

国企改革行动简报

2023 年第 37 期(总第 37 期)

国资委全面深化改革领导小组办公室

2023 年 6 月 27 日

南方电网聚焦组织、队伍、权责“三个关键” 深入推动子企业董事会配齐建强规范运作

中国南方电网有限责任公司(以下简称南方电网)深入学习贯彻习近平总书记关于国有企业改革发展和党的建设的重要论述精神,坚持建强组织、建好队伍、明晰权责“三位一体”推进子企业董事会配齐建强、规范运作,公司整体治理水平显著提升。2022 年,南方电网实现营业收入、利润总额同比分别增长 13.8%、20.9%,连续 16 年获得中央企业负责人经营业绩考核 A 级。

一、注重“三个分类”,夯实董事会建设基础

一是依据子企业实际,分类设定董事会规模。对于经营环境多变、业务结构多元且决策事项复杂的子企业,综合考虑股权结

构、发展阶段等,按较大规模配备 7—13 人董事会;对于经营环境稳定、业务结构单一但决策事项复杂的子企业,综合考虑治理成本和收益情况,按相对适中规模配备 7—9 人董事会;对于经营预期稳定、基础运营为主且决策事项简单,但为满足法律规定和监管要求等必须设董事会的子企业,按相对较小规模配备 3—5 人董事会;对于业务单一且规模较小、上级单位实施运营管控,或存在拟实施重组、对外转让等情况的其他全资子公司,仅设执行董事 1 人,不设董事会。二是创新“3+X”做法,分类确定董事会结构。“3”即熟悉主营业务、人力资源、财务会计 3 个专业的外部董事,“X”即结合所出资企业业务特点和改革发展需要,针对性确定所需专业的外部董事,如国际业务单位需要熟悉国(境)外市场和相关法律法规的外部董事,上市公司需要熟悉资本运作及行业监管要求的外部董事等,保证董事专业经历多元、能力结构互补。三是根据业务特色,分类设立董事会工作机构。在 4 个一般性专门委员会基础上,鼓励子企业根据实际需要设置其他专门委员会,为董事会科学决策提供专业咨询和建议。“科改企业”南网储能增设科技创新委员会,促进其创新发展;有关上市公司增设 ESG(环境、社会责任和公司治理)委员会,引导其更加关注非财务绩效目标。

二、把好“三个关口”,建强外部董事队伍

一是把好外部董事“入口关”,从严开展人员选聘。探索建立董事会优化配置模型,统筹考虑集团和所出资企业战略发展需要、主营业务特性、外部董事和独立董事职责定位等,提出董事任职资

格标准和能力素质评价方法,为外部董事队伍“选育管用”提供科学依据。建立健全涵盖国企管理人员、民企高管、专家学者等在内共 115 人的外部董事人才库,按照经营管理、战略规划及计划投资、财务审计、人力资源和科技创新等 5 个维度进行动态管理,始终保持一池活水。二是把好外部董事“能力关”,加强履职能力建设。完善外部董事履职手册和管理细则,建立新任职外部董事上岗前培训机制,帮助外部董事熟练掌握企业治理和行权履职必备技能。围绕公司治理基础理论、中国特色现代企业制度建设、董事履职实务等,定期开展专业培训,近 3 年累计培训外部董事 579 人次。三是把好外部董事“考核关”,精准开展考核评价。探索推行外部董事任期制和契约化管理,以业绩责任书为载体,从忠实履职、科学决策、防范风险、建言献策、独立报告等维度,对外部董事进行履职评价,刚性考核刚性兑现,切实压实履职责任。对在多家企业任职的外部董事创新采用积分制考核,根据考核积分科学合理评价履职贡献。

三、厘清“三个关系”,明晰董事会权责边界

一是厘清股东(会)和董事会的关系,避免股东(会)“过度管控”。按照“一个方案、一套标准、分批推进”的思路,细化 127 条到位标准,明确 76 项佐证材料,分三批推进落实董事会职权。下放 53% 的权责事项,为子企业权责配置留足空间。基于战略地位、产权关系、行权能力等六个维度建立精准授权模型,明确董事会四种授权类型,对主要从事管制类业务的 8 家子企业“一般授权”,对主

要从事非管制类业务的 15 家子企业“适度授权”，对行业竞争激烈的 1 家企业“高度授权”，对治理机制比较成熟的 3 家子企业“充分授权”。二是厘清党组织和董事会权责边界，避免党组织“大包大揽”。通过“一张清单”明确经党组织前置研究讨论后由董事会决定的重大经营管理事项 55 项。通过“一套程序”差异化安排议事重点，党组织会议由党组织成员汇报，侧重于“四个是否”，董事会会议由经理层成员汇报，侧重于“四个研判”，推动党组织发挥领导作用和董事会依法行权履职有机结合。三是厘清董事会与被授权主体的关系，避免董事会“被架空”。出台《董事会授权管理规定》，明确董事会授权负面清单，细化董事会授权“三不标准”。“法定不授权”，即公司法规定的法定职权不授权，如制定公司的基本制度；“无边界不授权”，即无明确范围边界的事项不授权，如提供委托贷款和借款业务；“无上限不授权”，即涉及金额、资产规模没有上限的事项不授权，如处置 1 亿元以上资产。

（根据南方电网提供资料整理）

国资委改革办联系人：

李鹏飞 010—63193786 13911174905

石本慧 010—63193271 13511050076

报：国务院领导同志

中央改革办、经济体制和生态文明体制改革专项小组

中央和国家机关有关部门

国办秘书二局

中央纪委四室、中央组织部五局

国资委领导，副部长级干部，总会计师，副秘书长

送：国资委各厅局、各中央企业、地方国资委、专职外部董事党委
