

石油销售企业下属参股公司股权 全流程管控体系构建研究

陈 茜

中国石油天然气股份有限公司四川自贡销售分公司, 中国·四川 自贡 643000

【摘 要】在油气销售行业市场化改革不断深入的情况下,石油销售企业采取参股合作的方式拓展市场布局、整合行业资源,是企业规模化、多元化发展的主要途径。参股公司股权结构多样、经营主体繁杂、权责界限交错,常规化的股权管理模式很难满足参股主体的长效管控需求,很容易造成股权权责不清、经营管控失灵、资产监管缺失等管理隐患。为了完善石油销售企业集团化管控体系,规范参股公司股权运营模式,本文从股权全流程管控入手,对石油销售企业下属参股公司管控体系的建立逻辑、核心架构和实施途径进行研究,梳理股权准入、运营、退出全链条管控的关键点,构建符合石油销售行业特点的标准化股权管控体系。可以有效地规范参股公司股权管理流程,加强集团企业对下属参股主体的统筹控制能力,给石油销售企业的股权资产规范化、精细化、体系化管理提供理论支持。

【关键词】石油销售企业; 参股公司; 股权管理; 全流程管控

引言

石油销售行业竞争格局日趋多元化,头部石油销售企业大多采取参股投资、战略合作等方式整合区域市场资源,拓展销售渠道和产业布局,参股公司已经成为了企业产业延伸和市场扩容的重要载体。相比全资子公司,参股公司具有股权分散、合作主体多、经营自主化程度高等特点,传统的碎片化、阶段性的股权管理模式不能满足股权全生命周期的管理要求,不能实现集团企业的统筹管控。全流程股权管控以股权设立、日常经营、股权变更、退出清算的全过程为依托,形成闭环式的管控体系,可以有效地厘清政企权责、规范股权运作、防控资产风险。本文主要研究石油销售企业的参股公司经营特点,探寻专业化、系统化的股权全流程管控体系创建策略,充实集团股权管控架构,推动石油销售企业参股资产的保值增值和合规化经营。

1 石油销售企业参股公司股权全流程管控体系的构建逻辑与核心原则

1.1 股权全生命周期闭环管控的核心构建逻辑

石油销售企业下属参股公司股权全流程管控体系的创建,把股权完整生命周期当作核心脉络,冲破传统股权管理分段化、碎片化的管理束缚,达成从股权准入落地到股权退出收尾的全链条闭环管理。不同于单一的股权日常监管模式,全流程管控把参股股权的设立审批、权责划分、经营监管、股权变更、收益分配、清算退出等各个环节纳

入统一的管控框架中,符合石油销售企业参股合作模式的运营特点^[1]。体系创建一直以集团统一管控、合规风险控制、资产保值增值为根本目的,将各个管理环节的职能衔接、流程联动起来,消除阶段性的管理漏洞和监管盲区。经过对全链条管理逻辑的重新塑造,使参股公司的股权管理变成一个流程标准化、权责分明、监管常态化的一条闭环线,符合石油销售行业的高合规、高严谨的资产管理和财务管理的要求。能够合理安排各个管理模块的职能衔接,防止各个阶段的管理工作互相脱离、互相割裂,从而提高企业股权管理的系统性、完整性,为企业长期稳健经营打下良好的股权治理基础。

1.2 适配石油销售行业属性的体系构建原则

石油销售行业具有政策性、市场化、高风险性等特点,参股公司股权管控体系的建立要符合行业的特殊管理规则,坚持合规管控、权责对等、风险可控、价值赋能的原则,保证管控体系落地适应、合规有效。合规管控原则要求所有的股权操作流程、经营监管模式都要符合国资管理规范、行业监管制度和企业内部管控章程,不能有违规股权操作行为;权责对等原则主要针对参股企业的多元股权结构,准确划分出集团主体、合作方主体、参股经营主体的权责范围,防止出现权责交叉或者管控不到位的情况。风险可控原则根据石油销售领域资产规模大、经营链条长的特性来建立全流程的风险预警和防控体系,价值赋能原

则抛弃单一的风险管控观念,用精细化的股权控制盘活参股资产,帮助企业优化市场布局和产业整合。各项原则互相支撑、互相补充,共同成为管控体系建立的根本依据,保证管控工作有序开展、有效落实,筑牢体系根基,保证整体管控科学规范运行。

1.3 全流程管控体系与集团整体管控的协同逻辑

参股公司股权全流程管控体系不是独立的管理模块,是石油销售企业集团整体管控体系的重要组成,体系构建要兼顾独立性和协同性,实现和集团财务管控、法务合规、投资管理、运营监管体系的深度融合^[2]。石油销售企业集团化管理具有层级多、业态广、监管维度复杂等特点,参股公司是外延式投资主体,参股公司的股权变动、经营收益、风险隐患都会直接影响到集团整体的资产安全和经营效益。全流程管控体系依靠统一管理标准、衔接管理流程、共享监管数据来打破参股公司同集团总部之间的管理壁垒,使股权控制符合集团整体的战略布局以及资产管理的速度。依靠协同化管控逻辑,达成股权监管、经营管控、风险防控三者之间的联动,加强集团对下属所有参股主体的统筹治理能力。有效克服各部门之间管理壁垒、信息孤岛,把各种管理资源有机地整合在一起、充分利用起来,提高集团整体治理效能和管控统一性,健全集团综合治理体系。

2 石油销售企业下属参股公司股权全流程管控体系的核心框架搭建

2.1 股权准入阶段的标准化管控框架设计

股权准入阶段属于参股公司股权管控的开端环节,建立标准化管控框架可以从源头上避免股权管理隐患,为后续全流程管控打下基础。本阶段的管控框架主要针对参股立项、合作方选择、股权结构设计、投资协议签署等重要环节,创建起标准统一、规范严谨的准入控制流程^[3]。根据石油销售企业的产业布局战略,确定参股投资的准入标准和投资方向,严格控制参股项目的立项审核程序,主要审查合作主体的行业资质、经营信誉、履约能力以及产业匹配度。科学设计参股公司的股权结构,合理确定持股比例、股东权责、表决权限和收益分配基础规则,在投资协议、公司章程中明确规定股权控制条款,锁定源头控制标准,从根本上杜绝股权权责不清、协议约定不详等基础性管理问题。从源头上控制参股项目的质量,可以有效地规避后

续股权运作中出现的各种基础性风险,为全周期管控提供前一环节的保障,提高源头风控的效力,从根本上提高管控的严谨性。

2.2 股权运营阶段的常态化管控框架搭建

股权运营阶段是参股公司生命周期最长、管控内容最繁杂的核心环节,常态化管控框架以股权存续期间的经营监管、权责履行、资产监管、收益管理为主要内容,构建起全方位的管控体系。就石油销售参股公司的日常经营、油品销售、渠道运营、资金流转等主要业务,创建股权对应的股东权益履职机制,规范董事、监事派驻管理程序,保证集团股东的知情权、参与权和监督权。同步创建常态化的股权动态监管体系,持续关注参股公司的股权状况、经营状况、资产变动、收益实现情况等各方面,创建起标准化的股权运营台账,对股权状态实施动态更新。完善股权收益分配、增资扩股、股权质押等常规操作的审批控制流程,使股权运作阶段所有的操作都有标准、有程序、有监督,从而达到常态化、精细化的管控效果。全面覆盖参股运营的各种业务场景,消除日常经营过程中存在的监管空白和流程漏洞,保证股权资产长期稳定运营和良性流转,不断盘活企业参股资产的价值。

2.3 股权退出阶段的规范化管控框架构建

股权退出属于参股股权全流程管控的收尾环节,规范化管控框架可以保证石油销售企业股权资产的安全,实现参股投资闭环管理。该管控体系包含股权转让、股权回购、清算注销、股权变更等所有退出情形,对各种退出方式做出不同的标准化的管控流程和审核规定。根据石油销售企业资产管理要求,完善股权退出立项审批、资产评估、合规审核、协议签订、权属变更等全流程操作规范,严控股权退出过程中资产核定、权益清算、风险交割等重要环节。同时建立退出后的复盘归档机制,对参股项目的全生命周期运营、管控成效、资产收益情况进行系统的复盘,归档全部的管控资料,形成管控闭环,为以后类似参股项目的管控提供标准化的参考依据。真正补齐股权收尾期的管理漏洞,达成参股投资全生命周期的闭环管控,累积起良好的管控经验,为以后项目的规范运作打下基础。

3 石油销售企业参股公司股权全流程管控体系的落地路径和优化策略

3.1 完善多层次股权管控制度体系,夯实管控基础

制度体系是股权全流程管控落地实施的根基,要按照石油销售企业经营特点和参股管理要求,创建起多层次、全方位、专业化的管控制度体系。以企业集团顶层管理制度为依托,对参股股权准入、运营、退出各个环节的专项管理制度进行细化,明确各个部门、各个层级的管控职责、操作流程、审核标准和监管权限。就石油销售行业的参股合作特性而言,充实完善股权风险防范、资产监管、收益管理、关联交易控制等专项制度,弥补各个方面的管理空白。整理整合现有的零散管理制度,统一管控标准、规范操作流程,消除制度冲突和管理盲区,形成顶层制度引领、专项制度支撑、操作细则落地的完整制度体系,给全流程股权管控的标准化落地提供有力的制度保障。细化各个岗位的履职细则,理清各级管理的权责,使得每一个管控工作都有制度可以依循、有规范可以遵循,提高制度落地的执行力,夯实企业制度化管控的基础。

依靠数字化技术创建专门的股权管控平台,成为达成参股公司股权全流程动态掌控、加强精细化管控水平的关键途径,能很好地冲破传统的人工管控效率低、监管滞后的情况。根据石油销售企业参股股权管理全流程的需求,创建起一个包含股权信息储存、流程审批、动态监测、风险预警、数据统计等功能的数字化管控系统,对所有的参股公司股权架构、协议资料、运营数据、收益情况等重要信息进行录入。利用数字化平台对股权各个方面的操作实行线上化审批、流程化留痕、动态化监测,随时了解参股股权变动状况以及企业的经营情况。依靠数据联动功能同集团财务、风控、运营系统展开数据共享,改善股权管控的实时性、精确性、高效性,促使股权管控由人工粗放式管理转向数字化智能管理。依靠智能数据分析功能自行找出隐藏的风险点,大大减轻了人工控制的压力,一直保持住股权控制的智能化、精细化,适应现代企业治理的要求,促进企业智慧化管理革新。

3.3 构建全流程风险防控与考核联动机制

为了保证股权全流程管控体系能够长久地落地,需要建立一个适合于石油销售参股企业特点的风险防控和考核联动机制,使管控、风控、考核三者共同推进。围绕股权准入、运营、退出全过程,对各个环节存在的合规风险、资产风

险、股权纠纷风险和经营风险进行梳理,建立全流程风险识别、预警、处置体系,制定相应的风险防控预案和处置流程。建立管控工作考核评价机制,把参股股权管控成效、风险防控成果、资产保值增值情况作为相关部门和岗位的考核内容,确定考核指标和奖惩标准。用考核倒逼管控责任的落实,防止管控流于形式、履职不到位等问题的发生,持续提升全流程管控的效果,保证石油销售企业的参股股权资产安全和长期增值。建立权责对等、奖惩分明的管理格局,不断夯实管控责任,使管控体系常态化、长效化地落实到企业的经营管理中去,筑牢企业资产的管控屏障,保证企业资产的稳健增值。

结语

参股公司股权管控属于石油销售企业集团资产管理及合规经营的关键部分,全流程闭环管控模式可以较好地克服传统分段式股权管理的碎片化、滞后性问题,契合石油销售行业市场化、合规化的发展趋向。本文对参股公司股权全流程管控体系的建立逻辑、基本原则和框架体系进行了系统的阐述,并从制度建设、数字赋能、风控考核三个方面给出了体系落地的优化路径。全方位、闭环式的股权管控体系,可以对参股公司的股权全生命周期的运营进行精准的规范,明晰股权权责边界、规避股权经营风险、盘活参股资产的价值,帮助企业完善集团化治理结构,实现参股投资业务合规化、精细化、长效化的发展,给行业同类企业股权管控体系的建立提供有益的参考。

参考文献:

- [1] 宋晓洁,陈浩波.数字化转型对石油销售企业股权管理模式变革的影响[J].中国科技投资,2025,(8):28-30.
- [2] 张辉,吴亚玲.国有企业对参股公司管理分析[J].国有资产管理,2024,(10):21-24.
- [3] 曹静.新时期石油销售企业推进业财融合的方法研究[J].行政事业资产与财务,2023,(18):124-126.

作者简介:

陈茜(1984.4.23-),女,籍贯:四川省自贡市自流井区,民族:汉,学历:大学本科,职称:中级会计师,研究方向:石油销售企业股权管理。