

国企改革深化背景下董事会决策机制优化与实施

康珺馨

大唐南京环保科技有限公司，江苏 南京 211111

DOI:10.61369/MEMR.2025010008

摘 要： 论文从结构优化、风险防控、流程再造等多个角度切入研究，系统性探讨和分析董事会决策机制的优化路径。研究内容涵盖三个维度，一是通过多元融合优化董事会成员构成，强化决策的专业性和代表性；二是强化监督体系建设，完善决策流程风险控制；三是实施流程再造，构建高效运转的决策体系。最后，在研究中提出实施建议对策，包括优化董事会议事流程、依托“三重一大”清单细化责任界定、建立决策后评估与结果应用机制等。研究表明，通过上述路径以及实施策略显著提升了董事会决策效率和质量，推动了国有企业治理效能提升。

关 键 词： 国企改革；董事会决策；“三重一大”

Optimization and Implementation of Board Decision Making Mechanism in the Context of Deepening the Reform of State-owned Enterprises

Kang Junxin

Datang Nanjing Environmental Protection Technology Co., Ltd., NanJing, Jiangsu 211111

Abstract： In this paper, the optimization of structure, risk prevention and control, process reengineering and other aspects are studied to systematically explore and analyze the optimization path of board decision-making mechanism. The research covers three dimensions. The first is to optimize the composition of the board of directors through diversified integration and strengthen the professionalism and representativeness of decision-making; the second is to strengthen the construction of supervision system and improve the risk control of decision-making process; and the third is to implement process reengineering and build an efficient decision-making system. Finally, some suggestions are put forward, such as optimizing the procedure of the board of directors, defining the responsibility based on the "three important and one big" list, establishing the post-decision evaluation and result application mechanism. The results show that the above paths and implementation strategies significantly improve the efficiency and quality of board decision-making, and promote the governance efficiency of state-owned enterprises.

Keywords： reform of state-owned enterprises; decision-making of board of directors; "three important and one big"

在国有企业中，董事会则是促进国企治理的重要枢纽，其决策机制的科学性和高效性也关乎国企改革成效以及可持续发展^[1]。当前，市场化改革的不断推进也使国有企业所面临的外部竞争环境日益复杂，传统的董事会决策模式也逐渐暴露出成员结构单一、风险防控滞后以及流程冗余等问题。所以，需要国有企业突破董事会决策问题瓶颈，探索董事会决策机制的完善路径，以此来适应国有企业深化改革趋势，提升国有企业发展水平和质量，达到助推国有企业高质量发展的效果^[2]。

一、国企改革深化背景下董事会决策机制优化的意义

从国有企业治理的角度来看，董事会是国企的核心治理枢纽，董事会的决策效能往往也关乎国有企业制度建设成效，所以推动董事会决策机制的优化与完善也成为国企在现代企业制度建设中的必然要求，有助于在国企中形成责任明确、权责透明、协

调运转的企业治理格局，为国有企业的市场化转型筑牢制度基础。从国企发展实践的角度来看，董事会决策机制的优化有助于破解当前国企决策中所存在的效率偏低、风险防控薄弱等方面痛点，进而形成科学化、规范化的决策流程，提升国企决策精准度的同时也能有效减少盲目投资、重复建设等方面问题，确保国有企业资产实现保值增值，提升国有企业发展水平和质量^[3]。

作者简介：康珺馨（1991.01-），女，汉族，河北省张家口市人，职称：中级经济师，学历：硕士研究生，主要研究方向：行政管理、企业管理、人力资源管理。

二、国企改革深化背景下董事会决策机制优化的思路框架

（一）多元融合，优化董事会成员构成结构

国有企业深化改革背景下，董事会决策机制优化要积极推动多元融合，优化董事会成员结构。在实际中，国企要做到兼顾国有资本主导性以及民营资本参与度，强化决策的专业性以及制衡性。首先，国有企业控股股东要通过企业章程充分明确董事席位的分配规则，如在规则中明确国有企业股东提名董事长、财务总监等关键性岗位，以确保国有企业发展决策能够与国家战略相衔接^[4]。与此同时，在国企中也要积极引入民营资本进入董事会，如合理分配股权，结合股权比例合理分配表决权，以此来避免“控股不控权”问题出现，实现董事会成员结构的优化与完善，确保国有企业董事会决策的精准性和科学性^[5]。

（二）强化监督，完善决策过程风险控制

国有企业董事会决策机制优化期间，要强化监督，以完善决策过程风险管控。在实际中，国有企业需要通过董事会内部机制创新去强化监督职能，如在国企中设立审计与风险委员会承接董事会职权，由专职外部董事担任主任，委员则需要具备财务、法律等相关专业知识背景，该委员会负责审查财务报告、评价内控体系、监督董事高管履职等，一旦委员会发现重大风险，要及时向股东会提交报告，以实现风险的精准管控^[6]。其次，国有企业要构建起全流程风险防控体系，如在开展决策之前设置党委前置讨论重大事项，形成以党建为引领的决策讨论模式，在讨论中充分明确决策方向。在决策中，则要引入第三方专业机构进行合规性审查以及风险评估，且对超过一定额度的投资项目实施“双盲评审”，进而通过评审反馈决策的科学性和精准性。在决策后，国企要积极建立起跟踪评估机制，如通过信息化平台实时了解和监控决策执行情况，并且定期进行复盘分析，针对偏离决策目标的事项则要及时启动责任追溯机制，以此化解其中的风险，强化监督效能，达到促进国有企业董事会高质量发展的效果^[7]。

（三）流程再造，构建高效决策运转体系

国企深化改革背景下，董事会决策机制优化要积极推动流程再造，进而构建起高效化决策运转体系，提升国有企业决策的水平和质量。在实际中，推动流程优化需要围绕“精简环节、提升效率”这一核心原则，进而基于制度创新和技术赋能提升治理效能。在实际中，首要任务是科学划分治理主体责任，如打造“党委定方向+董事会做决策+经理层抓执行”的管理闭环，在此基础上突出决策流程高效化，提升国企董事会决策水平以及质量。其次，国有企业要推动决策流程数字化改造^[8]。如在国企中建立起统一化的决策支持平台，在平台当中集成政策法规、行业数据，同时搭建风险预警模型，结合数字化平台实现议案的在线提交、材料的智能预审、会议的电子表决，此过程既促进了国有企业董事会决策的数字化转型，也能提升决策效率，且基于数字平台支持保障决策的精准性。除此之外，在国有企业中同样也要引入人工智能技术，通过人工智能技术建立起AI辅助决策系统，基于数据分析结果为董事会决策提供可视化的数据支持，强化国

有企业发展的水平以及质量。

三、国企改革深化背景下董事会决策机制优化实施策略

（一）优化董事议事流程，提升决策效率

国企改革深化的背景下，董事会决策机制优化首要任务是针对董事会议事流程进行完善，以此助力提升决策效率。在实际中，要针对董事会决策前、中、后等各环节制定相应的完善机制，如围绕“会前充分酝酿+会中高效决议+会后闭环落实”推动议事流程优化。在开展董事会决策之前，要做好董事会决策前准备，此阶段聚焦于“充分酝酿”，由董事会办公室与党委办共同承担起议案预审以及材料送达等任务，同时提前5个工作日内完成相关工作任务，以此确保董事能够充分研读议案、掌握背景信息，为后续的会议审议打下坚实基础。在开展会议审议阶段则要强化“高效决议”，由董事长主持开展会议，全体董事严格按照议程开展表决，由会议记录员做好各董事的意见记录，在此环节中为有效避免“议而不决”的情况，要充分明确单个议案讨论时长在30分钟之内，以此反向驱动议题实现高效讨论^[9]。在董事会决策后，要将重点放在“闭环管理”层面，如董事会办公室与执行部门协同推进决议签发，并且要求在48小时之内完成签发流程，由专门工作人员同步启动跟踪督办机制，以此确保董事会决策能够快速落地见效，打造“会前+会中+会后”深度融合的全链条闭环决策机制，强化董事会决策效率。

表1 国企董事会决策流程阶段核心要素表

流程阶段	核心任务	责任主体	时间要求
会前准备	议案预审、材料送达	董事会办公室、党办	提前5个工作日
会议审议	按议程表决、意见记录	董事长、全体董事	单个议案讨论≤30分钟
会后落实	决议签发、跟踪督办	董事会办公室、执行部门	决议48小时内签发

（二）依托“三重一大”清单，细化责任主体界定

国有企业深化改革中，董事会决策机制优化要依托“三重一大”决策事项清单，细化主体责任界定，以此确保党委会、董事会以及经理层等层级权责清晰，提升决策效率。针对国有企业中重大决策事项，需要严格执行“党委会前置研究—董事会审议”这一流程，由党委聚焦于战略方向把控，董事会负责方案审定，且形成权责互补的决策链条。重要人事任免则要坚持党管干部原则，由党委主导提名考察并且研究决定，董事会履行聘任程序，以此强化党组织在人事工作中的领导地位^[10]。重大项目安排则要做到经过党委前置研究之后提交董事会审批，超权限事项则要及时报备国资监管机构，这既能保障党委领导核心作用，又能发挥出董事会决策作用。大额资金使用则要实行分级授权制度，如董事会聚焦重大投资、重大融资和高风险业务领域资金使用；总经理层依规履行日常经营中常规性、低风险资金使用审批权限，财务部门负责全流程资金流向跟踪，以此在充分明确权责边界的基础之上提升资金使用效率，促进国有企业灵活经营。

表2重要事项决策责任、流程及权责边界表			
事项类型	责任主体	决策流程	权责边界
重大决策	党委会、 董事会	党委会前置研究→ 董事会审议	党委会定方向， 董事会定方案
重要人事任免	党委会	党委会研究决定→ 董事会聘任	党委会主导提名 考察
重大项目安排	董事会	党委会前置研究→ 董事会审批	超权限事项报国 资监管机构
大额度资金使用	董事会 / 总经理	董事会与总经理分 级授权审批	财务部门全程跟 踪

（三）建立决策后评估机制，强化结果应用

国有企业深化改革中，建立起科学的决策后评估机制有助于优化董事会决策效能，所以需要构建起覆盖决策执行全周期的评估体系，以此来强化决策结果应用成效。在实际中，要采用“内部审计+第三方评价”双轨并行评估模式，如按照季度开展阶段性评估、项目结项之后则进行全面性评估，并且形成量化的评估报告。评估结果应用层面要积极推动闭环管理，如将评估结果

纳入到董事会成员履职评价中，与董事会成员薪资激励之间相挂钩，针对评估中所发现的决策偏差要及时启动纠错程序，进而及时进行方案调整，以此来打造“决策+评估+改进+提升”良性闭环式发展循环模式，强化国有企业决策的科学性和质量。

四、结束语

研究发现，在国有企业深化改革的背景下，推动董事会决策机制优化具有深远的意义和价值。在研究中所提出的优化董事议事流程、依托“三重一大”清单、建立决策后评估机制等方面举措，显著促进了董事会决策机制的优化和完善，使企业决策更具精准性和科学性，为国企高质量发展打下了坚实基础。未来，国企董事会决策机制将逐步朝着数字化与动态化的方向深化演进，且形成以大数据技术为依托的高效决策模式。

参考文献

[1] 夏艳红. 国企集团推进子企业董事会建设实践 [J]. 城市燃气, 2023, 583(9): 37-41.

[2] 冯璐, 张冷然, 段志明. 混合所有制改革下的非国有股东治理与国企创新 [J]. 中国软科学, 2021(3): 124-140.

[3] 黄炜. 论国企党委(党组)把关定向与董事会决策有机结合 [J]. 上海市经济管理干部学院学报, 2023, 21(4): 38-44.

[4] 江璐璐. 地方国有企业董事会决策效能提升路径浅析 [J]. 大武汉, 2022(3): 167-169.

[5] 张耀伟, 陈世山, 曹甜甜. 董事会断层与差异整合机制对投资决策质量的联合效应研究 [J]. 南开管理评论, 2021, 24(2): 94-105.

[6] 王治, 谭欢. 董事会断裂带对企业高质量发展的影响研究 [J]. 中国软科学, 2023(5): 134-146.

[7] 董必荣, 王璇. 董事会断裂带与企业投资效率 [J]. 商业研究, 2022(5): 1-12.

[8] 袁天荣, 王霞. 董事会非正式层级与企业创新——关系契约理论视角 [J]. 科技进步与对策, 2022, 39(20): 81-91.

[9] 曹晓芳, 柳学信, 吕波. 董事会断裂带对企业战略变革的双重治理效应——子群体嵌入的动态视角 [J]. 技术经济, 2022, 41(10): 175-187.

[10] 王积田, 马珊, 田博傲. 董事会非正式层级、独立董事网络与成本粘性 [J]. 会计之友, 2023(4): 33-41.