

国企改革视角下企业现代化治理探究

李喆

中国石油化工股份有限公司天然气分公司东北天然气销售中心

摘要：国有企业治理已经成为国有企业改革不可或缺的重要抓手。在新一轮改革深化提升行动中，国有企业应立足新时代新征程国有经济肩负的使命任务和功能定位，始终坚持党的领导，紧扣完善法人治理结构的核心，突出权责边界划分的关键，深入推进理论创新、思想变革、制度突破，以现代化企业治理机制不断推动国有企业治理朝着市场化、法治化、国际化方向坚实迈进。基于此，本文主要分析了国企改革视角下企业现代化治理。

关键词：国有企业；改革深化；现代化治理

【DOI】10.12252/j.issn.2096-627X.2022.12.214

引言

国有企业在我国经济中扮演着重要角色，其发展状况对国家的整体经济有着深远的影响。然而，随着市场经济的不断发展和国内外形势的变化，国有企业面临着诸多问题和挑战，需要进行组织变革和管理转型。立足新时代，国有企业要进一步加强和完善治理体系与治理能力的提升建设，这是主动顺应时代环境变化的必然选择，也是加快建设世界一流企业的内在需要。

一、企业治理概述

企业治理也称公司治理、企业管治，是一套包括流程、惯例、政策、法律和机制在内的系统，它决定了企业如何进行领导、管理和控制。企业是由企业所有者（股东会）、董事会和高级管理者（经理）构成的组织机构。其中，股东会是企业的最高权力机构；董事会则是企业的决策与管理机构；高级管理者是董事会领导下的执行机构。企业治理的形成与发展可以划分为两个层面，即狭义公司治理与广义公司治理，本文主要从狭义角度分析企业治理措施。

二、国企改革视角下企业现代化治理意义

1. 有利于提高核心竞争力

通过引入现代化治理，国有企业可以提升自身运营效率、创新能力、适应性，从而增强自身核心竞争力。这将使企业更具吸引力，能够在激烈的市场竞争中脱颖而出，并持续保持领先地位。现代化治理通常涉及流程优化、资源合理配置、减少冗余环节等，可以提高企业的生产效率和运营效益，降低成本，使企业在同类产品或服务中具有更强的价格竞争力。

2. 适应改革发展需要

现代化治理本身具有突出的优势，其包含了较多适应国有企业竞争发展的方法和策略，如现代化治理要求

国有企业具有灵活性和迅速调整的能力，使企业能够及时作出决策以保持竞争力；强调创新和技术升级，以确保企业在技术竞争中领先；注重市场导向和客户需求，以满足市场需求并赢得客户的信任。通过这些方法策略的使用，国有企业在市场竞争中的优势更加突出，更好地适应了发展需要。

3. 适应市场变化

全球化进程的加速，使国有企业的传统管理模式难以应对市场的变化和 risk。组织变革和管理转型可以帮助企业更好地适应市场变化和 risk。组织变革可以通过调整组织结构、优化职能、改进流程等方式，使企业更加灵活、高效，能够迅速应对市场变化和 risk。

4. 从“管企业”向“管资本”的转变

改革开放40多年来，国有资产监管体制改革在探索 and 实践中不断完善。党的十九届四中全会明确指出，加快形成以“管资本”为主的国有资产监管体制。要切实实现从“管企业”向“管资本”全面转变，这就要求国有企业必须真正走上市场化之路。只有建立健全权责法定、权责透明、协调运转、有效制衡的治理体系，才能保持国有企业健康稳定运行，最终实现各类所有制经济共赢发展。

三、国企改革视角下企业现代化治理措施

1. 坚持全面加强党的领导

国有企业的“根”和“魂”就是坚持党的领导、加强党的建设。一是要充分发挥党组织的政治核心和领导核心，将党的大政方针不折不扣地贯彻落实到国有企业经营发展的全过程中去，把牢国有企业的政治方向。二是要把党的领导内嵌到国有企业治理的各个环节，明确党组织在决策、执行、监督过程中的职责权限，促进党组织作用的系统化与规范化。三是要发挥党支部的战

堡垒作用和党员的先锋模范作用，把党建工作深度融入生产经营中，使党建工作成为国有企业高质量发展的“红色引擎”。把党的全面领导落实到基层治理各领域、各方面、各环节，是提升基层治理效能的重点和关键。始终坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，坚持组织引领、人才引领、机制引领、责任引领，以加强基层党组织建设为切入点，以选优配强人才干部为发力点，以建章立制长效化为着力点，以压紧压实责任为制约点，探索基层党组织领导企业基层治理的实践路径。

2. 完善组织机构

完善的组织机构是推动企业生产经营发展和提高企业内部控制效率的关键。然而，企业完善的组织结构是建立在分工明确、相互制衡、权责分明的基础上的，因此企业可以按照不同的类别将员工进行分类，有利于促进员工之间的相互协作。同时，企业应对管理层、决策层加以约束，将权力锁在制度的笼子里，防止权力泛滥。只有这样，才能充分发挥内部控制的作用。

3. 科学制定国企的经营发展方案

国企应当精确制定经营管理的方案计划，国企发展方案的制定决策权利主要归属于国企管理者。但是与此同时，国企员工也要积极参与到制定与整改国企经营方案的实践领域，采取企业人员共同参与的实践思路来保障国企的决策方案，符合科学性的基本要求。国企目前针对经营决策的方案制定以及方案施行过程，都要给予实时性的完善，紧密结合国企所在领域的市场变化需求，才能形成更加科学与可靠的国企经营计划。国企管理人员需要侧重于国企资源的科学分配与管理，提升国企的整体经济利润指标。

4. 优化企业治理体系

国有企业应加快形成以公司章程为基础、以各治理主体议事规则为框架、以相关业务管理办法为支撑的公司治理制度体系。建立健全内部控制体系不仅需要企业管理层进行管理变革，还需要企业各个部门和员工共同努力。首先，建立现代企业制度。国有企业可以设立董事会和监事会，明确企业决策、监督和管理职能，保障企业决策的科学性和合理性；同时，明确各级管理层的权责边界，使各级管理人员在不同领域发挥专业的管理作用。其次，优化权力结构。国有企业要注意避免权力过度集中，应通过分权、协调和监督等方式实现权力制衡，减少滥用权力的可能性；同时，确立决策程序，

使决策经过合理的程序和多方讨论，降低单一决策者的任意性。最后，充分发挥董事会作用，确保董事会成员的独立性，避免利益冲突，使董事会的决策更加客观公正；同时，扩大董事会讨论的议题范围，不仅要关注经济业绩，也要关注企业的社会责任和可持续发展^[1]。

5. 改善企业法人治理结构

完善的企业治理结构是企业健康发展的重要保障，加强对管理层行为的监督是完善企业治理结构的关键。在我国，企业应强化董事会的监督职能，使董事会、监事会、经理三者相互制衡。公司法人治理结构是现代企业制度的核心。现代企业依托资本纽带，形成由股东会、董事会、经理层等有机构成的治理结构，旨在解决两方面突出问题：一方面是两权分离导致的内部人控制问题。股东把企业委托给职业化的经理层经营，作为代理人的经理层往往不会与股东的目标一致，按股东的意志行事，甚至欺骗股东，谋求个人利益最大化。另一方面是企业规模化经营后的复杂决策问题。社会化大生产导致分工细化，股东需要依靠具有不同专长的人共同决策，以提高决策的科学性，最大限度防范风险。最后，引入独立董事制度，以增强董事会的独立性，减少与经营层的利益冲突，提高决策的公正性和透明度。同时，强化董事会的监督功能，通过定期会议和报告制度，监控企业的经营状况，及时发现问题并提出建议。

6. 探索创新基层治理

国有企业现代化治理过程中，需要严格遵循治理基本规则与鼓励实践创新并重，高度重视公司以外非标准治理结构企业的治理，推动现代公司治理贯彻落实到全系统、各环节、最基层。针对分公司治理，要合理配置党委班子成员和经理层成员，避免高度重合，确保党委发挥领导作用与支持经理层行权履职适度平衡。针对设执行董事的企业，可将经理层选聘权、业绩考核权、薪酬管理权等不适合经理层自身决策的事项提级至出资人决策，“三重一大”以外的事项由执行董事负责；做好关键人员配备，党委书记和执行董事应由一人担任，以更好发挥党的领导作用。

7. 规范和细化议事规则

国有企业需要构建完善的议事规则，规范决策行为是提升国有企业治理能力的重要内容，也是推进国有企业中国特色治理体系建设的重要保障。一是规范决策程序和细化议事规则，明确党委会、董事会、总经理办公会等不同主体对于不同重大事项的决策顺序、决策形式

等。二是结合“三重一大”制度规定对前置研究事项进行完善和细化，避免党委会代替董事会或总经理办公会决策，真正实现“总揽不包揽、到位不越位”。三是探索建立前置研究问责制度，对对应前置研究事项未前置研究导致明显失误失职并且造成国有资产严重损失的，依照规定追究责任。

8. 完善董事会职能

第一，国有企业治理结构中，董事会代表着所有者的利益，对企业生产经营的重大决策起着决定性作用，直接关系到企业的生存和发展。第二，董事会负责制定企业的战略和政策，以及监督和指导企业的日常经营活动。对普通股东来说，董事会是企业治理结构的重要组成部分，对企业的内部控制的建立和有效实施负责，董事会的决策会对企业的生产发展产生深远的影响。因此，无论是从对企业的治理结构角度还是对股东负责的角度来看，加强董事会建设、完善董事会职能至关重要^[2]。

9. 运用现代化管理手段

第一，国有企业可以建立数字化管理平台，实现数据的实时收集、分析和共享，帮助管理层作出更加准确的决策，提升治理效率。第二，国有企业可以运用大数据分析技术，深入了解市场需求、消费者行为和竞争对手情况，为企业制定精准的市场战略提供支持。再次，利用人工智能技术进行预测分析、自动化决策，优化生产、物流和营销等环节，提高决策效率和准确性。第三，国有企业可以引入现代化管理理念，如精益化管理、供应链管理等。在精益化管理方面，国有企业可以应用精益生产理念，优化生产流程，减少资源浪费，从而提高生产效率，降低成本。

10. 创新激励约束机制

引力人才作为国有企业对标世界一流企业的重要条件，也是国有企业进行治理体系建设的关键变量。一是在经营层实施任期制和契约化管理，以“市场化选聘、契约化管理、差异化薪酬”为核心原则，建立职业经理人制度，推行市场化薪酬分配机制。二是加强业绩考核，将业绩与经营层的薪酬、任期相挂钩，严格兑现奖惩，真正建立起“能者上、庸者下、平者让”的激励机制。三是彻底摒弃“大锅饭”，执行“多劳多得、不劳不得”的差异化薪酬，激发广大员工干事创业的热情和动力，从而充实国有企业人才队伍力量^[3]。

11. 加强治理层的监管职责

国有企业需要加强董事会及监事会对各项业务的监督职责。第一，董事要发挥专业把关作用。第二，落实董事会对内控体系的监管责任，明确审计与风险管理等专门委员会推进内控体系建设与监督工作的职责，董事会要定期听取和审议内控职能部门工作情况报告。第三，落实国企改革三年行动的要求，确保外部董事多于内部董事。经营层要切实按照董事会的决策决议抓好落实执行要落实监事会的风防范监督责任。第四，企业监事会要发挥事前事中事后监督作用，不能成为董事长领导下的摆设部门。

12. 提升人员技术支持作用

国企改革视角下，现代化治理对策之一是加强人员技术支持作用，为此，可采取的具体措施如下。第一，设立技术培训和发计划，致力于提升员工的专业素养和市场适应力。第二，聘请外部专业顾问和领域专家，提供专业意见和指导，协助企业解决技术难题和制订战略规划。第三，建立内部研发团队，激发创新和技术研究，以推动产品和服务的不断改进。第四，与高校和研究机构建立合作关系，共享研发资源和知识，以推动技术创新。第五，引入数字化支持系统，提供数据分析、市场调研和竞争情报，为管理层决策提供有力支持。第六，鼓励员工参与战略决策和技术改进，激发创新潜力，提高员工的参与感和责任感^[4]。

结束语

综上所述，随着国家经济的快速发展及社会进步，构建科学高效的企业治理体系已成为当下企业发展的主流趋势。国有企业作为国民经济的中坚力量和中国特色社会主义经济的“顶梁柱”，其治理水平直接关系到国家治理体系建设的进程。这就需要国有企业完善适应现代企业制度要求和我国基本国情的国有企业公司治理体系及相关机制，对深化国有企业改革、建立中国特色现代企业制度、增强国有企业竞争力等具有重要意义。

参考文献

- [1] 冯克其. 推动国有企业党组织与公司治理结构深度融合[J]. 当代广西, 2021(19): 62-63.
- [2] 张银平. 建设现代化经济体系推进国企改革与发展[J]. 现代国企研究, 2018(7): 36-38.
- [3] 胡国星. 深化改革视角下国有企业治理现代化探究[J]. 中国市场, 2022(8): 106-107.