

研究报告

2021 年第 35 期

2021.06.09

执笔人：王志超 谢刚

邮箱：

zhichao.wang@icbc.com.cn

银行物业管理数字化转型发展研究（上）

—— 现状、不足及成因

摘要：

- 物业管理已成为银行现代化发展短板之一，从理念和技术两方面进行数字化转型革新，将更加符合银行发展务实需求。银行物业管理面临“四疲态”挑战，造成这一问题的核心原因是没有摆脱以“物”为重点的传统物业管理服务模式，加之智能化设备配置短缺，各类困难逐渐显现并加深。
- 启示与建议：一是加强银行各地物业管理部门之间沟通与协同联动；二是加深银行与专业物业公司合作；三是加快银行物业硬件设备智能化升级改造。

关键词：

- 物业管理 数字化转型 服务驱动 科技赋能

重要声明：本报告中的原始数据来源于官方统计机构和市场研究机构已公开的资料，但不保证所载信息的准确性和完整性。本报告不代表研究人员所在机构的观点和意见，不构成对阅读者的任何投资建议。本报告（含标识和宣传语）的版权为中国工商银行现代金融研究院所有，仅供内部参阅，未经作者书面许可，任何机构和个人不得以任何形式翻版、复制、刊登、上网、引用或向其他人分发。

在数字化转型浪潮中，相比银行核心业务体系，物业管理现代化建设相对滞后，与银行整体发展战略不相协调。随着品牌建设全面深入以及业务需求多样化，对银行办公环境的综合要求不断提高，物业管理服务面临诸多挑战。以“四保”基础服务¹为主、大量依靠人力资源投入的传统物业管理服务模式已无法适应银行多元化运营发展需要，服务驱动、科技赋能的物业管理数字化转型势在必行。

一、银行物业管理现状

集团视角下，银行物业管理范畴受场地、用途等影响差异较大。总行、各一级分行、主要分支机构等具备独立办公条件，其物业管理体制由银行主导；而对于租用或共用小型办公场所（如银行网点）²，物业服务通常由第三方物业公司统一提供，银行作为其中业主之一参与较少。

（一）“外包代管”模式

经过市场化、社会化改革，银行物业管理已逐步转为或直接采用“外包代管”模式，即委托专业物业公司及人员开展各类服务项目，仅设置少量银行机构进行对接和管理。除外部第三方物业公司外，参与银行物业管理服务的还包括由银行原有后勤服务团队剥离而成的下属物业公司。

¹ 即保修、保洁、保绿（化）、保安。

² 租用和共用的银行办公场所通常不具备独立、完备的封闭办公条件，需要与同一园区、楼宇或楼层内其他办公机构共享建筑环境和设施。



在银行总部层面³，多数采用第三方运营模式，将物业管理服务整体交由第三方物业公司，比如亚洲基础设施投资银行（以下简称亚投行）⁴、建设银行、中信银行⁵等；一部分采用联合运营模式，在聘用第三方物业公司的同时保留下属物业公司，比如工商银行、农业银行等；值得一提的是，中国银行采用横向运营模式，成立新中物业⁶负责包括总行大厦在内的全集团重要园区楼宇的运营管理。此外，作为政府机构，人民银行直接通过下设企业对总行物业后勤等服务进行全面管理。

表 1 银行物业管理主要模式汇总

管理模式	模式特征	代表银行
下属运营	物业管理服务全部由经过改制或重组而成的银行下属企业开展。	人民银行
第三方运营	将物业管理服务整体或分包交由银行外第三方专业物业公司开展。	亚投行、建设银行、中信银行
联合运营	由银行下属企业和行外第三方专业物业公司联合开展物业管理服务。	工商银行、农业银行
横向运营	组建专业物业公司开展全集团范围内主要物业的管理服务。	中国银行

对于银行而言，物业管理需要平衡技术创新与协同联动两方面因素。完全引进第三方物业公司，能够快速整合物业管理服务先进技术

³ 根据银行公告信息披露、物业公司项目介绍等资料整理得到。

⁴ 即北京亚洲金融大厦，亚投行总部永久办公场所。

⁵ 即北京中信大厦，又名中国尊，中国中信集团总部大楼。

⁶ 即新中物业管理（中国）有限公司，中国银行旗下港资企业中银集团投资有限公司的全资子公司，国家商务部批准设立的首家外商独资物业管理公司。（信息来源：新中物业官方网站。）

和经验，适用场景广泛，但对外依赖程度相对较高，银行管理较为被动；下属物业公司与母行联系更加紧密，配合协作更加顺畅，银行管理主导性强，但物业管理服务创新动力相对不足；“**第三方+下属**”的联合运营模式一定程度兼容了两者优势，但同时也相应增加了银行管理难度。

（二）属地化运营管理

属地运营、属地管理是银行物业管理另一重要特征，也是造成银行物业管理模式差异的主要原因之一。各级机构因地制宜开展物业管理服务，能够有效简化垂直管理流程，快速应对银行日常办公基本需求，产生“**化整为零**”的效果。但与此同时，相对独立、零散的工作机制往往使得各地容易陷入自给自足的封闭局面，很难发挥银行线下优势办公资源，无法形成“**串珠成链**”的品牌合力。

针对这一问题，中国银行组建新中物业公司，从业务横向视角解决集团各地办公场所的协同运营管理问题，并将管理服务模式拓展至集团外物业项目⁷。横向运营模式为实现银行物业体系化管理、品牌化输出提供了积极方案和思路。然而必须注意到，经过长期复杂的发展历程，各银行物业管理组织体系组织架构已基本固化，深化改革难度较大。相比较而言，数字化转型更加符合银行物业管理发展务实需求，

7 除了中国银行集团旗下物业外，新中物业管理项目还包括中国人民银行北京重点库办公园区、中国联通网络通信有限公司黑龙江省分公司联通大厦、渤海银行总行大厦等中国银行集团外项目。（信息来源：新中物业官方网站。）



通过理念和技术革新全面提升物业管理服务水平，打破银行物业管理空间和时间界限，逐步形成品牌力量。

二、银行物业管理现有不足及成因

大型独立办公园区是银行主要机构驻地的基本配置和首要选择，在集团运行、品牌推介、业务拓展等诸多方面发挥重要基础性作用。从规模和功能上看，大型独立办公园区涉及场景多、涵盖内容广，是银行物业管理重点对象。与此同时，银行一部分重要办公园区陆续进入十年、二十年运营瓶颈期。在长期稳定且相对边缘的工作环境下，银行物业管理理念和服务方式仍停留在较为传统的阶段，随着建筑使用年份的持续增长以及银行办公需求多样化的深入，潜在问题逐渐暴露。本文将围绕商业银行总部级办公园区，讨论现有银行物业管理服务中存在的不足及成因。

（一）银行物业管理“四疲态”

一是建筑疲态。经过多年运行使用，银行办公园区楼宇整体不可避免存在折旧损耗的情况。安全系统、通风系统、管道系统等建筑系统的持续老化增加了系统性故障发生风险；各类硬件设施设备报修频率的显著增高则对日常检修养护工作提出更加严格、更加频繁的要求。与此同时，在信息技术快速发展的时代背景下，现有一部分老旧设备已无法满足银行新兴信息化办公需求；智能化设备覆盖不足，使得物业管理服务工作常常“心有余而力不足”。

二是制度疲态。在长期相对固定的运行过程中，银行各类物业管理制度的改革动力不足。随着建筑设备故障频率增加，传统养护机制疲于应付各类维修任务，而缺少对于园区设备的系统性巡检规划；面对疫情防控常态化背景下日益增长的个性化物业需求，传统物业服务方式办法不多。在处理繁重物业基础服务时，简单铺设大量岗位的传统人员管理机制缺乏活力且十分被动。此外，在物业管理、物业服务和业主（即银行员工）三方之间长期缺少高效直接的沟通机制，也使得物业管理服务工作效率较低、反馈较差。

三是管理疲态。商业银行大型办公园区的复杂性使得频繁更换第三方物业公司的成本巨大⁸，退出机制很难触发，参与合作的物业公司竞争压力相对较小。在长期合作过程中，银行主体对物业公司的管理手段较为单一，大多不得不采取“小惩大诫”。在物业服务人员数量众多、流动性大且文化程度普遍不高的情况下，对于不断丰富银行物业服务内容缺乏一套系统规范的作业标准及相应评价体系，对物业服务人员工作绩效进行动态、量化测算，对物业公司实施精细化管理尚存一定困难。

四是思想疲态。相比于银行主流业务体系，物业管理服务工作存在感普遍较低；在长期安逸的工作状态下，物业人员的工作热情很难

⁸ 除了与新第三方物业公司有关的招标费用、业务磨合等成本外，与前第三方物业公司发生纠纷而可能对集团品牌形象产生的潜在负面影响，也是商业银行不愿出现但必须考虑的风险成本之一。



保持，容易产生思想懈怠，导致物业管理服务创新持久力不足。物业工作众多成果往往得不到积极反馈，而疏漏之处却容易被突出，“好事不出门、坏事传千里”的工作局面使得物业管理服务工作认同感不高。此外，在传统检修养护等被动服务中，物业管理服务内容不能有效匹配银行及员工的个性化需求，这也导致物业管理服务工作成就感同样不高。

（二）银行物业管理疲态形成原因

从管理重点上看，现有银行物业管理服务模式仍然遵循传统物业管理理念，即围绕建筑主体、设施设备 hardware 系统开展物业工作。以“物”为重心的物业管理服务模式将大部分管理资源和精力放在硬件设备的检修养护上，而忽略了对于银行及员工等“人”的需求服务。在建筑系统老化等不可抗逆因素影响下，着眼于“物”的物业管理理念无疑事倍功半，容易陷入“越管理、越费力、越狭隘”的工作困境，很难引导银行物业管理服务在工作机制、管理模式等方面进行现代化创新。

从管理方式上看，现有银行物业工作主要依靠人力劳动完成，园区硬件系统信息化、智能化升级改造相对滞后，物业管理服务数字化程度较低。对于保障办公园区日常运行的基础性物业工作，完全依靠人工服务的“人防”方式不仅费时费力，同时受服务人员自身差异影响，无法实现对物业服务品质持续、统一的精确控制。在缺少先进设

备及自动化技术支持的情况下，简单大量铺设人员岗位的传统物业工作方式已无法适应银行现代化物业管理服务工作的要求。

从管理结构上看，物业服务工作具有典型劳动密集型特征，服务人员占大多数，技术人才相对缺乏。低门槛、低待遇、高强度的岗位特征使得物业服务人员流动性较大、综合素质普遍不高，同时高龄化趋势明显；少数专业人才也以硬件系统工程师为主，熟练掌握各类信息化产物的复合型人才则少之又少。在智慧化物业服务加速推广的背景趋势下，现有物业服务人员结构无疑将增加物业管理难度，不利于银行物业管理数字化转型。

从管理体验上看，在长期低存在感、低认同感、低成就感工作的循环往复过程中，物业管理人员缺少发现和展示工作价值的机会和平台。受传统物业管理模式影响，对待物业管理工作更多停留在“把东西看好就行”的消极层面，任务繁重、压力巨大，但职业获得感却不高，这导致管理人员对工作的新鲜感降低，缺乏积极展示自身工作价值的主人翁意识。

综上所述，阻碍银行物业管理数字化转型发展的核心原因是：思想上没有摆脱传统物业管理模式，仍然把“物”作为物业管理重点，而忽略了日益增长的“人”的服务需求。面对建筑老化、新兴智能化硬件设备和信息化技术得不到及时补充的现状，各类问题逐渐显现，银行物业管理服务工作亟需深化改革和创新。



三、启示与建议

一是加强银行各地物业管理部门之间沟通与协同联动。依托现有物业管理体系架构建立必要串联机制，做到成功经验“一键复制”、失败经历“全局免疫”，实现物业管理条线化。

二是加深银行与专业物业公司合作。在整合先进物业管理技术和经验同时，加强与专业物业公司研究合作，从“甲乙双方”成为“合作方”，共同打造具有品牌特色的银行物业管理新模式。

三是加快银行物业硬件设备智能化升级改造。以原件更新、自主开发、外部购置三种手段相结合，提高银行办公硬件信息化水平，保障物业管理数字化转型落地实施。