

国企自筹资金固定资产投资项目风险管理研究

黄霞

中电莱斯信息系统有限公司，江苏南京，210023；

摘要：在国民经济发展进程中，国企自筹资金固定资产投资项目扮演着关键角色，其风险管理水平直接关乎国有资产安全、企业可持续发展乃至国家经济稳定。本文系统梳理国企自筹资金固定资产投资项目的全周期风险点，深入剖析各阶段风险形成原因，并提出针对性防控策略，为国企提升自筹资金固定资产投资项目风险管理效能提供全面参考。

关键词：国有企业；自筹资金；固定资产投资；风险管理

DOI：10.64216/3080-1486.25.07.022

引言

改革开放以来，国有企业（以下简称“国企”）历经市场化改革的深刻洗礼，逐步从计划经济体制下的行政附属物，转型为自主经营、自负盈亏、自我发展的市场主体，具备了独立的资金积累与运作能力。在市场经济环境中，企业资金需求呈现多元化态势，单一融资渠道难以满足发展需要，因此形成了包括发行股票、债券、银行贷款、融资租赁、并购重组等在内的多元融资体系。当前，国企资金来源已彻底打破计划经济时期依赖财政拨款的单一模式，形成“财政引导+市场运作”的多渠道融资格局。凭借在政策环境、金融环境、市场资源等方面的先天优势，国企在金融贷款、信用评级等领域具有明显的竞争力。基于此，很多国企通过自有资金积累、发行企业债券、银行中长期贷款等自筹方式，将资金投入厂房建设、设备购置、技术改造等固定资产投资项目，从而推动产业升级、拓展市场空间、提升核心竞争力，实现战略层面的转型与突破。

国企既具有商业属性，也具有公共属性。商业属性表现在国企需要追求国有资产的保值和增值，维护国家经济利益和提高国有资本效益；公共属性体现在国企在投资战略上侧重于国家产业发展战略相关的核心行业 and 新兴行业。在当今全球化、信息化、网络化快速发展的时代，经济活动的复杂性和不确定性日益增强，企业经营管理风险也随之呈现出新的特征和挑战。特别对于国企，由于其在国家经济社会发展中的重要地位和特殊角色，其经营管理风险防控工作不仅关乎企业自身的生存与发展，更直接影响到国家经济安全、社会稳定以及公众利益。因此，构建国企自筹资金固定资产投资项目事前、事中、事后全周期、多层次的风险管理体系，具有重要现实意义。

1 事前风险管理

事前风险管理是项目全周期管控的首要环节，其核心在于通过科学的决策机制规避源头风险，为项目实施奠定坚实基础。该阶段风险主要是指在项目筛选、研究分析、尽职调查、投资决策过程中，由于尽职调查不彻底，评估方法不科学、市场预测不准确、决策流程不规范等原因导致的风险。

1.1 风险分析

一是战略匹配风险。部分国企在项目选择时存在“重规模、轻战略”倾向，投资方向与企业主业发展、长期战略规划、定位不符。同时，对自身技术实力、产品市场地位的评估缺乏客观数据支撑，对投资行业的市场容量、增长潜力、竞争格局研判不足，造成项目定位偏差。

二是组织能力风险。项目团队的专业素养直接影响前期工作质量。团队成员缺乏行业经验、跨部门协作能力不足，或组织机构设置不合理、权责划分模糊，会导致市场调研不深入、技术论证不充分等问题。

三是可行性研究风险。可行性研究报告是项目决策的重要依据，如果存在内容不完整、数据不准确、论证不严谨等问题，将直接影响决策科学性。例如，对项目建设所需的技术成熟度、原材料供应稳定性、市场需求持续性等关键要素分析不足，将可能导致项目建设目标、建设内容与建设方案和进度不匹配，或后续项目的可实施性不强等问题，出现“纸上可行、落地困难”的局面。

四是设计管理风险。项目设计方案是投资估算与实施规划的基础。选择的咨询或设计单位资质不足，或与企业沟通存在障碍，会导致设计方案存在技术缺陷、功能缺失等问题。

五是决策流程风险。部分企业存在“一言堂”决策现象，未严格执行“三重一大”决策制度，甚至刻意规

避企业投资管理程序，擅自开展投资建设，投资项目涉及法律事项未经严格审查等。

六是政策适配风险。地方政府的产业政策、土地规划、环保要求等对项目实施影响重大。如果前期未充分调研地方审批流程、政策有效期等，可能导致项目获批后因政策调整无法落地。

七是资金保障风险。国企自筹资金固定资产投资项目通常对资金需求量较大，一旦项目资金来源不落实或者融资方案不完善，项目按计划实施就会存在潜在风险。

八是规范合规风险。项目设计方案对安全、消防等规范，特别是危化品、火工品等特殊规范要求考虑不周全，相关配套条件未科学研判，将会导致后续实施风险。

1.2 防范措施

一是构建科学决策体系。成立由国企高管、技术专家、财务负责人组成的项目领导小组，制定明确的职责分工及计划节点，建立科学、高效的内部管理机制，协调解决项目推进过程中的各类问题。同时建立“正向激励+反向问责”机制，将项目前期工作质量与团队绩效考核挂钩，对因失职导致决策失误的行为严肃追责。

二是强化前期调研论证。组建经验丰富的项目建设实施管理团队，加强项目前期包括市场分析、技术方案论证、实施方案论证、项目必要性等研究。同时，选择行业内知名的咨询或设计单位编制科学的项目建议书或可行性研究报告。另外，可邀请行业专家，对投资项目技术、实施方案的可行性、经济性进行论证和审查，完善项目建议书或可行性研究报告。

三是严格执行审批流程。将项目是否符合企业战略规划作为审批首要条件，对投资规模、建设周期、预期收益等进行多维度评估。重大项目需引入第三方机构开展独立评估，评估内容包括政策合规性、技术可行性、市场风险性等。审批过程需形成完整书面记录，确保决策痕迹可追溯。

四是加强政策风险预判。安排专人对接地方政府发改、国土、环保等部门，及时掌握政策动态。在可行性研究阶段专项分析政策影响，对涉及的前置审批事项列出清单，明确办理流程与时限，确保项目合规、有序推进。

2 事中风险管理

事中风险管理聚焦项目实施阶段的过程控制，旨在通过精细化管理确保项目按计划推进，及时化解执行过程中的各类风险。该阶段风险主要是因管理不规范、未按国家标准、程序和要求实施，外界条件发生变化未及时采取有效措施进行控制等原因导致的风险。

2.1 风险分析

一是进度管控风险。在项目实施过程中，因项目建设管理组织、人员、资金未及时到位，导致项目未按照计划推进，项目建设进度控制不规范，无法按期完成，错过市场机遇。

二是环境适配风险。当经济环境、市场需求、技术进步、产业政策、地方政策发生重大变化，未及时对项目进行必要的调整和优化，达不到原定的建设目标。

三是设计落地风险。项目设计方案不科学，项目工程技术交底不透彻，施工阶段一旦发现设计方案与现场条件不符，或二次深化设计存在偏差，将会导致工程返工。

四是管理协同风险。项目变更管理不规范是常见风险点，如未经审批擅自调整建设内容、变更责任划分不清等，易引发成本失控。

五是合规操作风险。部分项目存在“未批先建”现象，未取得建设用地规划许可证、建筑工程施工许可证等法定要件即开工建设，导致项目建成后无法办理产权登记。在招投标环节，若存在程序不规范、评标不公正等问题，可能引入不合格的施工单位，影响工程质量。

六是廉洁管控风险。项目关键岗位人员利用职权谋取私利，在物资采购中收受回扣、在工程分包中输送利益等，会导致项目成本虚高、质量下降，甚至引发法律责任。

2.2 防范措施

一是建立高效执行机制。成立项目工程建设指挥部，由国企分管领导牵头，统筹协调设计、施工、监理等单位，定期召开进度推进会，及时解决交叉作业中的衔接问题。制定详细的周、月、季度计划，将建设任务分解到具体责任人，通过信息化系统实时监控进度偏差，确保关键节点按期完成。

二是强化参建单位管理。选择具有一级资质、良好业绩的施工单位与监理单位，在合同中明确质量标准、工期要求、违约责任。重大项目可引入专业项目管理公司，对工程质量、安全、进度进行全过程管控。监理单位需严格履行职责，对隐蔽工程、关键工序实行旁站监督，确保施工符合规范。

三是动态响应环境变化。安排专人跟踪市场价格波动、技术发展趋势、政策调整动态，建立风险预警模型。当外部环境发生重大变化时，及时组织专家评估对项目的影响程度，必要时启动应急预案，调整采购策略、优化建设方案、拓展融资渠道等。

四是规范变更审批流程。制定《项目变更管理办法》，明确变更申请、评估、审批、实施的全流程要求。对于重大设计变更，需重新组织可行性证，并报原审批部门备案；同时，变更需经监理单位、建设单位联合审核。

在合同中约定变更责任条款,对因设计单位失误导致的变更,明确其赔偿责任。

五是严格招投标与采购管理。国企纪检、审计部门全程参与招投标过程,确保招标范围、方式、程序符合《招标投标法》规定。招标文件需明确技术参数、质量标准、验收要求,避免因表述模糊引发合同纠纷。设备采购实行“货比三家”,通过公开询价、竞争性谈判等方式选择性价比高的供应商。

六是加强档案与廉洁管理。设立专职档案管理员,对工程合同、设计图纸、验收报告等资料进行分类存档,确保每笔支出、每项变更都有原始凭证支撑。推行“阳光工程”,在项目现场公示廉政承诺,设立举报渠道,对关键岗位人员开展定期廉洁教育与审计。

3 事后风险管理

事后风险管理聚焦项目运营阶段的效益实现与持续优化,通过对项目成果的评估与复盘,提升投资回报水平,防范运营风险。该阶段风险主要源于市场变化、技术落后、管理不善等,具有长期性、潜伏性的特点。

3.1 风险分析

一是产权合规风险。在项目建设方案发生变化时,未及时报地方政府审批,导致项目建成后不能及时取得产权证书;或在项目建成后未及时办理不动产登记,将会导致资产权属不清,影响资产处置与融资抵押。

二是资产利用风险。因设计方案不合理,固定资产改造更新不够,所购置设备或建设厂房无法满足使用要求;或设计能力大于需求,产能过剩,无法充分发挥资产价值或使用效益等。

三是市场经营风险。政策调整(如环保标准升级)、消费需求变化(如产品迭代滞后)等因素,可能使项目产出的产品市场竞争力下降。因政策及市场变化,项目产出的产品无法达到预期销售目标;加之,技术发展突飞猛进,投资项目需要与时俱进,及时更新迭代,否则可能会出现项目建设跟不上发展,或者生产的产品被市场淘汰。

四是安全环境风险。生产运营中的安全事故(如火灾、设备故障)、环境污染事件(如废水排放超标),会导致项目停产整顿,面临罚款、赔偿等损失,同时损害企业声誉。

五是管理效能风险。运营团队管理能力不足、激励机制不完善,会导致生产效率低下、成本控制不力。核心技术人员流失可能使项目技术优势丧失,影响持续运营能力。

3.2 防范措施

一是重视政务沟通。安排专人对接地方政府及行业

主管部门,根据建设方案的变化,及时将调整情况报相关部门审批;同时,对接政府主管部门,及时办理项目竣工验收、产权登记等手续。对建设内容调整的项目,提前报批规划、消防等部门,确保合规性。

二是强化市场应变能力。科学分析内部和外部环境变化,及时调整不合理或不满足使用要求的事项,将风险或损失降到最低,确保资产保值增值;制定有效的市场响应机制,及时跟踪并调整经营策略,加强创新能力和市场拓展能力,提高产品的核心竞争力。

三是构建绿色安全体系。积极推进绿色发展、循环发展和低碳发展,采用节能降耗技术,确保废水、废气、固废排放达标,日常运营符合环保政策要求。另外,高度重视安全事故风险,加强安全管理制度建设、增加员工安全意识和技能水平,降低事故发生率。

四是优化运营管理机制。建立项目后评价制度,从技术、经济、社会等维度评估项目成效,总结经验教训。完善绩效考核体系,将运营效益与团队薪酬挂钩,激励员工提升效率。通过股权激励、职业发展通道设计等方式,稳定核心技术与管理人才队伍。

五是深化战略协同合作。与上下游企业和利益相关方建立战略合作伙伴关系,在技术、市场、资源、渠道等方面优势互补,共同努力、合作共赢。

4 结语

国企自筹资金固定资产投资项目风险管理是一项系统工程,贯穿项目全生命周期,涉及战略决策、实施执行、运营优化等多个层面。在当前复杂多变的经济环境下,国企需以“底线思维”构建风险防控体系,通过事前科学决策规避源头风险,事中精细管理控制过程风险,事后动态优化化解运营风险,实现“防风险、保效益、促发展”的有机统一。

参考文献

- [1]王悦.自筹资金是国有大中型企业资金来源的重要途径[J].北方经贸,2021(12):55-56.
- [2]卢纯.重企强国[M].北京:清华大学出版社,2022.
- [3]莫毅君.国企经营管理中风险防控及对策研究[M].天津:天津科学技术出版社,2023.
- [4]王念、韩妙玲、刘济洲.固定资产投资项目风险分析与防范[J].航天工业管理,2015(3):27-30.
- [5]朱锦余.国有企业内部控制与风险预警机制研究[M].北京:社会科学文献出版社,2018.

作者简介:黄霞(1977年11月),女,汉族,江苏启东,中电莱斯信息系统有限公司,硕士,经济师,研究方向:企业管理。