



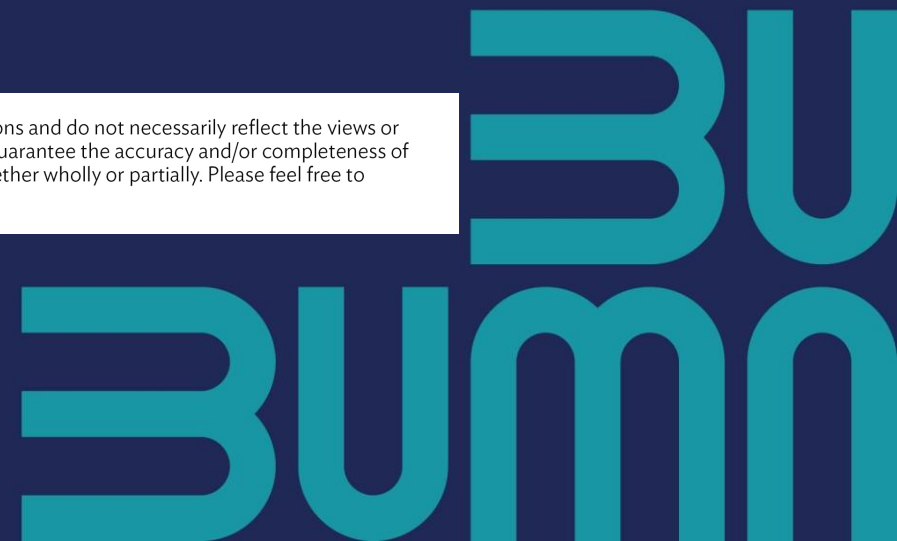
KEMENTERIAN
BADAN USAHA
MILIK NEGARA
REPUBLIK
INDONESIA

印度尼西亚的国有企业改革

亚行治理论坛

2021年10月

This is not an ADB material. The views expressed in this document are the views of the author/s and/or their organizations and do not necessarily reflect the views or policies of the Asian Development Bank, or its Board of Governors, or the governments they represent. ADB does not guarantee the accuracy and/or completeness of the material's contents, and accepts no responsibility for any direct or indirect consequence of their use or reliance, whether wholly or partially. Please feel free to contact the authors directly should you have queries.



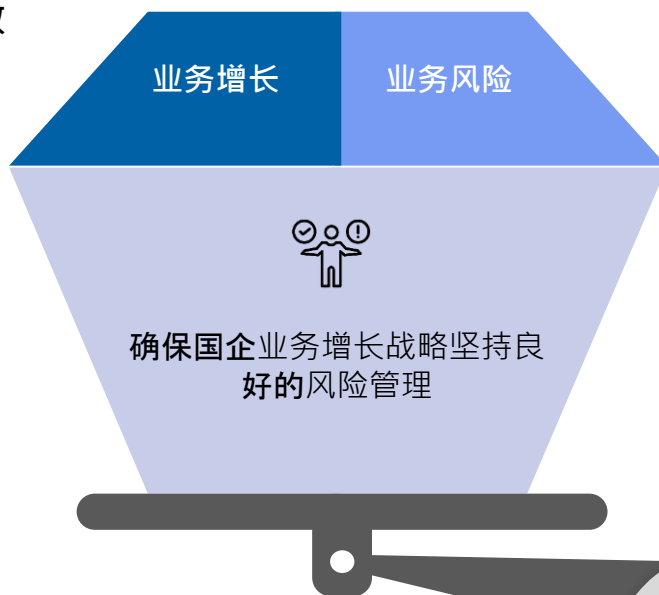
印度尼西亚的国有企业是创造经济价值的关键，同时兼顾作为国家发展的代理人的任务。

国有企业的业务继续增长和专业化，增加私企合作伙伴的数量...

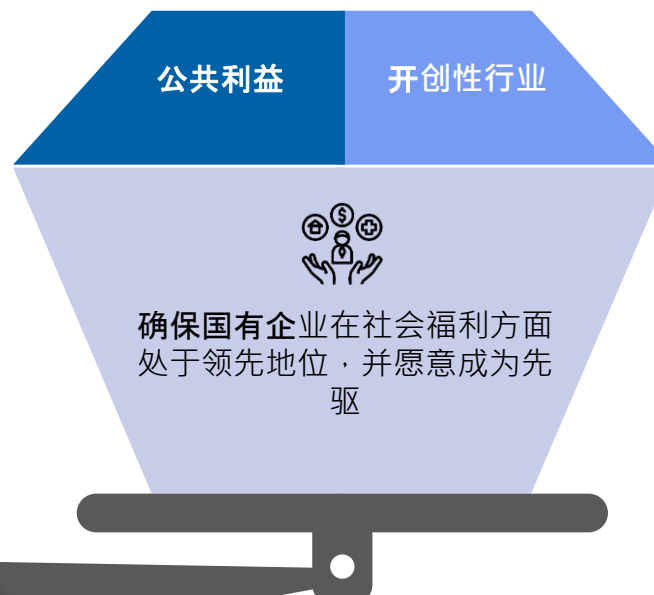
- 在过去的10年里，国有企业对印尼经济的贡献=3,295万亿印尼盾
- 国有企业总资产继续增长，在2020年达到8400万亿印尼盾
- 扩展到区域和全球市场
- 不断增长的合作伙伴



价值创造者



发展的代理人



...同时仍然成为国家发展项目最牵引的参与者

- “单一价格的汽油燃料”（印尼国家石油公司）
- PNM的社区发展计划
- 印尼国家电力公司在建设农村地区的电力基础设施
- 苏门答腊岛的基础设施建设

长期可持续性

注：根据19/2003号法律（与印度尼西亚国有企业有关）的规定，印度尼西亚国有企业必须平衡其作为价值创造者和发展代理人的角色。

AKHLAK - Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif

然而，国有企业的绩效面临各种长期制约因素



大量的国有企业的业务和价值链相互重叠

- 142家国有企业中许多核心业务和价值链相互重叠
- 国有企业子公司的核心业务与母公司不一致。



国有企业之间的绩效差异巨大

- 截至2019年，114家国有企业中有43家未能达到最低财务可行性要求¹
- 上市国有企业的净资产收益率优于其他国有企业（约10个百分点的差异）。



业务和财务管理不善

- 国有企业没有标准化的良好公司治理
- 管理不善，国有企业治理和监督不严



人员配置和人力资本的限制

- 没有竞争力的薪酬标准
- 人力资本管理缺乏标准一致的考核制度

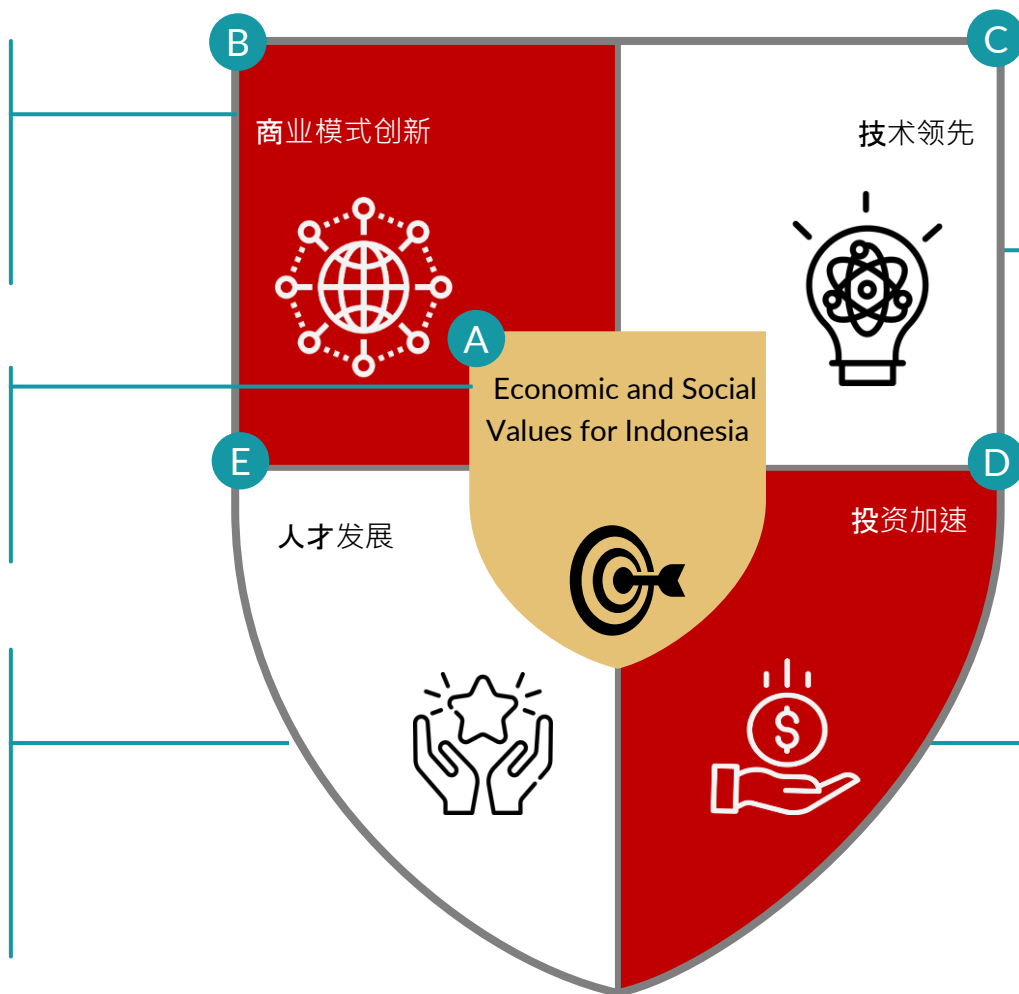
1. 净资产收益率至少达到新兴市场公司行业平均水平的一半
资料来源: MSOE internal data, ADB analysis
AKHLAK - Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif

我们提出了5个战略重点，作为改革和改造国有企业的原则

通过生态系统的发展、合作、考虑利益相关者的需求和专注于核心业务来重构商业模式

增加经济价值和社会影响，特别是在食品、能源和健康保障方面

教育和培训劳动力，发展高质量的人力资本，使治理和人力资源选择系统专业化



在战略技术方面保持全球领先，并将数据管理、高级分析、大数据、人工智能等数字能力制度化。

优化资产价值，建立健康的投资生态系统

国有企业2020-2024年路线图制定和调整中重点考虑了疫情应对



国有企业2020-2024路线图的三个阶段

韧性与生存

到2021年四季度

重组与复苏

到2022年二季度

重塑与创新

到2024年

A1 通过深入的绩效管理加强财务监控 ✓

A2 在加强组织建设的同时，改善国有企业良好治理的基础 ✓

B1 基于供应链联系和行业共性建立国有企业集群，增加协同效应 ✓

B2 通过重组改善国有企业的构成，实现合并和精简 ✓

B3 为新的创新商业模式奠定基础

B4 将数字能力制度化

C1 创造机会与战略伙伴开展更多合作

C2 使国有企业更具包容性

✓ Initiatives completed as of October 2021

强化国有企业的绩效管理

压力测试

基于若干条件对国有企业在2020年的财务表现预测进行压力测试：

1. 印尼盾对美元的替代汇率
2. 利率基准
3. 新冠疫情可能结束
4. 其他特定条件

评估与监测

强化对国有企业财务绩效的监测，特别是在**3个指标**方面：



现金流业务



EBITDA



债务与EBITDA的比率

结果

绿色

加速生产、投资和销售

黄色

管理现金流，维持有息债务，评估投资。

重组公司的运营，获取现金流并减少债务。

注：

GREEN

EBITDA POSITIF, CFO POSITIVE, DEBT TO EBITDA <5X

YELLOW

EBITDA POSITIF, CFO POSITIVE, DEBT TO EBITDA >5X

EBITDA POSITIF, CFO NEGATIVE, DEBT TO EBITDA <5X

RED

EBITDA NEGATIVE, CFO NEGATIVE, ANY DEBT AMOUNT

EBITDA NEGATIVE, CFO POSITIVE, DEBT TO EBITDA >5X

EBITDA POSITIVE, CFO NEGATIVE, DEBT TO EBITDA >5X

EBITDA POSITIVE, CFO POSITIVE, DEBT TO EBITDA >10X/NEGATIVE

首次在所有国有企业中引入统一的核心价值观



围绕良好公司治理的五个基本主题，为董事会和监事会成员提供强有力的入职培训

公司目标

通过监督风险管理的所有方面，包括子公司的风险，确保公司的目标得以实现，并保持可持续性。

管理成效

确保管理职能的有效实施，包括董事会成员的能力，并协助股东为做好公司人才梯队的准备。

有效审计

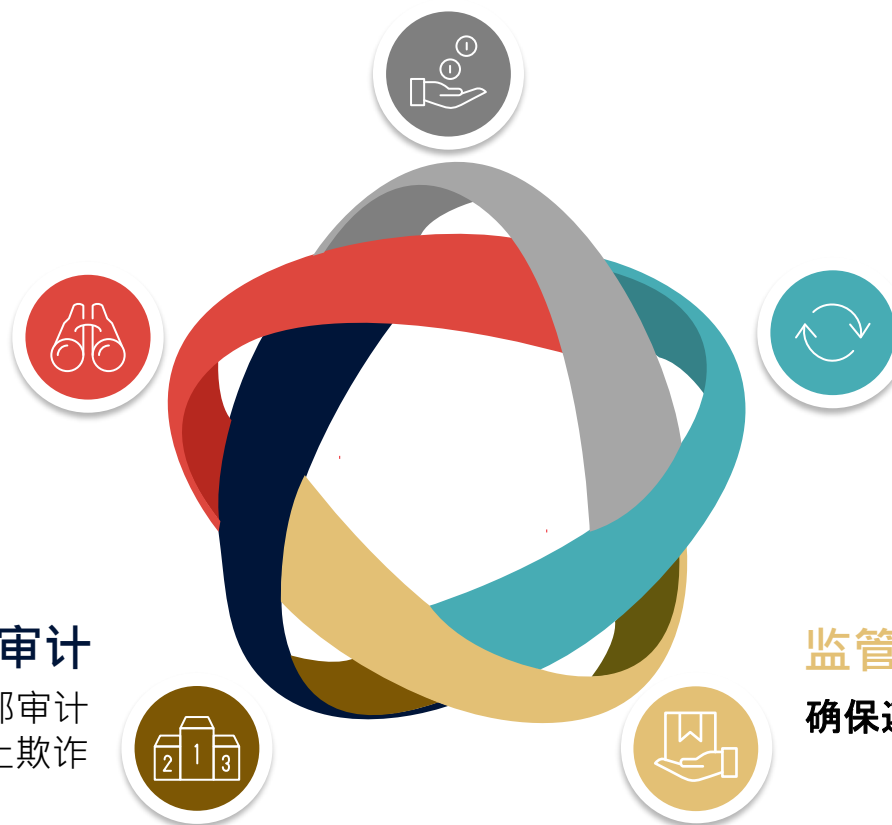
确保内部审计职能的有效性并跟进内部和外部审计的结果，降低公司风险，防止欺诈

财务报表

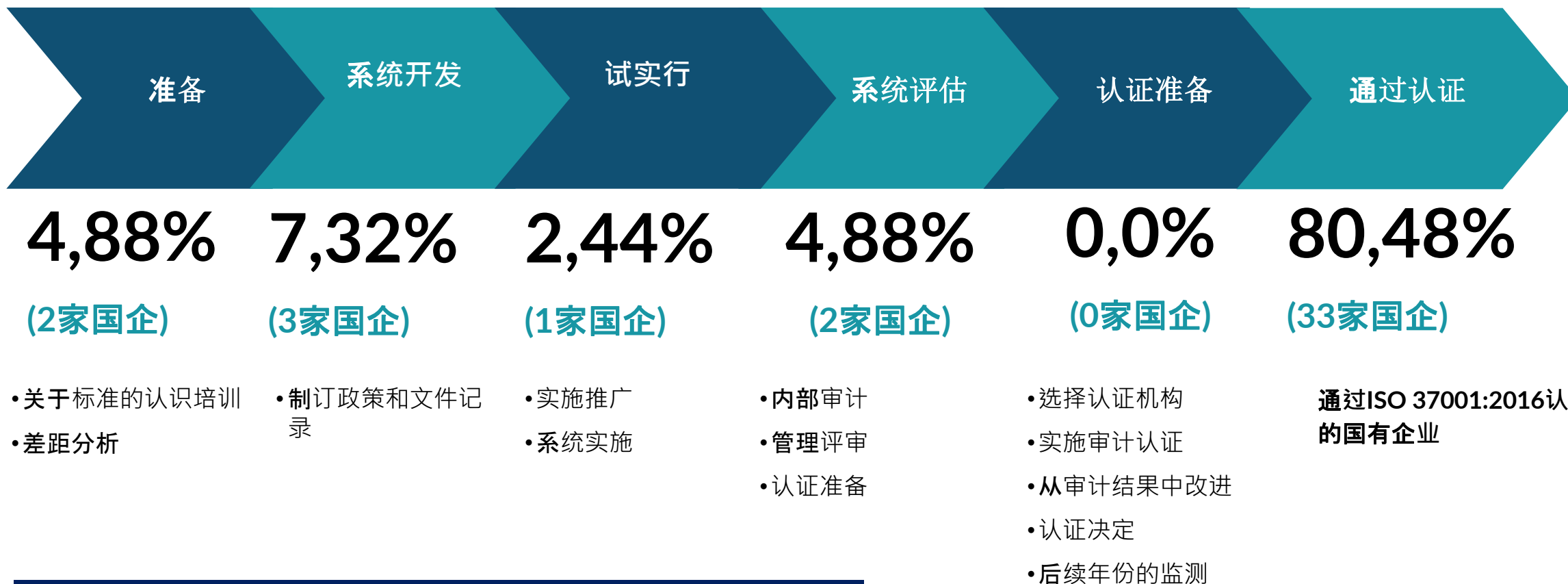
确保财务报告的准确性、公正性和透明度，符合较高的报告标准

监管合规

确保遵守各种法律和法规



MSOE鼓励在国有企业中实施反贿赂管理体系（ISO 37001:2016）



我们的目标是所有国有企业在2021年底前都通过ISO 37001:2016认证。

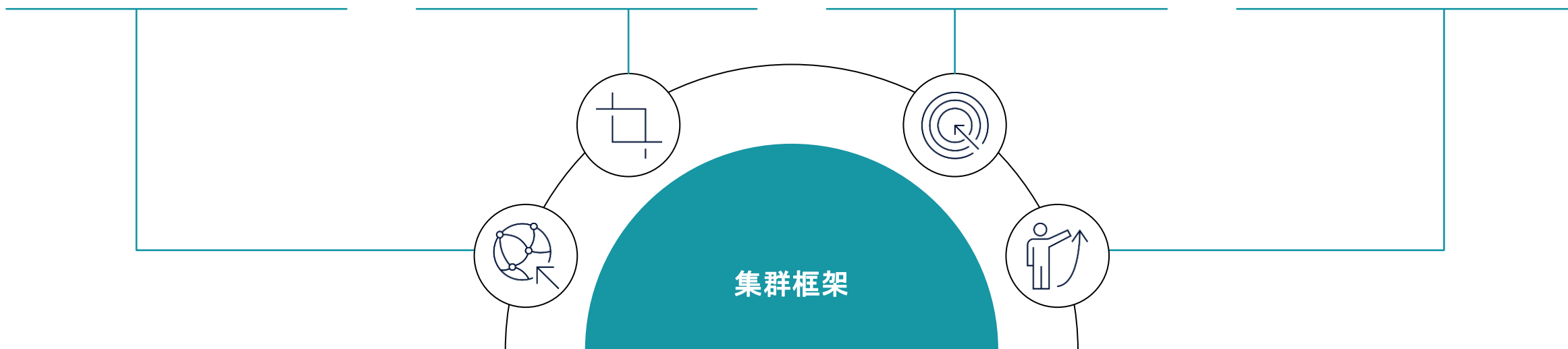
基于相互关联的供应链和核心业务的相似性，建立集群，加强协同作用

短期：精简集群的数量，与全球最佳做法保持一致，将控制范围保持在每个副部长6个集群。

平衡集群的组成，与规模和复杂性相一致

商业模式的相似性（分享最佳实践和改进），相互关联的价值链（创造平衡的生态系统）。

中长期：指定盈利性国有企业与国家统计局合作，并监测公共服务型国有企业的发展影响。



通过企业重组提高整体绩效

通过合并价值链和/或商业模式相似的小型国有企业，以及建立Danareksa - PPA来扩大非集群国有企业的规模，精简和巩固公司结构。

~33%

保留发展

- 市场份额高
- 市场吸引力高
- 绩效好
- 高度管制
- 有系统性风险

~33%

整合及合并

- 市场份额低
- 市场吸引力高
- 绩效普通
- 整合中有系统性风险

~33%

由Danareksa/PPA管理

- 市场份额低
- 市场吸引力低
- 绩效好/差
- 需要重组

国有企业已经从142家精简到108家，并将进一步缩减到41家企业，由两位国有企业副部长管理。此举旨在提高效益、效率和对国家的附加值。

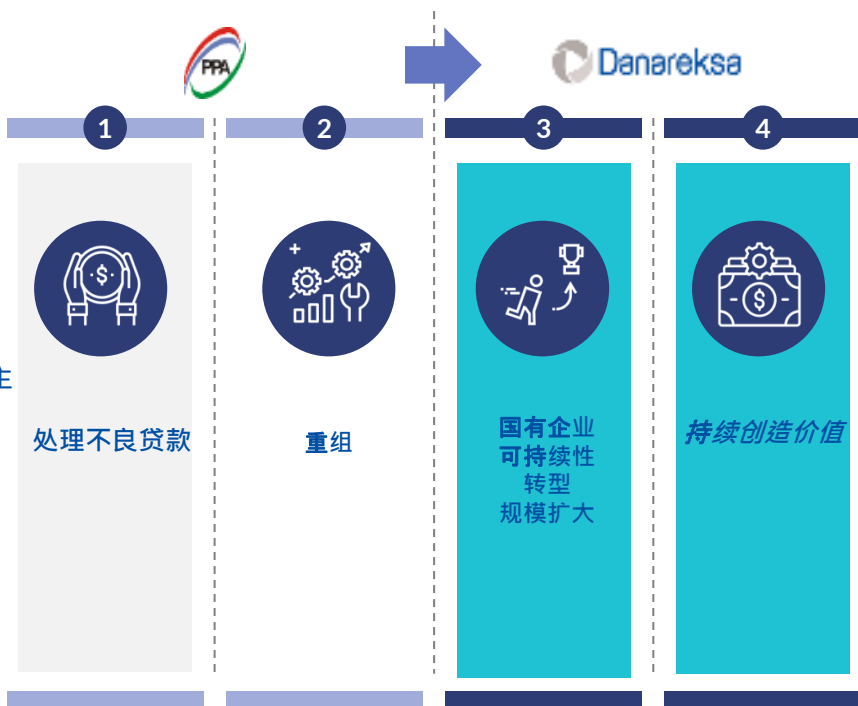
建立Danareksa & PPA子基群，重组和扩大小型和有困难的国有企业

为处理不良贷款、重组、转型和资产管理创造有效的解决方案。

愿景与理想

国有企业转型重组和扩大规模

国有企业工作的主要支柱



推动因素

重组和扭亏为盈的能力（商业模式创新、治理、数字工具和人力资源）。

ARCIL设法将印度的不良贷款率从10.4%降至2008年的2.4%。

Arcil

KAMCO在2002年将韩国的不良贷款率从8.9%降低到2.4%

kamco

信达国际控股有限公司
CINDIA INTERNATIONAL HOLDINGS LIMITED

信达在2010年将中国的不良贷款率从20%降低到5%以下。

Danareksa PPA将发展成为全国性的资产管理公司，不同国家通过这种做法减少不良贷款。

为新型和创新商业模式奠定基础

印度尼西亚电池公司（IBC）成立

电动汽车是可持续的交通解决方案，IBC是国有企业应对未来挑战的一个突破口。

印度尼西亚的综合电动车行业具有强大潜力

上游矿产资源的强大优势

1 镍储量和产量
世界第一

6 铜、锰、铝储量
世界第六

巨大的生产和销售市场
2025年潜在市场

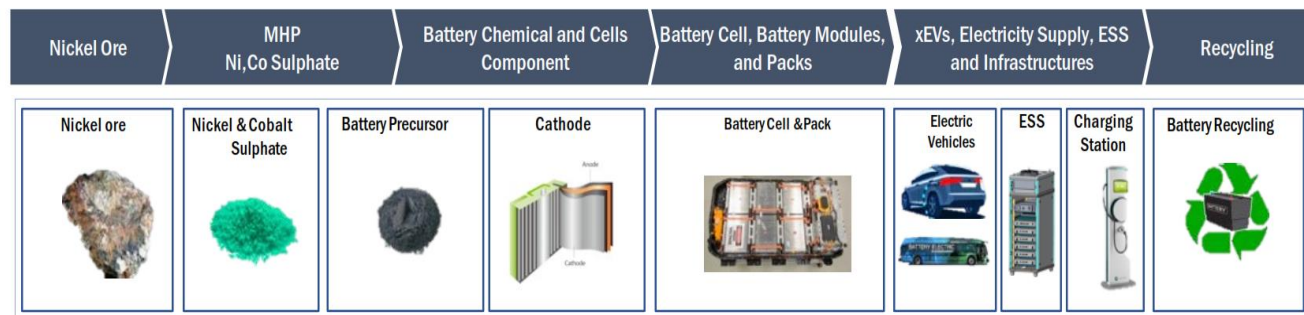
 880万台

 2百万台

IBC将在电动车生态系统中占据一席之地，初期重点是制造电池、电动汽车、储能系统的业务，并通过与全球企业合作进行电池回收。



印度尼西亚电池公司(IBC)



其他合作伙伴

综合数字医疗超级应用：“FitAja”



保险和BPJS服务

远程医疗服务

医院、诊所服务

金融服务

疫苗

健康服务市场

PLN和Pertamina与微软合作开发数字化技术



绩效优化
上游和下游

住宅、工业和政府机构的智能电表 (PLN)

智能电网管理，提高可靠性和服务质量以及数据安全性 (PLN)

综合储层模拟以跟踪、预测和缓解上游绩效问题 (PTMN)

改善油气井钻探性能 (PTMN)

原油管道泄漏检测系统 (PTMN)

数字化炼油厂提高成本效率，增加炼油厂维护的可靠性 (PTMN)

原油价格分析 (PTMN)

企业数字化

实施云技术和人工智能

智能供应链提升透明度和成本效益

大数据分析用于历史数据分析和预测

利用数据仪表板和指挥中心，实时监控运营和财务绩效

加强网络安全

办公自动化流程（办公自动化，如机器人流程自动化，综合文件管理系统）

在国有企业部下设立国有企业战略项目和战略实施部门

88个影响大、复杂度高的战略项目

包括IPO和全球化项目



14个IPO

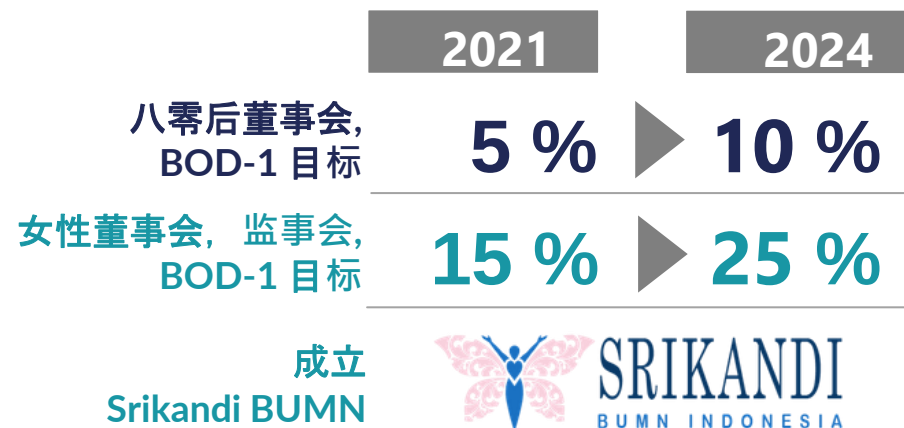
5个国有企业走出去

由战略实施部门 (SDU) 进行监督

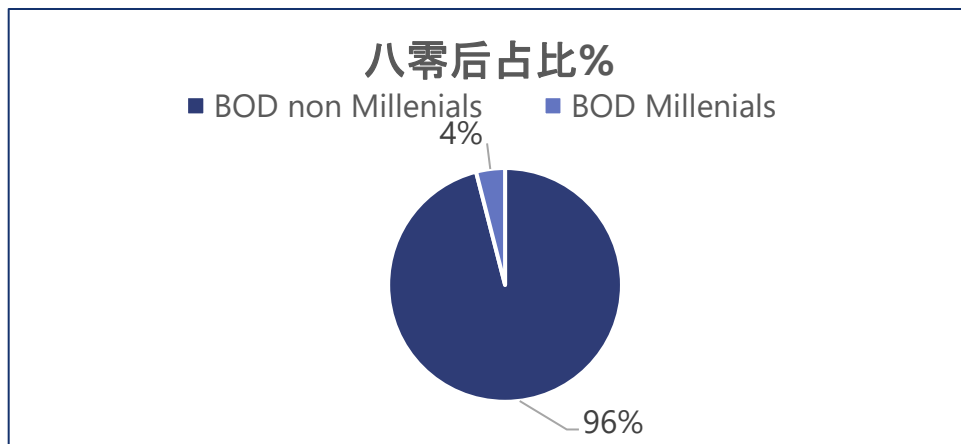
确保高层管理人员更加多元化和具有包容性

- 通常更加多样化的领导层往往会带来更好的成果
- 对于盈利的公司，将女性领导人的比例提高到30%能将净收入利润率增加15%¹
- 印度尼西亚在全球性别差距指数中排名101，远低于平均水平²

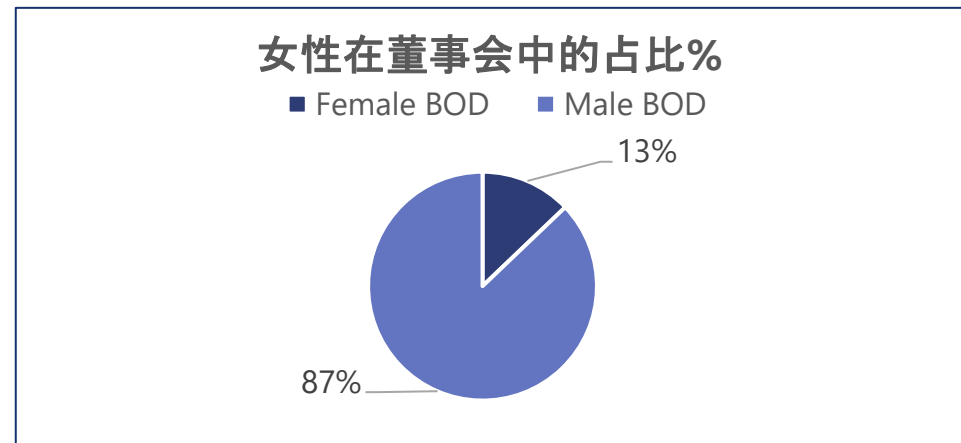
MSOE要求国有企业自2020年起纳入多样性指标



八零后和妇女在当前国有企业高层管理人员中的比例：



目前，八零后在董事会中占比只达到4%，目标是在2021年底达到5%。



女性在董事会中的代表比例目前只达到13%，目标是在2021年底达到15%。

1. 从0%的增加30%。2. 根据世界经济论坛2021年全球性别差距报告，印度尼西亚在156个国家中排名第101。

资料来源: Peterson Institute for International Economics



KEMENTERIAN
BADAN USAHA
MILIK NEGARA
REPUBLIK
INDONESIA

BUMN UNTUK
INDONESIA

谢谢

