

天然气企业股权管理及创新策略研究

程宏丽（山东天然气（山东国实）公司，山东 济南 250101）

摘 要：天然气企业集团经营发展过程中的股权动态调整，一定程度上会对公司治理及产业运营产生影响，由企业法人主体为主导的股权融资或出售活动，包括股权质押融资、股权交易融资、股权增资扩股融资、私募股权投资活动，可能由于法人治理结构、股权融资或退出程序、股权管控制度等的不合理完善，导致股权投资或众筹融资的风险问题。从天然气企业股权管理、产业经营治理角度出发，探讨市场化运作环境下天然气企业法人治理结构、股权管理制度建设的不足之处，以及股权投融资交易活动的风险问题，并尝试从健全企业法人股权组织架构、建立股权管理制度等方面制定创新方案，由股东主体强化企业股权投融资过程管理、股权投资或融资风险管控，切实提高企业股权资产利用率、股权投融资风险管理质量。

关键词：天然气企业；股权管理；创新策略；研究

0 引言

自 2015 年以来，国务院先后印发《关于深化国有企业改革的指导意见》《企业国有资产交易监督管理办法》等文件，对企业法人治理结构、参股企业股权变动作出管理，我国企业正经历混合所有制改革，国有企业股权改制、民营企业股权投融资事件层出不穷，在社会市场化经济环境下，针对企业股权参股、股权质押融资、股权交易融资、股权增资扩股融资面临的风险问题，提出建构科学的企业法人股权组织架构、建设内部风险监测控制管理体系，加强股权投融资决策、运营、交易的过程管理，进而确保天然气企业产业经营筹划、股权投融资活动的正常规范开展。

1 混合所有制改革指导下推进天然气企业股权管理的重要意义

当前社会市场化经济环境下，天然气企业出于政府行政干预、自身产业发展需要等原因，通常面向内部资产决策控制权开展股权购买或出售的投融资活动，但同时也很大程度会带来不可控的股权风险问题。因此，从多角度出发完善天然气企业股权管理，具有以下几方面的重要意义：

1.1 有助于强化天然气企业股权投融资的风险管理

天然气企业面向宏观经济市场的股权投资、融资活动，往往受到外部国家政策、市场交易环境的影响，使得各项安全隐患潜藏在股权交易之中，而由企业领导者、管理部门人员牵头，在遵循《中华人民共和国公司法》（以下简称《公司法》）相关法律条款的基础上，制定内部严格的企业股权管理制度，可营造安全可靠的企业股权交易环境，更为有序地把控企业经营股权投资、股权转让融资的交易流程。

在国有或民营企业产业资本经营范围内，制定面向企业股权决策、运营与交易的管理制度，加大对投资企业流动资产、被投资企业的股权健康程度的监测审视，可帮助企业资产控制权人获得股权投融资决策、股权交易的一手信息，辅助其开展企业股权投资的转移经营风险、融资财务风险分析，以此为依据合理调整内部资产结构、股权交易模式，有助于确保不同交易场景下企业实施股权投融资的灵活性、降低股权管理的潜在风险，实现股权投资股利、资本利得等收益的持续扩大。

1.2 有助于推动天然气企业股东权益及经济效益提升

企业股东法人治理结构、参股企业股权变动的管理，是串联投资者、被投资者资本运营的最重要纽带，国有或民营企业通过资本市场的股权运营创造价值，包括私募股权投资、股权质押融资、股权交易融资、股权增资扩股融资模式，可优化起内部的股权资源整合与配置，保障企业股东投融资行为的权益最大化、提升企业经济盈利能力。

如近年来各企业面向新兴产业、高科技产业的私募股权投资管理，其中企业作为投资者对相关企入股增资、可分享被投资企业的经济利益，若企业作为被投资者则可优化自身的产业经营结构、扩展自身发展渠道，带动企业产品形态、经营模式升级，通过采用科学的股权规划策略、落实对股权投资交易流程的管理，能够推动企业创新服务水平、经济盈利能力的高质量发展。

2 目前国有或民营企业股权管理存在的不足问题

2.1 企业法人治理结构、企业股权的管控程度弱

部分中型企业的公司股东治理结构建设、管理模

式并未发展完善,在内部股权投融资变动过程中缺乏董事会、监事会参与程序的流程建设,其中总公司股东拥有股权投资审议、决策的最高权利,子公司只能被动接受或承接上级指派的股权变动任务,这反映出企业法人治理结构的不科学合理问题。

另一方面,企业集团无论作为投资者或被投资者,面向外部被参股企业、投资企业的股权投融资交易业务时,都不可避免会出现股权管理干预困难、股权管控程度弱等问题,特别企业扮演投资者角色开展相应的股权投资活动时,多数时候往往不清楚被参股企业本身的财务状况、股权健康程度,没有权力对被参股企业进行股权管控,即便看到相关企业的财务报表、股权转让协议也不能保证其真实性,由此使得企业股权投融资管理的风险难以得到把控与解决。

2.2 天然气企业股权管理与监督控制制度设计的不科学系统

企业股权管理制度体系建设的不科学合理、不系统化,包括股权激励制度不完善、股权投融资治理结构与管理制度的不健全,制约着内部股份所有权交易变动、业务经营执行等工作的顺利进展。

首先,部分企业公司没有依照《公司法》、“三重一大管理办法”中的强制性条款,制定专门的《企业股权管理制度章程》,对于内部股权交易变动缺乏明确的分配管理制度,特别在企业董事会股东过于注重短期利益情况下,大股东更多会出于自身利益做出相关股权决策,因此,过于集中的股权管理制度容易导致大股东“独断专行”、小股东缺乏股权决策或激励的表决权。

而很多时候企业领导主体、管理部门没有根据实际战略发展目标,制定与股权治理结构、股权交易行为相匹配的监督管理制度,忽视股权投融资合同、股权转让协议、其他担保事项的审查管理,极有可能带来内部股权治理的暗箱操作、违法违规等问题,从而损害小股东或其他参股企业的合法权益。

2.3 天然气企业网络化股权管理平台、专业管理团队建设不足

企业股权投融资运营、交易活动的高效管理,离不开信息化平台及专业人员的参与,然而企业总公司、子公司缺乏统一的信息化股权管理系统,仅采用传统以人工数据统计、合同或协议审计为主的管理模式,是企业股权管理面临的最重要问题之一。

在企业各级子公司股权投融资活动众多的情况

下,网络化股权管理平台的建设需考虑到数据安全和隐私保护,但许多企业在这方面的投入不足,面向股权交易审计、数据信息分析的工作任务量巨大,若不使用网络化股权服务平台则管理效率低下且容易出错,容易导致股权变更运营、数据资源管理出现安全风险隐患。

同时由于企业缺乏具备综合性专业知识的人才队伍,且股权管理涉及金融、财务、法律等多个领域,很大程度上使用内部现有的管理人员进行股权业务管理,难以确保整个股权交易流程管理的标准化、规范化和合理化。

2.4 企业股权管理模式、股权投资进入及退出渠道受限

根据国家证监会发布的《关于加强私募投资基金监管的若干规定(〔2020〕71号公告)》,私募基金不得直接或者间接投资于国家禁止或者限制投资的项目,受到以上国家政策法规的限制,多数企业更多采用保守型股权投融资模式,在股权管理方面容易受内部董监事会领导“官僚主义”、政绩业绩考核等因素的影响,出现不重视合理化股权投资决策的问题,从而影响正常的股权基金投资运营管理。

此外,在混合所有制改革企业的股权投资参与中,部分企业的股权投资进入/退出渠道不畅,使得企业对特定被参股公司投资后,若出于规避产业经营风险、提升经济盈利的考量想要退出,很难在短时间内完成相关股权的变动调整,长此以往会打击企业的股权投资意愿。

3 混合所有制改革环境下天然气企业股权管理的创新策略研究

3.1 建构多级协调的法人治理结构、参股企业管理模式

面向企业总公司、子公司不同的股权投融资方向,应由高层党委书记、董事长、监事会主席为领导组织召开股东大会、董事会、监事会会议,建构“高层领导+大股东+中小股东”多级协调的法人治理结构。其中领导层大股东负责把握股权投融资战略发展方向、授权董事会对发行公司债券作出决议,根据其他中小股东持有股份的大小为其分配决策讨论权,通过召开股东大会了解不同股东的股权变动意见、股权利益诉求,随后由高层领导与被投资企业负责人签订股权投融资合同、股权转让协议,对企业股权资本运营、交易作出双向协同调控,可充分保障股东的分红和资

本增值等利益需求。

同时针对被参股企业股权管控要实时高效,在市场化政策、企业股权股份值不断变动的环境下,建立被参股子公司的财务审计、股权股份管理体系,指派财会管理人员、律师人员深入到子公司内部,开展被参股企业本身财务状况、股权健康程度、安全风险的审计管理,据此提出更为合理的股权交易调整方案,确保股权管理与企业经营战略保持一致。

3.2 制定天然气企业科学系统化的股权管理、监督控制制度

面对公司制企业股权管理与监督制度建设的不完善,要由总公司、子公司管理人员形成联合,依据《公司法》、“三重一大管理办法”等法律法规的要求,制定《企业股权管理制度章程》,审视股权投资、被投资主体之间的关系链条,建立服务于股权变动决策、运营与交易的监管制度体系。

一是面向企业法人治理结构、各类股东持股比例等实际情况,制定股东股权投融资知情权、参与权、收益权等权益制度,明确制定股东股权投融资、股权转让的条件和流程机制,确保企业股权交易符合长远的战略发展、保障股东股权转让行为的规范性。

二是建立起面向董事会、监事会等机构的股权监督管理制度,包括设定内部监督委员会、股权变更审计制度,由专门成立的监管部门开展股权投融资合同、合同及流程监督,同时设计符合职工人才需求的股权激励机制,既能够有效防止大股东股权支配权力的滥用、又将大大提升各部门职工的工作积极性,满足企业长远发展的利益需要。

3.3 创新天然气企业股权管理平台、优化专业管理团队的建设

大数据时代企业股权交易变更涉及人员一系列数据信息,包括股权登记、股权投融资合同、股权转让协议、股权查询、股权信息披露等信息,基于 MVC (Model View Controller) 软件开发框架、SQL Server 数据库、JDBC 数据库访问接口、Tomcat 服务器等网络技术手段,搭建企业 ERP (Enterprise Resource Planning) 信息管理系统平台,可自动化统计整合多种股权决策、运营、交易的数据信息,使用 AES、RSA、CP-ABE 等加密算法作出网络股权交易信息的安全加密,有助于实现各部门股权管理的协同运作和数据资源共享。

同时引入或培养具备金融、财务、法律等领域知

识的专业人才,为不同人员分配相应的股权管理职责,可规范企业整个股权交易的管理流程、提升股权决策运营管理质量。

3.4 改进创新天然气企业股权管理模式、股权投资进出协调方案

针对《关于加强私募投资基金监管的若干规定》([2020]71 号公告)的文件要求,企业领导应全面分析现有的股东股权结构、产业业务方向及规模,在此基层上选用集中式、分散式、混合式的股权管理模式,其中由大股东确定股权投融资方向、中小股东只参与具体股权交易事项的决策讨论的混合管理模式,能够使企业股权管理与现有的发展规模相匹配,最大程度保障股权决策、运营与交易的合理性。而在企业股权投资进入、退出方面,也通过设计明确的参股股东进入、退出的方式和程序,为企业关键核心业务、附属业务中各类股东的股权投融资活动提供方便,确保股权交易进出的合法性、公平性。

4 结语

综上所述,在社会市场混合所有制改革的环境下,国有或民营企业的股权管理往往面临着一系列环境、制度与操作风险。因此,面向由企业董事会、监事会、中小股东组成的股权法人结构,制定《企业股权管理制度章程》,创新股权管理的技术手段、决策运营模式,深化企业内控法律法规制度约束、多部门主体之间的股权交易沟通协调,有助于规范企业现有的经营治理模式、降低股权交易变动的潜在风险。

参考文献:

- [1] 施畅. 混改背景下国有参股企业股权管理问题探讨 [J]. 商讯, 2020(29):119-120.
- [2] 龙玲玲. 加强国有企业参股股权管理的思考 [J]. 中国管理信息化, 2020(14):53-54.
- [3] 刘潇潇. 民办高校固定资产信息化管理分析 [J]. 财经界, 2020(08):55-56.
- [4] 史雪花. 内控视角下企业股权投资的风险管理对策 [J]. 企业改革与管理, 2021(23):23-24.
- [5] 王坤. 国有参股企业股权管理及法人治理研究 [J]. 企业管理, 2021(S1):260-261.
- [6] 黄丝丝. 浅析国有参股企业股权管理优化方案构建与实施 [J]. 全国流通经济, 2021(23):69-71.
- [7] 翟玉胜. 中国能源企业海外投资模式选择: 风险控制、投资动机与制度质量 [D]. 湖北: 华中师范大学, 2016.