

# 深化混合所有制改革，助力企业创新绩效提升

汤颖梅 柏宇

(南京农业大学 江苏南京 210000)

**【摘要】**混合所有制改革，自提出以来，对国企的发展建设起着重要的作用，是国企朝着可持续、高质量方向发展的重要推力。新时期下，应与时俱进，紧抓时代发展机遇，进一步深化混合所有制改革，从而提升国企的经营绩效。为此，坚持正确领导，深化落实混改；创新企业绩效，优化激励机制；鼓励员工持股，发挥个体价值；加强评价监督，做实强制保障，从而提升国企绩效，营造良好的改革氛围，实现国企在适应市场经济发展变革中不断提质增效的目标。

**【关键词】**混合所有制；企业改革；绩效提升；

**【作者简介】**汤颖梅，1971年，女，汉族，江苏南京南京农业大学博士生导师、教授；柏宇，女，1997年3月，汉族，江苏盐城，南京农业大学硕士研究生。

**【中图分类号】**F123.7

**【文献标识码】**A

**【文章编号】**1673-9574(2022)13-000224-03

新时期新发展，立足国内国外新形势，企业必须紧跟市场发展机遇，敢于创新，真抓实干，为可持续、高质量发展建设提供源源不断的新动力。近年来，混合所有制改革成为国企改革的主线路，以混改促发展，以混改增建设，为国企的发展和建设进一步助力赋能。已有的成功经验表明，国企混改利好，有助于帮助企业实现可持续的良性增长，进一步转变市场主体地位，从传统意义上的管理国企资产转向真正意义上的管理国企资本，既要保值，也要增值，更要提质，为国企的高质量发展筑牢基石。基于此，本文立足国企混改发展实况，对国企混改的价值意义进行再认知，并以安徽古井酒店发展股份有限公司（以下简称古井酒店）的混改为例进行实证分析，最后提出有关国企混改提质增效的对策和建议。

## 一、混合所有制改革助力企业发展的意义

### 1. 有利于企业优化市场资本配置

首先，进一步深化混合所有制改革，有利于国有企业优化市场资本配置。当今社会经济发展变化之快前所未有，而且诸多不确定性因素叠加，在一定程度上更是加剧了企业经营的外部环境的剧烈变化。面对市场发展机遇，企业必须做足准备，以敏锐的市场嗅觉，捕捉有利于企业利润增长的机遇。相比之前，国有企业长期处于行政指导监管下，与大中型私营企业有着本质的不同。一方面，国企具有更高的发展稳定性，抵御大风险的能力也比较强；另一方面，在应对市场变化，有效抓住发展机遇上，大中型私营企业更具优势。国企混改的目标就是要将有利国企高质量发展的私企的有益经验引进来，进一步盘活国企的资金和资本，进一步释放国企经营的活力，进一步调配企业发展建设的相关资源。坚持混合所有制改革，就要立足

国企发展经营的短板问题、痛点需求，并着眼于国企的可持续高质量发展，优化国企资产管理的水平，迈向国企资本管理的新台阶，为国家的社会经济建设贡献更多更大的力量。

### 2. 有利于企业资本持续保值增值

国企混改是手段，也是目的。一方面，借助国企混改这一有利抓手，深入到国企改革的深水区，对核心利益进行有利调整，达到更符合国家发展、社会运行、人民期盼的经营模式，有利于降低国企发展经营中的不良因素产生的风险，诸如权利交易、贪腐行为等；另一方面，国企混改本身就是一种进步。迈出国企混改的第一步，就意味着要将国企混改进行到底，朝着有利国企可持续高质量发展的方向持续挺近。换言之，即是国企发展无止境，国企混改无尽头，只有坚持国企混改，国企才能发展得更好。国企混改好比一把修理刀，能够剔除不利于企业保值发展的病灶，也能够将利于企业增长的态势塑造的更强，从而实现国企的保值增值。从2010年到2019年的相关数据中，可以证明国企混改的利好。2010年央企总营收1.68万亿，净利润8522.7亿；2019年总营收30.8万亿，净利润1.3万亿。混改成效一目了然，不仅实现了保值经营，更是突破了增值的跨越式发展。就此而言，国企混改是一个手段和目的不断促进的过程，两者相互协同，共同促进国企的发展经营的保值增值。

### 3. 有利于企业提升良性竞争能力

国企在市场经济中的竞争优势很大程度上依赖于政府政策，属于先天性优势；从严格意义上来讲，随着我国市场经济法规的不断健全，国企的先天性的竞争优势的表现力会逐渐减弱。政府的进一步简政放权，行政信息的进一步公开透明，市场经济的营商环境的进一步完善，国企同其他市场经营主体间的地位将越来越相对公平，而国企先天性优势造成的一定程度

上的非良性的市场竞争现象会越来越少。同时，国企混改也促进了国企的良性发展，以前靠政策、靠扶持、靠政府，现在靠市场、靠协同、靠自身，国企混改必须基于市场变化的现实需求，抓住时代发展的机遇，跨国阻碍自身发展的障碍，不断提高经营的水平，持续提升良性竞争的能力。当然，国企混改是一个动态的过程，因时因地而变，并不意味着“一刀切”。因此，在一定程度上，坚持混合所有制改革，从人力资源组织、市场主营业务、资产资本方式等多方面进行必要性的调整，为国有企业的发展注入新活力，就是要从根本上治愈国企发展的弊疾，从而提升国企的市场综合实力。

## 二、混合所有制改革助力企业创新绩效提升的案例

### 1. 案例背景

古井酒店是全国最具规模的饭店管理公司 30 强，专注于酒店连锁，旗下以直营和加盟的模式发展两个酒店连锁品牌“城市之家”和“君莱”。2016 年 2 月 22 日，古井酒店在全国中小企业股份转让系统新三板挂牌。2018 年 11 月，通过向母公司（安徽古井集团）、非公资本战略投资者、持股员工三方定向增发的方式，将古井酒店改制为混合所有制公司。古井酒店借道新三板，将其成功改制为国有资本直接控股、非国有资本参股、员工持股的混合所有制公司。

### 2. 案例分析

古井酒店混改后公司业绩分析。为了分析古井酒店混合所有制改革对企业绩效带来的影响，本文根据古井酒店自 2016 年、2017 年及 2018 年的财务报表，对其中的营业收入总额、归属于挂牌公司股东的净利润总额、每股收益的数据进行分析。

项目	2016 年	2017 年	2018 年
营业收入（万元）	6399.4814	7161.8019	8336.609
营收增速		11.91%	16.40%
净利润（万元）	39.0873	-90.4586	-35.6251
净利增速		-331.43%	60.62%
每股收益（元/股）	0.08	-0.18	-0.05
每股收益增速		-325%	72.22%

古井酒店 2016-2018 年财务数据分析表（数据来源：中国财富网）

从表中可以看出，2018 年度营业总收入为 8336.6089 万元，2017 年度营业总收入为 7161.8019 万元，比 2017 年同比增长 16.4%；其中归属于挂牌公司股东的净利润为 -35.6251 万元，

比 2017 年同期 -90.4586 万元同比增长 60.62%；基本每股收益为 -0.05 元/股，比 2017 年同期 -0.18 元/股同比增长 72.22%。2017 年 10 月，古井酒店借助新三板定向增发股票，引进新的战略投资者并进行员工持股等混合所有制改革后，对比 2016 年至 2018 年的财务数据发现，公司营业收入总额同比上涨 4.49%；归属于挂牌公司股东的净利润同比增加 392.05%，增幅明显；每股收益同比增加 397.22%，增幅同样显著。古井酒店混合所有制改革带来的效应显而易见。

得益于上述股权结构变化分析，古井酒店混改，引入新的战略投资者中新嘉禾投资有限公司，持股 330 万股，占 16.5%，个人投资者周红英持股 20 万股，占 1%。古井酒店的股份混改后，为组织的全新发展注入了新动力，为酒店的战略经营发展提供了一个相对稳定的市场环境。一是基于原有股权架构进行深度的股权重整盘活，有效化解了内部股权的潜在风险，实现了组织内部的及时止损；二是为推动古井酒店从资产管理到资本管理的跨越式发展，在合规的基础上对企业进行了混合所有制改革，引进了新的资本，为企业后续发展提供了充裕的资金。古井酒店的成功混改既得益于企业组织的良好管理团队精心运筹，对原有产权和经营权的重新界定，明确了股权混改的方向；也依赖于战略性子公司资源的共建共享，进一步协同了母公司的可持续发展。

### 3. 结论与启示

上述案例分析表明，国企混改具有一定的正向成效。科学合理地运用员工持股制度能够有效调动组织活动，提升企业的整体经营效益。一方面，员工在岗持股能够保障组织成员的稳定性，尤其是核心骨干人员及基层管理人员，能够进一步提升他们组织忠诚度，使得他们恪尽职守勇于创新。另一方面，长期来看，能为人才引进、培养和发展提供必要的保障。员工持股是一种主体意识转变，由参与者转向所有者，由务工者转变为主人翁。首先是工作心理上的潜在变化，其次反应到积极工作行为的外在表现上。因此，我们可以说古井酒店的员工持股混改是值得肯定的。当然，员工持股也存在一定的风险，尤其是通过二级市场进行股权交易，会对国企的发展产生一定的不利影响。为此，员工持股尤其是核心骨干人员持股必须具备健全的制度和流程，以此来保障国企组织的整体利益。

## 三、混合所有制改革助力企业创新绩效提升的路径

### 1. 坚持正确领导，深化落实混改

新时期背景下，深入推进国企混改制度，必须明确立场，一以贯之，坚持党和国家的正确先进领导，将各项相关政策制度落到实处落到细处。具体来说就是要做到三个方面：一是深入贯彻落实理解国企混改的政策方针，进一步认清国企混改的目的，

进一步明晰国企混改的方向，并紧紧围绕国企混改的目的和方向开展相应的工作。二是树立真抓实干的工作精神，将国企混改工作落到实处落到细处。国企混改事关国家的发展建设，容不得半点马虎，更不能弄虚作假。在日常的工作推进中，必须坚持实干精神，将大问题分解成小问题，逐个击破小问题。三是坚持理论学习和实践工作有机结合。国企混改关涉诸多方面，既有成功经验可借鉴的地方，也有从未有的挑战，需要进行理论和制度创新，为此要不断学习相关政策及理论，为实践工作指明方向；同时，也要在真抓实干中检验并修正有关制度理论的可行性，做到科学运用，做到因地制宜。总之，千里之行，始于足下。国企混改不是一蹴而就的，首先要做好做实做细关键性问题。

## 2. 创新企业绩效，优化激励机制

坚持国企混改，深入推进各项制度和措施，要落到实处，落到关键之处，那就是真正意义上实现企业组织的绩效提升，最大限度地调动组织的能动性。而要落实好这一核心问题，要从两个大面着手。一方面，坚持企业组织绩效管理创新，树立绩效改革理念，找准国企组织内部绩效管理的痛点，有针对性地进行绩效工作管理的改革和创新。同时，要坚持问题导向，有问题解决问题，不拖泥带水，从落实小处问题入手，充分挖掘小问题背后的大逻辑，将好的工作改革措施进行必要的推广应用并形成相应的制度。另一方面，衔接好相应的激励机制、制度和措施，要综合运用正向激励和负向激励，既要有正向上奖励性的激励，也要有负向上惩罚性的激励。尽管二者手段不同，但是目的明确，就是要更好地发挥激励效应，带动全体成员参与到绩效管理提质增效的过程中，为国企混改贡献力量。当然，激励机制也要根据国企混改的进度适时作出必要的调整，以期更好地适应企业的发展和建设。

## 3. 鼓励员工持股，发挥个体价值

新时期背景下，企业组织迎来了更多的强个体员工。这种类型的员工，既有过硬的专业岗位技能，有具备过硬的职业素养水平，在工作实干中能攻坚克难，在政治立场上能够守住初心。国企混改过程中必须重点培养和发展这些强个体的员工，给予他们相应的奖励，积极鼓励他们入党，满足必要条件的前提下，也可以鼓励他们在岗持股，进一步激发他们全身心投入工作的主人翁意识。将国企混改的政策方针进一步细化，为激发强个体员工扫清障碍，充分调动他们的工作积极性，为国企的稳健发展保驾护航。员工在岗持股，不仅可以提高国企组织成员的参与感和成就感，也可以在一定程度激发员工个体潜在价值，甚至能够平衡基层员工与股东间的利益矛盾。当然，员工在岗参入股持股是一整套的流程机制，必须建立健全相应的制度，同时基于绝大多数全体员工的表决通过，从而形成一

种长期稳定的管理制度，从根本上保障员工的股权利益。

## 4. 加强评价监督，做实强制保障

国企混改为国企组织提质增效提供了新的路径，但是改革过程中或多或少裹挟着一些不良现象。一定程度上，国企混改就是在和这些不良行为赛跑。为此，对这些不良行为要进行严厉打击。总体思路就是要加强对国企混改制度的评价和监督，切实落实好相关强制性的保障措施。一方面，要建立健全科学有效的国企混改监管机制，既能起到一定的督导作用，也能发挥一定的负向激励价值。另一方面，必须敢于作为敢于创新绩效管理工作，做好国企混改工作的各项后勤保障。如上述提高的员工持股，要基于这一措施建立健全配套的考核机制，明确持股的性质、内容、方式及流程等。此外，国企应建立健全合规审查监督机制，与现有的法务部门，纪检部门及外聘律师事务所、会计事务所有效协同起来，对重大事项进行全面的合规审查，确保监管工作的公正透明。

综上所述，国企混改是一个动态持续的过程，需要立足社会经济发展的现实条件，深入到国企发展建设的各个方面，不断健全和完善。新时期下，进一步深入推进国企改革，必须坚持混合所有制改革。实践表明，国企混改有利于企业优化市场资本配置，有利于企业资本持续保值增值，有利于企业提升良性竞争能力。因此，落实好国企混改政策，要做到四个方面：一是坚持正确领导，深化落实混改；二是创新企业绩效，优化激励机制；三是鼓励员工持股，发挥个体价值；四是加强评价监督，做实强制保障。

## 参考文献

- [1] 王钝,李若根,罗丽娜等.混合所有制改革对国企影响的研究——以联通为例[J].品牌研究,2022(16):208-211.
- [2] 王凯.新一轮国企混改对企业创新与绩效的影响[J].时代经贸,2022(06):87-90.
- [3] 曹记峰,王振宇.国企混改联通模式的绩效评价研究[J].湖北经济学院学报(人文社会科学版),2022(04):48-54.
- [4] 黄碧婷.国企混改引入战略投资者的绩效——基于L公司两次混改[J].品牌研究,2022(08):133-136.
- [5] 万立全,徐清.民资控股国企的混合所有制改革绩效评价研究——以华录百纳为例[J].商业会计,2021(07):107-109.
- [6] 杨静,郝英杰,顾天天.国有企业混合所有制改革的五个关键问题[J].中国管理信息化,2021(15):123-124.