

1+X

职业技术·职业资格培训教材

创业

培训辅导教程

(发展篇)

人力资源和社会保障部教材办公室
中国就业培训技术指导中心上海分中心 组织编写
上海市职业技能鉴定中心

 中国劳动社会保障出版社

1+X

职业技术·职业资格培训教材

创业

培训辅导教程

(发展篇)

主 编 余立波
副主编 宋晓满
编 者 王 平
秦泽峰
黄 欢
主 审 刘新民

许 明 陈 伟 戴 捷 韩哲宇
余立波 张克兢 何德宏 宋晓满
李 爽 王鹏高



中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

创业培训辅导教程. 发展篇/人力资源和社会保障部教材办公室等组织编写. —北京:
中国劳动社会保障出版社, 2014

1+X 职业技术·职业资格培训教材

ISBN 978-7-5167-1388-4

I. ①创… II. ①人… III. ①企业管理-技术培训-教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 217493 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

*

三河市华骏印务包装有限公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 17 印张 319 千字

2014 年 9 月第 1 版 2014 年 9 月第 1 次印刷

定价: 39.00 元

读者服务部电话: (010) 64929211/64921644/84643933

发行部电话: (010) 64961894

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

如有印装差错, 请与本社联系调换: (010) 80497374

我社将与版权执法机关配合, 大力打击盗印、销售和使用盗版
图书活动, 敬请广大读者协助举报, 经查实将给予举报者奖励。

举报电话: (010) 64954652

内 容 简 介

本教材由人力资源和社会保障部教材办公室、中国就业培训技术指导中心上海分中心、上海市职业技能鉴定中心依据上海 1+X 创业能力职业技能鉴定细目组织编写。教材从强化培养操作技能、掌握实用技术的角度出发，较好地体现了当前最新的实用知识与操作技术，对提高创业人员基本素质、掌握创业能力的核心知识与技能有直接的帮助和指导作用。

本教材在编写中根据本职业的工作特点，以能力培养为根本出发点，采用模块化的编写方式。全书共分为 10 章，内容包括：公司治理、战略管理、价值管理、经营战略、财务战略、企业并购、IPO 与再融资、内部控制、企业文化、制度创新等，每章后附有相关案例及思考题。

本教材可作为创业能力职业技能培训与鉴定考核教材，也可供全国中等、高等院校创业能力相关培训参考使用。

前言

职业培训制度的积极推进,尤其是职业资格证书制度的推行,为广大劳动者系统地学习相关职业的知识和技能,提高就业能力、工作能力和职业转换能力提供了可能,同时也为企业选择适应生产需要的合格劳动者提供了依据。

随着我国科学技术的飞速发展和产业结构的不断调整,各种新兴职业应运而生,传统职业中也愈来愈多、愈来愈快地融进了各种新知识、新技术和新工艺。因此,加快培养合格的、适应现代化建设要求的高技能人才就显得尤为迫切。近年来,上海市在加快高技能人才建设方面进行了有益的探索,积累了丰富而宝贵的经验。为优化人力资源结构,加快高技能人才队伍建设,上海市人力资源和社会保障局在提升职业标准、完善技能鉴定方面做了积极的探索和尝试,推出了1+X培训与鉴定模式。1+X中的1代表国家职业标准,X是为适应经济发展的需要,对职业标准和题库进行的内容提升。1+X包括了职业标准未覆盖的职业,也包括对传统职业的知识和技能要求的提高,尤其是补充了职业发展所需的高新技术内容。

上海市1+X培训与鉴定模式,得到了国家人力资源和社会保障部的支持和肯定。为配合上海市开展的1+X培训与鉴定的需要,人力资源和社会保障部教材办公室、中国就业培训技术指导中心上海分中心、上海市职业技能鉴定中心联合组织有关方面的专家、技术人员共同编写了职业技术·职业资格培训系列教材。

职业技术·职业资格培训教材严格按照1+X鉴定考核细目进行编写,教材内容充分反映了当前从事职业活动所需要的核心知识与技能,较好地体现了适用性、先进性与前瞻性。聘请编写1+X鉴定考核细目的专家,以及相关行业的专家参与教材的编审工作,保证了教材内容的科学性及与鉴定考核细目以及题库的紧密衔接。

职业技术·职业资格培训教材突出了适应职业技能培训的特色，使读者通过学习与培训，不仅有助于通过鉴定考核，而且能够有针对性地进行系统学习，真正掌握本职业的核心技术与操作技能，从而实现从懂得了什么到会做什么的飞跃。

职业技术·职业资格培训教材立足于国家职业标准，也可为全国其他省市开展新职业、新技术职业培训和鉴定考核，以及高技能人才培养提供借鉴或参考。

新教材的编写是一项探索性工作，由于时间紧迫，不足之处在所难免，欢迎各使用单位及个人对教材提出宝贵意见和建议，以便教材修订时补充更正。

人力资源和社会保障部教材办公室
中国就业培训技术指导中心上海分中心
上海市职业技能鉴定中心

目 录

● 第1章 公司治理

第1节 公司治理概述	2
第2节 公司治理主要模式	10
第3节 公司治理的原则	19
第4节 公司治理演进趋势	25

● 第2章 战略管理

第1节 战略与战略管理	34
第2节 战略分析	39

● 第3章 价值管理

第1节 企业价值管理概述	48
第2节 企业价值管理的内容	56
第3节 基于价值管理的绩效评价	70

● 第4章 经营战略

第1节 经营战略引论	82
第2节 经营战略类型	87
第3节 经营战略管理	94
第4节 经营战略创新	97

●	第5章 财务战略	
第1节	财务战略规划概述	106
第2节	投资战略	108
第3节	筹资战略	117
第4节	企业分配战略	125
●	第6章 企业并购	
第1节	企业并购概论	134
第2节	企业并购一般流程	137
第3节	并购合同	140
第4节	企业并购价值评估	143
第5节	企业并购后的整合	150
●	第7章 IPO与再融资	
第1节	股票融资的一般程序	160
第2节	初次公开发行及上市	167
第3节	再融资	173
●	第8章 内部控制	
第1节	概述	180
第2节	企业经营风险控制	187
第3节	企业内部控制制度设计与实施	196

● 第9章 企业文化

- 第1节 企业文化概述 210
- 第2节 企业文化作用机制及价值体系 218
- 第3节 企业文化建设的实施 229

● 第10章 制度创新

- 第1节 企业管理的实现 242
- 第2节 企业管理的制度创新 249
- 第3节 中国梦的实现与企业发展 254

1

第 1 章

公司治理

第 1 节	公司治理概述	/2
第 2 节	公司治理主要模式	/10
第 3 节	公司治理的原则	/19
第 4 节	公司治理演进趋势	/25

【本章导读】

公司治理结构是公司治理的主要研究对象，是一种据以对商业公司进行管理和控制的体系，公司治理结构不仅明确规定了公司的各个参与者的责任和权利分布，诸如董事会、经理层、股东和其他利益相关者，而且明确了决策公司事务时所应遵循的规则和程序。公司治理的核心是在所有权和经营权分离的条件下，由于所有者和经营者的利益不一致而产生的委托—代理关系。公司治理的目标是降低代理成本，使所有者不干预公司的日常经营，同时又保证经理层能以股东的利益和公司的利润最大化为目标。

第 1 节 公司治理概述

一、公司治理基本概念

1. 公司治理的定义

公司治理（corporate governance）又称公司管治、企业管治和企业管理，公司治理结构是一种据以对商业公司进行管理和控制的体系。公司治理结构明确规定了公司的各个参与者的责任和权利分布，诸如董事会、经理层、股东和其他利益相关者。

从公司治理的产生和发展来看，公司治理可以分为狭义的公司治理和广义的公司治理两个层次。

狭义的公司治理，是指所有者（主要是股东）对经营者的一种监督与制衡机制，即通过一种制度安排，来合理地界定和配置所有者与经营者之间的权利与责任关系。公司治理的目标是保证股东利益的最大化，防止经营者与所有者利益的背离。其主要特点是通过股东大会、董事会、监事会及经理层所构成的公司治理结构的内部治理。

广义的公司治理是指通过一整套包括正式或非正式的、内部的或外部的制度来协调公司与所有利益相关者（股东、债权人、职工、潜在的投资者等）之间的利益关系，以保证公司决策的科学性、有效性，从而最终维护公司各方面的利益。

2. 公司治理的层次

股东（大）会由全体股东组成，是公司的最高权力机构和最高决策机构。公司内设机构由董事会、监事会和总经理组成，分别履行公司战略决策职能、纪律监督职能和经营管理职能，在遵照职权相互制衡的前提下，客观、公正、专业地开展公司治理，对股东（大）会负责，以维护和争取公司实现最佳的经营业绩。董事会是股东（大）会闭会期间

的办事机构。股东（大）会、董事会和监事会皆以形成决议的方式履行职能，总经理则以行政决定和执行力予以履行职能。公司治理的基本层次如图 1—1 所示。

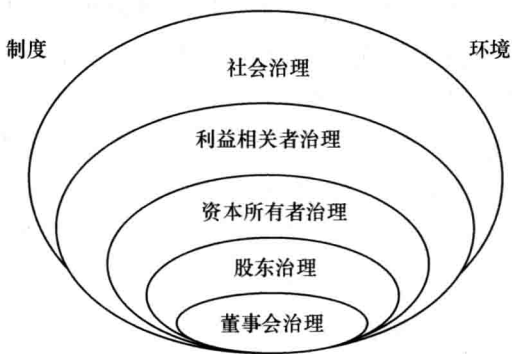


图 1—1 公司治理的基本层次

二、公司治理的历史演进

1. 公司治理模式的不同演进阶段划分

公司治理模式分别经历了古典的私人股东主导的公司治理模式、职业经理主导的公司治理模式、投资者主导的公司治理模式和创业型经济中的风险资本治理模式。公司制度的最早形态可以追溯到 11 世纪欧洲经营海上运输业的康孟达契约组织。康孟达是劳资合伙经营的一种商事契约，是最早的一种商业合伙形式。康孟达对后来的公司制企业的影响在于，这种契约形式首创了有限责任制的合伙形式，而这正是现代公司制度的重要内容。古典的私人股东主导的公司治理模式是股份公司产生以后最早出现的公司治理模式，是自由竞争资本主义阶段的主流模式。此后随着技术的发展和企业规模的扩大，出现了职业经理阶层，职业经理层的形成使企业成为现代化的科层制企业。

到 20 世纪 30 年代后期，已有若干美国大企业开始实行科学管理，如杜邦公司、通用汽车公司（德鲁克，1989）。到 20 世纪 60 年代中期，美国大公司内部控制权由股东向经理人员转移的运动基本完成，经理革命基本结束。

自第二次世界大战结束以来，在西方发达资本主义国家，以退休基金、商业银行信托机构、保险公司、投资银行、共同基金等为主体的机构投资者逐渐崛起，成为股票市场的主要交易者，公司治理由经理主导型向法人股东主导型模式转变。

20 世纪 70 年代后，美国出现一个从传统管理型经济转为创业型经济的深刻变革，创业经济的发展需要创业精神和创业管理。创业经济的发展催生了风险资本，并在创业企业的公司治理中扮演主要角色，美国的纳斯达克股票市场的成立代表着创业经济中公司治理

模式的这一根本性变化。

2. 公司治理的历史演进影响因素分析

经济的发展经历了从古典型经济、管理型经济到创业型经济的不同阶段，而推动着变化的主要力量就是不断进行技术创新、管理创新和组织创新，公司治理模式随之相应变化。创新为公司治理的演化创造了技术条件，产业革命的机器化生产催生了现代的公司组织，科学管理引起的管理创新产生了经理革命，使公司控制权转移到职业经理手中。创新是影响公司治理演进的主要因素，一系列技术、组织和制度创新推动形成公司治理的制度基础，公司治理模式要致力于建立适合于创新的组织和制度、协调体制、信息处理模式，创新与公司治理模式有互适性。比如日本企业就强调管理人员和车间工作人员在创新中的现场合作，创新也主要以生产技术创新和工艺创新为主，因此其治理模式为利益相关者共同治理；而美国则强调高级管理人员和企业的专业化技术人才对创新的贡献，忽视对工人的技术投资，创新以产品创新为主，管理层与普通工人距离较远，由此产生对高层管理人员和核心技术人员的高额股票期权激励，而忽视工人的福利和奖励。

三、公司治理基本理论

1. 公司治理的内涵

根据国际经济合作与发展组织（OECD）的定义，公司治理是一种据以对商业公司进行管理和控制的体系。公司治理明确规定了公司的各个参与者的责任和权利分布，诸如董事会、经理层、股东和其他利益相关者，并且清楚地说明了决策公司事务时所应遵循的规则和程序。同时，公司治理还提供了一种结构，使之用以设置公司目标，也提供了达到这些目标和监控运营的手段。

经济学家钱颖一教授认为，“公司治理”主要涉及三方面的内容：一是公司控制权的配置与行使；二是对董事会、经理人员和职工的监控，以及对其工作绩效的评价；三是如何设计和实施激励机制。

2. 公司治理问题产生的诱因

奥利弗·哈特在《公司治理：理论与启示》一文中对公司治理问题产生的诱因进行了较为经典的论述。他指出，在一个组织中，只要以下两个条件成立，就必然会产生公司治理的问题：第一，只要组织成员之间存在着代理问题，或者说是利益冲突问题；第二，存在着交易成本，从而代理问题不能通过一个完备合同来解决。

3. 公司治理问题的表现形式

- （1）股东与高级代理人之间的治理问题。
- （2）大股东与中小股东之间的治理问题。

- (3) 股东与债权人之间的治理问题。
- (4) 公司经理与公司职工之间的治理问题。
- (5) 公司与供应商之间的治理问题。
- (6) 公司与政府之间的治理问题。

4. 公司治理模式

(1) 公司治理模式有代表性的分类大体有以下几种：

1) 依据传统法律体系的不同进行的分类，分为盎格鲁—撒克逊模式、法国模式、德国模式和斯堪的纳维亚模式。

2) 以融资体制为基础进行的分类，分为市场基础型模式和银行主导型模式。

3) 以一国的经济制度为基础进行的分类，分为规制性的模式和发展型的模式。

(2) 公司治理模式发展趋势有公司治理模式趋同论和反对趋同论。

坚持趋同论的学者认为推动公司治理模式趋同化的主要因素包括以下方面：经济全球化的影响，经济一体化对公司治理的影响和 OECD、国际货币基金组织、世界银行和欧盟等国际组织的推动作用，并且制度竞争会导致低效率的治理模式被高效率的治理模式替代。但是，关于公司治理将会趋同于哪一种具体模式却仍有不同观点：一是趋同于市场控制的英美模式。这种观点认为英美模式比其他模式更有效率，更加强调对股东利益的保护和准确的信息披露制度，股权比较分散，具有发达的资本市场和完善的监督机制，可以降低委托代理成本，提高公司治理效率。二是趋同于组织控制的德日模式。弗里曼、布莱尔等认为公司制模式中更应该强调利益相关者的利益，企业的利益相关者也承担着企业经营的风险，公司的目标应该满足不同利益相关者的要求，强调企业的共同治理，而德日模式更加强调对利益相关者权益的保护。还有人认为，英美模式的治理对经理人偏重于短期利益，不注重企业的长期发展，而组织控制模式下经理人控制了创新所需的组织资源和财务资源，有利于企业的长期发展。三是趋同于混合模式。公司治理模式的融合论认为，英美模式和德日模式各有其优缺点，未来的公司治理模式将会是一种这两种模式相互融合而产生的混合治理模式，这种模式能够保留英美模式和德日模式的优点。四是趋同于未知模式。这种观点认为，公司治理模式在未来必将走向趋同，但究竟趋同于哪种模式，却仍然是未知的、不确定的。

反对趋同论的学者们则提出以下理由：

一是制度变迁的路径依赖性。制度的变迁具有路径依赖性，公司治理模式的初始状态决定了其发展路径，制度具有刚性。各国治理模式发展路径的不同决定了各种模式将按照其各自的发展路径演化变迁，不会走向趋同。

二是制度关联理论。一个国家的公司治理制度与其法律制度、经济制度、文化制度、

政治制度等方面存在着较强的关联效应，即制度的互补性，公司治理制度适应着一国的制度环境。在其他制度不发生变化的情况下，单纯改变公司治理模式反而会降低经济效率。

三是制度的多重均衡特征。青木认为，以多重均衡观点为基础的多种制度存在的可能决定了经济体制的多样性，多样性的体制之所以产生，是因为一个体制内部的各种制度之间是互为补充的。即使在同一经济体制下，也会因为内部的制度配置的不同而产生经济体制的多样性，公司治理模式的变化需要经济体制内其他制度相应的变化以相互配合。

四是不同利益集团的寻租行为。公司治理模式的形成是多个利益团体如银行、股东、政府、工会等不同利益主体长期博弈的结果，治理模式的改变会损害相关利益主体的既得利益，因而会遭遇变革的阻力。利益集团的寻租行为也会对公司治理的国际趋同造成障碍。

此外，反对趋同论的学者还认为，目前还不能判定英美模式和德日模式哪个更具效率。而且公司治理模式依赖于多种环境因素，同一模式在不同体制下具有不同的治理效率，不能简单照搬他国的公司治理模式。吉尔森认为，不同国家的公司治理体制可能会在形式上存在差异，同时，出现功能上的趋同，比如对经理的监督和更换，而功能趋同并不意味着公司治理的任何功能都会趋同。杰勒德·赫蒂希提出公司治理体制虽然有可能出现法律形式上的趋同，但由于法律实施机制的差异，公司治理体制有可能在更为普通的层面上存续。

目前种种迹象表明不同的公司治理模式正在取长补短，世界范围内的公司治理系统出现了趋同的趋势。

5. 公司治理机制

公司治理机制是指用来对董事、监事和经理人员施压，以激励其努力工作并有效地配置资源，降低代理成本，避免偷懒、机会主义等道德风险问题，从而更好地为股东与利益相关者服务的各种措施。

公司治理机制要解决的核心问题是公司代理人到底应该对谁负责。代理人对股东负责，与忽视公司其他利益相关者的利益及承担的社会责任并不等价。公司对其他利益相关者的责任，主要是通过合同、法律和信誉机制来保证。公司把长期股东价值的创造放在首位，不仅会为自身带来可观的收益，而且对整个社会也是一种巨大的贡献。因为公司只有不断地创造财富，才能屹立于竞争激烈的市场中。在公司的不同利益相关者中，股东的利益最具有一致性。作为剩余要求权的拥有者，股东是最具有适当激励做出相机决策的群体。所以，应扬弃“利益相关者理论”，坚持“以股东为主导，利益相关者参与，以实现长期股东价值最大化为企业目标”的治理理论。

公司治理机制（见图 1—2）要关注诸多利益相关者的关系，主要包括股东、董事会、

经理层的关系，这些利益关系决定企业的发展方向和业绩。公司治理机制讨论的基本问题，就是如何使企业的管理者在利用资本供给者提供的资产发挥资产用途的同时，承担起对资本供给者的责任，利用公司治理的结构和机制，明确不同公司利益相关者的权利、责任和影响，建立委托代理人之间激励兼容的制度安排，是提高企业战略决策能力、为投资者创造价值管理的大前提。

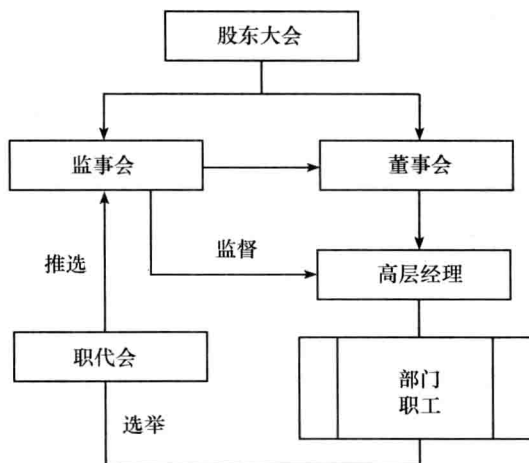


图 1—2 公司治理机制

在最宽广的层面，公司治理机制由规则、关系、制度和程序构成。恰当的规则包括了当地可适用的法律和公司的内部规则，而关系包括了所有相关人士之间的关系，最重要的是那些拥有者、经理、董事会董事、管理当局、雇员和整个小区。制度和程序则要应付一些事态，例如当局、工作指标、保证机制、报告要求和责任的代表团。

四、公司治理结构

1. 公司治理结构的定义

公司治理结构是指为实现公司最佳经营业绩，公司所有权与经营权基于信托责任而形成相互制衡关系的结构性制度安排。

2. 公司治理结构的作用

公司治理结构要解决涉及公司成败的三个基本问题。

(1) 如何保证投资者（股东）的投资回报，即协调股东与企业的利益关系。在所有权与经营权分离的情况下，由于股权分散，股东有可能失去控制权，企业被内部人（即管理者）所控制。这时控制了企业的内部人有可能做出违背股东利益的决策，侵犯股东的利

益。这种情况引起投资者不愿投资或股东“用脚表决”的后果，会有损于企业的长期发展。公司治理结构正是要从制度上保证所有者（股东）的控制与利益。

（2）企业内各利益集团的关系协调。这包括对经理层与其他员工的激励，以及对高层管理者的制约。这个问题的解决有助于处理企业各集团的利益关系，又可以避免因高管决策失误给企业造成的不利影响。这就是公司的基本层。

（3）提高企业自身抗风险能力。随着企业的发展不断加速，企业规模不断扩大，企业中股东与企业的利益关系、企业内各利益集团的关系、企业与其他企业关系及企业与政府的关系将越来越复杂，发展风险增加，尤其是法律风险。合理的公司治理结构，能有效地缓解各利益关系的冲突，增强企业自身的抗风险能力。

3. 公司治理结构的影响

上市公司发行的股票种类繁多，持有不同种类股票的股东对公司治理结构有不同的影响。

目前在深、沪两市上市公司发行的全部股票中，既有 A 股也有 B 股，而 A 股中又包括国家法人股、社会法人股、职工股和社会公众股，B 股中则包含了外资法人股、外资股、境内社会法人股、境内个人股。因此存在着众多与公司有直接或间接利益关系的主体。这些主体持有公司的股票，就是公司的所有者，就应有权参与公司治理以实现自身的投资目的，但不同利益主体各自的投资利益不尽相同，难免发生利益冲突，这就使得我国上市公司治理结构由于涉及面的广泛而变得更加复杂。

在我国，股权结构以国家股和法人股等非流通股为主，尤以国家股比重最大，股权结构不合理。大多数上市公司是由国有企业改制或由国家和国家授权投资的机构投资新建而来，加之《中华人民共和国证券法》中关于企业改制过程中其国有净资产的折股比例不得低于 65% 的规定，使得新公司的股权结构中表现出国股一股独大。而国家关于国家股和法人股不允许上市流通的规定，更从制度上确保了国有股的绝对优势地位。由此市场上就出现了这样的现象：持有流通股的广大股东承担着由公司的经营业绩好坏引起股价波动的市场风险，却很难作为股东行使参与公司治理的权利，而持有国家股、法人股的股东独揽公司大权却不必承担股票市场的风险。这显然是一种不合理的现象。

五、公司治理与企业管理

一种观点认为，公司治理与企业管理是互不相干的两件事情，公司治理讲的是公司不同权利主体对公司的管治权限和相互关系，企业管理（公司管理）是讲公司管理层（包括高级管理层与中低级管理层）对公司经营活动具体的管理。另一种观点则认为，公司治理就是企业管理，本质上没有什么区别。无论是“无关论”还是“一体论”，都不全面，正