

国有企业改革与发展之投资管理

敏于知

随着国企改革不断深入，国有企业的投资规模持续扩大、投资方式愈加丰富。与此同时，甫瀚通过咨询实践观察到投资也是国有企业管理问题较为集中的领域，做好投资管理是国有企业改革与发展的一项重要议题。

国有企业投资常见问题

通过归纳总结，我们认为的常见的国有企业投资问题包括：

- 投资方向重在“赚快钱”，不符合主业要求与国资发展战略
- 盲目进入新行业，缺少统筹规划及深入研究，缺乏熟悉新行业的人员，投后的发展经营被动依赖原有管理层，无法实现产业培育目标
- 虽具有可行性研究报告等投资依据文件，但文件中缺少与投资目标匹配的重要内容，导致投资依据不充分
- 投资决策过程中部分关键事项的讨论与决策未留有痕迹，无法追溯
- 各部门在投资过程中的职责分工不明确、不具体，参与投资项目流于形式
- 投资过程中缺少固化的流程及标准，导致投资执行和决策主要依赖个人经验判断
- 投资协议约定事项（如股权质押等）跟进不足，导致事项未能得到有效履行
- “只投不管”，投前投后缺乏交接，投后工作不到位或无人跟进投后工作
- 派出人员与原管理团队未形成合力，高管频繁变动，管理陷入混乱
- 缺乏可行的退出方案或无法退出，深陷泥潭

.....

如何加强国有企业投资管理

基于上述问题，甫瀚认为国有企业可以从如下三个方面加强投资管理：

第一，领会投资监管精神，提升投资管理高度

国资监管文件既是监管要求，也是在长期实践中总结与提炼出的投资管理宝贵经验（如下图所示）。甫瀚认为，国有企业可以在遵循各项投资监管要求的过程中，深刻领会其监管精神，站在监管文件所处的环境背景下，充分理解其监管逻辑，随外部监管调整内部管理，以外部监管促进内部管理，提升自身投资管理的高度。

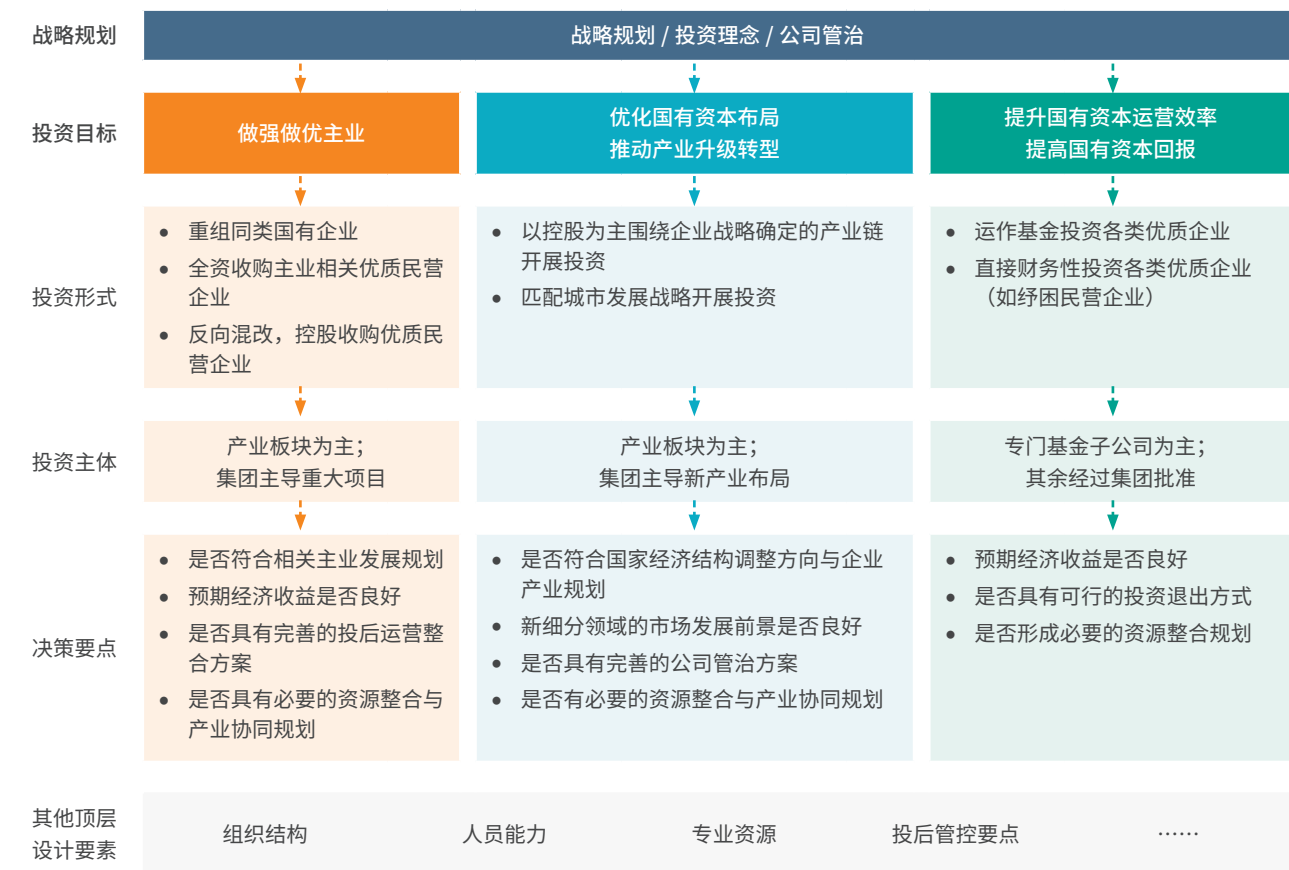
投资监管要求示例	
《中央企业投资监督管理办法》	重点从“管投向、管程序、管风险、管回报”四个方面，努力构建权责对等、运行规范、信息对称、风险控制有力的投资监督管理体系。
《中央企业境外投资监督管理办法》	在保持监管理念、监管方式与境内办法基本一致的前提下，更加强调战略规划引领、坚持聚焦主业，更加强调境外风险防控、保障境外资产安全。

《关于建立国有企业违规经营投资责任追究制度的意见》	明确了国有企业经营管理人员违反国家法律法规和企业内部管理规定，未履行或未正确履行职责应当追究责任的9大方面54种情形。
《中央企业违规经营投资责任追究实施办法》（试行）	针对违规经营投资问题集中的领域和环节，明确了11个方面的72种责任追究情形。对相关责任人的处理方式包括组织处理、扣减薪酬、禁入限制、纪律处分、移送国家监察机关或司法机关等，可以单独使用，也可以合并使用。
《中央企业违规经营投资问题线索查处工作指引》	针对违规问题线索查处工作，明确了中央企业责任追究工作领导机构、主管负责人、专责机构、核查组的职责及要求，围绕查处工作的六大环节，逐环节明确实施和批准主体、工作流程、形成的文书载体等。
《企业内部控制应用指引第6号——资金活动》	阐明了制定资金活动内部控制应用指引的目的和依据，筹资、投资和资金运营活动过程中应关注的主要风险，各种风险的管控措施等问题。

第二，强化投资顶层设计，拓展投资管理广度

投资管理问题的产生往往源于顶层设计的不健全。甫瀚认为，国有企业可以围绕投资目标、投资形式、投资主体、决策要点及其他顶层设计要素等方面（如下图所示），从顶层对自身的投资业务进行全面审视并系统化地进行设计，确保横向到边，不留盲点死角，拓展自身投资管理的广度。

投资业务顶层设计梳理示例



梳理顶层设计的原则

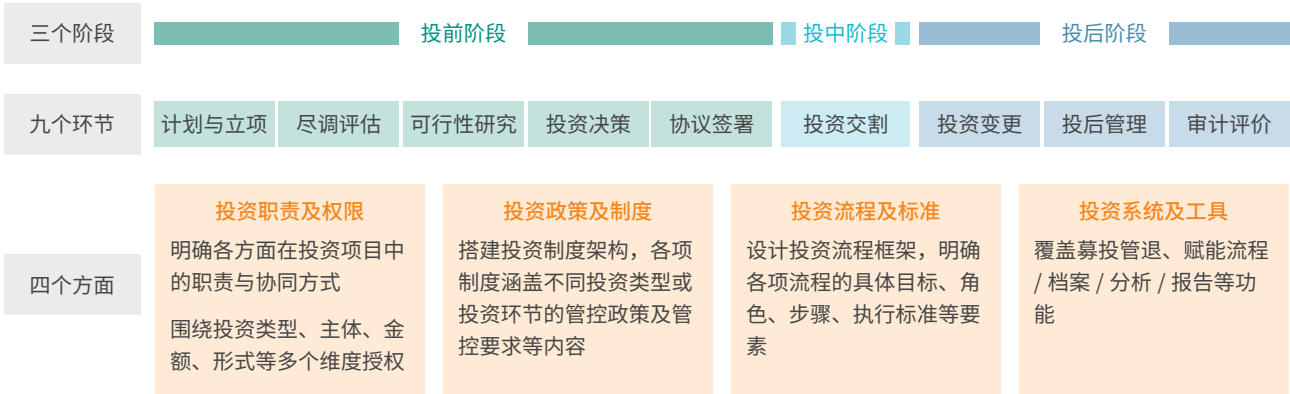
- 与国家战略的匹配性
- 各管理要素的完整性
- 体系内部间的一致性
- 与企业自身的适用性

具体考虑因素示例

- 是否根据战略规划明确投资目标？
- 是否根据投资目标规划适用的投资形式？
- 是否结合投资形式与管控模式设定投资主体与授权体系？
- 是否结合投资目标与形式明确投资研究与决策的要点？

第三，丰富投资管理手段，增加投资管理深度

投资管理手段是投资决策及投资执行过程中不可或缺的重要组成部分，为投资目标的实现提供基础保障。甫瀚认为，国有企业可以从“三个阶段、九个环节、四个方面”出发，针对投前、投中、投后各阶段的重要环节，固化及优化相应的职责权限、政策制度、流程标准及系统工具等（如下图所示），避免各环节过度依赖参与人员的个人经验及主观判断，确保纵向到底，有据可依，有章可循，增加自身投资管理的深度。



达于行

甫瀚可提供的服务

甫瀚针对国有企业提供多样化的投资管理咨询服务，帮助国有企业建立一流的投资管理体系，实现“促合规、防风险、提效能”。

▶▶ 服务一：投资管理诊断服务

全面、客观还原企业投资管理现状，识别重大风险与管理差距，结合优秀实践对标给出改进规划建议。

▶▶ 服务二：投资管理设计及优化服务

完善投资顶层设计，梳理优化投资制度及流程，建立投资各环节管控点，设计实施投资管理系统。

▶▶ 服务三：投资尽职调查及投后评价服务

开展投资业务及财务尽职调查，执行投资项目后评价。

▶▶ 服务四：投资专项审计服务

对具体投资项目进行专项审计，对项目的合规性、内控有效性等进行评价，揭示现存的风险问题，协助企业整改。

关于甫瀚咨询

甫瀚咨询是一家全球性的咨询机构，为企业带来领先的专业知识、客观的见解、量身定制的方案和卓越的合作体验，协助企业领导者们充满信心地面对未来。透过甫瀚咨询网络和遍布全球超过25个国家的逾85家分支机构和成员公司，我们为客户提供财务、信息技术、运营、数据、数字化、环境、社会及管治、治理、风险管理以及内部审计领域的咨询解决方案。

甫瀚咨询荣膺2022年《财富》杂志年度最佳雇主百强，我们为超过80%的财富100强及近80%的财富500强企业提供咨询服务，亦与政府机构和成长型中小企业开展合作，其中包括计划上市的企业。甫瀚咨询是Robert Half International Inc. (纽约证券交易所代码: RHI) 的全资子公司。RHI于1948年成立，为标准普尔500指数的成员公司。

联系我们

崔楠

董事总经理

Tracy.Cui@protiviti.com

李晗

项目总监

Han.Li@protiviti.com

郭政昕

经理

Fred.Guo@protiviti.com

公司地址

北京

朝阳区建国门外大街1号

国贸写字楼1座718室

电话: (86.10) 8515 1233

上海

徐汇区陕西南路288号

环贸广场二期1915-16室

电话: (86.21) 5153 6900

深圳

福田区中心四路1号

嘉里建设广场1座1404室

电话: (86.755) 2598 2086

香港

中环干诺道中41号

盈置大厦9楼

电话: (852) 2238 0499



© 2022 甫瀚咨询（上海）有限公司

让每位员工享有平等的发展机会

甫瀚咨询并非一间注册会计师事务所，故并不就财务报表发表意见或提供鉴证服务。

protiviti®
甫瀚