

CG voices

| CHAROEN POKPHAND GROUP

Subsidiary Governance



— 编辑寄语 —

正大同仁们，2023新年好！

与今年第一期CG Voices一同带给大家的开年好消息就是——正大集团连续第三年被美国最领先的全球机构“道德村协会”评为2023年全球最具商业道德企业。

正大集团重视并恪守商业道德的企业经营理念。通过公司治理、风险监管、合规管理、完善的审核机制来践行对商业道德行为的承诺。因为我们深刻意识到，子公司治理(Subsidiary Governance)在确保关联公司保持与集团同步的运营外，还有助于建立强有力的集团公司治理结构。

本期CG Voices希望正大全体员工能更深入了解集团构建《子公司治理构架》和《集团公司治理总框架》的意义所在。我们也很荣幸邀请到正大集团公司治理委员会执委阿禄努·阿披莎诗丽坤女士讲述公司治理的重要性及实践指南。另外泰国董事协会 (IOD) 总经理坤叻威·真瓦塔纳逸也将与大家分享心得。

我们始终坚信，良好的公司治理是企业成功实现可持续发展目标的基石。所以不仅是今年还是未来，我们都必须重视并不断完善，进而确保正大集团的公司治理机制挥发最大功效。因为集团除了能跟进新业务进展外，还能确保即将开展的新事业符合集团公司治理原则，让所有关联公司遵循标准统一的公司治理和监管原则，进而实现集团可持续增长目标。

下期再见。



Rongruja Saicheua
主编

子公司治理： 高明的领导者应“监管”而非“控制”

本期CG Voices讨论的主题是“子公司治理”，顾名思义就是监督管理集团旗下子公司的运营和汇报。大部分员工可能不太熟悉这个话题。所以，借此机会特别谈一谈“子公司治理”，以保证每个员工都能了解其重要性。

在被问到如何解释并轻松理解“子公司治理”概念时，正大集团善治风险审计执行委员奥拉努·阿披莎诗丽坤这样总是这样回答：“就把它想象成带孩子，我们要制定一定的纪律，让其幸福生活，让家人有一致的文化习惯。同理，良好的企业管理就需要有明确的商业目标和清晰的监管政策，从而奠定企业朝着既定方向发展的主基调。在逐渐形成独特企业文化的同时，还将引领企业稳步发展、成长并最终迈向卓越。”

奥拉努强调，子公司治理只是一种监督管理机制，而非控制手段。而要区分理解“监管”和“控制”的不同，就需要与员工进行交流沟通。比如，监管是通过分析、规划并由全体员工参与实践总结而形成的一套制度安排。目的就是为了在开展业务和创建企业文化时朝着共同的方向发展，进而迈向企业的可持续发展。

“子公司治理”不容易，所以奥拉努建议，先建立母公司层级的总治理框架，在建立共识的同时确保集团上下所有企业和员工行动一致。而这也是为何正大集团决定设立公司治理部门，专门负责编制和落实集团的政策，以便让所有子公司能看到集团在公司治理方面的工作图景。与此同时，还任命了一个落实公司治理风险审计监管委员会来提供指导。

奥拉努认为，在编制母公司治理政策时最难的部分就是构建总框架时必须要聆听子公司的看法并保持密切沟通。因为良好的公司治理就是指导和引导，必须让员工积极参与并敢于表达感受。另外，在规则制定上既不能写得太窄，更不能替代员工的想法，以至于他们没有喘息的空间。尊重个体差异，留存空间。而最重要的是，让每个人都自愿遵守规则，而不是被动遵循。所以，如果能让遵守规则的人相信，他们是企业发展的参与者，这样做是对的，那他



奥拉努·阿披莎诗丽坤这
正大集团善治风险审计执行委员

们才会心甘情愿的去遵守而不是被要求。并转化成一种高度的承诺，我想这样做、想要追随。而这正是制定良好框架的基本原则。

她还举例说明：就像“放养螃蟹”，如果不设任何屏障让它们随意爬行，那你将不知道从哪里去抓。解决的办法就是在两侧设置屏障，螃蟹就只会在限定的范围内移动，不管爬到哪儿最终都只会在一个地方相遇。公司治理就好比是设置屏障，这些屏障就是公司制定的各种政策和规章制度。而所有子公司在编制公司治理框架上都拥有灵活性，不然它们可能因此丧失独特性而陷入经营不善的困境。但也有各子公司不能逾越的红线，那就是必须遵纪守法。

“如果想要在子公司治理方面取得成功，最关键的因素是要有高明的领导者。做到让追随者感觉不到有领导人。”

在当今这个高度不确定和变化无常的商业世界里，子公司治理的政策框架应保持与时俱进，权衡利弊并不断做出调整以适应现实需要，确保企业能向前稳步发展。

这就是正大集团“子公司治理”的基本原则。

“子公司治理” 如何实现可持续发展

本期CG Voices还想向正大同仁们介绍另一位良好公司治理领域专家分享其关于子公司治理方面的独到见解，他就是泰国企业董事促进会(IOD)董事总经理坤叻威·真瓦塔纳逸先生。该协会不仅在泰国国内还在国际社会获得广泛认可，而且在促进泰国企业良好公司治理发展方面发挥着至关重要的作用。该协会会定期发布公司治理方面最佳的实践方案，并针对特定领域提供专业的培训课程。

在问及关于良好子公司治理的看法时，坤叻威给出如下看法，任何由子公司造成的损害一定会波及母公司的声誉。所以，良好的子公司治理显得尤为重要，因为母公司的可持续发展很大程度上取决于子公司治理的好坏。因此，企业发展的这种可持续性又必须建立在一套完整的企业治理构架制度上。

坤叻威认为，要想实现子公司治理目标，企业必须专注在5个方面：1.了解母公司和子公司的关系，是合资还是百分之百控股；2.明确设立子公司的目标；3.制定集团层面的监管政策和框架；4.设定集团层面的风险偏好；5.委员会严格履行治理职责。

在践行有效监管方面，坤叻威认为，不只是刻板的要求遵守公司的规章制度，而是要用绩效实施有效监督，即绩效考核必须达标。所以这点很重要，也就是母公司和子公司的董事会们必须深知“什么才是导致企业经营不可持续的根本原因”。

此外，坤叻威还强调，制定集团层面的政策和监管框架固然重要，但我们也需要在集团总框架下给予子公司能结合所处的商业环境进行酌情调整的权力。因为每个子公司在开展业务过程中面临不同的挑战。与此同时，董事会还需要定期审查集团政策和监管框架，因为我们今天制定的政策和框架可能无法适应未来的需要。这就好比养育孩子，不同阶段应采用不同的教育方式。



坤叻威·真瓦塔纳逸
他就是泰国企业董事促进会(IOD)董事总经理

坤叻威还分享了参加泰国董事协会培训班一位企业董事关于“子公司治理”的真实案例。虽然母公司委派其到子公司担任董事，但在履行董事职能方面，其表现并没有像作为母公司高管般优秀。例如，只下传母公司政策，但不上报子公司所面临的经营挑战，仍然采用单向沟通方式。

对此，坤叻威建议，在担任子公司董事期间，高管必须严格履行子公司董事的职责，提出建言改善子公司业务发展。同时，在子公司董事任命工作上，母公司有责任为子公司选择适合其业务经营发展的董事。

当被问及如何衡量子公司治理成功与否的问题，坤叻威回答说，听听利益相关者的看法，因为他们怎样看我们、怎样谈论我们最能切实反应我们的工作做得如何。

“子公司治理”不仅要让员工遵守规章制度，更需要母公司和子公司之间的互动，从而建立更强大的企业文化。让子公司能在集团母公司治理总框架下保持监管自主性，帮助子公司良好治理的同时实现可持续共同发展目标。

正大集团连续第三年荣获推动合乎道德的商业实践标准的全球领导者道德村协会全球最具商业道德企业称号。

2023年3月13日，正大集团被道德村协会评为“2023年全球最具商业道德企业”。今年共有来自全球19个国家的135家企业入选，而泰国正大集团则是连续第三年荣获食品和饮料领域全球最具商业道德的泰国企业。

本期CG Voices想带大家来认识一下这个奖项，并寻找泰国正大集团在内来自不同国家和不同领域的卓越企业是如何荣获这个在践行诚信经营方面备受推崇的奖项？



道德村协会是谁？

“道德村协会 (Ethisphere) ”是一家来自美国的国际机构，是定义和推动合乎道德的商业实践标准的全球领导者，致力于推动商业部门诚信经营和可持续发展。目前，有来自世界各地300多家的卓越企业已成为道德村协会商业道德领导力联盟成员。比如，家乐氏 (Kellogg's) 、欧莱雅 (L'Oréal) 、H&M、百事可乐 (PepsiCo) 、英特尔 (Intel) 、微软 (Microsoft) 、科尔士百货 (Kohl's) 等。同时，道德村协会也是一家评估全球大型企业合规道德商业经营行为机构，并每年发布全球最具商业道德企业榜单。



荣登2023年全球最具商业道德企业的评选流程

首先每家公司必须提交参评申请，接着所有参与评估流程的企业以道德村协会专有的道德商数 (Ethics Quotient (EQ)) 为基础回答包含200多个数据点的问题，其内容涵盖5大类别且权重各不相同。但概括而言，就是在评估企业创建道德规范和公司治理方面都有哪些具体措施。

正大集团用了大约3个月时间来回答完所有问题。因为回答必须附着支持的证据，而问题既有选择客观题还有主观论述题。以领导者作用和声誉维护为例，当发生可能影响集团声誉的事情时候，道德村协会希望了解正大的应急处理机制；在维护环境和社会影响方面又有什么行之有效可实现同步发展的方法。

提交申请并不意味着就能获得评选，所有参与评估流程并成功登上道德村协会年度全球最具商业道德企业榜单的企业必须通过五大类别中各项严格标准的评价。另外评价内容还会每年更新。

因此，这对所有参与评估流程的企业来说都是个巨大的挑战，同时也在促进企业不断向前发展。

评估标准

- 治理15%;
- 领导者作用和声誉维护10%;
- 道德与合规计划的质量35%;
- 组织文化20%;
- 企业公民和责任20%

正大集团获奖意义

连续第三年荣登全球备受推崇的道德村协会2023年全球最具商业道德企业证明了正大集团是一家拥有全球行业领先水平的组织，致力于以合乎道德方式开展商业经营，并重视从不同方面位社会创造积极的价值。

通过道德村协会的评估流程，正大集团不仅能根据全球企业标准对企业内部流程效能进行检验，还能透过比较差异帮助提高实践标准。而且可以通过借鉴来自全球不同领域获奖企业的商业道德实践流程来帮助正大集团更好的提升全球道德和合规标准。

这个奖要归功于正大集团各事业群全体高管和员工的共同努力和合作，无论是泰国国内企业，还是集团投资并分布在世界各地的子公司。正大绝不会安于现状，就像集团资深董事长谢国民先生常说的“成功只可以高兴一天，第二天就需继续努力做得更好。”正大集团将继续致力于改善公司治理，促进业务增长的同时积极参与经济和社会全面协调的可持续发展。

ETHISPHERE®
GOOD. SMART. BUSINESS. PROFIT.®

正大公司治理构架： 同一标准下的可持续增长

通过设立众多子公司来达到扩张集团业务目标的做法有何益处？答案是首先可有效分散经营风险，其次能帮助母公司快速进入各新兴市场。无论是新的目标群体市场，还是拥有无限潜力的海外市场。这些都有助于为母公司建立更广泛的品牌知名度。但与此同时，这对任何一家公司都带来严峻的挑战，不管是母公司还是子公司，一旦发生经营不善，或缺乏来自母公司的监管很可能会酿成亏损甚至倒闭。

这也是为何正大集团始终将子公司治理放在关键位置的原因。泰国正大集团公司治理可持续发展及组织公关部高级副总裁荣禄佳·塞切女士认为“只要集团上下所有子公司都严格遵循标准统一的公司治理体系，那母公司的公司治理总框架就会变得更加稳固。为此，正大制定了‘集团子公司治理总框架’，以便各个子公司能在母公司制定的公司治理架构下制定合乎公司自身发展的治理体系，并始终恪守对母公司的义务和责任。”

至于正大的公司治理体系是什么样？荣禄佳女士解释说，它是一整套制度安排，由履行监督管理职能的管理机构（Governing Body）和其它获授权部门实施，通过公司政策、规章制度、实践指南和既定流程相互制约。其目的旨在让管理层的管理更为高效，工作也更为严谨和慎密，并有助于使集团公司取得长足的成功。

为了获得更清晰的理解，子公司需要做的是根据母公司的公司治理总框架来创建属于子公司的治理体系。它主要包括三个部分：第一部分是制定公司治理构架，这需要由管理机构，即专门负责制定公司愿景、政策、战略，并对经济管理和绩效进行监督控制以确保公司治理符合商业道德规划的委员会来编制。但最重要的是必须有明确的报告操作流程，确保有专人负责监督，同时还要有既定的章程明确各自的角色和责任。而管理机构的职责则包括每年定期召开会议并对年度业绩进行评估，以此来不断改进董监事会的职能。就像现代管理学之父彼得·德鲁克所说的“只有能被量化的，才能被管理”。此外，集团旗下所有子公司都有责任在内部传



荣禄佳·塞切女士认为
泰国正大集团公司治理可持续发展及组织公关部高级副总裁

播和宣传集团六大核心价值观、公司治理11条原则、商业道德、政策和实践指南等内容，以便员工提高认识并付诸实践。

第二部分是安排专门的部门或个人来负责不同的方面，比如，公司治理、风险管理、合规管理和内部审查，还有安排一个能与母公司保持即时沟通的联络官。

第三部分是建立一整套能付诸实践的公司治理流程，内容包括制定年度工作计划，组织培训，编制学习材料或开展能提高认识的活动，跟进并评估绩效。另外，在向管理层管理机构报告公司业绩后，连同经审查的报告一并送交母公司。同时将这些信息发布到各大公众平台或公司官网上。

荣禄佳女士再三强调说，这只是正大集团为子公司制定的一套总体治理框架安排，每个公司仍可以根据不同的业务背景酌情调整。

这种透过来自集团不同领域公司的领导和代表交流互动而建立起来的工作联系，比如公司治理网络或合规网络等都将会成为至关重要的因素，让所有公司承诺会按照集团公司治理框架同一标准执行，而这最终又会让正大集团公司治理体系变得更强大。

“善治实施计划”于2023年集团全球CG Network首次会议上完成

为使世界各地不同事业群能够按照集团制定的善治实施计划落实2023年公司治理目标，集团上下从公司治理构架和监管流程、企业道德文化建设以及信息披露和透明度等方面进行了全面的沟通，最终各个事业部都制定了适合企业自身发展的善治实施计划。

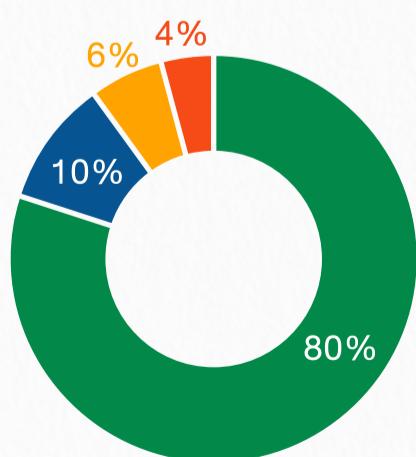
另外，在CG Network会议上还隆重介绍了新成员—正大未来城市发展公司（CPFC）。



正大人倡导的心理健康

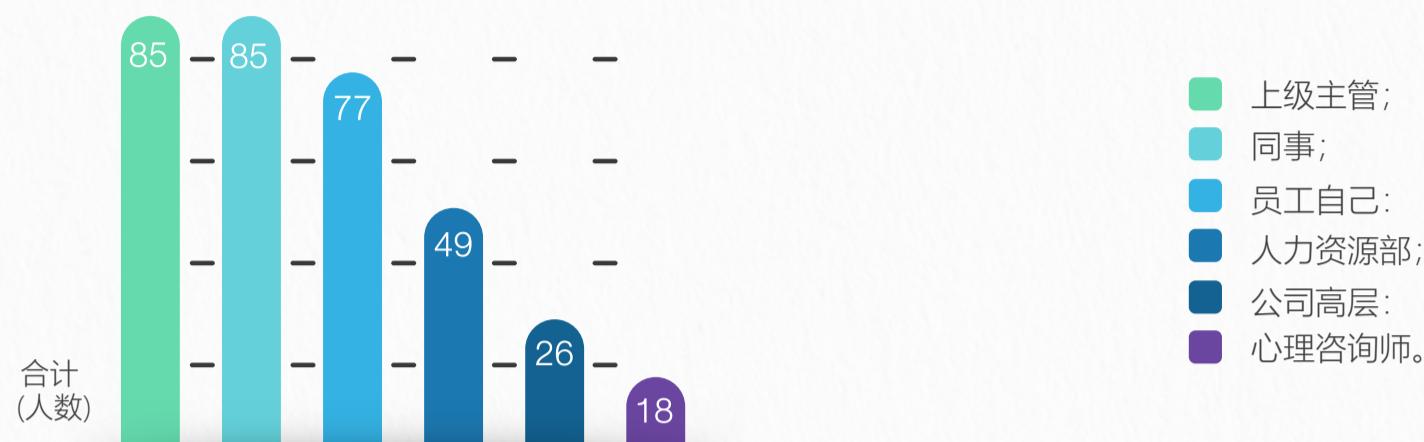
上期CG Voices 我们邀请邀请同事分享他们对心理健康的看法。而本期我们将会与127位来自各事业群的同仁交流关于心理健康的感受。

1. 超过80%正大员工认同良好的心理健康护理能激发最佳的工作表现。愉悦的工作心情有助于提高工作效率。



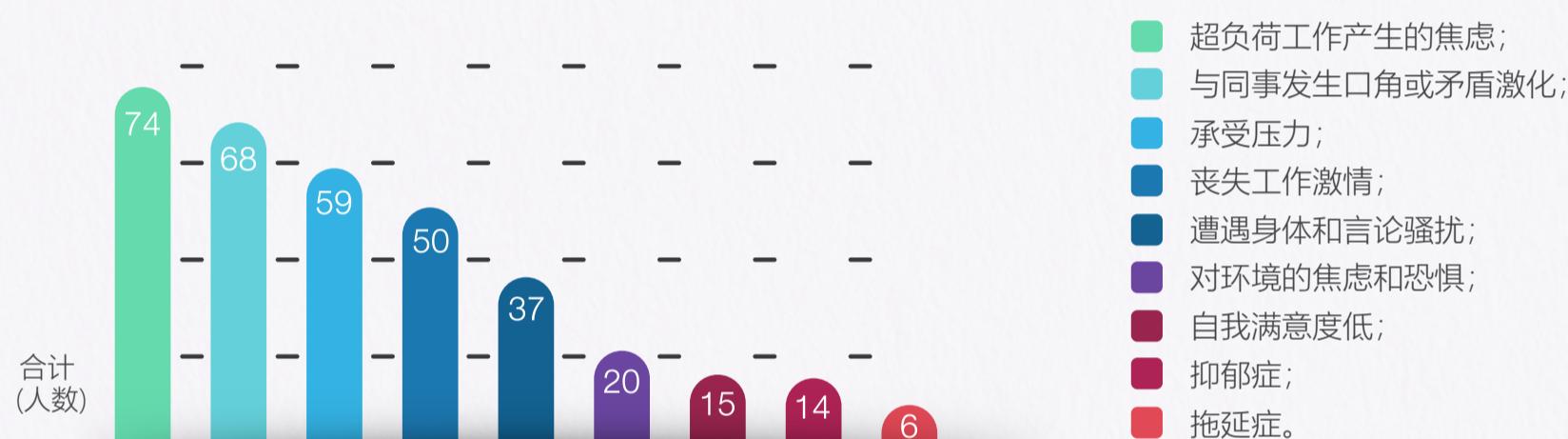
- 影响最大，因为良好的心理健康能激发最佳的工作表现。
- 影响很大，因为心理健康会左右工作时状态。
- 影响有限，因为工作效率取决于个人的职业态度。
- 没有影响，因为工作绩效更依赖知识和专业技能而非心理健康状况。

2. 上级主管和同事在照顾组织内部人员的心理健康方面扮演重要作用。

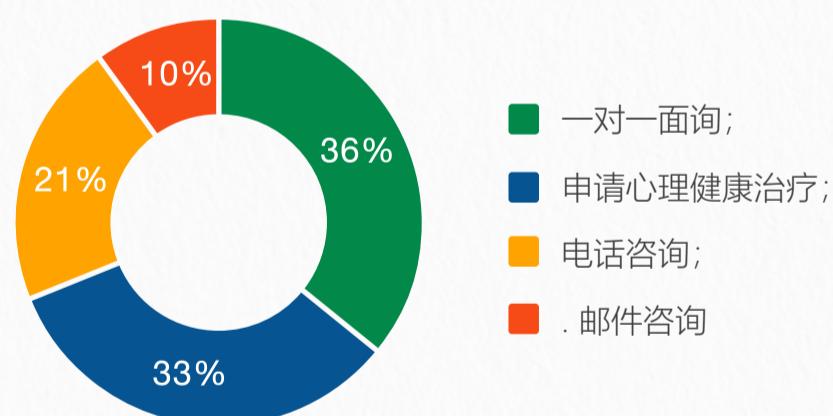


3. 影响工作效率的三大心理要素是：

(1) 超负荷工作产生的焦虑； (2) 与同事发生口角或矛盾激化； (3) 承受压力。

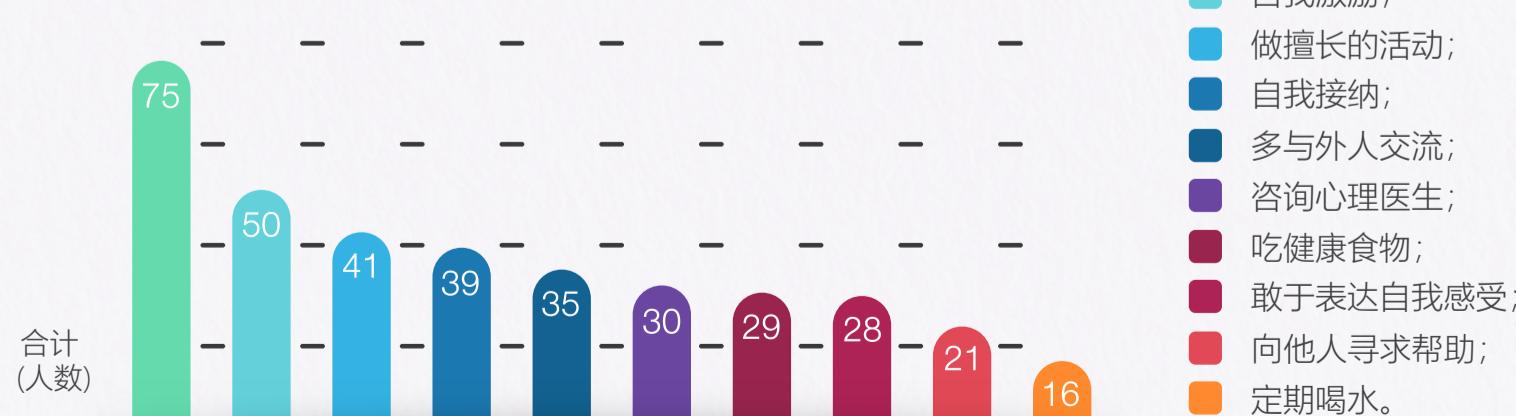


4. 当遇到心理健康问题时正大员工更倾向与医生一对一面询。



5. 正大员工治愈职场心理问题最常用的三种办法：

(1) 休息调节； (2) 自我激励； (3) 做擅长的活动；



问卷调查

邀请你的同事踊跃参与本期CG Voice关于“子公司治理”问题的趣味知识问答活动，前50位答对所有问题的幸运者将领取由SLK公司提供的帽子奖品。



SCAN ME



1. 母公司设立子公司的真正原因？

- 扩大业务以增加进入新市场的机会
- 建立作为大型集团企业的信誉

2. 子公司董事会的主要职责是什么？

- 负责子公司的日常管理
- 监督子公司的治理以符合集团政策要求和向母公司报告

3. 如何对国内外子公司实施有效治理？

- 赋权子公司为顺利开展业务而无约束独立运营
- 赋权子公司在母公司治理政策方针框架内灵活开展业务

4. 母公司治理体系有哪些部分组成？

- 1. 公司治理结构；2. 公司治理流程
- 1. 公司治理构架；2. 职责部门或人员；3. 公司治理流程

5. 什么才是子公司治理的重点？

- 母公司和子公司在标准统一的公司治理框架下运作
- 母公司和子公司指定直接负责人



CG Voices 由正大集团有限公司发行。