

Research on the Topics Related to the Management of State-owned Shareholding Enterprises

Yue Li

PetroChina Nanjing Petroleum Co., Ltd., Nanjing, Jiangsu, 210019, China

Abstract

In order to stimulate the vitality of state-owned enterprises, non-state-owned capital has been introduced to implement shareholding reform, and more and more state-owned equity enterprises are participating. In state-owned equity enterprises, due to the low proportion of state-owned capital participation, state-owned shareholders have limited control over them, which can easily lead to management deficiencies and pose risks to state-owned assets. The small scale, inadequate internal control system, and weak management foundation of the participating enterprises themselves can easily lead to management confusion. This paper discusses how state-owned enterprises carry out supervision and management work on various aspects of equity investment projects before, during, and after the event, in order to ensure the preservation and appreciation of state-owned assets and better fulfill the social responsibilities that state-owned enterprises should undertake.

Keywords

state-owned equity participation; equity management; management control systematic

关于国有参股企业管理有关问题的研究

李悦

中石油南京石油有限公司, 中国·江苏南京 210019

摘要

国有企业为了激发企业活力,引入非国有资本实施股份制改革,国有参股企业越来越多。在国有参股企业中,因国有资本参股比例低,国有股东对其管控力度有限,容易产生管理缺位的情况,导致国有资产存在风险。参股企业本身规模小、内控体系不健全、管理基础薄弱,也容易产生管理混乱的情况。论文讨论国有企业如何对参股投资项目开展事前、事中及事后的各环节的监督管理工作,以确保国有资产的保值增值,更好地履行国有企业应承担的社会责任。

关键词

国有参股; 股权管理; 管控体系

1 加强对国有企业参股股权管理的必要性

2015年9月,中共中央办公厅印发的《中共中央、国务院关于深化国有企业改革的指导意见》中指出,鼓励国有资本以多种方式入股非国有企业。国有企业通过投资入股、联合投资、重组等多种方式,与非国有企业进行股权融合、战略合作、资源整合。国有参股公司因持股比例低,参与决策股权企业的管理工作存在困难,为降低股权投资风险,维护国有企业的品牌形象,履行国有企业的社会责任,需加强对股权投资项目从事前、事中及事后各环节的管理,避免承担不必要的风险,确保实现投资目标,保证国有资产的保值增值^①。

2 国有参股企业管理现状及存在的问题

2.1 国有企业投资选择不尽职

参股股权投资是企业发展战略合作、扩大现有市场份额、引进新产品、新技术、进入新行业的快速且有效的途径之一。根据公司发展战略,抓住市场投资机会,委托专业机构对投资项目开展可行性研究,针对合资合作方式、合资方信誉状况、投资收益等财务指标、投资风险等关键事项编制可行性研究报告,给出投资建议。受专业机构的专业能力、道德水平的限制,为了使得项目顺利获得批准,出具的可行性研究报告与项目真实运营效果通常存在偏差。国有企业内外部监督及追责机制不健全,决策者不能选择优质的股权投资对象,无法取得预期的投资效果,甚至导致投资亏损,退出困难,使国有企业陷入困境。

2.2 参股企业基础管理工作薄弱

①内控制度不健全。参股投资企业多为中小企业,其他股东方多为民营企业,为了快速达到投资目标,重经营、

【作者简介】李悦(1983-),女,中国江苏南京人,本科,会计师,从事财务研究。

轻管理,法律合规意识及风险意识不强。受员工个人能力、管理经验、信息化技术手段等方面限制,通常内部控制制度不完善,流程不健全、不规范,管理机构内部分工、责任不明确,导致公司管理存在盲目性和随意性,内部管理混乱,问题频发,企业经营风险高,严重影响企业的可持续发展^[2]。

②信息化水平较低,管理粗放。参股企业一般规模较小,各管理部门使用电子表格人工统计数据,财务能实现会计电算化。各部门使用的管理系统功能简单且相互独立,不存在ERP综合性企业管理信息系统,无法实现信息共享,公司处于信息化初级阶段,导致公司管理水平和效率较低^[3]。

2.3 参股企业信息传递不及时

国有企业对参股企业没有委派或者委派的管理人员较少,不能参与到企业的日常经营管理中,不能及时发现管理中存在的问题,对重大事项的表决权也受到持股比例的限制,无法及时防控风险,维护自身利益。国有企业无法随时取得公司经营情况的相关数据,通常只能通过取得财务报表了解企业的经营成果和财务状况,具有滞后性、片面性,容易造成管理缺位^[4,5]。

2.4 国有企业委派人员能力不足

国有企业委派至参股企业的董监事,在国有企业中担任管理岗位,多为兼职董监事,因在本企业中事务较多,且担任董监事没有激励机制,缺乏工作积极性,无法真正参与到参股企业的管理中。委派的高管,受在国有企业工作习惯的影响,与市场化的职业经理人在管理理念、专业能力及市场化意识方面存在较大差距。参股企业的员工人数较少,通常需要一人兼职多个岗位,受个人能力和工作经验等因素限制,只能维持公司日常运营,无法胜任相关管理工作,导致参股企业的管理简单粗放^[6]。

2.5 国有企业监督检查力度不够

股权合作方多为民营企业,国有企业与民营企业在经营方式、财务监督等管理理念存在很多差异。因国有企业无法掌握管理权,目前对参股企业的监管基本通过“三会”开展,“三会”不能及时召开,开会频率达不到管理需要,导致国有企业不能及时掌握股权单位的运营情况,不能有效开展各项监督检查工作。国有企业的股权单位较多,在缺乏专业机构和专业人才的情况下,不能定期对股权单位开展调研、监督检查工作,与合作方可能存在沟通不畅的情况,也不能及时获得运营信息,无法及时发现参股企业中的问题及风险。

3 完善及加强对参股企业管理的对策

3.1 国有企业要加强投资前项目分析及投资后评价工作

①加强投资前项目分析。国有企业在开展参股投资时,选择的合作对象应与国有企业有共同的发展理念,符合企业的发展战略。投资前,要有专业内、外部人员开展尽职调查,

严格审查合作方的资质信誉,合作方应具备优良的市场信誉及信用评级、完善的公司治理能力、一定的行业竞争优势,与本企业有高度关联的产业链、有坚实的实业基础或拥有关键核心的资源、有相对长期的持股计划和追求长期战略利益,有利于双方达成高质量的股权合作^[2]。

②及时开展后评价工作。投资项目运营后,要开展评价工作,对项目运营效果与项目决策时确定的目标、技术、经济、环境等指标进行对比分析,找出差距和原因,总结经验教训,提出达标对策建议。对项目决策失误导致未能达到项目预期效果造成损失的,通过追究对相关责任人的责任,使其承担相应的法律、经济、纪律责任。通过开展评价追责工作,有利于督促决策者强化责任意识,减少决策失误,保障企业利益。

3.2 国有企业内部要规范对参股企业的管理

①国有企业股权投资项目众多,需制定参股企业管理办法,明确管理部门和工作职责,归口管理参股企业事项。避免其他股东反复与国有企业各部门及各层级领导沟通同一事项,因信息不畅通、理解片面等原因,各部门及各层级领导为规避风险,对参股企业的正常经营行为不予支持,制造股东之间的矛盾。参股企业管理部门要优化、创新对参股企业的管理流程,委派的董监事、高级管理人员要履行工作职责,做好国有企业与其他股东方之间沟通的桥梁,营造良好的合作关系。

②建立董监事管理制度,有条件的公司应选择具备法律、财务等专业知识的管理人员担任专职董监事,督促董监事履职,对董监事下达工作任务,每年董监事对所任职的参股企业履职情况开展述职,对董监事的工作开展考评及奖惩激励机制,调动工作积极性。

③争取关键岗位的人员委派,委派至参股企业的管理人员,应优先选择思想过硬,具备相关岗位工作经验的人员,设置履职期限,到期调整岗位,减少舞弊行为的发生。对委派人员的履职情况可根据参股企业的经营效益、内部管理 etc 指标进行考核激励,调动工作积极性。

3.3 参股企业要健全公司法人治理结构

①建立完善的法人治理结构及“三会”议事规则,明确股东会、董事会、监事会以及管理层的职权,定期召开三会,履行职责,对三会召开情况开展监督检查工作,避免因没有实际开会形成的决议无效的法律后果。

②规范设立合作协议、公司章程等文本条款,可设置保障性特殊条款,更好地维护国有企业的参股利益。争取对风险偏高的关键事项的决策权,如投资、融资、对外担保、重大资金支出、重大资产处置、关联交易等事项的决策权和“一票否决权”,提高参股股东的话语权^[2,6]。

3.4 参股企业加强基础管理工作

3.4.1 加强内控及风险管控

树立正确的企业发展观,坚持依法治企,是公司可持

续发展的关键。建立符合公司企业文化的内部控制体系,按照“管理制度化、制度流程化、流程表单化、表单信息化”原则,完善公司管理制度,使公司的经营管理活动有据可依;规范业务流程,将管理制度落到实处,抓住关键流程、关键风险点,提高风险管控能力;完善内控表单,将内控各项措施执行落地;提高信息化水平,利用信息手段强化风险防范,提高监管效果,提高工作效率。建立完善的风险识别、评估、应对体系,逐步建立覆盖全业务流程的风险监控、评价、预警机制。定期开展内控测试,及时堵塞管理漏洞,促使公司健康发展。

3.4.2 加强财务活动过程管控

①参股企业要完善财务管理制度,推行实施“依法依规”财务管理,从记账凭证、会计账簿、会计报表等方面规范会计基础工作。提高信息化水平,财务人员要学习专业知识,也要学习业务知识,做到业财融合。财务人员除了发挥会计核算的职能,也要充分发挥财务管理、监督的职能,助力公司发展。

②争取派驻财务经理或出纳等关键岗位人员,加强对参股企业资金活动的管控,建立健全财务开支审批权限,要有明确的事权、财权审批指引,对大额资金的使用要享有审批权限,监管资金动态,提高资金使用效率。股权单位的资金要独立运行,禁止大股东挪用、占用公司资金,合并报表的大股东有资金归集要求的,要取得其他股东的同意,要履行审批手续,并支付资金占用利息。

③定期不定期地对银行账户、资金使用、债权债务、关联交易等情况开展检查,获取公司的征信报告,关注公司是否存在未经审批的抵押、担保、贷款等事项。定期对参股企业固定资产、无形资产、库存商品等资产开展盘点工作,确保资产账实相符,交易真实,经营合理合法,避免资产流失。

3.4.3 加强档案管理

档案管理是企业的基础性规范管理,有利于全面反映企业发展的历史面貌,必要时可以作为国有参股股东及企业自身的维权工具,避免法律责任和经济损失。对于股权投资项目从发起起到结束形成的重要书面文件、合作协议、公司章程、权益证书、三会议案、合同等档案做好留存归档工作,编制档案目录,建立纸质、电子档案。当保管人员工作调整变化时,应做好档案清点交接工作,确保公司档案完整、延续。

3.5 国有企业要加强对参股企业的业绩管控及财务指标分析

参股公司要按月、季、年向国有股东上报财务报表、年度报告、经营分析等重要信息资料,以便于国有股东掌握

参股企业的经营成果、财务状况及现金流量的情况。建立财务指标分析体系,如资产负债率、流动比率、存货周转率、应收账款周转率、权益净利率等关键财务指标,设置财务指标预警机制,通过对财务指标分析判断参股企业的盈利能力、可持续发展能力及潜在风险等管理问题,对没有发展潜力的参股企业要建立和完善股权流转和退出的相应机制,避免国有资产的流失^[6]。

3.6 国有企业要加强内外部监督检查

对参股企业的监督要内外结合,国有企业每年应聘请外部审计单位对参股企业开展年报审计工作,也可以开展资金、资产、税收、合规管理等专项审计工作。国有企业每年也应定期派审计部门、财务部门、企业管理部等专业部门对参股企业开展联合调研或专项检查,关注企业的制度建设、合同管理、招标采购、工程改造、虚假贸易、资金支付等重点领域,构建相应的经营风险、财务风险预警机制,及时发现潜在风险,确保参股企业健康发展。

3.7 建立股权退出机制

对投资项目制定达标年限,对低效投资项目要制定有效治理方案,通过治理确实无法达标,长期亏损不能分红,经营管理风险高、管理不可控的股权投资,经过专业机构进行评估后,根据合作协议的相关条款或股东各方的协商,作出是否采取股权转让、解散等方法清理退出,及时止损。

4 结语

综合来看,国有参股企业的管理受其他合作股东影响存在复杂性。要做好投资前的可研分析,作出有利于公司发展的投资选择,确保实现投资目的。投资后也要关注被投资企业的管理,通过建立健全的公司法人治理结构,加强基础管理工作、财务管控、内外部监督,关注业绩状况等方法强化对参股企业的管理,有效防控投资风险,避免出现“重投资、轻管理”的现象,确保国有资产的保值增值。

参考文献

- [1] 中共中央、国务院关于深化国有企业改革的指导意见[N].人民日报,2015-09-14(006).
- [2] 龙玲玲.加强国有企业参股股权管理的思考[J].中国管理信息化,2020,23(14):53-54.
- [3] 房晓莉.国有集团公司对控股及参股公司的财务管理研究[J].会计师,2013(2):18-19.
- [4] 刘丽.关于加强国有企业参股股权管理工作的思考[J].财经界,2021(10):41-42.
- [5] 张瑞锋.大型国有企业参股股权管理难点和对策分析[J].全国流通经济,2021(2):112-114.
- [6] 丁倩.国有参股企业财务管控的难点及其对策[J].企业改革与管理,2020(16):113-114.