

国有企业市场化经营管理问题探析

刘银瓶

(湖南省湘水集团有限公司,湖南 长沙 410011)

摘要:为适应社会经济的高速发展和转型升级,实现企业的稳定发展,国有企业转型升级必然要走市场化道路,但在市场道路中难免会遇到一些阻碍和困难,国有企业要坚定目标,明确方向,利用市场调整结构、整合资源,促进国企蓬勃发展。文章对国有企业市场化经营管理的发展历程进行阐述,目前国有企业存在市场化用工机制不完善、市场主体地位不突出、内部机制市场化不足等问题,需要通过建立市场化用工机制、突出国有企业市场主体地位、加强国有企业内部控制等途径健全国有企业市场化经营管理机制,提高国有企业市场核心竞争力。

关键词:国有企业;市场化;经营管理

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.22.148

国有企业是国民经济的重要支柱,在我国现代经济发展中占据着重要的地位。改革开放以来,国有企业就开始与市场经济融合发展,在国内外企业竞争中具有很强的竞争力,使得我国社会经济能够持续稳定发展。但是随着市场经济的不断发展和经济体制的改革,企业的内外部环境发生了重大变化。在复杂的经济环境中,企业要立于不败之地,就必须坚持市场导向,不断健全市场化经营管理体制机制,提高国有资本的运行效率,加强企业内部管理。

1 国有企业市场化经营管理的发展历程

自改革开放以来,国有企业改革就已经开始进行。从国有企业改革的发展历程来看,可以分为四个阶段:

第一阶段(1978—1982年)初期阶段:改革开放初期,我国市场经济初步萌芽,国有企业发展作为当时的社会经济主体,关系到国家未来经济发展方向和成效。1980年9月2日,国家经委《关于扩大企业自主权试点工作情况和今后意见的报告》出台,提出要在国营工业企业中全面推开扩大企业自主权的工作。这使得国有企业在人财物产供销等方面获得了更大的自主权。随后,我国部分地区试行承包责任制等经济形式。

第二阶段(1983—1991年)发展阶段:1983年开始,我国实行税利并存的利改税制度。1984年,从利税并存过渡到完全的税代利,实现了国家财政收入的快速增长。1987年开始,我国开始推进企业经营机制的完善,打破“大锅饭”的经济体制,逐渐向市场经营机制发展。这一阶段的各项政策大大提高了企业的积极性,对市场经济的转型产生了巨大的积极影响。

第三阶段(1992—2015年)发展阶段:1992年开始,我国以建设现代企业为目标,确立了国有企业的改革目标。国有企业真正成为市场的主体。经过近二十年的发展,我国国有企业在市场经济中发挥着重要的作用。国有企业也建立了现代企业制度。

第四阶段(2015—2022年)成熟阶段:2015年8月24日,中共中央、国务院印发《关于深化国有企业改革的指导意见》明确提出:坚持政企分开、政资分开、所有权与经营权分离,促使国有企业转型。2022年2月28日,中央全面深化改革委员会第二十四次会议通过《国企改革三年行动方案(2020—2022年)》提出优胜劣汰、经营自主灵活、内部管理人员能上能下、员工能进能出、收入能增能减的市场化经营机制更加完善的目标。经过这一阶段的发展,国有企业的市场化运行机制更加完善,更加具有发展活力。

国有企业市场化经营改革一直是国有企业持续发展面临的核心问题。在严峻的市场竞争中,国有企业要想更加具有竞争力,必须要适应市场发展,不断地解决现有的突出问题,探索一条适宜国有企业发展的市场化经营管理机制。从目前我国国有企业市场化经营管理改革历程来看,取得了一些成功的经验,也使得我国国有企业不断地与国际接轨、与市场接轨,市场化经营管理也趋向成熟。但是在长期的发展过程中,难免面临一些棘手的问题。这是阻碍国有企业市场化经营管理改革的重要因素。

2 国有企业市场化经营管理存在的问题

2.1 国有企业市场化用工机制不完善

现阶段,国有企业的人力资源管理基础比较薄弱,员工能进不能出、工资能增不能减、干部能上不能下问题仍然比较突出。采用“非市场化”的人才管理机制,使得一些员工吃“大锅饭”,缺乏工作热情、责任,影响了国有企业的发展。干部存在多重身份,企业管理行政化,导致人力资源管理体系难以有效运行,使得市场化人才机制构建存在很多困难。目前,很多国有企业没有建立完善的市场化用工机制,主要表现在五个方面:一是岗位体系不够规范。一些国有企业缺乏完善的岗位体系,部门结构复杂、岗位职责不明确,人力资源浪费现象严重。二是市场化用工制度落实不到位。目前,一些国有企业没有严格落实用

工制度,没有积极推进市场化人才招聘机制、管理机制和淘汰机制。三是用工总量与内部流动控制机制不健全。一些国有企业人员定额超标,存在冗员现象,员工内部岗位轮换制度不健全,员工轮岗交流机会少,不利于长期人才培养。四是竞聘制度不完善。国有企业岗位终身制、铁饭碗问题突出,“下”的路径不明确。五是人才激励机制不健全。国有企业薪酬管理严格,政策调控影响因素大,缺乏科学的薪酬激励体系。国有企业市场化用工机制不完善是阻碍国有企业市场化经营管理的首要问题。在激烈的市场竞争中,人才是决定企业生死存亡的关键要求。国有企业缺少适应市场化发展的完善用工机制,使得优秀人才流失严重,无法吸引人才、留住人才,导致国有企业缺乏竞争力。

2.2 国有企业市场主体地位不突出

国有企业市场化改革不断推进,经营管理模式逐渐与市场经济相融合,但是受企业性质的影响,国有企业机构设置、重要干部任免、工资总额等核心工作仍由政府进行管理,使得国有企业市场化经营管理受到一定程度的行政干预,这与真正的市场化企业经营管理不完全适应,导致国有企业市场化经营主体地位不突出。

2.3 国有企业内部机制市场化不足

与民营企业相比,国有企业存在着明显的内部机制不灵活、市场反应不灵敏等问题。一方面受到政企分离不彻底影响。国有企业缺少灵活的自主权,企业的决策行动受到行政干预,使得企业内部的很多管理制度、运行机制难以有效执行,影响国有企业的内部机动性,降低了企业的市场竞争力。另一方面是缺乏市场化内部监督机制。民营企业的干部管理、财务管理及销售管理受到严厉的内部成本控制,但国有企业在干部管理、财务管理等方面缺乏严厉的内部管理机制,使得干部高消费、财务成本控制不足等问题发生,导致国有资产流失,造成国有资源浪费。

3 国有企业市场化经营管理的具体对策

3.1 建立市场化用工机制

国有企业市场化经营管理的关键在于建立市场化用工机制,这是深化国有企业改革、提高企业核心竞争力、完善法人治理结构、建立现代企业制度的客观需要。只有建立健全以合同管理为核心、以岗位管理为基础的市场化用工制度,才能真正实现管理人员能上能下、员工能进能出的合理流动机制,激发国有企业内生活力动力,实现企业的高质量发展。国有企业建立市场化经营机制,夯实人力资源管理基础。主要从五个方面进行:

一是构建规范的岗位体系。科学的岗位体系是推进人力资源高效管理的基础。国有企业市场化经营管理必须要建立规范的企业岗位体系,按照企业的发展战略和目标进行组织结构设计、岗位设置,简化部门、优化结构、明确岗位,整合人力资源。具体包括:科学调整优化组织架

构,严格控制部门数量,合理设置管理人员比例,合理核定人员编制规模;进行岗位职能分析,编制岗位说明书,开展岗位价值评估,突出岗位价值差异;建立管理、技术、技能多序列的岗位职级体系,明确各层级管理人员职级对应关系,建立“管理+专业”员工职业发展双通道,打通集团纵向、横向流动通道,确保员工“晋升有标准,发展有空间”。

二是建立并实施市场化用工制度。制定劳动合同管理制度,明确劳动合同签订、续签、变更、解聘、退出等内容;以制度规范劳动用工管理,严格落实试用期、合同期考核,并兑现考核结果,破除“铁饭碗”思想,依法签订和解除劳动合同;健全市场化招聘制度。全面建立并实施公开、平等、竞争、择优的市场化招聘制度、机制、程序,实现员工公开招聘率100%,员工招录程序、信息全过程公开;建立明确的干部任用和退出机制。

三是建立劳动用工总量控制和内部流动机制。强化市场劳效对标,合理核定劳动用工总量。以劳效提升为目标,通过改革发展推进定额超标企业人员分流;建立员工轮岗交流机制,推进员工多岗位锻炼。分层分类推进人才培养,分批开展中高层管理人员、经理层成员、后备人才、转岗人员及新员工培训;夯实后备梯队,有针对性地选派青年人才、后备人才到基层一线墩苗淬炼。

四是全面推行竞争上岗、末等调整和不胜任退出制度。推行经理层成员岗位聘任合同和年度任期经营目标责任书的签订,严格考核,不合格者予以解聘,改变原有的岗位终身制、铁饭碗的局面,实行干部任期制、员工合同制;推行全员绩效考核,推行“一人一表”,落实绩效考核等级按“271”原则强制分布,对考核对象中排名靠后的10%,执行降薪、降职、调岗、待岗、解除劳动关系等末位调节和退出淘汰措施。

五是推动多元的人才激励制度建设。人才激励是吸引人才、留住人才的重要办法。人力资源要推进多元化人才激励机制的形成,以适应国有企业市场化发展。目前,国有企业薪酬主要受到国家政策调控,薪酬管理十分严格,使得很多优秀人才不愿意留在国有企业,一定程度上造成国有企业人才流失。为此,国有企业要建立健全科学合理薪酬体系,建立核心关键人才薪酬制度。按照“一适应两挂钩”的要求,建立健全与企业经济效益和劳动生产率挂钩的工资决定和正常增减机制。建立工资总额、企业负责人和员工薪酬、绩效管理辦法。薪酬分配要体现能力业绩,突出向价值创造者倾斜;对于企业负责人实行“年薪制”管理,以绩定酬,并建立与利润直接挂钩的薪酬激励机制;对于员工实行“岗效工资制”管理,“以岗定薪,按绩取酬,岗变薪变”。同时,按照“上市公司股权激励、非上市公司分红权及超额利润分享激励、国有科技型企业股权和分红激励”的工作思路,推行多种形式的中长期激励。

3.2 突出国有企业市场主体地位

随着市场经济的高速发展,民营企业占据重要的市场地位。但国有企业在国家的政策引导下仍占据着社会经济主导地位,对社会经济发展和国家建设发展发挥着极为重要的作用。为了推进国有企业市场化经营,适应市场经济发展,国有企业要突破行政约束,更多更广泛地面向市场,凸显市场化主体地位,发挥市场化经营管理的价值。

一是转变政府角色定位。国有企业的发展受到政府主导影响,使得国有企业的经营行为会出现行政干预的现象。为了彻底实现国有企业市场化经营,必须要改变政府的角色定位,减少行政干预,促进企业市场化发展。政府要在国有企业市场化经营管理过程中要作为服务者和引导者参与企业管理,为国有企业的转型发展提供政策支持和发展指导。这样国有企业在人财物等各方面才有更大的自主权,在遇到企业发展困境时能够快速做出决断,保证企业的运营的灵活性。

二是扩大市场经营权力。市场经济是由市场决定的,企业的发展也由市场决定。国有企业市场化经营必须要全面面向市场,扩大市场经营权力,让市场决定企业的发展。例如国有企业的融资、供销、制度、人事等各方面要适应市场发展,推进市场管理机制创新,探索市场经营管理路径。

三是制定长远的发展战略规划。大多数国有企业市场化经营改革进程中避免不了行政干预的问题。国资委成为国有企业的控制人,企业法人由国家政府部门任命,这使得部分国有企业管理人员只负责任期内的事情,做好任期内的事情,没有根据企业实际制定长远的发展战略规划,影响了企业在长期的市场竞争中处于劣势。因此,国有企业要做好长期发展战略规划,不管是聘用的职业经理人,还是政府任命的干部,都不受任期的影响,只要根据企业长远战略规划执行即可。

3.3 加强国有企业内部控制

完善企业内部控制是企业可持续发展的关键,内部控制是国有企业自身的免疫和修订系统,是保证企业正常经营、规避和化解风险,提高经营管理水平,实现企业战略目标的重要措施和保障,国有企业在国民经济中的重要地位,决定了加强和完善国有企业的内控建设势在必行。具体可从以下几个方面着手:

一是提高全员对内控的认识。定期或不定期对员工进行内控知识的教育,只有当企业中每一位员工目标明确,价值观趋同,内部控制才能取得实际效果。只有员工了解内控知识,才会从意识上重视内控,做好企业内部控制,提高企业的管理能力。国有企业还要加强内控知识宣传、内控管理,让员工从思想上到行动上都高度重视内控。

二是提升企业内部管理能力。国有企业原有的管理模式受到政府影响,缺乏自主管理权。随着国有企业市场化经营发展,必须要提升企业内部管理能力。国有企业要通

过建立完善的内部管理制度、成本控制制度、员工管理制度等制度,提升企业的管理能力,改变“人管理人”的局面,转向“制度管人”。例如国有企业要建立健全的内部财务管理制度,做好企业的成本控制,提高企业的盈利效率和能力。通过内部财务监管,约束干部职工财务行为,防止干部职工铺张浪费等现象发生。

4 结论

随着国有企业的市场化改革继续深化,国有企业要向着经营更灵活、管理更自主的目标发展,形成优胜劣汰、自主经营的市场化经营机制。目前,国有企业市场化发展还存在着政企分离不彻底、内部控制不严厉、市场主体不突出等严峻问题,阻碍了国有企业的改革进程,影响了国有企业的持续发展。因此,国有企业要借助自身的优势资源,从人力资源改革、市场经营主体、内部控制等方面改革创新,推进企业市场化发展,探索一条适合国有企业长期持续发展的创新道路。

参考文献

- [1]董宏将.国有企业市场化经营管理问题探析[J].中国市场,2022(08):112-113.
- [2]陈小漫.我国国有企业市场化改革特点及策略研究[J].中国集体经济,2022(08):49-50.
- [3]潘小琴.区县级国有企业市场化转型的思考[J].杭州,2022(03):42-43.
- [4]马骏.国有企业经营管理市场化浅析[J].经济管理文摘,2021(15):66-67.
- [5]贺彪.地方国有企业参与市场化竞争的经营管理研究[J].决策咨询,2021(03):64-67.
- [6]李芳.国有企业市场化改革特点及策略分析[J].经济管理文摘,2020(21):71-72.
- [7]熊荣萍.基于国有资本市场化下国有资产风险预警机制与路径探讨[J].时代金融,2019(33):102-103+105.
- [8]张子君.国有企业经营管理市场化研究[J].经济管理文摘,2019(19):101-102.
- [9]凡勇.国有企业经营管理市场化浅析[J].现代经济信息,2018(21):54.
- [10]付春江.国有企业经营管理市场化浅析[J].时代经贸,2017(03):43-45.
- [11]陈勇.国有企业经营管理的市场化[J].企业改革与管理,2016(16):5.

作者简介:刘银瓶(1987,10-),女,汉族,湖南攸县研究生,经济师,人力资源管理。