

企业项目投资管理分析

王宁

(郑州良政数据科技有限公司, 河南 郑州 450000)

摘要: 在企业经营管理方面, 项目投资管理作为主要的环节之一, 对于企业的生产及发展有着决定性的影响。开展投资活动是企业发展的不可或缺的经营内容, 既是企业获取经济效益的前提, 也是企业生产发展规避风险的有效举措。目前, 我国市场经济体系正处于不断完善的过程中, 企业的投资行为也日趋成熟。但是, 很多企业在开展投资活动的过程中依然存在一些问题, 如投资管理落后、风险隐患较大等情况, 制约了企业投资活动的顺利开展, 甚至会为企业的发展带来严重的经济损失。对此, 本文围绕企业项目投资管理, 对投资决策的重要性、企业项目投资管理的具体内容、当前存在的问题及解决策略进行了探索。

关键词: 企业项目; 投资管理; 企业管理

中图分类号: F276.1

文献标识码: A

DOI: 10.12317/j.issn.1673-3169.2022.21.013

0 引言

所谓的企业项目投资管理, 是指企业项目管理者利用有限资源, 运用系统性的理论及方法, 对项目涉及的所有工程进行高效管理。企业项目投资管理是企业经营发展的关键环节之一, 对企业的健康有序发展有着直接影响。但是, 现阶段我国大多数企业还没有建立起完善的投资决策机制, 导致其在投资方面存在较高风险, 这必然会影响到企业的健康发展。所以, 企业管理者对于企业项目投资管理的重要性、决策的科学性、资金使用的规范性等非常关注。基于此, 针对投资风险大、投资收益差等问题, 企业需要建立起完善的投资决策机制, 强化对项目投资过程的监督, 完善项目后的评价制度, 从而实现对企业项目投资管理工作的优化, 为企业的良性发展创造条件。

1 投资决策的重要性

1.1 企业价值取决于未来现金流量的折现值

企业的价值是由未来现金流净量折现值来决定的, 当前唯有企业投资的回报超出了投入成本, 才可以创造出价值。而对于企业价值的实现, 当前最为关键的则是企业要有利润, 利润能够转变成现金流入企业中, 这也是项目投资推动企业持续发展的关键。

1.2 资本预算将企业战略明确化、具体化

战略是从企业发展愿景之中引发出来的, 当前若想实现企业战略的明确化、具体化, 则需要以项目投资的方式来实现。企业投资决策通常是针对企业战略性、重大经营活动的调整和加强, 且投资项目通常情况下会实施多年, 长期投资的重大项目会在不同程度上降低企业的财务弹性, 从而对企业的金融决策产生影响。虽然对于企业发展来说, 融资决策是单一的决策,

但也需要搭配合理的投资行为, 在考虑成本、资金安全及效率的基础上, 保证投资的规模与企业融资、自有资金、盈余能力保持一致^[1]。

2 企业投资项目管理存在的主要问题

2.1 投资范围分散, 盲目性比较大

近年来, 随着我国市场经济的完善与发展, 很多企业进行了多元化的投资, 且投资项目呈现出数量多、领域广的特点。对于企业的发展来说, 新的投资项目可以带给企业新的发展机遇, 但同时也存在新的风险。如果企业的投资存在分散性, 自然会将企业的核心优势分散, 而且由于企业发展与投资新业务之间缺少联系, 也不利于企业的持续发展。以当前企业的投资行为来看, 盲目性是最为突出的特点, 通常是等待合作方找上门, 然后对合作方进行考察, 很少主动出击; 还有的企业存在有合作方就投资的情况, 缺少对项目投资可行性的考察和分析, 致使投资决策缺乏合理性。

2.2 投资主体缺位, 管理水平较低

在投资项目管理方面, 企业通常会选派董事与高级管理人员参与到被投资企业来执行管理工作, 其作为主要参与和执行投资的人员, 肩负着双重重担, 既需要考虑到本企业今后的发展, 还需要以投资人的身份考虑到被投资企业的发展, 维护企业投资效益。但是, 这些外派人员往往身兼数职, 难以长期驻扎企业, 无法实时掌握企业的发展动向, 因此必然会导致投资主体缺位, 难以保证管理水平。另外, 在投资项目的管理上, 需要专业人员来执行, 这就要求相关人员不仅要具备较强的职业道德, 还需要具备投资、金融、财务、法律等多个专业的知识, 然而当前大部分企业还缺少这样的人才, 难以对项目投资进行持续跟踪管理, 无法保证整体的投资效果。

2.3 经济效益不高, 投资风险较大

从企业投资项目来看, 其最终的目的是以最小的投入获得最大的回报。然而, 一些企业在投资成本估算和计算方面较为粗糙, 甚至存在计算错误的情况, 没有充分估算好未来能够获得的投资效益, 进而难以保证投资项目产出应有的经济效益。尤其是在很多项目中, 由于前期缺少对投资可行性的严谨论证, 也没有考虑到企业发展的规模与实际水平, 更没有考虑到跨行业存在的风险, 这就为投资留下了风险隐患。而在项目投资后, 部分企业又缺少风险评估意识, 缺少完善有效的风险管控体系, 对于项目没有执行风险评估、识别及应对等方案和措施, 这对于企业的经营生产来说, 存在较大的风险。

3 企业项目投资管理的内容

3.1 项目前期管理

从企业项目投资管理的角度来看, 项目前期管理对于整个工程投资的影响率高达60%~70%, 可以说项目前期管理是企业项目投资管理的核心。因此, 企业在进行投资之前, 需要对投资项目进行分析和预测, 研究项目投资的可行性, 了解项目投资可能面临的各种风险以及预估项目投资的最大收益, 切忌单纯凭借主观臆断就进行投资。

3.2 项目过程管理

在企业项目投资管理上, 项目过程管理则是重要一环。一旦项目实施, 就要对其实施过程进行管控, 这主要是因为项目投资过程控制直接关乎企业投资项目预期目标的实现。所以, 需要从以下几点着手进行管理。

3.2.1 投标与合同签约管理

在企业项目投资管理中, 招投标与合同签约制度是实现对项目投资过程进行控制的有效举措。首先, 在项目招投标环节, 需要采用招投标的方式来确定投资单位, 参与投标的单位不得少于三家, 且在具体实施过程中需要严格按照招投标规范流程进行操作; 其次, 在工程招标时, 需要采用工程量清单报价的方式, 切忌随意压低单价, 必须坚持低报价中标的原则, 同时在签约的时候, 要尽量规范严谨, 工程项目最好采用包干的形式, 针对难以用包干的项目, 需要确定好单价, 从而降低施工风险; 最后, 规范合同评审程序。当企业的项目经理拟定好合同后, 要交由项目部门来评审, 随后上报企业评审, 并附带好相关招标资料, 明确甲乙双方的权利和义务, 利用合同的法律效力来规范相关行为^[2]。

3.2.2 变更与索赔管理

在工程项目施工期间, 会因诸多因素的影响导致出

现工程变更的情况, 这就会造成工程量、材料更换等不可预见性问题, 导致施工成本的增加, 对投资产生消极影响。所以, 在具体施工过程中, 需要严格要求和约束施工方的行为, 确保其可以按照施工图纸来执行具体作业, 并在施工期间控制好设计变更, 减少材料变更, 实现对工程的全过程管控, 合理控制施工成本。

3.2.3 竣工结算管理

在竣工阶段, 结算管理也是控制成本的关键, 更是保障投资效益的关键所在。当工程项目施工完毕、验收合格后, 就需要与施工方进行工程款结算。在结算之前, 要对施工方提供的结算文件进行审核, 针对其中的变更做出说明和分析, 通过一一核审竣工结算资料, 保证资料的真实性、完整性、合理性。

3.2.4 责任与奖惩管理

在企业投资项目管理方面存在诸多的管理内容以及影响因素, 且不同的投资项目在管理方面有着不同的侧重点, 必须以落实管理责任制度的方式对被投资企业进行约束。现阶段, 为了更好地实现对投资项目的管控, 就需要建立完善的责任与奖惩制度, 明确管理责任, 对项目行为进行规范和约束, 并结合实际情况, 制定项目管理考核办法及奖惩制度等, 确保其可以落实到整个项目投资管理工作中, 为企业带来更多利益。

3.2.5 内部审计管理

在企业投资项目管理方面, 内部审计管理是必不可少的一环, 需要对整个投资项目进行全过程的跟踪与审计, 从而规范项目管理工作, 提升管理水平。内部审计管理是对建设资金的使用进行综合性、全面性的监督与管理, 在整个工程建设管理中, 内部审计发挥着不可替代的作用, 特别是在大规模工程建设中, 审计的全方位、全过程监控尤为关键^[3]。

3.3 项目后评价管理

在企业投资项目管理方面, 项目后评价也是必不可少的, 这是对投资项目管控的有效拓展。企业重点项目在项目完工投产后6-18个月内应向上级主管部门上报《项目自我总结评价报告》。在项目后评价分析管理上, 需要运用多种方法, 具体如下: 第一, 前后对比法, 即将项目施工前后相关指标进行比对, 用来对项目的实施成效作为判断; 第二, 有无对比法, 即在项目周期内“有项目”(实施项目)相关指标的实际值与“无项目”(不实施项目)相关指标的预测值对比, 用来对企业项目真实的效益、作用及影响进行度量; 第三, 横向对比法, 即同一行业内类似项目相关指标的一种对比, 用以评价企业项目的绩效和竞争力。项目后评价主

要服务于投资决策,是企业对投资活动进行监管的重要手段。实践表明,当前企业投资依旧存在着盲目性,资金使用效率低更是常见的情况,所以这就需要企业项目管理人员通过后评价的方式吸取经验和教训,在今后的项目投资管理中,不断提升自身的管理水平,为企业的发展提供优质服务。

4 企业投资项目管理的方法

4.1 做好前期可行性研究,完善投资决策机制

目前,在企业进行项目投资之前,需要提前做好相应的可行性分析,采取集体决策的方式来决定项目投资行为。为了增强投资项目的评审效果,企业当前需要建立起完善科学的评审专家制度,以外聘的方式联合企业内部的专家构成专家组,一旦投资项目评审通过,企业就可以进行领导决策。而对于一些存在风险的投资项目,评审专家组可以对其进行否决。同时,对于投资项目可行性评审阶段,还需要注意以下事项:第一,投资项目与国家的金融政策、产业政策等是否存在一致性,与企业发展的整体战略是否一致,是否有助于企业发展目标的实现;第二,投资项目经过确切的财务分析后,如投资报酬率分析、项目回收期分析、敏感性分析等方面的分析,是否在财务方面存在可行性,其产生的经济效益能否实现企业投资价值的最大化;第三,企业是否具备投资和把控项目的实力,如资金、技术、管理人员等。可见,在企业投资项目管理上,不仅需要做好项目前期可行性的研究,还需要对投资决策机制进行完善,以此来保证企业投资行为的科学性。

4.2 理顺被投资企业的治理结构和制度体系

首先,理顺被投资企业内部治理结构,需要结合投资企业的持股比例,明确董事会的席位,这样就可以利用董事会来对被投资企业进行决策,可以从战略的高度上,间接对投资企业进行管控;其次,针对被投资企业内部管理制度的完善上,需要利用行之有效的管理制度约束其行为,这样就可以在确保投资企业财务独立性的基础上,督促被投资企业保持稳健的运作,以便为投资企业创造良好的投资条件;最后,需要督促和引导被投资企业建立全面的预算控制体系,从而通过全面预算的方式,将所有的经营活动都纳入企业管控范围之内,间接实现对被投资企业的全面监督管控和优化,为投资创造良好的内部环境。

4.3 严格监督管理,把控投资风险

首先,依托自身的股东身份,对企业外派董事、监事、高级管理人员管理制度进行完善,赋予外派人员一定的权利,代表企业执行监督权,使得企业能够全面

了解被投资项目的经营情况、财务情况等。同时,还可以强化被投资项目的服务意识,从而更好地实现企业与被投资项目经营层及各个业务部门的有效沟通,以避免二者成为对立面^[4]。其次,完善监督约束机制。为了使得企业始终保持良性的发展趋势,确保投资活动合理有序地执行,并建立完善的监督体系,对投资项目进行全方位监督和管控,这样可以最大限度上降低投资风险,保证企业的投资效益。最后,投资企业要严格要求被投资项目企业对重大交易或者事项进行报备,以避免决策失误带来严重的经济损失。

4.4 做好财务评价分析,完善项目退出机制

在企业投资项目管理方面,不同的投资项目在运营情况上存在诸多差异,有的投资项目有着较强的盈利能力和先进的管理技术,有的投资项目则不尽如人意。因此,投资企业要及时了解和掌握被投资企业的实际经营发展现状,定期收集信息资料,做好相应评价分析,及时地发现其中存在的问题,并提出相应的建议,从而给后续的项目投资活动提供科学依据,实现对投资决策的优化调整。同时,企业要在项目评价和统计分析的基础上,针对经营不善、难以扭转的投资项目,合理增加项目退出环节,建立起进退自由的投资快速反应机制,以此来减少经济损失,避免过多资源浪费情况的出现。

5 结语

总而言之,企业投资属于一项系统性的工程,其既可能为企业的后续发展带来活力,创造可观的经济效益,同时也可能存在血本无归的情况,将企业拖进深渊。在企业项目投资过程中,若想实现增产保值、控制工程投资的目的,就需要处理好投资项目管理与工程管理之间的关系。目前,我国企业在项目投资管理方面存在的问题既有普遍性,也有各自的特点,所以,工程项目管理人员必须提升对项目的管理水平,以便为决策者提供科学依据,进而结合实际情况,对项目投资方案进行优化,实现对于工程造价的科学管控,以此来保证企业项目投资的效益。

参考文献

- [1] 张欣.企业项目投资类财务管理思路及对策[J].国际商务财会,2022(4):23-25.
- [2] 麦宇.企业项目投资风险管理研究[J].中国中小企业,2022(2):190-191.
- [3] 刘佳.国有企业项目投资管理存在的问题与建议[J].首席财务官,2021(13):66-67.
- [4] 郭涵.针对企业投资建设项目管理特性与策划的研究[J].商讯,2020(31):93-94.