

地方融资平台市场化 转型面临的问题与建议

张洁

一、融资平台市场化转型面临的问题

(一) 主营业务聚焦有待加强

平台公司的市场定位不够清晰准确,在自身核心业务和优势产业上没有形成核心竞争力。主要原因为:一是管理制度较为落后,平台内部对市场化转型没有深度认识,缺乏方向和目标,导致融资平台公司的经营意识和市场意识较弱。二是平台公司缺乏清晰可行的战略方案,大部分的平台公司处于职能化管理阶段,没有建立起与战略要求相匹配的组织管理体制。

(二) 企业经营效益有待提升

过紧、过实、过长

一是以绩效考核倒逼管理。建立一套行之有效的绩效考核管理办法,充分发挥绩效考核“指挥棒”的作用,形成长效的激励机制,是资产管理工作的关键所在。海阳市结合实际情况,制定了行政事业性资产管理绩效综合评价办法,建立了“财政部门——主管部门——行政事业单位”三个层次的行政事业单位国有资产监督管理体制,形成了事前、事中、事后绩效管理闭环系统,进一步完善了绩效评价结果的反馈、整改、激励和问责机制,每年要求各单位利用预算管理系统对行政事业性资产管理绩效进行自我评价,市财政局按30%的比例进行抽评,在全市范围内公开绩效评价结果,并

虽然政府的支持融资平台转型时注入了一些优质、可经营性的资产来调整其产业结构,加快其转型升级,但是总体来说,企业自身的经营性现金流和盈利能力偏弱。主要原因为:一是平台公司投资建设的项目大多以公益性项目为主,投入的资金与收益不成正比,导致该类项目缺乏自身造血能力。二是平台公司虽有少量的市场化项目,但精细化管理水平较低,使得少量经营性资产的所有权和市场经营权脱节,不能很好地发挥资产效能。三是平台公司的融资渠道和融资方式比较单一,主要通过资产抵押或发行债券等间接融资方式,融资成本较同

类型市场化企业高,缺乏经营效益优势。

(三) 市场竞争能力有待提高

虽然平台公司一直在加大力度推进市场化项目发展,但总体而言,其市场化项目还不多,市场化转型的步伐还较慢。主要原因为:一是平台公司治理结构待完善,经营过程中的运作效率低下,易失去有利的市场机会。二是缺乏专业的技术人员,一方面平台公司因薪酬体系缺乏市场竞争力容易流失人才,另一方面像融资人员等专业人才比较匮乏,常出现行政管理能力有余但市场经营能力不足的情况,使得平台公司与市场脱节,降低综合竞争力。

与下一年度预算单位资产配置、使用、处置相挂钩,通过评价成绩倒逼预算单位精细管理、精打细算。

二是以建公物仓提升效能。严格落实“优先通过调剂方式配置资产”的要求,根据已摸清的资产底数,建立了“云上”公物仓。鼓励各预算单位特别是医疗、教育等系统单位,在本系统内建设“微仓”,在满足单位内部不同科室、部门的调配需求外,将闲置资产数据全市共享,由市财政局牵头,建立市级层面跨部门单位的资产共享调剂制度,以发挥资产的最优使用效率。

三是以严把关口规范使用。严把资产管理的配置、审批、处置等关口。通过确定资产配置标准、划定资产管

理红线、结合预算管理、增加调剂比例、在规定期限内办理在建工程竣工财务决算以防止固定资产缺失等方式,把好配置关口;通过严格审批出租出借固定资产、对外投资严格执行报批程序、加强资产有偿使用收入及时足额上缴国库等方式,把好审批关口;通过严格按照本地区规定的权限和程序进行资产的无偿转让、出售、置换、报废等,把好处置关口。

(作者单位:山东省海阳市财政局)

责任编辑 姜雪

主要参考文献

[1] 国务院.行政事业性国有资产管理条例[S].

二、融资平台市场化转型的建议

(一) 聚焦主营板块, 加强平台企业化管理

1. 明确平台公司转型方向, 聚焦主营板块。一是注入优质资产, 为平台公司增添新鲜活力。二是在转型过程中要结合企业发展的实际情况, 明确市场定位, 精心布局业务板块, 健全市场化经营机制, 做强做优主营业务。三是制定长期发展战略规划, 统筹考虑融资平台自身资源, 保证平台公司转型方向正确。

2. 完善企业制度建设。加强平台公司章程建设, 有效发挥公司章程在公司治理中的作用。一是把加强党的领导和完善公司治理统一起来, 加快建立各司其职、各负其责、协调运转、有效制衡的公司治理体制, 推进完善国有企业制度体系建设。二是进一步推进“三重一大”事项权责划分。厘清各治理主体权责边界, 全面落实董事会职权。三是依法优化完善监事会机制, 加强监事会监督成果运用, 并制定科学的风控机制和预警机制, 提升融资平台在业务运行方面的安全性和规范性。

3. 实行全面预算管理。强化平台公司内部管控, 统筹制定全面预算等方面的基础管理制度, 加强对一级子公司的内部管控力度。一是根据融资平台制定的战略计划和战略目标, 结合自身所处的环境及内部优势, 分解制定中短期预算经营指标。二是要将预算指标根据融资平台的内部职责分解到各个相对应的部门, 建立一套完整的以调整、控制、考评和预算为主要内容的内部管理体系, 从而提高融资平台的管理效率, 保障平台公司战略目标的实现。三是不断完善项目运作结构, 加强对项目运作的风险监控, 确保项目运作合规合法。

(二) 强化盈利项目, 选择合理化融资方式

1. 构建核心业务体系, 增强核心业务能力和市场竞争力, 形成有效产业支撑。一是对经营性资产进行再梳理、再排摸, 加大对闲置资产的处置力度, 做实做优资产, 加快市场化转型。二是实现产融结合, 加强资本化运作, 把各类资金用活用足, 最大化实现各类资金的效用。

2. 推进信用评级提升。企业评级的提升对企业整体运行成本的下降起到关键性作用, 有利于提升平台公司转型发展的动力。一是完善信用审核体系, 减少融资风险, 保障现金流有效稳定, 从而提升平台公司的自主经营能力。二是构建各集团公司与旗下子公司的综合信用结构, 进一步完善信用体系, 创新融资模式, 提升市场化运营能力。

3. 拓宽平台融资渠道。一是根据项目的周期、投资回报率向银行申请贷款, 还可以通过发行中期票据、公司债券等方式进行融资, 进而提高平台公司的资产流动性, 降低融资成本。二是平台的优质资产可以采取融资租赁的方式进行融资, 如有条件还可以尝试资产证券化, 最大限度地利用资本市场特点及优势, 提高平台公司的融资额度。三是可以采用引入民间资本的方式注入新股东和新资金, 优化公司股权结构。

(三) 提高竞争优势, 建立市场化激励体制

1. 提高平台运营能力。成立资金结算中心对日常的资金进行管理, 不仅可以提高日常资金的使用效率, 还可以节约财务费用, 从而降低集团的管理成本。还可以通过控股的方式获取金融牌照, 或是牵头组建产业发展基金, 独立发展金融业务, 提高平台公司收益率。

2. 引进专业技术人才。平台公司应该积极招聘针对市政类项目或是基建类项目比较擅长的专业技术人员, 对项目的预期收益、项目周期等内容进行专业的测算, 从而选择合理的融资方式。为了适应千变万化的市场环境, 平台公司还应该培养或是招聘融资、风险管理等方面的专业人才, 对项目融资、运营、管理等方面进行全方位把控, 从而确保项目能够进行正常的市场化运作。此外, 还要培养经营管理方面的专业人才, 打造一支高素质的运营管理队伍, 为平台公司转型发展提供源源不断的动力。

3. 改善薪酬激励体制。推动平台公司落实市场化薪酬分配机制, 优化工资总额管理, 实施差异化政策导向。适当调整负责人薪酬, 提高绩效年薪占比。对中层管理人员及下属子公司负责人, 根据具体岗位差异和所管理子公司的资产规模、营业收入、利润总额及实际管理人员等因素分类设定薪酬标准。可以尝试采用股份激励机制, 调动员工工作积极性。□

(作者单位: 绍兴文理学院元培学院)

责任编辑 任宇欣

主要参考文献

[1] 尹李峰. 地方政府融资平台公司转型[J]. 中国金融, 2021, (5): 90-92.

[2] 沈素素, 高莉圆. 地方政府融资平台公司市场化转型破局路径[J]. 经济研究导刊, 2021, (5): 114-117.

[3] 徐英军, 马鸿鑫, 李鹏. 破解地方政府融资难问题探析——基于对某省的走访调查[J]. 金融理论与实践, 2020, (5): 41-47.