

麦肯咨询公益沙龙第二期

完善公司治理

——国企行政化治理向经济型治理转变中的冲突与突破

 麦肯咨询
International Consulting

M&K
Consulting Company

朱章——麦肯咨询总经理



简介

上海大学管理学院客座教授、多家大型企业独立董事、省市国资委顾问。

曾担任世界500强百时美施贵宝、日本参天等多家知名企业的区域经理、营销总监、总经理等高级职务，积累了丰富的企业经营管理实战经验。

近10余年，带领团队为上百家大型组织、集团公司提供战略重组、组织重塑、领导力发展等变革服务，深度参与多个组织的重大决策与转型发展，对管理变革的本质有深入的理解与感悟。

擅长领域： 战略与文化、集团管控设计、领导力发展

新形势下国企采取一系列如**混改、股权激励、回归主业、经理人市场化**等以完善公司治理为核心目的的改革举措。

- ✓ **治理是企业一切问题的核心**
- ✓ **国企改革改到深处是治理**

- 一、公司治理的本质、模式与实践**
- 二、完善公司治理的关键举措**
- 三、问题与互动**

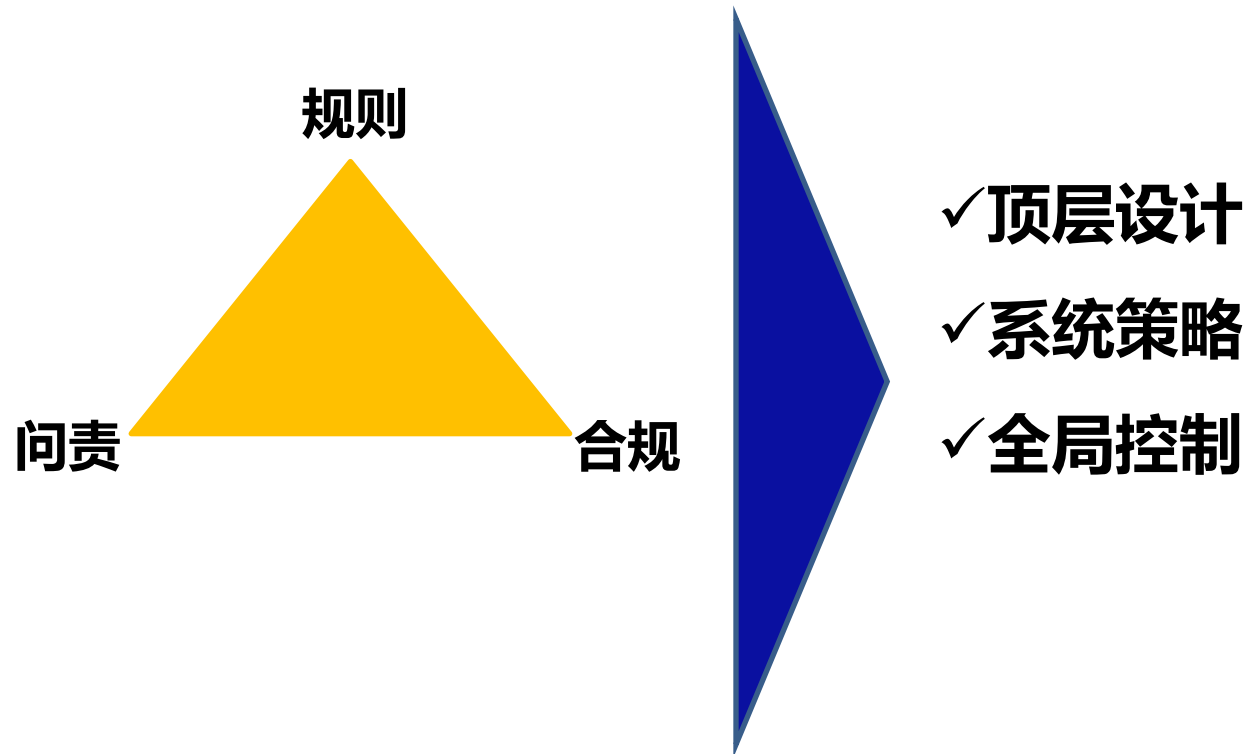
1、狭义：

所有者为监督与制衡经营者所采取的一系列制度安排；

2、广义：

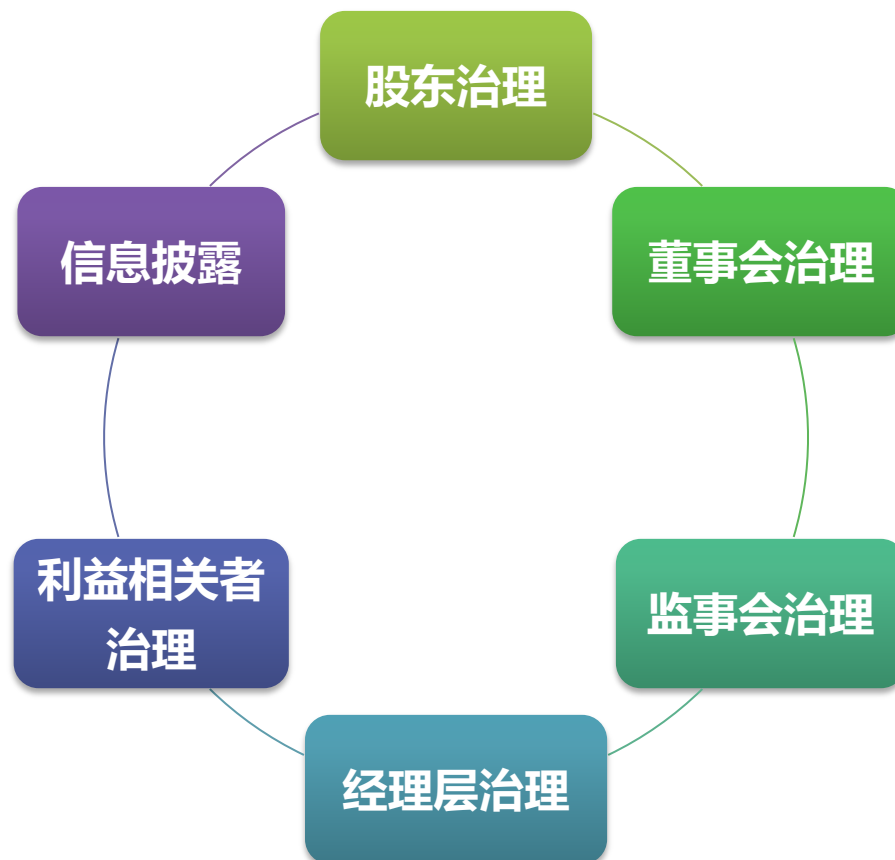
围绕着公司决策的科学化所制定的关于所有者、经营者、债权人等利益相关者的责权利的一系列规则与机制。包括股权设计、权力安排、董监高任免与奖罚。

复杂体系



如果把企业比作一颗大树，公司治理就是它的根基部分。如果大树根基不牢，即使大树能够“开花”、“结果”，“花”和“果”也会随之飘零。 ——南开治理研究院院长 **李维安**

公司治理必须服务于企业：法人资本主义，而非“股东资本主义”或者“利益相关者资本主义”。
——欧洲管理专家 **马利克**



备注：南开治理研究院

➤ 股东价值



■ 客户价值

➤ 治理结构



■ 治理机制

➤ 权力制衡



■ 科学决策

➤ 模仿借鉴



■ 治理创新

➤ 区域化



■ 全球化

- 日本：百年企业
- 美国：硅谷的高科技企业
- 新加坡：淡马锡集团

新加坡财政部在公司内部起的作用很小，真正起到关键作用的还是它完善的一整套治理模式

完善的法人治理结构

健全的董事会制度

- 董事会下设常务委员会、审核委员会及领导力发展和薪酬委员会三个专门委员会
- 独立董事占绝大多数，以保证董事会的独立性
- 10名董事中，有4名是由财政部提名，总统批准的，6名独立董事来自企业，使董事会职权明确，相互制衡，有效做到公正和独立

充分有效的约束机制

三个方面的有效约束

- 外部监督约束，主要是来自产品市场、资本市场和经理市场竞争的约束
- 内部监督约束，主要指产权代表机构对经理人的监督和约束
- 所有权约束，淡马锡受到的所有权约束与一般企业类似，特别之处只是国家股权是由行政机构确定的产权代表代为管理

价值导向的企业化经营

推行商业价值导向

- 与属下公司是商业利益关系
- 影响属下其战略方向，但不参与其投资、商业和运营决策
- 旗下公司董事会的构成，基本上是政府公务员与民间企业家各一半，保证了企业在市场竞争中的运营效率
- 不直接任命所投资的公司管理者，鼓励企业到境外聘请专业董事与职业经理人

通过董事代表制实现对企业的管控

通过影响属下公司的战略方向来行使股东权利，但不具体插手其日常商业运作

在集团管控核心理念的支持下，能根据市场发展需要，适时调整和更新对企业的管理模式

投资主体与决策主体的分离

企业战略的主体思维是效益优先，以一种投资者的眼光运作企业

企业的高速发展，特别是向新市场、新行业的进军，离不开人才的支撑

企业第一位的 竞争要素

➤ 淡马锡及其旗下企业十分重视人才队伍的建设，认为“经济发展最重要的动能来自人力资源”，一流的人才才能做出一流的决策，创造一流的业绩。因此，把“人力资本”作为企业第一位的竞争要素来开发

高度重视 员工培训

➤ 高度重视全员培训，致力于把企业建设成学习型机构
➤ 面向市场，招揽各类精英人才，其管理层拥有一批面向全球招聘，熟悉不同行业投资环境的专家，有一个“天下英才皆可为我所用”的机制

与外部专家 同理合作

➤ 淡马锡和外部专家维持良好的合作关系和进行广泛的交流。综合公司内、外部专家的意见使淡马锡能有效监督和判断旗下公司的经营业绩

淡马锡模式的成功，与其治理理念、经营模式、人力资源管理策略、所处社会环境等方面是分不开的

- 有明确的发展战略及目标，以利润最大化原则以及符合这个原则的长远发展规划及产业为发展重点
- 有一支高素质的人才队伍和一套行之有效的人力资源开发制度
- 母公司从总体上对子公司实施管控，主要从财务、战略方面进行指导和控制，但不干涉子公司的实际运作
- 有雄厚的资本实力和灵活的融资手段
- 有良好的制度环境和市场环境
- 政府不介入淡马锡商业决策过程

云南白药混改目标：建立市场化的治理结构和市场化的经营机制



云南白药集团前身是1971年成立的云南白药厂，1993年在深交所挂牌上市，是云南省第一家A股上市公司，云南省十户重点大型国企之一。2016年在推进混改中，以云南白药控股整体资产作价，以增资扩股的方式，引入国内知名民营企业新华都集团现金资本253.7亿元，作为地方国企的混改模式，云南白药已得到国家发改委的认可，被列入第三批混改试点名单。

云南白药作为医药行业内的业绩成长典范，从1993年上市至今业绩成长领先同行，公司的优异业绩成长与公司管理层密不可分，在竞争激烈的医药健康行业，持续产品创新和营销，云南白药品牌价值得以深度发掘，市值不断增长。

治理实践：本土案例（云南白药混改）



- ◆ **在内部管理激励上，公司管理层依然缺乏有效激励。**

2015年年度公司八位高管薪酬合计约600万，仅占公司当年净利的0.2%，低于医药同规模企业的水平。

- ◆ **在经营决策机制上，公司决策审批效率低下。**

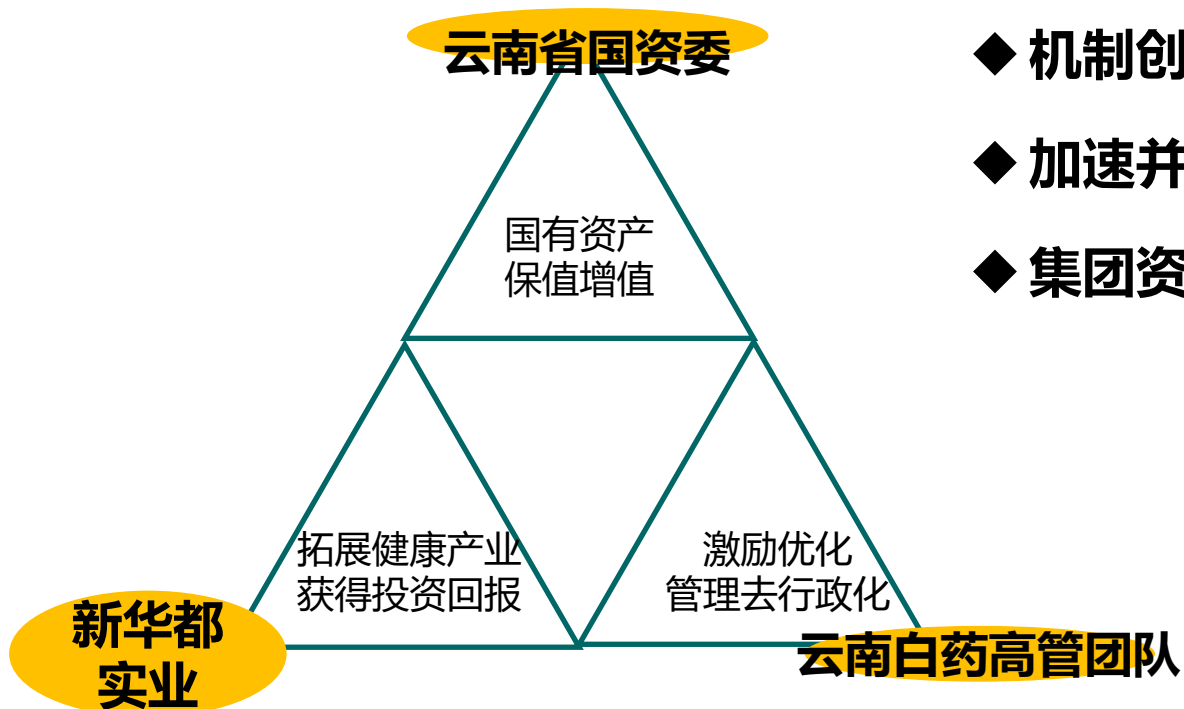
原有体系下重大决策往往需要层层审批，尤其是并购融资等项目，过长的决策流程和审批的不确定性可能影响公司外延战略的拓展。

一、国资不再控股：

省国资委、新华都集团、江苏鱼跃持有股权分别为45%、45%、10%。

二、去行政化

核心管理人员均不具有行政职级，不享受行政待遇，成为按照市场化方式选聘的彻底的职业经理人。



- ◆ 体制突破激发企业活力
- ◆ 机制创新提升企业竞争力
- ◆ 加速并购布局，做大市场与市值
- ◆ 集团资产证券化（整体上市）

□ 高管去行政级别、职业经理化

□ 中高层薪资竞争力增强

□ 绩效管理聚焦（**跨越式发展、断崖式考核**）

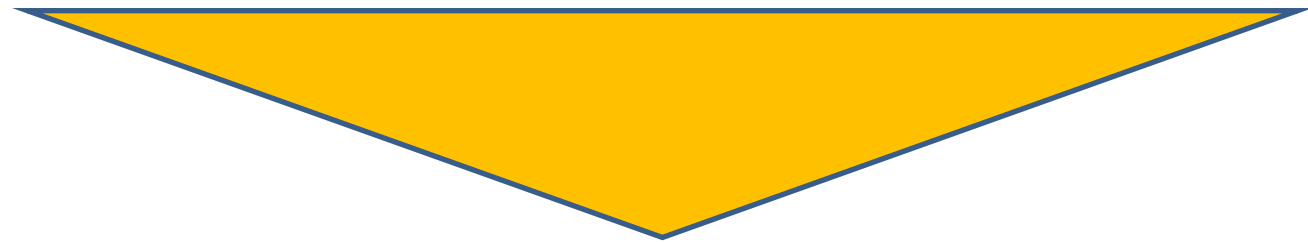
□ 产业发展与资本运营两手抓

一、公司治理的本质、模式与实践

二、完善公司治理的关键举措

三、问题与互动

资源配置行政化、经营目标行政化、高管任免行政化



去行政化、去工资总额控制、国资委管控优化

上市或混改是目前相对有效的手段

伟大的董事会造就伟大的公司



✓虚化的董事会如何做实？

举措一：构建高效的董事会

举措二：加强董事的战略性参与

举措三：创新高管的激励与约束机制

董事会的任务

- 企业的战略与发展目标确立
- 业绩评价与标准制定
- 人力资源的建设与维护
- 重大危机处理

定位、职权与结构？

构建高效董事会的方法及手段

- ✓ 强化董事会的独立性
- ✓ 提高会议质量与效率
- ✓ 完善董事考评问责制度
- ✓ 专业委员会设置

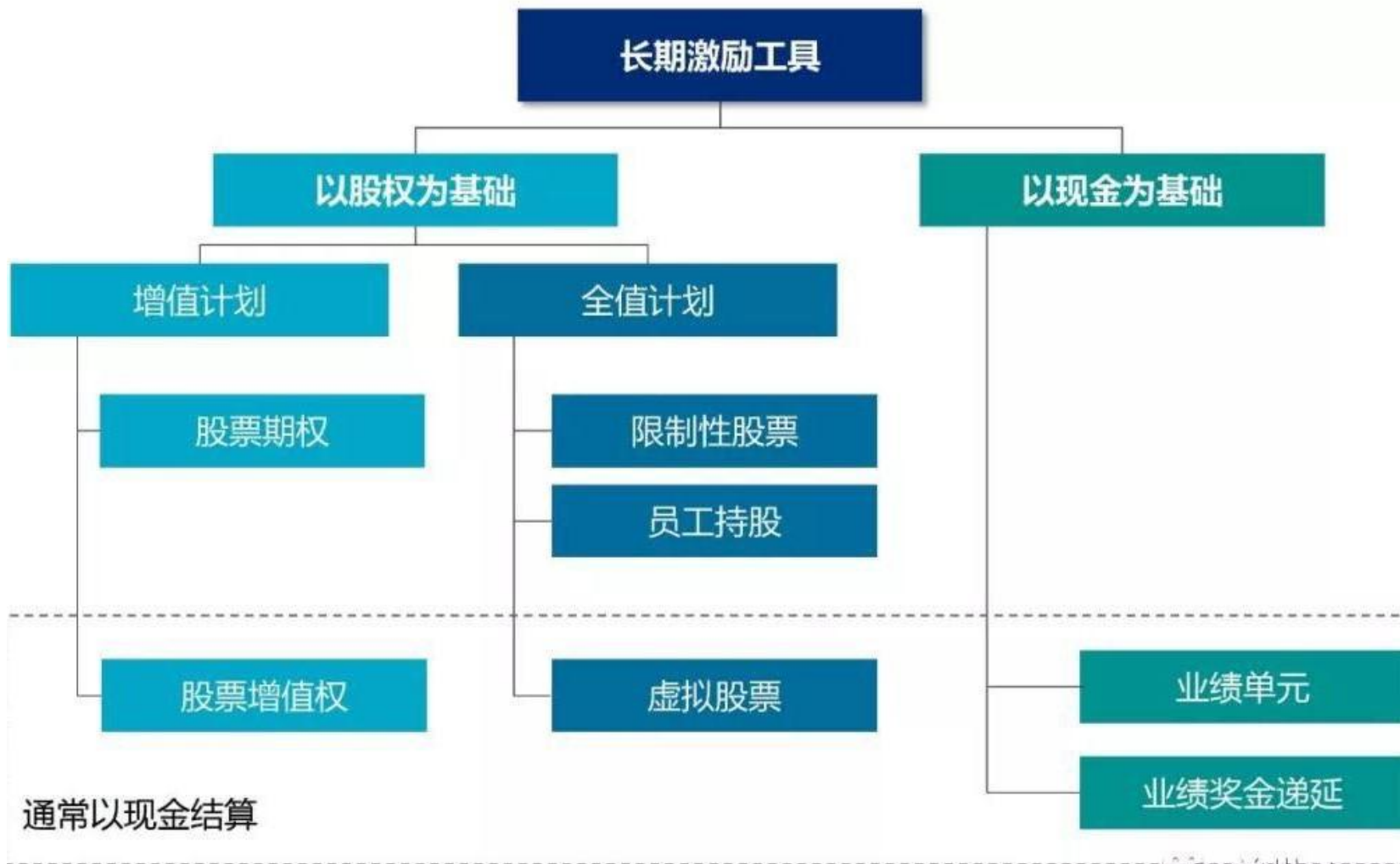
- **董事多元化**
- **增加独董的比例**
- **提高董事的选拔标准与任职要求**
- **建立支持董事战略性参与的制度体系**

- *加速推进试行多年独立董事指导意见的修订，并适时立法。*
- *限制独董兼职公司的数目，增加董事会中独董的比例，建立独立于监管部门的独立董事协会，形成自律的独立董事队伍。*

- “股权激励”是个伪命题
- 高管业绩评价兼顾未来与历史
- 激励的原则与创新

➤ 摆正去行政化和薪酬激励机制改革次序。尤其是国有控股公司经理层激励机制的改革顺序应该是首先取消行政级别，然后过渡到市场化的激励方式。

- 市场地位
- 创新业绩
- 生产力
 - 劳动生产率
 - 金钱的生产力
 - 时间的生产力
 - 知识的生产力
 - 全要素生产率
- 对优秀人才的吸引力
- 支付能力和流动资金
- 盈利能力



主题	序号	标题	研讨方向
九定模型	1	定类：定激励模式	现金模式（分红股）、股权模式（期权股、注册股）等模式阶段性实施的研讨
	2	定人：定激励对象	激励对象：提名、评价、确认
	3	定量：定授予额度	核定股份总量和个量 股权架构设计
	4	定价：定授予价格	确定定价方法：注册资本法、净资产法、内在价值法、并购价值法、折扣法、混合法
	5	定时：定时期安排	授予日、锁定期、行权期、限售期
	6	定源：定股份来源	大股东让渡、增资扩股、预留激励期权池、合伙人公司、管理基金
	7	定规：定约束条件	约束机制研究，内外部因素考量
	8	定式：定持有方式	直接持有 间接持有
	9	定退：定退出机制	正常和非正常退出机制设定

- **不能本末倒置：** 公司治理的终极目的是创造客户价值
- **不要简单抄袭模仿：** 建设符合自身情况的治理结构与机制

- 一、公司治理的定义、本质与模式**
- 二、完善公司治理的关键举措**
- 三、问题与互动**

携手前进

携手前进

共拓未来

共拓未来

麦肯咨询——组织变革第一品牌

网址：[http:// www.mkmc.cn](http://www.mkmc.cn)

地址：昆明市穿金路小坝立交永安国际3301室

电话：0871-63179280



集团如何由事务型向价值总部转变