

浅论提升企业治理能力的对策措施

潘文武

(金华市市场发展集团有限公司,浙江 金华 321017)

摘要:进一步加强企业治理能力现代化建设,是进入新时代国有企业自身改革发展的需要,也是在当前社会经济环境千变万化的情况下企业求生存防风险所必需。本文在阐明提升国企治理能力的意义以及分析企业经营管理上存在的一般共性问题后,就如何推进国企治理能力的提升建设,从作者自身视角提出了对策措施,希望对新时代国企的改革转型和高质量发展能有所裨益。

关键词:企业;治理;能力;措施

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.28.157

进一步加强企业治理体系和治理能力的现代化建设,改革完善企业内部经营机制,推进企业高质量发展,是进入新时代党中央对国有惬意改革发展的决策部署。在当前社会经济环境千变万化的情况下,提升企业治理能力,既是企业促转型谋发展的必由之路,也是企业强基础防风险的应有之道。本人结合自身多年从事基层国企经营管理工作经验心得,就提升企业治理能力的对策措施作一粗浅阐述。

1 企业提升治理能力的重要性和紧迫性

国有企业治理能力现代化是全面深化国企改革的核心内容。改革开放以来,我国国有企业通过以承包经营为主要方式的放权让利,股份制改造为形式的产权改革,以及战略性、行业性重组等改革,国有企业的治理体系和能力建设都取得了明显完善和提高。但是在进入新时代,经济发展新常态下,在全球经济社会等出现百年未有之大变局的情势下,进一步推进提升国有企业治理能力的重要性和紧迫性日显突出^①。

1.1 增强国有企业核心竞争力要求提升企业治理能力。习近平总书记指出,国有企业是中国特色社会主义的重要物质基础和政治基础,是党和国家最可信赖的依靠力量。国有企业要切实担负起此重任,就必须突出党的领导在国有企业提升治理能力中的统摄性地位。改革开放40多年来的持续探索实践,国有企业的活力、效率和竞争力不断增强。但是国有企业发展的本源特性,从客观上在一定程度上依赖本行业政府主管部门力量的这样一种惰性、依赖性还存在。政府对企业的过多行政干预管理的惯性也还在存在,企业内部管理不够精细化规范化、体制机制还存在弱僵化现象,企业提供的产品与服务与市场竞争需求还存在频道错落现象。通过提升科学技术水平、增强自主管理创新能力、提高综合劳动效率等来提升核心竞争力、推动企业可持续发展还有较大差距。因此,作为市场主体的国有企业,必须加快提升现代化的治理能力,切实增强企业的综合市场竞争力和国有资产的保值增值力。

1.2 建立科学现代的国有企业治理结构要求推进国有企业治理能力现代化。长期以来,我国社会主义经济特性决定了国有企业基本依赖国家立法权、行政权自上而下的以法律法规、行政规章为主要形式来推进公司的治理,不是根据企业发展的内生需求进行各项制度设计提升公司治理水平。进入新时代,根据现代开放企业要求,绝大多数国有企业按照企业发展的内在实际要求,建立了党委、董事会、监事会、经理层、职代会、工会和相关制度体系,这些内部机构和制度在推进企业治理中开始发挥实质性作用。现代中国特色社会主义的国有企业,其“特”,就在把中国共产党的领导通过公司章程,把企业党组织内嵌到公司治理各环节、各结构之中,形成企

业治理能力中的最高治理统摄主体,综合发挥政治、文化、规则和结构的有机融合统一,建设有中国特色的国企治理能力。

1.3 更好地履行国有企业的社会责任要求推进国有企业治理能力现代化。国有企业是国家实现宏观经济调控、引导国家产业政策落地和发展的依靠力量,也是实现共同富裕、和谐社会的重要保障。当前,我国国有企业不管是央企还是地方国企,其贡献和实力与其社会形象存在某种不对称情况,社会民众对国有企业的认知与评价还存在偏差。“国进民退”和“民进国退”这两种言论,不时会在网络媒体上放大炒作,严重影响国有企业的形象和做优做强做大。为切实澄清这种不实的认识,必须推进国有企业治理能力现代化提升,以实际行动促使国有企业提升市场公平竞争能力,在最大限度实现经济效益的同时,切实尽好社会责任,确保企业严格执行法律法规,合规经营,以国企的“大容量”服务于人民、贡献于社会。

1.4 提高国有企业信息化建设水平要求推进国有企业治理能力现代化。国有企业在改革开放过程中,由于信息不透明、制度缺陷等,导致暗箱操作、国有资产流失、贪污腐败等现象时有发生,损害了国有企业形象,引起社会不满。近年来国家各层级政府通过大力整治,国有企业整体治理情况有所好转。但是如何从制度安排上保证信息公开透明、真实准确、完整合规等要求,预防与遏制国企内部权力的滥用和腐败的发生,推动国企作为市场主体归位尽责,形成规范现代、持续发展的企业内外部经营环境,还需通过提升企业治理能力来实现。

2 企业存在的问题分析

近年来,各地政府都在通过推进重组整合实行经济实体的集团化发展。在这一整合中,整合后的企业无论是资产规模还是营业收入都取得了很大成绩。但同时也应看到,这些集团化公司都是依托于业务行业管理而“行政化”的整合设立,从目前已进入新常态的经济社会环境分析,再加上疫情冲击产生的世界经济发展前景不确定性因素剧增,企业资产规模和收入的增长都已从粗放整合发展而接近一个天花板,企业发展进入瓶颈期。在这一时期,企业各种问题一个一个的显现出来,阻滞着企业的“破茧”发展。为此,必须解决问题来提升企业治理能力,进而推动企业高质量发展。以行业性整合的企业一般存在以下主要问题:

2.1 业务结构过于单一。因为是行业管理的“行政化”整合,这些集团初始的资产规模都有一个爆发式增长,但这些集团的业务收入主要为本行业部门业务的收入,鲜有跨行业的其它派生、增值收入。主营业务结构、收入来源过于单一的问题十分明显,成为制约企业业绩增长和规模扩大绕不开的制约瓶颈。一旦企业主营业务出现风吹草动,经营业绩的稳定性将受很大影响。而且在新时代更趋开放

的市场情况下,企业所处的细分行业并不具备唯一性或排他性,自身如没有核心技术,那么在市场上将并不具备绝对的竞争优势。

2.2 集团管控模式有待完善。由于这些集团的成立基本来自原本行业部门所属各企业的移交整合。因此企业管理一定程度沿袭了原传统、粗放的管理模式,没有以现代企业要求实现真正意义上的集团市场化运作。集团下属各子公司之间,也存在权责不明、职责不清,人员交叉任职,决策流程不明晰欠高效,亟待加快经营管理机制的转变。

2.3 内部子公司之间发展不均衡。整合而成的集团,其下属各单子公司背靠集团和行业主管部门这棵“大树”,普遍业务依赖性较强,缺乏独立性,市场危机感普遍不足,成本意识、绩效意识、风险意识薄弱,自我经营、创新经营的动力不足,亟待通过经营机制和考核优化促进自我动能的激发。

2.4 人员综合素质有待提升。经过行业管理锻炼的干部职工一般都有干劲、敢打硬战,统一行动力较强。但总体在企业的经营管理综合素质上偏弱,经营、财务、统计、法务、技术等各专业技能人才少,梯次人才储备也薄弱,不均衡、不深厚,致使企业规范化管理难以执行,企业的发展后劲不足。

3 提升企业治理能力的对策措施

企业存在的以上问题,必须通过优化企业内部管理,转换内部经营机制来加以解决。要从业务导向的粗放、传统的管理向以财务管理为导向的企业精细化、规范化治理转变,推行成本预算管理考核,实现企业挖潜增收、降本增效,进而提升企业治理能力,促进企业健康稳步发展。

3.1 加快集团信息化管理平台建设和应用。推进集团在经营管理上的信息化运用,让财务、业务等信息数据管理在集团转型升级中真正发挥作用。加快开发建设完成企业信息管理系统,实现财务管理、资金管理、业务管理、合同管理、安全管理、人事管理,以及关键生产现场实时实景化管理等在一个信息管理系统平台集成展现,推进企业治理能力的现代化建设。

3.2 加快企业制度体系优化工作。制度完善优化是企业的基础性工作,要全员树立制度也是企业生产力和竞争力的观念,对以企业“三重一大”事项制度为核心的决策管理、资金管理、财务管理、工程管理、维修管理、采购管理、安全管理、资产管理、人事管理、薪酬管理和考核管理等公司全部制度和流程体系,全面梳理分析、修订完善,让有效的符合企业实际的制度、流程体系成为企业发展的基础。

3.3 推行以收支管理为导向的绩效考核促内部经营机制转换。通过绩效责任考核进一步激发人人参与管理、人人是经营者的活力氛围。对各子公司、各部门推行以收入、成本控制、安全生产等为主要考核指标的契约化管理经营机制改革。对个别具备条件的子公司可进行转型经营、混业经营或内部责任制考核经营等方式,实现人人有压力,人人有动力,激发员工创造力,放大企业资产效应。

3.4 提高以“资金管理”为核心的企业资产资源的综合利用效率。加强资金的筹措使用,通过适度扩大企业资金借贷规模、适时转贷等方式,有效降低企业资金综合成本。通过强化事前调查、事中管理、决算审计等措施手段,有效管控资金低效使用。做好场地空间、车辆空间、墙体、电子屏、站场休闲座椅台柱、路权等资产资源的招商营销开发利用,最大化提高利用效益。

3.5 以“大安全”理念抓好企业风险管理。全面推进以财务安全、法务安全、生产安全等为主的企业风险管理,完善企业内控体系

建设以及企业各类风险预警机制,提高企业危机防范处理能力以及企业发生重大风险后的止损和善后能力,常态化抓好安全工作,进一步促进企业稳健安全发展。

3.6 加强人才资源建设。坚持唯才是用的科学管理理念,健全完善人才选拔、评价、使用、教育培训和激励保障制度,培养造就一支具有开拓创新精神和财务管理经营理念的中层管理团队,和一支拥有专业技能、务实勤勉、具有成本控制意识的基层员工团队。

3.7 切实推进企业“清廉国企”规范化建设。以财务规范管理为人脚点,以决策管理流程化来认真履行党风廉政建设责任,构筑不敢腐、不能腐、不想腐机制,构建教育、制度、监督并重的惩治和预防腐败体系,推进企业党风廉政建设和反腐败工作,助力企业高质量发展。根据企业各业务流程,真正把党的领导嵌入业务经营管理中,把企业党的政治建设水平、党组织对企业的领导水平、党组织标准化规范化建设水平、党员干部队伍建设水平、清廉国企建设水平和基层党建组织保障水平真正得到提升,切实发挥党建引领作用。

3.8 加强全员的教育培训。在抓好企业全员政治思想理论、时政时事、政策文件、业务管理等多样化知识教育培训的同时,要突出企业财务管理、业务管理理念与之镶嵌的教育培训。要发挥工会、共青团等群团组织作用,企业要以丰富多彩、喜闻乐见的活动为载体,建立干群畅通的思想交流沟通渠道,为提升企业治理能力,推进企业改革发展建立更广泛、更具共识的职工群众基础。

4 结论

“图难于其易,为大于其细。天下难事,必作于易;天下大事,必作于细。”提升企业治理能力,是一项系统工程,也是一项持久工程,并不是一朝一夕就能实现,也不是制定几个制度、安装使用几个信息管理系统就可以达到的。我们必须摒弃好高骛远的思想,树立脚踏实地的作风,先易后难,一件事一件事的去落实,一个难关一个难关的去闯,聚沙成塔,成就理想。业务管理和财务管理是企业管理的根本,围绕这两条主线,以经营机制改革为动力泵,制定切实可行的对策措施推进企业治理能力的提升建设,不失为国企在新时代改革转型促进高质量发展的有效方法和途径。

参考文献

[1]陈芬森.提升国有企业治理体系和治理能力现代化水平,2020年《国企·党建》6月号刊。