



热门文章

- 国外汇储备
- 何加强会计
- 用多元线性
- 国衍生金融
- 国有商业银行
- 章
- 章
- 品市场竞争
- 业银行走混
- 国存款保险
- 国创业板市
- 华夏并购案

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell

Meet face-to-face with top investment experts

Acquire a global market perspective

Discover profitable investment insights...



WOMEN SHOW 1st MONTH

insights... investment boutique discover

[2006年5月]国有物业管理企业实行“经营者、员工持股”改制的探讨

【字体: 大 中 小】

作者: [郭志铭] 来源: [本站] 浏览:

建立现代企业制度是我国企业,尤其是国有企业所面临的重大体制改革的课题。物业管理企业作为国有企业的一部分,也同样受到传统体制的影响,不少的物业管理企业不能适应市场经济经营机制不活,管理水平落后,服务意识不强,创新观念滞后,企业经营亏损,有的甚至没的独立自主权和决策权,比较严重地制约了企业走向市场和在市场上求生存、求发展,不仅业管理市场的健康发展,也影响了物业管理市场化的发展进程。

目前我国物业管理行业的重组兼并风起云涌,民营物管企业介入“搅局”,而曾经是行业领有物业管理企业,却因体制的束缚、机制的呆滞,而显得举步为艰。笔者通过几年来的实践对国有企业改革的现状及存在的问题,对国有物业管理企业的改制进行一些探讨。

一、目前国有物业管理企业的现状

目前我国的物业管理企业主要由政府机关后勤服务型物业管理企业、房管部门管理型企业、后续型物业管理企业、市场运作服务型物业管理企业四种类型组成。但绝大多数物业管理企业房地产的发展由开发商或房管部门投资设立,类似于开发商或房管部门的一个售后服务单位同程度的存在以下问题:

产权不清,机制不顺。名义上是独立核算企业,可其人、财、物由上级公司所控制,物管着“大树底下好乘凉”的心态,经营者主要对上级负责。由于机制僵化,观念陈旧,经营者高,员工吃着大锅饭,市场运作程度较低。

资产不多,增值潜力不大。物业管理企业提供的是服务,可供变现的优质资产不多或没有,限的物业管理服务费难以形成积累,因此企业增值潜力不大。

员工的整体素质不高。由于机制的不顺,企业需要的人才难以引进,员工由母公司安置下来工对物业管理的概念还停留在修修补补,收收费用上,缺乏一种成熟的物业管理经营概念,素质不高,制约了企业的进一步发展。

要彻底解决上述存在的问题,笔者认为首先必须改革企业的产权制度,通过企业改制,引入制度和法人治理结构达到促进企业的发展壮大。

二、实行“经营者、员工持股”改制的探讨

全国著名企业家——许继集团董事长王纪年先生在经营管理的实践中总结出关于企业发展中“死亡线”:即如果中低层职工每年的淘汰率低于2%;职工的工资收入分配总额中与企业业绩的“活”的部分低于15%;企业内高素质人才所占比例低于10%;在竞争性领域里企业的股本纯,这样的企业将难逃死亡的结局。目前我国大部分国有物管企业的现状与四条死亡线相吻合的办法只有通过体制改革,实行产权多元化,建立适应市场化运营的现代企业制度,才是摆脱困境的必由之路,“经营者、员工持股”改制作为实行产权多元化其中一种途径。“经工持股”改制比较适合现阶段国有物业管理企业的实际情况。

首先,提倡分业经营促使企业实行“经营者、员工持股”改制。《物业管理条例》第二十四指出:“国家提倡建设单位按照房地产开发与物业管理相分离的原则,通过招投标的方式选应资质的物业管理企业”。我国现有国有物业管理企业大致有二类,一类是由房管所转制的公司;另一类是由建设开发单位建立的物业管理企业。从这些企业的“出生”来看,明显地企业经营自主权或没有成为完全的企业法人,经营上没有动力与压力等国有企业通病。要解问题,必须建立产权明晰的现代企业制度,通过实行产权多元化而使国有物业管理企业适应物市场化、商业化的要求,从上级主管部门或开发建设单位的襁褓中独立出来,成为能够自主自负盈亏、自我发展的市场竞争主体。“经营者、员工持股”改制是将本企业的国持,减持股份转让给企业经营者与员工,从而改变了企业原来单一的股本结构。

其次,招投标制度的实施迫使国有物业管理企业参与市场竞争。国有物业管理企业因自身主问题,企业接管的是上级主管部门或开发单位建设的物业,有着自己特定的经营领域和市场家将选择物业管理企业的权利赋予了业主,将取得物业管理权的途径交给了市场,把竞争机业,物业管理成为竞争性行业。企业通过实行“经营者、员工持股”改制,可以使企业彻底级主管部门或者开发商的依赖,消除垄断的基础,迫使企业主动进入市场,让企业在市场竞提高法律、服务、市场意识。

第三,实行“经营者、员工持股”改制有利于企业树立品牌。国有物业管理企业经过“经营持股”改制后,经营有了自主权,员工有了积极性,企业有了竞争力。通过提高服务质量,参与市场竞争,不断扩大经营规模;企业又能利用规模效应,统筹调配人力物力,提高设备利用率,降低管理成本,提高竞争力;竞争力的提高,又能扩大经营规模;往而复始,企业逐步进入螺旋上升的发展轨道。规模经营也有利于企业进行品牌塑造与管理,将管辖的物业统一在一个品牌旗帜下,使每个物业项目在管理理念、服务宗旨、运作模式、规章制度、行为规范等方面体现品牌特色。品牌的崛起,又能帮助企业获得更多的市场份额。

第四,实行“经营者、员工持股”改制有利于发挥企业员工的积极性。采取“经营者、员工持股”改制,有利于企业利用资产作为纽带,将企业的效益与风险和经营者、员工的个人收入紧密结合起来;有利于企业内部建立激励机制和优胜劣汰的用人机制,鼓励员工自觉地进行自我提升和自我完善;有利于员工在日常物业管理服务中,充分发挥主观能动性,为业主提供优质规范的服务;有利于增强员工的主人翁意识,积极参与企业的经营管理与监督;形成利益共同体,造成员工与公司双赢的局面。

第五,实行“经营者、员工持股”改制有利于企业进行规范服务运作。在市场经济条件下,资源总是流向高效率的配置方式,资源流动才能产生利润,国有企业单一性的、非流动性的资产结构,已经被证明不适合在市场竞争领域中生存。物业管理企业为适应法规要求和市场需求,必须按照市场要求,建立现代企业制度,实行产权多元化,完善的运作机制、决策机制和监督机制,规范自身运作,苦练内功,为业主提供优质规范的服务打好基础。

三、改制中经营者与员工持股比例的探讨

国有企业改制经营者与员工持股比例的合理设置成为关系到企业改制成败的一个关键因素。比例的设置既要保证对经营者有足够的激励度,以使经营者所承担的责任、风险与其所得的利益相当,又要兼顾公平的原则,保障企业各层次员工的积极性。在党的十六大会议上明确提出管理等生产要素可以按

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell

Meet face-to-face with top investment experts

Acquire a global market perspective

Discover profitable investment insights...



WOMEN SHOW 1st MONTH

insights... investment boutique discover

贡献参与分配的原则，为经营者持股与员工持股比例提供了一定的水平提供了政策依据。借鉴成熟市场经济国家经验，结合《条例》颁布实施后国有物业管理企业面临的实际情况，笔者认为，在中、小型企业中，经营者持股比例应不低于30%-40%，个别严重亏损企业，允许经营者持大股，持股比例可增至50%左右。上述比例数据的提出主要是基于以下三个方面的考虑。

(一) 树立企业品牌需要企业有一个持续稳定的发展战略。经营者的持股比例不足以使其承担足够的风险，得不到相适应的利益，就不能够将经营者个人利益与企业利益紧密地结合起来。所以，给予经营者合理的持股比例，使得经营者和企业之间形成利益-风险共同体的持股比例，有利于物业管理企业实现规模经营，树立企业品牌。

(二) 提高企业效率，防止产生新的平均主义。我国确立社会主义市场经济体制后，坚持以按劳分配为主体、多种分配方式并存，坚持效率优先，兼顾公平的分配原则。国有物业管理企业改制中，应避免不分生产要素类型和贡献大小，搞人人股份均等的股权分配方式。为避免形成一种新的平均主义，必须坚持效率优先，兼顾公平的原则，经营者与一般员工的持股比例要保持合理的水平。

(三) 保证监督机制正常运作。如何解决改制后的监督问题，对于一个股份制企业，更加关心企业成长的是大股东而不是小股东，小股东始终搭大股东的便车。如果将股份平均地分配给每一个股东，实际上是把每人都变成小股东，于是，大家都没有了改革、监督的动力，企业内部形成不了监督，即使有合理的制度也难以被人良好地遵照执行。因此，企业内部要具备较完善的监督机制，必须在改制方案中考虑有利于执行监督机制的股份配置比例。

四、改制后如何发展壮大

国有物业管理企业，通过改制解决了产权问题，达到放权激活生产要素的目的，但这只是企业走向发展的第一步。一个企业是否能生存，能否具有活力，能否具有可持续发展力，能否具有核心竞争力，关键取决于现代企业制度的建立和企业资本资源能否同优秀人力资本和人力资源的完美结合。

(一) 建立企业资本与人力资本有机结合体系。企业优秀人力资本是指金字塔型、多层次、复合性、高效能的团队，其特征应是：第一层是善长资本运营，经营管理专长的精英；第二层是既能写又能说，又有动手能力的复合型经营管理人才；第三层是敬业爱岗，有一定专业知识，具有较强动手能力的专业骨干。企业内只有具备了这三层人力资本，才能形成一个完整、有效、功能健全，上下贯通的企业团队，才能发挥第一层方向盘作用；第二层发动机作用，第三层润滑剂的作用。

(二) 科学的法人治理结构与优秀人力资本有机结合。人力资本是企业竞争发展的第一要素。人才，以及他们的头脑中所有思想和他们工作能力是企业最宝贵的资产。要使科学的法人治理结构与优秀人力资本有机结合，必须引入现代企业制度、引入科学法人治理结构。一个成功的企业和管理者必须具备三个基本特征，即明确的业务核心，卓越的执行能力和优秀的领导能力。

(三) 高效能低成本的组织架构与人力资本有机结合。在人、财、物、时间、空间诸多因素中，人才是企业发展的关键因素。一个企业不但要有杰出的领导人才，更要有优秀的实干人力。机构和岗位设置是资本资源与人力资本有机结合的一个关键环节。只有科学合理的设计组织机构和职务，合理的集权、授权、分权，实现责、权、利的有机统一，才能给人才一个真正做事载体；才能实现真正意义上放权用人，使资本资源与人力资本得到切实有机结合。

(四) 企业团队内人力资本与人力资源有机结合。人是企业的主体，是企业的活力之源。人的价值高于物的价值；共同价值高于个人价值；社会价值高于利润价值；这三条原则是世界百年不衰企业所遵循价值取向的基本原则。对第一线员工来说第一是待遇；第二是发展的空间，要从制度上引导他们参与企业的经营管理；给各类人员营造一个能充分展示其专长和成长空间，在企业改制中注重把员工个人生涯计划与企业成长有机结合起来，使三个层次的人力资本在结构上保持协调和均衡，从而使企业团队内人力资本与人力资源能完美有机结合，达成共同的价值观，这对企业的发展壮大具有举足轻重的作用。

通过以上关于改制企业股份结构设置对企业经营管理所起的作用的论述，我们可以得到启示，国有企业改革并不是单纯地将产权改革就成功了，企业是否能成功还与管理等多种因素相关。一个现代企业制度包括“产权清晰”，也包括“管理科学”。国有物业管理企业在改制的同时，建立现代企业制度和企业资本资源同优秀人力资本和人力资源完美结合，按照市场经济运行规律，科学地发挥各种机制应有的作用，就能真正使企业产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学，因而更适应现代市场经济发展的要求。

(作者单位：福建省泉州市农房公司)

【 评论 】 【 推荐 】

评一评

正在读取...



笔名:



评论:

发表评论

重写评论

[评论将在5分钟内被审核，请耐心等待]

【注】 发表评论必需遵守以下条例:

- 尊重网上道德，遵守中华人民共和国的各项有关法律法规
- 承担一切因您的行为而直接或间接导致的民事或刑事法律责任
- 本站管理人员有权保留或删除其管辖留言中的任意内容
- 本站有权在网站内转载或引用您的评论
- 参与本评论即表明您已经阅读并接受上述条款

Copyright ©2007-2008 时代金融

XML RSS 2.0

POWERED BY
54NB

EliteArticle System Version 3.00 Beta2

当前风格: 经典风格

云南省昆明市正义路69号金融大厦