

# 国有企业治理运作履职课程大纲

**【授课讲师】** 周洪超

**【课程简介】**

公司治理是企业实现可持续发展的重要命题，伴随企业从初创成立到成长变革的整个生命周期，是促进企业基业长青的内在关键动因。党的十八届三中全会提出推进国家治理体系和治理能力现代化，而公司治理正是支撑和推进国家治理体系和治理能力现代化的重要基础。在《关于深化国有企业改革指导意见》的总体框架与要求指引下，绝大部分国有企业已经完成了公司制改制，并在完善现代企业制度道路上不断前行、稳扎稳打。2020年国企改革三年行动正式启动，把完善中国特色现代企业制度作为核心任务之一，以“施工图”的定位助推1+N文件的落地和深化。从现在起未来三年，作为国民经济“压舱石”的国有企业将更加注重公司治理；这既源于自身发展的原始需求，也是践行改革的具体要求，聚焦治理体系优化、治理能力提升、治理机制完善等方面。

完善中国特色现代企业制度，积极完善公司治理，这是所有国有企业的使命和要求，国有控股的上市公司更不能例外。国有控股上市公司在国有企业中既是“基本盘”，又是“优等生”、“尖子生”，因此更不能只是高质量、高标准完成规定动作，需敢于大胆探索、锐意创新，实施更多行之有效的自选动作，大刀阔斧、动真碰硬，搞改革。央企控股上市公司需率先垂范。外部要求层面，2020年《国务院关于进一步提高上市公司治理的意见》提出要提高上市公司治理水平，根据国资委数据显示，国资委系统控股上市公司共有1,023户，占全部A股上市公司的比重约为25%，市值占比超过30%。其中，中央企业控股上市公司，其资产量占央企整体68%左右，收入占比65%左右，利润占比达到85%以上。规范公司治理和内部控制；要求科学界定治理相关方的权责、健全中国特色的国有控股上市公司治理机制，同时也要完善公司治理制度规则、严格执行上市公司内控制度、强化上市公司治理底线要求、开展公司治理专项行动等。企业实践层面，与世界一流企业相比，央企控股上市公司在决策、执行、监督三个层面的治理规模、结构及方式均存在差异，也有可供借鉴探讨之处，以提升治理水平与治理效果。因此，无论是否为“优等生”，公司治理改革的道路仍需前行。

**【授课时间】** 1天

**【授课方式】**

理论讲解+案例分享+分组研讨+互动答疑

**【培训对象】**

董事、监事、企业高管

## 第一节 国有企业法人治理

## 一、公司治理面临的主要问题

- (一) 决策机制不完善，董事会决策缺位；
- (二) 授放权管理不到位，应授未授现象明显；
- (三) 董事管理不规范，部分董事履职能力弱。

## 二、有效构建法人治理体系把握的关键点

- (一) 混合制改革；
- (二) 董事会建设；
- (三) 差异化监管和授权体系；
- (四) 党的领导融入公司治理。

## 三、混合所有制改革

- (一) 混资本
- (二) 改机制

## 四、企业董事会应建尽建、配齐建强

- (一) 完善配套制度
- (二) 理顺决策程序
- (三) 提高决策质量
- (四) 健全报告机制
- (五) 加强支撑服务

## 五、明确党组织建设模式

- (一) 党建工作开展不清晰
- (二) 党组织前置研究的针对性不强

## 六、董事会建设

- (一) 明确 1 个功能定位
- (二) 规范 2 个授权主体
- (三) 设立 3 个专门委员会
- (四) 明确董事长 4 个关键点
- (五) 规定董事会 5 大具体要求
- (六) 强化外部董事 6 大要点

## 七、完善外部董事制度，外部董事原则上占多数

- (一) 构建外部董事培训与评价体系
- (二) 完善外部董事的履职服务支撑和退出机制

## 八、监事会的运作——差异化监管和授权体系

- (一) 构建外部董事培训与评价体系
- (二) 完善外部董事的履职服务支撑和退出机制
- (三) 监事会议事规划

## 九、落实董事会职权——规范决策程序

- (一) 落实董事会职权的要点：6 大职权
- (二) 党的领导融入公司治理
  - 1、把握 1 个领导作用
  - 2、厘清 2 个党组织事项清单
  - 3、实现 3 个融合
  - 4、注重 4 个关键要点

## 第二节 业务能力提升

### 一、战略思维能力

- (一) 解决之道——发展规划激励
- (二) 激励之道——共创美好未来、开创事业发展平台
- (三) 激励策略——长期激励、中期激励、短期激励

### **案例分享：制定企业战略规划与年度经营计划和案例分享**

- (四) 战略的选人、育人、用人、留人策略

### **式、信息获取能力**

- (一) 市场调研获取
- (二) 年度报告信息获取
- (三) 满足客户需求，为客户创造价值

### **三、财务分析能力**

- (一) 财务预算管理
- (二) 财务管控模型
- (三) 透过财务看管理、财务分析与审核
- (四) 财务管理制度案例分享

### **四、风险防范能力**

- (一) 内控框架和风险管理框架
- (二) 中国《企业内部控制基本规范》和《中央企业全面风险管理指引》
- (三) 内部控制框架快速解读
- (四) 实现内部控制和风险管理的统一设计