

摘 要

近年来,随着我国市场经济体制的逐步完善,国有企业的改革进一步深入,国有企业的经济效益继续得到改善。中国电信郑州市分公司隶属于中国电信集团北方电信有限公司,属于老牌国有企业,其前身是政企合一的垄断性国有企业。2002年11月15日,几经波折的中国电信终于在美国纽约和香港挂牌交易,成功实现了海外上市。作为中国电信集团北方电信有限公司的分公司,郑州市电信分公司的治理结构也随之发生了重要变化,基本上形成了由所有者、董事会高级执行人员及高级经理人员三者组成的一种组织结构。在这种结构中,上述三者之间形成一定的制衡关系。如何科学合理地设置中国电信郑州市分公司的治理模式,充分发挥公司治理的机制和作用,提高该公司的运作效率显得尤为重要。

本文以公司治理理论为基础,借鉴国外成功的治理模式,从分析中国电信郑州市分公司现行治理结构存在的弊端和目前公司出现的混乱、低能的管理现状的产生根源入手,结合中国电信业面临的机遇和挑战,系统的研究了国电信郑州市分公司的治理模式和运作方法。首先,分析了郑州市电信市场环境及现行的治理模式,探讨了内部人控制现象的公司治理问题。其次,通过英美、德日两大世界主流公司治理模式的比较,为中国电信集团的治理结构中存在的问题提供分析依据。通过股东方治理作用和利益相关方治理作用分析,探讨了利益相关者参与公司治理的重要性。从“劳工民主”的角度,提出利益相关者和股东共同参与公司治理的“共同治理模式”,设计了郑州市电信分公司的治理模式。进而,研究了郑州市电信分公司治理模式的运作机制。

本文的特色与创新之处主要表现在:①从“劳工民主”层次上对利益相关者参与公司治理作用进行分析;②从“资本民主”和“劳工民主”相结合角度,分析应在郑州市电信分公司建立一种利益相关者和股东共同参与公司治理的“共同治理模式”;③提出若干在不改变现行治理结构情况下,在短期内即可提高公司经营效率的管理策略。

本文的研究结果不仅为中国电信郑州市分公司提供了一套可操作的公司治理模式及运作方法,而且,对其他的国有企业改制的治理结构的设计具有指导和借鉴意义。

关键词: 公司治理 郑州市电信分公司 利益相关者 劳工民主 共同治理

Abstract

In recent years, as market economy develops gradually in China, the reform of the state owned enterprises is deepened too, the economic performance of state owned enterprises continues to improve. The Zhengzhou Telecom company, which is attached to the northern telecommunication limited company of China Telecom Group, is an old-brand state owned enterprise. its precursor was a monopoly enterprise which was owned and controlled by the government. On November 15, 2002, it began to traded in the stock markets in Hong Kong and New York successfully at the same time .As the result of that, the governance structure of the branch company in Zhengzhou also changes a lot .How to design the governance structure and improve the performance of the company have become very important.

Based on the company governance theories ,consulted foreign successful cases, starting with analysis of the problems of the company governance ,the chaotic situation and low efficient management, the article does some research on the governance structure and operation method of the Zhengzhou telecom branch company .First the article analyzes the market environment and the current governance model of the Zhengzhou telecom branch company, and then by comparison that British American governance model and Japanese German model the article offers the foundation of how to find out the problems in the governance structure of China Telecom Group .by analysis the effects of shareholder governance and stakeholders governance , the article proves the importance of the participation of the stakeholders , finally the article does some research on the operation model of the Zhengzhou telecom branch company.

The features and innovation points of the article ①from the level of " labor democracy", the article talks about the effects of participation of the stakeholders ② the Zhengzhou telecom branch company takes a new method the combination of the

two models ③bring up some strategic method of how to improve the performance of the company without change the current governance structure .

The article offers not only a practical company governance model and operation method for the Zhengzhou telecom branch company , but also a successful case and model for the other industries .

Key words: Company governance , the Zhengzhou telecom branch company ,the stakeholders , labor democracy, Collective Governance

第一章 引言

本章简要介绍了本文的选题背景:中国电信业的重组与改制,中国电信在海外的成功上市给中国电信郑州市分公司治理结构带来的变化,并对郑州市电信分公司市场竞争环境进行了较为详细的分析。本章介绍了全文的主要研究内容和研究框架。最后,说明了本文的特色与创新之处,目的是为了找出一种适合像郑州市电信分公司这样的国有企业的治理模式,使之健康而有序的发展下去。

1.1 选题背景

中国电信业的市场经济体制改革起步比较晚,但改革速度非常快,改革力度超过了许多发达国家。尤其是 1998—2000 年,只用两年多时间就完成了许多发达国家 8~10 年的改革进程:首先撤销原来的邮电部,邮电部与电子部合并,组建信息产业部;信息产业部专门成立了电信管理局,以加强政府的行业监管职能;实行政企分开,原来的电信总局变成完全的企业——中国电信;1999 年重组原中国电信,将其一分为四——中国电信、中国移动、国讯寻呼和卫星通信;同时对中国联通也进行了重组,将国讯寻呼划入中国联通,2000 年上半年重组工作完成;允许网通公司和吉通公司建立自己的网络通信基础设施,分别经营不同的基础电信业务和增值电信业务;2000 年 12 月新组建铁通公司,2001 年 3 月该公司正式挂牌;在推进电信改革的同时,2000 年 9 月出台了《中华人民共和国电信条例》(简称电信条例),大大改进了电信行业的法制建设。在完成了上述政企分开、按业务组成电信公司或集团后,中国电信运营市场上一家垄断电信业的局面已经打破。到 2000 年底,中国电信市场上共有中国电信(经营固定电话、数据通信)、中国联通(经营固定电话、移动通信、数据通信)、中国移动(经营移动通信)、网通公司(经营数据通信)、吉通公司(经营数据通信)、卫星公司(经营卫星通信)、铁通公司(经营固定电话)等 7 家主要电信公司。在基础电信业务市场上,每一种业务至少有两家大公司开展竞争。应该说,中国电信业市场相对前几年而言,初步形成了竞争局面。管制方面,也更加科学务实,并逐步与国际接轨。

一、中国电信业国内市场竞争格局分析

长久以来,中国电信的垄断虽然为中国通信网络的建设提供了必要的资金支

持,在容量上基本满足了社会对通信网络的需求,但其过高的电信资费和不尽人意的电信服务,却使用户满怀意见。当前,如何制定切时有效的措施来改进电信服务,并制定合理的经营管理策略,是摆在中国电信业高管们面前的一项重要而又紧迫的任务。

1.市话业务市场环境

2001年电信重组主要是原中国电信的拆分和重新组合。原中国电信是市话业务市场的绝对垄断者。2001年10月底,原中国电信拥有本地电话用户数为17461.4万户,市场占有率为99.8%。根据电信体制改革方案,重组后的中国电信和中国网通两大集团公司仍拥有中国电信已有的业务经营范围,允许在对方区域内建设本地电话网和经营本地固定电话等业务,双方相互提供平等接入等互惠服务。但是方案制定是一回事,而实施方案又是一回事。电信业重组需要一个过程,这取决于公司之间的整合和管理者的要求,但也需要公司之间的配合。

2.长话业务市场环境

在中国电信南北分拆之前,长话业务已经竞争非常激烈了。中国市场上拥有以电路交换为基础的长途传输线路的中国电信、中国联通、中国铁通以及以IP技术提供长话服务的网通、吉通都是竞争者。2003年初IP电话通话量在整个固定网长途电信(国际、国内和港、澳、台)中的比重已由2000年的7.2%猛增到47%;而传统长途电话通话量的比重则由92.8%下降为53%。长途电话原来较高的利润空间已经被市场竞争压缩了,但是原中国电信仍占市场份额的60%以上。原中国电信南北拆分,网通、吉通并入中国网通后,长话市场形成了新的竞争态势。据信息产业部统计,在2003年1月份的国内长途通话时长中,移动、固定、IP电话分别占30%、30%和40%。国内长途电话市场已呈三分天下之势,IP和移动电话在国内长途通话中的比重还在不断上升。2002年底以来,IP电话在长途业务中已居首位,传统上固定电话的长途业务高额垄断利润时代已经一去不复返。

3.增值电信业务市场环境

虽然在国外较成熟的电信市场中,增值电信业务量已经超过传统的语音服务,成为电信收入的亮点,但是目前中国电信市场中,增值电信业务仍占极小的比例。由于电信网具有范围经济性,所以在我国增值电信业务主要由属于原中国电信的企业提供,中国联通虽然也占有一定份额,但是联通表示目前将精力集中在移动市场。

综上所述,在电信业务最主要的几个领域:市话业务、长话业务和移动电话业务领域,我国均主要有两个参与者,提供只有某些差别的相似产品,构成了非常典型的寡头竞争市场结构。这是一种介于完全竞争和完全垄断之间、以垄断因素为主同时又具有竞争因素的市场结构。

二、中国电信业国际市场竞争格局分析

中国在开放电信业大门的同时,实际上也是跨进了世界电信市场的门槛。随着中国电信运营企业日益成熟,中国运营业也可走出国门,展开国际市场运营。同时,对于日益崛起的中国通信制造业,将会在国际市场上如鱼得水,占取更大国际市场份额,在国际电信舞台打造“中国牌”。作为推动中国经济增长支柱产业的中国电信业在经过与国际电信厂商交锋碰撞之后,也会优化资源配置,促进产业结构升级和业务的丰富。电信产业的这种优化重整升级扩张将会带来更多的就业机会,更高的资本回报,吸引更多的外资,并带动相关产业的发展,最终为中国经济注入新的活力。机遇固然良多,然而就短期而言,中国电信产业所面临的挑战也是严峻的。

中国电信运营企业在运营经验、资金实力、技术实力和市场运作方面同国际电信主导厂商相比,还有较大差距。中国电信由于长期垄断经营和低效率运作,尚未形成有效竞争的局面。中国政府自 1994 年成立第二家运营公司——中国联通公司以来,五年过去了,其业务规模同原中国电信相比,仍相差悬殊。中国电信运营业这种非有效竞争的格局伴随中国“入世”,将会被打破。根据 WTO 基础电信协议的规定,中国在加入 WTO 以后应采取成本定价和支持互联互通的鼓励竞争的调控原则。这使得中国电信依靠垄断利润的时代不复存在。这种张扬竞争的游戏规则客观上要求中国运营业转变思路,加速产业结构优化升级,提高服务质量。

1.2 主要研究内容

本文研究的主题是中国电信如何在激烈的市场竞争中健康发展。伴随着中国电信业的重组和体制方面的重大改革,中国电信郑州市分公司这样的老牌国有企业,如何选择正确的竞争战略,才能保持竞争优势,才能不被市场和历史所淘汰是摆在个运营商高管层面前的一个紧迫而有严肃的问题。

本文以公司治理理论为基础,借鉴国外成功的治理模式,从分析中国电信郑

州市分公司现行治理结构存在的弊端和目前公司出现的混乱、低能的管理现状的产生根源入手，结合中国电信业面临的机遇和挑战，系统的研究了国电信郑州市分公司的治理模式和运作方法。首先，分析了郑州市电信市场环境及现行的治理模式，探讨了内部人控制现象的公司治理问题。其次，通过英美、德日两大世界主流公司治理模式的比较，为中国电信集团的治理结构中存在的问题提供分析依据。通过股东方治理作用和利益相关方治理作用分析，探讨了利益相关者参与公司治理的重要性。从“劳工民主”的角度，提出利益相关者和股东共同参与公司治理的“共同治理模式”，设计了郑州市电信分公司的治理模式。进而，研究了郑州市电信分公司治理模式的运作机制。

本文的研究内容共分六部分，下面将分各个章节介绍主要研究内容

第一章 引言部分 本章简要介绍了本文的选题背景，并对郑州市电信分公司市场竞争环境进行了较为详细的分析。本章介绍了全文的主要研究内容和研究框架，以及本文的特色与创新之处。

第二章 郑州市电信分公司治理现状分析 本章是全文研究和分析的基础。从公司现行治理结构，内部人控制问题和公司现行运作机制入手，为下一步理论研究和实例分析做素材准备。

第三章 不同公司治理模式比较分析 本章主要进行了了公司治理理论，英美、德日两大世界主流公司治理模式比较与分析，为分析中国电信集团的治理结构中存在的问题提供分析依据。

第四章 股东治理方式和利益相关方治理方式的比较 本章通过对股东方治理方式和利益相关方治理方式，现今两大主流的治理方式的分析与比较，探索出哪一种方式或者是二者相结合的方式会更适合中国电信集团的发展

第五章 郑州市电信分公司治理模式分析 本章主要讨论了作者对郑州市电信分公司利益相关方治理模式的设计，股东方治理作用分析和利益相关方治理作用分析

第六章 郑州市电信分公司治理模式的运作机制 本章提出了在郑州市电信分公司应建立起怎样的公司经营与战略机制，公司企业文化建设，公司薪酬与激励机制的构建，公司管理信息系统建设。

1.3 本文的特色与创新之处

本文探讨了在现有国有企业制度不变的情况下,找出一套使本公司能迅速改变经营面貌,改善管理状况,切实有效的运作方法以此公司能健康有序的发展下去。本文的研究结果对其他的一般国有企业和事业单位也具有一定的参考借鉴作用。而实际上我国现存的国有企业和一些所谓的实行了现代化企业制度的事业单位所出现的治理问题和混乱、低能的管理状况与郑州市电信分公司大同小异。经过仔细的研究我们可以发现,这些现存的老牌国企在实际的管理工作中所表现出的领导层的官僚作风问题,形式主义问题等,追其渊源,还是原来政企合一的垄断性国有企业治理结构所遗留下来的痼疾。

本文的特色与创新之处主要表现在:

(1) 从“劳工民主”层次上对利益相关者参与公司治理作用进行分析。

(2) 从“资本民主”和“劳工民主”相结合角度,分析应在郑州市电信分公司建立一种利益相关者和股东共同参与公司治理的“共同治理模式”。

(3) 提出若干在不改变现行治理结构,在短期内即可提高公司经营效率的管理策略。

本文的研究结果不仅为中国电信郑州市分公司提供了一套可操作的公司治理模式及运作方法,而且,对其他的国有企业改制的治理结构的设计具有指导和借鉴意义。

第二章 中国电信郑州市分公司治理现状分析

我国加入 WTO 后,伴随着市场的逐步开放,国际资本对国内电信企业的影响能力将增强,从而使我国电信企业存在的产权制度、经营模式等问题随着外资持股比例的增加而日益凸显。同时,随着对外开放的逐步深入,国内电信监管体制面临更严峻挑战。我国的电信监管体制尚在完善之中,有关的管制政策、管制标准、电信成本的核算制度、价格监管方式等还需进一步系统化、制度化,以便与国际接轨,营造符合市场竞争需要的公平、有效的监管环境与秩序。

2.1 郑州市电信分公司市场背景分析

2004 年,随着世界经济逐步回升和全球电信业复苏加快以及中国电信服务市场进一步对外开放,特别是增值电信业务地域限制的取消和外资比例的加大,国际电信企业进入中国市场的步伐可能会加快,国际合作将更加广泛,同时市场竞争也更为激烈,我国电信市场面临更多的挑战。电信行业需要加强应对策略的研究,探索互利合作的新思路、新方式,以保障电信业的持续健康发展。

近几年我国电信市场一直保持高速发展势头,但各种电信业务的普及程度还不高,国民经济的稳步持续发展,社会信息化进程的不断推进,用户消费能力的提高,都将进一步刺激电信市场需求的增长。今后几年我国电信市场规模还将继续稳步扩大。预计 2008~2012 年电信市场规模仍将保持 10%~14% 的增长速度

近几年随着电信体制改革不断推进,电信市场竞争格局初步形成,用户消费意识在电信市场的竞争中逐步形成并日益成熟。用户的消费越来越个性化,用户对电信企业提供的业务品种和服务质量的要求不断提高,这种趋势在未来会更加明显。电信市场规模的扩大和用户消费心理的成熟既为电信企业进一步发展壮大提供了机遇,又对电信企业迅速提升竞争力提出了挑战。

在固定电话市场,中国电信和中国网通南北互相渗透,在重点地区逐步展开直接竞争。在移动电话市场上,移动运营商与系统设备提供商、终端厂商、内容提供商的商业合作模式将不断规范成熟,并联手延伸产业价值链,共同培育和扩大电信业务市场。

今后几年,随着电信市场的发展,在市场机制的调节下,目前的电信市场格

局将有所改变，更多的非国有资本将进入运营业。激烈的竞争一方面将为消费者带来更多的选择，另一方面随着市场的成熟和监管的加强，电信运营企业之间的竞争会逐步走向理性。随着技术进步和业务创新，电信运营企业之间的竞争将不再局限于单一的业务市场，而将进入全方位、多业务的竞争时代。

随着电信业务结构多元化和技术的发展，电信业务的替代性、相关性也表现明显。业务发展中的新情况、新问题层出不穷，表明我国电信市场发展到了一个新的阶段，更加需要电信行业主管部门发挥政策的引导、支持和保障作用，更需要企业依靠业务创新、管理创新、技术创新来提高核心竞争力。

电信技术发展环境近年来，电信技术发展中的一个重要现象是运营企业和设备生产企业不再单纯追求技术的先进性和完美性，而将重点转为如何利用电信技术更好地为用户提供业务和服务，强调电信技术的应用价值和成熟性，这也体现了我国电信业发展的日趋理性化。

随着市场竞争的日益加剧，市场对电信运营企业的服务内容、服务模式、服务质量、服务意识以及经营管理等，均提出了严峻的挑战。为了适应环境的变化，我国各大运营企业根据自身的业务特点及战略目标，相继启动了新一代运营支撑系统的研究论证和建设工作。新一代运营支撑系统的建设，打破了传统系统间的信息孤岛，实现了企业信息的充分共享，改善了服务水平和服务质量，加快了对市场的响应速度，推动了新业务的开展，提高了企业对运营的控制能力，为企业信息化建设奠定了基础。

2.2 公司现行治理模式

尽管近年来中国电信集团总公司改革给郑州市电信分公司治理带来了新的变化，但许多问题依然存在，尤其是符合现代企业制度精神的决策权、执行权和监督权三权相分离、以所有者和其他利益相关者利益为导向的治理机制还远未形成，充分表明公司治理制度建设还有很长的路要走。

首先，从外部治理环境来看，市场体系发育非常不健全。中国电信集团总公司至今仍是国有控股，因此，资本市场、劳动市场(管理劳动市场)和公司控制市场这3种重要的外部约束机制近乎于失效。在产品市场上，尽管竞争主体已呈多元化格局，但受业务许可限制，事实上电信市场仍呈典型的寡头垄断特征，来自产品市场的压力并不十分突出。此外，在管制环境上，一方面，电信监管机构自

身建设还在探索中,人员结构不合理,经验比较欠缺,监管能力和水平还不够高,另一方面,现有电信监管法规极不完善,加上公司是国有大型企业,因此,来自监管方面的外部约束对公司的影响力十分有限。近年来,电信市场上出现的大量无序竞争和恶性竞争事件充分表明了外部监管机制的弱势地位。

其次,内部治理机制存在明显的弱化和畸形化特征。从董事会的结构和作用来看,董事会成员主要来自各大公司的高管人员及部分离、退休高管人员。董事长人选主要来自内部,在企业的决策乃至执行中发挥着决定性的作用,是公司事实上的“一把手”。虽然近几年引入了独立董事,但受其在董事会中所占的比例、掌握内部信息程度及参与的力度限制而起到的作用非常小。从结构和实际功能上讲,董事会很难发挥应有的对经理层的控制制衡作用,功能明显弱化,公司内部实际上呈现出公司经营者(更准确地说是主要经营者)绝对控制的畸形化特征。在与董事会相应的 CEO(首席执行官)方面,部分公司的董事长还兼任总经理,而对于两职分设的公司而言,总经理的作用虽然也很关键,但在重大决策方面,如下级分、子公司的人事任命及投资计划安排等方面,都要唯董事长“马首是瞻”。

对于公司这种纵向特大型企业而言,内部报酬机制从总体上看仍具有很强的内部行政控制特征。薪酬水平的高低在很大程度上并不取决于企业经营绩效的好坏,而是取决于各级公司与上级公司的谈判结果及公司主要经营者的态度。

2.3 内部人控制问题

中国电信作为境外上市的国有控股特大型企业,是大型国有企业公司化改制的产物。“内部人控制”是中国电信在实际运营体制中遇到的突出问题,必须采取有效措施予以弱化。亚当·斯密在“国富论”中曾指出,企业经理在工作时一般不会像业主那么尽心。为此,应建立有效的企业治理结构以确保投资者收益,防止其被企业“内部人”侵吞。但已采用现代企业制度的中国电信运行过程中却存在严重的“内部人控制”问题。而事实上,这一问题,正是其它一切在运营中表现出的问题的根源所在。

2.3.1 中国电信“内部人控制”问题的产生

作为代理人的中国电信产权代表一般是由政府派出的官员,作为董事其参与公司重大决策的投票结果与自身利益很难直接挂钩,最差的情况也无非是调换岗

位，因此这种投票是一种廉价投票，代理人不承担任何投票风险。而通过内部人合谋，代理人却可得相当回报。

所有者缺位的影响。就资产责任而言，作为政府委派的董事及董事长都不是凭借个人资产权利成为公司决策者，因此并不比他人具有更强的责任心。公司业绩好坏与他们并无直接利害关系，董事长只对政府负行政责任，这样企业中就少了一个有资产责任心的代理者，也就是所谓的“所有者缺位”，因此公司董事及董事长就不会从所有者角度出发去监督和激励经营者，提高国有资本运营效率，制止那些有损国有资产权益的决策的贯彻执行。

信息不对称的影响。政府与国有资产代理者处于信息不对称状态，其对产权代表的任用有很强的行政性，而对其评价则不完备，从而导致了各种道德风险和逆向选择的存在。

委托-代理问题。从信息经济学的角度讲，代理人必然有损害所有者利益从而增加自己福利的倾向。而所有者代表作为人格化主体行使国有股份公司的所有权，也有使自己利益极大化的目标。在考虑代理人为委托人取得收益的同时也须考虑代理成本，只有当代理成本小于代理收益时，委托代理才该发生。但由于委托人与代理人之间的信息不对称、未来不确定及代理人的逆向选择等，双方签署的契约不可能完备，故代理人掌权后，多会利用信息优势，侵占委托人的剩余索取权，损害委托人利益，逐步形成企业受内部人控制的局面。

不规范的国企改革的影响。国企改革实际上是一个放权让利的过程，但由于改革的复杂性和地区的差异性，它也是在一种“摸着石头过河”的状态下形成的。因此，一些国企领导凭借信息优势，以改革为名，侵占国有资产，成为亿万富翁。但由于其暴富与当地一些官员行为不端相关，故多未受惩罚。

企业治理结构失衡。完善的企业治理结构应是决策、执行和监督等各项权能的相互制衡。而在内部人控制状态下，公司的董事长、总经理、党委书记往往集三权于一身，决策职能、执行职能与监督职能合一，这种大家长式的管理方式和现代企业理论的要求不符，且没有监督的企业控制权最有可能形成权力滥用，导致企业经营失败。

经理人员短期行为。如过度使用或低效率使用固定资产，对长期投资积极性不高，只考虑眼前利益，不为企业长远发展着想，而这些多可为当期领导者带来经济回报。

过渡的在职消费。即指超过契约规定的或超过企业承受能力的在职消费，这种消费非契约许可，也不与企业的经营控制权相一致，而是内部人利用其所掌握的控制权，将所有者剩余转化为在职消费，或者说利用企业剩余进行在职消费，如购置高级住宅、办公室、豪华轿车，公款吃喝，公费旅游等，这些行为将加大企业成本，侵吞企业利润。

2.3.2 解决“内部人控制”问题的对策

完善企业治理结构。美国专家迈克尔·海默认为有效达到预期控制目标的方法是从“我们实施审计”向“我们帮助创建一些程序，以期达到向前发展”转变。故可针对国企中董事会成员兼任经理部门人员的情形，使董事会和经理部门分离开，让董事会真正履行其职责，强化其对经理部门的监督，这样才有利于对内部人作控制。当前，则应借鉴西方公司治理经验，完善国有企业治理结构。国有企业仅靠内部监控显然不够，应强化企业的外部监控机制。同时，应完善企业财务监督和审计制度，堵塞企业财务漏洞，从源头上杜绝内部人控制问题发生。

强化国企经营者风险。目前，国企面对的风险巨大，而其经营者处于低风险或无风险状态中，这导致了对其监督的无效率。因此强化经营者风险，加大其违规成本，是降低内部人控制问题的好方法。如可要求国企的董事长、总经理等须通过一定的资产抵押来换取一定的风险抵押金，从而收购一定份额的股票来取得剩余财产的索取权。这样一方面可加大国企经营者风险，使其成为效用最大化的市场主体；另一方面“用脚投票”机制也增强了企业经营者的流动性风险，使其能够更好地为企业创造效益。

选用长效激励机制。现在大多数国企的激励机制仍属行政管理体制，与经营者利益并无实际关联。少数企业虽已引入年薪制、奖金和利润分成相结合的机制来激励经营者，并取得了一定成效，但并未改变众多国企的近视症。故应强化产权代表的长期性，广泛引入股票的期权和期股计划，这样一来既可使经营者的收入与公司长期利益相一致，减少其代理成本；又可激活其监管的积极性和有效性，更好的为国有资产的保值增值服务。

健全资本市场运行机制。如前所述，国有企业内部人控制问题产生的原因之一是信息不对称，因此要控制该问题，就必须加大国有企业的信息披露程度，确保其将真实的交易情况和财务状况向主管部门、有关监督机构、全体股东和国有资产的代表等进行及时披露。而有效的资本市场运行机制被证明是应对此问题的

一把利器。况且，也只有健全的资本市场才能引入风险资本，使资产代理人拥有剩余财产索取权成为可能，也只有它才能使公司回购股票，用来做经营者的期股。故应针对我国资本市场中大股东的不轨行为，完善资本市场的监管、运行机制，以制度保证中小股东利益不再被大股东漠视和侵占。

完善法律法规，加强外部监督。在国企运行过程中，从法规角度看众多外部机构对其有监督和约束力，关键是如何发挥其整体效能。当前，一是应健全有关法律法规，强化中介机构的法律责任，加强对中介机构的监管，防止其成为国有企业内部人控制问题的合谋人，这样才不至于使中介机构的监督流于形式。二是要发挥社会舆论的监督作用，诱导相关利益方对国企经营者进行监督，完善针对企业违法者的举报制度。三是由银行派人参与企业经营决策，获取充分信息，及时跟踪监控。四是可利用不定期的、随机的财务检查制度防范国企内部人控制问题的形成。五是应加强企业的外部审计制度。

建立有效的职业经理人市场。可通过建立并完善职业经理人市场，通过企业家市场扩展国企经营者的选聘范围，借此给企业经营人员施加一定压力，增强其工作的自觉性和自律性，降低其为己牟利的可能性。

借用员工和独立董事力量。可建立职工董事制度，使职工代表能参与企业经营决策事务；也可推行企业职工持股制度，提高职工关心企业经营情况的积极性。通过职工这一利益相关者对内部人进行监督，杜绝内部人“暗箱”操作。当然，比较现实的是加强独立董事的相关权能，避免其成为花瓶董事，使其成为制约内部人的重要工具。如伊利股份的郑俊怀事件即为其三位独董工作时发现并揭发出来的。

2.4 现行运作机制分析

本节是全文的论述和分析的基础。分别从郑州市电信分公司人力资源管理方面出现的问题，市场部运作出现的问题，网络工程建设和运行维护方面存在的的问题，公司客户系统存在的主要问题，公司领导层存在的问题等几方面对公司存在的管理上的漏洞进行分析，目的是为了通过分析原因找出一条切实有效解决问题的路子。

2.4.1 郑州市电信分公司人力资源管理方面的问题

企业的核心竞争力中，是企业所独有的、长期形成并成为企业竞争优势的、

为企业发展不断提供所需的各种人才和智力支持,从而确保企业在竞争中取得可持续发展的核心能力。其含义包括:一是价值性,即人力资源竞争力对企业有战略价值,能使企业获得长期的稳定的利润和竞争的主动权;二是长期性,人力资源竞争力不是一朝一夕就可以培训出来的,它必然要经过企业长期的发展和摸索才能显现出来;三是独特性,它是企业所独有的、其它企业难以模仿的,或者说在短时期内无法模仿的能力。

郑州市电信分公司的人员组成,从性质上可分为两种:编制人员和外聘人员。2003年中国电信业大重组时,从老电信局分离出来的一部分员工,这些员工是现在公司中的骨干部分,公司现任的中高层领导和部分核心技术人员基本上都是这些人。第二种是外聘人员,这部分员工郑州市电信分公司成立以来,根据市场不断的扩大的需求,从社会上以聘用的形式招来的员工。这部分员工可以说是公司最廉价的劳动力。

上述两部分员工构成了郑州市电信分公司的人员组成。编制人员和外聘人员的比例约为 1:12。单从这种比例来说,这种人员组成就极不合理。而在实际的工作中,约 80%的工作是由这些外聘而来的员工完成的。他们是公司利润和价值的主要创造者,他们工作极为繁重。有些部门,如故障台,数据室,客服录入,网络部的一些分支部门,周六,周日都不能休息,并且这些部门都是公司的核心部门,业务的熟练程度和准确度要求都非常的高。如客服录入人员,每位员工每天要录入多达上百份用户受理单,每份受理单由于需录入数据较多和系统反应缓慢一般需要 5 分钟左右,有些稍微录错的单子还需重新录入,这样算下来,一天 8 小时的工作时间,眼都不眨一下,不停的工作,一天下来也干不完。事实上很多员工一天都是工作十小时以上,几乎每天都加班,但还没有加班费。这样繁重的工作,按理说薪酬应该还可以吧,但令人难以置信的是,他们的工资水平,有的还达不到郑州市政府要求的最低工资标准,工资高一点的也不过千元。而所谓的正式职工,也就是那 5%左右的所谓的在编员工,年薪都在八万元左右,而且还享受各种名目繁多的福利待遇。在这样的工作繁忙度和薪酬的巨大差距下,企业人心涣散,员工怨声载道,工作极不负责任,态度极为恶劣(不论对待客户还是其他部门同事),也就成了一种必然。

单从上述的人力资源管理水平和情况来看,公司这些所谓的领导层的管理水平甚至还不如封建时期的一些小作坊的店主的管理水平高,让这些人去管理中国

电信这样的另国人骄傲的百年企业，真是荒唐！这些人只顾着提高市场占有率，只顾着捞政绩，从来不去关心一下企业最基本、同时也是最重要的一些问题。他们甚至连最基本的“胡萝卜加大棒”的管理知识都不懂，怎么配坐到这样的领导位置上。

归根到底，出现这样的职不符位的情况，从根本上来讲还是整个集团公司的治理结构不过完善，政府对企业的参与过多造成的。不能这些大的问题，企业这样的管理状况和企业面貌什么时候也不能从根本上解决。公司以这样的人力资源水平来管理员工，在现在的市场环境下，早晚会被市场所淘汰。公司若改革，若想改变经营状况和管理水平，首先要改革的就是人力资源管理和薪酬制度，这方面问题不解决，其它方面的改革无从谈起。

2.4.2 郑州市电信分公司市场部运作出现的问题

郑州市电信分公司市场部业务上的工作，主要由两个部门来完成。一是郑州市电信分公司自建的营销队伍。郑州市各行政区营销中心和郑州市电信分公司大客户部。二是渠道部门，由近百家基础业务代理商组成，他们与郑州市电信分公司是一级委托代理关系。郑州市电信分公司与代理公司签定委托代理协议，并授权代理商可以从事郑州市电信分公司的语言，数据，宽带等基础业务活动。从2003年国家电信业大重组、郑州市电信分公司成立以来，公司所有发展的固话，数据和宽带用户，70%—80%用户是郑州市电信分公司所属代理商发展起来的，只有20%—30%的客户是郑州市电信分公司自营的营销部门发展起来的。

从上所述的郑州市电信分公司客户发展比例来看，绝大部分客户关系和项目都是依靠代理商这种渠道关系发展起来的。可以说，郑州市电信分公司的业务从无到有，收入的飞速增长，代理公司为郑州市电信分公司的发展立下了汗马功劳，是郑州市电信分公司的主要价值创造者。郑州市电信分公司在创立之初，公司领导采取依靠代理商打开局面的路子走的很正确，但当公司的市场占有率和业务收入取得一定的提高后（实际上相对于其它运营商的市场占有率和业务收入而言仍是十分弱小），公司对待代理商的态度和在渠道上的管理状况，已是非常的无理和混乱。主要表现在：

第一，先来分析公司对渠道的管理存在的问题。首先，郑州市电信分公司在渠道管理人员的配备上就积不合理，简直到了荒唐的地步！前面提到郑州市电信分公司所属基础业务代理商有近百家，是郑州市电信分公司主要业务关系的创建

者和主要利润和价值的创造者。然而，管理这么大的一个部门，只有两个人，而用以处理和协调业务关系的也只有两人。这样的人员配备，在一个所谓的现代化运营的企业中是不该发生的。其次，公司在对代理商管理存在歧视现象，对待大、小代理商（相对于所发展的业务量而言）不能一视同仁，有失公平。另外还存在公司对待代理商管理规定，惩处措施不能做到令行禁止，奖罚不公等现象。上述这些管理问题，已经严重影响了部分代理商发展业务的热情。

第二，对待代理商不守信用和霸王合同问题。郑州市电信分公司在刚刚创立之初时，对待代理商的政策相当优惠，态度也非常和善。代理商在谈业务时，市公司全力支持，老总们遇到一些代理商谈的一些重要项目时，也往往亲自出面帮助协调。关于佣金比例的合同条款也比较宽松，返还时间也很守时。但当公司现在发展刚刚稍具规模时（实际上仍十分弱小），对待代理商的态度就来了个大转弯。因为代理合同为年签制，公司领导层就利用这一点，对代理商频频施压，逼着他们签定不合理的代理合同。其中包含着极不公平的佣金反还比例和佣金返还考核办法。佣金反还时间也从一月返一次，推迟到三月返一次或半年返一次，有时甚至更长时间返还一次。

郑州市电信分公司领导和后台支撑人员对待代理商的态度，相对于对待自建营销中心和大客户部（这些部门到现在还是没什么实际的业务公关能力，也没干出什么业绩）还有歧视的层面。这些从事支撑的员工对待代理商的态度傲慢不堪，从语言上的粗俗，就能明显的感觉到。以这样的领导和员工队伍，去在如此激烈的市场经济环境中去竞争，若还不进行改革和转变观念，被淘汰只是迟早的事。

2.4.3 郑州市电信分公司网络工程建设和运行维护方面存在的问题

同公司市场部一样，公司的网络部和运维部也分别有两个部分组成。一部分是公司自己组建的网络和运维部，另一部分是公司所属网络工程和运维代理公司，也称工程代理商，这些代理商是公司为了缓解公司运营资金不足和竞争力的不足而发展的代理机构，他们在公司的发展状态中也起到了举足轻重的作用。

首先，来分析一下公司在网络工程建设方面存在的不足之处。第一，也是最让客户无法忍受的情况是在做项目工程时，工作进度非常缓慢，应急反映迟钝。一般完成一个小的工程需要7—10天左右，有的甚至超过一个月，这样的工期，导致了用户因为迟迟装不上电话而忍无可忍，异常恼怒。投诉电话日以巨增。而

完成同样的工程，网通公司只要 1—2 天即可完成，就连比电信小的运营商，广电和铁通也紧需要 3—4 天左右就能完成。若不是用户出于对中国电信品牌的忠诚和信赖，早就改用其他的运营网络了。而这点忠诚和信赖也正被现在电信低劣的服务质量；所一点点的侵蚀。而实际上，这种缓慢与迟钝的做工程的情况是完全可以改变的，只要能在信息的即时收发和反馈网络系统的建设上作些改善，在对工程人员的管理上更加科学和严格，问题不难得到解决。

运行和维护上出现的问题和网络部出现的问题大同小异，也是一个字“慢”。首先装电话的速度慢，从装机人员拿到装机单开始到安装完毕一般需要 7 天左右，长则半月以上，这样的速度相对于其他运营商，客户是无法容忍的。其次是故障处理缓慢，客户电话或宽带出现了什么故障无法使用，维护人员接到电话后数天才有答复，又经历了数天才能把故障排除，这样的服务，发生在以服务为公司营运根本的综合信息提供商身上，真的有些不可思议。

2.4.4 公司客户系统存在的主要问题

公司的客服系统存在的主要问题，首先是员工素质的问题：由于员工的自身素质——技术水平、学历和专业较低，员工在招聘时要求的门槛也较低，以至于在实际工作中，对信息的录入和处理存在严重能力不足，这种现象也可归咎于公司未能对他们进行有效的培训而造成的。

其次，客户录入系统和信息处理系统本身也存在着严重的缺陷，例如，不能批量处理客户信息，操作系统反应缓慢，网络速度缓慢，没有建立有效的错误识别系统等。由于这些物理设备的限制，通常在面对一次性申请几十个，甚至上百个电话号码或宽带的情况时，手足无措，望洋兴叹。另外，若发现某位客户的信息录入有错时，需全部重新录入，这些技术上存在的问题，严重降低了员工的工作效率和工作热情。工作繁重，喘口气的工夫都没有，这样的压力下怎能把工作作好磨刀不误砍柴工，只要能多在网络系统本身上改进一些，可以事半功倍。

2.4.5 公司领导层存在的问题

可以说，以上分析的公司存在的种种问题，基本上都是由于领导层的拙劣的管理水平和手段造成的。上梁不正下梁歪，公司出现的问题，领导应该负首要责任。具体的，应从以下两个方面进行分析。

首先，是领导层决策问题。记得一位管理学大师曾说过，“管理就是决策”，我认为很有道理，而事实上，公司所出现的一切的管理漏洞和弊端的根源，都在

于领导层一次次的错误决策上，可以说公司领导自身的管理水平的限制，使他们不可能做出什么正确，有效的决策。

其次，是领导不注重亲自去搜集一些实际工作中所反映出的问题。他们基本上对客户和基层员工所反映和关心的问题不重视，而实际上领导们眼中的小问题却是公司生死存亡的大问题。领导层若想作出正确的决策，亲自去调查公司发生的问题和漏洞是最为重要的关键，不了解实际情况怎能作出正确的决策。

第三章 不同公司治理模式比较分析

公司治理的概念,从公司治理这一问题的产生与发展来看,可以从狭义和广义两方面去理解。狭义的公司治理,是指所有者,主要是股东对经营者的一种监督与制衡机制。即通过一种制度安排,来合理地配置所有者与经营者之间的权利与责任关系。公司治理的目标是保证股东利益的最大化,防止经营者对所有者的利益的背离。其主要特点是通过股东大会、董事会、监事会及管理层所构成的公司治理结构的内部治理。广义的公司治理则不局限于股东对经营者的制衡,而是涉及到广泛的利害相关者,包括股东、债权人、供应商、雇员、政府和社区等与公司有利害关系的集团。公司治理是通过一套包括正式或非正式的、内部的或外部的制度或机制来协调公司与所有利害相关者之间的利益关系,以保证公司决策的科学化,从而最终维护公司各方面的利益。

3.1 公司治理理论概述

传统的公司治理所要解决的主要问题是所有权和经营权分离条件下的代理问题。通过建立一套既分权又能相互制衡的制度来降低代理成本和代理风险,防止经营者对所有者的利益的背离,从而达到保护所有者的目的。这一制度通常称为公司治理结构,它主要由公司股东大会、董事会、监事会等公司机关所构成。这一制度或称治理结构建立的基础是公司的权力配置。即无论是所有者还是经营者都以其法律赋予的权力承担相应的责任。股东以其投入公司的财产对公司拥有终极所有权并承担有限责任,因此,在法律意义上公司是股东的,对公司拥有无可争议的剩余索取权。经营者则作为代理人拥有公司的法人财产权而非所有权,但他直接控制着公司,控制着公司的剩余。由于法人财产权和终极所有权的非一致性,从而导致经营者和所有者在公司的利益不一致。因此以权力配置为基础的公司治理制度对于维护各方权力的存在和实施是十分必要的。但是,公司治理并不是为制衡而制衡,而且,制衡并不是保证各方利益最大化的最有效途径。衡量一个治理制度或治理结构的标准应该是如何使公司最有效的运行,如何保证各方面的公司参与人的利益得到维护和满足。因此,科学的公司决策不仅是公司的核心同时也是公司治理的核心。因为,公司各方的利益都体现在公司实体之中,

只有理顺各方面的权责关系，才能保证公司的有效运行，而公司有效运行的前提是决策科学化。因此，公司治理的目的不是相互制衡，至少，最终目的不是制衡，只是保证公司科学决策的方式和途径。

3.2 英美治理模式概述

公司内部的权力分配是通过公司的基本章程来限定公司不同机构的权利并规范它们之间的关系的。各国现代企业的治理结构虽然都基本遵循决策、执行、监督三权分立的框架，但在具体设置和权利分配上却存在着差别。

1. 股东大会

从理论上讲，股东大会是公司的最高权力机构。但是，英美公司的股东非常分散，而且相当一部分股东是只有少量股份的股东，其实施治理权的成本很高，因此，不可能将股东大会作为公司的常设机构，或经常就公司发展的重大事宜召开股东代表大会，以便作出有关决策。在这种情况下，股东大会就将其决策权委托给一部分大股东或有权威的人来行使，这些人组成了董事会。股东大会与董事会之间的关系实际上是一种委托代理的关系。股东们将公司日常决策的权利委托给了由董事组成的董事会，而董事会则向股东承诺使公司健康经营并获得满意的利润。

2. 董事会

董事会是股东大会的常设机构。董事会的职权是由股东大会授予的。关于董事会人数、职权和作用，各国公司法均有较为明确的规定，英美也不例外。除公司法的有关规定以外，各个公司也都在公司章程中对有关董事会的事宜进行说明。公司性质不同，董事会的构成也不同。在谈到公司治理问题时，常常要根据不同性质的公司进行分析。为了更好地完成其职权，董事会除了注意人员构成之外还要注意董事会的内部管理。英美公司的董事会在内部管理上有两个鲜明的特点：

其一，在董事会内部设立不同的委员会，以便协助董事会更好地进行决策。一般而言，英美公司的董事会大都附设执行委员会、任免委员会、报酬委员会、审计委员会等一些委员会。这些委员会一般都是由董事长直接领导，有的实际上行使了董事会的大部分决策职能，因为有的公司董事太多，如果按正常程序进行决策，则很难应付千变万化的市场环境。也有可能因为决策者既是董事长同时也

是最大股东，对公司事务有着巨大的影响力，所以不愿让太多的人分享他的决策权。在这种情况下，董事会是股东大会的常设机构，而执行委员会又成为董事会的常设机构。除这样一些具有明显管理决策职能的委员会外，有的公司还设有一些辅助性委员会，如审计委员会，主要是帮助董事会加强其对有关法律和公司内部审计的了解，使董事会中的非执行董事把注意力转向财务控制和存在的问题，从而使财务管理真正起到一种机制的作用，增进董事会对财务报告和选择性会计原则的了解；报酬委员会，主要是决定公司高级人才的报酬问题；董事长的直属委员会，由董事长随时召集讨论特殊问题并向董事会提交会议记录和建议的委员会，尽管它是直属于董事长的，但它始终是对整个董事会负责，而并不只是按董事长的意图行事。近年，美国的有些公司又成立了公司治理委员会，用以解决专门的公司治理问题。

其二，将公司的董事分成内部董事和外部董事。内部董事是指公司现在的职员，以及过去曾经是公司的职员，现在仍与公司保持着重要的商业联系的人员。外部董事包括三种人，一是与本公司有着紧密的业务和私人联系的外部人员；二是本公司聘请的外部人员；三是其他公司的经理人员。外部董事一般在公司董事会中占多数，但一般不在公司中任职；内部董事一般都在公司中担任重要职务，是公司经营管理的核心成员，美国大多数公司企业的内部董事人数为三人，很少有超过五人的。外部董事有的是私人投资者，它通过在股票市场上购买公司股票而成为公司大股东，但他们往往对于公司的具体业务并不了解，大部分外部董事作为其他公司的代表进入公司董事会，而这些公司又常常是法人持股者。自 70 年代以来，英美公司中的外部董事比例呈上升趋势。按理讲，外部董事比例的增加会加强董事会对经营者的监督与控制，但是，英美大公司中同时存在的一个普遍现象是公司首席执行官兼任董事会主席。这种双重身份实际上使董事会丧失了独立性，其结果是董事会难以发挥监督职能。

3. 首席执行官（CEO）

从理论上讲，董事会会有权将部分经营管理权力转交给代理人代为执行。这个代理人就是公司政策执行机构的最高负责人。这个人一般被称为首席执行官，即 CEO。在多数情况下，首席执行官是由董事长兼任的。即使不是由董事长兼任，担任此职的人也几乎必然是公司的执行董事并且是公司董事长的继承人。但是，由于公司的经营管理日益复杂化，经理职能也日益专业化，大多数公司又在首席

执行官之下为其设一助手，负责公司的日常业务，这就是首席营业官，即 COO (Chief Operation Officer)。在大多数公司，这一职务一般由公司总裁 (President) 兼任，而总裁是仅次于首席执行官的公司第二号行政负责人。也有的公司，由董事长同时兼任公司的首席执行官和总裁。此外常设一名首席营业官协助董事长兼首席执行官的工作。此外，公司还设有其他一些行政职务，如首席财务官等。在英美公司的行政序列中，以首席执行官的地位最高，其次为公司总裁，再次为首席营业官，接下来是首席财务官。在总裁以下，各公司还常常设有多名负责具体业务的副总裁，包括执行副总裁和资深副总裁。这些副总裁一般都负责公司的一个重要业务分部，或者是作为公司董事长和首席执行官的代表担任重要子公司的董事长兼首席执行官。由于首席执行官是作为公司董事会的代理人而产生，授予他何种权利、多大的权利以及在何种情况下授予，是由各公司董事会决定的。首席执行官的设立，体现了公司经营权的进一步集中。

4. 外部审计制度的导入

需要注意的是，英美公司中没有监事会，而是由公司聘请专门的审计事务所负责有关公司财务状况的年度审计报告。公司董事会内部虽然也设立审计委员会，但它只是起协助董事会或总公司监督子公司财务状况和投资状况等的作用。由于英美等国是股票市场非常发达的国家，股票交易又在很大程度上依赖于公司财务状况的真实披露，而公司自设的审计机构难免在信息发布的及时性和真实性方面有所偏差，所以，英美等国很早便出现了由独立会计师承办的审计事务所，由有关企业聘请他们对公司经营状况进行独立审计并发布审计报告，以示公正。英美等国公司每年的财务报告书都附有审计事务所主管审计师签发的审计报告。政府的审计机构也在每年定期或不定期地对公司经营状况进行审计并对审计事务所的任职资格进行审查。这种独立审计制度既杜绝了公司的偷税漏税行为，又在很大程度上保证了公司财务状况信息的真实披露，有助于公司的守法经营。

3.3 德日公司治理模式概述

德日治理模式被称为是银行控制主导型，其本质特征表现在以下方面：

一、 商业银行是公司的主要股东

目前德日两国的银行处于公司治理的核心地位。在经济发展过程中，银行深深涉足其关联公司的经营事务中，形成了颇具特色的主银行体系。所谓主银行是

指某企业接受贷款中具第一位的银行称之为该企业的主银行，而由主银行提供的贷款叫作系列贷款，包括长期贷款和短期贷款。

商业银行虽然是德日公司的最大股东，呈现公司股权相对集中的特征，但是二者仍然存在一些区别。在日本的企业集团中，银行作为集团的核心，通常拥有集团内企业较大的股份，并且控制了这些企业外部融资的主要渠道。德国公司则更依赖于大股东的直接控制，由于大公司的股权十分集中，使得大股东有足够的动力去监控经理阶层。另外由于德国公司更多地依赖于内部资金融通，所以德国银行不像日本银行那样能够通过控制外部资金来源对企业施加有效的影响。

二、法人持股或法人相互持股

法人持股，特别是法人相互持股是德日公司股权结构的基本特征，这一特征尤其在日本公司中更为突出。二战后，股权所有主体多元化和股东数量迅速增长是日本企业股权结构分散化的重要表现。但在多元化的股权结构中，股权并没有向个人集中而是向法人集中，由此形成了日本企业股权法人化现象，构成了法人持股的一大特征。

据统计，日本 1949—1984 年，个人股东的持股率从 69.1% 下降为 26.3%，而法人股东的持股率则从 15.5% 上升为 67%，到 1989 年日本个人股东的持股率下降为 22.6%，法人股东持股率则进一步上升为 72%，正由于日本公司法人持股率占绝对比重，有人甚至将日本这种特征称为“法人资本主义”。由于德日在法律上对法人相互持股没有限制，因此德日公司法人相互持股非常普遍。法人相互持股有两种形态，一种是垂直持股，如丰田、住友公司，它们通过建立母子公司的关系，达到密切生产、技术、流通和服务等方面相互协作的目的。另一种是环状持股，如三菱公司、第一劝业集团等，其目的是相互之间建立起稳定的资产和经营关系。

总之，公司相互持股加强了关联企业之间的联系，使企业之间相互依存、相互渗透、相互制约，在一定程度上结成了“命运共同体”。

三、严密的股东监控机制

德日公司的股东监控机制是一种“主动性”或“积极性”的模式，即公司股东主要通过一个能信赖的中介组织或股东当中有行使股东权力的人或组织，通常是一家银行来代替他们控制与监督公司经理的行为，从而达到参与公司控制与监

督的目的，如果股东们对公司经理不满意，不像英美两国公司那样只是“用脚投票”，而是直接“用手发言”。但是德日公司的监控机制的特征有所不同。

1. 德国公司监控机制的特征

德国公司监控机制的特征表现在两个方面：

一是德国公司的业务执行职能和监督职能相分离，并成立了与之相对应的两种管理机构，即执行董事会和监督董事会，亦称双层董事会。依照法律，在股份公司中必须设立双层董事会。监督董事会是公司股东、职工利益的代表机构和监督机构。德国公司法规定，监督董事会的主要权责，一是任命和解聘执行董事，监督执行董事是否按公司章程经营；二是对诸如超量贷款而引起公司资本增减等公司的重要经营事项作出决策；三是审核公司的账簿，核对公司资产，并在必要时召集股东大会。德国公司监事会的成员一般要求有比较突出的专业特长和丰富的管理经验，监事会主席由监事会成员选举，须经 2/3 以上成员投赞成票而确定，监事会主席在表决时有两票决定权。由此来看，德国公司的监事会是一个实实在在的股东行使控制与监督权力的机构，因为它拥有对公司经理和其他高级管理人员的聘任权与解雇权。这样无论从组织机构形式上，还是从授予的权力上，都保证了股东确实能发挥其应有的控制与监督职能。由于银行本身持有大量的投票权和股票代理权，因而在公司监事会的选举中必然占有主动的地位。

如果公司经理和高层管理人员管理不善，银行在监事会的代表就会同其他代表一起要求改组执行董事会，更换主要经理人员。由此可见，德国在监事会成员的选举、监事会职能的确定上都为股东行使控制与监督权提供了可能性，而银行直接持有公司股票，则使股东有效行使权力成为现实。

二是德国监控机制有别于其他国家的重要特征是职工参与决定制度。由于德国在历史上曾是空想社会主义和工人运动极为活跃的国家，早在 200 年前早期社会主义者就提出职工民主管理的有关理论。1848 年，在法兰克福国民议会讨论《营业法》时就提议在企业建立工人委员会作为参与决定的机构。1891 年重新修订的《营业法》首次在法律上承认工人委员会。德国魏玛共和国时期制定的著名的魏玛宪法也有关于工人和职员要平等与企业家共同决定工资和劳动条件，工人和职员在企业应拥有法定代表并通过他们来保护自身的社会经济利益等规定。尤其在二战以后，随着资本所有权和经营权的分离，德国职工参与意识进一步兴起，德国颁布了一系列关于参与决定的法规。目前，在德国实行职工参与

制的企业共有雇员 1860 万，占雇员总数的 85%。在德国的职工参与中，可以分为三种形式。其一是在拥有职工 2000 名以上的股份有限公司、合资合作公司、有限责任公司。这种参与方式的法律依据是 1976 年通过的《参与决定法》。它涉及的主要是监事会的人选。监事会的人数视企业规模而定，在 2000 名以上到 1 万名职工以上的企业有监事会成员 20 名。职工进入监事会的代表中，职工和高级职员是按比例选举的，但每一群体至少有一名代表。其二是拥有 1000 名以上职工的股份有限公司、有限责任公司等企业的参与决定涉及到董事会和监事会。董事会中要求有一名劳工经理参加。监事会的人数定为 11 人，席位分配的过程是，劳资双方分别提出 4 名代表和 1 名“其他成员”，再加 1 名双方都能接受的“中立的”第三方。其中的“其他人员”规定为不允许与劳资双方有任何依赖关系，也不能来自那些与本企业有利害关系的企业。其三是雇工 500 名以上的股份公司、合资合作公司等。规定雇员代表在监事会中占 1/3，在监事会席位总数多于 1 个席位时，至少要有 1 名工人代表和 1 名职工代表。职工代表由工人委员会提出候选人名单，再由职工直接选举。

这样职工通过选派职工代表进入监事会参与公司重大经营决策，即所谓“监事会参与决定”，使得企业决策比较公开，这有利于对公司经营的监督，同时还有利于公司的稳定和持续发展。因为职工在监事会中占有一定的席位，在一定程度上减少了公司被兼并接管的可能性。这也是德国公司很少受到外国投资者接管威胁的主要原因之一，从而保护了经理人员做出长期投资的积极性。

2. 日本公司监控机制的特征

日本银行的双重身份，决定了其必然在固定行使监控权力中，发挥领导的作用。日本银行及其法人股东通过积极获取经营信息对公司主管实行严密的监督。一方面，银行作为公司的主要股东，在盈利情况良好的条件下，银行只是作为“平静的商业伙伴”而存在。另一方面如果公司盈利开始下降，主银行由于所处的特殊地位，能够很早就通过营业往来帐户、短期信贷、与公司最高管理层商业伙伴的长期个人交往等途径获取信息，及时发现问题。如果情况继续恶化，主银行就可以通过召开股东大会或董事会来更换公司的最高领导层。日本的董事会与美国很相似，基本上是实行业务执行机构与决策机构合二为一。但是日本董事会的股东代表特别少，从总体上看具有股东身份的仅占 9.4%（主要股东为 5.7%，股东代表为 3.7%），而在上市公司特别是大公司中，具有股东身份的仅占 3.9%，

其余大部分都是内部高、中层的经理管理人员等，从董事会成员构成可以看出，董事会不是股东真正行使监控权力的机构。另外从表面上看，日本公司董事会也没有银行的代表，实际上并非如此，在日本公司董事会中，有一名以上的董事常常是公司主银行的前任主管，这是日本商业银行的通行做法。这位前任主管实际上就是为主银行收集信息，并对公司主管实行严密监控，当对公司主管经理的经营业绩不满意时，就可以利用股东大会罢免这些经理人员。日本公司还通过定期举行的“经理俱乐部”会议对公司主管施加影响。尽管“经理俱乐部”会议是非正式的公司治理结构，但它实际上是银行和其他主要法人股东真正行使权力的场所。在“经理俱乐部”会议上，包括银行和法人股东在内的负责人与公司经理一道讨论公司的投资项目、经理的人选以及重大的公司政策等。

3.4 我国公司治理模式近些年的发展

二十世纪九十年代中后期以来，中国各界开始格外关注公司治理在公司运作中的重要意义。立法与执法机构、监管机构、有关自律组织先后出台了一系列改善上市公司治理机制的规则，上市公司治理正在开始走向规范。

1. 政府角色重新定位

中国市场经济脱胎于传统的计划经济，因此政府在公司治理中一方面扮演着社会公共职能部门的角色，另一方面又担当着举足轻重的所有者角色。为了减少政府系统的角色冲突和提高国有企业的运行效率，中国的国有资产管理体制在不断改革和不断试验的过程中不断探索新的途径。

2. 法律与监管环境持续改善

由于立法时的观念与实践，《公司法》和《证券法》明显存在着诸多不足。例如，对中小股东保护不足，过于强调倚重行政监管手段对市场主体不规范行为实施直接限制等。中国企业推进公司治理实践的纲领性文件。

3. 大股东侵占上市公司利益现象受到抑制

近几年来，为防止大股东侵占上市公司的利益，中国证监会和有关政府机构先后制订了相关规则，要求控股股东不得以任何理由侵占上市公司利益。

在关联交易方面，财政部 1997 年颁布的《企业会计准则——关联方关系及其交易的披露》和中国证监会、国家经贸委 2002 年颁布的《上市公司治理准则》均要求公司必须对关联方交易予以披露，并确保交易价格的公允，独立董事

应就此发表独立意见。一些上市公司也据此要求大股东偿还被占用的公司资产，有些甚至对簿公堂，对大股东的不法侵占公司资产行为提起诉讼。

4. 董事会独立性和重要性增强

随着监管机构与自律组织对董事会独立性日益重视，中国上市公司董事会的独立性和重要性近年来取得了较大的改善。

首先，一些公司已开始改善其董事会的结构与功能，日益强调公司董事会在公司治理中的核心地位。其次，根据中国证监会 2001 年 8 月发布的《关于在上市公司建立独立董事制度的指导意见》，上市公司纷纷聘请了有关人士担任公司的独立董事，对维护董事会的独立性起到了一定的作用。此外，一些上市公司董事会设立了多个董事会下属专业委员会，如投资委员会、审计委员会、战略委员会等，以独立行使董事会的某些专业职能。

5. 新的激励机制在探索中前行

在现有法律规定下，中国企业在改革激励机制方面主动地进行了大量的探索，从股权关系上使经营者和所有者的利益紧密联系起来，从而增进股东价值。

6. 公司控制权市场起色明显

近年来，中国公司控制权市场取得了一定的进展。根据 2002 年证监会和国家经贸委对公司治理调查的结果，共有 338 家公司（约占总数的 30%）在上市后通过非流通股股权转让发生过控制权转移。

7. 机构投资者规模迅速扩大

自 1998 年以来，在一系列政策的鼓励和培育下，中国证券市场机构投资者队伍迅速壮大，尤其是证券投资基金获得了空前发展，在公司治理中的积极作用开始显现。

8. 债权人在公司治理中的角色得到关注

近年来，中国的国有商业银行在市场化转型方面取得明显进步。国有商业银行按照国际准则与操作标准，全面推行贷款质量“五级分类”制度，完善信贷资产质量评价、考核的体系与办法，不断改善信贷业务内控机制和信用风险管理；通过引入专业化的资产管理公司盘活存量资产，降低不良贷款比例；优化新增贷款投向，提高信贷资产质量。长期以来国有商业银行消极的资金提供者角色发生了明显变化，信贷市场对于债务人公司的外部约束日益得到加强。

9. 自律组织和中介机构作用上升

伴随着市场经济的成长,中国会计师事务所行业快速发展,会计审计领域的改革进程不断加快。截止到2002年底,中国先后制定了五批共46项独立审计准则,初步建立了独立审计准则体系。会计师及会计审计行业在自身不断成熟的同时,在证券市场运行中发挥着越来越重要的作用。

10. 信息披露形式上渐趋完善

经过证券监管部门近几年的努力,中国在信息披露制度建设和信息披露水平提高方面已取得了显著进展。主要表现在:

一是在信息披露规则体系方面,中国已形成了以《证券法》为主体,相关的行政法规、部门规章等规范性文件为补充的多维度、多层次的上市公司信息披露制度框架。

二是在信息披露标准方面,中国一方面加紧具体会计准则的制定工作,另一方面统一了传统的分行业会计制度。中国会计准则与国际会计准则的差异正在不断缩小。

三是信息披露对改善治理的重要性已越来越受到重视,上市公司通过单独披露公司治理的相关信息,提高公司治理的透明度。

3.5 各国公司治理模式发展趋势分析

20世纪80年代,由于德国和日本的公司后来居上,在全球市场上对英美的公司造成巨大威胁,引起了公司治理专家对英美的外部监控模式进行反思。一些专家认为,德国和日本公司竞争力的提高得益于其有效的内部监控模式,因此,在这一时期,以内部监控为主的公司治理模式倍受推崇。然而,90年代以后,随着以内部监控为主的公司所发生的一系列损害股东利益的关联交易、内幕交易不断曝光,人们又认识到了德日内部控制模式的不足。1997年亚洲金融危机更使人们强化了这种认识,英美公司治理模式在全球范围内进一步受到推崇。然而,近年来,英美的市场监控模式也暴露出不少的问题,如:安然公司倒闭、安达信公司解体和世界通信公司造假等事件。

上世纪九十年代以来,随着资本市场全球化步伐的加快,各种不同的公司治理模式都在逐步暴露出各自的不足:以美国为代表的公司治理模式是在传统的自由市场经济的基础上发展起来的,是以外部监督为主的模式。美国公司受到企业外部主体如政府、中介机构等和市场的监督约束,但因股权过于分散,股权结构

不稳定，一般股东不可能联合起来对公司实施有效的影响，使股东对高级管理人员的监控力度大为减弱，形成了“弱股东，强管理层”的现象。

以德、日为代表的公司治理是一种典型的内部监控模式。虽然它们也有发达的股票市场，但对于公司筹资以及监控而言，发挥的作用极其有限。其主要原因在于，公司的资本负债率较高，股权相对集中。特别是法人之间相互稳定持股，以及银行对公司的持股和干预，使公司内部的各相关利益主体监控公司成为可能。但是这种公司治理模式存在市场治理机制薄弱的缺陷。以东南亚国家和地区为代表的家族治理模式，是建立在以家族为主要控股股东基础上的以血缘为纽带的家族成员内的权力分配和制衡。其特征是：一方面，董事会成员、经理人员具有一定的排外性；另一方面则表现为企业决策方式的“家长化”。而出现在前苏联和东欧等转轨经济国家的内部人控制模式本身是一种不健全、不完善的模式，这种模式既缺乏股东的内部控制，又缺乏公司外部治理市场及有关法规的监控，从而导致公司的经理层和职工成为企业实际控制人，导致经理层利用计划经济解体后留下的真空，对企业实行强有力的控制，在某种程度上成为企业的实际所有者。

可见，各类治理模式都面临着新的挑战。采用外部监控模式的企业开始怀疑完全依赖市场监控的有效性，从而把目光转向公司内部，要求独立董事发挥更有效的内部监督作用；采用内部监控模式的企业开始重视市场因素对公司治理的有效作用；以东南亚国家和地区为代表的采用家族模式的企业也开始借鉴良好公司治理的成功经验，着手进行公司治理的系列改革，包括加强法律法规等制度建设、制定公司治理规范、强调公司信息披露的质量和监管、引入独立董事制度、加强对中小股东的保护等等，而以前苏联和东欧为代表的内部人控制模式存在更多的弊端，更需改进。

通过上述分析，我们可以认识到，单纯以某种监控方式为主的公司治理模式都不是最佳的，只有综合各种模式的优点建立的公司治理机制，才能最有效地保护股东权益，实现公司价值的最大化。

随着世界各国文化的交融和趋同，各种公司治理模式也在趋同，因此中国公司的治理模式就不能过分强调自己的特殊性、过分强调中国特色，而应该顺应时代和世界的潮流，建立符合市场经济规律要求、能够与国际接轨的公司治理模式。

第四章 股东治理方式和利益相关方治理方式的比较

企业的本质是利益相关者的契约集合体,利益相关者是所有那些在公司真正有某种形式的投资并且处于风险之中的人,企业利益相关者包括股东、经营者、员工、债权人、顾客、供应商、竞争者、国家。由于契约的不完备性使得利益相关者共同拥有企业的剩余索取权和剩余控制权,进而共同拥有企业的所有权。对所有权的拥有是利益相关者参与公司治理的基础,也是利益相关者权益得到应有保护的理论依据。

4.1 股东方治理方式的分析

股东治理理论认为股东是企业的真正所有者,其他潜在的公司利益相关者的利益被严格限定了,“剩余”的权利——控制权和收益权两方面都是股东的。据此,这个理论有一个显然的推论:假定其他利益相关者的权利被很好的界定,则股东会使其自身利益最大化,这样一来,他们就使社会效率最大化了。这个“以股东为中心”的理论,当它明确指“剩余控制权和所有权的持有者”时,常常被称作“股东至上”或“股东主权”理论。它把股东利益放在首位,追求股东财富最大化,把经营者放在为股东打工服务的位置。

(一)股东治理理论的优点。英、美国家主要采用股东治理理论。股东依靠庞大且发达的资本市场,根据公司股票的涨落,通过股票买卖方式或是“用脚投票”的机制,在实现其对公司影响的同时,掌握对公司的控制权,并以此对代理人形成间接约束。这种通过外部的控制权市场方式比较好的解决了股东与经理人的委托代理问题。而且它通过建立健全的法律体系来保护投资者的利益和保障信息的披露。使投资者与经营者由于信息不对称而使经营者产生的逆向选择和道德风险得到遏制,从而进一步解决了股东与经营者之间的委托代理关系。这样,经营者的激励与约束通过外部控制权和外部法律体系得到了强化,保障了投资者的利益,刺激了投资。从另外一个角度来说,公司由股东所有,所以公司应该按照股东的利益来管理。在有效市场理论下,公司的价值可在金融市场得到体现。根据这一理论,金融市场能够比较有效地解决代理问题。

(二)股东治理理论的缺陷。以股东利益为中心的治理观,有非常明显的优点,

但股东中心理论忽略了包括政府在内的许多利益相关者的利益,把问题想象得过于简单。虽然它目前仍是英、美国的主流理论,但近几年的理论研究和企业实践已充分暴露出它的缺陷:

1.在“股东治理模式”下,公司把追求股东财富最大化作为公司目标,忽视了企业对员工、对债务人、对社会的责任,甚至促使公司管理层缺乏诚信,为追求公司利益而不择手段。安然、施乐、世通等公司发生的假账丑闻充分暴露出“股东至上”理论的重大缺陷。同时,由于此理论强调股东至上的“单边治理”,使得以资本市场、并购市场、产品市场、经理市场为主要内容的外部治理机制功能缺失,外部治理者治理职责懈怠。然而,外部治理良好的公司治理不可或缺的组成部分,缺少外部市场的监管,公司治理结构的天平就会失衡,公司治理结构的效果就会减弱。

2.虽然股东是公司所有者,享有公司的剩余索取权,并承担公司的经营风险,但由于公司是有限责任公司,股东只承担投入资本的风险,并不承担公司全部风险,债权人、经理人、业务合作者、员工等利益相关者都承担了公司的风险,但股东至上理论并没有赋予这些利益相关者应有的权力。

3.股东拥有公司股权,但公司发展有一定规模时,股权相当分散,由于信息不对称和监督收益、监督成本不对称,股东“搭便车”行为普遍存在,不能对公司实施有效的监督和管理,因此股东难以对公司实施有效的控制。因为监督收益与监督成本不对称,众多分散的中小股东没有参与公司治理的意愿和能力,大多数中小投资者都采取了“搭便车”的行为。他们只能采取买卖股票这种“用脚投票”的方式实现对企业的间接控制。在这种情况下,大股东利用手中的权利侵犯中小股东利益就成了司空见惯的现象。而无论是在企业内部,还是在企业外部,依据此种公司治理理论构建的公司治理结构都很难对大股东这种“侵略”行为有所监督和抵制。所以,“股东至上”的公司治理结构就变异为“大股东控制”的公司治理结构。

4.股东至上理论强调股东至上,忽视人力资本的重要作用。股东至上理论是建立在委托——代理理论基础上的公司治理理论,强调“资本雇佣劳动”,认为股东利益至高无上,劳动者处于被动地位,只能从属于资本。企业的惟一所有者是股东,公司治理的目标就是要约束经营者侵犯股东利益的机会主义行为。在现代企业中,所有权与经营权分离后,股东变成了企业的“外部人”,企业的经营管理职能由经理人来担任,企业价值创造的重任落在了经营者的身上。企业的价值创造主要靠人

力资本来推动,所以人力资本才是主动性的资本,是企业价值增值的最重要源泉。而企业创造财富只能依靠技术和管理上的创新,因此公司的技术创新者和经理人应处于公司的中心地位,而不应仅是被动激励或被雇用的对象。

4.2 利益相关方治理方式的分析

一、利益相关者概念的提出及演变

利益相关者概念的提出是 20 世纪 60 年代,它的发展是一个从利益相关者影响到利益相关者参与的过程,这其中经历了三个阶段:

1、在 20 世纪 60 年代,斯坦福大学研究小组给出的利益相关者的定义是:对企业来说存在这样一些利益群体,如果没有他们的支持,企业就无法生存。人们开始认识到,企业存在的目的并非仅为股东服务,在企业的周围还存在许多关系到企业生存的利益群体;

2、进入 20 世纪 80 年代,美国经济学家弗里曼在进行了详细的研究后给利益相关者下的定义是:能够影响一个组织目标的实现或者能够被组织实现目标过程影响的人。这个定义提出了一个普遍的利益相关者概念,不仅将影响企业目标的个人和群体视为利益相关者,同时还将企业目标实现过程中受影响的个人和群体也看作利益相关者,正式将社区、政府、环境保护主义者等实体纳入利益相关者管理的研究范畴,大大扩展了利益相关者的内涵。然而,采用这种广义的利益相关者界定方法,在实证研究和应用推广时几乎寸步难行,也无法得出令人信服结论;

3、到九十年代中期,美国经济学家布莱尔对利益相关者定义进一步变化为:是所有那些向企业贡献了专用性资产,以及作为既成结果已经处于风险投资状况的人或集团。利益相关者是企业专用性资产的投入者,只有他们对其专用性资产拥有完整的产权,才能相互签约组成企业。专用性资产的多少以及资产所承担风险的大小正是利益相关者团体参与企业控制的依据,可以说资产越多,承担的风险越大,他们所得到的企业剩余索取权和剩余控制权就应该越大,那么他们拥有的企业所有权就应该越大,这也为利益相关者参与企业所有权分配提供了可参考的衡量方法。

二、利益相关者共同利益最大化是现代企业的必然选择

企业是以盈利为目的的组织,其出发点和归宿都是盈利,这也是企业经营的

目标。企业经营的目标经历了以下几种观点的变化：

1、利润最大化。利润是企业追求的终极目标，但利润最大化没有考虑资本投入的多少、没有考虑资本的时间价值、没有考虑到所获利润承担的风险，指标存在一定片面性；

2、资本利润率最大化或每股盈余最大化。比上一指标全面，但也存在缺陷，没有考虑风险因素、没有考虑时间价值；

3、企业价值最大化或股东财富最大化，从企业自身来讲是一个比较全面的指标；

4、现代企业还要考虑其作为社会组成部分应该承担的社会责任，应该将企业及社会价值最大化作为其目标，实现企业价值最大化和社会价值最大化的统一。

三、利益相关者理论对企业的影响

各经济利益主体在追求自身经济利益的过程中要受到其他经济利益主体的制约，不能无限度地任意扩展而侵犯其它经济利益主体的利益，否则合约所约定的条款就会遭到破坏，企业就会从新组合，签订新的合约，从而形成一个新的经济利益主体。

股东在企业只是承担有限的责任（风险），而且股东所承担的这种风险可以普遍通过投资的多样化来化解，因为他们可以将持有公司股份作为其总投资中一个组成部分。那么剩余风险已经转移给了经营者、员工、债权人和其他人，他们可能承担了比股东更大的风险。所以企业应该为所有利益相关者的利益服务，而不应该仅仅是为股东的利益服务。知识经济的兴起，“资本雇佣劳动”的观点正在向“劳动雇佣资本”的观点转化，在现实的经济生活中，经理分享制、员工持股制已在许多企业中推行。利益相关者利益最大化取代股东利益最大化，已是社会经济发展的必然选择。

4.3 两种治理方式的比较

利益相关者理论的中心内容是：公司的目标不能只单纯追求股东利益最大化，而还应考虑与其有长期利益关系的其他利益相关者的利益；股东不是唯一的公司治理主体，利益相关者同样有权参与公司治理，尤其是债权人和职工。在公司治理中，效率和公平是其追求的价值目标。利益相关者参与公司治理，不仅是

有效率的,而且也是公平的。利益相关者理论对公司治理的影响,直接引发了“利益相关者要不要参与公司治理”、“公司要不要对利益相关者负责”的争论。

以 1929 年纽约股市崩盘为标志,美国陷入了历史上罕见的大萧条时期。一时间,企业纷纷破产关门,工人失业率急剧上升,政府税收锐减,社会问题空前恶化。对于公司利益相关者的讨论也就成了美国 20 世纪 30 年代初大众传媒和学术界的热门话题。

在这一历史背景下,哈佛法学院多德教授在 1932 年撰文指出,公司对雇员、消费者和公众负有社会责任,尽管这些社会责任没有写进法律而规定为公司德法定义务,但应当成为公司管理人恪守的职业道德。但多德的观点招来了哥伦比亚法学院伯尔教授的坚决反对。伯尔教授认为,商业公司存在的唯一目的就是为股东营利,公司管理人惟对股东有相当于受托人的责任,如果要求管理人对股东以外的其他人负责,那么,所有者控制公司、管理人应对所有者承担受托人义务的公司法规则就会被削弱乃至颠覆,在公司承担社会责任的名义下,各种各样的利益群落都会向公司提出财产要求,作为市场经济基础财产私有就会被动摇,结果将导致类似一场经济内战的社会财富再分配。

直到今天,人们对“利益相关者要不要参与公司治理”、“公司要不要对利益相关者负责”仍存有分歧。持否定观点的学者,概括起来理由如下:1、公司惟一负责的对象是股东,因此,公司经营者应该严格遵守为股东利益最大化的法则。2、公司如果须对利益相关者负责,担负起社会责任,那么,由于实际经营公司的是少数的经理人(及董事),由他们决定何者为公共政策,可能会发生偏差。3、公司对利益相关者负责,基本上为一道德上的概念,因此,即使是可能的,公司也很难完全掌握它的内涵,进而加以落实。因为道德的内涵,每个人因观点的不同,都会有不同的看法。4、利益相关者参与公司治理成本太高,决策效率值得怀疑。持肯定观点的学者,理由主要有:1、公司是物质资本与人力资本的有机结合,二者在公司财富的创造过程中缺一不可。既然公司的资本构成已发生了改变,公司自应调整其角色,对利益相关者负责,否则即有可能危及到公司的存在。2、公司对“利益最大化”的追求,应从过去过去以短期利益(短期内股票价值最大化)为着眼点的观点,转变为着眼于长期利益的追求。如果公司以追求长期利益为出发点,则公司应考虑利益相关者的利益,对利益相关者负责,它有利于改善公司所处的环境,建立与职工、债权人的长期合作关系,从而

为公司带来长期的稳定与发展。3、公司如果能吸纳利益相关者参与公司治理，有利于实现经济民主。4、利益相关者具有信息优势，参与公司治理可以降低治理成本。

社会的发展是社会、经济、生态的协同发展，现代公司立法在追求经济发展的同时，其现代化的一个很重要的体现就是对人类进步思想的接纳。在西方个人主义极度膨胀的过程中，人们开始普遍关注企业的社会角色和社会责任，呼唤企业自由与经济民主，因此，利益共享、合作参与等先进理念在公司法中也得到了不同的体现。在西方国家所出现的由单纯强调“资本民主”到“资本民主”与“劳工民主”相结合，由强调股东至上的单边治理到股东与职工及其他利益相关者共同治理的多边治理机制的转换，由单纯的强调公司的营利性到公司社会义务的强化，都反映出现代公司法的进步性和革命性。

笔者认为，有必要让公司对利益相关者负责，吸纳利益相关者参与公司治理。利益相关者参与公司治理不仅是各国公司治理的发展趋势，也是中国的当务之急。

有人认为，“目前中国企业首要的问题是先解决企业内部关系。现在谈利益相关者的利益还为时尚早”也有人认为，“对于利益相关者，讲得很理想，国有企业现在政企分开是主要问题，讲利益相关者是不是很遥远”。笔者认为，利益相关者已对公司的生存与发展产生了不同程度的影响。某种程度上甚至可以决定公司的生存和发展。所以说，公司治理已进入了多元化时代，不再是经营者和出资人一对一的关系，其他利益相关者也要参与公司治理。在我国，虽然政企分开是现在要解决的重要问题，但并不是可以忽略利益相关者。因为，对于我国企业，特别是靠银行为主要融资渠道的国有企业而言，债权人、职工等利益相关者一刻也不能回避，利益相关者离我们并不遥远。注重利益相关者的利益对企业来说至关重要，它不仅不是遥不可及的问题，而是迫在眉睫的问题，目前必须提到议事日程上来。公司治理必须考量利益相关者的利益和参与。

从表面上看，公司治理和利益相关者是一个见仁见智的问题。然而，分歧背后却是一个前提性共识：公司固然以营利为宗旨，但是，营利与兼顾利益相关者利益并非必定发生冲突，冲突并非必定不可调和。公司完全有可能协调好二者之间的关系。有学者认为，利益相关者参与公司治理，会削弱股东权益，影响股东利益的实现，进而会影响股东的投资积极性。笔者认为，持此种观点的人首先

是将股东利益与利益相关者利益对立起来看待的，出发点就是，公司经营目标要么单纯地为股东利益而经营，要么就是为其他利益相关者的利益而经营，二者必取其一，“鱼与熊掌不可兼得”。笔者以为，股东的利益与其他利益相关者的利益并不是对立关系，而是一种互动关系。股东本身就是利益相关者之一。实际上，就公司发展的长期目标看，股东利益和利益相关者的利益应该是一致的。对公司而言，善待员工、对消费者提供优质服务、鼓励供应商长期合作、偿还债务并拥有良好的社会责任声誉都是股东长期利益所在。这样，为了股东的长期利益运营公司，必须考虑公司其他利益相关者的利益。事实上，美国一些州已经颁布法令，特别授权董事要考虑股东及其他利益相关者的利益，还有少数州立法实际上就是要求考虑利益相关者利益。如果说过去管理层和董事会的最高职责是维护股东权益，其他利益相关者的利益作为股东职责的引申也具有相关性。因此，董事会也必须以某种方式平衡股东和其他利益相关者间的利益，以解决股东和其他利益相关者、或不同利益相关者间的冲突。

成功的公司既需要对外赢得债权人的信赖，又需要对内调动职工的劳动积极性。我们需要一种推进公司治理的新方式，“这种方式基于以下认识：公司不仅是实现股东利益最大化的工具，而且是将不同利害相关者群体的利益寓于其中的组织。利害相关原则强调，公司应该在与利害相关者保持长期关系上进行投资，以便让所有与公司相关的人员都参与到公司活动中去，并为公司的成功作出贡献。”在笔者看来，股东利益与其他利益相关者之间的利益并非不可兼容。通过以上分析，公司的目标即便假设纯粹以股东利益最大化为导向，股东利益与利益相关者利益也是不矛盾的，更何况，公司的目标本来就不是纯粹以股东利益最大化为导向的，因此，利益相关者参与公司治理，不会削弱股东权益，影响股东利益的实现。既然利益不受影响，自然也就不会影响股东的投资积极性。

最大限度地实现包括股东在内的利益相关者利益是公司运营的最终目的。然而这一目的能否达到，首先取决于能否确立市场的竞争优势，脱离了对市场竞争优势的充分依托，包括股东在内的利益相关者利益最大化也就失去了源泉。而市场竞争优势的确立，有赖于公司内部资源配置的高效率性。要使内部资源配置实现高效率性，关键在于能否激发人力资源的积极性、创造性与责任感。而人力资源的积极性、创造性与责任感显然离不开以利益为中心的激励机制以及相对称的权利保障与责任制约。可见，公司治理的基本点就是围绕着利益中心所进行的责

权利安排。三者间关系安排处理得当，就有利于激发人力资源的潜能，从而推动其他各项经济资源配置与使用的高效率性，从而为市场竞争优势的确立奠定强大的效率与竞争能力基础，最终凭借竞争优势实现公司目标。这其中的重要因素是人力资源的提供者—职工对公司治理的作用是否得到了充分的发挥。如果得到了充分的发挥，就能提高公司的效率。有人担心共同治理会增加公司治理成本，决策效率值得怀疑。其实以职工和银行为例，职工日复一日地与企业朝夕相处能够在第一时间内非常经济地获得信息，这无疑有助于促进与其他利益相关者的信息交流，从而大大提高决策效率与质量。也就是说，以信息交流为纽带，培育一个利益相关者合作的氛围，既降低了交易费用，又可降低治理成本。银行在专业方面具有优势，同时也具有信息优势，这使得它的决策能力更高一筹。所以，利益相关者参与公司治理既不会增加公司治理成本，也不会影响决策效率。

第五章 郑州市电信分公司治理模式分析

利益相关者是企业专用性资产的投入者,只有他们对其专用性资产拥有完整的产权,才能相互签约组成企业。对所有权的拥有是利益相关者参与公司治理的基础,也是利益相关者权益得到应有保护的理论依据。利益相关者参与公司治理已经成为现代企业管理和公司治理理论的核心内容之一,世界上成功的著名大公司无不将利益相关者管理作为公司重要的战略构成要素。

5.1 郑州市电信分公司治理模式设计

鉴于目前郑州市电信分公司的内外部市场发展环境,笔者认为公司应构建起以股东、经营者、债权人、员工,四方核心利益相关者为治理主体的民主的共同治理模式。

利益相关者作为与公司有密切利益关系的群体,虽然在短期利润分配上他们的目标相互冲突,但在公司发展、社会进步、经济发展等方面却有着共同的利益和要求,他们共同推动了公司长期繁荣和发展。尤其是核心利益相关者,他们对参与公司治理有足够的动力和能力,国外学者的实证分析大多数结论也证明对利益相关者的关注会给企业带来不可衡量的长期经济利益,如不断增长的潜在收入与市场份额、更广泛的获取人才与思想的渠道,降低招聘、营销、融资成本,良好的信誉还能够为公司的产品与服务或公司本身增加溢价,或者提供更大的、更具选择性的机会。

5.1.1 郑州市电信分公司治理模式选择

公司治理模式的形成是以特定的市场、法律环境、文化和传统特点为背景的。为什么英美等国选择了外部人治理的模式,而德日等国形成了内部人治理的模式?这并不是一种偶然的巧合,而是各国的制度环境、历史发展和技术背景自然演化的结果,其进一步的发展也与此有关。例如,美国公司治理模式与发达的资本市场和劳动力市场相配套;而日本的模式则完全是不完全劳动力市场和主银行制度下的必然选择。

影响公司治理模式选择的外部环境有市场、法律、文化和历史传统。无论从市场来看,产品市场、资本市场抑或人力资本市场,还是从相应的法律制度来看,

我国与西方发达国家相比，都存在很大的差异，这种差异必然会折射到公司治理模式的确定上。正如德日模式不同于英美模式一样，我国几千年历史所积累的文化沉淀自然会在人们的思维方式利益观念上烙上深深的印痕。综观公司治理模式的演变，不论是英美国家公司治理模式，还是德日国家公司治理模式的形成都经历了一个漫长的过程，由过去的公司治理模式的迥然不同，到近年来的趋同化，这些无疑为正在推行现代企业制度改革的中国，就如何积极借鉴西方发达国家的公司治理经验，在基于国情的条件下，设计出自己的公司治理模式，提供了宝贵的经验。在公司治理发展的漫长过程中，人们通过许多途径去寻求更为理想的有效的公司治理模式，以期达到比较完美地解决委托与代理关系问题的目的。然而，公司治理的实践证明，理想的公司治理模式仅是一种美好的幻想，公司的不断成长可能就在于公司治理难以真正模式化的缘故。虽然目前两种模式的趋同现象正在发生，正在取长补短，但是由于政治、法律、文化及其历史传统的差异，每个国家的公司治理虽可能向相同的方向演化，但这种演化很可能是一个逐渐演进的长期过程。就目前而言，还没有一个一成不变、放之四海而皆准的现成模式可供人们去套用。

中国在改革过程中逐渐形成了独特的公司治理风格，基于其自身的特点以及当前的社会经济环境，笔者认为，中国的公司治理不能简单地套用任何一种模式都是不合适的。对于中国而言，真正有效的治理模式应是与中国市场法律文化相契合的产物。无论是外部治理模式还是内部治理模式，对于处于转轨时期的中国公司治理改革来讲都不是最佳的选择。其主要原因在于：中国目前不具备这两种模式所包含的前提条件。学术界和实务界对于我国公司治理内、外部机制的缺失的论述颇丰，在此不再赘述。从目前世界范围内主要的公司治理模式的变革来看，随着公司的发展，单纯地依赖某一方面主体的监控，很难解决公司治理中所存在的问题。也就是说，单纯的内部治理模式和单纯的外部治理模式都难以应对时代发展的需要，而会走向两者的融合，这一点对于我国具有极大的借鉴意义。对于中国走的是市场经济的道路，结合中国公司的现实，构建各利益相关者一起参与的共同治理模式，应该说是中国公司治理模式的现实选择。

5.1.2 治理模式的设计——共同治理

共同治理是指职工、债权人等利益相关者进入公司治理，对公司决策、经营享有一定的发言权，共同推动公司发展的一项治理制度。这种治理制度的最大特

点在于将利益相关者纳入公司治理，保证职工、债权人等利益相关者作为公司治理主体享有参与公司决策的权利。这不仅能够更加有效地形成一种监督—激励机制，能够对公司事务更加科学合理地进行决策，而且有助于公司社会责任的实现。

共同治理机制强调，公司不仅要重视股东的权益，而且要重视其他利益相关者对经营者的监控；不仅要强调经营者的权威，还要关注其他利益相关者的实际参与。具体来说，就是在董事会、监事会中要有股东以外的其他利益相关者的代表，如职工代表、债权人代表等。

构筑共同治理模式的理论基础是利益相关者理论。利益相关者理论强调公司有多个利益相关者，公司的目标不能只追求股东价值最大化，还应考虑除了股东之外的其他利益相关者，如债权人、职工等多方面的利益关系，因为他们都是特殊资源的拥有者，而这些资源对公司来说是举足轻重的，公司可视为人力资本和物质资本的联合体，所以，包括股东在内的利益相关者的利益最大化才是公司的经营目标。随着知识经济的到来，人力资本在现代公司资产中越来越成为不可忽视的因素。而且它同货币资本或实物资本在公司的运行中发挥着同样重要的作用，在未来，人力资本是公司在激烈的竞争大潮中制胜的关键。由于利益相关者的利益与公司休戚相关，公司必须体现他们的利益。公司治理的主体不能仅限于股东，还应包括经营者、债权人、职工等在内的广大利益相关者。在共同治理方面表现比较突出的是德国和日本。在德国，公司除了关注股东利益外，还关注债权人，尤其是员工的利益。因此，德国在 1976 年颁布的《共同决定法》中明确规定监事会中必须有一定比例的职工代表参加，以此实现共同治理。在日本，在公司经营的目标中，职工、债权人以及社会利益等都有相应权重的考虑，而股东利益最大化被当作短视甚至是反社会的行为。日本公司法鼓励职工参与公司决策，并在具体制度安排上，注意平衡股东与职工的利益。此外，这两个国家都采取了主银行制，使债权人在公司治理中得以发挥积极的作用。英美国家近些年也通过一系列的变革，如推行利润分享计划、职工持股制度及职工参与制等措施，逐步向共同治理靠拢。“利害相关者议程表中的许多内容已成为人们的共识。最成功的英国公司已将不同的利害相关原则付诸实践。”英国 1985 年《公司法》规定：“董事们考虑的问题应包括公司全体职工的权益以及其他成员的权益”，在法律上为利益相关者参与公司治理铺平了道路。笔者在前面就外部人模式和内部人模式进行比较时，认为二者趋同性的结合点恰恰就体现在对利益相关者的普遍

关注。这说明，由利益相关者参与的共同治理模式，不仅是中国，也是其它国家公司治理改革的现实选择。

利益相关者对于公司经营发展的重要性，以及将利益相关者纳入公司治理的必要性和可行性，前文已有论述。既然利益相关者在公司治理中有着不可替代的作用，那么，我们就有必要在公司治理框架中考虑利益相关者的利益，设计出一个利益相关者共同参与的制度。事实上，德、日等国的经验表明，公司治理中考虑利益相关者的参与，对于公司的稳定发展、长期绩效的提高意义深远。笔者认为，中国应当将利益相关者纳入到公司治理中，构筑一个共同治理机制。目前，中国的公司治理无论是内部治理机制，还是外部治理机制都不很完善。这就要求我们必须从我国企业现状出发，在国有企业实行现代企业制度的改革的同时，构筑利益相关者共同参与的共同治理机制。共同治理机制有助于改善国有企业治理中存在的问题。例如，共同治理机制有助于克服国有企业中存在的个人决策、集体负责的现象。共同治理要求重大决策由董事会集体表决、集体决策、集体负责。同时经理人员代理行使日常生产经营决策权，并对其后果负责。一旦经营者采取以损害利益相关者的合法权益为代价追求自身利益的机会主义行为时，由董事会对其实施惩罚。监事会则代表除经营者以外的其他利益相关者的利益，独立地监督董事会及经理人员的行为。另外，共同治理机制也有助于克服政府的“廉价投票权”难题。在政府成为惟一独立监督人时，廉价投票权难题是致命的。但共同治理引入职工、债权人以及其他非国有股东，就可以在客观上弱化政府的监督失灵问题。尤其是把职工当作公司治理主体是十分重要的，因为职工在公司内部，可以比较容易地观察到经营者行为，从而有助于解决信息不对称条件下难以监控经营者行为的难题。

共同治理在我国已有一定的实践基础。如强化国有企业中的职工代表大会的监控作用，在公司董事会和监事会中引入职工董事和职工监事，债权人参与对企业行为的监控，实行利润分享制度和员工持股制度等。共同治理机制在我国《公司法》及相关法律中也有所体现。《公司法》规定的国有独资公司治理模式一定程度上体现了共同治理原则，这在董事会、监事会结构上均能反映出来。共同治理要求利益相关者共同分享企业所有权，通过剩余索取权的分享强化利益相关者与公司的利益关系，达到风险与收益相对应；通过控制权的分享形成多边制衡机制，并达到剩余索取权与剩余控制权的统一。显然，这种共同治理仅仅是为公司

治理模式提供了一个基本思路。通过吸收职工代表加入董事会,在体现职工的人力资本专用性,因而赋予职工决策控制权的同时,由于职工所拥有的生产经营信息,使董事会对于经营者的控制更为有效。而职工代表、银行代表和股东代表共同组成监事会,使职工、债权人和股东一样获得制度化的利益保护机制。在获取能影响公司决策的有效途径后,利益相关者的利益均衡才有制度的保障,各利益相关者才可能在经营目标上取得一致。例如,职工在董事会、监事会获得一席之地后,他们能在涉及自身利益的重大决策中表达意见、施加影响。对于债权人也同样如此,如对于重组、兼并等决策,银行的加入能有效地防止经营者偏向于股东利益,或者偏向于职工利益而对自身利益形成损害。可以看出,通过利益相关者共同参与治理,在公司内部形成一种监督制衡机制,一种推动各利益相关者为公司长远利益努力的激励机制,不但能够有效地保护利益相关者的利益,而且对于公司治理目标地实现也是行之有效的途径。

5.2 股东方参与公司治理的动因分析

股东作为物质资本的提供者是公司治理的源动力。股东投资的目的是获取投资收益,股东为了谋求投资收益最大化,理应参与公司治理活动。股东的投资从形式上看属于股东个体的行为,但是,由于股东投资的非偿还性,使得股东的回报更大程度上依赖于公司这种经济组织对股东来说,一方面,公司组织有利于实现其投资回报;另一方面,由于物质资本的可分离性以及公司法人地位的独立,股东承担投资受损的风险是不可避免的。所以,出于确保投资回报和规避风险的动因,股东最有动力和能力参与到公司治理当中去,对公司资产的利用情况进行监控。

在股东层面,由于不存在绝对权力,公司控制权由少数几个大股东分享,任何一个大股东都无法单独控制企业的决策,重大决策要股东一致通过,所以大股东就没有机会通过损害其他股东获利,只能转而通过采取更有效的经营措施,获得更多的利润与所有股东共同分享。股东的权力受到制约和监督。

在董事会层面,一方面各个股东会积极地通过派出董事维护自己利益,因此,董事会就能发挥作用,针对管理层落实好“决策、监督、激励”机制建设;另一方面,要建设好决策、监督和激励机制,需要董事会深入了解行业、企业的情况,要投入精力做大量基础工作,由于几个大的股东都占有较多的股份,他们有足够

的动力去支持董事会的工作。再者，股东间的制约使得对董事会的权力、行为的有效监督和约束得到落实。

而管理层要保住自己的地位，单靠讨好某一个或几个股东是很难的，他们只有改善业绩、规范行为，给所有股东带来高的投资回报和不断上涨的股价，让所有股东满意，否则每个相对大股东都有能力提出自己满意的管理层候选人，替代现有的管理层。

所以相互制衡的股权结构最利于建设好的治理机制。然而一个奇怪的现象是，我国很多公司，从形式上看属于股权相对集中结构，但制衡仍然失效，原因是什么呢？实际要做到股权制衡，除了要求股权比例相对集中，还有附加条件，首先股东之间的利益必须独立，我国很多公司股权开放的目的仅仅是为了满足公司设立或上市融资的法规需要，股权结构的形成不是按照公司机制，遵循市场化选择的结果，而是带着个别股东的利益包装的结果，发起人股东在吸引新的投资者的时候，内心里争取的还是能够在实际上保持自己对公司的控制权，会倾向于挑选能够与自己站在同一个战壕的同盟者，使得大家联合起来的股权占到相对控股甚至绝对控股的地位，剥夺其他股东与发起人股东形成制衡的机会，所以这种股权相对集中是李鬼而不是李逵；其次要求每个股东的代理人都有足够保护自己代表的股东方利益的动力，尤其是对于国有股的代表人，如果董事对自己代表的股东利益毫不关心，出资人缺位，等于这股制衡的力量就是聋子的耳朵——瞎摆设；第三要有相应的法律环境，保证各方股东必须遵守事先约定的游戏规则。这样才能建立股权制衡机制的魂！

其实股权结构对治理的影响不仅反映在股权比例方面，不同的股权性质对治理的影响也是不同的。实业投资者往往倾向于长期持有公司股份，从公司的利润分红中获得长期稳定的回报，而基金投资者则希望股价上涨，通过择机出售股票从价差中获利。两者比较，我们认为股权比例对治理的影响程度更大。

我们推崇相互制衡的股权结构，并不是说高度集中或高度分散的股权结构是不好的，如果公司股东、董事会和管理层中有一批实事求是、高度自律、始终以企业利益为重、主动完善治理机制的人，靠这些“人”的高觉悟弥补决策、监督、激励机制的不足，每种治理结构都可以建设成好的治理机制。

但我们追求公司治理的目的，是为了追求公司永续经营，为了达到这个目标，只能依靠公司逐步走向法治，削弱个人因素对公司的影响，要求人按照制度和机

制做事，靠机制管人、管公司，由于相互制衡的股权结构具有这样的机制优势，更容易促进治理建设，所以我们推崇它！

希望一股独大和股权高度分散的公司，不管目前的经营如何成功，都逐步建立相互制衡的股权结构！

5.3 利益相关方治理作用分析

鉴于篇幅的限制，笔者在这里只对利益相关方中的经营者、职工、债权人三者参与公司治理的动因进行分析

(1) 经营者治理作用分析

经营者作为一个完整的个体，具有社会地位、荣誉、权力以及事业成就感等多维度的追求。经营者在为其他相关利益主体创造回报的同时，在很大程度上也实现了他的上述追求。因此，经营者在追求其个人价值的同时，也实现了他人的利益，这是经营者参与公司治理的基础。在传统的公司治理中，经营者就始终是治理的核心。从利益相关者的角度考虑，经营者剩余索取权的实现与公司财富的增值休戚相关，所以说，在既赋予经营者以剩余控制权，又赋予其剩余索取权的情况下，经营者有足够的动力和能力参与公司治理。

在激烈的市场竞争中，公司面对的是高度不确定性的环境，机遇和挑战并存。公司为了适应外部环境的威胁和抓住机会，同时又要与自身的优劣势相结合，就要求公司在市场竞争中拥有足够的灵活性和应变性。这一切就决定了经营者在公司中的核心地位

(2) 职工治理作用分析

现代公司的发展越来越依赖职工的人力资本。随着竞争的日趋激烈，公司要获得更多的利润，必须有足够的创新能力，而创新能力只能来自人力资本。人力资本与物质资本相对地位的变化增强了公司中人力资本所有者的重要性，物质资本所有者要想获得更多的投资收益，必须依赖人力资本所有者。作为人力资本所有者的雇员在公司治理中的地位日趋增强，职工参与制度日益得到各国立法的认同与重视。职工参与公司治理，其理论基础主要来源于两个方面一是人力资本理论。这种理论认为，随着经济增长越来越依赖于技术以及技术创新，经济发展会更多地取决于人力资本而非物质资本由于人的“经济价值”提高，必然要求对以往的公司治理结构作出新的调整，以反映人力资本所有者在公司治理中的地位和

作用二是公司民主理论 r 众所周知,民主的首要含义在于参与,然而在股东至上的公司体制里面,公司民主只是体现了一种资本民主,参与公司治理只是股东的专利,从而使得从事利润创造的职工被排除在公司民主和公司治理之外。随着民主理念不断向公司内部延伸,这必然要求在社会政治生活中享有民主权利的职工参与公司的治理。尽管由于传统公司治理结构中的董事和股东不愿意看到自己固有的决策权受到公司雇员的制衡与监督,更不愿意雇员与自己平起平坐并把他们的意志转化为公司行为,但职工参与制度的实施,已成为一种历史发展的必然趋势。

职工是公司的一般劳动力资源,他们向公司进行了投资,他就有权利要求回报,并有权利对公司行为实施监督。从主观愿望上来看,职工同经营者一样,有足够的动力参与公司治理。客观上,职工也有能力参与公司治理。职工可以通过工会维护自身的合法权益。工会的监督优势在于,工会成员接触公司日复一日的实际运作,对公司的发展有很深的了解,因而获取与监督有关的信息成本是很低的,即使银行也比不上;工会成员与公司的生存和发展息息相关,如果公司破产,职工们的损失也许超过物质资本要素供给者的损失。例如职工们失业后便失去了工资收入,原先培育起来的专用性人力资产也一文不值。因此,职工作为一个集体有更大的不可分散的风险。有人担心,职工们取得监督权后,会不会只追求自身利益最大化?任何一个要素所有都是自利的,问题的关键在于,如何设计一套制度以协调要素所有者的个人利益与公司的集体利益?斯蒂格利茨认为,年金制度的广泛使用起到了这样的作用。由于职工们的年金的很大比例是用于投资本公司的,所以他们会像股东们一样监督经理的行动。职工持股计划的实施更消除了职工与股东角色的差别。

(3) 债权人治理作用分析

债权人作为公司外部融资的重要来源,其目的在于获得利息收入。由于非抵押债券与债务延期的盛行,债权人同股东一样承担着风险。因此,债权人对公司进行适当监控的要求也越来越强烈。从债权人自身角度出发,债权人不可能对其贷款置之不理的,他们一方面对所借资金获得利息收入的保证性感兴趣;另一方面又为所借资金遭受拖欠和破产损失的风险性而担忧,所以,债权人也有足够的动力和能力参与公司治理,以保证公司到期能够还本付息,降低债权人的贷款风险。债权人试图制约债务人的行为,必须踊跃地参与公司治理,从事前、事中及

事后三个阶段来实施监督,以使债务人的机会主义行为的不良后果和贷款风险降至最低。

斯蒂格利茨认为,有动力去从事这些监督活动的有两类机构一个是银行,一个是工会。银行具有信息优势和人才优势,又是公司的债权人,既有能力又有动力去监督公司经理人员的行动,一旦银行的利益与公司密切相关,监督的动力问题也就迎刃而解:德国和日本都采取了主银行制,使债权人,即主银行得以在公司治理中发挥重要作用。

银行之所以能积极行动,与其具有一些特殊的能力或优势有关。这些能力或优势具体表现在:一、银行具有信息优势。银行的这种信息优势能较好地防止逆向选择问题,这是单个存款人自己无法做到的;二、银行具有专业优势。银行的投资活动类似于“证券组合”,可贷资金分散地投在不同风险等级的项目上,根据统计学中的“大数定律”,这种投资多样化行为可大大减少银行经营的总风险。三、银行具有规模经济优势。与单个存款人相比,银行可采用高技术设备来处理大量的业务,拥有一大批各种类型的专家,可建立广泛的社会网络,并可以与某些客户结成长期稳定的业务联系。

银行的监督优势构成了金融风险自我防范机制的基础。银行在公司监督和治理方面的作用表现在许多方面,比如相互持股,提供管理资源,董事的派遣,大宗贷款和信用,受托管理,担保,筹划债券发行,投资顾问,参与重组等等。银行直接参与公司治理可以强有力地约束经理人员,积极地监察贷款的使用情况,防患于未然。由于银行的直接参与,公司经理人员便无法隐藏信息,贷款资金使用效率提高,银行的经营优势反过来进一步得以强化。另外,银行存款与贷款的期限是不一致的,贷款期限往往偏长,一旦银行经营不慎,收不回贷款,不良债权增加,就可能引起“挤兑”,面临破产。因此,银行有来自存款人的硬约束,也就有动力通过参与公司治理去监督贷款的使用。

利益相关者作为与公司有密切利益关系的群体,虽然在短期利润分配上他们的目标相互冲突,但在公司发展、社会进步、经济发展等方面却有着共同的利益和要求,他们共同推动了公司长期繁荣和发展。尤其是核心利益相关者,他们对参与公司治理有足够的动力和能力,国外学者的实证分析大多数结论也证明对利益相关者的关注会给企业带来不可衡量的长期经济利益,如不断增长的潜在收入与市场份额、更广泛的获取人才与思想的渠道,降低招聘、营销、融资成本,良好的

信誉还能够为公司的产品与服务或公司本身增加溢价，或者提供更大的、更具选择性的机会，因此，公司应当将利益相关者纳入到公司治理当中去。要求公司保护利益相关者的利益，由利益相关者参与到公司治理中去，强调利益相关者的参与性，也成为我国国有企业改革很好的借鉴。

第六章 郑州市电信分公司治理模式的运作机制

通过以上章节对郑州市电信分公司市场竞争环境、治理现状的分析，以及对利益相关者，尤其是核心利益相关方参与公司治理作用分析。在此基础上提出了若干条用以改变公司经营面貌的管理建议，包括构建公司的经营战略与决策机制，公司的企业文化建设，构建公司的薪酬与激励机制，公司管理信息系统建设。

6.1 经营战略与决策机制

伴随中国加入世界贸易组织以来，战略和战略管理日益引起企业的高度重视。这是因为“做正确的事情”比“把事情做正确”更加重要，特别是对于充分竞争的电信业来说，哪一家电信运营商发展方向选择得对，谁就赢得未来竞争的主动权和优势，如果哪一家电信运营商发展方向逆势而行，谁就会发生企业困境。一般地说，战略就是主要涉及组织的远期发展方向和范围，在理想情况下，它应使资源与变化的环境，尤其是它的市场、消费者或客户相匹配，以便达到所有者的预期希望。

市电信分公司战略机制选择，一是把发展作为第一要务，调整结构、有效拓展，保持企业的持续健康发展。二是坚持用户至上，用心服务，努力创造服务先机，实现企业品牌领先。三是不断丰富创新内涵，强化体制机制创新和技术业务创新，把创新作为发展的核心动力。四是全面实施集约化管理，建立符合现代企业制度要求的大型企业集团管理体制。五是稳步推进全方位流程重组，建立新型企业运营模式。六是加强重组整合，尽快形成优势，推进实业公司实现持续、稳定、自主发展。七是整合、优化、完善企业信息化体系，提高运营支撑和企业管理水平。八是走人才兴企之路，创建学习型企业。九是加强企业文化和精神文明建设，增强公司的凝聚力和战斗力。

未来五年(2008--2012)，是公司发展的重要战略机遇期，也是公司发展的关键时期。从历史的发展来看，机遇是可遇而不可求的，既然历史给公司这难得的发展机遇，我们就必须紧紧抓住，聚精会神谋发展，一心一意拓市场。认真实践以市场为导向、以客户为中心、以效益为目标的企业运营模式，重点推进机制创新、管理创新和技术业务创新，确保业务收入持续稳定增长，管理层次逐步提升，

服务面貌持续改善，队伍素质不断提高，核心竞争力稳步增强，把企业做大、做优、做强。

公司战略实施的步骤 虽然公司提出了宏伟的发展战略，但更需要脚踏实地的工作，否则，战略就只能停留在理念层面。根据公司的实际情况和所处的外部环境条件来分析，公司的战略实施的步骤是：（1）一个重点：本地网业务（含宽带和数据业务）从目前的电信业务结构来看，本地网业务所占比重最大，它是公司的主要业务收入，必须确保本地网业务的发展速度和效益，特别是中国经济的高速发展，人民生活水平得到了很大的提高，在农村对固定电话需求将会不断增加，在城市许多消费者对信息和娱乐有很大的需求，这就为固定电话、宽带和数据业务的发展打下良好的基础。公司必须抓住机遇，加快发展。（2）三个关注：客户、竞争、政府；在现代社会，企业应该具有三支眼睛，一支眼睛盯客户，另外一支眼睛盯竞争，第三支眼睛盯政府。客户是公司企业思考问题和解决问题的出发点和落脚点，客户是我们的衣食父母并不是一句空话，在现代社会中，只有客户对企业产品有需求，才能使企业有收入的基础，有发展的基础。竞争现在对电信企业来讲已经不是陌生的，电信运营商已经切实感受到竞争给企业带来的残酷的现实，收入减少，成本上升，企业如果只顾自身发展，不顾市场竞争的变化，企业就非常容易发生经营危机和管理问题。在中国社会正处于社会转型变轨时期，政府对企业的影晌至关重要，尤其对电信企业而言，管制政策可以使企业面临许多选择，一条有利于企业发展的政策就可以使企业转危为安，相反，就可能使企业陷入困境，所以，我们就能理解为什么国外电信运营商都非常重视政治营销的缘故。（3）三个确保：新型企业运作模式；重视财务管理；提升信息化水平；主业和实业协调、健康地发展 公司要想实现战略目标，必须建立四个确保。一是重视企业财务管理，关注企业资本运作，发挥企业资金的最大效用。二是提升企业信息化水平，加大信息化的投入，使企业高层决策更加科学和有效。三是搞好电信主实业的有机协调工作，它就像一架马车上的两个轮子，哪一个轮子发生问题都有可能使这架马车倾倒，所以，只有平衡好公司的主实业的发展，公司的发展和改革才能健康进行（4）五项机制：竞争上岗；绩效考核；薪酬结构；教育培训；职业发展 对公司企业而言，机制决定动力，动力决定活力，活力决定效益。一个好的企业机制可以产生巨大的生产力，公司为了更好地强身健体，根据企业实际情况，及时提出五项机制，它们本身是一个整体，是相互关联

的，竞争上岗是前提，绩效考核是关键，薪酬结构是动力，教育培训是基础，职业发展是目的。通过五项机制的实施，公司企业将产生巨大的活力，人力资源的潜力会得到巨大的挖掘。

6.2 公司的企业文化建设

公司推行企业文化建设首先要解决的问题是：为什么要建设企业文化。需要肯定的是建设企业文化并不是思想政治工作，而是带有明确的功利目的性。作为一个企业，必须最大减少其内部的管理成本，而且这也决定着企业的竞争优势。企业文化作为一种资源，通过塑造具有共同理想信念、明确的价值指向、高尚道德境界的企业工作群体，可以换得管理成本的降低。简单地说，就是某个企业或集团的全体员工在共同的价值观的指导下，遵守共同的行为规则，按照各自的职责开展工作，为了实现一个共同的目标。很多企业的成功，都可充分说明这一点。比如，日本企业“内协外争、亲和一致”的“家”意识和氛围，即是生动的体现。可以试想，在一个人心涣散、任人唯亲、“窝里斗”的环境中，必然导致企业最终的崩溃。不管是资本主义还是社会主义，所有的企业文化的最终目的就是通过塑造某种文化，使自己能够获取更高的市场价值。比如在许多国际先进企业文化中表面是一种文化的渗透，一种文明的传播，实际它所流露的魅力就是让你无法拒绝为它的产品或服务付出高额的费用，这就是为什么明明是国内企业加工的产品，标上国际著名商标后，就身价百倍的原因。这就是企业文化。也就是企业文化最终的功利性。

其次是公司要建设什么样的企业文化？是保守传统的，还是创新进取的；是面向国内的，还是放眼全球的；是追求利益的最大化，还是创造优质服务、追求利益的合理化；是自由式的，还是科学、规范的等等。不解决这些认识上的问题，公司是很难建设登大雅之堂的具有国际水准的企业文化的。

再次要解决公司企业文化应由谁为主导去进行建设的问题。对于企业文化，我一直认为，这个问题不是某个地市级的电信企业就能从根本上解决的；笔者坚持认为，公司要大规模搞企业文化建设，就必须是从上而下的，而非自下而上的。因为地市级、甚至于省级电信企业都没有如此经济实力、魄力，更没有长远的全球政治、经济战略，所以不可能筹划真正达到国际水准的企业文化建设，就算搞好了只是某个地市或省市电信企业的特色文化，而绝非规范化、系统的公司企业

文化,反而给公司的整体文化建设带来不必要的影响和内耗。当然,企业文化建设绝不是一个下面各级电信企业被动接受的过程,而是上级与下级双方互动的一种进行状态。

公司企业文化应该由中国电信集团总公司(下面简称“总公司”)统一筹划部署,下发具有全面指导性的企业文化建设方案,这个方案自然也包括了三个主要方面,即理念识别系统、行为识别系统和视觉识别系统。首先从理念系统说起。这是建立公司企业文化的中中之重,这个系统的建立直接决定了公司企业文化成功与否。这是统筹全国电信员工的核心价值的体现,是深入铭刻在每一个电信员工思想的信念,是公司的企业之魂。对于这个问题,本人自觉才疏学浅,不敢在此妄言。但这个系统起码要经得起历史的考验和时代的变迁。其次是行为识别系统。这才是大量的、具体的,甚至是极其繁琐的工作,但也是支撑公司企业文化大厦的基础,是实实在在的东西。本人认为,由于公司是自上而下实行垂直管理,省一级公司基本是延袭“总公司”的机构及其职能,对本省区内电信企业进行相类似的垂直管理,而地市分公司在机构及职能上很大程度也是类似延袭,所以从机构和职能来看,这是自上而下的一条线,这在很大程度上给公司规范各种职能和行为提供了直接的方便。所以建立统一科学的行为规范系统是必要的,如《公司集团机构职能规范手册》、《岗位职能规范》、《公司企业员工行为规范手册》以及外勤、对外服务、员工培训等等规范文本。这些“手册”从总经理职能,到普通员工的每天上班举手抬足,都有十分明确的界定。有了这些规范,才能保证全国、全球的公司员工都是统一的、科学的行为。如果“总公司”能解决这些规范问题,对于整体提高公司集团的“行为素质”将起到决定性的作用。最后就是视觉识别系统。这一系统已经具有一定基础,但仍欠完善和规范,还需要在广度和深度上拓展,现在公司的很多新业务都缺乏统一科学的形象识别体系,比如 ISDN 业务、800 业务等,不仅各地宣传口径不统一,而且缺乏通俗易懂的品牌策划。所以要制订包括《公司企业形象识别系统手册》、《公司集团下属企业形象识别手册》、《公司集团产品品牌识别系统手册》等等规范文本都需要不厌其烦地落实。到此,公司集团企业文化建设才初具雏形。在此指导基础上,各省区市结合本地域文化、民族风俗等具体情况,进行进一步细化和实际操作。到了地市一级也必须有常规性的企业文化建设中心,有员工日常培训基地,有电信发展历程展厅等等,逐渐才能形成,既鲜明生动又统一和谐的公司企业文化氛围。

在企业文化建设中不能不提到一项重要的基础工作——员工培训。国际型的大企业绝不会让员工培训放任自流。如果公司集团要把公司建设成为在全球具备竞争实力的信息产业“巨鳄”，那就必须对员工培训进行科学、系统地统一管理。培训必须要解决基地问题。而更多的精力还是花费在建设本公司内部的员工培训基地上。在员工培训方面一定要舍得投入。没有高素质的员工，绝对不会有高品质的企业。我可以毫不夸张地说：基层员工培训质量的高低，决定了公司企业综合竞争力的高低。公司发展到了现在这个阶段，上面的有关改善服务的政策每年都一再强调，但到了基层效果并不理想，其中一个主要原因就是因为员工素质跟不上公司发展的需要。员工素质已经成为公司发展取得更大突破的“瓶颈”！

企业文化建设决不是一蹴可就之事，而是一个复杂的科学的系统工程，既是历史上的电信文化的积累和继承，又要有所创新，走出自己的特色。就算从现在算起，距离公司与国际电信巨头的直接对话时间表只有三、五年，届时，经济全球化的压力肯定要比现在大十倍都不止。是选择强大自我兼并别人，抑或是我为鱼肉任人宰割，公司只有这两条路可走。在这几年时间内，公司一方面要踏踏实实解决以前用户和社会造成的误解，重新树立社会公众和国家对公司的信心和支持；另一方面要尽快形成全新的具有中国特色的公司企业文化，以期在市场竞争中争取实现市场份额的最大化和合理化。

6.3 薪酬与激励机制

中国加入WTO后，国内电信市场已分阶段地逐步开放，外资将逐渐涉足中国电信市场，中国电信业将面临一场新的革命。由于国内的人力资源成本相对国外低很多，外资进入中国以后，将大力推进人才的本地化战略，那些具有较高的业务水平 and 丰富工作经验管理、技术人才，必然成为国外大公司所招聘人才的主要目标。因此，郑州市电信分公司应该形成以留住优秀人才为目的合理的激励机制，避免企业人才的流失。

一、有关激励理论概述

激励是指激发人的行为的心理过程。在企业管理中，激励可以理解为企业通过创造满足企业人员各种需要的条件，激发企业人员的各种潜能及努力动机，使之产生实现组织目标的特定行为的过程。

二、激励机制的作用

1. 吸引优秀人才 2. 开发员工潜能 3. 留住优秀人才 4. 造就良性的竞争环境

三、郑州市电信分公司激励的模式

有关激励的理论有很多，从早期的需求层次理论、X理论、Y理论到现代的3种需求理论、目标设置理论、期望理论、公平理论等，综合各类理论，管理实践中常用的激励模式主要有以下几种：

1. 物质激励

(1) 薪资激励与福利激励 (2) 股权激励 ①股票期权

2. 非物质激励

非物质激励是指企业采取货币以外的方式激励员工，主要包括以下方式：

(1) 带薪休假 (2) 职业发展 (3) 工作激励 (4) 培训激励 (5) 荣誉激励 (6) 参与激励 (7) 情感激励 (8) 企业文化激励

3. 影响激励的重要因素

为了实现有效的员工激励，企业的激励机制应该保持一定的公平性，为此，需要提供相应的制度保证，在此，主要从绩效考核和竞争上岗两方面阐述激励机制的内部公平性。

(1) 绩效考核

绩效考核是企业物质激励和非物质激励的基础，好的绩效考核制度，将对员工产生积极的激励作用，相反，绩效考核设置不当，将影响员工积极性的发挥。

(2) 竞争上岗

竞争上岗有利于实现职业发展的公平性，从而保证企业内部公平性的实现，是对激励机制的重要保障制度。

四、郑州市电信分公司激励机制体系面临的问题

(1) 缺乏激励机制的基础性工作，如：岗位规划和岗位分析等，因此，很难保证对不同岗位的人的工作进行公平、公正的正确评价。

(2) 绩效考核缺少客观的评价标准，考核内容并没有涵盖全部的工作，特别是对临时性的跨部门的项目缺乏考核。

(3) 技术业务与管理通道晋升机制不对称，技术业务通道吸引力不够。

(4) 企业一味注重人员年轻化, 导致人才结构的不合理。以至于使 45 岁以上的老员工常常被忽视, 看不到在企业发展的希望, 而暂时没被提拔的年轻的员工认为大家都处在同一层面, 也看不到未来晋升的希望。

(5) 教育培训尚未作为激励的重要因素来考虑, 培训方式单一, 缺少连续性, 并没有制定个性化的培训方案, 培训效果的落实不力。

(6) 股票期权未能充分体现业绩和个人贡献的因素。目前, 股票期权只有具有一定级别的领导才具有, 企业还没有把股票期权作为一种激励手段来运用。

(7) 企业员工的退出机制不完善。对没有到退休年龄的老员工, 采取了所谓的具有一定强制性色彩的、补偿水平较低的内部退养政策, 这种做法是与国家相关法律背道而驰的。

五、郑州市电信分公司激励机制改革的建议

做好激励工作的基础, 就是要以科学的方法完成企业内部的岗位规划和岗位分析等工作, 以确保对不同岗位的员工的工作进行公平、公正的评价。绩效考核评价的标准一定要客观, 考核内容尽量涵盖全部的工作, 特别是对临时性的跨部门的合作性项目, 一定要纳入考核范围。

在物质激励方面, 建议企业在新的形势下, 不断完善薪资体系改革, 引进职位评价系统, 实行具有差别化的薪资政策; 制定差别化的企业福利政策, 重点向贡献倾斜; 扩大股票增值权的发放范围, 向业绩评估的结果优秀的员工倾斜。

在非物质激励方面, 注重企业文化激励的重要性; 考虑带薪休假所带来的积极作用; 将技能培训作为对企业全体员工最基本的、必不可少的要求; 将学历培训作为一种激励手段向业绩评估结果优秀的员工倾斜; 注重员工的职业发展, 增加技术专业通道的诱惑力; 处理好竞争上岗、领导干部选拔中领导岗位集团总部内部、集团所属省公司、社会招聘不同来源竞聘者的比例关系。通过调查分析, 我们认为集团总部 3 级经理及以上员工的来源可以大致保持以下的比例: 总部员工晋升占 50%, 省市公司选拔占 30%, 社会招聘占 20%。

另外, 根据电信企业的各自工作特点, 在保证对企业员工绩效考核的公平、公正的条件下, 逐步完善员工退出机制的改革等问题十分重要, 在国有企业的转轨时期, 对于新员工和老员工的退出应该采取不同的处理方式。由于历史的原因, 老职工长期处于较低的收入水平, 为了保护这部分人的切身利益, 在执行的过程中对于不能胜任现有工作的老员工应该尽可能通过采取系统内换岗安置的方式

实现退出。而新员工的退出可以在《劳动法》、《合同法》等法律框架的约束下，采取相应的退出方式。对转轨时期的国有企业有着非常重要的现实意义。

6.4 公司管理信息系统建设

由于郑州市电信分公司糟糕、落后的管理信息系统，导致了公司各个部门之间在信息的传达和反馈上出现了严重的滞后。这样落后的信息系统，以严重阻碍了各部门之间的协同合作，大大降低了工作效率，这也是导致用户频繁投诉的根源。由于这样的系统的存在，常常出现一条指令信息或反馈信息 2—3 天才能传到另一部门（这里也存在信息员业务能力不足和不负责的因素）。这在一个以提供综合信息服务为主的企业里，依靠这样落后的信息系统进行信息的传递和沟通，真的让人有些不可思议。为此笔者认为在郑州市电信分公司建立起一套现在国内外都十分认可的，已证明了，可以大大提高工作效率的 ERP 系统，应属当务之急。无论从公司长远发展，还是相对于超额的回报的建设资金投入，对公司来说都是十分划算的。

在知识经济时代，顾客的需求不断变化、产品的生命周期不断缩短、技术创新不断加速、市场竞争不断加剧，从而引发了今天企业管理领域以业务流程重组和 ERP 系统应用为核心内容的一场新的管理革命。

1、应用 ERP 系统是我国企业管理变革的契机 ERP 是整合企业管理理念、业务流程、基础数据、制造资源、计算机软件和硬件技术于一体的企业资源管理系统，是管理与 IT 技术的有机结合体。

ERP 系统以企业的供应链管理为核心，以业务流程为导向，打破企业部门间的相对独立，实现企业管理组织结构从“金字塔式”向“扁平式”转变。此外，ERP 系统要求企业对现在的业务流程进行重新评估、分析、优化，对整个供应链的业务流程进行重新定义，以实行企业内外资源优化配置，消除生产经营过程中一切无效的劳动和资源，实现业务处理的合理化、规范化、标准化。由此可见，ERP 系统的应用涉及到企业管理模式、组织结构的变革、业务流程重组及员工利益的重新分配等一系列问题，实质是企业管理的一场全方位的变革。因此，应用 ERP 系统对公司管理变革起促进作用。

应用 ERP 系统，为企业管理变革引进新的管理思路 ERP 系统的核心管理思想就是实现对整个供应链的有效管理，主要体现在三个方面：

(1)体现对整个供应链资源进行管理的思想。ERP 系统是适应了市场竞争的需要,实现了对整个供应链进行的管理。

(2)体现精益生产和敏捷制造的思想。ERP 系统支持混合型生产方式,既可支持离散式又可支持流程式生产管理,以快速灵活的方式组织企业的生产经营,满足市场的需求变化。

(3)体现事先计划与事中控制的思想。ERP 系统中的计划体系包括很多计划功能,而且这些计划功能与价值控制功能已完全集成到整个供应链系统中。另一方面,ERP 系统通过定义事务处理相关的会计核算科目与核算方式,在事务发生的同时自动生成会计核算分录,保证了资金流与物流的同步记录和数据的一致性。从而实现根据财务资金现状,追溯资金的来龙去脉,并进一步追溯所发生的相关业务活动,便于实现事中控制和实时做出决策。

总之,借助 I T 技术的飞速发展与应用,ERP 系统得以将很多先进的管理思想变成现实中可实施的计算机软件系统。

应用 ERP 系统,变革企业管理模式,转变企业组织结构 ERP 系统的引入,首先要求解决企业的管理体制和组织结构的问题,引入新的管理模式与组织结构,提高企业管理水平。

应用 ERP 系统,为企业带来巨大的经济效益根据美国 APICS 提供的统计资料显示,使用一个 ERP 系统,平均可以为企业带来如下经济效益。

(1) 定量效益

①降低库存投资:库存下降 30%-50%,库存投资减少 1.4-1.5 倍,库存周转率提高 50%②降低采购成本:采购提前期缩短 50%③提高生产率:管理人员减少 10%,生产能力提高 10%-15%,停工待料减少 60%。④提高客户服务水平:延期交货减少 80%准时交货率提高 55%,误期率降低 35%⑤增加利润:制造成本降低 12%,增加了 5%-10 的利润。

(2) 定性效益

①提高工程开发效益,促进新产品的开发②提高员工素质③使企业基础数据管理更加完善、准确、及时④为科学决策提供依据,提高企业对市场的应变能力的速度⑤使员工有更多的时间投入到业务的研究中,从而提高自身的业务水平⑥企业管理更加规范化,减少管理中的随意性,提高计划性⑦理顺了企业的业务流程,增强员工的全局观念,提高员工的工作能动性。

2、如何实施 ERP 系统

多数企业经过多年的建设和积累,培养了一定规模、具有一定自主研发能力和系统维护能力的专业队伍,并利用现代管理科学和信息技术建成了面向管理层的内部信息网络,实现了与 Internet 的连接。同时,依托基础网络相继建成了各类经营管理信息系统,以及部分专业化应用系统。信息化基础设施及分散信息系统的建成投运,有力地推动了企业的技术进步,对提高企业生产组织、管理等工作的效率起到了积极的作用。

从多数企业信息化建设的现状和实际效果看,主要有如下四个方面的特征:

(1) 不同历史时期的众多信息系统是在实践和探索中分散开发的,是面向具体业务和部门的;涉及面大、业务种类多、信息孤岛也多;(2) 数据库面向人工报表建立,数据流程模拟手工业务流程建立;信息编码随意,全面信息化程度不高;(3) 应用系统分散,管理独立,信息管理的进程没有优化;(4) 信息的规范化和多种基础标准没有统一,已建成的信息系统之间难以共享信息,形成了若干大大小小的信息孤岛。

3、公司实施 ERP 系统的建议

(1) “总体设计、统一标准”是成功的必要条件在 ERP

建设过程中首先做好长远规划与分期实施计划,使实施工程有明确的长远思想和具体实施目标;在开发中注意整体性、开放性,保证每个系统成为全企业整个计算机系统的一个有机的组成部分,并保留持续发展的可能性;在实施中分期进行,从突破口入手,解决关键技术,争取获得显著的经济效益。

(2) 一把手坚决支持,全体员工的积极参与

ERP 的实施涉及到企业流程重组、管理模式转变、岗位职能调整等上上下下方方面面。企业的中层管理者,扮演着局部目标和政策的制定以及企业管理政策执行者的双重角色;企业的基层员工是业务流程的日常参与者,软件的日常操作者。因此,只有在领导亲自参与组织与协调,各部门密切配合的情况下,让全体员工积极地参与到 ERP 的实施中来,才能确保项目的成功。

(3) 加强企业基础管理工作

加强企业基础管理工作主要包括:①加强标准化和系列化工作,使之向国际标准靠拢,适应新管理模式的需要;②制定科学的定额和物质消耗及储备标准,逐步实现准时化供应,消除浪费;③加强信息工作,保证准确性和完整性,保证

对生产经营活动、市场动态把握的及时性和准确性；④制定科学的规章制度并严格执行，提高基础管理水平。

(4) 全面的培训，培养自己的技术队伍，是系统有效运行的保障必须下决心培养自己的软、硬件技术队伍，这支队伍在系统开发和实施的过程中得到全程的培养和锻炼，是保证系统有效运行的强有力的保障。培训工作要贯彻 ERP 实施的全过程，而且要分层次不断深化。培训内容包括 ERP 理论培训、软件功能模块培训、具体软件操作培训等，培训对象分为企业领导层、ERP 实施小组、业务操作人员的培训等。

(5) 重视基础数据的准备工作

各种数据的准确性直接影响 ERP 系统的正常运行，同时数据还必须要有及时性，否则就没有存在的意义。

(6) 坚持“总体规划、效益驱动、重点突破、分布实施”的指导方针。总之，ERP 实施的过程就是管理模式与观念变革的过程。实施 ERP，首先要学习和领悟其先进的管理思想，只有企业内部对 ERP 所代表的先进管理思想有充分认识，才能加强企业内部、企业与 ERP 软件供应商和管理咨询公司之间的沟通和协作，共同把 ERP 实施工作做好。

信息化是当今世界发展的大趋势，也是我国实现工业化、现代化的关键环节。通过信息化提高市场竞争力、改善企业管理、实现跨越式发展是中国企业发展的必经之路。因此，我们可以说，ERP 作为一种不可或缺的管理工具，将有力推动着中国企业的管理现代化进程。

参考文献

- [1] 李维安 公司治理学 高等教育出版社 2005年第5期
- [2] 姜鸿 现代公司治理结构初探 大众科技 2006年第1期
- [3] 涂羚波 完善国有公司治理的现实选择 国家行政学院学报 2006年第1期
- [4] 陈仲民 机构投资者与公司治理结构 吉林大学学报 2005年第6期
- [5] 刘平安 机构投资者参与公司治理的影响因素分析 中国社会科学院 2006年第1期
- [6] 程华 民营企业的组织结构与公司治理 河南金融管理干部学院学报 2006年第1期
- [7] 林琳 融资模式与国有企业公司治理结构的改革 海南金融 2006年第1期
- [8] 邵辉 完善我国上市公司治理结构 合作经济与科技 2006年第8期
- [9] 杨有振 论国有商业银行公司治理制度的完善 经济问题研究 2006年第2期
- [10] 姜海军 公司治理与内部控制关系探析 技术经济 2006年第2期
- [11] 赵具安 我国上市公司治理存在的问题与对策 江汉石油职工大学学报 2006年第1期
- [12] 史玉婷 公司治理对约束性高级管理人员更换的影响研究 重庆大学学报 2005年第4期
- [13] 赵璐 文化因素对公司治理模式的影响 企业管理 2006年第2期
- [14] 张成 股权结构与公司治理绩效的中外比较研究 企业活力 2006年第3期
- [15] 毛双梅 上市公司治理与中小股东权益保护 新财经 2006年第5期
- [16] 伊德芹 我国上市公司治理的问题及其根源分析 企业管理 2006年第6期
- [17] 余希 优化公司治理结构的途径探析 科学管理 2006年第6期
- [18] 裴镇 制衡型股权结构与公司治理研究 山东经济 2006年第1期
- [19] 彭壁玉 我国上市公司高管人员薪酬水平与公司治理关系的实证研究 山东社会科学 2006年第1期
- [20] 王文珂 基于利益相关者权益的水电开发企业公司治理机制研究 水利经济 2006年第1期
- [21] 江成山 公司治理结构与多元化战略关系的实证研究 重庆大学 2005年第3期
- [22] 郑江瑗 机构投资人如何看待公司治理 新财经 2006年第1期
- [23] 新财经期刊: 2005最佳公司治理——万科 新财经 2006年第1期
- [24] 新财经期刊: 企业融资结构变动对公司治理结构的影响 中南财经政法大学学报 2006年第1期
- [25] 蓝虹 穆争社 论公司治理与经理人员的激励契约构建 湖南社会科学 2006年第1期
- [26] 乔学华 李健 彭群真 核心利益相关者参与公司治理的动因分析 北京理工大学学报 2006年第1期
- [27] 陈起 论内部控制与公司治理 集团经济研究 2006年第3期

- [28]刘淑石 刘扬林 浅析企业文化在企业管理中的地位 企业技术开发 2006年第3期
- [29]沙旭 浅析ERP与中国企业管理 甘肃农业 2006年第3期
- [30]芦黍 企业管理的关键在于激励 企业管理 2006年第2期
- [31]张熙平 李恭年 公平原则在企业管理中的应用 冶金企业文化 2006年第1期
- [32]邢倩 刘小元 基于人力资本的公司治理模式的构建 中国地质人学管理学院 2006年第4期
- [33]郁建红 我国职工参与公司治理制度的非效率性分析 中国劳动关系学院学报 2006年第6期
- [34]卢宇荣 公司治理的再认识:一个社会公正的视角 企业研究 2006年第2期
- [35]陆岸萍 唐养翼 企业社会责任建设与和谐劳资关系的构建 广西经济管理干部学院学报 2006年第4期
- [36]张东银 完善公司治理结构协调股东员工利益 管理与财富 2006年第8期
- [37]徐楚 沟通创造价值 管理与财富 2006年第1期
- [38]姚伟民 张静 现代企业管理中的有效沟通 经济师 2006年第1期
- [39]宋红梅 职工参与企业治理的理论基础与现实选择 经济问题 2006年第4期

后 记

本论文从命题、搜集资料，到撰写、修改过程中，得到了老师、同学的关心和帮助。

第一，衷心感谢我的导师刘玉敏教授。刘玉敏教授严谨的治学作用、渊博的学识、高尚的品格和不断进取的精神，使我受益非浅。同时，刘玉敏教授为人师表、和蔼可亲的美德使我深受教育和感动。刘玉敏教授对论文制定的战略提出了许多独到见解，使我的论文的写作过程中能抓住重点，提高论文的质量。在此，我谨向导师致以崇高的敬意和真诚的谢意。

第二，我要感谢我的企业界导师陈中武老师。在写作过程中，陈老师对论文提出了许多中肯的意见，使我的论文增色不少，也使我受益非浅。在此对陈老师表示深深的谢意。

我还要感谢我的同学对我的支持与鼓励，是他们给了我无穷的力量和毅力。

在论文写作过程中，我的各种图书、Internet 网、报纸、杂志等多种途径采集了很多材料，从很多素未谋面的专家、老师那里学习了很多有益的知识，在此一并表示深深的感谢。

最后向郑州大学商学院和研究生院所有教诲、帮助过我的老师和同学们致以最诚挚的谢意。