

探讨国有企业资产投资管理策略

包敏敏

(南京国盛投资管理集团有限公司,江苏 南京 210012)

摘要:随着我国经济快速发展,国有企业所面临的社会经济环境也发生了很大变化。而在国有企业内部管理上,一些管理制度和管理思维不能及时跟上社会经济变化,导致内部管理存在诸多问题。如在资产投资管理上,部分国有企业存在着投资发展失衡、经济增长过热、资金使用效率低等问题。对此,本文就国有企业资产投资管理现状进行简单论述,对资产投资管理存在问题进行客观分析,并提出相应的完善对策,希望国有企业能结合自身实际情况,立足发展需求,开展科学适度的投资管理,提高资产投资管理水平和质量,促进国有企业健康持续发展。

关键词:国有企业;资产投资管理;现状;策略

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.14.044

1 引言

随着我国国有企业改革的不断深化,国有企业内部管理和组织架构也发生了很大变化,对于资产投资管理工作而言,国有企业必须转变思维,优化制度和管理手段,才能提高资产投资质量。但实际上,部分国有企业资产管理问题凸显,其资产评估和投资思维都不太完善,不能满足企业发展要求和需求,存在较高的投资风险,制约了国有企业进一步发展。特别是随着国有企业规模和经营范围的扩大,对资产投资要求也越来越高,不仅需要提高投资质量,还要保障资产安全。因此,为了实现这一目标,国有企业必须对自身投资管理存在的问题进行详细分析和讨论,并予以完善。

2 国有企业资产投资管理相关阐述

2.1 国有企业资产投资管理涵义

简单而言,国有企业资产投资管理工作主要是对政府和国企对资金投资来源、投资方向、投资规模、资金使用情况等工作进行有序管理。当前,国有企业资产投资管理工作主要有以下内容:资产投资来源管理、资产投资结构管理、资产投资规模管理、资产投资使用监督管理、资产投资项目评估和决策管理、资产投资绩效考核管理等六大内容。

3 国有企业资产投资管理存在的主要问题

3.1 管理思维落后,资产投资风险高

随着国有企业规模化发展,国有资产运营投资工作在企业的发展过程中表现愈发重要,运营投资的优势也被国有企业管理所重视,利用资产投资管理,能有效的提高国有企业资产经营效益,降低经营成本。但目前,部分国有企业资产投资管理思维落后,管理手段缺乏,导致资产投资过程中存在各类风险。首先,国有企业资产投资起步较晚,资产投资管理经验不足,存在一定的投资偏差。当前,一些地方政府以国有企业资产投资平台为纽带,利用大规模投资来带动地区经济发展,但在规划出台后,相应

的投资管理行为却不能有效跟进。如从投资主体来看,其投资自我约束机制不完善,常常出现投资热现象,盲目投资,即增加了投资成本,也存在严重的投资风险。其次,投资管理思维落后。随着经济发展,当前我国经济发展模式从“快”转向“质”,而一些国有企业在进行资产投资运营时,依然从大规模角度出发,甚至一些区域性人文建设项目,也偏向整体打包,通过全城改造来落实区域优化,忽视了宏观微观相结合的投资思维。部分国有企业并不具备较高的资产投资管理条件,从而给资产运营带来较大压力,增加了投资风险。

3.2 资产投资预算评估性不足

和其他企业相比,国有企业在经营过程中,更加重视“计划性”,国有企业发展过程必须按照相关规定和政府管理要求来进行,结合区域实际情况来制定发展战略,确保下一年度发展稳定和可投资预算额度。但目前,部分国有企业由于在发展过程中没有丰富的投资机会和投资经验来为投资预算工作予以参考,导致资产投资预算工作和评估工作难以开展。同时,和其他民营企业相比,国有企业资源和资金更加宽裕,在投资过程中受资产限制较小。在面对不明确的投资项目时,难以确定投资额,导致资金使用效益大大降低。其次投资预算监督不严,一般而言,一些国有企业在开展资产投资管理工作时,注重结果,即对资产投资项目进行审计,对投资过程较为忽视,对于预算资金的具体使用情况把握度不高,这给未来相似项目的投资不能提供可靠的借鉴经验,也不利于资产投资回报率计算,甚至容易滋生贪污腐败问题发生。

3.3 投资体系不完善,投资不谨慎导致经济效益低

前文提到,当前国有企业投资管理内容主要有六大内容:资产投资来源管理、资产投资结构管理、资产投资规模管理、资产投资使用监督管理、资产投资项目评估和决策管理、资产投资绩效考核管理等。但实际上,一些国有企业资产投资管理体系不够健全和完善,如一些国有

企业对资产投资绩效考核管理、规模管理等缺乏,甚至一些企业只开展了两三个部分工作,其他工作流于形式。从而导致国有企业资产投资工作质量较低。首先,一些国有企业投资规模盲目扩张,降低了投资效益,甚至资产损失。国有企业在进行资产投资时,简单分析投资效益和回报率,但没有结合企业自身资产结构、运营现状和资金来源等,导致投资后续管理跟不上。其次,资产投资过于追求短期效益。国有企业在投资过程中,其投资管理人员不仅会考虑企业利益,也会考虑到个人利益,受考核及岗位升迁机制影响,可能存在个别企业管理人员在资产投资时,没有考虑到国有企业长远发展,而是出于私利而追求资产投资的短期利益,这也是当前部分国有企业投资不谨慎的一些重要原因。最后,国有企业公益投资和经济效益失衡。由于国有企业的国有属于和国有资产特性,企业在资产投资时,需要考虑到社会公益问题。部分国有企业在投资时在公共效益和经济效益中无法准确把握。

3.4 投资评估依据不科学不合理

为了确保国有企业经营安全,一些企业在部门和层级设置上,比较负责,对一些资产投资评估时,往往需要多个部门进行参与决策,使决策时间长,效率较低,特别是在资产投资过程中,遇到一些突发问题时,低效率的决策机制容易造成投资失败。同时,在项目决策评估上,部分国有企业受传统思维影响,会根据经验进行决策,甚至一些相似资产投资项目,国有企业在评估时,受不同部门的讨论论证,所得出的评估结果也是不一样,这便是经验导致的评估结果不科学不合理。其次,评估依据的制定不详细、评估指标不完善。在对投资项目进行评估时,一些国有企业没有建立健全完善的经济指标、社会指标和时间周期指标等,评估角度不全面,增加了资产投资项目风险,降低资产投资管理质量。

3.5 缺乏在新兴技术行业上的投资创新

对于国有企业管理者而言,企业经营发展更多是求稳,因此很多国有企业资产投资管理创新不足,投资思维局限性大,投资管理工作也延续传统的发展理念。在具体的投资行业上,大部分国有企业倾向于制造生产业等固定资产占比较高的行业,对一些信息技术行业和高新技术产业投资较少。企业管理者对新兴技术产业缺乏足够的关注了解,这便是企业内部存在过度投资和产能过剩,不利于国有企业健康持续发展。其次,新兴技术产业存在较高的投资风险,由于国有企业自身的管理性质,使投资成功率和回报率都达不到预期,长期来看,大大降低了国有企业对新兴技术行业上的投资热情。因此,就投资方向来看,目前国有企业资产投资还是局限于传统制造企业,即使投资了高新技术行业,也是跟着市场进行,处于被动状态。如近几年的新能源和光伏产业等。这些问题导致企业资产投资创新性不足,投资产能过剩。

3.6 资产投资管理人才缺乏,制约了投资工作的有效

开展

与其他企业相比,资产投资国有企业具有一定的特殊性,针对国有资产管理来说,其管理内容受部门职责限制,根据资产管理性质由不同部门相应负责,没有固定的相匹配的管理机构。当前,大部分国有企业资产管理工作和相关事项是由财务部门人员负责,导致决策和管理工作的分离,这种情况虽然在各部门权利制衡上有一定优势,但对资产管理工作的开展造成制约,导致资产投资效益难以达到预期。其次,资产投资管理人才缺乏。财务部门人员大多为会计人才,在财务核算上具有较高水平,但在资产管理上,不具备较强的专业素质。而国有企业培养资产投资管理人才需要较长时间和成本,在短时间内不能提高资产投资水平。同时,由于各部门负责资产投资内容不一,如果每个部门都备专业资产投资人员将会造成国有企业人员管理臃肿。最后,国有企业资产投资模式现阶段尚处于起步阶段,投资模式还在探索,相关人员管理、人才培养等体系还不成熟。

4 完善国有企业资产投资管理的策略

4.1 优化资产投资管理思维,降低投资风险

为确保国有企业资产投资管理质量,企业首先要对内优化资产投资管理思维。管理者要明确资产投资目的,一些项目投资不仅是追求经济效益,而是利用国家政策落实国家宏观调控作用的发挥,国有企业要合理结合社会资源,促进资产投资达到预期目标。其次,要明确资产投资管理人员工作职责,并保持投资管理部门的相对独立性,通过责任制度来约束区分投资内容。其次,国有企业要加强对资产投资管理重视,对内宣传资产管理重要性,提高企业员工对资产投资工作的认识和支持,定期邀请一些专家进行座谈,及时跟踪目前市场发展趋势。最后,加强交流学习。国有企业可以定期和其他企业进行交流学习资产投资管理经验,提高自身资产投资管理能力,促进资产投资管理工作的高质量开展。

4.2 加强资产投资预算评估管理

国有企业要建立健全资产投资预算评估管理制度,在正式投资前,要对投资项目的各方面进行分析。如投资预算、投资效益、投资周期等。特别是投资阶段性管理,一般而言,资产投资管理按照项目实际情况分为几个阶段。国有企业要注重对投资过程或投资建设中资金使用情况的监督管理,防止投资项目超预算。对一些核心环节,要制定相关责任人机制,由专人负责,确保资产投资项目能按照既定预算数据开展工作。

4.3 建立健全资产投资管理体系,提高资产投资效益

想要建立健全资产投资管理体系,国有企业首先要完善资产投资管理制度,积极推进承包管理制度的落实,对全社会进行项目招投标,结合自身实际情况,完善资金管理责任制度和会计审查制度。同时,国有企业要明确投资主体责任机制,当前国有企业投资主体主要有政府、企

业、个人等,面对不同主体,国有企业要划分合理任务,提高资产投资管理能力。其次,建立健全资产投资管理监督。在简化流程的过程中,要利用岗位制衡和不相容岗位机制来防止资产投资过程中的贪污腐败行为发生。保证每一个投资环节科学合理,促进企业投资决策的准确实施。最后,转变管理模式,提高对投资管理效果和过程的考核,全面掌握资产投资情况。国有企业在设置考核指标时,应坚持一个原则,即量化原则。要对投资规模、投资结构、投资决策和资产使用管理等各个环节进行业绩考核,建立奖惩机制,从而充分调动资产投资管理人员工作积极性,提高管理质量。

4.4 科学设置资产投资依据

实际上,投资依据是一个动态的调整机制,它是根据国有企业实际经营现状、资金池规模和市场环境进行的,因此,想要确定一个详细具体的项目评价依据,必须对内部情况做一个摸底调查。首先,国有企业要成立一个相对独立的投资审批委员会,对拟资产投资项目做一个市场调查,并做好可行性分析报告。其次,明确投资管理制度和评价条例,以经济效益、社会效益、投资成本以及未来发展四大内容为主要依据。通过相对对立的审批委员会,提高投资审批人员的工作经验,也防止其他部门干扰影响资产投资管理工作,提高资产投资管理质量。

4.5 优化投资主体,转变投资方向,提高投资质量

随着国有企业改革深化,当前大部分国有企业开始引入社会资本和民间资本,因此就资产投资主体而言,逐渐多样化。而不同的投资主体其利益诉求也不一致。按照我国现有的国有资产投资主体划分,主要氛围政府投资主体、企业投资、社会组织团体投资和个人投资,因此在国有企业资产投资管理改革进程中,针对不同的投资项目引入不同投资主体,并划分好相关职责和相关制度,如激励制度、约束制度等,从而保证各方主体的利益诉求。其次,优化投资主体,有利于转变投资方向,打破国有企业现有的投资僵硬局面。一般而言,高收益资产投资项目也代表着高风险,社会资本和民间资本的引入能有效降低风险损失,也能健全风险防范机制。如面对高新技术产业,社会资本对市场动态把握更加准确,民间资本的谨慎性能更好的规避风险,给国有企业资产投资找到一个最优的投资方案,确保投资效益。所以,面对当今资产投资市场背景,国有企业在投资管理上,要实施灵活性多样化的投资主体机制,适当放宽投资项目审批权限,优化投资结构,从而促进资产投资管理工作的更好开展。

4.6 加强资产投资管理人才培养

目前,部分国有企业在人才管理和用人情况上,依然采用传统模式。如对于一些高层管理任命,是由国家进行人力资源分配。但同时,随着我国市场经济的不断发展,人才租赁模式也开始被一些国有企业所采用。对此,国有企业可以借用人才租赁管理模式和经验,加强人才管理。

提高人才经济价值在绩效考核中的比例,创新人才资源管理工作。在自主招生的过程中,要抓住业务需求,有针对性地招聘人才。因此,在国有企业资产管理上,要科学招聘投资管理人才,提高资产投资管理水平。具体来说,首先要建立健全人才培养机制。企业要加强资产投资管理相关人员的技术培训,并对培训结果进行考核,把考核结果和员工绩效联系起来,从而提高相关人员对资产投资管理培训的重视。其次,提高人才租赁模式在人员招聘中的比重,随着国有企业规模快速发展,企业利用人才租赁机制能有效缓解资产投资管理人员不足的压力,同时,在企业经营范围发生变更或运营出现困难时,可以及时终止合同来降低人力资源成本,也能有效避免员工和企业之间的矛盾摩擦。最后,国有企业要定期举办投资专业知识讲座,丰富内部人员投资经验和投资知识,并鼓励员工考取相关证书,从而提高国有企业资产管理优势,确保资产投资工作的有序开展。

5 结束语

在新常态经济背景下,国有企业改革愈发深入,一些国有企业开启了混合所有制改革,加大引入社会资本步伐。对此,国有企业资产投资工作要面向新态势,转变新思维,针对现有的资产投资管理问题进行完善,提高资产投资管理效益。企业要建立健全资产投资体系,优化资产投资管理制度,强化对资产投资的预算管理,落实预算监督,科学设置资产投资评价依据,优化投资主体,实施多角度全方位的投资格局,提高投资质量。同时,要引入人才租赁机制,加强资产投资人才队伍建设,确保资产投资工作的有序开展,从而使国有企业发挥自身作用。在服务社会的同时,保障国有资产安全和效益,促进国有企业健康持续发展。

参考文献

- [1]蒋文品.国有企业固定资产投资管理研究[J].中小企业管理与科技(下旬刊),2021(05):39-40.
- [2]董双霜.关于加强国有企业资产管理的思考——以武汉东西湖区服务业发展投资集团为例[J].行政事业资产与财务,2020(02):14-15.
- [3]黄晓燕.国有企业存量资产有效管理探析——以浙江省宁波城建投资控股有限公司为例[J].经济师,2020(06):271-273.
- [4]陈惠灵.对国有企业资产投资管理战略的思考[J].中外企业家,2018(11):42-43.

作者简介:包敏敏(1987-),女,民族:汉族,江苏南通人,职称:中级会计师,学历:本科,研究方向:财务管理。