

# 我国国有上市公司内部治理结构研究

刘旭\*

**摘要:**内部治理结构是公司的核心要义,它直接关乎公司在市场的影响力。完善国有上市公司内部治理结构,是国有企业改革的内在要求,对提升国有企业的高质量发展具有重要的理论和现实意义。优化国有企业尤其是上市公司的内部治理结构,需要从我国资本市场的历史沿革过程中寻找每一个时期的独特特点,以便能够综合运用理论和实践的方式探寻出行之有效的内部治理结构方法。本文旨在通过分析我国国有企业内部治理结构的历史发展,实证考察国有上市公司内部治理结构,分析存在的问题,从而得出优化我国国有上市公司内部治理结构的方法,探寻新时期我国国有上市公司高质量发展的新路径。

**关键词:**国有上市公司 内部治理结构 高质量发展

## 一、导 论

### (一)选题背景

本文以我国国有上市公司内部治理结构的优化作为研究主题,主要基于以下背景。

#### 1. 宏观顶层设计需要

2020年,国务院发布《关于进一步提高上市公司质量的意见》(以下简称《意见》)。《意见》明确要“规范公司治理和内部控制”,完善公司治理制度规则,明确控股股东、实际控制人、董事、监事和高级管理人员的职责界限和法律责任。控股股东、

---

\* 大连上市公司协会秘书长。

实际控制人要履行诚信义务,维护上市公司独立性,切实保障上市公司和投资者的合法权益。股东大会、董事会、监事会、经理层要依法合规运作,董事、监事和高级管理人员要忠实勤勉履职,充分发挥独立董事、监事会作用。建立董事会与投资者的良好沟通机制,健全机构投资者参与公司治理的渠道和方式。科学界定国有控股上市公司治理相关方的权责,健全具有中国特色的国有控股上市公司治理机制。严格执行上市公司内控制度,加快推行内控规范体系,提升内控有效性。强化上市公司治理底线要求,倡导最佳实践,加强治理状况信息披露,促进提升决策管理的科学性。开展公司治理专项行动,通过公司自查、现场检查、督促整改,切实提高公司治理水平。

## 2. 上市公司内部治理是我国国有企业改革的关键环节

国有企业改革一直是我国经济体制改革的重点环节和核心要义。2015年8月,中共中央、国务院印发了《关于深化国有企业改革的指导意见》(以下简称《指导意见》),这是新时期指导和推进中国国企改革的纲领性文件。《指导意见》指出,要形成更符合我国基本经济制度和社会主义市场经济要求国资管理体制、现代企业制度、市场化经营机制,国有经济活力、控制力、影响力、抗风险能力明显增强。2018年7月,刘鹤副总理主持召开国务院国有企业改革领导小组第一次会议,会议指出我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段,国有企业改革发展的国内外环境发生了新的变化,面临新的挑战,改革任务仍任重道远。要坚持稳中求进工作总基调,突出重点、扎实推进。改革国有资本授权经营体制,分层分类积极稳妥推进混合所有制改革,加快中央企业布局优化和结构调整,加快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,推进信息公开打造“阳光央企”,打好防范化解重大风险攻坚战。但是,我国国有企业并没有建立真正意义上的现代企业制度,之前的公司制改革没有彻底改变经营效率低、竞争实力弱、股权过分集中等一系列问题存在的现象,国有企业公司治理体系仍存在不少问题,完善的公司内部治理结构和有效的公司治理机制尚未形成。公司治理问题仍然是我国国有企业改革的核心问题,而内部治理结构的研究当仁不让成为其研究的不可缺失的一部分。

## 3. 我国国有上市公司的内部治理结构特殊性

狭义的公司治理仅仅指的是股东、管理者、劳动者之间的关系,但是广义的公司治理内容还包括国有企业的党组织和法定代表人。国有企业的内部治理不仅要处理好董事会、监事会、股东大会等利益相关者之间的关系,还必须充分认识到行政管理、社会公益、环境责任等方面的重要性,具有其他主体所不具备的独特特点。

## (二) 研究意义

### 1. 理论意义

公司内部治理,尤其是国有上市公司的内部治理,是广义的公司内部治理的核心和关键。良好的公司内部治理结构和体系能够最大范围地延伸公司治理的边际,确保公司治理结构和公司治理机制有序统一运行。目前,对国有上市公司内部治理的研究主要聚焦于公司治理结构的问题,相关参考文献偏少。从方法论看,国内的学者们大多采用西方国家的研究理论和方法,缺乏有效且贴近我国实际情况的研究方法。因此,深入明晰我国国有上市公司的内部治理结构问题,具有十分重要的理论意义。

### 2. 现实意义

自1978年我国实行改革开放政策以来,我国国有企业的改革发展驶入了“快车道”,跃上了高质量发展的“新平台”。在从计划经济向市场经济转变的过程中,许多取得示范效应的国有企业改革大多数都与其高级管理人员有着莫大的关系。这些企业的管理者们对企业有很大的影响,一方面,可以为企业的发展指明正确的发展方向;另一方面,也有可能因为个人或几个人的决策失误,给企业的发展带来不可估量的损失。回顾20世纪90年代,由于国有上市公司内部治理出现权力集中和外部监管约束的不充分、不协调的现象,使公司的内部控制“乱象”频生,贪污腐败、侵吞国有资产和国有资产流失等现象时有发生,这不仅是因为个别公司的,更深层次的原因是我国从计划经济体制向市场经济体制的转轨过程中出现的积弊问题。国企改革和治理结构作为经济体制转轨的一个组成部分,目前在很大程度上体现为一个以人为的设计和政府干预为主导的演变过程,并没有充分考虑我国国有企业与市场经济体制下的国有企业有着完全不同的初始状态和约束条件,理论与实践存在一定程度的脱节。

因此,深入探究我国国有上市公司的内部治理结构有着十分重要的理论和现实意义。

## (三) 文献简述

### 1. 公司理论与公司内部治理结构

#### (1) 传统公司理论与公司内部治理结构

传统公司法公司理论追求对公司本质与起源的经验主义探究,就公司的含义、本质提出不同的认识,大体可以分为公司拟制论、公司否认论和公司实在论。

公司拟制论,又称法人拟制说、公司拟制说,是法人学说的一种,形成于19世纪,

主要代表人物是德国法学家萨维尼,他认为,公司具有主体地位,是独立于公司股东的,但其主体地位指的是国家法律的拟制。19世纪,美国最高法院大法官马歇尔称,公司“是(法律)拟制的存在,看不见,摸不着”,具有与个人一样能够起诉与应诉的主体资格,其持续存在与股东生命无关。

公司否认论,其主要代表人物是德国著名法学家耶林。他认为,公司只是由合同维系的自然人或者财产的集合,不具有独立主体地位。我国大部分学者称耶林的主张为受益人主体说。

公司实在论,其主要代表人物是德国学者基尔克。他认为“集体和个人一样,它的意志和行动的能力从法律获得一种行为能力的本质,但绝不是由法律创造出来的”,即公司为社会现实存在,具有独立公司成员的意识能力,因而具有独立的法律人格。<sup>①</sup>传统公司理论也着眼于公司与国家的关系,公司拟制论认为公司的产生必须基于国家行为,公司否认论、公司实在论则否认公司的产生基于国家行为,反对国家对公司行为的干预。

## (2) 马克思企业理论与企业内部治理结构

马克思在《资本论》中利用历史与逻辑相统一的方法详细论述了资本主义生产方式的起源,并把资本主义企业产生的条件和原因归结为四个因素,即分工、劳动力成为商品、追求利润和最低资本额。马克思任务分工之所以能够成为企业的起点条件,是因为分工提高了劳动的社会生产力,他以分工为起点研究资本主义的生产方式,从而清楚地辨别出总体劳动和单个劳动的区别,将这种区别引申到现代就是企业与市场的区别。

## 2. 国有企业内部治理结构的研究综述

公司治理结构主要包括三个部分:一是以外部环境为主体,涉及影响公司治理的政治、经济、文化、法律等各个方面,通过衡量制度成本和制度收益来发挥作用;二是以产权为主体,以公司中的董事会、监事会和管理层的权责安排为具体内容,研究公司组织框架问题;三是以运营为主体,通过激励约束为主要内容,着眼于公司的活力和动力的问题。前者可称为外部治理结构,后两者可称为内部治理结构。有关公司治理的基本理论和方法论均适用于以改革发展为目的的国有上市公司,对内部治理的细化就是从实际出发,以改革为重点,形成内部治理机制的优化。

---

<sup>①</sup> 孔祥俊:《公司法要论》,人民法院出版社1997年版,第113~129页。

### 3. 文献结论

国内业界对国有上市公司的改革研究声音不断,议论颇多,所有观点的核心就是要根据各公司的实际情况推出不同的公司内部治理结构解决方案。因此,综合以上各种观点和论述,在新时期的发展征程上,认真研究和思考国有上市公司的内部治理结构,具有十分必要的时代意义。

## 二、我国国有上市公司内部治理结构的历史沿革

### (一)法定代表人的产生和扩张

法定代表人是国企的第一负责人,它是 20 世纪 80 年代中期在国有企业建立法人制度的经济体制改革等理论指导下,在厂长负责制的基础上发展起来的。<sup>①</sup> 在放权让利的改革中,法定代表人的权利迅速膨胀,逐渐延展至其他性质的企业。

#### 1. 厂长负责制的恢复与地位的变化

改革开放以来,我国大力恢复和发展经济建设,曾恢复了党委领导下的厂长负责制,但这一制度不久就被厂长负责制取代,在经济转轨的初始阶段,公司的生产经营均由国家统一决定,厂长更多是行使“职业经理人”的角色,在生产经营环节没有决策权,但随着国企改革的深入发展,厂长的权力也越来越大,成为掌握公司生产、经营、财务、人事等各方面的管理者。

#### 2. 法定代表人制度的产生和普及

从 20 世纪 80 年代中期开始,国家制定了一系列的法律旨在推行和确立现代公司的独立法人地位。如 1983 年的《民法通则》中,明确规定了法人制度,法定代表人制度也第一次以法律的形式被确定下来。随后,法定代表人的概念得到迅速推广并逐渐普及,从国企到公司所有制企业,逐渐形成了一个不断扩展的“规范群体”。

#### 3. 公司化改革带来的变化

“股东大会、董事会、监事会”新三会分权体制代替了厂长的一元领导。董事长成为公司的法定代表人,而公司的生产、经营、管理则由股东、董事会、监事会和经理等高级管理层一体负责。

---

<sup>①</sup> 李哲君:《转轨时期国企治理研究》,中南大学出版社 2008 年版,第 68~69 页。

## (二) 公司党组织的强化

党组织一直是国有上市公司内部治理中不可替代的角色,20世纪90年代以来,党组织的地位又得到了进一步的巩固和强化。1997年《中共中央关于进一步加强和改进国有企业党的建设工作的通知》进一步提高了党组织在国有企业中的政治核心地位,并明确了党委在国企多重的组织体系中的统筹地位,指出“党的工作要贯穿于生产经营的全过程”。与此同时还强调了“党管干部”的原则,这就说明党委可以对企业内部的管理层以及任免的管理人员有一定的决定权。1999年十五届四中全会通过的《中共中央关于国有企业改革发展若干重大问题的决定》明确规定“公司制是现代企业制度的有效组织形式”,“公司法人治理结构则是公司制的核心”,企业的董事长可以兼任党委书记,由此看出,国有企业的内部人事上的党政合一的特点越发明显,并逐步制度化。

## (三) 职工参与公司治理的式微

随着现代企业制度的确立,职工的主体地位和权益也在不断下降。在国企改革的两权分离和放权让利阶段,主要解决的是政府和企业管理层的权利划分问题,职工和企业的劳动关系并未受到很大影响。但是在国企改革深入推进阶段,即建立现代企业制度时期,这种情况就发生了很大变化,劳动合同制代替了原有的计划经济体制,职工的地位相应地下降。随着现代企业制度改革的不深入,职工参与治理权限也逐渐减弱。在内部治理结构中,职工参与治理只能通过职工代表大会、职工董事和监事会制度。

在国企进入公司制改革之后,国企的内部治理结构由原先的“老三会”(党委会、职代会、工会)体制变成了“新三会”(股东大会、董事会、监事会),原先由职代会拥有的评选经营者的权利交给了董事会,随着国企劳动关系的市场化向纵深推进,虽然职工在政治阶级的角度来看仍然是“统治阶层”,却无法避免工人实际社会经济地位的持续下降和职工参与公司内部治理式微这个不可否认的事实。

通过对国有企业治理结构及内部治理结构历史演变分析,可以得出,国企改革历经多年,国企内部在表面上基本建立了所有者治理结构,推行董事会和监事会,发展独立董事等,但在企业党委等相关组织的控制和影响下,这些治理机制都没有充分起到有效的作用。国企董事会的权力受到侵蚀,没有具备拥有战略决策和监督管理层的双重职责,独立董事没有像政策设计者那样发挥独立的监督作用,监事会则近乎“摆设”,也难以有效履行应有的监督职能,众多利益相关者的利益目

标经常是不同的甚至是冲突的,董事会代表不同利益的主体,难以协调好各利益相关者的关系。

### 三、我国国有上市公司内部治理结构及问题分析

我国国有企业内部治理结构充分考虑了中国的现实条件以及我国国有企业的历史制约因素和现时发展情况。公司的内部治理结构主要是对公司中的董事会、监事会和经理层的权责利的安排和激励约束。<sup>①</sup>因此,本部分从股权结构、内部控制和激励约束三个维度来探究国有上市公司当前的内部治理问题。

#### (一) 股权结构和公司内部治理

我国的国有上市公司是在国有企业的基础上改制而来的,1993年《公司法》的颁布,提出了建立有限责任公司、国有独资公司和股份有限公司三种公司制企业,希望通过公司制的改造能够解决有效治理结构缺乏的问题。

##### 1. 我国上市公司股权结构的特点

按照公司股票上市流通的场所,我国上市公司股票可以分为A股、B股、H股、S股、N股,目前能够普遍持有的股票类型是A股。按照股东类型的不同,我国上市公司股票可以分为国家股、法人股、社会公众股等,社会公众股可以自由地流通,国家股和法人股不能上市流通。

除有国家股、法人股、职工股等复杂的股权结构之外,股权分置是中国国有企业股权结构中长期存在的一个问题。在公司首次发行股票时,原来发起人的股份是不具有流通性的,即非流通股,而募集的社会公众股、内部职工股和特定的投资者所获得的股份是流通股。长期以来,非流通股所占比例大,股东掌握公司控制权,股份不能上市流通,且股权的价值直接与公司的净资产联系;流通股所占比例小,股东分散,不能对公司治理产生一定的影响。因此,本文将重点从复杂性、流动性、集中度三个维度来细分上市公司股权结构的特点。

##### (1) 复杂性

我国上市公司的股权结构复杂,除社会公众股外,还有国家股、法人股、职工股等,这些不同的股份在股东权益、投资形式和投资成本上都会不同,具体如表1所示。

---

<sup>①</sup> 张维迎:《产权、激励与公司治理》,经济科学出版社2005年版,第2页。

表 1 我国上市公司股权结构特点

股份	流通性	投资主体的限制
国家股	不能上市,流通性差	国有资产管理部门
法人股	协议转让、拍卖、质押、回购	具有法人资格的企业
社会公众股	可上市流通	社会公众(非公司内部职工)
职工股	基本股不得随意转让,自愿股可自由转让	公司内部职工

### (2) 流通性

我国国有上市公司股权结构中有很大大一部分是由国家股、法人股和职工股组成的,且在一定时间内不能上市流通,只有一部分社会公众股可以自由流通,这就在很大程度上限制了上市公司的股权流动性。如表 2 所示。

表 2 2011~2019 年我国股票市场流通比率

年份	流动股本 /亿股	总股本 /亿股	流动股本所占 比例/%	总市值 /亿元	流通市值 /亿元	流通比 例/%
2011	22,500	29,745	0.76	214,758	164,921	0.77
2012	24,778	31,834	0.78	230,358	181,658	0.79
2013	29,997	33,822	0.89	239,077	199,580	0.83
2014	32,289	36,795	0.88	372,547	315,624	0.85
2015	37,043	43,024	0.86	531,463	417,881	0.79
2016	41,136	48,750	0.84	507,686	393,402	0.77
2017	45,045	53,747	0.84	567,086	449,298	0.79
2018	49,048	57,581	0.85	434,924	353,794	0.81
2019	52,488	61,720	0.85	592,935	483,461	0.82

注:流通比例=流通市值/总市值。

数据来源:根据《中国统计年鉴》计算得出。

由表 2 可以看出,我国股票市场流通比例在 2011~2019 年基本保持在 80% 左右。

### (3) 集中性

我国上市公司的股权结构中,非流通股过于集中,导致“一股独大”。据国资委官方网站数据显示,至 2020 年年底,A 股市场共有 4140 家上市公司,其中 1165 家为国有控股上市公司,占比 28.14%。国有控股上市公司 A 股市值约为 373,834 亿元,占 A 股市场总市值的 43.07%。



## 2. 股权结构对上市公司内部治理结构的影响

目前,我国上市公司的股权结构呈现国有大股东处于绝对控股地位和其他所有制形式公司寻求“借壳上市”的特点。国有股的“一股独大”导致其他投资者无法通过市场交易来获取公司的控制权。此外,由于国有股的特殊性质,严重影响了建立行之有效的现代化公司内部治理结构。因此,上市公司通过改善董事会、监事会及管理层,并不断优化股权结构便成为解决公司内部治理结构的关键步骤。

### (二) 内部治理与管理人控制

根据《公司法》规定,我国确定的股份公司治理模式是由“董事会、监事会及股东大会”构成,三会互相监督,共同行使公司内部治理权力,但是大部分国有上市公司的国有股权相对集中,个人及中小股东在管理层中影响甚微。这种形式的股东大会不能最大范围地体现中小股东的权益,也很难对公司的生产经营决策起到有效的监督作用。因此,这造成国有上市公司的内部治理出现内部控制的失效。

### (三) 激励约束与内部治理

目前,我国国有上市公司中,117家央企的企业年薪主要由“基薪”和“绩效年薪”构成,其中“基薪”由企业规模、效益等指标决定,大约占总数的40%，“绩效年薪”则依据企业当年的具体效益计算得来。2019年11月11日,国务院国资委《关于进一步做好中央企业控股上市公司股权激励工作有关事项的通知》(以下简称《通知》)正式对外公开发布,为央企股权激励打开了政策空间。两年来,围绕激励力度、业绩考核、审批备案等一系列改革举措渐次落地。一大批央企上市公司争相尝鲜,也带动了整个资本市场国企股权激励热潮迭起,改革红利加速释放,推动相关公司业绩显著增长,不断探索建立健全长效激励机制的过程中,股权激励明显提速,大批公司争相尝鲜。近年来,中国建筑、中国长城、中钨高新、长安汽车、卫士通、东方中科等多家央企上市公司都推出了股权激励方案。根据国资委数据显示,截至2019年11月初仅有45家中央企业控股的92户上市公司实施了股权激励计划,占中央企业控股境内外上市公司的22.8%。而截至2020年5月30日,已有53家中央企业控股的119家上市公司有效实施了股权激励。目前实施股权激励的中央企业控股上市公司主要分布在充分竞争行业领域,尤其集中在技术密集型、人才充分流动的 these 行业,科技型企业整体实施比例和数量都比较多。从营业收入、利润和总市值来看,主要偏向于中等规模的上市公司。从实施的激励工具来看,还是以限制性股票为主,以及股票期权。

因此,下一步国有上市公司还要充分释放政策的“红利”,进一步提升公司内部治

理的效能。

#### 四、我国国有上市公司内部治理结构的优化分析

我国由于市场化起步较晚,各项机制建设滞后,因而可以预见的是最大限度地保护投资者的权益,便成为优化公司内部治理结构的必由之路。

##### (一) 优化国有上市公司的股权结构

股权结构是公司内部治理结构的基础,它通过股东的监督和控制来影响企业的效益。然而股权结构的形成要依据各国的实际国情而定,股权的高度集中抑或是高度分散都不是最佳方案,在我国当前的背景下,国有企业并不适合高度分散的股权结构。

##### 1. 分类改革

我国国有上市公司应该按照行业分类及特点,选择适合自己发展的“股权集中”或“股权分散”之路。比如,对涉及国防安全、国计民生、必要的公共服务等防守型行业以及公共能源、通信、邮政、铁路等垄断性质的行业应当建立法人企业治理模式,不必采取“市场化”行为,可以采取由上级监管部门任命管理者的模式进行内部治理。对竞争性行业可以通过建立股份公司的方式,将股权稀释和分散,国家控股或参股,并引入合格的战略投资者,实现公司共同内部治理。

##### 2. 所有权配置方案

第一,控股股东中为几个或多个的情况。此类公司的内部股权结构应贴近公司实际发展情况,优化和提升竞争优势,强化股东对经营权的监督,实现真正的权力制衡。

第二,对规模较小的公司,或者拥有绝对控股股东的公司,这类公司应鼓励采用个人控股的方式,这种股权结构在一定程度上降低了代理成本,企业的经营会以企业价值最大化为目的。在当前外部环境相当不成熟的背景下,对控股股东实行有效的监督和控制是不可缺少的,只有实现对经理人让渡权的制约,才能降低交易成本,保护投资者利益。这种模式主要适合我国的家族企业向上市企业过渡的时期。

第三,对股权高度分散的公司,这类公司可通过外部治理来实现内部监督和治理,比如,考虑收购公司、收购股份的方式来实现相互制衡的治理结构,实现股权结构的优质提升,提高公司运行效率。

## (二) 健全国有上市公司的薪酬制度

### 1. 公司薪酬实现分类管理

党的十八届三中全会已经明确指出：“要合理确定并严格规范国有企业管理人员薪酬水平、职务待遇、职务消费、业务消费。”垄断性国企不能发放高额薪酬，而应通过建立健全其他福利保障机制建设，与公务员薪酬建设看齐。实行“行政级别制”和“专业人员职务聘任制”。在国有企业薪酬实行分类管理之后，国企高管的薪酬可以参考企业性质，那些需要承担一定社会目标责任的公益性企业，考虑该企业在国民经济中的作用、地位和需要承担的社会责任、企业规模等因素，确定一个经营难度系数，由国资委决定一个不能高于同类竞争性企业的薪酬水平；那些以营利为目的的竞争型国企应该在建立现代企业制度的基础上，依据其自身的盈利水平，实行与市场上同类企业一个水平的薪酬制度，从而吸收更多优秀的经营管理人才。那些实行与国际市场薪酬接轨的国有企业，必须做到两点：一是政企分开，企业的经营管理活动逐渐与政府的特殊政策和资金、资源的支持逐渐分离；二是这类企业的管理层应该探索并适应职业化的管理模式，慢慢形成职业经理人市场，并在优胜劣汰的市场中产生企业管理层。

### 2. 公司内部工资分配制度的合理化

根据国资委规定，高管的年收入不能超过员工年薪的12倍。首先，在不同行业、不同地区，这一变量也会随着职工的平均工资而改变。如果薪酬差距过大，会使员工感到不公平，对企业绩效产生不利的影响。所以，企业在制定薪酬政策时，不仅要结合企业所在地的经济发展水平，还要考虑员工的心理承受能力，既要防止过大的薪酬差距带来的负面影响，也要充分利用薪酬差距起到激励的作用。其次，完善国企普遍实施的经营者年薪制。经营者年薪制的核心就是经营者业绩和经营风险直接挂钩，经营者的利益与生产经营的风险相关联，具有激励与约束相结合、公平和效率相统一、规范化和制度化兼具的特点。

## (三) 完善国有上市公司的内部组织机构

国有上市公司的内部组织架构可以分为三个部分。第一个部分是公司的顶层设计机构，由董事会、党委、监事会、管理层及董事会办公室等部门组成，主要负责制定公司的经营策略和经营方向。第二个部分是公司的盈利单元，负责搭建各行业细分的板块，并在专业化的范围内实现自主经营和决策，以实现利润的最大化。第三个部分是公司运营机构，发挥顶层设计机构和盈利单元之间的“桥梁和纽带”作用，严格控

制生产安全、质量,完成各类考核任务完成,确保公司的安全有序生产。完善的国有企业内部组织结构是实现公司有效控制的前提,是提升国有上市公司运行效率的关键环节,是完善内部组织结构的最佳选择。

具体来说,就是要着力从健全系统控制和权利监督运行、完善决策机制、搭建完备的配备措施三个方面来实现公司的内部优化治理。一是国企改革和优化应在坚持党的领导下,按照“市场化”的规律运行,各部门要有全局思维和大局意识,做到协同发展、有序衔接。此外,还要做到权责分明、各司其职,各部门要树立“主人翁”意识,真正做到权利与责任相统一,发挥各自最大效能,共同实现公司的高质量发展。二是建立健全国企的决策机制要着力从以下几点入手。第一,健全决策集团。国有企业的决策者一般是董事会,还应该建立理事会或者监督委员会成为国有上市公司决策机构,并建立相关决策集团与行政管理相分离的机制。第二,优化决策程序。在收集和评估多方信息后,要经过集体协商和评议,形成行之有效的最优方案。第三,做到定量优化决策。国有上市公司承揽承做的项目,很多是关系国家改革发展和经济建设大局的关键项目,仅凭过往的经验和纸面的规律难以精准地实现既定目标,因而,做到定量最优解,便成为决策的最佳方案。第四,要做到民主合议。决策集团要听取相关专家的意见,依据本企业经营发展的需要,通过科学论证和分析,作出真正决策,实现决策科学化。三是搭建完备的配备措施。国有上市公司人数众多,机构繁多,搭建一个复杂且高效的内部组织机构,并配置合理的配套措施是上市公司内部治理的关键一环。首先,要明确各项内部规章制度并严格执行;其次,是建立科学的内部核算系统,优化量化考核机制,裁汰冗员、控制成本、激励先进;最后,是加强人才队伍建设力度,打造一支高品格、业务强、复合型的员工队伍,以适应当下越来越激烈的市场化竞争,真正实现国有上市公司的腾飞。

## 五、结 语

本文在国家高度重视提升国有上市公司内部治理效能的背景下,通过回顾我国国有上市公司内部结构沿革,旨在探寻提出优化和提升我国国有上市公司内部治理结构的路径。中国国有企业本质上是社会主义公有制的主要实现形式,是国家引导、推动、调控经济和社会发展的重要力量,也是实现广大人民群众利益和共同富裕的重要保证。就国企而言,从经济属性的角度需要它不断提高经济效益和劳动生产率,实

现经济利润;从特殊的政治属性的角度又要求它承担物质文明和精神文明建设的双重任务,承担社会责任。新时代,我国国有上市公司的内部治理之路,要顺应时代发展需要,紧紧跟随国家发展需要,要有实现中国梦这样高度的责任感和使命感,以提升公司内部治理效能,真正探索出一条符合中国国情,适应市场化竞争的新时代中国国有上市公司内部治理之路。