

城投企业的转型升级发展路径探析

徐晓武

(新沂市城市投资发展有限公司,江苏 徐州 221400)

摘要:在新发展理念的正确引导下,促进我国社会经济高品质发展,我国城投企业步入到转型发展的重要时期,城投企业不管是在经营模式上,还是在资产权益上,或者是融资方法上,都需要全面改革与创新,更好地满足市场发展要求,将城投企业工作职能充分发挥,把现代化经营理念和金融模式应用其中,从而减少经营投资风险出现,促进我国城投企业更好发展。本文就结合城投企业转型升级需要关注的重点,进一步探究城投企业的转型升级发展路径,并提出助推城投企业转型升级的保障性措施,具体内容如下。

关键词:城投企业;转型升级;发展路径

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.03.136

1 引言

在改革开放以后,我国为了促进市场化发展,帮助政府部门缓解财政压力,简化政府部门的工作职责,尝试并推行了城投企业这个把城市建设发展和国家财政、民间资本相互融合的城市发展建设投融资主体产业。在改革开放逐渐深入的情况下,城投企业通过引进市场竞争体系,增强自身经营实力,减少经营风险,实现城投企业更好发展。

2 城投企业转型升级需要关注的重点

从目前情况来看,随着新预算法的发布,地方政府举债融资结构更加完善。在新政策的引导下,让城投企业融资平台功能发生变化,并且,城投企业地方债务由政府部门承担,在某种程度上减少企业负债,与此同时,城投企业开始从政府融资平台中退出,在其转型发展中,采用的方法主要是把传统公益性项目投资和管理能力削弱,转变成经营性业务。在转型过程中,城投企业需要重点关注以下内容:

2.1 业务拓展方面

城投企业开展的业务以公益性项目为主,收益结构比较简单,同时获得的经济效益比较少,整体盈利能力有待提高^[1]。而市场化实体经营项目数量少,正处于发展阶段,不具备较强的综合实力。

2.2 财务管理方面

城投企业大部分债务以政府信用和土地融资债务为主,并且自身缺少一个稳定的偿还债务来源和相关工作体系,在这种情况下,容易让城投企业面临一些风险,容易受到金融货币等政策变化的影响。

2.3 内部控制方面

在人力资源、相关工作体系影响下,城投企业在构建现代化企业管理体系上存在一定不足,实体化经营的核心资源与能力有待提高。站在行业发展角度来说,因为高利率短周期的负债以及低收益长周期资产之间存在一定

矛盾,城投企业短借长投中将会产生一系列金融风险问题,在这种情况下,使得企业融资渠道逐渐缩减,融资成本也不断增加,给经济转型发展提出一定考验。

3 城投企业的转型升级发展路径

3.1 向多元化经营方向发展

为了促进城投企业转型发展,应将国有经济主导作用全面发挥,提高国有经济发展能力,让其发展更具多样化。在第十九届中央委员会第四次全体会议中明确表示需要整合市场资源,要求实现企业股权多元化发展,换句话说,需要对国有资本和社会资本重新配置和处理,在实现国有资产保值增值的情况下,促进国有资产价值最大化。在市场化运行过程中,城投企业需要对现有经营模式进行改革优化,防止盲目的承担政府性项目^[2]。在实际转型发展中,需要以国际化发展为根本,在改革模式上,应该按照市场经济发展要求,在增强发展活力的情况下,完善现代化企业工作体系,对市场经营制度进行调整。在改革发展内容方面,对各个政府性项目科学预算,建立投入产出平衡模型,和政府部门合作,建立市场化合作制度,保证各个项目稳定运行。

3.2 职能明确统筹规划

城投企业转型发展并非一件一蹴而就的事情,需要结合市场发展要求改革创新。个别管理者为了实现转型发展,盲目投资,使得企业面临诸多投资风险,不但不能从中获得理想的投资效益,也会让企业遭受严重的经济损失,影响企业发展。为了将自身优势充分发挥,需要从开发新项目、加强企业之间合作、积极拓展市场等方面入手,从中找到创新点,实现突破。城投企业在由政府融资平台朝着投资平台转型发展时,需要确定好政府与市场之间关系,不可过于追求经济效益,忽略社会职责,需要坚持政府导向作用,根据发展战略,不盲目投资,科学规划,有序进行。

3.3 从投融资平台向产业经营实体转型

在国家提出国有企业深入改革发展意见后,国家相关部门按照要求剥离融资平台企业的政府融资职责,把投资、融资、管理作为重点的城投企业在这种环境下,需要接受新的考验,转型发展成为其稳定发展的关键。城投企业需要由融资平台朝着产业经营实体方向转型,适当的增强企业增量资本投资经营能力,把当前发展基础和城市产业发展充分结合,对现有资源整合和调配,重点布局,通过建立现代化平台,引进现代化技术,加强之间合作,增强企业综合竞争实力,促进城投企业转型发展。一方面,加大投资,将城投企业国有资本引导效能充分发挥,建立把国有资本作为重点,吸引更多民间资本参与其中,优化市场经营机制,重点投资竞争性强的产业或者领域^[3]。另一方面,保证投资主体多元化,适当调整企业法人治理结构,引导更多社会资本与独立法人主体参与其中,通过外资参与实现城投企业资产重组。除此之外,城投企业可以把资本作为根本,结合市场发展需求,将城投企业在产业发展、投资等方面中的效能充分发挥,对成长性、发展潜力大的非国有企业进行股权投资,例如高新技术、生态环保等。企业可以和其他国有企业一同发展混合所有制经济,通过采用股权融合、并购重组等方式整合资源,实现资源科学分配,提高资源使用率。

3.4 投资和运营分离

在增量资本达到相关标准,实现企业转型发展以后,需要积极引进现代化企业经营管理模式,实现经营与投资的相互分离,有效提高企业经营管理水平,实现企业效益最大化。在本质上,经营中包含投资与运营的有效分离,这也是企业朝着标准化、国际化发展的重要因素。在实际中,应该将城投企业资产社会效益和经济效益充分发挥,增强经营能力,提高经营管理水平。一般来说,子公司享有经营主动权,而城投企业总部应保留对子公司的最终控制权和经营权。

3.5 对接资本市场 提高资产证券化率

资产证券化主要是把特定资产或者现金流作为重点,发行可交易证券的一种融资方法,其中包含了信贷、证券、实体等。资产证券化实施路径上包含了四种方式,也就是资产整合,集团资产证券化;国资入股非国有企业;引进社会资本参股到国有企业中;优化激励体系,促进股权激励或者员工持股方案的实施。通过资产证券化,把统筹的资金应用到企业中,促进企业健康发展,朝着资本市场发展前行。

3.6 利用各类金融平台统筹金融型业务

对于金融板块来说,其中包含了融资租赁企业、资产管理企业、股权投资企业、融资担保企业等。为了促进我国金融行业快速发展,可以结合企业资源和优势建立更多的资产管理企业及基金机构,从中寻找适宜的合作企业,成立多个投资主题的产业基金。在具备充足资金以后,可以建立金融控股集团企业,统筹资金业务。在建立

金融企业过程中,需要综合思考政府风险因素^[4]。在城投企业转型发展中,可以结合时代发展,利用各种金融平台进行金融业务的统筹与分配,从中获得更多的经济效益,为企业转型发展提供资金支持。

3.7 开展服务地方的特色投资服务及消费型业务

城投企业可以结合当地实际情况,开发建设特色投资服务或者消费型业务。如果当地拥有丰富的旅游资源,可以将其发展成旅游城市。城投企业可以充分利用当地地理、政治、文化等优势,参与到城市开发建设活动中。在开发当地特色投资服务或者消费型业务时,可以把绿道建设作为主体,以当地园林项目为根本,打造生态旅游、休闲娱乐的文化场所。

3.8 大力发展金融板块

城投企业通过开发金融业务板块,将企业融资困难的问题全面处理,开拓一条全新的融资渠道,保证传统业务的稳定经营和发展。并且,可以将金融业务板块当作一个全新的业务板块,成为促进企业收入增长点的关键。通过把市场化投融资方式应用其中,吸引更多的社会资本参与其中,给城投企业健康发展提供支持。通过利用各种优惠政策,将其当作政府资金引导资本参与到城市基础设施建设活动中,提高资本运行效益,将国有资金使用效能充分发挥。城投企业在和社会资本合作过程中,可以为其提供更多高质量的项目,扩充产业结构,盘活存量资产。

3.9 完善顶层制度设计

城投企业需要促进公司化改革,由股东会、董事会、监事会、党委会等部门根据企业规章制度和决议内容,制定详细的决策计划,明确各项决策者工作职责,地方政府部门只能代表出资方通过股东会或者董事会来履行相关职责,让城投企业转变为真正的市场化主体。并且,通过顶层设计,确定规划战略发展方向。除此之外,企业应加强事后监督管理,完善风险管理体系,加强对项目后期投放检查,实现企业健康发展。结合企业发展要求适当促进国有企业改革,实施混合所有制,鼓励非国有资本投资主体通过出资入股、收购股权等方式参与到国有企业混改活动中,促进企业更好发展。

4 助推城投企业转型升级的保障性措施

4.1 优化内部管控体系

为了促进城投企业转型升级,需要对企业现有管理体系进行改革创新,严格按照国家法律要求科学管理,实现企业可持续发展。在实际中,城投企业需要根据现代企业制度要求和《公司法》,依法对企业法人治理结构进行调整,科学建立内部管控体系。从目前情况来看,我国部分城投企业一般采取的行政方式整合并调配现有资源,属于一种权利集中式结构,这种结构让企业出发展成利润中心,而内部各个部门都无法发展成独立运行的利润中心。而导致这种现象出现的原因有两个,一个是企业决策权集中在最高领导层,使得下属工作缺少积极性。另一

个是管理层次比较多,工作流程较为复杂,使得信息在传递过程中发生失真或者迟滞状况,企业内部将会面临诸多风险,在某种程度上增加成本。所以,在实施扁平化管理过程中,需要对经营性业务和非经营性业务充分分离,建立母子公司管理机制,严格按照现代企业制度要求,对母公司与子公司业务整合,对各个全资、控股等子公司规范化管理。对于公司总部,属于监管部门和财务中心,可以对子公司实施间接性管理。

4.2 重构组织架构

结合企业经营发展情况,需要对城投企业现有部门统一优化和处理,对各个部门工作情况有一定了解,科学分工。组织架构作为平台进行规范化管理的硬件设施,企业为了顺利完成战略发展目标,需要把功能和要求落实到组织结构中,优化组织功能。例如,经营管理功能、资源整合功能、人才储备功能等。在重构组织架构过程中,应该结合管理要求和标准对现有平台管理能力和水平进行综合思考,科学划分工作权限,实现各部门精准定位。结合当前我国发布的法律政策和市场竞争情况来说,给城投企业组织结构提出新的标准。在这种情况下,要求企业加强市场发展形势、政策环境、产业发展方向调查分析,梳理政府部门与企业之间的关系,确定好企业治理结构和部门职能,建立完整的分级决策机制和信息共享体系,让各个部门都可以结合环境变化做出相应反应,有效提高企业经营管理水平,促进城投企业更好发展。

4.3 提升人员综合能力

为了提高企业员工综合能力和素养,需要做好人员培训工作。通过对城投企业实际情况调查分析,部分企业员工整体水平有待提高。为了促进城投企业转型发展,增强企业发展潜力,需要从中、长期等方面入手,制定详细的培训计划,实施对岗培训,根据各个岗位工作要求和职责,制定对应的培训方案,保证培训工作的针对性和规范性。通过专业培训,让员工从中学习更多的专业知识和技能,开发员工工作潜力,使员工可以在工作中得到认可,从中获得满足感和成就感,实现自我价值。通过加强员工培训,便于实现企业文化建设,提高员工归属感和荣誉感。除此之外,企业文化是引导企业健康发展的关键,更是保证企业具备持久竞争实力的依据,可以帮助企业形成最终的竞争实力。城投企业需要结合时代发展要求,加强企业文化建设,强化员工对企业文化的认知,在精准把握企业文化内容的基础上,紧抓文化建设,发展成富有生命力的城投企业。

4.4 完善绩效激励制度

绩效激励是企业经营管理中重点内容,为了挖掘员工工作潜力,调动员工工作积极性,促进城投企业转型发展,建立一套完善的绩效激励制度是非常必要的。但是从目前情况来说,部分企业在绩效激励制度建设方面缺少合理性和规范性,使得员工工作积极性下降,工作效率降

低,人员离职率升高^[9]。技术人员的大量流失,在阻碍企业管理水平提升的同时,也不利于企业更好发展。所以,城投企业应该加强绩效激励制度建设,结合员工实际情况,适当拉大员工工资差异,通过创建公平的竞争环境,调动员工工作热情,并把绩效考核和员工工资相结合,规范员工工作行为,强化员工工作职责意识,更好地完成本职工作,有效提高城投企业工作水平和效率。

5 结束语

总而言之,城投企业转型发展是现阶段社会主义经济体系改革工作下城投企业面临的主要问题,需要结合城投企业经营发展状况,确定转型发展要点,梳理转型发展流程,通过找到影响城投企业转型发展的内外因素,深入发展体系改革,引进多元化融资方法,调整产业结构,对城投企业转型发展主体角色精准定位,引进更多的市场体系,在保证城投企业健康发展的同时,为地方经济建设与发展作出更多贡献。

参考文献

- [1]王亮.高质量发展背景下城投公司投融资决策与企业战略转型发展关系研究[J].中国总会计师,2020(11):76-77.
- [2]陈德贤.论国有城投类企业转型实现可持续发展的措施[J].中国商论,2020(19):111-112.
- [3]孙晓江.城投企业发展中存在的问题及转型策略[J].管理观察,2019(36):25-26.
- [4]唐孟喆.城投企业转型发展路径及问题探索[J].现代经济信息,2019(11):12.
- [5]简尚波.城投企业转型发展及制度建设探讨[J].金融与经济,2019(01):89-92.

作者简介:徐晓武(1975,11-),男,民族:汉,籍贯:江苏省新沂市,学历:大学本科,职称:会计师,研究方向:财务及融资。