

# 坚定不移推进国企混改 助力经济高质量发展

(上接第三版)

如果国企混改与这些民企和企业合作,民企股东基于利益诉求和社会责任,能够对混改企业实施有效监督,形成内部制衡机制,提升企业内控水平,促进良好的企业文化和行业规范的形成。

第五,有助于提升公有制经济的

国际形象和与外资的结合度:混改有助于破除国际社会对国企“封闭单一、集权经营、效率低下”的刻板印象,可以展现中国国企在全球化背景下的开放姿态和适应能力,有利于推动国有资本并带动民企在全球经济中的积极参与和影响力提升,争创世界一流企业。

东的监督作用,形成对国企管理人员的有效制衡。

具体来说,需从以下方面强化制度建设、法律约束与治理规范:一是混改企业并不一定都要国企控股,可探索实行产权和经营权分离。国企主要是在发展方向上与合规性方面发挥作用,其他方面要充分发挥民企的作用,使国企管理人员不敢贪腐、不能贪腐、不想贪腐;二是强化法律程序刚性约束,建立决策程序“双备案”机制,将股东会或董事会的会议文件向国资监管部门及第三方机构备案。若发现程序瑕疵并造成损失,则应立即启动问责机制,迫使管理人员不敢乱作为,推动企业从“被动合规”转向“主动敬畏”;三是允许民企股东聘请第三方机构对混改企业进行审计。确保民营资本的监管权深入公司治理,真正实现混改“引资、引制、引智”的初衷。

第三,完善法律法规,构建高效司法救济机制,加大董监高违规成本。在混改企业中,民企股东因资源不对等、信息壁垒等原因,往往难以有效行使权利,因此需通过公益诉讼和强化司法救济提供保障。具体包括以下几个方面:一是创新公益诉讼支持体系,针对混改企业中的系统性违规,检察机关可依法提起行政公益诉讼,督促相关监管部门履职,形成对违法行为的震慑力。二是强化诉讼证据收集与司法建议刚性化。民企股东可申请法院责令企业提供关键证据,法院在审理管理人员滥用职权损害公司利益的案件时,应当向国资监管部门提出司法建议,要求限期整改,并将拒不整改的企业纳入信用记录。通过公益诉讼与司法救济“双轮驱动”,为民营资本提供“低成本、高威慑”的维权路径,倒逼混改企业树立合规意识并改进治理。

第四,拓宽举报投诉渠道,加强纪检监察查处力度。面对混改企业管理人员存在的违规管理问题,应该将违法违规行为的监督举报渠道,从现有的央国企系统内部纪委监委扩展至混改企业住所地纪委监委,使得二者对国企管理人员的投诉举报都有受理管辖权限,二者联合调查处理,确保民企股东和公司员工均能够通过合法途径投诉举报,形成对国企管理人员的有效监督。通过发挥纪检举报的作用,强化信息公开,公示处理结果,并接受社会监督,使民企股东成为国资监督的重要力量,促使混改企业治理更透明、更规范、更有效。

第五,强化舆论监督与社会共治。构建“全民守护国有资产”的监督体系,可以通过以下措施将舆论监督转化为制度性制衡:一是健全举报人保护机制,对恶意报复行为追究刑事责任。二是信息披露阳光化,要求

混改企业通过“双轨披露”平台,向国资监管部门和社会同时公开重大决策相关信息。建立“红、橙、黄”三级资产风险预警公示制度,对连续两年“红色预警”的企业启动接管程序。三是引入社会力量参与监督,设立“社会监督员”制度,从人大代表、会计师、律师、财经媒体中遴选专业人士组成独立监察团队,赋予其调阅非涉密文件、列席董事会会议的资格。四是强化媒体监督法治保障。明确媒体监督权。推行“嵌入式监督”机制,在重大混改项目中引入财经记者和行业专家全过程跟踪监督。通过“举报保护—信息阳光化—社会参与—媒体制衡”的综合监督网络,使社会力量成为国有资产守护者,推动混改企业健康发展。

第六,“抓典型”,以点带面完善国资管理:对出现问题的混改企业应当进行挽救,“不要把孩子和脏水一起倒掉”,关键是对违法违规行为进行重点惩戒。通过对个别典型案例的处理,展现“刀刃向内、壮士断腕”的决心,向国资管理领域传递积极信号,形成广泛威慑。在开展多层次、大范围、高频次的一般检查的基础上,对重点案例进行重点执法执纪检查,以获取更多深层次关键问题,并对其严厉处置。将具有革新性的有效举措推而广之,从“小试”到“中试”再到“全面推广”,切实维护国有资产保值增值,推动我国国企混改企业健康快速发展。

习近平总书记指出,把公有制经济巩固好、发展好,同鼓励、支持、引导非公有制经济发展不是对立的,而是有机统一的。公有制经济、非公有制经济应该相辅相成、相得益彰,而不是相互排斥、相互抵消。

“国民共进”是社会主义初级阶段以公有制为主体、多种所有制经济共同发展基本经济制度的实践表现,混合所有制改革更是从主体角度实现“国民共进”的创举。诸如“中广核实华现象”,揭露出实践当中存在的普遍而典型的问题,成为政策制定者、改革推进者改革信心的巨大挑战。

国企混改是利国利民利企业的重要举措,面对国资流失和监管缺位的乱象,纠正问题、因势利导的时机已经成熟,应当以坚定的决心和果敢的行动,抓典型、树新风,通过重建内部管理机制、完善问责体系、强化外部监督,破解管理层权力滥用及“一言堂”现象,重建市场信任,重塑国有企业的社会形象,为国家繁荣、民族复兴、民众福祉提供坚实基础。只有这样,才能真正实现国有资本与非公有制资本共同发展,推动我国经济的高质量发展,为实现中华民族伟大复兴奠定坚实基础。



## 当前国企混改存在的问题和原因

在实践中,有些国企在混改后,不仅未能取得预期效果,反而出现公司治理混乱、国有资产严重流失、造成不良社会影响等问题,导致混改效果陷入“1+1<1”甚至破产倒闭的困境。广受关注的“中广核实华现象”就是一个典型的案例。该混改企业原本既能利用央企资源、又能发挥民企优势、还能得到当地政府的优惠政策和稀缺能源项目,可谓占尽天时地利人和。企业注册资金不足一亿元,前三年的利润就可以高达8000多万元。如果后续按计划全面开展瓶装液化石油气零售业务,则有可能实现更优质发展并实现上市目标。但由于国企委派的高管独断专行,企业陆续出现解除收入稳定的业务合同、终止具有潜力的项目建设、甚至全面停产停业等问题,最终导致经营严重亏损、资产大幅贬值等情况。结合其他一些混改案例,这些问题产生的主要原因包括:

一是国企委派高管未尽到忠实勤勉义务。部分国企委派在混改企业的高管,不仅未履行勤勉义务,还肆意违法违规乱作为,无视公司规章制度,长期凌驾于董事会和股东会之上,导致混改企业管理混乱、经营亏损、资产贬值,甚至陷入破产倒闭的困境。

二是缺乏有效制衡,内部人控制严重。由于部分国企(尤其是混改后的国有股东)监管力度不足,国企委派高

管权力过大,“内部人控制”现象严重,长期缺乏有效制衡,形成“监管真空”,导致公司内部纠错机制失效,企业治理混乱,管理人员和企业出现问题无法得到及时解决。

三是公司治理机制被架空。由于缺乏有效监督,部分混改企业不召开或不按规定召开董事会议,即便召开会议也无实质审议程序。重大事项不征求股东意见或不向董事会报告。甚至未经董事会批准和授权,擅自签订、变更或解除合同和终止约定项目的合作、擅自停产停业等。更严重的是,国企管理人员聘请的某些审计、评估及律师等第三方机构,也存在不能正确履职的问题,甚至沦为掩盖问题的工具,导致股东权利被系统性剥夺。

四是民企股东监督权被剥夺。在部分混改企业中,出现民企股东的知情权、参与权和监督权等合法权利均被严重剥夺,甚至对投诉举报的民企股东进行打击报复的现象。民企无法有效发挥经营管理和监督作用,混改企业沦为“一言堂”,成为失败的主因之一。

五是司法和舆论监督无力。部分混改企业的高管为了掩盖问题和逃避追责,通过操控董事会决议、阻挠司法程序、聘请律师为个人违法违规行为进行辩护,甚至利用国企声誉压制舆论监督等手段,致使外部监督难以生效。



## 完善混改企业的综合治理措施,坚定不移推进国企混改

尽管国企混改在实践中遇到了诸多问题,但我们不能因噎废食。混改的方向正确性是毋庸置疑的,存在的问题并非无解。我们应当知难而进,通过广泛调研,积极探索、完善和落实混改企业的综合治理措施,坚定不移地推进国企混改。建议从以下几个方面着手:

第一,从理论上论证国企混改的本质和论证国企混改的科学方法,营造国企混改的优良环境,坚定不移地推进国企混改,促进经济持续健康发展。国企混改不是国有资本和非公有制资本简单拼凑,更不是计划经济和市场经济的对立,而是借助双方优势强强合作、优势互补,有机融合,衍生或升级为更强大、更有活力和生命力的企业。国企混改的目标不是做小做空国有资本而是做大做实国有资本;不是控制约束非公有制资本而是鼓励、引导、支持非公有制资本做强做优,最终实现“国民共进”。因此,要

破除某些思维还停留在计划经济时代人群的担忧,也要消除舆论尤其是网络上对民企的误解,减轻民企压力。需从内部控制和外部环境两个方面入手,从根本上调整国企管理人员和民企的心态和地位,真正实现产权平等与经营自主。

第二,保障民营资本在公司治理中的监管功能。长期以来,由于国有企业在资金、技术、人才等方面具有显著优势,使得民营企业在市场竞争中处于劣势地位。混改企业中,特别是在国企控股的情况下,民企股东更是难以充分发挥作用。因此,国企混改需强化民企的产权保护,只有充分保障民营企业的合理利益,赋予民企应有的权力,混合所有制改革才不是行政命令和政策负担,不是“拉郎配”和瓜分资源,才能真正按市场规则运行。实践中,不仅要保障民企股东的知情权、参与权,确保民企股东能够有效参与公司治理。更要加强民企股

### 【作者简介】

王云华:中共党员、江西省吉安市第四届人大代表,曾任职大学教师。他创办的江西实华燃气集团有限公司是江西省服务业龙头企业、红十字博爱单位。他所倡导和实践的“平价燃气进万家”民生示范工程获中央财政支持。作为国企混改的积极参与者,他长期致力于国企混合所有制改革的理论研究,具备系统的理论认知和丰富的实践经验。