

混合所有制企业营运资金解决方案

易东华

金川集团铜业有限公司, 中国·甘肃 金昌 737100

【摘要】混合所有制企业在经营中存在的最大风险当属财务风险,因为混合所有制企业的投资者是由国有资本股东和非公有制股东联姻形成的公司,往往这类企业因历史原因投入不足导致资金周转紧张,偿债能力不足,先天性的运营资金不足与改制后的股权结构形成了与企业经营战略不匹配,造成混合制企业日常营运存在一定的财务风险,很多混合所有制企业一味的采用借新还旧只会增加新的财务风险,如果银行突然断贷公司资金链会出现重大危机,因此,补充要想从根本上解决营运资金问题,出路有四个:一是增资扩股,即通过股权融资解决混合所有制企业投入不足的根本问题;二是股东按出资比例向被投资公司担保或借款,解决营运资金问题,三是根据现有产能压缩营运资金,适当借款以维持基本运营,稳定为主;四是靠企业自身的实力和管理,靠狠抓效率和效益解决资金短板。总之其核心是公司股东坐在一起集思广益达成共识保证混合所有制企业平稳运行,经营层和股东团结一致使其利润最大化。

【关键词】混合所有制企业; 财务风险

根据以往时间来看,国内大宗商品持续涨价,有色金属、化工原材料、煤炭、建筑材料等持续上涨,导致中小企业难以招架,日常运营出现资金风险,导致今年商品价格上涨的原因有国内和国外的,主要还是国外实行宽松货币政策大量印钞导致,在此情形下混合所有制企业资金问题愈加突出。为解决公司营运资金问题,混合所有制企业提出以下应对方案加以应对。

1 启动公司股东增资扩股工作

营运资金始终是混合所有制企业的一大难题,其实质往往是公司历史创建时资本有限,投资考虑不全面导致,即使公司通过最大限度的负债筹资仍然不能满足日常运营所需要资金需求。因为银行在给公司授信时要全面了解公司现有的财务状况,负债过高不可能通过银行风控部门的审核,利润率不高或不能弥补运营成本也是难以获得银行等金融机构的认可。要想从根本上解决存在的问题只有寻求股东的支持,在财务结果指标可以弥补成本的情况下只有获得股东的支持才是上策,因为经营层再努力也不可能短期内解决投入不足的问题。

2 股东按出资比例向被投资公司担保或借款

如果增资扩股工作难以启动,那就得选择股东单位同比例担保或借款的模式,因为分红都是按照股权比例分配的,担保或借款也得按照股权比例去履行,做到公平、公正股东才能走得远走得稳。股东担保虽然程序复杂,审批较为严格,但与股权投资审批还是相对简单,担保审批的重点是同比例担保和对被担保企业经营状况进行严格的审核与风险分析,避免陷入经营不善的财务危机,担保后一定要加强对被担保企业的运营监督与管理,使其承担的风险能够得到必要的回报。

如果企业由于某种担保限制不能提供,剩下的方式只有同比例借款,同比例借款属于三中的一大审批事项,要通过集体审批决议才能投入到被投资公司使用。

3 根据企业现有产能压缩营运资金,实施维持战略

无论是采取“小步慢跑”还是“稳步慢走”只要应用这种“积跬步以至千里”发展理念,留得青山在不愁没柴烧,只要企业还在,慢一点发展也是企业的一种选择,一样能使企业立于不败之地,这也是收缩性战略的具体应用,适当的调整生产产

能,压缩或者舍弃不赚钱的产品,只要现金流不出现问题,适当的撤退才能保存企业实力,从而谋求未来更好的发展时机。

4 靠企业自身的实力和管理,靠狠抓效率和效益解决资金短板,利用创新模式流程通过简洁高效的方式发挥绩效的激励作用

企业的管理层级设计尽量减少层级、管理人员越少,创新模式越大,经济效率和效益越高,层级少的优点是不受各种部门限制及其他方面的干预较少。各级管理层都有自己相应的自主决策权力,在自己权限范围内的事情可以完全做主,工作的流程非常简洁高效;尤其在企业创建初期,在技术改造项目建设上,流程越短流转速度越快,例如:我所在的包头华鼎铜业发展在2020年年初建设制氧站时,公司因为疫情原因很多来自湖北的施工员工到不了位,备件采购合同无法履行,倒排工时要比计划至少推后一个月,但在公司领导的全力推动下,很多事情都特事特办,本来推后的工期不但被抢了回来,而且还提前了11天出氧,这个原本不可能完成的任务使华鼎铜业每月仅氧气费用节省两百余万元。2020年渣选扩建项目,投资超过一千万元,经计算此项建设工程的完工全年为华鼎铜业公司节约成本1500万元,此项目从2020年3月份项目提出,到11月15日雷打不动的投料一次性成功就是简洁高效产生经济效益的直接体现,在企业的日常合同审批、中小修理、存货周转及项目改造方面,加快审批或提高周转时间是企业产生经济效益的最佳节约资金方式。这些高效率的事例在华鼎铜业不胜枚举,这种速度是其他企业无法比拟的。

因为华鼎铜业管理流程简单,班组长到主任这些管理人员日常的会议少,检查少,有时间“泡”在现场,可以把大量时间都放在工作上。华鼎铜业工段长和班组长没有专门办公室的,并且华鼎铜业要求每年车间主任以下的管理人员在一定时间内是要下沉一级的,即主任当工段长、工段长当班组长、班组长下班组倒班,而且做得很实,不走过场,注重解决好所负责区域的内外、上下联动问题,不孤芳自赏,不固步自封!

5 包头华鼎铜业发展有限公司采取以上方式取得的成绩

金川集团铜业公司在2018年6月重组了包头华鼎铜业发展

有限公司,通过股权重组实现了优势互补,盘活的休眠资产产能,实现了股东利益最大化,母公司金川集团铜业公司及其控股的华鼎铜业发展公司都取得可喜的成绩,子公司铜冶炼产能从9万吨跨越到12.6万吨,营业收入从22亿元增长到40亿元,在铜加工市场TC\RC持续下降的情况下,华鼎铜业发展公司的利润总额稳定在4700万元。

在2020年华鼎新建10万吨侧吹熔炼项目讨论会上,华鼎铜业总经理袁俊智就明确表示,如果在华鼎之外建厂、不能利用华鼎现有闲置资源和管理技术人员以降低投资、减少运行费用,这个项目宁愿不上!为了不重蹈不上项目没发展、上项目就面临亏损的老路,直接给该项目设置了底线。到目前为止,华鼎所有大的改造和小的技术进步都是成功的,实现了从“不积跬步无以至千里”发展理念,是华鼎铜业立于不败之地的战略抓手,也是实现董事会提出“员工幸福、政府认可、股东满意”目标的根本途径。

古人说:“大事难事看担当,顺境逆境看襟度”,敢担

当,可能有些领导说得干得多干得少!在华鼎铜业,各级管理层的干部敢于担当,敢于为下级、为工作担责的意识非常强烈,通过这些“干错了是我的,责任全是我的”等话语和实际工作中的做法,使全体职工集思广益凝聚共识,推动华鼎铜业各项工作的稳步推进。

三连炉技术改造项目的投产使其环保指标进入特别排放限值的超低排放标准。按照国家标准规定,矿产阳极板综合能耗标准已建企业能耗标准为340kg标煤,新建企业是220kg标煤,先进值为190kg标煤,而华鼎铜业公司在践行高质量发展进程中,一步步向节能环保技术要效益,最终实现了吨铜能耗标准仅为106.490kg标煤。

参考文献:

[1]李军,肖金成.混合所有制企业中的国有资本管理[J].经济研究参考,2015,0(3):18-25.

[2]赵道明,朱德胜.国有资本运营存在的问题与对策[J].山东财政学院学报,2004(1):57-60.