

混合所有制企业管控模式研究

徐源键

重庆涪陵能源实业集团有限公司, 中国·重庆 408000

【摘要】混合所有制经济是中国基本经济体系的重要实现形式。随着改革的持续进步和逐步深化,它对经济发展做出了巨大贡献,促进了企业绩效的增长。本文首先讨论了混合所有权企业的内涵和开发过程,分析了混合所有权企业的发展现状,探讨了企业管理中的突出问题,最后,提出了有效的管理模式为日常管理的混合所有制提供了企业参考。

【关键词】管理模式; 发展现状; 混合所有制企业

前言

混合所有制是我国经济体制的主要形式之一。随着经济的不断发展,混合所有制改革逐步深化。特别是市场经济体制的发展,国有企业面临着更大的生存压力,迫切需要进行体制改革,以适应新形势的发展,从提出混合所有制到现在,我国的混合改革取得了显著成绩,为促进市场经济发展作出了积极贡献。但是,由于混合改革过程复杂,管理模式存在一些问题,本文对此进行了分析^[1]。

1 混合所有制企业的基本内涵

混合所有制企业是指由公共资本和非公共资本共同参与而形成的一种新型企业形态。前者包括国有资本和集体资本,后者是私人资本和外资。混合所有制企业是改革开放后逐渐兴起的一种新型企业形式,由于现代企业制度的影响和股份制企业的大量存在,混合所有制企业数量不断增加。

2 混合所有制企业发展现状分析

2.1 混合所有制企业的发展现状

国资委数据显示,从穿透性统计口径看,2013年至2018年,中央混合改革企业数量达到70%,按户型统计口径,2013年至2018年全省共有,自治区、直辖市实施混合改革企业5000多家,引进非公有资本6000多亿元;央企实施3359项混合改革,引进非公有资本9000多亿元。一是目前,中央企业各级子公司改制率达到92%以上,省级国资委监管企业改制率达到90%以上,1000多家国有控股上市公司在国家国资委监管系统挂牌。2019年前9个月,各级央企新增混合所有制企业600余家。通过对已完成混改的国有企业母公司的分析,发现引进的资本基本上其他国有资本(如地方国有资本等);此外,混合改革的区域发展也存在一些差异。东西部的差异主要是生产力水平的差异,而南北部的差异主要是体制的差异,东部和南部地区发展比较快,而西部地区特别是东北地区发展比较滞后^[2-5]。

2.2 存在的问题

总体来看,混合所有制企业改革取得了显著成效,但也凸显了一些管理问题。

首先,不同资本之间没有真正的整合。在混合改革过程中,最常见的是国有股占主导地位,决策过程复杂、效率低下,仍然沿用传统的管理模式;追求利益最大化,所以税收、资金管理比较混乱,财务管理制度的执行比较灵活,往往存在相关的政策边缘,或者管理很僵化,一般来说,不同资金之间在经营理念、管理模式等方面没有统一。

第二是失去国有资产。混合改革的整个过程非常复杂,涉及大量内容,因此可能发生资产的损失。在过去,由于改革过程中的内部股权不规则,国有企业以低价格销售国有资产,导致国有资产损失,然后改革停止。在中国中共第18届中央委员会第三次全体会议后,提出了混合所有权制度,促进了实施混合改革,所以各方的资本正在促进混合改革进展。然而,

混业经营的法律法规和流程还不完善,使得许多企业和民众更为担忧,不敢参与其中,只是观望其他企业的混业经营,导致了失去了已经出现的最佳时机,这使得其目前的形势不容乐观^[6]。

三是产权保护问题。究其原因,主要是现行法律对不同所有制形式的产权保护规定存在较大差异。因为国有资产有国家的支持,相关的产权保护制度比较健全,力度比较大;然而,非公有制经济的产权保护存在很大的不确定性,私人资本产权受到侵害的情况时有发生,影响了混合改革的进程。此外,部分国企鱼龙混杂,引入民间资本无权讨论新模式中的字眼。另外,在配套监管体系建设方面还存在一些不足,一些民营企业对这一问题忧心忡忡,没有直接参与混业经营,这在一定程度上影响了民营企业的积极性。

四是管理冲突。因为混合改革是近年来提出的一项新战略,实施时间短,混改本身的效果短期内看不到,因此经验不够丰富,一些人员对混合改革的内涵和实质不了解。一些合资企业认为,直接兼并是混合改革,他们对最终的经营理念、薪酬制度、薪酬制度等没有了解,企业文化与经营模式的创新与整合不是真正的混业改革。此外,国有企业与民营企业存在较大差异,导致混业改制企业内部纠纷频发,影响企业经营。在新一轮混合改革中,一些企业提出引入具有资源协同优势的资本参与混合改革工作,这是混合改革的亮点。然而,如果企业单纯为了实现目标而吸收实际上无助于企业发展的资本,经过混业经营改革后,就无法形成清晰的企业经营模式和科学的战略布局,反而会使企业陷入整合的困境。

3 新形势下混合所有制企业的管理模式

3.1 应以效益第一为原则

混合所有制管理模式的一个重要目标是引入市场化机制,推动国有企业运行机制的转变,增强企业活力和市场竞争能力。同时,从企业集团的角度来看,混合所有制企业具有投资者多元化的特点,为保证战略目标管控体系的有效性和生命力,国有股东在管控维度的设计和选择时,在考虑管理风险和决策质量的同时,应注意利益优先的关键原则、元素和指标。

3.2 发挥好党组织作用,加强战略目标控制体系建设

混合所有制公司可以借鉴国有企业多层次的治理机制。在保持业务活力的同时,可以考虑加强目标管理控制体系的分工授权、风险控制等控制要素,以促进目标体系建设的准确性和过程监督的有效性,党组织在决策和人事管理中可以发挥重要作用,而在成长引导和资金管理模式下,党组织主要发挥文化建设和服务的作用。

3.3 确保信息管理系统标准化和畅通

管理信息是国有股东进行决策的基础,通过系统设计,使企业集团的信息管理建立流程是目标控制系统的有效保障,股东信息优势不仅是一种工具性权利,也是一种目的性权利,作为工具性权利,信息权是股东行使其他权利的条件和依据,如果子公司

的信息不能有效地传达给国有股东，公司之间就会出现信息不对称，股东将难以对财务状况做出正确的判断，子公司的业务风险和人员能力，最终会导致战略目标管控体系纸上谈兵，无法实施。

3.4 完善公司治理

混合是一个长期的过程，不可能进行长期的实践测试，需要短期测试以获得相应的经验和教训。目前，试点混业的公司取得了一定成效，在此基础上，优化创新新混业企业，完善混合所有制管理模式，是混业的保障之一。一是完善股东大会制度和董事会机构。董事会由股东选举产生。董事会行使重大决策权、预算决算权、经理任免权、经理考核权、兼并重组权、利润分配权。混业改制企业需要完善这两项制度，使董事会能够真正表达资本意志，为企业的发展做出决策；其次，要实现国有资产的监管向资本导向转变，保证所有资本的平等地位保证了同一权力的平等，管理上，根据公司的需要，科学决策，确定资金来源；最后，鼓励混业公司给股东让利，或者给员工买单，让员工能享受到混业的好处，从而激发员工的积极性。另外，混业经营是为了解决企业内部发展问题，因此企业需要规范和科学地设定自己的经营管理方式，调整民间资本的比例，或者协调股东内部的协议，解决民间资本权益的不协调问题。

3.5 放宽非公有制资本准入条件

因为混合所有制企业的内涵是有其他类型的资本，而不仅仅是国有资本。目前，我国混合所有制企业的资本基本上是其其他国有资本和社会资本，对民间资本的准入较少。因此，在新时期，要注意适当拓宽非公有制资本的准入条件，避免歧视民营资本，同时建立一定的激励机制，鼓励民营资本进入。一是降低资本准入门槛，保证民营资本与国有资本平等，只要国家相关法律法规没有明确规定，就允许进入任何行业，二是简化审批程序。对于资本整合，还需要保障不同类型资本之间的

质量权，包括融资、税收优惠等，逐步取消审批限制，提高混合速度。

3.6 强化监管

在新的情况下，混合所有公司都需要加强监督，重视建设的支持制度，做好工作，特别是对于财产损失和财产权问题，建立一个支持系统，一个是改善国有资产审计评估机制金融审计与生产和监督分开，以确保评估结果的客观性。二，股权定价市场化，依靠市场经济本身的作用，公平竞争，避免恶性竞争，第三是调整企业工作的转移，确保披露该过程，形成透明的股权交易市场。

4 结语

我国混合所有制企业越来越多，取得了一定的发展成果，但也面临着一些管理问题。新时期企业要正视混合所有制改革过程中存在的突出问题，创新管理模式，实施新的管理模式，推进资本的整合和统一管理。

参考文献：

- [1] 赖见国. 新形势下混合所有制企业管理模式探讨[J]. 企业改革与管理, 2020, 375 (010): 35-36.
- [2] 蒋昕昱. 混合所有制企业档案管理模式分析及相关建议[J]. 机电兵船档案, 2020, 211 (006): 32-34.
- [3] 史翰文. 浅谈国有控股的混合所有制企业管理机制创新[J]. 中外企业家, 2019, 634 (008): 151-152.
- [4] 刁雪强, 潘亚芬. 混合所有制无人机二级学院管理模式的研究与实践[J]. 通讯世界, 2019, 026 (010): 285-286.
- [5] 李炜. 企业系统化管理模式在混合制民办高校管理中的应用[J]. 农村经济与科技, 2019, 030 (020): 137-138.
- [6] 张敏. 基于淡马锡管理模式的中国商业类国企混合所有制分类改革探析[J]. 西南林业大学学报(社会科学), 2020, 021 (003): 63-67.