

# 国企改革中的哲学思考

杜硕<sup>1</sup> 张丽娜<sup>2</sup>

1. 北京环境有限公司, 北京, 100000;

2. 新东方教育科技集团, 北京, 100080;

**摘要:** 国有企业是中国特色社会主义的重要物质基础和政治基础, 其治理的好坏对发展中国特色社会主义, 全面建设社会主义现代化国家, 实现中华民族伟大复兴中国梦具有重要意义。推进国有企业的改革和发展对于激发国有资本活力, 使国有企业建立现代企业制度, 更好的适应市场化要求, 广纳贤才, 促进公平分配, 实现共同富裕具有重要价值。

**关键词:** 国有企业; 改革; 哲学

**DOI:** 10.69979/3029-2700.24.7.024

哲学是关于世界观和方法论的理论体系, 将哲学的思维有机的融合在公司治理中, 从而实现公司高质量发展。加快推进国有企业公司制改革, 形成有效制衡的公司法人治理结构和灵活高效的市场化经营机制是目前国有企业改革的重要内容之一, 尤其在一些老牌国有企业中, 亟待改变传统的管理模式。但国有企业应该怎样改革、如何应对改革中遇到的阻力、怎样平衡“守旧派”和“维新派”的主张直接影响着改革的成败和效果, 要杜绝“换汤不换药”式的改革。作为国有企业的高层管理者对待改革的脉络需要有清晰的认识和壮士断腕的魄力, “小修小补”“扬汤止沸”只能暂时缓解问题, 无法从本质上彻底解决公司发展中的矛盾, 改革必须要抓主要矛盾, 只有找到了改革中居于支配地位的矛盾, 集中力量解决改革中的主要阻力, 次要矛盾便会迎刃而解。事物的发展方向由主要矛盾的主要方面决定, 要想通过改革让“老气横秋”的国企重新焕发生机, 需要抓住桎梏国企发展的主要方面, 从而有的放矢的采取一些改革举措, 如在国有企业改革中引进竞争机制, 打破“大锅饭”和“一潭死水”, 切实解决“干与不干、干多干少、干好干坏一个样”的问题, “让有为者有位, 吃苦者吃香”为改革的重要目标, 而引入公平有竞争力的机制、裁撤冗员、注入“新鲜血液”、让尸位素餐者无地自容则为改革的主要方式和目的。

国有企业在改革中要有所取舍, 用联系和发展的观点看待改革, 正如十一届三中全会我国决定实行改革开放, 逐渐实现从计划经济体制向市场经济体制转轨, 期间也面临着一些“阵痛”, 也会犯一些错误, 但认识具有反复性, 对一个事物的正确认识往往要经过从实践到认识, 再从认识到实践的多次反复才能完成, 我们要想

走的更远, 必须要包容并逐渐修正改革中不合理的举措, 任何改革都不是一蹴而就的, 都有一个试错的过程, 要“摸着石头过河”, 但改革者也要有底线思维, 严禁通过改革谋取个人私利, 防止国有资产流失, 很多有胆识、有魄力、有能力的国企“改革家”通过一系列的改革措施扭转了处于颓势的国企, 但自己没有守住底线被外界所诱惑, 或片面的认为自己劳苦功高、功高德望, 多“拿”一些钱是应该的, 没有自己就没有如今朝气蓬勃的企业, 从而饱其私囊, 最终身陷囹圄, 让人唏嘘。国企改革相对于私企面临着更多的掣肘, 仅裁撤冗员一项便会遇到诸多阻力, 老牌国企中人浮于事、倚老卖老者居多, 一些年轻人在此氛围中久而久之也“与之化矣”, 对待工作变得消极怠工, 以及一些非正规招聘渠道入职并以此想一劳永逸、早早步入退休生活的年轻人, 以上两类人是改革的阻力, 是需要被“优化”掉的, 如果以上两类人不被优化掉, 改革的效果将会大打折扣或“换汤不换药”, 如何采取合理合法的方式把以上人员优化掉呢, 有些国有企业采取的方式可以向我们提供思路, 比如以下两个例子: 1. 某国有企业每年都要对员工进行测评, 年终测评倒数 1%范围内的员工, 公司与其协商调整工作岗位, 对于调整工作岗位后仍无法胜任工作的, 公司以非过失性原因将其辞退, 并根据劳动合同法支付补偿金, 如果双方协商一致解除合同也可将“调整工作岗位”这一步骤给省略掉, 通过以上方式既可以提高公司员工的“忧患意识”, 激发“躺平式”员工的工作积极性, 也可以一定程度缓解公司“冗员”的弊病; 2. 某央企将绩效或奖金以部门工资包的方式发放至部门负责人或分管副总, 由部分负责人或分管副总根据部门员工一定时间段内的工作量和效率分配部门绩效或奖金, 通过这种

方式既可以让更多劳者多得，也可以让“躺平式”员工汗颜，久而久之其便自动离职或努力工作起来。

人这一改革中处于支配地位和主导作用的因素，我们要抓住这一主要矛盾，抓重点、抓中心、抓关键，顺应企业改革者可以留用，对改革阻碍者要调整其工作岗位或裁掉，但也并非一次性裁掉，要循序渐进，建立完善的员工岗位调整制度，分批次分岗位裁掉，并严格按照劳动合同法足额支付经济补偿金，逐步将阻碍者“优化”掉，并引入想干事、能干事者，用制度将能力高且想干事者提拔起来，将“浑水摸鱼”“滥竽充数”者、没有任何能力但钻研于溜须拍马者降职以至开除出去，这样公司“冗员”才不会越来越多，各项改革措施才能逐步推进与落实，才能在整个公司形成干事创业、助推企业高质量发展的企业文化。国企改革中还有一类人也是需要被逐步替换掉的，这类人不是改革的阻挠者，反而是推动者，其内心是希望公司通过改革获得更好的发展，但个人能力与其岗位不匹配，从而无法将改革措施保质保量的贯彻执行，这类员工是放错位置的人才，对待该部分人员我们可以调整其工作岗位，而非全部裁撤。所以，国企可以试行调岗或轮岗机制，尤其对于一些“万金油”性质的岗位，任何员工稍作培训便能上手，调岗不会影响公司的日常业务，比如行政办公人员、部分党群工作人员及其他专业性不强不强的岗位，通过调岗或轮岗机制，既可以试探出究竟哪些员工更适合在何种职位上办公，也有利于让员工全方位发展，更广泛的了解公司的日常业务。

国企改革中解决好人这一主要矛盾后，面临的另一问题是建立起一套行之有效、一以贯之，能打破僵化并激发活力的体制机制。一个成熟完善的现代公司，其必然要用规章制度来规范公司日常运营，而非“人治”，对于员工其对公司规章制度的遵守要比服从公司领导的任意性指挥更具有价值，“人治”可能在短期内有利于公司的快速发展，尤其对于初创型企业或者家族企业，但长远来看，“人治型企业”往往容易在某一个“败家子”手里崩塌，比如：成立于 1844 年的雷曼兄弟公司，经过三四代人谨慎、保守、无可挑剔的潜心经营，将公司业务发展到覆盖银行、航空、汽车、石油等多个行业，引领着美国很多公司和行业的发展航向，但从 20 世纪 80 年代开始，雷曼兄弟的“掌门人”变得目光短浅、唯利是图，将公司主业从实业转向违背理性的金融和抵押贷款等行业，最终导致了雷曼兄弟公司破产倒闭的遗憾结局。国企相对于私企性质的家族企业还有其特别之处，国企的身后是国家的资产和人民的利益，很多国企业务

关系着国民命脉，其兴衰对国家 and 人民影响巨大，更要谨慎经营，避免“人治”。一套具有生命力和温度的体制机制可以实现公司与员工共赢，比如：一个竞争性企业若想开拓市场，必须制定拿到新项目的奖励机制；公司若想降低用工成本和提高员工工作积极性，可以评估设定整个部门的固定薪资包，节省下来的薪资允许部门内部分配；地理位置在郊区的公司为员工配备班车；为加班人员提供爱心宵夜和报销打车费；为因工作繁忙无法休年假的员工提供经济补偿等。若以公司高层的个人意志治理公司，容易导致朝令夕改，因为国有企业的高层管理者多由政府任命，在某一公司任职年限较短，调动频繁，并且很多新调入的高层管理者对公司主营业务并不了解，如原本金融公司的高层但被调任至石油公司，两类公司主营业务差别巨大，而此时便需要良好运行的公司制度来规制高层管理者，防止其任意改变公司已经成熟运行的模式，导致管理方式脱离实际，造成顶层崩塌。

公司改革过程中在集中力量解决主要矛盾的同时，还要学会统筹兼顾，恰当的处理次要矛盾，决定改革成败是由矛盾的主要方面决定的，但矛盾的主要方面和次要方面既相互排斥又相互依赖，并在一定条件下相互转化。国企的改革方案需要报请国资委审批，很多国企的主营业务来源于政府方，这就导致国企与政府的关系这一下要矛盾在特定条件下会向主要矛盾转化，与政府建立起良好的沟通机制变得尤为重要。一些企业改革方案在自己内部讨论的火热，甚至都已摩拳擦掌打算大干一场，结果在报请国资委审批时由于与相关制度与政策违背导致夭折，或者对改革的某一步骤未能提前规划造成后期被动，所以要坚持内外因相结合，改革要选择对国企改制和产权管理等制度熟悉的人员操刀，严格履行决策程序，防止改革方向跑偏，当公司内部找不到合适牵头人时也可以借助中介机构的力量，但公司高层也要积极与国资委沟通协调，为改革营造一个和谐的外部环境。公司作为一个整体，个人为公司整体的组成部分，公司居于主导体位，统率着员工，员工被公司支配着并服务于公司的战略发展，二者相互联系、密不可分，员工离开了公司这一整体便不能有所作为，没有一个濒临破产的公司其员工是昂扬向上的，而公司离开了员工的聚合也便不复存在。从中国化工一把手退休的宁高宁，执掌过四家央企并取得巨大成就，面对记者采访时他曾说过“哪有什么挂，只不过我是实干家，更重视人才罢了。”一个企业只有重视人和尊重人，尽可能激活人与激发人，当然也要能约束人和管住人，将各路人才汇聚

起来,让员工心往一处使,尤其当公司又有一个理性、有魄力的“掌舵人”时,企业这一整体才能迸发生机。经营企业的核心,实际上在于经营人,人搞不定事就办不成,事办不成公司何谈发展。企业如果要想持续经营,发展成百年老店、金字招牌,就要想办法打造一套培养人、评价人、激发人的激励与约束并存的管理制度,这套制度既不能因循守旧,也不能简单的跟随某个人的意志随意改变,高层管理者要对制度心怀敬畏之心,国企的高层尤其是一把手不要总是千方百计的想把权力凌驾于公司制度之上,追求个人的“主角光环”,而要立足于公司整体的长远发展,心怀“企之大者”,敢于担当、善于作为,要有企业功成不必在我、功成必定有我的境界,为公司发展多做一些利在长远、惠及全体员工的事情,这样企业与员工才能同频共振,形成巨大的发展合力。

事物发展的道路是曲折的,新事物的发展总要经历一个由不完善到比较完善的过程,新事物战胜旧事物不可能一蹴而就,必须经历一个漫长和曲折的过程。国企的改革,通过引入各类资本实现产权层面的制衡和多元,从而健全完善企业内部治理结构,尤其通过在国有及国有控股企业中引入各类资本的混合所有制改革是对原有公司形式的改变,有些企业在由有限责任公司变更为股份公司以后还要到证券交易所上市交易,进而不断增强企业活力和竞争力,实现系统优化,使企业成为真正的市场主体。有限责任公司中多存在用工不规范、关联交易占总收入的比重过高、税务处理和成本核算不规范、组织架构不合理等,有限责任公司在向上市公司过度中能否妥善解决以上问题直接决定着上市的成功与否,因为在改革的过程中会触及既得利益者,尤其一些“老资历”员工,他们长时间偏安一隅,势必对改革冷眼旁观,如拟上市公司需要按照上市公司的标准调整组织架构,一些部门需要被裁撤掉,从而导致一些不符合上市公司人才要求的员工被解聘或调岗,与此同时,公司也需要成立一些新部门和招聘一些新员工,比如成立董事会秘书办公室,招聘有在上市公司从业经验的董秘,而董秘属于聘任制员工,其薪资相对于一些老牌国企原实施的薪酬标准要高出许多,此时便会出现一名三十岁的新锐员工薪资五十万,但一名在公司已经工作十多年的“老资历”员工才刚二十五万的状况,如何平衡如董秘这类

实施市场化竞争人员的薪酬与改制前原班人马的待遇,从而降低上市阻碍,防止人事动荡,是国企改革中必须要解决的问题。一些非上市公司虽然收入利润等指标符合主板上市要求,但其日常运行不符合上市公司的规范,合规性较差,比如信息披露、资本运作和业务运营等方面不规范。公司员工对待工作的惯常思维和工作模式也需逐步改变,不能总是因循守旧,员工不要总是期待分享改革红利但不提高自身能力,改革后的公司不能野蛮发展,员工个人也不能浑浑噩噩。在工作中我们要逐步提高自身本领,才能在激烈的人才市场竞争和公司变革中获得更好的发展机会,虽然在我们漫长的执业生涯中会存在形形色色的不公平、特权阶层或者委屈,有些人会初心不变,一直努力的奋斗下去,即便面对职场的“调戏”也会很快的调整好自己的状态,但也不乏一些职场人选择妥协、听之任之,这其中虽然有很多无奈或面对权力的低头,在困难面前可以允许自己“颓废”几日,但要尽快调整好自己的状态,充分发挥意识的能动性,从悲观、消沉中早些走出来,做一粒“蒸不烂、煮不熟、捶不匾、炒不爆、响铛铛一粒铜豌豆”。

国企的改革是一种价值判断和选择的过程,人们站在不同的立场上,看待改革的角度也会不同,对改革价值的评估也会千差万别,但改革最高价值追求为维护公司利益和最广大职工的权益,只要这一追求不走偏,改革的前途便是光明的。

### 参考文献

- [1] 国有企业混合体制改革中存在的风险及应对措施[J]. 樊德成. 财会学习, 2020(07)
  - [2] 科学的工作方法是推动国企改革任务落实见效的基石[J]. 马洪忠. 国有资产管理, 2022(12)
  - [3] 国企改革中人力资源优化配置问题探究[J]. 唐静芳. 市场周刊, 2023(01)
- 作者简介: 杜硕(1993-), 男, 汉族, 北京, 北京环境有限公司法务主管, 法律硕士, 研究方向: 公司法和法哲学。
- 国企改革中的哲学思考
- 二作: 张丽娜(1993-), 女, 汉族, 黑龙江, 研究生, 新东方教育科技集团教师, 研究方向: 马克思主义哲学