

从“越位缺位”到回归价值和权力中枢

——公司治理的本质与五大价值点

【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。

骆老师提出两个回归，五大价值点：

- 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】

2-4天

【课程目标】

- * 理清公司治理的边界、作用、手段
- * 提升董监高的任职能力
- * 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

【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

《合伙人》这部电影背后的精彩故事究竟是什么？

二、公司治理的基础知识

1. 最常见的公司治理定义
 - a) 《公司法》之外还有《企业法》的原因
 - b) 公司其实是个发明
 - c) 公司的力量从何而来？
2. 公司这个制度发明必然带来的问题
 - a) 价值背离模型
 - b) 讨论：著名的分家案例原因分析
3. 中国公司治理模式的形成过程及特点分析
 - a) 外部治理包括哪些方面
 - b) 内部治理包括哪些方面？

5、小结

三、基础版的公司治理：侧重“防黑打黑”

1、股东黑股东：当前最严重的治理问题

- a) 案例与统计数字
- b) 用数学模型说清根本
- c) 防黑六道防线

2、经理人黑股东：最根深蒂固的治理问题

- a) 案例
- b) 常见手段
- c) 防黑六道防线

四、高明的公司治理：追求“公司治理是公司价值创造的终极核武器”

1、案例

2、如何用公司治理促进公司发展？

3、透明的公司为什么有溢价？

4、初创企业如何应用？

5、转型升级的企业如何应用？

6、行业龙头企业如何应用？

7、轻资产企业如何应用？

8、内部创业如何应用？

五、董事会的核心工作是机制和自身能力建设 (此部分可单独1-2天)

1、决策机制

2、监督机制

3、考核评价高管机制

4、董事会组织建设基本功

5、三大机制与舵手的矛盾关系

六、上下贯通的组织建设：董事会经理层的越位和缺位问题

1、公司的流程三大体系

2、如何建立分层分类的流程体系

3、如何建立共同愿景？

4、如何建立上下同欲的利益共同体和事业共同体？

5、如何让核心价值观成为降本增效的利器？

七、提升董监高思维是根本：

1、为什么说领导力是董监高的任职基础？

2、五种典型的优胜者思维

八、答疑和沟通

(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。)