

A Comparative Study of Market and Non-market Mechanism

In State-owned Enterprises Management

by

Lei Shi

A Dissertation Presented in Partial Fulfillment  
of the Requirements for the Degree  
Doctor of Business Administration

Approved March 2015 by the  
Graduate Supervisory Committee:

Yuhchang Hwang, Co-Chair  
Chun Chang, Co-Chair  
Hong Chen

ARIZONA STATE UNIVERSITY

May 2015

市场化和非市场化双重机制在国有企业公司治理中的比较研究

作者：施雷

本论文申请  
工商管理博士学位

本论文已于 2015 年 3 月  
经指导委员会核准

张春教授，联名主席  
黄钰昌教授，联名主席  
陈宏教授

美国亚利桑那州立大学

2015 年 5 月

## ABSTRACT

State-owned Enterprises (SOE) in China were described as Government Business Enterprises (GBE) in planned economy time. Not only as investor and owner, but also manager, government at that time was an all-powerful role in GBE. All factors of production, such as money, raw materials, production, sell, human affairs, were all decided by administrative orders. After reform and opening up, especially since 90s of last century, some related laws, including The Companies Act, were gradually promulgated and carried out, State-owned Enterprises have been found fairly like modern enterprises in appearance, but observe carefully, you will find that with the growing up of the market mechanism, Non-market mechanism still exists stubbornly during the whole company's actual operation.

This study focus on two cases of State-owned Enterprises, which are administrated by myself. Trying to find out the difference in business efficiency and group cohesiveness, this study examines the effects of the market mechanism and non-market mechanism, which are respectively operated as a pivotal figure in the two companies. Under the background of the social transformation and State-owned Enterprises' deepen reform, for stimulating the vitality and efficiency of companies, this study tries to find an optimization management model for State-owned Enterprises.

Keywords: State-owned Enterprises Management, Deepen reform, Market Mechanism, Non-market Mechanism, State-owned Enterprises reform

## 摘 要

中国的国有企业在计划经济时期又被称为“国营企业”，由中央或地方政府投资并管理。在那个时期，国企业的资金、原材料、生产、销售、人事等都需要根据行政指令完成。改革开放以后，特别是上世纪九十年代以来，随着公司法等法规的颁布实施，国企业的制度模式外观上和现代企业制度没有什么大的区别，但是在公司治理的实际运作过程中，在市场化机制不断成长的同时，非市场化的隐含规则一直存在，并起着实际的主导作用。

本课题以本人管理的两家不同类型的国企为案例进行分析研究，揭示国企内部非市场化与市场化规则占据核心地位所呈现出的不同运营效率及对企业员工的凝聚力。力图在转型发展时期国企深化改革的大背景下，着力探索激发国企活力与效率的符合我国国情及发展阶段特点的国企公司治理优化模式。

**【关键词】** 国有企业公司治理、国企公司治理、公司治理、国有企业市场化、国企市场化

## 致 谢

对于本课题研究工作的开展，我希望对许多人表达谢意。

首先，感谢我的导师陈宏教授、张春教授。陈教授一直无微不至关心我的学业，随时准备回答我的任何疑问。与陈教授探讨交流学术问题及实践心得，是非常愉快的事情。他身上体现出的严谨的学者态度、深广的教育者思想，令人敬佩。张春教授同样如此，百忙中对本课题研究给予关心与指导，本研究课题的方向就是张春教授帮我确定的。

我还要感谢黄钰昌教授，多年前我读 EMBA 时就深受黄教授授课内容的启发，并将所学运用于我管理公司的实际操作中（复旦微电子），效果很好。事实上，黄教授加入 DBA 教学是我读书的诱因之一。

在我的博士论文中能留下陈宏教授、张春教授、黄钰昌教授三位著名学者的痕迹，本人颇感荣幸。谢谢你们为本课题研究贡献的思想和智慧。

感谢上海交通大学高级金融学院创造了对接美国亚利桑那州立大学的机会，让我有机会与世界一流的教育者互动交流，吸收世界最前沿的管理思想。

感谢我的家人，感谢你们的支持与陪伴，感谢你们为本文提出有价值的参考意见。

# 目 录

	页码
表格目录.....	vii
图表目录.....	viii
前言.....	ix
章节	
一： 绪论.....	1
1、 选题缘由.....	1
2、 文献综述.....	4
3、 主要概念界定.....	13
4、 选题意义.....	15
5、 创新点.....	16
6、 研究方法.....	17
二： 公司实践：研究的着眼点.....	19
第一节 复旦微电子自成立之日市场化机制的形成.....	19
1、 成立初始值.....	19
2、 基本价值观.....	20

章节	页码
3、体制保证 .....	20
第二节 上海商投的历史机制沿革 .....	21
第三节 两家公司的行为特色.....	22
1、规则的地位 .....	22
2、激励的特点.....	23
三： 案例分析：数据与对比 .....	24
第一节 质量管理体系的数据对比 .....	24
1、数据来源 .....	24
2、数据对比 .....	24
3、初步结论 .....	28
第二节 人力资源管理体系对比.....	29
1、考评表对比 .....	29
2、复旦微电子的激励效果分析 .....	40
3、商投集团的激励状况 .....	41
4、初步结论 .....	43
四： 延伸讨论 .....	44

章节	页码
第一节 有关文化与战略的思考 .....	44
1、企业文化模块 .....	44
2、企业战略模块 .....	44
第二节 有关国企未来的思考 .....	45
五： 结语 .....	47
1、市场与非市场环境 .....	47
2、国企改革方向建议 .....	47
参考文献 .....	49
附录	
A 上海复旦微电子股份有限公司简介 .....	55
B 上海市商业投资（集团）有限公司简介 .....	57

## 表格目录

表格	页码
复旦微电子质量问题处罚记录表 (表 3-1) .....	26
复旦微电子人力资源管理表 (表 3-2) .....	30
商投集团人力资源管理表 (表 3-3) .....	37
复旦微电子员工流失率统计 (表 3-4) .....	40
商投集团员工变化情况表 (表 3-5) .....	42
复旦微电子与商投集团员工变化情况对比表 (表 3-6) .....	43

## 图表目录

图表	页码
国企公司治理的相关论文数量随年份变化图 ( 图 1-1 ) .....	5
“国有企业”、“国有企业市场化”、“国有企业公司治理市场化”的相关论文数量及关系图 ( 图 1-2 ) .....	12

## 前 言

从我开始执掌公司开始，我一直在探索如何激发人的创造力。建立一种平等自由去除迫害恐惧的企业环境。我相信在这样的环境下，人才可以激发出创造的欲望。

我创业的公司，虽然起步时很小，我相信是共同的价值观聚集起我们这批普通智力普通能力的人们。

当我执掌一家传统国企时，我依然相信这些价值观同样能改变长期压抑的人性。但是，我的确也会感到沮丧。一些藏在市场化规则背后的传统力量依然强大。无法进行有效的变革。

攻读 DBA 对我而言是一个全新的经历。就如多年前我读 EMBA 时深深感激黄钰昌教授的授课。说实话，黄教授加入 DBA 教学是我来读书的诱因之一。

感谢我的导师陈宏教授，张春教授。陈教授一直无微不至关心我的学业。这个选题是张春教授帮我确定的。感谢黄钰昌教授，一直鼓励我。

我相信这篇论文揭示的事实的意义。

对我们国家更美好的未来的意义。

## 第一章 绪论

### 1、选题缘由

国有企业 ( State-own Enterprise , SOE ) , 世界范围内一种普遍存在的经济组织。鉴于各国对其内涵及特征的认识各有不同 , 因此目前还没有被普遍认同的国企定义。

世界银行政策研究报告 ( 1997 ) 将国有企业定义为 : 政府拥有或政府控制的、从产品和服务的销售中创造主要收入的经济实体 , 主要包括三类 : 1、直接由一个政府部门运作的企业 ; 2、政府直接或间接通过其他国有企业掌握其主要股份的企业 ; 3、国有股份较少但政府通过剩余股份的分配能有效控制的企业。<sup>1</sup>

中国学术界一般认为 , 国有企业具备的特征主要包括 : 1、产权归国家所有或由国家控制 ; 2、由政府官员或由政府任命的代理人经营 ; 3、其经济目标受政府的控制和影响 ; 4、运行于不完全的市场环境。<sup>2</sup>中国的国有企业在计划经济时期又称为国营企业 , 由中央或地方政府投资并管理。在那个时期 , 国有企业的资金、原材料、生产、销售、人事等方面面都需要听从行政指令。

---

<sup>1</sup> 世界银行 ( 1997 ) : 《官办企业问题研究——国有企业改革的经济学和政治学》, 中国财政经济出版社。

<sup>2</sup> 刘红、马洪 ( 2001 ) : 《国有企业的产权特征奇迹改革方向》, 《经济研究》, 2001 年 05 期。

改革开放以后，特别是上世纪九十年代以来，随着公司法等法规的颁布实施，国有企业的制度模式外观上和现代企业制度没有什么大的区别。国有独资公司的治理结构中，董事会，监事会，经理层一应俱全。完全符合公司法的要求。国有控股的上市公司，无论在国内上市还是在香港上市，股东大会（境外上市公司甚至设立类别股东大会），董事会，监事会，董事会各专门委员会，经理层，都完全符合境内外资本市场的要求。<sup>3</sup>从表面上看起来，计划经济时代已经远去。现代公司治理结构问题已经完全解决了。

但是，虽然中国颁布的公司法集合了欧洲和英美公司治理的要素<sup>4</sup>，即使从上市公司的表现看，中国的公司治理水平依然低下，民企表现总体优于国企<sup>5</sup>。我们显然可以推测，公司法展现的治理体系受到了某些非成文或是非市场化内在规则的干扰。

---

<sup>3</sup> 中华人民共和国财政部国务院国有资产监督管理委员会：《关于印发〈国有控股上市公司（境外）实施股权激励试行办法〉的通知》（国资发分配[2006]8号），2006年1月27日。参见中国中央人民政府网站，[www.gov.cn](http://www.gov.cn)。

<sup>4</sup> 《中华人民共和国公司法》（2005），由中华人民共和国第十届全国人民代表大会常务委员会第十八次会议于2005年10月27日修订通过，自2006年1月1日起施行。胡锦涛：《中华人民共和国主席令》（第四十二号），2005年10月27日。参见中国中央人民政府网站，[www.gov.cn](http://www.gov.cn)。

<sup>5</sup> 《2014中国公司治理评价报告》，转引自中国公司治理指数发布与研讨会，参见新华网，<http://www.tj.xinhuanet.com/ztbd/gszlzs/index.htm>。

第一个假设：计划经济留下的国有企业治理体系并没有退出历史舞台，这套体系变身为不明显的内在规则（也可以称之为非市场化规则）留存于国有企业的实质治理之中。公司法展现的治理结构异化成了表面的显规则。

第二个假设：我们首先可以假定国有股权比例对公司治理具备很大的影响。就是说，国有股权绝对控股的情形下，非市场化的潜规则更容易发挥作用。随着国有股权比例的下降，市场化的机制会逐渐加大其作用。但是，这一点很容易被举出反面的例子。比如境内外同时上市的中国民生银行<sup>6</sup>，股份设计上没有国资的成分，而且没有明显的单一控制大股东，但是它的公司治理看起来和国资主导的银行没有太大的区别。上海也有一个明显的案例。爱建股份<sup>7</sup>，虽然股东中也没有国资成分，其实它依然是非市场规则主导的公司。所以，也许股权比重的影响不是想象的那么大。

---

<sup>6</sup> 中国民生银行（上交所：600016 港交所：01988）股份公司是中国大陆第一家由民间资本设立的全国性商业银行。成立于1996年1月12日。民生银行A股于2000年12月19日在上交所公开上市，民生银行的H股于2009年11月26日在香港证交所挂牌上市。参见民生银行官方网站 [www.cmbc.com.cn](http://www.cmbc.com.cn)。

<sup>7</sup> 爱建股份1979年由上海工商界和部分境外人士以民间集资方式创建的外向型、综合型民营企业，并在上海市爱国建设公司基础上改制为股份制公司。公司主要从事房地产投资、对外贸易、金融信托、建筑设计等业务，该公司的全资子公司上海爱建信托投资公司列中国500家最大服务企业第84位。截至2013年12月31日，公司总股本11.05亿股，净资产47.15亿元，总资产59.63亿元，每股净资产4.26元。2013年公司实现净利润4.75亿元。参见爱建股份官方网站 [www.aj.com.cn](http://www.aj.com.cn)。

因此，存在另一种推定，公司设立的初始状态，企业文化的累积对公司治理中非市场规则的存在，是否主导起着更重要的作用。在中国目前的政治条件下，如果公司历史上，或者成立之初，沿用了非市场性质的治理体系，那么不管国有股份比例如何变动，这套非市场化的治理体系就将一直存在，并起着实际的主导作用。而且这套非市场化的规则，将一直强制性影响企业的组织文化，以及员工的行为和习惯。

要证明以上假设成立，需要大样本的支持。本文只能在小样本的条件下，选取一些对比领域进行案例对比。以探讨个别样本呈现出非市场化规则存在的特征以及和公司初始状态是否沿用非市场化规则的推定不矛盾。

本课题以本人管理的两家不同类型的国有企业为案例进行分析，揭示国有企业内部非市场化与市场化占据核心地位以后所呈现出的不同内部运营模式和员工不同的激励方式。力图在转型发展时期的国企深化改革大背景下，着力探索非市场化规则在激发国企活力与效率的符合我国国情及发展阶段特点的企业公司治理模式方面的强大阻碍作用。

## 2、文献综述

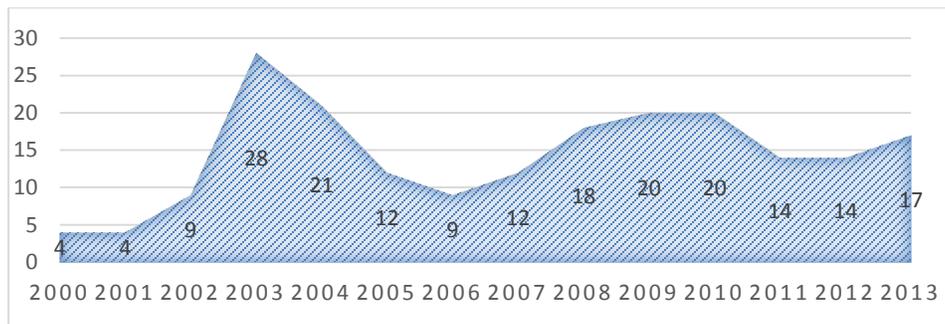
### 2.1、有关“国企公司治理”

公司治理是现代企业发展的核心议题之一，也是我国国有企业制度改革的重点内容。改革开放以来，特别是从本世纪的十多年间，在中国经济创新驱动转型发展的大背景下，

国企公司治理的议题格外引人注目，已有不少学者及业界人士对此进行了多角度、深层次的思考和研究。

在中国知识资源总库中国期刊全文数据库（1911-2015）中，以“国有企业公司治理”（“国企公司治理”）为关键词，搜索到相关学术论文共计 189 篇<sup>8</sup>，起始点 2000 年<sup>9</sup>。以年度时间和论文数量设立坐标系如图 1-1。

国企公司治理的相关论文数量随年份变化图（图 1-1）



事实上，中国学术界对公司治理问题的关注由来已久。改革开放后不久，20 世纪 80 年代国企的低效率表现与改革开放快速发展的时代节奏形成鲜明对比，学者尝试引进西方

---

<sup>8</sup> 该数字是一个不完全统计，因为“国企公司治理”的相关研究也可以在“国企改革”、“经济体制改革”、“改革与发展”、“企业管理”、“计划经济与市场经济”等研究领域的目录下找到。尽管如此，这一数字与年份时间的互动关系，仍可作为近年来相关理论研究随时间变化的大致参考。

<sup>9</sup> 邢燕（2000）：《浅析我国国有企业公司治理结构改革》，《理论学刊》，2000 年 01 期；汪旭晖（2000）：《内部人控制与国有企业公司治理模式问题探讨》，《辽宁教育学院学报》，2000 年 04 期；陈清泰（2000）：《国企公司治理不能特殊》，《中国石油和化工》，2000 年 03 期；陈信（2000）：《国企公司治理结构存在的问题及其规范对策》，《税务与经济》（《长春税务学院学报》，2000 年 03 期）。

的“委托代理理论”<sup>10</sup>来探讨国有企业的治理问题。80年代中后期，经济学家张维迎聚焦国有产权下管理者激励无效的命题<sup>11</sup>，认为国有制下的所有制约束无效，无法解决企业经营行为短期化的问题。1994年，在中国经济体制下一步改革国际研讨会上，国际经济学会主席青木昌彦和现任清华大学经济管理学院院长钱颖一最早提出了“内部人控制”的概念<sup>12</sup>，指出这是转轨国家国有企业业绩较差、改革困难的关键因素。随后，在20世纪末，吴敬琏（1994）、钱颖一（1995）、林毅夫和李周（1997）等经济学家纷纷撰文或各种场合发表观点，介绍并阐释公司治理结构的概念、内涵、委托代理理论的逻辑框架等，将完善产权结构和建立激励制衡机制作为国企改革前进的方向。<sup>13</sup>

党的十五大（1997），特别是十五届四中全会（1999）后，国企体制改革的思路已经清晰，并有效采取了“抓大放小”、“战略重组”、“分类改革”等一系列举措，国企改革成效显著

---

<sup>10</sup> 委托代理理论（Principal-agent Theory）上世纪30年代，美国经济学家伯利和米恩斯因为洞悉企业所有者兼具经营者的做法存在着极大的弊端，于是提出“委托代理理论”，倡导所有权和经营权分离，企业所有者保留剩余索取权，而将经营权利让渡。“委托代理理论”早已成为现代公司治理的逻辑起点。

<sup>11</sup> 张维迎（2000）：《企业理论与中国企业改革》，北京：北京大学出版社。

<sup>12</sup> “内部人控制”（Insider Control）是指企业经理人员通过与工人共谋，取得企业控制权的相当大部分，并以此来侵蚀作为“外部人”股东的合法权益。转引自汪旭晖（2000）：《内部人控制与国有企业公司治理模式问题探讨》，《辽宁教育学院学报》，2000年04期。

<sup>13</sup> 参见张家康（2013）：《中国国有企业公司治理制度变迁》，《学习与探索》，2013年04期。

著，然而在国企改革深入推进的大背景下，公司治理成为“国企改革的最大难点”<sup>14</sup>，如何破题？学者们仍在思考。《浅析我国国有企业公司治理结构改革》（邢燕 2000）从公司治理结构入手，就公司董事会的功能、结构、股东权利等方面的制度安排展开分析论述，试图为完善我国企业治理结构寻找可行的途径。《国企公司治理结构存在的问题及其规范对策》（陈信 2002）同样聚焦企业内部治理结构问题，但视角更为宏观，着力点在于国企定位和分类改革，提出“该撤的撤，该控的控，该参股的参股”，目的核心是激活国有资产，激发国企活力，实现企业利润最大化。《内部人控制与国有企业公司治理模式问题探讨》（汪旭晖 2000）针对国企中存在的小集体利益侵害全民所有者利益的情况，提出“内部人控制”是国企公司治理的严重问题，呼吁建立规范高效的公司治理模式。

有关“国企公司治理”的研究于 2003 年达到一个讨论的小高峰（图 1-1）。2002 年 11 月党的十六大召开，提出改善国企公司治理的可行机制；2003 年国有资产监督管理委员会（简称国资委）正式建立，标志着国有企业公司治理体制建设进入了一个历史新阶段。国务院国资委和地方国资委分别代表国家履行出资人职责，负责国有资产监督管理的保值增值，并以“国资委-央企集团-下级子公司”的分级管理体系奠定了国有企业管理的序列。由

---

<sup>14</sup> 时任国务院发展研究中心党组书记、副主任陈清泰，在 2000 年初召开的中国国有企业公司治理问题国际高级专家会议上的发言，陈清泰（2000）：《陈清泰：国企公司治理不能特殊》，《中国石油和化工》，2000 年 03 期。

此，相关理论研究也进入了一个新的阶段。2003 年及随后的 2004 年，相关理论研究明显增多，主要聚焦问题的仍然是国企公司治理结构<sup>15</sup>，然而讨论的问题更为细化，如财务管理目标<sup>16</sup>、经理层激励<sup>17</sup>、人力资本<sup>18</sup>、外资并购<sup>19</sup>、剩余索取权<sup>20</sup>等。

近年来，国企公司治理相关讨论热度不减，一批学者及业界人士从各自的视角出发，围绕组织架构、股权设计、治理水平比较等方面展开讨论，如股权结构被认为是公司治理

---

<sup>15</sup> 如谢庆华、黄培清 (2003):《国有企业公司治理改革误区与国有资产管理体制创新——对党的十六大关于深化国有资产管理体制改革的思考》，《福建论坛》(社会经济版)，2003 年 05 期；王刚 (2003):《论我国国有企业公司治理结构的多样化选择》，《东北师大学报》，2003 年 02 期；范二平、王永平 (2003):《我国国有企业公司治理结构的探析》，《生产力研究》，2003 年 04 期；杨青 (2003):《对国有企业公司治理结构及制度安排的思考》，《云南财贸学院学报》，2003 年 04 期；张悦 (2004):《对我国国有企业公司治理结构的几点思考》，《云南大学学报》，2004 年 02 期；董岩 (2004):《论我国国有企业公司治理结构及其完善》，《理论界》，2004 年 05 期等。

<sup>16</sup> 李立波 (2004):《我国国有企业公司治理结构与企业财务管理目标选择探析》，《陕西政报》，2004 年 23 期。

<sup>17</sup> 陈玉萍、张一纯 (2004):《西部国企公司治理与经理层激励》，《科技情报开发与经济》，2004 年 10 期。

<sup>18</sup> 朱梅 (2004):《我国国有企业公司治理的现实问题及创新思路——基于人力资本的分析》，《中国西部科技》，2004 年 09 期。

<sup>19</sup> 周清杰 (2004):《外资并购与国有企业公司治理优化》，《北京工商大学学报》(社会科学版)，2004 年 03 期。

<sup>20</sup> 徐涛 (2004):《剩余索取权虚化与国有企业公司治理——基于“清江体制”的研究》，《管理世界》，2004 年 10 期。

结构的内在基础，股权分散或股权集中，对企业的绩效有显著影响。有学者运用模型分析，也有学者使用上市公司数据，证明国有股权的集中对企业价值的负面影响，而多元化法人股有助于改善公司治理和经营业绩<sup>21</sup>。此外，产权理论学派与超产权理论学派也指出产权安排对企业绩效的重要影响<sup>22</sup>。

---

<sup>21</sup> 如苏冬蔚、林大庞 (2010):《股权激励、盈余管理与公司治理》,《经济研究》,2010年11期;陈德萍、陈永圣 (2011):《股权集中度、股权制衡度与公司绩效关系研究——2007-2009年中小企业板块的实证检验》,《会计研究》,2011年01期;陈仕华、郑文全 (2010):《公司治理理论的最新进展:一个新的分析框架》,《管理世界》,2010年02期;刘剑、谈传生 (2005):《管理层持股与公司绩效:来自深圳股票市场的经验证据》,《中国软科学》,2005年10期;李少轩、张瑞丽 (2009):《上市公司内部控制信息披露影响因素研究——基于沪深上市公司的实证分析》,《财会通讯》,2009年09期等。

<sup>22</sup> 如李怀、王冬 (2010):《产权变更、纵向一体化与企业绩效——一个“国进民退”的案例研究》,《财经问题研究》,2010年09期;孙慧玲:《关于企业绩效与产权、竞争、管理的探讨》(2006),《商业研究》,2006年06期;李涛、徐昕 (2005):《企业因素、金融结构与财务约束:基于中国企业规模与产权结构的实证分析》,《金融研究》,2005年05期等。

有关公司治理的研究逐渐向产权结构调整<sup>23</sup>、高级管理者激励<sup>24</sup>、资本结构完善<sup>25</sup>、委托代理制<sup>26</sup>等领域集中 (资料来源: EBSCO-Business Source Premier)。这一研究趋势与

---

<sup>23</sup> Tomb, Gordon. (Apr2014). Freedom: The Greatest Source of Energy. *Vital Speeches of the Day*. Vol. 80 Issue 4, p114-119. Chen, zhuming; Zhang, Shunming. (Mar2011). Optimal Timing and Equilibrium Price for SOE Property Rights Transfer under Imperfect Information. *International Journal of Information Technology & Decision Making*. Vol. 10 Issue 2, p353-372. Lu, Yin; Png, Lvan P. L.; Tao, Zhigang. (Feb2013). Do Institutions not matter in China? Evidence from Manufacturing Enterprises. *Journal of Comparative Economics*. Vol. 41 Issue 1, p74-90. Marra, Alessandro. (Jun2007). Internal Regulation by Mixed Enterprises: the Case of the Italian Water Sector. *Annals of Public & Cooperative Economics*. Vol. 78 Issue 2, p245-275. Zhou, Wubiao. (Jun2014). Regional Institutional Development, Political Connections, and Entrepreneurial Performance in China's Transition Economy. *Small Business Economics*. Vol. 43 Issue 1, p161-181. Gianella, Christian; Tompson, William. (2007). Stimulating Innovation in Russia: the Role of Institutions and Policies. *OECD Papers*. Vol. 7 Issue 1, p1-47. Kawai, Norifumi. (2009). Location Strategies of Foreign Investors in China: Evidence from Japanese Manufacturing Multinationals. *Global Economic Review*. Vol. 38 Issue 2, p117-141. etc.

<sup>24</sup> Chen, Chung-an; Bozeman, Barry. (May2013). Understanding Public and Nonprofit Managers' Motivation through the Lens of Self-Determination Theory. *Public Management Review*. Vol. 15 Issue 4, p584-607. Buble, Mario; Juras, Ana; Matic Ivan. (Jun2014). The Relationship between Managers' Leadership Styles and Motivation. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*. Vol. 19 Issue 1, p161-193. Sung Min Park; Word, Jessica. (Winter2012). Driven to Service: Intrinsic and Extrinsic Motivation for Public and Nonprofit Managers. *Public Personnel Management*. Vol. 41 Issue 4, p705-734. Hauser, Laurentiu. (Dec2014). Word Motivation in Organizational Behavior. *Economics, Management & Financial Markets*. Vol. 9 Issue 4, p239-246. Lee, Young-joo; Wilkins, Vicky M. (Jan/Feb2011). More Similarities or More Differences? Comparing Public and Nonprofit Managers' Job Motivations. *Public Administration Review*. Vol. 71 Issue 1, p45-56. etc.

<sup>25</sup> Dong, Yan; Liu Zhentao; Shen, Zhe; Sun, Qian. (May/Jun2014). Political Patronage and Capital Structure in China. *Emerging Markets Finance & Trade*. Vol. 50 Issue 3, p102-125. Chang, Chun; Chen, Xin; Liao, Guanmin. (Nov2014). What are the Reliably Important Determinants of Capital Structure in China? *Pacific-Basin Finance Journal*. Vol. 30, p87-113. Liang, Jian; Li, Liu Fang; Song, Han-Suck. (2014). An Explanation of Capital Structure of China's Listed Property Firms. *Property Management*. Vol. 32 Issue 1, p4-15. Yi-Chein Chiang; Jing-Syue Lin. (May2010). A Study of the Capital Structure of Taiwanese Firms Investing in China. *Journal of Chinese Economic & Business Studies*. Vol. 8 Issue 2, p185-201. Seelanatha, Senarath Lalithananda. (Dec2010). Determinants of Capital Structure: Further Evidence from China. *Management & Financial Markets*. Vol. 5 Issue 4, p106-126. Su, Larry D. (2010). Ownership Structure, Corporate Diversification and Capital Structure: Evidence from China's Publicly Listed Firms. *Management Decision*. Vol. 48 Issue 2, p314-339. etc.

<sup>26</sup> Eaton, Sarah; Ming, Zhang. (Aug2010). A Principal-agent Analysis of China's Sovereign Wealth System: Byzantine by Design. *Review of International Political Economy*. Vol. 17 Issue 3, p481-506. De Paola, Maria; Scoppa, Vincenzo. (Sep2010). Effort Observability, Incentive Systems, and Organizational Forms. *LABOUR: Review of Labour Economics & Industrial Relations*. Vol. 24 Issue 3, p221-237. Lang, William; Jagtiani, Julapa. (Sep2010). The Mortgage and Financial

西方主流研究相吻合，体现了世界主流经济学对中国公司治理相关理论及实践探讨的影响。

## 2.2、有关“国企市场化”

对于中国的国企而言，公司治理体制塑造了企业生存最为重要的外部制度环境，然而在中国的语境下，国企公司治理结构的探索不仅是经济问题，还涉及政府话语权等政治问题。因此，这是一个涉及市场化与非市场化关系的政治经济体制改革的复杂命题。

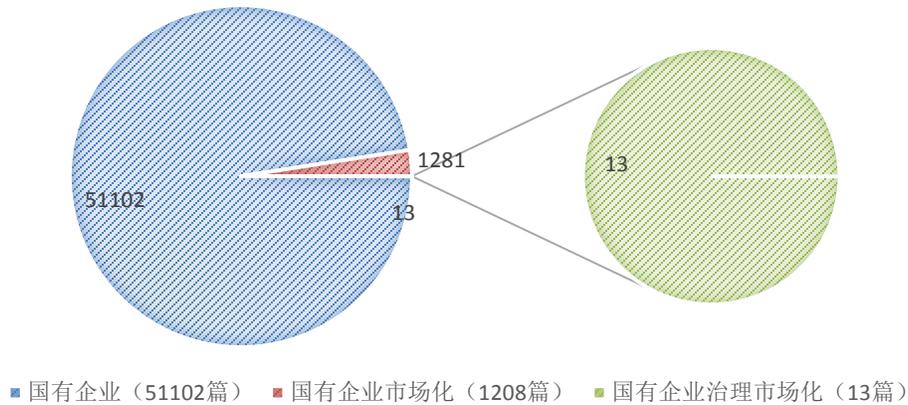
以下进一步呈现与本课题研究密切相关的国企公司治理市场化与非市场化的已有研究。

在中国知识资源总库中国期刊全文数据库（1911-2015）中，以“国有企业”为关键词，搜索到 51102 篇核心期刊发表的学术论文，围绕国有企业的研究近年来为数可观。而在该结果中继续以“市场化”为关键词，搜索到 1281 篇学术论文，占比约 2.5%，可见在国有企业的理论探讨中仍然有相当一部分关注到了市场化问题。在该结果中继续以“企业治理”为关键词搜索，得到了 13 篇相关研究论文，约占国企研究论文总数量的 0.025%，这一数字反映出相关研究的不足。而本课题研究将进一步补充并完善该领域的理论思考。

---

Crises: the Role of Credit Risk Management and Corporate Governance. *Atlantic Economic Journal*. VOL. 38 Issue 3, p295-316. etc.

“国有企业”、“国企市场化”、“国企公司治理市场化”相关论文数量及关系图 (图 1-2)



在 13 篇有关“国有企业公司治理市场化”问题的学术论文中，有宏观的国企转型机制的创新思考<sup>27</sup>，有中观的企业治理结构的创新思考<sup>28</sup>，有微观市场化与绩效问题、职位产

---

<sup>27</sup> 施春来 (2013):《国有企业治理转型的交集点与机制创新的思考》,《求实》,2013 年 S1 期;周文成 (2003):《论转型期国有资本营运治理》,《福建师范大学学报》(哲学社会科学版),2003 年 06 期;保建云 (2007):《论中国改革的目标选择与经济制度变迁的方向》,《经济体制改革》,2007 年 03 期。

<sup>28</sup> 钱津 (1998):《论国有资产的市场化经营机制》,《经济学研究》,1998 年 06 期;杨瑞龙、周业安 (1997):《论转轨时期国有企业治理结构创新战略的选择》,《经济理论与经济管理》,1997 年 06 期;杨振宇 (2009):《论公用事业市场化的产权路径》,《经济管理》,2009 年 11 期;谭建伟、徐刚 (2009):《国有企业所有者监管模式与思路补充》,《改革》,2009 年 06 期;柏丙林 (2005):《超产权论和国有企业改革》,《开放导报》,2005 年 03 期。

权制度、管理层薪酬、人员关系秩序变化等思考<sup>29</sup>，有横向的国际企业成长比较<sup>30</sup>，有纵向的运用数据对国企市场化进程进行量化研究<sup>31</sup>。

以上文章都是本课题研究的重要参考。在此基础上，本课题研究第一次提出了公司整体体制的双重性。这无疑填补了现有文献研究的空白，并为后续研究提供了一种独创性的研究角度。

### 3、主要概念界定

#### 3.1、市场化与非市场化

关于“市场化”，简言之，以市场需求为导向，以竞争机制为手段，实现资源的充分合理配制，借助“看不见的手”实现企业效益的最大化。

---

<sup>29</sup> 黄居林 ( 2007 ):《论网络型产业竞争、民营化改革与经济绩效关系》，《商业时代》，2007 年 31 期；曹正汉、罗必良 ( 2000 ):《市场竞争与国企中的职位产权制度》，《经济学家》，2000 年 04 期；辛清泉、谭伟强 ( 2009 ):《市场化改革、企业业绩与国有企业经历薪酬》，《经济研究》，2009 年 11 期；王星 ( 2009 ):《师徒关系合同化与劳动政治：东北某国有制造企业的个案研究》，《社会》，2009 年 04 期。

<sup>30</sup> 罗本德、张皎 ( 2014 ):《企业集团成长模式的国际比较》，《重庆大学学报》( 社会科学版 )，2014 年 01 期；王灏 ( 2011 ):《淡马锡模式主要特征及其对我国国企改革的启示》，《中共中央党校学报》，2011 年 05 期。

<sup>31</sup> 高明华 ( 2005 ):《中国企业市场化进程指数研究 ( 2001-2003 )》，《中国社会科学院研究生院学报》，2005 年 05 期。

关于“非市场化”，其组成因素比较多，也比较复杂。在现阶段的中国，企业管理中的非市场化因素主要包括：行政强制力、税收、再分配、行业垄断、各利益集团之间的非市场化博弈等。<sup>32</sup>本课题所讨论的非市场化因素主要是指国有企业所属行政机关的强制力。

以市场化管理为主导的企业与以行政强制力为主导的企业之间的差别在于，后者依靠行政手段进行资源的分配与日常运作管理，而前者则依靠以市场化为前提制定的规则。在两种不同的管理机制下，企业中的利益相关者及各利益主体之间的利益关系不同，行为驱动力不同，所呈现出的企业运行效率及所获收益自然不同。

### 3.2、非市场化因素与企业文化

企业文化是指由价值观、信念、仪式、符号、处事方式等组成的某企业特有的文化形象。虽然企业文化被视为企业的灵魂，但企业文化只是一种企业为自己设定的氛围背景，在企业运作管理中不具有任何强制力。

而本文讨论的非市场化因素指行政机关强制力，其外在表现主要为各级党政内部文件、电话通知等。这些通知、文件具有强制执行力，上传下达，贯彻执行，并要求执行到位。这些文件的大部分自成体系，不见于公开发表的各类文献资料中。因此形成的内在规则完全不类同于传统文献中的企业文化范畴。

---

<sup>32</sup> 钱津 ( 1998 ):《国有资产的市场化经营》，经济科学出版社。

#### 4、选题意义

##### 4.1、直面现实问题：

计划经济留下的国有企业治理体系并没有退出历史舞台，这套体系变身为不明显的内在规则（也可以称之为非市场化规则）留存于国有企业的实质治理之中。公司法展现的治理结构异化成了表面的显规则。这是管理者很直接能感受的特殊状态，但是外部研究者很容易忽略这一点。

##### 4.2、揭示问题的根源：

我们当然可以假定国有股权比例对公司治理具备很大的影响。就是说，国有股权绝对控股的情形下，非市场化的规则更容易发挥作用。随着国有股权比例的下降，市场化的机制会逐渐加大其作用。但是，这一点很容易被举出反面的例子。

因此，我们不妨推断一下，公司设立的初始状态对公司治理中非市场规则是否存在，是否主导起着更重要的作用。在中国目前的政治条件下，如果公司历史上，或者成立之初，沿用了非市场性质的治理体系，那么不管国有股份比例如何变动，这套非市场化的治理体系就将一直存在，并起着实际的主导作用。进一步说：非市场化的规则一旦存在，除非彻底去行政化，否则就将一直起着实际的主导作用。不论国有股权比例如何变化。

##### 4.3、寻求解决问题的途径：

针对两类国有企业公司治理模式进行多侧面对比分析研究，将有助于更清晰地认识经济新常态情形下的中国国有企业的治理特点里面的双重机制并存这样一个特殊状态的存在，使国有企业改革有针对性地向更科学、更完善、更有效率、更为现代化的方向发展。

#### 4.4、扩展相关研究视角：

本课题提出的两个假设是理论研究者很难观察到的思考问题的新视角。本课题研究围绕两个假设展开讨论，运用大量的一手数据作支撑，初步揭示其运行状况及规律。为此类问题的后续深入研究提供扎实的数据及理论参考。

### 5、创新点

#### 5.1、研究视角：

两个双重身份造就了本课题研究与众不同的视角。第一，本人不仅是理论研究者，更是国企创业及发展的亲身实践者。亲历了中国国企的发展历程，对国企发展中传统与现代理念的交织、碰撞、探索、尝试等各种经历及困惑深有体会。这种双重身份在国企体制机制的研究者中并不多见。第二，在国企管理中，本人主管的两家企业分属于两种不同的国企类型。这赋予本人独特的观察和思考视角，是目前已知相关研究者从未涉及的研究视角，其优势将在本课题中集中体现。

## 5.2、研究内容：

本课题通过一手数据的比较分析，透视现象，探寻本质，为相关提供原创性的观点和思想，以此丰富相关研究领域的深度和广度，并为国企深化改革实践提供理论支撑。

## 6、研究方法

### 6.1、对比分析：

重点聚焦两个样本公司，上海复旦微电子集团股份有限公司（详见附件 A）和上海市商业投资集团有限公司（详见附件 B）并对其 ISO 质量管理体系与 HR 体系进行对比分析。

质量管理体系是一系列行为规则的综合体。如果我们假定正式组织设定的规则规章是在起作用的，那么随着业务的发展，规则体系必然会不断调整改进。如果规则只是摆设，那么体系就处于闲置状态。很难看到变化的体系，而显现出一套静止的规则体系。动态化的变革，动态优化是有效规则的必要条件。

规则发挥作用的另一个特征是违反规则的行为会不会受到惩罚，以及受惩罚的人员的职级跨度。如果从高管到员工都受过处罚，那么可以判定规则覆盖了所有员工。如果从未有人因违反规则受过处罚，也基本上可以认为规则虚置。如果处罚一直为零，就可以认为不存在有效的惩罚和反馈机制。

### 质量管理体系的建设与运行

1998 年，复旦微电子 ISO9001 质量管理体系开始建设运行。

2004 年，上海商投 ISO9001 质量管理体系开始建设运行。

HR 体系的对比分析

人力资源体系对比，聚焦的是公司法确定的激励条款是否得到应用。也就是说公司能否根据竞争状态自主决定激励政策。

1999 年，复旦微电子 HR 体系 1.0 版建立运行。

2004 年，复旦微电子 HR 体系 2.0 版升级运行。

2010 年，上海商投颁布薪酬管理暂行办法和员工绩效考核办法。

6.2、数据采集：

以两个样本公司一手原始数据为基础进行数据搜集。

搜集复旦微电子 2004-2013 的质量体系管理评审报告。

搜集上海商投 2005-2014 的管理体系认证审核总结报告。

搜集了 2001-2014 年复旦微电子的人员变动情况。

搜集了 2003-2014 上海商投的人员变动情况。

## 第二章 公司实践：研究的着眼点

### 第一节 复旦微电子自成立之日市场化机制的形成

#### 1、成立初始值

1998年7月，上海复旦微电子股份有限公司（文中简称复旦微电子）挂牌成立。这是中国集成电路设计业第一家发起式股份公司成立，也是国内最早的采用 fabless 模式<sup>33</sup>运行的集成电路设计公司（参见附件 A“上海复旦微电子股份有限公司简介”）。虽然发起方中复旦大学和上海商投都是国资性质。但是由于不是由现有国企改革而来，新创建的复旦微电子没有非市场化规则的影响。

公司的运行完全依据公司法确立的市场化机制。公司自主确立管理体制。独创性地建立了公司文化，基本价值观和运营模式。

---

<sup>33</sup> Fabless 模式，即晶圆代工厂商模式（The Fabless Design/Foundry Model），指集成电路设计工作与标准工艺加工线相结合的方式，即设计公司将在所设计芯片的最终物理版图交给芯片加工企业（外委工厂加工制造），同样，封装测试也委托专业厂家完成，最后的成品芯片作为集成电路设计公司的产品自行销售。上世纪 50、60 年代起，集成电路产品从小规模集成电路逐渐发展到现在的特大规模集成电路，这一历史过程中集成电路产业有过三次变革，fabless 模式属于第三次变革（四业分离）的产物，即形成了设计业、制造业、封装业、测试业独立运营的局面。参见雷瑾亮、张剑、马晓辉（2013）：《集成电路产业形态的演变和发展机遇》，《中国科技论坛》，2013 年 07 期。

成立以后两年，2000年8月，公司成功进行IPO。登陆刚设立的香港创业板，成为中国集成电路设计业第一家上市公司。国际化的管理思想和管理模式得到了海外投资者的认同。2014年1月由创业板成功转往香港主板市场。

## 2、基本价值观

“我们成立一家新的公司，是构建一个自由平等的环境。依靠自己的诚实劳动实现体面的生活，为家庭和社会创造价值。

我们相信，依照大家认同的规则自由而创造性的工作是必须得到保证的。规则应该置于各级领导的个人意志之上。员工不必也不需要领导形成人身依附关系。复旦微电子的企业文化中：制度，法制胜过人治和关系。

我们同时相信，及时和足够的激励，有助于企业保持充足的竞争力。也是公平对待员工付出的行为，有助于实现公司的价值观。”<sup>34</sup>

## 3、体制保证

公司设立了基于ISO9001的质量管理体系，各级文件不断丰富完善，形成了公司的行为规则。

---

<sup>34</sup> 摘自《复旦微电子员工手册》，1998年复旦微电子创立之初，核心团队所秉持的理念编写如该手册，并在随后的发展中不断充实、完善，成为微电子团队的理念和信仰。

公司设立了人力资源管理体系。不断探索丰富激励手段，在激烈的人才竞争环境下，保持了核心团队的稳定性和竞争力。

## 第二节 上海商投的历史机制沿革

1992年8月，经上海市人民政府财贸办公室批准，上海市商业投资公司成立。此时公司法尚未颁布。公司采用管委会领导下的总经理负责制。管委会主任由财贸办公室主任兼任，成员由财贸办各处室领导组成。这个时期，实质上是财贸办的财经处换成了公司企业体制。2001年12月，经上海市国资办，上海市商业委员会批准，按照公司法要求的架构组建上海市商业投资集团有限公司（详见附件B“上海市商业投资（集团）有限公司简介”）。

2003年至2006年，上海商投业务方向的战略转型获得了基本全面的成功。从投资传统行业转为投资高科技领域，用市场的力量创造价值，商投集团基本完成了战略转型。

2004年起，商投集团在国有独资的投资公司里创造性地建立了ISO9001的质量体系。

2010年4月，上海商投出台了薪酬管理暂行办法和员工绩效考核办法。

### 第三节 两家公司的行为特色

#### 1、规则的地位

在复旦微电子公司里，“除了规则，没有什么可以约束你”写入了公司员工守则和各类公司文件中。符合规则的行为，是可以做的。不必得到领导的多余批准。事实上领导也无权直接干预。违反了规则，接受处分。也是职场中的正常状态。不涉及道德上的谴责，也不涉及对一个人的羞辱。在自由并且可预期的状态下。员工对自己的职业行为负责。

在商投集团公司里。规则是由一系列文件组成。领导意志以签报<sup>35</sup>的形式占据主导地位。所以不必要也没有可能形成现代意义上的员工守则。员工是事业单位编制，属于国家干部性质。国家对公务员的任何要求，事业单位按惯例参照执行。每一件业务，均以签报的形式上报各级领导。各级领导以个人判断为依据批示。然后一级一级执行。即使领导批示不符合内外部各种规则，依然可以执行。反之，即使符合各项规则，没有签报批准，依然不可以作为。

---

<sup>35</sup> 签报，是供企业内部使用的一种工作文书形式，主要用于公司内部下级向上级请示工作，按其行文关系属上行文范围，简单的说就是需要领导签字的报告。签报流程一般为下级单位工作人员拟文-核对-下级单位领导签发-上报上级单位办公室或相关部门-领导签署意见。签报是请示、报告的简化，目的是简化流程，提高工作效率，但是在实际操作中，签报方式受制于流程形式，往往过于机械，流程繁琐，有时反倒会降低工作效率。

## 2、激励的特点

在复旦微电子，2001年就建立了完备的 HR1.0 体系。这是中国企业中比较早的引入国际人力资源体系理念。在 HR1.0 体系中，每一个职位都对应有详细的职位说明书和等级评估分值。逐级进行月度，季度和年度考评。2005 年进一步丰富了职位分类，长短期结合的激励方案。2006 年全面升级形成了 HR2.0 版本，使用至今。

在商投集团，公司法赋予的董事会任免总经理的权力无效。董事长，董事，总经理，副总理由政府相关部门任命。董事会决定总经理报酬奖励的权力也是无效的。董事长，副董事长，总经理的薪酬及奖励由政府部门决定。很明显，非市场化的潜规则取代了市场化的法定规则。

逐级考核基本流入空转。不同职级的人员，都参照公务员管理模式。激励基本上缺失。

### 第三章 案例分析：数据与对比

#### 第一节 质量管理体系的数据对比

##### 1、数据来源

ISO9001 质量体系文件，是公司的质量行为内部准则，也是对购货商以及客户的标志  
性承诺。从质量方针质量目标，到功能完备的二三级文件，尤其是大量体系三级文件，构  
成了行为的规范指导文本。

管理评审报告是每个年度对质量体系运行情况最完整准确的总结性文件。本课题相关  
研究采集了复旦微电子公司 2009-2013 年度的管理评审报告为素材，和 2009-2013 年度  
商投集团的管理体系认证审核总结报告素材进行对比分析。

##### 2、数据对比

复旦微电子的质量体系建立，就是各部门共同制定规则的。跨部门协作，动态改  
进。体系自建立起，所有的质量过程都必须符合体系文件的要求。从建立之日起，体系性  
的改进两次。一次是配合 ISO9001 的 2000 版转版升级。一次是特殊产品体系和民用  
产品体系的融合。三级文件的改进更是每年必须完成的体系改进工作。以下选取质量评审  
报告中质量体系持续改进情况一节。

商投集团的质量体系建立，是在咨询机构指导下完成的。是非动态的，外部介入。体系建成后进行过一次升级，升级的背景是商投任命了新的管理层。三级文件基本上从未变动。

商投集团有无可能推行复旦微电子的制度呢？答案是没有必要也做不到。很独特的情况是：商投集团内部，从高管到普通员工都不拒绝改革。问题的根源还是受限于非市场化的硬规则约束。这套规则细密而且严格，是刚性约束。

### 2.1、复旦微电子

2009年 41项持续改进项目 完成35项 正在进行6项

2010年 19项持续改进项目 完成15项 正在进行4项

2011年 32项持续改进项目 完成27项 正在进行5项

2012年 13项持续改进项目 完成13项 正在进行0项

2013年 17项持续改进项目 完成15项 正在进行2项

### 2.2、商投集团

管理体系认证审核总结报告的不符合项汇总

2009年 严重不符合项数量 0 轻微不符合项数量 0

2010年 严重不符合项数量 0 轻微不符合项数量 0

2011年 严重不符合项数量 0 轻微不符合项数量 0

2012 年 严重不符合项数量 0 轻微不符合项数量 0

2013 年 严重不符合项数量 0 轻微不符合项数量 0

体制流于形式，不是制度不够清晰，是非市场的规则凌驾于制度之上。

以下是违反规则的处分情况

### 2.2.1 复旦微电子

复旦微电子质量问题处罚记录表 ( 表 3-1 )

时间	问题	损失	直接 责任人	主管	中心 领导	责任 部门
009.3	给达华的 发票丢失	102260	200 + 100	1400	1400	深办
2009.4	笔记本电脑 丢失	6605	6302			市场中心
2009.9	世博门禁模块 MCU 用错	40000- 60000	800	2200		应用系统部
2009.9	EC605 压焊图错误	88600 项目延迟	1000 + 1000 + 1000	1000 + 1000 + 1000	2500	设计二部、 工程技术部
2010.3	SC4145 检验混料	3000	200	500		质管部
2010.5	EC508 尺寸弄错	5700	500	600		工程部
2010.6	百联卡错号	4000	400	400		系统部
2010.11	FM251 圆片发错	>50000	1000	2000		仓库
2010.11	发错工资	3915	200+100 ( 两人 )	400		人事
2011.9	HSF 报告过期	形象损害	100	1000	1000	质管部

2011.10	粘坏圆片	2500	100	300		深办
2011.10	中测程序错	12500	200+200 (两人)	500	500	测试部
2012.3	航天批次 管理归零				500+500	戴 + 程
2012.7	FM1702Q 打线错	4425		400		工程部
2012.8	VG54123 丢失	500	通报批评	通报批评	通报批评	仓库
2012.8	JFM29LV160 打印错	4500	300 + 300	400		工程 + 产品部
2012.9	FM3307 程序未更新	3000	100	200	300	测试部
2012.9	FM285map 错	质量隐患	700 + 700	800 + 800	1000 + 1000	质管部 + 生产 部
2013.1	FM24C32A 丢失	2432	200	300		仓库
2013.5	FM1208COS Bug 及版本 管理缺陷			1000 + 1000		张纲 + 王元彪
2013.11	试验室小火灾	安全隐患	200 + 200 + 300 + 300 + 300	500 + 500 + 400 + 400 + 400	1000 + 500	电力部 + 质管 部 + 办公室
2014.7	VG54123 发错货		100 + 100	300		仓库
合计：			31 人	28 人	12 人	

### 2.2.2、商投集团

无任何违反规则的处罚记录。

### 3、初步结论

ISO 质量体系文件，是公司的质量行为内部准则，也是对购货商以及客户的标志性承诺。尤其是大量体系三级文件，构成了行为的规范指导文本。

体系的生命力在于持续改进，以确保公司质量方针和目标的达成。这些规则是公司内外的显规则。

复旦微电子的质量体系建立，是市场化行为。整个质量体系是内生形成的。在复旦微电子内部，随着业务的扩大，文件体系不停进行改进。2009 至 2011 三年，正是复旦微电子业务转型成功的三年，改进的工作量比较大，三年持续改进项平均值 31 项，平均正在进行（也就是无法按期完成）项平均值为 5 项。转型成功后的 2012 至 2013 年，持续改进项平均值为 14 项，正在进行项平均值为 1 项。这些数据和公司业务发展状况相适应。可以清晰推论在复旦微电子，显规则是指导公司行为的主导体系。

商投集团的质量体系自建立之日起，每次都顺利通过 SGS 公司的外部审核。五年的数据看来，从未有过严重不符合项，这还好理解，管理水准高的公司不发生严重不符合项是可以理解的。但是，从未出现过轻微不符合项。这是荒谬的。只能推断，这些质量体系文件从未主导过公司内部运行。另外的非市场化规则在主导公司行为。从实际情况看，的确如此。庞大的签报潜规则体系，起着主导作用。

从违反规则的处分情况看，就更清楚了。

在复旦微电子，规则是硬约束。被处理的人员包含公司执行董事（程），公司副总经理（戴），中心领导，主管，一直到直接责任人都对违反规则的行为负责。处罚由专业部门做出。

在商投集团，没有任何处罚记录。而且从实际情况看，连违反体系文件后，由哪个部门发出处罚决定都不清楚。显性规则不起作用。

由大量各级政府文件组成的非市场化的规则在支持公司运转。商投无法去“文件”化，是领导层实际上受政府系统实质上的左右。

深入探讨一下：在商投集团难道就不能严格依据体系文件执行么？答案是不行。因为公司对一定级别的员工没有处罚权。严格执行以后，违反规则以后将面临无法惩戒的困境。加上外部强加的规则有可能和体系文件冲突，造成体系文件应有的硬约束被破坏。

## 第二节 人力资源管理体系对比

### 1、考评表对比

下面是两个公司同一层级的人员考评表。分别是复旦微电子的执行董事副总经理以及商投集团的执行董事副总经理。

#### 1.1、复旦微电子

复旦微电子人力资源管理表 (表 3-2)

	目标 编号	目标 类型	目标 内容	指标 及说明	权重	是否 下达	考核
1	01.001	财务类	公司总体发展目标完成率	指标类型 C ; 目标值 100% ; 门槛值 80% ; 备注 : 公司年度总结与年度规划之比较 ;	10.00 %	是	93
2	01.002	财务类	年度预算指标达成率 ( 质量委员会、质量部、总师办 )	指标类型 D ; 目标值 100% ; 门槛值 120% ; 备注 ; 根据财务统计数据 , 控制在 100 万之内 ;	5.00 %	是	100
3	02.001	市场与 客户类	顾客综合满意度	指标类型 E ; 目标值 98% ; 门槛值 90% ; 备注 : 质管部组织的客户满意度调查结果 ; 有无重大客户投诉 ;	5.00 %	是	100
4	02.002	市场与 客户类	行业地位及政府关系--总师办项目申请、验收及科技成果转化等各项工作完成率	指标类型 C ; 目标值 100% ; 门槛值 80% ; 备注 : 民品项目经费 1000 万、新完成高新技术成果转化项目一项及年度专利申请和产品认定工作。	5.00 %	是	98
5	03.001	内部运 营类	管理规范化--年度质量体系策划表工作内容完成率	指标类型 C ; 目标值 100% ; 门槛值 80% ; 备注 : 质量体系策划表中完成工作的数量占总数的比重 ; 外方审核通过。	8.00 %	是	98
6	03.002	内部运 营类	管理规范化--公司总体质量目标完成率	指标类型 C ; 目标值 100% ; 门槛值 80% ; 备注 : 管理评审报告中对当年目标完成情况的总体评价 ;	8.00 %	是	100

7	03.003	内部运营类	管理规范化--加强流程体系建设，增强跨平台协作，强化事业部制改革，改进研发管理体系流程和客户服务流程，提高研发和产品化实现的效率；改进外协管理、保证产品销售保质保量完成。	指标类型 C；目标值 100%；门槛值 80%；备注：管理评审报告中有关的完成情况；	8.00 %	是	100
8	03.004	内部运营类	质量部职能--对供方、产品质量、内部运营的质量监督满意度；对顾客的服务满意度。	指标类型 C；目标值 100%；门槛值 80%；备注：质量管理部年度工作目标完成情况及部门满意度测试；	7.00 %	是	100
9	03.005	内部运营类	总师办职能--对重大专项及结合 ROADMAP 的先进工艺平台建设及支持的满意度	指标类型 C；目标值 100%；门槛值 80%；备注：总师办年度工作目标完成情况及部门满意度测试；	7.00 %	是	93
10	03.006	内部运营类	总工程师职能--技术文件审批，版图数据审核等工作完成率	指标类型 C；目标值 100%；门槛值 80%；备注：研发项目评审节点完成情况与计划之比较；研发项目 TAPEOUT 质量评估；	7.00 %	是	93
11	04.001	学习与发展类	体系培训--组织对管理层、部门及新员工进行体系培训	指标类型 E；目标值 3 次；门槛值 2 次；备注：培训记录	5.00 %	是	93

12	04.002	学习与发展类	部门职能完善--质量部和总师办部门建设改善状况	指标类型 C ; 目标值 100% ; 门槛值 80% ; 备注 : 年度部门总结报告及公司内部满意度调查 ;	5.00 %	是	93
13	06.060 1	职业能力类 (年度/半年度)	1. 学识经验(专业知识情况) 指无需指导就能完成任务所需的知识和经验	差 ( 0-60 分 ) : 在与工作所需要的学识经验方面存在严重缺陷。 普通 ( 61-80 分 ) : 具有的学识经验不充分 , 但还能应付工作。 良好 ( 81-100 分 ) : 具有学识经验 , 但工作中还需一定的指导和协助。 优秀 ( 101-110 分 ) : 学识经验很丰富 , 无需指导就可以有效地应付困难的局面。 卓越 ( 111-120 分 ) : 具有超常的学识经验 , 精通业务。	0.80 %	是	100
14	06.060 2	职业能力类 (年度/半年度)	2. 战略决策能力 指前瞻性地、科学地作出决策和判断的能力	差 ( 0-60 分 ) : 决策时总是犹豫不决并固执己见 , 决定常不可靠 , 拒绝接受承担决策的责任 普通 ( 61-80 分 ) : 能经常作出日常的决策 , 由于决策前不能迅速分析各种原因 , 故有时会延误时机 , 大多凭经验判断 良好 ( 81-100 分 ) : 决策前能进行科学分析 , 能基本准确地做出决策 , 能接受承担决策的责任 , 并能从失败中吸取教训 优秀 ( 101-110 分 ) : 具有出色的、合乎逻辑的思维能力 , 决策总是正确的并善于把握时机。	4.00 %	是	95

				卓越 ( 111-120 分 ) : 深刻理解公司各项业务活动间的联系 , 具有前瞻性的战略分析眼光 , 在高度压力下能作出正确决策 , 在广泛的责任领域运筹帷幄			
15	06.06.3	职业能力类 ( 年度/半年度 )	3. 计划经营能力 指不局限于目前的工作要求 , 预测并规划未来的重要事件的能力	<p>差 ( 0-60 分 ) : 不能提前做出计划 , 不能组织工作并且不能做好准备工作 , 目标与时间不符</p> <p>普通 ( 61-80 分 ) : 安排和组织工作的努力总是失败 , 除日常工作外 , 在执行任务时 , 总是遇到麻烦 , 不能按时完成工作</p> <p>良好 ( 81-100 分 ) : 是一个认真、有效的计划者 , 能够预测并解决问题 , 能有效地平衡各种资源 , 能按时完成任务</p> <p>优秀 ( 101-110 分 ) : 做出超出工作要求的计划 , 计划符合现实 , 具有灵活性并能够随时调整计划的先后顺序。</p> <p>卓越 ( 111-120 分 ) : 能够预见未来的重大事件并提前做好应付的准备 , 制定的计划包括所有可能的事件 , 最有效地使用资源</p>	0.80 %	是	98
16	06.0604	职业能力类 ( 年度/半年度 )	4. 调度分配能力 指掌握下属人员特点 , 合理组织和分配下属工作的能力	<p>差 ( 0-60 分 ) : 不能用人所长 , 自己大包大揽 , 以致于不能有效开展工作</p> <p>普通 ( 61-80 分 ) : 还不能很好地组织和分配下属的工作 , 故有时因此而不能有效开展工作</p> <p>良好 ( 81-100 分 ) : 具有一定的组织和分配下属工作的能力 , 但还欠佳 , 因此有时会令人不快</p>	0.80 %	是	98

				<p>优秀 ( 101-110 分 ) : 根据各人所长, 合理指派下属的工作, 使得各方面都能较好配合</p> <p>卓越 ( 111-120 分 ) : 统观全局, 合理组织、调度各方面的人力、物力</p>			
17	06.0605	职业能力类 (年度/半年度)	5.人际关系(沟通)能力 指积极热情与他人沟通、交往、联系, 及有说服力地表达自身观点的能力	<p>差 ( 0-60 分 ) : 沟通能力极差, 并会导致冲突</p> <p>普通 ( 61-80 分 ) : 沟通能力尚可, 能表达自己的观点, 但不够积极主动和热情</p> <p>良好 ( 81-100 分 ) : 沟通能力较强, 但沟通方式上尚需进一步提高</p> <p>优秀 ( 101-110 分 ) : 沟通能力强, 讲求沟通艺术</p> <p>卓越 ( 111-120 分 ) : 具有极强的沟通能力, 对沟通艺术运用自如</p>	2.00 %	是	98
18	06.0606	职业能力类 (年度/半年度)	6.创新突破能力 指工作时有创新突破之表现	<p>差 ( 0-60 分 ) : 受条条框框束缚较多, 谨小慎微, 因循守旧</p> <p>普通 ( 61-80 分 ) : 有创新愿望, 但办法和意见较少</p> <p>良好 ( 81-100 分 ) : 有一定的创新精神, 有时也能提出改进的办法和意见</p> <p>优秀 ( 101-110 分 ) : 有创新精神, 工作中有创见, 能提出工作的改进方向, 改革的意见或想法较多</p> <p>卓越 ( 111-120 分 ) : 创新意识强, 总能提出工作的改进方向, 善于探索解决问题的新路子, 并加以实施</p>	4.00 %	是	95

19	06.060 7	职业能 力类 (年度/ 半年 度)	7.经营理念实践 指对经营 理念的认同度及对公司政 策、规章制度的了解、把握 和严格遵守的情况	差( 0-60分 ):根本不了解公司的经营理念、政策、 规章制度 普通( 61-80分 ):较为了解公司的经营理念、政策、 规章制度 良好( 81-100分 ):深入了解公司的经营理念、政 策,但需进一步具体落实 优秀( 101-110分 ):深入了解公司的经营理念、政 策,并能去具体落实 卓越( 111-120分 ):深入了解公司的经营理念、政 策,并能很好落实	2.00 %	是	99
20	06.060 8	职业能 力类 (年度/ 半年 度)	8.领导统御能力 指指挥、统 御部属,率领同仁达到目标 的能力	差( 0-60分 ):完全没有领导力,不能使得人们信 服,说话根本没人听,为大家所背离 普通( 61-80分 ):领导力较差,不太能领导自己的 团队,因而工作有时不能达到预期效果 良好( 81-100分 ):尚能领导大家工作,经大家努力 尚可达到目标,但影响力、号召力不够,威信尚未建立 优秀( 101-110分 ):指令顺利下达能产生良好效果, 比较受人尊敬,讲话有人听 卓越( 111-120分 ):公认有能力、有办法,大家都 很信服,在同仁中有威信和号召力	4.00 %	是	98

21	06.0609	职业能力类 (年度/半年度)	9.时间管理 指工作上对时间的把握和安排,以及工作跟进	<p>差(0-60分):因为不会安排时间,故做事总是显得很紧张,奔波忙碌,以致于不能完成手中的任务</p> <p>普通(61-80分):一旦同时做几件事就显得很紧张,以致于会影响手中的任务</p> <p>良好(81-100分):会安排时间,但不能及时跟进</p> <p>优秀(101-110分):时间安排得较为合理,分清事务的主次先后</p> <p>卓越(111-120分):“事务安排表”的管理高手,工作及时跟进,非常有条不紊</p>	0.80%	是	98
22	06.0610	职业能力类 (年度/半年度)	10.自我管理 指了解自己的长短,并能听从别人的建议或指导,谋求改善,不断学习,促使自我发展	<p>差(0-60分):根本不了解自己,也不愿意改善或提高自己,缺乏不断学习的精神</p> <p>普通(61-80分):愿意去了解自己,自我发展或改善的意识有一些,但不太强</p> <p>良好(81-100分):比较了解自己,有较强烈的自我发展和不断学习的意愿,但对自己谋求改善的方面仅有50%的投入(实际行动)</p> <p>优秀(101-110分):非常注意自我发展,注重培养自己的关键技能,但还未真正养成终身学习的习惯</p> <p>卓越(111-120分):非常注意自我发展,注重培养关键技能,并对自己谋求改善的方面有100%的投入(实际行动),养成终身学习的习惯</p>	0.80%	是	98

1.2、商投集团

商投集团人力资源管理表 ( 表 3-3 )

考核项目		满分	考评	备注
工作 品质 40%	1、遵守国家与地方法律法规以及集团各项规章制度和业务流程	8		
	2、熟悉集团业务和流程，具有先进的管理理念，在团队管理方面有较强的领导技巧和才能	8		
	3、具有很强的计划制定与实施能力,有广泛的客户资源和社会资源	8		
	4、具有良好的敬业精神和职业道德操守，责任心、事业心强	8		
	5、具有敏锐的市场洞察力和开拓能力以及很强的人事管理和沟通能力、商务谈判能力	8		
工作 业绩 60%	1、认真贯彻执行党和政府的方针与政策，执行上级主管部门的指示和公司决议	10		
	2、参与集团财务管理制度的建设，建立科学系统的且符合集团实际情况的财务核算体系和财务监控体系，进行有效的内部控制	10		
	3、按分工协助总经理主持集团的日常行政和管理工作	10		

	4、规范公司内部的管理制度，协助监督各项管理制度的落实执行情况	10		
	5、负责集团的投融资工作和资产经营管理，确保国资保值增值	10		
	6、负责集团安全生产工作	10		
加分	1、在规避资产风险、确保国有资产保值增值的相关工作中取得成效	10		
	2、提供合理化建议并被采纳	15		
考核分数合计				
考核结果等级				
被考核人签名：		考核人签名：		

初步结论：以上是两个公司同一级别员工的考评表。非常明显，可以看出市场化机制下的考评指标的丰满和可测，非市场化体制公司考评的含混和不确定性。

逐级考评，是激励的基本要素。也是人力资源领域的核心研究方向之一。上海商投的指标虚化，对应的事实是企业考评行政化。形式化。

商投公司的考评表做细一些为何不必要呢？背后其实有着体制原因。商投集团副总是行政部门任命的，考核权不在集团内部。粗略的做样子的考评表是适合的，细致的考评没有意义。

复旦微电子的考评体系是丰富多层次的：行政部门固定薪资占比高，浮动比例 10%。体现了这一类职位的“工兵”特性。营销部门固定薪资占比低，浮动比例 40%。体现了这一类职位的业绩导向。核心技术人员浮动比例 30%，加上项目提成组成奖金池。并鼓励购买公司股票。形成了良好的长期激励机制。

商投集团因为沿袭了公务员的薪资体系，公司无权设计丰富的薪资体系。如果不进行去行政化改革，也就是去除非市场化的规则体系。那么改进激励机制永远是一纸空文。

任命权在上级政府部门是绕不过去的问题。激励机制虚置很大程度上来源于此。甚至国企的低效率和管理混乱也源于此。政府部门缺少市场经济浸润，很多时候扮演着外行的角色，即使出发点很好，也往往任命较稳健听命的干部到国企。更不用说存在着大量寻租行为。经常任命错误人选，给国企带来巨大损害。

## 2、复旦微电子的激励效果分析

首先看一下复旦微电子员工流失率的数据

复旦微电子员工流失率统计 (表 3-4)

年份	年底员工数	当年离职 人员数	离职人员中 技术人员数	离职人员 占当年人数比	技术人员 占当年人数比
2001	168	21	10	13%	6%
2002	222	32	18	14%	8%
2003	220	35	27	16%	12%
2004	222	36	27	16%	12%
2005	260	29	20	11%	8%
2006	258	24	16	9%	6%
2007	283	30	7	11%	2%
2008	302	28	16	9%	5%
2009	350	25	9	7%	3%
2010	419	51	20	12%	5%
2011	471	46	20	10%	4%
2012	538	59	16	11%	3%
2013	640	56	23	9%	4%
2014	700	63	34	9%	5%

注：2004、2005 年底做过两次三年五年人员补贴，奖金池也是 2004、2005 年出台的。

一般说来，高技术公司技术人员流失率保持在 5%左右是一个非常好的水平。2001 年公司刚上市，复旦微电子技术人员价值被行业广泛认可，猎取公司人才的行为非常普遍。2001、2002、2003 三年里面技术人员流失率迅速上升。

激励的目的和手段要统一，因此，针对公司三年工作经验和五年工作经验这两类猎头公司重点挖角对象出台了单独加薪计划。

针对长期留人这一目标，我们针对技术开发人员推出了奖金池计划。

很明显，2004 年技术人员流失率和 2003 年持平。从此没有继续恶化。从 2005 年开始逐步下降。2006 年回到 2001 年水平。2007 年开始，完全进入健康区域。直至今日。

虽然小样本数据不具备统计上的意义，但是 2001 至 2004，技术人员流失率平均值为 9.5%，激励政策调整后，2005 至 2014，下降为 4.5%。很明显看出改进的效果。

而积极有效的激励，是公司治理的核心要素。公司法上也有明确的规定。公司内部缺失激励权对公司活力是灾难性的。

### 3、商投集团的激励状况

商投集团主要领导的薪资由上海市国资委核定。副职领导在正职领导标准上打八折。

各级员工依次根据职位高低核定。

每年国资委考核领导班子。自 2009 年起，我每年考评结果都是优秀。多加奖金叁万元。数字国资委发文确定。钱由商投集团支出。

考评指标确定变化很大。每一年都有不同的侧重点。里面还有一些一票否决的因素。

员工被猎头公司盯上的很少。和公务员差不多，主动辞职的也很少，详情参见下表。

商投集团员工变化情况表（表 3-5）

年份	年末人数	离职人数	离职占比
2003 年	35	0	0.00%
2004 年	37	0	0.00%
2005 年	36	0	0.00%
2006 年	31	5	16.13%
2007 年	32	0	0.00%
2008 年	31	1	3.23%
2009 年	33	0	0.00%
2010 年	32	0	0.00%
2011 年	31	0	0.00%
2012 年	26	0	0.00%
2013 年	24	2	8.33%
2014 年	23	0	0.00%

注：2006 年 5 位员工离开是响应组织决定去二级集团工作。此数据不具备特别意义。

将表 3-4 与表 3-5 合并归纳，形成下表 3-6，对比中更明显地看出两公司人员变化情况的的不同。

复旦微电子与商投集团员工变化情况对比表 (表 3-6)

年份	年底员工数		当年离职人员数		离职人员占当年人数比	
	复旦	商投	复旦	商投	复旦	商投
2003	220	35	35	0	15.90%	0.00%
2004	222	37	36	0	16.21%	0.00%
2005	260	36	29	0	11.15%	0.00%
2006	258	31	24	5	9.30%	16.13%
2007	283	32	30	0	10.60%	0.00%
2008	302	31	28	1	9.27%	3.23%
2009	350	33	25	0	7.14%	0.00%
2010	419	32	51	0	12.17%	0.00%
2011	471	31	46	0	9.76%	0.00%
2012	538	26	59	0	10.97%	0.00%
2013	640	24	56	2	8.75%	8.33%
2014	700	23	63	0	9.00%	0.00%

#### 4、初步结论

这组对比说明了，没有市场化的激励机制，企业的活力就失去了动力机制。虽然公司法的设计非常好。董事会决定经理层报酬，经理决定除董事会决定的其他人员报酬。这个架构提供了激励机制创新的空间，从微电子的实例来看，的确促进了公司的活力和核心竞争力。

从商投集团的情况看，原有的计划经济的机制完全挤占了公司法留出的空间。潜规则的主导几乎破坏了公司的活力，进而极大损害了公司的市场竞争力。

## 第四章 延伸讨论

### 第一节 有关文化与战略的思考

以商投集团和复旦微电子为代表的两类公司的不同，外在体现于质量体系和人力资源体系的巨大差别，而内在根源则直指传统的计划经济与当代的市场经济不同的驱动力量。

即使在本课题研究中呈现出的同一领导者这一特殊条件下，基本去除领导者个人因素的情形下，依然可以看出计划与市场不同经济体制的强大作用。这两种体制下，很多侧面都体现了不同，比如：

1、企业文化模块

复旦微电子市场经济特征明显，个体体现出独立自主负责特征。

上海商投受领导意志影响现象明显，信息扭曲。

2、企业战略模块

战略对于企业的重要性是最高层级。

复旦微电子的战略考虑更多是环境、比较优势、企业自身能力。董事会基本上聚焦战略，战略呈现出连贯动态。执行董事之间共担责任。董事会频度不高。

上海商投制定战略主要受上级意志左右，上级单位基本左右了董事会。战略制定上用心不多，迎合主管部门的行为多。董事基本上是摆设。

这些侧面，都是值得研究者们进行进一步研究的。我相信，这有可能揭示出两种不同机制的人性的区别。

## 第二节 有关国企未来的思考

进一步延伸思考，商投集团存在的问题，在公务员聚集的政府机构里普遍的存在。活力不足，不作为，乱作为的情形，很大程度上依旧是计划经济下形成的各种力量作用的结果。这应该是合乎逻辑的推断。

改革的方向之一，显然是依法行政。法律置于权力之上，置于领导的个人意志之上。充足适当的激励政策也是必不可少的。当然，个人的信念追求以及自由的有尊严的状态是一切的根基。这也是我写这篇论文的目的之一。

如果进行大样本研究，可以对比的公司有：上海绿地<sup>36</sup>，上汽集团<sup>37</sup>这些公司市场化机制特征明显的公司，绿地集团非常成功地在设立初期引入两家平等地位的主管机构，避免了一家主管机构无节制干预的状态。发展中也适时推出员工持股，多元化的股本结构加

---

<sup>36</sup> 绿地集团创建于1992年7月，是中国房地产龙头企业之一，2014《财富》世界企业500强中位列第268位，在上榜的中国内地企业中位列第40位。参见绿地集团官方网站 [www.ldjt.com.cn](http://www.ldjt.com.cn).

<sup>37</sup> 上海汽车集团股份有限公司（简称“上汽集团”），是国内A股市场最大的汽车上市公司。2013年，上汽集团整车销量达到510.6万辆，同比增长13.7%，继续保持国内汽车市场领先优势，并以920.2亿美元的合并销售收入，第十次入选《财富》杂志世界500强，排名第85位。参见上汽集团官方网站 [www.saicgroup.com](http://www.saicgroup.com).

强了市场化运营的特征。如果进行对比，还可以选取百联集团，一家明显非市场化主导的公司，和大连万达，一家市场机制主导的公司。研究他们的差异。这些需要专业的团队进行。我相信这些研究对清晰看清楚中国企业的特征是有用的。

人们相信，中国会出现世界级的公司，我也相信这一点。比如华为，比如腾讯，比如阿里巴巴。但是，我确信伟大的公司，首要的因素，是市场化机制主导的公司。

## 第五章 结语

### 1、市场与非市场环境

在市场经济特征明显的企业中，员工体现出独立自主的负责特征。公司的战略考虑聚焦于外在环境、比较优势和企业能力建设。董事会确保企业战略呈现连贯动态。执行董事共担责任。

在传统计划经济为核心主导的企业中，领导意志是影响决策及公司行为方式的最主要动因。上级意志主导公司战略，并基本左右了董事会。致使公司在战略制定上用心不多，多迎合主管部门。董事基本上是摆设。

而传统计划经济为核心的企业存在的问题，在公务员聚集的政府机构里也普遍存在。活力不足，不作为，乱作为的情形，很大程度上依旧是计划经济下形成的非市场力量作用的结果。

### 2、国企改革方向建议

第一、依法行政。将法律置于权力之上，置于领导的个人意志之上。充足适当的激励政策也是必不可少的。

第二、去除国有企业的非市场化规则。很少有学者研究目前国有企业实质上起主导作用的非市场化机制的存在和强大作用。若不去除国有企业的非市场化规则，任何国资改革都不会带来人的自由解放和创造力的涌现。

第三、充分给予个体自由的成长空间及信念尊严。个人的信念追求以及自由的有尊严的状态是一切的根。

## 参考文献

- Buble, Mario; Juras, Ana; Matic Ivan. (Jun2014). The Relationship between Managers' Leadership Styles and Motivation. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*. Vol. 19 Issue 1, p161-193.
- Chang, Chun; Chen, Xin; Liao, Guanmin. (Nov2014). What are the Reliably Important Determinants of Capital Structure in China? *Pacific-Basin Finance Journal*. Vol. 30, p87-113.
- Chen, Chung-an; Bozeman, Barry. (May2013). Understanding Public and Nonprofit Managers' Motivation through the Lens of Self-Determination Theory. *Public Management Review*. Vol. 15 Issue 4, p584-607.
- Chen, zhuming; Zhang, Shunming. (Mar2011). Optimal Timing and Equilibrium Price for SOE Property Rights Transfer under Imperfect Information. *International Journal of Information Technology & Decision Making*. Vol. 10 Issue 2, p353-372.
- De Paola, Maria; Scoppa, Vincenzo. (Sep2010). Effort Observability, Incentive Systems, and Organizational Forms. *LABOUR: Review of Labour Economics & Industrial Relations*. Vol. 24 Issue 3, p221-237.
- Dong, Yan; Liu Zhentao; Shen, Zhe; Sun, Qian. (May/Jun2014). Political Patronage and Capital Structure in China. *Emerging Markets Finance & Trade*. Vol. 50 Issue 3, p102-125.
- Eaton, Sarah; Ming, Zhang. (Aug2010). A Principal-agent Analysis of China's Sovereign Wealth System: Byzantine by Design. *Review of International Political Economy*. Vol. 17 Issue 3, p481-506.
- Gianella, Christian; Tompson, William. (2007). Stimulating Innovation in Russia: the Role of Institutions and Policies. *OECD Papers*. Vol. 7 Issue 1, p1-47.
- Hauser, Laurentiu. (Dec2014). Word Motivation in Organizational Behavior. *Economics, Management & Financial Markets*. Vol. 9 Issue 4, p239-246.
- Kawai, Norifumi. (2009). Location Strategies of Foreign Investors in China: Evidence from Japanese Manufacturing Multinationals. *Global Economic Review*. Vol. 38 Issue 2, p117-141.
- Lang, William; Jagtiani, Julapa. (Sep2010). The Mortgage and Financial Crises: the Role of Credit Risk Management and Corporate Governance. *Atlantic Economic Journal*. Vol. 38 Issue 3, p295-316.
- Lee, Young-joo; Wilkins, Vicky M. (Jan/Feb2011). More Similarities or More Differences?

Comparing Public and Nonprofit Managers' Job Motivations. *Public Administration Review*. Vol. 71 Issue 1, p45-56.

Liang, Jian; Li, Liu Fang; Song, Han-Suck. (2014). An Explanation of Capital Structure of China's Listed Property Firms. *Property Management*. Vol. 32 Issue 1, p4-15.

Lu, Yin; Png, Lvan P. L.; Tao, Zhigang. (Feb2013). Do Institutions not matter in China? Evidence from Manufacturing Enterprises. *Journal of Comparative Economics*. Vol. 41 Issue 1, p74-90.

Marra, Alessandro. (Jun2007). Internal Regulation by Mixed Enterprises: the Case of the Italian Water Sector. *Annals of Public & Cooperative Economics*. Vol. 78 Issue 2, p245-275.

Seelanatha, Senarath Lalithananda. (Dec2010). Determinants of Capital Structure: Further Evidence from China. *Management & Financial Markets*. Vol. 5 Issue 4, p106-126.

Su, Larry D. (2010). Ownership Structure, Corporate Diversification and Capital Structure: Evidence from China's Publicly Listed Firms. *Management Decision*. Vol. 48 Issue 2, p314-339.

Sung Min Park; Word, Jessica. (Winter2012). Driven to Service: Intrinsic and Extrinsic Motivation for Public and Nonprofit Managers. *Public Personnel Management*. Vol. 41 Issue 4, p705-734.

Tomb, Gordon. (Apr2014). Freedom: The Greatest Source of Energy. *Vital Speeches of the Day*. Vol. 80 Issue 4, p114-119.

Yi-Chein Chiang; Jing-Syue Lin. (May2010). A Study of the Capital Structure of Taiwanese Firms Investing in China. *Journal of Chinese Economic & Business Studies*. Vol. 8 Issue 2, p185-201.

Zhou, Wubiao. (Jun2014). Regional Institutional Development, Political Connections, and Entrepreneurial Performance in China's Transition Economy. *Small Business Economics*. Vol. 43 Issue 1, p161-181.

柏丙林 (2005):《超产权论和国有企业改革》,《开放导报》,2005年03期。

保建云(2007):《论中国改革的目标选择与经济制度变迁的方向》,《经济体制改革》,2007年03期。

陈德萍、陈永圣(2011):《股权集中度、股权制衡度与公司绩效关系研究——2007-2009年中小企业板块的实证检验》,《会计研究》,2011年01期。

- 陈仕华、郑文全 ( 2010 ) : 《公司治理理论的最新进展 : 一个新的分析框架》, 《管理世界》, 2010 年 02 期。
- 陈清泰 ( 2000 ) : 《国企公司治理不能特殊》, 《中国石油和化工》, 2000 年 03 期。
- 陈信 ( 2002 ) : 《国企公司治理结构存在的问题及其规范对策》, 《税务与经济》(《长春税务学院学报》), 2002 年 03 期。
- 陈玉萍、张一纯 ( 2004 ) : 《西部国企公司治理与经理层激励》, 《科技情报开发与经济》, 2004 年 10 期。
- 曹正汉、罗必良 ( 2000 ) : 《市场竞争与国企中的职位产权制度》, 《经济学家》, 2000 年 04 期。
- 董岩 ( 2004 ) : 《论我国国有企业公司制里结构及其完善》, 《理论界》, 2004 年 05 期。
- 范二平、王永平 ( 2003 ) : 《我国国企公司治理结构的探析》, 《生产力研究》, 2003 年 04 期。
- 高明华 ( 2005 ) : 《中国企业市场化进程指数研究 ( 2001-2003 ) 》, 《中国社会科学院研究生院学报》, 2005 年 05 期。
- 黄居林 ( 2007 ) : 《论网络型产业竞争、民营化改革与经济绩效关系》, 《商业时代》, 2007 年 31 期。
- 罗本德、张皎 ( 2014 ) : 《企业集团成长模式的国际比较》, 《重庆大学学报》( 社会科学版 ), 2014 年 01 期。
- 李怀、王冬 ( 2011 ) : 《产权变更、纵向一体化与企业绩效——一个“国进民退”的案例研究》, 《财经问题研究》, 2011 年 09 期。
- 刘剑、谈传生 ( 2005 ) : 《管理层持股与公司绩效 : 来自深圳股票市场的经验证据》, 《中国软科学》, 2005 年 10 期。

- 雷瑾亮、张剑、马晓辉( 2013 ):《集成电路产业形态的演变和发展机遇》,《中国科技论坛》, 2013 年 07 期。
- 李立波 ( 2004 ):《我国国企公司治理结构与企业财务管理目标选择探析》,《陕西政报》, 2004 年 25 期。
- 李少轩、张瑞丽 ( 2009 ):《上市公司内部控制信息披露影响因素研究——基于沪深上市公司的实证分析》,《财会通讯》, 2009 年 09 期。
- 李涛、徐昕 ( 2005 ):《企业因素、金融结构与财务约束:基于中国企业规模与产权结构的实证分析》,《金融研究》, 2005 年 05 期。
- 钱津 ( 1998 ):《国有资产的市场化经营》,经济科学出版社。
- 钱津 ( 1998 ):《论国有资产的市场化经营机制》,《经济学研究》, 1998 年 06 期。
- 施春来( 2013 ):《国有企业治理转型的交集点与机制创新的思考》,《求实》, 2013 年 S1 期。
- 苏冬蔚、林大庞 ( 2010 ):《股权激励、盈余管理与公司治理》,《经济研究》, 2010 年 11 期。
- 孙慧玲 ( 2006 ):《关于企业绩效与产权、竞争、管理的探讨》,《商业研究》, 2006 年 06 期。
- 谭建伟、徐刚 ( 2009 ):《国有企业所有者监管模式与思路补充》,《改革》, 2009 年 06 期。
- 辛清泉、谭伟强( 2009 ):《市场化改革、企业业绩与国有企业经历薪酬》,《经济研究》, 2009 年 11 期。
- 邢燕 ( 2000 ):《浅析我国国有企业公司治理结构改革》,《理论学刊》, 2000 年 01 期。
- 王灏 ( 2011 ):《淡马锡模式主要特征及其对我国国企改革的启示》,《中共中央党校学报》, 2011 年 05 期。
- 王刚 ( 2003 ):《论我国国有企业公司治理结构的多样化选择》,《东北师大学报》, 2003 年 02 期。

- 王星 ( 2009 ) :《师徒关系合同化与劳动政治 : 东北某国有制造企业的个案研究》,《社会》, 2009 年 04 期。
- 汪旭晖 ( 2000 ) :《内部人控制与国有企业公司治理模式问题探讨》,《辽宁教育学院学报》, 2000 年 04 期。
- 谢庆华、黄培清 ( 2003 ) :《国有企业公司治理改革误区与国有资产管理体制创新——对党的十六大关于深化国有资产管理体制改革的思考》,《福建论坛》( 社会经济版 ), 2003 年 05 期。
- 徐涛 ( 2004 ) :《剩余索取权虚化与国有企业公司治理——基于“清江体制”的研究》,《管理世界》, 2004 年 10 期。
- 杨青 ( 2003 ) :《对国有企业公司治理结构及制度安排的思考》,《云南财贸学院学报》, 2003 年 04 期。
- 杨瑞龙、周业安 ( 1997 ) :《论转轨时期国有企业治理结构创新战略的选择》,《经济理论与经济管理》, 1997 年 06 期。
- 杨振宇 ( 2009 ) :《论公用事业市场化的产权路径》,《经济管理》, 2009 年 11 期。
- 张家康 ( 2013 ) :《中国国有企业公司治理制度变迁》,《学习与探索》, 2013 年 04 期。
- 朱梅 ( 2004 ) :《我国国有企业公司治理的现实问题及创新思路——基于人力资本的分析》,《中国西部科技》, 2004 年 09 期。
- 周清杰 ( 2004 ) :《外资并购与国有企业公司治理优化》,《北京工商大学学报》( 社会科学版 ), 2004 年 03 期。
- 周文成 ( 2003 ) :《论转型期国有资本营运治理》,《福建师范大学学报》( 哲学社会科学版 ), 2003 年 06 期。
- 张维迎 ( 2000 ) :《企业理论与中国企业改革》, 北京 : 北京大学出版社。

张悦(2004):《对我国国有企业公司治理结构的几点思考》,《云南大学学报》,2004年02期。

主要数据库:

中国知识资源总库中国期刊全文数据库(1911-2015)

EBSCO-Business Source Premier

附件 A

上海复旦微电子股份有限公司简介

1998年7月，由复旦大学“专用集成电路与系统国家重点实验室”、上海商业投资公司和一批梦想创建中国最好的集成电路设计公司的创业者共同出资创建了复旦微电子。公司成立以来，成功地确立了在国内集成电路设计行业中举足轻重的地位。公司于2000年8月4日在香港创业板上市（股票代码：8102），成为国内集成电路设计行业第一家上市企业。2014年1月成功转香港主板（股票代码：01385）。

目前公司已形成了安全与识别、智能电表、非挥发性存储器、专用模拟电路、北斗导航五大产品和技术系列，并提供专业系统解决方案。公司专注于IC设计开发，产品行销10多个国家和地区，为国内外客户提供超过20亿颗IC芯片，拥有业内领先的技术研发力量和日益增强的产业影响力。

在“十一五”和“十二五”中，复旦微电子作为我国最具实力的集成电路企业之一，承接了国家科技重大专项的核高基项目，致力于宇航级FLASH存储器和FPGA的研制开发。

时至今日，复旦微电子已从10多位创业者发展成为近700余位员工，在设计能力、产品能力和市场拓展能力都极具优势的集成电路企业，用户遍及全球各地。公司更以卓越的管理，良好的发展潜能，骄人的业绩，为国内外同行所瞩目。

2001年，被香港著名《亚洲金融》杂志评选为大陆十佳企业之一。

2011年，被著名国际财经杂志《福布斯亚洲》评为2011年“最佳中小上市企业”。

附件 B

上海市商业投资（集团）有限公司简介

经上海市商业委员会、上海市国有资产管理办公室批准，上海市商业投资（集团）有限公司于 2001 年 1 月 20 日经工商局注册成立。

商投集团公司是国有独资企业，公司注册资金为人民币 5 亿元，截止 2001 年底，控股总资产 21.53 亿元，控股净资产 15.63 亿元，自有总资产 10.63 亿元，自有净资产 9 亿元。（集团）公司主要从事国有资产和国有股权的经营管理、实业投资、参股、筹措商业投资资金，商业设施改造，境内外投资、资本运作、资产管理、企业重组、吸收与兼并、财务顾问、租赁以及投资咨询服务。

公司本部机构设办公室、人力资源部、企业管理部、资产财务部、审计部、资产经营部、投融资事业部及党委办公室。

公司为上海商业设施的建设和商业企业发展实施投资、筹资、融资等，并在商业企业的重组、兼并、融资、资产经营、基金管理等方面发挥功能。初步形成以投融资、实业、房地产以及商场租赁、物业管理等业态的上海商投创业投资有限公司、上海商投实业投资控股有限公司、上海商投置业集团有限公司、上海商务中心股份有限公司等企业。