

国企改革观象台

助推国企高质量发展



国企改革三年行动已取得整体性、全局性胜利，接下来改革工作即将进入深入持续推进阶段，精准、成效、质量成为未来一段时期国企改革的关键诉求。同时，企业改革“短板、弱项”、“穿不透”、“不到位”、“不等温”等现象仍然存在，亟需建覆盖全面、内容客观、指标系统的评价机制，通过“以评促改”反映改革过程和结果，并为继续提升改革成效提供重点方向。

一、开展改革综合评价的作用及难点

改革综合评价对推动深化改革方面具有重要意义，包括能有效检验改革实效、评价企业提升变化、总结推广改革经验、树立典型榜样、回顾审视改革短板、排查障碍堵点、发现和制约改革的深层次问题推动深化改革。但由于改革类型多样、实施改革的条件和环境迥异，全面客观地评价国企改革过程与成效、设计多维度或多层次的评级体系存在挑战，基于评价实务制定适合国资国企开展改革评价的评价体系显得尤为重要。

二、改革综合评价体系

综合考虑改革工作的“普遍性”和“特殊性”、“即期性”和“长期性”，“问题导向”和“发展导向”三组因素，普华永道提出“改革执行力-改革成效-高质量改革”三个层次构建改革评价体系。

深化改革已成为国有企业常态化工作，改革工作的组织推进和执行直接影响改革成效的取得。对改革执行力的评价重点是企业是否有组织、有计划、规范地实施改革，以保障改革工作落到实处。

改革执行力评价指标

维度	评价指标	评价内容
改革组织	改革计划与跟踪	企业发展规划中是否明确了改革规划
		是否制定改革工作计划及单项改革实施计划
	改革工作组织	企业内部是否对改革计划和任务进行了跟踪管理
		是否确保党对改革工作的领导地位
改革制度与手段	制度完善	是否在企业内部完善改革工作管理制度
		是否针对改革政策制定企业内部细化的改革制度
		是否制定指导意见或方案统筹指导改革工作推进
	改革方式	企业在落实改革中的突破性、创新性做法
改革程序	合规执行改革程序	企业在实施改革过程对改革政策的遵循情况
		企业在实施改革中对相关协议条款的履约情况
改革文化	改革文化建立	是否通过战略、规划、职责、考核、会议等方式在企业内部建立改革氛围和改革文化

改革成效评价

针对企业各项改革任务（如混合所有制改革、员工持股或股权激励、现代企业制度、三项制度、创新、监督等），考察企业取得的具体改革成效等。

各维度改革成效评价指标和评价内容

维度1：混合所有制改革

- 发展模式升级：改革后企业发展模式优化升级以及产业链上竞争地位提升的情况
- 炼长补短：各方投资者优势发挥和国企短板的补足情况

- 经营改善：改革后企业财务绩效、市场份额、资产证券化等增长情况
- 治理决策：非公资本参与公司治理的深度
- 效能提升：企业在精益管理、活力效率方面的提升情况

维度2：员工持股或股权激励

- 增量拓展：员工在市场拓展方面的成效
- 成本效益：企业在改革后相对成本降低及效益提升的情况
- 员工绩效：员工人均绩效的变化情况
- 创新活力：员工在创新成果方面的产出变化情况
- “主人翁”意识：员工对公司文化、愿景、使命、价值观的认同度
- 团队稳定性：公司骨干、核心团队离职率变化情况
- 人才吸引力：方案实施后外部中高端人才的流入情况

维度3：现代企业制度

- 党的领导：
 - 党的领导融入公司治理各环节的情况
 - 党委（党组）前置研究讨论重大经营管理事项清单的制定情况
- 完善法人治理结构：
 - 规范设置治理结构及成员配置情况
 - 各治理主体治理规则及决策事项的制定情况
- 董事会与经理层行权履职情况：
 - 董事会外部董事过半数情况
 - 董事会是否能行使重大决策、选人用人、薪酬分配等权利
 - 经理层是否有经营自主权
 - 外部董事履职具备的必要的履职支撑条件
- 差异化管控：评价是否实施了差异化的管控体系，对不同类型的下属企业“一企一策”制定授权界面
- 合规管理：企业合规体系建设情况，合规风险防控的情况
- 风险防控：企业风控体系建设情况，风险防控水平是否得到有效提升

维度4：三项制度改革

- 干部能上能下：管理人员竞争上岗、末等调整和不胜任退出的情况
- 员工能进能出：市场化公开招聘以及末位淘汰的情况
- 收入能增能减：薪酬与经营业绩和个人绩效挂钩的情况
- 薪酬激励：薪酬激励向发挥重要作用的科技创新骨干人才及一线关键岗位倾斜情况
- 职业经理人制度：实施职业经理人制度的范围及考核兑现情况

维度5：解决历史遗留问题

- 历史遗留问题处理：评价是否在充分保证国资利益的前提下解决历史遗留问题
- 瘦身健体：企业在压降法人层级和家数、同质化整合等方面取得的成效
- 不良资产处置：评价是否顺利实现扭亏、清理了不良资产，解决包袱、轻装上阵

维度6：创新突破

- 科技创新能力：
 - 企业在科技创新如专利等方面拥有数量的变化情况
 - 新产品、新业务营收占比变化情况
- 商业创新能力：企业在新商业模式、新业态、新合作机制等创新情况
- 管理创新能力：企业在管控模式、市场化机制、管理工具等方面的创新情况

维度7：监督

- 创新容错：对改革创新及敢于担当的事项实施容错纠偏的情况
- 监督问责：对不规范履职尽责、违规经营事项的监督问责情况

高质量改革评价

国企通过系列改革、多轮改革取得了成效，接下来在加快构建新发展格局中将承担更大责任，国企的高质量改革成为重要导向，也是衡量通过国企改革实现国企使命和担当的重要标准。

评价指标	评价内容
不同属性资本优势融合	引导不同属性资本的优势融合，以产业发展主导力引领带动产业发展水平整体提升的情况。
高水平对外开放	带动全产业链和全价值链“走出去”，引领或影响国际规则，发挥高水平对外开放领军力量作用的情况。
科技独立自主	企业在攻克关键核心技术，带动相关企业开展科技攻关，助推国家创新体系整体效能提升，对构建具有全球竞争力的开放创新生态的贡献作用。
企业发展韧性	企业成为严守底线、积极作为的市场主体，以及抗风险抗外部冲击的韧性的情况。
国家安全与国计民生	企业在保障粮食、能源资源、重要产业链供应链安全方面的能力和作用。



通过多层次的评价维度实施改革综合评价是推动改革深化的有效手段，国资监管机构及国企集团可出台改革综合评价工作指引和要求，明确评价范围、主体、时点、标准、方法、程序、结果运用等内容，建立常态化的评价机制，“以评促改”推动改革做深做实。



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

赵泽平

普华永道中国国企业务经理

电话: +86 (20) 3819 2100

邮箱: eric.zp.zhao@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。

© 2022 普华永道版权所有。普华永道系指普华永道在中国的成员机构、普华永道网络和/或其一家或多家成员机构。每家成员机构均为独立的法律实体。详情请见 www.pwc.com/structure。

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。



喜欢此内容的人还喜欢

清税注销全流程网办看这里！

深圳税务



提醒：这些发票无法作废

审计观察



合理的价格是什么，要不要二次议价？

供应链管理专栏

