

对国有企业项目投资管理的几点思考

李玉林

郑州鲁能置业有限公司，河南 郑州 450003

[摘要] 市场经济的进一步放开扩大了国有企业自主投资权限，国有企业中自主投资项目也随之增多，虽然这些项目在实施后也收到了良好的效果，但是也存在一些问题，因此应进一步强化投资项目管理，促进国有企业健康可持续发展。

[关键词] 国有企业；项目投资；管理

DOI: 10.33142/mem.v2i3.4516

中图分类号:

文献标识码: A

Reflections on Project Investment Management of State-owned Enterprises

LI Yulin

Zhengzhou Luneng Real Estate Co., Ltd., Zhengzhou, Henan, 450003, China

Abstract: The further liberalization of the market economy has expanded the independent investment authority of state-owned enterprises, and the number of independent investment projects in state-owned enterprises has also increased. Although these projects have also received good results after implementation, there are also some problems. Therefore, the management of investment projects should be further strengthened to promote the healthy and sustainable development of state-owned enterprises.

Keywords: state owned enterprises; project investment; administration

1 国有企业项目投资管理的重要性

第一，确保国有企业投资管理的规范性与高效化。目前，国有企业多采用资本运作方式，这对管理工作也提出了更高的要求，要想保证投资管理效果应构建完善的投资风险管控体系，做好项目投资管理规划、实施过程、跟踪评价等环节系统化管理，利用财务风险管理机制规避项目投资管理过程中的政策风险、技术风险、经济风险及环境风险，确保投资工作的科学性。第二，实现国有企业投资项目经济效益。国有企业在进行投资时主要目的是提升经济效益，在这个过程中应确保投资项目风险管理系统的完善性并对风险进行控制，从而对项目成本进行控制并确保项目可以顺利开展，提升国有企业投资项目管理效率，保证企业整体经济效益。第三，提升国有企业市场竞争力。国有企业在发展的过程中应认识到项目投资管理工作的重要性，并构建起项目投资风险管理机制，通过此来拓展项目规模并实现企业战略发展目标；同时可以保证企业投资管理工作顺利开展，对企业经营活动进行优化，将原有的项目投资管理方式进行调整与优化，从而提高国有企业在市场中的竞争力^[1]。

2 管理过程中的不足

2.1 评估方式合理性不足

在对国内外经济发展史分析后可知，一个好的项目可以更好的促进企业发展，但是企业走向衰败也可能是因为项目投资失误。与一般企业相比国有企业的资金量相对富足，投资机会也相对较多，其中一部分项目来自企业自身产业链，如国有企业经营过程中存在一些利润较好的环节；还有一部分项目是从相关产业链中来的，例如本行业中其他企业项目投资成功案例；还有一部分项目来自与自身产业不相关的项目，如被介绍人说的比较可行的项目，国有企业中的管理人员此时多会从自身业绩进行考虑对项目进行投资。但是从以往的投资项目来看多数赚钱的机会给人带来错觉，并没有将其与市场变化情况进行结合，论证工作不到位，即使投资项目摆在面前也应进行全面分析与论证。市场在不断发展的过程中投资项目、投资方式也在不断被拓展，但是我国多数国有企业在进行项目可行性分析时所使用的方式相对简单，在进行评估时并没有与实际效益进行结合，还在沿用传统的评估方式，导致评估结果与实际间的差异，最终导致投资失效。

2.2 内部控制工作不到位

国有企业要想保证投资项目的科学性、经济效益持续增长应强化内部控制工作，但是目前多数国有企业投资项目内部控制制度并不健全，无法保证全面性，且与整体运营结构不符，这样就无法体现出投资项目内部控制的作用。甚

至有一些项目会受到管理制度的制约，给管理人员工作顺利开展带来阻碍，再加之审计部门权限受限且未认识到审计工作的重要性，导致内部控制部门无法对企业投资项目存在的风险进行规避，增加了投资风险。国有企业内部控制管理机制的不完善就无法保证风险识别工作效果，不仅增加了项目投资风险同时也影响了管理机制及管理系统的稳定性，无形中增加了企业经营风险。

2.3 未构建起完善的预算管理体系

国有企业预算管理体系主要包括预算工作决策部门、工作机构、执行机构，预算决策部门主要的工作包括预算管理内容编制、内容审查、内容调整、管控机制、具体工作分析、工作考评等内容，其与企业中的人员、财务等有着直接的关系，同时也与销售工作有着直接的关系，所以说预算管理体系是需要企业员工共同参与并将其贯穿到各个环节中。目前，我国多数国有企业并没有认识到预算管理工作的重要性，因此预算编制工作多由企业财务部门完成，相关业务部门并没有积极参与，且与业务融合度不足，最终无法保证预算编制工作的全面性、合理性，也无法与相关部门的权责相匹配；预算编制程序、方法、时间未合理选择也会影响预算编制工作的合理性。国有企业进行投资的主要目的就是获得更多的经济效益，若预算管理体系不健全就无法保证投资项目资金使用效率，更无法保证投资项目成功率^[2]。

3 国有企业项目投资管理对策

3.1 确保投资项目决策的科学性与合理性

首先，国有企业在进行项目投资前应先了解自身资金、技术等情况，同时做好市场调研并做好可行性报告。在整个过程中可以采用动静结合方式、定量与定性分析方式、宏观与微观结合方式，并通过此完成对投资项目合理性、可行性的分析，同时分析并预测技术、方案的实用性、先进性，同时做好归纳总结，确保投资决策的科学性。其次，借鉴并应用类似项目投资案例评价，为决策工作提供依据。可以利用调查方式、全面系统回归方式完成项目后评价，主要包括过程、成果及影响，分析并总结投资项目决策指标、目标，可以为类似项目决策提供依据。最后，强化投资项目管理团队建设。要想保证项目投资管理工作效果应确保项目管理团队的职业性、专业性及管理能力，根据企业情况设置专门的管理部门并对管理内容、责权进行确定，确保工作人员的积极性，从而保证项目投资决策工作效果。面对经营性强的投资项目应由企业董事会进行决策，如果投资项目存在争议可以交由国资监管部门进行评估，将最终的建议提交给董事会，最终由董事会进行把控，从而保证投资项目决策的科学性，体现出国有企业投资决策工作的独立性。

3.2 进一步强化外部监管工作

培根曾经说过，制度执行不彻底比没有制度更加危险，因此国有企业在进行项目投资时应强化外部监管。首先，应将制度进行全面落实并坚决执行。因此国有企业中的管理人员应认识到投资管理工作的重要性并强化外部监管工作，给予相应的支持，管理人员还应积极了解与投资工作相关的法律法规并满足企业规定、制度，从而对项目投资工作进行规范；同时进一步加大监管机构的监管力度，从资本管理方向来看，国有企业应对投资制度执行情况进行调研，并对问题进行及时整改，避免违规或是包庇行为。其次，构建专业的监管团队。国资监管部门与国有企业应了解工作岗位情况并满足岗位要求，从而选择专业能力强的工作人员，可以引进高水平人才并对人员结构进行优化，不断引进先进人才加大管理团队力量，同时还应根据实际情况强化培训，提升管理人员的专业能力及专业素养，保证项目投资监管效果。最后，避免监管人员流动现象，在了解监管岗位要求后可以实施轮岗制，企业中的监事会可以根据情况进行化解并保证监管人员的工作热情，确保监管工作可以顺利开展，得到良好的监管效果。

3.3 加大成本控制力度

首先，对项目投资成本管控制度进行优化。国有企业在了解自身情况后应对组织体系进行综合考虑，并对管控制度进行完善，从而形成一套完整的、全面的、清晰的管理机制。其次，认识到投资项目成本管控的作用。国有企业管理人员应认识到投资项目成本管控工作的重要性，并积极主动学习与成本管理相关的知识，借鉴成本管理经验，从而对项目进行合理预算，体现出预算管理在成本控制中的价值。再次，认识到团队建设的重要性。要想保证投资项目成本管理工作的重要性应做好相关人员的培训工作，培训后管理人员可以提升专业水平、综合能力，实现对成本的有效管控；同时还应与企业实际情况进行结合，引进专业的高质量人才，对管理团队进行优化。最后，创建绩效考评机制。进取精神来自于适当的压力，因此要想确保管理人员的工作热情绩效考核机制是必不可少的，通过有效的奖惩及考评机制实现成本管理目标，确保整体工作可以顺利开展^[3]。

3.4 提升风险防控意识，对风险防范机制进行完善

国有企业在进行对外项目投资时应以本企业为主，并承担相应的投资风险。国有企业应综合考虑自身技术及管理水平并全面了解企业资金使用、经营等情况，全面落实国家投资管理政策并慎重选择项目，避免参与到投资回报率不高、资金使用量过大、与企业技术水平不符的项目中。同时对资金及技术水平持平的行业进行考虑，当不了解企业及行业风险时应谨慎对待，如果想参与项目应由专业人员、经验丰富的人员参与到其中，避免投资失败。国有企业应建立环境分析系统、项目资金管理系统，从而丰富投资渠道，平衡企业主要业务，并对资源进行合理分配，制定风险防范体系，降低项目投资风险的同时提升国有企业经济效益^[4]。

4 结语

国有企业项目投资管理工作具有自身特点，主要表现在前期投资、中期发展、后期经济效益提升等方面，项目投资决策失误会增加人员、物资及资金的使用量，因此应强化国有企业项目投资决策管理。在进行投资项目管理过程中应确保企业投资项目可以顺利实施并规避问题，从而保证投资项目质量，提升国有企业经济效益。

[参考文献]

- [1]孔得力. 国有企业投资管理中存在的风险及管控对策[J]. 投资与合作, 2021(4): 13-14.
- [2]袁炳杰. 探讨国有企业项目投资管理存在的问题及对策[J]. 财富生活, 2021(8): 11-12.
- [3]杨毅超. 对国有企业项目投资管理的几点思考[J]. 中小企业管理与科技(下旬刊), 2021(9): 4-6.
- [4]蒋子坤. 国有企业投资项目管理现状及解决对策[J]. 企业改革与管理, 2021(4): 12-13.

作者简介：李玉林（1985.12-），本科，目前职称：经济师，职务：总经理助理，从事行工作：房地产行业。