

国有企业管理体制和模式创新的路径研究

张柔

(天津铁路建设投资控股〈集团〉有限公司, 天津 300000)

【摘要】国有企业是推动加快国家迈进现代化、保障广大人民群众共同利益的主要力量来源。国企改革是中国经济领域的一项重要任务,旨在提高国有企业的竞争力,推动市场化运作和促进经济发展。全面推进国有企业改革,必须针对现有问题展开深入分析,立足于国有企业实际发展情况、经济市场现状及发展趋势等完善改革措施,既要做好人员管理工作,又要做好财务管理工作,还要积极引进先进技术和管理理念,为国有企业改革奠定坚实基础。

【关键词】国企改革;国有企业;管理体制

引言:

国有企业改革是中央政府落实做强做大企业政策的重大战略一步,开展企业改革时,要利于国家资产的保值增长,利于提升国有经济竞争性,也利于进一步扩大国家资本市场作用。新的历史形势对国企改革工作提出了新的要求,也为我们解决当前国企改革中普遍存在的突出问题等提供了新思路和新空间,这也就要求我们在后续的实际改革工作中必须对其实现的方法方式进一步深入研究探讨,以有效促进国有企业的更好更快更健康地发展^[1]。

一、国有企业管理体制和模式创新的意义

首先,国有企业改革能够助力建立有序健康的市场环境,不断增强公共产品供给保障能力。新时代国有企业改革作为当前一项重大的理论和实践课题,未来在时代特质、理论支撑、改革路径等方面具有更广阔的深研空间。在市场上,国有企业作为微观主体之一,能够发挥维护和建立有序健康的市场环境的作用,发挥“稳定器”的作用。其次,国有企业改革能够引导市场充分竞争,大力完善国家各项政策安排。新时代国有企业通过自主创新,有序提高市场竞争水平,利用市场机制帮助纠正扭曲的价格,有利于信息更完整,使各方更准确地判断市场的真实发展。同时,政府通过不断完善监管范围和加大力度,促使民营企业更加规范自身行为,通过发展和提高自身核心竞争力,自觉赢得市场份额。国有企业在有序引导各类民营企业参与竞争、发展成为充分竞争的市场方面发挥主导作用。混合所有制改革就是通过民营企业与国企优势的深度融合,提高企业竞争力,通过市场规律实现国有资产的科学定价,提高国有资产配置效率。最后,国有企业改革的创新引领作用更加突出,能够积极带动产业结构布局持续优化。国有企业改革要积极适应

经济发展新常态,引领经济发展现代化,在改革、重组、创新、转型驱动下,发展金融和战略性新兴产业是国资国企战略扩张的重要战略,以金融为主服务实体经济和重点行业的支撑力量,在带动战略性新兴产业发展方面,为优化产业布局、完善产业结构做出自身的贡献^[2]。

二、国有企业改革的现状分析

(一) 资产重组的复杂性

资产重组在国有企业改革中是一项充满挑战的任务,其复杂性表现在多个方面。首先,企业拥有庞大而多样化的资产,包括不动产、设备、股权和非标准化资产,导致整合这些资产变得极其复杂。其次,资产重组需要应对财务、法律和政策等多方面的挑战,需要考虑到不同资产类型可能涉及的不同法规和税收规定,以确保合规性和可持续性。再次,资产重组涉及员工的调整和社会稳定问题,需要制定合理的政策平衡企业的短期利益和长期利益,以避免社会出现不稳定情况。最后,资产重组需要高度专业的知识和资源,包括金融、法律、财务和项目管理等领域,而这对一些国有企业而言是一个不小的挑战。因此,资产重组的成功需要企业投入大量时间和资金,以充分利用专业知识,确保改革能够在复杂环境中有序推进^[3]。

(二) 体制改革面临的阻力

国有企业改革中的困难之一是制度改革所面临的阻力。一方面,一些管理人员在传统和固化的管理机制下已形成惯性或有所受益,担心改革将影响其个人发展及利益,从而他们可能采取抵制措施。另一方面,传统的管理模式在国有企业内根深蒂固,形成了利益团体和文化,改革需要打破这些束缚,引入更具市场化和更加高效的管理方式。员工可能因改革带来的不确定性而抵制改革的推进,担

忧自身的职业生涯和福利待遇受损。此外，政策和法律的限制也增加了改革难度，需要修改和完善规章制度，同时政府的管理机制也可能需要改革以更好地支持企业改革。多种因素的阻力使制度改革成为国有企业改革过程中面临的一项严峻挑战。

（三）人才短缺的挑战

由于过去长期在垄断或半垄断市场中运作，企业管理机制相对僵化，薪酬待遇缺乏竞争力，难以留住高素质的管理人才，导致管理人才流失。企业薪酬和福利在同行业中缺乏竞争力，难以吸引高级管理人才的加入。此外，培养本土管理精英也是一项长期而具有挑战性的任务，需要各主体共同合作，提供支持和投入，确保人才培养取得长期效果。解决人才短缺问题对于国有企业适应市场竞争和全球化趋势至关重要，是改革过程中亟待解决的一大难点^[4]。

（四）市场竞争带来的巨大压力

国有企业在改革过程中需要适应市场竞争的巨大压力。在市场经济中，企业需要更加注重效率、创新和质量，以满足消费者的实际需求。然而，许多国有企业过去在垄断或半垄断市场中运作，在这种环境下，企业的市场竞争能力受到限制，市场导向意识薄弱，缺乏迅速适应市场变化的管理机制。不仅如此，国有企业还需要应对来自国内外竞争者的挑战。随着国际市场的开放和全球化的持续推进，国内企业面临着更加严峻的竞争环境，其中包括来自跨国公司的竞争。国企改革要求企业不仅在国内市场竞争中脱颖而出，还要在国际市场中寻求机会，拓展业务范围^[5]。

三、国有企业管理体制和改革创新的路径

（一）提升改革内在动力

内在动力往往会影响实际执行力，国有企业改革过程中需要采取多种手段，激发并维持改革内在动力，提升国有企业内部凝聚力。实践证明，坚持党的领导是实现国家繁荣、提升人民生活水平的重要保障，坚持党的领导是中国特色社会主义的本质要求，同时也是国有企业改革的关键。身为国有企业职工，应具备党性，始终忠于党，忠于国家，积极响应党和国家的号召，以全局观念和集体利益为先，积极完成各项工作。企业需定期或不定期开展思想教育活动，可以运用讲座、论坛、会议等形式，也可创新思想教育形式，通过“线上+线下”模式组织相应活动。另外，国有企业应适当提升薪资待遇，同时优化企业文化，增强员工归属感。

（二）完善管理制度

健全管理体系，不断优化现有管理制度和流程，融入奖惩制度和责任制度，围绕人员管理、财务管理、基础业务管理等方面开展相应工作。做到用制度管人、按流程管事，制定制度后必须确保

各项制度能得到有效落实。一是严字当头，既然有制度就必须严格执行，不受任何外在因素干扰，做到“对事不对人”，以强硬的原则支持制度落地。二是建立长效机制，企业制度长期伴随国有企业发展，只有长期严格执行规章制度，才能在企业内部形成威慑力，不可出现“阶段性执法”现象^[6]。

（三）提高标准化管理水平

在企业内开展思想工作，全面提升员工个人素质和思想道德建设水平，自觉配合企业管理标准化管理工作，管理人员应在此过程中逐渐形成钢铁般的意志，处理问题时做到绝对公平和流程化。制定标准化工作流程，提高企业职工的工作效率，降低成本和防范风险。可以利用流程化的管理，选择最便捷的工作方式进行作业，通过建立标准的工作程序提高企业的工作效率；也可以减少流程中不必要的人力物力消耗，缩短流程的周期，从而降低企业的运营成本；还可以让流程规范化、系统化，将相关流程管理推送给对应的负责人，加强团队之间的协作性，避免流程的每个节点出现互相推诿等现象，降低风险^[7]。

（四）开展混合所有制改革

国有企业改革包含多项内容，而混合所有制改革在其中始终占据主要地位。国有企业改革需明确混合所有制特征，围绕混合所有制特征、市场发展趋势、企业现状等合理分配市场资源，同时落实以“混”促改政策，合理划分各部门职能，促进部门联动，完善企业综合功能，国有企业混合所有制改革也并非一成不变，在开展工作时应以分类、分层形式为主，便于开展动态调节工作。推行股权分置改革，政府将以往不可以上市流通的国有股拿到市场上流通，据此制定股权激励制度，其属于长期激励机制，目的是为企业留住核心人才，通过给予核心职工部分股东权益来增强其主人翁意识，从而使其与企业形成利益共同体。股权激励往往具有附带条件，即工龄、职务等均达到规定的标准，或完成特定目标的职工方可享受该激励福利。

（五）防止国有资产流失

随着时代发展，国有企业经济职能得到优化。以往国有企业发展过程中并未将提升经济效益作为唯一要务，如今行业竞争日益激烈，国有企业若始终沿袭传统发展理念，必然无法确保自身能长期处于稳定的发展态势中，甚至可能因此而出现国有资产流失问题。若要全面杜绝此方面问题，国家需不断完善经济市场管理机制，规范市场环境，制定相关法律法规与政策，提升国有企业经济实力，从而为国有资产提供有力防线。虽然很多国有企业均具备管理制度，但缺乏资产监督体系，今后需以创新方式建立并完善资产监督体系，严格遵循突出重点、权责分明原则，具体可以从如下几个方面入手：加强内部监督。发挥党组

织功能和企业管理层功能,落实董事会职权,同时开通民主监督通道;强化外部监督。发挥政府职能,亦可建立一些具备相同职能的部门和机构,全权负责国有资产管控工作,优化现有审计制度,提升审计透明度;建立社会监督机制。国有企业应根据相关要求定期公开内部资产以及相关重要决策,鼓励社会人士监督国有企业固定资产使用情况,也可开通监督和举报热线^[8]。

(六) 优化人才队伍建设

进入大数据和信息时代,各种先进技术、设备以及管理理念日益融入国有企业改革建设中,但真正决定国有企业改革成果的依然是人才。虽然国有企业与普通私企相比,人才流失现象较少,但也存在其他人才资源管理问题,如国有企业人员结构不合理、人才晋升机制存在短板以及薪资体系缺乏创新性等。这些问题若无法得到有效解决,不仅容易造成高质量人才流失,还会影响现有职工工作激情与效率。当下国有企业更需要复合型人才和创新型人才,国有企业在培养人才时可以从此方向着手,既丰富培训内容,革新培训方式,并将思政工作贯穿整个培训体系中。这样不但可以提升人才的专业能力,还可提升职工党性,使其在工作过程中秉持正确发展理念。同时,还应完善人才引进机制,招聘过程中严格要求人才的学历、经验以及专业等,从根本上解决相关人员专业能力不足的问题^[9]。

(七) 加强技术创新和应用改革

除了要不断优化人才队伍建设外,国有企业也要积极开展技术创新与应用改革活动,为此方面打造政策环境,调动各地区政府资源,为国有企业提供资金、技术以及人才等方面的支持。国有企业应敢于打破不利局面,优化现有分配体系,使薪酬体系与创新成效紧密结合在一起,将奖励资源视为增量资源,向稀缺、关键岗位倾斜,坚持“应给尽给,能给尽给”的原则。若要充分发挥此方面作用,首先应确保各项管理制度能得到有效落实,将其转化为生产力,同时让各级、各类创新主体、创新链各环节、基层一线基础科研人员均能享受到政策优惠。技术创新市场化问题也应得到重视,在国家 and 政府领导下加速科技成果转化,创新企业管理机制,借鉴科技型企业股权分红体系优势,促进国有企业创新科技人才激励模式,逐渐明晰企业核心目标^[10]。

(八) 探索国企产权多元化路径

探索国企产权多元化路径,提高市场竞争力。一方面,国有企业在经济建设中的重要性,主要体现在国有企业对于经济的控制。对于我国大型国有企业来说,进行产权多元化改革,主要目的是实现产权的结构和调整,推动国有企业各个投资主体之间的相互制约和配合关系。产权多元化指的是对

多元化改革之后的国有资产流失风险进行具体分析和解决,相关部门需要对一些经营不善、负债较多的大型国有企业进行改革,不断进行产权多元化分配,提升国有资产的利用率和使用效益。同时,国有企业管理者还应该积极学习先进的管理方式,避免出现沿袭过去传统方式经营的情况,杜绝国有企业出现亏损或资不抵债,造成国有资产的流失和浪费。另一方面,国有企业管理者还需要不断加快推动国有产权的转让价格评估方法提升,要结合企业的盈利情况,以及转让者和多元因素进行分析,了解国有企业产权转让过程中的附加条件,坚持以协调、公平的产权评估办法和评估标准来进行评估和转让。在对转让价格进行分析时,充分平衡估算其实际价值,避免出现国有资产流失和浪费的情况。

四、结束语

综上所述,新时代国有企业改革要以高质量发展为主要方向,明确创新作为国家经济增长的重要驱动力,增强国有企业的创新能力,强化国有经济发展的动力机制,推进关键核心技术领域创新突破,以此获得和保持长期竞争优势,进而激发国有企业的新质生产力,实现可持续发展。

参考文献:

- [1]侯秋占.浅谈国有企业的绩效管理[J].财经界, 2021, (31): 55-56.
- [2]姜龙.以改革创新精神推进国有企业党建思想政治工作[J].活力, 2021, (19): 56-57.
- [3]董美辰.创新驱动发展战略下国有企业深化改革路径分析[J].企业改革与管理, 2021, (17): 18-19.
- [4]陈嘉中.新时期国企如何改革创新提质增效[J].城市开发, 2021, (14): 76-77.
- [5]蒲柯竹, 孙子惠.放权改革与国有企业创新[J].经济问题, 2020, (06): 74-79+123.
- [6]董鸿翔.经济新常态背景下国有企业深化改革的创新发展分析[J].中国商论, 2020, (11): 108-109.
- [7]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, (04): 44-48.
- [8]李锦.国有企业要在深化改革中提高创新力[J].支部建设, 2020, (11): 17.
- [9]黄茂兴, 唐杰.国有企业改革的经验总结与政策建议[J].现代国企研究, 2019, (17): 50-53.
- [10]齐珊.新时代国有企业改革发展面临的机遇与挑战[J].思想理论教育导刊, 2019, (10): 58-62.

作者简介:

张柔(1993.5.1-),女,汉族,河北滦南人,硕士研究生,经济师,研究方向:工商管理。