

高校资产经营有限公司风险管理及控制

赵丹梅

黑龙江大学产业发展中心, 黑龙江 哈尔滨

收稿日期: 2023年1月23日; 录用日期: 2023年2月22日; 发布日期: 2023年3月3日

摘要

随着高校校办企业改制的推进, 高校资产经营有限公司的职能发生了重大变化。本文通过对当前高校资产经营有限公司运营中的风险剖析, 指出公司日常运营中所面临的风险点, 并针对风险点提出了积极的应对策略, 旨在实现高校资产经营有限公司能更好地为高校的可持续发展提供物质保障。

关键词

高等院校, 校办企业, 风险管理, 风险控制

Risk Management and Control of University Asset Management Co., Ltd.

Danmei Zhao

Industrial Development Center of Heilongjiang University, Harbin Heilongjiang

Received: Jan. 23rd, 2023; accepted: Feb. 22nd, 2023; published: Mar. 3rd, 2023

Abstract

With the reform of university-run enterprises, the functions of university asset management companies have undergone major changes. This paper analyzes the risks in the operation of University Asset Management Co., Ltd., points out the risk points faced by the company in its daily operation, and puts forward countermeasures against the risk points, so that University Asset Management Co., Ltd. can better provide material guarantee for the sustainable development of colleges and universities.

Keywords

Institutions of Higher Learning, School-Run Enterprises, Risk Management, Risk Control



1. 引言

改革开放以来,高等学校依托自身优势创办企业[1],对多渠道筹措教育经费改善办学条件、促进高校科技成果转化[2]、创新人才培养模式等发挥了重要作用。随着社会主义市场经济进一步发展,高校所属企业事企不分[3]、监管缺位、法人治理结构不完善[4]、资本运营效率不高等问题凸显[5],给高校资产安全带来风险。根据2005年全国高校科技产业工作会议和《教育部关于积极发展、规范管理高校科技产业的指导意见》(教技发[2005]2号)的精神,高校陆续成立了资产经营有限公司[6]。为了高校持续健康发展,深化高校所属企业体制改革[7],高校与下属公司实现剥离。高校资产经营有限公司成为高校与企业间的一道防火墙、成为国有资产保值增值的监督者与执行者[8]、成为科技成果转化的平台[9][10]。但如何发挥高校资产经营有限公司对高校可持续发展中的积极作用,还需要进行深入的探讨和研究。

2. 高校资产经营有限公司日常运营中的风险剖析

2.1. 经营性房产出租中的风险

高校资产经营有限公司的大部分收入源于对高校经营性房产的出租收入。在对高校经营性房产的出租中会涉及到以下几种风险:

1) 房租价格确定的风险。在房屋租金的确定上有时并没有进行必要的市场调研,没有进行资产定价评估,只是按以往的租金延续。还有的只是根据某个人的提议确定房屋租金,随意性较大。这样就会出现国有资产因定价较低出现损失的风险。也有的目前定价合理但签订了多年的房屋租赁合同,并且价格长年保持不变,这也无形中造成了国有资产的损失。

2) 房屋租赁合同签定中的风险。在房屋租赁合同的签订中存在对承租人的资信情况了解不够,承租人出现违约情况时,企业将无法得到合理的弥补。在签订房屋租赁合同时,对于合同条款的拟定也会出现法律风险,如房屋租赁合同中没有对出租房屋的用途予以明确约定,会发生承租变更使用用途的风险[11];如没有对承租人是否有转租权予以约定,会发生房屋被二次转租的风险等。

3) 合同执行中的风险。高校资产经营有限公司所出租房屋中有一部分由校办企业租用,由于校办企业和学校的特殊关系,人情关系、上下级关系等,在房租收缴中出现了欠租、迟缴租金的现象,虽然在催缴,但是缺少制约机制,合同虽然签订但执行起来困难重重。

2.2. 投资风险

高校资产经营有限公司由于主体属于高校,其有权代替高校对外进行投资。但在实务中投资业务多数还是由是学校直接指定,高校资产经营有限公司负责落实。由于高校属事业单位,其对企业的经营还是缺少经验,高校资产经营有限公司在事前并没有完全参与到投资项目的评定中,对于项目缺少深入调查,没有进行充分的可行性论证及分析,这样就会直接影响对外投资决策的正确性,很可能造成国有资产损失的风险。高校资产经营有限公司有一部分是用无形资产进行投资,无形资产来源于科研成果的转化,在科研成果转化中由于科研成果的管理部门既有科研处又有资产等部门,由于部门之间的牵制对科研成果的论证评估缺少有效性,会出现对科研成果的不正确评估,从而造成投资损失的风险。

2.3. 运营风险

高校资产经营有限公司在财务上对下属企业大多数采用分散型财务管理模式，将母公司与下属公司分为独立的经济实体，各公司独立核算、独立经营。首先，这种模式不能发挥资源整合效应，如在资金及固定资产等物资的应用方面，母公司不能统筹考虑，出现各公司重复购置一些大型不常用设备，出现资产闲置、在资金使用上也会出现有的公司资金充足闲置，而有的公司却要高利率借用外部资金；其次，子公司制定的战略目标与母公司不相符合，这就会出现母子公司不能按一致的目标发展，会在发展中出现不能相互扶持，甚至会最终损害母公司的利益；最后，分散型的财务管理模式对于内部控制要求较高，内部控制不健全，就会在出现运行效率低下、内耗严重、资产流失、亏损、贪污舞弊等风险。

2.4. 监管风险

高校资产公司对投资企业监管力度有限，所投资企业完全独立进行生产运营，多数企业只是年末将年度财务报表报送资产经营公司。从年度财务报表资产公司只能大概了解所投资企业的经营状况，无法全程了解所投资企业的重大经营事项，如在生产经营中是否出现违规经营、董事及法人等的重大人事调整、企业再投资、金额巨大的借出、借入款项等行为，这些行为都会导致高校资产经营有限公司在不知情的情况下承担连带的法律、资金运营等风险。

2.5. 领导层面的风险

高校资产经营公司在运营管理中存在的风险往往还来自于领导层面，因为高校资产经营公司的特殊身份地位，其既具有企业的性质也具有事业单位的性质。其最初是由高校的一个行政部门划转成立了资产经营公司，领导层多为高校的处级干部，缺少经营公司的经验，难以适应当前企业的运营管理，岗位胜任力不佳，必然也就会影响到企业管理效果，致使较多问题的出现。结合领导层面的风险因素进行分析，主要表现在决策层面，因为领导自身不具备较高的决策能力及高校领导层对资产经营公司权力的控制，致使决策准确度不高，也就容易导致企业发展出现方向性错误，给企业带来巨大的风险。

3. 高校资产经营有限公司对风险的控制措施

3.1. 建立租赁内控制度

在租赁前要制定房屋出租管理细则，对房屋出租整个流程的各个环节，作出统一明确的规定，以防范违规行为的发生；房屋租金的确定要请专门的房屋评估机构对出租用房进行评估，根据评估报告确定房租的价格，避免租金定价的随意性。房屋租赁合同签订前的控制，是房屋出租业务风险控制的首要前提，明确专人负责对承租人进行资信审查和风险评估。在对承租人资信审核无误后才能与其签订房屋租赁合同，合同的条款设定要取得法务代表的确认，无法律风险才可使用。房屋出租必须经过必要的审批程序，按规定填制统一的申请表，填写拟出租房屋面积、承租客户的基本信息及资信情况、租金价格、出租期限等信息。租赁合同签订前必须走合同会签流程，经公司相关部门、相关领导审批后方可签订。在房产租赁过程中，须统一合同文本，对租赁押金、免租期、装修期、租金增长等内容作出统一明确约定，并且不得签订超过三年的长期房屋租赁合同，以维护公司自身利益以防国有资产流失。对于房屋租赁公司为资产经营公司的附属企业，对其欠租现象要制订相关的制约机制，高校不得以行政手段干预房屋租金的收取、不得无偿占有使用已划归资产公司管理的经营性房屋，从而防范在经营性房屋出租中产生的风险。

3.2. 建立投资内控制度

首先要在投资项目开始之前做好市场调研。高校资产经营有限公司所投资项目应为科技成果转化项目或与高校科研相关项目，公司要对投资风险进行认真分析评价，借助信息化平台，利用大数据云计算等方法从科技成果的实用性、社会认知度、政治经济形势、国家政策法规、转化后的发展、产品的全生命周期等方面进行全方位调研，并聘请外部的评估机构对该科技成果进行评估作价。其次要分析项目自身的竞争优势和竞争对手的战略、实力，从而确定投资项目，拟订投资项目评价书。对外投资属于重大事项，必须履行投资项目审批程序，报董事会、股东会及高校领导班子审议批准并实行联签制度。批准后的投资项目应指定专门机构，对该项目进行监督，时时关注项目的执行进展情况，发现投资项目是否出现异常，如所投资金是否按原用途使用、项目预期收益目标是否完成、投资项目中重大的人事变动等情况，对于出现的异常情况要及时向董事会及股东会报告并提出处置意见。董事会要定期了解重大投资项目的执行进展和投资效益情况。对于投资项目中发现的异常，要查明原因，根据情况及时调整投资计划，由于人为原因出现的重大经济损失要追究相关人员的失职责任。

3.3. 建立财务集中模式

1) 统收统支模式。高校资产经营有限公司可以成立财务中心，将下属企业的财务统一集中到高校资产经营有限公司，通过财务中心实现资金的统一管理，资金的审批权高度集中，下属企业的资金归集比例及归集效率高，结算关系清晰，有利于公司实现全面收支平衡，提高资金周转效率，减少资金沉淀，监控资金收支，降低资金成本。

2) 拨付备用金模式。高校资产经营有限公司按一定的期限统一拨付给下属企业一定数额的资金。在该模式下属企业在发生资金支付后，持有有效的报销凭证到高校资产经营有限公司补足备用金。

通过财务统一集中管理，对投融资及担保等财务事项高校资产经营有限公司拥有绝对的决策权，通过财务集中可以很好解决在分散管理模式下下属企业各自为政的情形，资产公司通过整合资源能够更好地利用闲置资源，促进公司整体战略目标的实现。避免国有资产的流失，保证国有资产的保值增值。

3.4. 建立对下属企业监管机制

高校资产经营有限公司对已投资的下属公司应区分为全资企业、控股企业、参股企业。对于全资及控股企业，应建立预算控制及绩效考核控制。建立经济效益目标，每年第四季度高校资产经营有限公司应组织下属企业上交下年度财务预算报告，预算报告应包括企业下年度经营目标及绩效目标。对于收到的财务预算报告，高校资产经营有限公司应根据其市场情况、行业水平等数据进行分析并结合其自身发展特点及历史数据，对预算报告提出修订建议，监督其整改，最终形成预算报告并报董事会审议批准、执行。

各企业绩效目标的确定要结合资产经营公司的经营目标及企业自身的发展特点及需求制订，并应与企业负责人签订目标责任书。目标责任书应包括企业的考核评价方法、考核评价指标及奖惩兑现措施。年末资产经营公司应以目标责任书为依据对企业进行考核，对于完成目标任务的企业进行奖励，对没完成任务的企业进行处罚。并按规定收缴企业上交的利润分成。

高校资产经营有限公司应向下属企业派出监事、财务人员，如因人员数量限制不能派出财务人员的，也要不定期对其进行内部审计，每月或季度收缴财务报表随时了解下属企业的经营情况。公司的重大事项，如重要人事变动、投融资、大额资金的借入及借出等事项要上报资产经营公司及董事会由其审批后方可实施。

对于参股企业可以对其实行宽松的管理模式，每季度末收缴财务报表随时了解其经营状况，每年度末对其进行财务内部审计，对公司的重大事项，如重要人事变动和投融资等事项要及时上报资产经营公司备案。年末按规定收缴利润分成。

3.5. 建立领导层的管理机制

高校资产经营有限公司可以对领导层组织培训使其建立企业化管理思维，也可以从社会上引进具有懂经营的企业管理者，让其负责公司业务方面的经营管理。资产经营公司领导层与高校签订经济效益责任书，高校以经济效益责任书对其进行监督管理，不得从行政方面干预资产经营公司的日常经营管理，给予资产经营公司高度的经营自主权。高校每年按经济效益责任书的约定对其进行考核，对完成任务的进行经济奖励，充分调动其经营的积极性。对没有完成任务的要进行审查，查找原因并给予相应的降薪、降职等处罚。这样资产经营公司领导层有充足的空间进行自主经营，随着企业管理能力的提高也会规避企业经营的风险。

4. 结语

高校资产经营有限公司成立的目的是在高校与企业之间建立防火墙，并加速高校科研成果的转化。高校资产经营有限公司应从经营性房产租赁、对外投资、对下属企业监管及日常运营等方面出发找出风险点，并针对风险点建立风险预警体系，在出现风险时能及时发现并做出有效的防范。通过建立完善的内部控制制度，有效规避经营管理方面的风险点，保证企业在对外投资、对下属企业监管及自身运营方面不会给自身和高校带来风险，并能保证国有资产的保值及增值，为高校可持续发展提供充足的物质保障。

参考文献

- [1] 金仁东, 于伟, 郑包林. 以资本管理为核心全面深化高校企业体制改革[J]. 实验室研究与探索, 2020, 39(2): 262-265.
- [2] 曹文清. 我国普通高校校办企业治理能力提升路径[J]. 科技创新发展战略研究, 2022, 6(5): 57-62.
- [3] 邓文文. 高校校办企业财务管理问题研究[J]. 技术与市场, 2022, 29(12): 169-170+173.
- [4] 潘虹, 王春晖, 季晓昕, 宗国杰. 高校资产经营公司财务管理模式研究[J]. 商业会计, 2020(10): 76-78.
- [5] 张瑞华. 对企业风险管理与控制的一些探讨[J]. 财经界, 2020(20): 62-63.
- [6] 吴丹. 高校资产经营公司绩效目标考评分析[J]. 现代国企研究, 2017(22): 140.
- [7] 丁娜. 风险管理下国有企业内部控制模式探究[J]. 中国集体经济, 2022(27): 52-54.
- [8] 王海青. 基于风险管理的内部控制研究[J]. 财会学习, 2022(30): 161-163.
- [9] 唐亚阳. “双一流”背景下高校服务地方经济社会发展的路径选择[J]. 新湘评论, 2019(4): 21-22.
- [10] 杨汉诚. 高校资产公司的风险浅析[J]. 商业经济, 2012(11): 108-110.
- [11] 潘建国. 内控制度建设下房产租赁管理的强化策略探究[J]. 财经界, 2016(11): 87+97.