

实用股份公司投资、业务操作及行业管理手册


# 有限公司 经营管理

YOUXIAN GONGSI JINGYING GUANLI

开办一家公司，这是很多人都做得到的事，所以你要选择  
比别人更努力、更精明。

苏伟伦/主编



 中国纺织出版社

实用股份公司投资、业务操作及行业管理手册


# 有限公司 经营管理

YOUXIAN GONGSI JINGYING GUANLI

开办一家公司，这是很多人都做得到的事，所以你要选择比别人更努力、更精明。

苏伟伦/主编



 中国纺织出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

有限公司经营管理/苏伟伦主编. —北京:中国纺织出版社, 2005.1

ISBN 7-5064-3148-3/F·0498

I. 有… II. 苏… III. 股份有限公司—企业管理  
IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 108158 号

---

责任编辑:王学军

责任印制:刘 强

---

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街 6 号

邮政编码:100027 电话:010—64160816

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: [faxing@c-textilep.com](mailto:faxing@c-textilep.com)

北京宏飞印刷厂印刷 各地新华书店经销

2005 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

开本:640×960 1/16 印张:22

字数:300 千字 印数:1—6000 定价:32.00 元

---

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

## 前 言

前言

有限公司,又叫有限责任公司,由法定数量的股东构成,股东以其认定的股额为限,对公司负有限的责任。有限公司这类企业起源最晚,但因适应了市场经济的需要,发展却最为迅速。

在推行经营计划之前,必须明白,经营计划只是帮助你理解创业的实质。也必须牢记经营的基本目的:明确你的公司是干什么的?怎么干?怎样干得更好?俗话说,干什么吆喝什么。经营公司时,必须从本质上明确你的事业,并确定公司的核心价值观。这些重要的、根本的价值观将给你的事业带来必要的稳定性,这种稳定性是成功经营公司所必需的。

界定事业,需要深思熟虑,需要时间。只有对自己、对公司有了全面的、本质的理解之后,你才能精准地界定自己的事业。你必须明确自己的衣食父母是谁,即公司的目标。公司必须向市场提供合适的产品与服务,从而实现公司的价值。从公司的角度看,产品与服务是公司外界沟通、交流的桥梁。“无利”不起早,任何公司都想利润最大化,以求生存与发展。你必须理解自己事业的利润基础,它与多种因素相关,通常与特定的行销要素有重要关系。总之,一定要理解自己事业的利润基础,并牢牢把握住利润的增长点。

学习本书对你的帮助不只是一次,也许是你受益终生。首

先,它能够在以下方面帮助你启动事业。

- 认识到一种你提供的真正的商业需求。
- 发现属于你的市场。
- 现实地、深入地了解你要开创的事业所涉及的各个方面。

当你启动了你的事业后,本书还会帮助你稳守事业。

本书的受益群体是那些想要经营、发展自己事业的人,是那些想发挥自己的聪明才智获取丰硕成果的人。

编者

2004年12月

## 目 录

## 目 录

第一章 有限公司的名称、住所和经营范围 .....	1
一、有限公司的名称 .....	1
(一)公司名称的四项特征 .....	1
(二)公司的名称具有哪些法律意义 .....	2
(三)应把名称作为一种知识产权对待 .....	2
(四)名称由哪些部分组成 .....	4
(五)确定名称时应当注意的六个问题 .....	4
(六)确定名称时不得使用哪些内容和文字 .....	5
(七)设立哪些有限公司可以在其名称中冠以“中国”、 “中华”等字样 .....	7
(八)设立哪些有限公司可以用姓名作为字号 .....	8
二、有限公司的住所 .....	9
(一)有限公司的住所 .....	9
(二)有限公司的住所与其经营场所有何区别 .....	10
(三)有限公司住所具有哪些法律意义 .....	14
(四)确定公司住所应当注意三个问题 .....	12
三、有限公司的经营范围 .....	13
(一)经营范围的四个特征 .....	13
(二)经营范围与其经营方式的关系 .....	15
(三)经营范围是否需要经过批准 .....	16
(四)怎样确定经营范围 .....	18

(五)用文字表述经营范围时,应当注意四个问题	20
(六)有限公司的经营范围与其权利能力、行为能力的 关系	20
(七)能否超越其经营范围开展业务活动	21
(八)超越经营范围开展业务活动,会产生哪些后果	23
<b>第二章 有限公司的组织机构和责任</b>	<b>25</b>
<b>一、有限公司的组织机构</b>	<b>25</b>
(一)组织机构的含义	25
(二)怎样建立组织机构	26
(三)股东会的六个特征	27
(四)董事会的六个特征	28
(五)经理机构的六个特征	30
(六)监事会的五个特征	32
<b>二、有限公司责任</b>	<b>33</b>
(一)哪些人员属于公司负责人	33
(二)董事、经理、监事是否可以由法人出任	34
(三)董事、经理及财务负责人不得兼任监事	35
(四)哪些人员不得担任董事、经理、监事	36
(五)公务员、法官、检察官不得兼任董事、经理、监事	40
(六)谁为法定代表人	40
(七)董事、经理是否可以将公司资金借贷给他人	41
(八)董事、经理不可以将公司财产以个人名义开立账户 存储	42
(九)董事、经理是否可以用公司资产为他人的债务提供 担保	43
(十)董事、经理是否可以自营或者为他人经营与所任职 公司同类的营业	45

(十一)董事、经理是否可以同所任职公司订立合同或者 进行交易 .....	46
(十二)董事、监事、经理在什么情况下才能披露公司秘密 .....	48
(十三)在四种情况下,董事、监事、经理应当对所任职公司 承担赔偿责任 .....	49
(十四)公司对其负责人提出赔偿要求的两种作法 .....	51
三、有限公司权力分立与制衡 .....	52
(一)公司权力分立与制衡关系的基础——委托代理关系 .....	53
(二)股东会议与董事会之间的制衡关系 .....	54
(三)董事会与公司经理人员之间的制衡 .....	56
(四)股东会议与监事会之间的制衡 .....	57
(五)监事会与董事会和经理人员之间的制衡 .....	57
<b>第三章 有限公司的职业经理</b> .....	<b>59</b>
一、管理秘诀的定义 .....	59
二、管理秘诀——大成就 .....	59
三、组织员工合作 .....	62
四、你如何取得管理秘诀 .....	62
五、开始行动 .....	63
六、你要做的事 .....	66
七、你已跨出了第一步了 .....	67
八、全神贯注,全力以赴 .....	67
九、授权 .....	69
十、面对问题,才能解决问题 .....	71
十一、听的重要 .....	74
十二、未雨绸缪 .....	76
十三、不要赶流行凑时髦 .....	78
十四、表达是一种学问 .....	80



第四章 有限公司的人力资源管理 .....	83
一、精挑细选的战略 .....	83
(一) 招聘时应考虑哪些条件 .....	85
(二) 五大人格因素 .....	87
(三) 如何设计有效的甄选系统 .....	89
(四) 选才技术脱胎换骨, 以面谈法为例 .....	94
二、培训的规划与执行 .....	95
(一) 培训的基本概念 .....	96
(二) 培训的基本原则 .....	99
(三) 培训的策略规划 .....	102
(四) 培训体系的规划执行 .....	106
(五) 有用的结论 .....	110
三、绩效的评估与管理 .....	112
(一) 绩效管理的发展 .....	112
(二) 绩效评估的目的与功能 .....	114
(三) 绩效评估与绩效管理的内涵 .....	115
(四) 绩效评估与管理的步骤 .....	116
(五) 注意绩效评估可能的偏误 .....	127
(六) 绩效评估面谈 .....	128
(七) 绩效评估制度的稽核与检查 .....	130
四、员工激励 .....	131
(一) 金钱对兴趣有害吗 .....	132
(二) 金钱奖励制度 .....	133
(三) 非金钱奖励制度 .....	135
第五章 有限公司的公共关系策划 .....	139
一、公共关系策划的内涵 .....	139
(一) 公共关系策划的涵义 .....	139

(二) 公共关系策划的本质与价值 .....	140
(三) 公共关系的目标 .....	141
二、公共关系策划的内容与程序 .....	147
(一) 综合分析 .....	147
(二) 制定计划 .....	148
(三) 方案优化 .....	159
(四) 书面报告与方案的审定 .....	160
三、公共关系策划的原则与方法 .....	161
(一) 公共关系策划的五条原则 .....	161
(二) 公共关系策划的方法 .....	165
四、战术型公关运作模式 .....	170
(一) 宣传型公共关系 .....	170
(二) 交际型公共关系 .....	171
(三) 服务型公共关系 .....	173
(四) 社会型公共关系 .....	174
(五) 征询型公共关系 .....	175
<b>第六章 有限公司的财务与会计</b> .....	<b>177</b>
一、有限公司的财务问题 .....	177
(一) 建立财务、会计制度时应注意四个问题 .....	177
(二) 财务会计报告包括哪些内容 .....	178
(三) 怎样让股东了解其财务状况 .....	179
(四) 如果公司向股东提供虚假的财务会计报告会承担 哪些法律责任 .....	180
(五) 资产负债表由哪些内容组成 .....	181
(六) 损益表由哪些内容组成 .....	184
(七) 财务状况变动表由哪些内容组成 .....	187
(八) 财务情况说明书由哪些内容组成 .....	192

(九)利润分配表由哪些内容组成	193
(十)怎样使用财务会计报告分析评价公司的财务状况 和经营成果	194
二、有限公司的会计问题	198
(一)公积金分三种类型	198
(二)应当怎样提取法定公积金	199
(三)资本公积金主要有四种来源	200
(四)怎样使用公积金	202
(五)法定公益金与法定公积金有什么不同	204
(六)怎样提取、使用法定公益金	205
(七)不依法提取法定公积金、法定公益金,会承担哪些 法律责任	206
(八)分配利润时的项目有哪些,顺序如何	206
(九)应当怎样建立会计账册	207
(十)在法定会计账册以外另立会计账册,会承担哪些 法律责任	208
(十一)不能将公司资产以个人名义开立账户存储	209
第七章 有限公司营运的资金管理	211
一、营运资金的分类	211
(一)现金	212
(二)短期投资	212
(三)应收账款	213
(四)存货	213
(五)短期借款	213
(六)商业信用债务	214
(七)应计项目	214
二、营运资金的运转及其特征	214

(一)营运资金的四项基本特征	215
(二)实现营运资金运转的三条要求	216
三、营运资金管理	217
(一)营运资金管理的主要内容	217
(二)营运资金管理的目标	218
(三)营运资金管理的四种观念	218
四、公司现金管理	220
(一)公司现金流量分析	220
(二)公司最佳的现金持有量分析	222
五、营运资金中的短期投资管理	225
(一)短期投资的基本原则	225
(二)短期投资的投资策略	226
(三)短期投资选择的三种性质	226
(四)短期投资对象三大种类	228
(五)投资对象的优缺点分析	232
六、短期投资的经济效益分析	236
(一)短期投资(营运资金)的成本分析	236
(二)短期投资的经济效益分析	237
第八章 有限公司的库存控制与生产控制	239
一、公司库存控制	239
(一)库存控制及要求	239
(二)库存决策系统	240
(三)库存控制的两大方法	243
二、公司生产控制	245
(一)生产调度	246
(二)作业核算	248
(三)生产作业图表	249

三、公司产品质量控制 .....	252
(一)全面质量控制 .....	252
(二)质量控制体系 .....	253
(三)质量控制体系的建立和运行 .....	257
<b>第九章 有限公司的行销策略 .....</b>	<b>259</b>
一、消费者分析 .....	260
(一)需求种类:谁需要,为何需要 .....	260
(二)谁在买与谁在用 .....	260
(三)购买过程 .....	260
(四)高度涉入或低度涉入的产品 .....	262
(五)要区分市场吗,为什么,如何区分 .....	264
二、市场分析 .....	266
(一)属于公司的市场在哪里 .....	266
(二)产品生命周期与市场的关系 .....	266
(三)同业间竞争的关键因素 .....	269
三、企业与竞争力分析 .....	269
(一)擅长项目 .....	270
(二)运用财务分析监测市场占有率 .....	270
(三)公司的产品在消费者感受图上与竞争对手有何 差异 .....	275
四、分销渠道 .....	276
(一)产品如何抵达消费者的手中 .....	276
(二)分销渠道的每个参与者各自赚取多少利润 .....	276
(三)在流通中谁具有控制权 .....	277
五、行销组合 .....	277
(一)公司出产的单项产品如何与其他产品搭配 .....	278
(二)如何突显自己的产品差异 .....	278

(三)产品的生命周期如何影响计划	279
(四)采用何种渠道策略	279
(五)采用什么标准来选择渠道	280
(六)售价计划应订在什么价位	284
六、经济性	285
(一)成本是多少	286
(二)哪里是收支平衡点	286
(三)针对公司的相关市场,收支平衡会合理吗	287
(四)投资多久才能回收	287
七、修正	287
第十章 有限公司的清算细节	289
一、有限公司普通清算	289
(一)公司解散由哪个机构决定	289
(二)怎样成立清算组织	290
(三)在公司普通清算中,清算组织成员应当怎样履行 职务	291
(四)普通清算组织行使哪些职权	293
(五)清算组织应当怎样告知债权人	296
(六)债权人怎样保护自己的利益	297
(七)清算组织应当怎样制定清算方案	300
(八)清算方案应当经过哪个机构确认	301
(九)如果隐匿财产会承担哪些法律责任	303
(十)清算组织以公司财产对外支付款项是否有顺序 之分	304
(十一)清算组织清偿公司债务应当注意的六个问题	305
(十二)清算组织怎样向投资者分配剩余财产	307
(十三)如果在未清偿债务前分配公司财产会承担哪些	

法律责任	309
(十四)清算组织如果发现公司财产不足以清偿债务应当 怎么办	309
(十五)公司财产不足以清偿债务时有其他办法吗	311
(十六)普通清算结束后清算组织还应进行哪些工作	312
二、有限公司特别清算	313
(一)在什么情形下应当按照特别清算的程序进行	313
(二)怎样成立特别清算组织	315
(三)特别清算组织应当向哪个机关负责	316
(四)特别清算与普通清算有哪些相同之处	316
三、有限公司破产清算	317
(一)实行破产制度有四条意义	317
(二)公司破产适用哪些法律	319
(三)公司破产一般须经过五个阶段的程序	320
(四)什么是不能清偿的到期债务	323
(五)公司申请破产应当提供哪些材料	324
(六)法院受理破产申请后公司应当履行哪些义务	325
(七)债权人申请宣告公司破产还债应当提供哪些材料	326
(八)如果债权人申请宣告公司破产还债公司还有办法 避免吗	327
(九)被申请破产的公司怎样和债权人会议达成和解协议	328
(十)在七种情形下公司会被宣告破产	330
(十一)公司破产后投资者能否参加破产清算	330
(十二)破产清算组织应当履行哪些职责	331
(十三)破产财产由三部分组成	334
(十四)清算组怎样分配破产财产	335
(十五)清算组怎样办理注销公司登记	337

# 第一章 有限公司的名称、 住所和经营范围

有限公司,又叫有限责任公司,由法定数量的股东组成,股东以其认定的股本额为限,对公司负有限的责任。作为一种企业组织形式,有限责任公司尤其适合为中小企业所采用。

## 一、有限公司的名称

### (一)公司名称的四项特征

有限责任公司的名称是指有限责任公司进行经营活动时所采用的,并与其他包括公事在内的经济组织进行区别的特定符号标志,是有限责任公司人格化的称呼。具体说来,有限责任公司名称具有以下特征:

(1)标志性。在市场经济领域内,不同的企业或者其他经济组织,用不同的名称作为标志,使其在生产经营活动中与其他经济实体区别开来,不至于发生重名或混淆;对社会来说,也可以避免误认。这对于维护有限责任公司本身的和其他经济组织的合法权益,促进市场经济发展有着重要意义。

(2)排他性。亦即专用性。有限责任公司的名称一经工商行政管理机关注册登记,即在核准的范围内取得了专用权,受法律保护。这就是说,每个特定的有限责任公司都具有一个特定的名称,经过注册登记后,便在核准的区域范围内取得了单独使用该名称的权利,同时也就意味着同一区域范围内的其他任何公司、任何经济组织都不得使用这一特定的名称。

(3)有价性。有限责任公司的名称具有经济价值,属于知识产权的范围。有限责任公司是市场经济的主体。一个特定的有限责任公司知名度越



高,所获得的经济利益越大。而有限责任公司的信誉和知名度,是通过其名称来体现的。所以,有限责任公司的名称和其商标一样,具有经济价值。

(4)可转让性。由于有限责任公司的名称具有专用性、有价性,从而为其转让造成了各种条件和可能。有限责任公司可以通过转让其名称,获取经济利益。当然,这种转让还须按照有关规定办理申请登记或者备案手续。

### (二)公司的名称具有哪些法律意义

有限责任公司是企业法人,在法律上是有人格的,是一种权利义务主体,有着自己独特的利益。有限责任公司的名称作为其标志,具有以下法律意义:

(1)在公司内部,名称是有限责任公司章程的绝对必要记载事项,缺少这一事项,则公司的章程无效。名称也是有限责任公司出资证明书的必要记载事项,缺少这一事项,则出资证明书无效。另外,公司的有关法律文件,如股东名簿、财务会计报告也应冠以公司的名称。

(2)具有自己的名称,是有限责任公司赖以成立的必备条件之一。依照我国法律法规的规定,设立有限责任公司,必须有公司名称。在申请注册登记以前,必须向工商行政管理机关申请名称预先核准;在申请注册登记时,应当将经过预先核准的名称报送工商行政管理机关审查。只有经过审查批准,拟设立的有限责任公司才有可能获得注册登记。

(3)在公司外部,名称是有限责任公司进行民事经济活动的标志。有限责任公司可以用自己的名称,与其他经济组织签订经济合同,开展各项业务活动等。当其他经济组织或者个人侵犯自己的名称权时,有限责任公司可以请求法律保护。有限责任公司可以用自己的名称参加民事诉讼活动或者仲裁活动。

### (三)应把名称作为一种知识产权对待

有限责任公司应当重视对其名称的保护、开发和运用,把它作为一种知