

DOI:10.12361/2661-3263-05-11-120741

浅析国有控股上市公司差异化管理

——以 H 股某上市公司 R 公司为例

孙晓慧

湖州市城市投资发展集团有限公司, 中国·浙江 湖州 313000

【摘要】国有企业混改是国企改革的重要方向,通过混改能够激活国有企业的活力,提高国有资本配置和运作效率。国有企业混改需要给予混改企业经营自主权,改革现有管理体系,使混改企业尽快接轨现代化管理。为此上级部门对混合所有制企业的管理有必要区别于国有全资及国有资本控股企业,应当以更加市场化的方式进行差异化管理。

【关键词】国企改革; 国企混改; 上市公司管理; 差异化管理

Analysis of Differentiated Management of State-owned Holding Listed Companies

-- Take R Company, a Listed H-share Company, as an Example

Xiaohui Sun

Huzhou City Investment and Development Group Co., LTD. Huzhou 313000, China

[Abstract] The mixed reform of state-owned enterprises is an important direction of state-owned enterprise reform. Through the mixed reform, the vitality of state-owned enterprises can be activated and the efficiency of state-owned capital allocation and operation can be improved. The mixed reform of state-owned enterprises needs to give them autonomy in operation, reform the existing management system, and make them conform to modern management as soon as possible. Therefore, the management of mixed-ownership enterprises by higher authorities is necessary to be different from that of state-owned wholly-owned enterprises and state-owned capital holding enterprises, and should be differentiated in a more market-oriented way.

[Keywords] State-owned enterprise reform; State-owned enterprise mixed reform; Listed company management; Differentiated management

1 研究背景

1.1 国企混改的目标

国有企业改革是经济改革的重要一环,混改是国企改革的重要突破口,要按照完善治理、加强主业、提高效率的要求对混合所有制企业进行现代化治理的改革。混合所有制改革是国企改革的手段而非目标,国企混改的终极目标在于通过引入多元化的资本和市场化的经营机制,激发国企的活力,盘活国有资源的效益,提高国有资本回报率。

1.2 国企混改的政策背景

2013年11月12日,中共中央十八届三中全会审议通过了《关于全面深化改革若干重大问题的决定》,提出积极发展混合所有制经济,允许混合所有制经济实行企业员工持股,推动国有企业完善现代企业制度,指明了新一轮深化国有企业混合所有制改革的方向,正式拉开了新一轮国企深化改革的帷幕。

2015年8月24日,中共中央、国务院印发了《关于深化国有企业改革的指导意见》(中发〔2015〕22号),该意见是深化国有企业改革“1+N”系列文件的总纲,对改革目标和原则、分类推进国企改革、发展混合所有制经济、探索实行混合所有制企业员工持股、完善国资监管体制等提出了明确意见。

2015年9月23日,国务院发布《关于国有企业发展混合所有制经济的意见》(国发〔2015〕54号),对混改总体要求、分类(不同行业领域)及分层(集团或子公司层面)推进混改、鼓励各类资本(包括非国有资本或员工持股)参与混改、建立健全混合所有制企业治理机制等方面提出意见。

2019年李克强总理在《政府工作报告》中提出“要加快国资国企改革,积极稳妥推进混合所有制改革,完善公司治理结构,健全市场化经营机制,建立职业经理人等制度。”

2023年习近平总书记在党的二十大报告中指出“深化国资国

企改革，加快国有经济布局优化和结构调整，推动国有资本和国有企业做强做优做大，提升企业核心竞争力。”

2023年李克强总理向十四届一次人大所做的政府工作报告指出“深化国资国企改革，提高国企核心竞争力。坚持分类改革方向，处理好国企经济责任和社会责任关系，完善中国特色国有企业现代公司治理。”

2 差异化管理模式探析

2.1 目标公司R公司简介

R公司成立于2004年6月，是国有控股的外商投资企业，成立之初国有资本与民营资本各持股50%。后期国资股东及外商股东通过决议对R公司进行增资，提高国资股东股权占比。增资完成后R公司对公司体制进行变更，由“有限责任公司”变更为“股份有限公司”。后续上市工作有序推进，R公司于2022年成功于香港联交所主板挂牌上市。上市过程中，R公司对公司的董事会、监事会、经理层进行了调整。其中，国有股东推荐3名非独立董事，外商股东推荐2名非独立董事，R公司聘任3名独立董事，以上8名董事共同组成R公司的董事会。至此，R公司“一委三会一层”（党委、股东会、董事会、监事会、管理层）的公司治理机制基本形成。R公司由国有资本-民营资本股份各占一半的有限责任公司转变为国有资本作为大股东、民营资本及公众资本共同参与治理的新型混合所有制市场主体。

2.2 改革指导思想

以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻党的二十大精神，充分发挥国有资本和民营资本的体制机制优势，加强党的领导和党的建设，深化混合所有制改革，明确公司发展战略、经营目标和业绩考核，完善公司治理体系、规范提升治理能力，激发组织活力和创新动力，对R公司实施有别于国有全资、国有资本控股企业的，更加市场化的差异化管理；既保证国有资本对R公司的控制权，又保证R公司的经营自主权，保持R公司经营管理活动的机动性和灵活性，增强市场竞争力，推动R公司发展成为党建引领、治理规范、战略清晰、主业突出、运行高效、资产优质、业绩优良、员工幸福的行业内有影响力的企业。

2.3 改革总体方案

R公司由国有资本作为最大股东、民营资本及社会资本参与治理，公司的管理应既不同于国有全资、国有资本控股企业，又有别于非公有制企业。要打造公司治理主体有效制衡、党的领导有机融合的中国特色现代公司治理机制，建立健全现

代企业制度，明确公司党委会、股东会、董事会、监事会、管理层的职责及权限，坚持紧抓“管资本”这条主线，确保国有资本对公司的控制的情况下，提高公司经营效能。

① 加强制度建设，完善治理管控

加强R公司“一委三会一层”议事规则和配套制度建设，厘清R公司党委和股东大会、董事会、监事会、管理层及公司各部门、子公司等的权责边界，加快建立各司其职、各负其责、协调运转、有效制衡、风控有力的公司治理机制，确保各治理主体不缺位、不越位，不相互替代、不各自为政。

公司股东充分保障R公司的经营自主权，以股权关系为纽带、以公司章程为基准，依法合规行使股东权力和履行股东义务。股东方对公司的治理主张主要通过股东会决议、完善议事规则和配套制度等方式加以实现，通过“一委三会一层”等公司治理主体予以落地。同时，R公司真实、准确、完整、及时地履行信息披露义务，并依照国资监管及上市公司管理制度要求主动公开披露、上报经营管理等相关信息，提升经营管理的透明度。

② 明确决策机制，提高决策效率

R公司党委发挥“把方向、管大局、保落实”作用，切实维护包括国有股东在内的全体股东的合法权益。根据公司章程和制度规则的事权划分，前置研究讨论和集体把关公司“三重一大”事项，严格落实党的领导作用。

R公司董事会发挥“定战略、作决策、防风险”作用，全面落实公司董事会的发展战略制定权、经营计划决定权、重大投资决策权、经理层成员任免权、经理层成员业绩考核权、经理层成员薪酬管理权和重大财务事项管理权等职权。R公司建立董事会决策事项跟踪落实机制，国资股东提名的董事应定期向国有股东报告董事会决策事项及落实情况，增强董事会行权能力和实效。

R公司管理层发挥“谋经营、抓落实、强管理”作用。完善董事会向管理层授权的管理制度。依法明确董事会对管理层的授权原则、权限划分标准、具体事项、行权要求、授权期限、变更条件等主要内容，严格落实管理层对董事会负责、向董事会报告的工作机制，强化工作监督。

R公司监事会发挥“抓监督、重制衡、促提升”作用。梳理监事会运行机制，监事列席董事会以及其他决策会议，对公司的财务活动及公司负责人的经营管理行为进行监督，有效发挥监督制衡作用，维护国有资产及公司运营安全。

③ 完善职工管理，发挥人才作用

R公司管理层成员的任命和管理由R公司董事会决定。国资股东派出的党员干部和其他管理人员除接受R公司管理, 还需遵守国资股东相关规定; 除国资股东管理的干部外, R公司其他人员由R公司按相关规定自行管理。

R公司的管理层成员实行任期制和契约化管理, 签订经营业绩责任书, 由R公司董事会定期进行考核, 并根据考核情况兑现薪酬和奖罚, 决定续聘或解聘。

R公司下属各级子公司的经营班子成员由R公司任命(协议另有约定的从其约定), 可以实施市场化选聘、合同化管理; R公司根据企业发展需要和自身用工特点自行决定劳动用工, 选聘优秀人才, 发挥人才的带动作用。

④优化薪酬分配, 激发企业活力

R公司全面落实市场化薪酬与分配机制, 在国资相关政策范围内进行灵活管理。根据R公司的利润增幅、经营业绩动态灵活调整工资总额增幅并对内分配时, 以业绩考核为标准进行差异化分配, 破除“大锅饭”机制, 切实提高员工的主动性和积极性。R公司根据所处行业特点和经营管理需要动态完善薪酬体系, 提供在市场上有竞争力的薪酬待遇, 吸引人才加入、激发员工活力。

R公司探索统筹运用股票期权、员工持股等股权激励和超额利润分享等非股权类激励机制开展中长期激励。将公司发展与员工个人待遇绑定, 提升员工的主人翁意识, 长效激发员工个人的工作积极性。

⑤完善投资管理, 助力主业发展

R公司的投资管理及资产管理等有关事项决策, 按相关法律法规、国资监管要求、上市公司管理规则等实施。R公司对涉及《上市公司国有股权监督管理办法》、《企业国有资产交易监督管理办法》的相关行为, 依照有关规定履行相应程序。

R公司围绕发展战略和产业链灵活运用资本市场工具开展资本运作和再融资, 通过并购重组做强做优做大主业、优化战略

资产, 提高上市公司发展质量。在做大主业的同时拓展其他相关业务, 各业务之间实现协同。R公司可以围绕主业投资或收购其他相关的企业, 鼓励通过核心员工、社会资本等混合出资方式设立创新企业。

3 改革总体目标

3.1 完善企业治理

企业经过改革, 对公司治理结构及公司章程进行调整和完善, 理顺公司管理的层级和结构, 明晰各主体权责边界, 按公司章程约定落实各方股东职权, 各主体严格按照公司章程等参与公司管理。同时, 根据现代化治理的要求, 新制定、修订一批制度, 完善公司治理的制度要求, 使得公司的经营有据可依。

3.2 突出经营主业

混改的目的是为了引入资本、优化公司治理。企业经过治理和调整, 在功能定位、预设战略目标等方面达到改革的要求, 主营业务发展有所提升, 市场影响力进一步提高, 品牌效应初具。

3.3 提高管理效率

改革之后, 企业在市场化用工及市场化薪酬分配等方面产生积极变化, 管理决策效能提高, 市场份额、核心竞争力、市场拓展能力、风控能力等方面变化有积极提升, 市场竞争力进一步增强。

参考文献:

[1] 彭磊. 混合所有制企业差异化管控实践探讨—以陕西华山创业有限公司为例. 全国流通经济, 2021.

[2] 王远征. 集团化企业差异化管控模式选择研究. 中国商论, 2022.

[3] 许渊源. 混合所有制企业差异化管控模式研究. 现代商贸工业, 2021.