

探究国有企业如何有效发挥董事会的作用

晋城宏圣建筑工程有限公司 郭颖慧

摘要: 董事会是企业治理中的经营决策机构,对内需要负责企业组织协调、资源调配,对外需要作出战略性的经营决策,在企业经营管理中占有重要地位。本文研究分析了在国有企业治理中董事会的重要作用,并探讨其发挥有效作用的对策,旨在提升国有企业现代化治理水平,以供参考。

关键词: 国有企业;治理;董事会

DOI: 10.12433/zgkjtz.20240733

董事会是企业的经营决策机构,对内掌管重大事务,对外代表执行经营决策,无论是对内还是对外,都发挥着不可替代作用。通过现状分析可知,当前,国有企业治理中董事会的作用主要体现决策、监督、维护和特殊作用四个方面,这对生产经营决策与高质量发展具有重要影响。当前,只有探究出董事会作用有效发挥的对策,才能借助董事会的权利职责促进国有企业可持续发展。

一、董事会简述

董事会由股东大会选举产生,负责制定投资方案、决算方案、经营计划和财务预算等,在投资方面的战略决策制定以及重大问题解决方案裁定方面都具有关键性作用。董事会的职责主要有两种,即决策控制权和监督职能权,既要遵守国家法律及法规,又要确保利益相关者的利益得到保护,服务于股东利益等。

从功能角度分析可将董事会分为四个类型:

第一,底限董事会。为了满足法律上的程序要求设立。

第二,形式董事会。仅具有象征性或名义上的作用,是较典型的橡皮图章机构。

第三,监督董事会。主要职责是检查计划、战略决策以及决策的制定与执行情况,用于评价经理人员的业绩。

第四,决策董事会。需要参与战略目标及计划的制定,并在授权经理人员实施企业战略时按照自身的偏好进行干预。

二、国有企业治理中董事会的作用

(一)决策作用

国有企业治理中董事会较为突出的是决策作用,

主要可以从四个方面展开分析:

首先,参与企业战略决策制定,确保其与企业的长期发展保持一致,对经营活动起到指导和约束作用。

其次,审批和确定年度经营计划以及未来某一时期的投资方案,特别是当企业有重大投资需求时,要针对经营管理的实际情况,从风险管理以及内部控制两方面研究可行的管理框架,以便于在第一时间识别风险、判断风险、监测风险、控制风险以及处理风险。

再次,时刻做好资本管理工作,根据实际制定科学合理的发展计划,确保现有资本与当前发展能力相符。

最后,承担最终的直接责任。董事会需要对股东大会以及企业的经营管理作出的决议和重大决策全面负责执行,以便于更好的管理,实现高质量发展。

(二)监督作用

董事会的职责主要包括决策控制权和监督职能权,需要对经营管理层进行有效且合理的监督。董事会在履行监督职责时,第一,建立通畅的信息流通渠道,以便全面、及时、高效地获取所有信息。第二,对获取的信息进行分解、提取、归纳和总结,及时发现经营发展过程中存在的问题以及是否存在潜在风险,确定采取有效的手段纠正错误,规避风险,例如,使用内部与外部审计等手段。第三,定期评估经营管理层的所有成员,评估时遵循一定的原则和要求,确保全面、合理、科学。第四,设置科学的考核机制,体现适用性和实用性,全面反映经营层所有成员的真实任职情况,最终结合获取的激励机制资料决定成员的去留。

(三)维护作用

国有企业对国民经济的整体发展以及市场经济体制的建设有着直接影响,如果在经营发展过程中发生巨大风险,各方经济主体的经营发展也将或多或少地受到影响或威胁。董事会作为常设权利机构,其对内需要维护全体股东的利益和有资金往来的银行,同时,维护与股东之间存在关联交易的其他中小股东的利益,避免大股东侵犯中小股东的利益;对外,维护相关利益者的利益。

(四)特殊作用

董事会是企业治理效率整体性提高的重要途径。

首先,董事会的作用被有效加强后,可依法行使选择权,确定最佳的经营管理者,承担重大决策权利。企业负责人及所有者依据职责承担相应的责任。其次,将分散的国有股东权利集中,更好地形成合力,与政府行为形成制衡,最终实现政企分开的目标。最后,有效解决内部人控制等问题。

三、国有企业治理中有效发挥董事会作用的对策

国有企业是我国国民经济的支柱,在国有企业的治理结构中,董事会作为决策机构,其作用的发挥至关重要。为使董事会的作用得到充分发挥,既要遵循董事会运作的基本规律,又要兼顾国有企业的特殊性质。遵循董事会运作的基本规律,意味着建立健全董事会制度,明确董事会的职责和权力,确保其在决策中的核心地位,包括确保独立性,防止内部人控制;提高决策效率,避免决策过程中的延误和混乱;加强监督机制,确保有效监督经营管理。兼顾国有企业的特殊性质是指,国有企业经营目标不仅要追求经济效益,还要兼顾社会效益和国家利益。因此,在董事会决策过程中,需要充分考虑国家政策和法律法规的要求,确保决策符合国家利益和社会公共利益。此外,还要关注国有企业的社会责任,积极参与社会公益事业,推动可持续发展。

为了使董事会的作用得到充分发挥,还要加强董事会的自身建设,包括提高董事的素养和能力,确保具备丰富的专业知识和实践经验;加强内部沟通和协调,形成高效、和谐的工作氛围;建立健全考核机制,定期评估履职情况,激励其更好地履行职责。

具体来讲,国有企业为有效发挥董事会作用,可以从以下六个方面着手:

(一)优化董事会的构成,动态调整董事会

当前,在多数国有企业中,董事由高层管理者担任,例如,董事长、党委书记等,虽然存在引进外部董事的情况,但总体来看,董事与实际经营管理者高度重合,且外部董事大多对生产经营的了解度和参与度不高。优化董事会的构成,动态调整董事会,可在很大程度上将董事的议事能力以及其参与经营决策时的水平提高。与此同时,从经济学角度分析董事会的构成优化作用,当治理的控制权得到有效配合,交给更具能力的人管理与控制时,治理质量和效率会明显提高,形成更强的控制力量,更高效地完成治理任务。从长远角度分析,需要依据实际情况,例如,资产规模、经营环境以及内部组织架构等情况有效优化董事会的构成,选拔优秀人才,将董事会的决策能力整体性提高,使决策更具有效性、精准性和科学性。

董事会作为一个整体,需要依据经验、职能以及其他手段有效履行职责,所以董事的选择必须从多层

面、多角度出发,让更具专业性和综合性的人才履行职权。董事会成员应具备多元化的背景和技能,包括财务、战略、运营、法律等方面的专业知识。同时,应保持一定的独立性,避免与经理层过度重合,确保客观、公正地履行职责。董事会存在的根本任务是要向所有股东负责,将每个工作环节有效衔接,此时内部所有董事成员之间是否友好和谐,将有效保证工作效率和质量,会直接影响董事会任务的完成效果。

因此,要想有效发挥董事会的作用,必须在优化董事会构成的同时,动态调整董事会,让更具能力的董事任职,行使职权,让不称职、能力不足的董事退出。

(二)明确董事会的职责,发挥董事会作用

在国有企业治理中,明确董事会的职责,发挥董事会作用,可以最大程度上发挥董事会的价值,推动企业实现内涵式高质量发展。董事会需要为股东的权益负责,维护股东权益。同时,需要第一时间明确董事会的职责,企业也要相信董事会,对董事会作出的战略决策保持坚信态度,推动实现长远发展。

董事会的职责可以分为以下几种:第一,审批并跟踪企业作出的战略决策及决策的执行情况。第二,审批一切重大的财务决策。第三,挑选并评估总经理,评估已构建的高层领导团队。第四,在总经理提出咨询时,予以一定的建议和支持。第五,执行监督权利,确保当前的经营行为合规合法。第六,把握好总体发展方向、选聘优秀的总经理、评价管理人员的业绩、监控经营发展风险、制定战略计划与方案、维护利益相关者的权益等。由以上分析确定,当明确董事会的职责后,才能有针对性和科学性地发挥董事会作用,推动国有企业实现可持续发展,创造更多的经济效益和社会效益。

(三)提高董事成员的素养,建设高效的董事会

在国有企业治理中,要有效发挥董事会作用,提高董事成员的素养是关键。董事会是集体性质的决策机构,任何一名董事的业务能力、专业素养以及知识结构等,都将对企业最终的经营决策制定起到重要作用,因此只有确保所有董事成员的素质持续提升、增强董事的决策能力和监督能力,才能确保董事会的作用最大化发挥。通常情况下,可通过在内部设立管理协会的方式对所有董事进行培训,以便于其专业知识与技能得到及时更新与强化,更好地服务于企业。同时,可以邀请外部专家或顾问参与决策过程,提供专业意见和建议。

任何情况下,董事会都要认清自身职责和义务,坚定做好应尽责任与义务,包括制定企业战略、监督经理层执行、确保合规和风险管理等,同时积极参与决策和监督活动。董事会中的所有成员都有投票权,

但又因为专长不同,日常负责的工作内容不同,所有董事之间是分工协作关系。另外,董事会的权利行使方式是会议,会议讨论确定战略决策,因此召开的会议质量是确保科学决策的关键。如果董事会想有效行使权利,必须确定主导者和跟从者,主导者要引导会议向着正确的方向进行,避免“一言堂”,争取让每名董事都积极参与到讨论中,提出意见和想法,发散思维,既有效倾听他人意见和建议,又条理清晰地提出个人观点和想法。

从以上分析中看到,要想充分发挥董事会的作用,需要提高董事的素养,建设高效的董事会,确保会议召开质量。

(四)引入独立董事和外部董事,提升决策质量和效率

国有企业引入独立董事和外部董事是完善治理结构、提高决策科学性和公正性、促进规范运作和提供外部资源和视角的重要举措。独立董事和外部董事通常来自不同的行业或领域,他们的参与可以为企业带来新的资源和视角,帮助拓展业务、提高管理水平和创新能力。同时,利用独立董事和外部董事具有的丰富专业知识和经验,作出更科学、更公正的决策,避免由于内部人控制或信息不对称等问题导致的决策失误。此外,推动企业规范运作,遵守法律法规和治理准则,提高透明度和公信力,增强市场竞争力。

为切实保障其作用得以有效发挥,必须建立独立董事和外部董事的选聘机制,确保具备足够的经验和能力。特别是要建立完善外部董事选聘和管理制度,严格资格认定和考察程序。

(五)完善选拔与激励机制,动态化管理企业

在国有企业治理过程中,进一步健全完善现代化企业法人治理机制,以科学的董事选拔与激励机制,促使董事会的作用高效发挥。

董事的选拔需要遵循公平、公正、科学原则,依据标准要求优化董事选拔方式与流程,使每名董事都具备专业素养和综合能力,承担董事职责与义务。

在激励董事机制的建立上,要依据相关规定要求确定董事的年薪标准,既要体现科学性,又要具备足够的激励性。内部所有董事的工作绩效必须依章评估,体现透明化和公平性,有效调动积极性,实现正激励目的。

董事会的职责分析中,需要明确董事会的存在作用和价值,需要动态化地管理企业,让所有董事都可知晓其所在位置的工作内容,落实知情权,确保从企业发展角度看待管理工作,在审批、监督管理、考核、问责以及评估时充分发挥董事会作用。

(六)加强董事会与监事会协作,强化监督效能

董事会和监事会都是治理的重要组成部分。加强董事会与监事会的协作,可以提高治理的效率和效果。监事会在企业治理中扮演着重要的监督角色。要高效利用监事会的监督职能,提高独立性和权威性,确保其有效监督董事会的决策和财务状况。

同时,董事会和监事会之间应建立有效的沟通机制,包括定期会议、信息共享、联合工作小组等,以促进双方之间的信息交流和合作。例如,董事会可以与监事会共享信息、共同制定和监督企业战略、协同推进风险管理等。

从以上分析中可知,国有企业治理中董事会的作用是否充分发挥,与董事的积极性和主动性关系紧密,需要以激励机制使董事认清职责,充分发挥职能作用。

四、结语

综上所述,国有企业治理中董事会的作用是显著的,基于当前董事会作用发挥存在的问题,必须加以重视,深入探讨和分析有效发挥董事会作用的对策,例如,优化董事会的构成,动态调整董事会,明确董事会的职责、发挥董事会作用,提高董事们的素养、建设高效的董事会,建立选拔与激励机制,动态地管理。总之,只有充分有效发挥董事会的作用,才能真正解决当前经营管理中存在的问题,最终推动国有企业的可持续发展。

参考文献:

- [1]张建业.加强子企业董事会建设 增强企业改革发展活力——中国石化加强子企业董事会建设实务探析[J].石油化工管理干部学院学报,2022,24(03):37-39+65.
- [2]蔡闻一,韩芳.深化改革背景下国有企业加强董事会建设的思考[J].国有资产管理,2022(03):17-21.
- [3]牢牢把握运营公司功能定位 充分发挥董事会防风险作用[J].国资报告,2021(11):55-56.
- [4]戴四新.浅议国有企业董事会建设[J].山东冶金,2020,42(01):62-64.
- [5]陆元辉,张娟.漫谈公司治理中被忽视的董事会作用[J].财富时代,2019(07):203-205.