

发挥国有企业外部董事在公司治理中的积极作用探究

李礼

山西兰花科技创业股份有限公司

[摘要]充分发挥国有企业外部董事对公司整体管理和发展的有效价值，必须要根据开放、独立、专业且符合实际的原则，不断升级完善公司董事会的整体构架。在实际工作开展过程当中，要明晰外部董事的工作任务和工作职责，不断健全外部董事的聘用体系，完善外部董事的激励和问责体制机制，督促外部董事履行自身工作职责。

[关键词]国有企业；外部董事；公司治理；积极作用

【DOI】10.12252/j.issn.2096-6288.2020.02.433

引言

公司外部董事是作为某一公司董事和董事会专门委员会成员的职位，不涉及其他任何职务，与公司的商业利益没有直接或间接关系的董事会成员。因为外部董事在具备比较丰富的企业运营经验的基础上，而且不担任执行层的相关职务，能够使决策权和执行权实现分权制衡，也可以帮助促进企业董事会作出正确可靠的决策。

通过外部董事会的加入能够帮助企业董事会成员更具多元化，成员之间的专业素养、综合能力及优势特长也可以有效互补，从而推进公司董事会整体实力和判断力的提升。由于外部董事不会受到利益和权利的局限性，所以能够站在出资人的角度进行利益考虑，有效协调多方主体之间的利益关系。在国有企业的董事会当中加入外部董事可以颠覆传统内部董事掌控全局的情况，使公司董事会在一定程度上实现独立，为后续国有企业管理结构的升级完善、企业的现代化发展奠定坚实基础。

一、完善国有企业董事会组成结构的基本原则

（一）开放化原则

现阶段国家大力度推动国有企业进行相应改革，不断推进企业制度朝着现代化方向发展，重视混合所有制经济在社会发展过程中的关键作用，这些都在一定程度上使国有企业的整体治理体系更加健全，实现国有企业管理的开放化、多样化。实现企业董事会的开放化发展，是其他股东和利益相关者能够在董事会中发表个人见解，占据一定话语权，企业发展能够及时获取相关专家的建议和意见，极大地增强了公司董事会内部的活跃程度。在充分发挥企业家创造力的同时，也确保外部董事能够充分行使其监督权，共同推进公司决策的科学合理性。混合所有制改革极大影响了原有股东的行政任命权，使公司董事会成员的来源趋向多样化、具有更优越的包容性。要想企业董事会实现开放化，需要改变国有企业原有的传统思想，以国有企业未来的发展方向和发展需求，以及企业现代化发展的根本路径为依据；需要充分发挥市场的作用，明确各主体之间的权责关系，实现董事会职能的根本转变。

（二）独立化原则

为外部董事提供独立发表见解的空间和环境。只有确保外部董事具备独立性才能够使其充分发挥实效价值，是关键性的原则之一。外部董事的独立性能够帮助其充分行使监督权，充分约束董事会和经营执行层的权利行使，同时也可以充分彰显外部董事的相关专业素养和创造力。如果缺乏独立性的保障，就会导致外部董事不具备表达意见的权利，为了与内部董事和企业领导保持和谐的表面关系，而导致外部董事形同虚设。要想实现独立化原则，第一，外部董事需要具备高水平的专业素养，发表相关建议具备专业知识的支撑；第二，外部董事需要有较多的工作时间，并且兼职数量避免过多，这样才能够使外部董事积极承担相应的工作职责；第三，进一步健全薪酬与激励制度，在保证外部董事不被限制的同时，也能够激发其工作的积极性和主动性；最后，外部董事的考核方式要与内部董事之间形成差别，明确外部董事的评价标准和工作职责。

（三）专业化原则

对外部董事进行评价的时候，主要关注其专业素养，综合能力、职业操守、尽责程度和专业贡献度等方面。尤其重要的是外部董事的专业性，具备专业素养和能力的董事为企业后续发展带来推动力。当前的市场环境呈现出瞬息万变的局面，麦不懂事，必须具备一定的专业基础和持续提升优化个人能力的意识，这也在未来成为企业创新发展的突破口。实现外部董事的专业化，最重要的就是选聘环节，要通过多种渠道发现多个领域的专业人才；同时可以形成董事数据库，从而推进董事会的后续发展；在社会层面进行广泛的董事选聘，采用多种途径进行公开或委托形式的选聘工作；在进行决策时，要充分考虑外部董事提出的专业性意见，外部董事的考核情况需要与专业化贡献相挂钩。

（四）符合实际情况的原则

公司董事会在进行整体结构的升级时，需要考虑到公司运行和发展的具体情况。需要充分考量的公司实际情况包括，公司的主要产业是否为新兴产业、公司目前面临的风险和挑战、行业内的市场竞争状况、行业未来发展方向等等。

如果是发展传统产业的公司，则需要选聘资本运营方面的专家担任外部董事；如果是发展新兴产业的企业，则需要选聘在技术领域具备专业能力的董事成员。面临高风险系数的公司，需要选聘在法律方面的有关专业人士，面临低风险系数的公司，更倾向于选择具备从政背景的领导^[1]。

二、建立健全公司外部董事发挥作用的体制机制

（一）明晰外部董事的工作职责

外部董事需要明确自身的工作职责，才能高效完成工作任务。国有企业引入外部董事的主要目的就是实现公司治理结构的升级优化，所以外部董事在国有企业的主要职责是监督和制衡权利的行使，避免资本出现较大风险而造成企业运行受到不利影响。不仅如此，外部董事也充分发挥着其咨询支持的价值。不同发展情况的公司所需要的外部董事职责有所不同，政策性板块公司需要确保资金得到科学合理的使用，按照相关规定和流程充分调配政府资金，外部董事在公司内更多的行使监督制衡工作职责。而对于面临瞬息万变，竞争环境的市场化公司需要在追求经济收益的同时，严格把控风险，充分发挥外部董事的咨询支持职能^[2]。

（二）健全外部董事的选聘体系

进一步建立健全外部董事的选聘体系，需要明确外部董事任职的相关要求和条件、制定外部董事选择和任命的体制、严格规定外部董事的数量和兼职情况、以及完善外部董事的薪酬制度和激励体制。对于外部董事的任职资格和条件，首先，需要对外部董事的任职资格进行量化，主要包括外部董事所必须具备的相关条件和严令禁止的相关条件，在根本上杜绝外部董事的任职人员与公司之间的任何形式的经济利益关系。其次，实现董事会成员知识专业性互补。根据公司后续发展方向和发展趋势，实现董事会整体结构的升级优化。积极引进行业专家、法律专家等领域的人才在公司治理结构中充分实现专业价值，董事会当中多领域专业人才的互补也能够一定程度上推进董事会结构的不断完善。充分考虑外部董事相关人员的年龄因素，避免外部董事没有充分的时间开展公司治理工作。再次，进一步明确外部董事任职的培训制度。在外部董事任命之前，需要进行相应的任职资格考试；任命之后，要进一步强化外部董事的学习培训，确保其能够在专业知识上实现持续进步发展，更好地为公司后续发展提供专业意见。国家层面及国务院也出台了相应的文件，明确国有企业在进行股东和外部董事选择聘用方面的相关规范流程以及要求。同时也对外部董事的人数扩充进行了时间限制，在2020年之前，国有企业必须要实现外部董事派出制度的贯彻落实。而市场化公司也需要增加董事会当中外部董事人数的占比。外部董事的兼职方面也进行了相应的规

定，一位外部董事不得在五家公司以上同时任职；外部董事每年需要在公司现场工作至少十天，对公司整体的运营发展情况和资金运行状况有基本的了解和掌握。

（三）形成科学合理的外部董事薪酬制度和激励体制

良好的薪酬体制和激励制度可以使外部董事更积极主动地开展相关工作，也在一定程度上保证了外部董事的独立性。根据改革的相关文件要求，外部董事的工资薪酬可以统一由派出公司进行支付。不仅如此，企业需要通过赠与股权等多种形式使外部董事的工作热情得到激发。与此同时，也需要实现外部董事薪酬体系的多样化。企业可以将薪酬工资与考核评价体系相结合，根据外部董事的贡献度和工作履职状况进行工资薪酬的调整和发放。

（四）贯彻落实外部董事评价问责制度

由于在传统的公司管理模式中，常常会出现外部董事流于形式的现象，为了防止出现这种情况，避免外部董事的专业素养和履职意识出现降低，需要进一步完善贯彻外部董事评价问责制度。对外部董事进行履职评价时，需要保证标准客观公正，公开透明的进行外部董事定期履职评价，相关评价报告也是外部董事解聘、续聘的关键判断依据。如果外部董事在工作过程当中出现违反公司纪律和失职渎职的现象，必须根据公司的相关制度进行相应惩罚。

（五）形成外部董事履职督促机制

企业必须要采取相应的措施督促外部董事进行高效履职，编制公司外部董事工作的相关指导意见和流程，详细划分外部董事在公司治理过程中所拥有的公司职权、应履行的相关义务等等，为外部董事履行相应工作职责提供空间。不仅如此，需要进一步强化对外部董事的培训工作，持续提升其专业素养和工作能力，重视对外部董事的管理和控制，充分发挥其专业指导价值。

三、结语

持续升级企业董事会组成结构，充分发挥外部董事在公司治理和后续发展当中的价值，根据国有企业改革的具体要求和社会发展的新趋势，对公司的具体体制机制进行调整升级，在法律法规的基础上规范权责，确保公司董事会在公司转型的背景下充分发挥其领导和决策作用，从而实现国有企业的现代化、系统化发展。

参考文献

[1] 余智梅. 中国式公司治理：央企外部董事调查[J]. 国企, 2012(9): 10.

[2] 冯梅. 转型时期我国国有独资公司治理路径选择的非正式制度分析[J]. 当代经济研究, 2006(5): 4.