

# 国企改革观象台

助推国企高质量发展



普华永道



自2013年中共第十八届中央委员会第三次全体会议通过《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》起，国企改革经历了由点及面、纵深聚焦的十年，改革工作取得了显著成效。普华永道国企改革服务团队对522家优秀改革优秀案例<sup>1</sup>进行研究分析，形成了《国有企业改革优秀案例研究报告》，重点从优化业务布局、混合所有制改革、三项制度改革等重点举措采用情况进行分析，旨在总结改革常见举措与特点，并对下阶段改革深化工作提出思考与建议。

扫描二维码或点击文末“阅读原文”链接，下载完整报告。



## 01 报告内容摘要

### 1.多措并举在改革中得到广泛实践

改革样本显示，相当多标杆企业能够综合运用多种举措实施改革。其中，有220家（占样本42.1%）企业采用了4种（含）以上的改革举措。标杆企业在改革举措的选择上，集中趋同的趋势并不显著，企业能够基于自身特点与诉求选取“组合拳”实施改革。

### 2.“引进来”是最受青睐的混改方式

混改在本轮改革中得到广泛应用，标杆案例中，有59.6%（311家）企业选择了以混改的方式推动改革工作，而51%的标杆企业采用了增资扩股的方式实施混改。

### 3.优化业务布局，强化国有资本在关键领域的控制力

标杆案例中，相当多（216家，占样本41.4%）企业围绕主责主业提高核心竞争力、发挥龙头效应，强化在产业链关键环节和中高端领域的布局，并退出不具备竞争力的非主营业务，实现国有资本有进有退。

#### 4.员工持股备受标杆企业关注

标杆企业采用的中长期激励工具种类较为丰富，较为常见的激励工具包括员工持股、科技型企业股权激励、科技型企业分红激励、项目跟投、上市公司股权激励、超额利润分享以及虚拟股等，其中员工持股受到较高关注。

#### 5.建设专业尽责的董事会、完善内控体系建设是现代企业制度建设的重点方向

标杆案例披露了307家企业开展了董事会建设、授权体系建设、现代企业制度件建设等具体工作。建立健全内控体系也是本轮改革的重点工作，标杆案例披露已有136家企业开展了内控体系建设工作。

另外，样本研究显示标杆企业、提升自主创新能力、推进三项制度改革、持续加强党建工作等方面都有积极的探索和实践，详见报告全文。

02

## 思考与建议

回顾过往十年优秀企业实践，改革工作在政策推动和众多国企积极探索下取得了显著成效，但仍有进一步深化、细化和丰富改革实践的空间，普华永道提出以下思考与建议：

#### 1.建议开展国企改革持续评价复盘，指导企业继续深化国企改革成效

国企改革三年行动进入收官阶段，后续改革工作需要通过统一的制度安排，推动改革经验总结、改革问题总结、改革工作成效评价，为改革常态化推进提供整改建议及借鉴经验，实现“以评促改”。

#### 2.以改革赋能国企“低碳转型”，仍需细化的行动方案牵引

如何构建国企改革与双碳政策的协同机制、如何围绕国企主责主业践行绿色理念，目前尚无系统的实践总结，后续可加快推动相关改革专项工作、打造一批“双碳”改革样本，为更多国企的“低碳转型”提供指引。

#### 3.优化国资布局需进一步明确“进”与“退”的实施路径

优化国资布局结构、发挥国企“链主”作用，需要推动国有企业战略性重组、专业化整合，实现国资有进有退。

#### 4.集团型国企需强化改革顶层设计，建立容错纠错机制以激发改革能动性

集团型、平台型国企推动改革时，缺乏对总体改革路径的思考，更多依赖下属单点企业的自我探索；缺乏分类指引，下属企业改革推进慢。后续改革工作需以实现战略目标为出发点强化改革顶层设计，统筹各级下属企业的改革步调，同时以容错纠错机制作为重要补充。

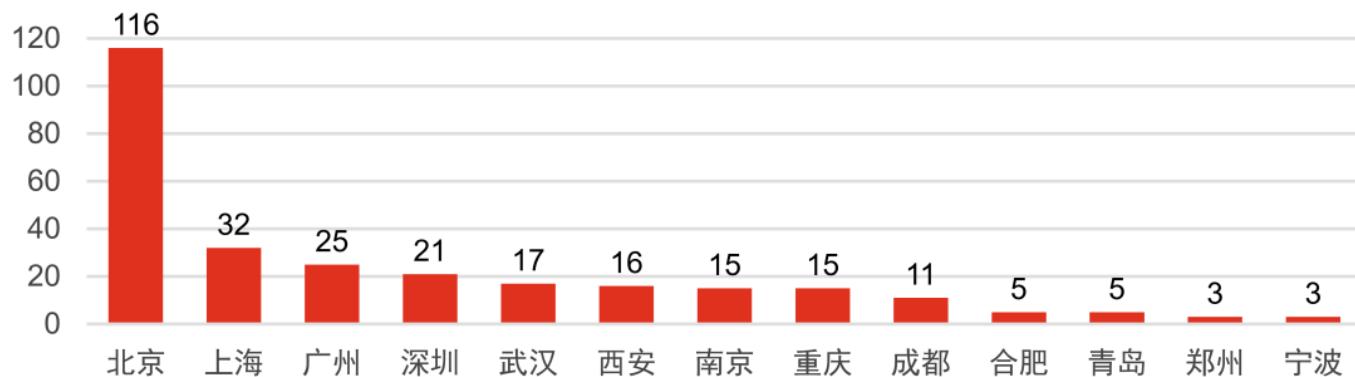
## 5. 更高水平的对外开放需要以国企海外投资风险防控为抓手

高水平对外开放要求国有企业在开展海外业务时，需要在不稳定的形势下谋求新的发展，应针对相关海外投资风险进行有效规避，针对不同类型的境外资产和境外项目，从管理制度、管理职责、海外业务投资战略和管理程序等方面进行完善。

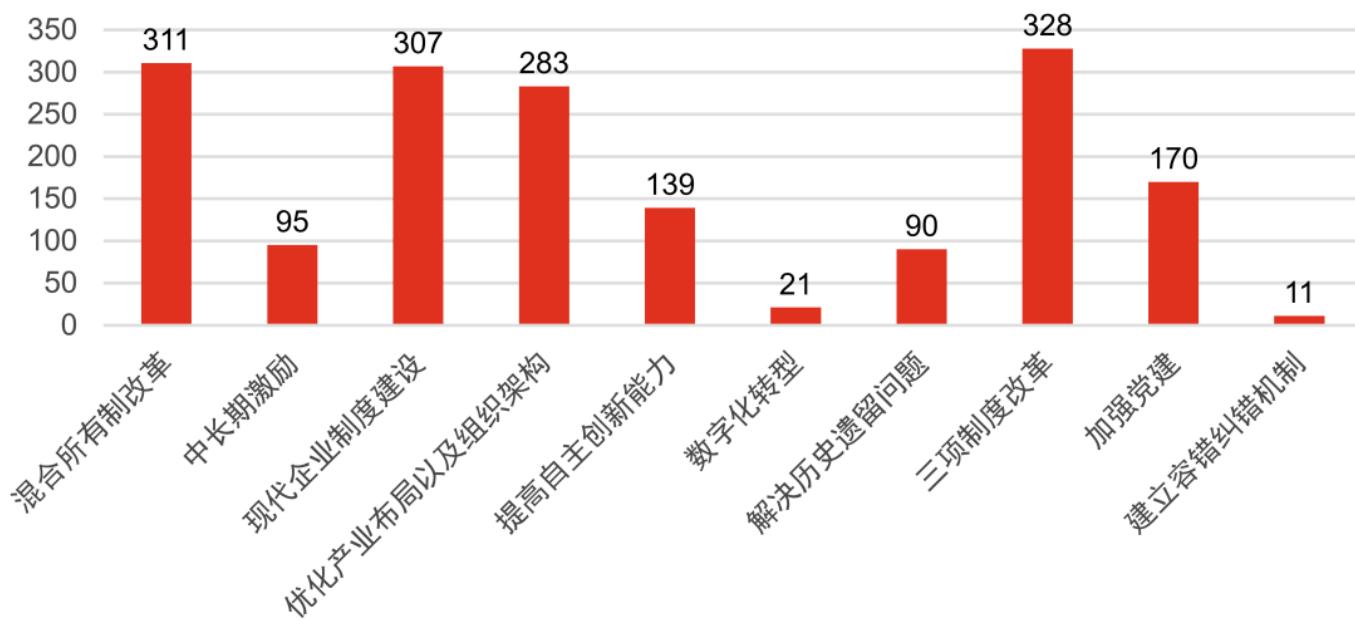


### 国企改革优秀实践关键数据仪表盘

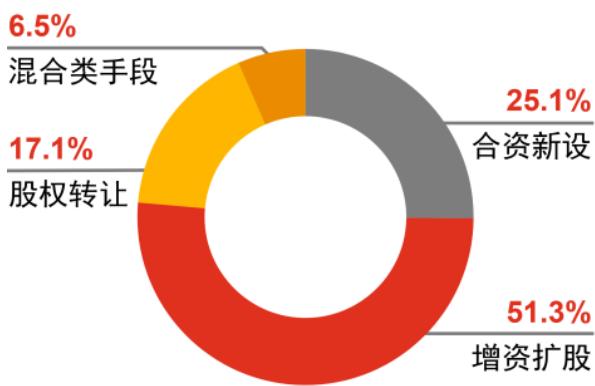
### 图-1 重点城市改革情况（标杆企业数量）



### 图-2 改革举措使用情况



### 图-3 标杆企业混改方式的采用情况



### 图-4 开展员工持股的企业股权比例开放情况



图-5

采用优化产业布局的企业在样本中的分布情况



**41.4%**  
优化产业布局

图-6 标杆企业提升自主创新能力的情况

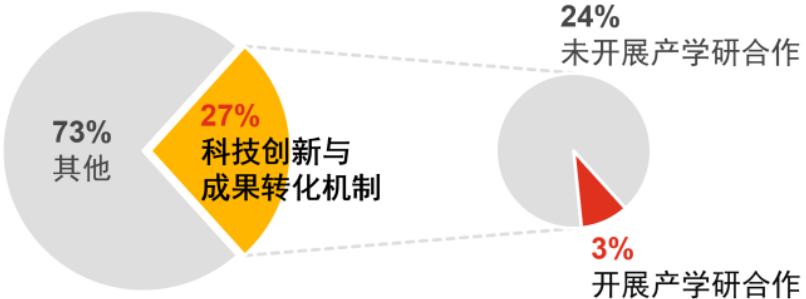


图-7 标杆企业关于三项制度的采用情况

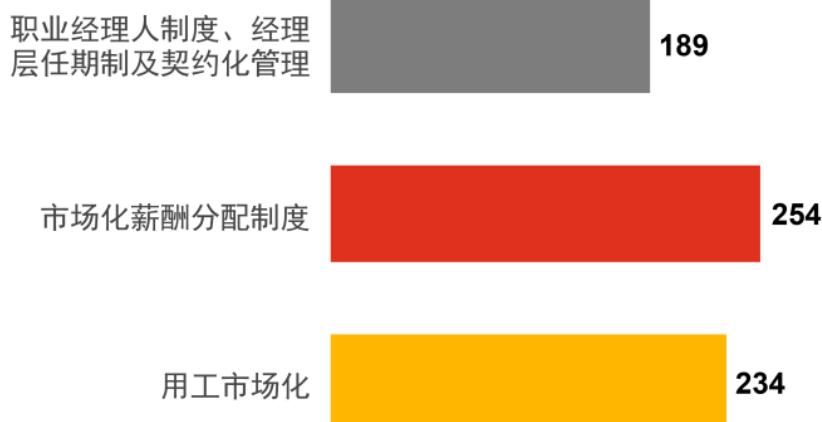


图-8

开展董事会建设的企业在实施现代企业制度建设样本中的分布情况



**59.0%**  
董事会建设

41.0%  
其他现代企业制度建设方式

图-9

建立健全内控体系的企业在实施现代企业制度建设样本中的分布情况

**44.3%**

建立健全内控体系

图-10

已披露加强党建的企业在样本中的分布情况

**32.6%**

加强党建

### 注释

注：1. 本报告重点从国务院国资委改革办编写的央企子企业、地方国有企业的案例集，国务院国资委改革办与国务院国资委新闻中心编写的“双百行动”与“科改示范行动”案例集中，选取在推动国企改革方面工作扎实、举措得力、成效显著的企业进行深入分析。研究样本包含328家央企子企业、194家地方国有企业，各企业因企施策，运用不同的举措实施改革。



如需了解更多关于本专题的详情，请与以下专家联系：

陈静

普华永道中国国企业务主管合伙人

电话: +86 (10) 6533 2067

邮箱: jim.chen@cn.pwc.com

### 宋经纬

普华永道中国国企业务合伙人

电话: +86 (20) 3819 2655

邮箱: david.jw.song@cn.pwc.com

### 毕树杰

普华永道中国国企业务高级经理

电话: +86 (755) 8261 4114

邮箱: jason.s.bi@cn.pwc.com

### 宋立娜

普华永道中国国企业务高级顾问

电话: +86 (755) 8261 4205

邮箱: lina.l.song@cn.pwc.com

长按识别查阅往期专栏文章



【国企改革观象台】专栏

秉承“解决重要问题、营造社会诚信”企业使命，普华永道中国于官方公众号“普华永道”上设立【国企改革观象台】专栏，分享在国企服务过程中的经验、观察和理解。专栏文章涵盖国企混改、数智时代、风险防范、战略引领和投资管理等方面。

免责声明：本微信文章中的信息仅供一般参考之用，不可视为详尽说明，亦不构成普华永道的法律、税务或其他专业建议或服务。普华永道各成员机构不对任何主体因使用本文内容而导致的任何损失承担责任。

您可以全文转载，但不得修改，且须附注以上全部声明。如转载本文时修改任何内容，您须在发布前取得普华永道中国的书面同意。



[阅读原文](#)

喜欢此内容的人还喜欢

[追求「卓」越 | 新时代毕马威审计精神-人才篇](#)

毕马威KPMG



[【线上问卷】普华永道2023年全球数字信任洞察调研](#)

普华永道

