

董事必读

潘 岳 主编



经济科学出版社

董事必读

主 编 潘
副主编 黄速建
郭东风
罗贤平



中财 B0064543

C0162/01

中央财经大学图书馆藏书

登录号

440101

分类号

F276.6/48

经济科学出版社

一九九六年·北京

责任编辑：赵 瀛 吕亚亮

责任校对：段健瑛

封面设计：卜建晨

版式设计：代小卫

技术编辑：刘 军

董 事 必 读

主 编 潘 岳

副主编 黄速建

郭东风

罗贤平

*

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

新丰印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开 17.75 印张 450000 字

1996 年 6 月第一版 1996 年 11 月第二次印刷

印数：10001—14000 册

ISBN 7-5058-0961-X/G · 138 定价：24.50 元

图书在版编目(CIP)数据

董事必读/潘岳主编. -北京:经济科学出版社,1996.6

ISBN 7-5058-0961-X

I. 董… II. 潘… III. 企业管理-普及读物 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(96)第 09031 号

作者

- | | |
|-----|-------------------|
| 黄速建 | 中国社科院工经所研究员，经济学博士 |
| 张冀湘 | 国家国有资产管理局经济学博士 |
| 汪异明 | 国家国有资产管理局经济学博士 |
| 熊南京 | 中南财经大学副教授经济学博士 |
| 杜胜利 | 中国人民大学会计系经济学博士 |
| 周放生 | 国家国有资产管理局经济学硕士 |
| 段毅才 | 国家国有资产管理局助理研究员 |
| 沈莹 | 国家国有资产管理局经济学硕士 |
| 兰华 | 国家国有资产管理局法学硕士 |
| 岳公侠 | 国家国有资产管理局经济学硕士 |
| 许冰梅 | 中央政法干部管理学院法学硕士 |
| 刘大洪 | 中南财经大学法学硕士 |
| 王凤兰 | 国家国有资产管理局经济学学士 |

序

由潘岳同志主编，国家国有资产管理局、中国社会科学院、中国政法大学、中南财经大学等部门的专家学者共同参与编写的《董事必读》一书出版了。该书作为培养现代企业家的教材，对于促进我国经济发展，建立现代企业制度，成就一大批适应市场经济条件的具有现代经营意识的企业家队伍将起到积极的作用。

1978年以来，随着整个社会经济体制改革的深化，我国国有企业经营模式和管理体制已经发生了重大变化。目前已经进入到一个以企业制度创新为特点的新阶段。在这个阶段，我国的国有企业出现了两种不同的企业制度模式，即非公司制国有企业模式和公司制国有企业模式。据全国清产核资统计，在目前 30.2 万户已完成清产核资国有企业中，非公司制国家独资企业有 24.7 万户，国家控股的公司制国有企业有 7325 户，其他合资、联营企业 1.7 万户，从这个统计数字看，我国目前绝大多数国有企业都是非公司制企业，即依照《中华人民共和国全民所有制工业企业法》（以下简称《全民所有制工业企业法》）规范的法人企业。但随着建立现代企业制度改革的深化，我国大部分竞争性行业的国有企业将逐步实行公司化改造，公司制企业将逐步成为竞争性行业国有资产的主要企业组织形式。

与非公司制国有企业相比，公司制国有企业具有以下明显特征：

一是企业运营的法律框架不同。公司制国有企业的运营所依据的是以《公司法》为核心的法律体系。非公司制国有企业的运营所依据的是以《全民所有制工业企业法》为核心，包括《国有

企业财产监督管理条例》、《全民所有制工业企业转换经营机制条例》等法规在内的法律体系。

二是国家与企业的财产关系不同。对于公司制国有企业，法律规定国家股东“作为出资者按投入公司的资本额享有所有者的资产收益、重大决策和选择管理者等权利。公司享有由股东投资形成的全部法人财产权，依法享有民事权利，承担民事责任。”（《公司法》第四条）国家以出资额为限对公司承担有限责任。对于非公司制国有企业，法律规定国家代表全局拥有企业财产所有权。“国家依照所有权和经营权分离的原则授予企业经营管理。企业对国家授予其经营管理的财产享有占有、使用和依法处分的权利。”“企业依法取得法人资格，以国家授予其经营管理的财产承担民事责任。”（《全民所有制工业企业法》第二条）“企业按照国家规定的资产经营形式，依法行使经营权。”（《全民所有制转换经营机制条例》第七条）“企业不能清偿到期债务，达到法定破产条件的，应当依法破产。政府认为企业不宜破产的，应当给予资助或者采取其他措施，帮助企业清偿债务。”（《全民所有制工业企业转换经营机制条例》第三十七条）。可见，国家实际上并不是完全按照有限责任原则处理与非公司制国有企业的财产责任关系。

三是企业领导体制不同。公司制国有企业实行董事会制。《公司法》分别对公司股东大会、董事会、经理的决策权力范围作出了明确的规定。非公司制国有企业实行厂长（经理）负责制。

四是企业产权结构不同。公司制国有企业，除了国有独资公司之外，其产权主体可以多元化，形成国家持股比率不同的各类国有企业。非公司制国有企业则只能是国有独资企业，一旦产权主体多元化，企业就要相应实行公司化改造。

五是企业产权的流动性不同。对于公司制国有企业，由于国有股权可以量化、分割，因而既可整体转让，也可部分转让。对于非公司制国有企业，其国有产权只能整体转让。

两种国有企业制度的这些区别说明，传统的非公司制企业的管理意识，管理方式已不能适用于现代公司制企业。随着现代企业制度特别是公司制度的建立，我国的企业家又面临着一次管理观念变革与知识更新的挑战。如同 80 年代期间国有企业从“生产型”向“经营型”转变，要求企业家们尽快掌握市场营销知识一样，国有企业从“非公司制”向“公司制”的转变将要求企业家们尽快掌握与公司运营相关的知识，如公司运营的法律依据、公司领导体制、母子公司关系、公司财务分析、合并会计报表制度、董事的权利责任与义务、股票与股票市场、企业兼并收购等等。应该看到，虽然我国已有一批国有企业改组为国家独立控股或参股公司，但不少企业的经营机制没有大的转变，其中一个重要原因是企业经营者管理观念、素质与公司企业制度不相适应，“董事不懂事”的现象时有发生。这本《董事必读》正是为了满足企业家提高素质需要，解决“董事不懂事”问题而编写的，应该说是一适时之作。

诚然，由于目前我国国有企业制度的改革仍处于探索阶段，该书的作者们虽然为本书的编写付出了大量辛勤的劳动，在比较分析国内外有关理论与实践经验基础上，从不同的角度对公司董事应掌握的基本知识作了深入浅出的论述，但对于如何当好董事这一命题，我国公司管理的实践毕竟时间太短，书中所论述的内容肯定还会有许多不完善之处。我希望作者在这一领域继续作深入细致的研究，逐步完善这方面的知识体系，使之更加符合培养和造就我国企业家队伍的需要。

張佑才

1996 年 5 月 23 日

目 录

第一章 现代企业制度的基本内涵	1
第一节 现代企业制度的定义	1
第二节 产权明晰	5
第三节 政企分开	10
第四节 责权明确	13
第五节 管理科学	14
第六节 企业改革与企业管理	16
第二章 公司制企业的基本特征	23
第一节 公司的形成与发展	23
第二节 公司制企业的类型	33
第三节 公司制企业的特征	38
第四节 西方现代公司的发展趋势	52
第三章 企业的目标	59
第一节 众说纷纭的企业目标	60
第二节 现实与理论的背离	64
第三节 企业与企业目标	67
第四章 产权、法人财产权与出资人所有权	72
第一节 产权的基本概念	72
第二节 企业法人财产权	80
第三节 法人财产权与企业经营权	83
第四节 关于法人财产权认识的三种偏向	86
第五章 企业产权制度改革	89

第一节	传统企业制度的基本缺陷	89
第二节	现代企业制度的主要特点	101
第三节	市场经济：改革企业国有产权管理体制的一个 前提条件	104
第四节	现代企业制度：产权制度的基本特点	108
第五节	我国企业产权制度改革的基本原则	114
第六节	企业产权制度改革与国有经济的主导作用	120
第六章	公司运营的法律依据	126
第一节	公司法的概念和特征	126
第二节	公司法的地位和作用	129
第三节	公司法的历史发展	133
第四节	我国公司法的基本内容	139
第七章	企业集团与母子公司关系	144
第一节	母公司、子公司与关联公司	144
第二节	企业集团的基本概念	151
第三节	组建企业集团的目的和方式	154
第四节	企业集团国有资产授权经营	163
第五节	需要进一步探讨的主要问题	177
第八章	国有控股公司	187
第一节	什么是国有控股公司	187
第二节	为什么要组建国有控股公司	202
第三节	国外的有关经验与教训	207
第四节	我国目前改革中应注意的问题	216
第九章	董事会的地位和作用	225
第一节	公司领导体制的特征	225
第二节	公司领导体制的一般模式	229
第三节	董事会与公司政策	238
第四节	董事会对经理的控制	249
第五节	公司董事长	267

第十章	董事的权利、责任与义务	273
第一节	什么是董事	273
第二节	董事应具备的基本条件	277
第三节	董事的权力	282
第四节	董事的责任与义务	293
第五节	董事的报酬	303
第六节	我国《公司法》有关董事权责利的规定	309
第十一章	公司国有股权管理	317
第一节	公司国有股权管理概述	317
第二节	国有股权管理的基本内容	323
第三节	国有股权代表的委派与管理	331
第四节	国有股流动模式分析	335
第五节	国有股权管理体制存在的问题与对策	339
第十二章	股份转让权的平等性	342
第一节	转让权的平等性：股份有限公司的一个共性	342
第二节	股份转让权的不平等：一种不合理的状况	350
第三节	路在何方：平等的股份转让权	359
第十三章	上市公司的财务公开	367
第一节	财务公开：上市公司的一个重要特点	367
第二节	财务公开的基本要求	375
第三节	财务公开的对象、形式和内容	381
第四节	财务公开：一些必要的条件	388
第十四章	公司会计报表分析	392
第一节	会计报表分析的目的和方法	392
第二节	会计报表分析的基础——资产负债表	401
第三节	会计报表分析的基础——利润表	411
第四节	资金变现偿债能力比率分析	417
第五节	资产周转营运能力比率分析	428
第六节	资本获利增值能力比率分析	431

第七节	综合分析与评价·····	435
第十五章	公司合并会计报表制度·····	441
第一节	合并会计报表概述·····	441
第二节	编制合并会计报表的前期准备·····	444
第三节	合并会计报表的编制·····	450
第四节	合并会计报表分析·····	457
第十六章	股票与股票市场·····	463
第一节	股票及其种类·····	463
第二节	股票发行市场·····	473
第三节	股票交易市场·····	485
第十七章	公司债·····	497
第一节	公司债概述·····	497
第二节	公司债的发行与流通·····	508
第三节	我国公司法关于公司债的规定·····	515
第十八章	公司合并、分立、重整与清算·····	527
第一节	公司的合并·····	527
第二节	公司的分立·····	534
第三节	公司的重整·····	537
第四节	公司的解散与清算·····	544
第五节	我国公司法的有关规定·····	547

第一章

现代企业制度的基本内涵

自从人们提出建立现代企业制度、进行企业制度创新的问题以来,人们对什么是现代企业制度以及现代企业制度的产权明晰、责权明确、政企分开、管理科学等特点都有着不同的看法。比如,有人认为,现代企业制度就是公司制度,建立现代企业制度就是要对国有企业进行公司化改造;有人认为,现代企业制度就是法人制度;也有人认为,现代企业制度就是有限责任制度;还有人认为,产权明晰就是要搞私有化。本章打算就什么是现代企业制度、现代企业制度四个特征的基本含义以及企业改革与企业管理的关系等问题作一论述。

第一节 现代企业制度的定义

无论是从国有企业产生与发展的原因来看,还是从国有企业在一些国家尤其是在中国的国民经济中所起的作用来看,国有企业尤其是国有经济无论在中国还是在世界范围内仍具有广阔的发展前景,有着继续存在和发展的客观必然性。

然而国有企业、国有经济,以及少数国有国营、国家独资的国有企业存在与发展的必然性并不意味着否定国有企业改革的必要性和迫切性。尤其是原有意义上的传统的产品经济体制条件下的国有企业制度,在我们要建立的社会主义市场经济体制下是没有生机和活力的。无论有多少客观的原因,许多国有企业经济效益低下总是事实,国有企业的经营机制已经到了非转变不可的地

步了。当我国经济发展处于低潮，不景气的时候，有许多国有企业亏损，也有许多国有企业实际上亏损，大致上只有1/3左右的国有企业有盈利。而当我国的经济的发展处于高潮时，仍有约1/3左右的国有企业亏损。这种状况说明我国的许多国有企业由于多种原因已难以在不变革其企业制度的条件下搞好、搞活，不改革已难以生存下去。我国的经济体制改革已经进行了十多年，无可否定，国有企业的改革也取得了很大的成就，但许多国有企业特别是不少国有大中型企业仍然难以适应市场经济的环境，其经营机制没有真正转换过来。国有企业产权关系不顺，产权权责不明确，政资分开、政企分开问题还没有真正解决，已成为企业国有资产流失的一个重要原因，也是企业转换经营机制、真正成为市场竞争主体的严重障碍。国有企业的各种历史包袱沉重，从整体而言，竞争力不强。企业经济效益低下的态势没有从根本上得到扭转。目前，许多国有企业为了其自身生存、改革与发展的需要，纷纷试图通过与外商、港商、台商等合资甚至是假合资的方式，来摆脱困境。其主要原因就在于：国有企业现有的这一种运行机制、企业制度、政企关系严重束缚了国有企业，企业要通过合资的方式来规避旧机制的束缚，在现有经济体制框架允许的范围内、在企业自身力所能及的范围内，实现企业机制的转换。要解决国有企业的困难与问题，有必要坚决地进一步深化企业改革，进行企业制度的改革。

推动国有企业建立现代企业制度就是要从解决国有企业的现存问题入手，以在企业中建立公司制度作为组织基础，来逐步确立企业法人制度和有限责任制度，使得企业产权关系明晰，企业具有明确的出资人或投资主体；政府与企业的职责分开，政府的社会经济管理职能与政府的国有资产所有者的职能分开、政府的国有资产所有者的职能和行政管理职能与国有资产经营者的职能分开；出资人、企业以及企业的经营者等的责权明确，要明确建立与健全适应社会主义市场经济体制条件下的企业与出资人、企

业与政府、企业与社会、企业与企业、企业与职工等方面的一系列基本关系，尤其要明确出资者仅就自己对企业的出资额对企业的债务承担有限责任，企业以自己的所有财产对企业的债务承担责任；通过明晰产权、分开政企、明确责权，促使企业加强和改善管理，尤其是要建立起一整套科学管理的制度，提高企业的经济效益，使企业得到全面的发展，使企业的改革与发展的质量得到提高。在我国的国有企业中建立现代企业制度是要寻求公有制与市场经济相结合的实现形式和有效途径，寻求在社会主义市场经济体制条件下公有制的有效微观实现形式，使国有经济在社会主义市场经济体制条件下得以更好地发展。这是建设具有中国特色的社会主义市场经济体制的微观基础。

自从提出建立现代企业制度的问题以后，人们对于什么叫做现代企业制度有许多看法，各有各的理解。我们认为，现代企业制度是能够适应市场经济体制要求的企业的产权制度、企业组织制度、企业领导制度（治理结构）、企业法律制度、企业制度环境、管理制度（这儿主要是指企业中主要涉及生产关系的管理制度，如，企业用工制度、企业分配制度、企业财务会计制度）以及处理这一系列制度和在这种制度下企业与各方面关系的行为规范、行为方式、行为准则的统称。

现代企业制度是一种能够适应现代市场经济体制要求的企业制度。适应现代市场经济体制是现代企业制度的一个最为根本的特征，企业的名称本身并不是区分是不是现代企业制度的标志，在产品经济体制下，一个企业如果称作股份有限公司或有限责任公司也很难说这种企业是现代企业。就如同现在现实经济生活中有许多企业称作为公司并不是真正意义上的公司。

现代企业制度是一种制度体系。现代企业制度不是企业的某一种制度，而是企业以及涉及企业的一系列制度和制度环境的统称。它既包括企业的产权制度、企业的组织制度、企业的领导制度、企业的管理制度、企业的财务会计制度、企业的劳动人事制

度、企业的法律制度，又包括企业的各种制度环境，如社会保障体系、政府职能的转换、政府与企业的关系，等等。

现代企业制度还包含着在现代市场经济条件下处理企业以及与企业相关的一系列制度和在这种制度下企业与各方面关系（包括企业与政府、企业与出资者、企业与社会、企业与企业、企业与员工的关系）的行为规范、行为准则和行为方式。

公司制是现代企业制度的主要组织形式，但现代企业制度不等于现代企业组织形式。公司制度是一种现代的企业组织形式，作为一种现代企业组织形式，它仅仅是现代企业制度的一项组成内容，但不是现代企业制度的唯一内容。在我国建立现代企业制度主要是针对我国国有企业改革的问题而提出来的，对于我国国有企业的改革而言，确实主要是应该建立现代公司制度，现代企业制度中的“现代”一词具有双重的含义：一是相对于我国原有的产品经济体制条件下的传统企业制度而言；二是相对于企业组织发展史的角度而言，企业组织形式的发展经历了从独资企业到合伙企业再到公司企业的过程。公司企业是进入到现代社会以后才大量发展起来的，它是一种现代的企业组织形式。相对于我国传统的企业制度而言，建立现代企业制度的一项重要内容是要对多数国有企业进行公司制改组，但现代企业制度并不仅仅适用于国有企业，它同样适用于非国有企业；现代企业制度下的企业组织形式不仅仅包含股份有限公司和有限责任公司，还包括能够适应现代市场经济体制要求的其他企业组织形式，如无限公司、两合公司、股份两合公司、独资企业和合伙企业，等等。现代企业制度主要是针对我国的国有企业改革以及在产品经济体制下的传统的国有企业制度而提出来的。相对于国有企业改革而言，确实应该在国有企业之中推行现代公司制度，相应地推行有限责任制，建立与完善法人制度。所以，对于国有企业的改革而言，建立现代企业制度从企业的组织形式来说，不包括建立独资企业（单个业主制企业）和合伙企业。

现代企业制度不仅仅指企业，建立现代企业制度也不仅仅是企业的事情，它既涉及企业一系列制度的改革与确立，也涉及到与企业有关的法律制度的建立与完善，还涉及到政府职能的转变等。

现代企业制度具有开放性和动态性。建立现代企业制度意味着我们要吸取人类在组织社会生产方面的一切有用的成就，为我所用。人类在组织社会生产方面的这种有用的成就并不是资本主义的特有产物，不是资本主义的专利，而是人类的共同财富，资本主义国家能够采用，社会主义国家同样也能够采用。在企业制度方面排斥现代西方国家的有益的经验，是一种不明智的做法。同时，现代企业制度本身处于发展、变化、进步之中，并没有一种固定不变的模式。

现代企业制度的基本特点概括起来就是产权明晰、政企分开、责权明确、管理科学。这四个基本特点反映了现代企业制度的基本内涵，既相互联系，又相互区别。

第二节 产权明晰

产权明晰是指要以法律的形式明确企业的出资者与企业的基本财产关系，尤其要明确企业国有资产的直接投资主体，彻底改变原来的那种企业的国有资产理论上出资者明确，实践上出资者含糊、没有人格化的投资主体，无人负责，哪个政府部门都可以代表国有资产出资者来行使一部分国有资产产权的权能，而又谁都可以不必为国有资产负责的状况；明确国家作为企业国有资产出资者的有限责任，彻底改变原有的产品经济体制下那种国家对企业的“父爱主义”、企业预算约束软化的状况，彻底改变过去那种代表国家的政府对企业的债务实际上承担无限责任的状况，以确保国有资产的合法权益。

具体地说，以多种形式的公司制度作为企业的基本组织基础，