

《公司治理、运营管理和组织管理市场解码》

陈德胜 博士/教授/博士生导师

专著：《经济波动治理》《商业银行公司治理风险分析与评价》

课程背景：

习近平总书记指出：“国有企业是中国特色社会主义的重要物质基础和政治基础，是党执政兴国的重要支柱和依靠力量”。如何担当和胜任使命，是摆在国有企业各级领导面前的重要议题。特别是“十四五”以来，面临复杂的国内外经济社会形式国有企业如何从公司治理、运营管理和组织管理市场全面提升经营管理的质效，是国有企业各级领导亟需提升的知识和能力。

为此，本课程对国有企业公司治理、运营管理和组织管理市场进行解码，为国有企业各级领导提供借鉴。

授课老师近 30 年的经济理论学习研究和工作实践经验，是国内基于利益相关者公司治理理论的带头人，曾挂职某央企投资公司总经理助理，对国有企业公司治理、运营管理和组织管理市场有着深刻的思考和实践，逻辑严谨，思路清晰；通过深入浅出的理论与案例分析相结合，通俗易懂。

课程收益：

- 1、通过解读，帮助学员全面学习了知邮政代理金融、寄递、农村电商业务发展的思路。
- 2、为中国邮政储蓄银行各级领导和业务骨干人员指明邮政代理金融、寄递、农村电商业务发展的策略、方法。

课程对象：

河钢工业分公司、子公司、事业部一把手 高层

课程时间：

1 天，6 小时/天

课程方式：

主题讲授+视频欣赏+情景模拟+案例研讨+学员分享+落地工具+头脑风暴

课程大纲

- 一、公司治理---三会一层管理
(一) 公司治理的体系建设

1、公司治理的概念、分类；

- 1) 公司治理的内涵及其相互制衡的内在逻辑
- 2) 常见的治理结构以及特征与特点分析
- 3) 什么是良好的公司治理

2、公司治理要解决的问题、建立有效治理的条件；

- 1) 国有企业的股东（出资人）特征及管理模式
 - 2) 公司治理机制特征模型
 - 3) 国企公司治理中党的政治核心作用以及职工民主管理的体系方式及其运作模式
- ## 3、国企集团化公司治理特征以及治理环境
- 1) 国企集团化企业公司治理结构如何构建
 - 2) 如何有效发挥集团董事会的决策会议功能
 - 3) 如何有效发挥集团公司监事会的监督职能

4) 子公司的治理结构如何运作

（二）三会的职权及议事方式

1. 有限责任公司三会的职权及议事方式

- 1) 股东会的职责
- 2) 董事会的职责
- 3) 监事会的职责

2. 国有独资公司

- 1) 国有独资公司的定义
 - 2) 国有独资公司的董监高
- #### 3. 董、监、高人员的资格

（三）中国公司的董事会的运作

1. 董事会的运作

- 1) 有效管理董事会
- 2) 高效管理董事会
- 3) 科学管理董事会
- 4) 成功管理董事会

2. 董事会工作制度

1) 组织结构

□ 专业委员会

□ 战略委员会

□ 薪酬委员会

2) 议事内容/职权

□ 董事长的职权

□ 董事的权利和义务

□ 董事会秘书的任务

□ 董事会的主要议事内容

3) 会议制度

（四）中国公司的监事会运作

1. 监事会运作

- 1) 《公司法》表述的监事会
- 2) 《国有企业监事会暂行条例》表述的监事会
- 3) 监事会与独立董事
- 4) 监事会监督的特点
- 5) 监事会监督的方式

6)监事会工作原则

7)监事的任职资格

8)监事会的职权

9)我国监事会运行过程中的问题

2、监事会的组织构成和会议制度

1)监事会制度运行的三大基本要素

□制度设计

□主观认知

□实务技能

2)监事履职的三大核心能力

□汇集、分析内外各种监管信息；

□提出所监管问题的意见、建议或报告；

□行使提请纠正权；

3)监事规范履职的知识结构与能力培育

(五) 党委与公司治理

1. 党委在国有企业中的重要做用

2. 党的领导作用在现代公司治理中体现

二、公司运营管理

(一) 从两个案例认识企业运营

1、美国 Landeryui 公司的贷款风波

2、中国制造业的转移与内在提升的路径

第一单元：企业运营普遍存在的问题反思

问题一、愿景、经营战略及经营方针不明确。

问题二、人才匮乏，人员流动率高。

问题三、“三呆”充斥。

问题四、创新意识不强，缺乏核心竞争力、核心科技技术。

问题五、制度不健全或制度未能彻底执行。

问题六、开会形式化，流于“说”的文化。

问题七、缺乏数字观念，对资料缺乏统计和分析。

问题八、风险意识薄弱。

(二) 企业运营的内容及彼此间逻辑关系

(三) 公司运营的本质和要完成任务

(四) 运营管理的 8 大核心要义

1、运营管理的概念

2、运营管理的内容

3、运营概念沿革

4、运营系统：企业中从事运营活动的子系统

5、运营系统的本质：投入-产出系统

6、运营系统示意图

7、运营系统的职能

8、影响运营管理的要素分析

(五) 企业运营体系的程、制度保障

1、流程的本质和要素

2、流程管理的结构

3、基于流程体系分类分层的运营架构

4、“流程矩阵组织”模式对运营系统的保障

三、组织管理市场

(一) 组织与组织形式

- 1、组织设计基础
- 2、组织的基本问题---人员配备、组织变革
- 3、组织职能的核心---划分任务、设置部门、授权、责、利
- 4、组织的类型
- 5、组织职能的特点
- 6、组织设计基础---组织工作的重要作用

(二) 组织设计的形式结果

- 1、组织机构系统图 (组织结构图)
 - 2、职务说明书 (职位编制说明书)
 - 3、组织手册
- 4、企业组织结构示意图

(三) 组织设计的任务

- 1、组织设计
- 2、组织设计的任务---职务分析与设计、部门划分和层次设计、结构形成
- 3、组织设计的内容
- 4、组织设计的五条经典原则
- 5、确定组织目标的原则
- 6、组织结构要素

(四) 影响组织设计的因素

- 1、组织设计的一般模式---机械式组织、有机式组织
- 2、组织职务设计
- 3、组织职权设计
- 4、组织的基本问题---管理幅度和管理层次、集权和分权、正式组织和非正式组织、直线与参谋、分工与协调

(五) 组织业务流程

- 1、企业流程再造:---顾客 (customer)、竞争 (compete)、变化 (change)
- 2、再造流程的出发点
- 3、业务流程重组 (BPR) 本质、原因、关键
- 4、正式组织与非正式组织

(六) 几种常见的组织创新形式

- 1、组织结构本质
- 2、设计组织结构目的
- 3、各种组织结构的优缺点分析---直线制、职能制、直线职能制、矩阵制、事业部制、集团控股型组织结构、网络型组织结构、多维立体形组织结构、其他 (任务小组、委员会)
- 4、权变组织结构

(七) 组织变革与及动因

- 1、组织变革
- 2、组织变革的动力因素

(八) 组织结构变革原因

- 1、组织变革中的变量系统
- 2、组织成长与变革阶段：
- 3、组织变革的目标模式和趋势

(九) 组织变革过程的一般步骤

- 1、组织变革的卡斯特的模式

2 组织变革调整基本策略

局部调整策略、整体调整策略、抛弃策略

3、组织变革的阻力

个体和群体方面的阻力、外部环境的阻力、来自组织与领导方面的阻力、来自个人对变革的阻力

4、组织变革的动力

(十) 改变组织变革力量的策略---排除组织变革阻力的方法

(十一) 组织变革的策略

1、组织变革的方式

2、组织变革的过程（赖温的创新模式）

3、有效组织管理原则

4、组织变革的种类

1) 组织变革按领导者控制的程度

2) 组织变革按工作重点

3) 组织变革剧烈程度

4) 变革发动层面

(十二) 未来组织的特征框架

1、组织发展高速度

2、组织结构扁平化

3、组织运行柔性化

4、组织协作团队化

5、组织管理人本化

6、组织发展学习型

7、组织绩效评价方法：组织目标法、系统方法、战略伙伴法

(十三) 管理者在变革中的角色/责任

1、管理者在组织中的位置

2、变革的催化剂

3、变革中的四种人

4、管理者的定位和心态

5、变革的风险

6、在变革中失败的管理者的共同问题

(十四) 策动变革-适应变革-变革中创新

1、变革的思路

2、管理者的思考方法

3、策动变革的三步曲

4、当变革来临的时候

5、将压力和不安转化为起跑前的准备

6、变革中目标的设定

7、管理者创新思考的方法