

序 篇

第一章 企业的历史沿革

沈阳房天股份有限公司，是由全国同行业第一个国家二级企业——沈阳市房产经理公司改组而成的股份制企业，是建设部、中国房地产协会和沈阳市建立现代企业制度试点企业之一，是全国同行业和辽宁省、沈阳市著名的企业之一。

第一节 企业概况

沈阳房天股份有限公司，位于沈阳的中部。房天公司以物业管理和城市供热、供水为主，兼营锅炉水电安装、聚氨脂保温管生产、建筑施工、建筑设计、工业产品生产（食品、塑胶、纸器、皮具等）的物资经销以及房地产开发经营等，业务范围覆盖全国，还涉及美国、加拿大、匈牙利、独联体、日本、新加坡、香港、台湾等国家和地区，是一个跨地区、跨行业、内外结合、具有现代经营方式的大型综合企业。

房天公司负责沈阳市 38 个住宅小区、28 个局委办公楼、美国和日本驻沈总领事馆舍等 363 万平方米物业的经营管理。其中，泉园住宅小区被建设部评为全国文明住宅小区。房天公司在全国同行业创“管理一流，服务一流，效益一流”。此外，房天公司还担负着 311 万平方米的城市供热任务，是沈阳市甲级供热单位。房

天公司在沈阳遵义星火开发区建成 32160 平方米的现代化厂房；与外商合生产“励华”纸器系列产品和“天利”塑胶系统制品；在沈阳中街商业区与日本外商联合经营“奥凯”系列食品；在广东省惠州市与香港客商合生产“布迪”系列真皮制品；在美国纽约与外商合办了天美旅馆；在华盛顿与外商合资开办了“御宴轩”酒楼；在洛杉矶与外商合资经营大千酒楼和自动化洗车场；在加拿大温哥华独资兴办了房天公司；由本公司牵头，有全国同行 113 家参加组建了沈阳联发房地产总公司。

房天公司现有员工 1886 人，专业技术人员 103 人。其中高级工程师 12 人，总会计师 1 人，高级经济师 2 人，主任医师 1 人，一级教师 1 人；工程师 36 人，经济师 15 人，统计师 2 人，会计师 19 人，讲师 2 人，主治医师 7 人，馆员 1 人。

房天公司受国家的委托，还经营管理着 8 亿多元的物业资产。公司总部下设部室 10 个；直属单位 19 个；附属全资企业 5 个；参股企业 11 个；中外合资企业 10 个。

1993 年 11 月 10 日，中国证券监督管理委员会正式批准房天公司为公开上市公司。1994 年 5 月 9 日，房天（A）股股票在深圳交易所挂牌上市。1983—1994 年 10 年来，房天公司着力体制改革和机制转换，在经济效益和社会效益等方面都取得了可喜的成绩。10 年中，公司利润增长 69 倍，年均增长 60.42%，上缴利税 3000 余万元，职工收入增长 6.8 倍，全员劳动生产率达到了 6.4 万元，人均创利 1.4 万元。房天公司在全国同行业中创造了五个第一：1985 年第一个引入个人承包经营机制；1988 年第一个主动由事业单位变为企业；1989 年在同行业中第一个成为国家二级企业；1992 年第一个成为国有大型企业股份制改造企业；1993 年第一个成为规范的社会募集公司。房天公司因业绩辉煌被誉为“全国同行业的排头兵”。

第二节 企业的筹建

沈阳房天股份有限公司走过一条坎坷、拼搏、成功的道路。

一、吃“皇粮”阶段

沈阳房天股份有限公司的前身是沈阳市房产经理公司。沈阳市房产经理公司原来是沈阳市房管局下属的房管处，成立于 1976 年 6 月。建国以来，在人们的习惯观念中，职工住房作为福利，房产管理部门作为单纯服务于住房的事业单位，这是天经地义的。这种情况，造成了房产经济的扭曲。由于低房租、供给制，以租不能养房，房产管理部门躺在国家财政上，吃国家补贴的大锅饭。房产越多，国家补贴越多，国家经济负担越重。沈阳市房管局直属房管处当时人员编制 50 名，下设三个房产管理所和工程队，负责 160 多万平方米直属公房的管理、维修和冬季供暖任务，是一个地道的执行福利性住房政策的事业单位，每年要国家补贴 170 多万元的维修费用，最高时竟达 240 万元。

1984 年 9 月 13 日，由于对外房屋租赁工作的需要，房管处同时使用“房产经理公司”这一名称，还是一个开口吃“皇粮”、伸手要补贴的事业单位。当时，增设了 6 个房产管理所，1 个供暖管理所，创办了职工学校，职工总数达 1340 人。人多了，工作还是周而复始的“老三样”：管房、收租、维修养护，一句话，守业看摊儿。

二、探索阶段

1984 年 1 月，曾在房产行业拼杀了 32 年的杨大勇从沈阳市房产局办公室主任的岗位上平级调到沈阳市房产经理公司任经理。上任伊始，杨大勇向全体职工提出了一个尖锐的问题：“为什么我们非要吃‘皇粮’，而不向国家交‘公粮’？”杨大勇和公司领

导班子花了半年时间把困扰全国房地产行业几十年的痼疾成因搞清了：机制落后综合症。从此，开始了一步步的探索。

1984年7月，公司开始调整经营结构：改变以往房产经营管理和城市供热为内容的单一经营格局，提出“一业为主，多种经营”的方针，在注重发挥房地产业优势的同时，不断扩大经营范围，实现经营结构从单一服务型向经营开发服务型的转变。

1985年，公司试行租赁经营试点。试点选在沈阳市工人村栋共 万平方米公有住宅，将其交给 名房管员个人租赁经营。公司与房管员签订了租赁合同。房管员租赁公有房屋后，一律取消基本工资，按经营管理实绩领取报酬。公司把租金收入的一定比例留给承租者支配。承租者和养护工人的工资、奖金以及材料、工具管理费用从承租费中支出，超支不补，节约归己。个人租赁办法试行一年的结果是：房管员不大手大脚地闭着眼睛花钱，而是一角一分地精打细算。过去每平方米住宅国家补贴 角钱不够用；现在公司核定每平方米承租费只有 2.7 角钱，尚有结余。改革初战告捷。租赁经营试行一年，承包人不仅增加了收入，而且取消了国家 2.1 万元的补贴，还上缴公司 4 万元。更重要的是，由于承包者做到了“跑水不过夜，急修不过天，下水诸塞疏通过不过三（天），一般养护不过周”，昔日“百家登门”的情况不见了，取而代之的是承包者主动上门服务，因而在广大居民中产生了良好信誉，一年收到居民表扬信 113 封。

“试验田”的丰收，为公司进一步大刀阔斧推进改革，拉开了序幕。1986年，杨大勇在沈阳市房产经理公司所属 34 个管区全面实行公有住宅个人租赁。公有房屋个人租赁经营承包的主要特点是：遵循“两权（所有权和经营权）分开”的原则，确定房管所与租赁经营承包人的租赁关系；按责权利相统一的原则，确定实现管区各项指标，养护工人的聘用，工具材料的采购，租赁经营

承包费的支配与盈亏，均由租赁经营承包人负全责；改革人事工资制度，租赁经营承包人及聘用的养护工人全部实行内部停薪留职，一切开支在租赁经营承包费中列支。

1987 年公司又实现了“三个突破”、“三个完善”，并补充了十条规定。“三个突破”是：一是突破了承包范围。以前不包的公用公房、市级领导住宅、外国驻沈领事馆，现在全部承包；二是突破招标范围。以前只招标本所房管员，现在对全公司职工招标；三是突破承包内容。在包管理、包养护、包服务基础上，增加了包庭院管理、包土地管理、包中修工程管理的内容。“三个完善”：一是完善承包费用核定办法。除以前的按房屋建筑年代核定费用外，还充分考虑整体小区与分散楼群、量大与量少、同一年代建筑的房屋质量好与差、房屋保修期与正常养护期等四个差别。二是完善了合同双方的责任和义务条款。三是完善不兑现合同的检查办法。十条补充规定是：规定了服务和休息时间；材料费占承包费的比例并不准挪用；采购材料、用品必须有合法记帐凭证；承包费结余的分配办法；承包房屋量与应聘养护工人数的比例；承包人的职责；管区资料建设的具体内容；扣、罚款上缴的日期；包中修管理的具体内容；合同的有效期限等。这样，1987 年全公司的 26 个小区、152 栋零散楼群、155 栋机关、涉外用房共 160 万平方米的房屋全部承包给 32 个人经营。他们共聘用 55 名养护工，与承包前市局规定的 3 万平方米配备“一员三工（一个房管员、三名养护工）”相比，节省 125 人。1985 年至 1987 年共为国家节省房屋养护补贴 31 万元，节省人工费 22 万元，各房管所结余达 172 万余元，上缴公司 79.5 万元，租赁经营承包人的个人收入增加 50% 以上。

三、转轨变型阶段

（一）事业变企业

第一炮打响后，在全国引起了很大震动，各地来沈参观者络绎不绝。改革者并没有就此止步。他们深知：在房地产业经济体制改革中，要想彻底甩掉由国家财政补贴这个“包袱”，还任重道远。公司的领导者在酝酿这样一个问题：沈阳市房产经理公司隶属于政府机关，按事业单位管理，这种僵化了的经营机制必然给集体和个人带来惰性，进行脱胎换骨的改造势在必行。如果按企业化经营方式取代缺乏活力的事业单位经营机制，房产部门的行政管理型向企业经营型的轨道转变，不就可以放开手脚大干一场吗？

公司职代会经过热烈的讨论，赞成转轨变型。经过公司申请，上级批准，1988年7月1日，沈阳市房产经理公司在全国房产经营管理行业第一个成为具有法人地位的房产经营管理企业，由房产“官”到房产商，新中国房地产业史上揭开了历史性的一页。

在转轨变型过程中，公司分为四级承包体系，由过去的单一管理改为合同管理，房产维修费用也由无指标约束的实报实销变为与个人收入紧密挂钩的独立核算。公司狠抓了以下三个环节：

一是奖惩严明。以公司总经理杨大勇为首的每个干部职工都程度不同地交纳风险抵押金，少则200元，多则3000元。超额完成合同指标的奖励，反之，扣罚抵押金和承包者的工资。1989年，一位抓修建公司的副经理因经营不善，造成亏损，仅半年时间，就从2000元的抵押金中扣罚625元。二是抓干部。建立定向、定时、定量的“三定”干部考核制度。公司实行：（1）试用制。凡是新提拔的中层干部，试用期一年，期满经过民主评议后，合格者正式下任用书，不合格者或撤下来，或延长聘用期。（2）浮动制。对政绩不突出的中层干部放到基层，表现好再回到领导岗位；工人中确有才干者也可提拔做干部。（3）代用制。为了培养合格干部，有些处科级干部增加一二个副职。胜任的提拔，不胜任的免掉。

(4) 助理制。经理助理实行“三原”政策(原职务、原待遇、原岗位不变)。三是抓经济责任制。为确保各个经营环节正常运转,公司不断强化承包经营管理,制订了七项试行办法和五个“责任单”,并强化了内审机制。七项试行办法是:《经济承包资产抵押试行办法》、《公司内部经营联合试行办法》、《公司内部人才劳务市场试行办法》、《公司内部银行试行办法》、《工程、计财、修技三科职责分工及联系办法》、《一九八八年物资供应管理试行办法》、《一九八八年生产奖励和“优胜杯”竞赛目标奖励试行办法》。五个责任单是:《检查房管所个人租赁经营承包责任单》、《工程(发包、承包、保修、验收)责任单》、《贷(借)款责任单》、《物资设备采购(定货)责任单》、《计划生育、治安综合治理、安全生产、各科室工作责任单》。各项责任单均落实经济责任到人头,签字盖章,奖金兑现。尽职尽责者,不奖不罚;成绩显著者,给予奖励;造成损失或严重失误者,分别给予扣发工资、扣发奖金或其他行政经济处罚。公司制订了《公司内部审计条例》,确定了审计重点,到1987年末,完成了债权债务清理审计及追款、中层干部离任经济责任审计、租赁承包人调动审计等32项审计项目,形成制度化、程序化。

(二) 企业上等级

转轨变型仅实行了半年时间,实现利润438万元,上缴国家利税166万元,并且受到上级领导的好评。

这时,中国大地上的改革正在向纵深发展,人心思改,人心思变。1988年,建设部批转下发了关于国家二级企业的标准。1988年末,公司事业转企业仅仅四个月,领导者就以其远见卓识成立了企业升级办公室,制订了“企业升级考核指标达标情况表”。以企业的升级工作为主线,抓管理,上水平,按规定的10项指标逐条落实。可是按照国家企业升级的规定,当年制订的标准,当年

不能试点。公司领导人把省市的有关负责同志请到北京，与建设部房地产业司的领导一起到国家体改委反复汇报工作，说明情况，终于争得了一个试点指标。公司不失时机地确定了“一变二升”（变大型，升省级和国家二级）的发展战略目标，首先建立了适应升级工作需要的体系。公司成立了企业升级领导小组、标准化委员会、计量和能源管理委员会；其次是进行升级教育和培训提高全员升级意识；三是在调查研究的基础上，制订企业升级规划和企业升级责任制；四是全力进行标准化档案和计量定级验收的准备工作。经过全公司 1800 名职工日夜拼搏，公司变企业体制后仅一年时间，就达到和超过了国家二级企业的各项考核标准，1989 年，进入国家二级企业行列。

（三）“特厂”试验

在企业上等级的同时，沈阳市房产经理公司通过自身不懈的努力跻身于沈阳市“特厂”系列。“特厂”是改革开放中出现的新事物，即公司同政府签订的承包合同继续生效，年终实现投标目标，对其超承包基数部分可适当提高企业留成比例。公司可根据企业发展的需要和还款能力，自行决定向单位内外发行股票和债券数额，委托金融部门发行。公司还可按规定对内实行各种工程项目、原材料节约、原材料比价采购、推销平滞销产品和大批量的地产品等大承包，不需要任何部门审批。市政府缓征工资调节税和奖金税，并允许其在现有基础上增提固定资产折旧 1%，允许按销售收入额的 2% 提取技术开发基金。

（四）创建股份制企业

公司变为企业并取得了令人瞩目的成就后，向纵深发展仍然面临着两大难题：一是企业的某些控制权、支配权仍在上级主管部门，甚至企业的某些帐目能不能进帐、何时进帐，还要报到主管部门批准。一句话，企业还没有摆脱政府部门附属的地位，企

业抵御不合理干预的能力还很弱。二是公司变成企业，但仍不能从根本上唤起人们对公司的热心，企业仍处于低效率运转状态。唯一的出路是：用股份制改造公司，让企业真正成为独立的商品生产者和经营者。

早在 1990 年 7 月，公司领导人就对股份制问题从理论上进行了探索，在中国社会科学院、中国企业家协会举办的“全国著名经济学家、优秀企业家座谈会”上，公司领导发表的《初探实行“四制”，搞活国营大中型企业》的论文获得一等奖。其中，关于企业实行股份制改造的论述受到与会专家的好评。理论上的探索很快转为改革的实践。1992 年 4 月，公司提出股份制改造的申请，制定了《股份制改造可行性研究报告》；6 月 22 日，拟定公司章程和招股说明书，并委托会计师事务所对资产进行清理、核对、重估；市体改委通过验资批准公司改组，并定向募集资金到位，总股本为 6000 万股，国家股为 3167.5 万股；法人股为 1832.5 万股，个人股为 1000 万股。8 月 8 日，沈阳房天股份有限公司创立大会召开。1993 年 6—9 月，进行公开发行股票的前期准备工作，并将申报材料上报市证监会、国家证监会；11 月 10 日，国家证监会正式下文批准公司公开发行人民币普通股 2000 万股；每股面值 1 元，发行价每股 3.68 元；1993 年 12 月 11 日—1994 年 1 月 5 日，以认购申请表的方式向社会公众发行人民币普通股 2000 万元；2 月 22 日，公开发行股票的资金到位，并通过验资，股本结构（截至 1994 年 3 月 25 日止）为股本总额 8600 万股，其中国家股 3484.25 万股，占 40.51%；法人股 2015.7 万股，占 23.44%；职工股 1100 万股，占 12.79%，公众股 2000 万股，占 23.26%。2 月 18 日，定向募集转为社会募集，公司第一届股东大会召开，出席会议股东人数为 78 人，代表股份为 5668.45 万股，占总股份的 70%。股东大会通过决议，同意本公司股票在深圳证券交易所挂

牌交易。5月9日，沈阳房天股份有限公司“房天”股票在深圳交易所挂牌上市。

股份制公司为什么选择了“房天”的称谓呢？杨大勇总经理做了圆满的回答：“天最大、天最远、天最高、天无边”。沈阳房天股份有限公司就是要以国际标准规范改造公司，逐步实现与世界经济接轨，使房天公司成为高素质、高效益、规范化、现代化的股份公司，立足沈阳，面向全球。

沈阳房天股份有限公司在股份制改组中着重抓了以下三个环节：

第一，抓思想转变，树立市场经济的新观念。公司在股份制改造过程中狠抓了转思想、换脑筋的工作，通过换脑筋，公司员工初步确立了四个观念：一是好效益观念。不断满足投资者和股东日益增长的物质和文化生活需求，追求好效益的高速度这是股份制企业经营活动的根本出发点和落脚点，因而不能满足于“小富即安”。1993年初在确定经营目标时，公司的利润指标是2600万元，比上年增长1.6倍，人均创利至少1.4万元，这个指标是在前三年企业效益连续迈了三大步、前八年利润增长27倍的基础上确定的，应该说任务相当繁重，但由于好效益观念的确立，前三个季度公司利润按计划完成。二是高效率观念。改组后，公司兴办的几个独资企业和与外商联合兴办的几个合资企业，从洽谈、签约、注册公司、引进设备、初试生产、正式生产一直到创利都是在很短的时间内完成的。三是快信息观念。由于信息收集及时准确，反馈传递快速，增强了股份公司的应变和决策能力。去年和今年仅两条信息就在海南和上海创了几百万元的利润。四是大市场观念。企业必须树立大市场观念。目前房天公司的经营触角已伸到国内9个地区、国外7个国家、地区，为公司综合经济效益不断上新台阶提供了前提条件，奠定了坚实基础。

第二，抓市场开拓，建立适应市场经济的运行机制。公司从申请股份制改造时起，就着手抓项目、扩规模、拓市场。首先调整经营战略，根据市场形势先后成立 15 家企业，其中 5 家全资企业，6 家中外合资企业，4 家国内联合企业。其次是通过设立信息中心、咨询交流服务机构，制定重奖激励政策等多种渠道，开发信息、智力和财力资源。

第三，抓规范建设和运作，转换企业经营机制。这主要是体现在组建公司的规范化和建立现代企业制度的规范化方面。公司经上级审批改组为股份制企业后，重新界定了产权关系，在股东中，按一定的股权登记、收缴股本。社会法人和职工个人第一次成为企业资产的拥有者，使企业产权实现了多元化、分散化、具体化、明晰化。这样就变过去政府职能部门一家对企业管理，为国家、社会法人和个人股民多元关心企业，对企业进行监督和管理，从而使企业的经济动力得以充分的调动。公司在股份制改造的过程中，探索出所有权、经营权、监督权三权分立体制，使责任、权力更加明确，实现了政企分开、指挥顺畅、经营得法、管理到位、约束增强。工会保障了员工的合法权益。公司发行内部职工股权证，全体员工核定额度一律平等，从产权关系的角度，保证员工均可自愿成为企业的投资者。今后，在转换企业经营机制方面还要下大气力。

第三节 企业的变化

沈阳房天股份有限公司实行股份制改造的时间虽然不长，但已充分显示出国有大中型企业改组为股份制企业的优越性，企业出现了新的生机和活力，走上了迅速发展的腾飞之路。事实证明：通过股份制的形式不仅可以实现存量资产的重新组合，积聚筹集

资金，扩大规模效益，同时更重要的是探索出全民所有制企业实现自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展这一转换企业经营机制、增强企业活力的有效途径。其变化主要表现为：

一、企业产权发生变化

实行股份制后，重新界定了产权关系，使产权明晰化。改过去公司产权国家独有为国家、社会法人、内部员工、社会公众共同拥有。首先是对国有资产进行评估；其次，向社会法人和内部职工、社会公众发售股票，使企业产权实现了分散化、多元化、具体化、明晰化。产权制度改革能使国有资产保值增值。按《企业会计准则》、《企业财务通则》对原有会计制度进行改制，并制定了《财务管理暂行》、《资产管理暂行规定》、《投资管理办法》等，实现了财务会计制度与国际规范的对接。在企业效益大幅度提高的基础上，不仅确保参股的国有资产的保值增值，而且从体制和机制上确保没参股的国有资产的保值增值。股份制改造初的 1992 年，每股净资产 1.45 元；1993 年底达到每股净资产 2.21 元，1993 年仅股利分配一项，国家股就分得 788.4 万元。另外企业向国家上缴所得税 360 万元，两项合计 1148 余万元。产权主体多元化，改变了过去政府职能部门一家对企业管理，变为国家、社会法人和个人股民多元关心企业、对企业进行监督，从而使企业的经济动力得以充分调动，权、责、利更加明确，产权所有者对企业经营状况的关切度和企业经营者责任心的不断提高。如实行股份制以前，企业职工提合理化建议多是关心福利问题；实行股份制后则更多关心的是企业的经营状况和未来的发展。社会法人则通过信函、电话、传真以及出席股东大会、董事会等表现了对企业经营发展的极大关注。

二、企业领导体制发生变化

股份制改组前实行总经理负责制，现在变成股东大会、董事

会、监事会、经营班子相互制衡的治理机构。股东代表大会是最高权力机构，总经理和高级管理人员由董事会聘任，企业的一切经济活动不再对政府主管部门负责，而是对股东（包括国家、法人和自然人）负责，企业的经营决策和规范化建设，都依据国家有关法律、法规和公司章程行事，实现了所有权与经营权的完全分离。在责任上，总经理不再同上级主管部门签订承包合同，转为与董事会签订合同，公证处公证，其经营业绩受董事会的监督，定期向董事会汇报工作，从而使对总经理的考核更加具体化、日常化，既增加了压力，又增添了活力。

三、企业产业结构趋于合理

股份制改造后，在注重发挥房地产业优势，挖掘内部潜力，扩大经营范围的同时，不断开拓增收渠道，先后组建了锅炉安装公司、房产开发公司、物资公司、外经贸公司和建筑设计所等，其中房产开发公司 1993 年创利 160 万元，人均创利 7 万余元。公司调整产业结构的三大战略是：（1）在国外建立对接窗口。房天公司在境外建立了 5 个独资企业，总投资 140 万美元。中国驻美大使馆商务处的官员们评价说：中国大陆来美搞餐饮业的很多，但不少最终出现了巨额亏空，结果不得不倒闭。你们靠高素质、高质量的经营在美国站稳了脚跟。（2）开发特区窗口。“特区”作为中国经济的“先导区”蕴含着机制活、效益高、政策灵的优势。房天公司在上海、惠州、中山、北海、成都、海口等地建立了 9 个独资公司。如在海南的房地产开发投资全部收回，还净挣 370 万元，目前已盈利 200 万元。（3）充分发挥沈阳大本营的基础作用，改变过去的城市物业、城市供热、房产经营管理为主业的经营格局，实行多角经营、放射开发，全方位拓展经营业务。他们先后在沈阳道义星火开发区建成 32160 平方米的现代化厂房，与外商合资生产“励华”纸器系列产品和“天利”塑料系列制品；在沈

阳中街商业区与日本外商联合经营“奥凯”系列食品；在广东省惠州市与香港合资兴办布迪皮具有限公司，向美国、日本、东南亚和国内提供 4 大类 120 多个品种的真皮制品。经营项目均取得了初步的高效益。公司已初步形成了以沈阳为大本营，以南方沿海城市（防城港、北海、海口、中山、惠州、上海、成都）和营口鲅鱼圈为南北基地，以港澳台地区和美国纽约、华盛顿、洛杉矶，加拿大温哥华为经营前沿，并不断向东北亚、东南亚、欧洲、大洋洲等地域辐射布点，全方位拓展经营的新格局。

四、运行机制科学有序

运行机制科学有序体现在：（1）合同管理规范。公司自上而下层层签订下年度经营承包合同。利润指标采取分档自选的办法，即必保、力争、超创三个档次。同时，规定完成每个档次指标应兑现的奖罚额度，下年初严格按合同兑现奖罚。（2）“窗口”服务规范化。结合每年省市组织的“窗口”行业规范化服务竞赛，公司采取如下做法：一是房屋管理养护做到“三公开”（管养人员姓名、服务标准、服务项目），“四不过”（急修不过夜，跑水不过日，上下水疏通不过三日，一般养护不过周），“一及时”（养护及时率 99.6%；供暖服务要求“三达到”（室温达到 16℃ 以上，室温合格率达到 99.5%，报修处理及时率达到 100%）。二是坚持便民服务制度。在服务时间上，各房管所实行早 7 点至晚 7 点连续服务；在服务方式上，实行随访随修和预约服务；在服务对象上，对孤寡老人、军烈属等实行重点服务。公司代表沈阳房产行业参加省“窗口”行业规范化服务竞赛连续三次获得赛区第一名。（3）班组建设规范化。公司制定了《班组建设工作条例》，对班组长实行“五制”（承包制、聘任制、等级制、浮动制、待遇挂钩制），增强了班组长的责任感。同时，狠抓了标准化房管所、锅炉房、供水点和施工现场的建设，使各项管理工作在基层落实到位。

(4) 安全管理规范化。公司在治安综合治理工作中实行对在岗员工签订“二单一书”，对“三长一商”人员采取“211”管理法，即对长病、长假、长学、经商以及思想波动不稳定人员进行两结合、一挂钩、一走访的办法（与家庭结合、居民委结合，与当地派出所挂钩，进行家庭走访）。(5) 督察考核规范化。公司加强了对制度执行情况的考核力度，实行不定期的抽查制度，每月至少一次，并将抽查情况处理意见及时通报。公司建立月典型调研制度，并将调研情况每月汇总通报。每月的办公例会对安全、质量、设备管理、计划生育、行业风气、治安综合治理和财务情况实行“公开”，该奖的奖，该罚的罚，当月兑现；该整改的当场拍板。

五、约束机制发生变化

由于企业的经营情况和资产负债都要向股东和社会公众公开，并定期接受社会公证机构的审查、审计，从而强化了股东监督、社会公众监督和自我约束。同时激励机制发生变化，特别是企业经营者的压力加大了，为了确保募集的资金用好用活，确保股利分红率的提高和资产增值，逼着经营者研究企业的发展战略，抓项目，扩规模，开拓市场。

沈阳房天股份公司实行股份制改造的时间虽然不长，但变化日新月异。到 1994 年，公司拥有总资产 6.6 亿元，年创利 3266 万元，人均创利 1.76 万元，年总产值 2.02 亿元，全员劳动生产率 10.86 万元/年。与此同时，公司的社会效益也不断提高，到 1994 年，工程验收合格率为 100%，使用功能合格率为 100%，房屋大中修工程质量优良品率 71.6%。安全、质量、治安综合治理、计划生育、信访、行风和房屋完好率、供暖、供水、管养服务等指标均达到了上级部门的要求。

第四节 企业的前景

沈阳房天股份有限公司作为城市物业管理、供热供水、建筑施工、锅炉水电安装、建筑设计和房地产开发、经营等一体的为城市建设服务的综合性公司，将进一步优化生产经营结构和投资结构，选择具有发展潜力和显著经济效益的优势项目，与公司现有的经营业务密切配合，形成长短期相结合，科、工、贸互补，自办联营并举，传统项目和新兴产业共同发展的多元化经营格局，使公司进一步发展成为跨行业、跨地区、跨国界的综合性企业。

公司在稳步扩大现有生产经营规模的同时，坚持为城市建设和为城市居民服务的特色，不断开拓和涉足新的经营领域，向经营业务多元化方向发展。近期将重点搞好沈阳市南湖科技开发区浑南产业区供热基础设施建设，城市供热、供水设备改造和兴办中外合资企业，确保公司的经济实力及近期盈利和远期效益协调稳步增长。

为确保公司发展战略的实现，公司将分步骤实施下列投资项目：

1. 沈阳市南湖科技开发区浑南产业区供热基础设施建设。公司将按国家批准的开发区总体规划的要求，分期施工，略超前于开发区的建设，在 3—5 年内将浑南产业区供热工程建设成我市规模最大、技术先进、管理科学的供热方面的示范工程。

2. 加速城市供热、供水设备的技术改造和设备更新。公司将分期对城市供热、供水设备进行综合性技术改造，应用先进技术和设备逐步实现供热、供水自动化，使公司的供热能力在 2—3 年内由现在的 311 万平方米增加到 500 万平方米左右。

3. 大力发展中外合资企业，涉足外经贸业务。为实现跨国经

营的目标，公司将在原涉外经贸业务的基础上，进一步向南亚、东南亚高经济增长的地区拓展，开展国际经贸业务，力争在 2—3 年内形成规模贸易量。

4. 通过联合、合资等方式扩大经营规模。公司采用联合、合资等方式，选择发展潜力大、经济效益显著的高科技项目、工业生产项目和商贸、股份投入等项目投资，并根据合理组织和经济有效的原则进行生产布局，形成综合生产能力和增量经济效益，使公司的年生产经营能力在 2—3 年内由现在的年经营总产值 1.3 亿元增加到 3 亿元以上，利润 2600 万元增加到 5200 万元以上。

“九五”计划时期是中国国民经济发展的关键时期，沈阳房天股份有限公司将面临严峻的考验。面临国际国内房地产业的激烈的市场竞争，房天人变压力为动力，负重拼搏，自加压力。为了开拓未来，促进国内房地产业的繁荣和发展，沈阳房天股份有限公司将在改革开放的大潮中，深化改革，搞好企业，使企业在“九五”期间，再上一个新台阶，更好地承担起国家经济发展赋予的重任。

今后，公司将继续本着“奋进务实、效益至上”的企业宗旨，按照公司“四化两高”（国际化、现代化、多元化、集团化和高科技、高效益）战略目标的要求，通过增资扩股、多渠道融通资金，在跨市、跨省经营基础上，加大跨国经营的力度，加大向高科技、现代化方向发展的力度，把企业推向国际市场，增强国际市场竞争的能力，以更高的效益回报股东，为探索企业向现代企业制度发展的新路子做出贡献。