

阮志毅 张大亮 郭培民 著

现代公司经营



浙江大学出版社

前 言

建立现代企业制度,实现我国企业管理的制度化、规范化与科学化,不仅是企业发展的需要,也是完善我国市场经济体制的需要。本书将从现代公司经营管理理论分析入手,重点针对公司发展过程中所必须面对的主要问题,尤其是针对公司经理必须考虑的问题进行分析,并提出了相应的解决方法和思路。

一、本书特色

本书是作者们对多年从事公司经营管理教学与实际操作的经验总结,也是从事公司经营管理咨询工作成果的结晶。与同类书籍相比,本书具有理论联系实际、可操作性强、内容新颖、实用以及易于学习等特色。

1. 实用性强

本书在写作过程中,注重理论探讨与实践分析的结合,突出表现经营管理理论的应用性与操作性分析。并在写作过程中融入了作者的实践经验与从事管理咨询工作的心得,尤其是在理论分析过程中,穿插翔实的案例分析,以深化阅读者对经营管理理论的理解与认识。

2. 具有新颖性

本书写作之前,对有关经营管理的文献资料,尤其是对国内外最新研究成果作了大量的分析,从而使得本书的内容具有较强的新颖性。

3. 具有教科书的特点

为了帮助阅读者学习与掌握公司经营管理的基础知识,作者在

写作过程中,吸收了教科书的写作特点,对有关基础概念都作了较为具体的界定与说明,并在每章附有思考题,希望阅读者在读完每一章后,能通过对思考题回答,加深对该章内容的理解与掌握。

二、本书结构

本书共分八章。第一章围绕建立现代企业制度为中心主题,对为什么要建立现代企业制度和怎样建立现代企业制度作了较为细致深入的分析讨论;第二章则对设立公司所需要做的工作与注意事项作了分别讨论;第三章重点对影响公司经营的主要环境因素分类讨论,并对相应的分析方法作了论述;第四章主要对公司经营战略的类型以及战略选择作了全面的分析;第五章、第六章重点论述了公司资金融资策略与融资途径以及提高公司营运资金效益的措施;第七章则对公司合理、合法进行税收规划作了实用性分析;第八章则对现代企业发展的高级组织形式——企业集团的有关基本概念及集团公司的经营管理问题作了综合分析。

三、致谢

在本书写作中,得到了朋友们的大力支持,研究生郑志新同学为本书写作收集了许多有价值的素材,对此我们深表谢意。本书写作中,作者直接、间接借鉴国内外出版物的一些素材,引用了部分成果和文献,难以一一列举,在此一并致谢。最后,书中所有观点上的谬误、偏差,当由我们负完全责任。欢迎广大读者直接通过信函、电话提出宝贵意见,(联系地址:浙江大学工商管理学院 邮编 310027,电话 0571—7951218)。

作者

1999年6月

目 录

第一章 现代企业制度.....	1
第一节 现代企业制度概述.....	1
一、现代企业制度的含义及其基本特征	1
二、企业与企业目标	6
三、现代企业的财产组织形式	8
第二节 现代企业制度内容	14
一、现代企业的产权制度.....	14
二、现代企业的法人制度.....	22
三、现代企业的治理结构.....	24
四、现代企业的管理制度.....	29
第三节 现代公司资本运营	35
一、资本经营的含义.....	35
二、资本经营的方式.....	39
三、内部资产重组.....	44
四、内部产权市场设计.....	45
五、资本转移.....	46
第二章 现代公司创立	50
第一节 公司创立大会	50
一、公司发起人.....	50
二、共同投资人的选择.....	55
三、公司创立大会.....	58

第二节 公司预留名	60
一、公司取名的基本要求	60
二、公司名称的预留	63
第三节 公司章程的内容及要求	66
一、公司名称和住所	66
二、公司经营范围	67
三、公司注册资本	67
四、股东的姓名或者名称	67
五、股东的权利和义务	68
六、股东的出资方式 and 出资额	68
七、股东转让出资的条件	69
八、公司的机构及其产生办法、职权、议事规则	69
九、公司的法定代表	74
十、公司的解散事由与清算办法	74
附：公司章程举例	76
第四节 申办公司营业执照与税务执照	86
一、申办公司营业执照	86
二、银行账户的建立	88
三、申办公司税务执照	89
四、发票申购	91
第五节 分支机构的建立	91
一、子公司的建立	92
二、分公司的建立	93
三、子公司与分公司的比较	94
第三章 现代公司经营环境	96
第一节 宏观环境分析	97
一、政治法律环境	97
二、经济环境	99
三、社会文化环境	104
四、技术环境	108

五、自然环境	110
第二节 行业环境与行业结构分析	111
一、新竞争进入者的威胁	112
二、现有竞争者之间的竞争	114
三、替代产品的竞争	116
四、买方的讨价、还价能力	116
五、供方的讨价、还价能力	117
第三节 微观经营环境分析	118
一、供应商	118
二、中间商	119
三、竞争者	120
四、顾客	122
五、公众	123
第四节 公司经营环境分析方法	124
一、竞争轮廓矩阵分析法	124
二、外部要素评价(EFE)	126
三、内部要素评价(IFE)	127
四、战略地位与行动评价(SPACE)图	128
五、SWOT 分析法	130
第四章 现代公司经营战略	135
第一节 现代公司经营战略基本框架	135
一、公司经营战略的定义与内容	135
二、公司经营战略的特征	137
三、公司经营战略的构成要素	138
第二节 现代公司总体经营战略	141
一、总体经营战略的选择	141
二、公司成长战略的基本类型	146
三、中子公司的战略选择	159
第三节 现代公司一般竞争战略	162
一、低成本领先战略	162

二、差异化战略	163
三、目标集中战略	165
第五章 公司资金的筹集	172
第一节 筹集资金的目的和原则	172
一、筹集资金的目的	172
二、筹集资金的一般原则	174
第二节 筹集资金的渠道和方式	176
一、主权资金的筹集	177
二、债务资金的筹集	180
第三节 资金成本	186
一、资金成本的含义	186
二、影响资金成本的因素	187
三、资金成本的计算	188
第四节 杠杆收益与风险	197
一、经营杠杆与风险	197
二、财务杠杆与风险	201
三、综合杠杆与风险	203
第五节 资金结构	205
一、资金结构的概念	205
二、影响资金结构的因素	206
三、资金结构的一般评价	208
第六章 公司营运资金管理	211
第一节 营运资金概述	211
一、营运资金的分类	211
二、营运资金的运转及其特征	214
第二节 营运资金管理	217
一、营运资金管理的主要内容	218
二、营运资金管理的目标	218

三、营运资金管理的概念	219
第三节 公司现金管理	220
一、公司现金流量分析	221
二、公司现金的最佳持有量分析	222
第四节 营运资金中的短期投资管理	226
一、短期投资的基本原则	226
二、短期投资的投资策略	226
三、短期投资选择标准	227
四、短期投资对象种类	229
五、投资对象的优缺点分析	233
第五节 短期投资的经济效益分析	237
一、短期投资(营运资金)的成本分析	237
二、短期投资的经济效益分析	239
第七章 公司税收规划	241
第一节 新税制简介	241
一、流转税	241
二、所得税	248
三、其他税	250
第二节 税负与避税	252
一、税负	252
二、节税与避税	253
三、公司避税的原因	254
第三节 税收规划	256
一、行业(项目、产品)选择	257
二、注册地选择	258
三、公司类型的选择	260
四、税负转嫁	264
五、资金运用与账务处理	267

第八章 企业集团与集团公司的经营管理	270
第一节 企业集团综述	270
一、企业集团概念	270
二、企业集团的特征分析	273
三、企业集团组建与发展的条件	279
四、我国企业集团的组建与发展及存在的问题分析	281
第二节 集团公司	288
一、集团公司概念	288
二、集团公司的类型	289
三、集团公司的功能界定	290
四、集团公司与子公司的关系	295
第三节 企业集团内部财务的整合管理	304
一、企业集团财务整合管理及其意义	304
二、企业集团财务结算中心	306
第四节 企业集团的平衡性管理	311
一、企业集团的向心力分析	312
二、企业集团的离心力分析	316
三、企业集团的平衡性管理分析	318
四、我国企业集团发展过程中失衡问题及对策分析	321
第五节 企业集团组织管理结构	325
一、企业集团组织结构	325
二、企业集团组织结构设置与管理模式选择	328

第一章 现代企业制度

第一节 现代企业制度概述

一、现代企业制度的含义及其基本特征

(一) 为什么要建立现代企业制度

1. 深化社会主义经济体制改革的需要

传统经济体制的最突出特征是行政性的高度集中,国家是唯一的经济主体,可以说全国是一个大企业。计划由国家定,材料由国家供,奖金由国家拨,工资由国家给,产品由国家销,最后是赚了国家赚,亏了国家赔。这种高度集中统一的作法,束缚了企业的手脚,抑制了企业的活力。因此,初期改革主要是围绕中央向地方、国家向企业放权、让利而展开,经济体制与企业改革只对表层的因素进行调整,就好像在一件开了洞的衣服上打上几个补丁,洞暂时是补好了,但穿上几天,还会出现第二个洞、第三个洞,补来补去,衣服上全是补丁,面目全非,连衣服是什么料子都难以辨认,而深层次的矛盾依然如故。政、资不分带来政、企不分,产权不明确带来企业自主权难落实,没有产权硬约束带来企业自我约束机制不健全,企业所有者的缺位带来企业行为不规范。改革带来了经济总量呈稳定增长趋势,而国有企业经济效益持续下降。1996年全国国有企业实现利润为422亿元,比上年下降了11%;1997年实现利润360亿元,比上年下降了15%,资金利润率仅为1.5%,出现了煤炭、纺织、军工、森工、有色金属

属、钢铁、机械、化工等九大行业的全行业亏损。因此通过制度创新来解决企业发展中的问题就成为必然。

2. 现代企业制度是市场经济体制的基础

企业是市场经济的主体，主体没有活力，市场就无法发展；同时企业又是市场的竞争主体，企业行为不规范，市场机制就难以发挥作用。因此，在构造市场经济体制基本框架的过程中，最关键的是重构我国的企业制度，以明晰产权，明确权责，规范企业行为，使企业按市场法则运行，形成良好的市场经济体制的基础。

3. 现代企业制度是市场经济体制有效运行的保证

建立现代企业制度实质上是确立了企业法人财产权，企业有了自身独立的利益，就形成了“大利大干，小利小干，无利不干”的利益驱动机制，就会对市场价格信号作出积极反应，企业就可以对企业自身各种资源进行积极配置，从而使与企业相关的产品市场、要素市场及产权市场实现有效运行，最终实现“大干得大利，小干得小利，不干不得利”的利益分配机制。

（二）什么是现代企业制度

现代企业制度是产权明晰、责任明确、政企分开、管理科学的企业制度。其基本点包括企业法人制度、有限责任制度、科学的组织制度。建立现代企业管理制度的重点是对企业的机构设置、用工制度、工资制度和财务会计制度等进行改革，建立严格的责任制体系。现代企业制度可以有多种形式，产权清晰、责任明确、政企分开、管理科学是现代企业制度的四个基本方面。

1. 产权清晰

产权是对某种财产根据一定的目的加以利用或处置，以从中获取一定收益的权利。只有有了明确的界定，产权才能得到有效的保护，财产的使用才能发挥高效率。产权清晰体现在以下几个方面：

（1）产权有明确的归属。按照谁投资谁收益谁承担风险的原则，对产权归谁所有，归国家、归集体、归个人必须明确。过去有诸多企业

归属不清,如靠贷款起家的企业,创办时企业无资本金,无投资者,靠贷款发展积累起来的几千万资产到底归谁,国家?总经理?职工?国有产权清晰的具体体现是:国家是国有产权的权利主体,国务院代表国家行使企业中的国有资产所有权,在国务院统一领导下,国有资产实行分级管理、分工监督。

(2)产权人格化。产权人格化就是它的所有权是落实到人头上的。比如私营企业张老板、胡老板是人格化的所有者;股份公司的所有者称之为股东,也是人格化的所有者。人格化的产权比非人格化的产权有更大的激励作用。而国有产权虽有明确归属,但它是非人格化的股东,不能落实到具体个人。有一个笑话:在火车站有人和售票员吵架把玻璃打破了,警察要他赔偿,他不肯赔。警察说:“这是全民所有制财产你知道吗?”他说:“我知道是全民所有制,财产不是有我一份吗?这一块玻璃算我自己的吧,我还用赔吗?全民财产当中我就要这一块玻璃,别的都不要,行不行?”那当然不行,还是要赔。道理很简单,国有并不能直接等于每一个公民个人所有。国有经济的非人格化的特征决定了国有企业经济驱动力比较弱。国有企业愿意为了社会公共利益而做亏本生意,原因就是企业盈亏与企业员工个人收入联系不密切。由于国有经济的驱动力比较小,所以跟非国有制经济相比,国有经济的效益就低。无论是社会主义国家和资本主义国家的国有企业,其经济效益都比非国有经济企业的低。在80年代全世界500家最大的工业企业中,国有企业的利润率是1.7%,私人企业的利润率为4%。这不在于中国人没有本事搞好国有企业,而是国家所有制本身的特点所决定。

(3)出资者所有权与企业法人财产权的分离。法人企业的设立必须由出资人出资组建。企业依法成为具有法人资格的经济实体,所有出资人不能再直接支配这部分资产,也不能直接从企业抽回已投入的全部或部分资金。由出资人向企业认缴的全部资本金以及企业在经营中负债和积累所形成的财产即构成企业法人财产。法人财产权表现为企业依法拥有包括国家在内的出资者投资形成的全部法人财

产的占有、使用和处置的权利。

2. 职责明确

职责明确是从企业法人职责和出资者职责的两方面的特征来确定的。具体如下：

(1)企业以其全部法人财产，依法自主经营，自负盈亏，照章纳税，对出资者承担资产保值增值的责任。企业自主经营不仅要经营产品，而且要进行资本经营；企业自负盈亏是指企业能够对其经营结果独立承担民事责任，强化了经营者和员工对企业盈亏的间接责任。企业的自我发展，就不仅是资产占有的扩大，而主要是提高资本的运营效率和效益，追求资本最大限度的增值；企业的自我约束，通过企业拥有法人财产权，建立资产经营责任制，强化企业对国有资产承担保值增值的责任，以解决国有企业由于产权虚置而缺乏约束力的问题。

(2)出资者所有权是指按投入企业的资本额享有所有者的权益，即资产受益、参与重大决策和选择管理者等权利。企业破产时，出资者只以投入企业的资本额对企业债务负有限责任，企业以全部法人财产承担民事责任，从而明确了资产经营的责任关系。国有资产管理者不得直接干预企业的经营管理，只能通过委派董事、监事的形式参与决策和承担监管责任。

(3)企业内部的责任体制。企业内部的责任体制可分为三个层次：以董事长为首的董事会，受股东的委托对企业资产保值增值承担责任；以总经理为首的经理班子，对董事会负责，对董事会下达的经营指标负责，利润是它们追求的主要目标；第三是员工劳动层，对各自的岗位职责负责，履行岗位职责，做好本职工作。

企业成功很大程度在于责任明确、责任集中，每一层次都有一个人负责，出了问题有了成绩都是他的事，明确的责任机制就是不断强化责任制，让每个人都别想推托责任，如果干不好，他就吃不好饭，睡不好觉。

3. 政企分开

企业按照市场需要组织生产经营，以提高劳动生产率和经济效

益为目的,政府不直接干预企业的生产经营活动。对政府部门来说,要知道该管什么,更重要的是知道不该管什么。把不该管、管不好的事自觉地交给企业,要把该管的事主动管起来,做到转变政府职能。对企业来说要把企业应有的经营权用好、用足,实现经营机制转换,加强自我约束,强化企业经营管理。同时,企业在市场竞争中优胜劣汰,长期亏损、资不抵债的要依法破产。国家要解除对国有企业承担的无限责任。

政企分开是建立现代企业制度的一个难点,牵涉到政府部门之间的利益再分配,关系到企业经营外部环境的好坏。如何处理好政府和企业之间的关系的是世界各国都在探讨的问题。日前在世界上处理政府和企业的相互关系大致存在四种模式:

(1)美国模式——警民关系。政府通过法律来规范企业行为,以法律形式固定政府和企业的关系。

(2)日本模式——朋友关系。政府以积极态度去处理企业和政府的关系,通过产业政策引导企业行为,努力改善企业经营外部环境,为企业发展献计献策,但不强迫企业接受政府意见,企业经营决策最终由企业自己来作出。

(3)德国模式——仲裁关系。政府和企业关系是运动场上裁判与运动员的关系,政府是市场经济运行规则的制定者,同时是处理企业与企业之间经济纠纷的裁判员,以维护市场竞争公开、公正、公平地进行。而目前中国的政府是扮演多种角色,老板、裁判、运动员、比赛规则的制定者,因而,政府直接参与市场竞争就有失公平。

(4)中国模式——父子关系。在过去计划经济时代,政府和企业关系是老子与儿子的关系,企业一切都听命于政府,一切都是政府说了算,企业没有什么自主权。现在这种关系的思想还影响着政府和企业。政府部门习惯于当婆婆,同时企业离开婆婆感到不自在。

这几年我国在努力探索政府和企业关系的新模式。深圳曾经提出处理企业与政府关系的原则是“你赚钱我收税,你亏损我不管,你违法我惩罚”。但是我们的企业太小、太不成熟,离开政府支持参与国

际市场竞争难度较大,政府扶持在现阶段是不可缺少的。前几年也曾经想学习日本模式,用朋友关系代替父子关系,东南亚金融危机使我国政府清醒了几分,政企关系过于密切可能潜伏巨大的危机,弄不好会把政府拖下水。而父子关系被实践证明是失败的。政府和企业关系到底如何处理,目前还在探索之中。但是总体的思路还是清楚的,即政府的行政管理职能和政府的出资者的管理职能相分开,政府的经济管理职能和投资者的经济管理职能相分开。政府的经济管理职能主要是:确立法律体制、决定宏观经济稳定政策、影响资源配置以提高经济效率、建立影响收入分配的方案。

4. 管理科学

管理科学也是生产力。管理是一门软科学,但管理的对象却是硬科学。管理过程是对企业的资本结构、产业结构、产品结构、投资结构、人员结构、组织结构的动态调整过程。建立现代企业的管理制度,重点是对企业的机构设置、用工制度、工资制度和财务会计制度等进行改革,建立严格的责任制体系。建立科学的企业领导制度和组织管理制度,调节所有者、经营者和职工之间的关系,形成激励和约束相结合的经营机制。科学管理制度是从企业内部建立起约束机制和激励机制,这一方面可以保障企业所有者的权益,另一方面给经营者以充分的经营自主权,调动经营者和劳动者的积极性,做到所有者放心、经营者专心、劳动者用心。

二、企业与企业目标

企业和企业目标是企业管理中的两个基本问题。

(一) 企业

关于企业的定义有很多很多,但大多都包括提供产品、服务与取得利润这样两个方面。

如企业是依法自主经营、自负盈亏、独立核算的进行商品生产和

经营的经济组织。而张承耀等学者认为企业与其它组织相区别的根本标志在于企业具有独特的结构与功能,是产业组织与产权组织两种组织的复合体。其具体的特征表现如下:

资金构成——企业资金分为运用与来源两个方面,资金运用包括固定资产、流动资产等;资金来源包括资本与负债。

经营成果——企业要向社会提供产品或服务,同时企业经营的成果是要获取利润。从这个角度上讲企业提供产品和服务仅仅是一种手段而已。资本经营也是一种重要的手段。

内部主体——企业经营活动的主体是管理者和员工;而企业的所有分配活动的主体则是出资者和其代理人(董事)。

外部主体——与经营活动有关的外部主体包括消费者、关系单位、一般公众等;与所有分配活动有关的主体包括债权人、中介者及国家等。

核心权力——对实物财产的所有权为物权(包括占有权、使用权、处置权、收益权等);对企业的所有权为出资权(包括支配权、收益权等)。

市场类型——企业一方面面临的是产品市场,也包括技术、设备等要素市场;与此同时,企业也还面临着资本市场,包括股票市场、债券市场、经理市场等。

关系属性——经理与员工的关系主要是由企业内部规章制度来规范;而股东与董事的关系基本上是由一般法律与章程规定的法律关系。

但从组织的投入和产出系统来看,企业是各种资源的转换器,并力争以最小的投入获得最大的产出。投入分为有形资源 and 无形资源的投入,有形资源包括原材料、机器设备、劳动力等,而无形资源包括技术、信息、信誉、良好企业形象等。在现代企业经营中,无形资源的投入比有形资源投入还重要。产出包括产品产出、服务产出、利润产出、技术产出、管理经验与技能产出、企业经营理念和价值观念产出及人才的产出。在由资本经营向知识经营发展过程,人才产出是最大

的产出,办企业的过程,就是培养人的过程,员工能力发展必然带来企业的发展,企业经营目标之一就是企业人力资源价值的最大化。

(二) 企业目标

企业作为人类社会的经济组织有两重性:

首先,作为经济组织,企业的基本目标是在市场上取得经济效益,用什么观念和方法取得经济效益,是企业管理者首先要回答的问题。如用更聪明地工作去赚钱,还是用更勤奋地工作去赚钱,就是两种不同观念的结果。

同时,企业又是由人组成的社会组织,用什么观念和方法对待人,对待社会,是企业管理的文化模式,也是企业必须要回答的问题。如人本论还是资本论,又是管理上一大变化。

早期的资本主义企业否认企业的社会目标,把利润最大化和股东的利益作为企业的唯一目标,只要遵守社会基本规则就可以尽量地多赚钱。而传统的社会主义企业否认企业的经济目标,企业缺乏追求经济利益的动力。实际上,两者都是不对的。80年代以来,企业管理双重目标的观点占了上风,即强调企业经济目标和社会目标的统一。美国著名管理学家杜拉克认为企业管理有三大目标:第一是取得经济效益,但不是越多越好,而是合理利润;第二是使工作具有生产性并使职工有成就感。生产性的工作是可以衡量结果的工作,而不是那种毫无意义耗费生命的工作,再加上充分满足他们的参与、责任激励等要求,就能使企业成为帮助职工成长、发展、不断取得成就的满意的环境;第三是承担企业的社会影响和社会责任。

三、现代企业的财产组织形式

依照不同分类标准,企业的存在形式可以有不同的分类。如根据社会生产分工,企业可以分为工业企业、农业企业、交通运输企业、商业企业、金融企业等。过去计划经济时代,企业的存在形式通常是根