

治理模式的设计---基于控股权的权利设计

母公司基于产权和法理权利所做的放大和预埋---治理

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

针对子公司的跨层级治理

针对子公司的治理体系优化

子公司
产权结
构属性

全资，绝对控股，相对控股，均股合
资，参股

合作方
治理特
性

资源控制者，价值输入者，控制权争
夺者，打群架者，内部交易者，搭顺
风车者，投资组合者

对子公
司治理
导向

贯彻所有意志，核心意图贯彻，原则
意图干预，意图博弈，子公司科学决
策能力，子公司决策能力持续优化

对子公
司治理
工具

治理体系设计，治理文化，治理运作，
治理绩效，倒逼机制，内部控制，外
部影响，外部控制

对子公
司治理
体系决
策

系统再造，系统优化，系统局部再造，
系统局部优化，系统维持与强化

母公司强化跨层次控制 力

- 母公司形成治理管控能力
- 母公司形成治理体系输出体系
- 子公司治理体系设计与优化
- 派出产权代表参与子公司治理运作
- 子公司董事会建设
- 子公司监事会建设
- 子公司董事会对制度体系设计的干预

通过治理保障出资安全 和子公司经营稳健

- 建立基于治理的进取型董事会
- 建设内控体系
- 建立执行董事的工作规则
- 建立监事会的监督作用
- 强化子公司的合法经营，资产安全，报告真实
- 建立对经理层的激励与约束
- 建立对子公司的管理，业务的监督与影响