

# 国有企业董事会建设过程中存在的问题与改进

王宏先

云南中烟工业有限责任公司，云南 昆明 650224

**摘要：** 加强国有企业董事会建设是中国特色现代企业制度完善的重要组成部分，也是深化国有企业改革的关键举措。本文在分析国有企业加强董事会建设必要性的基础上，探讨了国有企业在董事会建设过程中存在的问题，并提出了相应的改进策略，旨在为国有企业董事会建设相关工作的开展提供参考与借鉴。

**关键词：** 国有企业；董事会建设；改进策略

## Problems and Improvements in the Process of Building the Board of Directors of State-Owned Enterprises

Wang Hongxian

China Tobacco Yunnan Industrial Co., Ltd. Kunming, Yunnan 650224

**Abstract：** Strengthening the construction of the board of directors of state-owned enterprises is an important part of the perfection of modern enterprise system with Chinese characteristics, and it is also a key measure to deepen the reform of state-owned enterprises. Based on the analysis of the necessity of strengthening the construction of the board of directors in state-owned enterprises, this paper discusses the problems existing in the process of the construction of the board of directors in state-owned enterprises, and puts forward the corresponding improvement strategies, aiming at providing reference for the development of the relevant work of the construction of the board of directors in state-owned enterprises.

**Keywords：** state-owned enterprises; construction of the board of directors; improvement strategy

加强董事会建设是完善中国特色现代企业制度的重要内容，也是深化国有企业改革的关键举措。通过国有企业改革三年行动计划，国有企业全面推进了董事会建设，实现了“应建尽建”和“配齐建强”，取得了显著成效。然而，在实践中仍存在规范性不足、机制有待完善以及有效性递减等问题，这些问题制约了国有企业董事会作用的充分发挥。

### 一、国有企业加强董事会建设的必要性

#### （一）加强董事会建设是提升决策质量的必然要求

加强董事会建设对构建“权责法定、权责透明、协调运转、有效制衡”的公司治理结构具有重大意义，对于提升决策质量至关重要。通过专业化的决策机制和风险管理措施，可以确保决策的准确性、公正性和可持续性。

一方面，加强董事会建设可以实现决策的专业化。国有企业董事会应由具备丰富行业经验和管理经验的专业人士组成。这不仅有助于充分考虑行业趋势和市场需求，还能提高决策的准确性和科学性。专业化董事会成员能够深入理解企业在运营和发展过程中所面临的挑战，并提供多样化的建议与见解，助力企业做出更具前瞻性和战略性的决策<sup>[1]</sup>。

另一方面，强化董事会建设有助于加强风险管理。董事会应全面评估并管理企业风险，制定有效的风险管理策略和措施，确

保决策在风险可控的前提下进行。董事会成员需具备丰富的风险管理经验和专业知识，能够及时识别并应对潜在风险，从而提升决策的稳定性和可持续性。

#### （二）加强董事会建设是革新内部管控模式的必然要求

首先，加强董事会建设有助于优化公司治理。作为公司治理的重要组成部分，通过建立健全的董事会职责和监督机制，可以优化公司内部的权力分配和利益协调。董事会肩负着制定公司战略、监督业务运营以及风险控制的责任，通过有效的董事会监督，可以降低管理层滥用权力的风险，提高公司治理的透明度和公正性。其次，加强董事会建设还有助于强化内部监督。通过提升董事会的独立性和专业性，实现对管理层的有效监督。近年来，国有企业引入外部董事的做法能够提供独立的意见和建议，监督企业的经营行为和内部管理<sup>[2]</sup>。

#### （三）加强董事会建设是提升市场竞争力的必然要求

在提升国有企业市场竞争力方面，加强董事会建设同样具有

重大意义。通过吸收多元化的董事会成员，企业能够引入更为成熟的市场理念与先进的管理模式。借助与外部董事（尤其是独立董事）以及行业专家的合作，董事会将为企业带来前沿的市场洞察力和管理策略，从而增强企业的竞争力与创新能力。此外，董事会还肩负着推动企业结构重组和组织优化的任务，以提高业务流程的效率和灵活性，最终实现市场竞争力的显著提升<sup>[5]</sup>。

## 二、国有企业董事会建设过程中存在的问题

### （一）董事会独立性较差

在部分国有企业中，董事会成员与控股股东之间存在着紧密的联系，他们甚至可能同时担任控股股东的重要职务。这种关联导致了董事会成员难以在没有外界干预的情况下独立履行其职能，从而削弱了董事会的有效性。为了改善这一状况，国有企业需明确界定董事会成员的角色，并采取增强其独立性的措施。

### （二）考核评价机制存在欠缺

在构建国有企业董事会的过程中，当前的考核评价体系面临一些挑战，具体表现为评估指标的单一化、缺乏客观性衡量标准、忽略长期影响以及评估结果应用不足等问题。为了解决这些问题并优化现有的考核评价机制，国有企业需要采取一系列的改革措施：

第一，对于评估指标的单一化问题，许多国有企业在进行董事会考核时，往往侧重于诸如利润、营收等直接经济指标，而忽视了企业应承担的社会责任、环境保护及员工发展等方面<sup>[6]</sup>。这种过于狭隘的评估视角可能会促使董事会过度追求短期经济效益，从而牺牲企业的长期稳定与可持续发展。因此，我们建议将评估范围扩大到包含经济表现和社会责任在内的多个维度，以此来更全面地衡量董事会的工作成效。

第二，针对评估过程中的主观性强的问题，现在不少国有企业的考核往往依赖上级部门的主观评价或者企业内部高层管理者个人的看法，缺少透明且一致的评估标准和程序。这样的做法很容易造成评估结果的偏颇和失真，进而影响董事会决策的质量和效果。为此，有必要确立一套科学合理的评估体系，通过使用客观数据和标准化指标来进行公正无偏的考核，保证最终得出的结论既准确又公平。

第三，还有关于评估周期过短的问题。现实中，大多数国有企业更注重对董事会短期内经济成果的考核，却很少考虑到其决策对未来的影响。鉴于此，建议引入长期视角，定期审查董事会在实现公司战略目标方面所取得的进步，并据此调整其工作方向，确保公司能够持续健康地成长<sup>[7]</sup>。

### （三）董事选任机制有待完善

一方面，董事会的选任机制存在一定的利益关系问题。在国有企业中，不同的利益相关方往往有着各自的利益诉求与考量。董事会成员的选拔往往受制于各种利益集团和关系网络的影响，而并非完全依据董事个人的能力和贡献。这种利益关系的存在导致了董事会选任过程的公正性和透明度受损，可能会出现“圈子文化”和“人情关系”的现象，从而削弱了董事会的独立性和公

正性<sup>[8]</sup>。部分董事候选人可能在必要的经验和知识背景方面有所欠缺，难以有效履行其监督和决策职责。

## 三、国有企业加强董事会建设的有效措施

### （一）健全完善董事会有效运行保障机制

从国家层面来看，应进一步加强对国有企业董事会建设的指导与监督。自国企改革三年行动启动以来，国务院国资委已发布《中央企业董事会工作规则》及《董事会和董事评价办法》等相关制度。各地国资委也纷纷结合实际情况，制定了相应的董事会管理制度，从而为国有企业董事会建设提供了有力的政策和制度支持。

第一，国有企业必须充分认识到董事会建设对企业改革与发展的重要意义。董事会作为企业治理的核心，发挥“定战略、做决策、防风险”的关键作用，是经营决策的关键主体，应在战略规划、重大决策以及风险管理等方面发挥主导作用。对于那些主要从事生产施工、基础运营且面临较少复杂决策的企业而言，董事会应更加注重发挥风险防控的作用，确保生产运营的安全稳定，并监督管理层严格执行上级的各项管控要求，从而推进战略规划的有效实施<sup>[9]</sup>。

第二，国有企业需要明确董事会的组成及其职能定位。董事会成员应具备相关的专业知识、行业经验和管理能力，能够在决策过程中发挥积极的引导作用。为此，国有企业可通过引入外部董事（或独立董事）、专业顾问及外部监管机构等方式，确保董事会成员拥有丰富多样的背景与经验。同时，国有企业还需明确董事会的角色与职责，厘清与党组（党委）、经理层等不同治理主体责任边界，建立健全相关规章制度，确保董事会在监督、决策等方面能够高效运作。

第三，国有企业应当强化董事会与高级管理层之间的沟通及协同工作。董事会与高层管理者间的高效交流是董事会建设的重要环节<sup>[10]</sup>。因此，董事会应该定期举行会议，与高层管理者共同研讨和审议企业的长远规划、重要的投资决策以及主要业务决策。同时，董事会还应充分借鉴外部董事（或称独立董事）、行业专家的意见和经验，对管理层提出的议案和决策展开审慎的考察与评价，以此来确保各项决策的合理性和实施可能性。

第四，国有企业董事会应当自觉维护企业党委（党组）的领导作用。企业党委（党组）是国有企业法人治理结构的领导核心和政治核心，董事会对重大决策事项可以在党委前置研究前，提前介入、提前沟通，领会把握党组织内化于决议事项的政治意图和经济目标，在大方向大原则上与党委（党组）同频共振，在董事会决策环节实现政治逻辑和经济逻辑的有机统一。

### （二）建立健全董事会考核评价机制

第一，国有企业应当构建一个全面且科学的董事会评估体系。这个体系应该覆盖董事会的组织架构、决策过程及工作成效等多个维度。具体来说，可以围绕董事会的独立性、决策效率、风险管理和战略规划等方面制定相应的评估标准，以此来对董事会的运作情况进行量化的评价。整个指标体系的设计要结合企业

的实际情况与特性，确保其实用性和可量化性，以便于实施有效的评估。

第二，国有企业需明确董事会评估的具体对象和流程。评估对象应涵盖所有董事会成员、董事长以及各专门委员会。评估流程则需要设定清晰的时间节点与步骤，包括评估指标的确定、测评工具的选择、数据的收集与分析，以及评估结果的反馈与总结等各个环节。整个评估过程必须秉持公正与客观的原则，杜绝任何主观臆断或利益驱动的影响，确保每位董事会成员的评估结果能够真实反映他们在董事会工作中实际表现和专业能力。

第三，国有企业还应强化对评估结果的应用，并确保其公开透明。评估结果要及时反馈给董事会成员，帮助他们更好地理解和改进自身工作；同时也应将这些结果作为调整董事会成员任期及其薪酬的重要参考依据，以此激发他们履行职责的积极性和主动性。此外，评估结果还需对外公开，向企业股东、监管部门和社会公众展示，接受各方监督与评价。除此之外，国有企业也需通过持续培训与学习的方式，不断提升董事会成员的专业技能和管理水平，使他们能更加有效地履行其职责<sup>[9]</sup>。

### （三）优化董事会管理结构体系

优化国有企业董事会管理结构体系，需从选拔机制与内部制约机制两方面着手，旨在提升治理效能，确保企业长期健康发展。

一方面，优化董事会管理结构的关键在于健全选拔机制。选拔过程应基于专业能力和道德素质的标准，秉持公正、公平的原则。建议引入竞聘制度，结合公开招聘与内部选拔，吸引具备丰富经验和专业背景的人才加入董事会。此外，还需建立科学的考核与评价机制，监督董事会成员的履职情况，及时发现并解决相关问题。内部审计制度应涵盖企业财务状况、经营绩效、内控制度及风险管理等多个方面的审计，及时发现问题并提出改进建议。内部监督机构则可采用设立内部审计委员会等方式，由企业内部审计、纪检等监督部门人员组成，独立行使监督职权，监督董事会的履职情况，保障企业的良好运作。

### （四）明确董事会决策权限

国有企业应当借助顶层规划的力量，构建体系、优化流程，

全面赋予董事会应有的权力，并确保其决策的合法合规及合理合情，以增强决策的专业化和科学性。此举旨在巩固国企作为独立市场参与者的地位，充分调动其内部的积极性与活力，进而提升经营效率。与此同时，国有企业宜参考国际通行做法，引入独立董事和决策审查机制，以此来增强决策质量及监督的有效性。

第一，国有企业必须坚守法治精神，坚持权责法定原则，实现权利与责任的平衡统一，同时辅以适度的监管自由度，确保董事会依法行使其各项职能，健全其运行体制并强化责任监督。这将有助于进一步规范董事会的操作流程，提升其工作效能，从而不断增强董事会的权威性、有效性和整体作用，促进企业自主经营水平的持续提升。国有企业需建立明确的决策权限框架，这包括清晰界定董事会的权利与义务，并具体规定决策类型及其适用范围。此类制度设计有助于明确董事会在企业管理中的角色定位，防止权力的滥用或决策过程的紊乱。

第二，国有企业必须优化决策流程，确保董事会的决策权力得以有效落地施行。该流程涵盖议题提案、调研分析、方案制定、审议表决及执行等步骤。如此一来，确保董事会的决策基于详尽的研究分析，并遵循正规程序，进而提高决策的质量和执行效率。

第三，国有企业可借鉴国际先进经验，引入独立董事制度。独立董事并不具备实际控制权或经营管理权，他们独立于企业股东和管理层之外，能够客观公正地参与企业的决策与监督工作，从而提升决策质量及监督效果<sup>[10]</sup>。

## 四、结语

综上所述，国有企业科学合理地推进董事会建设工作对其高质量发展至关重要。在发展的进程中，国有企业应当充分意识到在董事会建设中所存在的各类问题，并积极落实有效的改进措施，以此增强董事会建设的效果，为国有企业的健康发展与稳定前行提供强有力的保障。

## 参考文献

- [1] 段步珍. 加强董事会建设提升企业管理 [J]. 商场现代化, 2023(12):109-111.
- [2] 吕万里. 关于完善国有企业董事会建设 [J]. 中国经济, 2023, 26(3):113-116.
- [3] 王士强, 马赛. 新时期加强国有企业董事会建设的对策建议 [J]. 企业改革与管理, 2023(1):18-20.
- [4] 杨庆. 国有企业董事会建设与规范 [J]. 现代企业文化, 2022(26):56-58.
- [5] 李倩. 国有企业董事会建设 [J]. 中小企业管理与科技, 2022(7):140-142.
- [6] 石学影. 探讨国有企业财务共享中心建设面临的困境及对策 [J]. 中国集体经济, 2023(3):159-161.
- [7] 吴亚维. 国有企业财务共享中心建设中存在的问题及对策 [J]. 财富生活, 2021(16):121-122.
- [8] 王阳崇. 国有企业财务共享中心建设存在的问题及对策 [J]. 财会学习, 2021(17):29-30.
- [9] 吴红连. 国有企业财务建设的问题及对策 [J]. 商讯, 2020(30):52-53.
- [10] 赵其参. 国有企业财务中心建设的问题及对策 [J]. 商讯, 2020(13):65-66.