

第 560 期授课：董事会运作与公司治理课程大纲

一、 国企董事会建设解析及案例

- 1、 二十大、两会对董监事政策要求
- 2、 十八大、十九大、二十大及两会对董事要求变化
- 3、 国资国企董事会建设案例
- 4、 工具自测：国企改革发展与董监事工作方向
- 5、 材料：中国石油集团董监事办《国资监管常用法规选编 2023 年版》
- 6、 材料：中国石油集团董监事办《国有资产监管法律法规汇编 2023 年版》
- 7、 材料：中国石油集团董监事办《国有企业产权管理政策法规汇编 2023 年版》
- 8、 材料：中国石油集团董监事办《国企改革常用政策选编 2023 年版》
- 9、 案例:湖南轨道交通集团原党委书记董事长董事会建设不合规案例及其对未来资本运作影响分析
- 10、 案例：中国电建原董事长董事会治理案例
- 11、 案例：中国石油吉林油田公司原党委委员、副总经理董事会治理案例
- 12、 案例：南方电网广西电网有限责任公司原党委书记、董事长董事会治理案例

二、中外公司法人治理结构对比分析

- 1、 国内外股权集中度对比分析
- 2、 全球市场政府持股比例对比
- 3、 中国的公司治理结构
- 4、 中国特色现代企业制度基本框架
- 5、 董事会功能定位、职责权限
- 6、 工具：规范性董事会工作规则
- 7、 案例：中化集团：升聚焦改革发展 加快转型升级
董事会全力推动创新型企业建设
- 8、 案例：中建三局一公司：以“三化”建设推动董事会
规范高效运行
- 9、 案例：国药集团：以“三个坚持”为抓手扎实推进董
事会建设和规范运作
- 10、 案例：国家能源集团原副总经理董事会治理案例
- 11、 案例：济南城建集团有限公司原党委书记、董事
长董事会治理案例
- 12、 案例：国家能源投资集团原副总经理董事会治理
案例

三、规范法人治理机构，提高决策效率及案例

- 1、 案例：中国石油董事会治理模式
- 2、 讲解：规范董事会授权，提高决策效率
- 3、 工具：规范性董事会工作规则

- 4、 案例：中铝集团：健全评价体系，补短板强弱项，推进子企业董事会规范高效运行
- 5、 案例：中国铁建：全面加强外部董事沟通，促进董事会科学决策
- 6、 案例：广西来宾现代农业投资集团有限公司原副总经理董事会治理案例
- 7、 案例：淮河能源控股集团原党委书记、董事长董事会治理案例

四、 国企董事会建设工作案例

- 1、 董事会运行的支撑和保障
- 2、 工具：规范性董事会工作规则
- 3、 案例：中国兵器工业集团：全面开展子企业董事会评价不断提升运作规范性有效性
- 4、 董事会会议召开的形式、程序
- 5、 工具：董事会管理及如何开会
- 6、 案例：中国中铁：强化董事会提案“三性”管理，助推董事会建设水平提升
- 7、 讲解：董事会的组成及结构
- 8、 工具：董事会组成及正确角色
- 9、 案例：中核集团：全面推动，规范运作，持续优化，扎实推进子企业董事会建设

- 10、 案例：中建一局：打造董事会规范运行标杆，赋能企业高质量发展
- 11、 案例：湖北宜化集团原董事长董事会治理案例
- 12、 案例：中国电力建设工程咨询有限公司党委书记、董事长董事会治理案例
- 13、 案例：青海能源发展（集团）董事会治理案例

第二部分：哈佛大学案例教学法介绍

哈佛大学案例教学法是一种以真实商业场景为核心、通过互动讨论培养学员分析与决策能力的教学方法，自 20 世纪初由哈佛商学院首创后，逐渐成为全球商科、法学、公共管理等领域的标杆教学模式。以下是其核心特点与实践方法：

一、核心理念与特点

1. 真实情境驱动
 - o 案例基于类似国有企业的真实事件编写，包含复杂背景、数据与矛盾点。
 - o 学员需代入决策者角色，在信息不全和利益冲突中寻找解决方案。
2. 学员主导学习
 - o 教师从“知识传授者”转为“引导者”，课堂 80%以上时间由学员讨论、辩论和提问。

- o 强调“无标准答案”，鼓励多元视角与批判性思维。

3. 能力导向目标

- o 培养问题解决、沟通协作、快速决策等实战能力，而非单纯记忆理论。

二、教学流程设计

1. 课前准备

- o 课前需提前准备案例材料（通常 50 页左右），梳理关键信息、矛盾点及可能的行动方案。

2. 课堂讨论

- o 开场提问：教师提出开放性问题（如“如果你是董事长，如何应对国有资产管理交易常见风险与防范？”）。
- o 小组辩论：学员分组讨论，通过数据论证观点，教师推动深入分析（如追问“你的方案是否考虑了国有资产监督保护？”）。
- o 角色模拟：部分案例要求扮演管理层等角色，体验利益博弈。

3. 总结与反思

- o 教师归纳讨论成果，链接理论框架（如 SWOT 分析、波特五力模型），并对比实际企业后续行动。