

首钢物业改制后的发展规划



图为首钢物业管理公司所管项目一角

◎ 文 / 于兴伟

国有物业管理企业或国企的后勤部门进行改制，走市场化发展道路是物业管理行业发展的必然趋势。现阶段，一些国有物业管理企业之所以迟迟不愿意进行改制，主要还是担心改制之后企业的生存发展问题。笔者现结合首钢物业管理公司（以下简称“首钢物业”）改制的一些实际情况，谈谈首钢物业改制后的发展思路，以为国有物业管理企业制定改制后的发展规划提供参考。

首钢物业的改制状况

按照“主辅分离、辅业改制”的要求，近年来，国有大中型企业不断加快后勤部门的体制改革步伐，首钢实业公司作为负责首钢总公司后勤服务保障工作的管理部门，从2007年开始着手实施改制工作。

为了有利于整合内部资源，更好地发挥首钢服务业的整体优势，有效地降低管理服务成本，结合首钢实际，首钢实业公司采取了整体改制的作法，即实业公司下属的首钢物业管理公司、首钢饮食公司、首钢旅游公司、首钢幼教中心等单位作为一个整体实行股份制改

革。首钢实业公司由过去首钢集团下属的子公司，改制为由经营团队持股、首钢参股但不控股的股份制企业。而管理着首钢内外600万平方米物业面积、有员工近3000人的首钢物业管理公司，将随着首钢实业公司的改制实现自身的改制。

但是，不管是整体改制，还是单个实体的分别改制，改制企业职工最关心的仍然是企业改制后的生存和发展问题。因为改制的根本目的不仅仅是为了减轻原主体企业的负担，更是为了给改制企业带来更好的发展机遇，提供更广阔的生存空间。所以，首钢物业在制定改制方案的时候，已经开始着手考虑企业改制后的发展规划，并且使一些具体的改制做法尽可能有利于企业今后的发展。目前，首钢物业的改制工作正在有条不紊地进行，企业职工也都在积极为首钢物业改制后的发展规划献计献策。笔者作为首钢物业的一员，对首钢物业改制后的发展思路也有一些看法，在此与同行交流。

首钢物业改制后的发展规划

1. 大力实施品牌发展战略，实现物业管理的规范化、标准化

改制后，首钢物业要彻底改变过去国企后勤单位管理理念落后，市场意识不强，不注重企业品牌的现状，要把打造品牌作为提高企业核心竞争力的关键步骤。特别是在我国物业管理行业快速发展的今天，面对行业内激烈的市场竞争，首钢物业必须精心打造具有较高市场知名度和美誉度的自主物业服务品牌。通过大力实施品牌发展战略，直面市场竞争，加速企业发展。

按照改制后企业的发展规划，首钢物业管理公司要在现已完成ISO9001质量管理体系和ISO14001环境管理体系认证的基础上，以贯彻实施首问负责制和“零投诉”目标管理为切入点，全面实现物业管理服务的规范化、标准化。要全面推行CI工程（企业品牌形象工程），实施“四统一”的品牌管理模式，即：统一企业理念、统

统一企业标识、统一员工着装、统一员工培训。同时，尽快改变房管所管理的旧模式，引入一站式的服务。家居服务先进物业管理方式，以标准化、规范化、专业化的服务，服务好每一位业主，全面提升首钢物业的品牌知名度。

2. 发挥自身优势，大力开发外部市场，努力做优做强

改制使过去长期依附于主体企业生存的后勤单位面临着新的困难和挑战，但也不可否认，改制也给原后勤单位带来了难得的发展机遇。现代企业制度的建立，可以使改制企业彻底摆脱贫体制的束缚。为此，改制后的首钢物业要紧紧抓住这一发展机遇，充分利用地处北京的区位优势和“首钢”这一品牌的无形资产，发挥自身优势，进一步加大外部物业管理市场的开发力度。要学习借鉴深圳长城等国内知名物业管理公司的改制和市场开发经验，通过强强联合，进一步拓展外部物业管理市场。

同时，要进一步提高对外物业管理的附加值，积极向中高端物业管理市场挺进，逐步由承接普通居民住宅、经济适用房小区等低端物业转变为承接别墅公寓、高档写字楼及酒店等中高端物业，争取到2012年实现管理面积达到1200万平方米的发展目标，比改制前翻一番，其中通过社会市场竞争接管的物业面积要达到800万平方米，进一步提高首钢物业的知名度。

3. 建立与市场机制相适应的分配和用人机制

为适应改制后首钢物业的发展需要，必须彻底改变旧房管模式下延续的机构设置，取消、合并相关管理机构和部门，设立适合现代物业管理企业发展的财务管理、人力资源管理、工程管理、品质管理、市场拓展等专业部门。同时制定和实行与改制相适应和配套的“以岗定薪、竞争上岗、多劳多得”的分配机制，明确各岗位的责、权、利，进一步激发企业员工的积极性和创造性。

市场的竞争归根到底是人才的竞争，今后首钢物业还要在引进人才的理念、标准和相关待遇等方面大胆创新，通过引入市场机制，引进、培养和锻炼人才，使企业的年龄结构由改制前的平均44岁，降至28岁左右，大专以上学历人员要占到员工总数的20%，中级以上职称人员要占到管理人员总数的26%。改制后，要使全公司管理人员

从现在的280人，精减到150人，压缩47%。在职职工总数控制在1000人以下，实现劳动力资源的市场化。

4. 整合现有资源，实现一业为主、全面发展

要充分发挥首钢物业维修技术力量比较雄厚且具有电梯安装维修、装饰保洁资质的优势，根据物业管理专业化的要求，进一步调整机构，整合现有资源，组建成立检修工程分公司、电梯运行维修分公司、保洁服务分公司等专业化子公司及社区服务中心。在抓好物业管理主业的同时，对外承接各种大修、检修项目和社区服务项目。另外，根据首钢产业结构调整和“一业三地”生产能力的转移，充分发挥首钢物业拥有自来水生产资源和部分闲置资产的情况，引入新机制，实现市场化运作，力争到2010年除物业管理以外的其它经营收入达到500万元，创造更好的经济效益，从而不断延伸增收领域，提升首钢物业的综合竞争实力。

5. 积极引入现代科技手段，进一步提升首钢物业的科技含量

随着社会经济的发展和技术进步，尤其是物业管理企业自身实力的增强和网络信息等高科技的广泛应用，对物业管理的现代化程度和技术含量的要求也越来越高，可视监控、楼寓对讲、宽带网进入家庭和小区智能化已成为物业小区的发展方向。同时，居民对物业服务质量和要求也越来越高。在这形势下，物业管理企业如不摆脱传统的劳动密集型管理模式，不采用现代技术提升管理手段，就难以在市场竞争中生存。所以，引入现代管理手段，实施集约型管理，是进一步提升物业管理水平，做优做强首钢物业品牌的必须。

为此，首钢物业改制后还要积极引入网络信息技术等现代科技手段，进一步提升首钢物业的科技含量，在目前首钢住宅区房屋、综合管网实现计算机动态管理的基础上，逐步建立起包括物业维修管理、服务投诉、设施设备管理、保安管理、车辆管理、物业收费以及日常办公等全部管理服务内容的首钢物业智能化管理系统，全面实现首钢物业管理的网络化、信息化和自动化，以适应首钢物业跨行业、跨地区发展的需要。◇

随着社会经济的发展和进步，尤其是物业管理企业自身实力的增强和网络信息等高科技的广泛应用，对物业管理的现代化程度和技术含量的要求也越来越高，可视监控、楼寓对讲、宽带网进入家庭和小区智能化已成为物业小区的发展方向。

作者单位：首钢物业管理公司

编辑：谢罗群