

# 国有企业资本运营风险及应对策略分析

尹舒梅

华中农业大学资产经营公司

DOI:10.12238/ej.v5i5.1060

**[摘要]** 在我国市场经济高速发展的社会背景下,国企改革工作日渐深化,资本运营也得到普遍运用,但其中不乏风险因素,仍需进行进一步的探索和研究,明确影响资本运行水平的关键因素,并综合国企的发展现状及未来的战略发展目标,制定出风险应对策略,以改善资本运行水平,为推动国企实现健康稳定的可持续发展贡献出力量。基于此,文章针对国企的资本运营风险和应对策略展开分析和探索,以供参考。

**[关键词]** 国企; 资本运营; 运营风险; 风险对策

**中图分类号:** F032.1 **文献标识码:** A

## State-owned enterprise capital operation risk and coping strategy analysis

Shumei Yin

Asset management company of Huazhong Agricultural University

**[Abstract]** Under the social background of the rapid development of my country's market economy, the reform of state-owned enterprises has gradually deepened, and capital operation has been widely used, but there are many risk factors, and further exploration and research are still needed to clarify the key factors affecting the level of capital operation. And based on the development status of state-owned enterprises and the future strategic development goals, we formulate risk response strategies to improve the level of capital operation and contribute to promoting the healthy, stable and sustainable development of state-owned enterprises. Based on this, the article analyzes and explores the capital operation risks and coping strategies of state-owned enterprises for reference.

**[Key words]** state-owned enterprises; capital operation; operational risk; risk countermeasures

### 引言

国有企业作为我国整个市场经济主体中的重点组成要素,作为推动国民经济实现增长的核心支撑力量,如何确保资本运营的完善性,对于推动我国经济实现又好又快发展,迈向经济发展的快车道有着非常重要的现实意义。因此在对国有企业资本运营进行研究时,需要将其侧重点放置在资本运营的科学合理,是否存在运营风险,并通过制定出更为完善的措施,最大限度对资本运作风险进行规避和分散,缓解由于风险因素所导致的企业经营发展问题,避免陷入发展困境,优化国企的管理能力,确保国企资产的增产增值,发挥出资产的最大效益。

### 1 国有企业资本运营重要性

#### 1.1 帮助国有企业优化治理结构和组织结构

通过科学合理的资本运营工作,可以将企业内部的公司治理结构进行全方位地优化和升级,资产的管理水平也将得到全方位提升,为其创造出更多的价值。除此之外,通过资本运营,需要高层更多地思考与资本运营相关的决策,进而将生产运营等工作真正地交给中层部门进行处理,优化国企的组织架构。并

通过对公司的兼并和收购,实现内部治理结构的全面优化和调整,企业组织结构变得更为科学合理<sup>[1]</sup>。举例来说,某国企上市公司通过引进民营企业,作为当前国企的战略投资伙伴,对其运营机制进行了改善和升级,对内部结构进行了整改,再加上股东介入,将传统国企投资人缺位的问题进行了全方位的弥补,权责变得更为清晰,优化法人治理结构,更加符合市场经济的发展需求。在面对整个市场时,改变了传统的运行机制,形成了更加适合在市场中参与竞争的机制。而在制度分配上,通过严格贯彻落实惩罚机制,和相关工作人员的岗位绩效直接挂钩,提升团队协作能力,始终秉承效率优先这一原则,通过科学合理的资本运营机制,让传统市场经济模式下的老国企真正地焕发了活力和生机。

#### 1.2 优化资本结构、调整产业和产品结构

为进一步确保国企内部资金安全,需要通过产品的有机组合,也需要通过多元化的产品结构,为国企的发展提供源源不断的动力,进一步化解或规避企业经营发展过程中的风险。产业和产业之间具备一定的关联性,通过对投资方向、投资比例的有效

调整,可以使得产业结构得到有效升级,更加适应外部的市场发展情况,满足内部发展需求。而所有的产品和技术都具备一定的寿命和周期,想要获得健康稳定的可持续发展,就需要综合国企的实际特征和未来的发展需求,进行动态化的实时调整,通过资本运营的模式,将国企发展过程中的非增值产业直接放弃,并引进可改善国企竞争力的优势产业,通过对产品的组合优化,满足不同层次的客户需求,有效规避经营风险。近年来,越来越多的国企通过资本经营以改善国企的资本结构,改善了产品结构,并获得了非常可观的发展经验。

### 1.3 实现生产要素的优化配置和合理组合

在企业的运营过程中,通过与其他企业的兼并重组,可促使企业的各项生产要素实现最优化配置,资源配置变得更为科学合理,最终发挥出互补和协同效应。举例来说美孚公司和埃克森公司二者之间的强强联合,在合并之后最终产生的协同效应在38亿美元以上,运营效率得到了全方位的提升,成本投入全面下降,净利润也得到了明显提高。

## 2 国有企业资本运营风险

### 2.1 财务风险

国企在展开资本运营时,将会花费大量的资金投入,而花费的资金投入相较于资本运营所能够获得的经济效益或预期的成本投入来说,可能要更高,而大量的费用投入,也可能会导致国企的资金周转出现困难。在资本运营时,因为付出代价太高,导致企业负债沉重,最终引发倒闭的案例层出不穷。除此之外,若是企业在市场中购置一类产品,那么产品的价格并不是一成不变的,而是实时变化的<sup>[2]</sup>。一旦参与到资本运营中,企业对该类产品进行购置,即便是由于各种对外界因素导致产品需求下降,也需要承担其生产经营过程中所需要花费的固定成本投入,而这种硬化经营杠杆,也会导致国企的现金流周期波动更为明显。资本运营还会导致分配投资资金的灵活性全面下降,由于国企的资本运营需要将原有的资金收益率平衡状态进行全面打破,而重新形成的国企发展格局又会对生产经营环节的依赖性变得更强,可能会存在一定的被迫边际部分投资。为了进一步保障国企发展的整体性,只能向收益更高的地方配置更多的资金,进而引发财务风险。

### 2.2 营运风险

国企的资本运营工作完成之后,若是无法产生协同发展效应,可能不光导致国企资金出现问题,产生运营风险,还会导致相关企业出现整体下滑,对整个集团带来毁灭性打击。国企展开资本运营的核心目标,是想要进一步扩大国企规模,实现前后的一体化发展,获得更多的竞争优势。但是这些战略性的营运策略,都会导致国企面临全新的市场化环境,进而产生全新的经济效益价值链。若是国企忽略了资本运营过程之后的全新发展形势,仍在运用传统的运营管理战略规划,觉得在过去发展中某一环节的优势,仍然可以自动扩展到另外一大领域中,则会引发战略风险。资本运营所带来的营运风险还体现在各方衔接时的差异性,为了进一步维护企业发展的整体性效果,参与到资本运营到

各个企业必须要和母公司的政策及发展目标直接看齐,甚至不顾当前企业的发展情况。除此之外,营运风险还表现在资本运营所产生的新公司,由于规模较为庞大,出现的经济规模不匹配问题,发展效率和规模二者之间的反比问题,在很多国企资本运作都有所体现<sup>[3]</sup>。

### 2.3 管理风险

国企展开资本运营时,无法避免地需要对组织架构进行进一步的重组,对管理制度、人事制度、财务制度进行全方位的改革,而这种内部系统的变革性创新,可能会导致新加入公司出现顽强抵抗,尤其是在人事变动上,这一问题和风险尤为突出。在出现问题之后,总公司可能会为了吸收新企业,而在内部创建一个全新的管理格局,若是事先没做好沟通和协调工作,则会导致优秀管理工作人员不足,整体的管理效率下降。另外,通过国企的资本运营,代表着双方需要通过约定好的固定模式展开内部交易活动,内部交易在合同制定上将会变得更为宽松,由此引发管理风险。

## 3 国有企业资本运营风险应对策略

### 3.1 健全国有企业财务管理制度,加强资本运营的财务论证

在国企的资本运营过程中,需进一步优化财务管理水平,以缓解财务风险,从财务管理专业角度,针对资本运营的运营方案以及重组方案进行进一步的可行性论证,进行深度分析,主要包括重组后的成本比较分析、重组之后企业可获得经济效益的预测分析、资本运营之后企业财务的承受水平,通过这些数据分析,可选择最为科学合理的资本运营模式,以对重组方案进行有效制定。同时,针对有可能会出现的重大财务问题及时制定出优化措施。在个别国企的资本运营过程中,可能会过度关注资产重组的表面化,未对整合发展过程给予足够的关注和重视,而这种做法也将引发财务危险。从本质上来说,整合就是从企业的单一经营逐步走向主题经营,整合质量也将直接影响国企未来的经营发展。因此财务工作人员需要具备清晰的思想认知,无论什么样的重组方案,都需要加强财务管理制度的建立健全,对有可能会出现的突发问题及时制定出预警措施,以确保在出现财务风险时,可以及时应对。

### 3.2 资本运营整合风险控制

整合的质量是否完善,是国企资本运营是否会获得理想成果的决定性因素,同时营运风险也大多出现在整合这一步骤中。由于在国企的资本运营过程中,不同资本主体的文化、员工、产业和市场存在一定的差异性,因此整合工作常常困难举步维艰。一般情况下,可以将整合划分为两大阶段,分别为准备阶段和执行阶段,准备阶段需要了解到目标企业的实际情况,对其展开深入分析,进而制定出完善的整合计划<sup>[4]</sup>。另外,在资本运营阶段有可能会出现的和计划不一致的问题,因此在正式展开资本运营之后,还需要对整个计划进行动态化的实时调整,确保其整个过程的灵活性,以适应外部环境的变化。而在执行阶段,需要确保整合妥善,同时行动迅速。另外,还需要关注营运整合过程中人这一主体,不管通过资本运营可获得多高的经济效益、多高的收

购优势,这些优势也都是通过人进行创造的,只有确保双方自愿合作,才可以确保资本运营工作的有效推进。因此,在对营运资源进行整合时,需要对目标企业的员工关系进行有效处理,加强沟通及交流,建立出更为完善的资本运营氛围,避免由于人的操作失误或思想意识存在偏颇,对营运运行过程带来负面影响。

### 3.3 建立科学的人力资源管理制度

在国企的资本运营过程中,管理方式滞后所引发的管理风险不容忽视,若是资本运营管理中选拔制度不完善,沟通协调不足,职业素质较差,收入分配不够公平合理,将会对运营的积极性带来严重负面影响,甚至带来员工欺诈风险,对国有企业的稳定可持续发展带来严重危害。因此需要建立科学合理的人力资源管理机制,确保内部管理工作的完善性,对于进一步缓解资本运营风险有着非常重要的现实作用。首先需要构建出科学合理的管理工作人员选拔机制,目前很多国企经济效益不高,甚至出现亏损问题,经济活动存在不足之外,大多数都是经营管理不善引起的。因此需要从管理工作人员这一角度进行着手,构建出更为完善的管理人员选任机制,秉承唯才适用这一原则,确保人才选拔的任人唯贤。另外,还需要进一步强化人员的教育工作、培训工作,依照整个国企的市场经济发展需求,构建出既懂得企业生产经营业务活动,又了解资本运营理论知识的现代化人才团队,并形成更为科学合理的管理比较规章机制。资本运营从本质上来讲,不光是企业经营理念的转变,更是一类层次更深的管理办法,尤其是在国企获得自决权之后,各项工作的推进都需要管理工作人员来进行执行,而其综合素养也将直接影响资本运营的终极目标落实情况。因此,管理工作人员的任选需要国有企业加以关注和重视。通过实行公开招聘制度、竞争上岗制度,或是运用民主选举制度,探索出适合国企发展的人才选聘机制<sup>[5]</sup>。需要基于现代化企业管理专家的标准,而不是以政治家的要求去对管理者进行任用。其次是需要构建出更为完善的激励机制,在确保精神激励的同时,需要将物质激励作为核心,尤其需要注意的是需始终秉承主人翁原则,也就是通过进一步调动员工的

岗位积极性,将优化职工的主人翁地位作为着力点。可以通过建立员工持股制度,编制出更为完善的福利计划,或是签订终身雇佣制,定期展开企业文化和党建活动,帮助职工形成对企业的高度信任,与企业的发展形成命运共同体。另外,还可通过对职工的个人发展体系进行规划和完善,形成长期激励机制,从他们步入国企就业开始,一直到退休,布置好后续的发展,以提升对国企的信任,这样才能够真正地留住人才。

## 4 结论

综上所述,国企作为我国当代国民经济的支柱性企业,对于国家经济发展和和谐社会构建有着非常重要的现实作用,尤其是国企日渐参与到市场竞争中,资本运营为未来的必然发展趋势,由此所引发的资本运营风险也需要加以关注和重视。在国企的资本运营风险上,主要表现在财务、营运和管理风险,需制定出针对性的风险应对策略,包括对财务管理制度进行建立健全、强化财务论证,加强资本运营风险的整合,建立更为完善的人力资源管理制度,将资本运营风险下降至最低,为国企的稳定可持续发展贡献出力量。

### [参考文献]

- [1]杜煜.国有企业资本运营模式及案例分析[J].福建冶金,2022,51(03):55-58.
- [2]顾远.国有资本投资运营核心功能要点分析[J].上海国资,2022,(01):96-100.
- [3]李鹏.国有企业资本运营管理的问题探析[J].现代工业经济和信息化,2021,11(09):162-163+182.
- [4]肖红军.深化对国有资本运营公司的认识:概念界定与功能定位的视角[J].经济体制改革,2021,(05):11-19.
- [5]陆莉.国有企业资本运营风险问题及规范对策[J].当代会计,2020,(07):135-136.

### 作者简介:

尹舒梅(1982--),女,汉族,湖北武汉人,本科,华中农业大学资产经营公司,科员,研究方向:国有企业的资本运营管理。