

国有企业董事会建设存在的问题与对策思考

陈绍琦

浙江省建投交通基础建设集团有限公司, 中国·浙江 杭州 310012

【摘要】董事会建设是国有企业管理非常重要的环节。新形势下国有企业要深化董事会建设, 重点分析国有企业董事会建设存在的问题, 结合具体问题制定有效的解决对策, 促使国有企业董事会建设更加规范化和科学化, 凸显出董事会在国有企业生产经营中的积极作用。

【关键词】国有企业; 董事会建设; 问题; 对策

董事会是企业规范化经营非常重要的组成部分。国有企业是国有经济发展体系不可缺少的内容, 在国有企业内部积极推进董事会建设可以进一步提高国有企业管理水平。但是据调查当前我国国有企业董事会建设面临不少的问题, 这些问题的存在直接影响了董事会作用的体现。因此加强对国有企业董事会建设所存在问题和应对措施的分析非常重要。

1 国有企业董事会建设存在的问题

国有企业董事会建设主要存在以下问题。一是人员机构设置不合理。不少国有企业的董事会成员为内部员工, 主要由董事长负责管理, 决策环节也都是董事长一人负责。还有些国有企业经理层和董事会存在高度重叠的问题, 决策权与执行权没有分离开来。设置外部董事会的国有企业少之又少, 外部董事会的作用得不到体现; 二是职责定位有待明确。现阶段一些国有企业董事会职责与出资人职责没有明确开来, 董事会尽管作为决策机构, 但是没有真正发挥出决策机构的作用, 存在董事会形同虚设的问题。董事会成员选聘制度上没有结合市场化选聘机制, 在选人用人方面存在诸多不足; 三是责任意识有待加强。一些国有企业董事会没有制定工作报告制度, 没有将年度工作报告定期提交给股东或者出资人。加上董事会考评机制不完善导致一些董事责任意识不强, 没有严格履行自身的职责; 四是议事规则有待规范。有些国有企业在决策重大事项之前没有听取党组织的意见和建议, 前置程序不健全。还有些董事会采取的议事方式和表决程序不明确, 一人一票制度难以落实。以上均是国有企业董事会建设存在的问题^[1-2]。国有企业董事会建设存在的这些问题, 一方面使国有企业董事会的功能难以得到充分发挥, 制约了国有企业的健康发展; 另一方面也说明了国企董事会建设的艰巨性。国企董事会建设是一项复杂的系统工程, 涉及各方面的利益调整和体制机制改革, 应按照《公司法》等有关法律法规的要求, 借鉴成功经验, 吸取失败教训, 创新思路, 勇于探索, 深入推进我国国有企业董事会建设。

2 强化国有企业董事会建设的对策分析

2.1 优化人员结构, 强化决策能力

董事会决策能力主要涉及以下方面的内容。分别是科学预判能力: 科学预判能力是指能够使决策工作达到预定目的、取得一定成效而需要的预先判断技能, 在科学预判的基础上, 选择符合企业发展的最佳方案。董事会组成人员要具备卓越的决策能力, 首先应具备准确的科学预判能力, 要持续提高自己在

行业内的业务水平, 充分了解行业及市场的发展趋势, 同时还要熟悉公司的运营特点及存在的不足; 分析提炼能力: 要求董事会针对需决策的议案做出理性分析, 对各种决策方案进行对比提炼、归纳推理, 准确把握各种方案的本质和核心, 分析各个方案实施的优劣, 评估每个方案实施的可能效果, 在此基础上, 确定方案的最终选择; 战略决断能力: 战略决断能力是指董事会成员要有超强的战略思维和敏锐的洞察力, 能从诸多决策方案中选取最合适或者最佳方案的能力, 以及危急时刻或紧要关头当机立断的决断能力, 是使决策具有创造性、产生极大效能所需要的非同寻常的技能和本领。优化人员结构, 强化决策能力要从以下方面分析。一是明确董事任职条件, 全面考核任职董事管理能力、文化素养、职业道德、政治素养、职称评定等情况, 确保进入国有企业董事会的董事具备较高的综合素养, 在董事成员的选聘上优先考虑特殊岗位上的人才, 如法律方面的专业人才、经济方面的专业人才、财务方面的专业人才以及管理方面的专业人才, 严格按照国有企业规章明确董事任职条件; 二是董事会成员结构要体现出差异化特征, 在管理能力和专业知识上可以互补, 年龄结构上要呈现出一定梯度; 三是建立外部董事制度, 外部董事制度可避免董事会与经理层重合, 能将决策与执行各自独立开来。

2.2 明确职责定位, 健全运行机制

一是国有企业董事会职责要明确下来, 董事会作为国有企业的决策机构, 需要对股东或者出资人负责, 董事会要执行股东或者出资人的决定, 严格按照法定程序和国有企业章程解决内部重大事项。董事会要主动接受股东或者出资人的监督, 严格履行董事会职责, 做好内部管理、风险防范、企业改革等各项事务; 二是依法落实董事会权利, 包括选用人才的权利、重大事项决策的权利以及薪酬分配的权利等, 确保董事会的权威性和独立性; 三是正确梳理国有企业监事会、董事会、经理层之间的关系, 明确董事会的职权, 董事会与监事会要构建起完善的重大事项沟通机制, 将重大事项的相关资料上报给监事会, 并对经理层依法行使的职权积极支持。

2.3 增强责任意识, 完善监督机制

增强国有企业董事会成员责任意识, 完善监督机制可以从以下几方面考虑。一是健全董事会报告制度。国有企业董事会每年年初需要将上年度工作情况以报告的形式提交给股东或者出资人, 该报告称为董事会年度工作报告。报告要涉及以下几方面的内容, 包括国有企业经营情况、董事会运作情况、国有企业内部

管理情况、资产处置情况、重大投资情况以及下一年度董事会工作目标和工作计划等；二是完善董事会和董事考核评价体系，该体系可以约束董事会和董事的行为，能对国有企业董事职业操守、勤勉情况、工作绩效等进行考核，有助于促使国有企业董事会更加规范有效地运行。将考核结果作为工作岗位调动、人员解聘或者人员续聘的重要参考；三是董事会要严格履行自身职责，强化责任意识。行使权结果由董事负责，对于失察、失职、重大决策失误的董事要追究其法律责任。董事个人违反国有企业规定，使得企业遭受巨大损失的由董事个人承担责任；四是完善监督问责机制，该机制可以对董事和董事会职责履行情况全面监督，能避免国有资产流失，防范重大风险事件的发生^[3-4]。

2.4 完善议事规则，优化工作流程

一是落实前置程序，所谓前置程序是指国企董事会在研究并决策企业重大事项之前需要听取党组织的意见和建议；二是董事会表决方式要集体审议、独立表决、个人负责，以上方式可促使每位成员发表各自的意见，在表决上落实一人一票的表决方式；三是制定董事会会议记录制度，该制度可将董事会会议详细内容记录下来，参加会议的董事要在会议记录上签名；四是为了提高董事会决议落实有效性可以采取责任到人的管理模式，具体任务落实到具体人员身上，确保董事会决议顺利落实；五是完善董事会会议后评价制度，该制度可全面分析并评价会议内容执行情况、执行成效，能提高董事会决策的时效性^[5-6]。

2.5 壮大董事会队伍建设

壮大国有企业董事会队伍建设要从以下方面分析。一是意识到国有企业董事队伍建设的必要性和紧迫性，秉持人才第一的管理理念，在国有企业改革中充分发挥董事人才的作用，吸引高素质的年轻人才加入董事会；二是深化董事会成员不断学习意识。董事会成员要对国有企业发展情况和改革情况全面认识，并认真学习与企业管理相关的知识，包括财务管理、生产经营以及改革发展等方面的内容，提高董事会成员履行自身职责的能力；三是定期落实对董事会成员的培训工作，可采取走出去和请进来的培训方式，多样化培训途径可不断提高董事会成员综合能力和业务技能；四是积极构建国有企业董事会文化，借助文化提高国有企业软实力，促使董事会成员自觉维护国有企业合法权益，不侵占企业共有资产，不个人私利损害企业利益。在董事会文化的影响下提高董事会成员道德素养。

2.6 健全董事会评估制度

提高国有企业董事会的有效性离不开完善的董事会评估制

度。国有企业董事会评估制度的要根据国有企业实际经营情况，确保董事会评估制度的完善性。董事会评估制度要涉及以下内容，分别是评估董事价值观、评估董事自律性、评估董事会运作流程、评估董事会未来创造的收益和监控机制。董事会办公室将定期对相关部门及各子公司、分厂（分公司）配合完成情况予以通报，并将相关情况向公司总经理通报，作为总经理对各职能部门、子公司、分公司年中或年度工作绩效评价的重要依据之一。董事会定期听取经理层和董事会办公室关于董事会决议落实情况报告。每季度报告一次，在定期召开的董事会会议上，由总经理和董事会办公室分别就上期董事会各项决议落实情况进行报告。其中经理层落实的决议事项，由总经理负责报告；其余决议事项，由董事会办公室负责报告。对于跨年度执行的决议事项，除在决策当年需按规定进行定期报告外，还应纳入以后年度的报告内容。每个会计年度结束后6个月内，应安排公司经理层向外部董事全面汇报公司本年度的经营情况和重大事项的进展情况。同时，根据具体工作需要，可以安排外部董事进行实地考察。董事会对决议落实情况进行评价，并作为董事会对总经理的年度考核依据之一^[7-8]。

3 结语

综上所述，以上就是本文对国有企业董事会建设所存问题和解决对策的分析，希望可促使国有企业董事会运作更加规范，董事会作用得到更加全面地体现。

参考文献：

- [1] 郭英辉. 国有企业董事会建设存在的问题和对策思考[J]. 建筑工程技术与设计, 2021(7): 2223.
- [2] 刘志远. 加快国有企业董事会建设的若干思考[J]. 环球市场, 2020(18): 186-187.
- [3] 姚旭锋. 国有企业董事会建设的问题及对策[J]. 中国经贸导刊, 2019(23): 112-113.
- [4] 戴四新. 浅议国有企业董事会建设[J]. 山东冶金, 2020, 42(1): 62-64.
- [5] 唐矛. 我国国有企业董事会建设研究[J]. 山西经济管理干部学院学报, 2016, 24(3): 13-15, 19.
- [6] 方明. 国有企业董事会建设中存在问题及解决路径[J]. 时代青年·视点, 2017(10): 64-65.
- [7] 高天舒, 王晓鹏. 国有企业党建工作存在的主要问题及对策[J]. 建筑技术科学, 2021-02.
- [8] 余继成, 张文轩. 我国桥梁建设的主要问题及对策分析[J]. 基层建设, 2018(16).