

《董监事会建设及董监事履职能力提升》（半天或一天）

一、董事会常见失误、失职

- 1、战略判断失误，缺乏领导力
- 2、专业话语权不够，不懂商业实践
- 3、风险把控缺失，不能约束经理层冲动
- 4、重大决策失控，违反程序不合规
- 5、权力失控，以权谋私、内部人控制
- 6、接受商业贿赂，泄露商业秘密、经营同业
- 7、经济腐败、经济犯罪，关联交易，提前买卖股票等
- 8、董事会内部争斗，董事会与经理层天然矛盾，围绕利益、权力之争，董事与经理层的文化、理念、战略、专业冲突
- 9、董事会不当干预经理层
- 10、董事会故步自封刚愎自用，不创新

二、董事会职权与功能，定战略、做决策、控风险

- 1、董事会职权：中长期发展战略规划、高级管理人员选聘、业绩考核、薪酬管理、工资总额备案制管理、重大财务事项管理
- 2、董事会形成四个中心：战略、人力资源、资本、制度文化
- 3、董事会实现四个功能：战略管理、风险控制、运营协调、职能支持
- 4、董事会实施四个管理：管战略、管人、管财务、管考核和预算

三、构建成功董事会、完善董事会制度

- 1、战略型、领导型、效率型、规范型、责任型
- 2、董事能力素质要素构成及董事会成员能力匹配
- 3、引领创新、专业话语权判断力、战略前瞻性，把控风险
- 4、严格考核，严肃问责，奖惩分明，鼓励创新容错机制
- 5、董事决策责任追究，赞成票、弃权票、反对派的不同后果

四、董事会权力结构

- 1、从法人治理结构上看，决策权、监督权、执行权
- 2、从工作内容看：提案权、撤销权、知情权、查账权、召集权、罢免权、调查权、诉讼权
- 3、从分权集权关系看，上收核心权力，战略、财务、人力、制度，其他权力下放

五、完善董事会工作机制

- 1、六大专业委员会建设：战略、财务、薪酬、提名、风控、社会责任委员会建设
- 2、完善董事会议事规则、议事清单
- 3、完善董事会权力清单、制度规范、工作流程
- 4、董事会秘书及办公室建设
- 5、董事会与党的领导的关系
- 6、董事会与监事会的关系
- 6、减少董事会与经理层矛盾冲突，加强沟通与制度构建
- 7、董事会对经理层的授权

8、外部董事工作机制

六、董事的考核内容与方式

七、监事会问题与改革

1、监事能力构成

2、监事职责权限

3、监事会完善路径对策

4、监事工作方式

5、监事会工作重点

6、监事奖惩与考核

八、董事监事自律与权力约束