

# 国有企业对参股公司的管理对策研究

万里红

(中国国际石油化工联合有限责任公司,北京 100728)

**摘要:**本文主要针对国有企业参股公司管理对策展开深入研究,先阐述了参股公司面临的风险,如大股东控制风险、资产减值风险、股权退出风险等,然后又提出了几点切实可行的管理对策,主要包括注重参股公司治理、加强运营监管环节、落实参股公司财务处理、“管人”为主线、“管财”为重点、注重风险管控,有效防范风险,进而实现国有企业对参股公司管理,使其获得良好管理效果。

**关键词:**国有企业;集团公司;参股公司;管理对策

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2021.35.124

## 1 引言

随着社会经济不断发展,使得市场竞争越来越激烈,一些国有企业为了更好地拓展业务,不断通过并购重组和合资合作,在本行业内或者关联行业内进行参股经营,造成一些国有企业集团公司存在大量的参股企业。通常情况下,国有企业的集团公司对非主营业务主要以合营或者是参股的形式为主,等待时机成熟再全面的发展。一方面,其投资参股企业可以为集团增加收益,另一方面,为集团日后拓展新的业务做铺垫。但针对参股企业由于投资人没有控股权,难以主动参与企业经营管理,尤其是对参股企业生产经营和财务状况信息获取,再加上国有企业集团公司只意识到对控股核心企业管控重要性,对参股企业监管力度不够,所以应采取有效的措施加强国有企业参股公司管理。

## 2 参股公司面临的风险

参股公司主要指的是投资方特有一定比例股权,但无法对被投资单位进行控制。因对参股公司不具备绝对控制地位,对公司运营的情况难以更好地了解,对公司重大决策不具备影响能力,国有企业集团公司面临多方面潜在风险。

### 2.1 大股东控制风险

在公司中,大股东指的是持有半数以上表决权,而且不管是董事会还是公司运营大股东都能进行控制。大股东通过股东会和委派的管理人员对公司的重大事项施加直接影响,尤其是公司重大决策和董事选举等,对于一些公司运营起到决定的作用。集团公司参股后不管是在参与公司管理还是在获取收益权利等方面都可能受到大股东的影响。

### 2.2 资产减值风险

由于对参股公司运营情况和财务信息等没有做到充分掌握,如果参股公司产生重大经营风险,国有企业集团公司往往会由于信息方面的问题难以运用有效的方式及时的应对,股东的权益得不到保障。参股企业由于应对不

力,可能导致企业连续亏损,导致企业面临资产减值风险。

### 2.3 股权退出风险

在不能控制参股公司的情况下,投资方虽然能依据《公司法》规定对外转让股权,但是不能及时找到合适的股权受让方。申请解散公司如果以诉讼方式不仅需要一定的时间而且成本非常高,其申请内容很有可能被法院驳回,所以还存在这方面的风险。集团公司可能存在大量长期亏损,又无法退出的参股企业。

## 3 国有企业参股公司管理的有效对策

### 3.1 注重参股公司治理

为了更好地应对风险,维护股东权益,从国有企业集团公司的角度来看应注重对参股公司的管理,并以公司法人治理和运营监管这两个方式加强对管理模式的构建。其中公司章程制定和外派董事会、监事聘任、管理与考核等作为公司治理主要内容;运营监管主要针对的是参股公司重大运营事项。

#### 3.1.1 公司章程管理

公司章程作为公司设立和运营的基础,其主要依据《公司法》要求对公司的各个方面进行规定,尤其是公司组织和活动基本规则,对于国有企业集团公司而言应在参股公司设立时期,将保护少数股东的相关条款引入章程中来。比如,某合资公司中A股东持股51%,B股东持股23%,在公司设立的过程中,作为国有企业的B股东可以要求在公司章程中规定对公司的重大事项必须通过股东会、董事会、监事会进行决策。例如公司战略、下属公司设立、对外投资担保、利润分配、公司年度和长期经营计划等,并且需要三分之二或以上赞成票。如果有如上条款,对于不利于己方的董事会提案,B股东可以联合其他小股东进行否决,维护了自身的合法权益。国有企业集团在参股公司章程中,注意约定公司股东会和董事会召开次数以及审议事项等条款,并进一步的确定召开会议所需人数和表决权等等;针对董事会会议明确的规定

存储好相应的记录,便于各方股东和授权代表查阅,使得股东知情权得到保护。对于国有企业而言在股权退出等方面,应清楚股权转让前置条件,可要求在公司章程中将大股东恶意损害国有企业利益的行为作为主要条件,对股权受让方的要求实施约定,在国有企业转让股权等方面将其面临的问题消除掉<sup>[1]</sup>。

### 3.1.2 外派董事和监事管理

国有企业集团公司行使股东权利等方面,通常情况下,主要采取以下手段,为依据持股比例和公司章程规定向参股公司委派董事和监事参与经营决策。基于此,从国有企业集团公司的角度上来看应加强对各种制度流程体系的构建,尤其是覆盖外派董事和监事选拔、聘任和履行考核等,保障外派董事和监事履行好自身的职能。

首先,人员选聘。一方面,外派董事和董事监事除了需要将行勤勉尽职义务履行好之外,在参股公司发展的过程中一定程度上充分的体现出战略决策的作用,与此同时,对集团公司不仅要具有一定的责任意识,还需要有较高的忠实度,维护好股东的利益。另一方面,外派董事和监事应充分利用业余的时间积极学习,其中这项学习内容主要针对的是参股公司业务相关知识和技能。除此之外,还需要强化自身各方面的能力,尤其是综合分析能力和沟通能力等,进而在参股公司运营中保障监督价值得以展现<sup>[2]</sup>。

其次,表决程序管理。从国有企业集团公司的角度上来看,针对参股公司议事,应建立完善的董事会监事会议事流程方面的管理制度。集团公司外派董事和监事在收到参股公司会议通知后,应通知相应的管理部门,按照议事规则履行内部审批程序。对于重大的事项,外派董事和监事应在主管部门批准后行使表决权。此外,国有企业应全面的监督参股公司股东会、董事会和监事会的议案会议召开的情况,并通过定期或者是不定期的方式查阅参股公司工商备案信息,加强对参股公司治理运作的各个环节督促,进而促使治理工作规范化进行<sup>[3]</sup>。

最后,履职情况考核。为了提高外派董事和监事履职能力重视度,将他们的积极性调动起来,对于国有企业集团公司而言应加大考核力度对外派董事和监事进行相应的考核,并明确考核的标准。其中参股公司董事会和监事会的召开次数作为公司治理规范性考核内容;除此之外,针对外派董事和监事考核可将子公司经营成果作为考核内容。经过全面的考核完之后,集团公司如果发现有的外派董事和监事没有按照相关的要求行使表决权,应实施解聘或者是更换。

## 3.2 加强参股公司运营监管环节

针对管控的具体类型结合投资对象的战略重要性和机构成熟度,将其分为以下几种,为资本投资型、战略设计型以及运营管理型。其中国有企业对参股公司管理过程中,主要就是资本投资型管控,这种资本投资型管控就

是针对参股公司战略规划,国有企业不直接进行制定,主要关注的是财务运营指标。从集团公司的角度上来看可从战略部门和财务部门入手组织这些部门以定期或者是不定期的方式为主对上述资料实施一系列环节,为收集和整理、分析,进而分析参股公司运营的实际状况,并作出相应的判断。

首先,参股公司重大事项分析。针对参股公司发生的重大事项从集团公司的角度上来看应及时进行关注,实现对事项处理情况的动态跟踪。通常情况下,参股公司重大事项范围包括参股公司股东会和董事会以及监事会表决所有事项以及参股公司内部机构和重要管理制度发生了重大调整等;其次,参股公司财务分析。集团公司应以季度和年度为单位,实现参股公司和年度审计报告获取,加强投资股权减值测试,系统的分析财务的各项指标,如盈利能力、运营能力和成长能力等等,进而如果参股公司存在问题还能做到及时发现;除此之外,加强对集团公司持有股权的风险的预测,但是在实际预测的过程中应根据参股公司年度预算这方面的材料<sup>[4]</sup>。

## 3.3 落实参股公司财务处理

从财务部门的角度上来看,结合集团公司持有参股公司股权的目的,根据对参股公司有无控制和共同控制以及重大影响等因素,可通过记入长期股权投资来进行参股公司的账务处理。记入长期股权投资科目。每个会计期末,从长期股权投资的账面余额入手,结合记账的方法进行调整,为存在风险问题做到及时发现每半年末落实好测算和比对。记入可供出售金融资产的财务处理,针对资产负债表日应提高其关注度,并全面的明确可供出售金融资产发生减值<sup>[5]</sup>。

### 3.4 “管人”为主线、“管财”为重点

#### 3.4.1 加强制度建设做好管控基础

要做好“管人”“管财”,对于国有企业而言应高度的重视对参股公司的管理,并加强参股公司管控制度的构建,进而通过此制度实施管理使其更加规范化。利用制度对参股公司设置管控模式,在实际设置的过程中应注重投资金额和投资比例,其中由于这两个比例不同所以设置的管控模式应不同;加强对参股公司相关制度的制定,尤其是外派人员经济责任考核制度和外派人员定期述职制度;注重各职能部门对参股企业管理,明确好各职能部门的相关职责。当建立完制度体系之后还应全面的落实,大力的执行,由此保障早日的实现管控的目标。

#### 3.4.2 经济责任考核制度和定期述职

“管人”主要包括参股公司派驻人员管理、集团公司管理部门和人员的管理等。加强派驻参股企业董事和监事以及高级管理人员等内部管理并将其落实,从某种程度上来看是集团公司监督和管理进一步的延伸。由于派驻人员既是集团公司管理代表还是参股公司一员等双重身份,可以说他们非常的清楚参股公司的情况,掌握一些

信息,如果存在问题在第一时间就能发现并提出相应的解决措施<sup>⑨</sup>。其中要想有效管理管控参股公司,应采取切实可行的管控模式,并以派驻人员作为主线。在人员管理等方面最主要的核心就是考核,可以以经济责任考核为主,确定管理人员和派驻人员对参股公司的管控的相关职责,进而才能够将责任落实到个人。

### 3.4.3 财务分析制度

企业的经济活动主要表现在资金活动中,主要经过的是所反映的财务记录和财务报告,所以针对参股公司管控和预防投资风险等方面,充分的了解并掌握参股公司资产和财务状况作为主要的内容。

集团公司作为参股公司投资,针对参股公司没有完全的控制权,但是不管是在法律法规还是在合资协议等方面赋予股东知情权,集团公司可通过获取重要的信息资料,清楚参股公司运营的实际状况,所以应加强对参股公司财务信息的分析,进而使其实现对参股公司的管理。从集团公司财务部门的角度上来看,应加强对财务管理和分析人员岗位设置,以有效的方式对参股企业实施财务分析,可按照月或者是按照季并以定期或者是不定期的方式进行,清楚参股公司资产和财务的具体状况并做到充分了解,发现财务异常的相关信息,并全面的评价参股企业运行的情况,通过财务分析报告的形式展现出参股企业需要完善的地方,并提出完善的措施,集团公司管理部门可借助这一信息加强与参股企业联系,并做好相应的沟通,提醒参股公司加强风险防范。

## 3.5 注重风险管控,有效防范风险

要想保障“管人”“管财”到位,应运用有效的方法作为保障,进而在投资风险等方面起到预防的作用,进一步推动参股企业的发展。其中运用以下措施渗透参股公司从投资到运营再到风险消除整个过程,为此防范风险,将风险的问题降到最低。

### 3.5.1 防范风险、从源头做起

从参股公司投资阶段入手加大管理力度进行全面管理,在源头上防止存在风险。这不仅需要合理的选择好的投资项目,还应加强对项目各个过程的审核,在合资重组谈判阶段,争取股东的权益,如管理参与权、关联交易联合审批权、财务事项知情权等,进而再加强对这些权利的明确,其中在实际明确的过程中可通过合资合同和公司章程。派驻人员方面,根据集团公司管理的要求,保障参与管理和监督的派驻人员符合参与管理的需要。在选派派驻人员等方面,所选拔的管理人员不仅要经验丰富而且具有一定责任心<sup>⑩</sup>。投资监控方面,确定派驻人员经济决策和管理参与权。在合资合同和公司章程中,明确相关权利一定程度上便于集团公司日后管控工作顺利的实施。

### 3.5.2 日常监控及时到位

在获取到必要的权利基础之上应通过权利实施管

控,进而使其实现管控目标。在对参股公司管控以及管理的过程中,通过派驻人员和职能部门更加清楚参股公司实际动态。加强对参股公司股东会议和董事会、监事会等重要会议的决议进行收集,并针对参股公司重大问题决策进行收集,其中在报送等方面可通过制度形式确定。在进行防范参股公司发生风险工作中,日常监控作为主要的工作内容。结合平常管控收集到相关信息,从管理部门的角度上来看应加强对这些信息分析,并做好分类,注重风险的因素并全面的把控,结合实际情况向国有企业管理人员汇报信息。

### 3.5.3 建立风险预警和风险应对机制

国有企业管理部门在注重风险预防的同时积极的建立风险应对预案。结合获取相关信息对风险的大小进行界定,并将其划分成等级,根据现有的风险控制模式采取有效的应对方式。对于经营风险、决策、管理等方面的风险,国有企业集团公司管理部门应该通过董事会、监事会等议事规则对其予以提醒和纠正。对于参股企业出现长期亏损、经营困难等问题或者其他重大风险,应组织有关部门对继续参股的必要性进行论证,考虑退出参股经营。

## 4 结束语

总而言之,随着投资环境不断改善,有的大型国有企业集团以控股和合营以及参股投资方式为主,通过生产经营和资本经营的“双轮驱动”战略,进一步推动企业的发展,其中投资参股实现投资收益。基于此,需要加强对参股公司管理体系的构建和全面的管理,防止存在投资风险。

## 参考文献

- [1]曲畅.国有企业参股股权管理的探讨[J].现代企业,2019(06):10-11.
- [2]汪婵,黄余送.构建我国国有企业集团股权管理体系的思考[J].中国经贸导刊(理论版),2018(05):59-61.
- [3]王海平.企业集团参股公司管理方法探究[J].中国注册会计师,2017(11):66-67.
- [4]王从庆.对大型企业集团参股股权管理的探讨[J].企业改革与管理,2016(22):20+92.
- [5]李曼,郭素娟.商业企业集团经营责任目标考核控制研究[J].2013(16):43-44.
- [6]张晓慧.中央企业集团对子公司管控模式初探[J].经济研究导刊,2021(05):20-22.
- [7]汪婵,黄余送.构建我国国有企业集团股权管理体系的思考[J].中国经贸导刊(理论版),2018(05):59-61.

作者简介:万里红(1978,9-),男,汉族,安徽太湖人,北京大学,硕士研究生毕业,研究方向:投资及股权管理。