

国企上市公司资产重组有关问题的探讨

DOI:10.12238/jpm.v6i4.7867

庄菁

江苏华电戚墅堰发电有限公司

[摘要] 近年来，资产重组逐渐被应用到国企上市公司当中，通过企业资源的整合以及相关资产的新配置来达到优化国企上市公司运营结构的目的。但是需要注意的是，在国企上市公司资产重组工作中存在一些实际的问题影响了相关工作实施的效果，本文将从中介机构选聘、工作整合和人员综合素质三方面剖析国企上市公司资产重组工作现状，探讨相关原则及完善措施，提高重组工作的效果和企业整体的管理水平。

[关键词] 国企上市公司；资产重组；中介机构；工作整合；财务

Discussion on the asset reorganization of listed companies of state-owned enterprises

Zhuang Jing

Jiangsu Huadian Qishuyan Power Generation Co., LTD

[Abstract] In recent years, asset restructuring has been gradually applied to state-owned listed companies, through the integration of enterprise resources and the reallocation of related assets to achieve the purpose of optimizing the operation structure of state-owned listed companies. But it is important to note that in the state-owned listed company assets reorganization has some practical problems affect the effect of the related work, this paper will be from the intermediary agencies, work integration and personnel comprehensive quality three aspects of assets reorganization of state-owned enterprises, discusses the relevant principles and perfect measures, improve the effect of restructuring work and the management level of enterprise as a whole.

[Key words] state-owned enterprise listed company; asset restructuring; intermediary agency; work integration; finance

一、引言

资产重组对于国企上市公司的可持续发展具有关键性作用，现如今已经成为国企上市公司实施改革的主要思路，存在一定的科学性和合理性，在具体的应用实践中更是为我国经济

体制改革作出了重大贡献，但需要注意的是，在国企上市公司资产重组工作中存在一些实际的问题影响了相关工作实施的效果，国企上市公司需要积极完善资产重组工作中的不足并采取有效的应对措施，提高重组工作的效果和企业整体的运营能

力，实现更长久健康的发展。

二、国企上市公司资产重组工作现状

（一）重组工作选聘中介机构“踩雷”成常态

在国企上市公司并购交易中，收购方需要在流程前期根据相关规定强制或自愿聘请中介机构，机构类型通常包括独立（财务）顾问、律师事务所、会计师事务所、资产评估机构等。今年以来，伴随着监管机构的雷霆手段，相继有多家中介机构被暂停执业资格，导致重组项目后续面临更换机构的窘境。除了进场对标的公司开展尽职调查外，中介机构在并购交易流程中的职责及功能还包括并购方案设计、谈判支持、必要文件准备、风险管控、合规性审查等。企业中途更换中介机构需要与新机构磨合，这不仅将耗费更多的时间、资源和成本，也会对项目的顺利进行造成障碍。所以中介机构的选聘尤为重要，这是决定项目是否能高效合规完成的前提条件。

（二）重组工作缺乏合理的工作整合

国企上市企业资产重组涉及的资产以及相关工作较多，所以需要在较为清晰透明的环境中进行。一方面，现阶段国企上市企业在项目推进中，涉及中介机构类型多、标的公司数量多、人员不足等情况，在提供资料环节没法进行信息共享，导致重复提供资料，工作量剧增。同时重组资产包组成复杂、上级到基层的工作机制不清晰，加之各方对于一些具体工作理解程度不高，需耗费大量的时间沟通协调，也会导致无法将资源配置以及重组监督的工作主体落实，造成工作较为混乱，效率低下的局面。另一方面，财务整合缺乏合理性。一些国企上市公司缺乏财务整合管理方面的实践经验，忽视了资产重组过程中财务管理工作范围调整的必要性的重要性。对财务人员工作状态、意识、素质、能力等没有全面考查，而是照搬以往的工作模式，对人员配置的平衡度把控不当，使得许多工作人员不能很好地适应岗位工作，影响资产重组的进度，严重削弱了国企上市公司资产重组效益。

（三）重组工作人员综合素质不足

国企上市公司资产重组由于工作内容范围较广且繁杂，需要综合素质较高的财务人员和审计师、评估师、分析师等中介机构专业人员合力才能保证重组工作的顺利进行。现阶段国企上市公司普遍存在财务人员和机构专员工作能力和相关知识储备不足的问题。一方面，企业财务人员一般局限于处理企业内的财务管理工作，但面对繁重的重组任务则会表现出工作能力不足的问题，财务人员不仅对重组工作流程不能具体的认识，同时对企业的实际资产情况也不能准确把握并以此开展相关工作。另一方面，中介机构常出现聘用没有经验的专员做大量基础数据汇总，单纯流于程序化不易发现深层次的问题，数据的合理性和逻辑性有待考量。尽职调查和风险评估只是基础，真正的功夫在并购后的整合和管理，故人员综合素质是重组工作取得较好的效果的重要因素之一。企业在重组之后，被并购企业的员工在综合素养和实践技能上参差不齐的特点，也难以适应现代化企业生产建设的客观需要，与重组后企业多元化经营的战略目标也相违背。

三、国企上市公司资产重组工作的优化措施

（一）提高选聘中介机构的谨慎性

在重组上市过程中，企业与中介机构是一个互助、互补又相互制约的关系。为了更好地发挥中介机构的作用、更大地提高企业价值和改革力度，双方应建立起定期和不定期“碰头”制度，及时沟通信息，总结经验教训，发现问题并解决问题。基于重组上市工作的特点和中介机构在此过程中的作用，企业在聘任中介机构时应遵循以下四个原则：一是首选国际著名机构。国际著名机构不仅拥有丰富的行业经验和管理咨询知识、良好的信誉和客户网，而且具有对国有企业特别重要的原则性；二是要求聘任的中介机构选派一流的专家直接参加工作，给予丰富经验和强有力的指导；三是在多家之间进行竞聘。企业应要求各个中介机构在应聘时拿出具体的工作程序和操作

方案，这样不仅给企业提供了有关信息和知识，而且直接给了企业一个比较的基准；四是在选定中介机构时尽可能敲定工作内容、范围、期间、要求及费用，尽量避免敞口合同。如若中途更换服务机构，应重点关注企业长期战略和协同效应，复核内容是否完整、复核程序是否合规、复核结论是否明确。

（二）构建完善的整合工作体系

国企上市公司需要对资产重组的目标进行清晰明确，推进国企上市公司制度改革与管理机制的优化，形成高效的整合工作体系，为国企上市公司综合经营效益的持续提升提供保障。

1. 高效工作机制的搭建。由于企业集团的重组是由上面决策而向下贯彻的，所以下级企业对重组上市工作的认识和理解上存在差异在所难免。如果没有总部的直接参与和及时协调，工作极容易浮在面上而难于深入。可以通过建立“点、线、面”工作机制，层层压实主体责任。公司高层需高度重视，专题研究重组工作方案，明确任务书、时间表和路线图。纵向成立由收购方、标的公司、中介机构上下协同的组织机构，横向构建综合管理、审计评估、法律合规、业务管理工作小组，细化各岗位的工作职责和任务清单，上下联动职责明确，确保各项工作任务均有牵头部门、对接单位和对接人。

2. 财务整合的需求分析。对财务工作人员进行全面调整，根据资产重组流程需要进行人员的重新分配。国企上市公司需结合财务工作人员实际工作能力，对工作岗位进行合理安排，提高岗位人员与岗位工作的适配性，为资产重组的精细化、针对性管理奠定基础，充分发挥财务人员作用，推动国企上市公司资产重组工作的稳步、有序进行。

3. 信息共享平台的构建。在并购重组的过程中，信息共享平台的构建对重组工作的质量和效率至关重要。这种平台能促进信息的流通和共享，加强各部门和相关方之间的沟通和协作，提高整个评估过程的透明度和效率。例如，可通过集成化

的软件系统来自动化数据收集和处理过程，减少人工操作的需求和错误率。开发或引入先进的平台技术，如云计算和区块链技术。云计算提供强大的数据存储和处理能力，支持大规模的数据分析和在线协作。构建信息共享平台还需考虑跨部门和跨组织的协作需求，设计灵活的访问控制和用户管理功能，使不同用户可根据自己的角色和权限访问所需信息。为确保平台的长期有效运行，还需对用户进行定期的培训和支持，确保他们能熟练使用平台，并及时更新和维护平台，以适应企业运营和市场环境的变化。

（三）注重专业人员综合素质培养

国企上市公司资产重组工作对于财务人员和中介机构专员的要求较高，需要从实际出发，对人才结构进行战略性的优化和完善，使其更加适应企业快速发展的需要。在日常运行过程中，审计师、评估师和企业总部应同期介入，统一标准，共同培训人员，并同步开展工作。通过系统的培训工作提高各专业人员对资产重组理论知识和工作流程的掌握程度，企业也需要提高专业人员的资产核算能力，能够更有效地根据企业实际情况开展相关工作。国企上市公司可通过相应的激励措施来引导财务人员自主学习的积极性，充分调动管理层的重组意识，通过将企业的经济效益与员工的实际收益挂钩的方法来增强企业整体的工作意识，促进企业保持良好的发展状态。

四、展望

近年来国企上市公司的资产重组工作已经是较为常见，虽然取得了一定的积极效果并在重组后使企业的经济发展更具活力，但是也存在资产重组开展不规范而导致企业的经营受到不利影响。国企上市公司在进行资产重组工作之前需要对自身存在的问题进行完善，通过更规范的重组工作促进企业资产更合理地整合和配置，提高国家企业的经济发展活力和整体竞争力。