

如何对被投资企业进行规范有效的管控

梅瑜

对被投资企业实施管控一直以来是企业管理中面临的既重要又复杂的问题。对于以股权投资为主要业务的集团公司来说,对被投资企业实施规范有效的管控,更是实现以法治企、合规经营、实现企业战略目标的核心与关键。笔者在多年来的财务管理工作实践中,尤其是在近期参与的对多家被投资企业财务经营情况进行全面督导检查的过程中,对不同类型的被投资企业管控要点进行了一些梳理,主要包括以下方面:

(一) 根据企业战略,明确投资目的,确定投资定位

投资管理的第一步是明确投资目的,进行准确的定位。应根据公司愿景与战略,对投资的意图进行分类,一般而言,从大的方面可以分为是财务投资或战略投资。对于战略投资又可以按对被投资企业的管控授权程度细分为投资中心、利润中心以及成本中心。

财务投资关注的是中短期投资回报能力,被投资企业本身的盈利能力以及其盈利对母公司的分回现金能力或者母公司将被投资企业股权较为便利进行出售变现的能力。相比财务投资而言,战略投资关注的方面要宽泛得多,除了获取利润回报外,还包括产业能力,获取技

术、市场、资源及管理团队。基于不同的重点关注内容,应对被投资企业进行相匹配的定位。单纯关注盈利能力的,可以将其定位于投资中心。如果对生产能力、技术水平、经营管理都需要较深的介入,则可以将其定位于利润中心或成本中心。

(二) 对投资实施全周期管理,制定相关制度,明确相关程序与部门职责

投资的全过程可以分为投资前的论证分析审批环节、投资的实施环节、投资后持续经营监管环节、投资的处置环节。许多企业都制定了《股权投资管理办法》来明确各环节的控制重点、审批权限与部门职责。其重点包括:

1. 通常由公司发展规划部、财务管理部、法律部根据公司计划,组织对长期股权投资开展前期调研、经济论证和评审工作,并形成投资可行性研究报告,经总经理办公会审核后,报集团公司董事会审批,同时报送上级机关主管部门。

2. 获得最终批复后,由发展规划部、财务管理部、法律部根据批准后的可行性研究报告制定投资实施方案和投资合同,根据投资合同拟定公司章程。投资合同是后期被投资企业盈利模式及股东各方议事规则的基础,对后期被投资企业的经营有着关键的影响,要给予高度

的关注,主要包括商业模式、出资双方责任、出资金额与方式、利润分配模式等内容。

3. 履行完出资手续后,相关部门应及时取得长期股权投资的权益证书,进行登记存档,包括:进行股权登记管理并保存股权出资证明(原件),登记内容包括被投资单位名称、投资款、占被投资单位股比、年度投资收益情况,投资额增减变动情况。妥善保存被投资公司的公司章程,验资报告,接受股权代表的书面工作报告和股东会、董事会纪要、长期股权投资评价分析报告及有关文件资料。

4. 由集团公司根据投资协议与章程通过法定程序委派被投资单位董事、监事、财务负责人及管理团队对被投资企业进行持续管理。同时,明确集团公司发展规划部、财务管理部、审计部、人力资源部对被投资企业持续经营中的管理职责与工作程序。一般来说至少应包括以下内容:发展规划部记录投资备查登记簿,包括被投资单位的基本状况、主要人员(董事长、董事、监事、总经理和财务负责人)的变动情况,取得投资时被投资企业各项资产信息,被投资企业发放股票股利的情况;财务管理部监督控股

的信息。

3. 合理使用场内金融衍生产品管理风险

场内金融衍生产品是指在交易所内达成交易的金融衍生产品。目前,我国的场内金融衍生产品主要包括期货和标准化的期权,如商品类期货、沪深300指数期货、5年期国债期货等。与场外金融衍

生产品相比,场内衍生产品具有条款标准化、结构简单、信息不对称程度低、流动性高而易于平仓等优点。更为重要的是,场内金融衍生产品在风险控制方面要优于场外金融衍生产品,绝大多数场内金融衍生品交易都建立了较为完备、规范的风险管理体系,主要包括保证金制度、价格限额制度、持仓限额制度、强

行平仓制度等,这些风险管理制度和措施有助于防止市场出现非理性波动以及违约风险的发生,切实保护交易双方的权益。因此,只要场内金融衍生产品能够满足公司管理风险的需求,则应尽可能选择在场内进行交易。■

(作者单位:东北财经大学)

责任编辑 刘黎静



图 / 郭志峰

企业按照有关法规、制度建立健全财务管理制度,完善会计核算和财务管理体系,定期检查被投资单位的经营财务情况;审计部定期对投资项目进行跟踪管理,每年分析、评价投资质量,分析被投资单位的财务状况、经营状况、现金流量等重要指标,并撰写分析报告,向董事会或经营层报告长期股权投资情况;人力资源部为集团公司长期股权投资项目的绩效考核管理单位,负责制定对子公司经营者以及派驻人员的绩效考核措施并实施。

5.明确处置投资的触发条件、审批权限与法定程序。发展规划部编制长期股权投资项目股权处置报告,经审核批准后制定投资处置实施方案报批。办理有关转让手续后,由发展规划部门将与投资处置有关的审批文件、会议记录、资产回收清单等资料编号建档,以备随时审核。

(三)对被投资企业持续经营过程中的管控方式

根据投资目的以及被投资企业的法律组织形式的不同,集团公司对被投资企业持续经营实施管控的形式主要包括三种:一是通过法人治理中股东会、董

事会等行使对被投资企业决策管控的权利。二是由集团公司直接向被投资企业管理层下达考核指标实施管控。三是由集团公司直接控制被投资企业的核心业务与功能。需要强调的是,对于不同管控方式能否实现预期的目标,集团公司顶层科学合理的组织构架及法律形式设计、信息系统水平,以及是否具备能力和数量与之匹配的人员配置是关键因素。

1.以获取财务投资回报为目的的企业,主要依托股东会、董事会对企业重大事项进行决议实施监督与控制,重点应关注投资项目可行的重要条件有无出现重大变化,包括:政策、资金、市场、技术等方面是否发生重大变化,担保对象担保能力有无出现重大风险等。

2.对定位为投资中心的企业管控,与以获取财务投资回报为目的企业相比,对经营过程中的重大事项审核要更深入一些。如对企业战略规划、财务预算、融资安排、重要人员安排等,要经集团公司相关职能部门进行审核并提供参考意见给股东会、董事会表决后才能予以施行。

3.对定位为利润中心的企业管控,由集团公司统一并实施产品研发投资、

固定资产投资类事项决策,被投资企业直接接收相应资产。通过集团公司向利润中心企业下达收入、利润、现金流考核指标,集团公司相关部门对指标数据进行定期分析,并反馈给被投资企业,对于重大异常情况在过程中进行纠偏控制。

对于并购取得的被投资企业,如果定位为投资中心与利润中心,在通过股东会或母公司制定其业绩目标的过程中,需要区分运营成本中由于并购行为带来的不可控成本、管理层可以承担的责任成本,公允制定考核目标。

4.对定位为成本中心的企业,只对其可控成本进行管控,即对其需要从采购、库存、生产、技术、质量、行政费用开支等几个方面按统一规则标准进行集中控制。

5.在按上述方式对被投资单位整体实施管控的同时,集团公司还可以根据需要从其他维度实施一些专项管控。一是对重要人员的垂直式管理,最常见的是财务总监委派、质量总监委派等,委派人员薪酬由集团公司总部管理与支付。二是资金集中管理。由总部统一管理被投资企业的筹资与投资事项的利润中心与成本中心,实行资金集中管理,降低资金成本并有效实施过程管控。三是集团内一些重大研制项目,有时也会由总部统一管理被投资单位涉及项目管理的领域,如预算控制、成本控制、供应商管理、客户与售价管理采购等。需要格外注意的是,在对定位为投资中心与利润中心的被投资单位实施统筹项目管理时,要清晰公允地规范界定集团总部与被投资企业的权责,避免扰乱被投资企业正常的管理秩序。☞

(本文作者系全国会计领军<后备>人才企业类八期学员)

(作者单位:中航通用飞机有限公司财务管理部)

责任编辑 刘黎静