

浅谈地方国企重组整合中如何做到战略、管理、队伍融合

陈斌滨

江山市城市建设投资集团有限公司, 浙江 衢州 324100

[摘要]近年来, 各地政府为了化解债务风险, 同时切实提升地方国企在基础设施建设和产业服务能力, 都在加快推动地方国企之间的重组整合, 通过整合重组为地方国企发展带来新的动力, 但规模不经济现象突出, 大而不强、全而不精、多而不优, 各自为战, 存在着严重的重组整合后遗症。文章将以目前地方国企在重组整合中, 如何真正达到 1+1>2 的效果展开研究, 重点关注战略融合、管理融合以及队伍融合, 为地方国企走出困境, 服务地方经济发展提供更多思路。

[关键词] 国企重组; 战略融合; 运营管理; 队伍建设

DOI: 10.33142/mem.v4i2.9567

中图分类号: F270

文献标识码: A

Brief Discussion on How to Achieve the Integration of Strategy, Management, and Team in the Restructuring and Integration of Local State-owned Enterprises

CHEN Binbin

Jiangshan Urban Construction Investment Group Co., Ltd., Quzhou, Zhejiang, 324100, China

Abstract: In recent years, in order to mitigate debt risks and effectively enhance the infrastructure construction and industrial service capabilities of local state-owned enterprises, local governments have been accelerating the restructuring and integration of local state-owned enterprises, bringing new impetus to the development of local state-owned enterprises through integration and reorganization. However, the phenomenon of diseconomies of scale is prominent, with large but not strong, complete but not precise, and many but not excellent, each fighting on its own, and there are serious consequences of restructuring and integration. The article will conduct research on how local state-owned enterprises can truly achieve a 1+1>2 effect in restructuring and integration, with a focus on strategic integration, management integration, and team integration, providing more ideas for local state-owned enterprises to overcome difficulties and serve local economic development.

Keywords: state-owned enterprise restructuring; strategic integration; operations management; team building

引言

相较于央企和省属国企, 地方国企起步较晚, 体量偏小, 但对地方的基础设施建设和产业服务却起着举足轻重的作用, 在地方政府债务风险居高不下的大背景下, 地方国企承担的责任和压力也日益增加, 如何通过重组整合来提升地方国企的可持续发展能力, 成为各地方政府必须面对的课题^[1]。但地方国企重组整合并不简单, 它牵扯到利益调整、权力分配、人事变动, 更牵扯到深层次的出资人利益、业务布局、经营模式、治理管理、选人用人等核心问题, 绝不是形式上、规模上的简单相加, 是重组整合各方的深度融合, 重组是手段, 融合才是关键。因此, 要高度重视重组后的融合工作, 尤其是战略融合、管理融合、队伍融合。

1 地方国企重组面临的棘手问题

在重组整合过程中, 不同企业之间可能存在利益冲突和分配问题。如何平衡各方的利益, 并制定公平合理的利益分配机制, 是一个关键问题^[2]。

不同企业在组织结构、职能和层级方面可能存在差异, 如何进行整合和优化, 避免冗余和重复, 确保组织结构的高效运作, 是一个具有挑战性的问题。

在重组整合后, 如何合理配置和调动人才, 确保组织中的核心人才留住并发挥其价值, 同时为员工提供发展机会, 是一个重要的问题。

不同企业可能存在不同的企业文化和价值观, 如何促进文化融合和统一, 建立共同的价值观念和行为规范, 是一个需要解决的关键问题。

重组整合后, 如何对资源进行整合和优化利用, 实现资源的最大化价值, 是一个关键问题。这包括财务资源、生产设备、技术专利等方面的整合。

重组整合后, 如何处理原有企业的客户关系, 保持客户满意度, 并维持市场份额, 是一个重要的问题。需要制定相应的客户管理策略和市场推广计划。

以上问题都需要在重组整合过程中得到妥善解决, 需要充分的沟通和协调, 同时也需要各方的积极参与和支持。

2 地方国企重组要从战略、管理、队伍融合三个方面思考

地方国企重组整合是一个复杂而艰巨的任务, 要解决以上棘手问题, 可以考虑战略、管理和队伍的融合思路。首先要明确整合目标, 确定整合的目标和愿景, 确保各方对整合的战略方向有清晰的认识。其次是制定详细的整合

计划,包括整合时程、阶段性目标和关键措施,确保整合过程有序进行。对于重组整合后的企业,需要统一业务战略,明确市场定位和发展方向。重点是制定合适的公司治理结构,明确权责清单和决策机制,确保决策高效和合规。对于重组整合后的企业,需要整合业务流程和信息系统,提高协同效率和资源利用效率。整合后的企业可能存在重复的管理层级,需要优化组织结构,减少冗余和重复。除此外,制定人才整合策略,包括人才选拔、培养、激励和流动等方面,确保人才的合理配置和发展也尤为重要,加强内外部沟通和协调,建立良好的企业文化,促进员工的认同感和归属感。为整合后的企业提供培训和发展机会,提高员工的综合素质和能力,适应新的工作要求。总之,战略、管理和队伍的融合需要有明确的目标和计划,并且需要在整个整合过程中进行持续的沟通和协调。同时,也需要关注员工的发展和激励,以确保整合后的企业能够实现更好的业绩和竞争力。

3 具体建议

3.1 围绕主业谋发展,战略融合要先行

地方国企重组整合,最怕的是“大杂烩”重组整合,没定位、没方向,跟无头苍蝇一样乱撞,什么资源、资产都要,什么业务都来者不拒,例如将市政建设、房地产开发、安置房建设、资产管理、供排水、矿山开发、光伏等一股脑组在一起,结果公司重组成了大杂烩,什么都有但什么都不专,什么都做但什么都做不好。地方国企在战略重组中,首先要明确主业,要制定切实可行的发展战略^[3]。

3.1.1 企业的发展方向是什么

主营业务是什么?商业模式是什么?资源如何注入、资产如何整合、债务如何处理、组织如何变革?新公司需要战略作为牵引,统一所有相关利益方如地方政府、国资监管机构、各重组相关方、干部职工的理念与行为,聚合众力发展。如此一来,新公司战略就要在准确把握外部、内部环境及自身优劣势的基础上精准定位、合理设计目标,以战略牵引新公司的发展。

3.1.2 如何做大做强主营业务

战略固然需要牵引,但战略更需要聚焦业务做经营、谋发展。因此,新公司的战略不能只停留在公司战略层面,解决定位和发展方向、目标问题,还要落实到业务板块上,围绕主业“合并同类项”,明确业务战略。因此,新公司的战略管理的第二个层次就是为主要业务板块设计业务发展战略,立足业务板块的经营,系统设计业务的目标、商业模式、发展策略等核心要点,将公司战略落实,将业务发展做实。

3.1.3 经营目标如何达成

重规划更应重落实,重组整合后必须要建立基于经营结果的战略绩效管理系统,保障各项战略目标的达成,一方面要抓新公司整体经营目标的分解与落实,建立强有力

的经营计划与预算管理体系,另一方面则要抓对各业务子公司的经营业绩考核工作,建立集团-子公司的战略绩效体系,根据各业务子公司的功能定位、价值贡献、业务阶段等合理设置目标、管控过程、狠抓结果。

3.2 建立现代企业制度,管理融合是基础

管理融合是地方国企重组整合后持续发展的保障,也是重组整合后公司必须要高度重视的核心工作之一。地方国企的管理融合是巨大的挑战。不同的地方国企重组,虽然实际控制人相同,但文化不同、体系不同、理念不同、人员不同,利益又错综复杂,处理不好新公司就会四分五裂,各自为战,一盘散沙。管理融合就是要根据新战略、新业务的要求、按照国企改革和市场化经营的要求,推动组织管理变革,建立现代企业管理制度,从而推动文化融合、理念融合、队伍融合。主要关注以下三个问题:

(1) 规范治理体系提升治理效能。作为从行政管理模式体系下重组整合的地方国企,在现代公司治理的模式和经验非常匮乏,更增加了地方国企治理体系整合的难度。对重组后的新公司来说,首先应该建立规范的公司治理体系,将党的领导融入公司治理的各个环节,科学界定股东会、董事会、监事会、经理层“三会一层”的定位及职权、议事规则。其次要科学界定新公司总部及各子公司之间的治理规则,善于使用治理模式强化对子公司的管控,特别是在人事权、财务权、决策权的尺度上更应科学把控。

(2) 提高运行效率。重组整合后新公司、新战略,也必然得有新组织与之相匹配,作为公司的支撑。因此,地方国企重组整合必须要推动组织变革,建立精简、高效的现代组织架构,减少内设部门、减少管理层级,降低管理成本,提高管理效率。显然,新公司的战略、财务、资本运作、合规管理等职能应该上移,新公司的总部职能强而专,成为“小总部、强总部”。各子公司聚焦业务的经营,围绕主营业务强化业务经营职能,强化业务部门、业务人员的专业性,成为以市场为导向的业务实体。

(3) 切实防范合规风险。地方国企重组整合后业务多、资源多、资产规模大,涉及到的风险大,因此推进合规经营,加强合规管理体系建设尤为必要。公司及员工的经营管理行为必须要符合法律法规、党内法规、监管规定、行业准则和企业章程、规章制度以及相关条约、规则等要求。重组整合要切实防控合规风险。要制定修订制度、开展风险识别处置、合法合规性审查、合规风险应对、合规报告、合规评价、违规责任追究、合规培训等管理活动,建立业务部门、合规管理部门、纪检监察机构和内部审计等部门分工协作的合规管理组织体系。

针对这些问题,可以从如下方面入手:

(1) 建立统一的治理结构。建立适应重组后企业规模和业务特点的治理结构,明确权责清单和决策机制。可以设立董事会、监事会等机构,确保决策高效和合规。

(2) 统一管理制度和流程。整合各个企业的管理制度和流程,建立统一的管理体系。制定统一的制度和流程,如财务管理、人力资源管理、采购管理等,以提高协同效率和资源利用效率。

(3) 优化组织结构。整合后的企业可能存在重复的管理层级和冗余的部门,需要进行组织结构优化。通过精简层级、合并部门等方式,减少冗余和重复,提高决策效率和资源利用效率。

(4) 加强内部沟通和协作。加强内部沟通渠道和协作机制,促进各级部门和员工之间的信息共享和协同工作。可以通过定期会议、内部网站、团队建设活动等方式,促进沟通和协作。

(5) 建立绩效评估体系。建立统一的绩效评估体系,根据企业整体目标和战略方向,制定明确的绩效指标和考核标准。通过绩效评估,激励员工积极参与整合工作,提高工作效率和质量。

(6) 培训和发展。为员工提供培训和发展机会,提升其综合素质和能力,适应新的工作要求。可以开展内部培训、外部培训、轮岗交流等方式,促进员工的成长和发展。

(7) 强化企业文化建设。重组后的企业可能存在不同的企业文化,需要加强企业文化建设,营造积极向上的工作氛围。可以通过组织文化活动、价值观培训等方式,促进文化融合和统一。

3.3 完善激励约束机制,凝聚强大内生动力

员工融合是地方国企重组整合后持续发展的动力源泉,也是重组整合后新公司必须要高度重视的核心工作之一。地方国企由于历史原因,大多呈现职工素质能力参差不齐,且大多原先隶属各部门单位管理,行政理念强于经营理念,存在着结构复杂、冗员突出、内耗严重、理念滞后闯劲不足、“能干的没位子”“不干的占位子”等多种问题,职工队伍融合是巨大的挑战。在重组整合中这些问题被放大,更增加了队伍融合的困难。重组整合后,新公司必须要打破铁交椅、铁饭碗,撕掉“体制内”“体制外”的标签,以岗位为核心重塑新公司的职位职级体系,拓宽职业通道,构建新的选人用人机制,通过机制创新推动队伍融合。

3.3.1 解决领导班子的市场化问题

领导班子的建设对地方国企重组后的整合来说非常重要。领导班子的行政化是地方国企的突出问题,推动领导班子的专业化、市场化也是队伍整合的核心问题。按照国企改革的要求,全面推进经理层任期制和契约化管理,以岗位为核心推行一岗一策,强化聘任管理和任期管理,

将年薪制和科学的考核机制相挂钩,最大程度上鼓励经理层干事创业。同时,新公司在具备条件的子公司推行职业经理人制度,加快经理层市场化选人用人的步伐。

3.3.2 建立市场化的“选育用留”机制问题

除了经理层,重组整合后的新公司应该为员工干事创业营造良好的发展环境,切实推动选人用人机制改革,激励员工干事创业、担当作为。这就要求工作做细做实,不要搞形式主义。新公司应该做好组织、人力资源管理的基础工作,科学设置部门、岗位,明确岗位的任职资格,建立胜任力模型,以岗定人、以岗选人,为科学选人用人奠定基础。

3.3.3 解决干部职工的激励约束问题

激励约束机制将公司战略目标通过经营计划体系、绩效管理体系与干部职工的工作无缝对接,建立科学的绩效评价体系是地方国企薪酬改革的关键,既要考虑下属子公司所在行业对绩效要求的差异,如自然垄断行业、公益性行业和充分竞争性行业的标准就不一样,要统筹兼顾管理者与员工之间的薪酬差别,既有经济性因素,也有社会性因素;既有企业短期发展因素,也有长远发展的因素,薪酬改革的实施过程往往很复杂,应把薪酬改革与战略发展紧密结合起来,改变以工资为主的激励模式,增加超额利润分享等中长期激励方式,妥善处理总部部门之间、总部和子公司之间、子公司之间的薪酬关系,充分发挥激励的作用。同时通过科学的绩效管理方式、行为管理方式等建立有效的强约束机制。

4 结语

基于地方政府债务风险上升,地方国企承担的责任和压力增加,地方国企重组成为可持续发展的有效路径。而在地方国企重组中,面临着诸多繁琐的问题,本文从宏观层面探讨了地方国企重组的难点与思考点,提出了战略、管理、队伍三个方面融合的建议,以期望为地方国企走出困境,服务地方经济发展提供更多思路。

[参考文献]

- [1]李锦. 国企重组围绕主业整合的趋势、形式与任务[J]. 现代国企研究, 2022(7): 64-69.
 - [2]曹煦. 一个地方国企的重组历程及探究[J]. 中国经济周刊, 2017(47): 33-35.
 - [3]何善懋. 老区国企重组改革的实践与探索[J]. 中国经济周刊, 2017(25): 82-83.
- 作者简介: 陈斌滨(1984.8—), 毕业院校: 浙大宁波理工学院, 所学专业: 国际经济与贸易, 当前工作单位: 江山市城市建设投资集团有限公司, 职务: 副总经理。