

# 新时代中国特色国有企业公司治理研究

黄雷

贵州乌江水电开发有限责任公司 贵州省贵阳市 550002

DOI: 10.12238/ems.v6i12.10844

[摘要] 新时代国有企业的公司治理面临一系列挑战,包括文化冲突、审批流程复杂、决策过程模糊等问题。这些问题阻碍了国企的高效运营。为应对这些问题,国企应通过完善治理结构、加大内部控制、提高信息透明度、落实风险管理以及发挥党组织的引导作用,构建现代企业治理体系。通过这些优化措施,国企可以更好地适应市场经济环境,提升企业竞争力和可持续发展能力。

[关键词] 国企改革、公司治理、内部控制、风险管理

## Research on Corporate Governance of State owned Enterprises with Chinese Characteristics in the New Era

Huang Lei

Guizhou Wujiang Hydropower Development Co., Ltd. Guiyang City, Guizhou Province 550002

[Abstract] The corporate governance of state-owned enterprises in the new era faces a series of challenges, including cultural conflicts, complex approval processes, and ambiguous decision-making processes. These issues hinder the efficient operation of state-owned enterprises. To address these issues, state-owned enterprises should build a modern corporate governance system by improving their governance structure, increasing internal controls, enhancing information transparency, implementing risk management, and leveraging the guiding role of party organizations. Through these optimization measures, state-owned enterprises can better adapt to the market economy environment, enhance their competitiveness and sustainable development capabilities.

[Keywords] state-owned enterprise reform, corporate governance, internal control, risk management

### 一、引言

国有企业作为国家经济的重要支柱,在全球化和市场化进程中面临着诸多挑战。传统的管理模式与现代企业制度之间的矛盾日益凸显,影响了企业的运营效率和市场竞争力。在新时代的背景下,国企改革不仅要求提高企业的市场适应能力,还必须优化公司治理结构,以提升治理效率和透明度。本文从国企公司治理的现状和难题入手,探讨了在新时代背景下如何通过优化公司治理体系来提升国企的竞争力和管理效能。

### 二、新时代国企公司治理

#### 2.1 国企改革引领公司治理理念

国企改革的核心目标是提高企业效率和市场适应能力,而实现这一目标的关键之一便是现代公司治理理念的引入和推广。公司治理理念强调董事会、监事会、管理层以及股东

之间的权责分明,尤其注重董事会的独立性和管理层的专业化水平。通过改革,国企逐渐摆脱了传统的“政企不分”的管理模式,转而更加关注企业自身的经济效益和市场表现。近年来,许多国企通过引入市场化管理机制,强化股东会、董事会、监事会“三会”制度的落实,提升了治理水平。

#### 2.2 国企公司治理结构模型

随着国企改革的深化,新的公司治理结构模型逐步成型,强调权力的分工与制衡,确保企业高效运转。国企现代公司治理结构一般由股东会、董事会、监事会和高级管理层四个部分构成,其中,股东会作为最高权力机构,负责企业的重大决策;董事会则承担战略规划和监督管理的职能,董事会成员通常包括独立董事、职工董事和专业背景的外部董事;监事会主要负责监督董事会和管理层的行为,防止管理层滥用职权;高级管理层则负责日常经营决策和执行工作。这样

的治理结构既保障了股东利益,又促进了管理层的效率提升。通过优化治理结构,国企能够在市场竞争中更具灵活性和应变能力,治理结构模型的创新也为国企的持续发展提供了制度保障。

### 2.3 国企公司治理新机制

国企公司治理新机制的引入,是适应市场经济和全球化发展需要的重要举措。首先,董事会与管理层的角色分工更加明确,董事会的独立性得到加强,通过引入外部董事和独立董事,国企的决策流程更加科学合理,减少了内部人控制的风险。其次,股权多元化逐渐成为国企治理的新趋势。通过引入混合所有制改革,国企能够吸引更多的社会资本和民间资本,实现股权结构的优化,增强企业的市场化运营能力。再次,激励机制的改革在公司治理中发挥了重要作用。通过实施市场化的薪酬制度和绩效考核制度,国企高管与普通员工的工作积极性大幅提升,企业运营效率显著提高。同时,国企还引入了现代化的信息披露机制,通过建立透明的企业运作平台,提升了企业的透明度和市场信任度。

## 三、当前国企公司治理难题

### 3.1 文化冲突带来融合矛盾

许多国企由于历史积淀,形成了特有的“国企文化”,强调稳定、服从、集体决策等,而市场化的公司治理文化则更注重效率、创新和竞争力。这两种文化的碰撞使得企业内部在决策方式、管理风格、绩效考核等方面产生了矛盾。例如,在推行绩效考核制度时,国企传统文化倾向于平均分配和照顾员工,而市场化管理则强调根据贡献分配资源和奖励,这导致了员工对新制度的抵触情绪。尤其是在实施混合所有制改革的过程中,国企与外部资本的文化融合问题更加突出,不同的企业文化、管理理念之间的差异常常导致合作中的沟通不畅、效率低下。

### 3.2 审批权限模糊降低工作效率

由于国企的管理层级较多,且各部门的职能界定不够清晰,许多审批流程涉及多个部门和层级,导致决策流程冗长,无法快速响应市场变化。在实际工作中,审批权限的模糊体现在多个方面。例如,在项目投资决策中,审批过程往往需要经过不同部门的层层审核,但各部门的权限范围并不明确,容易出现审批拖延、相互推诿的情况。这种现象不仅增加了企业内部的协调成本,还影响了项目的推进速度。此外,一些国企在管理权限划分上也存在模糊地带,某些高层管理人员的权限过大,导致集权现象严重,中层管理者缺乏自主决策权,影响了企业的灵活性和执行力。

### 3.3 决策流程模糊

在很多情况下,决策流程的模糊性表现为职责不清、信息传递不畅、权责不匹配等。例如,在重大项目的决策过程中,虽然形式上经过了多层次的讨论和审批,但实际负责执行的部门往往缺乏决策权,无法根据实际情况灵活调整计划。

此外,国企内部的决策机制有时会受到过度行政干预,导致决策流程被人为复杂化。过多的行政审批环节不仅拖慢了项目的执行速度,还可能造成决策链条中的信息失真,影响决策的科学性。

### 3.4 层级分工不明确

层级分工不明确是国有企业在公司治理中常见的管理难题。由于国企通常具有复杂的组织架构,涉及多个管理层级,各级管理者的职责分工不够清晰,往往导致职责重叠或真空。层级分工不明确的一个直接后果是责任难以落实,出现问题时,责任的界定和追责变得困难,管理者之间相互推诿的现象时有发生。此外,分工不明确还可能导致资源的浪费和重复劳动,尤其在大型国企中,各部门、分支机构之间的沟通和协调不足,使得相同的任务在不同部门间重复执行,降低了企业的整体效率。在一些项目的实施过程中,由于层级间的职能交叉,项目的责任主体难以确定,导致项目进度缓慢,甚至中途搁置。

## 四、新时代中国特色下国企公司治理优化措施

### 4.1 完善公司治理结构,彰显现代企业制度优势

新时代下,国有企业的公司治理结构亟需优化,以充分发挥现代企业制度的优势,提升企业竞争力。完善公司治理结构的首要任务是实现董事会、监事会和管理层之间的权责分明,确保各自职能的有效发挥。董事会是企业战略决策的核心,必须由具备独立性、专业背景的成员组成,以确保决策的客观性和科学性。同时,监事会作为监督机构,需有效监督董事会和管理层的行为,防止权力滥用和决策失误。此外,管理层需要具备专业化水平,负责执行董事会的战略决策,确保企业运作的高效和灵活。国企在完善公司治理结构的过程中,应积极引入市场化机制,推动股权多元化,尤其是在混合所有制改革中,通过引进社会资本和民间资本,优化股东结构,增强企业的市场适应能力。混合所有制企业通过引入市场化的管理理念,推动了企业内部管理结构的转型升级,使得国企的公司治理更具现代企业制度的优势。在这种治理结构下,国企不仅能够提高决策效率,还能增强对市场环境的灵活应变能力。

此外,完善的公司治理结构需要具备良好的透明度和信息披露制度。企业的运作过程、决策结果、财务状况等关键信息应及时公开,确保股东、员工和社会公众能够有效监督企业运作,从而提升企业治理的透明度和可信赖度。国企通过进一步优化公司治理结构,可以在复杂的市场环境中保持稳健发展,彰显现代企业制度的独特优势。

### 4.2 加大内部控制力度,构建完整秩序和体系

国有企业的内部控制是公司治理中的核心组成部分,直接影响企业的风险防范能力和经营效率。内部控制体系不仅仅是防止企业经营过程中的违规行为,更是保障企业整体运营顺畅、决策高效的关键。在新时代背景下,国企需要加大

内部控制力度, 构建一套完善的管理秩序和体系, 确保企业各个环节运转的合法合规性以及高效性。

内部控制的优化首先要明确各部门的权责, 建立权责分明的管理框架。每个部门、每个岗位的职责要有清晰的界定, 避免职能重叠和责任不清的现象。同时, 要进一步健全内部监督机制, 特别是在财务管理、项目管理、采购和投资等关键环节, 确保每一步操作都在严格的监控和审核下进行。建立行之有效的审计制度, 确保财务数据的准确性和透明度, 降低财务风险, 防止管理层或员工利用职务之便进行不当操作。

此外, 国企内部控制力度的提升还应体现在信息系统的完善上。通过信息化手段, 企业可以更加有效地监控各个业务流程, 及时发现潜在问题, 并进行相应的调整。例如, 引入ERP(企业资源计划)系统或大数据分析技术, 实时监控企业的资金流动、库存管理、生产运营等关键环节, 提升管理透明度和工作效率。加强内部控制体系建设, 不仅能够有效提升国企的经营管理水平, 还能为企业的长远发展奠定坚实基础。

#### 4.3 加速信息公开展示, 用制度保障透明度

信息公开透明是现代企业治理的重要基础, 也是国企提升公信力和市场竞争力的关键。在新时代背景下, 国有企业需要加速推进信息公开展示制度, 用更加规范化、制度化的方式保障企业治理透明度。信息公开不仅可以增强社会各界对企业的信任感, 也能够让投资者、监管部门和公众更好地了解企业的运营状况、财务健康状况以及战略发展方向, 从而推动企业更加健康地发展。

首先, 国企应建立完善的信息披露制度, 涵盖财务报告、重大决策、经营数据、股东权益等方面的内容。每个季度、每年定期向公众发布企业的经营状况和财务报告, 确保信息的及时性和准确性, 尤其是对涉及重大投资、合并重组等事项, 国企应在决策前充分公开相关信息, 听取各方意见, 以增加决策的透明度。此外, 国企还需通过官网、年度报告、新闻发布会等多种形式, 主动向公众展示企业的经营成果、社会责任履行情况, 构建更加透明的信息传递渠道。

在信息公开的过程中, 国企必须遵循相关的法律法规, 确保信息的真实性和合法性, 避免信息虚假披露或隐瞒不利信息的情况发生。同时, 企业内部还应设立专门的信息管理部门, 负责统筹和管理信息披露事宜, 确保披露信息的完整性和一致性。通过加速信息公开, 国企不仅可以增强公众的信任感, 还能在资本市场中赢得更多投资者的关注和支持。

#### 4.4 落实风险管理, 渗透全过程防控

首先, 国企应建立健全风险识别和评估机制, 明确企业在不同发展阶段所面临的主要风险, 包括市场风险、财务风险、法律风险、技术风险和运营风险等。通过大数据分析和市场调研, 企业能够更加准确地预测和评估潜在风险的影响, 并制定相应的预防措施。例如, 企业在投资重大项目或进入新市场时, 应进行充分的风险评估, 确保项目的可行性和可控性。

其次, 国企需要加强内部风险防控机制的建设, 确保各部门和岗位都有明确的风险责任。企业应当通过制度设计, 将风险控制融入到日常经营管理中, 尤其是在资金管理、项目管理、采购流程等关键环节, 严格执行风控制度, 防止不必要的风险扩散。同时, 国企还应建立风险预警机制, 通过信息化手段, 实时监控企业的运营数据, 及时发现和处理潜在的风险隐患。

此外, 国企还应加强外部合作与沟通, 通过与金融机构、法律顾问、第三方咨询公司等外部力量的合作, 共同构建完善的风险管理体系。通过有效的风险管理, 国企能够在复杂多变的市场环境中立于不败之地, 实现持续稳健的发展。

#### 4.5 发挥党组织的引导作用

首先, 党组织应参与到企业的重大决策中, 为企业的战略规划、经营方针提供正确的政治导向。通过设立党组织在企业董事会中的代表, 党组织可以直接参与企业的高层决策过程, 确保企业发展方向符合国家的宏观政策和经济发展目标。同时, 党组织的介入能够有效避免企业决策过程中可能出现的短期逐利行为, 确保企业的长期健康发展。

其次, 党组织应在企业文化建设中发挥核心作用, 推动企业内部的文化融合和职工思想的统一。在国企改革和市场化转型的过程中, 企业文化的塑造和员工思想的引导显得尤为重要。党组织通过开展思想政治工作, 可以增强员工的主人翁意识, 凝聚团队力量, 形成积极向上的企业文化氛围。

此外, 党组织还应在企业的廉政建设和作风建设中发挥监督和引导作用, 确保企业管理层清正廉洁。通过加强党风廉政建设, 企业可以有效防止腐败和权力滥用现象的发生, 推动企业治理更加透明和公正。

### 五、结语

新时代背景下, 国有企业的公司治理面临着前所未有的挑战和机遇。通过一系列针对性优化措施, 国企不仅能够克服当前的治理难题, 还能建立起符合市场化需求的现代企业治理体系。这些改革不仅有助于提升国企的内部管理效率、透明度和风险控制能力, 还能为企业的长远发展提供坚实的基础。随着国企治理的逐步完善, 国有企业将能够在国际竞争中发挥更为重要的作用, 推动国家经济的高质量发展。

#### [参考文献]

- [1]田磊. 混合所有制改革下的国有企业公司治理[J]. 乡镇企业导报, 2024, (17): 42-44.
- [2]赵瑜琳. 合规管理视角下国有企业公司治理体系完善策略[J]. 活力, 2024, 42(17): 172-174.
- [3]李春瑜. 国有企业特色治理与绿色绩效——基于重污染国有制造业上市公司的实证分析[J/OL]. 北京航空航天大学学报(社会科学版), 1-15[2024-10-17].
- [4]谢玉琪, 赵学美. 国有企业外部董事制度对公司治理的机制影响研究[J]. 现代商业, 2024, (15): 61-64.