

传统国有企业的改革探索实践

——以杭州某国有企业为例

聂雅慧

杭州交通资产管理有限公司，浙江 杭州 310051

摘 要：党的二十届三中全会把深化国资国企改革纳入全面深化改革的战略全局，给传统国有企业发展带来了巨大的挑战，但同时也带来了历史机遇。深化国资国企改革，对于巩固公有制主体地位、更好发挥国有经济战略支撑作用、确保党长期执政和国家长治久安具有十分重要的意义。杭州交通资产公司积极践行党的二十届三中全会指出的各项改革任务，通过加强体制改革、数字化改革、股权改革等举措，不断实现国有资产保值增值，不断提升盈利能力和水平。

关 键 词：法人治理结构；外大于内；授权管理；主责主业；业财一体化；低效无效资产

Exploring and Practicing the Reform of Traditional State-Owned Enterprises — Take a State-Owned Enterprise in Hangzhou as an Example

Nie Yahui

Hangzhou Communications Asset Management Co., LTD. Hangzhou, Zhejiang 310051

Abstract： The Third Plenary Session of the 20th Central Committee of the Communist Party of China incorporated the deepening of the reform of state-owned enterprises into the overall strategic situation of deepening the reform, which brought great challenges to the development of traditional state-owned enterprises, but also brought historical opportunities. Deepening the reform of state-owned assets and state-owned enterprises is of great significance to consolidating the dominant position of public ownership, giving better play to the strategic supporting role of the state-owned economy, and ensuring the long-term governance of the Party and long-term peace and stability of the country. Hangzhou Transportation Assets Company actively implements the reform tasks pointed out by the Third Plenary Session of the 20th CPC Central Committee, and continuously achieves the preservation and appreciation of state-owned assets and continuously improves its profitability and level by strengthening institutional reform, digital reform, equity reform and other measures.

Keywords： corporate governance structure; the outside is greater than the inside; authorization management; main responsibility main business; integration of industry and finance; inefficient and ineffective assets

党的二十届三中全会明确提出，高水平社会主义市场经济体制是中国式现代化的重要保障。这一体制改革要求在巩固和发展公有制经济的同时，促进各种所有制经济优势互补、共同发展，为国有企业的转型升级提供了重要指引^[1]。作为国民经济的支柱力量，传统国有企业在资源配置、市场稳定和社会责任履行方面发挥着不可替代的作用。然而，面对日益复杂的市场环境和快速变化的经济形势，传统国有企业也面临着效率提升、市场化转型和治理机制优化等诸多挑战。杭州交通资产公司作为一家具有悠久历史的国有企业，近年来积极探索体制改革、财务优化和股权整合等多项举措，以推动高质量发展。通过一系列创新性实践，该企业不仅提升了自身的市场竞争力，也为深化国资国企改革积累了宝贵经验。国有企业改革已成为推动经济高质量发展和实现国家现代化战略目标的重要引擎^[2]。

一、基本情况

杭州交通资产公司成立于1985年，于2014年底由全民所有制改制成为国有独资企业。近40年来，公司从水上交通走向陆地交通，再转到路桥收费运营和资产经营管理，重点开展了交投科创中心、淳开公路西段工程等项目；先后管理过钱江三桥、江东大

桥、石大公路等一批国有资产；还获得过国家二级企业、全国先进集体、全国工人先锋号等一批国家级荣誉。目前，经营业务主要有资产经营、能源贸易、酒店物业、驾培检测、商业运营、信息科技等，内设部室9个，所属全资企业10家、控股企业6家、参股企业12家。

作者简介：聂雅慧（1990.09-），女，汉族，浙江常山，本科，中级经济师，研究方向：经济学。

二、现状分析

（一）产业发展质量不高

杭州交通资产公司虽然产业数量较多，但主要集中在服务性行业，整体层次和发展水平相对较低。高品质、技术密集型产业占比不足，且产业布局分散，缺乏有力的整合和协同效应。这种状况不仅限制了企业的创新能力和灵活性，还导致其可持续发展的基础较为薄弱。产业普遍呈现出“小、散、弱”的特征，难以有效形成竞争优势。特别是在追求高质量发展的过程中，许多企业科技水平不高，创新动力不足，未能形成产业间互相促进、共同推进的联动发展机制，仍与高质量发展目标存在较大差距。

（二）市场化参与度不足

杭州交通资产公司本级及所属企业多为传统类国有全资或控股企业，长期以来依赖体制或系统内资源求发展，形成了惯性思维。这种背景下，企业的市场竞争能力和盈利水平相对较低，市场化参与程度不足。尽管近年来逐步顺应集团公司市场化转型的要求，向市场化经营模式迈进，但企业在理念和机制上的转型仍显滞后，未能完全适应市场发展的需要。特别是在市场竞争意识和市场开拓能力方面，仍存在显著短板。部分企业因市场适应力不足，仍然处于微利甚至亏损状态，整体的可持续发展能力面临较大挑战。

（三）经营人才相对缺乏

作为市场竞争类企业，杭州交通资产公司在经营性人才的培养和引进方面存在不足。市场化的激励机制尚不完善，竞争性和激励性的举措不够有力，难以吸引和留住高水平经营型人才。这种现状与企业高质量发展的要求不相匹配。与此同时，公司干部队伍在产业园区拓展、综合运营以及产业投资等方面的能力尚需进一步提升。在具体业务实践中，干部的协同合作与统筹兼顾能力也显得相对薄弱，难以满足当前复杂多变的市场环境对企业管理层提出的更高要求^[9]。这些问题已成为制约企业高质量发展的关键短板和亟须突破的瓶颈。

三、改革的对策

随着社会主义市场经济体制的逐步建立和完善，传统国有企业很难适应日新月异的市场变化，在新变化中，需要传统国有企业逐步转化为现代企业制度，在管理方式和经营模式等体制机制上探索改革，以制定更加多元化和灵活的体制机制适应新时代的要求，更好地应对市场需求和环境变化，提升经营效益和核心竞争力，在市场中占据更有利的地位^[4]。下面笔者从体制改革、财务改革、股权改革等三个方面为切入点，对传统国有企业改革工作提出对策思考。

（一）体制改革，激发内生动力

体制机制是影响企业运营效率、创新能力、抗风险能力和可持续发展的关键因素，尤其对于传统国有企业来说，体制机制改革更是实现转型升级的核心路径^[5]。健全法人治理结构，坚持和加强党对国有企业的全面领导，规范推进党建工作入章程，切实将党的领导融入企业治理全过程。围绕“外大于内”的原则完善董

事会建设，推动董事会成员结构优化，提升决策的科学性和独立性；同时，建立健全董事会向经理层的授权管理机制，明确授权边界，加强对授权事项的跟踪落实和监督管理。充分发挥党委把方向、管大局、保落实的作用，董事会定战略、作决策、防风险的职能，以及经理层谋经营、抓落实、强管理的职能，厘清“三会”职责边界，形成权责清晰、高效规范的经营管理体系，从而提升企业自主经营决策能力和应对复杂市场环境的灵活性。

明确发展定位是体制改革的重中之重，通过合理布局业务板块，推动资源要素向主责主业集中，实现企业核心竞争力的持续提升^[6]。与此同时，企业应积极开拓市场业务，加强风险管控能力建设，不断探索符合自身特点的高效发展路径，实现经济效益和社会效益的双重提升。为充分激发企业活力，还需进一步优化考核机制，发挥考核指挥棒作用。完善内部差异化和市场化的经营业绩考核制度，从经济效益、资本运营效率、人均劳动生产率、精益管理水平到可持续发展能力等多方面设置综合考核指标，确保考核标准科学合理、层次分明。根据企业实际情况，按照统筹安排、自主申请、“一企一策”的原则，有序推行所属企业市场化业绩考核，推动企业在竞争中强化自身实力，迈向高质量发展。

（二）财务改革，提升经营效率

企业财务管理作为支撑重大决策的核心环节，其水平和能力在很大程度上决定了企业能否为经营发展提供最大化的保障^[7]。杭州交通资产公司自2021年引入易快报系统以来，迈出企业财融合的关键一步；2023年实行财务集中管理，进一步推动了业务与财务的初步融合；2024年，公司通过深化业财一体化推进方案，在科学性、协同性和规范性方面开展为期四年的系统探索。这一改革逐步优化了财务管理模式，实现了高效资源整合和管理能力提升。

实施财务改革后，三级公司不再单独设置财务部门，所有财务人员由公司本级统一调配和管理，财务团队由原有的32人减少至20人，在节约人员成本的同时，提升了财务工作的集约化和规范化管理水平。根据下属企业的股权结构和业务特点，公司分别采用本级直接管理、委派财务专班管理和委派财务监督管理三种创新模式，通过派遣财务人员现场服务、参与下属企业经营分析会议等方式，强化财务与业务的联动。配合经营班子开展预决算管理、成本控制和资金统筹工作，不仅每年节约220万元财务人员成本，还有效加强了对重大财务事项的集中监管和经营活动的统一监督。

在信息化管理方面，财务易快报系统的引入实现了全资子公司发票管理、合同管理、预算管理、报销管理等全流程的线上审批全覆盖，极大提升了审批效率和财务管理透明度^[8]。在成本管控方面，公司严格按照预算计划审核费用支出，通过结合预算包、超预算预警等机制，实现对项目成本的精准管理。此外，通过预测、核算、控制、分析、考评等方法，企业能够及时掌握生产经营动态，全面识别存在的问题，提出有效改进措施，为企业生产经营决策提供科学依据。此次财务改革不仅提高了企业整体经营效率，还为后续的财务管理数字化、智能化升级奠定了坚实基础。

（三）股权改革，理清发展脉络

股权整合对于公司治理和整体运营效率的提升具有重要意义。

通过优化股权管理框架与业务管控体系的有效衔接,不仅能够理清企业发展的脉络,还能推动公司实现健康可持续发展。杭州交通资产公司经过近40年的发展,积累了大量全资、控股及参股企业,目前已达到近40家。然而,这些企业中沉淀了一批收益低、管控难、竞争力弱的低效股权资产,对公司整体的资源配置和经营效率造成了一定负担。因此,加快推进低效无效资产的处置工作,优化股权结构已成为提升企业运行管理效率的关键举措。

在具体实施过程中,公司从政策、税务、经营等多个维度充分论证股权整合的必要性与可行性。在条件成熟的情况下,按照任务缓急和工作难易程度统筹推进各项股权整合项目。为确保改革顺利推进,公司成立了由主要领导挂帅、分管领导领办的工作专班,同时吸纳党员骨干组建先锋攻坚组,压实主体责任,明确处置目标和任务,为股权整合工作提供了坚实的组织保障。

针对低效股权资产大多为历史遗留问题的实际情况,工作专班及先锋攻坚组迎难而上,结合企业实际情况,列出处置清单并制定相应的处置工作计划。通过综合分析和研判,逐步对若干企业的低效股权进行重点突破。具体举措包括自主清算注销、股权无偿划转等方式,因企施策,实施“一企一策”的精细化处置方案。这一系列措施不仅有效盘活了存量资产,提升了公司资产配置效率,也为公司在未来竞争中进一步优化资源利用和提升运营能力奠定了基础。

四、体会和启示

（一）保障先行

在国有企业改革过程中,政策、资金、市场和管理等方面的风险始终存在,完善改革监督体制机制是确保改革工作顺利推进的重要保障^[9]。一方面,要进一步释放国有企业活力,推动其更加灵活高效地运作,从而激发企业的内生动力与创新潜能。另一方面,要严格落实国有资本保值增值的监督责任,通过建立健全监测预警、风险报告、穿透监管和责任追究等机制,确保企业在合规合法的前提下实现高效运作。改革中,灵活性和规范性之间的平衡尤为关键,既要避免过度干预造成效率低下,又要防止失控引发潜在风险。在改革推进中,这一平衡点的探索将是持续优化的核心任务。

（二）市场导向

市场瞬息万变,企业必须具备敏锐的市场触觉,及时捕捉市

场动态,把握发展机遇。要在明确发展方向的基础上,审时度势,合理调整工作机构和经营机制,以适应市场变化。在“大局观”和“一盘棋”的战略框架下,企业要有针对性地调整布局,确保资源的有效配置与灵活运作。要聚焦主业,稳步拓展市场,集中资源推进核心业务的发展,形成强有力的市场竞争优势。同时,体制机制作为企业运作中的关键骨架,要充分发挥其整合资源、优化流程和培育专业人才的核心作用,为企业持续创新与高效运转提供保障。

（三）优化考核

绩效管理的核心在于结果导向。明确的考核机制能够有效调动员工的积极性,让业绩突出的人员获得相应激励,同时为业绩不足者传递改革压力。当前,考核奖惩力度不足、部分工作难以量化、下属企业激励机制疲软等问题亟待改进^[10]。为此,应通过优化定量与定性指标的结合,强化激励机制的动态调整,逐步打破现有机制的惰性。另外,职业经理人机制的实施,在带来工作动力的同时,也带来职业安全感和集体归属感不强的问题。

五、结语

深化国有企业改革是推进中国式现代化的重要任务,也是增强国有经济竞争力、创新力和抗风险能力的关键所在。通过体制机制的调整优化,国有企业能够更好地激发内生动力,实现资源高效配置,提升市场竞争能力。杭州交通资产公司以党的二十届三中全会精神为指引,积极推动体制改革、财务改革和股权整合,探索出一条契合自身发展实际的高质量改革路径。实践证明,优化法人治理结构、推进业财一体化以及盘活低效无效资产,不仅是企业实现稳健发展的有效抓手,更是推动国有资产保值增值的重要举措。

在改革过程中,企业需平衡市场化与规范化的关系,强化责任担当与创新驱动的结合,既服务于国家战略,又保持企业自身的持续发展能力。国有企业改革的成功经验不仅具有示范意义,也为全面深化改革提供了实践参考。未来,国有企业应进一步适应市场变化,不断提升治理能力和发展水平,为国家经济建设作出更大贡献。

参考文献

[1] 逢锦聚,荆克迪.加快完善更高水平的社会主义市场经济体制[J].政治经济学评论,2020,11(05):3-14.
[2] 余澳,张羽丰.中国式现代化背景下国有企业推动数字经济高质量发展研究[J].经济研究参考,2023(2):63-77.
[3] 李伟.国有企业全面预算管理的困境及对策研究[J].财富生活,2022(20):43-45.
[4] 王筱.关于深化地方国有企业改革的思考[J].经济学,2021,3(6):42-43.
[5] 黄群慧.国有企业分类改革论[J].经济研究,2022,57(4):4-12.
[6] 李锦.今年国企改革重在抓行动、见成效[J].国企管理,2020(6):24-25.
[7] 郭帅.浅谈新形势下企业管理会计与财务会计的融合发展[J].商业2.0(经济管理),2021(9):0024-0024.
[8] 王欢.财务分析如何有效为企业经营决策提供探讨的探讨[J].大众投资指南,2023(18):56-58.
[9] 邵帅.新时期企业内审工作面临的挑战与对策[J].中国集体经济,2023(13):38-41.
[10] 汪晓燕.基于关键绩效指标的绩效预算与评价[J].中国市场,2024,(18):105-108.