

从“越位缺位”到回归价值和权力中枢

——外派董事的能力体系提升

【课程背景】

长期以来，公司治理处于“姥姥不亲，舅舅不爱的状态”，在中国商业文明提升的过程中，这是需要改变的。

——《董事会》杂志

所有制不能100%决定所有问题，更重要的是公司治理结构和经理人制度。

——中化集团董事长 宁高宁

要想增强投资人信心，继续拓展融资渠道，良好的公司治理是基础。上市公司之所以股权有溢价，其中一个原因是因为上市公司更透明。

——万科创始人 王石

没有好的公司机制，神仙也办不好企业。很多人是商业天才，不注重公司治理越做大风险越大，这样的例子一直再出现，说明重视度很不够。

——中国建材董事长 宋卫平

【课程特色】

公司治理略显神秘。

一个原因是作为公司的顶层设计，由公司最高权力机构股东大会、董事会、董监高组成，对公司的关键决策有保密成分和股价波动、控制人变更等敏感话题而略显神秘。

另一个原因，是公司治理是个交叉综合程度很高的工作，涉及法律法规、资本市场、财务规范、公司战略、公司管理、信息披露、关键人事变动等等，不同角色从不同角度解读，万花筒一般。

第三个原因，如近期的联想争议，是从不同的时间阶段评价过去的决策，分野之大超乎想象，让看问题到角度更加复杂。

第四个原因，公司治理实践性很强，没有统一的标准。不同阶段不同特点的企业，对公司治理的适用范畴差距很大。

好的董事会和董事成员应该是价值导向的：

- 两个回归
 - 从“越位、缺位状态”归位“权力中枢状态”
 - 从“防黑、打黑的价值防盗定位”归位“引领高质量发展的价值中枢定位”
- 五个价值点
 - 机制改革促发展
 - 防止股东黑股东

- 防止经理人黑股东
- 建设三大机制与舵手的制衡与协作关系
- 上下贯通的组织建设

【课程对象】

企业中高层管理者、战略管理人员

【课程时间】

2天

【课程目标】

- * 理清公司治理的边界、作用、手段
- * 打通公司治理-战略-组织的配合关系，发挥实际作用
- * 充分发挥公司治理在投融资、产融互动方面直接促进公司发展的作用
- * 提升董监高的任职能力

【授课方式】

专题讲授、案例讲解、游戏互动、小组研讨等，并通过大量情景案例和视频案例的分析讲解使教学过程寓教于乐、深入浅出、贴近实际。

【课程提纲】

一、课程导入

某央企二级公司董事长与大学教授的对话：外派董事如何发挥价值？

二、加强子公司董事会建设的意义

1. 国资国企改革的意义
2. 国资委推进建设一流董事会的要求
3. 央企国企十四五期间的现实需要

三、当前外派董事的主要问题

1. 定位不清
 - a) 越位
 - b) 缺位
 - c) 错位
2. 认知不够
 - a) 价值点不清

- b) 责任边界不强
- c) 权力边界不清
- d) 奖惩机制不清
- e) 岗位任职资格模糊
- f) 组织支撑不够

四、外派董事的法理依据与存在价值

1. 为什么会有董事会？
 - a) 认识现代公司
 - i. 为什么《公司法》之外《企业法》
 - ii. 现代公司跟古代商铺有何区别？
 - iii. 现代有限责任公司的三个本质
 - iv. 现代有限责任公司的委托代理漏洞
2. 为什么中国公司的董事跟美英日德的董事不同？
 - a) 中国公司治理模式形成
 - i. 学习了美英模式哪些方面？
 - ii. 学习了日德模式哪些方面？
 - iii. 中国公司治理最终形成了什么模式？
 - iv. 中国模式在顶层制度设计上存在什么优缺点？
 - v. 中国国有企业正在做什么新的努力？
3. 中国公司法对外派董事的影响
 - a) 权力界定
 - b) 责任界定
 - c) 利益界定

五、外派董事的常规岗位价值

- 1、避免股东黑股东
 - a) 案例与统计数字
 - b) 用数学模型说清根本
 - c) 六道防线
- 2、避免经理人黑股东
 - a) 案例
 - b) 常见手段
 - c) 防黑六道防线

六、外派董事的高级岗位价值

- 1、外派董事应追求推动所在公司的价值提升和目标达成
- 2、案例：
 - a) 某省投资公司欲设立新公司，央企和地方国企的非货币入资部分的股权如何作价？
 - b) 四家央企参与的某混改项目，《股东出资协议》就公司控制权争论不休，经理层积极性倍受打击，如何解决？
- 3、参股企业的董事如何工作？
- 4、控股公司的董事如何工作？
- 5、有的董事本人是业务行家，有的董事对业务不了解，如何应对？
- 6、董事与经理层的行政级别高低不同，如何应对？

七、外派董事的力量源泉和日常实务：董事会机制建设

1、董事会决策机制

- a. 决策内容
- b. 决策流程
- c. 决策机制
- d. 决策组织
- e. 决策原则

2、董事会监督机制

- a. 监督实事求是
 - i. 具体内容
 - ii. 监督机制
 - iii. 组织建设
- b. 监督说到做到
 - i. 具体内容
 - ii. 监督机制
 - iii. 组织建设

3、董事会考核评价高管机制

- a. 考核评价边界
- b. 确定薪酬的原则
- c. 典型机制

4、董事会组织建设基本功

八、外派董事的任职资格与评价机制

1、通过基本提名的任职资格要求

2、解决复杂问题的任职资格要求

a. 加强系统思维能力

b. 加强知情能力建设

c. 加强沟通能力建设

d. 加强参谋团队建设

e. 树立非个人的权威影响力建设

(注：以上课程大纲为初步大纲，仅列明了课堂关键内容和思想脉络，在使用时具体内容会根据参训者情况有所调整。)