

国企股权投资管理及其对策研究

新吉勒呼

(锡林郭勒盟兴富投资有限责任公司, 内蒙古 锡林郭勒 026000)

摘要:近些年来,国有企业在很多方面都获得了进步,股权投资市场也在进一步升温,私募股权投资也逐渐随着项目投资之间竞争的激烈而发生了新的变化。在加大私募投资监督管理力度的形势之下,基于项目投资周期比较长、风险较高的基本特征,国企股权投资投后管理已然变为投资机构降低投资风险、保证企业投资收益以及促进投资成功的主要竞争力。本文主要针对投后管理的实际范围,详细分析出投后管理的相应因素,分析出投后管理的基本要求,并且给出有关的操作性建议,希望具有参考价值。

关键词:国企;股权投资;管理对策

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2023.05.133

随着国家和社会针对国有企业混合所有制改革步伐的不断推进,国有企业都面临着新的挑战。所以,怎样做到国有企业股权改革之后的相关管理工作变得十分重要,在一定程度上决定着改革整体的成败。基于此,本文主要针对国企股权投资投后管理及其对策展开以下有关分析和研究,希望具有相应借鉴意义。

1 国企股权投资模式和投后的管理内容

国有企业股权改革之中主要包含两种基本模式:第一,在集团方面可以引进外部的相应资本,在外部股东的介入之下,可以推进集团将市场化作为实际导向的体制机制方面变革,进而可以实现集团战略的重塑,进一步加快集团进行转型以及发展。第二,在集团成立下属的专业化业务平台方面,可以引进外部资本,同样通过外部资本的纳入,可以逐渐形成和子公司一起进行协同性发展的局面,使子公司可以先一步进入市场化,进而可以逐渐形成倒逼机制,使集团这个层面推动经营机制以及管理制度的变革。国企内部的混合所有制改革需要通过哪种模式,则需要取决于企业内部的实际股权改革基本模式^[1]。

一般而言,第一种模式之下的实际改革幅度会比较大,会涉及各个方面,所以在未来的投后管理工作需要加大关注力度,做好风险防范。但是,在第二种模式之下,因为只关乎子公司的实际发展,涉及的工作面很小,未来的投后管理比较容易被忽略。实际上,投后管理会在很大程度上影响着投资整体效益,也属于实现投资基本目标的主要管理环节,所以怎样做好投后相应管理工作的研究至关重要。其实国企股权投资投后管理的主要内容包含:企业管理、增值服务、股权管理以及资本运作。这四个方面的内容之中,怎样做好企业管理以及股权管理属于更为基础的工作内容,是针对改革最终成果进行合理的保障,而怎

样做好增值服务以及资本运作相关工作,是需要创新化的工作,属于提升国企整体价值的主要途径。

2 国企股权投资投后管理的基本现状

目前,国企股权投资正在如火如荼的进行,但是一些股权投资却并不能够真正实现最初设立的目标,其原因就是在投后管理之中出现很多不足。

2.1 投资目标尚不明确

在股权投资这个阶段,集团会运用商业计划书、财务报告以及评估报告等多种方式针对被投资的企业进行深入了解,也可以明确投资公司实际目的,不论是战略性投资,还是财务投资,其实际目标都是在投资手段之下来不断提升集团在市场之内的整体价值。但是,在一些集团内部缺少专门的管理部门,被投资公司成立以后,又会变为集团众多子公司中的一员,在管理部门的指标下达以前甚至会忽视当时设立公司的实际目标,不能够展开差异化的指标设立,会出现偏离目标的现象^[2]。

2.2 组织架构设置不够科学

国有企业在股权改革的时候,为了避免国有资产出现流失的现象,一般都会保留控股权,甚至在投资成立之下的子公司初期还会处于绝对全资基本状态,这样在改革工作实施之后,其内在的组织架构设置也在一定程度上还是延续从前母公司的设立形式,这对未来管理效率以及运营效率方面的提升会带来相应影响。在国有企业控股的基本条件之下,公司内部董事长通常为集团内部统一所派而且不是专职人员,难以参加到企业内部的基本决策当中。但是,内部控制相关制度的设立基本要求,还有一些重要决策都要提交到董事会进行决定。所以,相应重大决策需要在很长一段时间以及流程之后才可以提交到董事会,假如需要提交股东会决议,那么需要比较长的工作流程进行审批,对公司内部运营和管理方

面的效率都会带来影响。

2.3 环境因素导致不能进行有效的风险控制

控制环境一直都属于企业财务风险控制评价相应工作的主要内容,假如这项工作并没有做好,那么其他相关股权投资工作均难以进展。当前,我国很多企业的内部都逐渐建设出具有针对性的财务风险控制机制,但是一些企业并没有将内控环境当作主要工作内容,进而导致内部的控制工作在整体作用发挥上受到一定阻碍。一般而言,企业内部的财务风险环境控制假如出现了问题,那么对企业财务风险控制和股权投资投后的管理和最终评价也会产生影响,一般主要表现在以下几点:第一,其财务管理的基本控制结构不够完整,影响企业内部财务风险控制控制的最终效果。第二,财务风险控制管理制度不够完善,企业财务风险控制机制与企业股权投资投后的管理发展具有十分紧密的关联,但是部分企业管理者针对风险控制这一层面缺少相应重视,导致内部文化缺失,最终不能够为后续的企业财务风险控制评价相应工作给予相关指导^[3]。

2.4 投后管理的方式比较单一

集团不仅需要指派相应的兼职董事长等职位,还要在未来的跟踪管理之中获得企业内部财报。但是,财务报表虽然可以充分反映出公司内部在这段时间之内的财务基本现状以及经营现状,但很难及时和准确地反映出公司的实际情况,仅运用这种形式来获得相应信息就容易使决策较为滞后。

2.5 提供的增值服务有限

集团具备十分丰富的资源,而被投资的公司成立初期阶段,实际管理经验缺乏,对行业市场内部的发展也不是十分了解,这时母公司需要将内部一些较为成熟的资源进行科学整合,并且运用在被投资公司,运用这些资源并且进行整合以后,可以达到初期阶段投资的基本目标。但是,因为母公司通常不会直接参与到被投资公司的实际管理工作之中,就难以及时和准确获得被投资公司情况,难以针对被投资公司提供相应增值服务,那么资源就很难被科学有效的整合。

3 国企股权投资投后管理的相应对策

3.1 加强国有企业内部管理人员的风险规避意识

一般而言,在国有企业内部的财务会计风险规避工作之中,需要针对风险问题展开准确的认识,在最大程度上提高对风险进行辨识的准确程度,进而才可以真正提升财务会计风险整体的控制水平。为了进一步促进企业内部财务会计风险的管理工作以及规避工作可以更为顺利地展开,需要做到有效转变传统工作思想观念,更为全面地认识到财务会计风险规避工作整体的重要作用,树

立更为正确的风险意识^[4]。所以,企业需要在规定时间之内使培训工作真正落实,促使企业内部全部工作人员都可以参与进来,并且学习相关知识,使工作人员可以针对财务会计风险的基本类型以及特点等方面展开全方位了解和掌握。只有逐渐形成相应的认知,才可以有效提高自身的专业化工作技术水准,保证在实际财务会计管理工作当中,能够更为及时发现其中出现的风险。另外,针对企业内部工作人员的实际风险规避意识展开强化工作,还要做到和企业内部文化之间展开科学有机结合,最终可以真正实现文化以及意识之间的科学统一。针对财务会计管理者来说,需要将自身的作用充分发挥,而且可以在企业内部通过垂直管理的形式展开管理工作。

3.2 创建目标管理的专属部门

集团针对被投资的公司进行投资决策,说明可以通过评估等相应途径证明投资目标可以被实现,比较符合集团的实际投资要求。为了可以做到实时跟踪投资目标的具体实现情况,需要创建出专属的管理部门,针对被投资企业内部展开目标管理。集团通过专门的管理部门针对被投资公司内部整体的战略、财务以及公司治理等相应重点内容展开监督和管理,使被投资企业逐渐向着预先设定的目标前进,假如在中途出现偏离目标的情况也可以及时发现。而且,在市场调研和内部调研等相关手段管理之下,可以了解到目标偏离的主要原因,结合被投资公司发展的基本现状,才可以决定是否需要通过调整原本的既定目标,才能使被投资公司向着更好的方向发展。同时,还要确认投资针对企业所实施的投后相应管理工作深度,实际投入的时间取决于企业内部投资的实际额度,也就是投入资产越多,那么给予的关注就会越多。企业自身管理基本能力也比较重要。假如企业内部具备比较优秀的管理团队,那么在企业内部的实际管理方面,就不需要比较多的帮助。假如企业内部的财务负责管理人员以及核心负责人都属于财务管理方面的专家,那么也没有必要去更为关注最终的财务决策。可见,国企股权投资投后的管理深度也需要结合被投资公司的实际情况而定。

3.3 完善监督管理制度,展开精细化管理

无规矩不成方圆。假如一个企业没有相应规范以及管理制度,就会出现很多工作障碍。精细化管理可以为企

业规范内部的操作和基本流程。在进行工作的过程之中,假如要想切实实现精细化管理的基本目标,就要结合工作基本需求,科学改善相应问题,并且有针对性地设计出适宜的操作过程,进而为国企工作的顺利开展奠定坚实基础。而且,还要配套实施有关审查的管理制度,更为规范以及标准地进行相关工作内容。国企需要制定出健全

的监督管理制度,主要包括一些重要审核工作的内容,目前相应企业内部的管理工作一般都会设定奖惩制度,在实施企业精细化管理工作之时,需要尽量做到精准和有效地评价有关工作业绩,设定出更加完善以及科学的绩效审查机制,使绩效与薪资等方面挂钩⁵。在落实精细化管理工作时,国企都需要充分结合企业内部的基本情况,制定出科学可行的奖惩机制,进而提高工作人员的积极性。

3.4 优化组织结构来提高管理效率

依照股东会、董事会的职责分工,集团内部需要创建出以董事会为中心的被投资单位管理相应模式。投资单位需要针对被投资公司委派相应的董事会成员,还要将董事会成员的实际履职情况和薪资之间进行挂钩,或者可以拿出一些被投资企业的股权进行有效激励,提升董事会履职的积极性以及主动性,进而可以提升被投资企业内部的管理质量和运营效率。引导子公司在内部展开经济实践活动的时候,能够保证资金的安全。

3.5 创新管理形式

集团需要创建出和被投资企业的科学沟通渠道,除了上述所提到的委派董事会成员,并且获得财务报表之外,还需要获得企业运营的整体分析报告以及行业发展报告,并且通过定期要求董事来述职等相应渠道来获得实际需要的信息。而且,集团可以定期和被投资公司内部的高管进行电话会议等,进而可以更为及时地了解到公司发展实际方向,可以为未来的决策提供比较充分的依据,集团内部专属管理部门也可以派出调研小组,深入到被投资的公司之内,展开客观和全面的有效调研。

3.6 提供科学有效的增值服务

集团需要充分发挥出自身的优势,为被投资企业创建出更多的增值服务。通常而言,国有企业的集团都具有相应品牌信誉度,在这个信誉的基础上可以使被投资企业获得更多有用资源。其中融资渠道以及销售代理渠道等都可以为其带来很大程度上的便利。而且,国企通常都具备十分成熟的团队管理能力和经验,被投资企业在成立的初期阶段,正是缺少经验的时候。因此集团可以为被投资企业内部创建出强大和专业的管理团队,可以为企业未来的发展奠定坚实基础。商业计划书的相应战略目标落地关乎投资企业的决策是否正确,而且也关乎被投资企业能否在未来走得更加长远。所以,国有企业在进行投资的时候,需要帮助被投资公司在各个发展阶段的目标进行落地,进而保证国企可以实现最初的股权投资目标⁶。

3.7 给予更为专业化的资本运作指导

不论是在战略投资方面,还是在财务投资方面,最后

的目标都是要进一步实现企业整体的价值增长。本文主要侧重的是国有企业股权投资投后的第二种模式,逐渐形成和子公司进行协同性发展的局势,进而可以为国企带来更多的增值。因为被投资企业在实际选择合作对象的时候,可能会比较倾向解决企业目前所出现的问题,比如企业内部资金出现短缺、管理技术薄弱等相应问题,从而会忽视集团母公司最初所创建出的目标。所以,集团需要在综合考虑之下,帮助被投资公司找到更为适合自身发展的战略目标,进而可以真正实现促进资本增值的发展目标。

4 结束语

总而言之,价值的创造来自更为专业和科学的管理,并不是对股权进行转移,其可能会为企业的发展带来比较高额的投资收益,但是未来持久性回报需要依赖更为专业化的股权投资投后管理基本能力。私募股权投资机构也需要将自身实际所处的行业环境作为基础,积极汲取一些相应投资机构投资投后管理相关的先进经验,在助力企业的发展以及产业升级和转型基础上,也可以为国企自身带来十分丰厚的利润,进而可以发挥出股权投资投后管理的重要价值。

参考文献

- [1]孙志英.平衡计分卡在国有股权投后管理中的运用研究——以KT公司为例[J].大众投资指南,2022(01):188-190.
- [2]沈阿眉.探究国企股权投资投后管理及其对策[J].投资与创业,2021,32(19):16-18.
- [3]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.
- [4]谈书馨.国有私募机构投后管理问题研究[D].电子科技大学,2021.
- [5]郭锋.国企股权投资投后管理及其措施研究[J].今日财富,2020(03):81-82.
- [6]黄晓青,李蕴娜.国企股权投资投后管理及其对策研究[J].企业改革与管理,2018(14):3+5.

作者简介:新吉勒呼(1985-),男,蒙古族,内蒙古锡林浩特人,本科,中级会计师,研究方向:财务管理。