

公司上市运作指南

上市公司的管理

第一章 摇上市公司的内部控制制度

股份公司主体明确，财产权分属不同的股东所有，各股东共同投资入股，共同占有生产资料和产品，并凭借股权参与经营管理和按股取得收益（包括股息和红利）。为维护自己的合法权益，股东必然对公司资产运营的安全性和有效性有较高的要求。所谓资产的安全性就是资产在运营过程中，不受侵犯，规避经营风险，保持其完整性和存在的持续性，并不断增殖。资产运营的有效性是指资产始终处于最优组合，经营上处于科学有序状态，使经营效益最大化。为了达到这一目的，公司必须建立起一套科学有序的内部控制制度。

一、决策层控制制度

（一）资产有偿契约制度

资产有偿契约制度是股份公司中的一项领导制度，按照这个制度，董事会对生产经营管理等全权负责，并实行资产有偿经营责任制，将公司的生产经营、行政管理交由总经理全面负责。总理由董事会聘任，他是公司法定代表人的代理者及公司行政工作的首脑，他对董事会负责。总经理、副总经理因工作失职，使公司或第三者利益受损，要承担责任。总经理可以是本公司的职员，也可以不是；可以是本公司的股东或由董事长兼任，也可以不是。但总经理必须是精通本行业务和管理的行家里手，或是在社会上有声望的专家

学者。实行资产有偿责任制，董事会可结合对总经理的选聘和招标来进行。在招标前应对公司资产进行社会评估，在此基础上，投标者要对公司的有形资产和无形资产的产出能力进行报价评估，经过答辩，中标经营者根据报价与董事会签订资产有偿经营合同。完成任期目标责任制和资产有偿经营合同后，董事会应请专家和有关业务部门对公司资产的产出能力进行评估，并作为对之奖惩或连任的根据。具体评价依据，一是当年经营发展实际情况与过去年度进行比较；二是年度经营效果的实际情况与过去年度的比较；三是有无违法现象。

（二）高级职员制度

公司秘书——公司中主要负责解释并运用公司规章制度、保存公司档案、向公司的高级负责人或向董事会报告工作的高级职员。在公司事务方面：（员）公司秘书负责通知召开股东大会、董事会和常务委员会等会议，准备议事日程，并处理会议的一般事项；（圆）整理和保存上述会议的记录，并报告会议情况；（猿）保存股东档案；（源）保管公司印章；（缘）发行、转让和签署公司的证券，处理红利的支付工作；（远）承办诉讼事务；（苑）处理合并、改组、解散等事务。在管理事务方面：（员）公司秘书是公司档案的保管人，确定公司档案的保管和销毁制度；（圆）负责公司股东的询问，维持良好的股东关系；（猿）同金融界、证券分析师保持联系；（源）管理公司股票的购买计划、利润分成和保险计划；（缘）准备各种报告；（远）负责制定和掌握有关公司的辅助政策。公司秘书下可具体设公司证券事务部。

财务总监——指公司中总管会计、报表、预算等工作的行政人员。其职责是：(员)制定利润计划、财务投资、财务规划、销售前景、开支预算或成本标准；(圆)制定和管理税收政策及程序；(猿)建立健全公司经济核算的组织体系、指导体系和数据管理体系，以及经济核算和财务工作的规章制度；(源)组织有关部门开展经济活动分析，组织编制公司财务计划、成本计划，努力降低成本，提高经济效益；(缘)监督本公司执行国家财经法令，遵守财经纪律。

总工程师——指在工矿企业（或其他技术部门）主管技术工作的总负责人。其职责是在总经理领导下对公司的产品设计、生产工艺、生产质量、新产品试制、科学研究和技术改造等直接负责。此外，还要负责贯彻执行国家的技术政策，贯彻管理的规章制度，建立正常的技术工作秩序。公司下属单位的技术管理机构，在技术上必须服从总工程师的指挥；公司的主要技术项目和技术文件管理机构，在技术上必须服从总工程师的指挥；公司的主要技术项目和技术文件必须经总工程师审查和签署方能生效。总工程师由总经理提名，由董事会聘任。

总经济师——在总经理领导下，主管本公司经营和计划工作的负责人。总经济师由总经理提名，董事会聘任。其职责是：(员)为公司经营决策进行市场调查和市场预测，提供有关资料 and 情况或提出初步方案；(圆)协助总经理制定公司长期、中期和短期生产经营计划；(猿)负责领导计划与设备、劳动和销售等有关职能管理部门的工作；(源)对生产、技术、销售和财务等业务管理进行协调，以共同实现公司的经营目标。

二、经营管理层监控制度

(一) 建立完备的内部功能系统

在董事长授权下，总经理对公司的经营和管理负全部责任，为了便于有效地控制和管理公司资产，应设立专业系统，使公司正常运行，从而获得良好的效益。一般情况下有以下几个专业系统：

(员) 综合系统，即控制总系统。公司高层总系统的综合控制，应由综合管理部门来进行，并由总经理直接领导，也可以由总经理助理兼任领导，它由公司中的高级经济管理人员和高级技术人员所组成，是公司经济与技术的结合体，它应直接掌握决策、规划、综合计划、信息中心等部门。综合系统内可设置计划调度、财务管理、现代化管理、信息中心等部门，它们既是咨询参谋，又有业务指挥权，是总系统控制的具体执行单位。

(圆) 产品制销系统。产品制销系统控制着产品的产、供、销全过程。在公司高层中，可设产品制销部，下设一批职能机构。这一系统可细分为生产与国内外销售两个系统，其业务量大，管理范围广，可增加助手协助这个系统领导，分别对有关部门进行业务指导。

(猿) 技术开发系统。技术开发系统，具有设计、工艺、准备、试制、检测的力量和功能，它由传统的技术系统分离出来成为新的独立系统，使之成为较为完整的新生产能力，以加强公司的开发能力。

(源) 质量保证系统。这一系统的中层部门可设置全面质量管理办公室、用户服务部等。质量是公司的生命，因

此，将质量突出为一个独立的子系统。

(缘) 人事、劳动、工资系统。人是企业活力的根本因素。按照股份制的要求，自主决定人事、劳动及用工等，并相应地设置人事劳动系统。

(远) 事业部。公司中对较为独立的业务，或异国、异地的业务最好设置事业部，如房地产部、国内外贸易部、某某分公司（独立）等。事业部相当于一个分公司，自己组织经营活动，实行内部独立核算，自负盈亏。实行业务部制，等于将核算单位划小，层次划细。

以上各系统由公司秘书外的其他高级职员分管负责（他们之间业务上也应有交叉），然后再根据本公司的实际情况和需要决定各系统内具体的机构设置与人员编制，其机构内主要管理人员的聘用，与薪金待遇由负责该系统的高级职员按照职权范围决定，报人事部门办手续。

（二）制定并实施规范的专业管理制度

管理规范主要是规定各个管理层、管理部门、管理岗位以及各方面专业管理的职能范围、应负责任、拥有的职权，以及管理业务的工作程序和工作方法。一般说来，专业管理制度的主要框架如下：（员）计划管理制度包括：长远规划管理制度、年度经营计划管理制度、经济技术指标管理制度、经济合同管理制度、订货管理制度、统计管理制度等。（圆）生产管理制度包括：生产作业计划制度、生产技术准备工作制度、外协管理制度、在制品管理制度、生产调度工作制度、全面质量管理制度、计量管理制度、物资计划和采购管理制度、仓库管理制度、能源管理制度、设备管理制度、运输管理制度、安全和文明生产管理制度等。（猿）科

技管理制度包括：科研管理制度、产品开发管理制度、工艺管理制度、材料消耗定额管理制度、标准化管理制度、工具管理制度、技术档案管理制度、科技情报管理制度等。（源）销售管理制度包括：市场调查和预测管理制度、销售价格管理制度、广告宣传管理制度、销售服务管理制度、用户退货管理制度、销售人员管理制度等。（缘）人事管理制度包括：员工录用制度、劳动考勤制度、员工奖惩制度、员工培训制度、劳动力调配制度、劳动定额和定员管理制度、劳动保护和劳动保险制度等。（远）财务管理制度包括：企业内部经济核算制度、厂内计划价格管理制度、财务管理制度、成本管理制度、固定资产管理制度、流动资金管理制度、专用资金管理制度等。（苑）生活后勤制度包括：职工宿舍管理制度、医疗卫生管理制度、职工食堂管理制度、厂容卫生管理制度、基本建设管理制度等。（愿）其他专业管理制度。

各类专业管理制度的内容，一般包括以下部分：（员）该项专业管理工作在生产经营活动中的地位、作用和意义；（圆）该项管理工作应遵循的指导原则；（猿）进行该项管理工作的依据、资料和信息的来源；（源）管理业务活动的范围和工作内容；（缘）管理业务的工作步骤、工作方法和工作手段；（远）该项管理业务涉及的岗位和部门；（苑）该项专业管理与其他专业管理之间的关系及联系方式。这方面的内容就是要回答清楚；该项专业管理应当“干什么”、“依据什么干”、“怎么干”以至“干到什么程度”。各项专业管理制度，通常采用条例的形式来阐述，个别的也有采用表格式、图解式和问答式的。

三、监事会监控制度

由于各个国家和地区的经济体制不尽相同，所以有些国家的法律并没有将监事会列为法定的必设机构。但是，我国企业，尤其是国有企业就其国有资产性质而言，为了将国有资产非人格化所带来的不安全因素降为最小，以及确保公众股东及主要债权人的权益，监事会的作用是至关重要的，它是股份公司内部控制制度中不可或缺的组成部分。

（一）监事会与其他组织机构的关系

股东大会是公司的最高权力机关，监事会是公司的监督机构，因此，股东大会是监事会的必然领导机构，监事会必须对股东大会负责，代表股东利益来行使监督权。监事会在一定程度上还应考虑职工以及主要债权人的利益。董事会、经理部门以及公司其他机关是公司的经营管理机构，监事会制约着他们的行为和活动。首先，董事会必须定期向监事会通报有关公司的政策、利润、经营、营业额等情况；其次，监事会有权亲自或聘请专家审查公司的文件、档案、资产、证券等；第三，监事会可以监督公司人员的业务活动，但监事会不能干扰他们的正常活动。总之，监事会的性质和地位决定了公司的监事会成员必须以正确行使监督职能为限。

（二）监事会的主要监控内容

（员）监督董事会有关下列事项的决定：阻止董事会成员超越职权范围或违反法律和章程的行为；有关发行股票和债券的决定；与其他公司长久合作决定；公司证券在证券交易所上市决定；在其他公司中重大参与的决定；巨额投资的

决定；变更章程的决定；公司清算的决定；立时或在短期内解雇员工的决定；根本改变大量雇员工作条件的决定。

(圆) 监督公司经营管理工作：聘任审计员；日常检查公司业务；审核公司会计帐册；对劳资纠纷的处理进行监督；对公司各级管理人员的诚信状况进行调查和监督；监督股东大会决议执行情况；监督各部门对公司计划目标、各项政策的制定与执行情况；对公司资产提供监督保护；监督公司各组织机构和各程序运作的有效性。

四、内部审计监控制度

(一) 内部审计及其职能

内部审计是公司内部工作人员为了强化经营管理而对公司各种经营管理活动进行检查和评价的审计。其本质在于：作为公司经营者的管理机能的一部分，透过会计帐册、合同、决议等资料，采用一定的审计方法，对经营者使用的各种经营管理手段是否妥善和有效进行检查和评价，以供决策层或管理层考虑采纳。

产生内部审计主要出自内部管理的需要。无论是政府机关、事业组织，还是企业单位，管理当局在日常工作中必须了解两个问题：完成的工作是否符合要求，是否需要改进现行的经营管理方式。要回答这两个问题，就需要有一种检查和反馈的机制。在业务较复杂、规模较大的单位中，由于控制跨度增大，控制力减小，特别是经营地点分散，管理人员尤其是高层管理人员不可能目睹下属工作情况，而不得不依靠中层管理人员的汇报；公司虽然建立了管理控制系统，但不能保证规定的方针政策、规章制度和业务程序得到贯彻执

行；高层管理人员不能充分了解财产物资是否得到恰当的保管和利用，职工是否有效地工作，现行控制系统是否起作用，汇报的情况是否真实可靠。在这种情况下，管理当局就有必要另外分派具有分析能力，特别是能够分析控制系统并作出客观评价的人员专门检查各种业务并向自己报告。一旦这样做，内部审计就产生了。由此可以看出，内部审计是为了满足管理的需要而逐渐产生和发展起来的，是控制与管理的一项新技术，是一种新的独立的控制系统。

就公开发行人股票而言，加强内部审计也能更好地配合外部审计（即独立会计师进行的审计）之需要。外部审计要审查公司财务报表的陈述是否真实和公正，要查找错误和弊端，在就地审计之初就要评审内部控制制度。公司为了应付外部审计，可通过内部审计人员的努力，改善公司的控制系统，事先达到外部审计的要求，从而大大减少外部审计的工作量，节约外部审计的费用。

（二）内部审计管理体制

管理体制，即机构的设置、机构的管理权限及职责分工。内部审计工作范围和质量如何，其职能能否充分发挥，往往受制于内部审计的管理体制。

我国目前股份公司设置内部审计机构的模式基本沿用原国营企业的模式，即内审部与财务（或财会）部平级，直接受分管财务的副总经理（或总会计师）在业务上、行政上的领导，内审部负责人无权直接向董事会或监事会汇报工作。这种模式（在性质上属行政模式）削弱了监事会对公司经营层的监督约束力。监事会缺少了对公司财务、会计上的监督，容易造成监事会虚设。

根据现代公司发展的需要，建议上市公司的内审体制作如下调整：

（员）在监事会中设财务总监职位，在经营层设内审部，其行政上归分管财务的副总经理直接领导，业务上直接由财务总监领导。内审部门的审计报告副本交分管财务的副总经理过目，但是直接对财务总监汇报工作。

（圆）工作职责范围：内审机构审计客体既包括公司各二级分支机构，也包括公司本部，在审计类型方面，既实施财务审计，也实施管理绩效审计。

第二章 上市公司人力资源管理

第一节 上市公司人力资源管理的构成目标

一、人力资源管理概述

(一) 人力资源管理的构成

人力资源管理（~~是~~是对人力资源的取得、开发、保持和利用等方面进行的计划、组织、指挥和控制的活动。它涉及到在组织内建立和谐的人际关系；进行工作设计和组织设计，使人与事达到最佳配合；对人力资源的招聘、考核和录用、培训和发展、工作评价与奖惩等方面的规划和实施活动。人力资源管理即现代人事管理。

当前人力资源管理实践中，令人很遗憾地看到，只偏重于员工福利和一般人事文档管理，这与现代人力资源管理的要求极不相符。人力资源管理的范围应包括以下方面：

传统意义上的人事管理。主要表现为对员工的招聘、考试录用、考核评价、调动与提升、培训与开发、奖惩，以及协调处理劳资关系、工资福利、职业安全与卫生、退休抚恤与保险、人事机构设置与人事档案管理等。

为充分激励员工积极性、创造性而进行的工作设计、职务设计等一系列组织发展与变革，建立公平考核、报酬合

理、奖优罚劣等制度，为员工创造良好的组织环境和制度条件。

协调人际关系，使员工生活在一种和谐舒畅的工作气氛之中，满足员工对尊重和发展的需求。

人力资源管理部门应配合公司长期计划的需要而制定人事管理战略，目的是对人力资源加以有效利用，使组织绩效最大化。因此，需要对人力资源供给需求进行预测，为管理当局和各部门对人力资源的需求提供专家咨询。

对于组织中出现的问題，如决策错误、生产率下降、员工流失、生产率下降、创造力不足等方面的问题，人力资源管理者应找到上述各种问题的基本成因，进一步提出采取何种办法，以便公司解决出现的人力资源问题。

创造良好的社会公众形象，维护良好的公共关系。

（二）人力资源管理的目标

人力资源管理活动的成功与否直接关系到员工的工作效率，因此必然影响整个组织的效益。对人力资源管理的重视是每一个成功企业家的共识，任何企业具有再好的设备条件和资金能力，若没有员工积极性、主动性、创造性的发挥，同样难以保证企业的生存与发展。当今，激烈的市场竞争，归根到底是掌握科学技术和管埋才能的人才的竞争，谁拥有这些人才，谁就占据了竞争的至高点。

人力资源管理正是表现在对人才的吸引以及提高员工的效率上。每个人的大部分时间都是在从事工作或进行与工作有关的事情，在实现组织目标的同时，对员工个人需求的满足，是实现组织高效率的重要保证。现代社会，人们更多喜欢自我控制和有对组织做出更大贡献的机会，人力资源管理

应努力提高工作生活质量以满足与员工本身要求相适应的物质与心理上的需求。

每一个经理都在追求企业的高效益，并以此作为组织目标。对此应该从盈利、追加投资、占有市场、产品产量的增长率、适应和创新变革能力等指标评价。人力资源管理所追求的目标正是为保证企业实现自己的组织目标，可概括为：①通过对员工的培训来提高工作技能，通过各种激励手段来提高员工的积极性，从而达到提高劳动生产率的目的；②通过人力资源管理，有效地降低劳动力成本，如缺勤率、流失率会因为有效的人力资源管理而减少，员工满意度的提高而导致创造性的发挥，都相当于劳动力成本的降低；③保证企业行为服从于与人事相关的法律，如《劳动法》等，给员工提供平等机会、安全的工作环境，保护员工的合法权益，这些从根本上保证企业行为不侵害员工和公众的利益而避免法律对企业的制裁。

二、员工参与制与人力资源管理变革

现代西方股份制的发展呈现出两个主要变革趋势：一是产权主体的社会化，即股东由少数人发展到多数人；二是产权实体的泛化，入股资产从资金或物力资本扩大到无形的技术、管理、人才等人力资本。其中以西方政府和企业普遍注重员工参与资本持有、参与管理、参与利润共享的员工参与制最为引人注目并带来人力资源管理的变革。

（一）员工参与制的主要内容

（员）参与资本持有。美国的员工持股计划做法是：经税务当局同意成立员工持股信托基金，公司向信托基金捐献

股票、现金、甚至房地产，一律免征联邦所得税。员工持股计划的受托人将这些财源主要投资于本公司股票，当公司向员工持股信托基金捐献股票或购买股票的现金时，在员工离职或退休以前公司实际上保留了资本的运用权。公司可以从税前利润中减去他们对信托基金的捐献，并且信托基金的投资利润不纳税。对于职工，这是他们不必纳税的延期报酬，通常在退休时分给他们。英国政府和企业同样制定优惠政策推行员工参股制。这些政策的推行，据有关资料统计，1960年，美国持有股票的人数达到 1.5 亿，占全国人口总数的 15%；到 1980 年底，股票持有者增加到了大约为总人口的 20%。在英国，撒切尔夫人大力推行所谓“人民资本主义” 10 年以后，成年人中的股票持有人数已由 1970 年的 70% 增加到了 1980 年的 80%。在日本，1980 年持有股票的人数约为 1.5 亿，占总人口的 15%。

(四) 参与管理。决策和管理的民主化是现代企业管理体制变化中的一个重要特征。员工参与管理是这一特征的具体表现形式。员工参与管理既是员工持股计划这一产权变革在经营体制上的必然反映，又是社会经济发展和人的解放在现代管理活动中所表现出的必然趋势。员工参与管理的方式主要是通过企业管理委员会、员工代表咨询会议（如德国的工厂委员会）就公司的经营目标、劳动报酬、盈利及分配、员工福利等进行咨询、谈判和参与制定经营目标，更为重要的是直接过问公司的投资、财务及分配和人事安排等。据美国《福布斯》杂志 1985 年发表一篇有关美国 100 家大公司总裁谈如何看待他们手中的权力的报道，普遍认为民主决策是企业兴衰的关键，福特汽车公司总裁唐纳德·彼

得森说，福特公司已经实行“众人参与管理制”，并正在使决策权限达到“我们认为我们有可能达到的企业最下层人员。我们这样做依据的就是这样一项十分正确的原则，接触到的层次越低，就越接近真正了解情况的部门”。德国早在1956年就通过《共同决定法》，该法适用于员工超过1000人的企业。德国公司一般有3个管理机关：股东会、董事会和管理委员会。股东会选举董事会，董事会任命管理委员会。董事会一般有12名董事，其中6名由员工出任，6名由股东出任，还有1名中立董事。这样，以便员工维护自己的利益并参与公司的决策。

(猿) 参与利润共享。利润共享是指打破传统固定工资，而使员工的工资随着公司的利润增减而浮动。1985年，英国政府采取工资改革方案的具体内容是：工商企业雇主不再将雇员的原固定工资全部支付给雇员，而是将雇员工资的1/3确定为固定工资，另2/3则同该企业的利润挂起钩来，由企业利润多少来确定。在美国，据劳工统计局1985年雇员收益调查资料，在美国大中型私人企业的全日制雇员中，已有1500万即1/4人参加了各种形式的利润分享计划。利润共享制的推广对减少失业、改善劳资关系和提高员工劳动积极性有一定积极作用。

(二) 员工参与制带来人力资源管理变革

员工参与制为人力资源管理带来变革性的影响。由于现代科技的发展，智力密集型劳动成为社会发展的主力，人们的生活工作质量在不断提高，人们的文化素养和追求的层次也在不断提高，员工参与制正是满足人们参与管理、参与目标的制定及自我价值的实现。员工持股计划和共享利润都导