

Risks and countermeasures of enterprise project investment management

Yi Fang

Renmin University of China, Beijing, 100020, China

Abstract

With China's ongoing economic restructuring and the maturation of its capital markets, corporate project investments have emerged as a vital strategy for expanding production capacity and enhancing competitive advantages in recent years. These investments are not merely about capital injection—they involve complex processes encompassing policy environments, capital operations, market volatility, management controls, and legal risks. Amidst intensified macroeconomic regulation, growing financial uncertainties, and rapidly evolving industry competition, project investment risks have become increasingly complex. To ensure capital security, maximize value creation, and achieve optimal returns, implementing effective management and risk control mechanisms for corporate project investments has become imperative.

Keywords

enterprise; project investment management; risk; response; strategy

企业项目投资管理面临的风险及应对

方祎

中国人民大学, 中国·北京 100872

摘要

伴随着我国经济结构转型和资本市场不断发展成熟,在过去的几年中,企业项目投资已成为扩大再生产和提高竞争优势的有效途径之一。项目投资并不是简单的资本投入即可,其是一个涵盖着政策环境、资本运作、市场波动、管理控制与法律风险等一系列要素的过程。近几年来,在国家宏观调控不断强化、金融市场的不确定性不断加大以及行业的竞争态势加速变化下,企业项目投资风险越来越复杂多变。为确保资金的安全、发挥好其作用并发挥其价值,实现效益最大化,对企业项目投资做好管理和把控十分必要。

关键词

企业; 项目投资管理; 风险; 应对; 策略

1 引言

企业开展项目投资活动是为了保证经济效益,增强在市场环境中的自身竞争力。由于投入资本量大、投资方式多样,因而决定了企业在做出项目投资选择和所投项目运作时所面临的风险呈现出不可预测、复杂性及控制难度大等特点。因而,就项目投资管理风险及应对之策展开探讨有助于促进企业科学制定投资决策与管理,最终推动自身可持续发展^[1]。有鉴于此,文章结合相关研究与实践情况下就企业项目管理所面临的风险类型展开论述,随后针对它们探讨出具体应对之策,希望能够帮助广大企业有效识别并控制项目投资管理风险,以实现可持续发展和竞争力的提升。

2 企业项目投资管理概述

项目投资管理是指企业根据项目投资计划在项目拓展中对资金或资产的安排与运用所实施一系列管理活动的总称。它按投资形式上的差异,又可分固定资产投资和股权投资两大类。该项工作核心在于借助科学决策和管理使企业项目投资获取较为理想的收益回报率。企业项目投资管理不仅要包括项目前期的可行性研究、财务评价和风险识别等准备工作,还要包含项目实施期间的进度控制、成本控制、资源整合、项目后期的绩效评价以及退出机制等众多方面工作。就目前的实际情况来看,企业项目投资管理主要表现出两个方面特点,一是国有企业对重大基础设施和能源类项目的主导作用,此类投资有明显的政策性和社会性;二是民营企业或混合所有制企业对于制造业、新能源及消费类项目投资,其市场化决策及资本运作更加灵活。

【作者简介】方祎(1987-),女,中国山东郯城人,在读硕士,从事企业管理、项目管理研究。

3 企业项目投资管理面临的风险分析

3.1 融资与资本结构风险

融资是企业开展项目投资的基本前提，现阶段企业仍面临着融资渠道少、融资成本高、资本结构不合理等诸多问题。由于国企可以依靠自身较大的信贷规模获得较低的成本，相比之下民企即使采取自身信用、抵押担保等条件难以获取融资或是融资额度较低，造成其项目资金链薄弱。同时，从资本结构角度来说，部分企业过多地运用债务融资而造成短期偿债压力巨大，在这种情况下若遇到利率上涨或金融市场紧缩等情况就会产生资金断流的风险。此外，资本市场的不确定性也会影响到企业股权融资，如当市场监管严格和市场信心低迷时企业新增融资想经由股票增发或吸引战略投资者困难性明显加大^[2]。由此不难发现，融资风险以及资本结构风险已经成为制约企业项目投资的主要瓶颈之一。

3.2 市场需求与竞争风险

市场需求和竞争态势的不确定性影响着企业项目投资的预期收益。受到经济周期波动、消费升级趋势及产业结构调整的影响，现阶段市场需求的稳定性较差。如某些传统制造类项目在投产时会面临市场需求萎缩、生产过剩的现象；新兴行业因其技术更新换代较快、市场需求尚未完全形成，导致需求预估误差较大。再加上当前市场竞争格局极其严峻，一些开放性高、市场化程度高的项目，企业投资时不仅会面临着大量竞争对手快速进入的局面，同时也容易陷入价格战和产品同质化的局面，从而降低企业项目投资回报率，甚至是出现亏损。若投资项目的企业规模较小时则由于缺少品牌影响力以及渠道资源往往难以实现快速占领市场的局面，这种情况企业的项目投资收益无法快速变现。另外，如果企业在进行投资决策的过程中没有正确判断项目所处市场发展趋势以及执行过程中也不能随着市场的状况及时转变产品的定位与服务的内容，极容易导致项目收益达不到预期的目标，甚至于会出现处于亏本的状态。

3.3 项目实施与运营管理风险

企业项目投资管理中，项目实施与运营管理在很大程度上影响到投资计划转化为实际收益。结合实践来看，不少企业所投项目的推进的过程中暴露出制度建设不完善、责权不清、缺乏有效的资源统筹协调的处理模式等弊端，这样一来很容易造成所投项目进度控制、成本管控或是质量控制出现问题，如企业投资大型基础设施建设以及重工业类项目时，如果缺乏有效的进度管理措施容易出现工程延误和超出预算金额的情况，这无疑将严重的影响企业项目投资收益。除此之外，项目投资实施当中还会因为供应链不稳定问题造成物资成本上升或者交付延迟等问题，进而导致投资回报产生负面影响。另外，在所投入到运营阶段后，假使被投企业管理层的经验不足或运营制度不够科学合理容易出现产能利用率低下、产品质量下降、运营效率低等问题，这也会导致项目投资现金流回笼和投资回报受到严重影响。

4 企业项目投资管理风险的应对策略

4.1 优化融资渠道与资本结构管理

针对企业项目投资管理中融资与资本结构风险，其应对策略在于融资渠道拓展和资本结构优化，具体实施主要包括以下几方面：在融资渠道拓展方面，企业需要构建多元化的资金获得体系，避免过度依赖商业银行的单一信贷支持。比如在一些投资周期较长的基础设施建设和战略性产业项目投资中，企业可以优先选择股权投资或者发行公司债的方式拓宽自身资金来源渠道，同时也可减轻短期偿还压力；而制造行业、能源行业项目的资金需求特点是具有阶段性或者周期性，那么企业投资上述两类项目实施融资时就应重点考虑综合运用包括商业银行贷款、政策性金融工具以及产业引导基金等渠道，以保持资金期限与项目现金流特点相匹配^[3]。融资渠道拓展上，企业还应积极参与区域性股权市场挂牌、利用政府设立的专项基金或是联合产业资本设立基金的方式，以建立起同时具备稳定性和流动性的融资结构。企业在资本结构优化环节，一方面要基于项目现金流的预测和资本成本测算建立内部的决策模型，对不同项目投资的债务融资占比、权益资本配置占比、不同融资方式构成下的加权平均资本成本进行动态评价，以确保资本结构与项目风险特征相匹配。另一方面要合理控制杠杆水平，保持良好的偿债能力，防止由于项目投资杠杆过高跟自身经营带来较大的流动性风险。另外，企业还需从资金使用的角度构建有效内部审计和专项监管体系全程跟踪和控制融资资金，保证其按照既定用途投于项目建设中同时，又避免出现资金闲置或被挪用的现象。最后，政府层面针对民营企业除了可以适当采取增加财政补贴、健全信用保险机构和引进民企保障基金等形式来保证其获得优惠贷款外，还应加强民间融资建设力度，引导其通过实施规范财务信息披露工作、建立独立董事、监事会制度及完善企业内部控制制度等措施来提高民营企业融资能力以及优化资本结构的外部环境。

4.2 强化市场调研与竞争策略设计

企业项目投资管理中，强化市场调研和竞争策略设计是降低市场需求不确定性以及规避竞争风险的有效应对策略，其具体实施为：企业项目投资前期阶段要建立完善的市场调研机制，通过多方面数据进行交叉检验以增强预测准确性，比如利用国家统计局、行业协会或地方政府公布的行业数据与聘请的第三方专业机构提供的市场调研数据进行对比分析，以防止单一数据源导致企业对于所投项目出现预测偏误。企业在面对政策敏感性较高的新兴产业项目投资时，应结合政策发布周期和政策力度构建动态调整模型，把政策对市场的规模、需求结构等方面影响纳入该模型中进行量化分析，以提升项目投资决策前瞻性和适应性。企业在所投资项目实施阶段要为其设计差异化竞争策略，防止陷入低端同质化竞争。为此，企业需要针对投资项目找准细分市场的定位，同时结合项目用户群体制定产品组合策略，并辅以严格的质

量控制与价值链优化,以有效增强所投项目市场竞争力。另外,企业还要通过精细化的服务客户机制,把售前、售中、售后都纳入到同一流程中进行管控,体现出服务差异化优势以便建立起更强的竞争护城河。为了更好地适应市场,在项目运作过程中企业必须建设常态化的市场反馈机制,定期搜集所投项目渠道销售数据、客户满意度指标、区域市场渗透率等关键要素,随后基于反馈—修正—再投放的闭环管理提升所投项目市场应对及时性和灵活度^[4]。另外,针对一些规模较小的企业类项目投资过程中可以借助战略联盟的合作模式去降低资源劣势带来的门槛壁垒,如渠道拓展过程中借助大企业共享经销网络、采取联合采购的方式分摊成本等,以此提高市场进入效率。最后,企业针对所投项目可能出现的竞争者建立系统的竞争情报管理机制,把对手产品迭代更新、渠道布局、价格调整等纳入情报搜集的内容范围,定期做情报数据建模及竞争对策预测,建立“收集—分析—决策—反馈”环形链条,从而增强自身投资项目的竞争力。

4.3 健全项目实施与全过程控制体系

企业项目投资管理面临的项目实施与运营管理风险,其核心应对之策在于健全项目实施与全过程控制体系,具体实施为:企业在项目投资前期阶段,建立严格的项目立项审查制度,并成立由财务、技术、市场、法律等部门组成的联合评审组,以全面审查项目的投资规模、资金来源、技术可行性和市场需求等情况。同时针对项目经理、部门负责人及职能支持单位明确相关责任,并细化资金安排及资源配置,从而防止项目投资由于责权利界定不清、资源不足等因素引起的决策错误或项目进展迟缓。项目投资实施阶段,企业应按照分阶段目标控制和动态调整的要求利用里程碑计划、关键路径和滚动计划等评估工具开展监控,同时利用成本分解结构(CBS)实现项目资金流精细化管理以及责任成本控制制度逐级分解落实费用考核,从而保证项目所投资金与预算管理实现有机衔接。此外,实施阶段企业还应组建跨部门协调小组,并实施统一的信息沟通渠道与定期联席会议机制,以高效解决项目投资过程中诸如采购、财务和技术对接等问题。对于供应链管理方面,企业除实行多级供应商准入考

核制度外,还应采取建立合格供应商库、签订长期的战略采购协议、实行价格联动条款等措施,一方面减少对于单一供应源的依赖,另一方面则降低原料价格波动和交付延期的风险,从而有效保证项目投资回报率^[5]。最后,企业所投项目的运营环节也要有相应的监督管控措施,建议可以产能利用率 and 产品合格率为主要指标建立起运行监控机制,并借助标准作业指导书、全检流程质量抽检、人员绩效考核等手段确保所投项目运营稳定性。另外,企业还需要实现投资后评价机制,围绕资本回收率、资产周转率以及长期盈利水平等方面对所投项目开展持续性的量化评价,随后把评价结果纳入到企业的投资决策库中,从而给今后项目投资决策及管理决策提供有力的参考依据。

5 结语

综上所述,企业在开展项目投资管理工作过程中必然遇到融资结构、市场需求、项目实施充满了不确定性、复杂性、长期性的风险,如果不能有效应对轻则导致投资回报率下降,重则可能引发企业破产的严重后果。鉴于此,本文从三个企业项目投资管理所面临主要风险分析入手,在结合研究及实践背景下提出了包括融资与资本结构优化、加强市场调研和竞争以及完善全过程控制体系三项具有操作性的应对策略,以期促使企业在未来不断变化的局面下中提升自身项目的投资管理水平,最终实现良好发展。

参考文献

- [1] 李爽.企业项目投资管理面临的风险及应对措施[J].工程管理与技术探讨,2023.DOI:10.37155/2717-5189-0503-30.
- [2] 陈心韵.关于国有企业加强项目投资风险管理的策略研究[J].活力,2024(13):130-132.
- [3] 张佳桐.浅谈企业投资管理及风险控制[J].中文科技期刊数据库(全文版)经济管理,2023(4):3.
- [4] 甘雪聪.企业项目投资管理过程中存在的风险及应对策略探究[J].2024(10):53-55.
- [5] 郝代涛.集团企业项目投资风险及管理策略研究[J].品牌研究,2024(16):0058-0060.