

划转后的房管所运营管理机制和模式探讨

王艺

贵阳市中西房管所

摘要：2009年4月，贵阳市成立了贵阳市公共住宅建设投资有限公司，2011年改为贵阳市公共住宅投资建设（集团）有限公司（以下简称贵阳住投公司），公司从成立之日起的定位就是“投融资运作主体、城市保障性住房开发主体、国有资产经营主体”，同年8月12日，经市委市政府批准市属房管所成建制划转到贵阳住投公司。从此，房管所在管好国有直管公房的基础上，迎来体制机制的变革，开启了全新的管理方式、模式。经过十三年努力，房管所已经完成了从传统事业单位到公司管理的过渡和战略转移，确立了全新的经营理念和管理模式，建立了较为精简和高效的组织架构、队伍素质建设、职工服务质量、经营管理水平不断提高，根据精细化管理思想，我们决定对划转后的房管所管理机制和模式进行研究。

关键词：房管所；运营管理；模式探讨

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2022.03.057

一、基本情况

1. 单位组建和历史沿革

贵阳市属房管所成立于1959年，为事业单位。1994年10月，经贵阳市编委同意，房管所成立物业公司，与房管所实行两块牌子一套人员的管理体制。1995年9月为理顺关系，便于开展工作，贵阳市编委确立房管所为区科级的事业单位。2009年8月，经市委市政府批准房

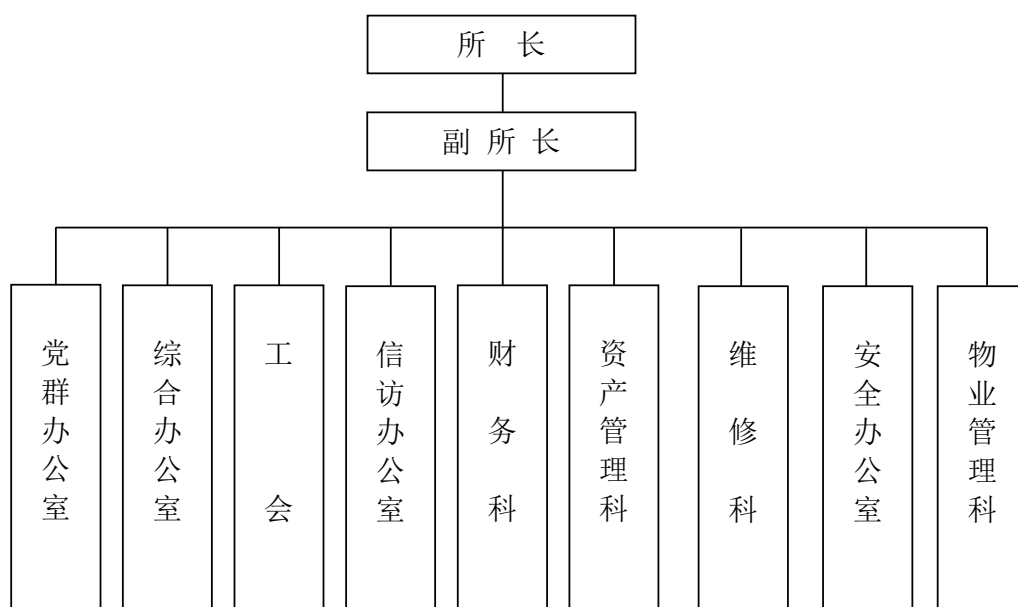
管所及所属物业管理公司成建制划转至贵阳住投公司。2013年1月，为了降低经营风险、财务风险，在不增加人员的基础上，在保留单位建制，保留人员编制，以房管所+房管和房管所+公司的形式整合，经过8年的整合房管所经营状况良好。2021年2月，房管所进行第二次整合，目前整合为两家房管所^[1-2]。

2. 职能定位为管理国有公房和国有营业房经营主体参与市场竞争，不断优化国有资源配置，通过住投资公司融资平台参与资本运作，确保国有资产保值增值。

3. 划转后房管所取得的成绩

划转后，房管所机构虽然没有变，但管理体制变了，由传统的事业单位变为企业管理的事业单位，实行企业管理，单位的自主经营权更大，更灵活。而划转后最大的阻力是人的阻力，为了克服阻力，领导层在认真调研、慎重决策的基础上达成共识，单位改制首先从人改起。经集中培训、自学、线上线下学习，全体职工对划转的实质性转变和划转后的房管所运作有清晰的认识；对房管所、住投公司的关系进行重新定位；对房管所现有经营风险，危机有了更深的认识。从而领导层提出“整合资源、调整人员、精减队伍、盘活资产、控制成本、努力创收”的工作思路，经过十三年努力，年营业收入翻了近2番，人员减少近1/3^[3]。

4. 房管所组织架构图



二、内部控制制度

为提高房管所整体管理水平，增强单位管控力和执行力，使内控管理更加规范化、合理化，根据国家有关法律法规以及贵阳住投公司相关文件精神，结合工作实际，制定领导班子、各科室工作职责14个，再造各科室工作流程17个，制定规章制度62个。

三、绩效管理

紧紧围绕“转变管理机制、优化资源配置、增强竞争实力、全面提升水平”的主要任务，房管所按照“科学设岗、严格考核、明确职责、落实绩效”的总体要求，制定了绩效管理相关政策，通过实行绩效管理，逐步完善每个岗位各项工作流程，明晰岗位职责，把合适的人员选拔到合适的岗位上去，实行岗位动态管理^[4]。

四、人力资源管理

1. 人力资源制度建设

为保持正常的工作秩序，新定修定薪酬管理、福利管理、劳动纪律、加班、请假休假等制度，建立科学、合理的人力资源管理体系，促进房管所和谐、健康、持续发展，制定人办资源制度和规范性文件9个。

2. 员工聘用

根据《劳动法》《劳动合同法》等国家的相关规定聘用事业编制人员、企业人员和劳务派遣人员，并与其签订规范、合理的劳动合同和劳务合同。

3. 薪酬及福利

严格按照国家相关政策制定薪酬结构和工资标准，按时支付员工每月工资和各项福利。

4. 社会保险费、住房公积金、工会经费、职工教育经费等相关支出均按规定比例计提，足额交纳。

5. 人才培养

一是通过业务培训、岗位轮训、参观学习等方式，增强职工专业技能，加强后备队伍建设。二是将绩效考核成绩作为人才选拔、人员培训、后备人才与薪酬的依据^[5]。

五、运营管理现状分析

1. 直管公房的运营管理

(1) 直管营业房：一是按一房一评估核定房屋租金，让承租户体会到租金定价的原则性、灵活性。二是打击私自转租行为，对私自转租的租户提出整改，否则提高租金挤压转租的利润空间，逐步杜绝私自转租行为。三是施行特难企业优惠制度。

(2) 直管住房：一是尽可能的提高房屋租金收缴率；二是实行“店小二”服务制度，落实收费员、房管员、安全员的基础培训、业务培训、绩效考评等，不断提升队伍素质，使全体职工整体素质、服务技能得到全面优化。

2. 公房维修维护运营管理

定期对房屋的安全进行检查巡查，全面掌握管辖房

屋的相关情况，排除安全隐患，保证房屋的安全使用。

(1) 接到公房维修申请后，根据报修程序进行维修。

(2) 针对房屋共用部分的维修，从由房管所全部承担，逐步向共有人共同承担过度，并及时申报房屋公共部分维修基金，维修房屋。目前大部住户已接受按国家相关规定承担房屋公共部分的维修费。

(3) 根据建筑特征，合理安排周期性维修养护，确保房屋使用安全和结构安全。

(4) 针对老旧公房建立台帐实行动态管理，定期巡查、监控、记录。根据房屋信息做出科学分析，研制对应方案，把可能发生的险情及时消除在萌芽状态。

3. 创新运营管理机制，提升资产经营管理能力。

(1) 继续加大营业房租金调租工作，推进租金逐年递增，确保资产保值增值。针对长期存在的欠租问题，采用法律手段通过司法程序追缴欠租，形成承租户自觉缴纳房屋租金的良好局面。

(2) 创新管理机制，进一步深化绩效分配制度。通过改进和创新管理机制，提升资产经营管理水平，持续地推进服务创新和管理创新，降低运营成本，提高房屋经营的附加价值，提升单位的核心竞争能力，建立健全激励考核机制，完善绩效分配制度，最大限度地提高员工干事创业的积极性。

(3) 加强青年干部职工的培养，鼓励青年职工提升学历和取得与岗位相应的职称和执业资格，使单位的发展后继有人^[6]。

六、运营管理中面临的困难

1. 由于市政建设，大量公房被征收和房改，资产进一步萎缩，租金收入减少，一度影响单位正常运营。

一是受房改政策、市政建设征收等因素的影响，公房面积逐年萎缩、资产租金收入逐年减少，给单位的生产经营带来了影响，2013年以来，受市政道路建设和轻轨建设的影响，减少公房近千套，将来还会持续减少。二是受互联网经济和市场整体搬迁的影响，原有市场内营业房对外出租困难，部分营业房出现退房情况，以上两项造成年减少租金收入数百万元。

2. 部分地段公房租金收缴困难。主要是由于原旧城改造及城市道路拓宽拆除了大量的国有公房，拆迁安置房屋的地理因素、环境因素、房屋自身因素、价格因素等与承租人心理因素之间存在的差异，直接反映为拖欠房租，少部分承租人甚至拒交租金，虽然通过短信、电话、微信、QQ、上门催交、粘贴通知、送达法律文书等多种形式催缴，但效果不突出。

3. 部分国有困难企业、民营企业因生产经营困难，拖欠、拒缴营业房的租金。因公房使用具有一定的社会福利性和历史延续性，部分国有困难企业、民营企业拒绝房管所提租要求，营业房未能完全市场化^[7]。

4. 公房维修成本高,“租不养房”困难凸显。随着国有直管公房使用年限增加,老旧房屋逐年增多,基础设施设备老化、损毁严重,维修成本不断上升,每年投入维修资金高达数百万元。房改后,社会各界仍然认为公共区域内的上下水管、积沙井、化粪池等附属设施和配套设施设备的维修养护由房管所承担。加上退休及在职人员经费的增加,“租不养房,租不养人”已成为现实问题,造成房管所负担过重,收支不平衡(如没有财政拨款收入)。

5. 房管所人员结构老化,出现青黄不接现象。近年单位退休人员大大多于新进人员,职工能力素质较高被调出,现有职工业务素质普遍不高,缺乏开拓创新精神,房管所急需补充新鲜血液。

6. 受新冠病毒疫情影响,部分公房门面停业,目前已有承租人向我单位提出申请,要求降低房租和退租^[1-2]。

七、划转后的房管所运营管理机制和模式探讨

为了保障房管所持续健康稳定发展,保持良好的运行态势,需要构建完善一系列的长效机制,根据房管所面临的一系列问题,并结合客观需要,笔者认为当前应该完善以下运行管理机制。

1. 完善工作创新制度

一是利用整合的力量,不断总结挖掘内部资源,破解资产管理中的难题,进一步促进资产经营管理和经营风险防控、营造良好的政治生态,促进资产经营的正常运转。认真研究新形势下房管所发展中遇到的新问题、新情况,探索发展的新思路、新途径、新方法,针对薄弱环节和突出问题,有针对性采取改进措施,不断提升服务水平。二是利用拆迁征收款购置一些位于成熟商圈的商业资产,确保房管所资产有所增加。并利用现有的一些资产与有实力的企业进行合作,采用资产入股的方式参与酒店、餐饮等行业经营管理,摆脱房所长长期从事的房屋出租的单一经营模式,促使单位进入多元化、多业态的发展方向,创造新的经济增长点。

2. 完善租金催缴制度

为确保资产保值增值,租金应收尽收,继续采取电话、QQ、微信、上门贴通知和房管员每周不少于3个半天下片区催缴租金等形式做好租金催收工作,对长期欠租人员采取发送律师函等法律手段催交租金,确保年度租金任务的完成。

3. 完善安全巡查检查制度

年初组织人员制定年度安全生产工作方案、安全生产应急救援预案和消防应急预案等,落实安全生产责任制,签订了安全生产目标责任书,把安全生产工作纳入日常管理工作,利用各种会议加强安全生产宣传教育,定期组织安全巡查检查排查,完善安全生产工作台账、危旧房台账、维修台账,及时消除安全隐患,最大限度减少国家和住户财产和生命损失。

4. 建立多种形式的职工培训制度

采取参加上级调训、自主培训、提升学历、取得专业技术资格和执业资格、“传、帮、带”等形式,加强职工的理论知识和业务能力培养,不断提高干部职工的文化素养、业务水平。对表现优秀、能力突出的劳务派遣人员,经考核后转为企业合同员工,提升其干事创业的积极性。

5. 完善绩效评价机制。

根据房管所薪酬管理办法、岗位职责等建立有效的绩效考核体系,推动绩效评价向公平、公正、可持续发展的方面发展,加强薪酬及人事工作制度的执行,激发干部职工的工作意识、责任意识和竞争意识,留住人才、保住人才,为房管所的持续健康发展提供优质、高效的职工队伍。

6. 完善监督管理制度

建立主管领导、分管领导、纪监检查员、科室负责人、住户一体的监督机制,设立举报箱、举报邮箱、投诉电话、畅通投诉渠道,接受并处理住户有效投诉,限期办结住户合理诉求。

八、结论

房管所作为事业单位主体实行企业管理是贵阳市的一项大胆尝试,是福利房进行市场化的一项试点,在13年的改革中,房管所通过不断明晰单位的市场定位、进一步提升房屋的经营管理水平,持续地推进服务创新和管理创新,降低运营成本,提高房屋经营的附加价值,最大限度地提升单位的核心竞争能力。在坚持做优做强主业的前提下,充分利用住投公司的优势和资本运作平台,推进单位适度多元、配套发展,在扩充单位业务形态、优化经营业务结构、分散经营风险的同时,实现资产的保值增值。

参考文献

- [1] 黄蓉. 博弈论视角下贵阳市所属房管所运行存在的问题及对策[D]. 贵州大学, 2007.
- [2] 季澍. 贵阳房管所改制问题研究[D]. 贵州大学, 2006.
- [3] 李常文. 内江市公共租赁住房的后期管理问题及对策研究[D]. 西南交通大学, 2020.
- [4] 强振方. 论房管所转制后的发展之路[J]. 党政干部论坛, 2007(S2): 181.
- [5] 课题组, 周建梁, 徐培泽. 新时代上海市直管公房管理体制机制创新研究[J]. 上海房地, 2020(05): 2-9.
- [6] 梁俊峰. 某区直管房管理问题与改进研究[D]. 华南理工大学, 2019.
- [7] 师慧茹. 社区合作治理的生成机制与行动逻辑[D]. 上海师范大学, 2021.