

有效发挥国有企业董事会职能的策略与措施探讨

师砚康

阳泉煤业太行地产投资管理有限公司 山西 阳泉 045000

摘 要：国有企业董事会在推动企业现代化、高质量发展过程中扮演着非常重要的角色，尤其是在经济格局不断优化调整的过程中，董事会需要充分发挥职能，主动适应经济发展新形势，从而在制定企业发展战略、构建企业机制等方面进行持续性地创新和完善，更好地提升国有企业的治理效能，为国有企业核心竞争力的提升奠定良好的基础。基于此，文章将对有效发挥国有企业董事会职能的策略与措施进行深入地探究和分析。

关键词：国有企业；董事会；职能；策略；措施

引言

从国有企业董事会的职能来看，主要是依托既有的组织架构对公司的发展战略和经营策略进行系统性的规划，并对公司的重大投资和融资等事项进行表决；同时，对公司的财务活动和日常经营进行监管，以及向股东会议报告经营情况。因此，董事会职能的发挥在一定程度上直接决定和影响着国有企业的可持续发展效果，必须确保董事会职能的充分发挥，从而为国有企业的健康发展提供良好的组织保障。

1 国有企业董事会职能的发挥现状分析

目前的国有企业董事会机构主要包括董事长和副董事长以及董事等，按照规定的职责依法履行相关业务。如图 1 所示。从现阶段的国有企业董事会职能发挥情况来看，取得了一定的成效，并且国有企业在推动董事会职能发挥过程中，也采取了一系列积极的措施^[1]。

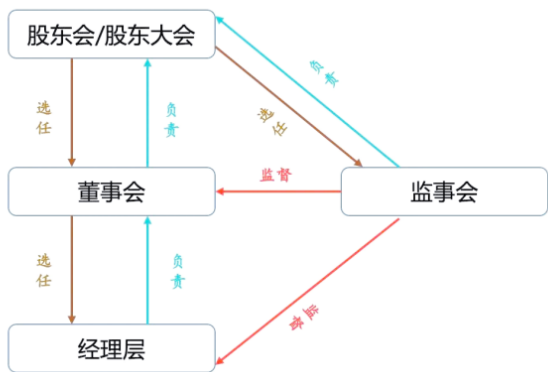


图 1 国有企业董事会治理结构图

具体而言，主要包括以下几个方面，首先，国有企

业的董事会建设逐步加强，国有企业在经营过程中对董事会的建设有所重视，尤其是在企业经营决策中逐渐体现出董事会的基本地位，而且在战略规划和风险管理方面也让董事会逐渐发挥出应有的作用和效果。其次，董事会和企业经营管理层议事权责的界定方面，实践中也进行了持续性的探索和尝试。一般情况下，国有企业把企业内部治理建设工作与公司的业务经营治理进行了一定的结合融合；尤其是在涉及到重大决策时，往往采取经营议事机构前置研讨的方式，确保相关决策的科学性和合理性。再次，目前国有企业的董事会结构方面，在保留原有董事的基础上，不断提高了外部董事的比例，让董事会的职能发挥更加充分。而且，为了保证董事会职能履行的规范化和合理化，还制定出台了一系列的规章制度，对董事会会议的召开规则以及董事会职能的发挥进行了明确的规定。对于董事会权力的落实进行了有效的监督，很大程度上保证了董事会职能的权威性。最后，国有企业董事会职能的发挥，在一定程度上取决于相关的配套体系。目前的国有企业为董事会配备了专门的工作秘书，并且对董事会的授权范围和授权进行了详细的规定，有效的指导和帮助董事会职能的正常发挥。从总体情况看，国有企业董事会职能的发挥，本身就是不断探索和完善的过程，因此，需要根据经济发展形势以及国有企业的战略规划调整进行针对性的改进，从而有效提升董事会的运行效率和管理质量。

2 发挥国有企业董事会职能的策略与措施

2.1 进一步明确董事会的职能

为了充分发挥国有企业董事会的职能，国有企业要对董事会的相关职能职责进行详细的说明，从而为

董事会职能发挥提供有效的引导^[2]。如图2所示。根据国有企业的经营发展需求,在明确董事会职能时,要充分立足于现有的法律法规以及国有企业的经营发展需求,从而明确董事会在战略规划和关键决策以及防范风险方面应该承担的职能职责,以及在违反相关职责以后需要承担的后果。

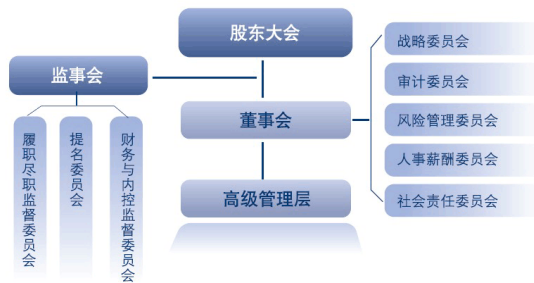


图2 董事会职能图

同时,要对董事会的运作机制进行详细的阐述和规定。一般情况下,董事会在运作过程中主要涉及到选举和任期,以及辞职罢免等相关程序,和会议制度、决策规则等具体运作制度。在制定过程中,要和企业的相关管理人员以及董事会的相关人员进行充分的沟通交流,确保相关制度的合理性和公平性。特别要注意的是,要对外部董事的董事会职能进行加强,从而与内部董事之间形成有效的制衡,以此来强化国有企业董事会的独立性和专业性,更好地发挥出对企业发展的帮助作用。

此外,在董事会做决策是,应该按照“考虑整体、各有侧重”原则,将重大经营管理事项的决策过程流程化,从而与企业内部议事研讨环节有效互补。如图3所示。

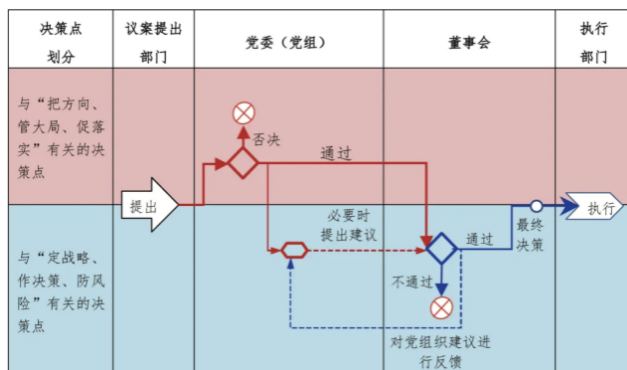


图3 “考虑整体、各有侧重”的决策流程

2.2 进一步优化董事会结构

国有企业要对董事会结构的优化调整引起足够的重视。首先,要对内部董事和外部董事的比例进行针对性的调整。从具体情况来看,国有企业要逐步提升外部董事的席位,通过市场化和专业化的选拔机制等方式,让更多具有专业能力和专业素养的业务人才以及管理人才进入到董事会,从而为董事会决策的科学性奠定良好的基础^[3]。而且,要进一步加强对外部董事的培训力度,使得外部董事在监督和决策方面发挥出更大的作用和效果。

其次,要不断强化董事会成员的专业能力和专业背景。这种情况下,国有企业要根据自身的发展需求,把具有专业技术和法律知识以及市场分析等能力的人才引入到董事会队伍中,让董事会队伍的专业化背景得到进一步的丰富,从而为董事会解决复杂问题提供良好的人才支撑。

最后,要推动完善董事会专门委员会。在成立董事会专门委员会以后,要对各个委员的职责权限和工作流程进行详细的规定,确保整个董事会机构制的合理性。特别是在配备董事会专门委员会委员时,要让更多具有专业能力的人员成为委员,并且要不断提升专门委员会的独立性,更好地挥出董事会决策的专业性和有效性。如图4所示。

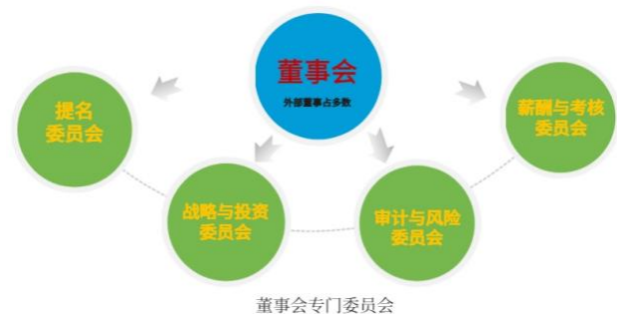


图4 董事会专门委员会组成图

2.3 进一步建立健全决策机制

第一,要对董事会的决策程序进行规范。从具体情况来看,要对决策流程和决策标准进行详细的说明,确保董事会在做决策时完全符合国有企业的相关制度流程。一般情况下,在做重大决策时,国有企业要将相关的资料信息交给董事会进行研究分析,从而让董事会提出客观公正的意见建议;同时要对董事会的会议组织流程逐步进行规范,并且要做好董事会会议的相关记录,

确保整个决策过程规范透明,尽可能的降低决策风险。

第二,要不断加强对决策信息的管理水平,尤其是在国有企业内部,要在各个部门之间建立起高效的信息沟通交流渠道,确保各个部门的经营情况和经济效益等信息能够及时准确的传达到董事会,为董事会分析研究提供有效的数据支撑。同时,要充分借助专业机构和行业协会以及大数据平台等现代化渠道,最大程度上保证市场信息收集的准确性和全面性,为董事会的深度分析以及科学决策奠定良好的基础,确保整个决策的前瞻性和适应性^[4]。

第三,要不断强化决策的科学论证。国有企业在制定好相关决策以后,要科学合理的利用专业咨询机构和外部专家等主体,对重大决策进行充分的论证;尤其是要对决策的可行性和成本效益,以及可能产生的风险进行综合性的分析研究,从而为董事会的决策奠定良好的基础。

2.4 进一步完善监督机制

为了有效发挥国有企业董事会的职能,要从内部和外部入手,不断加强监督水平和监督质量,从而保证董事会职能发挥的科学性和规范性。一方面,要进一步加强内部监督,尤其是要对监事会的独立性和权威性引起足够的重视。通过优化监事会成员选拔机制,让监事会不再受限于管理层的干预和影响,从而对国有企业的财务以及经营活动和董事会的履职情况进行全面的监督检查,及时发现国有企业在经营发展过程中所存在的各种风险隐患,从而有效提升内部经营的稳定性。

另一方面,要进一步完善外部监督。政府监管部门作为监督管理国有企业的关键主体,要充分利用现代化的技术手段,提升对国有企业的监管效率和监管精准度。从实际情况来看,政府相关部门要依托于专门的机构对国有企业进行监管,并且加强部门之间的联合协作,从而形成对国有企业的监管合力。国有企业自身要加大信息的公开力度;在法律法规要求的范围内,对信息应公开尽公开,从而主动接受社会的监督,不断规范企业的经营行为。

2.5 进一步丰富激励机制

为了充分激发董事会的履职积极性和主动性,国有企业要进一步丰富激励机制,从而保证董事会职能的

高效发挥。首先,要科学合理地设定绩效目标,充分考虑到董事会成员的履职情况以及国有企业的经营发展情况,为董事会成员设定量化的绩效目标,不断提升董事会成员工作积极性和主动性^[5]。

其次,要不断丰富激励方式,在奖金和股权等物质激励的基础上,要融入荣誉表彰和职位晋升等多种多样的精神激励,让董事会成员在履职尽责的过程中,能够获得更多的成就感,从而达到实现自我价值的基本目标,特别要注意的是,在制定奖励制度时,要保证制度的公平性和合理性,确保每一位工作积极的董事会成员都能得到应有的奖励。

最后,要为董事会成员的职业发展,拓宽更多的渠道。一般情况下,可以结合国有企业的日常经营发展状况以及员工发展计划等内容,为董事会成员提供更多的深造培训和参与管理层活动的机会,让董事会成员更加全面的了解到企业内部的经营情况,也让董事会成员能够获得更多的发展机会和能力提升机会,从而不断强化董事会的决策水平和治理效能。

结语

总而言之,有效发挥国有企业董事会职能是推动国有企业经营决策水平高质量发展的必然路径,也是优化国有企业组织架构的重要方式,因此,要引起足够的重视。尤其是在实际经营管理过程中,要以优化完善国有企业董事会组织架构为基础,对相关的决策机制和激励机制以及监督机制等内容进行针对性的完善,从而为董事会职能的发挥创造良好的条件,更好地适应新形势下国有企业发展新要求。

参考文献

- [1] 贾敏. 国有企业“外大于内”董事会及其审计委员会如何履行监督职能 [J]. 国有资产管理, 2025, (02): 32-35.
- [2] 余天威. 国企董事会专门委员会建设运行过程中存在的问题及其对策探讨 [J]. 企业改革与管理, 2024, (24): 35-37.
- [3] 付红. 董事会职能背景多元化对企业数字化转型的影响研究 [D]. 暨南大学, 2024.
- [4] 孙晋, 徐则林. 国有企业内部议事机构和董事会的冲突与协调 [J]. 法学, 2019, (01): 124-133.
- [5] 刘凌宇. 中国国有企业董事会制度建设中的政府作用研究 [D]. 南京航空航天大学, 2018.