

国有企业深化改革中的国有企业治理路径分析

宋婷婷

中石化管理体系认证(青岛)有限公司, 中国·山东 青岛 266071

【摘要】在中国特色社会主义建设中, 国有企业是其政治基础与物质基础, 也是党执政兴国的坚强后盾。目前, 在市场经济结构不断完善和竞争日益激烈的背景下, 国有企业在深化改革和完善治理的过程中, 存在着高质量发展动力不足、体制机制僵化、队伍素质参差不齐等问题, 亟须加快改革转型的步伐, 以增强活力、提高效率为中心, 不断推进体制机制改革, 不断提升现代企业治理能力和核心竞争力。本文阐述了国有企业深化改革的总体工作思路, 分析了目前一些国有企业存在的问题, 并对国有企业深化改革中的国有企业治理路径进行了分析, 以期对国有企业的深化改革有所启示。

【关键词】国有企业; 深化改革; 治理路径

引言

伴随经济的不断发展, 国有企业不断推进体制机制改革, 有效提升国有企业治理水平是促进国有企业可持续发展的重要途径, 有助于提升我国的社会与经济效益。在中国特色社会主义建设中, 把党的领导融入国有企业治理各环节, 明确并落实党组织在国有企业治理中的法定地位, 健全国有企业治理结构, 构建中国特色现代国有企业制度, 不断探索国有企业治理的有效路径, 推动企业党的建设与生产经营深度融合, 加强国有企业领导班子和干部人才队伍建设, 确保国有企业改革的正确方向。

1 国有企业深化改革的总体工作思路

国有企业深化改革工作中, 要把加强党的领导和完善公司治理统一起来, 建设中国特色现代国有企业制度。国有企业作为自主参与市场竞争的主体, 要遵循市场化原则, 增强国有企业的核心竞争力, 采取多样化的管理策略, 实现资源的高效共享和最优分配, 加快向高技术和高附加值领域转变, 提升国有企业资本利用效率, 激发国有企业的内生动力。同时, 按照“全员经营”的思想, 建立现代公司治理体系, 完善公司法人治理结构, 优化和调整企业内部组织结构, 建立适应市场经济要求的体制机制, 提升企业运营效率。在人才培养上, 实施更加积极、有效的人才政策, 建立完善系统的培训制度与绩效考核体系, 灵活开展多种形式的中长期激励, 加强后备人才梯队建设, 制定合理的人员退出机制。同时, 确立“全员经营”的管理理念, 把企业经营活动和战略规划联系起来, 在技术创新上下功夫, 不断完善国有企业体制机制建设, 形成良性循环, 进一步提高企业的管理效率, 将国企改革聚焦到新的高度与深度^[1]。

2 目前一些国有企业存在的问题

2.1 高质量发展动力不足

当前, 我国部分国有企业在发展过程中存在资产收益率不高、创新能力不足、价值创造能力不强等问题。具体表现为国有企业在经营理念方面没有形成“全员经营”的意识, 无法实现安全、质量与成本的有效平衡。另外, 国有企业面临的资源环境约束不断增多, 关键核心技术受制于人的状况尚未根本扭转, 创新能力不足, 核心价值创造能力不强^[7]。更为普遍的是, 一些国有企业尚未完成现代国有企业治理体系的构建与转型升级, 国有企业治理“形似神不似”, 存在所有者和管理者界限不清、国有企业管理组织层级增多、部门职责尚未明确及协同效率不高等问题, 影响了国有企业的决策和执行效率, 高质量发展动力不足。所以, 加强关键核心技术攻关, 强化资源配置, 完善国有企业治理体系建设, 是目前我国国有企业急需解决的问题^[2]。

2.2 发展方向不明确, 缺乏合理的战略规划

目前, 一些国有企业存在发展方向不明确、战略规划不合理的情况。部分国有企业对自身的角色定位和职能功能认识较浅, 造成国有企业发展蓝图和策略制定不够清晰, 缺乏前瞻性。主要体现在国有企业经营活动与市场需求不相适应, 没有形成高效的市场化运作模式。从观念上看, 还存在对市场经济运行机制认识的误区, 没有抓住市场竞争的实质。而在实际能力方面, 不论是摆脱对内部市场的依赖, 还是对外部市场的拓展与服务, 仍有一些力不从心。由此, 我国一些国有企业还没有构筑稳定的盈利增长支柱, 其盈利的可持续性还不能有效的维持, 易受到外部环境的影响, 迫切需要通过深化改革来解决这一问题。

2.3 机构设置与人力资源配置不当

当前, 部分国有企业存在组织机构庞大、管理职能

重叠、职责划分不清的复杂问题，造成了企业管理链延长，也限制了管理效率。在生产和项目管理中，职能划分不清导致生产者和项目经理在各环节处于混乱之中，难以建立衔接有效的工作机制。在管理机构中也存在部门分散、层级过多的局面，导致企业人力资源零散分布，无法充分发挥聚集效应。在科学技术飞速发展的今天，人力资源利用率低与高素质人才匮乏并存的现状，束缚着国有企业的科技服务无法迅速发展，结构上的矛盾愈发突出。因此，国有企业迫切需要优化组织结构，明确职责划分，加强部门之间的协作，重视高层次人才的培养和引进，提高科技服务水平，合理利用人力资源，促进国有企业的高质量发展^[3]。

3 国有企业深化改革中的国有企业治理路径

3.1 加强思想观念教育

随着国有企业改革的不断深入，加强思想观念教育是实现国有企业治理结构优化升级的思想基石。国有企业要以党的先进理论来指导实践，保证改革的正确方向，把党建工作优势与国有企业治理体系深度融合。A国有企业在深化改革中，对转型发展的挑战、任务和环境有着深刻的认识，对员工进行全方位的形势任务教育，增强经营意识和成本控制能力。通过“不忘初心、牢记使命”主题教育及“国有企业深化改革三年行动”推进会等，先后组织多场集中学习研讨，并以中、基层管理者为对象开展专项培训，将学习成效转化为实际行动。同时，围绕优化服务管理、深化改革等中心主题，开展广泛调查研究，准确辨识发展的难点痛点，制订了符合企业运营实际的改革发展计划。通过一系列的努力，A国有企业顺利推动各项改革措施落地实施，公司治理效能得到明显改善。在这一过程中，A国有企业不断地转变自身思想观念，把新的理念内化于心、外化于行，为国有企业深化改革找到了有效治理途径^[4]。

3.2 提高企业核心竞争力

发展新质生产力是推动国有企业高质量发展的内在要求和重要着力点，是国有企业改革发展的现实需要。通过发展企业核心竞争力，打通束缚国有企业改革发展的堵点卡点，培育壮大核心业务，塑造企业新动能、新优势，为现代化企业核心能力建设提供有力支撑^[7]。比如，A国有企业作为管理咨询国有企业，在改革的进程中，立足创新型管理咨询国有企业定位，围绕国家重点产业布局，精准把握客户管理需求，关注高附加值项目培育，进一步聚焦可持续发展核心技术，有针对性的发力深耕，做好试点企业应用推广，公司效益与业内口碑稳步增长。同时，A国有企业注重自身积累，重在练好“内功”，加快自有技术产品的

数智化转型及知识平台打造，不断挖潜数据模型，创新发展模式，借此推动业务转型发展，提升国有企业技术创新能力。这一系列措施牢牢把握改革的正确方向，有力提升国有企业的活力与效率，推动国有企业做强做优做大。

3.3 夯实国有企业组织支持

国有企业牢牢把握深化国企改革鲜明导向，加快企业组织形态的变革，优化和调整企业内部组织结构，夯实组织支持。比如，A国有企业积极探索国有企业治理的有效路径，对原有业务部门进行精细调整，将其转变为分（子）公司、项目部和支持中心，确保各组织机构准确匹配市场需要。同时，对机构职责进行重新划分与优化，建立了权责清晰、协同高效、运行顺畅的管理体制。A国有企业不仅对宏观架构进行了调整，更对内部基层组织结构进行了优化，将各岗位的责任与编制进行了详细划分，在精简机构的同时，也让国有企业的运营费用得到有效降低，工作效率也得到了显著提升。通过上述措施，A国有企业建立了一套完善的、符合现代国有企业治理模式的组织架构，在推进全面深化改革中彰显“组织作为”。

3.4 建立完善的决策机制

为满足国有企业转型发展的新需要，国有企业对现有的决策过程进行全面梳理和重组，践行党组织前置研究讨论程序，落实“三重一大”决策机制，对党委会、董事会、总经理办公会等责任事项进行详细划分，议事决策机制进一步完善。国有企业建立层级分明、协同高效的决策机制，即党委对国有企业发展中的重要事项进行审议和研究，保证决策的方向符合国家战略和国有企业使命；董事会研究国有企业经营重大问题，做出重大决策，促进策略执行；由总经理办公会就特定业务或事项，进行深度讨论，并提出专业的建议。同时，监事（会）、纪检部门也积极参与其中，对政策的实施进行监督，保证整个决策的公平、廉洁、高效。同时，国有企业还构建了内部风险控制机制，由法律事务部门、财务部等职能部门开展“事前风险评估”等合规性事前审查，以进一步提高国有企业科学决策水平。通过实施一系列的决策机制与制度保障，有效地识别和防范潜在运营风险，保证决策的科学性和前瞻性，不断提升公司治理水平，促进国有企业的可持续发展^[5]。

3.5 建立现代化公司治理体系

国有企业是国家经济的中坚力量，承担着公共服务的重要责任，在其改革发展进程中，应建立现代化国有企业治理体系，满足现代企业需要和公共服务特点。构建完善的国有企业治理体系，要严格遵守国家法律规定，明确股东会、监事会和经理层等权利和义务，形成权力制衡、高效执行

与有效监督的运作体系。比如,我国某大型油气国有企业,通过引进独立董事与监事等方式,加强了董事会的独立性,提高了监事会的监督效率,保证了决策的透明与科学。与此同时,国有企业还建立了完善的内部控制体系,覆盖了物资采购、财务管理、人力资源等各方面,保证国有企业决策有效实施,防止管理不当造成的资源浪费与风险积累。另外,国有企业将公司治理同企业文化建设相结合,提倡诚实、廉洁的价值观,通过定期的培训和绩效考核,使管理层和员工的法治意识和专业素质进一步提高,促进现代国有企业治理体系的落地生根^[6]。

3.6 加强国有企业制度建设

国有企业治理结构的优化和提升已成为推进国有企业高质量发展的重要举措,制度建设是国有企业治理的基础,是推动转型升级的关键。比如,A国有企业董事会充分意识到制度体系建设的重要意义,积极承担领导变革的责任。对于长期困扰国有企业的低效问题,在深入研究市场环境的基础上,对现行的基本管理制度与内控流程等进行了全面的修订。修订后的制度保证了管理的规范性与有效性,对基层的管理权限进行了优化,使工作流程更加流畅,工作效率和服务质量得到了明显的提高。另外,A国有企业敏锐地发现,原有的激励和约束机制不够完善,导致员工在经营方面缺乏内生动力。因此,国有企业董事会经过充分调研,对国有企业的绩效考核管理和特殊奖金制度做了重大调整。新的绩效考核评价体系紧紧围绕降本增效等核心业绩目标,对部门和个人的薪酬标准进行了科学的设置。这一改革,健全了精准、规范、高效的收入分配机制,合理确定并严格规范国有企业各级负责人薪酬、津贴等,既增加了薪酬的激励,也使激励制度更加公平透明,充分调动了员工的工作热情和创造性。

3.7 强化国有企业队伍建设

在国有企业深化改革的浪潮中,队伍建设是推进国有企业改革和发展的人才基础,加快建设国家战略人才力量显得尤为重要。在当前我国经济体制转型的紧要关头,A国有企业意识到要从人才需求、技能培训和人才效能三个方面对人才进行全面管理。在确定人才需求方面,紧紧围绕“对党忠诚、治企有方、勇于创新、兴企有为、清正廉洁”的方针,规范干部能力和作风,突出转变观念与解放思想的重要性,加强以身作则,努力打造一支政治立场坚定、素质能力优秀的干部队伍。在选拔任用人才方面,突出德才兼备、实际业绩和责任担当,优先选择具有良好政治素质和专业能力,能够在日常工作中脚踏实地,在关键时刻敢于担当的干部。而且,A国有企业非常注重对青年干

部的培养和选择,通过业务竞赛、公开竞聘、青年员工揭榜挂帅重点项目等方式,对具有较大潜力和业绩突出的青年干部实行破格提拔,为国有企业的可持续发展提供了动力。同时,A国有企业进一步完善干部考核制度,把改革转型与经营创效等重点工作列为考察干部的重点领域,利用年度业绩考核,对干部的主动作为进行不断激励,并在日常监管中强化警示和教育,为干部的成长和发展建立全方位的保障制度。通过这一系列措施,不断践行国家着力培养造就卓越工程师、大国工匠、高技能人才战略要求,大力推进人才队伍建设,切实发挥改革发展的人才引领保障作用。

4 结论

总之,国有企业在深化改革中仍存在一些问題,要求国有企业应明确深化改革的总体思路,坚持增强核心功能、提高企业核心竞争力,加强中国特色国有企业现代国有企业建设。不断挖掘新质生产力,加强制度建设,建立现代化公司治理体系,建立完善决策机制,加强组织支持,强化队伍建设与思想观念教育,充分调动员工的积极性与创造力,提升持续创新能力和价值创造能力,加快向高效率、可持续发展方式转变,勇于承担企业社会责任,确保国有企业持续、健康、高质量发展。

参考文献:

- [1] 史墨,段文斌,胡秋阳.治理创新与提质增效——国有企业改革历程回顾与全面深化的思考[J].河北经贸大学学报,2024,45(06):47-60.
- [2] 唐爱斌,叶颖,邓乐晞,韦彩英.深入实施国有企业改革深化提升行动推动新时代国资国有企业高质量发展[J].国有资产,2024,(09):20-23.
- [3] 何瑛,梁湘钊.国有企业改革推进中国式现代化建设:理论逻辑、经验范式与实践路径[J].经济管理,2024,46(04):5-28.
- [4] 赵凌云.国家制度和治理体系的深刻变革——从制度视角看全面深化改革[J].中南财经政法大学学报,2024,(03):3-14.
- [5] 郭瑞萍,赵林静.新时代党的领导与国有企业国有企业治理有机融合的内在逻辑与实践路径[J].中共青岛市委党校.青岛行政学院学报,2024,(02):74-78.
- [6] 勇担新使命奋进新征程全面推进国有企业改革深化提升行动[J].中国盐业,2023,(22):8-10.
- [7] 张玉卓.深化国资国有企业改革[N].《人民日报》,2024-08-16(A9).