

基于国有企业市场化转型视角对深化企业改革的思考

王丹琦

[中国黄金集团(上海)贸易有限公司,上海 200216]

摘要:国有企业的改革开放之路是一条蜿蜒曲折的、不断摸索的艰辛之路。目前,我国已经进入了经济发展的新常态,经济发展也从高速发展转变为高质量发展,为了能够在错综复杂的市场竞争中立于不败之地,很多企业在市场化转型过程中不断深化企业改革。在市场化转型过程中,很多国有企业会面临经营者对改革态度不坚定、企业管理制度不完善、企业运营效率低下、企业活力不足的问题。提出了从凝聚共识、完善现代企业制度、优化企业结构布局、真正落实三项制度改革四个方面入手,为国有企业市场化转型背景下进一步深化企业改革提供了有效措施和相应的解决思路。

关键词:深化改革;国有企业改革;改革实效;市场化转型;企业改革

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2023.07.013

1 引言

党的十一届三中全会拉开了中国改革开放的序幕,这是我国改革开放的起点。我国改革开放之路没有一味地照搬照抄西方国家的路径,而是充分结合我国的基本国情,汲取精华,剔除糟粕,采用以点带面、循序渐进的方式,徐徐展开,并且在探索中不断总结经验教训,不断完善改革的方式方法和基本思路,充分彰显了中国特色。

回顾我国的改革开放之路,国有企业改革之路大体可以分为三个阶段:一是推行国企承包制,让国有企业有更多的经营自主权和管理权,使国有企业脱离了国家计划经济体制的反市场化经营。二是构建“产权明晰、权责明确、政企分开、管理科学”的现代企业制度,通过“抓大放小”,进一步推进了国有企业产权改革。三是不断深化国有企业产权制度改革,设立国有资产监督管理委员会,形成了国有资产监督管理体制,大力发展混合所有制经济,实施“分类改革”,引入民营资本提升国有企业效率和竞争性,极大地激发了市场活力。

当前,我国已经进入经济发展的新常态,经济发展也从高速发展转变为高质量发展,党的十九大强调要培育具有全球竞争力的世界一流企业,很多国企集团将此作为新时代发展的新要求、新目标,不断出新招提升自身的发展能力。面对波云诡谲的国际形势、日新月异的市场环境、突如其来的新冠肺炎疫情,大部分国有企业通过市场化转型,不断提升自身的竞争力,为了能够在错综复杂的市场竞争中立于不败之地,不断深化企业改革,创新发展。如何在市场化转型过程中不断深化企业改革,有效改革,使改革出成果,经得起检验,是值得深入思考分析的课题。笔者总结自身企业市场化转型过程中的改革发展

经验,希望对其他企业提供一点借鉴。

2 深化改革过程中面临的问题

企业改革本来就是“摸着石头过河”,对于国有企业来说,还要考虑到国有企业承担的社会责任、国有企业成本费用相对较高、企业体制机制、企业产权和经营者分离等特殊情况,因此如何使国有企业改革工作的落地见效面临更多的挑战、需要更大的战略定力。

2.1 经营者改革态度不够坚定,无法形成自上而下的行动合力

国有企业改革发展不可能一蹴而就,却是一条蜿蜒曲折、不断摸索的艰辛之路。改革涵盖了体制机制、企业发展、人才薪酬等多个领域,各个领域牵一发而动全身,在实际改革行动中,要明细各项工作的关联性和耦合性,还需要横向联动配合是非常困难的,改革可能会牵动很多人的利益蛋糕,改革的效果也不一定都向着改革方案中设想的方向发展,这给改革经营者很大的压力,导致他们很难秉承坚定不移的态度,凝聚共识,统一思想行动,因此,改革只能流于形势或应付上级单位,无法真正取得实效。

2.2 国有企业制度不够完善

制度的“缺位”或者“失修”,使其完全不能适应公司发展的需要,由于管理制度不健全,使管理水平难以提高,各个层级的管理人员的职责、权利不够明晰,导致企业没有“明责”,就无法“负责”,在一个现代化法治国家里,这样的企业是无法长久发展的,只靠着一把手“一言堂”的方式来决策和管理,是国有企业松散、担当意识不够、责任心不强的重要原因。

2.3 企业布局结构不够完善,运营效率低下

资本布局是否合理,对企业高质量发展起到至关重

要的作用。只有布局结构合理化才能使国有企业内部各项资源、业务单元之间互相协调,形成较强的对市场的适应力。目前,国有企业普遍存在布局结构不完善、资源配置不合理的现象,很多僵化的、同质化的业务单元重复设置,形成内部无序竞争,很多无优势业务、亏损的业务单位勉强运营,也在不断地“吸血”。产业布局的不合理完善还会进一步遏制企业产业链、价值链的延伸,包袱沉重,导致运营效率低,企业无法快速、高质量发展。

2.4 缺乏市场化用工机制,企业内生活力明显不足

国有企业的三项制度改革是企业转换机制、建立市场化经营机制的关键所在,关系到所有干部职工的切身利益,是国企改革实践的重点、难点问题。国有企业的三项制度改革往往只停留于表面,还是无法破除“平均主义”,无法实现“多劳多得”,无法突出市场导向,选人用人也没有科学完善的激励约束机制,吃“大锅饭”,选拔人才的途径方式不公平。只有真正地建立“干部能上能下、员工能进能出、收入能增能减”的机制,才能真正实现用工结构更加优化,人员配置更加高效,收入分配更加合理公平,才能真正激发企业内生动力。

3 进一步深化企业改革的对策建议

迎接市场挑战,最根本的是改革创新。面对市场化转型,需要企业采取有效措施进一步深化改革,筑牢企业发展的根基。

3.1 统一思想凝聚力量,自上而下推动改革任务

一是做好顶层设计,这是国有企业改革发展成功的前提。做好顶层设计,就是要建立全局意识,统筹规划,整体把握,只有做好顶层设计,才能将根本问题和重点难点进行全局规划,抓住改革发展关键点和本质问题,才能将企业发展和改革更好的融合起来,提前预判各项工作的风险、挑战、机会、威胁,有利于后续工作的持续、快速推进。若缺少顶层设计,可能会使企业的改革发展规划不够科学、完善,也会使工作不具备可行性、适用性而导致工作进度滞后,甚至工作计划规划的大规模调整变更,浪费大量的资源,也不利于改革目标的实现。

二是深入市场调研,这是国有企业改革发展成功的保障。国有企业的改革牵一发而动全身,尤其在这信息化时代,国有企业要想顺利市场化转型必须找到改革合适的切入点,因此了解当前市场情况、同行情况、未来市场发展趋势、企业自身缺陷以及改进策略是必须要提前做的功课。对于国有企业,充分了解市场和行情,充分准备改革决策的数据信息支撑,以客观科学的态度和方法进行市场化转型和改革,都必须事先深入市场调研,理顺

各方关系,才能明确改革思路。

三是坚持企业和职工共赢,这是企业改革发展成功的关键。“水能载舟亦能覆舟”,改革是为了职工,改革也依靠职工。在改革过程中,企业和职工要构建和谐的利益和命运共同体,把职工当作企业的合作伙伴,执行好各自互相认同的改革发展目标,要尽可能地满足职工福利待遇,并且对职工充分尊重信任,使员工把投身企业改革当作自己的事业来做,让职工可以享受到企业改革发展的红利,职工才能积极支持改革,职工的积极性和创造性才能充分调动发挥出来,促使企业改革成功。对于国有企业改革过程中涉及的关键岗位,也要事先考虑到可能存在关键人才流失给国有企业带来效益损失、改革后工作衔接不畅等风险,要在事先调研的基础上,做好关键岗位员工的备份工作,要提前制定相应的预案,安排相关员工提前介入,跟班学习,确保改革前后业务自然、顺畅衔接。

四是建立科学的考核制度,这是企业改革发展成功的重要手段。要积极建立完善科学的考核制度,客观公正地评价企业改革的效果,尤其对于企业市场化转型前期或者市场调研阶段、新产品、新技术研发阶段,投入较大,导致利润减少的情况,一定要客观看待、全方位地评价,要遵循业务、行业生命周期的基本客观规律,即发展期、成长期、成熟期、衰退期,改革发展是一个长期的过程,既要倒排工期加快进度,但也不能从改革后一开始就盲目地追求改革结果凸显,给国有企业改革经营者和广大员工过大的压力和过快的节奏可能会造成错误率高的风险,一定要整体考核评价改革发展的结果,要设立合理的过渡期,才能正向激励改革创新者主动作为。

3.2 一以贯之地坚持完善中国特色现代企业制度

要把党的领导和完善公司治理统一起来,将党建工作的标准化、规范化嵌入到公司内部治理体系中,在企业的管理制度中相互融合,完善党委会、董事会、总办会的决策权限和议事规则,厘清各个主体权责的边界,既要界定好权责边界、充分授权,也要不断完善国有企业监管机制,不断改革国有企业内部管理控制体系。对于国有企业,在完善企业制度时,需要特别注意的是,不要一味地照搬照抄上市公司或者其他体制公司的企业制度,要根据自身实际情况建立完善治理主体。只有构建了良好的制度环境,才能为企业全方位的改革突破打下坚实的基础。

3.3 聚焦主业高质量发展,推进企业结构不断优化

在市场转型背景下,国有企业要想成功突破,首先,必须充分将自身从原有的僵化结构、资源固化的历史惯性中剥离出来。国有企业必须先明确自身的定位和主责

主业,以聚焦主业为基础,找准发展模式。其次,企业可以通过战略重组、专业化整合等方式调整自身结构和经济布局,不断优化国有资本。企业要结合自身所在区位的地理特点、地区的发展规划和特有政策,以及自身的主责主业,可以尝试将同质性强的业务、资源合并重组,构建统一的业务操作管控平台,集中运营管控,有利于提升企业运营的效率^[7-9]、规模化优势、盈利能力和抗风险能力。并且,将不具备竞争优势、缺乏潜力的业务尽快退出,或者依靠优势业务统筹带动、协同发展,形成符合时代发展需求的核心竞争力,依靠规模优势、专业优势、信息优势或服务优势进一步扩宽企业的服务链、产业链或价值链,依靠优势挖掘更深层次的价值,不断在市场中谋求新的盈利点。此外,企业还可以考虑与民营企业等其他经济体制组织战略合作,实现共赢,与民营企业合作开展业务的同时,可以吸收良好的、适合国企特色的管理经验,提升国有企业的决策效率和经营效率。

3.4 坚决破除利益固化的藩篱,健全市场化经营机制

人才是企业的核心竞争力,人才作用的发挥直接影响企业的发展和效益。三项制度改革是国有企业改革的重要抓手和切入点,也是改革的难点和痛点,国有企业要尊重市场经济和企业发展的规律,切实深化劳动、人事、分配三项制度改革,通过市场化制度、制度创新破除国有企业利益固化的藩篱,打破国有企业在人才招聘、人才晋升、人才激励、权力制衡方面的桎梏,才能真正激发企业活动、提高效率。

一是要深化用工市场化改革,通过公开招聘、竞聘上岗、末位淘汰等方式,将适合的人才运用到适合的岗位上。

二是要破除工资平均主义,不能再吃“大锅饭”。可以通过统一薪酬体系,同时根据企业特点或者部门业务特点建立“一企一策”“一部一策”的精致化绩效考核制度,建立差异化激励机制,将全员收入与员工经营业绩直接挂钩。通过这种区别绩效考核的方式,可以打破国有企业固有的机关化的薪酬分配模式,将薪酬分配向做出突出贡献、价值创造的关键岗位、重点人才倾斜,做到同岗同酬、岗变薪变、工效联动的薪酬分配,对于未实现价值创造的员工不予奖励,切实拉开同岗同级但绩效不同的员工之间的薪酬差距。建立以绩效考核和业绩贡献为主要内容的薪酬分配激励制度,通过事业留住人才,激励价值创造。

三是推进经营层任期制和契约化管理改革,充分激发经营管理者的积极性。但是由于国有企业产权与国有

企业经营管理层分析的实际情况,在进行考核时,也应建立“容错机制”,^[3]消除国有企业经营者改革创新的顾虑,为经营者能够积极向上、主动作为营造良好的条件和环境。

4 结束语

综上所述,在企业市场化转型的背景下,要进一步深化改革,就必须制定符合企业情况的措施,可以通过凝聚共识自上而下推动工作、坚持完善中国特色现代企业制度、推进企业结构不断优化、健全市场化经营机制等方式加快改革进程,促使改革真正取得实效。

参考文献

- [1]李松.国有企业改革实践中的契约机制与路径[J].新疆社会科学,2020(3):15-21.
- [2]陈福中.改革开放以来国有企业改革的实践和制度创新[J].兰州学刊,2021(1):15-24.
- [3]黄茂兴,唐杰.国有企业改革的经验总结与政策建议[J].企业观察家,2019(12):70-72.
- [4]闫娅斐.市场转型下的国有企业改革研究[J].知识经济,2019(34):95-96.
- [5]蒲星川,耿文俊,谭建伟.国有企业党建标准化、规范化对国有企业改革转型的影响研究[J].重庆理工大学学报(社会科学),2020,34(8):170-178.
- [6]马世永.基于公司治理视角对当前深化国有企业改革的思考[J].当代会计,2020(14):25-26.
- [7]牛平.国有企业改革背景下财务管理创新的具体对策分析[J].中国市场,2020(28):190-191.
- [8]王伶俐.新时期深化国有企业改革的探讨[J].现代经济信息,2019(24):84.
- [9]张富禄,罗丽丽.深化国有企业改革需要多目标统筹兼顾[J].中州学刊,2020(4):44-48.
- [10]江剑平,何召鹏,刘长庚.论习近平国有企业改革发展思想的内在逻辑[J].经济学家,2020(6):5-15.

作者简介:王丹琦(1990-),女,汉族,山东青岛人,硕士,中级经济师,主要研究方向:企业管理。