

GONGSI GUANLI

董伍伦 李强 / 编著

现代公司管理

(第二版)

101010101010101010101010



经济科学出版社

现代公司管理

(第二版)

董伍伦 李 强 编著

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代公司管理/董伍伦, 李强编著. - 2 版. - 北京:
经济科学出版社, 2002.8

ISBN 7-5058-3107-0

I. 现… II. ①董…②李… III. 公司 - 企业管理
IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 052987 号

责任编辑: 樊曙华

责任校对: 王苗苗

版式设计: 周国强

技术编辑: 潘泽新

现代公司管理 (第二版)

董伍伦 李 强 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100036

总编室电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: www.esp.com.cn

电子邮件: esp@esp.com.cn

永清县第二福利厂印刷

后奕装订厂装订

850×1168 32 开 14.25 印张 350000 字

2002 年 8 月第二版 2002 年 8 月第一次印刷

印数: 0001 — 6000 册

ISBN7-5058-3107-0/F·2473 定价: 23.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

第二版说明

本书自1999年3月出版以来，国内外的经济形势发生了较大的变化，本想借再版的机会对本书作些修改，但是因为教学任务较重，抽不出时间，只能就我国公司管理的急需，在第二版增加“现代公司电子商务管理”和“现代公司跨国经营管理”两章。本书主要是作为高校教材使用，我们将征集读者、特别是使用本书作为教材的教师的意见，在适当的时候对本书进行修改。

编者

2002年5月

第一版前言

从世界上第一部公司法正式颁布至今，公司已有三百多年的发展历史了。在现代社会，公司已成为社会经济最基本、最活跃的细胞和活动主体，它们创造出人类赖以生存的物质基础，也创造出灿烂的产业文明和企业文化。

在我国，公司经济一向不发达，而且，中间还有一个公司经济的历史断层。改革开放以来，特别是随着我国市场经济体制的逐步建立，公司经济得到飞速发展，公司的数量也迅速增加。但总的来说，与西方发达国家相比，我国的公司经济还很不发达，公司的数量还很少，特别是在国有企业中，公司制一直处于试点阶段。

在党的十五次全国代表大会上，江泽民同志明确指出，建立现代企业制度是国有企业改革的方向。要按照“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的要求对国有大中型企业实行规范的公司制改革，使企业成为适应市场的法人实体和竞争主体。这标志着我国国有企业的公司制改革将从试点阶段发展到全面推开阶段。

现代企业制度是以公司制度为主体的，或者说现代公司制度就是现代企业制度最典型的组织形式。公司制度是社会化大生产和科技进步的产物，是我国社会主义市场经济中最重要、最先进的现代企业组织形式，它有利于克服计划经济体制下形成的单一工厂型、单纯生产型、国家承担无限责任的旧的国有企业制度的弊端。按公司制改造现有国有企业，是建立现代企业制度的基本

途径。

为贯彻党的十五大精神，推进我国国有企业公司制改革，培养现代公司经济管理人才，我们编写了《现代公司管理》这本书。该书从我国企业改革与发展的实际出发，并注意吸收国外现代企业制度，特别是公司制度的有益经验，希望既能够反映国外先进的公司制度，又能够反映中国公司发展的成功经验。不仅可作为高等学校的基本教材，而且也可作为企业和经济部门以及社会各类人员培训和自学的参考读物。

公司经济在我国的发展还不长，公司制度还不够完善，要建立适合我国国情的现代企业制度，绝非一朝一夕的事情，它需要实践经验的积累和不懈的理论探索。由于编者才疏学浅，错漏之处在所难免，敬请广大读者不吝指正。

编 者

1998年6月

目 录

第一章 公司的产生与发展.....	(1)
第一节 公司的概念.....	(1)
第二节 公司产生的必然性和经济根源.....	(2)
第三节 公司的起源及演变.....	(6)
第四节 现代公司的发展趋势	(19)
第五节 我国公司的产生与发展	(25)
第二章 现代公司的特征、功能及类型	(35)
第一节 现代公司的特征	(35)
第二节 现代公司的功能	(42)
第三节 现代公司的类型	(51)
第四节 公司章程	(60)
第三章 现代公司的组建	(65)
第一节 组建公司的基本原则	(65)
第二节 组建公司的内部条件	(70)
第三节 组建公司的外部条件	(76)
第四节 组建公司的基本过程	(79)
第五节 企业股份制改组的条件	(85)
第六节 企业股份制改组的程序	(90)
第四章 现代公司产权制度	(94)

第一节	产权与产权制度	(94)
第二节	公司产权制度的基本内容	(101)
第三节	公司产权运行的市场化和法制化	(104)
第四节	产权市场交易的对象和形式	(111)
第五章	现代公司的组织机构	(117)
第一节	公司组织机构的内涵	(117)
第二节	公司组织机构设置的原则	(118)
第三节	公司决策机构	(121)
第四节	公司执行机构	(131)
第五节	公司监督机构	(140)
第六节	公司组织变革	(143)
第六章	现代公司管理者	(150)
第一节	公司领导体制的特征	(150)
第二节	公司管理者的地位与特征	(154)
第三节	管理者的职能	(161)
第四节	管理者的技能和素质	(170)
第五节	企业家的职业化	(179)
第七章	现代公司战略管理	(184)
第一节	公司战略管理的涵义与特征	(184)
第二节	公司战略管理过程	(190)
第三节	公司层战略	(202)
第四节	事业层战略	(212)
第五节	职能层战略	(215)
第八章	现代公司决策管理	(217)

第一节	决策在管理中的地位与作用	(217)
第二节	决策的步骤	(220)
第三节	公司决策的种类	(223)
第四节	公司决策的方法	(228)
第九章	现代公司人事管理	(251)
第一节	公司人事管理的特点与职能	(251)
第二节	公司人事管理的基本原则	(259)
第三节	公司人事管理方法	(269)
第四节	公司人事管理过程	(276)
第十章	现代公司电子商务管理	(284)
第一节	电子商务概述	(284)
第二节	客户关系管理	(291)
第三节	供应链管理	(299)
第四节	销售链管理	(304)
第五节	企业资源规划	(308)
第十一章	现代公司财务管理	(313)
第一节	财务管理的内容和基本任务	(313)
第二节	财务管理的原则	(315)
第三节	公司内部的财务管理	(317)
第四节	公司资金的筹集	(320)
第五节	财务报表分析	(336)
第十二章	现代公司跨国经营管理	(344)
第一节	公司跨国经营的特点和形式	(344)
第二节	公司跨国经营的基本理论	(352)

第三节	公司跨国经营的经济环境·····	(361)
第四节	公司跨国投资·····	(366)
第五节	其他类型的跨国经营·····	(382)
第十三章	现代公司资本运营·····	(389)
第一节	兼并、收购和重组是现代公司资本 运营的核心·····	(389)
第二节	现代公司兼并、收购策略·····	(398)
第三节	现代公司兼并、收购程序·····	(403)
第十四章	现代公司的监督管理·····	(409)
第一节	公司的外部关系·····	(409)
第二节	公司的资产所有权管理·····	(422)
第三节	公司的政府管理·····	(426)
第四节	公司的行业管理·····	(437)
主要参考文献	·····	(441)

第一章

公司的产生与发展

公司作为商品经济条件下一种有效的企业组织形式，它是商品经济发展的产物，反映了社会化大生产的客观要求，是实现大规模生产和商品交换的经济组织形式。

第一节 公司的概念

公司是依法集资联合组成并依法登记成立的盈利性法人企业。公司在不同的国家其称谓有所不同，在日本称之为“会社”，在英国称之为 Company，在美国称之为 Corporation，意为由数人组成的集合体。公司是企业组织形式的一种，它与一般的企业概念有所不同，从某种意义上说，公司是企业组织形式中最完善、最优越、最主要的组织形式，它是企业组织形式发展到一定阶段的产物。公司是一种社团法人组织，它是一个独立的法人单位。作为一个法人组织，必须具备三个基本条件：（1）公司必须有自己独立的财产；（2）公司必须是一个组织体或组织机构；（3）公司必须独立承担责任。这三个条件是任何一个公司都必须具备的基本条件，否则，其不可能作为一个公司而存在。

根据国际上传统的公司概念、公司发展的趋势以及我国公司的实际情况，公司的概念可以表述为：公司是依法设立，由若干法人和自然人共同出资组成，自主经营、自负盈亏，能够独立承担民事责任、享受民事权利，从事生产经营和服务性活动的盈利

性社会经济组织。

公司在法律形式上主要有无限公司、有限责任公司、两合公司、股份有限公司、股份两合公司等 5 种形式，我们将在下一章中作详细介绍。

第二节 公司产生的必然性和经济根源

公司作为当今世界各国企业的重要组织形式，其产生和发展经历了漫长的历史时期，并且随着社会与经济的发展，公司这种组织形式也不断成熟和规范化，并最终成为企业组织形式中占优势地位的组织形式。回顾公司的产生和发展过程，可以看出公司的产生和发展有其客观的必然性和深刻的经济根源。

一、公司产生的必然性

企业组织是企业活动的基础。公司作为一种企业组织形式并非一开始就占有重要地位。恰恰相反，在人类经济发展史上，个人企业和合伙企业曾是经济活动的主要经济组织，尤其是在 16～19 世纪前期，这两类企业处于统治地位。但由于公司在经济发展中具有其他企业组织无法比拟的优越性，从而随着商品经济和社会化大生产的发展，公司逐步取代传统的企业组织形式，成为现实经济生活中占主导地位的企业组织形式。公司的产生和发展并成为主要的企业组织形式有其客观的必然性。具体可以从以下几方面说明。

1. 公司是商品经济发展的必然结果，商品经济的发展是公司得以产生和发展的主要原因和动力。企业是商品经济和市场经济中的基本组织单元，作为企业组织形式的公司，自然同商品经济存在紧密的联系。从公司的起源和发展可以看出它与商品经济的密切联系。早期的公司大多存在于商品经济发达、城市兴旺、

繁荣、贸易发达的地中海和波罗的海地区。近代和现代公司的发展，也多是在一些商品经济发达的西欧国家，如荷兰、英国，英、荷两国是近代史上两个商品经济最发达的国家，同时它们也是公司组织最完善和发达的国家。再则，历史上公司增加最快的时期，也正是商品经济迅速发展的时期。如 1668 年英国只有 11 家股份公司，到 1695 年已有大约 100 家股份公司，而这时英国已进入资本主义迅速发展时期，商品经济在资产阶级革命推动下得到迅速发展。总之，从公司起源和发展的时间、地点及公司的迅速发展时期看，商品经济是公司得以产生和发展的前提条件，商品经济的发展必然加速公司的发展，而且由于公司与个人企业、合伙企业相比具有明显的优势，因此，在商品经济条件下，公司的产生和发展就成为历史的必然。

2. 社会化大生产要求资本迅速集中，从而使公司成为商品经济中不可缺少的社会组织形式。工业革命使生产社会化程度不断提高，社会化大生产必然需要大的企业组织形式与之相适应，从而使单个资本难以适应社会化大生产的需要，因此，在尽可能短的时期内，加速资本的集中就成了不可缺少的条件，通过股份制建立股份公司则可以迅速集中大量的资本，从而适应社会化大生产的需要。

3. 信用制度的形成和发展，加速了公司制的产生和发展。信用制度和公司制度存在着相互促进、相互制约的关系。信用制度的发展为公司制度的发展创造了有利条件，同时，公司制度的发展又加速了信用制度的发展和完善。

在商品经济条件下，社会化大生产的发展，新技术的不断涌现，生产规模的不断扩大，以及建立新的企业所需资本量的大幅增加，单个的资本越来越难以适应大规模生产的投资需要，从而使大量闲置的小规模的个人资本难以投入到社会化大生产中去。因此，信用制度的发展，就成为使单个的资本变成社会化的大资

本，投入到社会化大生产领域和流通领域中去的条件。其结果是促进信贷领域的金融公司——股份制银行的出现和生产领域及流通领域工业公司和贸易公司的发展。信贷领域的金融公司通过银行资本和单个资本的份关系建立股份银行，通过银行再将资本投入到生产领域和流通领域。在信贷领域随着信用制度的发展，出现大量股份银行。同样，在生产领域和流通领域，随着信用制度的发展，也出现大量的股份公司。事实上，股份公司本身就是一种信用制度，这种信用发生在股东与公司之间。我们知道，信用的本质就是货币价值的使用权与所有权的分离。一切借贷关系，无论是高利贷，还是现代金融制度，其核心内容总是围绕着资本价值的使用权与所有权的分离而发展的，股份公司本身就是财产的初始所有权不断弱化和股份公司独立法人财产所有权的不断强化的过程。从经济学家对金融活动的研究也可以看出，股份公司本身就是一种信用制度或金融制度。

综上所述，我们对公司制度产生的必然性进行了一般性的分析，从上述分析中，可以看出，商品经济是公司制度产生的前提条件，没有商品经济的发展，公司的存在和发展则缺乏基础，同样我们也知道社会化大生产在客观上已要求公司制度与之相适应，而信用制度的发展则加速了公司的产生和发展。

二、公司产生的经济根源

公司制度是商品经济的产物，公司制度的最终确立有其深刻的经济根源。公司产生的经济根源不外以下几个方面：

1. 分散单个资本所承担的经济风险。最初的公司或者类似于公司的组织主要集中于海洋及陆地的商贸领域。由于在这一领域活动的资金需求大，同时风险也大，单个的资本是很难胜任的，于是商人和船东们就组成一些合伙组织，这些合伙组织大都是为了进行一次航海和冒险而建立的。在整个商业冒险中，商人

他们将他们的单个资本集中起来，共同分摊成本和风险，使单个资本承担的风险大大降低。如在英国 16 世纪 50 年代初以股份公司的形式在俄国与几内亚从事长途贸易的莫斯科公司和几内亚公司就是通过股份公司的形式来分散风险的。有限责任公司的最终确立，使原始投资者进行投资的风险大大降低，并大大推进了公司的发展进程。

2. 满足大规模资本需求。公司产生的另一个重要原因和经济根源是从事经济活动对大规模资本的需要。从公司的发展史上看，公司最初出现在一些单个资本无力承担的经济活动领域。在这些领域从事任何一项经济活动都需要大量的资本，而单个资本根本无法满足需要。如首家永久性股份公司，即荷兰在 1602 年成立的东印度公司，该公司的股份是 550~600 个投资者提供的，并由 8 个分公司组成，主要大股东参加这些分公司，从中选出 60 名董事，公司的最高权力掌握在荷兰人手中，主要从事海运、商业和贸易。另外，就是 1600 年由英国女王伊丽莎白一世特许成立的东印度贸易公司，该公司是以桑德兰伯爵为首的一批冒险商人合股集资而成的。在这之前以合股形式进行海外贸易的特许公司是 1553 年成立的莫斯科公司和 1581 年成立的利凡特公司，又称土耳其公司。以上这些股份公司是适应需要大量资金的远距离贸易而产生的。早期公司大量存在的另一领域是金融业。其次是运河建设、铁路修筑及采矿业，这些领域都是需要大量资金的行业。总之，公司产生和迅速发展的主要原因无疑是铁路、工矿、船舶运输、银行及日益增多的工业企业对资金的需求超过了单个资本的供给能力。

3. 适应科学管理的需要。公司的产生本身带来了一次管理上的革命。在公司出现以前，独资企业和合伙企业是很难适应扩大的经营规模和增加的经营风险对企业管理的要求的。P·金德尔在其《西欧金融史》一书中认为，汉萨同盟、商业冒险家组织

及最初在大型平底快船上的荷兰人在英吉利海峡及北海沿岸的经商中，由于船舶载重量的增加和航程更远，需要一种更复杂的管理体制，即后来出现的公司制，他强调公司制度是由于经营管理活动的复杂化而出现的，公司制度的产生有助于建立新的管理体制，以适应复杂的管理需求。

第三节 公司的起源及演变

公司作为一种企业组织形式，它的起源和演变同生产力的发展和商品经济的发展存在着密切的关系。

一、公司的起源

公司的起源和发展经历了漫长的历史过程。但对于最早的公司萌芽时间，史学上尚存在一些分歧。目前，通常认为，公司起源于中世纪的欧洲。但也有些观点认为，早在古罗马、古希腊时期，随着商品经济的发展，人们就开始合伙经营，建立类似于公司的组织。有人认为，在罗马，第一个类似于公司的组织是以股份公司的形式出现的，为的是向公众出售股票，以便履行为支持战争而签订的政府合同。不过，当时不可能存在大规模的公司组织，因为政府只允许股份公司履行政府合同而不得从事其他任何活动。此外，当时还存在着类似于公司组织的船夫行会。这些组织主要从事粮食贸易，并由政府控制，所有的运粮船只都由那些与政府签订合同的公司来管理。此外，经济史专家认为，古罗马的包税商股份委托公司也是股份经济的先驱。

关于公司的起源，主要存在以下观点：

1. 认为公司起源于中世纪欧洲大陆的中海沿岸，是由家族经营团体发展而来的。这种观点被称为大陆起源说。这种观点认为，在中世纪的欧洲大陆和地中海沿岸，各城市海上贸易繁

荣，都市兴旺，商业较为发达，个体商人在中世纪社会经济活动中占有十分重要的地位。商人们一般将自己的商号传给自己的亲属、子女，亲属、子女得到祖传产业后要分家拆产，但又不愿歇业，于是便共同经营先辈所经营的企业，共享盈利、共负亏损。从而形成所谓的家族营业团体或家族企业。家族企业盛行于法国，它是后来的无限公司、有限公司的前身。

2. 认为公司起源于中世纪的海上商贸，是由船舶共有、康孟达等组织发展而来的。这种观点被称为海上起源说。持这种观点者认为，从当时的海上贸易来看，中世纪的海上贸易较兴旺，由于海洋浩瀚，交通不便，从事海洋贸易，既需要巨额的资本，又要冒很大的风险。于是船舶共有这种组织形式便应运而生。这种公司实际上是一种合伙公司或合营公司，入股者之间的关系是一种合伙关系。当时与海洋贸易相关的合伙组织有康孟达（Commendat）和索塞特斯（Skcietas）。

3. 认为公司既起源于中世纪的海上贸易，又起源于中世纪的欧洲大陆，由船舶共有、康孟达、索塞特斯及家族营业团体发展而来。这种观点谓之综合说。

关于公司是起源于古罗马时期，还是中世纪的分歧，随着人们对史料的考证将会得到更明确的答案。但从目前所拥有的资料来看，中世纪的确是公司和类似于公司的组织广泛存在的时期，那些类似的组织在多种行业中得到发展。但此时的公司与现代公司有明显的不同，因此，我们只能把这些公司的早期形态称为原始公司。早期公司或原始公司存在的时间大约为古罗马时期至15世纪中期，这一时期我们称为公司的起源时期。

处于罗马帝国后的中世纪是以自给自足为主的封建经济时代，但在中世纪，由于生产力的发展，封建制度的变革，以手工业和商业为中心的封建城市得以发展，这些城市在12世纪已形成了地区市场，与东方的贸易也得到发展，到13~14世纪，欧