

合规经营、诚信建设是深化国企改革愈加突出的重要命题

——读邵宁新著《艰难的变革：国有企业改革的回顾与思考》有感

■ 刘栋栋

第十二届全国人大财政经济委员会副主任委员，国务院国资委原党委副书记、副主任，中国企业改革与发展研究会首席顾问邵宁的新著《艰难的变革：国有企业改革的回顾与思考》一书，以亲历者的视角，系统梳理了我国国有企业改革的历史脉络，深刻剖析了改革进程中的经验与教训。该书不仅是一部国企改革史实而权威的记录，更是一部兼具理论深度、对深化改革实践有重要指导意义的力作。

邵宁主任以严谨的学术态度和丰富的实践经验，用纪实性叙述方式，回顾了国有企业从计划经济向市场经济转型的曲折历程，揭示了改革背后的历史逻辑与现实困难，展现了社会各方面为推进改革所付出的艰辛努力与巨大代价。书中既有宏观层面的政策分析，也有微观层面的企业案例，使读者能够多角度地全面理解国企改革的复杂性与艰巨性。尤为可贵的是，该书并未回避改革中的争议与矛盾，而是以实事求是的态度，提出了许多富有建设性的思考，为深化国企改革提供了有重要指导意义的真知灼见。

艰难变革，合规诚信的历程积淀

邵宁主任的著作《艰难的变革：国有企业改革的回顾与思考》以时间为主线，将国企改革划分为几个关键阶段，每个阶段都体现了不同的改革重点和挑战。回望这一历程，不仅夯实了对深化国企改革的认知基础，更磨砺了推进改革的坚定意志。

（一）起步阶段的国有企业改革

改革始于扩大企业自主权。1979年7月国务院印发相关规定开启试点，1984年进一步扩大企业经营自主权，极大激发了企业和职工积极性。利改税改革对规范国家和企业分配关系意义重大，但因税率问题影响企业积极性。“拨改贷”政策缓解财政压力的同时，也导致部分企业负债率过高。1981年起，国有企业改革转向承包经营责任制，首钢公司的承包制成为典型。

起步阶段的改革是国有企业从计划经济向市场经济转型的重要尝试，具有开创性意义。扩大企业自主权让企业初步拥有了市场主体的活力，职工积极性的提升为企业发展注入了新动力，为后续深入改革奠定了思想和实践基础。然而，这一阶段的改革也存在明显局限性，如放权让利导致财政压力增大，利改税和“拨改贷”政策在实施过程中出现诸多问题，承包经营责任制未能从根本上改变国有企业的体制机制。但不可否认的是，这些探索为后续改革积累了宝贵经验，让人们更加清晰地认识到国有企业改革的复杂性与艰巨性，明确了进一步改革的方向和重点。

（二）攻坚阶段的国有企业改革

1998年启动国有企业“三年改革脱困工作”，使大多数国有大中型亏损企业摆脱困境并初步建立现代企业制度。国有中小企业改革，使连续多年净亏损的国有中小企业通过改制退出了国有序列；国有困难企业的政策性关闭破产，使每年产生大量亏损的国有困难企业通过破产方式退出了市场；再就业中心和社会保障制度建设，使下岗职工得到了有效管理并保障了基本生活。尤其是国有中小企业改革和国有困难企业的政策性关闭破产，准确地切掉了国有企业两个最主要的亏损源。

攻坚阶段的改革是国有企业改革历程中的关键转折点，改革力度之大、推进之艰难超乎想象。国有中小企业改革和国有大中型困难企业关闭破产工作根本性地改变了国有经济的布局结构，为国有经济后续的健康发展扫清了障碍。再就业中心和社会保障制度建设则在一定

程度上缓解了改革带来的社会阵痛，保障了社会的稳定。这一阶段的改革充分体现了改革者的决心与勇气，尽管面临巨大的社会风险，但为国有企业适应市场经济发展奠定了坚实基础，是中国国有企业改革进程中值得浓墨重彩书写的、不可或缺的重要环节，其成果和经验对后续改革产生了深远影响。

（三）国资委成立后的国有企业改革

党的十六大提出深化国有资产管理体制改革，初步实现了国有资产所有者权利、义务和责任的统一以及管资产、管人和管事相结合。国资委成立后，针对国有大企业实际，在结构调整、体制改革、企业内部机制和管理、企业减负、企业动力机制等方面制定和推出了一系列改革措施，优化了国有企业的外部制度和政策环境，促进了国有企业内在问题的解决，推动了国有企业经济效益的改善。

国资委的成立为国有企业改革注入了新的活力与秩序。其在制度建设和管理责任明确方面的工作，有效规范了国有资产的管理和企业的运营，使得国有企业在市场经济环境中有了更清晰的发展路径和规则遵循。然而，在改革推进过程中，也必然面临一些新的挑战，如部分企业对改革的适应程度参差不齐，一些深层次的体制机制问题仍有待进一步解决。但总体而言，国资委成立后的改革工作取得了历史性成效，为国有企业的持续健康发展提供了有力保障，推动了国有企业在新时代市场经济环境下的转型升级，在国有企业改革历史进程中具有重要的承上启下意义。

（四）对中国国有企业改革的前景展望

国资委成立后的改革虽然解决了国有大型企业诸多共性问题，但是改革成果还需要巩固和完善，而分类改革和监管是亟待推进的重要工作。书中得国有企业按经营目标和业务性质分为公共保障性业务、特定功能性业务、商业性业务三类，提出分类考核评价与体制构造的不同要求，强调还需实现个性化改革和监管。此外，探讨了国有企业改革的两个“终极问题”，并给出了相应答案。

分类改革和监管的提出，打破了以往“一刀切”的管理模式，符合国有企业类型多样、功能各异的实际，为精准改革和科学监管提供了清晰思路。而对两个“终极问题”的阐释，从理论层面明确了国有企业改革的目标和方向，为后续改革提供了根本遵循。不过，分类改革和监管及个性化改革在实际推行中，必然会面临诸多利益调整和操作难题，需要政府、企业等多方协同，不断完善配套政策和措施，才能确保改革持续深化并取得实效。展望未来，国有企业改革机遇与挑战并存，只要坚定改革决心，持续深化改革，必将在高质量发展中展现新作为。

以信筑基，合规诚信的改革启示

习近平总书记强调，守法经营是任何企业都必须遵守的一个大原则，企业只有依法合规经营才能行稳致远。邵宁主任提出，社会主义市场经济应该有良好的社会信用，市场主体诚实守信、依法经营。在书中，邵宁主任虽然未专门成章对合规经营和诚信建设进行论述，但是在国有企业改革发展的历程回顾与问题探讨中，处处渗透着与之相关的理念与实践。例如在改革政策制定与执行过程中，强调政策的规范性与严肃性，这本质上就是合规经营在宏观政策层面的体现。各项改革措施的出台与实施，都需遵循一定的规则与程序，以确保改革的有序推进，避免因随意性而引发混乱与风险。

在邵宁主任列举的企业经营实践案例中，处处浸透着诚信建设的要求。企



业在市场竞争中，无论是与合作伙伴的业务往来，还是对消费者提供产品与服务，诚信都是赢得市场信任、建立良好企业形象的基础。如一些国有企业在产品质量把控上严格要求，不弄虚作假，以诚信经营树立品牌口碑，这不仅有利于企业自身的长期发展，也维护了国有经济在整体市场中的信誉。

然而，从书中内容也可看出，在改革过程中，由于各种复杂因素，合规经营与诚信建设并非一帆风顺。部分企业在改革转型过程中，可能因短期利益诱惑或对新市场环境下的规则不适应，出现违规经营行为，如财务造假、不正当竞争等，这不仅损害了企业自身利益，也对国有资产造成损失，影响了国有企业改革的整体形象与进程。这也从反面凸显了在国有企业改革中，加强合规经营与诚信建设的紧迫性与重要性。

固本培元，合规诚信的支柱要义

邵宁主任在本书中虽然未直接以合规经营、诚信建设为核心内容，但是其对国有企业管理体制、经营机制的剖析，恰恰为我们理解合规经营与诚信建设提供了理论支撑。

（一）合规经营、诚信建设是深化国企改革的重要基石

合规经营与诚信建设是深化国企改革提供坚实的制度遵循基础。在深化国企改革过程中，涉及诸多方面的调整与变革，从产权结构调整到治理机制优化，从业务拓展到资源整合，每一个环节都需要在法律法规和政策的框架内进行。例如，在国有企业改制上市过程中，必须严格遵守证券市场的相关法规，规范信息披露、财务审计等流程，只有这样企业才能顺利进入资本市场，实现融资与发展目标。若违规操作，不仅上市进程受阻，还可能面临法律制裁，使改革成果毁于一旦。

诚信建设是国有企业在市场中立足的根本。国有企业作为国家经济的重要支柱，其行为代表着国家形象和政府公信力。在与各类市场主体交往中，只有秉持诚信原则，按时履行合同义务，提供优质产品与服务，才能赢得合作伙伴的信任与消费者的认可。以国有企业参与重大基础设施建设项目为例，若在工程质量、工期履行等方面不讲诚信，出现拖延工期甚至豆腐渣工程等情况，不仅会给国家和社会带来巨大损失，还会严重损害国有企业的声誉，削弱其在市场中的竞争力，进而影响国企改革推进。因为一个失去诚信的企业难以在市场中持续发展，更无法承担起深化改革、引领经济发展的重任。

（二）合规经营、诚信建设是深化国企改革的根本保障

合规经营能够有效防范国有企业改革过程中的各类风险。改革意味着突破旧有模式，探索新的发展路径，这一过程中充满不确定性与风险。从内部管理风险来看，合规的财务制度、人事制度等能够确保企业在改革过程中资金安全、人员稳定。从外部市场风险角度，合规经营使企业能够准确把握市场规则，避

免因违规而遭受监管处罚、法律诉讼等风险。在国际贸易中，国有企业若不熟悉并遵守相关国际规则和贸易法规，很可能遭遇反倾销调查等贸易壁垒，影响企业海外市场拓展与国际竞争力提升，而合规经营则可保障企业在复杂的市场环境中稳健前行。

诚信建设保障国有企业改革拥有良好的社会环境与舆论支持。国企改革涉及众多利益相关方，包括职工、消费者、投资者以及社会公众等。企业诚信经营，如实向职工披露改革方案、保障职工合法权益，能赢得职工对改革的支持与配合。对消费者诚信，提供安全可靠的产品与服务，能提升消费者满意度与忠诚度，树立企业良好社会形象，赢得社会公众对国企改革的认可与信任。在吸引投资者方面，诚信的企业更容易获得投资者青睐，为改革发展吸引更多资金支持。反之，若企业缺乏诚信，如在信息披露中弄虚作假，将引发投资者恐慌与社会质疑，使改革面临巨大舆论压力，难以顺利推进。

（三）合规经营、诚信建设是深化国企改革的核心任务

在现代企业制度建设中，合规经营与诚信建设是核心内容。现代企业制度要求企业具备完善的法人治理结构、规范的决策流程和透明的信息披露机制，这些都与合规经营紧密相连。例如，建立规范运行的董事会是现代企业制度建设不可或缺的重要组成部分。邵宁主任指出，国资委通过推进中央企业董事会试点，直接促进了此项建设的深入开展。规范的董事会运作需要遵循相关法律法规和公司章程，确保决策的科学性与合规性，防止内部人控制等违规行为。而诚信建设贯穿于企业治理的各个环节，从管理层到普通员工，都应以诚信为准则，如实报告工作、遵守企业规章制度，这是构建良好企业文化、提升企业治理效能的关键。

在国有企业提升核心竞争力的过程中，合规经营与诚信建设也发挥着核心作用。核心竞争力体现在企业的技术创新、产品质量、服务水平以及品牌影响力等多个方面。合规经营确保企业创新活动在合法合规的轨道上进行，避免因侵权行为损害企业创新成果与声誉。诚信建设促使企业注重产品质量与服务提升，以诚信打造品牌，增强品牌美誉度与市场竞争力。国有企业只有将合规经营与诚信建设作为核心任务常抓不懈，才能在激烈的市场竞争中脱颖而出，实现改革发展目标。

（四）合规经营、诚信建设是深化国企改革的内在要求

从国有企业的性质与使命来看，合规经营、诚信建设是其内在本质要求。国有企业肩负着维护国家经济安全、推动产业升级、保障社会民生等重要使命。这就决定了国有企业必须以更高的标准要求自身，严格遵守法律法规，做到合规经营。在涉及国计民生的重要行业，国有企业的合规经营直接关系到国家经济社会的稳定运行。同时，作为国家形

象的代表，国有企业必须秉持诚信原则，向社会传递正能量，为其他企业树立榜样。

从国有企业改革的目标导向看，合规经营、诚信建设是实现改革目标的必然选择。合规经营能够优化企业内部管理流程，降低运营成本，提高生产效率，从而提升企业经济效益。诚信建设有助于企业拓展市场份额、加强合作交流，提升企业的市场影响力与资源整合能力。例如，在国有企业参与“一带一路”建设过程中，合规经营使企业能够顺利融入当地市场，遵守当地法律法规，避免因文化冲突或违规行为引发纠纷。诚信建设则帮助企业与沿线国家的合作伙伴建立长期稳定的合作关系，提升中国国有企业在国际市场上的声誉与影响力，推动国有经济在全球范围内实现更广泛的布局与发展，助力国企改革目标的实现。

以信立企，国企改革的新程展望

邵宁主任的著作《艰难的变革：国有企业改革的回顾与思考》，为我们全面呈现了国有企业改革的艰辛历程与取得的伟大成就，也让我们深刻认识到在国有企业改革过程中，合规经营与诚信建设始终贯穿其中，发挥着不容忽视的作用。

在新时代背景下，随着国有企业改革深化提升行动的深入推进，合规经营与诚信建设的重要性愈发凸显。国有企业应将其视为改革发展的生命线，从思想认识层面高度重视，将合规与诚信理念融入企业文化建设，使其成为全体员工的共同价值追求。在制度建设方面，进一步完善合规管理体系，加快构建诚信管理体系，明确违规失信的责任追究机制，确保各项经营活动有章可循、有规可依。在实践操作中，加强对重点领域、关键环节的合规审查与诚信监督，如在重大项目投资、物资采购、招标投标等环节，严格把关，杜绝违规操作与失信行为。

同时，政府相关部门应加强对国有企业合规经营与诚信建设的指导与监管，建立健全企业信用状况综合评价体系，加强国有企业信用状况披露，形成有效的外部约束机制。鼓励国有企业积极参与社会信用体系建设，主动向信用服务机构提供信用信息，不断健全信用记录，以合规经营、诚信建设为重要抓手，推动国有企业实现高质量发展。

站在新的发展起点，面对日趋复杂的国内外形势与企业高质量发展的现实需求，国有企业坚守“合规筑基、诚信立企”的重要意义，比以往任何时候都更加突出。邵宁主任新著《艰难的变革：国有企业改革的回顾与思考》中，在合规经营、诚信建设领域所做的历程积淀，特别是对企业高质量发展的期许和展望，无疑是推动国有企业改革工作向纵深发展的精神财富与行动指引。

（作者系中国企业改革与发展研究会研究员、信用工作委员会执行主任委员兼秘书长）



《艰难的变革：国有企业改革的回顾与思考》

作者：邵宁
出版社：中信出版社
出版时间：2024年12月