



大中型商业企业经理·厂长培训系列教材

商业企业 股份公司运作

北京市商业教材编审委员会编



中国国际广播出版社

国内贸易部重点推荐

XAJ1613

96
F717
7
2

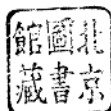
商业企业股份公司运作

陈鹤鸣 刘红燕 编著



3 0076 6175 8

中国国际广播出版社



C 518897

(京):新登字096号

书 名	商业企业股份公司运作
编 者	陈鹤鸣 刘红燕
出 版	中国国际广播出版社
发 行	(北京复兴门外广播电视部内)
	邮政编码:100866
印 刷	北京市朝阳区科普印刷厂印刷
经 销	新华书店
开 本	850×1168 1/32
字 数	191 千字
印 张	7.875
版 次	1995年8月 第一版
印 次	1995年8月 第一次印刷
印 数	3000 册
书 号	ISBN 7-5078-1071-0/G·560
定 价	100 元(全书共十册)

**《大中型商业企业经理(厂长)
岗位培训系列教材》编委会**

名誉主编:孟学农

主 编:臧洪阁

副主编:文洪仁 刘建华 劳而逸
邢 颖 周 宏 张念宏

编 委:(按姓氏笔画排列)

王景江	王 瑞	王茹芹	文洪仁
田志英	邢 颖	刘建华	王成荣
劳而逸	李淑云	张福豪	张守强
张文彩	张念宏	宋振涛	肖仲樵
周 宏	陈鹤鸣	谢文艳	潘 勇

臧洪阁

不断进取,当好首都商业的龙头
——《大中型商业企业经理(厂长)
岗位培训系列教材》序

北京市市长助理、商业委员会主任 臧洪阁

在小平同志建设有中国特色的社会主义理论和党的基本路线指引下,在市委、市政府的领导下,全市商业服务业的干部职工全面贯彻党的十四大以来的各项方针政策,围绕处理好改革、发展、稳定的关系,解放思想,紧抓机遇,重点突破,努力开拓进取,使北京商业的总体经济形势保持了持续、快速、健康发展的良好势头。

在首都经济迅猛发展的过程中,大中型商业企业发挥了龙头和骨干作用,成为首都商业的支柱企业。近年来,北京的大中型商业企业迅速崛起,使北京商业出现了生机勃勃、兴旺发达,令国内外刮目相看的局面,在稳定和繁荣市场,深化商业改革,推进现代化管理,提高服务水平等方面发挥了极为重要的作用,增加了财政收入,促进了全市商业营销水平的提高,全面推动了北京商业的发展。

大中型商业企业的建设和发展,是国民经济迅速发展的必然要求,是社会主义市场经济体制建立的必然要求,是人民生活水平日益提高和改善的必然要求,是首都商业走向国际化、现代化,建立大市场,搞活大流通,发展

大商业的必然要求。到本世纪末,北京商业将呈现更加美好的前景。商业的改革发展,给我们提出了更高的要求。

当前,我们要清醒地看到,社会主义市场经济体制的建立和现代化的实现,最终取决于国民素质的提高和人才的培养。人才是企业兴旺之本,在市场经济条件下,市场的竞争,实际是人才的竞争。大中型商业企业的发展实践也正说明了这一点。没有现代化的人,绝对开创不出现代化的经济;没有现代化的管理者,绝对领导不了现代化的商业企业。

几年来,大中型商业企业在培养和输送商业人才方面发挥了基地作用,培养了大批精通市场经济的高水平的经理(厂长)和商业人才,文化知识结构明显改善,专门人才拥有量逐年增加,大批具有大专以上学历文化程度及相当一部分研究生、硕士走上企业的重要领导岗位,增强了企业实力和发展后劲。

随着商业现代化进程的加快,商业的科技含量日益增加,现有的大中型商业企业的管理者只有不断更新知识,提高素质,才能增强驾驭现代化商业企业的能力,才能使企业在激烈的市场竞争中立于不败之地。

同时,随着现代化大都市的建设,首都商业正在以迅猛的势头,加速发展。一方面,深化商业改革的力度不断加大,建立现代商业企业制度的步伐进一步加快,国合商业企业经营机制将从根本转换,而国合大中型商业企业则是深化商业改革的重点。另一方面,各类商业设施正在配套发展,大商场在建设,小商场在改造,连锁店在发

展,仓储式售货在起步;跨行业、跨省市经营已屡见不鲜,并且随着对外开发的扩大,首都商业也将深刻地参与国际经济循环。大商业、大流通、大市场正在进一步形成。

然而,一切经济发展的关键要素都是由人创造的,而且是掌握了一定文化、科学和技术的人。千军易得,一将难求。首都商业能否迅速、健康地发展,关键在于商业企业经理(厂长)的管理水平,特别是作为支柱企业的大中型商业企业管理者素质的高低,尤为重要。我们应该看到,真正对商业企业的发展起着至关重要作用的复合型、外向型、开拓型的高层管理人才严重不足。许多商业企业的管理者还缺乏适应社会主义市场经济和走向国际市场的思想观念,以及必要的知识和实际经验。因此,大力提高大中型商业企业经理(厂长)的政治、业务素质,努力造就一支能够适应建立现代商业企业制度,能够给商业企业带来巨大发展,能够担负建设跨世纪商业企业的重任,能够具备国际上认可的、积极有效地参与市场竞争的能力,能够适应社会主义市场经济的需要的企业家队伍已迫在眉睫。

我们现在的紧要任务是,一方面要对现有大中型商业企业经理(厂长)进行知识更新的培训和教育;另一方面,要加紧选拔一批年富力强的年轻骨干,作为大中型商业企业的后备管理人员进行培养,为首都商业的进一步发展积蓄力量。

为此,我们组织编写了具有科学性、实用性、针对性的《大中型商业企业经理(厂长)岗位培训系列教材》,供

大中型商业企业的经理(厂长)及后备管理人员学习。

我们希望通过学习和培训,进一步提高大中型商业企业经理(厂长)的政洽、业务素质和管理水平,为首都商业的发展发挥更大的作用,做出更大的贡献。

一九九五年六月

前 言

自中共中央召开第十四届三中全会以来,北京市商业系统各企业在建立现代企业制度、继续试行股份制等方面做了大量的工作。继全国第一家成立的北京市天桥百货股份有限公司以及相继成立的北京市天龙股份有限公司之后,北京市一批著名的商业企业如北京王府井百货大楼集团、北京市西单商场集团、北京隆福大厦、北京友谊商业集团等以及一批局、区属企业纷纷进行了股份制试点工作。其中,北京市天桥百货股份有限公司、北京市天龙股份有限公司、北京王府井百货大楼(集团)股份有限公司以及北京城乡贸易中心股份有限公司已成为上市公司。建立现代企业制度,实行股份制试点,理顺了国家(投资者)与企业的关系、使企业真正成为在市场经济中自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的独立运作的竞争主体。从而调动了企业的内在机能,增强了企业的活力。企业制度的改革不仅给被改革的企业带来了新的转机,而且这一批新机制的企业已经并越来越显著地为首都商业格局的调整、为首都商业现代化的进程注入了强大的动力。

今年,北京市商业系统已有四十余家商业企业被确定为北京市建立现代企业制度的试点单位,其中既有国有企业,也有股份公司。对于试点单位中的国有企业,要认真按照有关部署,抓紧企业的改制工作;对于试点单位中的股份公司,则要严格按照《公司法》的规定进行全面的规范。此外,未列入试点单位的企业也在积极做好各项基础性工作,为建立现代企业制度奠定基础。

同任何其他工作一样,建立现代企业制度、股份制试点工作能否顺利进行要取决于人。而人的关键在于学习。对于多数人来说,

建立现代企业制度、股份制试点是件崭新的工作。为了做好这件工作,就必须认真学习。通过学习,掌握现代企业制度的基本要求,掌握股份公司运作过程中的各种规范,确保试点工作健康、有序、高效地进行,尽快实现企业从传统的体制向适应社会主义市场经济要求的以现代企业制度为特征的新体制的转变。

本书正是基于这样的目的,即为了满足企业的高、中层管理人员学习的需要编写的。第一章主要介绍现代企业制度的内容和基本要求,第二章到第六章主要介绍股份公司的基本知识以及在运作过程中应引为重视的相关问题。本书在附录中还转载了北京市8家商业股份公司运作中的实例性文件。作者渴望本书的内容对正在或即将进行现代企业制度试点的企业有一点点帮助。在此,作者向在编写此书过程中提供大量材料(包括已转载的材料和未转载的材料)的企业深表谢意;向在本书之前为宣传、普及股份制知识起了极为重要作用的有关股份制、股份公司的书籍、文章的作者深表感谢。

由于作者的水平有限,加之编写匆促,疏漏、错误之处,敬请读者指正。

作 者

1995年6月於北京

目 录

前言	(1)
第一章 现代企业制度与公司制	(1)
第一节 建立现代企业制度的社会经济背景	(1)
第二节 现代企业制度的模块设计	(5)
第二章 股份制与股份公司	(18)
第一节 股份制的产生与发展	(18)
第二节 我国试行股份制情况及主要动因	(26)
第三节 公司的基本特征	(34)
第四节 公司的组织形式	(37)
第三章 股份公司的设立与变更	(47)
第一节 公司的设立	(47)
第二节 公司的变更	(64)
第四章 公司的治理机构	(74)
第一节 股东与股东(大)会	(74)
第二节 董事与董事会	(80)
第三节 监事与监事会	(91)
第四节 经理	(94)
第五节 两个值得重视的问题	(99)
第五章 股票的发行与交易	(104)
第一节 资本、股份和债券	(104)
第二节 股票的发行	(114)
第三节 股票的交易	(122)
第六章 公司的财务会计、审计与利润分配制度	(132)
第一节 财务会计制度	(132)

第二节	审计制度.....	(144)
第三节	利润分配制度.....	(146)
附 录		(149)
附录 1	关于成立北京隆福大厦 股份有限公司的请示	(149)
附录 2	北京隆福大厦股份有限公 司发起人设立公司协议书	(151)
附录 3	设立北京地安门商场股份有 限公司的可行性研究报告	(153)
附录 4	北京元隆丝绸股份有限公司章程	(162)
附录 5	北京城乡贸易中心股份有 限公司招股说明书概要	(176)
附录 6	北京市地安门商场资产评估报告	(197)
附录 7	北京市西单商场股份有限公司创立 工作报告	(200)
附录 8	北京市天桥百货股份有限公司关于 召开 1994 年度股东大会的公告	(207)
附录 9	北京市天龙股份有限公 司增资配股公告	(209)
附录 10	北京王府井百货大楼(集团) 股份有限公司一九九四年中 期报告书	(211)
附录 11	北京王府井百货大楼(集团) 一九九四年年度报告(节选)	(216)

第一章 现代企业制度与公司制

经过十几年的改革,我国的经济体制发生了巨大的变化。从国有企业来看,随着管理体制、经营方式的不断改革,其活力有了一定的增强。但是,从总体看,国有企业的改革仍不能适应整个经济体制改革的需要,影响国有企业活力的一些深层次的矛盾一直在困扰着国有企业。为此,在中国共产党第十四届中央委员会第三次会议通过的《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》中指出:“继续深化企业改革,必须解决深层次矛盾,着力进行企业制度的创新”,“建立现代企业制度,是发展社会化大生产和市场经济的必然要求,是我国国有企业改革的方向”。

第一节 建立现代企业制度的社会经济背景

建立现代企业制度之所以是我国国有企业改革的方向,是因为现代企业制度与十几年来企业管理体制的改革以及建立社会主义市场经济总目标有着紧密的联系。

一、建立现代企业制度是十几年来企业管理体制改革的延伸

十几年来,围绕怎样搞活国有企业这个总题目,我们做了大量的尝试,也做了大胆地改革。这些尝试和改革,大体可分为以下四

个阶段。

第一阶段：扩权让利。从1979年开始到1982年，国家逐步向国有企业扩权让利。从开始时的1%—3%的企业留利到基数内1%—3%留利、超过基数的分成。扩权让利使企业开始有了一点财权，从而调动了企业的一些积极性。由于扩权让利的程度有限，而且在确定基础数时出现了“鞭打快牛”的不平等竞争的现象，使得扩权让利未能取得预期的效果。

第二阶段：利改税。从1983年到1986年，在国有企业实行利改税，改利润上交为所得税上缴。当时确定国有大中型企业的所得税率是55%，从理论上讲剩余的45%应由企业支配。但实际上未能实现，原因很简单，国家财政收入偏紧。于是在1984年国家又增收了一种税，即调节税。一户一率，实行的结果，企业利润的80%—90%仍上交国家。企业可支配的余地仍然很小。

第三阶段：包干。在上述改革效果不够理想的情况下，从1987年起至1991年，国有企业逐步开始推行承包制。承包制的原则是：“包死基数、保证上缴；超收多留、欠收自补”。但是这一原则在实际中，未能得到贯彻。原因很简单，就是“包不死”。对于效益好的企业，包死了显然对国家不利；对于效益差的企业，根本没有欠收自补的能力。于是，为了缓解国家财政，又向企业征收了“两金”，即能源交通建设基金和预算调节基金。在此期间，由于企业生产速度下降、单位成本上升、产品积压、利息负担较重等原因，使得企业亏损日趋严重，在相当一部分企业出现无利可包、无利上交的局面。

第四阶段：转换经营机制。由于上述仅仅局限于国家与企业之间的利益分配的改革未能达到搞活国有企业的目的，于是国务院在1992年7月23日，下发了《全民所有制工业企业转换经营机制条例》，国务院有关部门及各省、市、自治区政府制定了贯彻、落实这个条例的实施办法。转换企业经营机制的核心是明确企业经营权、落实企业14项权利，企业承担自负盈亏的责任。从实践的结果

看,转换经营机制在一部分企业取得了积极成效,但从整体(全国或省、市、自治区)来看,未能取得突破性的进展。

回顾十几年来围绕企业管理体制的改革,尽管我们未能实现搞活国有企业的目的,但是改革的实践,使我们获得许多宝贵的启示。

第一,明确了企业改革的方向和目标。改革使我们认识到,要搞活企业,必须把企业推向市场,使企业摆脱政府机构附属物的地位,成为能在市场经济中“自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束”的竞争主体。尽管这个方向和目标尚未实现,但是十几年来尤其是近几年来,我们一直围绕这个方向和目标在努力。

第二,明确了政企分离是理顺国家与企业关系的关键。改革的实践使我们越来越清楚地认识到,政企分离是搞活企业的前提。政企不分,国家和企业之间的关系则无法理顺。国家与企业之间的利益分配的调整、转换经营机制等举措之所以成效甚微,关键在于政企不分的局面未能改观。

第三,明确了国有企业的法人地位。1988年8月1日实施的《全民所有制工业企业法》明确了国有企业的法人地位。之后,国有企业开始拥有了一定的经营权和承担责任的行为能力。尽管企业的经营权和承担责任的行为能力与法人地位尚不相称,但这毕竟是向实现企业改革的方向、目标迈了极为重要的一步。

第四,提高了国有企业对市场变化和政府宏观调控的适应能力。在市场变化较大、政府宏观调控政策调整情况下,涌现出了一批对市场变化有较强的适应能力,转换经营机制较好,充满活力的国有企业。这些企业的出现,无疑坚定了国有企业改革的信心,并为深化改革提供了经验。

在肯定十几年来企业管理体制改革的成效的同时,也应该实事求是地承认,国有企业离“搞活”的目标尚有很大的差距。从全国范围来看,政企不分的现象仍很严重,所有权和经营权的界限不

清、产权关系不明；老企业的负担较重；效益滑坡的现象日趋严重；国有企业在国民经济中的主导作用仍在下降等。为使国有企业尽快摆脱困境，必须从企业制度的创新上入手，继续深化企业管理体制的改革。现代企业制度正是为了解决上述问题应运而生的。建立现代企业制度是十几年来企业管理体制改革的延伸。

二、建立现代企业制度是社会主义市场经济体制的基石

社会主义市场经济体制包括十分丰富的内容，其中最重要的有三大要求，即：市场体系、市场运行规则和市场经营主体。

首先，社会主义市场经济体制要求发挥市场机制在资源配置中的基础性作用。为此，必须培育和发展市场体系。除进一步完善商品交易市场外，要大力发展和培育生产要素市场、金融市场、劳动力市场、房地产市场、技术市场、信息市场、期货市场等。完善的市场体系是市场介入者不可缺少的活动舞台。

其次，社会主义市场经济体制的建立和完善，必须有完备的法制来规范和保障。社会主义市场经济是法制经济，要尽快建立健全市场经济运行的法则，确保市场经济的健康运行。

最后，社会主义市场经济体制要求企业应成为市场经济中能自主经营、独立运作的竞争主体。在计划经济条件下，经济运行的主体是国家，企业只是政府机构的附属物。在市场经济条件下，如果企业不能成为按照市场导向决定资源配置的运行主体，则再完善的市场、再健全的法制均失去意义。我国现有的国有企业，由于长期以来政企不分、产权不明、企业自主权不落实、自我约束机制不健全，一直受着活力不足、行为不规范、效益不高的困扰。这种局面不改观，很难在社会主义市场经济中发挥竞争主体的作用。

1994年，按照中共中央十四届三中全会的决定，我国在宏观调控方面出台了一系列改革措施，如金融改革、财税改革、投资改

革、计划改革等。这些改革已经或即将对我国的经济生活产生重大的影响。同样,这些改革的影响也会波及到企业。如果面对一系列重大改革的是缺乏活力的企业,或企业本身无力对宏观调控的改革作出反应,则势必会影响宏观调控的成效。

由此可见,国有企业管理体制改革应尽快由以放权让利为主要内容的政策调整向建立以明晰产权关系为主要内容的现代企业制度转变。建立现代企业制度是社会主义市场经济体制对国有企业改革的要求,构成社会主义市场经济体制诸要素中的关键要素。

第二节 现代企业制度的模块设计

中共中央十四届三中全会的决定指出:“建立适应市场经济要求,产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度”。为全面贯彻落实这一要求,应从以下九个方面作出努力。

一、依法设立

现代企业制度要求从企业的设立开始进行规范。

在计划经济中,企业的设立主要取决于企业资金的属性。例如,用国家的资金组建的企业为全民所有制企业,用集体的资金组建的企业为集体所有制企业,用私人的资金组建的企业为私营企业或个体户,用合资组建的企业为合资企业,外商独资组建的企业为独资企业等。

在社会主义市场经济条件下单纯用企业资金属性设置企业的做法显然已不能适应形势的需要。按市场经济的一般惯例,应依照资产组合的形式以及投资者对企业债务承担的责任程度对现有企业进行重建。结合我国的实际情况。重建后的企业形式大致有以下五种。

(一)独资企业