国有企业物业资产出租管理问题与优化路径研究

李俊

广州市增城区产业投资集团有限公司，广东 广州 511300

DOI:10.61369/IED.2026050001

摘　　要： 物业资产租赁运营是国有企业经营性资产管理的关键组成部分，也是保障国有资产安全、实现保值增值目标的重要抓手。本文以巡察、审计发现的地方国有资产运营企业存在的问题为抓手，聚焦当前国企在物业出租环节普遍存在的制度体系不完善、基础数据不真实、合同管理不规范、租金收益有流失、监督制约不到位等突出问题，结合国资监管政策与市场化改革导向，从制度建设、业财协同、合同全生命周期管理、租金闭环管控、数字化建设、监督问责六个层面提出优化路径，旨在为同类国有企业规范物业租赁行为、防范资产流失风险、提升运营管理效能提供可借鉴的实践思路。

关 键 词： 国有企业；物业资产租赁；国有资产监管；内部控制；租金管理

Research on the Issues and Optimization Paths of Property Asset Rental Management in State-owned Enterprises

Li Jun

Guangzhou Zengcheng District Industrial Investment Group Co., Ltd., Guangzhou, Guangdong 511300

Abstract: Property asset leasing and operation is a crucial component of state-owned enterprise (SOE) operational asset management, and it is also an important lever for safeguarding the security of state-owned assets and achieving the goal of maintaining and increasing their value. This article focuses on the issues identified in the operation of local state-owned asset enterprises through inspections and audits. It highlights the prevalent problems in the property leasing process of SOEs, such as imperfect institutional systems, inaccurate basic data, non-standard contract management, loss of rental income, and inadequate supervision and constraints. Combining state-owned asset supervision policies with market-oriented reform orientation, this article proposes optimization paths from six aspects: institutional construction, industry-finance collaboration, contract lifecycle management, closed-loop rental control, digitalization construction, and supervision and accountability. The aim is to provide a practical reference for similar SOEs to standardize property leasing behavior, prevent asset loss risks, and enhance operational management efficiency.

Keywords: state-owned enterprise; property asset leasing; state-owned asset supervision; internal control; rental management

引言

在国资国企深化改革与从严监管的大背景下，国有企业肩负着国有资产保值增值与服务地方经济发展的双重职责。物业资产作为国企存量资产的重要构成，其租赁运营的规范化水平与管理效率，直接关系国有资产安全与企业经营效益。近年来，巡视巡察、专项审计持续加大对国企资产运营的监督力度，物业出租管理中暴露的制度漏洞、管理粗放、风险隐患等问题具有普遍性，物业出租管理已成为国资监管的重点关注领域。

地方国有资产运营企业（下称“研究对象企业”）主要承担着地方资产运营管理、城市配套项目建设等职能，持有并运营政策性住房、商业铺面、停车位、产业用地、标准厂房等多类物业，租赁收入是其核心稳定的收入来源。近年来，巡视巡察及审计部门持续加大对国有资产管理及运营情况的检查力度，国有企业也不断通过内部审计开展物业资产管理专项审计，发现国有企业在物业租赁管理中普遍存在台账不准、内控缺失、合同管理混乱、租金收缴滞后等典型问题。本文深入剖析问题成因，构建系统化改进方案，为提升国有企业物业租赁管理水平提供参考。

作者简介：李俊（1990-01），女，汉族，湖北荆州人，本科，中级会计师、中级审计师、注册管理会计师 CMA，主要研究方向：政府审计、国家审计、国有企业公司治理和企业风险防控、内部审计。

Copyright © This Work is Licensed under A Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

一、国有企业物业资产出租管理的价值与监管要求

（一）核心管理价值

1.助力国有资产保值增值

国有企业通过市场化租赁方式盘活存量物业，能够有效利用闲置资产，将其转化为可持续的经营收益，形成稳定且持续的现金流，为国企提供了重要的财务支撑，是实现资产保值增值的关键环节。此外，这还能促进资源循环利用，减少资产空置损失，增强国企的市场适应能力和抗风险能力，也为国家经济的稳定增长贡献了力量。

2.服务区域产业发展大局

园区类国企的物业租赁不仅具备经营属性，追求经济效益和市场化运作，同时承载着公共属性，服务于地方社会经济发展和公共利益。通过人才公寓、产业宿舍、标准厂房等多种载体，这些国企为地方招商引资提供了关键支持，帮助企业快速落地并降低初始成本，同时吸引和集聚高端人才，为区域产业升级和创新驱动奠定坚实基础，从而推动区域经济持续健康发展。

3.优化企业经营结构

对于从事城市开发和园区运营的国有企业而言，物业租赁收入在财务管理中发挥着至关重要的作用。它能够有效平衡由工程建设、资产运维等核心业务带来的资金压力，为企业在项目初期或运营阶段提供稳定的现金流支持，缓解短期财务紧张。同时，物业租赁收入有助于改善企业的营收结构，通过多元化收入来源降低对单一业务或周期性行业的依赖，从而提升整体盈利的稳健性和可持续性，增强了企业的抗风险能力，为长期发展奠定坚实基础。

（二）国资监管核心要求

依据《企业国有资产交易监督管理办法》[1]《关于加强市属国有企业资产出租管理的指导意见》[2]等文件，国企物业出租应坚持合规、公开、市场化、闭环管理四项原则：一是建立健全内部管理制度，明确租赁流程、定价机制、合同管理等要求；二是全面推行公开招租，特殊情形需严格履行审批程序；三是强化租金收缴与资产动态监管，确保应收尽收；四是建立业财对账、监督检查与责任追究机制，严防资产流失。

二、研究对象企业物业租赁管理存在的主要问题

研究对象企业管理物业类型多、覆盖面广，不同物业出租率差异明显，住宅及人才住房类出租率偏低，租赁收入规模稳定。专项调查表明，企业尚未形成全流程管控体系，五大类问题突出，直接造成收益流失与管理风险。

（一）内部制度缺失，管控机制不完善

企业未建立专门的物业租赁、租金收缴、资产运营等专项制度，资产运营、财务、现场管理等部门职责不清、分工不明，缺少常态化沟通、对账与监督机制。从房源发布、合同签订、租金核算到催缴、退租处置，均未形成标准化流程，无合同出租、到期不续签、退租不办手续等情况较为常见。业务、物业、财务三方数据互不匹配，租赁数量、面积、租金信息偏差较大，数据失真导致管理失控[3]。

（二）租金台账不准，存在少收漏收风险

企业内部租金台账与实际应收情况存在明显偏差，部分合同外欠租、新增租户租金、铺面欠租等未完整计入台账。无合同续租、到期未续签房源未纳入核算，大量住宅、宿舍类物业长期事实租赁但未计收租金与押金；个人租户存在无合同、无登记、无收款记录等情况，租金流失较为突出。各部门统计口径不统一，台账之间互不校验，无法真实反映应收、实收、欠收状况[4]。

（三）合同管理薄弱，全周期管控缺位

合同签订不及时、不规范，先使用后签约、无合同租赁、到期不续签等现象普遍存在。部分企业租户长期续租但未补签合同，租金与押金长期未收取。合同台账存在错登、漏登、重复登记等问题，关键信息不准确；合同资料分散存放、部分缺失，未集中归档管理，履约情况难以追溯。退租、租金调整、面积变更等事项未及时办理补充或解除协议，财务仍按原合同记账，造成收入数据失真[5]。

（四）租金收缴不力，资产收益流失明显

部分签约企业长期拖欠租金，企业仅发出催缴通知，未采取有效追缴措施，欠租金额较大。对个人租户管理较为薄弱，部分承租人员仅完成部分手续，财务因无合同无法确认款项性质，导致部分租金无法核实、未足额收取。老旧铺面存在个人承租无合同、无缴费等情况，租金完全漏收。企业未建立分级催缴与惩戒机制，大额欠租长期挂账，收缴率偏低。

（五）资产监管不足，历史遗留问题突出

部分物业出租未按约定收取押金或履约保证函，存在违约风险。新增入住租户未及时签约、未建立台账、未收缴押金与租金，财务未及时入账，形成新的管理漏洞。企业未定期全面盘点资产，住宅、商铺、车位等基础信息更新滞后，租赁状态、面积、权属等数据不准确，精细化管理缺乏数据支撑[6]。

三、国企物业租赁管理问题的深层原因

（一）合规意识不足，重业务轻管理

管理层长期将主要精力和资源集中于工程建设、项目开发等核心业务，而对物业租赁的合规性监管与效益提升缺乏足够重视，未能将其纳入公司重点管理范畴。这种偏向导致在资产保值增值方面责任意识较为淡薄，相关的制度建设和流程管控长期处于滞后状态，缺乏有效的标准化操作和风险监控机制，从而影响了整体运营效率并增加了潜在的管理漏洞与法律风险。

（二）组织架构不合理，职责边界不清

在当前的物业资产管理体系中，运营部门、财务部门以及物业部门之间的职能存在严重交叉，各自权责界限模糊不清，常常出现推诿或重复工作的现象导致相关职责分散且混乱。此外，关键的不相容岗位未能实现有效分离，缺乏专人专项负责核心事务。

（三）业财信息割裂，信息化水平偏低

长期依赖人工台账与表格进行资产管理，未搭建统一的数字化资产管理平台，各部门之间的信息流转受阻，业务数据与财务数据彼此独立、互不联通，也缺乏定期核对机制，从而逐渐形成多个信息孤岛。使得资产变动无法及时同步，无法实现实时更新与监控，同时也难以进行自动对账与风险预警分析。导致差错率居高不下，进而影响整体决策的准确性与时效性[7]。

（四）监督问责缺失，整改闭环未形成

内部审计和纪检监督在现有监督框架中未能将物业租赁业务

 Copyright © This Work is Licensed under A Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

明确纳入重点监督范围，导致对该领域的关键风险点识别不足、防控措施薄弱。巡察和审计过程中揭示的问题在整改环节落实不到位，部分整改措施流于形式，未能从根本上解决问题，致使同类问题反复发生，形成“屡查屡犯”的被动局面。同时管理人员在履职过程中存在职责疏忽、监管不力等现象。

（五）市场化程度不高，管理方式粗放

在租赁业务的各个环节中，包括租赁、定价、续租和退租等关键流程，尚未完全依据市场化机制进行运作。这些环节缺乏科学的评估体系和规范的操作流程，多依赖于传统经验管理，导致决策随意性较大、效率低下。目前，未能建立起以市场化运营为导向、规范化管控为基础、精细化服务为目标的管理模式[8]。

四、国有企业物业资产出租管理优化路径

结合案例企业实际与国资监管要求，构建以制度为基础、协同为关键、全周期为核心、数字化为支撑、监督为保障的一体化管理体系，全面提升合规性与运营效益。

（一）完善制度体系，夯实合规管理基础

制定物业租赁管理、租金收缴、合同管理、资产盘点等专项制度，形成覆盖全流程的制度体系，明确租赁范围、审批权限、公开招租、定价、合同、催缴、资产监管等要求。设立专职资产运营部门，统筹租赁管理、合同签订、租金催缴、资产盘点等工作；财务负责核算、收款、对账；物业负责现场管理与信息反馈，实现分工明确、相互制衡。建立 “资产盘点 — 公开招租 — 合同签订 — 租金核算 — 收缴催缴 — 退租处置 — 复盘优化” 标准化流程，杜绝无合同出租等违规行为。

（二）强化业财协同，确保数据真实准确

建立运营、财务、物业三方月度对账机制，核对应收、实收、欠收租金及租赁数量、面积，形成对账记录并及时更正差异。统一数据标准与统计口径，确保租赁面积、租金计算、台账登记等规则一致，实现数据同源、同步更新。实行业务端与财务端双向核对，自动预警差异信息，确保租金不漏记、不错记、不流失。

（三）推行合同全生命周期管理，防范履约风险

所有租赁必须签订书面合同，使用统一模板，明确租金、支付周期、押金、违约责任、退租等关键条款，到期前3个月启动续租评估，严禁无合同租赁。建立电子与纸质并行的合同台账，实现“一合同一台账”，统一归档、规范管理。退租、租金调整、面积变更等必须签订补充或解除协议，同步更新台账与账务，每月排查异常情况并及时处置。

（四）健全租金收缴机制，守住收益底线

建立“逾期提醒 — 书面催缴 — 法律追偿”分级催缴机制，根据逾期时间采取差异化措施，对长期欠租依法追责。严格执行押金收取制度，未缴押金不予交付房源；押金专户管理、专款核算，退租时按履约情况结算。对企业租户强化资质与信用审核，对个人租户实行“签约 — 登记 — 预缴”全流程管理，杜绝无合同、无登记、无缴费现象。

（五）加快数字化转型，提升管理效能

搭建一体化物业资产管理平台，整合资产台账、租赁管理、合同管理、租金核算、催缴预警、数据分析等功能，实现动态监控、自动对账、异常提醒。推进业务系统与财务系统互联互通，租赁、收款、退租等信息自动同步生成凭证，消除信息孤岛。运用大数据分析出租率、收缴率、欠租结构等指标，优化招租策略与定价机制，提升市场化运营水平。

（六）完善监督问责，形成管理闭环

内部审计、纪检部门每季度开展物业租赁专项检查，重点核查制度执行、合同规范、租金收缴、资产安全等情况。将出租率、租金收缴率、合同合规率、资产完好率等纳入绩效考核，与薪酬、评优直接挂钩。对制度不执行、管理失职、造成资产损失的人员严肃追责；建立问题整改台账，实行销号管理，防止屡审屡犯、虚假整改。

五、结语

综上所述，物业资产出租管理是国有企业国有资产监管的关键环节，直接关系资产安全、经营效益与企业公信力。当前国企物业租赁管理普遍存在制度不完善、数据不真实、合同不规范、收益有流失、监督不到位五大问题，根源在于合规意识薄弱、组织架构不合理、业财协同不足、信息化水平低、监督问责缺失。为此，国有企业应以合规管控为核心、业财协同为支撑、数字化建设为手段、监督问责为保障，健全制度、规范合同、严控租金、推进数字化、强化监督，构建全流程、精细化、市场化的物业租赁管理体系。未来，随着国资监管数字化与企业治理现代化不断推进，物业出租管理将逐步实现制度标准化、流程数字化、运营市场化、监督智能化，在有效防范国有资产流失的同时，最大限度释放存量资产价值，为国有企业高质量发展提供坚实支撑。

参考文献

[1] 国务院国有资产监督管理委员会 . 企业国有资产交易监督管理办法 [S]. 2016.

[2] 财政部 . 关于加强国有企业资产出租管理的指导意见 [Z].2022.

[3] 周霈 . 国有企业物业租赁管理业务的改进策略 [J]. 经营管理 ,2024 (11):56-58.

[4] 顾杰 . 国有企业经营性用房管理的现状、问题与创新策略 [J]. 经济师，2025(6):78-80.

[5] 胡腾 . 关于国有物业出租企业的风险防范与内部控制研究 [J]. 财经界，2023(33):112-114.

[6] 宫玉环 , 黎占露 . 数据驱动审计：以大型国企物业出租案例剖析数据分析方法的应用与启示 [J]. 财务管理研究 ,2025(6):45-49.

[7] 明源地产研究院 . 在国企收租 , 绝对是一门技术活 [J]. 中国房地产 ,2025 (10):45-48.

[8] 嘉兴市国资委 . 国有企业园区房屋租赁业务法律风险防控 [J]. 国资监管 ,2024(10):32-35.

Copyright © This Work is Licensed under A Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.