

实例分析国企混合所有制改革及其效果

韦华隆

广西农村投资集团农产商务服务有限公司，广西 南宁 530000

摘要：国有企业是国民经济的核心支柱，加强国有企业改革有利于对企业管理机制优化和完善，还可以提升企业经营质量及效率。近几年，我国有许多国企都已实现改制上市，且取得良好成效。但是，当前混合所有制改革体系还存在诸多问题，影响着企业的可持续发展。对此，以实际案例分析国企混合所有制改革存在问题，针对性提出相应的实践策略，以期提升国企经济发展水平，并为类似研究提供参考。

关键词：国企；混合所有制改革；效果

引言

随着经济全球化的持续深入以及市场竞争的愈演愈烈，国有企业面临着前所未有的竞争、改革压力。而混合所有制改革是国企改革的主流方向，通过混改可以将非国有资本引进，还可以实现对股权结构的优化，将企业活力激活。近几年，我国政府部门相继颁布了一系列的混改措施，也取得了一定成效。但是，考虑到混改牵扯到的问题较多，在混改期间依旧存在诸多问题。所以，为了促进国企更好地应对挑战，实现可持续发展，有必要探究国企混合所有制改革的实践策略。

1 案例背景

本文以中国联通央企集团为例，探究国企混合所有制改革策略。该企业在混合所有制改革方面目前存在诸多问题，如力度不足、机制不完善、没有去行政化以及存在垄断问题等。此企业在 2017 年正式发布混合所有制改革，已经成为首家央企集团“混改”试点企业。此次改革旨在探索混合所有制改革的路径，不断积累经验，持续为企业注入新鲜的资源与活力。

2 国企混合所有制改革存在问题

2.1 混合所有制改革动力不足

中国联通当前在混合所有制改革动力不足的核心体现如下：第一，战略执行以及落地问题。中国联通虽然在顶层设计方面已经形成了比较完备的混改机制战略，但是，企业一线职能部门并未严格落实。比如，前后端部门信息共享效率低下，营销决策部门很难及时且高效地获取基层一线的信息，使得制定的营销策略和具体情况严重脱节，如中国联通推出的产品或服务可能无法满足用户的实际需求或者推出时间落后于

市场竞争对手。。同时，企业部门组织架构不合理，例如，不同部门之间可能存在沟通不畅的问题，这可能是由于部门间的职责划分不明确或缺乏有效的沟通机制，导致信息无法及时传递和共享。，从而出现中台支撑部门较少，后台部门增多的问题，一定程度上会对国企业务发展以及绩效提升产生影响。第二，人力资源改革滞后。从人力资源改革角度而言，中国联通当下普遍存在员工积极性不高、生产率低下的问题。与 2019 年相比，虽然 2020 年中国联通员工劳动生产率有所上升，但依旧处在行业末端，相比中国电信完全不占优势，意味着中国联通在提升员工效率以及激发员工潜力方面还需进一步加强[□]。

2.2 国企仍然没有“去行政化”

当前，中国联通在实施混改期间也在减少行政干预方面做出了诸多努力，但是，由于“去行政化”问题始终存在，使得混改的整体质量及效果不太理想，以下重点阐述中国联通“去行政化”的体现：第一，高级管理人员任命。中国联通虽然在混改期间引进了战略投资者，但是，由于高层管理者任命受到政府影响较大，使得运营以及决策环节免不了行政干预。第二，决策机制。中国联通在一些重大决策方面依旧要请示或者汇报政府部门，使得企业自主决策权存在诸多局限。第三，监督政策。政府在通信行业制定的监管政策一定程度上会影响中国联通业务发展以及运营模式。比如，在市场份额分配以及定价方面，国务院在《“十四五”数字经济发展规划》中提出加快布局卫星通信网络等，推动卫星互联网建设。工信部在《“十四五”信息通信行业发展规划》中则强调加强卫星通信顶层设计和统筹布局，推动高轨卫星与中低轨卫星协调发展，以上政策规划对中国联通等通信运营商在

市场上的定额分配有直接影响，需要它们根据政策导向调整自己的业务布局和发展策略，企业一定要遵循政府指导原则，使得企业市场化运作存在诸多局限[□]。

2.3 存在僵尸企业与垄断问题

中国联通作为国有企业，在混改期间也可能会出现一些僵尸企业或者企业垄断问题。比如，僵尸企业问题，此企业通常是一些长期亏损或者经营困难一直依靠银行贷款或者政府补贴等方式维持生存的企业。中国联通在混改期间可能会遇到一些遗留的国有体制下的亏损或者低效企业，从而会影响中国联通混改实施的进度。而垄断问题通常是指一些行业或者市场中，少数企业占据主导地位，通过限制竞争以及市场份额等方式获取超额利润。在中国联通混改期间，垄断问题通常由服务质量不佳、价格歧视以及市场准入壁垒等，一定程度上会影响企业发展。

2.4 制度机制有待完善

在混改前，中国联通的国有股权结构比较集中，使得外部董事席位少，民营投资股东很少会参与经营决策。同时，由于激励约束机制不足，使得中国联通企业的市场表现不太理想，市场份额在逐年萎缩。另外，外部环境的不完善也对中国联通的混改产生了影响。例如，外部法治环境的不完善导致监事会职能被弱化，国企公司治理缺乏强有力的保障。此外，涉及剥离办社会职能以及解决历史遗留问题，目前国家还需要制定更加完善的方案[□]。

3 国企混合所有制改革创新路径

3.1 走出混改思维误区

当前，中国联通在混合所有制改革方面已经取得了不错的成效，但是，在落实过程中还存在一定的思维误区。如果能够克服思维误区，中国联通在混改方面一定会取得一大突破。首先，深化内部改革。中国联通要结合实际对内部管理改革持续优化和完善，其中包含运营流程优化、运营效率提升，具体可采取精简机构、优化人员配置等方式落实，由此，可以将企业运营成本降低，还可以提升国企在市场竞争中的核心竞争力。其次，拓展业务范畴。中国联通要持续地创新和发展，引入物联网、大数据以及云计算等技术持续拓展新的业务领域，由此，能够将收入来源持续增加[□]。与此同时，还要积极和其他行业互动与合作，一

起研发、拓展新业务、新市场，由此，可以和各行业实现互利共赢。再次，优化资本结构。通过发行证券以及引入战略投资者的方式，可以对中国联通的资本结构进一步优化，还能将中国联通的财务风险降低。与此同时，中国联通国企还要持续地探索股权激励等多元化的创新方式，这样，能够将企业员工的创造力以及积极性持续地激发出来。最后，加强技术创新。技术创新是促进混合所有制改革的重点。中国联通可以持续加大在物联网、5G 以及人工智能等方面的研发投入，从而能够将企业的技术实力持续增强。如果条件允许，还可以积极和科研机构、高校加强合作，一起创新应用新技术。为了更好地提升国企发展水平，中国联通还要建立完善的市场化运营机制，持续地引进和创新市场化的人才选拔机制、激励约束机制，由此，不仅能够让各项决策更加灵活，还可以将国企市场管理水平提升[□]。

3.2 创新混改治理机制

中国联通在实施混改治理机制过程中，应用了多元化的策略，以此来将“去行政化”的目标顺利实现。第一，完善国企治理机制。中国联通创建了极具中国特色的现代国企机制，此机制比较注重权责对等、有效制衡、优势互补以及协调运转。此机制建立后，使得中国联通企业决策更加高效、科学，不仅将行政干预减少，还让各项决策更加贴近客户需求以及市场化。第二，全力推进全生产场景以及画小改革。中国联通企业通过倒三角服务支撑、小 ceo 选聘、IT 系统支持以及微组织划分、监督评价体系以及收入毛利考核和增量收益分享等措施，把之前的大型组织结构划分细分层更加灵活且精细的业务单元，此次改革使得中国联通企业的响应速度以及运营效率大幅度提升，还将决策层级明显缩减，让中国联通企业更加贴近市场。第三，创建适合创新业务发展的市场化机制。中国联通增设了区隔管理机制，将专业创新和集成创新相结合，同时，还建立了容错与风险管控机制，并推进子公司专业化市场化运作。这些措施都是为了使公司在创新业务方面更具市场竞争力，减少行政束缚，提高决策效率和灵活性。第四，基于价值为核心开展财务管理。中国联通企业将价值管理视为财务管理的核心，以此来构建全面预算统筹的价值、效率、风险管理体系，一定程度上为企业价值创造、分配以及评价提供

了充足的财务服务支持和保障^[1]。此财务管理模式的创建使得中国联通各项运营成本明显降低，还将必要的行政开销大幅度缩减。第五，中国联通调整优化存量人员至划小单元和创新领域，匹配业务将用工类型逐步规范为合同制和派遣制两种类型。此类人员配置模式使得中国联通的用工效率明显提升，还可以将行政层级以及用工效率减少，让中国联通企业运营更加灵活且高效^[1]。

3.3 破除企业垄断和效率低下问题

为了将企业垄断以及效率低下问题有效解决，中国联通在国企混改机制变革过程中采取了引入战略投资者、优化组织结构等方式进行完善和优化。首先，引入战略投资者。中国联通通过非公开发行和老股转让等方式，引入了具有协同效应和领先优势的战略投资者，如腾讯、百度、京东、阿里巴巴和苏宁等^[1]。此次战略投资者不仅为中国联通带来了资金，还带来了先进的技术和管理经验，有助于打破垄断，提升企业的竞争力和效率。其次，优化组织架构。中国联通精简了组织架构，将各职能机构的职责以及权力重新部署，将冗余流程以及人员成本缩减，使得决策以及办公效率大幅度提升，还让中国联通整体组织架构充满了活力，从而能够将各项垄断打破。再次，建立市场化用人机制。中国联通鼓励员工承担更多的工作任务，创造更高的工作效率，通过建立以绩效为导向的工作模式，打破了国有企业员工原有的固定工作时间和无业绩导向的工作任务。此用人机制的变革，激发了员工的积极性和创造力，提高了企业的整体经营水平，还将原有垄断彻底打破，增强了企业在市场中的核心竞争力。最后，推进 5G 等新技术应用。中国联通积极推进 5G 等新技术的应用，通过技术创新和升级，提高了企业的服务质量和效率。新技术的引入不仅有助于提升企业的竞争力，还有助于打破垄断，推动行业的整体发展^[1]。

3.4 基于混改构建长效机制

中国联通作为国有企业，还需要基于混改制定完善的长效机制，比如，基于整改的目标、任务、时限以及责任等，加强整改工作的可持续性，充分保障每

一项整改工作都能够有据可查、有章可循。同时，还要建立完善的组织领导机制，将各级领导的责任以及任务清晰界定，这样，能够充分保障整改工作顺利实施。另外，还要加大力度监督和检查整改效果，及时发现并解决潜在问题，这样，能够充分保障各项整改工作取得实质性效果。中国联通还要做好整改宣传教育，提升各部门员工对于整改的认知度，由此，才能更好地构建全员参与、全面推进的良好氛围。为了有效检验整改质量及效果，还要建立完善的考核评估机制，将各部门人员的绩效和整改工作直接挂钩，安排专人定期评估各部门人员的整改工作成效，由此，不仅能够激发各部门员工参与整改工作的积极性，还可以对整改工作机制优化和完善^[1]。

4 案例改革成效

中国联通采取引入民营资本的方式，成功吸引了百度、腾讯以及阿里巴巴等知名民营企业加入，此类企业为中国联通带来了诸多资金，还将联通公司的活力激发出来，促使中国联通在市场竞争中取得更好的表现。同时，实施混改后，中国联通还实现了治理模式升级。通过引入完善的市场机制，使得原来的中央集权形式模式发生了很大改变，管理模式更加趋于市场化以及民主化。

中国联通的混改实践为国有企业混合所有制改革提供了有益的借鉴。通过引入民营资本，改善经营机制，提高市场竞争力，让中国联通真正地实现了升级转型。此次改革不但为中国联通带来了相对积极的变化，还为其他国企转型升级提供了借鉴和参考。在未来，随着混合所有制改革的深入推进，更多的国有企业将探索适合自己的改革路径，实现更高水平的发展。

5 结语

综上所述，探究国企混合所有制改革及效果极具现实价值和意义。通过实例分析国企混合所有制改革存在问题，可知，国企要加强对混改机制改革的重视，结合当下存在问题，将“去行政化”问题彻底摒弃，走出混改思维误区，创新和完善混改治理机制，建立完善的混改长效机制，由此，才可以推动国企混改严格落实和实施，还能促进国企实现可持续发展。

参考文献

[1]周静宜. 国企混合所有制改革对企业研发绩效的影响——以“十三五”期间的国企数据为例[J]. 河北企

业, 2024, 21(04): 17-20.

[2] 李庆贺. 国企混合所有制改革中面临的困境与突破[J]. 活力, 2024, 42(06): 181-183.

[3] 王丽娟. 国企混合所有制改革过程中财务管理者应关注的难点和对策——以 S 集团增资收购 A 公司为例[J]. 国有资产管理, 2023, 13(11): 32-36.

[4] 施海彬. 新时期地方国企混合所有制改革难点与推进方式[J]. 现代企业, 2023, 78(10): 96-98.

[5] 薛慧. 国企混合所有制改革中财务面临的新问题[J]. 纳税, 2023, 17(25): 58-60.

[6] 段雅琼. 国企混合所有制改革成效分析——以中国联通为例[J]. 现代营销(下旬刊), 2023, 16(08): 13-15.

[7] 刘亚飞. 管理会计在国企混合所有制改革中的应用探析[J]. 国际商务财会, 2023, 20(15): 30-35+46.

[8] 高轩宇. 国企混合所有制改革能促进企业绿色创新[J/OL] 经营与管理, 1-10[2024-04-26].

[9] 刘博坤. 国企混合所有制改革效应及影响机制研究[D]. 内蒙古财经大学, 2023, 10(08): 5-9.

[10] 邢晓阳. 国企混合所有制改革及其效果分析[D]. 上海财经大学, 2020, 12(08): 10-20.