



公司运作

实务指南

GONGSIYUNZUO SHIWU ZHINAN

《公司运作实务指南》编委会



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

公司运作实务指南

《公司运作实务指南》编委会



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

内 容 提 要

本书立足于为从事公司治理的董事、监事、高级管理人员、董事会秘书等相关人员提供一本精练实用的公司运作实务指南。

全书共分八章，分别从基础知识，公司治理，股东（大）会、董事会、监事会运作实务，资本运营，证券发行与承销，项目投资，财务管理，企业集团的管理和控制等方面，系统准确地介绍了公司治理、规范管理、运作流程等应用知识。同时，还结合实际，介绍了中国大唐集团公司及其他国内外知名公司的运作案例。为帮助读者理解，本书还附有在公司治理中遇到的问题及解答、案例、有限责任公司《公司章程范本》供读者参考。

本书主要供从事公司治理的人员使用，也可供相关管理人员及相关专业的高校师生参考使用。

图书在版编目（CIP）数据

公司运作实务指南/《公司运作实务指南》编委会. —北京：中国电力出版社，2006. 12

ISBN 978 - 7 - 5083 - 4974 - 9

I. 公… II. 公… III. 公司 - 企业管理 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2006）第 134515 号

中国电力出版社出版、发行

（北京三里河路 6 号 100044 <http://www.cepp.com.cn>）

汇鑫印务有限公司印刷

各地新华书店经售

*

2006 年 12 月第一版 2006 年 12 月北京第一次印刷

787 毫米×1092 毫米 16 开本 31.5 印张 710 千字

印数 0001—3000 册 定价 60.00 元

版 权 专 有 翻 印 必 究

（本书如有印装质量问题，我社发行部负责退换）

编委会

主 任：翟若愚

副主任：时希平 刘顺达 钟 俊 杨 庆

王 琳 蔡哲夫 邹嘉华 胡绳木

白英姿 王为民 朱明昆

编 委：吴 静 金耀华 曹景山 武洪举

傅国强 曲 波 方 晓 王国平

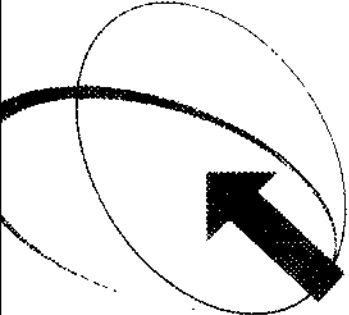
王万春 王静远 李 伟 马明伟

吴晓东 林庆苗 解松峻 周 刚

鲁 齐

主 编：曹景山 解松峻

副主编：林 静



遵循企业发展规律搞好国有企业

改革开放以来，国有企业改革一直是经济体制改革的中心环节。经过 20 多年的努力，国有企业的管理体制和经营机制发生了深刻变化，市场竞争力明显增强。党的十六大提出深化国有资产管理体制改革的重大任务，建立由中央和地方政府分别代表国家履行出资人职责、权利、义务和责任相统一，管资产和管人、管事相结合的国有资产管理新体制。体制的创新有力地促进了国有企业的改革和发展。3 年来，国务院国资委履行出资人职责的中央企业实现了快速发展。中央企业资产总额年均增加 1.1 万亿元，2005 年底达到 10.6 万亿元；实现销售收入年均增加 1.1 万亿元，达到 6.73 万亿元；实现利润年均增加 1000 多亿元，达到 6276.5 亿元；上缴税金年均增加近 1000 亿元，达到 5412.8 亿元。取得这样的成绩，很重要的一条就是，遵循了企业发展规律，极大地激发了企业的活力和创造力。

遵循企业发展规律搞好国有企业，首先要坚持政企分开、所有权和经营权分离。政企不分是阻碍国有企业走向市场、真正成为市场主体的一个根本原因。新的国有资产管理体制为实现改企分开提供了体制保障。国资委是经政府授权代表国家履行出资人职责的机构，是专门承担监管国有资产职责的特设机构。国资委不行使社会公共管理职能，政府其他部门、机构不履行国有资产出资人职责。这就从机构设置上实现了社会公共管理职能与出资人职能的分离，为从根本上解决改企不分的问题创造了条件。按照《企业国有资产监督管理暂行条例》规定，国资委除履行出资人职责外，不得干预企业的生产经管活动。国资委成立以来，牢牢把提出资人职责走位，依法履行职责，努力做到“不缺位、不越位、不错位”，保证了所有权和经营权分离，为加快中央企业发展创造了良好条件。

遵循企业发展规律搞好国有企业，重要的是层层落实国有资产保值增值责任。没有责任就没有压力。以前国有资产监管职能分散在多个部门，责任不落实。国资委作为政府授权的出资人代表，理所当然要承担搞好国有企业、实现国有资产保值增值的责任，但这一责任只有最终传递到企业才能得到真正落实。国资委成立后不久，就着手研究建立企业经管业绩考核体系，出台了《中央企业负责人经

营业绩考核暂行办法》，与中央企业负责人签订了年度和任期经营业绩责任书，对中央企业经营业绩进行考核并严格兑现了奖惩。初步规范了中央企业薪酬分配制度，实现了业绩考核与收入分配挂钩。企业经营业绩考核体系的初步建立，形成了责任落实和压力传递的工作机制，调动了中央企业负责人和广大职工的积极性，促进了中央企业经营效率和市场竞争力的提高。

遵循企业发展规律搞好国有企业，关键是要完善公司治理结构。完善公司治理结构，既是企业可持续发展的需要，也是完善国有资产监管体制，确保国有资产保值增值责任层层落实的客观要求。国资委作为出资人代表，不可能直接去管企业的经营决策，必然存在着委托代理的问题。这就要求企业必须建立起完善的公司治理结构，不仅是股份制企业，一些不能改制的国有独资公司也要建立规范的董事会。经过一年多的调研和准备，国资委开始了国有独资公司建立健全董事会的试点。去年宝钢集团有限公司、神华集团有限责任公司等中央企业相继建立和完善了董事会，初步规范了公司董事会、监事会和经营管理者之间的权责，建立了外部董事制度，形成权力机构、决策机构、监督机构和经营管理者之间的制衡机制，在企业层面实现出资人到位。与之相适应，我们还逐步建立党管干部与市场化配置人才相结合的选人用人机制。国资委成立以来，连续三年面向全球公开招聘企业高级经营管理者，取得了非常好的效果，今后要逐步把这项工作交给规范的董事会来做。

遵循企业发展规律搞好国有企业，必须引导企业优化资源配置。国有企业是我国国民经济的支柱。发展社会主义社会的生产力，实现全面建设小康社会的宏伟目标，始终要发挥国有企业的重要作用。这就要求国有企业优化资源配置，不断提高综合素质和竞争能力。国资委一成立我们就提出，中央企业要成为行业骨干力量，要围绕做强做大主业，优化资源配置，压缩管理链条，强化财务资金管理。这些要求在企业得到了很好的贯彻落实。3年来，已有28组57家中央企业进行了联合重组，96家中央企业确认公布了主营业务，中央企业非主业的同业重组力度进一步加大，企业内部重组工作也加快推进，大多数中央企业的管理链条已压缩在3级以内，企业的综合素质和竞争能力进一步增强。

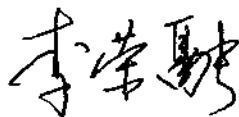
遵循企业发展规律搞好国有企业，必须切实加强对企业国有资产的监管。交给代理人所经营的企业，没有一个出资人会放弃监管。国务院国资委成立以来，开展了清产核资，强化了企业财务预决算、财务动态监测，加强了国有资产监管的各项基础工作。加强对企业重大财务事项的监督管理，加大了财务决算审计监督工作力度。坚持和完善监事会制度，加强了国有资本权益和国有资产安全情况的重点检查，及时反映中央企业在投资融资、重组改制、清产核资、产权转让等活动中涉及国有资产安全及影响企业发展的重大问题。加强了对国有企业改制和产权转让的监督检查，规范了国有企业改制，促进了国有产权有序流转。对企业

国有资产的有效监管，为加快国有企业发展、实现国有资产保值增值提供了有力保证。

3 年来的探索与实践使我们深切体会到，按照企业发展规律办事，把国有企业真正塑造成为市场主体和法人实体，国有企业就一定能够搞好。我们要更加坚定搞好国有企业的信心和决心，认真贯彻党的十六届五中全会精神，全面落实科学发展观，以体制机制创新、科技创新、管理创新为重点，进一步深化国有资产管理体制改革和国有企业改革。要进一步完善企业经营业绩考核体系和薪酬分配制度，加快建立国有资本经营预算制度，完善监事会制度，加强国有资产监管。要以理顺产权关系为重点，加快大型国有企业股份制改革步伐，推进国有独资公司董事会的建立，完善公司治理结构。要加快国有经济布局 and 结构调整，加快培育和发展一批拥有自主知识产权、知名品牌和国际竞争力的大公司大企业集团。要进一步转变发展观念，创新发展模式，提高国有企业自主创新能力，实现国有企业健康快速可持续发展。

我们深知，国有资产管理体制改革极具挑战性、极具探索性，国有企业改革、发展、创新的任务依然十分繁重。我们将继续不懈努力，搞好国有企业，发展壮大国有经济，使之充分发挥在国民经济中的主导作用，增强控制力、影响力和带动力，为实现全面建设小康社会宏伟目标做出新的更大贡献。

国务院国有资产监督管理委员会 主任

Handwritten signature in black ink, reading '李常寿' (Li Changshou).

序 一

早在 1993 年，党的十四届三中全会就提出，国有企业改革的方向是建立现代企业制度。同年出台的《公司法》，规定了公司法人治理结构的基本框架。此后，党的十五届四中全会和党的十六届三中全会都对国有企业改革以及完善公司法人治理结构提出了明确的要求，特别是提出了“到 2010 年建立比较完善的现代企业制度”的目标。为实现这一目标，国家将“完善现代企业制度和现代产权制度”列为“十一五”期间的重要任务。按照国务院提出的“以建立健全国有大型公司董事会为重点，健全法人治理结构、独立董事和派出监事会制度”的要求，从 2004 年开始，国资委开展了建立和完善国有独资公司董事会的试点工作。

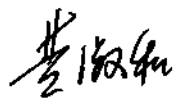
当前，国资委正在以贯彻新的《公司法》为契机，在加快国有大型企业股份制改革步伐，建立和完善现代企业制度，推进企业制度创新、管理创新和技术创新等方面进行了一系列工作部署。完善公司法人治理结构，是其中的一项重要工作。国资委将继续扩大国有独资公司建立和完善董事会试点范围，规范国资委与董事会的关系，探索建立国资委与董事会、董事之间及时沟通信息、交换意见的机制；加强外部董事队伍建设，不断提高他们的履职能力；把国有独资公司董事会试点的制度性措施，逐步推广纳入到国有控股的中央企业；充分发挥董事会应有的作用，并使董事会建设制度化、规范化。

中国大唐集团公司属于国务院国资委直接监管的企业，是国家授权投资的机构和国家控股公司的试点单位，对所属全资企业、控股企业、参股企业的有关国有资产和国有股权行使出资人权利，对有关企业中国家投资形成并由集团公司拥有的国有股权依法进行经营、管理和监督，并相应承担保值增值责任。经过四年的发展，装机容量比组建对翻了一番，规模和效益同步快速增长。

如何在国有企业的公司治理中贯彻执行国家有关改革，并把法律、管理、财务、投资等相关知识融会贯通地运用到日常具体工作中，中国大唐集团公司各级经营管理者进行了认真的学习和实践，并形成了公司规范运作和管理流程实务记录，本书部分章节曾在中国大唐集团公司系统分、子公司的管理培训中使用，这

次结集出版，为国有控股公司提供了一份来自公司治理一线企业的实践认识，解答了一部分在公司治理中遇到的实际问题，是一本紧扣当前形势、操作性较强的公司治理书籍，对于担任公司董事、监事、高管等职务的同志不失为一本有实用价值的参考书籍，故欣然为之作序。

国务院国有资产监督管理委员会 副主任

A handwritten signature in black ink, appearing to read '李敏' (Li Min), written in a cursive style.

二〇〇六年十二月六日

序 二

现代企业制度是一种适应现代化大生产和社会主义市场经济要求的产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的企业制度。建立现代企业制度是我国企业制度改革的方向，是深化企业改革的中心任务，其成功与否直接关系到我国经济体制改革的成败和我国企业能否走向世界、顺利融入世界经济体系中去。而公司是现代企业中最重要、最典型的组织形式。在市场经济环境下，公司治理问题已经成为左右企业竞争力的决定因素之一，并成为国内外管理、经济、法律等学术界和实业界共同关注、研究的热门课题。

发展一批具有国际竞争力的大企业和企业集团是我国中长期经济发展面临的一项核心性的战略任务。通过行政的办法可以在短期内组建一定规模的国有企业集团，而如何确保国有企业的发展活力、资产的保值增值和有败监督管理；如何解决母子公司之间的战略协调发展和责源配置败率；如何在现有决策机制、运行机制和监督机制相互制衡的框架下，规范流程、提高政率等一系列热点、难点问题，需要我们在实践中不断探索。虽然国有大型企业伴随着我国败治经济体制改革的深入不断成长，公司治理的内外部环境也得到相应的政善，但与市场经济下博弈多年的世界著名跨国公司相比仍存在不小差距。

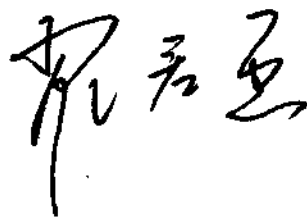
中国大唐集团公司是中央管理的国有企业，截至 2006 年 9 月底，经营着 2094 亿元的资产、5199.02 万 kW 的装权容量，管理着 112 个有限责任公司和内部核算企业。集团公司组建四年来，在科学发展观的统领下，积极实施国家能源战略，加决发展，提高效益，满足社会对电力的需求，仅用四年的时间就实现了规模和效益比刚组建时全部翻一番，再造了一个大唐。中国大唐集团公司在发展过程中对规范公司治理进行了积极的探索和实践，各级管理着认真学习和借鉴中外先进管理经验，把法律、经济、财务、资本运营、项目管理等相关知识有败地运用到具体的工作中，认真进行了实践，取得了积极成效。

胡锦涛总书记指出：“加强干部教育培训教材建设，是增强干部教育培训工作实败的重要途径。要坚持少而精、管用的原则，做到理论与实际相结合，精心组

织、精心编写、精心施教，使各类教材切实体现时代性、把握规律性、富于创造性，在建设一支宏大的高素质干部队伍中发挥积极作用。”在本书的编写中我们坚持精练、系统、准确和实用原则，依据2006年1月1日起实施的《中华人民共和国公司法》和《中华人民共和国证券法》以及相关的理论，梳理了公司规范管理和运作的流程，解答了在公司治理中遇到的部分问题，是一本紧扣当前环境、通俗易懂、操作性极强的公司运作实务指导书籍。

希望本书的出版，能为从事公司治理的公司董事、监事、高级管理人员、董事会秘书以及相关管理人员等提供有益的参考和借鉴，同时为推进规范公司治理贡献绵薄之力。

中国大唐集团公司 党组书记 总经理

A stylized handwritten signature in black ink, consisting of three characters: '王' (Wang), '金' (Jin), and '强' (Qiang), which read '王金强' (Wang Jinqiang).

二〇〇六年十一月二十八日



前言

随着我国政治经济体制改革的不断深入，公司治理的内外部环境逐步完善，中国国有企业的发展规模和在全球经济中的地位逐步提高。但是要把企业培养成为具有国际竞争力的大企业集团，不仅需要良好的外部发展环境，更需要一个适应企业发展的体制和相互配套、协调运转的决策机制、运行机制和监督机制。

2006年，我国颁布实施新的《公司法》和《证券法》，并出台了一系列规范公司运作的规定。中国大唐集团公司结合公司高级管理人员的知识结构要求，组织了一批优秀的企业经营管理专家和实践者，用近9个月的时间编写了本书。本书本着精练实用的原则，系统准确地介绍了公司治理、规范管理、运作流程等应用知识，并解答了公司在治理中遇到的部分问题。

全书共分八章，主要内容包括：基础知识，公司治理概论，股东（大）会、董事会、监事会运作实务，资本运营，证券发行与承销，项目投资，财务管理，企业集团的管理和控制。本书后还附有公司运作遇到的问题解答。

本书由曹景山、解松峻主编，其中，第一章由林静编写；第二章由周玉宝编写；第三章中第一至八节、第十节由林静编写，第九节由林静、张建、王玉、张弛波编写，第十一节由罗巍、漆恺编写；第四章由罗书葵、冯丽美、刘雪梅、李玲、王娜编写；第五章由范立农、倪晋武编写；第六章由周浩、段利东、谭绪军、程斌、周立峰编写；第七章由孙延文、余中福、孙哲、简建辉、何平林编写；第八章由磨成标编写；附录A、B由林静编写；附录C由中国大唐集团公司总经理工作部、发展计划部、财务与产权管理部编写。

本书在编写过程中，得到了国务院国有资产监督管理委员会企业领导人员管理局李伟处长、企业改革局董事会试点办公室林庆苗副处长，中国证券监督管理委员会股票发行审核委员会吴晓东处长的悉心指导，并得到了中国大唐集团公司本部各部门、中国水利电力物资有限公司、大唐环境科技工程有限公司、大唐安徽分公司、大唐甘肃有限公司和华北电力大学的大力支持，本书还参阅了相关的论著和资料。谨向所有给予编者指导、帮助和支持的同志表示衷心感谢！

由于编者水平有限，书中难免有不当之处，敬请读者批评指正。

编者

二〇〇六年十二月十五日

目 录

序一

序二

前言

第一章 基础知识	1
第一节 公司的基本概念	2
第二节 有限责任公司	8
第三节 股份有限公司	18
第四节 上市公司	27
第五节 公司合并、分立、增资、减资	32
第六节 公司解散和清算	37
第七节 外商投资企业	42
第二章 公司治理概论	55
第一节 公司治理理论	56
第二节 公司治理结构	63
第三节 公司治理机制	78
第四节 公司治理模式	85
第五节 公司治理实践	93
第三章 股东（大）会、董事会、监事会运作实务	107
第一节 股东（大）会	108
第二节 董事会、经理	112
第三节 监事会	119
第四节 董事、高级管理人员、监事	122
第五节 董事会秘书	125
第六节 公司财务、会计	126
第七节 规范运作股东（大）会、董事会、监事会	128
第八节 “三会”会议材料目录	136
第九节 “三会”会议主要材料编制指引	139
第十节 “三会”运作信息管理	144
第十一节 “三会”管理信息系统	147

第四章 资本运营	155
第一节 资本运营概述	156
第二节 资本运营战略和方案	159
第三节 资本运营的几种主要形式	173
第四节 资本运营的管理体系和风险防范	187
第五节 资本运营案例	194
第五章 证券发行与承销	199
第一节 证券市场概述	200
第二节 股票	204
第三节 债券	207
第四节 证券投资基金	214
第五节 金融衍生工具	223
第六节 证券市场运行	232
第七节 股票发行与承销	243
第八节 债券的发行与承销	250
第九节 证券中介机构	264
第十节 证券市场法律制度与监管	267
第六章 项目投资	269
第一节 投资的概念	270
第二节 项目投资的组成	272
第三节 投资体制及投资管理体制	279
第四节 建设项目资金筹措	290
第五节 工程项目可行性研究	295
第六节 工程建设项目经济评价	300
第七节 投资风险分析	313
第八节 建设项目后评价	315
第七章 财务管理	321
第一节 财务报表及其要素	322
第二节 财务报表分析	324
第三节 全面预算管理	352
第四节 资金管理	376
第五节 成本管理	387
第八章 企业集团的管理和控制	401
第一节 企业集团的基本组织结构	402
第二节 企业集团母子公司的基本关系	412
第三节 企业集团的内部管理	422
第四节 企业集团母公司与上市公司	433

附 录	441
附录 A 问题简答	442
1. 如何理解公司的概念? 公司和企业的区别?	442
2. 公司与股份合作企业的区别?	442
3. 如何理解“公司依法独立承担法律责任”?	442
4. 公司名称享有专用权的含义是什么?	443
5. 怎样理解我国公司住所的含义?	443
6. 公司的法人发起人有什么规定?	444
7. 公司设立无效由哪个机关确认?	444
8. 股权的内容有哪些?	444
9. 股东的主要义务是什么?	445
10. 有限责任公司股东资格有哪些证明文件?	445
11. 什么是控股股东?	446
12. 什么是公司法人人格否认?	446
13. 公司章程的效力主要体现在什么地方?	446
14. 公司设立协议与公司章程的关系? 公司成立后设立协议是否继续有效?	447
15. 公司章程与《公司法》条款规定不一致时如何适用法律?	447
16. 公司经营范围的确立及变更有什么规定?	448
17. 公司是否可以向出资不足或者抽逃出资的股东主张以其股息补足或者 抵偿出资?	448
18. 实物出资应当满足什么条件?	448
19. 集体土地使用权能否作为公司出资?	448
20. 股东出资不足, 且拒绝补足出资, 其他股东有无法律途径将该股东除名?	449
21. 母公司和子公司的关系?	449
22. 总公司和分公司的关系?	449
23. 可否执行全资子公司的财产以清偿母公司的债务?	450
24. 什么是关联公司和关联交易?	450
25. 公司与公司之间可否相互持股? 企业集团的成员公司之间可否相互持股?	451
26. 公司可否以章程改变《公司法》规定的股东会和董事会的职权?	451
27. 有限责任公司股东会、董事会各有什么职权?	451
28. 股东会会议有哪几种?	452
29. 公司董事会的法律地位?	452
30. 《公司法》关于公司职工董事、监事有何规定? 职工董事、监事如何产生? ...	453
31. 我国法律对董事、监事的任期是怎样规定的?	453
32. 董事、监事出席董事会、监事会会议及委托问题的有关规定是什么?	453
33. 股东向有限责任公司推荐董事、监事、高管等人选的文件应送公司什么机构?	454

34. 股东（大）会、董事会、监事会会议召集者及主持人有何规定？	454
35. 公司对外投资或担保应履行什么手续？	454
36. 某些经营活动根据章程应履行内部决策程序，公司在没有履行相关内部决策程序的情况下对外签订的合同的效力如何？	455
37. 股东（大）会、董事会决议在什么情况下无效？	455
38. 股东（大）会、董事会决议在什么情况下可以请求人民法院撤销？	456
39. 公司的法定代表人由谁担任？法定代表人的哪些行为构成公司的行为？	456
40. 董事长可否委托董事会成员以外的其他人代行表决权？	457
41. 公司董事以公司名义对外为民事行为是代理行为还是代表行为？公司章程对公司董事权限的限制是否可以对抗第三人？公司董事越权对外为民事行为，对公司有约束力吗？	457
42. 公司中经理的法律性质是什么？	458
43. 《公司法》中关于经理职权的规定能否构成诉讼的法律依据？	458
44. 监事会会议制度是怎样的？	458
45. 独立董事监督与监事会监督职责有什么不同？	459
46. 《公司法》规定，股东之间可以相互转让股权，股东之间是否可以通过章程作出不同于该条规定的约定？	459
47. 公司章程对股东优先购买权作出与《公司法》不同规定时是否有效？	459
48. 是否可以部分行使优先购买权？	459
49. 强制执行股权时，如何行使优先购买权？	459
50. 某有限责任公司章程约定：“公司股权只能在股东之间转让”。其股东甲公司债权人在执行甲公司的股份时，其他股东依章程，不购买该股份或以明显低的价格购买该股份，甲公司债权人利益应如何保护？	460
51. 股权转让合同在什么时候生效？	460
52. 股东内部转让出资后谁是修改章程的主体？在章程修改未生效之前受让方是否是公司的股东？	460
53. 有限责任公司股权交易双方签订股权转让协议，尚未办理股东名册变更和工商登记时，股权受让方将自己受让的股份向他人再度转让，该股权转让合同是否有效？	461
54. 违反公司章程的股权转让合同效力如何认定？	461
55. 同一股权两次转让，后签订的协议能否被撤销？	462
56. 有限责任公司股权转让后，受让方是否应对出让方的出资不实等股东责任承担责任？若需承担责任，该责任是何种责任？	462
57. 有限责任公司变更为股份有限公司的程序是什么？	462
58. 什么是买壳上市？其通常做法是什么？	462
59. 什么是记名股票、无记名股票？	463
60. 什么是公司债券？其性质是什么？	463

61. 发行公司债券的条件是什么?	464
62. 发行公司债券的程序是什么?	464
63. 公司财务会计报告应包括哪些内容?	465
64. 公司如何报送公司财务会计报告?	465
65. 公司如何分配利润?	466
附录 B 案例	466
附录 C 有限责任公司《公司章程范本》	471
参考文献	483