

董事会对经营层与监事会的管理与监督

中管理科学研究院教授讲师：高思禄

课程背景

党的十八届三中全会《决议》：把“完善现代企业制度”和“健全协调运转、有效制衡的公司法人治理结构”。这是全面深化改革对现代企业和公司治理提出的新要求。董事和监事是完善公司治理建设最主要的实践者，有效提高董事会对经营层的管理与监督水平和实务能力。

授课对象

各单位董事长、总经理、董事、监事、独立董事、财务总监、董事会秘书以及董事长（总经理）助理、董事会成员、监事会成员、企业证券事务代表以及董事会办公室、总经办、证券部、企划部、企业管理部等部门负责人及相关管理人员；各级国资委及政府主管企业董事、监事会工作部门负责人及相关人员。

课时数量 1天 6小时/天

课程大纲

第一章：公司中董监事制度的治理地位和作用

- 1、全面深化改革对公司治理体系和能力的新要求
- 2、产权理论和公司治理原理
- 3、两权分离及权责利关系

- 4、内部人控制的问题和对策
- 5、委托代理原理和第三方监督
- 6、内部审计和治理的权力制衡
- 7、公司治理与董监事及董监事制度
- 8、发展混合所有制对各类公司治理的新要求
- 9、国有企业分类和分类治理
- 10、权力制衡是公司制企业的治理机制
- 11、大型企业集团治理的管控框架
- 12、董事会、监事会、股东会、党委、工会、管理层的关系与职权

第二章 我国公司董事会和监事会

- 1、国企改革和央企董事会试点实践和经验
- 2、《公司法》关于公司董事会和监事会的规定
- 3、董事会、监事会的组织结构
- 4、董事会、监事会的主要职责
- 5、董事会和监事会的议事规则
- 6、董事会报和监事会的报告制度
- 7、公司董事、监事的任职条件
- 8、公司董事、监事应具备的基本素质

第三章 董事会制度建设、董事会决策机制和董事的决策能力

- 1、董事会的法定职责和在公司治理中的地位；
- 2、董事会建设实践：不能搞“不懂”的董事会；
- 3、为什么董事会是公司的经营决策机构？

- 4、董事会试点和规范的目标：何为战略型董事会？
- 5、董事会制度建设的主要内容和试点特点；
- 6、国企分类改革对董事会制度建设的新要求和董事会决策程序的调整；
- 7、董事会决策的性质、分类和议决机制；
- 8、董事会战略决策基本要求与议决能力；
- 9、董事会决策基本类型与主要方法运用；
- 10、董事参与公司决策的责任与究责机制；
- 11、董事会如何进行战略管理和目标分解；
- 12、董事会对战略实施的过程监督与管控。

第四章 董事会选对经营层考核的内容及标准

(一)、月度工作简报制度

(二)、定期工作报告制度

(三)、财务报告制度

(四)、日常报告制度

(五)、质询制度

(六)、突发（重大）报告制度

1.重要合同的订立、变更和终止；

2.大额银行退票；

3.重大经营性或非经营性亏损；

4.资产遭受重大损失；

5.可能依法负有的赔偿责任；

- 6.重大诉讼、仲裁事项；
- 7.重大行政处罚；
- 8.公司发生重大人事安全事故、设备事故、质量事故及其他对公司经营、发展产生重大影响的事件；
- 9.公司章程、董事会议事规则规定的或者总经理认为必要的其他报告事项。

(七)、目标制定与执行结果考核

(八)、薪酬与经营发展挂钩

第五章 董事会对经营层的监督

- 1. 如何构建监督体系？
 - 1) 监督人员构成
 - 2) 任职条件
 - 3) 主要职责
- 2. 监督制度运行的三大基本要素
 - 1) 制度设计
 - 2) 主观认知
 - 3) 实务技能
- 3. 监督的三大核心能力
 - 1) 发现
 - 2) 建议
 - 3) 保障
- 4. 如何运用常见 8 种监督方式？

- 1) 进行抽样审计调查
- 2) 巡视
- 3) 开展专项调查
- 4) 阅读和分析研究相关财务报告
- 5) 召开会议

第六章 监事会的工作开展

一、 如何做好监事会履职工作？

1. 如何构建监事会？

- 1) 监事会构成
- 2) 监事任职条件
- 3) 监事会职责
- 4) 监事会主席的职责
- 5) 专业监事的职责
- 6) 职工监事的职责

2. 监事会制度运行的三大基本要素

- 1) 制度设计
- 2) 主观认知
- 3) 实务技能

3. 监事会履职的三大核心能力

- 1) 发现
- 2) 建议
- 3) 保障

4. 监事会如何运用 8 种监督方式履职？

- 1) 进行抽样审计调查
- 2) 组织监事巡视
- 3) 开展专项调查
- 4) 阅读和分析研究相关财务报告
- 5) 召开听证会
- 6) 召开董事会会议
- 7) 列席董事会会议
- 8) 列席总裁班子会议

5. 如何监督检查董事、经理、高级管理人员履行职责的行为

- 1) 从监事会成员看
- 2) 从监事会运行看，权责明确
- 3) 从监事会开展工作来看

课程总结与现场交流