

浅谈国有企业法人治理体系建设及措施

张琦嵩

中国有色矿业集团有限公司

【摘要】在我国经济发展背景下，国有企业经济占据着主导地位，承担着一定的社会责任，随着我国国有资产体制改革的不断推进和完善。我国国有企业资产经营管理变为了市场经济发展十分重要的方面。本文则从实际出发探讨了国有企业法人治理体系建设的措施。

【关键词】国有企业；法人治理；措施

【DOI】 10.12252/j.issn.2096-6288.2021.12.1678

引言

法人治理结构作为现代公司制度的核心，是现代企业制度中最重要的组织架构，它所承载的功能主要是促使公司本身的良好运转和公司内部的有效制衡。科学合理的公司治理结构有利于实现所有权和经营权的真正分离，建立科学、规范、有效的公司法人治理结构对一个企业的生存和发展至关重要。

1、以国有资产管理体制改革推动国有企业改革发展阶段

纵观国企改革的发展过程，具体的政策、措施都是随着外部市场经济等环境的变化而不断调整的。随着市场经济的不断发展，全球经济一体化进程的不断加快，国有企业在日益激烈的市场竞争中也暴露出新的问题，诸如管理方式不匹配、组织结构不科学、经营决策效率低、市场反应速度慢等。面对这些难题，国家明确指明了国企改革的目标和方向，不仅要确保国有经济始终发挥主导作用，还要有科学的管理方法手段，要花大力气对国有企业的日常管理模式及相关的体制机制进行改革，以科学的管理体制和方法手段，推进国企改革进一步深化。在“抓大放小”方针的指引下，逐渐加强对国有企业股份制改革的力度，国企改革大踏步地迈入管理体制改革的阶段。这样一来，国有企业原来的生产经营模式发生了根本改变，混合所有制改革被推进到更加深入的层面。

自十六大开始，我国国有企业历经了长达十多年的国有资产管理体制改革。国有企业在实行混合所有制后，其制度安排发生了重大改变，开始了体制机制改革的进程。需要明确的是，实行混合所有制的目的不仅是为了吸收非公有资本进入国有企业，解决经营发展的资金需求，其深层意义在于促进不同性质资本之间的深度融合，推动国有企业原有经营模式的持续调整和不断优化，在适应经济一体化要求的情况下，实现国有资本保值增值，最终达到发展生产力的目的。然而，我国当前的“混改”进程却并不顺利，有些企业谈“改”色变，有些企业只“混”不“改”，有些企业非公比例过低、无法行权……诸多“混改”不充分、不彻底的情形屡见不鲜。混合所有制改革，依然任重而道远。

2、国有企业法人治理结构的建议

2.1、坚决落实董事会法定职权

合理确定董事会人员构成。按照章程规定确定董事会人数，同时进一步强化顶层设计，按照经营规模和资产结构，在符合监管要求的前提下，确定执行董事、非执行董事（独立董事）的名额与比例。按照《公司治理准则》的最新要求，适当提高独立董事占比，使其人数不低于董事会成员总数的三分之一。同时，全面优化董事会、监事会成员配置。选聘具备企业管理能力、认同企业发展战略的法人股东加入董事会、监事会，聘请来自会计师事务所、律师事务所等机构的专业人才作为独立董事，提升董事会决策水平。此外，适当增加会议召开次数。从监管角度来看，董事会、监事会会议召开次数是反映董监事是否良好履职的一项指标。实践表明，定期组织董监事面对面探讨问题，更有利于高效决策，实现对机构整体情况的准确把握，解决公司治理“神不似”问题。

2.2、健全治理结构

一是应该对股权结构进行优化，适当降低国有股权的比例，对所有者身份进行明确。混合所有制改革的核心就是股权结构优化，通过降低国有股权占比的方式，推动不同所有制的交叉持股。不过，混合所有制改革使得国有企业的规模不断扩大，股权分散问题严重，企业经营管理工作也变得越发复杂，股东无法实现对经理人的直接监控。信息披露机制的实施，可以在一定程度上对股东与经理人之间存在的信息不对称问题进行缓解，但是并不能从根本上解决问题。基于此，国有企业在实施混合所有制改革的过程中，需要推动股权结构的多元化，确保各方主体之间可以实现权力制衡，经理人需要依照股东要求的方式来行使自由裁量权。二是应该对委托代理的关系和层级进行明确。清晰明确的委托代理关系以及独立的董事会制度是混合所有制背景下国有企业公司治理的基础和前提，能够很好地保护中小股东的合法权益。现阶段，我国法律制度及资本市场不完善，股权集中度高，国有股东控制企业的所有权和经营权，大小股东之间的冲突严重，而混合所有制改革能够将股东间的冲突转化为经理人

和股东间的冲突，使得问题的解决变得更加简单。

2.3、理顺企业内部关系

理顺企业内部各组织的关系，完善法人治理结构，关键是明确各组织的职能定位并建立相应制度予以保障。要按照《公司法》和中央关于国企改革改制的精神，进一步厘清党委、董事会、经理层的权责边界和工作程序，充分发挥董事会的决策作用、监事会的监督作用和经理层执行董事会决策的经营管理作用，通过建立健全“三会一层”治理体系，完善“权责对等、运转高效”的决策机制，形成“行之有效、科学规范”的治理结构，使企业实现法人治理结构的制度化、规范化。

2.4、加快现代企业制度建设

在厘清完善董事会、监事会、经营管理层的关系与职责边界的基础上，结合各自企业实际，从“废”“改”“立”三个层面对企业现行管理制度体系进行修订，建立完善以企业章程为基础，基本制度为延伸，工作细则、操作规范、实施办法为拓展的三级制度体系，不断深化企业劳动、人事、分配制度改革，不断加强企业内部优化管理，强化企业内部要素控制，理顺内部板块经营体制，提升资源配置效率。

2.5、充分发挥监事会监督作用

股东是公司运营产生效益的获得者，不管是董事会做出的决策还是经营层各项工作的实施，其核心目的都是确保股东的合法权益。要想实现上述目标，必须促使监事会参与到公司的实际运营之中，促使监事会的监督落到实处，达到实效。一是监事会要认真履职、为股东实施实质性监督。二是除了列席董事会会议，监事会还应列席经营班子会议、公司其他重大会议及活动，随时调阅公司财务报表等重要资料，充分畅通检查监督渠道。三是大胆引入外部监事，切实加强监事会的独立性和监督力。

2.6、规范董事会运作

针对董事会的各项工作加以规范可以从以下四个方面入手：一是完善公司管理制度，明确股东会、董事会职责权限，尤其是对投融资、关联交易、资产处置等重大事项要分清金额、划分界限。在执行过程中一旦发现问题，及时调整。二是建立完善董事会专门委员会制度，如果董事会中国有股东派出董事占大多数，可以允许中小股东派出的董事在专门委员会担任负责人或人数过半。三是换届换董事，避免一家公司的董事会长期被少数几个人把控。四是除了董事会年度工作报告，可以要求个别董事定期述职，及时了解董事及董事会运作情况。

2.7、把党的领导融入公司治理

国有企业坚持贯彻落实“两个一以贯之”，把党的领导

融入公司治理。为落实党组织在公司法人治理结构中的法定地位，保证党组织对重大事项决策的决定权、把关权、监督权落到实处，确保党和国家方针政策、重大决策部署的贯彻执行，企业将党建工作要求写入公司章程，并将党的领导融入公司治理各环节。一是确保党委对重大经营管理事项进行“前置研究”，修订完善“三重一大”清单和决策流程，以确保经营管理事项符合国家战略和企业使命。二是坚持和完善“双向进入、交叉任职”领导体制，实现党务干部和业务干部融通。除了领导班子双向进入交叉任职，在支部书记和支部委员层面，把投资、风控、财务、投管部门的负责人放在支部书记岗位培养锻炼发挥作用。党委应当着力把党员干部培养成业务尖子，把业务尖子吸引到党员队伍中来。

2.8、切实保障经理层的自主经营权

经理层的自主经营权包括主持公司的生产经营管理工作、组织实施公司年度经营计划和投资方案等具体内容。保障经理层的自主经营权，首先要通过编制决策事项清单、总经理办公会议事规则等厘清治理主体的权责界面，实现股东会、董事会、经理层权责明确，各司其职，有效制衡，协调运作；其次，要建立和完善董事会对经理层的管理制度，董事会通过定期听取经理层汇报等方式，对其履行行权情况进行评定考核、及时纠偏，促使董事会的有关决议落地落地；再次，可以对经理层实施年度薪酬递延支付、股权激励、项目跟投等中长期激励，使其自身利益与公司利益深度绑定，进一步调动其经营管理的积极性、主动性和创造性，实现保证经理层自主经营与提升企业经济效益的双赢。

3、结语

综上所述，在企业建立健全完善的法人治理结构，是实现国有企业治理体系和治理能力现代化的内在要求，是深化国有企业改革和完善国有资产管理体制的重要内容，对于提高企业运营能力，提升管理水平，防范重大决策风险，维护国有资产安全都具有重大的现实意义，势必会对国有企业实现更好、更快的发展，提供更积极、更有效的体系保障和支撑促进作用。

参考文献

- [1] 杨波. 关于国有企业内部控制制度建设的思考[J]. 商讯, 2020(35): 118-119.
- [2] 李东阳. 公司治理、内部控制与管理层决策视域的相关探析[J]. 商讯, 2020(35): 136-137.
- [3] 单凯琳. 国企改革背景下法人结构治理探讨[J]. 财经界, 2020(34): 76-77.
- [4] 贺礼. 新形势下国有企业法人治理结构优化的探讨[J]. 中国远洋海运, 2020(12): 70-73.