

国有企业治理体系建设和能力提高的实践与思考

吴兵

四川久远投资控股集团有限公司

DOI:10.12238/ej.v6i6.1232

[摘要] 国有企业是党领导的国家治理体系的重要组成部分,全面加强国有企业治理体系建设,提高国有企业现代治理能力,既是推动国有企业做强做优做大,充分发挥国企对国民经济发展支撑作用的战略要求,又是提高国有企业竞争力、创新力、控制力、影响力、抗风险能力,以高水平现代治理推动国有企业高质量发展,为培育世界一流国有企业提供有力保障。本文通过国有企业治理体系和治理能力的基本内涵和特征分析,结合国有企业治理体系建设和提高能力的实践,分析国有企业治理体系建设和能力提高存在的问题,提出目的与手段相统一、解决治理关键问题、塑造治理文化、形成治理理论、探索治理共享机制等意见,助力推动和实现国有企业高质量发展。

[关键词] 国有企业; 治理体系; 治理能力; 实践

中图分类号: F276.1 **文献标识码:** A

Practice and thinking of governance system construction and capacity improvement of state-owned enterprises

Bing Wu

Sichuan Jiuyuan Investment Holding Group Co., Ltd

[Abstract] State-owned enterprises is an important part of the party leadership of the national management system, comprehensively strengthen the construction of state-owned enterprise management system, improve the modern management ability of state-owned enterprises, is to promote state-owned enterprises to do best do big, give full play to the national economic development of state-owned enterprises supporting strategic requirements, and improve the competitiveness of state-owned enterprises supporting strategic requirements, and improve the competitiveness of state-owned enterprises, innovation, control, influence, ability to resist risk, with a high level of modern governance to promote the development of state-owned enterprises with high quality, to foster world first-class state-owned enterprises to provide powerful guarantee. Through the basic analysis of the connotation and characteristics of state-owned enterprise governance system and management ability, combined with the practice of state-owned realize the high quality development of state-ownenterprise governance system construction and improve the ability, analyzing the existing problems of state-owned enterprise governance system construction and improve the ability, put forward the purpose and means, solve the key problems of governance, shape governance culture, explore the governance theory, help to promote anded enterprises.

[Key words] State-owned enterprises; the governance system; and the practice of the governance ability

引言

国有企业治理体系建设、提高国有企业治理能力的理念和实践,是国有企业改革发展的理论成果,也是实践嬗变过程。

自改革开放以来,国有企业改革经历了从扩大企业自主权扩展到所有权领域、从建立现代企业制度到建立现代产权制度的实践过程^[1]。国有企业改革和制度创新,既是中国社会主义市场经济发展的过程,也是中国特色现代国有企业制度建设深入

推进过程,创造性地实现了国有企业同社会主义市场经济的融合^[2]。

1 国有企业治理体系和治理能力的基本内涵和特征

国家领导人指出,国家治理体系和治理能力是一个国家制度和制度执行能力的集中体现。国家治理体系和治理能力是一个有机整体,相辅相成,有了好的国家治理体系才能提高治理能力,提高国家治理能力才能充分发挥国家治理体系的效能^[3]。国

有企业是党领导的国家治理体系的重要组成部分,是建设国家治理体系和治理能力现代化的重要支柱和依靠力量。国有企业治理体系和现代治理能力同样是一个相辅相成、有机整体。如何理解国有企业治理体系和治理能力?笔者以为,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,既体现了党性和人民性的有机统一,也体现了经济、政治和社会属性的内在一致性。

“国有企业治理体系”是在党领导下的国有企业基本制度体系,包括国有企业党的领导和建设、产权和治理结构、制度体系、组织体系、运行体系、合规风险控制等内容。其主要特征,体现国有企业“中国优势”,包括党的领导与公司治理各环节相融合、以激发活力提高效益提升能力为重点、党领导下的内外部监督相结合、各种激励因素相衔接、以社会主义核心价值观为企业文化引领、大力弘扬企业家精神为关键、坚持全心全意依靠工人阶级的方针为内在要求等特征^[4]。

《现代汉语词典》中,“治理”定义:一是统治;管理。二是处理;整修。根据全球治理委员会的定义:“治理是各种公共和私人机构管理其共同事务的诸多方式的总和,它是使相互冲突或不同的利益得以调和,并且采取联合行动使之得以持续的过程。”^[1]“治理”是从传统发展出来的治理机制^[2],它是一个持续的过程,其中,冲突或多元利益能够相互调适并能采取合作行动,它既包括正式的制度安排也包括非正式的制度安排^[5]。

“能力”的定义是能胜任某项工作或事物的主观的条件。能力分为一般能力和特殊能力,从企业竞争力的角度来看,一般能力指竞争各方都拥有的产品、服务和企业运作的必要能力;特殊能力指成功关键因素的执行能力,即核心能力,它是企业竞争力的充分条件^[3]。企业能力涵盖资源、流程和价值观三个要素^[4]。西方学者加里·哈默尔和C. K. 普拉哈拉德强调,核心竞争力是指企业内部经过整合了的知识和技能,尤其是协调各方面资源的知识和技能,即能使公司为客户带来特别利益的一类独有的技能和技术。它是许多单个技术、生产技能、流程和文化的复杂系统,包含三个特征:一是核心能力提供了进入广泛的多种市场的潜力;二是核心能力应对最终产品为客户带来的收益做出重大贡献;三是核心能力是竞争对手难以模仿的[]。被誉为中国“企业思想家”的宋志平,把企业核心竞争力概括为:通过企业家创造性的资源组合而形成的企业独特的、能持续带来企业竞争优势的能力,并特别强调企业家作为其关键要素之一^[6]。

笔者以为,“国有企业治理能力”是以国企党的建设为根本、以实现企业高质量发展为目标、以增强企业核心竞争力为核心、以创新力为动力、以控制力为保障、以影响力为导向、以抗风险能力为重点、以弘扬企业家精神和发挥职工队伍作用为关键的综合能力的提升。国有企业治理能力既要坚持“中国特色”,又要具有现代化企业治理和经营机制、以及全球视野的共同特征,实现党的领导、发挥工人阶级主人翁地位、以法治企现代企业治理方式的有机统一。

建立和完善中国特色国有企业治理体系才能提高企业治理能力,提高国有企业治理能力,充分发挥国企对国民经济发展支撑作用的战略要求,又是提高国有企业竞争力、创新力、控制力、影响力、抗风险能力,以高水平现代治理推动国有企业高质量发展,为培育世界一流国有企业提供有力保障。

2 当前国有企业治理体系建设还存在诸多不完善处——以四川久远集团为例

四川久远集团是国家科研单位全资控股企业,国资管理执行财政经营性资产监管规定,具有国有企业+事业单位双重管理体系特点,投资运营采取独立运行、合并管理方式。在国有企业治理体系建设不足的主要表现在三个方面:一是建立了国家科研单位事企合一的治理结构,集团与控股企业之间,股权结构相对集中,在两级企业董事会层面,既有控股股东“越位”,市场效率低下;也有控股股东“缺位”,管理监督没有到位等情况。二是党的领导与“三会一层一会”(股东会、董事会、监事会、经理层、职代会)的法人治理结构的融入不足,企业党建工作价值彰显不够,“两张皮”现象不同程度依然存在。三是对企业治理体系的主要特征把握不够,企业选人用人、激励和约束机制有待完善,制约了国有企业治理体系的建设和完善。

3 国有企业治理体系建设和能力提高的实践

四川久远集团积极坚守国有企业目标定位,坚持走中国特色现代国有企业制度建设道路,积极推进“深化改革三年行动实施方案”,在加强中国特色现代企业制度建设、积极稳妥推进股权多元化改革、推动国有资本布局和结构调整、推动集团战略转型、健全市场化经营机制、完善国有资产监管体系、加强党的领导和党的建设方面谋篇布局、有效推进。

(1) 接受控股股东OKR绩效目标考评+清单制管理。绩效目标考评内容涵盖净利润指标、经济效益提升、治理能力提升、国企改革、党的建设工作、社会资源获取能力等综合评价。清单制管理内容涵盖党委决策、党支部(总支)研究把关事项、股东会(大会)决策、董事会决策、经理层决策等内容。

(2) 建立了分层级“六大治理主体”的治理体系^[6]。因企制宜厘清各主体权责边界,并向二级企业全面推行。

在党组织融入公司治理方面,推动“制度化”,依据《中国共产党国有企业基层组织工作条例》《国有企业公司章程制定管理办法》等要求,集团和二级企业修订完善企业章程,将党组织和党的建设内容写入企业章程,明确了党组织在企业法人治理结构中的法定地位;修订了《党委会工作规则》,明确了重大问题决策前,须经党组织前置程序,以制度推动工作规范化,切实发挥党组织全面领导作用。在规范董事会、监事会、经理层建设方面,推动决策事项“清单化”,依据《经营性资产监督管理规定》《经营性资产监督责任清单》要求,梳理修订《“三重一大”决策事项管理实施办法》《董事会议事规则》《办公会议事规则》《外派董监事管理办法》及考核实施细则,完善了各治理主体的权责边界,推动二级企业修订议事决策制度。集团党委领导(二级企业党组织领导)、董事会决策、监事会监督、经理

层执行^[7]、职工民主管理作用初步显现。

(3) 聚焦发展, 推动深化改革。围绕集团企业发展, 落实落地国企改革要求, 积极引入外部战略投资人, 推动集团股权化改革。在提前一年全面完成集团“十三五”发展规划目标的同时, 拟定“十四五”发展规划, 推动企业战略转型和科技投资体制机制创新。

(4) 以激发活力、提高效益、提升能力为重点, 推动经营机制创新。坚持党管干部、党管人才原则。围绕全面提高企业经济效益, 建立完善与劳动力市场基本适应、与国有企业经济效益和劳动生产率挂钩的工资决定机制, 全面提升治企能力。

(5) 进一步完善国资监管体系。围绕国资运营、国有资产评估、违规经营投资责任追究等重点建立完善制度、流程和规定, 推进管理规范化。

(6) 全面加强企业党的领导和建设。坚持两个“一以贯之”“三个有利于”正确改革方向, 一方面, 把党的领导积极融入科学有效的企业治理机制, 发挥党组织“把方向、管大局、保落实”作用; 另一方面, 积极推动党建工作与企业的生产经营深度融合。

4 国有企业治理体系建设和能力提高的实践成效分析

集团控股股东积极推动企业股权多元化改革, 改变国家科研单位事企合一的治理结构, 通过市场化方式解决“越位”“缺位”“不到位”等情况; 同时, 新进投资者与设立企业的“初心”、发展理念、价值导向需要重新凝聚和磨合的过程。围绕企业治理体系建设, 集团积极推动三项制度改革、制度流程再造和加强国资监管, 取得积极成效; 同时, 企业面临激烈市场竞争发展不平衡, 企业选人用人、能力水平与企业发展还有较大差距, 国资管理规范化水平仍有待提升。

国内学者提出, 将企业视为一个矛盾的综合体, 企业矛盾的对立统一和向对立面的转化视为推动企业发展的动力^[7]。结合实践, 笔者对加强国有企业治理体系建设, 提高企业现代治理能力, 提出以下建议意见: 一是国有企业治理体系建设和能力提高, 作为实现以巩固和提高企业党的领导、巩固工人阶级地位和维护职工群众利益、推动国有企业高质量发展为目的重要实现方

式和手段, 要做到内容与形式、目的与手段的有机统一。二是解决国有企业治理体系建设和能力提高的关键问题, 是全面提升国企核心竞争力, 充分发挥国企科技创新、价值创造、公司治理、资源整合、品牌引领、依法治企、企业家作用等方面综合能力。三是立足客户需求和全球化视野为导向, 培育和塑造先进的国有企业治理文化。四是提炼和总结国有企业在经济发展实践的规律性成果, 吸收西方企业发展的有益成果, 洋为中用, 把实践经验上升为系统化的国有企业治理的理论体系。五是立足以职工群众为本和推动实现共同富裕为目标, 探索和建立国企治理共享机制。

5 结语

全面加强国有企业治理体系建设, 提高企业现代治理能力, 是一项系统工程, 需要强化系统观念, 坚持问题导向, 在以党的创新理论指导下, 深入推进国有企业治理体制、机制和管理创新, 推动依法治企相结合, 走出一条国有企业治理体系建设和能力提高的新道路。

【参考文献】

[1] 石涛. 中国国有企业改革70年的历史回眸和启示[J]. 湖湘论坛, 2019, 32(5): 15-26.

[2] 陈沙. 中国特色现代国有企业制度建设研究[D]. 吉林财经大学, 2023.

[3] 习近平. 切实把思想统一到党的十八届三中全会精神上来[J]. 现代企业, 2014, (01): 4-6.

[4] 白方涛. 对国有企业构建完善中国特色公司治理体系思考[J]. 当代石油石化, 2020, 28(04): 45-48.

[5] 诸大建, 于立, 杨东援, 等. 全球化时代的城市发展与合作治理[J]. 城市交通, 2019, 17(1): 121-126.

[6] 龚建华. 切实把思想和行动统一到党的十八届五中全会精神上来[N]. 南昌日报, 2015-11-25(001).

[7] 白天龙. 坚持党管干部原则在新时代国有企业治理体系建设中的融合实践[J]. 活力, 2022, (23): 157-159.

作者简介:

吴兵(1967—), 男, 汉族, 四川安岳人, 本科, 高级经济师, 研究方向: 经济管理。