

高质量发展背景下现代化企业治理体系完善路径研究

罗明超

华电新疆五彩湾北一发电有限公司

DOI:10.32629/pe.v4i4.21758

[摘要] 高质量发展对国企治理提出了更高的要求,以华电五彩湾北一发电有限公司为代表的能源国企在治理过程中还存在权责制衡落实不到位、流程协同效率低、风险防控数字化水平不高、人才队伍稳定性不足、治理文化落地不实等问题。建立“主体、流程、工具”三维重构框架,结合能源国企治理实践,从四个方面提出可以落地的实践路径,为国企创建符合高质量发展要求的现代化治理体系提供可行的模式。

[关键词] 高质量发展; 现代化企业治理; 法人治理结构; 数字治理

中图分类号: F124.6 **文献标识码:** A

Research on the Path to Improving the Modern Corporate Governance System under the Background of High-Quality Development

Mingchao Luo

Huadian Xinjiang Wucaiwan North Power Generation Co., Ltd.

[Abstract] High-quality development places higher demands on the governance of state-owned enterprises (SOEs). Energy SOEs, exemplified by Huadian Wucaiwan North Power Generation Co., Ltd., still face challenges in governance, including inadequate implementation of checks and balances, low efficiency in process collaboration, insufficient digitalization of risk control, instability in the talent pool, and weak implementation of governance culture. This paper establishes a three-dimensional reconstruction framework of "subject, process, and tools," and, based on the governance practices of energy SOEs, proposes feasible practical paths from four aspects, providing a viable model for SOEs to create a modern governance system that meets the requirements of high-quality development.

[Key words] High-quality development; Modern corporate governance; Corporate governance structure; Digital governance

企业是高质量发展的主要力量,现代化治理体系是国企提高核心竞争力、完成能源保供任务的制度基础。数字经济的深刻变革使能源产业的形态发生改变,传统的科层制治理模式已经不能适应当前的发展需要,阻碍了能源国企的转型升级以及核心竞争力的提高。研究以能源国企治理现实痛点为切入点,深度结合华电新疆五彩湾北一发电有限公司“五彩明珠”文化建设与职工队伍稳定治理实践,探寻可以落地、可复制的现代化治理体系改善途径。

1 当前企业治理体系适配高质量发展的现实梗阻

1.1 治理结构失衡: 权责划分与制衡机制缺位

国企股权结构集中,中小股东的表决权受到限制,权益保护机制也存在着不足。党委、董事会、经营层权责不清,“三重一大”决策前置研究和执行效率不高。独立董事的监督作用小,监事会的运作形式不合理,职业经理人的激励约束机制没有建立起来。

1.2 运行效能低下: 流程僵化与协同联动不足

科层制架构层次太多,部门间的协调机制比较僵化,生产、燃料、营销等主要环节的运作相互之间缺乏有机联系。内部资源分配不均,人力资源配置与激励机制不匹配,缺少与电力市场化改革的匹配度,无法满足市场化的推进速度^[1]。

1.3 风险防控薄弱: 合规管理与应急响应滞后

风险管控体系碎片化,全维度风险防控机制还没有建立起来。风险防控以事后处理为主,事前预警能力弱。数字化转型过程中数据安全等新型风险应对不足,合规管理不能完全融入到业务流程中。

2 高质量发展导向下现代化企业治理体系的重构框架

2.1 主体重构: 构建多元协同的共治格局

坚持“两个一以贯之”,创建党委领导的多部门联动共治机

制。明确各个治理主体的权责边界,加强党委的领导作用,严格实行“三重一大”决策制度,明确党委会议、董事专题会议、总经理办公会议的决策权限,加强董事会的战略决策和监督职能,做实监事会的独立监督作用,保障经营层自主经营管理权。创建利益相关者参与治理的制度化通道,健全职工代表大会制度,使企业的价值同利益相关者的价值共同提升。

2.2 流程重构: 打造闭环高效的运行链条

以价值创造为核心,创建起“战略-执行-考核-改进”的闭环管理体系,把战略目标拆解成可以衡量、可以考核的具体指标,逐层落实到各个部门和岗位上^[2]。根据能源国企生产经营的特点,打破部门间的职能壁垒,实行端到端的流程管理,对安全生产、燃料控制、市场营销、设备治理等主要业务流程进行重新设计,确定各个流程环节的职责、时限和质量要求,消除流程中的断点和多余环节。

2.3 工具重构: 融合数字智能的技术支撑

把大数据、人工智能等数字技术深入到企业治理的各个环节当中,创建起以数据为驱动力的智能治理体系。创建统一的企业数据中台,将生产、经营、财务、人力、设备等各个方面的数据进行整合,使各个系统之间可以互相连接,共享共用。使用机器学习、数据挖掘创建智能决策和风险预警模型,提高决策的科学性以及风险防控的准确性。用区块链技术对合同管理、资金流转、燃料采购溯源等各个环节进行全程可追溯,提高治理透明度和可信度。

3 现代化企业治理体系完善的实践路径

3.1 完善法人治理结构,健全权责制衡机制

改善股权结构并加强股东权利行使,引入战略投资者、机构投资者等多样的股权制衡力量来削减单个股东所占的股份比例。完善中小股东权益保护制度,全面推行股东大会网络投票和累积投票制,对影响中小股东利益的重大事项实行单独计票。

严格按照“三重一大”决策制度的规定,充分发挥董事会在企业治理中的核心作用。改善董事会人员结构,加大独立董事的比例到三分之一以上,挑选出有财务、法律以及能源行业技术背景的独立董事,创建起独立履职的信息渠道和经费支持^[3]。健全专门委员会制度,确定战略委员会、审计委员会、薪酬委员会、提名委员会的职责和议事规则。建立履职评价体系,从决策质量、监督效果、勤勉尽责等各方面进行年度考核,考核结果同薪酬、续聘直接挂钩。

做实监事会监督效能,保障监事会独立性,外部监事占二分之一以上。赋予监事会履行监督和弹劾建议的权力,可以查阅全部的财务、业务档案,对重大经营决策全过程进行监督。创建同审计委员会的协同监督机制,及时交流监督情况。实行年度工作报告制,向股东会如实报告监督工作情况。

健全职业经理人激励约束机制,建立以短期和中长期相结合的薪酬制度,推动薪酬结构优化,确保薪酬与区域同类型企业保持竞争力,加大绩效工资激励占比,短期激励同年度经营业绩

相挂钩,中长期激励采用股票期权、限制性股票、员工持股等方式与长期利益相绑定。创建起差异化的考核体系,把安全生产、环保合规、创新投入、风险控制、可持续发展等当作考核的重点指标,缩减对短期利润的考核比例。完善退出机制,确定任期目标和离任审计的要求,依照规定处理未达到标准或者违规的行为。

3.2 深化内部协同改革,提升整体运行效能

推进组织架构扁平化和柔性化改革,削减管理层级,总部主要做战略规划、资源配置、风险控制等工作,事业部主要做具体业务的执行工作,项目组主要做跨部门协同工作。建立敏捷型组织机制,对重大技改项目、新能源项目建设、职工生活配套工程成立跨部门、跨职能的柔性团队,推行项目负责人制和专班工作制,把项目组人员调配、资源使用和考核分配的自主权交给项目组。实行大部制改革,将职能相近的部门合并起来,消除职能交叉和多头管理,提高组织运行效率。

创建端到端的流程闭环体系,采用业务流程再造(BPR)的方法,对研发、生产、销售、财务、人力等主要业务流程进行全方位的梳理,找出并消除重复环节、无效活动。创建流程Owner制度,确定每一个流程的负责人和责任团队,负责流程的设计、运行、改进及维护工作。推行流程数字化管控,把流程规则嵌入到企业信息系统当中,从而达到流程的自动化流转和可视化监控的目的,对流程的进度以及执行情况展开实时的追踪。创建流程持续改进体系,定时开展流程效能评价工作,依照业务发展及市场改变及时对流程实施调整,从而保证流程一直处在高效运转状态当中。

加强产业链上下游协同治理,建立产业链信息共享平台,和核心煤炭供应商、电网企业实现生产计划、库存水平、市场需求等信息的实时共享,实行联合预测、联合库存管理,降低产业链整体库存成本。建立长期战略合作关系,同上下游企业签署长期合作协议,在技术研发、标准制定、市场开拓等各方面互相配合,形成利益共享、风险共担的产业链生态。推行供应链金融服务,依靠核心企业的信用给上下游的中小企业提供融资支持,减轻中小企业的资金压力,提高整个产业链的稳定性。

完善内部市场化运行机制,在企业内部实行模拟法人制,把各个业务单元当作独立的市场主体。建立科学合理的内部交易价格体系,以市场价格为依据确定内部产品和服务的交易价格。将成本、利润、现金流等指标分解到各个业务单元,建立起经营业绩同考核激励相挂钩的机制,调动各个业务单元经营的积极性和创造性。

3.3 推进数字治理转型,强化智能风险防控

创建企业统一数字治理中台,把财务、人力、生产、销售、供应链等分散的业务系统整合起来,创建起统一的数据标准和数据仓库,达成各个部门、各种业务间的数据互通。创建数据治理体系,确定数据采集、保存、加工、使用等各方面的规定和程序,创建数据质量监管体系。创建数据驱动的决策支持系统,借助大数据分析技术对市场走向、客户需求、生产效率、成本结

构等展开深入剖析,从而给企业战略决策、生产安排、营销推广赋予数据支撑。

创建全流程智能风险防控体系,创建包含战略风险、财务风险、市场风险、合规风险、数据风险、安全生产风险等各方面风险的全维度风险库,确定各个风险的识别标准、评价办法和处理程序。采用机器学习算法建立风险预警模型,设置多维风险预警阈值,对风险实施实时监测、自动识别并提前预警,把风险防控关口前移。利用区块链技术对合同管理、资金流转、燃料采购溯源等环节进行全过程的可追溯,保证交易的真实性、资金的安全性^[4]。推行智能审计系统,即对企业财务数据、业务数据实行全量自动化审计,以提高审计效率以及审计的准确性。

加强数据安全和合规管理,建立数据分级分类管理制度,按照数据敏感程度和重要性把数据分成核心数据、重要数据和一般数据,规定不同级别的数据访问权限、加密要求和存储规范。部署数据防泄漏(DLP)、入侵检测系统(IDS)和防火墙,并且定期对数据安全漏洞进行扫描以及渗透测试,防止数据泄露以及网络攻击。建立数据安全应急响应机制,制定数据安全事件应急预案,明确应急处置流程和责任分工,保证快速响应、有效处置。严格按照数据安全法、个人信息保护法等法律法规的要求来规范个人信息的收集、使用和处理行为,保证数据的合法合规使用。

推动数字技术同治理场景深度交融,在生产治理方面建成投用金属智能检测一体化平台,推进输卸煤系统无人值守创建,依靠工业互联网平台达成生产设备互联互通和生产过程实时监视,采用数字孪生技术模拟生产流程,改善生产调度,提升生产效率和设备可靠性。从财务管理的角度出发,建立财务共享中心,将费用报销、资金结算、会计核算等工作集中在同一个地方,采用智能审单、自动对账、智能报税等方式提高财务管理效率。在人力资源管理方面,创建数字化人力资源管理平台,对招聘、培训、绩效考核、薪酬发放等方面的业务进行数字化管理,使用人才画像技术准确找到人才需求,改善人才调配。

3.4 培育现代治理文化,夯实人才队伍基础

塑造合规诚信的治理文化,把合规要求融入制度和业务流程之中,创建起全员全程覆盖的管理体系。分层分类培训,高管重在治理和法规,员工重在岗位规范。建立合规考核问责机制,将其纳入绩效考评体系,实行奖优罚劣的制度,塑造起合规的价值取向。以集团“创新奋进、奋勇争先”文化为引领,厚植“以人为本、清零向零”安全品牌,打造“坚持、坚定、坚守、坚韧、坚信”的“五彩精神力量”,建成“五彩明珠”特色企业文化体系,把安全生产、环保合规要求全部融入企业文化,筑牢全员安全合规思想防线。

创建学习型组织和创新文化,搭建起内部知识共享平台,整合经验、技术以及案例。实行终身学习制度,构建“每周一讲”、管理人员脱产培训、运行人员专项轮训、行业专家授课相结合

的分层培训体系,推动技能认证和学历提升。建立创新容错机制,明晰非主观失误免责范围,设立创新奖励基金,重奖技术、管理、模式创新成果。深入实施文化知行合一行动,将企业文化融入班组文化墙、公司荣誉墙等宣传阵地,把企业奋进文化软实力转变为高质量发展的硬实力。

打造专业化治理人才队伍,建立董事、监事、高级管理人员任职资格体系,明确任职条件和能力要求,优先选聘有丰富管理经验、专业知识和数字素养的人才。定期进行治理能力的培训,对董事、监事、高级管理人员进行公司治理最新理论、法律法规和数字技术的学习,提高他们的履职能力。建立“能上能下、能进能出、竞争择优”的内部选拔用人机制,畅通管理、技术、技能多序列职业晋升通道,引进复合型治理人才,重点引进具有财务管理、风险管控、数字技术、能源行业专业知识的复合型人才,改善治理人才结构。建立治理人才储备机制,推行跨部门挂职轮训、生产人员机关轮岗制度,从企业内部挑选出有潜力的中青年员工加以重点培育,为治理体系不断改善赋予人才支撑。

完善员工参与治理的机制,健全职工代表大会制度,保障知情权、参与权、监督权,涉及员工利益的事项必须经职代会或职工代表联席会议审议。实行员工持股计划,共享发展成果。创建常态化的建言渠道,建立职工诉求二维码、工会主席接待日、月度职工座谈会三位一体的沟通反馈体系,形成从收集到处理再到反馈的闭环机制。实施家庭关怀计划,落实探亲假分段使用、困难职工帮扶、职工家属开放日等举措,解决职工合理诉求,提高员工的归属感、参与感。

4 结论

现代化企业治理体系建设属于系统工程,完善法人治理为根基,推进内部协同为重点,以数字治理转型为核心,培育治理文化为保障。能源国企要坚持“两个一以贯之”,严格执行“三重一大”决策制度,适应数字经济和能源转型的需要,不断推进治理体系和治理能力现代化,用高效的治理来支撑企业的高质量发展。

[参考文献]

- [1]刘伟.经济高质量发展下国企公司治理现代化构建策略[J].经济与社会发展研究,2026(7):7-9.
- [2]官鲁.大数据背景下企业审计助推区域经济高质量发展的路径探索[J].老字号品牌营销,2026(1):62-64.
- [3]江建民.企业党建引领高质量发展的机制与实践路径研究[J].时代人物,2026(11):0172-0174.
- [4]张庆庆.新质生产力视域下国有企业高质量发展路径研究[J].中国集体经济,2026(12):33-36.

作者简介:

罗明超(1987--),男,汉族,新疆昌吉人,大学本科,职称:中级政工师,研究方向:管理工程师。