

# 国企混合所有制改革的路径及效果初探

## Research on the Path and Effect of Mixed Ownership Reform of State-owned Enterprises

党洪艳

Hongyan Dang

北京京煤集团有限责任公司 中国·北京 102300

Beijing Jingmei Group Co., Ltd., Beijing, 102300, China

**摘要:** 强化国企改革制度落实, 结合当前市场经济需求, 对其组织结构等进行合理优化, 确保其能够满足当前市场经济发展需求, 可以使其重新焕发发展活力。论文针对国企混合所有制改革的路径及效果进行探究, 通过分析混合所有制内容及其在国企改革中的意义体现, 结合相应的问题, 具体给出几项改组改制建议, 以助力国企改革。

**Abstract:** Strengthening the implementation of the reform system of state-owned enterprises, combining with the needs of the current market economy, optimizing their organizational structure reasonably, ensuring that they can meet the needs of the current market economy development, can make them revitalize their development vitality. This paper explores the path and effect of the mixed ownership reform of state-owned enterprises, by analyzing the content of mixed ownership and its significance in the reform of state-owned enterprises, combined with the corresponding problems, several suggestions on restructuring and restructuring are given to help the reform of state-owned enterprises.

**关键词:** 国企; 改革路径; 效果

**Keywords:** state-owned enterprises; path of reform; effect

**DOI:** 10.12346/emr.v4i5.7264

## 1 引言

国企混合所有制改革工作的落实, 能够从企业产业结构、组织结构调整以及创新资本监管模式等方面, 促进国企生产经营质量提升, 使其能够更好地适应当前的社会经济发展要求, 满足企业可持续发展目标实现需求。企业领导还需高度重视这一工作的落实, 在实际改组改制过程中, 真正落实经营创新原则, 保证各项政策的有效落实。促使企业能够在更多外资、民资的助力下, 提高生产力, 更好地适应当前社会发展需求。

## 2 混合所有制概述

混合所有制更加适应当前市场经济环境, 能够对国企发展产生更为积极的影响, 下面就其具体内容及特点进行叙述, 为后续相关内容的提出奠定理论基础。

### 2.1 概念

混合所有制是指“资本权益与劳动者权益共同结合后形成的所有权形式”, 其中资本权益是指“历史资本形成的权利归属”, 而劳动者权益则是指“当期劳动超额收益或扣除资本权益后的剩余权益”。从这一内容中可以看出, 混合所

有制具有“所有权混搭”特点, 可以借助资本市场的价格发现功能, 进行等价交换处理<sup>[1]</sup>。

### 2.2 特点

混合所有制主要具有以下几项特点。

#### 2.2.1 所有权融合

所有权融合是其在产权制度方面的特点, 借助现代化企业治理结构调整企业主体间的利益关系, 对其发展模式进行相应且持续性的优化。也就是说, 混合所有制下, 企业产权结构发生变化, 不再是某一方单独出资、持股, 而是多项经济体合力构建。具体是以市场为导向, 利用不同调控工具, 对国有资本进行有效整合, 在资源重组基础上, 发挥混合所有制的服务功能, 促使国有企业得到有效发展。

#### 2.2.2 具有市场亲和力

混合所有制是介于公有制和私有制之间的一项全新体制形式, 是在遵循市场经济发展规律及充分考虑国有资本特点的基础上, 对其进行功能性、属性的改造, 使其形成公共利益体, 对市场的引导作用反应程度明显。

#### 2.2.3 具有资本增值力

混合所有制的建立是为了进一步优化企业资本结构、产

【作者简介】党洪艳(1980-), 女, 中国北京人, 本科, 中级, 从事工商管理研究。

权结构,实现资本配置优化,促进企业生产经营活力提升。因此,在资本、资源得到有效配置的前提下,企业发展更具创新力,更具市场适应能力,满足资本合理扩张、体制优化、资源供应的前提下,其资本增值能力也变得更强。

### 2.3 改革的形式

混合所有制从混合主体角度出发分析,可以将其分为以下两个类别。

#### 2.3.1 公有、私有联合组成

公有制、私有制混合,还可以进一步细化为两点:一是国有经济、集体经济与外资进行融合形成的企业,主要有中外合资、合作经营两种;二是国有经济、集体经济与私营经济(指国内私营经济体)融合形成的企业。公有制、私有制联合形成的企业形式,是当前较为常见的混合形式,其资金安全性更高,对国有企业改革产生的影响更为积极<sup>[2]</sup>。

#### 2.3.2 公有、个人联合组成

公有制与个人出资融合形成的混合所有制,主要包括国有企业股份制改造中的“吸收本企业职工持有部分股权”的企业,或者是集体经济实行股份合作制的企业中“集体所有与个人所有相结合”的企业。

### 2.4 改革的意义

市场经济环境下,国有企业面临着重要的转折挑战,由上述内容可以看出,国有企业混合所有制改革,能够促使国企的资本结构更加优化,促使国企具备更高水平的风险抵御能力,且能够更加适应当前的市场环境,在市场环境中占据一定的有利地位。尤其是在混改后,企业仍具有国有资本的支持,以国家为强大的后盾,同时又通过混改,强化了内部组织结构的优化调整,使其更加具备良好的决策筹划能力,自然可以促使国企实现长效发展目标,持续保持其社会经济影响力,引领社会经济的发展。

## 3 国企发展中存在的问题分析

目前,在改革国企在发展过程中,存在以下几点较为常见的问题,需要借助混合所有制改革,促使相应问题得到有效解决,保证国有企业的生产经营活力。

### 3.1 党委会、职代会以及工会职能弱化

国有企业党委会、职工代表大会以及工会等组织机构,在企业日常经营管理中发挥着重要作用,如在经营决策、监督董事及经理行为、调节经理层与职工之间的关系以及人事任命和调动员工积极性等方面的作用体现。虽然在现有企业发展过程中,其仍然保持着重要地位,但是其实际发挥出的“调节”作用,已经逐步弱化,党组织委员会的权威性已然受到威胁,这对于保持国有企业的发展属性来说,具有非常不利的影响<sup>[3]</sup>。

### 3.2 组织机构设置不健全

《公司法》中明确规定了国企组织机构设置中,股东大会、经理层、董事会以及监事会等的职能作用体现,但在实际开展相关工作过程中,相应的职能责任并未得到有效履

行,董事会决策力量越发强化,对股东大会造成了威胁。董事会机构设置专业性附属机构设置不足,与其相关的薪酬、分红委员会、审计委员会以及人事任免委员会等的设置不完全,影响了董事会相应职能作用的有效发挥。

### 3.3 监管职责落实不到位

在《公司法》规定中,监事会是独立于股东会之外的、具有监督职能的独立机构,负责监督董事会成员行为及经理层行为,为股东大会负责。但是从实际情况来看,部分国有企业监事会履责情况并不理想,通常只履行了部分责任,并未充分发挥出“监督”职能作用,如无法参与董事成员及经理人员的任免,在企业战略性决策中,也未充分发挥相应的职能作用等。对股东大会的负责程度严重不足,影响了国有企业的发展。

### 3.4 地区经济影响力趋弱

传统体制下,国有企业发展更加趋于求稳,也就是在企业生产经营中,企业政策环境稳定,在为企业提供“稳定发展”政策性保障的同时,也削弱了其在市场经济体制下的创新经营能力,在社会经济发展过程中,各类经济体不断出现的情况下,国有企业的地区经济影响力逐渐弱化。不仅如此,国有企业经济内容涵盖面较广,几乎设计各个领域,但在传统体制的作用下,每个领域的涉猎都相对较浅,这就使得其缺乏一定的市场洞察力,缺乏市场经营活力,经济效益水平也就很难得以有效提升。

## 4 国企混合所有制改革的路径分析

在对混合所有制及其相关内容、传统国有企业当前的发展状况等内容进行了解后,能够清楚地认识到国有企业体制改革的重要性。为进一步实现保持国有资产保值增值能力、保证提高国有企业的市场竞争力以及持续放大国有资本功能等目的,下面就国企混合所有制改革的路径,具体给出几点可行性建议,以促进国有企业改革实效发挥,确保能够有效提升国有企业的发展活力。

### 4.1 坚持共产党领导下,促进国企组织结构优化

国有企业混合所有制改革,应该注意坚持以共产党为领导,持续推进国有企业组织结构优化工作,促使企业在组织结构得到有效调整的前提下,重新焕发发展活力。也就是说国企混合所有制改革中,政治方向应该明确,党组织具有核心领导地位,是企业政治核心力量,具有把握企业发展方向、管理企业发展全局以及落实企业生产经营决策责任等权利特点。党组织在企业生产经营中,应该充分发挥相应的职能作用,促使企业逐步向着制度化、具体化以及规范化方向发展。与此同时,党组织还需处理好与其他主体之间的关系,在充分确立权责边界的前提下,实现与其他责任主体之间职责作用的有效衔接,保证各司其职、协调运转,在相互制衡下,能够对企业的发展产生积极指导、引领作用。

针对国企部分组织机构不健全,未充分发挥应有的监督职能问题,可以通过持续优化调整企业的组织机构,有效创新资本监管模式的方式进行。例如使用差异化清单管理模

式,提高企业决策的独立自主性。进一步结合三项制度改革,对领导人员进行能力强化,优化干部选拔制度,结合相应的绩效考核制度,优化企业领导层成员结构,保证其能够最大限度地发挥企业监管职能作用,助力国企制度持续改革推进,保持生产经营活力。

#### 4.2 重视保持国企发展活力,力促国企产权调整

融入市场优质资本,实现资源优化配置,是保证国企产权优化的关键性内容。应该从“权益、利益平衡”“股权结构主体之间相互制衡”的角度出发,对国企股权进行多元化分配,避免“一股独大”问题出现。适当吸收优质外商资本及民营资本,促使国企股权分配更加均衡,保证在多元化控制企业股权的情况下,促进国有企业的健康发展。

除此之外,国企股权设置方面,应该始终遵循“宜控则控”“宜参再参”原则,明确国企社会功能方面的角色定位、评价战略性等方面的内容,以此确定是否继续保持控股地位。这就需要拟混改企业战略重要性进行排序,并按照排列顺序明确是否应该令其退出控制地位。在控股地位保持下的股权比例方面,应将持股比例设置在40%~65%,以确保控股地位的绝对性,且同时能够保证为后期股权激励、员工持股等留有一定空间。若退出控股地位,则可以将股权比例设置在20%~40%,以保留董事会表决权,参与企业决策,对经理层的职能安排具有一定影响性,保证对企业制度调整、经营发展发挥统筹规划作用。

#### 4.3 坚持目标经济导向,明确国有企业的战略定位

坚持经济目标导向,进一步明确国有企业战略定位,是混合所有制改革下,依然保证国有资本决策作用及促进企业发展的重要途径。具体还需要进一步坚持、强化国有企业公有制主体地位,依据市场经济环境及社会发展需求,对国有企业进行精准的市场定位,为其后续经营发展奠定基础。对国有企业所涉猎的产业领域进行深化分析,了解混合所有制产业范围,持续对企业的经营模式进行调整、优化。例如从价值链构建角度出发,集中国有资产,在确保国有资产存量增值的前提下,凸显国有资产优势,将国有企业向着智能环保方向推进,注重科技创新,以科技带动企业产业发展,促使国有企业生产经营水平持续提高。

#### 4.4 注重结合实际情况,制定国企改革方案

国有企业改组改制过程中,应该注重结合现实情况进行,其不仅需要考虑市场经济环境问题,更要考虑国有企业发展影响力、市场经济占有率以及对社会生产、社会经济方面的贡献性等。案例再经典,但其对相应国企改革缺乏一定的适应性,也不能够照搬全用。而是应该充分结合企业自身的生产经营特点及发展需求,合理借鉴案例经典之处,对其进行有效调整,科学制定改革方案,以满足企业改革及发展需求。

#### 4.5 保持地区经济影响力,适当减少企业行政干预

国有企业生产经营过程中,政府部门的控制性较为明显。若想充分发挥改制作用,促使国企在混合所有制改革前提下,持续焕发生产经营活力,保持地区经济影响力,应该适

当减少行政干预,适当简化企业经营程序,还企业发展自主性。例如引入公司制,从市场角度出发,聘请职业经理人,参与企业经营建设,严防企业内部人员或者政府部门的操控性,促使企业真正具备发展自主性。又如构建具有资本链接价值的董事会,对企业发展方向进行统筹性管理,规范企业各项生产经营行为。

### 5 国企混合所有制改革效果初探

在结合上述国企发展问题、混改措施运用具体情况等内容进行了解后,通过对部分混改后的国企进行了解发现,经过混改后的国企在以下几方面具有非常明显的改变,也由此体现出其较为突出的效果:

国有资本持股比例方面,混合所有制的落实,主要是通过通过对国有资本持股比例进行调整,促使更多社会资本注入,尝试优化企业内部资本注资形式、结构,以增强企业抵御风险的能力,且能够保持更高水平的生产活力。而在经过实际混改后,大部分企业确实已经达到了优化的效果,部分劣势企业也在实际混改中,逐步退出市场,针对其退出后遗留下的问题,也在逐步优化处理中。整体来看,资本结构优化后,对组织结构调整及企业核心竞争力提升方面,均产生了更为积极的影响。

国有资产保值增值方面,在创新引入新的创业投资者后,国企股权结构更加完善,经营决策方面发挥出更佳的作用,市场化管理机制的落实制定,更好地适应了市场经济环境。这也使得国有企业在面对创业风险性较大,且投资回报相对时间较长的一些项目,如重大战略性科研项目时,可以从国家利益角度出发,更加有底气参与投资,确保资产安全的情况下,实现资产的增值,更有利于促进国计民生发展。

### 6 结语

综上所述,国有企业所有制改革已成定局,只有随着经济体制的变化逐步优化企业投资、生产经营模式,在完全适应市场环境的情况下,才能够有效保证企业稳定发展,实现可持续发展目标。混合所有制相对于传统公有制体制,其出资形式更为丰富,在国有资本注资的基础上,能够融合更多资本形式,也由此保证了企业的生产经营活力。国有企业混合所有制改革的目的也正在于此,上述内容也是通过对混合所有制及其相关内容进行深入了解后,将其与国企现行情况进行对比结合,给出了几项改组改制建议,以期促进国企改革实效发挥,确保国企生产经营更加合理。

#### 参考文献

- [1] 蒋建湘,薛侃.混合所有制国企制衡治理初探[J].中南大学学报(社会科学版),2021,27(6):61-69.
- [2] 李向荣,张洪宝.混合所有制改革与国企绩效提升——兼论国企的二次混改[J].经济问题,2021(12):120-127.
- [3] 周绍妮,王中超,操群.控制链长度与国企混合所有制[J].会计研究,2020(5):80-90.