

# 如何形成公司治理和绩效管理的良性互动

## ——读 BBC2004/2005 年报随笔

BIVISION 咨询总经理 丘创

国内企业在管理变革中常常遇到的问题是“一放就乱”，“一统就死”的现象，也就是一放权就失控，把权力收上来又导致没有效益。而国内上市公司由于股权分置问题、一股独大问题等，不仅公司治理不良，而且业绩也普遍不好，今年以来就有 11 个上市公司的高管落马，整个股市的总资产回报率水平仅在 3% 左右，股东的投资风险得不到补偿。从管理学上讲就是没有处理好治理与绩效的关系。

其实，公司按其治理和绩效的表现情况可有四种组合：公司治理不规范、绩效也不好；公司治理不规范，但绩效还不错；公司治理虽规范，但绩效不行；公司治理既规范，绩效又好。最后一种组合当然是我们所有公司应该追求的，因为惟有如此才能做百年企业。

BBC（英国广播公司）是一家非盈利的英国公众公司，与一般公司不同，它没有股东，报告对象是英国议会和国内的电视许可付费观众。BBC 目前处在战略变革期，为实现其“成为世界最具创新能力的组织”的战略愿景，在公司治理和基于战略目标的绩效管理方面采取了一系列的措施，并取得了一定的成效。从 BBC 的案例中我们可以学到公司治理和绩效管理形成良性互动的机制要点，对一般行业企业、广电传媒集团和非盈利企业或组织都有一定的借鉴意义。

### 支持战略管理和绩效目标实现的 BBC 公司治理

作为全球公益性广播电视机构的典型之一的 BBC 公司也曾在经营管理中陷入机构臃肿、人浮于事和经营成本高居不下的困境。这是在公司管理还比较规范的情况下产生的治理和绩效管理问题。为了克服这些问题，最近两年无论英国政府、议会和 BBC 公司的治理和管理组织都共同努力从法规层面，公司治理、战略管理、风险管理和内部控制以及绩效管理方面采取了变革性的措施，并强力推进执行，取得了治理和绩效双重进步的显著成效。本节先主要介绍 BBC 的公司治理情况。

#### 1. 公司治理的法规环境

良好的公司治理来源于一个良好的法规环境。BBC 根据《皇家宪章》而建立。该宪章的一份派生协议认可其编辑的独立性并详细制定了其公众的义务。该宪章还对 BBC 对外借贷规模的上限进行了限制。

BBC 与国内广播电视机构主要靠广告收入来维持不同，BBC 的主要资金来源于 2470 万的收视许可付费者，从法律来看，英国议会决定 BBC 运营的法律框架并设定收视许可费的水平，而具体定价由英国文化、媒体和体育部（DCMS）执行和报批议会。DCMS 对 BBC 的对外借款规模也有限制性规定。

根据 2003 通讯法案，BBC 被要求每年公布“节目策略陈述”以及针对此的绩效，以更好地履行其公众服务的责任。服务绩效的评估通过服务许可证（一组条件、绩效目标并附有节目年度策略）的手段而得到加强。

英国财务报告委员会（FRC）在 2003 年颁布了《2003 财务报告委员会守则》（2003 FRC Code），规定了良好治理的原则。

罗兰委员会关于《在公共生活中的标准》的报告规定了公共生活的七项原则，其中包括薪酬的原则。

#### 2. 负责公司治理的机构

BBC 目前的治理是通过治理者委员会 (Board of Governors) 来进行的。根据政府的计划, 该委员会将被 BBC 信托 (BBC TRUST) 所取代。作为 BBC 的受托人, 治理委员会或未来的 BBC 信托负责将公众利益具体化、反映收视许可付费者的观点、捍卫 BBC 的独立性。他们也将确保 BBC 公众目标的传达, 定义绩效标准和指标以判断公众目标的达成并责成执行委员会 (Executive Board) 报告其绩效。治理委员会的 12 名成员由女王根据部长们的推荐和公职任命应择其优的罗兰原则 (Nolan Principles) 而任命, 均为兼职性质。世界服务咨询集团 (The World Service Consultative Group) 给予治理委员会有关 BBC 世界服务和 BBC 世界播出服务的范围和质量的独立回顾意见。治理委员会成员每年要得到一笔由文化、媒体和体育大臣决定的服务费用和为 BBC 事务目所花销费用的报销。由此可见, BBC 治理委员会或未来的 BBC 信托是完全独立于 BBC 管理团队的, 根据法律赋予的权力履行受托责任, 责任之一就是代表公众利益决定 BBC 的战略目标和年度目标, 并责成管理团队执行和报告。

BBC 公司的执行委员会是公司战略目标和年度目标以及计划的最高执行管理团队: 主任 (Director-General) 是 BBC 的首席执行官和总编, 负责日常经营, 他由治理者委员会任免。

日常经营由执行委员会和其下的三个子委员会处理, 这三个子委员会是创新委员会、新闻专业委员会和商业委员会。执行委员会由主任牵头, 各分部 (Division) 主任向其报告, 而主任向治理者委员会报告。

各分部的业绩由主任评估并向治理者委员会报告。BBC 的绩效年度从四月份开始, 但年度目标已经在三月份协商一致。针对年度目标的业绩由治理者委员会在下一年的七月在年报中披露。

根据政府的新 BBC 章程的计划, 执行委员会将通过任命有相当比例的少数非执行主任而进行重组和加强。

### 3. 风险管理和内部控制

治理者委员会首先为企业风险管理和内部控制的目的设定了直属该委员会统辖的监督管理机构:

- **BBC 治理单位 (Governance Unit):** 该单位主任由治理委员会任免, 成员由 BBC 管理团队之外的人员构成, 以确保在借助外部专家的支持下提供独立和客观的分析的建议。主要工作是为治理者委员会在三个关键领域提供帮助:
  - 绩效管理, 即制定和回顾目标和节目策略陈述、开发服务许可证和公众价值测试;
  - 用钱有所值和规范一致性, 即支持治理者委员会规范 BBC 在财务的、商业的和经济方面的问题;
  - 报告责任, 即支持治理者委员会报告责任的工作、支持英国广播理事会和英语国家论坛以及投诉的处理等。
- **公平贸易遵守委员会:** 该委员会的责任如下:
  - 同意和保持监督 BBC 公平贸易义务;
  - 同意和保持监督 BBC 公平贸易指南;
  - 通过治理单位, 指定独立审计师检查 BBC 对其公平交易义务的遵守情况;
  - 考虑独立审计师或独立专家的报告;
  - 考虑外部对 BBC 遵守公平交易义务的重大挑战;
  - 考虑治理委员会和独立审计师的年度报告以及独立审计师对公平交易的观点;
  - 向治理委员会报告本委员会的工作。
- **审计委员会:** 由治理者委员会成员组成, 至少有一个精通财务的成员, 执行委

员会成员在审计委员会的要求下参加会议。它的作用是评审：

- 内部控制制度的有效性,包括管理者和内审人员在报告中提到的重大风险和对这些风险的控制措施的考虑;
- BBC 财务报告,包括会计政策、与法规要求的一致性和内外部审计的发现;
- BBC 与外部审计师的关系,包括审计师的聘用、工作范围和方法、审计费用、有效性和独立性(比如是否从事非审计工作);
- 内部审计的活动、计划和有效性。
- 各项花费对收视许可付费者用钱有所值。
- 财产委员会:确保物业投资是根据批准的物业战略并按计划和预算进行;在最终提交治理者委员会批复之前事先得到管理者有关物业项目重大差异和变化以及追加开支的信息;事先得到管理者处理物业资产的建议;以及任何其他重大问题,如果需要可提交审计委员会审查。
- 财务和一般目的委员会:其作用是就财务、战略、投资和物业等方面的问题向治理委员会提供帮助;对 BBC 年度预算进行审查并提出建议;提交治理委员会之前评估投资预案;对 BBC 主要战略和项目的进展进行评估。
- 薪酬委员会:负责制定执行委员会成员的薪酬政策,向治理委员会报告整个薪酬政策的确定和维持情况和回顾执行委员会成员的基本工资、奖金和包括退休金在内的其他利益。薪酬委员会考虑执行委员会各成员的绩效完成情况,并据以向治理委员会建议各执行委员会各成员的年度基本工资和奖金。
- 节目投诉委员会:该委员会负责贯彻《皇家宪章》所要求的治理委员会应确保 BBC 适当地处理受众投诉。其责任范围如下:
  - 确保投诉的迅速处理、严肃和公正的调查以及整个过程遵循已知的良好实务。
  - 对 BBC 投诉处理过程和绩效进行评估。由于评估中所发现的问题,而对投诉处理的策略定期回顾,并对有必要改变的地方向治理委员会报告。
  - 评估由执行委员会代主任执掌的投诉管理委员会向治理委员会提交的季度投诉报告。
  - 评估由编辑投诉单位发布的季度投诉公告。
  - 向执行委员会主任或代主任提出申诉呼吁中所引发的更广泛的编辑问题。
  - 考虑一些反对编辑投诉单位或分部主任决定的申诉,这些决定与对所播出节目和其它 BBC 负有编辑责任的服务中所携带的资料内容投诉处理有关。

BBC 治理委员会和执行委员会对内部控制的各自责任有清晰的界定:治理委员会对公众钱的合理使用负有最终责任,而执行委员会对维持一个充分的内部控制系统和评估其有效性负责。以下分几个方面对 BBC 运行的风险管理和内部控制机制进行介绍:

### **风险识别和管理**

BBC 的风险控制框架随着管理层对与达到 BBC 目标的过程有关的风险估计而不断发展。

每一分部的主任都负有辨识和管理他们所面临的营业风险的责任。每一分部都辨识和评估影响他们达到战略目标的关键营业风险并做出相应的行动计划,而且这些风险和应对计划都记录在“风险登记册”中,并由分部委员会(Divisional Board)回顾。

执行委员会负责整个 BBC 的风险管理工作,直接接受有关已辨识风险、控制措施和有效管理这些风险所要求的进一步行动等方面的报告。由于在 2004/2005 财年推出了影响广泛

的变革计划，对 BBC 而言既是机会又孕育着风险，执行委员会根据预定的强力风险管理战略监控风险并每月进行评估。

### **内部审计**

BBC 的内部审计部门的权威和独立性根源于其对审计委员会、公平贸易遵循委员会和执行委员会主任的联合独立报告关系。其职能是检查和评价内部控制的充分性和有效性，工作范围涉及 BBC 的所有活动并包括对 BBC 的外部合作伙伴如独立制片公司、外包服务的其他关键供应商的审计。内部审计部门每年根据其审计委员会达成一致的审计计划定期对 BBC 的控制系统和核心经营过程进行检验。审计计划基于对关键风险、关键系统和过程的合规性监控以及确保对收视许可付费者用钱有所值的原则等而编制。审计委员会的每次会议都会得到内审报告以调查内控运行风险。

### **分部控制**

分部管理团队对确保现有控制和流程得到遵循负有责任。对主要经营风险的关键控制包括维护和定期更新风险登记册、月度管理报告、预算控制的实施、绩效回顾和例外报告。

### **经营和播出的连续性**

BBC 电视广播事业的性质要求其在任何情形下都能播出和通信，其它业务线也尽量做到在最小干扰下的连续经营。为此，BBC 专门设立了经营和广播连续性团队，负责与 BBC 各分部和合作伙伴共同工作以防范和化解 BBC 各个领域可能存在的风险。这一目的是通过运行强力的经营连续性计划、计划演练和灾害恢复准备的系统而达成的。BBC 建立了计算机系统数据安全性的控制和流程，并对 BBC 自己的计算机系统发生故障的情况下计算处理的连续性和数据的保护和保存做了计划安排。内部审计部门包括了专业系统的审计师，评估 BBC 内部的计算机系统和重要播出系统的连续完整性以及对外包的技术服务提供过程进行审计确认。

### **对外包过程的控制**

BBC 将会计事项的处理和许可费的收取分别外包给两个公司。BBC 监督收费服务公司在出现经营中断时应有相应的确保许可费收取的准备，会计服务公司在核心过程出现失误时，有相应的安全机制保障会计事项的处理和数据采集的完整性。

### **欺诈防范**

BBC 对使欺诈风险和由此引起的许可付费者的损失的最小化负有严肃的责任。BBC 执行了清晰的欺诈防范政策，该政策明确划分了确保欺诈风险最小化的控制存在和对嫌疑事件的完全调查的责任。该政策由直接对审计委员会和执行委员会报告的反欺诈组管理。

### **举报机制**

BBC 举报政策使得在出现 BBC 的典章被违反的情况下，任何人可以匿名向 BBC 举报。整个过程由一家外部公司管理以确保匿名性。举报将递交给经营保障部门的负责人，他确保对每一案件都进行了调查、反馈和采取了适当的行动。

### **财务报告和经营绩效管理**

BBC 各分部负有确保遵循 BBC 财务报告制度的责任。BBC 本身也有一个报告财务成果和经营业绩的综合系统。BBC 各分部按要求报送月度报告和会计报表，而且这些报告不仅受到分部本身的审核，而且还要由集团财务控制部门检查。BBC 每个月的合并结果都要在治理委员会和执行委员会的有关月度会议上回顾。

每一财年，各分部都要准备下一年度的详细预算并同时更新长期计划。每一分部的年度预算提交集团财务主任审核。整个 BBC 的预算由执行委员会主任和执行委员会提交治理委员会批准。对每一分部的绩效实行连续每月的监控，而每年末每一个分部都要受到严格的绩效考评以验证其目标是否达成和达成的程度。

## **4. 其它治理责任**

其它治理责任还包括人力资源、内部交流和职业风险管理。

人力资源方面包括了人员的培训和发展计划和执行回顾、年度员工观点调查和协商对话机制。

内部交流方面包括通过年度员工观点调查所测量到的内部交流的改善和进步。

职业风险管理包括建立整个 BBC 的健康、安全和保障的整体管理框架，建立合同方选择和控制的机制以确保 BBC 在健康、安全和保障方面的风险规避需求得到满足，减少事故发生频度和持续时间以及减少职业病的发生率。

#### 5. 对公司治理和风险内控的外部监督和检查

2004/2005 年度治理委员会聘请外部治理专家对委员会自身的职能的履行效果，对其子委员会，相互关系、报告责任、信息流和决策过程等关键方面进行评估，采用方式为对有关个人的调查问卷、与公司治理委员会成员和内部利害关系人的会谈记录等进行汇总和分析。

外部审计不仅要对财务报表表达观点，而且要对是否公平交易形成观点。

还请外部审计师对企业内控制度的有效性进行评价。管理层对审计建议采取行动。审计的管理信函公布在网站上。

笔者对 BBC 的公司治理、风险和内部控制的特点归纳如下：

- 良好的公司治理首先归因于良好的法规环境，法规对 BBC 的治理委员会的人员组成、义务和相对于 BBC 管理团队的独立性都做了重要的规范，从制度上保障治理委员会作为公众的受托人忠实地为公众的利益服务。
- 法规本身就把公司治理与绩效管理结合起来，要求 BBC 每年都要向治理委员会递交节目策略陈述（也就是每年在各频道播出各类体裁节目多长时间的绩效指标集），并在年度终了公布目标值与实绩的对比。
- BBC 的风险管理和内部控制体现了 COSO（美国发起者组织委员会）在其最新提出的风险管理框架中的四大管理目标，即战略目标、经营目标、财务报告和一致性以及内控框架的八个要素，即控制环境、目标确定、事项辨认、风险评估、风险应对、控制活动、信息与沟通、监督等。
- 公司治理、风险管理和内部控制的有效性不仅经常经受内部评估，而且还聘请外部专家或审计师进行评价，以发现问题，不断优化。
- BBC 的治理结构、风险管理和内部控制中蕴涵了围绕战略目标实现和绩效管理的计划安排、过程监督、风险识别、风险警示、风险控制和化解、行动计划和绩效分析和评价等活动。因此，我们可以将这种公司治理称为“支持战略管理和绩效目标实现的公司治理”。

## 加强公司治理的绩效管理

BBC 在战略变革管理中一手抓公司治理，一手抓实现战略目标的绩效管理。以下我们通过对其战略目标体系和年度执行的分析、节目策略陈述的解读和实际的财务和业务绩效等三方面研究并体会 BBC 绩效管理的特点和本质。

### 1. BBC 战略目标体系和年度执行的分析

#### **BBC 的战略目标体系和本年度分解**

BBC 的战略目标是由治理委员会最终确定的，一共六个。它们是新闻专业性和公正性（Journalism and impartiality）、创新和雄心（Creativity and ambition）、章程回顾（Charter Review）、推动数字化（Drive digital）、用钱有所值（Value for money）和 BBC 的全球角色（The BBC's global role）。这些目标一同构成了 BBC 的战略架构，具体解释见表 1。

BBC 治理委员会还在战略目标下为每一年制定具体的目标，如 2005/2006 年度的目标一共五个，它们是节目策略、推动数字化、用钱有所值、公正和独立和对受众的报告责任，这

些目标的解释与战略目标的关系见表 1。

表 1 BBC 战略目标与 2005/2006 年度目标对比表

战略目标	目标描述	2005/2006 年度目标	目标描述	行动计划
新闻专业性和公正性	确保 BBC 在新闻行业的独立、公正和诚实的高标准并实施有关培训、编辑控制和投诉处理等方面的建议。	公正和独立；对受众的报告责任	确保 BBC 达到受众在所有节目中所期望的精确、公允和公正的高标准；将向许可付费者履行更透明的报告责任。	实施 Neil Report（尼尔报告）中的建议；依据治理委员会对公正性的独立回顾观点采取行动；加强编辑流程以提供高质量的、受人信任的新闻专业服务。管理当局确保对投诉的处理过程的变化在整个组织实施；治理委员会开发的服务许可这样的绩效标杆用作为公众的钱提供有效服务的关键工具。
创新和雄心	基于最近的“使其发生”行动计划，使 BBC 成为更有创新性、协同性和以受众为中心的组织，这样的组织是包容的并反映了它所服务社会的多样性。	节目战略	确保 BBC 管理层开发出一个能够最大化公众价值的 BBC 节目和服务的 5 年编辑战略。	减少 BBC 一频道在高峰时间的重播次数；承担工作以更好地理解受众有关衍生节目的关心，特别地减少 BBC 一频道在高峰时间的转让节目和生活方式节目；开始增加在英国原创的喜剧和戏剧方面的全面投资。
章程回顾	有效地贡献于有关“章程回顾”的公众争论，确保该回顾反映许可付费者作为一个整体的利益，并建立在公众价值的概念基础上。	归并于“节目战略”和“公正和独立；对受众的报告责任”目标		
推动数字化	推动“免费播出”的数字电视、数字无线电和新媒体市场，聚焦于知晓、可备性和采用。	推动数字化	确保 BBC 管理层推动“免费播出”的数字电视、数字无线电和新媒体市场，同时继续服务于模拟制式用户。	提升公众对 BBC 的数字服务是如何对整体服务组合追加价值的认知；改善数字服务的可备性；与商界结成合作伙伴关系，共同工作推动数字服务的采纳。
用钱有所值	确保 BBC 在其所有范围活动中都能达成用钱有所值，这些活动包括制作过程、许可费收账和 BBC 的中	用钱有所值	确保 BBC 管理层实施了在用钱是否有价值的调查回顾中所发现问题的解决方案。	在 2005/2006 年度节省 1.05 亿英镑，以最终达到在 2008 年节省 3.55 亿的目标；发展一个详细的、改革 BBC 流程的三年计划，该计划使得 BBC 在提供满足许可付费者需求的服务中更有效

	心职能。			率和效果。
BBC 的全球角色 (客户)	进一步加强 BBC 全球新闻服务的影响, 特别聚焦于这些服务在独立、公正和诚实等方面的信誉。	归并于“公正和独立”		

注释:

■ 章程回顾: BBC 建立的法律基石《皇家宪章》和派生协议的当前有效期限是 1996 年到 2006 年。2006 年以后政府(此处特指议会)准备更新下一 10 年的章程和协议内容, 并将继续许可收费的融资方式。为了使新宪章充分反映受众的声音, 英国政府在每次修改宪章和与 BBC 重签协议之前都要进行章程回顾, 目的是充分听取公众对于 BBC 的看法, 包括 BBC 提供的服务是否是公众想要的、是否使受众的生活有所不同以及是否真正地创造了公众价值。这样在新的宪章中将包括了听众的好的建议, 更符合广大公众的利益。本次章程回顾的期限始于 2003 年, 终于 2006 年, 历时 3 年。2005 年 3 月, 英国政府公布了主旨在拓宽 BBC 对许可付费者责任的咨询性的《绿皮书》, 表达政府方面的想法并广泛征求公众的意见, 征求意见期截止 2005 年 5 月 31 日, 内容包括下 10 年章程的建议、许可收费的继续和以信托替代目前的治理委员会的建议。

■ 章程回顾这一战略目标在 2005/2006 年度并没有单独对应的年度目标, 这一目标的公众利益和公众价值的内容在本年度分解在“新闻专业性和公正性”和“节目战略”目标中得到了体现。

■ BBC 的全球角色的战略目标在 2005/2006 年度也没有单独对应的年度目标, 这一目标的聚焦点“这些服务在独立、公正和诚实等方面的信誉”在“公正和独立”的年度目标中得以体现。

#### BBC 对年度目标的执行力和追踪

战略目标制定并分解为年度目标以后, 更重要的是如何执行相关的行动计划并最终达成既定目标, 在 BBC 的年报中我们也可以找到 2004/2005 年度 BBC 对其战略目标执行情况的解释, 见下表 2:

表 2 BBC2004/2005 年度战略目标执行情况

战略目标	2004/2005 年执行情况
新闻专业性和公正性	管理层坚定地执行了编辑过程和投诉处理的改革, 并得到了全体雇员的支持。具体执行的措施包括采纳尼尔报告关于改进培训和编辑控制的建议, 对 10000 多记者和时事节目制作者进行了在线培训, 培训课程旨在完善最佳实践。超过 8000 名员工以相关专题小组的方式参加了尼尔报告所提问题的讨论; 启动 BBC 新的投诉处理系统, 受众能够通过 BBC 的英特网主页进入该系统, 并且在改善节目制作者对投诉处理的方式方面做了实际工作; 发起“建立公众价值”的活动, 邀请受众参与并提意见, 向受众表明了重获公众信任的意向。BBC 的这些措施的效果也得到了在欧盟所做的 BBC 公正性的受众调查结果的支持: 公众继续认为 BBC 是迄今最好的新闻和时事节目的广播机构; 77% 的受调查者认为 BBC 是独立和公正的; 82% 认为 BBC 是精确的; 超过 80% 的舆论观点塑造者认为 BBC 是独立和公正的。然而不足之处是英国下院议员对 BBC 的看法有下降的趋势。
创新和雄心	新任执行委员会主任发起了一系列旨在重造 BBC 以面向未来的调查, 并改变了该目标的内涵解释。由于这些雇员担心这些调查和随之而来的改革会导致裁员和工作外包, 在整个 BBC 协同业务的意愿受到了很大的负面影响, 调查表明只有不到一半的 BBC 员工认为他们的团队、分部乃至 BBC 仿如一个整体而行为和运作。

章程回顾	2004年6月BBC发起了“建立公众价值”的活动，向公众阐明其对未来的看法并在启动公众就章程回顾的辩论中发挥了中心作用。公众积极参与，140000份“建立公众价值”的网页内容被从BBC网站下载，次数超过BBC所有政策文件；治理委员会成员和管理层参加了由议院本斯（Lord Burns）及其代表政府的独立小组所举办的全部13场研讨会，并在会前会中提供背景介绍资料、网上播出研讨会的消息以及向更广大的受众公开讨论的过程和内容；治理委员会报告责任的工作辨明了不同优先级的受众需求并确保在2005/2006年度反映在当年的目标中；新的投诉处理系统鼓励受众提供反馈；管理层执行了成年受众研究项目计划以寻求公众对BBC的节目、服务和许可收视费的观点。
推动数字化	将提高数字电视的可备性作为优先工作；通过天线的免费收视节目继续取得成功，年营业收入超过6.6百万英镑；由于在全部转换为数字电视之前潜在最大的数字覆盖率为73%的英国人口，BBC在过去的一年里致力于调研包括卫视在内的多个免费播出平台方案，目标是在2005/2006年开办。2004/2005年度取得了数字电视渗透率为英国本土62%的家庭，英特网为50%以及政府承诺在2012年以前全部转换为数值电视等方面的成绩。数字播音的覆盖率继续增长，尽管数字播音的采用落后于数字电视，但也取得了销售1.5百万台数字收音机的业绩；5家数字播音网络在去年每周可以达到2百万听众。证据不足以说明BBC3和BBC4台在推动数字采用方面已经武装好，尽管他们已经建立的强大的创新跟踪记录。
用钱有所值	BBC与政府协商同意的在1999/2000年度到2006/2007年度期间以自助措施解决对服务投资33亿英镑的问题；为达到此目标，BBC截止到2005年3月底已累计节省21亿英镑的支出；在2004/2005年度节省主要来自于通过减少逃费和收费的成本而增加的收益以及商业性子公司在现金流方面的改善，收费成本从上年的5.4%下降到本年的5.2%，逃费率从5.7%下降到5%，商业子公司的经营现金流量净额从上年的1.34亿英镑增至本年的3.01亿英镑，翻了一番多。
BBC的全球角色	BBC在国际广播和电视服务中的信任和客观性方面的评级有所改善；在每一个受调查的市场，受众认为BBC比其他的国际竞争对手更加值得信任和更加客观；在广播、电视和在线服务的到达率方面的增长令人印象深刻，三者合计的周受众数达到1.9亿。

## 2. 对节目策略陈述的解读

前面我们已经谈到根据英国2003通讯法案的要求，BBC治理委员会每年要求执行委员会提交下一年的节目策略陈述，并在年度报告中披露节目策略陈述的执行情况，以向公众汇报BBC是如何向公众履行其服务义务和这些服务的实绩状况。其实，节目策略陈述是具有广电传媒特点的各类体裁节目播出的时间绩效指标集，是节目播出战略在年度播出时间计划的体现。而且节目策略陈述还与服务许可证结合使用，使其作为节目播出执行的严格标准。BBC One（BBC一频道）的节目策略陈述的指标和实绩对比见下表3。

表3 BBC One的节目策略陈述的指标和实绩对比

承诺	实绩
在公历年度内播出1380小时新闻节目，其中275小时是在黄金时段	实际播出1508小时，其中281小时是在黄金时段（不包括BBC24小时过夜新闻）
增加时事节目的播出，至少达到90小时，包括定期的周日晚间活动画面的插播和至少4个黄金时段的特别节目	160小时时事播出，包括延长的系列播放“真实故事”，定期活动画面插播和4次黄金时段的特别播出
45小时的艺术和音乐	53小时的艺术和音乐
科学、自然史和教育节目将构成650小时新事实节目承诺的一部份	912小时新事实节目
80小时宗教节目作为与BBC Two共同112小时承诺的一部分	86小时宗教节目，与BBC Two共同实现119小时



400 小时儿童节目	675 小时儿童节目
260 小时核心体育节目和赛事转播	594 小时体育播出
重播节目控制在黄金时段的 10% 以下	重播节目占黄金时段的 9.7%
原创节目占黄金时段的 90% 和全年播出时间的 70%	原创节目占黄金时段的 98% 和全年播出时间的 82%
在工作日提供三个国内和在国际的新闻简报，每周 6 天的晚 10 点有新闻，地区新闻与所有主要网络的简报整合	下午 1 点、晚上 6 点和 10 点的新闻简报覆盖了国内和国际问题，实现了地区新闻与主要新闻简报的整合

### 3. 实际的财务和业务绩效

BBC 一年来的治理和绩效管理取得了显著成效。

在财务方面，BBC 作为一家非盈利组织，其财务目标并非利润，而是收支的平衡。在 2004/2005 年度，BBC 的收视许可费收入是 29.4 亿英镑，比上年增加 1.42 亿英镑，而收费成本仅增加 1.2 百万英镑，仅占收入增加的 0.8%，同时逃费率从上年末的 5.7% 下降到 5.0%；本财年赤字为 1.88 亿英镑，比上年减少赤字 6.1 百万英镑，预期能达到其 5 年内实现收支平衡的计划目标；本年末按文化、媒体和体育部（DCMS）定义的净借款额为 8 千 9 百万英镑，比上年末的 1.06 亿英镑减少了 1 千 7 百万英镑，远低于法规所规定的最高 2 亿英镑的净借款上限。

表 2 反映 BBC 在其核心的战略目标——新闻专业性和公正性方面的表现优秀：欧盟公众继续认为 BBC 是迄今最好的新闻和时事节目的广播机构；77% 的受调查者认为 BBC 是独立和公正的；82% 认为 BBC 是精确的；超过 80% 的舆论观点塑造者认为 BBC 是独立和公正的。

表 4、表 5 和表 6 分别比较了 BBC 与竞争对手的到达率、市场份额（占有率）和户均每小时收视/收听成本。表明 BBC 以对受众最低的成本向国内最广泛的用户提供高质量的服务。

表 4 按服务和平台划分的 15 分钟周到达率：BBC 和竞争对手

	所有家庭	所有多频道家庭	天线接收模拟电视家庭	数字电视家庭
	%	%	%	%
<b>BBC 电视和广播到达率</b>	<b>92.9</b>			
<b>BBC 电视</b>	<b>86.6</b>	<b>84.5</b>	<b>90.2</b>	<b>84.4</b>
BBC One	81.9	78.7	87.2	78.5
BBC Two	61.4	53.3	75.3	52.8
BBC Three	9.4	14.8		
BBC Four	3.0	4.8		
BBC 其他电视	0.2~5.8	0.3~9.0		
<b>竞争对手电视</b>				
ITV1	76.0	72.7	81.3	72.4
ITV2	13.9	21.4		21.4
ITV3	7.9	11.9		12.7
Channel 4	61.7	55.8	71.4	55.6
其他第三方各电视	6.9~43.9	4.1~48.4	44.5	4.3~49.1
其他非单独统计的汇总数	52	81.4		81.8

<b>BBC 广播</b>	<b>66.6</b>			
BBC1	20.4			
BBC2	27.2			
BBC3	4.2			
BBC4	19.3			
BBC 其他广播	0.5~20.8			
<b>竞争对手广播</b>				
Virgin	5.1			
Classic	12.6			
talkSPORT	4.6			
所有本地商业广播	52.5			

表 5 按服务和平台划分的市场份额：BBC 和竞争者

	所有家庭	所有多频道家庭	天线接收模拟电视家庭	数字电视家庭
	%	%	%	%
<b>BBC 电视和广播份额</b>	<b>43.1</b>			
<b>BBC 电视</b>	<b>36.2</b>	<b>29.7</b>	<b>47.9</b>	<b>29.4</b>
BBC One	24.4	19.7	32.9	19.4
BBC Two	9.6	6.7	15.0	6.4
BBC Three	0.5	0.8		0.8
BBC Four	0.2	0.3		0.3
BBC 其他电视	0.0~0.8	0.0~1.3		0.0~1.4
<b>竞争对手电视</b>				
ITV1	22.3	18.5	29.2	18.2
ITV2	12.0	1.8		1.9
ITV3	0.7	1.1		1.2
Channel 4	9.8	7.6	13.8	7.5
其他第三方各电视	0.3~6.5	0.5~10.2	8.8	0.6~10.4
其他非单独统计的汇总数	27.3	42.5		43.4
<b>BBC 广播</b>	<b>54.0</b>			
BBC1	8.5			
BBC2	16.3			
BBC3	1.2			
BBC4	11.3			
BBC 其他广播	0.1~10.9			
<b>竞争对手广播</b>				
Virgin	1.5			
Classic	4.2			
talkSPORT	1.7			
所有本地商业广播	34.3			

表 6 户均每小时收视/收听成本比较

	2004/2005	2003/2004
	便士	便士
BBC	5.0	4.7
Sky	44.0	38.5
All pay television	21.3	21.9
Video hire	81.5	76.4

通过上面我们对 BBC 战略目标和年度执行的管理、节目策略陈述中频道节目时间绩效指标的管理和实际取得的财务和业务绩效等方面的研究，我们不得不佩服 BBC 在战略变革启动的当年所取得的绩效管理成果，而这一成果的取得内生于支持战略目标实现和绩效管理的公司治理结构中，绩效和治理形成了良性互动、相互增强的效果。

## 对国内企业和广电传媒集团的意义

BBC 的公司治理代表了最高标准的治理机制，但严格规范和监督并没有“统死”公司。反之，由于 BBC 的公司治理机制中嵌入了战略管理和绩效管理的内容，使得其内生性地支持 BBC 在变革中的战略目标和年度绩效的实现，而不断改进的绩效又印证和增加了公司治理的有效性。BBC 的案例对国内企业和广电传媒集团具有如下的现实意义：

### 对一般企业的意义

1. 良好的公司治理需要好的外部法规环境和外部监督。
2. 公司治理和内控制度的建设中应重点考虑战略决策的机制和执行的机制，包括目标绩效管理体系的建立、目标的跟踪、风险的分析和控制。不能停留在经营水平级的内控，而忽视了战略管理的风险，包括战略选择的风险和战略实施的风险。
3. 公司治理和绩效管理的关系处理得好，可以形成良性互动。因此，在公司治理的规范中应体现战略管理和绩效管理的控制措施，而在绩效管理中应借助于风险管理和内部控制的机制，识别、控制和化解战略目标和年度目标执行中的风险，以更有效地达成目标。

### 对广电传媒集团的意义

1. 政府或人大应为广电传媒集团颁布有利于公司治理的法规，创造良好的法规环境。
2. 逐步树立起公司治理的概念、风险管理和内部控制意识。
3. 目前广电传媒机构或企业的绩效管理尚停留在经营水平的考核如对频道收入、收视率、节目成本、艺术水平和技术水平的考核，没有上升到战略层面。广电传媒机构或企业应在行业法规政策的配合下，树立既宏伟又可行的战略目标，包括财务、社会效益、客户、流程和学习与成长等方面的目标，并分解为年度可执行的目标和可计量的指标。
4. 良好的治理带来良好的绩效，强势的体制产生强势的文化。这样，我们的优秀文化才能对世界其他地方产生更深、更广和更好的影响，才能与来自各种媒体管道的外部文化竞争和抗衡。
5. 文化的强势已经在他国证明对国家的全球经济竞争力有很大的正面影响。中国广电传媒机构或企业的体制创新、管理创新和由此逐步地走向强势将对中国经济的全球竞争力起到巨大的推动作用。