

山东能源集团投资管控模式存在的问题及对策

蔡钊艳

为贯彻山东省委、省政府战略意图，引导带动全省经济转型发展、创新发展和能源结构优化调整，建立以管资本为主的国有资产管理体制，改建国有资本投资、运营公司，构建“国资监管机构——国有资本投资、运营公司——国有出资企业”三级管理构架，不久前，山东省国资委发布了《关于山东能源集团有限公司改建为国有资本投资公司实施方案的批复》，批准山东能源集团有限公司（简称山东能源集团）作为山东省首批改建为国有资本投资公司的单位之一。笔者现结合山东能源集团改建过程中出现的问题进行分析，并提出相关对策。

（一）集团投资管控中存在的问题

1. 缺乏科学有效的投资战略。虽然山东能源集团根据有关要求结合自身实际制定了发展战略，但在实际执行过程

中，战略的引领作用被忽略，公司在进行投资活动时，只注重考虑短期利益，缺乏对长远发展重大投资的深入研究和科学论证，从而限制了公司更快更好发展。同时，由于总部与权属企业的投资战略不统一，导致集团转型面临较大困难。

2. 公司层级较多，决策效率偏低。山东能源集团于2011年组建，但下属的权属企业如淄矿集团、枣矿集团均有上百年的历史。由于历史原因，集团内部管理层级较多，又由于对投资中心的权限约定不清晰，投资决策权限过于集中在集团总部，导致投资需层层决策，投资效率偏低，往往错过最佳投资时机。

3. 投资项目可行性研究报告和专家论证流于形式。在投资决策过程中，需要编写可行性研究报告、尽职调查报告、法律风险报告等，但有关权属企业在准

备这些报告时，往往站在可批性角度，导致在编制可行性研究等报告时对经济效益预测较为乐观，但对风险估计不足，同时，专家论证也流于形式，使投资决策质量较低，实际执行与决策产生较大差异。

4. 未建立投资决策失误责任追究制度。投资决策施行后，缺乏对后续投资执行过程的监督，未建立对投资决策失误的问责机制，往往出现集体决策、人人无责的状况；缺乏相关的后评价管理和责任追究制度，或者有相关制度但执行情况较差，导致投资决策出现随意性。

（二）完善投资管控的对策

针对以上投资管控中存在的问题，笔者提出以下几点对策：

1. 事前管控

（1）加强战略管控，适度放权给权属企业。战略是企业集团对整个集团未来

许法人合伙人按照其投资比例计算相应的亏损，再用这部分亏损抵扣该法人合伙人其他来源的应税所得，并设定一个最高抵扣限额，可抵扣的损失不得超过其投入到发生亏损的私募股权投资基金中的投资额。

此外，为了防止税收优惠的滥用，税法可以作出只有满足《创业投资企业管理暂行办法》（国家发展和改革委员会令第39号）规定设立并完成备案的私募股权基金才能适用互相弥补的规定。

4. 对递延所得税资产确认会计处理方面的改进

若对有限合伙制私募股权投资基金亏损弥补采用混合结转的方式，不管是亏损抵前还是亏损抵后均做账务处理。因此，可以先记录递延所得税资产，然后采用类似于应收账款和坏账准备两个备抵账户的关系把不太可能实现的递延所得税资产采用备抵账户抵销。那么该账户净额就表示实现的可能性大于50%的递延所得税资产，并且其实现取决于年度发生的亏损能否用前3年的应税收益或后10年的应税收益来弥补。具体会计处理为：将本年度的亏损抵转至前3年，并申请退还已纳税款时，借记“应收退税款”，贷记

“所得税”；若亏损抵减前3年后仍有未抵扣的金额，可以向后抵扣10年，借记“递延所得税资产”，贷记“所得税”。如果以后年度的所得税收益能够抵扣亏损的可能性小于50%，则对递延所得税资产账户设置备抵账户——“备抵递延所得税资产”，将不能实现的可能性尽可能降低，即借记“所得税”，贷记“备抵递延所得税资产”。

（本文受上海市教委资助青年教师资助课题“我国上市公司盈余达到或超过分析师盈利预测研究”的资助）

（作者单位：上海大学）

责任编辑 达青

发展的全局性部署,战略管控是通过对权属企业的战略施加影响从而达到管控的目的。国有资本投资公司的职责定位为产业经营与资本经营并重,因此,山东能源集团采取以下措施加强战略管控和战略引领:一是根据集团的实际情况,结合国家产业政策和宏观经济情况,制定切实可行的发展战略,通过投资导向、结构调整与资本经营,退出不符合公司战略发展方向和难以保持竞争优势的项目,明确集团及权属企业的产业发展战略,从而使集团与各权属企业的投资战略协调一致。二是集团总部与权属企业在集权和分权之间寻求平衡,优化资源分配,在产业发展战略范围内的投资项目可以适当放权给权属企业,适度提升权属企业的投资自主权,从而提升投资决策效率。三是对于新培育的战略投资项目,发挥集团与各权属企业的协同优势,避免投资“小、散、乱”的项目,不投资全产业链的项目,慎重介入跨行业投资,尤其是存在行业壁垒、垄断性的产业;加大自身主业优势下游产业链项目的培育力度,形成项目经济利益的循环体系。

(2) 完善规章制度,健全管理机制。首先,按照现代公司制度完善、健全集团总部及权属企业董事会、经理层、监事会相应职责,形成权责明确、协调运转、有效制衡的公司法人治理结构,实现股权流转与企业、职工分离,推行职业经理人制度。其次,严格制定投资管控制度,明确集团对投资管控的决策和审批权限、流程、责任和考核等相关事宜。2016年10月集团已出台了《民主评价未通过项目责任追究暂行办法》,目前正着手修订投资管理办法并制定相关非煤产业指导意见等。

(3) 强化投资决策及审批管理。投资决策立项是投资活动的关键事项,决策立项前的投资可行性研究、尽职调查、法律风险调查等相关工作直接关系到投资的成败。因此,山东能源集团投资管理

部门从以下方面着手强化投资决策及审批管理:一是对投资项目进行认真调查、深入了解,挖掘投资潜在风险,保证投资决策资料准确详实,必要时,还可参与前期尽职调查等相关工作,从而更好地了解投资项目。二是依据集团战略投资的行业建立专家库,从大中型企业、中介机构、集团内部选拔优秀人才进入专家库,对于新的产业或不熟悉的行业投资,则借助外部力量,对投资进行咨询论证,为决策层提供真实、可靠和全面的信息。三是建立投资项目信息化系统,从项目入选、调研、立项、决策均采用网络平台信息化方式进行报送,每个环节落实责任人,层层严把项目审核关。

2. 事中管控

(1) 做好投资过程跟踪。投资决策实施后,对投资项目进行实时跟进。一是如果出现由于政策、市场等情况发生重大变化,导致项目投资预期收益与决策产生较大差异,投资管理部门及时暂停项目投资,并对投资做进一步研究后再行决策,以将投资损失降到最低。二是如果出现人为因素导致工期延期、投资额超概算等,风险审计部、财务管理部、工程管理部要分析具体原因,绩效运营部、纪委进行考核并追究项目相关责任人。

(2) 强化财务管控,优化资金管理。一是做好项目的预算管理,未列入当年计划的项目在下一年一律不能追加投资计划。对于超资金预算计划10%以上的,与绩效考核挂钩并予以相应扣分、通报、追究相关责任人。二是投资决策完成后,项目进入资金投入阶段,集团根据投资资金筹措方案,制定资金计划,加强财务管控,保证投资资金的安全。三是建立财务共享中心,充分发挥财务公司资金管控、结算等职能,及时掌握投资进展和资金使用情况。四是基础建设和技术改造项目竣工后,及时进行竣工决算,有选择地对竣工项目进行审计,做好投资财务报告披露,发挥财务督导作用。

(3) 实施招投标监督。对于固定资产类投资项目,在工程建设和物资采购时,严格按照国家规范化要求进行招投标管理,同时在涉及较大金额的招投标中,委派风险审计、纪检和工程管理等部门人员全程参与,发挥好监督作用,保证招投标活动的公开和透明。

3. 事后管控

(1) 对投资完成后的运营情况进行跟踪监控,确保项目投资收益。一是对投产效益欠佳且无发展前景的项目,及时实施退出,减少投资损失。二是股权类投资要根据出资比例,在维护自身权利的基础上,成立基金管理公司进行投资,并选择合适时机做好股权转让工作,实现投资收益最大化。三是对于“僵尸企业”、“亏损企业”的退出,以无偿划转的方式转入投资公司、资产管理公司;对于能扭亏为盈的企业给予资金支持和技术指导;对于无效资产则采用引进战略投资者合作、清产核资、出售等方式择机退出。

(2) 落实投资后评价,明确奖惩机制。后评价是投资闭环管理工作的最后一个重要环节,因此在投资工作完成后,应选择相应时点对投资项目实施效果进行评价,具体来说:首先,完善内部后评价制度,细化操作流程,为后评价的实施奠定基础。后评价工作从两方面开展:一方面通过后评价发现项目投资中存在的问题并及时整改,为未来的项目投资决策和投资管理提升提出建议;另一方面还需要总结发现项目投资实施过程中的优点,并在其他在建拟建项目中进行推广应用。其次,建立后评价问责考核机制,将后评价结果与公司绩效考核结合,落实奖惩措施,强化责任追究。

(本文作者系全国会计领军<后备>人才企业类六期学员)

(作者单位:山东能源集团有限公司规划发展部)

责任编辑 刘黎静