

加强国企决策机制建设是国企改革的关键着力点

王小晶

(江苏省淮安市白马湖投资发展有限公司,江苏 淮安 223001)

摘要:加强国企决策机制建设是实施国企改革三年行动方案的关键着力点,它直接关系到国企改革的成效和目标的顺利实现。从微观层面上来看,虽然国有企业就建立完善决策机制出台了制度和办法,但在实际执行中受决策人思维、环境、文化等多重因素的影响,并没有完全执行到位。靠经验和“拍脑袋”决策成为常态,难免因为决策失误导致运营项目失败,造成国有经济损失。企业管理最大的风险是决策风险。国企改革必须重视和加强决策机制建设,才能更好地提升决策的科学性,充分保障国有资产运营安全,实现国有资产保值增值。

关键词:国企;决策机制建设;国企改革

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2020.34.025

1 引言

2020年6月30日,中央全面深化改革委员会第十四次会议的召开,审议通过了《国企改革三年行动方案(2020-2022年)》,文件中明确提出:国企改革三年行动的目的是通过改革形成更加成熟更加定型的中国特色现代企业制度,推动国有经济布局的相关优化和进行相关的结构调整、提高国有企业的活力和工作的效率,有效增强国有经济的竞争力、创新力、控制力、影响力、抗风险能力。我们既要宏观层面上推动国有经济的相关布局优化,进行相关的结构调整,又要从微观层面上重视加强国有企业决策机制建设。有的国企为什么投资的项目时间不长就运营不下去?为什么董事会集体决策看好的项目会出现问题?

2 现状及存在问题

目前,对国有企业实施改革之后,虽然在相关的决策方面取得了比较多的成效,但由于决策人受多重因素的影响,在实施科学决策机制方面仍然存在一些不足:

一是国有企业决策者大部分是组织委派,带有较浓的行政色

彩。决策时难免会考虑到人际关系、政因素、诸多利益群体等。既使决策程序上要求在可行性调研论证的基础上进行决策,但决策时往往会偏向自己认为是合适的方案,这必然会导致最终“拍板”的方案与科学层面上的最佳方案不相符,形成重大隐患。

二是一些国有企业的决策制度和议事规则已经成为一种表面的形式。大多数的国有企业董事长拥有最高的行政权力,“最高领导”的决定往往是国有企业公司的决定。董事会决策前通常主要凭借决策者的经验、认知等主体素质和能力来决定,常带有直观性和随意性。

三是从行政机关调入国企担任高管的占企业高层相当比例,有专业水平和能力但没有经过企业管理的专业系统培训,缺乏实战经验和经营业绩,对运营业务并不完全熟悉,再加上没有科学的信息和调研的数据支撑,在决策时只能“人云我云”。

四是国企决策约束机制没有充分发挥效能。未真正建立起符合市场经济条件下的责任约束机制。董事会采取的是集体决策模式,国企高管们如果出现决策失误,往往缺乏约束,也会淡化责任追究

的问题。

五是部分国有企业决策存在信息不对称和方法不科学情况。科学决策应该依据大量研发得来的信息数据,运用相关的决策模型,通过科学方法计算得出的可行性论证报告等科学的相关结论拍板而来。但部分国有企业没有专门的部门从事这方面的研究工作,也不太相信社会有资质部门提供的可行性论证报告。

六是日前大部分国有企业虽然也有了董事会、股东会以及监事会这些管理机构,但是在实际运行中其相互制衡作用没有充分显现,这样使得国有企业对决策效果没有形成客观公正的评价体系,也就谈不上完善决策机制的建设。

3 解决思路及建议

企业管理中的核心部分就是决策,尤其是在国有企业中。加强科学决策机制建设,就是要把握好管理的“牛鼻子”。加强国有企业管理中的相关科学决策机制的建设工作,密切关系到国有企业中治理体系以及相关能力的现代化,关系到国有资产管理的程度,甚至关系到国有企业价值的增值。

一是加强国有企业的相关科学决策体系建设。《关于进一步推进国有企业贯彻落实“三重一大”决策制度的意见》明确规定:“三重一大”的相关问题必须坚持集体决策这一原则。国有企业要完善相关的议事规则,明确“三重一大”事项的相关决策规则和具体的一些程序,健全群众参与、专家咨询和集体决策三者紧密结合的决策机制。国有企业党委(党组)、董事会、未设董事会的经理班子等决策机构要按照各自的具体职责、权限和相关的议事规则,对于“三重一大”问题进行集体的讨论和决策,防止个人或少数人擅自专断决策。要充分的坚持务实高效,保证决定具有科学性;充分发扬民主,广泛征求并积极听取相关的意见,保证决策具有民主性;遵守国家的相关法律法规、党内法规和有关政策,确保决策合法、合规。保证科学决策的基础是进行制度建设。国有企业应该遵循的原则是充分提高大众参与、专家咨询和集体决策三者的紧密结合,并根据企业的实际情况,制定和完善“三重一大”的具体相关决策制度,明确决策方式和基层程序,并坚决执行到位。认真组织调查研究,执行必要的研究论证程序,充分吸收各方意见,将“三重一大”问题提交会议进行集体决策。对重大投资建设的项目,应当事先充分征求有关专家意见,并编制可行性论证报告。调研论证形成的报告必须作为董事会决策的前提。为充分发扬决策的民主性,国有企业可以成立决策工作委员会,吸纳专业管理人员、专业技术人员组成智囊团,对决策事项进行充分评审,形成意见。议事规则要严格依据《公司法》的相关规定,董事会应当对所议事项的决定形成具体的会议记录,出席会议的董事应当在会议记录上进行签字。董事会决议的表决权为一人一票,从而充分的规范决策行为,提高相关的决策水平,防范发生相关的决策风险。

二是打造一支优秀的企业家团队。国有企业领导人首先必须讲政治,要有坚定的政治素养、专业知识和理论素养。职业道德是国企领导人履职尽责的必备美德。对于董事会成员,应加强培训和考核,提升集体决策能力,造就一批政治坚定、善于管理和经营、精力充沛的国有企业领导班子,造就一支德才兼备、业务精湛、勇于担责的决策者队伍。

三是建立风险内控机制。通过公开招聘,选拔一批外部独立董事进入国有企业,参与公司的相关决策。外部董事要占到董事会成员的60%以上,在董事会内部形成合理的制衡以及监督的相关机制,真正把外部董事变成国有企业的智囊团队以及专家,为公司的发展出谋划策。要建立健全的法人管理结构。规范各个层级的基本权利和应尽的相关义务,实现不同层次的国有企业和不同利益主体之间的合理制衡,同时相互协调和配合,从而建立起相关的自我约束以及发展的内部控制机制,这是实现国有企业进行科学决策的重要前提^[1-2]。要建立健全董事会和董事履职能力评价体系,促使董事尽职尽责。

四是加强决策前的调研论证。《关于进一步推进国有企业贯彻

落实“三重一大”决策制度的意见》中,规定了相关的决策程序:在向会议提交“三重一大”事项进行集体决定之前,要进行认真的调查研究,严格按照论证程序实施,充分吸收各方意见。对重大投资建设的项目,应当事先充分征求相关方面的专家具体意见。研究决定企业改制以及经营管理的重大事项、涉及到员工切身利益的重大事项、制定重要的规章制度时,应当充分征求企业工会的相关意见,并通过职工代表大会或者其他形式征求职工的意见和建议。使得决策更具有科学性,而且要充分、反复地组织专家进行研究和论证,确保董事会做出科学的重大决策,防控重大风险事件的发生。

五是落实国有企业党委(党组)前置研究讨论重大事项规程。《中国共产党国有企业基层组织工作条例(试行)》规定:国有企业重大经营管理事项必须经党委(党组)研究讨论后,再由董事会或者经理层作出决定。这是坚持和加强党对国有企业的全面领导,以政治建设为统领全面加强党的建设,把方向、管大局、保落实,为企业的发展提供重要保障。党委(党组)前置研究讨论的重大事项,应发挥职能部门的作用,会前做好调查研究,认真听取各方面的意见建议,提出有依据的议案及尽调报告、可研报告、评估报告、法律审核意见书。前置研究讨论以会议集体讨论审议,最后表决的方式。未经党委(党组)前置研究通过的事项,不得提交董事会研究决定。

六是要把决策终身责任追究机制落在实处。2016年国务院办公厅专门出台了《关于建立国有企业违规经营投资责任追究制度的意见》。2019年又颁布了《重大行政决策程序暂行条例》。各级国资委、纪委等部门要加大对国有企业的监督检查力度,促进国有企业进行规范性的决策行为,充分提高国有企业的决策水平,防范决策风险事件的发生,奋力开局“十四”开启全面建设社会主义现代化国家的新征程。

参考文献

- [1]张春云.加强干部队伍建设是国企改革发展的关键[J].党的生活(青海),2020(02):41-43.
- [2]林玉莹.加强国有企业董事会建设的若干思考[J].经济管理文摘,2020(11):78-79.