

提升国企兼职董监事职能作用浅谈

A Brief Discussion on Improving the Functions of Part-Time Directors and Supervisors in State-Owned Enterprises

田亮

Liang Tian

沈阳飞机工业(集团)有限公司
中国·辽宁 沈阳 110034
Shenyang Aircraft Corporation,
Shenyang, Liaoning, 110034, China

【摘要】论文通过对国企兼职董监事在履职工作中存在的问题进行分析,提出了一系列相对应的解决方法。兼职董监事要通过建立规范的制度约束、合理的奖惩考核机制以及不定期开展有针对性的培训学习来提高自己的履职能力。

【Abstract】Through analyzing the existing problems in the work of part-time directors and supervisors in state-owned enterprises, the paper puts forward a series of corresponding solutions. The part-time directors and supervisors should improve their ability to perform duties through establishing normative institutional constraint, reasonable reward and punishment assessment mechanism, and irregular targeted training and learning.

【关键词】国企;兼职董监事;职能作用

【Keywords】state-owned enterprises; part-time directors and supervisors; function

【DOI】<http://dx.doi.org/10.26549/cjygl.v1i6.639>

1 引言

随着公司规模的不发展壮大,产业扩张,业务向横向及纵向延伸,集团公司孕育而生。为实现母公司投资战略,子公司保值增值,母子公司管控成了集团公司的重要工作。那么在现代企业治理框架下,如何实施母子公司战略管控,如何派出出资人代表行使股东权利,如何确保子公司的保值增值等问题成了集团公司管理工作的中心和管控重点。

这就需要加强董监事的自身建设。一是重视提高董监事的素质,这是董监事会发挥作用的先决条件。要求董监事必须有较高的业务能力、法制观念和责任心。二是完善董事会的决策机制和监事会的监督机制,这是董监事会发挥作用的基础条件。三是董事会与企业其他监督主体密切配合,形成监督合力。要清楚董监事会是企业重要但不是唯一的监控主体,虽然与其他监控主体相比形式有别、内容各异,但工作的目标是一致的。因此,董监事会应准确定位,在坚持依法监控基础上正

确处理与党组织监督、委派财务监管、内外部审计监督和高管自身监督以及职代会监督等其他监督主体的工作关系,做到优势互补,形成监控合力^①。

总之,董监高都要各司其职、各负其责、有效制衡、协调运转,努力实现公司在现代企业治理结构下的规范运行。建立董监事审查和责任追究制度,从而保证董事会决策和监事会监督的质量,确保董监事能公正负责地履行职责。

履行出资人职责的董监事要形成积极股东的导向机制。在企业参与治理,不能越俎代庖,直接干预企业日常经营活动和决策;关键是促进和形成企业能持续、稳定发展的环境与秩序。

2 董监事职能发挥存在的问题及现象

母子公司管控的主要手段,一方面是通过股东会,董事会对子公司进行战略管控,决定公司的经营方向。另一方面是通过派出出资人代表(如:董事、监事、总经理、副总经理、财务负

经营管理 Operation Management

责人等)进行管控,同时制定一套较为完整的投资管控体系进行管理。在派出的出资人代表中,总经理、副总经理、财务负责人均为专职人员,派驻到企业任职,业绩在企业考核,考核管理体系较为成熟完善。但是出资人代表中派出的董监事人员多为兼职人员,特别是国有企业,日常本职工作较为繁重,对于兼职工作更是无暇细致入微,不能深入了解企业经营情况,甚至存在跨行业指导,导致兼职董监事人员无法充分发挥作用^[1]。主要存在以下现象。

①首先有繁重的本职工作要做。如果承担双重、三重等以上工作,时间、精力不充沛。

②相关重大事项在决策时,存在权责界定不清、审议材料不及时等问题。

③有的董监事责任心不强,对企业没有深入了解,对子公司的监管只限于在开股东会、董事会、监事会,有时甚至一年也不参加会议,更无从谈起调研和指导工作。

④责权利不对等,身为兼职工作,只有责任、义务,没有相应报酬,多做没有好处,做错了要承担责任,不利于调动董监事工作积极性。

上述问题和现象有内部原因,也有外部原因,不能涵盖所有情况,但是从总体上看,如果出现了上述问题,集团公司派出的出资人代表就不能充分发挥作用,导致出现“多干多错、少干少错、不干不错”的消极态度。对此,只有找到问题的根源,有针对性地“开药方”,才能缓解症状,逐步实现“治病去根”的目标。

3 提高兼职董监事履职能力

作为管理,要实现“让正确的人做正确的事”,作为集体公司母子公司管控也是如此,即选派正确的出资人代表,科学有效地对投资企业进行运行管理和监督,保证投资企业稳定发展。

在激烈的市场竞争中,外部环境瞬息万变。面对市场经济的发展需求,只有准确把握市场脉搏,及时有效地对突如其来的经济信号做出科学地决策,才能使子公司在搏击市场中立于不败之地^[2]。

3.1 建立规范的制度约束

任何一项管理工作都有其规范、合理的工作流程,好的管控就是要将管理工作流程化,将流程制度化,用制度去约束人。集团公司为实现母子公司管控,行使股东权利,要在投资企业中派出董监事。首先要建立的是派出董监事管理制度。制度中要明确规定:派什么人、怎么派、派出后如何行权、如何控权等一系列问题。有了这样一套完整的管理制度,不仅可以让

集团公司管控部门知道如何用人、如何管人,同时也让派出董监事知道如何履职、如何行权。同时制定一个较为详细的操作手册。清晰地告诉派出董监事:董事会、监事会的职权;董监事履职的义务;一年应该参加几次董事会、监事会;组织开展几次调研;董事会、监事会决议如何表决;以及作为出资人代表的行权工作流程和制度规范。让派出董监事行权时“有章可循、有法可依”。

3.2 建立合理的奖惩考核机制

好的工作流程和制度是对工作的约束,对人的约束要制定适合人的管理考核制度,从而激发员工的工作积极性,为企业创造更多价值。特别是对于国有企业派出的兼职董监事而言,本身没有对应薪酬,激励作用不理想。只有明确对派出兼职董监事的激励政策,才能调动兼职董监事的工作积极性。要制定一系列的考核体系,做得好要奖励,做得不好就要处罚,甚至撤销派出董监事职务。

3.3 开展有针对性的培训学习

母子公司管控工作是一项不断探索、不断完善的管理过程,提高董监事履职能力要根据子公司的实际情况,不断了解董监事需求,定期开展派出董事、监事问卷调查,了解派出董监事在管理方面有哪些意见和建议,以便在以后开展工作时准确地调整工作方向和内容,做到合理、有效地为董监事履职工作提供支持和保障。

根据董监事的诉求,有针对性地开展学习培训,主要通过以下方式进行:一是购买专业的教材,让董监事进行理论学习,在这一阶段以自学为主。二是聘请经验丰富的专家讲师,进行集中学习。三是组织开展调研,学习优秀企业的管理经验。四是开展研讨会,进行研讨交流,通过实际案例分析,在研讨辩论中进行学习,提高履职能力^[3]。

4 结语

管理的核心是管理人,母子公司管控的核心是出资人代表管理,发挥董监事履职能力的关键是提升业务能力和调动工作积极性。希望论文提出的方法能够增强董监事的责任意识以及工作积极性,使其更加有效地开展履职工作,充分发挥出资人的代表作用,保障股东权益的充分发挥。

参考文献

- [1]任军.内部控制与公司治理的关系[J].管理实务,2009(6):11.
- [2]李莹.浅析内部审计与公司治理[J].新财经,2010(10):6.
- [3]宋帮俊.略论我国公司治理的现状及完善[J].商业时代,2010(9):5.
- [4]王宣人.公司治理与内部控制相互关系研究[J].商业经济,2011(8):6.