

论完善国有公司董事会建设

李帅

市政六建设工程有限公司

[摘要] 国有企业董事会建设要始终坚持党的领导,选好董事,用好董事,发挥董事会职能,充分认识到国有企业董事会建设的重要性和必要性,在实践中发现问题,解决问题,立足公司实际情况,厘清各治理主体的权责界面,保证管理不遗漏不重复;加强制度建设,做到有章可循有法可依;做好董事会队伍建设,提升公司治理决策能力,推动公司发展;有效发挥外部董事,独立董事等董事作用,群策群力为国有企业改革提供智力保障。

[关键词] 完善;国有企业;董事会;建设

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-6261.2021.12.2830

引言

2020年5月,在第十三届人大三次会议上,总理在政府工作报告中,提出要提升国有企业的改革成效,推动实施国有企业改革三年行动即《国企改革三年行动方案》。行动方案的提出,为国有企业下一步发展提供了方向,更进一步助力国有企业提高核心竞争力。在行动方案中的目标要求中第一条“要加强党的领导,落实董事会职权,健全市场化经营机制,积极稳妥深化混合所有制改革。”根据这一要求,各地国企开始推动建设完善董事会,发挥提升董事会职权落地。但因国有企业所涉及行业、自身情况以及政策引导的差异,在董事会建设中存在些许问题,影响了董事会职权的落实。

一、国有企业董事会建设的重要意义

公司治理结构是为了更好的配置资源,即迎合市场需求,有推动整个组织的发展。通常情况下,公司治理机构包括股东、董事会、经理层、监事会以及纪检、审计机构等主体结构构成,每个主体根据相关的法律法规,履行自己的职责,并相互制衡。董事会是由股东选出的董事组成的决策型机构,是对股东负责,而作为国有企业,相对于其他组织,其最终出资方始终与国有资产人相连,例如国资委等。作为国有企业,董事会已成为建设中国特色现代国有企业公司治理结构的核心,构建董事会,完善董事会,对于国有资产监管,保值增值均有重要意义。

二、国有企业董事会建设中的问题

国有企业因实际情况不同,出现不同的问题,既有共性的问题,也有个性问题。其中建筑类国有企业因涉及管理人员多,当下行业发展疲软,建筑类企业的发展方向,发展策略属于调整期,需要董事会作出决策。因此以建筑类企业为例探讨国有企业董事会建设中存在的不足。

(一) 形同虚设,空中楼阁的董事会

董事会落实不到位是在国有企业中较为常见的问题,主要体现在国有企业的职权尚未厘清,界面不清晰,让董事会职权无法落实到位。其次各国国有企业因实际情况不同,例如国企子企业刚刚建立董事会,如何发挥董事会的职责尚在探索期。最后,国企子企业的董事会的监管即受到上级管理,又受到股东的管理,对于“三重一大事项”,还存在党委会的前置决定,导致本企业的董事会权限无法体现,即在重大事项上,仍存在依赖性或缺决权的情况。

(二) 运行管理制度建设和完善中

任何一个高效的运行机构都离不开科学的管理制度,董事会作为公司的决策层,如果缺乏科学、合理的运行管理机制,则必然会出现“才不配位”的情况,无法有效形式和落实董事会权责。现代国有企业中仍存在制度制定不完善,不合理的状况,董事会尚无法发挥真正的决策作用。常见的制度缺失和不完善如董事会议事章程,董事会表决选举章程等等。

董事会运行管理制度建设趋势和不完善原因是多重的,如原有的制度已经无法适应企业的需求,新的制度仍在制定中,在处理事务时,仍沿用旧的制度,导致逻辑不清或者程序混乱等。还有尚未形成有效、可执行的制度,制度的建立

是一个系统性的工程,顶层设计的合理性对于企业而言极为重要,部分企业只能是对照其他同类型企业,然后创建制度试运行。

(三) “打铁还需自身硬” 董事队伍建设需要加强

前文论述了董事会中成员的知识背景的不均衡配置不利于议题决策,为了解决这一问题必须要加强董事队伍建设。现阶段董事队伍建设也存在诸多问题。首先人力资源部对于董事会需要学习什么,以什么形式学习,学习的周期都需要摸索和探究。其次,成人学习特点表现为积极性较差,学习集中时间短,更看重学习实效性,导致董事会学习缺乏系统性的培训。最后,董事会成员因为“位高权重”培训管理工作一般有更高层的管理机构来负责,学习安排是不可控的。

三、国有企业董事会建设完善措施

国有企业董事会建设完善必须要针对性的,科学性的制定长久的建设和完善规划或者实施方案。

(一) 建立董事会建设规划方案

董事会建设并不是一蹴而就,一朝建成的,尤其是国有企业。现阶段国有企业正处在改革的关键期,针对董事会建设中存在的薄弱点和不足要有针对性的设计规划方案。

国有企业中董事会建设并不仅仅是国有企业本身的问题,还包括国家政策,国有资产管理等多方面的问题,想要更好的发挥国有企业董事会职能,需要一套与时俱进的变革方案,切准脉搏,推动董事会建设。

根据规划方能,分阶段,分层次的解决董事会建设中存在的问题,不断推动完善董事会建设水平,继而持续提升董事职能发挥,避免操之过急带来的风险,保障国有资产管理得到组织高层保障。

(二) 厘清治理主体的职责

三定方案中要定职责,定组织,顶编制,董事会的职责的落实也离不开公司治理体系中各个治理主体的责任划分。公司实际运营管理中因为权责界面不清晰,出现推诿扯皮,工作进度慢,影响了公司业务发展时有发生。国有企业厘清治理主体职责要做到有章可循,有法可依。根据《国务院办公厅关于进一步完善国有企业法人治理结构的指导意见》(国办发〔2017〕36号)要求,公司必须要明确规范主体权责,发挥公司章程在公司治理中的作用,理顺出资人职责,保障董事会职责落实。具体做法如下:

首先,全面厘清各治理主体的权责界面,包括股东大会,董事会,总经理办公会,监事会,职工代表大会等的权力和责任。

其次,国有企业出资人应减少对企业实际运行的管控干预,依法依规根据股东大会或者董事会行使自己的权力,履行义务。同时各级管理单位应放权给子公司行使其权力,进一步发挥本公司董事会效用,保障公司的运行。

最后,要尽可能维护和落实董事会的重大决策,选人用人的相关权力,保证董事会成为公司治理体系核心决策层地位。

(三) 将党的领导融入董事会建设

坚持党的领导，加强党的建设，是国有企业的独特优势。国有企业可以通过三个方面充分发挥党对董事会建设的领导作用：一是通过将党的建设总要求写入公司章程，明确公司的法律地位。国有企业法人治理结构中的党组织，党组织在决策、执行、监督等环节的权利和责任，党组织应当支持董事会、监事会和管理层依法履行职责；二是在制定大会议事规则时，明确“三重一大”事项必须经前线党委集体讨论、意见后提交董事会审议；三是开展“双向入境、交叉预约”。《中共中央组织部、国务院国资委党委关于加强和改进中央企业党的建设的意见》正式提出“双向进入、交叉任用”第一次，然后通过一系列文件完善了这个系统。选派公司党委成员担任董事会成员，通过人事整合促进党委与董事会在公司决策过程中的有机结合。通过上述措施，公司在决策时可以贯彻党和国家的方针政策。

（四）建立完善董事会相关制度

董事会职责的履行必须要在规则范围内，所以建立完善的董事会相关制度是董事会建设的重要环节。大部分董事会制度建立都可以根据相关法律法规拟定，但是有部分规章制度需要立足公司实际，不断完善更新。

建立完善董事会议事规则，董事会是执行公司重大战略规划决策机构，议事是公司董事会发挥职能的主要渠道。完善建立董事会议事制度，规范议事方式和决策程序，明确集体审议，独立表决等议事原则。在明确议事方式和决策程序，还需要细化会议召开方式，尤其是疫情防控形式严峻情况下，如何做好线上会议和线上决策程序是需要仔细琢磨和考虑的，保障决策的科学性，严谨性，公平公正和权威性。

建立完善外部董事制度，前文论述了外部董事在选拔、任用和决策中存在的不足，针对这些不足，应补充完善外部董事制度，更好的发挥外部董事的职责。首先在外聘董事选择制度方面，要制定合理的选择选拔方式，对于国有企业而

言要选拔政治素养高，业务能力强，具有强烈的责任心和原则性。其次要明确外部董事的权力和义务，明确可操作、可执行的权力和义务，才能够更好的外部董事在董事会中发挥人才优势，为企业决策建言献策，提升决策的科学性和合理性。最后，做好外部董事任期管理工作，建立外部董事考核评价制度，落实外部董事定期向股东报告制度，维护股东利益，做好任期训练。

（五）加强董事队伍建设

建立一支政治素养高、忠诚党、廉洁奉公、业务能力强、责任心强的董事队伍，对完善董事会建设，提高董事会决策能力和水平具有十分重要的意义。首先要营造董事会学习氛围，董事从专业技术人才变为复合型人才，制定定期学习制度，设计学习计划，推动学习氛围的形成。其次加强培训，依靠外部的智库师资，从管理战略，党性修养，公司治理等多方面进行培训，宽董事培训内容，为董事参加培训提供必要条件，使董事会成员能够坚持自主学习和自我-在繁重的任务和繁重的工作量的情况下进行改进。

结束语

国有企业董事会建设与民营企业有所不同，在董事会建设中要始终坚持党的领导，选好董事，用好董事，发挥董事会职能。国有企业董事会建设中必须要厘清各治理主体的权责界面，保证管理不遗漏不重复；加强制度建设，做到有章可循有法可依；做好董事会队伍建设，提升公司治理决策能力，推动公司发展；有效发挥外部董事，独立董事等董事作用，群策群力为国有企业改革提供智力保障。

参考文献

- [1] 赵秀苹，陈占夺. 国有企业规范董事会建设问题及建议[J]. 现代国企研究，2021（4）：4.
- [2] 李洋. 国有企业董事会规范化建设运行[J]. 2021.

（上接第4865页）

得的感受和理解将是自己的观点。

（四）组织活动，培养爱国情感

通过创建文明校园的机会，以道德与法治课为切入点，开展丰富多彩的校园文化活动，可有效推动爱国主义教育的实施。道德与法治教师可以联合学校德育部门利用七一党的生日、国庆节等重要时间节点，积极开展宣誓、演讲、知识竞赛等主题教育与实践教育活动，还可以组织学生参观爱国名人故居、历史博物馆，组织学生参加素质拓展、志愿服务和公益活动，举办爱国主义主题电影“校园放映”等活动，推进“系好人生第一粒扣子”主题教育实践活动，引导学生感恩过去、珍惜今天的幸福生活，增强学生的爱国情怀和民族责任感，引导学生为中华民族的伟大复兴而付出自身的努力。

（五）紧跟时事，融入爱国教育

网络让我们每个人都可以快速接收到大量的信息，当前国际国内的政治事件或社会事件无时无刻不在发生，小学道德与法治教师应将教材内容与当前时政热点联系在一起，尽可能地拓展教学内容，激发学生进行交流互动，而后教师在师生交流时事的过程中融入爱国主义教育，引导学生树立正确的价值观。与此同时，在教学中紧跟时事，可以使将所学知识应用于实际问题，从而使明确知识的价值，并在理解时事、分析时事的同时，将知识融会贯通，激发学生的爱国主义情怀。例如，《道德与法治》五年级下册《没有共产党就没有新中国》一课，在这节课中，学生将认识到中国共产党的领导和执政地位，教师要使学生学会用历史、辩证的眼光看待问题，提高学生的鉴别能力。在这过程中，教师渗透爱国情怀，可以激发学生爱党、爱国的情感，使学生投入到祖国建设事业当中。在教学过程中，教师可以引入中

国共产党成立100周年的时事。2021年是中国共产党成立100周年，国民庆祝党的百年华诞，感恩党的领导与付出。对于学生而言，针对中国共产党成立100周年的了解较少，因此，教师可以以专题的形式，引导学生回顾中国共产党的成立与发展历史，正是在中国共产党的引领下人民走入新时代，中国共产党与人民同心同力，同为国家的发展而奋斗。正是在中国共产党的引领之下，我国的发展呈现出欣欣向荣之势，国民的生活也越发幸福。在此背景下，引导学生说出所思所想，并在学生思考的过程当中引导其进行感恩，不仅要感恩中国共产党的付出，还要珍惜现在的美好生活，从而在日后的学习当中不断突破自我、成人成才。除此之外，在课下，教师可以引导学生利用网络搜集与中国共产党有关的文献资料，并将文件资料进行归纳、整理，在整理的过程当中，学生将对中国共产党有更深入的了解，从而加深学生的爱党热情。

三、结语

爱国主义渗透是小学道德与法治课的一个突出特点。由素质教育创造出的新时代的青少年必须具备高度的爱国主义精神。教授道德与法治课的教师必须从一开始就把这个问题放在首位，通过各种教学方法，潜移默化地把爱国主义精神传递给学生，这样才可以达到“润物细无声”的效果。

参考文献

- [1] 冒萍.《道德与法治》教学中加强爱国主义教育研究[D]. 南京师范大学，2018.
- [2] 覃朝光，王慧. 中华传统文化在道德与法治教学中的融入[J]. 西部素质教育，2018，4（24）：26-27.
- [3] 党凤芹. 谈新课标背景下小学生道德与法治基本素养的培养[J]. 华夏教师，2019（36）：17.