

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2022.07.010

国有企业不动产租赁风险管理研究

徐 君

(上海嘉定区住宅建设综合开发有限责任公司,上海 201822)

摘要:加强风险管理对企业的有序扩充和规模发展起着关键性的作用。不动产租赁作为当代社会新型金融业务模式下的产物,发展进程中不时受到各种内、外部风险的影响。随着新会计准则的出台,国家对不动产租赁也提出了新要求,审时度势,风险管理对企业发展显得尤为重要。本文通过深入分析国有企业不动产租赁目前面临的各种风险及其产生的原因,针对目前风险管理存在的主要问题,从全面树立风险管理意识、提高业务流程整合度、重视员工价值创造和加强复合型人才建设四方面出发,提出对策建议,为同行业开展风险管理开拓新思路。

关键词:国有企业;不动产租赁;风险管理;问题;对策

不动产租赁作为现代服务行业,与传统租赁业务相比,具有融资速度快、经营成本低、资金流动性强、投资风险小等方面的特点,越来越被广泛地应用于现代企业中。在实现“企业价值最大化”的进程中,纳税表现和社会贡献往往是外界评价企业成功与否的关键指标。国有企业,作为同时具有双重法人性质的特殊企业,不仅要保证日常生产的营利性,追求国有资产的保值和增值,还要担负起调和国民经济的责任,起着经济杠杆的作用。因此,在国有企业,不动产租赁风险管理显得尤为重要。

受管理意识、管理水平、管理能力、管理模式等方面的限制,目前,我国国有企业不动产租赁风险管理仍存在着一定的不足。文章针对国有企业不动产租赁存在的主要风险和管理存在的问题,结合不动产租赁风险管理在国有企业中起到的积极作用,提出完善风险管理的对策建议,以期拓展同行管理思路,助力国有企业健康、持续、稳健发展。

一、国有企业不动产租赁风险管理的积极作用

(一)有助于协调企业风险容忍度与战略

风险偏好和风险容忍度是制定企业总体战略时,首要考虑的因素之一。企业在制定总体战略时,一般需要经过战略分析、战略制定、战略实施、战略控制等基本程序。企业管理者应当在制定战略的过程中,融入风险管理理念,充分分析在日常经营过程或突发状况时可能面临的风险,协调可以承受的风险容忍度,在源头帮助企业有效抑制经营意外和损失。风险管理应当贯穿于企业实现战略目标的全过程。发展过程中,受不同宏观环境、行业环境、经营环境和企业内部环境影响,所面临的风险也不尽相同,风险管理可以帮助企业管理者识别风险的来源、性质,在不同阶段适时地调整企业战略,使得风险来临时,企业处于一个较为主动的地位。^[1]

(二)有助于增进风险应对决策

不动产租赁作为新时背景下金融业务的产物,

用途十分广泛,对承租人而言,可以融资资金、提高资金使用的灵活性、降低交易成本。对出租人而言,可以降低投资风险,扩大投资规模、促进产品销售。但应当注意的是,不动产租赁本身是一项非常复杂的业务流程,包括事前对承租人资质、信用、资产状况、财务和支付能力的审核,事中租赁合同履行、执行率的管理,事后违约、退出等的应对,每个环节的风险发生概率不一,所做的风险决策也不相同。风险管理能够帮助企业管理者增进风险应对决策,在识别和选择风险应对方案时更谨慎、更严密。^[2]

(三)有助于提供对多重风险的整体应对

企业在日常生产经营中,会带来许多固有的风险。固有风险的产生折射出企业内部控制结构的失调。企业管理者必须充分意识到内部控制和风险管理,两者相辅相成、互相作用。随着“营改增”试点的实施和推进,对不动产租赁企业的税务规划提出了新的要求。如果普通纳税人是在上述国家文件出台之前就已经获取不动产,通过简易征收方式,按照5%的征收率计算缴纳增值税,完成对应该缴纳税额的计算,如果是在文件出台之后才获取不动产,房屋对外出租均以9%征税比例全额计算缴纳增值税。风险管理可以针对企业的多重风险提供针对性的整体应对方案。

(四)有助于帮助企业识别潜在风险,抓住机遇机会

在考虑可能对不动产租赁业务产生的不利因素的同时,风险管理能够帮助企业管理层识别代表机会的潜在事件,提高管理层决策水平,为企业日后开拓市场、拓展经营领域、转变业务方向、开展多元化经营等奠定理论基础。

二、国有企业不动产租赁常见的风险

(一)财务风险

财务风险是不动产租赁的主要风险之一。财务风险贯穿不动产租赁的始终,主要包括不动产初始建设阶段的建设成本控制、期间费用的管理、项目回

收期、不同建设项目的IRR、投资收益率、资金周转率等；以及项目建设完成投入使用后，企业的负债及权益结构，资产负债率、应收账款周转率、不动产折旧，以及企业的盈利能力、财务能力、现金流量、偿债能力等。

（二）市场风险

市场风险同样不容忽视。当市场经济增长速度较快时，不动产租赁业务的发展势头较快，反之，则较慢。可以说，不动产租赁与市场经济发展成正相关。另外，企业在实际操作中还需要考虑税收政策和利率、汇率的变化、以及市场同类竞争者之间对租赁市场的冲击。

（三）运营风险

运营风险主要集中体现在租赁合同执行过程中。基于出租人而言，运营风险主要包括租赁开始前，对承租人的各项资质、承租能力、偿债能力等进行事前的尽职调查；合同执行过程中对承租人交付租金等的及时性控制、对资产安全等方面的事中管理，当承租人可能发生违约的事后控制。在不动产租赁中，承租人为小型企业和个体户居多，此时特别要注意承租人资金链的情况，一旦达到拖欠金额的极限，务必采取相关手段，减少应收账款的损失。

（四）法律风险

法律风险主要考虑与本企业相关的政治、法律环境以及影响企业的新法律法规和政策等。2020年初，因新冠肺炎疫情的影响，绝大多数的企业都受到不同程度的影响，为缓解不可抗力对企业日常经营产生的影响，各省、市都出台了有关房租减免的政策，某区政府国资委联合教育部发文，对于承租国有企业不动产的中小型企业，实行“2个月房租减免+1个月房租减半或减免”的优惠政策；对于承租国有企业的涉及民生服务类企业实行4个月的房租减免优惠政策。这就要求企业针对法律风险做出相应的风险应对策略。^[3]

三、国有企业不动产租赁管理存在的主要问题

（一）不动产租赁风险管理意识薄弱

风险管理意识的薄弱是企业直面风险的导火索。一些企业为了实现“股东财富最大化”目标，把企业的利润创造摆在首位，较多考虑的问题是如何控制企业各类运营成本，如何提高收入的创增，如何实现企业盈利。这对于目标实现来说无可厚非。但，值得注意的是，收益往往伴随着风险，高收益时常伴随着高风险，企业管理者在日常经营中，如果缺乏风险管理意识，在制定有关企业战略时，不考虑风险因素或疏于考虑风险因素，没有结合实际情况设定企业的风险偏好和风险容忍度，那么所制定的企业战略本身就是存在风险的。介于国有企业类型众多、规模不一、行业环境不同，各行各业的管理思路、

管理水平、管理方法、管理模式不同，从业人员的学历水平、职业素养、专业素质、职业操守也参差不齐，国有企业不动产租赁风险管理在小型国有企业中往往是比较容易被忽视的。究其原因，一是不动产租赁相对传统产业，属于新型的金融业务模式，对风险管理意识较为模糊；二是过分追求经济效益的增长，往往只顾及眼前利益，争取更多订单的签订，忽视了对订单执行有效性的评估。风险管理意识的薄弱与前瞻性的缺乏导致企业无法把风险管理理念融入不动产租赁的管理中，事前控制的缺失，事后再去采取补救，往往已是亡羊补牢、为时已晚。

（二）销售、合约、财务脱钩，协同效应难以发挥

日常实务中，销售部门、合约部门、财务部门各司其职，部门之间缺乏主动的沟通。销售部门主要负责不动产租赁的前期推广、广告宣传、产品营销，拉动销售指标，注重于完成订单的签订率，但对订单签订后的执行率缺乏有效监督；合约部门主要针对订单的有效性进行审核，对订单的经济可行性缺乏有效评价；财务部门主要负责各类报表的编制、预算核查、成本控制、内部检查等，对订单生效后的信用风险未进行内部审核。通常情况下，不动产租赁的期限较长，一般为3至5年，出租人在正常情况下会允许承租人采取分期付款的信用政策，此时，各部门之间缺乏及时、有效沟通，在订单签订后，销售部门未按照合同约定的付款期限及时催账，财务部门未在收款期内及时收账，很容易造成承租人付款期的拖延和出租人回款期的滞后，导致应收账款的形成。

（三）缺乏健全考评机制，员工工作积极性不高

绩效考核的建立，其实质是针对员工的工作表现，对标考核指标，做出对员工个人能力的客观评价，从而对员工的成绩进行测定，旨在实现员工个人能力的提升，促使员工为企业的发展做出更多的贡献。但事实上，目前存在于国有企业的普遍现象是，绩效考核并未真正有效地与员工激励融合在一起，其一，考核指标的设定相对比较单一，通常只限于对员工本职工作完成率的考核，员工的潜在价值得不到完全、充分的体现。国有企业的员工大多只限于完成日常工作，或者说只限于完成领导交办的任务，缺乏创新、创造意识，不会去主动地承担更多的社会责任，员工思想上的局限直接导致行动上的局限。其二，未将绩效评价与员工激励制度有效贯穿，这就容易造成员工的短视行为，产生“做多做少”都一样的片面想法，员工工作缺乏主观能动性，积极性不高。企业如果长期忽视员工价值，采用“一刀切”的评价模式，久而久之，削减了员工对企业的忠诚度，员工价值得不到体现，往往按部就班，企业的发展也会处于停滞的风险。^[4]

(四)缺乏市场竞争力,复合型人才缺失

市场准入条件的放宽,在刺激经济增长的同时加剧了行业间的竞争。不论是国有企业、民营企业抑或外商投资企业,都在为争得更多的市场地位而努力。企业间的竞争不仅是资源的竞争、物质的竞争,信息的竞争,更是人才的竞争。据统计,国有企业数量占我国单位数的5.5%,因其“全民共有”的特殊性质,企业的资源开发大多依托国家产业政策支持,企业的经营方向一般由国家决定,经营模式单一,管理能力相较大型企业而言,存在诸多不足之处,市场竞争力低,复合型人才缺乏。

四、完善国有企业不动产租赁风险管理的对策建议

(一)全面树立风险管理意识

风险管理是指企业为实现风险管理目标,对风险进行有效识别、分析和应对等管理活动的过程。风险管理意识的树立有助于企业在日常经营过程中有效甄别风险,应对风险。树立风险管理意识,应当作为企业顶层设计的考虑要素,企业风险管理应当自上而下,纵向深入,由企业的决策层输送至各部门、各人员,使得风险管理高度集权。企业应当成立风险评估小组,从各部门调集具有专业业务知识和熟练业务能力的人员从事风险管理工作。不动产租赁风险存在于租赁前、中、后,企业应就租赁业务各个环节的风险进行分析、评估,结合自身行业特点、所在的生命周期、管理者愿意承受的风险水平,设定企业的风险偏好和容忍度,在符合自身战略的条件下,制定与不动产租赁有关的风险管理制度,树立全员参与风险管理。有条件的企业可以完善内部组织架构,单独设立风险管理部门,对不动产租赁风险建立预警机制,对风险进行归口管理;无条件的可以安排专员定期进行有关资产管理和风险管理方面的培训。总而言之,只有每个人都树立起企业风险防范的管理意识,把不利因素控制在可以承受的范围之内,才能帮助企业顺利实现发展目标。

(二)依托现代信息技术,整合业务流程,实现动态管理

现代科学技术的发展发达,早已融入人们的日常生活中。传统线下业务模式的弊端也越来越被放大。国有企业应当与时俱进,积极运用现代科学技术,依托现代信息技术,整合业务流程,实现动态管理。如今的信息时代,谁跑得快,谁就有优先获得成功入场券的资格。企业可以将各部门的信息数据进行集成,对商品、货物、资金、客户等进行有序的系统整合,实现信息流、物流、资金流的“三流合一”,在大数据的支持下,逐步推动不动产租赁的动态风险管理。销售部门将租赁资产的基本情况、宣传力度、推广方向、订单签订量等汇总上传至信息池,合约部门

在信息数据的基础上,审核订单的有效性;财务部门在审核通过的基础上,进行会计核算、成本控制、资金管理,有效避免因沟通欠缺或不及时造成的国有资产损失。

(三)绩效考核与员工激励相结合,重视员工价值创造

对员工价值的评价必须结合绩效考核来体现,员工在为企业创造价值的同时,实质上也是个人综合能力体现的一种标志。国有企业应当高度重视员工价值,打破长期以来的平均主义,通过制定标准、测定成绩,对各级层员工完成的工作成绩进行判断。绩效指标的设定应重视财务指标与非财务指标的结合,多维度对员工业绩进行评价。考核结果与员工激励相结合,才能调动员工的主观能动性,激发员工发挥岗位模范作用。

(四)加强复合型人才的培养,提升企业综合竞争力

为跟上时代发展的脚步,各行各业对人才的需求量越来越高,对人才的要求也越来越高。在企业所拥有的四大资源中,人才资源对企业的持续稳健发展作用不言而喻。可以说,人才高度决定着企业高度。不动产租赁作为新时代潮流下的产物,相对其他传统行业,起步较晚,管理经验、管理能力、管理水平等各方面都未达到专业化的程度,由此,对人才,特别是复合型人才的需求非常旺盛。不动产租赁因涉及面广、参与部门多、经济往来对象复杂等特点,对从业人员的理论知识、专业能力、业务水平等都具有相当高的要求,不仅需要依靠交叉的学科知识帮助企业有效进行风险识别,提出应对策略,协助管理层做出更为精准的决策,还要具备专业技能素质,协助企业决策层通过考虑潜在事件各个方面,识别代表机会的事件,为企业日后可持续发展贡献智慧。企业应当加强复合型人才的培养,充分提高人才的使用率,通过对人才资源的有效利用创造企业社会价值。

五、结语

综上所述,风险管理的地位和作用应当受到更多的关注和重视,加强风险管理,使之与企业制度管理同步,为企业的可持续发展保驾护航,企业才能在前行的道路上越走越稳,越走越远。

参考文献:

- [1]唐姝.融资租赁业务的风险识别及防控策略分析[J].企业改革与管理,2021(24):142-143.
- [2]苏迪.企业融资租赁风险问题探析[J].大众标准化,2021(22):172-174.
- [3]周楠.国际贸易中船舶融资租赁的风险管理[J].营销界,2021(35):116-117.
- [4]张心怡,刘艳霞.汽车融资租赁业务的风险管理研究[J].景德镇学院学报,2021(03):33-36.