

市级国有资产管理公司经营模式探讨

——基于肇庆市新联国有资产管理有限公司转型的分析*

邱伟年, 蒋 雪

(广东外语外贸大学 国际工商管理学院, 广东 广州 510006)

摘 要:20世纪90年代末为了解决国企改革遗留的问题,我国各级政府的资产管理公司应运而生。经过多年的努力改革,各级资产管理公司的不良资产业务处理已接近尾声,其中国有四大资产管理公司已基本实现经营模式转型。但为处理各级地方政府不良资产而设立的省市级资产管理公司,特别是某些市级国有资产管理公司,却仍深陷改革与发展两难的困境中。本文对资产管理理论和相关文献作了回顾和评述,并以肇庆市新联国有资产管理有限公司的经营模式转型作为案例,尝试探讨地方国有资产管理公司如何完成解决国有企业改革历史遗留问题及实现国有资产的保值增值的根本任务,发挥其基础保障和维稳作用。

关键词:资产管理;经营管理;管控模式;国有资产管理公司;组织结构;财务管理

中图分类号:F123.7 **文献标志码:**A **文章编号:**1672-0598(2011)04-0032-11

一、引言

1997年亚洲金融危机突然爆发,我国为防范金融风险,改善银行业的资产负债结构,实现不良资产回收价值的最大化,并支持国有大中型企业深化改革,在1999年相继成立了信达、东方、长城、华融四家金融资产管理公司,由此,资产管理公司在国内正式开始正式运作。根据党的十五大精神“通过资产重组和结构调整,以加强重点,提高国有资产的整体质量”及“要着眼于搞好整个国有经济,抓好大的,放活小的,对国有企业实施战略性改组”的战略指导,国务院国资委在央企层面展开了百强整合的大序幕,各级地方政府也紧跟其后,拉开了一场为加速国企市场化的全国性清退中小型国企序幕,国家、省、市三级国有资

产管理公司作为国企改革的重要平台也迎来业务高潮。

2008年次贷危机如同吹响了国企发展的冲锋号,已抛开沉重历史包袱的国企在“国进民退”的争议声中赢得了高速成长的发展机遇。同样,国家级四大资产管理公司凭借着自身的规模及政策优势已基本完成不良资产或国有资产非主业剥离后进行整合和配置的历史重任,并逐步转型为具有投资银行功能的现代金融企业;省级的资产管理公司凭借区域优势在完成历史任务同时也大多逐步转型为控股投资集团,如广东省广晟资产经营有限公司与广东省广弘资产经营有限公司等。此时,作为市属国有企业改革平台的市级国有资产管理公司,虽然曾经拥有当地政府的政策

* [收稿日期]2011-06-02

[基金项目]广东外语外贸大学与肇庆市国资委合作项目“肇庆市市属国有经济发展与改革研究”

[作者简介]邱伟年(1971—),男;副教授,管理学博士,在广东外语外贸大学国际工商管理学院任教。

蒋雪(1988—),女;广东外语外贸大学国际工商管理学院管理学硕士研究生。

优势与相当规模的资产总量优势,但由于被原机制定位为改革与维稳的平台,往往是当地政府国资委管理“优质国企”、资产管理公司代管“问题国企”,公司的优质资产被分割,优秀员工被调离,资金主要用于旧企业职工安置,在改革任务已接近完成的今天,公司普遍面临着人员老化且资产质量“散乱差”导致经营发展无以为继的尴尬局面。本文的广东省肇庆市新联国有资产发展有限公司(以下简称新联公司)正是在2008年肇庆市市属国有企业为实现地方国企高速发展而再次大整合的背景下,对肇庆三大资产管理公司和其他资产公司进行了产业大整合,并最终将三大资产管理公司中的优质资产分离到其他相关公司独立经营,由剩余的将近20亿元不良资产组建而成。本文将从理论上探讨市级资产管理公司的转型方向,并通过新联公司的案例剖析,为广大市级资产管理公司探索公司转型所需要建立的运营管理体系。

二、文献综述

(一) 资产管理公司的研究概况

虽然我国资产管理公司的成立参考了国外的经验和案例,但也富有中国特色。我国的资产管理公司作为特殊的金融机构,具有债权银行、投资银行、持股公司三位一体的机构职能(黄志凌,2002)^[1]。但是我国资产管理公司由于政策和历史等复杂原因与国外的资产管理公司性质不一样,难以完全商业化运作,往往无法转型为投资银行,但可以利用投资银行的业务手段处置不良资产。在业务方面,张怀兰(2003)指出我国资产管理公司往往作为不以盈利为目的的金融企业,业务范围涵盖面非常广泛,除了不能发放贷款,几乎涵盖了所有金融业务。^[2]

关于资产管理公司的运营模式,Cooke和Foley(1999)认为具体采取何种资产管理公司的模式,并无固定的标准,一般来说,越是蔓延性或系统性的难题或欠发达的商业文化或法律基础结构,越需要合作和紧急性法律改革或特别的权力以解决不良资产问题。在这种环境下,一个集中的、政府基础的策略可能更为有效。另一方面,如果一个国家不良资产有限或比较集中,政府负担

得起渐进的方法,则以银行为基础的资产管理公司方式更为合适。^[3]王忠明(2004)指出我国目前是采取中央政府和省、市(地)多级地方政府设立国有资产管理机构的管理模式,现行的国有资产管理体制采取的是“三级代理”模式:第一层次是国资委,其权利涉及的范围比较广,主要职责是制定企业宏观发展战略,向下属出资企业选派和更换董事、监事、财务总监,对国有资产保值增值的情况进行监督。第二个层次是国有资产经营机构,国资委是权力下放的委托人,国有资产经营机构按照国资委的指示对所管辖的国有资产进行经营,并通过股权的形式参与下属国有企业的经营。第三层次是国有企业,包括国有独资企业、国有控股企业和国有参股企业等^[4]。

进入资产管理公司的转型时期,学者们对于资产管理公司的发展需要具备的条件进行了相关研究。魏杰(2003)认为,资产管理公司要成为混业经营的新机构,需要具备五个条件:一是能不能积累起非常良好的经验,二是能不能积累起人才,三是能不能积累起一套制度,四是能不能积累起一种信用,五是中央能不能赋予资产管理公司更多经营范围和手段。^[5]赵锡斌(2004)认为,资产管理公司要继续走规范化的发展道路。从行为主体来看,有政府行为的规范、债务人的规范、商业银行的规范、资产管理公司的规范;从规范的内容来看,有决策的规范、运作的规范、责任和风险分担的规范,也有利益分享的规范。^[6]华融资产管理公司发展研究部(2004)认为,国家对资产管理公司未来发展方向的决策应着眼于三个方面:国有商业银行剩余不良资产处置以及相应的经营管理体制改革的需要;债转股企业下一步适应国有资产管理体制改革的需要;资产管理公司剩余不良资产处置以及未来机构人员安置的需要。^[7]

总结有关学者对我国资产管理公司现状的研究,本文所提供的新联资产管理公司案例,也将在充分考虑资产管理公司的经济环境背景、政策背景、法律背景、企业资源背景、公司能力背景、外部监管背景与体制背景等的特殊框架下,为广大市级资产管理公司提供经营模式转型的参考案例。

(二) 地方性资产管理公司的经营模式研究

我国资产管理公司采取的“国家所有、分级代表”的新体制是一种史无前例的制度安排,而且从实践上也超越了现有各学科的理论视野。对新体制中地方国有资产的性质,学术界一直有着不同的看法。学者盛毅(2003)在《论“分级所有”的地方国有资产经营》一文中,认为党的“十六大报告”提出的中央政府和地方政府分别代表国家履行出资人职责,管资产和管人、管事相结合的国有资产管理体制,表明国有资产将从“中央所有、分级管理”的体制,转向“分级所有、分级管理”体制^[8]。持类似观点的学者还有杨天宇(2003)和陈少晖(2003)等^[9-10]。这些学者理论上论证“分级所有”的合理性,认为“谁投资,谁所有,谁收益”,这是市场经济的通行原则,而地方所管辖的国有资产很多都是由地方政府投资兴建的,理应归地方政府所有。第二种意见认为新体制“国家统一所有”没有根本变化,国有资产管理体制的前提是坚持国家所有。比较有代表性文章有:胡钧(2003)的《关于深化国有资产管理体制改革》,刘纪鹏(2003)的《论国有资产管理体制的建立与完善》等^[11-12]。他们的理由是:坚持国家统一所有,是为适应社会化大生产发展要求、发挥社会主义制度优势而实行的;况且我国现在区域经济发展很不平衡,差别极大,实行地方所有会造成许多难以顺利克服的困难,并产生许多新的矛盾,影响国民经济持续快速发展。第三种意见是一种折中的观点,实际上也是中央设计新体制的初衷,比如国务院体改办研究所“产权制度与国有资产管理体制改革”课题组的《构建国有资产管理新体制构想》、国务院发展研究中心专题课题组的《进一步改革国有资产管理体制的若干思考》等都有此种论述^[13]。这种学术观点,实际上就是既不同意“国家所有、分级管理”,也不赞成“分级所有、分级管理”,而是“国家统一所有、中央和地方政府分级行使出资人职责”。

国有资产管理体制改革以来,全国各地根据各自实际进行了地方国有资产管理模式有益的探索,先后出现了各种国有资产管理模式,如深圳模式、上海模式等。国内各地对国有资产管理体制的探索,对于国有资产管理体制改革实践虽然具

有十分重要的借鉴意义,但也应充分认识到其指导改革实践的局限性。这种局限性主要来源于这些模式都有一个共同的假设环境:国有资产管理地域集中,数额小;地处改革开放前沿,市场经济发达;民营经济发达,人们思想观念超前等(金碚,2000)^[14]。这一假设环境在中国全境则不具有普遍性,因而,在借鉴这些地方经验的时候,必须考虑到中国地广人多、环境差异大的实际,不可采取盲目的拿来主义。但各地方,特别是各大中城市在国有资产管理体制的建立上,可以直接借鉴这些地方国有资产管理实践中摸索到的职能集中、分级和分层间接管理经验。

地方性资产管理公司与中央管辖的资产管理公司的区别体现在以下几个方面:(1)公司性质:地方性资产管理公司系国有独资的非金融机构,以最大限度保全资产、减少损失为主要经营目标,依法独立承担民事责任。公司规模一般较小,行政隶属于管辖地的国有资产监督管理委员会。(2)机构设置:公司设决策层和具体职能部门两个层次管理。相对于国有四大资产管理机构设置,地方性资产管理公司机构环节简练,虽没有规模优势,但更机动灵活,决策迅速。(3)经营年限:地方性资产管理公司的生存期没有明确规定。因此,可以有效地、从战略高度考虑不良资产的处置工作,以更好地达到最大限度收回资产的目标。(4)经营范围:地方性资产管理公司受当地国有资产监督管理委员会委托,管理地方金融、投资等机构剥离出的不良资产,清收债权,经营并最终变现收回的资产,最大限度地减少资产损失,从事实业投资、证券投资等投资业务和投资咨询、财务咨询以及国有资产监督管理委员会委托的其他业务(石锐,2007)^[15]。

地方国有资产管理范围主要局限于竞争性领域,只有少部分存在于地方垄断性行业,因而其国有资产经营公司组建应该以资本管理型为主,以产业型国有资产经营公司为补充(杨天宇,2002)^[16]。至于组建国有资产经营公司的数量和管辖范畴,各地应充分考虑当地实际,做到具体问题具体分析。具体到地市级国有资产管理机构的设计,其国有资产的总量和企业个数更少,因而其

国有资产经营公司的总量也是很少的,特别少的地方可考虑由国有资产管理委员会直接履行管理职责,无需设立国有资产经营公司这一中间管理层次,以减少代理成本,但必须注意处理好行政管理与履行出资人权利的关系,坚持出资人资格,科学设计国有资产管理委员会管理权限。总之,由于地市国有资产主要表现为经营性国有资产,且存在于竞争行业和领域,因而组建国有资产经营公司以资本管理型为主,以产业型为补充。

三、关于市级国有资产管理公司经营模式的理论分析

(一)大中小型国有资产管理公司的发展环境特点

目前国内运行的国有资产公司可分为:信达、东方、长城、华融四大国家级大型资产管理公司,广东省、上海市等省级中型资产管理公司和各市县中小型资产管理公司三类。相对运行成熟的是前两类资产管理公司,因为他们具备的发展环境是优良的,而市县中小型资产管理公司发展环境是有相当局限性的。

1. 从资产整合的渠道分析

国家级资产管理公司直接承接国家大型商业银行相关资产,如:华融资产管理公司承接中国工商银行,长城资产管理公司承接中国农业银行,东方资产管理公司承接中国银行,信达资产管理公司承接中国建设银行、国家开发银行。业务渠道是公司发展的关键要素,国家级资产管理公司在整合资产资源的渠道方面是具有先天的政策优势的,暂不考虑其它业务渠道,单此渠道就可以使业务整合范围扩大到全国,甚至全球。国家级资产管理公司另一大资产整合渠道,就是央企的资产清理。央企在做大做强合并、重组过程中,或多或少会产生一部分需要通过资产管理公司来整合的资产,这一业务渠道虽然不如银行直接承接渠道稳定,但其竞争优势是相对明显的。

省级资产管理公司只在省市级中小型商业银行、省属国企战略合作方面具有区域性优势,在大型国家银行及央企的资产整合渠道方面,只有区域性竞争者的可能,并且处在竞争劣势地位。但从整体来说,可利用的资产整合渠道是覆盖全省

及相关经济辐射地区的。而市县级资产管理公司没有国家级、省级资产管理公司的那样丰富的业务渠道,在地区竞争方面也不占优势,业务覆盖十分有限。

2. 从资产规模角度分析

国家级资产管理公司在成立之初就是千亿资产级公司,经过十多年的发展规模更壮大不少;省级资产管理公司,如广东、上海这样的国资大户,也是百亿资产级公司;而市县级资产管理公司资产规模大多只有刚刚上亿的规模。三者的资产规模完全是三个不同的级别,因此业务整合能力也是三个不同的级别。市县级国有资产管理公司处在市场竞争的最底层,竞争激烈,发展环境用“艰难”二字来形容最恰当。

(二)大中型国有资产管理公司的经营模式总结

虽然已经分析得出市县级中小型资产管理公司的发展环境相对大中型公司是有相当局限性的,但分析大中型公司的运作方法,从中挖掘借鉴之处及相关教训也是必须的。

1. 国家级资产管理公司经营模式

四大国家级资产管理公司是在特定的历史条件下经国务院批准先后正式成立的。最初组建的目的有三:(1)收购国有大型银行的部分不良资产,改善国有大型银行的资产负债结构,使其办成真正意义上的现代商业银行;(2)运用金融资产管理公司特殊的法律地位和专业化的优势,通过资产回收责任制和其专业经营,实现不良资产回收价值的最大化;(3)对符合条件的企业实行债权转股权,支持国有大中型企业深化改革,摆脱困境。其经营模式最先是传统的收购、管理、处置不良资产、退出,如经营商品流通一样经营资产,让资产流动起来,从整合资产中创造价值;目前加入了投资、管理、出售等的经营业务。

总体说,国家级资产管理公司盘踞着国有大型银行和大型央企的资产流通整合市场,是高端的资产整合平台,省市县级资产管理公司在业务平台方面很难学习。但其由不良资产整合处理向风险投资业务的转变,是省市县级在资产管理公司业务发展战略调整过程中必须学习的。

2. 省级资产管理公司经营模式

省级资产管理公司中以广东、上海的资产管理公司经营最为突出。以广东省四大资产管理公司(广东省广弘资产经营有限公司、广东省广晟资产经营有限公司、广东省广业资产经营有限公司、广东省广新外贸集团有限公司,简称广弘、广晟、广业、广新外贸)为例,都是以集中核心资源打造核心竞争业务、培养核心竞争力的经营模式。虽然,经营手段还是收购、管理,但不是以资产最终出售为目的,是以打造以主业为中心的产业竞争力为目的的整合,有别于国家级资产管理公司。

这种模式的优势在于集中核心资源打造的是实体的产业链,实现资产整合的更优配置;劣势在于公司业务跨度大,需要从金融业务到实业经营的跨度经营控制能力,当然,省级资产管理公司的区域局限性反而弥补了这方面的不足。

(三) 市级国有资产管理公司经营模式选择

国家级资产管理公司因为业务范围太大,难以做到跨业务经营的深度,只要做精核心业务就可以了。省级资产管理公司业务平台小,需要集中核心资源打造的是核心产业,通过从金融业务到实业经营的跨度经营控制实现资产整合的更优配置。相对省级资产管理公司而言,市县级资产管理公司的业务范围、业务规模都更小,学习国家级资产管理公司业务精耕和省级资产管理公司深度跨业两方面的经验都是十分必要的。

市县级资产管理公司处在竞争的最底层,需要走一条比国家级资产管理公司业务更灵活,比省级资产管理公司产业链更深、更灵活的经营方式。也就是说,市县级资产管理公司需要集中资源打造一种具有地区特色的业务平台或一个具有地区优势的产业控制链,或是打造成一家地方投资公司与相关产业的结合体,甚至是以上的综合体。其特点是:业务地方化(具有地区性特点)、特色化(做产业链核心环节)、灵活化(服务于业务的管理软组织)。

四、案例分析

(一) 新联公司的现状

新联公司是肇庆市人民政府批准,由肇庆市人民政府国有资产监督管理委员会出资,于2008

年12月26日成立的国有独资有限责任公司。新联公司主要是根据肇庆市国有资产监督管理委员会授权(委托)对原肇工国有资产发展有限公司、原肇通资产经营有限公司、原肇联国有资产管理有限公司以及蓝威酒业(控股)有限公司、原外贸集团有限公司属下的全部或部分企业的资产进行经营管理,其组织结构图如图1。公司根据自身发展能力和业务需要,依法通过产权交易、租赁发包、投资开发、合资合作、融通资金等方式,从事国有资产投资、日常管理的经营活动。公司首批列入管理的企业有181户,总资产32.68亿元,职工1219人。

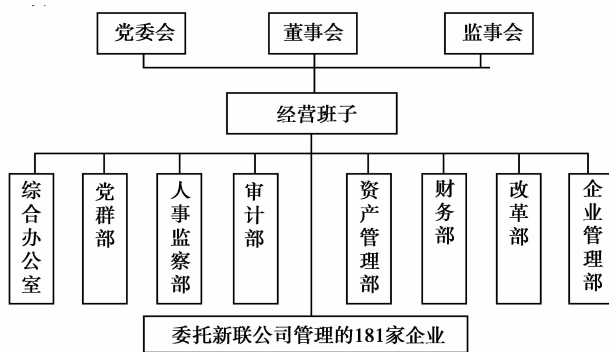


图1 新联公司组织架构图

新联公司的三大任务是:(1)维护稳定:通过落实责任,多措并举,全力妥善解决民生信访矛盾纠纷,为构建和谐社会而做出积极贡献;(2)企业改革:通过深化改革,彻底解决原三大资产经营管理公司以及相关企业改革的历史遗留问题,实现全面完成国企改革任务目标;(3)资源整合:通过彻底清查梳理,挖掘沉淀资源,盘活存量资产,推动优质资源有效聚集,实现构建市属国有经济新格局的战略部署。

(二) 新联公司的现存问题

肇庆市国资委为了规范和引导下属直管9个国有企业投资行为,避免企业间跨行业自我竞争,推进国有经济布局 and 结构优化调整,出台了[2010]4号《关于初步确认直管企业主业通知》,在该文件中明确规定了新联公司的主业为“资产管理”和“物业管理”。本研究为新联公司设计的经营模式转型方案也将紧紧围绕着“资产管理”和“物业管理”这两大主业进行。

1. 从主业发展的现状分析新联发展问题

“资产管理”主业要求新联公司作为托管企业的资产管理人,根据资产管理合同约定的方式、条件、要求及限制,对托管资产进行经营运作及投资管理等服务行为,以便实现国有资产保值增值并为进一步深化企业改革提供资金基础。现新联公司的“资产管理”存在以下问题:(1)资产负债率高,有限资产较少;(2)公司旗下资产分散于众多公司、资产品质较低,并处于多种业态;(3)资产经营水平低,仅处在卖出处理阶段;(4)投资管理水平低,投资收益率低;(5)国资系统下“资产管理”主业定位的还有金叶投资公司和城投集团,新联公司是三者中竞争力最弱。

“物业管理”主业要求新联公司作为托管企业的物业管理人,向物业使用人提供综合性的有偿服务,以便获得企业日常经营运作的资金来源。现新联公司的“物业管理”存在以下问题:(1)物业分散在众多公司;(2)物业品位较低,零散物业

多、大块物业少,并处于多种业态;(3)物业经营水平低,仅处在收租处理阶段;(4)国资系统下“物业管理”主业定位的还有城投集团、七星旅游集团、市场物业总站,竞争对手较多,新联需要寻求差异化的定位谋求发展。

2. 从组织管控角度分析新联组织问题

新联公司的组织形式与国资委高度相似,从功能上几乎只是为了满足国资委需求,而不是满足企业自身发展,如图 2。通过组织架构与部门职能的对比,了解到新联公司目前的组织形式属于行政职能型。但新联公司不是政府行政机关,而是一家必须面对市场竞争的企业,企业必须发展业务才能生存。新联公司更没有专门的专业性业务部门,造成目前没有核心业务。在国资委大力推动发展的大势下,新联公司必须进行去行政化改革,将自身发展成为业务导向型组织,支撑业务战略发展。

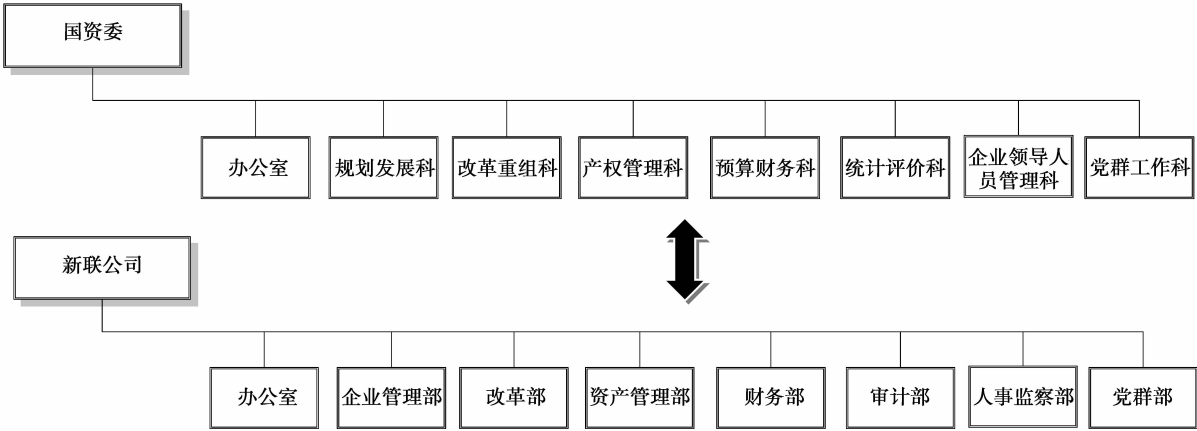


图 2 新联公司与肇庆国资委的组织架构对比

3. 从人力资源管理角度诊断新联组织问题

现阶段公司的人力资源情况是:企业改革后,处理了经营性业务,但企业改革的扫尾工作并没有尽快处理,而是返聘大量原有人员留守,集团人员共数达 460 人,返聘人员达 170 人,造成巨大的人力成本。公司人员严重老龄化,30 岁以下人员基本没有,年长员工不够灵活机变,受教育程度低,工资成本高,且健康状况欠佳对公司竞争力有着重大影响。公司管理人员多,专业人员少,专业性工作缺乏人力,而过多的管理人员只能加大公司人力成本。

(三) 新联公司的转型方案

新联公司具有“履行政府职责、事业单位机制、业务市场运作”的特点,公司现面临着基本完成政府职责且处于“生死存亡”的尴尬地位,公司事业单位运作机制导致员工士气低下,业务市场运作直接结果是公司业务日益萎缩、利润日益减少,无法有效实现市委市政府和国资委赋予公司的“承担改革重任、为发展保驾护航”的定位。

新联公司所承担的国有企业改制历史重任,不仅具有时代背景,并且呈现不断萎缩业务的趋势,而业务开拓难度日渐艰巨,为跟上形势,新联

公司必须完成公司内部资源的战略性整合:实现“资产统一、人员统一和财务统一”。

1. 明晰“业务发展战略”

肇庆市国资委为履行出资人职责,提出国有经济实现国有资本保值增值的“支持城市运行”、“先进技术和先进产业的引入与配套”和“资本运营和公司并购”三大功能任务。新联公司既需要完成国资委的功能任务,还必须在国资委的定位指导下寻找自身发展的机遇,规划全新的业务发展战略,通过“加减法”策略努力打造完成改革历史任务的“资产管理平台”和实现新时代发展要求的“物业管理平台”。

对于“资产管理平台”将实施“减法”策略:其战略定位是对不良资产继续通过现有方法加快步伐推出,以早日完成改革任务;其目标是实现“政府和谐保障平台”辅助政府管理城市。对于“物业管理平台”将实施“加法”策略:因其战略定位是通过有效利用公司的内部资源精确地细分商业物业管理和工业物业管理两个细分市场,逐步加

大投入,推动业务整合,提高管理水平,保持业绩稳步增长;其目标是实现城市面貌改善和产业引进配套的功能定位。有定位就有发展的空间,围绕这一战略定位,新联公司将实施公司内部人力、资产等资源整合,搭建高效有序的业务发展平台。

2. 确定“业务板块”

为了有效打造“资产管理平台”必须对公司的有形资产和无形资产进行梳理。有形资产要做到按照资产负担和资产潜力对具体资产进行分类处理,建议采用图 3 的有形资产梳理模型。而无形资产梳理则要按照资产管理平台业务发展进行归类处理,包括人力资本、品牌等。对于无形资产的梳理主要是针对人力资本、商标权和特许权的梳理:人力资本的梳理目标是通过集中管理、合理分流、职责明确、业绩考核和同步改革等手段突破瓶颈,获得专业技术能力和业务拓展能力的专业人才;对商标权、特许权等无形资产则应采取资本化运作的策略。灵活处理无形资产是对资产盘活能力提升的有效历练。

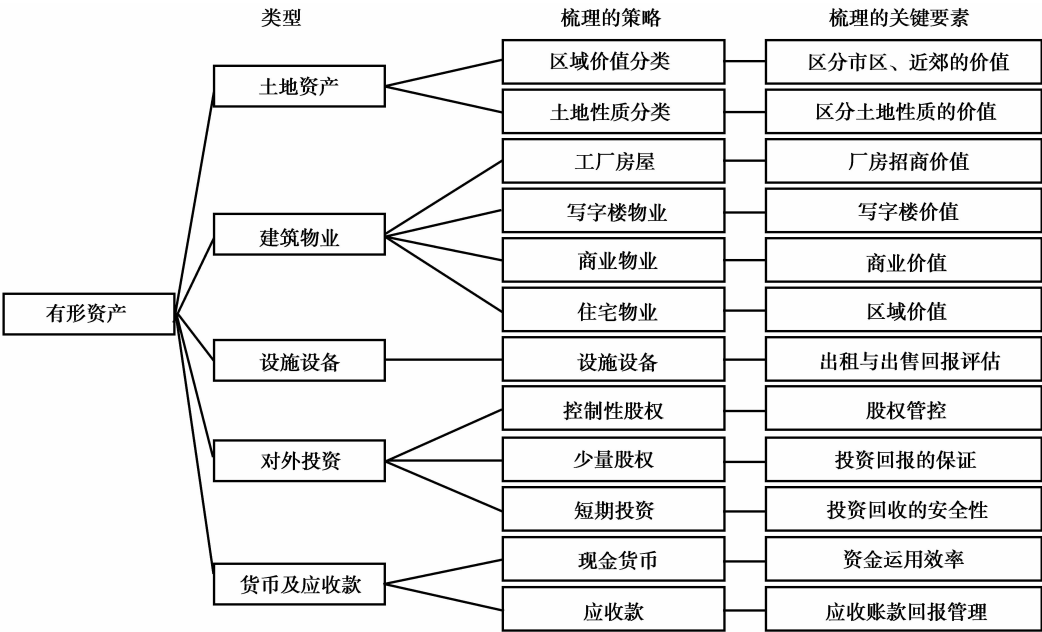


图 3 有形资产梳理模型

据统计,新联公司约有 23% 的物业收入因企业改革而消失,商业物业大多是零散商铺,独栋物业、土地厂房物业大片的不多且开发难度不小,酒店物业业务能力相对较薄弱。如何打造物业管理平台是新联公司一个必须深思的问题,公司目前的主要收入来源是物业,将来的核心主业仍然是

物业。但物业出租与物业管理两者有着天壤之别,目前主要业务收入是租金,是以资产赢利为主;而未来将是物业管理费为主要收入来源,赢利模式将调整为以服务赢利为主。新联公司必须面对战略转型,才能把握自己的未来。本研究根据细分的商业物业管理和工业物业管理两个领域,

为新联公司确定“以房养房业务”、“现有物业升级经营”、“酒店物业经营”和“工业园招商引资”四个业务板块。

此外,由于历史遗留等复杂原因,新联公司还有其他非主业业务单元,应根据其业务量、投资收益率、品牌价值,采用去事业编制等处理方法收缩经营范围,以减轻公司经营负担。

(四) 选择“以运营导向为主,以财务导向为辅的混合管控模式”

管控模式一般有战略导向型。运营导向型和财务导向型,新联公司作为肇庆地区唯一的国有资产管理公司承接了各类企业达 181 家,无法对各个企业有针对性地采取相应的管控模式,但多种管控模式并存的现实却使集团总部对下属托管企业管控紧松无度,最终变成了“失控”。

根据新联公司的业务分析及未来将从“事业

单位运作公司”向“市场化业务导向运作公司”的角色转变,新联公司的管控模式应选择以运营导向为主导,以财务导向为辅助的混合管控模式:在资产管理业务板块和物业管理平台的商业地产物业管理、工业地产物业管理、酒店管理业务、以房养房业务这些核心业务板块需要采用运营导向管控模式,而非主业业务单元应采用财务导向管控模式。

运营导向管控模式将使新联公司有效完成五大任务:作为资产管理平台对历史遗留事务的统一处理;作为大股东或委托管理方,行使对子公司或托管公司的人事、财务、战略等相关管理;对仅存收租单一业务的公司管理;对新项目拓展、投资的管理;对原有项目的升级改造管理。新联公司总部与下属企业的职能界定如表 1。

表 1 运营管控业务板块新联公司总部与下属企业的职能界定

具体功能	总 部	各下属企业
战略规划	制定公司发展战略	执行发展战略
市场拓展	负责大客户的开发和市场推广	无
投资管理	制定公司整体投资政策及投资经营计划并具体落实	无
企业文化管理	企业文化建设与统筹规划及指导各下属企业文化建设	落实企业文化建设具体活动
核心流程规划	确认公司核心管理流程和核心业务并梳理优化	协助梳理核心流程
资金结算	统一管理各下属企业的资金进出	无
财务统计	直接派遣财务人员到各个公司,编制总公司报表。	配合总部财务人员
审计	审核财务报表及各子公司的固定资产保有情况	无
项目财务计划	参与各类项目的审核和评估	无
信息技术应用	全公司信息系统的规划设计及相关设备的安装及总部网络管理、设备日常维护	信息系统及相关设备的日常维护
人力资源	负责考核制度和薪酬制度的建立,聘用下属企业中高层领导	执行人力资源政策、考核员工
公共关系	制定公司开展公共关系工作政策,落实总部管辖范围内的公共关系活动	落实各下属企业管辖范围内的公共关系活动
后勤保障	负责整个公司的后勤事务	配合总公司的后勤职能,并且做好各自后勤工作

财务导向管控模式将使新联公司有效完成两大任务:作为股东,做好股权投资收益管理;作为

大股东,但不是子公司实际经营管理者。新联公司的总部与下属企业的职能界定如表 2:

表 2 财务管控业务板块总部与下属企业的职能界定

具体功能	总 部	各下属企业
资金结算	审核下属企业的资金往来	可以自行进行资金结算,但要受总部审核
财务预算	每年和下属企业协商制定下年的财务预算,确定对下属企业的资金划拨	制定下属企业内部的财务预算计划
财务统计	统一的财务统计政策,下派财务人员进行具体的操作	支持总部的财务统计工作。
审核	定期或不定期对下属企业进行审计,以及时发现经营中的问题	无
战略制定	建议下属企业的战略方向,以使其符合整体战略	独立制定发展战略
人力资源	任命高管、对其人力资源政策有建议权	独立制定人力资源政策
生产运营	无	独立进行经营管理
市场拓展	以公司的大客户资源为基础,帮助下属企业进行客户开发	自行销售为主
投资管理	审核子公司的采购合同	根据总部投资管理政策独立进行投资管理
信息技术应用	全公司信息系统的规划设计及相关设备的安装及总部网络管理、设备日常维护	相对独立完成企业自身的信息系统及相关设备的日常维护
公共关系	制定公司开展公共关系工作政策,落实总部管辖范围内的公共关系活动	独立完成管辖范围内的公共关系活动

（五）采用弱矩阵式组织结构

新联公司目前的组织目标是以满足和对接国资委要求为导向,而不是以业务经营为导向,业务发展战略的转变要求组织管控必须进行调整,以支撑战略发展。针对以上特点,提出新的设想:

首先,新联公司组织目标应统一到以业务发展为核心,各部门价值以各业务单元提供业务支持为评价标准,各业务单元价值以业务发展为评价标准。

其次,组织架构必须根据业务发展特点来选择管控模式,进而构建组织。针对新联公司的具体情况,应以加强业务管理职能、弱化行政管理职能的原则重新构建新的组织架构,以支撑战略和管控的实现。

最后,新联公司必须整合集团内部资源(包括信息资源、人才资源等)提升业务协调管理水

平和岗位专业能力,以此保证组织重新构建后能够得以顺利运行,从而落实新联的业务战略部署和业务管控。

根据新联公司新的业务规划和新的管控模式,最终采用了弱矩阵式的设计思路,制定了新的组织架构图,如图 4。新设立的经营决策委员会是为了公司完善决策机制,下设战略投资管理委员会和预算管理委员会。整合总部行政部门并调整部门职能,减少部门数量提高效率,为向专业业务部门过渡做好准备。其中财务部门新设立财务结算中心目的是为了财务一体化,强化公司内控管理;新成立的资产管理中心是为了解决历史遗留问题和解决事业编制人员出路;新成立的物业管理中心则是为了梳理和规划业务板块,为公司寻找新的发展出路,并要以相应部门职能及岗位职责与之相匹配。

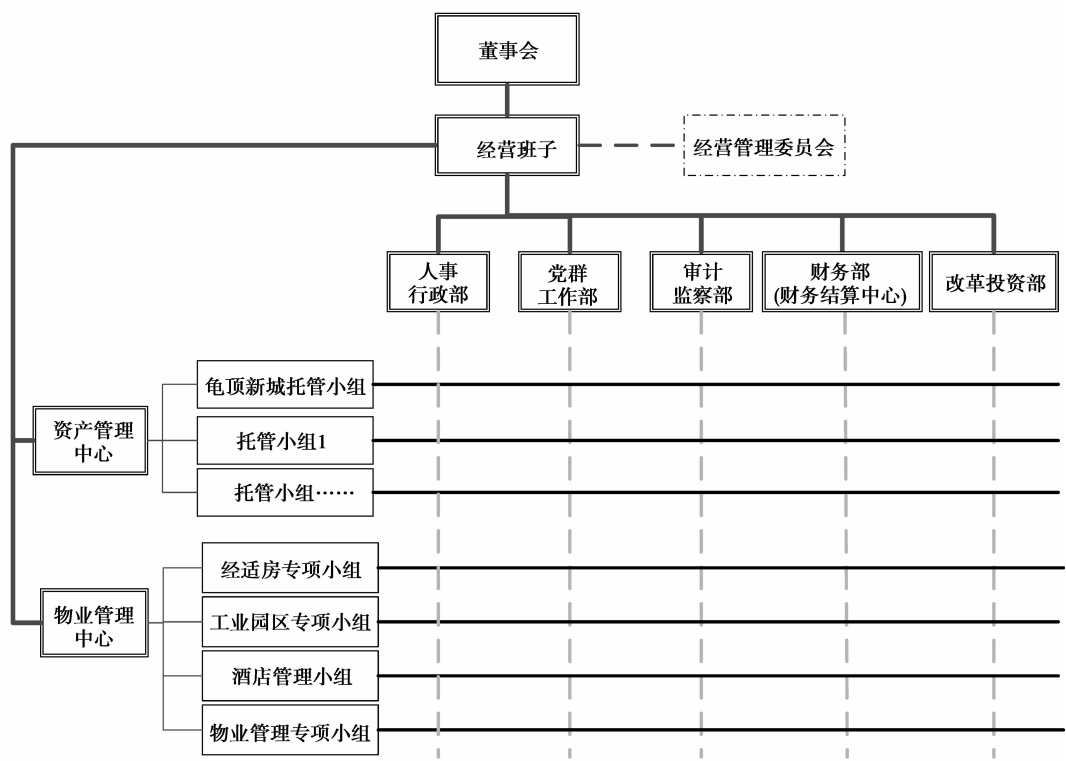


图 4 新联公司新组织架构图

五、新联公司转型实施效果与启示

新联公司通过本次自上而下的经营模式转型,不再单纯停留在原有的国企改革及单纯的出售资产以凑得改革资金的业务上,而是在此基础上通过明晰业务战略并根据今后公司的发展定位对资产进行合并归类处理,由此获得发展新动力源泉。通过本次转型改革,新联公司在战略上基本实现资产统一、人员统一与财务统一的“三统一”,有效推进财务信息化、有效削减岗位编制及大幅减少留守人员,为深化改革与今后发展奠定了坚实的基础。新联公司在战术上实现了资产管理业务板块、商业地产物业管理业务板块、工业地产业务板块、酒店管理业务板块与以房养房业务板块之间的有机互动,解决了企业层面的改革与发展的矛盾,提高了加快处理不良资产的决心与动力,为公司在新的时代背景自身发展奠定了基础。截止 2010 年 12 月 31 日,新联公司基本完成本地级市市属国有企业的所有历史遗留问题,顺利完成本市的维稳工作;企业有效资产为 5 亿元左右,公司在编人员阶段性减至 200 余人;引入广东某省属国有资产经营公司合作开发原有

酒店物业及某地块合作商业开发。至此新联公司的经营模式转型已获得阶段性成功。

我国各地还广泛存在着类似新联公司这种处于困境的市级资产管理公司,他们有着共同特点。在大多数国有企业正突飞猛进的大背景下,新联公司作为市级资产管理公司经营模式成功转型的示范案例,通过转变单纯以出售资产处置方式为核心的经营思路,寻找出改革资金管理与公司再发展的两者之间平衡点,突破旧机制的约束,实现公司内部资源一体化管理,进而建立新的运营管理体系。这些均为其他中小型资产管理公司运营管理改革提供了崭新的启示。

[参考文献]

[1] 黄志凌. 关于我国金融资产管理公司运作与发展的思考[J]. 宏观经济研究, 2002(5).
[2] 张怀兰. 金融资产管理公司的定位与发展[Z]. 国研网, 2003-02-18.
[3] David Cooke & Jason Foley. The Role of the Asset Management Entity- An East Asian Perspective. 1999. Bar-ents Group, USA.

- [4] 王忠明. 新体制下的国有投资控股公司的运作模式[EB/OL]. 北京: 国资委网站, www.sasac.gov.cn, 2004-09-22.
- [5] 魏杰. 必须构建新的国有资产管理体制[J]. 远东经济画报, 2003(1): 122-123.
- [6] 赵锡斌. 中国银行业的改革与金融资产管理公司的发展[N]. 金融时报, 2004(11).
- [7] 华融资产管理公司发展研究部. 转轨: 金融资产管理公司面临的新课题[J]. 中国金融, 2004(7): 58-59.
- [8] 盛毅. 论“分级所有”的地方国有资产经营[J]. 改革, 2003(1): 11-16.
- [9] 杨天宇. 论我国国有资产的分级所有[J]. 学习与探索, 2003(2): 90-93.
- [10] 陈少晖. 国有资产分级所有体制的建构依据与划分标准[J]. 现代经济探讨, 2003(9): 11-13.
- [11] 胡钧. 关于深化国有资产管理体制改革[J]. 福建论坛(人文社会科学版), 2003(4): 2-8.
- [12] 刘纪鹏. 论国有资产管理体制的建立与完善[J]. 中国工业经济, 2003(4): 37-45.
- [13] 国务院发展研究中心专题课题组. 进一步改革国有资产管理体制的若干思考[J]. 特区理论与实践, 2003(2): 25-28.
- [14] 金碚. 论国有资产管理体制改革[J]. 中国工业经济, 2000(3): 11-15.
- [15] 石锐. 国有资产管理重庆 YF 运营模式[D]. 重庆: 重庆大学, 2007.
- [16] 杨天宇. 构建我国国有资产管理新体制的理论思考[J]. 当代财经, 2002(11): 21-24.

(责任编辑: 夏东, 朱德东)

Management Model of Municipal State-owned Assets Management Companies

——Analysis of the Transition Based on Zhaoqing State-owned Assets Management Co., Ltd

QIU Wei-nian, JIANG Xue

(School of International Business Administration, Guangdong University of Foreign Studies, Guangdong Guangzhou 510006, China)

Abstract: In the late 1990s, in order to solve inherited problems of China's state-owned enterprises, assets management companies at each governmental level in China emerged accordingly, after several years efforts, the reform for the business for dealing with non-performing assets is going to end, among which, four state-owned assets management companies have basically realized business mode transition, however, the assets management companies at provincial and municipal level for dealing with non-performing assets, especially some municipal state-owned assets management companies, are still in difficulties in reform and development. This paper reviews the related literatures and theories of assets management, takes the management mode of Xinlian State-owned Assets Management Co., Ltd in Zhaoqing as an example to conduct case study, tries to discuss how local state-owned assets management companies solve historically inherited problems in state-owned enterprise reform so as to achieve value-maintained and value-added task and brings full play to the role of local state-owned assets management companies in social security and the maintaining of the stability.

Key words: asset management; business management; management and control mode; state-owned asset management company; organization structure; financial management