

我国国有投资公司的发展战略及其任务目标

石磊

(西南财经大学工商管理学院,四川成都 610015)

摘要:投资公司是基础设施和基础产业建设的一支重要力量,随着国有经济战略性调整的逐步深入,投资公司面临着新的选择和挑战。为此必须确立“二元”投资主体的定位和制定明确的发展战略,通过对组织发展目标、财产组成形式、融资渠道、人力资源开发、治理结构和股份制改造等战略管理环节的制度创新,以及确立实现既定目标的指导思想和基本原则,使投资公司能够保持自身的竞争优势并获得在新时期持续发展的动力。

关键词:投资公司;经营战略;制度创新;指导思想;基本原则

中图分类号:F830.39 **文献标识码:**A **文章编号:**1008-5831(2001)04-0015-04

Development Strategies and Task Target of Our Country's State-owned Investment Company

SHI Lei

(College of Business Administration, Southwest China Economy University, Chengdu 610015, China)

Abstract: Investment Company, an important force of the construction of the infrastructure and the basic industries of China, is facing a new choice and challenge with the further development of the strategic adjustment of the national economy. Thus, the “duality” investment principal should be established, and development strategy should be clearly constituted. With the system innovation of the strategic administration links, such as: the organizational development target, estate makeup form, financing channel, human resource exploitation, administration structure and the reconstruction of stock system; and the establishment of the instruction ideology and basic principle to implement the fixed target, investment company will be able to keep the competitive advantages and the dynamic development in the new era.

Key words: investment company; administration strategy; system innovation; instruction ideology; basic principle

一、投资公司的发展战略

本文的投资公司是指为适应投融资体制改革和大力发展基础设施为目标,自1988年开始组建的一批以经营国有经营性资产为主,从事产业开发投资的中央和地方国有独资投资公司。投资公司这种企业组织形式并非我国独创,在发达和发展中国家均有类似企业形式,但与我国的投资公司在业务范围、投资方向、经营管理等方面都完全不同。本文主要研究我国国有投资公司的发展战略,以及为实现这一战略进行的战略管理环节的创新、指导思想和基本原则等,目的在于为国有投资公司找出一种适应我国投融资体制改革和符合市场经济要求、充满竞争活力的企业战略经营管理模式。

我国目前正处于社会主义市场经济逐步建立和完善时期,伴随着投融资体制改革和国有经济战略性调整的进一步深入,在计划经济向市场经济过渡时期主要充当政府授权投资主体的投资公司面临着新的选择和挑战。首先,市场经济要求市场对资源配置起基础作用,原有的政府文件以及投资公司当出纳的传统方式已不再适应形势的要求,新的投资决策方式和政府投资的管理方式取代旧的方式已成为必然趋势,这就给投资公司原来单纯定位于政府投资主体的观念提出了挑战,投资公司必须对市场要求做出明确反应。其次,随着基础设施、基础产业的不断完善,其对经济发展的瓶颈制约正在逐渐减弱,原有的自然垄断性质也随之降低,随着市场的逐

收稿日期:2001-09-10

作者简介:石磊,(1957-),男,四川成都人,西南财经大学工商管理学院博士研究生,主要从事人力资源开发与企业管理、企业组织结构、企业战略管理研究

步开放,基础设施和基础产业的进入门槛和成本也会降低,竞争和效率成为项目业主选择的唯一标准,单纯政府投资主体的定位已不适应形势发展的要求。第三,随着基础设施和基础产业状况的好转,政府建立的各项专项建设基金将陆续取消,原来单纯依靠基金投资建设的状况一去不复返,投资公司必须重建融资的主渠道,从银行等金融机构和资本市场寻求出路。因此,面对经营环境的变化,投资公司必须调整原来的定位,基本思路是在政府授权投资主体定位的基础上,树立并强化投资公司企业投资主体和市场竞争主体的定位。为了适应这一变化,投资公司必须制定明确的发展战略,其指导思想和主要内容是:确立并完善政府和企业“二元”投资主体的地位,在政策性投资方面,按照国家的产业政策和区域经济发展规划,进一步完善政府投资主体,国有资产经营主体,重点项目融资主体的功能,继续加强以基础产业、基础设施为中心的实业投资;在经营性投资方面,制定和实施多元化与专业化结合的经营战略,强化企业和市场竞争主体的功能,在已开发产业的基础上,加强具有市场潜力和关联性产品的投资与开发,特别是要加大对高新技术产业和行业的投入,退出与公司无关联的一般性竞争领域,根据市场环境的变化以及自身优势和核心能力,培养和造就企业的核心产品。同时加快以投资结构、组织结构、产品结构为中心的结构调整速度,加强以资源整合和有效利用为中心的资本经营力度,通过股份制改造,积极探索以产权制度改革为中心的国企改革和实现投资主体多元化的有效途径,并在此基础上促进投资公司业务的全面发展和整体素质的提高,使投资公司逐步发展成一个融合传统产业和现代产业、基础产业和高科技产业,并在资源合理配置利用基础上实现多元化经营的战略管理控股公司。

二、基本任务及战略管理环节的重塑和创新

要实现投资公司发展战略规定的目标,必须在各个方面进行创新,重点应解决以下几方面问题。

第一,在组织发展目标上,按照投融资体制改革的精神以及国有经济战略性调整和重组要求,投资公司应向战略管理控股公司转变。在这一组织形式中,控股公司主要担负战略决策和战略管理的职能,从而建立以强大的战略设计、战略制定、战略实施和战略控制部门为中心的战略管理体系。将具有经营业务的部门或子公司分离出去,使之成为独立的控股或参股子公司。通过这种组织形式的变化,可以

使投资公司适应经营环境的变化,政策性投资主体和市场竞争主体的定位也有利充分发挥市场和计划配置资源的作用。

第二,在财产组成形式上,应改革投资公司国有独资的形式,根据中央关于国有经济有进有退的战略方针,为保证国家对关系国家安全、社会稳定、经济发展具有重要影响的重点项目的控制,在投资公司母公司层次上可以继续保留国有独资的形式,对一般政策性投资项目,视其具体情况可以采取多个国有投资主体共同投资的方式,或在国家控股的基础上吸引外资和国内民间资金以及其它资本加入。对以非政策性投资为主的各子公司,应当全部进行股份制改造,形成控股和参股的控股公司体系,真正实现投资主体的多元化。通过投资主体的多元化,一方面可以充分发挥投资公司的投资导向作用,广泛利用资本市场的力量,另一方面也可以实现共同投资、共同受益、共同承担风险的格局。

第三,在融资渠道上,应重新构建投资公司资金融通的主渠道。从世界范围看,产业资本和金融资本的融合是一种必然的历史趋势,二者的结合不仅可以加强金融资本对产业资本的融资支持,而且对企业融资模式的变化、企业治理结构的改造与完善等都将产生重要影响^[1]。同时以银行为主的金融资本也能够在这一过程中得到发展。投资公司作为政府投资主体和企业投资主体,将继续在我国基础设施、基础产业和高科技产业等方面发挥重要作用,而这些都离不开金融资本的支持。因此,加速建立以投资公司为主的产业资本和以银行、资本市场等为主的金融资本之间的合作关系,建立稳定的融资渠道,是投资公司融资战略和完善公司治理机制的重要内容。因此,投资公司的融资战略必须站在新的高度,直接融资和间接融资有机结合。同时,要在开辟新的直接融资渠道上有所创新,特别是要积极参加产业投资基金和风险投资基金的设立和运作,从而建立投资公司全方位、立体型的融资渠道。

第四,在人力资源的开发管理上,投资公司应着手建立为战略管理控股公司服务的人力资源战略体系,其基本内容是在经营环境分析的基础上,根据公司经营战略规定的组织目标,确立“以人为本”的指导思想,通过对人力资本的开发和利用,带动投资公司各项经营管理工作的全面发展。在这一体系中,应强调人力资源经理对公司战略经营工作的全程参与,人力资源政策对政策性投资和经营性投资的适

应性,以及战略管理中心和董事、监事等高中级战略管理人员任职的能力水平,满足和提高投资公司战略管理的要求和能力。

第五,在治理结构和股份制改造方面,要着力塑造适应市场经济要求的新的治理结构模式。这一模式的显著特点是以银行等金融机构为代表的金融资本和代表产业资本的投资公司之间的合作,银行可以持有企业的股份,并依据股份出任投资公司的董事、监事或财务总监,选派干部担任其它职务等。这种新型治理结构模式的特征表现在两方面:一是经营管理和监督的纵向双序列特征,即“国有资产管理部—公司董事会—经营班子”序列和“人大—公司监事会”序列;二是纵向的国资委、董事会、经营班子的层级委托代理关系,二者共同构成投资公司治理机构完整的系统。在股份制改造方面,主要是通过股份制改变投资公司国有独资的财产组成形式,这样既有利于实现投融资体制改革的要求,也有利于有效规避政府不恰当的行政干预。

三、实现既定目标必须确立的指导思想和基本原则

首先,要完成发展战略所规定的组织目标和基本任务,必须对投资公司的定位、指导思想和经营方针做出新的解释和界定。首先是投资公司的定位,即投资公司到底应该成为一个什么样的企业。这个问题在全国投资公司系统已经讨论了很多年,但一直局限于政府投资主体的范围。这里涉及两个基本概念,一是项目,二是基金。自1988年中央和各地投资公司成立以来,能源、交通等专项基金就成为投资公司投资资金的主要来源,同时,与这些基金相关的能源和交通项目也都由投资公司投资经营。这个时期建设资金和建设项目合而为一,因此政府投资主体的地位也很明确。当基金取消后,项目便与资金发生了分离,虽然投资公司还是能够以政府投资主体作为有关重点项目的业主,还能够从政策性银行获得一定数额的贷款,但要完全解决建设资金的问题,则还必须得到包括金融资本在内的资本市场的支持。这就要求投资公司在继续履行政府投资主体作用的同时,还必须明确树立其作为企业投资主体和市场竞争主体的地位,进一步强化效率和效益的观念,这就是“二元”投资主体的定位。只有落实这一定位,才有可能吸引资本市场对投资公司产业开发投资的支持以及二者之间的融合。

第二,必须树立“政府投资,企业化经营”的指导

思想,这和投资公司“二元”投资主体的定位密切联系。一方面,投资公司作为政府投资主体,承担着大量的政策性基础设施、新兴产业、高新技术产业的投资建设和经营管理,投资公司不仅负有社会资金导向的责任,也承担着国有资产保值增值的任务。按照新型投融资体制的要求,政府产业开发投资的决策方式和管理方式都要求做到“政企分开”,要求政府的投资决策更加科学化和民主化,同时强化项目法人对投资效益和市场风险的决策责任。另一方面,作为企业和市场竞争主体,在投资项目的经营管理上必须按照市场信号进行运作,要讲究效率和效益。因此,在“二元”投资主体的地位确定以后,还必须树立并贯彻“政府投资,企业化经营”的指导思想,这样才有可能保证其正常经营管理的顺利进行。

第三,必须牢固树立“控股公司经营多元化,子公司经营专业化”的原则。投资公司是一种既从事产权资本经营,又从事基础设施、基础产业和其它商品生产经营的经济实体,涉及的投资领域包括三大产业的多个行业,控制着庞大的资产。这些资产往往成为投资公司进行产权资本经营的重要手段。因此公司的经营中,呈现出多元化和专业化相结合的特点。在这样一种组织形式中,要保证控股公司战略的一体化,保证资源的合理配置和有效利用、保证子公司经营管理的优势发挥和各子公司间的优势互补,就必须确立“控股公司经营多元化,子公司经营专业化”的原则。控股公司作为多元化经营的主体,运用所掌握的资源、政策以及中央赋子的权利,通过提供科学合理的战略规划和强有力的战略管理手段,来保证多元化目标的实现。子公司则应当在控股公司战略规定的范围内从事经营活动,并以此获得开展经营活动所需要的政策以及相关资源。从整个控股公司体系看,呈现多元化经营的特征;但从各子公司看,则突出专业化经营的特点。在经营管理上,控股公司着重发展战略的制定、实施和评价,突出战略管理的职能;子公司着重战略的落实,突出生产经营的职能。这一原则的实质就是规范各子公司的经营范围,避免母子公司体系内部的无序竞争和资源浪费,提高子公司的核心竞争能力。

四、构建战略管理控股公司体系的基本原则

一是出资人和业主制原则。投资公司的投资大多分布在基础设施、基础产业和支柱产业,作为出资人代表,其决策一方面要体现政府的产业发展规划,引导社会资金流向,体现政府投资主体的地位;作为

业主,又要保证重点建设项目的顺利进行,保证国有资产的保值增值,为此,确立对项目的出资者身份和业主的地位,强化建设项目的五制(项目法人制、项目资本金制、招标投标制、项目合同制、项目监理制)和四控制(工程进度控制、工程质量控制、工程投资概算控制、施工安全控制),对投资公司的发展具有重要的意义。

二是重点项目的控股原则。确立这一原则有两个基本出发点,一是自然垄断的要求,投资公司投资建设的重点项目具有时间长、投资大的特点,这些项目对地方经济发展有较大的推动作用,要求作为政府出资人代表的投资公司必须掌握项目经营管理的主动权。二是市场竞争的要求,根据投融资体制改革和国有经济战略性调整的精神,公司的股份化和项目投资主体的多元化已成为一种必然选择。项目本身也要求市场的支持(如资本资金市场的支持)和监督(对项目效率的要求)。通过股份制和多元化投资主体的确立,既可以增加组织和项目运作的透明度,提高效率和效益,又可以广泛吸引社会资金,引导社会资金流向,分散项目投资风险。这一原则的确立,不仅可以有效解决自然垄断和市场竞争的矛盾,而且可以通过项目董事会和监事会,使项目的运作符合经营战略所规定的目标。

三是新项目新机制原则。新投资项目一开始就要按现代企业制度要求,建立适应市场经济要求的全新公司运作机制。一是建立健全项目公司的法人治理结构,规范项目所有者和经营者的责任、权利和义务。二是建立健全项目公司内部的各项管理制度,母公司作为控股公司,不直接参加项目日常的经营管理,但可通过行使战略管理职能,要求项目公司在计划、财务、人事、审计、资产管理等方面按照新机制运作,以规范项目公司日常经营管理。三是新建项目强调机制、资本、人才、技术结合,这主要是解决项目创新和效益问题。机制是动力,资本是条件,人才是根本,技术是手段,只有四者有机结合,才能达到机制和效益的创新目的。

五、建立完善以资产控制为中心的母子公司法人治理结构

战略管理控股公司的母子公司体系,实质是建立在对子公司控股、参股基础上的资产纽带关系。为实现资产增值,应着重抓好以下工作:一是资产控制与增值的组织制度保障。对子公司要严格按照

《公司法》的要求进行改造,重点建立法人治理结构。对全资和控股公司,由控股公司派员出任董事长和监事会主席,委派项目总经理。对参股公司则派出董事、监事。通过改造,理顺产权关系,控制重大事项的决策权和监督权,将国有资产保值增值的责任指标分解并落实到子公司、控股公司。二是资产控制与增值的财务和审计监察保障。为了保证财务控制落到实处,必须建立严格的财务控制体系。首先是实行财务报告报送制度,所属全资子公司,控股公司必须按时向控股母公司报送有关财务报表,并作出项目经营状况的动态经济分析和相关的财务分析。年度财务分析报告必须提供注册会计师的审计报告,其次是建立财务巡检制度,投资公司向战略管理控股公司转变的根本原因是为了适应其不断扩大的经营规模和多元化经营的需要。为了准确及时地掌握子公司的经营状况,控股公司应当组织财务巡检组,对所属子公司的年度财务预算执行情况定期进行巡回检查,每次检查后都应提出巡检报告,并根据存在的问题进行跟踪检查。在审计方面,主要检查审计工作开展落实的情况,每年要对子公司进行包括财务收支、经济效益、产权变动,公司内部制度、经济责任、执行国家财务制度、会计报表以及任期经济责任等方面的审计。三是资产控制与增值的人力资源保障。建立投资公司战略管理控股体系的人力资源监控系统,是保证资产控制落到实处的另一重要举措。这一监控系统主要是凭借对集团人力资源的整体协调与分配控制权,对子公司及其它项目公司关键岗位上的干部配置、人员调配以及监督考核等人力资源方面进行控制和监督。对子公司人力资源的调派与控制主要有两种方法,一是“内部培养”,即充分利用集团内部人力资源的优势进行调配;二是“外部招聘”,即人力资源的市场选拔。此外,还应积极注重人力资源的培训。通过培训,提高公司员工的整体素质,为企业的经营管理服务。此外,还应当研究建立内部模拟人才交流市场、经营者激励约束机制、重大项目定期报告制度、主要经营业绩评价考核制度等有关的奖惩制度,以加强对公司人力资源管理与开发的力度。

参考文献:

- [1]青木昌彦,休·帕特里克.日本主银行体制[M].北京:中国金融出版社,1998:503.