”，组团出席在香港举办的闽粤港澳台五地联盟首届交流会；2014 年，与广东省注册物业管理师协会在澳门合办“粤澳物业管理经理人交流研讨会”；2014 年，组团出席在台湾举办的闽粤港澳台五地联盟第二届交流会；2015 年 11 月，正在筹备和在澳门举办闽粤港澳台五地联盟第三届交流会和本商会 30 周年庆典。

在特区政府主导下，商会与多个政府主管部门、几大社团组织合办的第 1,2,3 期澳门健康大厦计划

活动促进行业及大厦管理建立和谐关系和提升清洁素质工作。商会均协办每年度的澳门知慳惜电节能比赛活动，推动会员管理的大厦节能环保工作。为行业建立良好管理秩序，处理行业纠纷，获特区政府信任和委任，委派代表出任特区政府设立的楼宇管理仲裁委员会委员和候补委员，参与楼宇管理仲裁中心的工作。委派代表出任特区政府主导成立的社会事务咨询委员会委员；委派代表出任电力客户咨询委员会成员；委派代表出任自来水公司客户联络小组成员。委派代表出任司法警察局的大厦防罪之友组织的成员；委派代表出任治安警察局的社区联络主任组织的成员。

支持和配合特区政府法制建设，积极参与物业管理法规设立的前期咨询及收集资料等工作。政府修订《分层楼宇共同部分管理法律制度》、新订《分层建筑物管理商业业务法》、新订《物业管理业务的清洁及保安雇员的最低工资》法案，近几年分别进行立法前期工作和进入立法程序。澳门物业管理业商会和澳门物业管理专业人员协会多次获邀咨询，配合立法工作的进度。

### 四、将颁布的法规

#### （一）《物业管理业务的清洁及保安雇员的最低工资》法案

为持续改善收入较低雇员的待遇，特区政府于 2007 年以先行先试的方式在公共部门的外判清洁及保安服务中推行最低工资措施。此后，于 2013 年 9 月发出《为物业管理服务范畴中从事清洁及保安工作的雇员订定最低工资》草案咨询文本，向社会公开咨询。2015 年 6 月发出咨询总结报告。法案已于 2014 年 7 月经立法会原则性通过，但进入立法会常设小组细则性审议讨论时存在三大争议。

第一大争议是法案表述两种薪金标准，一是时薪 30 元和日薪 240 元，二是月薪 6,240 元，担忧引发劳资纠纷。如以每月 30 天计算，二者数字有

矛盾，即以月薪 6,240 元计出时薪只有 26 元，以时薪 30 元计出月薪应是 7,200 元。

第二大争议是配套法律。法案出台后，社会不断有意见，担忧法律生效后大加管理费，业主不愿加管理费、管理公司撤出管理或结业等。矛头直指规范业主大会成立和管理机关运作的《分层楼宇共同部分管理法律制度》，规范管理公司运作的《分层建筑物管理商业业务法》，何时出台以作配合，解决召开业主大会议定管理费调整的难题，解决调升管理费执行最低工资后如何保障服务素质难题。

第三大争议是公平性。政府 2013 年数据，每月收入低于 6,000 元的全职雇员 17,842 人（不包括外地家佣），法案只保障当中的 4,651 人，余下 13,000 多其它行业和职种的低薪人士被排除在外，衍生不公平情况，引发民怨。

政府承诺，法案订明 2016 年 1 月 1 日生效，法案生效三年内，即 2018 年底前，澳门将立法全面实施最低工资，届时所有行业及工种均受保障。

法案虽备受争议多年，已进入立法最后阶段，可望在今年 6 月底或 7 月初交立法会全体会议细则性审议、表决。法案订定最低工资“双轨制”执行，时薪 30 元，月薪 6,240 元。

## （二）《分层楼宇共同部分管理法律制度》法案

1999 年，澳葡政府核准生效经修订的《民法典》，并把分层所有权及楼宇管理的法律制度规范于第三卷（物权）中，具体条文是第 1313-1372 条。

澳门回归后，有关法律制度生效执行十多年之久，期间从未作出修改。随着经济发展社会发生重大变化，这些变化改变市民的生活方式，亦影响到楼宇的管理，而针对现行规范楼宇共同部分管理的法律制度亦出现新的问题及争议。因此，有必要对现行法律制度作出检讨修订，并建立一个更适合澳门现实情况的楼宇共同部分管理法律制度。

修法构思将现行《民法典》中 1313-1372 条关于楼宇共同部分管理的法律制度从《民法典》中抽离，并以单行法的立法方式作出修法。修法重点

内容有八大项：完善业主大会召集制度；完善业主大会的运作规则；代理机制；明确规定管理机关的组成及该机关作出法律行为的范围；理清管理机关与管理公司的关系及权责；共同储备基金的设立及管理；以单行法的立法方式规范楼宇共同部分管理的法律制度；引入管理费随物移转及告知义务；

法案于 2013 年中进行公开咨询，2014 年中完成法案咨询总结报告，现已进入立法程序，待立法会排期审议法案，预计 2016 年可出台。

## （三）《分层建筑物管理商业业务法》法案

法规的标题为“规范在澳门特区准入和从事分层建筑物管理商业业务及技术主管职业”。法案有五大方面内容：分层建筑物企业准照及技术主管准照、从事分层建筑物管理商业业务的民事责任保险及担保、从事分层建筑物管理商业业务、监察及处罚制度、过渡制度。2014 年 9 月公开咨询，2015 年 6 月完成法案咨询总结报告。政府预计，很快可进入立法程序。

## 五、下一步工作方向和思考

《物业管理业务的清洁及保安雇员的最低工资》法案，对以中、小企为主体的澳门物业管理业态冲击最大。目前，这两个工种薪金普遍未达法案的最低工资标准，平均数约在 4,000 元至 5,000 元之间。以管理楼宇多属低端单幢或群楼式高层旧楼类别而言，人员薪酬支出可占相对应楼宇管理费收入的 30% 至 50%，我们估计超过 90% 以上楼宇无可避免需调升物业管理费以平衡收支。

议决大厦管理费属业主大会法定权力，物业管理公司能做的是提供合理又合法的管理成本方案和公开大厦收支资料，推动和协助业主大会成立，待业主大会议定新的管理费标准。

从今年中通过法案至明年 1 月 1 日执行，期间不足 6 个月时间。面对估计超过 80% 即超过 2,000

多幢高层楼宇尚未成立业主大会的现实，这不足6个月时间内能否全部成立法定业主大会及议决调升物业管理费，配合最低工资立法执行，实在难以评估，不容乐观。

对业界而言，其管理楼宇如不能调升管理费，则只有缩减人手或退出管理，但这会引起社会不和谐，政府当然不想见到此局面。因此，政府主管部门除了加强宣传推动支援成立业主大会的工作外，政府总体尚可考虑以维护社会和谐的高度、统筹调配社会资源作过渡性有条件约束的临时资助，对此，本商会已在咨询时提出建议。但利用社会资源资助到员工个人还是资助到大厦各业主尚无方案。即使有临时过渡性资助，其实质不是资助业界，而是资助市民大众。

《分层楼宇共同部分管理法律制度》法案，降低了召开业主大会和议决事项的出席人投票率标准、简化程序和提高可操作性、进一步细化明确业主的权利和义务、进一步明确业主大会和业主管理委员会的决策和执行的法定权力范围，可说是物业管理事务的基本法。但法案的通过生效可能在2016年，存在时间差，未必能配合到今年下半年需要开业主大会议决管理费高峰期的操作需要。

《分层建筑物管理商业业务法》，规范对象是物业管理公司和公司的技术主管。其立法思路和重点在于，从事物业管理业务有别于大多数的行业，经营实体需取得专门的牌照，设定获取牌照的各项要素，设定技术主管的任职资格，设定监察制度和过渡制度，业主会自管大厦不属该法案规范；这一方面突出了物业管理公司企业的专业性以及其管理层人员的专业性地位，有助提升公司管治水平，另一方面会增加企业运营成本。

具体对行业来说，执法后，再不是自由经济体制下中小微企传统的经营做法，而是在政府主导下通过发牌注册方式，附以聘请技术主管、提高注册金额、要求提供担保、购买民事保险、设定物业管理服务合同的主要范围、罚金等要素，适当地约束

了企业行为。

最低工资实施，管理公司和业主面临新的抉择，是调升管理费平衡收支以保持现时的管理模式和水平，还是稍大幅度提升管理费从而提升服务标准和素质，或是减少人资以现时管理费标准将货就价。

最低工资实施，对行业是变革的重大机遇，可以打破10多年物业管理费不能调升的困局。以10多年前订的收费标准来做将货就价的服务，必然不是行业发展和楼宇维护的较佳选择，更没可能为楼宇设施改善或保值。把握此机遇，推动行业改变经营模式、建立质价相符的服务标准，应是可以期待的目标。

虽然政府可能有意向作出临时性资助缓冲，以争取时间待全部楼宇完成业主大会成立议定新的管理费，但这缓冲期也不可能长久，最终业主必须抉择和承担。我们估计，这半年时间内，业主和业界都处于观望等待期，业主等待管理公司的方案，管理公司等待看政府有无临时性资助措施和等待业主大会成立。

业界还需面对如所管理楼宇收支不平，是否撤管和撤管后员工善后处理的成本问题。总体来说，澳门各行业人资紧缺，物业管理行业更因其是低薪行业而缺人。在人数上来说，即使某些项目撤管，项目和人员依然可流向业委会自管，自管项目聘请人也须执行最低工资，行业内能消化。而且这些释出人员应是高龄低技能人士，基本不存在转业的机会。

大厦管理员职种执行最低工资后，每日8小时工作月薪6,240元，加上每日4小时加班按120%算约3,120元，可达至每月9,360元，不排除其它行业的低薪人员或年龄稍大人员流入物业管理行业。这虽可助行业获取少许的本地人力资源，但也对现职高龄低技能多年从事物业管理员工作的人产生冲击。

我们认为，破解上述因新法制建立和执法对行业产生困局，可循三方面思考和在一段时间内实践。

一是业界转变观念，放弃承包制经营，公开个

案楼宇管理的成本支出资料，建议业主大会选用经理人酬金制；

二是业界之间自我完善，在经理人酬金制的比率和服务条件、标准、内容，素质方面合理竞争，按《分层楼宇共同部分管理法律制度》规定由业主委员会承担收管理费的法定责任，放弃迎合业主委员会既要权又不承担责任变相以合约要求企业提供承包服务的做法，放弃将货就价低价承包的做法，这样行业水平和楼宇管理的素质才有可能迎来可持续发展提升；

三是建议政府适当放宽增加行业外地劳工名额，让行业有后备人力资源实行大厦管理员 8 小时工作三更制，既可节省每天 4 小时加班费增加 20% 的支出，也有利于职工以更好的精神状态投入服务，也有可能重建基层员工队伍，提高个人素质，从而

提升行业整体服务素质。

我们认为，行业未来 10 年内一个重要的发展主战场是在新填海 A 区的 28,000 套公共房屋和约 4,000 套私人房屋，以及其它几个填海区域的新建房屋。特别是公共房屋管理方面，建议政府主管部门在设制招投标的条件因素评分方面，放弃价低者得的传统观念，以综合因素合理比率作参照，有条件地扶持一些具较大经营规模、具专业人才储备、具较全面管理架构的本地公司，提供给他们发展的机遇，协助行业建立一批物业管理公司品牌，进而以品牌效应推动全行业变革发展。而这些品牌公司也应与时俱进，参考学习国内大型物业管理企业的创新做法，在互联网应用与社区生活的联系、社区养老、幼儿服务等方面作出努力，开创物业管理服务的新领域和范围。

