

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2023.09.010

# 新三板挂牌公司投后管理存在的问题及对策分析

赵改净

(北京闪耀英才文化传播有限公司,北京 100000)

**摘要:**当前,我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段,《会计改革与发展“十四五”规划纲要》指出,“十四五”时期是会计工作实现高质量发展的关键时期。高质量管理是高质量发展的有效组成部分,因此高质量管理已成为现代企业健康有序发展的必然要求。新三板挂牌公司是我国经济发展的一股洪流,为了充分展现其强大的市场活力和巨大的增长潜力,新三板挂牌公司通过积极扩大经营规模、提高核心技术水平、有效整合企业资源等多种方式提高其自身综合实力。股权投资是诸多新三板挂牌企业实现其目标的重要措施,股权投资风险高,尤其是投后管理工作,挑战性巨大,如果不能很好解决,很可能导致整个投资的失败。本文阐述了新三板挂牌公司投资收购子公司后,在投后管理中存在的控制权丧失、陷入资金泥潭、企业文化难以融合等突出问题,笔者通过对问题的深度剖析并结合自身工作实践,针对上述问题提出了相应的具体解决方案。希望通过对新三板挂牌公司投后管理问题的研究与探索,能为完善我国新三板挂牌公司投后管理工作提供参考性意见和有效的解决方案,能够进一步降低新三板挂牌公司的投资风险,从而提高企业投资收益,增强企业综合实力。

**关键词:**新三板挂牌公司;投后管理;控制权;资金管理

近年来,随着我国经济的快速发展,为进一步完善我国金融市场的阶段性发展需要,为更多有成长空间和发展潜力的中小企业提供资金融通的机会,2006年“新三板”应运而生。新三板挂牌公司是指在全国中小企业股份转让系统挂牌的公司。新三板挂牌公司为了提高企业效益、增强企业核心竞争力,通过股权收购助力企业战略目标的实现。但是,由于新三板挂牌公司对投后管理工作的不重视和管理不到位,导致通过付出巨大人力成本、资本成本收购回来的子公司,由于投后管理工作的不得力而最终达不到预期投资目标,甚至失控的案例比比皆是。因此,如何加强投后管理变得越来越迫在眉睫。

## 一、加强新三板挂牌公司投后管理的意义

(一)有利于引导新三板挂牌公司健康有序发展

随着新三板挂牌公司数量的增多和交易体量的增大,其在我国经济发展中的地位也越来越不容小觑。截止到2022年12月31日,新三板共有挂牌公司6,580家,年度交易量99.68亿股,年度成交额505.77亿元。毫无疑问,新三板是我国场外交易市场的重要组成部分,为中国经济的发展贡献了巨大的能量。因此,对于新三板公司投后管理问题的研究,有利于引导新三板挂牌公司健康有序发展,也对我国经济整体健康平稳发展具有重要意义。<sup>[1]</sup>

(二)有利于预防和应对投后管理问题

与上市公司相比,新三板挂牌公司的投后管理水平偏低。由于新三板挂牌公司资金实力相对薄弱、对管理人才的价值认识不足,为了节约人力成本,其对有经验有能力的高端专业管理人才的聘用较少,这就导致了新三板挂牌公司投后管理制度和投后管理措施不够完善。虽然有些新三板挂牌公司

通过“管理咨询+培训辅导”的模式与某些投资机构合作,由其制定完善的管理制度、设计缜密的管理措施并进行人员培训,但是由于投资机构对特定企业的战略规划、经营特点、业务背景等细节不够了解,因此很难为企业提供行之有效的解决方案。因此,站在投资企业一线角度,对新三板挂牌公司的投后管理问题进行研究,对于预防和应对投后管理问题具有较强的实践意义。

## 二、新三板挂牌公司投后管理的现状

(一)实际控制权丧失

被投资公司经理人成为企业“实际控制人”,新三板挂牌公司实际控制权丧失。一方面为了留住客户和资源,另一方面为了确保经营活动不受投资并购活动影响而持续有效开展,再加上投资公司无意承接被投资公司业务。基于以上原因,绝大部分新三板挂牌公司收购被投资公司后,会聘任被投资公司原经理人继续在原岗位任职。由于大部分原经理人是被投资公司原股东或实控人,即原“老板”,因此对于员工而言,虽然公司股权发生了变化,但是由于其实际工作并未发生本质变化,其仍需对原“老板”负责,受原“老板”考核。这样一来,导致员工仍像被并购前一样只听命于原“老板”。而对于原“老板”来说,由于公司已经易主,盈亏自己均不需要承担法律责任,因此其成本控制意识和对公司的忠诚度相较于收购前有所降低。

有的经理人会因此而大幅度提高职工薪酬福利待遇、对运营成本不加控制等,借此为自己谋私利;有的经理人借客户或供应商之手,甚至伙同被投资公司财务人员转移公司资金。

由于被投资公司员工受原“老板”考核,因此当

原“老板”的意见或者行为与投资公司的要求或利益相悖时,员工往往无视投资公司的要求和利益而听命于原“老板”。长此以往,如果投资公司监督管理措施不到位、发现和反馈问题不及时,投资公司对被投资公司的控制措施将形同虚设,被投资公司经理人就成了企业的实际控制人,投资公司的实际控制权丧失。<sup>[2]</sup>

### (二)未及时对被投资公司进行资金规划

针对被投资公司业务特点,未及时进行资金规划,导致陷入资金泥淖。部分新三板挂牌公司收购被投资公司后,由于未及时针对被投资公司业务特点进行资金规划,导致收购后需要由新三板挂牌公司注入大量资金以满足被投资公司的运营需求。例如旅游包机业务,前期需支付大量的保证金、押金、预付款等购买航线、预订机位等,而一旦公司遇到较大经营问题,将严重影响资金周转。进而为了开发新业务,新三板挂牌公司则必须再次投入大量诸如保证金、押金、预付款等资金,满足被投资公司业务的正常开展。

如若短期无法解决上述问题或者找不到其他可行性项目,则新三板挂牌公司需要持续提供资金来维持被投资公司的日常开支。如若考虑转让股权,则需要支付诸如审计费用、资产评估费用、产权交易费用等费用,有时这些费用甚至远远大于原始出资额,或者有时候找不到意向卖家,最终导致新三板挂牌公司进退两难,陷入资金泥淖。

### (三)企业文化差异、企业经营管理方式差异等普遍性问题

#### 1.企业文化差异

企业文化,指用无形的文化力量形成一种行为准则、价值观念和道德规范,凝聚企业员工的归属感、积极性和创造性,引导企业员工为企业和社会的发展而努力。被投资公司在自己的发展过程中,与收购方新三板挂牌公司相比,由于不同的发展历程、不同的成长环境、不同的团队背景、不同的领导者风格等原因,导致所形成的企业文化也不尽相同。在并购初期,由于双方价值理念、行为方式、管理风格的不同往往容易产生摩擦。

#### 2.企业经营管理方式差异

多数被投资公司规模较小,管理方式相对扁平化。当出现问题或者双方需要协作时,常常可以进行面对面的沟通,往往双方意见统一后方可立即开展工作,无需进行层层审批。加上很多公司的创业者与核心员工具有亲友关系,大家靠着这种天然的关系所形成的相互信赖,替代了一些规范、制度、流程。这就决定了被投资公司管理方式简单、灵活、多变,这与新三板挂牌公司的相对规范、严格、稳定的管理制度形成鲜明对比。

### 三、新三板挂牌公司投后管理的改善措施

#### (一)多措并举,防止经理人专权

##### 1.对经理人职业素质进行全方位考察

对于被投资公司经理人的为人品质、专业能力、职业素养等进行全方位调查,对其履职能力和忠诚度进行考察,对于其可能存在的风险进行评估,预测在采取有效的风险应对措施后是否超出公司风险承受能力,综合评价其是否适合继续胜任被投资公司经理人职位。

##### 2.适度放权

由于被投资公司与投资方新三板挂牌公司不具有“天然血缘关系”,被投资公司对投资方新三板挂牌公司缺乏与生俱来的忠诚,因此新三板挂牌公司需要加强对被投资公司的监督。为了避免被投资公司经理人由于权力过大而做出错误判断或独断专行,给公司经营带来风险和损失,因此要量化指标,适度放权。另外,根据不相容岗位相分离原则,重大事项的决策和执行要进行分离,避免形成“一言堂”局面。

##### 3.资金管理

资金是企业的生命线,无论企业的生产管理、技术管理、营销管理,还是安全管理、劳动人事管理等,这些活动无不需资金作为其管理活动的物质保障。因此,资金管理在企业管理中处于中心地位。为了防止被投资公司经理人滥用资金、转移资金等违规、违法行为,或不合理的持有大量闲置资金、不合理的过早支付货款或怠于履职而延期收款等不尽职行为,导致降低资金使用效率,甚至给公司造成巨大损失的后果,投资公司必须加强资金管理。<sup>[3]</sup>

首先,要加强资金支付的审批,对资金的用途、资金的支付额度、资金支付的合理性进行严格把控;其次,对于应收款项的回收建立应收账款管理制度,对客户的信用情况、账期、账款限额、预警机制、坏账管理等进行详细的规定,并实行责任制,责任追究到个人,并且经理人负有连带责任;再次,对于闲置资金,根据资金闲置周期及额度,经投资公司同意后,在保证资金安全的前提下适当的购买理财产品或者进行投资;最后,定期进行资金使用情况及结存情况的汇报,至少每周一次,新三板挂牌公司确保及时了解被投资公司资金状况。

##### 4.财务管理

对于被投资单位的财务人员,新三板挂牌公司要定期对其进行专业化和职业化培训,提高财务人员专业能力和职业素养。对于被投资单位的日常账务处理及其财务状况、经营成果、现金流量、所有者权益等相关财务数据及报表等相关财务资料,新三板挂牌公司要定期进行收集、汇总分析和归档。一方面可以实时了解被投资公司的经营情况,另一方



面及时进行财务资料的存档,避免由于被投资公司经理人及相关人员不配合,而无法获得被投资公司的财务信息。

#### 5. 重大经营事项管理

对于被投资公司重大投融资事项、重大日常经营事项、重要岗位人事任免事项及公司员工薪酬标准调整事项等,必须报经投资公司审批,审批通过后方可执行。

#### 6. 定期汇报制度

投资公司可以不定期要求被投资公司经理人、高管、核心岗位、重要职员等召开电视电话会议,了解公司日常经营情况和重大项目、事项进展情况。定期要求经理人进行述职汇报等,可以以月度、季度、半年度、年度等为周期。对比后期执行效果与前期汇报情况,可适当调整汇报方式和汇报周期。

#### 7. 尽职审计

投资公司对被投资公司至少每年进行一次全面审计和不定期抽查审计,全面深入的了解被投资公司经理人的履职情况。

#### (二) 加强对被投资公司的资金管理

深入了解被投资公司的业务特点及资金投放、资金回收、资金回正的时间节点以及出现资金短缺时的筹资方案,并设立风险基金,以便应对突发事件。

新三板挂牌公司要深入了解被投资公司的业务特点,对于其资金情况,不仅要了解每个报表年度期末的资金结存情况,而且要清晰其经营过程中的每一时间节点上的资金流入、资金流出和资金结余情况。尤其出现资金短缺时,要清楚被投资单位筹资途径是什么,筹资金额是多少,最大限度的实现被投资单位“自给自足”。如果需要投资公司注入资金,需要明确注入多少金额,什么时候需要,以及使用周期多久。另外,要了解被投资公司资金何时回正,不再需要投资公司提供资金或者对外筹资。只有清楚的了解每一时间节点的资金融况,提前筹划资金安排,做好预算,方能保证安全有序运营。此外,对于存在较大可能性风险的业务,提前设立风险基金,以便应对突发或紧急事故。风险基金专款专用,任何人不得擅自挪用。<sup>[4]</sup>

#### (三) 加强企业文化、经营管理方式的融合

加强企业文化融合,以集团化管理为宗旨、在集团化管理框架内个性化管理并存。

#### 1. 加强企业文化融合

新三板挂牌公司要实现对被投资公司的文化融合,需要首先分析被投资公司原有文化的特点,从中找出被投资公司原有企业文化中更先进的理念、更精髓的文化,以及被投资公司与新三板挂牌公司企业文化的共同点,以此为切入点,取长补短、共同吸

收、开创特色。从而形成适合新企业统一的愿景、使命、价值观,统一的管理理念,统一的企业道德准则与行为规范。只有实现文化认同,才有利于下一步管理工作的有效开展。

#### 2. 加强经营管理方式融合

由于新三板挂牌公司的管理制度经历了较长的探索期和摸索期,在专业第三方机构的指导和监督下,已逐渐形成了完善的、适合企业组织架构和业务特点的规则,其具有一定的抗风险能力和协同效应。但是,被投资公司长期以来也已形成适合其自身特点的经营模式和规则流程,一味地强制性照搬新三板挂牌公司的管理制度,势必导致被投资公司出现“排外反应”,甚至严重影响其运营效率。因此,在遵守新三板挂牌公司集团化管理的抗风险性和协同效应原则下,结合被投资公司自身特点,适当进行创新,形成一套以集团化管理为宗旨、在集团化管理框架内个性化管理并存的新型管理制度。<sup>[5]</sup>

#### 四、结语

新三板挂牌公司完成投资并购后,能否提高企业整体投资收益,能否实现提高企业综合实力的战略目标,投后管理是其中重要的一步。只有努力抓牢、抓好投后管理这一环节,才能为企业对外投资活动画上圆满的句号。当然,投后管理是一项极具挑战性的工程,充满复杂性和不确定性,不同企业呈现出的投后管理问题往往有所不同,同一企业的不同发展阶段面临的投后管理问题也会有所不同。本文立足新三板挂牌公司并结合自身工作实践,对投资公司对外收购子公司后管理过程中面临的控制权丧失、陷入资金泥淖、企业文化难以融合问题进行了深入分析,并提出了具体应对措施。希望新三板挂牌公司加强投后管理,让被投资公司尽快融入企业战略,实现平稳的发展。

#### 参考文献:

- [1]张莫同.投后管理新解与投后前置新趋势[J].新理财,2017(09):38-40.
- [2]李培旭,蒋婷婷.从新三板精选层改革看国资股权投资的投后管理优化[J].科技与金融,2021(05):77-84.
- [3]奚碧月.基于投后管理的气体产业高新技术企业建设研究——以HY股份为例[J].财务管理研究,2020(11):108-112.
- [4]李敏.投后管理理论的研究与思考[J].纳税,2020,14(01):219-220.
- [5]冯长银.管理会计在股权投资投后管理中的应用研究[J].中外企业家,2019(18):23+73.