



# **朱长春教授**

## **“公司治理及董事学”系列课程**

### **教案说明书**

作者： 朱长春教授  
项目研发机构： 中国董事学会

二零一三年三月

注：本教案系朱长春先生作为中国董事学会注册经济学科教授之职务工作文件，任何机构或个人在未经书面授权之前提下，禁止商业（包括学术）用途之转载、抄袭或引用，仅供参考阅读之行为。

# 目 录

第一、讲座教授简介 .....	2
-----------------	---

第二、课程教案说明书 .....	3
------------------	---

项目简介 / 3

课程架构与课程模块列表 / 4

课程模块内容解构与教学收益 / 4

第三、其它相关说明 .....	12
-----------------	----

讲授课时规划 / 12

研习费用建议 / 12

课程内容特色 / 12

中国董事学会会训

# 讲座教授简介



## 朱长春

教授，知名经济学家，  
现任职务：中国董事学会秘书长兼首席经济学家  
上海通商投资研究所所长

先后担任国内外三十多家集团型公司董事局顾问，深入现场，解读企业实际问题；十几年来，共计研究和解析一千二百多家企业案例，涉及公司治理结构与监管体系、战略决策、风险管理、金融财务、人力资源、运营与管理、法务、技术研发、企业智库、投资管理等多方面内容，均有所建树和精彩独到的解决方案。

### 教学经历：

- 1、国内知名大学特邀课程教授，曾在清华、北大、复旦、浙大等商学院举办的 EMBA 讲授课程；
- 2、国外大学在中国课程教授，曾在纽约中央州立大学、西海岸大学等工商管理硕士、博士班讲授课程；
- 3、专业培训机构特邀教授，陆家嘴金融培训中心、第一财经学院等等。
- 4、香港董事学院公司治理及董事学教授，以及大型企业大学特邀教授等。

### 电视节目：

- 1、财经风云之董事会，2013 年 2 月在宁夏卫视、CBN 第一财经电视频道等播出；
- 2、股市“啄木鸟”系列，2011 年 5 月开播到 2012 年 6 月，在 CBN 第一财经电视频道等播出；
- 3、公司演义系列，2011 年 6 月至 9 月，CBN 第一财经电视频道等播出；
- 4、年报大揭密，2011 年 3 月至 6 月，CBN 第一财经电视频道等播出；
- 5、以及在南京电视台、澳门莲花卫视等曾经摄制播出关于公司治理、金融改革方面的节目。

### 出版物：

- 1、书籍，《公司治理指引》，机械工业出版社 2011 年 3 月出版；
- 2、音像，《董事局》，时代音像出版社 2011 年 5 月出版；《董事长的权力》，北京高教电子音像出版社 2012 年 12 月出版。

### 知识产权（作品）：

公司治理标准之公司的权力	国作登字-2013-A-00083633
公司治理标准化工作指引	国作登字-2012-A-00078753
公司治理标准之公司首席运营官工作指引	国作登字-2011-A-051858
公司治理标准之公司法务总监工作指引	国作登字-2011-A-048777
公司治理标准之公司首席科学家工作指引	国作登字-2011-A-048778
公司治理标准之公司财务总监工作指引	国作登字-09-2008-A-077
公司治理标准之公司人力资源总监工作指引	国作登字-09-2008-A-077
公司治理标准之公司董事工作指引	国作登字-09-2008-A-077
公司治理标准之公司监事工作指引	国作登字-09-2008-A-077
公司治理环境评鉴工作指引	国作登字-2011-A-030365

# “公司治理及董事学”系列课程项目

## 教案说明书

### 课程简介

老板，您幸福吗？职业经理人，他们舒心吗？在中国，没有任何董事长不希望改善企业的公司治理环境，以提升企业的系统化竞争力！也没有任何一位老板愿意看到公司出现董事不“懂事”，监事无所事，经理总出事的现象！同理，有哪一位职业经理人不想在实现科学分工和协作，能够集群智慧和发挥集群行动效应的公司治理环境中就业，奋斗，实现职业化愿景？只要是老板，谁不希望能够拥有一支推动锻造高效率企业高效率运营，又能够按规矩办事，恪守信托责任的职业经理人团队？而这一切绝对不是运用“企业管理”方法可以解决的，而是必须运用“公司治理”方法锻造的公司治理结构与监管体系，是企业权力安排的一门科学，是一整套推动企业成长的正能量系统。

这个系统将推动企业从感觉管理向专业管理转变，推动企业实现硬实力和软实力并举，推动企业实现由个性化竞争力向系统化竞争力转变，而这些是清晰可见的。诚如今天我们使用电脑一样，在开机的时候要先进入操作系统 Windows 7，然后再根据我们的需要而打开应用软件，做自己想做的事情，绘制工程图纸则打开 Auto CAD，渲染图片则打开 Photo Shop，文件办公则打开 Office 等等，这些都是非常简单、容易理解的事情。可惜，中国大陆地区的企业面对公司治理问题之时，却总是陷入谜局，找不出头绪来，而这两种情形却又是异曲同工的。大家想一想，这并不难啊，“公司治理结构”不就相当于电脑的“操作系统”么？企业配置的财务会计、人力资源、法务、运营与管理、产品技术研发等各项“专业监管体系”不就相当于电脑的“应用软件”么？

在《公司治理标准》里面有现成的工作指引，在“公司治理及董事学”系列课程里可以获得的解决方案！我们的教授团队将在整套课程体系里演绎精彩绝伦的案例，和学员们互动交流，思想碰撞，接受头脑风暴的洗礼。这些预备案例将包括但不限于：京东商城、李宁服装、华为、苹果、招商银行、长实系、巨人集团、国美电器、雷士照明、双汇发展等等，大约有三十多个企业，有的案例以点睛之笔方式解析，有的案例则破解其前世今生。

授人以鱼，不如授人以渔！这就是“公司治理及董事学”课程体系设计和讲授就是要达成这样卓越的效果！学员不仅可以静心聆听教授讲解，也可以针对企业案例一起参加破解，理论和实战并举，因为企业家学习的目标就是为了创造效益。

## 课程架构与课程模块列表

整套课程分为两个阶段，八大模块。列表如下：

课程阶段	课程代码	课程模块
第一阶段	SP-1	公司治理结构设计篇
	SP-2	公司战略决策系统建构篇
	SP-3	公司免疫力系统建构篇
	SP-4	公司财务监管体系建构篇
	SP-5	公司人力资源监管体系建构篇
第二阶段	PG-1	公司法务监管体系建构篇
	PG-2	公司运营与管理体系建构篇
	PG-3	公司产品创新与监管体系建构篇

## 课程模块内容解构与教学收益

### 第一模块、公司治理结构设计篇

1、基于公司治理专业立场，如何锻造高绩效、智慧型企业的方程式？企业是法人机构，企业的任督二脉是什么？如何打通企业的任督二脉，有什么具体的解决方案？构筑公司治理结构与监管体系的金规铁律在哪里？史玉柱二十年商海沉浮录暗合了公司治理哪些金规铁律？德国西门子、美国宝洁、英国汇丰、澳洲麦格理、新加坡淡马锡、李嘉诚的长实系、郑式家族的新世界等等，这些成功企业的公司治理环境特色是什么，告诉有哪些敞开的诀窍之门？

2、为什么我们的企业越成长，老板越劳累，很难享受到成就事业的幸福？难道做企业就不能少一些操心，多一点快乐吗？为什么我们的企业在创始阶段能够体谅传奇色彩的个人英雄主义，合伙人彼此信任，充分展现奉献精神，实现原始资本积累之后，就开始山头林立，人际关系变得纷繁复杂，派系林立扳手腕，业务绩效不彰显，公司制度成摆设？

3、为什么我们的企业能够忍受和接纳模棱两可的董事不“懂事”，监事无所事，经理老出事的现状？为什么中国企业很难形成控股型集团企业的监管体系？为什么在中国企业投资人（股东）的权利是虚拟的，无法尊重股东的意志？为什么我们的企业只能在遭遇“潜规则”之后，以身试险、胆战心惊的去实现项目投融资？而没有能力凭借正大光明的公司治理环境赢得资本市场的私募基金 PE，风险投资 VC，银行，财团等机构的信赖？

4、为什么我们在试图改造公司治理环境之时，总是遭遇各种各样的阻力和困惑，要付出惨痛的人情代价，还有大额度的制度改造成本？为什么那些从小到大的跨国企业每一轮公司治理结构与监管体系改革是进一步解放利润空间，推动业务绩效发展，迎来商业模式的变革？

5、为什么我们的企业意识不到建构公司治理结构与监管体系的过程，也是企业从“感

觉管理”向“专业管理”进化的过程，是从“个性化竞争力”向“系统化竞争力”演变的过程，是企业的运营与管理、商业模式等关键决策由领导人惯性思维向科学的内部分工和协作，发挥集群智慧和集群行动效应的转化过程？

6、为什么我们的企业无法建构职业经理人的信托责任，老板们为此而伤透脑筋？为什么会出现老板心仪的人选没本事，总是那些看起来别扭的人选却能够创造出斐然的经营业绩？为什么我们的企业无法建立既能够容纳独具个性的英雄主义，又能够充分展现团队协作精神的公司运营与管理系统？

7、为什么我们的企业会出现领导决策很英明，执行起来却不顺畅，甚至大走样？为什么我们的企业管理制度很多，但却不实用？为什么我们的企业管理制度内容很有道理，却贯彻不下去？为什么有些权力授予职业经理人之后，不仅没有发挥职权绩效，反而激化矛盾，负面效应频出，“授权”变成了“弄权”？

8、为什么我们的企业意识不到让公司不出问题的才是超级人材，善于解决问题的是一流人材？为什么我们的企业内部总是出现和稀泥现象，办事论情感，制度原则撂一边？为什么我们的企业遇到问题，追究责任的时候，勇于担责的人找不到，老实人总是吃亏？为什么我们的企业遇事总是求平衡，意识不到职权制衡才是让企业不出事的办法？

9、为什么我们的企业总是认为监管是得罪人的事情，总是认为监管是领导人的事情，总是认为谁是领导谁才有监管权？为什么我们的企业意识不到负面效应必然发生的基因，意识不到权力解构和权力安排是公司治理科学的精髓所在？

10、为什么我们的企业没有意识到国情、法律和公司治理结构之间存在着休戚与共的钩稽关系？为什么我们的企业总是羡慕国外企业的公司治理结构，仿佛外国企业天生就懂行？为什么很多咨询公司提供的公司治理结构改造方案让企业耗费巨大资源和精力之后，结果是水土不服，不了了之？为什么在香港的华人家族企业能够运用公司治理环境改造方法实现业务战略大转型和业绩飞跃，他们背后的秘辛和精彩绝伦的故事内容是什么？

## 第二模块、公司战略决策系统建构篇

1、为什么我们的企业总是在董事长和总经理之间的分工问题上找不到令人信服解决方案？为什么企业在很小的时候，董事长兼任总经理容易推动企业进入快速成长的通道？为什么企业到达一定规模的时候，董事长兼任总经理反而越来越不顺手，越来越感到发展阻力重重，欲罢不能？董事长兼任总经理究竟意味着什么现象？

2、为什么那些成功的大企业背后有很多的高人献策，为什么那些成功的大企业领袖每次战略决策思维都显得睿智独到，这些成功的大企业领袖背后的智库运作架构和机制又是什么？如何实现外界智库与企业战略决策系统的无缝对接？为什么那些成功的大企业成长过程总是充满着智慧传奇的背影，既神秘，又务实？

3、为什么我们的企业股东（大）会，甚至董事会往往沦为橡皮图章，必须董事长兼任总经理才能够实现决策和执行的连贯性？为什么董事会无法实际发挥企业“大脑”的战略决策职能？为什么董事会和监事会之间时常发生叠床架屋现象？

4、为什么我们的企业董事会无法科学合理的对总经理和公司经营管理层实现授权和监管？为什么我们的企业无法确定那些事项由董事会拍板决定，哪些事项该由总经理拍板决定？为什么我们的企业没有配置股东（大）会、董事会、监事会和总经理之间行使职权事项辨析规则的解决方案？

5、为什么我们的企业总是混淆董事会和总经理行政办公会议的议事规则，合议制和假投票两种议事规则的科学性在哪里？议事决定权不同规则设计对于公司内部监管体系正面效应发挥有多大影响？为什么我们的企业董事和董事会无法及时、有效的掌握公司经营管理层对

战略决策事项的贯彻信息？为什么我们的企业董事和董事会在战略决策方面总是与公司运营与管理工作相脱节？

6、为什么我们的企业总是出现发展愿景、使命和战略目标总是看起来很美，企业内部议论纷纷，不着边际？为什么我们没有建立以阶段性任务为特征的务实行动监管体系，有机的把经营目标和企业的人、财、物等资源配置统筹兼顾起来，并且形成协同效应？

7、为什么我们的企业在董事会和党委方面的科学分工方面找不到解决方案？为什么我们的企业不愿意开展董事和董事会、总经理与经营管理层、股东与股东（大）会、监事和监事会之间的职权制度设计和安排，意识不到这些事情其实与企业的投融资、运营与管理等事务休戚相关？

8、为什么我们的企业不会运用外部董事、非执行董事等资源开阔董事会工作视野，发掘未来机遇？为什么我们的企业没有意识到董事席位设计不仅可以掌握公司控制权，而且有利于对接外部资本市场？为什么我们的企业执行董事总是在经营管理事务上犯指手画脚的毛病，却没有有效的发挥专项监管职能？

9、为什么我们的企业习惯于在投资者关系管理事务上做一些表面功夫，缺乏实质内容？为什么我们的企业不知道如何尊重股东对待公司的实质权利？为什么投资者对公司关联交易、内幕交易恨之入骨，试问在公司治理方面有什么专业解决方案，变负面诟病为正面效应？公司商业机密和信息披露有那些专业玄机，既可以维护公司运营利益，又可以提升公司价值竞争力？

10、为什么我们的企业要面临法定代表人的首要法律责任，董事长作为法定代表人风险规避策略有哪些？董事长的特权设计内容是什么？为什么我们的企业董事会议事效率和议事能力总是差强人意？会期安排，会议召集、主持、发言、解释、辩论、投票，会议纪要等等关键事务有什么样的工作流程规范？

### 第三模块、公司免疫力系统建构篇

1、为什么我们的企业很想建构一个能够主动识别和排除风险的“免疫力系统”，却总是欲罢不能，即使请来高人指点过后，仍然瓜田李下，不得其法？为什么企业开展制度改革采取强人手段和高压政策之后，副作用很大？为什么企业制度建设采取柔性感化手段，反而致使掩盖问题，副作用更大？谁该为此负有专业责任？

2、为什么我们的企业没有发现有一种内生力量可以推动公司制度性体系建设进程？为什么很多企业的规矩只能是个陈列品，供他人展览？为什么很多企业的规矩会变质，成为人与人之间攻讦的工具，沦为人们茶余饭后的笑柄？

3、为什么我们的企业会出现能干的人呆不住，平庸之材却混得如鱼得水？为什么老板意识不到这是企业“免疫力系统”没有发挥正面效应所导致的？为什么老板意识不到企业“免疫力系统”才是让公司中高层领导干部守规矩，忠诚于企业发展愿景的关键力量？

4、为什么我们的企业非常羡慕驰名世界的德国工业制造系统？为什么我们不去深思德国企业的公司治理结构奥妙所在？为什么很多人误认为德国式的公司监事会最为强势，凌驾于董事会之上？德国式的公司监事会的四大关键职权究竟是什么？为什么美国企业通常不设监事会，独立董事可以取代监事会职能吗？

5、为什么我们的企业总是缺乏对公司制度性文件的革新力量，缺乏对不科学、不合理的公司制度性文件清淤机制？为什么说董事会应当在公司人力资源、财务会计、法务、运营与管理、产品技术研发等方面建立监管体系，监事会应当对董事会和总经理（公司经营管理层）发挥纪律监督效应？

6、为什么我们的企业无法将领导权与监管权、监管权与监督权进行准确定义和运用？为

为什么说重大安全生产事故、产品质量监管等敏感事项应当由企业“免疫力系统”负有专业职能？为什么我们的实体企业与投资商（私募基金、风险投资等）发生互杠的很多原因是公司监事会疏于职责所导致的？

7、为什么我们的企业不知“停权指令”是监事会最为重要的职权利器？为什么我们的企业没有设置公司制度性文件、渎职责任、纪律监督职能的

8、为什么我们的企业没有配置监事席位制度，打通企业对外公信力和社会责任的通道？为什么说监事会是家族制企业发挥正面效应的关键机构？为什么我们的企业没有意识到监事会的约法三章条款是化解企业内部亲信和裙带关系科学机制？

9、为什么我们的企业没有意识到公司内部审计和外部审计应当由监事会和董事会分别负责？为什么说监事会是规避企业不公道的内幕交易、关联交易等潜规则关键力量？为什么我们的企业没有意识到特殊身份的监事（信贷监事、官方监事、家族监事等）市场利益实现的重要助推力量？

10、为什么老板乐于感受在企业的权威，乐于主宰在公司利益分配方面的权利，从而忽略公司治理结构与监管体系运作效应的查验机制？为什么说检讨董事和董事会、总经理和公司经营管理层关键岗位职务人士的职业责任机构是监事会？为什么我们的企业没有配置大股东责任机制？

#### 第四模块、公司财务监管体系建构篇

1、为什么说中国会计师很难做出一本具备推动企业成长力量的真账？为什么说我们必须基于公司治理专业立场去建构公司财务会计与监管体系？为什么说指标是拿来参考的，预算是拿来应用的？

2、为什么我们的企业需要一个能够佐证每一分钱花在刀口上的公司财务会计与监管体系？为什么我们的企业财务总监和财务会计经理的职能界定方面总是处于混沌状态？为什么我们的公司财务会计与监管体系无法体现企业的所有权和经营权之间的信托责任关系？

3、为什么我们的企业财务系统难以做到自动反映公司战略决策价值，自动反映公司经营管理层经理人执行业务价值？为什么我们的企业财务系统无法客观反映公司治理和资金运动之间的关系？

4、为什么中国大陆地区企业普遍存在着这样或那样的贪污和挪用公司账款行为，而在欧美地区、新加坡、香港等市场经济地区那些已经形成规模的企业却很少出现这种现象？为什么公司财务监管体系的介质是阶段性任务，而不是那些常见的会计科目？

5、为什么我们的企业没有建构出预算监管和授信额度监管并举的公司财务会计与监管体系？为什么说一支笔审批其实是影响人力资源主观能动性的重要障碍？为什么那些优秀的跨国企业没有一支笔审批机制，照样实现跨区域经营，高效率运营？

6、为什么说人与人之间的信任度是可以量化的，老板和职业经理人之间的信托责任也是可以量化的？为什么科学的企业内部授信制度可以充分释放公司经营管理层工作效率，可以充分考察职业经理人的专业水准，可以考察职业经理人对企业价值观的认同感？

7、为什么我们的企业没有意识到资金是企业的“血液”，公司财务会计与监管体系是企业的“肝脏”组织系统？为什么我们的企业总是很难清晰的厘清董事会和总经理之间在公司财务系统上的职权效应，找不到监管与执行之间的分工路线图？

8、为什么我们的企业财务资金管理总是处于混同账户状态？为什么没有开展专业的资产账户、信托账户和结算账户之间的权责设计？为什么我们的企业很难实现资本性业务收支和收益性业务收支的科学管理和控制？

9、为什么我们的企业财务会计信息和财务会计报告往往是滞后的、不完整的反映公司运



营与管理状况？为什么不能实现董事和董事会随时可以得到公司运营与管理绩效在财务会计信息方面的直接表现数据？

10、为什么说财务总监应当主动参与建立企业内部控制制度，同时向董事会提出充分理由证明公司财务会计与监管体系是合理的，有效的。

## 第五模块、公司人力资源监管体系建构篇

1、为什么我们的企业人力资源系统无法给老板一个充分反映人力资源价值的监管体系？为什么我们的企业无法实现对人力资源价值的科学评鉴？在人力资源总监和行政人事经理岗位职责分工方面没有一套科学的工作指引？为什么我们的企业总是被动的在寻找人才，很难形成科学、有效的人力资源战略储备？

2、为什么我们的企业很难形成科学的岗位监管和绩效监管并举的人力资源管理系统？为什么人力资源总监总是和公司运营与管理环节的部门主管经理发生工作冲突，促使公司制度和业务绩效发生不必要的负面效应，由公事逐步演化为私人矛盾的情势，因似废公的现象防不胜防？

3、为什么我们的企业在岗位绩效设计策略总是犯脱离实际情况的错误，不能因地制宜，不能有效发挥人力资源的主观能动性，反而扼制了人才的个性化，妨碍岗位业务绩效提升，不利于人才与企业之间形成共同价值观？岗位绩效设计策略的关键要素是什么？

4、为什么我们的企业不能做到岗位培训起不到预定的效果，还有岗位执业能力考核总是流于形式？为什么我们的企业没有一份务实、可行的人力资源环境评鉴报告，老板只能凭自我感觉去调动人力资源做事，做事之前，首先想到的是准备失望，然后再准备希望？

5、为什么人力资源总监应当根据公司职能部门、岗位级别和业务属性等要素开展岗位职业规范工作，制定执业训练实施办法？为什么我们的企业内部的每一个培训项目都必须具备预算、考核和立项三大要件？

6、为什么说招人、用人、管人是总经理实现施政纲领和经营目标的工作手段，评鉴人才、发掘人才、保护人才和储备人才是老板监管公司人力资源环境的关键策略？为什么说适应度、合规性和专业操守能力是人力资源评鉴标准的三大基本要素？

7、为什么我们的企业必须建立立体发掘人才的机制？为什么董事会和人力资源总监应当基于人力资源评鉴报告和独立判断的角度去发掘人才？为什么我们的企业不能做到放手让总经理在公司经营管理层进行职能部门主管经理人选的组阁事务？

8、为什么我们的企业在保护人才机制方面总是不得其法？为什么很多优秀的企业注重维护人才的职业利益，主动避免或妥善处理公司职员在企业遭受不公正待遇？为什么很多优秀的企业精心设计岗位执业训练项目，促使个人才华成长和企业发展的专业方向形成共同的价值观？

9、为什么说企业储备人才工作的关键点在于如何构建驻留人才的环境？如何为人才规划在本企业的职业化发展愿景？

10、为什么说我们的企业应当在董事会对总经理和公司经营管理层行使人力资源监管权基础之上建立人力资源检视制度，人力资源总监是该制度的第一执行人，监事和监事会是人力资源总监行使职权的救济力量？

## 第六模块、公司法务监管体系建构篇

1、为什么我们的企业总是遭遇这样或那样政治或法律风险，总是在官司面前是被动的应战，劳师动众，筋疲力尽之后，生意也荒废了很多？为什么中国律师的使命仅仅是帮助企业

打官司，而不是让企业没有官司可打，或者是让企业从此不在遭遇政治与法律风险的困扰？

2、为什么说中国律师界弥漫着一股挖空心思给客户企业设陷阱，等到客户企业遭遇政治或法律风险之时，再扮演挽救者的角色，协助客户企业度过难关，在其中大发横财的气氛？为什么中国企业家和资本家没有意识到在公司治理结构的基础上建构公司法务监管体系作为防范政治与法律风险的防火墙，同时可以争取企业在政治和法律方面的利益？

3、为什么数十年以来，李嘉诚统驭近万亿港元资产的长实系企业基本不会遭遇什么政治与法律风险，新加坡淡马锡公司做了那么多跨国投资项目也基本上没有遭遇什么政治与法律风险的冲击波？为什么我们的企业从小到大成长的过程中总是遭遇政府找茬，官司碰壁的既无聊又可恨的事情？为什么我们的中央国有企业，还有成长起来的民营企业，在国内不得安身，跨国投资行为不断的遭遇政治与法律风险，官司一个接着一个，最后只能花钱消灭？

4、为什么我们的企业不知道律师团、法律顾问和法务总监是公司法务监管体系的策略行动架构？为什么律师介入公司治理结构不得担任董事会内设主管型职务，不得担任公司经营管理层岗位职务？

5、为什么说法务总监是建构公司法务监管体系的首要责任人？为什么法务总监可以设置在董事会，也可以设置在监事会？为什么法务总监和公司法律顾问团之间存在着专业竞合关系？

6、为什么针对法务总监和法律顾问需要做职业责任和非职业责任的判定？需要做主动职业责任和被动职业责任的设计？需要做对内事务和对外事务的工作区分？需要确立职业状态和商业机密维护责任的界定？

7、为什么那些业绩斐然的跨国公司设立有公司法务风险基金管理制度？公司法务风险基金与公司法务风险评鉴报告究竟存在什么关系？公司法务风险基金与产品线特征之间存在什么关系？

8、为什么说公司法务风险基因由政治与法律环境、公司制度性文件和公司合约三部分组成？为什么说公司法务评鉴应当包括国家政策、法律与公司行为的利益攸关点、风险因素规划方案、对策预案和处理机制组成？为什么公司法务审计是法务总监的动态工作策略？

9、为什么说政策型风险监管、合法性监管和合约监管是公司法务监管体系的主要路径？为什么公司合约审计与公司合约监管流程必须综合运用才能发挥正面效应？为什么说公司合约监管流程有申报、审批、核准和复合四个基本环节组成？如何形成老板和职业经理人之间形成的权责关系是互为尽责的公司合约审计系统？

10、为什么说对于企业而言，律师之过犹如庸医成祸？为什么说公司章程、董事席位、商业机密判定等制度设计是担任企业法律顾问的律师必须懂得的基本知识？为什么中国企业在海外战略投资第一步是政治与法律风险评鉴？为什么说法务审计是公司法务风险规避的防微杜渐之术？

## 第七模块、公司运营与管理体系建构篇

1、为什么当初美国的中小企业主动愿意接受以公司首席运营官为主导人物的公司治理结构设计的革新？为什么说企业的投融资能力取决于公司运营与管理体系的运行质量？为什么说公司运营与管理体系的建构是中小企业项目融资的关键步骤？为什么中国大型企业的那些功成名就的跨国公司区别就是个性化竞争力和系统化竞争力的区别？

2、为什么我们的企业随着经营规模不断扩大，老板的心态也不断的养成刚愎自用、乾纲独断的个性？为什么在我们的企业内部总是存在心怀叵测、攻于心计的管理层？为什么我们的企业领导层意识不到高速发展的业绩掩盖了企业深层次的问题，一旦发展速度有所放缓，企业已经迈入积重难返的状态？

3、为什么我们的企业没有意识到公司经营管理层的领导权是由总经理行使的，而监管权是由首席运营官行使的？为什么说公司运营与管理流程设计水准直接影响到企业是否能够形成系统化竞争力？公司运营与管理流程设计与推行的首要责任应当由首席运营官去承担？

4、为什么我们的企业没有意识到公司经营管理层应当尽量避免设置副职，强化权责分际和环节责任归咎？为什么我们的企业在出现问题之时总是发生推托责任，和稀泥，找替罪羊等等现象？为什么我们的企业没有意识到公司运营与管理体系是让全体职员自觉形成维护和争取企业实现最佳经营业绩价值观的根本动因？

5、为什么我们的企业很难界定公司首席运营官的岗位职能和业务团队组建？为什么我们的企业不能在公司运营与管理体系中设置垂直监管职能，设置首要责任和专业分工责任？为什么我们的企业没有配置公司首席运营官工作职能辨析规则，无法促使公司首席运营官在行使职权时能够产生惯性的正面效应？

6、为什么说供应、制造、销售和技术研发是公司运营与管理流程的四大基本环节？为什么说行政人事、财务会计、品牌企划等是公司运营与管理的辅助环节？为什么说采购合约设计和销售合约设计是企业对接外界市场的商业模式触点呢？

7、为什么说垂直产业链整合策略关键在于公司运营与管理流程设计？为什么美国戴尔、苹果、沃尔玛、宝洁等等企业能够垂直整合全球资源，以管理技术和产品技术为核心，实现不同法人企业之间的科学分工协作的整合效应，而我们却不能？我们的中国企业只能通过财大气粗的收购兼并方式，实现全球产业布局，系统性风险却随时可能发生？

8、为什么我们的企业做不到对总经理和公司经营管理层高级管理人员的精准绩效设计？为什么我们的企业针对总经理和公司经营管理层高级管理人员绩效设计方案往往是负面效应一大堆，反而使那些能征善战的干练人才被迫出局，或者受到排挤，怨气冲天？为什么我们的企业没有一套“万能公式”组合能够迅速解决这个问题？

9、为什么我们的企业没有在情报、公关、销售等进取市场策略上实现协同效应？为什么我们的企业往往是造就“通才”的土壤，专才往往在承受“盐碱地”待遇？为什么我们的企业往往因为产品线设计的谬误导致市场运营难以发挥协同效应？为什么产品线设计应当从客户市场角度和产品类别角度分别制定行动策略？为什么产品线宽度和长度是公司运营与管理体系设计是否能够发挥部门和职员之间协同效应发挥的动因要素？

10、为什么我们的企业很难做到以精品化战略作为参与市场竞争的利器？为什么我们的企业总是以包涵瑕疵的思维做出“胡子工程”，消耗精锐战斗力？为什么我们的企业在品牌战略和产品市场战略无法发挥协同效应？为什么我们的企业没有意识到客户市场部门可以针对后道部门行使督导职权，推动公司运营与管理体系的高效运作？为什么我们的企业总是出现行政内勤部门僵化效应，总是要高层领导亲临一线指挥才能暂时化解危机和负面效应？

## 第八模块、公司产品创新与监管体系建构篇

1、为什么中国背景的企业里面几乎没有科学家生存的空间？为什么我们的企业内部对首席科学家这个岗位总是有讳莫如深的感觉？首席科学家、技术总监、技术经理、主任工程师，他们之间究竟有什么区别，背后蕴含着多少公司治理结构与监管体系的秘辛？

2、为什么我们的企业不能打造精品化、科技化和梦想化融为一体产品服务系统？为什么实体产品总是与当初的设计图纸有一些背理的因素？为什么我们的产品制造工业系统、质量控制系统和技术研发系统不能起到正面的连带监管效应？

3、为什么我们的企业总是以长官的意志在研发产品，而不是以工程师的创想、市场的需求而导向在研发产品？为什么那些脾气倔强却又才华横溢的工程师在企业内部郁郁寡欢不得志？为什么我们的企业意识不到工程师必须按照属性分类，建立一个大数据的才华储备与发

挥机制？

4、为什么我们的企业意识不到公司治理环境是决定产品工程师能够展现才华的关键所在？为什么产品技术中心必须定位为公司利润中心？为什么产品技术研发经费拍板决定权不在老板那里，而是在首席科学家或者技术总监哪里？

5、为什么我们的企业意识不到创想型工程师和应用型工程师的岗位角色是可以互换的？为什么欧美那些跨国企业的产品技术研发中心运行机制总是与我们差别很大？为什么那些企业产品技术研发中心耗费的资金越庞大，企业利润增长速度越快？为什么首席科学家和创想型工程师花钱的速度越快，他们的功绩越伟大，节约倒成了罪人？

6、为什么我们的企业与工程师之间难以形成共同价值观？为什么我们的企业没有在公司治理结构基础上建构产品技术研发战略与监管体系？为什么我们的企业在产品化监管和市场化监管方面总是滞后于产品技术研发战略？

7、为什么中国背景企业内部的技术工程师价值没有得到公正的评鉴？为什么技术工程师对产品知识产权的贡献很难量化为令人欢欣鼓舞的物质财富？为什么说产品质量控制与认证，技术支持和产品技术研发是首席科学家在公司运营与管理流程中必须发挥的关键作用？

8、为什么我们的企业很难锻造产品技术创新链条？为什么说新产品技术研发立项和项目组成员制度设计是产品技术研发的关键驱动力？为什么我们的企业必须基于公司治理专业立场检视首席科学家和技术总监的工作绩效与薪酬关系设计？

9、为什么我们的企业没有建立新产品样品费与产品市场营业状态的权责机制，鼓励产品技术创新和市场需求协同效应的产生？为什么我们的企业产品技术研发工程师不能像销售人员一样的深入市场一线创造利润？为什么我们的产品积压、品牌策略和销售策略总是被分段处理，不能形成协同作战效应？

10、为什么我们的企业无法尊重创意和梦想的价值？为什么我们的企业在产学研合作道路上总是貌合神离？为什么我们的企业老板总是把产品技术研发放在第二位，把销售业务放在第一位？为什么我们的企业产品技术创新以模仿秀、拿来主义为行动指南，不愿意以开创一个产品业态为行动纲领，只愿做跟随者，不愿做引领者？

# 其它相关说明

## ■ 讲授课时规划

整套课程分为两个阶段，八大模块。列表如下：

课程阶段	课程代码	课程模块	课时计划
第一阶段	SP-1	公司治理结构设计篇	3
	SP-2	公司战略决策系统建构篇	3
	SP-3	公司免疫力系统建构篇	2
	SP-4	公司财务监管体系建构篇	3
	SP-5	公司人力资源监管体系建构篇	3
第二阶段	PG-1	公司法务监管体系建构篇	3
	PG-2	公司运营与管理体系建构篇	5
	PG-3	公司产品创新与监管体系建构篇	3

## ■ 研习费用建议

1、第一阶段课程由五个模块组成，建议市场定价为 3 万元；第二阶段课程由三个模块组成，建议市场定价为 2 万元。

2、具体价格由培训机构自行决定，本价格仅具有参考作用。

## ■ 课程内容特色

本课程内容须在讲授过程中关联系统比较直接，思维由系统复杂性转变为简约性，案例从金融、实业、咨询、评鉴等各种角度进行对立剖析，让公司领导者可以从简单的数据架构，或者某些通俗事件中得到灵感，从而对过往的实务工作予以检讨，自觉的提出新策略面对实际的人或事。

稿件整理：中国董事学会行政秘书处  
2013 年 3 月

中国董事学会会训：

因为专业，所以优秀！