

GSZQYJYGL

公司制企业经营管理

主编 樊为 肖军

武汉工业大学出版社

(鄂)新登字 13 号

图书在版编目(CIP)数据

公司制企业经营管理/樊为,肖军主编. —武汉:武汉工业大学出版社,1995. 12

ISBN 7-5629-1057-X

I. 公… I. ①樊… ②肖… III. 公司-企业经济-经济管理 N. F276. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(95)第 21333 号

武汉工业大学出版社出版发行

(武汉市洪山区珞狮路 14 号 邮政编码 430070)

鄂南新华印刷厂印刷

开本:850×1168 1/32 印张:10.625 字数:254 千字

1995 年 12 月第 1 版 1995 年 12 月第 1 次印刷

印数:1—5000 册

定价:12.50 元



序

杨国本

十四届三中全会《决议》指出，建立现代企业制度是国有企业改革的方向。按照这个方向，国有企业改革的战略目标是：到2000年，基本建立起与社会主义市场经济体制相适应的经营机制和现代企业制度的框架，使国有大中型企业在社会主义市场经济中继续发挥主导作用。从现在起到2000年的6年时间，大体分为两段：一是今明两年，点面结合，重在试点，贵在配套，务求突破。二是后4年，总结经验，健全法规，逐步推广，巩固提高。

循着上述思路，去年11月，以国务院名义召开了全国建立现代企业制度试点工作会议。去年12月和今年1月，分别在上海和北京举办了百户试点企业负责人和各地区经贸委主管处长、各部门主管司局长培训班。今年2月，提前召开了全国企业管理工作会议，会议贯彻江泽民同志提出的“三个关键”，进一步明确了加强管理的重要意义及深化改革与加强管理之间的辩证关系。今年3月，国家经贸委与中组部、中央党校共同举办了省部级领导干部深化国有企业改革研讨班。今年4月初，国家经贸委与国家计委、国家体改委共同召开了国家试点企业集团工作会议，提出按照建立现代企业制度的方向，通过母子公司体制改建、兼并、参股等途径，强化产权联结纽带，进一步推进企业集团试点工作。今年5月，国家经贸委在上海召开了全国“优化资本结构”试点城市和建立现代企业制度试点企业工作座谈会，进一步部署了“优化资本结构”试点和建立现代企业制度试点工作。不久，国家经贸委批准了首批三家

试点企业的实施方案,现代企业制度试点在我国正式启动。

现代企业制度是适应市场经济发展和社会化大生产要求,依法规范的一种企业制度。对《决定》概括的现代企业制度的四项特征“产权清晰,权责明确,政企分开,管理科学”,我们需要全面理解:现代企业制度首先是一种产权清晰的企业制度,企业中的国有资产产权属于国家,国家作为出资者按投入企业的资本额享有所有者权益,并以投入企业的资本额对企业债务承担有限责任。另一方面,企业拥有包括国家在内的出资者投资形成的全部法人财产权。这样,就从产权关系上清晰地界定了国家与企业的关系,为企业法人制度奠定了基础。建立现代企业制度,必须按照政府的社会经济管理职能与国有资产所有者职能分开,国有资产的监督职能与国有资产经营职能分开的原则,探索建立权责明确的国有资产管理、监督、运营体系,实现政企分开。建立现代企业制度的中心环节是实行政企分开。同时建立科学的企业组织制度和管理制度,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。上述四项特征是相互联系的有机整体,必须全面、准确地理解,力戒片面性。

实践的推进,需要理论的指导。建立现代企业制度,必将有一批符合条件的国有企业,以有限责任公司(包括国有独资公司),股份有限公司,这两种典型的公司制形式,进行公司制改建。而以企业的财产组织形式和承担的法律 responsibility 作为划分企业的标准,划分为业主制企业、合伙制企业 and 公司制企业,只有公司制企业才是现代企业制度,然而,对公司制企业如何进行管理,公司制企业自身应当如何运营,国有企业怎样改建成公司制企业等等,这些问题在实践中提出而又亟待回答的。《公司制企业经营管理》正是为满足这一需求而适时问世的。

《公司制企业经营管理》一书,以《决定》为指导,以《公司法》为依据,运用最新的信息资料,经过严密的理论分析,融理论与实践,

思路与操作于一体,特别注意突出了区别于传统企业经营管理的一部分,比如公司制企业的产权经营、公司制企业的资本经营、公司制企业的集团化经营、公司制企业跨国经营等方面的内容,给人一种全新的感觉。

作为直接为企业改革与发展服务的经济管理干部学院,一部分同志在教学、研究、咨询、服务的基础上,撰写出《公司制企业经营管理》这样一本书。该书既具有教科书的系统性,又具有较强的针对性、实践性和可操作性,所以,它既可作为高等经济管理院校的教材,也可作为广大经济工作者、企业家从事实际工作的参考书。可以说该书对现代企业制度本身及理论与实践的结合上都进行了有益的探索。我祝贺该书的出版。这实际上也是教学改革中,学科教材建设中的一次可贵的尝试。我也希望有更多的有利于经济管理干部教育事业改革的新的教材问世。也期望《公司制企业经营管理》不断修订,不断完善。

(序作者为湖北省经济管理干部学院院长)

目 录

第一章 现代公司制度的形成.....	(1)
第一节 企业与企业制度.....	(1)
第二节 公司的演进.....	(9)
第三节 现代公司的特征	(16)
第二章 公司制企业治理结构	(26)
第一节 领导体制	(26)
第二节 组织机构	(37)
第三节 公司章程	(47)
第三章 公司制企业内部管理	(52)
第一节 劳动人事管理	(52)
第二节 工资管理	(58)
第三节 财务管理	(64)
第四章 公司制企业营销策略	(78)
第一节 市场形态分析	(78)
第二节 市场营销管理	(89)
第三节 竞争条件下的市场营销策略	(95)
第五章 公司制企业产权经营.....	(104)
第一节 公司制企业的产权关系.....	(104)
第二节 公司制企业的产权经营.....	(113)
第三节 产权经营中国有资产监管.....	(120)
第六章 公司制企业资本经营.....	(128)
第一节 资本结构.....	(128)
第二节 公司筹融资业务.....	(132)

第三节	股票与证券·····	(140)
第七章	公司制企业集团化经营·····	(148)
第一节	规模经济·····	(148)
第二节	集团化经营·····	(158)
第八章	公司制企业跨国经营·····	(173)
第一节	涉外营销实务·····	(173)
第二节	国际融资实务·····	(186)
第三节	跨国经营·····	(212)
第九章	公司制企业投资决策·····	(226)
第一节	可行性研究·····	(226)
第二节	投资项目资金筹集·····	(232)
第三节	投资决策·····	(239)
第十章	公司制企业外部环境·····	(253)
第一节	产业政策·····	(253)
第二节	价格政策·····	(259)
第三节	法规政策·····	(266)
第十一章	国有企业公司制改建·····	(271)
第一节	国有企业公司制改建的形式选择·····	(271)
第二节	国有企业公司制改建的含义与要求·····	(277)
第三节	公司设立的法律规定·····	(284)
第十二章	清产核资与资产评估·····	(298)
第一节	清产核资·····	(298)
第二节	资产评估·····	(312)

第一章 现代公司制度的形成

公司是企业的一种组织形式，现代公司制度是现代工商企业组织形式不断发展变化的产物，它是以公司法和有关法律法规组建、设立、管理和运营的公司制度。本章着重研究公司制的产生和发展，探讨现代公司制的特征。

第一节 企业与企业制度

一、企业

(一) 企业的内涵

什么是企业？这是一个看似简单而实际上十分复杂的问题，因为随着社会的发展和人们认识的深化，企业越来越呈现出其丰富的内涵。在市场经济中，企业是指运用生产要素从事商品生产、流通和劳务生产经营等经济活动，通过满足社会需要获取盈利，进行自主经营，实行独立经济核算，具有法人资格的基本经济单位。

企业是市场经济活动的主体。它是市场上资本、土地、劳动力、技术等生产要素的提供者或购买者，又是各种消费品的生产者和销售者。

(二) 企业的基本特征

企业作为独立的生产者和经营者具有以下基本特征：

1. 企业在法律上具有“法人”地位

企业作为一个独立的经济实体，要参与纷繁复杂的社会经济活动。为了保障社会经济活动的正常秩序，国家必须对企业所享有的权利和应承担的义务做出法律的规定，即确定企业的法人地

位。这里，企业具有“法人”地位，从法律上说是指：（1）必须依据法律和按法定程序成立。（2）必须有自己经营的财产。（3）必须有明确的组织机构、名称和场所。（4）必须能够独立承担民事责任。

2. 企业是一个经济组织

社会劳动的形式是多种多样的，如果按其与创造财富的关系来划分，大致可分为经济活动与非经济活动两大类。从事非经济活动的单位，即称之为事业单位或行政单位。只有从事经济活动的单位才是企业。企业所从事的经济活动必须是面向社会的，必须向社会提供商品或服务，企业是市场经济活动的载体。如果混淆了它们的区别，把企业当成行政机关的附属物，就从根本上改变了企业的本性。

3. 企业是依法自主经营的经济实体

企业是独立的商品生产者和经营者，不是国家政府的附属物。它必须拥有充分的经营自主权利，即企业在按规定纳税和遵守执行国家各项法律、政策的前提下，可以根据市场的要求，自主地对生产经营计划、投资安排、留用资金支配、产品和劳动定价及企业内部的劳动人事、工资奖金分配等作出决策并组织实施。政府只是在宏观上进行间接调控，无权干涉企业的生产经营活动。

4. 企业实行独立核算，自负盈亏

如果说，自主经营是指企业所拥有的各种权力，那么，独立核算，自负盈亏是对企业所负责任和应得利益而言的。自负盈亏，即以独立资本抵补经营亏损，承担经营责任，是企业得以不断发展的内在动力所在，也是形成自我约束、自我改造和自我发展机制的关键。自负盈亏，以盈利为目的企业最主要的特征。

5. 企业的一切活动必须以市场为导向

企业生产什么，生产多少，要根据市场需要来进行安排和决策。因为市场的销售情况直接影响企业生产经营的好坏，企业如

果不根据市场供求状况决定生产和经营，如果不努力改善经营管理，改进技术，降低产品成本，提高产品竞争能力，企业就无从在市场上立足，更谈不上盈利和发展。同时，企业一旦进入市场，不论规模大小，也不论所有制形式如何，在法律上一律平等。从而企业在市场上交易以“自愿平等，等价交换”为原则。

总之，市场经济条件下的企业是产权明晰、独立自主、自负盈亏、以市场为导向、以盈利为目的的经济实体，这与传统计划经济体制下作为政府附属物的企业没有独立地位，缺乏自主权是有原则区别的。

二、企业制度

（一）企业制度的内涵

企业制度的内涵是非常丰富的。

1. 企业制度是企业组织行为规范的一种模式

企业是社会经济的细胞，从企业与社会的关系，从系统论的角度来考察，企业制度指的是企业组织行为规范的一种模式。这些规范模式体现了企业组织在社会系统中所承诺的制度化的社会角色及其社会功能，为企业组织内部各种构成要素之间的角色互动与功能整合提供了一种共享的行为规则。从根本而言，企业组织作为整个社会大系统中的一个子系统，它所具体承担的社会角色和社会功能，是由社会系统的行动目标模式所决定的，它是社会系统本身结构功能分化的结果。由此可见，企业组织的制度是与社会系统的宏观制度结构相联系的，它从不同的方面制约和规范着企业组织的行为，以促进和保证其在社会系统中所承诺的功能目标的充分实现。

2. 企业制度是属于经济方面的制度

企业是以盈利为目的的经济组织，企业制度是基本经济制度的一个重要方面，是在一定历史条件下形成的企业经济关系；它还包括企业经济运行和发展中的一些重要规定、规章和行为准则。

这些都属于经济方面的一般制度，它们所反映的也是经济关系。概括起来说包括两类：一是企业形态，二是企业管理制度。企业形态是世界各国普遍使用的一个概念。我们研究企业制度所涉及的企业形态，是指企业的所有制关系和反映这种经济内容的法律表现，前者属于经济基础，后者属于上层建筑。具体地说，它包括：（1）企业的经济形态，其核心是产权问题，实际上即是通常所说的所有制形式；（2）企业的经营形态，也即常说的经营方式；（3）企业的法律形态，是指依法确立的企业形态，如股份公司、有限公司等。企业制度的内容，除上述企业形态之外，还包括企业管理制度，主要是指企业内部组织结构、领导体制和经营管理制度。

综上所述，企业制度范畴有广义和狭义之分。从广义上说，企业制度是关于企业组织、运营、管理等一系列行为的规范和模式。企业制度包括产权制度、企业组织制度、管理制度、会计制度、运行规划，以及所有者、经营者、生产者之间的关系，国家对企业的关系，企业和社会的关系等方面的内涵。在以上各方面中，产权制度是企业制度最重要的方面，是核心和基础，产权制度的变化引起企业组织形式等一系列的变化，反过来这一系列变化又会促使产权形式发生变化，而所有这些变化又根本上受生产力发展状况决定。狭义的企业制度指的就是企业的组织制度（或者是组织方式）。当一般意义地提到企业制度的时候，指的就是广义的企业制度；而当企业的产权制度及其他一系列的关系已作为前提或基础存在的时候，企业制度就仅仅指企业的组织制度。

（二）企业制度的内容

从上述对企业制度含义的分析中可以看出，企业制度包括的内容非常广泛，概括起来包括四种必不可少的制度。

1. 企业产权制度

企业的产权制度是以出资主体来划分的，实际上就是我们通

常所说的财产所有权制度。企业产权制度是企业制度最基本的内容，财产关系是人们最基本的经济关系。占有生产资料是人们从事经济活动的前提和基础，生产资料归谁所有是社会生产的决定性问题。马克思指出：“不论生产的社会形式如何，劳动者和生产资料始终是生产的因素。但是，二者在彼此分离的情况下只在可能性上是生产因素。凡要进行生产，就必须使它们结合起来。实行这种结合的特殊方式和方法，使社会结构区分为各个不同的经济时期。”（《马克思恩格斯全集》第24卷44页）。因此，研究企业制度，首先应当研究企业产权制度。

企业产权关系的明晰化，是企业进入市场成为市场主体的基本前提之一。谁投资只能由谁受益并由谁承担风险，这就要求有明确的财产归属关系。如果财产关系界定不清，就无法进行市场交易，只有在交易双方当事人拥有产权的前提下，才谈得上产权的转让。

企业产权制度是企业分配制度的前提和基础。有什么样的企业产权制度，必然会有什么样的企业分配制度。马克思说过：“分配关系的历史性质就是生产关系的历史性质，分配关系不过表示生产关系的一个方面。”（《马克思恩格斯全集》第25卷998页）。企业产权制度明晰，其分配制度才能合理。

2. 企业经营制度

企业经营制度是指企业财产由谁经营和经营责任如何界定的制度，它是企业制度的一项重要内容。企业财产由谁经营是指企业的经营方式问题，是所有者直接经营，还是实行所有权与经营权分离，由经营者来经营。就国有企业来说，其经营方式就是指企业是由国家直接经营，还是由企业自主经营。企业经营责任的界定，主要是指谁对企业经营结果负责、企业盈亏责任由谁来承担，是所有者单独承担、经营者单独承担，还是所有者与经营者共同承担。就国有企业来说，是统负盈亏，还是企业自负盈亏。

一般来说，企业的产权制度决定着企业的经营制度并通过一定的经营制度而实现，但是，经营制度又具有其自身的灵活性。同一的企业产权制度可以采取不同的企业经营制度，如国有企业既可以国有国营，也可以国有民营；不同的企业产权制度也可以采取相同的企业经营制度，如国有企业、合作企业都可以实行民营的方式等等。

3. 企业管理制度

企业管理制度是对企业进行管理的原则、规章和方法的总称，它既包括国家对企业的管理制度，又包括企业内部的管理制度。一般来说，国家对企业的管理制度决定着企业内部的管理制度。国家对企业的管理原则、管理方式和管理方法的不同，企业内部的相应的管理制度也必然有所不同。企业内部管理制度，主要是指企业的组织制度、领导制度、劳动人事制度、工资分配制度和福利保障制度等。除以上基本管理制度以外，还包括企业的计划管理制度、财务会计管理制度、技术质量管理体系等等一些具体的管理制度。

4. 企业法律制度

企业法律制度是国家法律规定的该国企业可以采用的组织形式。企业法律制度是企业制度中不可缺少的内容。企业法律制度是与企业产权制度相适应的，它是对企业产权制度的法律规定。从世界各国来看，企业要健康地发展，有序地运行，必须有法律的保护和约束。各种形态的企业都有专门的立法，也都有相应的法律对企业进行规定。

企业法律形式由企业财产构成、组织管理方式和责任原则三部分构成。每一种企业形式都有自己特殊的财产构成，它表明着投资者与企业财产的关系。以公司制企业为例，在企业财产构成方面，公司企业财产与投资者个人即股东相分离，股东享有投资收益权，公司享有资产占有、使用、收益和处分权。在组织管理

方面，通过股东大会，选举产生董事会、监事会等组织机构，并委托经理去专门管理。在责任承担方面，一般以公司财产为限承担有限责任。

（三）企业制度的发展过程

企业制度是动态发展的，社会实践证明，从来没有也不可能有一个能适合一切时代或一切阶段的统一的企业制度，企业制度总是具体的、特殊的、适应不同时期、不同阶段生产力发展状况及生产关系的需要而组建的。纵观商品经济发展的历史，企业制度经历了三个历史阶段。

1. 与小商品经济相适应的小商品生产者的企业制度

这个阶段的企业大多是以小商品生产者作为企业主的手工作坊或以店主为企业主的小型商店。这种企业制度的特点是产权主体单一，生产者、所有者和经营者三位一体，企业财产与小业主的私人财产合二为一。企业规模较小，功能单一，产权关系和产权观念都很简单。

2. 与发达商品经济初期的状况相适应的自然人企业制度

其特点是财产所有者、经营者、生产者已发生分离。所有者和生产者完全分离，所有者就是企业主，已不从事生产。他雇佣工人作为其生产，获取工人创造的剩余价值。同时，经营者也逐渐分离出来，作为一个独立的阶层发挥其职能。但所有权与经营权仍直接掌握在企业主手中，企业运营安全从属于所有者的利益和意志，企业资产与企业主私人资产在性质上仍然是合一的，企业主承担无限责任。企业盈利直接转化为企业主的财产，企业倒闭也由企业破产抵债；整个企业的经营目标和经营管理都服从于企业主的意志和利益。家庭财团、控股公司、合伙公司等，实质上都是自然人企业，产权主体是企业主，企业的产权关系和产权观念仍然比较简单。

3. 发达的商品经济即现代市场经济条件下的现代企业制度，

其主要代表是公司化企业制度

首先，它是现代社会化大生产的产物，近代、现代市场经济中企业制度的演变，主要表现在公司制度的逐步完善和成熟上。其次，公司化企业制度具有科学的产权制度和科学的管理制度，以及一系列适合市场经济发展的运营规则。最后，现代市场经济国家的大小企业普遍采取公司的形式，在机制上提供了企业平等参与国际市场竞争的条件。公司就是由两个以上的投资者出资，按照一定的法定程序组建，以盈利为目的的经济组织。较之以个人业主制企业、合伙制企业有两个突出特征：一是公司是法人，拥有法人地位和法人产权、法人的一系列自主行为权力。二是公司承担有限责任，即出资者对公司以自己的出资额为限承担责任，公司对债务以法人财产为限承担责任。注意有的企业虽然名称中含有公司字样，实际上并不是这里所讲的公司，如无限责任公司，实际上是合伙制企业的一种形式。公司制度的代表形式是有限责任公司和股份有限公司。上述两点决定了公司制拥有其他企业制度不可比拟的优势，主要是：

(1) 它突破了单个资本、小额组合资本的限制，而尽可能地把分散的、单个的小资本组合起来，有效地实现资本集中，进行社会化大生产。这使它在生产力发展史上具有十分重要的组织作用。马克思曾说：“假如必须等待积累去使某些单个资本增加到能够修建铁路的程度，那么恐怕直到今天世界上还没有铁路。但是，集中通过股份公司转瞬之间就把这件事办完了。”

(2) 资本由广泛分散到高度集中经营，必然使企业制度化、专门化、科学化，从而又进一步促进了生产力的发展。

(3) 有限责任制解除了投资者的后顾之忧，鼓励和进一步刺激了投资的欲望和积极性。

从企业制度发展史看，以上介绍的三种企业制度是渐次产生、逐步发展的，当今世界，没有哪一个国家的企业制度是单一的，而

都是多种企业制度同时并存的混合企业制度。

第二节 公司的演进

一、公司的萌芽

公司是现代企业的重要组织形式，是资本主义社会生产力及企业组织形式发展的产物。但公司的萌芽在中世纪就已经有了。

（一）合伙制度的发展为公司的萌芽提供了契机

早在中世纪时的意大利及地中海沿岸的商业城市中出现了家族经营团体。家族经营团体是合伙的一种形式，它和独资企业有着极为密切的关系。独资经营企业是指个人单独出资所经营的企业。独资企业所有人死后，其企业只有 1 人继承时，企业的性质不发生改变。但当同时存在多个继承人时，在不分割企业财产、不间断企业经营的情况下，企业就因其财产为数个继承人所共有而改变其性质，成为共同经营、共负盈亏的合伙形态的家族经营团体。这种家族经营团体是后来无限公司以及其他家族经营式公司的原始形态。

在中世纪的意大利及地中海沿海城市出现了以海运企业为主的康枚达组织（Commenda）。康枚达是一种商事契约，是航海者与资本家进行合作的一种商业合伙形式。康枚达组织是商业性共同经营，它比家族共同经营又向前发展了一步。按照康枚达契约，由资本家出资，由航海者贩售货物于海外，盈利按出资额分配。亏损时，航海者负无限责任，而资本家仅在其出资额内负有限责任。康枚达契约最初盛行于海上贸易，后来也在陆上贸易中实行。随着康枚达组织的出现，意味着家族经营团体的身份性质日益减少，商人之间结合的成分越来越占重要位置。康枚达组织后就发展成为隐名合伙和两合公司。

（二）法人制度的发展为公司的出现创造了条件

在公司产生以前，企业组织并不具备法人地位。中世纪在欧洲一些地方已经存在一些具有法人地位的实体。这些实体都是经皇家颁发的特许状或政府特许成立并成为独立的法人。最初设立的这样一些组织多是非经营性的，如牧师会、寺院、救贫院或自治城市之类的宗教团体或公共团体。尔后，一些贸易团体也取得了这种资格。商人可以自由入股参加这种经济团体，按入股份额分配利润。16世纪时，英国的这种经济团体已经具有了所有合伙人的共同责任和共同负责的特征。它的持久性和稳定性都超过了康枚达。这种共同经营体尔后就发展为特许设立的公司。

二、公司的产生和发展

随着生产力的发展，从16世纪开始，西欧封建社会迅速解体，随着各资本主义国家产业革命的完成，终于诞生了现代意义上的企业——公司制企业。

(一) 最早出现的公司形式是无限公司

中世纪末地中海沿岸国家合伙团体和组织的盛行以及法人制度的发展，最终导致了无限公司的产生。无限公司是由法律赋予合伙团体以法人地位而形成，股东对公司债务承担无限责任。1673年，法国国王路易十四颁布商事条例，该条例首次以法律形式确认了家族营业团体的法人地位，并将其称为普通公司，实际上即为无限公司。之后，1807年的法国商法典将这种公司改名为合名公司。所谓合名即指公司名称中必须包含所有股东的姓名。以后，随着股东人数的增多，德国公司立法允许只写一个股东的姓名。称之为开名公司，实际上也是无限公司。

无限公司与合伙团体并没有本质的区别。不同点主要在于前者的出资人是股东，后者的出资人是合伙人，股东的权利义务和无限公司的组织形式要比合伙人的权利义务和合伙企业的组织形式更加明确、更稳定、更受强制性规范的约束。

(二) 在无限公司之后出现的公司形式是两合公司