



“5M 模式”构建国有资本投资管控体系

■ 文 / 国投集团运营与风险管理部

2022年6月20日，国务院国资委发布消息称，近日印发了《关于国有资本投资公司改革有关事项的通知》（国资改革〔2022〕245号），明确中国宝武、国投、招商局集团、华润集团和中国建材等5家企业正式转为国有资本投资公司。

随之，人们越来越关注什么样的管控体系更能够有效地应对内外部形势变化，更适合国有资本投资公司业务模式。毕竟，与产业公司相比，国有资本投资公司涉足行业范围广、主营业务类型多、管理模式差异大，尤其是随着资产规模不断增长、业务范围不断拓宽，管控的难度也随之增大。

作为首批“转正”的企业，国投在实践中不断创新和迭代各项管理机制，逐步形成了一套被称为“5M”的管控模式。所谓“5M”管控模式，就是“以价值创造为核心，以协同管理共创价值，以全面风险管理保护价值，以投资管理发现价值，以投后管理提升价值，以退出管理实现价值”涵盖股权全生命周期价值管理的管控模式。

国投认为，“5M”管控模式在推动持续优化国有资本布局，提升产业竞争力，推动国有资本向关系国民经济命脉和国计民生的重要行业和关键领域集中，向战略性新兴产业集中，推动投资企业高质量发展，实现国有资本保值增值以及集团经营业绩稳步增长等方面都发挥了积极作用。

那么，这个以“集团化、专业化、差异化、市场化”为原则，以“总部、子公司、投资企业”三级管理架构为载体，以“要素管理、分类授权、流程把控”为依托的管控体系，到底是如何实现价值最大化的？

以投资管理发现价值

作为国有资本投资公司，如何选择投资领域，如何以投资管理发现价值，如何提高投资决策效率，至关重要。

国投在实践中感到，打造一套运转高效的投资管理体系是必须首先解决的问题。因此国投便有了以四个基本投资管理制度、两个投资项目负面清单以及投资管理信息系统为基础的投资管理体系，确立了投前、投中、投后的投资全过程闭环管理体系、投资分类指导体系和决策流程体系。

在投资管理体系的保障下，投资方向明确，不仅突出发展规划对公司发展的引领作用，而且对公司重点发展的业务领域进行分类指导，引导子公司聚焦主责主业，落实发展责任。同时，投资评价方面注重投资质量和效益，从财务评估和经营质量评估两个维度对投资项目开展财务评价，分行业制定投资项目财务评价指标基准值。

决策流程也分别明确了境内、境外投资的决策权限和流程，搭建了投资管理信息系统，运用信息化手段，对投资活动实施动态监控，加强投资全生命周期管理。并且，在投资授权方面，建立分级授权与分类授权相结合的投资决策授权管理体系，按照“一企一策”、分类指导、新业务审慎、动态调整的原则，向子公司授予相应的投资决策权限，激发子公司的市场主体活力。

以投后管理提升价值

投资公司所面对的行业差异大、区域分布广，如何通过建立有效机制引导下属企业贯彻集团管理意图、实现经营发展目标？如何为投资企业投后赋能？如何激发下属企业内生力？国投在实践中感到，不仅要合理确定各项机制，更要做好投后管理。

于是，国投建立了以全面预算为龙头、运行过程管理为保障、绩效考核管理为抓手的投后管理体系。

这里有为了使全面预算管理成为落实战略规划、保障年度目标完成的有力管控工具，建立的战略平衡、考核平衡和专业平衡的均衡化目标确定机制；有为了提升预算编制的准确性和科学性，建立的差异化的预算编制机制；有为了加强预算系统同共享系统、资金系统的互联互通，提高预算刚性约束力，建立的流程化的预算控制机制；有为了加强对考核指标的监控、调度和滚动预测，持续推动短板指标改善，建立的系统化的预算执行监控机制。

运行过程管理方面，为及时全面有效掌握各级企业经营信息、加强信息通达，国投结合信息化手段，设立了调度中心，强化了过程监控。同时以问题为导向，设置月度、季度经营分析机制和重大经营事项推进落实工作机制，及时分析和解决经营生产过程中出现的问题及矛盾。此外，为了推进子公司专业管理能力的加强，国投还聚焦关键管理要素，督导建立子公司专业化管理、投资企业精细化实施的经营管理体系，对于关键管理要素和薄弱环节，由集团总部出台指导意见、提出管理要求、明确管理标准，并推动各项管理举措落地，实现管理提升。

面对下属企业众多，布局行业不一，发展阶段不一，如何精准地实施考核？有效发挥考核指挥棒作用？建立科学合理的激励机制？这些是国投绩效考核管理需要考虑的问题。

第一步是对下属子公司进行分类，构建分类考核体系。国投将子公司考核分为经营业绩、战略培育、协同服务三大类，不同类别企业对应不同的考核重点，设置不同的考核指标及不同的考核权重。

第二步是将激励与考核紧密结合，实现目标、考核及结果兑现全联动。国投坚持将预算目标与考核目标相统一，同时将工资总额目标与考核目标实现捆绑，推动实现预算、考核、工资兑现的闭环管理。

判断企业是否发展得好，不仅要同自身比，还要与竞争对手比。国投的第三步就是引入市场对标考核，构建行业宏观、行业企业标杆体系，对经营业绩类子公司全面引入市场对标考核。

最后，考核不仅要引导实现当期目标，还要引导实现中长期战略目标。对此，国投建立起短期和中长期相结合的激励机制，对所有子公司经营班子实行任期制和契约化管理。

以退出管理实现价值

结构调整是投资公司的看家本领，合理的业务结构可有效提升资产质量和集团整体抗风险能力。

在20多年的经营实践中，国投推动国有资本从不符合国有资本功能定位的项目中退出，淘汰过剩和落后产能。但退出往往是博弈的焦点。集团层面应该以什么标准和原则来确定项目的去留？对此，国投在多年结构调整工作基础上不断探索新机制。

2016年，国资委部署在中央企业开展“压减”和处置“僵尸企业”等瘦身健体提质增效工作。彼时的国投，正处在转型发展的换挡期，为了适应快速变化的外部环境，建立衡量投资企业资产质量的标准，实现定期对全集团所有企业进行科学合理的“全面体检”，国投于2017年制定印发了《经营指导原则》，与以《投资指导原则》为基础的投资分类指导体系形成管理闭环，推动建立资本合理流动、高效利用及所属企业高质量发展的经营评价分类体系。

对于企业经营质量的评价，国投有自

己的标准：一是要看是否匹配集团战略；二是要看持续经营的能力；三是要看投资回报水平。对此，国投构建了从战略、经营能力及投资回报等多个角度衡量的量化模型体系。通过量化数据，定期滚动对全级次投资项目的经营质量和效率进行动态综合定量评价，出具企业“体检报告”。

完成评价后，国投再根据各类指标的量化经营评价结果，将投资项目分为优秀、正常、关注、观察退出、立即退出五小类，并针对不同类别采取不同的策略。对于立即退出类企业，将被严格列入退出计划，尽早退出。此外，国投还将退出计划完成情况与考核挂钩，并对子公司实施的计划外项目退出予以加分奖励，形成管理闭环，推动退出计划的有效执行。

2018-2021年，国投总共退出控参股项目171个，收回资金1093亿元，集中资源有力地支持了主业发展。

以协同管理共创价值

多元化企业集团如何充分整合各类资源，实现“1+1>2”？如何有效培育内部供应商，提升企业市场竞争力，实现集团利益最大化，让协同真正成为多元化企业的独特竞争力？国投的办法是按照集团化的原则，积极探索协同有效模式，着力发挥协同效应。

协同战略是企业通过对隐形资源的使用获得协同效果、创造价值、提高企业核心竞争力的一种企业战略。纵观GE等国内外知名企业，多元化企业的经营都经历了以分散风险为目的到以协同发展为目标的转变。

国投所属实业、金融、服务业等各类子公司19家，并表企业400多家，其中上市公司9家，同时还管理着2000多亿元的基金，开展协同的基础条件得天独厚。对此，国投建立了“投资协同和业务协同全覆盖、内部协同和外部协同相协调”的协同工作体系。

国投构建总部、子公司、控股投资企业三级协同管理体系，制定了业务协同实施意见，明确总体要求、开展原则并推动措施落地。为了强化信息共享，消除信息孤岛，国投搭建了信息平台，推动协同全流程线上化、标准化。为了统筹协调内外资源，实现成熟带培育、先进带后进、强带弱势，国投确定了业务协同工作原则，明确了内部供应商采购流程，形成了督导、争端协调和考核激励机制。

在协同工作的推进过程中，国投还在不断丰富协同模式，提升整体效益，通过聚焦产业链、金融工具、存量资产、客户资源、供应商、风险防控等方面的关键要素，进行商业模式、业务模式创新，打造新的增长点。注重发掘投资机会，打造共赢生态，发挥控股投资企业境内外分支机构属地优势，开展区域投资协同，发挥市场化私募股权投资基金“探头”“触角”和孵化作用，挖掘控股投资机会，推动基金和控股投资“双轮联动”。

国投在协同中不断挖掘多元化集团的综合竞争优势和投资公司的独特作用。2021年，国投按照先易后难、由点到面的原则在集团内推进转融通证券出借业务，累计实现协同收益超6000万元。此外，国投还推动了碳排放权交易、供应链金融等多项重点协同事项落地，实现了集团协同资源的整合和参与各方的共赢。

以风险管理保护价值

国投业务多元，风险领域涉及实业、金融、贸易等多个方面，在快速变化的时代背景下，如何将风险管理关口前移，提升风险预警预判能力？如何发挥集团多元协同优势，提升集团整体风险防范能力？

对此，国投探索构建适应投资公司的

全面风险管理体系，在集团树立起全员风险意识。

为了更好地进行风险管理，国投从顶层设计开始，构建了投、管、退全生命周期的全面风险管理体系。国投搭建了一套覆盖集团全级次、全业务、全流程、全体员工，基于法人治理结构，形成了“三级架构—五个层面—三道防线”的风险管理组织架构，建立健全了风险管理“1+N”制度体系，完善了风险管理的流程与机制，搭建了风险管理信息系统，培育了集团统一的风险管理文化。

此外，国投充分借鉴金融行业风险管理经验，突破性引入“风险并表”管理理念，管理范围不仅限于公司、子公司和全资、控股或实际控制的各级投资企业，更是由表内向表外延伸，包括产生风险和损失时，对集团造成显著影响的其他非并表企业。金融企业将所有涉及风险的各类业务纳入风险管理范围，包括表内外及中间业务、境内外业务、本外币业务，实现对集团承担实质性风险业务的全面覆盖无死角。

国投还在中央企业中第一个开展金融业务风险偏好和限额管理，明确了风险偏好的制定、监测、报告、调整、纠偏等工作机制，积极探索金融业务收益、资本与风险相平衡的决策途径，促进金融企业风险管理模式从被动防范向主动管理转型。

2021年，为着力加强风险管理，防范“黑天鹅”事件，国投开始推进全面风险管理体系建设。“从自身来讲，面对复杂的内外部环境，国投也需要一套全新的风险管理体系去抵御可能存在的风险事件。”国投运营与风险管理部主任赵金生介绍道，“规范风险管理，搭建适合新国投的全面风险管理体系建设势在必行。”

为了更好更快地推进集团全面风险管理体系建设，国投成立全面风险管理体系建设专项工作组。从2021年3月起，工作组就在总部集中办公，倒排工期、周调度、日报告，系统梳理集团金融企业各项金融业务数据、风险类型、风险指标、风控制度、风控流程等，绘制风险地图，为全面风险管理体系建设提供支撑。

同时，又先后进行内外部调研，向国投泰康信托、中投保、国投安信期货等内部企业调研了解主要业务开展情况、主要风险点、风险管理工作现状以及金融企业风险管理的重点难点问题，向多家兄弟央企及咨询机构、数据服务商、系统建设商等外部单位学习先进管理经验和成功实践。

经过上下半年的努力，国投从组织、制度、程序与机制、工具与系统、文化等五个方面，建立起一套适应国投高质量发展的全面风险管理体系。

2021年，从关注华夏幸福信托计划违约起，国投全年发出7份风险提示函及警示函、编制43篇风险管理报告，预警了多家房地产公司的违约风险，前移了风险管理关口，提高了预警预判能力，促进各级企业有效应对复杂多变的环境形势，保障业务健康发展。

“5M”管控模式作为国投在长期管理实践基础上形成的一套方法科学、管理有效的管理模式，有力推动了规模、质量、效益的均衡发展。在国资委开展的国有企业管理标杆创建行动中被确定为十大标杆范式之一。

国投表示，未来将结合新形势、新要求，不断丰富“5M”管控模式的内涵和外延，通过有效管理，为打造世界一流资本投资公司赋能。■

(文章来源:《国投集团》;编辑时有改动)

