

国有企业外部董事履职实务培训大纲

【课程背景】

在新一轮国企改革深化提升行动中，加快完善中国特色现代企业制度、健全权责法定制衡高效的治理体系，已成为国企实现治理能力现代化的核心命题。国务院国资委明确要求：“以公司章程为治理总纲，推动董事会配齐建强、规范运作，切实将制度优势转化为治理效能”。

当前，国有企业治理仍面临“形似神不似”的深层挑战：

- 治理结构失衡：党委会、董事会、经理层权责界面模糊，“三重一大”决策程序空转；
- 董事会行权虚化：外部董事“不敢问、不会问”，战略决策监督职能未有效发挥；
- 履职能力短板：董事专业背景单一，风险研判、资本运作等现代治理能力不足；
- 治理穿透不足：子企业治理“层层衰减”，管控模式与股权结构错配。

本培训紧扣“两个一以贯之”（坚持党对国有企业的领导、建立现代企业制度），围绕“制度-治理-履职”三维进阶，通过政策解读、情景模拟、案例推演，助力企业：

- ▶ 厘清治理逻辑：破解“党建入章”与市场化治理的融合难题，构建“党委前置研究-董事会战略决策-经理层执行落实”的闭环机制；
- ▶ 强化董事会“中枢”作用：掌握外部董事选聘、专委会运作、差异化授权清单设计等实操工具；
- ▶ 提升董事履职效能：锻造战略洞察、风险管控、资本运作等核心能力，破解“举手董事”“花瓶董事”困局；
- ▶ 实现治理穿透：设计“一企一策”子企业治理模式，完善派出董事履职评价体系。

【课程收益】

1. 了解董事的权利、责任、义务与责任追究；
2. 掌握战略、投资、财务资金、经理层绩效与薪酬等议案的审议要点；
3. 了解股东方对董事的管理要求。

【课程特色】

- 1、实战经验丰富、理论与实际结合，内容实战、实用、实效；
- 2、神采飞扬、声情并茂、激情四射、深入浅出、形式生动、内涵深刻；

- 3、实战型解答、以真实案例说明实际问题；
- 4、观点新颖，论述精辟，学术前沿、传道授业、授人以渔；

【课程形式】主题讲授、互动演练、案例分析、实操练习、多媒体教学。

【课程对象】国有企业中高层管理者、国有企业人力资源从业者。

【课程时间】0.5-1 天。

【课程大纲】

一、外部董事履职基本要求

(一) 董事职责定位

- 1.董事会的职责
- 2.董事的职责
- 3.外部董事召集人的职责

(二) 董事履职权利

- 1.知情权
- 2.参会权
- 3.质询权
- 4.表决权
- 5.提案权
- 6.建议权
- 7.其他权利

(三) 董事履职义务

- 1.保证工作时间
- 2.发表明确意见
- 3.提交工作报告
- 4.参加工作例会
- 5.定期沟通联络
- 6.开展调查研究
- 7.参加业务培训
- 8.关注企业发展

(四) 董事履职责任

- 1.工作纪律
- 2.失职行为

3.承担责任

4.责任追究

5.免责情形

(五) 履职实战地图

1.提升责任感、使命感

2.掌握履职必备知识

3.努力解决“信息不对称”

4.掌握好发表意见的“度”

二、重点事项审议决策要点及风险防范

(一) 战略管理类事项

1.主业管理

2.战略性重组与专业化整合

3.资产盘活与化债

4.战略实施

(二) 投资类事项

1.固定资产投资项目

2.新设公司、增资项目

3.并购项目

4.海外投资项目

(三) 财务管理类事项

1.预算

2.决算

3.融资

4.产权转让

5.资产评估

6.担保

7.对外捐赠

8.检查企业财务

(四) 考核分配类事项

(五) 风险内控合规管理类事项

(六) 行业业务运营风险类事项