

董事会授权模式下全方位闭环经营决策体系建设

王晓纯

国核示范电站有限责任公司, 山东 威海 264200

DOI:10.61369/IED.2025090002

摘要： 面对全球经济不确定性加剧与国内国有企业改革深化的双重背景，企业亟需提升决策效能与治理水平以应对市场竞争。本文聚焦董事会授权模式下全方位闭环经营决策体系构建，以“两个一以贯之”为遵循，搭建“基础制度+权限划分”的二维框架。在制度层面，确立依法合规、务实授权等四大原则，通过统一分类、规范表述、全面覆盖完善授权标准，采用双向沟通模式明晰决策主体权责边界；在权限划分层面，秉持战略导向与业务特性原则，通过梳理组织架构、分析岗位权限，构建“层级+类别”二维权限体系，实现经营管理权限的精细划分与闭环管控。该体系为国有企业规范治理流程、转化制度优势、增强核心竞争力、实现高质量发展提供了实践指引。

关键词： 董事会；授权；经营；决策

Construction of the Closed-loop Business Decision-making System under the Board of Directors Authorization Mode

Wang Xiaochun

State Nuclear Demonstration Power Plant Co., Ltd., Weihai, Shandong 264200

Abstract: Against the backdrop of intensifying global economic uncertainties and deepening reforms in China's state-owned enterprises (SOEs), businesses urgently need to enhance decision-making efficiency and governance capabilities to compete effectively. This study focuses on establishing a comprehensive closed-loop operational decision-making system under board authorization models, guided by the "Two Consistencies" principle and structured through a dual framework of "basic systems + authority allocation". At the institutional level, four core principles—compliance with laws, practical delegation, unified categorization, standardized language, and full coverage—are established. Clear delineation of decision-making responsibilities is achieved through a two-way communication model. Regarding authority allocation, a "hierarchical + categorical" two-dimensional system is developed by analyzing organizational structures and position-specific permissions, ensuring precise division and closed-loop control of management authority. This framework provides actionable guidance for SOEs to standardize governance processes, leverage institutional advantages, strengthen core competitiveness, and achieve high-quality development.

Keywords: board of directors; authorization; management; decision-making

引言

当前，全球经济格局正经历深度调整，贸易保护主义抬头、地缘政治冲突加剧，国际经济环境的不确定性显著增加。国内经济步入高质量发展阶段，经济结构不断优化，发展动能加速转换。在此背景下，企业面临着更为复杂多变的外部环境，市场竞争日益激烈，对企业的战略决策能力、风险应对能力提出了更高要求。同时，国家持续推进国有企业改革深化提升行动，明确要求完善董事会授权管理机制，推动董事会规范高效运作，提升公司治理效能。这不仅是国有企业适应新时代经济发展的必然要求，也是增强国有企业活力和竞争力，实现高质量发展的重要举措。

从企业自身战略目标来看，深入贯彻落实“两个一以贯之”要求，结合自身实际和特点，完善董事会授权体系，建立权责法定、权责透明、协调运转、有效制衡的公司治理机制，清晰界定各决策主体权责界面，优化各决策主体的决策流程，有利于保证公司治理结构规范顺畅运行，更好地将制度优势转化为治理效能，培育更富活力、更具韧性、更有竞争力的现代企业，从而促进公司战略落地，实现可持续发展。

一、建立健全董事会授权制度，建立一脉相承的决策体系

董事会授权制度是闭环经营决策体系的基础和前提，其核心在于通过明确授权原则、统一授权标准、清晰划分授权边界，构建一套逻辑严密、权责明晰、运行高效的决策制度框架，为后续经营管理权限的分层分类划分奠定坚实基础。

（一）授权原则

依法合规原则。依法合规是董事会授权的根本遵循，也是防范授权风险的底线要求。企业必须严格遵循《公司法》《企业国有资产法》等法律法规及《公司章程》《董事会工作规则》等内部制度规定，明确董事会的法定授权范围与边界，严禁超越法定职权进行违规授权。在授权实践中，需重点明确授权事项的合法性、行权流程的合规性与授权监督的有效性：对于涉及国有资产处置、重大投资、关联交易等法定需由董事会审议的事项，不得违规下放至经理层。

务实授权原则。务实授权强调授权的针对性与可行性，避免“一刀切”“形式化”授权。授权事项需紧密围绕企业核心经营活动，充分结合行业特点、业务实际与未来发展趋势科学确定授权规模。同时，授权需充分考虑授权对象的履职能力、职责定位与工作要求，确保授权对象“接得住、用得好”。

风险可控原则。风险可控是授权制度的核心约束，其核心在于“授权与风险匹配”。企业需建立授权风险评估机制，对各项经营管理活动的风险等级进行精准识别与评估，根据风险程度差异化配置授权权限。同时，需建立授权风险预警机制，通过设定风险指标阈值、实时监控行权行为等方式，及时发现并处置授权执行中的风险隐患，确保企业整体风险处于可控范围。

动态调整原则。企业内外部环境的动态变化决定了授权制度并非一成不变的“静态文件”，而应具备灵活性与适应性。董事会需建立授权执行动态监控机制，通过定期检查、专项评估、行权反馈等方式，全面掌握授权执行情况，重点关注授权范围是否适配业务发展、授权权限是否匹配履职能力、行权效果是否达到预期目标。通过动态调整，确保授权制度始终与企业发展阶段、经营状况和外部环境相适应，避免“授权僵化”导致的治理效能下降。

（二）授权体系标准

统一分类标准。统一分类标准是构建系统化授权体系的基础，其核心在于实现决策事项的“全覆盖、无交叉、不遗漏”。企业应按照“核心业务领域—具体业务类别—细分决策事项”的层级逻辑，对所有决策事项进行分类：例如一级分类涵盖战略规划、经营管理、财务管理、人力资源、风险管控等核心业务领域；二级分类在一级分类基础上进一步细分。通过层级化分类，使每一项决策事项都能精准归属至对应类别，避免出现分类交叉、边界模糊或事项遗漏的情况，为后续权限划分与流程设计提供清晰的框架。

规范表述方式。规范的表述方式是确保授权事项“可理解、可执行、可监督”的关键。企业应制定统一的决策事项表述模

板，明确规定每项决策事项的核心要素，包括：事项名称（需简洁明了，准确反映决策内容）、决策内容（明确决策的具体范围与要求）、决策依据（列明决策所需遵循的法律法规、内部制度等）、决策主体（明确该项决策的主导机构或人员）等。通过标准化表述，消除不同决策主体对同一事项的理解偏差，确保授权执行的一致性与准确性，为后续监督检查提供明确依据。

业务全面覆盖。授权体系需实现企业业务的“全领域、全流程”覆盖，无管理盲区。企业应组织业务骨干、财务、法务、风控等专业人员，对自身经营管理活动进行全面梳理，按照统一分类标准逐一识别各项业务涉及的决策事项。对于每一项决策事项，需评估其重要性、风险程度、决策频率，据此确定其在授权体系中的层级与权限范围，确保“重大事项重点管控、常规事项高效放权”，实现管理覆盖与效率提升的有机统一。

（三）授权边界划分

授权边界划分的核心目标是明确董事会、董事长、总经理等决策主体的权责范围，避免“权责交叉、推诿扯皮”或“权责真空、无人负责”。企业可采用“自上而下”与“自下而上”相结合的双向划分方式，确保授权边界的合理性与可行性。

“自上而下”划分主要依据法律法规、《公司章程》等上游制度要求，明确各决策主体的法定职权，在此基础上，企业需结合自身实际，进一步细化法定职权的具体范围；**“自下而上”**划分则强调广泛征求各业务领域的意见与建议，充分了解基层业务运作的实际需求与痛点，企业可通过召开座谈会、发放调查问卷、一对一访谈等方式，收集各业务部门对权限划分的意见。通过双向沟通，既确保授权边界符合合规要求，又充分适配业务实际，避免“授权过死制约发展”或“授权过宽引发风险”。

在双向沟通基础上，企业需组织专业人员对所有决策事项进行系统梳理，按照统一分类标准和规范表述方式，形成“决策事项—决策主体—决策权限”的对应关系表，构建自上而下、一脉相承的决策体系。通过清晰界定，确保各决策主体权责明晰无交叉，有效消除决策体系中的模糊地带，为后续权限执行奠定基础。

二、分层分类精细划分经营管理权限，确保决策权限完整闭环

基于董事会授权制度的顶层设计，企业需对董事会授权边界以下的事项进行进一步细化，按照“分层分类”原则划分经营管理权限，构建“决策有主体、执行有标准、监督有依据”的完整闭环权限体系。

（一）分层分类划分决策权限的原则

战略导向原则。经营决策权限的划分必须紧密围绕企业战略目标，不同层级和类别的权限设置服务于战略落地执行。高层管理者权限侧重于战略规划、重大投资决策等，确保企业发展方向正确；基层管理者权限聚焦于具体业务执行与操作，保障战略在实际工作中有效推进。通过将权限与战略挂钩，增强各层级人员工作的方向性和协同性，促进战略目标实现。

业务特性原则。不同业务领域的运作规律、风险特征存在显著差异，权限划分需充分考虑业务特性，在划分经营决策权限时区别对待。对于市场拓展类业务，赋予一线业务人员一定灵活决策权，使其能够根据市场变化及时调整策略；对于财务、合规等风险控制类业务，权限相对集中，确保严格审核和监管。这种基于业务特性的权限划分方式，有利于提高管理的针对性和有效性，更好地满足业务发展需求。

（二）分层分类划分决策权限的实施路径

明确组织架构与职能定位。企业首先需梳理内部机构设置与岗位分布，明确各部门、各岗位的核心职能与职责边界。在此基础上，构建“决策层—管理层—执行层”三级组织架构。通过明确组织架构与职能定位，为权限划分提供清晰的“组织框架”，确保权限与职能相匹配、层级与责任相统一。

开展岗位权限分析。岗位权限分析是权限划分的核心环节，其目标是明确每个岗位的“权责清单”。企业可采用工作分析、流程梳理、访谈调研等方法，对每个岗位的工作内容、业务流程、决策需求进行详细分析。在分析过程中，需重点关注岗位的“核心权责”与“协同权责”：核心权责是岗位必须具备的、独立行使的权力；协同权责是与其他岗位配合行使的权力。通过全面分析，形成岗位权限清单，明确各岗位的权力边界、具体权限内容、行权方式与责任追究机制，确保“岗责一致、权责对等”。

建立分层分类的权限体系。在组织架构梳理与岗位权限分析的基础上，构建“层级+类别”的二维权限体系。从层级维度，将权限划分为高层决策权限、中层管理权限、基层执行权限；从

业务类别上划分为市场、生产、研发、财务等不同领域权限。在每个层级和类别下进一步细化权限内容，形成清晰的权限矩阵。例如，高层管理者在战略决策方面拥有最终决定权，中层管理者在业务执行和局部决策上有相应权限，基层员工则在具体操作层面有一定的自主空间。同时，明确不同层级和类别权限之间的衔接和制衡关系，确保权限体系的完整性和协调性。

三、小结

本文围绕董事会授权模式下全方位闭环经营决策体系建设展开研究，立足全球经济调整与国内国企改革深化的双重背景，明确了体系建设对企业应对市场竞争、提升治理效能、实现战略落地的核心价值。研究指出，董事会授权制度是闭环决策体系的基础，需坚守依法合规、务实授权、风险可控、动态调整四大原则，通过统一分类标准、规范表述方式、实现业务全面覆盖构建标准化授权体系，并采用“自上而下”与“自下而上”相结合的方式清晰划分授权边界，消除权责模糊地带。在此基础上，以战略导向和业务特性为核心原则，通过明确组织架构、开展岗位权限分析、建立“层级+类别”二维权限体系，分层分类精细划分经营管理权限，形成“决策有主体、执行有标准、监督有依据”的完整闭环。该体系通过清晰界定各决策主体权责、优化决策流程，为企业将制度优势转化为治理效能、培育核心竞争力、实现高质量可持续发展提供了可行路径。

参考文献

- [1] 刘丹凤. 国有企业子企业董事会建设存在的问题及其对策建议 [J]. 企业改革与管理. 2024(24).
- [2] 程静静. 新《公司法》背景下对公司治理的影响 [J]. 法制博览. 2024(35).
- [3] 赵敏. 新《公司法》下公司治理模式的变革与挑战 [J]. 中国价格监管与反垄断. 2024(12).
- [4] 秦永法, 程巧华, 张祎. 新公司法将推动国企治理优化 [J]. 董事会. 2024(12).
- [5] 胡光锦, 王少平. 国企子企业董事会如何走好“科学、理性、高效”之路 [J]. 董事会. 2024(12).
- [6] 李继展. 当下加强国有子企业董事会建设的对策 [J]. 现代企业文化. 2024(35).
- [7] 李宏光, 董萌. 中央企业子企业董事会建设管理体系创新与实践 [J]. 企业管理. 2024(S1).
- [8] 王颖, 曹立泉, 刘日华, 张志刚. 持续完善公司治理 推动中国特色现代企业制度完善实践 [J]. 企业家. 2024(S2).
- [9] 刘方. 完善中国特色现代国有企业制度研究 [J]. 全球化. 2024(06).
- [10] 仲继银. 国企董事会制度建设的关键问题 [J]. 董事会. 2024(11).