

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2022.07.063

国有企业股权投资管理问题及对策探析

陈海平

(舟山国家远洋渔业基地建设发展集团有限公司,浙江 舟山 316000)

摘要:近年来,随着市场经济全球化进程的不断加快以及国有企业高质量发展的纵深推进,国有企业对外投资的行为也越来越多,对国有企业产业结构的改善、经营水平的提升以及实现资源的优化配置都有重要作用。然而,在操作过程中国有企业的对外股权投资行为也暴露了很多不规范、不完善的地方,出现了投资决策不够理性、项目可行性评估流于形式、股权投资管理机制不完善、投后管理弱化等诸多问题。国有企业作为我国特殊的经济主体,是国民经济发展的中流砥柱,其股权投资水平会影响我国经济的健康发展。针对国有企业在股权投资过程中各类常见问题,本文分析性地提出了确立企业发展战略和投资规划、健全股权投资管理机制、加强内部协同、优化投后管理及组建专业团队等措施方法,旨在为提升国有企业股权投资管理水平提出参考。

关键词:国有企业;股权投资管理;问题;对策

股权投资是国有企业追求经济效益或产业转型升级的重要经营性及财务活动,然而很多股权投资呈现低效、无效甚至亏损状态,由于缺乏有效管控方式,没能发挥股权投资最大效益,甚至造成国有资产损失。如何通过加强股权投资管理提升国有企业经济效益,是推进国企改革和国企高质量发展过程中不可忽视的问题。

一、国有企业股权投资管理概述

(一)国有企业股权投资管理的现状

股权投资通常是通过长期投资一个公司,以期达到控制被投资对象,或对被投资对象施加重大影响,以实现提升经济效益或产业链拓展的行为。股权投资具有初始投资相对较大、风险和收益均较高的特征。灵活性较高、收益与风险共担的股权投资运作,不仅为国有企业发展带来了生机和活力,也给管理带来诸多要求和挑战。有效管理股权投资,一般是指通过科学理性的管理理念和管理方式规范股权投资行为,确保国有资本的安全性、收益性和公司产权结构的合理配置,以实现既定投资目的。从控制的程度来看,股权投资有控股、参股等形式;按投资方式来看,有现金投资、资产投资、技术投资、股权投资等;从投资目的上讲,可能是为了延伸产业链,实现规模经济,提升市场竞争力,还有可能是为了实现企业多元化,降低经营风险,获得最大的资金使用效益。^[1]

(二)国有企业股权投资管理的重要性

在市场经济体系下,资本运作和股权投资已经成为国有企业追求经济效益、转型升级的必要方式。国有企业参与股权投资,不仅可以有效盘活闲置资产,提高资产使用率,还能实现企业优质资源的有效整合,延伸企业产业链,开拓市场规模,提高国有企业的竞争力。新时代背景赋予国有企业更多的机

遇,也面临着各类风险挑战,无论从体量上或者频次上投资项目都有了较大幅度的提升,但由于市场环境复杂多变、投资过程中科学性和理性不足、风险控制不到位等因素,导致股权投资的质量有待商榷,投资收益也面临较大的风险,不仅会影响企业的健康有序发展,而且可能会给国家和人民造成较大的损失。因此,加强国企股权投资管理,注重运用科学的手段,不断创新股权投资管理模式,保障国有企业的生产经营持续健康发展,提升国有资本整体价值,是国企管理者们亟须重视和研究的课题。^[2]

二、国有企业股权投资管理存在的问题

现如今,通过科学有效的股权投资和资本运作管理,有部分国企取得了较好的经济收益,实现了既定的投资目的,但不可否认的是,较多国有企业的投资行为出现了各类问题,带有一定的盲目性和随意性,不仅影响着国企的稳健发展,也对国有资本的整体安全有效运行产生较大风险。

(一)投资决策不够科学和理性

一些国有企业领导自身市场意识和风险意识淡薄,对股权投资的风险认识不深刻,同时由于国有企业特殊性,可能存在政绩观的影响,导致确定投资项目时没有客观理性地分析评估投资项目,存在投资项目与公司发展战略不匹配、投资目的不清晰等情形。为提升国有企业自身的综合实力,国有企业一般会有产业链拓展甚至跨领域发展的情况,但是一些国企领导对行业趋势、市场环境、被投资企业的真实情况缺乏全面有效的了解,且出于追求规模、扩大影响力、实现政绩等方面因素考虑,易受主观判断影响。企业本身又缺乏明确与发展战略相匹配的发展规划,投资动机不够清晰,未明确相应投资项目是为实现规模扩张、加强市场控制力、产业链延伸或者较好的经济效益,也未在投前对交易方式、项目价值及

投资风险等股权投资关键要素进行综合考虑以制定周全有效的投资方案,过分夸大投资效益,忽略潜在风险,在管理过程中找不到重点,造成重复投资或资源浪费,不利于企业的良性发展。^[1]

(二)项目可行性评估流于形式

股权投资是影响国有企业可持续发展的重要经济活动,因此企业需要充分了解自身发展战略及资源情况,也需要对合作方和被投资对象组织架构、业务能力、财务税务总体状况、公司文化氛围等充分评估,形成系统的可行性分析报告,确定项目的可行性和潜在的负面影响。如今,国有企业在进行对外股权投资前,缺乏有效评估机制的情况比较普遍。很多国有企业在进行投资项目可行性分析时,仅仅是为了履行报批程序并获得批复而进行相应流程。市场调研不充分,再加上人力、物力、信息不对称等因素制约,投资项目的可研分析脱离实际投资环境,产生财务指标倒算、可研分析不真实等问题,从而使得投资行为缺乏科学依据、投后效益不达预期,甚至亏损。同时,可行性评估人员一般无须承担股权投资的失败的相应后果,易导致可行性评估人员在做可研分析时发生闭门造车、走过场现象,可行性分析报告流于形式。

(三)股权投资管理机制不健全

企业未建立健全有效的投资管理制度,企业内部未建立严谨的投资决策体系,当投资机会出现在国有企业面前时,增加了盲目投资和随意投资的风险。整个股权投资管理涉及确定投资战略目标、寻找被投资对象、尽职调查、谈判协商、投资合作协议确定及内外部审批、交易执行及后期管理和退出等环节,国有企业在操作中缺乏规范有效的操作流程依据,执行中容易引起不严谨、不规范、少步骤等问题,最终产生投资风险、影响投资效果。部分国有企业在进行股权投资后缺乏科学有效的投后管理机制,简单地收集财务报表、监控财务指标并不能对投资对象进行很好地跟踪与管理,甚至只能对项目听之任之。缺乏合理的股权投资绩效考核及奖惩管理体系,使企业的投资行为缺少必要的考核与问责,进一步降低投资有效性。企业需建立投资前、投资中、投资后的具体管控流程,推动投资行为更科学规范,保障国有资本运作的安全有效,以发挥国有资本的优势与价值。^[4]

(四)投资成本控制不严

股权投资决策是以科学合理的成本效益预估为前提。有些国有企业在投资时未结合投资目标科学评估自身财务实际情况以及自身融资能力、融资成本和风险,也未充分评估投资项目的回收期、投资回报率和收益能力,加大了股权投资风险。股权投资过程中也未对投资的进度与具体的投资额、资金流

情况等进行科学的控制与管理,如需要多大的投资额才能实现所需要的经营控制目的,中间可能由于资金周转不畅使投资目标无法实现,部分国有企业通过向银行融资来实现股权投资,资产负债率提高、财务成本增加,企业整体抗风险能力降低,影响企业整体健康可持续发展。甚至部分国有企业在投资项目出现亏损时未进行深入调查研究、科学评估其后续的成长性与收益性,不能及时收回投资收益或及时止损以有效控制股权投资成本,只是盲目地继续追加投资从而造成不必要的投资损失,更进一步增加经营风险。^[5]

三、国有企业股权投资管理的优化对策探析

国有企业加强股权投资管理,是适应与参与现代市场竞争、不断提高自身管理水平、夯实发展基础的需要。针对股权投资过程中各类常见问题,国有企业亟须不断优化管理措施和对策,探索指导股权投资的科学方法和策略,不断提高股权投资的质量和效率。

(一)确立企业发展战略和投资规划

企业的投资首先要符合法律法规、产业政策、企业整体的发展战略,国有企业管理者需要充分把握国家的政策导向和市场情况,包括宏观经济、行业趋势、产业的布局情况、市场竞争的激烈程度、自身经营状况等,在此基础上明确企业发展战略和投资规划,或者收益性或者以延伸产业链为目的,国有企业所做的每一个投资项目,都应围绕企业战略规划,将企业股权投资目的和企业发展战略紧密融为一体。企业在进行投资项目规划时,首先应以企业发展规划的前瞻性为前提,进行充分的市场调研,分析自身优劣势,制定切实可行的投资计划,确保投资决策的科学性,并动态调整企业战略目标和投资目标的关系。有了清晰的发展目标就会减少投资决策主观化、随意化,避免为一时利益随意投资与主业无关的领域,从源头上大大降低国有企业项目投资的风险。

(二)构建全面的股权投资管理机制

制度可以指导国有投资主体的具体投资行为,对投资全过程进行合理管控,可以最大程度地指导投资活动理性、科学地实施,减少国有资产流失。因此,企业应结合自身实际制定和完善一套科学有效的投资前、投资中、投资后的全过程管控流程,并细化各投资管理环节操作要点和注意事项,保证流程的设置符合国家和企业关于股权投资相关法律法规和制度的要求,也能使股权投资参与部门及人员能够明确在投资实施过程中的各自职责,从而优化股权投资管理程序,从根本上改善投资质量。同时,国有企业应高度重视可行性研究报告的科学性和有效性,委托专业机构在进行股权项目投资前进行细致全面的尽职调查,从市场前景、投资时机、技术可行

性、财务可行性、风险与收益等方面对投资项目做出全面客观地评估。并按照规定程序和权限对项目进行集体决策或联签,根据要求履行相应审批手续,根据最终批准的方案签订投资合同,合同中明确投资进度、投资收益、人员安排、投资退出等执行细节,切实加强投后监管,持续有效监管被投资对象的经营状况。^[6]

(三)加强企业内部协同作战能力

股权投资是企业运营过程中的一个重大决定,不是单纯领导决策、投资部门执行的一个过程,需要整合企业内部不同部门的力量。为了保证企业投资行为有效地开展,需合理统筹企业内部资源对投资风险和收益进行预判,形成内部投资决策、审核和评估的有效机制,投资管理部牵头,通过企业法务部、财务融资部、审计部等部门的高效配合,提升整体协同作战能力。法务人员应全过程参与投资策划与谈判,从其项目谈判和项目运营专业角度给予投资过程的风控支持,财务融资部门应结合投资目标分析企业资金流情况分析,展开科学的融资决策分析,认真比对企业融资能力、方式、成本、风险,比较投资收益率是否大于资金成本并以从财务角度给予投资项目可行性的意见。国有企业要合理设置被投资公司的治理结构和表决机制,协同董监事管理监督职能,更好地掌握被投资单位运营情况、财务状况及重大经济事项。同时,国有企业还要充分发挥财务监督、监察审计、绩效考核等相关部门监督及考核等管理职责,建立健全企业投资监管体系。

(四)优化企业的投后管理与退出机制

杜绝重投资轻管理现象,国有企业必须建立相应的投后管理机制,持续跟踪被投资对象的总体运营状况并及时做出反应,同时在对被投资企业监管和了解的基础上充分发挥自身优势给予其有效的增值服务,以达到双赢的效果。投后管理机制必须包含如何及时合规地退出投资,高效的退出机制不仅可以让国有企业及时回收投资成本,获得收益支持国企持续发展,也可以在投资无效甚至亏损状态时及时止损,通过对退出节点的管理最大效提升投资收益。具体操作中如在对外投资时提前设置预期盈利点和止损点,当达到某个界限应及时退出投资,以保障国有企业利益最大化。然后在确定股权投资合作协议细节时,国有企业谈判人员应和合作对象进行充分有效的沟通,明确股权在满足既定条件时的退出方式,当出现被投资企业经营效果与投资预期目标有偏差甚至相反的情况,比如被投资对象连续三年处于无效甚至亏损的经营状态,国有企业应分析原因、分类处置,预计未来无法扭亏为盈、满足产业链有效延伸需求或不能产生相应效益的,要及时采取有效措施果断退出,最大限度减少投资损失。

(五)组建专业的股权投资管理团队

专业化、科学化的股权投资管理体系离不开一支专业化管理团队,股权投资对团队个人的综合能力要求较高,团队内需包含法律、财务、运营等各方面专业化人才。明确团队人员具体职责分工并确保得到有效落实,投资管理人员通过依据股权管理机制尽职履责,提供有效投资建议和风险提示,投资项目审批通过后严谨高效地落实推进。投资团队熟悉投资全流程各环节的主要风险和注意事项,具有运营投资项目的各类经验,能够有效地与相关审批机构、法务尽职调查机构、企业内部部门、被投资对象进行对接与交流,降低因沟通不充分而引起的投资风险。同时,还需健全完善促进团队成长的奖惩机制、激励机制和培训机制,为股权投资管理提供人才和技术保障,更好地规避投资风险。企业应建立委派董、监事管理制度,在企业高层或中层以上干部中选拔或推荐董、监事人员,明确其权利和义务,确保企业与董、监事之间的信息畅通,通过“三会”制度关注被投资企业的重大事项,并对其发展规划、重大投融资、重大人事调整等做出表决和监管,督促被投资企业不断提升经营管理水平、规范运作,更好地保障投资目的的实现。

四、结语

加强国有企业股权投资管理是国有企业高质量发展的需要,要从事前调研、事中管控、事后评价多个维度做好精细化管理,通过动态化的管理及时发现问题、解决问题、提升管理。同时,国有企业要不断建立完善股权投资管理机制,多方位防控股股权投资风险。国有企业股权投资管理是一项长期、系统的工作,需要认真对待、紧密合作,从而为推动国有资产保值增值起到应有的保驾护航作用。

参考文献:

- [1]徐臣.国有企业股权投资风险管理策略探讨[J].中国总会计师,2019(9):76-77.
- [2]施畅.混改背景下国有参股企业股权管理问题探讨[J].商讯,2020(29):119-120.
- [3]袁炳杰.探讨国有企业项目投资管理存在的问题及对策[J].财富生活,2021(8):11-12.
- [4]寸正旭.国有企业投融资管理中的常见问题及应对策略[J].中国商论,2020(12):46-47.
- [5]孙瞻.目前企业投资管理中存在的问题与对策[J].中外企业家,2016(8):66+68.
- [6]江森.国有企业中股权投资问题的分析[J].中小企业管理与科技(下旬刊),2017(4):27-28.