

## 三维度管控模式

## 三维度管控模式

## 治理模式

保障利润

## 法理

基于出资人参与子公司治理与决策的法务体系设计

子公司董事会听话问题

治理体系主动设计  
预埋有利条款  
法理理解与应用

合规型治理

进取型治理

价值型治理

## 控制模式

获取体内利润

## 运营

针对子公司经理层所主导的运营过程的控制体系

子公司经理班子有效落实董事会决议

治理干预  
制度体系输出  
内部控制

财务型控制

战略规划型控制

战略控制型控制

运作型控制

## 宏观管理模式

获取体外及额外利润

## 控制力

针对子公司所在集团整体的宏观管理

子公司获取额外利润、体外利润的途径

运作模式调整  
定位调整  
内部交易体系设计  
价值创造与公共服务

主导型宏观管理

强化型宏观管理

补偿型宏观管理

## 管控模式---治理模式设计

**治理的本质是本级董事会，决策的程序化，与对子公司治理的深度干预**

**保障自身合理决策，保障参股不吃亏，控股占便宜**

### • 合规型治理

- 符合法规
- 遵照制度
- 注重法理规定内运行

### • 进取型治理

- 治理制度安排
- 治理参与与推动
- 董事会与经理层关系
- 委员会功能
- 治理体系优化

### • 价值型治理

- 意图传递+科学型决策
- 即注重意图传递，也注重子公司董事会的决策体系的打造

### 治理管控维度如下

1. 本级及子公司章程设计
2. 本级及子公司三会议事规则设计
3. 本级及子公司董事会运作
4. 董事会及经理层专业委员会运作规则设计
5. 本级及子公司董事会与经理层工作界面划分
6. 经理层工作细则

## 管控模式---控制模式的设计

**控制的本质是让子公司带着制度，授权镣铐，在监督，审计下跳舞**

### 基于法理基础的延伸，董事会对制度的设计

#### 财务型控制

对子公司控制---  
**抓重大输入，重大输出**  
**前面**的方向，战略  
**后面**的战略绩效管理

#### 战略规划型控制

对子公司控制---**抓两头，放中间**  
**前面**的制度输出，战略，计划，预算  
**后面**的绩效管理，稽核，审计  
**放开中间-但中间子公司的运行受到制度的制约**

#### 战略控制型控制

对子公司控制---**抓两头，带中间**  
**前面**的制度输出，战略，计划，预算  
**后面**的绩效管理，稽核，审计  
**中间动态受控，在母公司大运营体系下运行，带着大体系的制约运行**

#### 运营型控制

对子公司控制---**既抓两头，也抓中间**  
**前面**的制度输出，战略，计划，预算  
**后面**的绩效管理，稽核，审计  
**中间的运作与决策，审批**

#### 控制维度设计

- 1, 前控制：体系设计，制度输出，战略，计划，预算，机制设计，授权
- 2, 中控制：运营，监督，调节，能力与机制建设
- 3, 后控制：审计，稽核，绩效管理，倒逼机制

## 管控模式---宏观管理模式设计

**宏观管理的本质是干预与影响**

**超越治理和控制，外部控制力**

### 主导型宏观管理

- 治理与控制做不到，做不好，低效益的状况，以宏观管理为主
- 治理和控制无法解决的问题，宏观管理来解决

### 强化型宏观管理

- 放大治理和控制的作用
- 延伸治理和控制的功能

### 补偿型宏观管理

- 在一些特殊的状况下，弥补治理和控制的功能不足

### 宏观管理维度设计

#### 1. 控制力建设

2. 宏观调控——产权，业务，机构，债务，资产的重组与变革，内部交易

3. 价值创造——价值设计，价值组织，价值形成，价值分配