

盾安集团、卡当网、布丁酒店、万事利、龙盛集团、温州移动

浙江工商大学MBA学院

MBA

MBA ZHESHANG BENTU ANLI II

浙商本土案例

II

原创浙江本土实战案例
实景重现浙商成长样本

乜 标 程兆谦 主编



浙江工商大学出版社
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS

MBA 浙商本土案例 II

也 标 程兆谦 主编



浙江工商大学出版社
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

MBA 浙商本土案例. 2 / 乜标, 程兆谦主编. —杭州:
浙江工商大学出版社, 2015. 8
ISBN 978-7-5178-0796-4

I. ①M… II. ①乜… ②程… III. ①企业管理—案例
—浙江省 IV. ①F279.275.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 003462 号

MBA 浙商本土案例 II

乜 标 程兆谦 主编

责任编辑 吴岳婷 刘 韵
责任校对 何小玲
封面设计 包建辉
责任印制 包建辉
出版发行 浙江工商大学出版社
(杭州市教工路 198 号 邮政编码 310012)
(E-mail: zjgsupress@163.com)
(网址: <http://www.zjgsupress.com>)
电话: 0571-88904980, 88831806(传真)

排 版 杭州朝曦图文设计有限公司
印 刷 杭州五象印务有限公司
开 本 710mm×1000mm 1/16
印 张 17.5
字 数 324 千
版 印 次 2015 年 8 月第 1 版 2015 年 8 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5178-0796-4
定 价 38.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江工商大学出版社营销部邮购电话 0571-88904970

| 序 |

知识传播是大学承担的一个基本任务。根据知识的类型、性质不同,传播的方法大有差异。管理学科介于自然科学与社会科学之间,是科学、艺术、手艺的杂糅,因此,比起其他知识而言,管理学科知识的传播过程更加复杂。案例教学法(Case Method)是被认为能够较好地承担这一任务的方法。与传统讲座式方法不同,它并不是由教授将所谓“客观知识”传递给学生,而是由学生面对真实的案例,在分析与思考的过程中建构形成新的知识,教师的作用在于引导和关键点的点拨。学生的主动性和创造性在案例教学过程中得以充分发挥。

案例教学法起源于美国的哈佛大学,先应用于哈佛法学院,随后是哈佛医学院,1921年,哈佛商学院正式引入这种教学法,80%的课程全程采用案例教学法,一个学生两年时间内要学习500多个案例。哈佛商学院非常认可这种方法,认为它是培养学生学习管理、领导能力最有效的方法。在哈佛的示范与多年的着力推广下,全世界越来越多的高校开始采用案例教学法。

近十年来,随着国内外商学院、管理学院的国际交往与合作——哈佛商学院和加拿大的毅伟商学院在此过程中出力甚多——案例教学法在中国开始引起广大教师的兴趣,掀起了一股案例研修热潮。仅举一例,由全国MBA教育指导委员会主办、各地高校承办的“管理案例开发与案例教学”培训班自2007年首次举办以来,已经举办了19期,数千名工商管理学科的专业教师参加了培训与研讨。这对于提高我国管理学院、商学院的教育水平具有重要意义。

案例教学是一个系统工程,它不仅包括教师对案例教学法的掌握、学生的积极参与以及各种硬件条件,还有一个很重要的部分就是案例开发。在哈佛商学院,所有老师都必须开发案例,数十年下来,它已经拥有了世界上最大的商业案例库,且每年都会有350个新案例加入。2011年的统计数据显示,它在全世界

出售的案例超过 800 万份。加拿大的毅伟商学院拥有世界上第二大案例库,包含 8000 多篇案例,近些年更是大力加强中国案例的开发。在国内,清华、北大、中欧、长江商学院以及大连理工大学等 70 多所高校建立了案例中心,部分已经拥有了一定规模的案例库。目前影响最大的是坐落于大连理工大学的中国管理案例共享中心案例库。

为了推动浙江工商大学案例开发、教学与研究等工作,在校领导以及 MBA 学院、工商管理学院领导的支持下,管理案例中心于 2013 年 11 月 23 日挂牌成立。2013 年 12 月 27 日,校长办公会讨论通过了管理案例课题成果的奖励政策,将入选全国 MBA 教育指导委员会主办的“百篇优秀案例”(简称“百优”)及以上(入选哈佛商学院与加拿大毅伟商学院案例库)成果纳入学校高层次科研成果奖励范围。

在过去一年里,管理案例中心第一次面向全校专业教师征集课题,完成 29 项课题立项、结题工作,并取得了良好成绩:筛选 10 篇案例参加了第四届“百优”评选,由肖迪副教授撰写的《布丁酒店是如何突出重围的》、孙元副教授撰写的《卡当网:中国电子商务 C2B 领导者》入选,其中肖迪老师的案例还被选用为第二届中国管理案例精英赛的总决赛案例。另外,还有多篇案例入选了中国管理案例共享中心的案例库。

本次出版的案例集中主要包括参加 2014 年“百优案例”的 9 篇案例,以及浙江工商大学金融学院彭寿康教授编写的案例,共 10 篇。这些案例有以下共同点:一是案例主体都是浙商企业;二是这些案例从各个角度反映了浙商企业不断进取的创新精神,记录了浙商企业完整的发展历程。

接续去年出版的“浙商本土案例第一辑”,为成系列,本书亦定名为“浙商本土案例第二辑”。我们希望能够藉此不断地跟踪浙商的新进展、新变化,并不断开发优秀的浙商案例,将其成功的经验与面临的挑战传播到商学院的课堂中进行共同探讨,推进企业管理人才的培养。

是为序。

也标 程兆谦

2015 年 4 月于杭州

| 目 录 |

公司治理

盾安集团公司治理的演变 / 程兆谦 李 晖

关键词: 公司治理 股权激励 公司治理纲要 “大审计”

..... 003

创业与创新

卡当网:中国电子商务 C2B 模式领跑者 / 孙 元 贺圣君 蔡丽明

姜林林 尚荣安

关键词: 商业模式 C2B 模式 商业模式调整 平台战略

..... 039

布丁酒店是如何突出重围的 / 肖 迪

关键词: 运营战略 经济型连锁酒店 订单赢得要素

..... 080

万事利的新丝绸之路 / 楼天阳 鲍贤玮 黄 磊

关键词: 万事利 丝绸礼品 定制 丝绸装修 丝绸艺术品

..... 099

购并与联盟

浙江龙盛并购全球行业龙头 DyStar 的杠杆经验 / 谢 宏 王思思

关键词: 浙江龙盛集团 DyStar 集团 国际并购 产业整合	133
技术并购中的创新能力重构:A 公司的技术并购之路 / 陈力田	
关键词: 技术并购 创新能力 能力重构	164

组织与人力资源

CEO 制度——温州移动海星化之路初探 / 江 辛 褚晶晶 刘 芳	
关键词: CEO 制度 组织结构变革 海星式组织	183
金鱼快跑——如何激励劳务派遣员工 / 丛国栋	
关键词: 激励 企业社会责任	212

运营与管理

“小厨房”战略:C 酒店集团的服务运营系统精益化 / 陈 觉	
关键词: 前后台分离 前后台结构 服务运营系统 外包 服务流程再造	234
H 银行杭州分行信用风险评估方法的改进 / 彭寿康	
关键词: 信用风险评估 银行风险管理 内部模型法	256

公司治理

盾安集团公司治理的演变^①

摘 要:本案例描述了自 1987 年创立以来盾安集团在公司治理上的探索和发展。1994 年盾安集团创始人姚新义让父亲“下岗”,1997 年让妻子“下岗”,1999 年开始推行管理与业务骨干持股以及“委托经营、授权管理”,并建立了以《盾安宪章》为核心的“1、2、3”制度体系。随后为了应对企业的多元化发展,盾安集团制订了《公司治理纲要》和《责任手册》,并逐步完善“大审计”、高管绩效考核与薪酬体系。经过二十多年的发展,盾安集团已经形成了独具特色的公司治理模式,当然也面临新的挑战。

关键词:公司治理 股权激励 公司治理纲要 “大审计”

PART ONE 案例阅读

一、引言

2012 年 3 月 10 日下午,杭州南郊太虚湖度假酒店金色大厅内座无虚席,盾安集团春季高层年会正在隆重举行。此时此刻,300 多人的会场异常肃静,只有一个声音在回响——盾安集团董事局第四届换届选举进入了唱票环节。集团董事局是盾安集团的最高决策机构,每 3 年换届一次。13 名董事局成员要从不少于 17 名候选人中选出,而且盾安集团为了培养人才,新一届董事局必须至少有五分之一(即最少 3 人)新人入选。根据议事规则,首先由盾安控股及下属 11 家产业集团、直属公司(事业部)推选 17 名候选人,之后由盾安控股副部长、各公司

^① 1. 本案例由浙江工商大学工商管理学院的程兆谦与盾安集团的李晖联合撰写,作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。未经允许,本案例的所有部分都不能以任何方式与手段擅自复制或传播。2. 本案授权中国管理案例共享中心使用,中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。3. 由于企业保密的要求,在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。4. 本案例只供课堂讨论之用,并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

(事业部)总监、总经理助理及以上级别的高管共计 248 位代表进行无记名投票。紧张的唱票结束,根据得票高低,新一届董事局成员名单当场宣布,包括盾安创始人姚新义在内的 13 名人员当选。

此时此刻,姚新义正坐在会场,眼前的一切对他而言具有别样意义。在过去的 20 多年里,他一直在探索如何建立规范完善的公司治理结构,以筑造盾安发展的基石。正是因为这些努力,盾安才和绝大多数民营企业区别开来,从一家传统的家族企业蜕变为家族控股但高度规范化经营的企业集团。在此期间,盾安集团取得了极为显著的业绩,从 2009 年首次入选“中国企业 500 强”,到 2013 年排名上升了 170 多位(参见材料 1)。姚新义深信,唯有通过持续的制度建设,盾安才可能成为他梦想的“世界一流的、受人尊敬的企业”(《盾安宪章》第七条“盾安愿景”)。

二、去家族化

1987 年 9 月 26 日,时年 23 岁的姚新义 900 元创业,创办了振兴弹簧厂,地点在浙江诸暨店口镇里市坞村一间不起眼的山村老屋,这就是盾安集团的前身。在此之前,姚新义在当地一家乡镇塑料五金厂工作,担任车间主任,因此创业也选择了五金行业。初创时的盾安是一个比较典型的家族企业,股份全部为姚新义家族持有,家族中的主要成员都在企业工作,包括姚新义的父亲、妻子以及之后被说服下海的弟弟等。

作为企业家,最重要的能力是在正确的时间做出正确的决策,很多时候还是难以被人理解的决策。1992 年,盾安的业务重心转向国内空调企业配套生产阀体零部件,这是其发展史上的一个重要节点。空调截止阀在当时属于高科技项目,投资、技术门槛要求较高。起步时盾安的技术、工艺水平较差,常常有 30% 以上的产品达不到要求。姚新义要求把这些产品一件件挑出来做报废处理。这对于当时实力尚弱的企业来说损失非常大,劝阻意见不在少数,可姚新义还是坚持这样做。他认为做企业和做人一样,一定要讲究诚实、信用,卖给客户的产品一定要像“盾”一样牢固、可靠、安全,才能赢得客户的信赖——这就是“盾安”商标最初的由来。之后,他又进一步明确提出了“三个确保”的经营原则,即“确保依法规范经营,确保按时保质保量将产品和服务送达客户,确保按时支付各种应付款”。

如果说这些决定很快可以让人看到效果并信服的话,他后来做的两个决定则让更多人看不懂了,那就是 1994 年让父亲“下岗”,1997 年让妻子“下岗”。

1994 年,盾安的销售收入已经达到几千万元,发展势头良好,姚新义和其他年轻人占据了各个管理岗位,在工作中难免与姚新义的父亲有不同意见。总的

来说,年纪大的人保守一些,年轻人的工作积极性就受到了压制。经过思考后,姚新义决定让父亲“下岗”。姚新义的父亲钳工手艺出色,在盾安创业早期担负着类似“总工程师”的角色,同时他也是当地有名的“强人”,姚新义做出这个决定承担了巨大的压力。

姚太太的“下岗”与姚新义推动财务规范化直接相关。1996年的盾安已经是一个企业集团了,但公司的财务管理还很不规范。虽然姚太太只是出纳和会计,但她的特殊身份不可避免地造成了公私账目不够清晰,这令姚新义很不满意。姚新义多次要求财务部长汪余粮“账一定要按照国家政策的要求建账,公归公,私归私”,但汪余粮都表现得不是很主动,常常沉默以对。汪余粮自有他的道理,他觉得既然是姚新义自家人100%控股,企业就是老板的家,老板的家就是企业,这怎么分得清楚?直到有一天,姚新义和汪余粮在总经理办公室大吵一场,姚新义火冒三丈地把办公室的玻璃窗都砸破了。“最终,我想明白了,我让自己的妻子下岗,换会计,换出纳,这样总可以规范了”,姚新义说。“真正规范是从那时候开始的”,姚新义后来这样评价。

姚太太的“下岗”在当地引起了巨大的反响,很多人觉得姚新义“脑袋有毛病”。多年以后,汪余粮用“地震”一词来形容这一事件的影响。这两个故事成为盾安发展历史上的标志性事件,也显示了姚新义追求企业规范化的决心。

盾安环境(002011)是盾安集团旗下第一家上市公司,2004年正式上市。2003年,盾安环境在证监会发审委“过会”时,委员们提了三个问题,一个专业问题,一个财务问题,还有一个是公司治理问题。姚新义回答了最后一个问题,他就说了一句话,“我们是一个家族控股的,但绝对是一个现代企业管理的企业。1994年我把父亲下岗,1997年我把妻子下岗”。委员们一听就乐了,报以热烈掌声。

三、“委托经营,授权管理”

在1998—2000年期间,盾安经历了一个发展小高潮,先后组建了青岛华强、三尚机电、盾安阀门、盾安电器等多家企业。这一阶段被姚新义称为“产品多元化阶段”。虽然大多同属机械加工制造业,但产品跨度越来越大,子公司数量增长很快,可是集团层面如何管控各个子公司却成了一个日益严峻的挑战。

姚新义说:“企业小的时候,每个员工是哪里人,父母在哪里,家庭情况怎么样我都能说得出来。但随着集团规模越来越大,子公司越来越多,不是所有的事情自己都能顾得上了,必须授权给经理班子管理。假如再不用制度管理、授权管理那就管不住了。”他认为,一定要把企业委托给经理班子来经营管理,但又不可

能完全放权,必须还有对权力的制约。

姚新义把他的想法告诉了汪余粮,两个人几番讨论,最终有了思路。他们参照现代企业制度中股东会、董事会、监事会和经理层的权责利,自己摸索出了一套内控方式。盾安于是开始施行“委托经营、授权管理”。

“委托经营,授权管理”包括三个主要措施:

第一个措施是分级授权。以前整个集团公司(盾安集团有限公司成立于1996年12月14日),姚新义兼任了四五个公司的董事长和总经理,授权很不充分。为了解决这个问题,“我们自己画了一下董事会和股东会。然后汪余粮起草了一个方案,规定什么事情要由董事会决议,什么事情是总经理可以决定的,什么事情是领导班子决议,什么事情是部长可以决定的。”姚新义回忆说。

在设计财务授权的级别与额度时,首先要考虑财务支出的性质,董事会侧重资产性支出,经营性支出更多授权给经理班子。比如,企业购买原料董事长不能直接插手,而要由总经理或者采购副总、采购部长来管。其次是对不同的职级设置了不同审批权限。比如在某些产业,100万元以内的原料采购由副总负责,50万元以内的采购部长就可以批了。100万元以上的大笔采购,则要总经理亲自批。此外,还考虑到产业的不同性质要区别对待,比如大宗商品贸易的审批额度就大大高于机械加工企业。

第二个措施是,为了激励经理班子的积极性,实行目标管理。作为经理班子的成员,如果超出公司制定的目标,公司还会有超目标的额外奖励。目标超得越多,奖励比例越高。

第三个措施是,将引进人才的责任和权力赋予各个企业的经理班子。经理班子根据公司发展的需要,自行决定需要引进的人才。

“委托经营,授权管理”的一套制度安排可以看作是盾安在公司治理层面的初步努力。姚新义说“只要有委托管理,就会有公司治理”。在汪余粮看来,这三个措施取得了很好的效果。不过姚新义认为这还不够,还必须进一步将经理班子与企业的利益捆绑在一起,让经理班子像企业的股东一样思考和努力,于是他开始了内部股权激励的探索尝试。

四、第一次股权激励

其实如果追溯起来,姚新义想到推行股权激励的时间要更早一些。

1989年的某一天,姚新义跟几位企业家朋友一起吃饭。席间一个朋友突发感慨:“这年头不太对劲,怎么会是大学生给中学生拎包啊……”本来是一句闲聊的话,却让姚新义心中一震:企业要发展必须得依靠高素质的人才,但是人家凭

什么愿意留下来为你这个初中生打工呢？

姚新义隐约意识到，需要找到一种方法让员工们无论学历高低，都能跟他一样，把企业当成自己的，愿意跟企业同进退。到1994年，他已经想得很明白了，企业必须要进行股份制改造，让企业的管理人员和业务骨干成为股东，打造“利益共同体”。但当他拿这个想法和身边的高管商量时，反对、怀疑的意见不少。一方面，人们当时工资普遍不高，积蓄不多，喜欢把钱存起来，还没有形成投资意识；另一方面，也存在着对民营企业的担心，这钱拿进去是否还拿得回来呢？是不是在“圈钱”？这个想法在当时看起来时机还不成熟。

又过了两三年，姚新义认为时机应该成熟。他非常有策略地请时任总经理的周才良出面跟大家通气、征求意见。在听取大家意见之后，周才良告诉姚新义，这事情可以做了。姚新义决定率先在盾安精工实施股份制改造，这也是当时整个集团最成熟、最核心的企业。

1999年下半年的某一天，姚新义召集全体有参股资格的人开会。姚新义讲的第一句话就是：“为什么要让大家参股？”他自问自答，“我可以告诉大家，我们不缺钱，最困难的日子已经过去了，企业效益很好。”他给大家算了一笔账，当时盾安精工一年利润达到2000万元左右，他拿出40%作为员工持股，意味着把800万元分给大家。姚新义说：“我拿出40%实行股份制，短期内我利益是有损害的。但是我得看长远，希望大家团结起来，形成一个利益共同体，把这个企业管得更好，能够更有竞争力。”

接下来，姚新义说：“股权一定要买，而不能送。送的东西是不会珍惜的。但我知道大家可能一时拿不出这么多钱，那么，你们只需要出15%的钱，剩余的85%由我借给大家，按银行利息结算。如果各位家里有事要借钱，我不会收利息；但这个投资，既然是投资，我们就要尊重游戏规则。”姚新义此话一出，在场的人们面面相觑，一阵沉默。不过姚新义接下来说的话让整个会场就沸腾了：“最后一句，赚了归你们，赔了归我。赔了，你们就承担所出的那15%钱，剩下的85%我来赔。如果赚了全部还是归你的。”盾安的股份制改造自此正式拉开帷幕。

根据股改计划，共有近40位管理人员和业务（销售、技术、采购）骨干有资格购买股份，且根据其重要性，对不同级别的干部设定了购买上限和下限，总经理是100万—300万股，副总经理是50万—100万股，部科长是20万—50万股，科长是10万—20万股，每股1元钱。采购人员参照科长，销售人员压力大一点，参照部长。当然，难免有些人比较踌躇。对此公司出台了一项“高压政策”，除少数年纪大的人之外，所有人购买的股数不能低于下限，否则调离岗位。在这些人中，只有一个人因此下岗，调到了盾安阀门。对于为什么要强制推行，姚新

义解释说,政策定下来以后就得一刀切,不能五花八门。这不仅涉及企业认同度问题,而且如果有的干部有股份,有的没有,将来无论是赚是赔,都会引起一系列不利于企业团结的问题。

2000年8月11日,盾安精工新的股权结构正式搭建,共有40名左右的管理人员和业务骨干成了盾安精工的新股东(参见材料2)。股改的效果立竿见影,2001年盾安精工的利润比上年翻番,达到了近4000万元。参股的人自然收获颇丰,每股可分配利润为1.3元人民币,投资成本悉数赚回,一夜之间“打工仔”变成了“老板”。当年参与了股份制改造的员工绝大多数成了盾安之后发展的中坚力量。

很快,青岛华强和珠海华成在2000年也先后完成了这样的操作。随后它成为一个标准做法,在盾安集团具备成熟条件的子公司里先后推行。在这些公司中,盾安控股拥有绝对控股权,其余股份为公司的管理人员和业务骨干持有。此后,盾安的两家上市公司也先后对管理层推出了股权、期权激励计划。盾安对股权激励实施的时机也把控得非常审慎,对于尚处于投入期,或业务发展尚未步入良性轨道的子公司,股份制改造并不急于推行,而代之以其他的业绩激励方法。例如2007年成立的盾安电气,直到业务稳定盈利后,2012年才推出经营团队持股(参见材料2)。

特别值得一提的是,这一做法在收购兼并中也取得了非常良好的效果。2003年,盾安通过收购方式进入了民爆行业,前后6年间先后收购、参股了60多家民爆企业。这些企业全部是国有企业,普遍存在着生产设备落后、管理体系陈旧等问题。然而盾安在这个时期对购并的民爆企业并没有派出一个高级管理人员,而是将原来的管理人员和业务骨干变成股东,持有30%左右的公司股份。这个“不派人”加“股权激励”的策略产生了非常好的效果。以2004年收购的安徽向阳化工公司为例,收购后的5年时间里销售额、利润以及员工收入都翻了两番。2011年6月,盾安民爆业务通过反向重组进入江南化工(002226),盾安集团由此拥有了第二家上市公司。

五、“公司治理纲要”:共同模板与个性内容

2003年,盾安集团除了进入民爆行业外,还先后进入科技房产等领域。2006年,盾安集团明确了未来的战略发展方向——“由传统加工制造业向高技术含量的装备制造业和资源型、节能环保型产业转变”。在这一战略指导下,盾安在强化高端装备制造业务优势的同时,先后投资逾百亿元大力发展新能源、新资源和新材料的开发、节能服务等战略新兴产业(参见材料3)。

很显然,产业多元化进一步加大了集团管控难度,原来的模式和做法与新情况的不匹配日益明显。姚新义意识到,再靠他和汪余粮一家家地推动公司治理,精力已经完全跟不上了,但如果放手让各家子公司自己去做公司治理,很可能会出现参差不齐的情况。另一方面,在此期间盾安环境完成了从2001年筹备到2004年上市的过程,盾安领导层既认识到了过去在公司治理上努力的价值,也从资本市场角度加深了对公司治理的理解。

此外,在此之前盾安集团已经初步形成了“1、2、3”的制度管理体系,这为进一步深化公司治理提供了基础。所谓“1、2、3”制度管理体系,是指“1个宪章”《盾安宪章》、“2类标准”(工作标准与管理标准)、“3个准则”(《盾安员工行为管理准则》《盾安企业管理工作准则》《盾安财务管理准则》)。“1个宪章”是指《盾安宪章》。1999年,姚新义看到了《华为基本法》很受启发,马上组织人力研究和编撰《盾安宪章》,2000年正式颁布并实施。姚新义将其视作公司的最高“法律”,以文字的形式把盾安的理念、战略、组织结构等明确下来,指导公司各级管理者进行企业和部门的经营管理。“2类标准”和“3个准则”可以看作是盾安宪章在企业各个方面的细化。

在姚新义看来,公司治理方面也有必要进一步制度化、成文化。于是,在2005年的一次董事局会议上,姚新义提出制定《公司治理纲要》,形成了一个指导集团所有公司进行公司治理设计与运作的规范文本。在2005年版本的《公司治理纲要》完成后,每3年都会对其进行修订。最新版本是2013年9月在盾安控股的股东大会上通过的。

《公司治理纲要》分为正文和附件,盾安集团所有公司的《公司治理纲要》正文都是相同的,附件则有所差异。从内容上看,《公司治理纲要》正文主要来自《公司法》《公司章程》,明确“三会一层”(股东大会、董事会和监事会)的权责分工与制衡,目的是实现公司股东利益的最大化。以2013年9月股东大会最新通过的盾安控股公司的《公司治理纲要》为例,共计7章148条。这7章分别是总则、股东和股东会、董事会、监事会、高层管理人员、保障利益相关者的社会责任和附则(参见材料4)。

当然,在遵循公司治理基本原则与内容的基础上,盾安也有独特的思考。比如在《公司治理纲要》正文的第十二条明确要求,股东会须确保公司资产负债率不高于60%。而一旦出现公司资产负债率超过60%的情形时,股东会应要求董事会责成经营班子提出降低资产负债率的方案,并据此形成特别决议(包括明确的操作方法和时间等),否则不得批准任何与公司发展战略规划、经营方针与投资计划、年度财务预算、利润分配方案、增加或减少注册资本等决议。

不过最具盾安特色、智慧以及体现姚新义将盾安打造成一家规范公司决心

的是《公司治理纲要》的附件——它被简称为“责任手册”(参见材料5)。与以前相比,2013年最新修订形成的“责任手册”有两个变化:一是名称改变,以往这个附件被称为“分权手册”。名字的改变是希望盾安的管理层认识到,权力的另一面是责任,责任优于权力。二是以往的手册只包括各类投资权限,设定各个审批权限对应的数字,现在还增加了一些非财务责任,比如人事调动、预算等。

责任手册对企业经营管理中的主要职责、相应权力以及审批流程做了明确规定,涉及的机构包括股东大会、董事会、董事长、总裁,如果是产业子公司,还有控股公司分管高管、专业委员会。审批流程一般包括牵头提交部门/人、内部会审/讨论、与上级公司预沟通、内部预审核/审议、复审、批准等环节。集团内各个公司采用了同样的“责任手册”模板,然后根据所在行业特点、公司规模等条件,对权限划分标准做出调整。这也是盾安强调的“多元化投资、专业化经营、差异化管理”理念的体现。

责任手册主要考虑的责任事项包括如下八类:

- (1) 发展战略与预算,如战略(含调整)、年度经营方针与目标、年度经营预算等;
- (2) 财务资金类,如资本性项目购建与处置、投资类、资金融通类等;
- (3) 企管、人力资源类,如公司制度的修订、中高层的招聘、解雇、定岗定编等;
- (4) 企业文化与企划管理类,如公关活动与宣传等;
- (5) 经营合同类,如采购与销售合同、建设工程及技术合同等;
- (6) 产品开发、技改类,如年度新产品开发立项等;
- (7) 危机管理类,如重大质量事故、重大安全事故等应对计划和责任界定等;
- (8) 特殊事项处理,如年度资产负债率的控制、应收账款核销等。

在盾安控股的管理者看来,这个责任手册非常有价值。盾安控股副总裁喻波评价说,那些“空降”经理人之所以做得很好,一方面是因为在引进前做了充分考察,个人素质较高,另一个很重要的原因就是岗位职责清晰,授权充分,能够很好地把积极性和能力发挥出来。一些人离开盾安加入其他民营企业后感觉非常不适应,因为他们很难获得充分信任与明确授权,有些人因此重返盾安。

六、“大审计”、高管考核与激励

在企业集团的公司治理运作中,一个核心环节就是对下属公司及其领导班子的绩效考核。一般来说,集团公司对下属公司及其领导班子的考核是以财务指标为主,甚至完全是财务指标(如销售收入、利润、资产收益率),但盾安不同,