

企业对外投资管理设计的思考

◆宁斌华 邱中诚

(华南理工大学)

摘要:企业的对外投资的目的是获取收益,实现发展战略,发掘新的项目,经过严谨的论证和决策使之成为新的投资方向,通过运营管理使之成为新的经济增长点,在借助项目评价总结投资的得失,为下一个投资项目积累经验,周而复始,形成一个有机的循环过程,实现企业的增长战略。但从实际工作看,还存在一些突出的问题,本文通过借鉴系统分析的方法,试图为企业决策者建立一套对外投资管理的思维模式,从而提升对外投资管理的效率与收益。

关键词:企业;对外投资管理;体系设计;研究

引言:企业对外投资管理是一项多维度的系统工作,其对外投资的过程可具体描述为“发掘新的项目,经过严谨的论证和决策使之成为新的投资方向,通过运营管理使之成为新的经济增长点,在借助项目评价总结投资的得失,为下一个投资项目积累经验,周而复始,形成一个有机的循环过程,实现企业的增长战略”。为此,对外投资管理可以理解为对外投资与管理对外投资相组合的经济活动,其中理性的投资决策管理,流畅的投资运营管理,有效的项目评价管理成为对外投资管理的核心内容。

1 企业对外投资管理系统分析方法综述与界定

1.1 系统分析方法综述

系统分析是工程学的同义语,它是根据总体协调的需要,把相关思想、理论、方法有机综合起来,按照问题导向原则,通过方法集成,解决实践问题所采取的逻辑步骤和基本方法。其中霍尔三维结构是系统分析中重要的方法,它强调目标明确,核心内容是最佳化,该结构在研究方法上的整体性(三维)、技术应用上的综合性(知识维)、组织管理上的科学性(时间维与逻辑维)和系统工程的问题导向性(逻辑维)等突出特点。

1.2 对外投资管理的界定

所谓企业对外投资管理,是以投资项目的论证为起点,通过决策控制以及事后管理有限地联接在一起的工作,可以理解为对外投资与管理对外投资的经济活动组合,对外投资的根本目的是为了企业实现发展战略,合理利用企业资源,获取未来收益的行动,形成的对外投资形态包括全资子公司、控股子公司和参股子公司;管理投资就是为了提升已有的投资成果(全资子公司与控股子公司)能够为自身带来更大的收益,而采取的一系列措施。

投资是指投入一定数量的货币、资本以及实物,带来新的生产要素的扩大和外来收益的增加。按投向划分,企业投资可以分为对内投资和对外投资。对内投资是指企业对原有的固定资产进行更新与改造,扩大生产能力,包括购置设备、房屋等等。对外投资是指企业直接设立新公司或通过一定的手段购买所投资企业的股权,从而对新公司拥有控制权的行为。

2 企业对外投资管理体系的设计

按照系统分析中霍尔三维结构的划分,可以把整个对外投资管理看成由时间维、逻辑维和知识维等三维结构组成。时间维表示对外投资管理的整个过程或寿命周期,分为投资前期管理、过程管理和后期管理等三个阶段。逻辑维是指在对外投资管理中每个阶段应遵循的逻辑顺序和工作步骤。知识维是指从事对外投资管理中所需要的各类知识,如各类应用工具、理论依据及管理手段等等。

2.1 管理总体原则的确立

对外投资管理总体原则是对外投资管理全过程中所遵循的总体要求和行为准则,应集中体现“以整体为目标,坚持问题导向”的特点。为此,对外投资管理的总原则为“承接战略、增加收益”,即“承接战略”是承接企业的总体发展战略与规划,对外投资是实现企业发展战略的手段之一;“增加收益”是对外投资的目标,企业一切的对外投资都应该围绕这个目标进行,最终达到增强企业综合实力的目的。

2.2 时间维的工作内容确定

按照时间维的划分,对外投资可以分为投资的对外前期、中期和后期管理。前期管理亦可称为对外投资的决策过程管理。其中包括指对投资收益的管理,是企业作为股东为了保证投入的资产给自己带来收益而采取的一系列管控措施。同时,在后期管理中应跟踪项目的运营情况,对项目的策略以及投资的效果进行评价。

2.3 逻辑维的工作步骤划分

2.3.1 立项阶段是投资机会研究阶段,主要任务是要从一般机会或特定的机会分析中,发现投资的切入点或可能的接口,结合企业的战略与实力,最终形成确切的投资方向的过程。通过立项后,将进入论证阶段。

2.3.2 论证阶段可细分为可行性研究阶段与评审两部分。可行性研究是针对立项后的项目进行可行或不可行的分析,是在投资决策前对拟投资的方案及经济效益进行详细的研究,从而确定该项目是否投资、如何投资,是否继续投资、终止投资等,为决策者进行决策时提供可靠的依据。项目的评审,是企业通过寻找特定专家或第三方机构对可行性研究结果进行全面审核和再评价,并提出结论性的意见,是项目最终审批决策的主要依据。

2.3.3 决策与实施阶段是外投资项目获得批准后进入到实施操作。项目实施必须严格按照已批准的方案或协议执行,不得对方案或协议做实质性的更改。项目实施结束后,应收集整理从项目立项起到项目实施、移交(含项目中止)的资料。同时,在项目完成后,撰写总结报告。

2.3.4 运营阶段是对形成的投资成果进行管理的过程,实质上是子公司的管控过程。该阶段是以股东(企业)利益最大化出发点,通过明确母公司与子公司之间的公司治理关系,强化子公司的运营质量的改善,最终实现提升公司对外投资的经济回报和促进子公司可持续发展的目的。

2.3.5 项目后评价是项目监督管理的重要手段,也是投资决策周期性管理的重要组成部分。基本目的是通过项目的实际情况与预期目标间的比较,考察项目投资决策的正确性和预期目标的实现程度,为宏观的投资计划与投资战略的制定和调整提供依据。

2.4 对外投资管理知识维的整理

一是要整理项目建议书。即通过机会分析提出一个设想来要求实现一项对外投资行为的建设性报告,说明投资的必要性,初步分析投入的人力、财力、物力的可行性,提出初步设计的投资方案。二是整理出可行性研究报告。项目论证者可以通过可行性研究报告向决策者进行全面、准确的汇报与交流。在内容上,还应尽可能量地让决策者了解论证的过程、依据和方法。

3 企业对外投资管理的实际操作

对形成的投资成果进行管理的过程,实质上是对子公司的管控过程。在运营过程中,以股东价值最大化为思想贯穿整个管理过程中,通过经营巡视、风险预警、业绩评价、薪酬管理来实现。

3.1 经营巡视是指为了加强股东与子公司经营者之间的联系与沟通,通过定期、不定期的巡视,运用听汇报、阅资料和看现场等方式,了解子公司经营情况,及时纠正经营的偏差,促使子公司经济活动与股东确定的经营目标保持一致,减少经营风险。

3.2 风险预警是股东运用一定的工具做媒介,采用特定的方法对能够反映子公司经营活动过程的数据进行分析,对照行业标准,获得风险警示信号,促使股东采取适当的措施把风险扼杀在萌芽状态的一种方法。

3.3 业绩评价是在价值管理思想的指引下确定对子公司的评价目标。评价目标是以股东利益最大化和兼顾子公司可持续发展为出发点,促进子公司努力完成经营目标,从而提高母公司对外投资的经济效益。

3.4 薪酬管理是将子公司的经营业绩评价结果与子公司工资总额、子公司经营者得薪酬挂钩,使子公司在追求业绩增长同时,又能更好地实现股东的目标和利益。

4 结语

对外投资管理是一项多维度的系统工作,需要决策者在推进该项目工作时,应以“以整体为目标,坚持问题导向”的原则,综合运用各种管理你工具,协调处理好对外投资管理过程中的问题,实现理性的投资决策,流畅的投资运营,有效的绩效评价。

参考文献:

- [1]王良.投资管理[M].北京:中国金融出版社,2005.
- [2]王勇,陈延辉.项目可行性研究与评估[M].北京:中国建筑工业出版社,2012.
- [3]姜伟新,张三力.投资项目后评价[M].北京:中国石化出版社,2010.