



上海市职业能力考试院
上海市专业技术职业资格考试参考用书

国有企业监事 培训教程

GUOYOUQIYE
JIANSHIPEIXUN
JIAOCHENG

上海市国有资产监督管理委员会
中共上海市委组织部
上海师范大学
上海市经济管理干部学院

上海远东出版社



ISBN 7-80706-136-7



9 787807 061366 >

www.ewen.cc

定价:62.00元

上海市国有资产监督管理委员会
中共上海市委组织部
上海师范大学
上海市经济管理干部学院

国有企业监事 培训教程

 上海远东出版社

国有企业监事培训教程

主 编 / 张成钧 沈品发

策划编辑 / 张安平

责任编辑 / 赵 瑾

装帧设计 / 张 洁

版式设计 / 李如琬

出 版 / 世纪出版集团

上海远东出版社

(200336) 中国上海市仙霞路 357 号

<http://www.ydbook.com>

发 行 / 新华书店上海发行所

上海远东出版社

制 版 / 南京理工出版信息技术有限公司

印 刷 / 上海市印刷二厂有限公司

装 订 / 上海张行装订厂

版 次 / 2005 年 11 月第 1 版

印 次 / 2005 年 11 月第 1 次印刷

开 本 / 787 × 1092 1/16

字 数 / 400 千字

印 张 / 25

插 页 / 2

印 数 / 1-4100

ISBN 7—80706—136—7

F · 221 定价:62.00 元

如发生质量问题,读者可向工厂调换。

书 名 题 字 陈良宇

再 版 序 言 姜斯宪

编 委 会 主 任 凌宝亨 邵正平

编委会副主任 马新生 陈 皓

主 编 张成钧 沈品发

副 主 编 葛大维 樊 鹏

编 委 会 成 员 (按姓氏笔画为序)

马雅旋	王福元	纪效伶	陈禹志	陈 勇
何继军	高启中	夏晨丽	黄国伟	黄 虹
黄培庆	楼荣强	戴 骅	戴 骏	

再 版 序 言

近年来,在中共上海市委、上海市政府的领导下,上海的国资国企改革取得了新的进展。国资总量在结构优化中稳步增长,国有企业在改革重组中焕发出新的生机和活力,国资监管体系在探索中逐步规范和完善,企业党建工作在实践中不断改进和加强。

当前,上海国资国企改革进入了新的历史阶段,面临许多新的发展机遇,同时也必须应对许多严峻的挑战。下一阶段改革和发展的任务相当艰巨,要以发展为主旋律,努力培育一批能支撑上海经济发展的领头羊和主力军,在充分发挥国有经济主导作用的基础上,为上海新一轮发展作出新贡献;同时要勇于面对风险,善于化解矛盾,加强国资监管,规范国资运行,确保国有资产在有序流动的基础上实现保值增值。实现这样的目标,一个关键的因素,就是要进一步健全国有企业的法人治理结构,进一步完善以现代产权制度为基础的现代企业制度,形成国有企业“动力足、刹车灵、党建强”的治理机制,形成管理科学、运转有序、制衡有效的产权代表监管机制。

国有企业监事会是企业法人治理结构的重要方面,监事会工作也是国资监管体系的重要组成部分,1998年,根据中共上海市委、上海市政府的要求,针对国有企业法人治理结构不够完善、国有资产运行监督机制比较薄弱的问题,市委组织部和原市国资办开展了上海国有企业监事会工作试点。2003年上海市国有资产监督管理委员会成立以后,作为国有资产监管体制改革的重要环节,作为国有资产运作监督体系的核心组成部分,上海的国有企业监事会工作被赋予了新的使命,上海在加强组织建设、健全制度规章和规范监事会运作等方面取得了明显进展,在新的高度开展大胆探索。

实践证明,监事会工作在推进国有企业改革和发展的过程中,在防范国有资产流失方面发挥了非常重要的作用,凡是监事会工作有效推进的企业,企业的内部监控机制和制度建设得到了强化,企业的内部监督力量得到了整合,企业的重大经营风险能得到有效防范。由于监事会工作是一项政策性和技术性都很强的工作,要做好监事会工作,很大程度上取决于监事会成员综合素质的提高,要懂政治、懂经济、懂专业,有强烈的责任心、使命感,既有丰富的阅历、经验,也要有专业化的水平,这就对监事队伍建设和培训工作提出了更高的要求。

2001年,上海市委组织部、原上海市国资办和上海师范大学共同编辑出版了《国有企业监事培训教程》,从理性角度总结上海国有企业监事会工作试点的实践经验,并汇集了从事监事会工作所必须掌握的相关知识,在监事培训和推进上海国有企业监事会工作的过程中发挥了重要作用。随着国资国企改革的深入推进,特别是监事会工作在新的国资管理体制下发生了很大的变化,无论从理论角度还是实践要求都需要加以修改和完善。为此,本次再版,对原培训教程进行了较大幅度的补充和修订,主要是根据中共上海市委2004年制定的《关于进一步完善市管国有企业法人治理结构和加强企业党建督察的意见》,体现把完善国有企业法人治理结构,与坚持党对国有企业的政治领导,与深化国有企业领导人员管理体制和管理制度改革紧密结合起来的要求,根据不同的企业类型实施分类管理,明确党委书记兼董事长(或总裁、总经理)在企业经营管理和党建工作中的责任和作用,外派监事会主席担任党建督察员,推动企业经济工作和党建工作以及国资监管和党建督察同步落实。同时,采取多种措施,加强市管国有企业董事会、监事会的组织建设,逐步健全国有企业的法人治理结构。

相信这次《国有企业监事培训教程》再版,将对搞好国有企业监事培训,加强国有企业监事会建设,推动国资监管工作发挥积极的作用。

姜斯亮

目 录

再版序言.....	姜斯宪	1
1. 监事会与公司治理结构		1
[案例] 新加坡淡马锡股份有限公司治理结构		1
1.1 公司治理结构		4
公司治理结构原理		4
公司治理结构模式		5
国外公司治理结构的内容		7
国外公司治理结构的机制		8
我国的公司治理结构		9
公司治理结构发展趋势		13
1.2 监事会的由来		14
监事会产生的历史背景		14
监事会产生的理论基础		16
国外监事会的形成和多元模式		18
国外监事会的地位和作用		19
1.3 我国国有企业监事会的建设		22
国家对国有企业监事会的制度安排		22
上海推进国企监事会工作的实践		25
1.4 上海国资监管与党建督察相结合的实践与探索		29
国资监管与党建督察相结合的重要意义		29
国资监管与党建督察相结合的基本原则		30
党建督察员的岗位职责和重点内容		31
党建督察工作的基本权力和基本方式		32

2. 监事会的运作	35
[案例] 怎样做好监事会主席专报工作	35
2.1 监事会的职责	36
国家法律规定的监事会职责	36
上海国有企业监事会履行的职责	38
2.2 监事会的监督内容	40
监督公司资产运作	40
监督公司财务活动	42
监督公司经营者经营行为	43
2.3 监事会的报告制度	44
监事会报告制度的意义	44
监事会报告的主要内容	45
2.4 监事会的日常管理	49
监事会工作原则和监督方式	49
监事会议事规则	50
监事会的信息取得	52
监事会的自身建设	54
 3. 监事资格与能力	 56
[案例] 监事为何不发表自己的观点	56
3.1 监事资格	57
监事的类别	57
监事的任职资格	58
监事的更换原则	60
3.2 监事责任	61
监事责任承担的形式	61
监事责任的内容	63
监事承诺	64
监事失误责任的界定及追究	65
3.3 监事的权利和义务	66
监督权产生的原因	66
监事权利	67

监事义务	69
3.4 监事能力	72
发现问题的能力	72
提出问题的能力	80
分析判断问题的能力	84
报告问题的能力	87
4. 国有资产监督和管理	91
[案例] “审计风暴”为国资监管助威	91
4.1 国资监管的理论与实践	92
国资监管新体制	94
国资监管新法规	95
国资监管新探索	97
4.2 国资监管的主要方式	102
出资人依法监管	102
出资人监管与政府行政监管的异同	104
国资监管与行业监管的异同	106
4.3 国资监管的重要途径	106
战略监管	106
预算监管	109
契约监管	113
4.4 国资监管的手段	118
主要监督手段	118
推进国企改革	122
国资基础管理	124
5. 依法监督	126
[案例] 某食品公司改制造成国有资产流失	126
5.1 依法监督的依据	127
监事会履行职责的法律依据	127
监事会实施监督的法律依据	128
5.2 侵犯国资的几种主要犯罪	132

妨害公司、企业管理秩序的犯罪	132
贪污挪用的犯罪	136
5.3 维护国企权益的法律规范	138
《合同法》的相关规定	139
《担保法》的相关规定	144
知识产权法的相关规定	148
5.4 国资运营中常见的违法违规行为	151
国企投资中的违法违规行为	151
合同管理中的违法违规行为	154
对外担保中的违法违规行为	155
财务会计活动中的违法违规行为	157
国资收益中的违法违规行为	159
不实资产核销中的违法违规行为	160
国资评估中的违法违规行为	161
国资处置中的违法违规行为	162
公司制改建中的违法违规行为	166
企业兼并中的违法违规行为	167
5.5 做好依法监督工作的要求	168
坚持既定原则,履行依法监督的职责	168
熟悉法律法规,确保依法监督的开展	169
协调各方关系,增强依法监督的力量	170
运用合理手段,保证依法监督的成效	170
加强研究探索,提高依法监督的质量	171
6. 财务监督	173
[案例] 四川长虹被诈骗数十亿元	173
6.1 财务会计报表的审阅与分析	174
主要财务会计报表及附表	174
借助财务会计报表进行财务分析	187
影响会计报表准确性的因素分析	202
6.2 对会计报表附注和财务情况说明书的审阅	203
会计报表附注的审阅	203

对财务情况说明书的审阅	207
6.3 借助审计报告阅读会计报表	208
审计报告的阅读与线索运用	208
审计报告的局限性	209
审计报告的类型及判断	210
审计报告外的事项	218
7. 公司资产运作监督	219
[案例] 盲目扩张的苦酒	219
7.1 企业改制重组监督	219
我国企业改制概述	219
国有企业改制重组的概念分析	221
企业改制重组中易出现的问题	223
企业改制重组的监督检查	224
7.2 企业兼并与收购监督	226
兼并与收购基本概念	226
企业并购的特点和意义	227
企业并购的动机	229
企业并购中易出现的问题	231
企业并购的监督检查	232
7.3 投资活动的监督	234
对投资活动管理体系的监控	234
对投资项目的监控	234
工程项目投资易出现的问题及监督检查	236
固定资产采购中易出现的问题及监督检查	237
7.4 财产处置监督	238
清产核资的内容与要求	238
产权处置的原则与形式	239
资产评估的程序与方法	241
清产核资、产权处置中易出现的问题与监督检查	243
7.5 其他监督	244
对外担保监督	244

大额资金运作监督	245
技术开发与转让中易出现的问题及监督检查	246
8. 经营者行为监督与评价	250
[案例] 中航油事件的警钟	250
8.1 经营行为监督	251
经营者背离投资者行为监督	251
经营者背离债权人行为监督	255
经营者背离社会公众利益行为监督	256
经营者以权谋私行为监督	257
关联交易行为监督	263
8.2 舞弊行为监督	266
会计舞弊行为	266
公司财务舞弊欺诈的动因	269
会计舞弊的预警	271
会计信息不实的表现	273
对会计信息合法性和公允性的评价	274
公司舞弊案例分析	277
对虚假舞弊行为的监控	279
8.3 经营者业绩评价	280
业绩考评要求	280
国有资本金效绩评价	284
经济效益综合评分法	286
杜邦体系分析	289
EVA 指标分析	290
9. 公司风险防范	294
[案例] “春都”火腿肠的垮掉	294
9.1 公司风险的构成	294
风险的涵义与分类	295
公司经营风险分析	299
公司财务风险分析	301

9.2 公司风险的测算	302
公司经营风险测算	302
公司财务风险测算	305
公司总风险测算	308
9.3 公司风险的预警	309
时刻关注各种危机征兆	309
及时捕捉早期恶化信号	311
认真分析具体预警信号	315
建立与健全公司风险预警系统	319
9.4 公司风险的内部控制	323
完善公司监控体系	323
建立公司内部控制框架	324
9.5 公司风险的善后	335
降低经营风险的途径与方法	335
降低财务风险的途径与方法	336
公司风险与财务状况分析	342
公司风险与收益关系分析	347
公司风险与公司价值分析	348
附录	353
国有企业监事会暂行条例	353
企业财务会计报告条例	357
中央企业财务决算报告管理办法	365
上海市国有公司监事职业资格暂行规定	373
上海市国有企业监事会暂行办法	374
上海市国有资产监督管理委员会国有资产稽查试行办法	377
上海不断完善市管国有企业法人治理结构,探索建立企业党建 督察员制度	380
上海市国资委党委进一步搞好党建督察工作	384
后记	387

1

监事会与公司治理结构

在公司发展完善的过程中,监事会作为公司中重要的组成部分,已经为我国《公司法》确定下来。监事会是由股东会选举产生,履行监督公司业务执行状况及检查公司财务状况的监督机关。它被出资者授予监督权,代表出资者行使对公司董事会和经理人的监督权,是出资者所有权的延伸,是公司正确经营管理的保障。

[案例] 新加坡淡马锡股份有限公司治理结构

新加坡淡马锡股份有限公司成立于1970年,是新加坡政府最大的国有控股公司。公司法定资本为10亿新加坡元,其中普通股9.5亿股,优先股500万股。公司股东限制在50人以内。公司总部职员42名,其中12名为高级管理人员。

淡马锡由国家财政部主管,公司的财产组织形式为有限责任公司,其主要目的是追求盈利,同时兼顾政府的产业政策。公司在选择项目及决定资金投向方面都是以能否盈利为标准。为了确保盈利,进行投资时,公司及其子公司都有选择项目的自主权。任何投资项目都要经过事先评估,若不能盈利,则不予考虑。若子公司发生亏损,以至于资不抵债,则会被关闭。若确属国家需要,政府部门又提出要求,则政府必须以公司不亏本为前提给予相应补偿,公司才可以接受。淡马锡的经营范围并不局限于某一特定区域或产业,而是广泛渗透到各行各业,通过自身良好的经营业绩,发挥国家控股企业在整个国民经济发展中的主导作用。

淡马锡通过产权投资,直接拥有44家公司的股权,其中淡马锡持股50%

以上至 100% 的公司有 27 家(其中有上市公司 2 家,独资子公司 19 家);持股 20% 以上至 50% 的公司有 9 家(其中有上市公司 4 家);持股 5% 以上至 20% 的公司有 8 家(其中有上市公司 1 家)。这 44 家公司是淡马锡的第一层次子公司。淡马锡又分别通过产权投资活动,下设子公司的方式控制着 500 多家公司,逐步形成了一个从政府到母公司、子公司、分公司等多层次,产权经营多达 6 个组织层次的大型国有企业集团。淡马锡的经营目标是通过对企业实施控股、参股或买卖企业有价证券等经营方式,在国内及世界各地从事投资和控股公司的多行业经营活动。至于公司在产权投资方式上是选择独资、控股还是参股,很大程度上取决于被投资企业的业务性质。对于与战略和国家安全有关的企业、涉及到社会发展和社区发展规划的旅游业或娱乐业企业以及合法赌博企业等,往往采取独资方式;对于其他企业,则通常采取控股或参股方式,以引导和促进私人投资,带动非国有经济的发展。淡马锡直接或间接投资的领域主要有:金融业、交通运输业、贸易业、文化娱乐业、船舶制造业、房地产和旅馆业、建筑业、石油化工行业、咨询业、服务业等。

淡马锡实行国家控股,代表国家经营国有资产,支配股权。它有权决定国有资本的扩张、送股和售股以及按股权回报率调整股权结构;有权决定直属控股子公司董事会的人选;有权审定直属子公司股息分配方案等。但对于直属子公司以下各个层次的公司企业,淡马锡与它们之间不形成直接的产权关系,主要是通过直属子公司逐级实施产权管理。政府实行无为而治的政策,不干预公司在营运或商业上的各种决定。

淡马锡实行董事会下的总经理负责制,董事及总经理的任命要经新加坡总统同意。10 名成员组成的董事会中,4 名是政府公务员:财政部常务秘书(相当于常务副部长)担任董事长,新加坡金融管理局局长、财政部总会计师、新加坡贸易发展局局长等人兼任董事。这种主要由政府公务员兼任公司董事的国有产权管理方式是淡马锡的一个重要特点。公司董事会成员人数最少不能少于 2 人,最多不能超过 12 人。董事的任命由股东会决定,股东会可以通过决议增加或减少董事会成员人数,可以辞退不称职的董事和任命新的董事。每年应有三分之一的董事退休,退休的董事为任职年限最长者,在任职年限相同的情况下,将通过抽签方式决定。董事在征得董事会大多数成员同意后,可以指定任何人为他的代理,也可以随时解除这一代理关系。董事会可根据需要任命 1 名或多名常务董事。但是在该董事任职期满时,也与其他董事一样退休,其常务董事资格也随其董事资格一起被取消。公司主要经理人员的任

命或辞退也与董事任命一样,经新加坡总统的同意。

淡马锡直接控股的第一层次子公司(即直属子公司)董事会成员的任免,也需由控股公司提名,报政府“董事委任委员会”批准。至于直属子公司以下各个层次的公司企业,其组织结构与淡马锡无直接关系,主要是通过直属子公司逐级实施产权管理。事实上,这些企业完全按照市场规则运营,经营机制与民营企业无多大区别。

在公司内部运营管理方面,公司董事会有权决定公司经营的大政方针、股息分配及配股等事宜。公司在投资决策、资金使用等方面也享有完全的自主权,不受财政部的制约。直属子公司都独立经营、自负盈亏,由本公司董事会负责决策和管理日常经营活动。但淡马锡董事会作为政府的产权代表,对其下属子公司的经营活动负有监督管理以保证资产增值的责任,对子公司的控股并不仅仅局限于作为股东的权限,而且还包括了对子公司总体经营状况的监控。淡马锡每半年要向财政部递交一份有关下属子公司经营状况分析报告,财政部长每两年也要到各公司视察一次。淡马锡通过以下方式进行监控:子公司必须按期向控股公司呈报本公司董事会会议备忘录,定期向控股公司提交本公司的月度、半年和年度财务及管理报告书、有关投资和贷款方面的计划。控股公司可以委任本公司董事或职员担任子公司董事会成员。若子公司需要增加资金,必须得到控股公司董事会的同意。控股公司可以控制子公司有关股本变更、公司重组、年度预决算、委任董事等重大产权经营决策问题。

淡马锡不介入旗下企业日常经营和运作。淡马锡相信能够帮助旗下企业的最好方法是为他们组成高素质、深具商业经验和其他多方面经验的董事会,来配合表现突出的企业管理层和全心投入企业的员工。淡马锡把焦点放在建立企业的价值观、扶持企业的重点业务、培养人才、制定战略发展目标,并争取持久盈利增长等宏观工作上。淡马锡向旗下各企业的董事会明确表示,董事会的成员应当积极参与审核公司总裁的业绩表现工作,并在公司高层管理不参与的情况下与部门领导客观地落实这项审核工作。

淡马锡旗下每家企业的董事会通过定期考核来确定企业在近期、中期与长期的总裁接班人选,并同时衡量内部现有人才和市场上的领导资源。董事会都有它们的领导接班人研讨小组,由他们来制定筛选的准则,由董事会成员们来亲自选拔未来的总裁。淡马锡主要是从旁协助和确保每家企业的董事会能够明确地全权地行使这一项重要的职责,寻找和提名有潜能的人选。

淡马锡的制衡机制从激励机制和约束机制两方面考虑。公务员兼任的董