

第七届中国企业改革发展优秀成果

军工科研事业单位 构建全级次公司治理体系的探索与实践

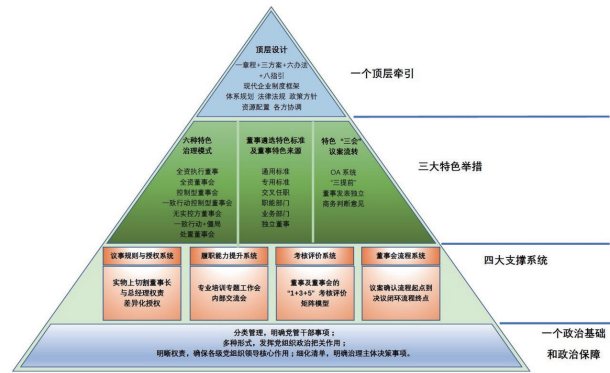


图 1：“1341”的全级次企业法人治理体系

表 1：“1”个顶层牵引内涵

	内容
一章程	全级次企业章程在公司法基础上， 加入中国特色现代企制度要求及三年改革行动 要求相关核心内容
三方案	全级次企业董事会设置方案 全级次企业董事配齐建强方案 落实董事会职权方案
六办法	股权投资管理办法
	股东事务管理办法
	执行董事履职管理办法
	董监事会运行评价管理办法
	外部董监事履职、考核管理办法
	董事会规范运作管理办法
八指引	章程修订指引
	董事会授权指引
	执行董事履职指引
	落实董事会职权指引
	经理层成员任期制和契约化管理指引
	外部董监事履职指引
	产权登记、公司变更备案指引
	议事规则指引

见，发挥业务把关作用；最后由决策层或决策机构进行决策，完成三会议案流转流程。

(2) 坚持“三提前”原则，进一步规范议事程序。一是，子公司与议案事项相关职能部门沟通、议案确认要提前；二是，应履行审批与报备程序的要提前；三是，按照公司章程、三重一大决策程序的要提前，确保议案在同一事项履行各个审议程序时的一致性。

3. 创新董事遴选标准、拓宽董事来源渠道

(1) 创新性设置有军工事业单位特殊属性的董事遴选标准，进一步优化董事成员配备，提高董事会决策水平。创新性的设置了董事通用任职资格及专用任职资格。

(2) 拓宽董事来源渠道, 根据公司定位不同, 合理配备外部董事。对于军工支撑类公司配备拥有对口业务经验的人员; 产业发展类公司配备产业发展对口的职能管理部门人员作为外部董事; 针对有上下游衔接关系的公司, 选派业务部门(公司)的人员; 类别相同或相似的公司, 进行交叉选派; 针对市场程度高, 规模较大的子公司借鉴上市公司经验设置独立外部董事。

(3) 倡导董事精神，提升董事履职能力。一方面，以“能力条件、干部条件、基本条件、法律进入、关联禁入”构建的“三层条件+二大禁入”设置条件；另一方面，切实落实外派董事代表出资人行使权利、履行义务的作用，对外派董事的使用、汇报、管理、考核进行规范化、制度化建设。

(三)“4”大支撑系统

1. 履职能力提升系统

加强董监监业务培训，提升专业能力。组织委派董监监、执行董事及相关人员参加相关培训。一是，董监监参加如中央党校、清华大学等高校及专业机构的有关专题培训，二是，通过举办法人治理专题工作会的形式进行内部先进经验交流，三是，定期聘请内外部专家进行专题培训。兼顾理论性和实操性，提升相关人员履职能力和业务水平。

2.考核评价系统

多维度评价机制，聚焦董监事会功能定位和委派董监事职责作用，确定董

表 2：“六模式”

序号	类别	模式
1	业务单一的 功能性全资子公司	采用设立执行董事的治理模式，使人权、事权、物权权责集中统一，有利于提高决策效率。
2	市场化、商业化程度较高，具有较大的经营投资风险的全资公司	采用设置董事会的治理模式，有利于发挥董事会定战略、做决策、防风险的作用。
3	混合所有制成份的 控股公司	在与民营及自然人股东商谈的基础上，通过投资协议、章程约定的方式，建立我方在董事会占多数的治理结构，对于存在混合所有制成分的企业，在治理方法上采用差异化的管控模式，严格遵照法人治理的要求规范董事会运作，行政审批事项通过法人治理方式实现。
4	境外设立公司	根据当地法律法规，设立总经理兼法定代表人的治理模式。
5	未达控股比例的混合所有制公司	采用通过与其他股东方签订一致行动人协议的方式形成董事会占多数、推荐董事长兼法定代表入及副总经理控制实际经营的治理模式，充分保障系统院、中船电科产业化、战略使命的达成。
6	出资比例低、股权结构分散的参股公司	采用在与其他股东方签订一致行动人协议的方式，对参股企业董事会形成一定约束并设置僵局处理原则的治理模式。

力贯彻。

2. 多种形式，发挥党组织政治把关作用

强化党组织领导核心作用，加强内控监督，做好企业“掌舵人”。一是进一步规范与丰富各类党组织参与公司治理的形式，规定党组织成员充分表达意见；二是，发现违背或不符合党的大政方针、国家法律法规，甚至损害国家、集体利益和公司、职工合法权益时，应就该决策事项提出撤销或暂缓并及时上报党组织；三是，明确了纪检委员必须列席董事会的要求，对于强化国有企业监督、强化内控监督具有重要意义。

3.明晰权责，确保各级党组织领导核心作用

国有实业党（总）支作为战斗堡垒，具有把方向、管大局、保落实的作用，但对于不具有完整财物决策权的党（总）支建制的公司在党组织发挥作用方面并不十分明确。对此，一是，从“三重一大”归口管理出发，对基层党（总）支部提出要求，要求没有完全决策权的党组织制定自身的“三重一大”决策事项清单；二是，指导各基层党组织有效识别本单位重大问题，通过内部巡察、年度党建工作检查及子公司考核等形式监督执行情况；三是，根据各公司实际运营情况，根据相关制度提出修正建议，确保党组织围绕生产经营发挥作用更符合公司实际。

4.细化清单,明确治理主体决策事项

进一步明确各治理主体的功能定位、细化决策清单、理顺决策流程。一是,始终以“两个一以贯之”为核心,明确党组织、股东会、董事会和经理层的功能定位;二是,以党委前置、集体决策、科学决策、民主决策、依法决策五大原则,结合各治理主体权责制定并不断完善“三重一大”决策事项清单,细化党组织决策、前置研究与董事会及经理层的有序衔接;三是,进一步理顺决策流程,形成了权责法定、协同运转、有效制衡与监督的中国特色现代化法人治理体系。

四、实施效果

(一) 法人治理效能显著提升
通过创建科学高效法人治理内部运

营机制，系统院、中船电科法人治理体系逐渐成型。一是，打造了一支专业、经验多元、能力结构互补的董监事队伍，充分发挥外部董事的“智囊作用”；二是，在国企改革三年行动董事会“应建尽建”的基础上，及时调整符合条件的子公司设立董事会，推动国有企业重大风险防范和化解，发挥了董事会的防风险的功能作用；三是，“三会”议案效率显著提高，以信息化系统为依托，实现议案流转在“一张网”上运行；四是，“三会”议案流转全流程负面率显著降低，由2021年43.5%负面率到2023年上半年降低至3.33%，提升明显；五是，实务操作上有有效切分专职董事长与总经理权责，明确各主体议事方式和决策程序，确保有效行使职权。

(二) 产业公司效益贡献更加明显

中船电科在系统院产业化的穿透作用不仅满足了中国特色现代国有企业治理的要求，同时提升系统院在商业化运营的能力。

一是，促进产业公司蓬勃发展，2022 年产业公司营收超 20 亿，净利润超亿元，近三年利润保持年均 10% 以上的增长。

二是，科技产业孵化转化作用更加明显，如中船电科某投资初创企业。2022 年完成 A 轮融资，目前公司估值已达 6 亿元，资本增值明显。近五年来，纳入国家发改委混合所有制改革首批试点企业 1 家、国资委科改首批试点企业 1 家、国家级及省部级“专精特新”企业 5 家，在不同时期为我国医疗关键设备、通用航空关键设备的国产化贡献了独特力量。

三是,通过股权顶层设计,合理采用“六模型”选择法人治理模式,由法人治理促进了效益增长;比如中船电科下属某混合所有制公司,股权结构比例分散,属于无实际控制人股权结构,通过与财务投资人形成一致行动人在公司董事会占多数达到对公司实际控制的治理模式,一方面对研究院军工产业形成协同支撑,另一方面以控股企业形式合并财务报表,收购完成后的四年来为中船电科贡献了超过1亿元的合并利润;另外一家中船电科参股企业,通过与集团公司内成员单位签署一致性行动协议,合计持股超总股本的三分之一,同时双方委派董事合计三名,占公司董事会成员的三分之一,实现了对该公司重大事项的约束与影响,成功促使该公司投资建造的全球首艘10万吨级封闭式智慧渔业大型养殖工船的设计、建造及配套信息化产品下单于集团公司内部企业,为集团公司带来近13亿的销售合同。

(三) 基层党组织参与公司治理效率更加高效

通过对各级党组织的授权体系,形成了定位更加精准清晰,职责更加明确到位、体系更加成熟定型的“三会一层一委三会”组织架构。一是,形成了更加精细“三重一大”决策事项清单,事事有依据,不存在决策主体不明确导致应决未决或过度决策的情况;二是,构建了更易操作决策流程,细化党组织在“三重一大”决策事项中前置研究与董事会、经理层决策的有序衔接;三是,因企施策,不搞“一刀切、上下一股粗”;四是,上级党委的授权可以使党总支部和党支部在一定范围内具有一定的决策权限,确保党的领导核心在企业治理中的统一性和稳定性。

五、展望

在之后的发展过程中将以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，以“1341”治理体系为抓手，不断促进增强企业的经济竞争力、创新力、控制力、影响力、抗风险能力，加快向世界一流企业迈进。E

(文章来源: 中国船舶集团有限公司系统工程研究院、中船电子科技有限公司)