

中华人民共和国 股份制操作全书

ZHONGHUARENMINONGHEGUO
GUFEN ZHI CAOZUO QUANSHU

上

法律·经济大全
青苹果电子图书系列

中华人民共和国 股份制操作全书

(上 卷)

目 录

(上 卷)

经济体制改革和经济发展战略（摘录） … (1)

（摘自江泽民同志在中国共产党第十五次全国代表大会上的报告）

- (一) 调整和完善所有制结构 (1)
- (二) 加快推进国有企业改革 (2)

第一篇 公司法与现代企业制度

第一章 现代企业制度 (7)

第一节 现代企业制度的基本内容 (7)

理顺产权关系，建立健全企业法人制度 / 借鉴公司体制，建立新的国有企业财产组织制度 / 改革企业领导体制，建立新的企业内部组织结构和权力结构 / 按照国际惯例，建立新的企业财务会计制度 / 深化企业内部各项制度改革，建立新的企业内部管理制度 / 实行政企分开，建立新型的政企关系 / 实行破产制度，建立企业优胜劣汰机制 / 改善职工民主管理

第二节 建立现代企业制度应遵循的基本原则 (16)

竞争的原则 / 市场的原则 / 效益的原则 / 资源有效配置的原则 / 资产评估的原则 / 科学管理的原则

第三节 建立现代企业制度进程中应注意的几个问题 ... (18)

国家参与方式 / 党团组织的地位 / 国家宏观调控问题 / 职工的地位问题 / 政府职能的转变问题 / 分配原则的兑现问题

第四节 建立现代企业制度的对策 (20)

关于理顺产权关系问题 / 关于改革现有干部人事制度问题 / 关于建立健全社会保障制度问题 / 关于解决企业债务负担沉重的问题

第五节 建立现代企业制度的不同思路 (28)

建立现代企业制度的意义 / 什么是现代企业制度 / 现代企业制度的基本特征 / 关于法人财产支配权、法人所有权和法人财产权 / 建立现代企业制度的难点 / 建

立现代企业制度的思路

第二章 现代企业管理制度纲要 (37)

第一节 现代企业组织形式及其管理制度 (37)

企业组织形式的划分及其对管理的影响 / 现代企业的
含义 / 现代企业管理制度是现代企业制度的重要组成
部分

第二节 现代企业管理制度的特征 (39)

现代经营观念的确立 / 面向消费者 / 生产过程和流通
过程的结合 / 内部条件与外部环境的结合 / 经营战略
与管理方法的结合

第三节 现代企业管理制度的内容 (43)

销售管理制度 / 生产管理制度 / 人力资源管理制度 /
科技开发管理制度 / 财务管理制度

第四节 现代企业管理者 (47)

管理者的特征及其重要地位 / 管理者的层次 / 管理者
的职能 / 管理者的技能 / 企业家的职业化

第五节 现代企业管理制度的环境保证 (49)

市场体系的形成和完善 / 法律制度的建立与完善 / 社
会保障体系的建立与完善 / 政府职能的转变和宏观调
节体系的建立

第三章 现代企业制度经典论述 (51)

第一节 市场秩序与市场立法 (51)

第二篇 股份制与国有企业产权改革

第一章 国有企业产权改革 (247)

第一节 国有企业产权的实质和特征 (247)

国有企业的界定 / 国有企业产权的实质 / 国有企业产权的特征

第二节 国有企业的现状、改革存在的问题及出路 (251)

国有企业的现状 / 国有企业改革存在的问题及原因 / 国有企业改革的出路

第三节 国有企业产权改革的内容和目标模式 (259)

传统国有企业产权制度的深刻矛盾 / 国有企业产权改革的主要内容 / 国有企业产权改革的目标模式 / 国有企业产权制度与诸项体制的配套改革

第二章 企业股份制改组的意义和形式 (269)

第一节 推行股份制的重大意义 (269)

股份制使企业真正做到政企分开 / 股份制明确了政府在经济运行中的地位 / 股份制解决了投资资金来源问题 / 股份制促进了产业资本与金融资本的融合 / 股份制促进了经济系统内资源的最优配置 / 股份制真正转换了企业经营机制

第二节 股份制的组织形式 (274)

股份公司的含义、地位和作用 / 股份有限公司制度

第三节 股份制改组的途径 (281)

第一章 我国公司购并的现状..... (309)

第一节 公司购并的含义 (309)

最狭义的购并 / 狭义的购并 / 广义的购并

第二节 我国公司购并的特点及存在的问题 (310)

我国公司购并的特点 / 我国公司购并存在的问题

第二章 公司购并的操作程序..... (313)

第一节 公司购并一般操作程序..... (313)

关于购并的董事会决议和股东决议 / 购并合同

第二节 上市公司购并程序 (314)

聘请财务顾问 / 保密和安全 / 事先在股市上收购 / 确定关联交易 / 确定报价时间 / 确定出价的方法 / 向反托拉斯的权力机构进行咨询 / 预备性的通告 / 确定的通告 / 出价期间的交易 / 独立等级和潜在的权益 / 准备出价文件 / 出价文件的发送 / 目标公司的反应 / 防御策略 / 在出价期间的行动 / 对目标公司董事会的限制 / 第一个结束日 / 出价的延长 / 对出价价格的修改 / 终止通知 / 接受的撤回 / 无条件接受 / 股东会议 / 支付方式 / 强制性购买法 / 安排计划 / 购买后的审计

第三节 非上市公司购并程序 (320)

意向书 / 调查 / 董事会批准 / 政府部门批准 / 谈判 / 交换合同 / 声明 / 核准 / 特别股东大会 / 董事会改组 / 正式手续 / 重整

第四节 公司购并的途径	(323)
-------------------	-------

买方公司从目标公司的股东那里直接购买控制权或者
全部股票 / 买方公司收购目标公司大部分或全部的财
产来控制目标公司的业务 / 公司兼并

第五节 选用收购途径时应考虑的重要因素	(324)
---------------------------	-------

税收 / 财务 / 转移财产 / 接收负债

第三章 公司购并战略分析 (326)

第一节 购并策略的制定	(326)
-------------------	-------

第二节 购并与多角化经营	(326)
--------------------	-------

中心式多角化经营 / 复合式多角化经营

第三节 公司购并整合策略	(329)
--------------------	-------

垂直整合 / 上游整合 / 下游整合 / 水平式整合

第四章 公司收购目标的选定 (332)

第一节 购并策划	(332)
----------------	-------

第二节 积极式购并与机会式购并	(333)
-----------------------	-------

积极式购并 / 机会式购并 / 两种购并形式比较

第三节 决定购并策略的因素	(335)
---------------------	-------

公司自我评估 / 备选目标的基本情况分析 / 公司购并
依据分析 / 公司购并可能性分析

第五章 公司购并的审查及财务评价..... (338)

第一节 对目标公司的商业审查..... (338)

公司的背景和历史 / 产业分析 / 目标公司营运状况 /
财务状况审查 / 税收 / 法律方面的审查 / 人力资源和
劳资关系 / 市场营销 / 加工制造和分配 / 研究与开发
/ 购务和管理控制系统 / 公益管理部门的报告要求 /
国际因素 / 可自行处理的费用

第二节 对目标公司财务审查的具体事项 (343)

第六章 公司购并的出资方式..... (345)

第一节 现金收购 (345)

现金收购的特点 / 现金收购的影响因素

第二节 股票收购 (347)

股票收购的特点 / 股票收购方式的影响因素

第三节 综合证券收购 (349)

公司债券 / 认股权证 / 可转换债券 / 其他方式

第七章 公司购并后的经营管理 (351)

第一节 公司购并后的人事问题..... (351)

被购并企业主管人员的选派 / 购并后的人员沟通 / 进
行必要的人事调整 / 稳定人才

第二节 公司购并后的经营问题..... (353)

第三节 公司购并后的协同与整合问题	(353)
第四节 公司购并后的理财手段	(354)
套利出售 / 撤资方式 / 收购后的会计处理	

第八章 公司产权重组 (356)

第一节 产权重组的意义和目的	(356)
产权重组的意义 / 产权重组的目的	
第二节 产权重组的基本内容和实现方式	(357)
产权重组的内容 / 产权重组的实现方式 / 产权重组中 非经营性资产的处理 / 组织机构的重组与设置	
第三节 资产和负债的划分及债权债务的处理	(359)
资产和负债划分的基准和基准日 / 无形资产的处理 / 投资的处理 / 债权债务的处理	
第四节 股份有限公司的股权设置和募股方案	(361)
国家股 / 法人股 / 外资股 / 社会公众股	
第五节 产权重组实施计划	(362)
发起设立股份有限公司阶段 / 转为社会募集公司阶段	

★☆☆☆☆ 第四篇 企业破产及法律程序 ☆☆☆☆★

第一章 企业破产与破产申请..... (365)

第一节 企业破产与破产案件管辖	(365)
-----------------------	-------

企业破产的概念 / 企业破产的条件 / 破产案件的管辖

第二节 企业破产案的申请 (366)

破产申请与破产申请人 / 非自愿申请的文书内容 / 自愿申请的文书内容 / 破产申请提出的期限 / 破产申请的法律效力

第二章 债权人会议 (369)

第一节 债权人会议的组成 (369)

债权人会议的概念 / 债权人会议的成员及其权利

第二节 债权人会议的召开和债权人会议的职权 (371)

债权人会议的召开 / 债权人会议的职权

第三节 债权人会议决议 (374)

债权人会议决议的形成 / 债权人会议决议的效力

第三章 破产和解与整顿 (376)

第一节 破产和解与整顿概述 (376)

和解与整顿的概念 / 和解与整顿的关系 / 和解与整顿的法律依据与法律适用 / 和解协议的法律效力

第二节 破产企业整顿 (379)

整顿的提起与整顿方案的制定 / 整顿的进行和监督 / 整顿的终结

第四章 破产宣告与清算组的设立 (382)

第一节 破产宣告的法律实务 (382)

破产宣告的法定条件 / 破产宣告的法律效力 / 破产宣告后相关事项的处理

第二节 清算组的设立 (384)

清算组的设立和组成 / 清算组的职责范围 / 清算组的工作程序

第五章 破产清算组的职责 (388)

第一节 破产企业的接收和管理 (388)

破产企业的接收 / 破产企业的管理

第二节 破产财产与破产企业资产评估 (392)

破产财产范围的界定 / 破产财产评估

第三节 破产债权 (393)

破产债权的特征及其范围 / 破产债权的除外情况 / 破产债权的登记与审核 / 破产债权清册的编制

第四节 破产企业财产变价 (397)

财产变价的原则 / 财产变价的方式 / 破产财产变价的实际操作 / 破产企业的资产重组

第五节 破产费用的支付和破产财产的分配 (400)

破产费用的支付 / 破产财产的分配

第六章 破产程序终结及法律后果 (404)

第一节 破产程序的终结 (404)

破产程序终结概述 / 破产程序终结的原因

第二节 破产企业的注销登记 (405)

破产企业的注销登记 / 办理破产企业注销登记应提交
的文件、证件及应注意的问题

第五篇 股份有限公司运行规则

第一章 股份有限公司基础 (411)

第一节 权利能力 (411)

权利能力的限制 / 权利能力的基本内容

第二节 股 份 (412)

股份的含义 / 股份的性质 / 股份的种类 / 股份的发行
/ 股份的适法取得、消除 / 股份的转让、设质、丧失
/ 股票 / 股东名簿

第三节 股 本 (423)

股本的含义 / 对股本的法律规定

第四节 股 东 (425)

股东的含义 / 股东资格的取得和丧失 / 股东的权利义
务 / 股东平等原则

第二章 股份有限公司的人格事宜 (429)

第一节 设 立 (429)

发起人 / 设立的方式 / 设立的程序

第二节 修改章程 (435)

修改章程的原因 / 修改章程的程序	
第三节 变更组织	(436)
变更组织的目的 / 变更组织的程序	
第四节 合 并	(437)
合并的目的 / 合并的方式 / 合并的程序	
第五节 解 散	(439)
解散的事由 / 解散的方式 / 解散的程序	
第六节 清 算	(441)
清算的作用 / 清算的方式 / 清算的机关 / 清算的程序	
第七节 重 整	(444)
重整的意义 / 重整的机关 / 重整的程序	
 第三章 股份有限公司的机关	(446)
 第一节 股东会	(446)
股东会的含义 / 股东会的种类 / 股东会的召集 / 股东会的开会 / 股东会的决议 / 股东会的议事录 / 股东会的权限	
第二节 董事会	(452)
董事会的含义 / 董事会的召集 / 董事会的开会 / 董事会的决议 / 董事会的议事录 / 董事会的权限 / 董事会的义务	
第三节 董 事	(457)
董事的含义 / 董事与公司之间的关系 / 董事的人数和任期 / 董事的资格 / 董事的选任 / 董事的退任 / 董事的补选及职务的代行 / 董事的权限 / 董事的权利 / 董	

事的义务 / 董事的责任

第四节 董事长 (462)

董事长的含义 / 董事长与公司之间的关系 / 董事长的
人数和任期 / 董事长的资格 / 董事长的选任 / 董事长
的退任 / 董事长的补选及职务的代行 / 董事长的权限
/ 董事长的权利 / 董事长的义务 / 董事长的责任

第五节 经理人 (467)

经理人的含义 / 经理人与公司之间的关系 / 经理人的
人数、种类及相互关系 / 经理人的资格 / 经理人的委
任 / 经理人的退任 / 经理人的权限 / 经理人的权利 /
经理人的义务 / 经理人的责任

第六节 监 事 (472)

监事的含义 / 监事与公司之间的关系 / 监事的人数和
任期 / 监事的资格 / 监事的选任 / 监事的退任 / 监事
的权限 / 监事的权利 / 监事的义务 / 监事的责任

第四章 股份有限公司的 会计和公司债 (477)

第一节 会 计 (477)

会计表册 / 公积 / 盈余分派 / 分派建设股息

第二节 公司债 (481)

公司债的含义 / 公司债的性质 / 公司债的种类 / 公司
债的募集 / 公司债的付息、偿还、消灭 / 公司债的转
让、设质、丧失 / 公司债券 / 公司债债权人会议 / 公
司债债权人的受托人

附录二 股份有限公司召开股东会、
董事会的有关书表 (523)

第六篇 有限责任公司运行规则

第一章 有限责任公司基础 (527)

第二节 股 本 (527)

股本确定原则 / 股本维持原则 / 股本不变原则

股东资格的取得与丧失 / 股东权 / 股单 / 股东名簿 /

出资转让 / 出资设质

第二章 有限责任公司的人格事宜 (531)

设立方式 / 设立程序

第二节 修改章程 (532)

资公司 / 咨询公司 / 运输公司 / 建筑公司	
第三节 从经营规模考察公司组织形式	(566)
地区性公司 / 跨地区性公司 / 全国性公司 / 跨国公司	
第四节 从技术经济联系考察公司组织形式	(568)
专业公司 / 联合公司 / 综合性公司	
第五节 从其它角度考察公司组织形式	(569)
从产权关系看公司组织形式 / 从信用基础看公司的组	
织形式 / 从公司对公司的控制与依附关系看公司的组	
织形式 / 从公司的管辖系统看公司组织形式 / 从公司	
资本构成看公司组织形式	
第六节 国外一些有关公司的名称介绍	(571)
 第二章 公司的组织结构	(573)
第一节 公司组织结构的内容	(573)
公司组织的概念及其作用 / 部门化 / 管理的跨度	
/ 委员会	
第二节 公司组织的结构形式	(581)
直线制组织结构形式 / 直线——参谋组织结构形式 /	
事业部制组织结构形式 / 模拟分散化组织结构形式 /	
矩阵组织结构形式	
第三节 公司组织结构设计	(585)
一般的设计原则 / 动态的设计准则 / 授权 / 影响公司	
组织结构的因素	

第三章 公司的组织机构 (591)

第一节 公司组织机构的内容和原则 (591)

公司组织机构的内容 / 公司组织机构的原则

第二节 公司的决策机构 (591)

股东大会 / 董事会

第三节 公司的执行机构 (601)

公司执行机构的含义 / 公司职员 / 公司执行机构的职权 / 公司执行机构和决策机构的关系

第四节 公司的监督机构 (606)

公司监督机构的设立 / 监督机构的职权

第四章 公司组织设计方法 (608)

第一节 公司组织结构设计 (608)

贸易公司组织结构 / 商业公司组织结构 / 制造业公司组织结构

第二节 公司组织设计原则 (610)

组织设计的原则 / 组织设计的重点

第三节 公司人员编制设定方法 (611)

人员编制的设定方法 / 人员编制设定标准范例 / 人员编制设定有关书表

第五章 公司工作职责与工作说明书 (614)

第一节 工作职责设计典范 (614)

组织机构设计 / 工作职责设计

第二节 工作说明书 (624)

工作说明书 (空白表) / 工作说明书 (填写范例 A) /

工作说明书填写说明 / 工作说明书 (范例 B)

第六章 公司权责区分办法 (629)

第一节 授权的原则与方法 (629)

授权的意义 / 授权的原则 / 授权的方法

第二节 核决权限表 (630)

第三节 职务权限表 (631)

总务类 / 人事类 / 财务会计类 / 电脑类 / 企划管理类
/ 生产管理类 / 质量管理类 / 成本类 / 新产品开发类
/ 其他类

第七章 典型行业组织管理制度 (643)

第一节 商业企业组织管理制度 (643)

组织规程 / 权责划分办法 / 主管工作说明书

第二节 纺织行业组织管理制度 (672)

公司章程 / 公司组织规程 / 公司人事评议委员会组织
规程 / 公司办事细则

第三节 电子行业组织管理制度 (718)

公司章程 / 公司股东会议事规则 / 公司组织规程 / 公
司办事细则

第四节 机械行业组织管理制度 (727)

机械工业股份有限公司利润中心制度准则 / 机械工业股份有限公司规章发行细则 / 机械工业股份有限公司企业部组织规程 / 企业部制定各项办事细则注意事项	
第五节 房地产开发行业组织管理制度	(736)
公司章程 / 公司组织规程 / 公司研究委员会组织简章 / 公司考试委员会组织简章 / 公司考绩审查委员会组织简章 / 公司办事细则 / 公司技术改进小组办事准则 / 公司工程预算编制小组办事准则 / 公司发包小组办事准则 / 公司采购小组办事准则 / 公司工程决算小组办事准则 / 公司验收小组办事准则	

第八章 西方公司组织管理典范 (753)

第一节 美国联合碳化物公司的组织变革	(753)
调整生产经营管理体制 / 重视科研和坚持技术特长	
第二节 日本松下电器公司的组织管理	(756)
事业部制 / 注重市场调查, 加强产销结合 / 重视人才开发, 关心职工生活 / 与承包企业的关系 / 销售战术三十条	
第三节 德国道尼尔公司的组织管理	(764)
公司的组织机构 / 公司经营管理的特点	
第四节 德国伍德公司的组织管理	(768)
业务范围广泛, 服务机动灵活 / 狠抓经营三要素: 时间、技术、管理 / 负责全面工程, 内部配合紧密	
第五节 德国魏特勒咨询公司的组织管理	(772)
公司概况 / 公司的组织机构 / 工厂或房屋设计的步骤	

和实践 / 工程项目经营管理 / 设计方法及效率

第六节 英国罗罗公司的组织管理 (776)

 组织机构 / 新机研制 / 提供责任控制 / 生产工程 / 方法工程——制造方法的研究和发展 / 工具设计、制造和管理 / 工业工程 / 生产控制 / 质量保证

第七节 英国 WS 阿特金斯咨询集团的组织管理 (786)

 集团的主要业务范围 / 集团的组成及主要分支部门的组织机构业务情况 / 业务的经营及其特点

第八节 圣哥班—穆松公司的组织管理 (797)

 公司的创建史及其组织结构 / 产品范围和投资分配 / 对外扩张和新的发展方向

第八篇 公司人事管理

第一章 公司职员的挑选和培训 (803)

第一节 公司人力规划 (803)

公司人力规划的概念 / 公司人力规划的内容 / 公司职工的分类 / 公司职工的需求预测 / 公司职工的供给预测 / 公司职工的供求平衡

第二节 公司职工的挑选 (806)

公司职工挑选过程的主要阶段 / 确定公司的用人要求 / 吸引人们前来应聘 / 从应招者中挑选职工

第三节 公司职工的培训 (811)

职工培训的内容、发展及其原则 / 培训工作的机构、
政策和战略 / 确定培训项目 / 总体培训计划 / 培训方
法和培训技术 / 开展培训的条件

第二章 工作绩效评价方法 (823)

第一节 公司各类人员评价要素的基本特征 (823)

不同工作的特点 / 不同层次的特点 / 不同年龄的特点

第二节 公司各类人员评价标准和标准编制的一般程序 (828)

评价标准的含义 / 评价标准的分类 / 几种评价标准的
主要特征 / 标准编制的一般程序和原则

第三节 人员评价与能力发掘 (836)

能力、成绩与考核标准的关系 / 运用标准发掘能力的
方法 / 运用修订标准发掘能力应注意的几个问题

第三章 公司人员考评制度 (838)

第一节 人员考评的原则 (838)

人员考评的作用 / 人员考评中常见的弊病 / 人员考评
的原则

第二节 人员考评的种类及其内容 (840)

人员考评的种类与内容 / 人事档案管理

第三节 主要考评因素及其评价标准 (842)

第四节 主要考评方法 (848)

面谈考评 / 人事考评表 / 工作报告 (论文) 审查

第五节 成绩评价方法	(853)
------------------	-------

第四章 工资与福利 (859)

第一节 改变对待报酬和福利的宗旨	(859)
------------------------	-------

抑制成本的措施 / 公司实例：美国标准件公司的紧缩措施 / 根据公司的实际能力支付报酬 / 公司实例：美国航空公司的双轨工资结构 / 刺激和奖励工作绩效优秀者的计划 / 工作报偿计划与经营计划相结合

第二节 工资结构与工资水平的决策因素	(862)
--------------------------	-------

劳动力市场条件 / 公司实例：工作 10 分钟获得 12 小时工资的“跳蚤” / 工资立法 / 劳资谈判 / 高层管理班子的态度和组织的支付能力

第三节 福利和服务待遇	(869)
-------------------	-------

安全与健康福利 / 养老金 / 社会保险 / 非工作时间报酬 / 公司实例：施乐公司的有偿社会服务年 / 为雇员提供的服务 / 高级经理人员的特别福利

第四节 福利管理	(878)
----------------	-------

福利与公平就业机会 / 估算福利成本 / 灵活的或自助餐式的福利 / 传递福利信息 / 案例：报酬是否应由工作绩效来决定

第五章 改善绩效的激励 (884)

第一节 促使雇员提高士气和生产效率的多种策略	(884)
------------------------------	-------

案例：100 分俱乐部——一个带来百万美元利润的激

励计划 / 可以激发某种行为的奖励 / 激励理论的统一
和实际应用 / 案例：北美工具与冲模公司不断提高工
作绩效和生产率

第二节 有的放矢的激励 (891)

高级经理人员的奖励 / 低层雇员的奖励 / 班组奖励计
划 / 利润分成计划 / 斯坎伦计划

第六章 公司人事管理典范 (899)

第一节 公司人才选拔典范 (899)

理查德·萨耶：到一般的小商人中寻找人才 / 王永
庆：从内部寻找人才 / 林绍良：不惜重金聘用人才 /
范旭东：注重招揽人才 / 马克·麦科马克：观察人、
了解人的七个步骤 / 土川元夫：以旁观者的身份观察
人 / 绝妙的暗察 / 英国冰岛冷冻食品公司：满足特殊
人才所需要的条件 / 素野福次郎：租借人才 / 以诚求
贤 / 威廉·伍德希德：高价“收买”人才 / 土光敏
夫：最根本的观人之道——永恒的工作欲 / 韦恩·卡
洛韦：优胜劣汰的用人原则 / 陶子厚：不采用“考试
甄选”的办法 / 王永庆：标榜能力主义 / 乔治·奥迪
约姆：识别人才七法

第二节 公司领导激励典范 (909)

3M公司和“花王”公司：锐意创新，领先他人 /
IBM公司：非同一般的激励 / 伊安·麦克唐纳：以提
出问题激励积极性 / 三泽千代：引进大电气公司“鯨
鱼” / 富士全录公司：以“征求新事业企划案”唤醒
人才 / 蔡长汀：激励出企业内部的活力 / 阿尔米公

司：笑脸无处不在 / 野口音光：让员工在工作岗位上发挥能力 / 秋父水泥公司：依靠自己员工的力量挽救自己 / 沃特森：广开言路，激发热情 / 库特·瓦赫特法伊特尔：大家的事大家办 / 柯文昌：握手话别跳槽的员工 / 日本电机公司：将功抵过，功过抵消 / 比达·吉威特：巧妙的人事政策 / 丰田英二：“动脑筋创新”建议制 / 美国通用电器公司：开动大家的脑筋 / 松下电器公司：提案制度 / 日本富士电机制造公司：鼓励员工多提建议 / 韩国五大财团：设立“建议箱” / 让部下尽心供职 20 则 / 酒井正敬：漫谈稳定人才的三大法宝 / 马狮公司：对人的照顾和关心 / 藤田田：为员工多花费点钱值得 / 德尔塔公司：琐碎小事，涓涓细流 / 沃尔—马特公司：我们关心我们的员工 / 土光敏夫：热爱自己的员工 / 玛丽·凯·阿什：公正待人，论功行赏 / 李忠辉：体贴爱护员工 / 阿瑟·利维：为人才分忧排难 / 日本大和精工株式会社：工作乐趣委员会 / 松下公司：“精神价值观”的魅力 / 日本电通公司：“电通十则” / 日本企业“社训”：重视员工的“精神教育” / 非正式讨论会 / HAM：平等合作的内部环境 / 大荣公司：造出向高目标挑战的环境 / 默克公司：创造工作气氛，增强员工的自豪感 / 无锡电缆厂：运用“四台”形式，激励员工向上 / 三原修：满足部下的自尊心 / 美国达纳公司：面对面地交流，不强人所难 / 松下幸之助：直言不讳，以理服人 / 玛丽·凯·阿什：先表扬，后批评，再表扬 / 美国玛丽·凯化妆品公司：人才管理学中的绝招 / 吉诺·鲍洛奇：以斥责激励员工 / 美国麦考密克公司：

减时提薪 / 艾柯卡：掌握奖赏的时机 / IBM 公司：别
出心裁的奖励 / RK 公司和福建日立：赏罚分明，科
学奖惩 / MFI 公司：高薪酬，多奖励 / Dataflex：以
军校精神造就人才

附录一	公司人事管理准则	(944)
附录二	公司人事作业程序	(949)
附录三	公司人事管理规章	(962)
附录四	公司临时人员管理办法	(975)
附录五	公司计件管理办法	(976)
附录六	公司人事评议委员会 组织章程	(977)
附录七	公司员工在职训练办法	(978)
附录八	公司员工在职训练 管理有关书表	(981)

经济体制改革和经济发展战略

(摘自江泽民同志在中国共产党第十五次全国代表大会上的报告)

从现在起到下世纪的前十年,是我国实现第二步战略目标、向第三步战略目标迈进的关键时期。我们要积极推进经济体制和经济增长方式的根本转变,努力实现“九五”计划和二〇一〇年远景目标,为下世纪中叶基本实现现代化打下坚实基础。在这个时期,建立比较完善的社会主义市场经济体制,保持国民经济持续快速健康发展,是必须解决好的两大课题。要坚持社会主义市场经济的改革方向,使改革在一些重大方面取得新的突破,并在优化经济结构、发展科学技术和提高对外开放水平等方面取得重大进展,真正走出一条速度较快、效益较好、整体素质不断提高的经济协调发展的路子。

(一)调整和完善所有制结构

公有制为主体、多种所有制经济共同发展,是我国社会主义初级阶段的一项基本经济制度。这一制度的确立,是由社会主义性质和初级阶段国情决定的:第一,我国是社会主义国家,必须坚持公有制作为社会主义经济制度的基础;第二,我国处在社会主义初级阶段,需要在公有制为主体的条件下发展多种所有制经济;第三,一切符合“三个有利于”的所有制形式都可以而且应该用来为社会主义服务。

十一届三中全会以来,我们党认真总结以往在所有制问题上的经验教训,制定以公有制为主体、多种经济成分共同发展的方针,逐步消除所有制结构不合理对生产力的羁绊,出现了公有制实现形式多样化和多种经济成分共同发展的局面。继续调整和完善所有制结构,进一步解放和发展生产力,是经济体制改革的重大任务。

要全面认识公有制经济的含义。公有制经济不仅包括国有经济和集体经济,还包括混合所有制经济中的国有成分和集体成分。公有制的主体地位主要体现在:公有资产在社会总资产中占优势;国有经济控制国民经济命脉,对经济发展起主导作用。这是就全国而言,有的地方、有的产业可以有所差别。公有资产占优势,要有量的优势,更要注重质的提高。国有经济起主导作用,主要体现在控制力上。要从战略上调整国有经济布局。对关系国民经济命脉的重要行业和关键领域,国有经济必须占支配地位。在其他领域,可以通过资产重组和结构调整,以加强重点,提高国有资产的整体质量。只要坚持公有制为主体,国家控制国民经济命脉,国有经济的控制力和竞争力得到增强,在这个前提下,国有经济比重减少一

些,不会影响我国的社会主义性质。

集体所有制经济是公有制经济的重要组成部分。集体经济可以体现共同致富原则,可以广泛吸收社会分散资金,缓解就业压力,增加公共积累和国家税收。要支持、鼓励和帮助城乡多种形式集体经济的发展。这对发挥公有制经济的主体作用意义重大。

公有制实现形式可以而且应当多样化。一切反映社会化生产规律的经营方式和组织形式都可以大胆利用。要努力寻找能够极大促进生产力发展的公有制实现形式。股份制是现代企业的一种资本组织形式,有利于所有权和经营权的分离,有利于提高企业和资本的运作效率,资本主义可以用,社会主义也可以用。不能笼统地说股份制是公有还是私有,关键看控股权掌握在谁手中。国家和集体控股,具有明显的公有性,有利于扩大公有资本的支配范围,增强公有制的主体作用。目前城乡大量出现的多种多样的股份合作制经济,是改革中的新事物,要支持和引导,不断总结经验,使之逐步完善。劳动者的劳动联合和劳动者的资本联合为主的集体经济,尤其要提倡和鼓励。

非公有制经济是我国社会主义市场经济的重要组成部分。对个体、私营等非公有制经济要继续鼓励、引导,使之健康发展。这对满足人们多样化的需要,增加就业,促进国民经济的发展有重要作用。

要健全财产法律制度,依法保护各类企业的合法权益和公平竞争,并对它们进行监督管理。

(二)加快推进国有企业改革

国有企业是我国国民经济的支柱。搞好国有企业改革,对建立社会主义市场经济体制和巩固社会主义制度,具有极为重要的意义。

建立现代企业制度是国有企业改革的方向。要按照“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的要求,对国有大中型企业实行规范的公司制改革,使企业成为适应市场的法人实体和竞争主体。进一步明确国家和企业的权利和责任。国家按投入企业的资本额享有所有者权益,对企业的债务承担有限责任;企业依法自主经营,自负盈亏。政府不能直接干预企业经营活动,企业也不能不受所有者约束,损害所有者权益。要采取多种方式,包括直接融资,充实企业资本金。培育和发展多元化投资主体,推动政企分开和企业转换经营机制。

把国有企业改革同改组、改造、加强管理结合起来。要着眼于搞好整个国有经济,抓好大的,放活小的,对国有企业实施战略性改组。以资本为纽带,通过市场形成具有较强竞争力的跨地区、跨行业、跨所有制和跨国经营的大企业集团。采取改组、联合、兼并、租赁、承包经营和股份合作制、出售等形式,加快放开搞活国有小型企业的步伐。要推进企业技术进步,鼓励、引导企业和社会的资金投向技术改造,形成面向市场的新产品开发和技术创新机制。要加强科学管理,探索符合市场经济规律和我国国情的企业领导体制和组织管理制度,建立决策、执行和监督体系,形成有效的激励和制约机制。要建设好企业领导班子,发挥企业党组织的政治核心作用,坚持全心全意依靠工人阶级的方针。

实行鼓励兼并、规范破产、下岗分流、减员增效和再就业工程,形成企业优胜劣汰的竞争机制。随着企业改革深化、技术进步和经济结构调整,人员流动和职工下岗是难以避免的。这会有一部分职工带来暂时的困难,但从根本上说,有利于经济发展,符合工人阶级的长远利益。党和政府要采取积极措施,依靠社会各方面的力量,关心和安排好下岗职工的生活,搞好职业培训,拓宽就业门路,推进再就业工程。广大职工要转变就业观念,提高自身素质,努力适应改革和发展的新要求。

积极推进各项配套改革。建立有效的国有资产管理、监督和营运机制,保证国有资产的保值增值,防止国有资产流失。建立社会保障体系,实行社会统筹和个人帐户相结合的养老、医疗保险制度,完善失业保险和社会救济制度,提供最基本的社会保障。建立城镇住房公积金,加快改革住房制度。

深化国有企业改革,是全党重要而艰巨的任务。要坚定信心,勇于探索,大胆实践,力争到本世纪末大多数国有大中型骨干企业初步建立现代企业制度,经营状况明显改善,开创国有企业改革和发展的新局面。

第一篇 公司法与现代企业制度

第一篇

公司法与现代企业制度

第一章

现代企业制度

第一章 现代企业制度

第一节 现代企业制度的基本内容

根据十四届三中全会《关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》所确立的目标和方向,对国有企业进行改造,建立适应社会主义市场经济需要的现代企业制度,至少包括以下内容:

一、理顺产权关系,建立健全企业法人制度

完善企业法人制度是我国建立现代企业制度的首要基础。在传统的计划经济体制下,国有企业作为国家行政机构的附属物,没有独立的法人地位。国家是唯一的投资主体、运营主体和利益主体,没有形成经济主体的多元化,企业之间无法形成竞争,社会经济效益提高缓慢。在实行有计划的商品经济过程中,国家通过《全民所有制工业企业法》等形式,建立了企业法人制度,规定了厂长(经理)负责制。实践证明,这依然是一种不完整的法人制度。国有企业名义上虽有法人地位,却没有法人所必须具备的独立的财产权。企业的负责人是丫环拿钥匙,当家做不了主。企业没有自己独立的财产,或者说对自己经营的财产说了不算。在这种情况下,企业与国家的产权关系和企业之间的财产边界都不清楚,企业难以建立起财产约束机制,只能负盈不负亏,国家对企业实际上仍负有无限责任,企业还不是真正独立的法人。

完善企业法人制度,需要理顺国家与企业的产权关系,实现出资者所有权与法人财产权的分离。过去我们提出过企业所有权与经营权的分离,即国家享有所有权,企业享有经营权。现在满足于这样一种认识已经不能解决问题。我们讲出资者所有权与法人财产权的分离已经有了新的含义。首先,出资者所有权在现代企业公司制度中,它表现为股权,是以股权为表现特征的所有权,与过去那种所有权的表现形式有所不同。换句话说,国家作为所有者不再像过去那样干预企业的经营,而是退居到股东地位,以股东身份依法享有资产受益、选择管理者、做出重大决策的权利。其次,法人财产权也不是原来意义上的经营权,它表现为公司企业依法享有法人财产的占有、使用、收益和处分的权利,这四项权利是一个有机的整体,合并在一起,构成完整的法人财产权。过去讲企业的经营权是不包括收益权在内的。我们认为,法人财产权必须包括收益权。企业作为一个经济组织,必须首先有收益,然后将

其收益部分每年按照一定比例交给股东。企业的经营收益与其所上缴的股权收益是两个不同的概念。不能因为有了股权收益就否定了企业的收益,它们是两个层次的收益。法人财产权从经营者的角度说,也是一种所有权。相对于市场上其他商品生产者来说,法人财产是属于本企业的;相对于本企业而言,表现为股东权益的所有权是属于出资人或国家的。同一份财产,可以出现两种权利关系,这并不矛盾,重点是把握好两种权利关系的涵义。一种是股东意义上的所有权,另一种是经营者意义上的所有权。我们把后者称之为法人财产权。

关于法人财产权,还可以从另外一个意义上加深理解。那就是:一方面,出资者将财产投入到企业当中,不能随意抽回投资,也不能对法人财产中属于自己的部分进行支配,只能以股东的身份影响企业行为,而不能直接干预企业的经营活动。另一方面,公司企业不管其拥有多少股东,其法人财产已经合为一体,分不清哪一部分是属于哪一个股东的,而必须实行统一的经营管理。由此而言,法人财产权与出资者所有权同样都是不可侵犯的,是受法律保护的。

由于企业享有独立的法人财产权,就可以解决我国的国有企业从有人负责到有能力负责的问题,实行企业民事权利能力和行为能力的统一,使其成为市场经济中完整的法人实体。

确立企业法人财产权会不会使国有资产流失,这是必须要解除的一个疑虑。应当指出,确立法人财产权和以股权为特征的出资者所有权,对国有企业来说,没有改变国家的所有者地位,而是改变了国家对国有资产管理方式,即由资产实物形态的管理转变为资产价值形态的管理,以管理国有企业转变为管理国有资产,国有资产的总量价值并没有因此减少或流失,反而会得到更有效的保护。这对国家和企业都有好处。

对国家的好处是:(1)国家的投资风险缩小,获利机会增大。由于确立了法人财产权和国家股权的地位,国家作为出资者对企业的经营风险,只以其出资额承担有限责任,而企业中国有资本的增值与收益则属于国家。国家在投资风险有限的情况下,可以将资本投到诸多企业中去,寻找更多的获利机会,而不把鸡蛋都放在一个篮子里。(2)国家可以以少量资本控制较多的社会资产,增大国有资本的辐射面。国家在资本总额有限的情况下,可以分散投资,通过国家控股方式(股权占51%以上为绝对控股,以下为相对控股),增大国有资本的控制范围,对于调整产业结构将发挥巨大作用。(3)有利于盘活国有资本。由于实现了价值形态管理,国有股权可以通过产权交易,促进国有资本的合理流动,优化资源配置,有利于国有资产存量的结构调整和保值增值。

对企业的好处是:(1)由此割断政企职责不分的脐带。国家退居股东的地位,不再扮演经营者的角色,而将经营权彻底交给企业。企业有了法人财产权,其他自主权都是与之相伴生的。不像过去那样,再由政府把权利一部分一部分地放给企业。这为企业彻底摆脱政府行政机构附属物的地位,实现自主经营奠定了基础;(2)法人财产权要求企业建立资本金制度和资产经营责任制,增强企业的自我约束力,使企业自负盈亏的责任落到实处;(3)促使企业自觉按照市场供求关系和价值规律支配、使用、处理和运作自己的资产,谋求效益的最大化,实现企业的自我发展。

以上是法人财产权“质”的界定。在实际生活中,法人财产权还具有“量”的构成。法人

财产权是指法人支配的全部财产的权利。这些财产不仅有出资者的财产,还包括从银行借贷的财产。按照我国《企业会计准则》和《企业财务通则》的规定,实际上法人支配的财产由两部分构成,一部分为自有资本金,一部分为银行贷款。自有资本金由股东出资形成,属于法人自己拥有的财产;银行贷款属于法人控制的财产。股东和债权人分别享有各自不同的权益。

二、借鉴公司体制,建立新的国有企业财产组织制度

企业的产权关系,通过企业的财产组织制度具体表现出来,并受到法律保护和规范。借鉴现代公司体制,是建立新的国有企业财产组织制度的一种可行的途径。

公司是法人企业,它有别于自然人企业。公司是由两个以上股东出资构造出来的能够独立对自己经营的财产享有民事权利、承担民事责任的经济组织。公司企业具有如下一些特征:(1)公司企业是以盈利为目的的社团法人。按照市场经济的要求,公司要谋取利润的最大化,以获得经济效益为主要目标。社会公益性事业一般不属于公司经营范围。大陆法系将法人分为两种:社团法人和财团法人。社团法人是指由两个成员以上集合建立的法人组织。公司企业即是由两个以上股东出资设立的并以盈利为目的的社团法人。财团法人是指用于某种特定目标的专门财产组成的法人,如各种基金会、学校等,其财产以捐助为成立基础,用于特定的社会目标,并设专人来管理这些财产。(2)公司企业实现了股东所有权与法人财产权的分离,即不再由所有者亲自经营自己的财产,而将其委托给专门的经营者即公司法人代为经营。这是一个重大的历史进步。财产交给有经验、会管理的组织去经营,比股东自己经营,效益要好得多,提高了经营水平。并且,在公司内部形成了两上不同层次的利益主体,即股东和公司法人。(3)公司法人财产具有整体性、稳定性和连续性。整体性是指公司的财产不可分割,股东一旦投资到公司,就不可抽回,只能转让。这样,公司的财产不因股东的变化而出现经常性的变动,保持了一定的稳定性。同时,股东的个人生命已经不影响公司的生命,公司的法人财产具有延续性。只要公司存在,公司法人就不会丧失财产权,股东的变动不影响法人财产权的行使。因此,公司的信誉大为增高。(4)公司企业实行有限责任制度。这种有限责任包含两个方面:一是对股东而言,他们以其出资额为限对公司的债务承担有限责任。比如,某个由10位股东按等量投资组成的100万元的公司,出现经营亏损资不抵债时,每个股东只以其投入的10万元为限承担责任,而不用自己的其他财产去赔偿。二是对公司法人而言,它以其全部财产为限对公司的债务承担责任。公司出现资不抵债时,以其全部财产进行索赔,不牵涉公司以外他人的财产。这里讲的公司全部财产,是指公司自有资产,而不包括银行贷款(银行贷款属于负债,在公司破产时要优先清偿)。公司出现资不抵债的结果是破产,表明公司的死亡。有限责任制度一般只是到了公司破产时才体现出来。在与公司进行经营交往中,必须注意到它的有限责任性,并且考虑其有限责任程度,即公司全部财产的限额有多大。

公司有限责任制度的出现,是企业财产组织形式的一个重大进步,是企业发展史上的一次飞跃,也是现代企业制度的一个重要标志。美国的一位经济学家巴特勒曾说过:“有限责任公司是近代最伟大的一个发现,甚至连蒸汽机和电的发现都不如有限责任公司来得重

要。”它的重要意义在于：一方面，投资者可以比较放心地把资本投给企业。即便该公司破产了，股东的损失也仅限于投资额的部分，不会连累到自己的其他财产，减轻和分散了投资风险，由此可以带来资本的大量集中，公司规模迅速地扩大，进入到各项生产和经营领域中，带来社会生产力的巨大进步。另一方面，经营者可以比较放心大胆地经营公司企业。公司作为独立的法人，其资产虽然来自股东，但经营者对股东承担的财产责任是有限的，对自己经营的全部财产责任也是有限的。这有利于经营者放开手脚，独立负责，自主经营，推动公司的快速发展。

广义地说，公司企业含无限公司，有限公司和两合公司三种形式。（1）无限公司。股东对公司债务负无限连带责任，公司的信用主要建立在股东本人身上，而不在公司资本身上，又称“人合公司”。无限公司对股东来说有倾家荡产的可能，对债权人来说可以减少一些债权损失。无限公司在有限责任公司诞生之前大量存在，以后越来越少，在现代社会中只有极少数信誉性公司采取无限责任公司的形式，如前面提到的某些合伙类型企业中的会计师事务所、律师事务所等，有的国家还有一些金融企业；（2）有限公司。它的数量最多，发展速度最快，规模最大，公司建立在资本信誉的基础上，因此称为“资合公司”；（3）两合公司。两合公司具有“人和”与“资合”两个特征，它由一个以上负无限责任的股东和一个以上负有限责任的股东组成。无限责任股东对公司债务负无限连带责任，有限責任股東對公司債務承擔有限責任。一般说来，两合公司以无限公司特点为主，其法律地位与无限公司类同。无限公司与两合公司的数量都非常小，在现代企业制度中不具重要性（如 1980 年台湾有 25.8 万个公司，其中无限公司只有 22 家，两合公司为 12 家）。

具有代表性的公司企业是有限公司，它采取两种组织形式，一种是有限责任公司，一种是股份有限公司。二者在承担有限责任的共同基础上，又具有某些不同的特点：

有限责任公司的特点是：（1）股东数量较少，比较容易协调。我国《公司法》规定，有限责任公司由两个以上五十个以下股东共同出资设立。还规定，国家授权投资的机构和国家授权的部门可以单独投资设立国有独资的有限责任公司。一般说来，公司都要有两个以上的股东，才能成为规范型的公司。我国《公司法》规定的国有独资公司属一种特例，限定了投资主体只是国家，这是考虑到我国现有国情的结果。（2）注册资本数量不多，比较容易组建。如我国《公司法》规定有限责任公司注册资本的最低限额为：以生产经营为主的公司 50 万元；以商品批发为主的公司 50 万元；以商品零售为主的公司 30 万元；科技开发、咨询、服务性公司 10 万元。（3）不发行股票，权益证明不上市流通，可以在股东内部转让。如向股东以外人转让出资，尚须经半数以上股东同意。有限责任公司的设立和运作相对比较简便。（4）透明程度没有股份有限公司那么高。公司只在内部向股东汇报工作，接受股东的监督，而不采取社会公示的办法，因此利于保守商业秘密。

股份有限公司的特点是：（1）股东数量多。股份有限公司是指全部注册资本由等额股份构成并通过发行股票（或股权证）筹集资本的企业法人。（《公司法》规定，设立股份有限公司，应当有 5 人以上为发起人。国有企业改建为股份有限公司的，发起人可以少于 5 人，但应当采取募集的方式设立，而不能由国有企业统一出资。我国的股份有限公司过去采取社会定向募集和公开募集股本两种办法，《公司法》现只保留了后一种。）（2）注册资本金数量要求较

高。《公司法》规定,股份有限公司注册资本的最低限额为 1000 万元,比有限责任公司高出 20 倍。这表明股份有限公司的资产必须达到相应的标准,一般为资产规模较大的公司,适合于资本密集型的产业。(3)公开向社会发行股票,股票可以依法转让或交易。持有股份有限公司股票的众多小股东,不像有限责任公司的股东那样关心公司的经营,随时可将他们手中的股票转让出去,即“用脚投票”,离此而去。因此,股份有限公司股东的资产转移比较方便灵活。(4)公司保持较高的透明性。向社会公开募股的股份有限公司,要定期向社会披露本公司经营状况的财务报告,以使众多的股东了解和放心。

需要说明的是,并不是所有股份有限公司都是上市公司。上市公司是指其所发行的股票可以在证券交易所上市交易的公司,它只是股份有限公司中的一小部分。上市公司要依照法律经国家有关部门批准,还必须具备某些特定条件,如我国《公司法》规定,公司股本总额不少于 5000 万元;开业时间在三年以上,最近三年连续盈利;国有大中型企业改组为股份有限公司并作为主要发起人的,可以连续计算。从目前世界上许多市场经济发达国家的情况看,有限责任公司是多数,股份有限公司是少数;在股份有限公司中,上市公司是少数。例如 1992 年德国的有限责任公司为 45 万个,股份有限公司为 2500 个,上市公司只有 200 个左右。

综上所述,各种不同类型的企业,包括不同类型的公司,最根本的区别是它们的财产组织形式不同。这些财产组织形式不同的企业,分别适合于我国生产力发展的水平,在我国市场经济中分别扮演不同的角色,有其存在的必要性与合理性。从广义的范畴上说,都属于现代企业制度。从狭义的范畴上说,只有负有限责任的公司企业,有效地实现了出资者所有权与法人财产权的分离,具有资金筹集广泛、投资风险有限、治理结构科学等特点,在现代企业制度中具有典型性和代表性。我国目前提出要建立的现代企业制度,主要是指公司制度。

三、改革企业领导体制,建立新的企业内部组织结构和权力结构

企业的独立法人地位和经营运行是通过一定的组织结构和权力机构来实现的,如果按照《公司法》规定将全民所有制企业的财产组织制度改造为公司体制,那么相应的企业内部组织结构和权力机构,也就是企业的领导体制就要相应改变,要建立股东会、董事会、监事会和经理班子等分层次的组织结构和权力机构,实行规范的公司法人治理结构。不同的权力机构分别行使重大决策权、监督权和日常经营决策执行权,各司其职,各负其责,相互制衡。这样的组织结构和权力机构,有利于保障公司的整体利益,有利于实现企业经营决策的科学化、民主化和专业化。因此,新的企业领导体制有利于企业适应市场经济竞争和社会化大生产对管理专业化、科学化的客观要求。具体来讲:

1. 股东会

股东会是公司的最高权力机构。股东会由出资人或其代表的股东组成。股东会的职权可以概括为四个方面:一是人事权。公司的董事和监事由股东会选举和更换,并且决定他们的报酬;二是重大事项决策权。如批准和修改公司章程,批准公司的财务预、决策方案,决定公司的经营方针和投资计划等;三是受益分配权。股东会批准公司的利润分配方案和亏损弥补方案,以实现股东按投资比例取得收益的权利;四是股东财产处置权。如公司增加或

减少注册资本,公司的合并、分立、解散或破产清算等涉及到股东财产的重大变动,须由股东会作出决议。股东会是资产所有者的代表,以维护股东权益为宗旨,保持着对公司的最终控制权。它从资产关系上对公司的董事会形成必要的制约。同时,股东会的权利仅限于此,无权干预公司的经营活动,由此股东会的权利也受到制约。

2. 董事会

董事会是公司的经营决策机构。董事会对外代表公司,由公司董事组成。按照我国的《公司法》,有限责任公司的董事会由 3—13 人组成,其中国有独资公司的董事会由 3—9 人组成,股份有限公司的董事会由 5—19 人组成。董事人选通常由股东推荐,经股东会选举产生。我国《公司法》特别规定,国有独资公司和两个以上的国有企业或者其他两个以上国有投资主体投资设立的有限责任公司,其董事会成员中应当有公司职工的代表。这些职工代表由公司职工民主选举产生。董事会中的职工代表人数不宜过多,1—2 人比较合适。董事会设董事长一人,副董事长若干人。董事长一般为公司的法定代表人。依照《公司法》,不同类型的公司,董事长、副董事长产生的办法不尽一致。如:国有独资公司的董事长、副董事长由国家授权投资的机构或者国家授权的部门从董事会成员中指定;有限责任公司的董事长、副董事长的产生办法由公司章程规定;股份有限公司的董事长、副董事长由全体董事的过半数选举产生。

董事会对股东会负责,执行股东会的决议。董事会的主要职权是对公司的经营作出决策,包括:决定公司的经营计划和投资方案;决定公司内部管理机构的设置和基本管理制度;制定公司财务预、决算方案,利润分配和亏损弥补方案,公司增减资和发行公司债券的方案等。在人事权上,董事会负责任免公司经理、副经理、财务负责人,并决定其报酬。董事会实行集体决策,采取每人一票(在双方票数相等的情况下,有的国家规定董事长可以投两票)和简单多数通过的原则。我国《公司法》规定,董事会的决议须由全体董事过半数通过。并且,每个董事会成员对其投票要签字在案并且承担责任。董事会的决议违反法律、行政法规或者公司章程,致使公司遭受严重损失的,参与决策的董事对公司负赔偿责任。但经证明在表决时曾表明异议并记载于会议记录的,该董事可以免除责任。这就对董事的决策能力和决策水平提出要求,并且在实践中检验。

3. 总经理

公司总经理负责公司的日常经营管理,主持公司的生产经营管理工作。公司总理由董事会聘任或者解聘,对董事会负责。公司总经理的职责是:组织实施董事会的决议;组织实施公司年度经营计划和投资方案;拟定公司内部机构设置方案和管理制度及规章等。在人事权上,总经理提请董事会聘任或解聘公司副总经理和财务负责人,直接聘任或解聘其他负责管理人员。总经理是董事会决议的执行人,也是公司日常经营管理的负责人,采取一元化领导,以效率为准则。公司总经理可以从外部聘任,也可以经公司董事会决定由董事会成员兼任。

4. 监事会

监事会是公司的监督机构。监事会成员一般不得少于 3 人,具体数量可由公司章程规定。监事会由股东代表和一定比例的职工代表组成,职工代表由工会或职工民主选举产生。

(我国《公司法》和世界上许多国有的公司法都作出此类规定)。监事会中的职工代表一般为30—50%比较合适。监事会的主要职责是,对公司董事、经理执行公司职务时违反法律、法规或者公司章程的行为进行监督,防止他们滥用职权,发现其行为有损公司利益时,有权要求予以纠正,必要时可向股东报告,提议召开临时股东大会,采取解决办法。监事会检查公司的财务,可要求公司董事、总经理和财务负责人提供所需的材料。为保证监督的独立性,公司的董事、经理及财务负责人一律不得兼任监事。

上述四个方面构成了公司治理结构的主要内容。从产权关系上看,股东会对董事会是委托代理关系;董事会对总经理是授权经营关系;监事会代表股东会对财产的受托人即董事和总经理实行监督关系。这是一种纵向的财产负责关系。从职权关系上看,它们有各自不同的职权范围,这些职权是具体和明确的,行使职权的时间也不一样(如股东大会通常一年召开一次,董事会每几个月召开一次会,总经理每周或者随时召开会议),谁都不能越权行事,形成了彼此间的相互制约。这种纵向的财产负责关系与横向的职权限定关系,构成了整个公司内部约束机制。同时,这种体制还将不同方面的利益关系统一在一个完整的利益机制下面。如:股东利益通过分取红利来体现;生产者的利益通过工资来体现;经营者的利益复杂一些,通过三个方面来解决:一是年薪。生产者可以按月、周、乃至按劳动小时或按完成产品数量计算工资,经营者的工作要通过一个经营周来计量,采用年薪制比较合适,而且年薪的数量不受国家公务员工资额的限制;二是在职消费。经营者在职期间进行各种业务往来,要请客吃饭,赠送礼品和有一些其他方面的开销,这些由公司支付的开支数额往往不小。经营者获取的是一种无形收益,增加了维系和支持个人地位的社会关系及信誉;三是奖励。包括奖金和股权奖励。奖励要与经营者的业绩紧密联系在一起,一般在事后进行。股权奖励要由股东会决定,一般不会在创办初期,而是在公司盈利后的增资扩股时。对于股票上市公司,还可以搞预期股权奖售的办法。公司的约束机制和激励机制结合在一起,构成了公司科学的治理结构。

除了上述一般性的公司组织结构以外,还有一种以德国和北欧国家为代表的模式。这种模式对我国建立国有公司很有参考价值。

这种公司组织结构将监事会设在公司之外,董事会之上,监事会代行股东会的某些职权。首先,监事会由政府主管部门的代表,银行家,企业家,各类经济学家,律师和部分工人代表组成。其次,监事会的职权包括:决定公司董事会、总裁的人选及其报酬;决定公司经营的基本方针、发展战略;批准公司业务的较大扩张与收缩(具体标准由公司章程规定);批准公司大的组织结构的变化;监督公司的财务状况等。监事会可随时要求董事会提供有关情况报告,有权直接检查公司的文件、资产、证券及现金。这种监事会组织不同于前面所提的公司内部的监事会,它的职权比后者大得多,特别是决定董事会和公司总裁人选这项职权,使其凌驾于公司董事会之上,并且行使某些相当于股东权力的重大事项决定权。尽管如此,它的职责在法律上仍有所限定,即主要是对公司的经营管理实施监督,不介入公司的经营,不参与公司的内部管理,对外不代表公司,没有侵犯公司董事会的职权。

在实行公司外部监事会体制的同时,公司内部实行董事会与经理班子合一制,不设立监事会。董事会是公司的经营决策组织,对外代表公司。董事会成员人数往往人多,全体介入

公司的日常经营管理。通常由董事长兼任公司总裁,各位董事任公司的副总裁,还有一些非董事成员的公司高级副总裁。董事长如果不兼任公司总裁,公司仍需设一个最高行政长官(CEO),负责领导和指挥公司的日常经营活动,他要由监事会来任命。

这种监事会制的好处:一是它在国家与企业之间起到某种连接和协调作用。国家作为股东不可能对众多的国有公司进行直接的监督管理,监事会代表股东权益对公司的重大事项行使监督权,既使国家与国有公司保持不脱节,又对每个公司有具体的组织负责。监事会还可以从中协调国家和企业的利益关系。二是它起到隔离层和缓冲带的作用。由于有了监事会,政府不直接面对公司董事会和经理班子,防止了政府的行政干预,便于公司经营者独立行使职权;三是监事会的职权限制在监督的范围内,经营决策权仍然保留在企业自身;四是监事会在企业外部,并在董事会之上,有利于监督取得成效。由此做到国家对国有公司既不过多干预,又不失控。

这种董事会与经营班子合一制的好处:一是提高公司决策效率。董事会作为公司的经营组织,既是决策人,又是执行人,了解公司情况,便于提高公司的决策效率和正确程度;二是提高公司的经营成效。在董事会集体决策的基础上,公司内部始终保持一个统一的最高行政权威,减少公司内部扯皮;三是避免董事会的短期行为。董事会对监事会负责,不由股东直接产生,也不由职工代表选举产生,他们作为一个独立的经营决策组织,公司的经营成效是其取得社会信誉和良好收入的前提。因此他们往往注重公司的长远发展和整体利益。

四、按照国际惯例,建立新的企业财务会计制度

在企业的财务关系上,具体反映企业所有者、企业法人、经营者和劳动者权益的是企业的财务会计制度。举例来说,我们现在都认识到了国有资产保值、增值的重要性,在完善承包制的过程中,把国有资产的保值增值指标逐步列入考核内容。但什么才是国有资产的保值增值呢?原有的制度偏重于考核国有资产的总值,就是看企业的资产增加没有,以资产的增加或减少来衡量资产的保值和增值,不考虑企业的负债状况。1993年7月1日开始实行的《企业财务通则》和《企业会计准则》,明确了所有者权益的概念,确立了一种新的资产负债关系。用公式表示就是所有者权益=资产-负债。所有者权益是指企业的净资产,不是资产总值,也不是过去所说的固定资产净值。按照新的公式我们就很容易看出,企业资产增加,如果负债同样是等量增加,所有者权益就没有发生变化,如果资产增加,但负债增加量超过资产增长量,所有者权益实际上减少了。所以,新的财会制度有利于解决国有资产保值增值问题,维护所有者权益也有了保障。

此外,新的财会制度规定,资本金注入企业后不能抽回,但可依法转让。这不仅有利于保障企业的法人财产权,落实企业的经营权,还明确了产权可以进行有偿转让,资本作为资源可以进入市场。《两则》还规定,新的财会制度适用于国内各类企业,实行制造成本法和建立新的财会报表等等,这些变化,为企业间的公平竞争和客观评价企业经营效果提供了科学依据,为解决企业改革的诸多问题提供了新思路。因此,采用国际惯例,实行新的财务会计制度,不能被简单地看作是财务会计科目的调整。应把实施《两则》和贯彻落实《条例》结合起来,与其他制度改革配套进行,各类企业的财务会计制度要逐步统一到《两则》的规定

上来,这也是建立现代企业制度的一项重要内容。

五、深化企业内部各项制度改革,建立新的企业内部管理制度

主要是根据市场经济对企业成为竞争主体的要求,改革企业的人事、劳动、分配等项管理制度;取消企业的行政级别,取消企业干部和工人的身份界限;实行全员劳动合同制,改革国家统一制定企业工资分配办法的旧的工资分配制度,使企业各项生产要素通过市场来获得,由市场机制进行调节;要切实落实企业自主用工、自主分配的经营权利,建立有效的企业内部竞争机制,使企业在遵守国家法令的前提下,能够根据市场竞争的需要和本企业的特点,自主建立其内部各项管理制度,健全科技开发、市场营销、财务管理等项制度。

六、实行政企分开,建立新型的政企关系

企业成为市场活动主体,要求实行政企分开。应根据市场经济体制及其运行机制的要求,切断企业同政府之间的行政隶属关系,建立新的政企关系。这里的核心问题就是转变政府职能,关键在于理顺政府职能,改进管理方式。政府职能不转变,企业机制难转换,这一点已成为各方面的共识。目前,我国股份制试点过程中,一些政府部门仍沿用旧体制对股份制企业进行管理,是制约股份制企业不能够从根本上转换机制的重要原因,这既说明了建立新型的政企关系的必要性,也反映了政府转变职能的困难相当大。

首先要区分政府的行政职能和国有资产所有权职能,还要区分政府国有资产所有权职能中的国有资产管理职能和经营性国有资产的运营职能。政府的行政职能是指政府作为国家政权机关,依法行使对社会、经济、科学、文化等的行政管理职能,是由《宪法》确定的,包括社会管理职能和经济管理职能。政府的国有资产所有权职能,是指政府作为国有资产所有权代表相应行使的各项权能,《条例》对此已作了相应的规定,包括全部国有资产的管理职能和经营性国有资产的运营职能。

其次要明确政府行使不同职能的具体内容,转变管理方式。政府的社会管理职能和经济管理职能应是面向全社会的、全方位的管理。政府要实施全面的社会管理,尤其是要把社会保障制度的建立和加强市场法制建设纳入社会管理的重要议程,强化为经济建设服务的职能。政府对经济的管理要由直接管理经济运行转向间接调控经济运行,由着重微观管理转为主要进行宏观管理,从主要用行政手段转到综合应用经济的、法律的以及必要的行政措施来进行管理,应加强对全社会各类企业的行业管理和产业管理,切实落实国家的产业政策,提高宏观经济效益。政府的国有资产所有权管理职能和经营性国有资产的运营职能应根据市场经济的要求进行改革,将国有资产的宏观管理和国有资产的微观运营适当分离。国有资产管理职能,应包括对经营性和非经营性国有资产的全面管理,主要是制定规章、制度,进行监督检查,提供整体运营状况的信息,组织进行资产清查、评估、办理产权转让手续等。经营性国有资产的运营职能,是指具体行使国有资本金所有权的各项权能,负责国有资产的投入、转让、收取投资收益、委托经营等。要改变国有资产所有权职能分散在不同部门手中,谁都可以行使所有权,又都不对资产的保值、增值及运营效果负责的状况,应逐步将分散在各个政府部门手中的所有权适当集中,明确行使国有资本所有权的机构拥有完整的

产权权利,并使其真正承担起国有资产保值增值和追求资产收益及资本扩张的责任和义务,切实保障国家所有权。这不仅是政企分开的要求,也是理顺产权关系的客观需要。

七、实行破产制度,建立企业优胜劣汰机制

对企业来说,市场竞争机制最重要的外在强制压力就是优胜劣汰,这是竞争机制发挥作用的关键。而没有破产的竞争不是真正的竞争,不能及时淘汰劣势企业,导致所有的企业都停留在一个水平上,大家都死不了,也都活不好,从而软化了企业在竞争中加强经营管理,采用先进技术,保持发展后劲的内在冲动。因此,实行破产制度,建立有效的淘汰机制,是激励先进、鞭策落后,促进有效的市场竞争,提高社会生产力水平的关键,也是优化企业结构和经济结构,提高国民经济整体效益的根本途径,是建立新的企业制度的重要内容。主要是逐步实施《破产法》,大力推动企业兼并和企业产权转让,促进多层次、多种形式的产权流动和产权重组;通过国有存量资产的流动和重组,特别是国有股权的市场交易,积极进行国有企业组织结构和产品结构的优化调整,优化国有产权结构和国有资产的产业分布。

八、改善职工民主管理

公司坚持职工民主管理的原则,支持工会工作。国有独资公司、两个以上国有企业或者两个以上国有投资主体设立的有限责任公司,依法实行职工代表大会制度,职代会原有职权应作适当调整,使职代会和参加董事会、监事会的职工代表的职权互相衔接。其他有限责任公司和股份有限公司,已建有职代会的,原则上可继续坚持,也可以由工会代表职工实行民主管理。

公司研究决定生产经营重大问题,制订重要规章制度时,应听取工会和职工的意见和建议。研究决定涉及职工切身利益问题时,应事先听取工会和职工的意见,并邀请工会和职工代表列席会议。试行由工会代表职工与企业就工资、工时、劳动条件等进行协商,签订集体合同的制度,建立协调和稳定企业劳动关系的有效机制。

第二节 建立现代企业制度应遵循的基本原则

建立现代企业制度是我国经济体制改革进程中的一项带实践性的工作。由于经验不足,难免出现一些问题,有些方面还需要进一步改革和完善。但一些基本原则是必须遵守的。

一、竞争的原则

现代企业制度要求公司企业在生产经营过程中必须树立新的竞争意识,彻底摒弃传统体制下对政府等、靠、要的依赖心理,必须学会和掌握在激烈的竞争条件下生存、发展和延续手段与技巧,按照市场需求组织生产经营,以提高劳动生产率和经济效益为目的,以便在优胜劣汰的竞争中获得生存和发展,对长期亏损、资不抵债的将依法实行破产。

二、市场的原则

近年来我国国内市场的发育是卓有成效的,一些生产要素市场和产权交易市场、金融市场、劳动力市场均已得到某种程度的开放。公司企业可以在国内市场上寻找适合企业本身条件的生产要素的吸纳和重新组合,以顺应市场经济条件下各种利益主体的交换活动的展开,沟通和调节各方面经济活动 and 经济利益。同时,要运行好现代企业制度,也必须有一个统一开放、运行通畅的市场体系,其存在和发展也是市场竞争和价格自发调节的前提条件,是使市场机制调节作用趋向最优的基础。

三、效益的原则

建立现代企业制度必须以效益为先,毫无疑问,公司法人的一切活动都要以最小的经济投入获得最大的收益,这是企业制度改革的根本目标。从微观上看,只有公司企业的生产投入收益达到最大,才能确保企业在市场激烈的竞争中永远立于不败之地。企业微观效益的提高是企业生存的必要条件,这也是国家宏观经济效益提高和改善的充分条件。因此,坚持效益第一的原则是建立现代企业制度、加速企业生产经营体制改革、彻底转换企业经营机制的基本目标。

四、资源有效配置的原则

社会资源和各种生产要素的合理重组是进行社会化高效生产和经营的有利保证,也是建立和运行现代企业制度的基点。资源的高效合理配置即是国家的宏观产业政策要解决的问题,也是现代企业制度要研究和注意的问题。资源的配置,说到底宏观结构的问题,但与其与公司企业的切身利益息息相关。企业如果违背市场规律,不恰当地运用市场的资源禀赋、盲目扩大长线产品的生产经营,即使短期内效益不错,也难以保持长期的不败之地。一旦遇上宏观经济环境的变化,企业就很可能陷入一蹶不振的地步。因此,合理的配置资源和使用资源禀赋是企业生存发展的重要环节。

五、资产评估的原则

这是使国有企业产权关系明晰、落实企业法人财产权的重要前提条件,也是防止在现代企业制度改革过程中,国有资产的流失和被侵蚀。在过去的几十年中,我国在国有资产的管理和经营上的状况并不很清楚或很不清楚。由于产权关系虚置,人们的关切程度普遍很低,所以一方面是帐物不符、存量不清、资产流失严重;另一方面是折旧不足,更新不够,设备财产该处理的未处理,超期服役相当普遍。有些呆帐、死帐长期悬在那里不得解决等等。要通过资产的合理有效评估,摸清企业家底,为企业的日后正常运行提供准确的背景资源,保证公司财产的清晰,维护公司法人及各方面的合法权益和利益。

六、科学管理的原则

这主要表现在:一是企业的组织管理机构设置科学、高效、合理,即企业的权力机构和监

督机构间权责分明、相互制约,各司其职;二是企业的内部管理体制科学合理,即有形成合力的领导体制、科学民主的决策体制、股东参与管理的民主管理制度,责任、权力和职位相对称的内部责任制度,准确反映产权关系的财务会计核算检查制度,体现效率和竞争的人力资源管理制度和利益分配制度;三是通过公司规章调节企业终极所有者、管理者和公司职员之间的关系,并成为有效的激励和约束相吻合的经营和管理机制。

第三节 建立现代企业制度进程中应注意的几个问题

一、国家参与方式

实施现代企业制度,国家要逐渐从企业的具体事务中摆脱出来,对国有大中型企业,国家在过去的几十年里投入了大量的资金、物资和人力,要通过清产核资,合理确定国家的资产份额,并据此划分国家的股本金额,企业在公司化改造后,国家以其核资后确定的份额以股本投入方式参与企业的生产经营和管理活动,国家可以控股的方式参与企业,也可以将股份卖给其他法人或个人。总的原则是要根据我国企业的实际情况,采取多种方式区别对待,如:对涉及国家安全、国防、某些特定行业、高科技和特殊产业的企业,一般可以实行控股公司,基础产业和支柱产业中的骨干企业,可以实行国家控股。竞争行为中的一般国有大中型企业,要改组成规范的有限责任公司和股份公司,但国家股要加快从这些行业中撤出来。国有中小型企业要全部改组成有限责任公司,可通过拍卖等实行产权转让。从长远看,大部分国有中小型企业的产权必须全部转让出去,大部分国有大中型企业国家用参股方式进行经营和管理,国家资金的投入要用于结构调整和支持社会保障体系的建立和完善。

二、党团组织的地位

企业实行公司制后,党团组织在企业中的位置不宜过份削弱,但应围绕企业的生产经营配合工作,企业总经理和党委书记实行“一长制”,或在企业中设置党办、团办等,其职责一方面协助总经理做好党团部门的工作,另一方面检查、监督各职能部门贯彻中央和地方党团组织的工作精神,但不得影响企业的正常生产经营活动。

三、国家宏观调控问题

实行现代企业制度,国家除了对一些重点大中型公司实行参股经营外,主要通过宏观经济政策对企业进行引导和管理,例如有组织的财税体制改革、有差别的贷款利率体制、有目的的财政补贴支持政策和灵活调节的价格支持系统,这些宏观调节政策的基点在于帮助建立和培育一个完备的、统一开放的市场体系,特别是某些生产要素市场如产权交易市场、金融市场和劳动力市场、房地产市场等的开放程度要进一步加快。其原因,一是因为市场体系是转换企业经营机制必不可少的外部条件;二是因为市场体系是政府实现职能转变、实施间接调控的必要中介;三是因为市场体系是形成健全的市场机制的组织基础。当然,建立现代

企业制度和完备的市场体系有一个过程,短期内国家可以利用必要的税率、利率、汇率及保持必要的货币政策等来保持经济的稳定性和连续性,以帮助国家产业政策和产业发展目标的实施,合理调节国家、企业和个人三者的利益关系;从长期来看,国家宏观调控的作用还在于保持经济的增长、社会的稳定和综合国力的提高。

四、职工的地位问题

公司职员应该成为企业的持股者,也可以不购股,完全取决于自愿程度。公司职员的政治地位平等,法律地位一样。经济地位一是根据持股份额,二是根据职位、职称和贡献大小。公司所有职员都必须接受这种现实,即根据企业发展现状和前景,随时接受在任何不景气下的裁员。要改变过去那种为了维持所谓的社会稳定要求企业不能裁减人员的观念。过去企业隐蔽性的失业造成企业效率低下,职工积极性不能发挥的状态。当然,职工的裁减、失业或企业破产机制的建立和完善要以社会失业保障体系的建立及完善为前提条件。

五、政府职能的转变问题

这是实现公司制必须提供的外部条件。政府的社会经济管理职能必须与所有者职能彻底分离。过去的几年,这种转变非常缓慢。其原因,在于来自深层次的多重障碍。最主要的就是产权关系模糊,财产最终归谁所有、谁实际占有、谁来使用、谁享受收益、归谁处置等财产权中的一系列关系不很清楚。人们认为,企业法人所有权,即法人财产权,只不过是虚拟的、名义上的所有权。因此,企业就难以独立支配法人财产,因而也就不具备法人资格,因此独立自主、自负盈亏将无从实现,政府与企业的“父子”关系就无法脱离。这种障碍不破除,政府职能当然不能彻底转变。其次就是利益障碍问题。实行公司制,公有资产由公司独立支配,政府将无权直接干预,因而传统的由政府主管部门所属企业人、财、物的状态将彻底改变。这种利益的大调整,涉及到方方面面,必须经过一个逐渐适应的过程。同时,政府对公有资产的管理与监督,也必须探讨适当的途径。

六、分配原则的兑现问题

实行公司制的优越性不仅要体现为生产效率的提高,而且要体现为参与创新者收入水平的增长。没有后者,则新体制的激励机制就显得苍白无力。要贯彻“效率优先、兼顾公平”的原则,在个人收入方面要引入竞争机制,打破平均主义,实行多劳多得,合理拉开差距。既然新税制后各类企业在税收缴纳上已处于同一起跑线上,那么,在个人收入分配上也要逐步一致起来。企业高级人才的报酬,如果由董事会根据市场价格确定,那么,畸高畸低的现象就是必然的,不可能要求整齐划一。一般职工平均工资增长率既要低于本企业劳动生产率的增长幅度,也要改变长期实行的低工资制度,并与职工生活费用价格指数适当挂钩。

第四节 建立现代企业制度的对策

建立现代企业制度是一项系统工程,我们会遇到一系列疑难问题,对此必须有清醒的估计,以便尽早研究对策,解决问题。国家体改委是具体负责实施现代企业制度试点的政府部门之一,体改所现代企业制度组经过一年多的研究,对建立现代企业制度提出了一系列对策建议,兹引述如下,供参考。

一、关于理顺产权关系问题

理顺国有企业的产权关系,是转换企业经营机制的中心环节,也是建立现代企业制度的关键所在。《全民所有制工业企业转换经营机制条例》明确指出,国有企业的财产属于全民所有,即国家所有;同时指出,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,力图从所有权与经营权分离上来理顺产权关系。《决定》重申,企业中的国有资产所有权属于国家,对国有资产实行国家统一所有、政府分级监管、企业自主经营的体制,企业拥有包括国家在内的出资者投资形成的全部法人财产权。这比之《条例》的规定,就企业自主经营权而言,承认企业拥有全部法人财产权,应当肯定,是一个质的变化。

如何具体理顺国家与企业之间的产权关系,是摆在我们面前的一个难题。它不仅涉及处理好国家与企业的关系,解决政企不分、政策不分的问题,把企业拥有的全部法人财产权落到实处;而且涉及处理好各级政府的关系,如何充分调动两个积极性的问题,既确保国有资产归国家统一所有,又充分调动地方政府监管国有资产的积极性。对此,设想采用以下三种办法解决:

1. 运用资产委托管理办法,处理好中央政府集权与地方分权的问题

我国是一个大国,拥有国有资产达3万多亿元,国有经济在国民经济中居于主导地位。这在世界上是独一无二的。毛泽东同志在《论十大关系》中精辟地指出:“中央和地方的关系也是一个矛盾。解决这个矛盾,目前要注意的是,应当在巩固中央统一领导的前提下,扩大一点地方的权力,给地方更多的积极性,让地方办更多的事情。”又指出:“我们的国家这样大,人口这样多,情况这样复杂,有中央和地方两个积极性,比只有一个积极性好得多。”这段话,对我们处理国有资产的分级管理问题仍具有指导意义。《决定》规定:“对国有资产实行国家统一所有。”这从根本上确保了国有资产属于全国人民所有的统一性。运用国有资产委托管理办法,把适宜于各级地方政府管理的国有资产委托给地方管理,则可调动中央和地方两个积极性,特别是地方的积极性。因为,要建立社会主义市场经济体制,更好地发展社会生产力,就必须在中央政府强有力的统一领导下发挥地方的积极性。我们搞财政“分灶吃饭”,曾大大调动了地方政府发展生产的积极性,但弊端是,易于导致“诸侯经济”。现在,已经实行分税制,有效地解决了这个问题。如果我们在国有资产管理上,把所有国有企业一下子都统到中央政府管理或中央政府的部门管理,肯定是管不好的。建议有关国计民生的大型、特大型企业集团,以及特殊行业的企业,由中央政府国有资产管理部负责管理;多数企

业,即非关系国计民生的企业仍由地方政府国有资产管理部门负责管理。

2. 运用“三个分开”的办法,解决好政企不分、政资不分的问题

“三个分开”是国家体改委副主任洪虎同志于1993年初提出的:“一是要把政府的行政职能和所有权职能分开”;“二是政府所有权职能中,要把资产的管理职能和资产的运营职能分开”;“三是资产运营职能中,要把资本金的经营和财产的经营分开”。这“三个分开”,可作为处理国家与国有企业产权关系的一把钥匙。

(1)通过分开政府的行政职能和所有权职能,解决长期以来政府各部门几十条腿插足国有企业的问题。就行政职能而言,政府行政管理部门依法行使行政权利,履行行政职责,主要采取间接的办法进行宏观调控。就所有权职能而言,由政府专司国有资产管理部门依法负责管理,非主管部门不再涉足国有资产的管理。

(2)通过分开所有权职能中的资产管理职能和资产运营职能,着力采取经济的办法管好经营的资产。就资产管理职能而言,属于政府资产管理职能部门的权力,可通过综合运用行政的、法律的、经济的手段,以至采取强制的监督检查措施管理所有国有资产,但不直接干预企业的生产经营活动;就资产运营职能而言,则是由政府国有资产管理部门通过产权委托等形式,由国有资产运营经济组织行使,政府部门不直接插足到企业中去。

(3)通过分开运营资产中的资本金经营和财产经营职能,既促进资产的有效流动和产业结构的优化配置,又解决企业产权主体的虚置问题。就运营资产的资本金经营而言,属于资产运营经济组织(如投资公司、控股公司、资产经营公司)的职责,通过它们控股、参股,组织经营,以其投资收益和依照契约集中必要的企业利润,用于引导存量资产的流动,从而调整、优化产业结构。就运营资产的财产经营职能而言,属于公司企业的职责,通过公司企业内部形成的所有者、经营者、生产者有机联系的统一体,组织全部法人财产的经营,从而确保国有资产的保值增值。

3. 坚持贯彻《决定》与《公司法》,不折不扣地落实企业全部法人财产权

《决定》与《公司法》规定,公司企业享有股东投资形成的全部法人财产权。这是我国企业改革史上的一大进步。但是,能否落到实处,还须做大量的、艰苦的工作,进行不懈的努力。回顾一下历史,1988年公布的《企业法》、1992年公布的《转机条例》,都曾明确全民所有制企业是法人——在法律上赋予法人地位,但是,一直没有落到实处。现在,我们依然面临着这样的问题。

(1)要坚持做到包括国家在内的出资者,在向企业投资、参股之后,不得从企业抽回投资,或者退股,确保企业全权运用法人财产。

(2)要坚持做到企业具有独立于包括国家在内的出资者的法人地位,成为真正意义上的法人企业。

(3)要坚持政企分离的原则,由出资人选派董事,组成董事会。出资者以委托方式将资产交董事会全权负责,由董事会聘任总经理经营管理,政府部门不直接干预企业的生产经营活动。这要作为一条法律规定下来,如若干预,按情节轻重,依法从事。

不少同志提出,国有企业终极所有权归国家所有,这是无庸置疑的。《决定》和《公司法》确定了公司企业拥有法人财产权,这尽管比之《企业法》、《转机条例》所规定的经营权大大前

进了一步,但从法律上来说,有较大的缺陷,担心有难以落到实处的危险。因为,从法律意义上讲,企业财产所有权归国家所有,由国家交给企业“委托经营”;而委托经营者是不具备法人代表资格的,在法律上难以承担民事责任,承担民事责任的只能是由委托者负责。

还有同志提出,企业法人财产权实质是经营权与法人制度的结合,既然规定了“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”,为何不明确提出“公司享有……全部法人所有权……”?因为,按照国际上通行做法,作为公司法人,应是一个既具有法人所有权,又具有经营权的完整的产权统一体。这种法人所有权和经营权的统一性,通过董事会的职能及董事会和经营者之间的权力关系而体现的。董事会作为公司法人代表行使所有权,决定公司的一切重大经营管理活动和聘任总经理;董事会把具体执行权,即经营管理的执行权授予职业化的总经理及其经理部门,使之拥有经营管理权,从而在公司内部实现了两权分离。这是市场经济国家公司企业通行的作法。同时还提出,法人产权在物质上的最终实现是,享有收益权,即独立的剩余索取权。剩余索取权是衡量法人所有权真实性的主要指标。法人公司剩余的分配,包括两部分:一部分是股东分红,一部分是公积金提取。前者提交给股东,后者转化为公司的内部资本,用于公司的扩大再生产,或用于弥补公司的亏损。股东分红是股权在经济上的实现形式,公积金是公司法人所有权在经济上的实现形式。公积金的不断提取,公司资产的不断壮大,必将确保法人所有权成为公司制度的牢固的产权基础。如果说,《决定》与《公司法》已确定把实质上的法人所有权称之为法人财产权,那么,不改其名,而务法人所有权之实,也是完全可行的。但必须强调,公司企业必须按国际上通行的法人所有权内涵享有独立的剩余索取权,务必依照《公司法》提足、用好公积金,以确保公司企业的收益权。这是实行现代企业制度必须坚持的一条重要法规。在这方面,如能坚持实行《公司法》第一百七十七条(提取公积金的规定)、第二百一十六条(违法罚款的规定)有关规定,公司企业法人财产权是可望得以落实的。

二、关于改革现有干部人事制度问题

要建立起现代企业制度必须改革现有干部人事制度,通过建立、健全人才市场和建立一整套科学的符合社会主义市场要求的用人机制,让经理人员脱颖而出,也让宏观经济管理人才在竞争中找到最佳岗位。经过若干年的努力,不仅形成一支高水平、职业化的企业家队伍,而且还要形成一支具有宏观经济管理知识,谙熟市场经济发展规律,善于综合运用行政、经济、法律手段,热诚为企业、为基层服务的公务员队伍。现在,人们对尽快培养、造就一支企业家队伍,在认识上是一致的;但对培养、造就一支善于推进建立现代企业制度的公务员队伍,就不显得引人重视了。其实,二者是相辅相成、相得益彰的。

最近,在西安中德现代企业制度研讨会上,一位同志的发言引人深思。说的是,一家股份有限公司已运营两年之久,经营得颇有成效。今年初,上级机关人事部门提出:“我们商议,给你们公司派个董事长。”该公司被弄得手足无措。

另有一家公司,其上级机关并未投资。该公司的资金是由多家集资和向银行贷款筹集的。由于经理人员运营得法,公司盈利连年增长。上级机关提出将其留利的20%上缴到机关;还提出,企业的人事、财会两部由机关人事、财会司局对口领导。

这两则实例,皆发生于今年上半年,即国务院颁布《转机条例》,全国人民代表大会常务委员会通过、国家主席发布《公司法》令之后出现的。可见,只是造就企业家队伍而不相应造就公务员队伍,建立现代企业制度是难以如愿以偿的。

要造就这两支队伍,除抓好思想建设、业务建设外,必须进行制度建设,即建立起科学的干部人事制度。

1. 采取招聘选拔的办法物色国家公务员和企业经营管理人才

即改变过去那种由政府部门领导人凭其印象任命下属或企业厂长(经理)的办法为在社会上公开招聘、择优选拔的制度。

2. 招聘选拔人才,应坚持如下原则:

(1)选贤任能原则,通过公开、公平的竞争,包括组建由专家、学者参加的招考委员会,进行资格审查,书面与口头考试,品德和业绩考核,从应聘人员中择优选用人才。

(2)责权一致原则,就公务员而言,谁是部门负责人,就由谁选用,就企业经营者而言,由出资者委任董事,由董事会向社会招聘选拔总经理。

(3)连带责任原则,选用者对人才选用的结果要负连带责任。选用好的,取得优异成绩者有奖;选用不当,造成损失的要罚。

3. 对企业经营者实行有别于公务员的风险机制、激励机制,不搞行政级别化

(1)将经营者的地位、荣誉、命运同企业经营好坏联结起来。经营成功者,获得殊荣,出资者以其投资回报率给予高工薪和风险收入;经营失败,则一损俱损,出资者受到经济损失,经营者将被解聘。

(2)把企业经营者从国家干部的序列中划分出来,不再套用行政级别并以此委派政府官员到企业中充当厂长、经理或董事长。

(3)各级政府应抓紧清理过去按行政级别对企业直接管理的规章制度,及时提出符合现代企业制度要求的企业干部人事制度。要鼓励有才之士走企业家之路。凡干实业的优秀人才,在经济上享有优惠政策,在法律上得到保护。要从法规制度上解决政企不分、政府部门干扰企业生产经营活动的问题。

三、关于建立健全社会保障制度问题

现代企业制度呼唤着新型社会保障制度的建立与健全。自1951年2月国务院颁布《中华人民共和国劳动保险条例》以来,已历经了40多个春秋。这部《条例》曾使亿万劳动人民告别了老无所养、病无所医的悲惨历史。它对社会稳定起到了功不可没的作用。但由于《条例》带有极其深刻的计划经济的烙印,已远不适应市场经济发展的需要,势在必改。

当前,我国国有企业的离退休职工已达职工总人数的22%,平均每3.5名在职职工养活1名退休职工。国有企业的富余职工也达100万人,约占职工总人数的10%。许多人认为,不止此数,如果精打细算,企业承担的多余人员约有15%到20%,在这种情况下,再加上“企业办社会”的包袱,使企业如牛负重,举步维艰。

党中央、国务院十分重视建立健全社会保障制度。党的十四届三中全会《决定》明确指出:“建立多层次的社会保障体系,对于深化企业和事业单位改革,保持社会稳定,顺利建立

社会主义市场经济体制具有重大意义。”又指出：“重点完善企业养老和失业保险制度，强化社会服务功能以减轻企业负担，促进企业组织结构调整，提高企业经济效益和竞争能力。”这为我国建立健全社会保障制度指出了方向，明确了重点。

在国家财政连年出现赤字的情况下，如何做到既帮助企业解脱掉冗员负担和“企业办社会”这两大包袱，又安排好退休职工和失业职工，以确保社会之稳定，这是摆在我们面前的一个亟须解决而又很难解决的问题。我们的方针应是，依照《决定》，彻底改革，因为，如果不彻底改革，不建立新型的社会保障制度，不解决企业冗员问题，国有企业有垮下去的危险。但是，也不能急于求成，如果不把退休、失业职工安排好，就急急忙忙地减少冗员，必将影响社会稳定，企业改革、经济体制改革势必难以进行下去。因此，只能全面规划，分步实施，平稳过渡，逐步推进。

(1)总的目标应是，坚定不移地按照《决定》精神，把原有的与计划经济体制相配套的依赖“企业保障”、“企业办社会”的做法改变为与社会主义市场经济体制相适应的，由政府部门、社会组织全面负责社会保险的社会保障制度。大约用十年多时间，到2005年基本建立起“资金来源多渠道、保障方式多层次、权利义务相适应、管理社会化，使老有所养、病有所医、失业有所救济的社会保障体系。”有不少同志力图在2000年前全面建立起社会保障体系。但从现实情况看，国家财政过于紧张，企业冗员又过多，积40余年形成的“企业保障”为主体的保障制度，欲求5—6年时间改为适应市场经济体制的社会保障体系恐是不切实际的。

(2)社会保障体系的建立，必须以深化企业改革为中心，同企业改革目标相一致，同企业改革进程相协调。

——在思想观念上，要摒弃“低工资、广就业”的观念。实行低工资，固然可以多就业，但从根本上造成了人们懒、散的作风，导致企业低效率、低效益，这同深化企业改革的目标，实现高效率、高效益，增强竞争力是背道而驰的。

——在改革的步骤上，对那些关系国计民生和国民经济发展前途的大型、特大型国有企业，要作为重点，先行一步。凡是企业有条件进行改制的，国家在政策上、财力上给予必要的支持，至于非竞争性的特殊企业，可将改革的步子相对放慢一些；凡有条件将企业冗员、退休职工的社会保险由政府部门、社会组织承担起来的地区，可先行一步；条件尚不具备的，可像宝钢、武钢、武石化那样，搞企业内部剥离。尽管这不能从根本上解脱企业的沉重负担，但毕竟在企业内部形成了一种竞争机制，为今后转变为政府办社会、社会组织办社会，即由“企业保障”转变为社会保障打下了基础。

——在改革的方法上，可先在一些中心城市进行试点，然后再逐步推开。在试点中，应是东西南北中都要试点。同时，要十分注意改革的协调配套，使企业改革与社会保险制度改革协调进行。

(3)要下大力量抓好企业养老、失业保险和医疗保险制度的建立与完善。

——就建立、完善养老保险制度而言，可考虑从三个方面入手：其一：实行保险金由国家、企业、个人三方合理负担，形成国家基本保险、企业补充保险、个人储蓄保险相结合的养老保险机制。其二，强化社会保险机构的服务功能，促进养老基金的社会化管理和退休人员

管理的社会化,以缓解“企业办社会”的负担。其三,建立退休金调整制度。为保证退休职工的经济权益,每年要视物价上涨水平、经济发展程度相应调整退休金发放数额,以防退休职工收入下降的现象发生。

——就建立、完善失业保险制度而言,亦可考虑从三个方面入手:其一,为确保社会稳定,有必要扩大失业保险的范围和覆盖面,把失业保险由国有企业扩大到中外合资、外商独资以及集体企业。凡在职职工,均要采取“两家抬(企业、职工共同抬)”的办法,提取失业保险金。在提取比例上,国有企业可相对低一些,“三资”企业可相对高一些,集体企业取其中。其二,强化对失业保险基金的筹集、使用与管理,逐步理顺失业保险管理体制。按照唐山市的经验,最好建立起上下贯通、权责分明的管理体系。明确由劳动部门行使其行政管理,或者成立社会保障管理局统筹管理,从根本上解决“五龙治水”、“龙多助旱”的问题。其三,合理确定失业救济金发放标准与期限。失业救济金的计发标准应高于当地社会救济的水平,还应根据职工就业年限、失业原因(是企业破产还是本人过失等)来确定。

——就建立、完善医疗保险而言,由国家、企业、个人“几家抬”。其一,要根据不同情况,区别对待。像公费医疗,应以财政拨款为主,个人少量负担,其中,实行公务员制度后,工资增加者,个人适当负担,退休职工可不负担;劳保医疗,以企业支付为主,个人少量负担,个人负担的比例不大于工资总额的5%,其中,现职职工负担,退休职工可不负担,由国家财政补助。其二,制定医疗费用定额,超过定额者自负,节约者归己。其三,实行小病医疗费用自我负担为主、大病医疗费用公费支付为主(即“保大不保小”)的医疗制度。

(4)建立基本生活保障制度。对包括失业者(社会失业者、工厂厂内待业者)、低收入者建立救急济难基金,按国家规定的最低生活水准予以救助。这是一项政策性极强的工作,不可等闲视之。要求社会保险部门和工矿企业尽快建立联系制度,及时了解他们的困难,并切实帮助解决。在国家财力紧张的状况下,可先从大中城市实行起,逐步推行到中小城市以至小城镇。这是实行现代企业制度的需要,也是维持全社会安定团结的需要,要做为一件大事抓好。

(5)建立失业工人培训与再就业制度。按照社会需要对针对性地对失业工人进行培训,包括改行教育,以适应产业结构的调整,使得失业者尽早再就业。同时,通过大力发展建筑业,组织大批劳动力投入到海外的劳动力市场中去,并带动钢铁、机械、建材、石化等行业的发展,从而进一步扩大就业范围。

(6)坚持落实现有企业的用人自主权。随着社会保障体系的建立与完善,凡是有条件的地方,准许国有企业依其生产建设需要选聘、招收职工,政府部门给予支持。包括大中专毕业生、复员转业军人到企业就业,由企业同就业者双向选择,自主决定,政府部门不要干预。凡是条件不具备的地方,准许国有企业采取内部待业的办法,将冗员剥离出来。一方面,鼓励企业“开渠放水”,兴办新的经济实体,安排富余人员;另一方面,对那些一时难以安排新的工作岗位的职工,则在企业内部待业。在工资待遇上,坚持按劳分配、多劳多得、少劳少得原则,一线生产工人多得,二线职工少得,内部待业者领取待业救济金。

(7)建立国家财政预算社会保障基金,在国家财政预算中专列一项资金用于失业保险与其他有关社会救济。其资金来源:一是国家当年财政收入;二是国家出让国有资产的收入。

建国以来,我国采取了低工资政策,千百万职工艰苦创业,献身于伟大的社会主义建设事业。在我国3万多亿元的国有资产中,有相当比例属于广大职工以其自身应得的收入而奉献的。今天,在建立、完善社会保障制度中,有意识地出让一批国有企业的产权,用于职工养老、职工失业救济,是完全合乎情理的。这样做,从表现上看,国有资产似乎减少了一部分,但在实际上,却使得国有企业卸下沉重的包袱,阔步前进,从而大大促进生产的发展,因而是完全值得的。

(8)在建立、完善社会保障制度过程中,要千方百计创造再就业的机会。一是盘活国有资产存量。在我国3万多亿元的国有资产中,按经营性资产约占80%估算,其中闲置或利用率不高的达30%,相当于7000亿元。如果利用60%,按8000元安置一个劳动力计算(重工业部门每提供1个就业岗位平均需要增加1万元固定资产,轻工业部门为6000元,本文按8000元计算),即可安排500多万人就业。二是积极鼓励民间投资。我国城乡居民储蓄存款余额已达1.67万亿元。采取低税赋政策,引导人民群众兴办实业。这比依靠国家花巨额资金解决失业问题要合算得多。它不仅减少了国家财政支出,而且为社会增加了财富,还起到了稳定社会的作用,可谓一举多得。三是继续引进外商投资。增加投资是解决失业问题的一条重要途径。在国家财力紧张的情况下,吸引外商投资举办符合国家产业政策的产业,既可增加税收,又可扩大就业,还可起到调整产业结构的作用,亦应加以鼓励。

四、关于解决企业债务负担沉重的问题

我国国有企业债务负担沉重,究其原因,主要是:

(1)本来属于国家投资兴办的工矿企业,以至基础设施采取了“拨改贷”办法,在资金利润率颇低的情况下,大批企业无力偿债。

(2)本来属于国家财政拨款的流动资金。由于财政困难未予拨款,加上大批企业只顾固定资产的资金投入,不顾流动资金的落实,在企业新增固定资产投产之后,为了开工生产,不得不以高利率向金融机构贷款度日,以至企业负债累累。

(3)自80年代初以来,日元、美元等外汇不断升值,人民币相应贬值,利用外资引进技术亦导致企业债台高筑。

(4)长期以来,企业税负偏重,留利较少,是一个带有普遍性的问题,导致企业无力还债。

(5)部分企业或因经营不善,或因产业结构调整,导致经济效益不佳,入不敷出。

企业负债包袱沉重,已成为一个社会性的问题,早在1990年4月,中国财政学会副会长许毅同志在《全国经济杠杆研讨会》上就提出,这个问题不解决,不利于国民经济的发展。他建议采取财政、银行、企业“三家抬”的办法,帮助企业卸掉这个包袱。尔后,许多同志建议,属于国家应投给企业的流动资金,宁可少上基建项目,也要设法补足;属于国家投资而改为贷款的,应当改回来,做为国家拨款对待,等等。

最近,我们就这个问题,向财政、银行界的专家,计划、经济部门的官员,企业主管部门的负责人和一些企业厂长、经理请教解决办法,比较一致的意见是:

其一,本应属于国家投资兴办的工矿企业,诸如铁路、电站、港口等基础设施的投资由“拨改贷”改为“贷改投”。

其二,本应属于财政拨款的流动资金改由银行贷款导致企业负债的,在财政紧张难以投入的状况下,把银行贷款改为银行投资入股。

其三,某些大型、特大型国有企业,长期以来,为国家提供重要产品、承担国家财政收入、消化失业人员稳定社会之重担,如鞍钢、太钢、兰化、太化、一重、二重等等,如今,负重累累,欠债难还,可采取特殊政策,通过减免税负,使之休养生息。

其四,破产一批,出售一批,兼并一批,借以清偿旧债,卸掉包袱。许多同志建议,一定要面对现实,从实际出发,在清产核资和评估国有资产的基础上,通过破产、出售(包括合资)、兼并的办法,可能是解除企业负债包袱的一个不可缺少的途径。

其五,坚持量力而行的原则,坚持压缩基建盘子,把有限的资金投入到投资少、收益大的技术改造工程上去,以形成良性循环。

此外,关于国有企业制度改革的模式、步骤,本文不再展开阐述”。鉴于我国国有企业情况复杂,必须区别不同行业、不同地区、不同发展水平而异,切勿一哄而起,追逐时髦。

当今,世界各国,不论社会主义国家还是资本主义国家,不论发达国家还是发展中国家,绝大多数国家和地区,都有自己的国有企业。按其产业划分,可分为四类:第一类是,关系国家安全的国防军工企业或生产特殊品的企业;第二类是,邮电、通讯、铁路和城市公用事业等关系国家基础设施建设和人民生活水平、投资相对大而利润率不高的企业;第三类是,关系国家发展前途,科研投入大、建设费用多,近期不获利或获利小的高新技术产业,在西方发达工业国家有些是先由国家投资兴办。一旦形成盈利性产业方出售给私人企业经营;第四类是,竞争性、盈利性企业。

关于企业改革的模式,在我国将是:前三类企业中的部分或绝大部分以国有国营和国有独资公司的形式存在,少数可改造为股份有限公司;第四类大部分可改造为有限责任公司,少部分改造为股份有限公司,相当一部分在一个相当长的时期,或以国有独资公司形式存在,或以企业集团形式存在。

关于企业改革的步骤,要本着积极稳妥的方针逐步推进,切勿急于求成。一是要抓好思想观念的转变,统一思想认识。这是极为重要的。建立现代企业制度,既涉及经济基础的改革,又涉及上层建筑的改革,关系到亿万人民群众的切身利益,因此,要像“一五”时期宣传“一化三改”总路线那样宣传《决定》五十条,把人们的思想统一到建立社会主义市场经济体制上来。二是要切实抓好试点,包括股份制改造试点,与此相关的建立社会保障体系试点,宏观经济管理试点与改革上层建筑体制试点。这种试点应是扎扎实实、具有典型意义的,而不是华而不实、锦上添花式、没有推广价值的。三是区分不同行业、不同地区、不同企业,采取不同企业形式,逐步推进。宁可把步子放稳一些,也不要急于推开,搞“夹生饭”。我国工矿企业的固有模式长达四十余年,可谓“冰冻三尺”,非短时期可以融化得了的。企业改制,将同建立完善社会保障体系相互促进、相互协调,也得到 2005 年才可基本形成新的符合我国国情的形式多样的企业制度。

第五节 建立现代企业制度的不同思路

党的十四届三中全会通过的《关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》明确地提出了“转换国有企业经营机制,建立现代企业制度”。这个问题已成为理论界当前研究的一个重点,现将理论界与有关部门的同志围绕如何建立适应社会主义市场经济体制的《现代企业制度》研讨观点综述如下:

一、建立现代企业制度的意义

刘国光认为,建立现代企业制度是十四届三中全会通过的《决定》制定的社会主义总体框架中的一个十分重要的梁柱和支点。建立社会主义市场经济体制,首先要有健全的市场活动主体:企业、个人(作为消费品的购买者,劳动力的提供者)、政府(是提供公共财货的主体和重要的购买主体)。在众多的市场主体中最重要、最基本的主体应该是企业,建立现代企业制度是企业改革的大趋势^①

李直认为,建立现代企业制度,是我们党总结改革开放十五年的历史经验,按照邓小平同志建设有中国特色的社会主义理论对党的十四大提出的建立社会主义市场经济体制目标的系统化、具体化,也是打破传统企业制度,恢复企业法人地位的需要。^②

张卓元认为,国有企业改革滞后,经营机制没有很好转换,至今往往还是只负盈不负亏,一直是困扰人们的最大难题。《决定》不再囿于承包制这种虽然实行多年但弊端突出即比较落后的形式,提出了建立适应市场经济发展的现代企业制度的目标,从而企业改革的思路出现一个重大转变,对深化我国经济体制改革,建立社会主义市场经济微观基础有深远历史意义^③

陈清泰认为,现代企业制度之路任重道远。目前中国的国有企业中,30%有活力,可以独立进入市场;20%的企业改造无望,只能关、停、并、转、租、包、卖、嫁接;50%的企业只有转换机制,调整结构方有出路^④推行现代企业制度对搞好国有大中型企业的意义在于:(1)有利于实现政企职责分开;(2)有利于规范经营者的行为;(3)有利于巩固公有制的地位,发挥国有经济的主导作用;(4)有利于国有资产的保值增值;(5)有利于同国际惯例接轨^⑤。

二、什么是现代企业制度

1. 宽派观点

① 刘国光:《建立现代企业制度是企业改革的大趋势》,《学习与研究》1994年第2期。

② 李直:《现代企业制度初探》,《辽宁商业经济》1994年第1期。

③ 张卓元:《论决定对我国经济体制改革的重大意义》,《商业经济研究》1994年第4期。

④ 陈吭:《部委领导谈建立现代企业制度》,《税务月刊》1994年第5期。

⑤ 陈清泰:《转换企业经营机制建立现代企业制度》,《经济改革与发展》1994年第4期。

洪虎认为:(1)现代企业制度是适应社会化大生产需要,反映市场经济体制的要求,使企业真正成为面向国际国内两个市场的法人实体和市场竞争主体的企业体制,是与生产力和生产关系都有关的制度体系。(2)现代企业制度的组织形式是多样化的,公司制只是典型形式,不是唯一形式。公司制的形式也是多样化的。公司型主要有三种:独资公司、有限责任公司和股份公司。(3)现代企业制度是具有中国特色的企业制度。(4)现代企业制度是社会主义市场经济体制下的一种企业体制,但也不是唯一的体制^①。国家体改委生产司认为,现代企业制度是一种生产关系,主要体现企业的组织结构和各种制约的关系,城乡各行各业各类企业,不分所有制形式,一律依法组建和登记注册、自主经营,自负盈亏,照章纳税,平等竞争。现代企业组织形式大致可规范为:有限责任公司、股份有限公司、国家独资公司、合作经营企业、股份合作企业、外资(中外合资、合作和外商独资)企业、私有企业等^②。

对于宽派论点唐丰义提出了不同意见。他指出,宽派的误解在于把公司制仅看作一种组织形式,往往把具有公司称号或公司形式的企业都拉入现代企业制度的范围。比如合伙企业这种人合“公司”,历史上也曾有过有限责任、无限责任的区别,还有过有限与无限结合的“两合公司”,有些国家也曾曾在历史上囊括在《公司法》规范的对象之内,但就其实质而言,它不是现代企业制度,而是传统的自然人制度。至于外资企业、私有企业,这只是按资金来源的国别或按所有制形式来进行区分的分类方法。它们是否为现代企业制度的根本标准,也还是要看它们是否采取了规范的公司制度。私有企业可以是私人独资企业(自然人制度),也可以改组为现代公司,不能笼统地说它们是否现代企业制度^③。贺阳主张,不能认为现代企业制度是包罗万象的。那种认为现代企业制度既包括企业法人制度,又包括企业内部的管理体制和各种具体管理制度,诸如机构设置、财务会计制度、劳动用工制度、分配制度等,几乎把目前国内存在的各种企业组织形式都可以作为现代企业制度的规范的企业组织形式,这种理解是对现代企业制度认识上的一个很大误区^④。贺阳指出,既然现代企业制度指的是现代公司法人制度,那么诸如有限责任制度,各种科学的管理制度管理方法等等,充其量只能是现代公司法人制度的派生物,而不应该是与之相提并论的东西^⑤。

贾文德、禹政敏认为有人提出的现代企业制度就是有限责任制度,这种观点值得商榷。对企业责任应做具体分析,不同组织形式的企业其责任形式是不同的,承担有限责任的企业只限于法人企业,如有限公司和股份有限公司,而非法人企业(如个体工商户、合伙企业)对外承担的则是无限责任。只能说有限责任是现代企业制度的比较典型的责任形式,而不是企业制度的唯一形式^⑥。

2. 窄派观点

① 陈吭:《部委领导谈建立现代企业制度》,《税务月刊》1994年第5期。

② 丁宝玲:《关于建立现代企业制度问题观点综述》,《改革》1994年第3期。

③ 唐丰义:《把握实质是推行现代企业制度的关键》,《改革》1994年第3期。

④ 贺阳:《现代企业制度不是筐》,《改革》1994年第3期。

⑤ 贺阳:《现代企业制度不是筐》,《改革》1994年第3期。

⑥ 贾文德、禹政敏:《现代企业制度初探》,《经济社会》1994年第2期。

吴敬琏认为,现代企业制度就是现代公司制度。现代公司与传统的企业制度相比,具有两个明显的特征:第一,公司是一个法人团体,具有法人地位。第二,公司是由一个法人治理结构来统治和管理的^①。唐丰义认为,公司制就其实质而言,是不同于自然人企业制度的法人制度,是一种财产社会化的组织形式^②。

吴家骏认为,绝不能把企业冠以公司的名称就可以成为现代企业制度^③。

3. 股份合作制是否是现代企业制度

严闻广认为,股份合作制企业也是、甚至是最重要的现代企业制度,因为股份合作制企业制度与现代企业制度是相一致的。其表现为:(1)股份合作制企业的出资者是多元的,形成多元的股份结构,这与股份制公司是相同的;(2)股份制合作企业拥有法人财产权,是自主经营、自负盈亏的商品生产者和经营者,因而在经营上也就负有限责任,这与一般股份公司制度是相一致的;(3)股份合作制企业在领导体制上体现了“三权”分离、“三会”制衡的企业领导制度的原则;(4)股份合作制的共同占有、个人所有的产权制度比经典股份公司企业中的职工只领取工资,不分享利润的雇员制度更具有时代的先进性和优越性^④。

董辅初持有不同观点,认为股份合作企业不能成为一种规范的企业制度。因为:(1)产权关系混乱。各地股份合作企业设立了各种各样的股份,据说有 20 多种,这些五花八门的股份存在一系列问题:诸如有些股份的设置缺乏根据、许多股份的产权不清等。(2)分配关系混乱。这是产权关系混乱不清的必然结果。由于有些股份的来源不清;或者设置缺乏根据,股东间的利润分配也是混乱的。(3)股东间的权与责关系不相同。如在温州的股份合作企业中,职工只是名义上的公共积累的集体所有者,既不从中分得收益,也不承担风险。(4)新的政企不分。此外,有些社区的股份合作企业还存在封闭性、排他性的问题,会障碍要素的合理流动。上述种种问题还会引发其他问题:如新设立的“股份合作企业”如果按照其对收入分配的规定执行,这类企业是不可能发展的。由于产权关系不清还会引发债权债务纠纷。在那些政企合一的股份合作企业中必定会产生政企合一的种种弊病。那些社区性的股份合作企业,由于其严格的封闭性、地域性、排他性、障碍要素流动等,迟早会在市场的冲击下逐渐解体^⑤。

4. 承包制是否是现代企业制度

有人认为,承包制与现代企业制度无缘,承包制是一种落后的过时的企业制度。冯晓明有与此不同的见解。他认为,情况并非如此,通过承包制,可以使企业达到现代企业制度的标准,并具有中国特色。理由是通过承包制(1)可以使企业成为自主经营、自负盈亏的法人实体;(2)可以使企业面向市场,按照市场需求组织生产和从事经营,以追求市场活动效益最大化为目标;(3)可以促使政府对企业实行间接调控和服务;(4)可以和我国大量的国有独资

① 吴敬琏:《建立现代企业制度一定要规范化》,《上海经济研究》1994 年第 1 期。

② 唐丰义:《把握实质是推行现代企业制度的关键》,《改革》1994 年第 3 期。

③ 吴家骏:《建立现代企业制度的若干理论问题》,《中国社会科学院研究生院学报》1994 年第 1 期。

④ 严闻广:《股份合作制也是一种现代企业制度》,《经济学动态》1994 年第 5 期。

⑤ 董辅初:《“股份合作企业”不能成为一种规范的企业制度》,《管理世界》1994 年第 2 期。

企业制度相衔接,完成向现代企业制度的平稳过渡;(5)承包制能够适应我国经济发展不平衡的特点,能够体现和保证职工当家作主,充分调动广大职工的积极性^①。

三、现代企业制度的基本特征

大家普遍认为,《决定》根据国际经验,结合我国改革实践,提出了现代企业制度的五个基本特征:第一,产权关系明晰,企业中的国有资产所有权属于国家,企业拥有包括国家在内的出资者投资形成的全部法人财产权,成为享有民事权利、承担民事责任的法人实体。第二,企业以其全部法人财产,依法自主经营,自负盈亏,照章纳税,对出资者承担资产保值增值的责任。第三,出资者按投入企业的资本额享有所有权的权益,即资产受益。重大决策和选择管理者等权利。企业破产时,出资者只以投入企业的资本额对企业债务负有限责任。第四,企业按照市场需求组织生产经营,以提高劳动生产率和经济效益为目的,政府不直接干预企业的生产经营活动。企业在市场竞争中优胜劣汰,长期亏损、资不抵债的应依法破产。第五,建立科学的企业领导体制和组织管理制度,调节所有者、经营者和职工之间的关系,形成激励和约束相结合的经营机制。这个概括是迄今为止比较全面、比较准确的论述,基本的重要特征都讲到了,简练清楚。

现将大家在对《决定》五特征讨论中的不同认识概述如下。

刘国光认为,现代公司法人制度是一种现代企业制度,它的主要特征有四点:(1)产权关系明晰;(2)权利责任关系明确;(3)通过股东会、董事会、执行部门和监事会等公司治理机构的设置和运作,形成调节者法人代表、经营者和职工集体之间的制衡和约束机构;(4)便于筹集资金。为扩大生产规模,实行资本社会化创造一种好形式^②。

周叔莲认为,现代国有企业制度至少有以下这些特征:(1)企业作为法人。对于国家授与其经营管理的财产有法人所有权,财产的最终所有权属于国家,国家作为财产所有者不再由政府机构来代表,而由经济组织来代表;(2)企业完全独立,彻底割断与政府的行政隶属关系;(3)企业以利润为生产和经营的主要目标;(4)企业完全自主经营,不仅有简单再生产的自主权,而且有扩大再生产的自主权;(5)企业完全自负盈亏;(6)企业有自主用工权,实行企业和职工双向选择的劳动制度;(7)企业自主分配,利润分配能够保证企业扩大再生产的需要;(8)实行股东大会—监事会—总经理的治理结构,并使领导体制有利于正确及时决策;(9)企业实行破产制,国家作为投资者对企业债务负有限责任;(10)企业采取公司制或其他符合社会主义市场经济要求的法律形式^③。

郭元晔认为完整的现代企业制度就其主要的内涵特征来说,可以概括为:(1)产权明晰;(2)责权清楚;(3)权益明确;(4)政企分开;(5)平等竞争;(6)科学管理;(7)相互制衡;(8)法律约束^④。

① 冯晓明:《建立有中国特色的现代企业制度》,《经济学动态》1994年第2期。

② 刘国光:《建立现代企业制度是企业改革的大趋势》,《学习与研究》1994年第2期。

③ 周叔莲:《什么是企业制度》,《社会科学研究参考资料》1994年第9期。

④ 郭元晔:《论现代企业制度改革》,《经济体制改革》1994年第1期。

杨启先认为,作为一种现代企业制度应该有五方面的特征:(1)产权系统清晰。企业的产权组织形式必须是公司制,而不是单业主或合资企业。(2)法人制度健全。企业是一个法人,在建立法人财产制度的基础上,出资者对亏损只承担有限责任,企业由法人代表全权经营。(3)政企职责分开。企业与政府之间,只有法律关系而没有行政隶属关系,政府依法管理,企业依法进行经营。(4)内部管理科学。在企业内部必须建立起一套围绕市场需求为中心,以发挥人与科技的作用为重点的有效管理制度。(5)社会观念明确。不能单纯为了赚钱,而必须要有超利润的观念,既对出资者负责,也对职工、客户、供应商、消费者和社区、环保等负责^①。

唐宗焜认为,现代企业制度包括三方面制度的统一:一个是财产制度,一个是责任制度,一个是组织制度。财产制度要求产权独立,责任制度要求责任边界清晰,组织制度要求职责必须分明^②。

四、关于法人财产支配权、法人所有权和法人财产权

对于企业产权制度大体有三种提法:第一种,法人财产支配权;第二种,法人所有权;第三种,法人财产权。

1. 关于企业法人财产支配权

按照《企业法》和《全民所有制工业企业转换经营机制条例》的规定,企业对国家授予的财产享有占有、使用和依法处分的权利。在讨论中,许多人认为这个概念表述不清,虽然《民法通则》已明确经营权是一种独立的民事财产权利,但是人们仍然把它看作是一种行政管理权限,即不触动产权关系的企业活动权。在计划经济体制下,企业是政府的附属物,给企业放权实际上是行政管理权的下放。企业作为商品生产者实际上并不具有独立的财产,因此,企业难以做到对国有资产保值增值,自负盈亏^③。

周叔莲不赞成用法人财产支配权来代替法人所有权的提法。民法理论上所谓支配权,是指权利人可以对权利客体直接进行支配。而权利人可以有所有权,也可以没有所有权。如果使用法人财产支配权概念,那么它和企业经营权是什么关系,和法人所有权是什么关系。企业经营权和法人所有权都使企业可以对财产进行直接支配。所以,他认为现代企业对财产享有的权利,应用法人所有权而不应用支配权来界定^④。

2. 关于法人所有权

赞成使用“法人所有权”概念的同志认为,法人所有权是现代市场经济的产物,以法人所有权即股东权这一权利结构处理企业与其出资人的法律关系,则现代各国民法、商法通例。商品交换是商品所有者彼此让渡自己的商品,因此是一种商品所有权或产权的交换。要使国有企业成为真正的商品生产者、经营者和市场主体,必须对自身的商品、自身的财产具有

① 杨启先:《建立现代企业制度的难点与对策》,《南方经济》1994年第3期。

② 丁宝玲:《关于建立现代企业制度问题观点综述》,《改革》1994年第3期。

③ 高尚全:《制约企业自主经营的两大难点》,《上海经济研究》1994年第1期。

④ 周叔莲:《怎样建立现代企业制度》,《社会科学研究参考资料》1994年第9期。

独立的所有权。企业享有法人所有权,作为独立的民事主体,独立从事法律行为,承担法律责任,可以摆脱出资人对企业生产经营活动的直接干预^①。

周叔莲对有人提出的承认国有企业法人所有权会削弱甚至破坏国家所有制的质疑,作了肯定回答。他说,承认国有企业法人所有权不会削弱、破坏社会主义国有制。因为,这里不是把国家所有制变成企业所有制。在现代国有企业制度中,企业法人所有权和国家股东权是并存的,国家可以通过股东权实现对企业必要的控制,贯彻国家所有制的要求和责任。“以法人所有权——股东权”这一权利结构处理企业与其出资人的关系是市场经济国家的通例。西方资本主义国家这样做,并没有影响资本主义所有制,我们这样做,为什么会一定削弱、破坏社会主义国有制呢?另外,他认为有人说承认企业所有权,将瓦解国家所有权的说法是没有根据的。迄今为止一般国有企业都还没有法人财产权。恰恰相反,只有明确了企业法人财产权,再做好其他必要工作,建立起现代国有企业制度,才能彻底解决国有资产流失问题。应该说,在社会主义市场经济条件下的国有企业中,国家的财产所有权和企业法人所有权是互为条件互相制约的,是一种共存共荣的关系。只承认国家的产权而不承认企业的产权,国家财产的保值问题也难以解决^②。

3. 关于法人财产权

吴家骏认为,企业法人财产权应该理解为在出资者拥有最终所有权的同时,企业拥有法人所有权^③。

周叔莲认为,《决定》中讲的企业法人财产权就是法人所有权^④。

洪虎认为,企业法人财产权是企业对其全部法人财产依法拥有的独立支配和权利。同时以其全部法人财产承担民事责任^⑤。

林凌认为,根据建立社会主义市场经济体制的要求,创立一个新的产权理论,即在保持国家及其他投资者所有权不变的前提下,使企业拥有法人财产权。这是一种终极所有权与法人财产权相分离又相结合的理论。原来意义上的两极分离是企业外部,即国家拥有法人财产权,企业拥有经营权;现在则转到企业内部分离,即董事会拥有法人财产所有权,总经理拥有法人财产经营权,政府不再介入其间。在经济运行中,企业凭借法人财产权,自主经营、自负盈亏、自我积累、自我发展;各类投资者凭借所有权取得与其投资额相一致的收益,承担以其投资额为限的有限责任。这种产权理论和制度是完全可以行得通的^⑥。

陈凌认为,所谓终极所有权与法人所有权的分离,他称之为双重所有权命题。其中,“终极所有权”是一个十分不确切的概念。所有权本身是一种独享的专有权利,属于一个主体后就不能同时又属于另一个不同主体,无所谓初极、终极之分。即使在十分复杂的产权关系

① 高尚全:《制约企业自主经营的两大难点》,《上海经济研究》1994年第1期。

② 周叔莲:《怎样建立现代企业制度》,《社会科学研究参考资料》1994年第9期。

③ 吴家骏:《建立现代企业制度的若干理论问题》,《中国社会科学院研究生院学报》1994年第1期。

④ 周叔莲:《怎样建立现代企业制度》,《社会科学研究参考资料》1994年第9期。

⑤ 丁宝玲:《关于建立现代企业制度问题观点综述》,《改革》1994年第3期。

⑥ 邵昱:《产权制度改革:攻坚阶段改革的基础——访著名经济学家林凌教授》,《经济学家》1994年第2期。

中,只要产权界定明晰的,就不会出现双重所有权。同时,他对“企业法人制度的实质就是确认企业拥有独立的法人财产权”的观点持不同看法。他认为,在市场经济体制中,真实的出资人所有权是构成企业法人所有权的实体,离开出资人,法律不能凭空创造企业法人的财产。没有出资人就没有、也不应有企业法人^①。

赵晓雷指出,财产所有权与法人所有权的分离或所有权与经营权的分离,是一种产权的不规范,在理论上是不准确的。理论界多认为财产所有权和法人所有权是可以互相分离的两种权利,财产所有权体现为资产收益权,法人所有权体现为资产经营权。其实,财产所有权和法人所有权只是一种权利的不同表现形式,而不是互相分离的两种权利^②。

李晓西认为,企业的“产权”很难与“所有权”严格加以区分,换言之,很难断言“法人财产权”绝对不同于“法人财产所有权”。西方国家公司大多承认“双重所有权”,认为在公司财产上有着股东和法人双重所有权。双重所有权讲的是抽象所有权与具体所有权的结合,取得法人资格的企业法人所有权与具体股东的股票所有权的结合。他还认为,“法人所有权”的现实意义就在于,股份制的国有企业决不仅仅享有经营权,还理所当然地享有“法人所有权”^③。

五、建立现代企业制度的难点

大家一致认为,建立现代企业制度,需要从企业内部和外部多方面创造条件,同时又因它是一项系统大工程,因此难度不少。

杨启先认为难题有三点:(1)在观念上的转变明显落后于改革的实际,总是自觉不自觉地认为,国有经济就等于公有制,甚至等同于最好的公有制形式,即使现在相当多的企业已经处于资不抵债、毫无实效的境地,也宁愿采取“输血保护”的办法,使之继续维持下去,而不敢下决心对其进行制度创新与根本性的改造。(2)在几个重要的经济关系上都是扭曲的,即政府与企业、企业集体与劳动者个人和企业内部党政之间的关系都不顺。(3)在实际运行中富余人员、资金积欠、社会负担包袱沉重^④。

林凌认为建立现代企业制度,从企业内部看,有几个政策上和操作上的难点。在改组过程中,需要解决的难题是:(1)企业的固定资产投资由拨款改为贷款后,不少企业背上了沉重的债务包袱,而形成的固定资产又归国家所有;(2)政府对企业的减免税,在进行产权界定时,一些地方就把减免税部分界定为国有股份,因而引起不少纠纷;(3)企业内部的领导体制和组织架构发生大变化,新旧体制之间必然引发种种矛盾和冲突。(4)在传统体制下,国有大中型企业长期担负与其性质相背离的社会职能,不堪重负。从企业外部看,政府的改革是

① 陈凌:《论国有企业的法人所有权》,《经济研究》1994年第3期。

② 赵晓雷:《国有产权市场化的理论分析及思路选择》,《上海经济研究》1994年第3期。

③ 丁宝玲:《关于建立现代企业制度问题观点综述》,《改革》1994年第3期。

④ 杨启先:《建立现代企业制度的难点与对策》,《南方经济》1994年第3期。

建立现代企业制度的关键^①。

吴敬琏认为,目前我国企业要进行规范化公司改造主要有三个困难:(1)公有产权有哪些形式,国有产权占多少比例,由谁代表掌管;(2)企业中的党组织、工会组织在未来公司中如何定位;(3)企业包袱问题:一是企业的显性负债,即银行借款是否可以考虑把它转为银行对企业持股,如果可以,那么要考虑银行参股后对企业影响及其与现代公司惯例的关系,同时也面临银行本身的改造问题。二是企业的隐性负债或离退休人员负担^②。

刘国光认为,把国有企业改造为公司制的现代法人企业,是一个十分艰巨的过程。目前困扰国有企业的问题有:国有企业税务沉重,乱集资、乱摊派、乱收费严重,企业退休人员和富余人员负担越来越大,还有企业多年的历史债务包袱以及企业办的各种社会福利事业的包袱等^③。另外,还有需进一步研究和探讨的问题,如严防转让过程中国有资产的流失、国有资产的管理和运营方式、国有资产是统一所有分散管理还是分级所有管理等^④。

六、建立现代企业制度的思路

大家普遍认为,建立现代企业制度是一项艰巨复杂的任务,必须积累经验,创造条件,逐步推进。

思路之一:国家体改委提出——建立现代企业制度应在八方面创新。(1)健全的企业法人制度。在清产核资界定产权基础上,确定企业的法人财产权。(2)新的国有产权经营制度。国有产权经营机构,作为投资主体依法行使出资者的权利,享有所有者的权益,但不行使政府职能。(3)完善的企业组织制度。按照《公司法》和其他企业组织制度的法规,对现有国有企业,区别不同情况进行改造。(4)新型的企业领导体制。使权力机构、经营机构、监督机构相互分离,相互制衡,权责明确,各司其职。(5)通行的企业财务会计制度。(6)新的以劳动人事、分配为主体的内部管理制度。按照效率优先、兼顾公平的原则,由企业自主决定工资奖金分配和机构设置。(7)新型的政企关系,科学界定政府的行政职能,发展中介组织。(8)适应公司制企业的党的基层工作制度和职工民主管理制度^⑤。

思路之二:王忠禹指出要着重于“转机、转制”。(1)要把《条例》规定的权利不折不扣地落实到实处,同时,将出台《国有企业财产监督管理条例》,尽快建立产权明晰、责任明确的国有资产监管体制。(2)要把财税、金融、投资、计划体制的改革与企业改革衔接起来,让企业尽快适应改革后的新体制。(3)引导企业在转换内部机制、强调结构、强化内部管理上下功夫。(4)要有步骤地清产核资、界定产权、稳定企业法人财产占用量,减轻企业办社会负

① 邵昱:《产权制度改革:攻坚阶段改革的基础——访著名经济学家林凌教授》,《经济学家》1994年第2期。

② 吴敬琏:《建立现代企业制度一定要规范化》,《上海经济研究》1994年第1期。

③ 刘国光:《建立现代企业制度是企业改革的大趋势》,《学习与研究》1994年第2期。

④ 黄霓:《建立现代企业制度理论观点综述》,《社会科学情报资料》1994年第2期。

⑤ 郭提:《国家体改委提出——建立现代企业制度应在八方面创新》,《中国统计信息报》1994年6月17日。

担^①。

思路之三：杨启先提出了根据不同类型企业，实事求是地探索采取不同办法。第一类，对大量小型国有企业，可以走拍卖转制、股份合作或国有民营的路子。第二类，对一般的中型国有企业，可以从产权入手下决心尽快理顺其既有的三大扭曲关系，使之能真正放开经营，自负盈亏。第三类，对一些大型和重要的中型国有企业，可以加强规范化的公司制改造步伐和相应的配套改革，建立并形成一套比较完善的现代企业制度^②。

思路之四：赵林如认为，建立现代企业制度是一项系统工程需要方方面面同步配套地改革。在致力于现代企业制度建立的同时，还要解决现代企业经营的外部环境和创造，如进行财税体制改革，规范中央和地方的关系，进行金融体制改革、价格改革，建立市场运行规则，进行政府机构改革，转换政府职能，建立和完善社会保障制度等。

思路之五：有人认为建立现代企业制度的关键是政府“还权”于企业，政府的职责是依法限制企业的某些权利，而不是规定企业应有哪些权利^③。

① 黄霓：《建立现代企业制度观点述评》，《社会科学情报资料》1994年第2期。

② 杨启先：《建立现代企业制度的难点与对策》，《南方经济》1994年第3期。

③ 赵长茂、尤文元：《建立中国现代企业制度学术研讨会综述》，《经济日报》1994年6月3日。

第二章 现代企业管理制度纲要^①

第一节 现代企业组织形式及其管理制度

一、企业组织形式的划分及其对管理的影响

我们研究企业管理,首先必须明确企业管理的对象是什么。企业组织形式的不同,对于一个企业的管理制度有着重要影响。所以,研究企业管理的前提是分析企业的不同类型。

企业组织形式的划分可以有不同的角度,我认为主要从三个角度来进行划分。

第一,从国内外共同的企业历史来看,按照企业资产所有者形式的不同,可以把企业分为(1)独资企业;(2)合伙企业;(3)公司。这三种企业的管理分别有着不同的要求。

第二,按照企业的组成方式不同,可以把企业分为:(1)单厂企业,即一个工厂就是一个企业;(2)多厂企业,即多个工厂联合组成一个企业。多厂企业一般以公司为代表。显然,单厂企业的管理其实是工厂管理,其特征表现为单纯的生产管理。在计划经济体制下,我国的企业管理就是工厂管理。1988年企业法公布以后,在北京召开的一个座谈会上,我明确指出1988年企业法实际上是部工厂法,因为它是以工厂为对象来制定的,不是一部真正意义上的企业法。我认为1994年7月颁布的公司法在一定意义上是部真正的现代企业法,因为公司是现代企业的典型代表。我们今天究竟是研究工厂管理还是研究公司管理,这个问题必须明确。当然,它们之间有一些共同点,但是也有很多的不同点。市场经济条件下的企业形态,它最有效的,最典型的表现应该是公司形态。当然,这里所指的公司不是那种行使政府管理职能的政企不分的公司,应该是符合公司法要求的真正的公司。我认为,市场经济条件下真正的企业管理是以公司管理为代表的,但是这种公司管理绝不是政府机构那一套职能。如果不明确这些基本前提,那么,我们研究的企业管理就有可能回到过去工厂管理的老路上去。

第三,按照企业的规模形态不同,可以把企业分为三类:(1)小企业,包括单个工厂企业、独资企业或合伙企业;(2)大企业,一般以公司、特别是大公司为代表;(3)企业集团(在欧美多称为跨国公司)。这三类企业规模不同,显然它们的管理要求也是不同的。

我们研究企业管理究竟以什么为对象,必须有一个清楚的共识或前提,这样才能很好地

^① 本章是我国最早系统研究公司制度的著名专家、中国人民大学邓荣霖教授的专题论文。

开展研究。各种类型的企业,它们的管理既有共同点,也有不同点。我们的研究必须抓住它们的共同点,以某一类企业为基本对象,兼顾其它类型的企业。应当明确,企业组织形式划分的三种角度,它们之间是有交叉的。企业组织形式及其划分角度对于企业管理有着极其重要的影响。

二、现代企业的含义

我们研究的企业管理应该是现代企业条件下的管理即现代管理。所谓现代企业,我认为必须具有两根支柱:一是现代技术,二是现代管理。只有拥有现代技术和现代管理的企业才能称得上是现代企业,这两根支柱缺一不可,而且相互联系。我们应该研究制订在现代技术条件下的企业管理制度,而且管理制度又要有利于企业掌握现代技术,必须把握好这个重要前提。我国过去有很多企业引进了现代技术,可是没有引进现代管理。先进的技术并不意味着先进的管理。当然,先进的管理应当是建立在现代技术基础上的管理。我们在研究制订现代管理制度的同时,应当考虑到现代技术,因为它们两者是相互联系的、现代企业不可缺少的两根支柱。而且,我们应当认识到,企业组织形式和现代企业是两个不同的概念,任何一种企业组织形式的企业都可能成为现代企业。也就是说,不管是小企业还是大公司,抑或是跨国公司,都可以成为现代企业,关键是要看它是否拥有这两根支柱。虽然企业组织形式可以是不同的,但这两根支柱却是共同的。

当前世界上现代企业最主要的表现,我认为一个是小企业,另一个是跨国公司。跨国公司在—个国家的社会经济活动中起着举足轻重的作用,研究企业管理必然要研究跨国公司的管理,而跨国公司的管理实质上是同公司的管理,是在一般公司管理基础上的进一步发挥。同时,小企业的管理也非常重要,西方发达国家对市场经济条件下的小企业管理就特别重视。在美国、加拿大的教科书中,小企业管理单列一章,它不跟公司管理混为一谈。我们在重点研究讨论一般大公司管理的同时,要对小企业给予强调或重视,这一点应当注意。

三、现代企业管理制度是现代企业制度的重要组成部分

现阶段我们研究企业管理是在建立现代企业制度这个改革的总体方向上来进行的,管理制度是现代企业制度的一个重要组成部分,我认为立足于这一点来看,就要处理好现代企业制度的几大内容之间的关系。前年六月份我提出现代企业制度包括三个组成部分:第一,以公司产权制度为代表的现代企业产权制度;第二,以公司组织制度为代表的现代企业组织制度;第三,以公司管理制度为代表的现代企业管理制度。在党的十四届三中全会通过的《决定》中有关现代企业制度的十大字精神当中,这三部分反映为十二个字,即“产权清晰”(产权制度要解决的问题);“权责明确”(组织制度要解决的问题);“管理科学”(管理制度要解决的问题)。另外,还有“政企分开”四个字,我认为是这三部分的基础。没有政企分开,企业产权就无法明晰,企业内部权责利就不能明确,企业科学管理就更无从谈起了。而且,政企分开也表现在这三个方面,在产权制度方面表现为政资分开;在组织制度方面表现为企业要有自己独特的组织机构和组织系统,不能套用政府的机构设置方法;在管理制度方面则表现为适应企业特性的科学管理。

现代企业制度的三大组成部分,我认为是缺一不可、相互影响的统一整体。所谓缺一不可是说,对于全国的企业而言,在任何时候这三部分都是不可或缺的。至于具体到某个企业、某个时期,哪方面作为重点,这可以因条件而变化。所以,我们要全面理解这三个部分,不能片面,不能刮风。我说得在前年六月份,我在讲话中把管理制度包括在现代企业制度里面,当时有些人还提出不同看法,那时的气氛是产权几乎压制一切。现阶段又有一种偏向,似乎是产权搞不下去了,就只抓管理。我认为,产权问题还是主要的,但不能把管理排除在外。所以,如何处理好产权制度、组织制度和管理制度三者的相互关系,需要有一个总体的思路。必须处理好三者之间的关系,否则容易导致另外一种偏向,似乎今后现代企业制度中只抓管理制度了。其实,如果这样做,管理制度肯定也是搞不好的。所谓相互影响是说,管理制度搞不好,即使产权清晰了,权责明确了,也不能真正建立起现代企业制度。反之,单纯只抓管理,如果财产关系不清楚,组织机构不理顺,权责利不明确,那么,管理也不可能搞好。所谓统一整体,是说这三大部分最终都归结到现代企业制度这个问题上来,它们都是现代企业制度的有机成分。

总之,我认为《决定》中有关现代企业制度的十六个字是正确的,必须坚持下去,必须写进《95'现代企业管理制度纲要》中。再者,我还要强调,我们研究的现代企业管理制度应当以公司管理制度为代表,以真正的,一般的公司为对象、为目标。既要以政企分开为前提,又要有利于推动政企分开。同时,也要考虑到一般公司管理基础上的跨国公司管理以及小企业管理的特点。

第二节 现代企业管理制度的特征

一、现代经营观念的确立

管理改革,在一定上是观念变革。要搞好现代企业管理,首先必须确立现代经营观念。这里涉及到以下几个问题:

1. 经营的含义

英文里有个单词“Business”,过去有人把它译为“企业”、“商业”或“工商”等等,我认为译为“经营”比较恰当。经营是一种从商活动,但这个“商”是广义的商,不是商业流通那个狭义的商。有一份在国际上影响很大的英文杂志《Business Weekly》,我国译为《商业周刊》,它所包含的内容不仅仅只是商业流通领域,还包括工业、金融业等领域。从这里也可以看出,“Business”与商业流通中的“商业”是有区别的。

那么,经营的确切含义究竟是什么呢?我认为,经营就是企业依据内部条件和外部环境而从事的商品经济活动,或者说市场经济活动。企业就是市场的主体,它直接从事市场活动,企业经营的一切行为都是市场经济行为。现在,很多人把经营等同于销售,其实,销售在英语里专门有“Sale”这个单词对应,经营与销售绝不是等同约。经营是生产和流通的统一和结合,既不是单纯的生产,也不是单纯的流通,而是既有生产又有流通。生产经营活动这

个概念是不确切的,因为生产包含在经营之中。现在还没有哪个概念能够全面准确地概括中国企业的所有市场经济行为,我试图用“经营”这个概念来概括。

2. 经营观念的内容

要搞好一个企业的管理工作,首先必须树立起经营观念。企业经营观念包括空效观念和时效观念两部分内容。

(1)空效观念。即从空间的扩展中获取经济效益的观念。因为一个企业的经营活动总是在一定的空间范围内进行的,空间包括市场、生产的地区等等,所以,企业扩展了空间,就能从中获得经济效益。空效观念具体表现为以下内容:①开放观念,就是整个企业要对外开放,既要在国内市场开放,也要对国外市场开放;②开拓观念,企业要不断开拓自己的活动空间,要不断创新;③多角经营观念,多角经营的具体内容有纵向多角经营、横向多角经营、多向性多角经营和复合性多角经营;④形势法则观念,就是一个企业要依据形势发展的客观规律来分析研究自己的经营活动;⑤联合观念,企业要善于通过与别的企业的多种形式、多种内容的联合来扩大自己的力量。

(2)时效观念。即从时间的节约中获取经济效益的观念。企业的一切行为都是节约时间的行为,时效观念的重要性在于,其实质是速度与效益的有机结合,企业经营活动既要求速度,更要求效益。时效观念具体表现为以下内容:①资金周转观念,企业的一切管理工作都要有利于企业资金周转,其中包括利息观念;②投入产出观念,怎样尽可能少的投入,尽可能多的产出,实际上是一种时间的节约;③信息传递观念,企业的信息管理非常重要,信息传递应当迅速、准确、广泛;④智力投资观念,投资了智力就等于节约了时间,高智力水平才能求得企业的更快、更大发展。

(3)空效观念和时效观念的共同点在于:①效率观念,一个企业之所以要扩展空间,节约时间,目的就是求得高效率,所以企业管理必须以效率为生命;②竞争观念,企业如果没有竞争观念,就不可能有空效观念和时效观念;③人才观念,对于人来说,重要的不在于数量,而在于质量,所以企业管理必须要有人才观念。

二、面向消费者

消费者是企业管理工作出发点和归宿点,是检验企业管理工作优劣的唯一准绳。我认为市场就是消费者,面向市场就是面向消费者,寻找市场就是寻找消费者。现在很多地方所谓建立市场就是找块地皮搭几个棚子,其实那是有场无市,搞形式主义。消费者在哪里,市场就在哪里,企业管理工作就从哪里出发。企业必须找到消费者,否则,时效观念和空效观念就会成为没有意义的概念。在计划经济体制下企业管理工作是面向政府的,在市场经济法制下必须转为面向消费者。可以说,目前我国大多数企业都不尊重消费者,所以,我认为评价企业管理工作的优劣首先应当看是否尊重消费者权益,是否对消费者负责。

三、生产过程和流通过程的结合

在旧的计划经济体制下,生产与流通被人为地分割开,企业管理实际上是单纯的生产管理,研究对象主要是工业企业的生产过程。在市场经济体制下,这样来研究企业管理显然是

不行的,因为企业经营是生产与流通的结合,企业必须工结合,研究管理单纯针对某一领导匠企业来进行已经落后了,例如 92 年的《全民所有制工业企业转换经营机制条例》现在看来就不符合现实要求。企业按其经营业务的内容划分为工业企业、商业企业等等,尽管这种分类本身并没有错误,但是它越来越不符合现实的需要,企业跨领域多角经营是适应市场竞争的必然。而且,具体到某个企业究竟是生产重要还是销售重要,不能一概而论,应当具体问题具体分析,中心思想是要有利于企业发展,研究企业管理工作时要注意这点。

四、内部条件与外部环境的结合

我认为,企业管理工作的目的就是要要把企业有限的内部条件予以充分地利用和发挥,也就是资源配置在企业内部的最优化。企业内部条件解译为过去通常讲的“人力、财力、相力”,似乎笼统了一些,不够确切,可以用“经营要素”这个概念来描述。经营要素包括生产要素、流通手段、企业商誉和信息要素四部分。其中,生产要素包括自然物质条件(即原料、材料、土地等)、劳动力、资本(即厂房、机器设备、必要的资金等实相形态和货币形态)、技术(即知识在生产过程中的适用,如生产工艺操作方法等);流通手段包括销售渠道、推销方式;企业商誉包括商标、服务质量、企业形象(包括企业信用等);信息要素就是统称的信息。

以上四大类共十个具体要素,它们的相互关系以及各自所占的比重可以因为企业管理状况的不同而不同。企业管理就是对这些要素的组合,企业的管理水平就表现为对它们的适用,这些要素本身也是企业实力的表现。所以,管理工作是既要增强企业活力,又要增强企业实力。增加了经营要素的数量和质量,就是增强了企业实力;在经营要素不变的条件下把企业搞活一点,就是增强了企业活力。企业的实力和活力两者既有区别,又有联系。过去一提管理工作就谈搞活企业,我认为仅有这点是不够的,现代企业还必须具有实力,要不断扩大规模,企业管理不仅要有利于在原来规模上搞活企业,还要有利于增强企业实力。

计划经济条件下的企业管理是单纯的内部管理,企业只是眼睛向内不断挖潜,一旦外部条件发生变化,就无法适应。在市场经济条件下,企业管理必须内外结合,既要眼睛向内,充分组合好其内部要素,又要眼睛向外,不断适应外部环境的发展变化。外部环境在市场经济条件下对企业的管理是非常重要的,不能认为外部环境只是政府的事,与企业无关,当然,政府有责任为企业创造良好的外部环境,但是,企业的管理工作必须善于分析外部环境,主动地适应其发展变化。对于一个企业来说,它的外部环境包括以下几个方面:

(1)历史环境。就是要回顾分析企业经营变化的历史过程。一个企业只有回顾历史,然后着眼现实,才能看到未来。不了解企业历史,不分析企业现实,是搞不好管理工作的。

(2)自然物质环境。是指企业经营过程中面临的、可资利用的各种资源,这些资源包括自然界中天然形成的自然条件,以及经过一定加工处理的各种原材料。企业应当注意在原有资源短缺的情况下,努力寻找可替代资源。

(3)政治法律环境。是指影响企业经营活动的政治、经济制度,以及一系列有关法律、法规和政策。我提倡企业应当认真分析国家法律、法规和政策的变化,企业应当把对它有利的政策充分用足,避开对它不利的政策,政府不能认为企业这是“上有政策、下有对策”,如果认为有必要的話,政府可以不修改、补充政策,而不能埋怨企业,苛求企业,政府的职责就是制

定和不断完善一项好的政策。企业作为一种营利组织,有理由也应当有权利从自身利益出发来分析、研究、利用、回避国家的有关法律、法规和政策。

(4)社会文化环境。是指通过社会上各类人的生活观点和态度、习惯和行为表现出来的,影响企业经营的价值观念和社会信仰。例如,人们的消费观念和社会的就业观念总是不断变化的,这就会对企业管理工作造成重大影响。

(5)经济环境。是指企业经营过程中所面临的各种经济条件、经济联系及各种经济因素。虽然经营只是企业的行为,但是企业经营活动是社会经济的重要组成部分,所以经济环境对企业管理的影响更直接、更重要。经济环境有两类:①宏观经济环境,即国际经济状况和国家的国民经济状况及其形势;②微观经济状况,即企业所在的行业状况及其所处的市场类型。

企业外部环境对企业管理工作的影响既有有利的一面,也有不利的一面。企业管理应当充分利用其外部环境中的有利因素,尽量把不利因素对其造成的损失减小到最低限度,虽然它不可能排除外部的不利因素。我认为“抓住机遇、迎接挑战”这句话就能够生动地表达市场经济条件下外部环境对企业管理工作的要求,机遇就是摆在企业面前的有利因素,必须抓住;挑战就是对企业的有利因素,必须去迎接,尽可能减少其负面效应,逃避和退缩是没有用的。

另外,企业在经营过程中要承担社会责任,因为企业的存在取自于社会资源,企业的发展来自于社会对其产品及服务的不断需求。企业经营一方面要追求利润,这是企业内部条件与外部环境结合的目的;另一方面也要承担相应的社会责任,这一观点是在第二次世界大战以后才为各国企业界普遍接受。

企业责任最主要的是满足社会上六种人的利益要求。

第一,投资者。资本是最重要的企业内部要素,企业扩大资本一靠内部积累,二靠吸引社会资金(这一条途径更为重要)。投资者(即股东)不投资,就没有企业的存在和发展,投资者的目的就是获得投资利润回报,如何给投资乾以较高的投资回报率,是企业满足投资者的一个最大责任,是检验企业管理工作优劣的首要标准。

第二,顾客。企业对顾客最重要的责任是保护顾客的利益,保证提供的产品和服务不给顾客带来利益和人身安全的损害,尤其要对顾客忠诚老实,如果做不到这一点,那就是企业管理工作的最大失败。第三,债权人。企业开展经营活动,必然会与社会其它组织和个人发生债权债务关系。企业对债权人的责任是必须按时还债,这不仅是道义上,也是法律上的责任。第四,职工。企业管理要立足于维护职工利益,为职工提供满意的工作条件和劳动报酬。第五,政府。企业对政府的责任就是要遵守有关的法律、法规和政策。第六,社会公众。企业对社会公众承担的责任包括下列内容:提供就业机会;参与社会慈善活动;保持环境清洁,消除污染;以公平合理的价格销售产品和服务。

五、经营战略与管理方法的结合

关于企业经营,首先要有经营战略,企业管理必须树立长远的战略观念,不能总是罗列一些具体现象就事论事,不能有短期行为。其次还要重视管理方法的改进,也就是具体管理

工作的改进。我认为,企业管理是企业经营的一个组成部分,应当称其为经营管理。因为“管理”这个词涉及的领域很广泛,任何有人群、有组织的地方就有管理。例如,政府称为行政管理,学校称为教学管理,医院称为医务管理。这样,就把各种组织的管理区分开来了。所以,企业经营包括两个方面,一方面是要有经营战略,当然,战略本身也是一个大管理,这取决于如何理解这个概念,从总体来说,战略也属于管理的一个部分,称为战略管理。但是,单有整体战略,没有具体管理方法,战略就得不到落实,成为空洞的毫无意义的概念。所以,还得把战略具体化,也就是另一方面的管理方法。总之,企业管理必须经营战略和管理方法相结合,两者缺一不可,谁都不能偏废。

在经营战略中,企业要有长期目标,企业长期目标包括以下几方面:

(1)经济效益的长期目标。包括:①销售额;②利润;③投资回报率;④其它经济指标。

(2)社会效益的长期目标。包括:①满足顾客,这是一个总体目标;②企业商誉;③改善环境;④扩大企业规模,提供就业机会。

(3)综合效益的长期目标。包括:①增长目标(或成长目标),就是企业作为一个组织要不断追求自身增长,由小到大,由弱到强;②市场占有率;③科技发展;④质量,这里指整个企业的质量,包括产品和服务的质量,以及企业经营的质量。

根据以上这些目标,企业的经营战略可以分为以下几类:

(1)回避风险的战略。企业经营要尽可能回避风险,多角经营就是典型的回避风险战略。

(2)产出增长战略。就是企业要尽可能多地产出,然后扩大市场、渗透市场、占领市场。

(3)合理化战略。就是降低成本或者减少投资,但是,减少投资是在同样的产出下减少投资。

(4)竞争战略。就是企业管理工作要服从于,有利于企业在市场中的竞争。竞争战略包括市场领先战略、市场挑战战略和市场跟随战略。

以上所述就是现代企业管理制度的五大特征,从内容来看,就是企业管理工作的目标和思路。

第三节 现代企业管理制度的内容

现代企业管理制度的内容,是市场经济条件下企业管理工作不可缺少的内容,改进企业管理工作就要从建立现代企业管理制度开始。

一、销售管理制度

面向消费者是企业一切管理工作的出发点,因此销售管理对于企业管理工作尤其重要,销售管理也是我国企业的薄弱环节,尽管最近几年一直提倡加强。销售管理制度需要解决的几个问题是:

1. 市场营销职能

就是把产品和服务从生产者转移到消费者的过程中必须完成的全部工作任务。它包括：①购买；②销售；③运输；④储存；⑤产品分类，站在消费者的角度对产品进行分类，是为了方便顾客选择、购买产品；⑥筹款和付款；⑦承担；⑧收集市场信息。这八项工作为企业建立销售管理制度奠定了基础，也为设立销售管理业务部门创造了条件。另外，需要明确的是，不仅仅只是销售管理，企业所有业务管理机构的设置都应当遵循“因事设职、因职设人、人事相符、权责相当”的原则，这样才能避免目前我国很多企业的业务管理机构因人没事从而造成人浮于事或者事浮于人的状况，也避免管理人员有责无权或者有权无责的现象。

2. 市场营销组合

就是企业为实现市场营销职能而制定的市场营销策略，其内容包括：（1）产品；（2）价格，同样的产品可以制定不同的价格，这是一个定价策略；（3）销售渠道，同一种产品，同样的价格，可以通过不同的销售渠道进行销售；（4）销售方式，有广告、派员销售等。这四方面内容的组合就是要求企业销售管理制度一种良性循环，也就是一种机制。机制是制度的具体表现，要依靠制度来保证，企业制度在运行中的良性循环，就是企业良性的经营机制。企业管理工作改进的结果，应该是建立起一种良性的管理机制。

3. 选择对企业有效的目标市场

企业的销售管理制度是终要有利于它选择一个有效的目标市场。选择目标市场要注意两个问题：（1）细分市场。就是要从巨大的市场中找到属于自己的部分。（2）强调国内市场和国外市场的结合。企业要树立国际市场的观念，企业管理工作应立足于国际市场。但是，国际市场、国内市场、国外市场这三个概念是有区别的，国内市场与国外市场之和就是国际市场。中国市场是国际市场的一部分，而且是重要部分，我认为，企业占领了中国市场，在一定意义上也就是占领了国际市场。

二、生产管理制度

在市场经济体制下，必须改变过去计划经济体制下那种企业管理就是单纯生产管理，一切以生产为中心的状况。但是，这并不意味着生产管理不重要，生产管理制度依然是企业管理制度的一个重要组成部分。

1. 生产管理制度的指导思想

（1）生产管理是企业经营活动的组成部分，不是企业管理的一切。经营是生产与流通的结合，生产管理制度本身就应该确立与流通相结合的观念，不能为生产而生产，应当为销售而秤，总之，生产管理必须服从于销售。

（2）生产管理制度必须把产品作为商品来对待。只有把产品作为商品来生产，才是市场经济思想指导下的生产管理。

（3）生产管理应该力求生产过程的高效率和多品种相统一。现代企业对生产管理的更高要求是在同一条生产线上，既要保证高效率，又要实现多品种。而不是通过新增生产线来实现多品种生产，尽管那也是实现多品种生产的一种手段。生产的高效率与多品种必须统一在生产过程当中，日本的汽车生产企业就是如此。

2. 生产管理制度的内容

(1)制定产品计划。在市场经济条件下,企业的计划管理不仅不能削弱,反而必须加强。这里所指的“计划”不是过去旧体制下国家对企业的指令性计划,而是企业独立制订的、反映企业利益的计划。企业的产品计划要与销售计划相协调,首先要确定产品生产的盈亏临界点,在盈亏临界点以上企业生产才能盈利,然后决是生产批量,接着进行产品开发,最后是产品说明书,要站在顾客的角度对产品进行说明。

(2)建厂计划。企业进行产品生产面临的首要任务就是工厂建设,企业的建厂计划包括两项重要内容:选择厂址和确定生产能力。企业扩大生产能力既可以通过新建工厂,也可以在原有工厂的基础上扩大。

(3)厂内布置。企业的生产管理要解决好厂内生产的合理布置,有利于生产过程的进行。

(4)库存控制。其任务就是谋求以最恰当的库存量(即最佳控制点)保证满足生产和销售需要,包括库存费用、订货制度、库存量等内容。库存控制一方面要保证供应,另一方面要占用尽可能少的流动资金。

(5)采购。主要是解决原的采购方式。

(6)设备维修。

(7)作业进度表。

(8)质量控制。质量控制应该属于生产管理制度的范畴,质量问题要解决在生产过程中,在生产过程之外考虑质量并不能从根本上解决问题。

(9)克服工人对机器操作单调的厌烦,丰富工人的工作内容,有利于其增强责任感,提高产品质量。

(10)保证工人的劳动安全。

三、人力资源管理制度

从总体上说,人力资源管理制度要有助于企业开发和利用人力资源。人力资源是个广义的概念,在企业范围内指企业所有的作业者和管理者。关于人力资源管理制度,主要解决以下几个问题:

(1)激励。一个企业的管理制度要有利于激励企业中的各种人完成他们的工作任务。激励包括物质鼓励和精神鼓励,激励就是给人以动机,然后由这种动机把他内在的积极性和主动性焕发出来,而不是靠外部力量去强制和调动他的积极主动性。所以,企业管理制度一定要建立起激励机制。一个人的工作绩效取决于他的知识水平、能力(包括体力、精力等)和积极性三者,绩效作为一个函数,是这三个自变量的综合表现。过去总是认为只要调动了积极性,就能把企业管理搞上去,我认为这不是科学的态度。

(2)企业领导方式。管理在企业的指挥系统中表现为一种领导与被领导的关系,领导方式对于人力资源的激励、开发和利用非常重要。

(3)职工的挑选和培训。

(4)工资制度和福利待遇。

(5)企业的所有者、管理者与工人三者之间的关系,即劳资关系。

四、科技开发管理制度

企业应当拥有自己的研究开发管理体系,形成一套研究开发管理制度,从而有利于企业的研究开发工作。这里要解决的主要问题有:

(1)科技预测。就是需要企业的管理部门而不是科研部门,对与本企业有关的科技发展趋势作出预测。

(2)科学研究管理。包括开展课题研究,科研设备和科研人员的配备等管理。

(3)新技术、新产品的开发管理。过去总是把新技术、新产品的开发管理列入生产管理的范围,往往容易造成缺乏长远观点。因为生产管理主要以作业进度、计划操作为主,立足于应付现实,而新技术、新产品的开发管理则是着眼于长远的未来,它们是两种不同的思路,所以,应当把新技术、新产品的开发管理单列出来。企业应当配备一定的资金,安排一定的人员专门进行科研开发,让他们拥有相应的权利,承担相应的责任,这样才能保证企业经营的良性循环。

(4)生产技术准备和日常生产技术的管理。就是围绕着生产管理,企业需要制定一些技术准备、设计、工艺准备、试制、鉴定等的规章制度。

(5)科学技术信息管理。包括科学技术的情报系统、技术档案、技术标准的资料等。

(6)技术经济论证。企业在其管理系统中应该有强大的技术经济论证系统,为有关企业发展的科学技术方案提供经济论证和决策依据。

(7)科技人才管理。科技人才管理必须单独列出,不能作为一般的人事管理对待。

(8)技术转移和技术引进的管理。从管理工作方面来看,企业的利润由产品或服务的利润、技术的利润、资产经营的利润和外汇风险的利润四部分组成。技术的利润是通过技术商品化实现的,也就是说,通过转移技术,或者开发新技术能为企业创造利润。

五、财务管理制度

财务管理制度是企业管理制度中非常重要的组成部分,它的基础是财务会计制度。我认为,如果说前面四大管理制度还有某些中国特色的话,财务管理制度则完全是国际统一标准,这就要求我国企业建立起与国际接轨的财务会计制度,财务管理制度必须科学化。

1. 市场经济条件下企业财务管理的职能

(1)决定投资项目。投资项目需要资金,决策前必须进行财务会计评估。

(2)为确定的项目筹集所需资金。包括筹集的数量、筹集资金的来洎、筹集资金的结构,另外要分析市场上投资者的偏好,确定对企业最为有利的融资方式等等。

(3)控制资金的使用。包括会计核算过程(即会计控制)、现金流量的控制、财务报表的分析、统一控制、财务风险管理等内容。

这样就从根本上改变了计划体制下企业财务管理中算死帐、算旧帐的状况,市场经济体制下的企业财务管理应该算活帐、算新帐、算未来的帐。

2. 根据财务管理职能,企业应该配备的财务管理人员

(1)经济员。总的来说,经济员属于财务管理范畴,主要职责是分析和预测企业外部环

境的变化对企业经营的影响,为企业决策者提供决策依据。

(2)财务分析员。主要职责是分析企业以及企业内部各部门的财务状况,分析资产负债表和损益表。

(3)现金管理员。主要职责是管理企业的现金,保证企业现金有足够的流动性,加速现金周转。

(4)资本预算员。主要职责是评估企业的长期投资项目,包括项目的内部条件和外部环境,分析这个项目的风险和利润。

(5)证券员(或称银行与证券员)。主要职责是力求企业的金融机构保持良好的关系,一方面要让金融机构了解企业的财务状况,取得金融机构的信任,从而获得贷款;另一方面也要了解金融机构的信贷状况,使企业寻求贷款时能够做一有的放矢。

(6)兼并员。主要职责是寻求本企业进行兼并、收购等企业产权交易活动的机会。

(7)出纳员。主要职责是掌握企业现金的流出,直接向企业的财务经理报告和负责。

(8)会计长。其负责整个企业的财务分析和会计控制,为制定财务计划提供条件,没有他的认可,企业的财务计划不能通过。

以上列举了八种财务管理人员及其职责,如果有了这八种财务管理人员,而且明确了财务管理的职能,那么,我国企业的财务管理就可以走上科学化的轨道,避免目前这种不规范的状况。

企业财务决策应该由企业领导来进行,要以企业的整体目标为依据,企业目标应当多无化和可量化,企业经营目标最终要落实到企业财务决策上。

第四节 现代企业管理者

一、管理者的特征及其重要地位

我认为,所有者、管理者、作业者和消费者是企业经营活动中最重要的四种人,前三种人是企业内部的人,后一种人(即消费者)是企业外部的,这四种人在企业经营活动中缺一不可。只有对这四种人都给予足够的重视,企业才能经营好。

简单地说,管理者就是通过别人来做好工作的人,或者说,是对别人的工作负责的人。管理者最重要的特征是:第一,他是决策者;第二,他要对下级的工作优劣负责任。所以说,管理者的代表是企业经理,以经理为首的一个管理者系统,都被称为管理者。与管理者相对应的一个概念是作业者,工人、会计员、推销员等都是作业者。管理者与作业者的区别主要是:第一,管理者的绩效是通过别人表现出来的,管理者不能只是自己任劳任怨、埋头苦干,还要通过别人来把工作做好,而作业者的绩效完全是通过自己的工作表现出来的。第二,管理者的绩效是一种团体绩效,而作业者的绩效是一种个体绩效。这两种绩效的衡量标准不同,对管理者和作业者的要求也不同,因为他们在企业经营活动中所处的地位不同。另外必须明确,管理者在企业内部是一元化的指挥系统,不能多头领导,要坚持一个下级只有一个

上级。

管理者要在企业经营中发挥好作用,首先必须处理好与所有者的关系。管理者与所有者的利益,总体上是一致的,但是,由于两者的目标函数并不完全相容,所有者追求企业利润最大化,管理者追求其管理劳动的报酬最大化以及自身人力资本的增值,这样,管理者就有可能利用掌握的权力,为了达到自己的目的而侵蚀所有者的权益。所以,管理者与所有者之间是存在着矛盾的,这就需要站在所有者的角度建立起一套对管理者的激励和约束机制。所有者在把企业交给管理者管理的同时,管理者就获得了很大的权力,形成了对企业的内部人控制,内部人控制问题是不可避免的,关键是所有者如何实现对企业内部人控制的控制,这是一个世界性的难题。

其次,管理者应当处理好与作业者的关系。在这个方面,作业者是基础。管理者水平再高,机器设备再好,作业者不认真工作,企业经营就搞不好。再次,管理者要始终把消费者的利益放在首位。

二、管理者的层次

管理者是个总体概念,它内部还分有层次,这个层次随着企业规模的大小而不同。一般来说,管理者层次可分为高层管理者、中层管理者和基层管理者三个层次。规模小的企业也可分为两个层次,无论一个企业的规模如何小,即使一个工厂,至少也有两上层次。当然,规模很大的企业也可以有四个层次。因此,管理者的层次取决于企业的规模、企业内部结构的复杂程度以及企业的管理幅度。应当明确,管理者是有层次的,对不同层次的管理者,应该有不同的具体要求,管理工作不能一般粗。

三、管理者的职能

职能就是工作的含义,管理者的职能概括起来有以下几项:第一,计划职能,即管理者做计划工作;第二,组织职能,即分工与协调;第三,指挥职能,即一元化领导,上级命令下级;第四,控制职能,即检查、监督工作。当然,国外还有管理者的五职能、六职能之说,但这四职能是不可缺少的。这四职能是管理者的共同职能,任何一个管理者都要遵守。不同层次的管理者,这四职能各自所占的比重不同,例如,计划职能对高层管理者特别重要,而基层管理者主要是控制职能。而且,各项职能的具体内容也有所不同,例如,高层管理者的计划职能主要是企业经营战略计划,基层管理者的计划职能则是一般的作业进度安排计划。

四、管理者的技能

所谓管理者的技能,就是管理者应该具备的本领。包括以下内容:

(1)业务技能。管理者必须懂得生产、技术、销售、财务等方面的业务知识,这是起码要求。

(2)做人的工作的技能。管理者的工作主要是与人打交道,所以,管理者要善于与人相处,能够了解人、关心人、激励人、团结人、充分利用人的长处,去实现企业的管理目标。这就是做人的工作的技能的含义。

(3)概念形成方面的技能。就是管理者要善于通过不断变化的情况,新的形势,来综观全局,高瞻远瞩,用系统论的观点来看待企业的管理工作,要协调下属的利害关系,形成新的概念,指导管理工作的发展。也就是说,管理者不能就事论事,必须通过自己的管理实践不断形成新的概念,一句话,要不断改进管理工作。当然,这种改进要通过新的概念的形成。那么,要形成新的概念,管理者就需要掌握大量的知识和信息,知识和信息的获取的积累对管理者就显得越来越重要。不拥有知识、不掌握信息的管理者是搞不好管理工作的。

以上三种技能是对所有管理者的共同要求,但是,对于不同层次的管理者,这三种技能的要求程度又有所不同。基层管理者的业务技能要求相对高一些;高层管理者则是概念形成方面的技能要求相当主同;至于做人的工作的技能,不管哪个层次的管理者都要求具备,只是具体的内容有所不同而已。

五、企业家的职业化

人们越来越认识到,中国企业经营不好,管理工作搞不好,原因在于缺乏一批企业家。企业家的职业化已成为我国企业管理工作中亟待解决的重要问题。我认为企业家目前可以寂位到董事或经理,但不是所有董事和经理都是企业家。企业家的核心是企业家必须具有创新意识和开拓精神,只有具有创新意识和开拓精神的董事和经理才具有企业家的特征,才能被称为企业家,才能把企业经营好。一个企业不可能有太多的企业家,但也不能没有企业家。我认为,从量的概念来看,一个小企业要有一个企业家,当然有两个更好;一个大公司要有三至四个企业家,但是多了也不行,没有更不行。对于企业家的要求就是必须职业化,我们既不能把企业家庸俗化,也不能没有企业家。管理者和企业家是两个既相联系又相区别的范畴,企业管理工作对他们分别有不同的要求。

第五节 现代企业管理制度的环境保证

所谓环境保证,是指企业要能够建立起现代企业管理制度,除了企业本身要努力,企业的外部也要做出努力。现代企业管理制度的环境保证包括以下内容:

一、市场体系的形成和完善

如果没有一个良好的完善的市场体系,现代企业管理制度的建立将无从谈起。孤立地抓企业管理是不可行的。没有意义的,一定要有有利于企业面向市场的一系列市场体系作为基础和保证。

二、法律制度的建立与完善

现代企业管理制度的存在与运行,必须依赖于一系列相应的法律制度的保障,这就对法律制度与完善提出了要求。

三、社会保障体系的建立与完善

人力资源管理是企业管理的重要内容之一,社会保障体系的建立与完善极大地有助于企业的人力资源管理,企业管理工作的顺利进行离不开社会保障体系的支持。

四、政府职能的转变和宏观调节体系的建立

1. 政府的作用

(1)直接服务的作用。政府要为企业提供直接服务,例如,政府积极建设公共设施,以有利于企业经营活动的进行。

(2)调节和控制的作用。政府应当设立一定的机构来调节和控制企业的经营行为,尤其是对哪些处于特殊行业、经营特殊产品或服务的企业。例如,药品的质量、食品的质量、以及公平合理的价格等等就需要对其进行调节和控制。

(3)稳定和发展的作用。就是政府行为要有利于企业的稳定和发展,主要包括税率、货币供应、信贷政策、政府支出以及政府支出的对象等内容。

(4)直接帮助。就是政府对一些特殊的企业或者特别困难的企业要给予帮助。例如,对一些从事农产品或以农副产品为原料的工业企业,对一些出口企业,对一些经营困难但对社会有益的企业,对一些小企业等,政府应当给予扶持,帮助他们解决困难,健康发展。

2. 政府作用要达到的目的

(1)有利于企业管理制度的有效性。

(2)保证企业之间竞争的公平性。

(3)有利于企业经营管理的稳定性。

3. 政府调节的原则有以下几方面的内容

(1)原则上,政府不能直接经营企业。当然,政府可以经营一些特殊的企业,但应当有特殊的管理制度。现代企业管理制度的对象是那些自主经营、自负盈亏的企业。

(2)政府对企业的调节应该是间接的调节,而不是直接的管理。而且这种调节应当着重于防止企业对社会造成不利损害,有利于企业在获得利益的同时朝着向社会有利的方面发展。我认为,政府的调节政策应当是事前禁止的政策,而不是计划经济条件下惯常的事前允许的政策。政府应当规定企业不能干什么,除此之外,企业就可以根据具体情况决定是否去做,当然要以不妨碍社会为前提条件。

(3)政府的调节同样也要接受法律的检查和法院制裁。将来应当建立一个专门法院来调节政府和企业的矛盾,因为建立起现代企业管理制度以后,政府和企业之间的矛盾将不可避免地经常发生,所以必须有一个专门的独立机构来进行裁决。

总之,关于政府调节,我认为,政府应当建立起一套调节的机制,包括:第一,法律机制,政府对企业的调节通过立法来实施;第二,经济手段,政府通过经济手段调节企业行为;第三,设立一些专门机构,包括某种法庭,某种社会中介服务机构,等等。这样,就使得政府调节更为主动,可以避免政府直接陷入企业管理工作的冲突当中。

第三章 现代企业制度经典论述

第一节 市场秩序与市场立法

概 论

党的十四大报告、“八五”计划与十年规划均把建立与完善市场制度列为我国 经济发展与经济改革的最重要任务之一。这里实质上是指两项具体工作：一是建立与完善完整的市场体系。另一个则是建立与完善市场规则，以对市场进行有效的管理，以尽最大可能利用市场制度对经济发展的正作用而抑制其负作用。我国现阶段市场发育不健全的原因正源于此：一方面，我国市场体系不完全，另一方面，我国市场规则不完全；并且，较之于市场体系不完全，市场规则不完全对经济运行具有更大的破坏作用。考察市场制度发达国家的经济运行，我们可以发现：发达的市场制度并不是放纵个体私利与个体竞争，相反，它们是把市场制度的自发性与严格的科学管理相结合，以便使市场制度或经济运行机制最大限度地促进国民总福利的极值。

必须指出的是，计划与市场只有一种经济手段，而不是对一个社会的社会性质进行划分的标准；市场并不是资本主义社会所固有，计划并不是社会主义社会所固有。社会主义国家在经济改革与经济发展中，应该吸收资本主义社会中市场制度的一切精华（包括本文将要介绍的市场管理制度）而弃其糟粕。

本文借鉴发达国家市场管理经验，对今后十年乃至更长时间内建立与完善我国的市场管理制度提出了一整套建议与设想。

学术史上，有三种人曾讨论过规则：一个是自由主义经济学家，他们主要是说明经济生活中有一种天然秩序，而政府的宗旨就是制定规则维护这些秩序⁽¹⁾；一个则是法理学家，他们主要是从法律哲学上解释经过高度抽象的规则概念⁽²⁾；还有一个则是历史学家，他们主要是从西欧发展史上看待曾经促进西欧资本主义发展的规则⁽³⁾；本文则用“交易成本”这一思想⁽⁴⁾、综合这三者的讨论，考察了一种最基本的经济规则——市场规则。

一、基本概念界定

1. 规则与原则、政策

规则(rule)、原则(principle)和政策(policy)是三个相互关联又相互区别的概念。对此作出细致研究的是法理学家,其中最重要的是美国法学家、新自然主义法学代表人物德沃金,他极为细致准确地区分了这三个概念⁽⁵⁾。

德沃金举出了一个案例(1889年纽约州法院关于里格斯诉帕尔默案的判例)来说明规则与原则的区别⁽⁶⁾。帕尔默是其祖父所立遗嘱中指定财产继承人,他为了及早获得遗产而将其祖父杀死。帕尔默是否有罪呢?法院判决说:虽然按继承法字面的解释,该遗产该归帕尔默所有,但“所有的法律和契约的作用及其效果均受普通法的一般的、基本的准则控制。不应允许人们以本人的诈欺行为而得利……以本人的犯罪行为而获得财产”⁽⁷⁾。德沃金据此认为,原则(“任何人不应从自己的错误中得利”)不同于规则(“遗嘱非经三个证人签署不得成立”)⁽⁸⁾。

接着,德沃金论证了这种区别:

第一,规则是在“全部或者没有”的形式下适用的,也就是说某一规则或者有效或者无效……法律原则比较有伸缩性。例如,法律着重“任何人不应从自己错误是得利”这一原则,但并不是说法律决不允许任何人在任何情况下都不能从自己错误中得利……

第二,原则是人们在一定情况下所必须考虑的,但它本身不一定解决问题。例如,“任何人不应从自己错误中得利”这一原则指出了方针的根据,但它并不是一个具体的决定。如果有人因某种不法行为而获得某物时,上述原则是决定法律是否允许他获得该物时所应考虑的一个依据,但在这里,也可能还要考虑其他的原则或政策,如保障产权安全的政策或限制惩罚的原则等,从而有可能允许他获得该物……

第三,在几个原则发生冲突时(例如保护消费者的原则和契约自由原则的冲突),人们在解决这种冲突时权衡几个原则相对的份量,其中一个可能作为决定的主要依据,但其它原则也是决定时所必须考虑的。与此相反,当几个规则发生冲突时,只能是一个有效,其它无效或加以修正……⁽¹⁰⁾而政策则是综合性的,是指促进或保护整个社会的某种集体目标的一种政治决定。也就是说,规则与原则是一种逻辑上的划分,而规则与政策则是一种理论与实践的分界。

2. 规则与市场规则

规则是对某一活动、某一事项所制订的规章与制度。它反映了某种被凝固化了的关系。无论是个体的人或群体的人的活动,都不能摆脱一定规则的制约,都要遵循规则既定的轨运动。对于一个由若干元素构成的系统来说,规则是必不可少的“软件”装置之一。它控制各元素的动作区域,从逻辑维上安排它们的行动序列,从时间维上协调它们的活动同步。一旦规则在系统内被普遍地公认与遵守,系统就有了自我生存的保护机制,能有条不紊地在稳定条件下运行,进入最佳工作状态。⁽¹¹⁾

市场规则表现为一系列的法律、法令、法规和章程、命令等。它限制着市场的运动方向、幅度和活动序列,保证市场活动的方向性与市场活动的有效性;市场功能要充分发挥作用必

须有市场运行规则作保证。这些规则是客观的,市场的运行若不能遵循这些规则就不能够保证市场功能的充分实现,尤其是不能够使市场成为有效配置资源的手段^(12A)。

二、市场的功能

论及市场运行规则时,首先就要论及市场的功能,因为市场运行规则是为了保护市场功能的充分实现而设计与制定的。

市场是商品交换关系的总和:它不仅包括作为实体的市场(例如百货大楼、集贸市场、证券交易所与期货市场等),更重要的是,它代表一种关系即交换关系。交换是市场的产生、发展和成熟的一切渊源,市场制度的演变也渊源于此,透过五彩斑斓、令人眩目的诸种市场现象,我们可以窥见它们在各种表象下的实质和交换关系。正因为如此,市场功能,简言之就是交换,即交换是市场功能的基石。具体来说,市场的功能主要有以下几种:

1. 满足不同的生产者与消费者对不同的使用价值的追求^(12B)

人类为了生存与发展,就必须消费不同的作为纯粹意义上物品的使用价值。例如,为了生存,人需要食品、住房、医疗等,为此,人类就必须直接或间接地利用自然来生产这些不同的使用价值。在人类生产关系的最始点,每一个人同时生产这些不同的物品的,例如他同时生产供自己使用的衣物与食品等,但随着生产力的发展,以节约社会劳动力为宗旨的社会分工的开始出现与日趋深入(实际上,社会分工的产生与演变自身就是生产力发展的一个重要原因),不同的个人开始生产不同的物品甚至开始生产不同的物品的不同部分,这时交换就成为必然:交换不仅是分工的必然结果,而且也是分工进一步深化的前提条件。这时“物品”也就取得一种新形态即“商品”或者说为交换而生产的物品。交换关系的孕育与成长,则必然会导致作为商品交换总和的市场孕育与成长,虽然最开始的市场是原始意义上的、非常不完全的市场,但它毕竟是现代市场的雏形。并且,市场的孕育与成长,又为交换关系的进一步发展提供了必要的前提,从而也就为社会分工的进一步发展提供了必要的前提,而社会分工从广度与深度的进展实质上也是社会生产力的发展乃至飞跃。

从上面对交换关系的历史考察中,我们可以强烈感受到:社会分工、交换关系与市场三者形成一个紧密的因果链条,其中交换关系既是市场产生的渊源,又是市场赖以存在的前提,是市场发挥其功能的载体,也就是说,市场的实质就是交换。

2. 满足不同的生产者与消费者对价值的共同追求

如果说,为了生存与发展,必须有使用价值的耗费因而必须有生产,或者说,生产的最初目的在于获取使用价值,那么,当生产力获得巨大发展,当人们已经不满足于单纯的使用价值时,生产的目的也就发生的“异化”:追求价值的增殖与极值成为不同的生产者与消费者的共同目标。从此,生产者的基本困难就在于:它如何通过市场,使它们各自不同的使用价值转化为共同的唯一的等价物——货币,也就是说,市场成为它们各自的私人劳动转化为社会劳动的媒介,只有成功地实行了这一转化,它们的劳动才得到社会的承认,也正是在这个基础上,社会财富才得到增长。⁽¹³⁾

市场的第二项基本功能正在如此:它实现生产者私人劳动向社会劳动的转化,从而促进社会财富的巨大增长。

3. 它是有效配置资源的重要手段

应该说,市场的这一功能是由前两者派生出来的,或者说,前述两项的共同作用就形成了市场第三个基本功能。正因为市场既能满足生产者和消费者对价值的追求,又能满足不同生产者和消费者对不同的使用价值的追求,而使用价值和价值又是商品不可分割的两个基本方面,因而在商品的生产与消费中,形成一个天然的、奇妙的自然秩序:任何一个生产者都可以在市场上获得他所需要的资本品(即生产资料)与劳动力(即雇佣工人),它可以将它们合成一种或数种物品,然后出售给别的生产者与消费者,获得一般等价物——货币,依靠货币获得它所需要的资本品与消费品。在这整个过程中,没有任何一个人或任何一个机构来计划、指挥与控制,但千千万万生产者与消费者却能够互为协调、互为帮助、互为补充,共同创造出五彩缤纷的商品世界,社会财富也因此而获得了巨大的增长,这种自然秩序令人惊叹,社会结构亦与这种自然秩序紧密相联,而这种自然秩序的缔造者就是市场:千百万人通过市场建立了他们之间复杂的联系,由于资源追求最大的价值增殖,因而市场使资源从经济效益较低的部门转移到经济效益较高的部门,这样,通过市场这只“看不见的手”,资源在整个社会领域内将得到有效的配置,因而,市场也就成为有效配置资源的重要手段。

当然,市场在配置资源中的作用不是万能的,上述“自然秩序”有时也会发生紊乱乃至崩溃,这突出表现为资本主义经济危机⁽¹⁴⁾。但是,没有一种资源配置手段是万能的:另一种配置资源的重要手段——计划或曰命令——同样存在不可避免的“失灵”与“失误”,也同样会导致计划控制下的经济秩序(我们称之为“人为秩序”)的紊乱乃至崩溃⁽¹⁵⁾。

上面,我们介绍了市场的三项基本功能,应指出的是,在人类历史变迁与制度演进中,这三项基本功能扮演着不同的角色。例如,在原始社会中后期市场萌芽时,市场的功能主要是第一项,这时的社会结构主要是建立在氏族社会基础上即依赖于一种血缘关系,在奴隶社会与封建社会,虽然市场的第二项功能已经发生作用,但第一项功能仍是市场的灵魂,这时的社会秩序与经济秩序或经济结构之间的关系亦很薄弱,它部分依赖于血缘关系,部分依赖于宗教制度;而直到封建社会末期,当新兴的资产阶级崛起时,追求价值增殖才成为他们求助于市场的主要目的,并且,从这个时代起,市场的第三项功能才开始发生作用并日益扮演重要角色⁽¹⁶⁾⁽¹⁷⁾。今天,在西方社会,市场的地位日益重要,这不仅是因为它日益成为有效配置资源的重要手段,而且市场成为其社会制度与社会结构的基础(例如“政治市场”这一概念的出现⁽¹⁸⁾),正因为市场的功能在西方当今社会的重要性,资本主义国家才在另一方面被称为“市场经济国家”,资本主义的社会制度才被称为“市场经济制度”。

社会主义国家由于目前生产力水平普遍较低。大都处于社会主义初级阶段,因此商品货币关系是社会主义经济发展不可逾越的阶段。只要存在商品货币关系,就必然存在市场,所以上述三项市场基本功能也必须发生作用。在社会主义国家建设初期,由于普遍忽视或不承认商品货币关系,所以市场实际上只有一种虚拟物与摆设,人们羞于以追求利润极值为社会主义企业的目标,因而市场第二功能几乎不起作用;同时,由于国民经济处于一种无所不包的计划与命令的控制之下,所以市场的第三项功能也未发生作用,在市场扮演主角的第一项功能。社会主义国家在经济改革后,由于鼓励企业在符合社会主义原则的条件下追求企业长期利润的极值,市场的第二项功能日益重要,并且,由于大大削减计划指令的覆盖面

与计划指令的控制程度。由于鼓励政企分离,市场第三项功能也登上了经济舞台。展望社会主义国家经济改革与经济发展的趋势,我们可以作如下预测:在不放弃计划经济的条件下,市场的第二项和第三项功能尤其是第三项功能日益重要,社会主义应该并且能够在吸收市场经济制度的优点的基础上,创造出比资本主义更有效率的经济制度。

三、市场规则与经济秩序

在论及市场的第三项功能时,我们已经谈到了秩序,我们将市场机制下的有序结构称之为“自然秩序”,将计划机制下的有序结构称之为“人为秩序”⁽¹⁹⁾。

本节试图讨论市场规则与自然秩序之间的关系(在下面的讨论中,一律将“自然秩序”简称为“秩序”)。

对经济秩序作过最好研究的是德国人,即德国弗赖堡经济学家们⁽²⁰⁾⁽²¹⁾。W·欧肯把经济秩序定义为“是一个具体的、实际存在的事实。它是各种实现了的形式的总体,任何时候日常经济过程都是在这些形式中具体地运行⁽²²⁾。”他给经济秩序规定的任务是:使一切人的劳动时间和无计其数的物质资料时时互相衔接,以尽可能克服经济上的稀缺;各个计划和活动如何互相衔接,哪些需要得到满足,如何对经济实行控制,这些都取决于经济秩序。欧肯自己曾明确地把“经济秩序”与“经济控制的方式”等同起来。我们由此不难理解:经济秩序实质就是经济系统中的资源配置机制。

纵观经济思想史,我们知道,以亚当·斯密“看不见的手”为代表的古典经济理论⁽²³⁾,十分推崇“自由放任”的经济主张,这是因为他们深信自由市场经济中存在着一种自然的、和谐的经济秩序,所以“最好的政府便是无为的政府”。正如保罗·萨缪尔森所言,“亚当·斯密的最伟大贡献在于他在经济学的社会世界抓住了牛顿在天空的物理世界中所观察到的东西,即:自行调节的自然秩序”⁽²⁴⁾。但是,难道真是需要一个无为的政府吗?1920年的大萧条粉碎了“自由放任”的梦想,人们已经感觉到政府干涉的必要。但西方诸国推行凯恩斯主义引致的“滞胀”和西欧福利国家的失败⁽²⁵⁾,又引起了人们的困惑:政府在经济系统里究竟应该扮演什么角色?

我们认为,一个经济系统仅仅依靠自然规律是不能够健全运行的,还需要相应的法律规律。正如L·米克施所言:只有把自然规律和法律规则结合起来,才能建立一个完善的经济秩序,因为光是经济的自然秩序或者光是国家的法律秩序都不足以保障一个真正有意义的经济秩序⁽²⁶⁾。具体地说就是:需要由国家建立一整套法律体系来形成、维护与保障经济秩序,这一法律体系就是市场规则。也就是说没有一整套市场规则,就不能保证经济系统有效地进行,相反,只会引起严重的混乱与冲突。由此可见,市场规则减少了混乱、冲突与不确定性,从而降低了交易成本。要使经济系统健全地运行,就必须使经济系统处于良好的秩序状态,而这一良好的秩序状态又是依靠市场规则来建立、维护与保障的。

四、市场规则体系

我们已经说过,市场的渊源非常古远,在原始社会中后期就出现了,而且在奴隶社会与封建社会的某些时期还相当繁荣,例如古希腊城邦、罗马帝国中期与中国的战国时代

等^(27A)。即使在公认为商品经济“黑暗时期”的欧洲中世纪,也存在众多的地方小市场⁽²⁷⁾和一些较大规模的、每年一度的集市(例如著名的欧洲香槟集市)⁽²⁸⁾。然而,现代市场,或者说成熟市场,却是与产业革命紧密相连的;产业革命不仅使市场体系日益完善,而且使市场制度日益发达,市场规则作为市场制度的一个重要组成部分也日益严密与科学。犹如足球比赛没有比赛规则一样,自由竞争没有市场规则只会引起严重混乱⁽²⁹⁾,没有一整套严格的市场规则,那么个人私利心或曰单独个体的奋斗将很难导致整个社会福利的极值,也就是说:“自然秩序”一定不存在。正因为如此,市场规则必然有浓厚的资本主义道德观。社会主义作为一种新的经济制度,当然也有不同于资本主义的市场规则,然而,由于社会主义经济中依然存在商品货币关系,所以社会主义保留了资本主义市场规则的反封建、反特权等进步的价值取向——封建主义、宗教主义等是发展商品经济的阻碍,因而它不仅为资本主义所反对,也为社会主义所反对;同时,社会主义有区别于资本主义的市场价值观。

市场规则在实际中表现为一系列法律规定与商业惯例。舍弃繁琐的表象,市场规则则可抽象地概括为如下几条:

1. 交易自愿

所谓交易自愿,又称“自愿规则”,是指在市场上交易的双方必须出于自愿,任何一方均不得强迫对方进行交易。这是一条最基本的市场规则,这一规则与市场的内涵是紧密相关的:市场交易中只承认经济力量,而否认超越经济力量以外的其他任何力量;这一原则亦是与现代社会价值观相吻合的,个人是生而平等的,在交易中一个人没有超越其他人的特权。应该说,交易自愿规则是对奴隶制度与封建制度的否定,是社会进步表现。同时,交易自愿是保证交易有效率的前提条件。^(30A)

不遵循交易自愿规则就是所谓的“强买”或“强卖”;也就是说,交易者一方不是依赖经济力量,而是依赖于行政力量、宗教力量甚至暴力。本世纪初的苏联,苏维埃政府强制农户向政府出售谷物,它们所依赖的力量就是行政力量^(30B);在中世纪的欧洲大陆,教会强迫教民购买教会出产的物品,它们所依赖的力量就是宗教力量,至于帝国主义在其殖民地疯狂地掠夺物质和倾销产品。则更为暴力交易的佐证。

当然,所谓交易自愿并不是指“绝对的自愿”(这与下面将要介绍的另一条市场规则即“社会本位主义”紧密相关)。一般地,在事关国家利益或公众利益时,允许“强迫交易”。例如,当政府为修路而征地时,对那些在合理价格许诺下仍拒不卖地、从而影响公众利益的交易方,政府可强制购买——但无论如何,强迫交易都只能是一种例外而非常态,有关方面要十分慎重地使用这种强制力。

考察一下今天中国经济运行,我们可以很容易发现,这条最基本规则并没有很好地得到维护与遵守,这尤其表现在政府与企业以及政府与个人的交易中:在市场交易中,政府常常未摆正自己的位置。例如,在农村,政府常强制农民向政府出售农产品;在城市,政府常强制企业购买国库券。此外,一些政府部门常常凭借自己掌握的重要资源的分配权来迫使企业与个人与之进行不平等的交易……这一切都严重破坏了“交易自愿”的市场规则。所以,在今后的市场制度设计中,我们应道德强调交易自愿,让它作为一条最基本的商业道德深入到每一个交易者心中。

2. 交易公开

所谓交易公开,又称“公开规则”,它要求交易有相当的透明度,尤其是重大交易,在一定范围内应公开交易的整个事实与过程,不允许隐瞒交易情况。作出这种规定,是为了公开每一位交易者的各自利益关系,以保证交易的公正。

应该说,这条规则是逐渐发展起来的。在封建社会与资本主义社会早期,与法律上“个体本位主义”相吻合,交易被认为纯粹是私人之间的事务,可以不为他方知晓。但是,随着资本主义的发展,尤其是“代理制”与“法人制”的发展,使交易公开十分重要。我们以公司制度与证券市场制度为例。

1. 公司制度

公司是现代经济最重要的企业组织形式。而公司是“代理制”与“法人制”的集中产物:公司的一切活动由公司代理人——董事与经理(两者又合称经营者)负责,这样公司的所有权(股东)与经营权(经营者)相分离。经营者作为公司的代理人被授权代表公司与它方进行交易,这时经营者完全可以利用其支配公司的地位做有损公司从而有损所有者(股东)而利自己私利的交易:例如,经营者可向它方泄露公司情报而获取酬金或者通过签订有损于公司利益的合同而获对方酬金。所以,在公司内部组织制度中,为防止这种“肮脏交易”,公司章程一方面要求董事与经理履行“竞业禁止”义务,另一方面要求凡涉及经营者私人利益的交易均须向公司监事会或股东会公开全部事实;若股东会或监事会认为这种交易有损于公司利益而给予经营者不正当利益,可予以禁止^(31A)。

“法人制”与“代理制”并不是资本主义特有的法律制度,相反,它们已经广泛存在于社会主义经济制度中。我国《企业法》明确规定:我国企业是法人,企业厂长、经理是其代理人。在我国的经济体制改革中,无论是承包制还是股份制的实施,都必然推动法人制与代理制的应用,增加其重要性;这样,交易公开原则也日益重要。可以说,近年来我国经济生活中出现的行贿受贿等恶劣事件,与我国交易不公开的性质有极大关联。为了加强交易的透明度,就有必要建立与加强下列制度:

- (1)建立的交易的票据制,严格控制现款现货交易,严格发票管理;
- (2)要求交易方作必要交易信息披露,并且保证信息披露的真实性;
- (3)严格现金与帐户管理;
- (4)严格税制,严惩偷税漏税;
- (5)建立官员私人财产申报制度。

2. 证券市场制度

证券市场制度是市场制度中极为重要的一个组成部分,证券市场对经济增长与经济发展有许多意义,例如它促进了生产的社会化,促进了利息功能的发挥、强化了资本的转化与集中等。但它对经济增长与经济发展也有危害,例如扰乱金融价格、易受虚假信息干扰而大受波动、进而影响国民经济活动、容易引致投机与作弊等。那么怎样充分发挥证券市场的正面功能而最大限度地压抑其负面功能呢?交易公开制度就能有效地做到这一点。证券市场交易公开制度如下:

- (1)一次性的交易信息公开

若企业(发行人)欲发行证券,必须向证券业的政府主管机关^(31B)提供招股书。招股书一般包括必须包括以下各项内容:第一,证券发行者的业务经营状况。规定必须附送下列文件:①发行人的财务报表(包括资产负债表、近年的损益表及资金来源与运用表);②临时资产负债情况;③资产流动性情况。所有这些文件都必须经注册的会计师公证认可方能生效。第二,发行何种证券。包括证券的种类、数量及发行价格等;若发行无面值股,则还须注明无面值股中不计入公司股本的数额。第三,证券承包商的证券转让方式。第四,发行人(企业)、企业的负责人以及证券承包商对招股书中材料的不真实性或遗漏应负的法律法律责任。第五,其它事项。包括对实物出资的规定、办理出资缴付的银行与信托公司等。上述招股书须经证券业主管机关复查与存档,复查后即产生法律效果。

(2)持续性的信息公开制度

已发行证券的公司须将公司财务报表的年报、季报及其它有关方面的发展报告在证券业主管机关存档。任何人均可以在存档处查询与翻阅,并可抄录或复印一切存档文件。

应该指出的是,交易公开原则对不同性质的交易方有不同程度的要求。还是以公司为例。例如,法律对公司中的有限责任公司较之于股份公司就有较少的公开要求;而对股票未在证券交易所上市的股份有限公司(称之为未上市公司)较之于股票已经在证券交易所上市的股份有限公司(称之为上市公司)有较少的交易公开要求⁽³²⁾。一般地,交易者规模越大,其社会性越强,则法律对其就有越多的交易公开要求。

3. 充分竞争

充分竞争,又称“竞争规则”,它要求经济活动中存在着充分的竞争力,反对任何形式的垄断。保证充分竞争、反对垄断一般从两个方面着手:一是控制交易过程以保证充分竞争,另一方面是控制交易的结果以保证充分竞争,下面分而述之:

1. 交易程序的控制

所谓充分竞争(Sufficient competition),是指对每一项交易有足够的买者与卖者,“充分竞争”与经济学意义上的“完全竞争”(pure competition)有所不同,后者是指每一项交易有无数的买者与卖者;很显然,“完全竞争”更多地侧重于理论分析,而“充分竞争”则具有较大的可操作性。而交易程序的控制的实质就是保证对于每一项交易有足够的买者和卖者。为保证这一点,各国政府均制订了大量的规章制度,其中最重要的措施有如下几条:

(1)交易信息公开,即要求将交易的有关情况在一定范围内向全社会公开,而不允许只向部分人汇露交易信息,这在招标工作与股票交易中表现尤其明显。例如,招标时,尤其是政府部门或国营企业招标时,须首先依规定在有关政府公报或报刊上刊登招标公告,在收取一定费用后向每一位希望获得信息的个体平等地提供招标文件,然后由招标委员会或类似的专家评定机构从报价、工期、质量等各方面考察投标者的情况,以选择最佳的投标者。又例如,当公司设立或增加股本发行股票时,公司应将公司章程、资产负债表、盈余分配方案等情况制备成招股章程,向证券经纪人或其他公众散发,而不允许仅向少数人公布公司股票发行情况,例如公司章程和证券交易法禁止公司董事、经理及其他高级职员(称之为“内幕人士”)利用自己掌握的公司机密资料在股票交易中买进或卖出⁽³³⁾。

(2)禁止秘密交易。所谓秘密交易,又称“串通”(Collusion),是指交易的买者与卖者暗

中勾结起来结成一个利益共同体,统一价格、质量等交易技术参数,形成买方垄断或卖方垄断。

(3)禁止行业协会制定垄断政策。

(4)禁止售货搭配。例如美国的《克莱顿法》(1914年)。

(5)禁止价格歧视。例如美国的《罗伯逊——帕特曼法》(1936年)。

2. 交易结果的控制

交易结果的控制即是对市场结构的控制。经济学把市场结构划分成四类即完全竞争、垄断竞争、寡头竞争与完全垄断。完全竞争与完全垄断是两个极端,例如从供给角度来看,即分别是无数的卖者与唯一的卖者;而垄断竞争与寡头竞争是介于二者之间,例如从供给角度来看,即分别是较多数量的卖者和几个卖者。很显然,应该鼓励完全竞争与垄断竞争、控制寡头垄断而禁止完全垄断。各国针对这一点做出了不少法律规定,主要有以下几种:

(1)企业合并的许可。许多国家公司法均规定在一定条件下,合并须经政府许可,例如,联邦德国与奥地利公司法就规定:可能导致市场垄断的合并须经政府主管机关“卡特尔事务局”许可,卡特尔事务局可禁止这种合并;而在美国与日本这一权力分别授予法院和“公正交易委员会”。

(2)企业获得其它企业参与权的许可。企业可用购买股票等方式获得另一企业参与权。在这种情况下,许多国家和地区公司法规定:当企业购买另一企业一定比例(例如10%)以上的股份时须经政府许可,尤其是当这种参与权是支配性的即形成支配性股权时⁽³⁵⁾。

(3)联锁董事会的禁止。联锁董事会是指在两个或两个以上的相互竞争的公司的董事会中,大部分成员是共同的。显然这样的董事会有可能协调公司间的经营活动,以排斥其他竞争企业。显然,违背这一点,实质上也就是违背公司法中的“竞业禁业”义务。这方面最典型的是美国《克莱顿法》(1914年)。

(4)垄断企业的解散。许多国家规定:若政府主管机构认定某个企业控制了某一类商品的生产与销售的绝大部分即形成垄断地位时,政府主管机构或法院可裁决命令公司解散,分立成几个企业。例如,美国《谢尔曼法》规定,若某一企业控制了联邦或某州某种商品生产与销售的一定比例以上时,法院可宣布解散该企业,分立成若干企业⁽³⁶⁾。

必须指出的是,资本主义国家虽然在反垄断、维护市场竞争方面通过了一系列立法、做了一些工作,但由于它本身就是垄断资产阶级利益的维护者,所以资本主义国家不可能真正做到维护竞争与反垄断,因而使各种反垄断机构与反垄断法形同虚设。我们仅以资本主义国家最著名的反垄断法、美国的《谢尔曼反托拉斯法》为例。1890年,美国国会迫于人民压力,通过了《谢尔曼反托拉斯法》(简称《谢尔曼法》),这是资本主义社会第一个反托拉斯法,被许多资本主义的法学家和经济学家当作为资本主义垄断制度辩护的依据之一而备受褒扬。可是实际情况如何呢?一位严肃的美国史学家作了客观的评价“……这个法令在早年的一个长时期内肯定没有发挥作用……”⁽³⁷⁾。谢尔曼法之所以未发生作用,一方面是因该法案措辞模糊不清,另一方面是因为代表垄断阶级利益的统治者不愿真正实施这个法律,其中第二个原因尤其重要。从1890年至1901年的十一年间,美国国务院司法部反托拉斯局曾提起过8次反垄断诉讼,但没有一次胜诉;其中最典型的是美国国务院司法部诉美国制糖公司

一案:1895年,美国制糖公司——一个大的垄断组织——收买了宾夕法尼亚州的与它竞争的四家糖厂,从而控制了全美95%的砂糖产量,迫于公众压力,美国政府依据谢尔曼法对其提起公诉,要求联邦法院裁决解散该公司,以保持砂糖市场的有效竞争。然而,美国联邦法院却拒绝解散美国制糖公司,理由是谢尔曼法只适用于使贸易受到妨碍的垄断,并且认为按照美国宪法的严格意义来讲,仅仅收买糖厂或炼糖并不是一种商务,⁽³⁸⁾这是何其谬的诡辩!美国部分州也的确解散过各州的一些垄断组织,其中最著名的是1890年纽约州法院裁决解散北河制糖公司和1892年俄亥俄州法院裁决解散美孚石油公司,但有趣的是,这两件案件的判决理由都是说托拉斯的成立违反了营业执照所赋予的权利而不说这些托拉期已经构成垄断。1902年罗斯福总统上任后,迫于美国公众压力,的确加强过反托拉期工作,解散过一些大垄断企业,其中最引人注目的是解散美孚石油公司与美国烟草公司这两个巨型垄断企业。但仔细研究,却会发现一些有趣的现象:第一,这些公司的解散并没有达到保护竞争的目的。因为形式上虽有竞争,但实质上并没有,被肢解的公司的经营仍然保持高度的协调性。解散后的美孚石油公司股价上涨就说明了这一点;第二,在这两个案件的判决中,法院首次确认托拉期有好坏之分,从而提出了反垄断的“理性法则”。这样,本来就势单力薄的谢尔曼法就更苍白无力了,因为垄断资产阶级就可以通过其御用律师证明自己是“好”托拉期而不受法律制裁。所以正如美国法学家詹克斯所言“对这些法令和对最高法院依据这些法律所作的判决加以研究,便可以看出它们对我国工业发展趋势方面所产生的效果是比较小的,或者甚至是没有实际效果的”,^(39A)也就是说,反垄断立法并未改变美国垄断资产阶级在经济上的垄断地位。相反,垄断阶级却充分利用谢尔曼法对付工人运动与工会。1894年,普尔曼发生了铁路工人罢工运动,美国政府通过法院,颁布了禁令阻止罢工,法院颁布的禁令的理由是:依据谢尔曼法,工会的运动是企图妨碍各州之间商务的一项阴谋,因而禁止罢工。这一情形同样出现于著名的邓伯利制帽公司罢工案中,法院同样禁止罢工,并且工会会员被这样判决:谢尔曼法规定,应对在各州间举行抵制运动所引致的商业损失负一切财务责任,因而工会会员应用其私人财产来赔偿资产阶级的损失。资本主义反垄断法的阶级性何其鲜明!值得注意的是,随着国际经济竞争的加剧,资本主义反垄断立法有倒退趋势,各国纷纷扶持本国垄断阶级,反垄断法形同虚设。还是以美国为例。自1950年美国国会通过《塞勒—弗维尔反合并法》以来,美国迄今为止,尚未通过新的反垄断法律,相反,各届美国总统还纷纷要求国会放松对托拉斯的控制;里根当政时,就要求国会进一步修改《谢尔曼法》,提出对那些“面临国外竞争的企业”暂时放宽反垄断限制。^(39B)

我国是一个社会主义国家,为了保护人民福利,提高经济效率,就必须坚决反对垄断、维护市场竞争;社会主义的生产目的是满足人民日益增长的物质与文化需要,所以只有社会主义经济制度与社会制度才能真正做到反垄断与维护正常市场竞争。但由于我国对市场制度的结构与运行等尚不了解,所以在引入市场调节后,没有充分重视市场竞争的维护与反垄断问题,从而导致了比较严重的事实垄断,分列如下:

(1) 商品专卖制度盛行

对某些商品进行专卖,的确能够为国家提供大量的财政积累,但也形成了商品贸易的完全垄断,从而对经济生活带来了一些严重的负面影响。例如,烟草专卖制是中国实施得最为

严格的专卖制度,为此,中国设立了国家烟草专卖局;但高额的烟草专卖利润,却从另一方面鼓励了严重的走私贩私,从而使烟草走私贩私成为我国最严重的走私贩私现象,国家烟草专卖局协同各方组织的多次打击取缔活动虽然减少了走私贩私量,但由此又进一步提高了烟(尤其是中国名烟与外国烟)的价格,从而引致了两种结果:第一,国内消费者被迫为相同的产品付出较先前高 20% 左右的价格;第二,烟价的提高使走私贩私所可能获得的期望利润上升,从而引诱了不法之徒为追求暴利进行更猖獗的走私贩私。据广东海关统计,1991 年广东海关查获的外烟走私量较 1990 年增长近三倍即为一证。商品专卖制并不是不可以实行,但必须建立起相应的反垄断措施,从而真正保护广大人民群众的利益。从我国的烟草专卖制度来看,之所以烟草专卖制在我国有较多的负面影响,关键在于我们的专卖制度在实际生活中走了样,即由国家专卖变成了地区专卖。这样,专卖制度不仅造成了烟草贸易方面的混乱,而且给烟草工业结构也带来了严重的消极结果,其中最重要的结果之一便是卷烟产品结构不合理:由于卷烟的丰厚利税,各地均支持本地烟草生产,这样,优质名牌厂家不能够在全国范围内实现资源的最优配置,相反,名牌烟供不应求而地区一般卷烟大量积压。

(2) 某些企业过于巨大

企业规模大有利于充分实现规模经济,但企业规模过于巨大则可能形成某一行业或某一商品的事实上的垄断。近年来,我国推行的企业集团改革,较有效地克服了“大而全、小而全”的非效率资源配置情况,提高了我国企业的总体水平。然而,必须引起我们注意的是,企业集团改革可能会引致事实垄断。在这里,有必要区分的是企业规模与企业集团规模,这两者并不是等价的;企业集团规模大并不要紧,但若企业集团中的某一个或几个企业规模过于巨大,则事实上形成了产品或产业垄断,妨碍了新企业的市场准入,从长期观点来看,对国民经济的发展是不利的。因此,在今后的企业集团组建与管理中,要充分注意维持市场竞争。具体做法之一便是企业的股权分立或企业分立。目前我国尚未有这种做法。

(3) 市场割据

改革开放以来,地区与部门利益得到尊重与重视。但有些地区与部门,却只顾地区利益与部门利益,而置全局利益不顾,使市场割据严重,妨碍了市场正常竞争。市场割据的最典型做法是商品封锁:对紧缺的产品(其中主要是紧缺原材料),只允许进而不允许出;对销售平缓或滞销产品,只允许出而不允许进。在市场疲软时,市场割据尤其严重,从而严重地妨碍了市场竞争,不利于经济效率的提高。目前,中央正号召各地打破市场封锁,强调全国统一市场的重要性,各地也纷纷响应,情况有所好转。但必须注意的是,市场割据与我国目前实行的“财政包干制”是紧密相关的,财政包干制是市场割据的重要原因之一。因此,若想从根本上打破市场割据,必须改革财政包干制,分税制可能是一种比较理想的选择。

(4) 商品搭配制盛行

在 1989 年之前,由于总供给大大小于总需求,商品供应偏紧,商品搭配制在我国相当盛行,商品搭配的典型做法是:顾客若要买一件紧俏商品,就必须购买一定数量的相应的滞销品;毫无疑问,这严重地损害了消费者主权。1989 年之后,由于总需求被大大压缩,市场供应好转乃至出现市场疲软,商品搭配现象大量减少,但由于仍然存在产业结构不合理问题,商品搭配现象仍然存在。

(5) 价格歧视严重

由于价格尚未完全理顺,又由于供应单位尚不能完全平等地对待不同地区的不同消费主体,所以存在着严重的价格歧视。例如,个体劳动者在购货时,往往遇到比国营或集体进货者苛刻得多的价格条件。

(6) 行业协会权力过于庞大

改革开放以后,我国的企业(主要是工业企业),由改革前对部门管理的归属变成改革后对行业管理的归属。我国工业管理体制逐渐由部门管理转变为行业管理,这的确提高了管理效率。但是,某些行业协会权力过于庞大,存在着行业协会垄断价格的巨大危险性,这是应引起严重关注的问题。

可以说我国经济效率较低、市场残缺的重要原因就是缺乏充分竞争,这是在以后的改革设计与制度创新中应予以充分注意。

4. 社会本位⁽⁴⁰⁾

所谓社会本位是指企业或个人在市场交易中要充分考虑到整个社会的综合利益。应该指出的是,社会本位原则并不是从市场发育开始就存在的,即使在资本主义市场发展史上亦如此。在资本主义早期与中期,尤其是18世纪的欧洲大陆,盛行着的交易规则是与社会本位相对立的个人本位制,即强调个人交易的绝对自由,这突出表现在法制史上法律对所有权的绝对处分力的认可即所有者任意处分其所有物的绝对权力,而社会本位制则是19世纪产业革命以来逐渐发展起来的,它的核心是:在承认所有者的所有权效能之外坚持认为所有者在行使自己的权利时应充分考虑到行为的社会效果,这就是法制史的“相对所有权论”。应该说,从个人本位制向社会本位制的过渡是历史的一个进步,它标志着人类社会结构与经济结构更加复杂,企业之间、个人之间以及个人与企业之间相互依赖关系进一步加深,由此,法律作出一系列规定,禁止或限制企业与个人从事某些交易或行为。例如,许多国家和地区均限制或禁止下述交易行为:

- (1) 导致危害国家安全或国家利益的行为或交易,例如向敌国输出武器等重要物质;
- (2) 导致破坏公共秩序与社会习俗的交易或行为;
- (3) 导致危害公众身心健康的交易或行为,例如出售伪劣商品、霉变食物及黄色录相等;
- (4) 导致环境污染、破坏生态平衡的交易或行为,例如向江河大气排放“三废”以及滥伐森林等;
- (5) 其它有违于公共利益(社会利益)的行为。

当然,与此相对,许多国家和地区均鼓励或支持一些能够导致社会福利有所改善的交易或行为。

应该指出的是,社会本位制的产生与发展是与法制史上“相邻关系”紧密相关的。所谓相邻关系,是指相邻的所有人或占用人对各自的土地或土地上的自然物、建筑物行使所有权或占用权时,因相互间应该给予方便或接受限制而发生的权利义务。相邻关系,实质上就是对所有人或占有人的财产行使占有、使用的一种限制,它表明所有权不是绝对的与无限的。

社会主义国家遵循着一系列与资本主义有巨大差别的价值观与道德观,因而社会主义国家在市场运行中还须遵守一系列特别的社会规则,例如,社会主义国家禁止可能推翻或破

坏社会主义制度交易或行为,社会主义企业在追求价值极值的同时应充分考虑到满足人民需要,为广人民服务等等。对这些规则均应给予充分注意并予以遵守。而且,由于社会主义生产目的是为了满足人民群众的生活需要,因而在实现社会本位规则方面,社会主义社会应该比资本主义社会做得好得多;而资本主义社会无论怎样强调社会本位规则,都不可能真正把社会利润置于首位予以考虑。

5. 连续市场

所谓连续市场,是指在现有价格极小变动范围之内,迅速买卖成交的市场。连续市场有四种基本特征:

- (1)买卖频繁;
- (2)进出报价差距甚微;
- (3)买卖极易完成;
- (4)出售时价格波动甚微。

连续市场规则就是要求尽可能创造连续市场,以充分发挥市场的功能。

目前在经济系统和市场体系中,最具备连续市场特征的是证券市场,尤其是证券流通市场中的证券交易所。经常学家公认,证券交易所几乎具有“完全连续市场”的所有假设条件。证券交易所之所以是较理想的连续市场,是因为它具备以下几个条件:

- (1)代表交易双方的会员或经纪人,集中在一起,公开进行买者的竞争与卖者的竞争;
- (2)上市公司的规模较大,股份分散情况良好;
- (3)上市证券是一般公众投资与投机的理想对象;
- (4)上市证券可作为抵押贷款的抵押物。

我们必须注意的是,证券交易所一方面是较好的连续市场,另外一方面它又是被政府管理得最为严格的市场;或者说,证券交易所之所以成为最理想的连续市场,根本原因是政府通过立法对其进行了非常严格的管理,例如证券交易法对证券交易所的证券商、证券交易程序、证券交易方式、证券交易所的组织结构等都进行了非常严格的规定。仅举两例。

1. 证券交易所对证券上市的要求

证券是证券交易所交易的标的物,为了保证交易的连续性,证券交易所对上市证券的标准进行了严格的规定:第一,资本额。一般规定上市公司的实收资本额不得低于某一数值。这样,上市证券总价值较大,便于买卖;第二,获利能力。一般用税后净收益占资本总额的比率来反映获利能力,这一比率一般不得低于某一数值;第四,偿债能力。一般用最近一年的流动资产占流动负债的比率(即流动比率)来反映,这一比率不得低于某一数值;第五,股权分散情况。一般规定上市公司的股东人数不得低于某一数值;股东人数越多,交易就越活跃,单个股东垄断股市的可能性也就越小。

2. 证券交易所对证券商的要求

证券商是证券交易所每一笔交易的买方与卖方(与一般交易市场不一样,一般公众是无法直接在证券交易所内买卖的,他们欲买卖,则必须委托证券商),为保证交易市场的连续性,证券交易所严格限制证券商的行为。证券商分为两类:一类是经纪人,他们直接与一般公众联系,接受公众委托后在交易所代其成交;有时经纪人也可自行买卖,但交易所禁止经

纪人从事与客户委托相同证券、相同价格的买卖,而只能以高于客户委托价买进或以低于客户委托价卖出,这样就实际上保证了市场的连续性;另一类证券商是自营商,他们自行买卖证券,但交易所规定自营商有创造市场的职责,即以自有资金买进或卖出证券以防止其暴跌或暴涨,随时稳定其价格。具体方法是:某一证券有暴涨趋势时,自营商必须按其最低价买进。为保证做到这一点,交易所对自营商作出如下规定:第一,其自有持股量与自有净流动资产额不得低于某一数值。否则,自营商就无能力抑平市场;第二,自营商不得以高于前一成交价格卖出证券,以防止其压低证券价格;第三,只有在为了避免市场中断时才允许自营商自行报价。也就是说,只有当市场无报价时,才允许自营商自行报价,当市场已有报价时,自营商的报价只能仅限于已有的报价的差距之内。

从证券交易所对证券与证券商的严格规定中,我们可以知道要保证市场的连续性,就必须对市场交易进行非常严格的管理与监督,大大充实与强化市场管理。

以上简单介绍了市场的运行规则,对此,须指出以下几点:

(1)以上规则是体现众多的法律、法令、章程等中的,我们所概括的5条基本规则只是这些众多文件的抽象;

(2)总供给与总需求相平衡是以上市场规则赖以存在的基本经济环境。这里所说的总供给与总需求相平衡只是大体的平衡而已。如果这两者严重失衡,则会导致生产者的被迫低价出售(供过于求)或消费者的被迫高价购买与消费的强制替代(求过于供)等等,就会给社会财富带来巨大浪费与破坏,也会大大增加交易费用,从而会严重地违背了上述市场运行规则;并且,仅仅是总量平衡还是不够的,市场规则的正常作用还需要总量平衡基础之上的结构平衡。

(3)与市场体系不完全的市场一样,上述市场运行规则不完全的市场同样只可能是残缺的市场。从某种意义上来说,残缺市场比完全不存在市场(即传统社会主义经济模式或曰斯大林模式)对经济运行与经济发展具有更大的破坏性,因为在残缺市场情况下,既不能充分发挥市场经济的优点(例如由于决策权分散而使企业与居民信息充分,又由于劳动者物质利益与经济效益紧密相连而使劳动者得到更大、更充分的刺激等)⁽⁴²⁾,又不能充分发挥计划经济的优点(例如有很强的资源配置的行政号召力及高度的统一性与纪律性等)⁽⁴³⁾,相反,它极可能把市场经济与计划经济这两者的缺点结合起来。这样,如果不迅速完善市场体系与市场规则,那么“社会主义有商品经济”很可能不仅未能结合两者长处,反而可能结合两者的缺陷。东欧及我国目前经济体制改革的困难恰恰不幸证明了这一点。

五、市场管理

我们已经说过,市场功能的实现必然依赖于市场规则,而市场规则的实施与遵守又必须依赖于市场管理。

任何有组织的系统,都有自身的目的和运行程序。系统的各种运行机制在活动中应符合这些特殊的要求。但是实际上,由于种种内部的或外部的干扰,可能产生异常情况使运行偏离正常轨道,因此有必要设置一定的管理装置以便随时排除干扰,保证正常运行,即保证系统运行的有序性与方向性。管理装置需要从事两方面工作。首先,需要准确而及时地搜

集、获取各种有关系统运行的信息,将这些信息与运行规划作比较,发现与判断其中违反运行规则或偏离运行方向的情况,并把信息输入有关机构;其后,系统内控制机构在收到信息后应给出必要的调整指令,以恢复系统运行的正确秩序与正确方向⁽⁴⁴⁾。

作为一个系统的市场,也需要同样的管理装置。在实际经济运行中,一方面企业与个人在交易中均可能违反上述市场规则,这样会破坏市场这一系统运行的有效性与方向性;另一方面,不合理的市场运行规则也会导致市场的混乱,相对稳定的市场规则往往难以及时随变动的系统与变动的情况而改变,因此系统运行的惯性不可避免地会与旧的规则发生冲突,从而引起纠纷与矛盾。市场管理正是针对上述两方面的问题展开工作,它一方面要了解和处理各种违反市场系统规则的情况,另一方面要根据发展变化的情况及时地制定修和废除有关规章制度,从而进一步降低交易的成本。

市场管理的方法主要有以下三种:

1. 行政方法,这是政府直接依靠行政权威以命令的方法进行市场管理,例如国家强制对流通领域的公司进行清理整顿;

2. 法律方法,这是政府依靠国家颁布的法律、法令、规章制度等对市场依法管理,例如国家依据《合同法》对企业管理;

3. 经济方法,这是政府依靠经济杠杆对市场进行管理,例如,为抑制通货膨胀,给过热的经济进行降温。国家可授权中央银行紧缩银根,减少货币供给。

长期以来,我国市场管理多以行政方法为主,这种方法虽然也有优越性,但随着商品经济与市场的逐渐发展与成熟,它已经越来越不适应市场管理的要求;相反,法律方法与经济方法将在市场管理中扮演日益重要的角色,尤其是法律方法日趋重要,这是因为市场规则本身表现为一系列法律、法令、章程与规章制度等,所以,对市场的管理也必须基于这些法律、法令、章程与规章制度上,并且,市场管理应日趋法律化与制度化。

必须指出的是,这里我们所说的“市场管理”与我国商品经济模式“国家调节市场、市场引导企业”中的“调节市场”是两个互为联系但亦互为区别的概念。所谓调节市场,是国家作为一个经济主体、凭借它所掌握的经济力量参与市场的活动;也就是说,国家将自己所掌握一系列经济参数(货币供给量、中央银行贴现率、税率、法定工资率等)按当时特定的市场状况、定量地输入到市场这一大系统内,使之能输出令人满意的调整结果,而且,这种输入——输出过程(也就是调节过程)是连续不断、反复进行的;而“市场管理”则根植于市场这一系统内部,它在于保证经济参数在市场内正常发生作用即保证市场机制发挥作用。虽然市场调节是连续不断反复进行的,但较之调节市场,它具有更多的稳定性、制度性,而具有较小的随机性和变动性。

很显然,市场管理的基本内容就是维护与变更上述四项基本的市场规则(这里的“变更”是指变更规则中不合理的部分),具体来说就是:

1. 保护交易的自愿性,禁止与制裁强制性交易;
2. 要求交易的公开性,禁止与制裁不合理地隐匿交易信息以图不正当的交易;
3. 维护交易的竞争性,禁止与制裁一切妨碍竞争以求垄断的交易;
4. 强调交易的社会性,禁止与制裁有违公共利益及社会习俗的交易;

5. 保持交易的连续性。

为了有效地进行市场管理,顺利完成市场管理的上述四项基本内容,需要设置一系列的职能机构来进行监督与管理,具体来说有如下几大类:

1. 保证交易自愿与充分竞争的机构(这两项职能常集中于一体),例如国家证券交易委员会、国家公正委员会及法院的反垄断委员会等;

2. 质量检测机构,它负责商品的质量抽查,以保证商品质量合格,不损害消费者利益,它既包括对本国产品进行检测,亦包括对外国进入本国市场的产品进行检测;

3. 计量制定与检测机构,它负责制定与检测各种计量制度与产品的标准化等工作,它包括国家计量局和国家标准局等;

4. 税务机构,它负责对个人及盈利性法人社团(主要指公司)的交易或收益征收必要的税收,以充分体现交易的社会性规则;

5. 处理交易纠纷的仲裁机构,它负责处理个人与个人之间、个人与法人之间以及法人与法人之间的交易纠纷,作出仲裁。它既可以是独立的,例如独立的国家经济合同仲裁委员会,也可以附属于法院,例如法院中的商事法庭或经济法院;

6. 相关的研究机构,它们负责研究市场管理的各个方面内容,以制定、修正、废除相应的、法律、法令、章程制度等,它们可以附属于上述职能机构,也可以自成体系,例如国家经济法规研究院或厂家中心等。

以上只是市场管理的众多职能管理机构中的几个主要大类,在实际制度设计中,远比这些繁多与复杂。

考察我国现阶段市场管理情况,我们可以发现有以下缺陷:

1. 职能机构不健全,例如我国目前还非常缺乏保证交易自愿性、公开性及竞争性的职能机构;

2. 职能机构分工不清、任务重叠,例如对同样的经济合同纠纷,我国至少有两家机构即工商行政管理部门和经济法院负责;

3. 职能机构对市场的管理目前还较多采用行政命令方法,而较少采用经济方法与法律方法;

4. 很多先前制定的市场法规已远远不能适应近年来我国商品经济的迅猛发展,急需修正乃至废除;同时,还要制定大批新的市场法规。

目前,我国负责市场管理的最主要的职能部门有:

1. 工商行政管理局;

2. 商检局;

3. 标准化局;

4. 税务局;

5. 经济法院;

6. 其它。

市场管理是我国经济生活中的一个非常薄弱的环节,在今后的改革与发展中,应引起我们充分的重视。

总而言之,市场规则是市场发挥其功能的保证;在市场制度的设计中,一定要非常注意建立一整套科学的市场规则。

至此,我们已经细致地考察了市场规则:从经济学角角而言,市场规则简化了交易程序,减少了混乱与冲突,从而有效地降低了市场交易的成本,以保障市场功能的充分发挥与实现,尤其是鼓励市场的第三项功能(资源的配置功能)的充分实现;从法学角度而言,市场规则是法律体系的一个部分,它具体表现为一系列法律与规章制度;从历史学角度而言,市场规则是随着经济制度(其中主要是市场制度)的演进而演进的,即它的演进是一条历史性的轨迹。

注 释

※本文是作者近年来研究市场运行规则问题的一个集中成果。参见作者的另外三篇论文:《社会主义工业市场运行规则》(收入《社会主义工业市场》)、《市场规则简论》(载入《消费时报》1991年1月8)、《市场运行规则初探》(油印本,本科毕业论文)。

1. 自由主义经济学家各流派主要代表主其作品有:弗兰克·奈特的《风险、不确定性和利润》、米尔顿·弗里德曼的《资本主义与自由》、莱昂内尔·罗宾斯的《经济科学的本质及其意义》、F·A·哈耶克《通向奴役的道路》、路德维希·艾哈德的《来自竞争的繁荣》、哈伯勒《繁荣与萧条》、冯·米赛斯的《社会主义共同体中的经济核算》、瓦尔特·欧肯的《国家经济学基础》、乔治·吉尔德的《财富与贫困》等。

2. 有关方面的代表人物及其作品有:罗尔斯《正义论》、罗纳德·德沃金的《认真地看待权利》、哈特的《法律的概念》和《实证主义和法律与道德之分》(载《哈佛法律评论》1958年第71卷第596页)、凯尔森的《法律与国家概念》、弗兰克《法律与现代精神》等。

3. 有关方面的最重要代表是“新史学”主义者道格拉斯·诺斯的《西方世界的兴起》、《美国经济中的交易规模测度》等。

4. “交易成本”(transcationecost)这一概念并非渊源于现代产权经济学,但现代产权经常学为它赋予了全新定义与广泛的适用性。经济思想史学者公认,这一领域最早的、最富开创性工作是由罗纳德·H·科思完成的,在那两篇杰出的论文《企业的本质》(1937)与《社会成本问题》(1961)中,他奠定了现代产权经济学与法律经济学的基础。请参见科思的《企业、市场与法律》(1988)与布劳格的《世界一百名伟大经济学家》中的“科思”条。

5. 德沃金的代表作是《认真地看待权利》。有关德沃金基本思想观点,可参见沈宗灵《现代西方法律哲学》第239—251页(法律出版社,1983年版)。

6. 里格斯诉帕尔默案,《纽约州上诉法院判例汇编》第115卷第506页,《东北地区判例法报告》第22卷第188页(1889),《现代西方法律哲学》第243页。

7. 德沃金《认真地看待权利》第23页,《现代西方法律哲学》第243页。

8. 因为帕尔默一案中遗嘱是经过三个证人签署的,依据“遗嘱非经三人证人签署不得成立”,该遗嘱应该有效,但法院却依据“任何人不应从自己的错误中得利”判决该遗嘱无效。

9. 例如法律中著名的“Lostgrant 教条”。可参见科思的《社会成本问题》中 sturges 对 Briageman 案件、Bass 对 Gregory 案件,以及科思对这两个案件的比较说明。

10. 转引自《现代西方法律哲学》第 243—244 页。

11. 参见杨百葵等对文官系统的分析,《西方文官系统》(四川人民出版社,1986 年)。

12A. 关于“市场功能”,请参见本文的其他部分。

12B. 应该说,对使用价值的追求是市场关系的最基本立足点与最始点。戴维·佩恩在其《市场学》中开篇就写到:“‘市场’的最原始形态,可能仅由两人组成,当时双方都了解对方有自己需要的东西:粮食、牲畜工具,双方直接交换他们的物品,为了达成一项公平的交易,双方必须就用以交换的物品的价值和效用治商一致。”佩恩的这段话正确地概括了市场关系的最原始核心。

近年来,经济史学家和社会学家对原始文化的研究证明了我们在本文中所描述的市场运动的历史轨迹。龙建民通过对彝族集会与彝族十二兽纪日集市的考察,揭示了市场起源与市场发展的历史轨迹:远古氏族男女外婚交往中的互赠礼物发展成氏族部落间以物易物的“访问式交换”;交换反作用于氏族内部,经历了“援助式”、“馈赠式”或“访问式”交换等形式;原始共同体解体,交换便成为“碰巧性交换”;从两人偶然碰巧的聚会到无数买卖双方共同聚会交换之间历史地经历了“集会集市”的中介环节而后脱离集会形成集市。集市的进一步发展,就演变为“集期连续”、“无集期间隔”的“集市”——现代市场。请参见龙建民著《市场起源论》(云南人民出版社,1988 年)。

13. 参见卡尔·马克思的《资本论》第一卷相关章节或徐禾的《政治经济学概论》前三章。

14. 经济史学家迄今依然把 1929 年的“大萧条”作为自由资本主义失败的例证,“大萧条”仍然是国家干涉主义者(例如凯恩斯主义者与福利国家论者)的理论主张的最好反证。

15. 中国总理周恩来曾深有感触地说:“经济下的浪费……是最大的浪费”,它深刻地说明了下列事实:计划经济下“人为秩序”的崩溃所引致的净福利损失远较市场经济下“自然秩序”的崩溃所引致的国家净福利损失要大。中国 1966 年—1976 年的文化大革命曾使中国国民经济面临崩溃边缘,它对国民经济与国民福利的破坏是人类历史上骇人听闻的,这就是一个最有力的佐证。

16. 关于市场功能的演变,可参见亨利·皮郎著《中世纪欧洲经济社会史》(上海人民出版社 1964 年)与卡洛·M. 奇波拉主编的五卷本《欧洲经济史》(商务印书馆 1988 年)。

17. 关于市场发展的历史,可参见于弗兰的《市场与集市法历史论文》(巴黎,1987 年),布尔克洛的《香槟集市的研究》(巴黎 1965 年),戈尔德施密特的《商法通史》第一卷(斯图加特,1891 年)等。

18. “政治市场”(political market)是现代公共选择学派的核心概念,布坎南(1986 年诺贝尔经常学奖获得者)是该学派的公认代表人物,请参见其三本中译本著作《赤字中的民主》(北京经济学院出版社 1988 年)、《自由、市场与国家》(三联出版社 1989 年)、《经济学家应该干什么》(西南财经大学出版社,1988 年)。

19. 参见本文第二部分末尾。

20. 经济史学家这样评介德国的弗赖堡经济学派:“在当代新自由主义的西方经济学家中,弗赖堡学派是最有成就的集团之一。它的学派从理论上支持了艾哈德的经济政策,创造了第二次世界大战后重建西德的‘经济奇迹’。弗赖堡学派酝酿于一战后的动乱时期,形成

于纳粹统治下的黑暗时代,但其创始人始终坚信理性主义科学思维的力量……写下了当代经济科学塑造人生的辉煌一页。”见左大培著《弗赖堡经济学派研究》封底的“内容提要”(湖南教育出版社,1988年)。

21. 弗赖堡经济学派主要代表人物是 W. 欧肯、弗兰茨、贝姆、汉斯·格劳曼一道艾尔特、弗里德里希·阿·卢茨等,其中又 W. 欧肯为最杰出的代表。

22. W. 欧肯:《经济政策原理》第 372 页,也可参见《弗赖堡经济学派研究》第 110 页。

23. 亚当·斯密说:“……每人……并不打算促进公共的利益……他以看不见的手的指导,去尽力达到一个并非他的本意想要达到的目的。”见亚当·斯密《国民财富性质和原因的研究》第四编第二章(商务印书馆,1982年)。

24. 参见保罗·萨缪尔森的《经济学》下册第 290 页(商务印书馆,1982年)。

25. 参见黄范章的《福利国家及其理论——“瑞典病”研究》(1987年)。

26. 参见《弗赖堡经济学派研究》第 28 页。

27A. 西汉盐铁官桑弘羊曾追述了战国时的市场繁荣:“燕之涿、蓟,赵之邯郸,魏之温、轵,韩之荥阳,齐之临淄,楚之宛、陈,郑之阳翟,三川之二周,富冠海内。皆为天下名都。”(见《盐铁论·通有》)。战国时的苏秦,这样描绘了战国时刘教临淄的繁荣:“临淄甚富而贵,其民无不吹竽鼓瑟,击筑弹琴,斗鸡走犬,六博蹋鞠者。临淄之余,车毂击,人肩摩连衽成帷,举袂成幕,挥汗成雨,家敦而富,志高而扬。”(见《战国策·齐策》)

27B. 亨利·皮郎很精辟地分析了中世纪的市场与现代市场的本质差距:“……附近的农民在这时出售少量的鸡蛋、小鸡、几磅羊毛或者若干厄尔(古尺名,在法国为 54 寸——引者注)自织的粗布。人们出卖东西是以第内拉德(第内拉德,古钱名,约等于 8 便士——引者注)来计算的,即是说,出售的货物数量没有超过几个便士,从这一事实可以地了解当时交易的性质。总之,这些小集市的作用只限于满足附近居民的家庭需要……”,并且“集市对人们的吸引力,是出于人们寻乐的愿望,而不是商业的意图”,参见《中世纪欧洲经济社会史》第 10 页,联系本文第二部分的论述,我们可以很容易知道,中世纪欧洲的市场,仅限于第一项功能。

28. 有关香槟集市的情况,可参见布尔克洛的《香槟集市的研究》(巴黎,1865年),巴塞曼的《香槟集市及其对信贷史贡献的研究》(莱比锡,1911年)、萨育《13 世纪意大利银行在意大利及香槟集市上的活动》(《历史评论》1932 年第 170 期),也可参见《中世纪欧洲经济社会史》第 87—93 页。

29. 这一比喻,源自米尔顿·弗里德曼的《资本主义与自由》(商务印书馆 1982 年)。

30A. 这是法律经济学的观点,请参见 R. A. 波斯纳《法律的经济分析》(波士顿,1972 年)。

30B. 布哈林曾反对这种掠夺性的“产品剥夺”,而他的这种反对给自己引来了杀身之祸。而历史却恰恰证明了布哈林的远见卓识,他的话“不幸而言中。”

30C. 法律经济学称这种强制交易为“没收”(eminentdomain)R. A. 波斯纳认为,从经济效率观点来看,这种强制买卖的有效性大大低于自愿交易,只有在下列情形下强制交易才是有效的即强制交易的期望利得大于强制交易的期望损失(这里的利得与损失都是从整个社

会的净福利角度而言的)。参见 R. A. 波斯纳在《法的经济分析》中对财产权的分析。

31A. 请参见甘华鸣、罗锐韧著《世界主要国家和地区公司法——按公司法体系比较》(中国经济出版社,1989年)第二章,14章,第15章与第17章。

31B. 在不同的国家和地区,证券业的政府主管机关各不相同。美国是独立于财政部的证券交易委员会,日、英、法、德则是隶属于财政部或央行的证券交易委员会,奥地利则是由财政部直接管理,意大利是“公司与证券管理委员会”,瑞士是纳股委员会,比利时与荷兰则是银行委员会。参见同上书第87页。

32. 请参见甘华鸣、罗锐韧著《证券市场》第6章“证券交易所(3):证券的上市”。

33. 同上书第11页。

34. 请参见《世界主要国家和地区公司法——按公司法体系比较》第22章。

35. 同上书第21章。

36. 有关美国的各种反垄断法规例如《谢尔曼法》、《克莱顿法》、《联邦贸易委员会法》、《罗宾逊—帕特曼法》、《塞勒—凯佛维尔反合并法》等,请参见邓荣霖等《美国企业管理概论》第89—92页。

37. 福克纳著《美国经济史》(下卷)第99页,商务印书馆。

38. 请参见《美国政府与公司涉诉案卷宗》第156页,美国政府卷,第1号。

39A. 参见詹克斯《托拉斯问题》(1905年修订版)第218页。

39B. 参见景宪法《美国企业兼并风潮盛行》,载于人民日报198年5月20日第7版。

40. 有关“社会本位制”、“个体本位制”、“相邻制”等法律制度的介绍,要参见佟柔主编《民法概论》(修订版),也可参见本文作者的另一篇论文《促进现代经济发展的法律制度》(载于《消费时报》1991年4月期)。

41. 依据美国社会学法学代表人物庞德的说法,社会本位制下的法律结构呈现出以下12个特征:

- (1)对财产的使用以及对违反社会利益的自由的限制;
 - (2)对契约自由的限制;
 - (3)对处分权的限制;
 - (4)对债权人或受害人的求偿权的限制;
 - (5)无过失的损害赔偿,特别是对所使用的人和物对他人所造成的损害也负赔偿责任;
 - (6)公用物和无主物改为公共财产;
 - (7)强调社会对被抚养亲属的关系;
 - (8)日益倾向于由公共资金给付个人因公共机构而遭受的损害;
 - (9)倾向于由调整利益的理论代替纯粹诉讼争诉的学说;
 - (10)倾向于审查契约责任的合理性;
 - (11)日益承认并保护集团和联合的利益;
 - (12)倾向于放松对未经许可而进入私人土地者的规则,即加强业主对造成损害的责任。
- 庞德的观点可参见其代表作《法理学》第1卷第429—430页,也可参见《现代西方法律》

第 91—92 页。

42. 参见 F·A 哈耶克《个人主义与经济秩序》(北京经济学院出版社 1988 年),也可参见他的老师冯·米塞斯的一篇著名论文《社会主义共同体中的经济计算》。

43. 参见奥斯米·兰格的《社会主义经济理论》(1931 年)。关于两种体制优缺点的比较,可参见埃冈·纽伯格与威廉·达菲尔的《比较经济体制》(商务印书馆,1984 年)。

44. 参见杨百葵等的《西方文官系统》(四川人民出版社,1986 年)。

第二节 现代企业制度

概 论

企业是社会主义市场经济的主体与基础,企业、计划和市场的关系,一直是经济学家关注的焦点。

1937 年,一名年仅 27 岁的助教发表了一篇论文《企业的本质》。54 年后,这位名叫科斯的助教凭这篇论文荣获诺贝尔经济学奖,他的这篇论文精辟地论述了企业、计划与市场的关系,并开创了法经济学与产权经济学两个新学科^①。但这篇论文的命运很有意思:第一,《企业的本质》一文最早成文于 1932 年,于 1937 年发表,但只到 60 年代以后,才引起了经济学界的注意;第二,自 60 年代以后,几乎任何一篇有关产权、法律经济学与产业组织以及微观经济学基础理论(即价格基础理论)方面的论文均要用它作引证,但却很少有人真正弄通该文,因而种种引证只是一种赶时髦的漂亮工具,因而科斯无可奈何地说:“我的论文反复被引用,但却没有真正被运用”^②,经济学家们似乎并未掌握科斯在《企业的本质》中运用的基本原理与基本方法。

在当今世界,企业是整个经济制度乃至整个社会制度的基石:大多数居民为企业所雇佣、大多数产品为企业所提供、企业的经济活动覆盖了国民收入的绝大部分,企业对国家的政治、军事、文化等也发生了广泛的影响;然而,在传统经济学中企业却被置于一种可有可无的地位;在传统经济理论里,企业只是一种将投入品转化为产出品组织。至于为什么存在企业、是什么决定企业的数目、是什么决定企业干什么(买什么样的投入品、卖怎样的产出品),都不为经济学家所关心,未形成传统经济学的研究范畴。企业在经济体制与社会制度中的重要性与企业在经济学和经济学家中的次要性形成一个极为鲜明的反差。传统经济学和传统经济学家始终把企业作为经济分析中的一个“黑箱”,就在八十年代,一位著名的经济学家弗兰克·哈恩还把企业当作一个“影子实体”(Shadowy figure)^③,这就深刻地说明了现代经济学家对企业理论的轻视与冷漠。

而科斯的《企业本质》就是为了说明为什么会有企业以及是什么决定了企业行动的活动范围。在科斯之前,也有少数经济学家也曾关注过这个问题,试图打开企业这个黑箱,其中最著名的就是莫里斯·多布和弗兰克·奈特。他们分别用“分工论”^④与“风险论”解释过企业出现的原因。而科斯在《企业的本质》中则用一个全新的概念“交易成本”来令人信服地解

释了企业存在与扩张的原因。可以说,《企业的本质》这篇论文的理论方法就是交易成本分析方法,科斯用交易成本成功地解释了企业的本质,从而也就为产权经济学和交易成本经济学奠定了基础。

正如本文开头所言,尽管许多经济学家均阅读与引注《企业的本质》一文,但很少有人真正理解科斯的的思想精髓。近年来,科斯的的思想开始在中国传播,但同样有许多人并未真正读懂;并且,由于阅读与理解的偏差,导致了許多中国学者对科斯理论的误解^⑦。本文的目的就是重新研究科斯的《企业的本质》与《社会成本问题》这两篇经典论文(其中又以前者为主),通过对这两篇论文的重新研究,整理出科斯的的企业理论与研究企业的理论方法,并试图用科斯的的企业理论来解释近年来中外企业制度的变革,来说明社会主义市场经济制度运行的基本规律。

一、起源

科斯的《企业的本质》一文发表于1937年,但至少在1932年夏天时,科斯这篇论文中的基本思想已经形成^⑧。

科斯为什么会写出这篇观点与风格都极为独特的论文呢?应该说,科斯的的思想并不是一夜之间形成的,而是他数年学习、研究、调研的结果。所以,在我们考察科斯的的企业理论之前,有必要回顾一下:是什么促使科斯形成了他独特的企业理论。

还在中学时,科斯对商业就抢有浓厚的兴趣。1929年,18岁的科斯考上了经济学家的摇篮——著名的伦敦经济学院,主攻商业管理。在伦敦经济学院的头两年,科斯广泛选课,但其中没有一门是经济学方面的,花费他最多时间的是法律课,尤其是工业法律。以后几十年学术生涯表明,在伦敦经济学院对法律的钻研使科斯受益非浅,这使他形成了自己独特的学术风格:将经济系统与法律系统综合起来予以考察。

在科斯看来,经济学家与法学家研究的是同样的问题:经济学家研究的是物质与劳务的交易,试图找出最有效率的交易方式;而物质与劳务的交易对于法学家来说就是一种权利的转移,而法学家就是要找出最有效率的权利转移方式并予以维护、并格式化为各种法律。科斯的这种学术风格使他较之于一般经济学家具有更广博的知识与研究直觉。如果说,这种风格在《企业的本质》中表现尚不明显的话,另一篇使他扬名的论文《社会成本问题》^⑨则淋漓尽致地体现了这种风格,充分表明了科斯对法律的谙熟与精通,以至于马克·布劳格评论这篇论文说“《社会成本问题》一文,一点都不象一位经济学家的论文:它不包含任何图形或方程,而是充满了律师和法官们的语录……”^⑩但是,科斯对法律的偏爱,使他在头两年未得到系统的经济学训练。

但一位著名的经济学家阿诺德·普兰德(Arnold Plant)却改变了科斯的这种学习方式。1930年,普兰德来到了伦敦经济学院,开设了商业管理课程,对商业抱有浓厚兴趣的科斯选了他的课。从普兰德那儿,科斯接受了微观经济学的基础训练,他知道了生产者使其利润极值、生产者之间的竞争最终使产品价格等同于生产成本,这时的产出对消费者也最有利等基本知识。从此以后,科斯开始认真学习经济学。毫无疑问,普兰德大大影响了科斯,他

不仅使科斯开始钻研经济学,而且他的一些观点也使科斯难以忘怀。例如,普兰德曾对科斯讲:政府有时候为某些特殊利益集团服务,往往是保护垄断而不是保护竞争,并且政府的调节措施往往是使事情变得更糟。普兰德的这段话使科斯终生难忘,也使科斯从学习研究经济学开始就对政府在经济系统中的作用持强烈的怀疑与反感。1981年,在洛杉矶的一次会议上,科斯曾回忆了普兰德对他的这种巨大影响力。¹¹在普兰德的课堂上,科斯与同学们的讨论迅速提高了科斯的经济学涵养,其中最著名的是与弗拉俄的讨论,弗拉俄具有很强的分析能力,科斯从两人的讨论中获益非浅。其它同学还有卢提兹(Vera Lutz)、勒纳(Abba Lerner)和埃德伯格(Victor Edebery)等,后来他们都成为英国著名的经济学家。由于学业优异,科斯毕业时获得了1931~1932年的海外访问学者资格,他选择去美国进行学术研究。

科斯在美国专门研究“产业垂直和水平整合理论”(很显然,这对形成《企业的本质》一文中主要思想非常有关联)。他之所以这样做,毫无疑问是受普兰德的影响。普兰德曾经指出组织一个产业有不同的方式。科斯对此兴趣很大,在美国他将主要时间花费在对整合理论的研究中。但除此之外,科斯还对下列两个问题抱有浓厚的兴趣:第一,管理在经济体制中的作用。普兰德认为,竞争将提供经济体制一切所需的协调,在生产要素中就有一个是管理,它旨在协调经济活动。1931年10月普兰德在伦敦经济学院的就职演讲中认为消费者是经济体制中的“终极雇主”(Ultimate employer),他引用阿瑟·萨特(Salter)的话说“通常的经济体制是自我运行的”¹²(这段引言对科斯印象极深,以至于在《企业的本质》中他也引用了萨特的这句话)。科斯对普兰德的话将信将疑,他决定对这个问题作进一步的研究。第二,苏联的经济体制。苏联第一个五年计划从1928年开始才实施,所以在1929~1931年当科斯还是一个学生时,他很难知道苏联的计划经济是怎样运行的。当时,科斯听说过许多苏联建设的成就并亲自去苏联参观过一些工程,但仍然无法得到细致的资料。列宁曾说整个苏联经济体制就如同一个大工厂。苏联的成就引起了西方经济学界对社会主义经济制度的大辩论¹³。才华横溢的F·A·哈耶克在伦敦经济学院的令人激动人心的演讲深深打动了年轻的科斯,这使科斯深信自由市场制度,但他同时又心怀疑虑:西方各国也存在各种规模的工厂,为什么苏联就不能经营好苏联这个大工厂呢?当时,科斯自视为社会主义者,所以他去美国时就拜访了美国著名的社会主义者诺曼·托马斯。乍看起来科斯的政治思潮与其经济思潮是相矛盾的:他一方面坚信自由市场制度,另一方面又相信社会主义。实际上,若仔细考察当时许多经济学家的情况也就不足为奇了:他们并不认为自由市场制度与社会主义经济制度不能兼容。最著名的例子是科斯的同班同学阿巴·勒纳,勒纳在其名著《经济控制》前言里感谢他的老师、彻底的自由市场制度信仰者普兰德对自己的影响,但他又去墨西哥劝说托洛斯基,他坚持认为只要在充分竞争条件下使价格等同于边际成本,那么这种共产主义社会就是人间天堂。¹⁴

在美国时,科斯很少听课,虽然他也访问过不少大学,但他主要时间却是花在访问各种工厂与公司方面。在美国,科斯阅读了联邦贸易委员会(FTC)的各种调研报告以及各种介绍不同产业组织方面的书(例如Copeland对棉纺业的研究,后来科斯在《企业的本质》中引证过Copeland的研究成果)。在美国的实地考察使科斯获益非浅,使他越来越逼近那两个问题的答案。例如,科斯访问了美国著名的福特与通用汽车公司,在通用,他参观了一个名

为 Fisher Body 的工厂,这个工厂是通用 6 年前购得的,通用的官员告诉他,他们获取 Fisher Body 的主要原因是确保工厂靠近通用的装配工厂并为装配工厂提供长期与稳定的装配件,这使科斯感觉到企业内部交易与市场交易之间的可替换性以及企业内部交易较之于市场交易的优势;在福特,科斯与公司采购部官员仔细地讨论采购合同问题,这使科斯认识到市场交易中合同技术的复杂性与合同成本的高昂性,并进一步认识到企业内化市场交易的优势。

经过苦苦的思索,科斯终于发现,只要将一种名为“交易成本”的概念纳于经济分析之中,一切问题就迎刃而解:首先,整合是企业对市场的一种替换;其次,管理是企业组织内部交易而替换市场交易的主要方式;再次,组织企业内部交易也是需要成本的,若组织企业内部交易的成本太高,交易仍将在市场上,而这时若排斥市场的话,必定降低经济效率。第一点是科斯研究整合理论的收获,第二与第三点则分别解决了科斯来美国时的两个疑惑:管理在经济体制中的作用以及苏联的经济体制。

二、企业的本质与界线

(一)前人关于企业的本质与界线的理论

在科斯之前,一些经济学家构造了关于企业的本质与界线的模型,其中最著名的是莫里斯·多布与弗兰克·奈特。

1. 莫里斯·多布的劳动分工论

莫里斯在阿瑟的基础上推出了劳动分工论,他认为,企业存在的原因是由于劳动分工。多布指出:

(企业是)劳动分工日益复杂化的结果……这种增长的差别产生了对某种整合力量的要求,没有这种整合力量,这种差异就会陷于混乱之中;分工化经济中的整合力量十分明显……¹⁵

科斯认为十分容易反驳多布的观点:经济学家早已证明¹⁶,这种“分工化经济中的整合力量”可以存在于价格机制之中,也就是说,专业化分工即使在纯粹的市场经济条件下也不会导致混乱,因而并没有存在企业的必要。

2. 弗兰克·奈特的风险论

在科斯之前,流行最广的企业成因说当归弗兰克·奈特的风险论,他在其《风险、不确定与利润》这本名著中详细论证了这一点:

首先,奈特讨论了不存在不确定性、无风险的情形:在不存在不确定性时,每个人均对信息拥有完全的了解,这就没有管理或控制生产活动的必要,甚至连市场交易也不复存在——原材料与劳务将自动流向消费者。接着,奈特分析了存在不确定性的情形:较之于不存在不确定性,这时发生了几个显著的变化:第一,商品是为市场生产,生产者有必要预测市场需求;第二,管理工作较之于作业劳动更为重要;第三,自信与大胆的人承担风险或向谨慎者提供稳定的收入保证(这就是产业工资),前者就是企业家、后者就是产业工人。¹⁷总之,奈特认为不确定性意味着人们必须预测未来需要,这样就出现了这样一个企业家阶层:他们指挥别人的活动并给予别人以有保证的工资。

科斯从以下诸方面批驳了奈特的理论:第一,某些人拥有良好的判断力或较强的知识这

一事实并不意味着人们必须亲自参与生产活动以获取收入,他们可以出卖其知识或建议。而事实上,现实中的企业也的确大量购买顾问的服务(例如财务顾问、技术顾问与法律顾问等)。由此,科斯设想了一个极端的情形:在那里,所有的知识与建议都能够被迅速地、符合要求地买到,拥有较好的判断力的人可以通过与生产者订立合同来获取报酬而毋需亲自参与生产;这样,无论是否存在不确定性,企业家和企业都不会存在。第二,现实经济中大部分工作是依据合同进行的,只要合同订立者本人依据合同办事,他就有保证得到一笔数额确定的报酬¹⁸,而这其中不包含任何指挥因素,所以,奈特的理论即“一个人向另一个人保证某种明确结果而不获得对后者的指挥权是不现实与不正常的”显然是错误的。第三,奈特认为,即使在不存在不确定性条件下也还有协调者,但协调者只执行一种例行公事的职能而“不负任何责任”,那么谁支付这些“不负任何责任”的协调者报酬并且为什么支付呢?奈特显然不能回答这个问题。

在批驳前人理论的基础上,科斯构造了自己的企业理论。

(二) 科斯关于企业本质与界线的理论

科斯关于企业本质与界线的理论有如下若干要点:

1. 市场与企业是相互替代而不相同的交易机制

新古典经济学(即我们本文中所讲的传统经济学)可以说是一种“市场拜物教”,极为崇拜市场的力量,新古典经济学家认为,市场将提供经济体制所需的一切协调。这一点可从阿瑟·萨特爵士对经济体制的描述中清晰地看到:¹⁹

通常的经济体制是自我运行的。在其一般运行中,已不处于集中控制之下,也不需要集中观察。纵观整个人类活动与人类需求,供给总是被需求调节,生产总是被消费调节,这是一个自动的、弹性的、反应敏捷的过程。

然而,科斯指出,萨特只给我们描绘出经济体制的一部分:在一个企业内部,这种描述是显然不对的。例如,在经济理论中,决定不同生产要素在不同用途之间配置的是价格机制:A要素价格在X处较Y处高,那么A就从Y转向X直到X处与Y处的价格一致。而在企业内部则大相径庭。如果一个工人从Y部门转移向X部门,那么不是因为相对价格的变化,而是因为上司命令他这样做:这里起作用的不是价格机制而是一种行政命令机制。很显然,即使整个经济体制归属于价格机制支配,每一个企业内部还是有自己的企业经济计划。在科斯之前,也有经济学家注意到这个问题,但他们都是笼统地同时承认价格机制与企业家或企业的协调功能。那么什么情况下由价格机制协调,什么情况下由企业家协调呢?或者说,既然生产可以由价格机制调节,为什么又要有企业组织出现呢?科斯认为有必要回答这个问题,并且这是一个关系到企业的本质的问题。

由此,科斯推出了“交易成本”这一概念。科斯把交易成本定义为“利用价格机制的成本”,也就是说,价格机制并不是免费的午餐。那么,交易成本包括哪些内容呢?科斯说,要完成一次市场交易,有必要发现谁是愿意交易者,需要有人通知人们有人愿意交易及其条件,需要处理后来演变为讨价还价的谈判,需要拟出合同,需要采取行动监督合同的实施等,这一切都构成了交易成本²⁰。另外,每一个阶段又包括了许多具体的成本形成²¹。科斯认为,专家和技术的运用虽然能够减少交易成本,但永远不能消除交易成本。例如,信息专家

的出现和现代广告就会减少搜寻交易对象的成本,交易所和格式合同能够减少合同成本²²,但永远不能消除这些成本。并且更为重要的是,利用专家、广告、技术等本身又是要耗费成本的。最典型的例子就是广告,虽然广告大大便利了厂家的销售,但也耗费了企业巨大成本,仅美国每年的广告费即达上千亿美元。并且,还有利用价格机制的其它困难(或者说成本),而代表长期合同关系的企业则可以解决这些难题:例如,为了某些产品或劳务的供给,有人愿意订立长期合同,这是因为如果有了一个长期合同,就可以大大减少某些成本;或者是因为如果有一个长期合同就可以减少相应的风险²³。

2. 企业取代市场有可能减少交易成本

由于市场交易成本的存在,企业就有可能通过市场交易内部化来减少交易成本;如果做到这一点,企业就是比市场更有效率的资源配置机制,企业就会取代市场。以雇佣工人为例。假如市场交易成本为零,那么雇主就不必长期雇佣工人,他可以天天到劳动力市场上去购买工人,但实际上市场交易成本是存在的:去购买工人,首先要知道哪儿能雇到工人,还要知道当日雇工市场相关价格情况,要讨价还价,还要冒找不到工人的危险——这一切都是成本;因此,若能长期雇佣工人,就能将市场交易内化为企业内部交易,就可以大大节约市场交易成本;这时,雇主与市场的联系只有一次,他只要一次性地努力,就可以雇佣到长期劳力。而雇主对雇工的长期雇佣关系就形成了企业。因而,企业取代市场有可能减少交易成本。

3. 市场交易成本的存在决定了企业的存在

正因为企业可能节省市场交易成本,所以作为一种资源配置机制,企业就能够存在于经济体制之中。科斯认为,企业之所以产生就是因为企业在内化市场交易的过程中节省了交易成本。换言之,交易成本的节省是企业产生、存在以及替代市场机制的唯一动力。也就是说,市场交易成本的存在决定了企业的存在。

4. 企业内化市场交易是有限的

以上关于企业起源和本质的分析不可避免地引出一个相关问题,既然企业能够有效地减少市场交易成本,为什么价格机制还存在?为什么不能够把所有的经营活动都组织成一个大企业,建立一个理想中的中央计划经济?科斯是这样回答的:问题的关键在于企业内化市场交易是有限的,这种有限性表现在:当企业内化市场交易从而节省市场交易成本时,企业内部也产生了相应的成本即组织成本(或称管理成本)。因此,企业规模与界限是两种互相对立的作用力综合作用的结果:一方面,随着企业逐渐扩大,随着企业内化越来越多的市场交易,交易成本得以大大削减;但另一方面,随着企业逐渐扩大,随着企业内化越来越多的市场交易,企业组织成本却大大上升。一个企业将扩展到企业内部每次额外增加的组织成本等于通过公开市场上完成同样交易的成本或等同于在另一个企业内部组织同样交易的成本。那么,什么是组织成本呢?组织成本包括以下几个部分:第一,管理过程本身产生的管理成本,例如雇佣管理人员、购买办公用品等;第二,企业家本身在管理过程中发生的失误。必须注意的是,组织成本是限制企业规模的决定性因素,但还不是唯一的因素,随着企业规模的逐渐扩大,以下几种因素也会限制企业的规模:第一,随着企业规模扩大,生产要素的供给价格可能上升;第二,随着企业规模扩大,企业刺激动力逐渐减弱;这是因为企业内部是以行政组织方式来进行资源配置的,因此,刺激动力相对于市场来说是微弱的,这样对提高企

业的交易效率不利。总之,企业规模越大,市场交易成本越低,企业内部组织成本就越高,当市场交易成本的节省正好被企业内部交易的增加抵消时,企业便不能通过扩展来增加赢利,企业规模便停止增长,企业与市场的边界也就确定了²⁴。

必须指出的是,企业可以通过横向扩大与纵向扩大这两种方式来扩展。所谓横向扩展,就是“联合”,即先前由两个或更多企业组织的交易,现在由一个企业完成;所谓纵向扩展,就是“整合”,即先前由不同企业在市场上完成的交易,现在由一个企业完成。无论“联合”还是“整合”,其最主要动力均来自市场交易成本的节约。

总之,科斯关于企业本质与界限的理论可用以下几点予以概括:第一,市场和企业为相互替代而不相同的交易机制,因而企业可以取代市场来实现交易;第二,企业取代市场实现交易有可能减少交易成本;第三,因此,市场交易成本的存在决定了企业的存在;第四,企业在内化市场交易的同时产生额外的组织成本,当组织成本增加的数额与市场交易成本节约的数额相当时,企业的边界也趋于平衡²⁵。

(三) 科斯理论的实证支持

科斯的上述理论是建立在一个极为抽象的概念——交易成本——之上的一个严格的结构,那么这些理论是否与经济世界的现实情形与历史情形相吻合的呢?答案是肯定的,仅举数例予以证实。

1. 美国的股份公司革命

美国企业史学家钱德勒(A·D·Chandler)用美国的资料证明了科斯的理论²⁶。钱德勒通过美国19世纪40年代到20世纪20年代美国工业化时期食品工业、烟草工业、化学工业、橡胶工业、石油工业、机器制造业与肉类加工业中的大量史料,论证了现代工商企业出现的原因、时间、地点、方式与动力。他指出,当管理协调较之于市场协调能带来更低的成本与更高的利润即更高的生产力时,现代意义上的企业就会出现,即现代工商企业就会代替原始的前工业化时期传统企业。而美国法学家伯利(A·A·Berle)与美国统计学家米恩斯(G·Means)则通过对美国最大的200家非金融公司的研究表明:一旦现代工商企业的管理阶层制最终得以形成,企业管理者(即企业经理阶层)就会越来越职业化与技术化,企业经营将与企业所有相分离²⁷;这时股东(所有者)将越来越成为一个债券持有者团体;除了定期领取股息外,他实质上并无其它所有权。并且,现代工商企业(其代表是股份公司,尤其是上市股份公司)的管理者越来越将管理者的特权持久化与制度化,使现代工商企业成为一个脱离所有者而由经营者(管理者)完全支配的永恒实体。

2. 俄国工厂制度的复兴

莫里斯·多布对俄国工业革命前后俄国工厂制度变迁的描述则进一步证实了科斯的上述理论。多布描述道:

随着农奴制的废止,工厂失去其存在的合理性(在工厂里,生产是在监工的皮鞭下进行的),到1846年后动力机械的导入才使工厂制度复兴……²⁸

多布的描述乍看起来令人吃惊:代表资本主义精神的废除农奴制运动并未导致工厂制度的发展,相反却导致了工厂制度的衰落。然而,仔细考察俄国经济史,我们就会发现这是一种历史的必然、是科斯理论的再次印证:农奴制使价格机制无法运行,这样就需要从某种

组织者那儿获得指导。然而,当农奴制废除后,价格机制就可以运行了,因而采用农奴制的工厂就必然衰落,而一旦当机器使工人聚合在同一地点后,代替价格机制才是值得的,企业因而重新出现,工厂制度因而重新复兴。俄国的例子证实了科斯的理论:劳动力不仅可以从家庭转向工厂,而且也可以从工厂转向家庭,其中的关键是利用市场协调的交易成本与利用组织协调的组织成本的比较。

3. 中国农村集体化的兴衰

1979 年之前,中国农村实行的是全面的管理协调,市场协调几乎不复存在,人们称之为“大锅饭体制”²⁹。在大锅饭体制下,由于存在高昂的管理成本(主要是其中的监测成本³⁰),而农户又不能自由选择市场协调制度,使得中国农村经济效率极为低下。1979 年之后,中国农村被赋予了更大的市场空间,并且农田分割于户、实施各种形式的以家庭为中心的承包制³¹,使监测成本急剧下降,从而极大地促进了农村经济的发展。1984 年以后,农村经济的进一步发展产生了规模经济的要求,农户已经不满足于单独家庭的封闭经营,要求一定范围内的联合化与集体化。于是,就象五十年代一样,一股集体化潮流又重新盛行于中国农村,然而农户与经济学家均公认:90 年代的农村集体化已经大大异于 50 年代农村集体化,它是在明确农户个人对其承包土地的明确经营权(又称次级所有权³²)的条件下的自愿联合,以充分实现一定范围之内的规模经济。中国农村集体化的复兴与俄国工业革命前后工厂制度的复兴有异曲同工之妙,因而也同样从正反两个方面证实了科斯的上述理论。同时,中国农村在不改变所有权体系(即未实施私有化)前提下,通过承包制来明确产权,改变了改革前产权的高度模糊化,从而成功地提高了经济效率,这是对本文第三部分观点的一个佐证。

4. 中国乡镇企业的崛起

乡镇企业是中国农村的一种独特经济现象。乡镇企业最开始又叫社办企业,是农村集体组织或农户个人集资兴办的以工业为主的企业,绝大部分乡镇企业的产权均归属于集体(乡、镇两级)。与中国城市的国营工业与集体工业不同,中国乡镇企业从一开始就选择了市场协调,它们自市场购得所需原材料与设备、全部产品销往市场,它们没有城市工业的各种指令性计划,也没有城市工业的固定用工制度,它们依据市场经济原则建立了区别于城市工业的各种管理体制,结果大大降低了组织成本,充分利用了价格机制的优势,创造了比城市工业更高的经济效率,使得全国乡镇企业迅猛发展,在国民经济格局中的地位迅速上升;在乡镇企业发达的地区,乡镇工业比重占当地工业比重的 $\frac{1}{3}$ 乃至 $\frac{1}{2}$ 。与乡镇企业的兴旺发达相比,尽管中国城市工业拥有较强的实力、技术水平与较好的员工素质,但由于种种行政管理束缚过大,使城市工业(主要是其中国营工业)呈现了萎缩之势,大批城市工业陷于亏损与破产之中。

(四) 科斯理论的启示

科斯的上述理论给我们一定启示,它能使我们深刻地认识计划与市场的关系,使我们认识到公有产权与市场的相容性。

从兰格算起,经济学家研究计划与市场关系、研究公有产权与市场的相容性问题已逾 60 年,其间兰格、米塞斯、布鲁斯、哈耶克、锡克、里斯卡等人,无论是赞成还是反对,纷纷用

各种理论来讨论公有产权与市场的相容性。例如兰格,他认为两者可以兼容,但他的论证却带有浓厚的乌托邦主义色彩;在兰格的模式中,市场关系不是经济体制内部必然的产物而是一种外部移植,这样市场与公有产权就始终是两个互不相融的板块,公有产权与市场是相互排斥的³³。而笔者认为,科斯的理论则可为解决这个问题提供一条新的思路。

科斯关于企业与市场是两种可以互相替代机制的观点包括了以下意义:第一,在任何所有权制度与所有权结构中,都存在着两种配置资源的机制;或者说,采用哪一种配置资源的机制与所有权制度与所有权结构无关;第二,决定某一商事实体或技术单元采用何种机制仅仅取决于交易成本。必须注意的是,科斯所说的第二种机制即企业机制可被视为我们通常所说的计划机制:首先,当企业家作为协调者时,在企业内部就存在着计划即企业协调计划,而当这种企业协调计划无限延伸时,就形成了中央计划(当然,正如前文所言,由于组织成本的存在,企业并不可能作这种延伸),也就是说,中央计划只不过是企业在更大范围内的应用;其次,与勒纳一样,科斯当时并不认为计划与市场是不能相容的³⁴,他认为计划与市场的并存才是经济体制的正常图景,而萨特对经济体制的描述³⁵则被认为是不真实的。所以,我们可以认为,科斯对企业——市场关系的选择的一切考察均适用于计划——市场关系的选择分析之中。

科斯观点的上述两层意义给我们以巨大启示:

第一,计划与市场这两种配置资源的机制并没有所谓优劣之分,利用计划与利用市场都存在着成本,计划与市场在不同的经济环境之下有不同的比较优势或比较劣势;

第二,某一个经济系统不可能完全市场化(这时的市场交易成本过高),某一个经济系统也不可能完全计划化(这时的计划组织成本过高);

第三,经济机制的归属与经济制度(精确地说是所有权制度)并无直接联系。换言之,市场化不一定与私有制相联系;市场化不一定导致私有化,私有化也不一定导致市场化;计划化也不一定与公有制相联系;计划化不一定导致化有制,公有制也不一定导致计划化。

上述三条结论也是与现实世界的情形相吻合的,我们可以考察几个国家与地区:

(1)南朝鲜。世界银行经济学家一致公认,中央计划搞得最好的国家不是苏联、中国等社会主义国家,而是一个资本主义小国——南朝鲜。若仔细考察南朝鲜二战后经济发展史,我们就可以知道中央计划在南朝鲜的权威。南朝鲜政府为了南朝鲜的经济发展,不惜以行政与法律手段强制企业依据中央计划办事,最典型的例子就是南朝鲜政府七十年代中期强制企业调整产业结构,使产业结构从轻型化转向重型化,大力发展重化工业。这一强制性政策当时惹得国内大财阀怨声载道,可十年后,他们就不得不佩服南朝鲜政府的远见卓识。南朝鲜在经济基础极为薄弱,在一无资金、二无资源、三无技术的情况下奋力成长为一个工业强国,成为发展中国家工业化的楷模,这与南朝鲜政府的远见卓识、与南朝鲜政府的中央计划是密不可分的。

(2)以色列。世界银行专家公认,世界上农业集体化搞得最好的国家不是苏联,不是中国而是以色列。以色列集体农庄制的高效率成为发展经济学一再称赞的楷模。

(3)日本。日本是公认的资本主义超级经济大国,但日本政府对经济生活的干预却是强大的。日本通商产业省成了日本中央计划与政府干涉的大本营。日本人在总结自己经济腾

飞的经验时,归纳的第一条就是日本政府对经济生活的干预,其中最重要的是日本的产业政策。

(4)美国。美国是世界公认的最典型的自由放任政策的市场经济国家,政府对企业干预较少。但是,即使在美国,人们也还可以随时随地看到政府计划与政府干涉的影子:从联邦储备委员会到联邦贸易委员会与美国联邦药品食品管理署,中央政府还是对经济生活进行了广泛的干预。

(5)中国。自1949年以来,中国是公认的社会主义制度的中央计划经济国家。从1949—1979年,中国实施的是一种无所不包的中央指令计划经济,结果较之于其他国家,中国经济进展不大。自1979年以来,中国在不放弃中央计划的前提下,大大减少了中央计划的覆盖面,为经济生活腾出了更多的市场空间,使计划与市场有机地结合,有力地促进了经济的发展。十多年来,中国经济发展的成就有目共睹,观察家们公认,中国经济是世界最富活力的经济区之一。从某种意义上来说,中国的经济改革正好与科斯的交易成本理论相吻合:对于少数重点物资,中国实行中央控制;而对那些千千万万非重点物资,中国则放手让市场自由调节,这样就大幅度减少了计划成本,充分利用了相对较便宜的价格机制。而且很重要的一点就是:中国经济系统引入市场并未导致所有制的私有化。在中国,虽然非公有制产业急剧膨胀,但公有制在中国的产权结构中仍然占绝对优势,这再一次证明了科斯的观点:私有化与市场化之间并无因果关系。

由此可见,世界各国的经济实践都证明了我们的上述观点。

前几年,国内主张中国经济实行完全的市场化,主张完全放弃中央计划,依据以上三点结论,这种主张显然是错误的:

第一,中央计划有市场不可替代的比较优势,市场机制较之于计划机制有不可避免的比较劣势;

第二,中国经济不可能完全市场化,否则市场交易成本太高,反而会压制经济的发展。尤其是,较之于发达市场经济国家,中国市场制度发育极为不健全,中国的市场交易成本将大大高于市场经济国家的市场交易成本,这时更不能盲目地提倡经济运行机制的市场化。

当然,那些主张中国要回归到1979年之前的经济体制的看法也是明显错误的:

第一,市场机制有中央计划不可替代的比较优势,计划机制较之于市场机制有不可避免的比较劣势。

第二,中国经济系统不可能完全计划化,否则计划组织成本太高,会降低经济效率。尤其是,中国地域广阔、人口众多,各地情况差别太大,统一的全面中央计划效率比较低下。

第三,一些人之所以主张中国回归到1979年之前的经济体制,是认为市场机制的导入将会导致私有制的产生与公有制的衰亡,而我们已经证明,市场机制与私有制之间并无因果关系,所以这种担心显然是多余的。

(五) 科斯理论的偏颇与缺陷

如前所述,科斯上述关于企业本质与界线的理论有极大的创造性并且部分地为经济史所证实。那么,是不是说科斯的上述理论是完美无缺的呢?答案是否定的。科斯的理论的确富有创造性,但仍然是一种不成熟的理论(虽然经过了威廉姆森等人的发展),仍然存在许

多缺陷与偏颇之处,分述如下。

1. 若干概念

(1)交易与交换。在科斯的论文中,他交替使用“交易”(transcation)与“交换”(exchange)这两个概念。在中文里,两者是等价的,但科斯却赋予它们不同的含义。科斯把交易作为一个更广泛的总体词,他把交易分为交换交易(exchange transaction)与组织交易(organized transaction)两种,但他又把相应的成本称之为交易成本(transcation cost)与组织成本(organized cost)两种,这显然与其措辞是相矛盾的,在严格的语义中会引起概念的混乱,因此建议将“交易成本”一词置换成“交换成本”(exchange cost)。在研究科斯的理论时,有人把“组织成本”置换为“企业内部交易成本”,而把“交易成本”称之为“企业外部交易成本”³⁶。我认为这是错误的,因为科斯本人明确地把“交易成本”与“市场交易成本”或“市场成本”、“利用市场完成交易的成本”等同起来,即交易成本明确是指利用价格机制的成本³⁷。而这种对概念的误用又是由于科斯对概念的定义不清引致的。另外,必须注意的是,决不能把什么成本都归于交易成本,例如一位有名气的中国留美学者竟然把归属于生产成本的运输成本也归入交易成本之中,何其荒谬!³⁸

(2)组织成本。科斯对交易成本的定义是清晰的,而且由于绝大多数经济学家都将注意力集中于“交易成本”这一概念之上,所以“交易成本”这一概念得到了广泛的发展。但科斯一直未明确定义交易成本的对立物——组织成本,而且从其对组织成本的相关论述中,我们可以看出一系列混乱。

因此,未精确地定义组织成本是科斯理论的一大缺陷。如果我们综观企业内生产与销售的全过程,不难发现,企业内的每一个交易过程,均包括如下环节:第一,建立组织;第二,计划;第三,指挥;第四,监测。所以组织成本相应地可包含如下几类:第一,建立组织的成本;第二,计划成本;第三指挥成本;第四,监测成本。当然,这只是对组织成本的初步归纳,更科学的归纳还有待今后的进一步研究。

2. 交易成本与企业出现

应该说企业的出现是一个复杂因素共同作用的结果,仅仅归之于交易成本是不精确的(虽然交易成本是其中最重要的因素之一),这是科斯理论的一个重大偏颇之处。例如我们可以假设存在着一个交易成本为零的世界,那么可以肯定,在这个世界里仍然必然存在着组织(自然包括作为组织之一的企业),这是因为存在着生产技术因素。很简单的情形是:当某种物品的生产必须有两个或两个以上的人共同进行时,就一定存在着两人或两人以上的协作,从而一定存在着组织——当然,这种组织可能是松散的与临时的,但一旦它变成紧密的与相对固定的组织时,就开始出现一般意义上的企业。企业出现后,随着交换经济的发展,它在两个方向进行发展:企业性质的变化与企业规模的变化。企业性质变化的顺列是:独资企业→合伙企业→无限公司→有限公司→股份公司,企业规模变化的顺列是:小型→中型→大型→巨型(当然,上述动态序列并不意味着适用于一切企业,而只表明企业的一种发展趋势)。简言之,企业性质变化主要还是企业组织结构的变化,这样,企业的发展可归因于企业组织结构与组织规模的变化。正如企业的出现一样,企业的发展可归因于交易存在及技术因素的存在。必须注意的是,企业组织结构的变化与企业组织规模的变化是紧密相关的,两

者之间呈现高度的正相关性。目前,经济制度中最为发达的企业形态是大规模的现代股份公司,而经济结构最明显的特点是大规模的股份公司与小规模的下承包小企业并存³⁹,而这形成了目前经济制度下交易成本最小的经济结构安排。所以,交易成本并不是企业出现和成长的唯一原因。

3. 企业规模

科斯认为,交易成本不仅是企业出现的唯一原因,也是决定企业规模的决定性因素。如果科斯的说法是正确的话,那么由于在公平竞争市场上各交易方都要承担相同的交易成本,所以同一行业、同一市场上的企业规模应该是相同的,而事实上并不是这样。如果我们观察现实经济世界中的各个行业,就会发现在每一个行业都是大、中、小型企业并存;并且,即使是规模相同的企业,在相同的交易成本条件下,在激烈的市场竞争中,有的企业一定会成长,相反有的企业一定会衰落或甚消失。很显然,科斯的理论无法解释上述现象。所以决定企业规模的不仅仅是交易成本,而且还有企业内部的许多因素。例如,一个企业的管理水平可能高于另一个企业,一个企业的生产技术可能领先于另一个企业,一个企业的员工素质可能高于另一个企业,一个企业可能比另一个企业拥有更多的社会关系与社会知名度,一个企业也许比另一个企业拥有某种得天独厚的生产要素条件等⁴⁰。这样,在负担同样的交易成本的条件下,一个企业的生产成本可能低于另一个企业,从而使他能够以较低价格夺取更大的市场份额,或在相同价格水平条件下获取更多的经济利润——这样,这个企业就有足够的实力扩展其规模,而其对手企业则可能被迫削减其生产规模⁴¹甚或被迫倒闭。所以,交易成本并不是决定企业规模的决定性因素。

4. 雇主——雇员关系

科斯在《企业的本质》一文末尾,引用巴特的成果⁴²,用雇主——雇员关系来说明企业雇佣劳动力的合同与企业使用物品的合同的差别,从而进一步说明企业产生的原因。科斯认为雇主——雇员关系(或称主仆关系)大大区别于一般劳务合同与货物买卖合同,而企业本质就是企业与雇员之间的这种主仆合同。而在这一点上,科斯是错误的。而事实上,正如 A·A·艾尔奇安与 H·德姆塞茨在 1972 年指出的⁴³,买卖物品的契约与雇佣劳动的契约之间并无区别。仅举一个简例,假设甲方向乙方租用一辆车与随车司机,合同仅载明:使用车的期限、租金、违约赔偿等,那么在合同规定期限内,甲方实际上拥有对乙方的支配权:甲方可以在合同期内规定乙方几时工作、几时不工作、干什么工作以及怎样干。而上述甲乙双方只是一种类似于物品买卖的一般劳务合同,而不是雇主——雇员合同,但在这种合同中,一方还是拥有对另一方的支配权。这一事实显然是与巴特与科斯的理论相悖的。科斯晚年也终于意识到这一点,1988 年他承认道“我的论文(指《企业的本质》——引者注)主要缺点之一是我用雇主——雇员关系作企业的原型”⁴⁴

5. 市场的两种缺陷

对这一点作过细致分析的首推单伟建。单伟建指出,由于科斯沿用的仍然是新古典经济学分析方法,所以科斯理论的标准基点仍然是纯粹不完全竞争模式。因为只有纯粹且又不完善的市场条件下,交易成本才起决定作用,否则市场就是最佳的组织体制。但市场不完善可能以两种形式出现,一种是市场结构偏离纯粹竞争模式(从理论上讲,偏离纯粹竞

争模式的市场结构不可能达到帕累托效率状态),另一种则是交易成本的存在。现实世界是既偏离纯粹竞争又充满种种形式的交易成本。而科斯关于企业替代市场的理论主要研究对象是第二种缺陷即交易成本的存在而忽略了第一种缺陷即市场结构问题。而事实证明,市场的这种不完善性既可单独作用、也可共同作用以导致体制的变化和企业的演变;也就是说,市场结构的不完善性完全可以单独作用以决定企业的存亡及其大小;而只有当市场结构处于纯粹竞争状态即市场结构本身最优化并且在存在交易成本的条件下,交易成本才成为决定性因素。

6. 分析方法

科斯讽刺新古典经济学是一种“黑板经济学”即经济政策是在黑板上演绎运行的⁴⁶,科斯猛烈抨击了新古典经济学不重视研究“黑箱”——每一个经济制度的实际与本质内容——的分析方法,而科斯本人力求将经济、历史与法律结合在一起,从而在分析方法上向新古典经济学提出了强有力的挑战。然而,科斯是在新古典经济学家普兰德的巨大影响之下成长起来的,深受新古典经济学大师马歇尔的分析方法影响,因而从本质上来说他仍旧是一个新古典经济学家。这从他在《企业的本质》中对企业规模的分析中可以清晰地看到⁴⁷,而科斯本人一再强调无需改变新古典经济学的体系,在《企业、市场与法律》一文开首,他就开明旨义指出:

本文中论文较之于其他论文的差别并不是本书拒绝现有的经济理论(即指新古典经济学理论——引者注)——这些理论有很强的逻辑性并得到广泛运用——而是用经济理论来考察企业、市场与法律在经济体制运行中的具体表现。⁴⁸

在同一本书的序言末尾,他又再一次强调:

……我们需要一整套分析制度设计变化效果的理论体系。为做到这一点,并不必须放弃标准的经济理论(即新古典经济理论——引者注),而是意味着必须将交易成本纳入经济分析之中⁴⁹……

科斯的分析方法是传统微观经济学的分析方法,而他分析的内容又是对传统微观经济学的挑战,所以科斯的理论给人以强烈的冲突感。传统经济学考察的是无交易成本的经济世界,经过几百年发展,传统经济学已经建立了处理零交易成本的完整体系,以为只需在这个体系中加入“交易成本”即可的想法是天真的,而且事实上也是不可能的。自60年代以来,许多经济学家(尤其是威廉姆森等人)一直试图将交易成本纳入传统的经济分析体系之内,而几十年的实践表明他们失败了。科斯本人一直提倡将交易成本纳入现有经济分析体系,但他又从未提出过建议即怎样将交易成本纳入分析之中,他总是有意无意地回避这个问题。科斯对这个问题的回避只能说明一点:科斯本人并没有解决这个问题的方案,或者说,科斯知识应该干什么,但却不知道怎样做。

三、企业的效率

以上,我们已经研究了科斯在《企业的本质》中的企业理论。然而,考察科斯的企业理论就不可能不研究他的另一篇成名作《社会成本问题》,在那里,科斯讨论了企业的效率问题。事实上,正如凯勒伦指出的,《社会成本问题》实质上是对《企业的本质》一文的重申,两者都

是以交易成本概念为基础的⁵⁰。而且,正如 Barzel 和 Kochin 指出的,经济学家对《企业的本质》的兴趣反映了《社会成本问题》的影响;也就是说,经济学家是首先研究《社会成本问题》,然后才重新研究《企业的本质》一文的。⁵¹前几年,国内外经济学界大力宣传“科斯定理”,认为依据科斯定理,中国必须私有化⁵²,而科斯定理的基础正是《社会成本问题》。所以,我们将细致考察科斯在《社会成本问题》中的企业理论,我们将证明:认为科斯为私有化理论提供理论基地的说法是错误的与荒谬的。

何谓“科斯定理”?“科斯定理”这个词并不是科斯本人提出来的,而是由诺贝尔经济学奖获得者乔治·施蒂格勒首先提出来的。施蒂格勒这样概括科斯定理“……在完全竞争状态下,私人成本与社会成本将一致。”⁵³施蒂格勒对科斯定理的公式化依据科斯在《社会成本问题》中的一段结论性的话:

若假设价格体系是在无成本条件下运行,那么最终结果(它能使产值最大化)将与法律体系无关。⁵⁴

科斯本人承认,施蒂格勒对其思想的概括是正确的。⁵⁵施蒂格勒的话可转形成:当交易成本为零时,只要权利得到清晰界定,经济系统将自动达到帕累托状态。⁵⁶

从上述科斯定理中,我们完全看不到科斯理论与那些私有化理论之间的联系!相反,有一些很有意思的结论:

第一,按照科斯定理,当交易成本为零时,达到帕累托状态只须权利得到清晰界定即可。何谓“权利清晰界定”?所谓权利清晰界定是指法律规定对交易的标的物何方拥有自由支配的权利。这是极为自然的;若权利界定不清楚何有“交换”?依据严格的民法原理,交换者须拥有其物,否则就不为“交换”。由此可见,在交易成本为零时,帕累托状态只要求权利界定清晰化而并未要求产权私有化。

第二,可能有人争辩说产权私有化是权利界定最清晰的一种形式。对此,笔者并不否认。但有两点值得思考:①科斯定理并未要求权利界定的最清晰化;②权利界定的最清晰化一定是最好的吗?对第二个问题,笔者的答案是否定的。无数事实正揭示出相反的发展倾向:随着交换经济的发展,一定程度上的权利模糊化正是提高经济效率与经济福利的一个必要条件。伯利与米恩斯曾把现代股份公司称之为“准公共股份公司”(quasi-public corporation),他们宣称:私有产权已丧失了它本来的意义,所有者正日益丧失其物。伯利还在其它的一系列著作中重申了这个论点,并把股份公司制度的演进称之为“股份公司革命”⁵⁷。美国著名经济学家加尔布雷斯赞同这一观点并作了更高层次的哲学阐释。⁵⁸

第三,我们知道,近现代产业的发展(其集中表现是工业革命)是以权利界定清晰化为发轫的,美国新史学代表人物 D·诺斯等十分精辟地论证了这一点⁵⁹。但上述第二点的分析却揭示了一种相反的潮流即产权一定程度的模糊化。因此,笔者认为权利界定的发展趋势是这样的:权利的高度模糊化(产业革命前)→所有权高度清晰化(产业革命)→所有权一定程度模糊化(现代工业社会)。也就是说,现代产业关系的建立与发展,即依赖于产权制度的清晰化,也依赖于产权制度一定程度的模糊化。法律制度(尤其是民法制度)是经济制度直接产物,而我们从法律制度的变迁上可直接观察到上述趋势。以所有权制度为例。从罗马法开始,当私有产权获得明确界定时⁶⁰,所有权学说有两个特点:①所有权的四项基本权

能(即占有、使用、收益与处分)是密不可分的,②所有权的效能是绝对的,即法律对所有权的绝对处分力的认可(所有者有任意处分其所有物的绝对权力)。上述两项基本原则就构成了“绝对所有权主义”即所有权内容的绝对完整与所有权最后追溯力的绝对权威。然而,产业革命蓬勃发展后,所有权原则就发生了变化,“相对所有权主义”逐渐兴起:①首先,所有权的四项权能是可以互相分离的,所有者可以只保留其中的三项、两项甚至一项权能;②更为重要的是,所有权的效能不是绝对的而是相对的,法律否认所有权的绝对处分力。在当代西方,由于对社会本位制的日益强调⁶¹(从某种意义上来说,这正是二战后西方政府对经济生活进行干预的法律哲学基础),相对所有权主义也日益盛行;今天,最极端保守的学者也不敢否认这一点。至于法人制⁶²、信托制、代理制⁶³、时效制、相邻制等具体法律制度则是相对所有权主义的具体法律表现⁶⁴。

以上我们从经济与法律两个角度论证了:科斯定理并不表示在交易成本为零的情况下,私有产权是帕累托状态的必要条件或充分条件;恰恰相反,现代产权关系需要的是“准公共化”——产权关系一定程度的模糊化。经济现实证明了我们的结论。仅以近年苏联东欧局势为例。近几年,由于政治局势的变化,苏联东欧各国纷纷推出全盘私有化,企图以此拯救东欧经济;而几年的事实证明,私有化使苏联东欧经济濒于破产的边缘:物价急剧上升、生产严重下降、企业倒闭、大批工人失业;据苏联国家统计局委员会主席公告,苏联1991年上半年GNP比去年同期下降了10%,国民收入下降了12%,工业产值下降了6.2%;据捷克和斯洛伐克国家统计局公告,1991年上半年消费物价较去年同期上涨71.3%,而工业生产下降了16.8%,目前共有30万人失业,占劳动力的3.8%⁶⁵。而坚持公有制、实行计划与市场有机结合的中国经济同期则保持了7%以上的高速增长。

现在我们进一步讨论一个问题:科斯在《社会成本问题》中的理论用“科斯定理”能予以概括吗?或者说,用科斯定理来概括《社会成本问题》中的理论是正确的吗?答案是否定的。

科斯虽然承认经济学界概括的“科斯定理”是正确的,但他又说“杂志上的讨论几乎全部集中于‘科斯定理’——一个关于零交易成本的说法。这种反响令我失望……”⁶⁶。因为科斯该文重点并不在于说明零交易成本情形,而在于揭示正交易成本下的制度设计。事实上,在文中,科斯只花了1/8强的篇幅讨论零交易成本情形(即文中第三与第四部分),其余都是讨论正交易成本对经济体制的影响。正如科斯所言:

……(《社会成本问题》)被经济文献广泛地引用与讨论,但它对经济分析的贡献要较我期望得少。有关讨论集中在文中第三与第四部分……(其中)我考察的是假设交易成本为零的情形。我这样做并不是描述在交易成本为零的世界里诸种情形,而是为稍后的讨论提供一个简单的发轫,并且我后面的分析才是重要的:弄清交易成本的基本角色,交易成本是构成经济体制的制度之一。⁶⁷

在文中,科斯仔细考察了两种制度设计:一种制度里企业必须为其对他方造成的损害赔偿之责,另一种制度里企业则毋需负责。通过对这两种制度下有无交易成本的对比考察,科斯认为:若做某事的权利能够被买卖,那么无论是对生产还是对娱乐,自认为此种权利最有价值的交易方将购买这种权利;在这个过程中,权利将被获得、细分与组合,这样市场总值将会极值;但必须注意的是,在获得、细分与组合的过程中,权利新集合使产值的增额应至少能

弥补实现这种集合的交易成本,只有在市场交易成本小于实施这些权利安排的价值增值时,才可能实施这种权利安排。因此,科斯得出了全文的中心结论:

权利怎样被使用决定于谁拥有权利以及权利所有者遇到什么样的合同安排,若这些安排都是市场交易的结果,那么它们将促使权利按最有价值的方式得以运用(自然,这必须扣除其中的交易成本)。这样,交易成本在决定怎样使用权利时起了重要作用。⁶⁸

由此可见,如果去掉“交易成本为零”的假设,科斯定理就不能成立。而我们现实世界是充满交易成本的世界,所以科斯定理并不能适用于高交易成本的现实世界。正如施蒂格勒评论科斯定理:

交易成本为零的世界就与没有摩擦的物理世界一样奇怪。垄断者的行为被理解为与竞争者一样,保险公司也就不复存在。⁶⁹

正如前文所言,没有交易成本,就没有企业存在的基础,没有交易成本,也就没有法律体系存在的基础;没有交易成本,构成经济体制的各种制度就没有任何目的与内容。那么,经济学家为什么迄今还大谈特谈并不适用于现实世界的科斯定理呢?这是因为科斯定理所适用的零交易成本世界是现代经济学所分析的世界,对于在其中发生的问题,经济学家处理起来也得心应手。尤其是,交易成本很难被测量,因而交易成本很难被纳入数理经济学与计量经济学模型中,热衷于模型化的当代经济学家当然也就热衷于“零交易成本”假设的科斯定理了。

总之,零交易成本假设的科斯定理在现实经济世界里是失效的;并且退一步讲,即使假设科斯定理成立,科斯定理也并未要求产权的私有化——这是笔者研究《社会成本问题》的全部结论。

结束语

一位哲人认为,每一部伟大的经典之作常会引起后人的曲解与误解,这是因为,这些经典之作的伟大在于其创造性,由于它们注重创造性而往往忽略了其完整性与准确性,所以,它们给后人留下了极为广博的发展空间;如果后人正确地掌握其思想并予以发扬光大,那么这于学术进步是一件好事;反之,错误地理解其思想并错误地传播,那么这只能是学术进步的悲剧。科斯的著作也正有上述特点,所以,这尤其要求我们认真、负责、细致地研究它们而不能道听途说、人云亦云、不负责任地简化与概括等。本文只是作者一年多来研究科斯理论的初步成果,本意只在于澄清中外理论界对科斯理论的误解,并初步整理了科斯的基本思路,许多工作尚待今后进一步的研究。

注 释

1. 准确地说,产权经济学(Property Right Economics)、交易成本经济学(Transaction Cost Economics)与法律经济学这三个学科的基本体系的建立者均不是科斯。经济学家公认,威廉姆斯(O. Williamson)与诺斯(D. North)是交易成本经济学代表人物,德姆塞茨(H. Demsetz)与艾尔奇安(A. Alchian)是产权经济学代表人物,而波斯纳(R. A. Posner)则是法律经济学代表人物(其中前两门学科又统称新制度经济学)。但经济学家又公认,上述这些

经济学家都是从科斯的两篇著名论文《企业的本质》与《社会成本问题》(The Problem of Social Cost)中获得启发与灵感,因而他们又把科斯推为这两个学科的共同鼻祖。以上情况,请参见马克·布劳格《现代百名著名经济学家》第40页“科斯”条款(北京大学出版社,1990年)。

2. 这是科斯1972年在纪念美国国民经济研究局成立四十周年的演讲《产业组织:对研究的一个建议》中所讲的,讲演原文可参见V. R. Fuch编的《产业组织方面的政策项目和研究机会》(国民经济研究局出版,1972年)第62页,也可参见科斯的论文集《企业、市场与法律》(芝加哥大学出版社,1988年)。

3. 参见弗兰克·哈恩的《一般均衡理论》,载于丹尼尔·贝尔等编辑的《经济理论的危机》(纽约:基础图书公司,1981年)第531页,也可参见该书的中文版相应部分(上海译文出版社,1985年)。

4. 最早用劳动分工论来解释企业的出现实质上是阿波特·阿瑟(A. Usher),可见其《英格兰工业化导论》(波士顿,1920年),但对这一观点进行完善与格式化的却是莫里斯·多布,多布的观点集中于其代表作《资本主义企业与社会进步》(伦敦,1925年)。

5. 用风险来解释企业与企业家的出现的是弗兰克·H·奈特,芝加哥学派的奠基人物之一,见其名著《风险、不确定性与利润》(再版,伦敦经济学院,1933年),弗兰克·奈特的思想影响了一整代自由主义的经济学家(包括科斯),J. M. 布坎南在其《自由、市场与国家》(上海三联书店中文版,1989年)第7页中曾生动地描述过这种影响。

6. 科斯并不是一开始就使用“交易成本”一词的,在《企业的本质》中他使用过下列表达同样意义的词语:“利用价格机制的成本”、“在公开市场上利用交换完成交易的成本”及“市场成本”;在《社会成本问题》中,他则使用了“市场交易成本”一词。后来的经济文献把科斯的上述用法统一为“交易成本”(transaction cost,国内也有人译为“交易费用”)。

7. 其中最典型的例子是对科斯社会成本问题方面理论的误解,例如刘伟、平新乔在1989年1月在《经济研究》上介绍西方产权经济理论时即错误地解释了科斯的理论。

8. 1932年10月科斯被聘为邓迪(Dundee)经济与商业学院助教。科斯当时的同事布莱克(Duncan Black)回忆说,科斯抵邓迪时头脑中充满了关于企业的各种思想。1932年10月10日科斯给其密友弗拉俄(Rold Fowler)(当时的伦敦经济学院助教)的一封信证实了这一点。信件的主要内容摘录如下:

……如果存在自动竞争——每一个竞争都包括着对别人劳动的运用,物质与货币均服从于市场交易——那就没有存在组织的必要了。但事实上并不是这样。为什么呢?我发现原因是由于存在处理这些市场交易的成本……接着我问:如果消除市场交易,成本将会降低,那么为什么还存在着市场交易呢?也就是说,为什么会存在独立的企业呢?这里有两个原因:第一,市场成本不断上升直到组织边际交易的成本等同于市场交易成本,第二,交易增加的结果不一定是市场交易的再生产。这也就是说,除非消除消费者个人选择,否则是不可能消除售卖给最终消费者的成本……组织的目标是:第一,商事单位内部,在自动竞争中重新进行要素的分配;第二,在一个较市场交易成本小的情况下行动……当然,我的上述想法并不完全,但我认为这是一个好课题,它成功地将组织与成本联系在一起……

对照此信与《企业的本质》一文,我们很容易发现,在21岁时,科斯已完整地建立了他的企业理论,把《企业的本质》一文中主要内容均包括在内:把交易作为分析单位的选择、交易成本的概念、在企业内部和通过市场配置资源的差别、在企业内部组织交易的成本与市场交易成本的比较等。以上资料,参见科斯的论文《企业的本质:起源》,载于《法学、经济学与组织杂志》第四卷第一期(1988年春)。

9.《社会成本问题》载于《法学与经济学杂志》1960年10月号。

10.《世界百名著经济学家》第41页。

11.参见E.W.凯奇编的《真理的热情:1932年——1970年芝加哥大学法学与经济学纪念》,载于《法与经济学杂志》第26期(1983年)。

12.参见阿诺德·普兰德的《商业管理的趋势》,载于《经济学杂志》1932年第12期。

13.这场非常著名的辩论发生在本世纪二十年代末、三十年代初,一方代表人物是赞成社会主义经济制度的奥斯卡·兰格,另一方代表人物是奥地利经济学家米塞斯及其学生F·A·哈耶克,兰格这一时期的代表作是《社会主义经济核算》,哈耶克这时期的代表作是《价格与产量》。

14.勒纳的观点与兰格的观点同出一辙,极为相似。在当年关于社会主义经济核算的大辩论中,与兰格一样,勒纳是拥护社会主义经济制度的主要经济学家。

15.参见莫里斯·多布《资本主义企业与社会进步》第10页,相同的观点也可以在其《英格兰工业史》第1~18页中找到。

16.J.B.克拉克在其《财富的分配》中第19页(纽约:麦克米伦公司,1931年)详细地论证了这一点。而科斯认为,经济学家能够证明专业化分工不一定导致混乱,“可能是经济学的主要理论贡献”(见《企业的本质》第三节)。

17.参见奈特的《风险、不确定性与利润》第267—270页。

18.这里实际上是指两种情形:第一,合同订立一方按合同行事,合同订立另一方也按合同行事,毫无疑问,前者将依据合同获得一批数额已事先决定的报酬;第二,合同订立一方按合同行事,而合同订立另一方违反合同,那么依据合同法的“财务等值行为准则”(rule of financial equivalent performance),后者将向前者支付等值地因违约而给前者引致的收入减少额相同的赔偿,这样前者还是得到了事先有保证的收入。有关合同违约赔偿问题,请参见W.Z.Hirsch的《法学与经济学:入门分析》(纽约:学术出版社,1979年)第105—109页。

19.参见J.A.萨特的《联合航运支配》(牛津:卡拉登出版社,1921年)第16—17页,转引于D·H·罗伯特逊的《产业支配》修订版(伦敦:里斯伯特公司,1928年)第85页。

20.对交易成本的划分,经济学家尚有不同看法。C·J·达赫曼把交易成本分为“寻找与信息成本、讨价还价成本以及控制与行动成本”(见达赫曼《外在性问题》,载于《法学与经济学杂志》1979年5月第1期,总第148页)。而威廉姆斯进一步把市场交易成本区分为“事前交易成本”与“事后交易成本”:事前交易成本是指起草、谈判和保证落实契约的成本;事后交易成本是指当事人退出某种契约关系而必须付出的成本、根据环境变化对契约关系而必须付出的成本、根据环境变化对契约关系进行调整引起的成本、解决当事人纠纷所引起的成本、为确保契约关系的长期化和连续性而付出的成本等,而这些交易成本的产生,均与

交易当事人的有限理性、机会主义倾向以及行为的不确定性密切相关(参见威廉森《市场与等级结构》,1975年)。

21. 例如,合同成本就包括许多环节。法律经济学细致地探讨了合同成本。法律经济学认为,合同成本有两部分,一部分是合同订立期的交易成本(FC),它又包括两部分:第一,就合同进行讨价还价的成本(a1);第二,准备与签订合同的成本(a2);另一部分是合同履行期的成本(DC),它包括四个部分:第一,簿记成本和检查合同文件成本(b1);第二,为防止合同不能履行,合同一方采取自我保护措施所发生成本(b2);第三,合同不能履行时,合同一方采取自我保护措施而实际发生的成本(b3);第四,合同不能履行时,受害方通过司法程序寻求司法补救的成本(b4)。这样,合同成本(C)的总构成如下:

$$C=FC+DC=(a1+a2)+(b1+b2+b3+b4)$$

并且,法律经济学对合同成本的讨论并未停留在此;法律经济学认为,对于上述合同成本总构成的每一个部分,一项交易的买方与卖方都大相径庭,这主要是涉及到“谈判力量”(bargain power)问题。可参见 Hisher 的《法与经济学:入门分析》第 110—113 页(纽约:学术出版社,1972 年)。

22. 法律经济学认为,定式合同(又称格式合同)就会减少合同成本,主要是减少前期合同成本即讨价还价成本(a1)与准备合同成本(a2)。

23. 在这里,有必要再次指出合同的经济本质:合同为交易者提供了基本框架,帮助交易双方进行交易。有了合同,就大大减少了不确定性,从而减少了交易的复杂性以及由此产生的交易成本,并提高了交易效率——这样,就鼓励了各种交易,使资源转移到最有价值地方,从而提高了整个经济系统的效率与净福利。而长期合同较之于短期合同,更具有这种优势:第一,长期合同进一步减少了不确定性,进一步减少了交易的风险与复杂性,从而降低交易成本;第二,长期合同的订立避免了重复多次订立交易合同,从而大大减少了订立合同本身的成本,从而降低了交易成本。

24. 美国布郎大学教授布特曼在《企业的经济本质》这本书序言中从七个方面完整地划定了企业与市场的边界:第一,市场交易者之间关系是自由和平等,企业内部关系不是自由和平等的,相反是受命令和上下级关系支配的;第二,市场交易者之间的关系是短期的,企业内部关系是长期的;第三,市场交易是一种瞬时与匿名的行为,而企业内部关系与结构则是一种社会性制度;第四,市场作为一种资源分配机制,其有效性要以能够提供所分配的资源特征的充分信息为前提,不具备这一前提则造成资源浪费与效率损失。但企业比较了解投入品特征,从而可以在企业内有效地配置资源;第五,市场强调完全竞争,而企业更强调协同合作;第六,市场交易的动机是单一的和明确的,企业中将所有者、经营者和劳动者联系在一起的激励机制则十分复杂;第七,市场活动是无计划的,而企业活动则是有计划的。

25. 单伟建《交易费用经济学的理论、应用与偏颇》,载于《现代经济学前沿》第一分册第 62 页。

26. 参见钱德勒的《看得见的手——美国企业的管理革命》(商务印书馆,1988 年)

27. 参见伯利与米恩斯的《现代股份公司与私有财产》(本文作者中文译稿,未出版)。

28. 参见莫里斯·多布的《革命的俄国经济发展》(纽约:E·P·达顿公司,1928 年)第

68 页。

29. 从 50 年代中期开始,随着对农业、手工业与私营工商业的社会主义改造进入高潮,中国农村自由市场基本上被关闭。从此以后,虽然市场(主要是集市)在中国农村几经兴衰,但在 1979 年之前,中国农村缺乏真正的自由市场;并且在极端时,连集市都被予以禁止。关于中国农村市场发展史,可参见龙建民著《市场起源论》(云南人民出版社,1988 年)第 2—5 页。

30. 所谓监测成本就是估量各个劳动者对集体产品(Team Product)——劳动者共同生产的产品——的贡献从而支付的成本。A·A·艾尔奇安和 H·德姆塞茨在《生产、信息成本与经济组织》(《美国经济评论》1972 年 10 月)中详细考察了监测成本;若能通过组织方法的改变有效地降低监测成本,则组织将进一步取代市场。

31. 尽管也存在家庭成员之间的纷争纒斗,但较之于其它任何情形,血缘关系使家庭成员之间充满信任感与亲情感,从而使合同成本大大降低(甚至可能为零);对家庭或家族的忠诚感激发了家庭成员忘我工作、不计报酬的行为,从而也大大降低了监测成本。因而在小规模经济条件下,家庭是最有效的生产单元。这一点为以下两点证实:首先,前工业革命时期整个人类的基本生产单元是家庭;家庭农场与家庭作坊、家庭店铺,生产职能是当时家庭的最为重要的职能之一;其次,在今天较为封闭的企业里(例如各种独资与合伙企业、无限公司与部分有限公司),家庭(更精确地说是家族)经营仍然占绝对优势地位,较之于美国,这一点在今天的欧洲更为明显。此外,农业生产特殊性(例如监测劳动量的困难、强烈的季节变换性与气候的难以预料性等)使得家庭经营有独特优势,在今天的欧美占绝对优势地位的还是农户家庭经营的农场;并且,先进的科学技术与完善的社会服务使得家庭并不与大规模生产相矛盾。

32. 在中国农村,土地明确地归国家和集体所有,农户不得侵犯土地所有权。但各级乡村(集体所有者的代表)一般都赋予农户长期(例如 50 年以上)的土地使用权,这使得农户在相当长的时期内事实上占有、使用及收益土地,故称为土地次级所有权。而且,较长的土地使用期鼓励了农户对土地的大量投资以及对土地肥力的珍惜,避免了“拼土地”的现象。

33. 兰格思想的要点是:第一,公有产权制度本身不能解决资源的最佳配置问题,而只是为资源配置最优化提供前提条件;第二,资源最佳配置的有效方式是计划模拟市场,这种计划对市场的模拟是可以在公有产权制度内能实现的;第三,计划模拟市场的途径是把价格作为参数指标,然后依据自上而下的供求信息反聘,用试错法不断调整价格,最终逐步逼近客观价格,使经济系统得以均衡;第四,通过计划模拟市场,以国有制为典型形态的公有产权制不仅同市场经济结合起来,而且由于公有制下中央计划掌握的信息更为丰富,使这种结合能发挥市场经济长处、又能克服市场经济的缺陷。转引自莫扶民的博士论文《中外企业制度比较研究》第 24 页。

34. 在本文第一部分,我们已经说过,年轻时科斯是赞成社会主义经济制度的经济学家,他自视为社会主义者。

35. 见前注 15。

36. 见莫扶民的博士论文《中外企业制度比较研究》(油印本)第 12 页。而莫扶民在同一

论文中又这样写道“交易成本就是运用价格机制所付出的成本”(第 11 页),这显然是一种自相矛盾。

37. 科斯在《企业、市场与法律》(芝加哥大学出版社,1988 年)第 6 页写道:

很容易明白,为了解释为什么存在企业以及企业采取什么行动,我发现有必要引入一个新概念;在那篇论文里(指《企业的本质》——引者注),我称之为“利用价格机制的成本”、“在公开市场上利用交换完成交易的成本”或“市场成本”。在我的论文《社会成本问题》中,我用了另一个术语“市场交易成本”来表达 同样的意思——现在在各种经济文献里,这被称为“交易成本”……

38. 见单伟建《交易费用经济学:理论、应用与偏颇》一文的“序言”与“摘要”。

39. 下承包制在日本最为盛行,它使整个经济系统充分享有规模经济与专业化的效率。

40. 典型的例子是中国的青岛啤酒与五星啤酒。生产这两个啤酒都是老字号厂家,技术水平、管理水平、员工素质等大致相等,而青岛啤酒之所以更胜于五星啤酒,关键在于它得天独厚的自然条件:著名的崂山矿泉水作原料。

41. 削减生产规模可以是关闭或出卖工厂与车间,或削减部分员工,也可以是设备与员工的部分闲置。

42. 巴特在《主人与仆人》第 6 页中这样概括了主仆关系即雇主——雇员关系:

(1)仆人有责任向主人或为了主人利益向其它人提供劳务;要不然合同就是货物买卖合同或其类似物;

(2)主人有权支配仆人的工作,或是亲自,或是由其仆人或代理人进行。正是这种支配与干涉的权利才使主人有权告诉仆人几时工作(在服务时间内)、几时不工作、干工作以及怎样干,这是主仆关系中最富支配性的因素,也是使仆人与那些独立的合同订立者或仅向雇主提供劳动成果的人区分开来的支配性因素。在后种情况下,合同订立者或履行者并不是在雇主的支配下工作与服务;他必须计划与管理他自己的工作以使他实现合同规定的结果。

43. 参见《生产、信息成本与组织》,《美国经济评论》1972 年 10 月。

44. 《企业的本质:起源》末尾,载于《法学、经济学与组织杂志》1988 年春。

45. 见单伟健《交易费用经济学:理论、应用与缺陷》。

46. 见《企业、市场与法律》第 19 页。

47. 科斯对企业界线的分析方法与马歇尔的边际方法是一致的。马歇尔首先提出生产规模是由边际成本与边际收入相等的那一点所决定。当这两者相等时,生产规模趋于平衡,利润率达到最佳。在此点之下,边际成本就会小于边际收,企业就会盈利,就会继续扩大生产规模。因此,边际成本与边际收入相等是唯一的平衡点。

48. 《企业、市场与法律》第 5 页。

49. 同上书第 30 页。

50. 参见 E. W. 凯奇主编的《真理的热情:1932——1970 年芝加哥大学法学与经济学纪念》第 202 页。

51. Barzel 和 kochin 的结论源自他们未发表的论文,转引自科斯《企业的本质(3)》:影

响》第34页。

52. 这方面,科斯的学生、香港经济学家张五常是一个极端典型。他认为,中国经济体制改革唯一要做的事就是使经济私有化,私有化将自动使中国经济达到帕累托状态。其观点可见其《卖柑者言》、《论中国的前途》及《再论中国的前途》(香港《信报》论坛丛书)及单行本的《中国将走资本主义道路吗》(伦敦:经济事务研究所,1986年)。

53. 参见乔治·施蒂格勒的《价格理论》第三版(伦敦:麦克米伦公司,1966年)第113页。

54. 见《企业、市场与法律》第104页。

55. 见《对〈社会成本问题〉的注释》一文,载于《企业、市场与法律》

56. 笔者对科斯定理的转形描述是准确的。因为《社会成本问题》全文的含义就是:交易成本为零时,经济效率与权利的初始界定无关,只要明确确认物的所有权,双方都完全可以通过自由谈判达到完全相同的经济配置效率(这种自由谈判是通过公开市场交易来实现的)。相反,国内某些学者对科斯定理的概括是错误的“交易成本为零时,只要产权私有,经济系统将自动达到帕累托状态”(着重号是作者所加)。在这里只需指明这种概括的致命错误即可:权利清晰界定并不等同于产权私有。详见下文的讨论。

57. 伯利是在《现代股份公司与私有财产》中提出这个名词的,除了此书外,他个人最精采的著作是《没有财产权的权力》与《股份公司革命》,它们概括股份公司制度对私有产权的“反动”:它是权利界定一定制度模糊化的产物。

58. 参见J. K. 加尔布雷斯《权力的分析》中译本(河北人民出版社,1988年)。

59. 参见D. 诺斯与R. 托马斯合著的《西方世界的兴起》(华夏出版社,1989年)。他们指出:一种提供恰当个人刺激的有效制度是促使经济增长的决定性因素;而在制度性因素中,财产关系的作用最为突出:产权不确定,产业及其收入没有合法保障,或者说没有制度的保障和提供个人经营的刺激,近代工业就发展不起来。诺斯的研究有重大意义:他试图改变从某一偶然的技术革新中寻找发生产业革命原因的习惯,而引导人们从现代产权体系和社会制度漫长的孕育过程中去寻找经济增长的原因。

60. 乍看起来,这似乎与诺斯的观点相悖:罗马法是公元前后奴隶制经济的产物,而诺斯等经济史学家认为私有产权在西欧的真正建立是在中世纪末封建制度逐渐崩溃之时。然而,若仔细考察法制史,我们可以知道,公元一世纪前后的罗马民法制度在当时是一种极大的例外,而且漫长的黑暗的欧洲教会统治又抹杀了罗马法的精神;所以,当罗马法在欧洲复兴时——当以罗马法为基础的德国民法典和法国民法典(即拿破仑法典)诞生时——罗马法的精神(对私有产权绝对权威的崇拜)才在欧洲大陆得以真正发扬光大。

61. 美国法学家庞德对社会本位制下的法律制度作了精辟的概括,见其《法理学》第1卷第429—430页,也可参见沈宗灵著《现代西方法律哲学》(法律出版社,1982年)第91—92页。

62. 据考证,1804年拿破仑民法典尚无法人制,而1900年德国民法典才正式规定了法人制;也就是说,正规法人制尚不足100年,但它对经济发展的巨大推动力却是目共睹的:它减少了资本供给者的风险,利于资本集中与资本联合(股份公司是最典型的法人)。仔细分析法人制是很有意思的:一旦资本供给者提供资本,这一资本就永恒地不属于他而属于独

立的法人体;对这项资本,他仅有两项基本权利:(1)获取利息或分红(称之为收入收益);(2)转卖资产所有权(称之为资本收益),而转卖资产所有权这一行动本身并未改变法人体的资本总额与资本结构(这就是股份公司著名的“股本维持原则”)。很明显,法人制已经动摇了绝对所有权论的基石。

63. 据说,罗马法就规定了类似代理的法律制度,但代理制的极大发展却是在资本主义社会以后。代理制的直接后果之一就是现代产业社会的经理阶层的出现。经理阶层不是资本家,他们只是一名“高级工人”,是资本供给者的代理人。请参见孟氧的《论经理》,载于《外国经济与管理》1989年第3期。

64. 以上法律制度的含义与可参见佟柔主编的《民法原理》(修订版,法律出版社,1986年)。

65. 参见《经济参考》1991年7月20日。

66. 《企业、市场与法律》第15页。

67. 同上书第13页。

68. 同上书第12页。

69. 参见 G. 施蒂格勒:《公共政策的法学与经济学:对学者们的一种请求》,载于《法律研究》1972年第1期第12页。

第三节 股份制与现代企业制度

近年来,国有大中型企业活力问题,越来越成为企业界、理论界与政策部门关注的焦点,如何搞活国有大中型企业已成为一个急待解决的问题。经过调查分析,我们认为:股份制能增强国有大中型企业活力。

我们的大量调查研究表明:实行股份制的国有大中型企业,无论是采用有限责任公司制度还是采用股份公司制度,无论其股票是否上市,无论它们属于何种行业(工业、商业、银行业等),与不实行股份制的国有大中型企业相比,它们明显充满活力,在产值、利税、资产等各项指标方面,均明显优于未实行股份制的国有大中型企业,也明显优于它们未改组成股份制企业之前的经营业绩。

根据对深圳发展银行、金田、万科、达声、通海等5家股份公司的典型调查表明,这几家公司股份制改造以后的头一年同前一年相比,产值增长100%,实现利润增长215%,企业净资产增长87%,固定资产增长155%。深圳的股份制企业,在89、90年工业企业出现大面积效益下滑的情况下,平均资金利润率为16.77%,高于全市工业企业13.73%的平均水平。而其中五家上市公司从1988年到1990年三年中,利润平均增长多达97%,净资产平均增长1.3倍。

康佳公司是原国家外国投资管理委员会于1979年12月批准成立的全国首家中外合资电子企业,由香港三大电子集团之一的港华电子集团有限公司与深圳特区华侨城经济发展总公司合资经营,初期投资为4300万美元。经过11年发展,现有厂房3.4万平方米,下设

三个生产厂,资产已经超过1亿人民币。总产量、净产值、销售收入和出口创汇比创建初期翻了11番。仅1990年销售收入就达8.38亿元,出口创汇1.07亿美元。在国务院发展研究中心《管理世界》中国企业评价中心按销售额作出的全国500家大型企业排序中,康佳1989名列第313位,1990年跃升为第108位,并为全国电子行业50家最佳经济效益企业之一。

上海延中实业股份有限公司,没有向国家要一分钱,通过向社会招股,组建了一家比较规范的股份有限公司,自1984年以来,该公司用所筹资金,又创办了2家中外合资企业,4家国内联营企业和4家商业服务部,还建造了一幢6100平方米的标准工业厂房供出租用。七年中公司资本金扩大了一倍,达到1000万元,上交税收和发放股息红利1200万元。

豫园股份有限公司1990年销售额完成22505万元,利润完成1375万元,分别比上年增长10.86%和4.83%,人均创利1万多元。上海市首家批准成立的股份制企业——飞乐音响公司1990年上交税金80.2万元,实现利润88.4万元,人均创利达2万多元。

1986年,在武汉市政府有关部门的支持下,武汉商场选择了走股份制的道路,试图以此来重构企业经营机制。经过几年实践,取得了较好的效果。试行股份制四年以来,经营机制逐步完善,经营规模不断扩大。现有营业面积1.5万平方米,自有仓库1.4万平方米,经营品种3.5万个,并在海南、深圳和广州等地设有三个分公司,全部职工2519人。1990年销售额达四亿元,是1986年的2倍,实现利税400万元,比1986年增长近一倍。

陕西省第一家股份制商业企业——解放百货公司于1986年12月将原解放百货商场更名为公司而成立。1987年至1990年公司销售额,利润平均每年7%的速度增长,4年上交税金995万元,实现利润836.69万元,是34年来实现利润总和的32.07%,公司自有资金由1986年的151.38万元增长到477.7万元,流动资金增长到354.4万元,增长率分别为61.34%和51.59%。

重庆渝中信托投资股份有限公司,经人民银行批准,于1986年12月成立。其前身是全民所有制金融企业“渝中财务公司”。股份公司分两次向社会公开发行股票,其中第一次发行1000万元,第二次发行800万元,渝中公司实行股份制以来,在改革不同步、资金成本高、企业负担重的情况下,发挥了股份制企业的优点,经受了国家“双紧”方针及治理整顿严峻考验,获得了较好的效益,公司连续5年盈利。1987年到1991年,试行股份制5年,累计实现利润363.7万元,上交国家各种税费2281.3万元,股东分股红利685.9万元,企业留利81.06万元。1991年末,企业累计积累208.54万元,其中固定基金53.58万元,专用基金101.4万元,呆帐准备金54.56万元。

通过对上述实证资料的分析,我们发现,实行股份制的国有大中型企业活力表现在以下方面:

1. 产值、利税同步增长,显示了企业的健康发展;
2. 国有资产稳定增值,公有制在股份制企业里不断得到发展与壮大;
3. 企业生产的产品或提供的劳务符合市场需求,受到市场的欢迎,而市场为企业回报了高利润率与高发展速度;
4. 企业留利水平大幅度提高,企业有了自我发展的实力与潜力;

5. 企业自我约束机制开始建立。

股份制之所以增进了国有大中型企业活力,关键在于它从体制与运行机制两方面改变了传统社会主义企业微观基础,并导致了我国宏观经济管理体制的重大变革,促进了我国旧体制的彻底转型和新体制的逐步建立。具体地说,股份制从以下方面促进了国有大中型企业的活力。

1. 股份制触动了传统体制深层问题

股份制是一种责、权、利界限相当清晰的制度设计,自从它诞生三百余年来,已越来越显示出它的活力与魅力,它已经超越国界与社会制度,成为一种公认的有效的产权制度。国有大中型企业采用股份制,有效地克服了旧体制下的种种弊端,触动了传统体制深层问题,为我国社会主义经济新体制构造了一个新的微观基础;

(1)股份制清楚地界定了产权。曾获1991年诺贝尔经济学奖的罗纳德·科斯指出:被清晰界定的产权是经济系统有效率的前提条件,过去相当长的一段时间内,我国学者认为,只有私有制才能清晰界定产权,因而科斯理论被认为是私有化理论的支持。其实,这是一种对科斯理论的误解,并不是只有私有制才能清晰界定产权,公有制也有界定产权的有效方法,这种有效方式就是建立规范化股份制。股份制最大特点是其资合基础,即以出资额为界定权利与义务的唯一标准,这样,无论资产的任何原始形态,通过转化为一定数额的出资,形成公司股权中的相应比例股份,界定了国有企业中的各方利益边界,维护了各方利益,明确了各方权利与职责范围,有效地克服了传统体制下的公有制产权关系被架空、财产权边界模糊的状态,为建立有效的交易制度及其之上的经济制度迈出了关键性第一步。

(2)股份制促进国有资产增值、维护了公有产权利益。长期以来,由于利益界定模糊,使大批国有资产在无人真正关心的情况下大量流失,使国有资产价值大大降低,严重地削弱了公有制与公有产权,而股份制则能从根本上改变上述状况,能促进国有资产增值、维护公有产权利益,从而发展与壮大公有制,股份制这一功能是基于股份制特点而具备的:第一,国有大中型企业采用股份制形式时首先必须采取的步骤就是对现有资产进行公允评估,摸清家底,为理好国有资产打下基础;另一方面,对资产的评估是依据公允市价原则进行,就能使国有资产中的土地、厂房等不动产资产项目得到迅速升值,从而使国有资产在实行股份制的第一步——资产评估时就能得到有效升值。例如,深圳康佳公司改组为股份制企业后,其厂房、土地等不动产资产就升值2900万元,使国有资产价值大幅度增加;第二,若国有大中型企业改组成股票可上市的股份制企业,那么国有资产还可以通过股票的溢价发行得到增值。由于我国股票供需关系失衡,又由于我国国有大中型企业的雄厚的人才、技术与装备基础,使得股票公开上市的国有大中型企业的股票绝大部分是溢价发行。例如深圳发展银行的几个国有大股东从股票溢价发行中获利数千万元,使其国有资产大幅度升值;第三,由于股份制较之于其它企业更有效地容纳一切社会资本,又由于其经营权与管理权的分离,使其发展速度大大超过其它组织类型企业,而国有资产可以从企业迅速扩大的规模中获得价值升值。据统计,深圳市头五家上市公司近几年利润平均增长97%,净资产则增加1.3倍,国有资产获得巨大增值。仅深圳发展银行的国有股东近年就获得1.2亿元,而这大部分利润又进行了再投资,从而使国有资产进入了增值一再增值的良性循环。许多同志推行股份制之初担

心股份制会使国有资产流失进而损害我国公有制,但上海、深圳等许多较早推行股份制试点的国有大中型企业的经营运行状况表明:推行股份制后、国有资产并没有流失,相反却得到大幅度增值;推行股份制后,公有制并没有得到损害与削弱,相反却得到发展与壮大。总之,股份制促进了国有资产增值并维护了公有产权的利益。

(3)股份制使企业真正做到政企分开。近年来,为了使政企分开,从政府到理论界都设计了不少方案,中央已下了不少文件;可是,迄今为止,尚无一种方案能真正使国有大中型企业政企分开,能使政府彻底摆脱对企业经营的直接干预,能使企业真正成为自主经营、自负盈亏的经营实体,而规范化股份制则能使企业真正做到政企分开。股份制这一功能是与股份制特点紧密相关的:股权是股份制制度设计中的基石,而股权又具有两个特性——异质性与同质性,异质性与同质性这两个相互对立的性质并存于股权这一矛盾统一体中——一方面,各原始产权的所有制性质与财产形态是相异的,例如同一公司股权中就可能存在现金、实物、知识产权等原始产权形式,同一公司股权中就可能存在公有产权、私有产权、公私兼有产权等原始产权所有制性质,这形成了股权的异质性;另一方面,无论股权属何种所有制,也无论股权属何种具体财产形式,只要股东购买了股份,股东就永远将这一切让渡给股份制企业,在企业眼里,这一切股权都是相同的、无高低贵贱之分,这就是股权的同质性。原始产权形成股权后,股权接着运动为所有权,董事会实际上掌握这全部股权。在我国股份制企业里,属于全民所有的国有股权一旦让渡给企业,其实际支配权就掌握在由股东选举的董事会手中,代表国有资产的国有资产管理局将派员参与董事会。从形式上看参与对企业管理与国家直接任命政府官员管理企业并无本质不同,尤其是企业100%的股份属国有股权时,但实际上,两者有重大差别:国有资产管理局派出的官员是国有大中型企业的所有者,而并不必然是国有大中型企业的经营者,而事实上,随着股份公司制度的演进,所有者与经营者的职能是分离的,两者并非统一于所有者身上,或者说所有者经营自己所有的企业在现代股份公司只是一种例外而非常态,所有权与经营权分离,这时董事会行使所有者权能,它决定公司的大政方针,而国有大中型股份制企业的经营管理则全权交给总经理及其属下各行政管理系统。这样,国有大中型股份制企业就能彻底摆脱政府的直接干预,能真正成为独立自主经营的实体。总之,股份制通过独特的权利转移机制(原始产权→股权→法人股权(董事会)→经营支配权(经理)),使企业真正做到政企分开。鞍钢四年前,将其线材厂改为股份公司,不设行政领导班子,只设一名经理与两名经理助理,将职能科室与车间合并为一,真正做到政企分开,效益良好。1991年人均利税超百万元,居全国同行业之首。

(4)股份制明确了政府在经济运行中的地位。股份制明确了政府在经济运行中的地位,政府在经济运行中扮演两项基本角色:第一,政府作为全民财产(国有资产)所有权的代理者,或者说是国有资产的所有者;第二,政府负责整个经济系统的调控与管理,使整个宏观经济朝健康方向运行。政府的这两项基本角色只适用于政府拥有股权的企业,而对于没有拥有股权的企业,政府只拥有第二项基本角色。明确政府在经济运行中的地位很有意义:第一,政府将所有者职能交给独立的部门——国有资产管理局负责,其它经济部门则从繁琐的对企业经营进行干预的日常活动中脱离出来,专心于产业政策与宏观经济调控;第二,国有大中型企业的收入不再等同于政府的财政收入。国有大中型企业实行股份制后,政府可依

据其两项角色从企业取得利润：一部分是法定税收，另一部分是股份分红与股份增值；这样，就从根本上明确了企业收入与政府财政收入之间的关系，有利于实行利税分流，减轻了企业上缴财政的负担，使企业有了自我积累、自我发展的能力；第三，利税分流后，国有大中型企业能够取得与其它各种企业（例如乡镇企业、中外合资经营企业）基本相同的竞争环境，鼓励了公平竞争，有利于公有制经济在市场竞争中不断发展壮大，充分显示社会主义公有制经济的优越性。

（5）股份制解决了投资资金来源问题。我国的现代化建设需要巨大的资金来源，单纯依靠政府投资是远远不够的，股份制则为解决投资资金来源问题提供了一个很好的途径。考察股份公司制度，我们会发现，股份公司最早萌芽的原因很简单：筹措巨额社会资本。风险有限的特征与股份公司独特的运行机制使股份公司很容易筹措巨额社会资本。在我国国有大中型企业推行规范化股份制，能有效地解决我国的资金缺口：第一，在保证国有产权占主导地位前提下，可以通过内部募股或公开募股的方法，吸收我国居民的消费资金与外资，为国有大中型企业的技术改造与进一步发展提供坚实的资金；第二，吸收个人资金与外资，使我国投资主体多元化，能有效地降低政府投资风险，避免国有资产的浪费；第三，在保证国有产权占主导地位前提下，可以出售部分国有股权给我国公民或外国公民或组织，换取大笔现金，投资于瓶颈产业与新技术产业，有力地促进我国瓶颈产业与高新产业的发展，为整个经济系统的发展与腾飞提供坚实的物质基础；第四，国有大中型企业通过股份制来筹措资金，能大大节约筹措资金的成本。统计计算已经表明，企业通过发行股份筹资的成本大大低于向银行借贷的成本或企业发行债券的成本。据不完全统计，深圳市头五家上市公司发行了大约 2.7 亿元股份，较之于向银行借贷或发行债券，共节约了 3000 万元资金；第五，股份制使企业获得了稳定的资金供给，使企业可以无限期地运用相对固定的资金。股份公司股东一旦向公司出资，该股东就永远不能要求公司返回其股本（除非该股东能够证明公司存在着严重的欺诈违法行为），他只能向其它个人或机构转卖转让其股权，这就是股份制中著名的“股本维持原则”。这样，较之于从银行或其它个人或机构借贷（发行债券筹资相当于从持有债券者处借贷），一方面，国有大中型企业能得到一笔长期的（甚或是无限期的）资金；另一方面，由于股本属主权资本范畴，这样就大大降低了企业的负债率，减少了企业的财务风险，为企业良好的资本结构奠定了基础。由此可见，股份制大大增强了国有大中型企业的筹资融资能力。

（6）股份制促进了产业资本与金融资本的融合。股份制的特点决定了产业资本与金融资本的必然结合：第一，从国有大中型股份制企业组建或改组起，股份制企业就离不开银行业的协助；股份制企业需要以银行业为首的金融组织代为募集股本、发行证券，股份制企业的生存与发展，更是需要银行的贷款的积极参与；随着股份制企业的不断扩展，企业日益要求银行提供稳定的资金来源；第二，银行业为避免投放风险，追求更多的投资投酬率，也日益要求直接参与现代产业之中。事实证明，有银行业支持的股份制企业，其发展速度就快；而没有银行业支持的股份制企业，其发展速度就慢。同样，参与现代产业的银行，其力量就雄厚，而没有参与现代产业的银行，其力量就相对薄弱。这样，股份制企业与银行业的相互依赖，决定了两者必然相结合。银行在股份制企业中参股，而股份制企业也在银行业中参股，

互相持股使两者利益紧密相关,也使两者互利互惠、互相帮助,促进了两者的共同提高。从经济发展史上来看,银行业随着经济发展而从产业部门内分离出来,形成一个独立的经济部门;而随着经济的进一步发展,银行业又逐渐与产业部门融合,这标志着经济系统发展水平的提高。在我国目前已设立的股份制工业企业里,就有许多银行企业持股,而在股份制银行业里,也有许多工业企业参股。在发达的市场经济制度下,这一点更加明显。例如,在香港,银行业与制造、贸易、地产等产业相融合,组成股份制企业,遍及全港,紧密地控制着香港的经济命脉。1987年时香港上市公司共有276家,其中10家控制着48.54%的股市,而这十家都是产融组合的大财团;在日本,举世闻名的丰田汽车公司前10名大股东中有8个是金融投资机构,这一切充分说明了股份制对产融结合的巨大促进作用。

(7)股份制促进了经济系统内资源的最优配置。股本有极强的流动性,这一特点便于资金的流出与流入,保持了资金的高度流动性,因而能有效地推动生产要素的合理流动与优化组合,促进企业之间的横向经济联合,提高了整个经济系统的资源配置效率,这表现在以下几个方面:第一,股份制使资金容易流向生产要素报酬率高的行业与企业,同时,股份制使资金流出生产要素报酬率低的行业与企业,这样能够迅速调节存量结构,为科学技术进步与产业结构的调整作出巨大贡献。第二,在市场经济条件下,生产要素报酬高的行业与企业就意味着是市场需求旺盛的行业与企业,相反,生产要素报酬率低的行业与企业就意味着是市场需求疲软的行业与企业,资金追求最大价值增值这一特征使得资金对生产要素报酬率变化相当敏感,这样资金的流入与流出能自动地在各行业与各企业之间分配资源,使得“人尽其才、才尽其用”;第三,资金的高度流动性利于具有产业关联效应的各行业与各企业以相互持股方式结成一个共同的利益群体——企业集团,这样能有效地促进生产的社会化,形成强大的规模经济水平,打破我国产业部门中“大而全、小而全”、生产规模普遍较小的格局,使我国产业发展迈上一个新的台阶。必须注意的是,目前,我国的企业集团大多以产品成龙配套与技术协作为纽带,连接纽带很不牢固。而股份制即企业集团成员相互参股则以使成员企业互为依靠,紧密结合在一起,因而股份制也是促进企业集团形成、发展与壮大的重要途径。正是股份制具有上述各种功能,股份制才促进经济系统内资源的最优配置。

(8)股份制促进了社会进步。如前所述,国有大中型企业组建或改组成股份制,能为我国新体制构造一个崭新的微观基础,提高经济效率。但国有大中型企业实行股份制的意义还不仅仅在于此,它对社会生活也有许多积极的影响,这些积极影响表现在下列方面:第一,股份制为各种基金组织的存在与发展提供了基础。随着我国经济体制进一步改革,住房、医疗、教育、养老等各项社会工作已逐渐从企业与政府工作中分离出来,将越来越多地由各种基金会或互助金式的财团法人来承担,如住房基金会、人寿保险基金、养老基金、义务教育基金等,要使这些基金组织顺利完成各自职责,首要的一条就是保证基金组织所拥有的资金不断得以增值。这样,国有大中型企业实行股份制就为这些基金组织的资金提供了良好的投资渠道,促进了社会公益事业的发展。根据国外情况来看,各种基金组织已持有越来越多的企业股票,这成为二战后股份制发展的最大特点之一,第二,随着越来越多的中国公民持有国有大中型企业股份,势必密切普通公众与这些企业组织的联系,也使国有大中型企业不仅在经济生活而且也在社会生活中发挥越来越重要的作用,形成独具特色的企业文化与

企业权威,国有大中型企业也被赋予更多的社会责任;第三,股份制使个体或私人资本聚合起来形成巨大的社会资本。股份制的独特设计使私人或个体资本在国有大中型股份制企业中丧失其私有属性,变为社会资本的一分子,有力地将人民个人财富融入社会化大生产中,加强了个人与社会的联系,实际上充分体现了人民大众的集体所有与共同所有。实证研究表明,公有制占主导的国有大中型企业实行股份制,不会导致我国所有制结构的私有化。

2、股份制真正转换了企业经营机制

多年来,我们一直呼唤国有大中型企业转换经营机制。然而,多年的收效甚微,所以转换企业经营机制一直流于口头,并未能真正见效。而事实上,股份制能够真正转换企业经营机制,这是实行股份制的国有大中型企业充满活力的根本原因之一。股份制从以下诸方面促进了企业经营机制的转换:

(1)股份制使国有大中型企业真正拥有了自主权。由于股份制真正做到了政企分离,股份制明确了政府在经济生活中的地位,所以国有大中型企业真正拥有了自主权,在国家政策法规允许范围之内,国有大中型企业拥有最大可能的自主权。由于在规范股份制企业制度里,国有大中型企业经营者只向股东利益代表——董事会负责,而董事会只负责企业经营的大政方针而不干涉企业的经营与管理,因而企业的经营者有了充分的自主权,实行股份制的国有大中型企业在经营方式、经营范围、产供销活动、干部任免、职员录用、劳动组合、工资报酬、劳动奖励等各方面都拥有自主权。这样在上述各方面都表现得比传统国有大中型企业灵活得多,因而这些实行股份制的国有大中型企业,能够与乡镇企业、中外合资企业等平等地参与市场竞争,享受平等竞争的权利,也承担平等竞争的义务。充分发挥国有大中型企业在改革开放与国民经济建设中的主导地位与先锋作用。必须指出的是,经理是由董事会聘任的经营专家与高级营销人员,这与传统国有大中型企业厂长、经理是政府官员有极大不同,能有效地提高企业的整体经营水平,提高企业经营决策的科学水平。

(2)股份制保证了国有大中型企业的人事自主权。人事自主权属于企业自主权之中,这里之所以要特别提及人事自主权,是因为长期以来,没有人事自主权是国有大型企业缺乏活力的重要原因。传统国有大中型企业里,实行的是终身雇佣制,这使得企业无法依据职工的工作业绩来决定职工的去留,并使得企业冗员严重、人浮于事,严重影响了国有大中型企业经济效益的提高,也是国有大中型企业较之于乡镇企业等缺乏竞争力的一个重要原因。因此,今年以来,各级领导机关和国有企业经营者大声疾呼在国有企业里破“三铁”。而对于实行股份制的国有大中型企业来说,则不存在破“三铁”问题,因为这些股份制企业在用工制度上实行招聘制,整个企业上至总经理,下至普通工作人员都是层层聘任产生的:总经理由董事会聘任,总经理以下的高级职员则由总经理聘任,普通职员与工人则由公司人事部门聘任,一旦聘任者对被聘任者的工作业绩不满意,他就可以随时解聘,有完全的自主权;所以,在实行股份制的企业里,从经理到工人都兢兢业业,认真工作,具有很强的敬业精神;就连企业董事会与董事长,也必须对企业尽忠诚、谨慎与计算义务,否则,选举他们的股东将炒他们的“鱿鱼”。这种从上到下的协调敬业精神,积极促进了国有大中型企业活力的增强。

(3)股份制保证了国有大中型企业必须面向市场。股份制企业是独立法人,是自负盈亏的经济实体,实行利益共享、风险共担原则,因而保证国有大中型企业必须面向市场、以满足

不断变化的市场需求为己任。第一,企业股东是企业所有者,它将承担企业的终极利益与终极风险,如果企业产品不能满足市场需求,最终必然损害股东利益,因而必然利用自己的投票表决权敦促经营者设法满足市场需求;第二,企业经营者如果不能使企业面向市场,那么企业就会亏损,这必然导致董事会对他的解聘,从而损害他的物质利益与个人荣誉,因而他必然设法让自己企业的产品适销对路;第三,同样,企业的普通职工必须勤奋、努力工作,尽量降低成本、提高劳动生产率,这样他们的个人利益与前途才有保障。所以,在国有大中型企业里,股东、经营者与职工三者的利益关系是一致的,三者都必然设法使企业面向市场、真正为市场服务,来争取企业美好的前途。

(4)股份制促进了国有大中型企业的技术进步。^①长期以来,我国的生产单位与科研单位存在着“两张皮”现象,似乎生产是工业企业的事,科技是科研单位的事。而股份制则有效地解决了这种“两张皮”现象,股份制企业就是使生产与科技结合在一起的最有效的企业组织形式;股份制企业是法人,是联合体,是现代企业的典型组织形式,具有比早期的单厂式企业的显著优越性;股份制企业既是现代产品的生产基地,又是现代科技的科研基地,特别是成为应用研究与开发研究的基本场所。国有大中型股份制企业资本的形成,不仅是货币、厂房、设备及其它实物,而且是专有技术、知识产权及其它无形财产。由于国有大中型企业拥有巨额资本,进而能够拥有雄厚的科技力量,吸引高水平的科技人员并从事高投入的科研活动,使生产与科技处于相互依存、相互促进的良性循环状态之中,所以股份制能有效地促进国有大中型企业的技术进步。金杯汽车股份公司实行股份制后,建立了汽车研究所与汽车工业学院,使企业科技开发能力迅速上升,短时间内开发了 XY6474 和 XY6480 等新产品,使企业技术水平上了一个新台阶。

(5)股份制使职工真正成为企业主人。目前,我国国有大中型股份制企业,都安排一定数量的内部职工股,鼓励职工积极购买企业股份,这样在国有大中型股份制企业中,职工有两项角色:首先,他们是企业的雇员;其次,他们又是企业的所有者。企业的职工将这两项角色集中在一体,使职工真正成为企业主人,唤起他们的主人翁责任感,使他们对企业有着极大热情与积极性。上海市异型钢管厂,1991年9月由全民所有制企业改组为股份制企业,以1:2.8的价格向社会发行了3610万元股票,其中内部职工持股800万元。1992年9月,当记者来到这个厂采访时,只见工人正紧张地劳作,工人都不愿意停下与记者交谈,陪同的同志告诉记者:现在工人们是一个萝卜一个坑,又都持有企业股份,谁都不愿意歇下来谈情况。上海市异型钢管厂是股份制增强企业职工主人翁责任感的最好例证。在发达市场经济制度下推行职工入股制的企业,也存在同样情况。美国研究人员曾作过两个调查:第一个是调查美国西北部胶合板生产企业,调查发现,实行职工入股的企业生产效率较于未实行职工入股的企业生产效率高30%;第二个调查则表明,实行职工入股的企业生产效率较之于未实行职工入股的企业生产效率高50%。国内外的经验均表明,实行职工入股制,使股份制能有效地增进职工的主人翁感,进而提高生产效率。

综上所述,股份制能增进国有大中型企业活力,那么,是不是所有的国有大中型企业都

^① 参见邓荣霖《发挥股份公司在科技进步中的作用》,载于《中国软科学》1992.4

适用股份制呢？国有大中型企业又如何改组为股份制企业呢？

1. 国有大中型股份制企业的组建

组建股份制企业有两种途径：新建和改组。

新建一家企业或新搞一个项目，采用多方投资或吃拼盘方式，开始就实行股份制。新建股份制企业比较容易，将现有的国有企业改组为股份制企业难度较大，有五条途径：

(1) 企业扩建时吸收其它法人参股，对企业资产存量进行清产核算，将原来单一所有制企业改组为股份制企业。

(2) 企业新增投资（不一定是扩建，如补充流动资金）时通过发行股票筹集资金，同时对企业资产存量进行清产核资，实现改组。

(3) 在企业兼并中改组为股份制企业，这有两种方式：一是被兼并方将自己的资产并入兼并方，使兼并方改组为股份制企业；二是兼并方向被兼并方投资，通过控股实现兼并，将被兼并方改组为股份制企业。西方发达国家企业兼并一般都是通过股份制实现的，比较易行。企业发展不一定自己投资新建某个项目，可以通过考查论证找到能与自己优势互补的企业，到股票市场上收购它的股票直到控股，然后派人去改组它的董事会，调整它的产品结构以适应自身发展的需要。我们搞企业兼并则很困难，一味要求兼并方买下被兼并方（包括资产和债务），而兼并方往往资金有限，自顾不暇，难以达到兼并，倘若实行股份制就容易了。

(4) 在发展企业集团的过程中进行股份制改组。当前，一些企业正在组建企业集团（航空系统有 4 个企业集团列入了国家 55 个大型企业集团试点的行列）。现在有一种说法，叫“十个集团九个空”，这是因为集团内成员企业之间大多是以产品成龙配套和技术协作为纽带，连接纽带很不牢固。一旦核心企业的拳头产品在市场上滞销，树倒猢猻散，该集团也就寿终了。如果集团内的核心企业向其它成员企业投资，以全资子公司和控股公司作为紧密层，以参股的非控股公司为半紧密层，以只有技术协作关系的企业为松散层，以资产为纽带将核心层、紧密层和半紧密层的企业连接起来，就易理顺集团内成员企业之间的关系，稳定和壮大企业集团。

(5) 将国有企业的部分存量资产作股出售，对企业进行股份制改组。目前，对增量资产搞股份制疑义不大，但对存量资产搞股份制则有不同的看法。有的同志在事实上难以接受：“将国有企业的部分存量资产卖掉，不是化公为私吗？”从实物形态看，某种国有资产表面上看是减少了，但从价值形态看，这部分国有资产仍以等值的货币形式掌握在国家手中，没有任何损失。新加坡是资本主义国家，但它也有大量的国有企业，主要分布于一般私人企业无力投资的大型基础设施如机场、码头和港口等方面。新加坡的章宜机场是世界第一流的机场，由国家投资建设。机场正式营运营利后，政府将其 30% 的资产作股出售，并将收回的这部分投资再次投向高新技术产业，如生物工程等，使国有资金始终处于主导产业发展的前沿，有力地促进了国民经济的高速、持续发展。目前，我国也在努力发展高新技术产业，追赶世界先进水平，但我国面临的重大困难之一就是缺乏资金。一方面没有钱，另一方面国有资产存量已达 2.2 亿美元之多，其中相当部分在企业中闲置，造成巨大的浪费。如果将这部分资产出售，收回的资金再投到高新技术产业中，就能缓解发展高新技术产业与资金匮乏的矛盾，同时，将原持有这部分资产的企业改组为股份制企业，促进企业转换经营机制，两全其

美,何乐而不为呢?国有企业如何通过出售现有的部分资产而改组成股份制企业,是需要进一步探讨的重要课题。随着改革的深化,人们一定会逐步达到共识。

2. 国有大中型企业股份制结构

由于国有大中型企业股份制改组有以上五条途径,所以就形成了国有大中型企业复杂的股权设置结构。目前,一般有以下四种:第一,设置国家股、企业股、个人股与法人股。这种设置企业股的情形一般适用于国家没有直接投资或投资很少,主要靠贷款发展起来的国有大中型企业;第二,设置国家股、个人股与法人股。这种不设置企业股的股权结构,一般适用于国家大量投资兴办的国有大中型企业;第三,设置国家股、外资股、个人股与法人股。这种设置情形一般适用于有外资入股的国有大中型企业;第四,设置国家股、个人股、法人股、集体股、私营股等。这种设置情形一般适用于国家、集体、私营企业相互参股形成的国有大中型企业。深圳深宝属第二种类型,深圳康佳则属于第三种类型,请见下表:

表 A:深宝股权结构

国家股:	65.15%
境内社会公众股:	14.91%
内部职工股:	3.17%
人民币特种股:	16.77%
合计:	100%

表 B:康佳股权结构

中方股(国家股):	36.26%
港方股(外方股):	34.83%
境内社会公众股:	19.08%
内部职工股:	2.63%
合计:	100%

3. 股份制在国有大中型企业中适用范围

应当强调,中国企业改革未来的方向并非全部实行股份制。我国企业众多,千差万别,不可能无一例外地都实行股份制。只有真正面向市场、充分参与竞争,做到自主经营、自负盈亏的企业才能搞股份制。

有些国有企业,如煤炭开采企业及部分加工工业企业,实行国家定价、发生政策性亏损,不宜搞股份制;涉及国家安全和国防尖端技术、稀有金属开采、国家专管等特殊企业,不宜公开经营状况,可以搞内部职工持股及公有制的法人之间相互参股、持股,即搞有限责任公司;

主要原材料、能源、交通、通讯等产业,可以搞股份有限公司,但必须实行国家控股;对技术密集型产业,应鼓励搞股份制;对军工企业,已无军品生产的可以搞股份制,既生产军品又生产民品的,民品部分可以搞股份制,但必须独立核算、自负盈亏。

不宜搞股份制的企业可实行承包制或其他经营方式,但应将利润承包改为资产承包。现在有些企业虽然在实行利润承包的同时,包资产保值增值、设备完好率等指标,但另一方面,企业负债较多,甚至资不抵债,这种现象并非少数。深圳的企业实行净资产承包,蛇口招商局的企业实行差额收益承包,解决了这个矛盾。

第四节 英美现代企业制度

概 论

十四大后,我国正大力推行股份公司制。要使股份公司制真正对企业成长、发展有促进作用,首要的一点就是搞“真正的股份制”即规范化的、符合国际惯例的股份制。所以,我们有必要了解现代市场经济制度下的股份制。本篇即介绍英美股份制。

本文是美国著名法学家 A·A·伯利为其与 G·米恩斯合著的《现代股份公司与私有财产》一书 1968 年修订版所作的序言,深刻、细致刻画了以美国为代表的英美股份制;尤其是,作者不仅从经济领域,而且从政治、文化、法律等各个领域反映了现代股份制在市场经济下的巨大影响。正因为如此,伯利与米恩斯 1932 年出版的书引致全球的一个新概念即“股份公司革命”,与 30 年代的“凯恩斯革命”遥相呼应,分别从微观与宏观两方面反映了现代市场经济制度的运行全貌与逻辑机理。

这里呈献于读者面前的《现代股份公司与私有财产》,是它三十六年前第一版的修订版。之所以对原本本进行修改,原因有二:其一是法律和经济理论的发展;其二是包括成立“证券及交易委员会”(Securities and Exchange Commission)的法律在内的美国政府政策和措施的改变。该修订版是对过去几十年历史的纪实。

在修订版中,加了我对第一版的有关股份公司发展预测的评论,以及米恩斯博士对于 1968 年出现的股份公司集中的情况与我们最先描绘时的情况相比较所作的结论。对于《哥伦比亚法律周刊》(Columbia Law Review)允许我在序言中引述最先曾出现在其周刊物中的叙述性资料,我表示非常的感谢。

在此,我不想对经济理论的发展进行描述,也不想罗列许多说明第一版中概念的出处和资料的来源的书目和文章。如果要做这些工作,那得花相当大的精力。象现代股份公司这样的机构不仅仅影响到经济生活,因此,对它们的研究需要运用(如果这些方面的旧理论没有被变更的话)大量的新的经济和政治理论。

三十多年前,在这本书的第一版序言中我曾写道:

“大约整个国家三分之二的产业财产,通过大公共金融有限公司,在个体所有者之间的

转移和流动。这种转移,给财产所有者和工人的生活以及财产占有的方式带来了巨大的变化。这一过程所引起的财产所有权和支配权的分离,几乎必然地导致了一个新的社会经济组织形式的产生。”

我和米恩斯博士曾经指出:所有权的两个标志——追逐利润企业中的风险性集体财产以及对这企业最终负有责任的管理——已经分离。因而我们提出这样的问题:

“因此,是否我们应该承认我们不能再用老的观点来经营新拥有的财产?财产的传统逻辑是否适用?能否因为一个财产所有者同时实施对其财产的支配就可以保证得到全部由该财产带来的利益,就可以必然地得出,一个放弃财产支配权的财产所有者也同样有保证地得到全部收益呢?是否可能由于这种放弃根本上改变了他与他的财产之间的关系,以致于改变了逻辑上适用的该财产所有者与其财产所带来的利益之间的关系?这些问题的答案无法从法律本身得到,而必须到法律的经济和社会的背景中去寻找。”

逐渐占统治地位的股份公司形式、股份公司经营者日益增强的决策权、日益加深的股东被动地位、以及越来越不适用的(以前相当正确)古典经济学所给予的伦理的以及经济学的判断标准,是我们提出上述问题的基础。

这一修订版序言的目的,在于用过去一代人的经验和发展的结果,对这一概念的几个方面进行再评论。

一、持续的“集体资本主义”变化趋势

事实上,“集体资本主义”(也就是我们所说的“股份公司制度”)逐渐地占统治地位。这一趋势正无可非议地持续进行着。股份公司发展使股票与证券的所有权成为个人拥有其相应的用于生产的财产(这与其用于消费的财产形成对比)的主要方式。在美国,个人拥有生产性财产最重要的一大部分的农业的产值在国民生产总值中所占的比例已显著地下降。并且,即使在农业中,股份公司也稳健地渗入。不包括农业在内,美国整个国家百分之九十以上的生产掌握在一百多万个股份公司手中。在所有这些股份公司中,经营管理在理论上已经和所有权有了差别。股份公司的董事不是财产“所有者”,他们并作是股东的代理人,也没有必要听从于股东的命令。但是,这一区别本身并不是完全决定性的。从数字上看,在这一百多万个股份公司中,大部分是所有权与经营管理这两方面的结合——股东同时也是董事,或与他们有非常密切的关系,以致于决策权仍保留在股东们的手中。从数量上看,股东数目在 10,000 到 3,200,000 之间的大股份公司有一千个左右,美国电报电话公司(ATT)便是其一。这些大公司掌握了整个国家财产绝大部分的拥有和经营。《幸福》杂志列表统计了美国 500 家最大的工业股份公司,发现他们 1963 年合计销售总额为 2450 亿美元,约占国家工业销售总额的 62%。当然,在公共服务行业,如通讯、交通和公用事业公司等,这种集中的程度更高。这些行业里有 600 到 700 家大的股份公司。这些股份公司的支配权名义上是掌握在他们“公共”股东们的手中而实际上是在他们的经理手中。所以我们提出一个不会是不公正的建议:如果将这些行业计算在内(《幸福》杂志没有将他们列入),将占有整个国家除农业之外的商品经营额的 70%。通过计算工业在国家总产值中所占的百分数,可以发现存在着一个缓慢而持续的股份公司集中的趋势。实际上这种集中的趋势比我

们计算的更明显。因为,与整个经济增长相比,美国经济活动中代表个人支配性质的农业,其比例已在相对地降低。在当今的美国经济中占主要甚至主导地位的是工业。

这种变化对于美国社会财产制度的作用是非常明显的。美国个人拥有的资产有了更大的增加,按目前的计算,超过了 18,000 亿美元。更主要的是这一数目的分配。其中生产性资本——即土地或者其他投入生产的流通的财产,占相对很少的部分,虽然具体的数额并不清楚。扣除生产性资本,个人所拥有的财产的一大项目是“业主自用财产”(owner-occupied homes)(大约有 5,200 亿美元)。这些资产当然基本上是由于消费,虽然有些可能是农田和建筑物。个人所拥有财产的第二部分是耐用的消费品,占 2,100 亿美元。这些资产主要是汽车和室内家具设备,主要的也是用于为个人提供便利,而不是作为资本或其他生产性的用途。

根据 1963 年底的数据,美国用于生产过程的资本可以分为以下几部分:

股份公司的股份为 5,250 亿美元;固定的金融收入资产(包括联邦以及地方政府的债券、股份公司的外国债券、人身保险价值等等)为 2,100 亿美元;流动资产为 3,600 亿美元(这部分主要是银行的现金)。这些数字表明,在个人拥有的财产中,相当于生产性资产的最大部分无疑是采用了股份公司股票这种形式。而且,个人所拥有的其余财产的相当一部分刚是他们所有的对金融机构(如银行、保险公司和其他相似机构)的债权,而这些金融机构的财产中,包括了巨大数额的股份公司的股票、证券和债券。“私人拥有”的企业由此也差不多消失了。渐渐地,人们拥有了自己的房子、自己的汽车和自己的室内用具,这些都是用于他们自己的消费。同时,人们还逐渐地拥有股票、人身保险,并具有了获得养老金、社会安全基金的权利。同时,他们还拥有了自己的工作,并领取自己的工资、薪金或佣金。

回溯到 1932 年,我们找不到类似的数据资料。在 F·D·Roosevelt 之前,没有人对发展一个一流的社会统计资料系列感兴趣。我拥有一些原始数据,这些数据是我 1934 年在哥伦比亚法律学院时,整理在一本名叫《流动性债权和国家财富》(Liquid Claims and National Wealth)的小册子中。从这些数据我们可以看到,1929 年国内所有的股票和债券合计额达到最高值:1007 亿美元,这其中必须加上 540 亿美元的净流动性债权(主要是银行存款结余)和 126 亿美元的人身保险价值,但是当时并没有区分是个人拥有还是股份公司拥有的财产。我和我的合作者 V·E·Pederson 估计,在 1922 年~1932 年的十年中,整个国家六分之一的财富从私人手中转移到管理者,即股份公司手中。因此,我们认为:按这样的速度发展下去,四十年后我们将看到整个国家的财富将分裂,其中的大部分将由股份公司经营,虽然其“所有权”将以股票、债券和其他形式的流动性债权掌握在个人的手中。

根据至现在为止的数据可知,实际的发展速度大大超过了我的预期。粗略地概括,大多数“所有者”拥有股票、保险储蓄和养老金债权以及其他类似的财产,但他们并没有参加经营活动,相反,大多数的经理(股份公司和管理者)并不拥有这些资产。股份公司集体则掌握有合法的权力,将国家有形的生产性财产用于为其他人的利益服务。

“革命”这一词,已无可非议地用于并非是根本性的变化之中。美国不再是仅仅期待有一个发展,它正将自己融合于发展这一事实之中。

二、财产概念的出现

法学家们习惯于用古老的分类法对财产进行想象性的分类。如果财产是有形的,则它可分为“不动的”——即土地或由土地引伸出来的权利与“可动的”——具有可动性,其拥有者可以使用它、带走它、移动它或将它转移给别人等等。如果财产是无形的,则该财产是“可依法获得尚未实际占有的财产”(a chose in action——即对其他人拥有债权或负有债务,或是能够得到法院保护或必须服从法院制裁的性质。)有些财产是“可转让的”,可以通过商业法规或其修正案(adaption)进法转让。所有权(proprietorship)(即个人或财产拥有者与财产——动产、不动产或债权之间的关系)被认为是确定的。

我们没有理由改变这些传统的定义。这些传统的定义很好地规定了权利、权利的转让方式、债权纠纷的处理以及在因财产转让和评价所引起的许多小麻烦的处理等。如果有变化的话,那就是“所有权”(proprietorship)的概念的变化。在这里我认为,一个新的财产分类已经加进了旧的理论之中。

按照我的观点,“财产”现在应该分为两种类型:(a)一类是消费性财产。(b)另一类是生产性财产——即投入于生产、加工、服务或商业等行业的财产;这些财产的拥有者打算在一定的价格下,为社会提供商品或服务,并希望由此获得收益。

就生产性财产而言,所有权现在已服从于美国在民主建设进程中所需要的文明这一全部政治上的需要。这是一个仍在进行之中且还未完成的进程。

因此,作为一个必然的结论,生产性财产已经分成两个阶层:①一部分的生产性财产,虽然不是由主动财产拥有者(active owners)管理,但其经营者通过利率、红利、得润分成等方式而使所有者获得收益。②这一阶层的生产性财产掌握和控制在于被动所有者(passive owners)的代表或代理人手中,这些被动的财产所有者所做的决定必须服从于上述的政治进程。通过这一类型的财产,现在的社会发展加快了,并有可能得到继续。

当前或将来将有一些因素正在或将对消费性财产产生影响,但我们这篇文章不对这一问题进行讨论。这些因素无疑是存在的。随着人口数量的不断增加、城市化及人口密度逐渐地加大,一个人的消费性使用有可能导致另一个人消费的短缺。消费性财产的享用不仅决定于国家管理的控制,而且还决定于消费的方便性程度。汽车的使用需要公路及交通法规;除非土地使用的支配权掌握在国家手中,否则郊区的住房可能变成不能出租;在反歧视法的约束下,买卖和转让的权利有可能因而受到限制。

一般说来,现代的经济发展的影响,只是扩充了非常古老的普通法(Common Law)准则:为了不侵害别人的利益,使用你自己的财产。(Use your own property so as not to injure others)。随着闲置土地的充分利用,公路交通变得拥挤,以及随着因技术发展而不断加大心理上对他人生活的侵犯,在这种情况下,我们的基本目标是维护最大的程度的消费和自由选择。幸运的是,美国的法律的法律学校已经产生了一批这一方面逐渐壮大的专家和学者。因此,我们将我们研究的范围限制(这一词不很恰当)在经济与社会发展对生产性财产的两方面作用:①管理者的生产性(经营管理)以及②被动性收入(股票的证券和所有权)。

三、财产内涵的变化

技术进步的迅速加快,必然地使得实物及有形资本的地位越来越低而组织和技术知识等因素的作用愈来愈大。组织不能简化为一个公式。技术知识从来都不可能分配到具体每个人、每个组织或每个股份公司。它是整个国家及人类的遗产的一部分。在这两方面,传统的适合于普通法新定义的财产的公式,都不能符合今天的现实。

我们必须注意到,在这一点上,“财产”一词的词外延已有了巨大的扩充。这不只是它与它想象上的利益持有者(股东和他们不同的财产移交者)的决策权的分离,而且还在于它已经包含了一整套的概念,用于增加对支配有形财产的中心事实的说明。当商人们将工厂(不管是大是小)描述为“财产”时,他们并不仅仅是指物质形态的工厂本身,而是指包括了将近所有生产、流通、分配以及销售等所必须的设备。而且,他们所指的还包括人员的全部有机组织——没有这些组织,物质形态上的工厂将变成一堆废物。他们所指的还不仅仅是商人组织和劳动关系上的一些惯例,而包括了管理执行人员、技术专家以及销售经理和推销员组成的集团。这些关系不只是通过合同的法律作用,而且通过一个逐渐扩充的法律体系,得到逐渐的保护。这一法律体系作用于个人身上,以衡量其对中央企业(central enterprise)的忠实制度。例如,他们不能将设备、人的能力、机密性的技术资料、销售额的数据或者顾客的愿望的任何一部分出卖给别人。在财产这一内涵的扩充下,管理的各种关系的概念证实了“资本”已经深深地渗入了无形的(intangibles)领域之中。中央企业花了许多钱——数额往往相当巨大——用于建立这样的组织和技术信息系统,以及这些关系。这同时被赋予不被各人独占的权力。

对于这种扩充也存在着一个反作用。政府收集了大量的技术资料,并将这些资料提供给非中央集权控制的企业(non-statist-enterprise)使用——核能资源以及核物理知识的提供是这方面很显著的但并不是唯一的或者是最重要的例子。全部技术研究经费的将近三分之二是由联邦政府筹集的。通过大量的现代工业——读者可以马上联想到电子工业、航天工业、以及太空——卫星通讯工业——这些政府筹集资金研究开发的技术加入了股份公司迅速“爆炸”的过程。认为最早的财产是由私人企业创造的看法并非是牵张附会。但不管这一看法是对是错,这些现代工业的资产都产生于社会和中央集权控制。要将这些资产完全转变为“私人”(即非中央集权控制)所有看来是完全不可能的。这种反作用——也是一种折衷的方案——可以从下面的例子中看出来:由通讯卫星法案授权组建的通讯卫星公司(comset),其股份一半掌握在联邦政府手中,另一半掌握在私人投资者手中,象美国电话电报公司(A. T&T)这样的通讯企业对通讯卫星公司的投资比例受到很严格的限制,尽管事实上外层空间新增设备的基本作用,正在于为美国电话电报公司和其他类似的股份公司提供新的通讯手段。

早期,电磁能的发现以及它被应用于无线电广播和后来的电视,导致了一种零散的和不确定的财产新形式。这种新形式的财产是由联邦通讯委员会(the Federal Communications Commission)授予短期的独家特许证,以允许私人公司使用特定的波长。这些授予私人公司的特许波长很快发展为这样的情况:这些特许波长已无需编纂,因为它们已有完全公认的

期限(即使不正确),特许公司通过更换他们的特许证,可以继续享用分配给他们的波长频率。暂时的特许权,加上他们的更换期限,形成了大小广播电台和电视台所需要的美元价格市场的基础。中央集中控制的权力因而也为“私人财产”机构所侵吞。美国通信卫星公司为此提出争议,由此而产生的法规,充分地显示出了这一变化过程的反作用,以及政府与其新发展的资产的非中央集权权使用者之间所达成的折衷方案。

“财产”这一词,当作为与法律所有权相联系或成为法律上所有权(即股份公司)的附属时,其含义就改变了——不是因为与某个工厂所有权有关的旧原则改变了,而是因为种类及来源上,增加了与旧原则不同的相当大的比例的新内容。美国研究院(the Research Institute of America)。^①在一份内部报告中这样描述:

就象那些由蒸汽机的运用和电力扩散所带来的作用那样,第三次工业革命正处于引人注目的酝酿之中。创造这一革命的将是核能与热核能的释放、电子蜕变能的产生,以及将人类从日常琐碎繁杂的决策中解脱出来的控制论和计算机的应用。到本世纪八十年代,那时候的工业世界将与今天的有很大的不同,就象今天的工业世界与19世纪的有很大的不同一样。

要想将这些论述具体化,我们得进入科幻小说这一王国。这是我们这本书所无法胜任的。然而这一描述毫无疑问是可靠的。不管科幻小说的作者如何地异想天开,事实的发展将可能在速度和范围上超乎他的想象。就今天已经达到的水平来看,昨天的科幻小说家 Jules Vernes 和 H·G·Wells 简直就象个小孩。今天科学幻想小说的作者,其结局难道会比他们更好一些吗?

随着技术,以及技术在生产的使用中的组织的发展,财产也同样地将得到发展。“私有”,更进一步地讲,“私有化”的各个方面将逐渐地被削弱。Elisha Gray 发展了原始的电讯思想,并组织了一个私人公司将这一思想投入生产性运用,同时要求私人投资者的合作,将他们的资本投入商业风险之中。今天可能有一大批的 Elisha Gray 和 Alexander Graham Bell 在大的研究所里工作,他们的研究多半是由政府筹资。因而由他们参与研究而得到的技术是政府的“财产”,它们不需要私人的投资和承担风险——虽然在以前,作为一种方面,政府也可能向私人提供参与资金,就象美国通讯卫星公司立法所做的那样。很显然的,我们正走向一个新的时代:我们将在根本上与传统的利润观分手——这甚至超出了《现代股份公司和私有财产》所预测的程度。

股份公司财产观念的转变,一部分是由金融资本来源的变化引起的。股份公司的财产主要是用于生产,而不是用于个人消费。但,更重要的是,这财产已不再是个人努力和选择的结果。这种变化是在潜移默化中形成的,即使到现在人们还不太了解其内在的涵义。

股份公司最早的是由一些投资者合伙集中他们各自所拥有的风险性资本,用于组织和经营某个企业。由于他们将收益或所得储存起来,并把它们再投入风险中,因而,他们与在土地上除草、耕种、最后出售产品的土地所有者颇为相似。按当时的经济学家们的观点,这是合情合理的。他们付出了牺牲,承担了风险并且在某种程度上,为发展产品作出了努力。大体上说,他们为社会做了有用的事,因为他们准备为生产产品付出代价。

典型地,一个成熟的股份公司并不需要投资提供者自身的资本。其产品价格的决定必

须根据它所要付的税收、成本、折旧费用和除这些花费外所要达到的利润。在利润这一项上,将近有一半作为所得税上缴给联邦政府,而剩下的一半的大约 60% 分配给它的股东。未分配的 40% 加上折旧费,积聚起来用于资本积累。这不是一种“投资”现象,而是市场力量的现象。由于从法律上看股份公司具有永久的寿命。因而这一过程可以无限地进行下去。这一发展的结果是,进入某一特定产生的资本,60% 以上是“内部自生”的(interna generated),或者更准确地说,是“价格自生”的(price-generated),因为这些资本是从顾客那里收集来的。股份公司所用资本另外的 20%,是从那些主要参与这一资本积累过程的银行那儿借来的。总的来说,股份公司确实促进了个人的“储蓄”,但这仅仅占他们所用资本的 20% 不到,并且主要是通过中间的储蓄收集机构(如人身保险公司、信用基金、养老金信用社和储蓄银行)发行债券来收集的。

股份公司变成以上所述各种方式收集的资本的合法“所有者”,并拥有这些资本的完全决策权。股份公司因而在经济生活中形成了自己的收入与权力渠道。另一方面,股份公司的股东——最早的“投资者”的孙子或曾孙子,或者(更多的情况下),是他们财产经过无数次转让的受让人的受让人,通过他们的股份,取得了或希望取得股份公司税后所聚集的资产以及所实现的利润的“利益所有权”。通过一个比较奇特的方式,股份公司的经营者变成了一种受托的、具有永久的资产聚集特权的无拘无束的管理者。股东是被动的受益者,这不仅仅是指对于最初的“信托财产”,而且也是指对于这一“信托财产”每年混合增加的财产。

因此,毫不意外地,我们建立了一个法律主体,用来保护和处理这一值得注意的现象。这一事实的本身或许是由于这样一个持续进行中的趋势:财产的隶服从于生产——即主要掌握在管理者手中,服从于使用财产所需要的法律原则。这或多或少地与发展中的美国文明的期望相一致。

四、财产法的发展

不可避免地,普通法的法律制度趋向于使新的领域正规化,这一新的领域也包含在“生产性财产”的一般方面之内。对此普通法奉行两条主线:第一条主线(这主要不在我们这篇文章的讨论范围之内)是通过税收进行的。这一税收的原则早已建立起来了:联邦政府——及规模较小的州政府——二者都可以且必须通过直接向股份公司征税的办法占有股份公司的一部分利润。在最近减税的情况下,联邦政府现在对于利润超过 2 万 5 千美元的股份公司按大约 50% 的税收税。这使得从利润的角度上看,国家完全成了股份公司的平等分股人。事实上,虽然这一过程悄无声息,但它却承认了一个根本的并且完全可以论证的经济前提。股份公司所得的利润一部分确实来自于他们自己的经营活动,但也有一部分来自于他们的市场地位以及越来越多的来自于国家花费纳税人的金钱而开发的技术。从这个意义上讲,美国政府是每个具体企业实际上的投资者,假如没有它的活动,这些企业即使最后能够得以幸存,但也将、或者已经不得不花费金钱和精力来为自己创造地位、维持进入市场的权力,以及促进现在是理所当然得来的技术进步。在现在这样的情况下,没有任何原因或理由来假设让全部的利润要自动地归股东所有。与之正相反,股东——他们并没有创造整个企业——不再是来自于社会的产业进步的所有利润的剩余财产(扣除生产成本与折旧之

后)的获得者——这些利润的相当部分是国家支出的成果的唯一继承人。

第二条发展的主线与经营者的管理直接相联系。这来源于美国文明未来将成为的一个发展中的社会观念。这一观念开始于“最低工资立法”(minimum-wage legislation)以及 the Wagner Act, 后者是依据 the Taft-Hartley Act 修订及根据 the Landrum-Griffin Act 补充的。这些法令, 以及由它们而产行的逐渐庞大的判例法和行政法(case and administrative law), 限制股份公司的经营者在工资及劳资关系等问题上的决策权。有趣的是这样的事实, 即这些法律主要的(虽然不是普遍地)是适用于在生产和商业中创造利润的一般企业。慢慢地, 在个人消费支出和个人消费和行为之间, 以及在以为社会提供产品和劳务为目的的企业和一切行为均为追求预期利润的企业之间, 都开始产生了差别。

我们将逐渐清楚地看到, 后者是基本上由《人权法案》(the Bill of Rights)所产生的一系列条例强制发生作用的结果。这些条例的制定是为了保证企业的市场力量不被用于使那些国家自身被禁止产生或维持的条件的产生或永久化。1952年, 作者把注意力集中到这一趋势上, 并写道:

由宪法产生的法律, 正产生一个由政治领域到经济领域的权力大转变。虽然现在对这一新的法律主体的主要轮廓的辨别还很模糊, 但它的将来肯定是很重要的。……已出现的原则是: 股份公司, 其本身是国家的产物, 必须服从宪法规定的限制, 这些限制就象国家限制自身的活动一样限制了股份公司的行为。如果人们现在看到这一法令充分地发挥作用, 那么, 一个拥有财产因而具有经济权力以及由此带来的法律权力的股份公司, 如果拒绝提供平等的服务, 在人与人之间, 团体与团体之间, 种族与种族之间遏制差别, 在一定程度上不执行“平等保护法”或有其他违反宪法规定的限制行为, 则它将接受直接的法律制裁。

这一法令已经通过高级法院在地方自治股份公司开始生效, 并已推广到私人股份公司, 在私人股份公司中, 公司议会(Comany town)的运行, 已发挥了同等的社会功能, 该法令已在许多方面不断地进行扩充。

非常明显地, 最近颁布的国内人权法案(Civil Rights Act)已经直接了当地进入这一领域。在其他的许多事情中, 它规定某种为社会提供产品和服务或提供膳宿供应的企业不能因为种族的差异而歧视社会的任何成员。已废除的旧的条例规定, 膳宿提供者或服务提供者至少可以在人种的基础上在顾客之间进行选择, 并根据自己的好恶来决定是否出售商品, 是否提供服务。象那些在纽约相当盛行的州立法规早已规定了这一新的条例。现在, 联邦政府和州政府走到同一条路上来了。

对于投入于商业性或生产性用途之外的财产, 法律没有用相同的方式来处理的。任何人都可以拒绝在自己的家里招待其他人或允许别人驾驶他的汽车。消费者个人主权是人格的表现, 是不允许被人侵犯的。而投入于商业性或生产性用途的财产(我们狭义地应用这一词)则不是这样。无论是用于雇佣劳动力或用于购买商品或服务的财产, 都没有资格具备以前老的绝对财产支配权——用现在的词来说即决策权。发生的变化已经相当清楚了。政治主张已写进宪法并反映于《人权法案》, 仔细论述了关于私人财产不容侵犯的第十四、十五修正案的制订是为了保证私人和其他财产不受侵犯的政治主张, 在十八世纪社会结构比较简单的时代, 国家是人权的主要威胁:《人权法案》限制了联邦政府, 到第十四修正案, 这种限制

则扩充到对州政府。到了二十世纪后半叶,很清楚地,私人拥有的企业提供的经济工具的否定,可以使个人的自由被剥夺或被侵犯。这样的工具确实地主要是掌握在私人手中——事实上,绝大部分是由股份公司提供和掌握的。然而,它们又是生活和人格的基础。结果是,在宪法所规定的法律的司法范围内,由 1964 的《国内人权法案》这样的法规做逐渐的补充——这一法规覆盖了包括旅馆、饭点、娱乐场所,建立服务或者提供食品、汽油以及其他产品等服务在内的所有范围。虽然《国内人权法案》的范围很广泛,但并没有推广到整个商业领域,它并没有影响到所有的生产性财产,然而有一点是明确的,即使不在宪法规定的范围内,通过法规,这样的财产也将服从于那些限制,即禁止国家的干预行为,以保证个人的自由。

国家对于经营的第三个限制来自于现行的反垄断立法的阐述,特别是克莱顿法。联邦最高法院做出了这样的规定:不允许任何企图限制竞争的公司合并。笔者认为:这一政策是限制性的。强制性的竞争在某种程度上更可能削弱而不是提高生产和分配的效率。但是,不管是对于司法机构或是对于国会,这都是一个立法决定的问题。具有重要意义的事实是,这一法律力图保证生产性财产不被用于有碍于生产的地方,而要服从于古典经济学说所描述的竞争过程的条件。因而它寻求维持这样一个文明的设想,使美国人强大的思想潮流都要服从于它。确实的,这不能看成是对自由和人权的侵犯。它被看成——当然,也确实是——一个直接企图约束、控制或禁止生产性财产的某种处置以维持这样一种历史性的观念,即:高度竞争性的市场普遍地有利于人类的自由。用现代的观点来看,这一古老前提当然是可以争论的。但是,象这样一个观念的实施,无疑地对生产性财产的外置和运动产生了强制性的限制作用。对于仅用于个人消费的财产,法律并没有同样限制。虽然国家考虑到它能够控制生产和商业的结构和基础,但它并没有想要(除政策性限制外)告诉人们可以消费什么和怎么样消费,那样将构成对人们私人生活无法容忍的侵犯。

五、被动性财产的建立(The institution of passing property)

美国股份公司规模的增大并逐渐占据统治地位,自动地冲破了包括旧的财产观念在内的权利和特权的约束。特别是,它将个人经济拥有者的人格从企业管理者中分离出来。这些“东西”本身——包括这篇文章前面已经提到的那些无形的因素——“属于”在法律上拥有它们所有权的股份公司。具体体现在股票股份中的最终的经济利益代表着一种期望,即纳税后所得利润的一部分将变成红利而用于分配,以及在可能性相对较小的情况——公司清算时,每一股将得到可分配的剩余资产中应归于它一部分。前一个期望是相当明显的,后一个期望则由于可能性太渺茫,以致于在股份给予股东的市场价值期望中,它只占很微不足道的一部分。股票持有者具有表决权,但随着每个股份公司股票数目的增加,这一表决权的需要程度也随之递减——事实上,随着股份公司规模的扩大,这一表决权递减到几乎没有什么作用的地步。随着股东人数的增加,每个股东发表意见的可能性变得相当有限。虽然他们具有准政治上的重要性,但却没有人注意到他们,这正如选民写信给国会一样,只是一个象征。虽然是难于付诸于行动,但是,他们到底还是拥有一份权利。这一权利使得股东可以采取行动,对付股份公司及其经营者,要求股份公司保持整体上的完整,避免公司在诸如董事或经营者的欺骗、偷窃及错误行动中可能遭受的任何损害。这种行动是很普遍的,虽然很

少有股东加入它们。这样的行动对于一部分不老实及不忠诚的管理人员是一个非常有用的威慑力量。

然而,这些股份已经变得如此吸引人,以致于现在已成了个人资产拥有的主要形式。因为,通过设法进行股票交易,他们取得了“流动性财产”——即有可能在几天或几小时之内将其出售以换取现金。股票持有者,虽然不再是全部利润唯一的剩余财产继承人,但至少是一半利润的剩余财产继承人,这是一个数额相当大的财产了。(精细的估计表明,先前分红连同股票市场价值的增加,每年能使股东财产增殖 8%)。被动性财产的权利和期望的建立,越来越多的美国人将他们的储蓄用于这种形式的财产。1929 年,大约有一百万美国人拥有股票。到了 1967 年底,据保守的估计,股票持有者的人数已达到二千二百万至二千三百万这一数目之间。这些人们所持有的股票代表了将近三分之一美国私人所拥有的财产。按这样的趋势,人们意料二十年后,将有四千至五千万的美国人直接拥有股票。现在,个人拥有股票的市场价值总额大约占美国个人年收入的 10% 到 15% 以上(后者在 1967 年将超过 6000 亿美元)。我们可以预见,二十年后,个人拥有股票的总市场价值将大大超过一万亿美元这一记录。

而这仅仅是被动性财产拥有的“表面上的水平。”相当大数额的股票不是掌握在私人手中,而是掌握在信用媒介机构手中。这些机构在参与股票投资的个人之间再进行利益分配。这样的媒介机构有两大类,一类是养老信用基金机构。它们实际上是由股份公司或股份公司集团为了其雇员的利益来维持的。这些雇员们有规律分期支付的集体储蓄由养老信用基金机构来托管,最终以老年基金或其他形式的福利返还给他们。第二类是相对较小的机构群,即人们所知道共同基金组织。这些机构购买一系列各式各样的股票,并将这一股票组合的分享权卖给那些不想直接拥有一个或更多个公司的股份,而是想同时拥有多种的股票组合的人。通过养老金信用基金,不少于(可能大大超过)二千万的雇员,已经在股份所带来的分红和在他们的养老金的市場价值两方面具有了间接的经济权——即使他们的利益是非流动性的,并且只有到退休、死亡或其他偶然的意外事件时才能收回这些财产。大约有二百万共同基金股份的拥有者同样间接地获益,他们得到现行的收益,而且可以随时将他们的股份兑换成现金。

除了这两类机构外,还有其他同样是(虽然相对不突出)股票持有者的媒介机构——人寿保险公司(在其资产投资大约有 3% 是股票)以及火灾及意外事变公司(在其投资中股票占更大的比例)。比较而言,所有这些机构总计起来可能只拥有相当少部分的股票——可能在 5%~10% 之间。然而它们增加的速度相当快——这在年金信托机构特别明显——这标志着,这种股票拥有的形式在以后的日子中,可能成为主要的形式。

媒介机构的意义是双重的。首先,它们大大地增加了某种程度上依赖于股票形式财产的市民的数量。其次,它们使得个人对生产性股份公司的管理和经营的影响更弱,与它们的关系脱离得更远了。

正如人们可以预料到的,法律已经转到保护这种财产形式的持有者这一边来了。这一转变自然地最吸引股东的利益——“流动性”(可以将股票兑换成现金的特性)及市场价格等方面来着手进行。因为流动性并不取决于潜在的财产,而取决于股份的转卖,所以合法的

保护主要侧重于市场交易过程。因此,事先拥有信息可以使得买者和卖者能够决定他们将要卖或买的价格。除了要求公司按期发布为公认会计准则认可的会计信息以及禁止股份公司经营者的投机行为外,证券和交易法案所制定的整个立法对于引导股份公司,几乎不需要做其他什么具体事情,甚至更直接的,这一立法涉及到对股票交易本身,以及对作为公众的股票经纪人的买者行为的管理。

在方向上和效果上,证券和交易法案的这种偏见(*preoccupation*),承认了这样一个新的事实:股票市场不再是象以往的古典经济学家所定义的“投资”的地方。除了在边际的程度上,它们不再配置经济资源。它们是资本流动的机制。除了在极少数和情况下,证券购买者并没有购买新的股票。他们所付出的价钱并不增加他所购买股票的股份公司的资本或资产。股票市场并不承担发行新股票的任务,一般的说也未用于这一用途(事实上是不允许使用)。通常地,有关发行新股票的法令禁止股票在利用其他方法在出售之前上市或交易。偶尔有大量新发行的股票在它们进入市场不久之后即被迅速分发的事实(人们马上可以想到美国电报电话公司在1964年发行新股票的情况)。但象这样的股票经营在证券交易所的活动中只占相当不起眼的比例。证券交易所,是很多年以前投资的股票,在希望现金的卖者与希望得到股票的买者之间转移的一个场所。在纽约证券交易所或其他证券交易所中进行的证券购买和出售活动,并不会对那些股票在交易所中交易的股份公司的业务运行产生严重的影响。

我们还得领会由这一事实所带来的社会经济状况。每年、每月以及每天,美元总额巨大的证券都处于买和卖的交易中。这些美元——确实是上千亿美元——并不公开进入直接的商业性和生产性使用的渠道中。这就是说,它并不变成投入于生产性使用的“资本”。股票的出售者可能更希望购买其他的股票,而不是将那些购置股票的资本投入他自己的生产业务中。

以前在哥伦比亚大学、现在执教于底特律大学的 Paul Harbrecht 博士仔细构造了这样一个理论:我们已经演化出一个新的财富占有和财富流动系统,该系统的流动性通过证券交易所来维持,但它只是在心理上与生产性工业及企业实际所依赖的资本来源和资本运用系统相联系。如果这一理论是事实的话,那么股份公司制度的作用之一,就是建立一个平行的,流动的“财产——财富”系统,在这系统中,财富在被动的财产所有者之间流动,并没有明显地促进资本形成、资本运用、资本使用以及承担风险的功能。而这些功能却是十九世纪“资本主义”制度的核心。虽然,最终对这种财富的评价,依赖于对以股票为工具的股份公司的生产性、特征及有效性的评价。但确实地,财产及财产所有者都与生产性——即商业性——的过程相分离。

现在,很清楚的,对这种财富已不能再用老的经济学准则来为之辩护,尽管新古典经济学家用热情的善感的观点来让我们相信老的体系并未改变^②(见附注)。证券购买者对于一个企业的储蓄并没有什么贡献,因而也不可能增加企业的规模及其经营。证券购买者不需要的承担新的或更多的经济运行的“风险”,他仅仅需要对股份公司股票增殖的可能性进行估计。他购买股票,对于除他之外的其他任何人的唯一贡献在于:对那些希望将股票兑换成现金的股东而言,他维持了股票的流动性。很显然,他不能够也不打算对公司的管理或经营

的努力与服务有什么贡献。

这引起了一个社会伦理问题,这一问题到下一代人时必定要进入法律的舞台。为什么会有股东?他们对社会有什么贡献,使得他们有资格以分红及由于股份公司公积的增加而使股票市场价格增加的这两种形式来拥有产业系统的一半利润的财产继承权?股东并没有花费什么劳动,也无须花费什么精力,便得到了报酬。他们仅仅依靠股东的身份就得了利益。对于他们继承权的辩护,必须到古典经济学范围之外寻找原因。

只能在社会的背景之上寻找这种原因。在美国社会的经济中,存在——并且早先已经总是存在——一个与个人生活、个体发展、私人问题的个人答案、消费及活动的个人选择相联系的价值观。财富无疑地加上了个人追求幸福及追求自我发展的能力和范围。当人们关心他们自己的时候,也必然地给社会带来好处。但是,这种辩护不仅要依赖于财富的存在,也要依赖于财富的分配。财富分配的约束力仅决定于将财富同拥有财富的人数直接相除得到的比例数。对股东存在的辩护因而也取决于在美国所有人口中增加的财富分配。理想地看,只有当每个美国家庭的那部分用于完全实现个体发展的地位和财富完全实现时,股东的地位才能得于稳固。

只有基于这一前提,即除非是整个社会——而不仅仅是大多数的社会成员的经济境况得到改善,否则没有相应工作的责任而拥有收入及部分财富的特权就不可能得到辩护。所有有保证的每年工资收入、政府保证的最低收入以及在美国分配给作为股东的每个家庭的股份——这些便是所有能让美国人来安排他们自己的生活的各种不同的办法,而不应由盲目的经济力量、饥饿的威胁或者是由社会行政机构的强制规则来支配他们的生活。

股东大范围的分散便是达到这一目的的途径之一。

这种分散确实是正在进行之中——从统计资料上看相当的明显,而从社会伦理的角度上看则都是太慢了。从1932年到今天这三十几年的时间,直接股票持有者的人数翻了十倍之多。如果将通过信用媒介机构而间接拥有股票的股东数也包括在内,这间接的部分也同样有巨大的增加。然而,财富的分散一般说来仍处于初期阶段,百分之一的美国人可能拥有所有私人财富的25%^③,而且毫无疑问地拥有了更多比例的普通股票。显然,我们还有很长的路要走。信用媒介机构,特别是养老金信托机构,他们为自己辩护不仅仅是因为他们增加了股东的利益,而且还因为他们使股东的利益合理化。通过直接的所有权,二十年前购买铁路股票的Hgm赔了本钱,购买美国电报电话公司股票Bardolph的股权立即翻了一翻,而购买I. B. M公司的股票的Pistol的资本则增加到后来的五十倍。这是一个不合理的结果。养老金信托机构,可能拥有所有这些股票;它将损失及收益(后者一般比前者大)分散到大量的雇员之中。

因此,人们可能会预料到,法律将越来越鼓励股票在更大范围内的分散——不管是通过税收还是其他的手段。它将鼓励养老金信托机构及社会债券信托机构加入到股东的位置。将来总有一天,政府的社会债券基金,将不只是象现在那样全部投资于政府的债券上,而且还投资于更大范围的美国上市股票上。随着社会债券信托机构及养老金信托机构逐渐覆盖美国所有的劳动人口,虽然对股东的地位无法用老的标准来辩护,但股东的地位可能变成一个使财富分配合理化的途径,对应并且服务于美国寻求真正文明的理想。到目前为止我们

得出如下结论,即被动性财产的产生有这样的一个优点:财产拥有的分配与再分配可以在不打断生产过程的情况下进行。古希伯来法典(Ancient Hebrew Law)要求每半个世纪,土地要通过一个叫“Jubilee Year”的机构来进行再分配。但是,正如人们所预料的那样,真正实行起来很困难。1848年的大革命以及今天在苏联、中国和古巴等的革命导致了严重的生产损失,至今还没有一个国家得到恢复(虽然半个世纪以后苏联才可能最后做到这一点)。股份公司制度,伴随着合理开明的税收政策,在不断得到日益提高的生产力的帮助下,一定能达到美国人希望的任何再分配的目标。

更多的生产是需要的而且是不可避免的,对此很少有观察家能予以否认。1964年, Lyndon. B. 约翰逊总统,对所遇到的问题做了第一次试验性的探讨,大胆地坚持了这样一个命题:即“贫困”(指每年收入少于三千美元的家庭)能够而且将被消灭。如果或者当美国社会真正渴望“消灭贫困”的时候,现有的和潜在的生产能力将为美国提供足够的工具。对此,很少有人加以怀疑。这就是说,如果问题是纯经济范畴的,那么解决问题的工具就在我们手中。然而,很明显地,在实际中我们碰到的将远远不只是经济上的问题——例如,我们将遇到教育以及自动化等方面的问题。我们能够说的只是,除非生产能力能够得到维持以及得到增加,以为解决问题筹集资金,并且,除非现在财富的技术组织能允许在不中断和阻碍生产的情况下继续其转变的过程,否则,我们不会去涉及更深的问题。而现在,上述两个条件都已具备。

虽然,二十世纪美国的经济革命的轮廓仍然模糊不清,但是,其中心内容已能辨认得出。它的推动力有五个方面:(1)生产力的巨大增加;(2)伴随着个人决策与控制权的减弱,财富大量集中化并投入生产中;(3)财富与它的行为管理大规模地分离;(4)不断增加的压力使得被动的财富更大范围地分散;(5)作为个人选择的个体生活和消费的权力的维持。

这一革命,证实了股份公司是极其重要的(虽然是中性的)手段和工具。股份公司已经变成、并且现在就已经是组织和生产的主要形式。它已经创造了,并且在继续创造一种财富的被动形式。股份公司在很大程度上已从依赖于个人的储蓄和“资本”市场的状况中解放出来。然而,就象阿拉丁的神灯(Aladdin's Lamp)的奴隶一样,股份公司必定要越来越服从美国国家的命令,体现在社会观念和具体事例上,就是法规和宪法。这种命令,随着美国生活中价值观及他们的选择取得一致而变化和发展。

这一经济体制的革命,不再象1932年刚出版的《现代股份公司和私有财产》所说的那样只是一个可能。这一革命至少已在进行之中。从历史的语言来说,它的发展相当迅速。对这场革命,有些人感到害怕,有些人则热烈欢迎。然而,它的存在和它的向前发展,却是不可能轻易被否认的客观实在。社会的财产体系已发生了决定性的变化,任何力量都无法使之逆转。这一革命的试验性开端出现在对应的分配领域,这主要是通过税收来进行的。

六、结 论

我们已经很好地认识到,用于生产的财产,必须与美国宪法规定的政府的民主进程所制定的文明观念相一致。在美国的企业和股份公司中,没有人再认为他们的工厂、设备及其组织是他们自己的,因而可以随心所欲。人们逐渐地认识到集体经营以及那些主要由大的股

股份公司经营的业务,其实质就象是国家本身在进行经营活动一样。股份公司是基础的政治机构。它们有永久的生命力,有聚集数百亿资产并从它们的生产和产品中获取利润的能力。而这些能力使得它们成为美国社会服务供给的一部分。股份公司已非正式地成为国家本身的一个附属物。在对一个组织的“主动性——即生产性”财产实行正确的市场控制中,越来越不允许它们侵犯私人的人格和自由,越来越不准它们在就业和提供服务等方面进行人种歧视。

被动性财产——最突出的是股票——逐渐地丧失了它“资本”的功能。它从根本上变成了一种分配流动财产的方法,变成了一种聚集的目的不是为资本收入的分配渠道。股份公司也可以,也确实希望保留它的所得以用于维持和扩大它的资本和经营规模。股东们有权根据他们自己的意愿,使用他们的股票收入以及运用其股票的流动价值。这种权力作为一种安排他自己生活的合法权利而受到保护。

在我这一总结之外的更大范围中,我们这一时代的真正革命已隐约地为人所察觉。据我们现在的估计,到1980年全国总的生产力得翻一番(按1960年的美元价格计算,大约为12000亿美元),总的个人收入将达到1万亿美元。如果这一估算是正确的话,那么美国文明的整个重点将会有较大的变化。哲学上的急务(preoccupation)将变得比经济上的更为重要。什么是个人生活?个性是什么?追求个人的发展及为了达到个人的发展所做的一切是为了什么?仅仅在消费中打转将使许多人感到不满足,他们所需要的是“参与”。这就是说,从大体上看,每个人都越来越需要有一个显赫的工作。到了那时,自动化将使得那些现在提供给我们的商业性工作的数目减至最少。这就意味着国家要创造公众所需要的工作,而这些工作又与传统上所需要的商业基础无关,这可能吗?人们是否可能象W·罗斯托所说的那样,仅仅是变得厌烦了呢?或许真会如此。但如果真是这样,那只是因为我们在美学、艺术以及在致力于理解、运用和享受科学所带来的令人激动的光辉前景和不断地探索人生意义等方面,远远地落后于经济发展的缘故罢了。但是,这样的悲剧不可能发生,因为我们的教师、艺术家、诗人和哲学家们将为下个新纪元的到来加快他们的步伐。

A·A·伯利

1967年12月于哥伦比亚大学

注 释

1. 见 Research Institute of America, Your Business in the Next 15 years, June 30, 1964.

2. 第一版《现代股份公司和私人财产》所提出的理论和结论,在职业经济学家中激起了活跃的、有时是热烈的争论。《经济学季刊》在1965年2月的79期1—51页中发表了三种争论的观点。这场争论由Shorey, Reterron教授首先发起,我进行了反驳,Carl Rayson教授则采取了中间立场。新古典经济学家Hervry Manne教授在一篇题为《现代股份公司的被批评》(The Higher Criticism of the Modern Corporation)(62 Columbia Law Review 399)(1926)中攻击了我的观点。现代的书藉采纳了我和米斯博士所提出的观点,并进行更加深入的分析,例如:《现代资本主义:公共和私人权力的变动平衡》(Modern Capitalism: The

Changing Balance of Public and Private Power), Andrew Shonfiels(London: Oxford University Press);《经理资本主义的经济理论》(The Economic Theory of Managerial Capitalism), Robin Marsis(New York: Free Press of Glencoe, 1964);《新工业王国》(The Industrial State), J. K. 加尔布雷斯(New York: Harper Row 1907)

3. The Shovre of Top Wealth—holders in National Wealth 1922—56, Robert J. Lamp-lan(Princeton, N. J.; National Bureau of Economic Research, 1962)P208。

第五节 日本现代企业制度

概 论

较之于欧美股份制,日本股份制有其独特之处。在符合国际惯例与市场经济原则前提下,日本人对股份制进行了改造,使之充满浓郁的日本文化特色。本文即系统介绍日本股份公司制特点,相信对我们建立一套既符合国际惯例、又有中国特色的股份制将大有裨益。

本文将系统介绍日本股份公司制。需要指出的是,本文不拟介绍日本股份制的全貌,而仅仅介绍日本股份制区别于欧美股份制的特色之处。

一、股份公司在日本经济体制中的地位

西方学者认为,如果说近代资本主义的精神是个人主义,是“自我中心”,那么现代或者当代资本主义的精神则是公司主义,是“公司中心”,日本经济学家奥村宏将现代资本主义称之为“法人资本主义”。股份公司(即简称公司)在日本的历史并不久远,但日本却成了世界上最发达的法人资本主义,日本与美国一样,达到了股份公司制度的极点。

从下列事实上可以看见日本股份公司在日本经济制度中的地位:

1. 社会财富集中于法人企业,占有 37.3%,且比例在不断扩大;
2. 政治捐款全部由公司或其集团提供;
3. 企业整体选举;
4. 公司对日本文化影响与独特的公司文化;
5. 日本大学成了“公司人事部下属承包机构”;
6. 其它。

除第一点外的各点证明:公司不仅支配日本的经济制度,而且对整个日本的社会结构与社会制度均有深刻的影响。

公司是一种组织,广义的组织有各种不同的目的(或称宗旨),而公司是一种盈利性社团法人,所以日本经济学家土屋守章这样写道:

纯粹以追求私利私欲为目的,而且得到社会和法制承认的组织体,古今中外,不外乎是股份公司(见其《企业的社会责任》,日文版,第 13 页)。

日本文化的价值观与股份公司制度相结合,使公司的职员对公司拥有高度的忠诚感。奥村宏这样写到:

为了公司,什么事都可以做的逻辑是一种价值观,即对公司有利的一切皆善,对公司不利的一切皆恶。因为是为公司所做。所以无论受到怎样的处罚都不会有罪孽之感。(见其《法人资本主义》,中文版,第15页)

在这种价值观下,公司成了一个自我永存体。

二、日本股份公司特点

较之于欧美股份公司,较之于早期股份公司,当代日本股份公司有一些特点:

1. 持股的法人化

持股的法人化表现在两个互为因果的方面:

(1)私人股东的减少。二战后至60年代初,美欧日出现了一个共同的经济现象即“人民资本主义”,股份大量分散到普通公众手中;但从60年代后期以来又发生逆转:私人股东持续减少,日本从先前的60%降至目前的30%以下。

(2)法人化现象。所谓持股法人化现象是指股份向金融机关以及事业公司集中,1982年达到63.7%。

持股出现这些变化是有深刻原因的。公司为获得商业控制权而争相购股,导致股价猛涨,股息率急剧下降,私人股东被迫退出股市。法人持股对经济生活有巨大影响:法人持股会使法人获得对其它法人的支配权,从而导致企业联合,加强垄断体制。正因为如此,美日等国均严格限制公司持股。但六十年代末期以后,日本的有关规定开始松懈,加之日本公司的传统(二战前在日本,公司持股是合法的),公司与金融单位持股急剧上升。

持股(法人)分两种类型:第一,单方持股;第二,相互持股。所谓相互持股是指下列情形:母公司持有子公司股份,同时子公司又持有母公司股份。相互持股有以下基本模型:

①简单相互持股: $A \rightarrow B \rightarrow A$

②连续相互持股: $A \rightarrow B \rightarrow C \cdots \rightarrow A$ 环形持股

③辐射相互持股

必须注意的是:模型1、2(统称环形持股)适用于企业集团内各企业持股关系,而模型可适用于独立性企业。据斯科特说(John Scott, Corporations, Classes & Capitalism),法人相互持股会导致“利益星座”状态(即大股东之间会达成某种默契,最终使大股东全体获得控制权)。

2. 股息与股价

可以说,在日本几乎没有以股息为目的而投资的私人股东,日本也没有首先考虑股息的经营。例如,1981年,日本公司支付了2381万亿日元的股息,但同时又支付了33061万亿日元的交际费。在日本,股息大大低于银行定期储蓄的利率,没有一种股票股息率能达到6%的储蓄利率水平,一般只有1%左右。为什么会出现这种状况呢?

A、股息率稳定的股息政策,区别于美国的股息稳定的股息政策。

B、低股息率的原因。原因不外乎以下数点:(A).高法人持股。日本的统计数据表明,

法人持股率越高的公司,其股息率越低,反之亦然。(a)法人不是为股息而是为支配权而持股的;(b)相互持股使各大股东不愿要求高股息率。(B). 高股价。日本股价非常高,低股息率的股票也能卖得高价,所以经营者无发行高股息的动力。

3. 兼并

与美国和英国比较,在日本,虽然存在名为“公共购买股份制度”的规定,但通过包买股份兼并公司的事实上很少发生。

在日本,为防止公司被兼并,发行公司常常做“稳定股东”的工作:请别的公司购买自己公司的股票。这样,就形成了一个有意思的悖论:本来,股份公司的原则是根据股东的多数决定来选举董事,委托他们从事经营,而“稳定股东工作”则变成经营者挑选股东了。所以奥村宏笑曰:

就如同选民选议员是民主主义,而偏偏由议员找合自己心意的人作选民一样,这真不能说是公司的民主主义(见其《法人资本主义》中译本,84页。)

三、经营者研究

现代日本统治体制是“政、官、财”三位一体制。财界统治着日本。据和平经济计划会议《1982年版国民的垄断白皮书·财界》的定义:

所谓财界,就是大企业及其经营者(财界人士)们形成的经济界,通过财界各团体将其利益反映于政府制定政策之中,成为政、财、官复合体的中心,是对日本社会给予影响的权力集团。(10页,日文版)

下面分而研究。

1. 私人大股东

较之于欧美,日本私人大股东最少,是最彻底的“经营者控制”。在日本,企业的规模越大,私人大股东就越少,家族控制就难以维持。在日本出现这种现象有诸多原因,很重要原因之一便是继承税太高:继承股票金额达5亿日元之上者被课以税率高达75%的继承税,所以一般把继承股票处理掉,或以实物形式将股票上缴国家。此外,还有以下两点原因:第一,外部大资本家的侵入即企业的系列化;第二,私人大股东的资本增长远远赶不上公司资金增长的速度。

2. 董事与高级职员的关系

较之于美国,日本董事有以下特点:

- (1)外(公司外)董事比率小;
- (2)董事与经理人员无明确分工;
- (3)董事分级,即董事长——副董事长——专务董事——常务董事——一般董事;
- (4)董事会规模较大。

原因分析如下:公司的上层管理组织与政治制度有一个对应关系,也就是说,由于美国政治制度是彻底的三权分立,所以在公司内部,董事不能参与经营管理;反之,在日本,政府官员兼任议员,行政与立法不分,所以在公司内部,董事兼任经营管理职务。

3. 经营者与股东的关系

美国公司多以提高投资收益率(ROI)和股票价格收益率(RER)为经营目标,这说明美国公司的股东意识尚不很淡,而日本则极为淡薄。由于股东对经营者影响力较小,日本经营者也就并不把股价列为经营目标,从而有利于克服美国同行的行为短期化,以为追求长期利益而努力。

具体来说,日本公司缺乏美国公司的上述制度情形,使得经营者无提高股价的必要与动力:

- (1)存在作为大股东的社会事业投资单位;
- (2)股价下跌,公司有被兼并易主危险;
- (3)存在经营者买卖特权制。

4. 经营者与职工

在日本公司中,日本经营者是从职工出身的。但经营者从整体上来说,是排斥职工参与经营的。

日本经营者许多源自工会干部,但其作为经营者时,并不能代表工会。

5. 经营者的决定

这里有两个问题需要考察:

(1)谁来决定经营者。一般来说是经营者选择决定经营者,但如果经营者业绩太差,法人大股东也会行使终极股东支配权。

(2)谁可以成为经营者。大部分是公司内部职工,但一般是白领职工而不是蓝领职工。公司外来者一般也是总公司和银行派来的,自各自部门逐级提升的该部门职工。日本经营者一般均是名牌大学毕业。

四、公司间相互关系的研究

Coase 和 Willams 认为:要在市场和独立企业之间寻求一种交易费用最小的组织机制,这种组织机制就是企业集团。

日本企业喜欢组成企业集团,进行公司内部交易。公司间关系是通过交易维持的,而企业集团则探索稳定的、持久的交易。

一般言之,交易的主体有四种即个人、企业、国家、其它非盈利团体。在当代,作为交易主体占压倒优势的是企业。日本企业之间交易比率越高,就越表明日本企业对外交易的依赖度较高。

企业间交易不同于市场交易。市场交易的基本形式是竞买竞卖与投标;即先有价格、质量与服务等交易条件,然后确定交易对象。而企业间交易是先确定交易对象,再确定交易条件,是一种被称为“一对一”的交易模式。

论及企业间交易时,不能不涉及一个重要概念:互惠交易或相互交易(Reciprocity or Reciprocal Business)。美国反垄断法(克莱顿法第7条)是禁止互惠交易的,而日本则予以允许。但要形成互惠交易需要有几个条件:

第一,买方和卖方必须都为垄断性市场,但不能是垄断市场。

第二,买卖双方都必须经营的综合化。

M·米勒认为,互惠交易对市场结构有下列影响(W·F·Mueller: The Rising Economic Concentration in America: Reciprocity, Conglomeration and the New American 'Zaibatsu' Syskm", Antitrust Law and Eronomics Review. Vol. r, No. 3~4):

(1)使价格僵硬化,带来资源的错误分配。有效的竞争是以价格、商品质量、服务为条件进行交易;而相互交易是以其他事项(即以对方购买自己的商品为条件而出售)为条件,结果打乱了竞争秩序;

(2)阻止新的参加者;

(3)降低了产业结构和产品结构中竞争公司的集中程度;

(4)上述情况引起了整个经济的积累性结构变化。由于相互交易的生产产品种类的增加,推进了企业的综合经营,复合企业的发展成为控制市场的原动力,同时,也就使整个经济的垄断化愈来愈向前发展。

上面简要介绍了日本股份公司制度的一些特点,由此可见,日本股份公司制度是不同于欧美股份公司制度的,需要进行独立的研究。

附录一 中华人民共和国公司法释义

第一章 总 则

第一条 为了适应建立以公有制为主体的现代企业制度的需要,规范公司的组织和行为,保护股东、债权人和社会公众的合法权益,维护社会经济秩序,促进社会主义市场经济的发展,根据宪法,制定本法。

〔释义〕

本条简明扼要地介绍了公司法立法宗旨,即五点:

- 第一,建立现代企业制度;
- 第二,规范公司的组织和行为;
- 第三,保护股东、债权人和社会公众的合法权益;
- 第四,维护社会经济秩序;
- 第五,促进社会主义市场经济的发展。

公司法的这五点宗旨是相辅相成的,其根本目的是为建立现代企业制度提供一个必需的法律框架,以促进社会主义市场经济的发展。本条涉及的主要概念如下:

(1)现代企业制度。所谓现代企业制度,其核心是法人制度,强调独立经营、自负盈亏,独立承担相应的民事权利与义务是现代企业制度的最基本特点,而公司制就是一种最典型的法人制度。

(2)公司。公司,是依照公司法设立登记的法人。参见第三条“法人”。

(3)股东。股东,是指股份的持有者。有关股东权利能力的介绍,参见第三章第二节《股东大会》。

(4)债权人。债权人,对于公司来说,包括两种类型:一种是公司债债券持有者,又称公司债债权人;另一种是一般债债权人。有关债权人的定义、权利能力的进一步阐释,请参见本法第五章。

(5)社会经济秩序。社会经济秩序是一个具体的、实际存在的事实,它是各种实现了的形式总体,任何时候日常经济过程都是在这些形式中具体地运行。具体地说,社会经济秩序就是经济系统中的资源配置机制。经济秩序的主要任务是:使一切人的劳动时间和无计其数的物质资料时时互相衔接,以尽可能克服经济上的稀缺;并确定如何衔接各个计划和活动、如何满足各种需求。没有一个社会经济秩序,市场竞争就会导致严重的混乱与冲突。

第二条 本法所称公司是指依照本法在中国境内设立的有限责任公司和股份有限公司。

〔释义〕

本条说明了《中华人民共和国公司法》的适用范围,即所有在中国境内设立的有限责任公司与股份有限公司,统称为“中国公司”。关于本条,有两点需要解释:

第一,我国公司法把公司分成两种基本类型即有限责任公司与股份有限公司,前者可简称为有限公司,后者可简称为股份公司。也就是说,在我国,公司只有两种类型。这一规定与世界各国不尽相同。

第二,关于公司的国别类型判断。依照我国公司法,无论哪个国家和地区的个人或法人,也不论它们采取什么样的投资形式(是独资、合资,还是合作经营等),只要它们的公司注册地是中华人民共和国,则它们一律被视为中国公司,适用本公司法;相反,中国公民或法人,无论它们在哪个国家和地区注册登记,也不论它们采取什么样的投资形式,只要它们的公司注册地不是中华人民共和国,则它们一律被视为外国公司,不适用本公司法。

第三条 有限责任公司和股份有限公司是企业法人。

有限责任公司,股东以其出资额为限对公司承担责任,公司以其全部资产对公司的债务承担责任。

股份有限公司,其全部资本分为等额股份,股东以其所持股份为限对公司承担责任,公司以其全部资产对公司的债务承担责任。

〔释义〕

本条着重说明两点:第一,强调有限责任公司与股份有限公司均是企业法人;第二,分别定义有限责任公司与股份有限公司。

本条所涉及基本问题阐释如下:

一、公司的定义

本条强调有限责任公司与股份有限公司均是企业法人,而公司法又规定我国公司只有两种公司类型即有限责任公司与股份有限公司,所以本条实际是在强调一个基本点即公司是企业法人。从法理上理解,这里的“企业法人”是指“营利社团法人”。所以,具体地说,“公司”这一概念包括如下意义:

1. 公司是法人

法人是依据法律规定而成立,拥有自主经营的财产,享有权利义务的团体。法人团体(例如公司)与非法人团体(例如合伙)的根本不同之处就在于:法人团体不依赖于其成员而独立享有权利义务,非法人团体则不能独立享有权利义务,其权利义务由其成员享有。

2. 公司是社团法人

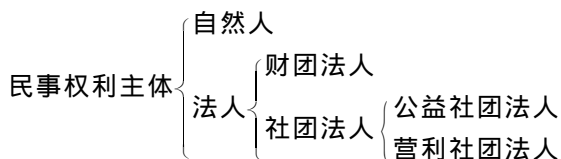
法人依据其组织基础分为社团法人与财团法人。社团法人是以社员为组织基础,即以社员为成立及存续基础的法人。社团法人是先有社员,再由社员提供财产,然后由社员选出管理人。而财团法人则是以捐助财产为组织基础的法人,例如基金会与学校等;财团法人先

有财产,再任命管理人,然后有社员。

3. 公司是营利社团法人

社团法人依据其目的分为营利社团法人和公益社团法人。营利社团法人以营利为目的,即通过活动去获得经济利益,并将所获得的经济利益分配给社员的社团法人。营利社团法人分配经济利益,既可以以存续过程中分配盈余的形式,也可以以解散时分配剩余财产的形式进行。而公益社团法人则是以谋求社会公共利益为目的的社团法人,例如工会、艺术家协会、各种学术团体等。

上述概念阐释中,有关概念的关系如下表:



二、有限责任公司的定义

公司法这样定义有限责任公司:股东以其出资额为限对公司承担责任,公司以其全部资产对其债务承担责任。结合公司法对有限责任公司的其它规定,我们可以认为,上述概念包括如下意义:

1. 有限责任公司是公司的一种

有限责任公司是公司的一种,也是营利性社团法人,是民事权利主体,有权利能力。

2. 有限责任公司的股东数额有限

股份有限公司的股东数额只有最低限额而无最高限额,有限责任公司的股东数额既有最低限额又有最高限额,所以在这个意义上,“有限责任股东数额有限”是指其有最高限额。

3. 有限责任公司股东就其出资额为限对公司负责

这就是有限责任与间接责任原则(请参见本编对“股东责任”的介绍),与股份有限公司相同。

总而言之,有限责任公司具有人合公司与资合公司的双重性质:在股东关系上(主要表现为公司内部关系),有限责任公司偏重于人合公司色彩;在股本上,有限责任公司偏重于资合公司色彩。

三、股份有限公司的定义

公司法这样定义股份有限公司:其全部资本分为等额股份,股东以其所持股份为限对公司承担责任,公司以其全部资产对公司的债务承担责任。结合公司法对股份有限公司的其它规定,我们可以认为,上述概念包括如下意义:

1. 股份公司是依照公司法组织、登记、成立的营利社团法人

股份公司必须依照公司法组织、登记、成立。

2. 股份公司是由一定人数以上的股东所组成的公司

股份公司的股东人数有一最低限额。

3. 股份公司是股东以其所认购的股份金额为限对公司负责的公司

股份公司的股东以其所认购的股份金额为限对公司承担出资义务,除此限以外不再对公司承担出资义务;并且,不直接对公司的债权人负责,而由公司以公司本身的财产对公司的债权人负责。

4. 股份公司是全部股本(即股份资本)分为股份的公司

股份公司的全部股本(即股份资本)分为股份。

5. 股份公司是股东人数没有最高限额,股份可以自由转让并且表现为有价证券的公司

股份公司的股东人数没有最高限额,股份可以自由转让并且表现为有价证券。这是股份公司区别于有限公司(以及无限公司、两合公司)的根本特征。

第四条 公司股东作为出资者享有所有权,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。

公司中的国有资产所有权属于国家。

〔释义〕

本条说明两点:第一,说明出资者——股东的权利义务;第二,说明接受出资者——公司的权利义务,兹分述如下:

一、股东的权利义务

股东的权利义务,简称股东权,是指股东对公司的法律地位,是股东基于股东资格对公司享有的权利和承担的义务。股东权既不是物权,也不是债权,而是一种社员权,股东由于参加公司这个社团法人而成为社员,基于社员资格而享有权利承担义务。

股东的权利义务与股东资格有不可分离的关系,从而与股份有不可分离的关系,不能与股份分离而单独转让、出卖或扣押。

(一)股东的权利

股东的权利可作如下分类。

1. 依据权利行使的目的分类

依据权利行使的目的的不同,股东的权利可分为自益权和共益权。这是最基本的分类。

(1)自益权 自益权是指股东直接以自己的利益为目的而行使的权利。

自益权包括下列内容:

- ①盈余分配请求权;
- ②剩余财产分配请求权;
- ③建设股息分配请求权;
- ④股份收买请求权;
- ⑤新股认购权;
- ⑥股份转让权;
- ⑦股东名册记载变更请求权等。

(2)共益权 共益权是指股东直接以公司的利益为目的(当然间接地也是为自己的利益)而行使的权利。

共益权包括下列内容:

- ①股东会表决权;
- ②查阅帐册权;
- ③法院撤销股东会违法决议的请求权;
- ④董事会纠正违法行为的请求权;
- ⑤召集临时股东大会的请求权;
- ⑥政府主管机关召集临时股东大会的请求权;
- ⑦法院检查公司业务及财务状况的请求权;
- ⑧法院解任董事、监事、清算人的请求权;
- ⑨法院裁定重整或裁定解散的请求权;
- 10 监事对董事或董事对监事起诉的请求权。

2. 依据权利行使的方式分类

依据权利行使的方式的不同,股东的权利可分为单独股东权和复数股东权。

(1)单独股东权 单独股东权是指持有一股份的股东就可以行使的权利。

单独股东权包括下列内容:全部自益权;共益权中的股东会表决权,查阅帐册权,法院撤销股东会违法决议的请求权,董事会纠正违法行为的请求权。

(2)复数股东权 复数股东权是指须由持有一定比例的股份的股东(可以是数个股东,也可以是一个股东)才能行使的权利。

复数股东权包括下列内容:除股东会表决权,查阅帐册权,法院撤销股东会违法决议的请求权,董事会纠正违法行为的请求权以外的其他全部共益权。

3. 依据权利是否可以被剥夺或限制分类

依据权利是否可以被剥夺或限制,股东的权利可分为固有权和非固有权。

(1)固有权 固有权是指不能用公司章程或股东会决议予以剥夺或限制的权利。

固有权包括下列内容:除股东会表决权以外的其他全部共益权;自益权中的股份收买请求权,新股认购权,股份转让权。

(2)非固有权 非固有权是指可以用公司章程或股东会决议予以剥夺或限制的权利。

非固有权包括下列内容:共益权中的股东会表决权;除股份收买请求权,新股认购权,股份转让权以外的其他全部自益权。

(二)股东的义务

股东的义务就是出资,即股东应按其认购股份的份额向公司缴纳股款。

事实上,股东资格的原始取得以认领股份成为认股人(广义,含发起人),然后作为认股人缴纳股款为必要条件,因此,一经成为股东,就已经履行了缴纳股款的义务,就不再承担义务了。所以,严格地说,上述义务并非股东的义务,而是认股人的义务。

二、公司的权利义务

公司的权利义务是基于公司与股东之间的法律关系:受托与委托关系而产生、存在的。具体地说,股东是委托人,他将自己的资产让度给公司,委托公司进行经营与管理,促进自己的资产的增值与保值;公司则是受托人,它受股东委托而经营管理股东的财产,保证股东资

产的增值与保值。所以,公司的权利义务非常明确:公司有充分的经营管理权,其日常经营管理工作不受股东制约与干涉,这是它的基本权利;但是,它作为股东财产的受托人,必须保证股东资产的保值与增值,充分保护股东利益,这是它的基本义务。

第五条 公司以其全部法人财产,依法自主经营,自负盈亏。

公司在国家宏观调控下,按照市场需求自主组织生产经营,以提高经济效益、劳动生产率和实现资产保值增值为目的。

〔释义〕

本条是进一步说明公司的能力。

对公司的能力可从以下五方面考察,即公司的权利能力、公司的意思能力和行为能力、公司的侵权行为能力、公司在刑法上的能力、公司在公法上的能力。分述如下。

(一)公司的权利能力

公司作为法人,具有人格,具有权利能力,具有充任法律关系主体、享有权利、承担义务的资格。公司的权利能力始于公司成立核准登记之时,终于公司清算完结之时。公司的权利能力是有限的,它受到三种限制,即性质上的限制、法律上的限制与所营事业上的限制,分述如下。

1. 性质上的限制

公司作为法人,不具备自然人的自然生命体,因此凡以自然人的身体存在和身份存在为前提的权利,公司不得享有。除此之外,公司的权利与自然人相同。

2. 法律上的限制

法律对公司权利能力限制如下:

(1)公司不得成为其他公司的无限责任股东或合伙事业的合伙人;

(2)公司作为其他公司的有限责任股东时,其投资总额,除以投资为专业者外,不得超过本公司实收股本的一定比例。但是,在该公司投资总额达到法定数额后,若该公司因被投资公司以盈余或公积增资配股而得到股份,那么所得股份金额不受该项限制;

(3)公司因扩充生产设备而增加固定资产时,其所需资金不得以短期借款支应;

(4)公司的资金,不得贷与股东或其他个人,但法律另有规定的公司(主要是银行业公司)例外;

(5)公司除依法律或公司章程规定以保证为业务者外,不得作经营保证人。

3. 所营事业上的限制

公司不得经营登记范围之外即公司的所营事业之外的业务。

(二)公司的意思能力和行为能力

所谓意思能力,是指有达成决议的能力状态;所谓行为能力,是指能够以独立的名义实施有效法律行为的资格或地位。行为能力的有无是以意思能力的有无为前提的。公司的代表机关(负责人),在其权限内,代表公司与第三者进行的一切行为均被法律视为公司本身的行为。

(三)公司的侵权行为能力

所谓侵权行为能力,是指能否对他人实施不法侵害而负担责任的资格。公司的侵权行为能力主要是指公司负责人在执行业务中,若有违反法律致使他人受损害时,对他人与公司应负连带赔偿责任。

公司侵权行为能力成立的要点是:

1. 须为公司负责人的侵权行为

公司负责人之外的公司职员,其侵权行为不构成公司本身侵权行为。

2. 须因执行业务而给他人的损害

非因公司负责人直接或间接执行业务而给他人带来的损害不构成公司本身侵权行为。

3. 须以私权受损害作为责任发生要件

若公权受到损害,则不能因此请求赔偿。

(四)公司在刑法上的能力

公司不能成为普通刑法上的犯罪主体,除非另有规定,公司没有犯罪能力。

(五)公司在公法上的能力

公司在公法上有如下能力:

1. 诉愿能力;

2. 行政诉讼能力;

3. 纳税义务;

4. 同业公会理事监事选举权;

5. 民事诉讼当事人能力及诉讼能力;

6. 刑事诉讼当事人能力。

第六条 公司实行权责分明、管理科学、激励和约束相结合的内部管理体制。

〔释义〕

本条规定了公司内部管理体制:

1. 权责分明;

2. 科学管理;

3. 激励和约束相结合。

第七条 国有企业改建为公司,必须依照法律、行政法规规定的条件和要求,转换经营机制,有步骤地清产核资、界定产权,清理债权债务,评估资产,建立规范的内部管理机构。

〔释义〕

本条规定国有企业改建为公司的内部管理体制。

第八条 设立有限责任公司、股份有限公司,必须符合本法规定的条件。符合本法规定的条件的,登记为有限责任公司或者股份有限公司。

法律、行政法规对设立公司规定必须报经审批的,在公司登记前依法办理审批手续。

〔释义〕

本条有两个意思：第一，只有符合公司法规定的，才能注册为有限责任公司或者股份有限公司；第二，特别或个别行业企业，要注册为有限责任公司或者股份有限公司，不仅要符合公司法的各项规定，而且要符合特定的法律或行政法规的要求，例如银行、保险公司、信托投资公司、军火公司、进出口公司等；一般来说，这些行业欲设立有限责任公司或者股份有限公司，在向注册登记主管机关（工商行政管理局）申请注册登记前，应有其业务主管机关的审批报告方可。

这里有必要介绍一下公司法中的政府机关：

（一）公司的主管机关

公司的主管机关又可以分为中央主管机关、地方主管机关、所营事业主管机关与证券主管机关四类。

1. 中央主管机关

中央主管机关有以下职能：

（1）所有本国公司及其分公司的设立，所有外国公司的营业许可及其分公司的设立，所有增资减资的规定，均须由中央主管机关核发或换发执照；

（2）委托地方主管机关审核登记事项；

（3）撤销公司登记；

（4）命令公司解散；

（5）对法院裁决公司是否解散提供意见；

（6）决定财务报表经会计师审核的数额；

（7）对公司公开招募股份的审核；

（8）对公司募集公司债的审核；

（9）核准撤销公司债发行；

（10）制定会计师对公开发行股份的公司的会计表册进行鉴证的规则；

（11）对公司发行新股的审核；

（12）核准撤销公司发行新股；

（13）规定公开发行新股认股书的记载事项；

（14）核准公开发行股份的公司的盈余转为增资；

（15）对公司重整提供咨询意见；

（16）对公司重整计划提供咨询意见；

（17）对外国公司的法律行为备案；

（18）审核外国公司营业申请；

（19）给公司发给或换发执照；

（20）规定各种申请、登记的收费标准；

（21）对公司法修正提供意见；

（22）核准公司法修正后所改正事项是否得到改正。

2. 地方主管机关

地方主管机关职权如下：

- (1)受中央主管机关委托审核公司登记及其他事项；
- (2)报请对公司命令解散；
- (3)报请对公司进行重整；
- (4)核准股东自行召集股东会；
- (5)核准董事自行召集董事会；
- (6)办理外国公司购置地产的相关手续；
- (7)规定公司登记事项的处理程序。

3. 所营事业主管机关

所谓所营事业主管机关,是指某些特别行业在受中央或地方主管机关统一管辖时还要受到相应管理的政府机关。例如银行业与保险业一般均受财政部主管,交通业一般应由交通部主管,财政部与交通部即是上述特殊行业的所营事业主管机关。

所营事业主管机关职能如下：

- (1)对法院裁定公司解散提供意见；
- (2)撤销公司登记；
- (3)对公司重整提供意见；
- (4)对公司重整计划提供意见。

4. 证券主管机关

一般地,公司法规定:有关公司公开发行股票或公司债的审核,应先经证券主管机关核准。

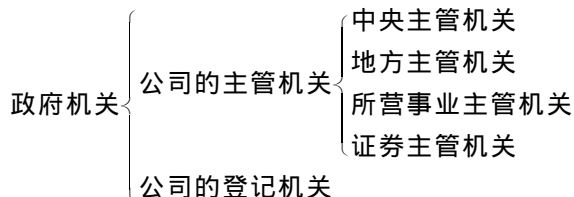
证券主管机关的职能主要有：

- (1)证券募集、发行的审核管理与监督；
- (2)证券上市的核准以及证券买卖的管理与监督；
- (3)证券投资信托、证券金融与证券投资顾问业(如会计公司、证券法律公司等)的核准及有关证券管理的检查；
- (4)证券商的核准、管理与监督；
- (5)证券商同业公会的指导与监督；
- (6)证券交易所的特许、管理与监督；
- (7)证券商及证券交易所负责人与业务人员的管理与监督；
- (8)融资融券业务的联系与协调；
- (9)发行公司的财务公开、业务检查等；
- (10)证券管理法规的制定与变更；
- (11)证券业的调查、分析与研究；
- (12)其他业务。

(二)公司的登记机关

公司的登记机关由公司法规定,可以是专门的机构(例如公司注册办公室),也可以由中央主管机关代办。

上述政府机关的关系,可参见下表。



第九条 依照本法设立的有限责任公司,必须在公司名称中标明“有限责任公司”字样。依照本法设立的股份有限公司,必须在公司名称中标明“股份有限公司”字样。

〔释义〕

本条主要规定公司名称问题。

公司的名称,必须符合下列规定:

1. 公司的名称必须标明公司的种类

这里所谓的公司的种类,是指从法律角度对公司的分类,即有限责任公司和股份有限公司等。公司的名称标明公司的种类后,使第三者一看就知道该公司的信用基础与股东责任。

2. 公司的名称可标明其营业性质

一般地,公司可自行决定是否在公司名称中标明其营业性质,但法律另有规定者(例如银行、保险、旅行社等)除外(它们必须标明其营业性质)。一般地,政府管理机构均鼓励、提倡公司在其名称中标明其营业性质,这样利于管理。

3. 同类业务的公司不能使用相同或相似的名称

同类业务的公司,不管其是否属同一种类(这里的种类是从法律意义上的分类),也不管其是否属同一地区,均不能使用相同或相似的名称。

第十条 公司以其主要办事机构所在地为住所。

〔释义〕

公司作为法人,被赋予法律行为能力,因而与自然人一样拥有其住所。公司法规定,公司以其本公司所在地为其住所。

确定公司的住所,在法律上有重要意义:

1. 公司的住所成为确定其审判籍的标准;
2. 公司的住所成为送达的处所;
3. 公司的住所成为确定其债务清偿地的标准;
4. 公司的住所成为确定行使或保全票据权利处所的标准。

第十一条 公司的经营范围由公司章程规定,并依法登记。公司的经营范围中属于法律、行政法规限制的项目,应当依法经过批准。

公司应当在登记的经营范围内从事经营活动。公司依照法定程序可以变更其经营范

围。

〔释义〕

本条主要规定两点：

第一，除法律另有规定的行业（如银行、保险、建筑、军工等）外，可以为任何合法的事业来设立公司。而公司的经营范围（又称公司的所营事业、公司的宗旨或公司的目的），是指公司所经营的事业的范围；

第二，公司必须在经营范围内从事经营活动，如公司想从事其经营范围之外的经营活动，必须向注册登记主管机关（工商行政管理局）申请变更登记，并相应修改公司章程，如果所欲从事的事业需要行业主管机关审批同意，则首先必须获得行业主管机关的审批同意。

第十二条 公司可以向其他有限责任公司、股份有限公司投资，并以该出资额为限对所投资公司的债务承担责任。有限责任公司、股份有限公司不得向接受其投资者承担无限责任。

公司向其他有限责任公司、股份有限公司投资的，除国家规定的投资公司或者控股公司外，所累计投资额不得超过本公司净资产的百分之五十，在投资后，接受被投资公司以利润转增的资本，其增加额不包括在内。

〔释义〕

本条表明，公司的权利能力受到公司法的一些限制。结合本法的其它条款，可以将公司法对公司权利能力的限制列举如下：

（一）性质上的限制

股份公司作为法人，不具备自然人的自然生命体，因此，凡以自然人的身体存在和身份存在，如性别、年龄、生命、身体、亲属关系等为前提的权利，如婚姻权、继承权、生命权、身体自由权、受抚养权等，股份公司不得享有。除此之外，股份公司的权利与自然人相同，不但享有财产权，包括物权、债权、无体财产权，而且享有人格权，如名誉权、名称权，以及社员权、受馈赠权等。

（二）法律上的限制

股份公司的权利能力受到法律的限制，主要有以下内容：

1. 股份公司不得作其他公司的无限责任股东或合伙事业的合伙人；
2. 股份公司作其他公司的有限责任股东时，其全部投资金额，除以投资为专业者外，不得超过本公司实际已收股本的一定比例（50%）；
3. 股份公司因扩充生产设备而增加固定资产，其所需资金不得以短期借款支应；
4. 股份公司的资金，除法律另有规定者外，不得贷与股东或其他个人；
5. 股份公司除依法律或公司章程规定以保证为业务者外，不得作经营保证人。

（三）目的上的限制

股份公司不得经营登记范围以外即公司的目的事业以外的业务。

第十三条 公司可以设立分公司,分公司不具有企业法人资格,其民事责任由该公司承担。

公司可以设立子公司,子公司具有企业法人资格,独立承担民事责任。

〔释义〕

本条主要区别了公司的分公司与子公司:前者不是独立的企业法人,其民事责任由上级公司承担;子公司则是独立的企业法人,其民事责任不由上级公司而由自己承担。在法律上,公司与其子公司的权利与义务是平等的;公司对其子公司的控制是通过控制股权来实现的;在法律上,公司与其分公司的权利与义务是不平等的,分公司是公司的附属机构,公司可以直接通过内部行政手段来控制其分公司。在设立分公司时,公司仅需到注册登记主管机关办理营业登记即可,手续比较简单,在设立子公司时,公司则需到注册登记主管机关办理企业法人注册登记,需要经历公司登记的所有程序与过程,手续比较正规与繁琐。

第十四条 公司从事经营活动,必须遵守有关法律、行政法规。公司的合法权益受法律保护,不受侵犯。

公司应当加强文明建设,培育优良的职业道德,接受政府和社会公众的监督。

〔释义〕

本条再一次重申公司的权利与义务,在谈及公司义务时,尤其强调了公司的社会义务(除法律义务外):(1)加强文明建设;(2)培养优良的职业道德;(3)接受政府和社会公众的监督。

结合本条与本法其它条款以及《民法通则》,可把公司的基本权利归纳如下:

1. 除公司章程有期限规定者外,公司作为法人永久存在;
2. 以公司名义起诉和应诉、控告和辩护;
3. 具有自己的印章,并可以任意使用之,随时改变之;
4. 以各种方式获得、占有、使用、经营、处置不论位于何处的动产和不动产;
5. 以各种方式处置其全部或任何部分财产;
6. 贷款资助其职员;
7. 以各种方式获得、占有、使用、经营、处置股份、其他权益、债务;
8. 签订合同、获得贷款、发行票据、债券、亦为其债务提供担保;
9. 向他人贷款、投资或再投资,并获得担保;
10. 开展业务活动,进行营业,建立办事处;
11. 选举或委任公司的行政人员和代理人,明确其职责,确定其报酬;
12. 为经营和管理公司事务而制定和修改公司章程和内部细则;
13. 为公共福利、慈善、科学和教育目的而捐款;
14. 从事政府认为合法的、由董事会决定的任何业务活动;
15. 制定和实行对公司董事、职员和雇员全体或任何个人的抚恤计划及利润分享计划、股份红利计划、购股权计划等鼓励计划;

16. 充当任何其他公司的发起人、股东、董事、监事；
17. 具有并行使为实现公司宗旨的全部必要或有利权利。

第十五条 公司必须保护职工的合法权益,加强劳动保护,实现安全生产。公司采用多种形式,加强公司职工的职业教育和岗位培训,提高职工素质。

〔释义〕

本条规定了公司对职工应尽的义务。

第十六条 公司职工依法组织工会,开展工会活动,维护职工的合法权益。公司应当为本公司工会提供必要的活动条件。

国有独资公司和两个以上的国有企业或者其他两个以上的国有投资主体投资设立的有限责任公司,依照宪法和有关法律的规定,通过职工代表大会和其他形式,实行民主管理。

〔释义〕

本条规定工会在公司中的地位。

第十七条 公司中中国共产党基层组织的活动,依照中国共产党章程办理。

〔释义〕

本条规定了中国共产党在公司中的地位。

第十八条 外商投资的有限责任公司适用本法,有关中外合资经营企业、中外合作经营企业、外资企业的法律另有规定的,适用其规定。

〔释义〕

本条规定了本法适用范围。

1. 外商投资的有限责任公司,在中国境内依据中国公司法设立,被视为中国公司,故适用本法;

2. 有关中外合资经营企业、中外合作经营企业、外资企业和法律另有规定的,适用其规定。

第二章 有限责任公司的设立和组织机构

第一节 设立

第十九条 设立有限责任公司,应当具备下列条件:

- (一) 股东符合法定人数;
- (二) 股东出资达到法定资本最低限额;

- (三) 股东制定公司章程;
- (四) 有公司名称, 建立符合有限责任公司要求的组织机构;
- (五) 有固定的生产经营场所和必要的生产经营条件。

〔释义〕

本条主要列举设立有限责任公司的基本条件。

关于股东, 请参见公司法第一章第一条“股东”;

关于公司章程, 请参见公司法第二章第二十二条“公司章程”;

关于公司名称, 请参见公司法第一章第九条“公司名称”;

关于公司组织结构, 请参见公司法第二章第二节。

关于股东人数, 请参见公司法第二章第二十条。

第二十条 有限责任公司由二个以上五十个以下股东共同出资设立。

国家授权投资的机构可以单独设立国有独资的有限责任公司。

〔释义〕

本条实质规定两点:

1. 规定有限责任公司的股东人数。公司法本条规定, 有限责任公司人数最低数额为 2 人, 最高数额为 50 人;
2. 规定例外情形。公司法本条规定, 国家授权投资的机构可以设立只有一名股东的有限责任公司。

第二十一条 本法施行前已设立的国有企业, 单一投资主体的, 可以依照本法改组为国有独资的有限责任公司; 多个投资主体的, 可以依照前条第一款的规定改组为有限责任公司。

国有企业依照前款规定改组为公司的, 应当经国家授权的有关部门批准。

〔释义〕

本条主要规定已经设立的国有企业改组为有限责任公司的情形。

第二十二条 设立有限责任公司, 公司章程应当载明下列重要事项:

- (一) 公司名称和住所;
- (二) 公司经营范围;
- (三) 公司注册资本;
- (四) 股东的姓名或者名称;
- (五) 股东的权利和义务;
- (六) 股东的出资方式 and 出资额;
- (七) 股东转让出资的条件;
- (八) 公司的机构及其产生办法、职权、议事规则;
- (九) 公司的法定代表人;

(十)公司的解散事由与清算办法。

股东应当在公司章程上签名盖章。

〔释义〕

本条主要规定公司章程。关于公司章程,有以下一些基本知识需要掌握:

(一)公司章程的定义

公司章程,是公司依据法律所赋予的自治立法权而制定的规定公司内部组织及活动的根本规则的自治法,是公司的基本行为规则。

(二)公司章程的内容

公司章程的内容包括两种类型:一种是公司法列举的,必须载于公司章程的内容,若没有这部分内容,公司章程就失效;另一种是公司法没有列举的,只要这些内容与公司法或其它法律法规或社会道德习俗不悖,则公司章程可收录之。本条所列举的十项内容均属第一类,必须包括于公司章程中。下面分而述之:

1. 公司名称和住所。参见公司法第九条“公司名称”、第十条“公司住所”;

2. 公司经营范围。参见公司法第十一条“公司经营范围”;

3. 公司注册资本。公司注册资本,又叫公司名义资本、授权资本或核定资本,是公司在进行注册登记时实缴并经审核的资本,参见公司法第二十三条;

4. 股东的姓名或者名称。若股东是自然人,必须在公司章程中写明其姓名;若股东是法人,则必须在公司章程中写明其名称;

5. 股东的权利和义务。参见公司法第四条“股东权”;

6. 股东的出资方式 and 出资额。所谓股东出资方式,是指股东是以货币出资的,还是以实物、工业产权、非专利技术或土地使用权等财产权出资的,请参见公司法第二十四条;

7. 股东转让出资的条件。在股份有限公司里,股东可自由转让其出资——股份,而在有限责任公司里,股东则不能自由转让其出资;相反,若股东欲转让其出资,则必须遵守某些已在公司章程中规定的转让条件。一般来说,这些转让条件可能是:某一股东若欲转让其出资,必须得到其它全体股东或某一定比率其它全体股东同意;其它股东对该股东的出资,享有优先认购权等;

8. 公司的机构;公司的机构,又称公司机关;

9. 公司的法定代表人。对于公司法定代表人这个问题,必须注意三点:第一,公司的法定代表人必须符合公司法规定的条件,可参见公司法第五十一条,也可参见下面即将展开的对“公司机关”的介绍;第二,不要把公司法定代表人与法人混淆起来,前者是自然人,后者不是自然人;第三,一般说来,公司法定代表人一般都由公司的董事长或执行董事担任;

10. 公司解散事由与清算办法。请参见公司法第八章。

(三)股东的签名盖章

必须注意,没有股东的签名盖章,章程没有法律效力。

第二十三条 有限责任公司的注册资本为在公司登记机关登记的全体股东实缴的出资额。

有限责任公司的注册资本不得少于下列最低限额：

- (一)以生产经营为主的公司人民币五十万元；
- (二)以商品批发为主的公司人民币五十万元；
- (三)以商业零售为主的公司人民币三十万元；
- (四)科技开发、咨询、服务性公司人民币十万元。

特定行业的有限责任公司注册资本最低限额需高于前款所定限额的，由国务院另行规定。

〔释义〕

本条主要规定有限责任公司的注册资本最低限额。公司法依照不同情况，分成五类：

- 1. 生产经营公司，注册资本最低限额为 50 万人民币；
- 2. 商品批发公司，注册资本最低限额为 50 万人民币；
- 3. 商品零售公司，注册资本最低限额为 30 万人民币；
- 4. 科技开发、咨询与服务性公司，注册资本最低限额为 10 万人民币；
- 5. 特定行业，注册资本最低限额由国务院另行规定，一般大大超过上述最低限额。

第二十四条 股东可以用货币出资，也可以用实物、工业产权、非专利技术、土地使用权作价出资。对作为出资的实物、工业产权、非专利技术或者土地使用权，必须进行评估作价，核实财产。

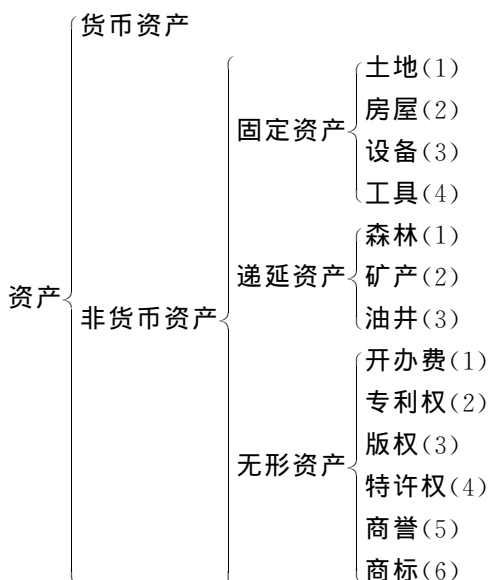
以工业产权、非专利技术作价出资的金额不得超过有限责任公司注册资本的百分之二十，国家对采用高新技术成果有特别规定的除外。

〔释义〕

本条主要规定出资标的物问题。公司法规定，出资标的物既可以是货币，也可以是非货币资产。本条关于出资标的物的规定，有如下几点：

(一)资产的分类

资产的分类可见下表，必须指明的是，它仅仅是资产的一种分类：



（二）非货币资产的估价

当股东以非货币资产入股出资时,应由公证会计师事务所或审计事务所评估其价值,这种评估应以公允市价即目前通行市场价格为基准。

（三）非货币资产的出资作价比例

公司法本条规定,非货币资产中的无形资产(工业产权、非专利技术等)占出资比例不得超过有限责任公司注册资本的百分之二十。

（四）例外:高新技术作价比例

为鼓励高新技术的开发,公司法本条规定:国家对采用高新技术成果有特别规定的除外,不受上述条款限制即可以超出百分之二十这一法定的比例。

第二十五条 股东应当足额缴纳公司章程中规定的各自所认缴的出资额。股东以货币出资的,应当将货币出资足额存入准备设立的有限责任公司在银行或者其他金融机构开设的临时帐户;以实物、工业产权、非专利技术或者土地使用权出资的,应当依法办理转移财产权的法定手续。

股东不按照前款规定缴纳所认缴的出资。应当向已足额缴纳出资的股东承担违约责任。

〔释义〕

本条规定了有限责任公司股东的义务:缴纳出资。这种出资标的物既可以是货币资产,也可以是非货币资产(例如实物、工业产权、非专利技术、土地使用权等)。如果是货币资产,股东应按时按量将自己出资缴存于金融机构中的有限责任公司临时帐户;如果是非货币资产,股东应按时依法办理转移财产权的法定手续。如果股东不按时按量缴纳出资,则未缴出资股东应向已足额缴纳出资股东承担违约责任;或者是其它股东拒绝他成为股东;或者是

其他股东要求他在补足出资同时追加部分赔偿;或者如果他的出资未缴纳引致公司不能成立,则他要独自承担所有设立费用并追加部分赔偿等,具体说,如何承担违约责任要视公司章程的相关规定而定。

第二十六条 股东全部缴纳出资后,必须经注册会计师或者注册审计师验资并出具证明。

〔释义〕

本条规定有限责任公司设立的程序之一——验资。验资方须是注册会计师或注册审计师,其出具的证明,叫验资证明;一般而言,注册会计师或注册审计师在验资时,会按公司注册资本额收取一定比率的验资费。

第二十七条 股东的全部出资经注册会计师或者注册审计师验资后,由全体股东指定的代表或者共同委托的代理人向公司登记机关申请设立登记,提交公司登记申请书、公司章程、验资证明等文件。

法律、行政法规规定需要经有关部门审批的特定行业或者经营范围的,应当在申请设立登记时提交审批文件。

公司登记机关对符合本法规定条件的,予以登记,发给公司营业执照;对不符合本法规定条件的,不予登记。

公司营业执照签发日期,为有限责任公司成立日期。

〔释义〕

本条规定有限责任公司需要向注册登记主管机关送报的资料和送达人资格。

一、送达人资格

送达人必须是全体股东指定的代表或者共同委托的代理人,需有代理书或委托书。

二、需要送达的资料

1. 公司登记申请书;
2. 公司章程;
3. 验资证明;
4. 股东资料;
5. 房产证明;
6. 若属特定行业,须附有该行业主管机关的审批同意书或称不反对证书。

三、有限责任公司成立日期

有限责任公司成立日期即为公司营业执照签发日期。

第二十八条 有限责任公司成立后,发现作为出资的实物、工业产权、非专利技术、土地使用权的实际价额显著低于公司章程所定价额的,应当由交付该出资的股东承担补交其差额的责任。

〔释义〕

本条是一条补救条款。若出资的标的物为非货币资产,且这些非货币资产在评估时被有意、无意地显著高估,那么有限责任公司可以采取本条所规定的补救措施:强制交付该出资的股东承担补交其差额的责任。

第二十九条 设立有限责任公司的同时设立分公司的,应当一并向公司登记机关申请登记,领取营业执照。

有限责任公司成立后设立分公司,应当由公司法定代表人向公司登记机关申请登记,领取营业执照。

〔释义〕

本条规定有限责任公司申请设立分公司的程序。

第三十条 有限责任公司成立后,应当向股东签发出资证明书。

出资证明书应当载明下列事项,并加盖公司印章:

- (一)公司名称;
- (二)公司登记日期;
- (三)公司注册资本;
- (四)股东的姓名或者名称、缴纳的出资额和出资日期;
- (五)出资证明书的核发日期。

〔释义〕

本条主要规定有限责任公司的出资证明书问题。出资证明书又叫股单,与股份有限公司的股票性质相同,均是一种股权凭证;但与股份有限公司的股票不同的是,有限责任公司的出资证明书(股单)不能公开发行与转让。

公司法第十九条至本条(第三十条),主要说明了设立一个有限责任公司的程序。可以概述如下:

(一)订立章程

有限责任公司全体股东同意后,可订立公司章程,签名盖章,置于本公司,人手一份。章程至少必须记载如下事项:

1. 公司名称和住所
2. 公司经营范围
3. 公司注册资本
4. 股东的姓名或者名称
5. 股东的权利义务
6. 股东的出资方式 and 出资额
7. 股东转让出资的条件
8. 公司的机构及其产生办法、职权、议事规则
9. 公司的法定代表人
10. 公司的解散事由与清算办法

（二）缴纳出资

股东应一次缴足出资额而不能分期支付,如何缴付则由全体股东自行商订。股东可以以货币资产(现金)出资,也可以以非货币资产(现物)出资。若非货币资产有市价,则以市价为准;若非货币资产无市价,则由公正的有关专家或团体予以评价。非货币资产出资者应与货币资产出资者一样同时履行出资义务;非货币资产出资者应办理相关的财产转移手续。

（三）申请设立登记

1. 申请人

申请人为有限责任公司全体股东的指定代表或代理人,均须出备相应的委托代理书。

2. 申请程序

有限责任公司申请登记时,应由申请人备具公司登记申请书,连同法定必备文件一起,送达注册登记主管机关。同时公司还应缴纳法定数额的注册登记费和营业执照费。总而言之,有限责任公司在申请注册登记时应出具下列文件:

(1)公司登记申请书;

(2)缴足出资的证件(例如银行存款证书、现物所有权转移证书等);

(3)以现金之外财产抵缴股款者,其姓名及财产的种类、数量、价格或估价的标准;

(4)公司章程;

(5)经会计师签证的资产负债表;

(6)新设合并申请登记者,其对公司债权人的通知与公告,对公司债权人清偿或提供担保的证明文件;

(7)出资者(股东)与员工人事证明;

(8)房产证明(即注册住所产权证明)。

注册主管机关收到前述各种文书及法定费用后,应派员到申请公司进行检查,其检查事项有:

(1)公司名称是否与已注册登记公司名称相同或相似?公司名称与所营事业是否相合?名称使用有无限制?

(2)法定必备文件是否完全?

(3)各种注册登记费用是否如数缴足?

(4)法律规定须先经所营事业主管机关许可的业务,有无许可证明?

(5)申请书是否由全体董事申请?

(6)申请是否逾期?

(7)股东是否符合法定人数?是否法定多数以上是本国居民,在国内有住所且出资额超过公司股本法定多数额?如有未成年股东,则是否附具法定代理人同意书?

(8)章程是否符合公司法规定?是否经全体股东签章?

(9)董事是否公职人员?若为公职人员,是否符合相关法律规定?

(10)同类业务的其他经理人担任本公司董事,是否依照竞业禁止原则,辞去了他公司经理人职务?

(11)有无其他不合规定事项。

注册主管机关检查上述各项后,若认为有违反法律或不合法定程序者,应令其更正,否则不予以登记。

(四)开业设立

有限责任公司收到注册登记主管机关颁布的营业执照后,便可以择日开业设立。其中包括如下事项:

1. 携带营业执照去公安局特行科,申请刻印公司印章(括公章、财务章、合同章、人事章等);
2. 携带营业执照副本、公章、财务章与财务主管的人名章去附近银行开立法定帐户、购买支票;
3. 携带营业执照副本、公章、财务章、税务专职人员人名章、银行帐号去税务局办理税务登记,购买发票;
4. 向出资者出具盖有公司印鉴的出资证明书。

第三十一条 有限责任公司应当置备股东名册,记载下列事项:

- (一)股东的姓名或者名称及住所;
- (二)股东的出资额;
- (三)出资证明书编号。

〔释义〕

本条主要规定股东名册问题,规定了股东名册必须记载的事项,显然,这一规定不符合于国有独资的有限责任公司。

第三十二条 股东可以查阅股东会会议记录和公司财务会计报告。

〔释义〕

本条规定:股东可以查阅股东会会议记录和公司财务会计报告。

(一)股东会会议记录

股东会会议记录,又称股东会议事录。股东会会议记录应该包括如下事项:

1. 股东会开会时间;
2. 股东会开会地点;
3. 股东会出席者姓名;
4. 股东会决议方法;
5. 股东会基本程序;
6. 股东会最后达成的协议。

股东会会议记录应由股东会会议主席鉴名盖章,并在一定期限内分发给各股东。股东会会议记录应与出席会议的股东名册、代理出席委托书一起保存。

(二)财务会计报告

请参见公司法第六章。

第三十三条 股东按照出资比例分取红利。

公司新增资本时,股东可以优先认购。

〔释义〕

本条规定了股东的两项基本权利:

第一,股东有按照出资比例分取红利的权利;

第二,公司新增资本时,股东可以优先认购。

第三十四条 股东在公司登记后,不得抽回出资。

〔释义〕

本条就公司资本进行了两项规定:

第一,股东在公司登记后,不得抽回出资。否则就违反了公司法,会受到公司法严厉制裁。请参见公司法第一百九十五条;

第二,例外情形。即依照法定程序转让出资或者依法决定减少注册资本除外,不适用于上述条款。

第三十五条 股东之间可以相互转让其全部出资或者部分出资。

股东向股东以外的人转让其出资时,必须经全体股东过半数同意。不同意转让的股东应当购买该转让的出资,如果不购买该转让的出资,视为同意转让。经股东同意转让的出资,在同等条件下,其他股东对该出资有优先购买权。

〔释义〕

本条规定了有限责任公司股东出资转让问题。与股份有限公司不一样,有限责任公司股东不能自由转让其出资,而必须得到全体过半数股东同意方可。有限责任公司股东出资转让涉及四个原则性问题:

1. 某股东若欲转让其出资,须得到全体过半数股东同意;

2. 若出资转让未得到全体过半数股东同意,则该股东只能将其出资转让给反对出资转让的股东;

3. 不同意转让的股东应当购买该股东的出资转让,否则就视为同意转让;

4. 经股东同意转让的出资,在同等条件下,其他股东对该出资有优先购买权。

第三十六条 股东依法转让其出资后,由公司将受让人的姓名或者名称、住所以及受让的出资额记载于股东名册。

〔释义〕

与上条(公司法第三十三条)一样,本条也规定有限责任公司股东出资转让问题即股东依法转让其出资后,应由公司将受让人的姓名或者名称、住所以及受让的出资额记载于股东名册。

第二节 公司组织机构

第三十七条 有限责任公司设立股东会,股东会是公司的权力机构,由全体股东组成,依照本法行使职权。

〔释义〕

从本条开始,公司法开始规定公司组织机构:股东会、董事会、经理与监事。

本条规定股东会的地位与组成:

(一) 股东会的地位

股东会是公司的最高权力机构。

(二) 股东会的组成

由全体股东组成,但同时出现下列两种情况时,可不设股东会而由全体股东行使股东会职权:第一,公司股东少于五个;第二,公司规模较小。

第三十八条 股东会行使下列职权:

- (一) 决定公司的经营方针和长期投资计划;
- (二) 选举和罢免董事,决定有关报酬事项;
- (三) 选举和罢免监事,决定有关报酬事项;
- (四) 审议批准董事会的报告;
- (五) 审议批准监事的报告;
- (六) 审议批准公司的年度财务预算方案、决算方案;
- (七) 审议批准公司的利润分配方案或者弥补亏损方案;
- (八) 对公司增加或者减少注册资本作出决议;
- (九) 对股东向股东以外的人转让出资作出决议;
- (十) 对公司合并、分立、变更公司形式、解散和清算等事项作出决议;
- (十一) 修改公司章程。

〔释义〕

本条列举了股东会的职权,共 11 项。

第三十九条 股东会的议事方式和表决程序,由公司章程规定,但对公司增加或者减少注册资本、分立、合并、解散或者变更公司形式作出决议,必须经代表 $2/3$ 以上表决权股东一致通过。

〔释义〕

本条规定如下几点:

第一,股东会的议事方式和表决程序,由公司章程规定;

第二,下列事项须代表 $2/3$ 以上表决权股东通过方可形成决议:

- (1) 公司增加注册资本;

- (2)公司减少注册资本;
- (3)公司分立;
- (4)公司合并;
- (5)公司解散;
- (6)变更公司组织形式即由有限责任公司变为股份有限公司或变为其它非法人企业;
- (7)公司修改公司章程。

第四十条 公司可以修改章程,但必须经代表 $2/3$ 表决权股东同意。

〔释义〕

有限责任公司修改章程,须经代表 $2/3$ 表决权股东一致同意方可,这一点远较股份有限公司严格。

由于股本规模是公司章程绝对必要记载事项,所以股本规模的变化,也属于修改章程之列。但必须注意两点:

1. 与股份有限公司不同,有限责任公司不能减少股本,所以其股本规模变化仅指其增加股本;
2. 严格地说,有限责任公司修改章程须全体股东一致同意,但从实用角度出发,在涉及公司增加股本或公司股东转让出资时,法律一般允许只要达到法定多数股东同意即可决定增加股本或转让出资,并对章程作相应修正。

第四十一条 股东出席股东会会议,按照出资比例行使表决权。

〔释义〕

本条规定了有限责任公司股东会表决权的依据:出资比例;

第四十二条 股东会的首次会议由出资最多的股东召集和主持,依照本法规定行使职权。

〔释义〕

本条规定了有限责任公司首次股东会会议的召集和主持人:出资最多的股东。

第四十三条 股东会会议分为定期会议和临时会议。

定期会议应当按照公司章程的规定按时召开。代表三分之一以上表决权的股东、三分之一以上董事或者监事可以提议召开临时会议。

有限责任公司设立董事会的,股东会会议由董事会召集,董事长主持,董事长因特殊原因不能履行职务时,由董事长指定的副董事长或者其他董事主持。有限责任公司不设立董事会的,股东会会议由执行董事召集和主持,执行董事因特殊原因不能履行职务时,由执行董事委托其他股东召集和主持。

〔释义〕

本条规定股东会的种类、股东会召集人与主持人。

（一）股东会的种类

股东会会议分成两种类型：

1. 定期会议。定期会议，又叫股东常会或股东年会，是按照公司章程规定按时召开的。
2. 临时会议。临时会议，又称股东临时会。任何时候，代表三分之一以上表决权股东或三分之一以上董事（或监事）可提议召开临时会议。

（二）召集人

股东会的召集人分以下两类：

1. 设立董事会的有限责任公司。股东会召集人为董事会；
2. 没有设立董事会的有限责任公司。股东会召集人为执行董事。

（三）主持人

股东会的主持人分以下两类：

1. 设立董事会的有限责任公司。股东会主持人为董事长。若因特殊原因使得董事长不能主持时，由董事长指定的副董事长或其他董事主持；
2. 没有设立董事会的有限责任公司。股东会主持人为执行董事。若因特殊原因使得执行董事不能主持时，由执行董事委托其他股东召集与主持。

第四十四条 召开股东会会议，应当于会议召开十五日以前通知全体股东。

股东会应当对所议事项及结果作成会议记录，出席会议的股东应当在会议记录上签名。

〔释义〕

本条主要规定股东会的通知时期与股东会会议记录。

（一）股东会会议通知时期

召开股东会会议，应当在会议召开十五日前通知全体股东。

（二）股东会会议通知方式

召开股东会会议，可以用公告（刊载于新闻媒介）、邮信、电话、电报、传真，口头等多种形式。

（三）股东会会议纪录

股东会会议纪录，又叫股东会议事录。关于股东会会议记录内容、方式与注意事项，请参见公司法第三十三条“股东会会议记录”。

第四十五条 有限责任公司设董事会，其成员为三人至十三人。

两个以上的国有企业或者其他两个以上的国有投资主体投资设立的有限责任公司。其董事会成员中应当有公司职工代表。董事会中的职工代表由公司职工民主选举产生。

董事会设董事长一人，可以设副董事长一至二人。董事长、副董事长的产生办法由公司章程规定。

董事长为公司的法定代表人。

〔释义〕

本条规定董事会人数、构成、法定代表人与职工董事。

(一)人数

有限责任公司董事会由三至十三人组成。

(二)结构

有限责任公司设董事长一人,可设副董事长一至二人,董事长、副董事长产生办法由公司章程规定。

(三)法定代表人

董事长为公司法定代表人

(四)职工董事

两个以上国有企业或其他两个以上的国有投资主体投资设立的有限责任公司,在董事会中应有职工代表即职工董事。

第四十六条 董事会对股东会负责,行使下列职权:

(一)负责召集股东会,并向股东会报告工作,提出建议方案;

(二)执行股东会的决议;

(三)决定公司的经营计划和投资方案;

(四)拟订公司的年度财务预算方案、决算方案;

(五)拟订公司的利润分配方案或者弥补亏损方案;

(六)拟订公司增加或者减少注册资本的方案;

(七)拟订公司合并、分立、变更公司形式、解散和清算的方案;

(八)决定公司内部管理机构的设置;

(九)任免公司经理(总经理)(以下简称经理)、财务主管人员等高级管理人员,决定其报酬和支付方法;

(十)制定公司的规章制度。

〔释义〕

本条主要规定三点:

(一)董事会地位

董事会对股东会负责。

(二)董事会职权

公司法共列举了十点,在此不再复述。

(三)执行董事职权

有些有限责任公司不设董事会而只设执行董事,执行董事职权由公司章程规定。

第四十七条 董事任期由公司章程规定,但每届任期不得超过三年。董事任期届满,连选可以连任。

董事在任期届满前,股东会不得无故解除其职务。

〔释义〕

本条规定董事任免问题:

- 1、董事任期由公司章程规定,但每届任期不得超过三年。
- 2、董事任期届满,可连选连任。
- 3、董事在任期届满前,股东会不得无故解除其职务。

第四十八条 董事会会议由董事长召集和主持;董事长因特殊原因不能履行职务时,由董事长指定副董事长或者其他董事召集和主持。三分之一以上董事可以提议召开董事会会议。

〔释义〕

本条规定董事会召集与主持。

(一)召集人:常态

董事会会议召集人是董事长。

(二)召集人:例外(1)

三分之一以上董事可以提议召开董事会会议。

(三)召集人:例外(2)

董事长因特殊原因不能履行职务时,由董事长指定副董事长或者其他董事召集。

(四)主持人:常态

董事会会议主持人是董事长。

(五)主持人:例外

第四十九条 董事会的议事方式和表决程序,除本法有规定的以外,由公司章程规定。召开董事会会议,应当于会议召开十日以前通知全体董事。

董事会应当所议事项的决定作成会议记录,出席会议的董事应当在会议记录上签名。

〔释义〕

本条规定董事会会议通知期与会议记录。

(一)会议通知期

董事会会议通知期为会议召开十日以前。

(二)会议记录

董事会会议记录必须载明下列事项:

- 1、董事会会议召开时间;
- 2、董事会会议召开地点;
- 3、董事会会议参加人数;
- 4、董事会会议议事与决议经过;
- 5、董事会会议决议要点;

出席会议的董事应当在会议记录上签名。

第五十条 有限责任公司设经理,由董事会任免。经理对董事会负责,行使下列职权:

(一)主持公司的日常经营管理工作,组织实施董事会决议;

- (二) 组织实施公司年度经营计划;
- (三) 拟订公司内部管理机构设置方案;
- (四) 拟订公司的规章制度;
- (五) 提请任免公司副经理、财务主管人员等高级管理人员;
- (六) 列席董事会会议;
- (七) 公司章程、董事会授予的其他职权。

〔释义〕

本条主要规定经理的地位、任免与职权。

(一) 地位

经理向董事会负责。

(二) 任免

经理由董事会任命。

(三) 职权

经理职权如下:

- 1、主持公司日常经营管理工作, 组织实施董事会决议;
- 2、组织实施公司年度经营计划;
- 3、拟订公司内部管理机构设置方案;
- 4、拟订公司规章制度;
- 5、提请任免公司高级管理人员;
- 6、列席董事会会议;
- 7、公司章程和董事会授予的其他职权。

第五十一条 有限责任公司, 股东人数较少和规模较小的, 可以设一名执行董事, 不设董事会。执行董事可以兼任公司经理。

执行董事的职权, 应当参照本法第四十六条规定, 由公司章程规定。

有限责任公司不设董事会的, 执行董事为公司的法定代表人。

〔释义〕

本条规定不设董事会的管理结构。

(一) 不设董事会的条件

不设董事会条件有两点:

- 1、股东人数较少;
- 2、公司规模较小。

(二) 执行董事

不设董事会公司可以设立执行董事。

(三) 执行董事职权

执行董事职权, 应当参照本法第四十六条规定, 由公司章程规定。

(四) 法定代表人

不设董事会的公司的法定代表人,为公司执行董事。

第五十二条 有限责任公司,经营规模较大的,设立监事会,其成员不得少于三人。监事会应在其组成人员在推选一名召集人。

监事会由股东代表和适当比例的公司职工代表组成,具体比例由公司章程规定。监事会中的职工代表由公司职工民主选举产生。

有限责任公司,股东人数较少和规模较小的,可以设一至二名监事。

董事、经理及财务负责人不得兼任监事。

〔释义〕

本条规定有限责任公司监事会与监事。

(一)监事会的设立

经营规模较大的有限责任公司,应设立监事会。

(二)监事会的人数

监事会的人数不得三人。

(三)监事会的召集人

监事会中应推选一名监事。

(四)监事会结构

监事会由股东代表和适当比例公司职工代表组成。

(五)监事会的不设立

股东人数较少和规模较小的,可以不设监事会,只设 1—2 名监事。

(六)监事资格

本条只规定监事的消极资格。下列人员不得成为公司监事:

- 1、董事;
- 2、经理;
- 3、财务负责人。

第五十三条 监事的任期每届为三年。监事任期届满,连选可以连任。

〔释义〕

本条规定监事任免:

- 1、监事任期每届为三年;
- 2、监事任期届满,可连选连任。

第五十四条 监事行使下列职权:

- (一)检查公司财务;
- (二)对董事、经理执行公司职务时违反法律、法规或者公司章程的行为进行监督;
- (三)提议召开临时股东会。
- (四)公司章程规定的其他职权。

监事可以列席股东会会议和董事会会议,并应当向股东会报告工作。

〔释义〕

本条规定监事的职权:

- 1、检查公司财务;
- 2、监督董事、经理及其它高级管理人员在执行公司职务时违反法律、法规或公司章程的行为;
- 3、提议召开股东会临时会议;
- 4、列席股东会会议;
- 5、列席董事会会议;
- 6、向股东会汇报自己的工作情况;
- 7、公司章程规定的其他职权。

第五十五条 公司研究决定有关职工工资、福利、安全生产以及劳动保护、劳动保险等涉及职工切身利益的问题,应当听取公司工会和职工的意见,并邀请工会职工代表列席有关会议。

〔释义〕

本条规定公司工会与职工权利:列席有关职工切身利益的问题决议并发表自己意见。

第五十六条 公司研究决定生产经营的重大问题、制定重要的规章制度,应当听取公司工会和职工的意见和建议。

〔释义〕

本条规定公司工会与职工权利:对公司正在研究决定生产经营的重大问题和重要规章制度提出意见和建议。

第五十七条 有下列情形之一的,不得担任公司的董事、监事、经理:

- (一)无民事行为能力或者限制民事行为能力;
 - (二)因犯有贪污、贿赂、侵占、挪用财产罪或者破坏社会经济秩序罪,被判处刑罚,执行期满未逾三年,或者因犯罪被剥夺政治权利,执行期满未逾三年;
 - (三)担任因经营不善破产清算的公司、企业的董事或者厂长、经理,并对该公司、企业的破产负有个人责任的,自该公司、企业破产清算完结之日起未逾二年;
 - (四)担任因违法被吊销营业执照的公司、企业的法定代表人,并负有个人责任的,自该公司、企业被吊销营业执照之日起未逾三年;
 - (五)对所负重大债务到期未清偿。
- 公司违反前款规定选举或者任命董事、监事、经理的,该选举结果或者任命无效。

〔释义〕

本条规定公司董事、监事与经理的资格,但主要是规定其消极资格,即出现下列情形之一的,不得担任上述职务之中任何一种:

- 1、无民事行为能力或者限制民事行为能力；
- 2、因犯有贪污、贿赂、侵占、挪用财产罪或者破坏社会经济秩序罪，被判处刑罚，执行期满未逾三年，或者因犯罪被剥夺政治权利，执行期满未逾三年；
- 3、担任因经营不善破产清算的公司、企业的董事或者厂长、经理，并对该公司、企业的破产负有个人责任的，自该公司、企业破产清算完结日起未逾二年；
- 4、担任因违法被吊销营业执照的公司、企业的法定代表人，并负有个人责任的，自该公司、企业被吊销营业执照之日起未逾三年；
- 5、对所负重大债务到期未清偿。

第五十八条 国家公务员不得兼任公司的董事、监事、经理。

〔释义〕

本条规定公司董事，监事与经理的消极资格：

国家公务员不得兼任公司的董事、监事、经理。

第五十九条 董事、监事、经理应当遵守公司章程，忠实履行职务，维护公司利益，不得利用在公司的地位和职权为自己谋取私利。

董事、监事、经理不得利用职权收受贿赂或者其他非法收入，不得侵占公司的财产。

〔释义〕

本条规定董事、监事与经理的职责与义务：

- 1、遵守公司章程；
- 2、忠实履行职务；
- 3、维护公司利益；
- 4、不得利用在公司地位和职权为自己谋取私利；
- 5、不得利用职权收受贿赂或其他非法收入；
- 6、不得侵占公司财产。

第六十条 董事、经理不得挪用公司资金或者将公司资金借贷给他人。

董事、经理不得将公司资产以其个人名义或者以其他个人名义开立帐户存储。

董事、经理不得以公司资产为本公司的股东或者其他个人债务提供担保。

〔释义〕

为保护公司利益，本条规定了以下事项：

- 1、董事、经理不得挪用公司资金或者将公司资金借贷给他人；
- 2、董事、经理不得将公司资产以其个人名义或者以其他个人名义开立帐户存储；
- 3、董事经理不得以公司资产为本公司的股东或者其他个人债务提供担保。

第六十一条 董事、经理不得自营或者为他人经营与其所任职公司同类的营业或者从事损害本公司利益的活动。从事上述营业或者活动的,所得收入应当归公司所有。

董事、经理除公司章程规定或者股东会同意外,不得同本公司订立合同或者进行交易。

〔释义〕

本条为保障公司利益,对董事与经理行为进行了规定:

1、董事与经理必须履行“竞业禁止”义务即不能自营或者为他人经营与其所任职公司同类的营业或者从事损害本公司利益活动。

2、除公司章程规定或者股东会同意外,不得同本公司订立合同或者进行交易。

第六十二条 董事、监事、经理除依照法律规定或者经股东会同意外,不得泄露公司秘密。

〔释义〕

本条为保障公司利益,再次对董事、监事和经理行为进行了规定:除非依照法律规定或者经股东会同意外,不得泄露公司秘密。

第六十三条 董事、监事、经理执行公司职务时违反法律、行政法规或者公司章程的规定,给公司造成损害的,应当承担赔偿责任。

〔释义〕

本条为保障公司利益,规定:董事、监事与经理执行公司职务时违反法律、行政法规或者公司章程的规定,给公司造成损害的,应承担赔偿责任。

第三节 国有独资公司

第六十四条 本法所称国有独资公司是指国家授权投资的机构单独出资设立的有限责任公司。

除国家确定的特殊产品或者特定行业采取国有独资公司形式外,其他行业也可以依照国家规定采取国有独资公司形式。

〔释义〕

本条主要规定国有独资公司的定义、性质与适用范围:

(一)定义

国有独资公司是指国家授权投资机构单独出资设立的有限责任公司。与其它有限责任公司不同的是,其股东只有一个且股权全部属于国家。

(二)性质

国有独资公司虽然只有一个股东且股权全部属于国家,但它仍然是实行独立核算的企业法人,不能套用行政级别。

(三)适用范围

一切行业均可。

第六十五条 国有独资公司的公司章程由国家授权投资的机构或者国家授权的部门依照本法制定,或者由董事会制订,报国家授权投资的机构或者国家授权的部门批准。

〔释义〕

本条规定了国有独资公司公司章程的制订方法。

第六十六条 董事、监事、经理执行公司职务时违反法律、行政法规或者公司章程的规定,给公司造成损害的,应当承担赔偿责任。

〔释义〕

本条规定了董事、监事与经理的侵害赔偿问题:若董事、监事和经理在执行公司职务时,因违反法律、行政法规或公司章程规定而给公司造成损害的,应负连带赔偿之责。

第六十七条 国家授权投资的机构或者国家授权的部门依照法律、行政法规的规定,对国有独资公司的国有资产实施监督管理。

〔释义〕

本条规定:国家授权投资和机构或国家授权部门依照法律、行政法规的规定,对国有独资公司的国有资产实施监督管理,以保证国有资产的增值与保值。

第六十八条 国有独资公司设立董事会,负责公司的经营管理。

公司董事会的成员不得少于三人,由国家授权投资的机构或者国家授权的有关部门委派。

董事会设董事长一人,可以视需要设副董事长。董事长、副董事长,由国家授权投资的机构或者国家授权的有关部门在董事会成员中指定,或者向董事会推荐,由董事会选任。

董事长为公司的法定代表人。

经国家授权投资的机构或者国家授权的有关部门同意,董事长可以兼任经理。

〔释义〕

本条规定国有独资公司董事会的地位、董事人数、董事会结构、董事任免与法定代表人等问题。

(一)董事会地位

国有独资公司不设股东会而只设董事会,董事会负责公司经营管理。

(二)董事人数

国有独资公司董事人数最低限额为3人。

(三)董事任免

国有独资公司董事由国家授权投资机构或国家授权的有关部门委派。

(四)董事会结构

国有独资公司董事会设董事长一人,并可视需要设置副董事长之职

(五) 董事长或副董事长任免

国有独资公司董事长或副董事长任免方式如下：

- 1、由国家授权投资机构或授权部门直接在董事会成员中指定；
- 2、或者，由国家授权投资机构或授权部门向董事会推荐，由董事会选任。

(六) 法定代表人

国有独资公司法定代表人为公司董事长。经国家授权投资机构或国家授权部门同意，董事长还可兼任总经理。

第六十九条 国有独资公司设经理，由董事会聘任或者解聘。经理依照本法第五十条规定行使职权。

经国家授权投资的机构或者国家授权的部门同意，董事会成员可以兼任经理。

〔释义〕

本条规定了国有独资公司经理的任免：

- 1、国有独资公司设经理，由董事会聘任或者解聘；
- 2、经理依照本法第五十条规定行使职权；
- 3、经国家授权投资机构或国家授权部门同意，董事会成员可以兼任经理。

第七十条 国有独资公司的董事长、董事、经理，未经国家授权投资的机构同意不得兼任其他有限责任公司、股份有限公司或者其他经营组织的负责人。

〔释义〕

本条要求国有独资公司的董事长、董事、经理履行公司法规定的“竞业禁止”义务。违反这一义务的，将受到公司法的处罚。

第七十一条 国有独资公司的资产转让，依照法律、行政法规的规定，由国家授权投资的机构或者国家授权的部门办理审批和财产权转移手续。

〔释义〕

本条规定了国有独资公司资产转让问题。

第七十二条 经营管理制度健全、经营状况较好的大型的国有独资公司，可以由国务院授权行使资产所有者的权利。

〔释义〕

本条规定了行使资产所有者权利的国有独资公司的条件：

- 1、经营管理制度健全；
- 2、经营状况良好；
- 3、大型国有独资公司；
- 4、国务院授权。

第三章 股份有限公司的设立和组织机构

第一节 设立

第七十三条 设立股份有限公司,应当具备下列条件:

- (一)发起人符合法定资格和法定人数;
- (二)发起人认缴和社会公开募集的股本达到法定最低限额;
- (三)股份发行、筹办事项符合法律规定;
- (四)发起人制订公司章程,并经创立大会通过;
- (五)有公司名称,建立符合股份有限公司要求的组织机构;
- (六)有固定的生产经营场所和必要的生产经营条件。

〔释义〕

本条概括地说明了设立股份有限公司的条件:

- 1、发起人符合法定资格和法定人数;
- 2、发起人认缴和社会公开募集股本达到法定最低限额;
- 3、股份发行、筹办事项符合法律规定;
- 4、发起人制订公司章程,并经创立大会通过;
- 5、有公司名称,建立符合股份有限公司要求的组织机构;
- 6、有固定的生产经营场所和必要的生产经营条件。

第七十四条 股份有限公司的设立,可以采取发起设立或者募集设立的方式。

发起设立,是指由发起人认购公司应发行的全部股份而设立公司。

募集设立,是指由发起人认购公司应发行股份的一部分,其余部分向社会公开募集而设立公司。

〔释义〕

本条规定股份有限公司的设立方式。

股份有限公司有两种设立方式即发起设立或募集设立。

1、发起设立。发起设立是指由发起人认购公司应发行的全部股份而设立公司。

2、募集设立。募集设立是指由发起人认购公司应发行一部分,其余部分向社会公开募集而设立公司。

第七十五条 设立股份有限公司,应当有五人以上为发起人,其中须有过半数的发起人在中国境内有住所。

国有企业改组成为股份有限公司的,发起人可以少于五人,但应当采取募集设立方式。

〔释义〕

本条规定了股份有限公司发起人的人数、资格及例外：

(一)股份有限公司发起人人数

股份有限公司发起人人数最低限额为 5 人。

(二)股份有限公司发起人资格

股份有限公司发起人中必须有一半以上在中国境内有住所。

(三)例外

国有企业改组成股份有限公司,其发起人可少于五人。

第七十六条 股份有限公司发起人,必须按照本法规定认购其应认购的股份,制订公司章程,并承担公司筹办事务。

〔释义〕

本条规定股份有限公司发起人的义务：

1、认购其应认购的股份；

2、制订公司章程；

3、承担公司筹办事务。

第七十七条 股份有限公司的设立,必须经过国务院授权的部门或者省级人民政府批准。

〔释义〕

本条规定:股份有限公司在申请注册登记前,应获得国务院授权部门或省级人民政府批准。

第七十八条 股份有限公司的注册资本为在公司登记机关登记的实收股本总额。

股份有限公司注册资本的最低限额为人民币一千万元。特定行业的股份有限公司注册资本最低限额需高于前款所定限额的,由国务院另行规定。

〔释义〕

本条规定股份有限公司的注册资本。

(一)注册资本定义

股份有限公司注册资本为在公司登记机关登记的实收股本总额。

(二)注册资本数额

股份有限公司注册资本最低限额为一千万元人民币。

(三)例外

特定行业的股份有限公司注册资本最低限额由国务院另行规定。

第七十九条 股份有限公司章程由发起人制订,并载明下列重要事项:

(一)公司名称和住所;

- (二)公司经营范围;
- (三)公司设立方式;
- (四)公司股份总数、每股金额和注册资本;
- (五)发起人的姓名或者名称、认购的股份数;
- (六)股东的权利和义务;
- (七)董事会的组成、职权、任期和议事规则;
- (八)公司法定代表人;
- (九)监事会的组成、职权、任期和议事规则;
- (十)公司利润分配办法;
- (十一)公司的解散事由与清算办法;
- (十二)公司的通知和公告办法。

〔释义〕

本条主要规定两点:

(一)股份有限公司章程的订立人

股份有限公司章程的订立人为公司发起人。

(二)股份有限公司章程所载内容

本条列举了十二条必须予以记载的章程内容。

第八十条 发起人可以用货币出资,也可以用实物、工业产权、非专利技术、土地使用权作价出资。对作为出资的实物、工业产权、非专利技术、土地使用权,必须进行评估作价,核实财产,并折合为股份。

发起人以工业产权、非专利技术作价出资的金额不得超过股份有限公司注册资本的百分之二十。

〔释义〕

本条主要规定出资标的物及其作价。本条对股份有限公司出资标的物及其作价的规定与公司法对有限责任公司出资标的物及其作价的规定一样。

请参见公司法第二十四条相关释义。

第八十一条 国有企业改建为股份有限公司时,严禁将国有资产低价折股、低价出售或者无偿分给个人。

〔释义〕

为保护国有资产,保证国有资产的增值与保值,本条规定:国有企业改建为股份有限公司时,严禁将国有资产低价折股、低价出售或者无偿分给个人。

第八十二条 以发起设立方式设立股份有限公司的,发起人以书面认足公司章程规定发行的股份后,应即缴纳全部股款;以实物、工业产权、非专利技术、土地使用权抵作股款的,应当依法办理转移财产权的法定手续。

发起人交付全部出资后,应当选举董事会和监事会,由董事会向公司登记机关报送国务院授权的部门或者省级人民政府的批准文件、公司章程、验资证明等文件,申请设立登记。

〔释义〕

本条主要规定发起设立的主要程序。结合公司法其他各条规定,可总结出如下设立程序:

(一)发起人订立章程

发起人所订章程须经全体发起人一致同意并签名盖章。公司章程必须载明下列事项:

- 1、公司名称和住所;
- 2、公司经营范围;
- 3、公司设立方式;
- 4、公司股份总数、每股金额与注册资本;
- 5、发起人姓名或名称,发起人认购的股份数;
- 6、股东的权利与义务;
- 7、董事会的组成、职权、任期和议事规则;
- 8、公司法定代表人;
- 9、监事会组成、职权、任期和议事规则;
- 10、公司利润分配方法;
- 11、公司解散事由与清算办法;
- 12、公司的通知和公告办法。

(二)发起人认领股份

(三)发起人缴纳股份

发起人可以用货币资产(现金)缴纳出资,也可以用非货币资产(现物)缴纳出资。其中,以现物出资时,必须对现物价值以公允市价为基准进行估价。货币资产应有于公司在金融机构开立的临时帐户,而非货币资产则应进行产权转移登记。

(四)发起人选举董事会和监事会

(五)发起人申请设立登记

发起人申请设立登记时,应出具以下文件:

- 1、国务院授权部门或省级人民政府批准书;
- 2、公司章程;
- 3、验资证明;
- 4、房产证明;
- 5、人事证明;
- 6、公司登记申请书;
- 7、其它所需文件。

(六)公司成立开业

公司要真正开业,尚需履行以下程序:

- 1、领受营业执照;

- 2、刻印公司印章；
- 3、在银行开立正式法定帐户；
- 4、办理税务登记

第八十三条 以募集设立方式设立股份有限公司的,发起人认购的股份不得少于公司股份总数的百分之三十五,其余股份可以向社会公开募集。

〔释义〕

本条规定募集设立股份有限公司时发起人认领股份的法定最低限额:35%。

第八十四条 发起人向社会公开募集股份时,必须向国务院证券管理部门递交募股申请,并报送下列主要文件:

- (一)批准设立公司的文件;
 - (二)公司章程;
 - (三)经营估算书;
 - (四)发起人姓名或者名称,发起人认购的股份数、出资种类及验资证明;
 - (五)招股说明书;
 - (六)代收股款银行或者其他金融机构的名称及地址;
 - (七)承销、代销机构名称及有关的协议;
- 未经国务院证券管理部门批准,发起人不得向社会公开募集股份。

〔释义〕

本条规定如下事项:

- (一)只有经国务院证券管理部门批准,发行人才能向社会公开募集股份;
- (二)应向国务院证券管理部门报送的文件。

第八十五条 经国务院证券管理部门批准,股份有限公司可以向境外公开募集股份,具体办法由国务院作出特别规定。

〔释义〕

本条规定:经国务院证券管理部门批准,股份有限公司可以向境外公开募集股份,具体办法由国务院规定。

第八十六条 国务院证券管理部门对符合本法规定条件的募股申请,予以批准;对不符合本法规定的募股申请,不予批准。

对已作出的批准如发现不符合本法规定的,应予撤销,尚未募集股份的,停止募集;已经募集的,认股人可以按照所缴股款并加算银行同期存款利息,要求发起人返还。

〔释义〕

本条有以下要点:

第一、国务院证券管理部门决定是否批准募股申请;

第二、不符合募股条件而尚未募集的,应停止募集;

第三、不符合募股条件而已经募集的,应退还认购人所缴股款并加算银行同期存款利息。

第八十七条 招股说明书应当附有公司章程,并载明下列事项:

- (一)发起人认购的股份数;
- (二)股票的票面金额;
- (三)发行无记名股票的,其发行总数;
- (四)认股人的权利、义务;
- (五)本次募股的起止期限及逾期未募足时认股人可撤回所认股份的说明。

〔释义〕

本条主要说明招股说明书的格式。

第八十八条 发起人向社会公开募集股份,必须公告招股说明书,并制作认股书,载明第八十一条所列事项,由认股人填写所认股数、金额、住所,并签名盖章。认股人按照所认股数缴纳股款。

〔释义〕

本条规定认股书格式。认股书必须记载下列事项:

- 1、载明招股,说明书内容:
 - (1)发起人认领的股份数
 - (2)股票的票面金额
 - (3)发行无记名股票的,其发行总数
 - (4)认股人的权利与义务;
 - (5)本次募股的起止期限及逾期未募足时认股人可撤回所认股份的说明。
- 2、认股人所认股数;
- 3、认股人所以金额;
- 4、认股人住所;
- 5、认股人签名盖章。

第八十九条 发起人向社会公开募集股份,应当同依法批准设立的证券经营机构签订承销、代销股票协议,由证券经营机构采取承销、代销方式发行股票。

〔释义〕

本条规定:发起人向社会公开募集股份,应由证券经营机构采取承销、代销方式发行股票,而不能直接发行股票。

第九十条 发起人向社会公开募集股份,应当同银行签订代收股款协议。

代收股款的银行应当按照协议代收和保存股款,向缴纳股款的认股人出具收款单据,并

负有向有关部门出具收款证明的义务。

〔释义〕

本条规定：代收股款的银行或者其他金融机构，应向缴纳股款的认股人出具收款单据，并负有出具收款证明的义务。

第九十一条 发行股份的股款缴足后，必须经注册会计师或者注册审计师验资并出具证明。发起人应当在三十日内主持召开公司创立大会。创立大会由认股人组成。

发行的股份超过招股说明书规定的截止期限尚未募足的，或者发行股份的股款缴足后，发起人在三十日内未召开创立大会的，认股人可以按照所缴股款并加算银行同期存款利息，要求发起人返还。

〔释义〕

本条规定两点内容：

- 1、进一步说明募集设立的程序。可参见公司法第八十九条释义；
- 2、逾期未募足股份的，应向认股人退还所缴纳股款并加算银行同期存款利息。

第九十二条 发起人应当在创立大会召开十日前将会议日期通知各认股人或者予以公告。创立大会应有代表股份总数三分之二以上的认股人出席方可举行。

创立大会行使下列职权：

- (一) 审议发起人关于公司筹办情况的报告；
- (二) 通过公司章程；
- (三) 选举董事会成员；
- (四) 选举监事会成员；
- (五) 对公司的设立费用进行审核，如有假冒或者滥用，予以核减；
- (六) 对发起人用于抵作股款的财产的作价进行审核；
- (七) 在特殊情况下，可以作出不设立公司的决议。

创立大会对前款所列事项需作出决议时，应当由出席会议的代表股份总数半数以上的认股人通过，方为有效。

〔释义〕

本条规定创立大会通知日期、参加人数、创立会职权和决议方式。

(一) 创立大会通知日期

应在创立大会召开前十日通知各认股人。

(二) 创立大会参加人数

创立大会应有代表股份总数三分之二以上认股人出席方可举行。

(三) 创立大会决议方式

创立大会通过的每项决议，均须由出席会议的代表股份总额半数以上认股人通过方才有效。

(四) 创立大会职权

- 1、审议发起人关于公司筹办情况的报告；
- 2、通过公司章程；
- 3、选举董事会成员；
- 4、选举监事会成员；
- 5、对公司的设立费用进行审核，如有假冒或者滥用，予以核减；
- 6、对发起人用于抵作股款的财产的作价进行审核；
- 7、在特殊情况下，可以作出不设立公司的决议。

第九十三条 发起人、认股人缴纳股款或者交付抵作股款的出资后，除未按期募足股份、发起人未按期召开创立大会或者创立大会决议不设立公司的情形外，不得抽回其股本。

〔释义〕

本条强调股份有限公司股本维持原则：不得抽回股本。违反公司法这一规定，将受到公司法处罚。

第九十四条 董事会应于创立大会结束后三十日内，向公司登记机关报送下列文件，申请设立登记：

- (一)有关主管部门的批准文件；
- (二)创立大会的会议记录；
- (三)公司章程；
- (四)筹办公司的财务审计报告；
- (五)验资证明；
- (六)董事会、监事会成员姓名及住所；
- (七)法定代表人的姓名、住所；

〔释义〕

本条规定募集设立股份有限公司在申请注册登记时需要报送的文件。

第九十五条 公司登记机关自接到股份有限公司设立登记申请之日起三十日内作出是否予以登记的决定。对符合本法规定条件的，予以登记，发给公司营业执照；对不符合本法规定条件的，不予登记。

公司营业执照签发日期，为公司成立日期。公司成立后，应当进行公告。

股份有限公司经登记成立后，募集设立的，应当将募集股份情况报国务院证券管理部门备案。

〔释义〕

结合本条与本法其他各条规定，可将募集设立股份有限公司的程序概述如下：

- (一)发起人订立章程

与发起设立相同。

请参见公司法第八十六条释义。

(二)发起人认领股份

发起人认领股份,不得少于发行股份总数的百分之三十五。

(三)发起人招募股份

发起人向社会公众招募发起人未募足部分股份,若招募不足,则须由发起人再次认足。

其主要程序如下:

1、发起人制订招股说明书;

2、发起人申请招股审核

发起人在申请招股审核时,应向证券主管机关报送如下文件:

(1)国家授权主管部门或省级人民政府批准设立公司的文件;

(2)公司章程;

(3)经营估算书;

(4)发起人姓名或名称,发起人认购的股份数、出资种类及验资证明;

(5)招股说明书;

(6)代收股款银行或其他金融机构的名称及地址;

(7)承销、代销机构的名称及有关的协议。

3、发起人备置认股书并公告认股

(四)认股人认领股份

(五)发起人缴纳股款

同发起设立相同。

(六)认股人缴纳股款

(七)发起人召集创立会

(八)创立会选举董事、监事并行使其它职权

(九)董事会申请注册登记

董事会应在创立大会结束后三十日内,向公司登记机关报送下列文件,申请注册登记:

1、有关部门批准文件;

2、创立大会的会议记录;

3、公司章程;

4、筹办公司的财务审计报告;

5、验资证明;

6、董事会、监事会成员姓名及住所;

7、法定代表人的姓名、住所。

(十)公司设立、开业

这包括如下事项:

1、领受营业执照;

2、刻制公司印章;

3、在银行开设法定帐号;

4、办理税务登记。

第九十六条 设立股份有限公司的同时设立分公司的,应当一并向公司登记机关申请登记,领取营业执照。

股份有限公司成立后设立分公司,应当由公司法定代表人向公司登记机关申请登记,领取营业执照。

〔释义〕

本条规定股份有限公司分公司设立问题。

第九十七条 股份有限公司的发起人应当承担下列责任:

(一)公司不能成立时,对设立行为所产生的债务和费用负连带责任;

(二)公司不能成立时,对认股人已缴纳的股款,负返还股款并加算银行同期存款利息的连带责任;

(三)在公司设立过程中,由于发起人的过失致使公司受到损害的,对公司承担赔偿责任。

〔释义〕

本条规定股份有限公司发起人的责任:

1、公司不能成立时,对设立行为所产生的债务和费用负连带责任;

2、公司不能成立时,对认股人已缴纳的股款,负返还股款并加算银行同期存款利息的连带责任;

3、在公司设立过程中,由于发起人的过失致使公司受到损害的,应对公司承担赔偿责任。

第九十八条 有限责任公司变更为股份有限公司,应当对其公司资产进行评估和验资,符合本法规定的条件的,报经国务院授权的部门或者省级人民政府批准。

〔释义〕

本条及下条(公司法第九十九条)均规定有限责任公司变更为股份有限公司情形。

请参见公司法第九十九条与第一百条。

第九十九条 有限责任公司依法经批准变更为股份有限公司时,折合的股份总额应当相等于公司净资产额。

有限责任公司依法经批准变更为股份有限公司时,为增加资本向社会公开发行股份的,依照本章有关向社会公开发行股份的规定办理。

〔释义〕

请参见公司法第九十八条与第一百条。

第一百条 有限责任公司依法变更为股份有限公司的,原有限责任公司的债务由变更后的股份有限公司承担。

〔释义〕

请参见公司法第九十八条与九十九条。

第一百零一条 股份有限公司应当将公司章程、股东名册、股东大会会议记录、财务会计报告置备于本公司。

〔释义〕

本条规定：股份有限公司应当将公司章程、股东名册、股东大会会议记录、财务会计报告置备于公司注册住所。公司法之所以作出这样规定，是为了方便公司股东、债权人、政府机关及普通投资公众了解股份公司经营管理、财务、人事、组织等多方面信息。

第二节 股东大会

第一百零二条 股份有限公司由股东组成股东大会。股东大会是公司的权力机构，依照本法行使职权。

〔释义〕

本条规定了股份有限公司股东大会的组成与地位。

（一）组成

股份有限公司股东大会由全体股东组成。

（二）地位

股份有限公司股东大会是股份有限公司最高权力机构。

第一百零三条 股东大会行使下列职权：

- （一）决定公司的经营方针和长期投资计划；
- （二）选举和罢免董事，决定有关报酬事项；
- （三）选举和罢免监事，决定有关报酬事项；
- （四）审议批准董事会的报告；
- （五）审议批准监事会的报告；
- （六）审议批准公司的年度财务预算方案、决算方案；
- （七）审议批准公司的利润分配方案或者弥补亏损方案；
- （八）对公司增加或者减少注册资本作出决议；
- （九）对发行公司债券作出决议；
- （十）对公司合并、分立、解散和清算等事项作出决议；
- （十一）修改公司章程。

〔释义〕

本条规定了股份有限公司股东大会的职权：

- 1. 决定公司的经营方针和长期投资计划；
- 2. 选举和罢免董事，决定有关报酬事项；

3. 选举和罢免监事,决定有关报酬事项;
4. 审议批准董事会的报告;
5. 审议批准监事会的报告;
6. 审议批准公司的年度财务预算方案、决算方案;
7. 审议批准公司的利润分配方案或者弥补亏损方案;
8. 对公司增加或者减少注册资本作出决议;
9. 对发行公司债券作出决议;
10. 对公司合并、分立、解散和清算等事项作出决议;
11. 修改公司章程。

第一百零四条 股东大会应当每年召开一次年会。有下列情形之一的,应当召开临时股东大会:

- (一)董事人数不足本法规定的人数或者公司章程所定人数的三分之二时;
- (二)公司未弥补的亏损达股本总额三分之一时;
- (三)持有公司股份百分之十以上的股东请求时;
- (四)董事会认为必要时;
- (五)监事会提议召开时。

〔释义〕

本条规定股份有限公司股东大会类型。

股份有限公司股东大会分成以下两种类型:

(一)股东年会

股东年会,又称股东常会,依据公司章程规定的时间召开,一般每年一次。

(二)股东临时大会

有下列情形之一的,应随时召开股东临时会:

1. 董事人数不足公司法规定人数或公司章程所规定人数的三分之二时;
2. 公司未弥补亏损达股本总额的三分之一时;
3. 持有公司股份百分之十以上的股东请求时;
4. 董事会认为有必要时;
5. 监事会提议召开时。

第一百零五条 股东大会会议由董事会依照本法规定负责召集,由董事长主持。董事长因特殊原因不能履行职务时,由董事长指定的副董事长或者其他董事主持。

召开股东大会,应当将会议审议的事项于会议召开三十日以前通知各股东。临时股东大会不得对通知中未列明的事项作出决议。

发行无记名股票的,应当于会议召开四十五日以前就前款事项作出公告。

无记名股票持有人出席股东大会的,应当于会议召开五日以前至股东大会闭会时止将股票交存于公司。

〔释义〕

本条规定股东大会会议的召集人、主持人、会议通知期与股票储存。

(一)召集人

股份有限公司股东大会的召集人是董事会。

(二)主持人

股份有限公司股东大会的主持人是董事长,当董事长因特殊原因不能履行职务时,由董事长指定的副董事长或其他董事主持。

(三)会议通知期

股份有限公司股东大会的会议通知期有以下两种情形

1. 未发行无记名股票者。未发行无记名股票的股份有限公司的股东大会会议通知期为会议召开前三十天。

2. 发行无记名股票者。发行无记名股票的股份有限公司的股东大会会议通知期为会议召开前四十五天。

(四)股票储存

无记名股票持有人若欲出席股东大会,应当在会议召开五日前直至股东大会闭会时止这一段时间内将股票交存于公司,以方便公司确定股东。

第一百零六条 股东大会作出决议由出席会议的持半数以上表决权的股东同意通过。股东大会对公司合并、分立和解散公司作出决议,必须经出席会议的持三分之二以上表决权的股东同意通过。

〔释义〕

本条规定股份有限公司股东大会决议方式。

(一)一般决议

股东大会的决议一般必须由出席会议持半数以上表决权股东同意即可形成决议。

(二)特殊决议

下列特殊决议须经出席会议的持三分之二以上表决权的股东同意方可形成决议:

1. 股份有限公司的合并;
2. 股份有限公司的分立;
3. 股份有限公司的解散;
4. 股份有限公司的章程修改。

第一百零七条 修改公司章程必须通过股东大会,并由出席会议的持三分之二以上表决权的股东通过方为有效。

〔释义〕

修改公司章程属特殊决议,故须由出席股东大会的持三分之二以上表决权的股东通过方才有效。

请参见公司法第一百零六条的释义。

第一百零八条 股东可以委托代理人出席股东大会,代理人应当向公司提交股东授权委托书,并在授权范围内行使表决权。

〔释义〕

本条规定股东委托代理制度。其基本要点是:

1. 股东可以委托代理人出席股东大会;
2. 代理人应当向公司提交股东授权委托书以证明其身份;
3. 代理人可以且只可以在授权范围之内行使表决权。

第一百零九条 股东大会应当对所议事项及结果作成会议记录。出席会议的董事应当在会议记录上签名。会议记录应当与出席股东的签名册及代理出席的委托书一并保存。

〔释义〕

请参见公司法第四十二条释义。

第一百一十条 股东有权查阅公司章程、股东大会会议记录和财务会计报告,对公司的经营提出建议或者质询。

〔释义〕

本条规定了股东权利:

1. 查阅公司章程
2. 查阅股东大会会议记录
3. 查阅财务会计报告
4. 对公司经营提出建议或者质询。

第一百一十一条 股东大会的决议违反法律、行政法规,侵犯股东合法权益的,股东有权向人民法院提起要求停止该违法行为或者侵害行为的诉讼。

〔释义〕

本条规定股东会会议决议的撤销或无效:

1. 若股东会决议违反法律、行政法规、侵犯股东合法权益,则可由股东请求人民法院宣布决议无效;
2. 若股东会决议违反法律,行政法规或公司章程所规定的程序,则可由股东请求人民法院宣布撤销。

第三节 董事会、经理

第一百一十二条 股份有限公司设董事会,其成员不得少于三人。

董事会对股东大会负责,行使下列职权:

- (一)负责召集股东大会,并向股东大会报告工作;

- (二)执行股东大会的决议;
- (三)决定公司的经营计划和投资方案;
- (四)拟订公司的年度财务预算方案、决算方案;
- (五)拟订公司的利润分配方案或者弥补亏损方案;
- (六)拟订公司增加或者减少资本的方案以及发行公司债券的方案;
- (七)拟订公司合并、分立、解散和清算的方案;
- (八)决定公司内部管理机构的设置;
- (九)任免公司经理、财务主管人员等高级管理人员,决定其报酬和支付方法;
- (十)制定公司的规章制度。

〔释义〕

本条主要规定如下要点:

(一)董事会地位

董事会向股东会负责。

(二)董事会人数

董事会人数的最低限额是三人。

(三)董事会职权

1. 负责召集股东大会,并向股东大会报告工作;
2. 执行股东大会的决议;
3. 决定公司的经营计划和投资方案;
4. 拟订公司的年度财务预算方案、决算方案;
5. 拟订公司和利润分配方案或者弥补亏损方案;
6. 拟订公司增加或者减少资本的方案以及发行公司债券的方案;
7. 拟订公司合并、分立、解散和清算的方案;
8. 决定公司内部管理机构的设置;
9. 任免公司经理、财务主管人员等高级管理人员,决定其报酬和支付方法;
10. 制定公司的规章制度。

第一百一十三条 董事会设董事长一人,可以设副董事长一至二人,由董事会以全体董事的过半数选举产生。

董事长为公司的法定代表人。

〔释义〕

本条规定董事会结构、董事长任免与公司法定代表人。

(一)董事会结构

股份有限公司董事会设董事长一人,可视需要设副董事长一至二人。

(二)董事长任免

股份有限公司董事长与副董事长均由董事会过半数全体股东选举产生。

(三)公司法定代表人

股份有限公司董事长是股份有限公司法定代表人。

第一百一十四条 董事长行使下列职权：

- (一)主持股东大会和召集、主持董事会会议；
- (二)检查董事会决议的实施情况；
- (三)签署公司股票、公司债券。

副董事长协助董事长工作,董事长不能履行职权时,由董事长指定的副董事长代行其职权。

〔释义〕

本条规定董事长与副董事长的各自职权。

(一)董事长职权

股份有限公司董事长有下列权利：

- 1. 主持股东大会和召集、主持董事会会议；
- 2. 检查董事会决议的实施情况；
- 3. 签署公司股票与公司债券。

(二)副董事长职权

股份有限公司副董事长有下列权利：

- 1. 协助董事长工作；
- 2. 当董事长不能履行职权时,由董事长指定的副董事长代行其职权。

第一百一十五条 董事任期由公司章程规定,但每届任期不得超过三年。董事任期届满,连选可以连任。

董事在任期届满前,股东大会不得无故解除其职务。

〔释义〕

本条规定董事任期：

- 1. 董事任期由公司章程规定,但每届任期不得超过三年；
- 2. 董事任期届满,可连选连任；
- 3. 股东大会在董事任期届满前,不得无故解除其职务。

第一百一十六条 董事会每年度至少应当召开二次会议,每次会议应当于会议召开十日以前通知全体董事。

董事会召开临时会议,可以另定召集董事会的通知方式和通知时限。

〔释义〕

本条规定董事会开会次数和通知时限及例外。

(一)开会次数

股份有限公司董事会开会次数每年法定最低限额为2次。

(二)通知时限

应在会议召开十日以前通知全体董事

(三)例外

董事会召开临时会议,可以另行规定召集董事会的提议、通知时限与通知方式。

第一百一十七条 董事会会议应由二分之一以上的董事出席方可举行。董事会作出决议,应由出席会议的过半数的董事同意通过。

〔释义〕

本条规定董事会与会法定人数与董事会决议方式。

(一)与会法定人数

与会法定人数为二分之一以上董事。否则,董事会会议无效。

(二)决议方式

董事会每一项决议,均应由出席会议的过半数董事同意通过方才有效。否则,董事会会议决议无效。

第一百一十八条 董事会会议,应由董事本人出席。董事因故不能出席,可以书面委托其他董事代为出席董事会,委托书中应载明授权范围。

董事会应当对会议所议事项及结果作成会议记录,出席会议的董事和记录员应当在会议记录上签名。

董事应当对董事会的决议承担责任。董事会的决议违反法律、行政法规或者公司章程,致使公司遭受严重损失的,参与决议的董事对公司负赔偿责任。但经证明在表决时曾表明异议并记载于会议记录的,该董事可以免除责任。

〔释义〕

本条规定如下要点:

(一)董事会委托代理制

董事会委托代理制实际上有三个要点:

1. 董事可以委托代理人出席董事会;
2. 代理人必须向公司出具董事签发的委托代理书;
3. 代理人可以且只可以在授权范围内投票表决。

(二)董事会会议记录

董事会会议记录必须记载下列事项;

1. 参加董事会的董事姓名与住所;
2. 董事会召开会议的时间;
3. 董事会召开会议的地点;
4. 董事会的决议方式;
5. 董事会议事经过及结果。

上述董事会会议记录须由出席会议董事与记录员签名。

(三)董事责任

董事应当对董事会的决议承担责任。若董事会决议违反法律,法规或公司章程并使公司遭受严重损失时,董事应对公司负赔偿之责。

(四)董事负责

在董事会表决时曾对董事会决议表明异议并记载于会议记录的,可免除该董事对公司损害的赔偿之责。

第一百一十九条 股份有限公司设经理,由董事会任免。经理对董事会负责,行使下列职权:

- (一)主持公司的日常经营管理工作,组织实施董事会决议;
- (二)组织实施公司年度经营计划;
- (三)拟订公司内部管理机构设置方案;
- (四)拟订公司的规章制度;
- (五)提请任免公司副经理、财务主管人员等高级管理人员;
- (六)列席董事会会议;
- (七)公司章程、董事会授予的其他职权。

〔释义〕

本条规定股份有限公司经理的地位,任免与职权:

(一)地位

经理对董事会负责。

(二)任免

经理由董事会任免。

(三)职权

经理职权如下:

1. 主持公司日常经营管理工作,组织实施董事会决议;
2. 组织实施公司年度经营计划;
3. 拟订公司内部管理机构设置方案;
4. 拟订公司规章制度;
5. 提请任免公司副经理、财务主管人员等高级管理人员;
6. 列席董事会会议;
7. 公司章程与董事会授予的其他职权。

第一百二十条 公司根据需要,可以由董事会授权董事长在董事会闭会期间,行使董事会的部分职权。

公司可以由公司章程规定或者董事会决议,由董事会成员执行公司业务,负责公司日常经营管理活动。

〔释义〕

本条规定如下两点:

第一,公司董事会可授权公司董事长在董事会闭会期间代行董事会某些职权;

第二,董事会成员可以直接执行公司业务,负责公司日常经营管理。

第一百二十一条 公司研究决定有关职工工资、福利、安全生产以及劳动保护、劳动保险等涉及职工切身利益的问题,应当听取公司工会和职工的意见,并邀请工会和职工代表列席有关会议。

〔释义〕

本条规定了工会和职工在股份有限公司的地位。

第一百二十二条 公司研究决定生产经营的重大问题、制定重要的规章制度,应当听取公司工会和职工的意见和建议。

〔释义〕

本条规定了工会和职工在股份有限公司的地位。

第一百二十三条 董事、经理应当遵守公司章程,忠实履行职务,维护公司利益。

本法第五十七条至第六十三条有关不得担任董事、经理的规定以及董事、经理义务、责任的规定,适用于股份有限公司的董事、经理。

〔释义〕

本条规定股份有限公司董事与经理的责任与义务。

公司法有关有限责任公司董事与经理的责任与义务条款同样适用于股份有限公司董事与经理的责任与义务。

请参见公司法第五十七条至第六十三条及各条释义。

第四节 监事会

第一百二十四条 股份有限公司设监事会,其成员不得少于三人。监事会应在其组成人员中推选一名召集人。

监事会的部分成员应当由公司职工代表出任,其余成员由股东大会选任。

董事、经理及财务主管人员等高级管理人员不得兼任监事。

〔释义〕

本条规定监事会人数、结构及监事的资格:

(一)监事会人数

股份有限公司监事会人数最低限额为3人。

(二)监事会结构

股份有限公司监事会的部分成员应当由公司职工代表出任,其余成员由股东大会选任。

(三)监事资格

股份有限公司的董事经理及财务主管人员等高级管理人员不得兼任监事。

第一百二十五条 监事会成员的任期每届为三年。监事任期届满,连选可以连任。

〔释义〕

本条规定监事的任期:监事任期为每届三年,可连选连任。

第一百二十六条 监事会行使下列职权:

- (一)检查公司的财务;
- (二)对董事、经理执行公司职务时违反法律、法规或者公司章程的行为进行监督;
- (三)当董事和经理的行为损害公司的利益时,要求董事和经理予以纠正;
- (四)提议召开临时股东大会;
- (五)公司章程规定的其他职权。

监事会可以委派代表列席股东大会会议和董事会会议,并应当向股东大会报告工作。

〔释义〕

本条规定股份有限公司监事会的职权。其职权如下:

- 1. 委派代表列席股东大会会议;
- 2. 委派代表列席董事会会议;
- 3. 向股东大会报告工作;
- 4. 检查公司财务;
- 5. 对董事经理执行公司职务时违反法律、法规或公司章程的行为进行监督;
- 6. 当董事、经理行为损害公司利益时,要求董事和经理予以纠正;
- 7. 提议召开股东临时会;
- 8. 公司章程规定的其他职权。

第一百二十七条 监事会的议事方式和表决程序由公司章程规定。

〔释义〕

本条规定监事会的议事方式和表决程序。监事会的议事方式和表决程序由公司章程自行规定。

第一百二十八条 监事应当依照法律、公司章程,忠实履行监督职责。

本法第五十七条至第五十九条、第六十二条至六十三条有关不得担任监事的规定以及监事义务、责任的规定,适用于股份有限公司的监事。

〔释义〕

本条规定股份有限公司监事的责任和义务。

公司法关于有限责任公司监事责任的义务条款同样适用于股份有限公司监事责任和义务。

请参见公司法第五十七条至第五十九条,第六十二条至六十三条及相关释义。

第四章 股份有限公司的股份发行和转让

第一节 股份发行

第一百二十九条 股份有限公司的资本划分为股份,每一股的金额应当相等。
公司的股份应当采取股票的形式。股票是公司签发的证明股东所持股份的凭证。

〔释义〕

本条规定以下若干要点:

(一) 股份定义

股份有限公司的资本划分为股份,每股金额应当相等。

(二) 股份形式

股份有限公司股份应当采取股票形式。

(三) 股票定义

股份有限公司股票是公司签发的证明股东所持股份的凭证。

第一百三十条 股份的发行,实行公开、公平、公正的原则。

同次发行的股票,每股的发行条件和价格应当相同。任何单位或者个人所认购的股份,每股应当支付相同价额。

〔释义〕

本条规定股份发行的原则:

(一) 公开原则

股份公开向社会发行;

(二) 公平原则

同次发行的股票,每股发行条件和价格应当相同。

(三) 公正原则

任何单位或者个人所认购的股份,每股应当支付相同价额。

第一百三十一条 股票发行价格可以按票面金额,也可以超过票面金额,但不得低于票面金额。

以超过票面金额为股票发行价格的,须经国务院证券管理部门批准。

以超过票面金额发行股票所得溢价款列入公司资本公积金。

股票溢价发行的具体管理办法由国务院另行规定。

〔释义〕

本条规定股份发行的折价与溢价问题。

1. 公司可以发行平价(发行价等同于票面价)股票;
2. 公司可以溢价(发行价高于票面价)发行股票;
3. 公司不得折价(发行价低于票面价)发行股票;
4. 公司溢价发行须经国务院证券管理部门批准;
5. 公司溢价发行的溢价收入应列入公司资本公积金;
6. 公司溢价发行的具体办法由国务院另行规定。

第一百三十二条 股票采用纸面形式或者国务院证券管理部门规定的其他形式。

股票应当载明下列主要事项:

- (一)公司名称;
- (二)公司登记成立的日期;
- (三)股票种类、票面金额及代表的股份数;
- (四)股票的编号;
- (五)公司盖章和董事长签名。

发起人的股票,应当标明“发起人股票”字样。

〔释义〕

本条主要规定如下要点:

(一)股票形式

股票应当采取纸面形式或者国务院证券管理部门规定的其他形式。

(二)股票所记载事项

股票应当记载下列主要事项:

1. 公司名称;
2. 公司登记成立的日期;
3. 股票种类、票面金额及代表的股份数;
4. 股票的编号
5. 公司印章和董事长签名。

(三)发起人股票样式

发起人股票样式与其他股东股票样式相同,但应当在票面上标明“发起人股票”字样。

第一百三十三条 公司对发起人、国家授权投资的机构、法人发行的股票,应当为记名股票,并应当记载该发起人、机构或者法人的名称,不得另立户名或者以代表人姓名记名。

对社会公众发行的股票,可以为记名股票,也可以为无记名股票。

〔释义〕

本条规定股份有限公司股票是否记名问题。

1. 发起人、国家授权投资机构、法人所认领的股票应为记名股票;
2. 对社会公众发行的股票,可以为记名股票也可以为无记名股票。

第一百三十四条 公司发行记名股票的,应当置备股东名册,记载下列事项:

- (一)股东的姓名或者名称及住所;
- (二)各股东所持股份数;
- (三)各股东所持股票的编号;
- (四)各股东取得其股份的日期。

发行无记名股票的,公司应当记载其股票数量、编号及发行日期。

〔释义〕

本条规定公司发行股票的注意事项:

(一)发行记名股票

发行记名股票时,公司应备置股东名册,股东名册应记载下列事项:

- 1. 股东姓名或名称及住所;
- 2. 各股东所持股份数;
- 3. 各股东所持股票的编号;
- 4. 各股东取得股份的日期。

(二)发行不记名股票

发行不记名股票时,公司应当记载其股票数量、编号及发行日期。

第一百三十五条 国务院可以对公司发行本法规定的股票以外的其他种类的股票,另行作出规定。

〔释义〕

本条规定:公司发行本法规定的股票之外的其他种类股票,另行作出规定。

第一百三十六条 股份有限公司登记成立后,即向股东正式交付股票。公司登记成立前不得向股东交付股票。

〔释义〕

本条规定公司向股东交付股票的时间:在股份有限公司登记成立后。

第一百三十七条 公司可以发行新股,必须具备下列条件:

- (一)前一次发行的股份已募足,并间隔一年以上;
- (二)公司在最近三年内连续盈利,并可支付普通股股利;
- (三)公司在最近三年内财务会计文件无虚假记载;
- (四)公司预期收益可达同行业平均利润率,其估算应经注册会计师验证。

〔释义〕

本条规定公司发行新股的条件:

- 1. 前次发行股份已募足,并间隔一年以上;
- 2. 公司在最近三年内连续盈利并可支付普通股股利;
- 3. 公司在最近三年内财务会计文件无虚伪记载;

4. 公司预期收益可达同行业平均利润率,其估算应经注册会计师验证。

第一百三十八条 公司发行新股,股东大会应当对下列事项作出决议:

- (一)新股种类及数额;
- (二)新股发行价格;
- (三)新股发行的起止日期;
- (四)向原有股东发行新股的种类及数额。

〔释义〕

本条规定:当股份有限公司欲发行新股时,新股种类及数额、新股发行价格、新股发行起止日期、向原有股东发行新股种类及数额等问题应由股东大会作出决议。

第一百三十九条 股东大会作出发行新股的决议后,董事会必须向国务院授权的部门或者省级人民政府申请批准。属于向社会公开募集的,须经国务院证券管理部门批准。

〔释义〕

本条规定:股份有限公司欲发行新股,须得到国务院授权部门或省级人民政府批准;若发行新股是向全社会公开募集的,尚须经国务院证券管理部门批准。

第一百四十条 公司经批准向社会公开发行新股时,必须公告新股招股说明书和财务会计报表及附属明细表,并制作认股书。

公司新股应当采取由证券经营机构承销、代销的方式发行。

〔释义〕

本条规定:股份有限公司欲发行新股,需公告新股招股说明书、财务会计报表及附属明细表,并制作认股书;还需要同证券经营机构达成承销与代销的协议。

第一百四十一条 公司发行新股,可根据公司连续盈利情况和财产增值情况,确定其作价方案。

〔释义〕

本条规定:公司发行新股的作价方案由公司自行定之。所谓作价方案,是指公司以平价,溢价还是以折价来发行新股。所谓平价是指发行价等同于股票面值,溢价与折价则分别是指发行价高于或低于股票面值。如何作价要视公司实力而定。

第一百四十二条 公司发行新股募足股款后,应当向公司登记机关办理变更登记,并公告。

〔释义〕

结合本条及上述各条,可归纳出股份有限公司发行新股的程序:

- (一)股东会作出发行新股的决议

经董事会提议,股东会作出发行新股的决议,并同时决定新股种类及数额、新股发行价

格、新股发行的起止日期、向原有股东发行新股的种类数额等问题。

(二) 董事会申请发行新股

股东会作出决议后,董事会要向国务院授权部门或省级人民政府提出发行新股申请。

(三) 董事会申请招股审核

这一程序不适用于发起设立的股份有限公司而仅适用于募集设立的股份有限公司。即公司董事会向国务院证券主管机关提出公开向社会募集新股申请。

(四) 董事会公开招股

这一程序仅适用于公开向社会募集新股的股份有限公司。董事会公开招股时,应公告招股说明书、公司财务会计报告及附属明细表,董事会还应制作认股书。

(五) 认领人认领股份并缴纳股款;

(六) 董事会向公司登记机关办理变更登记

由于股份有限公司发行新股,使股份有限公司股本额发生变化,因此股东会应决议修改章程并由董事会向公司登记机关办理相应的变更登记。

第二节 股份转让

第一百四十三条 股东持有的股份可以依照本法规定转让。

〔释义〕

原则上股份有限公司股东可自由转让其所持股份,但需要遵从公司法的一系列规定。

第一百四十四条 股东转让其股份,必须在国务院证券管理部门指定的证券交易场所进行。

〔释义〕

本条规定:不允许私自转让股份,而只能在指定的证券交易场所进行交易。公司法不承认黑市交易的效力。

第一百四十五条 记名股票,由股东以背书方式或者法律、行政法规规定的其他方式转让。

记名股票的转让,由公司将受让人的姓名或者名称及住所记载于股东名册。

股东大会召开前三十日内或者公司决定分配股利的基准日前五日内,不得进行前款规定的股东名册的变更登记。

〔释义〕

本条规定记名股票的转让方式。

第一百四十六条 无记名股票,在国务院证券管理部门指定的证券交易场所,由股东将该股票交付给受让人后即发生转让的效力。

〔释义〕

本条规定不记名股票的转让方式。

第一百四十七条 发起人持有的本公司股份,自公司成立之日起三年内不得转让。

公司董事、监事、经理等高级管理人员应当向公司申报所持有的本公司的股份,并在任职期间内不得转让。

〔释义〕

为防止发起人抽逃资金、防止内幕人士交易,公司法规定:

1. 自公司成立之日起三年内,发起人不得转让其出资;
2. 公司董事、监事、经理等高级管理人员应当向公司申报所持有的本公司的股份,并在任职期内不得转让。

第一百四十八条 国家授权投资的机构持有的股份,经国家授权的主管部门批准,可以转让。国家授权投资的机构也可以购买其他股东持有的股份。转让或者购买股份的审批权限、管理办法,由法律、行政法规另行规定。

〔释义〕

本条规定了国家授权投资机构股份转让问题。

第一百四十九条 公司不得收购本公司的股票,但为减少公司资本而消除股份或者与持有本公司股票的其他公司合并时除外。

公司依照前款规定收购本公司的股票后,必须在十日内消除该部分股份,并依法办理变更登记,并公告。

公司不得接受本公司的股票作为抵押权的标的。

〔释义〕

本条规定公司不得拥有自有股。但有两点例外:

1. 为减少资本而消除股份。这部分股份应在十日之内消除,并依法办理变更登记与公告;
2. 与持有本公司股票的其他公司合并。

第一百五十条 记名股票被盗、遗失或者灭失,股东可以依照民事诉讼法规定的公示催告程序,请求人民法院宣告该股票失效。

依照公示催告程序,人民法院宣告该股票失效后,股东可以申请公司补发股票。

〔释义〕

本条规定了当记名股票被盗、遗失或者灭失时的补救措施。而当不记名股票被盗,遗失或者灭失时,就很难采用相应的补救措施。

第三节 上市公司

第一百五十一条 本法所称上市公司是指所发行的股票经国务院证券管理部门批准在证券交易所上市交易的股份有限公司。

〔释义〕

本条规定了上市公司概念：所谓上市公司，是指所发行的股票经国务院证券管理部门批准在证券交易所上市交易的股份有限公司。

第一百五十二条 上市公司必须具备下列条件：

- (一)股票经国务院证券管理部门批准已向社会公开发行；
- (二)公司股本总额不少于人民币五千万元；
- (三)开业时间在三年以上，最近三年连续盈利；
- (四)持有股票面值达人民币一千元以上的股东人数不少于一千人；向社会公开发行的股份达公司股份总数的百分之二十五以上；
- (五)公司在最近三年内无重大违法行为，财务会计文件无虚假记载。

〔释义〕

本条规定了上市公司必须具备的条件。概括来说，这些条件主要就是：

(一)资本规模较大

本条规定，公司股本总额不得少于人民币五千万元。

(二)盈利状况良好

本条规定，公司开业时间须在三年以上且最近三年连续盈利。

(三)股权分散

本条规定：第一，持有股票面值达人民币 1000 元以上股东人数不少于 1000 人；第二，向社会公开发行的股份达公司股份总额的百分之二十五以上。之所以要求股权分散，是为了活跃场内交易。

(四)信誉良好

本条规定：公司在最近三年内无重大违法行为，财务文件无虚假记载。

第一百五十三条 股份有限公司申请其股票上市交易，应当报经国务院证券管理部门批准，依照有关证券管理法律、行政法规的规定报送有关文件。

国务院证券管理部门对符合本法规定条件的股票上市交易申请，予以批准；对不符合本法规定条件的，不予批准。

股票上市交易申请经批准后，被批准的上市公司必须公告其股票上市报告，并将其申请文件存放在指定的地点供公众查阅。

〔释义〕

本条主要规定股份有限公司上市申请的审批机关——国务院证券管理部门。

第一百五十四条 经批准的上市公司,由社会公众或者法人持有的股份,依照有关证券管理的法律、行政法规上市交易;由国家授权投资的机构持有的股份,其上市交易办法,由国家另行规定。

〔释义〕

本条规定上市公司股份交易方法:

1. 若上市公司股份的持有者为社会公众或法人,则依据有关证券管理法律,法规上市交易;
2. 若上市公司股份的持有者为国家授权的投资部门,则其上市交易由国家另行规定。

第一百五十五条 经国务院证券管理部门批准,公司股票可以到境外上市,具体办法由国务院作出特别规定。

〔释义〕

本条规定:

1. 公司可在境外上市;
2. 公司欲在境外上市,必须遵守国务院另行规定的特别规定。

第一百五十六条 上市公司必须按照法律、行政法规的规定,定期公开其财务状况和经营情况,每会计年度必须公布二次财务会计报告。

〔释义〕

本条规定上市公司必须进行定期信息披露,以使社会公众和法人随时掌握公司经营情况和财务状况。

第一百五十七条 上市公司有下列情形之一的,由国务院证券管理部门决定暂停其股票上市:

- (一) 公司股本总额、股东人数、股权分布等发生变化不再具备上市条件;
- (二) 公司不按规定公开其财务状况,或者对财务会计报告作虚假记载;
- (三) 公司有重大违法行为;
- (四) 公司最近二年连续亏损。

〔释义〕

本条规定了暂停上市公司股票上市的情形。

第一百五十八条 上市公司有前条所列情形之一经查实后果严重的,或者在限定的期间内未能消除暂停上市原因的,由国务院证券管理部门决定终止其股票上市。

公司决议解散、被行政主管部门依法责令关闭或者被宣告破产的,由国务院证券管理部门决定终止其股票上市。

〔释义〕

本条规定了终止上市公司股票上市的情形即前条所列情形之一发生且经查实后果严重的,或短期不能消除暂停上市原因的。

请参见公司法第一百五十条。

第五章 公司债券

第一百五十九条 股份有限公司、国有独资公司和两个以上的国有企业或者其他两个以上的国有投资主体投资设立的有限责任公司,为筹集生产经营资金,可以依照本法发行公司债券。

〔释义〕

本条规定发行公司债的主体:

1. 股份有限公司;
2. 国有独资公司;
3. 两个以上国有企业或者其他两个以上的国有投资主体投资设立的有限责任公司。

第一百六十条 本法所称公司债券是指公司依照法定程序发行的、约定在一定期限还本付息的有价证券。

〔释义〕

本条规定公司债券定义:公司债券是指公司依照法定程序发行的、约定在一定期限还本付息的有价证券。

第一百六十一条 发行公司债券,必须符合下列条件:

(一)股份有限公司的净资产额不低于人民币三千万元,有限责任公司的净资产额不低于人民币六千万元;

(二)累计债券总额不超过公司净资产额的百分之四十;

(三)最近三年平均可分配利润足以支付公司债券一年的利息;

(四)筹集的资金投向符合国家产业政策;

(五)债券的利率不得超过国务院限定的利率水平;

(六)国务院规定的其他条件。

发行公司债券筹集的资金,必须用于审批机关批准的用途,不得用于弥补亏损和非生产性支出。

〔释义〕

本条规定发行公司债的条件:

1. 股份有限公司净资产额不低于人民币三千万元,有限责任公司净资产额不低于人民币六千万元;

2. 累计债券总额不超过公司净资产额的百分之四十；
3. 最近三年平均可分配利润足以支付公司债券、一年的利息；
4. 筹集的资金投向符合国家产业政策；
5. 债券的利率不得超过国务院限定的利率水平；
6. 国务院规定的其他条件。

尤其要注意的是：发行公司债券筹集的资金，必须用于审批机关批准的用途，不得用于弥补亏损和非生产性支出。

第一百六十二条 凡有下列情形之一的，不得再次发行公司债券：

- (一) 前一次发行的公司债券尚未募足的；
- (二) 对已发行的公司债券或者其债务有违约或者延迟支付本息的事实，且仍处于继续状态的。

〔释义〕

本条规定，若出现下列情形之一，就不得再次发行公司债券：

1. 前一次发行的公司债券尚未募足的；
2. 对已发行的公司债券或者其债务有违约或者延迟支付本息的事实，且仍处于继续状态。

第一百六十三条 股份有限公司、有限责任公司发行公司债券，由董事会制订方案，股东会作出决议。

国有独资公司发行公司债券，应由国家授权投资的机构或者国家授权的部门作出决定。依照前二款规定作出决议或者决定后，公司应当向国务院证券管理部门报请批准。

〔释义〕

本条规定了发行公司债券的决议：

1. 股份有限公司与有限责任公司发行公司债券，由董事会制订方案，股东会作出决议；
2. 国有独资公司发行公司债券，应由国家授权投资机构或者国家授权部门作出决定。

第一百六十四条 公司债券的发行规模由国务院确定。国务院证券管理部门审批公司债券的发行，不得超过国务院确定的规模。

国务院证券管理部门对符合本法规定的发行公司债券的申请，予以批准；对不符合本法规定的申请，不予批准。

对已作出的批准如发现不符合本法规定的，应予撤销。尚未发行公司债券的，停止发行；已经发行公司债券的，发行的公司应当向认购人退还所缴款项并加算银行同期存款利息。

〔释义〕

本条规定了国务院与国务院证券管理部门对审批公司债券的名自权限。

第一百六十五条 公司向国务院证券管理部门申请批准发行公司债券,应当提交下列文件:

- (一) 公司登记证明;
- (二) 公司章程;
- (三) 公司债券募集办法;
- (四) 资产评估报告和验资报告。

〔释义〕

本条规定公司申请发行公司债券时应向国务院证券管理部门提交的文件:

- 1. 公司登记证明;
- 2. 公司章程;
- 3. 公司债券募集办法;
- 4. 资产评估报告和验资报告。

第一百六十六条 发行公司债券的申请经批准后,应当公告公司债券募集办法。

公司债券募集办法中应载明下列主要事项:

- (一) 公司名称;
- (二) 债券总额和债券的票面金额;
- (三) 债券的利率;
- (四) 还本付息的期限和方式;
- (五) 债券发行的起止日期;
- (六) 公司净资产额;
- (七) 已发行的尚未到期的公司债券总额;
- (八) 公司债券的承销、代销机构。

〔释义〕

本条主要规定两点:

(一) 公告债券募集办法

发行公司债券申请获批准后,应当公告公司债券募集办法。

(二) 公司债券募集方法主要内容

公司债券募集方法中应载明下列主要事项:

- 1. 公司名称;
- 2. 债券总额和债券的票面金额;
- 3. 债券的利率;
- 4. 还本付息期限和方式;
- 5. 债券发行的起止日期;
- 6. 公司净资产额;
- 7. 已发行的尚未到期的公司债券总额;

8. 公司债券的承销、代销机构。

第一百六十七条 公司发行公司债券,必须在债券上载明公司名称、债券票面金额、利率、偿还期限等事项,并由董事长签名,公司盖章。

〔释义〕

本条规定公司债券格式。

公司债券上必须载明下列事项:

1. 公司名称;
2. 债券票面金额;
3. 利率;
4. 偿还期限;
5. 董事长签名;
6. 公司盖章。

第一百六十八条 公司债券可分为记名债券和无记名债券。

〔释义〕

本条规定公司债券的一种分类:记名债券和无记名债券。

第一百六十九条 公司发行公司债券应当置备公司债券存根簿。

发行记名公司债券的,应当在公司债券存根簿上载明下列事项:

- (一)债券持有人的姓名或者名称及住所;
- (二)债券持有人取得债券的日期及债券的编号;
- (三)债券总额,债券的票面金额,债券的利率,债券的还本付息的期限和方式;
- (四)债券的发行日期。

发行无记名公司债券的,应当在公司债券存根簿上载明债券总额、利率、偿还期限和方式、发行日期及债券的编号。

〔释义〕

本条规定公司债券存根簿。

(一)公司债券存根簿

公司债券应当置备公司债券存根簿。

(二)记名公司债券存根簿

记名公司债券存根簿上应载明下列事项:

1. 债券持有人姓名或者名称及住所;
2. 债券持有人取得债券的日期及债券的编号;
3. 债券总额,债券的票面金额,债券的利率,债券的还本付息的期限和方式;
4. 债券的发行日期。

(三)无记名公司债券、存根簿

无记名公司债券存根簿上应载明下列事项：

1. 债券总额；
2. 利率；
3. 偿还期限和方式；
4. 发行日期；
5. 债券编号。

第一百七十条 公司债券可以转让。转让公司债券应当在国务院证券管理部门指定的证券交易场所进行。

公司债券的转让价格由转让人与受让人约定。

〔释义〕

本条和下条均规定公司债券转让问题；

（一）公司债券转让原则

公司债券转让有三条原则：

1. 公司债券可以自由转让；
2. 公司债券应在国务院证券管理部门指定的证券交易场所进行；
3. 公司债券转让价格随行就市。

（二）记名公司债券转让

记名公司债券转让时，由债券持有人以背书方式转让。转让后，发行公司应变更债券存根簿上相应事项。

（三）无记名债券转让

无记名债券转让时，债券的换手就表示转让的结束。

请参见公司法第一百七十一条。

第一百七十一条 记名债券，由债券持有人以背书方式转让。

记名债券的转让，由公司将受让人的姓名或者名称及住所记载于公司债券存根簿。

无记名债券，由债券持有人在指定的证券交易场所将该债券交付给受让人后即发生转让的效力。

〔释义〕

至此本条，公司法已详尽规定了公司债券发行的程序：

- （一）股份有限公司股东会或国有独资公司的国务院授权机构决议发行公司债；
- （二）国务院证券管理部门审核发行公司发行公司债申请；
- （三）发行公司公告公司债募集方法；
- （四）证券经营商承销、代销公司债；
- （五）备置公司债券存根簿。

第一百七十二条 上市公司经股东大会决议可以发行可转换为股票的公司债券,并在公司债券募集办法中规定具体的转换办法。

发行可转换为股票的公司债券,应当报请国务院证券管理部门批准。公司债券可转换为股票的,除具备发行公司债券的条件外,还应当符合股票发行的条件。

发行可转换为股票的公司债券,应当在债券上标明可转换公司债券字样,并在公司债券存根簿上载明可转换公司债券的数额。

〔释义〕

本条规定可转换公司债问题

1. 发行可转换公司债的主体

只有上市公司才能发行可转换公司债。

2. 发行可转换公司债的决议经股东大会决议即可。

3. 可转换公司债的转换办法

由上市公司自行在公司债券募集办法中具体规定。

4. 可转换公司债的发行批准

由国务院证券管理部门批准。

5. 可转换公司债的发行资格

可转换公司债的发行资格有两条:

(1) 具备发行公司债券的条件;

(2) 具备发行公司股票的条件。

6. 可转换公司债的格式

可转换债的格式如下:

(1) 在债券上标明可转换公司债字样;

(2) 在公司债券存根簿上载明可转换公司债的数额。

第一百七十三条 发行可转换为股票的公司债券的,公司应当按照其转换办法向债券持有人换发股票,但债券持有人对转换股票或者不转换股票有选择权。

〔释义〕

本条规定:

1. 公司有按转换办法向可转换公司债券持有人换发股票的义务与责任;

2. 债券持有人有不转换股票的权利。

第六章 公司财务、会计

第一百七十四条 公司应当依照法律、行政法规和国务院财政主管部门的规定建立本公司的财务、会计制度。

〔释义〕

本条规定了建立公司财务、会计制度的主要依据：

1. 国家的法律、法规。
2. 国务院财政主管部门的规定。

第一百七十五条 公司应当在每一会计年度终了时制作财务会计报告。

财务会计报告应当包括下列财务会计报表及附属明细表：

- (一)资产负债表；
- (二)损益表；
- (三)财务状况变动表；
- (四)财务情况说明书；
- (五)利润分配表。

〔释义〕

本条规定两点：

1. 公司应当在每一会计年度终了时制作财务会计报告；
2. 财务会计报告的内容。

第一百七十六条 有限责任公司应当按照公司章程规定的期限将前款所列文件送交各股东。

股份有限公司的财务会计报告应当经注册会计师或者注册审计师验证，并在召开股东大会年会的二十日以前置备于本公司，供股东查阅。

以募集设立方式成立的股份有限公司必须公告其财务会计报告。

〔释义〕

本条规定了公司财务会计报告的制作时间，内容及其验证、查阅、公告等程序，具体如下：

- (一)公司财务会计报告的制作时间为每一会计年度终了时。
- (二)公司财务会计报告的内容为：

A. 财务会计报表。

财务会计报表是以日常核算资料为主要依据，总括反映公司在一定时期内的经济活动情况和经营成果的书面报告，是会计工作的主要内容。

B. 资产负债表

资产负债表又叫财务状况表。是反映公司在某一时刻的财务状况(资产、负债和股东权益)的会计报表。资产负债表属于静态报表，反映存量。

C. 损益表

损益表是反映公司在某一时期内进行营业(不同于股东的投资或分派)而导致的股东权益的增加或减少的报表。损益表属于动态报表，反映流量。

D. 财务状况变动表

财务状况变动表也称为资金来源和运用表。该表反映了公司在一定期间(通常为一年度)内资金取得的来源渠道及资金的用途去向,综合反映了公司的理财过程,以及财务状况变动的原因与结果,为公司管理部门控制财务收支和提高经济效益提供必要的信息资料。我国一般以营运资金为基础编制财务状况变动表。

E. 财务情况说明书

财务情况说明书是对表内数据及表外重要情况的说明。

F. 利润的分配表

利润分配表反映了公司利润(亏损)分配(弥补)的过程与结果。它包括两个部分的内容:一方面是反映企业可供分配利润的来源,另一方面则反映利润分配的去向,说明利润分配的结果。

(三)公司应在公司章程规定的期限内将以上文件送交各股东方。

(四)财务会计报告必须经注册会计师及注册审计师审查、认定、签字后方才有效。

(五)财务会计报告须在股东大会年会召开前二十日置于公司供股东查阅,同时,以募集设立方式成立的股份有限公司必须公告其财务会计报告。

第一百七十七条 公司分配当年税后利润时,应当提取利润的百分之十列入公司法定公积金,并提取利润的百分之五至百分之十列入公司法定公益金。

公司的法定公积金不足以弥补公司亏损的,在依照前款规定提取法定公积金和法定公益之前,应当先用当年利润弥补亏损。

公司在从税后利润中提取法定公积金后,经股东会决议,可以提取任意公积金。

公司弥补亏损和提取公积金、法定公益金后所余利润,有限责任公司按照股东的出资比例分配,股份有限公司按照股东持有的股份比例分配。

股东会或者董事会违反前款规定,在公司弥补亏损和提取法定公积金、法定公益之前向股东分配利润的,必须将违反规定分配的利润退还公司。

〔释义〕

本条规定了公司公积金、公益金的提取比例及利润分配办法。具体如下:

(一)公司当年的税后利润进行分配时,应首先按一定比例提取法定公积金及法定公益金。若公司发生亏损时,应首先用法定公积金进行弥补,不足以弥补部分,可先用当年利润补亏,再按比例提取法定公积金及法定公益金;若公司盈余较多时,经股东大会同意,还可在法定公积金之外,提取任意公积金,又称特别公积金。

公积金:公司为了弥补日后可能发生的亏损,扩充营业,每年在盈余中提存一部分不作股息及红利分配的资金。

公益金:公司为了保障职工的卫生福利,文化教育每年在盈余中提存一部分不作股息及红利分配的资金。

(二)公司的当年税后利润,须在弥补亏损,提取法定公积金及法定公益金之后进行分配,否则必须将违反规定分配的利润退还公司。公司的税后所余利润,有限责任公司按照股东的出资比例分配,股份有限公司按照股东持有的股份比例分配。

第一百七十八条 股份有限公司依照本法规定,以超过股票票面金额的发行价格发行股份所得的溢价款以及国家规定列入资本公积金的其他收入,应当列为公司资本公积金。

〔释义〕

此条规定了股票溢价发行部分收入及其它国家规定必须列入资本公积金的其他收入,均应列为公司资本公积金。

第一百七十九条 公司提取的法定公积金、任意公积金用于弥补公司的亏损,扩大公司生产经营或者转为增加公司资本。

股份有限公司经股东大会决议可以将公积金转为资本,按股东原有股份比例派送新股或者增加每股面值。但法定公积金转为资本时,所留存的该项公积金不得少于注册资本的百分之二十五。

〔释义〕

本条规定了公积金的主要用途。同时规定了留存法定公积金不少于注册资本百分之二十五时,经股东大会特别决议,公积金可转代为公司新增资本,按股东原有股份比例派送新股或增加每股百值。

第一百八十条 公司提取的法定公益金按照国家有关规定用于本公司职工的集体福利。

〔释义〕

本条规定了法定公益金的用途。

第一百八十一条 公司除法定的会计帐册外,不得另立非法会计帐册。

对公司资产,不得以个人名义开立帐户存储。

〔释义〕

本条规定了公司的会计帐册是唯一合法帐册。公司资产不得以个人名义开立帐户存储。

第七章 公司合并、分立

第一百八十二条 公司合并或者分立,应当由公司的股东会作出决议。

〔释义〕

本条规定了只有股东大会是唯一有权对公司合并及分立作出决议的机构。

第一百八十三条 股份有限公司合并或者分立必须经过原审批部门或者由国家规定的其他部门批准。

〔释义〕

本条规定了股份有限公司合并及分立的批准部门。

第一百八十四条 公司合并可以采取吸收合并和新设合并两种形式。

一个公司吸收其他公司为吸收合并,被吸收的公司解散。二个以上公司合并设立一个新的公司为新设合并,合并各方解散。

公司合并,应当由合并各方签订合并协议,并编制资产负债表及财产清单。公司应当自作出合并决议之日起十日内通知债权人,并于三十日内在报纸上公告三次。债权人自接到通知书之日起三十日内,未接到通知书的自第一次公告之日起九十日内,有权要求公司清偿债务或者提供担保。不清偿债务或者不提供相应的担保的,公司不得合并。

公司合并各方的债务,应当由合并后存续的公司或者新设的公司承担。

〔释义〕

本条规定两点:第一,公司合并的形式;第二,公司合并的程序。

(一)公司合并的形式

公司合并有两种合并形式:吸收合并和新设合并。

1. 吸收合并。一个公司吸收其他公司为吸收合并,被吸收的公司解散。例如,有 A、B 两公司,若是吸收合并,则:

$A+B \rightarrow A$ 或 $A+B \rightarrow B$

2. 新设合并。两个以上公司合并设立一个新公司为新设合并,合并各方解散。例如,有 A、B 两公司,若是新设合并,则:

$A+B \rightarrow C$

(二)公司合并的程序

公司合并程序如下:

1. 双方股东会均同意合并;

2. 签订合并协议;

3. 编制资产负债表与财产清单;

4. 保护债权人:保护债权人是本法重点强调问题,为此,本法作出了以下严格规定以保护债权人:

(1)公司应当自合并协议之日起十日内通知债权人,并于三十日内在报纸上至少公告三次;

(2)债权人自接到通知书之日起三十日内(未接到通知书的自第一次公告日起九十日内),有权要求公司清偿债务或提供担保。不清偿债务或者不提供相应的担保的,公司不得合并;

(3)公司合并,各方债务应当由合并后存续的公司或者新设的公司承担。

5. 进行变更登记

第一百八十五条 公司分立,其财产作相应的分割。

公司分立时,应当编制资产负债表及财产清单。公司应当自作出分立决议之日起十日内通知债权人,并于三十日内在报纸上至少公告三次。债权人自接到通知书之日起三十日内,未接到通知书的自第一次公告之日起九十日内,有权要求公司必须清偿债务或者提供相应的担保。不清偿债务或者不提供相应的担保的,公司不得分立。

公司分立前的债务按所达成的协议由分立后的公司承担。

〔释义〕

本条规定公司分立的程序:

- (一)公司股东会作出分立决议;
- (二)编制资产负债表及财产清单;
- (三)保护债权人

为了保护债权人,公司法作了严格规定:

1. 公司应在自作出分立决议之日起十日内通知债权人,并于三十日内在报纸上至少公告三次;

2. 债权人自接到通知书之日起三十日内(未接到通知书的自第一次公告之日起九十日内,有权要求公司必须清偿债务或者提供相应担保,否则公司不得分立;

3. 公司分立前债务按所达成协议由分立后的公司承担。

(四)进行变更登记

第一百八十六条 公司需要减少注册资本时,必须编制资产负债表及财产清单。

公司应当自作出减少注册资本决议之日起十日内通知债权人,并于三十日内在报纸上至少公告三次。债权人自接到通知书之日起三十日内,未接到通知书的自第一次公告之日起九十日内,有权要求公司清偿债务或者提供相应的担保。

公司减少资本后的注册资本不得低于法定的最低限额。

〔释义〕

本条规定公司减少注册资本的程序与注意事项:

(一)减少注册资本程序

公司减少注册资本程序如下:

1. 公司股东会作出减资决议;
2. 编制资产负债表及财产清单;
3. 保护债权人

为保护债权人,公司法作了严格规定:

(1)公司应在自作出减少注册资本决议之日起十日内通知债权人,并在三十日内在报纸上至少公告三次;

(2)债权人自接到通知书之日起三十日内(未接到通知书的自第一次公告之日起九十日内),有权要求公司清偿债务或者提供相应担保。

（二）特别注意事项

公司减少资本后的注册资本不得低于法定最低限额。

第一百八十七条 有限责任公司增加注册资本时，股东认缴新增资本的出资，按照本法设立有限责任公司缴纳出资的有关规定执行。

股份有限公司为增加注册资本发行新股时，股东认购新股应当按照本法设立股份有限公司缴纳股款的有关规定执行。

〔释义〕

本条规定了股份有限公司与有限责任公司增加注册资本的出资手续。

第一百八十八条 公司增加或者减少注册资本、合并或者分立，应当依法向公司登记机关办理变更登记、设立登记或者注销登记的手续。

〔释义〕

当公司增加或者减少注册资本时，应当依法向公司登记机关办理变更登记；

当公司合并与分立时，应当依法向公司登记机关办理设立登记或者注销登记手续。

第八章 公司破产、解散和清算

第一百八十九条 公司因不能清偿到期债务，被依法宣告破产的，由人民法院依照有关法律的规定，组织股东、有关机关及有关专业人员成立清算组，对公司进行破产清算。

〔释义〕

本条规定了公司破产清算的机关。

1. 公司因不能清偿到期债务，被依法宣告破产的，由人民法院依照有关法律的规定，组成清算机关——清算组。

2. 清算组由股东、有关机关及有关专业人员组成。

第一百九十条 公司有下列情形之一的，可以解散：

（一）公司章程规定的营业期限届满或者公司章程规定的其他解散事由出现时；

（二）股东会决议解散；

（三）因公司合并或者分立需要解散的。

〔释义〕

本条规定了公司解散事由：

1. 公司章程规定的营业期限届满或者公司章程规定的其它解散事由出现时；

2. 股东会决议解散；

3. 因公司合并或者分立需要解散的。

第一百九十一条 公司依照前条第(一)项、第(二)项规定解散的,应当在十五日成立清算组,有限责任公司的清算组由股东组成,股份有限公司的清算组由股东大会确定其人选;逾期不成立清算组进行清算的,债权人可以申请人民法院指定有关人员组成清算组,进行清算。人民法院应当受理该申请,并及时指定清算组成员,进行清算。

〔释义〕

本条规定清算机关——清算组的构成。结合本法第一百八十九条、一百九十条、一百九十一条与一百九十二条,可得出如下结论:

(一)公司由股东会决议解散的。

1. 有限责任公司清算组由股东组成;

2. 股份有限公司清算组由董事会组成;

3. 例外:公司逾期(自决议后十五日内)不成立清算组的,人民法院可接受债权人申请派出清算组。

(二)公司由行政主管部门责令关闭的

其清算组由有关主管机关组织有关人员组成。

(三)公司依法宣布破产的

其清算组由人民法院派员组成。

第一百九十二条 公司违反法律、行政法规被依法责令关闭的,应当解散;由有关主管机关组织股东、有关机关及有关专业人员成立清算组,进行清算。

〔释义〕

参见第一百九十一条释义(三)。

第一百九十三条 清算组在清算期间行使下列职权:

(一)清理公司财产,分别编制资产负债表和财产清单;

(二)通知或者公告债权人;

(三)处理与清算有关的公司未了结的业务;

(四)清缴所欠税款;

(五)清理债权、债务;

(六)处理公司的剩余财产;

(七)代表公司参与民事诉讼活动。

〔释义〕

本条规定了清算组的职权:

1. 清理公司财产,分别编制资产负债表和财产清单;

2. 通知或者公告债权人;

3. 处理与清算有关的公司未了结的业务;

4. 清缴所欠税款;

5. 清理债权、债务;

6. 处理公司的剩余财产;
7. 代表公司参与民事诉讼活动。

第一百九十四条 清算组应当自其成立之日起十日内通知债权人,并于六十日内在报纸上至少公告三次。债权人应当自接到通知书之日起三十日内,未接到通知书的自第一次公告之日起九十日内,向清算组申报其债权。

债权人申报其债权,应当说明债权的有关事项,并提供证明材料。清算组应当对债权进行登记。

〔释义〕

本条主要规定清算时对债权人的保护。

(一)清算组责任

1. 清算组应当自其成立之日起十日内通知债权人,并于六十日内在报纸上至少公告三次;
2. 清算组应对债权进行登记。

(二)债权人责任

1. 债权人应当自接到通知书之日起三十日内,未接到通知书的自第一次公告起九十日内,向清算组申报其债权。
2. 债权人申报其债权,应当说明债权的有关事项,并提供证明材料。

第一百九十五条 清算组在清理公司财产、编制资产负债表和财产清单后,应当制定清算方案。

公司财产能够清偿公司债务的,分别支付清算费用、职工工资和劳动保险费用,缴纳所欠税款,清偿公司债务。

公司财产按前款规定清偿后的剩余财产,有限责任公司按照股东的出资比例分配,股份有限公司按照股东持有的股份比例分配。

清算期间,公司不得开展新的经营活动。公司财产在未按第二款的规定清偿前,不得分配给股东。

〔释义〕

本条主要规定财产清偿问题。公司财产的清偿顺序是:

1. 支付清算费用;
2. 支付职工工资;
3. 支付劳动保险费用;
4. 缴纳所欠税款;
5. 清偿公司债务;
6. 将剩余财产分配给公司股东。

第一百九十六条 因公司解散而清算,在清理公司财产、编制资产负债表和财产清单后,发现公司财产不足清偿债务的,应当立即向人民法院申请宣告破产。

公司经人民法院裁定宣告破产后,清算组应当将清算事务移交给人民法院。

〔释义〕

本条规定:在清算中,若发现被清算公司资不抵债,应立即向人民法院申请宣告破产。经人民法院裁定宣告破产后,清算组应当将清算事务移交给人民法院。

第一百九十七条 公司清算结束后,清算组应当制作清算报告,并报送公司登记机关,申请注销公司登记,公告公司终止。不申请注销公司登记的,由公司登记机关吊销其营业执照,并予以公告。

〔释义〕

至此,公司法已细致规定了清算程序,可列示如下:

(一)宣布清算

由股东会或董事会或法院或行政主管机关决议清算。

(二)组成清算组

(三)清理公司财产、整理债权债务关系、保护债权人

(四)制定清算方案

(五)制作清算报告

(六)申请注销公司登记

第一百九十八条 清算组成员应当忠于职守,依法履行清算义务。清算组成员因故意或者重大过失给公司或者债权人造成损失的,应当承担赔偿责任。

〔释义〕

本条规定了清算组成员的义务与责任。

第九章 外国公司的分支机构

第一百九十九条 外国公司依照本章规定可以在中国境内设立分支机构,从事生产经营活动。

本法所称外国公司是指依照外国法律在中国境外登记成立的公司。

〔释义〕

本条规定外国公司定义:外国公司,是指依照外国法律在中国境外登记成立的公司。请参见公司法第二条及其释义。

第二百条 外国公司在中国境内设立分支机构,必须向中国主管机关提出申请,并提交其公司章程、所属国的公司登记证书等有关文件,经批准后,向公司登记机关依法办理登记,领取营业执照。

外国公司分支机构的审批办法由国务院另行规定。

〔释义〕

本条规定外国公司在中国境内设立分支机构的程序。

第二百零一条 外国公司在中国境内设立分支机构,必须在中国境内指定负责该分支机构的代表人或者代理人,并向该分支机构拨付与其所从事的经营活动相适应的资金。

对外国公司分支机构的经营资金需要规定最低限额的,由国务院另行规定。

〔释义〕

外国公司在中国境内设立分支机构的最低条件:

1. 必须在中国境内指定分支机构代表人或代理人;
2. 必须有与其经营活动相适应的资金。

外国分支机构经营资金最低限额由国务院另行规定。

第二百零二条 外国公司的分支机构应当在其名称中标明该外国公司的国籍及责任形式。

外国公司的分支机构应当在本机构中置备该外国公司章程。

〔释义〕

本条规定两点:

1. 外国公司分支机构名称问题。参见公司法第九条释义。
2. 外国公司应当在本机构中置备该外国公司章程。

第二百零三条 外国公司属于外国法人,其在中国境内设立的分支机构不具有中国法人资格。

外国公司对其分支机构在中国境内进行经营活动承担民事责任。

〔释义〕

本条规定:外国公司在中国境内设立的分支机构不具有中国法人资格。因而外国公司对其分支机构在中国境内进行经营活动承担民事责任。

本法本条规定可以作如下理解:

第一,外国公司在中国境内设立的分支机构与外国公司在中国境内设立子公司不一样,后者被认为是中国公司,享有独立法人资格,而前者则仅仅是外国公司的驻外机构;

第二,正因为外国公司在华分支机构不具备独立法人资格,所以它不是民事权利义务主体,因而它本身不能承担民事责任,而只能由其派出机构——外国公司——承担民事责任。

第二百零四条 经批准设立的外国公司分支机构,在中国境内从事业务活动,必须遵守中国的法律,不得损害中国的社会公共利益,其合法权益受中国法律保护。

〔释义〕

本条规定外国公司在华分支机构的权利与义务。

第二百零五条 外国公司撤销其在中国境内的分支机构时,必须依法清偿债务,按照本法有关公司清算程序的规定进行清算。未清偿债务之前,不得将其分支机构的财产移至中国境外。

〔释义〕

本条规定:外国公司撤销其在中国境内的分支机构时,必须依照本法进行清算。

第十章 法律责任

第二百零六条 违反本法规定,办理公司登记时虚报注册资本、提交虚假证明文件或者采取其他欺诈手段隐瞒重要事实取得公司登记的,责令改正,对虚报注册资本的公司,处以虚报注册资本金额百分之五以上百分之十以下的罚款;对提交虚假证明文件或者采取其他欺诈手段隐瞒重要事实的公司,处以一万元以上十万元以下的罚款;情节严重的,撤销公司登记。构成犯罪的,依法追究刑事责任。

〔释义〕(略)

第二百零七条 制作虚假的招股说明书、认股书、公司债券募集办法发行股票或者公司债券的,责令停止发行,退还所募资金及其利息,处以非法募集资金金额百分之一以上百分之五以下的罚款。构成犯罪的,依法追究刑事责任。

〔释义〕

制作虚假招股说明书、认股书、公司债券募集办法发行股份或公司债,会严重损害投资公众(股东和债权人)利益,因而公司法严令禁止。

第二百零八条 公司的发起人、股东未交付货币、实物或者未转移财产权,虚假出资,欺骗债权人和社会公众的,责令改正,处以虚假出资金额百分之五以上百分之十以下的罚款。构成犯罪的,依法追究刑事责任。

〔释义〕

虚假出资是目前公司登记中的一个重大问题,它违反了公司资本确定原则,是对债权人与社会公众的欺骗,因而公司法严令禁止。

第二百零九条 公司的发起人、股东在公司成立后,抽逃其出资的,责令改正,处以所抽逃出资金额百分之五以上百分之十以下的罚款。构成犯罪的,依法追究刑事责任。

〔释义〕

本条所列举的违法行为(用贷款来垫付出资或缴付股款,而一俟公司成立后又抽回该贷款),与公司法第一百九十四条一样,均属虚假出资与伪装出资,同样会严重损害投资公众(股东和债权人)利益,因而公司法严令禁止。

第二百一十条 未经本法规定的有关主管部门的批准,擅自发行股票或者公司债券的,责令停止发行,退还所募资金及其利息,处以非法所募资金金额百分之一以上百分之五以下的罚款。构成犯罪的,依法追究刑事责任。

〔释义〕

发行股份或公司债是一种向社会筹资行为,作为投资公众,并不了解发行公司经营与财务状况,因为为了保护投资公众利益,公司法规定了发行审批制度。如果发行公司未经审批同意即自行发行股份或公司债,那么发行公司对公众所作的信息披露不能被肯定是准确的,因而可能会误导投资公众,进而严重损害投资公众利益;因此,公司法严令禁止。

第二百一十一条 公司违反本法规定,在法定的会计帐册以外另立会计帐册的,责令改正,处以一万元以上十万元以下的罚款。构成犯罪的,依法追究刑事责任。

将公司资产以任何个人名义开立帐户存储的,没收违法所得,并处以违法所得一倍以上五倍以下的罚款。构成犯罪的,依法追究刑事责任。

〔释义〕

本条主要涉及财税部门对公司管理问题。公司法规定,一般而言,一个公司只能在银行有一个帐户,一个公司也只能有一本会计帐册,该帐册即被称为法定会计帐册(必须在财税部门登记)。如果违反公司法这一规定,在法定会计帐册之外另立非法会计表册,或将公司资产以个人名开立帐户存储的,则会导致以下结果:

第一,税务部门无法掌握公司经营活动全貌,无法对相当一部分公司经营活动征收税收,使税款大量流失;

第二,其他政府部门也无法掌握公司经营活动全貌,因而使公司得以逃避国家的一些经济调控;

第三,容易将公司资产变成个人资产,即容易引起严重的贪污行为。

有鉴如上述恶果,公司法严令禁止。

有关本条问题,请参见公司法第一百六十九条。

第二百一十二条 公司向股东和社会公众提供虚假的或者隐瞒重要事实的财务会计报告的,对直接负责的主管人员和其他直接责任人员处以一万元以上十万元以下的罚款。构成犯罪的,依法追究刑事责任。

〔释义〕

普通投资公众是从公司发布的财务会计报告中了解公司生产经营活动与财务状况的,因而,为保障普通投资公众利益,必须保证财务会计报告是真实与准确的。若违反这一规定

而作虚伪记载的,会严重误导投资公众,使他们利益受到损害,因而,公司法严令禁止。

第二百一十三条 违反本法规定,将国有资产低价折股、低价出售或者无偿分给个人,给国家造成损失的,依法追究直接责任人员的刑事责任;情节较轻的,给予行政处分。

〔释义〕

公司经营者承担着国有资产保值增值的义务,因而,若违反公司法规定,将国有资产低价折股、低价出售或无偿分给个人,造成了国有资产的流失与损失,因而公司法严令禁止,并规定相应处罚措施。

第二百一十四条 董事、监事、经理,利用职权收受贿赂或者侵占公司财产的,依法追究刑事责任。

董事、经理挪用公司资金或者将公司资金借贷给个人,情节严重的,依法追究刑事责任。

董事、经理违反本法规定,以公司财产为本公司的股东或者其他个人债务提供担保的,由公司登记机关责令改正,并处罚款。

〔释义〕

本条主要是规定如何处罚董事、监事、经理违反公司法的行为。请参见公司法第五十九条至第六十三条。

第二百一十五条 董事、经理违反本法规定自营或者为他人经营与其所任职公司同类的营业的,由公司登记机关责令限期改正,并处罚款。

〔释义〕

本条主要是规定对董事与经理违反公司法“竞业禁止”原则时的处罚措施。

第二百一十六条 公司不按照本法规定提取法定公积金、法定公益金的,责令如数补足应当提取的金额,并可对公司处以一万元以上十万元以下的罚款。

〔释义〕

本条规定:公司必须依照公司法规定提取法定公积金与法定公益金,违反本条规定,公司法将予以处罚。

第二百一十七条 公司在合并、分立、减少注册资本或者进行清算时,不按照本法规定通知或者公告债权人的,责令改正,对公司处以一万元以上十万元以下的罚款。

公司在进行清算时,隐匿财产,对资产负债表或者财产清单作虚伪记载或者未清偿债务前分配公司财产的,责令改正,对公司处以隐匿财产或者未清偿债务前分配公司财产金额百分之一以上百分之五以下的罚款。对直接负责的主管人员和其他直接责任人员处以一万元以上十万元以下的罚款。构成犯罪的,依法追究刑事责任。

〔释义〕

本条规定,对违反公司法的下述行为予以处罚:

1. 公司在合并、分立、减少注册资本或进行清算时,未充分保护债权人;
2. 公司进行清算时,隐匿财产,对资产负债表或者财产清单作虚伪记载或者未清偿债务前分配公司财产的。

第二百一十八条 清算组不按照本法规定向公司登记机关报送清算报告,或者报送清算报告隐瞒重要事实或者有重大遗漏的,责令改正。

清算组成员利用职权徇私舞弊、谋取非法收入或者侵占公司财产的,责令退还公司财产,没收违法所得,并可处以违法所得一倍以上五倍以下的罚款。构成犯罪的,依法追究刑事责任。

〔释义〕

本条规定,对违反公司法的清算组下列行为予以处罚:

1. 清算组不按照本法规定向公司登记机关报送清算报告;
2. 清算组报送的清算报告隐瞒重要事实或者有重大遗漏的;
3. 清算组成员利用职权徇私舞弊、谋取非法收入或者侵占公司财产的。

第二百一十九条 承担资产评估、验资或者验证的机构提供虚假证明文件的,没收违法所得,处以违法所得一倍以上五倍以下的罚款,并可由有关主管部门依法责令该机构停业,吊销直接责任人员的资格证书。构成犯罪的,依法追究刑事责任。

承担资产评估、验资或者验证的机构因过失提供有重大遗漏的报告的,责令改正,情节较重的,处以所得收入一倍以上三倍以下的罚款,并可由有关主管部门依法责令该机构停业,吊销直接责任人员的资格证书。

〔释义〕

本条规定,对违反公司法的承担资产评估、验资或验证的机构下列行为予以处罚:

1. 承担资产评估、验资或者验证的机构提供虚假证明文件;
2. 承担资产评估、验资或者验证的机构因过失提供有重大遗漏的报告的。

第二百二十条 国务院授权的有关主管部门,对不符合本法规定条件的设立公司的申请予以批准,或者对不符合本法规定条件的股份发行的申请予以批准,情节严重的,对直接负责的主管人员和其他直接责任人员,依法给予行政处分。构成犯罪的,依法追究刑事责任。

〔释义〕

本条规定对批准公司设立的人员的失职行为的处罚。

第二百二十一条 国务院证券管理部门对不符合本法规定条件的募集股份、股票上市和债券发行的申请予以批准,情节严重的,对直接负责的主管人员和其他直接责任人员,依法给予行政处分。构成犯罪的,依法追究刑事责任。

〔释义〕

本条规定对国务院证券管理部门工作人员失职行为的处罚。

第二百二十二条 公司登记机关对不符合本法规定条件的登记申请予以登记,情节严重的,对直接负责的主管人员和其他直接责任人员,依法给予行政处分。构成犯罪的,依法追究刑事责任。

〔释义〕

本条规定对公司登记机关工作人员失职行为的处罚。

第二百二十三条 公司登记机关的上级部门强令公司登记机关对不符合本法规定条件的登记申请予以登记的,或者对违法登记进行包庇的,对直接负责的主管人员和其他直接责任人员依法给予行政处分。构成犯罪的,依法追究刑事责任。

〔释义〕

本条规定对公司登记机关上级部门失职行为的处罚。

第二百二十四条 未依法登记为有限责任公司或者股份有限公司,而冒用有限责任公司或者股份有限公司名义的,责令改正或者予以取缔,并可处以一万元以上十万元以下的罚款。构成犯罪的,依法追究刑事责任。

〔释义〕

本条规定对冒用有限责任公司或者股份有限公司名义的行为的处罚。

第二百二十五条 公司成立后无正当理由超过六个月未开业的,或者开业后自行停业连续六个月以上的,由公司登记机关吊销其公司营业执照。

公司登记事项发生变更时,未按照本法规定办理有关变更登记的,责令限期登记,逾期不登记的,处以一万元以上十万元以下的罚款。

〔释义〕

本条规定对下述行为的处罚:

1. 公司成立后无正当理由超过六个月未开业的;
2. 公司开业后自行停业连续六个月以上的;
3. 公司登记事项发生变更时,未按本法规定办理有关变更登记的。

第二百二十六条 外国公司违反本法规定,擅自在中国境内设立分支机构的,责令改正或者关闭,并可处以一万元以上十万元以下的罚款。

〔释义〕

本条规定对外国公司擅自在中国境内设立分支机构的处罚。

第二百二十七条 依照本法履行审批职责的有关主管部门,对符合法定条件的申请,不予批准的,或者公司登记机关对符合法定条件的申请,不予登记的,当事人可以依法申请复

议或者提起行政诉讼。

〔释义〕

本条规定当事人可以对有关主管部门提起行政诉讼。

第二百二十八条 公司违反本法规定,应当承担民事赔偿责任和缴纳罚款、罚金的,其财产不足以支付时,先承担民事赔偿责任。

〔释义〕

本条规定公司的赔偿责任问题。

第十一章 附 则

第二百二十九条 本法施行前依照法律、行政法规、地方性法规和国务院有关主管部门制定的《有限责任公司规范意见》、《股份有限公司规范意见》登记成立的公司,继续保留,其中不完全具备本法规定的条件的,应当在规定的限期内达到本法规定的条件。具体实施办法,由国务院另行规定。

〔释义〕

本条规定了本法适用范围,以及与《有限责任公司规范意见》、《股份有限公司规范意见》的关系。

第二百三十条 本法自 1994 年 7 月 1 日起施行。

〔释义〕

本条规定了公司法施行时间:1994 年 7 月 1 日。

附录二 中华人民共和国公司法

中华人民共和国公司法

(1993 年 12 月 29 日第八届全国人民代表大会常务委员会第五次会议通过)

中华人民共和国主席令

第十六号

《中华人民共和国公司法》已由中华人民共和国第八届全国人民代表大会常务委员会第五次会议于 1993 年 12 月 29 日通过,现予公布,自 1994 年 7 月 1 日起施行。

中华人民共和国主席 江泽民

1993 年 12 月 29 日

第一章 总 则

第一条 为了适应建立现代企业制度的需要,规范公司的组织和行为,保护公司、股东和债权人的合法权益,维护社会经济秩序,促进社会主义市场经济的发展,根据宪法,制定本法。

第二条 本法所称公司是指依照本法在中国境内设立的有限责任公司和股份有限公司。

第三条 有限责任公司和股份有限公司是企业法人。

有限责任公司,股东以其出资额为限对公司承担责任,公司以其全部资产对公司的债务承担责任。

股份有限公司,其全部资本分为等额股份,股东以其所持股份为限对公司承担责任,公司以其全部资产对公司的债务承担责任。

第四条 公司股东作为出资者按投入公司的资本额享有所有者的资产受益、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。

公司中的国有资产所有权属于国家。

第五条 公司以其全部法人财产,依法自主经营,自负盈亏。

公司在国家宏观调控下,按照市场需求自主组织生产经营,以提高经济效益、劳动生产率和实现资产保值增值为目的。

第六条 公司实行权责分明、管理科学、激励和约束相结合的内部管理体制。

第七条 国有企业改建为公司,必须依照法律、行政法规规定的条件和要求,转换经营机制,有步骤地清产核资、界定产权,清理债权债务,评估资产,建立规范的内部管理机构。

第八条 设立有限责任公司、股份有限公司,必须符合本法规定的条件。符合本法规定的条件的,登记为有限责任公司或者股份有限公司;不符合本法规定的条件的,不得登记为有限责任公司或者股份有限公司。

法律、行政法规对设立公司规定必须报经审批的,在公司登记前依法办理审批手续。

第九条 依照本法设立的有限责任公司,必须在公司名称中标明有限责任公司字样。

依照本法设立的股份有限公司,必须在公司名称中标明股份有限公司字样。

第十条 公司以其主要办事机构所在地为住所。

第十一条 设立公司必须依照本法制定公司章程。公司章程对公司、股东、董事、监事、经理具有约束力。

公司的经营范围由公司章程规定,并依法登记。公司的经营范围中属于法律、行政法规限制的项目,应当依法经过批准。

公司应当在登记的经营范围內从事经营活动。公司依照法定程序修改公司章程并经公司登记机关变更登记,可以变更其经营范围。

第十二条 公司可以向其他有限责任公司、股份有限公司投资,并以该出资额为限对所投资公司承担责任。

公司向其他有限责任公司、股份有限公司投资的,除国务院规定的投资公司和控股公司外,所累计投资额不得超过本公司净资产的百分之五十,在投资后,接受被投资公司以利润转增的资本,其增加额不包括在内。

第十三条 公司可以设立分公司,分公司不具有企业法人资格,其民事责任由公司承担。

公司可以设立子公司,子公司具有企业法人资格,依法独立承担民事责任。

第十四条 公司从事经营活动,必须遵守法律,遵守职业道德,加强社会主义精神文明建设,接受政府和社会公众的监督。

公司的合法权益受法律保护,不受侵犯。

第十五条 公司必须保护职工的合法权益,加强劳动保护,实现安全生产。

公司采用多种形式,加强公司职工的职业教育和岗位培训,提高职工素质。

第十六条 公司职工依法组织工会,开展工会活动,维护职工的合法权益。公司应当为本公司工会提供必要的活动条件。

国有独资公司和两个以上的国有企业或者其他两个以上的国有投资主体投资设立的有限责任公司,依照宪法和有关法律的规定,通过职工代表大会和其他形式,实行民主管理。

第十七条 公司中中国共产党基层组织的活动,依照中国共产党章程办理。

第十八条 外商投资的有限责任公司适用本法,有关中外合资经营企业、中外合作经营企业、外资企业的法律另有规定的,适用其规定。

第二章 有限责任公司的设立和组织机构

第一节 设 立

第十九条 设立有限责任公司,应当具备下列条件:

- (一)股东符合法定人数;
- (二)股东出资达到法定资本最低限额;
- (三)股东共同制定公司章程;
- (四)有公司名称,建立符合有限责任公司要求的组织机构;
- (五)有固定的生产经营场所和必要的生产经营条件。

第二十条 有限责任公司由二个以上五十个以下股东共同出资设立。

国家授权投资的机构或者国家授权的部门可以单独投资设立国有独资的有限责任公司。

第二十一条 本法施行前已设立的国有企业,符合本法规定设立有限责任公司条件的,单一投资主体的,可以依照本法改建为国有独资的有限责任公司;多个投资主体的,可以改建为前条第一款规定的有限责任公司。

国有企业改建为公司的实施步骤和具体办法,由国务院另行规定。

第二十二条 有限责任公司章程应当载明下列事项:

- (一)公司名称和住所;
- (二)公司经营范围;
- (三)公司注册资本;
- (四)股东的姓名或者名称;
- (五)股东的权利和义务;
- (六)股东的出资方式 and 出资额;
- (七)股东转让出资的条件;
- (八)公司的机构及其产生办法、职权、议事规则;
- (九)公司的法定代表人;
- (十)公司的解散事由与清算办法;
- (十一)股东认为需要规定的其他事项。

股东应当在公司章程上签名、盖章。

第二十三条 有限责任公司的注册资本为在公司登记机关登记的全体股东实缴的出资额。

有限责任公司的注册资本不得少于下列最低限额：

- (一)以生产经营为主的公司人民币五十万元；
- (二)以商品批发为主的公司人民币五十万元；
- (三)以商业零售为主的公司人民币三十万元；
- (四)科技开发、咨询、服务性公司人民币十万元。

特定行业的有限责任公司注册资本最低限额需高于前款所定限额的，由法律、行政法规另行规定。

第二十四条 股东可以用货币出资，也可以用实物、工业产权、非专利技术、土地使用权作价出资。对作为出资的实物、工业产权、非专利技术或者土地使用权，必须进行评估作价，核实财产，不得高估或者低估作价。土地使用权的评估作价，依照法律、行政法规的规定办理。

以工业产权、非专利技术作价出资的金额不得超过有限责任公司注册资本的百分之二十，国家对采用高新技术成果有特别规定的除外。

第二十五条 股东应当足额缴纳公司章程中规定的各自所认缴的出资额。股东以货币出资的，应当将货币出资足额存入准备设立的有限责任公司在银行开设的临时帐户；以实物、工业产权、非专利技术或者土地使用权出资的，应当依法办理其财产权的转移手续。

股东不按照前款规定缴纳所认缴的出资，应当向已足额缴纳出资的股东承担违约责任。

第二十六条 股东全部缴纳出资后，必须经法定的验资机构验资并出具证明。

第二十七条 股东的全部出资经法定的验资机构验资后，由全体股东指定的代表或者共同委托的代理人向公司登记机关申请设立登记，提交公司登记申请书、公司章程、验资证明等文件。

法律、行政法规规定需要经有关部门审批的，应当在申请设立登记时提交批准文件。

公司登记机关对符合本法规定条件的，予以登记，发给公司营业执照；对不符合本法规定条件的，不予登记。

公司营业执照签发日期，为有限责任公司成立日期。

第二十八条 有限责任公司成立后，发现作为出资的实物、工业产权、非专利技术、土地使用权的实际价额显著低于公司章程所定价额的，应当由交付该出资的股东补交其差额，公司设立时的其他股东对其承担连带责任。

第二十九条 设立有限责任公司的同时设立分公司的，应当就所设分公司向公司登记机关申请登记，领取营业执照。

有限责任公司成立后设立分公司，应当由公司法定代表人向公司登记机关申请登记，领取营业执照。

第三十条 有限责任公司成立后，应当向股东签发出资证明书。

出资证明书应当载明下列事项：

- (一)公司名称;
- (二)公司登记日期;
- (三)公司注册资本;
- (四)股东的姓名或者名称、缴纳的出资额和出资日期;
- (五)出资证明书的编号和核发日期。

出资证明书由公司盖章。

第三十一条 有限责任公司应当置备股东名册,记载下列事项:

- (一)股东的姓名或者名称及住所;
- (二)股东的出资额;
- (三)出资证明书编号。

第三十二条 股东有权查阅股东会会议记录和公司财务会计报告。

第三十三条 股东按照出资比例分取红利。公司新增资本时,股东可以优先认缴出资。

第三十四条 股东在公司登记后,不得抽回出资。

第三十五条 股东之间可以相互转让其全部出资或者部分出资。

股东向股东以外的人转让其出资时,必须经全体股东过半数同意;不同意转让的股东应当购买该转让的出资,如果不购买该转让的出资,视为同意转让。

经股东同意转让的出资,在同等条件下,其他股东对该出资有优先购买权。

第三十六条 股东依法转让其出资后,由公司将受让人的姓名或者名称、住所以及受让的出资额记载于股东名册。

第二节 组织机构

第三十七条 有限责任公司股东会由全体股东组成,股东会是公司的权力机构,依照本法行使职权。

第三十八条 股东会行使下列职权:

- (一)决定公司的经营方针和投资计划;
- (二)选举和更换董事,决定有关董事的报酬事项;
- (三)选举和更换由股东代表出任的监事,决定有关监事的报酬事项;
- (四)审议批准董事会的报告;
- (五)审议批准监事会或者监事的报告;
- (六)审议批准公司的年度财务预算方案、决算方案;
- (七)审议批准公司的利润分配方案和弥补亏损方案;
- (八)对公司增加或者减少注册资本作出决议;
- (九)对发行公司债券作出决议;
- (十)对股东向股东以外的人转让出资作出决议;
- (十一)对公司合并、分立、变更公司形式、解散和清算等事项作出决议;
- (十二)修改公司章程。

第三十九条 股东会的议事方式和表决程序,除本法有规定的以外,由公司章程规定。

股东会对公司增加或者减少注册资本、分立、合并、解散或者变更公司形式作出决议,必须经代表三分之二以上表决权的股东通过。

第四十条 公司可以修改章程。修改公司章程的决议,必须经代表三分之二以上表决权的股东通过。

第四十一条 股东会会议由股东按照出资比例行使表决权。

第四十二条 股东会的首次会议由出资最多的股东召集和主持,依照本法规定行使职权。

第四十三条 股东会会议分为定期会议和临时会议。

定期会议应当按照公司章程的规定按时召开。代表四分之一以上表决权的股东,三分之一以上董事,或者监事,可以提议召开临时会议。

有限责任公司设立董事会的,股东会会议由董事会召集,董事长主持,董事长因特殊原因不能履行职务时,由董事长指定的副董事长或者其他董事主持。

第四十四条 召开股东会会议,应当于会议召开十五日以前通知全体股东。

股东会应当对所议事项的决定作成会议记录,出席会议的股东应当在会议记录上签名。

第四十五条 有限责任公司设董事会,其成员为三人至十三人。

两个以上的国有企业或者其他两个以上的国有投资主体投资设立的有限责任公司,其董事会成员中应当有公司职工代表。董事会中的职工代表由公司职工民主选举产生。

董事会设董事长一人,可以设副董事长一至二人。董事长、副董事长的产生办法由公司章程规定。

董事长为公司的法定代表人。

第四十六条 董事会对股东会负责,行使下列职权:

(一)负责召集股东会,并向股东会报告工作;

(二)执行股东会的决议;

(三)决定公司的经营计划和投资方案;

(四)制订公司的年度财务预算方案、决算方案;

(五)制订公司的利润分配方案和弥补亏损方案;

(六)制订公司增加或者减少注册资本的方案;

(七)拟订公司合并、分立、变更公司形式、解散的方案;

(八)决定公司内部管理机构的设置;

(九)聘任或者解聘公司经理(总经理)(以下简称经理),根据经理的提名,聘任或者解聘公司副经理、财务负责人,决定其报酬事项;

(十)制定公司的基本管理制度。

第四十七条 董事任期由公司章程规定,但每届任期不得超过三年。董事任期届满,连选可以连任。

董事在任期届满前,股东会不得无故解除其职务。

第四十八条 董事会会议由董事长召集和主持;董事长因特殊原因不能履行职务时,由

董事长指定副董事长或者其他董事召集和主持。三分之一以上董事可以提议召开董事会会议。

第四十九条 董事会的议事方式和表决程序,除本法有规定的以外,由公司章程规定。召开董事会会议,应当于会议召开十日以前通知全体董事。

董事会应当对所议事项的决定作成会议记录,出席会议的董事应当在会议记录上签名。

第五十条 有限责任公司设经理,由董事会聘任或者解聘。经理对董事会负责,行使下列职权:

- (一)主持公司的生产经营管理工作,组织实施董事会决议;
- (二)组织实施公司年度经营计划和投资方案;
- (三)拟订公司内部管理机构设置方案;
- (四)拟订公司的基本管理制度;
- (五)制定公司的具体规章;
- (六)提请聘任或者解聘公司副经理、财务负责人;
- (七)聘任或者解聘除应由董事会聘任或者解聘以外的负责管理人员;
- (八)公司章程和董事会授予的其他职权。

经理列席董事会会议。

第五十一条 有限责任公司,股东人数较少和规模较小的,可以设一名执行董事,不设董事会。执行董事可以兼任公司经理。

执行董事的职权,应当参照本法第四十六条规定,由公司章程规定。

有限责任公司不设董事会的,执行董事为公司的法定代表人。

第五十二条 有限责任公司,经营规模较大的,设立监事会,其成员不得少于三人。监事会应在其组成人员中推选一名召集人。

监事会由股东代表和适当比例的公司职工代表组成,具体比例由公司章程规定。监事会中的职工代表由公司职工民主选举产生。

有限责任公司,股东人数较少和规模较小的,可以设一至二名监事。

董事、经理及财务负责人不得兼任监事。

第五十三条 监事的任期每届为三年。监事任期届满,连选可以连任。

第五十四条 监事会或者监事行使下列职权:

- (一)检查公司财务;
- (二)对董事、经理执行公司职务时违反法律、法规或者公司章程的行为进行监督;
- (三)当董事和经理的行为损害公司的利益时,要求董事和经理予以纠正;
- (四)提议召开临时股东会;
- (五)公司章程规定的其他职权。

监事列席董事会会议。

第五十五条 公司研究决定有关职工工资、福利、安全生产以及劳动保护、劳动保险等涉及职工切身利益的问题,应当事先听取公司工会和职工的意见,并邀请工会或者职工代表列席有关会议。

第五十六条 公司研究决定生产经营的重大问题、制定重要的规章制度时,应当听取公司工会和职工的意见和建议。

第五十七条 有下列情形之一的,不得担任公司的董事、监事、经理:

(一)无民事行为能力或者限制民事行为能力;

(二)因犯有贪污、贿赂、侵占财产、挪用财产罪或者破坏社会经济秩序罪,被判处刑罚,执行期满未逾五年,或者因犯罪被剥夺政治权利,执行期满未逾五年;

(三)担任因经营不善破产清算的公司、企业的董事或者厂长、经理,并对该公司、企业的破产负有个人责任的,自该公司、企业破产清算完结之日起未逾三年;

(四)担任因违法被吊销营业执照的公司、企业的法定代表人,并负有个人责任的,自该公司、企业被吊销营业执照之日起未逾三年;

(五)个人所负数额较大的债务到期未清偿。

公司违反前款规定选举、委派董事、监事或者聘任经理的,该选举、委派或者聘任无效。

第五十八条 国家公务员不得兼任公司的董事、监事、经理。

第五十九条 董事、监事、经理应当遵守公司章程,忠实履行职务,维护公司利益,不得利用在公司的地位和职权为自己谋取私利。

董事、监事、经理不得利用职权收受贿赂或者其他非法收入,不得侵占公司的财产。

第六十条 董事、经理不得挪用公司资金或者将公司资金借贷给他人。

董事、经理不得将公司资产以其个人名义或者以其他个人名义开立帐户存储。

董事、经理不得以公司资产为本公司的股东或者其他个人债务提供担保。

第六十一条 董事、经理不得自营或者为他人经营与其所任职公司同类的营业或者从事损害本公司利益的活动。从事上述营业或者活动的,所得收入应当归公司所有。

董事、经理除公司章程规定或者股东会同意外,不得同本公司订立合同或者进行交易。

第六十二条 董事、监事、经理除依照法律规定或者经股东会同意外,不得泄露公司秘密。

第六十三条 董事、监事、经理执行公司职务时违反法律、行政法规或者公司章程的规定,给公司造成损害的,应当承担赔偿责任。

第二节 国有独资公司

第六十四条 本法所称国有独资公司是指国家授权投资的机构或者国家授权的部门单独投资设立的有限责任公司。

国务院确定的生产特殊产品的公司或者属于特定行业公司,应当采取国有独资公司形式。

第六十五条 国有独资公司的公司章程由国家授权投资的机构或者国家授权的部门依照本法制定,或者由董事会制订,报国家授权投资的机构或者国家授权的部门批准。

第六十六条 国有独资公司不设股东会,由国家授权投资的机构或者国家授权的部门,授权公司董事会行使股东会的部分职权,决定公司的重大事项,但公司的合并、分立、解散、

增减资本和发行公司债券,必须由国家授权投资的机构或者国家授权的部门决定。

第六十七条 国家授权投资的机构或者国家授权的部门依照法律、行政法规的规定,对国有独资公司的国有资产实施监督管理。

第六十八条 国有独资公司设立董事会,依照本法第四十六条、第六十六条规定行使职权。董事会每届任期为三年。

公司董事会成员为三人至九人,由国家授权投资的机构或者国家授权的部门按照董事会的任期委派或者更换。董事会成员中应当有公司职工代表。董事会中的职工代表由公司职工民主选举产生。

董事会设董事长一人,可以视需要设副董事长。董事长、副董事长,由国家授权投资的机构或者国家授权的部门从董事会成员中指定。

董事长为公司的法定代表人。

第六十九条 国有独资公司设经理,由董事会聘任或者解聘。经理依照本法第五十条规定行使职权。

经国家授权投资的机构或者国家授权的部门同意,董事会成员可以兼任经理。

第七十条 国有独资公司的董事长、副董事长、董事、经理,未经国家授权投资的机构或者国家授权的部门同意,不得兼任其他有限责任公司、股份有限公司或者其他经营组织的负责人。

第七十一条 国有独资公司的资产转让,依照法律、行政法规的规定,由国家授权投资的机构或者国家授权的部门办理审批和财产权转移手续。

第七十二条 经营管理制度健全、经营状况较好的大型的国有独资公司,可以由国务院授权行使资产所有者的权利。

第三章 股份有限公司的设立和组织机构

第一节 设 立

第七十三条 设立股份有限公司,应当具备下列条件:

- (一)发起人符合法定人数;
- (二)发起人认缴和社会公开募集的股本达到法定资本最低限额;
- (三)股份发行、筹办事项符合法律规定;
- (四)发起人制订公司章程,并经创立大会通过;
- (五)有公司名称,建立符合股份有限公司要求的组织机构;
- (六)有固定的生产经营场所和必要的生产经营条件。

第七十四条 股份有限公司的设立,可以采取发起设立或者募集设立的方式。发起设立,是指由发起人认购公司应发行的全部股份而设立公司。

募集设立,是指由发起人认购公司应发行股份的一部分,其余部分向社会公开募集而设立公司。

第七十五条 设立股份有限公司,应当有五人以上为发起人,其中须有过半数的发起人在中国境内有住所。

国有企业改建为股份有限公司的,发起人可以少于五人,但应当采取募集设立方式。

第七十六条 股份有限公司发起人,必须按照本法规定认购其应认购的股份,并承担公司筹办事务。

第七十七条 股份有限公司的设立,必须经过国务院授权的部门或者省级人民政府批准。

第七十八条 股份有限公司的注册资本为在公司登记机关登记的实收股本总额。

股份有限公司注册资本的最低限额为人民币一千万元。股份有限公司注册资本最低限额需高于上述所定限额的,由法律、行政法规另行规定。

第七十九条 股份有限公司章程应当载明下列事项:

- (一)公司名称和住所;
- (二)公司经营范围;
- (三)公司设立方式;
- (四)公司股份总数、每股金额和注册资本;
- (五)发起人的姓名或者名称、认购的股份数;
- (六)股东的权利和义务;
- (七)董事会的组成、职权、任期和议事规则;
- (八)公司法定代表人;
- (九)监事会的组成、职权、任期和议事规则;
- (十)公司利润分配办法;
- (十一)公司的解散事由与清算办法;
- (十二)公司的通知和公告办法;
- (十三)股东大会认为需要规定的其他事项。

第八十条 发起人可以用货币出资,也可以用实物、工业产权、非专利技术、土地使用权作价出资。对作为出资的实物、工业产权、非专利技术或者土地使用权,必须进行评估作价,核实财产,并折合为股份。不得高估或者低估作价。土地使用权的评估作价,依照法律、行政法规的规定办理。

发起人以工业产权、非专利技术作价出资的金额不得超过股份有限公司注册资本的百分之二十。

第八十一条 国有企业改建为股份有限公司时,严禁将国有资产低价折股、低价出售或者无偿分给个人。

第八十二条 以发起设立方式设立股份有限公司的,发起人以书面认足公司章程规定发行的股份后,应即缴纳全部股款;以实物、工业产权、非专利技术或者土地使用权抵作股款的,应当依法办理其财产权的转移手续。

发起人交付全部出资后,应当选举董事会和监事会,由董事会向公司登记机关报送设立公司的批准文件、公司章程、验资证明等文件,申请设立登记。

第八十三条 以募集设立方式设立股份有限公司的,发起人认购的股份不得少于公司股份总数的百分之三十五,其余股份应当向社会公开募集。

第八十四条 发起人向社会公开募集股份时,必须向国务院证券管理部门递交募股申请,并报送下列主要文件:

- (一)批准设立公司的文件;
- (二)公司章程;
- (三)经营估算书;
- (四)发起人姓名或者名称,发起人认购的股份数、出资种类及验资证明;
- (五)招股说明书;
- (六)代收股款银行的名称及地址;
- (七)承销机构名称及有关的协议。

未经国务院证券管理部门批准,发起人不得向社会公开募集股份。

第八十五条 经国务院证券管理部门批准,股份有限公司可以向境外公开募集股份,具体办法由国务院作出特别规定。

第八十六条 国务院证券管理部门对符合本法规定条件的募股申请,予以批准;对不符合本法规定的募股申请,不予批准。

对已作出的批准如发现不符合本法规定的,应予撤销。尚未募集股份的,停止募集;已经募集的,认股人可以按照所缴股款并加算银行同期存款利息,要求发起人返还。

第八十七条 招股说明书应当附有发起人制订的公司章程,并载明下列事项:

- (一)发起人认购的股份数;
- (二)每股的票面金额和发行价格;
- (三)无记名股票的发行总数;
- (四)认股人的权利、义务;
- (五)本次募股的起止期限及逾期末募足时认股人可撤回所认股份的说明。

第八十八条 发起人向社会公开募集股份,必须公告招股说明书,并制作认股书。认股书应当载明前条所列事项,由认股人填写所认股数、金额、住所,并签名、盖章。认股人按照所认股数缴纳股款。

第八十九条 发起人向社会公开募集股份,应当由依法设立的证券经营机构承销,签订承销协议。

第九十条 发起人向社会公开募集股份,应当同银行签订代收股款协议。

代收股款的银行应当按照协议代收和保存股款,向缴纳股款的认股人出具收款单据,并负有向有关部门出具收款证明的义务。

第九十一条 发行股份的股款缴足后,必须经法定的验资机构验资并出具证明。发起人应当在三十日内主持召开公司创立大会。创立大会由认股人组成。

发行的股份超过招股说明书规定的截止期限尚未募足的,或者发行股份的股款缴足后,

发起人在三十日内未召开创立大会的,认股人可以按照所缴股款并加算银行同期存款利息,要求发起人返还。

第九十二条 发起人应当在创立大会召开十五日前将会议日期通知各认股人或者予以公告。创立大会应有代表股份总数二分之一以上的认股人出席,方可举行。

创立大会行使下列职权:

- (一)审议发起人关于公司筹办情况的报告;
- (二)通过公司章程;
- (三)选举董事会成员;
- (四)选举监事会成员;
- (五)对公司的设立费用进行审核;
- (六)对发起人用于抵作股款的财产的作价进行审核;
- (七)发生不可抗力或者经营条件发生重大变化直接影响公司设立的,可以作出不设立公司的决议。

创立大会对前款所列事项作出决议,必须经出席会议的认股人所持表决权的半数以上通过。

第九十三条 发起人、认股人缴纳股款或者交付抵作股款的出资后,除未按期募足股份、发起人未按期召开创立大会或者创立大会决议不设立公司的情形外,不得抽回其股本。

第九十四条 董事会应于创立大会结束后三十日内,向公司登记机关报送下列文件,申请设立登记:

- (一)有关主管部门的批准文件;
- (二)创立大会的会议记录;
- (三)公司章程;
- (四)筹办公司的财务审计报告;
- (五)验资证明;
- (六)董事会、监事会成员姓名及住所;
- (七)法定代表人的姓名、住所。

第九十五条 公司登记机关自接到股份有限公司设立登记申请之日起三十日内作出是否予以登记的决定。对符合本法规定条件的,予以登记,发给公司营业执照;对不符合本法规定条件的,不予登记。

公司营业执照签发日期,为公司成立日期。公司成立后,应当进行公告。

股份有限公司经登记成立后,采取募集设立方式的,应当将募集股份情况报国务院证券管理部门备案。

第九十六条 设立股份有限公司的同时设立分公司的,应当就所设分公司向公司登记机关申请登记,领取营业执照。

股份有限公司成立后设立分公司,应当由公司法定代表人向公司登记机关申请登记,领取营业执照。

第九十七条 股份有限公司的发起人应当承担下列责任:

(一)公司不能成立时,对设立行为所产生的债务和费用负连带责任;

(二)公司不能成立时,对认股人已缴纳的股款,负返还股款并加算银行同期存款利息的连带责任;

(三)有公司设立过程中,由于发起人的过失致使公司利益受到损害的,应当对公司承担赔偿责任。

第九十八条 有限责任公司变更为股份有限公司,应当符合本法规定的股份有限公司的条件,并依照本法有关设立股份有限公司的程序办理。

第九十九条 有限责任公司依法经批准变更为股份有限公司时,折合的股份总额应当相等于公司净资产额。有限责任公司依法经批准变更为股份有限公司,为增加资本向社会公开募集股份时,应当依照本法有关向社会公开募集股份的规定办理。

第一百条 有限责任公司依法变更为股份有限公司的,原有限责任公司的债权、债务由变更后的股份有限公司承继。

第一百零一条 股份有限公司应当将公司章程、股东名册、股东大会会议记录、财务会计报告置备于本公司。

第二节 股东大会

第一百零二条 股份有限公司由股东组成股东大会。股东大会是公司的权力机构,依照本法行使职权。

第一百零三条 股东大会行使下列职权:

- (一)决定公司的经营方针和投资计划;
- (二)选举和更换董事,决定有关董事的报酬事项;
- (三)选举和更换由股东代表出任的监事,决定有关监事的报酬事项;
- (四)审议批准董事会的报告;
- (五)审议批准监事会的报告;
- (六)审议批准公司的年度财务预算方案、决算方案;
- (七)审议批准公司的利润分配方案和弥补亏损方案;
- (八)对公司增加或者减少注册资本作出决议;
- (九)对发行公司债券作出决议;
- (十)对公司合并、分立、解散和清算等事项作出决议;
- (十一)修改公司章程。

第一百零四条 股东大会应当每年召开一次年会。有下列情形之一的,应当在二个月内召开临时股东大会:

- (一)董事人数中足本法规定的人数或者公司章程所定人数的三分之二时;
- (二)公司未弥补的亏损达股本总额三分之一时;
- (三)持有公司股份百分之十以上的股东请求时;
- (四)董事会认为必要时;

(五)监事会提议召开时。

第一百零五条 股东大会会议由董事会依照本法规定负责召集,由董事长主持。董事长因特殊原因不能履行职务时,由董事长指定的副董事长或者其他董事主持。召开股东大会,应当将会议审议的事项于会议召开三十日以前通知各股东。临时股东大会不得对通知中未列明的事项作出决议。

发行无记名股票的,应当于会议召开四十五日以前就前款事项作出公告。

无记名股票持有人出席股东大会的,应当于会议召开五日以前至股东大会闭会时止将股票交存于公司。

第一百零六条 股东出席股东大会,所持每一股份有一表决权。

股东大会作出决议,必须经出席会议的股东所持表决权的半数以上通过。股东大会对公司合并、分立或者解散公司作出决议,必须经出席会议的股东所持表决权的三分之二以上通过。

第一百零七条 修改公司章程必须经出席股东大会的股东所持表决权的三分之二以上通过。

第一百零八条 股东可以委托代理人出席股东大会,代理人应当向公司提交股东授权委托书,并在授权范围内行使表决权。

第一百零九条 股东大会应当对所议事项的决定作成会议记录,由出席会议的董事签名。会议记录应当与出席股东的签名册及代理出席的委托书一并保存。

第一百一十条 股东有权查阅公司章程、股东大会会议记录和财务会计报告,对公司的经营提出建议或者质询。

第一百一十一条 股东大会、董事会的决议违反法律、行政法规,侵犯股东合法权益的,股东有权向人民法院提起要求停止该违法行为和侵害行为的诉讼。

第三节 董事会、经理

第一百一十二条 股份有限公司设董事会,其成员为五人至十九人。

董事会对股东大会负责,行使下列职权:

- (一)负责召集股东大会,并向股东大会报告工作;
- (二)执行股东大会的决议;
- (三)决定公司的经营计划和投资方案;
- (四)制订公司的年度财务预算方案、决算方案;
- (五)制订公司的利润分配方案和弥补亏损方案;
- (六)制订公司增加或者减少注册资本的方案以及发行公司债券的方案;
- (七)拟订公司合并、分立、解散的方案;
- (八)决定公司内部管理机构的设置;

(九)聘任或者解聘公司经理,根据经理的提名,聘任或者解聘公司副经理、财务负责人,决定其报酬事项;

(十)制定公司的基本管理制度。

第一百一十三条 董事会设董事长一人,可以设副董事长一至二人。董事长和副董事长由董事会以全体董事的过半数选举产生。

董事长为公司的法定代表人。

第一百一十四条 董事长行使下列职权:

- (一)主持股东大会和召集、主持董事会会议;
- (二)检查董事会决议的实施情况;
- (三)签署公司股票、公司债券。

副董事长协助董事长工作,董事长不能履行职权时,由董事长指定的副董事长代行其职权。

第一百一十五条 董事任期由公司章程规定,但每届任期不得超过三年。董事任期届满,连选可以连任。

董事在任期届满前,股东大会不得无故解除其职务。

第一百一十六条 董事会每年度至少召开二次会议,每次会议应当于会议召开十日以前通知全体董事。

董事会召开临时会议,可以另定召集董事会的通知方式和通知时限。

第一百一十七条 董事会会议应由二分之一以上的董事出席方可举行。董事会作出决议,必须经全体董事的过半数通过。

第一百一十八条 董事会会议,应由董事本人出席。董事因故不能出席,可以书面委托其他董事代为出席董事会,委托书中应载明授权范围。

董事会应当对会议所议事项的决定作成会议记录,出席会议的董事和记录员在会议记录上签名。

董事应当对董事会的决议承担责任。董事会的决议违反法律、行政法规或者公司章程,致使公司遭受严重损失的,参与决议的董事对公司负赔偿责任。但经证明在表决时曾表明异议并记载于会议记录的,该董事可以免除责任。

第一百一十九条 股份有限公司设经理,由董事会聘任或者解聘。经理对董事会负责,行使下列职权:

- (一)主持公司的生产经营管理工作,组织实施董事会决议;
- (二)组织实施公司年度经营计划和投资方案;
- (三)拟订公司内部管理机构设置方案;
- (四)拟订公司的基本管理制度;
- (五)制定公司的具体规章;
- (六)提请聘任或者解聘公司副经理、财务负责人;
- (七)聘任或者解聘除应由董事会聘任或者解聘以外的负责管理人员;
- (八)公司章程和董事会授予的其他职权。

经理列席董事会会议。

第一百二十条 公司根据需要,可以由董事会授权董事长在董事会闭会期间,行使董事

会的部分职权。

公司董事会可以决定,由董事会成员兼任经理。

第一百二十一条 公司研究决定有关职工工资、福利、安全生产以及劳动保护、劳动保险等涉及职工切身利益的问题,应当事先听取公司工会和职工的意见,并邀请工会或者职工代表列席有关会议。

第一百二十二条 公司研究决定生产经营的重大问题、制定重要的规章制度时,应当听取公司工会和职工的意见和建议。

第一百二十三条 董事、经理应当遵守公司章程,忠实履行职务,维护公司利益,不得利用在公司的地位和职权为自己谋取私利。

本法第五十七条至第六十三条有关不得担任董事、经理的规定以及董事、经理义务、责任的规定,适用于股份有限公司的董事、经理。

第四节 监事会

第一百二十四条 股份有限公司设监事会,其成员不得少于三人。监事会应在其组成人员中推选一名召集人。

监事会由股东代表和适当比例的公司职工代表组成,具体比例由公司章程规定。监事会中的职工代表由公司职工民主选举产生。

董事、经理及财务负责人不得兼任监事。

第一百二十五条 监事的任期每届为三年。监事任期届满,连选可以连任。

第一百二十六条 监事会行使下列职权:

- (一)检查公司的财务;
- (二)对董事、经理执行公司职务时违反法律、法规或者公司章程的行为进行监督;
- (三)当董事和经理的行为损害公司的利益时,要求董事和经理予以纠正;
- (四)提议召开临时股东大会;
- (五)公司章程规定的其他职权。

监事列席董事会会议。

第一百二十七条 监事会的议事方式和表决程序由公司章程规定。

第一百二十八条 监事应当依照法律、行政法规、公司章程,忠实履行监督职责。

本法第五十七条至第五十九条、第六十二条至第六十三条有关不得担任监事的规定以及监事义务、责任的规定,适用于股份有限公司的监事。

第四章 股份有限公司的股份发行和转让

第一节 股份发行

第一百二十九条 股份有限公司的资本划分为股份,每一股的金额相等。

公司的股份采取股票的形式,股票是公司签发的证明股东所持股份的凭证。

第一百三十条 股份的发行,实行公开、公平、公正的原则,必须同股同权,同股同利。

同次发行的股票,每股的发行条件和价格应当相同。任何单位或者个人所认购的股份,每股应当支付相同价额。

第一百三十一条 股票发行价格可以按票面金额,也可以超过票面金额,但不得低于票面金额。

以超过票面金额为股票发行价格的,须经国务院证券管理部门批准。

以超过票面金额发行股票所得溢价款列入公司资本公积金。

股票溢价发行的具体管理办法由国务院另行规定。

第一百三十二条 股票采用纸面形式或者国务院证券管理部门规定的其他形式。

股票应当载明下列主要事项:

- (一)公司名称;
- (二)公司登记成立的日期;
- (三)股票种类、票面金额及代表的股份数;
- (四)股票的编号。

股票由董事长签名,公司盖章。

发起人的股票,应当标明发起人股票字样。

第一百三十三条 公司向发起人、国家授权投资的机构、法人发行的股票,应当为记名股票,并应当记载该发起人、机构或者法人的名称,不得另立户名或者以代表人姓名记名。

对社会公众发行的股票,可以为记名股票,也可以为无记名股票。

第一百三十四条 公司发行记名股票的,应当置备股东名册,记载下列事项:

- (一)股东的姓名或者名称及住所;
- (二)各股东所持股份数;
- (三)各股东所持股票的编号;
- (四)各股东取得其股份的日期。

发行无记名股票的,公司应当记载其股票数量、编号及发行日期。

第一百三十五条 国务院可以对公司发行本法规定的股票以外的其他种类的股票,另行作出规定。

第一百三十六条 股份有限公司登记成立后,即向股东正式交付股票。公司登记成立

前不得向股东交付股票。

第一百三十七条 公司发行新股,必须具备下列条件:

- (一)前一次发行的股份已募足,并间隔一年以上;
- (二)公司在最近三年内连续盈利,并可向股东支付股利;
- (三)公司在最近三年内财务会计文件无虚假记载;
- (四)公司预期利润率可达同期银行存款利率。

公司以当年利润分派新股,不受前款第(二)项限制。

第一百三十八条 公司发行新股,股东大会应当对下列事项作出决议:

- (一)新股种类及数额;
- (二)新股发行价格;
- (三)新股发行的起止日期;
- (四)向原有股东发行新股的种类及数额。

第一百三十九条 股东大会作出发行新股的决议后,董事会必须向国务院授权的部门或者省级人民政府申请批准。属于向社会公开募集的,须经国务院证券管理部门批准。

第一百四十条 公司经批准向社会公开发行新股时,必须公告新股招股说明书和财务会计报表及附属明细表,并制作认股书。

公司向社会公开发行新股,应当由依法设立的证券经营机构承销,签订承销协议。

第一百四十一条 公司发行新股,可根据公司连续盈利情况和财产增值情况,确定其作价方案。

第一百四十二条 公司发行新股募足股款后,必须向公司登记机关办理变更登记,并公告。

第二节 股份转让

第一百四十三条 股东持有的股份可以依法转让。

第一百四十四条 股东转让其股份,必须在依法设立的证券交易场所进行。

第一百四十五条 记名股票,由股东以背书方式或者法律、行政法规规定的其他方式转让。

记名股票的转让,由公司将受让人的姓名或者名称及住所记载于股东名册。

股东大会召开前三十日内或者公司决定分配股利的基准日前五日内,不得进行前款规定的股东名册的变更登记。

第一百四十六条 无记名股票的转让,由股东在依法设立的证券交易场所将该股票交付给受让人后即发生转让的效力。

第一百四十七条 发起人持有的本公司股份,自公司成立之日起三年内不得转让。

公司董事、监事、经理应当向公司申报所持有的本公司的股份,并在任职期间内不得转让。

第一百四十八条 国家授权投资的机构可以依法转让其持有的股份,也可以购买其他

股东持有的股份。转让或者购买股份的审批权限、管理办法,由法律、行政法规另行规定。

第一百四十九条 公司不得收购本公司的股票,但为减少公司资本而注销股份或者与持有本公司股票的其他公司合并时除外。

公司依照前款规定收购本公司的股票后,必须在十日内注销该部分股份,依照法律、行政法规办理变更登记,并公告。

公司不得接受本公司的股票作为抵押权的标的。

第一百五十条 记名股票被盗、遗失或者灭失,股东可以依照民事诉讼法规定的公示催告程序,请求人民法院宣告该股票失效。

依照公示催告程序,人民法院宣告该股票失效后,股东可以向公司申请补发股票。

第三节 上市公司

第一百五十一条 本法所称上市公司是指所发行的股票经国务院或者国务院授权证券管理部门批准在证券交易所上市交易的股份有限公司。

第一百五十二条 股份有限公司申请其股票上市必须符合下列条件:

(一)股票经国务院证券管理部门批准已向社会公开发行;

(二)公司股本总额不少于人民币五千万元;

(三)开业时间在三年以上,最近三年连续盈利;原国有企业依法改建而设立的,或者本法实施后新组建成立,其主要发起人为国有大中型企业的,可连续计算;

(四)持有股票面值达人民币一千元以上的股东人数不少于一千人,向社会公开发行的股份达公司股份总数的百分之二十五以上;公司股本总额超过人民币四亿元的,其向社会公开发行股份的比例为百分之十五以上;

(五)公司在最近三年内无重大违法行为,财务会计报告无虚假记载;

(六)国务院规定的其他条件。

第一百五十三条 股份有限公司申请其股票上市交易,应当报经国务院或者国务院授权证券管理部门批准,依照有关法律、行政法规的规定报送有关文件。

国务院或者国务院授权证券管理部门对符合本法规定条件的股票上市交易申请,予以批准;对不符合本法规定条件的,不予批准。

股票上市交易申请经批准后,被批准的上市公司必须公告其股票上市报告,并将其申请文件存放在指定的地点供公众查阅。

第一百五十四条 经批准的上市公司的股份,依照有关法律、行政法规上市交易。

第一百五十五条 经国务院证券管理部门批准,公司股票可以到境外上市,具体办法由国务院作出特别规定。

第一百五十六条 上市公司必须按照法律、行政法规的规定,定期公开其财务状况和经营情况,在每会计年度内半年公布一次财务会计报告。

第一百五十七条 上市公司有下列情形之一的,由国务院证券管理部门决定暂停其股票上市:

- (一) 公司股本总额、股权分布等发生变化不再具备上市条件；
- (二) 公司不按规定公开其财务状况，或者对财务会计报告作虚假记载；
- (三) 公司有重大违法行为；
- (四) 公司最近三年连续亏损。

第一百五十八条 上市公司有前条第(二)项、第(三)项所列情形之一经查实后果严重的，或者有前条第(一)项、第(四)项所列情形之一，在限期内未能消除，不具备上市条件的，由国务院证券管理部门决定终止其股票上市。

公司决议解散、被行政主管部门依法责令关闭或者被宣告破产的，由国务院证券管理部门决定终止其股票上市。

第五章 公司债券

第一百五十九条 股份有限公司、国有独资公司和两个以上的国有企业或者其他两个以上的国有投资主体投资设立的有限责任公司，为筹集生产经营资金，可以依照本法发行公司债券。

第一百六十条 本法所称公司债券是指公司依照法定程序发行的、约定在一定期限还本付息的有价证券。

第一百六十一条 发行公司债券，必须符合下列条件：

- (一) 股份有限公司的净资产额不低于人民币三千万元，有限责任公司的净资产额不低于人民币六千万元；
- (二) 累计债券总额不超过公司净资产额的百分之四十；
- (三) 最近三年平均可分配利润足以支付公司债券一年的利息；
- (四) 筹集的资金投向符合国家产业政策；
- (五) 债券的利率不得超过国务院限定的利率水平；
- (六) 国务院规定的其他条件。

发行公司债券筹集的资金，必须用于审批机关批准的用途，不得用于弥补亏损和非生产性支出。

第一百六十二条 凡有下列情形之一的，不得再次发行公司债券：

- (一) 前一次发行的公司债券尚未募足的；
- (二) 对已发行的公司债券或者其债务有违约或者延迟支付本息的事实，且仍处于继续状态的。

第一百六十三条 股份有限公司、有限责任公司发行公司债券，由董事会制订方案，股东会作出决议。

国有独资公司发行公司债券，应由国家授权投资的机构或者国家授权的部门作出决定。依照前二款规定作出决议或者决定后，公司应当向国务院证券管理部门报请批准。

第一百六十四条 公司债券的发行规模由国务院确定。国务院证券管理部门审批公司

债券的发行,不得超过国务院确定的规模。

国务院证券管理部门对符合本法规定的发行公司债券的申请,予以批准;对不符合本法规定的申请,不予批准。

对已作出的批准如发现不符合本法规定的,应予撤销。尚未发行公司债券的,停止发行;已经发行公司债券的,发行的公司应当向认购人退还所缴款项并加算银行同期存款利息。

第一百六十五条 公司向国务院证券管理部门申请批准发行公司债券,应当提交下列文件:

- (一)公司登记证明;
- (二)公司章程;
- (三)公司债券募集办法;
- (四)资产评估报告和验资报告。

第一百六十六条 发行公司债券的申请经批准后,应当公告公司债券募集办法。

公司债券募集办法中应当载明下列主要事项:

- (一)公司名称;
- (二)债券总额和债券的票面金额;
- (三)债券的利率;
- (四)还本付息的期限和方式;
- (五)债券发行的起止日期;
- (六)公司净资产额;
- (七)已发行的尚未到期的公司债券总额;
- (八)公司债券的承销机构。

第一百六十七条 公司发行公司债券,必须在债券上载明公司名称、债券票面金额、利率、偿还期限等事项,并由董事长签名,公司盖章。

第一百六十八条 公司债券可分为记名债券和无记名债券。

第一百六十九条 公司发行公司债券应当置备公司债券存根簿。

发行记名公司债券的,应当在公司债券存根簿上载明下列事项:

- (一)债券持有人的姓名或者名称及住所;
- (二)债券持有人取得债券的日期及债券的编号;
- (三)债券总额、债券的票面金额、债券的利率、债券的还本付息的期限和方式;
- (四)债券的发行日期。

发行无记名公司债券的,应当在公司债券存根簿上载明债券总额、利率、偿还期限和方式、发行日期及债券的编号。

第一百七十条 公司债券可以转让。转让公司债券应当在依法设立的证券交易场所进行。

公司债券的转让价格由转让人与受让人约定。

第一百七十一条 记名债券,由债券持有人以背书方式或者法律、行政法规规定的其他

方式转让。

记名债券的转让,由公司将受让人的姓名或者名称及住所记载于公司债券存根簿。

无记名债券,由债券持有人在依法设立的证券交易场所将该债券交付给受让人后即发生转让的效力。

第一百七十二条 上市公司经股东大会决议可以发行可转换为股票的公司债券,并在公司债券募集办法中规定具体的转换办法。

发行可转换为股票的公司债券,应当报请国务院证券管理部门批准。公司债券可转换为股票的,除具备发行公司债券的条件外,还应当符合股票发行的条件。

发行可转换为股票的公司债券,应当在债券上标明可转换公司债券字样,并在公司债券存根簿上载明可转换公司债券的数额。

第一百七十三条 发行可转换为股票的公司债券的,公司应当按照其转换办法向债券持有人换发股票,但债券持有人对转换股票或者不转换股票有选择权。

第六章 公司财务、会计

第一百七十四条 公司应当依照法律、行政法规和国务院财政主管部门的规定建立本公司的财务、会计制度。

第一百七十五条 公司应当在每一会计年度终了时制作财务会计报告,并依法经审查验证。

财务会计报告应当包括下列财务会计报表及附属明细表:

- (一)资产负债表;
- (二)损益表;
- (三)财务状况变动表;
- (四)财务情况说明书;
- (五)利润分配表。

第一百七十六条 有限责任公司应当按照公司章程规定的期限将财务会计报告送交各股东。

股份有限公司的财务会计报告应当在召开股东大会年会的二十日以前置备于本公司,供股东查阅。

以募集设立方式成立的股份有限公司必须公告其财务会计报告。

第一百七十七条 公司分配当年税后利润时,应当提取利润的百分之十列入公司法定公积金,并提取利润的百分之五至百分之十列入公司法定公益金。公司法定公积金累计额为公司注册资本的百分之五十以上的,可不再提取。

公司的法定公积金不足以弥补上一年度公司亏损的,在依照前款规定提取法定公积金和法定公益金之前,应当先用当年利润弥补亏损。

公司在从税后利润中提取法定公积金后,经股东会决议,可以提取任意公积金。

公司弥补亏损和提取公积金、法定公益金后所余利润,有限责任公司按照股东的出资比例分配,股份有限公司按照股东持有的股份比例分配。

股东会或者董事会违反前款规定,在公司弥补亏损和提取法定公积金、法定公益金之前向股东分配利润的,必须将违反规定分配的利润退还公司。

第一百七十八条 股份有限公司依照本法规定,以超过股票票面金额的发行价格发行股份所得的溢价款以及国务院财政部门规定列入资本公积金的其他收入,应当列为公司资本公积金。

第一百七十九条 公司的公积金用于弥补公司的亏损,扩大公司生产经营或者转为增加公司资本。

股份有限公司经股东大会决议将公积金转为资本时,按股东原有股份比例派送新股或者增加每股面值。但法定公积金转为资本时,所留存的该项公积金不得少于注册资本的百分之二十五。

第一百八十条 公司提取的法定公益金用于本公司职工的集体福利。

第一百八十一条 公司除法定的会计帐册外,不得另立会计帐册。

对公司资产,不得以任何个人名义开立帐户存储。

第七章 公司合并、分立

第一百八十二条 公司合并或者分立,应当由公司的股东会作出决议。

第一百八十三条 股份有限公司合并或者分立,必须经国务院授权的部门或者省级人民政府批准。

第一百八十四条 公司合并可以采取吸收合并和新设合并两种形式。

一个公司吸收其他公司为吸收合并,被吸收的公司解散。二个以上公司合并设立一个新的公司为新设合并,合并各方解散。

公司合并,应当由合并各方签订合并协议,并编制资产负债表及财产清单。公司应当自作出合并决议之日起十日内通知债权人,并于三十日内在报纸上至少公告三次。债权人自接到通知书之日起三十日内,未接到通知书的自第一次公告之日起九十日内,有权要求公司清偿债务或者提供相应的担保。不清偿债务或者不提供相应的担保的,公司不得合并。

公司合并时,合并各方的债权、债务,应当由合并后存续的公司或者新设的公司承继。

第一百八十五条 公司分立,其财产作相应的分割。

公司分立时,应当编制资产负债表及财产清单。公司应当自作出分立决议之日起十日内通知债权人,并于三十日内在报纸上至少公告三次。债权人自接到通知书之日起三十日内,未接到通知书的自第一次公告之日起九十日内,有权要求公司清偿债务或者提供相应的担保。不清偿债务或者不提供相应的担保的,公司不得分立。

公司分立前的债务按所达成的协议由分立后的公司承担。

第一百八十六条 公司需要减少注册资本时,必须编制资产负债表及财产清单。

公司应当自作出减少注册资本决议之日起十日内通知债权人,并于三十日内在报纸上至少公告三次。债权人自接到通知书之日起三十日内,未接到通知书的自第一次公告之日起九十日内,有权要求公司清偿债务或者提供相应的担保。

公司减少资本后的注册资本不得低于法定的最低限额。

第一百八十七条 有限责任公司增加注册资本时,股东认缴新增资本的出资,按照本法设立有限责任公司缴纳出资的有关规定执行。

股份有限公司为增加注册资本发行新股时,股东认购新股应当按照本法设立股份有限公司缴纳股款的有关规定执行。

第一百八十八条 公司合并或者分立,登记事项发生变更的,应当依法向公司登记机关办理变更登记;公司解散的,应当依法办理公司注销登记;设立新公司的,应当依法办理公司设立登记。

公司增加或者减少注册资本,应当依法向公司登记机关办理变更登记。

第八章 公司破产、解散和清算

第一百八十九条 公司因不能清偿到期债务,被依法宣告破产的,由人民法院依照有关法律的规定,组织股东、有关机关及有关专业人员成立清算组,对公司进行破产清算。

第一百九十条 公司有下列情形之一的,可以解散:

- (一)公司章程规定的营业期限届满或者公司章程规定的其他解散事由出现时;
- (二)股东会决议解散;
- (三)因公司合并或者分立需要解散的。

第一百九十一条 公司依照前条第(一)项、第(二)项规定解散的,应当在十五日内成立清算组,有限责任公司的清算组由股东组成,股份有限公司的清算组由股东大会确定其人选;逾期不成立清算组进行清算的,债权人可以申请人民法院指定有关人员组成清算组,进行清算。人民法院应当受理该申请,并及时指定清算组成员,进行清算。

第一百九十二条 公司违反法律、行政法规被依法责令关闭的,应当解散,由有关主管机关组织股东、有关机关及有关专业人员成立清算组,进行清算。

第一百九十三条 清算组在清算期间行使下列职权:

- (一)清理公司财产,分别编制资产负债表和财产清单;
- (二)通知或者公告债权人;
- (三)处理与清算有关的公司未了结的业务;
- (四)清缴所欠税款;
- (五)清理债权、债务;
- (六)处理公司清偿债务后的剩余财产;
- (七)代表公司参与民事诉讼活动。

第一百九十四条 清算组应当自成立之日起十日内通知债权人,并于六十日内在报纸

上至少公告三次。债权人应当自接到通知书之日起三十日内,未接到通知书的自第一次公告之日起九十日内,向清算组申报其债权。

债权人申报其债权,应当说明债权的有关事项,并提供证明材料。清算组应当对债权进行登记。

第一百九十五条 清算组在清理公司财产、编制资产负债表和财产清单后,应当制定清算方案,并报股东会或者有关主管机关确认。

公司财产能够清偿公司债务的,分别支付清算费用、职工工资和劳动保险费用,缴纳所欠税款,清偿公司债务。

公司财产按前款规定清偿后的剩余财产,有限责任公司按照股东的出资比例分配,股份有限公司按照股东持有的股份比例分配。

清算期间,公司不得开展新的经营活动。公司财产在未按第二款的规定清偿前,不得分配给股东。

第一百九十六条 因公司解散而清算,清算组在清理公司财产、编制资产负债表和财产清单后,发现公司财产不足清偿债务的,应当立即向人民法院申请宣告破产。

公司经人民法院裁定宣告破产后,清算组应当将清算事务移交给人民法院。

第一百九十七条 公司清算结束后,清算组应当制作清算报告,报股东会或者有关主管机关确认,并报送公司登记机关,申请注销公司登记,公告公司终止。不申请注销公司登记的,由公司登记机关吊销其公司营业执照,并予以公告。

第一百九十八条 清算组成员应当忠于职守,依法履行清算义务。

清算组成员不得利用职权收受贿赂或者其他非法收入,不得侵占公司财产。

清算组成员因故意或者重大过失给公司或者债权人造成损失的,应当承担赔偿责任。

第九章 外国公司的分支机构

第一百九十九条 外国公司依照本法规定可以在中国境内设立分支机构,从事生产经营活动。

本法所称外国公司是指依照外国法律在中国境外登记成立的公司。

第二百条 外国公司在中国境内设立分支机构,必须向中国主管机关提出申请,并提交其公司章程、所属国的公司登记证书等有关文件,经批准后,向公司登记机关依法办理登记,领取营业执照。

外国公司分支机构的审批办法由国务院另行规定。

第二百零一条 外国公司在中国境内设立分支机构,必须在中国境内指定负责该分支机构的代表人或者代理人,并向该分支机构拨付与其所从事的经营活动相适应的资金。

对外国公司分支机构的经营资金需要规定最低限额的,由国务院另行规定。

第二百零二条 外国公司的分支机构应当在其名称中标明该外国公司的国籍及责任形式。

外国公司的分支机构应当在本机构中置备该外国公司章程。

第二百零三条 外国公司属于外国法人,其在中国境内设立的分支机构不具有中国法人资格。

外国公司对其分支机构在中国境内进行经营活动承担民事责任。

第二百零四条 经批准设立的外国公司分支机构,在中国境内从事业务活动,必须遵守中国的法律,不得损害中国的社会公共利益,其合法权益受中国法律保护。

第二百零五条 外国公司撤销其在中国境内的分支机构时,必须依法清偿债务,按照本法有关公司清算程序的规定进行清算。未清偿债务之前,不得将其分支机构的财产移至中国境外。

第十章 法律责任

第二百零六条 违反本法规定,办理公司登记时虚报注册资本、提交虚假证明文件或者采取其他欺诈手段隐瞒重要事实取得公司登记的,责令改正,对虚报注册资本的公司,处以虚报注册资本金额百分之五以上百分之十以下的罚款;对提交虚假证明文件或者采取其他欺诈手段隐瞒重要事实的公司,处以一万元以上十万元以下的罚款;情节严重的,撤销公司登记。构成犯罪的,依法追究刑事责任。

第二百零七条 制作虚假的招股说明书、认股书、公司债券募集办法发行股票或者公司债券的,责令停止发行,退还所募资金及其利息,处以非法募集资金金额百分之一以上百分之五以下的罚款。构成犯罪的,依法追究刑事责任。

第二百零八条 公司的发起人、股东未交付货币、实物或者未转移财产权,虚假出资,欺骗债权人和社会公众的,责令改正,处以虚假出资金额百分之五以上百分之十以下的罚款。构成犯罪的,依法追究刑事责任。

第二百零九条 公司的发起人、股东在公司成立后,抽逃其出资的,责令改正,处以所抽逃出资金额百分之五以上百分之十以下的罚款。构成犯罪的,依法追究刑事责任。

第二百一十条 未经本法规定的有关主管部门的批准,擅自发行股票或者公司债券的,责令停止发行,退还所募资金及其利息,处以非法所募资金金额百分之一以上百分之五以下的罚款。构成犯罪的,依法追究刑事责任。

第二百一十一条 公司违反本法规定,在法定的会计帐册以外另立会计帐册的,责令改正,处以一万元以上十万元以下的罚款。构成犯罪的,依法追究刑事责任。

将公司资产以任何个人名义开立帐户存储的,没收违法所得,并处以违法所得一倍以上五倍以下的罚款。构成犯罪的,依法追究刑事责任。

第二百一十二条 公司向股东和社会公众提供虚假的或者隐瞒重要事实的财务会计报告的,对直接负责的主管人员和其他直接责任人员处以一万元以上十万元以下的罚款。构成犯罪的,依法追究刑事责任。

第二百一十三条 违反本法规定,将国有资产低价折股、低价出售或者无偿分给个人

的,对直接负责的主管人员和其他直接责任人员依法给予行政处分。构成犯罪的,依法追究刑事责任。

第二百一十四条 董事、监事、经理利用职权收受贿赂、其他非法收入或者侵占公司财产的,没收违法所得,责令退还公司财产,由公司给予处分。构成犯罪的,依法追究刑事责任。

董事、经理挪用公司资金或者将公司资金借贷给他人的,责令退还公司的资金,由公司给予处分,将其所得收入归公司所有。构成犯罪的,依法追究刑事责任。

董事、经理违反本法规定,以公司资产为本公司的股东或者其他个人债务提供担保的,责令取消担保,并依法承担赔偿责任,将违法提供担保取得的收入归公司所有。情节严重的,由公司给予处分。

第二百一十五条 董事、经理违反本法规定自营或者为他人经营与其所任职公司同类的营业的,除将其所得收入归公司所有外,并可由公司给予处分。

第二百一十六条 公司不按照本法规定提取法定公积金、法定公益金的,责令如数补足应当提取的金额,并可对公司处以一万元以上十万元以下的罚款。

第二百一十七条 公司在合并、分立、减少注册资本或者进行清算时,不按照本法规定通知或者公告债权人的,责令改正,对公司处以一万元以上十万元以下的罚款。

公司在进行清算时,隐匿财产,对资产负债表或者财产清单作虚假记载或者未清偿债务前分配公司财产的,责令改正,对公司处以隐匿财产或者未清偿债务前分配公司财产金额百分之一以上百分之五以下的罚款。对直接负责的主管人员和其他直接责任人员处以一万元以上十万元以下的罚款。构成犯罪的,依法追究刑事责任。

第二百一十八条 清算组不按照本法规定向公司登记机关报送清算报告,或者报送清算报告隐瞒重要事实或者有重大遗漏的,责令改正。

清算组成员利用职权徇私舞弊、谋取非法收入或者侵占公司财产的,责令退还公司财产,没收违法所得,并可处以违法所得一倍以上五倍以下的罚款。构成犯罪的,依法追究刑事责任。

第二百一十九条 承担资产评估、验资或者验证的机构提供虚假证明文件的,没收违法所得,处以违法所得一倍以上五倍以下的罚款,并可由有关主管部门依法责令该机构停业,吊销直接责任人员的资格证书。构成犯罪的,依法追究刑事责任。

承担资产评估、验资或者验证的机构因过失提供有重大遗漏的报告的,责令改正,情节较重的,处以所得收入一倍以上三倍以下的罚款,并可由有关主管部门依法责令该机构停业,吊销直接责任人员的资格证书。

第二百二十条 国务院授权的有关主管部门,对不符合本法规定条件的设立公司的申请予以批准,或者对不符合本法规定条件的股份发行的申请予以批准,情节严重的,对直接负责的主管人员和其他直接责任人员,依法给予行政处分。构成犯罪的,依法追究刑事责任。

第二百二十一条 国务院证券管理部门对不符合本法规定条件的募集股份、股票上市和债券发行的申请予以批准,情节严重的,对直接负责的主管人员和其他直接责任人员,依

法给予行政处分。构成犯罪的,依法追究刑事责任。

第二百二十二条 公司登记机关对不符合本法规定条件的登记申请予以登记,情节严重的,对直接负责的主管人员和其他直接责任人员,依法给予行政处分。构成犯罪的,依法追究刑事责任。

第二百二十三条 公司登记机关的上级部门强令公司登记机关对不符合本法规定条件的登记申请予以登记的,或者对违法登记进行包庇的,对直接负责的主管人员和其他直接责任人员依法给予行政处分。构成犯罪的,依法追究刑事责任。

第二百二十四条 未依法登记为有限责任公司或者股份有限公司,而冒用有限责任公司或者股份有限公司名义的,责令改正或者予以取缔,并可处以一万元以上十万元以下的罚款。构成犯罪的,依法追究刑事责任。

第二百二十五条 公司成立后无正当理由超过六个月未开业的,或者开业后自行停业连续六个月以上的,由公司登记机关吊销其公司营业执照。

公司登记事项发生变更时,未按照本法规定办理有关变更登记的,责令限期登记,逾期不登记的,处以一万元以上十万元以下的罚款。

第二百二十六条 外国公司违反本法规定,擅自在中国境内设立分支机构的,责令改正或者关闭,并可处以一万元以上十万元以下的罚款。

第二百二十七条 依照本法履行审批职责的有关主管部门,对符合法定条件的申请,不予批准的,或者公司登记机关对符合法定条件的申请,不予登记的,当事人可以依法申请复议或者提起行政诉讼。

第二百二十八条 公司违反本法规定,应当承担民事赔偿责任和缴纳罚款、罚金的,其财产不足以支付时,先承担民事赔偿责任。

第十一章 附 则

第二百二十九条 本法施行前依照法律、行政法规、地方性法规和国务院有关主管部门制定的《有限责任公司规范意见》、《股份有限公司规范意见》登记成立的公司,继续保留,其中不完全具备本法规定的条件的,应当在规定的限期内达到本法规定的条件。具体实施办法,由国务院另行规定。

第二百三十条 本法自 1994 年 7 月 1 日起施行。

附录三 中华人民共和国公司登记管理条例

中华人民共和国公司登记管理条例

(1994 年 7 月 1 日起施行)

第一章 总 则

第一条 为了确认公司的企业法人资格,规范公司登记行为,依据《中华人民共和国公司法》(以下简称《公司法》),制定本条例。

第二条 有限责任公司和股份有限公司(以下统称公司)设立、变更、终止,应当依照本条例办理公司登记。

第三条 公司经公司登记机关依法核准登记,领取《企业法人营业执照》,方取得企业法人资格。

自本条例施行之日起设立公司,未经公司登记机关核准登记的,不得以公司名义从事经营活动。

第四条 工商行政管理机关是公司登记机关。

下级公司登记机关在上级公司登记机关的领导下开展公司登记工作。

公司登记机关依法履行职责,不受非法干预。

第五条 国家工商行政管理局主管全国的公司登记工作。

第二章 登记管辖

第六条 国家工商行政管理局负责下列公司的登记:

(一)国务院授权部门批准设立的股份有限公司;

- (二)国务院授权投资的公司;
- (三)国务院授权投资的机构或者部门单独投资或者共同投资设立的有限责任公司;
- (四)外商投资的有限责任公司;
- (五)依照法律的规定或者按照国务院的规定,应当由国家工商行政管理局登记的其他公司。

第七条 省、自治区、直辖市工商行政管理局负责本辖区内下列公司的登记:

- (一)省、自治区、直辖市人民政府批准设立的股份有限公司;
- (二)省、自治区、直辖市人民政府授权投资的公司;
- (三)国务院授权投资的机构或者部门与其他出资人共同投资设立的有限责任公司;
- (四)省、自治区、直辖市人民政府授权投资的机构或者部门单独或者共同投资设立的有限责任公司;
- (五)国家工商行政管理局委托登记的公司。

第八条 市、县工商行政管理局负责本辖区内本条例第六条和第七条所列公司以外的其他公司的登记,具体登记管辖由省、自治区、直辖市工商行政管理局规定。

第三章 登记事项

第九条 公司的登记事项包括:名称、住所、法定代表人、注册资本、企业类型、经营范围、营业期限、有限责任公司股东或者股份有限公司发起人的姓名或者名称。

第十条 公司的登记事项应当符合法律、行政法规的规定。不符合法律、行政法规规定的,公司登记机关不予登记。

第十一条 公司名称应当符合国家有关规定。公司只能使用一个名称。经公司登记机关核准登记的公司名称受法律保护。

第十二条 公司的住所是公司主要办事机构所在地。经公司登记机关登记的公司的住所只能有一个。公司的住所应当在其公司登记机关辖区内。

第十三条 公司的注册资本应当以人民币表示,法律、行政法规另有规定的除外。

第四章 设立登记

第十四条 设立公司应当申请名称预先核准。

法律、行政法规规定设立公司必须报经审批或者公司经营范围中有法律、行政法规规定必须报经审批的项目的,应当在报送审批前办理公司名称预先核准,并以公司登记机关核准的公司名称报送审批。

第十五条 设立有限责任公司,应当由全体股东指定的代表或者共同委托的代理人向公司登记机关申请名称预先核准;设立股份有限公司,应当由全体发起人指定的代表或者共

同委托的代理人向公司登记机关申请名称预先核准。

申请名称预先核准,应当提交下列文件:

(一)有限责任公司的全体股东或者股份有限公司的全体发起人签署的公司名称预先核准申请书;

(二)股东或者发起人的法人资格证明或者自然人的身份证明;

(三)公司登记机关要求提交的其他文件。

公司登记机关应当自收到前款所列文件之日起 10 日内作出核准或者驳回的决定。公司登记机关决定核准的,应当发给《企业名称预先核准通知书》。

第十六条 预先核准的公司名称保留期为 6 个月。预先核准的公司名称在保留期内,不得用于从事经营活动,不得转让。

第十七条 设立有限责任公司,应当由全体股东指定的代表或者共同委托的代理人向公司登记机关申请设立登记。设立国有独资公司,应当由国家授权投资的机构或者国家授权的部门作为申请人,申请设立登记。法律、行政法规规定设立有限责任公司必须报经审批的,应当自批准之日起 90 日内向公司登记机关申请设立登记;逾期申请设立登记的,申请人应当报审批机关确认原批准文件的效力或者另行报批。

申请设立有限责任公司,应当向公司登记机关提交下列文件:

(一)公司董事长签署的设立登记申请书;

(二)全体股东指定代表或者共同委托代理人的证明;

(三)公司章程;

(四)具有法定资格的验资机构出具的验资证明;

(五)股东的法人资格证明或者自然人身份证明;

(六)载明公司董事、监事、经理的姓名、住所的文件以及有关委派、选举或者聘用的证明;

(七)公司法定代表人任职文件和身份证明;

(八)企业名称预先核准通知书;

(九)公司住所证明。

法律、行政法规规定设立有限责任公司必须报经审批的,还应当提交有关的批准文件。

第十八条 设立股份有限公司,董事会应当于创立大会结束后 30 日内向公司登记机关申请设立登记。

申请设立股份有限公司,应当向公司登记机关提交下列文件:

(一)公司董事长签署的设立登记申请书;

(二)国务院授权部门或者省、自治区、直辖市人民政府的批准文件,募集设立的股份有限公司还应当提交国务院证券管理部门的批准文件;

(三)创立大会的会议记录;

(四)公司章程;

(五)筹办公司的财务审计报告;

(六)具有法定资格的验资机构出具的验资证明;

- (七)发起人的法人资格证明或者自然人身份证明;
- (八)载明公司董事、监事、经理姓名、住所的文件以及有关委派、选举或者聘用的证明;
- (九)公司法定代表人任职文件和身份证明;
- (十)企业名称预先核准通知书;
- (十一)公司住所证明。

第十九条 公司申请登记的经营范围中有法律、行政法规规定必须报经审批的项目的,应当在申请登记前报经国家有关部门审批,并向公司登记机关提交批准文件。

第二十条 公司章程有违反法律、行政法规的内容的,公司登记机关有权要求公司作相应修改。

第二十一条 公司住所证明是指能够证明公司对其住所享有使用权的文件。

第二十二条 经公司登记机关核准设立登记并发给《企业法人营业执照》,公司即告成立。公司凭公司登记机关核发的《企业法人营业执照》刻制印章,开立银行帐户,申请纳税登记。

第五章 变更登记

第二十三条 公司变更登记事项,应当向原公司登记机关申请变更登记。

未经核准变更登记,公司不得擅自改变登记事项。

第二十四条 公司申请变更登记,应当向公司登记机关提交下列文件:

- (一)公司法定代表人签署的变更登记申请书;
- (二)依照《公司法》作出的变更决议或者决定;
- (三)公司登记机关要求提交的其他文件。

公司变更登记事项涉及修改公司章程的,应当提交修改后的公司章程或者公司章程修正案。

第二十五条 公司变更名称的,应当自变更决议或者决定作出之日起 30 日内申请变更登记。

第二十六条 公司变更住所的,应当在迁入新住所前申请变更登记,并提交新住所使用证明。

公司变更住所跨公司登记机关辖区的,应当在迁入新住所前向迁入地公司登记机关申请变更登记;迁入地公司登记机关受理的,由原公司登记机关将公司登记档案移送迁入地公司登记机关。

第二十七条 公司变更法定代表人的,应当自变更决议或者决定作出之日起 30 日内申请变更登记。

第二十八条 公司变更注册资本的,应当提交具有法定资格的验资机构出具的验资证明。

公司增加注册资本的,应当自股款缴足之日起 30 日内申请变更登记。股份有限公司增

加注册资本的,应当提交国务院授权部门或者省、自治区、直辖市人民政府的批准文件;以募集方式增加注册资本的,还应当提交国务院证券管理部门的批准文件。

公司减少注册资本的,应当自减少注册资本决议或者决定作出之日起 90 日后申请变更登记,并应当提交公司在报纸上登载公司减少注册资本公告至少三次的有关证明和公司债务清偿或者债务担保情况的说明。

第二十九条 公司变更经营范围的,应当自变更决议或者决定作出之日起 30 日内申请变更登记;变更经营范围涉及法律、行政法规规定必须报经审批的项目的,应当自国家有关部门批准之日起 30 日内申请变更登记。

第三十条 公司变更类型的,应当按照拟变更的公司类型的设立条件,在规定的期限内向公司登记机关申请变更登记,并提交有关文件。

第三十一条 有限责任公司变更股东的,应当自股东发生变动之日起 30 日内申请变更登记,并应当提交新股东的法人资格证明或者自然人的身份证明。

有限责任公司的股东或者股份有限公司的发起人改变姓名或者名称的,应当自改变姓名或者名称之日起 30 日内申请变更登记。

第三十二条 公司章程修改未涉及登记事项的,公司应当将修改后的公司章程或者公司章程修正案送原公司登记机关备案。

第三十三条 公司董事、监事、经理发生变动的,应当向原公司登记机关备案。

第三十四条 因合并、分立而存续的公司,其登记事项发生变化的,应当申请变更登记;因合并、分立而解散的公司,应当申请注销登记;因合并、分立而新设立的公司,应当申请设立登记。

公司合并、分立的,应当自合并、分立决议或者决定作出之日起 90 日后申请登记,提交合并协议和合并、分立决议或者决定以及公司在报纸上登载公司合并、分立公告至少三次的证明和债务清偿或者债务担保情况的说明。股份有限公司合并、分立的,还应当提交国务院授权部门或者省、自治区、直辖市人民政府的批准文件。

第三十五条 变更登记事项涉及《企业法人营业执照》载明事项的,公司登记机关应当换发营业执照。

第六章 注销登记

第三十六条 有下列情形之一的,公司清算组织应当自公司清算结束之日起 30 日内向原公司登记机关申请注销登记:

- (一)公司被依法宣告破产;
- (二)公司章程规定的营业期限届满或者公司章程规定的其他解散事由出现;
- (三)股东会决议解散;
- (四)公司因合并、分立解散;
- (五)公司被依法责令关闭。

第三十七条 公司申请注销登记,应当提交下列文件:

- (一)公司清算组织负责人签署的注销登记申请书;
 - (二)法院破产裁定、公司依照《公司法》作出的决议或者决定、行政机关责令关闭的文件;
 - (三)股东会或者有关机关确认的清算报告;
 - (四)《企业法人营业执照》;
 - (五)法律、行政法规规定应当提交的其他文件。
- 第三十八条 经公司登记机关核准注销登记,公司终止。

第七章 分公司的登记

第三十九条 分公司是指公司在其住所以外设立的从事经营活动的机构。分公司不具有企业法人资格。

第四十条 公司设立分公司的,应当向分公司所在地的市、县公司登记机关申请登记;核准登记的,发给《营业执照》。

第四十一条 分公司的登记事项包括:名称、营业场所、负责人、经营范围。

分公司的名称应当符合国家有关规定。

分公司的经营范围不得超出公司的经营范围。

第四十二条 公司设立分公司的,应当自决定作出之日起 30 日内向公司登记机关申请登记;法律、行政法规规定必须报经有关部门审批的,应当自批准之日起 30 日内向公司登记机关申请登记。

设立分公司,应当向公司登记机关提交下列文件:

- (一)公司法定代表人签署的设立分公司的登记申请书;
- (二)公司章程以及由公司的公司登记机关加盖印章的《企业法人营业执照》复印件;
- (三)营业场所使用证明;
- (四)公司登记机关要求提交的其他文件。

第四十三条 分公司变更登记事项的,应当向公司登记机关申请变更登记。

申请变更登记,应当提交公司法定代表人签署的变更登记申请书。因公司名称变更而变更分公司名称的,应当提交公司的《企业法人营业执照》复印件。变更经营范围涉及法律、行政法规规定必须报经审批的项目的,应当提交有关部门的批准文件。变更营业场所的,应当提交新的营业场所使用证明。

公司登记机关核准变更登记的,换发《营业执照》。

第四十四条 公司撤销分公司的,应当自撤销决定作出之日起 30 日内向该分公司的公司登记机关申请注销登记。申请注销登记应当提交公司法定代表人签署的注销登记申请书和分公司的《营业执照》。公司登记机关核准注销登记后,应当收缴分公司的《营业执照》。

第八章 登记程序

第四十五条 公司登记机关收到申请人提交的符合本条例规定的全部文件后,发给《公司登记受理通知书》。

公司登记机关自发出《公司登记受理通知书》之日起 30 日内,作出核准登记或者不予登记的决定。

公司登记机关核准登记的,应当自核准登记之日起 15 日内通知申请人,发给、换发或者收缴《企业法人营业执照》或者《营业执照》。

公司登记机关不予登记的,应当自作出决定之日起 15 日内通知申请人,发给《公司登记驳回通知书》。

第四十六条 公司办理设立登记、变更登记,应当按照规定向公司登记机关缴纳登记费。

领取《企业法人营业执照》的,设立登记费按注册资本总额的千分之一缴纳;注册资本超过 1000 万元的,超过部分按千分之零点五缴纳;注册资本超过 1 亿元的,超过部分不再缴纳。

领取《营业执照》的,设立登记费为 300 元。

变更登记事项的,变更登记费为 100 元。

第四十七条 公司登记机关应当将核准登记的公司登记事项记载于公司登记簿上,供社会公众查阅、复制。查阅、复制公司登记事项,应当按照规定交纳查阅、复制费。

第四十八条 股份有限公司应当在其设立、变更、注销登记被核准后的 30 日内发布设立、变更、注销登记公告,并应当自公告发布之日起 30 日内将发布的公告报送公司登记机关备案。公司发布的设立、变更、注销登记公告的内容应当与公司登记机关核准登记的内容一致;不一致的,公司登记机关有权要求公司更正。

吊销《企业法人营业执照》和《营业执照》的公告由公司登记机关发布。

第九章 年度检验

第四十九条 每年 1 月 1 日到 4 月 30 日,公司登记机关对公司进行年度检验。

第五十条 公司应当按照公司登记机关的要求,在规定的时间内接受年度检验,并提交年度检验报告书、年度资产负债表和损益表、《企业法人营业执照》副本。

设立分公司的公司在其提交的年度检验材料中,应当明确反映分公司的有关情况,并提交分公司《营业执照》的复印件。

第五十一条 公司登记机关应当根据公司提交的年度检验材料,对与公司登记事项有关的情况进行审查,以确认其继续经营的资格。

第五十二条 公司应当向公司登记机关缴纳年度检验费。年度检验费为 50 元。

第十章 证照和档案管理

第五十三条 《企业法人营业执照》、《营业执照》分为正本和副本,正本和副本具有同等法律效力。

《企业法人营业执照》正本或者《营业执照》正本应当置于公司住所或者分公司营业场所的醒目位置。

公司可以根据业务需要向公司登记机关申请核发营业执照若干副本。

第五十四条 任何单位和个人不得伪造、涂改、出租、出借、转让营业执照。

营业执照遗失或者毁坏的,公司应当在公司登记机关指定的报刊上声明作废,申请补领。

按照国家有关规定,公司向有关单位提交的营业执照复印件需要公司登记机关加盖公章的,公司登记机关可以在复印件上加盖印章。

第五十五条 公司登记机关对需要认定的营业执照,可以临时扣留,扣留期限不得超过 10 天。

第五十六条 借阅、抄录、携带、复制公司登记档案资料的,应当按照规定的权限和程序办理。

任何单位和个人不得修改、涂抹、标注、损毁公司登记档案资料。

第五十七条 营业执照正本、副本样式以及公司登记的有关重要文书格式或者表式,由国家工商行政管理局统一制定。

第十一章 法律责任

第五十八条 办理公司登记时虚报注册资本,取得公司登记的,由公司登记机关责令改正,处以虚报注册资本金额百分之五以上百分之十以下的罚款;情节严重的,撤销公司登记,吊销营业执照。构成犯罪的,依法追究刑事责任。

第五十九条 办理公司登记时提交虚假证明文件或者采取其他欺诈手段,取得公司登记的,由公司登记机关责令改正,处以 1 万元以上 10 万元以下的罚款;情节严重的,撤销公司登记,吊销营业执照。构成犯罪的,依法追究刑事责任。

第六十条 公司的发起人、股东未交付货币、实物或者未转移财产权,虚假出资的,由公司登记机关责令改正,处以虚假出资金额百分之五以上百分之十以下的罚款。构成犯罪的,依法追究刑事责任。

第六十一条 公司的发起人、股东在公司成立后,抽逃出资的,由公司登记机关责令改正,处以所抽逃出资金额百分之五以上百分之十以下的罚款。构成犯罪的,依法追究刑事责

任。

第六十二条 公司成立后无正当理由超过 6 个月未开业的,或者开业后自行停业连续 6 个月以上的,由公司登记机关吊销营业执照。

第六十三条 公司变更登记事项,未按照规定办理有关变更登记的,由公司登记机关责令限期办理;逾期未办理的,处以 1 万元以上 10 万元以下的罚款。

第六十四条 公司在合并、分立、减少注册资本或者进行清算时,不按照规定通告或者公告债权人的,由公司登记机关责令改正,处以 1 万元以上 10 万元以下的罚款。

第六十五条 清算组织不按照规定向公司登记机关报送清算报告,或者报送清算报告隐瞒重要事实或者有重大遗漏的,由公司登记机关责令改正。

第六十六条 公司破产、解散清算结束后,不申请办理注销登记的,由公司登记机关吊销营业执照。

第六十七条 股份有限公司设立、变更、注销登记后,不在规定期限内发布公告或者发布的公告内容与公司登记机关核准登记的内容不一致的,由公司登记机关责令改正;拒不改正的,处以 1 万元以上 10 万元以下的罚款;情节严重的,吊销营业执照。

第六十八条 公司不按照规定接受年度检验的,由公司登记机关处以 1 万元以上 10 万元以下的罚款,并限期接受年度检验;逾期仍不接受年度检验的,吊销营业执照。年度检验中隐瞒真实情况、弄虚作假的,由公司登记机关处以 1 万元以上 5 万元以下的罚款,并限期改正;情节严重的,吊销营业执照。

第六十九条 伪造、涂改、出租、出借、转让营业执照的,由公司登记机关处以 1 万元以上 10 万元以下的罚款;情节严重的,吊销营业执照。构成犯罪的,依法追究刑事责任。

第七十条 未将营业执照置于住所或者营业场所醒目位置的,由公司登记机关责令改正;拒不改正的,处以 1000 元以上 5000 元以下的罚款。

第七十一条 公司超出核准登记的经营范围从事经营活动的,由公司登记机关责令改正,并可处以 1 万元以上 10 万元以下的罚款;情节严重的,吊销营业执照。

第七十二条 未依法登记为有限责任公司或者股份有限公司,而冒用有限责任公司或者股份有限公司名义的,由公司登记机关责令改正或者予以取缔,并可处以 1 万元以上 10 万元以下的罚款。构成犯罪的,依法追究刑事责任。

第七十三条 公司登记机关对不符合规定条件的公司登记申请予以登记,情节严重的,对直接负责的主管人员和其他直接责任人员依法给予行政处分。上级公司登记机关强令下级公司登记机关对不符合规定条件的公司登记申请予以登记,或者对违法登记进行包庇的,对直接负责的主管人员和其他直接责任人员依法给予行政处分。构成犯罪的,依法追究刑事责任。

第十二章 附 则

第七十四条 外国公司在中华人民共和国境内设立的分支机构的登记,按照国务院的有关规定办理。

第七十五条 外商投资的有限责任公司的登记,适用本条例。有关外商投资企业的法律、行政法规对其登记另有规定的,适用其规定。

第七十六条 本条例自 1994 年 7 月 1 日起施行。

第二篇 股份制与国有企业产权改革

第二篇

股份制与国有企业产权改革

第一章

国有企业产权改革

第一章 国有企业产权改革

第一节 国有企业产权的实质和特征

一、国有企业的界定

国有企业又称之为全民所有制企业。从理论上讲,判定一个企业的所有制属性的基本依据是其在生产经营中所支配的生产资料的原始产权主体的性质。严格意义上的国有企业外延应是所有完全运用国有资产作为生产资料从事商品生产和经营的企业。本文所说的国有企业基本上包括这样两类,一是直接由国家投资兴建的各类企业,二是由国家(包括中央政府和地方政府)与国有企业、或单独由国有企业,或者由多个国有企业共同投资建立的企业。

我们知道,随着商品经济发展,资产的价值运动与使用价值运动会分离,企业会因经营的对象不同而大致地分居两个层次,其一是价值经营层次,其二是使用价值经营层次。居于价值经营层次的企业的经营对象是商品化的产权,居于使用价值经营层次的企业的经营对象是有使用价值的商品和各种商业性服务。可以肯定,国有企业也会逐渐地分成这样两大类。这两类国有企业之间的财产关系是:直接提供具有使用价值的商品和服务的国有企业的产权主要是由居于价值经营层的国有企业再派生出来的,而以商品化的产权为经营对象的国营企业的产权则是由国家的原始产权派生出来的。当然,例外的情况,即由国家原始产权直接派生出提供具有使用价值商品和劳务的国有企业产权或同时居于两个层次,既从事商品化的产权经营,又从事商品生产的国有企业等,也都是可能存在的。不论国有企业的经营性质如何,它的产权的本质、特征以及运行规律都是相同的,我们在讨论国有企业产权问题时,未将二者区分开来。

二、国有企业产权的实质

当代的财产权体系由物权、债权和知识产权这三大块组成。在物权中,除了所有权之外,还包括地役权、地上权、永佃权、质权、矿业权、渔业权、租赁物权等。无论是国有资产的国家产权还是国有企业产权,都只不过是国家拥有的财产权和国有企业拥有的财产权的简称。从前面的讨论中已经知道,国有产权实质上是财产所有权,那么,国有企业产权的财产权体系中又可归于哪一类之中呢?这是一个值得法学和经济学共同探讨的理论问题,同时

又是具有重大意义的实际问题。

有人认为,要使国有企业能够自主经营,自负盈亏,国有企业就必须拥有国有资产的所有权,只不过相对于国家拥有的绝对所有权来说它是相对的所有权。另有人则从法律与经济两个领域来划分,认为国有企业拥有的是经济所有权,还有人认为国有企业拥有的是法人所有权。我们认为,用相对所有权、经济所有权、法人所有权来概括国有企业所拥有的国有资产派生产权的实质都是值得商榷的。如果这里的所有权指的是民法学意义上的所有权,我们不难发现,相对所有权提法本身就存在着一种逻辑矛盾。因为在法律规定的范围内,所有权本身就是绝对的,排他的,永久的。如果在某一项财产上有另一个主体能够先于其他主张法律规定的权利,那么,其他主体拥有的就不可能是民法学意义上的所有权。国家与国有企业相比较,国家显然可以先于国有企业在国有资产上主张权利,认为国有企业也拥有所有权就失去了依据。法人所有权的提法更容易使人产生误解。因为自然人和法人都可以成为财产所有权的主体。法人所有权自所有权制度形成以来就直接存在着,它的准确含义指的是法人在某项财产上享有排他的、绝对的、永久性的权利,与派生产权并非是同样的概念。如有的同志认为:“国家创建企业法人之后,资金所有权(生产资料所有权)转化为出资权(类似于股权),而享有所有权则正是企业成为法人的必备要件”,“如没有法人所有权,也就没有法人制度……”我们认为,这种说法过于武断,而且承认这种说法,可能将国有资产产权制度改革导向歧路。如果国家建立国有企业之后只剩下出资权,按照这些同志的定义或者说是股权,就很难说建立起来的企业仍是国家所有制(等同于全民所有制)企业。因为在这里,出资权是不同于所有权的,国有制企业的本质要求乃是国家掌握所有权。除此之外,这种论断也与当今产权制度的现实不符。在当代资本主义社会中,资本的产权基本上都发生了分解,由资本集中和产权分解建立起来的股份公司毫无疑问是典型的、一般意义上的法人。显然,股份公司对公司的资本拥有一定的产权,这种产权在许多地方带有所有权的特征,但它仍然不是所有权。其一,公司的股东仍拥有收益权和支配权;其二,公司股东的股票是征收财产税的对象,而公司资本本身却不是征收财产税的对象;其三,股东可凭借产权进入公司内部直接实现所有者的权利。那么,经济所有权的提法是否恰当呢?我们认为,在国有资产产权制度改革的现实操作中,经济所有权的提法仍难以成立,是含糊不清的。虽然马克思在分析资本的产权分解时用过经济所有权的概念,但他仅限于在经济学分析中使用,而在论述法律政治问题时,从未使用这样的概念。对此我们应该有一个清晰的认识。

国有企业产权的实质究竟是什么呢?回答这个问题首先必须对商品经济中所有权的变化作一下分析。在商品经济中,原来集中于财产所有者手中的产权发生分解之后,虽然所有者手中仍拥有所有权,或者说原始产权,但它已不能完全等同于原来意义上的所有权了。产权分解的实质是所有者为了更好地实现自己的利益,适应新的生产交换方式的反应,它是一定的生产关系延伸的表现。在这个过程中,所有者不可能放弃自己的所有权权益,也不可能完全保证分解前的所有权权益。这是一个辩证运动的过程,用静态的思维逻辑是难以理解的。不少人认为在产权分解后,所有者要么仍必须拥有完整的所有权,要么就根本不拥有所有权。这种非此即彼走极端的错误是用静止的眼光观察现代商品经济运动所致。我们说,在产权分解后,提所有者拥有财产的原始产权比说拥有所有权可能更为恰当。产权分解后

派生产权主体拥有了法律规定的派生产权。由于它是从所有者手中分离出来的,必然带有原来的所有权所具有的一些权能。如占有、使用、收益、处分、排他性等。但这些权能为派生产权主体掌握又都是以不侵犯所有者的原始产权为前提的,当然更不可能是对原始产权的否定。正因为如此,马克思才称资本主义的股份制只是对资本主义私有制一次消极的扬弃,而不是积极的否定。认为法人产权的确定就是对国家所有权的否定,毫无疑问是没有道理的,在实践中也是有害的。

国有企业在国有资产上拥有的是派生产权,也是法人产权,它具有产权的一般性特征,在很大程度上,它具有所有权权能,具有排他性,在企业解体之前具有永久性。但对于国家来说它又具有相对性。因为国有企业本身就是相对于国家利益存在的相对独立的经济主体。这双重的规定(国有企业产权是派生的,国有企业的利益对国家利益来说是相对独立的)决定了其产权不可能是最终所有权,不可能是对国家所有权的否定。

过去我们一直认为,国有企业在国有资产上拥有的是经营权。由于对这种提法的解释不尽相同,所以难以简单地肯定其正误。我国颁发的《全民所有制工业企业法》规定:经营权为对国有资产的占有、使用和有条件地处分等权能的综合。我们认为,这种解释下的经营权是不可能等同于国有企业在国有资产上应拥有的法人产权的。因为国有企业经营国有资产,不享有收益权能,不能参与收益的分配,就很难说国有企业是相对独立的经济利益主体。此外,国有企业只有有限的资产处分权,那么,企业就很难建立起自主经营的地位。但有些同志对经营权的解释与法人产权相同,如有的同志认为:“经营权意味着企业在广泛的范围内拥有自由地支配其财产的权利,经营权具有与所有权相似的全部权能,使企业可以运用一切必要的手段去实现自己的利益和目的,经营权还意味着企业独立地承担财产责任,以其经营管理的全部财产作为履行债务的担保;任何单位和个人侵犯经营权导致财产的减损都必须以等量的财产给予补偿,任何妨碍经营权行使的行为都为法律所禁止”。但鉴于目前对经营权的解释最多是前一种,所以我们认为以国有企业法人产权来解释、定义国有企业产权更为合适。

三、国有企业产权的特征

国有企业产权除了具有一般的产权所必须具备的特征之外,还有如下几点特征:

1. 国有企业产权是派生产权

依据商品经济中的产权运行规则,国有企业的资产,无论是国家初始投入的,还是企业在生产经营过程中积累起来的,其所有权必须归属于国家,国有企业拥有的只是这些资产的派生产权。人们对国有企业初始投入资产的所有权应归国家毫无异议,但不少人认为,国有企业在生产经营中积累起来的资产的所有权应由国家与国有企业分享,不能完全归属于国家。在现实经济生活中,国有企业对改革以来的企业留利就应享有所有权。我们认为,这种观点是不可取的。从理论上讲,如果某一国有企业中形成了不归属于国家的资产,那么该国有企业就很难再称之为国有企业。国有企业拥有一部分资产的所有权,无疑这部分资产在所有制性质上是集体所有制的,那么此时的国有企业就转化为劳动者集体和国家共同所有的企业了。商品经济中“谁投资、谁所有、谁收益”是动员资源必须执行的重要原则之一。投

资者拥有的所有权不仅是初始投资形成资产的所有权。而且还包括投资者凭借收益权能取走的收益的所有权。未取走的收益本来就是所有者的一种自动再投资,它不可能转变为经营者所有的资产。如在资本主义的股份公司中,未分配利润作为再投资的结果是使股东手中的股票升值,这种升值通过上市交易的股价上涨和未来收益率增长(在正常情况下肯定如此)表现出来,未分配利润不可能转变为经营者所有的资产,也不是法人所有的资产。在社会主义经济中发展商品生产,同样必须执行这一原则。如果不是这样,国有企业的留利成为国有企业所有的资产,在法律面前人人平等的准则下,个人投入法人企业未分配收益必然也归法人企业所有,这就必然打击个人资金投入生产经营活动的积极性,或者是即使投入进去,也缺少扩大再生产的积极性。况且,国有企业留利的所有权归属于企业本身就削弱了国家所有权。

作为国有企业,为国家努力经营,实现国有资产保值与增值是其应尽的义务。这如同一切经营者都必须为所有者实现保值增值的原则一样。当然,国家也必须建立一套有效的激励机制和约束机制促使国有企业实现国有资产的保值与增值。这是另外一个问题。所以说,国有企业拥有的只是国有资产的派生产权,不可能是所有权这种原始产权。

国有企业的产权具有派生性,那么它就必须依赖于国家产权的存在而存在。但有的同志认为并非如此。他们认为,法人产权的形成就意味着国家产权的消失,“法人出现最深刻的影响还在于社会主义产权结构的更新,更新的趋势表现为两个方面:一个是个人对投入法人的资产因投入而相应地丧失所有权,产权结构形成以法人为基本单位的整合;二是国家对投入于法人的资产也相应丧失产权,产权结构形成以法人为基本单位的分解”。我们认为,法人产权的形成并没有否定国家所有权。如果不是这样,法人制度的确立,国家所有权因此丧失,又如何解释社会主义全民所有制仍然存在,国家的经济参与职能仍然存在呢?国家丧失所有权的说法肯定不同于在商品经济中寻求国家所有权的实现形式的说法,它们指导实践的结果必然是大不一样的,在前一种情况下,承认法人所有权,否认国家所有权,必然导致企业所有制,最终会削弱国有经济的力量和国家经济职能,使宏观经济失调,无政府主义抬头,经济隐入困境之中。坚持国家所有权的存在,以不拘泥于传统的所有权框框,通过建立国有企业派生产权寻求国有制的新的实现形式,既有助于坚持社会主义全民所有制,保证国有经济的主导地位,强化国家经济职能,又有利于调动企业积极性,增强企业活力,使企业成为自主经营、自负盈亏的商品生产者,促进商品经济的有序发展。

2. 国有企业产权是法人产权

说国有企业产权为法人产权似乎是一种同义重复,其实不然。它蕴含着国有资产产权派生的一个基本原则。在一般情况下,国有资产的产权派生对象都应是法人,以自然人为对象的情况应限制在严格的条件之下。坚持产权派生的这样一个原则,首先是由适应社会化大生产的需要决定的。国有资产的产权派生过程,同时又是一个对国有资产总体的价值和使用价值依据生产力发展的客观要求、国家的产业政策按派生产权主体进行分解和分配的过程,派生产权主体所拥有的物权是有排他性的。因此,分解后的国有资产就以派生产权主体为范围形成一个个独立的生产经营单位。社会化生产决定了生产的基本单位必须是由达到一定规模的生产资料和由一定数量的劳动力组成的,就现代机器大工业来说,以单个人和

家庭组成的生产单位只可能是一种补充形式。否则,就会阻碍社会化大生产的发展。以现代工业、交通、建筑、邮电、通讯、航空等为主要投入领域的国有资产就不可能象农村的土地那样,以个人或家庭为产权主体形成派生产权,而必须保证一定的社会生产规模。其次是由国有资产所表现的生产关系决定的。虽然派生产权的基本性质是由原始产权的性质决定,但派生产权一旦取得相对独立的地位之后,就必然产生一些原始产权所不具备的特性。相比之下,派生的个人产权比派生的法人产权可能产生更多的非公有制性质和特征,为保证全民所有制的经济关系能随产权的派生得以真正实现,派生产权主体就必须尽可能地保证为法人组织;其三是基于防范派生风险的考虑。派生风险是国有资产产权分解、产权派生过程中的一个重大问题,它指的是原始产权派生出派生产权之后,派生产权主体可能有意或无意地给原始产权主体造成的损害。在一般情况下,法人组织比自然人承担风险的能力要高得多,但总的来说,以法人为派生产权主体也就比以自然人为派生产权主体派生的风险要小一些。

当然,也并不是说国有资产的派生产权都必须以法人为对象。在一定时期和一定范围内,也可以自然人作为派生产权主体的。如国营小型工商企业实行的个人租赁和承包,就可以看作是个人在租赁或承包期内取得了国有资产的派生产权。但这种情形不可能成为国有资产派生产权的主要形式,只可能是小范围中的情形。

第二节 国有企业的现状、改革存在的问题及出路

一、国有企业的现状

中国的经济体制改革已经走过十五年的历程,取得了举世瞩目的成就。十五年来,企业改革基本沿着所有权与经营权相分离,扩大企业经营自主权,改革经营方式,以市场为导向,搞活国有大中型企业的思路向前推进。特别是《全民所有制工业企业法》的颁布和《全民所有制工业企业转换经营机制条例》的实施,为建立社会主义市场经济体制奠定了一块基石。一大批国有企业开始摆脱行政附属物的地位而走向市场,逐步成为自主经营、自负盈亏、自我发展和自我约束的法人实体和竞争主体。国有企业的整体面貌较之十几年前发生了巨大而深刻的变化。然而,我们还必须冷静地看到,目前,国有企业搞得好的只有 30%,属于中间的约占 40%,还有 30%长期亏损,困难重重,与同处于经济改革中的乡镇企业、私营企业及“三资”企业相比较,国有企业的现状仍不容乐观,主要表现在以下几个方面:

1. 经济效益低下,亏损严重

国有企业经济效益低下一直是困扰国民经济健康发展的一个关键问题。据了解,同样投入 100 元资金,国有企业仅创造利润 2.7 元,而乡镇企业为 7.2 元;同样是 100 元固定资产,乡镇企业所创造利税比国有企业高出 1.12 倍。与自己的过去相比,国有企业 1985 年资金利润率是 13.2%,1992 年下降到 2.7%,呈逐年递减趋势,如表 2.1.1 所示。

表 2.1.1 1985—1992 年国有工业企业的资金利润率

年 份	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
资金利润率(%)	13.2	10.6	10.6	10.4	7.2	3.2	2.9	2.7

资料来源:摘自 1993 年《中国统计年鉴》。

国有企业效益低下,还突出表现在亏损严重。国有企业亏损是我国经济生活中一直未解决的严重问题。自 1989 年以来,国有企业亏损额急剧增长。1989 年亏损额为 180.19 亿元,比上年增长 119.9%;1990 年亏损额为 348.80 亿元,比上年增长 93.5%;1991 年亏损急剧增长的势头有所遏制,但亏损额仍呈上升的趋势,达到 367 亿元;1992 年亏损额有所下降,达到 289.36 亿元,亏损面约为 25%;1993 年 1—7 月份,亏损额比上年同期下降 0.2%,达到 170.88 亿元,亏损面约为 34.6%,如表 2.1.2 所示。另外,企业普遍存在不同程度的潜亏。据有关部门统计,国有企业的潜亏和亏损挂帐约有 1100 亿元。这还是企业财会制度尚未到位的情况,如果完全按《两则》的规定计算,国有企业亏损状况还要大得多。

2. 增长速度缓慢

表 2.1.2 1985—1992 年国有工业亏损额

年份	企业亏损额(亿元)	增加率(%)
1985	32.44	—
1986	54.49	67.9
1987	61.04	12.0
1988	81.92	34.2
1989	180.19	119.9
1990	348.80	93.5
1991	367.00	5.2
1992	289.36	-21.1

资料来源:1993 年《中国工业年鉴》。

统计数字表明,自 1980 年以来,国有企业的生产增长速度大大低于乡镇企业和其他非国有企业。从全国工业总产值的比重结构来看,1992 年与 1980 年相比,国有工业企业的产值在全部工业总产值中所占比重由原来的 76%下降到 48.3%,12 年间下降了 27.7 个百分点,集体工业企业的比重由 32.4%上升到 38.2%,其他包括“三资”、个体和私营等工业企业的产值从无到有,其比重占 3.5%。1992 年国有工业的增加值比上年增长 14.4%,集体工

业增长 28.5%，乡镇工业增长 40%，“三资”等工业增长 48.8%。国有工业的增长速度较慢，集体和其他工业的增长速度较快。据对辽宁省调查表明，从 1980 年到 1993 年，大中型企业的年发展速度为 8.2%，低于乡及乡以上年均增长速度(12.24%)4 个百分点。今年一季度，辽宁省非国有工业完成产值比去年同期增长 85%，高出全省平均水平 50 个百分点。占全省工业的比重已由去年同期的 43.2% 提高到今年一季度的 59.2%。全省一季度国有工业企业完成总产值比去年同期下降 3.1%，销售产值下降 3.8%，大大低于非国有工业产值 85% 和销售产值 37.7% 的增长速度，全省国有企业增长速度是近 15 年来最低的一年。全省国有工业企业产值占工业总产值的比重已由去年一季度的 56.8% 降至今年一季度的 40.7%，下降了 16.1 个百分点。根据国家经济信息中心预测，到 2000 年，国有经济的比重将由现在的 50% 左右降至 25% 左右。如此发展态势，确实值得我们研究和深思。

3. 历史包袱和企业办社会的负担沉重

一是债务包袱。国有企业有近 2/3 处于实际亏损状态，仅预算内企业的信贷债务就有 8000 多亿元。据测算，如果按 1990 年利润水平，国有企业即使将全部利润用于还贷，也需要 18 年才能还清。据对辽宁省调查表明，全省大中型企业债务包袱达 169.8 亿元，其中：明亏挂帐 36.2 亿元，潜亏 37.4 亿元，福利费超支 28.4 亿元，到期与逾期基建贷款、技改贷款 67.8 亿元。这些包袱有相当部分是国家调整政策带来的。自国家实行“拨改贷”以来，企业的生产和发展基本靠银行贷款维持，债务负担越来越重，使得企业陷入了困境。据沈阳市 11 个工业局调查，大中型企业中目前各类贷款 54.8 亿元，年支付利息 15.3 亿元，相当于这些企业实现利税总额的 50%。企业职工新创造的价值支付银行贷款利息和上缴国家税利之后，所剩无几。这个问题已到了非解决不可的时候了。

二是人员包袱。国有企业离退休人员多，有的老企业人员与离退休人员比例是 3:1、2:1，个别的达到 1:1。此外还有隐形失业问题，不少国有企业富余人员多，隐形失业占 30%，而“三资”企业、乡镇企业没有这个包袱。据辽宁省调查表明，离退休人员与在岗人员比例为 1:4。沈阳市 11 个工业局所属的大中型企业离退休人员相当于在岗人员的 36%，年支付退休金 3.3 亿元。目前辽宁省国有大中型企业超员与隐性超员数量占职工总数的 30—40%。

三是企业办社会包袱。在大中型企业中历史形成的企业办医院、学校、生活福利设施等现象严重，成了企业难以卸掉的沉重负担，不少企业这类开支约占企业收入的 1/3。

4. 设备老化，技术、工艺落后，后劲不足

国有企业，由于折旧率低，企业提取的更新改造资金少。许多企业的老厂房、老设备得不到更新改造，技术落后，设备老化。国有企业现有设备技术水平，能够达到发达国家 70 年代末和 80 年代初水平的只占 12.9%，属于国内先进水平的只占 21.8%。在全国重工业基地辽宁省全省 1263 户大中型企业中有 600 户是 50 年代以前建立的，占总数的 47.5%，其中经过“六五”、“七五”期间总体改造的 40 户、部分改造的 187 户，占 37.8%。建国前建立的企业 274 户，得到改造的仅占 33.9%。设备陈旧，产品老化，技术含量低，主要设备达到国际先进水平的仅占 7.2%，达到国内先进水平的占 18.3%，比全国平均水平低 3.5 个百分点，机械工业中役龄超过 20 年的设备约占 30%，由于技改的老债务和新问题，使企业负担沉重，维持简单再生产尚且困难，更难以进行技术改造。国有企业设备老化，技术、工艺落

后,发展后劲不足,仅靠企业自身解决在短期内难以奏效。

二、国有企业改革存在的问题及原因

企业改革进行了十几年,从减税让利的浅层次改革,进入到了理顺产权关系,转换机制的深化改革,从普遍获利的改革阶段进入到了利益格局调整的阶段。改革更加复杂,涉及面更广,利益调整中形成的冲突和观念上的差异造成的冲突都更加强烈。因此,在肯定成绩的同时,我们必须清楚地看到,由于经济体制的深层次弊端没有根本消除,企业改革面临的困难和问题依然很多,尤其是企业改革的深层次矛盾和问题已逐步暴露出来,主要是:国有企业特别是国有大中型企业经营机制仍不能适应市场竞争的需要;国有企业负担沉重,与其他企业相比在市场竞争中处于劣势地位,无法与其他企业平等竞争;国有企业产权关系尚未理顺,产权权责不明,政资分开、政企分开、两权分离问题还没有真正解决,已成为企业转换机制并真正成为市场竞争主体的严重障碍;企业组织结构、产品结构调整步履维艰,经济效益低的局面没有从根本上转变,深化企业改革的难度依然很大;要素市场的发育比较缓慢,宏观体制特别是国有资产管理 and 运营体制改革、社会保障改革及政府转变职能滞后,严重制约企业改革的进程,等等。

国有企业改革存在的主要问题可以分为两大类:第一类是企业改革本身不彻底,治标不治本,难以从根本上转换国有企业的经营机制,国有企业经营机制不能适应飞速发展的市场经济的要求;第二类是企业改革缺乏统一规划和实施,配套措施和配套体制改革跟不上。

第一类问题实质上是指国有企业尚未能成为独立的法人实体和市场竞争的主体,无法实现自主经营、自负盈亏。存在这一问题的主要原因是:

1. “政企不分”

就多数企业而言,企业始终未能摆脱对行政主管部门的依附关系。诸如,投资的确定和产品的定价受制于政府部门,听命于上级的人事用工制度,平均主义的分配办法,过多过滥的检查评比等等,都是由于“政企不分”造成的,使得企业不能依法拥有充分的经营自主权,无法自主决策其市场活动。

2. “政资不分”

“政资不分”是“政企不分”的根源所在。企业的主管部门既是行使所有权的“老板”,又是行使行政管理职能的“婆婆”,在他们的心目中,企业是属于政府的,只能拥有“小权”——在资产管理上,只能有维持简单再生产的决策权;在经营管理上,只能按照上级主管部门的旨意行事,因而尽管《转机条例》赋予企业 14 项权利,但由于没有从产权制度解决“政资不分”的问题,所以无法落到实处。

3. 市场发育不健全

建立和健全市场体系,是把企业推向市场的必要条件。目前的主要问题:一是市场体系不完整,竞争机制不完全。除消费品市场发展较快外,生产要素等市场尚处于初建和筹措阶段。特别是因为价格存在着严重扭曲,利率、汇率等经济杠杆的调节功能差,市场的竞争机制作用不完全。二是市场分隔,运行不合理。受地区利益和条块分割的影响,形不成公平竞争的全国统一市场。以至造成技术进步缓慢、生产分散和资源的浪费。三是市场规则不健

全,管理不适应。主要是缺少规范市场主体各种行为的法规,加上市场行政管理人员少,管理经验不足,造成市场应有的功能难以发挥。

4. 社会保障体系不健全

目前,国有工业企业人浮于事的现象十分严重,这个问题不解决,企业很难做到高效率、高效益,也难以在市场激烈竞争中求得生存与发展。从大批企业优化组合的结果来看,从现有职工中,精减 1/4 到 1/3 的人员,不仅不会影响生产,而且可以大大促进生产的发展。但是,由于社会保障体系不健全。精减下来的职工,不得不留在企业“待业”,这个问题不解决,可以预见,将是影响企业经营机制转换的一个老大难问题。

第二类问题实质上是企业改革与整个经济体制转轨的衔接和配套问题。由于整个经济体制转轨的进程加速,市场的作用越来越强,国有企业不得不接受市场的约束。但是,一方面国有企业在计划经济和行政管理体制下运行了几十年,背上了沉重的历史包袱和社会负担,国有企业的债务包袱、人员包袱、企业办社会的包袱等必须在转轨时期给予解除,否则,国有企业“背负青山”,在进入市场的过程中步履维艰,很难参与市场公平竞争,机制转换将成为空谈,可以往的企业改革在这方面的配套措施跟不上,使很多改革措施流于形式,停于舆论;另一方面国有企业作为整个国民经济的微观活动机体,其改革对策必须根据整个经济体制改革的目标来确定,国有企业改革必须与宏观经济体制改革相配套,而以往更多的是就企业改革论企业改革,缺乏整体推进和统一规划,造成企业改革孤军深入,处处掣肘,难有大成。此外,改革措施政出多门,没有统帅,号令不统一,造成一些改革措施互不协调、甚至矛盾。在具体措施上,中央政府部门被地方推着走,上级部门动作迟缓,甚至出现“下动上不动”的现象,也影响到企业改革的实质进程。

以上问题和原因说明,企业改革深层次矛盾的解决单靠放权让利式的政策调整已难以奏效,必须调整企业改革的总体思路,标本兼治、内外并举,寻求从制度创新入手解决问题的办法和途径。

三、国有企业改革的出路

十六年企业改革,从扩大企业自主权,实行两步利改税,普遍推行承包经营责任制逐步进展到目前的把企业推向市场,转换企业经营机制,提出建立现代企业制度,是一个渐进的过程,通过放宽对企业的管理政策,调整国家与企业,企业与职工的利益关系,运用利益刺激手段提高企业和职工的生产经营积极性,是以往企业改革的主要特征。这种通过政策调整来提高企业和职工积极性的改革方式,对增强企业活力、提高企业效益,发挥了积极的、重要的作用。但从转换企业经营机制的效果来看,企业改革的诸多困难和矛盾单靠政策调整难以从根本上解决,而是要着手通过制度改革才能解决问题。同时,“十四大”确立我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制,而社会主义市场经济体制的建立,客观上要求国有企业真正成为市场竞争的主体,使国有企业在公平竞争中发挥主导作用,这正是国有企业改革的根本任务。

1. 建立社会主义市场经济体制,就是要充分发挥市场机制配置社会资源、调节经济运行的作用

市场经济体制与传统的计划经济体制的重要区别就在于,传统的计划经济体制只强调计划对经济运行的调控作用,否定了市场机制对经济运行的调节作用,而市场经济体制则要求充分发挥市场机制对经济运行的调节作用。

在传统的计划经济体制下,社会经济运行从宏观经济运行到微观经济活动,即社会资源在各部门间的配置,生产要素的组合,生产、交换、分配、消费等社会经济运行的主要环节全部依据高度集中统一的计划安排来进行,而计划又不能准确反映社会需求的变化和供求关系的变动。实践证明,这种排斥市场机制对社会经济运行调节作用的体制,不适应我国现阶段社会生产力发展的水平和社会经济发展的客观需要,不仅阻碍了社会生产力的发展,而且导致了社会资源配置过程中的高成本、低效益,造成了我国国民经济和社会发展中的诸多问题,使社会主义制度的优越性不能从根本上得到发挥。

十四大报告指出:“我们要建立的社会主义市场经济体制,就是要使市场在社会主义国家宏观调控下对资源配置起基础性作用,使经济活动遵循价值规律的要求,适应供求关系的变化;通过价格杠杆和竞争机制的功能,把资源配置到效益较好的环节中去,并给企业以压力和动力,实现优胜劣汰;运用市场对各种经济信号反应比较灵敏的优点,促进生产和需求的及时协调。”这表明,我国社会主义市场经济体制,是以市场为基础的新的经济体制,是强调要充分发挥市场机制在经济运行中的调节功能。在这种体制下,计划的功能主要体现在通过间接的宏观调控保持经济总量平衡、国民经济整体布局的合理以及经济结构总体的优化;而社会经济运行的主要环节如社会资源的配置,生产要素的组合,社会再生产中的生产、交换、分配、消费等则主要通过市场调节来实现,市场机制将在微观经济领域和社会资源配置过程中发挥基础性作用。

十六年改革与发展的历史经验也证明,市场作用发挥比较充分的地方,经济活力就比较强,经济发展态势也比较好,我国社会主义经济建设要优化结构,提高效益,加速发展,参与国际经济竞争,就必须强化市场机制在经济运行中的作用。

2. 市场机制发挥作用的关键在于使企业真正成为市场竞争的主体

社会主义市场经济就是以市场关系为基础并主要由市场机制调节运行的经济,也就是遵循价值规律、通过等价交换和平等竞争来实现资源配置的经济。在这里,市场机制是价格机制、供求机制和竞争机制相互联系、相互作用的总和,竞争机制在其中处于核心地位。实现充分的市场竞争是市场经济的基本特征。但竞争并不是无缘无故产生的,市场活动主体具有相对独立的经济利益是产生竞争的根本原因。正是在追求自身独立利益的驱动下,企业才会积极参与市场竞争并力求在竞争中获胜,以实现自身的不断发展。这就决定了市场竞争主体既不是行使国家政权职能的政府行政机关,也不是一般意义上的社会组织,而应该是从事生产、流通等市场活动,具有风险和竞争特性的经济组织,这就是其活动完全面向市场,并以追求市场活动效益最大化为目标的独立的商品生产者和经营者。因此,作为独立商品生产者和经营者的企业,是社会主义市场经济的基本要素。市场机制,也就是价格机制、供求机制和竞争机制只有通过作为市场竞争主体的企业的市场活动才能发挥作用,实现正常运转。缺少企业的有效活动,竞争机制将无从谈起,价格机制和供求机制也不会发挥作用。所以我们说,只有使企业真正成为市场竞争的主体,才能建立社会主义市场经济体制。

3. 国有企业真正成为市场竞争的主体,有赖于一系列体制的变化,要依赖于企业制度的创新

市场经济活动主体的风险和竞争特性,决定了作为市场竞争主体的企业应该具备三个基本条件。

第一,企业完全进入市场。之所以企业完全进入市场,是指企业作为一个有机体,其组成及运行的各方面应全面进入市场调节的范围。一是企业的产品、服务进入市场,不断满足市场的需要;二是企业的各种生产要素进入市场,企业通过市场来获取生产要素,生产要素又通过市场进行流动;三是企业的产权进入市场,通过产权的流动,实现社会资源向高效益部门转移;四是企业的设立、分立、合并、终止等也通过市场来调节,实现真正的优胜劣汰。如果以上各方面均由政府计划安排来实现,企业不可能成为市场主体,市场机制在实现资源的优化配置方面将无法发挥作用。

第二,企业根据市场需要来决定自身的行为取向、自主决策企业生产要素的组合及经营运行。如果企业生产什么,经营什么,如何进行生产和从事经营,如何交换等均由政府作出决定,企业就不可能面向市场,就不可能形成有效的市场竞争,也不可能要求企业承担其生产经营活动的后果。只有享有自主经营权利的企业,才有理由要求其承担市场活动的责任,也才能够促使其面向市场,按照市场需求的变化制定经营战略、调整产品结构、灵活组织生产,以有效发挥市场机制对企业微观活动的调节作用。

第三,企业能够独立承担市场活动的后果,也就是企业要有独立的财产权利,以此为基础承担相应的财产责任。在激烈的市场竞争中,企业同时面临着机遇和风险,抓住机遇就能发展,否则就要承担风险,这就相应出现了企业参与市场竞争的两种结果:一是企业在竞争中取胜,获得竞争利益,应当享有自主经营其财产得到的一定收益,这是企业参与竞争的内在动因;二是企业在竞争中失败,遭受竞争风险,造成企业亏损,欠下债务,要求企业以其独立的财产弥补亏损或清偿债务,这是市场竞争铁的法则,也是对企业最强有力的约束机制,是企业行为合理化的保障。因此,它是企业作为市场竞争主体必须承担的责任和应具备的能力。

总之,市场竞争主体的风险和竞争特性,要求作为市场活动主体的企业要完全进入市场,能够自主经营其市场活动并具备独立承担市场活动后果的财产能力,也就是说,市场经济从本质上要求企业成为自主经营、自负盈亏的独立法人实体,成为合格的市场活动主体。

自主经营、自负盈亏是企业的行为方式和行为能力,从根本上决定着企业行为方式和行为能力的则是国家以各种法规所规范和约束的企业行为准则,这就是一般意义上的企业制度,它主要通过对企业的各种内部关系和外部关系的法律规范来决定企业的行为能力和行为方式。我国传统计划经济体制下国有企业制度的基本内容是,国家作为单一主体掌握着国有企业的所有权,各级政府及部门掌握着企业的经营权,政府直接经营企业,由国家实行统收统支和统负盈亏。这种制度下的企业表现出来的行为特征就是企业作为政府部门的附属物,既不能自主经营,也无法自负盈亏,这显然和市场经济对企业的本质要求相背离。这种把国有企业作为非独立的经济实体的制度不改变,即企业作为独立的法人实体所应具备的财产权力和财产责任不落实,就不可能产生企业参与市场竞争的内在冲动和外在压力,

企业就不可能产生对市场信号的积极反应,也就不可能形成有效的市场竞争,市场经济体制和运行机制的建立也就无从谈起,所以我们说,建立新经济体制的首要任务就是全面推进深层次的配套改革,其中根本的是要进行旨在使企业成为独立法人实体和市场竞争主体的企业制度的创新,可以说,新的企业制度的建立,是建立社会主义市场经济体制的基础工程。

4. 国有企业改革的根本出路就在于建立适应市场经济体制需要的现代企业制度

国有企业真正成为市场竞争的主体有赖于企业制度的创新,也就是要按照国有企业成为市场竞争主体的本质要求,全面深化国有企业改革,通过国家各种特定法规的明确和约束,确定国有企业作为独立法人实体的法律地位,赋予企业独立的财产权利和财产责任,明确企业的各种内部关系和外部关系的新的行为准则,建立新的企业制度。这种新的企业制度的建立,应符合现代市场经济体制下企业制度的基本特性。

现代市场经济体制下的企业制度主要有三个基本特性:

第一,企业是自主经营、自负盈亏的独立的法人实体。这是市场经济对企业的本质要求,如前所述,只有自主经营、自负盈亏的企业,才能成为合格的市场竞争主体,才能对市场信号作出积极反应,才能形成有效的市场竞争,并构成市场经济的微观基础。

第二,企业完全面向市场,以追求市场活动效益最大化为主要目标,按照市场需求来组织生产和从事经营。市场经济体制下,市场成为配置资源的主要方式,一切生产要素进入市场,形成统一、开放和完善的市场体系。价格成为反映供求关系的主要信号。企业为了追求自身的利益,根据价格信号的导向配置资源。优胜劣汰的竞争机制将会把资源配置到效益较好的环节中去。

第三,政府对企业实行间接调控和服务、引导。政府主要通过经济杠杆和经济政策调控市场,保持经济总量的平衡和促进经济结构的总体优化。通过制定有关法律、法规,制止垄断和不正当竞争,维持正常的市场秩序,保证市场机制正常发挥作用。建立健全社会保障体系,防止市场竞争引起的社会动荡,保持社会的安定。

以上这三个方面之所以成为市场经济体制下企业制度的基本特性,是因为在这样的制度下,企业依法自主经营,并承担相应的盈亏后果,企业能否生存与发展取决于能否满足市场的需要,企业的一切生产经营活动必然面向市场。价格机制、供求机制引导着社会资源的合理配置,优胜劣汰的竞争机制给企业以强大的压力。为了在竞争中获胜,企业会竞相改善管理、提高效率,形成企业的自我激励机制;会竞相降低成本、提高质量、改进服务、处理好积累与消费的关系,形成企业的自我约束机制;经营好的企业会不断增加生产积累,谋求更大发展,经营差的企业也将在公平竞争中及时被淘汰,形成企业自我发展和优胜劣汰的机制。这正是市场经济体制下企业行为能力和行为方式的良性表现,也是我们所追求的企业转换经营机制的具体目标。因此,符合上述三个基本特性的新的企业制度的建立,是转换国有企业经营机制的治本之策。

党的十四届三中全会的《决定》正是在全面总结十几年改革经验和教训的基础上,根据建立社会主义市场经济体制的客观要求,明确指出:以公有制为主体的现代企业制度是社会主义市场经济体制的基础,继续深化改革必须解决深层次矛盾,着力进行企业制度的创新;逐步建立产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度。“产权清晰、权责明确、

政企分开,管理科学”,不仅反映了现代市场经济体制下企业制度的基本特性,而且对国有企业新制度的建立提出了更高的要求,反映了社会主义市场经济发展的客观需要。因此,建立现代企业制度乃是国有企业改革特别是搞好国有大中型企业的根本出路。进一步深化企业改革,重要的一点,就是要把过去那种单纯依靠政策调整的改革办法转到现代企业制度的建设和完善上来,要切实推进各项制度的协调配套改革,特别是对国有企业制度的创新,从根本上转换企业经营机制,塑造合格的市场主体,为新的经济体制的建立奠定基础。这不仅是增强企业活力的需要,也是在新体制下国有企业真正发挥其在国民经济发展中的主导作用的关键所在,是实现社会主义现代化的客观要求。因此,今后企业改革的各项措施,要逐步统一到现代企业制度的建设上来,转换企业经营机制的改革也要在深层次、针对难点问题全面展开。

第三节 国有企业产权改革的内容和目标模式

一、传统国有企业产权制度的深刻矛盾

传统产权制度的基本特征是:以政权与财产权直接相结合的政府为产权主体,垄断着社会大部分财产,排斥个人对物质生产资料的占有,全民企业仅作为国家所有权的客体以及行政机构的附属物而存在,国家以行政系统为依托,对全民财产的所有、占有、支配、使用和处置的全过程实施统一的指挥和领导。这样一种产权制度与商品经济的发展要求形成了尖锐的矛盾,其主要表现在:

(1)双重职能合一的国家产权主体制度与商品经济运行不相融。行政权组织结构特征是条块结合的整体性和封闭性,并具有等级性,在信息传递上具有单向性和执行政策的强制性。而作为财产所有权主体却需要组织结构具有变动性,必须根据经济规模和市场环境及时调整组织结构,调整人财物的结合方式。作为商品经济要求的财产主体还要求自主性和多样化,参加生产和交换的主体具有平等性。从事商品生产的主体接受的信息主要不是纵向的而是横向的,并且具有双向性而不是行政上的那种单项强制性。行政权活动的目标与作为财产权活动的目标也是不同的。行政活动的目标是秩序、稳定、社会公平,而财产所有权活动是为了财产的增值。此外,从事行政活动主体的人格与作为财产所有者从事活动的人格也具有很大的差别。古典经济学家亚当·斯密早已精辟分析了二者的差异。斯密说:“商人性格与君主性格两不相容的程度,可以说是无以复加了。假若东印度公司的商人精神,使它成了极坏的君主,那它的君主精神,似乎也使它成了极坏的商人”。在斯密看来(实际经济生活也的确如此),工商业需要首创、冒险精神,而政府趋于保守、囿于传统;工商业需要厉行节约,增加收入,而君主和行政官员总趋于增加开支;政府官员的利益在于得到君主的恩宠和升迁,而商务活动是追求实际效用和财产增值。

然而,传统的产权制度将行政权与财产权集政府于一身,并且对财产客体作出了无数的规定,使传统目标服从于行政目标,用行政机构代替商业机构,用行政精神代替商业精神,造

成了国民经济活动围绕行政轴心运转,人为地割断了商品经济自身存在的横向的经济联系,阻碍了经济资源的流动,使资源配置趋于低效率。

(2)双重职能合一的财产制度与政企分开、两权分离产生了尖锐的矛盾。商品经济运行客观上要求政企分开、财产的最终所有权与法人产权相分离。我国十多年来的改革也是这样主张的,然而,在政府的行政职能和所有者职能未得到分离的条件下,政企是难以分开的,两权分离也是不可能的。政府作为财产所有者是不可能不关心自身的经济利益的,它必定要对财产在支配、使用、收益、处置的全过程实施控制和监督,而且是行政上的控制和监督。如果强行政企分开的话,那么两权也可以分离了,这样一来,财产所有者的利益就得不到保障,财产的运动就会朝着偏离于所有者利益方向运动。我国近年来的改革已部分出现了这种情况,所谓所有权约束软化、产权模糊、国有资产的隐形流失等等,无一不是在政府双重职能合一条件下强行政企分开、两权分离的结果。在这样的情况下,为了保证所有者的利益又不能不部分回到政企合一、两权合一的轨道上去。

(3)传统产权制度行使产权约束与缺乏商务操作机构以及其它产权约束手段的矛盾。为了行使产权约束而废弃不必要的行政约束,就必须具备一系列商务操作机构和其他产权约束手段。然而,改革至今并没有在这方面下功夫,形成了产权约束软化的局面。在生产资料私有制的国家里,所有权和经营权早已发生了分离,但所有者可凭借企业董事会和股票转让权行使产权约束,这样一方面保证了所有者的权益,另一方面也保证了经营的独立自主的运用财产的权力。在生产资料公有制的国家里,在国家保持财产的最终所有权的条件下,必须建立若干商务操作机构,由它们来缓冲国家与经营者的关系,由它们来具体经营国有资产,同时国家必须将其经济性资产所有权转化为价值形态的股权,按照股份有限公司形式来组织资产的营运,用董事会以及股票转让等手段来行使产权约束,然而我国改革至今还没有在这方面给予足够的重视。

(4)传统的产以制度与要使企业成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的独立的商品生产者产生了矛盾。在国家拥有统一的财产所有权、企业没有独立的法人产权情况下,企业是不可能自主经营、自负盈亏的,国家必须担负起企业经营的无限责任。这里所说的企业自负盈亏是指企业具有法人产权,国家只负起有限责任意义上的自负盈亏。这在生产资料私有制国家里也是如此。而要使企业承担起这种意义上的自负盈亏责任有赖于产权的分解、有赖于股份制的实施。

(5)传统的产权制度导致了劳动者主人翁地位与对国家财产产生异化感觉的矛盾。社会主义国家财产属于全体人民所有,劳动者成为生产资料的主人,但在现阶段只能由国家代表全体人民行使所有权。由于我们并没有找到国有制适当的实现方式,并且由行政部门和地方所支配,劳动者只是获得了间接的使用权,而且在生产资料的使用过程中,财产的增值并没有和劳动者的收益紧密结合起来。现实经济运行迫使劳动者感觉到,财产的保值、增值同自己的利益并不相关。现实的国有产权制度使它的单个主人的利益朝着与国家利益相反的方向运动。诚然,全民所有制不能使每个人得到生产资料的所有权,这一点无疑是正确的,因为这样就等于私有制。但是我们应该能够找到国有制的实现方式,这种实现方式就是股份制,就是企业法人产权制度的确立,股份制和法人产权制度的确立找到了保存公有制同

时又体现了劳动者所有制的实现方式。就是劳动者在不购买股票或只购买少量股票的条件下,生产资料确实做到了在社会层次上和企业层次上两个方面的结合,提高了劳动者对生产资料的关切度。所谓在社会层次的结合,就是指国家生产资料的股权属于全体人民,它保证了人民不受剥削不受奴役的权利;在社会层次上的结合还指这样一种含义,就是劳动者购买股票可以转移转让给社会上任何一个劳动者,股权可以在社会上流动,从而满足劳动者对生产资料结合的需求。所谓在企业层次上的结合,是指在企业有了法人产权即自由地独立的支配、使用、收益分配和处置资产的条件下,作为企业法人的一分子的劳动者可以通过企业职工代表大会或股东大会以及参与董事会的决策权而享受到了所有权在运动中的各项权利。

(6)传统的产权制度以国家财产所有权方式实施的计划调节机制与市场机制也发生了难以协调的矛盾。生产资料全民所有制为国民经济计划化提供了物质基础。然而,传统产权制度依赖着行政权力控制着所有权,控制着所有权各项权能的运动,对客体(物质资料、企业——它是作为计划调节的客体而存在的)作出广泛的规定,这样一种计划调节方式本身就使市场调节不具备可能性。因为市场调节方式赖以存在的客观基础是企业作为独立的商品生产者为前提条件的。企业必须有独立的财产权利才能敏感地对市场信息作出反应。而传统产权制度使企业成为行政机关的附属物,是实现社会目标的工具,企业自身也列入行政级别的等级系列,甚至连财产客体也有等级系列。这样就造成了企业不是以平等地位出现在市场上,一方面国营大中型企业享受了国家特许的许多优惠,另一方面它们也承担了无数的社会目标,这就使得市场难以恰当估计企业的经营业绩。值得注意的是,这种产权制度本身又阻碍着市场机制的形成,也更排斥着市场对它的调节。

社会主义的计划调节(尤其是指令性计划调节)只能也必须是价值总量上的调节。价值量上的调节包含如下含义:①货币总供应量的调节,储备金率的调节以及贴现率的调节;②投资增量总量的调节,国家每年应将得到的所有权收入和部分税收收入用于投资,调节着产业结构和资源配置。这种投资总量调节只限于投入阶段,一经使用就交给企业独立地支配和使用;③股票债券价值总量的调节,国家可以凭借手中握有的股票以及其他债券进行调节,包括发行股票和债券,抛售股票和债券。这三项总的价值量上的调节可以互为补充、互相协调地进行,既能调节社会总供给和总需求,也能调节社会的产业结构。这三项调节不但与市场调节相矛盾,而是以市场调节为基础,计划制约着市场,市场制约着计划,使二者处于唇齿相依的境地。

传统的产权制度导致的上述诸矛盾,只能按照市场经济的一般原则重新塑造新的产权制度加以解决。

二、国有企业产权改革的主要内容

产权制度是以财产权为核心以及由此派出的各种权利体系的总和,它是国家对财产所有、支配、使用、收益和处置过程中所形成的各类产权主体的地位、权力、利益、责任加以规定的法律制度。因此,改革旧的产权制度就是要对旧的财产关系进行重新塑造、调整,使各类产权主体的地位、权利、义务、责任、利益明晰化。改革旧的产权制度还意味着改变和重新确

立国家和经济职能、国家在财产所有权运动中的地位,以法的形式确立它的行为规则,以及它与一般产权主体和产权客体的关系。重新塑造新的产权制度必须以遵循商品经济运行规则为出发点、以确保公有制为原则,以人(自然人和法人)的利益为归宿,从而为使社会主义商品经济充满生机和活力创造条件。

我国国有产权制度改革的主要内容包括产权主体制度的重新塑造、财产权力结构的重新塑造、对客体规定的重新塑造。

1. 产权主体制度的重新塑造

它包括国家作为财产终极所有权主体的重新塑造,国家权力结构的重新塑造;企业法人制度的建立,财产权调控主体或手段即产权商务操作机构的重新塑造。

重新塑造国家作为国有资产的终极所有者,就是要对国家所拥有的一切资产进行清查核实、评估,并对那些产权边界模糊的资产进行界定,从而确定属于国家的资产价值总量,国家首先对这一切财产保持最终所有权。在此基础上根据财产的不同性质进行分类,确定哪些财产属国有国营,哪些属国家所有,企业经营,哪些属应当出卖转让产权的。原则上讲,只有那些属自然垄断性的以及关系国计民生的财产和少数关系国民经济协调发展的特大型企业属国有国营,而对那些属竞争性、营利性的现有大中型企业使用的财产全部交给这些企业去经营,并用折份为股的方式进行经营。

确定国家最终产权后,还要对政府的权力结构进行改革,就是将政府的行政权和财产所有权相分离,将事实上现有的国家财产分割为不同部门所有的财产统交一个管理部门来管理,可考虑在国务院下设国有资本管理委员会,由它统一行使国家最终财产所有权的产权职能。对于分散在各地方的国有资产可由国家资产管理委员会设立地方国有资本管理委员会来行使所有权职能。同样对于分散在各个部门的国有资产可设立若干国有资本管理分委员会来行使国家最终所有权的产权职能。

无论是国家资本管理委员会,还是地方国有资本管理委员会,或是国有资本管理分委员会,它们本身仍然是个行政机构,但这种行政机构已不同于以往的国家 and 地方的行政机构,它们是专司国家资产所有权的行政管理的行政机构,这个机构活动的主要目的不是国家政治、经济的稳定、社会的公平、国际收支的平衡等等,而是为了国家财产的保值和增值。它们在国家一般大政方针以及法律规定的条件下,按照财产所有权在商品经济中分解和组合的经济规律,来制定财产营运的一般规则。国家其它行政机构要求资产部门所要完成的社会目标,由此造成的财产在营运中的损失应该给予补偿,从而能够使财产所有权在使用过程中符合商品经济规律的要求。

尽管如此,这些国有资本管理委员会依然不能去直接管理或经营企业,因此,必须按照资产营运的规模和性质分别在以上三类国有资本管理委员会下建立若干个商务操作机构,它们是营运国有资产的主体。这些商务操作机构可以是委托代理营运产权的机构,也可以是控股公司、股份有限公司和巨大的集团性公司。这些机构和公司是营利性机构,它们把相近的、在产业上互为关连的、或在人、财、物、产、供、销有密切联系的企业组织起来,发挥各企业的优势,获得规模经济效益。这类营运国有资产的商务操作机构很多具有法人的地位和权利,但也有的不是,如企业集团就不是一级法人,而是各类法人的集合体,是一个协调、规

划、组织、指导不同法人的机构。无论这类商务操作机构具备还是不具备法人特征,但它们都是企业法人的较高层次的领导、决策机构,它们很象股份有限公司里董事会之类的机构,是一个决策中心,是连结最终所有权与企业法人的中介,是在维护最终所有者利益的同时又是保护企业法人各项权利不受侵犯的机构。

企业法人主体制度的塑造。企业法人主体制度是产权主体制度的核心,也是整个产权制度的核心。它是商品经济的产物,它把本不属于自己的财产汇集到自己手中,由自己来支配和使用,并享有收益权和资产处置权。对于那些已加入上述产权商务操作机构的企业法人,它们可能丧失了部分权力,但这只不过是将这些权力交由更高一级法人去支配,它们的法人主体地位依然存在。就是对那些 100% 为上级控股公司所控制股权的法人企业来说,它们仍然在相当大程度上拥有独立使用财产的权利、收益分配的权利,并相应承担义务和责任。

2. 财产权力结构的重新塑造

它包括对各类产权主体地位、权力、利益、义务、责任加以确认和规定,或对财产权在运动中所分解的所有权、支配权、使用权、收益分配权、资产处置权的范围和边界加以界定,防止不同产权主体侵权和越权行为,从而为商品经济发展确立明确的财产利益关系,保证商品经济的顺利发展。例如,在上述三类产权主体(即各类国有资本管理委员会,产权营运的商务操作机构和企业法人)中,各类国有资本管理委员会只有资产的最终所有权,并凭借这种所有权享有资产收益分配权和股票转让权。同时作为资产最终所有者股东也有行使股东大会的权利,包括选聘董事长、成立监事会、企业资产的最终处置权。作为资产所有权代表的各类资产委员会也有在国家法律、方针政策规定下,制定所有权营运规则的权利。它们还有权拒绝国家行政机关强加于它们的有损国家资产营运的权力,也有权要求承担社会目标从而损害资产营运业绩而给予补偿的权力。同样,各类资产管理委员会也不能侵犯产权系统内其它两类主体的权利,如不能插手干预企业的经营权,不能干涉企业行使法人产权。对于具体营运国有产权的商务操作机构来说,如果它们是完整的法人的话,它们有权在各类资产管理委员规定的方针、政策下独立的进行业务操作,决定重大的投资项目,编报资产营业报表,有权协调下属法人企业的经营活动。如果是不属于独立法人的商务操作机构如企业集团(它本身不是独立的法人,并没有自己独立营运的资产),它就没有协调各法人企业、沟通情报的权力等。因为企业集团的法人权力集中在集团公司即母公司的手中,只有集团公司才享有法人的各项权利。对于一般企业法人来说,它们能够独立地、合法地支配企业的财产,独立地进行计划、组织、协调、控制人与物的结合,保证企业在运动中财产不断增值。企业产权从管理角度看包括人、财、物、产、供、销的权力,从企业经营环节来看包括计划、组织、指挥、控制监督的权力,这些权力可以进一步划分为产品定价权、投资权、劳动管理权、干部任免权、机构设置权、物资选购权和利润分配权等。以上各类主体有了各自范围的权力,其责任、利益、义务也就相应得到了规定。如作为法人的企业经营管理不善、投资决策失误,由此造成的亏损必须由自己来承担,如亏损过大,国家也仅负有有限责任。法人企业既然经营别人交给他的财产,它也就有义务向股东上缴利润,也有责任保证资产的不断增值。

3. 对财产权客体制度的规定

财产权客体就是为人所支配使用的各类物质财富和无形资产,包括商誉、特许权等等。财产权客体制度就是国家对财产的支配、使用、交换等方面的限制、约定。它包括对财产交换方式、财产流通范围、对财产交换价值的规定,以及主体取得财产的方法、资格及其支配方式的规定。产权客体制度的改革是整个产权制度改革的重要内容。按照商品经济发展的要求,财产的流转方式,商品的交换条件(价格)等只能服从于价值规律的支配。然而传统产权制度把财产物规定为不同的类别,哪些企业可以获得哪类财产,这些财产的交换价格是多少都事先作出了规定,甚至对财产的使用用途都作了规定,这样做根本不可能使企业成为自主经营的商品生产者。

按照商品经济发展的要求,重新塑造财产客体制度的规定,就是要废除价格双轨制、废除物资流通的等级身份,任何企业都可以依据价值规律的要求自主获得财产,按照财产自身的价值购买和售卖,有权转让自己不需用商品,从而提高资产的使用效率。当然,社会主义市场经济还有必要对某些极少数事关国计民生的商品、财产物的流转方式、流通范围、交换条件等作出规定,甚至无论何时都要对自然资源性财产象土地、矿山、森林、河流、水库等作出规定,它们只能属国有国营,任何产权主体都不能随意获得这类自然资源性财产,即使投入流通也要对产权主体身份作出规定,对交换的条件也要作出规定。这些特殊财产物的规定并不排斥国家对一般性财产放弃规定,充分发挥市场调节的作用,而是要放手让市场调节。

从以上三个方面重构社会主义的产权制度,其根本目的就是要使我们的企业成为真正独立自主经营的商品生产者,改善资源配置机制、强化竞争动力机制,改善宏观调控机制,从而使社会主义经济充满生机和活力,不再陷入“一放就乱,一乱就统,一统就死”的恶性循环的怪圈。

三、国有企业产权改革的目标模式

按照社会主义市场经济发展的要求,我国国有企业产权制度的目标模式可以概括为:最终国有产权主体一元化,法人产权主体多元化,产权权力结构明晰化,宏观调控和产权管理职能离散化,产权操作管理商务化、价值化,企业组织经营股份化、目标单一化。

实现这样一种产权制度目标模式有几点值得强调。

1. 关于最终国有企业产权主体一元化问题

有人怀疑它,认为商品经济发展要求财产主体必须多元而不是一元的,如果产权主体一元化是不可能搞商品经济的,企业也不可能成为真正独立的自负盈亏的商品生产者。并且还认为,这样做,全社会企业自负盈亏会最终转化到国家头上。我认为这一看法难以成立。因为现代商品经济事实上大部分已不是财产最终所有者之间的交换,而是不同法人之间的交换,这已为资本主义经济发展史实所证明。因此,我们国家将国家的最终财产所有权集中到国家手中,同时塑造企业法人产权制度,是完全有可能使企业成为独立的商品生产者的,也是可以自负盈亏的。至于企业自负盈亏最终要转到国家头上,这要看企业负多少亏。就是负亏很大,国家也只负有限责任,这在资本主义股份经营中也是如此。

还有一种观点,基于商品经济产权主体多元化的需要,他们主张承认现有部门、地方的

利益格局,按照谁投资、谁所有、谁收益原则界定中央与地方产权,从而使它们与企业一样成为产权主体,通过参股、联营等形成利益制约关系,从而构造商品经济新机制。这种观点存在如下问题:第一,现有中央各部门和各地方政府实际占有资产的多少同历史上投资政策、经济体制有很大关系,各部门、各地方形成的资产并不都是由本部门、本地方劳动者创造的,如果将产权界定为他们所有,并参与股份投资分得红利,使各部门、各地方利益出现了差别,这种差别有失收入公平分配之虞。第二,即使按照谁投资谁收益原则界定产权,由于历史上经济体制频繁变动,上收下放时有发生,而且中央经常平调各地物资,也经常给各地补贴等,这些现象却难以客观公正地界定产权。第三,各部门、各地方仍然是双重职能合一政府机构,他们参与投资,不符合产权制度改革方向。

有些人还仿照西方联邦制国家以及某些非联邦制国家,以地方政府有独立的财产利益为由,从而得出界定我国中央与地方产权的结论,这一点并不科学。西方有些国家中央和地方政府是有独立的财产利益,但它们国有企业较少,他们所拥有的产权主要是行政、公用事业财产,具有公共财货的性质,有些财货具有明显的地方性、不可移动性、非排它性的特点,象道路、邮电、医疗、公园、博物院等,这些财产权显然应归地方政府所有。中央也有某些具有全国性的重大公共工程的产权,也有少量的国有企业产权。西方这种公共产权的性质注定它们只能由政府来经营,或分别归中央和地方来经营,这一点在世界各国也只能如此,我国也不例外。如果说我国界定这类中央和地方政府产权那当然是可以的。但我们现在并不是这样的,全面界定经营性、盈利性财产的产权,就我国目前来说还不成熟。只有待政府双重职能分离后,待各种关系理得比较顺的时候才能这样做。

2. 关于宏观调控和产权管理职能离散化的问题

应当说这是政府双重职能分离的必然结果。然而政府双重职能无论分离到什么程度,产权管理职能恐怕还要部分担当起宏观调控的职能。因为从国有企业产生的原因来看,在资本主义国家,通常主要是为了服务于宏观调控的,或者说主要不是为了直接获取收益。但在资本主义国家近年来又出现了新的迹象,他们愈来愈清醒地认识到直接创办国有企业,让其承担宏观调控职能牺牲效率太大,代价也很大,于是对国有企业进行改革,国家减少对国有企业优惠,同时也减少让他们承担起宏观调控的职能,使国有企业也同样按照市场竞争规则来经营。在英国等国家则走得更远,干脆实行私有化,不要再让这些企业承担起宏观调控职能以免影响效率,从而也可减少财政补贴负担。

我国是生产资料公有制国家,国有企业在国民经济中占有举足轻重的地位,能否把所有这类企业都当成实现宏观调控的工具呢?或者说,国家能否通过占有大一统的国有产权以此来实现国民经济有计划按比例发展的目标呢?看来不能,历史已经做出了肯定的答复,这样会带来普遍的低效益,导致国民经济出现惊人的浪费,甚至事与愿违,恰恰是国家对整个社会生产资料的占有,并用行政系统配置资源,导致了国民经济周期性的比例失调。

现代商品经济中,之所以不能把国有企业当成实现宏观调控的工具,不能靠国家直接占有生产资料来实现资源的最佳配置,原因在于商品经济自身在发展已经为国家创造了最出色的工具,即货币供应量、利率、贴现率、税率、汇率等等,国家利用这些工具作用于市场已经能够部分解决资源配置问题。同时,现代企业制度即股份有限公司的产生、股票市场的诞

生,国家可以凭借手中价值量的工具,即股票的工具、债券的工具可以在更大程度上抵消市场的不利影响。更何况在我们国家,国家手中拥有很大的国有企业财产价值收入,更可以调节市场。

现代国家之所以不用直接拥有大一统的国家财产所有权去实现宏观调控,还有一个更深刻的原因是,这样做与商品经济的发展要求相违背,它会阻碍竞争,降低人的创造性,降低企业的活力。我国用国有企业作为宏观经济调控的工具也同样会遇到这类问题。但我们毕竟是生产资料公有制国家,所有国有企业都不承担宏观调控职能是不可能的。这就需要我们对于国有企业作出分类,对于那些一般性的竞争性的企业,不应承担宏观调控职能,只有那些非竞争性的行业、极少数特大型国有企业让其承担部分宏观调控职能,即使如此,国家还是应该实行对等补偿原则,对于它们因承担宏观调控职能应给予补偿,以便全面公正地衡量企业的经营业绩。

3. 关于产权管理商务化、价值化问题

有人耽心由于国有资本管理委员会依然是个行政机构,即使成立一些商务操作机构,企业也难免遭受行政干预的危险。对于过种观点有必要加以分析。第一,国有资本管理委员会已不是原来政府各部门那种兼行政和财产权一身的行政机构,也不会再用一般政府的行政职能来制约产权行政管理职能,产权行政管理职能全然要遵从产权经营和商品经济的一般规律,不会再把许多社会目标强加于企业。第二,任何企业经营都需要一定的行政管理机构,来统一调度、指挥、协调企业的生产过程以及与其他企业的交换过程,这种企业行政机构本身已构成了企业经营运动的一个有机组成部分。第三,成立若干商务操作机构一方面是基于管理幅度的需要,另一方面也是基于缓冲各类资本管理委员会对企业经营直接干预的需要。从管理幅度来看,单靠几类资本管理委员会难以行使产权管理,难以沟通信息,也难以对企业经营进行外部协调。从缓冲行政干预来看,用几类数百家控股公司、股份公司、集团公司来经营产权,它们居于无数家企业之上,他们遵循商品经济的内在联系来组织企业的兼并和联合,通过控股、持股、参股等方式来经营资产,在公司下属的若干独立法人不会直接受到各类资本管理委员会的干预。与国有资本管理委员会直接打交道的是这些商务操作机构,它们可以得到信息指示、以及方针、政策的指导,以便更好贯彻国家几类产权总代表和分代表的旨意,更好地经营好资产。

四、国有企业产权制度与诸项体制的配套改革

产权制度改革触及到了旧体制的要害之处,它将导致旧的财产权利关系的瓦解,导致经济对行政权力的依附和权利操作着经济的这个旧体制根本性弊端的消除,它用商品经济运行机制去代替经济中的行政的运行机制,使企业和人们之间的生产交换关系由行政上的等级强制准则为商品货币的平等交换关系准则所代替,它将打破传统旧体制的条条和块块禁锢商品经济发展的樊篱,使企业和个人活动在平等竞争的商品经济舞台上。产权制度改革正是因为它有着如此强大的功能,正是因为它触动了旧体制的要害,因此,它会遭到各方面的阻碍,这就需要有勇气和信心去战胜困难,配合产权制度改革去改革我国各项经济体制和行政机构体制。

1. 产权制度改革与行政机构改革的关系

随着政府职能的转变,社会一般行政管理职能和所有权管理职能的分离,政府原来庞大的机构的改革势在必行,把一部分人转到国有资产部门,充实国有产权的管理力量,同时也让一部分人学习商务,学习经营,把他们转到所有权商务操作机构中去。为了防止传统的习惯性的行政思维代替商业精神,需要对这部分人进行培训,学习业务,争取用5年时间实现机构模式的转换,实现人们习惯性思维方式的转变。就是留在原政府各部分的人员也要学会行业性管理的经验,也面临着一个知识转型的问题。行业性管理严格说来同政府的一般行政管理仍然有区别,因为他们侧重于行业性规划、指导,提供咨询情报,为本行业 and 经济发展提供劳务,而政府的一般行政机构主要是为维持国家行政机构的正常运转,为维持社会秩序,贯彻国家的政治方针、政策服务,从经济角度来看,国家行政机关就是为经济发展提供良好的外部秩序环境。

2. 产权制度改革与计划体制改革的关系

既然新的产权制度要求对传统的财产经营、流转方式的规定加以改革,要求财产在运动中服从于市场规律的支配,实现人与物质的自然变换,就应该对传统的计划体制加以改革。今后的计划应侧重于国民经济的长期发展战略规划,侧重于宏观总量上的比例平衡,诸如物价的总水平,总的货币发行量,财政的总收支,农、轻、重的大比例关系以及国际收支的调节等。同时计划还应对重大的能源开发,重要公共工程的建设,以及少数事关国计民生的重要物资的调度承担起职责,而把微观的个量指标交由市场去调节,这样就既能保持经济在宏观上的平衡,又能使微观充满活力。

3. 产权制度改革与价格、劳动工资以及社会保障体制的改革的关系

产权制度改革的核心是企业法人制度的建立,企业作为法人有权自主的调节控制着企业人、财、物的结合,有权决定从哪里得到原材料,怎样生产,生产多少,产品卖给谁,以怎样的交换条件出卖自己的产品,这就必然要求废除现行的指令性计划价格体制,废除劳动工资统包统定的体制。既然企业作为法人,其经营是追求利润、追求财产增值就是合理的,这样企业就不应再承担许多社会目标,如职工的医疗保险、退休基金、在职失业等等就应从企业经营中分离出来,这就需要对现行的社会保障体制进行改革。可见,企业法人制度能否建立在很大程度上决定于这类体制的改革。

建立新的社会保障体制主要困难在于资金的来源不足。我们国家这么大,企业冗员又那么多,单靠国家拿钱是负担不起的。可行的办法是,开征个人社会保险税,国家从预算中每年拨出一部分,企业和个人各分担一部分,共同集成社会保险基金,统由国家安排使用。社会保障体制改革难度尽管很大,但非改不可,不改革旧的体制,企业法人制度是不可能建立起来的。

4. 产权制度改革与财税体制改革的关系

现行的税利不分的财政体制和按照企业的行政隶属关系来收税进而决定中央和地方财政收入的税收体制,降低了财政资金的使用效率、阻碍了资源的合理配置和流动,强化了地区封锁重复建设、盲目投资,加大了宏观调控的难度。配合产权主体制度的改革,必须实现税利分流和复式预算的财政体制,把国家作为政权行使者所得到的税收和作为财产所有者

得到的利润分离开来,并把这两种不同性质的收入分列入两种不同性质的预算即经常预算和建设预算。这样做就从财力上把行政行为 and 所有者的行为分离开了。把这两种预算分列开来既可以规范政府的行为也可以规范所有者的行为。两种不同的行为各有各的活动范围,并有各自的资金来源渠道,这样做可以使国有资产管理部 门承担起从资金投入到产出总体上的责任,便于考核国有资产的使用业绩。分税制就是不再按照现行的行政隶属关系收税,而是根据税种、根据各地方的事权和责任确定各自的税收收入和共享税收入,这样就切断了地方互相封锁割据、重复投资的经济利益机制,同时也使中央和地方的利益得到了相对的统一。可见税利分流的复式预算财政体制和分税制,是新的产权主体制度形成的重要前提条件,同时它还是形成企业法人制度、权、责、利制度和 对财产客体加以重新规定的重要条件。因为,从收入利益机制上切断了企业与中央、地方政府的行政隶属关系,界定了行政机关和所有者的权力责任、利益边界和各自的活动范围,拆除了阻碍资源在不同地区流动的障碍,也就为企业法人制度的形成,为资源的横向流动创造了条件。

第二章 企业股份制改组的意义和形式

第一节 推行股份制的重大意义

股份制是商品经济发展的结果,是一种充分反映社会化大生产客观需要的现代企业组织制度。在建立社会主义市场经济的今天,作为市场经济的微观基础的企业改革已成为诸多改革中的重点,股份制是适应社会化商品经济要求的财产组织方式或实现方式,按照社会化商品经济的运行要求来组织财产关系。股份制可以使企业获得一种新的经济运行机制,使企业财产运营和经济活动正常。当前大力推广股份制对国有企业产权改革,建立现代企业制度是一种有意义的促进。

一、股份制使企业真正做到政企分开

近年来,为了使政企分开,从政府到理论界都设计了不少方案,中央已下了不少文件;可是,迄今为止,尚无一种方案能真正使国有大中型企业政企分开,能使政府彻底摆脱对企业经营的直接干预,能使企业真正成为自主经营、自负盈亏的经营实体,而规范化股份制则能使企业真正做到政企分开。股份制这一功能是与股份制特点紧密相关的:股权是股份制制度设计中的基石,而股权又具有两个特性即异质性与同质性,异质性与同质性这两个相互对立的性质并存于股权这一矛盾统一体中——一方面,各原始产权的所有制性质与财产形态是相异的,例如同一公司股权中就可能存在现金、实物、知识产权等原始产权形式,同一公司股权中就可能存在公有产权、私有产权、公私兼有产权等原始产权所有制性质,这形成了股权的异质性;另一方面,无论股权属何种所有制,也无论股权属何种具体财产形式,只要股东购买了股份,股东就永远将这一切让渡给股份制企业,在企业眼里,这一切股权都是相同的、无高低贵贱之分,这就是股权的同质性。原始产权形成股权后,股权接着运动为所有权,董事会实际上掌握这全部股权。在我国股份制企业里,属于全民所有的国有股权一旦让渡给企业,其实际支配权就掌握在由股东选举的董事会手中,代表国有资产的国有资产管理局将派员参与董事会。从形式上看参与对企业管理与国家直接任命政府官员管理企业并无本质不同,尤其是企业100%的股份属国有股权时,但实际上,两者有重大差别;国有资产管理局派出的官员是国有大中型企业的所有者,而并不必然是国有大中型企业的经营者,而事实上,随着股份公司制度的演进,所有者与经营者的职能是分离的,两者并非统一于所有者身上,或者说所有者经营自己所有的企业在现代股份公司只是一种例外而非常态,所有权与经营

权分离,这时董事会行使所有者权能,它决定公司的大政方针,而国有大中型股份制企业的经营管理则全权交给总经理及其属下各行政管理系统。这样,国有大中型股份制企业就能彻底摆脱政府的直接干预,能真正成为独立自主经营的实体。总之,股份制通过独特的权利转移机制(原始产权→股权→法人股权(董事会)→经营支配权(经理)),使企业真正做到政企分开。鞍钢四年前,将其线材厂改为股份公司,不设行政领导班子,只设一名经理与两名经理助理,将职能科室与车间合并为一,真正做到政企分开,效益良好。1991年人均利税超百万元,居全国同行业之首。

二、股份制明确了政府在经济运行中的地位

股份制明确了政府在经济运行中的地位,政府在经济运行中扮演两项基本角色:第一,政府作为全民财产(国有资产)所有权的代理者,或者说是国有资产的所有者;第二,政府负责整个经济系统的调控与管理,使整个宏观经济朝健康方向运行。政府的这两项基本角色只适用于政府拥有股权的企业,而对于没有拥有股权的企业,政府只拥有第二项基本角色。明确政府在经济运行中的地位很有意义:第一,政府将所有者职能交能独立的部门——国有资产管理局负责,其它经济部门则从繁琐的对企业经营进行干预的日常活动中脱离出来,专心于产业政策与宏观经济调控;第二,国有大中型企业的收入不再等同于政府的财政收入。国有大中型企业实行股份制后,政府可依据其两项角色从企业取得利润:一部分是法定税收,另一部分是股份分红与股份增值;这样,就从根本上明确了企业收入与政府财政收入之间的关系,有利于实行利税分流,减轻了企业上缴财政的负担,使企业有了自我积累、自我发展的能力;第三,利税分流后,国有大中型企业能够取得与其它各种企业(例如乡镇企业、中外合资经营企业)基本相同的竞争环境,鼓励了公平竞争,有利于公有制经济在市场竞争中不断发展壮大,充分显示社会主义公有制经济的优越性。

三、股份制解决了投资资金来源问题

我国的现代化建设需要巨大的资金来源,单纯依靠政府投资是远远不够的,股份制则为解决投资资金来源问题提供了一个很好的途径。考察股份公司制度,我们会发现,股份公司最早萌芽的原因很简单:筹措巨额社会资本。风险有限的特征与股份公司独特的运行机制使股份公司很容易筹措巨额社会资本。在我国国有大中型企业推行规范化股份制,能有效地解决我国的资金缺口:第一,在保证国有产权占主导地位前提下,可以通过内部募股或公开募股的方法,吸收我国居民的消费资金与外资,为国有大中型企业的技术改造与进一步发展提供坚实的资金;第二,吸收个人资金与外资,使我国投资主体多元化,能有效地降低政府投资风险,避免国有资产的浪费;第三,在保证国有产权占主导地位前提下,可以出售部分国有股权给我国公民或外国公民或组织,换取大笔现金,投资于瓶颈产业与新技术产业,有力地促进我国瓶颈产业与高新产业的发展,为整个经济系统的发展与腾飞提供坚实的物质基础;第四,国有大中型企业通过股份制来筹措资金,能大大节约筹措资金的成本。统计计算已经表明,企业通过发行股份筹资的成本大大低于向银行借贷的成本或企业发行债券的成本。据不完全统计,深圳市头五家上市公司发行了大约2.7亿元股份,较之于向银行借贷或

发行债券,共节约了 3000 万元资金;第五,股份制使企业获得了稳定的资金供给,使企业可以无限期地运用相对固定的资金。股份公司股东一旦向公司出资,该股东就永远不能要求公司返回其股本(除非该股东能够证明公司存在着严重的欺诈违法行为),他只能向其它个人或机构转卖转让其股权,这就是股份制中著名的“股本维持原则”。这样,较之于从银行或其它个人机构借贷(发行债券筹资相当于从持有债券者处借贷),一方面,国有大中型企业能得到一笔长期的(甚或是无限期的)资金;另一方面,由于股本属主权资本范畴,这样就大大降低了企业的负债率,减少了企业的财务风险,为企业良好的资本结构奠定了基础。由此可见,股份制大大增强了国有大中型企业的筹资融资能力。

四、股份制促进了产业资本与金融资本的融合

股份制的特点决定了产业资本与金融资本的必然结合:第一,从国有大中型股份制企业组建或改组起,股份制企业就离不开银行业的协助;股份制企业需要以银行业为首的金融组织代为募集股本、发行证券,股份制企业的生存与发展,更是需要银行的贷款的积极参与;随着股份制企业的不断扩展,企业日益要求银行提供稳定的资金来源;第二,银行业为避免投放风险,追求更多的投资报酬率,也日益要求直接参与现代产业之中。事实证明,有银行业支持的股份制企业,其发展速度就快;而没有银行业支持的股份制企业,其发展速度就慢。同样,参与现代产业的银行,其力量就雄厚,而没有参与现代产业的银行,其力量就相对薄弱。这样,股份制企业与银行业的相互依赖,决定了两者必然相结合。银行在股份制企业中参股,而股份制企业也在银行业中参股,互相持股使两者利益紧密相关,也使两者互利互惠、互相帮助,促进了两者的共同提高。从经济发展史上来看,银行业随着经济发展而从产业部门内分离出来,形成一个独立的经济部门;而随着经济的进一步发展,银行业又逐渐与产业部门融合,这标志着经济系统发展水平的提高。在我国目前已设立的股份制工业企业里,就有许多银行企业持股,而在股份制银行业里,也有许多工业企业参股。在发达的市场经济制度下,这一点更加明显。例如,在香港,银行业与制造、贸易、地产等产业相融合,组成股份制企业,遍及全港,紧密地控制着香港的经济命脉。1987 年时香港上市公司共有 276 家,其中 10 家控制着 48.54% 的股市,而这十家都是产融组合的大财团;在日本,举世闻名的丰田汽车公司前 10 名大股东中有 8 个是金融投资机构,这一切充分说明了股份制对产融结合的巨大促进作用。

五、股份制促进了经济系统内资源的最优配置

股本有极强的流动性,这一特点便于资金的流出与流入,保持了资金的高度流动性,因而能有效地推动生产要素的合理流动与优化组合,促进企业之间的横向经济联合,提高了整个经济系统的资源配置效率,这表现在以下几个方面:第一,股份制使资金容易流向生产要素报酬率高的行业与企业,同时,股份制使资金流出生产要素报酬率低的行业与企业,这样能够迅速调节存量结构,为科学技术进步与产业结构的调整作出巨大贡献。第二,在市场经济条件下,生产要素报酬高的行业与企业就意味着是市场需求旺盛的行业与企业,相反,生产要素报酬率低的行业与企业就意味着是市场需求疲软的行业与企业,资金追求最大价值

增值这一特征使得资金对生产要素报酬率变化相当敏感,这样资金的流入与流出能自动地在各行业与各企业之间分配资源,使得“人尽其子、才尽其用”;第三,资金的高度流动性利于具有产业关联效应的各行业与各企业以相互持股方式结成一个共同的利益群体——企业集团,这样能有效地促进生产的社会化,形成强大的规模经济水平,打破我国产业部门中“大而全、小而全”、生产规模普遍较小的格局,使我国产业发展迈上一个新的台阶。必须注意的是,目前,我国的企业集团大多以产品成龙配套与技术协作为纽带,连接纽带很不牢固。而股份制即企业集团成员相互参股则以使成员企业互为依靠,紧密结合在一起,因而股份制也是促进企业集团形成、发展与壮大的重要途径。正是股份制具有上述各种功能,股份制才促进经济系统内资源的最优配置。

六、股份制真正转换了企业经营机制

多年来,我们一直呼唤国有大中型企业转换经营机制。然而,多年的收效甚微,所以转换企业经营机制一直流于口头,并未能真正见效。而事实上,股份制能够真正转换企业经营机制,这是实行股份制的国有大中型企业充满活力的根本原因之一。股份制从以下诸方面促进了企业经营机制的转换:

1. 股份制使国有大中型企业真正拥有了自主权

由于股份制真正做到了政企分离,股份制明确了政府在经济生活中的地位,所以国有大中型企业真正拥有了自主权,在国家政策法规允许范围之内,国有大中型企业拥有最大可能的自主权。由于在规范股份制企业制度里,国有大中型企业经营者只向股东利益代表——董事会负责,而董事会只负责企业经营的大政方针而不干涉企业的经营与管理,因而企业的经营有了充分的自主权,实行股份制的国有大中型企业在经营方式、经营范围、产供销活动、干部任免、职员录用、劳动组合、工资报酬、劳动奖励等各方面都拥有自主权。这样在上述各方面都表现得比传统国有大中型企业灵活得多,因而这些实行股份制的国有大中型企业,能够与乡镇企业、中外合资企业等平等地参与市场竞争,享受平等竞争的权利,也承担平等竞争的义务。充分发挥国有大中型企业在改革开放与国民经济建设中的主导地位与先锋作用。必须指出的是,经理是由董事会聘任的经营专家与高级营销人员,这与传统国有大中型企业厂长、经理和政府官员有极大不同,能有效地提高企业的整体经营水平,提高企业经营决策的科学水平。

2. 股份制保证了国有大中型企业的人事自主权

人事自主权属于企业自主权之中,这里之所以要特别提及人事自主权,是因为长期以来,没有人事自主权是国有大型企业缺乏活力的重要原因。传统国有大中型企业里,实行的是终身雇佣制,这使得企业无法依据职工的工作业绩来决定职工的去留,并使得企业冗员严重、人浮于事,严重影响了国有大中型企业经济效益的提高,也是国有大中型企业较之于乡镇企业等缺乏竞争力的一个重要原因。因此,今年以来,各级领导机关和国有企业经营者大声疾呼在国有企业里破“三铁”。而对于实行股份制的国有大中型企业来说,则不存在破“三铁”问题,因为这些股份制企业用工制度上实行招聘制,整个企业上至总经理,下至普通工作人员都是层层聘任产生的:总理由董事会聘任,总理以下的高级职员则由总理聘

任,普通职员与工人则由公司人事部门聘任,一旦聘任者对被聘任者的工作业绩不满意,他就可以随时解聘,有完全的自主权;所以,在实行股份制的企业里,从经理到工人都兢兢业业,认真工作,具有很强的敬业精神;就连企业董事会与董事长,也必须对企业尽忠诚、谨慎与计算义务,否则,选举他们的股东将炒他们的“鱿鱼”。这种从上到下的协调敬业精神,积极促进了国有大中型企业活力的增强。

3. 股份制保证了国有大中型企业必须面向市场

股份制企业是独立法人,是自负盈亏的经济实体,实行利益共享、风险共担原则,因而保证国有大中型企业必须面向市场、以满足不断变化的市场需求为己任。第一,企业股东是企业所有者,它将承担企业的终极利益与终极风险,如果企业产品不能满足市场需求,最终必然损害股东利益,因而必然利用自己的投票表决权敦促经营者设法满足市场需求,第二,企业经营者如果不能使企业面向市场,那么企业就会亏损,这必然导致董事会对他的解聘,从而损害他的物质利益与个人荣誉,因而他必然设法让自己企业的产品适销对路;第三,同样,企业的普通职工必须勤奋、努力工作,尽量降低成本、提高劳动生产率,这样他们的个人利益与前途才有保障。所以,在国有大中型企业里,股东、经营者与职工三者的利益关系是一致的,三者都必然设法使企业面向市场、真正为市场服务,来争取企业美好的前途。

4. 股份制促进了国有大中型企业的技术进步

长期以来,我国的生产单位与科研单位存在着“两张皮”现象,似乎生产是工业企业的事,科技是科研单位的事。而股份制则有效地解决了这种“两张皮”现象;股份制企业就是使生产与科技结合在一起的最有效的企业组织形式;股份制企业是法人,是联合体,是现代企业的典型组织形式,具有比早期的单厂式企业的显著优越性;股份制企业既是现代产品的生产基地,又是现代科技的科研基地,特别是成为应用研究与开发研究的基本场所。国有大中型股份制企业资本的形成,不仅是货币、厂房、设备及其它实物,而且是专有技术、知识产权及其它无形财产。由于国有大中型企业拥有巨额资本,进而能够拥有雄厚的科技力量,吸引高水平的科技人员并从事高投入的科研活动,使生产与科技处于相互依存、相互促进的良性循环状态之中,所以股份制能有效地促进国有大中型企业的技术进步。金杯汽车股份公司实行股份制后,建立了汽车研究所与汽车工业学院,使企业科技开发能力迅速上升,短时间内开发了 XY6474 和 XY6480 等新产品,使企业技术水平上了一个新台阶。

5. 股份制使职工真正成为企业主人

目前,我国国有大中型股份制企业,都安排一定数量的内部职工股,鼓励职工积极购买企业股份,这样在国有大中型股份制企业中,职工有两项角色:首先,他们是企业的雇员;其次,他们又是企业的所有者。企业的职工将这两项角色集中在一体,使职工真正成为企业主人,唤起他们的主人翁责任感,使他们对企业有着极大热情与积极性。上海市异型钢管厂,1991年9月由全民所有制企业改组为股份制企业,以1:2.8的价格向社会发行了3610万元股票,其中内部职工持股800万元。1992年9月,当记者来到这个厂采访时,只见工人正紧张地劳动,工人都不愿意停下与记者交谈,陪同的同志告诉记者:现在工人们是一个萝卜一个坑,又都持有企业股份,谁都不愿意歇下来谈情况。上海市异型钢管厂是股份制增强企业职工主人翁责任感的最好例证。在发达市场经济制度下推行职工入股制的企业,也存在

同样情况。美国研究人员曾作过两个调查：第一个是调查美国西北部胶合板生产企业，调查发现，实行职工入股的企业生产效率较于未实行职工入股的企业生产效率高 30%；第二个调查则表明，实行职工入股的企业生产效率较之于未实行职工入股的企业生产效率高 50%。国内外的经验均表明，实行职工入股制，使股份制能有效地增进职工的主人翁感，进而提高生产效率。

第二节 股份制的组织形式

股份制度，从企业组织角度来看，主要是指其组织形式——股份公司。因此，在这一部分我们主要介绍股份公司的基本知识，设立程序和管理机制。

一、股份公司的含义、地位和作用

股份公司是实行股份均一原则，股东有限责任原则以及资本三分原则的企业法人

1. 股份公司的基本特征

(1) 股份公司是企业法人。股份公司是民事活动的参加者和重要的民事主体，是具有民事权利能力和发事行为能力并依法独立享有民事权利和承担民事义务的组织，这是股份公司作为法人的含义。

法人具有两个重要特征：

第一，法人是集合体，是一些人由于共同目的而相互结合组成的团体；

第二，法人的财产和组成法人的自然人的财产相脱离，这样团体才具有独立的人格，才成为法人。

由此决定股份公司是与自然人和事业法人所不同的企业法人。

(2) 股份公司具有与任何其它企业法人不同的特殊性质。股份公司实行股份均一原则，股东有限责任原则以及资本三原则。

第一，股份均一原则。所谓股份均一原则，是指每个股份的权利义务大小均一。这一原则确立了各股东之间的关系。

从绝对量来看，股东所拥有的权利义务与其持有股份数成正比。从相对量来看，股东所拥有的权利义务在公司中的相对地位等同于其所持股份占公司全部股份数的比例。

由于股东的权利义务产生的源泉就是他所持有的股份，而股东对公司财产的所有权是按份共有关系，所以，股东基于股东资格而拥有的权利义务按持股比例平等。这就是所谓有股东平等原则。它实质上不是人的平等，而是股份的平等。

第二，股东有限责任原则。所谓股东有限责任原则，是指股东对公司只承担以自己持有股份的认购价格为限度的投资义务，除此以外，对公司不再承担任何其它义务。股东对公司的债权人不承担任何责任。当公司破产时，只能用公司的财产清偿债务，不能用股东的财产清偿债务。

第三，资本三原则。由于确认股东有限责任原则的结果，股东对公司的债权人不承担任

何责任,因此,公司的财产对公司的债权人成为唯一的担保。为保护公司债权人,必须确保公司财产。这种确保财产的基准额叫资本。资本是公司信用基础。

资本在数量上等于主体股东的出资总额,即已发行的有面额股份的股款总额与无面额股份决定了股票价格和公司债券价格,而这又决定了资金是流入还是流出及其量的多少。在这一过程中,股票价格和公司债券价格成为资金流向和流量的调节信号,其变动调节资金流动的方向和数量。

市场机制作用的结果,使得资金分配特别是投资分配合理化,从而促进了产业结构以及其它结构的合理化。由于资金分配和投资分配的合理化,资金利用效率和投资率得到提高。

第二,提高投资率。未来的资金供给者是多元化的,有政府、企业和家庭。政府投资比重不大,而企业和家庭投资比重则较大,资金主要由企业和家庭供给。

对家庭而言,实行企业股份制不但会改变家庭提供资金的方式,即由全部存入银行变为部分存入银行,部分购买股票和公司债券,而且会增加家庭提供资金的数量,使家庭把一些本来用于消费的资金用于购买股票和公司债券。这主要是由于股息率和公司债券利息率通常高于银行存款利息的缘故。

另外,国外的经验表明,一国的股票市场对外开放,可以增加利用国外资金的渠道,从而吸收更多的国外资金。

2. 提高微观经济效率

第一,提高企业规模经济性。股份公司能够集中大量资金,公司的规模可以根据生产经营活动的需要来扩展,企业规模经济可以得到充分发挥。企业生产批量大,经营范围广,可以采用先进技术,采用大型、高效、专用的设备,实现产品和工艺的标准化和专业化,充分利用原材料,节约管理费用,降低成本,提高企业经济效益。

第二,提高企业管理水平。股份公司一般规模比较大,股份广泛分散,企业管理复杂。股份广泛分散,使得个别股东不具备支配公司财产的法律上的权利;管理非常复杂,使得股东们难以具备支配公司财产的实际能力;这两种因素综合起来发生作用,甚至于使股东们失去了自己来支配公司财产的企图。在这种情况下,就势必由具有专门管理能力的专门经营者进行实质支配,也就是说,由管理专家进行管理,企业管理水平因而得到提高。

第三,股份公司可以使投资者、经营管理者 and 直接生产者三者的利益紧密联系,使各自的责权有机结合,调动各方面的积极性。经济体制改革的一个重要内容,就是把各方面的物质利益相互兼顾起来并使各自的“利”与“责”、“权”直接结合。建立股份公司就能在这方面起到积极的作用。在股份制度下,投资者通过投资以股权形式提供自己的财产作为生产资料,然后又以股权的形式分享红利,这样就把投资者的个人利益和集体利益紧密地联系起来,促使投资者关心企业效益和经济管理。在本企业职工购买股票的情况下,投资者也就是直接生产者,企业好坏直接关系到他们的双重利益(股息和工资),因此企业的生存和发展与他们息息相关。对企业的领导者或经营者来说,他们对投资者负有直接的经济责任和法律责任,并且这种责任与企业的资金来源、企业的发展前景及全领导者本身的命运都有水乳交融的关系。这迫使他们提高决策和领导水平、改善经营管理,重视产品质量,增强企业竞争力。此外,建立股份公司,发行股票,经营失败由参与各方负责,改变了过去那种亏损企业由

国家负担的传统,使投资风险从国家身上合理转移开来。股份公司组成股东会,实行董事会制。董事会是股份公司的决策机构,有利于减少不必要的行政干预。

第四,有利发展对外贸易,引进外资。我国目前引进外资的途径主要有两种,一种是直接引进国外技术设备,包括合资经营、合作经营、合作开发、补偿贸易;另一种是从国外借入资金。尽管这些方式各有优点,但也有不少不足之处。股份公司由于其自身的特点,可以成为我国利用外资的一条新途径。对外国投资者来说,股份公司一般必须公布公司财产和经营状况,这有利投资决策;股票可以自由买卖,这有利于适时转移资本,寻求更有利的投资机会;股份公司的产权具有永久性,股份公司可以使投资者利用广大中国国内市场,资源和廉价劳动力。对我国来说,吸收到的外资可以自由运用,并很快地吸收、消化,形成新的生产能力。所以通过举办股份公司这种形式开放部分国内市场吸引外资,换取经济建设的高速度,是十分必要的。

二、股份有限公司制度

依照我国《公司法》的规定,我国目前股份公司主要以股份有限公司的组织形式存在。而以这种企业的组织领导制度来看,股份有限公司制度集中体现在其《公司法》中对其设立和组织机构的规定。

1. 股份有限公司的设立

(1)股份有限公司设立的条件。设立股份有限公司应当具备法定条件,并经国务院授权的部门或省级人民政府批准。

第一,发起人符合法人资格和法定人数。发起人就是进行公司设立的人,可以是自然人,也可以是法人。设立股份有限公司,应当有5人以上的发起人,其中须有过半数的发起人在中国境内有住所。国有企业改建为股份有限公司的,发起人可以少于5人。

第二,发起人认缴和社会公开募集的股本达到法定资本最低限额。股份有限公司以其在公司登记机关登记的实收股本总额作为公司的注册资本。注册资本的最低限额为人民币一千万元。股份有限公司注册资本限额需高于该限额的,由法律,行政法规另行规定。

第三,发起人制定公司章程,并经创立大会通过。公司章程是指由发起人全体同意,经股东大会通过,依法规定公司的性质、宗旨、任务,是指导规范公司组织及行动的基本规则,是公司投资者和经营者必须遵守的法律契约,也是政府和社会监督机构对公司进行监督的重要依据。公司章程中载明下列重要事项:公司的名称和住所;公司的经营范围;公司设立的方式;公司股份总数、每股金额和注册资本;发起人姓名、认购的股份数;股东的权利和义务;董事会的组成、职权、任期和议事规则;公司利润分配办法;公司的解散事由与清算办法;公司的通知和公告办法等。

第四,有公司名称,建立符合股份有限公司要求的组织机构。设立股份有限公司必须要在公司名称中表明股份有限公司字样。根据《公司法》规定必须依法建立健全组织机构,包括股东大会、董事会、经理及监事会等。

第五,有固定的生产经营场所和必要的生产经营条件。生产经营场所主要是指生产厂房、经营场所。必要生产经营条件指设备、技术和业务人员等。

(2)股份有限公司的股份。股份有限公司的股份采用股票形式。股份发行,筹办事项须符合法律规定。

发起人可以用货币出资,也可以用实物、工业产权、非专利技术、土地使用权作价出资。发起人以工业产权、非专利技术作价出资的金额不得超过股份有限公司注册资本的20%。以国有资产折价入股,须按国务院及国有资产管理部门的有关规定办理的有关规定办理资产评估、验证、确认手续。

公司可设置普通股和优先股两种。普通股股东有出席或委托出席股东会并行使表决权的权利;优先股股东无表决权。公司对优先股股东的付息在普通股分红之前。公司破产或结业清算时,优先股股东先于普通股股东取得公司的剩余财产。

公司股的股份可分为国家股、法人股、个人股和外资股。国家股为国家授权投资的部门或机构将国有资产投入公司所形成的股份;法人股为企业法人以其依法可支配的资产向公司投资所形成的股份,或具有法人资格的事业单位和社会团体以国家允许用于经营的资产向公司投资形成的股份;个人股为社会个人和本公司职工以个人合法财产购买股票后形成的股份。外资股为境外投资者购买人民币特种股票的股份。

(3)股份有限公司的设立方式及程序

股份有限公司的设立是指促成公司成立并取得法人资格的一系列法律行为的总称。股份有限公司的设立,可采用发起设立或募集设立的方式。

第一,发起设立。是指由发起人认购公司应发行的全部股份而设立公司。发起人以书面认足公司章程规定发行的股份后,应即缴纳全部股款;以实物、工业产权、非专利技术,林地使用抵作股款的,应当依法办理转移财产手续。发起人交付全部出资后,应当选择董事会和监事会,由董事会向公司登记机关报送国务院授权的部门或者省级人民政府批准文件,公司章程,验资证明等文件,申请设立登记。

第二,募集设立。是指发起人认购应发行股份一部分,其余部分向社会公开募集而设立公司。以募集方式设立股份有限公司,发起人认购股份不得少于公司股份总数的35%,其余股份应向社会公开募集。

发起人向社会公开募集股份时,必须向国务院证券管理部门递交募股申请,并报送下列主要文件:批准设立公司的文件;公司章程;经营估算书;发起人姓名或者名称,发起人认购的股份数,出资种类及验资证明;招募股说明书,代收银行或者其他金融机构的名称及地址;承销机构名称及有关协议。

发起人向社会公开募集股份,必须公告招股说明书,并制作认股书。招股说明书应当附有公司章程,并载明下列事项:发起人认购股份数;每股的票面金额和发行价格;发行无记名股票的,其发行总数;认股人的权利、义务;本次招募股的起止期限及逾期未募足时认股人可撤回认股股份的说明。

发起人向社会公开募集股份,应当同依法批准设立的证券经营机构签订承销,代销股票协议,由证券经营机构采取承销、代销方式发行股票。代收股款的银行或其他金融机构,向交纳股款的认股人出具收款单据,并负有向有关部门出具收款单据的义务。发行股份的股款缴足后,必须经注册会计师或注册审计师验资并出具证明。发起人应当在30日内主持召开

开公司创立大会。创立大会由认股人组成。

发起人应当在创立大会召开 15 日前将会议日期通知各认股人或予以公告。创立大会应有代表股份总数 $2/3$ 以上的认股人出席,方可举行。创立大会行使以下职权:审议发起人关系公司筹办情况的报告;通过公司章程;选举董事会成员;选举监事会成员;对发起人用于抵作股款的财产的作价进行审核。创立大会需对以上事项作出决议,并由出席会议认股人所持表决权的半数以上通过,方为有效。

董事会应于创立大会结束 30 天内,向公司登记机关申请设立登记。申请设立登记时需报送下列文件:有关主管部门批准文件;创立大会的会议记录;公司章程;筹办公司的财务审计报告;验资证明;董事会、监事会成员姓名及住所,法定代表人的姓名、住所。

登记机关直接到股份有限公司设立登记申请之日起 30 日内作出是否予以登记的决定。对符合法定条件的,予以登记,发给公司营业执照。公司营业执照签发日期为公司成立日期。公司成立后,应进行公告。

2. 股份有限公司的组织机构

(1) 股东、董事会、经理的关系。股东是公司的所有者,股东大会是公司的最高权力机构。董事会由股东大会选出,代表全体股体的利益,负责制定或审定公司的重大经营方针即战略性决策并检查其执行情况。公司的执行管理机构由高层经理人员组成。高层经理人员受聘于董事会,在授权范围内拥有对公司事务的管理权,负责处理公司的日常经营事务。三方有各自的权利、责任和利益,从而形成了三者之间的制衡关系。

首先,股东作为所有者掌握最终控制权,他们可以决定董事会人选;但股东不能随便干预董事会的工作。

其次,董事会对股东大会负责,具有委托经理人员负责日常经营管理事务,并对经理人员进行监督的责任和确定对经理人员的激励的权利。

最后,经理人员受聘于董事会,统管企业日常经营管理事务。只有在董事会的授权范围内,经理人员才有权组织生产经营活动,其他人不能随意干涉。

(2) 股东和股东大会。股东是公司的所有者,股东按其持有股份的类别和份额享有权利,承担义务。股东主要有以下权利:

第一,参加或委托代理人出席股东会并行使表决的权利;

第二,依据法律及公司章程的规定转让股份的权利;

第三,查阅公司章程和财务报告的权利;

第四,按其股份取得红利的权利;

第五,公司终止后取得公司的剩余财产的权利。

股东有以下主要义务:

第一,依其所认股份和入股方式缴纳股金;

第二,依其所认股份承担公司的亏损及债务;

第三,在公司设立登记后,股东不得退股;

第四,股东应维护公司利益。

股东大会是公司的权利机构,依法行使下列职权:

- 第一, 坚定公司经营方针和投资计划;
- 第二, 选举和更换董事, 决定有关报酬事项;
- 第三, 选举和更换由股东代表出任的监事;
- 第四, 审议董事会报告;
- 第五, 审议监事会报告;
- 第六, 审议批准公司年度财务预算方案、决算方案;
- 第七, 审议批准公司的利润分配方案和弥补亏损方案;
- 第八, 对公司增加或减少注册资本作出决议;
- 第九, 对发行公司债券作出决议;
- 第十, 对公司合并、分立、解散和清算等事项作出决议;
- 第十一, 修改公司章程。

股东大会应每年召开一次年会。股东大会会议由董事会依法负责召集, 由董事长主持。股东大会作出决议, 必须由出席会议的股东所持表决权的半数以上通过。股东大会对公司合并、分立和解散作出决议, 必须经出席会议的股东所持表决权的 $2/3$ 以上通过。修改公司章程必须通过股东大会, 并由出席会议的股东所持表决权 $2/3$ 以上通过。股东大会的决议违反法律, 行政法规, 侵犯股东合法权益的, 股东有权向人民法院提出要求停止该违法行为或侵害行为的诉讼。

(3) 股份有限公司的董事会。董事会对股东大会负责, 行使以下职权:

负责如今股东大会, 并向股东大会报告工作; 执行股东大会决议; 决定公司的经营计划和投资方案; 制定公司的年度财务预算方案、决算方案; 制定公司利润分配方案; 制定公司增减注册资本方案以及发行公司债券方案; 拟定公司合并、分立、解散方案; 聘任或者解聘公司经理; 制定公司的规章制度; 决定公司内部管理机构的设置。

董事会成员为 5 至 19 人。每年度至少召开二次会议。董事会应有一半以上董事出席方可举行。董事会作出的决议, 应由出席会议的过半数的董事同意通过。董事会应当对会议所议事项和结果作出会议记录, 出席会议的董事和记录员应当在会议记录上签名。

董事由股东会选举产生。董事任期由公司章程规定, 但每届任期不得超过 3 年。任期届满, 连选可连任。董事会设董事长 1 人, 副董事长 1 至 2 人。

董事长为公司的法定代表人。行使下列职权: 主持股东大会的召集、主持董事会会议; 检查董事会的实施情况; 签署公司股票、公司债券。

董事执行公司职务时违反法律、行政法规或者公司章程的规定, 给公司造成损害的, 应当承担赔偿责任。

(4) 股份有限公司的经理。股份有限公司设经理, 由董事会聘任或解聘, 对董事会负责。经理行使下列职权:

主持公司日常经营管理工作, 组织实施董事会决议; 组织实施公司年度经营计划和投资方案; 拟定公司内部管理机构设置方案; 制定公司规章制度; 提请任免公司副经理、财务负责人; 列席董事会会议; 公司章程和董事会授予的其他职权。

(5) 监事会。股份有限公司设立监事会。监事会由股东代表和适当比例的公司职工代

表组成,具体比例由公司章程规定,不得少于3人。董事、经理及财务主管等高级人员不得兼任监事。

监事任期每届3年,任期满连选可连任。监事会主要职权是:检查公司的财务;对董事、经理违反法律、法规或公司章程的行为进行监督;当董事和经理的行为损害公司利益时,要求他们予以纠正;提议召开临时股东大会,公司章程规定的其他职权。

监事会的议事方式和表决程序由公司章程规定。

3. 破产、解散和清算

(1)破产。按《企业破产法(试行)》规定,企业因经营管理不善造成严重亏损,不能清偿到期债务的,则应宣告破产。宣告公司破产是法律行为,它只能由法院裁定、宣告,但提出破产申请的可以是债权人,也可以是公司自身即债务人。

法院受理破产案件后,按照《企业破产法(试行)》的规定,要在10日内通知债务人并发布公告。法院收到债务人提交的债务清册后,应在10日内通知已知的债权人,并公告召开第一次债权人会议的时间。法院宣告破产后15日内要成立清算组,接管破产的公司,进行清算工作。

(2)公司的解散。公司解散也是公司终止其法人行为的一种形式,但有别于公司的破产。它不是因为严重亏损,不能偿还到期债务,而是由于以下原因不需继续存在:

第一,公司在发起成立时则在章程中规定了经营期限,或规定了要实现目标。期限届满或目标实现后,即按章程解散。

第二,股东会议认为公司继续存在已无必要,作出决议解散决定。

第三,公司在其发展中,决定与其它公司合并或原来一公司分离成两个或几个公司,原公司无需继续存在的,亦可解散。

第四,公司在经营活动中,违反法律,法规的规定,依法责令关闭,应当解散。

按《公司法》第191条规定,公司按章程规定或股东会议决定解散,应当在15日内成立清算组,对公司财产进行清算。

(3)公司破产、解散后的清算。无论是破产还是解散,都必须进行清算,清算的目的是要弄清公司的“家底”,妥善处理公司的各项债务。使破产公司的清算与解散公司的清算,在程序上略有不同。

公司是否破产,必须经法院裁定。法院要从宣告破产之日起,15日内组成清算组,接管公司财产。清算组成员由法院从政府财政部门和专业人员中指定。清算组负责破产财产的保管、清理、估价、处理和分配,对法院负责报告工作。清算组对破产公司财产进行清算估价后,按支付清偿费用,职工工资和劳动保险费用,缴纳所欠税款,清偿公司债务的顺序,提出破产分配方案,经债权人会议通过,报法院裁定后执行。财产分配完毕,清算组要提请法院终结破产报告,破产程序终结后由清算组向破产企业原登记机关办理注销登记。

公司解散、按《公司法》规定,解散公司应在15日内成立清算组。股份有限公司的清算组由股东大会确定其人选。清算组在清算期间行使以下职权:清理公司财务,分别编制资产负债表和财产清单;通知我公告债权人;处理与清算有关的公司未了结的业务;清缴所欠税款;清理债权、债务;处理公司清偿债务后的剩余财产;代表公司参与民事诉讼活动。清算结

束后,清算组要制作清算报告,报股东会或有关主管机关确认,并报送公司登记机关,申请注销公司登记,公告公司终止。

第三节 股份制改组的途径

股份制能增进国有大中型企业活力,那么,是不是所有的国有大中型企业都适用股份制呢?国有大中型企业又如何改组为股份制企业呢?

新建一家企业或新搞一个项目,采用多方投资或吃拼盘方式,开始就实行股份制。新建股份制企业比较容易,将现有的国有企业改组成股份制企业难度较大,有五条途径:

(1)企业扩建时吸收其它法人参股,对企业资产存量进行清产核算,将原来单一所有制企业改组为股份制企业。

(2)企业新增投资(不一定是扩建,如补充流动资金)时通过发行股票筹集资金,同时对企业资产存量进行清产核算,实现改组。

(3)在企业兼并中改组为股份制企业,这有两种方式:一是被兼并方将自己的资产并入兼并方,使兼并方改组为股份制企业;二是兼并方向被兼并方投资,通过控股实现兼并,将被兼并方改组为股份制企业。西方发达国家企业兼并一般都是通过股份制实现的,比较易行。企业发展不一定自己投资新建某个项目,可以通过考查论证找到能与自己优势互补的企业,到股票市场上收购它的股票直到控股,然后派人去改组它的董事会,调整它的产品结构以适应自身发展的需要。我们搞企业兼并则很困难,一味要求兼并方买下被兼并方(包括资产和债务),而兼并方往往资金有限,自顾不暇,难以达到兼并,倘若实行股份制就容易了。

(4)在发展企业集团的过程中进行股份制改组。当前,一些企业正在组建企业集团(航空系统有4个企业集团列入了国家55个大型企业集团试点的行列)。现在有一种说法,叫“十个集团九个空”,这是因为集团内成员企业之间大多是以产品成龙配套和技术协作为纽带,连接纽带很不牢固。一旦核心企业的拳头产品在市场上滞销,树倒猢猻散,该集团也就寿终了。如果集团内的核心企业向其它成员企业投资,以全资子公司和控股公司作为紧密层,以参股的非控股公司为半紧密层,以只有技术协作关系的企业为松散层,以资产为纽带将核心层、紧密层和半紧密层的企业连接起来,就易理顺集团内成员企业之间的关系,稳定和壮大企业集团。

(5)将国有企业的部分存量资产作股出售,对企业进行股份制改组。目前,对增量资产搞股份制疑义不大,但对存量资产搞股份制则有不同的看法。有的同志在事实上难以接受:“将国有企业的部分存量资产卖掉,不是化公为私吗?”从实物形态看,某种国有资产表面上看是减少了,但从价值形态看,这部分国有资产仍以等值的货币形式掌握在国家手中,没有任何损失。新加坡是资本主义国家,但它也有大量的国有企业,主要分布于一般私人企业无力投资的大型基础设施如机场、码头和港口等方面。新加坡的章宜机场是世界第一流的机场,由国家投资建设。机场正式营运营利后,政府将其30%的资产作股出售,并将收回的这部分投资再次投向高新技术产业,如生物工程等,使国有资金始终处于主导产业发展的前

沿,有力地促进了国民经济的高速、持续发展。目前,我国也在努力发展高新技术产业,追赶世界先进水平,但我国面临的最大困难之一就是缺乏资金。一方面没有钱,另一方面国有资产存量已达 2.2 亿美元之多,其中相当部分在企业中闲置,造成巨大的浪费。如果将这部分资产出售,收回的资金再投到高新技术产业中,就能缓解发展高新技术产业与资金匮乏的矛盾,同时,将原持有这部分资产的企业改组成股份制企业,促进企业转换经营机制,两全其美,何乐而不为呢?国有企业如何通过出售现有的部分资产而改组成股份制企业,是需要进一步探讨的重要课题。随着改革的深化,人们一定会逐步达到共识。

第三章 企业股份制改组的条件与程序

第一节 企业股份制改组的目的

一、股份制改组概述

1992年5月,国家体改委、国家计委、财政部、中国人民银行和国务院生产办联合印发了《股份制企业试点办法》。此后,国家体改委又会同有关部门制定并印发了《股份有限公司规范意见》和《有限责任公司规范意见》,并相继出台了《股份制试点企业国有资产管理暂行规定》等15个配套性文件。在此基础上,1993年12月第八届全国人大常委会第五次会议通过了《中华人民共和国公司法》。这样,我国国有企业改革便进入了一个以规范化股份制试点为特点的新阶段。

根据上述相关法律和法规的规定,我国企业试行股份制主要有两条途径:一是新组建股份制企业;二是将现有企业有选择地改造为股份制企业,国有企业、集体企业、私有企业,均可以改组为有限责任公司和股份有限公司,统称为企业的股份制改组。其中,由于国有企业改组为股份制具有程序复杂、涉及面广等特点,所以,在近期内,对部分现有国有企业进行股份制改造将是我国实行股份制的主要形式。

股份制是商品经济发展的必然产物。准确地说,股份制是商品经济条件下,为适应社会化大生产而产生并逐步完善的一种现代企业财产组织制度。我国现有企业的股份制改组,与西方发达国家股份公司产生与发展的过程相比,在一定意义上说就是走了一条相反的道路。股份公司这一企业制度在西方的产生与发展是与筹集资本、分散风险密切联系在一起的,虽然这一企业制度也具有产权明确,责任有限,经营机制完善,有利于筹集资本和分散风险等优点,但其产生与发展的最初动因主要是它有利于筹集资本,分散风险。而我国现有企业股份制改组是在企业已经建成,资本已经集中起来的基础上进行的。国有企业当初是按照计划经济体制的要求建立的,其生产经营和管理模式都与计划经济紧密联系在一起,可以说,没有原来的国有企业,就没有计划经济体制,而没有计划经济体制,也就没有原来的国有企业。传统的国有企业具有政企职责不分的特点,政府直接或间接管理企业,企业又代行政府的许多职能;同时,传统国有企业也带有产权不明晰的特点,企业既不自主经营,又不自负盈亏,造成了国有企业既缺乏自我约束的机制,又缺乏自我成长的能力。随着经济的发展和改革的深入,传统国有企业体制的弊端越来越明显、尖锐,它与社会主义市场经济之间

的冲突也越来越公开化,因此,我国国有企业股份制改组的主要动因,不仅在于筹集资本、分散风险,更主要的在于通过股份制改组明确产权,塑造出真正的市场竞争主体,以适应社会主义市场经济发展的要求。

股份制为什么会成为我国大多数企业财产组织制度改革的必然选择?显然,这首先是因为我国确立并保持了发展社会主义市场经济的改革方向。具体说来,其原因主要有以下两个方面。

(1)市场经济的发展,要求解决资金分散占有与集中需要的矛盾。随着生产的社会化、商品社会化的发展,客观上要求扩大生产规模,建设一批需要巨额投资的大企业、大工程。这是生产力发展的必然要求,又是生产力发展的必要条件。我国虽然实行了生产资料的社会主义公有制,但在市场经济条件下,仍然存在着各个地区、部门、集团、企业和个人之间分散占有资金与社会化大生产规模经济要求的矛盾。社会主义经济建设中,资本分散占有与集中需要的矛盾,要求通过股份制的方式加以解决。同其他集资形式比较起来,它具有长期利用、共担风险的特点,有利于提高资金的使用效益。

(2)通过股份制改组,可以使原有的国营企业在社会主义市场经济条件下成为独立的商品生产者,自主经营,自负盈亏。

国有企业能否自主经营当然要以政企职能分开为前提条件,如果做不到这一点,国有企业仍然是政府行政部门的附属物,政府办企业,企业办社会,那么也就谈不到企业的自主经营。但是,我们应当看到,政企职能分开只是国有企业能否自主经营的一个因素,影响国有企业能否自主经营的另一个重要因素则是国有资产管理体制。在计划经济体制下,政府对国有企业的管理与国家对国有企业中国有资产的管理是合为一体的,换言之,在原国有企业中,政府(或国家)的两重身分合并,没有分开:一是政府作为管理者的身分,二是国家作为所有者或者投资者的身分。通过股份制改革,随着政企的分开,政府作为管理者与国家作为所有者或者投资者的身分分离了。政府作为管理者,并不直接干预企业的生产经营活动,只是要求企业遵守法律法规,通过税收、财务等渠道对企业进行管理;国家作为所有者或投资者,则根据国家在改组后的国有企业中的股权的多少,按股权派出自己的代表,在董事会内部的会议上表达自己的意见,以影响公司的决策。

企业自负盈亏也是一个长期困扰我国国有企业的难题,我国虽然也采取了一系列的措施,但收效甚微。在计划经济体制下,国有企业作为行政部门的附属物,企业本身不负盈亏,国家把一切国有企业的盈亏都包揽在自己身上,导致国有企业缺乏竞争机制,这是国有企业经济效益低下和缺乏自我成长能力的主要原因。走向市场经济后,自负盈亏问题成了摆在国有企业面前的一个不可回避的问题。通过股份制改组,可以解决国有企业的自负盈亏问题,理由是:第一,国有企业改组为股份制企业之后,投资主体明确了,产权界定了,企业的自负盈亏无非是指投资者既负盈又负亏,即企业赚了,投资者按照投资的份额取得利润;企业亏了,投资者也按照投资的份额承担损失。第二,股份制企业,不管是有限责任公司还是股份有限公司,都实行有限责任制,即投资者对自己所投资的企业承担有限责任,于是在企业亏损累累而无法继续经营时,企业可以破产还债,企业的“负亏”问题也就得以解决。第三,由于产权界定了,所以单个企业(尽管是由国家控股的股份制企业)的财产就同整个国有资

产分离了,单个企业的亏损是单个企业自身的问题,不牵涉到单个企业以外的国有资产。这就是说,整个国有资产不为某个股份制企业中的国家股担负连带责任,于是就有条件实现企业的自负盈亏。

二、股份制改组的目的

国有企业的股份制改组,既是我国搞活大中型国有企业的热点问题,也是一个难点问题,在我国理论界和实践界,对于国有企业股份制改组能够达到什么目的,发挥什么作用,有两种截然不同的看法:一种看法认为,股份制改组可以包治百病;另一种看法认为,股份制改组无非是企业筹资,为职工分点红,解决不了什么大问题。其实,这两种观点都有失偏颇,企业的股份制改组,绝不是包治百病的灵丹妙药,但也绝不是仅仅集点资,分点红,它确实可以解决我国经济发展和深化改革中遇到的若干重大问题。我国股份制改组的目的,大致可以概括成下列几点。

1. 筹集资金

筹集资金是企业股份制改组的一般目的。

所谓“一般目的”,是指国有企业,私有企业,国内企业,国外企业,无论什么性质的企业进行股份制改组,所追求的共同目的,这就是筹集资金。

股份公司这一企业制度的产生与发展是与筹集资本、分散风险密切联系在一起的。现代企业制度,从最终形态上划分,可以分为私营独资企业、合伙企业和公司三种,这三种企业形态,分别与不同的社会生产力发展水平相适应,三者并存发展。但就现代化的大生产而言,股份制度更是一种灵活高效的筹集资金的手段。换言之,股份制的产生就是为了在广泛的社会范围内筹集资金。随着技术的进步,生产工具也在不断地进步,由使用手工工具进行生产,发展到使用现代化大机器进行生产。生产工具进步的结果,提出了一个新的要求,即开办企业需要巨额资金,特别是资金密集型产业的出现,需要投入巨额资金才能开办一个达到规模经济的企业,而独资企业、合伙企业由于其资本有限,无法满足现代化大生产发展的需要。而通过发行股票,能够在短时期内把分散在社会上的闲散资金集中起来,达到社会化大生产、大规模经营所需要的巨额资本量,在历史上,股份公司筹集资金的功能对工业的发展起了不可估量的作用。

在我国,对国有企业进行股份制改组,更主要的目的在于通过股份制改组明确产权,塑造出真正的市场竞争主体,以适应社会主义市场经济发展的要求。但是,不可否认,在我国发展股份制,筹集资金也是一个重要目的。

加快国民经济建设需要资金,而国家现在却缺少资金,这是一个现实矛盾。解决这个矛盾,就需要把老百姓手中的消费资金转化为建设资金,实现这种转化,主要有两种渠道,即直接融资与间接融资。

直接融资形式是指由需要借入资金的单位直接向有剩余资金的单位借入现金,或者向后者出售股票和债券。而间接融资形式是指由有剩余资金的单位将资金转交给金融机构,再由金融机构把资金贷给需要借入资金的单位。过去,在计划经济体制下,我国的融资渠道仅有一条——间接融资形式。从理论上说,直接融资形式与间接融资形式各有长处和不足。

在经济发展中,二者通常并存,互相补充。只偏重这一种融资形式而摒弃另一种融资形式,是不明智的,也是对一国经济的发展不利的。一般说来,采取间接融资的长处主要是:能以较低的筹资成本把社会上的闲散资金吸收到金融机构手中,再通过金融机构投入经济效益较好的、需要资金的单位,这样,资金利用率高,资产流动性较大,投资风险也较小。而直接融资的长处则主要表现为:对持有剩余资金的单位来说,可以获得比间接投资较多的收入,但持有剩余资金的单位为此承担的投资风险也较大;对需要借入资金的单位来说,则可以较迅速地筹集到所需要的资金,而不至于受到金融机构的限制,但需要借入资金的单位为此需要支付较高的筹资成本。直接融资的这些长处和不足,成为需要借入资金的单位和持有剩余资金的单位在间接融资与直接融资之间作出选择的主要依据。

企业发行股票是直接融资的形式之一,直接融资在我国之所以成为可能,有两方面的根据:一是改革开放 10 多年来,国民收入的分配格局已经发生了根本性的变化,全国城乡居民储蓄存款和居民手中持有的现金日益增多,社会上闲散资金的增多,为通过发展股份制筹集资金提供了物质基础;二是国家已经明确,我国的所有制结构是以公有制为主体的多种经济成分并存,这为个人投资提供了政策保障。在客观需要的基础上又有了实际可能,才使通过股份制筹集资金得以实现。

2. 转换经营机制

转换经营机制,是国有企业股份制改组的特殊目的,也是国有企业股份制改组的根本所在。

所谓“转换企业经营机制”,简单地说,就是要使企业从传统计划经济体制下转轨到市场经济体制下,使企业从政企不分转向政企分开,使企业成为具有自主经营、自负盈亏、自我约束与成长的机制的商品生产者,只有转换了企业的经营机制,企业才能适应市场经济环境。全民所有制企业活力如何,是一个关系到国民经济全局,巩固社会主义制度的重大问题。增强企业活力的根本出路在于转换经营机制。转换经营机制的目标,是实现真正意义上的企业自主经营、自负盈亏。

增强国有企业的活力,转换经营机制,实现国有企业自主经营、自负盈亏,最关键的一点就在于要明确产权关系。因为从根本上说,无论是负盈还是负亏,都是对所有者而言的,都必须以拥有对财产的所有权为基础,因此,要使企业自负盈亏,必须把企业实际上放在所有者的位置上。问题在于,我们要坚持全民所有制,又怎么能把企业放在所有者的位置上呢?这是一个深层次矛盾,股份制提供了解决这个矛盾的办法,这就是最终所有权归全民,法人所有权归企业,企业在法人财产的基础上自负盈亏,政府作为全民的代表,以股东的身分,以对每个企业的投资额为限承担有限责任。股份制的这一原理,在西方国家已运用了几百年,实践证明在股东众多、股权分散的情况下,企业是可以在法人财产的基础上自负盈亏的,我们把它借用过来,加以改造,就可以解决全民所有制与企业自负盈亏的矛盾,使企业经营机制转换闯过这一难关。

3. 股份制有利于所有权与经营权的分离

劳动者与生产资料的结合,有利于调动不同层次劳动者的积极性,使企业的动力机制不断完善和健全。股份制的基本特征是,资产的所有权和经营权相分离。当人们购买股票成

为股东并对股份公司的财产具有所有权时,真正的职能资本掌握在股份公司手中,留在股票持有者手中的股票只不过是一种能够获取股利的权利凭证。这一特征也反映在社会主义股份制中。在社会主义股份企业中,股东由不同层次的劳动者构成,股东只享有股票的所有权和分红权,而不能直接经营企业。任何经营者也不可能成为生产资料的所有者。所以,只有股份制才能真正实现所有权和经营权的分离。在这里,国家所有权明确地表现为国家的股权,从一般管理职能中分离出来,为政府有效地管理国民经济提供了更好的条件。更重要的是,这种分离使股份制企业能够摆脱国家机关在经营管理方面对企业的直接干预,使企业真正处于商品生产经营者的地位,发挥自己的主动性和积极性,在市场竞争中不断改善经营管理。当企业中的劳动者也是企业的股东即资产所有者时,他们既是生产资料的所有者,又是企业的劳动者,在这里,劳动者和生产资料实现了直接的结合。这种结合有利于提高劳动者的主人翁责任感,并使职工的主体地位取得巩固和完善。在这两种结合中不同层次的劳动者的积极性都能得到充分发挥,这样,就能使企业的动力机制不断健全和完善。

4. 协调利益关系

协调利益关系,是我国发展股份制的特殊目的。

经过 10 多年的改革,在我国已经形成了投资主体和利益主体多元化的格局,这与过去国家是唯一的投资主体和利益主体相比较,是一种历史的进步,也是改革的成果。但两个多元化也带来了新问题,主要是新增投资使用分散,重复建设 重复生产,现有生产要素也不能流动,其结果是严重影响着经济结构的调整和优化。

为了解决这个问题,迫切需要找到一种办法协调各方面的利益关系,并在利益协调的基础上,把分散的资金集中起来使用,使现有的生产要素超越部门和所有制的界限合理流动,重新组合,实践证明,股份制是协调利益关系的一种有效办法。股份制有利于协调地方、部门、企业之间的利益关系,促进产业结构的调整和企业集团的发展。股份制不仅使企业的全部资产有明确的归属,而且可以划分为较小份额,便于资产在全社会范围内流动,为调整产业结构提供良好的条件。有利于突破部门、地区和所有制界限,协调利益,推动企业集团的发展,调整不合理的企业结构。

发展股份制本来应当达到以上目的,但以当前的实际情况看却未能尽如人意。主要问题是有相当一部分企业改组为股份公司后,在转换经营机制方面没有实质性的进展。也就是说,股份制改组的这个重要目的并未完全实现。发生这种情况的直接原因,是相关体制改革不配套。国有企业改组为各种形式的股份公司,要求与企业运行相关的计划体制、流通体制、分配体制、价格管理体制、投资管理体制、劳动人事管理体制等,相应地进行改革,只有这样,才能使企业真正做到自主经营、自负盈亏,在转换经营机制上取得实质性进展。当前的实际情况是,国有企业虽然已经改组为股份公司,甚至是上市公司,但政府仍然沿用原管理国有企业的一套体制、制度和办法去管理股份公司,在这种情况下,企业当然也就做不到真正意义上的自主经营、自负盈亏,转换经营机制也就不可能有实质性的进展。

进一步研究,为什么相关体制不能配套改革?原因可能是多方面的,其中一个很重要的原因,就是发展股份制的指导思想有问题,目标有偏差。普遍的表现是,单纯为集资而进行股份制改组,忽略了转换经营机制这个重要目标。当然,为集资而搞股份制并不错,因为股

股份制本身就有集资的功能。问题在于如果为集资搞股份制,其结果必然是集资到手便认为大功告成,至于如何利用这个有利时机改革相应体制,以求得转换经营机制上的突破,根本就没有考虑,在这种情况下,当然就谈不上配套改革了。

由以上情况看来,行为的偏差来源于目标的偏差,股份制改组要达到预期的目标,必须由企业和各级政府从端正指导思想做起,一定要把股份制改组看作是国有企业转换经营机制创造条件、奠定基础的重要举措和机会,并在此前提下,借企业股份制改组的契机,搞好各项体制的配套改革。

三、股份制改组中企业组织形式的选择

国有企业的股份制改组虽然有筹集资金,明确产权,转换经营机制,协调利益关系的功能,但是,我们也应当清醒地看到,国有企业的股份制改组,并不是包治百病的灵丹妙药。股份制改组一定要从自身企业的实际出发,慎重行事,不能盲目地一哄而起。原则上,凡是有条件改组为有限责任公司的,就着手改组为有限责任公司,这是大多数。少数企业可以改组为股份有限公司,其中极少数则有可能成为上市公司。剩下的只是某些特定行业的企业,它们将来究竟采取何种企业组织形式,要视具体情况再定。因此,国有企业股份制改组时首先遇到的一个问题就是企业组织形式的选择。

企业在股份制改造前,首先要求确定进行改造的目标,即选择哪一种股份制企业的组织形式。选择企业的组织形式,既要注意企业的环境,更要注意企业的自身特点,例如:国有企业进行股份制改组,必须从政府管理和企业两个角度来考虑。

根据我国公司法的规定,具有现代企业制度特点的公司企业分为有限责任公司和股份有限公司两种形式。从财产的组织形式来看,这两种公司形式都属于股份制企业,因此,它们都是我国企业股份制改组过程中可供选择的企业组织形式。这两种公司形式各有利弊,从这两种公司形式的组建来看,有限责任公司是人合兼资合的公司,它既重视公司资本额的确定与充实,又兼顾股东相互间的信用,其股东人数有限,法定最低资本额也比较低,由拥有一定财力和能力并相互信任的个人即可联合组成。这就使财力并不雄厚的个人,也能获得充分的投资机会,从事中小型企业的经营。因此,它克服了股份有限公司的人数众多、组织松散的缺点。它的组建比较容易,因为它拥有的股东较少,不需要发行股票,因而只需要搞好股权结构的设置,对出资方资产的评估(如果出资方是以实物出资),公司章程的制定,公司组织结构的建立等环节的工作。但是,由于有限责任公司股东人数有限,使得资金筹措不如股份有限公司范围广阔,有限责任公司既不发行股票,又不允许随便转让出资,从而影响了公司的发展和人员的积极性,因此,有限责任公司不适于大企业采用。而股份有限公司的组建则不同,它除了要努力搞好上述有限责任公司所要进行的工作外,还要根据股份有限公司的不同类型做好一些其他工作,具备一些特殊的条件,因为股份有限公司又分为发起设立成立和募集设立成立的两种,其中募集设立中又包括社会募集和定向募集两种,因此,股份有限公司比较复杂,如果有企业股份制改组中需要采取这种形式,就要对它的各种类型进行认真的分析和考察。

在股份有限公司中,发起设立的股份有限公司,由于不涉及到向社会公众或内部职工募

股,除了股权证可在法人之间进行转让外,与有限责任公司并无太大差别。同时,也由于政府规定,国家大型建设项目方可采用发起设立形式,所以很少有这种形式。而现在股份制改组中比较多见的两种形式是社会募集的股份有限公司和定向募集的股份有限公司。

定向募集公司比较典型的做法是由原企业向少数法人定向募集股份,同时向企业内部职工募集股份,因此,也有人称之为内部公司。这类公司的特征是,不向社会公开发行股票,采用记名股权证形式;企业内部职工持有股权证,严格限定在本企业内部转让;内部公司在转为社会公开发行股票时,其内部职工持有的股权证,应换发成股票,按规定进行转让和交易。这种形式从这几年试点的情况看,存在着一些问题:一是越范围发行,有的将“内部职工”定义为“市内”甚至“省内”职工,内部股权证流入社会;二是黑市交易猖狂,有些甲省的股权证在乙省进行交易;三是对上市的压力很大,许多内部公司及股民误认为内部公司成立一年以后即可向社会募集,成为公募公司,向证券主管机关施加上市压力。此外,内部公司由于缺乏社会监督,也存在瓜公公有资产的现象。因此,对于内部公司存在一个使之积极稳妥,走规范化道路的问题。当然,作为定向募集的股份制改组企业而言,通过改组可以募集资金,还可有利于增强企业的凝聚力,如果条件成熟,还有可能改造成为公开发行股票的公司。由于这种形式目前是由省(自治区、直辖市)人民政府的体改部门会同有关部门来审批,也没有额度限制,因此,是比较容易改造成功的。此外,这种形式对企业本身还有一些应具备的特殊要求。

向社会公开募股的股份有限公司是目前企业和职工最有兴趣,但控制最紧的一种形式。社会募集公司的特征是:发起人的认购与社会公众认购有时间先后的顺序,故又称逐次设立;募集程序比较复杂,具体步骤不限于认足股份、缴纳股款和选择公司机构,故称复杂设立。由于社会募集公司直接影响公众利益,尤其是在证券市场发育过程中,故需要通过试点来逐步积累经验。从我国股市发展的实际情况来看,要严格遵循规范化和稳妥试点的原则。如果发展过快,又不规范,最后难免造成证券市场的混乱甚至崩溃。因此,我国对开展这种形式的股份制设立和改组进行了比较严格的规范。主要表现在以下几个方面。

一是有规模额度的控制。全国股份制改组企业向社会募股额度不得超过政府核定的范围。发行规模由证券委提出建议,计委平衡后报国务院批准,分地区、分部门的年度规模,由国家计委会同证券委下达。各省、自治区、直辖市及计划单列市和国务院可在国家下达的规模内,各选择一两个经过批准的股份制企业,进行公开募股试点,从地域上看,对广东、河南、福建三省的政策稍宽,社会募集公司可以稍多一些,其他地方目前只能选择一两家,各行业部门也只能选择一两家。

二是对企业的条件有较高的要求。社会募集公司不仅政府管得紧,对企业的要求也高。一般来说,企业股份制改组并申请公开发行股票,应具备下列条件:(1)企业生产经营符合国家产业政策;(2)其发行的普通股限于一种,同股同权;(3)发起人认购的股本数额不少于公司拟发行的股本总额的35%;(4)在公司拟发行的股本总额中,发起人认购的部分股本不少于人民币3000万元;(5)向社会公众发行的部分不少于公司拟发行的股本总额的25%,其中公司职工认购的股本数额不得超过拟向个人发行的股本总额的10%;(6)发起人在近3年内没有重大违法行为;(7)发行前1年来,净资产在总资产中所占的比例不低于30%,无

形资产在净资产中所占比例不高于 20%;(8)近 3 年连续盈利。以上条件只是企业可以申请公开发行股票的必要条件,能否批准,主要还要看地方和部门的额度情况。

综上所述,国有企业要进行股份制改组首先要根据自身情况和在本行业或本地区的地位确定改造的目标,也就是要选择好股份制企业组织形式。如果目标定得不合适,往往会半途而废或事倍功半,这是国有企业股份制改组中必须重视的问题。

第二节 企业股份制改组的条件

目前,我国调整股份制公司的法律除公司法外,还有一些行政法规及规范性文件。因此,我国国有企业股份制改组,不仅要符合公司法规定的条件,而且还要符合有关行政法规、政策规定的条件。本节将分别介绍公司法及有关法规政策规定的国有企业股份制改组的条件。

一、公司法规定的条件

1. 设立有限责任公司应当具备的条件

公司法中对设立有限责任公司应具备的条件,作了如下若干规定。

(1)股东符合法定人数。有限责任公司的股东的法定人数为 2 个以上 50 个以下,这与公司法颁布前原有关法律的规定有所不同。国家体改委制订的《有限责任公司规范意见》第 9 条规定,公司股东人数为 2 个以上 30 个以下,因特殊需要超过 30 人的,须经政府部门批准,但最多不得超过 50 个。《私营企业暂行条例》第 9 条规定,有限责任公司股东人数为 2 人以上 30 人以下,超过 30 人的,应向工商行政管理机关作专项申报,请求批准同意,对最高上限未作规定。现行公司法则将股东人数范围明确加以确定,取消特批程序,更有利于公司设立的规范化和实际操作。

(2)股东出资达到法定最低资本限额。根据公司经营范围的不同,公司法对其规定了不同的最低资本限额:以生产经营为主的公司,不少于人民币 50 万元;以商品批发为主的公司,不少于人民币 50 万元;以商品零售为主的公司不少于人民币 30 万元;以科技开发、咨询服务为主的公司,不少于人民币 10 万元。同时,公司法还规定,特定行业需要高于上述规定者,由法律、行政法规另行规定。

(3)股东共同制定公司章程。这里包括两层意思:第一,设立有限责任公司必须制订公司章程;第二,章程必须由股东共同制定。因为公司章程作为公司组织、活动的准则,对全体股东均有约束力;同时,公司股东人数有限,具备共同制定的条件,故以共同制定的形式通过章程。

(4)有公司名称,建立符合有限责任公司要求的组织机构。

(5)有固定的生产经营场所和必须的生产经营条件。

2. 股份有限公司设立的条件

公司法对股份有限公司设立的条件作了如下规定。

(1)发起人符合法定人数。这里的法定人数是指发起人应为 5 人以上,而且过半数者在中国境内有住所;国有企业改组为股份有限公司的,发起人可少于 5 人。

(2)发起人认缴和社会公开募集的股本达到法定资本最低限额,即人民币 1000 万元。

(3)股份发行、筹办事项符合法律规定,包括履行必要的审批程序,法律规定应当具备的文件均已具备且符合法定要求等。

(4)发起人制订公司章程,并经创立大会通过,章程具备法定必备事项。

(5)有公司名称,建立符合股份有限公司要求的组织机构,如股东大会、董事会、经理、监事会等。

(6)有固定的生产经营场所和必要的生产经营条件。

二、国家行政法规规定的条件

国务院有关部门正在根据公司法的要求,研究制定国有企业改建为股份公司的具体办法。其中对国有企业改组为有限责任公司或股份有限公司提出了如下要求:

- (1)完成清产验资;
- (2)有明确的出资者;
- (3)经占出资额 $2/3$ 以上的出资者同意;
- (4)净资产不得低于总资产的 30%;
- (5)最大股东出资比例不得超过总股本的 75%;
- (6)参加社会养老失业保险。

此外,还规定某些生产特殊产品的企业改建为公司时,必须是国家独资公司:

- (1)从事机密尖端技术研究、生产的企业;
- (2)以生产军工产品为主的企业;
- (3)特殊矿产资源企业;
- (4)承担国家重要战备物资储备任务的企业;
- (5)市政公用事业的企业。

也就是说,以上这些类型的企业,不准改建为多个股东的股份公司。

三、国家政策规定的条件

国务院有关部门正在研究制定设立股份有限公司中贯彻国家产业政策的暂行规定。其中,既明确了重点支持设立股份有限公司的领域,也明确了暂不能设立股份有限公司的领域,还明确了设立股份有限公司时国家股必须控股的领域。

1. 暂不设立股份有限公司的领域

目前暂不能设立股份有限公司的领域有:

- (1)涉及国家安全、国家秘密的领域;
- (2)军工生产、科研项目;
- (3)空中交通管制系统;
- (4)邮电部系统邮电通讯业务经营企业;

- (5)冶金矿山开采、化学矿山开采；
- (6)涉及具有战略意义的稀有、贵金属开采；
- (7)黄金开采及冶炼；
- (8)我国特有的珍贵畜禽品种和牧草品种繁育及兽用生物制品制造；
- (9)重点保护的动植物资源的开发利用；
- (10)森林资源及野生动物类型等自然保护区建设；
- (11)从事基础性、公益性的地质矿产单位；
- (12)会计师事务所；
- (13)律师事务所；
- (14)证券交易所；
- (15)国家规定的其他领域。

2. 国家必须控股的领域

国有企业改建为股份有限公司时，国有股必须控股的领域有：

(1)交能、通信业中，主要铁路干线，重要铁路支线；大中型航运企业；对国计民生和军事有重要意义的港口、高等级公路、特大型桥梁；大中型汽车运输企业（相对控股）；机场飞行区（包括跑道、滑行道、停机坪）及候机楼；航空运输企业；邮电部系统大中型邮电设备制造企业。

(2)能源工业中，电网企业、供电企业，大中型水利、电力生产企业，核电企业；大中型煤炭企业、大中型油气田、小型油田（相对控股）；油气管道输送企业。

(3)重要原材料工业中，特大型、大型钢铁企业；中型有色金属企业（相对控股）；大型化肥、无机盐、农药、轮胎、民用胶片、催化剂企业；大型炼油、石油化工、化纤及化纤原料企业；大型浮法玻璃、万吨级及以上窑拉丝玻璃纤维企业；日产 2000 吨及以上水泥熟料的大型企业（相对控股）；大中型化学药品原药、制剂制造、中药制造、中药材加工企业。

(4)加工工业中，特大型机构制造企业，大型机械制造企业（相对控股），大型电力设备制造企业；特大型电子企业，大型电子企业（相对控股），国家重大信息化工程企业；大型铁路机车、车辆制造、修造企业；大型造船及船用配套设备生产企业；大型民用飞机制造企业；大型航天产品制造企业；国际商用运载火箭制造企业；大型制糖、制盐企业、卷烟生产企业。

(5)其他行业中，勘察设计、城市公用事业、外经贸企业，大中型水利引水企业、大中型林业工业企业，国家规定的其他领域。

四、《股票发行与交易管理暂行条例》规定的条件

国有企业改组为上市公司时，除必须符合公司法、改组法规和产业政策规定的条件和要求外，还要符合国务院颁布的《股票发行与交易管理暂行条例》第 8、9 条规定的下述条件。

(1)其生产经营符合国家产业政策。股份有限公司的生产经营领域不属于国家产业政策限制发展的领域，如投资生产已经供大于求的行业，而是国家产业政策允许和鼓励发展的领域。

(2)其发行的普通股限于一种，同股同权。股份有限公司要公开发行的普通股只能有一

种。普通股又称“标准股份”，这种股份的股东权利一律平等。股份有限公司必须保证普通股股东同股同权，在普通股中不得再有权利差异。

(3) 发起人认购的股本数额不少于公司拟发行的股本总额的 35%。在公司拟发行的股本总额中，发起人认购的股本数额不少于 35%。发起人不是一家，这里所说的发起人认购的股本数额比例是指几家发起人认购股本的总和所占的比例。发起人认购的股本数额不能少于公司拟发行的股本总额的 35%，少于这个比例，就不能公开发行股票。

(4) 在公司拟发行的股本总额中，发起人认购的部分不少于人民币 3000 万元，但是国家另有规定的除外。发起人认购的股本数额不能少于人民币 3000 万元。这与第三项条件是双重条件。第三项条件是指发起人认购的股本在股本总额中应占的比例，而第四项条件是指发起人认购的股本以人民币计算应达到的绝对数额。如果发起人认购的股本的数额达到了第三项要求中的 35% 的比例，但绝对数额不足人民币 3000 万元，也不符合条例。当然，国家另有规定的除外。按照第四项条件，公开发行股票股份有限公司必须是具有相当资本规模的公司。

(5) 向社会公开发行的部分不少于公司拟发行股本总额的 25%，拟发行股本超过人民币 4 亿元的，中国证监会按照规定可以酌情降低向社会公众发行部分的比例，但最低不少于公司拟发行股本总额的 10%。股份有限公司拟发行的股本总额在人民币 4 亿元以下的，向社会公众发行的部分不少于股本总额的 25%。这里所说的社会公众，是指不特定的社会上的自然人。公司发行的股本总额超过 4 亿元的，证监会可以酌情降低向社会公众发行的部分的比例，但最低不得少于股本总额的 10%。

(6) 发起人在近 3 年内没有重大违法行为。所谓没有重大违法行为，是指作为发起者，在公司设立之前的 3 年以内，没有因偷税、走私、欺诈等重大违法行为受到制裁的记录。

(7) 发行前 1 年末，净资产在总资产中所占比例不低于 30%。企业的总资产等于负债加净资产，总资产减去负债就是净资产，净资产是由企业所有权人的投资和企业纯利润两部分组成。在其他条件相同时，企业的负债和净资产的比例，往往能反映企业的经营状况的好坏。企业的净资产还表明企业对债务的清偿能力。要求企业净资产在总资产中所占比例不低于 30%，是让股东投资有一定的安全性。

(8) 近 3 年连续盈利。企业近 3 年要连续盈利，这是表明企业经营较好的条件。如果企业 1 年盈利，有一定的机遇性，但连续 3 年盈利，则就不能单靠机遇了，这表明企业经营方针和经营管理能力等属于较佳状态。

以上四方面的条件，公司法和《股票发行与交易管理暂行条例》已经发布并执行。其他的文件，尚未最后正式公布执行，其中的要求在最后形成正式文件时还有可能修改，以正式文件为准。

第三节 企业股份制改组的程序

国有企业改组为有限责任公司、股份有限公司是一个十分复杂和艰巨的问题。国有企

业改组为有限责任公司、股份有限公司的实施步骤和具体办法,公司法要求国务院另行规定。目前,这个办法正在制定过程中,因此,这里只能根据国有企业股份制改组试点工作的具体实践经验,对国有企业股份制改组的程序作一概括。由于国有企业股份制改组既可以改组为有限责任公司,又可以改组为股份有限公司,并且股份有限公司中又分为境内上市公司和境外上市公司两种形式,这里将分别概述改组为有限责任公司的一般程序、改组为境内上市公司的一般程序和改组为境外上市公司的一般程序。对于国有企业改组为股份制企业的程序中具体应注意的问题,将在后面详细说明。

一、改组为有限责任公司的一般程序

有限责任公司改组程序较为简单,一般是订立章程、申请验资、审批和办理登记。具体程序如下:

(1)提出申请。国有企业改组为有限责任公司,必须提出改组的申请报有关部门批准。通常情况下是由准备改组为有限责任公司的国有企业提出申请,经国务院或省、市、自治区政府授权部门批准。

(2)募集股本。改组为有限责任公司的申请经国务院或省、市、自治区政府授权部门批准以后,申请设立有限责任公司的企业应当根据政府批准的股本规模募集股本,通常采用个别募集的方法进行。

(3)召开出资人会议。募集的股本达到预计的规模后,应当召开出资人会议,签订出资人协议。

(4)按照出资人协议约定的时间,资金到位认缴资本。用实物资本和无形资产入股的,应进行资产评估并经有关部门确认。

(5)请具有资格的验资机构进行验资,并出具验资证明。

(6)申请设立登记文件的准备。改组为有限责任公司的企业,应当按照公司登记管理条例的要求,准备申请注册登记的有关文件,在收到政府批准改组文件之日起 90 日内提出申请设立登记。

(7)召开股东会,通过公司章程,选举董事会和监事会。

(8)申请设立登记。向公司登记机关申请设立登记,需提交以下文件:

- ①设立登记申请书;
- ②全体股东指定代表或委托代理人的证明;
- ③公司章程;
- ④具有法定资格的验资机构出具的验资证明;
- ⑤股东的法人资格证明书或自然人身份证;
- ⑥载明公司董事、监事、经理的姓名、住所的文件及有关委派、选举或聘用的证明;
- ⑦公司法定代表人任职文件和证明;
- ⑧企业名称预先核准通知书;
- ⑨公司住所证明;
- 10 政府批准改建为有限责任公司的文件。

一经登记注册,即标志着有限责任公司依法设立。

二、改组为境内上市公司的一般程序

- (1) 提出改组为上市公司的申请,并经政府授权部门批准,取得公开发行股票额度。
- (2) 选聘转制辅导机构,开始转制辅导。
- (3) 制定改制的总体方案,并得到政府有关部门的认可。
- (4) 选聘中介机构,开好第一次协调会。
- (5) 提出发行股票的申请,并获复审批准。
- (6) 提出上市申请,并得到证券交易所的承诺。
- (7) 发行股票,编制股东名册。
- (8) 召开创立大会,通过公司章程,选举董事会、监事会。
- (9) 创立大会后 30 日以内,董事会向公司登记机关申请设立登记,设立登记后发给公司营业执照,标志着股份有限公司依法设立。
- (10) 进行上市辅导。通常由担任上市保荐人的证券商担任辅导机构。
- (11) 股票在证券交易所挂牌上市。

三、改组为境外上市公司的一般程序

- (1) 提出改组为境外上市公司的申请,逐级审查,经国务院证券委批准。
- (2) 选聘转制辅导机构,进行转制辅导。
- (3) 制定改制总体方案,并得到国务院有关部门的认可。
- (4) 聘请中介机构,准备发行和上市申请。除与境内上市相同的中介机构外,还需增加:上市公司的境外律师、境外承销商,境外承销商的境内外两个律师、境外资产评估机构,此外,会计师事务所需要中外合作的会计师事务所。
- (5) 设立公司。在境内上市是先发行股票,后设立公司,但境外上市则是先设立公司,后发行股票。不过,这时设立的公司只是国家一个股东以发起方式设立的股份有限公司。
- (6) 申请登记注册,然后发给公司营业执照,标志着股份公司依法设立。
- (7) 提出增资扩股并向社会募集股份的申请,经国务院有关部门批准。
- (8) 提出发行股票和上市申请。如果是在境内外同时上市,还需同时向中国证监会提出发行股票的申请,并得到复审批准;向境内证券交易所提出上市申请,并得到承诺;向境外的证券交易所提出上市申请,并得到批准。如果境外是在香港和美国两地公开募股并上市,还需同时向两地证券监管当局提出上市申请,并得到批准。
- (9) 发行股票。到境外发行股票,发行方案需事先征得中国证监会同意。通常有推介活动,以保证发行成功。如还在境内发行股票,可与境外发行有一定的时间间隔,但不得超过 15 个月。
- (10) 开始上市辅导。通常由承担境内上市保荐人的证券商担任辅导机构。
- (11) 股票挂牌上市。至此,一家国有企业即成为一家在境外上市的股份有限公司。

第四节 企业股份制改组程序中应当注意的几个问题

一、提出股份制试点申请与批准

1. 在企业提出股份制试点申请之前必须考虑的因素

在我国,股份制改组还处于试点阶段,并不是哪个企业想实行股份制,就可以自行决定进行股份制改组,而是要事先提出申请,并得到政府的批准。

企业在提出股份制试点申请前,需要考虑的因素很多,但主要有以下四个方面:

(1)经营方式的选择。从总体上看,我国现有的国有企业从其功能上可以基本划分为两大类:一类是不需要或不可能自负盈亏的企业。主要包括不能兼产民品的军工企业,不能以盈利为目的的公益部门的企业,以及一些必须由国家严格控制其生产规模的特殊行业如造币厂之类。这些企业,由于其自身产品、服务的特殊性和对整个国家、社会生活的影响,决定了它们不能以盈利作为企业生产所追求的最终目标,不可能让它们自负盈亏,也不可能以盈亏作为衡量企业经济效益好坏的标准,而只能以社会利益作为衡量其效益好坏的标准。因此,这类企业不需要也不可能改组为股份公司,只能继续实行国有国营,但可以改进经营管理,降低成本,提高效益。另一类是必须自负盈亏的企业,即除上述企业以外的所有国有企业,不需要也不可能改组为股份公司的国有企业毕竟是极少数,而大量的国有企业是完全可以改组为股份公司的,这其中又可以分为两类:一是生产的社会化程序不高,技术含量较低的,对国计民生影响不大的小型企业,由于不存在生产的社会化与生产资料私人占有之间的矛盾,完全可以在私有制的基础上实现自负盈亏,不一定需要改组为股份公司。二是生产的社会化程度较高,技术含量高的大中型国有企业,由于其在国民经济中起着举足轻重和巩固公有制的重要作用,不实行股份制改组,不仅会束缚企业的自身发展,加重国家的包袱,而且还会动摇公有制的经济基础,因此,要将其改组为公有制为主体的股份公司,在法人财产的基础上实现自负盈亏,以搞好大中型国有企业,增强其活力和发展的后劲,稳定国民经济的基础。每个国有企业在提出股份制试点申请之前,必须对自己的情况进行具体分析,以便确定采取哪种经营方式。

我国公司法规定了两种形式的公司形式,因此,需要改组为股份公司的企业,还有一个改组为哪种形式的股份公司的选择问题。从大的分类来说,有股份有限公司和有限责任公司两种选择,客观地讲,这两种形式的公司各有利弊,这就要求国有企业改组为股份制时,要从本企业的自身实际出发,趋利避害,不能盲从和“搞一窝蜂”。总地说来,大多数国有企业因其实力及经营规模、效益等的限制,并不一定改组为股份有限公司最合适,可能更适宜于改组为有限责任公司。在需要改组为股份有限公司的企业中,同样又面临着改组为上市公司和不上市公司两种选择,并不一定都改组为上市的股份有限公司最适合。在需要改组为上市公司的企业中,又有境内上市、境外上市之分,并不是境外上市一定比境内上市好。如果选择的结果是改组为有限责任公司,其过程要简单得多。

总之,国有企业的经营方式都需要改进和改革,但绝不是说股份制是搞活企业的唯一灵丹妙药,更不是说都要改组为上市公司。哪一种经营方式最合适,要从企业自身的实际情况出发,根据不同企业行业的不同特点、不同需要和不同条件来决定,不可搞“一刀切”。

(2)改组时机选择。如果确定为改组为上市的股份有限公司,还有一个什么时机改组最合适的问题。

在选择改组时机时,需要具体分析三个方面的情况:一是实际需要;二是客观条件;三是利益比较。

实际需要,是指企业从本身实际出发,考查本企业筹集资金、转换机制、协调利益关系三个方面的需要,三者缺一不可,否则会影响企业的生产经营和效益。从企业追求最大经济效益和社会效益的最终目的来讲,转换经营机制和协调利益关系对每个企业来说都是必须的,企业要想增强活力,提高在市场上的竞争能力,提高效益,必须转换经营机制和协调利益关系,因此,对这两方面的需要,不必费心研究,需要重点研究的是筹集资金的需要。我们知道,企业筹集资金的方式主要有两种:一是直接筹资形式,即企业通过发行股票吸收社会资金;二是间接筹资方式,即通过银行信贷获得资金。两种方式各有利弊,直接筹资方式筹集的资金多,但风险大、周期长;间接筹资方式比较保险,但制约因素多,筹集的资金数额有限。因此,国有企业改组为上市公司时,一定要权衡利弊,如果对资金的需要很迫切,资金缺口大,采用间接筹资方式又很难奏效,那么就要下决心及早改组;如果不是十分迫切,就可以缓一步改组甚至不改组为上市公司而采用间接筹资方式筹资。

客观条件,主要是指上市条件。其中,应首先考虑的是“自主经营”的条件。如果企业的生产任务大部分是国家指令性计划下达的,产品又以国家计划统一调配、调拨为主,自营自销的产品数量有限,或者有大量政府统一定价的产品,受市场机制影响的幅度很小,那么股份制改组就要暂缓进行,因为资本市场,特别是境外的资本市场是不愿意接受指令性计划的。此外,国有企业改组为股份制时,还要考虑自身的盈利水平和盈利前景。还以上例为例,如果企业产品以国家调配为主,自销产品数量极少,那么其产品在市场上就很难有竞争力,这样,盈利水平不高,盈利前景不好。如果盲目地改组为股份制,往往事得其反,很难保证上市的成功。因此,对于这类企业,首要的任务不是改组为股份制,而是要改善生产经营情况,等待时机成熟时再提出试点申请。

利益比较,主要是指股份制改组可能给企业带来的经济利益和可能失去的经济利益之间的比较。企业是以营利为目的的社团法人,最大限度地追求经济利益是其生产经营的最终目的。制约企业获取经济利益的因素有很多,一般来说,如果一个企业失去的经济利益小于所得到的经济利益,这样的企业的经营应当说是成功的,反之,则是失败的。国有企业股份制改组也不可回避这一问题,企业改组的目的之一,就是使改组企业获得最大的经济利益,由于目前条件下各个企业国家所赋予的税收政策等不同,有的企业获得了国家的倾斜性政策,因此,企业改组一定要慎重。现在有些国有企业对国家实行的是投入产出总承包,条件相当优惠,有些税后利润不上交,有的流转税也留给企业用于发展。改组为上市公司后,不可能再保留这些优惠条件,必须实行照章纳税,按股分红。如果比较的结果是失多得少,又没有其他补救办法,就不一定急于改组为上市公司,等承包期满再改组也不迟。

应当说明的是,这些因素的分析绝不是简单的二值逻辑,而是多因素互相制约条件下的最优匹配。假定有一个盈利前景很好的项目急需大量资金投入,即使牺牲一些眼前利益,也要果断地下决心尽快进行股份制改组。

(3)负面效应分析。国有企业改组为上市公司后给企业带来的种种好处是不言而喻的(这些好处前面已经谈及,此处从略)。但是,股份制并不是包治百病的灵丹妙药,也存在着一些负面效应,也会给国有企业带来新问题和麻烦。因此,国有企业改组时,要客观、全面地考虑股份制的利弊,特别要考虑改组为股份制的负面效应,在提出股份制改组的申请前必须有充分的认识和必要的思想准备。

国有企业改组为上市公司的申请提出之前,要对下面三个问题有足够的认识和思想准备:

第一,要从国有企业只接受主管部门的监督和评价转变为接受股票市场和社会股东的监督和评价,主管部门的监督和评价同股票市场和社会股东的监督和评价无论在方式、手段、目的上都有极大的不同,改组企业要有充分的思想认识。

第二,要接受证券监管当局的监管,该公开的必须公开,不该公开的不得公开;否则,构成犯规,要受处罚。

第三,企业改组为上市公司后,信息披露量大,这也是国有企业所没有的。

上述三点,既是每一个上市公司应当承担的义务,又是以前所未遇到的问题,因为上市公司的股东有相当一部分为社会公众,而国有企业的股东仅仅是国家。因此,国有企业改组为上市公司,必须考虑到自己是否具有承担上述三项义务的能力。否则,不应草率提出改制申请。

(4)风险因素的分析。对上市公司而言,风险主要是上市风险和股灾风险。

上市风险。公司上市有极大的偶然性,有成功和失败两种可能,如果股票认购达不到计划发行规模的一定比例,就要宣布发行失败,一旦发行失败,上市公司不仅要承担由此产生的经济损失,还要承担由此产生的声誉损失。一旦公司上市失败,其消极影响将会持续很多年。也就是说,在若干年内将很难重新上市。这种风险主要是由上市公司承担的,因此在提出改组为上市公司之前,必须对本身的盈利状况和盈利前景进行分析,以便确定上市成功率究竟有多大,如果上市成功的概率很小,就不如暂缓申请上市。

股灾风险。所谓股灾是指在短期内各种股票价格都大幅度下跌,结果不仅给股东造成经济损失,还会引起经济生活的混乱,甚至造成社会问题。股灾风险,投资者、上市公司和政府都要承担,在决定改组为上市公司之前对其必须有充分认识和考虑。

2. 政府有关部门的审查与批准

上述四个相关因素,既是国有企业改组为股份制时自身所要考虑的问题,而且政府相关部门也要对相关因素进行充分考虑,当然,由于企业和政府部门所处的地位不同,考虑的因素也就不同,一般来讲,政府部门在审查过程中必须充分考虑的相关因素包括:

(1)要考虑申请上市的企业是否在政策允许实行股份制改组的范围之内。根据国家的现行政策,有些行业的企业是不允许改组为股份有限公司的。

(2)要考虑申请上市的企业是否属于应当支持发展的企业。在我国目前条件下,批准某

个企业改组为上市公司,不仅是体制改革,也是政策支持,因为该企业被批准上市后将会获得大量发展资金。因此,应当优先批准那些按国家产业政策需要优先发展的企业改组为上市公司,而不应批准那些应当限制发展的企业改组为上市公司。

(3)要考虑申请上市公司企业的盈利状况和盈利前景。对于盈利状况和盈利前景好的企业应优先批准改组为上市公司,盈利状况和盈利前景达不到一定水平的企业,就不应批准其改组为上市公司。

(4)申请改组为上市公司的企业有无自主经营的条件。如果没有,就不应批准其改组为上市公司,不要等到上市之后再限产、限价,实际上是限制企业自主经营。

政府部门在考虑了这些因素之后,再批准企业改组为上市公司,并下达股票发行额度。企业在得到股票发行额度之后,就标志着第一步工作的结束。

二、选聘中介机构与开好第一次协调会

1. 选聘中介机构

一家公司要上市,不可能单靠自己的力量,需要组织若干中介机构协助进行。

选聘中介机构的时间。选聘中介机构的工作,在获得发行额度后即应着手进行。但要等重组设想得到政府认可后,才宜请中介机构进入现场,正式开展工作。

境外上市公司需要聘请的中介机构有:境外主承销商,境内主承销商(如同时发行 A 股),上市公司境内律师,上市公司境外律师,境内主承销商律师,境外主承销商的境内律师,境外主承销商的境外律师,中外合作的会计师事务所,境内资产评估机构,境外资产评估机构。除此之外,还需要聘请一家咨询公司,协助上市公司进行总体策划和解决非程序性问题,同时兼作转制辅导机构。境内上市公司需聘请的中介机构,应在上述基础上减少境外主承销商及其律师,上市公司的境外律师,境外资产评估机构。

2. 有关中介机构的任务

转制辅导机构,同时又可兼任公司上市的总顾问。其任务是进行转制辅导,出具转制辅导报告书,同时负责上市工作的总体策划,并协助上市公司解决上市过程中遇到的非程序性问题。这些任务及职责一般由有资格的专业咨询公司担任。

主承销商,其任务是负责股票的总承销,组织编写招股说明书,同时又担任上市保荐人及上市辅导工作。由有资格的证券商担任。

上市公司律师,由有资格的律师事务所担任。其任务是负责审核有关公司的上市的法律文件,并保证整个上市工作按法定程序和要求进行,最后出具法律意见书。

总承销商律师,由有资格的律师事务所担任。其任务是保证股票发行工作按法定程序和要求进行。

财务审计,由有资格的会计师事务所担任。其任务是负责审计上市公司前 3 年的财务报告和后 1 年的盈利预测,最后出具审计报告。

资产评估,由有资格的资产评估机构担任。其任务是对上市公司资产进行评估,并出具资产评估报告。

3. 中介机构的选任

在选择中介机构的过程中,上市公司应注意考查中介机构的以下条件:(1)实力;(2)业绩;(3)派驻现场工作人员情况;(4)能否集中力量于本公司的转制辅导和上市工作。在选聘中介机构的过程中,咨询公司有责任为上市公司提供咨询。如果是到境外上市,选聘中介机构应征询证券主管部门的意见。

4. 开好第一次中介机构协调会

中介机构选定之后,即应召开第一次协调会,主要是研究解决以下问题。

(1)明确宣布与会者是被上市公司选定的中介机构。从第一次协调会开始,即应进驻现场,开始工作。

(2)讨论资产重组方案。重组方案明确后各个中介机构才能明确各自的工作范围,因此必须在第一次协调会上加以讨论。提交讨论的重组方案,应是得到政府有关部门初步认可的方案,但各个中介机构还会从各自不同的角度提出修正意见。这时要注意防止两种偏向:一是上市公司缺乏自己的主见,完全被中介机构的意见所左右。由于各中介机构与上市公司的立足点不同,看问题的角度不同,难免有一定的倾向性,这时,上市公司及其咨询公司,要从全局出发,综合权衡,最后达成共识。二是完全不听取中介机构的意见,坚持自己的方案。由于上市公司有时从市场角度考虑问题不够,中介机构意见则可以弥补这方面的不足,因此必须认真听取他们的意见。重组方案往往会由于意见不同在第一次协调会上定不下来,但基本框架不能久拖不决,否则将会影响整个工作进程。

(3)确定上市工作的时间表。理想的状况,是由主承销商先与各中介机构非正式沟通,提出一个上市工作时间表草案进行讨论。如果没有做到这一步,往往在第一次协调会上定不下来,但一定要确定工作进程中几个主要环节的进度,以便下次讨论。

(4)确定协调制度。通常是由上市公司的负责人与各个中介机构的现场负责人共同组成一个协调小组,每周或每两周召开一次协调会,按上市工作时间表的要求检查各中介机构工作进度情况。遇到互相扯皮的情况,及时协调解决,并修正时间表。明确了上市工作时间和协调制度,上市公司领导即可把握住这两个“工具”,保证上市工作有条不紊地进行。

第一次协调会后,即全面展开上市准备工作,直到准备好全部发行、上市文件,第四步工作即告结束。

三、股份有限公司的设立

中介机构第一次协调会议以后,即应正式进入现场,开始发行和上市的准备工作。准备工作进行到一定阶段,就应设立股份有限公司,现将设立股份有限公司的时机和程序,境内上市公司和境外上市公司的区别分述如下。

1. 以发起方式设立股份有限公司的方法步骤

根据公司法的规定,股份有限公司可以发起设立方式设立,也可以以募集设立的方式设立。

采取发起方式设立股份有限公司的,发起人应认购公司发行的全部股份;采取募集方式设立股份有限公司的,发起人只需认购不少于35%的公司发行股份,其余股份向社会公开募集。

无论采取哪种方式设立股份有限公司,都要求有 5 个以上的发起人。国有企业改组为股份有限公司的,发起人可以少于 5 个,但必须采取募集方式设立。

采取发起方式设立股份有限公司的方法步骤如下:

(1)按照公司法及有关法规的要求,检查是否符合设立股份有限公司的条件,如符合,再进行下一步工作。

(2)国有企业改组为股份有限公司时,在符合条件的前提下,向政府主管部门提出发起设立股份有限公司的申请,并得到批准。这就是前面讲到的股份制试点申请或者叫做立项申请。试点申请的内容,目前还没有统一的规定,从实践经验看,一般应当包括以下要点:

①改组为股份公司的必要性。要从每个企业的实际需要出发阐明改组的理由。理由要充分到足以说服审批部门批准其试点。如果对资金的需求是改组的理由之一,一定要有具体数据,避免空泛议论。

②改组为股份公司的可行性。如果只有需要,而无可能,很难被批准进行股份制改组。分析可行性,应当包括是否符合法律、法规要求的条件;利润率水平;本企业在同行业、地区内的地位、作用等等。

③筹资规模的要求。通常情况下,应根据已确定的建设项目在一年半左右的资金需要量计算,太多、太少都不合适。

④发起人的情况。

⑤其他。

(3)签订发起人协议。明确各个发起人认购的股份、缴款时间、各自的权利和义务,并委托一个主要发起人办理筹建公司事宜。如果是国有企业改组为股份公司,主要发起人应为该国有企业。

(4)起草公司章程,准备提交股东会讨论通过。

(5)出资人交纳认购股款,发起人以货币出资,应当一次性按所认股份缴足股金,并由章程规定或事先约定的银行或其他金融机构出具收款单据。以实物、工业产权、非专利技术、土地使用权抵作股款的,应当依法办理转移财产权的法定手续。全部股款缴齐以后,应由注册会计师或审计师出具验资证明。

(6)发起人交付全部出资后,召开全体发起人会议,选举董事会、监事会。

(7)公司登记机关自接到申请之日起 30 日内作出是否予以登记的决定。对符合条件的应准予登记,发给公司营业执照。公司营业执照的签发日期即为公司成立日期。

(8)公司成立后应进行公告。

2. 设立境内上市公司的方法步骤

境内上市公司也就是采取募集方式设立的股份有限公司,其方法步骤如下:

(1)按公司法及有关法规的要求,检查是否符合以募集方式设立股份有限公司的条件,如符合条件,再进行下一步工作。

(2)国有企业改组为股份有限公司的,应向政府主管部门提出申请,并得到批准。申请报告通常应包括以下要点:

①改组为上市公司的必要性;

- ②改组为上市公司的可行性；
- ③发行规模及上市地点的要求；
- ④其他事项。

(3)签订发起人协议,明确各自的权利义务,并委托一个主要发起人负责公司筹建事宜。国有企业改组为境内上市公司的,主要发起人就应为该国有企业。

(4)起草公司章程草案,准备提交创立大会讨论通过。

(5)发起人递交募股申请,也就是前面讲过的发行股票的申请,经省、市、自治区政府批准,中国证监会复审。

(6)募股申请得到批准后,发起人向社会公开募集股份。

(7)发行股份的股款募足后,经验资机构验资,并出具验资证明。

(8)发起人在募股完成后 30 日内,主持召开公司创立大会。创立大会召开的 15 日前,将会议日期通知各认股人或予以公告,创立大会应有代表股份总额 1/2 以上的认股人出席方可举行,创立大会行使以下职权:

- ①审议发起人关于筹办情况的报告;
- ②通过公司章程;
- ③选举董事会成员;
- ④对公司的设立费用进行审核;
- ⑤对发起人用于抵作股款的财产的作价进行审核;

⑥发生不可抗力或者经营条件发生重大变化直接影响到公司设立的,可以作出不设立公司的决议。

(9)董事会应于创立大会后 30 日内,向公司登记机关申请设立登记。需报送下列文件:

- ①有关部门的批准文件;
- ②创立大会的会议记录;
- ③公司章程;
- ④筹办公司的财务审计报告;
- ⑤验资证明;
- ⑥董事会、监事会成员姓名及住所;
- ⑦法定代表人姓名、住所。

(10)公司登记机关自接到设立申请登记之日起 30 日内,作出是否予以登记的决定。对符合法律、法规要求的应予以登记,发给公司营业执照,公司营业执照的签发日期即为公司成立日期。公司设立后应进行公告。

3. 设立境外上市公司的方法步骤

境外上市,到目前为止只有到香港、美国两地上市。以下步骤和方法,就是以到这两个地点上市为背景的。

(1)由企业在分析自身实际需要和现实可能的基础上,提出改组为境外上市公司的申请,并经国务院证券委批准。申请要点如下;

- ①到境外上市的必要性;

- ②到境外上市的可行性;
- ③筹资规模的初步设计;
- ④上市地点、上市方式的初步设计;
- ⑤其他事项。

(2)申报发起设立股份有限公司。在资产评估、财务审计、重组方案等工作完成的基础上,地方企业通过省、市、自治区政府,中央企业通过行业主管部门向国家体改委申请发起设立股份有限公司,这时设立的股份有限公司,可以是代表国家股的一个股东的股份有限公司,申请文件包括:

- ①关于发起设立股份有限公司的申请;
- ②地方政府或行业主管部门转报试点企业发起设立股份有限公司的申请;
- ③国有资产评估结果确认通知书和国有股股权管理的批复;
- ④审计报告和盈利预测报告,债权债务处理方案,负责审计的会计师事务所的证券从业资格证明;
- ⑤涉及国有土地使用权的应有国有土地管理局对土地使用权评估结果确认、作价方式确认等问题的批复;

- ⑥发起设立股份有限公司的初步章程;
- ⑦法律意见书及出具意见书的律师事务所证券从业资格证明。

(3)设立股份有限公司申请获批准后,即可召开创立会议,通过下列主要议案;

- ①发起人设立公司的工作报告;
- ②公司章程;
- ③选举董事会成员;
- ④选举监事会成员。

(4)董事会应于公司创立大会后 30 日内,向公司登记机关申请设立登记。需要提交的文件与境内上市公司相同。

(5)在申请股票发行及上市的同时,提出转为社会募集公司的申请,报送下列文件:

- ①转为社会募集公司的申请;
- ②地方政府或行业主管部门转报公司的申请;
- ③转为社会募集公司后的章程(按《到境外上市公司章程必备条款》的要求起草);④股东临时会议关于增资扩股、转为社会募集公司及修改章程的特别决议;
- ⑤律师出具的转为社会募集公司的法律意见书。

申请经地方政府或行业主管部门报国家体改委批准。

(6)股票发行成功后,到工商行政管理部门办理变更登记。

第五节 企业股份制改组方案

国有企业改组为上市公司,与私有企业改组为上市公司在实际操作上有一个很大的不

同,这就是需要由所有者决定的事项,都必须由政府代表全民作为所有者作出决定,而不能由上市公司自身作出决定。因此,在转制辅导的同时,还要制定改制的总体方案,改制总体方案要包括以下三方面的主要内容。

一、资产改组的设想

公司在上市前的资产重组,是公司上市的必要条件,也是世界各国的通常作法,我国也不例外,只是由于我国的国情不同于他国和上市公司的特殊性,导致了重组的内容和要求有许多差异。

1. 公司上市前的资产重组要达到的目标

公司上市前进行资产重组,一般都是要追求趋利避害的目标,否则,公司的资产重组将毫无意义。对于国有企业改组为上市公司而言,资产重组的意义更为重大,资产重组所要达到的目标也就具有其特殊性。通常而言,国有企业改组为上市公司前的资产重组,是要达到以下的目的:一是提高资本利润率,以求获得尽可能好的发行价格和尽可能大的市值,这是资产重组所要达到的首要目标,这一目标能否达到,将直接影响到股份上市的成败。二是避免同业竞争情况的出现。也就是说,避免原企业的一部分资产和业务组成上市公司后,上市公司在业务上与原企业的另一部分资产和业务发生同业竞争。三是减少关联交易。这两项要求都是为了减少利益冲突,符合上市规则,保护投资者的利益。四是把不宜进入上市公司的资产分离出来,这是在我国条件下资产重组的特殊要求。现阶段,我国国有企业的一大特征就是“企业办政府”、“企业办社会”,许多应当由政府部门承担的职能和应当由社会负担的事项(如社会保险)都由企业承担、负担,造成政企职责不分,企业的负担较重,企业背上了沉重的包袱,很难快速发展。把不宜进入上市公司的资产分离出来,就是属于“企业办政府”的那部分资产不能进入上市公司;属于“企业办社会”的那部分资产是否进入上市公司,要具体情况具体分析,不可一概而论。

2. 资产改组的对象

资产改组的对象也就是资产改组的范围,一般而言,资产重组的对象主要包括固定资产、流动资产、长期投资 and 无形资产。其中,固定资产和流动资产的重组,应当明确哪些进入上市公司,哪些不进入上市公司。长期投资的重组,应当明确原企业控股的子公司,哪些转为上市公司的子公司,哪些仍作为原企业的子公司。无形资产的重组,主要是明确土地使用权以何种方式由上市公司有偿使用,商标是否进入上市公司。各种形式的资产是否进入上市公司,受多种因素的制约,其中主要是看如何处置更符合资产重组的四项目的。在我国当前具体条件下,还要考虑保证分离出来的资产能够生存和发展。一般的原则是,兼顾上市要求和分离出来资产的生存和发展两个方面的需要,在两者有矛盾的情况下,应把适应上市要求放在第一位。

3. 资产改组方案的最后确定

资产重组方案的最后确定,通常要经过三个步骤:首先是在改制总体方案中提出资产重组初步设想,并得到政府有关部门的认可。然后,提交第一次中介机构协调会上,进行讨论修改,进一步完善。最后,在设立公司的申请中正式上报,由政府批准。

二、股票发行的设想

在改制总体方案中提出股票发行的设想,主要目的在于申请发行规模。

为了确定发行规模,首先需要确定资金需要量。根据已经批准的建设和改造项目,明确共需要投入多少资金。在此基础上,再明确近期(通常不少于一年半)内需要投入多少资金。其次,根据当时股票市场的行情,预计发行价格(最后确定发行价格要在发行前夕)。最后,根据近期资金需要量和发行价格,确定发行规模,并申请批准。

以上是根据正常的逻辑关系提出的思维程序,但目前我们的实际作法并非如此。由于国内发行股票目前还受额度控制,因此首先是分配给每个上市公司一定的发行额度,然后再根据发行额度和公开发行股份占总股本 25% 以上的要求,确定股本构成。这种作法并不合乎常理,是在目前特殊情况下采取的一种权宜办法。

三、需要请示政府明确的问题

国有企业改组为上市公司的总体方案之所以必须包括这部分内容,是因为政府作为国有企业的所有者代表,事先必须明确若干问题,改制工作才能进行下去。

需要请示政府明确的问题,随着各个上市公司不同情况而各异,通常包括以下各项:明确发起人单位;明确国有股份的持股单位;明确指令性生产、流通计划的处置办法;明确政府定价产品的处置办法;明确军工任务的处置办法;明确非经营性资产分离出来后需要的优惠政策;其他需要政府决定的问题。

以上三个方面,构成改制总体方案的基本内容,当然,根据某个上市公司的具体情况,也可增加其他内容。

改制总体方案上报程序。在国内上市的公司,中央企业需报国务院有关部门批准,地方企业需报省、市、自治区政府批准。在境外上市的公司,无论是中央企业还是地方企业,均报国务院有关部门批准。

改制总体方案的报批办法,从实践经验看,有“总报总批”和“分报分批”两种办法。“总报总批”,就是将上述三个方面的内容合写成一个改制总体方案上报,经有关部门协调,统一审查批复。最初到海外上市的几家大企业,都是采取的这种方法。好处是有些问题可以互相协调,避免互相矛盾,执行起来比较顺利。但由于一个总体方案提出的问题往往涉及几个部门,其中一个部门有不同意见就会拖下来,没有主要领导出面协调是很困难的。特别是境外上市公司数量逐步增多,统一组织协调越来越难。因此,国内上市公司多数采取了“分报分批”的办法,即把一个改制总体方案分解为若干个专题报告,由哪个部门审批就报哪个部门。如重组设想报体改部门,发行设想报证券主管部门,发起单位及国有资产持股单位报国有资产管理部,需要的优惠政策由哪个部门管就报给哪个部门。这种办法虽然协调一致方面会有一些问题,但可争取时间,提高效率。

改制总体方案在获得发行额度后即应着手施行。这时各个中介机构尚未进入现场,最好是先请一家咨询公司帮助进行总体策划,可以少走弯路,降低成本。

第三篇 公司购并与产权重组

第三篇

公司购并与产权重组

第一章

我国公司购并的现状

第一章 我国公司购并的现状

第一节 公司购并的含义

购并涉及众多的名词、术语,为避免使用中的混乱,建立研究与讨论的基础,有必要辨析这些名词、术语,并对购并本身下一定义。

我们认为购并的涵义有最狭义、狭义与广义之分。

一、最狭义的购并

最狭义的购并即公司法上所定义的吸收合并或新设合并。如有 A、B 两公司, A 公司吸收 B 公司为吸收合并, B 公司因之解散; A、B 公司合并设立一个新的公司, A、B 公司均解散,则为新设合并。

二、狭义的购并

狭义的购并指一企业欲将另一正在营运中的企业 (Going Concern) 纳入其集团中或一企业借兼并其他企业来扩大市场占有率或进入其他行业,甚或将该企业分割出售以牟取利益,即除公司法上的吸收或新设合并外,尚包括股权或资产的购买(但纯粹以投资为目的而不参与营运的股权购买不包括在内),并且此种购买不以取得被购买方全部股份或资产为限,仅取得部分资产或股份亦可。狭义购并与最狭义购并的区别在于后者仅为一特定的合并模式,而前者则涵盖所有企业借外力成长的模式。所谓外力成长有别于自力成长,企业外力成长最典型的例子,即为购并其他企业,以利用其既有的厂房设备、技术、员工、商誉,以扩张营运;而自力成长则泛指企业以己力扩张营业,一切从头做起,而非利用其他企业现有人力、物力的成长方式。

三、广义的购并

除包括狭义的公司购并外,任何企业经营权的移转(无论形式上或实质上的移转)均包括在内,例如一企业集团下属个别公司的重组 (Restructuring)。此种购并有别于狭义合并,其特点在于企业集团本身营运并无扩张,而企业经营权实质上可能亦未改变,仅为企业结构上的重新安排,例如将相互持股改为控股公司模式、将子公司转变为分公司,或纯粹为减轻赋税或其他法律上因素而购并。在此种购并中,企业或企业集团业务的质或量均不变,所变

者只是外部形式的“重组”。

本书所说的购并,应为上述第2项狭义的购并,包括公司法上的吸收和新设合并,以及为参与营运或取得对其他企业的控制权而购买股权或资产。无论购并采取资产购买、股权购买或公司法上的合并等任何形式,凡属意图参与他企业的营运甚至取得其他企业控制权的一方,在本书中均称为收购公司,而另一方则称为被收购公司或目标公司。

第二节 我国公司购并的特点及存在的问题

一、我国公司购并的特点

就目前为止对我国所发生的公司购并案例的分析而言,尽管准确地预测将来发生的真正意义的收购战尚为时过早,但公司收购与兼并在我国的证券市场中已经呈现出其特征。

1. 购并的气候环境正在形成

基于一些原因,上海股市和深圳股市在很长一段时间内陷于低迷之中,指数连创新低。各上市公司的质地往往被其淹没,股价与其业绩往往背离。一些净资产值较高,有发展前景且流通盘子较大的个股往往如明珠般被淹没,这正是收购者采金挖宝的最佳时机。低迷的股市为收购者提供了从容选择的时间,并大大降低了收购成本。

2. 收购的力度正在增加

低迷股市期间,上市公司的帐面价值往往大大低于其实际价值,因而往往是有实力的机构、财团、基金大兴入市的时候,如白云山制药股份有限公司董事长兼总经理贝兆汉就曾对新闻界透露:对股市上具有潜力的上市公司,日后不排除采取收购行动,白云山是有这个资金与实力的。此外股市上不但法人机构日益增多,各种基金正应运而生,一些中外合资基金和外资财团也开始涉足股市。有关人士透露,由于浦东开发已经取得实质性进展和上海在未来中国经济格局中的“龙头”地位,目前已有多家境外公司与当地有关方面进行收购上市公司的接洽,他们的一致观点是投资上海须有紧迫感和抢滩意识。众多财团也纷纷开始研究分析我国股市各上市公司的资料,其研究的深度及广度决不会次于我国法人机构。同时不少寻找我国市场的外商,将可能通过二级市场的收购,获得产品经营与销售的权利。

3. 收购的政策正在放宽

“宝延”风波后,证监会对有关收购的法制问题进行了迅速的健全和完善。为了真正发挥证券市场对资源优化配置的作用,将制定新的收购法规,《证券法》几易其稿,届时对收购者将产生可优惠的鼓励和更规范的法律保障。随着股份制改革的深入,国家将鼓励有实力、有经营管理能力的法人机构对经营业绩差的公司实行兼并和收购。我国已颁布实施了《破产法》、《公司法》、《关于企业兼并的暂行办法》、《关于出售国有小型企业产权暂行办法》、《国有资产评估管理办法》、《全民所有制企业转换经营机制条例》等法规。

4. 收购的范围正在扩大

目前在上海交易所、深圳交易所,STAQ、NET系统上市的股份制公司达400多家,为

收购提供了广阔的市场,以上海股市为例,东方企业集团揭开了 1994 年沪市收购扉页的事例,使沪市各上市公司重新考虑自己的股权配置。根据公司法规定,凡募集设立的股份公司,发起人认购股份不得少于 35%。东方集团为了避免股权旁落进行回购,那么沪市中诸如延中、联合实业、兴业、联农、众城、甬华联、海鸟、大连商场、浦东大众、东北华联、广东珠江、福州东百、厦门国泰、新亚、小飞、南洋等也均须有这方面的考虑。新世界控股公司的成立,也可能意味着对新世界股权的重视。

5. 收购的形式正在扩大

即使向社会公众发行股数不足 25% 的公司,其中有些股票国家占绝对多数,但在组合市场背景下,国家股将对控股收购采取积极配合的态度,国有资产管理部門很可能利用所掌握的股权,对一些经营业绩差的上市公司,促成其他有实力和高水准的法人公司进行控股和收购。例如深圳投资管理公司将控股的物业、石化等三家公司与深圳平安保险公司进行部分换股,这一形式也很可能演变成收购的一种重要方式。1994 年 4 月底,珠海“恒通”有偿受让上海“棱光”国有股,走出国股流通的新路。

总而言之,我国目前有股份制企业 3800 多家,随着上市公司的日益增多,证券市场进一步扩大,股票市盈率将呈走低趋势,导致资产市场评价低于实际价值。这种投资格局的出现为机构投资者提供了大显身手的空间和机会。当购买现有企业效率与效益高于新建项目时,必然诱发真正的收购行动。

二、我国公司购并存在的问题

在市场经济还处于初级阶段的我国,虽然企业有购并的动机,公司购并市场也初具规模,但也存在着如下问题:

(1) 企业产权界定不清是我国当前公司购并中存在的突出问题,也是影响购并的重要障碍。除了股份有限公司、有限责任公司和私有企业等组织形式的产权关系较明晰以外,其他企业产权界定含糊,难以塑造企业兼并市场的交易主体。

(2) 资产评估核定标准不一。在公司购并中被购并企业的转让价格是必须涉及的。准确、合理、合法评估被兼并企业的所有资产与负债是确定适当的转让价格的基础。与评估其他普通物品的价值相比,评估整个企业的资产负债,并确定其转让价格是一个十分复杂的问题。它不仅要考虑专利、版权、商誉、商标权、租赁权、专营权等无形资产的价值,甚至管理经验、协作关系、市场占有率等项目的价值也不应疏漏;不仅要接受所有的债权,还要承担相应的债务;不仅要考虑企业现时的使用价值,还要考虑其预期的收益。为此应通过立法统一目前各种资产评估方法,由公正独立的机构出面进行资产评估。不同机构根据不同评估依据得出不同的评估结果,说明当前我国资产评估方面的混乱,加上地方政府对资产评估的干预,被购并企业资产价值的确定成为购并双方的一个争议焦点,而且兼并双方往往采用对自己有利的方法,各持己见互不相让,从而影响兼并的成功。

(3) 不合理的行政干预限制了企业兼并市场的发展,使企业兼并机制难以形成。这在一定程度上仍是一种保护落后的做法,企图把劣势企业搞活,但有些时候不仅不能达到这一目的,反而把兼并企业给拖垮了。

(4)法制上不规范,使隐形兼并成为可能,在程序、合法性上都存在问题,甚至有许多欺诈、非法转移财产等违法犯罪行为。

(5)被兼并企业由于没有配套的社会保障体系,其人员安置问题成为一个十分突出的问题。由于我国社会保险制度尚不健全,让社会来吸收全部被兼并企业的人员目前来说不很现实,所以《关于企业兼并的暂行办法》里规定,被兼并方企业的职工,包括固定工、合同工和离退休职工,原则上由兼并方企业接收,而且还规定被兼并企业职工的所有制身分暂时不变。特别是企业干部属国家干部,企业职工也有所有制之别。一般来说,企业兼并中被兼并企业的人员安置方案是企业兼并的一项重要附加条件,有时甚至是先决条件。因为这一问题对于社会安定的影响具有敏感性和复杂性,所以这一问题的解决就显得更为困难,更需技巧。从兼并企业职工的利益来看,一方面,大量被兼并企业职工的涌入可能遭到兼并企业内部职工的抵制;另一方面,被兼并企业主管部门和地方政府出于其他考虑,往往要求兼并企业完全或基本吸收被兼并企业的人员,这也可能使企业兼并难度大为增加。

(6)缺乏足够的购并市场中介组织,如资产评估部门、会计师事务所、律师事务所以及兼并经纪机构。

(7)进行兼并活动的配套设施不完善,尤其是资金筹措环节,企业兼并所需资金需有银行的扶持(基金、证券公司以后也将扮演这一角色)。另外,信息的流通、传递也是一个问题。

(8)我国许多企业界缺乏企业家精神,对兼并活动不太了解。

(9)由于我国产权交易市场的不完善,市场曾一度出现混乱现象,导致部分国有资产流失。为此国务院于1995年5月发布了《关于加强国有企业产权交易市场和交易管理的通知》,强化对国有企业产权交易活动的管理与审批。

虽然在企业兼并中存在着大量问题,但有远见卓识者早已认准这一行业——产权交易业。有的经济学家认为企业买卖是中国经济改革迈向飞跃的启动力,甚至把它看作是对企业放权让利和实现承包经营之后企业改革的第三次浪潮。

第二章 公司购并的操作程序

公司购并涉及到很多经济、政策和法律问题,如商业交易法、金融法、证券法 公司法 会计法、税法以及反不正当竞争法等,因此可以说公司购并是一项极其复杂的运作过程。本章将介绍公司购并的操作程序以及与此相关的内容。

第一节 公司购并一般操作程序

一、关于购并的董事会决议和股东决议

购并双方的公司董事会应各自通过购并的决议。其主要内容包括:(1)拟进行购并的公司名称;(2)购并的条款与条件;(3)把每个公司股份转换为存续公司或任何其他公司的股份、债务或其他证券,全部或部分地转换为现款或其他财产的方式和基础;(4)关于因购并而引起存续公司的公司章程的任何更改的声明;(5)有关购并所必需的或合适的其他条款。

新设合并决议必须载明:(1)拟进行联合的诸公司的名称及拟联合成立的公司名称;(2)联合的条款与条件;(3)把每个公司的股份转换为新设公司的股份、债券或其他证券,全部地或部分地转换为现款或其他财产的方式及基础;(4)就新设公司而言,依公司法设立的公司章程所必须载明的所有声明;(5)被认为对拟进行合并所必需的或所合适的其他条款。

董事会将通过的决议提交股东大会讨论,并由股东大会予以批准。美国公司法一般规定在获得有表决权的多数股份持有者的赞成票后决议应被通过。德国的公司法则规定,凡股份有限公司的购并协议,需要全部有表决权的股东的 3/4 多数通过方为有效。

二、购并合同

兼并购或收购各方应当签订购并合同。购并合同必须经各方董事会和股东大会的批准。购并合同应载明如下事项:(1)存续公司增加股份的总数、各类和数量;(2)存续公司对被并入公司的股东如何分配新股;(3)存续公司应增加的资本额和关于公积金的事项;(4)存续公司应支付现金给并入公司的股东的具体规定;(5)兼并各方召开股东大会批准合同的时间;(6)进行兼并的具体时间。

新设合并合同应包括如下内容:(1)新设公司发行股票的种类和数量;(2)新设公司的总部所在地;(3)新设公司对合并各公司的股东分配股份或现金的规定;(4)新设公司的资本额和公积金的规定;(5)合并各方召开股东大会批准该公司的时间和进行合并的具体时

间。

购并合同一经股东大会批准,应在限定时间内到政府部门登记。这时存续公司应当进行变更登记,新设公司应进行设立登记。注册后,被解散的公司应进行解散登记。只有在有关政府部门登记注册后,被解散的公司应进行解散登记。只有在有关政府部门登记注册后,购并才正式生效。在德国等西欧国家,购并事项在上报商业注册处后必须予以公布。购并一经登记,因购并合同而解散的公司的一切资产和债务,概由存续或新设公司承担。

第二节 上市公司购并程序

在西方公司购并活动中,上市公司的购并活动非常活跃,是公司购并的主流。各国上市公司购并程序不完全相同,但大致可以分为以下几个阶段:准备阶段、谈判阶段、公告阶段、交接阶段、公司重整阶段。各个阶段并不是整齐划一的,而是相互交叉进行的。现以英国的上市公司收购程序为蓝本就上市公司收购全过程作一介绍。

一、聘请财务顾问

一般来说,在准备收购一家上市公司时要有一家投资银行(Investment Bank 或 Merchant Bank)提供帮助。换句话说,必须聘请投资银行担任财务顾问,为公司购并的运作提供财务咨询和建议。聘请投资银行担任财务顾问有利于处理可能产生的复杂的法律和行政管理事务。例如,准备并分发给股东们的出价文件、征求股东关于支付价值的合理的意见、参与兼并的谈判、提供有关建议等。不过聘请投资银行担任财务顾问有一个前提,就是应确信该投资银行与购并各方没有任何联系和利益冲突。关于财务顾问的具体业务操作详见本书第二十五章。

二、保密和安全

当某一投资银行担任财务顾问一经确定,财务顾问就有义务提醒自己的客户关于购并的保密和安全事宜。任何一个参与购并计划并知道开价情况的人都应该保守秘密,仅在必要的情况并同样保守机密的条件下方可将机密告知他人,所有参与购并计划的人都应当小心谨慎,以便把泄漏机密的可能性减小到最低限度。另外应特别注意证据和证明的打印,要采取任何可能的预防措施以确保机密。在购并开价宣布之前,执行人不能交易本公司股票,也不得建议其他人交易该公司的股票。

三、事先在股市上收购

经验表明,在收购某个公司之前,先购买它的一小部分股份作为下一步整体报价的一个跳跃,是十分有利的。这一小部分股份或者说一定量股份可以通过第三者去谨慎地收购,一般不会影响某个公司的股票价格,但一旦这种一定量的股份收购达到或超过某公司资产的30%时,收购计划就可能泄漏或被对方发现,因此收购者需要尽快地在市场上积聚到比对方

公司稍少于 30% 的股份,这一数量是收购审查委员会对收购一个公司全部股份进行开价所必需的。然而那时候关于大量股票购买的新规则使最初防备措施的有效性减弱,这些规则规定在任何 7 天的时间内最多只能购买股本的 5%。英国 1985 年 4 月公布的有关股票增值的权利的修订案中规定,在任何 7 天的时间内收购股份的最高数额为 10%。但是原有的规则能在一定范围内有效,这就使购买股票的百分比的提高不会那么迅速。

四、确定关联交易

除了收购量的限制外,收购一家公司还有些额外的限制和障碍。由出价者或被出价者的“合作团体”、“同谋者”、“一致行动人士”、“关联公司”进行的股票交易均构成关联交易,应受到限制。所以,收购方应事先对收购将产生的关联交易限制到最小程度。

五、确定报价时间

获得一定量的股份数额的潜在好处是,获得一定量的股份可以使收购方在目标公司董事会获得一个席位,这就为出价者下一步购买公司获得更多的信息,并为全面报价确定一适当的时间。国外公司法一般都规定,公司的股份登记应是公开的,且每个成员均有权得到副本。出价者可以根据记录查到是否有一些大的事业机构股东的支持,这对确定一个报价时间并使报价获得成功是必需的。

六、确定出价的方法

出价者首先应将出价提交给被出价公司的董事会即目标公司董事会。如果该步骤有一个投资银行以一个出价者名义进行,出价者的身份在一开始就应该公布。如果该出价由出价者的附属机构或出价者的“媒介物”来提出,最终的公司的身份也应宣布出来,接收出价的委员会有权确定出价者是否收于全面的、真实的出价位置上。

一个报价者如果得到被购买公司董事会的支持则成功机会就会增大。因此在提供任何形式的出价之前就会有非正式的秘密的讨论。在这种讨论中出价者将会描绘其未来的打算,其中包括出价者对现有董事会人员及高级管理人员的打算。如果董事会成员在公司被收购后能继续留在有吸引力的高级位置上,并有更好的发展机会,他们就会积极支持和欢迎公司被收购。

目标公司董事会收到出价以后,根据证券法规的规定一般要采取一些步骤。例如聘用一个投资银行为其顾问;对出价收购进行仔细讨论;发通告给自己的股东,以使股东知道收购建议的主要内容。如果报价被推荐,那么推荐信息也应该包括在发送给股东的出价者文件之中。

在一个出价被宣布之前,目标公司的股票价格如果出现一种上升的趋向,这表明存在着情报泄露,甚至内幕人士交易的可能性。如果有这种泄露发生,董事会应立即公布出来,并向股票交易所提出对目标公司股票交易停牌要求。

七、向反托拉斯的权力机构进行咨询

在一注册公司正在出价购买另一个公司的情况下,很可能会涉及到反托拉斯方面的问题。如参考垄断委员会的规定,出价者可能会希望与公平交易署进行非正式的磋商以表明其观点。这种讨论的时机确定,基本上靠判断,它一般应在向目标公司提供出价前进行。如果报价受到目标公司的欢迎,则与公平交易署进行联合讨论会有一些好处。如果报价不受欢迎,目标公司自己就会找公平交易署,并指出出价者的购买违背公共利益。

八、预备性的通告

在目标公司董事会收到出价前,宣布通告的责任仅在出价者一方。在目标公司董事会收到出价之后,宣布通告的主要责任就落在公司董事会身上。他们为此应密切注意股票价格。如果出价是被推荐的,且股票交易所很可能暂停股票交易时,则可立即发布一个通告,并提出中止股票交易的请求。

九、确定的通告

只有当出价者有充分理由相信他能执行该出价时,才可以提供一个确定的具有出价倾向的通告。一旦出价者采取这一步骤,他就得遵守自己的报价诺言,出价者的金融顾问在这一方面也承担责任。例如,在英国,通告宣布以后,出价者就要做以下事情:(1)向公平交易署提交一个正式的合并通知;(2)在出价可能涉及到垄断问题时,要向欧洲经济共同体委员会提交类似的合并通知;(3)提出获得特定管制许可的申请,包括在国外管辖区所必须的许可。

十、出价期间的交易

在某一预定或可能的出价通告被宣布后,当事人仍可以自由交易目标公司的股票(同时遵守由未公开价格敏感信息所导致的限制规则),但需在交易日之后的第二天中午 12 点以前把交易情况报告给股票交易所、专门小组及新闻报道部门。从实际情况来说,一般必须以书面形式通知股票交易所,这样安排比较合适。合伙人进行的交易,不论是为他们自己或是为他们的投资顾问都应通报。原有的规则规定在确定通告宣布后,禁止出价者在 7 天内获得更多的目标公司股票,这个规则如今已被废除。

然而对这类交易行为仍有一些限制。一旦一个确定的通告被宣布,则要禁止一些不受欢迎的出价者,禁止他本身持有股份或股票控制权超过 30% 的界限,直到对股份的全面报价的第一天结束日之后。

十一、独立等级和潜在的权益

在对股票资本确定出价的意向宣布之后,目标公司应根据出价者的要求,尽可能快的提供有关股票资本更改或认购权的细节,其中包括行使这些权力所能产生的具有投票权的股票数额。

十二、准备出价文件

正式的出价文件一般应在确定通告之日起的 28 天内寄出。这种文件将会很长且很复杂,但应使它看上去像说明书那样内容准确。出价文件的详细内容应包括:出价者聘请的购并顾问(如投资银行)的有关文件,出价者公司和目标公司的详细财务记录(包括有关营业额和利润的历史记录以及每股的净资产),使股东可以自己判断所出的价格是否公平。此外还包括资产接受和转移的形式、如何完成交易程序等。

十三、出价文件的发送

由于对出价文件的高度准确性及董事们承担责任的要求,致使证明工作极为必要,要根据事实对文件中包括的情况和责任进行严格检查。在出价文件发送前,购买公司的每一董事必须在写给投资银行及发布该文件的其他人的信中,证实他接受为其中的声明和观点所负的责任。

十四、目标公司的反应

目标公司董事会应公布它对出价的意见,并告诉她的股东由它自己独立的顾问所提供的建议的主要内容,董事会也应该对出价者、对目标公司及其雇员的声明和打算发表评论。这些意见和评论应尽可能地在出价文件发布之后的 14 天内公布,并在目标公司董事会发出的主要通知的文件中列出。有关股份持有和合同的特点的具体细节也应如此。应该注意,任何由目标公司发布的文件中表明的信息、鉴定或推荐材料,都应像购买公司一样严格遵守有关法规所要求的标准。

十五、防御策略

被出价公司的防御,除了在信函上温和地表明该报价不受欢迎外,还有其他策略。例如股份回购、诉诸法律,甚至吞食毒丸等。因此收购方还必须考虑目标公司可能做出的种种防御措施。在美国一个不受欢迎的出价者会发现,目标公司的大宗资产已被廉价出售或者被冻结,甚至其公司已准备了一个对出价公司的报价,在英国,根据《城市法规》,目标公司董事会在没有得到全体会议上的股东同意的情况下的任何有可能阻止诚意的出价,或剥夺被收购公司的股东根据出价的优势进行决定的机会的行为都是被禁止的。然而对目标公司董事会来说,仍有一定的可能采取周密计划的办法,且某些城市商业银行已在帮助防卫那些不受欢迎的请求者,或至少在把价格提高到可接受的水平上的能力方面建立信誉。

十六、在出价期间的行动

一旦被购并公司已采取步骤保卫自己,或一旦有另一报价竞争者加入战斗,激烈的竞争就开始了。这通常包括发布更多的给目标公司的股东的好斗性的通知,其中重要的地方均以醒目的或带颜色的字样标出。

就出价过程中发布的信息来说,因收购而成立的专门小组应对它的顾客的财务顾问以

及任何涉及到的公共关系顾问承担指导责任。就实际情况来说,这种指导一般由投资银行或从事报价事务的律师,以正式的建议备忘录形式提供。

十七、对目标公司董事会的限制

根据规则,目标公司的董事会应在出价寄出后的 30 天内,宣布交易结果、利润或红利预测、资产估价和红利支付的建议。通告的日期应尽量提前,但如果不可能的话,专门小组一般也会同意推迟。

目标公司在不经它的股东同意的情况下,根据一般责任不可以采取可以破坏这一真诚出价的行动,如果公司已为一位受欢迎的出价者提供了信息,它也有义务为不受欢迎的出价者或潜在的出价者提供相同的信息。根据规则它也应该确保股票转移能迅速登记,以便使股东可以自由行使他们的选举权以及其他权力。换句话说,目标公司应对自己的行为负责,而不应以牺牲它的股东的利益为代价采取攻击性的和不公平的防御策略。

十八、第一个结束日

出价文件要具体说明被出价公司股东的最小接受数目及应收到的日期。该日期应在出价文件被寄出后的 21 天内或更长一些时间。如果报价在那个日期被附加条件,则出价者没有义务延长它的出价日期,可以简单地让它失效。

十九、出价的延长

在一些场合下,出价者可以延长出价或修订出价,或两者均做。不管是选择了宣布无条件接受、修改或是延长之中的任何一项,收购公司在报价到期后第二个工作日的上午 8:30 以前应该进行通告,同时把情况通知股票交易所。

二十、对出价价格的修改

如果出价价格提高了,则必须提供有关细节的通知。然而不论修改与否,任何出价都不能延长到它被寄出后的第 60 天之后,在一些情况下,一个修改后的出价当然可以是强制性的。但出价者不应使自己处于这样一种境地,即当其出价被要求修改时,这个出价还处于强制性有效的状态。

二十一、终止通知

如果一个出价不是被推荐的,而且目标公司的防御战略在起作用,拉股东参加将是很困难的。股东们会在提出他们接价以前,坐在旁边观察拍卖会在什么地方停止。唯一可以迫使他们加入的事情是出价者将要采取进一步行动的迹象。出于这种原因,出价者常常会发表声明,大意是它的出价是最后的,不会提高,而且在一规定日期肯定终止。

二十二、接受的撤回

从第一个结束日起的 21 天后,出价仍未被无条件接受,那么任何已接受该报价的股东

可以自由撤回他们的接受。一直到出价实际上成为或被宣布为无条件地接受的时候为止,这种撤回的权力都有效。然而如果在出价者宣布他的出价是无条件的时候,他未能遵守规则的要求,在随后的交易日下午 3:30 以前完成,已接受的股东将有 8 天时间可以确定是否撤回接受。这当然可能导致接受水平降低到低于所要求水平,因此出价者应严格信守该规则所确定的职责。

二十三、无条件接受

所有的出价者应确保接受一个足够的数目,以获得足够数量股票。出价者拥有的股票应超过来自于财产股票资本的投票权的 50%,除非出价者已经拥有或控制超过 50% 的投票权。没有任何出价可以被宣布为无条件接受,除非有关的情况实际上被泄漏出去了。

二十四、股东会议

出价支付的手段是购买公司的股票。根据股票交易规则,这种购买须得到出价公司股东的同意,为此出价公司应举行一个非常大会,以正式批准这项购买。这些会议上通过的决议案的内容应该全部以正式通告形式列出,附在出价文件中,除非有敌意、有争议或另外有较高的报价。在没有争议的情况下,这些会议参加的人数不会太多,一般限于董事或出价者的代理人,这样决议很容易被亲自参加会议的大多数通过。在一次需要投票的会议中,存在强烈反对或威胁的可能,出价者董事会应小心行事,通过游说那些较为重要的事业机构股东,以便获得所需要的赞成票以反击对该投票的反对。

二十五、所有条件的满足

一旦出价被无条件接受,任何还存在的先决条件(如列出股份清单)的实现一般是程式化的事情。除了得到专门小组的同意以外,所有还存在的条件都须在最初结束日的 21 天内,或者在出价被宣布无条件接受那天后的 21 天内实现,否则该出价将失效。

二十六、支付方式

假定出价已获成功,对购买公司来说,下一步就是把支付手段(不论是以现金保证的形式还是股票、债券的形式)交付给那些同意接受出价的股东。而这些股东在出价文件规定的时间期限内,已经以有效的形式交出了接受文件,并附有他们的股票证书及其他所有权文件。这最迟必须在出价成为无条件之后的 28 天内完成。

二十七、强制性购买法

1985 年的英国公司法包括如下规定:禁止股票所有者中的少数派阻挠一个公开的完全成功的出价,并且也禁止这些少数派被排斥在一成功报价之外。如果一个出价在最初出价寄送后的 4 个月内已得到股票持有者的同意,而这些股票持有者拥有不低于出价者想要购买的股票总值的 90% 的股票(不包括出价者和他的合伙当事人在出价前所拥有股票),对购买者来说下一步是根据通过法令向持不同意见的股东(或者那些在某些情况下已经消失、

更换地址或死亡的股东)发出通知的方式,对剩下的股票采取强制性购买。

二十八、安排计划

一个出价者能实行强制性购买做法的情形并不经常发生,出价者不一定能够在4个月期间内获得被出价公司的90%的股东支持。

二十九、购买后的审计

在被购买的公司已被重新组织、重新改造或与购买公司业务合为整体的时候,购买者将希望进行事后检查,以确定有关最初统计和批准的投资假定在过程结束后是否正确。

以上是对上市公司购并程度的描述,这一过程一般都是由投资顾问、律师、会计师、出价人和股东共同完成的。

第三节 非上市公司购并程序

一、意向书

这是一个有用但不是必需的步骤(法律上对此无强制规定),它能表达双方的诚意,并在以后的谈判中相互信任,以便节约时间和金钱;采取这一步骤,卖主能够使他准备透露给买主的机密不至于被外人所知。意向书中一般表示,出于双方的要求,通常需要作进一步的调查并且核准资本消耗。然而意向书又是双刃剑,收购双方往往会因为要花大力气解释意向书中不太确切的允诺过的条款,而陷入困境。因此意向书应该尽可能地简短,只要对每一方总的意向予以肯定即可。

二、调查

买方通常指派一名注册会计师(通常是他的审计师)进行调查。这能使买方得到一个专家独立作出的对被收购方财务、商业和行政事务的评价。虽然一份典型的调查报告很容易理解,但明确会计师所用术语的含义十分重要。

同时,买方的律师应当对公司的帐册(如关于借贷情况的摘要)和地方特许权(如果土地和建筑物是关键资产)作一次特别调查,并且检查所有的原始合同、保证书和许可证等。这些很可能是因公司将被收购而安排的。买方律师还希望调查卖方雇员的雇佣条件、工会的意见、工厂惯例和退休金安排等。买方律师应特别注意是否有什么关键的要约(如许可证、经销或专利许可)会因为公司被兼并而终止。每一方的退休金顾问都应该调查退休金计划的资金来源,以及考虑如何支付应付的金额。

三、董事会批准

如果一项收购或转让由一家独立公司,或由一个企业集团的核心公司实施,通常在签订

法律上不可变更的协议之前,需要得到董事会全体成员的批准。如果买者或卖者是企业集团的附属公司,在签订合同前,也需要准备一份项目报告,取得与之有关的母公司董事会的许可。

四、政府部门批准

在英国如果收购达到垄断指控的标准,收购双方就应该考虑通知公平竞争办公室(OFT),以一种受到信任的方式与其作非正式接触,或者将收购通知呈交给OFT以取得国务秘书的同意。对于很大的收购交易,还需要考虑是否符合欧共体标准,是否应该向欧共体委员会提出申请,以便根据欧共体兼并管制法规得到许可。在美国则要取得证券交易委员会(SEC)的批准,并提防反托拉斯法。

五、谈判

很明显,谈判主要涉及交易的方式(股权或资产)、补偿的方式和数额(在企业转手的情况下补偿金如何在资产中分配)。然而与其他事情相比,谈判更需花费时间来统一意见的有:明确买方能够提供的特许条款和税收抵免的范围。

收购双方经常失望地发现,他们在原则上达成协议而好不容易建立起来的商誉和良好的合作势头,会因接下来在一些似乎深奥的鸡毛蒜皮小事上(有时是苛刻的)的争论不休而被毁掉了。尽管转售协议需要较长的篇幅,是个复杂的文件,但没有理由耽搁。使用现代的文字处理技术,一份原则上达成协议的合同草案能在一两天内完成;此后谈判应该紧扣一个经过仔细计划过的时间表。

六、交换合同

在交换合同时,收购双方都必须作出承诺,从无条件交换合同之时起,买方成了公司的受益所有者。因为他此时仍有风险,出于保险的考虑,他必须确保投入足够的保险金以保护企业。

七、声明

在交换合同的时候,收购双方通常会向新闻界发表声明(根据证券交易规则也可能确实需要这样做)。根据英国1981年企业交易(雇佣保护)管制规则,也需要发表这样的声明。这个声明需要细心准备。雇员们不应首先从报纸上或从工会代表那里知道这桩交易,这显然非常重要。同样的道理,主要的客户和供应商应该在私下里通过电函得到通知。先召开一次高级管理层人员会议,再安排一次会议把所需要的信息传达给基层。在任何一个这样的会议上,都很可能提出关于以后雇佣情况的问题,但是即使以后没有裁员和重新安排工作的计划,作出任何一个这方面的承诺都是很明智的。

八、核准

合同交换后买主的律师一般会提出调查卖方土地的产权,或者卖方的律师自己也会提

供买方所能信赖的产权证明书或报告。在通常证券交易的情况下,要求股东核准一张通知函及其特别股东大会的通知,同时代理委托书也将送到买方股东手中。这一切都在合同交换后进行。这部分程序可能要花大量的时间、精力和费用,要求收集、处理和组合大量信息。它要求每天同印刷商、专业顾问联络,无休止地召开起草会议和定期向证券交易所递交未得到认可的草稿的校样。

同时,所有合同中所要求的特别许可或权威机构许可,都是在这一阶段申请的。例如,如果收购牵涉到像保险业那样的受到管制的行业,那么获得 DTC 的许可必不可少;如果牵涉到一个持有英国在北海开采石油的特许证的企业,那就需要获得能源部的批准。交换合同以后,如果存在这种危险,即国内税务局怀疑交易的动机和效果,或者对是否会遇到减税存在某些疑问,那么还需要申请税收票据交换。在“文件对文件”(Paper for Paper)的收购中,或者在出卖拥有地产的公司时,或者在税务局有能力反对他们,认为是出于避税考虑的购并的情况下,对税收票据的交换应当是很谨慎的。

九、特别股东大会(EGM)

当需要股东核准的时候,收购方公司将举行特别股东大会,对赞成还是反对交易进行投票表决。如果将发行新股作为一部分补偿,收购方的股东还需要批准股东的增加和补偿股的发行。

十、董事会改组

这一步通常是被收购的公司召开董事会会议,通过即将离任的董事辞职和任命收购方提名的人员以改组董事会。股权证和把股票从卖方转到买方的过户表格,将经过被收购方董事会的重新登记和盖章。公司的法定帐簿、被兼并证明、地契、动产和其他有关的全部文件都将上交给收购方。所有对这场交易所作的承诺,按照流动品抵押、股票贷款信托以及和双方有关的条款所要求的,都将提出并加以审查。最后,当一切检查完毕,井然有序以后,将付给卖方补偿金;若是现金补偿,通常由 买方银行用银行汇票支付。

十一、正式手续

改组后,应在限定时间内到政府部门登记;存续公司应当进行变更登记,新设公司应进行设立登记注册,被解散的公司应进行解散登记。只有在有关政府部门登记注册后,收购方正式生效。在德国等西欧国家,收购事项在上报商业注册处之后必须予以公布。收购一经登记,因收购合同而解散的公司的一切资产和债务概由存续公司或新设公司承担。

完成交易后,可能会给顾客、供应商和代理商等发出正式通知,必要的时候还将重新安排契约。报告书将存档,股权转让的凭证要存放好,以便支付印花税。

正常情况下,完成日期过后,卖方会要求买方向目标公司投入资金以偿还所有对卖方或卖方集团的其他公司欠下的债务。同样,如果目标公司的借款由卖方(或可能是卖方董事)的保证书或慰问信(Letter of Comfortable)提供担保,那么出售协议会要求买方或买方集团中的其他公司提供保证书或其他担保,以解除卖方的这些义务。所以,买方在完成收购后需

要立即依靠银行,以保证履行这些承诺。买方还可以利用这个机会,向目标公司的银行家提供载有新提名人选签名的新的委托书。

就证券交易的第一类情形而言(不要求股东批准),一般在收购完成后向股东发送解释的通函,而不是在交换合同时发送。在这种情况下,通函的目的只是向股东提供信息,而不是争取他们的同意。

十二、重整

收购完毕后,买方要走的下一步是向被收购公司的全体高级管理人解释买方目前的打算和管理企业的常用方法、向谁报告工作,这都需要明确,职权也要界定清楚,新的银行委托书要填好。通常收购方的会计人员会很快解释买方将来所需的财务报告要求。只有完成了所有这些正式步骤以后,一体化的工作才正式开始,对于这些具体的操作,本书将在第十六章中详细阐述。

第四节 公司购并的途径

世界上较成熟的产权交易国家在公司购并中,买方公司常采用以下三个途径收购目标公司。

一、买方公司从目标公司的股东那里直接购买控制权或者全部股票

如果目标公司有为数不多的股东或其本身就是一个子公司,购买目标公司股票谈判过程就比较简单,直接与目标公司的大股东进行购并谈判商议买卖条件即可,这时收购公司通常要买目标公司的全部股份,因为这样购买公司就不需要应付其他目标公司少数股东所提出的要求了。

如果目标公司是个公开发行股票的公司,收购程序就相当复杂,进行收购的买方公司就应该按照事先议定的“公开投标收购要约”规定的程序来购买大部分或全部目标公司的股票。但是在美国没有任何规定强迫买方公司收购目标公司所有的股票。

二、买方公司收购目标公司大部分或全部的财产来控制目标公司的业务

在美国没有任何法律规定买方公司在购买目标公司财产的同时也必须接收目标公司所有的负债。所以收购财产和接收负债是买卖双方洽谈交易中的重要条件。如果买方公司收购几乎全部目标公司的财产,则必须经过目标公司的股东同意。在这样的交易中,如果目标公司是一个公开发行股票的公司,两个公司就必须起草一个信息披露文件,让目标公司的股东们明确了解交易所包含的重要信息。

三、公司兼并

一般来说,兼并有三种形式。(1)向前兼并。进行向前兼并,买方公司与目标公司合并

后,买方公司成为存续公司,而目标公司已被消灭,其独立法律形式已经不存在了,所有的财产和负债都进入买方公司。(2)三角兼并。进行“三角”兼并,目标公司同买方公司的一个子公司兼并后,这个子公司成为存续公司,而目标公司的独立法律形式也就不存在了,所有的目标公司的财产和负债都进入了这个子公司。(3)反三角兼并(Reverse Triangular)。进行反三角兼并,买方公司的子公司与目标公司合并后,目标公司也变成买方公司的子公司,而原先子公司的独立法律形式不复存在。通常情况下只有用反三角兼并的方式进行兼并才保护了目标公司的独立法律形式。

在兼并交易中,买方公司可以用现金、债券或股票来购买目标公司。

第五节 选用收购途径时应考虑的重要因素

一、税收

税收在公司收购交易的后果中是相当重要的。首先,假设有买方公司用现金购买目标公司的股票或资产。这样,在第一条途径中。假设目标公司的股东们有股票收益的话,他们就必须在同年付税。买方公司在购买目标公司股票的基础是买方公司的收购价值,同时目标公司财产的基准不变。

二、财务

公司购并活动对财务的影响对税收的影响不一定相同,要用不同的规则去分析。在收购交易中,所涉及的有关财务准则是比较复杂的,所以客户必须尽早请一个会议事务所来分析交易的结构并提出他们的建议。

一般说来,进行财务处理可有两个途径:(1)购置法(Purchase Method),适用于一家公司简单地购买另一家公司;(2)股权联营法(Pooling of Interest Method),适用于两个完全平等的公司合并。如果用股权联营法,就要把目标公司和买方公司的资产负债表相加起来,这样目标公司财产的基准价值能保留下去。如果用购置法,由于收购公司像购买任何资本资产一样,必须以收购公司的现金、负债或股票偿付。如果收购公司支付的价格刚好等于目标公司的净资产价值合并后的资产负债表同股权联营法一样。如果支付价格超过目标公司净资产价值,合并后的资产价值应该增加,以反映实际支付的价格;如果支付价格低于净资产价格,资产价值应该减少。

三、转移财产

在选择收购途径中考虑相当大的因素之一,是有时需要涉及此项收购交易有关第三者的批准。在这种情况下,第二条途径困难最多。如果收购公司直接购买目标公司的财产,而很多财产受到目标公司的许多合同(包括租约、贷款抵押)的限制,为了转让目标公司的合同权力,一般必须得到合同对主的同意。有的时候,为得到第三者的批准要多花钱,因为第三

者可能有不少附加条件,如必须增加租约费等。有的时候目标公司的权力是不可转让的,如政府的许可证等。如果政府不愿意再向收购公司发放一个新的许可证,收购公司就没有办法经营被收购的业务。还有的时候,根据合同的具体条件,在有些兼并形式下(如反三角兼并),目标公司的独立法律形式还存在,所以不需要新的政府许可证,也可能并不需要合同对方的同意,这时的购并就显得相对容易些。

四、接收负债

如果目标公司有相当大的或有负债(如目标公司的环境污染严重)必须清理,但目前根本不知道要花多少清理费,因此买方公司要避免接收这些债务。在这种情况下就必须选择第二条收购途径,即收购目标公司的财产。但是如果由于其他的原因,买方公司认为不能用第二条途径进行收购,而要保留目标公司的独立法人形式,可以选择第一条途径或第三条途径。在第二条途径中,买方公司只接收在收购合同中明确写出的目标公司的负债,这样双方详细谈判有关负债的责任就十分重要了。

第三章 公司购并战略分析

第一节 购并策略的制定

公司购并是一项有风险的业务,数百万美元的损失往往产生于战略决策上的失误。因此,每个从事这项业务的公司,为了达到购并的目标,都必须为自己制定一个切实可行的战略,以适应不断变化的各种条件。一个适用于所有公司的最好战略是不存在的,每个公司都必须根据自己在市场上的地位及其目标、机会和资源,确定一个有意义的战略。

购并的成败不在于是否完成购并交易,而在于交易完成后的经营业绩是否达到预期目的。因此在购并过程中,制定科学而又可行的购并策略与一般的投资决策一样,是投资成败的关键所在。

就企业个体而言,企业经营策略按其辐射的范围的大小大致可区分为整体策略(Corporate Strategy)、事业部策略(Business Strategy)、功能性策略(Functional Strategy)三个层次。购并作为企业的外部成长方式,与企业内部成长比较,在这三个层次经营策略上各有其不同的作用:(1)在整体策略里,乃为企业进行策略性投资组合管理的有效工具;(2)在事业部策略里,乃是企业进行垂直或水平的资源配置,发挥资源使用效率的有效工具;(3)在功能性策略里,则为提高市场竞争力及快速提高生产能力的最有效工具。若从业务的相关性而言,企业购并动机与内部成长动机一样,可分为多角与整合策略性目的。

第二节 购并与多角化经营

多角化经营是指公司的经营已超出了一个行业的范围,向几个行业的多种产品方向发展,它是公司的一种向外扩张策略。一般地说由于多角化经营可以把公司的经营风险分散于多个行业或多种产品,在一方面的损失可以在其他方面得到弥补,做到“东边不亮西边亮”,从而降低了单一经营所面临的风险,增加了公司经营的安全性。

一家进行多角化经营的公司,有两种可以选择的途径:(1)公司内部在原有基础上,增加设备和技术力量,逐步向其他行业扩展;(2)从公司外部购并其他行业的公司,这是实现多角化经营的一条快捷途径。策略性投资组合管理促使企业为追求经营效益,不时地评估所处环境的优劣,再结合本身实力的强弱,通过资本或股权的收购或出售,将资金重新分配。在

考虑长期利润的情况下,企业应出售所属的未来的前景看淡的事业,将出售所得的资金用来收购未来前景看好的事业。

因此在企业经营过程中企业决策者经常会面临这样的抉择:是原有产品(事业)继续扩张,还是把力量放在新产品(事业)或者新、旧产品两者兼而有之?这样,在企业多角化经营策略里,就有所谓中心式经营策略和复合式经营策略之分。“中心式”表明新事业与原有事业相关度高,而“复合式”则与原事业完全无关。

一、中心式多角化经营

进行中心式多角化经营,常因决策者有“自以为是”的思想,以为本身对要从事的新事业有相当了解而贸然投入,后来常因对该业的了解不够深入而发生决策失误,造成损失。或者原以为新事业与本业可以有相同的客户群体,但后来才发现,销售对象并不完全相同,而且往往新事业已有一定规模,造成“骑虎难下”的局面。这些都是采用中心式策略时应注意的问题。

基本上购并可使企业规模快速成长。例如美国宝洁公司(Procter & Gamble)就接收过很多相关性很高的公司,经由技术支援及营销通路共同作用而使其取得市场领先地位。目前宝洁公司除在欧美许多国家收购很多公司外,还在亚洲,特别是在我国北京和广州成立了合资公司,大力开拓我国的洗涤用品市场,对宝洁公司而言每收购一家公司,可能为其带来更广的产品线。德国奔驰汽车公司曾收购过 AEG(电子电器制造厂)、Dornier(飞机制造厂)、MTU(飞机引擎制造厂)。奔驰收购这些企业的目的在于期望这些公司的研究开发成果可使整个集团产生更高的竞争优势,这也就是中心式多角化购并策略。然而这些购并是否真正在技术上产生效益,还要考虑到研究开发技术的协调性工作所产生的额外成本,有时这些额外成本可能抵销相当大的技术互补利益。1991 年日本索尼公司以 20 亿美元收购美国最大唱片公司哥伦比亚唱片公司(CBS)也是一个较成功的中心式多角化收购策略的例子。

总之,中心式多角化购并是企业寻求新的收益与利润的最好途径,比内部发展和复合式收购经营风险相对较小。但是要考虑到,在选择中心多角化购并时新的目标事业的竞争环境是否有利于收购者顺利进入。在一个竞争激烈的市场环境中,提供给收购者本身的行销、制造技艺、研究开发成果等新的目标事业能否取得相当大的竞争优势,是企业收购前要考虑的相当重要的评估项目。

二、复合式多角化经营

复合式多角化经营的基本动机,无非是为促进企业经济效益的大幅度提高,并使企业利润稳定。因此对一家大型企业而言,多角化经营的基本动机是为通过企业经营活动的跨行业、部门经营,避免资金过于集中于某产业,达到分散企业投资风险的目的。

我国深圳市最早实行股份制的企业之一的万科集团公司,近几年利用股权投资的形式,先后投资海南新能源公司、西安黄河机电股份有限公司、天津海运等股份有限公司,特别是 1993 年 8 月已投资北京王府井百货大楼、北京城乡贸易中心等 22 家企业 7500 万人民币。

通过这些股权投资,开展跨行业、跨地区多角化经营,使万科集团成为国内最有实力的股份制企业之一。

应该看到,那些高科技公司,在是否进行多角化经营上面临两难处境:由于高科技产品生命周期短,一旦产品过时,存货价值几乎为零,而且研究开发速度跟不上市场的要求,很快会被淘汰。若进行多角化经营,会使企业力量分散,不易集中力量跟上市场步伐;若不进行多角化会使风险过于集中,影响企业的长远发展。

事实上,从另一个角度来看,复合式多角化经营乃企业成长的必然结果。很多企业发展多角化经营,把力量界定在几个主要产业内发展,经过长期发展即可形成几个核心事业。如北京京海集团把计算机工程设备安装、办公自动化、空调器作为其主要经营项目,取得了良好的效果。美国国际电话电报公司(IT&T)的营业额从过去的7亿美元增加到目前的上百亿美元,几乎全是靠多角化接收别的企业而来的。事实上有多角化的成长中,若看好某产业具有发展前途,则可先收购一家基础不错的公司,再从内部发展成长壮大。

由于复合式多角化的收购风险高,因此应注意下列问题:(1)跨入的产业应是成长快、前景看好的产业;(2)避免到对当地税法、会计原则不熟悉的国家或地区投资;(3)新事业的财务控制及管理与事业相似,或者不会复杂到不易了解产业状况的地步。

企业进行复合式多角化的接收,往往将此视为一种纯粹的财务性证券投资,而不重视经营决策的参与。因此,财务分析及产业分析格外重要。在美国许多大公司从事复合式接收时,重点放在如何评估产业及谈判价格,而非在于如何去经营管理所欲收购的目标公司。

不过从另一个观点来说,不论多角化或整合型态的股权收购,只要对目标公司不具控制力,也可视为证券投资。事实上,整合型态的股权收购强调“综合效益”,而唯有控制权的取得,才得以进行业务整合行动;若未取得控制权,则只能产生某咱程序的影响而已,但是即使这样也比多角化的接收更具有综合效益。

在复合式多角化购并中,有的是为了跨入新产业而采取的第一动作,有的则是往往是看好目标公司本身的投资报酬,因而即使取得百分之百的股权,亦不参与经营,因此常被视为财务性的证券投资,而且仍以投资后股价高低及股利发放所得的投资收益作为评估重点。

70年代中期以来,西方国家的许多公司开始通过收购和兼并与自己不同行业公司的方式来使自己的资产和经营分散化,试图以此来降低风险,保证收益的稳定。可以非常容易地列举出许多采用兼并和收购方式实现多角化经营的例子。例如,1982年9月,瑞典的沃尔沃汽车公司以7600万美元的代价购买了美国汉密尔顿兄弟石油公司的大量股份,获得了对该公司的控股权,目的在于以此来弥补汽车产业周期性波动的不足。又如,美国的美孚石油公司在1976~1982年间,共进行了60多起收购活动,其中涉及的公司净资产达到30亿美元。70年代后期,德国的大众汽车公司在一份管理报告中是这样阐述公司的发展目标的:公司更长远的战略目标是通过兼并和收购的方式,进入那些相对于汽车产业来说增长较快的产业领域,以此来保证公司持续不断的赢利能力。以长远的战略眼光来认识通过多角化经营来平抑经济波动所造成的影响。另据《金融时报》报道,英国的帝国化学工业公司在80年代初期专门组建了一个新的高层管理班子,集中负责公司兼并和收购战略。该公司的目标是收购那些以市场为导向,具有高附加值的产业部门。公司的一位副总裁说,如果我们不

积极主动地去进行购并,就不可能迅速地改变公司目前的业务模式。

从理论上讲,两个公司的现金流之间的相关性越小,兼并的结果就越能产生较强的稳定性。但在实际经济中,既存在着在多角化经营和分散风险上取得成功的例子,也存在着一些与此相反的事实。有些公司由于多角化经营而带来了经营上的困难,甚至因此而产生重大的损失。例如美国国际电话电报公司多年来一直经营得很成功,但当它买进大陆面包公司和希尔顿饭店后,对新的业务感到束手无策,结果不但没能经营好新业务,反而影响了公司本身电话业务的发展。

每个公司都面临着作出关于是通过内部发展,还是通过兼并和收购其他行业公司来实现多角化经营决策的需要。从前面所述的事例可以看出,这一决策存在着较大的风险。近年来美国一些成功公司的经验表明:搞多角化经营应有利于发挥公司原来的优势,主张用内部拓展的方式来发展相关多角化,否则匆忙地从外部购进一家与原有业务毫不相关的大公司,勉强去搞非相关的多角化经营,则可能由于吸收和消化一项完全生疏的业务非常困难,而使公司的经营最终走向失败。

第三节 公司购并整合策略

公司收购公司的动机,一般可能是基于整体策略上的需要,经由此而跨入新的具有发展前途、能给企业带来长期利益的行业,也可能基于目标公司的价格便宜,计划收购后再整个或分开出售而获得更大的利益。但是大多数都是为了收购后与本企业资源“整合”,取得综合效益,包括规模经济、获取必要的技术和产品线及市场规模的扩大。

一、垂直整合

德国 BASF 化学公司多年来一直致力于长期的垂直整合策略。在纤维、油墨、油漆、塑胶等产品方面,该公司均本着唯有控制生产的每一个过程,方可获长远利益的信念,投入大量资金在垂直性的投资上,从初级原料到最终产品均自行生产。在此策略下,自然接收了不少工厂。例如 1985 年花费 1 亿美元接收美国 Monsanto 的一座生产纤维用的中间化学品工厂。BASF 认为虽然化学业的垂直性投资金额庞大,但是就长期性而言,整合产生的经济利益必然超过资本的机会成本。

垂直整合有分散风险的效用,但是常因须要大量增加固定成本及资本支出深入在某一特定行业里,这就降低了未来转换为其他产业的弹性。这样一来垂直整合反而会把投资风险集中在某一产业,这是其不利的一面。

进行垂直整合时,事前务必经过相当审慎周密的规划,在选择目标公司时千万不要过于勉强;尤其不要为了挽救目前的危急事业而贸然行事,有时激流勇退可能比愈陷愈深好。

此外,对于那些初次进行垂直整合的收购对象,若系无效率的工厂或效益不佳的营销渠道,收购后的效果也可能不佳,因而对此应三思而行,不要贸然行事。

二、上游整合

许多公司为控制货源而往上游收购公司,收购后目标公司在经营管理上因为客户稳定,销路畅通,自然营业成本降低,经济效益提高。但是在这种情况下往往会在没有竞争压力下,反而造成效率降低,使生产成本比市场竞争者还要高,从而会连带影响母公司产品竞争力。此外,上游整合也可能发生竞争上的冲突,上游整合后若与主要供应商构成竞争局面,就有可能造成供应上的危机。在市场竞争的情况下,在工业性产品方面,也可能出于技术泄密的考虑,而会终止原有商业关系。上游整合最常发生的风险是与原客户冲突,客户对供应商来说成为竞争者,会造成互相竞争,使本企业销量下降。

三、下游整合

美国英特尔公司(Intel)是全球计算机 386CPU 芯片的主要供应商。英特尔最近曾对客户限量供应,同时委托韩国金星公司生产个人电脑,因而引起全球个人电脑业的恐慌,因此美国个人电脑大厂康柏公司(Compaq),不惜冒险和美国 Nexgem 公司合作,自行开发 386 相容 CPU 产品,这样一来英特尔的下游整合可能会失去不少客户,造成一定销售上的损失。

一般而言,下游整合有两种型态:(1)原来的零配件制造商去生产产成品;(2)原来的成品供应商由被动的生产走向主动的行销。前者主要考虑成品生产技术问题,产成品的品质好坏常决定销售成败,因而是工业性产品行销领域;后者是市场销售渠道问题,这种消费品营销渠道的建立需大量资金及时间的投入,市场竞争更为激烈。因此当企业确定垂直整合策略时,须进一步考虑是由其内部自行创设还是收购现成事业来达到此目的。

实施决策时须考虑如下在当前竞争状况下的问题。(1)是否有足够时间来完成内部成长;(2)收购价格与自行创设相比较,何者成本较低;(3)与自行创设进行生产的产品相比较,接收对象的生产设备所生产的产品品质是否要好些。

四、水平式整合

水平式整合收购的动机,大致可区分为下列三种型态。

1. 扩大产品与市场规模的动机

通过购并可取得目标公司现成生产线,除了取得现成生产技术,其现有的产品品牌及营销渠道往往更是作收购评估时应考虑的项目。

荷兰飞利浦公司原已拥有德国格兰帝公司(Grundig)25%的股权,后来飞利浦公司又购得 7%股权,共拥有 32%股权,而且与拥有最大股份的格兰帝基金(Grundig Foundation)签下合约而取得经营控制权,这样使飞利浦公司在电子消费品市场上的实力大为增加。

美国 GE 公司以 63 亿美元收购 RCA 公司,其目的即为强化公司竞争力,以对抗日本人的竞争。RCA 在国防电子业方面与 GE 产品相容,收购后通过整合可发挥综合效益,而 RCA 拥有的国家广播公司(NBC)更是赚钱的公司。在收购后,GE 虽在国际市场上的利润一直下降,但其在国内由于国防电子及 NBC 利润丰厚,使其在财务上能支撑下去,并能适应

国际市场的激烈竞争。

通过水平式整合来扩张产品线,虽然有助于强化市场地位,但是在收购的决策上须考虑收购价格及市场营销综合效益发挥的程度。此两种因素是互动的,若将来营销能力大为提高,自然投资回收期相对较短,也就可以较高价格加以收购。但是必须注意很多无法预期的因素会在收购后出现,使收购后所需的投入资金超过收购前的估计。

很多失败的收购案例可能起因于开始评估时过分乐观,一相情愿地认为收购后会产生很高的综合收益。但后来却发现结果并非如此。而且有时在收购前以为对方产品与我方产品有互补作用,但收购后却发现并未有互补效果。

2. 强化市场竞争的动机

从另一个观点来看,购并是市场竞争常用的策略;将市场竞争者接收过来,可使市场占有率迅速扩张,降低市场竞争的压力。相对来说,收购下游代理商的垂直整合策略,只是加强对市场营销渠道的控制,短期内并不能扩大市场占有率。

例如,德国西门子公司与卡尔森集团进行资本结合,新的集团名为西门子-卡尔森。此举将可巩固西门子在美国中央系统交换机市场的地位,同时此集团也将继加拿大北方公司 and 美国 AT&T 之后,成为北美地区第三大通讯设备供应商。又如,名列世界电脑工作站第二和第三的惠普公司(HP)和阿波罗公司(Apollo)进行资本结合后,市场占有率增加 30%,超过原名列第一的太阳微系统(Sun Microsystem)公司的 28%。在市场竞争中,若将竞争者收购或进行资本结合,则是消除竞争的最有效策略。美国的 Ray-Chem 公司生产高级电线热缩套,该公司只要在本国或国外市场上发现潜在的竞争者,就会想方设法以高价诱使竞争者出售全部股权,以消灭竞争者,确立自己市场上的地位。一般在市场上若有公司对本企业产品的推广有阻碍,则该公司就是很好的购并对象。例如日本索尼公司发明数字录音机,因录音品质太好有助盗录正版音带,美国唱片公司就抵制其进入美国市场,尤其是 CBS 唱片公司最为反对。这样索尼公司为减少在美国市场上的阻力就买下了美国 CBS 唱片公司,取得在美国市场上推销其产品的权力。

3. 快速取得生产设备的动机

如同市场份额的快速取得一样,生产设备的快速取得亦是许多购并行动的基本动机。许多企业在预期市场需求会扩大而自己生产能力又有限的情况下,若自行重新扩建厂房,增加设备,这不仅费时,而且新招员工的技术不熟练。这时可收购一些与自己同业的企业,不仅可利用现成的生产设备,而且工人只要稍加培训即可上岗生产。在通常情况下,为了快速取得生产设备而进行收购的目标公司,大多是经营不善、财务状况不佳的公司。这些公司为避免债务不清,通常也愿意出售其资产来偿还债务。

第四章 收购目标的选定

收购目标的选定是一个理智的、科学的、严密的分析过程,如何在市场经济大海中找到合适的购并对象,是企业购并决策中的首要问题;同时,在寻找目标公司时,良好的策略规划仍具有很重要的作用,它将直接影响购并公司去寻找何种目标公司作为购并对象。因此,企业在公司购并决策中要做的第一步工作是如何找到合适的收购对象,而这又与企业的整体性策略规划息息相关。

第一节 购并策划

策略规划是一种思考与想象的过程,在进行必要的调查与审核后,根据企业的现有状况与今后发展的规划,形成公司的购并策略。在策略的形成上,企业常常估计自己所处的环境存在哪些发展机会与潜在的威胁,并根据本身在市场上的优势和弱点,明确制定出企业成长目标,进而拟定出未来应采取的发展策略。

通常人们把企业成长目标分为内部成长目标和外部成长目标。内部成长目标,企业通过扩大自身的资本积累,吸收外来资金加盟经营而实现。而外部成长目标则靠寻求更广阔的市场空间,争取政府的政策优惠和特别许可而实现。而企业决定收购公司则是企业内外成长目标相互作用的结果。

公司在进行整体性策略规划里,往往因本行业前景发展有限而积极主动追求跨入其他产业,寻求另一个成长空间,因此主动地进行购并策略规划。例如,我国中关村电子一条街上的许多原来专业经营电脑的公司,面对竞争日益激烈而市场空间却日益狭窄的局面,开始向房地产、金融证券、机电、信息咨询服务等产业发展。公司也可能在短期内面临某项内部问题或外在威胁,想积极地通过购并来解决这些问题或威胁。如市场前景突然变好,而自己生产能力却显严重不足,因而寻求购并邻近市场的现成厂房设备;或者竞争者已发展出新技术,自己虽有能力但自行发展已来不及,这样也须立即想法收购拥有此种技术的公司。此外,不管是长期或短期的发展需要,企业往往追求“综合效益”,主动寻求营运上的整合,通过公司购并达到某成长的目标。但是公司也可能纯粹基于财务上的考虑而欲进行购并。如有些企业之所以收购百货公司、旅馆或银行,往往是为了资金调度上更具有弹性,或是寻找一个行业,其现金流量正好与本行业互补。

收购信息的来源(Source),一般有银行、投资银行家、会计师事务所、律师、商务经纪人、供应商、销售代表、子公司、破产处理专家、冒险投资家、经营顾问、政府相关部门及商界朋友

等。借助报纸、杂志、广播等大众传播媒介搜集信息,也是行之有效的方法。

在我国,产权交易市场正逐步组建与完善,证券商、银行、会计师事务所、律师等中介组织也日益完备职能,在意收购者可通过这些机构以及信息中心、行业协会及专业调查公司搜寻目标企业信息。通过产权交易市场或中介服务机构进行收购,比自己直接搜寻对象有许多优点:(1)选择范围大,信息传播较及时、准确;(2)可以形成竞争性叫价,最终价格的形成不仅受资产本身的价格限制,还受资产供需关系等市场因素的左右;(3)在市场环境下,收购行为受市场约束,其公开性、有偿性等原则易受到保护。

在公司购并活动中,买卖双方对目标资产价值估计是不同的,这是由于各自利益及立场不同之故,财务顾问在协助建立“公平市值”、提供客观信息方面的作用不可低估。在评估目标公司时,一般常用以下三种方法:(1)与类似的上市公司比较,分析股市中为上市公司所确定的市盈率等指标,这些指标可用来估算目标公司之价值。(2)与类似的已被收购的公司作历史性的比较分析,可以反映出在公司购并市场上同类公司大致价值。这个价值通常真实地反映了买卖双方就控股或整体收购而提出的意愿价格。(3)现金流折现估值可将时间列入考虑范围。现金流量折现(OCF)主要有两项重要工作:准确的现金流量预测与买方公司资本成本估计。预测的现金流量按适当比率折现,遂可算出公司现值。这三种方法在目标选择决策分析中可按具体情况灵活运用。

第二节 积极式购并与机会式购并

公司购并活动,可以采取“积极式”和“机会式”两种不同购并形式。在企业的整体性策划里,若确定要采取“外部成长”的发展战略,即会采取“积极式”的购并形态,否则一般常采取“机会式”的购并形式。

一、积极式购并

1. 积极式购并的含义

在积极式购并下,企业可根据购并的目标,制定明确的收购标准。在此标准下,企业可主动寻找筛选出几家目标公司,并开始进行个别购并洽谈。这些标准与条件一般包括:产业类别、企业规模、财务状况、地理位置、技术水平、市场地位等。另外还有一些其他标准,如不从事用人过多的行业、不从事与现有客户竞争的行业。

2. 购并标准的制定

收购标准的制定,并没有一套固定的形式,一般每个决策者针对自己企业的状况与发展目标而制定与自己关系较密切的标准;而且标准的制定,必须能切实反映出策略目标的方向。例如某家生产西服的服装公司,其属于中档西服生产者,现欲扩大规模收购其他服装企业,但在其收购标准的制定上,究竟应定位在购并中档西服生产企业上还是高档西服上呢?这就需要进行细致的考虑。若追求短期效益,则应把目标公司定在中档生产企业,以利用现成营销关系使收购公司的销售量大增。若从长远发展战略考虑,则应定在高档服装生产企

业,通过逐步消化吸收,提高企业的产品档次。在短期上,对方的营销关系可能对中档品的销售产生不了帮助,且不易提高目前的产量。因此在制定标准时,应考虑到购并策划上究竟以短期目标还是以长期目标为重的问题。

此外,在制定购并标准时,除了策略性目标外,还需要制定被收购公司的价格范围标准(如要求所购的公司价值在1 000万元~5 000万元的范围),要根据公司的财务状况而定。同时在企业进行跨国或跨地区收购时,还需要考虑本身是否有能力和资源去控制并经营好被收购公司。目前许多企业经营管理人才普遍不足,这样在考虑公司收购时,对所收购的公司究竟采取何种经营与控制方式,才能达到自己的购并目标就显得尤为重要。

从理论上讲,收购标准定得过于细致,会失去很多好的机会。但就整体配合性而言,定得越详细,找到的目标公司也最符合策略上的需要。因此通过利用投资银行、会计师或律师事务所等专业咨询机构的帮助,制定出明确的收购标准,才能使收购顺利进行。

一般而言,假如企业将收购标准定得明确,则不需要外界咨询机构的协助,即可很容易确定出哪几家公司是最好的收购对象,并可主动去找收购对象商谈双方交易的可行性。在主动寻找目标公司时,可能根本无一家公司欲出售,或者不愿花高价钱去收购,这样就一直谈不成,因此只好一直等待合适的被动收购机会。事实上,在某些标准下即使主动寻找到目标公司,亦可能不易谈成。例如,所制定的收购标准若是要百分之百的全额收购,不愿合资,而在一般情况下收购对象多是经营不善的公司,若要求全额收购,则价格常不易谈拢。但是若只想投资目标公司少数股份,而又想取得对方某项资源的配合补充,则业务合作的方式确定不下来,此项交易可能一直无法成交。

对于被动的机会,必须评估该目标公司是否符合既定标准,若符合,才能继续审查其财务报表的真实性和进行其他方面的审查。即使不是完全符合,但可能仍是个求之不得的好机会,为了此机会,企业即需再衡量原来所定的标准,是否值得为此机会而改变。也许整个企业内部人力资源,并不易配合整体策略的改变,因此在做此项调整时应特别予以注意。

寻找一家合适的收购对象,不论是完全的股权收购,还是仅收购部分股权而形成合资企业,开始时应设定许多标准,并且按重要性进行排列,依此标准去寻找,往往交易的成功率比较小。

二、机会式购并

机会式购并,是指企业在其整体性战略规划里,没有进行具体的购并策划,而只是在被动地得知同业间有哪家公司欲出售,或从专业购并中介机构中得到有出售公司的消息后,企业才依目标公司的状况,结合本企业的策略考虑来进行评估,以决定是否进行公司收购。

因此当企业得到收购机会时,应先评估与其既定的整体性策略的配合程度,若与其既定策略不符,则根本不必去考虑收购。

一般地说,具有强烈成长意识的企业对于被动收购机会的评估,即使策略上不很配合,也应重新评估整体性策略是否可因此而改变,以掌握一个来之不易的成长机会。不过在这种机会式的规划方式下,可能会因为不是积极式规划方式,使收购活动因须调整策略性成长方面而不会很快进行。在机会式购并中,除了对机会的掌握外,还会基于市场竞争威胁的考

虑,而必须对与已争夺目标市场的公司进行收购,达到统一市场的目的。

三、两种购并形式比较

一般而言,在公司购并里,在主动规划去寻求收购对象的方式下,必然花费不少时间、人力去进行筛选与评估,而所选定出的对象可能均不愿出售,因而往往开价过高。被动机会下的收购,只要卖方开的价钱不太高,交易谈成的可能性就较大。

因此,大致比较起来,主动规划下经筛选、评估所收购的公司,短期上可能价格较高,但就长期而言,由于是经公司长期性策略规划下所选出的收购对象,故策略上的配合度较高,容易产生长久性的综合效益。

不过在被动机会的收购决策里,为防范卖方提供不真实的财务信息,须花费相当多的专家费用作查证工作,而卖方若很久前开始准备出售,不仅可能财务报告不实,而且很多设备均可能缺乏保养,这些均不易在短时间内察觉,投资风险颇大,或须支付较多的专家费用去分析、消化这些风险。一般而言,经营多年的同业公司或上下游企业,不管是采取主动还是被动收购,由于对其公司了解深入,投资风险相对会减少,专家费用也较省,购并也较易成功。

第三节 决定购并策略的因素

一、公司自我评估

公司自我评估主要包括以下内容:

(1)公司的经济实力。在进行公司收购决策,选择收购对象之前,收购者都要作一番深刻的自我反省;收购公司目前资金实力如何?业务水平如何?市场上产品份额占多大?利润率高吗?公众形象与资信级别如何?公司经济实力在股票市场上表现为股价高低,如果在上市公司中,某公司市盈率一直很高,公众对其股价长期看好,该公司就有实力充当收购者,否则极有可能被人收购。

(2)公司所在行业的发展前途。对所属行业的现状、前景的评估也是自我评估的重要方面。因为它将影响决策者对以下问题的决定:是继续在本行业谋求发展,还是放弃本行业发展而进入其他行业发展。

(3)公司对发展战略的考虑。发展战略考虑不同,确定的收购兼并对象亦不同。公司购并有横向购并、纵向购并、混合购并之分,是出于发展战略不同之故。

(4)科技的发展趋势及本公司在发展中会面临哪些机遇与挑战。对科技力量的考虑,也是选择目标的一个考虑因素。例如,一个急需获得技术力量上优势的公司可能会收购一些高科技产业及一些研究所。

二、备选目标的基本情况分析

(1) 目标公司面临的行业环境、国内外竞争状况。

(2) 目标公司拥有市场份额与实力的大小。

(3) 目标公司利润水平及前景。

(4) 企业所有制性质、财政隶属关系；政府对该企业或该企业所代表的行业的现状与前景所持的态度；是否会出现政府干预收购或支持收购的行动。

(5) 企业净资产规模、资产、负债等情况。

(6) 企业经营管理水平；管理者素质的高低。

特别要注重对目标企业产品市场需求的调查研究。这种调查主要是要搞清楚以下几方面问题：①产品的用途及发展趋势；②客户的现状及将来的分布情况；③市场的需求量和产品的销售量及其发展潜力；④企业产品市场占有率及有无开发新产品的能力；⑤企业的产品是否有替代品的威胁，其竞争情况及发展趋势；⑥产品的现行价格及今后趋势。

三、公司购并依据分析

(1) 分析公司购并双方的优势与不足，包括财务经济、市场销售能力、市场分布状况、生产能力、产品质量、产品销售量、技术潜力等。要做到优势互补，扬长避短。

(2) 确定公司购并的类型，通过双方工艺技术相关性判定采取何种购并方式。

(3) 分析协同作用，通过分析购并后协同效应大小来决定是否进行收购。协同作用主要有两种：①功能性协同效应。例如一家推销能力很强的企业收购一家生产能力很强，但缺乏推销技能的企业，就会产生巨大功能性协同效应。功能性协同作用还可以表现于技术领域、制造工艺领域、研究和开发领域。②财务性协同效应。例如：一家资金雄厚的公司收购一家具有发展潜力但资金有限的公司；从税收上考虑，一家经营得法、收入丰厚的公司收购一家有一定潜力但处于亏损状态公司，可以减少盈利额，达到减税目的。如果 B 公司收购 S 公司不采取现金支付，而采取转换公司债券或股票交换方式取得 S 公司股权，还可以得到减、免税的好处。

(4) 分析财力、物力设备。指收购者资金实力及筹措资金能力大小、原材料、设备等。

四、公司购并可能性分析

公司购并可能性包括两方面含义：一是目标企业自身具有被收购或兼并的可能性；二是目标价格高低及要约人（买方）承受能力大小。如果目标价格是在要约人可承受能力范围内，就有购并可能性。

(1) 目标公司本身的因素。这主要应考虑：①公司股本结构。以我国为例，股权设置分国家股、法人股、个人股、外资股。如果股权结构不合理，则可能遭到收购。如 1993 年 9 月 30 日开始的“宝延”风波中，延中为何遭受打击，一个主要原因是股本结构中没有国有股，法人股仅占总股数 9%，而个人股占 91%。②盘子小，极易受操纵。如延中实业股份有限公司注册资金 2 000 万元，是极易受人操纵的。目前，中国人热衷于炒“收购概念股”，列入名单

的有延中、小飞乐、爱使、申华等。③大股东控股权不稳,予人以可乘之机。④公司有“宝”,或发展与盈利的潜力,或市价低于所值,或拥有可观物业等而吸引掘金者。⑤公司虽有发展前景,但经营欠进取,引起能入伸手。⑥目标公司的估价率异常低下。

公司购并决策中常用“估价率”这一术语。

$$\text{估价率} = \frac{\text{股票市值}}{\text{资产值}} = \frac{\text{股票价格} \times \text{股票数量}}{\text{资产帐面价值}}$$

如果一家公司由于股票价格低于资产而被低估了价值的话,它极有可能成为购并的首选目标。因为对方通过购买股权可以用很便宜的价格取得目标公司资产。股票价格低下,公司股票市场值也必然很低,估价率降低就会遭人接管,高估价率会使收购者望而却步。例如,英国莱德房地产公司购买多萝西帕金斯妇女服装连锁商店的股票,就是因为后者的市场值低于其资产值造成估价率偏低之故。收购者把该连锁商店拥有的地产转卖出去就从中赚到丰厚利润,剩下部分于 1982 年卖给了伯顿集团。由此可见,估价率与被吞并的可能性是高度相关的。库恩在研究了 1969~1975 年英国 35 000 多家公司后,得出估价率与被购并可能性之间呈逆反关系的结论,是对此最有力的证明。

(2)对要约人而言,他有没有能力吞下这头猎物,主要取决其自身实力。主要衡量标准是目标价格。如果目标价格高于公司所能承受的最高收购价格,则对买方而言,收购可能性不太大,因为他没有必要用高昂的代价作此冒险;反之,收购可能性就大。

第五章 公司购并的审查及财务评价

公司收购是一个风险性很高的投资活动,能否一举收购成功,会直接影响企业今后的发展。因此买方公司在收购决策上一定要清晰地了解准备购买的到底是个什么样的公司,其现状如何。没有相当程度的了解,除非卖价十分便宜且收益大于将来可能的一切损失,否则根本不应仓促决定收购。在西方的公司购并过程中,购并方事先要对自己本身和被购并的公司进行必要的财务评价,以确定合理、适当的收购价格,同时当双方初步达成收购协议以后,收购方还应进行收购前的审查(Due Diligence)。

第一节 对目标公司的商业审查

商业审查可以使收购方在收购过程开始阶段得到有关目标公司经营情况的充分信息,以便决定是否继续进行收购。它涉及收集和分析目标公司的财务和会计报告或其他可以得到的信息,通常没有独立的审核人员参加。收购方的经理人员可以参与,也可以不参与这一检查。在谈判的过程中可以就各个不同方面的问题进行一次或多次的检查。商业检查可以广泛了解目标公司业务的所有方面,它包括以下几方面:(1)产业信息;(2)营销方式;(3)制造和分配方式;(4)财务报告系统和控制;(5)劳资关系;(6)公司财务报表、会计资料和税收;(7)研究和发展(R&D)计划;(8)公益管理部门的报告要求;(9)国际业务;(10)法律问题。

除了要取得有关目标公司的信息外,收购审查也包括对其他有关信息进行检查和分析。检查和分析的范围通常取决于交易的性质和收购方的特殊需要。通常需要对会计税收准则和实务进行深入的检查,需要特别强调其中与收购相关的问题。收购方与其独立会计师在开始时就必须理解这部分审查的目的和局限性。

收购审查的重点一般包括营运状况、法律状况及财务等方面,无论是单独执行还是结合核实和审计程序来执行,都应包括以下有关目标公司的基本信息。

一、公司的背景和历史

在购并审查的开始阶段,应该收集公司的总体性质、主要设施、历史以及类似的信息。此外通常还要取得有关经理人员、董事、主要大股东和外部顾问的信息。在可能的情况下还应该包括公司的最新发展、未来的计划和主要问题等方面的信息。

二、产业分析

如果目标公司所在的行业或市场并非买方熟悉的行业或市场,则对该公司在此行业的竞争地位及本身所拥有的潜力须有详尽的了解。对此,应先依买方的策略需要调查目标公司是否符合收购标准,并在此基础上对以下因素进行分析。

(1)来自产业内和产业外的竞争和相对市场占有率;

(2)产业的销售和利润增长率(过去的和预计将来的)、影响产业增长和赢利能力的外部因素;

(3)分析该产业中的购并情况,以便确定公司合并对该产业的继续生存和增长是否是极其重要的;

(4)政府管制的程度与趋势;

(5)专利、商标、版权等对该产业内的公司来说是重要的;

(6)成功的关键素、进入壁垒和威胁。

三、目标公司营运状况

收购者若想利用目标公司的现有营销通道来扩展市场,则应详尽了解其现有客户特性、客户购买动机、地域分布、购买力状况与结构等关键因素;与其竞争者比较,其产品成本与质量如何;该收购对象在生产、技术、市场营销能力、管理能力及其他经营特色上,与本公司的配合程度有多高。

若目标公司主要代理某种名牌消费品的销售业务,则应注意对这种产品的代理权的控制范围及力度的大小;公司控制权转移后,代理权是否仍有效,以及代理权到期后续约的可能性大小。在业务上除了调查其利润与销售量外,更重要的是调查收购后原来有利的供应商及主要客户是否会流失,即原来的商业关系是否因与目标公司关系密切,收购后则不易维持原有关系。

在整个评估过程中,由于个别企业间收购目的不同,使得评估重点会有相当大的差异。若收购目的是利用收购对象现有生产设备,则应注意:(1)拟收购的生产设备保养状况是否良好,是否先进而且经久耐用;(2)如果另设同样的工厂设备,与收购现有设备比较,将要损失多少时间?对于收购后自己不打算使用的资产,亦须判定其残值,并将资产变现所需的时间考虑在内。

在某些收购案例中,将收购与自创作比较,因此必须评估买方能从该收购对象得到哪些创设投资方式所得不到的好处。例如,经过详细调查也许会发现目标公司的营销能力没有预期的那样大,或技术水平没有想象的高,因此审查后一比较,自创更合算。当然在比较中,时间因素对自创投资而言,往往是一项难以量化的成本因素。

其实在审查的过程中,一定会发现一些未曾知晓的营运问题,买方是否能承受或能加以克服,需相当审慎的自我评估。若断定能克服这些问题,则应进一步考虑,到底还要投资多少,才能改善现状而达到正常营业。

四、财务状况审查

对收购公司财务方面的审查一般可以聘请外界会计师事务所协助进行。之所以要这样做,是因为每个最终的收购协议,都是基于卖方的状况已符合收购者事先确定的收购标准而做出的。例如,通过对目标公司的财务状况的审查,证明其财务报表的资产净值等于或高于原先议定的最低收购价格,从而说明此项收购可行。因此,财务审查的目的在于使买方确定卖方所提供的财务报表,是否公允地表达该企业的财务状况。尤其在审查过程中,发现对方财务报表有误,可迫使卖方将财务报表作重大调整,而这会影响交易条件的协商。

审查目标公司财务报表的过程,常可发现目标公司很多未披露之事。例如,通过查核该公司的律师费支出并向律师函件证实,可能会发现未被揭露的法律诉讼案件。在进行一般的财务分析,如对各种周转率(如应收帐款周转率、存款周转率等)进行分析时,可发现有无虚列财产价值或虚增收入现象。

在对资产科目的审查方面,对于应收帐款按其可收回的可能性大小,估计提取适当的呆帐准备,对存贷则应注意有无提取足额的跌价、呆滞、损坏损失准备、对长期股权投资应注意所投资的公司财务状况。至于土地、建筑物、设备及无形资产(如专利权、商标、商誉等)的价值评估,可依双方事先同意的评估方式作调整。

在负债方面,对于未列示或列示不足的负债,应予调整。若有些负债早已到期未付,则应特别注意债权人法律上的追索问题,以及额外利息的支付。应交税款除帐上所列以外,买方应与卖方确定在交割前经营上所发生的额外税负,卖方应自行负责过去漏报税负而在未来发生的补税、罚金和利息的支付。此外,买方应尽可能查明任何未记录的负债,进而买方可要求卖方开立证明,保证若有未列负债出现应自行负责。

在财务的审查上,最易疏忽的是或有负债,而且很难预料其确定金额。例如,公司某车辆最近发生车祸,赔偿与否未定,金额亦不可能确定,其他如对他人的背书保证承诺等,均可能使目标公司必须负连带责任而招致额外的财务损失。

总之,最基本的财务审查工作,是通过目标公司所提供的已装饰过的财务报表,经过一定的技术分析和经验考证,评估出目标公司的真实财产价值,为以后的收购协议的签订及交易的顺利进行提供依据。

五、税收

应该对目标公司的纳税申报单和税收检查情况进行检查,通过对目标公司税收状况的检查应该使购买方确信,它们正在收购的公司的纳税义务都已正确地反映在其帐簿上。

纳税义务检查主要是了解:(1)出售方是否已经按照目前的税基交付了公司的所有税收;(2)对在收购的进展过程中和各税务主管机关将来的审计中,可能产生的未知的和预期的调整是否已经作出了充分的考虑;(3)这些问题的程序依目标公司的规模、出售方特殊的税收状况的复杂程度不同而应有所变化。一般需要对存档的纳税申报单进行检查和分析,特别需要注意财务报表和应税收入之间的核对,还要对由各税务主管机关所作的最新调整的报告进行检查,在检查过程中不但要注意联邦收入税问题,而且也要充分考虑州和地方

税收。

依据交易类型的不同,税收检查也应该包括税基分析和潜在的增大的可能性的评估。如果购买方正在考虑通过出售目标公司的某项资产,来为潜在的收购筹集资金,则应该仔细检查在出售那些资产时潜在的到期的税收,应该考虑到资产的税基通常小于帐面价值这一事实。

六、法律方面的审查

(1)必须审慎检查公司组织、章程及招股说明书中的各项条款。尤其对于重要决定应予特别注意,如合并或资产出售的同意,须百分之多少以上股权的同意才能进行的规定,以避免收购过程中受到阻碍。也应注意公司章程是否有特别的投票权的规定及限制。对股东大会及董事会的会议记录,亦应加以审查。若是资产收购,还应取得股东大会同意此项出售的决议文件。

(2)收购方除审查相关的文件外,还应取得目标公司主要财产清册,了解其所有权归属、使用限制及重置价格、对外投资情况及以司财产投保范围。同时,买方应从卖方取得说明其拥有产权的证明,而且卖方公司营运上使用的一些资产,若系租赁而来,则应注意此类契约的条件对收购后营运是否不利。

审查目标公司的对外书面合约,更是不可或缺的审查内容。对任何使用外界商标及专利权,或授权他人使用的权利义务的约定,应特别注意目标公司控制权改变后契约是否仍然有效。对于租赁、代理、借贷、技术授权等重要契约是否会因公司控制权的变更而使对方有权解除合同问题应予注意,并了解由此而带来的影响。

在债务方面,应审查目标公司所牵涉的重大债务偿还情况,注意其偿还期限、利率及债权人对其是否有任何限制等。例如有的公司债务契约规定维持某种负债比率,不准股权转让半数以上,否则须偿还债务。对这些契约关系中在收购后须立即偿债的压力,应及早察觉。

其他契约的审查,如厂外加工及与下游代理商、上游供应商的合作契约上权利义务的规定、员工雇佣契约及与公司工会的契约、与银行等金融机构的融资契约等也应注意,看契约是否合理,是否收购后还会有其他限制等。

目前在我国劳动工资制度的改革还没全面铺开的情况下,公司收购原有员工的工作安排、工资调整及福利待遇问题仍将是收购者面临的首选问题。在对国营企业的收购上此类问题更显棘手。另外在工资福利方面,某些公司的个别人员常享有特别待遇,对这些待遇,在收购后可否取消,或若重新订立雇佣契约是否可行,也应予以注意。

除了公司对外有关的契约、所有权的凭证、公司组织上的法律文件等均需详细调查外,对公司过去及目前所涉及的诉讼案件更应加以了解,因为这些诉讼案件会直接影响目标公司的利益。

七、人力资源和劳资关系

购买方必须对出售方管理人员的能力作出评价,特别是在购买不相关产业的公司时更

应该如此。购买方应该会见目标公司的高级职员和经理人员,检查他们过去的工商经历,调查他们的背景,比较补偿金的水平和计划,因为它们在工作中经常会发生变化。

购买方应该检查工会协议、罢工历史和相关因素,以便发现存在的问题。因为有些劳工协议使得许多削减人员的计划不可能实现。还必须检查年金、利润共享和其他的雇员利益计划,以便确定对公司合并以后的业务将会产生怎样的影响。如果出售方有许多长期雇员,且在建立年金基金而又必须向他们支付退休金时,将会减少购买方的现金流。相反,如果目前许多年金基金有剩余的话,则会使收购费用减少。

八、市场营销

购买方应该取得并分析有关下面各种产品和营销因素的信息。

- (1)销售量、利润和产品线上的积压;
- (2)主要产品和新产品开发的介绍;
- (3)年度和月销售历史;
- (4)政府销售额;
- (5)主要顾客;
- (6)营销和销售组织,包括专门的赔偿安排;
- (7)销售计划和预测方法;
- (8)广告和促销的费用及方法;
- (9)分销渠道和战略;
- (10)顾客满意情况和购买力;
- (11)主要竞争对手的市场占有率;
- (12)产品生命周期和技术水平;
- (13)定价战略;
- (14)竞争战略;
- (15)新产品开发。

应该把公司的发展趋势与产业的平均发展水平相比较,以便确定公司的相对绩效。应该调查具有竞争性的和潜在竞争性的新产品。因为它们对目标公司未来的前途会产生不利影响。应该把市场营销情报和目前的产品销售信息与库存分析作比较,以便查明过量的和已废弃的库存。在公司收购之后再对库存进行处理可能是要花费很大代价的。

九、加工制造和分配

对加工制造和分配领域的检查主要包括以下各项。

- (1)各生产设施(名称、分布、是自己的还是租赁的、帐面价值、公平市价、生产能力、从业员工、现有条件、目前使用情况、其他用途等);
- (2)制造过程;
- (3)主要原材料供应;
- (4)实物分配方式(购买、公司内部转移、向顾客的最终销售);

(5)制造效率。

十、研究与开发(R&D)

购买方应该分析过去的 R&D 项目(费用和实际的或估计的利益)、当前的和将来的项目(估计的费用和利益)、R&D 中使用的人员和设备、R&D 的会计处理方法。

十一、购务和管理控制系统

了解出售方内部的报告和控制系统总是非常重要的,尤其是当出售方属于不同产业的公司时更是如此。收购方在收购完成以后可能在很大程度上需要依靠出售方现有的系统,因为在两个公司建立完全一致的系统通常是不可能的。这可能是由于两个公司在经营和管理概念上的不同,也可能是连接两个系统需要较高的成本。生产和原料控制系统、指挥系统都是特别重要的,因为这些系统的失效可能会严重影响到公司的正常运转。此外,基本的会计控制也是重要的,因为它们对报告的准确性和雇员欺诈产生潜在的影响。

十二、公益管理部门的报告要求

需要特别注意各公益管理部门颁布的报告要求,因为它们对公司的业务有很大的影响。忽视这些要求可能会导致巨大数额的罚款,或者陷入经营困难的境地。收购方必须确信出售方的设施遵守了各公益管理部门(如环保局、职业安全与保健管理总署等部门)颁布的各种规定和标准。

十三、国际因素

如果目标公司从事于国际贸易或其他的国际业务,那么收购方应该充分了解这些国际业务,以及它们对公司的总体业务产生什么样的影响。应该注意有关国际投资环境、贸易和投资限制、外汇管制、通货膨胀等方面的问题。虽然利润汇回对偿付收购债务是必要的,但是外汇管制或出售方的国际赋税抵免限制问题却可能阻碍了利润的汇回。

十四、可自行处理的费用

购买了可以在短期内延期付款的某些费用,如研究与开发费用、维修与维护费用等,但这样做可能会产生长期的不利影响。仔细检查这些可自行处理的费用,可以避免将来可能发生的未预期的资本费用,导致收购成本的上升。

第二节 对目标公司财务审查的具体事项

以下的财务和会计问题,在调查中是值得注意的非常重要的事项。

(1)私人公司为减少税收而低估库存品的价值。这可能会导致扭曲收益趋势和潜在的税收评估的结果。这种低估通常是通过保守的定价、过量的废品登记和不准确地清点库存

数量形成的。

(2) 由于没有记录废弃的库存品而产生的库存高估。这可能是由于产品过剩、销售退回和折让、技术变化、新产品开发和产品进入成熟期和衰退期而引起的,甚至在大量的 LIFO 储备的情况下,也会产生这一问题。

(3) 诉讼。很少有公司能够避免诉讼。最常见的诉讼来自产品责任和环境侵权事件,而这些往往在收购完成之后才发现。

(4) 在出售公司之前“包装”财务报表。这一手段包括递延 R&D 费用和维修与维护费用;“取消”库存储备或储备不足、错误估计;或估计、假设的改变(如坏帐准备、年金会计处理、销售退回和折让、购股权证、滞料和过量库存等);存在没有披露的变化等。

(5) 帐面上的不能收回的应收帐款。没有为疑帐、现金和商业折扣、过期的应收帐款、销售退回和折让提供充分的准备。

(6) 经理人员品质。通常需要进行私人调查,以便得到有关经理人员的充分信息,据此,可以确定他们是否胜任工作或是否值得信任。

(7) 或有税收。这是收购领域的一个非常重要的问题。大多数公司在准备纳税申报单时都倾向于具有很大的挑战性。应该仔细地检查过去年份和当年的纳税申报单和税务署的报告,要注意其中的任何非常项目。

(8) 某些不能变现的投资。股权投资和非证券投资只有在“长期亏损”,而不是在暂时亏损的情况下,才要求减记资产的帐面价值。在使用了放宽的调整之后,就可以避免对长期亏损的承认。

(9) 未记录债务。可能包括假期工资支付、销售退回、折让和折扣、年金债务等。

(10) 关系户业务。这在私人公司中经常会发生,在公司易主的情况下对公司业务有较大影响。

(11) 不完善的财务控制,包括定价和成本政策不当、预算和控制制度薄弱等。

(12) 主要的客户或合同,失去一个就会对公司的经营产生大的影响。

(13) 对未来的重大支出的需要,这些可能包括工厂迁址或扩建,过时固定资产的重置和新产品开发。

(14) 国际业务,这些可能会产生许多问题,包括劳工、管理人员、经营困难以及财务性质问题等。

(15) 非正常业务和非常项目,如资产出售。这些常常会改变目前的发展趋势,应该予以确认并认真地进行评估。

第六章 公司购并的出资方式

在公司购并活动中,支付是完成交易的最后一个环节,亦是一宗购并交易最终能否成功的重要因素之一。在实践中,公司购并的出资方式有三种,即现金收购、股票收购和综合证券收购。其中,现金收购方式是最先被采用的,其后才出现了股票收购和综合证券收购。据美国第一波士顿公司对 1981~1985 年购并活动中的支付方式的分析,在这期间,约有一半以上的交易是以现金支付的,以普通股支付的每年都在 20% 以下且呈下降趋势,而以综合证券支付的呈逐年递增的趋势。

选择何种出资方式,要视具体情况而定。通常,兼并方首先要顾及自身的实际情况,如果兼并方是一公众公司,那么在支付方式的选择上将具有很大的灵活性,除现金之外,它们还可以更方便地选择股票、债券,或两者的结合等其他的出资方式;与此相反,私人公司一般只能用现金来进行收购,因为卖方一般不希望把自己的投资锁定在一种缺乏流动性的证券上。其次,兼并公司还要考虑到本公司股东对股本结构变化的可能反应、本公司资产的流动性和在金融市场上的融资能力等因素。最后,还应考虑目标公司的股东、管理层的具体要求和目标公司的财务结构、资本结构以及近期股价水平等,因为支付方式并不是由兼并方单方面决定的,支付方式最后确定有赖于兼并双方的协商。

任何实施收购的企业都必须在决策时充分考虑采取何种方式完成收购。虽然可以从支付的角度来划分出资方式,但是不同的出资方式又不仅仅是支付方式上的差别。所以兼并方必须充分认识不同出资方式的差别,依据具体的情况作出正确的决策。在选择出资方式时,首先取决于兼并方希望以何种出资方式来完成收购,在此基础上选择最有利的方式。如果单纯采用一种方式会受到某种条件的限制,则可以考虑采用变通或混合的方式。

第一节 现金收购

一、现金收购的特点

现金收购是公司购并活动中最清楚而又最迅速的一种支付方式,在各种支付方式中占很高的比例。这主要是因为:现金收购的估价简单易懂;对卖方比较有利,常常是卖方最愿意接受的一种出资方式,因为以这种方式出资,他所得到的现金额是确定的,不必承担证券风险,亦不会受到兼并后公司的发展前景、利息率以及通货膨胀率变动的影响;便于收购交易尽快完成等。

一般而言,凡不涉及发行新股票的收购都可以被视为现金收购,即使是由兼并公司直接发行某种形式的票据完成收购,也是现金收购。在这种情况下,目标公司的股东可以取得某种形式的票据,但其中丝毫不含有股东权益,只表明是对某种固定的现金支付所作的特殊安排,是某种形式的推迟了的现金支付。若从兼并方的资本使用角度看,可以认为这是一种卖方融资,即直接由目标公司的股东提供融资,而不是由银行等第三方提供。

现金外购是一种单纯的收购行为,它是由兼并公司支付给目标公司股东一定数额的现金,借此取得目标公司的所有权。一旦目标公司的股东收到对其所拥有股份的现金支付,就失去了对原公司的任何权益。这是现金收购方式的一个鲜明的特点。对于兼并公司而言,以现金收购目标公司,现有的股东权益不会因此而被“淡化”,但却是一项沉重的即时现金负担。因此,兼并方必须决定是动用公司现有的现金,还是专门筹集额外的资金来支付收购费用。在这两种方法之间进行选择的时候,需要考虑许多因素。如果现有的现金已经安排作为预期的流动资本,或者是用作内部资本投资的,那么就有必要为支付收购费用另外筹集资金,若筹集遇到困难,还可作出特殊的安排和变通,如采用延期或分期支付等卖方融资方式(这在后面还将涉及到)。

税务管理问题是现金收购方式所涉及的一个重要问题。目前,世界上绝大多数国家都奉行这样的税务准则,即公司股票的出售变化是一项潜在的应税事件,它涉及到投资者的资本损益,在已实现资本收益的情况下,则须交纳资本收益税。因此,若目标公司的股东接受现金收购的出资方式,就需要交付资本收益税。在延期支付的情况下,目标公司的股东滞后得到现金支付,也就意味着推迟了资本收益税的负担,直到实际得到支付的现金,方才承担资本收益税。

在公司购并交易的实际操作中,有两个重要因素会影响到现金收购方式的出价:(1)目标公司所在地管辖股票的销售收益的所得税法;(2)目标公司股份的平均股权成本,因为只有超出的部分才应支付资本收益税。例如,一宗以现金支付的收购活动发生在荷属安德烈岛,目标公司是在当地注册的,那么目标公司的股东就不会面临课征资本收益税的问题,兼并方的现金出价就是他们实际得到的数额。但如果目标公司的注册地是英国伦敦,则目标公司的股东所得到的资本收益将可能被课以 30% 的所得税。因而,兼并方在以现金收购方式收购目标公司时,必须考虑到该项收购活动是否免税,因为这将对自己的出价产生重要的影响。此外,由于某种原因,目标公司的股东得到的价格可能不会高于他所拥有的股份的平均股权成本(每股净资产值),在这种情况下,接受现金支付亦不会产生任何税收负担。如果兼并方确认现金出价会导致卖方承担资本收益税,则必须考虑可能减轻这种税收负担的特殊安排。否则,卖方也只能以自己可能得到的净收益为标准,作出是否接受出价的决定,而不是以买方所支付的现金数额为依据。通常情况下,一个不会引起税收负担的中等水平的出价,要比一个可能导致有惩罚性税收的高出价更具有吸引力。

采用推迟或分期支付的方式与采用一次性付清的方式相比,有两个优点:(1)可以减轻现金收购给兼并方带来的短期内大量现金负担,而且以后的支付来源还可以转向目标公司的经营成果;(2)可以给目标公司的股东带来税收上的好处,他们通常愿意有一个减轻资本收益税的机会,而推迟支付安排可以给他们提供更大的弹性来安排其收益,从而可能支付最

少的税额。

二、现金收购的影响因素

兼并方在决定是否采用现金收购方式时,应围绕兼并方的资产流动性、资本结构、货币问题和融资能力等几个方面来考虑。

(1)短期的流动性。现金收购要求兼并方在确定的日期支付一定数量的货币,立即付现必然会在资产负债表上产生现金亏空,因此有无足够的即时付现能力是买方首先要考虑的因素。

(2)中期或长期的流动性。主要是以较长期的观点看待支付的可能性,有些公司有可能在很长时间内难以从大量的现金流出中恢复过来,因此兼并方必须认真考虑现金回收率以及回收年限。

(3)货币的流动性。以上两点并没有涉及货币本身的问题。在跨国购并中,买方还须考虑自己拥有的现金是否为可以直接支付的货币或可自由兑换的货币,以及从目标公司回收的是否为可自由兑换的货币等问题。

第二节 股票收购

股票收购指的是收购方通过增加发行本公司的股票,以新发行的股票替换目标公司的股票达到收购目的的一种出资方式。

一、股票收购的特点

股票收购区别于现金收购的主要特点是:(1)买方不需要支付大量现金,因而不会影响兼并公司的现金状况。(2)收购完成后,目标公司的股东不会因此失去他们的所有者权益。只是这种所有权由目标公司转移到了兼并公司,使他们成为该扩大了的公司的新股东。也就是说,当收购交易完成之后,目标公司被纳入了兼并公司,兼并公司扩大了规模。并且扩大后的公司的股东由原有股东和目标公司的股东共同组成,但是兼并公司的原有股东应在经营控制权方面占主导地位。

由于股票收购的上述特点,因而有必要区别公司的兼并与合并。公司的合并是指两家相互独立的公司的股东同意通过替换股票组成一个扩大了的公司实体,亦即通过发行一种全新的股票,组成一家新的大公司。虽然从形式上看两者都以发行新股票为手段,同时亦保留了原股东的所有者地位,但它们之间的区别还是比较明显的:企业兼并中的买方占据主导地位,所发行的是买方本公司的股票,交易的结果是把目标公司纳入本公司,本公司保留原有的法人资格,目标公司的法人资格将不复存在;而公司合并中的双方处于对等的地位,合并中所发行的不是任一交易当事人的股票,而是一个共同拥有和经营的新公司的股票,交易的结果是合并各方原有的公司消失,组成一个新的合并公司。

由于在股票收购中,目标公司的股东仍保留自己的所有者地位,因此,对兼并方而言,这

种出资方式的一个不利影响是股本结构会发生变动。例如,一家上市公司采用股票收购方式来兼并另外一家股权集中的非上市公司,则可能会导致收购公司控制权发生转移的情况,即被收购的目标公司的股东通过上市公司所发行的新股票取得了对上市公司的主导性控制权。这种情况一般被称为逆向收购。对于买方而言,收购是为了取得目标公司的控制权,因而一般不允许公司的主导控制权地位为他人所得。所以逆向收购只能是公司购并中的极端现象,但在买壳上市中常常运用。尽管如此,逆向收购亦可以说明股票收购方式会给买方带来的影响:新增发的股票改变了原有的股权结构,导致了股东权益的“淡化”,股权淡化的结果甚至可能使原有的股东丧失对公司的控制权。

二、股票收购方式的影响因素

在决定是否采用股票收购方式时,一般应从以下几个方面进行考虑。

(1)兼并方的股权结构。由于股票收购方式的一个突出特点是它对原有股权比例会有重大影响,因而兼并方必须首先确定,主要大股东在多大程度上可以接受股权的淡化。

(2)每股收益率的变化。增发新股可能会对每股收益产生不利的影响,如目标公司的盈利状况较差,或者是支付的价格较高,则会导致每股收益的减少。虽然在许多情况下,每股收益的减少只是短期的,长期来看还是有利的;但不论如何,每股收益的减少仍可能给股价带来不利的影响,导致股价下跌。所以,兼并公司在采用股票收购方式之前,要确定是否会产生这种不利情况,如果发生这种情况,那么在多大程度上是可以被接受的。

(3)每股净资产值的变动。每股净资产值是衡量股东权益的一项重要标准。在某种情况下,新股的发行可能会减少每股所拥有的净资产值,这也会对股价造成不利影响。如果采用股票收购方式会导致每股净资产值的下降,兼并方需要确定这种下降是否会被原有股东接受。

(4)财务杠杆比率。发行新股可能会影响公司的财务杠杆比率。所以,兼并方应考虑到是否会出现财务杠杆比率升高的情况,以及具体的资产负债的合理水平。

(5)当前股价水平。当前股价水平是兼并方决定采用现金收购或是股票收购的一个主要影响因素。一般来说,在股票市场处于上升过程中,股票的相对价格较高,这时以股票作为出资方式可能更有利于买方,增长的新股对卖方也会具有较强的吸引力。不然的话,卖方可能不愿持有,即刻抛空套现,于是情况进一步恶化,导致股价进一步下跌。因此,兼并方应事先考虑本公司股价所处的水平,同时还应预测增发新股会对股价波动带来多大影响。

(6)当前股息收益率。新股发行往往与兼并方原有的股息政策有着一定的联系。一般而言,股东都希望得到较高的股息收益率。在股息收益率较高的情况下,发行固定利率较低的债权证券可能更为有利。反之,如果股息收益率较低,增发新股就比各种形式的借贷更为有利。因此,兼并方在收购活动的实际操作中,要比较股息收益率和借贷利率的高低,以决定采取何种出资方式。

(7)股息或货币的限制。在跨国购并中,如果兼并方要向其他国家的居民发行本公司的股票,就必须确认本国在现在和将来都不会限制股息的支付或外汇的支付。外国居民在决定接受股票收购方式之前,也需要得到这种确认。

(8)外国股权的限制。有些国家对于本国居民持有外国公司或以外币标值的股权证券实行限制,也有的国家不允许外国公司直接向本国居民发行新股。也就是说,在跨国购并中采用股票收购方式有时会遇到某些法律上的障碍,这是买方必须予以注意的。

(9)上市规则的限制。对于上市公司而言,不论是收购非上市公司还是收购上市公司,都会受到其所在证券交易所上市规则的限制。有时候,在购并交易完成以后,由于买方(上市公司)自身发生了一些变化,很可能要作为新上市公司重新申请上市。这样一来,兼并方就可能会由于某种原因自此失去上市资格。所以,作为买方的上市公司在决定采用股票收购方式完成购并交易时,要事先确认是否与其所在证券交易所上市规则的有关条文发生冲突。若有冲突,还可考虑请求证券监管部门予以豁免。

第三节 综合证券收购

在公司购并活动中,买方不仅可以采用现金收购、股票收购等出资方式,而且还可以采用综合证券收购(或称混合证券收购)方式来完成购并交易。所谓综合证券收购,指的是收购公司对目标公司提出收购要约时,其出价有现金、股票、认股权证、可转换债券等多种形式证券的组合。

一、公司债券

公司债券作为一种出资方式,必须满足许多条件,一般要求它可以在证券交易所或场外交易市场上流通。与普通股相比,公司债券证券通常是一种更便宜的资金来源,而且向它的持有者支付的利息一般是可以免税的。对买方而言,它的一个好处是,可以把它与认股权证或可转换债券结合起来。

二、认股权证

认股权证(Warranty)是一种由上市公司发出的证明文件(或证权证券),赋予它的持有者一种权利,即持有人有权在指定的时间内即有效期内,用指定的价格认购由该公司发行的一定数量(按换股比率)的新股。值得注意的是,认股权证本身并不是股票,其持有人不能视为公司股东,因此不能享受正常的股东权益(如分享股息派发、投票权等),对公司现行经营政策,亦无从左右。购入认股权证后,持有人所获得的是一个换股权利而不是责任,行使与否在于他本身的决定,不受任何约束。

对收购方而言,发行认股权证的好处是,可以因此而延期支付股利,从而为公司提供了额外的股本基础。但由于认股权证上的认购权之行使,会涉及到公司未来控股权的改变,因此,为保障现行公司股东的利益,公司在发行认股权证时,一般要按控股比例派送给股东。股东可用这种证券行使优先低价认购公司新股的权利,也可以在市场上随意将认股权证出售,购入者则成为认股权证的持有人,获得相同的认购权利。

一般而言,收购公司在发行认股权证时,必须详细规定认购新股权利的条款如换股价、

有效期限及每认股权证可换普通股的股数(换股比率),为保障持有人利益,此等条款在认股权证发出后,一般不能随意更改,任何条款的修订,需经股东特别大会通过方能算数。

投资者之所以乐于购买认股权证,主要原因是:(1)投资者对该公司的发展前景看好,因此既投资股票,也投资认股权证;(2)大多数认股权证比股票更便宜,一些看好该公司而无能力购买其股票的投资者只好转买其认股权证,而且认购款项可延期支付,投资者只需出少数款额就可以把认股权证转卖而获利。

三、可转换债券

可转换债券(Convertible Bonds)向其持有者提供一种选择权,在某一给定时间内可以某一特定价格将债券换为股票。可转换债券发行时应事前确定转换为股票的期限,确定所转换股票属于何种类型股票和该股票每股的发行价格(兑换价格)等。

从收购公司的角度看,采用可转换债券这种支付方式的好处是:(1)通过发行可转换债券,公司能以比普通债券更低的利率和较宽松的契约条件出售债券;(2)提供了一种能以比现行价格更高的价格出售股票的方式;(3)当公司正在开发一种新产品或一种新的业务的时候,可转换债券也是特别有用的,因为预期从这种新产品或新业务所获得的额外利润可能正好是与转换期相一致的。

对目标公司股东而言,采用可转换债券的好处是:(1)具有债券的安全性和作为股票可使本金增值的有利性相结合的双重性质;(2)在股票价格较低的时期,可以将它的转换期延迟到预期股票价格上升的时期。

四、其他方式

收购公司还可以发行无表决权的优先股来支付价款。优先股虽在股利方面享有优先权,但不会影响原股东对公司的控制权,这是这种支付方式的一个突出特点。

综合起来看,兼并公司在收购目标公司时采用综合证券收购方式,既可以避免支付更多的现金,造成本企业的财务状况恶化,又可以防止控股权的转移。由于这两大优点,综合证券收购在各种出资方式中的比例近年来呈现出逐年上升的趋势。

第七章 公司购并后的经营管理

无论收购企业的目的是为了改善和扩大经营,还是为了套利出售,收购者都有一个共同的目的,即力争获取最大化的利润。从这个意义上来说,收购者完成收购,取得了被购并企业的经营控制权,只是走完了第一步。如何改善经营管理,提高母公司和子公司的共同业绩,以期达到利润最大化的目的,是摆在收购者面前的艰巨任务。

公司的经营管理涉及到很多方面的问题。从企业的人事政策到财务政策,从企业的生产、原材料供应到产品的销售,都需要做出恰如其分的安排。在市场竞争趋于白热化的当代经济生活中,各种管理思想、管理方法和模式可谓层出不穷,并且都各自有成功范例为佐证。企业管理者在进行经营决策的过程中,不宜墨守成规,而应充分考虑根据企业自身的条件,如何在不断发展变化的特定环境中选择一种或多种经营管理模式,以获取利润。本章讨论完成收购后,收购者对被购并企业进行经营管理的主要问题。

第一节 公司购并后的人事问题

收购者在完成公司购并之后,首先要解决的是被购并企业中人的问题。因为人是任何企业生产经营的主体,企业人才主观能动性的充分发挥,是企业能够维持生存和发展并取得优良业绩的根本保证。甚至可以说,在现代社会的市场竞争中,人才的竞争已成为当务之急。试想,如果公司购并完成后,被购并公司原有的管理人才、技术人才纷纷离去,原有的客户和资金、原材料供应者纷纷断绝与被收购公司的业务联系,甚至使其经营业绩大不如前,则可以肯定地说,此项收购为失败之举。因此,如何处理好购并后的人事问题,就成为购并公司管理层首先要考虑的问题。

根据对国内外大量企业购并案例的分析,人事问题应主要做好以下几个方面的工作。

一、被购并企业主管人员的选派

收购完成后,收购者取得了被收购企业的控制支配权。收购者可以通过定期审核各种报表资料,了解被购并企业的业务开展情况,而实现对其的控制。但这毕竟只是间接的控制,难免会使被购并企业独立性过强而留有失控之患。而选派具有专业管理才能,同时忠诚可靠的人前往被购并企业负责经营管理,可以在很大程度上避免这一隐患。特别是在买方的收购动机是着重于双方整合效果的发挥所产生的利益的情况下,这种直接的人员控制,尤其能够确保整合效果的发挥。

收购者选择委派前往担任被购并企业的主管人员,必须具备专业管理才能。这一点对避免人才流失、客源减少是至关重要的。无论是从收购者内部还是外部选聘人才,都需要不仅精明强干,而且值得信赖。在跨行业收购的情况下,如果对被购并企业的业务不很熟悉,收购者也可以考虑留用该企业原主管,而通过各种报表及时掌握该企业的经营状况,但如前所述,这种方式有较大风险。如日本企业大举进军好莱坞时,曾相继买下了米高梅、哥伦比亚和拉哥等影业公司,并且并未派员接任,而让其原主管享有充分自主权,但由于种种原因影片公司经营不善,又不得不忍痛卖掉。

二、购并后的人员沟通

企业购并完成后,被购并企业内部的工作人员往往士气不振,有离职打算。只有进行人际沟通,设法消除这种戒备和悲观的情绪才不会使人才流失。因此,在收购宣布后,收购者需派代表到被购并企业,与该企业人员进行交谈沟通,想方设法留住人才,如应让该企业员工知道股权的变化、谁是新任主管、未来经营方向如何等。还应澄清员工们的种种顾虑,如工作地点迁移状况、裁员还是扩员、福利状况等员工们关心的问题。因为人力资源在企业生存发展中的重要性,收购者在进行沟通前,必须对该企业内部人员的基本情况进行深入了解,并力争取得他们的认同,同时努力消除双方企业的文化差异所造成的障碍,共建企业文化。也只有如此,才能充分发挥整合效果,取得 $2+2>4$ 的效应。

三、进行必要的人事调整

在对被购并企业的人员状况有了深入详实的了解之后,就可以判断哪些员工属于企业发展必不可少的精明强干之辈,哪些员工则属于庸碌无能的冗员。一般来说,购并后企业中最可能离职的是那些富于才能的管理人员和技术人员,因为他们不管在任何任职,必然都是各家公司竞相网络的对象。在作人事调整的决策时,要首先考虑留住这些人才,委以重任,并取得他们的信任和忠诚。而对那些没有能力和特长的人员,则要根据公司的实际情况,适当予以裁减。

四、稳定人才

收购后,人员离职往往是因为担心对新环境能否适应。经营权的易手,总会使未来产生一些不确定性。尤其是对那些经营状况不佳的公司而言,股权转移后,收购者为缩小营运规模经常会进行人员裁减。被购并企业的原有人员会感到现实的威胁而造成沉重的心理负担,因为失业的压力存在,会使他们始终难以安心。

这时,收购者的首要任务就是尽快解除被购并企业内部人员的后顾之忧,制定出稳定人才的政策,以便激励职员在新领导下勤奋工作。这种稳定人才的政策需要有实质性的激励措施相配合,从个人的切身利益上为该企业员工考虑,给予其优厚的任用条件。在美国,一项普遍实行的激励措施是员工认股,即让员工有机会以低于市价的价格购买本企业的股票,尤其是对那些必不可少的人才给予一定数额的“股票选择权”,使其在一定年限内均可以特定价格购买股票。当业绩优异使股价狂升时,则可行使此权利而赚取价差。如日本三菱公

司就曾以高于市价 40% 的每股 26 美元,收购美国钢铁公司所属的艾里斯化学公司 85% 的股权,其余 15% 留给原公司管理层,并要求该公司管理层的高级职员们继续留任。

总之,企业购并完成后,如何制定合理的人事政策,充分发挥员工的才能和经验,是收购者需要考虑的首要问题。

第二节 公司购并后的经营问题

购并后很容易造成的一个不利局面是和企业原有客户的关系有可能恶化。客户是企业的衣食父母,如果他们对企业产品供应的持续性以及质量、价格和服务等是否改变持怀疑态度,就很可能给原被购并企业的竞争者以可乘之机。这样,原有客户因为被购并企业的不稳定性而不再继续发订单,市场就很可能被竞争者掠夺。因此,购并后应当立即发函给主要客户,阐明收购者对该企业日后经营所将实施的政策。而原企业的业务人员理所当然地成为向客户传播公司经营思想和战略的媒介,他们应努力向客户证明,公司的产品和服务只会比原来更好,公司与客户的关系也只会比原来更好。对主要客户,可以考虑提供更优惠的条件,使客户对公司前途充满信心。

对于业绩不佳的企业,被购并后首先要处置闲置资产,对于不能一下子撤回的投资,也应逐步减少投入,或者将其转让给另一家公司;对于公司的内部组织机构要重新调整,精减不必要的部门,该撤销的撤销,该合并的合并,裁减冗员,以降低管理费用,减轻财务压力。

若购并双方是生产性质相近的企业,则购并方也可将自己的一些产品的订单交对方承担;或将双方的生产线连为一体,提高同一条生产线上上下游产品的衔接度;或者根据购并方的发展战略将对方的一些项目加以改造。例如山东渤海集团股份有限公司对济南火柴厂的购并。购并完成后,渤海集团投资逾千万元,将济南火柴厂在建的办公大楼改建成为具有三星级规格的渤海大厦;原有的占地约 3600 平方米的仓库,被用来与日资合作经营娱乐中心;地处黄金地段的得天独厚的条件,又使部分闲置场地得以出租给证券公司开办证券交易大厅。

有时,收购企业的目的在于减少竞争对手,提高市场占有率,收购者就更应该把精力放在维持销售渠道和销售网络的稳定性方面,以使购并后取得整体最优效果。同时,也可以在产品和服务的质量上多做文章,在留住原有客户的同时,吸引更多的新客户。

有时,购并目的在于套利,或者是将经营不善的企业扭亏为盈后出售,或者将其资产拆开来卖而获利。这种情况在美国尤为常见。

第三节 公司购并后的协同与整合问题

购并之后在内部管理方面的整合与协同,主要是在管理制度、经营方式及企业文化等方面的融合,主要涉及组织公司内部各项新旧业务的串连运行,监控各分公司、各部门的运作,

对企业内部的各种矛盾和冲突通过协商的方式加以解决。这里一个关键的问题是将收购者企业和被购并企业的企业文化融为一体,这是非常必要的,但却不可能迅速实现。因为企业文化的融合是一个涉及到多方面的复杂过程,它不仅表现在管理层的发展战略、经营思想、管理哲学等方面,也表现在企业员工的工作作风、精神风貌、对公司总体目标的认同和自觉贯彻执行等。所以收购企业的领导层在着手解决这一问题时,切勿操之过急,必须制定周密详实的计划,在企业内部和外界广泛开展宣传教育工作,使全体员工对企业文化达成共识,同时也在公众中树立良好形象。

第四节 公司购并后的理财手段

购并对双方企业来说,都是涉及大笔资产转移的重要项目,因此需要相应的理财手段相配合。许多收购者早在收购企业之前便制定出资产重组计划,以及与公司发展战略、组织管理等密切相关的理财策略。

一、套利出售

一般而言,被收购者的短期投资较少受到市场风险的影响,便于买方融资和进行财务处理,而其长期投资部分则由于周期长、回收流动性差会带来较高的市场风险和财务风险。收购者在接手资产流动比率欠佳的企业后,应妥善处置其资产,对流动性不同的资产区别对待。原则上应将不符合买方经营方向的某些资产售出,从而部分抵销筹资所引起的债务。因为在市场经济条件下,投资的唯一目的是为了获取利润,购并后如果带来亏损,就会与收购者的初衷背道而驰,因此应将成本大于收入的产品或资产售出,或伺机在企业股价升值之际,售出持股获利。反之,则可能会被亏损拖累,影响整个企业的综合利益。台湾省宏基公司或许在这方面可以提供一个因对被购并企业资产处置不当而被拖入泥潭的很好的例子。80年代末期,宏基公司曾在3年中接连收购了美国3家亏损的高科技公司,但是由于这些公司不但缺少流动性强的金融性资产,而难于再继续经营。没有财务综效,却由于宏基扩展过快,反受海外企业亏损拖累以致于造成了逾8亿美元的巨额亏损。宏基公司在理财手段上的失误和教训,是值得认真总结的。

二、撤资方式

在有些情况下,收购者会发现,整合的结果与原来设想制定的战略规划并不相符合,或可能由于企业的外部环境骤变而使购并活动失去其原有的意义。这时,往往采用“放弃分析”方法,以决定是否撤资。

实际上,公司进行撤资的原因是多种多样的,既可能是为了处置掉那些无利可图的资产,也可能由于资产绩效无法达到公司的预定标准,也可能是需要资金来进行投资、偿债等活动,还有些是因为要避免违反某些法律规定,如美国的反托拉斯法案。

概括起来,公司撤资主要有两种方式:

(1)公司分割(Spin Off),将准备裁掉或撤销的公司分割成为一至数家独立的公司,同时允许外来资本介入,用权益转让的方式将公司股票按股东的出资比例进行分配;

(2)资产出售(Sell-Off),把打算裁撤的公司卖出,如美国的 Beatrice 公司曾一度网罗了一大批业务各异的企业。其中包括租车服务公司、装瓶厂、服装公司和食品加工厂等。在此情况下,Beatrice 的管理层毅然作出决定,卖掉这些毫不相关的部门,将自己的业务集中在乳酪和肉类等食品方面,从而保证了公司经营运作的灵活性。

在具体的实施中,撤资往往采取更为灵活的形式,如进行资产分割时,既可以保留母公司的名分,也可以将其撤销,这取决于收购者对实际情况的考虑及其决策。

三、收购后的会计处理

企业购并完成后,主要有两种不同的帐务处理方法。方法不同,对公司帐面利润、每股收益的影响也不同。

(1)联营法。把收购的各公司的资产负债表简单相加,形成一个统一的资产负债表。该方法适用于收购方向被购并企业支付股票而非现金的情况,其缺点在于合并资产负债表时没有考虑双方公司的普通股票转换率。

(2)购置法。以实际支付价格作为被购并企业的帐面价值,在此基础上再合并各方资产负债表。这种处理方法由于实际支付价格有可能背离被购并企业的帐面价值,其结果有可能与联营法的结果有所差别。这种方法对以现金和以债券、股票的支付方式均可适用。

一般来说,采用购置法,被购并企业的资产往往会增加,导致以后各期较高的折旧费、商誉摊销,甚至使存货帐面价值升高导致较高销售成本。但对股东来说,成本的增大却可以减少应纳税额。实际上,会计方法的选择并不完全取决于收购者,而应视具体情况而定。

第八章 产权重组

第一节 产权重组的意义和目的

一、产权重组的意义

产权重组,指的是企业改组为公司时将原企业的资产和负债进行合理划分,经过分立和合并等方式,对企业资产和组织重新组合及设置。

应当看到,进行改组的企业,基本上是大型的国有企业,其形成的历史比较长,在国民经济中也发挥着重要的作用。但是,这些企业基本上是在公司法颁布之前就已经存在,由于历史的原因,其资产结构、组织结构的设置,经营方式等都具有浓厚的计划经济色彩。具体表现为:

(1)党政未完全分开。企业的经营管理权是由党委及党委领导下的厂长、经理共同承担。这与公司法所要求的股东大会是权力机构,董事会是执行机构的模式是不相符合的。并且由党委领导的企业,如果在境外上市,会引起境外投资者的误解,也不符合上市地国家或地区的法律规定。

(2)政企没有完全分开。企业的生产经营并不具备完全的自主权。企业的上级主管部门往往直接对企业的具体经营活动作出指示。企业的领导的任免方式,仍然是传统的由上级主管部门任免。企业领导对上级负责,以满足上级的要求为出发点,而不是以提高企业的经营效益为出发点。此外,企业还承担了一定的指令性计划,必须按照指令的要求完成;企业生产的部分产品,受到国家定价的控制,无法根据市场所提供的供求信息灵活地变动,因而生产经营的效率也受到不同程度的影响。

(3)企业还承担着一定的社会职能。在“大而全,小而全”的思想指导下,企业还承担着“办社会”的功能,把一些本应由政府或社会完成的职能自行承担下来。例如:兴办托儿所、学校、医院,企业所在地区居民区的公共照明、公共设施由企业负担,甚至政府基层组织的经费、人员也由企业负担。这大大影响了企业的正常生产经营,降低了企业的经济效益。

(4)家底不清,会计核算落后。由于企业以完成产值为目标,没把经济效益放在首位,加上管理比较混乱,因此多数企业都存在着家底不清的状况,企业对自己拥有多少资产,结构与比例如何不摸底。企业以往所采取的会计核算方法也比较落后,难以反映资产的损益和财务状况变动详情,企业折旧太慢,无形资产的价值也很少顾及。

因此,在资产评估、财务审计的基础上对企业资产进行重组,有利于企业:

(1)转换经营机制。企业可以摆脱党政不分、政企不分的被动局面,摆脱不必要的行政干预,明确企业的产权归属,建立起自负盈亏,自主经营,以市场作为资源配置的手段,以供决定价格的新型经营机制。

(2)提高生产效益。企业资产得到优化组合后,与生产经营无关的资产剥离出来,企业的生产效益自然会得到有效的提高。

二、产权重组的目的

产权重组具有上述的意义,而拟改组的企业进行产权重组,主要是为了达到以下的具体目的:

(1)提高资本利润率,以获得尽可能好的股票发行价格和尽可能大的市值。企业通过分立或合并等手段,在股份有限公司中保留经营性资产,这样可以提高资本利润率。

(2)避免同业竞争。在资产重组过程中,将拟改组企业的资产和业务分类进行划分和重组,避免改组后的股份有限公司与原企业的业务发生同业竞争。

(3)减少关联交易。在资产重组过程中尽量避免和减少原企业与改组后的股份有限公司发生关联交易。这符合公司法的基本要求和上市的一般规则,有利于保护公众投资者的利益。

(4)进行资产剥离。将非经营性资产与经营性资产进行划分,将非经营性资产和业务中企业所承担的政府职能部分坚决分离,对企业所承担的社会职能,采取适当、合理的方案加以解决,既防止此部分资产成为企业负担,又防止损害职工的既有合法利益。

第二节 产权重组的基本内容和实现方式

一、产权重组的内容

狭义的产权重组,仅包括改组企业的资产和负债的划分及重组;广义的产权重组,还包括企业机构的设置与重组。

狭义上的产权重组的对象,包括固定资产、流动资产、长期投资和无形资产。实际上,债权债务的划分也是产权重组的重要内容(关于狭义上的资产重组将在第三节“资金和负债的划分及债权债务的处理”中详细论述)。

二、产权重组的实现方式

产权重组主要通过整体改组、分立、合并等方式完成。

(1)整体改组。整体改组是指拟改组企业将其全部资产,包括经营性资产和非经营性资产都投入股份有限公司,原企业不再存在。上海石油化工总厂即是资产整体改组的典型例子。该厂以其所有帐面国有资产净值(1991年末数)47.0525亿元入股,占总股本的

70.83%，由其上级部门中国石油化工总公司作为国有资产管理行使国家股股权，原总厂消灭。

(2) 分立。分立指拟改组企业根据一定的设想和原则将企业资产进行分割重组，一部分资产作为股本投入改组后的股份有限公司，一部分资产保留于原企业内。马鞍山钢铁公司是比较典型的分立例子。其重组方案包括分立和以发起方式设立股份有限公司两部分：分立部分是以马钢主要部分的净资产值用作价入股方式划入股份公司，而其他不被划入股份公司的资产和负债则保留在马钢；设立股份公司部分是由马钢作为唯一的发起人以发起方式设立股份公司，马钢更名为马鞍山马钢总公司，作为股份公司中国家股股权的唯一持有人和行使人。

(3) 合并。合并是指拟改组企业与其他拟改组企业进行合并，将资产重新组合。当然，合并也可能包括一部分资产的合并，一部分资产的分立。到目前为止，我国改组为境外上市公司的所有企业都是国有独资公司，尚没有合并改组的先例。

三、产权重组中非经营性资产的处理

由于历史原因，拟改组企业的资产结构中，非经营性资产占有相当比例。非经营性资产比例过高，往往影响企业的资本利润率，降低公司股票吸引力，因此在资产重组中应对这部分资产进行妥善处理。

从目前的实践来看，对非经营性资产的处置原则是：第一，属于企业所承担的政府职能，通过国家建立政府机构解决；第二，属于企业所承担的社会职能，区分不同情况，根据各企业的实际特点分别解决。大致讲，主要有以下三种方式：

(1) 将非经营性资产也一并折股划入股份有限公司，今后逐步解决企业不合理负担问题。上海石化改组即采用这种模式。由于历史上的原因，在改组前该厂所在地区的各项政府和社会职能均由该厂代办，经费亦由该厂承担。为使股份公司的组建与运行规范化，行使政府和部分社会职能的机构和人员应不列入股份公司范围，但鉴于操作上的实际困难，只能今后在条件成熟时，通过建立政府机构予以解决；在过渡时期仍由公司代管，其经费由改组为股份公司后新增加的上交财政收入中返回解决。

(2) 将经营性资产和非经营性资产完全划开，将经营性资产折股投入股份有限公司，将非经营性资产剥离出来，或留在原企业，或组建为新的第三产业服务性单位。广州造船厂和马鞍山钢铁公司的改组都属于这种模式。以广州造船厂为例，该厂将其属下的全部经营生产性资产投入并建立股份公司，同时把非经营生产性单位（学校、医院、托婴室、技校、食堂等等），组成第三产业经营性单位，对上市公司进行有偿服务。广州造船厂把国有股股息分红一部分用于扶持第三产业，随社会保险制度的改革把这些非上市部分的非经营性单位发展成自负盈亏、自主经营的第三产业单位，企业办社会的状况得以改变。

(3) 完全地将非经营性资产与经营性资产剥离，企业的社会功能分别由保险公司（或其他社会保险机构）、教育系统、医疗系统等社会公共服务系统承担，企业将非经营性资产以变卖、拍卖、赠与等方式予以处置。这种方法从理论上讲最为彻底，能最大限度改变企业办社会的局面。但由于各企业历史遗留问题较多，这样做可能会引发一些不稳定因素，因此，目

前暂无此方面的实际例子可供参考。

作为总体上的要求,国家国有资产管理局于 1992 年曾发布了《〈股份制试点国有资产管理暂行规定〉的几点说明》,对非经营性国有资产折股和管理问题作了说明。全民所有制企业改组为股份制试点企业时,对于原企业的非经营性单位占用的国有资产,首先应考虑同经营性资产一样折价入股。如果考虑到资产总额太大,影响企业的资本利润率,不利于吸引股东等因素,经国有资产管理部门批准,可以不折价入股,其国有资产性质不变。对于其资产不折价入股的幼儿园、医院等非经营性单位,可使其成为独立于股份制试点企业之外的经营单位,也可由国有资产管理部门委托改组后的股份制试点企业进行专项管理、有偿使用,其费用可以从股份制企业公益金中提取;情况特殊的,也可以委托其他单位代管。对于职工宿舍,则可相应进行房改,采取提高房租或出让产权等多种方法处理;其收入由国有资产管理部门或其委托单位收取,按有关部门管理。

四、组织机构的重组与设置

在企业改组为公司时,组织机构的重组与设置因资产重组的方式不同而有所不同。

(1)采取整体重组方式的,原企业不复存在。则全部组织机构都依照公司法所规定的股东大会、董事会、监事会的模式予以建立。原企业的党委、工会、团委及相关的政治思想工作机构解散,人员按其个人的实际情况安排到相关的生产、管理岗位。新的股份有限公司依法组织工会,党和团的基层组织依照有关规定建立。上海石化就是采用这种方式。

(2)采取分立或合并等方式,原企业保留的。股份有限公司则根据公司法的要求设立股东会、董事会和监事会。视具体情况,可在董事会下设若干委员会对各类生产、经营、财务方案进行调研、论证,在监事会下设纪监、审计部门;生产经营管理机构可由总经理领导的各个职能部门完成。总公司部分是国有企业,根据《中华人民共和国全民所有制工业企业法》、《全民所有制工业企业转换经营机制条例》的有关规定,设立相应的生产管理和职能机构。党、政、工、团组织也相应主要在这一部分建立。

第三节 资产和负债的划分及债权债务的处理

一、资产和负债划分的基准和基准日

作为整体重组的企业,全部资产和负债均由改组后的股份有限公司承担,故基本上不存在资产和负债的划分问题。只有在改组后原企业仍以某种形式保留的,才发生资产和负债的划分问题。

在进行资产和负债划分的时候,首先应当确定划分的基准,也就是依照何种标准进行划分。实践中有两种标准可供选择。第一种是以资产的性质为标准进行划分,凡经营性的资产和因生产经营活动而产生的负债划归股份有限公司。如广州造船厂的改造即以此为基准。另一种基准是以机构为标准,即划入股份公司的单位的资产和负债均随其分

别转移到股份公司或保留在总公司。马鞍山钢铁厂的改组即基本上以此方式进行。不过事实上,这两种基准经常是混合采用的,表现为一方面在对单位进行划分的时候,往往是以单位是否从事生产经营活动为基准,将从事生产经营活动的单位划归股份有限公司;另一方面,即使是按单位进行划分,还有一些财产性质上属于共有,还有一些资产和负债虽属拟划入股份公司的单位所有,但从该项资产和负债的性质上讲是应保留于原企业的,或者相反,那么,都需要作必要的调整。

鉴于一个企业的资产和负债随时都在变化之中,因此,在进行境外上市公司的改组的时候,对资产和负债的划分必须确定一个基准日。一般来说,各改组单位均采用对改组企业进行会计审计和资产评估的基准日作为划分资产和负债的基准日。

二、无形资产的处理

如果截至基准日止,改组企业的无形资产已经评估形成帐面资产,则可按一般资产划分原则进行划分;若还没有形成帐目上的资产记载,则可以分别以以下方式进行。

(1)土地使用权。多数拟改组企业占用的土地均为划拨土地,土地使用权未在帐目上作为资产记载。资产重组时,可将拟由股份有限公司占用的土地及其相关的土地的使用权作价入股,将其作为无形资产反映在股份公司的帐目上。原企业一般继续以划拨土地的用地方式使用其占用的土地。

(2)专利权。专利权根据实际使用的原则进行划分。专利权划归股份有限公司的,应对其评估作价折股。

(3)商标权。商标权也根据实际使用的原则进行划分。商标权划归股份有限公司的,应对其评估作价折股。

(4)著作权。拟改组企业的著作权一般有出版物、工程技术图纸及计算机软件等。可以根据实际使用的原则进行划分。划归股份有限公司的,也应评估作价折股。

应该注意的是,无形资产折股的总比例不得超过公司资本的 20%。

三、投资的处理

投资包括全资附属公司、中外合资公司和国内控股公司、国内参股公司等。在资产重组时,可根据实际情况决定这些投资的处理方案,或由原企业保留,或划归股份有限公司,同时作价折股。

四、债权债务的处理

拟改组企业的债权债务主要表现为合同和债券。实践中,原企业与拟定的股份有限公司往往签订一份《分立协议》,决定债权债务的承担。对于合同,分别向合同对方当事人发出书面征求同意的函件,将所有尚未履行完毕的合同分别转入原企业或股份有限公司;债券的转让则在有关金融主管部门(人民银行)批准后登报公告,转为股份公司承担。

应当注意的是,为了保护债权人的利益,公司法规定:“公司分立,其财产作相应的分割。公司分立时,应当编制资产负债表及财产清单。公司应当自作出分立决议之日起 10 日内通

知债权人,并于30日内在报纸上至少公告3次。债权人自接到通知之日起30日内,未接到通知书的自第一次公告之日起90日内,有权要求公司清偿债务或者提供相应的担保。不清偿债务或者不提供相应的担保的,公司不得分立。公司分立前的债务按照所达成的协议由分立后的公司承担。”

第四节 股份有限公司的股权设置和募股方案

进行境外上市公司改组的企业改组为股份有限公司后,其股权设置一般为国家股、法人股、外资股和社会公众股(包括内部职工持股)。相应的,募股方案也同其股权设置有关。

一、国家股

改组后股份有限公司的国家股由划归股份公司的所有固定资产和其占用的国有土地的使用权,以及划入股份有限公司的其他资产作价折股构成。在募股方案中,应确定国家股占股份有限公司总股本的比例。

二、法人股

法人股指由其他法人单位认购的股份。在改组时,拟改组企业将对股份公司的总的资本需求作一预算,但由于发行股票受到额度的限制,则额度量与总的需求量之间的差额,需要向其他法人募集,或与其他法人共同组成发起人来解决。实践中,法人股的比例往往是在社会公众股的发行规模确定后再决定的。

三、外资股

外资股包括在香港地区上市的H股和在美国等地上市的外资股。外资股一般同时采取公募和私募两种方式,公募在股票上市地进行;私募一般利用定向配售方式发行给美国、欧洲、日本、香港地区为主的机构投资者。外资股的比例和在各地发售的具体比例需要事先在募股方案中说明。

此外,外资股还包括在国内交易所上市、供境外投资者用人民币认购和交易的B股。B股的发行和上市部分,也应在募股方案中说明。

四、社会公众股

社会公众股包括职工内部持股部分。社会公众股在股份公司总股本中的比例有待于发行规模的最终确定而定。社会公众股的募股方案一般由国内主承销商和改组企业共同草拟,报所在省、自治区、直辖市人民政府或其所属中央部委批准后再报国务院证券委审批。

第五节 产权重组实施计划

拟改组企业应当制定重组实施计划,对重组工作的程序和时间进度作出安排。一般而言,重组工作包括发起设立股份有限公司阶段和转为社会募集公司阶段。两个阶段重组工作的程序大致如下。

一、发起设立股份有限公司阶段

- (1)完成会计师报告和盈利预测;
- (2)向国家国有土地管理局提交《土地使用权作价入股申请》;
- (3)向国家国有资产管理局提交《确认资产评估报告的申请》;
- (4)向国家国有资产管理局提交《国家股作价入股的申请》;
- (5)取得国家国有资产管理局发出的《确认资产评估报告的批文》;
- (6)取得国家土地管理局发出的《土地使用权作价入股的批文》;
- (7)取得国家国有资产管理局发出的《国家股股权管理的批文》;
- (8)向国家经济体制改革委员会提交《设立股份公司的申请》;
- (9)国家经济体制改革委员会批准设立股份有限公司;
- (10)召开创立大会;
- (11)向工商行政管理部门办理股份有限公司注册登记手续,取得法人执照。

二、转为社会募集公司阶段

- (1)股份公司召开董事会或股东临时会通过新章程并决定增资扩股,从而将公司转为社会募集公司;
- (2)向国家体改委提交《转为社会募集公司的申请》;
- (3)向国务院证券委提交国内发行社会公众股(A股)和(或)境内上市外资股(B股)以及在境外上市的外资股(H股或美国、日本、新加坡等地上市股票)发行规模和方案的申请;
- (4)国家经济体制改革委员会批准股份有限公司转为社会募集公司;
- (5)国务院证券委批准外资股及内资股的发行规模和方案;
- (6)省、自治区、直辖市政府或中央行业主管部门批准内资股及外资股的发行;
- (7)中国证券监督管理委员会复审同意内资股和外资股的发行;
- (8)外资股在国际上定向配售;
- (9)外资股在境外上市地公开发售;
- (10)内资股在国内开始发行。

第四篇 企业破产及法律程序

第四篇

企业破产及法律程序

第一章 企业破产与破产申请

第一节 企业破产与破产案件管辖

一、企业破产的概念

破产,从深圳经济特区企业破产立法的原意理解,它是指债务人不能清偿到期债务的一种事实状态。事实上,从清算实务来看破产常表现为两类形式:一类是指债务人“资不抵债”的状况,即债务人的财产不足以清偿债务;另一类是指债务人“清偿不能”的状况,即债务人难以履行到期债务。当出现这种状况,依据法律,我们就可以称债务人已经“破产”。

但是,从法律制度角度来看,企业破产是指企业法人破产还债程序,即企业法人无法清偿债务,人民法院根据债权人或债务人的申请,宣告该企业破产,并按法律规定的清偿程序进行清偿活动。它包括破产申请、破产受理、和解与整顿、破产宣告、破产清算、财产分配、破产终结程序。

二、企业破产的条件

企业破产的条件是指企业具备什么资格才适用破产法和企业到了什么状况才被法院宣告破产。前者被称为破产能力,后者被称为破产原因。对这一问题,现行的破产法律、法规、司法解释(包括《中华人民共和国民事诉讼法》、《中华人民共和国企业破产法(试行)》;司法解释,最高法院对上述两个法律的适用办法,以及《深圳经济特区企业破产条例》)都作出了具体明确规定。这是我们正确认识、判断一个企业是否具备破产条件,以及法院能否受理破产申请的基本依据。

1. 破产能力

破产能力,是指谁可以被宣告破产,或民事主体得以被宣告破产的资格。这是适用破产法的首要前提条件。

我国的破产法律,对破产能力作了规定。如《深圳经济特区企业破产条例》第2条规定:“本条例适用于下列企业法人,但法律、法规另有规定的除外:(1)在特区内注册登记的企业法人;(2)在特区外注册登记,但住所在特区内的企业法人。”

纵观我国的破产法律规定,和深圳特区的破产条例,都规定只有企业法人具有破产能力,即只有企业法人才有被宣告破产的资格。在深圳,凡属特区范围内的国有企业、集体企

业 私营企业、联营企业、外商投资企业等各类具有法人资格的企业都具有破产能力,而除此以外其它各类不具有法人资格的企业均不具有破产能力。

2. 破产原因

破产原因,是指破产的界限,即企业到什么状况才被法院宣告破产。破产原因是法院据以适用破产程序,宣告债务人破产的依据。深圳特区破产条例把债务人不能清偿到期债务作为界定破产的客观标准,同时进一步地规定企业停止支付到期债务的,视为不能清偿到期债务。无论理论界有何看法,这一规定为律师实务提供了一个摸得着看得见的客观标准,大大有利于企业破产的实际运作。

三、破产案件的管辖

《深圳经济特区企业破产条例》第5条规定:“破产案件由债务人住所地人民法院管辖。外商投资企业的破产案件由深圳市中级人民法院管辖”。由此可见,破产案件的管辖,包括地域管辖和级别管辖两种。

1. 地域管辖

是指企业破产案件无论是债权人申请还是债务人申请,都应当由债务人住所地人民法院行使管辖权。所谓“债务人住所地”,是指破产企业法人登记地或其主要办事机构所在地。由债务人住所地人民法院管辖破产案件,便于法院了解案情,便于组建清算组和对破产企业财产进行管理、清算。

2. 级别管辖

是提破产案件应由哪一级人民法院管辖。深圳特区目前是外商投资企业破产案件由中级人民法院管辖,其它各类破产案件也暂由中级人民法院统管。今后,按照规定和全国各地的审判实践,将由基层人民法院管辖区(县)工商局注册登记企业的破产案件,中级人民法院管辖市级以上工商局注册登记企业的破产案件。

第二节 企业破产案的申请

一、破产申请与破产申请人

破产申请是指债权人或债务人及其他法定利害关系人,向有管辖权的人民法院请求宣告债务人破产的意思表示。在深圳特区未制定破产条例以前,我国立法上采用了破产申请主义,即破产程序的适用以破产申请为必要的前提条件。1993年11月深圳人大通过的《深圳经济特区企业破产条例》第43条规定:“在民事诉讼或民事执行程序中,人民法院查明债务人不能清偿到期债务,且不具备和解条件,可依职权宣告债务人破产。”这样,在深圳特区的司法实务中就突破了“破产申请主义”的限制,在保护债权人公平受偿权益上与国际惯例接轨。

那么,哪些主体可以成为破产申请人呢?《深圳经济特区企业破产条例》第9条、第10

条规定了有四种人可以成为破产申请人:债权人、债务人、国有企业产权主管部门、非破产清算中的企业清算组。有学者根据破产申请人身份的不同,将破产申请分为自愿申请与非自愿申请,这对于破产清算实务有积极的实用性。根据这样的划分方法,债权人和国有企业产权主管部门的破产申请为非自愿申请,其余两种为自愿申请。

二、非自愿申请的文书内容

债权人提出破产申请,应向法院提交破产申请书以及证明债权、债务性质和债务人不能清偿到期债务的相关证据。

破产申请书包括以下内容:

- (1)申请人(债权人)和被申请人(债务人)的名称、住所、法定代表人姓名、职务。
- (2)请求事项。与其它提起诉讼的文书类似,请求法院依法宣告被申请人(债务人)破产还债。
- (3)债权数额和性质的说明。债权性质主要是指债权有无财产担保。
- (4)对债权受偿期限和被申请人(债务人)不能清偿到期债务的说明。
- (5)其它应说明的事项。如附证据目录。
- (6)申请人名称、加盖公章、申请日期。

附件材料和相关证据包括:

- (1)申请人若是自然人,应提供身份证明;若是法人,应提交企业法人营业执照复印件、法定代表人身份证明。
- (2)债权证据。包括债权的数额、性质的证明材料。
- (3)债权偿还期限和债务人不能清偿到期债务的证据。

三、自愿申请的文书内容

债务人、非破产清算的清算组提出破产申请,除了向法院提交破产申请书之外,还应提交财产情况说明书和债权、债务清册。

破产申请书包括以下内容:

- (1)申请人(债务人)的名称、住所、法定代表人的姓名、职务。
- (2)请求事项。请求法院宣告债务人破产还债。
- (3)债务人不能清偿到期债务的说明,或债务人的财产不足以清偿债务的说明。
- (4)债务人的资产状况以及债权债务的总体陈述。
- (5)其它应说明事项。如所附证据目录。
- (6)申请人名称、加盖公章、申请日期。

附件材料和相关证据包括:

- (1)申请人企业法人营业执照复印件或政府批文、法定代表人身份证明。
- (2)企业财产状况说明书。包括详细的企业财产明细表(如系有形资产应注明坐落位置)以及债权、债务清册。
- (3)按国家会计法规编制的企业资产负债表、损益表。

四、破产申请提出的期限

破产申请提出的期限,是指无论是债权人、债务人提出破产申请,都应当受时间的限制,在法定的期限内提出破产申请,法院受理,否则予以驳回。破产申请期限构成破产申请得以成立的条件。提出破产申请是债权人、债务人和有关利害关系人的权利,而法院是否受理,还要求申请符合时效的要求。

目前我国破产法没有对破产申请提出的期限作出明确规定。《深圳经济特区企业破产条例》第6条规定:“破产案件的诉讼程序,本条例没有规定的,适用民事诉讼程序的法律规定。”按照这样的立法精神,我们认为破产申请同样应有期限的限制。

从非自愿申请即债权人的角度看,由于其主张债权要受诉讼时效的限制,超过诉讼时效,债权人就丧失了胜诉权。因此,如债权人超过诉讼时效提起破产申请,法院则可以驳回申请。

从自愿申请即债务人的角度来看,在目前法律无明文规定的情况下,按债权的诉讼时效来要求破产申请的期间,应是最低程度的限制。因为,如果放任债务人财产的持续恶化状况,也是对债权人利益的极大损害。当然也就偏离了企业破产制度的本意。

五、破产申请的法律效力

破产申请一经向法院正式提出,就会产生以下效力:

1. 中断诉讼时效

《中华人民共和国民事诉讼法通则》第140条规定:“诉讼时效因提起诉讼、当事人一方提出要求或者同意履行义务而中断。从中断时起诉讼时效期间重新计算。”破产程序作为一种特别程序,当然也具有中断时效的效力。但是这种中断诉讼时效的效力只能及于作为非自愿申请人的债权人,对其他债权人不产生效力。

2. 撤回破产申请的限制

正如前文指出的那样,破产程序作为民事诉讼中的一种特别程序,一旦申请人提出破产申请形成破产案件,就涉及到超出申请人、被申请人范围的其他债权人的利益。如果债务人确实处于破产状况,破产申请随意撤回势必损害其他债权人的权益,因此,需要限制破产申请的随意撤回。有学者认为,比照一般民事诉讼中撤诉的规定来处理破产申请的撤回,具有较好的实用性。即在法院裁定破产前,申请人可以撤回破产申请;在法院宣告债务人破产后,申请人就无权撤回破产申请,因为申请人的请求事项已由法院经法定程序做出决定。但是,在破产清算实务中,我们认为这种做法不可取。因为一旦法院公告受理破产申请,则会有其他债务人登记债权,这样,破产案件就超越了破产申请人和债务人之间关系的范畴。若准许破产申请人在法院受理公告后撤回申请,无疑就剥夺了其他债权人的权利。因此,在目前无法律明文规定的情况下,以在法院受理破产公告前准许撤回申请为宜。

第二章 债权人会议

第一节 债权人会议的组成

一、债权人会议的概念

债权人会议是指人民法院受理企业破产案件之后,该企业的债权人根据人民法院的通知和要求,由全体债权人组成,代表其多数债权人共同利益和进行意思表示的议决机构。律师在参与企业破产案件的过程中,要对债权人会议的概念有一个全面的了解:

1. 债权人会议是企业破产法中的特有概念

如果某一企业虽然负债累累,有很多债权人,但这一企业没有自己申请或被债权人申请破产,并且由人民法院立案受理,那么虽然这一企业的债权人可以在一起开会讨论有关其债权的问题,但这并不是法律意义上的债权人会议。债权人会议是企业破产法中的特定概念,是在法院受理企业破产案件之后,以直接通知和在规定的报刊上或法院公告栏以公告的形式通知该企业的所有债权人,凡在有效申报期内申报债权的债权人就组成了该债权人会议,债权人会议就告成立,如果没有法院的公告或通知,债权人会议就不可能成立。

2. 债权人会议是代表多数债权人利益进行意思表示的机构

企业破产一般是以多数债权人的存在为要件的,多数债权人成为破产债权人后,至少会出现两个问题:一是不同债权人(债权数额大小不同、有无担保的不同)的利益要求不同,其意思表示不同;二是作为不同债权人在参加破产程序时,又必须要求反映多数债权人的共同利益和共同意志。这样就需要一个既能反映不同利益意志,又能反应共同利益及意志的机构。债权人会议就能达到此目的。

3. 债权人会议是一个议决机构

债权人会议是一个议决机构,即对债权人的利益要求和意志表示通过表决的方式形成决议。在会议上,每一个债权人都有权对自己的债权债务和对他人的债权债务提出要求和异议,但对债权的数量、特点及实体权利的实现则得通过人民法院来确认和执行。债权人会议本身没有确认和执行权。

4. 债权人会议是对破产案件的审理进行监督的监督机构

债权人会议仅仅以通过决议方式来保护债权人自身合法权益是远远不够的,还必须参与到具体的破产程序中去,对破产案件的审理活动进行监督。其监督的范围除对清算组的

清算活动以及债务人的经营活动进行监督外,还包括对诉讼程序、审判程序及执行程序的监督,因为这些程序的合法公正与否都关系到每个债权人的利益。债权人会议行使的监督权,既是破产立法的宗旨决定的,也是《深圳经济特区企业破产条例》赋予的权利。

二、债权人会议的成员及其权利

1. 债权人会议的成员

我国《企业破产法(试行)》第13条规定“所有债权人均作为债权人会议成员”,《深圳经济特区企业破产条例》第19条规定“债权人会议由全体债权人组成”。债权人会议的成员不受债权的数量和性质影响,但关于债权人会议的组成人员中,有以下几点要明确:

(1)我国《企业破产法(试行)》和《深圳经济特区企业破产条例》所指的债权人是在法定期限内向人民法院申报债权的所有债权人。这一法定期限一般分为两种:一种是收到人民法院受理破产案件通知的债权人,应该在收到这一通知后的一个月内向人民法院申报债权,一种是未收到人民法院受理破产案件通知的债权人,由人民法院采取登报公告,或法院专栏公告形式向债权人公告的这类债权人,应在自公告之日起三个月之内,向人民法院申报债权。超过这一法定期限就被视为该债权人自动放弃债权,这一债权人就不是我国破产法中所特指的债权人,当然也不属于债权人会议的成员。

(2)债务人的保证人在履行保证债务后,可以成为债权人会议的成员。根据我国《民法通则》的有关规定,保证人是指债权和债务人以外的第三人,如果债务人不履行债务的,按照约定由保证人履行或者承担连带责任,保证人履行债务后,有权向债务人追偿,即成为该债务人的债权人。根据这一规定,若企业的保证人为该企业偿还了担保债务,就成为该企业的债权人,可以成为债权人会议的成员。反之,如果企业的保证人不履行保证债务义务,保证人就处于一种债务人的地位,不具备该企业债务人的资格,也就不能成为债权人会议的成员。

(3)有财产担保的债权人不管是否放弃优先受偿权,都是债权人会议的成员。企业的债权人按照是否设立了财产担保,可划分为有财产担保的债权人和无财产担保的债权人。根据我国《企业破产法(试行)》的规定,有财产担保的债权人,相对于无财产担保的债权人,可以优先从破产企业中取得与其担保物权相当的财产,以实现其债权。当然,为了在该企业的破产程序中取得更大的利益,有财产担保的债权人也可以放弃其优先受偿的债权。但应当注意的是,有财产担保的债权人不管是欲实现其优先受偿权,还是放弃其优先受偿权,都必须参与到包括债权人会议在内的一系列法律程序,才能表达其意见,并实现或放弃其债权所蕴含的财产权利。

2. 债权人会议成员的权利

债权人会议成员的权利,包括出席债权人会议,对债权人会议讨论的议题发表意见、进行表决以及请求召开债权人会议等内容。其中出席债权人会议并发表意见,是债权人会议成员的基本权利,无论债权人会议成员是否享有表决权,都可以出席债权人会议,并可在债权人会议上发表意见。在具体的实践中,债权人的法定代表人可以亲自出席债权人会议并发表意见,也可以委托代理人出席债权人会议并发表意见,债权人委托代理人出席债权人会议时必须向有关方面出示有效的授权委托书。债权人会议成员的最重要的权利是在债权人

会议中的表决权,因为债权人会议作为一个议决机构,主要是以通过表决的方式作出某一决议来维护自己的合法权益的,所以我国《企业破产法(试行)》和《深圳经济特区企业破产条例》,都对债权人会议成员的表决权作了限制,根据债权性质即其债权有无财产担保而将债权人会议的成员分为有表决权的债权人和无表决权的债权人两种。无财产担保的债权人的债权,因为只能通过破产程序来获得清偿,对债权人会议上讨论并付诸表决的事项,有以表决的方式表达自己意见和要求的权利。

3. 债权人会议的主席及其职责

为保证债权人会议的正常运作,完好地表达全体债权人的意志,债权人会议设有债权人会议主席。我国《企业破产法(试行)》和《深圳经济特区企业破产条例》都规定债权人会议设主席,债权人会议的主席由法院根据实际情况,从有表决权的债权人中指定。因为债权人会议的成员在债权人会议上有共同的利益,更有为各自利益而产生矛盾的情况,各债权人会议的成员往往为了争夺债权人会议主席之职而互不礼让。所以由法院指定债权人会议主席时,除了要有拥有表决权这一先决条件外,还要考虑到该债权人是否热心债权人会议的工作,是否具备一定的政策法律知识,是否有组织能力和一定的社会影响力。此外还要看此人是否正直、处事是否公道等。债权人会议主席一经人民法院指定,就拥有了以下的职责:

第一,主持债权人会议;

第二,编制会议议事日程并督促讨论会议日程所列事项;

第三,确定或召开除第一次债权人会议之外的债权人会议的具体时间和地点;

第四,维护债权人会议会场纪律,安排专人作会议记录。

第五,负责债权人会议休息期间各债权人的联络、及时向有关方面通报情况等。

4. 债务人在债权人会议中的义务

根据我国《企业破产法(试行)》的规定,债务人不是债权人会议的成员,但有义务列席债权人会议。债务人的法定代表人必须列席债权人会议并有义务回答债权人的询问,如果法定代表人确有正当原因出差在外、生病等,在经过人民法院的同意之后,可以授权了解债务人情况的人代为列席债权人会议。如果债务人的法定代表人无正当理由而拒不列席债权人会议的,人民法院可以依照我国《民事诉讼法》第100条的规定对其予以拘传。在具体的破产案件中,有些被申请破产企业的法定代表人,由于缺乏法制观念,不能正确理解并履行自己的义务,律师要耐心细致地向该法定代表人宣讲有关法律知识,要求其自觉地履行义务。当然,如要律师对这一企业的生产经营情况比较熟悉,也可以受企业法定代表人委托,代为出席债权人会议。

第二节 债权人会议的召开和债权人会议的职权

一、债权人会议的召开

1. 第一次债权人会议的召开

我国《企业破产法(试行)》和《深圳经济特区企业破产条例》中,对第一次债权人会议召

开的具体时间是通过立法形式来确认的,就是要在债权申报期届满后 15 天之内进行。债权人申报债权的最长期限为人民法院受理破产案件公告之日起三个月之内,那么,第一次债权人会议最早必须在这三个月之后,最迟必须在这三个月之后的 15 天之内,由人民法院召开并主持。在实践中,人民法院在受理企业破产案件之后,往往以登报公告的形式通知债权人申报债权,并同时通知召开第一次债权人会议的时间及地点等。第一次债权人会议召开的时间和地点一旦确定,一般不再变动,因为各债权人分布地域广泛,如果变更很难再及时地让各个债权人都知道,而影响有关债权人参加债权人会议的时机。人民法院召集第一次债权人会议时,应当宣布债权人资格审查结果,指定并宣布债权人会议主席,宣布债权人会议的职权及其它有关事项,并通报债务人的生产、经营、财产、债务的基本情况。

2. 债权人会议在其他情况下的召开

我国《企业破产法(试行)》和《深圳经济特区企业破产条例》都规定,除了第一次债权人会议的召开由人民法院主持并限定召开时间外,债权人会议还可以在以下几种情况下召开:

(1)人民法院认为有必要时,有权召开债权人会议。人民法院是审理和执行企业破产案件的审判和执行机构,在审理和执行过程中,为了充分地发挥其职能,可随时根据案件的进展和审理需要召开债权人会议,这是法律赋予人民法院的职权。对一些债务数量大,案情复杂,债权人之间意见不一致、纷争突出的案件,人民法院往往要召开债权人会议来协调,核实有关问题。

(2)债权人会议主席认为有必要时,可以召开债权人会议。债权人会议主席 可以根据需要召开债权人会议讨论有关问题,债权人会议主席 既代表着债权人的权益,要求在破产程序中维护自己的合法权益,又要让债权人会议表达全体债权人的意志。所以,债权人会议主席“认为有必要时”不仅是为了维护本身的合法权益,而且还包括协调整个债权人会议,考虑到其他债权人的合法权益,此外,债权人会议主席 召开债权人会议时,应在发出通知前三日报告人民法院。

(3)清算组有权要求召开债权人会议。清算组是人民法院在宣告企业破产之后十五天之内成立的接管破产企业的临时机构,直接参加破产财产的管理、处理、分配等工作。为了便于清算组工作的进行,清算组要有权向人民法院或债权人会议主席要求召开债权人会议。

(4)占无财产担保债权总额四分之一以上的债权人也有权要求召开债权人会议。债权人会议所讨论、决议的问题,直接关系到各债权人会议成员的利益,在债权总数中所占的比例越大的债权人越关心自己债权的实现问题。为了便于这一方面债权人充分地表达自己的意见,我国《企业破产法(试行)》和《深圳经济特区企业破产条例》都对召开债权人会议作了这一规定。需要说明的是,这一规定是从占无财产担保债权总额四分之一这一债权数额量的角度来考虑,而不是从债权人的人数的角度考虑的,即无论是只有一个债权人,还是有数个债权人,只要无财产担保债权总额达到法定标准,即可要求召开债权人会议。无财产担保债权总额四分之一以上的债权人要求召开债权人会议时,可以向债权人会议主席或人民法院直接提出。

3. 召开债权人会议的程序操作

召开债权人会议,从筹备会议,发出开会通知到通过债权人会议决议是一个复杂的过

程,在这一过程中,要注意把握好以下问题:

(1)债权人会议的筹备和通知。召开债权人会议,召集人要进行充分的准备工作,如选定开会时间、地点、拟定会议的主题和议程。此外,人民法院或清算组主持召开债权人会议的,若涉及到和解、变卖破产财产等重要问题的,还要在会前和主要的债权人交换意见,把一些工作在会前就做好。关于会议通知,召集人应在开会前7日(外地为20日)将会议的时间、地点、内容、目的等事项通知债权人。债权人收到开会通知后,应及时给予召集人是否参加会议的答复。召集人在通知中要注明联系电话、传真号码等,以便于债权人用电话和传真直接联系,避免延误时间。

(2)债权人会议的主持。除第一次债权人会议由人民法院主持外,其它债权人会议一般由清算组负责人或债权人会议主席主持,会议主持人要向与会者宣讲有关会议须知、维护会场秩序。在实践中,各债权人在债权人会议上往往因各自利益而发生争吵,甚至致使会议无法进行下去的情况,会议主持人应善于引导与会者的情绪,使与会者在理智的情绪中讨论问题。对个别不听劝阻无理取闹的与会者,可以请求人民法院强制其离开会场。

(3)债权人会议的表决。债权人会议以表决的方式通过决议,在表决时,会议主持人应请人民法院或公证机关派人予以监督。并对记票的结果现场予以公布。关于记票,还有一点要注意的是我国《企业破产法(试行)》中所规定的“半数以上”、“三分之二”以上,均包括本数,“过半数”不包括本数。

二、债权人会议的职权

债权人会议的职权是我国《企业破产法(试行)》和《深圳经济特区企业破产条例》赋予债权人会议参与、监督破产程序、维护债权人合法利益的权限。其职权主要表现在对一些重要问题的议决上:

1. 审核债权人所拥有的债权数额及债权性质

债权性质主要是指该债权有无财产担保,是决定债权人是优先从破产财产中受偿,还是按比例参与破产财产的分配的依据,债权数量则关系到债权人能从破产财产中得到多少利益。债权人向人民法院申报的债权数额和债权性质是否符合实际情况,必须经过债权人会议审核和人民法院确认。

2. 议决和解协议草案

和解协议草案是在人民法院受理债权人申请债务人破产的破产案件之后,对债务人作出破产宣告之前,债务人为了避免破产宣告,拟在一定期限内对债权人进行清偿的文件。在和解协议草案中,债务人为了挽救企业、重振经济,可能提出减免部分债务,推迟清偿债务的期限及分期清偿债务的请求。这直接关系到债权人权利的实现,关系到全体债权人的切身利益,必须交由债权人会议讨论,充分征求全体债权人的意见,以决定是否予以接受。

3. 议决破产财产的变价和分配方案

破产财产的变价方案是由清算组对破产财产进行清理、估价、变卖及其他处分行为的具體计划。破产财产的分配方案则是由清算组提出的按照法定清偿顺序就破产财产进行分配的计划。破产财产的合法处理和公平分配,是破产程序中的核心问题,它关系到每个破产债

权人的切身利益,也是破产立法的出发点所在。

4. 推选债权人代表,监督破产程序的进行

关于债权人会议的职权要引起参与破产案件的律师和债权人注意的是,在《深圳经济特区企业破产条例》中,对债权人会议的职权的规定突破了我国《企业破产法(试行)》的规定,在该条例第22条中对债权人会议职权的规定除了上面阐述的三个方面外,还规定了债权人会议可以推选债权人代表,了解清算组的清算情况,监督破产程序的进行,即明确地规定了债权人会议对破产程序进行监督的权利。因为破产程序的进行直接关系到债权人的切身利益,债权人从维护自己的合法权益出发,有权对破产程序的合法有效性地进行监督。

第三节 债权人会议决议

一、债权人会议决议的形成

债权人会议的职权主要是通过形成债权人会议的决议来实现的。债权人会议的决议的通过是采取法定形式进行的:一是考虑债权人的人数,二是考虑债权的数额。

1. 对债权人数量方面的要求

债权人会议的决议必须由出席会议的有表决权的债权人过半数通过,这是为了保证大多数债权人的利益而规定的,如果没有过半数的通过,就不可能形成债权人会议的决议。当然,这里要注意的是过半数的特殊定义:第一,必须是出席债权人会议的债权人会议成员;第二,必须是有表决权的债权人会议成员。这样,在法定的债权申报期内没有申报债权的债权人,不我国破产法中所界定的债权人会议成员,不能作过半数的债权人会议的成员,有财产担保的债权人未放弃优先受偿权时,不享有在债权人会议中的表决权,也不能成为过半数的成员。

2. 对债权数额方面的要求

(1)债权人会议的决议,如果不是关于“通过和解协议草案”的,其代表的债权额必须占无财产担保债权总额的半数以上。为了使债权人会议通过的决议合法有效,只是由“出席会议的有表决权债权人的过半数通过”是不完全的,还必须使他们所代表的债权额达到法定条件。只有两种条件同时具备,其决议才能生效。关于“无财产担保债权总额”是指破产企业的债权人的债权总额减去有财产担保的债权数额的余额。由于有财产担保的债权人在债务人被宣告破产后,可以不经破产程序优先受偿,而其他债权人只能在其受偿之后,再按法定顺序清偿。因此,在计算通过债权人会议决议所必须的债权额时,必须把有财产担保的债权额除掉,才能形成有决议效力的“无财产担保债权的总额”。

(2)债权人会议的决议,如果是关于“通过和解协议草案”的,其代表的债权额,必须占无财产担保债权总额的三分之二以上。和解协议草案的通过,对债权人来说,既面临着机遇,又充满风险,而且首先要对债务人作出某种程度的让步,减免或者延期清偿债务人所负的债务。这对债权额较大的债权人来说,更意味着要承担较大的风险。因此,参加讨论通过和解

协议草案的代表,除要由出席会议的有表决权的债权人过半数通过以外,还要求其所代表的债权额必须达到占无财产担保债权的三分之二以上。

3. 债权人会议决议的文本形式

债权人会议的决议不管是否通过,都应该将决议的内容制成文本。在实践中,文本的制作主要是由债权人会议主席负责的。债权人会议主席应指定专人对讨论的有关问题作记录,并拟写成决议性文字,打印整齐,由全体参加债权人会议的债权人审核无误后,再由有表决权的债权人代表在文本上签字盖章。由于各债权人的意见可能并不一致、在文本制全上可将债权人分列两类,一类是认可该债权人会议决议的,一类是不认可该债权人会议决议的,以便看起来清楚明了。此外,债权人会议决议的文本,不仅要包括决议本身,还应附上必要的说明和附件,如决议形成的过程的说明,各债权人所代表的债权额的多少,反对通过决议的债权人的主要反对意见和理由等,都应作为债权人会议决议文本的重要附件提供给有关方面。

二、债权人会议决议的效力

1. 债权人会议的决议对全体债权人都有约束力

债权人会议的决议的通过,在实践中一般都是原则通过而少有全体一致通过的。就是说,债权人会议通过的决议,并不一定是代表了全体债权人的共同利益和共同意志,总有少数的债权人是不满意已通过的债权人会议的决议的。但根据我国《企业破产法(试行)》和《深圳经济特区企业破产条例》的规定,债权人会议的决议一旦通过,即依法生效,不论债权人是否出席债权人会议,或对决议是否设票赞成,都应受其约束。

2. 对债权人会议决议的异议

债权人认为债权人会议的决议违反法律规定的,可以向人民法院提出异议。为了防止债权人会议的决议损害债权人的合法权益,我国《企业破产法(试行)》规定了债权人会议决议通过之后,债权人拥有异议权。首先,关于异议的时间和效力。有异议的债权人应该在债权人会议的决议通过之后的7天之内向人民法院提出,由人民法院裁定。人民法院的裁定是最终裁定,不得上诉,在人民法院的裁定下达之前,债权人会议的决议不得执行。这一点是和一般规定的在人民法院裁定下达之前不停止执行是不同的。第二,关于异议的主体,必须是有表决权的债权人,不论其代表的债权额有多少,都有权提出异议。第三,关于债权人提出异议的根据和内容主要有两点:(1)债权人会议决议的通过不符合法定程序,如无表决权的债权人参加表决,赞成通过和解协议草案的债权人所代表的债权额不足无财产担保债权额的三分之二以上等;(2)债权人会议决议违反了法律的实体规定,如破产财产的分配方案违反了按比例清偿的原则等。债权人只要认为债权人会议的决议有以上其中一条理由,就可以向人民法院提出异议。第四,关于异议书的形式,异议书的书写没有固定的形式,一般要包括提出异议的主体,有表决权的债权人会议成员的资格,认为异议成立的证据等,还要有异议人代表的签字和加盖异议人的公章。在实践中,一般不能以口头提出异议。

第三章 破产和解与整顿

第一节 破产和解与整顿概述

一、和解与整顿的概念

和解与整顿是在人民法院受理破产申请之后,裁定宣告破产之前的一种重要程序,又称为预防性破产程序。这一程序虽然不是每一个企业破产都必须经过的,但对于挽救可能免于破产的企业,最大限度地保障债权人的利益,维持社会稳定,具有十分重要的作用。

1. 和解的概念

和解是企业破产法中特有的概念,指人民法院受理破产案件之后,债务人和债权人会议就债务人延期还债,减免债务、企业进行整顿的计划等问题达成的协议,经人民法院认可,由人民法院公告中止破产的法律程序。企业破产法中所规定的和解,与一般民事诉讼中的调解是不同的,它既具有一般民事诉讼中原被告双方以和解的方式解决纷争的意义,又因其身处破产程序之中,而在实体内容和程序运作上有一些特别的规定,面对破产案件中的和解,律师要注意以下的问题:

(1)和解只能由债务人提出,其目的是为了中止破产程序,使债务人进入整顿阶段,避免破产,债权人不能提出和解。民事诉讼中的调解,双方当事人都可以提出和解的要求,如有些律师代理原告起诉时,就直接要求把案件送到经济纠纷调解中心。

(2)和解的内容包括减免债务清偿的数量,延期清偿债务的期限以及企业整顿的事项等。民事诉讼中的调解的内容主要是关于债务的偿还,纠纷的解决等问题。当然,在破产和解和民事诉讼调解中双方都可以充分协商,以求增减自己的权利和义务。

(3)和解是一种特殊的法律行为,它既不是完全由法院裁判,又不是债权人会议和债务人之间自行达成即可生效的,它必须首先经债权人会议原则通过,再由人民法院认可之后方能生效。而在民事诉讼的调解中,往往是在法院的主持下直接进行的,人民法院和当事人双方一起对调解的结果负责。

(4)和解协议没有强制执行力。和解协议如果被法院认可,其效力主要表现在中止破产程序,债务人进入破产重整阶段。如果企业整顿失败,那么就要恢复已中断的破产程序,按法定的破产程序继续进行。而在破产终结以前,债权人不能以法院认可了和解协议,作为申请法院强制执行和解协议的诉讼的依据。即当债务人不履行和解协议时,法院不得强制执

行和解协议。

2. 整顿的概念

整顿是指被申请破产的企业和债权人会议达成和解协议生效以后,在被申请破产企业的上级主管部门的主持下,对该企业的生产、经营、组织机构等进行调整,使该企业能够在整顿期限内,走出亏损的困境,以能够清偿债权人的债务的过程。破产整顿是我国《企业破产法(试行)》中所特有的一种程序,其规定的内容反映了当时立法的大大的社会背景。《深圳经济特区企业破产条例》没有专门提到有关整顿的问题。关于企业的破产整顿,可以从以下几个方面来理解:

(1)整顿是由被申请破产的企业上级主管部门提起的,其目的是为了通过整顿,使企业能扭亏为盈,整顿不能由债权人或人民法院提起。

(2)提起整顿的时间为人民法院受理破产案件后的3个月内,超过3个月期限,上级主管部门提出进行整顿的申请就不会被认可,企业进行整顿的期限为2年。律师在参与企业破产案件时,要及时地提醒当事人注意时间问题,以免错过机会。

(3)整顿由申请破产企业的上级主管部门主持,这意味着由政府行政管理机关参与企业的整顿,直接主持企业的生产和经营活动,这带着浓厚的计划经济体制下政企不分的特点,这一点已在实际情况中遇到一些问题,特别是深圳,现在逐步推行企业无行政主管部门制度,使企业成为真正市场经济的运作主体,这类企业进入破产整顿程序该由谁来主持是一个有待探讨的问题。在实践中可以考虑由国有资产管理部門来主持。

(4)破产整顿的内容、手段按已经通过的和解协议进行。

二、和解与整顿的关系

在我国《企业破产法(试行)》中,和解与整顿紧密地联系在一起,但又是两个各自独立的阶段或程序。

(1)和解是整顿的必要前提,整顿是和解的必然要求。债务人被债权人申请破产之后,为避免破产,就会提出和解,只有当和解协议生效之后,债务人才可以开始整顿。同时,整顿是债务人和债权人会议之间实现和解的唯一途径。就是说债务人过了和解这一关,只有走整顿这条路,否则,和解就不可能实现,和解和整顿是破产程序开始之后,债务人为力图重振、避免破产宣告而必须进行的两个不可分割的阶段。

(2)和解与整顿是两个相对独立的程序。关于这一点,首先表现在提起和解与整顿的主体是不一样的,我国《企业破产法(试行)》规定,企业由债权人申请破产的,被申请破产的企业上级主管单位可以申请对该企业进行整顿,即整顿的申请是由该企业的上级主管部门而不是由债务人直接提起的。而和解是在整顿申请提出之后,由被申请破产的企业即债务人向法院提出和解申请,当和解申请被认可后,被申请破产企业再向债权人会议提出和解协议草案而开始的。其次,和解是在破产程序开始后进行的,和解协议的生效是破产程序的一个阶段,它引起破产程序的中止。而整顿是在破产程序中止之后进行的,整顿直接由企业的上级主管部门或国有资产管理机构来主持进行,具有相对独立于破产程序之外的特点。

三、和解与整顿的法律依据与法律适用

律师在具体办案的过程中,经济会面临和解与整顿的法律依据与法律适用问题,关于企业破产的规范性文件中,大都涉及到破产和解与破产整顿:

(1)《企业破产法(试行)》第四章专门规定了和解与整顿问题,对和解与整顿作了原则规定。主要是针对国人企业的破产案件而制定的,其关于破产和解与破产整顿的规定原则上适用于国有企业,其它类型的企业破产中的和解与整顿可以参照执行。

(2)《中华人民共和国民事诉讼法》第十九章为企业法人破产还债程序,其中第202条原则规定,企业法人会议达成和解协议的,经人民法院认可之后,由人民法院发布公告,中止破产还债程序。这一规定没有涉及到整顿,适用于非国有企业的其它类型的企业法人的破产案件。

(3)《深圳经济特区企业破产条例》第四章为和解,对债权人申请破产,被申请人向人民法院申请和解的问题作了比较具体的规定,这些规定适用于在深圳特区内注册登记的企业法人,或在深圳特区外注册登记,但住所在深圳特区内的企业法人。在深圳市制定的这一规范性文件,没有涉及到整顿。

四、和解协议的法律效力

从和解申请的提出到和解协议被人民法院认可,主要是一种程序上的动作过程,和解协议一旦生效,除产生中止破产程序这一效力外,还对债权人和债务人产生各方面的实体上的效力,因为和解协议成立,就确立了债权人与债务人之间新的债权债务的履行条件,产生了新的法律关系。其法律效力表现在:

1. 和解协议对债务人的效力

和解协议生效之后,债务人即进入破产整顿阶段,债务人必须无条件的执行和解协议中规定的各项义务。当然,债务人按照和解协议也可以相对免去或延缓清偿债务的责任。

2. 和解协议对债权人的效力

和解协议生效之后,无财产担保的债权人要受和解协议的约束,该债权人只能根据和解协议的规定主张权利,不得对债务人要求和解协议规定之外的利益,对于有财产担保的债权人来说,如果该债权人放弃了优先受偿权的话,就成为无财产担保的债权人,其债权的实现要受到和解协议的约束。对于没有放弃优先受偿权的有财产担保的债权人来说,其债权的实现是否要受和解协议的约束呢?我们认为有财产担保的债权,具有优先受偿权,就是不通过破产程序的分配就能优先实现其权利,因此,和解协议中对债务人的债务的减免或延缓履行并不包括有财产担保的那部分债务。此外,有财产担保的债权人没有表决权,并不是使和解协议得以通过的表决人,根据我国民法的民事权利与义务对等的基本原则,有财产担保的债权人没有对自己有财产担保的权利作出处分,当然就享有该项权利。因此,和解协议对没有放弃优先受偿权的有财产担保的债权人是具有约束力的。

3. 和解协议对其生效后产生的债权人不发生效力

从一定意义上讲,和解协议生效之后,债务人的财产已成为原有债务的总担保,新产生

的债权人就不再享有和解协议所体现出来的对债权人的利益。如要承认新的债权人也能享有和解协议的利益,就会使原有债权人的权益遭到更大损失。

和解协议生效后的法律效力,主要体现在上面三个方面,还有一点应提出的是,和解协议生效后,债权人对于债务人的保证人或其他共同债务人所享有的权利,不因和解而受影响,如:和解协议约定了由债务人偿还债务额的80%的债务时,债权人仍可向该债务人的保证人或者其他共同债务人请求偿还其余20%的债务,其他债务人或共同债务人对此不得拒绝。

第二节 破产企业整顿

一、整顿的提起与整顿方案的制定

1. 整顿的提起与主持机关

根据我国《企业破产法(试行)》的规定,企业由债权人申请破产的,在人民法院受理案件后的三个月内,被申请破产企业的上级主管部门可以申请对该企业进行整顿。关于企业整顿的主持机构,《企业破产法(试行)》中规定为由其上级主管部门主持进行。这是因为上级主管部门,对该企业的经营管理,技术设备,同行业先进企业的运作情况都比较了解,可以充分调动各种专业人员对被申请破产的企业进行综合考察,查找影响企业生产经营效益的各种弊端,调动人、财、物、技术设备等各方面的积极因素,促使该企业迅速摆脱困境,达到和解目的。在实际操作过程中,上级主管部门可以成立专门的企业整顿专家咨询小组和工作小组,以使主管部门的主持工作能真正的有正面而非负面的效应。应该指出的是,上面提及的关于整顿的提起和主持的规定是针对国有企业的破产程序而言的,适用于国有企业的破产程序,非国有企业的破产程序的整顿可以参照进行。

2. 整顿方案的制定

为了确保被申请破产企业的整顿工作能有计划按步骤地进行,该企业应在上级主管部门的主持下,制定切实有效的企业整顿方案。根据最高人民法院《关于贯彻执行〈中华人民共和国企业破产法(试行)〉的意见》,整顿方案主要包括以下内容:

(1)对企业达到破产界限的原因的分析。对陷入破产境地的原因的分析,是整顿得以成功的前提,原因的分析有赖于专家小组的调查和分析;

(2)调查或重建企业的领导班子的计划。企业领导者的素质决定企业的素质,企业陷入破产境地,往往与企业领导者的决策失误或经营无方有关,调整或充实企业领导班子是必要的;

(3)改善经营管理的措施和改造、转产措施的可行性。这是企业整顿的实际运作,也是企业能否整顿成功的关键;

(4)扭亏增盈的办法;

(5)整顿的期限和目标。关于整顿的期限,我国《企业破产法(试行)》规定了上限,不能

超过2年,企业应根据实际情况制定出具体的期限,关于整顿的目标,要向债权人会议提交的和解协议草案结合起来制定,既实事求是,又留有余地。

企业整顿方案的制定,既要在领导和专家的指导下进行,又要充分地尊重企业广大职工和干部的意见,并且要交由企业职工代表大会进行讨论。

二、整顿的进行和监督

被申请破产企业的和解协议被人民法院认可之后,企业即开始按照整顿方案进入整顿阶段,在这一阶段,人民法院、债权人会议要充分尊重企业进行整顿的权利。对企业而言,要珍惜来之不易的整顿机会,群策群力,力争实现整顿目标。当然,企业的整顿,不仅关系到企业本身的命运,也关系到债权人的债权能否按和解协议的约定得以实现,因此,对于处于整顿中的企业的运作情况,有关部门必须予以监督,根据我国《企业破产法(试行)》的规定,债务人在整顿过程中要接受以下部门和组织的监督:

1. 企业职工代表大会对企业整顿工作的监督

企业整顿工作对于企业本身和企业职工都具有非常重要的关系,如果企业整顿失败,企业被宣告破产,职工就面临着失业或转业的可能性。从实际情况讲,企业职工往往最关注企业整顿,企业在整顿过程中,要及时将企业整顿的有关情况向全体职工报告,并听取企业职工的意见,严禁有损害企业职工利益的情况出现。职工对企业整顿的监督可以采取质询,审查有关企业经营情况,选派人员参加企业整顿领导小组等方式进行。

2. 债权人会议的监督

债务人进入和解整顿阶段,是债权人会议给予债务人重生的机会,债权人因此承担企业整顿的风险,债权人会议为保证债权人的权益在整顿期间不致受到损害,有权对债务人的整顿过程进行监督,债权人会议进行监督的主要方式是定期听取企业整顿情况的报告,适时要求召开债权人会议,讨论分析整顿过程中出现的问题。债权人会议也可以对整顿企业的负责人或其上级主管单位指定的整顿领导小组进行质询,必要的时候,可以聘请会计师、律师等专业人员对企业的整顿情况进行查验,企业不得拒绝。

3. 和解监督组的监督

《深圳经济特区企业破产条例》中规定了在和解过程中要成立和解监督组,我们在上一节中已有阐述。相对于企业职工和债权人会议而言,和解监督组是经人民法院指定成立的专门的和解监督机构,对和解整顿过程进行有效监督是其职责。一般地说,和解监督组对和解整顿的监督更具有专业性、权威性,可以避免职工代表大会和债权人会议监督的非程序性或不规范化。建立和解监督组对整个和解整顿过程进行监督的规定,能更好地促使和解整顿的进行,可考虑在全国范围内推广试行。

三、整顿的终结

整顿的终结包括正常终结和非正常终结两种情况,其程序和效力各不相同。

1. 整顿的正常终结

企业整顿正常终结的情况有两种:

(1) 经过整顿,企业能够按照和解协议清偿债务。这种情况的整顿终结,一般是在和解协议约定的偿还债务的期限内,企业经过整顿,改善经营管理,提高经济效益。企业财产状况明显好转,能够按和解协议清偿债务,整顿因此而终结。律师在参与整顿的过程中,除要及时提醒当事人把握时机终结整顿之外,还要特别注意,企业这时的债务只能根据和解协议的规定来确定,在和解协议中债权人对债务人的减免部分仍然有效,企业只对和解协议规定的债务负有偿还义务。企业按照和解协议规定的数额和期限偿还债务后,企业的整顿就可以依法终结。这种情形的整顿终结之后,人民法院应该依法终结对该企业的破产程序,并以公告的形式向社会宣告终结破产程序,以便于恢复企业的正常生产经营活动。

(2) 整顿期满,企业不能按照和解协议的约定清偿债务。和解协议和整顿方案本身包括了企业的整顿的时间,如果整顿期满,企业不能按和解协议清偿债务,应当终结企业整顿。在这种终结整顿的情况下,人民法院应依法继续进行破产程序,宣告该企业破产。这里要指出的是企业整顿失败,被宣告破产,其债权人要重新登记债权,因为在和解协议中,债权人减免了部分债权,整顿失败后,和解协议中约定的对债权人债权的减免也不再有效,而企业在和解整顿期间进行生产经营活动时,也会产生一些新的债务。这样,要重新对债权人的债权进行登记和核实,以保障各债权人的实际合法权益及债务人的合法负担。

2. 企业整顿的非正常终结

企业整顿的非正常终结是指和解协议规定的整顿期限还未到期,但该企业在整顿过程中具我国《企业破产法(试行)》规定的某些情形时,由人民法院裁定终止该企业的整顿过程。律师在代理债权人参与破产整顿的过程中,要密切注意企业的整顿,若发现企业出现了不利于债权人的情况,就应提请人民法院,终结整顿,宣告该企业破产。根据《企业破产法(试行)》第二十一条的规定,这种情况出现在下面三种情形中:

(1) 企业不执行和解协议的。债务人无论是主观上的故意,还是客观上的不能执行和解协议,人民法院都可以依法裁定终结该企业的整顿。当然,在实际的整顿过程中,如果企业对和解协议部分履行,而部分没履行的,也应区别对待。如果企业基本上履行了和解协议,而只是没有履行和解协议中对某些债权人影响不大的条款,律师可吁请人民法院不要裁定终结整顿,宣告其破产,而从保护全体债权人的利益和社会的稳定出发,督促企业继续整顿,以使之能全面履行和解协议约定的义务。

(2) 企业财务状况继续恶化,债权人会议要求终结整顿或者解除和解协议的。企业在整顿或执行和解协议期间,如果财产状况继续恶化,说明企业的整顿没有成效,企业复苏无望,不可能执行和解协议,继续整顿下去只会给债权人带来更大的损失,债权人会议可依法向人民法院申请终结整顿,解除和解协议,宣告该企业破产。

(3) 债务人在整顿或执行和解协议期间有严重损害债权人利益行为的。整顿的直接目的是为了更使债权人在更大的范围内获得利益,如果债务要在整顿或执行和解协议期间有隐匿、私分或者无偿转让财产;非正常压价出售财产;对原来没有财产担保的债权提供担保;对未到期的债务提前清偿;放弃自己的债权。即我国《企业破产法(试行)》第三十五条规定的行为之一的,都属于严重损害债权人的合法权益的行为,人民法院应当依法裁定终结该企业的整顿。

第四章 破产宣告与清算组的设立

破产宣告是开始破产清算的标志。律师作为破产申请人的代理人,其代理工作则可告一段落。律师作为自愿申请人的代理人,在破产清算程序中,还应配合法院和清算组做好清理资产、核对债权债务等工作;律师作为非自然申请人的代理人,其身份则可转化为债权人的代理人。除此之外律师担任清算组成员则是一项新的可以大展才能的工作。

第一节 破产宣告的法律实务

一、破产宣告的法定条件

破产宣告,是法院对符合破产条件的债务人不能清偿到期债务的事实,所作的法律上的确认,是破产清算程序开始的前提。当事人向法院提出破产申请,并不必然导致破产清算程序的开始。只有经法院审查确认债务人已具备法定的破产宣告条件,并依法宣告其破产,才使破产案件进入清算程序。

根据法律规定,引起破产宣告的条件如下:

(1)法院受理债权人申请破产的案件,债务人不申请和解的,法院可裁定宣告债务人破产;

(2)由于债务人的和解申请不符合法律要求,主要指申请和解文件不符合要求且不按法院要求期限补正,及债务人无正当理由不出庭,或作不实陈述,或拒绝提供法院要求的文件等情形,法院可裁定宣告债务人破产;

(3)债务人提出的和解协议草案被债权人会议否决,法院可裁定宣告债务人破产;

(4)债权人会议违反法律规定或和解协议存在欺诈情形,法院依法不认可和解协议的,可裁定宣告债务人破产;

(5)由于法定原因,如债务人不履行或不能履行和解协议的,债权人会议申请终结和解程序的,债务人做出法律限制性行为,严重侵犯债权人利益的,经法院裁定终结和解程序的,法院可裁定宣告债务人破产;

(6)和解期限届满,债务人不能履行和解协议的,法院可裁定宣告债务人破产;

(7)债务人是国有企业,其产权主管部门不提出整顿申请或虽提出整顿申请而未过成和解协议的,法院可裁定宣告债务人破产。

除了上述七种情形外,《深圳经济特区企业破产条例》第43条规定:“在民事诉讼或民事

执行程序中,人民法院查明债务人不能清偿到期债务,且不具备和解条件的,可依职权宣告债务人破产。”这项规定,在破产宣告的条件方面弥补了我国破产立法的不足。但到目前为止,深圳特区对此规定并没有实际运用的司法实例。

二、破产宣告的法律效力

破产宣告的法律效力,是指法院作出破产宣告后,对债务人、债权人和其他利害关系人所产生的法律约束力。据此,我们可以按上述三类人分三个方面来认识破产宣告的法律效力:

1. 对债务人的法律效力

按照法律规定,破产宣告对债务人(破产企业)的法律效力,主要是指对破产企业法定代表人和有关负责人的人身权利限制,以及对破产企业财产权利的限制。

《深圳经济特区企业破产条例》第50条明确规定:“破产宣告后,破产企业法定代表人及有关负责人应根据人民法院的要求进行工作,不得擅自离职守。”破产企业的法定代表人及企业财会、统计、保管、保安等部门负责人一般都作为破产企业的留守人员,协助法院和清算组工作,回答债权人的有关质询,负责企业的安全保卫工作。对未经许可,擅自离职守者,按规定,可处五万元以下罚款。此外,按规定,对破产负有直接责任的企业法定代表人及有关负责人员,自破产终结后三年内不得提任企业的法定代表人及其它负责职务。《中华人民共和国公司法》第57条明确指出:担任因经营管理不善破产清算的公司、企业的董事长、或厂长、经理,并对该公司、企业的破产负有个人责任的,自该公司、企业清算完结之日起未逾三年,不得担任公司的董事、监事、经理。

破产宣告对破产企业财产权利的限制是明确的,由于企业法人随着破产宣告而终止,因此,各国法律无一例外规定,破产企业自破产宣告后即丧失管理及处分破产财产的权利。在破产宣告后,破产企业的法定代表人及有关负责人应及时按法院要求,向清算组移交破产企业的财产、帐册、文书、资料和印章等。

2. 对债权人的效力

破产宣告对债权人的效力,以及作为债权人代理人律师的对策,本书将在破产债权的章节中论述。按法律规定,对债权人来说,一经破产宣告,就意味着进入通过清算公平受偿的程序。

3. 对其他利害关系人

破产宣告使得破产企业丧失了管理、处分企业财产的资格,因而对破产企业的有关利害关系人产生了影响。首先,对破产企业未履行的合同,清算组可以决定解除或继续履行。如解除合同给对方当事人造成损害,另一方可以损害赔偿为由要求申报债权参加分配。其二,破产企业的债务人或破产财产的持有人,只能向清算组清偿债务或交付财产。其三,破产企业的劳动合同即行终止。

三、破产宣告后相关事项的处理

破产宣告后,破产债务人就丧失了管理和处分企业财产的权利。为顺利地进行破产清

算程序,防止破产企业的资产流失,法院在宣告债务人破产后,应依法对下列相关事项及时处理:

- (1)自破产宣告之日起十五日内成立清算组接管破产企业;
- (2)在破产企业中指定留守人员,由其协助法院、清算组维护破产企业的财产安全、提供有关债权、债务方面的材料。留守人员包括企业的原法定代表人、财务主管、财物保管、保安等;
- (3)通知破产企业的开户银行(附破产裁定书副本),撤销破产企业银行帐户,并将资金余额划入指定帐户(一般为清算组帐户);
- (4)通知破产企业的债务人或财产持有人向清算组清偿债务或交付财产。

第二节 清算组的设立

债务人被法院裁定宣告破产后,就丧失了管理及处分企业财产的权利。为保护破产企业的财产,并对破产财产进行盘点造册、评估变现,以达到充分保障破产债权的要求,各个国家和地区的破产立法中都建立了破产管理人制度,香港更建立了专业的破产事务官制度。我国破产法明确规定,人民法院应当自破产宣告之日起十五日内成立清算组,接管破产企业。

一、清算组的设立和组成

1. 清算组的设立

我国破产法对于清算组的设立方式规定比较明确——单一的指定方式,即由破产案件受理法院直接指定清算组成员组成清算组。目前,在深圳特区随着清算工作的专业化和专业机构的出现,还出现了委托清算的做法,即由法院委托专业清算机构组建并报法院批准后成立清算组。

指定清算一般由法院发布“指定成立清算组函”,直接指定清算组组成人员,其内容包括:

- (1)函号;
- (2)破产案件受理日期,破产宣告日期,申请人、被申请人;
- (3)清算组成员姓名、单位、职务,清算组组长的任命;
- (4)清算组的职责范围;
- (5)发文日期,法院印章;
- (6)抄送单位名称。

指定清算组函一经发出,破产企业清算组即告成立。

委托清算则是由人民法院向从事企业破产清算业务的中介机构出具委托书,授权其组成破产企业清算组。委托书内容一般包括:

- (1)委托法院名称、委托书文号;

- (2)受委托单位;
- (3)破产案件受理日期、破产宣告日期;
- (4)委托组建清算组事项;
- (5)清算组职责;
- (6)发文日期。

受委托机构收到委托书后,应在法定时间内(即破产宣告之日起十五日内),向法院申报清算组组成人员名单,经法院批复后清算组即告成立。

2. 清算组组成人员

清算组的组成人员在最高人民法院《关于贯彻执行〈中华人民共和国企业破产法(试行)〉若干问题的意见》第50条中明确规定:“人民法院商同级人民政府从企业主管部门、政府财政、工商行政管理、计委、审计、税务、物价、劳动、人事等部门和专业人员中公函指定清算组成员”。从规定的要求看,带有浓厚的计划经济色彩,因为在计划经济模式下,企业破产是牵一发而动全身的事件,没有政府各部门的参与是无法解决企业破产所面临的问题。从清算实践来看,众多部门人员的参加事实上并未起到预期的效果,反而使清算组很难集中工作、集中开会,使得清算工作旷日持久。

二、清算组的职责范围

1. 清算组的性质

对于清算组的性质,国内外立法及法学界有不同的认识。从深圳特区的立法和清算实践角度看,清算组是人民法院指定的,在人民法院领导下行使法律规定的权利的临时性的独立财产管理人组织。说其是临时性的,是因为清算组自破产宣告时成立,到破产终结后撤销,存在的时间有限;说其为独立财产管理人,是因为法律规定清算组负责破产财产的保管、清理、估价、处理和分配,并可进行必要的民事活动;说其为一种组织,是因为我国立法中并未有独任清算人的规定,清算组是依法律规定由各方面人士组成的。

2. 清算组的地位

从清算组的性质我们可以基本了解清算组的地位。但要更全面地理解清算组在破产清算程序中的地位,则需要正确认识清算组与法院、清算组与债权人会议之间的关系。

根据法律的规定,清算组与法院的关系是领导与被领导的关系,从以下几个方面可以反映出来:一是清算组成员由法院指定,必要时法院可以更换清算组成员;二是清算组对法院负责,并报告工作;三是清算组的决定违法或损害了债权人利益的,法院可予以撤销。从这些方面可以看出,清算组与法院的关系类似于上下级之间领导和被领导的关系。但是,清算组并非法院的附属机构,在破产程序中还应独立执行职务,如独立保管、处理、评估、变现破产财产,分配破产财产,决定合同是否履行,进行民事诉讼活动等。总之,清算组可在法律规定的范围内独立从事破产清算的各项工作。

清算组与债权人会议之间是监督与被监督的关系,清算组应充分尊重债权人会议的决议,清算组的决定如违背债权人的利益,债权人可申请法院以裁定的方式撤销。

3. 清算组的职责范围

依照法律规定,清算组的职责范围总体而言是负责破产财产的保管、清理、估价、处理和分配,以及进行必要的民事活动。主要包括以下几个方面:

(1)接管破产企业。包括对破产企业的人、财、物各方面的管理,接受与破产企业有关的文件、资料、帐册、印章等。

(2)盘点破产企业财产,编制破产财产清单。

(3)根据实际情况,决定破产企业未到期合同是否继续履行。

(4)对破产企业财务进行审计,出具审计报告。

(5)对破产财产进行评估和变现处理。

(6)审核破产债权人及债权,出具破产债权清册。

(7)依法追收破产企业在外债权及财产。

(8)根据需要,要求召开债权人会议。

(9)制定分配方案,经债权人会议通过后报法院批准执行。

(10)破产财产分配完毕后,出具破产原因报告,并提请法院裁定终结破产程序。

(11)破产程序终结后,向破产企业原登记机关办理注销登记。

4. 律师在清算组的地位

关于律师在清算组的地位,本书在前言中已有论及。在这里仅从律师在清算工作中所起的作用方面来确定律师的地位。

正如前文所述,清算组的工作包括 11 项,在这些工作中,除了第 2、4、6 项是由会计师承担外,其它事项基本由律师承担。并且由律师担任清算组的负责人,可见,律师在破产清算工作中负主要责任并主持日常工作。

因此,我们认为,律师在清算组内是处于负责日常工作并起主导作用的地位。

三、清算组的工作程序

我国的破产立法并未对清算组的内部工作程序作出明确规定,但清算组作为一种财产管理人组织,应依照有关法律原则建立起一套行之有效的工作程序。根据律师在破产清算实践中的体会,清算组的内部工作程序应包括以下三个方面:

1. 工作计划的编制

清算组成立后,首要工作是召集第一次清算组会议,并按法院指定清算函或委托清算函的要求编制清算组工作计划。

工作计划包括:(1)标题。例如,××有限公司破产清算工作计划;(2)总体时间安排。是指从确定清算组成员的日期至终结破产程序的日期安排;(3)总体工作安排。是指从清算组成立到破产程序终结期间,每阶段的工作安排。

工作计划经第一次清算组会议通过后报法院备案,并告知债权人会议,接受法院领导和债权人会议的监督。

2. 清算组的印章、文件管理

清算组经法院指定或批准成立后,应持法院破产裁定书,指定清算函或批复、申请刻制清算组印章报告,到政府印章登记审核主管部门,申请刻制破产企业清算组印章,以备对外

往来及财务管理需要。清算组印章刻制后应向各有关单位发送启用印章函,以备核对。

清算组还应指定专人负责清算组的印章及文件管理,文件管理应做到清算组的往来文件有专人签发、签阅,并按时间、门类归档备查,待结案后整理成清算组卷宗。

3. 清算组的会议制

在清算实践中,清算组一般由三人或三人以上组成,大型企业的破产案,清算组人数达七人以上,这时清算组又称作清算委员会。清算组一般设组长一人,清算委员会设主席一人、副主席若干,对外代表清算组或清算委员会,但清算组(清算委员会)不宜实行组长(或主席)负责制。无论清算组或清算委员会,都应建立正常的会议制度,对清算工作中重大问题应以会议决议的形式决定。对于会议的表决应采取少数服从多数的原则,对持不同观点的意见应记录在卷。

第五章 破产清算组的职责

第一节 破产企业的接收和管理

一、破产企业的接收

清算组一旦宣告成立,应在法定的时间内接管破产企业。对于这一点,《深圳经济特区企业破产条例》和《中华人民共和国企业破产法(试行)》都作出了规定,法院在破产宣告十五日内成立清算组,并由清算组接管破产企业。

清算组对破产企业的接管,是指对破产企业的人、财、物全面接收和管理。其接收工作包括以下几个方面:

1. 破产企业文件、档案、印章的接收

清算组应要求破产企业的原法定代表人和有关管理人员移交一切与破产企业有关的文件、档案、印章。文件主要包括营业执照、税务登记证、房地产证、企业合同、章程等;档案包括人事、行政、业务档案,移交时须注意人事档案和劳动合同档案的完整性,以便于妥善解决职工安置问题、核对债权、债务,以及确认合同是否继续履行;印章则包括企业的行政章、合同章、财务章、人事章、报关章等在内的全套印章。由于印章在我国经济活动中的法定效力,因此,清算组接管企业之初就立即收回破产企业的全套印章,以免节外生枝。

2. 破产企业财务的接收

企业财务反映了整个企业的资产负债情况,清算组只有全面接收企业财务,包括财务帐册、财务印章、银行帐户资料、库存现金等,才能开始破产财产清算工作。在进行财务移交时,应由法院监交,破产企业的原法定代表人到场,原财务负责人与清算组会计逐项进行移交。制作财务交接表,详细记录交接事项,并由各方签字。

3. 破产企业资产的接收

根据破产法的有关规定,破产宣告后,破产企业的债务人或破产财产的持有人,只能向清算组清偿债务或者交付财产。从清算实务的角度,这里的资产主要指破产企业的动产和不动产,动产包括公司的银行存款、库存现金、办公设备、机器设备、交通工具、库存商品等。不动产即企业的物业。对于上述动产、不动产的接收工作,主要是通过制作破产企业财产盘点表的形式来完成的(待后文详述)。这里需要重视的问题是在接收财产时,一是注意审查

财产权属证件是否真实、合法、确定；二是审查设有财产担保的是否合法、有效。

二、破产企业的管理

如前述,破产企业的管理包括人、财、物三个方面,现分述于后。

1. 破产企业的人事管理

目前国内学术界、司法界都将破产企业的员工安置问题视为实施企业破产制度的主要障碍。破产企业人事管理的主要内容就是员工安置问题及留守人员的确定,可见做好这一项工作是清算组接管破产企业的当务之急。

(1)留守人员的确定。我国的破产法明确规定,破产宣告后,破产企业的原法定代表人及有关负责人应根据人民法院的要求进行工作,不得擅自离职守。在清算实务中,通常是由清算组根据需要对破产企业的原负责人、有关职能人员进行筛选,提出留守人员的班子。按通常惯例,破产企业留守人员包括原法定代表人、财务负责人、业务部门负责人、财务保管、保安人员等,并按破产企业的规模确定相应人数。破产企业留守人员的主要责任是:

- ①按法院要求回答债权人、清算组的有关询问;
- ②协助清算组看管破产企业财产;
- ③协助清算组核对债权、债务;
- ④解决业务上遗留下来的问题。

对于上述留守人员,可以比照企业正常经营期间发放工资。

(2)破产企业人事档案的管理。清算组接收破产企业档案、文件后,应注意人事文件档案的保管、整理。在清理人事档案的基础上,需要编制破产企业的员工清册,以确定救济与安置对象。员工清册的内容包括:员工姓名、性别、年龄、工龄、企业工龄、职业种类、职务、工资状况、保险状况,以及各类人员的小计数和全体人员的合计数。员工清册编制后应与破产企业的劳动、人事主管部门核对后定稿,同时报送法院备案。

(3)破产企业员工安置。根据我国劳动法的有关规定,企业被依法宣告破产,劳动合同自行解除。实际上,企业破产即意味着企业员工失业,因此,清算组的一项重要工作就是与破产企业的人事、劳动主管部门协调,做好破产企业的员工安置。一般说来,员工安置包括以下几项具体工作:

- ①编制破产企业员工清册。目的是确定救济与安置对象。

②发放拖欠工资及遣散费。破产企业多数都有拖欠员工工资的现象,因此在可能的情况下,即在优先拨付担保债权、破产费用后,仍有可供分配的破产财产,应先发放破产企业拖欠员工的工资,以避免员工生活无着导致社会不安定因素。在发放拖欠工资时,应严格执行当地工资主管部门的规定,如最低工资的规定。在资金允许的情况下,对破产企业的临时工,应按劳动合同的规定,发放一定比例的遣散费(或称补助费)。遣散费的发放标准可参照解除劳动合同补助费的标准执行,一般以员工的企业工龄为计算依据:每工作一年发给一个月的月工资;满半年不满一年的,按一年计发;不满半年的,发给半月的月工资。工资标准以企业宣告破产前三个月员工的平均工资计算。

③办理待业手续、支付社会保险费用或安置基金。对于破产企业正式在册员工,应及时按劳动部门规定给予办理待业证明等,以方便其在劳动市场二次就业。同时,还应及时向社会保险统筹管理部门结清社会保险费用,以便破产企业职工能按规定领取失业救济金。

如果破产企业未能办理社会保险,在员工二次就业之前则应发放适当的生活补助费,发放标准应参照当地政府确定的最低工资标准执行。同时,清算组在征得法院同意后,应从破产企业财产中先拨出适当份额作为员工安置基金,按规定国有企业的土地转让费可优先作为安置基金拨付。该项安置基金主要目的就是鼓励破产企业员工自谋出路重新就业,或鼓励有能力单位接收破产企业员工就业,如属前者,款项可直接发给个人,如属后者则可支付给接收单位。当然,这种安置基金的做法,是新旧体制转换阶段的一种过渡办法,在全面实行社会保险制度后,员工安置问题则应由社会保险机构承担。

2. 破产企业的财务管理

清算组接管破产企业之后,就依法充任当家理财的角色,因此,处理和监管破产企业日常开支、清理银行帐户、审查破产企业会计帐目,是清算组对破产企业进行财务管理的主要内容。

(1)破产企业财务审计。破产企业财务审计工作主要是由清算组内的会计师或清算组聘用的会计师来承担的,目的是依照国家破产法和会计法的规定,清理破产企业会计帐册,编制破产企业财务审计报告。主要包括资产负债表,债权债务清册,同时从财务角度分析导致企业破产的原因。

此时编制的资产负债表是反映破产企业在宣告破产之日以前整个资产、债务状况,是进行债务清偿和剩余财产分配的初步依据;在资产清理工作结束后还应根据实际清理情况,重新正式编制资产负债表,作为编制破产财产分配方案的依据。对于债权债务清册应详细列明债权人、债务人的名称、地址、法定代表人姓名以及债权债务性质、数量、币种、发生时间,以便清算组核对破产债权,追讨应收款(破产企业的债权)。

(2)清理银行帐户、开设清算组帐户。根据规定,破产案件一经法院正式立案受理,被申请人(债务人)的支付能力即受限制,在被宣告破产后即丧失了对外支付能力。清算组接管破产企业后,应立即着手清理破产企业银行帐户,并设立清算帐户,统一管理破产企业的资金收支。

(3)破产企业日常开支的管理。破产企业清算期间,存在着如生活费的发放、差旅费、房屋管理费、水电费、办公用品费用等大量日常开支。清算组应该建立严格的支出审批制度,以确保债权人的权益不受侵犯。通常实行两级审批制,即限额以下由清算组负责人审批,限额以上则在清算组负责人审核的基础上报法院审批。在清算工作结束后,应将清算期间支出公开列表,接受债权人会议监督。

3. 破产企业的资产管理

破产企业的全部资产基本可分为固定资产、流动资产、无形资产、投资资产、在建工程资产五类。根据这五类资产的不同性质,清算组应全面依法实施管理,以保证破产财产的安全,使破产财产实现最大价值,最大限度地满足破产企业债权人的债权要求。

(1)固定资产的管理。一般把使用年限较长、单位价值较大的主要生产资料列入固定资产项下,如:房屋、机器、运输工具和其它生产设备。对于一些价值较低的办公用品则不列入固定资产,作为低值易耗品处理。

对于上述固定资产,在清算实务中一般采取下列管理办法:

①集中管理。如对于运输工具等易于流失的资产,采取集中管理的办法;

②适时维护。如对于易损机器设备,应组织破产企业留守人员定期维护,以防止在处理前损坏。

③发挥效用。如对于房屋等资产,如果清算周期较长,可在征得债权人同意的情况下对外出租,一方面可以使破产财产增值,另一方面又能起到维护和保养的作用。

④参加保险。从清算案例实际来看,一般清算周期都在三个月以上,因此律师应具有风险意识,注意购买固定资产的财产保险,以避免无法预见的不必要损失。

(2)流动资产的管理。流动资产主要包括货币、存货、应收款(破产企业的债权)三项。

货币资产包括银行存款和现金存款两项,对于银行存款采取全面销户集中存款的方式,划入清算组帐户集中管理,对于现金存款则应由清算组会计专人负责保管与核算,同时加强安全防范措施。

存货主要包括原材料和产成品、半成品,清算组应指定专人负责,进行盘点并编制存货盘点表,在资产评估的基础上按价高者得的原则及时处理。

应收款也是破产企业的资产,下文述及。

(3)无形资产的管理。无形资产主要指土地使用权、知识产权和专有技术三类资产。对于破产企业无形资产的管理,清算组更应花费时间和精力,这是因为人们对于无形资产的长期漠视,导致破产企业的无形资产严重流失。因此,做好这一工作尤为重要,首先应依法确权,必须聘用专业人员对包括专有技术在内的无形资产确定权属;其次是依法评估,即确定无形资产的合理价值;其三是合理转让,清算组在评估的基础上以合理的价格进行转让。

(4)投资资产的管理。投资资产主要指企业对外进行股权投资所形成的资产。在实践中,清算组一般根据破产企业所占的股权份额分别进行管理。对于全资子公司,清算组则应全面接管,进行资产清理和转让,收回投资后纳入破产财产分配;对于占控股权的公司,则应视实际情况进行接管,在资产评估和股权转让后退出,收回投资纳入破产财产分配;对于其它参股企业,则应正式致函该企业,要求依法进行资产评估和股权转让,收回投资纳入破产财产分配。

(5)在建工程的管理。如破产企业有在建工程,应征得债权人会议同意作出续建、停建或转让的决定。在债权人会议决定前,清算组应组织在建工程负责人对工程的资产进行核算,并做好安全保卫工作。

第二节 破产财产与破产企业资产评估

破产财产是供破产债权人分配的财产,是决定分配比例的物质基础,同时,也涉及到正确处理利害关系人利益的问题。因此,准确地对破产财产进行界定,是清算组特别是清算组的律师的一项重要基础工作。

一、破产财产范围的界定

对于破产财产进行界定,必须首先明确破产财产界定的依据,即破产法规对于破产财产范围的规定。在这方面,深圳经济特区的立法规定和国家企业破产法的规定基本是一致的。根据法律规定,破产财产应包括以下几个方面:

1. 破产企业在宣告破产时现存的所有财产

《中华人民共和国民事诉讼法》第48条规定:“全民所有制企业法人以国家授予它经营管理的财产承担民事责任。集体所有制企业法人以企业所有的财产承担民事责任,法律另有规定的除外。”因此,在破产宣告时破产企业实际占有、使用、收益和处分的全部财产构成破产财产。

2. 破产企业在破产宣告后至破产程序终结前所取得的财产

《中华人民共和国民事诉讼法》第201条、《深圳经济特区企业破产条例》第47条、第48条规定,清算组可以依法进行必要的民事活动,对破产企业未履行的合同清算组可以决定解除或继续履行。这样,破产企业在破产程序终结前,可因清算组的行为取得一定的财产。从清算实务的角度看,破产企业在破产宣告后至破产程序终结前取得的财产主要有以下几种:

(1)清算组通过接受破产企业债务人清偿债务以及追收破产企业在外财产(后文专述)而取得的财产。

(2)清算组代破产企业继续履行未履行完的合同而取得的财产。

(3)破产财产孳息所取得的财产。如银行利息等。

(4)因转让或出售破产企业的投资权益、有价证券等所取得的财产。根据我国最高人民法院的司法解释,破产企业与他人组成法人型或合伙型联营体的,破产企业作为出资投入的财产和应取得的收益应当收回;不能收回的可以转让,联营对方在同等条件下享有优先购买权。在清算实务中,多数破产企业均有在外投资,收回和转让投资权益,是清算组律师重要的日常工作。

(5)因其它合法原因取得的财产。如清算组对于闲置房屋、设备出租所取得的收益,破产企业根据财产保险或其它保险合同所取得的收益等。

3. 应当由破产企业行使的其它财产权利

这里主要指除了1、2项以外的,如破产企业享有的知识产权(专利权、商标权、著作权),以及专有技术、商号等,这些权利可以通过转让、出售的方式,实现其价值并纳入破产财产进行分配。

4. 已作为担保物的财产,其价值或变现价款超过其所担保的债务数额的,超过部分属于破产财产

5. 清算组针对破产企业在破产案件受理前六个月至破产程序终结期间的无效行为,申请法院行使撤销权所追回的财产

一般来说,上述五个方面财产的总和,就构成破产财产。

二、破产财产评估

《深圳经济特区企业破产条例》第 47 条规定,清算组有权负责破产财产的评估。破产财产评估,是资产变价与财产分配的前提,这项专业性很强的工作,是由清算组的会计师,或清算组专门聘请的资产评估机构来承担的,基本不属于律师实务的范畴,这里仅作简要介绍。

1. 破产财产评估方法

根据规定,资产的评估方法一般有以下几种:

(1)收益现值法。是将评估资产的剩余寿命期间每年或每月的预期收益,用适当的折现率折现,累加得出评估基准日的现值。

(2)重置成本法。即按现时条件下被评估资产全新状态的重置成本减去该项资产的实体性贬值、功能性贬值和经济贬值,估算被评估资产价值的方法。

(3)现行市价法。是经市场调查,选择一个或几个与评估标的同类或类似的资产作为比较对象,分析比较对象的成交价格和交易条件,进行对比调整,估算被评估资产价值的方法。

(4)清算价格法。是根据企业清算时其资产可以变现的价值,评定重估其价格的方法。

当然,在破产清算工作中,主要使用的是清算价格法,即以破产财产现时可以变现的价格作为其评估价。这样便于破产财产变现的实际操作。

2. 破产财产评估报告的编制

破产财产的资产评估报告,是清算组或清算组委托的资产评估机构对破产企业的固定资产、存货按法定的评估方法进行评估,得出的关于破产财产价值的报告。资产评估报告包括以下内容:

(1)资产评估报告书。阐述资产评估的基准日,评估对象,评估的法律依据,评估的原则及需要说明的事项,评估结论,并附有资格的评估人签名。

(2)附件材料。包括分项评估明细表及固定资产实物照片、评估事项的说明。

第三节 破产债权

破产债权是指在破产宣告前成立的无财产担保的债权。对破产债权概念的表述,深圳经济特区的破产立法和国家的企业破产法是基本一致的。在破产清算实务中,清算组的基本职能之一就是审核破产债权,清算组的律师担任着审核申报登记的破产债权是否成立,是否符合破产债权特征的定性工作。

一、破产债权的特征及其范围

只有认识破产债权的特征,才能准确的认定哪些债权属于破产债权,哪些债权不属于破产债权。根据《深圳经济特区企业破产条例》第 59 条的规定,破产债权有以下几方面的特征:

1. 破产债权是破产宣告前成立的债权

这是破产债权的时间界限,目的是能保持破产财产和债权人债权相对稳定,使债权人的利益得到公平、合理清偿的机会。此外,破产宣告后破产企业丧失了管理和处分破产财产的资格,一般也不会产生新的债权。

2. 破产债权是无财产担保的债权

按破产法的规定,有财产担保的债权,可以就担保物先于破产债权受偿,不受分配比例的限制。因此,设定财产担保的债权人,地位优先于一般破产债权人,其债权不属于破产债权。当然,有财产担保的债权,其数额超过担保物价款的,未受偿的部分自然属于破产债权。

3. 破产债权是非依破产程序不得行使的债权

《深圳经济特区企业破产条例》第 63 条规定:“破产债权,非依破产程序不得行使”。即是说,破产债权必须通过破产程序,按照破产财产数额与债权总额所确定的比例获得公平清偿。

根据上述破产债权的特点,我国破产立法规定破产债权的范围应包括:

(1)破产宣告前已成立的无财产担保的债权

(2)破产宣告时未到期的债权

按规定,破产宣告时未到期的债权,视为已经到期,在具体计算债权数额时应减去未到期的利息。

(3)放弃优先受偿权的有财产担保的债权

有财产担保的债权放弃优先受偿权即与其它债权一样,只能依破产程序公平受偿,自然应归入破产债权的范畴。

(4)有财产担保的债权,其数额超过担保物价款未能受偿的部分,属于破产债权

(5)破产企业的保证人代替破产企业偿还债务,其代偿金额为破产债权

此外,破产债权还有两例特殊情况:

一是票据(指汇票、本票、支票)的出票人或背书人被宣告破产,付款人或承兑人不知其破产事实而付款或承兑,因此所产生的债权为破产债权,付款人或承兑人为破产债权人;

二是清算组决定解除破产企业未履行的合同。对方当事人因解除合同遭受损害的,其损害赔偿额为破产债权。

二、破产债权的除外情况

破产债权的除外情况,是指一些债权符合法律关于破产债权特征的规定,但因法律的特别规定而被排除在破产债权之外。根据《深圳经济特区企业破产条例》第 64 条规定,下列各项不能作为破产债权:

(1)破产宣告后的债权利息。

(2)债权人参加破产程序所支付的费用。这里主要指债权人为参加破产程序所支付的差旅费、邮电费、代理人费用,由于各自标准不同,而且容易导致破产债权分配比例的进一步缩小,最后受损害的仍是债权人自己。所以不列入破产债权。

(3)逾期未申报的债权。根据法律规定,逾期申报债权,视为自动放弃债权,自然不得作为破产债权参与分配。

(4)超过诉讼时效的债权。根据我国《民法通则》的规定,诉讼时效已过的债权,不受人民法院的保护。所以超过诉讼时效的债权,不能参加破产程序获得分配。

(5)未执行的滞纳金、罚款、罚金和没收财产。由于滞纳金、罚款、罚金和没收财产是对于破产企业的处罚措施,如果宣告破产后仍然执行,实际损害了广大债权人的实际利益,变成了债权人代人受过。所以不能纳入破产债权执行分配。

三、破产债权的登记与审核

破产债权的登记与审核包含了两部分律师业务。破产债权的登记中,律师可以作为债权人的代理人根据法律的规定要求,及时申报登记债权;破产债权的审核则是清算组律师的工作。

1. 破产债权的申报与登记

根据深圳特区法规规定,法院在决定受理破产案件后,应当在10日内通知债务人并发布公告。债权人申请破产的,债务人应当在收到法院通知后15日内,向法院提交财产状况说明书和债权、债务清册。法院在收到债务人提交的债务清册10日内,应当通知已知的债权人办理债权登记,并通过受理破产案件公告通知其他债权人申报债权。

在申报和登记债权工作中,应注意以下几个问题:

(1)债权申报的期限。《深圳经济特区企业破产条例》第15条规定,债权人应在收到通知后30日内,未收到通知的债权人应在受理破产案件公告之日起90日内,向法院申报债权。对于债权申报的期限,我国的企业破产法规定基本与此一致。这里需要指出的是,关于申报期限的时间计算,应以我国《民事诉讼法》第75条的规定为依据。

(2)债权申报所需要的材料。关于债权申报所需要的材料,深圳特区法规没有明确规定。按照最高人民法院的司法解释规定,债权人申报债权应提交申报书,申报书的内容包括:

- ①债权发生事实及有关证据;
- ②债权的性质、数额;
- ③债权有无财产担保,以及财产担保的证据。

对于债权人申报的债权材料,由法院指定专人负责登记,并根据有无财产担保分别登记。

(3)债权申报逾期的法律效力。根据法律规定,债权人逾期申报债权的,视为自动放弃债权。此即为债权申报逾期的法律效力。即债权人由于逾期申报债权导致丧失参加破产程序依法受偿的权利。当然,如果债权人能证明不是由于自身的原因造成逾期申报,并在破产

财产分配前申报的,可以不受前述规定的限制。在破产清算实务中,我们认为可以参照我国《民事诉讼法》第76条规定办理。在我们进行清算工作中即有一例属此种情况。该破产企业属中外合资经营企业,法院受理破产案时,该企业管理人员和企业档案均已流失,破产受理公告仅登载于特区报纸上。在分配破产财产前,一西北某地债权人前来要求参与分配。后经法院考虑其逾期申报并非其自身原因,遂同意其登记并参与分配。

2. 破产债权的审核

对破产债权的审核,是清算组及其律师的一项重要工作,它对确定破产债权人人数,债权数额、性质,以及今后分配方案都具有重要作用。对破产债权的审核分形式审核与实质审核。

(1)形式审核。形式审核主要是指对申报的破产债权资料是否齐全、完备的审核。审核的依据即前文所述法律对于申报债权必备文件、材料的规定

(2)实质审核。主要是对申报债权真实性、合法性的审核。

①对债权发生事实用有关证据的审核。从清算实务来看,债权发生事实,一般以各种经济合同居多,如借款合同、建筑承包合同、购销合同、租赁合同等有关证据,主要是指债权债务双方订立的各种经济合同文本,以及不能清偿到期债务的事实依据。作为律师就应审核各种经济合同的真实性、合法性,以及破产企业负债事实依据和法律依据

②对债权性质即债权有无财产担保的证据的审核。有财产担保的债权,都应有书面文件作为凭证。因此对其证据的真实性、合法性、都应予以审核、确认。

③对债权数额的审核。在审核上述内容的基础上,清算组的会计师应负责债权数额的审核和计算,对有担保债权和无担保债权(破产债权)分别列表说明。

在上述审核工作结束后,清算组应向法院具文报告债权审核结果,由债权人会议、法院予以确认。

四、破产债权清册的编制

对于破产债权的审核基本上是属于清算组里律师的定性工作,经清算组初步审核债权后,还应按法律规定提交债权人会议审核确认(见债权人会议章节内容)。之后,清算组律师应与会计师一起共同编制破产债权清册。

破产债权清册的内容包括:

- (1)债权人名称、住址;代理人姓名、联系地址、电话;
- (2)债权申报时间;
- (3)债权性质;
- (4)债权数额(其中包括本金、利息数额),以及债权合计金额。

这样破产债权清册就可以成为破产财产分配方案的基础性文件。

第四节 破产企业财产变价

按照破产法的规定,破产企业清算组负责破产财产的处理和分配。由于一般情况下,破产财产的分配方式以金钱分配为原则,因此以合适的途径如变卖、拍卖、资产重组等将非现金形式的破产财产变价,最大限度地实现破产财产的价值,切实提高破产财产的分配比例,以保护债权人的利益,是清算组的重要职责。其中,财产变价的策划与操作工作主要是清算组律师承担的。

一、财产变价的原则

破产财产变价必须遵循以下原则:

1. 公开处理的原则

破产财产是全体债权人实现权利的基础,变价工作事关各方的利益,只有公开处理才能使破产程序公平受偿的原则得以落实。公开处理包括公正估价,公正通过变价方案,公告变价事项,公开竞买,以公平、公正、公开的原则进行资产变价工作。

2. 资产变价应在债权调查完结后进行

《深圳经济特区企业破产条例》第54条规定:“债权调查完结前,清算组不得变卖破产财产。”这是由于只有通过调查,才能确认债权是否成立,以及债权的数额及担保是否有效,即经债权调查确认的债权人才有权对财产变价进行表决。所以,需待债权调查完结后,经债权人会议通过财产变价方案,才能进行财产变价工作。当然,如财产不从速变卖将造成破产财产损失,经法院许可,清算组可以变卖。如有保鲜期、保质期的产品、商品等。

3. 法院许可的原则

根据规定,破产企业清算组对不动产的转让、无形资产的转让、有价证券的转让须经法院同意。所以,破产企业清算组变卖破产财产的协议、合同须经法院同意后生效。

4. 成套设备整体出售的原则

这是我国破产立法的一个特殊规定。当然,这也是从最大限度实现破产财产价值的角度考虑问题,以保护债权人的利益。根据这一原则,只有在成套设备不能整体转让的情况下才能分散出售。

二、财产变价的方式

在破产清算实务中,财产变价的方式主要有变卖与拍卖两种。这主要由清算组根据债权人会议的授权灵活掌握。

1. 破产财产的变卖

破产财产的变卖是指清算组在债权调查完结后,参照资产评估的结果,以适当的价格出售破产财产的行为。

与拍卖相比,破产财产的变卖在形式上具有较大的灵活性,一是价格可以参照资产评估

的结果,根据市场状况灵活确定;二是变卖是由清算组直接作为出售方进行,手续简便;三是变卖时间、次数比较灵活,无论何时只要以合适的价格成交均可。

2. 破产财产的拍卖

破产财产的拍卖,是指清算组将需要变现的破产财产交由专业交易中介机构,按确定的竞卖程序,将破产财产出售给出价最高的竞买人的财产处理方式。

拍卖具有以下特点:

(1)拍卖由专业机构进行。如深圳特区,不动产的拍卖一般由深圳市不动产拍卖行进行,动产拍卖则由深圳市动产拍卖行进行;

(2)破产财产的拍卖须按确定的程序,在拍卖公告所确定的时间、地点进行;

(3)财产的拍卖价格在确定的底价之上,由出价最高者得。

三、破产财产变价的实际操作

由于拍卖是委托专业机构按法定程序进行,本文不再赘述,这里仅介绍由清算组进行破产财产变卖的实际操作问题。

1. 财产变价方案的拟定与通过

清算组在着手财产变卖时,应首先制定财产变价方案,以备在债权人会议上通过。

财产变价方案是对破产财产变卖原则的简要规定。主要包括:

(1)变卖的财产目录;

(2)财产变卖的定价原则;

(3)变卖的程序原则。

在财产变价方案拟定后,应按程序报债权人会议通过。按规定,财产变价方案应经债权人会议上有表决权的代表过半数通过,并且其所代表的债权数额占无财产担保债权总额半数以上。

2. 变价程序的制定

在变价方案获债权人会议通过后,清算组应着手制定变价程序。

变价程序或变卖程序包括:

(1)买受人资格;

(2)变卖登记手续及时间;

(3)定价原则;

(4)变卖协议的签订

3. 变卖公告

破产财产变卖由于必须遵循公开处理的原则,所以刊登破产财产变卖公告是必经的程序。变卖公告一般应刊登在发行量较大的报刊上,以便让更多的单位、个人周知。公告的内容包括:

(1)变卖财产的简况;

(2)变卖登记时间;

(3)联系人、联络方式、地址。

4. 变卖合同的签订与生效

在变卖登记工作结束后,清算组应按变卖程序订立的买受人标准,确定买受人。如双方就破产财产可以达成一致意见,则可签订破产财产变卖合同。

财产变卖合同一般包括如下内容:

- (1)买卖双方名称、地址、代表人姓名、职务;
- (2)财产名称、规格、数量、质量状况;
- (3)价格及付款方式;
- (4)违约责任;
- (5)代表人签字盖章;
- (6)财产目录附件。

合同签订后,报法院核准后生效。

四、破产企业的资产重组

破产企业的资产重组是破产财产变价的一种高级形式,即由清算组通过策划,将破产财产有效组合,以达到破产财产在变价过程中实现最大价值,从而最大限度的满足债权人的要求。在破产清算实务中,破产企业的资产重组通常有以下几种形式:

1. 债权重组

债权重组主要是指通过债权与破产财产产权置换的方式,使债权人转换为破产财产所有人,从而达到资产重组的效果。这种方式通常在某一债权人的债权数额占破产债权总额绝对多数的情况,或破产企业财产的主要部分是担保物的情形下采用。例如,在某区属一级公司破产案中,某投资公司为其主要债权人,并且债权均有破产企业的主要物业提供了担保。鉴于此以及该投资公司为破产企业产权主管部门的事实,清算组提出了按产权有效组合的原则,由该投资公司以现金收购部分破产财产,并按担保债权数额划拨相应固定资产,在此基础上组建一新的经营实体,有选择地接收破产企业主要员工等一揽子方案。实践证明,此类以债权重组带动资产变价的资产重组形式,使资产变价工作变得较为顺畅,也使得资产变价工作与财料分配工作发生了有机结合,最重要的是使破产财产在资产重组工作中获得了新生。

2. 收购重组

收购重组是指在破产财产变价过程中,经清算组策划方案,通过购买人有选择地购买行为,使得破产企业财产发生重新组合,促成资产的集约化经营。如一印染厂的破产案中,该破产企业的破产财产分为厂房、染机和织布机三大项,染机项目由于地缘优势经常处于赢利状况,而织机项目却难以赢利,清算组在设计和实施变价方案时,将织机分开出售,而将厂房与染机项目合并出售,结果染机竞买人购买后在原地经营效益良好。

3. 整体重组

整体重组是指对于专业性较强行业,或无法分散作部分处理的破产企业财产,在变价时通过“包装”措施采取整体变卖或拍卖的方式,使破产企业财产在购买人处重新完整地以新的面目出现。如我们经手清算的某大理石厂有限公司破产案,即以此种方式进行资产重组

和财产变价的。由于该破产企业拥有位置较好的土地使用权和一套先进的石材薄板生产线,以此优势项目把所有财产归入其内,并公开登报以一“位置较佳的大理石厂”的名义变卖,结果通过现场集体竞价方式以高价成交,从而使得债权人的利益得到了充分保护。整体重组的特点在于破产企业财产通过“包装”措施完整处理。即不把破产企业中的破产财产与非破产财产人为地分开处理变价,而是作为有机整体冠以适当名称或以财产中某一优势项目包装全部产品来进行处理。

除了上述几种主要方式以外,还有其它资产重组形式。无论采取哪种方式,在实际操作中都应遵守以下程序:

(1)重组方案的提出与通过。资产重组方案涉及了资产变现及别除权行使等问题,清算组应在提出方案后交债权人会议通过,并报法院批准后执行。

(2)资产重组方案的公告与推介。资产重组同样应遵循公开处理的原则,将重组方案公开发布,使重组方案获得最大的回报。同时应注意新闻媒介的推介作用,进行必要的宣传工作,推动资产重组顺利进行。

(3)协议的签订与批准。清算组就资产重组方案与有关当事人达成协议后,应报法院批准后生效执行。

第五节 破产费用的支付和破产财产的分配

破产企业的债权、债务和破产财产清理完毕后,清算组即面临着破产财产的分配问题。破产清算程序的最终目的就是依法公平地将破产财产分配给债权人,因此在优先拨付破产费用后,做好分配工作是清算组的核心任务。

一、破产费用的支付

1. 破产费用的概念

破产费用,是指为债权人的共同利益在破产程序中优先拨付的费用。它包括法院收取的诉讼费用以及为管理、变卖、分配破产财产而实际发生并从破产财产中优先支付的费用。《深圳经济特区企业破产条例》第68条第1款规定:“下列破产费用,应当从破产财产中优先拨付:(1)破产财产的管理、变卖及分配所需要的费用,包括聘任工作人员的费用;(2)破产案件的诉讼费用;(3)清算组成员的报酬;(4)为债权人的共同利益在破产程序中支付的其他费用。”与我国的《企业破产法(试行)》规定的条文相比,深圳特区的《企业破产条例》将清算组成员的报酬特别作出规定,充分肯定了清算组在破产清算程序中的作用与地位。

有学者把“共益债务”与破产费用并列为需要由破产财产优先承担或拨付的费用支出。目前,我国法律以及清算实务中并没有共益债务的概念,而是把清算组为全体债权人利益所发生的费用或承担的债务均归入破产费用范畴。

2. 破产费用的特征和拨付原则

从上述法律规定可知,清算组在处理和拨付破产费用时,应严格审核其是否符合以下特

征和拨付原则:

(1)破产费用是在破产案件受理后以及清算程序进行中所产生的费用支出,这是破产费用产生的时间界限,超越此时间界限则不属于破产费用。如某中外合资大理石厂破产案,在破产案件受理之前该厂业已停产,董事会委托中方股东单位看管工厂,破产案件受理后法院仍指定该单位承担看管工作。那么,依法律规定,该单位在破产案件受理后的看厂费应列为破产费用,从破产财产中优先拨付,案件受理前的看厂费只能按一般债权申报受偿。

(2)破产费用是为全体债权人的共同利益而产生的。如因清算组解除合同而产生的损害赔偿权,虽产生于破产清算程序中,但并非为全体债权人的利益而发生,只能作为一般债权受偿。为全体债权人的共同利益而产生,这是破产费用拨付所需遵循的最基本原则。

(3)破产费用不依破产财产的分配顺序受偿。由于法律规定破产费用应优先拨付,使得破产费用受偿可以不受破产财产分配顺序的限制。在破产清算实务中,如公告、聘用人员的工资支付、差旅费、变卖费等实际都是按发生额随时支付的,否则无法保证清算工作的顺利进行。

(4)清算费用的开支情况应向债权人公开,债权人对清算费用拥有异议权。按规定,清算组应当将破产费用的开支情况向债权人会议公布,债权人有异议的由法院作出决定。

3. 破产费用的范围和破产费用支出表的编制

(1)破产费用的范围。破产费用的范围包括以下几个方面:

①破产财产的管理、变卖及分配所需的费用,以及聘任工作人员的费用。破产清算程序主要就是对破产财产的管理、变卖及分配的程序,无论是管理、变卖还是分配都会产生一定的费用支出,如对破产财产的评估费,保管破产财产的费用、变卖财产的公告费、交易费等。此外,清算组因工作需要聘用临时工作人员的工资等。

②破产案件的诉讼费用。破产案件与其它民事、经济案件一样,法院需要按规定收取一定的诉讼费用。目前深圳特区的司法实践中仅收取破产案件诉讼费,按照《人民法院诉讼费收费办法》,以破产财产总值为标的,比照经济案件的标准收费。

③清算组成员的酬金,亦称清算酬金。这是《深圳经济特区企业破产条例》从破产财产管理费中分出作专门规定的,显示了该条例对破产财产管理人作用和地位的肯定,也顺应了专业中介机构进行破产清算领域的需要。目前,深圳特区清算业务的实践表明,清算酬金的法定化,既促进了律师、会计师事务所等中介机构的加入,也促进了破产清算工作的专业化。

④为债权人共同利益在破产程序中支付的其他费用。在除了上述各项费用之外,符合破产费用特征的其他费用,如债权人会议费用等。

(2)破产费用支出表的编制。在破产清算实务中,为了直观地反映破产费用的实际支出,便于债权人会议和法院的监督,清算组在进行破产财产分配前,应编制简明破产费用支出表。

破产费用支出表的内容主要包括以下几项:

- ①支出项目;
- ②支出金额、币种;
- ③支出时间;

④支出金额合计；

⑤备注。

最后，表中应有制表时间和制表人、审核人签字。

二、破产财产的分配

1. 破产财产分配的顺位

在优先拨付破产费用后，破产财产即可按一定的顺序，以算定的比例，公平地进行清偿。这种按法律规定确定的分配顺序，就是破产分配的顺位。对此，我国破产立法的规定是趋于一致的。按规定，破产财产优先拨付破产费用后，依照下列顺序清偿：

(1)破产企业所欠员工工资和社会保险费用；

(2)破产企业所欠税款；

(3)破产债权。

如破产财产不足以清偿同一顺序清偿要求的，按照比例分配。

由上述规定可知，破产财产的分配顺位有三个：

(1)第一顺位。破产企业拖欠员工工资和社会保险费用应在第一顺位清偿。事实上，破产清算实务中，在破产财产分配之前员工安置工作中，就应根据可能清偿拖欠的员工工资和社会保险费用。

(2)第二顺位。国家税收是一项应该遵守的强制性义务，因此破产企业在破产宣告之间的欠税应予清偿缴纳。

(3)第三顺位。破产顺产在清偿第一、第二顺位之后，就可以用于清偿第三顺位的破产债权。

2. 破产财产分配方案的制定

清算组在破产财产清理工作和破产企业债权、债务清理工作完毕后，应及时制定破产财产分配方案。

破产财产分配方案主要包括以下内容：

(1)制定破产财产分配方案的依据。这主要指：

①法律依据。对于深圳特区的企业破产案破产财产分配方案的法律依据是《深圳经济特区企业破产条例》第69条、第70条；

②清算依据。即法院的指完清算函或委托清算函。

(2)破产财产的情况说明。清算组应根据对破产企业的财产清理状况，说明在清理破产企业银行帐户、追收债权、资产变现、处理撤销权、别除权、抵销权、取回权等事项后，破产财产的总体状况，包括现金总额、实物总值。

(3)破产费用的说明。对于依法属于破产费用的支出项目，应作说明，并将破产费用各项支出列表附后。

(4)对优先顺位请求权的清偿说明。即对于破产企业拖欠员工工资、社会保险费用及国家税款的数额做出说明。

(5)可供分配的破产财产总额。将第2项的总资产数额减去第3、4项支出之后的破产

财产数额就是可供分配的破产财产总额。

(6) 破产债权的基本情况和分配受偿的比例、受偿数额。这部分内容应详细写明破产债权的总额、可供分配的破产财产与破产债权总额之比得出的分配比例, 债权人的姓名、地址、申报债权数额、确认债权数额、受偿数额。

(7) 附注。对有关事项的说明, 例如是否还进行第二次分配等。

3. 分配方案的通过与执行

(1) 分配方案的通过。破产财产的分配方案是关系到每个债权人切身利益的重大事项, 清算组制定完毕后应依法报债权人会议通过。

依照规定, 破产财产的分配方案应经出席债权人会议有表决权的债权人过半数通过, 并且, 其所代表的债权数额, 必须占无财产担保债权总额的半数以上。如连续两次债权人会议未就分配方案形成决议, 清算组则可将分配方案上报法院。

(2) 分配方案的执行。法院在收到清算组提交的债权人会议决议通过的分配方案或经两次债权人会议未能形成决议的分配方案后, 法院对已通过的分配方案依法审查并作出准予执行的裁定。对未能形成决议的分配方案, 法院可以根据实际情况决定是否更改分配方案内容, 然后以裁定形式准予执行。

根据法院的裁定, 清算组应及时按分配方案的内容制定分配表。分配表就是将分配方案制定中的第 6 项内容以表格的形式列出。分配表制定后, 可按法院的要求公告或直接发送债权人。债权人如有异议, 可在十五日内向法院提出。

此外, 对于因破产债权存在异议未能在分配之前解决, 或者因为诉讼致使不能参加分配的, 在制定分配方案和进行分配时, 清算组应报告法院提存与之相当的金额。对于提存的金额, 如果债权人的债权成立, 可分配给债权人; 相反, 则应分配给其他债权人。

(3) 追加分配。依照法律规定, 破产程序终结后, 发现原破产企业存在可供分配的财产, 法院可以追加分配。深圳特区的条例规定与国家《企业破产法(试行)》的规定略有不同: 一是适用范围不同, 深圳特区的条例规定范围较广, 只要所有权属于原破产企业而未经分配的财产均可列入, 而国家《企业破产法(试行)》规定适用的范围仅限于清算组行使撤销权的范围; 二是适用期限不同, 深圳特区的条例规定适用期限为破产程序终结后两年, 而《企业破产法(试行)》规定的期限为一年。从清算实务角度看, 深圳特区的条例规定更具实用性, 如一般破产企业财务管理较为混乱, 多头设立银行帐户, 清算组在清理时如无财务记录, 则很难一一清户。对未清除帐户上的余额, 按深圳特区条例规定, 则可纳入追加分配, 而按《企业破产法(试行)》的规定则无法解决。因此, 在修订《企业破产法(试行)》时应采纳深圳特区的规定做法, 以最大限度地保护债权人的利益。

第六章 破产程序终结及法律后果

第一节 破产程序的终结

人民法院一旦受理破产案件,破产程序就开始了。开始破产程序的目的,在于公平地分配债务人的财产,以满足多数债权人的清偿要求。而破产程序终结,则是破产程序最终结束的标志。

律师在破产程序终结过程中,要认真审查破产程序是否符合法定的终结条件,同时完成当事人委托办理的法律事务,维护当事人的合法权益。

一、破产程序终结概述

破产程序终结,是指在破产程序进行中,发生了终结破产程序的法定原因时,由人民法院裁定结束破产程序。在整个破产程序中,人民法院居于主导地位,有权决定破产程序的进行、中止或终结。但人民法院要裁定破产程序终结,必须发生终结破产程序的法定原因,然后依自身的职权或依清算组的申请方可终结破产程序。

破产程序的终结不同于破产程序的中止。破产程序的中止是指在破产程序进行中,由于发生法定原因,使破产程序暂时停止,如果中止程序的法定原因消失,则破产程序要恢复继续进行。例如,我国破产法规定,债务人经与债权人会议达成和解协议,经人民法院认可后,由人民法院发布公告,中止破产程序。此时,破产程序便处于停止状态。当债务人不执行和解协议时,人民法院可裁定债务人破产,破产程序便又恢复进行。相反,破产程序的终结,表明破产程序的最终结束,债务人不再受破产程序的任何约束。

破产程序终结裁定的法律效力有三个方面:第一,解除破产企业法定代表人不得擅离职守、列席债权人会议并回答询问等限制,恢复其自由权利。第二,宣告债权人会议解散。第三,破产终结后,未获清偿的债权不再清偿,破产企业未清偿的余债责任予以免除,债权人也不再进行追讨。但重新发现破产财产的情况除外。例如,《深圳经济特区企业破产条例》第75条规定,自破产程序终结裁公告之日起两年内,发现原破产企业尚有可分配财产的,由人民法院追加分配。

二、破产程序终结的原因

根据我国破产法和《深圳经济特区企业破产条例》的规定,人民法院裁定终结破产程序

有三种情况：

- (1)和解期限届满,债务人能够按照和解协议清偿债务;
- (2)破产宣告后,破产财产不足以支付破产费用;
- (3)破产财产分配完毕。

第一,因债务人能够按照和解协议清偿债务而终结。《深圳经济特区企业破产条例》规定,在破产程序进行中,被申请破产的债务人,在被宣告破产前向人民法院申请和解的,经人民法院裁定认可,被申请破产的债务人再向债权人会议提出和解协议草案。经人民法院认可的和解协议,在执行过程中,当债务人不履行或不能履行和解协议,或债权人会议在债务人财产状况继续恶化的情况下申请终结和解,或债务人实施不法行为严重损害债权人利益的,则由人民法院裁定终结和解程序,宣告债务人破产。反之,和解期限届满,债务人能够按照和解协议清偿债务的,人民法院裁定终结破产程序并予以公告。

第二,因破产财产不足以支付破产费用而终结。破产费用是为进行破产清算工作而必须支付的费用,又称财团债权。我国破产法规定,清偿债权必须在优先拨付破产费用之后才能进行。因为不先拨付破产费用,清算组无法开展工作。如果拨付破产费用后已经没有可供分配的财产,继续破产程序就没有任何实际意义。因此,破产宣告后,清算组在清算过程中发现破产财产不足以支付破产费用,就应报告人民法院,由人民法院宣告破产程序终结。

我国破产法没有明确规定在破产财产不足以支付破产费用的情况下,清算组应向人民法院申请方终结破产程序。但依《深圳经济特区企业破产条例》第76条的规定,“破产宣告后,破产财产不足以支付破产费用时,清算组可申请人民法院宣告终结破产程序并予以公告。”则明确了清算组有提出申请终结破产程序的权利,这就弥补了我国破产立法上的不足。一般来说,能否支付破产费用,清算组最为了解,由清算组向人民法院提出终结破产程序的申请,具有事实上的依据和可靠性。当然,这并不排除人民法院依法宣告终结破产程序。

第三,因破产财产分配完毕而终结。破产财产分配完毕,是破产程序终结的基本原因,是清算组依据破产财产分配方案,将已变现或不需变现的破产财产全部公平地分给各债权人。我国的《企业破产法(试行)》第38条和《深圳经济特区企业破产条例》第74条规定:“破产财产分配完毕,由清算组提请人民法院裁定终结破产程序并予以公告。”裁定一经做出,破产程序即告终结。

第二节 破产企业的注销登记

企业法人是依法登记成立的,企业法人的解散或破产,也应当办理注销登记。《民法通则》第46条规定:“企业法人终止,应当向登记机关办理注销登记公告”。《中华人民共和国企业破产法(试行)》第39条规定:“破产程序终结后,由清算组向破产企业原登记机关办理注销登记”。《深圳经济特区企业破产条例》第78条对此也作了规定。所以,清算组在破产终结裁定作出以后并不随之撤销,而还需办理破产企业的工商注销登记及公告。

一、破产企业的注销登记

注销登记是企业法人消亡的法定程序,是终止企业法人的权利能力和行为能力的法律形式,即取消企业法人民事主体的资格。

依据《民法通则》、《企业法人登记管理条例》和《公司登记管理条例》的有关规定,企业(或公司)被依法宣告破产,组织清算后,必须进行注销登记。

破产企业的注销登记是破产程序终结裁定作出以后清算组的一项法定工作,也是法定义务,只有这项工作完成,整个清算组的工作才宣告结束。清算组对破产企业破产财产完成清理和分配,企业破产程序的终结才能够实现,但这一切又集中表现在企业法人资格的最终被消灭上。因此,破产企业的注销登记,就是将企业法人资格最终消灭的事实,提交有关企业登记主管部门进行法律上的确认。

二、办理破产企业注销登记应提交的文件、证件及应注意的问题

在我国,受理企业注销登记的法定机关是国家和地方各级工商行政管理部门。最高人民法院《关于贯彻执行〈中华人民共和国企业破产法(试行)〉若干问题的意见》第71条明确规定:“破产程序终结后,清算组应当向破产企业原登记机关办理破产企业注销登记,并将办理情况及进告知人民法院。”国家和地方各级工商行政管理局针对各个企业的规模大小、行政隶属关系、营业地所在行政区划等的不同,而采取分级管理的方式。因此,办理破产企业的注销登记时要注意到这一情况,破产企业具体由哪一级别、哪一地区工商部门颁发的工商营业执照,最后仍应向该部门办理破产企业的注销登记。

根据我国《企业法人登记管理条例》和《公司登记管理条例》的有关规定,结合我们实际中的一些习惯做法,办理破产企业的注销登记应向工商管理部门提交以下的文件、证件:

1. 清算组组长签署的注销登记申请书

企业破产后由清算组全面接管,企业办理工商注销登记的申请应以清算组的名义提出,由清算组组长签署。申请书中应写明如下事项:企业的名称(包括中、外文)、企业类别、营业执照号码及有效期限、注销的原因等。

2. 《企业法人营业执照》

《企业法人营业执照》既是企业作为民事主体的一种许可和确认,又是法律赋予其行为能力的一种证件。当企业破产财产清理分配完毕,破产程序终结后,清算组在办理最后的工商注销登记的同时应将营业执照交回。因为破产企业法人资格注销的重要标志就是缴回《企业法人营业执照》。在实际案件中,营业执照遗失或毁坏,事先应在报纸上声明遗失的执照作废,然后将此声明提交给工商部门。

3. 人民法院关于企业的破产裁定书、终结破产程序裁定书

根据法律规定,企业被依法宣告破产,清算组在破产程序终结后,方能办理企业的注销登记,同时还应将人民法院做出的破产裁定书与终结裁定书一并提供给工商部门,否则工商部门不予办理注销登记。

4. 破产财产分配方案及人民法院对其核准生效的裁定书

工商注销登记要以企业的债权债务的清结为前提。在破产案件中,破产财产分配方案及人民法院对其核准生效的裁定,是表明企业债权债务清理完毕的法律文书,因此要将此文书提供给工商部门。

5. 税务机关出具的完税证明

在破产财产不足以支付清算费用,而终结破产程序的情况下,不存在提供完税证明的必要。如果破产财产能够使一般的破产债权人得到清偿,则需要提供上述完税证明。这是因为按清偿顺序国家税款优先于一般破产债权偿付。如果企业有权进口免税物品,还应提供海关出具的免税物品的完税证明。

6. 公安部门出具的缴回公章回执

在实践中,除特殊情况外,清算组在接管企业后,在刻制清算组公章的同时就应将原企业公章交回,由公安部门出具回执。

第五篇 股份有限公司运行规则

第五篇

股份有限公司运行规则

第一章

股份有限公司基础

第一章 股份有限公司基础

第一节 权利能力

股份公司具有人格,具有权利能力,具有充任法律关系主体、享有权利、承担义务资格(并且,股份公司还具有行为能力和侵权行为能力。这里不赘述)。

股份公司的权利能力始于公司成立核准登记之时,终于公司清算完结之时。

一、权利能力的限制

股份公司的权利能力受到一些限制,这些限制表现在三个方面,即性质上的限制、法律上的限制、目的上的限制。

(一)性质上的限制

股份公司作为法人,不具备自然人的自然生命体,因此,凡以自然人的身体存在和身份存在,如性别、年龄、生命、身体、亲属关系等为前提的权利,如婚姻权、继承权、生命权、身体自由权、受抚养权等,股份公司不得享有。除此之外,股份公司的权利与自然人相同,不但享有财产权,包括物权、债权、无体财产权,而且享有人格权,如名誉权、名称权,以及社员权、受馈赠权等。

(二)法律上的限制

股份公司的权利能力受到法律的限制,主要有下列内容:

- (1)股份公司不得作其他公司的无限责任股东或合伙事业的合伙人;
- (2)股份公司作其他公司的有限责任股东时,其全部投资金额,除以投资为专业者外,不得超过本公司实际已收股本的一定比例;
- (3)股份公司因扩充生产设备而增加固定资产,其所需资金不得以短期借款支应;
- (4)股份公司的资金,除法律另有规定者外,不得贷与股东或其他个人;
- (5)股份公司除依法律或公司章程规定以保证为业务者外,不得作经营保证人。

(三)目的上的限制

股份公司不得经营登记范围以外即公司的目的事业以外的业务。

二、权利能力的基本内容

股份公司的权利能力的基本内容,即基本权利如下:

- (1)除公司章程有期限规定者外,公司作为法人永久存在;
- (2)以公司名义起诉和应诉、控告和辩护;
- (3)具有自己的印章,并可以任意使用之,随时改变之;
- (4)以各种方式获得、占有、使用、经营、处置不论位于何处的动产和不动产;
- (5)以各种方式处置其全部或任何部分财产;
- (6)贷款资助其职员;
- (7)以各种方式获得、占有、使用、经营、处置股份、其他权益、债务;
- (8)签订合同、获得贷款、发行票据、债券、亦为其债务提供担保;
- (9)向他人贷款、投资或再投资,并获得担保;
- (10)开展业务活动,进行营业,建立办事处;
- (11)选举或委任公司的行政人员和代理人,明确其职责,确定其报酬;
- (12)为经营和管理公司事务而制定和修改公司章程和内部细则;
- (13)为公共福利、慈善、科学和教育目的而捐款;
- (14)从事政府认为合法的、由董事会决定的任何业务活动;
- (15)制定和实行对公司董事、职员和雇员全体或任何个人的抚恤计划及利润分享计划、股份红利计划、购股权计划等鼓励计划;
- (16)充当任何其他公司的发起人、股东、董事、监事;
- (17)具有并行行使为实现公司宗旨的全部必要或有利权利。

第二节 股 份

一、股份的含义

股份公司的股份具有两个方面的含义。其一,股份是构成股本(股份资本)的成分,并且是股本的计量单位,也就是说,股本由股份构成,股本的总额就等于全部股份金额的总和。其二,股份是股东的权利义务(简称股东权)的来源,并且是股东的权利义务的计量单位,也就是说,股东的权利义务来源于其所拥有的股份,每个股东的权利义务在全部股东的权利义务中的相对地位等于这个股东所拥有的股份在全部股份中所占的比例。

股份的第二个方面的意义根源于依存于第一个方面的意义,第一个方面的意义是原因,第二个方面的意义是结果。因为股东的权利义务由于出资而产生,而股东的出资又以认购股份来进行,所以,既然股份是构成股本的成分,是股本的计量单位,那么股份当然也就是股东的权利义务的来源,是股东的权利义务的计量单位。

股份既然是股本的计量单位,是股东的权利义务的计量单位,所以它具有不可分性。股份虽然不能分割,但可以为数人所共有。

二、股份的性质

(一) 股份一律平等

作为构成股本的成分,每个股份所代表的股本额一律平等。不论对于面额股份还是无面额股份,都表现为每个股份所代表的股本额在股本总额中所占的比例相等,而对于面额股份,则还表现为每个股份的面额相等。

作为股东的权利义务的来源,每个股份所代表的股东权利义务相等,就是说,每个股份所代表的股东权利义务的種類相同,并且每个股份所代表的股东权利义务的大小相等。除法律有特别规定外,公司不得以任何方式剥夺或限制任何股份所代表的股东的权利义务。这里所谓的特别规定,是指法律对拥有一定比例以上股份的股东和特别股股东的权利义务予以一定限制。即使是受到一定限制的特别股,同一种类的特别股的每一个股份所代表的股东权利义务也还是相等的。

(二) 股份可以自由转让

股份公司是典型的资合公司(资合公司是以资本为合作基础的公司,与以人为合作基础的人合公司相对应),以资本为其信用基础,股东的个人信用则无关紧要,股东之间的人身关系也极为松散,因此,股份可以自由转让。除法律有特别规定外,公司不得以章程或其它方式禁止或限制转让。

(三) 股份表现为有价证券

股份表现为股票这种有价证券,以表彰股东的权利义务并便于股份的流通。

三、股份的种类

可以依据不同的标准对股份进行分类。下述各种分类是相容的。

(一) 依据盈余分配请求权及剩余财产分配请求权的不同分类

依据股份所代表的股东权中的盈余分配请求权及剩余财产分配请求权的不同,股份可以分为普通股、优先股、劣后股。这种分类实际上是以普通股的权利为基础的。上述权利优先于普通股的为优先股,劣后于普通股的为劣后股。

1. 普通股

普通股是享有股东的基本权利(参见“股东的权利义务”)的股份。普通股构成公司的基本股份。

2. 优先股

优先股是在盈余分配上或/和剩余财产分配上(即在盈余分配上,或者剩余财产分配上,或者盈余分配上且剩余财产分配上)的权利优先于普通股的股份。当然,这种优先是有一定限度的,并且在通常情况下,优先股的表决权要加以限制甚至加以剥夺。

依据权利优先的内容,优先股可以分为盈余分配优先股、剩余财产分配优先股、盈余分配且剩余财产分配优先股。

第一, 盈余分配优先股

盈余分配优先股是在公司分配盈余时优先于普通股的优先股。

(1)依据是否累积分配盈余分类。依据是否累积分配盈余,盈余分配优先股可以分为累积优先股和非累积优先股。

①累积优先股。如果公司当年分配的盈余达不到规定累积优先股的股利,其不足部分累积起来在以后年度分配盈余时补足,未补足时不得分配普通股股利。

②非累积优先股。非累积优先股只以公司当年分配的盈余为限,即使没有达到规定的股利,其不足部分以后年度也不再补足。

(2)依据是否参加分配超额盈余分类。依据是否参加分配超额盈余,盈余分配优先股可以分为参加优先股和非参加优先股。

①参加优先股。如果公司当年分配的盈余很多,先分配了规定的参加优先股股利,并且普通股也分到了与参加优先股相同的股利,在此以后还有超额盈余,那么,参加优先股再与普通股一起参加超额盈余的分配。

参加优先股又可分为全部参加优先股和部分参加优先股,前者参加全部超额盈余的分配,后者只参加部分超额盈余的分配。

②非参加优先股。非参加优先股的股利只以规定的股利为限,即使还有超额盈余也不再参加分配。

第二,剩余财产分配优先股

剩余财产分配优先股是在公司解散后清算中分配剩余财产时优先于普通股的优先股。

第三,盈余分配且剩余财产分配优先股

盈余分配且剩余财产分配优先股是在公司分配盈余时优先于普通股、并且在公司解散后清算中分配剩余财产时也优先于普通股的优先股。这类优先股既具有盈余分配优先股的特点,又具有剩余财产分配优先股的特点,所以这类优先股也存在上面盈余分配优先股中所讲到的各种分类情况。

3. 劣后股

劣后股是在盈余分配上或/和剩余财产分配上劣后于普通股的股份。劣后股由于上述权利劣后于普通股,即使发行也乏人问津,所以主要是供发起人作为特别利益之用。

(二)依据表决权的有无分类

依据股份所代表的股东权中的表决权的有无分类,股份可以分为有表决权股和无表决权股。

(1)有表决权股。有表决权股是有表决权的股份。普通股和劣后股一般是有表决权股。

(2)无表决权股。无表决权股是没有表决权的股份。优先股一般是无表决权股。

(三)依据是否预先规定公司可以将其收回分类

依据是否预先规定公司可以将其回收,股份可以分为可收回股和不可收回股。

(1)可收回股。可收回股是预先规定公司可以将其收回的股份。

(2)不可收回股。不可收回股是预先没有规定公司可以将其收回,即不可收回的股份。

(四)依据是否预先规定股东可以将其转换为其他种类股份分类

依据是否预先规定股东可以将其转换为其他种类股份,股份可以分为可转换股和不可转换股。

(1)可转换股。可转换股是预先规定股东可以将其转换为其它种类股份的股份。就是说,转换股股东享有将其转换为其他种类股份的权利。

(2)不可转换股。不可转换股是预先没有规定股东可以将其转换为其它种类股份,即不可转换为其他种类股份的股份。

(五)依据股票是否记载股东姓名分类

依据股票是否记载股东姓名,股份可以分为记名股和无记名股。这种分类与股份所代表的股东权的内容没有关系。

(1)记名股。记名股是股票记载股东姓名的股份。

(2)无记名股。无记名股是不记载股东姓名的股份。

(六)依据股票是否记载一定的金额分类

依据股票是否记载一定的金额,股份可以分为面额股和无面额股。这种分类也与股份所代表的股东权的内容没有关系。

(1)面额股。面额股是股票记载一定金额的股份。

(2)无面额股。无面额股是股票不记载一定金额,而仅记载其所代表的股份数,以表示其总公司股本总额的一定比例的股份。

四、股份的发行

(一)股份发行的含义

股份发行是公司为了募集股本而出售或分配自己的股份的行为。

股份的发行可以分为设立发行和发行新股两类。设立发行是公司在设立过程中发行股份,这是公司第一次发行股份;发行新股是公司在成立之后发行股份,这是公司在第一次发行股份以后的各次发行。

设立发行已经在“股份公司的设立”中介绍过了,这里不再重复。这里主要介绍发行新股。

(二)发行新股的种类

1. 依据发行目的的不同分类

依据发行目的的不同,发行新股可以分为通常发行和特殊发行。

(1)通常发行。通常发行是指以筹集资金为目的的发行新股。

在通常发行情况下,必定要招募认股人并使之缴足股款,从而公司因发行新股而增加现实财产。

(2)特殊发行。特殊发行是指不是以筹集资金为目的,而是基于其他目的的发行新股。特殊发行的事由如下:

- ①分派盈余;
- ②职工分红;
- ③公积拨充股本;
- ④资产增值抵充;
- ⑤转换公司债转换为股份;

⑥减少股本；

⑦吸收合并其他公司。

在特殊发行情况下，发行新股的对象已属确定，并且新股股款以公司既有的财产充当，不发生招募认股人的问题，从而公司并不因发行新股而增加现实财产。

2. 依据是否增加股本分类

依据是否增加股本，发行新股可以分为不增加股本的发行和增加股本的发行。

(1)不增加股本的发行。不增加股本的发行是指在章程所确定的股本总额范围内所进行的发行新股。

在不增加股本的发行的情况下，不须修改章程，不须由股东会作出决议，发行的结果使公司的现实财产增加，而股本总额仍在章程所确定的范围之内。

(2)增加股本的发行。增加股本的发行是指在章程所确定的股本总额已经发行完毕以后所进行的发行新股。

在增加股本的发行的情况下，必须修改章程，必须由股东会作出决议，发行的结果不但使公司的现实财产增加，而且使股本总额增加。

(三)发行新股的方式

依据是否向社会公众募集，发行新股的方式可以分为两种，一种是不公开发行，一种是公开发行。

不公开发行是指发行新股时，由原有股东认足所发行股份的全部，若未认足，其未认足部分由特定人协议认购，而不向社会公众募集。公开发行是指发行新股时，由原有股东认领所发行股份的一部分，其余部分向社会公众募集。

是采取不公开发行方式，还是采取公开发行方式，原则上由公司自行选择。但法律也可能有些特殊规定，比如公司所经营的事业不宜由公众投资者必须采取不公开发行方式，公司所经营的事业以由公众投资为宜者必须采取公开发行方式等。

不难看出，不公开发行类似于发起设立，公开发行类似于募集设立。

(四)发行新股的禁止

法律对不公开发行新股基本未作限制和禁止，但对公开发行新股则作有一些禁止的规定。

1. 公开发行优先股的禁止

公司有下列情形之一者，不得公开发行优先股：

(1)对于已经发行的优先股的约定股息，未能按期支付者；

(2)最近三年的课税后平均净利，开业不足三年者，所有开业年度的课税后的平均净利，不足以支付已经发行的优先股及拟发行的优先股的股息之和者。

2. 公开发行新股的禁止

公司有下列情形之一者，不得公开发行新股(包括优先股、普通股、劣后股)：

(1)资产不足抵偿债务者；

(2)连续二年有亏损者，但依其事业性质需有较长准备时间者，或具有健全的营业计划，确能改善营利能力者，不在此限。

(五) 发行新股的程序

发行新股的程序的具体内容,不公开发行与公开发行不尽相同。

1. 不公开发行的程序

(1) 董事会作出发行新股的决议。董事会对发行新股作出决议。该决议应以特别决议进行。决议中,应就拟发行新股的数额、种类、发行的方式以及发行的条件等加以决定。

(2) 董事会备置认股书。董事会备置认股书,以供认股人认股之用。

设股书应载明下列事项:

① 章程的绝对必要记载事项(但订立章程的年月日除外)和一般的相对必要记载事项;

② 章程所载股份总数中已经发行的数额及其金额,或增加股本后股份总数中已经发行的数额及其金额;

③ 发行新股的总额、每股金额及其他发行条件;

④ 最近三年的营业计划书、资产负债表、财产目录、损益表、盈余分派或亏损弥补的议案等各项表册,开业不足三年者,所有开业年度的这些表册;申请日期已逾年度六个月者,应另送上半年的资产负债表;

⑤ 营业计划书;

⑥ 发行特别股者,其种类、总额及每股金额;

⑦ 代收股款的银行或其他机构的名称和地址;

⑧ 有承销(包销或代销)机构者,其名称及约定事项;

⑨ 关于发行新股的董事会议事录;

10 证券管理机关规定的其他事项;

11 股款缴纳日期。

(3) 董事会通知原有股东行使优先认股权。在商洽由特定人认购股份一定期限之前,董事会公告通知原有股东并专函通知原有记名股股东,按照原有股份比例尽先分认,并声明逾期不认购者丧失其权利。

(4) 原有股东认领股份。原有股东应在通知所定期限内认领股份。认股时应在认股书上填写所认股份的数量、金额及认股人的住所或居所,签名盖章。股东可以以公司事业所需要的财产出资,股东以财产出资者,并应在认股书上加载其姓名及其财产的种类、数量、价格或估价的标准、公司核给的股数。股份超过票面金额发行时,认股人应在认股书上注明所认缴的金额。认股人填写此项记载后,有照所填认股书缴纳股款的义务。

如果原有股东持有股份按比例有不足一股者,可以合并共同认购或归并一人认购。

(5) 特定人认领股份。如果原有股东未认足所发行股份的全部,其未认足部分由特定人协议认购。这个特定人既不限定其身份,也不限定其人数,自然人或法人均可,通常多为财力雄厚的金融机构,或拥有公司事业所需财产的人。

特定人认领股份的条件应由公司与特定人协议确定,其价格和发行条件不必与原有股东相同。

特定人认领股份应填写认股书,这与原有股东认领股份相同。

(6) 认股人缴纳股款。认股人(包括原有股东和特定人)缴纳股款,应交付给认股书所指

定的代收股款的银行或其他机构。股款应一次缴足,股份超过票面金额发行时,应按发行价格缴纳,其溢价额应与股款同时缴纳。

认股人应在交付股款的同时,交付认股书。代收机构收款后,应向缴纳人交付经由发行公司签名盖章的股款缴纳凭证。

认股人应在认股书所载的股款缴纳日期缴纳股款,认股人拖欠应缴的股款时,董事会应催告认股人在一定期限内照缴,并声明逾期不缴者丧失其权利。董事会已进行过催告,而认股人逾期不照缴者,即丧失其权利,其所认领的股份董事会可以另行募集,如果因此而造成了损害,董事会可以请求损害赔偿。

董事会在股款缴纳期限内未能收足股款者,已缴纳的认股人可以催告董事会在一定期限内收足股款,逾期未收足时,可以撤回其所认领的股份,由公司返还其股款并加给法定利息。

(7)改选董事、监事。新股股款收足后,董事会应即召集股东会改选董事、监事。如果董事会拖延不召集股东会改选,监事认为必要时,可以召集股东会改选。如果监事也不召集股东会改选,持有新股总额一定比例以上的股东(不论是原有股东还是新股东)以书面请求召集股东会改选,董事会应即召集股东会改选。

这里的所谓改选是指增额性改选,并非原有董事、监事任期届满当然改选。召集股东会改选董事、监事,应在召集事由中列举,不得以临时动议提出。

(8)董事、监事申请发行新股的变更登记。在发行新股结束后一定期限内,董事、监事应向政府主管机关申请进行发行新股的变更登记。申请由半数以上董事及至少一名监事提出。

申请登记的事项如下:

- ①修改后的章程及其修改条文对照表;
- ②发行新股的总额;
- ③增加股本的发行者,关于增加股本的股东会议事录;
- ④关于发行新股的董事会议事录;
- ⑤决议发行新股的年月日;
- ⑥新股股款收足的年月日;
- ⑦增加股本或发行新股后的股东名簿;
- ⑧增加股本或发行新股后的董事、监事名单;
- ⑨发行特别股者,其种类、总额及每股金额。

(9)发行新股票。

公司应于收到核准变更登记执照之日起一定期限内,对认股人凭股款缴纳凭证交付股票,并应于交付前公告。

公司依法作成的股票,应由三名以上董事签名盖章,并经证券管理机关签证后才能发行。

2. 公开发行的程序

(1)董事会作出发行新股的决议。与不公开发行相同。

(2)董事、监事申请公开发行新股的审核。董事、监事向政府主管机关及证券管理机关申请进行公开发行新股的审核,经核准后才能公开发行新股。申请由半数以上董事及至少一名监事提出。

申请审核的事项如下(另外还须加具公开说明书):

- ①公司名称;
- ②章程所载股份总额、已经发行的数额及金额;
- ③发行新股的总额、每股金额及其他发行条件;
- ④最近三年的营业计划书、资产负债表、财产目录、损益表、盈余分派或亏损弥补的议案等各项表册,开业不足三年者,所有开业年度的这些表册;申请日期已逾年度六个月者,应另送上半年的资产负债表;
- ⑤营业计划书;
- ⑥发行特别股者,其种类、总额及每股金额;
- ⑦代收股款的银行或其他机构的名称和地址;
- ⑧有承销(包销或代销)机构者,其名称及约定事项;
- ⑨关于发行新股的董事会议事录;
- 10 证券管理机关规定的其他事项。

(3)董事会备置认股书。在政府主管机关及证券管理机关核准后一定期限内,发起人备置认股书,以供认股人认股之用。认股书应载明的事项与不公开发行相同,另外加记政府主管机关及证券管理机关核准文号及年月日。

(4)董事会通知原有股东行使优先认股权。与不公开发行相同,但通知应在向社会公众公告招股一定期限之前进行。

(5)原有股东认领股份。与不公开发行相同,但不能以财产出资。

(6)董事会公告招股。在政府主管机关及证券管理机关核准之后一定期限内,董事会将核准的各款事项,加记政府主管机关及证券管理机关核准文号及年月日,向社会公众公告,邀约社会公众认领股份。但营业报告书、财产目录、议事录、与承销或代销机构的约定事项,可以免于公告。

(7)应募人认领股份。应募人认领股份应填写认股书,这与原有股东认领股份相同。

(8)认股人缴纳股款。与不公开发行相同,但不能以财产出资。

(9)改选董事、监事。与不公开发行相同。

(10)董事、监事申请发行新股的变更登记。与不公开发行基本相同。不同之处在于,申请登记的事项要加上政府主管机关及证券管理机关核准公开发行的通知。

(11)发行新股票。与不公开发行相同。

五、股份的适法取得、消除

(一)适法取得

1. 适法取得的概念

股份的适法取得是指公司依照法律规定将自己的某些股份收回或收买。

公司原则上不得将自己的股份收回或收买,但法律规定有一些特殊情况,在这些特殊情况下,公司可以将自己的某些股份收回或收买。

2. 适法取得的条件

(1)收回的条件。公司可以收回自己的股份的条件如下:

①在股东清算或受破产宣告时,如果该股东于清算或破产宣告前对公司欠有债务,公司可以按市价收回其股份,以抵偿其所欠公司的债务;

②公司对其所发行的特别股,可以以盈余或发行新股的股款收回,但不得损害特别股股东按照章程所享有的权利。

(2)收买的条件。公司可以收买自己的股份的条件如下:

①当股东会对某些重大事项作出决议时,股东在决议前已以书面通知公司反对该项行为,并在决议时表示反对者,可以请求公司以当时公平价格收买其持有的股份,公司应收买。这些重大事项是:缔结、变更或终止关于出租全部营业、委托经营或与他人经常共同经营的契约;让与全部或主要部分的营业或财产,同时决议解散者除外;受让他人全部营业或财产,对公司营运有重大影响者。

②当公司与他公司合并时,股东在股东会开会前或开会中,以书面表示异议或口头表示异议经记录者,可以放弃表决权,而请求公司按当时公开价格收买其持有的股份,公司应收买。

3. 适法取得的股份的地位

公司适法取得的股份,如果未予消灭,则继续存续,但其股东权处于休止状态,公司不得自己行使。并且,这些股份必须在取得之日起一定期限内按市价出售,逾期未出售者,视为未发行股份。

(二) 销除

1. 销除的概念

股份的销除是指公司将某些股份予以消灭。

2. 销除的种类

(1)依据是否违反股东的意思而进行分类。依据是否违反股东的意思而进行分类,股份的销除可以分为强制销除和任意销除。强制销除是指不经股东同意并且公司不须取得股份而进行的销除,任意销除是指经过股东的同意并且由公司取得自己的股份而进行的销除。

(2)依据是否支付对价分类。依据是否支付对价,股份的销除可以分为有偿销除和无偿销除。有偿销除是指支付对价的销除,无偿销除是指不支付对价的销除。

3. 销除的方法

公司销除股份,必须遵循减少股本的规定,并且,在强制销除的场合,应依股东所持股份的比例销除。

六、股份的转让、设质、丧失

股份的转让、设质、丧失均以股票为载体,就是说,股份的转让、设质、丧失都表现为股票

的转让、设质、丧失。

（一）转让

1. 转让的概念

股份的转让,是指让与人股东将其股东权转移于受让人,让与人丧失股东资格,受让人取得股东资格。

2. 转让自由原则与例外

股份可以自由转让,公司不得以章程或其他方式禁止或限制转让。

但是,法律对股份的转让设有一些禁止或限制的规定。这些规定如下:

①除某些特殊情况下,公司不得将自己的股份收回、收买,即公司不能作为自己的股份的受让人;

②在公司设立登记前,不得转让股份;

③发起人的股份,在公司设立登记后一定期限内,不得转让。

3. 转让的方法

(1)记名股的转让。记名股的转让由持有人背书交付股票进行,一经背书交付,在当事人之间即生转让的效力,并可以以其转让对抗第三人。但是,非将受让人的姓名或名称记载于股票,并将受让人的姓名或名称及住所或居所记载于股东名簿,不得以其转让对抗公司,即受让人不得向公司主张享有出席股东会及分派股息或红利的权利(但受让人当然享有向公司请求更换股东名义的权利)。

就是说,记名股的转让由持有人背书交付股票进行,这是转让的成立要件;同时,应将受让人的姓名或名称记载于股票,并将受让人的姓名或名称及住所或居所记载于股东名簿,才能以其转让对抗公司,这是转让的对抗要件。

(2)无记名股的转让。无记名股的转让以交付股票进行,一经交付,即生转让的效力,并可以以其转让对抗第三人及公司。

（二）设质

1. 设质的概念

股份的设质,是指以股份作为设质的标的。

2. 设质自由原则与例外

股份可以自由设质,公司不得以章程或其他方式禁止或限制设质。

但是,法律对股份的设质有一些禁止和限制的规定。这些规定如下:

①公司不得将自己的股份收为质物;

②在公司设立登记前,不得将股份设质。

3. 设质的方法

(1)记名股的性质。记名股的设质由出质人背书交付股票进行,一经背书交付,在当事人之间即生设质效力,并可以以其设质对抗第三人。但是,非将质权人的姓名或名称记载于股票,并将质权人的姓名或名称及住所或居所记载于股东名簿,不得以其设质对抗公司。

就是说,记名股的设质由出质人背书交付股票进行,这是设质的成立要件;同时,应将质

权人的姓名或名称记载于股票,并将质权人的姓名或名称及住所或居所记载于股东名簿,向公司申请质权设定的登记,才能以其设质对抗公司,这是设质的对抗要件。

(2)无记名股的设质。无记名股的设质以交付股票进行,一经交付,即生设质的效力,并可以以其设质对抗第三人及公司。

(三)丧失

股份,无论其为记名股还是无记名股,若因股票遗失、被盗或灭失等原因而丧失者,其股东可以请求法院进行公示催告,俟法院公示催告期届满后,如果在催告期间内无人申报权利,则可请求法院进行宣告股票无效的除权判决,而凭该判决向公司请求另行补发新股票。

七、股 票

(一)股票的概念

股票是表彰股东权的有价证券。

(二)股票的性质

1. 股票是有价证券

股票表彰具有财产价值的股东权,至少股东权的转移与股票的占有存在着不可分离的关系,所以是有价证券。由于股东权的发生与股票的占有并无关系,但是,在无记名股票,股东权的行使和转移均与股票的占有存在不可分离的关系,在记名股票,股东权的行使与股票的占有并无关系,而股东权的转移则与股票的占有存在不可分离的关系,所以,股票是不完全的有价证券。

2. 股票是证权证券

股票证明已经发生的股东权,并非创设股东权,所以是证权证券。

3. 股票是要式证券

股票必须作成法定形式,并记载法定事项,所以是要式证券。

(三)股票的种类

1. 依据是否记载股东姓名分类

依据是否记载股东姓名,股票可以分为记名股票和无记名股票。

(1)记名股票。记名股票是记载股东姓名的股票。

(2)无记名股票。无记名股票是不记载股东姓名的股票。

2. 依据是否记载一定金额分类

依据是否记载一定金额,股票可以分为面额股票和无面额股票。

(1)面额股票。面额股票是记载一定金额的股票。

(2)无面额股票。无面额股票是不记载一定金额,而仅记载其所代表的股份数,以表示其占公司股本总额的一定比例的股票。

(四)股票的记载事项

股票应依次编号,作成法定形式,并载明下列各款事项:

(1)公司名称;

- (2) 设立登记或发行新股变更登记年月日；
- (3) 发行股数及每股金额；
- (4) 本次发行股数；
- (5) 发起人股票应载明发起人股票字样；
- (6) 特别股股票应载明其特别种类的字样；
- (7) 股票发行的年月日。

八、股东名簿

股份公司应备置股东名簿,用以记载有关股东及股票的事宜。股东名簿应于申请设立登记前编制。公司成立后,应将股东名簿备置于本公司或其服务代理机构。股东及债权人可以检具利害关系证明文件,指定范围,随时请求查阅或抄录。

股东名簿应将所有股票依次编号,并载明下列各款事项:

- (1) 股东的姓名或名称及住所或居所;如为无记名股票,以载明无记名字样替代此款记载;
- (2) 股东的股数及其股票号数;
- (3) 发行股票的年月日;
- (4) 发行特别股者,注明其特别种类的字样。

第三节 股 本

一、股本的含义

股份公司的股本(全称为股份资本)是指公司章程所确定的由股东认购股份出资所构成的财产总额。由于股本是在公司章程中公开声明的财产总额,所以股本也叫名义资本。

股本又是公司在设立登记时所填报的财产总额,所以又叫注册资本;股本又是政府主管机关允许董事会通过发行股份筹集的财产总额,所以又叫核准资本或授权资本。

股份总数可以一次全部发行,也可以分期发行。公司已经发行(即股东已经认领)的股份,叫做已发行股份,尚未发行的股份叫做未发行股份。已发行股份的金额总和叫做已发行股本。如果股份全部都已发行,那么已发行股本总额就等于股本总额,否则,就小于股本总额。

已发行股份可能已经全部收到股款,也可能尚未全部收到股款。公司已经收到(即股东已经缴纳)股款的股份,叫做已收到股份,尚未收到(即股东尚未缴纳股款)的股份叫做未收到股份。已收到股份的金额总和叫做已收到股本。如果已发行股份全部都已收到,那么已收到股本总额就等于已发行股本总额,否则,就小于已发行股本总额。

股本、已发行股本、已收到股本的关系为:股本 $\geq$ 已发行股本 $\geq$ 已收到股本。

另外,公司实际拥有的资本叫做实有资本。实有资本与股本、已发行股本、已收到股本都不是一回事。实有资本与现实财产也不是一回事。

二、对股本的法律规定

在股东有限责任原则下,股东对公司债务不负任何责任,公司债务完全以公司财产清偿,公司财产是公司债权人的唯一担保。所以,为了保护公司债权人和维护公司信用,公司必须确实保有公司的现实财产。而由于股本是一定不变的计算上的数额,所以公司必须确实保有的现实财产的数量就以股本为衡量标准,公司必须至少保有与股本金额相当的现实财产。因此,股本可以说是公司债权人的最低限度的担保额,是衡量公司信用的标准。

同时,股本是公司经营的物质条件,是公司成立、生存和发展的物质条件。

因此,法律对股本作出了严格的规定,主要有最低股本额的规定和股本三原则的规定。

(一)最低股本额

从事经营活动的股份公司,必须具备基本的责任能力,而公司的责任能力直接取决于公司股本额的大小,因此,法律规定公司必须达到一个最低股本额,以使公司的责任能力达到一个最低限度。同时,这也促使股份公司发挥集中资本的优势,利用规模经济性。

应该注意的是,法律关于最低股本额的规定,不但是指股本总额必须达到最低资本额,而且是指已发行股本总额也必须达到最低股本额。

(二)股本三原则

这里所谓的股本三原则,严格地说,应该称为折衷式授权股本制下的股本三原则。

股本三原则是对股本的法律规定的核心和基本出发点,其他各种具体规定都是这三个原则的体现和反映。这三个原则的总的意图,首先是要保证股本的真实、可靠,防止欺诈、投机,保护债权人的利益;其次又要便于公司迅速成立,避免造成资金在公司内的闲置和浪费,在公司章程所定股本总额范围内发行新股时,不至遇到繁琐的增加股本程度。

1. 股本确定原则

股本确定原则是指公司在设立时,必须在公司章程中明确规定股本总额,并且,必须由股东认足股本总额的一定比例,就是说,第一次已发行股本总额必须达到股本总额的一定比例,否则公司不能成立。

在公司成立时,第一次已发行股本总额就代表现实财产,股本确定原则的目的是确保公司在成立时就具备稳固的现实财产基础。

2. 股本维持原则(又叫股本充实原则)

股本维持原则是指公司在存续中,必须经常维持与已发行股本总额相当的现实财产,以具体财产充实抽象股本。

在公司成立后,现实财产会由于公司营业的盈余或亏损而高于或低于已发行股本总额;即使公司成立后没有营业,也会因财产的无形贬损而使现实财产低于已发行股本总额。这样,公司就无法按已发行股本总额所表示的范围承担责任。股本维持原则的目的正是为了防止由于现实财产的减少而导致公司责任范围的缩小,保护债权人的利益,同时也防止股东

对盈余分配的过高要求,保证公司营业的正常发展,保护股东的未来利益。

为此,法律定有许多具体规定,例如,禁止公司低于票面金额发行面额股,股东的实物出资如果估值过高则必须补足,公司必须在弥补亏损和提列法定公积后才能分配盈余,等等。

3. 股本不变原则

股本不变原则是指股本总额一经公司章程规定,即不得随意变动,如要变动,则必须履行严格的法定的增加股本或减少股本的程序(这个程序当然包括修改章程)。对已发行股本总额来说,如果要增加,在已发行股本总额与拟增加发行股本总额之和小于或等于股本总额的情况下,只要董事会决议即可进行,在已发行股本总额与拟增加发行股本总额之和大于股本总额的情况下,则必须履行严格的法定的增加股本程序;如果要减少,不得减少至低于法律规定的最低股本额,在不低于法律规定的最低股本额的情况下,只要董事会决议即可进行。

股本不变原则的目的是配合股本维持原则,防止由于股本总额及已发行股本总额的减少而导致公司责任范围的缩小,保护债权人的利益。实质上,股本不变原则是股本维持原则的进一步要求,如果没有股本不变原则的限制,股本总额及已发行股本总额可以随意变动,那么,现实财产一旦减少,公司就相应减少股本总额及已发行股本总额,以符合股本维持原则的要求,这样,股本维持原则也就没有什么实际意义了。

第四节 股 东

一、股东的含义

股份公司的股东是指股份的持有者。股东是作为社团法人的股份公司的组成成员,即社员。

股东与发起人、认股人不同。发起人是指在公司成立前参与公司设立活动的人,由于发起人必须认购一定比例股份,因而在公司成立后,发起人即当然成为股东。认股人是指除发起人外认购股份的人,公司设立过程中的认股人在公司成立后即成为股东,公司发行新股过程中的认股人在新股发行程序结束后即成为股东。总之,发起人和认股人都由于认购股份而成为股东。

二、股东资格的取得和丧失

不言而喻,股东资格的取得基于股份的取得,股东资格的丧失基于股份的丧失。

(一) 股东资格的取得

股东资格的取得有原始取得和继受取得两种方式。

原始取得是指由于认购股份而取得股东资格,包括在公司设立时认购股份及公司成立后发行新股时认购股份。

继受取得是指由于在股份的转让中受让股份(这是最主要的),接受馈赠、继承股份,在公司合并时调换股份而取得股东资格。

(二) 股东资格的丧失

股东资格的丧失分为绝对丧失和相对丧失两种情况。

绝对丧失是指由于股份的消除,以及公司解散(除因合并事由者外)而丧失股东地位。

相对丧失是指由于在股份的转让中出让股份、在公司合并时调换股份、在公司减少股本时消除股份而丧失股东资格。

三、股东的权利义务

股东的权利义务,简称股东权,是指股东对公司的法律地位,是股东基于股东资格对公司享有的权利和承担的义务。股东权既不是物权,也不是债权,而是一种社员权,股东由于参加公司这个社团法人而成为社员,基于社员资格而享有权利承担义务。

股东的权利义务与股东资格有不可分离的关系,从而与股份有不可分离的关系,不能与股份分离而单独转让、出卖或扣押。

(一) 股东的权利

股东的权利可作如下分类。

1. 依据权利行使的目的分类

依据权利行使的目的不同,股东的权利可分为自益权和共益权。这是最基本的分类。

(1) 自益权。自益权是指股东直接以自己的利益为目的而行使的权利。

自益权包括下列内容:

- ① 盈余分配请求权;
- ② 剩余财产分配请求权;
- ③ 建设股息分配请求权;
- ④ 股份收买请求权;
- ⑤ 新股认购权;
- ⑥ 股份转让权;
- ⑦ 股东名册记载变更请求权等。

(2) 共益权。共益权是指股东直接以公司的利益为目的(当然间接地也是为自己的利益)而行使的权利。

共益权包括下列内容:

- ① 股东会表决权;
- ② 查阅帐册权;
- ③ 法院撤销股东会违法决议的请求权;
- ④ 董事会纠正违法行为的请求权;
- ⑤ 召集临时股东会的请求权;
- ⑥ 政府主管机关召集临时股东会的请求权;

⑦法院检查公司业务及财务状况的请求权；

⑧法院解任董事、监事、清算人的请求权；

⑨法院裁定重整或裁定解散的请求权；

10 监事对董事或董事对监事起诉的请求权。

2. 依据权利行使的方式分类

依据权利行使的方式的不同,股东的权利可分为单独股东权和复数股东权。

(1)单独股东权。单独股东权是指持有一个股份的股东就可以行使的权利。

单独股东权包括下列内容:全部自益权;共益权中的股东会表决权,查阅帐册权,法院撤销股东会违法决议的请求权,董事会纠正违法行为的请求权。

(2)复数股东权。复数股东权是指须由持有一定比例的股份的股东(可以是数个股东,也可以是一个股东)才能行使的权利。

复数股东权包括下列内容:除股东会表决权,查阅帐册权,法院撤销股东会违法决议的请求权,董事会纠正违法行为的请求权以外的其他全部共益权。

3. 依据权利是否可以被剥夺或限制分类

依据权利是否可以被剥夺或限制,股东的权利可分为固有权和非固有权。

(1)固有权。固有权是指不能用公司章程或股东会决议予以剥夺或限制的权利。

固有权包括下列内容:除股东会表决权以外的其他全部共益权;自益权中的股份收买请求权,新股认购权,股份转让权。

(2)非固有权。非固有权是指可以用公司章程或股东会决议予以剥夺或限制的权利。

非固有权包括下列内容:共益权中的股东会表决权;除股份收买请求权,新股认购权,股份转让权以外的其他全部自益权。

(二)股东的义务

股东的义务就是出资,即股东应按其认购股份的份额向公司缴纳股款。

事实上,股东资格的原始取得以认领股份成为认股人(广义,含发起人),然后作为认股人缴纳股款为必要条件,因此,一经成为股东,就已经履行了缴纳股款的义务,就不再承担义务了。所以,严格地说,上述义务并非股东的义务,而是认股人的义务。

四、股东平等原则

股东平等原则是指公司对各个股东的权利义务给予平等的待遇。不过,实质上这里所说的股东平等是股东在股份面前平等,即公司对各个股东的每一个股份的权利和义务给予平等的待遇,不得对任何一个股东的任何一个股份以歧视待遇,因而每个股东都拥有每种性质的权利,但是,每个股东所拥有的每种性质的权利义务在全体股东中所处的相对地位(即权利义务的大小)等于其所拥有的股份在全部股份中所占的比例,并非每个股东不论股份多少,其权利义务都相等。总之,股东平等原则实质上就是股份一律平等性质的人格化。

除法律有特别规定外,公司不得以任何方式剥夺或限制任何股东的权利义务。这里所谓的特别规定,是指法律对拥有一定比例以上股份的股东和特别股股东的权利义务予以一

定限制。即使对受到一定限制的特别股来说,同一种类的特别股股东的权利义务也还是平等的。

第二章 股份有限公司的人格事宜

第一节 设 立

股份公司的设立是创办公司,使其取得法人资格的行为。

一、发起人

(一)发起人的概念

发起人是筹备设立公司,制定公司章程并在章程上签名盖章的人。

(二)发起人的人数和资格

1. 人数

发起人的人数必须达到法律规定的最低限额。

2. 资格

发起人必须是有行为能力人,无行为能力人和限制行为能力人不得充当发起人。发起人既可以是自然人,也可以是法人。发起人的国籍和居住地也要符合法律规定。

(三)发起人的法律地位

发起人在公司设立过程中所实行的行为是发起行为。发起人是由于发起行为而处于设立中状态的公司的原始构成人,是使设立中公司完成法定必备事务的执行机关和代表机关。因此,发起人的行为就是公司机关的行为,以后如果公司依法成立,取得法人资格,发起人即转为公司的股东,其行为产生的权利义务转为公司承受。当然,如果公司最终没有成立,其行为所产生的权利义务无法由公司承受,只能由发起人承受。

发起人虽然是设立中公司的事务执行机关和代表机关,但其权限仍有一定的限度。凡在法律上和经济上属于公司设立所必要的行为,属于发起人权限范围之内,诸如设立筹备处的租赁、设立办事员的雇用、认股书和公开说明书等文件的印刷、募股广告的刊登等,这些行为所产生的权利义务应该归属于公司。至于为公司成立后开始营业所实行的行为,则不在发起人权限范围之内,诸如厂房和土地的购买、设备和原料的购买、工人的雇用等,这些行为所产生的权利义务并非当然归属于公司。

(四)发起人的权利、义务、责任

1. 权利

发起人享受下列权利:

- (1)获得报酬；
- (2)盈余分配优先；
- (3)剩余财产分配优先；
- (4)享有优先认股权；
- (5)取得其他特别利益。

2. 义务

发起人承担下列义务：

- (1)连带认领或缴纳未认领或未缴纳的股款；
- (2)公司不能成立时,连带负担设立费用。

3. 责任

发起人负担下列责任：

- (1)连带赔偿公司由于发起人的过失行为而遭到的损害；
- (2)连带赔偿第三者由于发起人的过失而遭到的损害。

(五)发起人合伙

发起人之间在订立章程之前(即进行设立行为之前),通常要先缔结以设立公司为目的的契约,这就叫做发起人合伙。发起人作为设立中公司的机关,行使权限均按照发起人合伙契约的约定。

在公司成立后,发起人合伙由于目的事业已经完成,应即解散。

发起人合伙是由将来欲充任发起人的人所缔结。但是,若经全体合伙人同意,可以允许他人入伙成为新合伙人,也可以允许原有合伙人退伙,在章程订立之后亦如此。所以,即使参与了这个契约的缔结,但没有在章程上签名盖章成为发起人,则当然丧失合伙人的资格;反之,即使起始没有参与这个契约的缔结,甚至也没有参与公司设立的策划,但在章程上签名盖章而成为发起人,则当然取得合伙人的资格。不过,一旦有认股人认股,那么,退伙除经全体发起人同意外,还须经全体认股人同意。

合伙的事务,除契约另有约定外,由全体合伙人共同执行。如果约定由合伙人中的某些人执行,则由这些人共同执行。对于合伙的通常事务,可以由有执行权的各个合伙人单独执行,但是其他有执行权的任何一个合伙人对该合伙人的行为有异议时,应订正该事务的执行。如果某些合伙人被委任执行事务,那么在执行事务的范围内,对第三人为其他合伙人的代表。

二、设立的方式

依据设立过程中是否向社会公众募集股份,设立的方式可以分为两种,一种是发起设立,一种是募集设立。

发起设立是指发起人认领第一次发行股份的全部,不再另外向社会公众募集的设立。募集设立是指发起人认领第一次发行股份的一部分,其余部分向社会公众募集的设立。

是采取发起设立方式,还是采取募集设立方式,原则上由发起人自行选择。但法律也可能有些特殊规定,比如公司所经营的事业不宜由公众投资者必须采取发起设立方式,公司所

经营的事业以由公众投资为宜者必须采取募集设立方式等。

三、设立的程序

公司既然是营利社团法人,所以公司实体的形成,首先,必须订立章程,以作为团体的组织及活动的根本规则;其次,必须确定股东,以作为团体的人的基础;再次,必须确定出资,以作为团体的物质基础;最后,必须设置机关,以作为团体的活动的基础。经过这些程序,公司实体即告形成。为了检查公司的设立是否符合法律准则,并将公司的设立公示于社会,所以另外还要求其向政府主管机关进行设立登记。因此,公司设立的程序包括订立章程、确定股东、确定出资、设置机关、设立登记五个步骤。但设立程序的具体内容,发起设立与募集设立不尽相同。

(一)发起设立的程序

1. 订立章程:发起人订立章程

发起人订立章程,必须得到全体发起人的一致同意。章程必须采取书面形式,并必须有全体发起人的签名盖章。

章程不但约束订立章程的发起人即原始股东,而且约束以后加入公司的股东,同时还约束公司的机关。

章程是公司根据法律所赋予的自治立法权而制定的规定公司内部组织及活动的根本规则的自治法,是公司的基本行为规则。

对章程的内容,法律有明确的规定。依据这种规定的强制性的不同,章程的记载事项可以分为绝对必要记载事项、相对必要记载事项、任意记载事项。绝对必要记载事项是法律列举规定的,章程必须记载,不得遗漏,否则章程不发生法律效力。相对必要记载事项也是法律列举规定的,但章程可以记载,也可以不记载。是否记载不影响章程的法律效力。任意记载事项是法律没有列举规定的,如果发起人认为必要,只要不违反法律及公共秩序和善良风俗,可以任意记载。

章程的具体内容如下:

(1)绝对必要记载事项。①公司名称;②所营事业;③股份总额及每股金额;④本公司所在地;⑤公告方法;⑥董事、监事的人数和任期;⑦订立章程的年月日。

(2)相对必要记载事项。一般相对必要记载事项:①分公司的设立;②如果股份总额分期发行,于公司设立时第一次发行的数额;③解散事由;④特别股的种类及其权利义务;⑤发起人所得受的特别利益(如盈余分配优先、剩余财产分配优先、享有优先认股权、利用公司设备等)及受益者的姓名。

个别相对必要记载事项:①无记名股的发行;②董事的报酬;③副董事长或常务董事的设置;④经理人的设置、种类及职权;⑤建设股息的分派;⑥分派股息和红利的标准;⑦特别盈余公积的提存;⑧清算人的人选。

(3)任意记载事项。主要是关于缴纳股款的方法、股东会召集的时间和地点、股份的转让等问题。

2. 确定股东:发起人认领股份

全体发起人认领第一次发行股份总额的全部(必须认足),每一发起人至少应认领一股。

3. 确定出资:发起人缴纳股款

发起人按所认领的股份缴纳股款。缴纳股款的标的必须是财产,一般是现金,也可以是现物,就是说,以现金出资为原则,以现物出资为例外;但不得是劳务、信用等。以现物缴纳股款,要对现物评定价格,如果有市场价格,则依市场价格评定,如果没有市场价格,则由公正的有关机关团体或专家评定。

4. 设置机关:发起人选任董事、监事

发起人选任董事、监事,其选任方法与股东会选任董事、监事的方法相同(见“董事的选任”、“监事的选任”)。

5. 设立登记:董事、监事申请设立登记

董事和监事在就任后一定期限内,向政府主管机关申请进行设立登记。申请由半数以上董事及至少一名监事提出。

申请时,必须提交申请书及登记事项表、发起人会议议事录等文件。

申请进行设立登记的事项如下:

- (1)公司章程;
- (2)股东名簿;
- (3)已发行股份的总额;
- (4)以现金以外的财产抵缴股款者,其姓名以及财产的种类、数量、价格或估价的标准、公司核给的股数;
- (5)应归公司负担的设立费用,以及发起人应得的报酬和特别利益的数额;
- (6)发行特别股者,其种类、总额及每股金额;
- (7)股款缴足的证明文件;
- (8)董事、监事名单,并注明其住所或居所;
- (9)营业概算书;
- (10)资产负债表。

一经政府主管机关核准设立登记,取得营业执照或注册证书,公司即告正式成立,公司作为一个法人即告正式开始存在。

(二)募集设立的程序

1. 订立章程:发起人订立章程

与发起设立完全相同。

2. 确定股东

(1)发起人认领股份。全体发起人认领第一次发行股份总额的一部分(至少要达到法律规定的一定比例),每一发起人至少应认领一股。

(2)发起人招募股份。发起人向社会公众招募发起人未认领的那部分股份,如果招募不足,必须再由发起人认足。

发起人订立招股章程,以使公众了解公司的实际情况。招股章程不同于公司章程,它是专为招股而订立的。

招股章程的主要记载事项如下：

- ①章程的绝对必要记载事项和一般的相对必要记载事项；
- ②各个发起人所认领股份的数量；
- ③面额股超过票面金额发行者，其发行价格；
- ④募足股份总额的期限，以及逾期未募足时可以由认股人撤回所认领股份的声明；
- ⑤发行特别股者，其种类、总额及每股金额；
- ⑥发行无记名股者，其总额。

发起人向政府主管机关及证券管理机关申请进行招股的审核，经核准后才能开始招股。

申请必须由全体发起人签名。

申请审核的事项如下(另外还须加具公开说明书)：

- ①营业计划书；
- ②发起人的姓名、经历、所认领股份的数量和出资种类；
- ③招股章程；
- ④代收股款的银行或其他机构的名称和地址；
- ⑤有承销(包销或代销)机构者，其名称及约定事项；
- ⑥政府主管机关规定的其他事项。

在政府主管机关及证券管理机关核准之后一定期限内，发起人备置认股书，以供认股人入股之用。认股书应载明核准的各款事项及股款缴纳日期，并加记政府主管机关及证券管理机关核准文号及年月日。

在同一期限内，发起人将核准的各款事项，除与承销或机构的约定事项外，加记政府主管机关及证券管理机关核准文号及年月日，向社会公众公告，邀约社会公众认领股份。

(3)认股人认领股份。认股人认领股份，应在认股书上填写所认股份的数量、金额及认股人的住所或居所，签名盖章。面额股超过票面金额发行时，认股人应在认股书上注明所认缴的金额，认股人填写此项记载后，有照所填认股书缴纳股款的义务。

发起人应在向认股人交付认股书之前或同时，向认股人交付公开说明书。如果系委托证券承销商承销股份，则由证券承销商向认股人交付公开说明书。

发起人应在招股章程所记载的期限内募足股份总额，逾期未募足时，认股人可以撤回其所认领的股份。

3. 确定出资

对缴纳股款的标的规定，与发起设立相同。

(1)发起人缴纳股款。发起人按所认领的股份缴纳股款。这可与发起人催缴股款、认股人缴纳股款同时并行。

(2)发起人催缴股款。在股款总额募足后，发起人即向认股人催缴股款。

(3)认股人缴纳股款。认股人缴纳股款，应交付给发起人在招股公告中所指定的代收股款的银行或其他机构。股款应一次缴足。面额股超过票面金额发行时，应按发行价格缴纳，其溢价额应与股款同时缴纳。

认股人应在交付股款的同时，交付认股书。代收机构收款后，应向缴纳人交付经由发起

人签名盖章的股款缴纳凭证。

认股人应在认股书所载的股款缴纳日期缴纳股款。认股人拖欠应缴的股款时,发起人应催告认股人在一定期限内照缴,并声明逾期不缴者丧失其权利。发起人已进行过催告,而认股人逾期不照缴者,即丧失其权利,其所认领的股份发起人可以另行募集,如果因此而造成了损害,发起人可以请求损害赔偿。

发起人在股款缴纳期限内未能收足股款者,已缴款的认股人可以催告发起人在一定期限内收足股款,逾期未收足时,可以撤回其所认领的股份,由发起人返还其股款并加给法定利息。

4. 设置机关

(1)发起人召集创立会。在股款收足之后一定期限内,发起人召集创立会。逾期未召集时,则认股人可以撤回其所认缴的股份。

创立会是由发起人和认股人所组成的设立中公司的意思机关,是公司成立后的股东会的前身。因此,创立会的召集、开会及决议,与股东会的召集、开会及决议相同(参见“股东会的召集”、“股东会的开会”、“股东会的决议”)。

(2)创立会选任董事、监事并行使其他权限。创立会选任董事、监事,其选任方法与股东会选任董事、监事的方法相同(参见“董事的选任”、“监事的选任”)。

创立会除选任董事、监事外,还有其他权限。创立会的全部权限如下:

第一,听取并审查发起人关于设立事项的报告;这些事项包括下列各项:

①公司章程;

②股东名簿;

③已发行股份的总额;

④以现金以外的财产抵缴股款者,其姓名以及财产的种类、数量、价格或估价的标准、公司核给的股数;

⑤应归公司负担的设立费用,以及发起人应得报酬和特别利益的数额;

⑥发行特别股者,其种类、总额及每股金额;

第二,选任董事、监事;

第三,听取并审查董事、监事关于设立过程的调查报告;

第四,审查公司章程,如果认为必要,可以修改公司章程;

第五,如果认为公司以不设立为宜,可以作出废止公司设立的决议。这种决议适用股东会关于解散公司的决议的规定。

创立会结束后,认股人不得将股份撤回。

5. 设立登记:董事、监事申请设立登记

与发起设立基本相同。

与发起设立的不同之处在于,申请进行设立登记的事项更多一些。其申请进行设立登记的事项如下:

(1)创立会通过的发起人所作关于设立的报告事项:

①公司章程;

- ②股东名簿；
 - ③已发行股份的总额；
 - ④以现金以外的财产抵缴股款者，其姓名以及财产的种类、数量、价格或估价的标准、公司核给的股数；
 - ⑤应归公司负担的设立费用，以及发起人应得的报酬和特别利益的数额；
 - ⑥发行特别股者，其种类总额及每股金额。
- (2) 申请进行招股审核获得批准的事项：
- ①营业计划书；
 - ②发起人的姓名、经历、所认领股份的数量和出资种类；
 - ③招股章程；
 - ④代收股款的银行或其他机构的名称和地址；
 - ⑤有承销机构者，其名称及约定事项；
 - ⑥政府主管机关规定的其他事项。
- (3) 董事、监事所作的调查报告书及其附属文件；
- (4) 创立会议事录；
- (5) 董事、监事名单，并注明其住所或居所。

第二节 修改章程

股份公司的修改章程是增加、删减、改变章程内容的行为。

一、修改章程的原因

章程一般具有相当的稳定性，但是，一旦环境或公司业务发生了变化，要求公司的某些情况也进行相应的变动，只要这些情况属于章程的记载事项，包括绝对必要记载事项、相对必要记载事项、任意记载事项，都需要修改章程。

依据修改章程的内容的不同，修改章程的类型可以分为三种，一种是增加股本的修改章程，另一种是减少股本的修改章程，再一种是一般的修改章程。

二、修改章程的程序

(一) 董事会提议

董事会通过一项决议，提出修改条款，连同未作修改的原先其它条款一起构成一个完整的新章程。这个章程称为重审章程。

(二) 股东会通过

修改公司章程是股东会的专属权，非经股东会的特别决议，不得修改章程。

股东会不管是常务会还是临时会，都可以修改章程。但是，董事会必须在召集股东会的通知和公告所载事由中列举修改章程的事项，不得以临时动议提出。

股东会对重申章程进行表决,股东会必须就修改章程作出特别决议。如果股东会符合法定股数,并获得法定表决权数的同意,即行通过。

(三)董事、监事申请修改章程登记

董事机构和监事向政府主管机关申请进行修改章程登记。

申请时,必须提交关于修改章程的股东会议事录、修改后的章程及修改条文对照表。

一经政府主管机关核准修改章程的登记,新章程即告正式生效。

第三节 变更组织

与股份公司有关的变更组织,是指在不中断公司法人资格即保持人格的同一性的情况下,由股份公司变更为有限公司,或由有限公司变更为股份公司的行为。

公司变更组织后,其法人资格不受影响,新公司享有和承担原公司的权利义务。

一、变更组织的目的

既存公司变更组织的目的是为了采取更加有利的公司形式,同时又避免解散、清算、再设立的程序,从而避免高昂的解散、清算、再设立的费用,并避免公司业务的中断。

二、变更组织的程序

(一)股份公司变更为有限公司的程序

在进入下列程序之前,股份公司必须清偿完毕公司债。

1. 股东会作出变更组织的决议,并变更章程

股东会作出变更组织(将股份公司变更为有限公司)的决议,必须得到全体股东一致同意。

股东会通过变更(将股份公司的章程变更为有限公司的章程)后的新章程,必须得到全体股东一致同意。

2. 股东会选任新公司的董事、监事

股东会(这时实际上是新的有限公司的股东会)选任新公司董事、监事,其选任方法适用有限公司的股东会选任董事、监事的方法,即必须得到全体股东的一致同意。

3. 原公司的董事会保护债权人

在股东会通过变更组织的决议后一定期限内,原公司的董事会公告通知债权人并专函通知为董事会明知的债权人,声明债权人若对变更组织有异议,应在一定期限内提出,逾期不提出异议者视为承认变更组织。

如果债权人在所规定期限内提出异议,董事会应清偿已到清偿期的债务,对未到清偿期的债务提供担保。

4. 新公司的董事、监事收回股票,发给股单

新公司的董事、监事收回股东原公司的股票,发给股东新公司的股单。

5. 新公司的董事、监事申请变更登记

新公司的董事、监事向政府主管机关申请进行变更登记。

一经政府主管机关核准变更登记,变更即告正式生效。

(二) 有限公司变更为股份公司的程序

1. 股东会作出变更组织的决议,并变更章程

股东会作出变更组织的决议,必须得到全体股东的一致同意。

股东会通过变更后(将有限公司的章程变更为股份公司的章程)的新章程,必须得到全体股东的一致同意。

2. 股东会选任新公司的董事、监事

股东会(这时实际上是新的股份公司的股东会)选任新公司的董事、监事,其选任方法适用股份公司的股东会选任董事、监事的方法(参见“董事的选任”、“监事的选任”)。

3. 原公司的董事保护债权人

与股份公司变更为有限公司相同。

4. 新公司的董事、监事收回股单、发给股票

新公司的董事、监事收回股东原公司的股单,发给股东新公司的股票。

5. 新公司的董事、监事申请变更登记

与股份公司变更为有限公司相同。

第四节 合 并

股份公司的合并是两个或两个以上公司通过订立合并契约变为一个公司的行为。

两个或两个以上公司合并后,解散公司解散,并且其法人资格随即消失;在新设合并的情况下,新设公司成立,在吸收合并情况下,吸收公司的章程有所修改;新设公司或吸收公司概括承受解散公司的权利义务。

一、合并的目的

1. 合并中积极者的目的

- (1) 减少竞争对手;
- (2) 发展协作和多样化经营,同时迅速打开市场;
- (3) 迅猛扩大公司规模。

2. 合并中消极者的目的

- (1) 无力继续经营,但又要避免破产;
- (2) 不愿继续经营,但又要避免付出高昂的解散和清算费用;
- (3) 与大企业合并,减少风险。

二、合并的方式

依据参与合并的公司是否全都解散,合并方式可以分为两种,一种是新设合并,一种是吸收合并。

新设合并是指参与合并的公司全部解散(这些公司叫做解散公司),另外成立一个新公司(该公司叫做新设公司或另立公司),由新设公司承受解散公司的权利义务的合并。吸收合并是指参与合并的公司中的一个公司存续(该公司叫做吸收公司或存续公司),其它公司解散(这些公司叫做被吸收公司或解散公司),由吸收公司承受解散公司的权利义务的合并。

三、合并的程序

(一)新设合并的程序

1. 董事会作成合并契约

参与合并的各公司的董事会作成合并契约。合并契约必须采取书面形式,并记载下列事项:

- (1)参与合并的各公司的名称、合并后新设公司的名称;
- (2)新设公司因合并而发行股份的总数、种类、每一种类的数量;
- (3)新设公司因合并而对解散公司的股东配发新股的总数、种类、每一种类的数量、配发的方法及其它有关事项;
- (4)对解散公司的股东配发的股份不满一股应支付现金者,其有关规定;
- (5)新设公司应订立的章程。

2. 股东会做出合并的决议

参与合并的各个公司的股东会作出合并的决议,须以重度特别决议进行。

股东不同意合并,在股东会开会前或开会中,以书面形式表示异议,或以口头形式表示异议经记录者,可以放弃表决权,而请求公司收买其持有的股份。公司必须按当时的公平价格收买这些股份。

3. 董事会保护债权人

在参与合并的各公司股东会通过合并决议后一定期限内,董事会公告通知债权人并专函通知为董事会所明知的债权人,声明债权人若对合并有异议,应在一定期限内提出,逾期不提出异议者视为承认合并。

如果债权人在所规定期限内提出异议,董事会应清偿已到清偿期的债务,对未到清偿期的债务提供担保。

4. 新设公司的发起人合并股份、处分股份

新设公司的发起人合并股份,即对消灭公司的股东配发新股;并处分股份,即配发的股份不满一股者支付现金,配发的股份股东逾期不领取者,将其股份拍卖,以卖得的金额给付该股东。

5. 新设公司的发起人召集创立会,创立会审查并通过章程,选任董事、监事

新设公司的发起人召集创立会,通知各个参与合并的公司的股东出席。

创立会听取并审查关于合并事项的报告,审查并通过发起人所订立的新设公司的章程,选任新设公司的董事、监事。

6. 申请登记

解散公司的董事和监事在解散开始后一定期限内,向政府主管机关申请进行解散登记。一经政府主管机关核准解散登记,解散即告正式生效,解散公司的法人资格即告消灭。

新设公司的董事和监事在创立会结束后一定期限内,向政府主管机关申请进行设立登记。一经政府主管机关核准设立登记,取得营业执照或注册证书,新设公司即告正式成立,新设公司作为一个法人即告开始存在,合并亦告正式生效。

(二)吸收合并的程序

(1)董事会作成合并契约。与新设合并相同,只是合并契约中的新设公司改为存续公司。

(2)股东会作出合并的决议。与新设合并相同。

(3)董事会保护债权人。与新设合并相同。

(4)存续公司的董事会合并股份、处分股份。与新设合并相同。

(5)存续公司的董事会召集股东会,股东会审查并通过章程。存续公司的董事会召集合并后的股东会,通知参与合并的各公司的股东出席。

股东会听取并审查关于合并事项的报告,如果需要对章程进行修改,审查并通过存续公司的董事会所修改的章程。

(6)申请登记。解散公司的申请解散登记,与新设合并相同。

存续公司的董事和监事在股东会结束后一定期限内,向政府主管机关申请进行修改章程的登记。一经政府主管机关核准修改章程的登记,新章程即告正式生效。合并亦告正式生效。

第五节 解 散

股份公司的解散是终止公司的权利义务、导致其法人资格消灭的行为。

公司解散后,除因合并或破产事由者外,其法人资格并不随即消灭,应即进入清算程序,以最终消灭其法人资格;因合并事由而解散者,解散后其法人资格随即消灭;因破产事由而解散者,其法人资格在进入解散程序前,宣告破产后就已经消灭,解散后应即进入破产清算程序。

一、解散的事由

1. 自愿解散的事由

(1)章程所定解散事由发生,例如存续时间届满(但是,公司可以修改章程,例如延长存

续时间,从而避免解散);

(2)公司所营事业已经完成或不能完成(但是,公司可以修改章程,改变所营事业,从而避免解散);

(3)股东会决议解散(当然,股东会可以不作出解散的决议);

(4)合并,即新设合并或吸收合并中被吸收(当然,股东会可以不作出合并的决议)。

2. 强制解散的事由

(1)破产。公司宣告破产时,公司即应解散。

(2)政府主管机关命令解散。公司有下列情况之一时,政府主管机关可以命令其解散:当公司设立人以不合法目的设立公司时;当公司执行业务的董事不顾政府主管机关的书面警告,继续或反复实施违反法令或章程的行为时;当公司成立后无正当理由而长期不开始营业,或营业后又长期停止营业时。如果政府主管机关命令解散,公司即应解散。

(3)法院裁定解散。公司有下列情况之一时,法院可以根据持有已发行股份总数一定比例以上的股东的请求,经审理后裁定解散;当公司业务遇到显著困难,使公司已经遭到重大损失或有遭到重大损失的危险时;当由于董事不当管理或处分公司财产、危及公司存续时。如果法院裁定解散,公司即应解散。

二、解散的方式

依据公司是否自愿进行解散,解散方式可以分为两种,一种是自愿解散,一种是强制解散。

自愿解散是指公司基于自己的意思而自愿进行的解散。强制解散是公司基于法律或政府主管机关命令而被迫进行的解散。

三、解散的程序

(一)自愿解散的程序

1. 股东会作出解散的决议

股东会作出解散决议,须以重度特别决议进行。

2. 董事、监事申请解散登记

在解散开始后一定期限内,董事和监事向政府主管机关申请进行解散登记。

一经政府主管机关核准解散登记,解散即告正式生效。

如果董事、监事不在解散后一定期限内向政府主管机关申请解散登记,政府主管机关可以依职权或据利害关系人的请求,撤销公司的设立登记。

(二)强制解散的程序

1. 董事会通知股东

公司解散开始后,除因破产事由者外,董事会应立即公告通知股东并专函通知记名股股东。

因破产事由而解散者,由法院公告破产事项。

2. 董事、监事申请解散登记

除因破产事由者外,与自愿解散相同。

因破产事由而解散者,由法院依职权进行破产登记。

第六节 清 算

股份公司的清算是公司解散后,除因合并或破产事由者外,了结解散后公司的法律关系、消灭其法人资格的行为。

公司清算完结后,其法人资格即告消灭。

一、清算的作用

清算与解散是消灭公司法人资格的两个阶段,解散终止公司的权利义务,导致其法人资格消灭,清算了结解散后公司的法律关系,消灭其法人资格。公司解散后,除因合并或破产事由者外,其法人资格并不随即消灭,均应进入清算程序,以最终消灭其法人资格。

二、清算的方式

依据清算是否自行开始,清算的方式可以分为两种,一种是普通清算,一种是特别清算。

普通清算是指公司自行开始,在法院的一般监督下进行的清算。特别清算是指公司依法院的命令开始,并且自始至终都在法院的严格监督之下进行的清算。

对普通清算与特别清算,公司并无择一实行的权利。公司解散后,应即进行普通清算。

在普通清算过程中,当有下列情形之一发生时,法院方可命令公司实行特别清算:当公司实行普通清算遇到显著障碍时,例如,公司的利害关系人人数众多,或公司的债权债务关系极为复杂,这时法院依债权人或股东或清算人的请求,或依职权命令实行特别清算;当公司负债超过资产有不实之嫌疑时,即形式上公司负债超过资产,但实际上是否真正超过尚有嫌疑,例如,公司债务数额并非真实,或公司债权数额并非确实,或会计帐面上所记载的资产价值较市场价低,所以,清算人不宜贸然请求宣告公司破产,应请求进行特别清算,这时法院依清算人的请求或依职权命令实行特别清算。

三、清算的机关

清算中公司在清算期间,其法人资格尚未消灭,为了结清算中公司的法律关系、消灭其法人资格,仍需在清算范围内经营业务,所以仍然需要公司机关。

在法院裁定进行清算后,董事会丧失其地位,由清算人取代;股东会和监事的职权仍然可以行使,但仅限于清算范围之内。

(一)普通清算的机关

普通清算的机关只有清算人。清算人是法定必备机关。

清算人是执行清算事务并代表公司的机关。

在一般情况下,董事当然为清算人,这种清算人叫法定清算人;但是,如果公司章程另有规定,则以章程中所指定的他人为清算人,这种清算人叫做章程指定清算人;如果章程没有预定清算人,股东会也可以另外选任他人为清算人,这种清算人叫做选任清算人;如果政府主管机关或利害关系人向法院请求选派清算人,法院可以接受请求,另外选派他人为清算人,这种清算人叫做派任清算人。

对法定清算人、章程指定清算人、选任清算人,股东会如果认为必要,可以由股东会决议解任。对法定清算人、章程指定清算人、选任清算人以及派任清算人,法院可以解任。

(二)特别清算的机关

特别清算机关,主要仍为清算人,另外必须还有债权人会议,可以还有监理人和检查人。清算人和债权人会议是法定必备机关,监理人和检查人是法定任意机关。

1. 清算人

特别清算开始后,原则上仍由普通清算的清算人充任特别清算的清算人。

特别清算的清算人与普通清算的清算人在各方面基本相同,但受到的限制更严格。

2. 债权人会议

债权人会议是债权人的意思机关,其主要任务是对清算人提出的协定作出决议。债权人会议由已申报之债权人和明知债权人组成。

3. 监理人

监理人的任务是代表债权人会议对清算业务进行监督。监理人由债权人会议选任。

4. 检查人

检查人的任务是检查公司财产。检查人由法院依职权或依利害关系人的请求选任。

四、清算的程序

(一)普通清算的程序

1. 清算人检查财产

清算人检查公司财产,造具资产负债表及财产目录,于股东会开会前一定时间送监事审查,再提交股东会普通决议承认,然后报法院。

2. 清算人了结现务

清算人尽快了结公司未了事务。为了结这些业务,必要时可以实施新的交易行为。

3. 清算人收取债权,催告并清偿债务

清算人收取公司已到清偿期的债权。未到清偿期的债权,可作让与或换价处分。

清算人以一定次数公告通知债权人并专函通知为清算人所明知的债权人,声明债权人应在一定期限内申报债权,逾期不申报者视为弃权,不列入清算之内(但明知债权人不在此限)。

在债权申报期届满之后,清算人清偿已申报债权人及明知债权人的债务。清算人清偿债务只能在债权申报期限届满之后进行,不能在此之前进行,但对有担保的债权,经法院许

可者,可以先行清偿。

在清偿列入清算内的公司债务后,若有非清算人所明知又未经申报的不列入清算内的债权人请求清偿,若公司尚有剩余财产,仍然应对该不列入清算内的债权人进行清偿,但剩余财产已分派于股东且其中全部或一部分已经领取者,不在此限。

在上面三个步骤的任何一个步骤中,如果清算人发现公司负债超过资产有不实之嫌疑,应即向法院请求实行特别清算;如果清算人发现公司财产不足以清偿债务,应即向法院请求进行破产宣告。

4. 清算人分派剩余财产

清算人按各股东所持有股份的比例分派剩余财产。先向优先股分派,再向普通股分派,最后向劣后股分派。

5. 清算人造具清算期内会计表册,提请股东会承认

清算人在完成前列各项清算事务之后一定期限内,造具清算期内收入表、损益表等会计表册,送交监事审查,并提请股东会承认。

股东会可以另选检查人检查会计表册是否确当。会计表册经股东会承认后,除清算人有不法行为外,视为公司已解除清算人的责任。

6. 清算人申请清算终结登记

在股东会承认会计表册之后一定期限内,清算人向法院申请进行清算终结的登记。

一经法院核准清算终结登记,清算程序即告终结,公司法人资格即告消灭。

(二)特别清算的程序

在法院命令实行特别清算后,即从普通清算程序进入下列特别清算程序。

1. 制定协定

清算人提出协定建议,经债权人会议通过后成立,经法院认可后生效。

协定主要是关于处理债务的条件。在处理债务时,应贯彻等差原则和平等原则。

如果协定在制定上不可能,例如,清算人提出的协定遭债权人会议否决,或债权人会议通过的协定法院不予认可,这时,法院依职权宣告其破产。

2. 清算人执行协定

清算协定由清算人执行。

如果协定在实行上不可能,例如,第三人对公司所负的债务经强制执行而无效果,使得协定事实上无从实行,这时,法院依职权宣告其破产。

3. 清算人申请终结登记

在各债权人都获得十足清偿或清算人依协定条件实行完毕后,清算人向法院申请进行清算终结登记。

其余与普通清算相同。

第七节 重 整

股份公司的重整是指在公司因财务困难而禁止营业或有停业之虞时,调整其债权人、股东及其他利害关系人的权利义务,以使公司得以维持并复兴的行为。

一、重整的意义

当公司因财务困难而停止营业或有停业之虞时,也就是当公司流动资金欠缺已达极点,对已到清偿期的债务不能支付致使停止营业,或者如果继续支付已到清偿期的债务将有停业之虞时,公司面临破产,如果公司还有继续营业的价值,为避免开始破产程序,即可进行重整。

董事会、持有一定比例股份的股东、持有一定比例债权额的债权人均可向法院请求进行重整。

二、重整的机关

在法院裁定进行重整后,其原有关机关(包括股东会、董事会、监事)的职权均应予停止。

重整的机关有重整人、关系人会议和重整监督人。它们都是法定必备机关。

1. 重整人

重整人是执行重整业务并执行公司业务、代表公司的机关。重整人原则上由董事担任,但法院也可依职权选任。

2. 关系人会议

关系人会议是关系人的意思机关,其主要任务是审查并表决重整人提出的重整计划。关系人会议由债权人和股东组成。

3. 重整监督人

重整监督人的任务是监督重整人执行任务,并主持关系人会议。重整监督人由法院依职权选任。

三、重整的程序

1. 制定重整计划

重整人提出重整计划建议,经关系人会议通过后成立,经法院认可后生效。

重整计划的主要内容如下:

(1)变更全部或部分股东或债权人的权利。例如,对于股东,可以减少其股份;对普通债权人,可以减少其债权额或延长清偿期;对于担保债权人,可以放弃其担保权。在变更权利时,应贯彻等差原则和平等原则。以股东、普通债权人、担保债权人为变更权利的前后顺序人;在同一顺序人之间,按同一比例减少同一性质的权利;

(2)变动公司营业范围、财产、管理机构、职工、章程等;

(3)与其他公司合并或请求其他公司援助等。

如果重整计划在制定上不可能,例如,重整人提出的协定遭到关系人会议否决,或关系人会议通过的重整计划法院不予认可,这时,法院依职权裁定终止重整,符合破产规定者,法院依职权宣告其破产。

2. 重整人执行重整计划

重整计划由重整人执行。

如果重整计划在执行上不可能,例如,第三人对公司所负的债务经强制执行而无效果,使得重整计划事实上无从执行,这时,法院依职权裁定终止重整,符合破产规定者,法院依职权宣告其破产。

3. 重整人召集重整后的股东会,股东会选任重整后的董事、监事

重整人召集重整后的股东会,股东会选任重整后的董事、监事。

4. 董事、监事申请登记或变更登记并报请裁定

重整后的董事、监事就任后,应立即向政府主管机关申请登记或变更登记,并会同重整人报请法院作出重整完成的裁定。

一经法院作出重整完成的裁定,重整程序即告结束,公司恢复正常状态。

第三章 股份有限公司的机关

第一节 股东会

一、股东会的含义

股东会是法定的必备的由全体股东组成的会议体最高意思机关。

这个概念包括下面几个方面的含义：

（一）股东会是意思机关

从职能上看，股东会是意思机关，依股东的总意决定公司的意思。股东会不是执行机关，对内不能执行业务，也不是代表机关，对外不能代表公司。特别需要强调的是，股东会没有执行其所作出的决议的权限，决议的执行由董事会、董事、董事长进行。

股东会虽是意思机关，但并非对公司的一切事项都要作出意思决定，而是仅限于对基本规则和基本战略作出意思决定，至于对业务执行的意思决定，则由董事会作出。

（二）股东会是最高机关

从地位上看，股东会是最高机关，拥有决定公司最重要事项的权限，并且还拥有任免其他机关成员、追究其他机关责任的权限。

（三）股东会是会议体机关

从体制上看，股东会是会议体机关，必须以会议的形式来行使权限，不开会便无法行使权限。

（四）股东会是由全体股东组成的机关

从组成上看，股东会是由全体股东组成的机关，所有股东都基于股东资格而为其成员。

（五）股东会是必备机关

从设置的强制性上看，股东会是必备机关，必须设置。

（六）股东会是法定机关

从设置的依据上来看，股东会是法定机关，具体如何设置必须依照法律的规定。

二、股东会的种类

依据召集的时间和程序的不同，股东会可以分为股东常会和股东临时会。

（一）股东常会

股东常会是按照法律规定每年至少必须召集一次的股东会。股东常会应在每个会计年度终结之后一定期限内召集,公司章程也可以规定每年召集两次以上股东常会。

（二）股东临时会

股东临时会是必要时临时召集的股东会。

应该注意的是,另外还有一种特别股东会,它不属于上面所讲的股东会。特别股东会是专由特别股股东组成的会议。特别股东会只是在公司修改章程时有损害特别股股东的权利的情况下才召集,如果不修改章程,或者即使修改章程但是并没有损害特别股股东的权利,则不得召集特别股东会。特别股东会适用关于股东会的规定。

三、股东会的召集

（一）召集权人

股东会原则上由董事会召集,有特殊情况时可以由其他机关或股东召集。

1. 董事会

除特殊情况外,股东会原则上由董事会召集。但董事或董事长个人不得单独召集。股东常会一般当然由董事会召集,而股东临时会一般也由董事会召集。

2. 监事

监事召集股东会有两种情况。其一是监事认为有必要时主动召集,其二是监事受法院的命令而被动召集。

3. 股东

股东自行召集股东会有两种情况。

其一,持有已发行股份总数一定比例以上的股东,在向董事会提出召集股东临时会的请求后,如果董事会在约定时间内不发出召集通知,这些股东即可报经政府主管机关许可而自行召集。

其二,当董事、监事因失去董事、监事身份而不能召集股东会时,持有已发行股份总数一定比例以上的股东也可报经政府主管机关许可而自行召集。

4. 重整人

重整人在重整完成后应该召集股东会。

5. 清算人

清算人在清算中及清算完成后可以召集股东会。

（二）召集的方法

股东会的召集,应在股东会开会之日一定期限之前通知股东。

通知以公告进行,对记名股股东并以专函进行。通知(公告和专函)必须载明召集事由和开会的时间、地点。普通提案可以以临时动议提出,因而可以不在召集事由中列举说明,但对于改选董事或监事、修改章程、公司解散或合并、营业或财产的让与或受让等事项的特别提案,不得以临时动议提出,因而必须在召集事由中专门说明。

上述关于通知的规定对无表决权股股东不适用。

四、股东会的开会

（一）开会的地点

股东会开会的地点依照章程的规定,如果章程没有规定则由召集人决定,不管怎样,一般都确定在本公司所在地。

（二）主席

股东会的主席由于其召集人的不同而不同。

1. 董事长

由董事会召集的股东会,其主席由董事长担任。董事长请假或因故不能行使职权时,由副董事长代理;未设副董事长或副董事长亦请假或因公不能行使职权时,由董事长指定常务董事代理,未设常务董事者,指定董事一人代理,如果董事长未指定代理人,则由常务董事或董事互推一人代理。

2. 监事

由监事召集的股东会,其主席宜由监事担任。

3. 股东

由股东自行召集的股东会,其主席宜由申请召集的股东自行推选一人担任。

4. 重整人

由重整人召集的股东会,其主席宜由重整人担任。

5. 清算人

由清算人召集的股东会,其主席宜由清算人担任。

（三）出席

股东会的出席者一般应是股东。股份为数人共有时,共有人应推定一人出席;政府或法人为股东时,其代表不限于一人,但其表决权的行使仍以其所持有的股份综合计算;未成年人、受监护人或破产人为股东时,因其没有行为能力或行为能力受限制或对属于破产财团的财产丧失了处分权,因而不得自行出席,须由其法定代理人或破产管理人代为出席;股份出质时,若属记名股股东仍可出席,若属无记名股股东,则须商得质权人的同意将股票交存于公司后方能出席。

股东可以委托代理人出席股东会。委托时,应出具公司印发的委托书。委托书要列举召集事由的授权范围。一个股东以委托一个代理人为限。

无记名股的股东必须在股东会开会之日一定期限之前,将其股票交存于公司,才能出席股东会。记名股的股东出席股东会无须提示其股票。

五、股东会的决议

（一）股东的表决权

1. 概述

股东的表决权是股东基于股东的资格,在股东会上对提案作出同意或反对的意思表示,借以形成公司意思的权利。

股东的表决权是一种共益权,是共益权的主要内容。股东的表决权是一种固有权,除法律特别规定外,不得以章程或其他方式予以剥夺或限制。

2. 表决权的享有数

原则上每一个股份有一个表决权。就是说,股东依其持有的股份数而享有表决权数,股东享有的表决权数等于其所持有的股票数,这是股东表决权平等原则,是股东平等原则的一个具体内容。

但是,法律规定了一些例外情况,包括:公司应该在章程中对大股东的表决权作出限制规定,规定单个股东持有已发行股份总数的一定比例以上时,其超过一定比例的那部分股份的表决权打一定折扣计算,也可以作出剥夺特别股股东的表决权的决定;公司依法自己持有的股份,没有表决权。

3. 表决权的行使

(1)行使的方式。股东的表决权必须由股东或其代理人出席股东会,在股东会上行使,不出席股东会就不能行使表决权。

(2)行使的限制。股东对于股东会的事项有自身利害关系可能损害公司利益时(例如提案是对某董事提起诉讼,而该董事又是股东),不得加入表决,并不得代理其他股东行使表决权。这叫有自身利害关系的股东回避行使表决权。

(二)表决的方法

1. 概述

股东会决议实行多数表决原则。这包括两个方面,一是要有代表已发行股份多数的股东(实际上就是已发行股份的多数)出席会议,即出席会议的股份总数占已发行股份总数的多数;二是要有出席会议的股东表决权的多数同意,即同意的表决权总数占出席会议的表决权总数的多数。

这里应该注意三个问题:第一,无表决权股及公司依法自己持有的股份不计入已发行的股份总数之内;第二,有自身利害关系而回避行使表决权的股东所代表的股份,其表决权不计入出席会议的股东表决权总数之内,但这些股份要计入出席会议的股份总数之内;第三,即使在不存在有自身利害关系而回避行使表决权的股东的情况下,出席会议的股东表决权总数也不一定等于出席会议的股份总数,因为单个股东持有已发行股票总数一定比例以上时,其超过一定比例的那部分股份的表决权打一定折扣计算。

依据作出决议的具体多数的不同,决议可以分为普通决议和特别决议,特别决议又可以分为轻度特别决议和重度特别决议。

2. 普通决议

普通决议是除法律专门列举规定的特别决议以外的所有其他决议。普通决议适用于普通事项,普通决议以简单多数即可通过。所谓简单多数,是指代表已发行股份总数过半数的股东出席会议,出席会议的股东表决权过半数同意,即:

$$\frac{\text{出席会议的股份总数}}{\text{已发行股份总数}} > \frac{1}{2}$$
$$\frac{\text{同意的表决权总数}}{\text{出席会议的表决权总数}} > \frac{1}{2}$$

3. 特别决议

特别决议适用于特别事项。特别决议以绝对多数方能通过。

(1) 轻度特别决议。轻度特别决议适用于轻度特别事项。轻度特别决议应有代表已发行股份总数三分之二以上的股东出席会议,出席会议的股东表决权过半数同意,即:

$$\frac{\text{出席会议的股份总数}}{\text{已发行股份总数}} > \frac{2}{3}$$
$$\frac{\text{同意的表决权总数}}{\text{出席会议的表决权总数}} > \frac{1}{2}$$

公开发行股票的公司,出席会议股东的股份总数不足前项定额时,可以有代表已发行股份总数过半数的股东出席会议,出席会议的股东表决权三分之二以上同意,即:

$$\frac{\text{出席会议的股份总数}}{\text{已发行股份总数}} > \frac{1}{2}$$
$$\frac{\text{同意的表决权总数}}{\text{出席会议的表决权总数}} > \frac{2}{3}$$

(2) 重度特别决议。重度特别决议适用于重度特别事项,即合并和解散。重度特别决议应有代表已发行股份总数四分之三以上的股东出席会议,出席会议的股东表决权过半数同意,即:

$$\frac{\text{出席会议的股份总数}}{\text{已发行股份总数}} > \frac{3}{4}$$
$$\frac{\text{同意的表决权总数}}{\text{出席会议的表决权总数}} > \frac{1}{2}$$

公开发行股票的公司,出席会议的股东的股份总数不足前项定额时,可以有代表已发行股份总数过半数的股东出席会议,出席会议的股东表决权的四分之三以上同意,即:

$$\frac{\text{出席会议的股份总数}}{\text{已发行股份总数}} > \frac{1}{2}$$
$$\frac{\text{同意的表决权总数}}{\text{出席会议的表决权总数}} > \frac{3}{4}$$

(三) 决议的瑕疵

决议的瑕疵分为两种,一种存在于决议的成立过程,一种存在于决议的内容。

1. 决议的撤销

股东会决议的成立过程存在瑕疵,即股东会的召集程序或决议方法违反法律或章程的规定时,股东可以在决议后一定期限内,提起诉讼,请求法院撤销决议,宣告无效。逾期不起诉,则决议即属有效成立。

2. 决议的无效

股东会决议的内容存在瑕疵,即股东会决议的内容违反法律或章程的规定时,该决议即属无效。利害关系人可以在任何时候、以任何方法提出无效的主张,并且不必以诉讼的方法主张,也可以以抗辩的方法主张。利害关系人如果认为必要,可以在任何时候提起诉讼,请求法院确认决议无效。

六、股东会的议事录

股东会应作成议事录。议事录应记载会议的时间、场所、出席者姓名、决议方法,并应记载议事经过的要领及其结果,由股东会主席签名盖章。

议事录应在会后一定期限内分发给各股东。

议事录应与出席会议的股东签名簿及代理出席委托书一并保存。

七、股东会的权限

(一)公司意思决定权

1. 概述

公司意思决定权,又叫决议权,是股东会形成公司意思的权限。它是股东会最重要的权限。

股东会有权决议的事项,包括法定事项、章定事项、任意事项,实际上往往就限于法定事项和章定事项。甚至就限于法定事项。

依据作出决议所要求的具体多数的不同,股东会有权决议的法定事项可以分为普通事项和特别事项,特别事项又可以分为轻度特别事项和重度特别事项。

2. 普通事项

普通事项是除法律专门列举规定的特别事项以外的所有其他事项。主要的普通事项具体如下:

- (1)董事的选任、解任及报酬;
- (2)监事的选任、解任及报酬;
- (3)审计员的选任、解任及报酬;
- (4)清算人的选任、解任及报酬;
- (5)对董事提起诉讼;
- (6)对监事提起诉讼;
- (7)对董事提起诉讼时,另选他人代替监事代表公司起诉;
- (8)对监事提起诉讼时,另选他人代替董事代表公司起诉;
- (9)董事违反竞业禁止义务时的介入权的行使;
- (10)承认董事会所造具的会计表册;
- (11)承认清算人就任后所造具的资产负债表及财产目录,清算终结时的清算表册;
- (12)同意清算人将公司营业包括资产负债转让给他人。

3. 特别事项

(1)轻度特别事项:

- ①董事实行竞业禁止行为的许可;
- ②以应分配的股息红利的全部或一部发行新股;
- ③缔结、变更或终止关于出租全部营业、委托经营或与他人经常共同经营的契约;
- ④让与全部或主要部分的营业或财产;

⑤受让他人全部营业和财产,对公司营运有重大影响者;

⑥修改章程(包括增加股本或减少股本)。

(2)重度特别事项:

①合并;

②解散。

(二)听取报告权

股东会开会时,召集人应向股东会作关于召集事由的报告。

股东会主要听取董事会和监事的报告。

1. 董事会的报告

董事会应向股东会报告下列情况:

①公司亏损达已收到股本的二分之一时,董事会应即召集股东会报告;

②董事会发行公司债后应该将有关事项向股东会报告;

③业务经营的报告。

2. 监事的报告

监事对董事会所造具并拟提请承认的营业报告书、资产负债表、损益表、财产目录等会计表册查核后,应向股东会报告有关情况。

(三)查核权

股东会可以查核董事会所造具的会计表册,可以查核监事对这些会计表册审核后所提出的报告。

由于股东会是会议体机关,有时不便自行查核,因此,股东会可以选任检查人进行查核。

第二节 董事会

一、董事会的含义

董事会是法定的必备的由全体董事组成的会议体业务执行机关。

这个概念包含下面几个方面的含义:

(一)董事会是业务执行机关

从职能上看,董事会是业务执行机关,执行公司业务。董事会执行业务主要是对业务执行决定意思,其具体执行,即具体实施所决定的意思,则由董事和董事长进行。

(二)董事会是会议体机关

从体制上看,董事会是会议体机关,必须以会议的形式来行使权限,不开会便无法行使权限。

(三)董事会是由全体董事组成的机关

从组成上看,董事会是由全体董事组成的机关。

（四）董事会是必备机关

从设置的强制性上看,董事会是必备机关,必须设置。

（五）董事会是法定机关

从设置的依据上看,董事会是法定机关,具体如何设置必须依照法律的规定。

二、董事会的召集

（一）召集权人

董事会由董事长召集。但每届第一次董事会,由所得选举权最多的董事召集。

（二）召集的方法

董事会的召集,应在董事会举行之日一定期限前通知董事;但有紧急事情时,可以随时召集。

通知必须以书面形式进行,并载明召集事由和开会的时间、地点。

通知必须向全体董事进行,即使对有自身利害关系的董事也不例外。

三、董事会的开会

（一）主席

董事会的主席由董事长担任。

（二）出席

董事会开会时,原则上董事应亲自出席。但是,如果公司章程有规定,董事可以委托其他董事代理出席。委托时,应出具委托书,委托书要列举召集事由的授权范围,一个代理人以受一人委托为限。

四、董事会的决议

（一）董事的表决权

1. 表决权的享有数

每一个董事平等地有一个表决权。

2. 表决权的行使

董事的表决权必须由董事或其代理人出席董事会,在董事会上行使,不出席董事会就不能行使表决权。

董事对于会议的事项有自身利害关系而可能损害公司利益时,不得加入表决,并不得代理其他董事行使表决权。这叫做有自身利害关系的董事回避行使表决权。

（二）决议的方法

1. 概述

董事会决议实行多数表决原则。这包括两个方面,一是要有多数董事出席会议,即出席会议的董事总数占董事总数的多数;二是要有出席会议的董事表决权的多数同意,即同意的表决权总数占出席会议的表决权总数的多数。

这里应该注意三个问题:第一,法定当然解任而发生的缺额不计入董事名额总数之内;

第二,有自身利害关系而回避行使表决权的董事,其表决权不计入出席会议的董事表决权总数之内,但这些董事要计入出席会议的董事总数之内;第三,在不存在有自身利害关系而回避行使表决权的董事的情况下,出席会议的董事表决权总数就等于出席会议的董事总数。

依据具体多数要求的不同,决议可分为普通决议和特别决议。

2. 普通决议

普通决议是除法律专门列举规定的特别决议以外的所有其他决议。普通决议适用于除特别事项以外的所有其他事项。普通决议以简单多数即可通过,所谓简单多数是指过半数董事出席会议,出席会议的董事表决权过半数同意,即:

$$\frac{\text{出席会议的董事总数}}{\text{董事总数}} > \frac{1}{2}$$

$$\frac{\text{同意的表决权总数}}{\text{出席会议的表决权总数}} > \frac{1}{2}$$

3. 特别决议

特别决议适用于特别事项和董事会向股东会提出议案的事项。特别决议以绝对多数才能通过,所谓绝对多数是指三分之二以上董事出席会议,出席会议的表决权过半数同意,即:

$$\frac{\text{出席会议的董事总数}}{\text{董事总数}} > \frac{2}{3}$$

$$\frac{\text{同意的表决权总数}}{\text{出席会议的表决权总数}} > \frac{1}{2}$$

(三)决议的瑕疵

董事会决议存在瑕疵,不管是存在于决议的成立过程,即召集程序或决议方法违反法律或章程的规定,还是存在于决议的内容,即决议的内容违反法律或章程的规定,该决议均属无效。利害关系人可以在任何时候以任何方法提出无效的主张,并且不必以诉讼方法主张,也可以以抗辩的方法主张。

五、董事会的议事录

董事会应作成议事录。议事录应记载会议的时间、场所、出席者姓名、决议方法、议事经过的要领及结果,由主席签名盖章。

议事录应在会后一定期限内分发给各董事。

议事录应与出席会议的董事签名簿及代理出席委托书一并保存。

六、董事会的权限

(一)业务执行权

1. 概述

董事会会有对业务执行决定意思的权限,即有实行营业上一切必要的行为的权限。除法律或章程规定应由股东会决定意思(决议)的事项外,董事会都有权决定意思(决议)。

但是,董事会一般并非对一切业务执行事项都要决定意思,而是对业务执行的重大问题决定意思;至于业务执行的日常事务,则由董事或董事长决定意思并具体实施所决定的意

思,即由董事或董事长酌情处理。

董事会没有具体执行业务的权限,就是说,没有具体实施所决定意思的权限,所决定的意思的具体实施由董事或董事长进行。

这里需要作些补充说明。业务执行的事项可以分为两大类,一类是重大问题,一类是日常事务;而业务执行的过程可以分为两个阶段,第一阶段是意思决定,第二阶段是所决定的意思的具体实施。对重大问题来说,其意思决定的进行机关和所决定意思的具体实施的进行机关是分开的,意思决定由董事会进行,所决定的意思的具体实施由董事、董事长进行。对日常事务来说,其意思决定的进行机关和所决定意思的具体实施的进行机关是合一的,两者都是由董事、董事长进行。这种关系可以用下表表示:

进 行 机 关 业 务 执 行 的 阶 段	业 务 执 行 的 事 项	重大问题	日常事务
	意 思 决 定	董 事 会	董事、董事长
	所决定意思 具体的实施	董事、董事长	董事、董事长

依据作出决议所要求的具体多数的不同,董事会有权决议的法定事项可以分为普通事项和特别事项。

2. 普通事项

普通事项是除法律专门列举规定的特别事项以外的所有其他事项。

3. 特别事项

特别事项具体如下:

- (1) 盈余及股息红利的分派;
- (2) 特别盈余公积的提存;
- (3) 公积拨充资本;
- (4) 募集公司债;
- (5) 发行新股;
- (6) 董事长的选任、解任及报酬;
- (7) 经理人的委任、解任及报酬;
- (8) 申请重整。

(二) 提案权

董事会有向股东会提出议案的权限。

董事会有权提出议案的事项如下(这些事项都是股东会的特别事项):

- (1) 缔结、变更或终止关于出租全部营业、委托经营或与他人经常共同经营的契约;
- (2) 让与全部或主要部分的营业或财产;

(3)受让他人全部营业或财产,对公司营运有重大影响者;

(4)修改章程(包括增加股本或减少股本);

(5)合并;

(6)解散。

(三)股东会召集权

董事会有召集股东会的权限。

七、董事会的义务

(一)召集股东会的义务

董事会承担召集股东会的义务,包括在每个营业季度终结后一定期限内召集股东常会的义务,以及在下列三种情况下召集股东临时会的义务:

(1)公司亏损达实收股本总额的二分之一时,应即召集股东临时会报告;

(2)董事缺额达三分之一时,应即召集股东临时会补选;

(3)公司发行新股,在新股股款收足后,持有新股总额一定比例以上的股东以书面请求召集股东会改选董事、监事时,应即召集股东临时会改选。

(二)向股东会报告的义务

董事会承担向其召集的股东常会或股东临时会报告召集事由的义务。

(三)关于会计表册的义务

董事会承担编造营业报告书、资产负债表、财产目录、损益表等会计表册交监事审核的义务,承担在股东常会开会前备置这些会计表册供股东查阅的义务,承担将这些会计表册提交股东会请求承认的义务,以及承担在经承认后将这些会计表册分发给股东并公告的义务。

(四)备置章程及各项簿册的义务

董事会承担在公司备置章程及历届股东会议事录、资产负债表、损益表、股东名簿、公司债券存根簿等各项簿册的义务,并承担供查阅或抄录的义务。

(五)申请公司重整的义务

董事会承担在公司因财务困难而停止营业或有停业之虞时,如果公司还有继续营业的价值,向法院申请进行公司重整的义务。

(六)申请宣告公司破产的义务

董事会承担在公司资产显有不足抵偿其所负债务(即债务超过)时,向法院申请宣告公司破产的义务。

(七)通知公司解散的义务

董事会承担公司解散时,除因破产事由者外,将解散的要旨公告通知各股东,并专函通知记名股股东的义务。

第三节 董 事

一、董事的含义

董事是法定的必备的业务执行机关,并为董事会的成员。

这个概念包含以下几个方面的含义:

(一)董事是法定必备的业务执行机关

1. 董事是业务执行机关

从职能上看,董事是业务执行机关,执行公司业务。董事执行业务主要是具体执行业务,即具体实施董事会所决定的意思。

2. 董事是必备机关

从设置的强制性上看,董事是必备机关,必须设置。

3. 董事是法定机关

从设置的依据上看,董事是法定机关,具体如何设置必须按照法律的规定。

(二)董事是董事会的成员

董事是董事会的成员,参与作为会议体机关的董事会的活动。

应该注意的是,董事当然是作为会议体机关的董事会的成员,但并不仅仅如此,董事还是一个独立的机关。把董事与股东对照起来看就好理解了,股东仅仅是作为会议体机关的股东会的成员,而不是一个独立的机关。

二、董事与公司之间的关系

(一)一般关系

董事与公司之间的关系,除法律另有规定外,属于委任关系,适用民法关于委任的规定。董事由创立会或股东会选任后,经其承诺,即发生委任关系,处于受任人的地位,根据委任关系执行业务。但是,这种关系又与一般委任不尽相同,所以法律对董事的选任、解任、报酬、执行业务及竞业禁止等另有规定。

(二)报酬

董事均享有报酬,所以属于有偿委任关系。董事的报酬的金额及分配方法,原则上由章程确定,如果章程没有确定,则由股东会决议确定。

三、董事的人数和任期

(一)人数

董事的人数不得少于法定最低限额,在最低限额之上,公司可以根据业务需要确定人数。由于董事会是会议体机关,所以董事人数以单数为宜。

（二）任期

董事任期不得超过法定最高年限,但可以连选连任。董事任期届满不及改选时,延长其执行业务至改选董事就任时为止。但政府主管机关可以依职权命令公司限期改选。

公司设立时,首任董事的任期从政府主管机关核准登记发给执照时算起;公司成立后改选董事时,新任董事的任期从就任时算起。

四、董事的资格

（一）积极资格

董事的积极资格如下:

- (1)董事可以是股东,也可以不是股东;
- (2)董事可以是自然人,也可以是法人。法人为董事时必须指定自然人代表行使职务,并且可以依其职务关系随时改派;
- (3)除董事长外,董事可以具有本国国籍,也可以没有本国国籍;
- (4)除董事长外,董事可以在国内有住所,也可以在国内没有住所。

（二）消极资格

董事的消极资格如下:

- (1)犯有某些罪行尚未结案者,或犯有某些罪行服刑期满后未逾一定期限者,不能担任董事;
- (2)无行为能力人和限制行为能力人,不能担任董事;
- (3)从事某些特殊职业的人,如军人、公务员、公证人、律师等,一般不能担任董事;
- (4)监事不能兼任同一公司的董事。

五、董事的选任

（一）选任的机关

公司设立时,如果采取发起设立方式,则首任董事由发起人选任;如果采取募集设立方式,则首任董事由创立会选任。

公司成立后,董事由股东会选任。

（二）选任的决议

股东会(含创立会)选任董事以普通决议进行。但是,为了完全贯彻股东平等原则(实质上是股份平等原则),防止持有多数股份的股东垄断全部董事,保证少数股份股东也能选出自己的董事,股东会选任董事一般采取累积投票制。在累积投票制下,每一个股份拥有与选出董事人数相等的选举权(即选票),每一个股份所拥有的这些选举权可以集中选举一人或者分配选举数人,所得选举权较多者当选为董事。

举个例子说明。某公司已发行股份为100股,股东共20人,其中1个股东持有51股,其余19个股东合计持有49股,现要选出5名董事。假设全体股东出席股东会。如果采取一般的投票制度,每1个股份拥有1张选票,每1张选票可以选5个董事,那么持有51股的那个股东就拥有51张选票,能够垄断全部5名董事,其余合计持有49股的19个股东则拥

有 49 张选票,连 1 名董事也无法选出。可是,如果采取累积投票制,每 1 个股份拥有 5 张选票,每 1 张选票只可以选 1 个董事,那么持有 51 股的那个股东拥有 255 张选票,能够选出 3 名董事;其余 19 个股东拥有 245 张选票,假如联合起来就能够选出 2 名董事。

在累积投票制下,如果应选出的董事人数为 N ,出席股东会的股东所代表的股份总数为 Y ,那么某个或某些股东要保证选出自己的 N_0 个董事所需要的最低股份数 X 为:

$$X = \text{INT}\left(\frac{YN_0}{N+1}\right)$$

式中 INT 是一个函数关系, $\text{INT}(x)$ 表示求不小于 x 的最小整数。

仍以前例说明。某个或某些股东要选出自己的 1 个董事所需要的最低股份数为:

$$\text{INT}\left(\frac{100 \times 1}{5+1}\right) = 17 \text{ 股}$$

应该指出的是,选举董事时,任何股东都不用回避行使表决权,所以即使某个股东是董事候选人,也可以参加表决,并可以代理其他股东行使表决权。

(三)选任的登记

公司成立时,董事名单是向政府主管机关申请进行设立登记的一个事项。

每次改选,都应在就任后一定期限内向政府主管机关申请进行变更登记。

六、董事的退任

(一)退任的事由

董事的退任事由如下:

1. 任期届满

董事任期届满,自应退任。董事任期届满而不及改选时,延长其执行职务至改选董事就任时为止,但政府主管机关可以命令公司限期改选。

2. 委任终止法定事由发生

委任终止法定事由发生时,如董事死亡、破产或丧失行为能力等,即应退任。

3. 辞职

董事可以随时向公司辞职,以终止委任契约,一经提出辞职,不需公司同意,也不需股东会通过,即丧失董事的身份。但是除因非可归责于董事的事由而致使董事不得不辞职者外,如果在不利于公司的时候辞职,应负损害赔偿 responsibility。

4. 决议解任

董事可以由股东会的决议随时解任,终止委任契约。但是,定有任期者,如果没有正当理由而于任期届满前将董事解任,公司应负损害赔偿 responsibility。

5. 裁判解任

董事执行业务有重大损害于公司或违反法律或章程的行为,而股东会未作出决议将其解任时,可以由持有已发行股份总数一定比例以上的股东,于股东会后一定期限内,向法院提起诉讼,请求法院裁判解任。

6. 失格解任

董事当选后,发生“董事的消极资格”中所列各项情事之一时,应予解任。

7. 其他事由

法人为董事时,如果该法人消灭,即应解任。

(二)退任的登记

董事退任,应在退任后一定期限内向政府主管机关申请进行变更登记。

七、董事的补选及职务的代行

(一)补选

在董事退任而发生缺额达三分之一时,除因届满事由者外,应即召开股东会补选。因缺额而补选出来的董事,以补任足原任期为限。

(二)职务的代行

在董事缺额未及补选而有必要时,可以由在上次选举中获得选举权次多者代行董事职务。

八、董事的权限

(一)业务执行权

董事就公司业务有办理的权限,即有实行营业上一切必要的行为的权限。

1. 对重大问题的具体执行业务权

董事对董事会决定意思(决议)的重大问题有具体执行的权限,即具体实施董事会所决定的意思的权限。

2. 对日常事务的业务执行权

董事对董事会未决定意思(未决议)的日常事务有执行的权限,即由自己决定意思并具体实施自己所决定的意思的权限。

(二)董事会参与权

董事有参与董事会活动,参与对重大问题的业务执行决定意思的权限,即出席董事会并对决议事项投票表示赞成或反对的权限。

(三)公司代表权

董事一般没有代表公司的权限,但对某些特殊情况有代表公司的权限。

1. 申请公司设立等各项登记的代表权

董事有代表公司向政府主管机关申请进行设立、修改章程、发行新股、发行公司债、变更、合并、解散等各项登记的权限。

2. 申请募集公司债、发行新股审核的代表权

董事有代表公司向证券管理机关申请进行募集公司债、发行新股的审核的权限。

3. 在公司证券上签名盖章的代表权

董事有代表公司在公司证券(股票、公司债券)上签名盖章的权限。

九、董事的权利

董事基于委任关系,对公司享有下列权利。

（一）预付费用请求权

董事享有向公司请求预付处理委任事务的必要费用的权利。

（二）偿还费用请求权

董事享有向公司请求偿还因处理委任事务所支出的费用及自支出时起的利息的权利。

（三）代偿债务请求权

董事享有向公司请求代其清偿因处理委任事务所负担的必要债务，未至清偿期者，请求公司提出相当担保的权利。

（四）损害赔偿请求权

董事享有向公司请求赔偿其于处理委任事务时，因非可归责于自己的事由所导致的损害的权利。

十、董事的义务

（一）基于委任关系而产生的义务

1. 善良管理人的注意义务

董事对公司承担善良管理人的注意义务。

2. 不得逾越权限的义务

董事对公司承担不得逾越权限的义务。

3. 计算义务

董事对公司承担计算义务，即交付执行业务时所收取的金钱、物品、孳息的义务，转移执行业务时所取得的权利的义务，对为自己的利益使用应交付给公司的金钱或应为公司利益而使用的金钱支付利息的义务。

（二）竞业禁止的义务

董事对公司承担竞业禁止的义务，也就是说，董事不得为自己或他人进行属于公司营业范围之内的行为，并且不得兼任其他同类业务事业的董事或经理人。但是，如果向董事会说明其行为的重要内容，并取得许可，即可解除竞业禁止的限制。

（三）其他义务

1. 申请公司设立等各项登记的义务

董事承担向政府主管机关申请进行公司设立、修改章程、发行新股、发行公司债、变更、合并、解散等各项登记的义务。

2. 申请募集公司债、发行新股审核的义务

董事承担向证券管理机关申请进行募集公司债、发行新股审核的义务。

3. 在公司证券上签名盖章的义务

董事承担在公司所发行的证券（股票和公司债券）上签名盖章的义务。

十一、董事的责任

董事在执行业务时，如果违反对公司应尽的义务，致使公司遭受损害，应对公司负损害赔偿责任。

(一)违反基于委任关系而产生的义务所应负的责任

1. 违反善良管理人的注意义务所应负的责任

(1)依照董事会决议而为的情形。当董事依照董事会决议具体执行业务时,如果董事会的决议违反法律、章程或股东会决议,致使公司遭受损害,参与决议的董事应对公司负损害赔偿。但是,曾经表示异议的董事,有记录或书面声明可资证明者,免其责任。

(2)未依照董事会决议而为的情形。当董事在具体执行业务中没有依照董事会决议时,如果致使公司遭受损害,应对公司负损害赔偿。责任。

2. 违反不得逾越权限的义务所应负的责任

当董事在执行业务中逾越权限时,如果致使公司遭受损害,应对公司负损害赔偿。责任。

(二)违反竞业禁止的义务所应负的责任

董事违反竞业禁止的义务而为自己或他人进行属于公司营业范围之内行为时,该行为本身有效,但股东会可以决议将该行为的所得视为公司的所得,决议后,董事应向公司交付该行为所取得的金钱、物品、报酬,转移该行为所取得的权利。这叫做介入权的行使。

(三)违反其他义务所应负的责任

董事违反其他义务时,也要对公司负责任。由于这些责任的具体内容相当繁琐,这里不作介绍。

另外,董事在执行业务时,如果违反法律,致使他人遭受损害,应与公司负连带赔偿责任。

第四节 董事长

一、董事长的含义

董事长是法定的必备的业务执行机关及代表机关,并为董事会的主席。

这个概念包含以下几个方面的含义:

(一)董事长是法定必备业务执行机关和代表机关

1. 董事长是业务执行机关和代表机关

从职能上看,董事长既是业务执行机关,执行公司业务,又是代表机关,对外代表公司。董事长的执行业务主要是综理各董事的业务执行。

2. 董事长是必备机关

从设置的强制性上看,董事长是必备机关,必须设置。

3. 董事长是法定机关

从设置的依据上看,董事长是法定机关,具体如何设置必须依照法律的规定。

(二)董事长是董事会的主席

董事长是董事会的主席,召集并主持作为会议体机关的董事会。

二、董事长与公司之间的关系

(一)一般关系

董事长与公司之间的关系,除法律另有规定外,属于委任关系,适用民法关于委任的规定。董事长由创立会或股东会选任后,经其承诺,即发生委任关系,处于受任人的地位,根据委任关系执行业务。但是,这种关系又与一般的委任不尽相同,所以法律对董事长的选任、解任、报酬、执行业务及竞业禁止等另有规定。

(二)报酬

董事长均享有报酬,所以属于有偿委任关系。董事长的报酬的金额及分配方法,原则上由章程确定,如果章程没有确定,则由股东会决议确定。

三、董事长的人数和任期

(一)人数

董事长人数仅为一人。

(二)任期

董事长任期不得超过其为董事的任期,但可以连选连任。董事任期届满而不及改选时,延长其执行业务至改选董事就任时为止,从而董事长也延长其执行业务至改选董事就任时为止。

四、董事长的资格

(一)积极资格

董事长的积极资格如下:

- (1)董事长可以是股东,也可以不是股东;
- (2)董事长必须是自然人;
- (3)董事长必须有本国国籍;
- (4)董事长必须在国内有住所。

(二)消极资格

董事长的消极资格如下:

- (1)犯有某些罪行尚未结案者,或犯有某些罪行服刑期满后未逾一定年限者,不能担任董事长;
- (2)无行为能力和限制行为能力人,不能担任董事长;
- (3)从事某些特殊职业的人,如军人、公务员、公证人、律师等,一般不能担任董事长;
- (4)监事不能兼任同一公司的董事长。

五、董事长的选任

(一)选任的机关

董事长由董事会在董事中互选。

(二)选任的决议

董事选任董事长以特别会议进行。

(三)选任的登记

董事长的选任,应在就任后一定期限内向政府主管机关申请进行登记。

六、董事长的退任

(一)退任的事由

董事长由于下列事由而退任:

1. 失去董事身份

董事长失去董事身份,自应从董事长职务退任。导致董事长失去董事身份的事由就是董事退任的那些事由;

2. 解任

董事长可以由董事会解任,这时董事长并不失去董事身份。董事会解任董事长以特别决议进行。

(二)退任的登记

董事长的退任,应在退任后一定期限内向政府主管机关申请进行变更登记。

七、董事长的补选及职务的代行

(一)补选

在董事长退任而空缺时,除因任期届满事由者外,应即召开董事会补选。

(二)职务的代行

在董事长请假或因故不能行使职权时,由副董事长代行董事长职务;无副董事长或副董事长亦请假或因故不能行使职权时,由董事长指定常务董事一人代行,未设常务董事者,指定董事一人代行;董事长未指定代行人时,由常务董事或董事互推一人代行。

上述董事长职务的代行,有经董事长指定代行与依法互推代行两种情况。在经董事长指定代行的情况下,代行人 在董事长指定范围内代行董事长职权;在依法互推代行的情况下,凡是董事长依法应有的职权,代行人 都可代行。

八、董事长的权限

(一)公司代表权

董事长有代表公司的权限,即有代表公司实行诉讼上或诉讼外行为的权限。除法律另有规定外,一般由董事长对外代表公司,并且只能由董事长代表公司。董事长的代表公司权,不得以章程剥夺。但是,也有以下两个例外:

(1)申请公司设立等各项登记,申请募集公司债、发行新股审核,在公司证券(股票、公司债券)上签名盖章等,除由董事长代表公司外,其他董事也可以代表公司。

(2)公司与董事之间发生诉讼时,除法律另有规定外,由监事代表公司,股东会也可另选他人代表公司;董事为自己或他人与公司发生交易时,由监事代表公司。在这两种情况下,董事长不能代表公司。

(二)业务执行权

1. 业务执行综理权

董事长有综理各董事的业务执行的权限。

2. 董事会职权代行权

在董事会休会时,董事长有依照法律、章程、股东会决议及董事会决议而代行董事会职权的权限,即有对业务执行的重大问题决定意思的权限。

(三)董事会召集并主持权

董事长有召集并主持董事会的权限。

九、董事长的权利

董事长基于委任关系,对公司享有以下权利。

(一)预付费用请求权

董事长享有向公司请求预付处理委任事务的必要费用的权利。

(二)偿还费用请求权

董事长享有向公司请求代其清偿因处理委任事务所支出的费用及自支出时起的利息的权利。

(三)代偿债务请求权

董事长享有向公司请求代其清偿因处理委任事务所负担的必要债务,未至清偿期者,请求公司提出相当担保的权利。

(四)损害赔偿请求权

董事长享有向公司请求赔偿其于处理委任事务时,因非可归责于自己的事由所导致的损害的权利。

十、董事长的义务

(一)基于委任关系而产生的义务

1. 善良管理人的注意义务

董事长对公司承担善良管理人的注意义务。

2. 不得逾越权限的义务

董事长对公司承担不得逾越权限的义务。

3. 计算义务

董事长对公司承担计算义务,即交付执行业务时所收取的金钱、物品、孳息的义务,转移执行业务时所取得的权利的义务,对为自己的利益使用应交付给公司的金钱或应为公司利

益而使用的金钱支付利息的义务。

（二）竞业禁止的义务

董事长对公司承担竞业禁止的义务,也就是说,董事长不得为自己或他人进行属于公司营业范围内的行为,并且不得兼任其他同类业务事业的董事或经理人。但是,如果向董事会说明其行为的重要内容,并取得许可,即可以解除竞业禁止的限制。

（三）其他义务

1. 申请公司设立等各项登记的义务

董事长承担向政府主管机关申请进行公司设立、修改章程、发行新股、发行公司债、变更、合并、解散等各项登记的义务。

2. 申请募集公司债、发行新股审核的义务

董事长承担向证券管理机关申请进行募集公司债、发行新股审核的义务。

3. 在公司证券上签名盖章的义务

董事长承担在公司所发行的证券(股票和公司债券)上签名盖章的义务。

十一、董事长的责任

董事长在执行业务时,如果违反对公司应尽的义务,致使公司遭受损害,应对公司负损害赔偿赔偿责任。

（一）违反基于委任关系而产生的义务所应负的责任

1. 违反善良管理人的注意义务所应负的责任

（1）依照董事会决议而为的情形。当董事长依照董事会决议具体执行业务时,如果董事会决议违反法律、章程或股东会决议,致使公司遭受损害,若董事长参与了决议,则应对公司负损害赔偿赔偿责任。但是,若董事长曾经表示异议,并有记录或书面声明可资证明,免其责任。

（2）未依照董事会决议而为的情形。当董事长在具体执行业务中没有依照董事会决议时,如果致使公司遭受损害,应对公司负损害赔偿赔偿责任。

（3）就董事会未作决议的事项而为的情形。当董事长就董事会未作决议的事项执行业务时,如果致使公司遭受损害,应对公司负损害赔偿赔偿责任。

2. 违反不得逾越权限的义务所应负的责任

当董事长在执行业务中逾越权限时,如果致使公司遭受损害,应对公司负损害赔偿赔偿责任。

（二）违反竞业禁止的义务所应负的责任

当董事长违反竞业禁止的义务而为自己或他人进行属于公司营业范围内的行为,该行为本身有效,但股东会可以以决议将该行为的所得视为公司的所得,决议后,董事长应向公司交付该行为所取得的金钱、物品、报酬,转移该行为所取得的权利。这叫做介入权的行使。

（三）违反其他义务所应负的责任

董事长违反其他义务时,也要对公司承担责任。由于这些责任的具体内容相当繁琐,这里不作介绍。

另外,董事长在执行业务时,如果违反法律,致使他人遭受损害,应与公司负连带赔偿责

任。

第五节 经理人

一、经理人的含义

经理人是法定的任意的辅助业务执行机关。

这个概念包含以下几个方面的含义：

（一）经理人是辅助业务执行机关

从职能上来看，经理人是辅助业务执行机关，辅助法定业务执行机关执行公司业务。经理人的执行业务主要是具体执行业务，即具体实施董事会所决定的意思。

（二）经理人是任意机关

从设置的强制性上来看，经理人是任意机关，可以设置，也可以不设置。

（三）经理人是章定机关

从设置的依据上来看，经理人是章定机关，具体如何设置必须按照章程的规定。

二、经理人与公司之间的关系

（一）一般关系

经理人与公司之间的关系，除法律另有规定外，属于委任关系，适用民法关于委任的规定。经理人对董事会委任后，经其承诺，即发生委任关系，处于委任人的地位，根据委任关系执行业务。但是，这种关系又与一般的委任不尽相同，所以法律对经理人的选任、解任、报酬、执行业务及竞业禁止等另有规定。

（二）报酬

经理人均享有报酬，所以属于有偿委任关系。经理人的报酬的金额及其分配方法，由董事会决议确定。

三、经理人的人数、种类及相互关系

公司根据业务需要确定经理人的人数，然后再据此确定经理人的种类和相互关系。

经理人的设置可用下表说明：

经 理 人 的 人 数 经理人的种类和相互关系		1 人	2 人	3 人	4 人 或 4 人 以上
经理	特点: 只有一名 经理人时, 只能 设经理	✓			
经理 副经理	特点: 经理为经 理人之首, 副经 理辅佐经理		✓	✓	✓
总经理 经理	特点: 总经理为 经理人之首, 经 理辅佐总经理		✓	✓	✓
总经理 副总经理	特点: 总经理为 经理人之首, 副 总经理辅佐总经 理		✓	✓	✓
总经理 经理 副经理	特点: 总经理为 经理人之首, 经 理辅佐总经理, 副经理辅佐经理			✓	✓
总经理 副总经理 经理	特点: 总经理为 经理人之首, 副 总经理、经理辅 佐总经理			✓	✓
总经理 副总经理 经理 副经理	特点: 总经理为 经理人之首, 副 总经理、经理辅 佐总经理, 副经 理辅佐经理				✓

四、经理人的资格

(一)积极资格

经理人的积极资格如下：

- (1) 经理人可以是董事，也可以不是董事；
- (2) 经理人可以是股东，也可以不是股东；
- (3) 经理人必须是自然人；
- (4) 经理人可以具有本国国籍，也可以没有本国国籍；
- (5) 经理人必须在国内有住所或居所。

(二)消极资格

经理人的消极资格如下：

- (1) 犯有某些罪行尚未结案者，或犯有某些罪行服刑期满后未逾一定年限者，不能担任经理人；
 - (2) 无行为能力人和限制行为能力人，不能担任经理人；
 - (3) 从事某些特殊职业的人，如军人、公务员、公证人、律师等，一般不能担任经理人；
 - (4) 监事不能兼任同一公司的经理人。应该注意的是，董事可以兼任同一公司的经理
- 人。

五、经理人的委任

(一)委托的机关

经理由董事会委任。设有总经理的公司，其他经理人的委任，由总经理提请后，再由董事会委任。

(二)委任的决议

董事会委任经理人以普通决议进行。

(三)委任的登记

经理人的委任，应在到职后一定期限内向政府主管机关申请进行登记。

六、经理人的退任

(一)退任的事由

经理人的退任事由如下：

1. 委任终止事由发生

委任终止事由发生时，如董事死亡、破产或丧失行为能力等，即应退任。

2. 辞职

经理人可以随时向公司辞职，终止委任契约。一经提出辞职，不需董事会通过，即失去经理人的身份。但是，除因非可归责于经理人的事由而致使经理人不辞而退者外，如果在不利于公司的时候辞职，经理人应负损害赔偿责任。

3. 决议解任

经理人可以由董事会的决议随时解任,终止委任契约。但是,除因非可归责于公司的事由而致使公司不得不将经理人解任者外,如果在不利于经理人的时候将其解任,公司应负损害赔偿责任。

4. 失格解任

经理人就任后,发生“经理人的消极资格”中所列各项情事之一时,应予解任。

(二) 退任的登记

经理人退任,应在离职之后一定期限内向政府主管机关申请进行变更登记。

七、经理人的权限

经理人的权限的范围(公司事务的全部或一部),应该以章程或契约明确规定。

(一) 一般事务管理权

经理人对于第三人的关系,就公司事务有实行管理上一切必要行为的权限。但是,除有公司的书面授权外,对于不动产不得买卖或设定负担。

经理人的一般事务管理权类似于董事的业务执行权,但有以下三点不同:第一,应该以章程或契约明确规定;第二,可能只限于公司业务的一部分;第三,须受董事的指挥。

(二) 公司代表权

经理人对于第三人的关系,就所任事务有代表公司实行诉讼上或诉讼外行为的权限。但是,必须要有公司的书面授权。

八、经理人的权利

经理人基于委任关系,对公司享有下列权利。

(一) 预付费用请求权

经理人享有向公司请求预付处理委任事务的必要费用的权利。

(二) 偿还费用请求权

经理人享有向公司请求偿还因处理委任事务所支出的费用及自支出时起的利息的权利。

(三) 代偿债务请求权

经理人享有向公司请求代其清偿因处理委任事务所负担的必要债务,未至清偿期者,请求公司提出相当担保的权利。

(四) 损害赔偿请求权

经理人享有向公司请求赔偿其于处理委任事务时,因非可归责于自己的事由所导致的损害的权利。

九、经理人的义务

(一) 基于委任关系而产生的义务

1. 善良管理人的注意义务

经理人对公司承担善良管理人的注意义务。

2. 不得逾越权限的义务

经理人对公司承担不得逾越权限的义务。

3. 计算义务

经理人对公司承担计算义务,即交付执行业务时所取得的金钱、物品、孳息的义务,转移执行业务时所取得的权利的义务,对为自己的利益使用应交付给公司的金钱或应为公司利益而使用的金钱支付利息的义务。

(二) 竞业禁止的义务

经理人对公司承担竞业禁止的义务,也就是说,经理人不得为自己或他人进行属于公司营业范围内的行为,并且不得兼任其他同类业务事业的经理人或董事,也不得兼任其他非同类业务事业的经理人。但是,如果向董事会说明其行为的重要内容,并取得许可,即可以解除竞业禁止的限制。

(三) 其他义务

经理人承担在公司所造具的会计表册签名盖章的义务。

十、经理人的责任

经理人在执行业务时,如果违反对公司应尽的义务,致使公司遭受损害,应对公司负损害赔偿赔偿责任。

(一) 违反基于委任关系而产生的义务所应负的责任

1. 违反善良管理人的注意义务所应负的责任

(1) 依照董事会决议而为的情形。当经理人依照董事会决议具体执行业务时,如果董事会的决议违反法律、章程或股东会决议,致使公司遭受损害,经理人对公司不负损害赔偿赔偿责任。这与董事、董事长不同。

(2) 未依照董事会决议而为的情形。当经理人在具体执行业务中没有依照董事会决议时,如果致使公司遭受损害,应对公司负损害赔偿赔偿责任。

(3) 就董事会未作决议的事项而为的情形。当经理人就董事会未作决议的事项执行业务时,如果致使公司遭受损害,应对公司负损害赔偿赔偿责任。

2. 违反不得逾越权限的义务所应负的责任

当经理人在执行业务中逾越权限时,如果致使公司遭受损害,应对公司负损害赔偿赔偿责任。

(二) 违反竞业禁止的义务所应负的责任

当经理人违反竞业禁止的义务而为自己或他人进行属于公司营业范围内的行为,该行为本身有效,但股东会可以以决议将该行为的所得视为公司的所得,决议后,经理人应向公司交付该行为所取得的金钱、物品、报酬,转移该行为所取得的权利,这叫做介入权的行使。

(三) 违反其他义务所应负的责任

经理人违反其他义务时,也要对公司负责任。由于这些责任的具体内容相当繁琐,这里不作介绍。

另外,经理人在执行业务时,如果违反法律,致使他人遭受损害,应与公司负连带赔偿责

任。

第六节 监 事

一、监事的含义

监事是法定的必备的监督机关。

这个概念包含以下几个方面的含义：

（一）监事是监督机关

从职能上来看，监事是监督机关，监督公司业务执行并审核公司会计。

（二）监事是必备机关

从设置的强制性上来看，监事是必备机关，必须设置。

（三）监事是法定机关

从设置的依据上来看，监事是法定机关，具体如何设置必须按照法律的规定。

二、监事与公司之间的关系

（一）一般关系

监事与公司之间的关系，除法律另有规定外，属于委任关系，适用民法关于委任的规定。监事由创立会或股东会选任后，经其承诺，即发生委任关系，处于受任人的地位，根据委任关系执行业务。但是，这种关系又与一般的委任不尽相同，所以法律对监事的选任、解任、报酬、执行业务及竞业禁止等另有规定。

（二）报酬

监事均享有报酬，所以属于有偿委任关系。监事的报酬的金额及分配方法，原则上由章程确定，如果章程没有确定，则由股东会决议确定。

三、监事的人数和任期

（一）人数

监事人数的最低限额为一人，在最低限额之上，公司可根据需要确定人数。

（二）任期

监事任期不得超过法定最高年限，但可以连选连任。监事任期届满而不及改选时，延长其执行业务至改选监事就任时为止。但政府主管机关可以依职权命令公司限期改选。

公司设立时，首任监事的任期从政府主管机关核准登记发给执照时算起；公司成立后改选监事时，新任监事的任期从就任时算起。

四、监事的资格

(一)积极资格

监事的积极资格如下：

- (1)监事可以是股东,也可以不是股东；
- (2)监事可以是自然人,也可以是法人。法人为监事时必须指定自然人代表行使职务,并且可以依其职务关系随时改派；
- (3)监事可以具有本国国籍,也可以没有本国国籍；
- (4)监事中至少须有一人在国内有住所。

(二)消极资格

监事的消极资格如下：

- (1)犯有某些罪行尚未结案者,或犯有某些罪行服刑期满后未逾一定年限者,不能担任监事；
- (2)无行为能力人和限制行为能力人,不能担任监事；
- (3)从事某些特殊职业的人,如军人、公务员、公证人、律师等,一般不能担任监事；
- (4)董事、经理或其他职员均不能兼任同一公司的监事。

五、监事的选任

(一)选任的机关

公司设立时,如果采取发起设立方式,则首任监事由发起人选任;如果采取募集设立方式,则首任监事由创立会选任。

公司成立后,监事由股东会选任。

(二)选任的决议

股东会(含创立会)选任监事以普通决议进行。但是,一般采取累积投票制。关于累积投票制,在“董事的选任”中已经介绍过了,这里不再赘述。

(三)选任的登记

公司成立时,监事名单是向政府主管机关申请进行设立登记的一个事项。

每次改选,都应在就任后一定期限内向政府主管机关申请进行变更登记。

六、监事的退任

(一)退任的事由

监事的退任事由如下：

1. 任期届满

监事任期届满,自应退任,监事任期届满而不及改选时,延长其执行职务至改选监事就任时为止,但政府主管机关可以命令公司限期改选。

2. 委任终止法定事由发生

委任终止法定事由发生时,如监事死亡、破产或丧失行为能力等,即应退任。

3. 辞职

监事可以随时向公司辞职,以终止委任契约,一经提出辞职,不需公司同意,也不需股东会通过,即失去监事的身份。但是除因非可归责于监事的事由而致使监事不得不辞职者外,如果在不利于公司的时候辞职,应负损害赔偿赔偿责任。

4. 决议解任

监事可以由股东会的决议随时解任,终止委任契约。但是,定有任期者,如果没有正当理由而于任期届满前将监事解任,公司应负损害赔偿赔偿责任。

5. 裁判解任

监事执行业务有重大损害公司或违反法律或章程的行为,而股东会未作出决议将其解任时,可以由持有已发行股份总数一定比例以上的股东,于股东会后一定期限内,向法院提起诉讼,请求法院裁判解任。

6. 失格解任

监事当选后,发生“监事的消极资格”中所列各项情事之一时,应予解任。

7. 其他事由

法人为监事时,如果该法人消灭,即应解任。

(二) 退任的登记

监事退任,应在退任后一定期限内向政府主管机关申请进行变更登记。

七、监事的权限

监事的任何权限,各个监事均可单独行使

(一) 监督权

1. 业务执行监督权

监事有随时调查公司业务及财务状况,查核簿册和文件,并请求董事会提出报告的权限。监事在办理这些事务时,可以代表公司委托律师、会计师进行审核。

2. 公司会计审核权

监事有对董事会于每个营业年度终了时所造具的各种会计表册(营业报告书、资产负债表、财产目录、损益表),核对簿据、调查实际情况,将其意见作成报告书向股东会提出报告的权限。监事在执行查核时,可以代表公司委托会计师进行审核。

3. 董事会停止违法行为请求权

监事有在董事会执行业务有违反法律或章程的行为,或经营登记范围以外的业务时,通知董事会停止其行为的权限。

4. 其他监督权

监事有调查公司设立经过,审查清算人就任时所造具的会计表册、审查普通清算人在清算完结时所造具的清算期内的会计表册的权限。

(二) 公司代表权

监事一般没有代表公司的权限,但对某些特殊情况有代表公司的权限。

1. 申请公司设立等各项登记的代表权

监事有代表公司向政府主管机关申请进行设立、修改章程、发行新股、发行公司债、变更、合并、解散等各项登记的权限。

2. 与董事进行诉讼的代表权

公司与董事之间发生诉讼时,如果法院另外没有规定,而股东会也没有另选他人代表公司,则由监事代表公司,也就是说,监事有代表公司与董事进行诉讼的权限。

3. 与董事进行交易的代表权

董事为自己或他人与公司发生交易时,由监事代表公司,也就是说,在这种情况下监事有代表公司与董事进行交易的权限。

4. 委托律师、会计师审核的代表权

监事在监督业务执行和审核公司会计中有代表公司委托律师、会计师审核的权限。

(三)股东会召集权

监事有在必要时,或受法院的命令而召集股东会的权限。

八、监事的权利

监事基于委任关系,对公司享有下列权利。

(一)预付费用请求权

监事享有向公司请求预付处理委任事务的必要费用的权利。

(二)偿还费用请求权

监事享有向公司请求偿还因处理委任事务所支出的费用及自支出时起的利息的权利。

(三)代偿债务请求权

监事享有向公司请求代其清偿因处理委任事务所负担的必要债务,未至清偿期者,请求公司提出相当担保的权利。

(四)损害赔偿请求权

监事享有向公司请求赔偿其于处理委任事务时,因非可归责于自己的事由所导致的损害的权利。

九、监事的义务

(一)基于委任关系而产生的义务

1. 善良管理人的注意义务

监事对公司承担善良管理人的注意义务。

2. 不得逾越权限的义务

监事对公司承担不得逾越权限的义务。

3. 计算义务

监事对公司承担计算义务。但由于监事没有执行公司业务的权限,所以实际很少有可能发生。

(二)竞业禁止的义务

监事对公司承担竞业禁止的义务,也就是说,监事不得为自己或他人进行属于公司营业

范围内的行为,并且不得兼任其他同类业务的董事或经理人。但是,如果向股东会说明其行为的重要内容,并取得许可,即可以解除竞业禁止的限制。

(三)其他义务

监事承担向政府主管机关申请进行设立、修改章程、发行新股、发行公司债、变更、合并、解散等各项登记的义务。

十、监事的责任

监事在执行职务时,如果违反对公司应尽的义务,怠忽监督职务,致使公司遭受损害,应对公司负损害赔偿赔偿责任。

(一)违反基于委任关系而产生的义务所应负的责任

1. 违反善良管理人的注意义务所应负的责任

当监事在执行职务时,如果违反善良管理人的注意义务,致使公司遭受损害,应对公司负损害赔偿赔偿责任。

2. 违反不得逾越权限的义务所应负的责任

当监事在执行职务中逾越权限时,如果致使公司遭受损害,应对公司负损害赔偿赔偿责任。

(二)违反竞业禁止的义务所应负的责任

当监事违反竞业禁止的义务而为自己或他人进行属于公司营业范围内的行为,该行为本身有效,但股东会可以以决议将该行为的所得视为公司的所得,决议后,监事应向公司交付该行为所取得的金钱、物品、报酬,转移该行为所取得的权利,这叫做介入权的行使。

(三)违反其他义务所应负的责任

监事违反其他义务时,也要对公司负责任。由于这些责任的具体内容相当繁琐,这里不作介绍。

另外,监事在执行业务时,如果违反法律,致使他人遭受损害,应与公司负连带责任。

第四章 股份有限公司的会计和公司债

第一节 会 计

一、会计表册

(一)会计表册的概念

会计表册是指营业报告书、资产负债表、财产目录、损益表、盈余分派或亏损弥补的议案。

1. 营业报告书

营业报告书是说明公司在某一时期内的营业情况并对其加以分析的文书。营业报告书以文字结合数字来说明和分析。

2. 资产负债表

资产负债表,又叫财务状况表,是反映公司在某一时刻的财务状况(资产、负债和股东权益)的会计报表。资产负债表属于静态报表,反映存量。资产负债表是财产目录的摘要。

3. 财产目录

财产目录也是反映公司在某一时刻的财务状况的会计报表。财产目录也属于静态报表,反映存量。财产目录是资产负债表的附属表,它仔细逐件记载公司的一切动产、不动产、债权、债务的种类和价额。

4. 损益表

损益表是反映公司在某一期间内进行营业(不同于股东的投资或分派)而导致的股东权益的增加或减少的报表。损益表属于动态报表,反映流量。

5. 盈余分派或亏损弥补的议案

盈余分派的议案是对盈余如何分派的计划,亏损弥补的议案是对亏损如何弥补的计划。

(二)会计表册的编造

营业年度终了后一定期限内,董事会应编造会计表册,如果公司设有经理人,还应由经理人签名盖章,于股东会开会前一定期限外,交监事查核,监事也可以请求提前交付查核。

(三)会计表册的查核

董事会将其造具的会计表册,于股东会开会之日一定期限前,交监事查核,监事也可以请求提前交付查核。

监事对董事会所造具的会计表册,应核对簿据,调查实际情况,将其意见作成报告书,向股东会提出报告。监事在执行这项查核时,可以代表公司委托会计师审核。

董事会所造具的会计表册和监事的报告书,应于股东会开会之日一定期限前备置于本公司,股东可以随时查阅,查阅时可以偕同其委托的律师或会计师。

(四)会计表册的承认

董事会应将其造具并经监事查核的会计表册提交给股东会,请求承认。股东会在作出承认的决议之前,可以查核董事会所造具的会计表册及监事的报告书。股东会在执行这项查核时,可以选任检查人审核。

股东会作出承认会计表册的决议,以普通决议进行。董事、监事与该决议有自身利害关系、若为股东,则应回避行使表决权。

会计表册经股东会承认后,视为公司已解除董事、监事及经理人的责任。

(五)会计表册的分发

董事会应于股东会结束后一定期限内,将会计表册分发给各股东。

另外,债权人可以要求给予或抄录会计表册。

(六)会计表册的公告

公开发行股份或公司债的公司,其会计表册应于股东会承认后一定期限内,经会计师查核签证,向政府主管机关及证券管理机关申报并公告。

(七)会计表册的备置

董事会应将经股东会承认的资产负债表和损益表备置于本公司。股东及债权人可以检具利害关系证明文件,指定范围,随时请求查阅或抄录。

二、公 积

(一)公积的概念

公积是指公司净资产额超过已收到股本额而为特定目的积存于公司的数额。公积与已收到股本一样,都属于计算上的数额,并非具体财产。

(二)公积的作用

公积的作用在于增加公司的资本,巩固公司的财产基础,提高公司的信用。公积并不构成公司的股本,但其功能与股本相似,所以,称为附加股本,与股本一起构成公司的自有资本。

(三)公积的种类

1. 依据其积存是否出于法律的强制规定分类

依据其积存是否出于法律的强制规定,公积可以分为法定公积和任意公积。法定公积是出于法律的强制规定而积存的公积。法定公积包括资本公积和法定盈余公积。任意公积不是出于法律的强制规定,而是由董事会任意决定积存的公积。任意公积只有一种,即任意盈余公积,又叫特别盈余公积。

2. 依据其积存的来源的不同分类

依据其积存的来源不同,公积可以分为盈余公积和资本公积。盈余公积是从营业活动所产生的盈余中积存的公积,盈余公积包括法定盈余公积和任意盈余公积。资本公积是将

资本交易等非营业活动所产生的权益积存下来的公积,资本公积都是法定公积。

上述分类可用下表表示:

依据其积存是否出于法律的强制规定 依据其积存的来源	法定公积	任意公积
盈余公积	法定盈余公积	任意盈余公积
资本公积	资本公积	×

(四) 公积的提列

1. 盈余公积的提列

(1)法定盈余公积的提列。法定盈余公积的提列,应在公司缴纳各种捐款并弥补亏损之后进行。如果公司有盈余,在缴纳各种税款并弥补亏损之后尚有余额,在此余额中提列一定比例作为法定盈余公积。

在历年所提列的法定盈余公积累计已经达到实收股本总额时,不须再提列法定盈余公积。这叫做提列法定盈余公积的最高金额限制。

(2)任意盈余公积的提列。任意盈余公积的提列,应在提列法定盈余公积之后进行。任意盈余公积的提列,必须由董事会作出决议,该决议以特别决议进行。是否提列以及提列多少任意盈余公积,均由董事会决议决定。

2. 资本公积的提列

下列金额均应累积为资本公积:

- (1)超过票面金额发行股份所获得的溢额;
- (2)每一营业年度资产的估计增值,扣除估计减值的溢额;
- (3)处分资产的溢价收入;
- (4)从因合并而消灭的公司承受的资产价额,减去从该公司所承受的债务额及向该公司股东的给付额之后的余额;
- (5)受领赠与的所得。

资本公积的提列没有最高金额的限制。

(五) 公积的用途

1. 法定公积的用途

法定公积原则上只能用于弥补亏损,但在某些特殊情况下,也可用于拨充股本或分派股息红利。

(1) 弥补亏损。法定公积,包括法定盈余公积和资本公积,一般用于弥补亏损。在用法定公积弥补亏损时,应先用法定盈余公积,仍有不足时,再用资本公积。

(2) 拨充股本。法定公积也可以在公司发行新股时用于拨充股本。以法定盈余公积拨充股本,必须在法定盈余公积已经超过实收股本的百分之五十时才能进行,并且,用于拨充股本的金额,不得超过其总额的一半。以资本公积拨充股本,没有这些限制。

法定公积拨充股本,必须由董事会作出决议,该决议以特别决议进行。

法定公积拨充股本应按各股东持有股份的比例发给新股。

(3) 分派股息红利。法定盈余公积可以用于分派股息红利,资本公积不能用于分派股息红利。

公司没有盈余时,原则上不得分派股息红利。但在法定盈余公积超过已收股本的百分之五十时,可以以其超过部分作为股息红利分派给股东。

2. 任意盈余公积的用途

任意盈余公积的用途由董事会在提列时指定,以后董事会也可以变更其用途。

任意盈余公积的具体用途,一般有作为资产更新准备,作为偿还公司债准备,作为收回特别股准备等。也可以用于弥补亏损,拨充股本,分派股息红利。

任意盈余公积拨充股本,与法定公积拨充股本一样,也必须由董事会作出决议,该决议以特别决议进行;并按各股东持有股份的比例发给新股。

三、盈余分派

(一) 盈余分派的概念

盈余是指公司于营业年度终了办理结算时,净资产超过已收到股本与累计公积之和的差额。盈余分派是指将盈余以股息红利的形式分派给股东。股息是依固定比例(股息率)分派的盈余,股息率可以在章程中规定,红利是在分派股息之后,另外增加分派的盈余。

(二) 盈余分派的条件

原则上,公司有盈余时才能分派盈余。并且,公司有盈余时,分派盈余应在提列公积之后进行,就是说,如果公司有盈余,须先缴纳一切税款,弥补亏损,提列法定盈余公积,董事会决定提列任意盈余公积者并提列任意盈余公积,在此之后,尚有余额时,才能分派盈余。

公司没有盈余时,原则上不得分派盈余。但在法定盈余公积累计已超过实收股本的百分之五十时,可以以其超过部分作为股息红利分派给股东。

(三) 盈余分派的标准

盈余分派以各股东持有股份的比例为准,按此比例分派。但是,如果公司发行有特别股,则特别股的盈余分派依照章程的规定。

(四) 盈余分派的方式

1. 现金分派

盈余分派原则上以给付现金的方式进行。

2. 股份分派

盈余分派也可以以发行新股的方式进行。以此方式分派的盈余,既可以是所分派盈余的一部分,也可以是所分派盈余的全部。

以发行新股的方式分派盈余,必须由董事会作出特别决议。

(五) 盈余分派的时间

盈余分派须于营业年度终了,盈余分派议案经股东会通过后,才能进行。在营业年度的中途不能进行盈余分派。

四、分派建设股息

(一) 分派建设股息的概念

分派建设股息是指在公司开始营业前向股东分派股息。这实际上是预付股息。

(二) 分派建设股息的原因

在公司营业之前,原则上不得分派股息。但是,某些行业,比如铁路、电气等,由其业务性质决定需要较长时间准备才能开始营业,如果在此期间不向股东分派股息,那将使这些公司难以甚至无法筹集资金。因此,为了吸引投资者,促进股份流通,法律特作出例外规定,允许这些公司分派建设股息。

(三) 分派建设股息的条件

公司依其业务的性质,从设立登记起需要二年以上时间的准备才能开始营业者,经政府主管机关的许可,可以以章程订明在开始营业前向股东分派股息,即分派建设股息。

(四) 分派建设股息的标准

分派建设股息以各股东持有股份的比例为准,按此比例分派。

(五) 分派建设股息的会计处理

建设股息的性质与预付款项相同,所以,分派建设股息的金额可以列入资产负债表的资产项下,设置预付股息科目处理,公司开始营业后,每届分派盈余超过已收到股本总额一定比例时,应以其超过的金额扣抵冲销。

第二节 公司债

一、公司债的含义

股份公司的公司债是股份公司为了筹集大量的长期资金,以发行有价证券(公司债券)的方式,向社会公众负担的金钱债务。

这个概念包含下面几个方面的含义:

- (1) 公司债是金钱债务;
- (2) 公司债是向社会公众负担的债务;
- (3) 公司债是以发行有价证券(公司债券)的方式而负担的债务;
- (4) 公司债是为了筹集大量的长期资金而负担的债务。

需要注意的是,只有股份公司才能发行公司债,其他类型公司不能发行公司债。

二、公司债的性质

（一）作为普通债务的性质

公司债作为普通债务具有下列性质，而与股份相区别：

（1）公司债债权人不管公司有无盈余，均可请求约定利率的利息，并且，所请求的利息只限于这一约定利率，而不能参加盈余的分配。股东则只有在公司有盈余时，才能请求股息和红利，并且，除某些优先股外，所请求的股息和红利没有固定的比率；

（2）公司债债权人在公司债清偿期届满时，即可请求清偿原本，股东则原则上不能在公司存续中请求清偿股款，只有在公司解散清算时，才能请求分配剩余财产；

（3）公司债债权人是公司的局外人，没有参与公司经营的权利。股东则是公司的组成成员，享有参与公司经营的权利。

（二）作为特殊债务的性质

公司债作为特殊债务具有下列性质，而与一般借贷之债相区别：

（1）公司债是向社会公众募集的，因而其主体具有不特定性和广泛性。一般借贷之债则是向特定的少数人借贷的，如向银行贷款，因而其主体具有特定性；

（2）公司债表现为公司债券这种有价证券，以表彰公司债债权人的权利义务并便于公司债的流通；一般借贷之债可能也有证明债权关系的契据存在，但这种契据只是一种权利证书，不能自由流通。

三、公司债的种类

可以依据不同的标准对公司债进行不同的分类。下述各种分类是相容的。

（一）依据是否预先规定公司债债权人可以将其转换为股份分类

依据是否预先规定公司债债权人可将其转换为股份，公司债可以分为可转换公司债和不可转换公司债。

1. 可转换公司债

可转换公司债是预先规定公司债债权人可以将其转换为股份的公司债。就是说，可转换公司债的债权人享有将其转换为股份的权利。

2. 不可转换公司债

不可转换公司债是预先没有规定公司债债权人可以将其转换为股份，即不可转换的公司债。就是说，不可转换公司债的债权人没有将其转换为股份的权利。

（二）依据公司债的发行是否设定物上的担保分类

依据公司债的发行是否设定物上的担保，公司债可以分为有担保公司债和无担保公司债。

1. 有担保公司债

有担保公司债是其发行设定物上的担保的公司债。对有担保公司债，公司提供其所有财产，包括不动产和动产设定抵押权或质权为担保，以确保还本付息；公司债的发行如由金融机构担任保证人者，视为有担保的发行。

2. 无担保公司债

无担保公司债是其发行没有设定物上的担保的公司债。对无担保公司债，公司不提供

财产设定担保;另外,也没有金融机构担任保证人。

(三)依据公司债券是否记载其债权人姓名分类

依据公司债券是否记载其债权人姓名,公司债可以分为记名公司债和无记名公司债。这种分类与公司债债权人的权利内容没有关系。

1. 记名公司债

记名公司债是公司债券记载其债权人姓名的公司债。

2. 无记名公司债

无记名公司债是公司债券不记载其债权人姓名的公司债。

四、公司债的募集

(一)发行的限制和禁止

发行公司债是股份公司的特权,原则上可以自由发行。但是,法律为了保护社会公众投资的安全,对公司债的发行作有一些限制和禁止的规定。

1. 发行总额的限制

(1)无担保公司债发行总额的限制。发行无担保公司债的总额,不得超过公司现有全部资产减去全部负债及无形资产后的余额的二分之一。

(2)公司债发行总额的限制。发行公司债的总额(包括无担保公司债和有担保公司债),不得超过公司现有全部资产减去全部负债及无形资产后的余额。

2. 发行的禁止

(1)无担保公司债发行的禁止。公司有下列情形之一者,不得发行无担保公司债:

①对于以前已经发行的公司债或其他债务,曾有违约或延迟支付本息的事实已了结者;

②最近三年的课税后的平均净利,开业不足三年者,所有开业年度的课税后的平均净利,没有达到拟发行公司债应负担的年息总额的百分之一百五十者。

(2)公司债发行的禁止。公司有下列情形之一者,不得发行公司债(包括无担保公司债和有担保公司债):

①对于以前已经发行的公司债或其他债务,有违约或延迟支付本息的事实尚在继续中者;

②最近3年的课税后的平均净利,开业不足3年者,所有开业年度的课税后的平均净利,没有达到拟发行公司债应负担的年息总额的百分之一百者,但经过银行保证发行的公司债不在此限。

(二)募集的方式

公司债募集的方式可以分为直接募集和间接募集两种。

(1)直接募集是指公司直接向社会公众募集公司债。

(2)间接募集是指公司通过他人(证券承销商)间接向社会公众募集公司债。公司债的募集通常都采取间接募集方式。间接募集又可分为包销募集和代销募集两种。

①包销募集。包销募集是指公司与证券承销商约定由证券承销商承受公司债总额的销售。在所约定的包销期届满后,对于约定包销的公司债未能全数销售出去时,其剩余数额的

公司债,应由承销商自行认购。

②代销募集。代销募集是指公司委托证券承销商代为销售公司债。在所约定的代销期届满后,对于约定代销的公司债未能全数销售出去时,其剩余数额的公司债,可以退还给公司。

(三)募集的程序

1. 董事会作出募集公司债的决议

该决议应以特别决议进行。决议中,应就公司债的内容以及公司债募集事项加以决定。

2. 缔结信托契约

董事、监事约定第三人为全体公司债债权人的受托人,与其缔结信托契约
受托人的资格以金融或信托业者为限。

3. 董事、监事申请募集公司债的审核

董事、监事向政府主管机关及证券管理机关申请进行募集公司债的审核,经核准后才能募集公司债。申请由半数以上董事及至少一名监事提出。

申请审核的事项如下(另外还须加具公开说明书):

(1)公司名称;

(2)公司债的总额和每张债券的金额;

(3)公司债的利率;

(4)偿还公司债的方法和期限;

(5)偿还公司债的款项的筹集计划和保管方法;

(6)募集公司债所得款项的用途及运用计划;

(7)公司债发行的价格或其最低价格;

(8)公司股份总额及已发行股份总额;

(9)以前已经募集公司债者,其尚未偿还的数额;

(10)公司现有资产减去全部负债及无形资产后的余额;

(11)最近三年的营业报告书、资产负债表、财产目录、损益表、盈余分派或亏损弥补的议案等各项表册,开业不足三年者,所有开业年度的这些表册;申请日期已逾年度六个月者,应另送上半年的资产负债表;

(12)公司债债权人的受托人名称及约定事项;

(13)代收款项的银行或其他机构的名称和地址;

(14)有承销(包销或代销)机构者,其名称及约定事项;

(15)有发行担保者,其种类、名称及证明文件;

(16)有发行保证人者,其名称及证明文件;

(17)对于以前已经发行的公司债或其他债务,曾有违约或迟延支付本息的事实者、其事实及现状;

(18)能转换为股份者,其转换办法;

(19)董事会决议募集公司债的议事录;

(20)公司债其他发行事项或证券管理机关规定的其他事项。

注意,能转换为股份者,其总额与已发行股份总额之和超过股本总额时,应先修改章程增加股本。

4. 董事会备置应募书并公开募集

在政府主管机关及证券管理机关核准之后一定期限内,董事会备置公司债应募书,以供应募人应募之用。应募书应载明核准的各款事项及债款缴纳日期,并加记政府主管机关及证券管理机关核准文号及年月日。

在同一期限内,董事会将核准的各款事项,加记政府主管机关及证券管理机关核准文号及年月日,向社会公众公告,邀约社会公众应募公司债。但营业报告书、财产目录、关于募集公司债的董事会议事录、与公司债债权人的受托人的约定事项、与承销机构的约定事项,可以免于公告。

5. 应募人应募公司债

应募人应募公司债,应在应募书上填写所认公司债的数量、金额及应募人的住所或居所,签名盖章。应募人填写此项记载后,有照所填应募书缴纳债款的义务。

公司负责人应在向应募人交付应募书之前或同时,向应募人交付公开说明书。如果系委托证券承销商承销公司债,则证券承销商应向应募人交付公开说明书。

6. 董事会送交应募人清册

董事会将全体记名公司债应募人的姓名,住所或居所,所认金额,以及已发行无记名公司债的张数、号码、金额,开列清册,连同董事、监事向证券管理机关申请审核的各款事项所定的各种文件,送交公司债债权人的受托人。

7. 应募人缴纳债款

应募人应交付给应募书所载明的代收款项的银行或其他机构。

应募人应在向代收款项机构交付债款的同时,交付应募书。代收机构收款后,应向缴款人交付经由募集公司签名盖章的债款缴纳凭证。

应募人应在应募书所载的债款缴纳日期缴纳债款。应募人拖欠不缴付债款时,董事会应请求应募人在一定期限内缴足其所认债款,逾期不缴者丧失其权利。

8. 董事、监事申请公司债募集的变更登记

在募集公司债结束(公司债款收足)之后一定期限内,董事、监事向政府主管机关申请进行公司债募集的变更登记。申请由半数以上董事及至少一名监事提出。

申请登记的事项如下:

- (1)关于募集公司债的董事会议事录;
- (2)最近的资产负债表;
- (3)募集公司债业经核准与合法公告的证明文件;
- (4)债款缴足的证明文件。

9. 发行公司债券

公司应于收到核准变更登记执照之日起一定期限内,对应募人凭债款缴纳凭证交付公司债券并应于交付前公告。

公司依法作成的公司债券,应由三名以上董事签名盖章,并经证券管理机关签证后才能

发行。

五、公司债的付息、偿还、消灭

(一) 付息

公司债的付息方法和利率属于公司债契约所定发行条件之一,由发行公司自行决定。

1. 利息额

公司债的利息额依公司债的利率而定。

2. 付息的方法

(1) 分期按时付息。对发行时附有息票的公司债,债权人于规定的付息时间内,提示息票请求付息,公司付息时收回息票。息票是表彰利息给付请求权的有价证券,通常均为无记名式,可与债券分离而单独转让。

(2) 一次付息。对发行时未附息票的公司债,公司于偿还债款时,以其全部利息与债款同时一次给付。这种公司债通常折价发行,将偿还时应给付的利息并入债券面额。这种付息方法很少采用。

(二) 偿还

公司债的偿还方法和期限属于公司债契约所定发行条件之一,由发行公司自行决定。

1. 偿还的期限

公司不得违反公司债债权人的意思随时偿还。公司债债权人也不能要求随时偿还。

2. 偿还的方法

(1) 一次全部偿还。在公司债偿还期限届满时,一次偿还该次所发行公司债的全部。

(2) 分批偿还。从公司债发行日起,经过一定期限后,每年偿还该次所发行公司债的一部分,直到全部偿还完毕为止。

(三) 消灭

1. 消灭的原因

公司债既然是一种债务,那么一般债务消灭的原因,如清偿(即偿还)、提存、抵销、免除及混同,对公司债都适用,公司债可以由于这些原因而消灭。

此外,公司债还有特别的消灭原因,即收买销除和转换为股份。收买销除是指发行公司收买自己所发行的公司债,然后加以销除;转换为股份是指将转换公司债转换为股份。

2. 消灭的登记

在公司债消灭后一定期限内,董事长向政府主管机关申请进行公司债消灭的登记。

申请时,应加具所消灭债数的证明文件。

六、公司债的转让、设质、丧失

公司债的转让、设质、丧失均以公司债券为载体,也就是说,公司债的转让、设质、丧失都表现为公司债券的转让、设质、丧失。

(一) 转让

1. 转让自由原则

公司债可以自由转让,公司不得以任何方式加以禁止或限制。法律对公司债的转让没有任何禁止或限制的规定。

2. 转让的方法

(1)记名公司债的转让。记名公司债的转让由持有人背书交付公司债券进行,一经背书交付,在当事人间即生转让的效力,并可以以其转让对抗第三人。但是非将受让人的姓名或名称记载于公司债券,并将受让人的姓名或名称及住所或居所记载于公司债券存根簿,不得以其转让对抗公司,即受让人不得向公司主张享有付息的权利(但受让人当然享有向公司请求更换公司债债权人名义的权利)。

就是说,记名公司债的转让由持有人背书交付公司债券进行,这是转让的成立要件;同时,应将受让人的姓名或名称记载于公司债券,并将受让人的姓名或名称及住所或居所记载于公司债券存根簿,才能以其转让对抗公司,这是转让的对抗条件。

(2)无记名公司债的转让。无记名公司债的转让以交付公司债券进行,一经交付,即生转让的效力,并可以以其转让对抗第三人及公司。

(二)设质

1. 自由设质原则

公司债可以自由设质,公司不得以任何方式加以禁止或限制。法律对公司债的设质没有任何禁止或限制的规定。

2. 设质的方法

(1)记名公司债的设质。记名公司债的设质由设定人背书交付公司债券进行,一经背书交付,在当事人间即生设质的效力,并可以其设质对抗第三人。但是,非将质权人的姓名或名称记载于公司债券,并将质权人的姓名或名称及住所或居所记载于公司债券存根簿,不得以其设质对抗公司。

就是说,记名公司债的设质由设定人背书交付公司债券进行,这是设质的成立条件;同时,应将质权人的姓名或名称记载于债券,并将质权人的姓名或名称及住所或居所记载于公司债券存根簿,向公司申请质权设定的登记,才能以其设质对抗公司,这是设质的对抗要件。

(2)无记名公司债的设质。无记名公司债的设质以交付公司债券进行,一经交付,即生设质的效力,并可以以其设质对抗第三人及公司。

(三)丧失

公司债,无论其为记名公司债还是无记名公司债,若因公司债券遗失、被盗或灭失等原因而丧失者,其债权人可以请求法院进行公示催告,俟法院公示催告期届满后,如果在催告期限内无人申报权利,则可请求法院进行宣告公司债券无效的除权判决,而凭该判决向公司请求另行补发新债券。

七、公司债券

(一)公司债券的概念

公司债券是表彰公司债债权的有价证券。

（二）公司债券的性质

1. 公司债券是有价证券

公司债券表彰具有财产价值的公司债债权，至少公司债债权的转移与公司债券的占有存在不可分离的关系，所以是有价证券。由于公司债债权的发生与公司债券的占有并无关系，但是，在无记名公司债券，其债权的行使和转移均与公司债券的占有存在不可分离的关系，在记名公司债券，其债权的行使与公司债券的占有并无关系，而其债权的转移与公司债券的占有存在不可分离的关系，所以，公司债券是不完全的有价证券。

2. 公司债券是证权证券

公司债券证明已经发生的公司债债权，并非创设公司债债权，所以是证权证券。

2. 公司债券是要式证券

公司债券必须作成法定形式，并记载法定事项，所以是要式证券。

（三）公司债券的种类

依据公司债券是否记载其债权人姓名，公司债券可以分为记名公司债券和无记名公司债券。记名公司债券是记载其债权人姓名的公司债券，无记名公司债券是不记载其债权人姓名的公司债券。

（四）公司债券的记载事项

公司债券应依次编号，作成法定形式，并载明下列各款事项：

- （1）公司名称；
- （2）公司债的总额和每张债券的金额；
- （3）公司债的利息；
- （4）偿还公司债的方法和期限；
- （5）能转换为股份者，其转换办法；
- （6）有担保者，载明担保字样以及同意受托契约的授权字样；
- （7）公司债券发行的年月日。

（五）公司债券存根簿

公司发行公司债券，应备置公司债券存根簿。公司债券存根簿应将所有债券依次编号，并载明下列各款事项：

（1）公司债债权人的姓名或名称及住所或居所；如为无记名债券，以载明无记名字样替代此款记载；

- （2）公司债的总额和每张债券的金额；
- （3）公司债的利率；
- （4）偿还公司债的方法和期限；
- （5）公司债债权人的受托人的名称；
- （6）有发行担保者，其种类、名称；
- （7）有发行保证人者，其名称；
- （8）能转换为股份者，其转换办法；
- （9）发行公司债的年月日；

(10)各公司债券持有人取得债券的年月日。

八、公司债债权人会议

(一)公司债债权人会议的概念

公司债债权人会议,是法定的临时的由同次公司债债权人所组成,就有关公司债债权人的共同利害关系事项而作出决议的会议团体。在实际上,可以看作是公司债债权人团体的意思机关。

这个概念包含下面几个方面的含义:

1. 公司债债权人会议是就有关公司债债权人的共同利害关系事项作出决议的会议团体

从职能上来看,公司债债权人会议是就有关公司债债权人的共同利害关系事项作出决议的会议团体。主要就公司急于付息及偿还公司债等事项作出决议。

2. 公司债债权人会议是由同次公司债债权人所组成的会议团体

从组成上来看,公司债债权人会议是由同次公司债债权人所组成的会议团体。同次发行的公司债的所有债权人都是其成员,并且仅限于同次发行的公司债债权人。

3. 公司债债权人会议是临时会议团体

从活动的时间性上来看,公司债债权人会议是临时会议团体,不定期开会,不予必要时不开会。

4. 公司债债权人会议是法定会议团体

从设置的依据上来看,公司债债权人会议是法定会议团体。具体如何设置必须依照法律的规定。

应该指出的是,公司债债权人会议是存在于发行公司之外的会议团体,而不是公司机关。

(二)公司债债权人会议的召集

1. 召集权人

公司债债权人会议可以由发行公司,或者公司债债权人的受托人,或者持有同次公司债总数一定比例以上的公司债债权人召集。

2. 召集的方法

公司债债权人会议的召集,应在开会之日一定期限之前通知同次公司债债权人。

通知以公告进行,对记名公司债债权人并以专函通知。通知(公告和专函)必须载明召集事由和开会时间、地点。

(三)公司债债权人会议的开会

1. 主席

由发行公司召集的公司债债权人会议,其主席由公司的董事长担任;由公司债债权人的受托人召集的,其主席由受托人担任;由公司债债权人召集的,其主席由债权人自行推选一人担任。

2. 出席和列席

公司债债权人会议的出席者一般应是公司债债权人,但公司债债权人也可以委托代理

人出席。

无记名公司债债权人必须在开会之日一定期限之前,将其公司债券交存于公司,才能出席会议。记名公司债债权人出席会议不须提示其公司债券。

发行公司及公司债债权人的受托人可以列席会议。

(四)公司债债权人会议的决议

1. 公司债债权人的表决权

(1)表决权的享有数。每一公司债券最低面额有一表决权,就是说,公司债债权人享有的表决权数等于其持有的公司债比公司债券最低面额的倍数。

但是,发行公司自己持有的公司债,没有表决权。

(2)表决权的行使。公司债债权人的表决权必须由公司债债权人或其代理人出席公司债债权人会议,在会议上行使,不出席会议就不能行使表决权。

公司债债权人对于会议的事项有自身利害关系而可能损害全体公司债债权人的利益时,不得加入表决,并不得代理其他公司债债权人行使表决权。这叫做有自身利害关系的公司债债权人回避行使表决权。

2. 决议的方法

公司债债权人会议的决议,应有代表公司债总数四分之三以上的债权人出席会议,出席会议的债权人表决权数的三分之二以上同意。

这里应该注意两个问题:第一,公司自己持有的公司债不计入公司债总数之内;第二,有自身利害关系而回避行使表决权的公司债债权人所代表的公司债,其表决权不计入出席会议的债权人表决权总数之内,但这些公司债要计入出席会议的公司债总数之内。

3. 决议的认可、公告、效力

公司债债权人会议的决议,应制成议事录,由主席签名盖章,经申报法院认可并公告后,对全体同次公司债债权人发生效力。

4. 决议的执行

公司债债权人会议的决议,原则上由公司债债权人的受托人执行,但会议也可另外指定他人执行。

九、公司债债权人的受托人

(一)公司债债权人的受托人的概念

公司债债权人的受托人(以下简称受托人),是基于信托契约,受发行公司的委托,保护公司债债权人利益的人。在实际上,受托人可以看作是公司债债权人团体的执行机关。

应该注意的是,受托人由公司在申请募集公司债时约定,所以,受托人虽然名为公司债债权人的受托人,但并非受公司债债权人的委托,而是受发行公司的委托。

(二)公司债债权人的受托人的资格

受托人以金融或信托业者为限。

(三)公司债债权人的受托人的权限

1. 查核及监督公司履行公司债发行事项的权限

受托人有查核及监督公司履行公司债发行事项的权限。所谓查核,是指查核公司募集所得的债款是否有利于规定事项以外的情况;所谓监督,是指监督公司对公司债的付息和偿还,以及转换公司债的转换。

2. 取得担保物权,并实行和保管担保物权或其担保品的权限

受托人有取得担保物权,并实行和保管担保物权或其担保品的权限。受托人为债权人取得公司为发行公司债所设定的担保物权(抵押权或质权);在公司债清偿期满之前,保管担保物权或其担保品;一旦清偿期届满而公司不履行偿还时,则实行担保物权,即处分其担保品,平等清偿全体公司债债权人的债权。

3. 召集公司债债权人会议及执行其决议的权限

受托人有召集公司债债权人会议及执行其决议的权限。受托人认为必要时可以召集公司债债权人会议,其决议原则上由受托人执行。

附录一 股份有限公司各种登记的有关书表

一、设立登记

(一)发起设立登记

1. 应附送的书表的种类

- (1)发起设立登记申请书；
- (2)公司登记卡；
- (3)登记事项卡；
- (4)公司章程；
- (5)股东名簿；
- (6)发起人会议事录；
- (7)董事会议事录；
- (8)全体发起人的身份证复印件或户籍复印件；
- (9)业务须经特许者，应加附特许证件；
- (10)委托书(签证委托及代理申请委托)、会计师查帐报告书及其附件(资产负债表、股东缴纳股款明细表、资金动用明细表、动用凭证)、股款收足证明。

2. 应附送的书表的格式范例

(1)发起设立登记申请书

××××股份有限公司发起设立登记申请书

工商局：

一、×××等现在×××设立××××股份有限公司，兹依法申请登记。

二、遵照公司法的规定，检具各项文件，随缴执照费×××元，登记费××元，请准予登记发给执照。

此 致

附件：1. 公司登记卡

2. 登记事项卡

3. 公司章程

4. 股东名簿

5. 发起人会议事录

6. 董事会议事录

7. 全体发起人身份证复印件或户籍复印件

8. 会计师委托书、查帐报告书及其附件、股款收足证明

9. 执照费×××元，登记费××元

申 请 人：××××股份有限公司

公司地址：×××

董 事 长：×××

董 事：×××

董 事：×××

监 事：×××

(2) 公司登记卡

公司登记卡

总号 _____

公 司 名 称	股份有限公司
所营事业(主要项目)	
股 本 总 额	
董事长姓名	
本公司所在地	
核 准 日 期	

(3) 登记事项卡

××××股份有限公司登记事项卡

总号: _____

(公司印章)

一、公司名称	股份有限公司					
二、所营事业				审查结果		
三、股本总额、股份总数、每股金额	股本总额 每股金额		元股份总数 股		元	
四、已发行股份总数						
五、本公司所在地						
六、董事、监事人数及任期	董事 监事	人任期 人任期	年自 年自	年 年	月 月	日 日
		至 至	年 年	月 月	日 日	
七、修订章程年月日			年	月	日	
八、核准日期文号	年		月	日	执照字号	
九、章程规定设置分公司处所						
十、章程规定经理人职称人数						

董事、监事、发起人姓名、住址及出资额登记					
职别	姓 名	住 址	出资额	盖章	
1				1	2
2					
3				3	4
4					
5				5	6
6					
7				7	8
8					
9				9	10
10					
11				11	12
12					
经理人职位姓名住址登记					
职位	姓 名	住 址	是否股东或董事， 到任日期	盖 章	
1				1	2
			年 月 日		
2					
			年 月 日		
			年 月 日		
			年 月 日		

(4) 公司章程

××××股份有限公司章程

第一章 总 则

第一条 本公司的名称为：××××股份有限公司。

第二条 本公司总公司的所在地为：××省××市××街××号。必要时经董事会决议可以在国内外设立分公司。

第三条 本公司所营事业如下：

一、××业。

二、××业。

三、××业。

四、前各项有关业务的经营及投资。

第四条 本公司的公告方法依照公司法第××条规定办理。

第二章 股 份

第五条 本公司股本总额定为×××元，分成×××股，每股金额为××元，全额分次发行。

第六条 本公司实际发行股份为×××股，计×××元。

第七条 股票的更名过户，自股东常会开会前×日内，或股东临时会开会前×日内，或公司决定分派股息及红利或其他利益的基准日前×日内，均停止进行。

第三章 股东会

第八条 本公司股东每股有一个表决权，但一个股东有已发行股份总数百分之三以上者，其超过部份以×折计算。

第四章 董事及监事

第九条 本公司设董事×人，监事×人，任期×年。

第十条 本公司设董事长一人，副董事长×人，常务董事×人。

第十一条 全体董事及监事的报酬由股东会确定，不论营业盈亏都可以依同业通常水准支付。

第五章 经理人

第十二条 本公司设总经理一人，副总经理及经理×人。

第六章 会 计

第十三条 本公司股息定为年息×分，但公司没有盈余时，不得以本作息。

第十四条 本公司年度总决算如有盈余，应先提缴税款，弥补以往亏损，次提百分之×为法定盈余公积，其余除派付股息外，如尚有盈余再分派如下。

(一) 股东红利百分之×。

(二) 员工红利百分之×。

(三) 董事监事酬劳百分之×。

第七章 附 则

第十五条 本章程未订事项，悉依公司法规定办理。

第十六条 本章程订立于×年×月×日。

××××股份有限公司
(全体发起人签名盖章)

(5) 股东名簿

××××股份有限公司股东名簿

编号	股东姓名或名称 (或无记名字样)	住 址 (或无记名字样)	股数	股票	发给股票的年月日	备注

(6) 发起人会议事录

××××股份有限公司发起人会议事录

时 间：×年×月×日×时×分

地 点：×××

出席者：×××、……

主 席：×××

记 录：×××

一、主席宣布开会如仪

二、主席致词：(略)

三、讨论事项：

1. 订立公司章程案

决议：

2. 选任董事监事案

决议：选任×××……为董事，×××为监事。

四、散会

主席：(签章)

记录：(签章)

(7) 董事会议事录

××××股份有限公司董事会议事录

时 间：×年×月×日×时×分

地 点：×××

出席董事：×××……

主 席：×××

记 录：×××

一、主席宣布开会如仪

二、主席致词：(略)

三、讨论事项：

1. 推选常务董事、副董事长、董事长案

决议：互推×××……为常务董事，并由常务董事互推×××
为董事长、×××为副董事长。

四、散会

主席：(签章)

记录：(签章)

(8) 委托书

委 托 书

×××会计师：

兹委托贵会计师依照《公司申请登记股本额查核办法》的规定，签证本公司设立登记所附资产负债表。

此 致

委托人：××××股份有限公司

代表人：×××

× 年 × 月 × 日

(9) 查帐报告书

查 帐 报 告 书

××××股份有限公司为设立登记所编制的×年×月×日资产负债表及股东缴纳股款明细表，业经依照《公司申请登记股本额查核办法》及《会计师承办公司申请登记股本额查核签证须知》的规定，予以查核竣事。

该公司额定股本×××元 分为××× 股全额发行 ×××股计×××元。所缴股款内现金×
采分次发行，设立时发行 ×××元，上开资产负债表所列实收股本×××元。

依本会计师的意见，上述实收股本确已收足，截至签证日止 尚未动用。其动用情形亦经审核属实
业已动用。详如资金动用明细表，谨此报告。

会 计 事 务 所

会 计 师：×××

事务所地址：×××（签名加盖登记印监）

签证日期：×年×月×日（即查帐完成日）

(10) 资产负债表

××××股份有限公司资产负债表

×年×月×日

单位：元

资 产	负债及净值
现 金	额定股本
银行存款	减：未发行股份
开办费	实收股本
合 计：	合 计：

负责人：

会计：

制表：

(11) 股东缴纳股款明细表

××××股份有限公司设立登记股东缴纳股款明细表								
股东姓名	缴纳股款		缴款内容					备注
			现金	票据	送存银行		其他财产 抵缴金额	
	金额	日期			日期	银行及帐户		
合计 人			元	元			元	

负责人：

会计：

制表：

二、修改章程的登记

(一) 增加股本、发行新股的修改章程的登记

1. 应附送的书表的种类

- (1) 变更登记申请书；
- (2) 公司登记卡；
- (3) 变更登记事项卡；
- (4) 修改后的章程及修改条文对照表；
- (5) 股东名簿；
- (6) 股东会议事录；
- (7) 董事会议事录；
- (8) 董事、监事所持有股份增减情况的公告；
- (9) 新任董事、监事的身份证复印件或户籍复印件；

(10) 委托书（签证委托及代理申请委托）、会计师查帐报告书及其附件（增加股本前一日试算表、增加股本当日资产负债表、股东缴纳股款明细表、资产动用明细表、动用凭证）、股款收足证明；

(11) 缴销原领执照。

2. 应附送的书表的格式范例

(1) 变更登记申请书

××××股份有限公司	增加股本 发行新股	变更登记申请书
工商局：		
一、本公司于×年×月×日奉准 ^{设立} _{变更} ，领到工商局 ^设 _新 字第××号执照		
二、兹因增加股本（发行新股）申请变更登记		
三、遵照公司法规定，检具有关书件，随缴登记费××元，执照费×元，缴销原领执照，敬请准予变更登记换发执照		
此 致		
申请人：××××股份有限公司		
地址：		
董事长：×××		
副董事长：×××		
常务董事：×××		
董事：×××		
监事：×××		
× 年 × 月 × 日		

(2) 公司登记卡

参见“一、(一)、2、(2)。”

(3) 变更登记事项卡

(正面)

股份有限公司变更登记事项卡
(公司印章)

项目	登记事项	变更登记事项
一、公司名称	股份有限公司	股份有限公司
二、所营事业		
三、股本总额、股份数及每股金额	元分为股 每股元实收元	元分为股 每股元无实收元
四、公司所在地		
五、董事长姓名		
六、董事、监事人数及任期	董事人任期年自年月至年月日 监事	董事人任期年自年月至年月日 监事
七、订立章程日期	年月日订立	年月日第次修正
八、核准登记日期文号及执照字号	年月日字第号 执照字号	年月日字第号 执照字号：

(背面)

	原 登 记 事 项				变 更 登 记 事 项			
	职 称	姓 名	住 所	持有股份	姓 名	住 所	持有股份	盖 章
九、董事	1			股			股	12
	2			股			股	
	3			股			股	34
	4			股			股	
	5			股			股	51
十、监事	1			股			股	
	2			股			股	23
	3			股			股	
十一、经理人	职 称	姓 名	住 所	持有股份	姓 名	住 所	持有股份	盖 章
				解任日期			到任日期	
	1			股			股	12
				年月日			年月日	
	2			股			股	12
				年月日			年月日	

(4) 修改后的章程及修改条文对照表

参见“一、(一)、2、(4)。”

(5) 股东名簿

参见“一、(一)、2、(5)。”

(6) 股东会议事录

××××股份有限公司股东临时会议事录

一、时间：×年×月×日×午×时

二、地址：本公司

三、出席股东人数及代表已发行股数：计××人，代表已发行股数计××股。

四、主席：××× 记录：×××

五、报名事项：(略)

六、讨论事项：

1. 增加股本案：本公司因业务需要拟增加股本×××万元，分为×××股
决议：通过。

2. 修改章程案：本公司因增加股本，拟修改章程如另附章程草案
决议：全体一致同意通过。

3. 选任董事监事案

决议：×××当选董事。×××当选监事。

七、散会

主席：×××

记录：×××

(7) 董事会议事录

××××股份有限公司董事会议事录

一、时间：×年×月×日×午×时

二、地点：本公司

三、出席董事：计××人

四、主席：××× 记录：×××

五、报告事项：(略)

六、讨论事项：

1. 增加股本发行新股案：本公司业经股东会决议增加股本×××万元，分为×××股，拟一次发行，除留十分之一由员工认股外，余由原股东按照原持有股份比例增认，于×年×月×日前未认股者，视为弃权，由其他股东或新股东认足，股款限于×年×月×日前缴足。

决议：通过。

2. 改选常务董事、副董事长、董事长案

决议：互选×××为常务董事。再由常务董事互选×××为董事长，×××为副董事长。

七、散会

主席：×××

记录：×××

(8) 委托书

委 托 书

×××会计师：

兹委托贵会计师依照《公司申请登记股本额查核办法》的规定，签证本公司增加股本发行新股登记所附资产负债表。

此 致

委托人：××××股份有限公司

代表人：×××

(9) 查帐报告书

查帐报告书

×××股份有限公司为发行新股变更登记所编制的×年×月×日资产负债表及股东缴纳股款明细表，业经依照《公司申请登记股本额查核办法》及《会计师承办公司申请登记股本额查核签证须知》的规定，予以查核竣事。

上开资产负债表所 x 列各科目金额，经核对帐载余额，并经帐外调整后金额相等（详帐外调整分录）。该公司原有股本×××元，经股东会决议发行新股增加股本×××元，合计股本总额×××元，所缴股款内现金×××元。

依本会计师的意见，本次发行新股增加股本的股款确已缴足，截至签证日止尚未动用。其动用情形经核属实，详如动用明细表，谨此报告。

会计师事务所

会 计 师：×××（签名加盖登记印鉴）

事务所地址：×××

签 证 日 期：×年×月×日（即查帐完成日）

(10) 试算表

××××股份有限公司试算表

借方

年 月 日

贷方

科 目	金 额	科 目	金 额
合计		合计	

负责人：

制表人：

- (1) 变更登记申请书；
 - (2) 公司登记卡；
 - (3) 变更登记事项卡；
 - (4) 修改后的章程及修改条文对照表；
 - (5) 股东名簿；
 - (6) 股东会议事录；
 - (7) 董事会议事录；
 - (8) 董事、监事所持有股份增减情况的公告；
 - (9) 对债权人的公告及通知；
 - (10) 委托书（签证委托及代理申请委托）、会计师查帐报告书及其附件（减少股本前一日试算表、减少股本当日资产负债表）；
 - (11) 缴销原领执照。
2. 应附送的书表的格式范例
- (1) 变更登记申请书

××××股份有限公司减少股本变更登记申请书

工商局：

- 一、本公司于×年×月×日奉准^{设立}_{变更}登记，领到工商局^设_新字第×××号执照
- 二、兹因减少股本申请变更登记
- 三、遵照公司法规定，检具有关书件，附缴登记费××元，执照费××元，缴销原领执照，敬请准予变更登记换发执照

此 致

申请人：×××股份有限公司

地 址：×××

董事长：×××

常务董事：×××

董 事：×××

监 事：×××

× 年 × 月 × 日

(2) 公司登记卡

参见“一、(一)、2、(2)”。

(3) 变更登记事项卡

参见“二、(二)、2、(3)”。

(4) 修改后的章程及修改条文对照表

参见“一、(一)、2、(4)”。

(5) 股东名簿

参见“一、(一)、2、(5)”。

(6) 股东会议事录

××××股份有限公司股东临时会议事录

一、时 间：×年×月×日×午×时

二、地 点：本公司

三、出席股东人数及代表已发行股数：计××人，代表已发行股数计××股

四、主 席：××× 记录：×××

五、报告事项：(略)

六、讨论事项：

1. 减少股本案：本公司因业务需要拟减少股本×××万元，减少股本后股本额为×××万元

决议：通过。

2. 修改章程案：本公司因减少股本，拟修改章程如另附章程草案

决议：通过。

七、散会

主席：×××

记录：×××

(7) 董事会议事录

××××股份有限公司董事会议事录

一、时 间：×年×月×日×午×时

二、地 点：本公司

三、出席董事：计××人

四、主 席：××× 记录：×××

五、报告事项(略)

六、讨论事项：

1. 减少股本案：本公司业经股东会决议减少股本×××万元，减少股本后股本额为×××万元，拟按股东原持有股份比例减少，于×年×月×日销除。

2. 决议：通过。

七、散会

主席：×××

记录：×××

(8) 对债权人的公告

×××股份有限公司公告

本公司业经股东会决议减少股本×××万元，减少股本后股本额为×××万元。凡本公司债权人，对上项减少股本如有异议，请自登报之日起××天内，以书面提出，以便依法处理，特此公告。

×××股份有限公司

董事长：×××

× 年× 月× 日

(9) 对债权人的通知

×××股份有限公司通知

债权人先生：

- 一、本公司业经股东会决议减少股本×××万元，减少股本后股本额为×××万元。
- 二、您对上项减少股本如有异议，请于××天内，以书面提出，以便依法处理。
- 三、特此通知

此 致

董事长：×××

×年×月×日

(10) 委托书

委 托 书

×××会计师：

兹委托贵会计师依照《公司申请登记股本额查核办法》的规定，签证本公司减少股本登记所附资产负债表。

此 致

委托人：×××股份有限公司

代表人：×××

× 年× 月× 日

(11) 查帐报告书

查帐报告书

茲遵照《公司申请登记股本额查核办法》的规定及依照有关法令一般会计原则，查核×××股份有限公司各项有关帐簿及凭证报告如下：

- 二、该公司减少股本×××万元详细减少股本情形，明细如下：（略）

会计师事务所:

签证会计师:

事務所地址:

签证日期：×年×月×日

(12) 试算表

××××股份有限公司试算表

借方		年		月		日		贷方	
科 目		金 额		科 目		金 额			

负责人:

制表人：

(13) 资产负债表

参见“一、(一)、2、(10)”

（三）一般的修改章程的登记

1. 应附送的书表的种类

- (1) 变更登记申请书；
- (2) 公司登记卡；
- (3) 变更登记事项卡；
- (4) 修改后的章程及修改条文对照表；
- (5) 股东名簿；
- (6) 股东会议事录；
- (7) 董事会议事录；

- (8) 董事、监事所持有股份增减情况的公告；
- (9) 新任董事、监事的身份证复印件或户籍复印件；
- (10) 新增加的业务须经特许者，应加附特许证件；
- (11) 委托书；
- (12) 缴销原领执照。

2. 应附送的书表的格式范例

(1) 变更登记申请书

修 改 章 程
更改公司名称
××××股份有限公司增加营业项目变更登记申请书
迁 移 地 址
改选董事监事

工商局：

一、本公司于×年×月×日奉准^{设立}_{变更}登记，领到工商局^设_新字样第××号执照

修 改 章 程
更改公司名称
二、兹因增加营业项目申请变更登记
迁 移 地 址
改选董事监事

三、遵照公司法规定，检具有关书件，随缴登记费×××元，执照费××元，缴销原领执照，敬请准予变更登记换发执照

此 致

申请人：××××股份有限公司

地 址：

董事长：×××

× 年 × 月 × 日

(2) 公司登记卡

参见“一、(一)、2、(2)”。

(3) 变更事项登记卡

参见“二、(二)、2、(3)”。

(4) 修改后的章程及修改条文对照表

参见“一、(一)、2、(4)”。

(5) 股东名簿

参见“一、(一)、2、(5)”。

(6) 股东会议事录

××××股份有限公司股东临时会议事录

- 一、时 间：×年×月×日×午×时
二、地 点：本公司
三、出席股东人数及代表已发行股数：计×××人，代表已发行股数计××股
四、主 席：××× 记录：×××
五、报告事项：(略)
六、讨论事项：
1. 修改章程案：修改章程如另附章程草案
决议：通过。
2. 更改公司名称案：更改公司名称为×××股份有限公司
3. 变更营业项目案：变更营业项目为××××
决议：通过。
4. 迁移地址案：本公司拟迁至×××号
决议：通过。
5. 改选董事监事案
决议：×××当选董事。×××当选监事。
七、散会

主席：×××
记录：×××

(7) 董事会议事录

××××股份有限公司董事会议事录

- 一、时 间：×年×月×日×午×时
二、地 点：本公司
三、出席董事：计×××人
四、主 席：××× 记录：×××
五、报告事项：(略)
六、讨论事项
改选常务董事、副董事长、董事长案
决议：互选×××为常务董事。再由常务董事互选×××为董事长，××××为副
董事长
七、散会

主席：×××
记录：×××

三、变更组织登记

(一) 有限责任公司变更为股份有限公司的变更组织登记

1. 应附送的书表的种类

- (1) 变更组织登记申请书；
- (2) 公司登记卡；
- (3) 变更组织登记事项卡；
- (4) 修改后的章程及修改条文对照表；
- (5) 股东名簿；
- (6) 股东同意书；
- (7) 股东会议事录；
- (8) 董事会议事录；
- (9) 新任董事、监事的身份证复印件或户籍复印件；
- (10) 新增加的业务须经特许者，应附加特许证件；
- (11) 对债权人的公告及通知；
- (12) 委托书；
- (13) 缴销原领执照。

2. 应附送的书表的格式范例

(1) 变更组织登记申请书

××××有限责任公司变更组织为股份有限公司

变更组织登记申请书

工商局：

一、本公司于×年×月×日奉准设立（变更）登记，领到工商局新（设）字第××号执照。

二、兹因变更组织为股份有限公司申请变更登记。

三、遵照公司法规定，检具有关文件，随缴登记费××元，执照费××元，缴销原领执照，请准予变更登记换发执照。

此 致

申请人：（变更前）××××有限责任公司（盖章）
（变更后）××××股份有限公司（盖章）

地 址：

董事长：×××（盖章）

董 事：×××（盖章）

董 事：×××（盖章）

×年×月×日

(2) 变更组织登记事项卡

(正面) 有限责任公司变更组织登记事项卡
(公司印章)

项 目	原登记事项	变更登记事项
一、公司名称	有限责任公司	股份有限公司
二、所营事业		
三、股本总额、股份数及每股金额	元	每股 元分为元实收 股元
四、公司所在地		
五、董事长姓名		
六、董事、监事人数及任期	董事	董事人任期 自 年 月 日至 年 月 日 监事人任期 自 年 月 日至 年 月 日
七、订立章程日期	年 月 日订立	年 月 日第 次修正
八、核准登记日期文号及执照字号	年 月 日 字第 号 执照字号：	年 月 日 第 字 号 执照字号：

编号：

(反面)

九、董事、执行业务股东	原登记事项				变更登记事项					
	职称	姓名	住 所	出资额	职称	姓名	住所	持有股份	盖章	
	1			元				股	1	2
	2			元				股		
	3			元				股	3	4
	4			元				股		
	5			元				股	5	6
	6			元				股		
十、监事	1			元				股	7	1
	2			元				股		
	3			元				股	2	3
十一、经理人	职称	姓名	住 所	出资额	职称	姓名	住所	持有股份	盖 章	
				解任日期				到任日期		
	1			元				股	1	2
				年 月 日				年 月 日		
	2			元				股		
				年 月 日				年 月 日		

(3) 公司登记卡

参见“一、(一)、2、(2)”。

(4) 修改后的章程及修改条文对照表

参见“一、(一)、2、(4)”。

(5) 股东名簿

参见“一、(一)、2、(5)”。

(6) 股东同意书

××××有限责任公司股东同意书

一、本公司拟变更组织为股份有限公司，变更组织后名称为××××股份有限公司。
二、本公司的一切权利义务悉由变更组织后的××××股份有限公司承受。
以上经全体股东同意无误

××××有限责任公司
全体股东（签章）

× 年 × 月 × 日

(7) 股东会议事录

××××股份有限公司股东临时会议事录

一、时间：×年×月×日×午×时×分

二、地点：本公司会议室

三、出席股东人数及代表已发行股数：计×××人，代表已发行股数×××股。

四、主席：××× 记录：×××

五、报告事项：（略）

六、讨论事项：

1. 修改章程案：为变更组织为股份有限公司拟修改章程如附章程草案及修正条文对照表

决议：全体一致同意通过。

2. 选任董事监事案。

决议：×××、……当选董事。×××当选监事。

七、散会

主席：×××（盖章）

记录：×××（盖章）

(8) 董事会议事录

××××股份有限公司董事会议事录

一、时间：×年×月×日×午×时

二、地点：本公司

三、出席董事：计××人

四、主席：×××

五、报告事项：(略)

六、讨论事项：

1. 选任常务董事、副董事长、董事长案

决议：互选×××……为常务董事。再由常务董事互选×××为董事长，×××为副董事长。

七、散会

主席：×××

记录：×××

(9) 对债权人的公告

××××有限责任公司公告

本公司经全体股东同意变更组织为××××股份有限公司，原公司的一切权利义务概由变更组织后的新公司承受。

特此公告

××××有限责任公司

负责人×××

××××股份有限公司

董事长×××

(10) 对债权人的通知

××××有限责任公司通知

债权人先生：

一、查××××有限责任公司业经全体股东同意变更组织为××××股份有限公司，原公司的一切权利义务概由变更组织后的新公司承受。

二、特此通知

此 致

××××有限责任公司

负责人：×××（签章）

××××股份有限公司

董事长：××××（签章）

×年×月×日

四、合并登记

（一）新设合并的登记

I、解散公司的解散登记

1. 应附送的书表的种类

除应附送股份有限公司解散登记所需附送的书表（参见“五、1”）外，还应附送合并契约、对债权人的公告和通知。

2、应附送的书表的格式范例

应附送的股份有限公司解散登记所需附送的书表的格式范例参见“五、2”。

应附送的其他书表的格式范例如下：

（1）合并契约

参见“四、（二）、I、2、（1）”。

(2) 对债权人的公告

甲股份有限公司
乙股份有限公司 合并新设丙股份有限公司公告

××年×月×日(×)×合字第×号

一、本两公司业务性质相同，为配合政府奖励公司合并的政策，促进经营合理，经双方公司股东临时会议合并新设“丙股份有限公司”继续经营。

二、兹订××年×月×日为合并基准日，自该日起原两公司因合并而消减，甲公司原股本总额××××万元，乙公司原股本总额×××万元：以一对一之比例实行合关，设立丙公司，股本总额定为××××万元，原两公司所有资产负债均按帐面价值合并列帐，不另重估，连同一切权利义务悉由合并后新设的“丙股份有限公司”概括承受。

三、兹依公司法的规定公告，各债权人如有异议，请自公告日起三个月内向本公司提出，逾期视为无异议，特此公告。

甲股份有限公司

地址：

董事长：×××

乙股份有限公司

地址：

董事长：×××

(3) 对债权人的通知

通 知

债权人先生：

一、本公司为促进经营合理化，经股东临时会决议与乙股份有限公司合并新设“丙股份有限公司”继续经营。

二、兹订××年×月×日为合并基准日，自该日起本公司因合并而消灭，本公司的一切权利义务悉由合并后新设的“丙股份有限公司”概括承受。

三、除依公司法的规定公告外，特此通知，如有异议，请自即日起提出，逾期视为无异议。

此 致

甲股份有限公司

地址：

董事长：×××

×× 年 × 月 × 日 × 日

乙股份有限公司对债权人的通知与此相同。

II、新设公司的设立登记

1. 应附送的书表的种类

除应附送股份有限公司设立登记所需附送的书表（参见“一、设立登记”）外，还应附送合并契约、对债权人的公告和通知、合并前解散公司的资产负债表、创立会或发起人会议事录。

2. 应附送的书表的格式范例

应附送的股份有限公司设立登记所需附送的书表的格式范例参见“一、设立登记”。

应附送的其他书表的格式范例如下：

(1) 合并契约

参见“四、(二)、I、2、(1)”。

(2) 对债权人的公告

参见“四、(一)、I、2、(2)”。

(3) 对债权人的通知

参见“四、(一)、I、2、(3)”。

(二) 吸收合并的登记

I、解散公司的解散登记

1. 应附送的书表的种类

除应附送股份有限公司解散登记所需附送的书表（参见“五、1”）外，还应附送合并契约、对债权人的公告和通知。

2. 应附送的书表的格式范例

应附送的股份有限公司解散登记须附送的书表的格式范例参见“五、2”

应附送的其他书表的格式范例如下：

(1) 合并契约

甲股份有限公司
乙股份有限公司 合并契约

立合并契约公司甲股份有限公司、乙股份有限公司（以下简称甲方、乙方），兹为配合政府奖励公司合并经营政策，节省管理成本，增强外销竞争能力，并强化公司组织，经共同洽商同意合并经营，特订立合并契约条款如下：

一、甲股份有限公司（甲方）为存续公司，乙股份有限公司（乙方）为解散公司。

二、甲乙双方经洽商同意除甲方原投资乙方×××股，按乙方××年×月×日结算净值折算收回外，其余股份均愿以持有乙方股份每贰股折换甲方普通股股票壹股，但不得超过双方公司的净值（双方股份每股面额均为壹拾元），其折算不足壹股部份，由甲方职工福利委员会按面额以现金承购之。

三、甲方截至××年×月×日止已发行的普通股×××股，与乙方合并案内应增发的普通股×××股，于合并完成后的已发行股份合计为普通股×××股。因合并增加发行的普通股除不得享受甲方××年度盈余及资本公积的分配，并不得于××年×月×日以前自由转让外，其余权利义务与甲方原股份相同，并自××年度起与其余股份同享盈余分配。

四、本契约所定的双方股票折换比例，经双方股东会分别决议同意后生效，直至合并完成为止。乙方于××年×月×日以后发生的资本净值变动及甲方股票市价在合并进行期间的变动均不影响本契约所订的双方股票折换比例。自双方董事会提报股东临时会决议通过之合并日起，乙方的一切权利义务悉由甲方概括承受，但甲方可以自签订本契约日起派员监管。

五、乙方股东如有对合并案表示异议者，乙方董事会应依照公司法的规定，以公平价格收买其持有的股份，并按本契约所订折换比例折换甲方普通股股票。

六、本合并契约经由甲乙双方的董事会分别通过后签订之，并分别提经各该公司股东临时会议决后发生效力。并即由双方依照奖励投资条例的规定，共同向工商局申请本案的核准专案合并，并由甲方向有关政府主管机关申请核准增加股本发行上市。倘上述申请经过相当期间后未获核准，应由各该公司董事会拟议办法，分别报请各该公司股东会办理。

七、甲乙双方于股东临时会通过时应即编造截至××年×月×日的资产负债表、财产目录等，向各债权人分别通知并公告于三个月限期内表示异议。

八、本合并案经证券管理委员会核准后，应即择定一合并日，并由甲方召集合并后的股东会进行合并事项的报告与决议。

九、本合并契约未尽事宜，依有关法令办理，法令未规定者，由双方董事会会同商决办理。

十、本合并契约正本一式二份，双方各执壹份，副本若干份备用。

立合并契约公司

甲方（存续公司）：甲股份有限公司

董事长：×××

乙方（解散公司）：乙股份有限公司

董事长：×××

×× 年 × 月 × 日

(2) 对债权人的公告

甲股份有限公司 乙股份有限公司	合并经营联合公告
××年×月×日(××)联字第×号	
一、为配合政府鼓励企业合并经营政策，促进经营合理化，经双方分别召开董事会及股东临时会决议通过合并经营，以甲股份有限公司为存续公司，乙股份有限公司为解散公司。	
二、兹订××年×月×日为合并基准日，自该日起，乙股份有限公司的一切权利义务悉由甲股份有限公司(存续公司)概括承受。	
三、兹依公司法的规定公告，对甲乙两公司有债权主张者，如有异议，请自公告日起三个月内提出，逾期视为无异议，特此公告。	
	甲股份有限公司 地址： 董事长：×××
	乙股份有限公司 地址： 董事长：×××

(3) 对债权人的通知

通 知
债权人先生：
一、本公司为促进经营合理化，经股东临时会决议由甲股份有限公司吸收合并。
二、兹订××年×月×日为合并基准日，自该日起本公司归并甲公司，本公司因合并而消灭，本公司的一切权利义务悉由甲公司概括承受。
三、除依公司法的规定公告外，特此通知，如有异议，请自即日起三个月内提出，逾期视为无异议。
此致 乙股份有限公司 地址： 董事长：×××
×× 年 × 月 × 日

Ⅲ、存续公司的修改章程登记

1. 应附送的书表的种类

除应附送股份有限公司增加股本发行新股的修改章程的登记所需附送的书表（参见“二、（一）、1”）外，还应附送合并契约、对债权人的公告及通知、合并前解散公司及存续公司的资产负债表、合并后股东会议事录。

2. 应附送的书表的格式范例

应附送的股份有限公司增加股本发行新股的修改章程的登记所需附送的书表的格式范例参见“二、（一）、2”。

应附送的其他书表的格式范例如下：

（1）合并契约

参见“四、（二）、I、2、（1）”。

（2）对债权人的公告

参见“四、（二）、I、2、（2）”。

（3）对债权人的通知

通 知

债权人先生：

一、本公司为促进合理经营，经股东临时会决议吸收合并乙股份有限公司。

二、兹定××年×月×日为合并基准日，自该日起乙公司由本公司吸收合并，乙公司因合并而消减，乙公司的一切权利义务悉由合并后存续公司本公司概括承受。

三、除依公司法的规定公告外，特此通知，如有异议，请自即日起三个月内提出，逾期视为无异议。

此致

甲股份有限公司

地址：

董事长：×××

×× 年 × 月 × 日

五、解散登记

1. 应附送的书表的种类

（1）解散登记申请书；

（2）股东会议事录；

（3）缴销原领执照。

2. 应附送的书表的格式范例

(1) 解散登记申请书

××××股份有限公司解散登记申请书

工商局：

一、本公司于×年×月×日奉准^{设立}_{变更}登记、领到工商局^新_设字第×××号执照。

二、兹经股东会议议解散，遵照公司法的规定，检具有关文件，缴销原领执照，请准予解散登记。

此致

申请人：××××股份有限公司（盖章）

地址：×××

董事长：×××（盖章）

董事：×××（盖章）

监事：×××（盖章）

(2) 股东会议事录

××××股份有限公司股东会议事录

一、时间：×年×月×日×午×时

二、地点：本公司

三、出席股东人数及代表已发行股数：计××人，代表已发行股数×××股

四、主席：××× 记录：××

五、报告事项：（略）

六、讨论事项：

解散公司案：本公司因业务关系，拟予解散，选任×××为清算人办理清算

决议：通过

七、散会

主席：×××

记录：×××

附录二 股份有限公司召开 股东会、董事会的有关书表

一、召开股东会的有关书表的格式范例

1. 股东会的召集

(1) 召开股东常会的通知

××××股份有限公司召开××年度股东常会通知

×年×月×日×字×号

股东先生：

一、本公司订于本年×月×日（星期×）上午×时整在××市××路××号××堂（馆、饭店）召开××年度股东常会。召集事由：1、报告××（上）年度营业状况。2、请求承认××（上）年度决算表册及盈余分配案。3、商讨增加股本及修改公司章程。4、改选董事、监事，等事宜。

二、检奉委托书壹份，您若拟委托他人出席，请将委托书填妥，加盖原登记印鉴，于×月×日前寄回本公司服务科收（若拟亲自出席，无需函复），届时本公司自当将出席签到卡奉上。

××××股份有限公司董事会 印 敬启

(2) 召开股东常会的公告

××××股份有限公司召开××年
度股东常会公告

××××年×月×日××字第××号

一、本公司订于本年×月×日（星期×）上午×时整在××市××路××号××堂（馆，馆店）召开××年度股东常会。召集事由：1、报告××（上）年度营业状况。2、请示承认××（上）年度决算表册及盈余分配案。3、商讨增资及修改公司章程。4、改选董事、监事，等事宜。

二、本公司上年度盈余的分配经董事会拟定每股分配现金股利×元×角整，并经订定×月×日（即股东常会决议之日）为分配现金股利基准日，自×月×日开始发放。又本公司为配合业务发展，经决定扩充日产××吨××制品及××制造设备，拟以上年度应分配股息及红利的半数计××元转为增加股本，发行新股××股，俟提经股东常会通过暨呈奉证券管理委员会核准增加股本公开发行新股后，另行订定配股基准日，并按配股基准日股东名簿记载的股东及其持有股份比例计算，每壹百股配发新股××股，其不满壹股的金额以现金分配，新股的权利义务与原已发行的旧股完全相同。

三、兹依公司法的规定，自×月×日（星期×）起至股东常会终结之日止停止股票转让过户登记，凡持有本公司股票而尚未办理过户的股东，务请于×月×日（星期×）下午×时以前（用邮寄过户者以邮戳日期为准）办理过户手续。

四、开会通知书于×月×日下午分别寄发各股东，如未收到者，请书明股东户号、姓名径向本公司服务科查询（服务电话：×××）

五、本公司上年度现金股利委由××银行、××银行等及其各地分行代发，如对股务有不明了之处，请径洽本公司服务科，当随时详为奉告。

第六篇 有限责任公司运行规则

第六篇

有限责任公司运行规则

第一章 有限责任公司基础

第一节 有限责任公司的含义

有限责任公司是由数额有限的股东组织、股东就其出资额为限对公司负责的公司。

上述概念包括以下含义：

(一) 有限责任公司是公司的一种

有限责任公司是公司的一种，也是营利性社团法人，是民事权利主体，有权利能力。

(二) 有限责任公司的股东数额有限

股份有限公司的股东数额只有最低限额而无最高限额，有限责任公司的股东数额既有最低限额又有最高限额，所以在这个意义上，“有限责任股东数额有限”是指其有最高限额。

(三) 有限责任公司股东就其出资额为限对公司负责

这就是有限责任与间接责任原则（请参见本书第一编第二章对“股东责任”的介绍），与股份有限公司相同。

总而言之，有限责任公司具有人合公司与资合公司的双重性质：在股东关系上（主要表现为公司内部关系），有限责任公司偏重于人合公司色彩；在股本上，有限责任公司偏重于资合公司色彩。

第二节 股 本

有限责任公司因具有资合性，其股东责任与股份有限公司一样同属间接有限责任，因此，为保护公司债权人的利益，适用于股份有限公司的最低股本额规定和股本三原则规定，同样适用于有限责任公司。

一、股本确定原则

有限责任公司必须在公司章程中载明股本总额，且公司股本总额应由各股东全部缴足，不得分期支付。

二、股本维持原则

有限责任公司在分派盈余时,应先提取法定数额的法定盈余公积。此外,有限责任公司尚可提取特别盈余公积。

三、股本不变原则

有限责任公司不能减少股本总额(这一点较股份有限公司更严格),有限责任公司可以增加股本,但须首先履行法定程序。

有限责任公司的最低股本额,由主管机关视不同行业性质用命令方式规定。

第三节 股 东

有限责任公司的成员,称为股东。

一、股东资格的取得与丧失

(一)股东资格的取得

1. 原始取得

股东资格的原始取得有下述情形:

(1)设立原始取得。即公司设立时,参与公司设立而取得的;

(2)增加股本原始取得。在公司增加股本时,原有股东虽然同意公司增加股本,但又不想对股本增加部分出资,那么经全体股东同意,可由新股东参与从而获得股东资格。

2. 继受取得

这是指基于继承、遗赠、公司合并或出资的转让而取得股东资格。

(二)股东资格的丧失

1. 绝对丧失

公司解散时,股东资格因此而绝对丧失。

2. 相对丧失

出资转让、公司合并时的出资调换等引致股东资格的相对丧失。

必须注意的是,由于有限责任公司不能减少股本,所以,与股份有限公司不同,有限责任公司股东不可能因为注销出资额或除名而丧失股东资格(请参见本书第二编第四章)。

二、股东权

股东权是有限责任公司股东基于股东资格而对公司的法律地位,又称股东权利义务。

(一)股东权利

1. 自益权

有限责任公司股东自益权有:

- (1) 盈余分派请求权；
- (2) 剩余财产分派请求权；
- (3) 当少数股东(或称持异议股东)转让其出资时的优先受让权；
- (4) 其它。

2. 公益权

有限责任公司股东的公益权主要有：

- (1) 表决权；
- (2) 监察权；
- (3) 申请法院选派检查人权；
- (4) 对董事所造具会计表册异议权；
- (5) 其它。

(二) 股东义务

股东义务仅有一种即出资义务。

三、股单

股单是有限责任公司股东出资的凭证,是一种证明文书而非有价证券,这一点区别于股份有限公司(请参见本书第二编第十九章)。

(一) 股单的记载事项

股单应载明下列事项：

- (1) 公司名称；
- (2) 设立登记的日期；
- (3) 股东名称及其出资额；
- (4) 发行股单的日期。

股单由全体董事签名盖章。

(二) 股单的发行

有限责任公司有发行股单义务,发行时间必须是在公司设立登记(即公司成立)之后。

(三) 股单的转让

在公司设立登记前,股单不能转让;在公司设立登记后,股单可以转让,但必须将受让人名称记于股单上并将受让人的名称及住所记于股东名簿上。

四、股东名簿

股东名簿是有限责任公司必须备置的、用以记载有关股东及股单事宜的名册。有限责任公司有在本公司设置股东名簿的义务。

股东名簿应记载下列事项：

- (1) 各股东出资额及其股单号数；
- (2) 各股东名称与住所；
- (3) 缴纳出资的日期。

公司股东转让其出资时,若未变更股东名簿的相应记载,则不得以其转让对抗公司。

五、出资转让

有限责任公司具有浓厚封闭性色彩,有维持股东相互间密切关系的必要,所以其股东出资的转让不能完全自由,这一点区别于股份有限公司(见本书第二编第十九章)。

股东非经其他全体股东法定多数同意,不得转让其出资一部或全部。对于这种转让,持异议少数股东有优先受让权。同意转让后,公司章程相关记载事项要作相应变更。

而作为公司董事的股东非经其他全体股东同意,不得转让其出资一部或全部。

六、出资设质

有限责任股东的出资,具有财产价值,又可以转让(虽然其转让受到一定限制),所以可以是质权的标的物。

股份有限公司股份设质的规定大致适用于有限责任公司。有限责任公司股东出资设质后,股东依然享有股东身份,将来质权人行使其质权并不破坏有限责任公司的封闭性;因此,股东设质其出资时,毋需其他股东同意;但股东设质时,必须在股单上记载质权人姓名,并对股东名簿上相关事项作相应变更。

质权人享有下列权利:

1. 优先受偿权

质权人对其质权标的的出资有优先受偿权;当出质人在债权期限届满而未能清偿债务时,质权人可拍卖质权标的物而得以清偿。

2. 盈余分派收取权

由于质权人有收取孳息的权利,所以质权人有收取盈余分派的权利。

3. 剩余财产分派收取权

公司清算时,股东对于剩余财产有请求权,因此质权人有收取剩余财产分派的权利。

第二章 有限责任公司的人格事宜

第一节 设 立

有限责任公司是一种非公众性、封闭性的公司,所以其设立方式以发起设立为限,其设立程序亦较简单。

一、设立方式

公司设立方式以发起设立为限,不得采用募集设立方式。

二、设立程序

(一)订立章程

全体股东同意后,可订立公司章程,签名盖章,置于本公司,人手一份。章程记载事项如下:

(1)绝对必要记载事项:

(2)相对必要记载事项

(3)任意记载事项

任何不违反法律和公共秩序和社会习俗的事项。

(二)设立人缴纳出资

设立人应一次缴足其出资额而不能分期支付。如何缴纳则由设立人自行规定。设立人可以以现金出资,也可以以现物出资。若现物有市价,则以市价为准;若现物无市价,则由公正的有关专家或团体予以评定其价值。

现物出资人应与现金出资人一样同时履行出资义务。现物出资人可先转移其现物的所有权,等公司成立后,再补办转移登记手续。

(三)申请设立登记

1. 申请人

有限责任公司设立登记的申请人为全体董事,也可以为其代理人,但代理人仅限于会计师及律师且须出具委托代理书。

2. 申请期限

有限责任公司应在订立章程后的法定期限内提出设立登记申请。

3. 申请程序

有限责任公司申请登记时,应由全体董事或其代理人备具申请书,连同法定必备文件一起,送达注册登记机关。同时,公司还应缴纳法定数额的注册登记费和营业执照费。所谓法定必备文件是指包括下列事项的文书:

- ①章程绝对及相对必要记载事项;
- ②缴足出资的证件(例如银行存款证书、现物所有权转移证书等);
- ③以现金之外财产抵缴股款者,其姓名及财产的种类、数量、价格或估价的标准;
- ④公司章程;
- ⑤经会计师签证的资产负债表;

⑥新设合并申请登记者,其对公司债权人的通知与公告,对公司债权人清偿或提供担保的证明文件。

注册主管机关收到前述各种文书及法定费用后,应派员到申请公司进行检查,其检查事项有:

①公司名称是否与已注册登记公司名称相同或相似?公司名称与所营事业是否相合?名称使用有无限制?

②法定必备文件是否齐全?

③各种注册登记费用是否如数缴足?

④法律规定须先经所营事业主管机关许可的业务,有无许可证明?

⑤申请书是否由全体董事申请?

⑥申请是否逾期?

⑦股东是否符合法定人数?是否法定多数以上是本国居民,在国内有住所且出资额超过公司股本法定多数额?如有未成年股东,则是否附具法定代理人同意书?

⑧章程是否符合公司法规定?是否经全体股东签章?

⑨董事是否公职人员?若为公职人员,是否符合相关法律规定?

10同类业务的其他经理人担任本公司董事,是否依照竞业禁止原则,辞去了他公司经理人职务?

11有无其他不合规定事项。

注册主管机关检查上述各项后,若认为有违反法律或不合法定程序者,应令其更正,否则不予以登记。

第二节 修改章程

有限责任公司修改章程,须经全体股东一致同意方可,这一点远较股份有限公司严格。

由于股本规模是公司章程绝对必要记载事项,所以股本规模的变化,也属于修改章程之列。但必须注意两点:

(1)与股份有限公司不同,有限责任公司不能减少股本,所以其股本规模变化仅指其增

加股本；

(2)严格地说,有限责任公司修改章程须全体股东一致同意,但从实用角度出发,在涉及公司增加股本或公司股东转让出资时,法律一般允许只要达到法定多数股东同意即可决定增加股本或转让出资,并对章程作相应修正。

股份有限公司修改章程的其它规定适用于有限责任公司,在此不再赘述。

第三章 有限责任公司的机关

第一节 意思机关

有限责任公司一般设股东会作为意思机关。

一、须全体股东同意事项

下列事项须全体股东一致同意方可：

- (1)董事任免；
- (2)公司组织变更；
- (3)董事出资的转让；
- (4)特别盈余公积的提取；
- (5)变更章程、合并与解散；
- (6)有限责任公司清算时，将公司营业(包括公司资产负债关系)转让给他人；
- (7)章程规定的其他事项。

二、须法定多数股东同意事项

下列事项须法定多数股东同意即可：

- (1)增加股本；
- (2)非董事股东出资的转让；
- (3)经理人的委任、解任与报酬；
- (4)清算人的选任及解任。

若章程无特别规定，则原则上有限责任公司行使其表决权时，无论出资多少，每一股东有且只有一个表决权。从有关表决权规定来看，有限责任公司人合色彩较浓。

第二节 业务执行机关

有限责任公司的董事是公司法定必备的业务执行机关、有限责任公司必须设置法定数额的董事代表公司；当有限责任公司董事有数人时，可设置董事长，但不设置董事会。

一、概念、人数与任期

有限责任公司的董事是有限责任公司法定、必备、常设的业务执行机关。

有限责任公司董事人数有最低限额与最高限额。董事人数是有限责任公司章程绝对必要记载事项。

有限责任公司董事任期由公司自行规定,可连选连任。有限责任公司董事任期是有限责任公司章程绝对必要记载事项。

二、资格

1. 积极资格

董事须有股东资格,且在被选任时具有股东资格。并且,代表公司的董事须是本国居民,在国内有其住所。

2. 消极资格

(1)犯有某些罪行尚未结案者,或犯有某些罪行服刑期满后未逾一定期限者,不能担任董事;

(2)无行为能力和限制行为能力人,不能担任董事;

(3)从事某些特殊职业的人,如军人、公务员、公证人、律师等,除非法律另有规定,不能担任董事;

(4)受破产宣告尚未复权者,不能担任董事。

三、选任与退任

(一)选任

董事的姓名是公司章程绝对必要记载事项,而只有全体股东同意才能订立公司章程并签名盖章,所以有限责任公司首任董事的选任须经全体股东一致同意方可。公司成立后欲改选董事时,由于要修改公司章程,所以也应经全体股东同意。因而,除非发生了委托终止事由或董事发生了“董事消极资格”的各项事项,如果原任董事不同意退任,则其它股东无法加以改选。

(二)退任

退任事由如下:

1. 发生委托终任事由

若董事死亡、任期届满等时,董事即自动退任。董事可以辞职,但不得无故辞职;其他股东也不得无故使其退任。

2. 失格解任

董事就任后,若发生了“消极资格”所列各款事项时即应解任,应由主管机关撤销其董事登记。

3. 改选退任

若全体股东同意改选董事时,董事即因新董事就任而退任。

董事退任应申请变更登记,否则不得以此事项对抗第三人。有限责任公司因修改章程申请登记时,应加具修正的章程及其修正条文对照表。

四、报酬

除非章程另有规定,董事不得向公司请求报酬,即董事属无偿委任,这一点不同于股份有限公司董事的有偿委任。

五、权限

(一)业务执行权

这是董事对内权限。

董事在执行业务时,要遵守法律、章程及股东决议。

当一个公司设有一名以上董事时,应以法定多数董事意见为准。

(二)公司代表权

这是公司对外权限。

当一个公司设有一名以上董事时,若未设董事长,则全体董事代表公司,非全体董事一起签名,无代表公司效力。

六、义务

1. 基于委任关系产生的义务

由于有限责任公司董事是无偿委任,所以董事在处理公司事务时,应依据公司指示和法律规定,对公司业务与同对自己业务一样注意;但当董事接受报酬时(这是极少情形,可由公司章程自行规定),董事则承担善良管理人义务。

并且,有限责任公司董事还承担计算义务:

(1)董事因处理公司事务所收取的金钱、物品及孳息,应交于公司;

(2)董事以自己名义为公司取得的权利应移交给公司;

(3)董事代收公司款项时,若未按期缴纳给公司,或挪用公款谋私利,均应加付法定利息;若对公司有损害,还应负赔偿责任;

(4)其他计算义务。

2. 竞业禁止义务

董事不得为自己或他人从事与公司同类业务的营业行为,但经全体股东同意或章程另有规定者例外。

3. 办理公司登记义务

有限责任公司设立、登记、增加股本及因合并而变更登记时,由全体董事申请;其他事项由代表公司的董事(包括董事长)申请;有限责任公司变更组织成股份有限公司时,由变更组织后半数以上董事及一人以上监事共同申请。

4. 在股单上签字义务

公司股单,由全体董事签名盖章。

5. 报告公司亏损及宣告公司破产义务
6. 造具会计表册义务

第三节 监督机关

有限责任公司一般不设监事作为监督机关,这是因为其规模较小,组织结构也要相应简单。有限责任公司的监督机关是其非董事股东。

有限责任公司任何非董事股东即不执行业务的股东都可以行使监察权。

非董事股东主要有以下权利:

(1)可随时就公司营业情形提出质询;

(2)可随时查阅财产文件、帐簿与会计表册;

(3)持续法定时期(通常为一年)持有公司股本法定数额以上(通常为10%以下)的股东,可申请法院选派检查人,检查公司业务帐目及财产情形。

附录 有限责任公司各种登记的有关书表

一、设立登记

1. 应附送的书表种类

- (1) 设立登记申请书；
- (2) 登记事项卡；
- (3) 公司登记卡；
- (4) 公司章程；
- (5) 全体股东身份证复印件或户籍复印件；
- (6) 业务须经特许者，应加附特许证件；
- (7) 未成年人为股东时应加附法定代理人同意书；
- (8) 会计师或律师代理申请登记时，应加附代理委托书；
- (9) 资产负债表、会计师报告书及签证委托书（附有代理委托书者可免附）等。

2. 应附送的书表格式范例

(1) 设立登记申请书

××有限责任公司设立登记申请

工商局：

一、××××等现在××××设立××有限责任公司，兹依法申请登记。

二、依公司法规定，检具各项文件，随缴执照费×××元，登记费×××元，请予登记发给执照。

此致

附件：1. 公司登记卡

2. 登记事项卡

3. 公司章程

4. 股东身份证复印件或户籍复印件

5. 资产负债表、股东缴纳股款明细表

6. 查帐报告书及委托书

7. 银行存单复印件

8. 执照费×××元，登记费×××元

申请人：××有限公司（盖章）

公司地址：××××

董事长：×××（盖章）

董事：×××（盖章）

董事：×××（盖章）

代理人：×××（盖章）

(2) 登记事项卡
(正面)

有限责任公司登记事项卡
(公司印章)

总号_____

公司名称	有限责任公司	审查结果	
所营事业(申请项目)			
资本总额	元		
本公司所在地			
董事或董事长姓名			
董事人数			
修订章程年月日	年 月 日		
核准日期	年 月 日	执照 字号	
章程规定设分公司处所			
章程规定经理人职称人数			

(反面)

股东(包括董事及董事长)姓名住址及出资额登记						
职 务	姓 名	住 址	出资额	新 任	连 任	盖 章
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						

8.						
9.						
10.						
11.						
12.						
经理人职务姓名住址变更登记						
职 务	姓 名	住 址	是否股东	新 任	连 任	盖 章
1.						
2.						
3.						
4.						

(3 (公司登记卡

有限责任公司登记卡

总号_____

公司名称	有限责任公司
所营事业（主要项目）	
资本总额	元
负责人姓名	
本公司所在地	
核准日期	年 月 日

(4) 公司章程

××××有限责任公司章程

- 第一条 本公司依照公司法关于有限责任公司的规定组织，定名为××××有限责任公司。
- 第二条 本公司所营事业如下：
一、××业
二、××业
三、前述各业的经营与投资。
- 第三条 本公司设于×省×市×县，必要时可在国内适当地点设立分公司。
- 第四条 本公司的公告方式是在本公司所在地的省市日报的显著部分公告。
- 第五条 本公司资本总额为×××元整。
- 第六条 本公司股东姓名住址及其出资额如下：
××× ××省×市×路×号 ××元
××× ××省×市×路×号 ××元
- 第七条 本公司股东非经其他全体股东过半数同意，本公司董事非经其他全体股东同意，不得转让其出资全部或一部。
- 第八条 本公司每一股东有一表决权。
- 第九条 本公司设董事×人，推定×××与×××为董事，执行公司业务，并特定前者为董事长，对外代表公司。
- 第十条 本公司设总经理一人，经理若干人，其委任、解任及报酬均由全体股东过半数同意决定。
- 第十一条 本公司营业年度每年自一月一日起至十二月三十一日止，办理总决算一次。
- 第十二条 本公司应于每年营业年度终了，由董事造具下列各项表册，请求各股东承认：
一、营业报告书
二、资产负债表
三、财产目录
四、损益表
五、盈余分派或亏损弥补的提议
- 第十三条 本公司股息定为年息×元，但公司无盈余时，不得以本作息。
- 第十四条 本公司年度总决算如有盈余，应先提缴税款、弥补以往亏损；然后提取10%为法定盈余公积，其余的除分派股息外，若尚有盈余再作红利分派。
- 第十五条 本公司盈余亏损，按照各股东出资比例分派。
- 第十六条 本章程未尽事宜，应按公司法及其他有关法令办理。
- 第十七条 本章程订于×年×月×日，自主管机关核定后施行，修正时亦同。

××××有限责任公司
(各股东签名盖章)

(5) 资产负债表

××有限责任公司资产负债表

×年×月×日

单位：元

资产		负债及净值	
现金	_____	额定资本	_____
银行存款	_____		
开办费	_____		
合计		合计	

负责人： 会计： 制表：

(6) 股东缴纳股款明细表

公司设立登记股东缴纳股款明细表								
股东姓名	缴纳股款		缴 款 内 容					备注
	金额	日期	现金	票据	送存银行		其它财产抵缴	
					日期	银行及帐户	金额	
合计 人			元	元		元	元	
负责人				会计			制表	

(7) 会计师查帐报告书

查帐报告书

××有限责任公司为设立登记所编制的×年×月×日资产负债表及股东缴纳股款明细表，业经依据《公司申请登记股本额查核办法》及《会计师承办公司申请登记股本额查核签证须知》的规定，予以查核竣事。

该公司核定资本××元。所缴纳股款内现金××元。资产负债表所列资本××元。

依本会计师意见，上述实收资本确已收足，截止签证日止尚未动用/业已动用，其动用情况也经审核属实（详情见资金动用明细表），谨此报告。

××会计师事务所

会计师：×××

事务所住址：××××（签名盖印）

签证日期：×年×月×日

（即查帐完成日）

(8) 会计师签证委托书

委 托 书

兹委托贵会计师依照《公司申请登记资本额查核办法》规定，签证本公司设立登记所附的资产负债表。

此致

×××会计师

委托人：××有限责任公司

代表人：×××

×年×月×日

二、资本变更登记

1. 应附送的书表种类

- (1) 申请书
- (2) 变更登记事项卡
- (3) 公司登记卡
- (4) 修正的章程及修正条文对照表
- (5) 股东关于增加资本同意书
- (6) 新股东或变更住址的旧股东的身份证或户籍复印件
- (7) 未成年人为股东者，应加附法定代理人同意书
- (8) 会计师或律师代理申请登记者，应加附代理委托书
- (9) 增资试算表
- (10) 增资当日资产负债表、会计师查帐报告书及签证委托书
- (11) 银行的存单或对帐单复印件或副本

(12) 缴销原有执照

2. 应附送的书表格式范例

(1) 申请书

××有限责任公司增资变更登记申请书

××××登记机关：

- 一、本公司于×年×月×日奉准设立（变更）登记，领到工商局设（新）字第×号执照。
二、兹因增加资本等申请变更登记。
三、遵照公司法规定，检具有关文件，随文缴登记费××元、执照费××元，缴销原领执照，请准予变更登记换发执照。

此致

申请人：××有限责任公司（盖章）

地址：

董事长：×××（盖章）

董事：×××（盖章）

董事：×××（盖章）

申请代理人：×××会计师
律 师（盖章）

代理人地址：

×年×月×日

(2) 公司登记卡

与设立部分相同。

(3) 修正条文对照表

××有限责任公司修正条文对照表

原条文	修正后条文
第一条：……………	第一条：……………
第×条：……………	第×条：……………

(4) 变更登记事项卡

有限责任公司登记事项卡
(公司印章)

项 目	原登记事项				变更登记事项			
公司名称	有限责任公司				有限责任公司			
所营事业								
资本总额	元				元			
公司所在地								
董事或董事长姓名								
董事人数	人				人			
订立章程日期 修正	×年×月×日订				×年×月×日 第×次修正			
核准日期	×年×月×日第×号 执照号：				×年×月×日第×号 执照号：			
董 事 及 股 东	原登记事项				变更登记事项			
	职务	姓名	住所	出资额	姓名	住所	出资额	盖章
	1.			元			元	
	2.			元			元	
	3.			元			元	
	4.			元			元	
	5.			元			元	
	6.			元			元	
	7.			元			元	
经 理 人	职务	姓名	住所	出 资 额 解任日期	姓名	住所	出 资 额 到任日期	盖章
				元 ×年×月×日			元 ×年×月×日	
				元 ×年×月×日			元 ×年×月×日	

(5) 股东同意书

××有限责任公司股东同意书

一、本公司因业务需要，增加资本××元，股东×××增加××元，股东×××增加××元……

二、因增加股本修改章程，另附修正章程及修正章程条文对照表。

三、……

以上经全体股东同意无误。

全体股东：

××× (盖章)

××× (盖章)

…… (盖章)

×年×月×日

(6) 增资试算表

借
贷

科目		
金额		合计

负责人：×××

(7) 查帐报告书

查帐报告书

××有限责任公司为增加资本变更登记所编制的×年×月×日资产负债表及股东缴纳股款明细表，业经依照《公司申请登记资本额查核办法》及《会计师承办公司申请登记资本额查核签证须知》规定，予以查核竣事。

上述资产负债表所列各科目的金额，经核对帐载余额，并经帐外调整后，金额相符。该公司原有资本××元，经股东同意增加资本××元，合计资本总额××元，所缴股款内现金为××元。

依本会计师意见，本次增加资本的股款确已缴足，谨此报告。

会计师事务所

会计师：×××

事务所：

签证日期：×年×月×日

(即查帐完成日)

(8) 股东缴纳股款明细表

××有限责任公司增资股东纳款明细表

股东姓名	缴纳股款		缴纳内容								备 注
	金 额	日 期	现 金	票 据	送 存 日	银行 及帐 号	以现金 之外财 产抵缴	以债 权抵 缴	以盈 余转 缴	以资本 公积转 缴	
负责人：×××				会计：×××					制表：		

(9) 委托书

委 托 书 兹委托贵会计师依照《公司申请登记资本额查核办法》规定，签证本公司增资登记所附资产负债表。 此致 ×××会计师 委托人：××有限责任公司 代表人：××× ×年×月×日

三、名称、事业、出资、章程等变更登记

1. 应附送的书表种类

- (1) 申请书；
- (2) 变更登记事项卡；
- (3) 公司登记卡；
- (4) 修正的章程及其修正条文对照表；
- (5) 股东同意书；
- (6) 新股东或变更住所的旧股东的身份证或户籍的复印件；
- (7) 未成年人为股东者，应加附法定代理委托书；
- (8) 新增加的业务，须经特许者，应加附特许证件；
- (9) 会计师或律师申请登记者，应加附代理委托书；
- (10) 缴销原领执照。

2. 应附送的书表格式范例

(1) 申请书

××有限责任公司名称、业务、出资、章程变更登记申请书

×××××（登记机关）

一、本公司在×年×月×日奉准设立（变更），领到工商局设（新）字第×号执照。

二、兹因公司名称、营业项目、股东出资、章程变更等申请变更登记。

三、遵照公司法规定，检具有关文件，随缴登记费××元，执照费××元，缴销原领执照，请准予变更登记换发执照。

此致

申请人：××有限责任公司（盖章）

地址：

董事长或代表公司的董事：×××（盖章）

申请代理人：×××（盖章）

代理人住址：

×年×月×日

(2) 股东同意书

××有限责任公司股东同意书

一、本公司原股东×××出资××元，现转让给×××承受；原股东×××出资××元，现转让给×××承受。

二、本公司更名为：××有限责任公司

三、本公司营业项目变更为：

1. ×××业。

2. ×××业。

四、修正章程及修正章程条文对照表另附于后。

以上经全体股东同意无误。

全体股东（新股东）：×××（盖章）

×××（盖章）

×××（盖章）

×××（盖章）

（出资转让股东）：×××（盖章）

×××（盖章）

×年×月×日

(3) 其他书表格式

参见“增资变更登记”部分。

四、解散登记

1. 应附送的书表种类

(1) 申请书

(2) 股东同意书

(3) 缴销原领执照

2. 应附送的书表格式范例

(1) 申请书

××有限责任公司解散登记申请书

一、本公司于×年×月×日奉准设立（变更）登记，领到工商局设（新）字第×号执照。

二、兹经全体股东同意解散，依照公司法有关规定，检附有关文书，缴销原领执照，请准予解散登记。

此致

×××××（登记机关）

申请人：××有限责任公司（盖章）

地址：

董事长：×××（盖章）

董事：×××（盖章）

董事：×××（盖章）

×年×月×日

(2) 股东同意书

××有限责任公司股东同意书

一、本公司因业务关系，经全体股东同意拟予解散。

二、本公司解散后拟选任×××为清算人。

以上经全体股东同意无误。

××有限责任公司

全体股东签章

×年×月×日

五、有限责任公司变更为股份有限公司变更登记

1. 应附送的书表种类

- (1) 申请书；
- (2) 变更登记事项卡；
- (3) 公司登记卡；
- (4) 修正的章程及其修正对照表；
- (5) 股东同意书；
- (6) 股东会议事录；
- (7) 董事会议事录；
- (8) 董监事名单；
- (9) 对各债权人通知及公告；
- (10) 股东名簿；
- (11) 新增加业务须经特许者，应加附特许证件；
- (12) 新董事监事身份证或户籍复印件；
- (13) 会计师或律师代理申请登记者应加附代理委托书；
- (14) 缴销原领执照。

2. 应附送的书表格式范例

(1) 申请书

××有限责任公司变更组织为股份有限公司 变更登记申请书

×××××（登记机关）

一、本公司于×年×月×日奉准设立（变更）登记，领到工商局设（新）字第×号执照。

二、兹因变更组织为股份有限公司申请变更登记。

三、遵照公司法规定，检具有关文件，随缴登记费××元，执照费××元，缴销原领执照，请准予变更登记、换发新执照。

此致

申请人：（变更前）××有限责任公司（盖章）
（变更后）××股份有限公司（盖章）

地址：

董事长：×××（盖章）

董事：×××（盖章）

董事：×××（盖章）

×年×月×日

(2) 变更登记事项卡

有限公司变更组织事项卡
(公司印章)

项目	原登记事项				变更登记事项				
公司名称	有限责任公司				股份有限公司				
所营事业									
资本总额、股份总数及每股金额									
公司所在地									
代表人姓名									
董监事人数与任期	董事				董事				
					监事				
订立章程日期 修正	×年×月×日订立				×年×月×日修正				
核准登记日期及执照号码	×年×月×日第×号执照				×年×月×日第×号执照				
董 事 执行业务股东或 股东	职称	姓名	住所	出资额	职称	姓名	住址	持股	盖章
	1.			元				股	
	2.			元				股	
	3.			元				股	
	4.			元				股	
	5.			元				股	
	6.			元				股	
监 事	1.			元				股	
	2.			元				股	
	3.			元				股	
经 理 人	职称	姓名	住所	出资额 解任日期	职称	姓名	住所	持有股份 到任日期	盖章
	1.			元 ×年×月×日				股 ×年×月×日	
	2.			元 ×年×月×日				股 ×年×月×日	

(3) 公司登记卡、公司章程、董事会议事录、董监事名单、股东名簿等
参见本书第二编《股份有限公司（一）：运行规则》附录一中有关部分。

(4) 股东同意书

××有限责任公司股东同意书

一、本公司拟变更组织为股份有限公司，变更组织后名称为××股份有限公司。
二、本公司所有的一切权利义务全由变更组织后的××股份有限公司承受。
以上经全体股东同意无误。

××有限责任公司
全体股东（签章）
×年×月×日

(5) 修正章程条文对照表

参见有限责任公司有关部分。

(6) 股东会议事录

参见第二编附录有关股份有限公司部分。

(7) 对债权人公告及通知

①公告

公 告

本公司经全体股东同意变更组织为××股份有限公司，原公司所有一切权利义务概由变更组织后的新公司承受。

特此公告

××有限责任公司
负责人：×××
××股份有限公司
董事长：×××

②通知

通 知

一、本有限责任公司业经全体股东同意变更组织为××股份有限公司，原公司所有
一切权利义务概由变更组织后的公司承受。

二、特此通知

此致

各债权人

××有限责任公司

负责人：×××（签章）

××股份有限公司

董事长：×××（签章）

×年×月×日

六、经理人登记

1. 应附送的书表种类

- （1）申请书；
- （2）变更登记事项卡；
- （3）股东同意书；
- （4）经理人身份证或户籍复印件；
- （5）经理人居住国内证件；
- （6）经理人兼任其他公司经理人者，应附双方过半数董事或执行业务股东同意兼任的
文件；
- （7）经理人兼任同类业务的其他公司经理人者，应附双方过半数董事或执行业务股东
同意的文件。

2. 应附送的书表格式范例

(1) 申请书

××有限责任公司经理人登记申请书

×××××（登记机关）

一、本公司于×年×月×日奉准设立（变更）登记，领到工商局设（新）字第×号执照。

二、兹经本公司股东同意，决定聘任（改任）×××为总经理（经理），依照公司法有关规定，加附有关文件，随缴登记费××元，请准予登记。

此致

申请人：××有限责任公司

地址：×××

董事长：×××

×年×月×日

2. 股东同意书

××有限责任公司股东同意书

兹同意聘任×××为本公司总经理（经理）。

××有限责任公司

全体股东：

×××（签章）

.....

×年×月×日

第七篇 公司组织管理

第七篇

公司的组织形式

第一章 公司的组织形式

公司的组织形式即公司的存在方式。认真研究并合理选择公司的组织形式,是建立与发展公司的必需的基本条件。面对数目繁多的公司,我们可以从不同的角度来考察公司的存在方式,下面我们将从不同的角度来考察公司的组织形式。

第一节 从债务角度考察公司组织形式

一、无限责任公司

无限责任公司是指由两人以上的股东所组成并且股东对公司的债务负连带无限责任的公司,简称无限公司。无限公司仅由无限责任股东组成,它的股东只能是自然人,并且半数以上的股东在国内有固定住所。如果无限公司的股东只剩下一人,那么,无限公司应解散或变更成为独资企业。

(一)无限公司的优点

(1)无限公司具有合伙特点,组织简易,法定最低人数少,股东之间关系亲密,相互信任程度高。不要求有最低的总资本额,不对外发行股票,公司的外部关系简单。

(2)无限公司有利于财才结合,即有利于多财少智的人与少财多智的人结合,共同组建公司,取得好的经营效果。

(3)无限公司的股东负连带无限责任,加上股东的出资不能随便转让,所以,股东们经营的积极性高、责任心强,苦心经营,同舟共济。

(4)由于无限公司负连带无限责任,所以公司的信用程度高,债权人的经济利益能够得到保障。

(二)无限公司的缺点

(1)股东的风险太大,一旦公司破产,由于负连带无限清偿责任,很可能使股东倾家荡产。

(2)资本的筹集困难,因为公司的股东人数有限,允许以智慧或信用出资,又不要求最低的资本额,如果没有财力雄厚的股东合作,资本的筹集是比较困难的。

(3)股本转让困难,由于无限公司股东要负连带无限责任,那么,与谁合作就是涉及到每一个股东切身利益的事情,股东若想转让自己的股本必须经过全体股东的同意,所以,无限公司股本转让比较困难。

（三）无限公司的选择

如果公司经营的业务风险较低,如投资信托公司;需要的信用程度高,如保险公司;或者公司发起人已有资本与公司所需资本差额不大,并且股东之间关系亲密,则采取无限公司的形式较为有利。例如,设计、咨询等所需资金较少,而责任较大的公司,可以采取无限公司的形式,以加强经营者的责任感。

二、有限责任公司

有限责任公司是由若干人以上(一般为五人)和若干人以下(一般为二十一人)的股东所组成,股东就其出资额为限,对公司债务负有限清偿责任的公司,简称有限公司。有限公司不得对外发行股票,股份不得任意转让,如果一股东欲转让其股份,其它股东有优先购买权,即使股东死亡后,其后代想取得股份的继承权也只能排第二位,而不能优先取得股份的继承权。有限公司股东只负有限责任,仅对公司负责,并不直接对公司的债权人负责。

（一）有限公司的优点

(1)有限公司的设立比较简便,只有发起设立,而无募集股份设立,股东的出资额在公司成立时缴足即可。股东的人数较少,公司的内部和外部关系比较简单,是否设监察人由公司自行决断,股东会议的召集方式及决议方法也简便易行。

(2)有限公司的组织机构比较简单,公司的规模不大,一般采取董事单轨制进行管理,即董事和经理由同一人担任,实行直线领导。

(3)有限公司的经营风险性比无限公司小,因为股东对公司的债权人只负有限清偿责任,即使公司破产,不会影响股东个人财产,这对有限公司的组建有积极作用。

(4)有限公司股东人数较少,他们之间的关系比较亲密,有利于彼此沟通情况,协调意见,形成满意的决策。

（二）有限公司的缺点

(1)有限公司对债权人只负有限清偿责任,所以公司的信用程度不高。

(2)有限公司具有人合公司的性质,所以股本的转让受到较为严格的限制,公司内部细则都规定股本转让限制的条款,并且,有限公司向外转让股本是非常稀少的现象,故有限公司同无限公司一样,股本的转让是比较困难的。

(3)有限公司有助于投机心理的产生,由于有限公司只负有限责任,所以股东往往以较小的资本去冒较大的风险。

（三）有限公司的选择

如果公司的经营风险较大,市场的供求关系变化激烈,所需的信用程度不要求很高,如娱乐公司,股东相互之间比较亲密和熟悉,可以采用有限公司的组织形式。它是适合于中小企业的一种有效组织形式,适合于具备法人条件的资金联合型公司,在我国,尤其适合于中外合资经营企业。

三、股份有限公司

股份有限公司是由若干人(一般为七人)以上的股东所组成,全部的资本均分为股份,股

东就其所购的股份数额为限对公司的债务负其有限清偿责任的公司。股份有限公司是最典型的法人组织,它的设立必须有法定的发起人,发起人要订立章程,认购股额。股份有限公司是资合公司,股份可以自由转让,其股票可以在社会上(主要通过证券交易所或银行)公开出售。股东对公司的债务不负责任,公司的债权人只能对公司的资产提出要求而无权直接向股东起诉。绝大多数股份有限公司的拥有者和管理者是相互分离的,负责股份有限公司的日常经营活动不是股东,而是一个专门的班子——董事会和经理负责,其中经理通常要以自己的全部财产对自己给公司造成的行为负责,经理对其因失职而造成的对公司的经济损失一般负有连带责任。股份有限公司的帐目必须公开,股份有限公司必须在每个财政年度终了时公布公司的年度报告,其中包括董事会的年度报告、公司的损益表和资产负债表。

股份有限公司与有限责任公司的区别在于,股份有限公司就其所认购的股份,对公司负债务责任,而有限责任公司的股东就其出资额为限,对公司的债务负责。前者的资本分为股份,后者的资本不分股份。有限责任公司的股东可以作为公司的雇员直接参加公司的管理,允许所有权和经营权合二为一。在表决权上,有限责任公司的股东无论出资多少,每一个股东都有一个表决权。股份有限公司中,股份是股东地位即股东的权利义务的计量单位,持有一个股份就意味着拥有一个单位的表决权。

(一)股份有限公司的优点

(1)股份有限公司是集中资本的一种最有利的组织形式,它有利于吸收小资本,兴办大事业。因为它可以公开对外发行股票或债券,并且股份的金额一般都比较小,故可以把社会上的闲散小资本集中吸收汇合成大资本。

(2)股份有限公司实行资本证券化,股东可以将其股票自由转让,资本保持着流动性,具有广泛的社会性,不受个人及身份等条件的限制,有利于公司之间的竞争。

(3)股份有限公司的股东只对公司负有限责任,可以根据自己的财力和判断力来购买股票的数额,所以它有利于刺激公众的投资心理,有利于分散投资的风险。虽然一个股份有限公司本身的规模可能很大,经营的风险也较大,但是这对于每一个投资者来说却只承担很少的风险。

(4)股份有限公司采取所有权与经营权相分离的原则,这种管理的专门化有利于提高公司的管理水平,它完全脱离个人的意向而成为一个独立的资本团体,不受个人因素的影响,具有承续性,人数众多的股东只作为资本的单纯所有者领取股息和红利。

(5)股份有限公司中,本公司职工可以购买股票入股成为股东,有利于使公司经营的成败与职工的切身利益结合起来,有利于公司的管理,有助于调动公司职工的积极性,培养职工与公司共存亡的观念。

(二)股份有限公司的缺点

(1)由于股份有限公司实行每股一票行使表决权的原则,公司的决策权容易落在少数大股东的手里,排挤小股东对公司业务的建议与干涉,从而使小股东的权益受到损害。为此,有些股份有限公司采取累积的投票方法,以增加小股东对公司经营事务的发言权,保证他们的利益。

(2)股份有限公司的设立程序很复杂,也比较严格,因而组建时较为困难。同时,它的决

策机构、执行机构及管理机构比较庞大,在决策与执行的时候显得不够迅速与灵活,不容易管理好。

(3)股份有限公司不容易保密,它的损益表及资产负债表必须公开,股东人数较多并且流动性大,所以公司保密较困难。

(4)股份有限公司对债权人只负有限责任,股东不直接对债权人负责,所以,股份有限公司信誉较无限公司低。

(三)股份有限公司的选择

股份有限公司特别适合于那些投资大而又需要长期经营才能盈利的行业。例如铁路、大型水利设施等。对于有较大风险的行业及市场变化快的行业等可采用股份有限公司的形式。如果股东之间的关系疏远,则适宜采取股份有限公司的形式。

股份有限公司形式的选择对我国的经济体制改革有重大意义。因为它有利于动员闲散资金,发展新兴行业和新办企业,促进经济竞争,优化投资体制和企业结构体制,改善企业的经营管理,摆脱陈旧的公有经济形式,充分显示社会主义公有制的多样性和公有经济形式的多样化。但是,我国的企业股份化过程将经历一个相当长的时期,其进程取决于我国总体经济体制改革的进程,具体说来,根据股票市场的发育程度,可以把股份化过程分为三个阶段。

第一个阶段:

企业投资权开始下放,企业拥有一定的投资决策权,在这个阶段不存在股票市场。股份有限公司的产生引致股票的发行市场诞生,但仅仅限制于股份有限公司与股票认购人直接交易的发行市场,而不存在以承销人为中介的发行市场。股票的流通市场还没有产生。

从该阶段股份有限公司产生的来源看,大体上是新建的企业直接成为股份有限公司,也有其它形式的企业变更成为股份有限公司。在成立方式上,大多数公司采取发起成立(在公司成立时,发起人认购股票的全部,不再向他人招募)和私下募集设立(在公司成立时,发起人只认购发行股份的一部分,其余部分另外向他人招募,向他人募集股份时,不是在社会上广泛接收股东,而是私下有选择地接收股东)的方式,很少采取公开募集设立(在公司成立时,发起人只认购发行股份的一部分,其它部分向社会上公开募召,可广泛接收股东)的方式,在该情况下,由于股份发行后一般无法自由转让,甚至发行时都不公开募集,所以该阶段的股份有限公司都带有或重或轻的封闭性。

第二个阶段:

企业拥有较大的投资决策权,企业税后利润较多,家庭收入有很大增加,并且股票市场发生了重大突破,以承销人为中介的股票发行市场的产生,非股票交易所的股票流通市场的产生是这个阶段开始的重要标志。

在该阶段,股份有限公司大量涌现,不但有新建的企业直接办成股份有限公司,而且原有的其它形式的企业也纷纷变更为股份有限公司,在设立的方式上,不但采取发起设立和私下募集设立的方式,而且采取公开募集的设立方式,股份有限公司的封闭性减弱。

第三个阶段:

股票市场发育完全成熟,经常进行股票交易的商人的出现和专门从事股票交易服务的商业机构——股票交易所的产生是这个阶段的明显标志。

该阶段股份有限公司的股份一般都是通过证券承销商等证券公司和银行等金融机构发行,股份的转让也很少是在股东之间私下进行,而是通过证券交易所进行买卖。商业竞争非常激烈,市场情况错综复杂、瞬息万变以及股份有限公司的经营状况使得股票的价格处于经常的波动之中。由于股票市场的充分发展,除了个别股份有限公司股东们有意识地保持封闭性外,一般股份有限公司的封闭性完全消除。

四、两合公司

两合公司是由一人或一人以上的无限责任股东与一人或一人以上的有限责任股东所组成的,其中无限责任股东对公司债务负连带无限清偿责任,有限责任股东以出资额为限对公司债务负有限清偿责任的公司。

两合公司的股东至少有一名有限责任股东和一名无限责任股东,这是两合公司成立的必要条件。如果只剩一种股东,则两合公司应宣布解散或变更成另一种公司。两合公司兼有限公司和无限公司的特点,如前所述,无限公司称为人合公司,有限公司(包括股份有限公司)称为资合公司,兼有这两种公司特点的公司称为两合公司。在法律形式上称它为二元化公司。

(一)两合公司的优点

(1)两合公司的经营由无限责任股东的代表来主持,有限责任的股东只提供资本,分享红利,无权参与公司的管理,这就使得两合公司能够适合于不同人的客观条件和需要,使有良好信用和经营能力但没有财力的人与拥有财力但没有能力或不愿直接从事经营活动的人相互结合,使公司良好发展。

(2)由于公司有限责任股东只承担有限责任,所以它比无限公司能更加广泛地吸收资本,使之具有较大规模。

(3)由于公司本身的经营是由无限责任股东代表负责,经营积极性和经营责任感高,所以两合公司经营的效果好。

(二)两合公司的缺点

(1)两合公司的稳定性不如无限公司,公司的有限责任股东无权参与公司的管理,其出资转让受到较大限制,所以,有限责任股东的权力易受损害。使得两种形式的股东之间亲密感不强,凝聚力较差。

(2)有些国家(如日本)法律规定,两合公司的有限责任股东也必须对公司的债权人负责,就使得人们宁愿与普通合伙人签订利润分享契约,向其借贷资本,而不愿作为两合公司的有限股东去冒承担无限责任的风险。

(三)两合公司的选择

两合公司具有无限公司和有限公司的特点,在选择公司的形式时,当几种因素都很重要又可以通过法律形式来协调时,可以考虑组织两合公司,如保险公司,它需要较高的信用程度,又需要大量的资金,就可以选择两合公司。

五、股份两合公司

股份两合公司是由一人或一人以上的无限责任股东和一人或一人以上的有限责任股东所组成的,其中的有限责任资本分为股份的公司。股份两合公司是两公司形式中的一种,只是有限责任股东的出资以股票的形式出现,而且这种股票可以在市场上自由买卖。

股份两合公司与两合公司的区别只在于有限责任股东的出资形式不同,两合公司的有限责任股东以直接提供一定量资本的方式,并以此为限对公司的债务负有限责任,而股份两合公司的有限责任股东以购买股票的方式,并以股份为限对公司的债务负有限的责任。股份有限公司与无限公司的进一步发展结合形成了股份两合公司,根据国外立法,股份两合公司还有以下特点:

(1)股东会不是最高权力机关,它只代表有限责任股东,其作出的决议对无限责任股东没有约束力。

(2)股份两合公司只设业务执行人而不设董事会。

(3)股份两合公司设业务监察人,负责监督公司业务的执行。

股份两合公司集股份有限公司和无限公司的优点,目前,世界上有许多著名的大型公司采用了股份两合公司的形式,一方面公司的无限责任股东对公司的债务负连带无限清偿责任,另一方面又对外发行股票,吸收有限责任股东,兼顾了提高公司的信用及集资方便两个优点。

第二节 从经营业务考察公司组织形式

一、工业公司

工业公司是从事工业生产活动或从事工业性劳务活动的公司。工业公司经营的范围可以是原材料工业或加工工业等,它在国民经济中占据重要的地位,也是公司中最为广泛的一种组织形式。

工业公司的组建主要有下面几种形式:

(1)工业公司可以容纳与生产密切有关的科学研究、设计、试验等单位,使之结合成为一个整体。如我国的燕山化学工业公司。

(2)工业公司还可以拥有地质勘探,原料基地,建筑安装工程,产品销售部门及外贸等单位。如我国的首都钢铁公司。

(3)工业公司可以按生产技术内在联系,对原料进行深度加工和综合利用来组建。如我国江苏省的金陵石油化学总公司。

(4)工业公司可以以名牌产品为龙头,按专业化协作的原则组建,如我国天津市色织工业公司。

(5)工业公司可以实行跨省市联合,发挥中心城市的作用来组建,如我国重庆钟表工业

公司。

(6)工业公司可以是生产某种产品的专业公司,这种工业公司有利于大规模经济效益的发挥。

上述的工业公司组织形式,有利于按专业化协作原则组织生产,有利于打破部门行业界限,改善经营管理,合理运用人、财、物,优化企业组织形式。

二、商业公司

商业公司就是从事商品流通和商品服务活动的公司。商业公司本身从事的商业活动有两类,一类是批发性的公司,另一类是零售性的公司,自然商业公司可以单纯地从事其中一类活动,也可以两者相结合。

商业公司按其经营类型主要有下面形式:

- (1)经营单一品质商品的商业公司,大多数采取设立总店和下属众多分店的形式。
- (2)经营多品种的商业公司一般都采取建立大型综合商场或超级市场等形式。
- (3)一般经营独特风格商品的商业公司,大多采取“前设店后设厂”的形式。

三、金融公司

金融公司就是从事与金融活动有关业务的公司。金融公司以货币的流通为主要特点,主要包括从事各种证券活动,债权、债务活动及银行业务活动等。

金融公司的组织形式主要有两种:

(1)从事短期资金活动的公司。这种金融公司主要解决流动资金短缺,经营短期的商业票据,如代理融通公司,随着商品经济的进一步发展,商业信用已渗透到社会的每一个角落,但是,信用票据由于各种原因总有一部分不能到期兑现,这样代理融通公司可以依法向债务人讨债,确保债权人的利益。

(2)从事长期资金活动的公司。这种金融公司主要是从事股票、债券等经济业务活动,在英国该形式的金融公司从商业银行借来大宗贷款和以高利率吸收公众存款,并在消费者与零售商之间的分期付款购货交易中经营融资业务。

金融公司可以同工业公司或商业公司等形式的公司相互渗透。双方可以相互投资或购买对方的股票。一般说来,金融公司作为工业公司或商业公司等经济后盾,同时工业公司或商业公司可以拥有自己的金融公司。金融公司也可以自己投资兴办生产性或流通性的公司。

四、工商公司

工商公司就是工业部门和商业部门对产品的生产和销售进行联合经营而成立的公司。

工商公司的成立可以通过相互购买对方的股票实行合资经营,也可以两者完全合并,将工商双方的企业组织成一个经济实体。工商公司的组织形式有利于加快商品的流通速度,它把生产与销售联系起来,有利于搞好市场调查,获得准确的市场信息。尤其是轻工产品及其它消费品工业市场变化快,应提倡工商公司的形式,使商品及时销售,节省预付资金,产生

良好的经济效益。

五、工贸公司

工贸公司就是工业部门和对外贸易部门联合经营产品的生产和进出口业务而组织的公司。它的组织方式有：

(1)按专业建立全系统工贸合一的进出口公司,统一掌管产、供、销。它有利于全系统生产技术的共同提高,产品的标准化。

(2)工业企业与外贸企业直接联合,成立联合公司,也可以是外贸企业自己投资兴办工业企业。这种形式的工贸公司,联系紧密,效率高,有明显的经济效益。

(3)按专业建立工贸合一公司,统管产、供、销及国内外贸易。

六、农工商联合公司

农工商联合公司是在现代农业的基础上,把农业生产同农产品的加工,运输,销售及农业生产资料的生产和供应连成一个整体,实行供产销综合经营,农工商协调发展而组织的公司。

农工商联合公司是以农业为主的综合性经济组织,它把农业、工业、商业三者有机地联合起来。可根据农产品的性质及特点划分为多种内容及多种组织形式。

在经营内容上主要有：

(1)农业生产为基点与农业生产资料的生产和供应部门相结合,与收购、加工、销售等部门联合。

(2)以农业原料的综合利用为核心,开发农产品系列的广度与深度。

在组织形式上主要有两种：

(1)水平式横向联合,即各个农工商企业之间的联合。

(2)垂直式纵向联合,即以企业为主体,将有关企业组织起来的联合。

农工商联合公司把农业生产和多种经营联系起来,把搞好加工工业和商业作为推动农业生产发展的手段,生产、加工、销售一条龙,有利于资源合理充分利用,促进农业现代化。

七、技术开发公司

技术开发公司是指从事应用科学的研究,并把研究成果投放市场,以便迅速形成生产力的公司。这种公司的特点是拥有众多的工程技术人员及技术专家,通过他们之间的合作能够在较短的时间内开发新产品,突破某些传统领域,促进生产技术的提高。

技术开发公司的组织形式主要有下面几种：

(1)由同行业或相关行业的工程技术人员组成行业性的技术开发公司。

(2)隶属一个部门或总公司的领导,围绕着该部门或公司的业务进行技术性开发。

(3)组织成为技术设计与成套设备公司,这种组织有利于成套设计,成套制造,成套供货及成套服务,它很受用户欢迎,能够承担“交钥匙”成套工程。

随着科学技术的深入发展,技术开发公司将是一种大有发展前途的公司。

八、信托公司

信托公司就是凭信用接受他人委托经营或从事代办业务的公司。从事这种经济活动的公司是随着社会分工的发达和商品经济的发展,人们之间的信用关系由原来的无偿变为有偿进而逐渐成为一些人谋利的职业。它从事的业务范围对团体来说包括代发证券,股票,代办投资,业务咨询等。对个人来说包括代管财产,保管有价证券,贵重物品,执行遗嘱,管理遗产等。

我国的信托公司还不发达,解放后,除旧货寄存,经营处理商品的信托业务外,其它信托业务基本停办,1979年以后,全国各地又开始试办信托存款和投资业务。

九、投资公司

投资公司就是本身自有资本投资于各种有价证券,旨在从证券股息或分红中以及买卖各种证券中获得利润的公司。

投资公司在美国有四种情况:

(1)具有固定股份,因而其资本的结构是固定的,也称之为固定投资公司(closed-investment—corporation)。这种公司的筹资方式与普通公司相似,即向公众出售普通股与优先股,有时也发行债券并向银行贷款。

(2)要求其面额证券购买者于十至二十年内限期分别交付一定数量的款项,并按约定到期日向其持有者支付固定金额的,称为面额证券投资公司(face—amount certificate corporation)

(3)由于连续不断地出售其共同基金的股票,并偿付其已出售的股票,故公司的结构非常灵活,富有弹性并经常发生变动称为股份不定投资公司,也称公开投资公司或称共同基金公司,与控股公司相对应(open—end investment corporation)。

(4)按信托合约或类似文件而设立的,称单位型投资公司(unit investment corporation)。这种公司不设董事会,只发行优先股,其单位利息是综合的。

十、咨询公司

咨询公司是指以脑力劳动为主的服务型公司,它根据委托者的意向和要求,以自己的专门知识和经验向委托者提供建议,或者提供具体服务,并由此而向委托者收取咨询费。具体有以下几类:

(1)管理咨询。向企业或公司等单位咨询诸如市场调查,价格预测,企业诊断,盈亏分析,销售策略,人事管理及投资分析等各项有关管理方面内容的项目。

(2)工程咨询。有关土木、机电、建筑、能源、交通、化工等方面的咨询。

(3)技术咨询。这种咨询服务范围的专业性强,而且常常有大企业作背景,有些大型技术咨询公司甚至可以为政府制定内外政策提供政治、经济、军事等方面的咨询。

咨询公司在我国还刚刚开始发展,大部分咨询公司是由科技人员或工程技术人员自筹资金组建的,规模比较狭小。随着经济的发展,这种形式的公司将会有较大的发展。

十一、运输公司

运输公司就是从事运输业活动的公司,按运输工具的不同有下面几类:

- (1)以陆地交通工具为主从事运输的公司,如汽车公司等。
- (2)以船舶为主要交通工具从事运输活动的公司,如内河运输公司,远洋运输公司等。
- (3)以空中交通工具为主从事运输活动的公司,如航空公司。

运输公司在现代经济中担负着越来越重要的责任,它对加快商品的流通,加速资金的周转起着极其重要的作用。

十二、建筑公司

建筑公司就是从事建筑业活动的公司。按其经营内容的不同主要有下面几种情形:

- (1)专门从事建筑物的建造;
- (2)专门从事建筑物的维修;
- (3)上述两类业务同时经营。

从事建筑物建造的公司可以按设计、维修、安装一条龙组建。建筑公司在国民经济基本建设中起重大作用,它的技术水平直接影响着生产和消费,所以,建筑公司的技术水平一定要与生产力发展水平相适应。

按照公司的经营业务,公司还可以划分为房地产公司,保险公司,文艺公司,服务性公司等,随着经济的发展和新兴行业的不断出现,也会有相应的公司应运而生。

第三节 从经营规模考察公司组织形式

一、地区性公司

地区性公司是在一定的地区范围内,把生产技术经济上有联系的经济单位联合起来组建成公司。

在组建地区性公司时,首先要考虑产品适应范围的大小。比如有些产品带有浓厚的地方色彩,象少数民族的服装及用品,它们的适应范围小,产品的通用性不高,可以选择地方性公司的组织形式。其次,原料主要来自地方,产品也主要供给地方,并且技术中心离原料地较近,象这种情况可以选择地区性公司,以增加产品的地方色彩,如名烟、名酒的制造,酿造公司。再次,组建地区性公司时要考虑到本身价值和运输成本的比较,有些产品,如建筑材料、水泥、化肥等,它的通用性高,适应范围广,但本身价值低,运输成本高,不便于长途运输,象这类产品宜组建地区性公司。

二、跨地区性公司

跨地区性公司是以某个地区为中心,把生产技术经济上有相互联系的其它地区经济单

位联合而组织成的区域性公司,主要目的是发挥各地区各自的优势,扬长避短。

在组建跨地区公司时,首先要考虑生产基地与原料基地的位置。如果生产中心与原料中心不在一个地区,则可采取跨地区联合。如中国纺织中心上海,而优质原材料却在外地生产,象这种情况宜组织跨地区公司。其次,如果产品的通用性很高,生产联系范围广,如汽车制造业,可以采取跨地区组建公司。

在组建跨地区公司时,考虑的是联合生产的效益,具体的联合形式是多种多样的,比如跨地区性工业公司的联合形式就可以是下面情况的一种:

- (1)产品生产的联合;
- (2)零部件专业生产或加工的联合;
- (3)元件配套生产的联合;
- (4)生产装备方面的联合;
- (5)经营方面的联合。

不管哪种联合组建公司,都是按专业化分工协作进行布置而成的。

三、全国性公司

全国性公司是在全国范围内,把生产技术经济上相同、相关、相近的经济单位联合起来而组成的公司。这种公司在全国各地可以设置分公司或分支机构,公司对所属单位实行集中领导,分级管理,统一核算,公司是一级计划和核算单位,参加公司的单位是内部核算单位,没有法人资格。这种公司有利于全国范围内对资金、材料、技术、产品销售进行合理安排,有利于提高经济效益。

组建全国性公司宜少不宜多,宜专不宜杂。

四、跨国公司

跨国公司也称多国公司,它是以一国为基地,通过对外直接投资,在一个以上其它国家或地区建立分支机构或子公司,从事跨越国界的经营活动的公司。跨国公司一般由母公司和分布在各国的一定数量的子公司所组成。母公司所在国称为跨国公司的母国或本国,子公司所在国称为东道国。

跨国公司参与东道国经济的各种活动可以划分为股权参与和非股权参与两种形式:

(1)股权参与形式是指跨国公司的母公司在其新建企业中占有股权和通过收买或参与当地企业的股份而占有股权。它可以进一步划分为独资经营和合资经营两种形式。

(2)非股权参与形式是指跨国公司在东道国的公司不参与股份,而是通过与股权没有直接联系的技术、管理、销售渠道,为东道国提供各种服务,主要有下面几种形式:

①许可证合同。它有两类,一种是许可证贸易,一种是许可证合同。它可以成为技术转让的有效渠道,有助于提高东道国工业生产能力。

②统包合同。它指承包商承担与某项生产设施的设计、建造和交付使用有关的一切任务的责任,通常由国际性工程公司承包。

③管理合同。一类是全面经营管理,范围比较广泛,不仅包括技术管理、商业管理,而且

包括行政管理。另一类是技术管理,即由外国技术公司、外国技术人员或由第三方技术公司或第三方技术人员来管理。

跨国公司的组建对我国现代化建设有重大意义,它可以使国内产品打入国际市场,取得国内稀缺或国外廉价资源,培养对外经济工作人材,取得国际情报和信息,取得外汇收入,避免关税阻碍,增加商品出口等。

第四节 从技术经济联系考察公司组织形式

一、专业公司

专业公司是由同一行业,生产同类产品或同类零件,或工艺相同的企业联合组成的公司,它主要是工业生产中横向联合而形成的。具体划分有下列组成:

(1)行业专业公司。它是由成品装配厂、主机厂、部机厂、零件厂、铸造厂、模具厂、设备维修厂等专业化工厂组成的一个横向独立配套的有机整体,比如汽车工业公司就属于这种专业公司。

(2)产品专业公司。它是在产品专业化基础上组建起来的,把生产不同规格,型号,不同性能的同类产品的工厂组织起来进行联合生产,如自行车公司,电器公司等。

(3)零部件专业公司。它是以零件、部件为对象,在产品标准化、通用化、系列化的基础上,把同类型零部件实行专业化集中生产。它适合于产品结构复杂,而零部件又可以分解,并具有通用性的特点,如标准件公司,滚珠轴承公司。

(4)工艺专业化公司。它是以生产工艺为对象,组织同类工艺的专业化集中生产。它必须是工艺可以分解,并具有通用性和便于运输的特点,如铸造公司,电镀公司等。

二、联合公司

联合公司是由工厂或其它社会组织,依照行业联合和专业化协作以及科研生产相结合原则组成的集合性经济组织,它是一种联合经营的公司。联合公司不是象传统公司那样,只以资本进行联合,而是参加联合的企业从其财产到其管理机构和劳动人员全部并入公司联合体中。

联合公司组织结构中的权限划分形式可因行业性质,生产经营的依赖程度,工厂地域分布等客观条件而有所不同,联合公司具体的组织方式有下面情形:

(1)集权式联合公司。公司管理机构对所属工厂的人、财、物、产、供、销等主要生产经营活动实行较为集中,统一的管理和指挥。

(2)分权式联合公司。它所属工厂在生产经营活动的各个方面或大多数方面都有很大的独立性,只在一定程度上服从于公司的统一管理和指导。

(3)混合型联合公司。这种公司具有上述两种公司的特点,即公司的管理机构对部分所属工厂实行集权式的管理,对另一部分工厂实行分权式的管理。

从联合公司的经营内容来看,它的具体形式可分为:

(1)把从原材料生产到产品加工的全过程组织成联合公司,其特点是前一道加工阶段的产品是后道加工产品阶段的原料。如钢铁公司可包括采矿、炼铁、炼钢、轧钢等过程。

(2)以综合利用为基础组成的联合公司,其特点是综合利用资源,能源和工业“三废”等,把有关工厂联合起来,比如石化公司,冶金化学公司等。

(3)以科学技术研究为生产服务为基础而组织的科研生产联合公司。其特点是科研成果直接利用于生产活动,将有联系的科研单位与生产单位直接联合起来,使科学技术尽快转化为生产力,如计算机开发公司等。

三、综合性公司

综合性公司主要是以综合利用资源,能源,充分利用机器设备和科学技术力量为基础,把同行业、生产同类产品和不同行业、生产不同类产品的工厂,以及科研单位联合起来组成公司。它是在高度专业化生产基础上的联合生产,其规模巨大,品种繁多,产品生产率高,属于工业生产的环行联合。如美国通用汽车公司,除生产各种型号汽车外,还经营铁路机车,各种柴油机、飞机发动机,各种冷藏设备,家用电器以及大量尖端军工产品。

第五节 从其它角度考察公司组织形式

一、从产权关系看公司组织形式

在我国,根据产权关系不同,可以把公司划分为国营公司、私营公司和合营公司。

(1)国营公司。国营公司就是指全部财产属于国家所有,是在国家统一计划指导下,由国家经营并实行独立核算的经济单位,按隶属关系有中央所属公司和地方所属公司。

(2)私营公司。私营公司是指全部财产归私人所有。我国的私营公司主要指外资或华侨投资建立的公司,或者由乡镇企业演变而来的公司,国家主要通过经济手段对它们进行管理。

(3)合营公司。合营公司是指国营企业与私人企业或集体企业联合成立的公司。所有制形式是二元结构,在合营公司中,中外合营公司是一种重要形式,中外合营公司就是中国同外国公司合资入股,共同兴办的公司,其特点是共同投资,共同管理,共负盈亏,外国合营者可以根据注册资本比例分得净利润。

二、从信用基础看公司的组织形式

根据公司的信用基础不同,可以分为人合公司,资合公司和人资两合公司。

(1)人合公司。人合公司经营活动着重于股东的个人条件,它是以股东的个人信用为基础而组建。如无限责任公司就是典型的人合公司。因为任何一个公司的股东,他的个人财产不可能是无限的,所以他对公司债务负无限责任的信用是以他的有限财产和他本人的信

用为基础的,而更多的是以他个人的信用为基础,国外的一些社会名流甚至完全以个人在社会上的声望为出资内容,充当无限责任股东,一些公营的无限公司则以政府的信用为基础,也称人合公司。

(2)资合公司。资合公司的信用基础是资本,它的经营活动着重于公司的资产数额,如股份有限公司就是典型的资合公司。股份有限公司的股东成千上万,加之股票可以自由转让,股东经常处于变动之中,故股份公司不可能用股东的个人信用为基础,只能是发行股票的资本额。

(3)人资两合公司。这类公司的经营活动兼有人的信用和资本的信用两个方面,即以股东的个人信用和公司的资本共同做基础。有限责任公司和两合公司都属于人资两合公司,因为有限责任公司有法定最高人数限制,股东人数较少,股东不能随意转让股份,所以公司除了以资本为信用基础外,或多或少要带有人合公司的特点,两合公司就是一个明显的例子。

三、从公司对公司的控制与依附关系看公司的组织形式

从该角度看公司组织形式,一般可分为母公司与子公司。

(1)母公司。母公司是一种控制性公司,凡拥有另一公司半数以上股票并直接掌握其经营的公司就是母公司。它一般是在本国登记的法人团体。母公司与控股公司的概念很相近,有时通用。控股公司仅指控制另一公司半数以上股票的公司,它并不直接参加该公司的业务活动,而母公司则直接掌握子公司的业务。

(2)子公司。子公司是指半数以上的股票受其它公司控制的公司,它一般是在东道国政府登记的法人团体。子公司的高层管理人员由母公司任命,一般管理人员自行配备,它与母公司保持着密切的联系,每年要向母公司汇报自己完成计划情况,财务及经营状况。

在实际过程中,母公司对子公司的控制可以无需掌握到半数以上的股票,母公司作为控制公司是指事实上的控制,母公司控制子公司有两种方法:一是购进现有某一公司百分之五十以上的股票(有时无需到该比例),二是建立新公司,同时掌握可以控制的股票数。

四、从公司的管辖系统看公司组织形式

据公司的管辖系统,可以分为本公司和分公司。本公司称为总公司,它是管理组织的总机构,关于业务的经营,资金的调配,人事安排,均由总公司统一指挥决定。分公司是指本公司所设立的分支机构,它受本公司的管辖,在大多数情况下,分公司不是独立法人。

五、从公司资本构成看公司组织形式

这主要是西方国家按照资本构成划分公司的一种形式,它分为国营公司,公营公司,民营公司。

(1)国营公司。国营公司就是指资本全部来自国家的财政预算,资本不划分成股份,由国家经营并由国家承担亏损。这是国家独资经营的一种公司。

(2)公营公司。公营公司是指政府资本额超过公司总资本的一半。

(3) 民营公司。民营公司是指私人资本超过公司总资本的一半。

第六节 国外一些有关公司的名称介绍

在英国的公司法中,对公司进行了如下分类:

(1) 有限责任公司。它包括公公司和私公司。其中私公司包括通常私公司和免除私公司。

(2) 有限保证责任公司。它包括有限保证责任公公司和有限保证责任私公司。有限保证责任公公司里包括有股份和无股份资本两种。在有限保证责任私公司里包括通常私公司和免除私公司两种。

(3) 无限责任公司,它包括无限责任公公司与无限责任私公司两类,其中无限责任公公司又包括有股份资本和无股份资本两种,无限责任私公司又包括无限责任通常私公司和无限责任免除私公司两种。

首先,英国公司法以责任为标准分三类:

(1) 有限责任。股东责任以其所购股本为限。

(2) 有限保证责任。股东责任,除其所认购的股本外,依章程规定,在公司财产不足以清偿债务时,还要在一定金额范围内,再负补充责任。

(3) 无限责任。股东负连带无限责任。

其次,公司又可分为公公司与私公司。私公司是指不能公开发行业股票,股东人数有限制,股份转让受到公司的限制。公公司则相反。

在私公司里分为免除私公司和通常私公司。免除私公司主要是按规定可以免除某些义务(如年度报告书)并受某些限制(如不许以法人充当董事等)。否则就是通常私公司。

再次,公司里的股本有两种情况:一种是把资本分为各股相等的股份。另一种是不分为相等的股份。

下面对西方国家较为常见的公司名称作以简单介绍。

(1) 避税公司(tax haven corporation)。是指利用外国政府所提供的低税率和其它优惠条件而在国外设立的分支机构公司。这是通过控股公司的形式将其利润从一家国外公司转入到另一家,或利用设在低税率国家的公司来积累利润,以逃避重税,少缴税款。

(2) 公众有限公司(public limited—corporation)。它能向大众出售其股份和债券,并对其成员转让股份权利不加任何限制的一种有限公司。成员数量的上限没有限制,但下限不少于7人。

(3) 私人有限公司(private limited—corporation)。指不得向公众招募股份或信用债券,也不允许其成员在未经征得其他股东同意前而转让其股份的一种有限公司,通常,它至少由两人组成,但总数一般不超过50人。

(4) 非营利性公司(nonprofit corporation)。指为了教育、慈善、人道主义或其它福利等不以营利为目的而组成的公司。

(5)公用事业公司(public utility corporation)。指对居民大众提供诸如煤气、水、电、市内交通运输等服务,并享有独占权的一种公司。这种公司一般为有限公司,它由政府规定和控制其供应价格,所得的货币收入用于扩展和开发,其财产部分地或全部归政府所有。

(6)相关公司(related—corporation)。又称联营公司,如果一个公司部份或全部主权属于另一个公司所有,则前者称为后者的子公司。在各子公司之间就称之为相关公司或联营公司。

(7)杰出公司(blue—chip corporation)。具有巨额实收资本,不论收入好坏均有支付较高股息率,拥有较高管理技巧与开拓性的经营管理人员,该种公司的存在比较安全。

(8)销售金融公司(sales finance corporation)。指专门从其他工商企业,特别是自零售商买进分期付款合同,或应付帐款的公司。

(9)信箱公司(letter—box—corporation)。公司名义上的地址设在某低税率的国家,而实际上却在某较高税率国家从事经营活动的公司。

(10)市政公司(municipal corporation)。美国州的行政组织机构组成部分。在其它国家是指由市、县、镇等所经营的公司。在美国由州立法机关授权下行使州的部分权力,它虽是一个法律实体,但因无股东,故与一般的公司不同。

(11)泡沫公司(mushroom corporation)。指发展特别迅速,但生命极为短暂的公司。这种公司主要存在于市场变化快,竞争激烈的行业,其规模较小,但资本的报酬率较高。

(12)协定费率公司(tariff company)。英国按保险同业会所制定费率收费的公司,保险同业会是英国保险公司组成的行会。

(13)家族公司(family company)。指公司的财产为一家或家族所有的公司。这种公司具有强大的凝聚力,经营积极性高,自我发展机制健全良好。

(14)银行公司(banking corporation)。从事《公司法》条款中不适用于其它公司经营的银行业务的公司。美国的标准公司法中,对银行经营的范围做了明确的规定,而银行公司则可以经营公司法规定范围以外的各项金融业务。

(15)特许公司(chartered—company)。在英国经皇家法律许可而成立的公司。

(16)个人公司(one man company)。是指一个股东的有限责任公司(有限公司或股份有限公司),它可以使原来在独资企业中负无限责任的资本家在个人公司中只负有限责任,个人公司已经不是原来意义上的公司,它是资本主义经济发展变化的最新产物。

(17)上市公司(public company)。这种公司的特点是它的股票可以在股票交易所挂牌,在股票市场上公开进行交易活动。它属于大陆法系国家中的股份有限公司。

(18)不上市公司(private company)。美国称 close corporation。它的特点是股票全部由建立该公司的股东所有,股票不能在股票市场上公开挂牌,不能在股票市场上自由流通,它类似于大陆法系国家中的有限公司。

第二章 公司的组织结构

第一节 公司组织结构的内容

一、公司组织的概念及其作用

一般地说,当有两个或两个以上的人,为了既定的目标而自觉地协调其活动时,就形成了一个正式组织。人员与组织的关系就好象一辆汽车上驾驶员和乘客与汽车本身的关系一样。如果我们想改进汽车的效能使其达到它的目标,即使它成为迅速、安全而且舒适的交通工具,我们仍然有很多事要做。例如,我们可以改进汽车的设计,使它更好地适合于可能使用它的人;我们可以改善它,使它更能适合于它所行驶的道路的特性;我们还可以改变汽车的设备或者调整它的某些机械特点,以适合人们的需要。汽车的设计总是根据对使用它的人和使用它的环境的特点的预测来进行。这种对汽车的各种改善与调整恰如人们对组织结构的调整一样,只不过一个具体,一个不具体罢了。

公司组织结构是否合理,对于公司的发展与生存起着至关重要的作用,有人曾这样说,公司组织结构的重要性仅次于公司最高领导人的挑选。对于各层管理人员来说,在一个结构设计良好的公司中工作,能保持较高的效率,并且能充分显示其才能;而在一个结构紊乱,职责不明的公司工作,其工作绩效就很难保持在一个较高的状态了。结果往往变成:由于职责不清,管理人员无所适从,对公司产生失望乃至不满情绪,最终是公司效率低下,人员纷纷离开。

在大多数情况下,公司效益低并非由于没有一个正式的结构,而是由于采用了僵化的、不适合本公司的特点和其它客观要求的组织结构形式。不论是紊乱的还是不合理的组织结构,都会导致公司的低效益。例如,福特汽车公司,是由美国亨利·福特一世在1905年创立,经过十五年奋斗,成为世界上最大的企业之一,到20年代差不多垄断了美国的汽车市场,并在世界其它重要市场上占有领导地位,从利润中就积累了十亿美元。但是,到1927年,福特公司却衰落下来,在市场上的份额降到了第三位。其后二十年间几乎是亏损经营。1944年,亨利·福特二世接管了公司,改组了公司高度集权的组织结构,并换上了一个全新的领导班子,才扭转了公司的局面,使公司又迅速发展起来。亨利·福特一世失败的原因在于,他认为一个公司不论其规模多大,只需一个老板和一些助手,而不需要专业管理人员,他的助手只能照他的决定和命令行事,而不能象个经理那样行事。实际上,这是一个高度集权

的组织结构形式,因而它不能适应福特公司这样一个庞大的组织。

因此,适当的公司组织结构可以使公司的各项业务活动更顺利地进行,可以减少矛盾与摩擦,避免不必要的无休止的协调,也才能提高公司的效率。

公司的组织结构就是公司各构成部分以及部分之间的相互关系。这就是说,公司组织结构首先是由各个部分构成的,各部分的划分是基于公司的目标之上,即把要完成的任务划分和安排成几个可以管理的部分。通常用来表述分析、划分和工作安排为几个可以管理的部分的这一过程称作“部门化”。其次,与公司组织结构关系密切的是所谓“管理的跨度”。亦就是公司总管理所能管理部门的数量,及各部门负责人所能下辖的人员数量。第三,现在大多数公司所存在的各种各样的委员会。这就是公司组织结构的三项基本内容。下面分别介绍“部门化”、“管理的跨度”和“委员会”这三项内容。

二、部门化

部门化,就是将工作和人员组编成可管理的单位,创设可管理的单位的过程,通常是建立组织结构的第一步。一个人如果能具备必要的技能、知识与时间,他就能完成一个公司中的所有工作,这不难想象。一个小吃摊是一个说明一个公司的各种职能都由一个人管理的例子。当他的营业兴旺了,摊主就感到没有足够时间来既制作食品又做服务顾客的工作。这样,作为组织工作的第一步,工作将被分成若干一个人能够完成的单位。可能将雇佣一个能够胜任有关制作食品的一切职能的厨师,摊主自己保留服务顾客和管理企业的有关的职能;当这个摊主的营业再进一步地发展,成为一个能接纳一百个顾客的饭店,厨师的工作就要进一步细分。厨师长主管制备食品和负责完成厨房内的所有工作。厨师长监督几个助手,每个助手都只有制作某种食品的技能。餐厅里有一个监督员,指挥男女侍者服务。店主本人则从事管理的职能,协调所有人员的工作。如果发展成联营饭店,那么每一个饭店就是一个可管理的单位。所以,部门化会出现在组织的所有各个层次。那么决定部门结构的最普遍的基础是什么呢?

部门化的根本目的在于分工,通过部门化过程而设立的许多单位,联合成组织的总体结构,在本质上是以为工作为中心的。决定部门化的最普遍的基础是职能、产品、顾客、地区、过程和序列。这些基础也就成为划分部门的一般依据。

1. 职能

职能是指互相联系的活动。其所以说关联,是因为在进行特定的一种工作时,要求有许多相似的技能。也就是说,在完成一个共同目标时把一组作业任务组编在一起的关系。按职能划分部门的方法,是基于这样的假设:很少人能够对各个方面的知识样样精通。规模小的公司,业务量小,只需要很少的管理人员,因此,往往是一个人管理许多事情。从某种程序上说,这种管理效率是很高的,因为不要其它的协调方式。在规模较大的公司,管理业务及管理人员都增加了,由于分工的极大优越性,组织管理划分为若干个职能部门来进行便是一个必然的趋势。在制造业,通常是按照生产、销售、技术、财务以及人事等划分成若干职能部门。

几乎所有的公司组织都是有按职能划分的部门,按职能划分部门是首要的、最基本的方

法。按职能划分部门的优点是：①它是一个合乎逻辑的和经过时间考验的方法；②它遵循了职业专业化的原则，因而简化了职业训练工作；③在人力的利用上能够显示出更高的效率；④职能专业化减轻了主管部门经理承担最终成果的责任，因而提供了在上层加强控制的手段。

按职能划分部门的缺点是：①职能人员往往养成了专心一意地忠于职守的态度和方式，各职能部门往往会强调自己部门的重要性，它们之间的“墙”是普遍存在的，职能人员观点的狭隘会破坏公司的整体性。正因为这样，职能部门之间的协调就是比较困难的事情，按职能划分部门，只有总经理才能对公司的全面事务负责，在大的公司里，这样的责任放在一个人肩上是太重了；②由于缺乏更多的位置，使得经理人才的训练受到限制。

2. 产品

拥有不同产品系列的公司常常根据产品建立管理单位。按产品划分部门的做法，正在广泛地被应用，而且也越来越受到重视。在大型、复杂、多品种经营的公司里，按产品划分部门往往成为一种通常的准则。

按产品划分部门的优点是：①它使得注意力及努力放在产品上，这对于激烈竞争的、多变的市场环境是非常重要的；②按产品划分部门，分部可以形成以利润为目标的责任中心，它承担了总公司的一部分责任，其本身也具有高度的完整性；③按产品划分部门，容易适应产品与劳务的迅速发展与变化，任何一种产品发展到一定程度，就可以分化出去，成为一个新的独立分部，这使得每一个分部都能保持一个适当的规模，避免部门的无限制膨胀带来管理的复杂化；④为总经理提供可测量的训练场所。

按产品划分部门的缺点是：①必须有更多的人员具有总经理那样的能力，以保证各产品分部的有效经营；②产品分部存在由于总部和分部业务的重复而增加成本的危险，即使得经济的集中服务造成困难；③分部拥有较大的权力，增加了公司总部的控制问题，由于分权及控制的不当，很可能使得公司的整体性受到破坏，严重时导致瓦解。

3. 顾客

零售商店可通过建立特设部门来迎合具体顾客阶层，如十多岁的青年、大学生、结婚用品等的需求。一个制造阀门的工业企业则可以这样分配它的推销人员：一部分负责向原设备制造企业进行销售，而另一部分负责配件市场的销售。

4. 地区

按地区划分部门的主要理由是交通不便。也就是说，这种划分方法特别适用于大规模的公司或者业务工作在地理位置上分散的某些公司。跨国公司采用这种方法无疑是成功的。即使在交通已经非常发达的情况下，当要管辖的下属人员人数很多而又分散在广阔的地区，按区域建立管理单位仍不失为一种合理的方法。这种划分部门的方法与按产品划分部门的方法，其优缺点有一定的类似性。如一部分责任下放到基层，为总经理人才提供可测量的训练场所，需要更多具有总经理才能的人员，使经济的集中服务成为困难，增加了公司总部的控制问题。按地区划分部门可以把重点放在本地市场和问题上，由于能同地区的利益集团和顾客更好地、面对面地直接联系，可以取得地区经营的经济利益。

5. 过程

生产一种产品的过程或设备可以作为决定工厂一级部门化的基础。这对于现代公司的组织也具有很大意义。例如,将所有铣床组成一个部门,而将所有车床安置在另一个部门,就是按设备进行部门化。在其他工业中,生产过程可作为决定有效的部门化的基础,因此,在一个化学工业工厂中,一个过程,如蒸馏就可成为一个作业单位。

6. 序列

公司还可以按序列来划部门。比如,部门有时是按字母顺序或时间的序列排列的,对于那些还未作好电子计算机化的组织,簿记科可以分设二个组,一组登记顾客的姓氏字母属于从 A 至 M 范围之内顾客的帐目,另一组则负责顾客姓氏字母属于从 N 至 Z 的帐目。数字序列还经常作为把无区别的劳动班组划分为可控作的单位的基础,那就是将每 30 个工人置于一个班长之下。一天工作 16—24 小时的工厂,可建立不同班次,而每个班次则是一个独立的管理单位。

以上是六种常见的划部门的依据。在现代公司中,很少有公司部分的划分只是按照某一种标准进行的,而是综合采用。例如,在公司的某一层可能是产品部,而在次一层,可能是职能专业化,在第三层,可能是以地理位置为依据的部门化。所以,现代公司部门划分的依据是多重的,相互交错的。

除了以上的基本方法外,在划部门时还应考虑以下几个因素:第一,充分运用专业化的优点,进行合理的分工。但必须注意不能过分强调专业化部门无限制地增多。第二,力求管理与协调的便利。例如装配部门,根据需要可以设在销售部门之下。百货公司,某一商品的进货与销售也不妨由一位主管来负责,使得满足顾客的需要与进货随时都能统一起来。第三,激发足够的重视。这里有一个例子。IBM 公司(美国商用机器公司)在 1963 年时的组织结构是公司总部下设立系统发展、系统制造和资料处理三个部,在资料处理部下面,有三个按地理位置划分的销售部门以及二十五个为顾客咨询的部门,还有两百多个训练和设备维修部门。1963 年到 1968 年间,IBM 公司改变了它的产品系列,增加了 360 型计算机,这使得维修的重要性、维修任务的复杂性都大大增加了,然而现场工程师以及相关人员在销售人员面前感到自卑。因此,在 1965 年将维修部门从资料处理部分出来,单独成立现场工程部——此部与其他部门处于同等地位。这样,公司总部由原来只按管理三个部变为管理四个部了。第四,降低费用。一般地说,部门越多,费用越高,这不仅是因为新成立一个部门时需要人员,办公室、电话费支出也会增加,而且,部门的增多会使组织的协调手段更为复杂,协调的费用更为昂贵。

三、管理的跨度

一旦确定了如何进行部门化——即不管是按职能、产品、顾客、地区、过程、序列,还是任何这些要素的结合——就立即会产生出组织结构上的另一个问题:一个人究竟能指导多少部门?这个问题通常就叫做管理的跨度问题。管理跨度就是管理者所管辖的下属人员(或部门)的数目。管理者所管辖的下属人员多,称之为管理跨度宽;管理者所管辖的下属人员少,称之为管理跨度窄。管理跨度是宽好,还是窄好呢?这是公司在实际工作中所遇到的现实问题。

就管理跨度本身来看,窄有窄的好处,宽有宽的好处,但窄有缺点,就象宽也有缺点一样。

管理跨度窄的好处在于:便于更加严格地控制下属人员的活动;可用更多的时间来协调下属人员的工作;能够满足某些下属人员的要求,这些下属人员要求上一层的管理者管得具体、详细。其缺点是,容易形成多层次的宝塔式组织结构,使高层人员难以接近基层人员,出现主观主义、官僚主义现象。

管理跨度宽的好处在于:可导致少层次的扁平式组织结构,便于高层人员接近基层人员;有利于培养与锻炼下属人员的独立工作能力,使下属人员增强工作主动性并发挥他们的创造性。有些企业为了发挥下属人员的作用,有目的地使管理跨度稍宽些。其缺点是:往往会出现上一层人员难以控制下属人员活动的状况,难以协调下属人员的工作。

从上述分析中可以看出,管理跨度窄的好处,恰恰就是管理跨度宽的不足之处;相反,管理跨度宽的好处,也正是管理跨度窄的不足之处。因此,在公司组织的实际工作中,人们总是愿望从窄与宽的比较中,找到一个最理想的管理跨度。

但是,有很多管理文献的作者劝告总经理同时减少管理跨度的宽度和缩短组织层次的深度。例如,美国的厄威克曾经提出限制管理跨度的原则:“没有一个监督员能够直接管理超过五个或者至多六个工作相互连锁的下属的工作。”这一原则也许是后来许多管理学家所推崇的。

更多的人则通过调查、分析与研究之后认为,不可能有一个固定不变的到处适用的管理跨度。因为公司管理跨度的决定,受到许多因素的影响。所以,公司只有在发现影响管理跨度的各种因素的基础上,根据公司的实际情况,具体地决定管理跨度,才能找到最理想的管理跨度。

在一般情况下,公司对管理跨度的决定,应当考虑以下五个因素:

(1)工作性质。公司在决定管理跨度时,要分析工作性质的差异,包括工作的重要性、工作的变化性以及下属人员工作的相似性。如果工作很重要,管理跨度应当窄些,而对于不太重要的工作,管理跨度则可以宽些;如果属于复杂、多变、富于创造性的工作,管理跨度窄些为好,而对于例行性的工作即经常重复要做的工作和较为稳定、变化不大的工作,管理跨度则可以宽些;如果下属人员的工作具有相似性,管理跨度可以宽些,而对于下属人员的非相似的工作,则管理跨度应当窄些。

(2)工作能力。公司人员的工作能力对管理跨度的影响,包括领导人员的工作能力和下属人员的工作能力。如果领导人员的工作能力强,那么管理跨度可以宽些;反之,领导人员的工作能力弱,管理跨度则应当窄些。如果下属人员的工作能力强,管理跨度则应当宽些;反之,下属人员的工作能力弱,管理跨度则应当窄些。因此,一些公司往往通过培训下属人员,增强下属人员的工作能力,来扩大管理跨度的宽度。

(3)管理方法。公司管理方法对管理跨度的影响,包括授权的程度和监督系统的完善程度。如果公司在管理工作中更多地采用授权的方法,即把工作权限较多地授给下属人员,由下属人员独立地去完成任务,那么管理跨度可以宽些;反之,授权很少,下属人员无权行使职责,遇事都得请示汇报,则管理跨度就窄些。如果公司的监督系统比较完善,可以有效地控

制各项工作的运转,减少领导人员的监督时间及精力,那么管理跨度可以宽些;反之,公司的监督系统不健全,碰到问题都得领导人出面解决,则管理跨度就应窄些。

(4)部门划分。公司组织内部的部门划分与管理跨度有着密切的关系。一般来说,管理跨度宽些,部门就划分得细些;管理跨度窄些,部门就划分得粗些。那么,如果部门划分得很细,势必会导致较宽的管理跨度;如果部门划分得较粗,则会使管理跨度窄些。

(5)组织层次。公司内部的组织层次与管理跨度的关系表现在两个方面:一方面,对不同的组织层次来说,有着不同的管理跨度。基层组织的管理跨度往往较宽,因为处于基层组织的工作例行性较强,大多是经常性的重复工作,变动性不大。而处于高层组织的工作变动性较大,都是具有多变的复杂工作,所以,高层组织的管理跨度就应当窄些。另一方面,在下属人员全部数量相同的情况下,如果管理跨度宽些,那么组织层次就减少;如果管理跨度窄些,组织层次则会增多。因此,减少组织层次,就要求扩大管理跨度的宽度;增加组织层次,就会使管理跨度变得窄些。

四、委员会

在现代公司组织里,有各种各样的委员会。公司里的委员会组织,是一个由集体来进行讨论,提出建议,作出决策的组织形式。委员会组织的最大特点是集体活动。

根据委员会组织的工作任务的不同,公司可以设立各种各样的委员会组织。有的承担管理职能,有的不承担管理职能;有的需要决策问题,有的仅仅是讨论问题;有的是直线式的,有的是参谋式的;有的是正式的,有的是非正式的;有的是常设的,有的是临时的委员会组织;还有一些委员会则纯粹是为了接受信息,既不提建议,也不作决策。

公司设立委员会组织是作为公司经营管理的一种手段。委员会组织的根本目的在于,实现公司的经营管理目标。每个具体的委员会组织都有其具体的目的。有的是为了获得集体讨论、集体判断、利用众人智慧的好处而设立;有的是为了反映和满足不同利益集团的要求而设立;有的是作为限制和制约某些个人权限过大的手段而设立;有的是为了协调计划及其执行情况而设立;有的是作为信息沟通的组织而设立,等等。

(一)委员会的优点

委员会的优点通常认为有四点:集体判断、增进激励、制约权力与改善协调。前三个优点应当归功于作为一个集体而起作用的委员会的成员之间的相互影响,而第四个优点则归功于由于交换情报从而使委员会有可能完成协调职能。

(1)集体判断。集体判断常常胜于单独一个人的判断,因为集体总比个人能提供更广泛的知识和经验。常言道:“三个臭皮匠,胜过一个诸葛亮”,就是这个道理。因此,一个需要不同的知识和各种经验去求得最优解答的问题,最适合于进行集体研究。当然,获得更多的知识和经验并不一定要通过集体的活动来实现。如果一位经理,为了某项决策,广泛听取了诸如生产、技术、财务、销售等各个部门的意见,同样可以取得相当的、甚至更好的效果。然而,我们不能保证每一位经理在决策时都这样做,并且,实际上有许多情况下也不需要这样做,但一些决策需要知识与经验更广泛的集中的时候,从制度上保证决策的集体判断就必须运用委员会了。

集体判断除了能获得更广泛的知识与经验外,有时,集体成员中的相互作用、自我批评可以改进集体的判断。集体判断还可以使最后的决策更有可能注意考虑团体每一个成员的需要和利益。例如,一个生产调度会议,通常都要包括各个生产部门以及其他有关部门的代表,这就可以使得所采取的任何行动能顾及到所有参加部门的需要。

(2)增进激励。委员会可使更多的人参与决策。一般来说,参与编制计划或决策工作的人通常会怀着更大的热情去接受和执行这些计划或决策。似乎总有这样的人,如不事先与他们商量,他们就什么事都反对,或者对决策作出消极的反应。这样,会使得决策的执行变得缓慢。在执行计划中的合作或增进激励,是由于参与了委员会的工作的结果。由于参与,使得人们更多地了解以前不知道的事情,因而促使他们更能执行决策和对待决策。对于决策的支持者来说,积极地执行由自己的努力而建立的计划是合乎情理的;而对于决策的反对者或旁观者(弃权)来说,他们感到不执行决策就是一种错误,至少集体的表决对这些人产生了一种暗含的压力。

(3)制约权力。委员会内部的权力制约适当地克服了职权过于集中于某个人的弊病。虽然在大多数情况下,委员会主席的意见在很大的程度上影响着决策的方向,但一个委员会中一般总是存在着这样的委员:不管委员会主席的看法如何,他坚持发表自己的观点;或者当委员会主席的倾向性意见明显地对组织不利时,其它委员也不会投赞同票。如果委员会的委员都是经选举产生的话,各个委员的作用将更大,也就是说,这种情况下权力的相互制约更具有实质性。董事会制约董事长的权力和行动就是委员内部权力制约的最明显的例子。

委员会不仅能在委员会内部实现一定程度的权力制约,而且在委员会之间,或委员会与某个实权人物之间也会有一定的权力制约。

(4)改善协调。协调的方式有很多,委员会也是一种协调的方式。委员会一般要定期开会,委员会们必须面对面地接触,从而使他们可以接交和交换情报,这不但能节省时间而且也加强了相互间的了解。因此,委员会总是可以完成协调的职能。专门用于协调的委员会常见于由生产、销售、财务等各职能部门组成的经营或管理委员会;或者由各生产以及有关部门组成的生产调度委员会等等。

(二)委员会的缺点

委员会本身也存在缺点,如果不对这些缺点有足够的认识,就很难有效地利用委员会这一组织。下面列举的就是有关委员会这一组织的缺点:

(1)做出决定往往需要很多时间,费时费钱。如果8个委员一组开会3个小时,就等于花费3个人一天工资,或是一个人的3天工资,这笔费用的支出是很大的。如果再加上会议的准备时间和费用,那就更可观了。

(2)效率低。一般来说,集体决策总比个人决策花费更长的时间,因而行动迟缓,效率低。委员会是一个论坛,所有委员都要发表自己的意见,这就需要花费更长的时间。委员们的发言往往并不是简明扼要的,特别是当委员会的委员比较多时,如果个别委员故意用这种方式拖延会议的进程,决策就会花费更多的时间。当委员会的讨论过于全面或离题太远,以及难以取得一致意见时,常常导致还没有采取行动就休会。

(3)导致问题的妥协解决。委员会的决策往往是折衷的结果。有时因为对其他委员的尊敬或是对他的畏惧而不敢坚持自己的正确意见,只好顺从别人的看法。有时因为委员们争执不下,只得放弃最好的解决方案,勉强通过一个不好不坏的中等水平的方案。例如,某事本应决定由甲或乙去做,因为甲、乙两人都符合条件。但由于委员会内的部分委员支持甲去做,另一部分委员支持乙去做,争论不休,最后双方妥协,只得叫条件较差的丙去做此事。

(4)责任难以明确。在委员会组织内,委员的责任感较差。因为是集体决定的事情,不是某个委员负责决定的事,所以,往往不象个人决定那样认真负责。对于集体决定中的失误,也无法追查委员个人的责任,容易出现大家都负责而又都不负责的现象。

(三)正确发挥委员会的作用

正是由于委员会组织本身既有优点又有缺点,所以,问题不在于公司要不要设立委员会组织,而在于如何正确发挥委员会组织的作用。既无法在公司中取消委员会组织,也不是有了委员会组织就万事大吉了。公司应当合理地设置委员会组织,正确地发挥委员会组织的优点。为此,公司必须想办法显露出委员会组织的优点,并采取措施防止与克服委员会组织的缺点以达到成功地利用委员会组织的要求。公司应该主要注意以下各方面的问题:

(1)明确规定委员会的职权和范围。公司的每个委员会组织,都要依据其具体目的,来详细规定该委员会的权限及其职责范围,包括使每个委员都知道集体讨论的中心议题的准确范围。

如果详细规定了各个委员会组织及其成员的权限和职责范围,就可以有效地衡量该委员会组织及其成员是否尽到了责任。在规定委员会组织的权限时,应当注意防止剥夺直线组织的权限,不要用委员会组织成员的集体权力去代替直线人员决定问题的权力。

(2)委员会规模的确定。公司的每一个委员会组织,都应有其合理的规模。一般来说,委员会组织应有足够的人数,以便能够集思广益,并容纳为完成其任务所必须的各种专家。但是,委员会组织的人数不能太多,规模不能过大,以免浪费人员和时间,或是助长优柔寡断,造成拖延会议或是议而不决。

委员会组织的设置规模多大,当然是人们主观判断的结果。但是,委员会组织的规模究竟多大才是合理的,却不是人们主观随意决定的,而是有着客观的依据。公司应当根据实际需要和可能条件来确定委员会组织的规模。如果因为某些人际关系而随意扩大委员会组织的规模,最终必定会给委员会组织带来不幸的后果。

在正常情况下,公司的小型委员会组织以 5—6 人为宜,大型委员会以 15 人左右较合适。当然这也不能一概而论,笼统确定,而是通过分析具体情况,来确定每一个委员会组织的具体规模。

(3)委员的选择。把符合条件的人选入委员会,担任委员会的工作,是使委员会组织成功的一个基本因素。每个委员都必须具备在品质能力和知识诸方面完成该委员会任务的起码条件,还应当清楚地了解其所代表的本部门情况,在同其他委员探讨问题时,既有自主性又不害怕报复,在集体决定问题时,能把本部门利益与公司整体利益有机地结合起来,不应把委员资格看作是保护狭隘利益的工具。每个委员都必须有足够的时间和充沛的精力参加委员会组织的工作。不宜由同一个人参加若干个委员会组织,不能用照顾关系或本人情绪

而把没有才能的人塞进委员会组织;不要设置挂名的或名不符实的委员资格。

(4)主席的挑选。委员会组织作为一个集体,每个委员都有权利责任来做好委员会主席的挑选工作。虽然委员会组织实行的是集体决策原则,但委员会主席对整个委员会组织的工作效果有着重要的作用。一位优秀的委员会主席可以使委员会避免浪费时间及其他缺点的出现,包括安排议事日程,会前周密地准备会议内容,提前向委员们出安民告示,确定采取行动的建议,以及有效地主持工作。

对委员会主席的挑选,必须服从于完成委员会组织的任务。委员会主席要熟练地了解并把握委员会组织的优点与缺点,能够充分发挥每个委员的作用,善于启发委员们的辩论又能果断地结束这种辩论,不把个人观点强加于人但又不迁就狭隘的观点,使会议开得生动活泼但又不走题,并能够就实质性问题作出决定。

(5)选择议题。公司的工作是多种多样的,但并非一切工作都要通过委员会组织,有些问题必须交由委员会组织决定,而有些问题就不必经过委员会组织,因此,选择委员会组织的工作议题是很重要的。

委员会组织的工作议题必须是适合于集体讨论并能够作出集体决定的议题。一般情况下,公司的发展方向、长远规划、方针政策,以及主要计划的制定与控制这些问题,最适宜于成为委员会组织的工作议题。议题可由委员个人或几个人联合提出,也可由委员会主席提出。议题的选择应当符合所要审议和解决的问题,并需附有必要的资料,以供委员们作好准备讨论的意见。

(6)决议的执行。委员会组织作出决议并不是委员会工作的结束,而是检验委员会组织实际工作效果的起点。委员会组织工作的成败,关键要看委员会组织的决议执行之后所带来的工作效果。不能认为开完委员会组织的会议,作出了集体决议,就完成了委员会组织的任务。恰恰相反,为了保证决议的实施,还必须进一步确定相应的检查办法,检查决议的执行情况。这种检查,既要有利于保证这个决议本身的执行,又要为委员会组织以后作出新决议时提供改进措施。

为此,委员会组织的每次会议应有记录,并写出会议所讨论的问题和决定的内容。委员会组织的决议必须简明、准确,便于执行与检查,有助于在执行过程中节省时间和减少费用的支出。

第二节 公司组织结构的形式

一、直线制组织结构形式

直线制结构是最古老、最简单的组织形式。这种结构适用于小型公司。它要求经理能够对本部门所有的问题做出决策,所以,他必须是个全才。如果公司的规模扩大了,那么它或者增加管理层次,或者增加每一层次的工作单位。

在直线制结构中,直线经理和其下属之间的职权关系有以下三个特点:①直线经理被授

予的职权是全面的。例如,厂长有领导本工厂的全部权力,广告经理有领导广告部门的全部权力,等等。由于有完全的职权,他不用跟别人商量,就能迅速做出决策。②每个直线经理有权直线指挥他的下属,即直接向下属发布指示和命令。③下属只向一个顶头上司汇报,同样,只接受一个领导者的命令和指示。

(一)直线制结构的优点

- (1)指挥系统单纯,从而决策迅速,命令统一,很容易贯彻到底。
- (2)每个组织成员的职权、职责很明确,都知道自己向谁汇报,谁向自己汇报。
- (3)直线结构简单好懂、管理费用低。

(二)直线制结构的缺点

(1)要求管理者必须是个全才,有与下属一切工作有关的知识和经验,他在决策时没有其他专家可供咨询。

(2)几乎没有什么横向联系,部门之间的协调完全要依靠总经理,所以总经理的工作负担很重。

(3)这种结构容易形成官僚作风,缺乏灵活性。

二、直线——参谋组织结构形式

随着公司规模的扩大,直线组织中直线经理的任务就变得越来越复杂。他感到如果仅仅依靠个人的知识和时间已经无法解决繁重的管理任务,需要有专家的帮助,参谋人员就是这种专家。这样,就产生了所谓的直线——参谋组织。在直线——参谋制结构中,参谋经理的作用是为直线经理提供有效管理所需要的在某一方面的建议、服务和帮助。

直线经理与参谋经理的区别在于他们的职权关系不一样。参谋人员起着顾问的作用,他们无权做决策,也无权下命令(除非是在本部门内,在本部门内他们是直线经理)。参谋经理向直线经理提出建议,直线经理可以接受,也可以不接受。如果他赞同这个建议,就作出决策并下达命令执行。

例如,当销售部门很小时,销售经理能够直接领导本部门的各项业务,如领导销售人员,对做广告和分配产品等业务直接作决策。但随着公司规模的扩大和销售业务的增加,销售经理已感到时间不够用。他就增加一名广告经理(参谋经理)帮助他拟订公司的广告战略。广告经理在广告方面是专家,由于他的帮助,销售经理就可以腾出时间研究其他问题了。应当指出,在企业内部,只要有需要,各个管理层次都可以增设参谋人员。

有时候,参谋人员在某一特定领域(如会计制度、库存控制、人事制度等领域)内也可以有向直线人员发布命令的有限权力,这时,他的职权超出了参谋职权的范围,这种职权叫作职能职权。职能职权兼有直线职权和参谋职权两种特征。它象直线职权,因为它有命令和作决策的权限,但是这种权限只限于参谋人员的专业范围之内。公司授予参谋经理的职能职权,是为了更好地依靠专家和减轻直线经理的工作负担。

直线——参谋制结构的优点是:

- (1)直线经理在工作中能得到专家的帮助和支持。
- (2)直线经理可以不再陷入日常业务工作,能腾出时间和精力以从事更重要的工作。

直线——参谋制结构的缺点是：

- (1) 直线部门和参谋部门之间很容易发生矛盾，参谋部门如果权力过大，就会侵犯直线部门的权力，影响统一指挥，但如果不重视参谋部门的作用，也会影响专家们积极性的发挥。
- (2) 有可能把参谋部门搞得过大，或设置不必要的参谋部门，增大了管理费用。

三、事业部制组织结构形式

事业部制组织结构形式，是在公司总部下，设立若干个自主营运的业务单位——事业部。这些事业部，或者是按产品来划分，或者是按地区来划分。每一个事业部都是要对成本、利润负责的利润中心。

事业部制组织结构形式，类似于直线——参谋制结构，因此这种组织结构保留了直线——参谋制结构的部分特点。但是，这两种结构存在着本质的差别，事业部被赋予更大的职责及权限，它是一个相对独立的单位，直线参谋制结构内部则不存在这样的单位。实际上，每个事业部往往更类似于一个直线——参谋制组织结构单位。

正因为许多职责、权力从公司总部转移到事业部，所以才要求这种组织结构决不允许有一个软弱的“中央”，以保证整个公司的完整性。除了运用必要的控制手段外，有关公司的目标、方向等重大战略问题的决策，必须由公司总部作出。一般来说，有以下三大领域是必须由公司总部作出决策的重大战略问题：第一是公司将应用什么样技术，开发什么样产品？公司的基本经营观念是什么？第二，资金的分配及大宗投资决策。第三是公司优秀人力资源的运用，即事业部一级的管理人员、特别是主管人员的任免、奖赏等，以及公司的人事政策。

事业部制组织结构的优点是：

- (1) 它既有利于公司高层领导摆脱日常事务，集中精力研讨公司的重大问题，又有利于各事业单位充分发挥自己的主观能动性。
- (2) 它既具有高度的稳定性，又有很强的适应性。稳定性表现在这种组织结构形式的适用范围更加广泛，公司一旦采用事业部制结构，一般就不需要改变，而只是在局部上加以调整。适应性是指事业部制组织结构形式具有以下功能：公司可以根据市场环境的需要以及公司战略的要求，改变一个或几个事业部的产品，或在一个事业部内发展某种新产品；当某个事业部的规模发展到相当大的时候，就可以分化，成立新的分部，以避免事业部过度膨胀，出现过大的直线——参谋制结构所遇到的所有头痛的问题。
- (3) 事业部制有利于经理人员的培养与发展。公司高级主管必须具备较多的知识及各方面的管理才能，而事业部正是培养这样一位主管的最适宜的场所。因为事业部经理必须从整体来组织其各项业务活动。

- (4) 由于各事业部都是利润中心，事业部间存在比较和竞争，因而有利于整个公司效益的增长。

事业部制组织结构的缺点是：

它容易使各事业部只考虑自己的利益，而忽视公司整体利益；公司总部及各事业部都设有职能部门，造成职能机构一定程度的重叠，增加了管理的费用；如果不注意调整，事业部一般总是要庞大起来的。

一般来说,事业部制组织结构形式适用于规模较大,产品种类较多,市场环境不稳定的大型公司。

四、模拟分散化组织结构形式

当一个公司的规模发展到使直线——参谋制组织结构不能有效地运用,并且,由于生产、技术内在联系的紧密,根本无法把公司分解为若干个相对独立的事业部门的时候,模拟分散化组织结构形式便是最有效的了。这种组织结构形式是介于直线——参谋制与事业部制之间的一种组织结构形式。所谓模拟分散,是指结构中的组成单位并不是真正的事业部门,而是把它视为或模拟为一个“事业部”,让其独立经营,单独核算。这些模拟性“事业部”,相互间的内部转移价格为基础,而不是象事业部制,内部转移是以市场价格为基础。模拟分散化结构常见于大型钢铁联合公司、化学工业公司、制铝工业公司等等,在这类公司中,生产活动的连续性 & 经营活动的整体性都很强,并且规模又很大,因此,它既不宜采用事业部制,又不能运用直线——参谋制,而适宜运用模拟分散化结构。

模拟分散化组织结构,不是一种非常明确的结构。各“事业部”只是有模拟性的盈亏责任,任务不很明确,目标比较模糊,公司总部对这些单位的考核也比较困难。更困难的事情还在于究竟赋予各模拟性“事业部”多大的独立性。如果独立性不够,会使公司的活力不大,如果独立性过于明显,会导致公司整体利益的破坏。因此,这就要求各个模拟性“事业部”的经理人员有较高的全局观念,把公司整体目标放在首位,而不计较局部的得失。模拟分散化结构的缺点一般是很难克服的。所以,除非直线——参谋制或事业部制等其他组织结构形式不适于这个公司,一般情况下不采用模拟分散化组织结构形式。

五、矩阵组织结构形式

矩阵组织结构是一种较新的组织结构形式。它特别适用于技术进步较快、技术要求较高的公司,如计算机和空间产品制造公司等。通常的矩阵组织结构就是运用若干项目小组而使组织成为新的结构形式。

项目小组是指组内人员分别出自组织中的不同部门,他们具有不同的知识和技能,为了完成一个特定的工作任务而组合在一起。项目小组由项目经理领导。实际上,矩阵组织结构是一种按双重因素进行的部门划分。

一个暂时性的项目小组存在于组织之中,并未使组织成为矩阵的结构。只有项目小组成为永恒的组织设计依据,使得项目小组成为稳定的、不可缺少的经营性组织时,这种结构才是矩阵式的。暂时性项目的小组的人员可以从各部门抽调,并可暂时脱离原领导部门,而在矩阵结构中的项目小组成员则必须仍然接受原部门经理的领导,也即矩阵结构中的成员要受到双重领导。

项目经理相对于纵向的部门经理来说,常常存在着一层“职权差距”。因为项目经理职权只是一种不完全的职权。例如:项目经理无权给他的人员以奖励或晋级,而只能提供建议,部门经理则有这种权力。职权差距还意味着项目经理的职责要大于其职权,因为项目经理总是被要求领导项目小组完成一件特定的任务。

职权差距的存在,对项目小组经理提出了更高的要求。首先,项目经理必须有较高的威望,能动员、说服小组的每个成员,以使工作能如期地完成;其次,项目经理必须有更高的才干,在各部门之间进行有效的沟通与协调,项目经理必须依靠其自身的能力,以弥补职权差距。但无论怎样,职权差距的存在使得矩阵组织结构复杂化了。

矩阵组织结构有以下优点:

(1)项目小组可以不断接受新的任务,使组织富有一定的灵活性。

(2)矩阵组织结构在形式上固定,在人员上可调整,因此,组织在运用人力资源时具有很大弹性。

(3)矩阵组织结构有利于把管理中的纵向联系与横向联系更好地结合起来,可以加强各部门之间的了解与协作。

(4)对于各部门的专家,有更多的机会提高其业务水平。

矩阵组织结构的缺点是:

(1)项目经理与部门经理之间,常常发生权力之争,以改善自己一方的工作绩效。

(2)矩阵组织结构中的成员受横向与纵向的双重领导,破坏了命令统一原则。

(3)项目小组经理相对于部门经理的职权差距,使得项目小组成员对小组的工作任务可能要缺乏热情。

从以上的分析中可以看出,没有一种组织结构形式是十全十美的。既不存在最好的组织结构形式,也不存在所谓低级或高级的组织结构形式。每一种结构都有各自的适用条件。公司采用哪一种组织结构形式,应考虑公司的规模,产品种类,生产技术特点以及市场环境等因素,这些问题将在下一节中涉及。

第三节 公司组织结构的设计

一、一般的设计原则

1. 指挥系统

指挥系统是指组织中各阶层的每一个人均有上级,且每一个均须负责向上级报告。任何一个组织,只有明确其指挥系统,整个组织才能运转起来。指挥系统的明确,规定了组织中信息沟通的路径和方式。组织中的任何人,若其意见沟通违反了指挥系统,将给组织带来混乱。越级指挥或越级上报都会引起被越之级人员的不满。明确指挥系统,是组织有效运转起来的先决条件。

2. 命令统一

指挥系统的明确并不等于命令的统一。命令统一原则的含义是指组织中指挥系统的每一个人,只需对唯一的一位上级负责。任何人接到两个或两个以上相互冲突的命令时,都将无所适从。

3. 责、权、利相统一

责、权、利相统一的原则,是适合任何组织阶层的管理原则。责、权、利关系中有两个核心内容,一是职权关系,一是责、权、利三者之间的关系。

管理中的权力,是指为了达到组织目标,进行行动或指挥别人行动的权利。不管权力是来源于制度还是来源于下级的接受,作为职权关系,上级总是比下级拥有更大的权力,下级不会把没有权力的“上级”看作他的领导。谁的实际权力最大,谁也就成为一个组织真正的统率。现代组织往往强调授权,但不能进行毫无保留的完全授权。授权仅是表示被授权者代替授权者行使所授权力而已。

责、权、利三者之间必须是协调、平衡、统一的。权力是责任的基础,有了权力才有可能负起责任;责任是权力的约束,权力拥有者在运用权力时就必须考虑可能产生的后果,不至于滥用权力;利益的大小决定了管理者是否愿意担负责任,接受权力的程度,利益大责任小的事情谁都愿意去做,相反,利益小责任大的事情人们很难愿意去做,即使做了,其积极性也会受到影响。组织中的某一层,特别是高层,责权利没有得到统一,则整个组织将是危险的。

4. 精干、高效

精干原则首先要求部门化必须合理,根据组织的需要,尽可能减少部门的设置数量。因为部门的数量越多,协调与控制这些部门的上级部门也越多,整个组织结构就会变得庞大起来。精干原则,还要求各个部门的人员配置必须合理。违反精干原则,一是使管理费用升高,经济性降低;二是使得管理层次不得不多起来,并且由于人员的臃肿,工作的相互推诿,管理效率必然很低。

效率,对于公司组织的生存和发展是至关重要的。保证公司组织的高效运转需要有一些条件。精干是前提;其次,各部门应该有明确的职责范围和权限,建立良好的信息传递、沟通渠道以及各种协调方式。

以上所述的组织结构设计的一般原则对于几乎所有的公司组织都是重要的。然而,对于那些技术、环境变化很大,动态性较强的公司组织,一般的部分原则的框框则需要突破。所以,现代组织设计需要转为动态的原则。

二、动态的设计准则

1. 知识与职权的结合

现代组织由于分工的细致,越来越强调职权与知识的结合,参谋的作用将显得越来越大,参谋人员由过去仅仅是咨询的地位而可能变为拥有赞同性职权甚至职能性职权,这种职能性职权意味着参谋人员与直线主管人员融汇在一起,拥有部分的指挥权(这已在直线——参谋制结构中叙述过)。这里只解释一下强制磋商和赞同性职权两种加强参谋作用的方法。

(1)强制磋商。强制磋商加强了参谋人员的作用。某一制造部门经理的建议,必须先和技术专家商讨后,才能向制造部副总经理提出,否则,制造部总经理会拒绝讨论部门主管的任何议案。在这种情况下,能确保技术专家有机会去影响制造的过程。

(2)赞同性职权。赞同性职权是指直线主管的决策要获得多数参谋人员的支持,才能生效。这就是说,参谋人员拥有否决权。实际上,参谋人员拥有3部分的决策权,但不是最终的决策权。赞同性职权使得参谋人员的影响力大大加强。对于总经理的参谋班子来说,赞

同性职权意味着对总经理权力的限制。如果是一个部门对另一个部门行使赞同性职权,则会使各个部门的工作彼此进一步了解,也确实能纠正一些错误。赞同性职权增加了决策所要经过的环节。

2. 适应性与创新性

现代公司越来越显示出动态的特质。公司组织结构受环境、公司规模、技术特性等因素的影响。这些因素发生变化,就对组织结构提出了变化的要求。因此,对于任何一个公司,其组织结构对外界必须有一定的适应性。而创新对于一个处在动态环境下的组织也是非常重要的。为着保持组织的适应性和创新性,应该使组织具有以下的特点:

(1)小型化。所谓小型化,就是要发展公司内部的中小单位,把大公司分成几个小的相对独立的部分或单位。小型工厂比大型工厂更能适应环境或市场的变化,可以取得“船小好掉头”的好处。另外,小型工厂比大型工厂更为优越的是便于搞技术创新。小工厂灵活多样,吸收新技术快,能及时生产出小批量的多样化的高精尖产品。

(2)简单化。建立一个简单的结构形式,公司总部可以成为一个精干的班子,并且集中精力研讨公司的战略问题,根据环境的变化随时调整公司战略,使公司具有很强的适应性。复杂的组织结构形式,往往只注重内部关系,仅仅拘泥于形式,因而对环境无力作出更为灵敏的反应。简单化的另一好处是减少管理的层次,可以使公司总部之外的管理阶层更直接地与作业层接触。

(3)弹性的结构。即充分利用项目小组的优势。当项目小组的任务与人员更具暂时性时,这种项目小组形式并未对组织结构发生根本影响,即仍保持原来的结构,而没有形成固定的矩阵组织结构。暂时性项目小组的成员虽然与原部门有一定联系,但更多地受到项目小组经理的领导,而不象矩阵组织结构中小组成员必须接受双重领导,因此,职权差距的影响也会降低到最低的限度。作为暂时性的结构,项目小组使组织具有一定的弹性或适应性。项目小组为随时准备迎接环境所提出的挑战提供了方式,它可以根据需要随时宣告成立与解散。暂时性的项目小组是一个适应性很强的弹性结构组织。

三、授权

在一个现代公司组织中,从总经理到工人都有一定的职权。职权包含着指挥、命令和处置的权限。上级有指挥命令下级的权限,工人有操纵设备和处置作业问题的权限。在正式组织中,职权流动的方向总是向下的。作为一个单位的主管人员,最重要的就是要知道哪些职权应当授出去,哪些职权应当由自己掌握。所谓授权,就是上级把权力委任给下级,规定职权的过程。授权的实质就是职权流动,而且总是上级向下级授权,即上级为下级规定职权,同时也为自己规定职权。

授权的必要性由以下各点说明:

(1)只有经过有效地授权,公司经理才能够集中精力处理公司最重要的问题,而不致于包揽所有的工作。经理不应当去做下级能做的事情。

(2)只有经过有效的授权,才能给下级人员提供培养和锻炼工作能力的机会,有利于不断充实公司的各级领导。

(3)只有经过有效地授权,才能够进一步提高公司经营决策的效率。实践证明,谁最接近需要解决的问题,谁的决策最有效。逐级授权,有助于各级人员有效地作出需要解决问题的决策。

(4)经过有效地授权,能够提高公司组织成员的士气,能够调动下级组织成员的主动性与积极性,使下级感到这是上级对自己的信任。

但是,授权是有限度的,不能无限授权。拒绝授权,或者授权过少,这对公司经营管理工作不利;无限度授权,或者授权过多,对公司经营管理也是有害的。因此,关键在于如何合理的授权。要解决这个问题,有必要首先分析一下决定授权程度的影响因素。

在通常情况下,公司在决定授权程度时,需要考虑下列几方面的影响:

(1)决策的重要程度。重要的决策,应由高一层次的组织做出;不太重要的决策,可以授权下一级做出。

(2)下级主管人员的能力。下级主管人员的能力强,授权可以多一些;下级主管人员能力弱,授权则应少一些。

(3)公司组织的规模。公司规模较小,集权程度可以高一些;公司组织规模大,授权程度则可高一些。

(4)对决策的控制程度。对下级决策的控制力很强,则可以多授一些权;对下级决策的控制力弱,授权则应少一些。

(5)公司内外条件与环境的变化程度。如果公司内外条件与环境变化较快,授权可以多一些,权力分散些,以适应变化的需要;公司内外条件与环境变化不大,那么授权可以少些,权力集中些,有利于公司对整个组织的控制。

下面我们给出公司的授权原则:

①统一指挥原则。在授权过程中,要坚持一人只对一人负责、一人只向一人汇报工作的原则,不能多头领导,以免使下级无所适从,造成指挥的混乱。

②逐级授权原则。公司内部的授权,应从最高层组织开始,自上而下地逐级授权,直至最基层组织,不能越级授权。

③职权明确原则。公司各个组织层次的职权,包括已授出去和未授出去的职权,都必须非常明确,最好采用书面形式公布于众。

④职权与职责相对称原则。职权是执行任务的权力,职责则是完成任务的义务,两者必须相称。行使职权的同时就应当负有相应的职责。把职责交给下级的同时要给予下级履行职责的相应职权。要避免有权无责或有责无权现象的发生。

⑤例外管理原则。在一般情况下,依据已有的规定由各级组织行使自己的职权并履行自己的职责。但是,在例外的特殊情况下,可由上级来处理意外出现的问题。这样,既能保证稳定性的正常管理工作,又能应付特殊性的例外管理工作。

⑥职权绝对性原则。公司内部的上级组织职权授给下级之后,并不减轻上级组织的责任。没有一个上级人员能够因为授权给下级人员而就对下级组织不承担责任。上级人员对下级人员的行为是负责任的。这种责任的绝对性,就要求遵循职权绝对性原则。上级虽然授权与下级,但又保留着收回授权的权利。

授权的过程是一个很复杂的过程,是要经历很多困难的,只有在实践中不断探索,结合我们所讲的原则,才能获得理想的结果。

四、影响公司组织结构的因素

我们在前面所介绍的关于公司组织结构的设计原则,是具有普遍意义的。但是,在具体地设计一个公司组织结构时,只有原则的指导是远远不够的,还必须考虑一些因素,这些因素决定了公司组织结构应具有的具体形式。一般说来,影响组织结构的因素有环境、规模、技术和工作任务。

1. 环境

环境因素包括经济、政治、文化、社会以及伦理与心理等方面的因素。这类因素对公司组织结构的影响,存在着三种情况:

(1)稳定的环境,即不会出现预料不到的变化。在这种情况下,公司适合采取机械的组织结构。在这种结构中,各种职位的确定既具体又细致,组织部门及其成员的任务和职责及职权都由上级部门明确规定,上级按指挥系统命令下级,强调下级服从上级,遵守规章制度。

(2)动荡的环境即经常出现意外的情况或突然的变化,使公司无法预测。在这种情况下,公司可以采用有机的组织结构。在这种结构中,公司的管理工作主要建立在上下左右互通情报,协商解决问题的基础上,对业务性较强的工作不强调分工细致,不强调命令,而是运用班组的集体力量来实现组织的目的。

(3)变动的环境,即各方面情况都会发生变化,而这些变化趋势是可预测的,公司可以采取的措施来适应这种情况。公司通常可以把机械的组织结构与有机的组织结构结合起来。例如,对顾客爱好、需求数量变化不大但科技变化很快的公司来说,在其销售部门可采用机械的组织结构,而在其科研与发展部门则需要采用有机的组织结构。

环境对公司组织结构的影响是通过公司战略的调整与改变而实现的。也就是说,环境的变化迫使公司经营战略发生相应的变化,而公司经营战略的改变要求公司组织结构也跟着改变。组织应适应战略。

2. 公司的规模

公司规模对组织结构的影响直接表现在部门化的过程。随着公司规模的扩大,部门化的需要就变得明显起来。对于一个由几千人组成的公司来说,几乎不需要部门化,因而,直线制组织结构形式最适用于这种情况。

公司规模的扩大,部门的增多,管理的层次必然增加。同时,组织的协调会成为越来越困难的事情。因而,委员会是经常得到运用的。在大的公司里,委员会不仅仅是用来协调的,有的还委以决策的职能。委员会存在的数量及性质与公司的规模有密切的关系。

公司规模由小到大,往往伴随着组织结构正规化的过程。公司规模对公司组织结构形式的影响在公司规模较小时才是最重要的。在大规模的公司里,采取什么组织结构形式是不确定的,而以环境因素为主事。

3. 技术特性

技术的特性与生产的类型关系密切。大批量生产时,应用的是专业化技术,公司一般采

用较为正规的组织结构,组织成员的分工协调关系都是明确的、具体的,而且通过各种正规文件予以记载。单件小批生产,应用的是变化的技术,公司通常采用灵活的组织结构,根据产品和用户的不同来调整公司的组织结构,公司内部的分权程度较高,基层组织的主动性较大。对于生产过程连续,机器设备复杂,产品按重量或体积计量时,公司应采用较为灵活的组织结构,更能发挥组织成员的主动性、积极性及其技术专长,从而能够更加有效地来实现公司组织的目标。

4. 工作任务

工作任务与组织结构也有密切的关系。对于重复、呆板和简单的工作,采用正式的集权的组织结构容易指挥和管理,而对于复杂的创造性的工作,最好通过分权化的组织结构加以指挥与管理。

公司在进行组织结构的设计过程中,无论采用何种组织结构,都应当重视分析与研究组织部门的设置、管理跨度的确定、委员会组织的运用以及如何授权等。总之,一个适应能力强的公司组织结构,往往会在任何情况下比同类公司经营得更好。

第三章 公司的组织机构

第一节 公司组织机构的内容和原则

一、公司组织机构的内容

公司组织机构是指从事公司经营活动的决策、执行和监督的公司最高领导机构。

一般说来,公司的组织机构包括三个部分的内容,即决策机构、执行机构和监督机构。

二、公司组织机构的原则

(1)在公司的组织机构中,要实行决策权、执行权和监督权三权分离的原则。

(2)要把公司组织机构成员的利益同公司经营管理的好坏紧密联系起来。

(3)公司组织机构的成员必须具备一定的素质,但对不同成员素质的要求是不同的。

第二节 公司的决策机构

一、股东大会

(一)股东

一个公司的股东是指持有该公司股票的个人或组织。

任何拥有财产的组织或个人都有资格购买公司股票而成为该公司的股东。但公司不可自为股东,否则,当公司停业解散时,属于公司的那部分股份将没有最终的所有者。

股东对公司具有一定程度的管理权和监察权,还有取得股息的受益权以及对公司资产的拥有权。股东对公司行使的控制权一般都是在股东大会上或以书面同意方式通过决议而实现的。股东通过选举而控制董事会,进而获得对公司业务的控制权。股东所拥有的管理权一般不是指股东直接管理,而是指股东通过董事会间接地参与对公司日常行政事务的领导和管理。股东还要承担一定的义务和责任。股东的权利和义务的大小完全由其所持有的股票或股份数量的多寡而定。这些权利和义务的具体内容由各公司的章程和内部细则规定。

（二）股东大会

股东大会是由公司全体股东组成的决定公司重大问题的最高权力机构,是股东表达其意志、利益和要求的主要场所和工具。

1. 股东大会的种类

(1) 股东普通年会,即公司一年一次必须召开的股东大会。普通年会一般由董事会组织召开。通常由公司法对两个年会之间的间隔期限做出具体规定。如果公司超过一定的期限仍不召开会议,有管辖权的法院有权根据任何股东的请求,迅即责令公司举行会议。会议的主要内容,在公司法规定的范围内,一般由各个公司的章程或内部细则具体规定。通常包括如下内容:

第一,普通权限,即经常性的只需普通决议的权限,包括:

- ①通过公司的年度财务预算、资产负债表、损益表以及其他会计报表;
- ②董事会和监察委员会成员的选任、解任及其报酬的确定;
- ③审议董事会和监察委员会的报告;
- ④分配红利,确定并宣布股息。

第二,特别权限,即需经过特别决议的权限,包括:

- ①公司章程或内部细则的制定和修改;
- ②缔结、变更和终止关于转让、出租、委托经营或与他人共同经营的契约;
- ③决定股份资本的增减和股票的发行;
- ④决定公司的改组、合并或解散;
- ⑤讨论并通过股东提出的各种决议草案。

第三,公司章程或内部细则规定的其他权限。

(2) 股东特别大会,即在两次年会之间不定期召开的讨论决定公司重大决策问题的股东会议。通常可以采用如下三种办法召开股东特别会议:

①董事会集体通过决议或董事会签署书面同意后由董事会召开;

②由法定的持有一定数目股权的股东召开。公司法一般规定股份有限公司需要根据占一定百分比的有表决权的股票持有者的要求召开股东特别会议。公司一般得在上述股东正式向董事会提交要求书后的一定期限内召开股东特别会议,否则,占上述股权四分之一的股东可以自行召开会议。

③有管辖权的法院根据自己的动议或任何一个董事或有表决权股东的申请,视情况发布命令,强行要求公司按其认为适当的方式召开股东大会。同时,法院可以拒绝任何股东的反对意见,单独行使管辖权来召开会议。

特别大会的内容往往在法律上予以明确规定。

(3) 法定股东会议,即法律明确指定必须召开的股东会议。这类会议只在英国公司法中有所规定。规定要求股份有限公司在有权正式开业之日起一至三个月内,必须召开法定会议,以在尽可能早的时间内,使公司的股东们能清楚地了解这个新建公司的所有重要情况。

(4) 各类别股东会议,指在公司的股票分成若干类别的情况下,由属于同一类别的股东们召开的股东会议。此类会议的程序与普通年会几乎一致。由出席会议的法定人数的多数

通过的决议对该类别全体股东有效。

2. 股东大会的召集

股东大会必须有一定的机构正式召集召开。无召集权的机构召开的股东大会是不合法的,其决议无效。股东大会按召集者的不同可作如下分类:

- (1)由董事会召集的股东大会;
- (2)由少数股东召集的股东大会;
- (3)由监察委员会召集的股东大会;

(4)由其他机构召集的股东大会。如由上级主管机关或由有管辖权的法院召集的股东大会。

股东大会召集权的划分、归属,由公司法 and 公司章程加以具体规定。

3. 股东大会的通知

通知必须依照公司章程的规定发出,其内容一般写明大会的地点、日期、时间及会议内容。

4. 股东大会的法定人数

参加股东大会的股东如果不满足法定人数,则大会为非法。对于不同的公司和不同类型的股东大会,法定人数也各不相同,一般由公司法 and 公司章程加以规定。

5. 股东会议的主席

大会主席一般由董事长担任。如董事长未出席或不愿担任,则可从董事中选一人担任。若董事都不愿当选主席,则由大会从参加股东大会的股东中间选举产生。

大会主席的主要职责是:

- (1)维持大会秩序;
- (2)掌握会议进程;
- (3)组织会议对各类决议草案进行讨论,并分别进行表决。

6. 股东大会记录

股东大会的一切记录经大会主席签名,便成为会议的证据,应予以保存。在有相反的证据以前,应该认为大会已经召开,其决议均为有效。各股东都有权得到这种记录的复本。

7. 表决信托

任何数量的股东可成立一个表决信托,其目的是把表决权或代表其股份的权利授予一个或数个受托人。所谓表决受托人,就是为股东实现表决权的代理人。股份有限公司可以任命一人以上的表决信托人。他们在会上只有表决权而无发言权。表决信托人本人通常也是股东,但必须具有行为能力。表决信托协议的最长有效期一般由公司法规定。除了在表决信托协议中有“不可撤销”的明确规定外,公司内部细则一般规定,表决信托协议是可以象代理人一样任意撤销的。如果一个股东在任命了一个表决信托代理人后,又亲自参加了股东大会,他就可以亲自投票表决。股东亲自投票表决优于信托代理人的此种权利。股东的出席并不使表决信托协议无效。但是,如果他先于表决信托代理人进行了投票,那他实际上就是暗示在此次会议上撤销了这个协议。如果一个已经任命了表决信托人的股东死亡,在公司内部细则没有其他规定的情况下,就自动撤销了表决信托协议。但是,内部细则往往规

定,不管股东是否死亡或是否精神失常,表决信托依然生效。

8. 股东的控制权——股东大会的几种表决方式

股东对公司实施一定程度的控制,通常的做法是在股东大会上进行表决,或在没有开会的情况下签署书面同意(实际上也是一种表决形式)的方式实现的。股东们以什么方式来进行表决,构成了股东对公司行使控制权的关键。

(1)直接投票。在直接投票中,每股对公司的每项决议有一个表决权。这种投票方式往往造成明显的多数压倒少数股的现象,无法保护少数股权者的利益,尤其是只拥有少数股权的股东将无法选出一个董事代表其特殊利益。

(2)累积投票。累积投票是指股东在决定董事人选时,每一股拥有与将当选的董事总人数相等的投票权并可以把所有这些票数集中投到其中意的人身上。通过下面的累积表决权公式,可以精确地计算出保证选举若干最理想的董事所需要的最低股票数:

$$X = y n_1 / (n + 1) + 1$$

其中:X—选举一定数量董事所需的最低量股票数;

y—在股东大会上参加表决的总股数;

n_1 —希望选的董事数;

n—应该当选的董事总数。

累积投票法一般只适用于在股东大会上任免董事,而且完全是为了保护少数股权者的利益,使他们有机会把其代言人选入董事会这个决策机构。其缺点是一旦董事人数在股东大会上进行表决时有所变动,尤其是董事人数减少的情况下,少数股权持有者常会出现被动情况,以致使累积投票根本无法发生作用。

(3)分类投票。分类投票是指公司发行在外的表决股为了达到其特定目的而由各类别股作为独立单位进行投票的一种方式。实行分类投票的前提是公司发行在外的股票是分成类别的。采取这种投票方式通过一项决议,必须要得到“双重”多数的同意,即不仅要得到出席股东大会的多数股权持有者的同意,而且要得到各类别股中各自多数股权持有者的同意。这种投票形式也是一种保护少数股权者利益的方式。

(4)偶尔投票。偶尔投票是指公司股票在分成两个以上类别的条件下,当发生公司章程规定的偶尔事件时,上述股票具有特定的投票权利,一俟公司的偶发事件获得解决,这类股票就又回复到原有状况的一种表决方式。

(5)不按比例投票。不按比例投票是指公司发行在外的股票分成两个以上类别股条件下。某一类别股票有比其它类别的股票更多或更少的表决权。这种投票方式比较多地发生在大型跨国公司中。

究竟各个公司在何种情况下应用何种表决方式,是简单多数通过还是三分之二多数通过,除了公司法有所限制的以外,都由公司章程或公司内部细则加以规定。

9. 股东大会决议

股东提交股东大会讨论的问题,一般都可以决议草案的形式提出。大会主席和任何其他股东可以向会议提交各种决议草案,以便进行公开讨论。决议草案经过讨论后,主席就将它提交大会表决。他首先向大会作出说明,表明该决议草案是由谁提出的,然后要求表决。

表决结果当场公布。因此,股东们便当场可知道决议是否通过。如果通过的决议与公司章程或与公司内部细则相违背,则决议无效,除非再依法修改章程或细则。有的重要决议必须上报主管部门,有的还要得到法院的认可方能生效。

二、董事会

(一)董事会

董事会是由董事组成的负责公司经营管理活动的合议制机构。在股东大会闭会期间,它是公司的最高决策机构。除股东大会拥有或授予其它机构拥有的权力以外,公司的一切权力由董事会行使或授权行使。作为合议制机构,公司的业务活动必须由全体董事组成的董事会议加议决定,任何一个董事都无权决定公司的事务,除非董事会授权他这样做。

(二)董事

1. 董事的资格

对董事的资格一般有如下的限制:

(1)关于破产者当选董事的限制。当选的董事不得在法院有“破产”的未结案。否则,该董事以董事身份进行业务或参加公司管理工作的,在法律上将被视为触犯了刑律。所以,许多公司都在其细则中规定,破产者不得被任命为董事。

(2)关于在法院有前科者当选董事的限制。凡被法院指控犯有下述罪行的,从犯罪之日起五年内,没有当选为董事或参加公司管理的资格:

①在公司的设立和管理方面严重失职而被法院判刑的;

②在公司破产时,进行欺骗性贸易,或在任公司职员时,在业务中犯有欺骗罪或逃脱对公司应承担的责任,曾被提起民事或刑事诉讼者;

③目前或过去是两个公司的董事。这两个公司都已接到法院的指令宣布清算或在五年内已相继清算,但在清算时,无力偿付其债务者;

④作为任何公司的董事或秘书,在制作利润报表时,以及在向公司管理部门报送的财务帐本中,或在其它公司法规规定应呈交的文件中,一贯进行欺骗者;或在五年内至少犯有类似欺骗罪三次以上者。

(3)关于年龄的限制。年满七十岁的老人,一般不得当选为股份有限公司及其子公司的董事(尽管其子公司可能是有限责任公司)。如要任命一个超过七十岁的董事,得经过特定的手续,即由股东大会通过正式的特殊决议。

(4)关于董事资格股的限制。在有些情况下,要求每个董事必须握有一个最低数额的公司股份作为担任董事的资格股。这样做,一方面,可以直接刺激他们在为公司服务过程中贡献出其最大的聪明才智和能力;另一方面,作为他们担任公司董事职务的一种质押品。如果董事玩忽职守,违反法令和股东大会的决议而擅自行动,从而给公司业务带来损失,其资格股就作为对公司的直接赔偿。董事资格股的最低额,由公司内部细则加以规定。董事在正式当选以前,无需购买资格股。在被正式任命为董事后的较短时期内(由细则规定),必须购买资格股,否则,就会被停止董事职务。如果在限期内既不能满足资格股的要求,又继续行使董事的职务,则应负刑事责任。

公司法对董事资格股的限制正在淡化,有的已经取消;有的进而规定董事不必是股东,甚至公司不得以章程规定董事必须是股东。

(5)对董事的品行和能力的要求、服从公司最高利益、勤奋和忠诚。

2. 董事的选任

董事会主要是一个工作机构,而非各股东利益集团的代表机构。所以,重要的是董事本人的素质,即他的学识、经验、才能和品德。董事的选任还应重视董事会的整体工作能力。

一个董事正式当选后,必须在注册办事处详细登记其简况,包括姓名(以及曾用名)、居住地点、国籍、所从事的专业及其在公司的具体职位。如果是股份有限公司或其子公司的董事,还必须写上其出生年、月、日,以便到时令其退休。

3. 董事的任期

公司法对于董事的任期没有什么硬性的规定,其长短一般都由公司内部细则予以规定,一般规定为三年左右。董事可以连选连任,直至因年老而退休。

4. 董事的更换

董事任期满时在股东年会上进行换届选举。当董事成员较多时,为了取代一次选举全体董事的做法,可以在公司章程中做出如下规定,即把董事分成若干个组,各组人数尽可能相等,在一次股东年会上只重新选举一组董事。这样做的好处是:第一,尽管每年的董事成员可能有变化,但董事会总人数保持不变,不影响整个董事会的分工和能力;第二,可以保持董事会成员的相对稳定性和公司政策的连续性,使董事会在吐故纳新的过程中始终保持其应有的决策效率。

公司法一般都明确规定,任何董事以至整个董事会,不论有无原因,皆可由有权表决董事人选的多数股东的表决而被撤换。此外,经监督委员会建议,在任何时候皆可由一般性会议撤销某个董事的职务。

如果一个公司的董事发生了变化,必须在更换董事后的法定期限内给工商管理局寄去一份报告书。在报告书内应详细列明董事变化的具体情况,然后由工商管理局在政府公报上登出公告,以便向公众公布董事变动的情况,避免已免职的董事继续非法从事公司的业务活动,危害第三者。

5. 董事的空额

董事会发生空额时,可由尚存的董事多数赞成票增补,尽管董事人数少于董事会的法定人数。增补的董事任期为其前任未满的任期。任何因董事数目增加而需要增补的董事职位,可由董事会决定,其任期仅到股东下一次选举董事为止。

6. 董事的责任

(1)董事以公司的名义并在公司授权的范围内与第三者订立的合同对公司有约束力。公司既可以从该合同中取得权利,也须承担由此而产生的义务,而订立的董事不负个人责任。

(2)董事不得进行欺骗。董事进行任何欺诈性的或暗中进行的交易活动而使公司蒙受损失,应由董事个人承担责任。

(3)董事不得接受贿赂。当贿赂事件发生时,公司与贿赂者之间的任何协议必须予以撤

销。此外,公司可以向法院对行贿者和受贿者提出连带控告,要求获得用以贿赂的物品或由此而使公司遭受损失的赔偿。受贿董事在事发后必须向公司如数缴出其所得的贿赂,并负责任用其资格股来抵偿由于其接受贿赂而给公司造成的损失。受贿赂董事应被立即开除,而且禁止他们对在非法交易中所花费用提出任何补偿要求。

(4)董事不得越权。董事的越权行为是指董事超出法律规定或公司授权范围以外的行为。公司可以要求董事对其越权行为给公司造成的经济损失如数赔偿,而无须证明其行为是一种疏忽行为。但在下述情况下,董事不必承担责任:

①如果该董事在董事会议上仅仅投票赞成做出一项越权的支付决议,但没有投票赞成以后的对上述决议的具体实施方案;

②如果其他董事已经做出了上述错误的支付,该董事只是在事后表示认可的赞同;

③如果董事们都参与了越权的决议,但事实上并未实现。

(5)董事不得使自己处于与公司的利益冲突之中。董事必须对公司保持忠诚和信用,不得将自己置于职责和个人利益相冲突的地位来谋取私人的利益。具体包括:

①董事不得为了自身利益而与公司的业务相竞争;

②董事不得篡夺公司的营业机会;

③董事不得私自与公司内的一个机构做买卖。

董事为自己或第三者与公司进行的交易,必须符合下列两个条件才是合法的:第一,该董事的职务关系与利益关系为董事会所了解,而董事会表决同意上述交易;第二,该项交易对公司是公正的和合理的。

(6)对于因为董事相信了一个过去的行为还没有被怀疑的职员所提供的虚假情报,从而做出错误的判断,以及对该职员的失职行为,董事会不负责任。

7. 董事在某类情况下的责任

(1)如果董事违背公司法或公司章程,表决赞成宣布股利或以其它方式把公司的资产分配给股东,该董事与所有其他表决赞成或同意的董事,应对公司负连带责任,其数额为已支付的上述股利数额或分配的资产的价值数额,超出不违背公司规定或公司章程限制的条件下,允许支付的股利数额或分配的资产数额的部分;

(2)如果董事违背公司法的规定,表决赞成购买本公司的股份,他与所有其他表决赞成的董事应对公司负连带责任,其范围为支付上述股份的对价数额,超出在不违背公司法的条件下,所允许支付的最高数额部分;

(3)如董事在没有支付或清偿公司所有已知的债务、债款或责任,或没有为其作出足够的储备时,表决赞成在清理该公司期间把公司的资产分配给股东,则在公司上述债务、债款或责任未被支付或清偿的范围内,他与所有其他表决赞成的董事应对公司就上述已被分配的资产的价值负连带责任。

就上述事项被起诉并被判决对此负有责任的任何董事,有权向明知而又接受和收到任何上述股利或资产的股东,按他们收到的资产数额的比例,要求分担责任;并有权向表决赞成作出上述起诉事由的行动的其他董事要求分担责任。

（三）董事会会议

1. 董事会的筹组会议

董事会的筹组会议也称初始董事会议。在公司设立证书颁发后,由公司章程指定的董事应召开筹组会议,其主要内容有:

- (1)通过公司内部细则;
- (2)任免职员;
- (3)认可或处理公司成立前的业务交易。

2. 董事会会议的分类

董事会议分为普通会议和特殊会议。普通会议就是定期召开的会议,召开会议的时间在公司内部细则中予以规定。特殊会议就是董事认为必要时召开的会议,公司法往往对其召开程序做出规定。

3. 董事会会议的通知

在召开董事会议之前,必须给全体董事发出会议通知,这主要是指特殊会议。经全体董事同意,召集普通会议的各种手续可以从简。通知上只要注明会议召开的地点和时间就足够了,无需在上面注明会议要讨论的内容。

4. 董事会议的法定人数

法定人数,指由法律规定的参加董事会议的最低董事人数。规定董事会议法定人数的意义在于:

- (1)参加董事会议的董事人数只有符合法定人数,会议才属合法;
- (2)只要由出席会议的董事法定人数中的多数通过的决议,应视为整个董事会的决议,采取的行动应作为整个董事会的集体行动,因而对公司具有约束力。

法定人数并不是法定多数。法定人数可以低于简单多数,但不得少于公司董事总数的三分之一。法定人数具体为多少,由公司法、公司章程和公司内部细则做出具体规定。

5. 董事会议上的表决

董事在董事会议上表决时,每人一票,不得委托别人投票,但可以弃权,也可以不出席会议。董事在通过决议时,只需出席会议的董事法定人数的简单多数同意就有效。在投票时,万一出现僵局,董事长往往有权行使裁决权,即进行决定性的投票。

公司内部细则一般规定,禁止与决议有利害关系(不管是直接的还是间接的利害关系)的董事参与对该决议的投票表决,但该董事有权获得会议通知,有权参加会议并就将要做出决议的问题发言。

6. 董事会议的形式

董事会议可以在会议室进行,也可以采取电话会议或电视会议的形式。此外,董事会还可以在不开会(即使是电话会议)的情况下,采取集体行动。只要注明将被采取的行动的书面同意书经全体董事签署,该书面同意书就与合法的董事会议上的表决结果具有同等效力。通过电报电传方法签字也可生效。

7. 董事会议的记录

必须对董事会会议的进程和实质性内容作出记录。会议记录一旦被会议主席签署,就

作为会议已经召开、记录在案的决议就是已被通过的证明。会议记录应公开,随时接受董事的审查和检阅。

(四)董事会的职权

董事会的职权大致包括以下方面:

1. 股东大会

- ①股东大会的召集;
- ②批准向股东大会所作的季度、年度报告和专题报告;
- ③协调公司与股东之间的关系。

2. 执行机构

- ①挑选精明强干的经理人员尤其是总经理,并对他们的业绩加以全面的连续的考核;
- ②确定主要经理人员的报酬及奖惩;
- ③保证总经理职位的稳定过渡和替换。

3. 董事会

- ①就董事会的组成提出建议;
- ②在董事中选举董事长;
- ③规定董事的最大服务年龄;
- ④推荐、吸收新董事;
- ⑤批准董事与公司间的交易。

4. 财务活动

- ①提议并交股东大会批准资本结构的变动,包括新股的发行和股份的分割;
- ②债务政策的重大修改;
- ③批准全部长期贷款项目和每年短期债务的最高限额;
- ④审议公司的年度财务报告。

5. 公司目标和公司政策

- ①决定公司的长远发展目标;
- ②审议年度生产和营销计划;
- ③听取研究和开发工作的年度进展报告;
- ④定期审议、选择公司长远目标和经营战略,确定主攻方向,提出修改意见;
- ⑤决定公司组织机构的变动。

6. 监督控制

- ①提出需要了解的公司情况,并向有关部门要求及时提供情况;
- ②按预定的目标、政策、规划,审查执行情况;
- ③查究经营不善的原因。

7. 对外关系

在处理公共关系、公司承担的社会责任和道德方面提出指导意见。

(五)董事会的内部结构

1. 董事会的人数

公司法一般不对董事会的人数作出具体规定,至多只规定最低人数和最高人数,而具体人数则由公司章程或公司内部细则加以规定。为了减少董事会内出现僵局的机会,董事的数目往往规定为奇数。

2. 内部董事与外部董事

董事从其来源看,可分为内部董事和外部董事。内部董事是指在本公司任职的董事,往是公司的高级经理人员。外部董事是指在外单位任职而在本公司挂名的董事。他们可来自各个方面。对外部董事的一个最重要的要求是具有善于提出问题的敏锐洞察力。让外部董事参加董事会,可以扩大忠告和建议的来源,尽可能全面地考虑问题,以免决策失误。内部董事往往具有双重身份(以经理人员的身份进行执行机构的工作,以董事的身份进行决策机构的工作,如此时间一长,就容易混淆并降低两种职能的效率。所以,经理人员(除总经理外)一旦选入董事会,就应尽可能解除原有的具体经营职责,而运用自己对本公司的丰富知识和深刻了解,担负起制订政策、检查监督等董事应尽的职责。

3. 董事长

董事会作为一个合议制机构,需要一个主席来召集、主持会议。董事会的职责范围很广,工作量大,需要一个人来组织协调董事们的工作。董事会闭会期的日常工作,需要有人负责,这个人就是董事长。董事长一般由资历深厚、德高望重、经验丰富的董事担任,其主要工作是把握公司的发展方向,带领董事会制定公司的重大政策和战略。

4. 董事会的内部工作机构

大型公司董事会的工作量大、涉及面广,可以在董事会下设立若干个附属委员会,作为董事会的顾问和分支机构,负责公司某一方面的高级事务。委员会的活动不能干扰公司的日常管理业务,也不受管理人员的干扰和影响。委员会的人数不宜过多,以董事为主,可以吸收少量非董事参加。一名董事可以参加若干个委员会。

董事会可以依靠其全体成员的多数决议,指定几位董事组成一个委员会,其职能由公司章程和上述决议作出规定。

各公司设立的委员会不尽相同,比较常见的有如下几个:

(1)执行委员会,又称常务委员会。它是各个委员会中最重要也是权力最大的一个委员会,在董事会闭会期间代行董事会的职权,是公司实际上的最高领导核心。它的主要任务是决定和审议公司政策,并对大量日常工作和活动作出协调性规定。执行委员会人数不多,一般为三至五人,其成员通常由正副董事长、总经理、经营管理部门和行政管理部的副总经理组成,由董事长兼任主席。

(2)财务委员会。它的职能是代表董事会对公司财务活动作出深入细致的分析,确定财务政策,监督检查公司各部门的工作效果,协调公司各部门的财务活动,争取最大利润;对公司的决算进行审查,负责制定股利分配方案。它与执行委员会同处于公司管理层次的最高级地位。有的公司不单独设置这个委员会,而是由执行委员会来承担其职责;或把它作为一个政策研究小组,附属在执行委员会名下。

(3)审计委员会。一般由外部董事组成。作为一种成功的管理形式,几乎所有的公司都设立这一委员会。它的主要工作是:审查独立审计公司的业务能力参与选定合格的独立审

计公司;审计前与独立审计公司就审计的范围和程序进行协商讨论;复查研究审计结果,并提出有关建议。它还有责任监督、审查公司内部的财务活动,保证董事会得到的材料是可靠的。

(4)管理发展委员会,也叫公司发展委员会。它的主要职责是通过定期的经常性研究,贯彻执行正确的管理发展计划,保证公司拥有胜任干练的最高管理集团,确保各级领导的稳定继承和过渡。为此,该委员会要协助董事会判定总经理是否称职,确定其职权、任期和报酬,评价其工作成效。还应评价各副总经理、各子公司、各职能部门的主要负责人的工作表现。在吸收和选拔新董事、新经理时,委员会要确定标准,了解这些人员的兴趣、经历、能力和学识,加以研究并提交全体会议审议。

(5)人事任免委员会。负责公司高级领导备用人员的提名(一般人员的选用由人事管理部门决定)。

(6)除上述委员会以外,有的公司还设立公共政策委员会、利益协调委员会、技术委员会等。

第三节 公司的执行机构

一、公司执行机构的含义

公司执行机构是指由公司高级职员组成的具体负责公司经营管理活动的一个执行性机构。它是公司业务活动的最高指挥中心,实行首长负责制。其主要职责是贯彻执行董事会作出的决策。

二、公司职员

1. 公司职员的含义

公司职员是指在公司的组织机构里从事管理工作的人员。公司职员必须具有法律行为能力。

2. 公司职员的任免

公司的高级职员由股东大会或董事会任免。公司的一般职员,根据公司法或内部细则的规定,通常是由老资格的高级职员直接任免。任命高级职员的一般做法是,由董事会与职员签订一个聘用合同,根据合同,董事会有权从公司的最高利益出发,随时撤换其职员;但必须向被解雇者陈述原因。如果属于明显不合理的解雇,即在违反合同条款的情况下解雇职员,公司必须给予被解雇者以一定的经济补偿。如果没有其它规定,只要同担负的职务不冲突,一个职员可以同时与其它公司兼职。

3. 公司职员的任期

公司法一般都把公司职员的任期限制在一年之内,但允许公司章程或内部细则规定例外的情况,即在股东协议或董事协议中明确规定,长期保持某些职员的职位不变。只要上述

职员的工作是忠诚的、有效的和胜任的,股东大会或董事会就不得随心所欲地撤换他们。

4. 公司职员的职权种类

公司职员的职权分成如下三种形式:

(1)明示权限。公司职员的明示权限是指根据公司法、公司章程、公司的内部细则或董事会的决议明确授予的法定权限。

(2)默示权限。又称可推定的权限或固有的权限,是指由公司同意给予职员的行使其职务所必须的权限。这种权限虽然不是明文授予的,但只有通过公司章程,内部细则或董事会决议的规定才能被剥夺。

如果一个公司职员,特别是公司的总经理,在董事会或其上级领导没有明确授权的情况下,独自行使了职权,而且他的上述行为是十分公开的,并持续了较长的时间,董事会或其上级领导对此完全清楚,或者董事会或其上级领导确实对必须授权才能进行的业务活动予以了极大的关注以后,并没有对该职员行使上述职权予以阻止或限制,则其结果就是默认了该职员行使上述业务行为的权限,这种权限也属于默示权限。

(3)不可否认的权限。从事一项业务活动的不可否认的权限,是指公司董事会通过书面或口头的方式,或者通过任何其它行为向第三者明确作出一种表示,这种表示合理地被认为是公司已经同意授予某职员代表公司从事某项业务活动的一种权限。它包括下述三个内容:

- ①公司正式授权其职员从事某项业务;
- ②明确向第三者表明上述授权;
- ③公司不得否认已作出的授权。

5. 公司的经理

(1)经理的含义。经理是指负责并控制公司业务活动的职员或者是指负责并控制公司分支机构各生产部门或其它业务单位的主管人员。总经理则是负责公司全盘营业活动的经理,他有权对公司事务进行总的指导和控制,并能全权代表公司从事公司交易活动。

(2)成功的经理人员的精神特征:

①事业心。成功的经理具有很强的事业心。责任感很强。有一股对事业的献身精神。

②成就感。成功的经理有很强的成就欲望。好胜心强。有一种不达目的誓不罢休的精神。

③首创精神。成功的经理人员头脑清醒,思路开阔,敢冒风险,不安于现状,具有一股开拓精神。

④干劲。成功的经理人员干劲十足。办事雷厉风行,不空谈,不拖泥带水,有魄力。

⑤民主作风。成功的经理人员注意倾听下级的意见。

⑥顽强性。成功的经理人员知难而进,不怕失败,性格坚强。

(3)经理人员的知识结构。经理人员必须具备以下几方面的知识:

①经营管理知识,包括企业管理知识、市场营销知识、组织行为知识、领导科学知识、对外关系知识等。

②本公司的专业知识,包括本公司本行业的产品知识、生产技术知识、信息系统知识以

及国内外有关本行业产品和技术发展的动向和竞争对手情况。

③法律知识,主要是公司法、商法、商标法、合同法、合营法和与经营管理有关的法律,以及具有法律意义的各种规定。

(4)总经理的职权。总经理的主要职权是:

- ①执行董事会制定的经营方针和计划;
- ②任免职员并报请董事会批准;
- ③代表公司签订业务合同(在一定的限额内);
- ④向董事会提交年度报告的分配方案;
- ⑤定期向董事会报告业务情况;
- ⑥负责管理公司的日常事务等。

在董事长缺席或失去行为能力的情况下,总经理具有董事长所拥有的一切权力并履行董事长的一切职责。

总经理的具体权限范围,一般都由公司章程或公司内部细则加以规定。

(5)副总经理的职权。每个副总经理拥有董事会或总经理授与的权力并履行相应的职责。在董事长或总经理缺席或失去行为能力的情况下,副总经理被授与上述人员的部分权力并履行他们的一切职责。副总经理的日常业务范围通常由公司内部细则规定。

(6)公司经理的任免。在股份有限公司,董事会以决议的形式,可以在任何时候免除经理(包括总经理和副总经理)的职务。在有限责任公司,经理的任免由股东会议决定。在有些情况下,法院也有权免除各类经理人员的职务。如果上述免除不公正,经理可以向法院起诉,要求公司赔偿由此而引起的各种损失。但经理因违反纪律、公司章程或公司内部细则的规定、董事会的决议或因本人的失职而造成的经济损失,要以自己的财产给予赔偿。

6. 公司秘书

(1)公司秘书的设置。公司法通常规定,每个公司,不管是股份有限公司还是有限责任公司,都必须设一个秘书。秘书是公司必不可少的行政职员。秘书只从事行政性的工作,而不承担管理职能。其总目标就是负责保证公司的业务活动符合公司法令和公司章程的规定。

对秘书的资格的限制很小。董事可以兼任秘书。秘书的数目一般只有一人,但公司可以进一步设助理秘书或代理秘书。当秘书缺席时,由助理秘书履行秘书的职权。

秘书人选一般都由董事会决定,公司内部细则规定由股东大会决定的除外。

(2)公司秘书的职责。秘书作为公司的高级职员,主要拥有以下职权:

①管理、保存和监督公司帐簿和帐户的记录,特别是管理和保存董事会的会议记录以及股份转让记录;

②保管和根据公司的具体指令使用公司印章;

③出席所有的股东大会、董事会议以及编制好上述会议过程的专门记录;根据董事会的指示,向全体在册股东颁发一切必要的会议通知;在催交股款、股份转让、罚款事项上与股东保持联系;

④出席其他高级职员签订重要合同的仪式,并充当签字的证人;

⑤在与公司行政有关的问题上,具有代表公司参加签订合同的不可否认的权力。但秘书无权代表公司订立有关管理事务方面的合同;

⑥代表公司监督其他职员的行为是否超越职权范围。

秘书如伪造公司簿记,篡改公司的资产负债表等有关报告书或其它文件,泄露公司的经营秘密,利用职权谋取不正当的利益,就须依法负刑事责任。

7. 公司的司库

(1)公司司库的含义。司库是负责公司资金的主要职员。

(2)公司司库的职责。司库应保管公司资金和有价值证券,保存公司全面和精确的收支帐目、以公司名义在银行的所有现款和贵重财物的存折,以及由董事会指定的公司存款单据。司库还应负责公司的支付款并保存支付款的单据,在董事会的例会上或在总经理和董事会指出的任何时候向总经理和董事会呈递司库业务活动的记录以及反映公司财务状况的帐目。

司库还可拥有董事会或总经理随时规定的其它权力并履行相应的职责。

(3)助理司库。助理司库在司库缺席或失去行为能力时应具有司库的所有权力并履行相应的一切职责。在任何情况下,凡由助理司库履行或执行应由司库履行或执行的公司指令或文件,应被视为是司库缺席或丧失行为能力的绝对证据。助理司库应履行由董事会、总经理或司库随时规定的其他职责。

8. 审计员

(1)审计和审计员。审计主要是指定期或不定期地分析、检查和证实公司或其他经济组织的资产和债务状况的一项专门工作。审计员是专门从事检查并进一步证实公司会计帐目和报告的正确性、合理性和可接受性的专业人员。审计员是公司的高级职员。

(2)强制审计。公司法一般都明确规定,凡公司的财务会计帐目和年度报告,必须经过审计员的审核才合乎法律手续。

(3)审计员的任免。一个公司可以有一至数名审计员,其任免权在股东大会,任期由公司法规定,可以连选连任。如果在股东大会上没有任命新的审计员,务必在规定的期限内把该情况通知公司的主管部门,由主管部门任命审计员来填补缺额。在某些情况下,法院可以罢免股东大会任命的审计员,并在必要时,任命新的审计员。

(4)审计员的报酬。审计员的报酬由股东大会决定,或由公司采取在股东大会上所能采取的方式来确定。如果审计员是由公司的主管部门任命的,则其报酬也应由该部门确定。

(5)审计员的资格。审计员必须受过专业训练,经过考核之后获得审计员资格。下列人员不得担任审计员:

- ①已是该公司的职员或服务人员;
- ②是该公司的合伙人;
- ③是一个经济团体;
- ④与公司有经济往来和联系的人员。

(6)审计员的职能。审计员的职能,由公司法做出规定,主要是证实、审核和纠正公司财务报表,保证公司的资产负债表、损益表以及一系列会计报表的真实性和正确性。下面是一

种比较典型的规定：

①审计员必须审核和证明公司的财会帐目是按法律和公司章程的规定制作的；

②必须审核年度报告中是否包含法律所规定的情报以及对公司的业务是否给予虚假的介绍；

③必须查看公司的帐本和会计报表并就全部必要的资料和情报向董事提出询问；

④对严重影响公司存在和发展的任何事项提出报告；

⑤必须核实年度财务报表和年度报告的内容。

(7)审计员的权利。通常由公司法规定审计员的如下最基本的权利，任何公司的内部细则都不得对其进行限制：

①审计员有权在任何时候查看公司的帐目、单据、合同、会议记录以及获得在他认为与其职务有关的一切情报；

②审计员有权参加任何股东会议并有权获得公司在册股东有权得到的所有通知。审计员还有权听取上述会议中有关公司的一切业务活动。

(8)审计员的责任。公司法一般规定：

①审计员必须公正和诚实地履行职责并保守公司的有关秘密；

②审计员对因失职而使公司、股东或债权人蒙受损失，应承担经济赔偿的责任。

三、公司执行机构的职权

下面综述一下公司执行机构的职权：

1. 董事会

(1)贯彻执行董事会的决议、决定以及指示；

(2)定期和不定期地向董事会汇报公司的业务情况；

(3)拟定重大行动方案提交董事会审议决定；

(4)总经理向董事会提名副总经理。

2. 计划

(1)制定公司的远景规划和近期计划；

(2)寻求并确定有利的业务机会；

(3)寻求公司的发展方向和发展战略。

3. 组织

(1)设置职能参谋机构；

(2)规定各单位、各部门的职责范围；

(3)提出组织结构的变动意见；

(4)建立信息沟通网络。

4. 人事

(1)配备、任命各部门的负责人；

(2)培养、选拔领导干部；

(3)制定与实施职工培训和发展计划；

(4)调动职工的积极性,培养、激发他们的成就感。

5. 技术

(1)确定公司的技术发展战略;

(2)确定技术引进、技术改造、技术转让、技术研究和开发项目;

6. 协调

(1)处理下属单位的矛盾和纠纷;

(2)监督并纠正下属单位在执行过程中的错误和偏差;

(3)在领导工作中塑造并维持公司文化。

7. 对外关系

(1)负责或授权负责对外业务关系;

(2)代表公司处理同其它单位的业务纠纷和非业务纠纷。

四、公司执行机构和决策机构的关系

由于公司的高级经理人员是由董事会任命的,只对董事会负责,而不对股东大会负责,所以,执行机构与决策机构的关系主要表现为经理人员与董事会的关系,即管理层与决策层的关系。从表面上看,这种关系是很清楚的,但在实际工作中,却是个十分复杂的问题。这是由于:

(1)管理层的主要负责人又是决策层的成员,甚至在决策层中起主导作用;

(2)董事会只管重大的决策,使经理人员的行为具有很大的独立性;

(3)基于上述两点,便会产生一种管理层逐渐控制和操纵决策层的趋势,削弱董事会的作用。

作为对策,可以采取以下措施来加强董事会的决策地位:

(1)明确规定董事会的任务及其工作机构和个人的职责权限。同时,制定标准来评价和衡量董事会及其内部工作机构的工作成效;

(2)注意改善董事会的人员结构和智能结构。减少经理董事,增加非经理董事(包括外部董事),使非经理董事在董事会中占主导地位。对于不胜任或不再胜任工作的董事重新作出安排,吸收富有经验的专家参加董事会;

(3)除总经理外,经理董事应尽可能解除原有的具体业务工作,把工作重点放在经营决策上;

(4)总经理应同董事们经常通气,建立融洽的工作关系。

第四节 公司的监督机构

一、公司监督机构的设立

公司的决策权和管理权大部分集中在少数人手中,这是提高公司经营管理效率的需要。

为了防止他们滥用权力,违反法律和章程,损害公司所有者的利益,所有者及股东要对他们的活动及其组织的公司业务活动进行检查和监督,这种监督权由公司的监督机构来执行。

监督机构的形式,有代表性的是由若干名监事组成的监察委员会(或称监事会)。其中每个成员具有同等的权力,但在职责上有所分工。为了做到监督独立,保证监事们站在公正的立场上,不受经营管理部门的影响,监事不是由管理部门选任,而是由股东大会直接选举任命的。

二、监督机构的职权

监督机构的基本职能是监督公司的一切经营活动,抑制公司经营管理人员的违法行为,保护所有者的利益。具体包括以下内容:

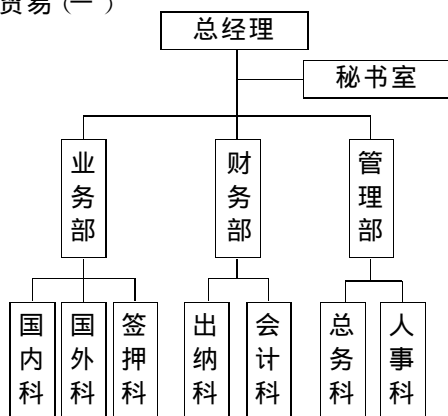
- (1)参加董事会,并可申诉自己的意见,但无表决权;
- (2)通知经营管理部门停止其违法行为;
- (3)随时调查公司的业务和财务状况,审查帐册文件,并有权要求董事会向其提供情况;
- (4)有权代表公司委托律师、会计师或监察法人对业务和财务状况进行审核;
- (5)审核董事会编制的提交股东大会的各种报表,并把审核意见报告股东大会;
- (6)当监察委员会认为必要时(一般是在公司出现重大问题时)可以召集股东大会。
- (7)当公司与董事间发生诉讼时,除法律另有规定者外,由监察委员会代表公司;
- (8)当董事为自己或他人与本公司有交涉时,由监察委员会代表公司。

第四章 公司组织设计方法

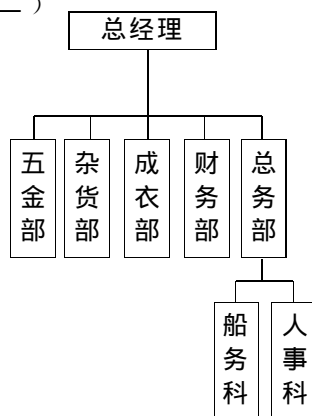
第一节 公司组织结构设计

一、贸易公司组织结构

1 贸易（一）

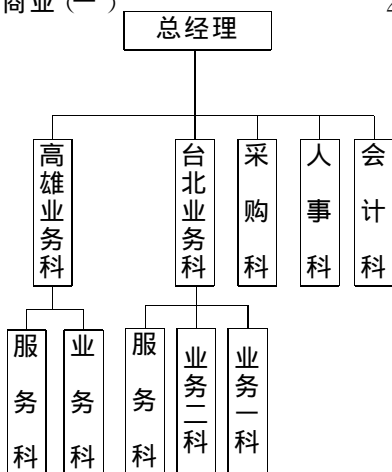


2 贸易（二）

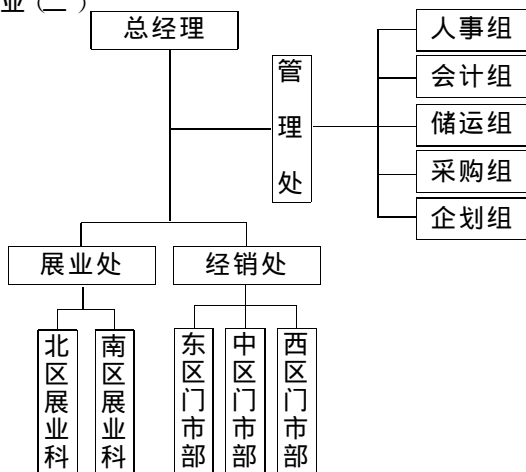


二、商业公司组织结构

1 商业（一）

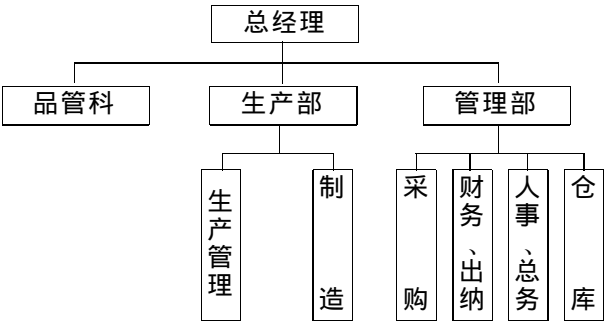


2 商业（二）

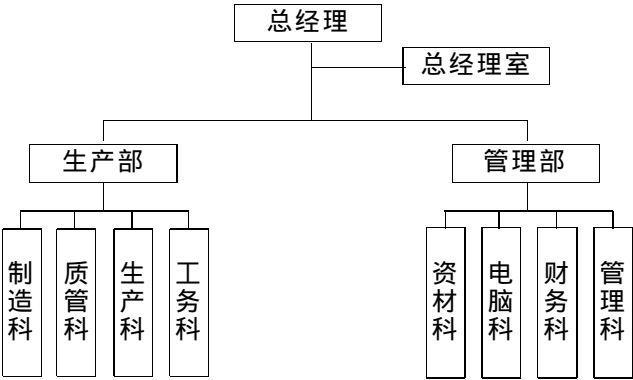


三、制造业公司组织结构

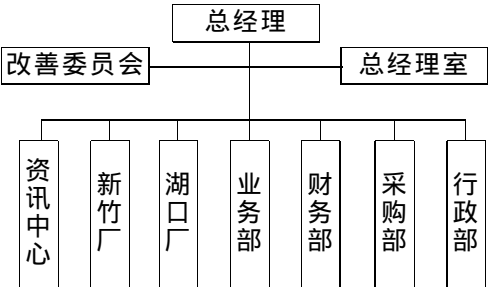
1. 小型



2. 中型



3. 大型



第二节 公司组织设计原则

一、组织设计的原则

1. 管理跨距(控制界限)

管理跨距即受单位主管直接有效地指挥、监督部属的能力限制。

(1)最适当的管理跨距设计并无一定的法则,一般是3~15人。

①高层管理跨距约3~6人。

②中层管理跨距约5~9人。

③低层管理跨距约7~15人。

(2)设定管理跨距的要素:

①人员素质:主管或部属能力强、学历高、经验丰富者,可以加大控制。

②沟通渠道:公司目标、决策制度、命令可迅速而有效的传达者,主管可加大控制。

③职务内容:工作性质单纯、标准化者,可加大控制层面。

④幕僚运用:利用幕僚机构作为沟通协调者,可扩大控制层面。

⑤追踪控制:设有良好、彻底、客观追踪执行工具、机构或人员者,则可扩大控制层。

⑥组织文化:具有追根究底风气与良好的制度文化背景的公司可加大控制。

⑦所辖地域:地域近可多管,地域远则少管。

2. 专业化

在可能的范围内由各单位人员担任单一或专业分工的业务活动,将可加强企业面对多变竞争环境的适应能力。

二、组织设计的重点

(1)组织的目标性:使组织内各部分于公司整体经营目标下能充分发挥能力而达成各自目标。

(2)组织的成长性:考虑公司的业绩经营与持续成长。

(3)组织的稳定性:随着公司成长而逐步调整组织是必要的,但经常的组织、权责、程序变更将使员工信心动摇。

(4)组织的简单性:组织的简单将有助于内部协调与人力分配。

(5)组织的弹性:保持基本形态,又能配合各种环境条件的变化。

(6)组织的均衡性:各部门业务量的均衡,将有助于内部的平衡与分工。

(7)指挥的统一性:一人同时接受二位以上主管管理,将使其产生无所适从的感觉。

(8)权责明确化:权责或职责不清将使工作发生重复或遗漏、推诿现象,易使员工产生挫折感。

(9)作业制度化:明确的制度与标准作业可减少摸索时间,增加作业效率。

第三节 公司人员编制设定方法

一、人员编制的设定方法

人员类别		所属单位人员区分		人员设定参考资料	备注
主管人员		全公司各单位组长级(含)以上人员		1. 组织表 2. 管理跨距 3. 工作职责 4. 公司经营方针 5. 工作计划目标 6. 管理地区分布	④依组织编制设定主管人数
非主管人员(一般人员)	幕僚人员	秘书室、企划室、检查室、电脑室、总务部、财务部、协理室。 ⑤成品科、管理科、征信科、经理室、营养所(业务代表除外) ⑥管理科、零件科、经理室、服务站(修护人员除外) ⑦厂长室、厂务科、安卫科、成本科、仓库科、生产科、质量管理科、设计科、生产技术科		1. 公司经营方针 2. 工作计划目标 3. 工作职责 4. 业务关联地区	④以检查业务内容及处理时间方式设定人数,处理时间需考虑宽放率 ④以工作抽查方式统计平均工作量
	直接人员	生产工厂(制造厂)	现场生产人员	1. 生产目标 2. 标准工时 3. 生产效率 4. 操作人机配置 5. 工作职责 6. 工作计划目标	④人数= $\frac{\text{工时} \times \text{产量}}{8\text{hr}}$ (其中工时已考虑宽放率)
	接应人员	营业部	营业人员(业务代表)	1. 营业目标 2. 营业效率 3. 工作职责 4. 工作计划目标 5. 营业地区	④人数= $\frac{\text{目标量(台/日)}}{\text{营业效率(台/人一日)}}$
	服务人员	服务部	服务人员(修护人员)	1. 服务目标 2. 服务效率 3. 工作职责 4. 工作计划目标 5. 人员设备配置 6. 服务地区	④人数= $\frac{\text{目标量(台/日)}}{\text{服务效率(台/人一日)}}$

二、人员编制设定标准范例

1. 本公司设总经理一人,副总经理____人,经理____人,副经理____人,各厂设置厂长____人,副厂长____人,各科设科长____人,各组设组长____人,副组长____人。
2. 按机械设备数量配置操作人员,每人操作____台。
3. 按机械设备数量配置保养人员,每人保养____台。
4. 按全年采购金额配置采购人员,每人每年采购____万元。
5. 按全年采购件数配置采购人员,每人每年处理____件。
6. 依全年收支金额配置出纳人员,年收支在____万元以下设____人,____万元以上设

人。

7. 依全年打字件数及收发文件数配置文书人员,每人每年打字 件,收发文 件。

$$8. \text{值班人数设定} = \frac{\text{每一工作所需时间}}{\text{处理工作所需人数} \times \text{每人工作时间}}$$

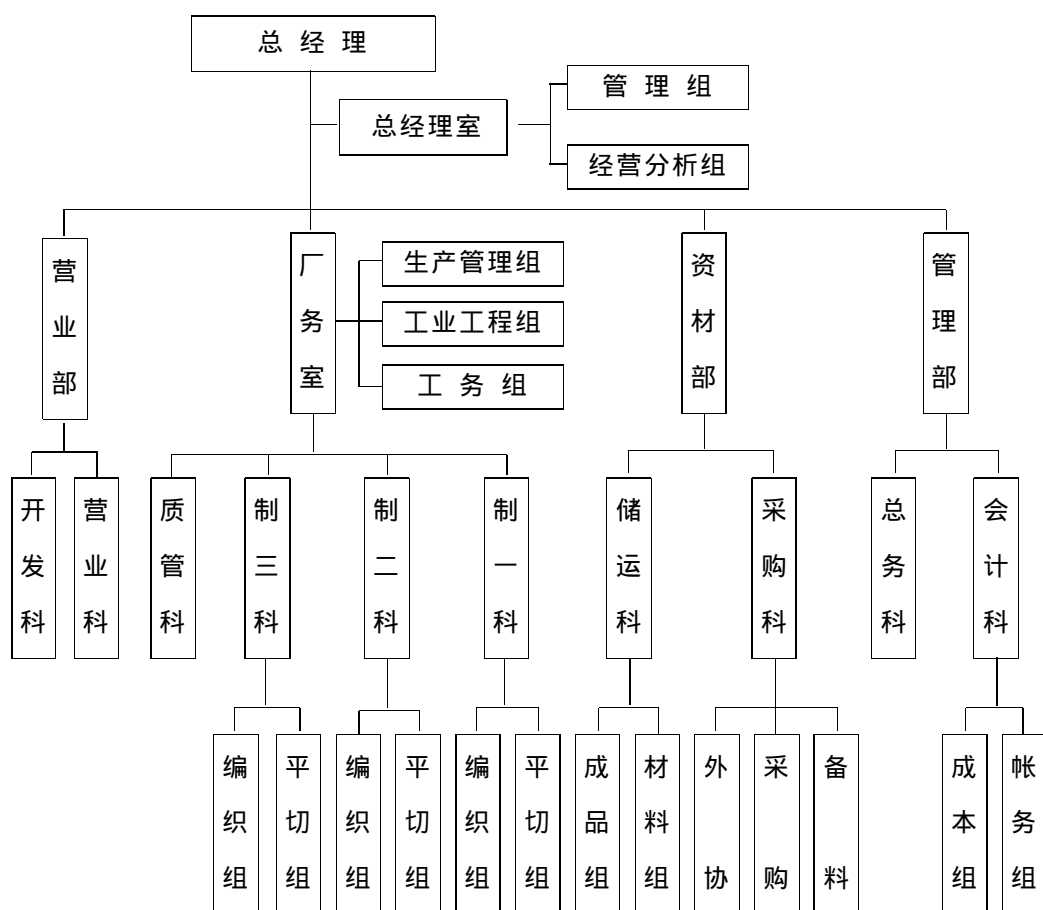
3. 部门人员编制表

[illegible]

第五章 公司工作职责与工作说明书

第一节 工作职责设计典范

一、组织机构设计



二、工作职责设计(部门别)

项 目	总经理室管理组
1. 产销计划设立修订及产销绩效统计分析。 2. 全公司组织系统及单位工作职责、编制人数的规划、研讨、修订。 3. 下列各项管理制度的建立、推行与修订。 (1)生产管理、质量管理、设备管理制度。 (2)技术管理、开发管理制度。 (3)物资管理制度。 (4)会计帐务、成本管理制度。 (5)人事、总务管理制度。 (6)其他有关管理制度。 4. 管理有关异常事项的检核、报告、追踪与改善。 5. 管理有关呈核、呈报案件的分析、审核。 6. 全公司教育训练计划的汇总与推行。 7. 大专以上程度人员及干部级以上人员的招募、甄选、训练计划的拟订。 8. 厂部间有关事项的协调。 9. 材料编号、成品编号的设(修)订。	

项 目	总经理室经营分析组
1. 标准成本设立修订及单元成本分析与推行。 2. 经营资料分析、异常反应及改善方案的提供。 3. 预算编制协助建立及管理。 4. 专案性成本及产品利益分析。 5. 投资计划方案的审核、编制及执行、追踪。 6. 新产品的成本预估及售价拟订。	

项 目	会计科帐务组
	1. 收入有关单据审核及帐务处理。 2. 各项费用支付审核及帐务处理。 3. 应收帐款帐务处理。 4. 总分类帐、日记帐等帐簿处理。 5. 财务报表及会计科目明细表。 6. 统一发票自动报缴作业。 7. 营利事业所得税核算及申报作业。 8. 营、印税冲退作业及事务处理。 9. 资金预算作业。 10. 财务盘点作业。 11. 固定资产管理帐务处理。 12. 会计意见反应及督促。 13. 税务及税法研究。

项 目	会计科成本组
	1. 原物料进出帐务及成本处理。 2. 外协加工料进出帐务处理及成本计算。 3. 各产品别成本计算及损益决算。 4. 预估成本协助作业及差异分析。 5. 经营报告资料编制。 6. 单元成本、标准成本协助建立。 7. 效率奖金核算。 8. 年度预算资料汇总。

项 目	总 务 科
	1. 员工考勤管理及计薪作业。 2. 作业员招募。 3. 办理人员任免、叙薪、迁调、奖惩、离职等各项业务。 4. 办理劳保业务。 5. 出入厂管理、警卫、勤务、厂区安全维护、异常事项反应以及车辆管理。 6. 办理员工各项福利事项。 7. 厂区环境清洁及维护。 8. 办理厂区零星修缮。 9. 文书收发、处理,档案管理。 10. 厂区值日(夜)人员排定执行。 11. 涉外事件及公共关系处理。 12. 员工教育训练协办。 13. 办理厂区营缮工程。 14. 现金收支作业。 15. 公司财产、担保品、权状等文件处理与保管。 16. 各项合同书的保管。 17. 公司印信的保管。 18. 下脚品处理、标售。

项 目	厂务室生产管理组
1. 生产计划的设立与修订。 2. 订单的审核、登记及分发。 3. 订单交货期核定及异常反应。 4. 生产负荷统计及产能平衡调度。 5. 生产工厂人员的调度及团体公休的审核。 6. 生产进度安排及控制(含样品制作进度)。 7. 用料管理及异常的追踪、改善。 8. 交货期异常反应及处理。 9. 产销、交货期、质量等有关事项协调。	

项 目	厂务室工业工程组
1. 各项产品标准工时的设立与修订(含样品制作)。 2. 各项操作规范的制定(含样品制作)。 3. 工作方法的改善与简化策划与推行。 4. 各科年度预算编制及全厂汇编。 5. 制造异常反应处理及追踪。 6. 生产绩效奖金基准的设立与修订。 7. 生产日报表编制及重大异常案件交办、改善追踪。 8. 每月生产绩效检查资料编制及交办改善事项的追踪、提报。 9. 生产绩效奖金统计及比较。 10. 样品、原物料、标准用量计算。 11. 订单产品标准用量的设(修)订。	

项 目	厂务室工务组
1. 定期保养计划的拟订与执行。 2. 机械设备故障修护。 3. 电器设备故障修护。 4. 设备外协修护办理。 5. 公用动力、电力设施的保养维护。 6. 工具的使用与保管。 7. 保养异常的反应及处理。 8. 设备资料卡设定。 9. 新设备安装协助。 10. 模具设计。 11. 模具制作及管理。 12. 模具管理。 13. 各种模具修护。	

项 目	厂务室质量管理科
1. 原物料入厂质量检验的执行及异常的反应与处理。 2. 制程中间质量检查及记录。 3. 成品检查及记录。 4. 成品各项功能性测验。 5. 检验器具的使用及保管。 6. 质量异常处理及追踪。 7. 客诉质量异常的会同处理。 8. 各项质量有关工作协调。 9. 执行质量管理的各种活动。 10. 质量不良原因分析、提报。 11. 外协质量检验。	

项 目	营业部营业科
1. 营业目标的拟订及达成情况的提报。 2. 特价的申请。 3. 报价及受订处理。 4. 市场资料调查与反应。 5. 客户资料的建立与运用。 6. 新客户的开发。 7. 制造通知的开立。 8. 外销信用状的收受检核及保管。 9. 收帐及帐款异常的处理。 10. 船期与联络,货柜车的调度。 11. 签押事务处理。 12. 交货期及签押进度管理。 13. 退税证件回收管理。 14. 文书(函授)收发、处理、归档及督促。 15. 客诉反应及协助处理。 16. 样品的申请与督促。 17. 新产品资料提报。 18. 运费、报关费、佣金的初审及申请。	

项 目	营业部开发科
1. 现有产品在设计上的研究与改良。 2. 客户原样蓝图的研究与保管。 3. 样品进度的控制。 4. 新产品的开发设计。 5. 新产品使用说明书的设计。 6. 新素材资料收集、分析及检查。	

项 目	资材部采购科
备料：	
1. 请购方式与存量基准的设定。	
2. 生产用料统计及预估。	
3. 生产用料请购与余料转用。	
4. 进料异常与生产、采购协调处理。	
采购：	
1. 建立供应厂商与价格记录。	
2. 采购方式设定及市场行情调查。	
3. 询价、比价、议价、订购作业。	
4. 交料进度控制与逾交督促。	
5. 进料质量、数量异常处理。	
6. 内、外销差价及退税资料提供。	
7. 付款整理、审查。	
外协：	
1. 外协厂商开发与签约。	
2. 建立外协厂商与工缴记录。	
3. 外协产量、交货期、尾期控制。	
4. 外协用料出厂管理及补料处理。	
5. 外协品质量异常处理。	
6. 外协用料与工缴结算。	

项 目	资材部储运科
材料组：	
1. 进厂材料及外协品点收及不合格品退回。	
2. 材料发放批号管理、余料提报。	
3. 材料保管及个人使用的工具管理与帐务处理。	
4. 库位规划与整理,安全维护。	
5. 滞料及有价值废品库存提报。	
6. 库存盘点与帐务核对。	
7. 提供有关库存动态资料。	
成品组：	
1. 成品缴库点收核对。	
2. 成品出库交运处理。	
3. 成品保管及帐务处理。	
4. 成品库位规划、整理与安全维护。	
5. 库存盘点与帐、物核对。	
6. 滞存品库存提报。	
7. 提供有关成品库存资料。	

项 目	制一科平切组
1. 各项木条制作。	
2. 人员工作分配及考核。	
3. 制造异常处理及提报。	
4. 机器设备使用、保管及润滑油添加。	
5. 机器故障请修及修护签认。	
6. 操作标准的执行及异常反应。	
7. 专案改善案的执行及提报。	
8. 制程在制品堆放管理。	
9. 余废料过磅、记录及缴库。	
10. 制程生产数量、工时记录及提报。	

项 目	制一科编织组
1. 各项木质窗帘织造。 2. 各项木质窗帘成品装配与包装。 3. 制造异常处理及提报。 4. 机器设备使用、保管及润滑。 5. 机器故障请修及修护签认。 6. 操作标准执行及异常反应。 7. 专案改善案执行及提报。 8. 制程在制品堆放管理。 9. 余废料过磅、记录及缴库。 10. 制程生产数量、工时记录及提报。	

项 目	制二科、制三科
制二科—除塑胶窗帘制造外,余同制一科平切组 3~10 项。 制三科—除木质、塑胶百叶窗制造外,余同制一科平切组第 3~10 项。	

第二节 工作说明书

一、工作说明书(空白表)

单 位	1	职 称(位)	2	轮班次	数	3	
姓 名	4						
主要工作(简要概述)5							
项 目	工 作 内 容 (如为偶发性请在“项目”栏填几天发生一次)	所需工作时间(分)		占上班%			
		实 际	标 准				
6	7	8	9	10			
合 计 (如不敷填写,请自行加页)							
评 价 因 素		因 素 内 容		评价因素		因素内容	
知 识 技 能 责 任	应 用 知 识	11		体 能	脑 力	24	☐ 极要 ☐ 需 ☐ 不
	操 作 设 备 使 用 工 具	12	体 用 力			25	☐ 极要 ☐ 需 ☐ 不
		13				工 作 姿 态	26
		14 ☐ 需要 ☐ 不需要(请在方格内打“√”)					
	应 变 能 力	15 ☐ 极需要 ☐ 需要 ☐ 稍需要 ☐ 不需要					
	经 验	16	工 作 环 境	工 作 场 所	27		
	安 全	警 觉 程 度		17	环 境	28	
		伤 害 程 度		18	危 险 性	29	
	财 务 与 业 务	财 产 设 备		19			其 他
		物(资)料制品		20			
与 本(其他) 部门人员接触		21					
监 管	监 督 责 任	22					
	所 受 监 督	23					
职 务 应 具 基 本 资 格							
职 称		个 性					
性 别		体 格	身 高:	体 重:	视 力:		
年 龄 限 制		语 言					
最 佳 学 历		执 照:		领 导 能 力			
应 具 经 历 (经验)		其 他					

二、工作说明书(填写范例 A)

单 位	1 成品科仓储股	职称(位)	2 助理工报表	轮班次数	3	
姓 名	4 戴 美 云					
主要工作(简要概述)5 成品科各项报表的计算、整理						
项 目	工作内容(如为偶发性请在“项目”栏填几天发生一次)		所需工作时间(分)		占上班%	
			实 际	标 准		
6(1)	7 成品库存报表填写(一式四张)。		8	9	10	
(2)	成品帐册登记(共 12 册)。					
(3)	开立出库单(送货单)转拨单。					
(4)	开立运输凭单(一式四张)。					
(5)	卷筒重量明细表的复算。					
(6)	每日发货数量统计。					
(7)	成品库存统计。					
(8)	发货联络协助及发货数量查对(仓储股股长到现场时代理)。					
(9)	其他临时性指派工作。					
十二天 发生一次	整理运输凭单寄公司资材部运输组。					
一个月 发生一次	成品月报表统计(分列 1 号机、2 号机、涂布机、原纸、包装纸)与财务部核对。					
合 计 (如不敷填写,请自行加页)						
评 价 因 素		因 素 内 容	评价因素		因素内容	
知 技 能	应 用 知 识	11 珠算,算术,资料处理,商用簿记。	体 能	脑 力	24 ☐ 极需要 ☐ 需要 ☐ 不需要	
	操 作 设 备	12 没有		体 力	用 力	25 ☐ 极需要 ☐ 需要 ☐ 不需要
	使 用 工 具	13 算盘,尺,笔,计算机,复写纸。			工 作 姿 态	26 坐,立行。
	创 造 力	14 ☐ 需要 ☐ 不需要(请在方格内打“√”)				
	应 变 能 力	15 ☐ 极需要 ☐ 需要 ☐ 稍需要 ☐ 不需要				
责 任	经 验	16 需要一个月左右的报表处理训练及成品规格、名称的认识。	工 作 环 境	工 作 场 所	27 总办公室、成品仓库、整理工场、铜版工场	
	安 全	警 觉 程 度		17 需要	环 境	28 稍闷热。
		伤 害 程 度		18 没有		危 险 性
	财 务 与 业 务	财 产 设 备	19 对于文具要妥善保管及成品出入帐要正确记载。接触金额: 元	其 他	30	
		物(资)料制品	20 机密统计报表及成品存货记数帐要上锁保管。			
		与本(其他)部门人员接触	21 发货工、总公司财务部、整理工场报表工、铜版机报表工			
	监 管	监 督 责 任	22 自行负责			
		所 受 监 督	23 仓储股股长			
职 务 应 具 基 本 资 格						
职 称	仓储股、助理工报表		个 性	内性较佳且须心细,本性诚实及富责任感。		
性 别	女性较佳		体 格	身高:不限,体重:不限,视力:不限		
年龄限制	18 岁以上		语 言	国语、台语		
最佳学历	高商会统科毕业。 执照:珠算三级以上		领导能力	不需要		
应具经历 (经验)	须职前训练。		其 他			

三、工作说明书填写说明

本表请工作人员填写或由上一级人员代为填写,呈所属主管逐级审定后转送人事单位。

表列各栏填写方法如下:

(一)工作内容部分

1. 单位:请写工作所属机构(至最小服务单位)。

例如:打浆工场打浆股。

2. 职称(位):请按照现有编制职称填写。

例如:一号机领班兼磨浆。

3. 轮班次数:以正常情况下,工作是采用一班制、两班制或三班制,在本栏中请写“一”、“二”或“三”。

4. 姓名:请写工作人员姓名。凡职称相同且工作内容相同者,可共填此表一份,倘若人数过多,请加附姓名清单。

5. 主要工作:请用简洁词句,说明工作中的主要作业或任务。

例如:一号机领班(打浆)请写“负责纸浆研磨和轮班生产带班”。

6. 7. 项目、工作内容:请将职务上的责任工作分成各种作业程序,用阿拉伯数字 1、2、3……填进“项目”栏内,然后在“工作内容”栏里说明作业情况,如果非每日例行性,而是偶发性则“项目”栏内改写“几天发生一次”,如果职务经细分过多,不敷填写,请再行索表继续填写。

8. 9. 10. 空栏:请所属主管会同评价人员分析后填写。

(二)知能部分

11. 应用知识:指执行工作必须具备的基本知识(例如中外文、簿记、电脑概念、化学等)及专业知识(例如绘图、专业计算)足以表示相当教育程度者。

例如:机电修保股报表作业员“算术加减乘除、中文公文写作”,打浆配药领班“化学组成百分比换算”,药物识别“简易英文阅读”。

12. 操作设备:指执行工作,必须操作的设备。

例如:打浆股领班“操作磨浆和双盘机”。

13. 使用工具:指操作设备必须使用的工具。

例如:铜版工场统计作业员“尺、笔、算盘、计算机”。

14. 创造力:指执行工作是否需要创造力,请以“需要”或“不需要”来说明。

例如:配药“不需要”创造力,而设计人员或各单位主管为求技术突破、管理革新“需要”创造力。

15. 应变能力:如果操作临时故障或发生意外事件,是否需要应变能力,分四级“极需要”、“需要”、“稍需要”、“不需要”。

16. 经验:指执行工作所需具备合乎作业标准或超越作业标准的技艺,请写明此种技艺的名称及获得此种经验所需经过的实际年数。

例如:打浆股技术员因需要协助散浆手解决操作问题,请写“为促使打浆工作顺利推展,

应有散浆和磨浆各两年以上工作经验”。

(三) 责任部分

17. 警觉程度:指执行工作中为避免伤害他人应该谨慎加以防范的范围。

例如:“送电时请注意高压线路有无人员触及”,“启动机器时,请注意滚轮旁有无人员”。

18. 伤害程度:指执行工作因不慎,以致伤害自己或他人的程度(指可能情况)如“断手”、“死亡”、“烫伤”……等。

19. 财产设备:指执行工作所使用的设备、工具、金钱、有价证券……等的保养维护任务。

例如:“加油”、“擦拭”、“上锁存档”……等,并请估计这些财产设备的金额。

20. 物(资)料制品:指工作所生产的产品或缮写的资料所应担负的维护责任,例如:“加油”、“擦拭”、“防止污点”、“上锁存档”……等。

21. 与本(其他)部门人员接触:因必须接触的人员或单位的名称或外面机关的名称。

22. 监督责任:请写监督的内容和监督的人员。

例如:一号机打浆股股长请写“散浆、磨浆等九人”,如无属下人员请写“自行负责。”

23. 所受监督:指执行工作所受监督的程度或方法及直接负责的主管。

(四) 体能部分

24. 脑力:指执行工作中,是否需要脑力思考方能推展工作,例如:科长以上干部偏重思考,请以“极需要”、“需要”、“不需要”三等级来区分。

25. 用力:指执行工作需要施力者,例如:包装人员,请以“极需要”“需要”“不需要”三等级来区分。

26. 工作态度:请以“坐”、“立”、“攀登”、“踢踏”、“爬”、“跑”、“弯腰”、“仰卧”、“蹲”……等充分表示所用的姿态,不限填一项。

(五) 工作环境

27. 工作场所:执行工作时所活动的地区。

例如:总务人事管理员请写“总办公室”,守卫请写“守卫室及全厂各场区”。

28. 环境:指工作地点的环境。例如:“潮湿”、“高温”、“噪音”、“异味”、“舒适”……等。

29. 危险性:指工作环境具有何种危险性,例如“化学毒性”、“高压电击”、“掉入浆槽淹溺”……等。

30. 其他:指执行工作有特殊性,须再特别说明此栏。

(六) 职务资格部分

请各单位股长级主管填写,再送各单位主任或科长级人员同厂内高阶管理人员共同评核决定。

四、工作说明书(范例 B)

工 作 说 明 书					
适用单位	管理科	职 等	七	职 位	助理专员
姓 名	黄 文 辉	性 别	男	职 系	人事管理
工作内容:负责本公司人事及总务管理事项					
1. 人员招募与训练作业。 2. 人事资料登录与整理。 3. 人事资料统计工作。 4. 员工请假、考勤管理。 5. 人事管理规章的研拟与修正。 6. 人员任免、调动、奖惩、考核、叙薪等事项。 7. 劳工保险加退保与理赔事宜。 8. 文娱活动与员工福利事项办理。 9. 员工各种证明书核发。 10. 文具、设备、事务用品预算、采购、修缮、管理。 11. 办公环境安全及卫生管理工作。 12. 公司文书、信件等收发事宜。 13. 书报杂志采购与管理。 14. 督导工读生工作及接待事宜。 15. 督导警卫人员及人员进出管理。					
职务资格: 1. 专科毕业或普考及格,曾任人事及总务工作二年以上。 2. 高中毕业曾任人事、总务工作六年以上。 3. 现任分类职位七职等以上。 4. 具有高度服务精神与善于处理人际关系者。 5. 男性为佳,女性亦可。					

第六章 公司权责区分办法

第一节 授权的原则与方法

一、授权的意义

由于组织及业务量的庞大,以及成本及培训人员等考虑,主管应将次要权责依序下授,方可提高与扩大其工作层次。否则经理做科长的事,科长做组长的事,组长做组员的事,这样不但增加主管不必要的工作量,还易养成部属依赖性,甚至造成有志者离职。因此适当的授权是主管人员最重要且艰难的技巧与能力。

授权不仅涉及管理者本身的学识、个性、经验、观念等主观因素,而且领导人员需具有宽大的心胸来让部属自行决定某些事情,容许员工犯错,欣赏员工的长处,期待他人工作成果,不计短期利益,此外还需要有授权制度与规定,以明权责。

二、授权的原则

- (1)何项工作必须亲自处理或决定。
- (2)何项工作或权限范围可授予部门主管处理或决定。
- (3)何项工作可由属员自行决定而无需回报。
- (4)何项工作可由属员自行决定而需有完善报告。

三、授权的方法

- (1)何人做此工作能做的与我一样好或更好。
- (2)何人能决定此事而我亦放心。
- (3)何人做此工作而时间较有利。
- (4)何人做此工作而费用较经济。
- (5)日常性或例行性工作可交由属员去做。
- (6)何人的权责可自行决定此事。
- (7)涉外工作可亲自处理,内部工作可交干部处理。
- (8)交给新进人员或欲培养的人员处理。
- (9)利用内部牵制作用,由部属决定某些事。

第二节 核决权限表

类别	项 目	核 决 权 限	核 决 者	说 明
资 材 类	一、内购原物料	10,000 元以下 10,001 元以上	采购主管 总 经 理	
	二、外购原物料	不论金额大小	总 经 理	
	三、统购原物料	统购价格制定 订 购	总 经 理	
			采购主管	
工 程 类	新建、扩建、改建、修复、工程计划及验收付款	5,000 元以下 5,001~20,000 元 20,001 元以上	厂 长 经 理 总 经 理	
费 用 类 及 付 款 凭 证	一、水电费、劳保费、营业税、货物税、房屋税、地价税、燃料税、牌照税、关税	不论金额大小	经 理	
	二、借款利息、结汇手续费、进口业务费、退税业务费、汇费、签证费、电话费、电报费	5,000 元以下 5,001 元以上	经 理 总 经 理	
	三、文具印刷、车辆费用、书报杂志、交际费、招募、公告登报、误餐费、教育训练费、员工贺奠仪、医疗给付	1,000 元以下 1,001~3,000 元 3,001 元以上	厂 长 经 理 总 经 理	
	四、国内出差旅费	1,000 元以下 1,001~3,000 元 3,001 元以上	厂 长 经 理 总 经 理	
	五、国外出差旅费	不论金额大小	总 经 理	须附“出国报告书”
	六、商品广告费、捐赠、研究费、执行业务报酬、诉讼费、体育经费、各项罚款补缴	5,000 元以下 5,001 元以上	经 理 总 经 理	
	七、各项财产投保保险费	10,000 元以下 10,001 元以上	经 理 总 经 理	
	八、进出口运费、保险费	5,000 元以下 5,001 元以上	经 理 总 经 理	
	九、其他开支	1,000 元以下 1,001~3,000 元 3,001 元以上	厂 长 经 理 总 经 理	

类别	项 目	核 决 权 限	核 决 者	说 明
暂 借 款 类	一、结汇款、偿还外币借款本金及利息、关税、签证费	10,000 元以下 10,001 元以上	经 理 总 经 理	一、先付后审。 二、付款支票需抬头划线。
	二、业务费、海空运费、水费、电费、电话、电报费、劳保费、营业税、货物税、房屋税、地价税、燃料税、牌照税、关税	10,000 元以下 10,001 元以上	经 理 总 经 理	一、先审后付。 二、适用缴款当天无法收回收据报销者。
	三、出国旅费	不论金额大小	总 经 理	
	四、除上列各项外的费用借款	10,000 元以下 10,001 元以上	经 理 总 经 理	
	五、暂借款报销	依各项性质的核决权限办理		
代工	外协(受托)的申请、价格、签约	50,000 元以下 50,001 元以上	经 理 总 经 理	

第三节 职务权限表

一、总务类

区 分	业 务 内 容	经 办 单 位	权 限								备 注
			承 办 人	组 长	科 长	副 理	经 理	协 理	总 经 理	董 事 长	
总 务	1. 公文、文件收发、处理	总	☐	☐	☒						会有关单位
	2. 文件打字、油印寄送	总	☐	☒							
	3. 文具用品请购	总	☐	☐	☒						会有关单位
	4. 文具用品分发、存量管理	总	☐	☒							会有关单位
	5. 财产管理建档	总	☐	☐	☒						
	6. 财产年度盘点计划	总	☐	☐	☐	☐	☒				会有关单位
	7. 厂房营缮工程规划	总	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒		会有关单位
	8. 公共关系事务处理	总	☐	☐	☐	☐	☒				
	9. 电话总机管理	总	☐	☒							
	10. 总务事务流程拟订	总	☐	☐	☐	☐	☒				会有关单位
	11. 公务车管理调派	总	☐	☐	☐	☐	☒				
	12. 安全装备的申请及发放	总	☐	☐	☐	☐	☒				
	13. 清洁用品申请发放	总	☐	☐	☒						

区 分	业 务 内 容	经 办 单 位	权 限							备 注	
			承 办 人	组 长	科 长	副 理	经 理	协 理	总 经 理		董 事 长
采 购	1. 采购制度建立	采	□	△	△	△	△	△	⊙		会有关单位
	2. 采购金额权限										
	2—1 采购不满 10,000 者	采	□	△	△	⊙					会有关单位
	2—2 采购不满 50,000 者	采	□	△	△	△	⊙				会有关单位
	2—3 采购不满 100,000 者	采	□	△	△	△	△	⊙			会有关单位
	2—4 采购 100,000 以上者	采	□	△	△	△	△	△	⊙		会有关单位
	3. 采购情报资料收集	采	□	△	⊙						
	4. 新厂商开发	采	□	△	△	△	⊙				会有关单位
	5. 国外采购业务	采	□	△	△	△	△	△	⊙		会有关单位
	6. 采购发包业务	采	□	△	△	△	⊙				

符号说明：“□”拟案经办单位 “△”审核 “⊙”核定

二、人事类

区 分	业 务 内 容	经 办 单 位	权 限								备 注
			承 办 人	组 长	科 长	副 理	经 理	协 理	总 经 理	董 事 长	
人 事 业 务	1. 制定人事管理制度	人	□	△	△	△	△	△	⊙		会有关单位
	2. 人员招募业务	人	□	△	⊙						会有关单位
	3. 人员报到业务	人	□	△	⊙						会有关单位
	4. 人员调离职手续	人	□	△	⊙						会有关单位
	5. 人事资料建立及保管	人	□	⊙							
	6. 员工打卡管理	人	□	⊙							
	7. 出勤统计	人	□	△	⊙						
	8. 员工差假登记	人	□	⊙							
	9. 劳保业务处理	人	□	⊙							
	10. 薪资合计(含奖金)	人	□	△	△	△	⊙				会有关单位
	11. 人员计划编制	人	□	△	△	△	△	△	⊙		会有关单位
	12. 年度考绩业务	人	□	△	△	△	⊙				会有关单位
	13. 升等考试业务	人	□	△	△	△	△	△	⊙		会有关单位
	14. 员工奖惩业务	人	□	⊙							会有关单位
	15. 各项保险业务	人	□	△	⊙						会有关单位

区分	业务内容	经办单位	权限								备注
			承办人	组长	科长	副理	经理	协理	总经理	董事长	
教育培训	1. 制定教育训练方针	教	☐	△	△	△	△	△	⊙		会有关单位
	2. 新进人员教育训练	教	☐	△	⊙						会有关单位
	3. 在职人员专业训练										会有关单位
	3—1 经理级	教	☐	△	△	△	△	△	⊙		会有关单位
	3—2 科长级	教	☐	△	△	△	⊙				会有关单位
	3—3 组长级	教	☐	△	△	△	⊙				会有关单位
	3—4 一般人员	教	☐	△	△	⊙					会有关单位
	4. 评核训练成果	教	☐	△	△	△	⊙				会有关单位
人事奖惩	1. 人事任免权限										
	1—1 一般基层人员	各科	☐	△	⊙						
	1—2 组长级人员	各科		☐	△	△	⊙				
	1—3 科长级人员	各科			☐	△	△	⊙			
	1—4 经理级人员	各科				☐	△	△	△	⊙	
	2. 资遣、辞职核决权限										
	2—1 一般基层人员	人	☐	△	△	△	⊙				
	2—2 组长级人员	人	☐	△	△	△	⊙				
	2—3 科长级人员	人	☐	△	△	△	△	△	⊙		
	2—4 经理级人员	人	☐	△	△	△	△	△	△	⊙	
	3. 奖惩核定权限										
	3—1 一般基层人员	人	☐	△	△	△	⊙				
	3—2 组长级人员	人	☐	△	△	△	⊙				
	3—3 科长级人员	人	☐	△	△	△	△	△	⊙		
	3—4 经理级人员	人	☐	△	△	△	△	△	△	⊙	
	4. 薪资调整案	人	☐	△	△	△	△	△	⊙		

符号说明：“☐”拟案经办单位 “△”审核 “⊙”核定

三、财务会计类

区 分	业 务 内 容	经 办 单 位	权 限								备 注
			承 办 人	组 长	科 长	副 理	经 理	协 理	总 经 理	董 事 长	
财 务 类	1. 流动资金管理	财	□	△	△	△	△	△	⊙		
	2. 应收票据管理	财	□	△	△	△	⊙				
	3. 财务分析报表	财	□	△	⊙						
	4. 财务管理制度设定	财	□	△	△	△	△	△	⊙		
	5. 财务计划编制	财	□	△	△	△	△	△	⊙		
	6. 股票事务处理	财	□	△	△	△	△	△	⊙		
	7. 资金调度	财	□	△	△	△	⊙				
	8. 银行往来帐核对	财	□	△	⊙						
会 计 类	1. 会计制度建立	会	□	△	△	△	△	△	⊙		会有关单位
	2. 会计作业规章设立	会	□	△	△	△	⊙				会有关单位
	3. 会计凭证编制	会	□	△	⊙						
	4. 簿记登记	会	□	⊙							
	5. 会计报表编制	会	□	△	⊙						
	6. 会计帐目核对	会	□	△	⊙						
	7. 年度决算办理	会	□	△	△	△	△	△	⊙		
	8. 会计师查核资料提供	会	□	△	⊙						
预 算 类	1. 预算制度设立	预	□	△	△	△	△	△	⊙		会有关单位
	2. 年度预算编制	预	□	△	△	△	△	△	⊙		会有关单位
	3. 各项预算编制标准拟订	预	□	△	⊙						会有关单位
	4. 预算收支控制	预	□	⊙							
	5. 每月营业收入及预算执行分析	预	□	△	⊙						
	6. 各项费用支出的审核	预	□	△	⊙						
	7. 中长期预算编制	预	□	△	△	△	△	△	⊙		
出 纳 类	1. 出纳业务处理规则拟订	纳	□	△	△	△	⊙				
	2. 现金收付业务	纳	□	⊙							
	3. 支票收付业务	纳	□	⊙							
	4. 本公司支票签付工作	纳	□	△	△	△	△	△	⊙		
	5. 收支报表编制	纳	□	△	⊙						

符号说明：“□”拟案经办单位 “△”审核 “⊙”核定

四、电脑类

区 分	业 务 内 容	经 办 单 位	权 限							备 注	
			承 办 人	组 长	副 主 任	主 任			总 经 理		董 事 长
	1. 电脑化政策目标拟订	脑	☐	△	△	△			⊙		
	2. 电脑系统分析	脑	☐	⊙							
	3. 电脑系统程式设计	脑	☐	⊙							
	4. 电脑报表设计	脑	☐	△	△	⊙					
	5. 电脑常识教育训练	脑	☐	△	△	⊙					
	6. 电脑资料管理	脑	☐	⊙							
	7. 电脑资料印制	脑	☐	⊙							
	8. 电脑设备管理维护	脑	☐	⊙							

符号说明：“□”拟案经办单位 “△”审核 “⊙”核定

五、企划管理类

区 分	业 务 内 容	经 办 单 位	权 限							备 注	
			承 办 人	组 长	副 主 任	主 任			总 经 理		董 事 长
	1. 年度经营方针拟订	企	☐	△	△	△			⊙		会有关单位
	2. 中长期经营目标拟订	企	☐	△	△	△			⊙		会有关单位
	3. 各部厂业绩评价	企	☐	△	△	△			⊙		会有关单位
	4. 各部间管理流程拟订	企	☐	△	△	△			⊙		会有关单位
	5. 各部厂业绩评分	企	☐	△	△	⊙					会有关单位
	6. 各部经营成效分析	企	☐	△	△	⊙					
	7. 营业目标拟订	企	☐	△	△	△			⊙		会有关单位
	8. 服务目标拟订	企	☐	△	△	△			⊙		会有关单位
	9. 各项帐务检查业务	稽	☐	⊙							
	10. 各项事务的检查业务	稽	☐	⊙							
	11. 财务帐务检查业务	稽	☐	⊙							
	12. 采购帐务检查业务	稽	☐	⊙							
	13. 营缮工程帐务检查业务	稽	☐	⊙							
	14. 各项检查问题点呈报	稽	☐	△	△	△			⊙		会有关单位

符号说明：“□”拟案经办单位 “△”审核 “⊙”核定

六、生产管理类

区 分	业 务 内 容	经 办 单 位	权 限							备 注
			承 办 人	组 长	科 长	副 厂 长	厂 长	协 理	总 经 理	
年 度 生 产 计 划	1. 年度负荷计划									
	1-1 人员计划	室	☐	<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>		<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>	<input type="circle"/>	会有关单位
	1-2 生产设备计划	技	☐	<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>	<input type="circle"/>	会有关单位
	1-3 检验设备计划	品	☐	<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>	<input type="circle"/>	会有关单位
	1-4 冲模模具计划	技	☐	<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>	<input type="circle"/>		会有关单位
	1-5 工具、夹具计划	各科		☐	<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>	<input type="circle"/>			会有关单位
	1-6 测定工作计划	品		☐	<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>	<input type="circle"/>			会有关单位
	1-7 电力设备计划	安	☐	<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>	<input type="circle"/>	会有关单位
	2. 年度材料计划									
	2-1 国外件材料计划	管	☐	<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>	<input type="circle"/>			
	2-2 大宗材料计划	管	☐	<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>	<input type="circle"/>			
	2-3 常备材料计划	管	☐	<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>	<input type="circle"/>			
	2-4 库存材料计划	管	☐	<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>	<input type="circle"/>			
	3. 年度外包计划	管	☐	<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>	<input type="circle"/>			
中 小 日 程 计 划	1. 月工程别负载计划	室	☐	<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>	<input type="circle"/>				Copy 有关单位
	2. 月生产线别人员计划(含加班)	各科		☐	<input type="triangle"/>	<input type="circle"/>				Copy 有关单位
	3. 月别材料需求计划	管	☐	<input type="triangle"/>	<input type="circle"/>					
	4. 制造基准日程设定	室	☐	<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>		<input type="circle"/>			会有关单位
	5. 制造命令收发及交货期决定	管	☐	<input type="triangle"/>	<input type="circle"/>					
	6. 设计变更接收	管	☐	<input type="triangle"/>	<input type="circle"/>					
	7. 周生产计划	管	☐	<input type="triangle"/>	<input type="circle"/>					Copy 有关单位
	8. 日生产计划	管	☐	<input type="triangle"/>	<input type="circle"/>					Copy 有关单位
	9. 周别材料督促计划	管	☐	<input type="triangle"/>	<input type="circle"/>					Copy 有关单位

区 分	业 务 内 容	经 办 单 位	权 限							备 注
			承 办 人	组 长	科 长	副 厂 长	厂 长	协 理	总 经 理	
工 程 计 划 的 编 成	1. 人员配置设定	室	☐	<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>		<input type="circle"/>			
	2. 机械配置设定	室	☐	<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>		<input type="circle"/>			
	3. 标准时间设定	室	☐	<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>		<input type="circle"/>			
	4. 预防保养计划	各科		☐	<input type="triangle"/>	<input type="circle"/>				
	5. 电检设备设计	安	☐	<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>	<input type="circle"/>			
	6. 电力设备设计	安	☐	<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>	<input type="circle"/>			
	7. 机械设备设计	安	☐	<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>	<input type="circle"/>			
	8. 修理请求	各科	☐	<input type="triangle"/>	<input type="circle"/>					
	9. 工具、夹具设计	技	☐	<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>	<input type="circle"/>				
	10. 模具设计	设	☐	<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>	<input type="circle"/>			
	11. 图面设计	设	☐	<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>	<input type="circle"/>			
	12. 加工基准资料设计	技	☐	<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>	<input type="triangle"/>	<input type="circle"/>			
	13. 图面资料保管	各科	☐	<input type="triangle"/>	<input type="circle"/>					
	14. 图面资料借用	各科	☐	<input type="triangle"/>	<input type="circle"/>					
工 程 进 度 管 理	1. 全厂工号误期月(周)报	管	☐	<input type="triangle"/>	<input type="circle"/>					
	2. 生产线别工号误期月(周)报	管	☐	<input type="triangle"/>	<input type="circle"/>					
	3. 科别作业进度差异月(周)报	管	☐	<input type="triangle"/>	<input type="circle"/>					
	4. 组别作业进度差异月(周)报	管	☐	<input type="triangle"/>	<input type="circle"/>					
	5. 各工程完工后,自主检查确认	各科	☐	<input type="triangle"/>	<input type="circle"/>					
	6. 组作业进度差异日报	各科		☐	<input type="circle"/>					
	7. 成品入库管理(入库单)	各科		☐	<input type="circle"/>					
	8. 完工后作业单确认	各科	☐	<input type="triangle"/>	<input type="circle"/>					
	9. 月底工程进度盘点确认	各科		☐	<input type="circle"/>					

区 分	业 务 内 容	经 办 单 位	权 限							备 注
			承 办 人	组 长	科 长	副 厂 长	厂 长	协 理	总 经 理	
物 料 、 请 购 、 采 购 、 验 收	1. 请购单确认									
	1—1 国外请购	管	□	△	△	△	⊙		会有关单位	
	1—2 长期合同材料请购	管	□	△	△	△	⊙		会有关单位	
	1—3 大宗材料请购	管	□	△	△	△	△	⊙	会有关单位	
	1—4 常备材料请购	管	□	△	⊙				会有关单位	
	1—5 外包请购	管	□	△	△	△	⊙		会有关单位	
	2. 收料									
	2—1 国外件收料	仓	□	△	⊙					
	2—2 一般物料收料	仓	□	△	⊙					
	2—3 外包加工品收料	仓	□	△	⊙					
	3. 请购采购金额权限									
	3—1 请购未满 10,000 者	各科	□	△	⊙				会有关单位	
	3—2 请购未满 50,000 者	各科	□	△	△	⊙			会有关单位	
	3—3 请购未满 100,000 者	各科	□	△	△	△	⊙		会有关单位	
	3—4 请购 100,000 以上者	各科	□	△	△	△	△	⊙	会有关单位	
	3—5 采购未满 10,000 者	采	□	△	△	⊙			会有关单位	
	3—6 采购未满 50,000 者	采	□	△	△	△	⊙		会有关单位	
	3—7 采购未满 100,000 者	采	□	△	△	△	△	⊙	会有关单位	
	3—8 采购 100,000 以上者	采	□	△	△	△	△	△	⊙	会有关单位
4. 验收单签核(品检)	品	□	△	△	△	⊙		会有关单位		
5. 外包商能力评价	采	□	△	△	△	⊙		会有关单位		
效 率 管 理	1. 工作效率管理									
	1—1 标准效率目标设定	室	□	△	△		⊙		会有关单位	
	1—2 组科效率月报	室	□	△	△		⊙		会有关单位	
	1—3 组效率周报	各科		□	⊙					
	1—4 组效率日报	各科		□	⊙					
	2. 生产效率计算									
	2—1 生产金额	管	□	△	△	△	⊙			
	2—2 入库金额	管	□	△	△	△	⊙			
物 料 仓 储 管 理	2—3 线上在制品金额	管	□	△	△	△	⊙			
	1. 物料仓储规划	仓	□	△	△	△	⊙			
	2. 物料库存帐面统计	仓	□	△	△	△	⊙			
	3. 呆废料处理	仓	□	△	△	△	⊙			
	4. 物料盘点计划	成	□	△	△	△	⊙			

区分	业务内容	经办单位	权限						备注
			承办人	组长	科长	副厂长	厂长	协理	总经理
生产单据	1. 工号领料单签核	管	☐	⊙					
	2. 超额领料单签核	管	☐	△	△	⊙			
	3. 退料单签核	各科	☐	△	⊙				
	4. 工具借用单签核	各科	☐	△	⊙				
	5. 工具报损单签核	各科	☐	△	△	⊙			
	6. 加班日报表签核								
	6—1 生产单位	各科	☐	△	△	⊙			
	6—2 幕僚单位	各科	☐	△	△	△	⊙		

符号说明：“□”拟案经办单位 “△”审核 “⊙”核准

七、质量管理类

区 分	业 务 内 容	经 办 单 位	权 限							备 注
			承 办 人	组 长	科 长	副 厂 长	厂 长	协 理	总 经 理	
质 量 计 划	1. 质量管理点设定	品	☐	☐	☐	☐	☒			会有关单位
	2. 管理图设定	品	☐	☐	☒					会有关单位
	3. 质量管理体系方案及计划	品	☐	☐	☐	☐	☒			会有关单位
	4. 质量基准设定	品	☐	☐	☐	☒				会有关单位
	5. 作业基准设定	技	☐	☐	☐	☒				会有关单位
	6. 工程基准设定	技	☐	☐	☐	☒				会有关单位
	7. 收料基准设定	技	☐	☐	☐	☐	☒			会有关单位
	8. 检查基准设定	品	☐	☐	☐	☒				会有关单位
	9. 操作基准设定	技	☐	☐	☐	☒				会有关单位
	10. 作业指导书	各科	☐	☐	☐	☒				
质量 变异 处理	1. 质量变异处理办法	室	☐	☐	☐		☒			会有关单位
	2. 不良品处理									
	2—1 修改后再用	品	☐	☐	☐	☒				
	2—2 作废	品	☐	☐	☐	☒				
	2—3 勉用	品	☐	☐	☐	☐	☒			
质量 资料 管理	3. 不良损失计算基准设定	室	☐	☐	☐		☒			会有关单位
	1. 不良率目标设定	室	☐	☐	☐		☒			会有关单位
	2. 不良统计分析									
	2—1 质量管理周报	品	☐	☐	☒					
	2—2 质量管理月报	品	☐	☐	☐	☐	☒			
	2—3 质量管理会报	品	☐	☐	☐	☐	☒			

符号说明：“□”拟案经办单位 “△”审核 “⊙”核定

八、成本类

区 分	业 务 内 容	经 办 单 位	权 限						备 注	
			承 办 人	组 长	科 长	副 厂 长	厂 长	协 理		总 经 理
成 本 费 用 计 划	1. 标准成本设定	成	□	△	△	△	○			
	2. 制造成本计划									
	2—1 年度直接人工成本	室	□	△	△		△	△	○	
	2—2 年度制造费用	各科	□	△	△	△	○			
	2—3 年度材料成本	管	□	△	△	△	○			
	3. 工资率、费用率设定	成	□	△	○					
	4. 材料取料基准设定	技	□	△	△	△	○			
	5. 标准用量设定	室	□	△	△		○			
	6. 制造成本控制									
	6—1 工时差异月报表	成	□	△	○					
	6—2 费用差异月报表	成	□	△	○					
	6—3 材料差异月报表	成	□	△	○					
	6—4 采购单价差异月报表	成	□	△	○					
	7. 材料库存量月报	成	□	△	○					
	8. 成本结转及传票开立	成	□	△	○					
	9. 周转金统计	成	□	△	○					
	10. 采购验收传票	成	□	△	○					
	11. 对帐报告	成	□	△	○					
	12. 废料边料出售收入传票	成	□	△	○					
	13. 盘点报告	成	□	△	△	△	○			
	14. 对外申报资料提供	成	□		△		○			
	15. 薪资计算及发放	成	□		△		○			
	16. 生产附加价值报告	成	□		△		○			

符号说明：“☐”拟案经办单位 “”审核 “”核定

九、新产品开发类

区 分	业 务 内 容	经 办 单 位	权 限							备 注
			承 办 人	组 长	科 长	副 厂 长	厂 长	协 理	总 经 理	
新 产 品 试 制	1. 设计图面绘制	设	□	△	△	△	⊙			
	2. 专案负责人选派	技	□	△	△	△	△	⊙		
	3. 专案小组人员选派	技	□	△	△	△	⊙			
	4. 新产品说明会召开	设	□		⊙					
	5. 新产品图面检查	设	□	△	△	⊙				
	6. 制造 FLOW CHART 决定	设	□	△	△	⊙				
	7. 自制外包决定	技	□	△	△	△	⊙			
	8. 生产计划(PERT)作成	管	□	△	△	△	⊙			
	9. 生产质量计划资料制定 (依质量管理类内容)									
	10. 生产工程计划编成 (依生产管理类内容)									
	11. 材料物料外包品采购	采	□	△	△	△	⊙			
	12. 外包品入厂检查	品	□	△	△	△	⊙			
	13. 派工单派工	管	□	△	⊙					
	14. 自主检查表检核	各科	□	△	⊙					
	15. 试制资料综合报告	技	□	△	⊙					
	16. 工程中问题点解决	技	□	△	△	△	⊙			

符号说明：“□”拟案经办单位 “△”审核 “⊙”核定

十、其他类

区 分	业 务 内 容	经 办 单 位	权 限						备 注
			承 办 人	组 长	科 长	副 厂 长	厂 长	协 理	
其 他 总 务 、 安 全 卫 生 类	1. 部厂经营计划	室	□	△	△		⊙		
	2. 教育训练计划推行	厂	□	△	△	△	⊙		
	3. 实习生训练计划推行	厂	□	△	△	△	⊙		
	4. 实习生每月实习成绩考核	各科		□	⊙				
	5. 来宾参观访问								
	5—1 客户参观有业务员陪同者	各科	□	△	⊙				
	5—2 由总务部接收参观者	厂	□	△	⊙				
	5—3 一般来宾参观	厂	□	△	⊙				
	6. 出门证签核	各科	□	△	⊙				
	7. 文具领用卡签核	各科	□		⊙				
	8. 安全卫生管理规定	安	□	△	△	△	⊙		
	9. 工业安全卫生委员会会议记录	安	□	△	△	△	⊙		
	10. 工作伤害统计月报表	安	□	△	△	△	⊙		
	11. 意外事故调查表	各科	□	△	△	⊙			
	12. 员工提案制度设定	品	□	△	△	△	⊙		会有关单位
	13. 员工提案处理	品	□	△	△	△	⊙		会有关单位
	14. 员工提案绩效统计	品	□	△	△	△	⊙		会有关单位
	15. 事务流程制定	室	□	△	△		⊙		会有关单位
	16. 传票、表格设计	室	□	△	△		⊙		会有关单位
	17. 对外工业关系资料发送	厂	□	△	△	△	△	⊙	
	18. 对外行文	厂	□	△	△	△	⊙		
	19. 对内公告文	厂	□	△	△	△	⊙		
	20. 员工福利措施	厂	□	△	△	△	⊙		
	21. 消防及防护教育演练计划	安	□	△	△	△	⊙		
	22. 值勤人员轮值表编排	厂	□	△	⊙				
	23. 下脚边料出售议价	厂	□	△	△	△	⊙		
	24. 下脚边料出售合同	厂	□	△	⊙				
	25. 下脚边料出售会磅查核	厂	□	△	⊙				
	26. 下脚边料出售收入支票查核	厂	□	△	⊙				
	27. 存档单据报表销毁	各科	□	△	△	△	⊙		
	28. 制定业绩评价办法	室	□	△	△		⊙		会有关单位
29. 制定奖励制度	室	□	△	△		⊙		会有关单位	
30. 评核各单位业绩	室	□	△	△		⊙		会有关单位	
31. 评核各级人员考绩	各科	□	△	△	△	⊙			

符号说明：“☐”拟案经办单位 “”审核 “”核定

第七章 典型行业组织管理制度

第一节 商业企业组织管理制度

一、组织规程

第一条 商务股份有限公司(以下简称本公司)为求组织合理化以发挥经营效能,并促进公司的发展特制定本规程。

第二条 本公司设董事及监察人若干人,其人选均依政府法令规定由股东会选任,任期三年,并可以连任。

第三条 本公司董事组成董事会,依法推选常务董事若干人,并由常务董事中互选一人作为董事长,董事长为董事会主席,根据董事会决议代表董事会行使职权。董事长因故未能视事时,由董事长指定常务董事一人代理。

第四条 本公司董事会核定事项如下:

- (一)经营方针及计划。
- (二)年度预算与决算。
- (三)资本额增减。
- (四)盈余分配或亏损弥补。
- (五)对外重要合同。
- (六)公司组织及重要章程。
- (七)重要人员任免。
- (八)其他依法令规定由董事会核定事项。

第五条 本公司置总经理一人,其人选由董事长聘任,任期一年并可以连任。总经理依据经营方针及计划全面管理全公司业务。

第六条 本公司置副总经理三至五人,其中一人为执行副总经理,副总经理辅助总经理办理所指定业务,其人选由总经理呈报董事长核定。总经理因故未能视事时由执行副总经理代理。

第七条 本公司总经理、副总经理定期召开经营会议,商讨公司经营策略及各项重要工作,董事长可以列席指导。经营会议由总经理担任主席,总经理因故未能出席时,由执行副总经理代理。

第八条 本公司视业务需要,经总经理呈报董事长核定后,可以在国内外适当地点设立分公司、营业部、服务中心、营业处及联络处等直线单位。

第九条 本公司所属分公司、营业部及服务中心各置经理一人,秉承总公司意旨,并受执行副总经理督导,全面管理该单位业务,并负责指挥该单位内全体员工,其人选由总经理呈报董事长核定。

前项各直线单位如因组织扩大,必须分设若干营业或服务单位时,可以经董事长核准后,设置协理一人、经理若干人。协理秉承总公司意旨,并受执行副总经理督导,全面管理该单位业务,并负责指挥所属经理及该单位内全体员工,其人选由总经理呈报董事长核定。

第十条 本公司设下列各幕僚单位:

业务部、仓库部、服务部、国外部、财务部、人事部、总务部。

第十一条 本公司幕僚单位各置经理一人,秉承总公司意旨,并受直属副总经理督导,全面管理各单位业务,并负责指挥该单位全体员工。其人选由总经理呈报董事长核定。

第十二条 本公司除各直线及幕僚单位外,另设经理一人,秉承总公司意旨,并受总经理督导,负责办理以下事务,其人选由总经理呈报董事长核定。

- (一)经营会议秘书性工作办理。
- (二)长期计划拟订、检查及修订。
- (三)经营政策、年度目标及经营计划拟订、检查及修订。
- (四)各项管理制度、规章办法与作业程序研究、会核及修订。
- (五)表报简化研究及新增表报审订与控制。
- (六)员工建议案件可行性研究。
- (七)人员编制增减审核。
- (八)其他董事长、总经理及执行副总经理交办事项。

第十三条 业务部职责如下:

- (一)销售计划的拟订、检查及修订。
- (二)销售管理办法的研究、设计及改进建议的提出。
- (三)本单位工作目标的拟订、执行及控制。
- (四)本单位年度预算的拟编、执行及控制。
- (五)行销途径的研究与设计。
- (六)商品订价的研究与拟订。
- (七)销售促进活动的设计与执行。
- (八)广告计划的拟订与执行。
- (九)新商品进口行销前准备工作的筹划或办理。
- (十)商品市场潜力调查及市场情况分析。
- (十一)奖励商品、滞销品资料整理与检查。
- (十二)营业人员待遇的研究及改进建议的提出。
- (十三)营业人员教育训练计划的拟订、教材的编辑及实施协办。
- (十四)营业单位内部照会处理。

- (十五)有关分公司营业事项的支援与协助。
- (十六)公司知名度的建立。
- (十七)销售成绩统计及奖金核算。
- (十八)销售资料统计与分析。
- (十九)业务报导与经营成果资料的整理及提供。
- (二十)商品型录与厂商资料的保管及提供。
- (二十一)各项书刊与有关情报资料的搜集及管理。
- (二十二)各项执照与证件的提供及免税催办。
- (二十三)公司月刊与其他对外刊物的编辑及发行。
- (二十四)展示中心的管理。
- (二十五)本单位财物的经管。
- (二十六)其他有关业务事项办理。

第十四条 仓库部职责如下：

- (一)仓储管理办法与作业程序的研究、设计及改进建议的提出。
- (二)本单位工作目标的拟订、执行及控制。
- (三)本单位年度预算的拟编、执行及控制。
- (四)商品存量标准的拟订、检查及修订。
- (五)国内采购商品请购。
- (六)商品与附件的验收、存储、整理及保管。
- (七)商品进出登记与控制。
- (八)库存商品质量管理。
- (九)商品分配数量拟订。
- (十)商品发运及调拨事项办理。
- (十一)商品国内运输短损索赔。
- (十二)库存待料、待修与呆废商品的整理及处置。
- (十三)总公司营业用车辆的调派、维护及管理。
- (十四)本单位财务的经管。
- (十五)其他有关仓储事项办理。

第十五条 服务部职责如下：

- (一)服务计划拟订、检查及修订。
- (二)服务制度与作业程序的研究、设计及改进建议的提出。
- (三)本单位工作目标的拟订、执行及控制。
- (四)本单位年度预算的拟编、执行及控制。
- (五)服务收费标准的研订。
- (六)服务人员教育训练计划的拟订、教材的编辑及实施的协办。
- (七)修护技术的研究、改进及支援。
- (八)服务人员待遇的研究及改进建议的提出。

- (九)服务成绩的统计、奖金的核算。
- (十)服务资料的统计与分析。
- (十一)各分公司及服务中心有关服务事项的支援。
- (十二)零件订购计划的拟订及订单的发出。
- (十三)零件进口的验收、存储及管理。
- (十四)零件的调配与控制。
- (十五)服务设备工具的请购与供应。
- (十六)技术手册、机器操作说明书、服务书刊等的搜集、保管及提供。
- (十七)有关服务方面客户意见的调查、处理及客户建议可行性的研究。
- (十八)本单位财物的经营。
- (十九)其他有关服务管理事项的办理。

第十六条 国外部的职责如下：

- (一)年度国外采购计划的拟订、检查及修订。
- (二)国外采购作业程序的拟订、检查及修订。
- (三)本单位工作目标的拟订、执行及控制。
- (四)本单位年度预算的拟编、执行及控制。
- (五)商品进出口价格与付款条件的议订。
- (六)厂商销售推广资料、广告补助费及技术协助等的争取。
- (七)商品进出口事项的办理。
- (八)进货进度的追踪与控制。
- (九)进货动态的提供。
- (十)厂商来往函电的处理、商务的联系及来访的接待。
- (十一)厂商的产品型录、服务手册及其他有关资料的提供。
- (十二)国内外新产品、新技术及厂商产销资料的搜集与提供。
- (十三)商品进出口冲退税的办理。
- (十四)商品进口价格的分析与比较。
- (十五)进货短损的索赔。
- (十六)本单位财物的经营。
- (十七)其他有关国外进出口事项的办理。

第十七条 财务部的职责如下：

- (一)财务管理与会计制度的研究、设计及改进建议的提出。
- (二)预算制度的研究、设计及推行。
- (三)财务计划的拟订、检查及修订。
- (四)本单位工作目标的拟订、执行及控制。
- (五)本单位年度预算的拟编、执行及控制。
- (六)年度预算的汇编、控制及执行结果的分析与报告。
- (七)总分公司资金的筹划与调度。

(八)现金、证券、票据、契据等的出纳、保管及移转。

(九)对外投资的处理。

(十)各单位收支款项的审核。

(十一)会计凭证的编制、审核与保管。

(十二)会计帐册的登记、处理与保管。

(十三)税务会计事项的处理。

(十四)成本的计算及分析。

(十五)财务、会计报告的编制与分析。

(十六)结算与决算报告的编制。

(十七)总分公司帐项的查核。

(十八)总分公司存货的盘查。

(十九)本单位财物的经管。

(二十)其他有关财务、会计事项的办理。

第十八条 人事部的职责如下：

(一)组织结构、单位职责与权责划分的研究、分析及改进建议的提出。

(二)人力资源发展计划的拟订、检查及修订。

(三)人事制度与其作业程序的研究、设计及改进建议的提出。

(四)本单位工作目标的拟订、执行及控制。

(五)本单位年度预算的拟编、执行及控制。

(六)员额编制的研订、控制及调整。

(七)人员的任免、考勤、考绩、奖惩、差假、迁调、退休等事项的办理。

(八)员工待遇的分析、研订及办理。

(九)员工教育与培养计划的拟订及实施。

(十)员工工作安全、福利、保险、退休等办法的拟订、实施及改进建议的提出。

(十一)人事资料的调查、统计、分析、整理及保管。

(十二)员工建议制度的建立与推行。

(十三)员工关系的维系及促进。

(十四)有关法律事务的接洽与办理。

(十五)员工违犯公司规章与失职的调查及处理。

(十六)本单位财物的经管。

(十七)其他有关人事事项的办理。

第十九条 总务部的职责如下：

(一)文书、庶务管理办法与其作业流程的研究、设计及改进建议的提出。

(二)本单位工作目标的拟订、执行及控制。

(三)本单位年度预算的拟编、执行及控制。

(四)生财器具、办公用品的登记、整理、维护、调拨及保管。

(五)办公环境与设施的改善、整理、维护、安全等事项的处理。

- (六)土地、房屋及设备的购置、维护、保险、租赁、移转、出售等事项的处理。
- (七)文书的收发、登记、编号、归档及保管。
- (八)生财器具、办公用品的采购及零用金的支用与保管。
- (九)其他国内采购事项的办理。
- (十)表格、书刊、讲义、章则的印制、登记及整理。
- (十一)通讯设备及电话总机的管理。
- (十二)询问台的管理。
- (十三)员工出国的办理。
- (十四)本单位财物的经管。
- (十五)其他有关总务事项的办理。

第二十条 分公司的职责如下：

- (一)分公司销售与服务目标的拟订、检查及修订。
- (二)分公司销售与服务计划的拟订及目标进度的追踪与达成。
- (三)本单位年度预算的拟编、执行及控制。
- (四)分公司帐项的登录与控制。
- (五)分公司与总公司往来事项的处理。
- (六)销售与服务收入的收取。
- (七)营业奖金的初步计算。
- (八)有关业务推广及客户查询事项的办理。
- (九)分公司商品的保管与控制。
- (十)分公司人员日常性工作教育与训练的实施。
- (十一)所属营业处或联络处的管理。
- (十二)本单位财物的经管。
- (十三)其他有关分公司经营的事项。

第二十一条 营业部的职责如下：

- (一)本单位销售目标的拟订、检查、修订。
- (二)本单位年度销售计划的拟订及目标进度的追踪与达成。
- (三)本单位年度预算的拟编、执行及控制。
- (四)应收帐款的登录与控制。
- (五)销货收入的收取。
- (六)营业奖金的初步计算。
- (七)领用商品的保管与控制。
- (八)有关业务推广及客户查询事项的办理。
- (九)营业人员日常性工作教育与训练的实施。
- (十)所属营业处或联络处的管理。
- (十一)本单位财物的经管。
- (十二)其他有关营业的事项。

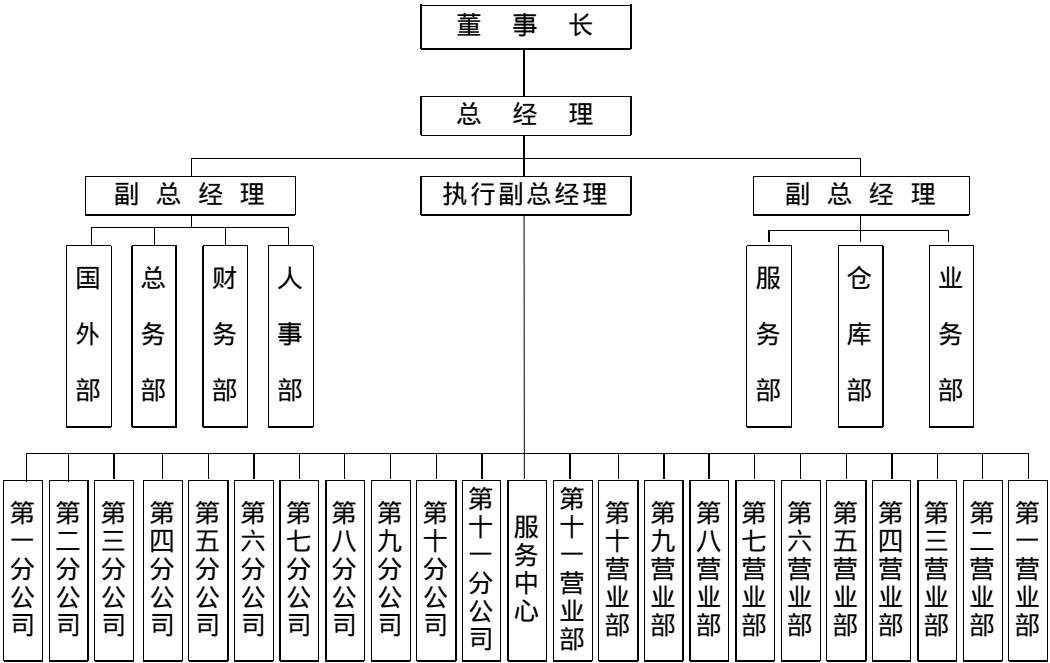
第二十二条 服务中心的职责如下：

- (一)本单位工作目标的拟订、执行及控制。
- (二)本单位年度预算的拟编、执行及控制。
- (三)售后服务工作的执行。
- (四)售后服务收费的估价。
- (五)服务收入的收取。
- (六)仓库部待料、待修商品的修护。
- (七)各营业部售前服务的配合。
- (八)客户长期保养合同的争取与签订。
- (九)在修商品的保管。
- (十)服务设备及工具的保管与维护。
- (十一)客户与公司间良好关系的建立与维系。
- (十二)有关售后服务客户询问与抱怨事项的处理。
- (十三)本单位财物的经管。
- (十四)其他有关售后服务执行性工作的办理。

第二十三条 本公司视业务需要须由总经理呈请董事长核准后设置各种委员会或顾问，其人选由总经理呈报董事长核定后聘任。

第二十四条 本公司组织系统如附表。

第二十五条 本规程经呈请董事长核准并公布后施行，修订时同。



二、权责划分办法

第一条 本公司为明确划分各层人员的权责,加强管理,提高工作效率,特制定本办法。

第二条 本办法按本公司组织系统分为:董事长、总经理、副总经理、经(副)理、科长、主任、承办员等六阶层,将所有应由各层人员负责的事项,分列于权责划分表(以下简称本表)中。

第三条 各层人员的权责,分为下列三项,以三种符号代表:

(一)○代表经办、主办或提出——指该事项应由该层人员负责办理或其发动提出。

(二)△代表复核或核转——指该事项应由该层人员负责复核或核转上一阶层。

(三)※代表核准——指该事项可由该层人员作最后决定,而付诸实施。

第四条 将所有事项分为共同及个别两部分,再将共同事项划分为幕僚单位及直线单位两部分,以资简化。

第五条 表中所列的权责,各层人员均应切实负责办理,不可借词推诿,实施时,如遇困难或特殊事件发生需向上一层人员请示后处理。

第六条 各层人员依本表的规定办理后,如须向其上层人员报告时,仍需以书面或口头报告。

第七条 本办法采用列举方式,其未列举的事项,如已在本公司的各项规章、办法或其他规定中有所规定者,照其中规定办理,无规定者,可由一级单位主管(即幕僚及直线各单位的经理)酌情办理。设有协理职位的直线单位,其权责划分表另行制定。

第八条 任一事项,涉及两个以上单位的职责者,应送各有关单位会核后处理。

第九条 有关目标、政策、计划、标准及重要人事事项,应经经营会议商讨后,呈请董事长核定。

第十条 本办法规定的事项,可视事实需要随时修订。

第十一条 本办法经呈请董事长核准并公布后施行,修订时同。

权责划分表

符号说明:

○:经办、主办或提出

△:复核或核转

※:核准

(一)各幕僚单位共同事项

项次	事 项	董事长	总经理	副总经理	经理(副理)	科长(主任)	承办员	备 注
一	目标及预算:							
	1. 单位年度工作目标的制定与修订。		※	△	○			
	2. 单位年度工作目标的追踪与控制。			△	○			
	3. 单位年度预算的初编。				△		○	财务部汇编后呈核
	4. 单位年度预算的执行与控制。			△	○			

项次	事 项	董事长	总经理	副总经理	经理(副理)	科长(主任)	承办员	备 注
二	人事：							
	1. 经(副)理以上人员的任免与迁调。	※	△	○				
	2. 科长(含科长)以下、主办员以上人员的任免与迁调。		※	△	○			
	3. 办事员以下人员的任免与迁调。			※	○			
	4. 单位内人员工作的分配。				※			
	5. 单位编制员额的增减。		※	△	○			
	6. 经(副)理的请假与出差：							
	(1)三天以内(含三天)者。			※	○			
	(2)超过三天未滿七天者。		※	△	○			
	(3)超过七天以上者。	※	△	△	○			
	7. 科长以下人员的请假与出差：							
	(1)三天以内(含三天)者。				※			
	(2)超过三天未滿七天者。			※	△			
	(3)七天以上者。		※	△	△			
	8. 员工的奖惩与考绩：							
	(1)经(副)理以上的人员。	※	△	○				
	(2)科长(含科长)以下主办员以上人员。		※	△	○			
	(3)办事员以下人员。			※	○			
	9. 员工(包括试用)待遇的核定：							应先会人事部签注意见
	(1)经(副)理以上人员。	※	△	○				
	(2)主办员、科长、主任、技师。		※	△	○			
	(3)办事员以下(含办事员)的人员。			※	△		○	
	10. 单位人员日常工作的督导与训练。				○			
	11. 单位内人员工作的考核。				※			
三	事务：							
	1. 办公用品领用。				※		○	
	2. 联络函的发出。			※	△		○	
	3. 长途电话的使用。			※	○			
	4. 逾期档案的处理。				※		○	
	5. 设备(包括服务设备与工具)请购的核准：							先送总务部会签
	(1)总额在一千元以下者。			※	△		○	
	(2)总额超过一千元而不足一万元者。		※	△	△		○	
	(3)总额超过一万元者。	※	△	△	△		○	
	6. 表格印制的申请(由总务部统一办理)							除单位内自用表格及帐册外,应先送经营会议所设的经理审核。
	(1)总额在一千元以下者。				※		○	
	(2)总额超过一千元者。			※	△		○	
	7. 参考书籍杂志的请购。				※		○	
	8. 单位杂项费用的支用：							
	(1)三百元以下者。				※	△	○	
	(2)超过三百元未滿一千元者。			※	△		○	
	(3)超过一千元未滿一万元者。		※	△	○			

项次	事 项	董事长	总经理	副总经理	经理(副理)	科长(主任)	承办员	备 注
	(4)超过一万元者。	※	△	△	○			
	9. 员工借支的核准:							
	(1)总额一千元以下者。				※			
	(2)总额超过一千元,未满足借支人的半月薪额者。			※	△			
	(3)总额在借支人半月薪额以上,一个月薪额以内者。		※	△	△			
	(4)总额超过借支人一个月薪额者。	※	△	△	△			
	10. 员工借支差旅费的核准。				※	借支的数额不可逾越公司差旅费支給标准		
	11. 员工因公出国的核准。	※	△	△	○			

(二)业务部

项次	事 项	董事长	总经理	副总经理	经理(副理)	科长(主任)	承办员	备 注
一	计划与制度:							
	1. 年度销售计划的制定与修订。	※	△	△	○			
	2. 销售管理办法的制定与修订。		※	△	○			
	3. 商品售价的制定与调整。		※	△	○			
	4. 营业人员待遇办法的制定与修订。	※	△	△	○			
	5. 营业人员教育训练计划的制定与修订。			△	△		○	人事部汇编后呈核
	6. 营业人员教育训练教材的编辑。				※		○	
二	市场研究与发展:							
	1. 市场调查与研究计划的制定与修订。		※	△	○			
	2. 市场调查与研究的执行。				※		○	
	3. 销售的预测。		※	△	△		○	
	4. 市场情报的搜集、整理与提供。				※		○	
	5. 新商品未运达前,行销与服务事项的筹划。				※		○	
三	销售管理:							
	1. 行销路径的选定。	※	△	○				
	2. 销售促进活动的设计。			※	○			
	3. 销售促进活动的执行。				※		○	
	4. 广告计划的制定与修订。	※	△	△	○			
	5. 计划内广告的执行:							
	(1)三万元以下者。				※		○	
	(2)超过三万元未满足五万元者。			※	△		○	
	(3)超过五万元者。		※	△	△		○	
	6. 计划外临时性广告活动的执行。	※	△		○			一次不可超过五万元
四	资料管理:							
	1. 业务报导、经营成果资料情报的整理及提供。				※		○	

项次	事 项	董事长	总经理	副总经理	经理(副理)	科长(主任)	承办员	备 注
五	2. 公司各类执照,证件及合同书等的保管与提供。				※		○	有关教育训练的书籍,由人事部采购。
	3. 商品型录与厂商资料的搜集整理及提供。			※		○		
	4. 各项书刊及有关情报资料的搜集与管理。				※		○	
	5. 各类书籍、杂志、期刊的购买或订阅:							
	(1)一次总价在三百元以下者。				※		○	
	(2)一次总价在三千元以下,单价在三百元以下者。			※	△		○	
	(3)一次总价超过三千元,或单价超过三百元者。		※	△	△		○	
	统计与分析:							
	1. 销售成绩的统计与奖金的核算。				△		○	
	2. 销售绩效的分析、比较与评核。				△		○	
六	3. 销售资料的统计与分析。				△		○	
	4. 销售统计资料的提供。				※		○	
	其他:							
	1. 月刊及其他对外刊物文稿的取舍。			※	△		○	
	2. 月刊及其他对外刊物的编辑。				※		○	
	3. 月刊及其他对外刊物的发行。		※	△	○			
	4. 奖励商品、滞销品资料的整理检查。				※		○	
	5. 分公司营业事项的支援与协助。				※		○	
	6. 营业单位内部照会的处理。				※		○	

(三)服务部

项次	事 项	董事长	总经理	副总经理	经理(副理)	科长(主任)	承办员	备 注
一	计划与制度:							人事部汇编后呈核包括国内采购
	1. 服务计划的制定与修订。			※	△	○		
	2. 服务制度与作业程序的制定与修订。			※	△	○		
	3. 服务收费政策及标准的制定与修订。			※	△	○		
	4. 服务人员教育训练计划的制定与修订。			△	△	○		
	5. 零件订购的制定与修订。			※	△	○		
	6. 服务人员待遇办法的制定与修订。	※	△	△	○			
二	训练及支援:							
	1. 服务人员教育训练教材的编辑。				※	△	○	
	2. 服务人员教育训练协办人员的指派。				※	○		
	3. 售后服务技术人员的指派。				※	○		
	4. 分公司技术支援人员的指派。				※	○		

项次	事 项	董事长	总经理	副总经理	经理(副理)	科长(主任)	承办员	备 注
三	5. 厂商技术专家来公司技术指导日程的安排。				※	○		
	6. 技术手册、机器操作说明书、服务书刊等的搜集提供。				※	△	○	
	零件管理：							
四	1. 计划内零件订购单的发出。				※	△	○	
	2. 计划外零件订购单的发出。			※	△	○		
	3. 零件进口的验收。				※		○	
五	4. 计划外零件的国内采购：							
	(1)总额在五佰元以下者。				※		○	
	(2)总额超过五百元者。			※	△		○	
四	5. 零件的供应及调拨。				※	△	○	
	6. 服务设备工具的供应。				※	△	○	
	7. 分公司零件耗用的查核。				※	△	○	
五	统计与分析：							
	1. 服务成绩的统计及奖金的核算。				※		○	
	2. 服务绩效的分析、比较与评核。				△		○	
五	3. 服务资料的统计与分析。				△		○	
	4. 服务统计资料的提供。				※		○	
	其他：							
五	1. 有关服务方面客户意见的调查。				※		○	
	2. 有关服务方面客户建议案的审议。			※	△	△	○	
	3. 厂商技术专家来公司的接待。			※	○			

(四)国外部

项次	事 项	董事长	总经理	副总经理	经理(副理)	科长(主任)	承办员	备 注
一	计划与制度：							
二	1. 年度国外采购计划的制定与修订。	※	△	△	○			
	2. 国外采购作业程序的制定与修定。			※	○			
	3. 代理商品的取舍。	※	△	△	○			
二	商品进出口作业：							
	1. 新商品进出口价格、数量及付款条件的议定。	※	△	△	○			
	2. 现有商品进出口价格、数量及付款条件的变更。		※	△	○			
三	3. 依核定的采购计划发出订单。				※		○	
	4. 申请输出入许可证。				※		○	
	5. 开发信用状。				※		○	
三	6. 商品进出口的保险。				※		○	
	7. 信用状垫款的偿付及厂商汇票的承兑。				※		○	
	8. 到货商品报关的委托。				※		○	
三	9. 商品冲退税的办理。				※		○	
	10. 零件进出口事项的处理。				※		○	
	11. 进货短损的处理。				※		○	
三	商务联系及资料搜集：							

项次	事 项	董事长	总经理	副总经理	经理(副理)	科长(主任)	承办员	备 注
四	1. 有关进货进度与厂商间的联系事项。				※			
	2. 催请厂商复函或复电。						○	
	3. 函索商品型录、技术手册、零件名称表等。						○	
	4. 厂商来往及接待的安排。			※	○			
	5. 国内外新产品、新技术及厂商产销资料的搜集。				※		○	
	6. 厂商销售推广资料、广告补助费及技术协助等的争取。				○			
	7. 清算与厂商间的往来帐款。			※	△		○	
	8. 编制致厂商的月份销售报告。				※		○	
	其他：							
	1. 商品进出口动态资料的提供。				※		○	
	2. 国外部零用金的报支。				※		○	

(五)仓库部

项次	事 项	董事长	总经理	副总经理	经理(副理)	科长(主任)	承办员	备 注
一	计划与制度：							
	1. 仓储管理办法与作业程序的制定与修订。		※	△	○			
	2. 商品存量标准的制定与修订。		※	△	○			
二	商品的存储与管理：							
	1. 商品与附件的验收。				※		○	
	2. 商品的存储与保养。					△	○	
	3. 商品进出的登记与控制。					△	○	
	4. 商品出货后的追踪。				△		○	
	5. 商品进出的质量检验。						○	
	6. 待料、待修商品的送修。					△	○	
	7. 呆废商品的处置。			※	△	△	○	
	8. 仓库的安全事项。				※	△	○	
	9. 商品报废的决定。	※	△	△	○			
三	商品分配：							
	1. 商品分配数量的制定。				※			
	2. 分公司订货的寄发。					△	○	
	3. 商品的调拨。				※			
	4. 商品国内运输短损的索赔。				※		○	
	5. 商品遗失、毁损赔偿的处理。			※	△		○	
	6. 商品发运合同的签订及运费的议订。				※			
四	其他：							
	1. 国内商品的请购。			※	△	○		
	2. 总公司营业用车辆的调派及管理。				※	○		
	3. 仓库部零用金的报支。				※		○	

(六) 财务部

项次	事 项	董事长	总经理	副总经理	经理(副理)	科长(主任)	承办员	备 注
一	计划与制度：							
	1. 财务管理制度的制定与修订。	※	△	△	○			
	2. 财务计划的制定与修订。	※	△	△	○			
	3. 预算制度的制定与修订。		※	△	○			
	4. 会计制度及其作业处理程序的制定与修订。		※	△	○			
二	财务管理：							
	1. 资金的筹措与运用。	※	△	△	○			
	2. 总分公司资金的调度。			※	○			
	3. 年度预算工作的筹划与预算的汇编。				※		○	
	4. 年度预算的审定。	※	△	△	○			
	5. 年度总预算的控制。			※	△		○	
	6. 各单位手存现金或零用金限额的核定。			※	△		○	
	7. 各单位使用经费的核拨。			※	△		○	
	8. 应付帐款的支付。			※	△		○	
	9. 银行开户与信用额度合同的签订。			※	△		○	
	10. 银行信用额度的运用。				※		○	
	11. 票据承兑与贴现的办理。				※		○	
	12. 有价证券与契据的称转。			※	△		○	
	13. 员工储蓄存款事项的核办。				※		○	
	14. 结算与决算报表的编送。	※	△	△	△		○	
三	帐项处理及审核：							
	1. 薪资的核发。			※	△		○	
	2. 各项税款的报缴。				※		○	
	3. 帐目的结算与申报。			※	△		○	
	4. 各单位原始凭证的审核。				△		○	
	5. 总分公司往来帐项的校核。				△		○	
	6. 各单位现金、票据、银行存款及存货的稽核。				△		○	
	7. 存货定期盘点的执行。				※		○	
	8. 暂收、暂付、预收、预付、员工借支及逾期帐款等悬记帐项的处理。			※	△		○	
四	其他：							
	1. 每三个月向政府有关部门申报存货明细表。				※		○	
	2. 税捐处及税务局税卡的办理。				※		○	
	3. 发票的购买与申报。				※		○	
	4. 有关政府部门调查表的填报。				※		○	
	5. 向政府有关部门申报电子计算机进销数量。				※		○	
	6. 银行征信调查表的填报。			※			○	

(七)人事部

项次	事 项	董事长	总经理	副总经理	经理(副理)	科长(主任)	承办员	备 注
一	计划与制度： 1. 组织结构、单位职责与权责划分的制定与修订。 2. 公司员额总编制的制定与修订。 3. 人力发展计划的制定与修订。 4. 员工工作标准的建立。 5. 人事管理制度的制定与修订。	※	△	△	○			
二	一般人事作业： 1. 新进员工工作的安排。 2. 员工动态资料的统计与分析。 3. 员工各类证明文件的核发。 4. 国内外差旅费标准的制定与修订。 5. 有关人事资料的提供。							
三	教育与训练： 1. 员工教育训练计划的汇订与修订。 2. 员工教育、训练计划的主办。 3. 员工教育、训练教材的汇编及教师的延聘。 4. 教室使用的安排。 5. 员工教育训练书籍的采购与分配。		※	△	○	○		
四	待遇与福利： 1. 员工待遇标准的汇订与修订。 2. 薪资表的编制及其统计分析。 3. 员工福利金、退休金的筹措。 4. 员工福利保险、退休、抚恤办法的制定与修订。 5. 员工一般福利事项申请给付的审核。 6. 员工保险案件的核办。 7. 员工退休、抚恤案件的核办。 8. 年终奖金的核发。	※	△	△	○		○	
五	工作考核： 1. 员工考核奖惩办法的制定与修订。 2. 员工升等考试办法的制定与修订。 3. 各单位员工平日考核与年终考绩的汇办。 4. 员工升等考试的办理。 5. 员工升等考试成绩的发布。 6. 员工出勤加班及值班管理办法的制定与修订。	※	△	△	○		○	
六	其他： 1. 有关公司权益诉讼案件的核办。 2. 慈善基金筹措及其管理办法。 3. 慈善基金的动用。 4. 员工建议制度的制定与修订。	※	△	△	○		○	

(八) 总部部

项次	事 项	董事长	总经理	副总经理	经理(副理)	科长(主任)	承办员	备 注
一	事务管理： 1. 文书、庶务管理办法及其作业程序的制定与修订。 2. 业务会议工作会报及教育训练等场所的布置。 3. 总务费用的分析、统计与控制。 4. 接待、会议及上科用等庶务费用的支用。 (1)一千元以下者。 (2)超过一千元,未滿五千元者。 (3)超过五千元,未滿一万元者。 (4)一万元以上者。 5. 总务部零用金的报支。 6. 办公场所的分配。 7. 办公设备、运输工具等固定资产的报废。			※	△		○	
					※		○	
					※		○	
					※		○	
				※	△		○	
		※	△	△	○		○	
			※	△	○		○	
		※	△	△	△		○	
二	国内采购： 1. 国内采购事项的询价、比价及议价： (1)单价在三百元以下者。 (2)单价超过三百元未滿一千元者。 (3)单价在一千元以上者。 (4)单价在一万元以上者。 2. 国内采购的验收。 3. 修缮与装璜事项的处理。 (1)总价在三千元以下者。 (2)总价超过三千元,未滿一万元者。 (3)总价在一万元以上者,未滿拾万元者。 (4)总价在十万元以上者。				※		○	
				※	△		○	
			※	△	△		○	
		※	△	△	○		○	
					※		○	
				※	△		○	
			※	△	△		○	
		※	△	△	○		○	
三	资产管理： 1. 生财器具、办公用品的维护、保管及控制。 2. 生产器具、办公用品的分配与调拨。 3. 土地房屋及设备的租赁移转及出售。 4. 资产的保险。 5. 办公场所的安全与卫生措施。				※		○	
					※		○	
		※	△	△	○		○	
				※	△		○	
				※	※		○	

(九) 各直线单位共同事项

项次	事 项	董事长	总经理	副总经理	经理(副理)	科长(主任)	承办员	备 注
一	预算： 1. 单位年度预算的初编。 2. 单位年度预算的执行与控制。				△		○	财务部汇编后呈核
					△		○	
二	人事： 1. 单位编制员额的增减。		※	△	○			

项次	事 项	董事长	总经理	副总经理	经理(副理)	科长(主任)	承办员	备 注
三	2. 经(副)理以上人员的任免与迁调。	※	△	○				编制员额内 营业人员除 外
	3. 主任的任免与迁调。		※	△	○			
	4. 非主管人员的迁调。			※	○			
	5. 经(副)理的请假与出差：							
	(1)三天以内者(含三天)。			※	○			
	(2)超过三天未滿七天者。		※	△	○			
	(3)超过七天者。	※	△	△	○			
	6. 经(副)理以下人员的请假与出差：							
	(1)三天以内(含三天)者。				※			
	(2)超过三天未滿七天者。			※	△			
	(3)超过七天者。		※	△	△			
	7. 单位内所属人员工作的分配。				※			
	8. 单位内人员日常工作的教育与训练。				○			
	9. 经(副)理的奖惩与考绩。	※	△	○				借支的数额 不可逾越公 司差旅费 支給标准
	10. 主任的奖惩与考绩。		※	△	○			
	11. 主任以下人员的奖惩与考绩。			※	○			
	12. 单位内人员工作的考核。				※			
	三 事务：							
	1. 各单位与总公司往来的事项。				※		○	
	2. 逾期档案的处理。				※		○	
	3. 办公用品的请领。				※		○	
	4. 杂项费用的支用：							
	(1)三百元以下者。				※		○	
	(2)超过三百元未滿一千元者。			※	△		○	
	(3)一千元以上者。	※	△	△		○		
	(4)一千元以上者。	※	△	△	△		○	
	5. 员工借支的核准：							坏帐赔价金 额依照公司 帐款作业
	(1)总额在一千元以下者。				※			
	(2)总额超过一千元,未滿借支人的半月薪额者。			※	△			
	(3)总额在借支人半月薪额以上,一个月薪额以内者。		※	△	△			
	(4)总额超过借支人一个月薪额者。	※	△	△	△			
	6. 员工差旅费的借支。				※			
	7. 商品及零件的调拨与统筹运用。			※				
	8. 营业支援事项的处理。			※	○			
	9. 坏帐的核定：							
	(1)一千元以内者。			※	○			
	(2)一万元以内者。		※	△	○			
	(3)超过一万元者。	※	△	△	○			服务中 心除外
	10. 单位间营业成绩归属争执的裁决。			※				
	11. 销货折让的核准：							
	(1)五百元以下者。			※	△		○	
	(2)超过五百元者。		※	△	△		○	

项次	事 项	董事长	总经理	副总经理	经理(副理)	科长(主任)	承办员	备 注
	12. 办公设备、运输工具等固定资产的 报废。	※	△		○			
	13. 各单位解缴财务部票据的申请调 换。			※	△		○	

(十)分公司

项次	事 项	董事长	总经理	副总经理	经理(副理)	科长(主任)	承办员	备 注
一	目标与计划:							
	1. 销售与服务目标的制定与修订。		※	△	○			
	2. 销售计划的制定与修订。		※	△	○			
	3. 销售与服务目标的追踪与控制。			△	○			
二	销售与信用:							
	1. 营业人员营业地区或机种的划分。				※	○		
	2. 营业人员的出货。				※	△	○	
	3. 机器的试用:							
	(1)七天以内者。				※		○	
	(2)超过七天者。			※	△		○	
	4. 本单位内营业照会案件的裁决。				※		○	
	5. 客户信用调查资料的提供。				※		○	
	6. 客户信用的授予:							
	(1)三十天以内者。						※	
	(2)超过三十天,未满四十五天者。					※	○	
	(3)四十五天以上,六十天以内者。				※	△	○	
	7. 应收帐款的催收与控制。				※		○	
	8. 供应品耗用的核准。				※		○	
	9. 营业人员领用商品的追踪与控制。				※		○	
	10. 单位经营绩效表的编送。				△	○	○	
	11. 营业奖金的初步计算。				△		○	
三	人事与事务:							
	1. 编制员额内营业人员的甄选与任 免。				※			
	2. 编制员额外营业人员的甄选与任 免。			※	○			
	3. 办公用品的采购。				※		○	
	4. 修缮与装璜事项的处理。							
	(1)总价在一千元以下者。				※		○	
	(2)总价在一千元以上,未满一万元者。			※	○			
	(3)总价在一万元以上,未满十万元者。		※	△	○			
	(4)总价十万元以上者。	※	△	△	○			
	5. 生财器具购买的核准:							
	(1)总额在一千元以下者。				※		○	
	(2)总额超过一千元,未满五千元者。			※	△		○	
	(3)总额超过五千元未满一万元者。		※	△	△		○	
	(4)总额在一万元以上者。	※	△	△	△		○	
	6. 长途电话的使用。				※			
	7. 联络函的发出。				※		○	

(十一) 营业部

项次	事 项	董事长	总经理	副总经理	经理(副理)	科长(主任)	承办员	备 注
一	目标与计划		※	△	○			
	1. 销售目标及销售计划的制定与修订。			△	○			
	2. 销售目标的追踪与控制。			△	○			
二	销售与信用：							
	1. 营业人员营业地区或机种的划分。				※	○		
	2. 营业人员的出货。				※	△	○	
	3. 产品的试用：				※		○	
	(1)在七天以内者。				※		○	
	(2)超过七天者。			※	△		○	
	4. 被照会案件的核准与照会单的发出。				※	△	○	
	5. 照会争执案件的裁决。			※	○			
	6. 客户信用调查资料的提供。				※			
	7. 客户信用的授予：							
	(1)三十天以内者。						※	
	(2)超过三十天未滿四十五天者。					※	○	
	(3)四十五天以上,六十天以内者。				※	△	○	
	8. 应收帐款的催收与控制。				※		○	
	9. 供应品耗用的核准。				※		○	
	10. 营业人员领用商品的追踪与控制。				※		○	
	11. 单位经营绩效的编送。				△		○	
	12. 营业奖金的初步计算。				△		○	
三	人事与事务：							
	1. 编制员额内营业人员的甄选与任免。				※	○		
	2. 编制员额外营业人员的甄选与任免。			※	○			
	3. 营业用车辆使用申请单的发出。				※		○	
	4. 营业用长途电话的使用。				※			
	5. 与分公司联系,长途电话的使用。			※				
	6. 联络函的发出。			※	△		○	

(十二) 服务中心

项次	事 项	董事长	总经理	副总经理	经理(副理)	科长(主任)	承办员	备 注
一	目标与计划：		※	△	○			
	1. 服务目标及服务计划的制定与修订。			△	○			
	2. 服务目标的追踪与控制。			△	○			
二	售后服务：							
	1. 客户机器修护人员的指派。					※	○	
	2. 售后服务收费的估价。					※	○	
	3. 有关售后服务额户抱怨事项的处理。					※	○	

项次	事 项	董事长	总经理	副总经理	经理(副理)	科长(主任)	承办员	备 注
三	技术支援与零件管理：							
	1. 服务设备、工具的维护保养及零件的管理。					※	○	
	2. 紧急叫修技术人员的指派。				※	○		
	3. 各营业部其他有关服务事项的支援。				※	○		
	4. 仓库部待料、待修机器修护进度的安排。					※	○	
四	其他：							
	1. 服务应收帐款的催收与控制。				※		○	
	2. 长途电话的使用。			※				
	3. 联络函的发出。			※	△		○	

三、主管工作说明书

部门：经营会议	职称：经 理
(一)任务 负责经营会议秘书性作业及有关公司整体策划事宜；编订经营会议的议程并促进议定案件的有效推行；依公司未来可能发展的趋向研讨长期计划以求公司的成长与发展并负责管理革新与工作简化，以求经营及管理之经济与增进效率。 (二)主要权责 1. 汇总业务经营资料及公司重大事项向经营会议提出报告。 2. 依照经营会议的提案，汇编议程，并整理所需的资料，以利会议的进行。 3. 将经营会议所议定的案件，通知有关单位，并予以追踪，以利有效的进行。 4. 依据分析、调查所得的资料，具体拟订公司长期计划与年度经营目标、政策及计划，以求公司的不断成长与发展。 5. 研析、评估各项资本投资方案，确保资金的有效运用。 6. 改进、简化各项管理制度、规章制度与作业程序，并促进其有效施行。 7. 设计、推行目标管理制度，使其成为公司经营管理的有力工具。 8. 研讨报表管理办法，并提出有关表报改进及简化的建议，以节省人力与物力。 9. 对员工建议的案件是否可行详加研究，如属可行则视案件的重要程度提请经营会议或送有关单位参酌办理。 10. 经理会议的筹备。 (三)组织关系 1. 受总经理的指挥监督，并向其直接报告。 2. 协助经营会议各主管以最适当方式，提出其议案，使其会议可以顺利进行并节省时间。 3. 以诚恳、友善的态度与其他单位协调、联系，并就其所提出有关问题的询问、质疑，予以解答。	

部门:业务部	职称:经 理
(一)任务 负责公司行销计划、促进营业人力发展及对外广告宣传事宜。依公司经营目标及长期计划研订年度营业计划,制定营业人员的培植计划,并编订所需的教材,以提高其能力与素质;加强对外公共关系以提高公司的知名度;并负责商品市场的研究与推广,促使销售目标的有效达成。 (二)主要责权 1. 策划市场调查、研究及分析活动,提供准确可靠的市场情报,作为拟订商品售价政策、行销计划、淘汰滞销商品的依据。 2. 配合公司年度经营计划,拟订广告及其他销售促进活动的计划,以促进销售及提高公司的知名度。 3. 办理有关销售的各项统计与分析,以供管理部门日常参考与业绩的追踪。 4. 研订销售管理与营业人员晋升及待遇办法,借以鼓励营业人员努力达成其销售目标。 5. 筹划新商品进口行销前的准备工作,使其上市后的销售与服务工作,可以顺利进行。 6. 依据公司经营计划,提出营业人员教育训练的计划,并编审所需的教材,以提高营业人员的工作能力与素质。 7. 支援各分公司有关营业事项及处理营业部间照会问题。 8. 依据公司经营计划,并配合公司总目标,拟订本单位的目标与工作计划。 9. 根据本单位工作计划,估计所需的款项支出,编制本单位的年度预算,并加以控制。 10. 定期编辑公司月刊,依据该刊发行的宗旨,力求充实其内容,提高其水准,以达发刊的目的。 11. 办理信用调查,以保公司帐款的安全。 12. 视公司业务需要,办理各类书籍、杂志、期刊、手册等的采购,并予以妥善管理,以备各同仁参考。 13. 运用有效领导方法,激励所属人员的士气,提高工作效率,并督导所属人员,依照工作标准或要求,有效执行其工作,确保本单位目标的达成。 14. 将本单位工作按所属人员的能力,予以合理分派,并促进各属员间工作的联系与配合。 15. 与人事单位配合,有计划地培养训练所属人员,并随时给予机会教育,以提高其工作能力与素质。 16. 依员工考核奖惩办法,审慎办理所属人员的考核、奖惩、升降等事项,并力求处理公平合理。 (三)组织关系 1. 受直辖本单位的副总经理指挥与监督,并向其直接报告。	

2. 以诚恳、友善的态度与其他单位协调、联系,并就其所提有关本单位工作的询问、质疑,予以解答。
3. 根据市场的调查、分析、提供各营业单位所需的“市场情报”。
4. 负责公司对外广告宣传,并对外发行月刊或其他刊物,以提高公司的知名度。
5. 为完成本单位的任务,与其他有关方面建立与保持必要的联系。

部门:服务部	职称:经 理
(一)任务 负责商品售后服务策划与零件的管理事宜,设计服务制度,提供最佳的售后服务,以满足客户的需要;筹划零件的经济采购,并控制存量,以使零件达最有效的运用。 (二)主要权责 1. 根据销售统计资料,研订商品售后服务政策与服务计划,以为各分公司及服务中心制定其服务目标的依据。 2. 考虑客户(购买者)的需要,设计完善的服务制度与作业程序,以确保公司售后服务的优良声誉。 3. 办理有关服务的各项统计与分析,以供管理部门日常参考与业绩追踪。 4. 研析市场竞争情况及服务成本结构,拟订合理的服务收费标准。 5. 依据公司经营计划,并配合公司总目标,制定本单位的目标与工作计划。 6. 针对各分公司及服务中心的需要,适时提供人力及物力的支援。 7. 根据本单位工作计划,估计所需的支出款项。编制本单位的年度预算,并加以控制。 8. 妥善存储、保管所有库存零件,以确保出仓零件的优良质量,并依据各单位需要,予以适当调度。 9. 依据公司经营计划,提出全公司服务人员教育训练计划,并编审所需的教材,以提高服务人员的技能与素质。 10. 研订服务人员晋升及待遇办法,借以鼓励服务人员努力达成其服务目标。 11. 依据各分公司及服务中心所取得的成绩,办理服务人员奖金的核算。 12. 运用有效领导方法,激励所属人员的士气,提高工作效率,并督导所属人员依照工作标准或要求,有效执行其工作,确保本单位目标的达成。 13. 将本单位工作,按所属人员的能力,予以合理分派,并促进各属员间工作的联系与配合。 14. 与人事单位配合,有计划地培养、训练所属人员,并随时给予机会教育,以提高其工作能力与素质。 15. 依员工考核、奖惩办法,审慎办理所属人员的考核、奖惩、升降等事项,并力求处理的公平合理。 (三)组织关系 1. 受直辖本单位的副总经理指挥与监督,并向其直接报告。	

2. 以诚恳、友善的态度,与其他单位协调、联系,并就其所提有关本单位工作的询问、质疑予以解答。
3. 根据公司商品销售统计,提供各分公司及服务中心所需的服务资料,并依其需要提供人力、物力的支援。
4. 与国外厂商的技术人员维持良好的人际关系。
5. 为完成本单位的任务,与其他有关方面,建立并保持必要的联系。

部门:国外部

职称:经 理

(一)任务

负责国外商品采购及进口事宜,寻求市场潜在需要量巨大,并适合本公司行销的国外新商品,根据销售预测,以有利的价格及付款条件,按计划如期办理商品及零件的进口。

(二)主要责权

1. 根据销售预测、存量标准、储运期间,及其他有关因素,拟订有利的年度进货计划,以避免商品缺货或积存过多的现象。
2. 配合公司的长期发展计划,寻求适合市场需要的国外新商品,以增进公司的盈利。
3. 在授权范围内,代表公司与国外厂商议价,并争取厂商对本公司提供销售推广与售后服务资料、广告补助费及技术训练的协助。
4. 依进货计划,追踪各项商品与零件的进货进度,以确保其如期运达。
5. 视实际情况需要,选择最佳方法与途径,与厂商进行联系。
6. 依据公司经营计划,并配合公司总目标,制定本单位的目标与工作计划。
7. 根据本单位工作计划,估计所需的款项支出,编制本单位的年度预算,并加以控制。
8. 运用有效领导方法,激励所属人员的士气,提高工作效率,并督导所属人员,依照工作标准或要求,有效执行其工作,确保本单位目标的达成。
9. 将本单位工作,按所属人员的能力,予以合理分派,并促进各属员间工作的联系与配合。
10. 与人事单位配合,有计划的培养训练所属人员,并随时给予机会教育,以提高其工作能力与素质。
11. 依员工考核奖惩办法,审慎办理所属人员的考核、奖惩、升降等事项,并力求处理的公平合理。

(三)组织关系

1. 受直辖本单位的副总经理指挥与监督,并向其直接报告。
2. 以诚恳、友善的态度与其他单位协调、联系,并就其所提有关本单位工作的询问、质疑,予以解答。
3. 与往来厂商、报关行及其他有关机关维持良好的关系。
4. 为达成本单位的任务,与其他有关方面,建立并保持必要的联系。

部门: 仓库部	职称: 经 理
(一)任务 负责保管、维护、运送公司所有待销商品事宜。依业务需要,将商品及时分配予以各营业单位,并使整个公司的商品存量,达到合理或预期的水准。 (二)主要责权 1. 依据公司经营计划,配合公司总目标,制定本单位的目标及工作计划。 2. 根据本单位工作计划,估计所需的款项收支,编制本单位的年度预算,并加以控制。 3. 妥善存储、整理及保管所有待销的商品,以确保出仓商品的优良质量。 4. 考虑商品的流通速度,配合销售预测,拟订各项商品的存量标准。 5. 随时注意各营业单位的实际销售情况,调拨商品,以达货畅其流之境。 6. 研析仓库空间、设备、人力与商品销售型态,拟订完善之商品质量管理办法与作业程序。 7. 设计、推行及改进仓储管理制度及其作业流程,并确保其有效实施。 8. 运用有效领导方法,激励所属人员的士气,提高工作效率,并督导其按照工作标准或要求,有效执行其工作,确保本单位目标的达成。 9. 与人事单位配合,有计划地培养、训练所属人员,并随时施予机会教育,以提高其工作能力与素质。 10. 将本单位工作,按所属人员的能力,予以合理分派,并促进各属员间工作的联系与配合。 11. 依员工考核、奖惩办法,审慎办理所属人员的考核、奖惩、升降等事项。 (三)组织关系 1. 受直辖本单位的副总经理指挥与监督、并向其直接报告。 2. 以诚恳、友善的态度与其他单位协调、联系,并就其所提有关本单位工作的询问、质疑,予以解答。 3. 与货运公司维持良好的关系。 4. 为达成本单位的任务,与其他有关方面,建立并保持必要的联系。	

部门: 财务部	职称: 经 理
(一)任务 负责公司财务、会计及税务事宜。依据健全的财务管理原则,发挥财务管理功能;拟订财务计划与预算制度;有效地筹划与运用公司的资金;维持帐款的登录与整理;编制财务报告,提供管理部门决策上所需的资料。 (二)主要责权 1. 按公司经营计划,提出年度财务计划,作为公司资金运用的依据。 2. 提出财务、会计及预算等制度,并负责其施行时有关的协调与联系工作,确实发挥各项制度的功能。	

3. 依年度财务计划,筹措与动用公司的资金,以确保资金的有效运用。
4. 汇编公司年度预算,送呈管理部门审定,并负责控制全公司年度总预算的执行,以使预算在管理上行的有效。
5. 按公司年度财务计划,办理有关银行借款及往来事项,提供经营所需要的资金。
6. 依据员工储蓄存款管理办法,核办有关员工储蓄存款事宜。
7. 按会计制度规定定期进行存货盘点,以确保公司的资产,并使实际存量与帐列数字彼此符合。
8. 依据税法规定,处理公司各项税务事宜,力求正确无误,避免遭受无谓损失。
9. 依据公司经营计划,并配合公司总目标理订本单位的目标及工作计划。
10. 根据本单位工作计划,估计所需的款项支出,编制本单位年度预算,并加以控制。
11. 运用有效领导方法,激励所属人员的士气,提高工作效率,交督导所属人员,依照工作标准或要求有效执行其工作,确保本单位目标的达成。
12. 将本单位工作按所属人员的能力以合理分派,并促进各属员间工作的联系与配合。

(三)组织关系

1. 受直辖本单位的副总经理指挥与监督,并向其直接报告。
2. 以诚恳、友善的态度与其他单位协调、联系,并就其所提有关本单位工作的询问、质疑,予以解答。
3. 经由直辖本单位的副总经理,督导各单位的财务与会计处理事项。
4. 视业务需要,对各分公司、营业部、服务中心等资金作有效调度。
5. 与金融机构及其他有关机关维持良好的关系。
6. 为达成本单位的任务,与其他有关方面,建立并保持必要的联系。

部门:人事部

职称:经 理

(一)任务

负责公司组织结构各项人事管理事宜;研订组织方案增进各单位及各层级的权责划分;拟订、解释及推行公司人事政策,计划及人事管理制度;促进公司与员工间关系的和谐;并进行人力分析,办理人员培养、训练,以加强公司人力资源的有效运用。

(二)主要责权

1. 依据公司业务需要,研究组织职责及权责划分的改进方案。
2. 依据公司经营计划,配合公司总目标,理订本单位的目标及工作计划。
3. 根据本单位工作计划,估计所需的款项支出,编制本单位年度预算,并加以控制。
4. 配合公司经营目标,依据人力分析、人力预测的结果,拟订人力资源发展计划及人员编制数额,并根据人力发展计划,筹划办理各项教育及训练。
5. 设计、推行及改进人事管理制度及其作业流程,并确保其有效实施。
6. 经与各单位主管会商后,拟订每一职位的工作标准及其所需资格、条件,以求量才适用。

7. 依生活水准、工资市场情况及公司政策,研订合理的员工待遇办法。
8. 制定各项员工福利与工作安全的措施,并维持员工与公司间的和谐关系。
9. 运用有效领导方法,激励所属人员的士气,提高工作效率,并督导其依照工作标准或要求,有效执行其工作,确保本单位目标的达成。
10. 将本单位工作、按所属人员的能力,予以合理分派,并促进各属员间工作的联系与配合。
11. 有计划地培养、训练所属人员,并随时施予机会教育,以提高其工作能力与素质。
12. 依员工考核、奖惩办法,审慎办理所属人员的考核、奖惩、升降等事项,并力求处理公平合理。

(三)组织关系

1. 受直辖本单位的副总经理指挥与监督,并向其直接报告。
2. 以诚恳、友善的态度与其他单位协调、联系,并就其所提有关本单位工作的询问、质疑,予以解答。
3. 经由直辖本单位的副总经理,督导各单位有关人事事宜。
4. 为达成本单位的任务,与其他有关方面,建立并保持必要的联系。

部门:总务部	职称:经 理
(一)任务 负责公司各项事务管理事宜;办理国内采购、处理文书、布置办公场所、提供生财器具与办公用品,并处理不属其他部门的工作,以促使公司业务有效而经济地实施。	
(一)主要责权 1. 依据公司经营计划,并配合公司总目标,理订本单位的目标及工作计划。 2. 根据本单位工作计划,估计所需的款项支出,编制本单位年度预算,并加以控制。 3. 办理土地、房屋及设备的购置、维护、保险、租赁、移转、出售等事项、求以最有利途径收到最大的效果。 4. 办理房屋营缮及装璜事宜,对其中图样、规格、估价、招标或议价等,加以审慎处理完工之后认真验收。 5. 维护办公场所的安全与卫生,以使同仁对办公环境有舒适感与安全感。 6. 分配所属询问台、总机、警卫、工友、打字人员及值班留守人员等的工作,并随时督察其工作效率。 7. 对所购物品及各项零星费用的单价与用途,加以审核,避免浪费事情的发生。 8. 研究设计及改进公司文书、事务等管理办法与其作业流程,以求达到作业简化、责权分明、处理方便的功效。 9. 运用有效领导方法,激励所属人员的士气,提高工作效率,并督导所属人员,依照工作标准或要求,有效执行其工作,确保本单位目标的达成。	

10. 与人事单位配合,有计划地培养训练所属人员,并随时给予机会教育以提高其工作能力与素质。
11. 将本单位工作、按所属人员的能力,予以合理分派,并促进各属员间工作的联系与配合。
12. 依员工考核、奖惩办法,审慎办理所属人员的考核、奖惩,升降等事项,并力求处理公平合理。

(三)组织关系

1. 受直辖本单位的副总经理指挥与监督,并向其直接报告。
2. 以诚恳、友善的态度与其他单位协调、联系,并就其所提有关本单位工作的询问、质疑,予以解答。
3. 与来往厂商及地方单位维持良好的关系。
4. 为达成本单位的任务,与其他有关方面,建立并保持必要的联系。

部门:分公司	职称:经 理
(一)任务 负责本单位的销售与服务事宜。遵照公司营业政策、计划及目标,在所辖地区内,推销本公司商品,并对客户提供最佳的服务,以达成公司核定本单位的经营目标。	
(二)主要责权 1. 办理本单位所辖地区的一切销售及服务项目,以提高本公司在该地区的市场占有率,并建立良好的售后服务声誉。 2. 依据公司经营计划,配合公司总目标,制定本单位的目标及工作计划,并随时予以追踪控制,以确保其达成或超越。 3. 根据本单位的工作计划,估计所需的款项收支,编制本单位的年度预算,并加以控制。 4. 划分本单位各营业人员的营业地区或机种,设计其推销方法,选用最适当人选,发挥最高的销售效率。 5. 分派各服务人员担任各种不同机种的售后服务,充实其技术能力,以便完满达成其服务的任务。 6. 观察所辖地区市场需要的变动,购买者态度的改变,随时将可靠情报提供业务部参考。 7. 从事公共关系活动,建立本公司在该地区的知名度。 8. 注意营业人员未收款的状态,并协助其信用调查,以确保帐款的安全。 9. 运用有效的领导方法,激励所属人员的士气,提高工作效率,并督导所属人员,依照工作标准或要求,有效执行其工作,确保本单位目标的达成。 10. 与人事单位配合,有计划地培养、训练所属人员,并随时施予机会教育,提高其工作能力与素质。	

11. 将本单位工作,按所属人员的能力,予以合理分派,并促进各属员间工作的联系与配合。
12. 依员工考核、奖惩办法,审慎办理所属人员的考核、奖惩、升降等事项,并力求处理公平合理。

(三)组织关系

1. 受执行副总经理的指挥与监督,并向其直接报告。
2. 以诚恳、友善的态度与公司各单位协调、联系,并就其所提出有关本单位工作的询问、质疑,予以解答。
3. 以互助合作的精神,与其他分公司、营业部在业务上互为支援与配合。
4. 对地方机构及客户维持良好的关系。
5. 为达成本单位的任务,与其他有关方面,建立并保持必要的联系。

部门:营业部

职称:经 理

(一)任务

负责本单位的销售事宜;遵照公司经营政策、计划与目标,在所指定的地区、机种或专用户范围内,拓销公司产品,以达成公司所核定本单位的销售目标。

(二)主要责权

1. 依据公司经营计划,配合公司总目标,制定本单位的目标及工作计划,并随时予以追踪控制,以确保其达成或超越。
2. 根据本单位的工作计划,估计所需的款项收支,编制本单位的年度预算,并加以控制。
3. 督导所属营业人员,从事推销活动,以提高本公司市场占有率。
4. 划分本单位营业人员的营业地区或机种,设计其推销方法,选用最适当人选,发挥最高的销售效率。
5. 观察所辖地区市场需要的变动、购买者态度的改变,随时将可靠情报提供业务部参考。
6. 从事公共关系活动,并慎重处理客户的抱怨事项,以建立本公司的知名度。
7. 注意营业人员未收款的情况,并协助其作信用调查,以确保帐款的安全。
8. 运用有效的领导方法,激励所属人员的士气,提高工作效率,并督导所属人员,依照工作标准或要求,有效执行其工作,确保本单位目标的达成。
9. 与公司人事单位配合,有计划地培养、训练所属人员,并随时施予机会教育,提高其工作能力与素质。
10. 将本单位工作,按所属人员的能力,予以合理分派,并促进各属员间工作的联系与配合。
11. 依员工考核、奖惩办法,审慎办理所属人员的考核、奖惩、升降等事项,并力求处理的公平合理。

(三)组织关系

1. 受执行副总经理的指挥与监督,并向其直接报告。
2. 以诚恳、友善的态度与公司各单位协调、联系、并就其所提出有关本单位的询问、质疑,予以解答。
3. 以互助合作的精神与其他分公司、营业部在业务上互为支援与配合。
4. 与客户维持良好的关系。
5. 为达成本单位的任务,与其他有关方面,建立并保持必要的联系。

部门:服务中心	职称:经理
(一)任务 负责所辖地区客户售后服务事宜;提供完善的售后服务,以建立公司良好声誉,按照公司服务收费标准,对服务费用作合理估价,以维持公司的服务成本。 (二)主要责权 1. 依据公司经营计划,配合公司总目标,制定本单位的目标与工作计划。 2. 根据本单位工作计划,估计所需的款项支出,编制本单位的年度预算,并加以控制。 3. 运用有效的领导方法,激励所属人员的士气,提高工作效率并督导所属人员,依照工作标准或要求,有效执行其工作,确保本单位目标的达成。 4. 培养所属人员“顾客第一”的观念,使其以诚恳友善的态度,执行售后服务工作,以建立本公司良好售后声誉。 5. 观察所属地区售后服务量的变动,预测本单位服务人力未来需要的增减,提供服务部参考。 6. 向客户说明长期保养的优点,以争取长期保养合同的订立。 7. 依照公司服务收费标准,对服务费用作合理估价,以使服务收入能顾及公司所支付的成本。 8. 将本单位工作,按所属人员的能力,予以合理分派,并促进各属员间工作的联系与配合。 9. 与人事单位配合,有计划地培养、训练所属人员并随时施予机会教育,提高其工作能力与素质。 10. 依员工考核、奖惩办法,审慎办理所属人员的考核、奖惩、升降等事项,并力求处理公平合理。 (三)组织关系 1. 受执行副总经理的指挥、监督,并向其直接报告。 2. 以诚恳、友善的态度与其他单位协调联系,并就其所提有关本单位工作的询问、质疑予以解答。 3. 与客户维持良好的关系。 4. 为达成本单位的任务,与其他有关方面,建立并保持必要的联系。	

第二节 纺织行业组织管理制度

一、公司章程

第一章 总 则

第一条 本公司依照公司法有关股份有限公司的规定组织,定名为纺织股份有限公司。

第二条 本公司经营业务如下:

(一)各种天然、人造、合成纤维纱的纺造。

(二)各种纤维布匹、毛巾、被单的织造。

(三)纱织布匹的运销。

(四)针织工业与销售针织品。

(五)印染及其他有关业务。

(六)进出口贸易业务。

(七)进出口贸易代理业务。

(八)其他生产事业的投资。

以上业务须经特许者应俟呈准后始得经营。

第三条 本公司必要时可设立分公司于国内外各地。

第四条 本公司公告以通函及登载于总公司所在地的日报显著部分。

第二章 股 份

第五条 本公司资本总额定为六亿元,分为六千万股,每股十元,已发行四千七百二十万股,计四亿七千二百五十万元。

第六条 本公司股票分为一股股票、十股股票、一百股股票、一千股股票、一万股股票、十万股股票六种,由董事长及常务董事四人以上签署并经主管机关或其核定的发行登记机关签证编号发行。

本公司发行特别股及无记名股票时,其股票不可超过股份总数二分之一。本公司募集新股时必须超过票面金额发行。

第七条 股份转让或设定权利质押时,须由转让人与受让人或设定人与质权人共同出具申请书署名盖章送交本公司过户,在未经过户以前股份的权利仍属于原股东,但继承或赠予者须另具证明书。

第八条 股票持有人如欲变更股票种类时,须出具申请书交由本公司办理。

第九条 股票如有遗失时,原股东应立即出具书面报告并在本公司所在地及遗失地的

发行日报公告三日,记明遗失事由,经二个月无人提出异议,原股东将登载公告之日报全份送交本公司收存,并填补请领股票申请书加盖原印鉴觅取妥保后方可补发新股票。

第十条 关于前三条各项手续应酌收工本费及应贴印花税票。

第十一条 股东应将其印鉴式样送交本公司存查,其有变更时亦同,股东向本公司领取股利或行使其他一切权利时均以所存本公司印鉴为凭。

第十二条 股东所存印鉴有遗失时,应觅具妥保向本公司声明遗失原因,并登载本公司所在地通行日报三日,于一个月内无人异议者,方可改换新印鉴。

第十三条 每届股东会前一个月,临时会前十五日内或公司决定分派股息及红利或其他利益的基准日前五日内停止股票过户。

第三章 股 东 会

第十四条 股东会分常会、临时会二种:

(一)常会于每年决算后六个月内由董事会召集。

(二)临时会经董事会认为有必要时或连续一年以上持有已发行股份总数百分之三以上股份的股东书面请求时,由董事会召集,监察人认为有必要时由监察人召集。

第十五条 股东常会的召集应于开会三十日前,临时会的召集应于开会十五日前将开会日期地点及提议事项通知各股东,发行无记名股票时并应分别于四十日或二十日前公告。

第十六条 股东会开会除公司法另有规定外,须有代表股份总额过半数的股东出席方可开会,其决议需有出席股东表决权过半数的通过。

第十七条 股东的表决权每一股一权,但一股东已有发行股份总数百分之三以上时,其超过部分的表决权按九折计算。

前项限制对股东的选举权准用。

第十八条 股东可以出具委托书加盖存留本公司的印鉴,委托代理人出席股东会,但一人同时受二人以上股东委托时,其代理的表决权不可超过已发行股份总数表决权的百分之三,超过时其超过的表决权不予计算。

股东不可将前项出席股东会的委托书收取代价而为委托,违反者其委托无效。

第十九条 股东会开会时以董事长为主席,董事长缺席时由其余常务董事中指定一人为主席,未指定时由常务董事互推一人为主席。

第二十条 股东会应设置决议录,载明会议日期、地点、到会股东人数、代表股数、表决权数、主席姓名、决议事项及其决议的方式,由主席签名连同股东出席签到簿(卡)及代表出席委托书一并保存于本公司。

第四章 董事、监察人及经理人

第二十一条 本公司设董事十三人至十五人,监察人三人至五人,由股东会就股东或法

人股东的代表人中挑选担任。惟全体董事所持有记名股票的股份总额应不可少于公司股份总额二千万股以下部分的百分之二十,二千万股至六千万股部分的百分之十,而全体监察人所持有的记名股票其股份总额亦不可少于公司股份总额二千万股以下部分的百分之三,二千万股至六千万股部分的百分之一。

第二十二条 董事、监察人任期均为三年,可连选连任。

第二十三条 董事组织董事会以行使董事职权,并互选常务董事五人至七人,由常务董事互选一人为董事长代表公司。

第二十四条 董事会由董事长召集,每三个月召开一次,除公司法另有规定外,应有半数以上董事出席方可开会,其决议需有出席董事过半数同意方可执行,必要时可以随时召开临时会议。有关固定资产的买卖设定抵押等事项可由董事会处理。

第二十五条 监察人依法执行监察职务,并可列席董事会陈述意见,但无表决权。

第二十六条 董事、监察人的报酬由股东会议定,按职工支給薪津,并不论公司的盈亏均应支付。

第二十七条 本公司设总经理一人,副总经理二至三人,总稽核、副总稽核各一人,经理及厂长若干人,由董事过半数同意任免。其属经理人者依公司法第二十九条及四零二条规定于任免后十五日内呈报主管官署登记。

第二十八条 本公司董事长、总经理依照董事会决议案处理公司日常事务。

第二十九条 本公司的总工程师、副经理、副厂长由总经理任免,并报董事会备案,其他职员由总经理任免。

第五章 会 计

第三十条 本公司会计年度自一月一日起至十二月三十一日止,于年度终了时办理决算。

第三十一条 本公司决算由董事会依法造具各项表册,于股东常会期三十一日前送交监察人查核,并出具报告书提交股东会请求承认。

第三十二条 本公司每年决算后所得纯利,除依法缴纳营利事业所得税,弥补以往年度亏损外,应先提法定盈余公积金百分之十,其余依下列百分率分配:

一、特别盈余公积金百分之十,但经股东决议可以全部或部分移增股利。

二、股利百分之七十五按股平均分派,但遇到增加资本时,其当年度新增股份应分派的股利自实际缴纳的股款之月份起计算。

三、董事、监察人的酬劳金百分之五,其分派办法由董监事联席会议决定。

四、职员奖励金百分之十。

第三十三条 公积金提存已达股本总额时,可经股东会议截止提存。

第三十四条 本章程如有未尽事宜悉依公司法规定办理。

二、公司组织规程

第一章 总 则

第一条 本规程依据纺织股份有限公司(以下简称本公司)章程第二十七、二十八、二十九条规定拟制。

第二条 本公司的组织、职责、编制,除本公司章程及其他规则另有规定外,依本规程的规定。

第二章 组 织

第三条 本公司在董事会下设总经理一人,副总经理二至三人,总稽核、副总稽核各一人。

第四条 本公司设下列各处、厂:

- (一)秘书处
- (二)国外业务处
- (三)国内业务处
- (四)采购处
- (五)财务处
- (六)生产管理处
- (七)研究发展处
- (八)稽核处
- (九)公共关系处
- (十)第一纺织厂
- (十一)第一制衣厂
- (十二)印染厂
- (十三)毛巾厂
- (十四)第二纺织厂
- (十五)第二制衣厂

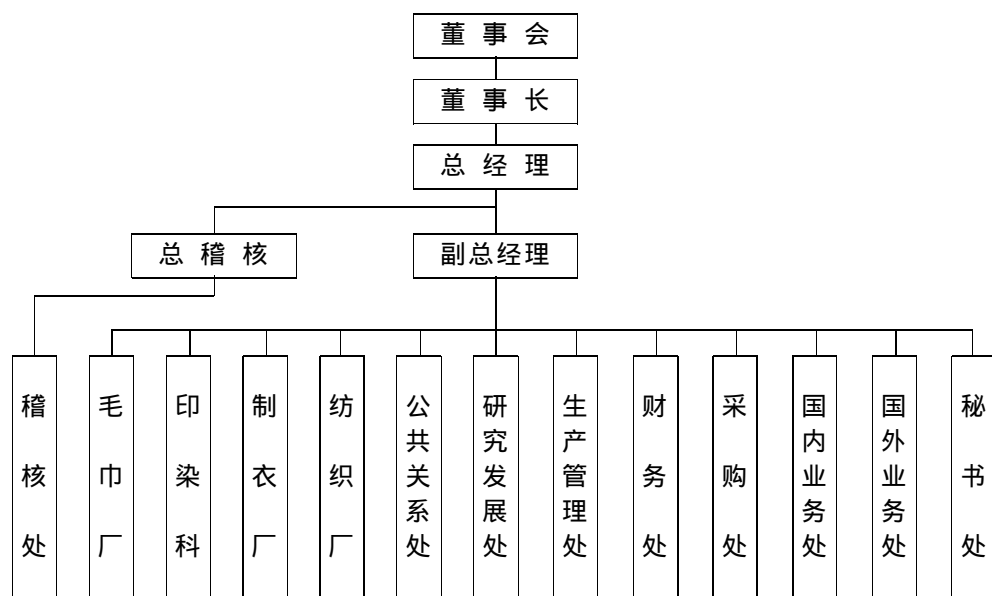
各处、厂下置科(室、所)、股办事机构。

第五条 本公司于必要时可设置各种委员会,其组织规程另订。

第六条 本公司组织系统如附图 1。

附图 1

纺织股份有限公司组织系统图



第三章 职 责

第七条 总经理秉承董事会决议,全面管理公司业务,指挥、监督所属职员。

第八条 副总经理辅助总经理处理公司业务,并于总经理请假或公出时,由副总经理一人代行其职务。

第九条 总稽核协助总经理指挥监督稽核处稽核公司帐务、业务、财物事宜,副总稽核辅助。

第十条 秘书处设置经理一人,秉承总经理之命处理有关人事、文书、总务、服务、财产、法制及其他不属于各单位的事宜,设副经理一至二人,襄理若干人,协助经理处理业务。

第十一条 国外业务处设经理一人,秉承总经理之命处理有关产品外销、国外技术合作、国外投资事宜,设副经理一至二人,襄理若干人,协助经理处理业务。

第十二条 国内业务处设经理一人,秉承总经理之命处理有关产品内销、联合外销及营业所设置监督管理事宜,设副经理一至二人,襄理若干人,协助经理处理业务。

第十三条 采购处设经理一人,秉承总经理之命,处理有关生产及业务所需一切设备及原物料采购储运事宜,设副经理一至二人,襄理若干人,协助经理处理业务。

第十四条 财务处设经理一人,秉承总经理之命,处理有关财物调度、预算、帐务、成本、出纳、税务事宜,设副经理一至二人,襄理若干人,协助经理处理业务。

第十五条 生产管理处设经理一人,秉承总经理之命,处理有关产销计划、质量管理、成

本计算、原物料控制事宜,设副经理一至二人,襄理若干人,协助经理处理业务。

第十六条 研究发展处设经理一人,秉承总经理之命,处理有关工业技术、研究发展、电脑设计、电脑操作事宜,设副经理一至二人,襄理若干人,协助经理处理业务。

第十七条 稽核处设经理一人,秉承总经理之命,受总稽核的指挥监督,处理有关帐务、业务、财务稽核事宜,设副经理一至二人,襄理若干人,协助经理处理业务。

第十八条 公共关系处设经理一人,秉承总经理之命,处理有关公共关系、宣传设计、安全事宜,设副经理一至二人,襄理若干人,协助经理处理业务。

第十九条 第一纺织厂设厂长一人,秉承总经理之命,处理全厂有关生产、技术、厂务管理事宜,设副厂长一至三人,总工程师、副总工程师各一人,助理副厂长若干人,协助厂长处理厂务。

第二十条 第一制衣厂设厂长一人,秉承总经理之命,处理全厂有关生产、技术、厂务管理事宜,设副厂长一至三人,总工程师、副总工程师各一人,助理副厂长若干人,协助厂长处理厂务。

第二十一条 印染厂设厂长一人,秉承总经理之命,处理全厂有关生产、技术、厂务管理事宜,设副厂长一至三人,总工程师、副总工程师各一人,助理副厂长若干人,协助厂长处理厂务。

第二十二条 毛巾厂设厂长一人,秉承总经理之命,处理全厂有关生产、技术、厂务管理事宜,设副厂长一至三人,总工程师、副总工程师各一人,助理副厂长若干人,协助厂长处理厂务。

第二十三条 第二纺织厂设厂长一人,秉承总经理之命,处理全厂有关生产、技术、厂务管理事宜,设副厂长一至三人,总工程师、副总工程师各一人,助理副厂长若干人,协助厂长处理厂务。

第二十四条 第二制衣厂设厂长一人,秉承总经理之命,处理全厂有关生产、技术、厂务管理事宜,设副厂长一至三人,总工程师、副总工程师各一人,助理副厂长若干人,协助厂长处理厂务。

第四章 编 制

第二十五条 本公司各单位每一科(室、所)置主任一人,承上级之命,处理各该科(室、所)业务,副主任一人,协助主任处理事务,各科(室、所)之下设股者,置股长一人,承上级之命,办理各该股业务。各单位可视业务繁简配备办事员、助理员、管理员、技术员若干人。

第二十六条 本公司如因业务需要,可另聘任顾问若干人。

第五章 附 则

第二十七条 本公司办事细则另订。

第二十八条 本规程经董事会核定后施行,修正时亦同。

三、公司人事评议委员会组织规程

第一条 本规程依本公司组织规程第五条及人事管理规则第四条拟制。

第二条 人事评议委员会设委员七至九人,由董事长聘请副总经理、总稽核、秘书处经理、稽核处经理、公共关系处经理及资深经理厂长担任。由总稽核任主席,如总稽核因事不能出席会议时应由总经理指定其他委员一人或由出席委员公推一人代理主席。

第三条 人事评议委员会置秘书一人,处理会议记录及会内一般事务,由人事主管人员兼任。

第四条 人事评议委员会的职责如下:

(一)职员的考绩事项。

(二)职员的奖惩事项。

(三)职员的恤养事项。

第五条 人事评议委员会须有委员三分之二人数出席,方可开会,出席委员过半数的同意方可决议,正反意见相同时取决于主席。人事评议委员会对所交付评议的案件,如有疑问时,须通知当事人或其主管到会备询,询毕立即退席。

第六条 人事评议委员会对于交付惩戒案件应将原送文件抄交被惩戒人并指定期间命其提出申辩书。

被惩戒人不于指定期间内提出申辩书或不遵命到会备询者,人事评议委员会可做出径为惩戒的议决。

人事评议委员会评议惩戒案件时,应将应受惩戒的事实及被惩戒人的申辩书印发各委员审阅。

第七条 人事评议委员会于开会评议考绩案件时,主席应将考绩表交出席委员互相审阅,比较受考人成绩,评定分数填入考绩表签名盖章后,呈请总经理核定。

人事评议委员会有权就各受考单位的特殊贡献或成就,增减其考列甲等以上人员人数。

第八条 人事评议委员会于评议奖励或恤养案件时,应将受奖励或恤养的事实印发各委员审阅。

第九条 人事评议委员对于本身的事件应行回避,对于会议的内容应严守秘密不可泄漏。

第十条 董事长或总经理对于人事评议委员会决议的案件,认欠允当时,可交回重新审议,或径行核定。

第十一条 本规程经董事会通过后施行,修正时亦同。

四、公司办事细则

第一条 本细则依据纺织股份有限公司(以下简称本公司)组织规程第二十六条规定制定。

第二条 各处(厂)主管人员秉承总经理之命及副总经理的指导办理各该处(厂)负责的事项并指挥监督所属职员办事。

第三条 各处(厂)处理事务涉及其他处(厂)职责者,应会商办理,意见不同时,陈呈总经理、副总经理核定,同一单位科与科之间意见不同时由主管决定。

第四条 秘书处设置人事、文书、总务、服务、财产、法制六科。

(一)人事科负责下列事项

1. 关于人事规章的拟议及人事管理的建议事项。
2. 关于职员的任免、迁调、薪津等级的通知与登记事项。
3. 举办用人考试时有关报名及考试事项。
4. 职员保证书、志愿书的发给、保管及定期对保事项。
5. 职员缺勤及迟到早退的登记事项。
6. 职员出差请假的登记及统计事项。
7. 职员年终考绩及平时奖惩事项。
8. 放假值日及改订办公时间的签拟与公告事项。
9. 关于职员退休、辞职、停职、裁遣、恤养的审核、通知及登记事项。
10. 关于职员服务资历证明事项。
11. 关于职员名册的编制事项。
12. 有关公司员工的劳工保险事项。
13. 其他与人事有关的事项。

(二)文书科负责下列事项

1. 公文处理程序的拟订与实施事项。
2. 公文的收发、登记、编号及分送事项。
3. 文稿的撰拟及电报的译发事项。
4. 公文的查催与销号事项。
5. 文稿的缮校、分发与档卷的保管事项。
6. 公司会报议程的编排及记录的印发保管事项。
7. 各项通知的撰拟事项。
8. 股东会、董事会、常务董事会有关文书的处理,会议议程的编排,记录印发保管事项。
9. 有关本公司印信的典守事项。
10. 其他与文书有关的事项。

(三)总务科下设事务、出纳二股分别办理下列事项

1. 事务股:

- (1) 办公室及宿舍的调配,设备的配置养护与管理事项。
- (2) 生财器具的购置、编号、登帐与保管事项。
- (3) 文具用品及有关消耗用品的购置登记(物品登记簿)保管与核发事项。
- (4) 有关公司及工厂的建筑及修缮事项。
- (5) 有关事务性印刷品的购置核发及保管事项。
- (6) 司机、警卫、工役的指挥与管理事项。
- (7) 有关环境卫生事项。

- (8)各种车辆的调派、保管及保养事项。
- (9)零星事务费用的核付与报销、统计事项。
- (10)公司员工餐券的保管、发放及通知扣款事项。
- (11)典礼、宴会的筹办事项。
- (12)其他与事务有关的事项。

2. 出纳股：

- (1)职员薪津、奖金发放清册的编造，计算及统计事项。
- (2)职员薪津、奖金的领发事项。
- (3)公司员工所得税的扣缴申报事项。
- (4)公司员工劳工保险费的扣缴事项。
- (5)公司财产税捐、保险费的缴纳事项。
- (6)零用金的核付及报销事项。

(四)服务科负责下列事项

- 1. 本公司股票的发生及签订过户事项。
- 2. 股票质权的设立及遗失股票时的处理事项。
- 3. 股东印鉴的保管及更换新印鉴事项。
- 4. 股息的发放事项(必要时委托银行发放)。
- 5. 股东函件的处理事项。
- 6. 其他与服务有关的事项。

(五)财产科负责下列事项

- 1. 公司及工厂所有不动产产权的登记、整理、记帐及契据保管事项。
- 2. 公司及工厂所有不动产保险的投保及保险契据保管事项。
- 3. 有关财产买卖、变迁及抵押权质权及其他各项权利设立的记录契据保管事项。
- 4. 各项财产统制帐户的记录事项。
- 5. 公司生财器具的编号、登帐及保管事项。
- 6. 有关资产重估及公司不动产、动产的折旧计算事项。
- 7. 其他与财产管理有关的事项。

(六)法制科管理下列事项

- 1. 公司对外契约的签拟或审核事项。
- 2. 公司章程及其他章则的草拟及修订事项。
- 3. 涉及公司权益文书的会签会办事项。
- 4. 其他与法制有关的事项。

第五条 国外业务处设置推销、执行、技术合作及投资三科。

(一)推销科下设针织、成衣、布纱、合同四股，处理下列事项

- 1. 国外市场的调查事项(包括国外关税及限额资料的收集与研究)。
- 2. 国外市场的开辟事项。
- 3. 推销样品的研究及发展事项。

4. 国外分公司或代表人的联络事项。
5. 国外市场销货分析及建议事项。
6. 外销合同的草拟、签订、修改及取消事项。
7. 外销配额登记及控制事项。
8. 年度销售预测事项。
9. 其他与推销业务有关事项。

(二) 执行科下设装运、原物料、帐务三股

1. 装运股负责下列事项：

- (1) 订单的分类、审核及有关细节的追踪。
- (2) 对工厂及客户有关订单的联络事项。
- (3) 核对样品的审核寄发及对客户核对事项。
- (4) 会签生产管理处生产工令。
- (5) 与生产管理处安排生产进度及排定出口船期表。
- (6) 报关行的选定及有关出口报关督办事项。
- (7) 装船及报关文件的整理审核寄缴及通知事项(包括信用状的审核)。
- (8) 客户订货执行的记录。
- (9) 索赔案件处理。

2. 原物料股办理下列事项：

- (1) 订单主副料的检定、计算及特种原物料的清购催货及审核事项。
- (2) 本地外购原物料的接洽事项。
- (3) 外购原物料成本的审核事项。

3. 帐务股办理下列事项：

- (1) 信用状条款的审核及信用状押汇事项。
- (2) 办理出口产品货款的节汇与审核事项。
- (3) 外销各项费用的审核登记申请事项。
- (4) 一切外销资料的统计及报表的制作。
- (5) 其他与外销执行有关的事项。

(三) 技术合作及投资科办理下列事项

1. 有关国际技术合作、合作对象、合作项目的选定事项。
2. 有关国际技术合作利弊得失的检查及建议事项。
3. 有关国际技术合作合同的签订、续约及修改事项。
4. 有关技术合作报酬或权利金的请发及结汇事项。
5. 有关国外投资计划的拟办事项。
6. 其他与技术合作及投资有关的事项。

第六条 国内业务处设置营业、业务、业务推广三科。

(一) 营业科下设纱布、成衣、帐务、合作外销四股

1. 纱布、成衣二股办理下列事项：

- (1)产品的订价销售、订约事项。
- (2)经销商的调查及联络事项。
- (3)市场及客户信用调查事项。
- (4)货款的收缴及催收事项。
- (5)估价单、提货单、帐单的签发,统一发票的开立,及有关收货、发货联络事项。
- (6)办理有关投标及比价事项。
- (7)外购商品采购事宜及供应商的联络事项。
- (8)外购商品申购单与验收单的核对事项。
- (9)加工品承制商及委托商号的信用调查事项。
- (10)加工品合同签订及督促依约交货事项。
- (11)外购商品及加工品价款的签付事项。
- (12)其他与内销有关的事项。

2. 帐务股办理下列事项:

- (1)有关产品销售统计及报表编制事项。
- (2)营业税及印花税报缴及统一发票明细表填报及保管事项。
- (3)销货凭证的签报、装订及保管事项。
- (4)各种明细分类帐的登载及保管事项。
- (5)礼券发行的保管事项。
- (6)佣金及售货津贴的签报事项。
- (7)年度结帐有关帐务的调整事项。
- (8)年度销售预测及推销费用预算的编报事项。
- (9)其他与帐务处理有关事项。

3. 合作外销股办理下列事项:

- (1)接受客户的询价及报价事项。
- (2)客户订单条件的研究与拟办事项。
- (3)合同的签定、修改及保证事项的调查。
- (4)有关出口证明书、实绩的审核催办及登记事项。
- (5)其他与合作外销有关事项。

(二)业务科下设营业所、门市部,监督办理下列事项

1. 货品的经收销售,保管事项。
2. 货款的收缴及催收事项。
3. 营业所的帐务处理事项。
4. 统一发票的开立营业税及印花税报缴及统一发票明细表的填报及保管事项。
5. 职员出差请假登记及勤惰考核事项。
6. 职雇员薪津的转发及所得税扣缴申报事项。
7. 营业所生财器具的保养及保管事项。
8. 年度销售预测及推销费用预算的编报事项。

9. 公文处理及其他有关事项。

(三)业务推广科办理下列事项

1. 同业产品售价及市场价格、市场需求情况的调查分析事项。
2. 研究如何使经销商普遍增加,并进一步改进经销商奖励金制度。
3. 与各机关团体公私企业组织的员工福利社洽定经销本公司产品办法。
4. 对生产管理单位提供有关市场情况及滞销、畅销货资料事项。
5. 与内销推广业务有关的商业征信资料、新闻资料的搜集及分析事项。
6. 研究新颖推销办法。
7. 其他与业务推广有关的事项。

第七条 采购处设置国内采购、国外采购、储运三科。

(一)国内采购科办理下列事项

1. 受理国内采购原物料(包括非事务性印刷品)及机器设备、机件的申请及办理国内采购的询价、比价、议价、招标、合同签订事项。
2. 已签订购货合同案件的交货查催、通知验收及价款结报事项。
3. 国内供应厂所的征信调查、价格调查、质量调查、登记、审定及建议事项。
4. 国内市场供应情况调查及价格涨落趋势的分析与建议事项。
5. 国内采购原物料统计及报表编制事项。
6. 其他与国内采购业务有关的事项。

(二)国外采购科办理下列事项

1. 受理国外采购原物料及机器设备、机件的申请及办理国外采购的询价、比价、招标、合同签订事项。
2. 进口结汇、保险及有关交货、装运船期查催事项。
3. 国外供应厂商的征信调查、价格调查、质量调查、登记、审定及建议事项。
4. 国外市场供应情况调查及价格涨落趋势的分析及建议事项。
5. 国外采购原物料统计及报表编制事项。
6. 其他与国外采购业务有关的事项。

(三)储运科办理下列事项

1. 依据到货装船文件办理报关、公证、验收、提运事项。
2. 到货货品如有短少或质量规格不符或发生海损时办理有关退回及索赔事项。
3. 进口关税记帐事项。
4. 进口关税及报关费用的结报事项。
5. 有关票单的核对保管事项。
6. 其他与进口储运业务有关的事项。

第八条 财务处设置调度、预算、帐务、成本、出纳、税务六科。

(一)调度科办理下列事项

1. 资金预算的执行及控制事项。
2. 资金的支配筹措及调度事项。

3. 公司债发行计划的拟订,发行及上市买卖事项。
4. 各项对外借款的洽办及清偿事项。
5. 资金来源运用表的编制事项。
6. 有关转投资事业对象的选定,及其财务结构,获利能力分析事项。
7. 其他与财务调度有关的事项。

(二)预算科办理下列事项

1. 资金预算的编制事项。
2. 生产预算的编制及执行事项。
3. 成本费用预算的编制及执行事项。
4. 资本支出预算的编制执行事项。
5. 其他与预算有关的事项。

(三)帐务科办理下列事项

1. 各项会计凭证的审核、编号、装订及保管事项。
2. 各种明细分类帐的登载及保管事项。
3. 日结单及日计表的编制事项。
4. 总分类帐的登录与保管事项。
5. 佣金及售货津贴的核算事项。
6. 结帐时有关帐务的调整事项。
7. 门市部营业所收支帐项的审核事项。
8. 门市部营业所存货的核对事项。
9. 办理营利事业所得税预估暂缴及结算申报自缴税款事项。
10. 办理年度决算及盈余拨补分配事项。
11. 财务结构的分析及会计报告的编制事项。
12. 其他与帐务处理有关事项。

(四)成本科办理下列事项

1. 各项原料、物料、成品、在制品栈务报告收付事项的核对。
2. 原料转帐传票的编制事项。
3. 工厂成本转帐传票的编制事项。
4. 折旧费用的计算事项。
5. 工厂成本的审核事项。
6. 工厂零用金的审核事项。
7. 外厂加工报告、加工成本审核事项。
8. 结帐时有关成本科目的调整事项。
9. 门市部销货成本与补贴的计算事项。
10. 其他与成本计算的有关事项。

(五)出纳科办理下列事项

1. 现金、票据及银行存款的保管出纳及记录事项。

2. 支票、本票、汇票的签发及空白支票、本票、汇票的保管事项。
3. 各种有价证券、印花税票及礼券的保管与记录事项。
4. 财务费用的计算收付事项。
5. 租金、权利金的计算收付事项。
6. 所得税扣缴申报事项。
7. 零用金的核付事项。
8. 其他与现金出纳有关的事项。

(六) 税务科办理下列事项

1. 办理公司有关税捐的缴纳、查对、申请复查、诉愿、行政诉讼事项。
2. 办理进口机器分期缴纳关税事项。
3. 办理外销品进口原料、副料的关税货物税申请冲帐与退税事项。
4. 办理保税案有关的事项。
5. 办理公司登记、公司变更登记、工厂登记、营业登记有关事项。
6. 办理进出口证明书、单据及结汇证的整理登录事项。
7. 办理外销合作基金及互助金的缴纳、退还承领事项。
8. 编制有关税务报表、产销月报表、产销量值季报表及有关的统计事项。
9. 工厂直接缴纳税捐的复核事项。
10. 其他与税务有关事项。

第九条 生产管理处设置产销计划、质量管理、成本计算、原物料控制四科。

(一) 产销计划科办理下列事项

1. 各厂年度生产计划的拟订事项。
2. 年度销售计划的拟订事项。
3. 年度原料供应计划的拟订事项。
4. 各厂分月生产细部计划的拟订、制造命令的发布及原料供应计划的编排与调整事项。
5. 各厂生产进度的管理与协调事项。
6. 各厂标准(或正常)生产能力与每月实际生产量的研究分析及建议事项。
7. 成品存量的管理及分析事项。
8. 代纺、代织及其他代加工业务的洽办事项。
9. 各厂生产量统计及报表编制事项。
10. 其他与产销计划有关的事项。

(二) 质量管理科办理下列事项

1. 原料成品抽样检验、检查建议报告事项。
2. 加工品质量与加工规格的检验报告事项。
3. 在制品临检报告事项。
4. 提高质量方法的研究及建议事项。
5. 对国内顾客抱怨案件的调查研究及建议事项。

6. 检验仪器及机器性能的检查通知事项。
7. 同业产品质量的分析研究与报告事项。
8. 有关采购样品的检验报告事项。
9. 与工厂质量管理单位的联系协调事项。
10. 其他与质量管理有关的事项。

(三)成本计算科办理下列事项

1. 内外销自制产品成本的计算及分析事项。
2. 成本差异(分月或分批)的研究分析及建议事项。
3. 外购纱布的成本计算及比较分析事项。
4. 代纺、代织及其他加工业务工缴成本计算及分析事项。
5. 代纺、代织及其他加工工缴计算标准的拟订事项。
6. 其他与成本计算有关事项。

(四)原物料控制科办理下列事项

1. 配合产销计划对各厂原物料请购的审核及调拨事项。
2. 原物料质量检验标准的拟议事项。
3. 各厂原物料月耗用量统计分析及建议事项。
4. 有关产品主副料标准用量的计算与实际用量的比较分析事项。
5. 其他与原物料控制有关的事项。

第十条 研究发展处设置工业技术、研究发展、制度分析、程式设计、电脑操作五科。

(一)工业技术科办理下列事项

1. 有关各厂标准操作时间的研订事项。
2. 有关动作研究及标准工作方法的研议事项。
3. 有关标准工作量的拟订及实际工作效率的抽样检查事项。
4. 有关减少废料下脚料方法的研议事项。
5. 有关奖励制度的研议事项。
6. 有关机器设备保养计划的研议事项。
7. 有关工业工程训练计划的拟订及执行事项。
8. 其他与工业技术有关的事项。

(二)研究发展科办理下列事项

1. 对新产品的研究发展事项。
2. 对无利润产品的淘汰及研究改进事项。
3. 对经济染料、配方及褪色染料的研究事项。
4. 对配棉及混纺纱布的研究改进事项。
5. 对次货处理的研议事项。
6. 对标准成本的研议事项。
7. 对减低成本方法的研议事项。
8. 其他与研究发展有关的事项。

(三)制度分析科办理下列事项

1. 导入电脑作业各项制度的分析及研究改进事项。
2. 各项原始凭证使用流程的设计事项。
3. 各种作业流程的设计事项。
4. 工作进度的协调与拟订。
5. 训练计划的拟订与执行。
6. 统计结果的分析与建议事项。
7. 其他有关制度分析及交办事项。

(四)程式设计科办理下列事项

1. 电脑程式的设计、试验、发展事项。
2. 电脑操作程序(工作指示)的编撰。
3. 通用程式的研究发展。
4. 与国内外电脑中心程式交换、搜集与保管。

(五)电脑操作科下设电脑操作、资料管理、资料制作三股

1. 电脑操作股办理下列事项：
 - (1)电脑及辅助机器的操作。
 - (2)机器工作时间的安排与使用的记录。
 - (3)资料卡片及磁带、磁碟及其他器材的登记与保管。
 - (4)色带及报表纸的控制与保管。
 - (5)电脑房的安全维护事项。
2. 资料管理股办理下列事项：
 - (1)原始资料的点收、核对、登记保管事项。
 - (2)原始资料送交制作单位及联系事项。
 - (3)资料送交电脑操作单位制作报表的管理及联系事项。
 - (4)报表审核、装订与发送事项。
3. 资料制作股办理下列事项：
 - (1)各项资料的制作与登记事项。
 - (2)各项应用器材的申请控制与保管事项。
 - (3)资料制作与登记数量的统计及表报事项。
 - (4)资料制作机器的管理事项。

第十一条 稽核处设置帐务稽核、业务稽核、财务稽核三科。

(一)帐务稽核科办理下列事项

1. 各项支出凭证的审核事项。
2. 各项收入帐项的审核事项。
3. 各项摊提折旧的审核事项。
4. 应收应付、预收预付帐项的审核事项。
5. 原物料、成品、在制品、存货估价的审核事项。

6. 各厂厂务费用分摊方法的审核事项。
7. 有关本公司所属各厂、各营业所、门市部各厂仓库的帐务查核事项。
8. 营利事业所得税申报表及其他有关奖励减免项目的审核事项。
9. 其他有关调整记帐科目,变更计算方法,减少支出的建议事项。

(二)业务稽核科办理下列事项

1. 各处厂业务计划工作进度的审核事项。
2. 各处厂工作的进行是否依照规定的查核事项。
3. 各项会议决定办理事项的查核事项。
4. 其他与业务稽核有关的事项。

(三)财物稽核科办理下列事项

1. 有关财产的购置或处理的审核事项。
2. 有关原物料采购招标比价的监督及价格审核事项。
3. 有关对外订立财物契约的审查事项。
4. 有关本公司及所属分支机构现金、票据、有价证券、应收帐款、银行往来的抽查事项。
5. 有关财产及原物料成品库存的抽查事项。
6. 其他与财物稽核有关的事项。

第十二条 公共关系处设置公共关系、宣传设计二科及安全室。

(一)公共关系科下设服务、联络两股

1. 服务股办理下列事项:
 - (1)舆论批评及民意征询或测验的研究分析事项。
 - (2)顾客通讯的编辑发行及顾客建议的研究报告事项。
 - (3)顾客对于有关业务上咨询的解答及服务事项。
 - (4)外勤人员服务态度工作热忱程度的查访及有关建议事项。
 - (5)增进公共关系及改进公众服务的建议事项。
 - (6)其他与服务有关的事项。
2. 联络股办理下列事项:
 - (1)对机关、党部、团体、工会、同业公会、新闻传播机构等的联络及新闻发布事项。
 - (2)国家庆典及各项社会活动筹备会议的应邀出席、会商及报告事项。
 - (3)外界参观的联络、接待及参观证的核发事项。
 - (4)处理公共关系事件与有关部门的联系、会办、会商事项。
 - (5)记者招待会及与公共关系或宣传有关会议的筹办事项。
 - (6)劳工纠纷事件的协调处理。

(二)宣传设计科下设宣传、设计及资料三股

1. 宣传股办理下列事项:
 - (1)各种宣传资料的编撰印发事项。
 - (2)新闻资料的搜集与供给事项。
 - (3)重要资料的统计分析事项。

(4)各项宣传活动的策划与执行事项。

2. 设计股办理下列事项:

(1)有关记录照片、幻灯图片、广告模型、图样的设计制作事项。

(2)资料陈列室、展览会场的设计布置及图表制作事项。

(3)营业所、门市部的装璜、布置、产品包装图案的设计制作事项。

(4)其他与广告设计有关的事项。

3. 资料股办理下列事项:

(1)负责本公司史迹文物的搜集整理保管与陈列。

(2)本公司庆典纪念与重要活动的摄影以及纪录电影的摄制、整理、保管事项。

(三)安全室下设组织、保防、督察、管理四股

1. 组织股办理下列事项:

(1)保防、督察组织的布置与管理事项。

(2)保防、督察工作人员的任免调迁及管理事项。

(3)保防、督察工作人员的教育训练及考核奖惩事项。

(4)与政府保防机关的联系协调事项。

(5)其他与组织有关的事项。

2. 保防股办理下列事项:

(1)保密防谍工作的策划与推广事项。

(2)员工安全调查事项。

(3)防谍情报的搜集与处理事项。

(4)员工及眷属申请出入境文件的承转事项。

(5)泄密案件的调查与处理事项。

(6)不定期的安全保密检查事项。

(7)国家庆典日的安全特别防护及安全检查事项。

(8)有关保防宣传资料的印发事项。

(9)其他与保防有关的事项。

3. 督察股办理下列事项:

(1)员工品德行为的调查事项。

(2)员工对本身主管业务有泄密行为的调查事项。

(3)员工对外关系及家庭背景的调查事项。

(4)失职及违规人员案情的调查事项。

(5)有关员工出勤情况的抽查事项。

(6)交办案件的调查事项。

4. 管理股办理下列事项:

(1)保防经费预算的编拟、执行事项。

(2)有关保防文书的收发、撰拟、缮校及档案管理事项。

(3)员工品德行为资料、对外关系资料、家庭背景资料的纪录、整理与保管事项。

(4)有关保防资料的纪录、整理保管事项。

(5)其他不属于各股的事项。

第十三条 第一纺织厂设置总务、帐务、栈务、工务、生产人工、纺保、机保、原动、纺运、织运、质量管理十一科。

(一)总务科下设人事、事务二股

1. 人事股办理下列事项：

(1)登记并转达公司对工厂的人事命令及发布工厂人事命令。

(2)工友异运资料的登记、保管及报表的编制事项。

(3)工友人事资料的调查、登记、统计及保管事项。

(4)工友工资及待遇的研拟事项。

(5)有关全厂劳工保险的投保及表报事项。

(6)有关职员의 考绩、考勤、奖惩、差假、退休、恤养的记录及统计事项。

(7)对工会及其他劳工组织的联系事项。

(8)当地同业工厂工人工资待遇的调查分析及建议事项。

(9)对工厂人事管理的研议事项。

(10)有关厂规的执行事项。

(11)其他与人事管理有关的事项。

2. 事务股办理下列事项：

(1)公文的收发、登记、分办、查催、缮校、归档事项。

(2)典守工厂印章。

(3)撰拟及经办工厂一般性文稿。

(4)会议记录的整理分发与保管事项。

(5)处理工厂对外一般性的交涉交际公共关系事项。

(6)工厂事务费用预算的编拟、执行与核销事项。

(7)工厂文具用品、事务性印刷品、消耗用品、杂货设备的请购、登记、核发及保管事项。

(8)厂区环境卫生的管理与维持事项。

(9)厂区内通讯设备的管理与维护事项。

(10)厂内车辆的保管、调派与养护事项。

(11)传达、庶务及非生产工友的管理、指挥事项。

(12)外界来厂参观的接待与引导事项。

(13)员工伙食、宿舍及高尔夫球场的管理事项。

(14)厂区安全、门禁的管理与检查事项。

(15)防空、防水、防风、防盗、防火等安全措施の 策划执行事项。

(16)防护警卫人员的训练管理事项。

(17)防护警卫设备的请购、验收、保管事项。

(18)员工福利事宜及员工康乐活动的拟议与指导事项。

(19)员工及眷属の 卫生保健与伤病医疗の 督导事项。

(20)原物料成品进出厂的监点事项。

(21)其他与事务有关的事项。

(二)帐务科办理下列事项

1. 现金的出纳保管及库存日报的造报事项。

2. 各项成本帐的记录与复核事项。

3. 制造费用的分摊核计事项。

4. 工时及工资产量报表的审核记录事项。

5. 员工薪资的具领发放及所得税扣缴申报事项。

6. 超产奖金、工资物料奖金的计算审核,申报分配,领发及所得税扣缴申报事项。

7. 新进工友的工资审核事项。

8. 临时工资的核付记录事项。

9. 纱布、下脚再用棉的统计分析处理事项。

10. 纺部、织部用棉量、用纱量的计算分析事项。

11. 成品入库的记录及统计事项。

12. 外厂代纺、代织纱布的帐务处理及统计事项。

13. 各种成本表的编制事项。

14. 各部门生产日报、物料日报、运转日报、盘存表、栈务日报、月报、织部浆纱表等审核事项。

15. 货物税的报缴、查验证税照的保管事项。

16. 工厂机器设备的编号、整理、登帐及配置图的编制保管事项。

17. 工厂生财器具的编号、登帐及保管事项。

18. 工厂不动产、动产的折旧计算事项。

19. 其他与帐务处理有关的事项。

(三)栈务科下设物料、仓库股

1. 物料股办理下列事项:

(1)物料的请购、验收、分类、编号、登记、核发及保管事项。

(2)物料收付帐的记录与单据的保管事项。

(3)物料存量的盘点及控制事项。

(4)废料及呆料的处理事项。

(5)残料及退料的处理事项。

(6)物料价格的记录与统计事项。

(7)物料耗用的申报与统计事项。

(8)物料决算的编拟及最高最低储量标准的拟订事项。

(9)工具的换发及有关工具报废事项。

(10)代用物料的研究与试用事项。

(11)年度物料需用概算的编拟事项。

(12)物料仓库的安全防护事项。

(13)有关物料的日报月报的编制事项。

(14)其他与物料管理有关的事项。

2. 仓库股办理下列事项：

(1)原料、成品、下脚棉的过磅、点验、入库、发货及保管事项。

(2)成品、原料、下脚棉进出仓帐目登记及单据保管事项。

(3)原料成品支付及库存的申报及统计事项。

(4)原料的调拨事项。

(5)有关仓库保险事项。

(6)外销纱布包装、唛头的检查及监督装运事项。

(7)外销纱布送请检验及取样事项。

(8)缴税棉纱及记帐保税棉纱出厂登记及统计事项。

(9)协助税捐处及物资局驻厂员处理有关仓库事项。

(10)有关栈务日报、月报的编制事项。

(11)其他与仓库管理有关的事项。

(四)工务科办理下列事项

1. 生产进度的安排及制造命令的转发事项。

2. 原棉原纱的申请审核事项。

3. 机物料的申请审核管理及用量统计事项。

4. 内外销样品的编印保管事项。

5. 产品设计及研究改进事项。

6. 其他与工务有关的事项。

(五)生产人工科办理下列事项

1. 有关工友的招雇、考试、分配、解雇、考核奖惩事项。

2. 新进工友素质能力的测验、考查、指导训练事项。

3. 有关工友的生活辅导、服务精神、品德的训练事项。

4. 有关工友的训练及储备计划的研议事项。

5. 工友工作精度及潜力的分析统计事项。

6. 各部门工友编制名额的研议事项。

7. 有关工友、工等、工级审核调配事项。

8. 工友工等、工点、工时的计算事项。

9. 有关班次交接法的设计、执行与考核事项。

10. 工场秩序、纪律与整洁的管理事项。

11. 有关工厂安全的防护事项。

12. 职工纠纷的调查处理事项。

13. 考工章程的拟订及执行事项。

14. 有关工作竞赛提高工作效率方案的拟订事项。

15. 工会及其他劳工组织的联系事项。

16. 工友奖惩的签办事项。
17. 工友人事动态统计及表报事项。
18. 工资的核计及工资制度的研议事项。
19. 其他与工友管理有关的事项。

(六) 纺保科办理下列事项

1. 机器安装、试车及运输情况的记录与检查事项。
2. 机器设备的编号、登记及保养修护事项。
3. 机器的性能、效率、动态记录及使用方法的指导事项。
4. 揩车、平车、大揩车的润滑检查及保养事项。
5. 停车机器的养护及标示事项。
6. 零星器材、工具整修、装配、制作的通知事项。
7. 机料器材的领用、分配、保管、记录、统计、申报及预算的编拟事项。
8. 机器设备的增添、更新、废弃的拟议与申报事项。
9. 机器大修情况的分析与执行事项。
10. 机器设备折旧状况的调查及折旧资料的编报事项。
11. 标准工作方法的拟订与指导实行事项。
12. 工具仪表的检查校正事项。
13. 工场布置的设计及拟议改进事项。
14. 皮辊、皮圈、绒辊等的制配及养护事项。
15. 有关各种保全记录表报的编制保管事项。
16. 工场安全的防护事项。
17. 其他与机器保全有关事项。

(七) 织保科办理下列事项

1. 机器安装试车及运转情况的记录与检查事项。
2. 机器设备的编号、登记及保养修护事项。
3. 机器的性能、效率、动态记录及使用方法的指导事项。
4. 揩车、平车、大揩车的润滑检查及保养事项。
5. 停车机器的养护及标示事项。
6. 零星器材、工具整修、装配、制作的通知事项。
7. 机料器材的领用、分配保管、记录、统计、申报及预算的编拟事项。
8. 机器设备的增添、更新、废弃的拟议与申报事项。
9. 机器大修情况的分析与执行事项。
10. 机器设备折旧状况的调查及折旧资料的编报事项。
11. 标准工作方法的拟订与指导实行事项。
12. 工具仪表的检查校正事项。
13. 工场布置的设计及拟议改进事项。
14. 有关各种保全记录表报的编制保管事项。

15. 工场安全的防护事项。

16. 其他与机器保全有关事项。

(八)原动科下设动力、冷气、工程三股

1. 动力股办理下列事项：

(1)厂内水电、蒸气的供应及设备的管理修护事项。

(2)水电动力设备增添更新、废弃的申请事项。

(3)燃料的请购、验收、保管及其数量的记录、统计、申报及预算的编拟事项。

(4)水电动力耗用记录及统计申报事项。

(5)消防器材的检查控制事项。

(6)有关民防警报的处理事项。

(7)工场安全的防护事项。

(8)与动力管理及印染厂、制衣厂水电供应的联系协调事项。

2. 冷气股办理下列事项：

(1)压缩空气的供应及设备的管理修护事项。

(2)空气调节设备、过滤设备的养护事项。

(3)空气调节设备用品的控制事项。

(4)工场安全的防护事项。

(5)其他与空气调节管理有关的事项。

3. 工程股办理下列事项：

(1)变电所运转电路及其他水电工程的装置、检查、养护事项。

(2)有关兴建及修缮工程的申请会办及监工事项。

(3)厂内零星土木工程的修缮事项。

(4)有关纺运、织运原动器材、工具、马达的整修装配制作事项。

(5)其他与工程有关的事项。

(九)纺运科办理下列事项

1. 有关生产作业的执行与管理事项。

2. 有关原料、机物料及器材、工具的申请领用、分发、记录、统计与申报事项。

3. 生产记录的统计及有关工务简报的编造事项。

4. 对生产过程中,物料、成品、半制品的保管事项。

5. 有关成品入库的办理及联系事项。

6. 对人力需要量的估计调配及运用的调整事项。

7. 工场管理费用的估计及资料的提供事项。

8. 有关生产准备事项的执行与检查。

9. 有关机器设备的使用管理及请修通知事项。

10. 标准工作量及工作环境的研究与建议事项。

11. 标准工作法的示范、促进、执行、监督考核及改进事项。

12. 有关产量调节、人力调度及纺纱支数变更的调整事项。

13. 有关机械工具的清洁、加油、润滑、机械工作的执行及纠正事项。
14. 机械运转速度的校验及调整事项。
15. 有关各部分温度、湿度的记录事项。
16. 回棉的检查清理及归缴事项。
17. 盘存工作的执行监督及审核事项。
18. 各种记录表的填制、审核、呈报与保管事项。
19. 生产细节的安排及工作命令的转达事项。
20. 制造用料的计算及控制事项。
21. 原物料消耗数量的统计及研究改进事项。
22. 机器运转情况及生产动态的控制事项。
23. 生产能量的测定、计算与报告事项。
24. 机物料的请购及控制事项。
25. 各生产单位配合的调查研究及改进事项。
26. 产品产量与原料耗用量记录统计与申报事项。
27. 合成纤维原料着色的处理事项。
28. 运转工具的管理及维护事项。
29. 有关各种原料、在制品、半制品、成品质量的注意及规定标准的维持促进事项。
30. 工场安全的防护事项。
31. 其他与纺运有关的事项。

(十) 织运科办理下列事项

1. 有关生产作业的执行与管理事项。
2. 原料、机物料及器材、工具的申领用、分发、记录、统计与申报事项。
3. 生产记录的统计及有关工务简报的编造事项。
4. 生产过程中, 物料、成品、半制品的保管事项。
5. 有关成品入库的办理及联系事项。
6. 对人力需要量的估计调配及运用的调整事项。
7. 工场管理费用的估计及资料的提供事项。
8. 有关生产准备事项的执行与检查。
9. 有关机器设备的使用管理及请修通知事项。
10. 标准工作量及工作环境的研究与建议事项。
11. 标准工作法的示范、促进、执行、监督考核及改进事项。
12. 有关产量调节、人力调度及织布组织的变更及调整事项。
13. 有关工具的清洗, 加油, 润滑, 机械工作的执行考察及纠正事项。
14. 机械运转速度的校验及调整事项。
15. 有关各部分温度、湿度及记录事项。
16. 回丝下脚的检查清理及归缴事项。
17. 盘存工作的执行监督及审核事项。

18. 各种记录表报的填制、审核、呈报与保管事项。
19. 生产细节的安排及工作命令的转达事项。
20. 制造用料的计算及控制事项。
21. 原物料消耗数量的统计及研究改进事项。
22. 生产动态即机器运转情况的控制事项。
23. 生产能量的测定、计算及报告事项。
24. 机物料的请购及控制事项。
25. 各生产单位工作配合的调查研究及改进事项。
26. 产品产量与原料耗用量记录统计与申报事项。
27. 运输工具的管理及维护事项。
28. 有关各种原料、在制品、半成品、成品质量的注意及规定标准的维持促进事项。
29. 工场安全的防护事项。
30. 其他与织运有关的事项。

(十一)质量管理科下设纺管、织管二股

1. 纺管股办理下列事项：

- (1)原料过磅监点及数量短少或质量不符索赔案件的提出事项。
- (2)原料及成品抽样检查、检查建议及定期报告的编制事项。
- (3)加工品质量与加工条件的检定及报告事项。
- (4)在制品定期检验及报告的编制事项。
- (5)在制作过程中对可能改善质量方法的研究与建议事项。
- (6)对国内顾客抱怨案件的调查研究及建议事项。
- (7)检验用的仪器及设备的调整、保养与检修事项。
- (8)对度量衡器具的检查调整及报修事项。
- (9)同业产品质量的调查、分析、研究与报告事项。
- (10)对采购样品的抽样检查报告事项。
- (11)改善质量的教育与训练事项。
- (12)其他与纺纱质量管理有关的事项。

2. 织管股办理下列事项：

- (1)原料及成品抽样检查、检查建议及定期报告的编制事项。
- (2)加工品质量与加工条件的检定及报告事项。
- (3)在制品定期检验及报告的编制事项。
- (4)在制作过程中对可能改善质量方法的研究与建议事项。
- (5)对国内顾客抱怨案件的调查研究及建议事项。
- (6)检验用的仪器及设备的调整、保养与检修事项。
- (7)对度、量、衡器的检查调整及报修事项。
- (8)同业产品质量的调查、分析、研究与报告事项。
- (9)对采购样品的抽样检查报告事项。

(10)改善质量的教育与训练事项。

(11)其他与织布质量管理有关的事项。

第十四条 第一制衣厂设置总务、栈务、人工管理、针织工务、制衣工务、保全、织造、漂染、针织成衣、制衣、质量管理十一科。

(一)总务科下设人事、事务、帐务三股

1. 人事股办理下列事项：

(1)登记并转达公司对工厂的人事命令及发布工厂人事命令。

(2)工友异动资料的登记、保管及报表的编制事项。

(3)工友人事资料的调查、登记、统计及保管事项。

(4)工友工资及待遇的研拟事项。

(5)有关全厂劳工保险的投保及表报事项。

(6)有关职员의 考绩、考勤、奖惩、差假、退休、恤养的纪录及统计事项。

(7)对工会及其他劳工组织的联系事项。

(8)当地同业工厂工人工资待遇的调查分析及建议事项。

(9)对工厂人事管理的研拟事项。

(10)有关厂规的执行事项。

(11)其他与人事管理有关的事项。

2. 事务股办理下列事项：

(1)公文的收发、登记、分辨、查催、缮校、归档事项。

(2)典守工厂印章。

(3)撰拟及经办工厂一般性文稿。

(4)会议记录的整理分发与保管事项。

(5)处理工厂对外一般性的交涉交际公共关系事项。

(6)工厂事务费用预算的编拟、执行与核销事项。

(7)工厂文具用品、事务性印刷品、消耗品、杂项设备的请购登记核发及保管事项。

(8)厂区环境卫生的管理与维持事项。

(9)厂区内通讯设备的管理与维护事项。

(10)厂内车辆的保管调派与养护事项。

(11)传达、庶务及非生产工友的管理指挥事项。

(12)外界来厂参观的接待与引导事项。

(13)员工伙食宿舍的管理事项。

(14)厂区安全门禁的管理与检查事项。

(15)防空、防水、防风、防盗、防火等安全措施策划执行事项。

(16)防护警卫人员的训练管理事项。

(17)防护警卫设备的请购、验收保管事项。

(18)员工福利事宜及员工康乐活动的拟议与指导事项。

(19)员工及眷属的卫生保健与伤病医疗的督导事项。

(20)原物料成品进出厂的监点事项。

(21)其他与事务有关事项。

3. 帐务股办理下列事项：

(1)现金出纳保管及库存日报的造表事项。

(2)各项成本帐的记录与复核事项。

(3)制造费用的分摊核计事项。

(4)工时及工资产量报表的审核记录事项。

(5)员工薪资的具领发放及所得税扣缴申报事项。

(6)超产奖金及工资物料奖金的计算审核申报分配领发所得税扣缴申报事项。

(7)新进工友工资的审核事项。

(8)临时工资的核付记录事项。

(9)针织、制衣纱头、废料的统计分析处理事项。

(10)织造、漂染、针织成衣、制衣用纱量、用布量的计算分析事项。

(11)成品入库的记录及统计事项。

(12)外厂代加工的帐务处理及统计事项。

(13)各种成本表的编制事项。

(14)各部门生产日报物料日报盘存表栈务月报表等的审核事项。

(15)工厂机器设备编号整理登帐及配置图编制保管事项。

(16)工厂生财器具编号登帐及保管事项。

(17)工厂动产不动产的折旧计算事项。

(18)其他与帐务处理有关的事项。

(二)栈务科下设物料、仓库二股

1. 物料股办理下列事项：

(1)物料的请购、验收、分类、编号、登记、核发及保管事项。

(2)物料收付帐的记录与单据的保管事项。

(3)物料存量的盘点及控制事项。

(4)废料及次料的处理事项。

(5)残料及退料的处理事项。

(6)物料的记录与统计事项。

(7)物料耗用的申报与统计事项。

(8)物料决算的编拟及最高最低储量标准的拟订事项。

(9)工具的换发及有关工具报废事项。

(10)代用物料的研究与试用事项。

(11)年度物料需用概算的编拟事项。

(12)物料仓库的安全防护事项。

(13)有关物料日报月报的编制事项。

(14)其他与物料管理有关的事项。

2. 仓库股办理下列事项：

- (1)原料成品下脚料的过磅点验入库、发货、保管事项。
- (2)成品、原料下脚进出仓帐目登记及单据保管事项。
- (3)原料成品收付及库存的申报及统计事项。
- (4)原料的调拨事项。
- (5)有关仓库保险事项。
- (6)外销成品包装,唛头的检查及监督装运事项。
- (7)有关栈务日报月报的编制事项。
- (8)仓库的安全防护事项。
- (9)其他与仓库管理有关的事项。

(三)针织工务科下设企划、设计二股

1. 企划股办理下列事项：

- (1)生产进度的安排及制造命令的转发事项。
- (2)生产进度的管理事项。
- (3)原纱及原布用量的申请、统计及管理事项。
- (4)成衣制造物料的申请、管理及用量统计事项。
- (5)内外销交货日期的联系与管理事项。
- (6)成衣包装容器物料的申请、管理及用量统计事项。
- (7)内外销成衣制造成本的核算及报告事项。
- (8)外销成衣出口主副料明细表的编制事项。
- (9)内外销样品制造工令的制发、编号及保管事项。
- (10)内外销布样颜色的搜集编号保管事项。
- (11)外厂代加工事件的联系管理事项。
- (12)订单的分类记录统计及保管事项。
- (13)进口原物料退税资料的计算事项。
- (14)有关生产单位对生产计划执行时影响延误的事实调查及报告事项。
- (15)生产过程中与业务单位的联系协调事项。
- (16)有关节料奖金的计算与编报事项。
- (17)成衣包装容器的设计事项。
- (18)其他与企划有关的事项。

2. 设计股办理下列事项：

- (1)成衣式样、样板的设计及编号保管事项。
- (2)成衣样品的裁剪、机缝、整烫及联系事项。
- (3)样品制作后规格的复核事项。
- (4)有关裁剪纸样的拼排设计及资料纪录保管事项。
- (5)有关成衣用布量的计算呈报事项。
- (6)有关成衣损耗率及重量的研究及控制事项。

(7)其他与产品设计有关的事项。

(四)制衣工务科下设企划、设计二股

1. 企划股办理下列事项：

- (1)生产进度的编排及制造命令的转发事项。
- (2)生产进度的管理事项。
- (3)原布用量的复核及联系事项。
- (4)成衣制造物料的申请、管理及用量统计事项。
- (5)内外销交货日期的联系与管理事项。
- (6)成品包装容器物料的申请、管理及用量统计事项。
- (7)内外销成衣制造成本的核算及报告事项。
- (8)外销成衣出口主副料明细表的编制事项。
- (9)内外销样品制造工令的制发编号及保管事项。
- (10)内外销面样颜色的搜集编号保管事项。
- (11)外厂代加工事件的联系管理事项。
- (12)订单的分类记录统计及保管事项。
- (13)进口原物料退税资料的计算事项。
- (14)有关生产单位对生产计划执行时影响延误的事实调查及报告事项。
- (15)生产过程中与业务单位的联系协调事项。
- (16)有关节料奖金的计算与编报事项。
- (17)成衣包装容器的设计事项。
- (18)其他与企划有关的事项。

2. 设计股办理下列事项：

- (1)成衣式样、样板的设计及编号保管事项。
- (2)成衣样品的裁剪、机缝、整烫及联系事项。
- (3)样品制作后规格的复核事项。
- (4)有关裁剪纸样的拼排设计及资料记录保管事项。
- (5)有关成衣用布量的计算呈报事项。
- (6)有关成衣损耗率及重量的研究及控制事项。
- (7)其他与产品设计有关的事项。

(五)生产人工管理科办理下列事项

1. 有关工友的招雇考试分配解雇考核奖惩事项。
2. 新进工友素质能力测验、考查、指导、训练事项。
3. 有关工友的生活辅导服务精神品德的训练事项。
4. 有关工友的训练及储备计划的研议事项。
5. 工友工作精度及潜力的分析统计事项。
6. 各部门工友编制名额的研议事项。
7. 有关工友工等、工级审核调配事项。

8. 工友工等、工点、工时的计算事项。
9. 有关班次交接法的设计、执行与考核事项。
10. 职工纠纷的处理事项。
11. 考工章程的拟订及执行事项。
12. 有关工作竞赛提高工作效率方案的拟订事项。
13. 工会及其他劳工组织的联系事项。
14. 工友奖惩的签办事项。
15. 工友人事动态统计及表报事项。
16. 工资的核计及工资制度的研议事项。
17. 其他与工友管理有关的事项。

(六)保全科办理下列事项

1. 机器设备的安装、试车及保养修护事项。
2. 水电蒸汽设备的装配及保养修护管理事项。
3. 水电动力设备增添更新、废弃的申请事项。
4. 水电蒸汽的供应及与其他各厂的联系事项。
5. 水电动力耗用记录及统计申报事项。
6. 机器的润滑检查及记录事项。
7. 有关与兴建及修缮工程的申请会办及监工事项。
8. 厂内零星土木工程的修缮事项。
9. 有关制造、漂染、成衣、制衣、原动器材工具马达的整修及装配制作事项。
10. 消防器材的检查控制事项。
11. 其他与机器保全有关的事项。

(七)织造科办理下列事项

1. 有关生产作业的执行与管理事项。
2. 原料、机物料车针及器材工具的申请领用、分发、记录、统计与申报事项。
3. 生产过程中物料成品半制品的保管事项。
4. 有关成品入库的办理及联系事项。
5. 对人力需要量的估计调配及运用的调整事项。
6. 工场管理费用的估计及资料的提供事项。
7. 有关生产准备事项的执行与检查。
8. 有关机器设备的使用管理及请修通知事项。
9. 标准工作量及工作环境的研究与建议事项。
10. 标准工作法的示范、促进、执行、监督考核及改进事项。
11. 有关产量调节、人力调度及织布组织的变更与调整事项。
12. 有关机械工具的清洗、加油、润滑、机械工作的执行考查及纠正事项。
13. 工作场所安全的防护与环境整洁的维护事项。
14. 有关各部分温度湿度的记录事项。

15. 回丝下脚的检查清理及归缴事项。
16. 盘存工作的执行监督及审核事项。
17. 各种记录表报的填制、审核、呈报与保管事项。
18. 生产细节的安排及工作命令的转达事项。
19. 制造用料的计算及控制事项。
20. 原物料消耗数量的统计及研究改进事项。
21. 生产动态即机器运转情况的控制事项。
22. 生产能量的测定、计算及报告事项。
23. 需用机物料的请购及控制事项。
24. 各生产单位工作配合的调查研究及改进事项。
25. 各种产量与原料耗用量记录统计与申报事项。
26. 运转工具的管理及维护事项。
27. 有关各种原料、在制品、半制品、成品质量的注意及规定标准的维持事项。
28. 其他与织造有关的事项。

(八)漂染科下设漂白、染色、整理三股

1. 漂白股办理下列事项：

- (1)有关原物料的领用保管及统计事项。
- (2)漂白作业的执行事项。
- (3)各种生产记录表报的编制填报事项。
- (4)原物料质量规格的检验与管理事项。
- (5)生产进度的管理事项。
- (6)危险物料的管理事项。
- (7)工场秩序及清洁的维护事项。
- (8)工场安全的防护事项。
- (9)废料下脚的处理事项。
- (10)有关班次交接法的执行与改进事项。
- (11)有关漂白技术的改良及建议事项。

2. 染色股办理下列事项：

- (1)有关原物料的领用保管及统计事项。
- (2)胚布、棉纱的染色及试样作业的执行事项。
- (3)各种生产记录表报的编制填报事项。
- (4)原物料质量规格的检验与管理事项。
- (5)生产进度的管理事项。
- (6)危险物料的管理事项。
- (7)工场秩序及清洁的维护事项。
- (8)工场安全的防护事项。
- (9)有关班次交接法的执行与改进事项。

(10)有关染色技术的改良及建议事项。

3. 整理股办理下列事项：

(1)原物料的领用保管及统计事项。

(2)整理作业的执行事项。

(3)各种生产记录表报的编制填报事项。

(4)原物料质量规格的检验与管理事项。

(5)生产进度的管理事项。

(6)废料下脚的处理事项。

(7)工场秩序及清洁的维护事项。

(8)工场安全的防护事项。

(9)危险物料的管理事项。

(10)有关班次交接法的执行与改进事项。

(11)有关整理技术的改良及建议事项。

(九)针织成衣科办理下列事项

1. 成衣的剪裁、机缝、整烫及包装的执行事项。

2. 有关生产人员的工作分配及机器排列布置的调配事项。

3. 原物料、半成品、成品、质量的注意及规定标准的维持事项。

4. 原物料的领用分配及物料、半成品、制成品的保管事项。

5. 生产进度的管理事项。

6. 衣胚裁剪数量与耗用胚布的核计表报事项。

7. 工场秩序及环境整洁的维护事项。

8. 有关生产记录表报的编制及填报事项。

9. 有关生产准备事项的执行与检查。

10. 有关产量调节人力调度及成衣规格款式变更的调整事项。

11. 有关成品入库的办理及联系事项。

12. 有关计件工资的计算及表报事项。

13. 工场安全的防护事项。

14. 机器速度的校验及作业的调整事项。

15. 有关机器工具的清洁加油及润滑工作的执行考核及纠正事项。

16. 盘存工作的执行监督及审核事项。

17. 原物料消耗量的统计研究及改进事项。

18. 有关班次交接法的执行及改进事项。

19. 因有关单位的延误影响生产计划执行的事实调查及报告事项。

20. 各生产单位工作配合的调查研究及改进事项。

21. 有关成衣的技术改良及建议事项。

(十)制衣科办理下列事项

1. 成衣的剪裁、机缝、整烫及包装的执行事项。

2. 有关生产人员的工作分配及机器排列布置的调配事项。
3. 原物料半制品、成品、质量的注意及规定标准的维持事项。
4. 原物料的领用分配及物料、半制品、制成品的保管事项。
5. 生产进度的管理事项。
6. 工场秩序及环境整洁的维护事项。
7. 有关生产记录表报的编制及填报事项。
8. 有关生产准备事项的执行与检查。
9. 有关产量调节、人力调度及成衣规格款式变更的调整事项。
10. 有关成品入库的办理及联系事项。
11. 有关计件工资的计算及表报事项。
12. 工场安全的防护事项。
13. 机器速度的校验及作业的调整事项。
14. 有关机器工具的清洁加油及润滑工作的执行考核及纠正事项。
15. 盘存工作的执行监督及审核事项。
16. 原物料消耗量的统计研究及改进事项。
17. 有关班次交接法的执行及改进事项。
18. 因有关单位的延误影响生产计划执行的事实调查及报告事项。
19. 各生产单位工作配合的调查研究及改进事项。
20. 有关制衣技术的改良及建议事项。

(十一)质量管理科下设针织质量管理、制衣质量管理二股

1. 针织质量管理股办理下列事项：

- (1)原纱质量的抽查记录及资料编报事项。
- (2)织机胚布质量的抽查记录及资料呈报事项。
- (3)原布规定重量织制眼数、尺寸的抽查记录及资料呈报事项。
- (4)原布配件颜色的抽查核对及填报改进事项。

(5)原布漂染过程中污损情况,布的强度(爆破力试验)轧光定型尺寸、纹路的抽查及填报改进事项。

- (6)衣胚重量的抽查统计及填报事项。
- (7)衣胚缝制半制品抽查与成品检查鉴定分等资料记录及填报事项。
- (8)成衣重量的抽查及记录填报事项。
- (9)成衣整烫半制品的抽查与成品检查鉴定分等资料记录及填报事项。
- (10)出仓成品包装及装箱抽查核对资料及记录填报事项。
- (11)改善质量的教育训练与宣传事项。
- (12)追查并报告不良原因及与有关部门研究改善事项的办理。
- (13)度量衡器的检查调整及报修事项。
- (14)有关生产单位对质量的改善或影响质量事实的调查奖惩与呈报事项。
- (15)检验用仪器的调整保养与检修事项。

(16) 订货出厂前客户来厂公证的办理及接待事项。

(17) 同业产品质量调查分析及报告事项。

(18) 顾客抱怨案件的调查及处理事项。

(19) 其他与质量管理有关的事项。

2. 制衣质量管理股办理下列事项：

(1) 原布质量的抽查记录的资料编报事项。

(2) 衣胚裁剪包装的抽查资料核对与记录编制事项。

(3) 衣胚缝制中半成品抽查与成品检查鉴定分等资料记录及编报事项。

(4) 衣胚整烫半制品的抽查成品检查鉴定分等资料记录及编报事项。

(5) 出仓成品包装及装箱抽查核对资料记录及编报事项。

(6) 改善质量的教育训练与宣导事项。

(7) 追查并报告不良原因及与有关部门研究改善事项的办理。

(8) 服装穿洗对质量影响的试验及报告事项。

(9) 有关生产单位对质量的改善或影响质量的事实调查编报奖惩事项。

(10) 同业产品质量调查分析、研究及报告事项。

(11) 顾客抱怨案件的调查及处理事项。

(12) 订货出厂前客户来厂公证的办理及接待事项。

(13) 其他与质量管理有关的事项。

第十五条 第一印染厂设置总务、栈务、保全、工务、漂染、染纱、滚印、网印、整理、质量管理十科。

(一) 总务科下设人事、事务、帐务、生产人工管理四股

1. 人事股办理下列事项：

(1) 登记并转达公司对工厂的人事命令及发布工厂人事命令。

(2) 工友异动资料的登记、保管及报表的编制。

(3) 工友人事资料的登记、保管及报表的编制。

(4) 工友工资及待遇的研拟事项。

(5) 有关劳工保险的投保及报表事项。

(6) 有关职员의 考绩、考勤、奖惩、差假、退休、恤养及记录统计事项。

(7) 对工会及其他劳工组织的联系事项。

(8) 同业工厂工资待遇的调查分析及建议事项。

(9) 对工厂人事管理的研拟事项。

(10) 有关厂规的执行事项。

(11) 其他与人事管理有关的事项。

2. 事务股办理下列事项：

(1) 公文收发、登记、分办、查催、缮校、归档事项。

(2) 工厂印章的典守。

(3) 撰拟及经办工厂一般性文稿。

- (4)会议记录的整理、分发与保管事项。
- (5)处理工厂对外一般性的交涉、交际及公共关系事项。
- (6)工厂事务费用预算的编拟执行与核销事项。
- (7)工厂文具用品、事务性印刷品、零星消耗品、杂项设备的请购、登记、核发及保管事项。

- (8)厂区环境卫生的管理与维持事项。
- (9)厂区内通讯设备的管理与维护事项。
- (10)厂内车辆的保管、调派与维护事项。
- (11)非生产工友的管理指挥事项。
- (12)外界来厂参观的接待与引导事项。
- (13)员工伙食、宿舍及运动设备的管理事项。
- (14)厂区安全门禁的管理与检查事项。
- (15)防空、防水、防风、防盗、防火等安全措施的策划执行事项。
- (16)防护及警卫人员的训练管理事项。
- (17)防护及警卫设备的请购、验收、保管事项。
- (18)员工福利及康乐活动的拟议指导事项。
- (19)员工及眷属的卫生保健以及伤病医疗的督导事项。
- (20)物料成品进出厂的监点事项。
- (21)其他与事务有关的事项。

3. 帐务股办理下列事项：

- (1)现金的出纳保管及库存日报的造报事项。
- (2)各项成本帐的记录与复核事项。
- (3)制造费用的分摊核计事项。
- (4)工时及工资与产量报表的审核记录事项。
- (5)员工薪资的具领发放及所得税扣缴申报事项。
- (6)超产奖金,及工资物料奖金的计算、审核、申报、分配、领发及所得税扣缴申报事项。
- (7)新进工友工资审核事项。
- (8)临时工资的核付记录事项。
- (9)成品入库的记录及统计事项。
- (10)各种成本表报的编制事项。
- (11)各部门生产日报、物料日报、运转日报、盘存表、栈务日报等表报的审核事项。
- (12)工厂机器设备的编号、整理、登帐及配制保管事项。
- (13)工厂生财器具的编号、登帐及保管事项。
- (14)工厂不动产、动产的折旧计算事项。
- (15)其他与帐务有关的事项。

4. 生产人工管理股办理下列事项：

- (1)有关工友的招雇、考试、分配、解雇、考核、奖惩事项。

- (2)新进工友素质能力的测验、考查、指导、训练事项。
- (3)有关工友的生活辅导、服务精神、品德的考核事项。
- (4)有关工友的训练及储备计划及研议事项。
- (5)工友工作精度及潜力的分析统计事项。
- (6)各部门工友编制名额的研议事项。
- (7)工友工等、工级审查调配事项。
- (8)工友工等、工点、工时的计算事项。
- (9)有关班次交接法的设计执行与考核事项。
- (10)职工纠纷的调处事项。
- (11)考工章程的拟订及执行事项。
- (12)有关工作竞赛提高工作效率方案的拟订事项。
- (13)工友奖惩的签办事项。
- (14)工友人事动态统计及表报事项。
- (15)工资的核计及工资制度的研议事项。
- (16)其他与工友管理有关的事项。

(二)栈务科下设物料及仓库两股

1. 物料股办理下列事项：

- (1)物料的请购、验收、分类、编号、登记及核发保管事项。
- (2)物料收付帐的记录与单据的保管事项。
- (3)物料存量的盘点及控制事项。
- (4)废料及次料的处理事项。
- (5)残料及退料的处理事项。
- (6)物料价格的记录与统计事项。
- (7)物料耗用的申请与统计事项。
- (8)燃料的验收以及成份化验的联络事项。
- (9)物料决算的编拟及最高最低储存量标准的拟订事项。
- (10)器材的报废事项。
- (11)代用物料的研究与试用事项。
- (12)年度物料需用概算的编拟事项。
- (13)物料仓库的安全防护事项。
- (14)物料日报、月报的编制事项。
- (15)其他与物料管理有关的事项。

2. 仓库股办理下列事项：

- (1)成品、胚布的进出仓帐目登记及单据保管事项。
- (2)成品及胚布收付及库存的申报及统计事项。
- (3)成品的分类编号事项。
- (4)有关成品出厂的包装、装箱、检验交运事项。

- (5)客户来厂验布或提货的洽理事项。
- (6)待付成品、半制品零星布疋的分类、储存、保管事项。
- (7)与检验机构的联系及成品送验事项。
- (8)有关栈务日报、月报的编制事项。
- (9)其他与仓库管理有关的事项。

(三)保全科下设机器保全、动力两股

1. 机器保全股办理下列事项：

- (1)机器安装、试车及运转情况的记录与检查事项。
- (2)机器设备的编号登记及保养修护事项。
- (3)机器的性能、效率、动态记录及使用方法的指导事项。
- (4)机器的润滑检查及保养事项。
- (5)停车机器的养护及标示事项。
- (6)零星器材工具的修整、装配、制作的通知事项。
- (7)机料、器材的领用、分配、保管、记录、统计、申报及预算的编拟事项。
- (8)机器设备的增添、更新、废弃的拟议与申报事项。
- (9)机器大修情况的分析与执行事项。
- (10)机器设备折旧状况的调查及折旧资料的编报事项。
- (11)标准工作方法的拟订与指导实行事项。
- (12)工具仪表的检查校正事项。
- (13)工场布置的设计及拟议改进事项。
- (14)有关各种保全记录表报的编制保管事项。
- (15)有关工场安全的防护事项。
- (16)其他与机器保全有关的事项。

2. 动力股办理下列事项：

- (1)厂内水电、蒸汽、压缩空气的供应及设备管理事项。
- (2)变电所、运转电路及其他水电工程的装置、检查养护事项。
- (3)水电动力设备增添、更新、废弃的申请事项。
- (4)燃料的请购、验收、保管及其数量的记录、统计、申报及预算的编拟事项。
- (5)水电动力耗用记录及统计申报事项。
- (6)空气调节设备过滤设备的养护事项。
- (7)空气调节设备用品的控制事项。
- (8)消防器材的检查控制事项。
- (9)有关民防警报的处理事项。
- (10)机器设备的清洁及日常维护事项。
- (11)有关工场安全的防护事项。
- (12)其他与动力管理有关的事项。

(四)工务科办理下列事项

1. 生产进度的安排及制造命令的转发事项。
2. 物料的申请、管理及用量统计事项。
3. 内外销样品制造命令的发布、编号及保管事项。
4. 内外销样品的编号、保管事项。
5. 产品设计及研究改进事项。
6. 成品半成品的检查、包装、缴交作业及表报事项。
7. 成品半制品的分等、伸缩码的统计及有关报表编制事项。
8. 工场秩序与清洁的维护事项。
9. 有关工场安全的防护事项。
10. 其他与工务有关的事项。

(五)漂染科下设漂白、染色两股

1. 漂白股办理下列事项：

- (1)有关原物料的领用、保管及统计事项。
- (2)胚布半制品的刷毛、烧毛、剪毛、丝光、水洗、漂白等作业的执行事项。
- (3)生产表报的编制事项。
- (4)危险物料的管理事项。
- (5)工场秩序及清洁的维护事项。
- (6)工场安全的防护事项。
- (7)有关班次交接法的执行与改进事项。
- (8)有关漂白技术的改良及建议事项。
- (9)机器设备的清洁及日常维护事项。
- (10)其他与漂白有关的事项。

2. 染色股办理下列事项：

- (1)有关原物料的领用、保管及统计事项。
- (2)刷毛、剪毛及染色作业的执行事项。
- (3)生产表报的编制事项。
- (4)危险物料的管理事项。
- (5)工场秩序及清洁的维护事项。
- (6)工场安全及防护事项。
- (7)有关班次交接法的执行与改进事项。
- (8)有关染色技术的改良及建议事项。
- (9)机器设备的清洁及日常维护事项。
- (10)其他与染色有关的事项。

(六)染纱科办理下列事项

1. 棉纱、人造棉纱、化纤纱的提炼、漂白、染色、烘干及整理、包装等事项。
2. 有关原物料的领用、保管及统计事项。

3. 生产进度的管理事项。
4. 生产表报的编制事项。
5. 危险物料的管理事项。
6. 工场秩序及清洁的维护事项。
7. 工场安全及防护事项。
8. 有关班次交接法的执行与改进事项。
9. 有关染纱技术的改良及建议事项。
10. 机器设备的清洁及日常维护事项。
11. 其他与染色科有关的事项。

(七) 滚印科下设滚印、雕刻、滚印调浆三股

1. 滚印股办理下列事项：

- (1) 滚印起毛作业的执行事项。
- (2) 有关原物料的领用、保管及统计事项。
- (3) 生产表报的编报事项。
- (4) 工场秩序及清洁的维护事项。
- (5) 工场安全及防护事项。
- (6) 有关班次交接法的执行与改进事项。
- (7) 有关滚印技术的改良及建议事项。
- (8) 机器设备的清洁及日常维护事项。
- (9) 其他与滚印有关的事项。

2. 雕刻股办理下列事项：

- (1) 雕刻作业的执行事项。
- (2) 有关物料的领用、保管及统计事项。
- (3) 刻花滚筒的分类编号及保管事项。
- (4) 滚筒刻花次数的记录事项。
- (5) 工场秩序及清洁的维护事项。
- (6) 工场安全及防护事项。
- (7) 危险物料的管理事项。
- (8) 雕刻技术的改良及建议事项。
- (9) 机器设备的清洁及日常维护事项。
- (10) 其他与雕刻有关的事项。

3. 滚印调浆股办理下列事项：

- (1) 滚印调浆、上油打底作业的执行事项。
- (2) 有关物料工具的领用、保管及统计事项。
- (3) 浆料的保管事项。
- (4) 秤料、配料及打浆的管理事项。
- (5) 工场秩序及清洁的维护事项。

- (6) 工场安全及防护事项。
- (7) 危险物料的管理事项。
- (8) 调浆技术的改良及建议事项。
- (9) 机器设备的清洁及日常维护事项。
- (10) 其他与滚印调浆有关的事项。

(八) 网印科下设制版、网印、网印调浆三股

1. 制版股办理下列事项：

- (1) 制版及绘图、打样、花样设计作业的执行事项。
- (2) 有关物料工具的领用、保管及统计事项。
- (3) 旧版及旧图的分类编号及保管事项。
- (4) 工场秩序及清洁的维护事项。
- (5) 工场安全及防护事项。
- (6) 危险物料的管理事项。
- (7) 有关制版技术的改良及建议事项。
- (8) 机器设备的清洁及日常维护事项。
- (9) 其他与制版有关的事项。

2. 网印股办理下列事项：

- (1) 网印作业的执行事项。
- (2) 有关原物料的领用、保管及统计事项。
- (3) 生产报表的编报事项。
- (4) 工场秩序及清洁的维护事项。
- (5) 工场安全及防护事项。
- (6) 有关班次交接法的执行与改进事项。
- (7) 有关网印技术的改良及建议事项。
- (8) 机器设备的清洁及日常维护事项。
- (9) 其他与网印有关的事项。

3. 网印调浆股办理下列事项：

- (1) 网印调浆作业的执行事项。
- (2) 有关物料工具的领用、保管及统计事项。
- (3) 浆料的保管事项。
- (4) 秤料、配料及打浆的管理事项。
- (5) 工场秩序及清洁的维护事项。
- (6) 工场安全及防护事项。
- (7) 危险物料的管理事项。
- (8) 调浆技术的改良及建议事项。
- (9) 机器及设备的清洁及日常维护事项。
- (10) 其他与网印调浆有关的事项。

(九)整理科下设整理、显色二股

1. 整理股办理下列事项：

- (1)技术合作合同规定、报表、样品、记录、试验报告的编制事项。
- (2)上浆、拉宽、树脂、定型、显色、压光、缩水作业的执行事项。
- (3)原物料的领用、保管及统计事项。
- (4)生产表报的编报事项。
- (5)工场秩序及清洁的维护事项。
- (6)工场安全及防护事项。
- (7)危险物料的管理事项。
- (8)有关班次交接法的执行与改进事项。
- (9)有关整理技术的改良及建议事项。
- (10)机器与设备的清洁及日常维护事项。
- (11)其他与整理有关的事项。

2. 显色股办理下列事项：

- (1)高温、蒸箱、水洗作业的执行事项。
- (2)原物料的领用、保管及统计事项。
- (3)生产表报的编报事项。
- (4)工场秩序及清洁的维护事项。
- (5)工场安全及防护事项。
- (6)危险物料领用的管理事项。
- (7)有关班次交接法的执行与改进事项。
- (8)有关显色技术的改良及建议事项。
- (9)其他与显色有关的作业事项。

(十)质量管理科办理下列事项

1. 胚布及原纱质量的检查以及质量不符的处理事项。
2. 原物料及成品抽样检验、检查、建议及定期报告的编制事项。
3. 加工品质量与加工条件的检定及报告事项。
4. 半制品、成品的定期抽验及报告编制事项。
5. 顾客抱怨案件的调查研究及建议事项。
6. 检验用仪器及设备的清洁、维护事项。
7. 同业产品质量的调查、分析、研究与报告事项。
8. 对采购样品及到货的抽验事项。
9. 改善质量的教育与训练事项。
10. 其他与质量管理有关的事项。

第十六条 第一毛巾厂置总务、工务二科。

(一)总务科下设人事、事务、帐务、物料、仓库五股

1. 人事股办理下列事项：

- (1) 登记并转达公司对工厂的人事命令及发布工厂人事命令。
- (2) 工友异动资料登记、保管及报表的编制事项。
- (3) 工友人事资料的调查、登记、统计及保管事项。
- (4) 工友工资及待遇的研拟事项。
- (5) 有关全厂劳工保险的投保及表报事项。
- (6) 有关职员的考绩、奖惩、差假、退休、恤养的记录及统计事项。
- (7) 对工会及其他劳工组织的联系事项。
- (8) 当地同业工厂工人工资待遇的调查分析及建议事项。
- (9) 对工厂人事管理的研议事项。
- (10) 有关厂规的执行事项。
- (11) 其他与人事管理有关的事项。

2. 事务股办理下列事项：

- (1) 公文的收发、登记、分办、查催、缮校、归档事项。
- (2) 典守工厂印章。
- (3) 撰拟及经办工厂一般性文稿。
- (4) 会议记录的整理、分发与保管事项。
- (5) 处理工厂对外一般性的交涉交际公共关系事项。
- (6) 工厂事务费用预算的编拟、执行与核销事项。
- (7) 工厂文具用品、事务性印刷品、消耗用品、杂项设备的请购、登记核发及保管事项。
- (8) 厂区环境卫生的管理与维持事项。
- (9) 厂区内通讯设备的管理与维护事项。
- (10) 厂内车辆的保管、调派、养护事项。
- (11) 外界来厂参观的接待与引导事项。
- (12) 传达、庶务及非生产工友的管理指挥事项。
- (13) 员工伙食、宿舍的管理事项。
- (14) 厂区安全、门禁的管理与检查事项。
- (15) 防火、防水、防风、防盗、防空等安全措施的策划执行事项。
- (16) 防护警卫人员的训练管理事项。
- (17) 防护警卫设备的请购、验收、保管事项。
- (18) 员工福利事宜及员工康乐活动的拟议指导事项。
- (19) 员工及眷属的卫生保健与伤病医疗的督导事项。
- (20) 原物料成品进出厂的监点事项。
- (21) 其他与事务有关的事项。

3. 帐务股办理下列事项：

- (1) 现金的出纳保管及库存日报的造报事项。
- (2) 各项成本帐的记录与复核事项。
- (3) 制造费用的分摊核计事项。

- (4)工时、工资及产量报表的审核记录事项。
- (5)员工薪资的具领、发放及所得税扣缴申报事项。
- (6)超产奖金及工资物料奖金的计算、审核、申报、分配、领发及所得税扣缴申报事项。
- (7)新进工友的工资审核事项。
- (8)临时工资的核付记录事项。
- (9)各部门生产日报、物料日报、工务日报、盘存表、仓库日报的审核与实际盘点事项。
- (10)工厂机器设备的编号、整理、登帐及配置图的编制保管事项。
- (11)回丝、下脚及毛巾与布头的统计分析处理事项。
- (12)成品入、出库的记录及统计事项。
- (13)各项成品表的编制事项。
- (14)工厂生财器具的编号、登帐及保管事项。
- (15)工厂不动产、动产的折旧计算事项。
- (16)其他与帐务处理有关的事项。

4. 物料股办理下列事项：

- (1)物料的请购、验收、分类、编号、登记、核发及保管事项。
- (2)物料收付帐的记录与单据的保管事项。
- (3)物料存量的盘点及控制事项。
- (4)废料及呆料的处理事项。
- (5)残料及退料的处理事项。
- (6)物料价格的记录与统计事项。
- (7)物料耗用的申报与统计事项。
- (8)物料决算的编拟及最高最低储量标准的拟订事项。
- (9)工具的核发及有关工具报废事项。
- (10)代用物料的研究与试用事项。
- (11)年度物料需用概算的编拟事项。
- (12)物料仓库的安全防护事项。
- (13)有关物料的日报、月报编制统计事项。
- (14)其他与物料管理有关的事项。

5. 仓库股办理事项：

- (1)原料的申请，提领与转发的登记、统计及单据保管事项。
- (2)成品的进出厂帐目、登记及单据保管事项。
- (3)原料成品点验收付的库存各项申报及统计事项。
- (4)外销成品打包、核验、唛头的检查监督与装运事项。
- (5)有关仓库保险事项。
- (6)库存品防水、防湿、防火、防窃、防变质等安全事项。
- (7)各门市部的配货及有关单位协商交货事项。
- (8)有关仓库各项日报、月报的编制统计事项。

(9)其他与仓库管理有关的事项。

(二)工务科下设企划、准备、织造、保全、漂染、质量管理、成品七股

1. 企划股办理下列事项：

- (1)生产进度的安排及制造命令的转发事项。
- (2)生产流程中各生产进度的生产量与交货日期的管理事项。
- (3)原物料的计算、申请、管理及用量统计事项。
- (4)色布及毛巾各种规格标准的拟订及控制事项。
- (5)各生产单位工作调配研究及改进事项。
- (6)色布及毛巾的生产能量测定及报告事项。
- (7)盘存工作的执行监督及审核事项。
- (8)生产动态与机器运转情况控制的改进事项。
- (9)与各有关单位洽商协调空档期的生产事项。
- (10)半制品存量控制及呆滞半制品的处理事项。
- (11)有关色布织纹研究设计事项。
- (12)有关毛巾织纹研究设计事项。
- (13)有关色布、床单、毛巾纹板的制作管理事项。
- (14)其他与企划有关事项。

2. 准备股办理下列事项：

- (1)有关色布、毛巾、纱支、络筒工作的执行与改进事项。
- (2)有关色布、毛巾经纱整经工作的执行与改进事项。
- (3)有关色布、毛巾所有纬纱工作的执行与改进事项。
- (4)有关色布、毛巾的穿综箱及停经片、综箱等的执行管理与整理事项。
- (5)有关原物料的领用、保管、整理、控制及统计事项。
- (6)有关操作员的训练考核奖惩事项。
- (7)生产表报的编制事项。
- (8)有关标准工作法的研究与改进事项。
- (9)其他与准备有关的事项。

3. 织造股办理下列事项：

- (1)有关色布、毛巾织造的执行事项。
- (2)生产进度现场的调配管理事项。
- (3)工厂秩序及清洁的维护事项。
- (4)工场安全的防护事项。
- (5)有关物料的领用、保管、控制及统计事项。
- (6)各项生产及工资表报的编制统计事项。
- (7)有关各部门操作员编制名额的研拟事项。
- (8)有关各部门操作员等级工作时间等的计算及汇编事项。
- (9)有关班次交接法的设计执行与考核事项。

- (10)各部分操作员工作精度及潜力的分析研究统计事项。
- (11)考工章则的拟订及执行事项。
- (12)有关工作竞赛、提高工作效率及其方案的拟订事项。
- (13)有关操作员的招雇、考试、分配、解雇、考核、奖惩事项。
- (14)新进养成人员素质能力的测验、考查、指导、训练等事项。
- (15)各部分操作人员在职训练的拟订与执行事项。
- (16)各项标准工作法的研究与改进事项。
- (17)其他与织造有关事项。

4. 保全股办理下列事项：

- (1)机器安装试车及运转情况的记录与检查事项。
- (2)机器设备的编号、登记、保养与修护事项。
- (3)机器性能、效率、动态记录及使用方法的指导事项。
- (4)各种机器的润滑、平车、检查及保养计划编拟、执行与记录事项。
- (5)零星器材工具的修整装配制作事项。
- (6)机料器材的领用、分类保管、记录分析统计、申报及预算的编拟事项。
- (7)机器设备折旧状况的调查及折旧资料的编报事项。
- (8)机器设备的增添、更新、废弃的拟议与申报事项。
- (9)有关平车及工具机器使用的各项标准工作法的拟订与指导实行事项。
- (10)机器性能的研究及发挥机器高性能的指导事项。
- (11)工具仪表的检查校正事项。
- (12)工场布置的设计及拟议改进事项。
- (13)有关各种保全记录报表的编制保管事项。
- (14)厂内水电、蒸气、压缩空气的供应及设备的管理事项。
- (15)动力及照明电路及其他水电工程的装置、检查、养护事项。
- (16)动力能量负荷的控制事项。
- (17)水电动力设备增添、更新、废弃的申请事项。
- (18)水电动力耗用记录及统计申报事项。
- (19)消防器材的检查控制事项。
- (20)其他与动力机器管理有关的事项。

5. 漂染股办理下列事项：

- (1)漂染作业的执行与改进事项。
- (2)浆纱作业的执行与改进事项。
- (3)洋线的制作与改进事项。
- (4)危险品物料的储存管理事项。
- (5)工场安全防护事项。
- (6)工场秩序及清洁的维护事项。
- (7)原物料的领用、保管、统计及用量控制事项。

- (8)各项原物料助剂的研究改进与降低成本事项。
- (9)生产表报的编制事项。
- (10)有关漂、染、浆的技术改进事项。
- (11)有关锅炉安全及维护管理事项。
- (12)有关深水井过滤设备的清洁管理及维护事项。
- (13)有关操作员的调配、招募、训练事项。
- (14)其他与漂染有关事项。

6. 质量管理股办理下列事项：

- (1)生产过程中原纱、精炼、漂白、染色、上浆后的拉力格林试验事项。
- (2)络筒络纬成形质量检验事项。
- (3)整经张力、头份、花式检验事项。
- (4)穿综检验(综丝、箱号、花式穿法)事项。
- (5)上机检查事项。
- (6)机上检查事项。
- (7)成品的抽样检验管理事项。
- (8)追查质量不良原因及改进事项。
- (9)各项度量衡的检查、校正、记录、申报事项。
- (10)疵货形成的分析、研究及改进事项。
- (11)改善质量的教育及训练事项。
- (12)其他与质量管理有关的事项。

7. 成品股办理下列事项：

- (1)色布的整修、检验、分等、包装事项。
- (2)毛巾的整修、缝边、检验、包装事项。
- (3)成品缴库的清点及记录事项。
- (4)成品的规格检查事项。
- (5)规格不符成品的分析统计与呈报事项。
- (6)生产表报的编制事项。
- (7)有关物料的领用、保管及统计事项。
- (8)毛巾、色布、样品的搜集及规格整理等事项。
- (9)其他与成品有关的事项。

第十七条 纺织厂、制衣厂办事细则另订。

第十八条 本细则规定如有未尽事宜，由总经理以命令规定。

第十九条 本细则由总经理核准后施行，修正时亦同。

第三节 电子行业组织管理制度

一、公司章程

第一章 总 则

第一条 本公司依照公司法有关股份有限公司的规定组织,定名为“电子工业股份有限公司”。

第二条 本公司经营业务如下:

- (一)各种通信器材、电子器材、电子用具及电料的制造、加工、修理、批发及零售。
- (二)各种电子电料委托买卖。
- (三)有关进出口业务及就进出口业务对外保证。
- (四)上列各项附属业务的经营及投资。

上列各项业务须经特许者应俟呈准后始得经营。

第三条 本公司设于香港,业务上如有必要时可于其他适当地点设立分公司,其设立撤销或迁移均由董事会决定办理。

第四条 本公司的公告登载于本公司所在地的通行日报显著部分及以通函行之。

第二章 股 份

第五条 本公司资本总额定为贰亿陆仟陆佰万元,分为贰仟陆佰陆拾万股,每股壹拾元,全额发行。

第六条 本公司股票分为记名式、无记名式,由董事三人以上签名盖章编号经签证后发行。但无记名股票的股数不可超过已发行记名股份总数二分之一。

第七条 股东应填具印鉴卡交本公司存查,如有变更时亦同。凡向公司领取股息红利或行使其他一切权利均以该印鉴为凭。

第八条 股票如有转让应填具转让申请书,由让受人及让与人签名盖章向公司申请过户,经登载于股东名簿后始得转让,其因继承请求过户者应由继承人提示合法证明文件。

第九条 股票或印鉴如有遗失应向本公司报告,并登载于本公司所在地及遗失地通行日报三天,经一个月无第三者提出异议时,始得觅保连同所登报纸全份向本公司申请补发。

第十条 股东常会开会前一个月内或股东临时会开会前十五日内或公司决定分派股息及股利或其他利益的基准日前五日内均停止股票过户。

第三章 股东会

第十一条 本公司股东会分常会及临时会两种。常会每年开会一次,于营业年终后六个月内由董事会召集。临时会于必要时由董事会或监察人召集。有连续一年以上持有已发行股份总数百分之三以上股份的股东,亦可以通过书面提议事项及其理由请求董事会召集。

第十二条 股东常会的召集应于开会前一个月,临时会应于开会前十五日将开会的日期地点及召集事由通知各股东。

第十三条 股东因事不能出席股东会时,可出具委托书载明授权范围并签名盖章委托代理人出席。前项代理人不限于公司的股东。

第十四条 股东会开会时以董事长为主席,董事长缺席时,由董事长指定常务董事一人代理,不指定时由常务董事互推一人代理。

第十五条 股东会的决议除公司法另有规定外,应有代表股份总数过半数的股东出席。以出席股东表决权过半数的同意行之,可否同数时由主席决定。

第十六条 本公司的股东每股有一表决权。但一股东持有已发行股份总数百分之三以上者其超过部分的表决权以九折计算,尾数不计。

第十七条 股东会决议事项应作成议事录,载明会议之时日、场所、议事经过、要领及结果、主席姓名、决议方法、出席股东人数、代表股数,由主席签名盖章,并于会后十日内将议事录分发各股东。前项议事录应连同主席股东签名簿及代表出席委托书一并保存于本公司。

第四章 董事及监察人

第十八条 本公司设董事十一人任期三年,监察人三人任期三年,由股东会就有行为能力的股东中选任,连选均可连任。

第十九条 全体董事持有记名股份总数于公司已发行股份总额一千万股部分不可少于百分之二十。超过一千万股至三千万股不可少于百分之十。全体监察人持有记名股份总额于公司已发行股份总额一千万股部分不可少于百分之三,超过一千万股至三千万股部分不可少于百分之一。

第二十条 董事组织董事会由三分之二以上董事的出席及出席董事过半数的同意,互推常务董事五人,并由常务董事以同一方式互推董事长一人。

第二十一条 董事长代表本公司全面管理本公司一切业务,常务董事辅佐。董事长因故不能执行其职务时,由董事长指定常务董事一人代理,不指定时由常务董事互推一人代理。

第二十二条 本公司的经营方针及其他主要事项由董事会决定。董事会除每届第一次由所得选票代表选举权最多的董事召集并任主席外,余均由董事长召集并任主席,董事长因故不能出席时由董事长指定常务董事一人代理,不指定时由常务董事互推一人代理。

第二十三条 董事会的召集除公司法另有规定外应有董事二分之一以上出席方可开

会,其决议以出席董事过半数同意行之。可否同数时取决于主席,议事录应由主席及出席董事签名盖章一并保存于本公司,并于会后十日内将议事录分发各董事。

第二十四条 监察人互推一人为常驻监察人,除依法执行日常监察职务外可列席董事会陈述意见,不可加入决议。

第五章 经 理 人

第二十五条 本公司应设总经理一人,秉承董事长之命全面管理本公司一切业务;并由总经理提请设副总经理若干人,协理若干人,经理、副经理若干人辅佐。其任免均需经过董事过半数同意方可决定。

第六章 会 计

第二十六条 本公司以每年一月一日起至十二月三十一日止为会计年度。

第二十七条 本公司年终结算后应造具下列各项表册经董事会审查,于股东常会开会前三十日送交监察人查核或由监察人委托会计师查核后提交股东常会请求承认:

- (一)营业报告书。
- (二)资产负债表。
- (三)财产目录。
- (四)损益表。
- (五)盈余分派或亏损弥补议案。

第二十八条 年终结算后如有盈余于扣除应缴所得税及应先弥补历年积亏外并就其余额提存十分之一为法定盈余公积金后,余按下列百分比分派:

- (一)董事、监察人酬劳金百分之五。
- (二)员工奖励金百分之十五。

(三)股东股利百分之六十五以上(盈余分派于股东会决议后按照股东会停止股份转让过户之股东名簿为之)。

- (四)余额所提特别盈余公积金由董事会决定其用途。

第二十九条 法定盈余公积金提存已达股本总额时,需经股东会决议截止提存。

第七章 附 则

第三十条 本公司组织规程及办事细则由董事会决议另定。

二、公司股东会议事规则

第一条 本公司股东会议依本规则执行。

第二条 股东(或代理人)出席股东会应办理签到,签到手续以签到卡代替。并佩带出

席证始得出席股东会议。

第三条 代表已发行股份总数过半数股东的出席,主席即宣告开会,如已逾开会时间不足法定数额时,主席可宣布延长,延长两次(第一次延长时间为二十分钟)第二次延长时间为十分钟仍不足额而有代表已发行股份总数三分之一以上股东出席时,可依照政府有关法令相关条款的规定办理:“以出席表决权过半数的同意,为假决议”。进行前项假决议时,如出席股东所代表的股数已足法定数额时,主席可随即宣告正式开会,并将已作成的假决议提请大会追认。

第四条 股东会议呈由董事会制定,分发出席股东或股东代理人。

第五条 会议进行中主席可酌定时间宣告休息。

第六条 出席股东发言时须先以发言条填明出席证号码及姓名,由主席定其发言的先后。

第七条 讨论议案时,应依议程排定议案的顺序讨论,若有违背程序者主席即制止发言,告其临时动议时提出。

第八条 出席股东发言,每次不可超过五分钟,但经主席许可者,可延长三分钟。

第九条 同一议案,每人发言不可超过两次。

第十条 讨论议案时,主席可于适当期间宣告讨论终结,必要时并可宣告中止讨论。

第十一条 议案的表决,除公司法另有规定的特别决议应从其规定外,均以出席股东表决权过半数的同意通过,表决时,如经主席征询无异议者视为通过,其效力与投票表决同,股东每股有一表决权;但一股东而有已发行股份总数在百分之三以上者,其超过部分的表决权,依章程第十六条规定概以九折计算。

股东委托代理人出席股东会,除信托事业外,一人同时受二人以上股东委托时,其代理的表决权不可超过已发行股份总数表决权的百分之三,超过时其超过的表决权,不予计算。股东对于会议的事项,有自身利害关系致有害于公司利益之虞时,不可加入表决,并不可代理他股东行使其表决权。

第十二条 本规则未规定事项悉依公司法及本公司章程的规定办理。

第十三条 本规则经股东会通过后施行。

三、公司组织规程

第一条 本规程依据电子工业股份有限公司(以下简称本公司)章程第三十条的规定制定。

第二条 本公司组织职责除本公司章程另有规定外,概依本规程行之。

第三条 本公司于董事会之下设总经理一人,必要时可设副总经理及协理若干人辅助总经理。

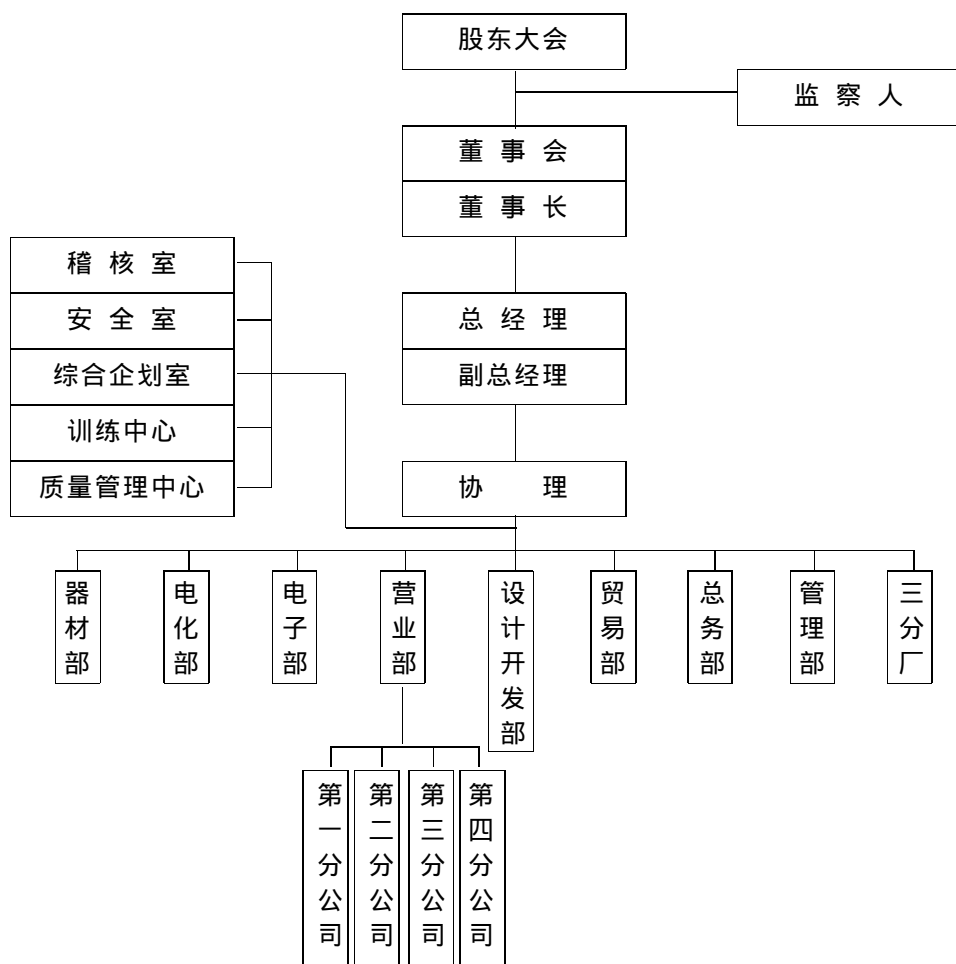
第四条 本公司董事会,依实际需要可设幕僚单位,直属董事长指挥,其组织依实际需要由董事长核定。

第五条 本公司可聘请顾问及特约人员若干人。

第六条 本公司可依业务性质划分设部(室、中心)负责处理各部(室、中心)业务。各部

(室、中心)之下须设科,分别负责办事,各科之下须设组分别办事。

电子工业股份有限公司组织系统表



第七条 本公司可依业务需要设分公司由营业部统辖负责对外营业业务。分公司之下须设科,科之下设组(服务站)分别办事。

第八条 本公司各部(室、中心)各设经理(主任)一人,必要时可设副经理(副主任)若干人。

第九条 本公司各分公司设经理一人,必要时可设副经理。

第十条 本公司各组(服务站)设组长(站长)一人,必要时可设副组长(副站长)。

第十一条 本公司各科设科长一人,必要时可设副科长。

第十二条 本公司各部(室、中心)分公司、科、组(站)可设正管理师(正工程师),管理师(工程师),副管理师(副工程师),助理管理师(助理工程师),一级办事员(一级技术员、业务代表),办事员(技术员、业务员),作业员(服务员)并可依实际需要设各项特勤人员(司机、守

卫、打字、总机等)若干人。

第十三条 前条所列人员由各部(室、中心)分公司、科主管依实际需要签请总经理核定。

第十四条 总经理秉承董事会的决议与董事长的指示全面管理本公司全盘业务。

第十五条 副总经理辅助总经理处理本公司一切业务,并于总经理请假或公出时由总经理指定一人代理其职务,不指定时由副总经理互推一人代行。

第十六条 协理辅助总经理及副总经理处理本公司一切业务,并于总经理副总经理同时请假或公出时推定一人代理其职务。

第十七条 各部(室、中心)经理(主任)秉承总经理之命负责处理各该部(室、中心)业务,并考核属员的勤惰能劣,并呈报其升迁赏罚。

第十八条 各分公司经理秉承主管部经理之命,负责处理各该分公司业务,并考核属员的勤惰能劣,并呈报其升迁赏罚。

第十九条 各部(室、中心)副经理(副主任)辅助该部(室、中心)经理(主任)处理该部(室、中心)业务,并于该部(室、中心)经理(主任)请假或公出时代理其职务。

第二十条 各分公司副经理辅助该分公司经理处理该分公司业务,并于该分公司经理请假或公出时代理其职务。

第二十一条 各科科长承主管部(室、中心)经理(主任)或分公司经理的指示负责各该科的业务,督导属员办事,并考核属员及呈报其赏罚。

第二十二条 各科副科长协助各科科长处理该科的业务,并于该科科长请假或公出时代理其职务。

第二十三条 各组(服务站)组长(站长)承主管科科长的指示负责各该组(服务站)的业务,督导属员办事,并考核属员呈报其赏罚。

第二十四条 各组(服务站)副组长(副站长)协助各该组(服务站)组长(站长),并于该组(服务站)组长(站长)请假或公出时代理其职务。

第二十五条 顾问及特约人员依其专门知识或专门技术提供意见,并应董事会及其幕僚单位及各部(室、中心)的咨询。

第二十六条 本公司办事细则另定。

第二十七条 本公司人事管理规则另定。

第二十八条 本规程经董事会通过后公布施行,修改时亦同。

四、公司办事细则

第一章 总 则

第一条 本细则依据电子工业股份有限公司(以下简称本公司)章程第三十条及组织规程第二十六条的规定制定。

第二条 本公司办事职责除本公司章程与组织规程另有规定外,概以本细则为依据。

第三条 依据本公司组织规程规定,本公司设管理、总务、设计开发、贸易、营业、电子、电化、器材八部;稽核、专员、综合企划三室;训练、质量管理二中心;并设第一、第二、第三、第四等四分公司及第一、第二、第三分厂由营业部统辖,分别负责各该部(室、中心)业务。

第二章 管理部

第四条 管理部负责有关财务、会计、成本、成品管理、经营资料的汇集分析,及预算统制的事项。

管理部之下设财务科、会计科、第一厂成本科、第二厂成本科、第三厂成本科、成品科及资料科分管其事务。

第五条 财务科负责下列事务:

- (一)资金的筹措、经营、调度。
- (二)财务经营情况的分析,及财务报表及预算的编造。
- (三)现金、票据,有价证券的保管,银行存款的调度。
- (四)现金的出纳、票据的签发及记录。
- (五)贷款的接洽,清偿各项应办手续的办理。
- (六)各项奖金、津贴的核发。
- (七)出口押汇事务的办理。
- (八)有关科目明细帐的记载。
- (九)一般货款的催收及员工分期付款的收款。
- (十)其他有关财务事项的办理。
- (十一)临时交办事项的办理。

第六条 会计科负责下列事务:

- (一)会计制度的拟订、执行。
- (二)一般会计事项的整理、记录,及有关凭证、帐册、报表、文件的保管。
- (三)会计报表、决算报表的编制、分析与呈报。
- (四)税务的处理及其他有关会计事项的办理。
- (五)预算制度的拟订及预算案的编拟分析、控制。
- (六)部门预算的调整及追加、追减预算案的编拟。
- (七)临时交办事项的办理。

第七条 第一厂成本科负责下列事务:

- (一)成本会计制度的设计、确立及推行。
- (二)成本会计实务及税务的处理。
- (三)产品成本的计算、分析与控制。
- (四)有关帐册、凭证、报表的整理、呈报及保管。
- (五)第一厂所属单位一切支出的审查。
- (六)其他有关成本会计事项的处理。

(七)临时交办事项的办理。

第八条 第二厂成本科负责下列事务：

- (一)成本会计制度的设计,确立及推行。
- (二)成本会计实务及税务的处理。
- (三)产品成本的计算、分析与控制。
- (四)有关帐册、凭证、报表的整理,呈报及保管。
- (五)第二厂所属单位一切支出的审查。
- (六)其他有关成本会计事项的处理。
- (七)临时交办事项的处理。

第九条 第三厂成本科负责下列事务：

- (一)成本会计制度的设计、确立及推行。
- (二)成本会计实务及税务的处理。
- (三)产品成本的计算、分析与控制。
- (四)有关帐册、凭证、报表的整理,呈报及保管。
- (五)第三厂所属单位一切支出的审查。
- (六)其他有关成本会计事项的处理。
- (七)临时交办事项的办理。

第十条 成品科负责下列事务：

- (一)有关电子、电化制品出入库应办事项。
- (二)成品仓库的管理。
- (三)厂外仓库出入库的管理。
- (四)有关帐册的记录、保管,及各种有关报表的编造呈报。
- (五)商品储存运送,及其方法的研究改进。
- (六)有关货物税应办事务的办理。
- (七)退修品送修事项的办理。
- (八)临时交办事项的办理。

第十一条 资料科负责下列事务：

- (一)有关材料管理资料的电脑作业及提供。
- (二)有关应付帐款资料的电脑处理及提供。
- (三)有关销售资料的汇计及提供。
- (四)电脑作业程序的建立及研究改进。
- (五)各种管理资料汇集提供及保存。
- (六)临时交办事项的办理。

第三章 总 务 部

第十二条 总务部负责有关人事、文书、庶务、股票事务、股东服务及公共关系等事项。

总务部之下设人事科、总务科、服务科分管其事务。

第十三条 人事科负责下列事务：

- (一)人事制度的草拟、公布、执行、解释。
- (二)人员的考选、聘任、到职、考核、奖惩、升迁、福利、抚恤、离职、退休等应办事项的审查办理。

- (三)有关员工出差、请假、考勤事项。

- (四)员工的征信、保证书的对保、保管及定期复查。

- (五)员工名册的编订及人事资料的建立、分析、保管。

- (六)劳保事务的联络及有关劳保质疑的解释。

- (七)薪津的发放。

- (八)员工出国手续的办理。

- (九)临时交办事项的办理。

第十四条 总务科负责下列事务：

- (一)文书的收发呈阅、分发、缮校、封发暨档案的保管。

- (二)建筑营缮事项的办理及不动产的管理事项的办理。

- (三)公司办公处所的设备、生财器具的购置、管理、处分事项的办理。

- (四)事务用品、图书、杂志、新闻纸的采购、管理、报销。

- (五)有关非讼案件、民事案件、刑事案等法律案件的办理。

- (六)车辆的采购及管理事项的办理。

- (七)公司各项登记应办事务及董事会文件的整理保管。

- (八)公司印鉴的典守。

- (九)捐赠、招待及有关公共关系事项的办理。

- (十)公司环境卫生及安全的管理事项及其他不属其他各单位的庶务。

- (十一)临时交办事项的办理。

第十五条 服务科负责下列事务：

- (一)股东名簿的编造及保管。

- (二)股东印鉴卡的保管及公司股票专用印信图记的典守。

- (三)股票、公司债的发行、过户、质押、换发等事务的办理。

- (四)有关股东会议的筹备及会议事务的办理。

- (五)股票事务实务制度的研拟、设计、及改善事项。

- (六)有关股息红利的发放应办事务的办理。

- (七)有关公开发行应办事项的办理。

- (八)有关股东的服务事项的办理。

- (九)临时交办事项的办理。

第四章 设计开发部

第十六条 设计开发部负责有关下列事项：

- (一)新产品的研究开发。
- (二)产品新型、新式样的研究设计及试制。
- (三)新材料及材料新用途的研究。
- (四)有关产品质量的研究改善事项。
- (五)国内外技术资料的汇集保管。
- (六)专利权的调查研究、申请及保全事项的办理。
- (七)国内外技术合作事项的研究办理。
- (八)临时交办事项的办理。

第五章 贸易部

第十七条 贸易部负责有关原料、物料、零件、成品的进出口贸易事项。

贸易部之下设进口、出口二科分管其事务。

第十八条 进口科负责下列事务：

- (一)进口结汇的申请及应办事务的办理。
- (二)有关进口报关事务的办理。
- (三)有关进口原材料的保税事项。
- (四)进口机器、仪器设备减免税及关税记帐有关事务的办理。
- (五)协助各厂办理原材料、机器、仪器设备单位,就有关进口事务与有关政府机关办理交涉及申请。

(六)代理国外厂商的联系及应办事务的办理。

(七)临时交办事项的办理。

第十九条 出口科负责下列事务：

- (一)有关国际市场调查事项。
- (二)参加国外商品展览计划的拟订及应办事务的办理。
- (三)制品外销市场的开拓。
- (其它各部有关负责事项从略)

第四节 机械行业组织管理制度

一、机械工业股份有限公司利润中心制度准则

第一章 总 则

第一条 本准则制定利润中心有关的基本精神、组织原则、管理方式、资产划分及酬金分配等基本事项。

第二条 本公司推行利润中心制度,旨在激励员工发挥自动自发精神,工作益加勤奋,以便使全体股东获得更多的投资报酬,出力员工获得合理的酬金,借以提高敬业的精神而加速公司的成长与发展。

第三条 利润中心制度的推行,各企业部均须制定必须达成的年度盈利目标,施以分层负责,发挥各级人员个人的潜力,以收个别经营之效。同时,更须注重整体管理,发挥以公司为主体的团队精神。

第四条 凡本公司所属单位人员,均依本准则制定各项业务的执行标准。

第二章 组织原则

第五条 本公司所属单位依产品类别分成若干企业部,以企业部为单独盈利的利润中心。依董事会的决策,驻会常董的方针,总经理的指示及董事会分配的盈利目标,经营该中心所属资材,执行盈利活动。

第六条 企业部设经理负责各该部投资的经营及业务的经营。

第七条 企业部视固有业务的情况分组、科(必要时设之),各设主任、科长,依企业部经理之命,执行各项业务活动。

第八条 公司设管理部,支援各企业部的经营,下设:

(一)总务

总务组:处理全公司有关杂务。

人事组:统一掌管全公司有关人事资料、考勤,招聘并支援各部人力的协调。

公用组:设电机、机械、维护等科,对各部服务。

工业关系组:负责对外关系及广告的推动。

(二)财务

会计组:分设帐务、成本、资料等科,统筹掌管与记载各类帐务结算外,并按月提供各企业部资产负债及盈余损益等经营分析所需资料及经营绩效,并与各部的估算盈余核对。

财务组:掌管公司金钱、证券等统收统支,及协助各部的财务调度。

服务组:经办公司有关服务事宜。

(三)厂务

下设组科,办理有关工厂一切管理庶务及对外的公共关系。

第三章 管理方式

第九条 总经理秉承董事长之命,驻会常委的指示,执行董事会决定的公司年度投资报酬率目标。

第十条 各企业部经理秉承驻会常委、总经理之命,指挥各利润中心,负责执行该部的年度盈利目标,并负责该部财务的经营,如不能达到所订盈利目标,应自请辞职或另调他职。凡具有上项情况另调他职的人员,其情况严重者,如曾使公司蒙受损失,其调职后应停止所有奖金及一切加薪的给与。

第十一条 以企业部为盈利单元,以其资产负债计算其损益。

第十二条 利润中心相互间物资的收交,人力的支援均视为内部交易以内部往来记帐,甲中心的索价高于外购价格时,乙中心可请求甲中心以外购价格让渡或外购。

第十三条 各企业部为经营所需,可经总经理批准后,向财务组贷款,利息计算如下:

(一)各企业部根据公司规定使用资金范围如超用时以较高的利息计算。

(二)各企业部的增添设备以年度计划为基准,不超出使用范围时即可节省利息并减低利润的负担。

(三)配合企业部内营业计划实施向银行专案贷款,依原贷款利息拨该企业部使用。

第十四条 各企业部的现金均由财务组保管,内部交易以“内部往来”凭证行之。

第十五条 各企业部每月四日前列报各企业部前月的资产负债及损益估算送会计组核对,每三个月根据会计组核定的盈余作为发奖金的根据。

第十六条 管理部公用组维护单位,视为利润中心,对各部计价收费服务。

第十七条 管理部门的费用,由财务组列成预算分由各部依营业多寡的比例按月分摊。

第十八条 各部除营业活动外,一切对外的承诺、签约及财务的借货均由公司代表统筹办理,或委托各部负责人代表。

人事任免、调动、雇用、核薪及有关员工整体事宜均依管理部的统一规定并由管理部发布。

第四章 资产划分

第十九条 各企业部均依下列方式分配资产与负债:

(一)占用的固定资产。

(二)占用的库存原料。

(三)占用的成品及已完成未开发票的产值。

(四)借用的预付工料款。

(五)借用的周转金。

(六)各部不需要的资产(设备)统归管理部管理,除成品外,非经总经理批准,不可自行变卖。

第二十条 各部为争取更多利润而必须新添设备时应根据第十三条第二款办理,但如无年度计划,可拟订后呈总经理核准后购买,如该部现金不足欲从财务部贷款,亦须经总经理批准。

第五章 责任奖金的计算及分配

第二十一条 每三个月定期检查各企业部业绩,凡业绩优良的各企业部均属已尽本身的责任,可另行加发责任奖金以资鼓励,责任奖金的计算及分配办法另订。

第六章 附 则

第二十二条 本准则经高层行政会议通过后实施,修改时亦同。

二、机械工业股份有限公司规章发行细则

第一条 目的:本细则规定本公司发行各种章则的程序、归类及章则合订本的编页方式。

第二条 分类:本公司各种章则分类如下:

(一)依章则范畴分,计有下列各类:

1. 章程
2. 规程
3. 准则
4. 细则
5. 办法

(二)依章则性质分,计有下列各类:

通则、企管、管理研究、投资发展、工业关系、公用、总务、人事、庶务、文书、福利、财务、帐务、成本、出纳、服务;

营建服业部:营业、设计、施工、管理;

钢架企业部:营业、设计、制造、管理;

预力企业部:营业、设计、制造、管理;

冷焊机械企业部:营业、设计、制造、管理;

第一企业部:营业、门窗、营建、钢架、设计、管理;

门窗企业部:营业、设计、加工、铸压、挤模、管理;

第三条 核定权责:

(一)章程:制定与修订均须经过本公司股东会通过,并呈请主管官署核准后施行。

(二)规程与准则:凡涉及政策性者,均需经高层行政会议审核后呈请董事会核定施行,其属事务性者,经由高层行政会议通过,经总经理核定后施行。

(三)细则与办法:一律经高层行政会议核定后施行。

第四条 发程序及手续：

(一)章则的拟订先由主办部门拟订草案(按高层行政会议出席人数复印若干份)送秘书室列入议程。

(二)秘书室将章则草案连同开会通知(列明议程)通请各出席人员先行研究。

高层行政会议通过后,依第三条规定分别核定,然后秘书室依照规格复印,各种章则以随时核定,随时印发为原则。

(三)本章则分发对象为科级以上各主管,分发时应备簿请各主管签收,主管异动时,并应列入移交,各部门承办人员需用章则,可随时向上管索阅。

三、机械工业股份有限公司企业部组织规程

第一条 本规程依据利润中心制度实施准则第七条规定及企业部事务处理细则的精神拟订,以收组织的灵活精简、负责之效。

第二条 各企业部为求权责专一设经理一人为原则,承直属协理或副总经理级指导,发挥其策划统御才干,达成该企业部当年度经营计划。

第三条 各生产企业部,下设组级单位,原则上以不超过五个组为限,组设主任一人,对部经理负责,领导全组同仁完成即定的工作要求,各组办事细则由各部详订,若该生产企业部具有独立管理特性或营业范围广泛复杂,资金、人员过于庞大,其工作非五个组单位所能胜任者,为求工作需要,原则上可考虑增添单位,呈请总经理核定后实施。

第四条 组下视业务需要可设科级单位,或科长一人,掌管全科工作。

(一)设科原则

1. 需有独特工作范围,负全组重要工作项目者。

2. 间接生产单位需有科员五人以上者。

3. 直接生产单位需有三个工作班以上者。

(二)未全符合以上原则,但有实际需要设科者,呈请总经理级核定。

(三)科长级主管,若无适当人选时,以虚设由主任暂行代理为原则。

第五条 直接生产单位,科下以产线划分设班,每班至少十人设领班一人管理。

第六条 三个工作班以上,每三个工作班可设总领班一名,受科长之命督导领班工作。

第七条 本规程经本公司高层行政会议研究通过后实施,修改时亦同。

四、企业部制定各项办事细则注意事项

第一章 总 则

第一条 兹就企业部依据利润中心制度实施准则第四条的规定制定有关材料、成品、设备、款项收付、目标设定与控制、相互间往来及帐务处理等各项办事细则时应注意事项作补充性的规定,以资参考。

第二条 各企业部财务不独立,但历月及会计年度终了,均应按企业部分别计算盈亏。

第三条 利润中心实施之日,由公司一次点交的设备,可视为企业部的资本,一次点交的流动资产,可视为企业部的周转金,点交之数应按企业部分别列册,由企业部切实保管与运用。

第四条 企业部对于经营期内进出的财物,应按规定,切实办理验收、点发等手续。

第五条 公司及财务部、企管部的费用,除部分规定须计入产品成本内按其服务比例予以摊计外,其他管理费用,每月固定额度由各企业部以固定的比例负担。其固定额度之比例,由高层行政会议决定。

第六条 各企业部次年度的经管计划,应于十二月中旬完成送呈董事会审议,其编制要点与进度由企业管理部计划督导。

第二章 原物料有关事项

第七条 各企业部自己用的原物料,由各企业部自行采购,公用的物料由企管部采购为原则,但企业部外购的原物料亦可委托企管部统筹办理。

第八条 采购均按统一规定填报请购单,经各该企业部经理或其指定人核准后,自行或委托他部门采购,商品价格数量、质量、规格等,均由各企业部经理负责。

第九条 采购原物料,如未列入年度经营计划内或超出年度经营计划,其金额在壹万元以上者,送请总经理核准,如已列入年度经营计划(如未列入年度经营计划内而经总经理核定的专案计划视同年度经营计划)而采购价款在拾万元以上者,各企业部应呈直属副总经理或协理级主管核准。

第十条 采购原物料、对外签订合同者,各企业部应将合同副本送财务部存卷。

第十一条 各企业部自行采购原物料,其采购人及验收人不可由一人兼办。

第十二条 购入的原物料,应依企管部的统一规定区分为 ABCD 四类予以编号。A 为主要原料,B 为辅助原料,C 为一般物料,D 为消耗性物料。各类均凭验收单办理入库,凭领料单发料。

第十三条 原物料入库除质量与原定规格不符送请企业部经理核定外,正常情况下可由企业部指定专责办理,验收单除依法送财务组办理付款手续外,一份送企管部办理电脑登记。

第十四条 依企业部管理组的生产计划发放原料,由企业部的指定人办理领料,不必依层次核准。如原生产计划用料量不足或其他原因须另补发材料者,须经企业部经理核准后交企业部管理组依发料程序补发。发料单均分别送财务部登帐,企管部电脑登记。

第十五条 原物料的应有存量,均依财务部帐存及电脑存量为准,如有缺短均由保管人负责。

第十六条 一般物料的领发,均由企业部指定人核发。

第十七条 AB 两类原料以订货单为准办理领发料并归入生产该批订货所需的直接原料成本,C 类一般物料(直接耗用者视 AB 类办理)均摊为该部当月各批订货原料成本,D 类由企管部统一采购领发,由各部摊付。

第十八条 未办妥收料手续的原物料,视为代管品,不可入库,更不可使用。

第十九条 验收单、发料单及退料单,均按日期编号当日送出,不可积压。

第二十条 原物料编号由企管部统一规定。

第二十一条 请购,收料,领退料流程由企管部会同有关部门统一规定。

第三章 成品有关手续

第二十二条 成品入库点收与存储由各企业部自理,销货装车出门的点发,由企管部办理。

第二十三条 成品入库应依订货单号归户,以便分批计算成本。

第二十四条 成品编号,订货单编号由企管部统一规定。

第二十五条 未办理入库手续的成品,不可发货(预力、钢架、工程另订)。

第二十六条 成品入库单、销货通知单、订货通知单、退货通知单格式及流程均由企管部统一规定。

第二十七条 上列各单均应各单位当日送出,不可积压。

第二十八条 成品销售或退回,须按统一发票办法及营业税法与征收细则的规定拟订细则,无例外可言。

第二十九条 销售货物或承包工程对外签约者,各企业部应将合同副本送财务部一份。

第三十条 赠送样品或免费施工,价值二万元以上者,应先呈请总经理批准。

第三十一条 各企业部应自订成品存量管理细则,以免积存成品过多。

第三十二条 成品帐务仍归财务部统一掌管,必要时采用电脑记帐方式。

第四章 设备增减及保管有关手续

第三十三条 增添设备

各企业部经董事会核准的年度经营计划内列有资本支出的增添设备款项者,凭计划由企业部经理负责办理。

如无计划,临时须增添设备,则:

壹万元以内者,由企业部经理自行决定;

伍万元以内者,由直属协理或副总经理级主管决定;

伍万元以上者,应具备盈利计划呈总经理决定;

拾万元以上者,转呈驻会常务董事提请董事会决定。

第三十四条 废弃设备

各企业部对原有的设备,如认为不堪使用或耗用成本过高致影响利润者,应予废弃或出售以免占用企业部的资本,叙明详情呈总经理核准后交由企管部处理,但主要生产设备的废弃或出售,须先经驻会常务董事转呈董事会批准。

第三十五条 保管维护

企业部经管的各项设备,均须派员立卡保管并负责日常的维护,尚须予以定期保养,如自身无力定期保养者,可委托企管部公用组或招商保养。

保管的设备数量以财务管理部的记帐为准,如实存数不敷,由各该企业部负责。

第三十六条 企管部经管的设备、工具、家具等,企业部应指派兼管人员,按所属组别或科别,分填借用卡一式二份,借用部门一份,企管部门一份。设备增减时,依据财产验收单及出售凭证于借用卡上作增减的记录,卡存数须与实存数相符,如不相符由借用部门负责。

第三十七条 设备增减手续的流程由企管部会同有关单位制定。

第三十八条 设备增减传票经企管部登记于电脑。

第五章 人事有关手续

第三十九条 各部员数以董事会核定的年度经营计划内所列员数为最高限额,如因欲增加盈利而增添人员时,须列明计划经驻会常委及总经理核准,但以担任实际生产工作的人员为限。

第四十条 各部补充缺员或获准增添人员,应将列明人数,资格及具备条件的增添(或补充)人员通知单,送企管部统筹办理招聘,除经特殊允准外,各部不可自行聘用。

第四十一条 员工的到工、请假、解雇、考勤、奖惩及核薪等均由企管部依统一规定办理及登记。

第四十二条 企业部经(副)理人员由总经理聘任,报请董事会核备,经理级以下人员依层次组阁方式决定。

第四十三条 企业部所属人员如不适用,可由企业部经洽商企管部调企管部备用待命。

第四十四条 企业部经理所属各级主管,当解除原任主管组职务时亦随同失去主管级身份,调往其他部门随新任职务而定其身份,职务加给亦以新任职务支付。

第四十五条 薪资以现任职级为准支付,不受年资及过去职级影响。

第四十六条 薪级表每年依物价指数调整两次(元月,七月)。

第四十七条 各级主管应鼓励所属人员致力为公司创造更多的利润,为企业部获得更佳的盈余,为自身争取更多的奖励金而发挥各人潜力于极限,并培养员工以争取更高层职位,负更重大责任为荣誉的观念。

第六章 款项收付有关手续

第四十八条 各企业部有关现金与票据的支付,均集中于财务管理部财务组办理地分厂及第二企业部零星的开支,可设定额周转金,凭单据先予支付,每周内汇总单据一次报销,第二企业部的周转金暂定拾万元,外地分厂暂定伍万元。(各工地工程处可定壹~贰万元周转金)

第四十九条 财务组统筹办理全公司的财务调度,并为各企业部办理收付事项。

第五十条 各企业部的库存现金及票据以企业部别专户存放银行为原则。

第五十一条 财务组每日就已执行的收支传票依企业部别分编库存现金日报表分送企业部、企管部、财务部(存于会计组)。必要时采用电脑列报。

第五十二条 收款项由经手人填具收款凭证,连同款项送财务组(第二企业部另订细则)。

第五十三条 本公司收款凭证计有货款(工程款)收入通知单,预收货款(工程款)通知单及其他款项收入通知单等三种,其使用注意事项如下:

(一)凡收入货款(工程款)应填货款(工程款)通告单,如有折让,收款人员应按统一发票办法规定收回重开,若有特殊情况,确难退回重开者,亦须取具客户折让的证明,但尾数仅数元者不在此限。

(二)凡预收货款(工程款)者,除按规定开具统一发票外,应再填预收货款(工程款)通知单,但既为预收,不论收取现金或支票,均应有收取之实,不可任客户欠帐。

(三)凡不属上述款项的收入应开具其他款项收入通知单。

第五十四条 支出原始单据均须由企业部经手人签章及其主管的核章,始可支付,其权限如下:

(一)设备购置款项

1. 凭年度计划添购者,由各该企业部经理核章。

2. 无年度计划而经特案核准者壹万元以内由企业部经理,伍万元以内由直属协理或副总经理,伍万元以上者由总经理核章。

(二)采购原物料款项

1. 依年度计划采购者,拾万元以上由直属副总经理或协理核章,拾万元以下者由企业部经理核章。

2. 无年度计划而经特案核准者,壹万元以上由总经理核章,壹万元以下者由直属副总经理或协理核章。

(三)其他款项

1. 壹千元以下者由各组主管核章。

2. 贰万元以下者由企业部经理核章。

3. 拾万元以下者由直属协理或副总经理核章。

4. 拾万元以上总经理核章。

第五十五条 支付款项由财务部依法切实审核,如有不妥之处不可入帐。

第五十六条 收支传票连同单据,各级主管均应当日转出不可积压。

第五十七条 收支传票均用电脑登帐,其程序与编号方式由企业部会同财务部商定。

第五十八条 传票的流程由企管部会同财务部另定。

第七章 借用外销贷款有关手续

第五十九条 借用外销贷款,由财务部统筹办理。

第六十条 由企业部提供外销订单所借的外销贷款,提供订单的企业部,其用款额相当

于外销贷款实贷额部分,按外销贷款的利率计算,用款额如超过外销贷款实贷额,其超过部分,按月息 1.1% 计算。

第六十一条 企业部的用款额,应包括公司拨付的流动资产。

第六十二条 财务部如为财务上需要借用外销贷款时,应洽企业部提供外销订单,或由企业部承认提供后办理。

第八章 企业部相互间与公司管理部门间的往来

第六十三条 企业部相互间物品的调拨,由拨出部门开立“企业部物品调拨单”一式三联,拨入出部门各存一联,另一联送财务部,财务部入帐的金额,仍按成本计算,其差额在拨出部门为“内部利益”,在拨入部门为“内部支出”。

第六十四条 企业部相互间或与管理部門间的服务,由服务部门开立“服务通知单”一式三联,服务及负担部门各存一联,另一联送财务部,上项服务费其属总则第 5 条的情况应按服务比例摊计外,余则由财务部以成本计算服务金额,另有差额在服务部门为“内部利益”,在负担部门为“内部支出”。

第六十五条 公司及管理部门对于各企业部应收的管理摊费,按总则第 5 条规定办理,由财务部门开具“利息及管理费通知单”一式二联,财务部一联,负责部门一联,上项摊费与利息,在管理部门列为“内部利益”,在负担部门列为“内部支出”。

第五节 房地产开发行业组织管理制度

一、公司章程

第一章 总 则

第一条 本公司依照公司法有关股份有限公司的规定组织,定名为“房地产开发股份有限公司”简称为“房地产开发公司”。

第二条 本公司经营下列事业:

- (一)兴建国民住宅、大厦出租、出售业务。
- (二)兴建观光旅社及建设观光事业。
- (三)建筑材料的制造加工业务。
- (四)国内外有关建筑材料的买卖业务。
- (五)其他有关事业的经营及投资。

上述业务的经营应遵照有关法令规定办理。

第三条 本公司必要时可于其他适当地点设立分支机构,其设立废止或变更均依董事

会的决议办理。

第四条 本公司公告方法分为通函及登报两种,依公司法第二十八条的规定办理。

第二章 股 份

第五条 本公司资本总额定为捌亿元整,分为捌千万股,每股壹拾元正,分次发行。

第六条 本公司股票用记名式,由本公司董事长及常务董事签名盖章并加盖总公司图记编号,经主管机关或其核定的发行登记机关签证后发行。

第七条 股东应填具印鉴卡交本公司存查,如有变更时亦同,凡领取股息红利或与本公司的书面接洽及行使其他一切权利时,均以该项印鉴为凭。

第八条 股票如有转让、继承、赠与或其他原因取得股份等事情欲申请过户更名者,应提出其取得原因的证明文件连同股票依照本公司所定办法办理申请。

前项转让事情应将受让人的本名或名称记载于股票,并将受前项转让事情应将受让人的本名或名称记载与股票,并将受让人的本名或名称及住所记载于本公司股东名簿后,始为有效。

第九条 股票遇有遗失应即向本公司报失觅保,并自行登载本公司所在地的日报公告,同时向法院申请公示催告及除权判决后,检同判决书申请补发。

第十条 股票因污损或毁损请求换发新股票或依前二条的规定申请补发新股票者,本公司须酌收手续费及应贴印花税费。

第十一条 每届股东常开会前一个月内或股东临时会开会前十五日内,或公司决定分派股息及红利或其他利益的基准日前五日内,均停止股票更名过户。

第三章 股 东 会

第十二条 股东会分常会及临时会两种,常会每年开会一次于年终结算后六个月内由董事会召集。临时会除公司另有规定外,由董事会于必要时可依法召集。

股东常会的召集应于一个月前,临时会应于十五日前,将开会日期地点及召集事由通知各股东。

第十三条 本公司股东会的主席由董事长任之,如董事长缺席时由董事长指定常务董事一人代理,董事长未指定时常务董事互推一人代理。

第十四条 本公司股东每股有一表决权,但一股东持有已发行股份总数百分之三以上者,其超过部分股数的表决权以九五折计算。

第十五条 股东因事不能亲自出席委托代理人出席股东会时,应于股东会开会五日前提出公司印发的委托书载明授权范围,一股东以出具一委托书并以委托一人有限,如一人同时受二人以上股东委托时,其代理的表决权绝不可超过已发行股份总数表决权的百分之三,超过时其超过的表决权不予计算。

政府或法人本公司所有者,其代表不止一人时表决权的行使,仍以其所持有的股份综

合计算。

第十六条 本公司股东会的决议除公司法另有规定外,应有代表股份总数过半数的股东出席,以出席股东表决权过半数的同意行之,赞否同数时主席取决。

出席股东如未满足前项定额而有代表已发行股份总数三分之一以上股东出席时可以出席股东表决权过半数的同意为假决议,并将假决议通知各股东,于一个月内再行召集股东会,如仍有已发行股份总数三分之一以上股东出席,其决议以出席股东表决权过半数的同意行之。

第十七条 股东会的决议事项应做成决议录,并将记载会议的时日及场所,主席的姓名及决议的方法由主席签名盖章。

前项决议录应与出席股东的签名簿及代表出席委托书一并保存。

第四章 董 事 会

第十八条 本公司设董事二十五人组织董事会,由股东会就有行为能力的股东依公司法的规定选任,以所得选票代表选举权较多数者为当选。

前项全体董事持有记名股份总数于本公司实收股份总额三千万股部分不可少于百分之十,超过三千万股份不可少于百分之五。

董事持有股份不可少于十万股,倘选任时或任期中持有股份低于十万股视同当然解任。

第十九条 董事任期三年,可连选连任,其任期届不满不及改选时可延长其执行职务至改选董事就任时为止。

董事出缺即行补选,但缺额未达董事三分之一时可免去补选,补选董事任期时间以前任董事的余存时间为限。

第二十条 本公司董事会设常务董事七人,由常务董事互选一人为董事长,董事长对外代表公司,常务董事以集会方式处理日常公司业务。

第二十一条 董事会由董事长召集,以董事长为主席,董事长缺席时,由董事长指定常务董事一人代理,董事长未指定时由常务董事互推一人代理。

第二十二条 董事会开会时董事应亲自出席,如因故未能亲自出席时,除居住国外者公司法另有规定外,一律出具委托书并列举召集事由的授权范围委托其他董事代理出席,但代理人以受一人的委托为限。

第二十三条 董事会的职权如下:

- (一)各项章则的审定。
- (二)业务方针的决定。
- (三)预算决算的审查。
- (四)盈余分派及亏损弥补的拟订。
- (五)资本增减的拟订。
- (六)不动产购置、出售、分割、交换;设定物权及其他一切处分。
- (七)其他依照法令及股东会赋予的职权。

第二十四条 董事会的决议事项须记载于董事会议事录并由主席签名或盖章保存于本公司。

第二十五条 董事会的决议除公司法另有规定外,应有过半数董事的出席,并以出席董事会过半数的同意行之,赞否同数时由主席取决。

第五章 监 察 人

第二十六条 本公司设监察人七人由股东会就有行为能力的股东依公司法规定选任,以所得选票代表选举权较多数者为当选。

前项全体监察人持有记名股份总数与公司股份总额三千万股部份不可少于百分之一,超过三千万股部分不可少于千分之五。

监察人持有股份低于十万股则当然解任。

第二十七条 监察人任期三年,可连选连任,其任期届满而不及改选时,可延长其执行职务至改选监察人就任时为止。

第二十八条 本公司设常务监察人一人,由监察人中互选。

监察人除依法执行监察义务外,可列席董事会陈述意见,但无表决权。

第二十九条 监察人的职权如下:

- (一)公司财物状况的调查。
- (二)公司簿册文件的查询。
- (三)公司业务情况的查询。
- (四)公司员工执行业务的监察,违法失职事情的检举。
- (五)其他依照法令赋予的职权。

第六章 经 理 人

第三十条 本公司必须设总经理一人,副总经理、协理、经理若干人,总经理秉承董事会决定方针全面管理公司一切业务,由副总经理协理辅助。

第三十一条 总经理的委任、解任及报酬须有董事会过半数同意行之,副总经理协理、经理的委任、解任及报酬由总经理提请后,经董事会过半数的同意决定。

第七章 会 计

第三十二条 本公司营业年度系以每年一月一日起至十二月三十一日止,每年决算一次,于决算后造具下列各项书表,经董事会的审查及监察人查核后送请股东会承认。

- (一)营业报告书。
- (二)资产负债表。
- (三)财产目录。

(四)损益表。

(五)盈余分配或亏损弥补的议案。

第三十三条 本公司每年决算如有盈余除依法扣缴所得税外,应先弥补以往年亏损,次就其余额提存百分之十法定盈余公积,其余由董事会拟订盈余分配案提请股东会核定。

第八章 附 则

第三十四条 本公司组织规程及办事细则均由董事会另订。

第三十五条 本章程未订事项悉依公司法的规定办理。

二、公司组织规程

第一条 本规程系依据本公司章程第三十四条的规定制定。

第二条 本公司设总公司及分公司、其组织依本规程的规定。

第三条 本公司置总经理一人、秉承董事会的决议及董事长之命全面管理事务,副总经理、协理及工程师若干人辅佐。

第四条 总公司设下列各部室。

(一)管理部。

(二)财务部。

(三)营业部。

(四)企划部。

(五)营建部。

(六)检查室。

前项各部视业务需要分科、股办事,其详细职务于办事细则规定。

第五条 分公司视业务的需要分科、股办事。

第六条 管理部置经理一人、副理、襄理、科长、副科长、股长各若干人。

第七条 财务部置经理一人,副理、襄理、科长、副科长、股长各若干人。

第八条 营业部置经理一人,副理、襄理、科长、副科长、股长各若干人。

第九条 企划部置经理一人,副理、襄理、科长、副科长、股长各若干人。

第十条 营建部置经理一人,副理、襄理、科长、副科长、股长各若干人。

第十一条 检查室置主任一人、副主任一人、稽核、助理稽核若干人。

第十二条 分公司置经理一人,副理、襄理、副总经理、协理若干人。

第十三条 本公司员工的任免,除总经理、副总经理、协理与本公司章程已有规定外均由总经理提请董事长任免。

第十四条 本公司视实际业务需要均由董事长指定设立各种委员会、小组或营建处。

第十五条 总公司各部室可视实际业务需要由总经理提请董事长核定增减。

第十六条 本规程经董事会通过后施行。

三、公司研究委员会组织简章

第一条 本委员会系依据本公司组织规程第十四条的规定制定。

第二条 本委员会以总经理为主席,其参加人员为副总经理、协理、总工程师及各部室主管,但视实际需要邀请有关人员列席。

第三条 主席为本委员会的召集人。

第四条 研究委员会设干事一人整理本委员会一切庶务,由总务科长兼任的。

第五条 研究委员会的权限如下:

- (一)本公司各项章则制定的审议。
- (二)本公司各项章则修改的审议。
- (三)本公司有关决策方案的研究。
- (四)其他奉交办各项改进事项的研究。

第六条 本委员会开会日期及地点由主席视实际需要随时决定。

第七条 本规程呈奉董事长核准后实施,修改时亦同。

四、公司考试委员会组织简章

第一条 本委员会系依据本公司组织规程第十四条的规定制定。

第二条 考试委员会系以总经理为主任委员,副总经理、协理、总工程师及各部室主管为委员组织。但有必要时可由主任委员聘请有关人员为临时委员。

第三条 主任委员为考试委员会开会的召集人。

第四条 考试委员会设干事一人,整理本会一切庶务,由人事科长充任。

第五条 考试委员会的权限规定如下:

- (一)新进人员的考试。
- (二)职员晋升的考试。
- (三)临时职员正式任用的考试。

第六条 考试委员会的职责规定如下:

- (一)出题:由考试委员会的主任委员会召集各委员办理。
- (二)制卷、拆封、统计、通知:由主任委员指派委员一人负责督导人事单位办理。
- (三)阅卷:由出题者负责批阅。
- (四)监考:由主任委员指派委员若干人,并命令人事单位派人担任,但出题者应现场负责解释试题的疑惑。

第七条 本规程呈奉董事长核准后实行,修改时亦同。

五、公司考绩审查委员会组织简章

第一条 本委员会系依据本公司组织规程第十四条的规定制定。

第二条 考绩审查委员会系依以总经理为主任委员,副总经理、协理、总工程师及各部室主管及人事单位主管为委员组织,但视实际需要可邀请有关人员列席。

第三条 主任委员为考绩审查委员会的召集人。

第四条 考绩审查委员会设干事一人整理本会一切庶务,由人事科长兼任。

第五条 考绩审查委员会的权限规定如下:

(一)年终考绩的审核。

(二)技术标准的审核。

(三)员工晋级及四阶以上人员晋升的审核。

第六条 考绩审查委员会于每年考绩年度终结的次月二十日前召集,但必要时可随时召集。

第七条 本规程呈奉董事长核准后实施,修改时亦同。

六、公司办事细则

第一章 总 则

第一条 本细则依据本公司章程第三十四条制定。

第二条 本公司对外称“房地产开发股份有限公司”对内简称“总公司”,设分公司于国内各必要地点,对外称“房地产开发股份有限公司××分公司”,对内简称“××分公司”。

第二章 职 责

第三条 总公司置总经理一人执掌下列事项:

(一)受董事长之命,执行依法应办及董事会交办事项。

(二)依据董事会决定的经营方针全面管理全公司业务。

(三)提出应经董事会审核或议决的报告或建议事项。

(四)执行公司预算开支事项。

(五)指挥监督所属职员。

(六)其他董事会授权办理事项。

第四条 本公司置副总经理、协理各若干人辅助总经理处理全公司业务,总经理因故不能执行职务时,由董事长于副总经理或协理中指定一人代理。

第五条 本公司置总工程师一人受主管协理之命处理本公司一切工程。

第六条 总公司设下列单位,受总经理指挥监督分掌主管事务。

(一)管理部。

(二)财务部。

(三)营业部。

(四)企划部。

(五)营建部。

(六)检查室。

第七条 管理部设总务科、服务科、人事科,其职责如下:

(一)总务科:

1. 办理董事长、总经理交办事项。
2. 董事长、总经理及公司关系外来宾客的接待事项。
3. 本公司印信图记的典守事项。
4. 总公司文书的收发、议缮、校对、审核及档案的整理保管事项。
5. 本公司报章的整理、编印、分发及不属其他部室章则的拟订事项。
6. 公司性会议的通知、会场的布置及提案纪录的整理印发事项。
7. 本公司公用物品帐表的采购、印发、分发、保管、登记事项。
8. 本公司车辆(包括计程车)的调派、管理、保养、修缮及油料的收发、登记事项。
9. 本公司固定资产的购置、分发、登记事项,但不包括营建器材。
10. 总公司工友服务生的训练指挥管理事项。
11. 总公司通信系统的管理事项。
12. 有关主管官署呈请事项。
13. 图书的管理、购置、调配、供需事项。
14. 协办股东会、董监事会关系事项。
15. 本公司有关公共关系事项。
16. 本公司各种晒图及影印事项。
17. 其它不属于各部室的事物事项。
18. 总公司的卫生清洁事项。

(二)服务科:

1. 本公司股票的印制、发行、保管、注销事项。
2. 办理本公司股票过户、合并、分割、换发、挂失、质权设定及消灭事项。
3. 办理股东印鉴变更、挂失及住所变更事项。
4. 股东名簿、股东印鉴卡的登记保管事项。
5. 本公司红利的分配发放、登记扣缴凭单填发事项。
6. 本公司股票市场动态的调查、统计、登记事项。
7. 答复股东来函查问及其他有关股东公司公共关系事项。
8. 主办股东会、董监事会事项。
9. 增资案策划、进行事项。
10. 其他有关本公司服务事项。

(三)人事科:

1. 本公司员工的任免、调迁、考绩、奖惩、差假、考勤、值日的审核签拟登记及公布事项。
2. 本公司员工的学历、经历、保证书的审核、调查、保管事项。
3. 员工待遇的拟订、调整及各项补助费的审核登记事项。
4. 本公司人事政策的推行及进修、训练、考试、人才储备的实施事项。
5. 本公司人事资料的登记及编存事项。

6. 员工恤养、救济的签拟事项。
7. 员工生活、工作的调整联络辅导事项。
8. 各种人事制度、法令、规章的研究拟订、修订事项。
9. 人力开放及运用的企划拟订事项。
10. 人事资料的调查、分析、统计事项。
11. 薪津表的造列事项。
12. 员工保证金的填列事项。
13. 员工借贷款项的处理事项。
14. 本公司各单位主管移接监交人员的派遣及移交报告书的审核、执行、保管事项。
15. 其他有关人事管理事项。

第八条 财务部设会计科、出纳科、供应科,其职责如下:

(一)会计科:

1. 本公司会计制度章则及表报、单据、帐册的设计拟订事项。
 2. 本公司预算、概算、决算的编拟事项。
 3. 本公司各种工程决算的编制事项。
 4. 各分支机构、各工地有关会计处理的指导监督事项。
 5. 商业会计法、公司法蓝色申报制度等规定有关会计事项处理的负责事项。
 6. 主办公司税务会计事项。
 7. 公司会计有关凭证、帐册的审计、岁计、稽核、结帐、调整决算事项。
 8. 本公司有关会计科文书的签拟事项。
 9. 公司会计传票的审核、复对事项。
 10. 工程成本会计有关的帐务事项。
 11. 营业有关会计帐务事项。
 12. 财务处理会计的帐务事项。
 13. 一般会计的帐务事项。
 14. 资本支出及收入的审查事项。
 15. 其他有关会计事项。
- (1)传票的开立(分开工程及一般性质)。
 - (2)传票凭证的归档及保管事项。
 - (3)代收税款的处理事项。
 - (4)红利薪津除外的扣缴凭单填写事项。
 - (5)各工地周转资金的处理事项。
 - (6)有关公司财务分析工作等事项。
 - (7)财务报表编制及说明分析事项。
 - (8)其他有关会计管理事项。

(二)出纳科:

1. 主办公司有关的收支款项。

2. 出纳会计的帐务处理事项。
3. 保管现金、银行往来、票据收兑及其调拨事项。
4. 编制出纳日报表、票据收兑月报表事项。
5. 工程收入款的审核事项。
6. 统一发票的开立事项。
7. 员工薪金的发放事项。
8. 垫付款的保管事项。
9. 其他有关出纳事项。
10. 现金的预算及其调拨的处理事项。
11. 有价证券、股票的保管事项。
12. 福利金的保管及登录事项。

(三)供应科:

1. 各种工程材料的采购调配事项。
2. 各种建筑材料行情的调查及编制各种材料的价格表事项。
3. 搜集各种新出品的材料样品事项。
4. 材料厂商的登记审查事项。
5. 办理各种材料的请款及登记事项。
6. 材料仓库的管理事项。
7. 各工地发料处理事项。
8. 有关各种材料报表的登记统计报告及保管事项。
9. 材料采购合同的签订事项。
10. 协助各种工程决算事项。

第九条 营业部设业务一科、业务二科、服务科,其职责如下:

(一)业务一科设第一股、第二股、第三股,分掌其职务:

1. 第一股执掌:
 - (1)房屋销售计划及方针拟订事项。
 - (2)房屋售价签拟分算事项。
 - (3)房屋的销售及收款交屋事项。
 - (4)销售房屋契约书的准备签拟订约事项。
 - (5)本公司营业用房地产出租管理事项。
 - (6)有关客户变更设计、过户、登记通知联系事项。
 - (7)接受委托建筑事项。
 - (8)其他有关房屋销售事项。
2. 第二股职责:
 - (1)催收客户应缴款项。
 - (2)其他有关协助房屋销售事项。
3. 第三股职责:

- (1)推销房屋的广告宣传计划事项。
- (2)同业间营业科资料及业务情况的调查、统计、分析事项。
- (3)房地产市场的调查、研究、分析事项。
- (4)房地产资料的搜集、整理及统计分析事项。
- (5)本公司企业性广告及企业宣传文件的设计事项。
- (6)其他有关协助房屋销售事项。

(二)业务二科：

1. 出售房地体的移转与客户及抵押设定登记的申办事项。
2. 出售房屋体的代办贷款手续事项。
3. 本公司所建(有)建物复丈、保存登记的申办事项。
4. 本公司所建(有)房屋税的办理事项。
5. 转移客户登记代书的委任、督促事项。
6. 承租地换约、续租、过户客户的办理事项。

(三)服务科：

1. 专办房屋售后服务的检查、修缮、估价、收款及有关事项。
2. 服务中心的签办指挥监督事项。
3. 零星工程的施工及补修事项。
4. 完工后交屋修缮整理事项。
5. 服务卡及服务资料的登记、整理、归档事项。
6. 其他有关售后服务事项。

第十条 企划部设规划科、设计科、房地管理科，其职责如下：

(一)规划科设建筑股、规划股，分掌其职务：

1. 建筑股职责：

- (1)各种工程的计划事项。
- (2)各种工程的秀面选色及透视图制作事项。
- (3)各种工程的施工图绘制及校核事项。
- (4)各种工程数量的计算及核对事项。
- (5)提供有关工程设计的广告传播资料事项。
- (6)协办中间查验及验收事项。
- (7)收集有关的设计资料及法令事项。
- (8)申领营建工程的各种执照事项。
- (9)办理有关委托设计的契约合同事项。
- (10)登记及管理一切工程设计的原图事项。
- (11)其他交办事项。

2. 规划股职责：

- (1)本公司全盘营业计划的拟订分析、规划、设计及核对、校正等事项。
- (2)本公司有关技术改进方案的调查、研究、规划及建议事项。

- (3) 本公司附带投资事业的开发、研究、规划及筹备前的管理事项。
 - (4) 房地产的投资、规划及分析事项。
 - (5) 有关都市计划及建筑法令等资料的搜集、整理、研究、分析及综合等事项。
 - (6) 研究刊物及专题研究报告的编纂、整理、收集或发行等事项。
 - (7) 有关都市计划的变更、异议或土地规划前的现场勘察工作。
 - (8) 其他有关规划交办事项。
- (二) 设计科设结构股、水电股、预算股,分掌其职务:

1. 结构股职责:

- (1) 勘察、测量建筑基地及公共设施工程设计事项。
- (2) 各种工程的结构设计、施工图绘制及核正事项。
- (3) 各种工程的数量计算及核对事项。
- (4) 各种土木工程的设计事项。
- (5) 协办中间查验及验收事项。
- (6) 其他交办事项。

2. 水电股职责:

- (1) 各种水电、卫生、冷气、瓦斯工程的设计事项。
- (2) 各种水电、卫生、冷气、瓦斯工程的数量计算及核对事项。
- (3) 各种水电、卫生、冷气、瓦斯工程之间查验及验收事项。
- (4) 申请水电许可事项。
- (5) 收集有关水电、冷气、卫生工程的有关法令及设计资料事项。
- (6) 其他交办事项。

3. 预算股职责:

- (1) 各种工程的工料分析、行情调查及预算编制事项。
- (2) 协办各种工程的中间查验及验收事项。
- (3) 各种工程数量的计算及核对事项。
- (4) 各种工程决算数量的计算核对事项。
- (5) 办理客户设计变更及估价事项。
- (6) 其他交办事项。

(三) 房地管理科:

- 1. 土地勘察及土地取得前的产权调查事项。
- 2. 土地购置、取得、签办、订约、付款等事项。
- 3. 取得土地及其证件的点交、产权的移转公司及有关证件保管事项。
- 4. 合营建筑的配合、签办及付款等事项。
- 5. 取得房地的接交复丈、过户、管理等事项。
- 6. 买入房屋的拆除、建物灭失登记及有关的办理事项。
- 7. 本公司土地的合并、分割及地点变更申办事项。
- 8. 土地卡整理登记事项。

9. 本公司建筑剩余畸零土地的管理、出售及交换办理事项。
10. 本公司需要公有土地的申购(租)合并使用事项。
11. 未建筑土地征收补偿费的签领事项。
12. 本公司土地移转客户前的增值税、地价税、工程受益费及其他有关税捐的签办事项。

13. 其他有关土地管理事项。

第十一条 营建部设工程管理科、发包管理科、材料管理科,其职责如下:

(一)工程管理科设工务一股、工务二股,分掌其职务:

1. 工务一股职责:

- (1)主办开工前的勘查,各项筹备及参与拟订工期事项。
- (2)工地土地的接交及管理事项。
- (3)工程施工准则的制定及进度控制事项。
- (4)工程施工及工地指挥督导事项。
- (5)有关工程施工的配合及联系事项。
- (6)临时工程的审查及协办有关工程变更事项。
- (7)提供现有承包商施工的优劣供发包时参考事项。
- (8)监工日报表的审查及转达有关公司规定事项。
- (9)协助工地办理完工决算事项。
- (10)工程竣工的核查及工期赏罚的主办事项。
- (11)有关工地估验及各项开支的查核事项。
- (12)协助工地办理临时水电的设施及废止事项。
- (13)其他有关临时交办事项。

2. 工务二股职责:

- (1)办理各工地的开工查验及竣工等的申报及有关配合事项。
- (2)有关机关来往公文的处理及签办事项。
- (3)有关部科间业务的联系及查询事项。
- (4)有关庶务的处理归档事项。
- (5)有关建筑执照等的登记、收存及期效的管理事项。
- (6)工地各种有关表格的编制及保管查存事项。
- (7)工地人员动态、归建及撤退期限的管理事项。
- (8)各工地预估验收案件的核对及登记、统计保管的事务处理事项。
- (9)竣工验收案件及有关工地文书案件的归档、核对、保管事项。
- (10)各工地临时水电费用的查核及清款事项。
- (11)各工地周转金的报核及工地决算前,“应付未付款”的核对事项。
- (12)收集有关营造法令事项。
- (13)协助工地处理外来纠纷事项。
- (14)其他临时交办事项。

(二)发包管理科:

1. 发包工程行情及施工方法的资料收集事项。
2. 承包商的招募调查登记事项。
3. 承包商的考核资格审查事项。
4. 招标登记及领取图说事项。
5. 发包开票筹备事项。
6. 订立合同及对保事项。
7. 统计承包商的承交单价、承包工程数量事项。
8. 厂商年会的筹划事项。
9. 协助有关工程的配合施工事项。
10. 其他交办事项。

(三)材料管理科:

1. 各工地使用材料的申请管理及预算的控制事项。
2. 材料管理员及警卫人员的督导考核事项。
3. 协助各工地急用材料的调配事项。
4. 剩余材料的转场督办事项。
5. 各工地材料出入的验收、记帐及保管事项。
6. 办理各工地材料的签收及登记事项。
7. 有关工地材料报表的登记、统计、报告及保管事项。
8. 协助各工地办理材料决算事项。
9. 营建器材的采购、保养、维护、调配及保管事项。
10. 其他交办事项。

第十二条 检查室职责如下:

- (一)董事长、监察人、总经理交办及各部室委办的检查事项。
- (二)本公司业务、财务、帐务的抽查稽核及各项库存、保管品的检查报告事项。
- (三)关于业务案件的抽查、审核分析报告事项。
- (四)纠正及指导各项事务手续事项。
- (五)外勤工作的抽查、报告、指导事项。
- (六)其他有关事项。

第十三条 本办事细则经董事会通过后实施。

七、公司技术改进小组办事准则

第一条 本小组系依据本公司组织规程第十四条的规定制定。

第二条 本小组由总工程师担任主席(倘总工程师缺席时由主管协理代理),企划部经理为召集人,规划科长主办。

指导人员:总经理。

其参加人员依技术改进小组编制人员为准,但视实际需要邀请有关人员列席。

第三条 本小组的职责如下：

(一)由主办人提交有关本公司拟兴建工程草案及设计中、施工中各工程有关技术方面的问题。

(二)由供应科提交各种材料质量的审议。

(三)其他奉命交办的急需各项工程的技术上改进事项。

第四条 本小组的开会,主办人应于一天前将有关技术改进资料汇集整理,指定召开时通知小组人员检查,如遇特殊检查者,当日由主办人提前通知。

第五条 主办单位依有关技术改进问题检查整理后转呈总经理裁决。

第六条 本准则经董事长核准后实施,修改时亦同。

八、公司工程预算编制小组办事准则

第一条 本小组系依据本公司组织规程第十四的规定制定。

第二条 本小组由主管协理担任主席,企划部经理为召集人,设计科长主办,其参加人员依工程预算编制小组编制人员为准,但视实际需要须邀请有关人员列席。

指导人员:总经理

第三条 本小组的职责如下：

(一)工程施工标准的审查。

(二)工程预算的材料、工资等单位及有关管理费用的编制。

(三)主办人员应将提交小组审查的预算草案汇集、整理复写于开会前一天分送各参加人员做为审查之用。

第四条 本小组的开会,主办人应于开会前一天通知有关人员,但必要时可随时通知召开。

第五条 工程金额在十万元以下者,可免经由本小组审查,由负责编制预算单位自行编制呈核。

第六条 本准则经董事长核准后实施,修改时亦同。

附则:供应科应将建筑材料时价月报表于每月五日填送设计科以备编制预算草案之用。

九、公司发包小组办事准则

第一条 本小组系依据本公司组织规程第十四条的规定制定。

第二条 本小组由主管协理担任主席,营建部经理为召集人,发包管理科科长主办。

指导人员:总经理。

其他参加人员依发包小组编制人员为准,但视实际需要须邀请有关人员列席。

第三条 本小组的职责如下：

(一)由主办人提交审议的各项发包工程的估价,承包能力、施工优劣等事项及拟订承包人。

(二)其他奉令交办的各项工程的发包审议事项。

第四条 本小组的开会,主办人应于一天前将有关发包审议资料汇集整理,指定召开时

间通知小组人员开会审议,如遇特殊紧急审议案者当日由主办人提前通知。

第五条 通知厂商的估价单内应注明工程期限及详细施工说明,便于明确承包。

第六条 本准则经董事长核准后实施,修改时亦同。

十、公司采购小组办事准则

第一条 本小组系依据本公司组织规程第十四条的规定制定。

第二条 本小组由主管协理担任主席,财务部经理为召集人,供应科科长主办。

指导人员:总经理。

其参加人员依采购小组编制人员为准,但视实际需要须邀请有关人员列席。

第三条 本小组的职责如下:

(一)由主办单位提交审议的各种材料的估价单、厂商交货能力等事项。

(二)审议其他市面上最新推出或发明的建筑材料采购事项。

(三)其他奉命交办的有关工程材料采购的审核事项。

第四条 本小组的开会,主办单位应于开会前一天通知小组人员,并将有关审议事项及资料汇集编印后分送参加人员。

第五条 主办单位应于开会前将有关审议事项的材料事先通知厂商招标比价并交出样品,提供本小组审议。

主办单位应随时指派专人前往调查厂商出品材料的质量以及交货能力,做为采购的参考。

第六条 材料的采购,经小组开会决议后,由主办单位将其品名、价格、质量、规格、数量以及厂商名称,及其他附带条件一并列表,经小组人员盖章后转呈总经理裁定。

第七条 本准则经呈董事长核准后实施,修改时亦同。

十一、公司工程决算小组办事准则

第一条 本小组系依据本公司组织规程第十四条的规定制定。

第二条 本小组由主管协理担任主席,财务部经理为召集人,会计科长主办。

指导人员:总经理

其参加人员依工程决算小组编制人员为准,但视实际需要须邀请有关人员列席。

第三条 本小组的职责如下:

(一)本公司自建或承包各种工程金额在壹拾万元以上者,其工程决算需经本小组先行审核后,转呈总经理核示。

(二)审核由主办单位编制的工程竣工决算表,并对预算数及实用数做一比较,如有节省或增加支出应查出原因及改进意见,以备将来改进的参考。

(三)其他奉令交办事项。

第四条 本小组的开会自接到各工地完工报告日起三日内召开预备会议,检查各科有关配合决算的资料及提出日期,同时决定该次工程的审核日期。

第五条 前项决算小组的开会前一天,主办人应先与工地人员核对并查出超减数字的

原因后复印“工程竣工决算表”分送各小组人员初审。

第六条 本小组主办人应向有关单位限期征集下列资料编制预算决算对照表及说明材料以便开会之用。

(一)应付未付工资,应付未付工程款。

(二)应付未付材料款。

(三)工程施工追加减及变更施工后的预算汇总表。

(四)其他应付未付的有关工程费用,应包括交屋前的有关房屋维护专用。

(五)工程决算增减说明书。

第七条 本准则经董事长核准后施行,修改时亦同。

十二、公司验收小组办事准则

第一条 本小组系依据本公司组织规程第十四条的规定制定。

第二条 本小组由主管协理担任主席,企划部经理为召集人,设计科长主办。

指导人员:总经理。

其参加人员依验收小组编制人员为准,但视实际需要须邀请有关人员参加。

第三条 本小组职责如下:

(一)根据工地主任初验的验收表对照实地完成数量及成果,如发现须改善之点必需补修部分一一列举交工地办理并将工头工作优劣径报发包小组备查。

(二)如发现依照设计施工尚发生工作困难或不理想者,小组检查后移技术改进小组研究。

(三)所用材料质量经查验不良者签具意见移交采购小组处理。

第四条 每项工程完工先由工地负责初验后作成工程数量计算表三份,工程竣工验收表三份,呈报工程管理科审核后,由营建部经理指派人员交设计科限期验收,召集人认为有必要时可随时召集。

第五条 工程费增减必须依照实做数量办理。

第六条 验收后所有结果详细记录在登记簿以备抽查之用。

第七条 本准则经董事长核准后实施,修改时亦同。

第八章 西方公司组织管理典范

第一节 美国联合碳化物公司的组织变革

美国联合碳化物公司(Union Carbide Corporation—UCC)曾译为“永备公司”,简称UCC,是世界上最大的化学公司之一。现有职工 11.6 万人,1980 年该公司销售总额为 99.94 亿美元,比上年增长 9%,1981 年约为 102 亿美元。

UCC 正式成立于 1917 年,再早可追溯到 1886 年,由一家碳制品公司起家,主要生产碳刷、石墨电极与干电池等近 12000 种,包括各种化学产品,像醇、醛、酮、醚、烯、炔、酯、酚、胺、酸,等等有机化学产品;此外还大量生产聚乙烯塑料、农药、各种金属与合金、各种化工设备、民用消费品等等,是一个综合性的大化学公司。由于它在工艺技术、产品质量方面处于领先地位,为以后发展新产品打下了基础。尽管它是一家年近百年的老公司,至今仍保持和发展着碳制品方面的特色。

在美国经济动荡不安,钢铁、汽车、建筑三大业的生产处于不景气的情况下,很多化学公司的利润亦均有下降乃至亏本的趋势,而 UCC 公司 1980 年的纯利润仍达 8.9 亿美元,居资本主义世界 200 家大化学公司的首位。其主要原因是:近五年来坚决采取了“调整”方针,一方面对其生产经营管理进行调整;一方面重视科研和技术开发。而这些“调整”和“开发”至今仍在继续。

一、调整生产经营管理体制

UCC 经过近几年的调整与充实,至 1980 年底,在近 50 个国家和地区设有 7 大联营公司及下属 72 家分公司和 500 家生产工厂,有职工 11.6 万余人,其中有水平的科技人员占 10%以上。总部仍设在纽约,是一个典型的跨国公司,其上面是梅隆财团。该公司的管理体制是生产与经营相结合。

1. 生产管理部门按发展精细化工产品与加强石化产品深度加工进行改组和调整

生产管理部门按生产品种专业分工,经调整后,由原来 14 个(各自均有科研机构)扩充为 18 个。主要是撤消了原来的“化学品和塑料产品部”和“工业化学原料部”,把它们扩充为:涂料材料部、环氧乙烷衍生物部、乙二醇部、有机硅烷和聚氨酯中间体部、有机溶剂和中间体部、工程和烃类部;把原有的塑料制品部归并到精细化工产品部;仍保留并充实农化产品部、碳制品部、电子材料部、林德部(气体产品为主)、薄膜包装制品部、家用和自动化产品

部、医疗产品部、核子部、聚烯烃部、电池制品部、金属产品(铁合金等)部等共 18 个部。

(1)加强和发展精细化工部门。专业分工更细更强、产品结构发生了重大的变化,石油化工产品的深度加工和精细化工产品的比重已大大增加。18 个部门中,有 15 个(占 83.3%)是从事这方面的生产管理和科研发展的。例如,核子部加工制成放射性同位素标记化合物:金、碘、锡/钼“母牛”(发生器)等,直接成为应用于核子医学临床诊治癌症的药物。显然,这对于开辟和占领新的市场领域,从而获取更大利润是十分有效的。发展精细化工产品使近几年的毛利增加了 1 倍(从 1979 年的 5 亿增长到 1980 年的 10 亿)。

(2)购入一、二次加工品进行深度加工。自从石油能源危机发生后,UCC 除了大量购入石油液化气、石脑油等一次加工后的石油产品外,同时还购入乙烯、丙烯等二次加工品,以补其自身生产之不足,并从中获取了更多利润。比如,美国埃克森公司取得 UCC 公司的低压法生产低密度聚乙烯工艺专利技术,UCC 则要求埃克森供应部分乙烯为条件,才能降低其专利使用费用。而 UCC 又利用掌握的技术优势,把乙烯加工成聚乙烯,再进一步加工成管材、电器绝缘材料、包装材料等等。在美国甚至连“热狗”、香肠等包装盒、纸都是 UCC 这样大公司的制品。再如,由丙烯制成丙烯酸类单体(约 10 万吨/年),再进一步与醋酸乙烯等共聚,加工成供纺织、油漆等使用的各种乳胶、乳液、树脂、粘合剂等;用丙烯酸与乙烯基乙醚合成为戊二醛,供作皮革业鞣剂、石油开采用助剂等,诸如此类不胜枚举。显而易见,大搞石化产品深度加工,对于资源的综合利用、降低产品成本,开拓新的市场与保证销路,加强竞争能力与垄断地位,最后获取更大利润,是十分有效的。

(3)大胆“放弃”和“收缩”一些产品。自 1977 年以来,该公司把原由矿石生产锰、硅及其有关产品等工厂卖掉,收回近 10 亿美元资产;同时也把 1978 年在我国台湾省合资兴建的 12.5 万吨/年乙二醇装置——东方联合石化公司卖掉(该公司由于原料供应等问题连年发生亏损,UCC 于 1981 年把股份卖给了台塑集团,退出了合资)。又如前些年公司把原生产的部分医疗仪器也因专业不对口、无竞争力,而毅然地卖了出去。原来在美国本土利用其自身生产的丁、辛醇,生产大量自需的苯二甲酸二丁酯和二辛酯等增塑剂,因工资支出大、成本高,本身又不产苯酐,而增塑剂在美国生产厂家多、售价低,因而也在几年前关闭了生产装置,改由向海外加工或购入所需的增塑剂。他们在这些调整中,以利润为前提,改革产品结构,加强专业化,扬长避短,对有些产品干脆采用“甩包袱”似的“放弃”、“收缩”策略。因此,反映在股东数目上也由 19 万余份缩减到 1980 年底 16.2 万份,但其股值却不断上升。

2. 生产、经营双管齐下,互相渗透

公司总部的两个总经理,一个是由董事长兼任,主管计划、财务、投资方向的审议,掌握重大经营决策;一个是由董事兼任,主管各生产部门和联营公司、分公司的业务活动,都对董事会负责。而几位副总经理所管辖的各专业生产部和联营公司,却多是兼管生产活动又管经营贸易活动,这种双管齐下,又似“双驾马车”式管理形式,即可避免董事会高高在上,不了解具体业务的弊病;又使主要管理负责人(副总经理们)熟悉生产科研和经营贸易等各项业务,也使生产与经营两大部门紧密联系,互相渗透,不致产生盲目性、隔阂和脱节。但各具体业务的部门和雇员却是专业性十分强的,分工也很细致。

这种管理体制的好处是:既照顾了化工产品的多样性复杂性,又有利于雇员的专业化以

利发挥其特长;从经营广泛性考虑,在世界各地广设联营机构和各分公司,便于纵横联系。各方面都对总部负责,有重大事情均可直接向总部报告。但各生产部门和各分公司在其职权范围内,又具有很大的独立自主权。

3. 部分工程技术人员从事经营贸易工作

近几年,UCC 远东公司所属的亚洲分公司,既管所属生产工厂又管亚洲地区的贸易。为适应中美贸易的发展,该分公司成立了“中国贸易部”,地点在香港,有 10 来名雇员作为贸易代表。而这些雇员均是受过高等教育,又掌握一、二国外语,且懂我国各地“方言”的工程技术人员。在其它国家和地区的贸易部,也尽可能起用当地、当事国的雇员,都是大学毕业生,既懂技术和有贸易经验,又无语言障碍并熟悉风土人情,且工资开销低于本土雇员,很便于开展各种贸易业务与技术交流。这在美国其它一些化学公司等也有类似做法。

二、重视科研和坚持技术特长

在科研发展方向上,一面坚持石油化工产品的深度加工,发展多品种与精细化工产品,以节能、高质、低耗、保护环境与安全生产为目标;又在老产品特色基础上开发新的精尖产品。

1. 坚持石油化工技术的不断开发

UCC 是最早开发石油化工技术的公司之一,几十年来一直坚持这个方向,在世界石油化工技术领域,处于领先的地位。这也是该公司经营成功、获利大的一个重要原因。尤其是近年开发的低压法生产低密度聚乙烯新工艺,更为引人注目。

UCC 早在 1920 年,就开始了対乙烯综合利用方面的研究,用天然气轻质烃裂解制得乙烯,再制成环氧乙烷和乙二醇;同时,对由乙烯经异丙醇路线制丙酮进行了研究。利用这些研究成果,该公司于 1923 年在西弗吉尼亚州的南查尔斯顿建立了第一个石油化工中心。在该中心建成的 15 年中,UCC 由烯烃制成的脂肪族化合物品种增长情况是:1926 年乙烯类和丙烯类产品为 7 种,1929 年增至 19 种,1934 年增至 50 种,1939 年为 68 种(其中乙烯类产品 41 种,丙烯类产品 21 种),50 年代达到 300 多种,如今已达到 800 种左右,其中很多属于精细化工产品。

UCC 对石油化工的综合利用起步早,重视科研对生产发展的先导作用。由低碳烯烃(乙烯、丙烯)开始,逐步走向高碳烯烃(丁二烯等)及芳烃的综合利用与深度加工。工艺流程也由简单走向复杂,品种由少到多,生产设备由单机、间断走向大型化、管道化、自动化,经济效益也就越来越高。所以 UCC 在石油化工综合利用方面,作出了很多开创性贡献。

UCC 从 60 年代开始研究、在 70 年代末投产的低压法生产线型低密度聚乙烯新工艺,该公司称之为 Unipol 工艺,采用低压气相法,具有很大的优越性,与陶氏、杜邦等公司工艺技术相类似,同样处于世界领先地位。UCC 的方法是采用带载体的、经氟化与钛酸盐处理后的氟化铬作触媒(系关键性专利),使动力消耗比一般管式高压反应器减少 75%。UCC 研究成功的特种触媒,具有催化活性高、选择性强、操作条件相对缓和等优点,使低密度聚乙烯的生产由 2000~3500 个大气压降到 7~21 个大气压,节能 3/4,占地面积减少 9/10,投资节省一半,开创了低温低压生产低密度聚乙烯的新工艺。新近又发展成可在同一设备装置

中生产高密度、低密度、中密度聚乙烯。用加入另外的烯烃单体(丁烯)与其共聚,以改变聚乙烯的密度及性能,使产品的抗张强度、冲击强度、伸长特性等方面都优于传统的高压法生产的低密度聚乙烯。使装置的灵活性与利用率也大大提高。该公司已向美国其它公司及世界各国出售或转让此项新工艺技术,现领有 UCC 专利许可证的已有 8 家公司。UCC 声称:到 1983 年将有 17 家公司使用 Unipol 工艺,到 1985 年,此法生产的聚乙烯达到 450 万吨/年,其生产能力占世界总生产能力的 20%。UCC 已设计出年产 12 万吨聚乙烯的 UnipolW 型标准工厂装置,该装置可在长 89 米、宽 22.5 米的拖船上组装后由海船运到世界各地出售,显然,这具有很强的竞争能力。此法对我国发展聚乙烯生产和改造工艺设备具有参考意义。

2. 建造世界第一个石油沥青制碳纤维的工业装置,高速度发展碳纤维

UCC 碳制品部本是该公司起家的“祖宗”,生产一般的碳刷、石墨电极等常规的制品。但经多年研究之后,又生产了质轻、强度大、耐 1000~1300℃ 高温的碳纤维,成为该公司重点发展的佼佼者,为军用、民用之尖端产品。

UCC 宣布已建造起世界上第一个用石油沥青生产碳纤维的工业装置,生产能力为 50 万磅/年,于 1981 年底在美国南卡罗来洲的格林维尔建成投产。同时在该地也建造起了生产聚丙烯晴碳纤维装置,生产能力为 100 万磅/年。这样,原来价格昂贵的碳纤维,将有可能由 20~35 美元/磅降到 10 美元/磅,为开拓新市场与新用途提供了条件。现美国航空器材中,有约 6% 是用碳纤维制成的,著名的“哥伦比亚航天飞机”上有好些材料是碳纤维;体育用品如网球拍也可用碳纤维制造。随着工艺技术的不断改进,碳纤维产量扩大与应用范围的扩展,碳纤维的成本和售价有可能进一步降低,售价可降到 6 美元/磅以下,UCC 正努力向此目标迈进。

综上所述,UCC 以碳制品起家;50 年前就着手于石油化工的综合利用;新近更注重精细化工产品的发展;随着生产品种的增多和经营范围的扩大,其管理体制和产品结构也在不断的调整 and 改革之中。目前,UCC 已成为世界著名的大化学公司。UCC 在调整中有“发展”,有“收缩”,其不变的宗旨是获取更大的利润。从经济效益来看,UCC 近五年的调整是比较成功的,它的纯利已跃居化工行业世界首位。

第二节 日本松下电器公司的组织管理

日本松下电器公司是松下幸之助于 1918 年(日本大正 7 年)创立的。该公司之所以迅速发展成为世界一流的企业,是与它出色的经营管理方式分不开的。据 1980 年 6 月的计算,该公司职工人数居日本国内企业的第 11 位,总资本占第 13 位,产品销售额居第 16 位,而纯利润则居第 4 位。这说明松下电器在企业的经营管理上是取得了显著成就的。

以下从四个方面介绍松下电器经营管理的主要特点。

一、事业部制

这是松下电器在经营管理上的最大特点。

1933 年松下电器在日本开始实行事业部制,当时在世界上也寥寥无几。

所谓“事业部”,是按产品类别划分成一个个类似分公司的事业单位,实行独立核算。实行事业部制实际是实行一种权力下放的管理制度,即分级核算盈亏、分级管理。

各事业部分别有各自的下属工厂、派出机构,形成从产品试制到生产、销售、收支等统一经营的独立核算的事业体。

事业部长为最高负责人,被授与相当于独立公司经理一样的权限。全权处理该事业部的一切事务。他可以根据市场变化情况,采取对策,生产什么、停产什么,总公司不加干预。下属的各科室干部也都拥有相应的权限。各职能部门除财务部门外,不实行上下对口管理。总公司的职能部门不要求事业部职能部门上报材料,不实行垂直领导,而是为事业部的职能部门服务。事业部的职能部门只对事业部长负责,这也保证了事业部长有权自主经营。图 7.8.1 为事业部机构。

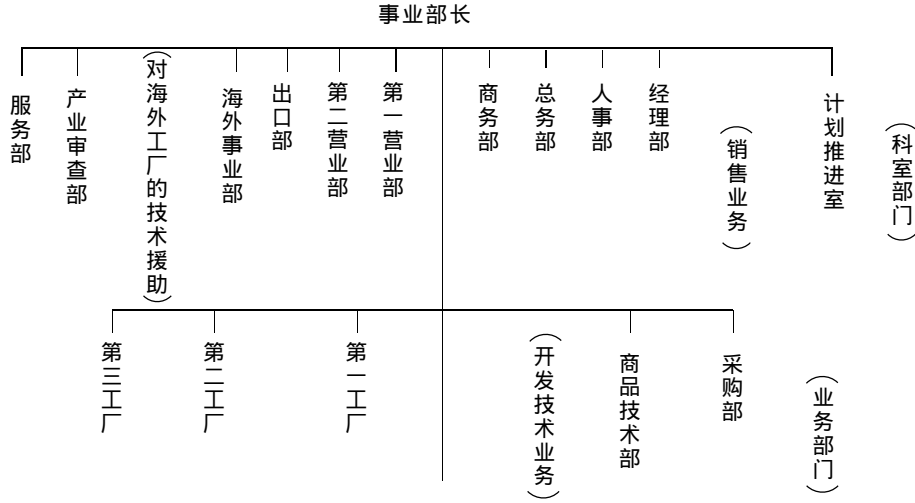


图 7.8.1 事业部机构

各个事业部采取严格的独立核算制,决不用盈利的事业部去弥补亏本的事业部。各事业部必须靠自身的力量提高利润。各事业部彼此之间通过市场竞争的关系进行协作。它们是按照市场竞争的原则来建立合同关系。如担负装配收音机、电视机等任务的事业部使用制造元件的事业部的产品时,若对质量、价格不满意,可以向外购进其他公司产品。这当然是对制造元件的事业部的一种压力,迫使他们加速改进工作。担负为本公司作广告业务的

事业部也同样是个独立核算组织。出广告的广告主,主要是各事业部。已制成的商业广告不合广告主的意思,虽是同一个公司,也必须包下全部制作费。

采取事业部制有几个明显的优越性:

(1)由于是按产品类别划分,有利于专心钻研某一产品技术,提高产品质量。有利于提高工人的专门技术,作到精益求精。

(2)由于采取独立核算制,各部门的经营情况一目了然,便于相互比较,相互促进。

(3)由于权力下放,分工明确,因而形成一种责任经营制。这有利于锻炼和培养精通经营管理的人员,有利于发挥每个人的才能和创造性。

实行业务部制,大胆给部下以责任与权限,工作进度快、效率高。而且上边的方针能很快传达到最下边。每个事业部能根据总的要求,发挥主观创造性,出色地进行工作。

在只根据上边的命令而动作的企业组织中,往往把人培养成呆板、被动的人。常常成为但求平安无事的消极主义者,不能充分发挥他们所有的宝贵的智慧。即使能成为专门人才,却变成了毫无灵活性的人,最终也不能成为出色的管理人才。

可是,在能将责任与职权都给予部下的企业中,即使是作为一个科员培养起来的人,当情况发生变化时,也能发挥其创造性,在实干中得到锻炼。这个公司的创始人松下幸之助曾说过,松下电器公司“培育了大批优秀经营管理人才”。

由于各事业部按产品类别划分,因而在销售额与规模方面彼此间有不小的差别。但从各自拥有的权限与经营形态等方面看,它们宛如一个个的中小企业,直辖于总公司松下电器。然而,它们与一般独立的中小企业有一个根本的不同点,即事业部长无权自行筹措资金。这点将在后面详述。

从以上可以看出,各事业部拥有极大的自主权。但另一方面,它们的活动必须是在总公司的统一方针指导下展开的,不准脱离轨道。为此,总公司从以下几方面实行集权管理。

1. 资金管理

由总公司向事业部提供“内部资金”,作为事业部的总资本。这个内部资金额根据两个标准计算。一是事业部设立工厂所需的固定资产的费用,作为固定资本。二是1个月的销售额再加上生产过程中购买原料等的一切费用,作为流动资本。这两项加起来作为提供给事业部的内部资金。总公司对内部资金的限额控制极严,尽可能压低标准。而且,内部资金并不是无偿提供,总公司按年率1成收取利息。而且,不管盈利与否,都必须支付这10%的“资本利息”。

由于事业部获得的内部资金并不宽裕,倘稍有不慎,就会导致资金不足。这时严格禁止向外部借钱(这即为前面所述事业部长无权自行筹措资金),也不允许拖延支付对承包企业或公司交易对象应付的款项,原则是完全现金支付。这时,除向总公司“哭求”外,别无他法。总公司接到这种哭求资金的要求后,就以当时市面上同样高的利息借给该事业部资金,而且金额还有一定限度。超过限额,利息率就越高,变成高利息的贷款,实际上是处以罚款。这时,总公司起银行的作用,人称“松下银行”。这是事业部制的一个极大特色。事业部借的钱越多,越会引起成本上升,营业成绩下降。总公司则立即根据这个事业部所出现的问题采取诸如:削减产量、整理库存等各项措施,加以整顿。如有可疑之处,总经理部中的监查部还派

人前去,实行特别监查。此外,总经理部内还设有审查部、检查部,从金钱方面对全公司实行全面控制。

号称“松下财务首脑”的常务董事木通野,每去营业所视察,必先从仓库看起。他经常说:“看了仓库,就能知道产品是否都已售出、仓库管理如何。”等等。

在此种情况下,各事业部都努力提高资金效率,随时注目于商品动态、库存状况等,保证经营状况良好。所以现金管理不仅是反映各事业部日常活动的晴雨表,而且也起到推动各事业部活动的作用。

2. 利润管理

总公司每半年向各事业部公布总方针,具体来说,即给予销售额指标。各事业部根据这一销售额,制定出至少赚取 10% 利润率(除去资本利息,上缴给总公司及营业本部的经费之后)的事业计划,获总公司承认后,即需对此负全责。事业部的计划一经成立,总公司即随时监督其执行情况。首先事业部必须每月向总公司提出决算书。决算日期为每月 20 日止,月末送至总公司。最高领导层据此了解各事业部动态,根据不同情况提出注意事项。总公司还负责监查事业部的帐簿、经营情况等。为了严格执行利润管理原则,甚至事业部向本公司设立的中央研究所提出委托研究任务时,也必须自负费用。

事业部所获得的利润 60% 上交总公司,并必须将销售额的 3% 上交,剩余部分归事业部。但又规定有义务存入被称为“松下银行”的总公司资金部,事业部可以吃利息。

松下电器在财务管理方面,必须按月用现金支付、用现金收回,他们称之为一切用现金说话。

3. 兼任或派遣人员进行管理、控制

总公司一级的领导人大多兼任事业部部长,这样各事业部的情况更能迅速而准确地反映到总公司,并能获得许多第一手材料。另外,也采取由总公司直接派人到各事业部,参与经营管理等多种方法。这里应特别提出的是松下电器有一种称作“经理职员”的制度,主要从财务管理方面入手,为整个公司的经营管理发挥着独特而极为有效的作用。

所谓“经理职员”实际上是准经理级人物。“经理职员”是松下电器的独特称呼。他们隶属于总公司的经理本部,共计 1,500 人左右,他们不同于一般职工,而是专门担当会计工作的老手。他们需在通称为“松下经理大学”中接受 9 年(大学毕业者 6 年)的特别训练,才能作为“经理职员”独立工作。这些训练有入门训练,基础训练,中坚训练。内容涉及经理业务、各种会计、资金管理、价格管理、税务等方面。从各种财务表格,到会计学、经营管理等,均要作到十分精通。这些人被派到各事业部,作为各事业部长的助手参与核心领导。他们按月向总公司送交结算及资金状况等报告。他们还可以拒绝事业部长提出的违反总公司经理部门规定的要求。调动时,需事先得到总公司的认可。当各下层公司提出要求时,也被派到关系公司中去,有些就成了那里的领导人。他们是审核松下集团这个庞然大物的健康状况,并使其维持下去的“活性维他命”。

在事业部制的管理方式下,最为艰苦的职务大概就是事业部长了。如果一切都按计划顺利进行,事业部长的职务比一般的独立公司的经理轻松。可是,利润达不到一定比例,则受到较独立公司经理严格得多的责任追究。

事业部制实际是一种集权——分权——集权的管理方式,日本称事业部制为“权限的委让”。松下幸之助认为分权与集权的相辅相成是经营的诀窍。但指挥权这点是决不让出的。

事业部的设置十分灵活。主要是根据国家当时的经济形势以及本公司或各个事业的发展与需要,有分有合,有增有减。从1933年采用事业部制时的三个事业部,后来逐步增多。随着生产范围与产品品种数量的增加,事业部的划分日趋专门化。如开始建立收音机事业部时,包括一部分元器件;电视机事业部包括高频头等专用部件。现在都只搞装配。

但事业部制并不是完美无缺的,存在着诸如管理费高和综合能力差等问题,容易产生本位主义与分散倾向。1977年山下俊彦担任总经理后,提出了不少设想,以求克服上述缺陷。在事业部机构设置上逐渐按产品类别加以集中,把若干事业部组织起来,形成一个领域方面,等等。

二、注重市场调查,加强产销结合

资本主义经营的目标是利润,焦点是市场。松下电器向来以精于推销著称,在日本,日立公司被称为“技术的日立”,而把松下称为“买卖的松下”。他们认为“有了市场才有存在的意义,所以焦点要集中到市场上去”。

在销售产品方面,以下几点十分突出:

(1)要让尽可能多的人知道松下产品,了解松下产品。因此,不惜巨额资金展开强大的宣传广告活动。从1973年起,连续几年每年的宣传广告费约达150亿日元,为日本企业之最。现在这项费用约占销售总额的2~3%。他们实行了一套“企业识别体系”,国外称“CIS”(Corporate Identity System),即通过视觉形象来塑造人们对该公司的印象。如在国内松下产品使用National的牌子,公司的建筑物、广告牌、出版物、包装箱、资料、图书,以及信纸、信封、甚至火柴盒、垃圾箱等等,都印上National字样,而且要求印刷字体、颜色、规格都是一个标准。视觉上的多次重复,就会留下较深的记忆。此外,打开工厂大门,让人参观工厂也是一种有效的宣传方式。20年前该公司就设置了“工厂参观课”,有受过专门训练的参观接待员。据最近报载,去年(1982年)一年参观者即逾600万人。

(2)密切注视市场变化,把握需求动向。松下电器充分利用政府机构,如大藏省等提供的市场情报、销售统计等资料的同时,通过本公司的调查网,了解需求动向,然后把这些情报提供给技术或生产部门。为了听取“直接来自市场的声音”,尽快反映到公司商品销售政策中去,1975年春天,把约600名管理干部配备到全国松下系统的各个销售公司去。现在全国各地的重要情报,早晨发生的,当天晚上就能传到总公司有关负责人的耳朵里。

(3)建立了庞大的销售网。他们认为销售体制对企业收益的影响往往大于生产体系的影响。松下电器很早就注意到了这个问题。总公司设有营业部,负责协助各事业部从事扩大销售的活动。它下面设有专门研究商业的“销售研修所”。松下电器有专门的销售公司、销售店、松下产品专卖店、代销店等,形成遍布全国的销售网。并且采取各种具体措施,不断加强这个销售网。如把专卖松下产品并响应其经营方针的商店称作“National商店”,总公司根据合同,给予特殊照顾。把以销售National产品为主的强有力的商店,按地区组成“National店会”。这个组织如何开展工作完全由各商店独立自主地进行。如举办销售恳谈会、

经营研究会、技术讲习会等，总公司设立“店会公积金”，资助他们开展上述各种活动。

(4)采用各种方法迅速推销产品。如该公司于1951年在日本首家实行按月付款(分期付款)制度。并一再发展这一制度。1972年建立“租赁制度”，每月只付有限的租赁费，就可使用多种松下产品。推销方法甚至包括实物表演。如热电器具事业部主要生产炊事用的小炉子、熨斗等小型商品，该事业部就组成了“推销战斗队”，每队由9人(包括4名男队员)组成，他们分头跑遍全日本岛，极大地推动了各商店的销售工作，同时出席各地的烹调讲习会，浑身沾满白面，为推销电气烹调器具，努力作战。

(5)十分注意商品售出后的服务工作。总公司设立了总管理此项工作的服务本部，而且为作到“就地迅速准确地……高质量地售出后的服务”，在全国各地设立了服务公司，它与各事业部的服务部门及全国销售公司的服务部门形成了一个整体，实行完善的服务工作。这种服务公司在协助改进技术、零件供应、掌握市场动态诸方面发挥着重要作用。此外，还设有“消费者洽谈中心”，是直接和消费者见面，征询意见的地点。这个中心的作用包括：

①如同购物的顾问，介绍松下产品正确、安全的使用方法以及购买方法。

②掌握消费者对松下电器公司的希望，将这些希望反映到产品中去，也反映到公司各项政策中去。

为了加强商品的推销，松下公司制订了“销售战术30条”，这实际上是它积几十年之经验所形成的“生意经”。为了参考的方便，特将它附载于本文之后。

三、重视人才开发，关心职工生活

松下幸之助有句名言“出产品之前出人才”。从创立公司的初期，就把这种思想作为公司的重要方针。我们可以从很多方面看出这种方针的体现。诸如：

(1)给予权限和责任，给予锻炼的机会，充分发挥各人的所长。当初采用事业部制，就是这种思想的一个较为集中的体现。他把事业部看成用人、锻炼人、培养人的好场所。例如，对事业部长来说就是如此。总公司给予了相应的权限之后，就可以在自己所管辖的范围内充分发挥本身才干。事业部长以下的科室干部也都授与相应的权限，放手去干。

(2)强调“量才录用”，始终以本人能力为依据，若确有才干，即使年轻、无学历也委以重任。1977年山下俊彦出任松下电器总经理(社长)就是极好的一例。当时山下俊彦只是一个空调事业部长，既非总公司专务董事，也非常务董事，在董事会中排第25位。由于他经营有方，成绩突出，松下幸之助即将其越级提拔为总经理。这个举动不仅在全公司，而且在日本企业界也引起了震动，称作：“山下飞跃”。山下任总经理后，即进行了一系列改革，显示了经营管理方面的才干。

(3)制定各种教育训练制度，培训各级干部和职工。总公司设有“教育训练中心”，下属有8个研修所和1个高等职业学校。

(4)在工资制度方面，公司很早就提出了“高效率、高工资”的口号。它所实行的“工作职别工资制”，即按不同的工作和能力给予不同的工资，是日本目前流行的3种工资制“年功序列工资制”、“职务工资制”、“职能工资制”中后两种的结合，目的在于重视人的能力与水平，适当照顾工龄。

在重视人才开发的同时,还采取多种措施,刺激职工的劳动积极性。

松下电器的资方代表人物,经常给职工提出一种奋斗目标,一种具有相当现实性的奋斗目标。从这个意义上说,是使公司内的职工在劳动和工作中有奔头。而且当条件具备之后,确能兑现。例如,“长期工的协定”规定,在1966~1971年的五年间,工资增长1倍,在同一时间里(即1966~1971年的五年间),又提出了“生产率倍增计划”,这两个相对应的协定,大大刺激了职工的劳动积极性。这些规定后来都实现了。

从这里可以看出,松下电器公司劳动管理的特点在于:把劳动者的物质福利和整个公司的生产成果,紧紧地连在一起,让劳动者关心并看得见自己的劳动成果。日本公司普遍实行奖金制度,每年7月和12月发两次,一般奖金额相当于3~5个月的工资。奖金额的多少取决于企业营业的好坏。这就使得每一个工人都关心自己企业的经营活动和生产活动。

如,松下电器的“周休二日制”就是这样实现的。1960年1月,松下幸之助在经营方针发表会上说:“5年后,将实行周休二日,每日劳动时间8小时”,按照这一预定方针,5年后的1965年4月果然作为公司的主动倡议,在日本最先实行了这个制度。值得注意的是,这个制度在实行前花了5年的准备时间,这是在经过周密计算之后,用推行所谓“合理化”等的办法,减少一分一秒的所谓“浪费”时间。不消说,这样做,也必然会提高工人阶级的劳动强度。

如,从1960年之后,传送带的速度一再加快,至1965年5年中加快了1倍。工人几乎连上厕所的时间都很紧张。

此外,松下电器还大搞职工的福利事业。1966年1月提出了“35岁能够有自己的房子”的口号,其办法是实行低利息的住宅贷款,分15年还清。从1976年起,还颁布了抚恤遗族子女制度,延长退休年限(从55岁延长到60岁),增加退职金额,还有养老金制度等各种福利制度。用来消磨工余时间的各种娱乐设施也日趋完备。如:枚方市设有综合体育馆、游泳池、运动场、摔跤击剑场;川崎市设有综合体育馆、棒球场;寝屋川市设有棒球场。全国松下所属的各企业大都分别设有网球场、运动场、游泳池等,主要用作中小學生及幼儿园孩子们的自由活动场所,并向各地方教育委员会所管辖的团体、机关开放。不言而喻,这种关心是为了换取职工更加拼命地工作,为公司赚取更多的利润。

四、与承包企业的关系

松下电器公司的生产,确实并不仅仅在松下的工厂的围墙之内进行,它还通过各种经营活动,广泛的与社会密切相连。即,松下电器在其生产与销售活动的过程中,与众多企业保持种种联系。其中,有大量中小企业,通过接受松下电器原材料或零部件的加工订货等方式形成该公司的承包企业。

松下电器提出的口号是与这些承包企业“共存共荣”。

松下电器在选择承包企业时,把质量、价格、交货日期作为三原则。其中放在最重要地位的是质量。质量不合要求,价格再便宜也不买。这一条始终作为绝对条件。

应当指出的是,这种承包单位只生产一两种产品,大都是一种“标准”的零件,总公司不搞大而全,小厂也不搞小而全。生产是尽可能地分门别类和分专业去进行,工厂分工比较细,产品也比较单一,同时,又在广泛协作的基础上,实行统一规格的配套;通过专业化,形成

固定的流水作业,这既有利于提高工人的熟练程度,又降低了成本,加速了生产的发展。所以,在很长的时间里,日本的工业生产的特点是“双重结构”,即采用最先进技术和最新设备的大企业与设备比较简陋的中小企业并存。政府和舆论界都要求大企业不是简单在地吞并小企业,而是同中、小企业建立多方面的协作关系,对中、小企业进行贷款扶持帮助,解决技术和管理问题,使中小企业生产专业化,提高效率。目前,日本有一些经济学家提出了这样的主张:在原材料工业方面,如钢铁工业、化学纤维、塑料树脂等等,应由采用最新技术的大型企业来进行生产,至于那些各种类型的加工制成品,则应由为数众多的中小企业来制造,这有利于满足人们生活的各种各样的需要。如果那些中小企业产品的成本高,那是应该被淘汰的。

当然,松下实行这种承包制度是有其精心打算的。这些中小企业工人的工资远低于大企业,而且生产设备和厂房等,则可以因陋就简,有利于节省大企业所必需的设备投资。有些承包企业完不成合同任务时,便向更小的零散企业实行二次、三次再承包。加工单价当然一次比一次低。由于松下电器从事轻机械产品的生产,承包工厂可以因陋就简,有丰富的劳动力即可,这是它向全国各地发展的有利条件。它在各地建立不少工厂,在这些工厂周围设法形成承包企业群。中小承包企业乃至零散的小企业,家庭副业的加工生产构成松下电器生产体制中不可缺少的一环。松下电器就是通过这样庞大的承包系统,一直剥削到最下层的劳动者,其中包括家庭内搞副业的人。利用这些廉价又处于最无权状态中的劳动者们的温驯与创造能力,为其提供财富。从这个意义上说,松下电器的剥削面更广、程度更深。这正是松下得以存在和发展的重要基础。

五、销售战术三十条

- (1) 销售贩卖是为社会人类服务,获得利润是当然之报酬。
- (2) 不可死盯死缠顾客。
- (3) 注意门面的大小,不如注意店内外环境的良否;注意店内外环境的良否,又不如注意商品的良否。
- (4) 货架漂亮,生意未必一定好。小店虽然杂乱,但顾客方便,反而会有好生意。
- (5) 对顾客均应视如亲戚,能否获得他们的感情,决定商店的兴衰。
- (6) 销售前的奉承,不如销售后的服务,只有如此,才能得到永久的顾客。
- (7) 顾客的批评应视为神圣的语言,任何批评都应乐于接受。
- (8) 资金缺少不足虑,信用不佳最可忧。
- (9) 进货要简单。能安心简单地进货,为繁荣昌盛之道。
- (10) 须知比起百元钱的顾客来,一元钱的顾客是使商店繁荣昌盛的根本所在。
- (11) 不可强行推销。不可只卖顾客喜好之物,要卖对顾客有益之物。
- (12) 要加速资金周转。百元的资本周转十次,则成千元。
- (13) 遇有调换商品或退货时,要比卖出时更加客气相待。
- (14) 在顾客面前责备小店员,并非取悦顾客的好手段。
- (15) 销售优良的商品自然好,将优良商品宣传推广而扩大销售则更好。

(16)应具有“如无自己的销售贩卖,则社会经济不能正常运转”的自信。由此,应有重大责任感。

(17)对批发商要亲切以待。如此则可将正当要求无所顾忌地向其提出。

(18)虽然一张纸当作赠品,亦可使顾客感到高兴。倘无随赠之物,笑颜亦是好赠品。

(19)为公司操劳的同时,要为店员的福利操劳,可用待遇或其他适当的方法表示之。

(20)不断变换美丽的陈列,亦为吸引顾客止步的方法之一。

(21)即使是一张纸,若随意浪费,也会提高商品的价格。

(22)缺货是商店不留心,道歉之后,应询问顾客住处,说“马上送到贵处。”

(23)言不二价!随意减价反而会使顾客产生商品不良的印象。

(24)儿童是福禄之神。对带着孩子的顾客,或被打发来买东西的孩子,要特别周到。

(25)要时刻想到今日的盈亏。养成当日盈亏不明,决不就寝的习惯。

(26)要赢得这是从“XX商店买来的!”的信誉与称赞。

(27)询问顾客要买何物,应出示一、二种商品,并广泛宣传,介绍商品。

(28)店铺应造成热闹的气氛,活泼而充满朝气地工作,具有活力的商店,自然会吸引大批顾客光临。

(29)每日报纸广告应遍览无遗。须知,有人订货而自己尚且不知,乃商人之耻。

(30)对商人而言,无所谓繁荣、萧条之别,在任何情况下都必须作到赚钱。

第三节 德国道尼尔公司的组织管理

道尼尔公司创建于1922年,主要产品是飞机、导弹,是德国少数家族所有的大公司之一。现有职工8200人,其中41%的人员从事生产,37%的人员从事研究和发展,22%的人员从事维修与对外服务。公司总部设在夫利特利希港,是总决策机构所在地,也是飞机、导弹等新技术研究与发展部的所在地。总部约有3600人。其中工程师1000人,经销人员1000人,电子计算工作人员250人,博士250人,驻外代办处250人,工人250人(包括试验室及新产品试制车间),其余为勤杂人员、文书等。

公司下属四个公司。

慕尼黑飞机制造公司,主要从事飞机制造。

维修分公司,主要任务是飞机的维护、修理以及对外服务工作。

道尼尔系统分公司,主要从事空间技术、新技术、电子学等研究与制造,同时还提供计划咨询,生产建筑用轻金属预制板等。

道尼尔林通分公司,主要生产纺织品与特种机械。

上述四个分公司各自进行独立经济核算,对外自主地开展业务。这便于发挥每个子公司的积极性,同时也便于进行计划管理。但在投资、系列型产品、市场价格以及重大决策问题上,完全由总公司决定。

一、公司的组织机构

道尼尔公司的组织机构有下列特点：

(1) 职位组织遵循分级的原则，下级机构服从上级机构的控制。

(2) 在每一机构中，有系统地进行分工，每一职务都有明确的职责范围（即岗位责任制），根据技术业务条件挑选担任职务的人员，从而很少有扯皮现象。

(3) 一个人员担任的职务，就是他唯一的或首要的职务。同时这个职务应当根据资历、工作成绩或两者并重为其提供晋升的机会。

(4) 职务上的活动应该被认为是私人事务之外的活动。

作为各级领导人员，在行使职能时，必须严格遵循一条准则：不越俎代庖（当然处置问题应当是公正的和一视同仁的）。即该属下级人员职能范围之事，上级不代做决定。领导的职责在于协调与动机诱导，这样可以充分发挥下级的主观能动性。好的部门主管使下属明确目标，然后对如何达到目标作少量指示。下属被允许定下自己的步调并运用自己的主意和方法去履行他们的职责。对于下属的差错，有能力的上司常常要么假装不知，要么利用它作为吸取教训的手段。当然其前提是下属必须认真改正错误、且该错误未经曾引起重大损失。糟糕的部门主管则喜爱发出频繁的、琐碎的指示，一旦出了小差错就进行指责、处分。

组织机构层次的多少，每个组织中个人职能划分的依据，在道尼尔公司也并不统一，而视部门及人员而异，并且有时也会作细小的变动。但是机构的变动是由公司“组织部”专门分析研究其利弊，提出报告经上级同意后执行，而不是“长官意志”的产物。

公司要求雇员精干，知识全面，效率高。由于劳务费用高，因此雇佣人员不可能多，每个人所承担工作量相当大。同时，由于一般人员每年最多能有 30 个工作日的休假（共 6 周每周五天工作），因此工作人员不仅要完成本身的工作，有时还要代管休假去的同事的工作，因此知识面广，技术也全面。因而大部分管理人员与部门领导都是工程师，至少也是技术员。

二、公司经营管理的特点

1. 大力开展专业化协作，扩大企业的规模

道尼尔公司不主张企业大而全，而经常从经济效益方面考虑，积极组织专业化协作。例如，公司的全部铸件与锻件，蜂窝结构件的蜂窝夹芯，均系外购件。他们认为，一个专业化的铸锻件厂会生产出质量更好、更便宜的产品，这要比公司自己生产合算得多。另外公司也注意利用廉价的劳动力为公司服务。比如，该公司工人的工资比承包清扫工作的小公司工资高得多，所以大部分清扫工作是由清扫公司承包的。甚至食堂也是如此。这种专业化协作、互相依存的形式，已成为德国企业间的固有关系。

2. 公司统一编制生产计划

道尼尔公司的生产计划是由生产计划与调度处负责编制。其特点是“心中有数”并留有余地。对某一型号产品的估计工时与所需周期，历年均有统计资料，可供借鉴。计划不满打满算，例如，个人全年工作日将生病、假日以及机床维修等因素都考虑进去，仅安排 1560 小时。在进度计划上，各阶段间也留有时间余量，从而保证生产任务按质按量完成。

计划工作包括新产品的数量与能力,投资与平面布置,生产准备和进度计划等。例如公司关于“空中客车”310 产品的生产计划,具体内容大致有:

(1)产品的数量与生产能力计划:

- ①各主要工序的加工工时计算
- ②各主要工序批量生产后的工时缩减系数的决定
- ③各组合装配工作的工时缩减系数的决定
- ④主要工序的生产能力、人员与承载的比较
- ⑤数控机床的能力与承载
- ⑥作曲线图对比。

(2)生产准备的数量与能力计算:

- ①工装设备的设计
- ②工装设备的制造
- ③工艺流程的拟定
- ④数控机床程序编制
- ⑤结构数据的准备

(3)投资计划与平面布置图。

(4)进度计划。

由于计划制定权集中在上面,因而大大减化了各加工部门的管理,生产单位的调度人员只要按时将任务分配给各工长,并检查完成情况即可。具体生产组织更为合理简单。例如飞机的初装平尾、垂尾、样机试造均由一位工程师负责,下设几个工长,工长领导一、二名组长,组长带领若干名工人。生产过程中,一切技术问题均由工程师决定,解决问题迅速。同时由于按机组和单体设备作为成本核算单位,所以又对产品成本和对外协作件的加工成本认真进行核算分析,以取得更好的经济效益。

3. 建立一套完整的质量管理体系

1974 年以前,道尼尔公司的质量管理主要也是按图纸“事后检查”,其主要作用是“把关”,保证出厂产品质量。但是如何以“预防为主”,用“事后检查”是无法解决的。近年来,道尼尔公司在质量管理方面建立了一整套完善的管理体系。这个体系涉及产品的用户调查、研究、设计、试制、工艺、工装的设计制造;原材料、外购件的合理供应;生产、计划、检查、行政管理和经营管理;销售和为用户服务等各个环节。对于用户使用中的意见和要求,又通过质量管理部门反馈给设计部门和生产车间,作为改进和提高新产品质量的依据。具体规定如下:

(1)设计对施工的考虑:例如在机翼设计上有相应于襟、副翼角度调整器的螺纹安装固定点,在机身下部也设计有安放水平仪的辅助设备,一拧螺纹即可固定。从而调整装配均非常方便。

(2)批量生产以大量工艺设备来保证优质、提高生产效率,如几乎每块蒙皮壁板所有铆钉孔均用钻孔模,既方便又准确。

(3)每隔一定时间,直接到供货厂进行工艺流程的检查与产品抽查。

(4)原材料与外购件入厂前,需进行入口检查,包括牌号、材料金相分析,主要尺寸检查等。工具(钻头、铣刀)、量具(游标尺、千分表……)等的定期复查,仪表上飞机安装前的再次检查(保管库存的职责)。安装后仪表系统的检查则属装配工序的检验。

(5)用数控机床加工的大型复杂零件,一般都用合成材料板加工一个“先锋件”以保证质量。

(6)质量管理统计方法的应用:

①应用统计方法进行工艺性过程定时定量抽样,如对化学铣切等盐池槽中溶液的成份检验。

②采用随机抽样的方法以节省大量劳动。道尼尔公司不仅对一批零件采用抽样检查,甚至对一个复杂零件的不同尺寸也提出不同的抽样检查要求,这就形成了一个特殊的检验程序单,称之为“检验计划”(prüfenplan),规定对那些重要尺寸 100% 检查,对某些尺寸无须检查,而对另一些尺寸则按指定的 AQL(可接受质量水平)按特定抽样表检验。由于“检验计划”的运用,使质量检验的准备工作量常大于一个零件的实际检测工作量,但对检验员则大为方便与明确了,提高了生产效率。这是质量控制中一个很好的方法。

③运用各种质量统计图表,“一切用数据说话”,这可以用于外购件,加工件等各种场合,记下超差、返修、报废等情况,以此控制质量动向。

(7)高精度的质量检测仪也是保证质量的重要方面,如带有数字显示的三轴测量台,可测量任意形状导管的尺寸、角度的数字显示仪,特别值得一提的是测光洁度的光洁度机。该测量仪可描绘出表面情况并可计算出不平度值。

(8)文明的生产环境。

(9)职工培训保证质量的一个重要方面是培养合格的劳动大军。道尼尔公司每年招考 30 名左右初中毕业生(年龄 14~17 岁)按不同目标分 3 组进行学习:钳工 3 年,车铣工 3 年,飞机制造 3.5 年。进厂后前 3 个月为试用期,并进行考试,不合格者退回。在前一年半内学习内容基本相同,在厂内各车间轮流实习,其后则按专业不同在特定车间实习,并上理论课,毕业后经考核及格定为专业技术人员,一般为 6 级(德国工人分 10 级)。在培训期间,有专门的计划和要求,指定熟练的工长担任学徒的指导,并对学徒期的劳动产品评分,同时道尼尔公司还积极开展在职教育,如计算机算法语言使用训练、工长附加训练、外语训练等等。以提高企业职工技术文化水平,提高产品质量。

(10)设备的维修保养。公司设有专人负责机器设备的管理、制定定期保养、维修计划。并由维修班统一负责,因此,有些机器在使用 20 年后精度仍保持不变。每台机器配有下列资料:

①工业制造委员会卡(AWF)

②润滑系统与所需润滑周期

③维修工序

④维修计划登记

⑤机器各部分名称表

⑥履历的编号与厂内序号

⑦机器出厂说明书(操作者、管理者、工长各 1 份)。道尼尔公司有 3 人专管全厂机床,效率很高。

(11)由于设备先进,维修保养好,也为高质量提供了保证,如光电切割机床,数控机床等。同时不断引进更先进与价廉的设备。如有些设备德国有,美国也有,但美国便宜,质量也好,则宁可购买美国的。

(12)与世界各国广泛的技术情报交流,也对质量改进提供了参考。

第四节 德国伍德公司的组织管理

德国伍德(Uhde)公司,创建于 1921 年,是目前世界十大化工工程公司之一。该公司原是工程师 Uhde 开办的设计所,后来为大化工公司赫斯特(Hoechst)收买。赫斯特集团内各子公司实行专业分工,有各类化工产品生产厂,化工设备制造厂,以及多达 4000 名科研人员的研究中心和职工教育训练中心等,而伍德公司则是赫斯特的专业设计公司。伍德公司的工程设计部门有职工 2100 人,承包炼油、合成氨、化肥、有机化工原料、合成树脂、合成纤维、氯碱、酿造食品、环境保护和核技术等方面的工程建设,是一个比较全面的化工工程公司。它的氯碱、硝酸、黄磷、乙醛等技术,在世界上享有很高的声誉。它曾为 50 余个国家和地区承包过各种化工装置的建设。每年在三十几个工程地点开展工作,年营业额 3~5 亿美元。下面介绍伍德公司经营管理工程建设业务的特点。

一、业务范围广泛,服务机动灵活

伍德公司是一个完全企业化的工程设计公司。它不像非营利的事业单位设计院,也不像工厂的设计部,而是一个在激烈竞争中求生存的企业。因此,它的业务活动不局限于一定的范围,而要在最大可能的活动场所寻找机会。其工程设计业务活动的范围广泛,反映在以下几个方面:

(1)能够承担设计的工艺品种多。从无机化工产品到有机化工产品;从原料生产到产品加工;而且跨越到炼油、食品、纺织、轻工和核能等其他行业。

(2)公司规模大,部门多。其组织机构的情况见图 7.8.2。

(3)公司业务面向世界。伍德公司只有 20%的业务是为德国国内厂家服务,大部分业务在国外,其承包项目包括:利比亚在沙漠地带兴建的日产千吨合成氨和日产千吨甲醇联合工厂,我国建设的年产 20 万吨合成酒精厂(伍德公司为我国提供过乙醛、氯乙烯、聚乙烯、酒精、黄磷等 10 套装置),以及在欧洲莱茵河畔的大型废水处理厂等等。

(4)工作范围广。为顾客提供多方面的服务,包括市场调查、可行性研究、调查专利、厂址选择、资金筹集、人力计划、基础设计、详细设计、采购设备、施工指导、培训和开车等,均可向顾客提供分项或联合服务。例如,伍德公司曾为波兰 1 个乙二醇装置提供在共同市场采购设备的服务。伍德公司熟悉西欧各个设备制造厂商的技术水平和信用情况,它利用自己的采购系统,进行询价,把各制造厂的报价统一在一个可比基础上进行比价,然后向波方提

出比价报告,最终的选择则由波方自己决定。这种服务使不熟悉市场的客户获得比较准确的经济情报,可避免部分风险。它的各种服务,按项目计,有 70%是做到设计,25%是做到安装,5%是从头到尾的全包合同。按工作量和金额计,后两类服务占 70%以上。

工程设计单位企业化,如果服务得好,业务就兴旺,而且可以跨行业发展;但如果搞得不好,业务就会收缩,工程技术人员也会外流,甚至公司被淘汰。这是国外工程设计单位在竞争中所面临的情况和问题,伍德公司能够在激烈的竞争中得到发展,是与其业务范围广泛、服务机动灵活分不开的。

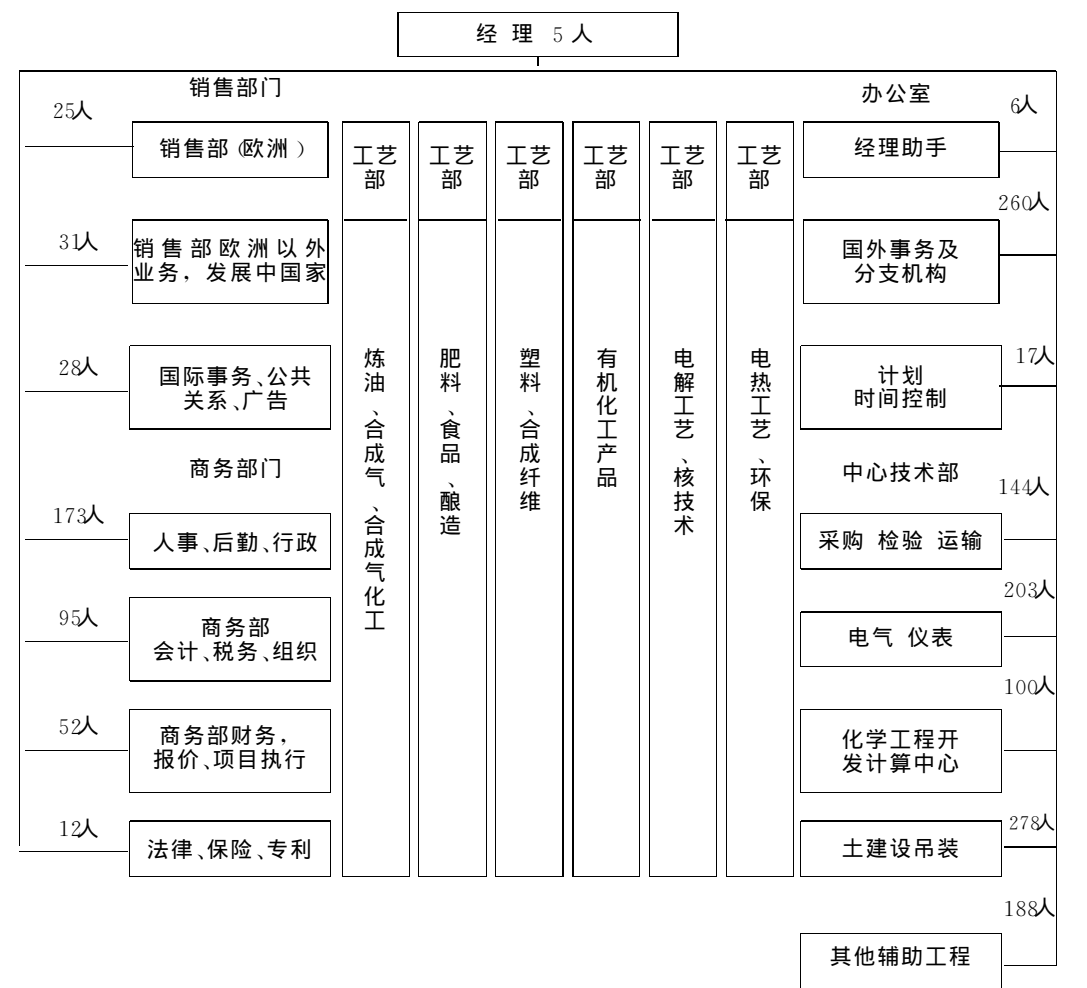


图 7.8.2 德国伍德公司组织机构图

二、狠抓经营三要素：时间、技术、管理

伍德公司经理雅什克博士说：“经营工程设计公司有 3 个原则：控制时间、抓先进工艺技术、选择领导人才。”

伍德公司对工程的计划管理和各项工作的时间控制给予了高度的重视。公司的目标脱离不开追求利润，由于工程工作的特点，恰如西方一句格言：“时间就是金钱”，伍德公司每天要组织几百个制造、装运和施工安装单位的工作，平均每天现金流通量达 300 万马克，如果这些工作发生任何脱节或时间耽搁，都会造成经济损失，使公司原来可望获得的利润付诸东流。例如，在夺标时，不及时做出报价，即会失去竞争机会；定货后，没按时交出图纸或技术数据，打乱了制造厂的生产计划，制造费用就将升高；设备制造好以后，闲置不使用，银行贷款要照收利息；没有准时把设备运交给顾客，还将被罚款。因此必须把所有工作都组织得有条不紊，严格控制各项工作的时间，使其按计划进行。伍德公司把时间控制放在经营管理工作的首位，计划工程师是经理的主要助手。

伍德公司为了节约时间，提高各部门反应的灵敏性和准确性，从而做好时间控制工作，其主要措施有二：一是建立大型计算中心，不惜巨资装备计算机和配备人力为管理服务。1970～1978 年，伍德公司更新了计算机 5 次。现在装备的是美国商用机器公司民用最新系列计算机 IBM3032，容量达 6000K 字节。计算机的工作量中，工程技术计算所占比例很小，70% 以上的时间是为时间控制等管理工作服务。二是设置计划和时间控制专职机构，直属经理领导。采用先进的工程计划管理技术，如关键路线方法（CPM）、计划评审法（PERT）等，使管理工作科学化。

伍德公司内部组织是以 6 个工艺技术部为纵向骨干，其他各专业和商务等部门为横向辅助部门。公司清楚地知道顾客衡量工程公司的主要标准是工厂建设费用低和生产成本低。对于落后的工艺技术，工程公司的工程技术水平再高也没有竞争能力。因此伍德非常重视工艺技术的先进性。目前伍德的工程服务中，有 1/3 技术是本公司专利技术，1/3 来自母公司赫斯特集团，其余 1/3 来自世界其他公司。伍德公司有时为了获得先进的工艺技术，即使是竞争中的老对手，也可能与之进行暂时的合作。例如，德国拜耳公司是赫斯特公司竞争宿敌，但拜耳公司拥有乙烯法制醋酸乙烯的最先进工艺技术专利，伍德公司恰是这个专利的第一个工程承包商。

工程公司业务活动的多样性和复杂性，只有在科学管理之下，才能组织得好。伍德公司十分重视对于各部门领导的选择，其部门领导都是熟悉业务的工程技术人员。16 个部门主任除 1 人外都是大学毕业生，其中有 6 人取得博士学位。每个部门只设 1 个主任，没有副主任或其他同级人员，在业务活动中充分相信和发挥这些领导人员的作用。

伍德公司的管理人员不仅有资历和懂专业技术，同时也具备管理技术的学历。技术人员被提拔到领导岗位之前，先要接受管理技术的教育，如到大学管理系听课，或者在管理专业训练班短期学习，取得管理知识学习合格证以后，才能晋升到领导岗位。

伍德公司由于狠抓了控制时间、先进工艺技术和管理人才这 3 项工作，使公司的基本素质和劳动生产率都有效高的水平，形成了很强的竞争能力。

三、负责全面工程,内部配合紧密

伍德公司是以设计工作为中心,工程技术全面负责的承包商。它承担工程建设各个环节的组织工作,可为顾客提供完善的“全包服务”。其顾客除化工厂外,还有许多是只有资金而毫无化工生产知识的外行,向他们就提供平地起家的全包“交钥匙”工厂。就是说,顾客只要筹好建厂资金(有时伍德公司也能帮助筹集部分资金)和准备好生产人员,不必为基本建设操心,在预定的竣工时间就能得到一个立即能生产合格化工产品的工厂。这种服务特别受到第三世界国家的欢迎。现在伍德公司有 60% 以上业务是在发展中国家和地区。例如,盛产石油的阿拉伯联合酋长国,要建设一套日产千吨合成氨的大型化肥厂。该国人口只有 80 万,科学技术落后,没有工业基础。伍德公司花了 4 年时间就为这个国家建成了一个大型化肥厂。

要提供全面的服务,就得建立一个全能机构,把工程建设的各个环节:规划、设计、采购、施工组织、计划、财务和销售等业务有机地组织在一个公司内。伍德公司为适应这个要求而建立的组织机构,主要部门及其业务有:销售部负责对外联系、广告宣传等销售活动;商务部承担会计、税收、财务、商务报价、法律、保险和专利等事务;工艺技术分为 6 个部,分别从事化工各行业技术业务。在技术部内,项目实行项目负责人制;每个部又设有 4 个组,即报价组、工艺组、工艺安装组、项目负责人组。中心技术部包括各个公共专业:有电气、仪表、土建、设备,此外还有采购、检验、装运、现场工作等业务。

这种全能机构把设计和采购紧密地结合在一起,各项工程实行独立经济核算。在伍德公司内,设计和采购不仅是工作上的顺序关系,而且也是反复联系的配合关系。设计部门完成设计后,向采购部门提交设备清单和技术规格表。采购部门把每台或每类设备,分别向至少 4 家以上的制造厂商发询价书。询价书中除设备的技术要求外,还有商务条件,如交货日期、付款条件等。采购部门在收到各制造厂报价后,根据既要满足技术要求又要满足商务要求的标准,选出 3 家制造厂报价,送到技术部门作技术评价。技术部门推荐出一家制造厂,再返回采购部门。采购部门商务人员根据价格、交货日期等商务条件做出比价报告。技术部门和采购部门对制造厂家的意见一致就进行订货。如因价格或交货日期不能满足要求而意见不一致时,即由项目经理裁决。若最后采纳的是采购部门的意见,技术部门则写一备忘录存档,分析订货厂家的产品可能对工程带来哪些问题,以便将来发生事故时分清责任。制造厂接受订货后,车间制造图仍要返回伍德公司技术部门进行审核批准。以后在制造和检验过程中,技术部门也要和采购部门配合工作。

由于设计和采购在一个公司内,各项工程容易进行独立经济核算,同时项目的花费也能得到计划控制。

这种全能的工程组织机构具有很多优点。首先是对工程全面负责,责任明确,工作效率高;其次是建设项目的技术问题从头到尾归口管理,整个工程统一组织,避免了建设中各个环节脱节;再次是人、财、物计划统一管理,能有效地控制工程进度、质量和费用,保证工程在规定的投资内如期竣工。

一个现代化的化工生产装置,它的先进性不仅仅体现在工艺流程上,而是机械、材料、控

制仪表、能量综合利用、三废处理等多方面技术的综合反映。早期附属化工厂的小型专业设计队伍,很难胜任建设这类大型先进装置的需要。伍德公司组织机构和经营管理的特点,能够适应现代化化工装置工程建设的要求,因此业务发展很快。特别是目前发展中国家大力发展化学工业,不仅需要化工生产技术知识,同时也很需要这些知识的工程技术服务。这些都给伍德公司的业务发展,提供了广阔的领域。

第五节 德国魏特勒咨询公司的组织管理

一、公司概况

魏特勒咨询公司(Weidleplan Consulting GmbH)总部设在德国巴登符腾堡(Baden—Wurttemberg)州斯图加特市。此外在美国设有建筑事务所(Urbehn Associates),在第三世界一些国家设有海外办事处。该公司由1948年理查德·魏特勒(Richard Weidle)本人创建。开始只是结构事务所性质,33年来该公司发展成一个多方面、多行业的咨询公司,在世界范围内非常活跃,在许多国家享有崇高的信誉。该公司的经营工作是独立的,现拥有专家和各国雇员约300人,提供广泛的咨询业务。

该公司是德国咨询工程师协会(German Association of Consulting Engineers)成员之一。协会有140家各行各业的公司组成,魏特勒本人曾在1964年至1978年任协会主席。现为该协会常务董事。

该公司的业务领域如下:

1. 咨询业务

初步调查——可行性研究——咨询业务——系统规划——初步设计——项目总规划——最后设计——造价估算及估价——测量——项目管理及现场施工管理

2. 经营范围

市政工程基础设施(Infrastructure):城市规划及环境美化,居民点规划,老区改造,区域发展。

房屋:行政大楼、办公楼、学校、文化及商业中心、百货大楼、医院、研究中心、住宅建筑、旅馆、假日别墅、体育设施。

工厂:各种工厂的规划设计和管理(功能规划、大纲、技术及建筑设计)。包括冷藏库、粮仓及粮食加工厂等等。

交通运输设施:飞机场、地下工程及高速公路系统、桥梁、汽车道、大型汽车库。

军事系统:完整的雷达输送及接收站的规划,独立的防原子弹人防地下室包括救生设施;总部、警备、军事培训中心。

供排系统及环保设施:供电、输电及配电,中心供热及供冷站附带长距离输送系统,供净水、废水排除、污水处理、垃圾清除,排烟及其他环保系统,废物库装置。

技术装置及设备:空调、冷却及通风,供热及环境卫生装置,防火,电气装置,线路系统,

照明,遥控系统,房屋自动化设施,通讯工程,运输工具系统,材料堆垛,吊车。

二、公司的组织机构

该公司过去采用传统的严格等级组织机构形式,即由上级领导贯通式管理每一个设计项目。这种机构形式使高级领导忙于事务性工作,对项目进展很不利。为此在十几年前改为现有形式,称之为纵横制组织机构(Matrix Organisation)即纵横职责管理系统(见图 7.8.3)。

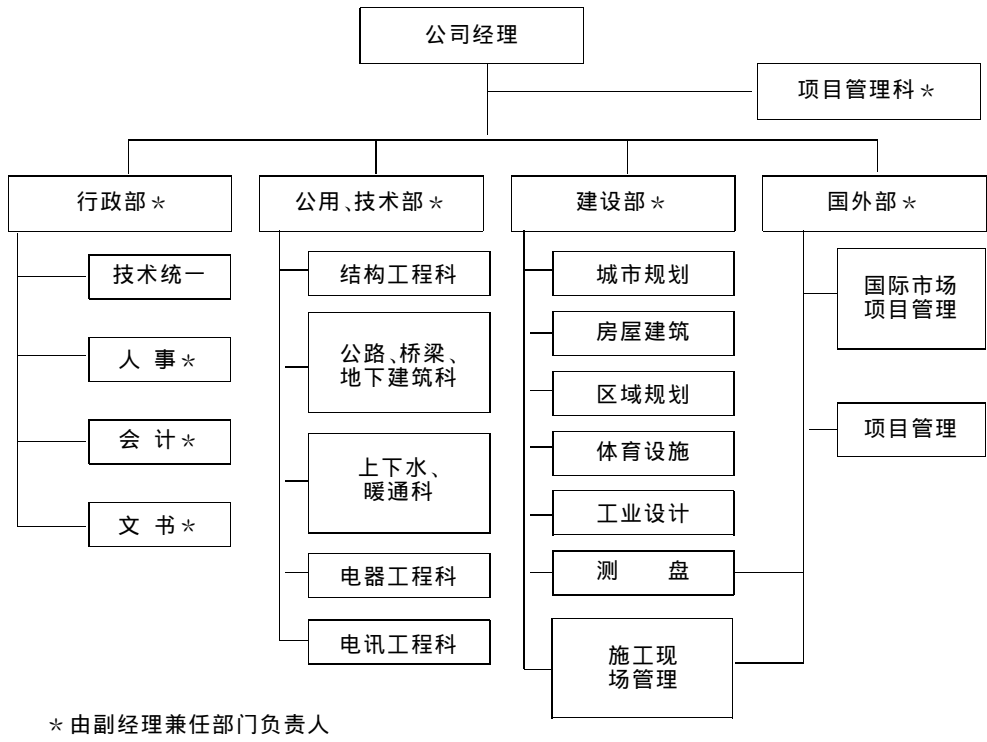


图 7.8.3 德国魏特勒咨询公司组织机构

按照这种机构的设置,项目的管理,先由经理与有关人员研究确定项目负责人,由项目负责人会同各部门负责人(Head of Department)直接与业主接触,深入了解业主的设想及意图。项目管理部门(相当于计划科)在确定项目负责人后,协调各部门确定参加该项目人员,组成该项目的设计组(Project team)进行工作。项目设计人员向设计负责人负责项目的进程及实施方案的要求,而专业技术人员向部门负责人负责。

项目设计组的成员在一定时间内可同时承担两个或更多的项目,因此,项目管理部门协调各项目进程。一般是采用电算合理安排进度。

改进后的组织机构其优点有:

(1)项目由项目负责人专人管理后,解决设计上的问题迅速而直接,避免过去经理级抓的官僚主义作风;

(2)减轻公司上级领导过多的具体工作,将大部分工作转移至低一级人员来管理;

(3)各部门或项目设计组均向上级全面负责,他们的工作成绩及盈亏可分别核算于月报表,增强各级人员的责任感。

其缺点是项目负责人与部门负责人之间对设计问题有矛盾时,设计人的工作较为困难,因此公司规定由主管该项目的经理来裁决。

项目经理(Project Manager)(相当于计划科科长,比经理级要低一些)的职责是协助经理会同项目负责人管理各项目的进程,协调人员调配,并会同部门负责人研究项目外包与否,提供经理确定分包及分包部门,该公司建筑师较多而结构工程师仅为建筑师总数的四分之一,因此,结构施工图经常分包于其他结构专业事务所。

三、工厂或房屋设计的步骤和实践

新建一个工程是在经济领域中最大的一个单一产品,它是非常复杂及高度专业化的,其利润低而具有一定风险。为此,熟练的业务管理及掌握其特性这二者是经营的必要组成。

工厂或房屋的构件可以高度标准化,因此每一项目可以使用大量的标准构件,这样有可能为做新的及创造性的设计创造条件。

几乎每一个设计项目的实施是按以下的步骤进行:

1. 任务及职责

在各个项目的实践中,任务、功能及职责在各国间的认识是不同的。业主(Client)则是新项目的使用者,因此承担他的项目必需充分了解业主的设想及意图,使设计方案能吻合业主的设想及要求,从而能承包该项目设计。其关系是业主将工程设计及施工包给承包商,而承包商为业主提供他所要求的建筑设施。

建筑师、工程师可以独立地或者合伙及联合成咨询公司为业主建设项目服务,因此他的职责是为业主提供方案,设计,施工详图及说明书,并对此负责。承包商在业主的信任下可以总包也可以分包,或总包后部分分包于其他承包商,业主与承包商间是订立合同进行工作的。

2. 项目的发展

一个项目的发展顺序主要可以分以下三个不同阶段:

(1)规划及纲要阶段。业主按照其建立新设施所需,提供基本资料,如投资控制额,建成时间,场地位置及特征,公用事业,交通运输,劳动力等等基础资料。

设计部门根据业主的基础资料进行分析及初步调查,取得建筑师、工程师所需的进一步更深下水、暖通、电气等考虑,建筑物内部家具设备以及特殊要求等。设计纲要经当地管理部门(Authorities)及业主同意后,是设计进行的主要依据。纲要也是业主确定场地、工程进度、编制投资控制等工作的依据。

(2)设计阶段。以纲要为基础编制完整的项目设计,其设计步骤如下:

设计竞赛方案阶段,确定方案采用多方案比较法,这些方案一般是由建筑师承担,但方

案必须取得各有关工种同意或配合,使每一方案有实现的可能。

①配合设计。建筑师要连续地与所有工程有关的部门合作,如工艺、设备、结构、暖通、上下水及电气系统均要提出要求。各阶段工作进展及完成过程应密切与业主配合。

②初步设计(Preliminary Design)。纲要、方案及有关该项目设计的资料,各阶段的文件由地方权力机构及业主批准后才能着手进行初步设计,此阶段要确定总体布置、建筑材料、结构形式及投资估算。

③最后设计(Final Design)(相当于我们国内的技术设计)。该阶段要确定构件尺寸,建筑平、立、剖面及材料规格、数量、预算以及计划进度等内容是作为编制施工详图的依据。同样要经过权力机构、业主批准。

(3)施工阶段。即按照规划和设计进行建筑的施工。

四、工程项目经营管理

公司设有国外工程科,由一名年轻有为能力较强的副经理负责,他是一位土木工程师,有设计实践经验,知识渊博,对如何接纳国外项目富有经验。他有若干助手在国外的办事处,可直接用电话与他们联系。他可在公司,根据公司实况直接指挥。项目来源途径一般有以下二方面:

1. 来自联合国的世界银行(World Bank)月报表

此月报是建设及开发国际银行(International Bank for Reconstruction and Development)及国际开发协会(International Development Association)所办的刊物。内有各国拟发展的内容。公司同此刊物的动态指挥公司在海外办事处的人员进行联系,由此取得一些项目。

2. 国内项目

魏特勒经理是德国咨询工程师协会常务董事,与协会其他公司有密切关系。有些项目来源于该协会的成员公司。

3. 来源于创名牌

公司的有些项目在许多国家享有信誉,从而一些名牌项目是慕名而来的。例如该公司造纸厂设计颇有声誉,造纸厂项目则源源不绝。

五、设计方法及效率

魏特勒咨询公司雇有大量的高级职员(专家、工程师),以及配有部分的制图员。工程师、专家只做方案、计算。施工详图均由制图员承担,无描图员,公司有一百多个建筑设计人员,不论工业或民用项目,项目负责人一般均由建筑师承担。建筑师一般以专长分工,民用建筑与工业厂房两大类是有专业分工,而民用建筑内又分体育设施、学校建筑……等专长分工,而专长分工能提高工作效率及精益求精地提高设计水平。

在项目设计过程中,对方案阶段颇为重视,采用多方案比较,每一方案做成模型后进行讨论并照相留存。因此方案阶段的工作量较大,但跨度较短。初步设计和最后设计二个阶段,是方案阶段后的过细工作,工作量为最大。至于施工图主要是绘图。由于公司项目多,

人力紧张,则往往分包于其他事务所。国内项目则包给施工承包商。

由于大型电子计算机的日益发展,结构计算大量采用 IBM 计算机,公司内设有终端。所以计算更为详细。不论使用与否,每月要付 250 马克,电话预约使用按 3 分钟计算,即 $3 \times 38 = 114$ 马克,使用单元付 150 马克后按 1 马克 1 个单元计算。储存为 284 马克 20 单元计算(储存 5 天为限)。根据了解,使用计算机计算比人工计算要节省费用。

设计以建筑专业开始,其他工种配合,施工图阶段需互相提供资料。工业厂房的工艺设计一般由设备制造厂承担,工艺及设备荷载开调,预埋件等资料均由工艺分阶段提供,有问题电话联系解决。

公司有 2 位建筑师专做设计竞赛工作,有 1 位建筑师做构件统一工作,以及搜集世界各国及国内资料供设计师采用。公司有 1 位专职图书管理员,精通业务,与市内情报网建立联系,能非常及时地提供设计师所需资料,对设计工作非常有利。

总之,该公司设计质量好,效率是高的。

其原因:

(1)采用专业制图员对本专业制图非常熟练。速度快,质量高。

(2)弹性工作时间(Slide time),制图员可以选择较优时间进行工作。工作进度紧时可以自由调配时间,本周多干下周少干,本月多干,下月少干,只要满足每周不少于 40 小时。

(3)设计室环境及其他。包括 3 项:

①设计师或制图员占有较大面积,有利于图纸、资料铺开,室内光线柔和充足,屋内采用空调,对工作很有利。

②所需制图用品、设计用品采用送货上门,减少设计人员的非生产时间。

③图纸的图签、简图、附注均备有大量粘贴图纸,只要贴于图纸上来代替绘图,既快又好。

(4)设计工具。绘图桌采用上下自动升降,尺子可选择任意角度的先进设备。各种大小粗细、针管笔及套板齐全,绘图墨水质量高,以及其他辅助用品。

(5)设计资料。图书、资料、杂志、计算图表等,均分布在各专业科室,取用方便。公司每一楼层设有一台复印机,鼓励设计师积累资料,有专职图书管理员,熟悉业务,能及时提供所需图书。

第六节 英国罗罗公司的组织管理

一、组织机构

罗罗公司总部设在伦敦,董事会设董事七人。下设航空分部和工业、船用分部,共有从业人员约 6 万人。

航空分部设在达比,辖 3 个集团,共 5.2 万人。其中达比集团近 3 万人,以生产民用发动机为主;布列斯托尔集团 1.85 万人,生产军用发动机;列文斯顿集团 3500 人,生产小发动

机。

发动机集团是一个能够独立研制和生产发动机的企业单位,每个集团按专业化生产的原则区划为若干工作中心(WORK CENTRE),工作中心具备材料仓库、工装制造、材料试验、热表处理和制造方法研究发展等必要的生产手段,能够独立作战,大体上相当于我们的分厂。有的工作中心下属若干产品中心(PRODUCT CENTRE,相当于我们的产品车间);有的工作中心则直接领导生产工段。集团总部设有工程、制造、商务、产品保证、产品支持、人事、财政等业务部门。工程部门 2300 人,制造部门 2.4 万人(其中含试制、试验厂 6500 人,其余为发动机和备件生产及修理)。

罗罗公司的组织机构及管理有以下特点:

(1)组织机构大致上是公司——航空分部——发动机集团——工作中心——产品中心 5 级管理。公司和分部是决策机关,集团以下 3 级是进行具体业务活动的实体。从 1967 年开始逐步演变过来的,目前还在不断变化。组织机构的变化受到历史、地理的影响。单从业务管理方面来看,其指导思想,一方面是要加强航空分部对各发动机集团的统一领导,另一方面是要适应多品种小批量生产的特点,发展专业化,加强竞争能力,因而把生产的权力和责任尽量下放,使基层生产单位能够独立作战,减少依赖。

(2)发动机集团拥有强大的工程设计力量和试制、试验厂(EXPERIMENTAL MANUFACTURING & TEST FACILITIES)。达比集团工程部门有 2300 人,试制、试验基地有 6500 人,两项加起来约占总人数的 30%,这就确保了产品的不断更新。试制与试验基地统归制造部门领导,其意图是实行统筹安排,节省人力物力。

(3)突出以生产为中心,以制造部门为主干线,实施直线领导与职能领导相结合的双重领导关系。工资由直线领导发,人事调动权与职能领导协商。制造董事通过其助理制造董事对工作中心,或产品中心的经理实行直线领导,并通过其助理制造董事,助理生产控制董事和助理购买董事领导生产工程、生产控制和购买三大业务系统(总部)。生产中心设经理和生产工程、质量保证、生产控制、作业等分管业务工作的经理以及会计师,各业务经理会计师同时接受上级业务部门的职能领导。各业务部门均强调服务上门,如工具成套、在制品周转、机床加油服务到工人,成套图纸送到生产工程师手里。非生产人员的比例在达比机加厂(WCO)约占 20%以上。他们的着眼点在于使直接工人工时得到充分利用和减少生产线的停工、窝工现象。提高综合效率,不单纯考核生产工人与非生产人员的比例。

(4)组织原则基于责任制。在业务部门之间,不强调互相制约,相反地尽可能把职责范围内所需的一切有关业务统一在一个系统里。责任清楚,减少环节,避免业务部门之间的不协调现象。如工程部门统管产品的研究、设计和改进改型。产品保证部门统管产品质量控制、无损探伤、质量规范、检验测试仪器。制造工程部门统管试制和成批生产的方法工程、生产工程、工业工程以及工装、资料等技术服务。生产控制部门统管产品计划与经济计划,原材料库存与在制品库存,以及服务于生产管理的电子计算机系统。

(5)讲求工作方法。他们强调 3 点,即公司与分部制定方针政策,集团总部制订程序,工作中心或产品中心因地制宜地对班组或个人进行具体指导。大量的职责范围都在程序性文件中加以规定,不至于因人事变动而责任不清。这种工作方法是行之有效的。

(6)进行较为广泛的专业化协作。英国的专业化厂商较多,进行协作的条件较好。罗罗公司的原则是,如果交给别人干,只要在质量上、期限上有保证,成本上也划得来的,自己就不干。例如精铸母合金,过去是自己干,现在已交给1家冶金工厂生产。精锻叶片共37种,自己只生产10种。工装制造约有一半由承包商进行。尽管如此。他们在公司内部还是保持了相当配套的制造能力,以满足试制批生产进度的急需,并可避免“别人卡自己的脖子”。由于具备良好的外协条件,罗罗公司的机床修理主要靠机床厂商,计算机靠租用,维修由制造厂商进行。产品生产能力不平衡时,亦可找承包商带料加工。至于职工的福利设施如房产、医院、学校、食堂、幼儿园等几乎完全不管。

二、新机研制

罗罗公司的产品研究、设计、发展工作由工程部门负责进行。达比集团的工程部门由航空分部工程董事和分部经营董事兼达比总经理实行双重领导。其工作大致可分为:先进工程(ADVANCED ENGINEERING)、项目工程(PROJECT ENGINEERING)和发动机发展(ENGINE DEVELOPMENT)等三个方面:

1. 先进工程

主要是进行新材料、新结构、新工艺的研究。提出先进设想,并进行先进项目的性能计算和初步设计,形成先进发动机方案,编出发动机手册。该手册属于可出售的资料,列出了发动机的主要性能、参数,告诉买主可以搞出这样的发动机来,并列出价格。先进工程还集中了一批高级工程师进行工作,是最保密的部门。

2. 项目工程

项目一经确定,即集中设计力量在先进工程的基础上进行项目设计,包括负责与飞机匹配,并选择附件;进行总体设计、零部件设计和性能分析,提出设计草图(SCHEME,相当于我们的打样图,但更为详细),然后由结构控制小组编制零组件目录,并由工程图纸办公室制成零件图(DETAIL DRAWINGS)。试制厂即按第一版图纸进行试制,经过反复修改并试验合格,再定型为正式的工程图纸,投入成批生产。设计试制周期一般为2年。

3. 发动机发展

发展部门是工程和制造之间的桥梁,它参加新机研制并在新机试制定型后继续工作,解决成批生产中的工程设计问题,具体确定批生产发动机的标准和验收条件。并在发动机服役以后收集情况。不断改进,负责到底。

工程部门广泛使用计算机,目前已运用计算机进行应力和振动的计算,热传递计算,发动机性能预测和分析,飞行寿命监控,发动机结构和数据历史存储,噪音研究和分析,发动机安装研究等,并可以用计算机进行复杂零件(如叶片)的设计。

罗罗公司的新机试制、试验工作是由试制、试验厂负责进行的。试制、试验厂的总经理,受制造董事领导。管辖达比、哈克诺尔、巴诺斯维克的试制厂和达比、哈克诺、尔安斯迪的试验厂。拥有机床设备1600台(约占达比集团全部机床设备的30%),试车台60个(包括批生产用),各种试验器90台,并有自己的工装制造,机动维修和器材采购等技术服务部门。工人、技术人员经验丰富,有“刀叉”工人和“刀叉”工程师(万能的意思)之称。能够制造或改

制、改装发动机,制造试验器和测试设备,进行各种试验,并承担研究、发展任务。在重点保证试制、试验任务的前提下,还能将 40% 的能力用于成批生产。当市场对新机需求紧迫而又来不及转厂成批生产时,亦可安排试制厂继续生产一部分,起到机动和缓冲作用。新机试制一般为 10 台左右,用于各种试验、试车以及服务评价,其间,需进行多次修改,直至发动机性能和寿命能够满足设计要求。通过试制、规定关键零件的工艺方法(包括某些材料的切削用量),该方法的基本点是转入批生产时所必须严格遵循的,因此,他们的新机设计与工艺是同时定型的,不像我们有设计定型和工艺定型之分。罗罗的批生产厂一般不安排新机试制。只有锻、铸毛坯和齿轮加工、叶片榫头拉削等少数零件或工序由批生产厂提供。

三、提供责任控制

罗罗公司在历史上是由若干小公司合并形成的,处地分散,自成体系,能够独立生产发动机零部件,有的能独立制造发动机。过去他们几个工厂同时生产一种发动机或零部件,需重复进行或重新进行生产准备,不利于组织专业化生产,也不利于调动工厂的积极性。60 年代初期,他们开始按照成组加工的原则组织专业化生产,于 1967 年建立了第一个产品中心并逐步实行了一种叫做提供责任控制(SUPPLY RESPONSIBILITY CONTROL)的制度,其核心就是按零件相似、制造工艺相似的原则合理地分配生产任务,以促进和保证专业化生产。具体作法是将它们生产的各机种的零、组件根据外形、尺寸、毛坯合理划分为 180 类零组件,每类给以合理代码(RATIONALISED CODES),用 2 个字母表示。同时,将所有制造力量调整成 6 个工作中心(WC)一级的提供责任单位,即 WC0, WC8, WC5, WC50, WC00 和 WC17(外购部门),均规定提供一定范围的零组件的责任。大的加工中心,又进一步划分为若干个有提供责任的产品中心,例如 WC0 有 01、02、03、04、05 等 5 个提供责任的产品中心,WC8 也有 81、82、83、84、85 等 5 个提供责任的产品中心。所有外购件则由购买部门(即 WC17)负责提供,也算一个提供责任单位。当新机设计(改型)定型,由工程部门发图进行成批生产时,必须首先经过提供责任控制单位(设在生产控制部门)对每一个零组件图号进行分析审查,编以合理代码,并以一种 7 联单的形式连同零件图纸发往提供责任单位(WC 或 PC),经该单位同意接受后,这种零组件就确认由这个单位(WC 或 PC)负责提供,不再改变。除购买部门外,一般说来,提供责任单位就是制造责任单位,如因任务负荷过重或某些条件问题,提供责任单位可以外委制造,但不论是自制或外委,均不能改变该单位按时提供零组件的责任。罗罗公司由于实行了这个制度,经过反复实践,积累各单位生产零件的历史资料,使全公司成千上万的零组件制造得以有条不紊地进行,不乱点鸳鸯谱,从而巩固了专业化生产,对提高技术水平、生产效率、发挥设备利用率都有很大的促进作用。同时,由于零组件实行合理化代码,也便于计算机识别,有利于使用计算机辅助生产管理。

四、生产工程

罗罗公司的生产工程(PRODUCTION ENGINEERING)是指应用现实可行的制造方法去制造具体产品,相当于我们发动机厂的生产技术工作。达比集团在助理制造董事领导下,设有生产工程总部,由总生产工程师(相当于我们的总工艺师)具体领导,下设生产工程、

方法工程和工业工程 3 个业务部门。工作中心、产品中心设生产工程经理,接受工作中心、产品中心经理的直线领导和生产工程总部的职能领导。生产工程和方法工程、工业工程 3 个方面总称为制造工程。在制造工程业务系统(包括总部与基层)共有经理、监工 170 人,生产工程师 540 人,工业工程师 220 人,职员 320 人,合计 1150 人,再加工具车间 1200 人,共计 2350 人,其中生产工程为主要部分。

生产工程的主要职能是接受设计规范,确定制造方法,进行生产准备,编制工艺规程,并不断改进方法,以提高质量,降低成本。其技术政策是首先满足顾客在期限上和质量上的要求,并尽可能降低成本。总的看来,这个部门的工作范围与我们发动机厂工艺部门相当,但有其不同的特点:

(1)通过设计联络工程师与工程部门取得密切联系。及时了解设计意图,讨论设计规范,充分考虑现实生产条件,提出改进结构工艺性的建议,并及早进行新材料、新结构、新工艺的研究和准备工作。目的是采用合适的方法和手段使工程图能够制造,并符合期限和成本要求。

(2)新产品投产时,由工艺计划工程编制工艺文件,安排生产周期并提出材料定货和工装设计、制造要求。工艺文件(包括工序单、毛坯图、制造图)比我们的简单,要求工人经验丰富,能够自己解决问题。编制工艺计划与设计工装的工作,有的由工作中心集中进行,有的分散到产品中心。工步安排、机床调整 and 标准工时由工业工程师具体负责制订。数控编程由工装设计员和工艺计划工程师共同完成。首件生产的工艺单、工装、数控纸带由生产工程师进行检查并解决存在的问题。工艺单里要安排检验工序,其具体的检验规程则由检验部门负责编制。

(3)由生产工程师负责指导现场生产,其主要任务是:确定制造方法和机床、工具的技术政策;贯彻工艺文件,对完成任务不好的原因进行分析,采取措施,并不断检查改进工艺方法,提高劳动生产率;提出工程设计图纸的修改建议单;会同质量工程师研究不合格品,从制造方法上采取措施,于短期内加以克服;确定车间平面布置,分析设备能力,提出增添设备预算和维修计划;以及新设备的选择、论证、申请、订购和安装、调试。

(4)生产工程部门与工程设计、生产控制、质量保证、材料试验室以及厂房工程、器材采购等部门有密切联系,在强调技术责任制的同时,也注意加强工作中的互相配合和结合。在生产机匣的产品中心(PCO3)试行由工长、生产工程师、质量工程师和计划调度员组成的责任小组研究解决有关生产技术问题,已试行一年多,认为卓有成效,此种组织形式与我们的“三结合”小组颇为相似。

五、方法工程——制造方法的研究和发展

方法工程(METHODS ENGINEERING)就是研究、选择、采用先进的制造方法,以满足新机研制和成批生产的工艺技术要求,相当于我们工艺技术的研究和发展工作。罗罗公司方法工程的技术政策是:所有关键零件的制造方法必须经过实验;各种制造方法必须证实其能够确保成功;不断改进制造方法以降低成本。整个工作与新机研制以及成批生产有着密切的联系。

(1)先进工程阶段。他们与工程部门密切结合,进行先进制造(ADVANCED MANUFACTURE)的研究工作,包括对先进工程的可实行性进行评价,提出改善工艺性的建议;并根据先进工程提出的要求组织有关人员开展方法研究,利用试制厂或生产厂的条件,用单件试制的方法,尽快做出试验件,提供性能试验,进行反复修改、验证、直至得出适当的结果。据介绍,罗罗公司在活塞式——喷气式——涡轮风扇的发展过程中,进行了大量的新材料、新结构、新技术的预先研究工作,尝到了甜头(如空心叶片)也吃到了苦头(如碳纤维叶片)。他们“把眼睛盯在新技术上”,不断地提出新设想,并且能够很快地做出试验件,对新设想进行试验,反复修改验证,为发动机型号设计提供技术基础。这是罗罗公司能够保持竞争能力和获得成功的重要因素。

(2)新机试制阶段。由制造部门与工程部门密切结合,进行先进工程、先进制造的生产发展(PRODUCTION DEVELOPMENT)工作,即由单件试制发展为批量试制。它是新机研制的一个重要步骤,需提前进行或与新机试制结合进行。主要任务是建立适当的,能够满足工程质量和成本要求的制造方法,并提供试验件进行各种试验。通过生产发展的首批试制,提出用于成批生产的制造方法和专用设备,作出成本评价,制定技术规范手册,并得到设计、质量、试验室等有关部门同意。

(3)成批生产阶段。发动机试验合格后,由制造部门根据正式工作图,组织成批生产,其间,方法发展部门要在确定制造方法,进行生产准备方面对车间提供技术支持。在成批生产过程中,还要不断改进制造方法以降低成本。罗罗公司对各产品中心提出了降低成本5%的要求,据说此要求往往难以做到,因为他们必须首先满足顾客在质量和期限上的要求。考虑到老机种经受了长期的飞行考验,如果进行重大工艺改变尚需进行大量试验,并承担成本或性能的风险,其新工艺的采用大多结合新机研制或老机种出现重大故障时进行。罗罗公司内部从事方法发展的规模不算大。在生产工程总部设有方法部门,有十几个方法工程师,重点研究切削加工,提供专用机床设计服务,但未直接掌握试验手段。在工作中心设有方法工段,有7、8个工程技术人员,10台左右设备,研究工作密切结合生产。在各产品中心则由发展工程师或生产工程师负责方法发展任务。罗罗公司方法发展工作的一个重要特点是大量依靠外部研究单位和供应商,公司内部只是提出技术要求和进行验证性试验。购置新设备一般由发展工程师或生产工程师结合产品进行工艺分析,详细说明添置理由,适用范围,技术经济效果和成本回收期限,提出专门报告,逐级审查批准,选择供应厂商报价承包。他们只是根据产品使用提出技术要求,一般不介入具体的设计工作,以便保持要求承包商进行设计更改直至完全满足使用要求的主动权。设备进厂后,由发展工程师组织培训工人,进行试生产,在合同规定的试用期内尽可能多使用,多考验,充分暴露问题,要求供应厂商负责解决,试用合格后,再移交生产使用。为了提高设备利用率,价值较高的设备一般装在生产线上,但安排承担一定的研究、试制任务,尽可能提高新设备的利用率,充分发挥新技术的效果和较快地收回成本。

(4)材料热工艺的研究发展与技术规范、标准的制订由试验室负责。试验室由工程部门领导,分为材料工程组,研究发展试验室,发动机支持试验室,制造支持试验室4个部分,实行设计、制造、使用相结合和全公司材料、热加工和资源的协调一致。材料的研究发展是同

供应商合作进行的,由试验室负责审查,通过供应商参加研究、试验工作,确定材料验收标准并进行验收。铸造、焊接的研究发展一般在公司内部进行,大锻件的研究发展委托供应商进行,由试验室控制冶金技术规范。试验室与生产工程的关系是,生产工程部门负责制订工艺文件和加工方法,试验室负责制订热加工说明书并审查通过加工方法。

六、工具设计、制造和管理

罗罗公司在工具管理方面有下列一些特点:

(1)关键设备多,且先进。罗罗的工具车间共有精密镗床 35 台,而我们工厂最多的才有 10 台。罗罗的工具车间有三座标数控铣 3 台,三座标测量机 3 台,而我们有的厂连 1 台也没有。

(2)工人等级高。罗罗的工具经理不只一次地讲:“我们的工人都是熟练等级工,都是最高的。”精铸厂工具车间共有 63 名工人,除 1 名是半熟练工以外,其余都是熟练工。罗罗的许多工具车间是没有工艺员的,他们的工作由工人代替了。

(3)按机群划分工段。罗罗所有工具车间,都是按机群来划分工段的,可以充分发挥设备的利用率。

(4)有强大的工装设计力量。罗罗公司的工装设计人员的隶属关系不一致,有的在生产车间,有的集中服务,共约 270 人,而且是经过罗罗公司自己培训过的。

(5)生产管理科学,强调周期,强调进度,强调工装的成套性。每有一个新的零组件要制造,都是把工艺计划、工装计划、工装制造、锻铸件进度、零件制造、零组件装配,按周期事先协商好,然后下任务。特别强调工装的成套设计、成套制造、成套供应。

(6)利用电子计算机辅助工具管理。工具的计划进度,工具的成套性,工人的工时,工具任务的完成,都利用电子计算机辅助管理。

(7)讲究成本。车间每年要做一次财政预算,在预算的 25 个项目中,工具费用占两项,即标准工具费用和专用工具费用,每月进行控制,不吃“大锅饭。”

(8)有强大的供应厂商。据罗罗自己统计,为罗罗生产工装的厂商计有 1870 名工人,120 名工装设计员,每年平均承担罗罗 50% 的工装任务。

(9)工具检验由工具车间领导。有的工具车间根本没有检验,而是试用合格为止;有检验的,只是最终检验。但供应厂商做的工装进厂则必须检验。

(10)重视刃磨。刀具的刃磨不全部集中到工具车间。使用刀具多的车间有自己的刃磨工段,由工具车间领导。刃磨设备按 8% 左右配备,并且直接用光学曲线磨磨刀。其他则集中到工具车间磨刀。

(11)工具管理科学,运输、保管先进。普遍采用颜色代码对现场使用的工具进行管理,防止未经校验的工具混入现场。工具管理井井有条,不管现场在用或库存保管没有一个直接放在地面上的。由于运输工具先进,货架高度可达 5 米,具有足够的存放位置。

(12)工具车间由工作中心的生产工程经理领导,工具室则由产品中心的生产工程经理领导。

七、工业工程

罗罗公司的工业工程是研究如何把人的技能有效地应用于制造工程。它的主要工作是在生产工程师确定的制造方法的基础上对生产流程、劳动组织和工人操作进行周密的考察和研究,规定各工步的操作方法,测量和制定标准工时,他们在工业工程方面肯下功夫,也肯投力量。这个集团有 220 名工业工程师从事工业工程工作,其中绝大多数是经过专门培训的。

罗罗公司之所以用人少,效率高,会做生意,其基本原因之一是把生产和经营活动建立在科学的、实际的标准工时的基础之上。罗罗所制定的工时,就是一个合格的工人完成一个生产作业所需要的总时间,它包括加工零件所需的机动和手工操作的基本工时,并包括一定比例的工人休息、工具维修、机床调整和由于意外而造成的短暂耽搁等补助时间。

标准工时的制定,经过由粗到细、由技术估测到实际测量的 5 个阶段:

第一阶段:当新机决定设计,即开始进行本阶段的估测。一般只估测关键零件,由新机成本估测部门根据发动机手册和可能提供的草图并参考老机的资料进行估测,用于估算成本。

第二阶段:根据设计草图进行较为详细的估测。仍由新机成本估测部门进行。用于更新和检验第一阶段的估测并估算新机销售价格。

第三阶段:新机进入发展制造阶段,各产品中心的工业工程人员根据工程部门提供的零件图,对成本较大的零件进行估测,用于计算劳动量,提出零件制造报价和进行生产准备。

第四阶段:新机决定投入生产,由产品中心工业工程人员根据完整的设计、工艺资料,确定操作方法(工步、切削速度、进给量),估测所需工时,用于计算详细成本,计算劳动力需要量和机床负荷,并为车间监控生产能力提供基础。

第五阶段:在新机正式投产后,由各产品中心的工业工程人员,用合适的测量技术,对每个零件每道工序的每个工步进行具体的作业测量,检定原定的估测工时,定出标准工时。

这样定出的标准工时,有以下几个特点:

(1)科学性。不仅进行具体的作业研究,而且进行实际的作业测量,使标准工时比较符合实际。

(2)可行性。标准工时的内容,除考虑“速率”,即工人的出力程度等因素以外,在基本工时的基础上还包括一定比例的补助时间,用以恢复工人的疲劳、个人自然需要和生产中意外造成的暂短的停歇。

(3)不变性。标准工时是根据一定的制造方法制定出来的,不因工人技术水平不同而改变。

标准工时是罗罗组织生产和经营活动的基本依据。他们用它来计算成本和价格,计算工人和设备需要量,制定经济批量和生产周期,编制长远规划和日历作业计划,控制库存周转,并监控工人和部门的工作效率。

值得注意的是,罗罗公司工资形式于 1971 年由计件工资(即按工人完成标准工时的多少支付工资)改变为计时工资(即按劳动日支付工资)。他们认为,这样做有利于保证产品质

量,并可减少劳资纠纷。他们还通过监工系统(作业经理——监工——工长)对工人实行监督。具体作法是:通过作业监督员并借助电子计算机对工人的实作工时和非生产工时进行记录、存储和统计,同标准工时进行对比,算出工人效率($O \cdot P$)和部门效率($D \cdot P$)。产品中心和各工段每月讨论 1 次,并由工会代表参加,从工厂和工人两个方面找原因,提出发挥工人效率和部门效率的办法,要求工人效率达到 100%,部门效率达到 75%。对干活好的工人实行奖金、休假、旅游等奖励办法。

八、生产控制

罗罗公司的生产控制系统是 1967 年建立产品中心以后逐步发展和形成的。其中吸收了美国的经验,例如使用“MATERIEL”一词就是从美国学来的。其含意是:把生产过程当作物资移动的过程,所以生产控制就是对从原材料进厂到制成合格产品的物资移动的全过程进行控制,以达到高效率、低成本和按准确时间进行生产的目的。这套办法科学地反映了生产活动的规律,是小批量、多品种生产行之有效的管理办法。其主要特点是:

(1)统一计划。实行两个统一,一是短、中、长期计划(当年计划与两年、五年计划)的统一;二是生产计划和经济计划的统一。在机构设置上,由一个助理董事统管,下设计划与输出、制造周期计划、生产与库存控制、供应责任控制和计算机辅助管理系统等业务部门。这个机构把远年计划到当月的生产活动都纳入计划轨道。

(2)不断计划。他们根据定货要求假设订货,1 年 4 次(2 月、5 月、8 月、11 月)制定和修订五年计划(当年不包括在内)。前二年是按月份编的,后三年是粗线条的。使上下都知道一年、两年和五年的任务,以便准备生产条件,安排生产活动和参与市场竞争。

(3)计划是建立在能力(本厂和承包商的)和生产条件的基础上,不搞空头计划。他们搞两个平衡:一是任务和能力平衡;二是输入(人力物力)和输出(产品)的平衡。他们的一个观点是完成了输入任务,才能保证完成输出任务。

(4)使计划尽量符合客观经济规律。他们分析了产品结构和制造过程,产生了基本数据贮存。研究了机床调整工时和库存零件储备量的关系,制定了合理的经济批量。在标准工时和经济批量的基础上制订了生产周期。这就使生产计划的编制有了科学的基础。

(5)要做到计划的准确,首先要做到库存准确。他们有一个准确的库存记录系统。库存状态分为 14 种,每天约有 3 万多个库存移动,当天情况 24 小时内就能反映出来。进度计划规定的废品允许量,可以根据实际情况随时修正。原材料一进厂就算在制品,材料库划归计划部门管理。

(6)由输出小组管理分配库。目的是根据产品输出计划严格控制输入与库存,做到既能满足需要,又不积压资金。不论是材料的订货、进货量,还是在制品、成品库存都留有余地。并设材料缓冲库以防意外。对于过剩的库存(包括从毛料到成品的各种库存状态)由过剩调查员调查原因,纠正不合理的库存,并搞零件改制,变过剩为有用。

(7)新机研制和批量生产,统属一个生产指挥系统。根据零件的合理化责任代码分配任务。产品中心如果能力不够,可以找承包商制造。当任务超过能力,又找不到适合承包商,不勉强接受任务。

(8)注意控制作业排队。进度表内安排了合理的排队时间。生产控制部门对过长的排队要采取技术组织措施。如提高设备利用率和劳动效率、加班、增设作业点等加以克服。

(9)零件周转严格按批次进行。从调度日历计划上看到,每台机床一般安排3批任务,一批是正在干的,一批是已经准备好的(包括图纸、工具、批卡),再一批是要作生产准备的。都有管理人员按时送到机床旁边。生产现场很有秩序。

(10)生产控制使用了各种图表,如表示生产趋势(计划和实际比较)、任务和能力平衡、作业优先性、发动机缺件图表(缺件的概念与我们不同,没有实现进度表计划的称缺件,发动机总装不留缺件)等。用图表、幻灯汇报工作,清晰、扼要、有说服力。

(11)对产品中心的考核主要有4项指标,一是输入输出计划,二是品种数量进度,三是成本计划,四是工人效率和部门效率。4个指标很管用,把品种、产量、产值、劳动和成本指标都结合起来了,不搞部门分管。

九、质量保证

为取得用户信任和提高竞争能力,罗罗公司很重视产品质量保证工作,对生产过程中的各个环节,包括设计、发展、购买、制造、处理、装配、试车、包装、运输、库存以及服务等的质量政策、程序和责任都在质量手册中作了详细的规定。

罗罗公司质量保证部门的组织体制,从航空分部到产品中心共有五级:在航空分部设产品保证董事。在达比集团设产品保证控制员;下面设中部地区和苏格兰地区的产品保证经理,受产品保证控制员和助理制造董事双重领导(苏格兰地区受产品保证控制员和达比集团董事兼苏格兰地区总经理的双重领导)。在工作中心和产品中心则设质量经理,接受本工作中心和产品中心经理的直线领导并接受地区产品保证经理的职能领导。

质量保证部门的职能,从50年代开始逐步地由单纯产品检验发展为全面质量保证。1950年以前,罗罗公司只有产品检验部门,与50年代初期我国从苏联引进的企业管理体制相仿。50年代初,它们开始组织了几名检验工程师,对产品质量作些调查研究和验证试验,并相应发展了无损探伤技术,用于超差品的处理,迈出了全面质量(TOTAL QUALITY)控制的第一步。1963~1964年期间学习美国的企业管理经验,建立质量部门,统一执行产品检验与质量控制两种职能,并于1967年开始建立产品中心,在每个产品中心设置经理。70年代又进一步强调每一个人,每一个部门,包括工程制造商务和产品支持,都要对质量负责,发展为全面的质量保证。

他们认为质量保证与产品检验的基本区别是:产品检验只是单纯的事后检查把关,而不是采取其他保证质量的积极措施,把影响产品质量的因素排除在产品制成之前,这样如果设计、工艺有问题,出现大量超差品,也只好增设更多的检验员,从坏的里面挑好的。质量保证则参与产品设计、制造以至产品支持等生产活动的各个环节,采取预防、检查和分析处理等措施对产品质量实行全面控制。主要是:

(1)参与设计讨论和设计联络,在生产过程中对工程设计资料作解释,并经常向工程部门反映产品加工中存在的问题,以便在设计规范内加以改进。

(2)对各生产支持试验室的业务进行监督,并直接控制无损探伤(X光、超声波等等)检

验业务。

(3)对购买或外包加工质量和生产条件直接参加审查批准。

制订产品验收标准(经工程部门同意)和分类统计检验等技术文件,审查工艺文件,制定产品检验方法,提出产品检验设备等等。

为适应上述职能要求,罗罗公司的质量保证部门相当重视技术队伍和物质条件的建设。在机关和基层都配备有质量工程师,每个产品中心配备4~10名,多系设计、制造、检验人员出身,具有比较丰富的工作经验,能够独当一面地处理产品质量问题。产品检验人员在机加部门约占直接生产工人的20~30%,而且选择有经验和有威信的人担任。在进行生产技术改造的同时,相应地进行了质量检验技术的改造,大量地采用了数控、数显、光学和非破坏检验等现代化的检验设备。

罗罗公司很重视质量教育,在车间里张贴着要求搞好质量的标语和宣传画。它们也吸收工人参加管理,如研究解决产品质量问题,提出合理化建议等,称之为“工人管理”。

第七节 英国 WS 阿特金斯咨询集团的组织管理

WS 阿特金斯咨询集团主要是由阿特金斯爵士(Sir William S Atkins)在1938年组成的 WS 阿特金斯合股公司(WS Atkins & Partners)的基础上不断发展和扩大起来的。现拥有1300余名在技术上受过专业训练,具有丰富经验和较高水平的各种专业人员。它是英国较大的一家综合性的咨询单位,能提供多种咨询服务,包括项目的设想、各种研究以及决定实施后包括设计、采购及施工,直至试车投产全部内容。阿特金斯的观点是,咨询很难有一个确切的定义,但有其主要特性。特性一为独立性,即除向顾主收服务费外与其他单位无任何经济联系或政治联系,不拿佣金或回扣等。英国比较强调这方面的信誉,以此树立咨询机构与顾主间所必需的信任。特性二为可靠性,即以其所积累的经验提供专业技术、保质保量地解决顾主所要解决的问题。特性三为适应性,即利用现代先进技术解决顾主的问题,而不是沿袭旧的、利用原有的概念或通用的标准或格式解决问题。

一、集团的主要业务范围

集团为多种经营,业务面宽,工作范围广,包括土木、结构、机械、电工、冶金、工艺程序、生产控制、运输和建筑工程管理以及能源环保等。在先进技术及其发展的探讨方面,有专门人员进行业务的开拓。由于集团有这批专业力量,就可以在项目经理的管理下向顾主提供各种咨询业务。该集团海外业务的经营占其总任务的50%左右,在过去20年内曾在80余个国家承办过8000余个项目。

二、集团的组成及主要分支部门的组织机构业务情况

该集团是一个多种经营的咨询机构,由若干主要公司及一些辅助公司组成,主要的咨询公司有5个,即阿特金斯规划公司,WS 阿特金斯合股公司,阿特金斯研究及发展公司,阿特

金斯农业与水管理公司,阿特金斯国际公司。

以上 5 家公司均在世界银行登记注册,可经世界银行提名参加有关国家项目招标。辅助的有 4 个组合公司,即:阿特金斯检验服务有限公司、阿特金斯检化验有限公司、阿特金斯应用技术有限公司、伍德科特印刷有限公司。

直属集团的尚有各分支办公室,经营规划组和行政部、财务部及法律部。

“多种经营、综合服务”为该集团之所以得到发展的基本指导思想,所以集团的组织机构必须保证能对顾主提供恰如其分的各种专业的咨询服务,故而它在人员组合上也是非常灵活的。

1. 经营规划组

该组总计 8~10 人,包括秘书 1 人。组织机构如图 7.8.4 所示。

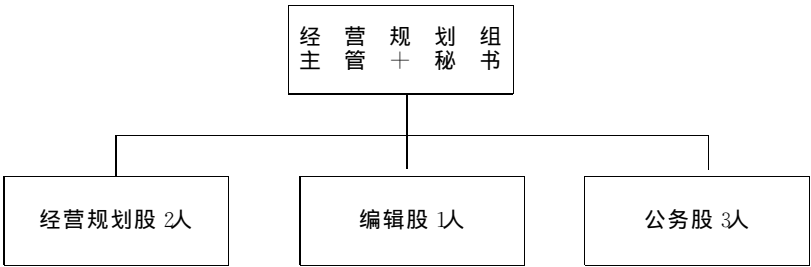


图 7.8.4 经营规划组组织机构图

经营规划股主要的业务是为集团董事会会议作准备工作、定期向董事会提交报告、列席董事会,协助编制集团全年概预算(会计年度为每年 4 月 1 日),到各科室访问及分析动态,议定公司关键人物等。

编辑股主管集团各科室的对外业务介绍及宣传材料,以及内部“职工通讯”等。负责这些刊物的编辑、校对及出版工作。

公务股负责幻灯片、各办公室招贴图片等材料的保管,以及外出考察、工地拍照记录等现场材料的考虑及保管等。

2. 阿特金斯规划公司

该公司承担国际范围内的规划咨询任务。可在集团内与其他部门合作共同承担项目,也可单独对外承担项目。按业务内容有工业经济规划、操作管理、人力资源规划,以及区域城镇和运输规划等。

该公司总计约 100 人,按任务分工下设 4 室和 1 组,如图 7.8.5 所示。

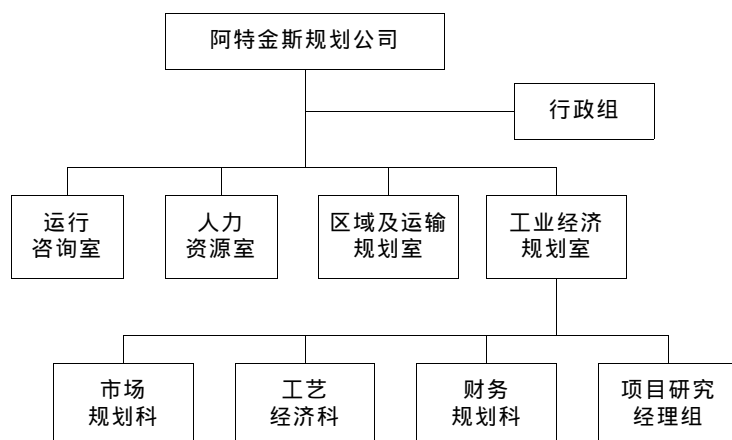


图 7.8.5 阿特金斯规划公司组织机构图

上图中 4 室 1 组人数分配为：

工业经济规划室	29 人
运行咨询(或管理科)室	26 人
区域及运输规划室	27 人
人力资源室	8 人
行政组	10 人

(1)工业经济规划室。可承担多种工业、不同规模的基础建设项目的工业可行性研究。从项目的建设阶段划分,如图 7.8.6 主要是在顾主作出实施决定(决定投资)之前的各种研究。包括市场调查、工艺及设备选型、厂址方案评定、原材料运输、基建投资及操作成本的计算、财务评价、成本利润分析以及资金筹措等。此外,尚可提供其他单体服务项目。

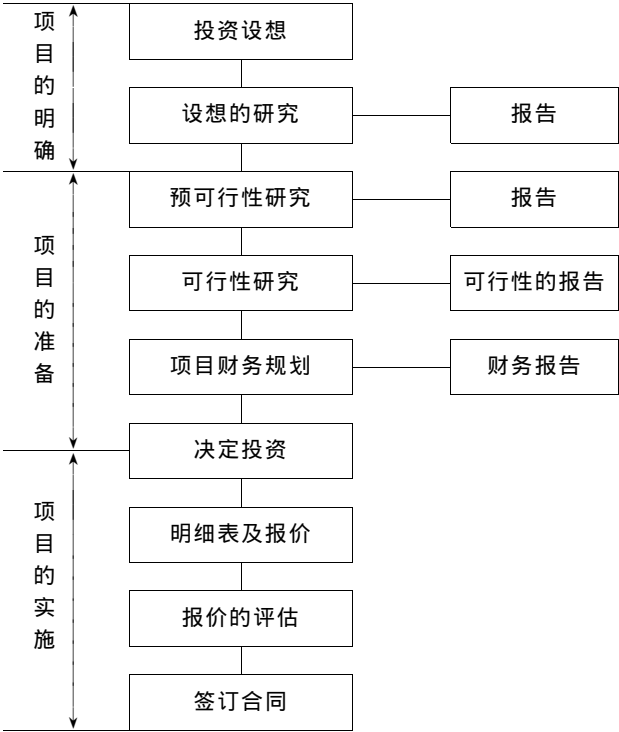


图 7.8.6 工业经济规划室组织机构图

该室业务人员适应能力强,人员的专业资历有工程师、经济师、会计师、自然科学家、社会科学家、历史学家、外语专业人员等,足以承担工程项目的技术及经济评价工作。

该室下设 4 个科,即:

市场规划科	12 人
财务规划科	7 人
工艺经济科	5 人
项目研究经理组	4~5 人

从该室所承担过的业务范围看几乎是无所不包,根据他们的工作经验形成了一套工作方法,即所谓的方法学(Methodology),可以应用于各个工业部门。

(2)人力资源室。关于人力资源的咨询一般在 3 个等级上考虑问题,即:

- ①国家级——学校的建设,各种教育中心及培训中心的成立等;
- ②地区级或工业部门级——省及地区范围内按专业分工的工业部;
- ③工厂及企业部门级——工厂或企业内部所设的培训机构。

对一个工程项目来讲,人力资源极为重要,不论多好的工艺及设备,到投产时没有相应的管理人员、没有熟练的操作工人,将造成极大的经济损失。一般在可行性研究时就应考虑人力资源的规划问题。

英国意识到不能工业部、教育部、劳动部三足鼎立,要互相通气解决问题,近年来成立不少这方面的专门组织,如人力资源服务委员会(1974年成立)等。英国目前已有不少培训中心。从人力资源开发的角度看,人员培训工作能加速工业的发展。

(3)运行咨询室。为业务经营或项目管理的运行方面所提供的管理服务。可就公司的操作和经营情况提出评价书和建议,也可对操作方案、生产系统、总体布置及程序方面提出评价。主要是应用计算机,就战略评价或项目数据处理构成“模型系统”而进行研究。

所承担的各种评价主要为2大类:

①工艺分析——产品品种、产量、工艺、设备、市场、收得率等;

②财务分析——现金流量、返本期等。

(4)运输规划室。该部门可单独或与集团内其他部门合作,对国家或区域的交通及城市发展的战略规划,以及某个工程项目的厂区交通运输或某个单体的运输问题提供咨询业务。此外,也对交通所造成的环境影响进行评价。

(5)WS阿特金斯合股公司的9个室。它们包括:

①项目管理服务室。该室业务于50年代才形成系统,10年前才有全部项目管理的业务。该室总计60人左右,主要分七个科。如图7.8.7所示。

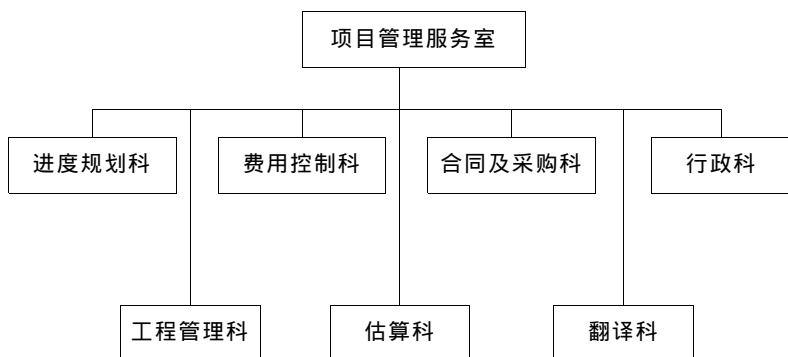


图 7.8.7 项目管理服务室

• 工程管理科。广义讲能承担从工程项目的设想到项目实施及试车投产各阶段的服务。但如属实施以前的研究阶段则多半是与规划室配合工作。本科任务大多系属决定项目实施后按顾主要求代表他对项目建设进行招标、发标、评标、开标等各种工作,然后签订合同,按进度、资源及财务计划,按时、按质、按量通过一套科学的管理方法完成建设的任务。

• 进度规划科。按带状图表及网络图编出计划进度,对项目经理及时提出报告和指出问题,并提出解决问题措施,当发现不能如期完成计划时,要按时召开会议,适当修改计划。

• 费用控制科。按总体规划编制项目实施的具体财务计划。若为海外项目需更加严格控制,因涉及外汇问题。该科人数不多,经常是与各室的专业工程师密切配合工作。

· 合同及采购科。负责编制招标文件、评标、签订合同等,对付款条件、劳力使用条件及法律问题均应与有关部门研究妥当后反映在合同条款上。对需要合同种类(设计、订货、施工等)及份数,都要有周密的安排。采办业务包括采购、催货及检验。

· 估算科。基建费用的概算及估算等,基本上为估算师的专业内容。

· 翻译科。文种多为法文、西班牙文译成英文,一般为“单向”翻译,由母语译为外语则较难,配有专门译员。

②土木工程室。该室承担所有的钢铁厂、电站、工业设施、民用建筑、给排水等各种土建的规划及设计,人数约 150 人。该室与勘察部门联合尚可承担厂址选择及鉴定工作。

③结构工程室。该室约有 150 人。承担各种结构及基础的规划及设计、施工监督、工地问题处理等。该室对焊接结构、预应力钢筋混凝土以及其他材料的处理都有丰富的经验。对钢结构缺陷及探伤也有所研究,并能对修理、修复及更换现有建筑结构提出系统建议。与测量部门合作可进行大地测量、等高测定,配备有近代的测试装置。

④运输工程室。承担所有公路、桥梁、机场、铁路、港口、码头及采油平台等工程的可行性研究及设计工作,按阶段可分作初始阶段的各种研究、实施阶段的询价书、报价准备、签订合同、施工监督以及质量、进度、财务控制、成本控制、工地组织及工程管理等。

⑤环境工程室。实际上是建筑内在工程,即对各种形式的工业、商业、教育、文娱、医药及居住等各种建筑工程的机、电、能介质的规划、设计及工地施工监督等的咨询。

⑥工程及工业工艺室。承担除冶金及矿业工艺室之外的所有工艺及制造业的可行性研究,直至试车投产的各种业务,有 4 个科:

· 电气工程科。动力配电,厂内(钢铁厂、造纸、化工及其他)的电力驱动以及工厂电站、电网供电分析。

· 工艺自动控制仪表科。负责工艺控制所用的仪表及控制单元与计算机的应用,集中控制系统如自控及能介质管理等。

· 机械工程科。负责制造系统的工程设想及施工设计,以及产品设计。尚可承担流体力学、燃料、燃烧、节能、垃圾处理、能的供应等的业务咨询。

· 工艺研究科。主要为化学及食品工艺的设计,保健及安全的调查研究,排污的鉴定及处理等。

⑦冶金及矿业工艺室。该室承担高阶段业务,在项目实施之前的各阶段是与规划室配合进行的。项目的研究经理(Study manager)可由该室或别室的人员担任。但如作钢铁厂设计,则必须有该室人员作为主力参加。该室所承担任务大多为顾主作出实施决定后代表顾主进行招标并选定承包商以及与之签订合同进行设计施工、试车投产等一系列工作。

该室下设四科一组如图 7.8.8 所示。

· 矿业及矿物加工工艺科。主要业务内容为地质数据的解释、矿业规划等;其次如铁矿的富集及其他工业矿物的富集,包括破碎筛分、贮存混矿、装卸运输等。

· 冶金工艺科。负责包括各种冶炼工艺如烧结、球团、炼铁、炼钢、轧制、加工处理等。承担咨询业务包括工程服务、工艺设备选型、原材料平衡、热平衡、车间布置、询价报价评价等。此外,并可提供施工安装,试车投产以及操作维修及培训等一整套咨询内容。在过去

15 年中曾为世界各国 50 余家钢铁厂提供了咨询服务。

- 水泥及其制品科。负责承包水泥工业全套的咨询业务。
- 系统工程科。该科可提供的咨询业务为工艺过程的控制、自动化和通讯系统的规划、设计及工程管理。

冶金及矿业工艺室人员计 50~60 人,平均年龄略高,需要有相当的专业经验,所以大部分是来自生产厂(英钢联系统等)、制造厂的专家以及吊车专家、总图专家、环保专家和军事系统来的计算机专家等。

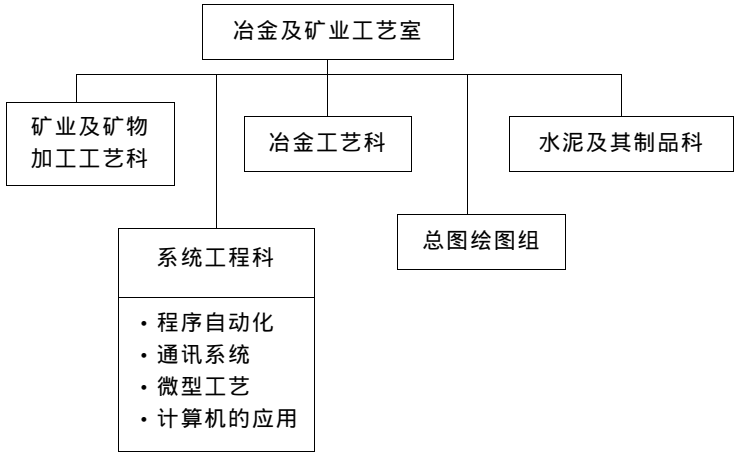


图 7.8.8 冶金及矿业工艺室机构图

该室需作总体布置时由工艺专业负责人与总图专家及绘图组研究后作出总图,对规模大的项目可另请总图人员。

- ⑧石油及燃气室。该室有 70 人,为石油及燃气工业提供所需专门技术的咨询。
 - ⑨地区办公室。在英国本土为当地土建、结构、机电及其他项目服务,各办公室分设于威尔士、英格兰西、中部及北部等。
3. 阿特金斯研究及发展公司

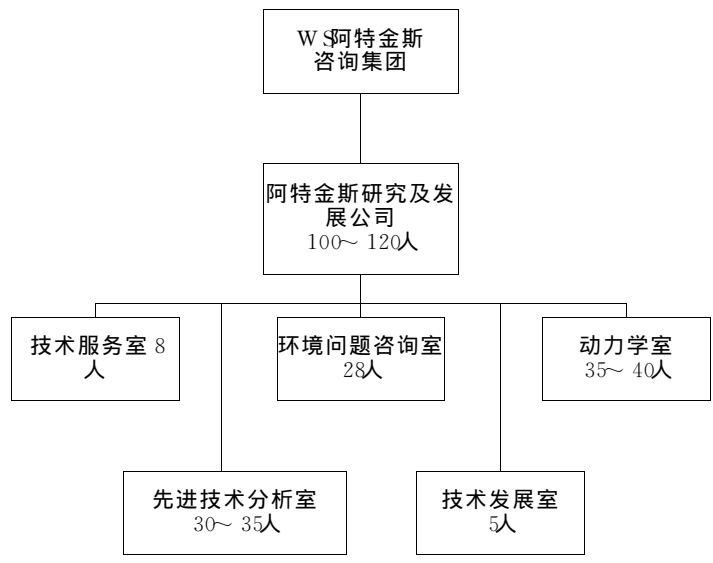


图 7.8.9 阿特金斯研究及发展公司机构图

该公司直属于集团,人员总数近百人,平均年龄低些。公司下设 5 个室,分别由 3 个室级技术主任主管,如图 7.8.9。各室主要的作用及业务范围分述如后。

(1)动力学室。主要业务为流体力学、结构动力学及地震力学的研究分析等。该室对人员素质要求较高,全室 40 人中 30 人有学位,而 8 人为博士学位,平均年龄 27 岁。

(2)技术发展室。该室主要作用为:①技术新领域的开拓;②发展现有各室新工艺的应用

该室要求工作人员有创新精神,善于向顾主解说并使之容易接受。如向政府部门或企事业单位提出设想的内容将对工程技术的发展在经济上所起作用等。如风力利用、海水脱盐及太阳能等。

(3)环境问题咨询室。该室主要业务有:①生态控制;②音响和噪音研究——公路、机场、铁路周围等音响影响研究;③社会问题评价——社会学家与环境心理问题的研究,如饭店、旅游的装饰、超级市场的安排等;④环境问题评价——如电站的电与热是否合并问题,是否设单元系统单独供热问题。

(4)技术服务室。该室主要业务有:①协助设计科室应用计算机;②计算机硬件的管理。

(5)先进技术分析室。该室业务的 70%是与外单位订有合同的项目,用于支援集团内部的约占 30%。该室约 30 人,其中:编制软件的为 12 人,在工程部门应用软件的 12 人,搞理论力学(数学分析、应力动力学、热传导等)约 6 人。

4. 阿特金斯农业及水管理公司

该公司设于剑桥,约百人左右。

该公司的业务近年来更显得重要,也日益增多,特别是土壤鉴定、灌溉及排涝、土地开垦、蓄水以及耕地管理等。对农业的发展还包括农艺、农畜、渔业等问题。该公司曾为许多国家承担过这方面的业务。

5. 组合公司

(1) Atkins 检验服务公司。能为国外的专门管线及元件焊接技术提供检验服务,包括石油、化工、钢铁工业的管线。检验方法多用无损探伤法如超声波、磁粒法等。也可提供防腐问题的研究。

(2) Atkins 检化验有限公司。提供质量检验的程序及无损探伤工艺,与公司项目管理组共同提出项目建设中的质量问题,提供合适的规范,确保所用材料的材质无误,以及提供预防性维修计划等。

(3) 阿特金斯应用技术有限公司。该公司设计和应用所有的计算机系统,除运用公司自己的人员及设备外尚可运用集团内部所有计算机专家的力量解决业务分析及工艺处理方面的问题。

(4) 伍德科特印刷有限公司。为本集团及少量外单位的印刷出版服务,包括提供必要的版面设计等。

6. 法律部门

该集团设有法律部门,有律师三人。律师的作用为:

- ①协助各公司在合约条文、签约要求方面弄清条款内容,法律后果等;
- ②协助各公司编拟合同条款标准格式,供工程技术人员签约时参考;
- ③协助各公司在招聘人员时研究处理合同上所发生的问题。

三、业务的经营及其特点

1. 经营管理有一套制度

(1) “管委会”责任制。集团的组织机构,但在业务管理上采取“管委会”的办法,由“管委会”的常务主任及另外三个业务主任负责全盘工作,除国际区域各主任、夏普费德勒建筑工程公司、石油及燃气室、农业和水管理公司直属管委会常务主任主管以外,其他各公司都由管委会的一个主任直接负责。加上集团主席(兼研究及发展公司负责人)实际上是五人小组,常务主任负责日常工作。各基层室的工作其业务性质极相似者或关系密切者另设专人进行必要的协调,但均以室为管委会管理的基层单位。

集团的业务政策包括:

①工作负荷的平衡——任务不足要窝工,任务过多若照顾不过来,质量差会影响名誉,所以要做好平衡;

②管理工作要跟得上——特别是综合性的咨询业务要随情况的变化迅速作出反应,使各种业务管理的工作跟上;

③经营业务的方针要看用于可获利的工作人时的百分数指标如何而定。为了招揽生意,要有必要的不赚钱的活动;

④以工程项目为盈利中心(Profit Center),各室科均为消费中心(Cost Center),以集团

为一整体作为最终的核算单位。不是那个室赚钱多就给那个室奖金；

⑤要使大家关心利润,公司的盈亏情况公开；

⑥维持集团良好的声誉；

⑦注意海外业务的开发——通过各种途径了解发展中国家发展情况及其业务需要情况。

(2)编制预算和咨询项目的收费。集团采用货币核算法经营业务,以“工时费用值”(Time Sheet Cost 简称 TSC)为基本数据,集团每年按会计年度结算并编制来年预算。集团按各基层单位月报表逐月编制集团的盈亏月报报管委会。

(3)业务开发及编制工程报价。业务的开发在咨询公司内就是编制报价,是一项重要工作。尽管对顾主提供报价是不收费的,但报价的目的是招揽生意获得工作,从而获得收入。该集团各公司各室编制报价与获得工作的机遇比值不同,在规划公司的经验比值为 4:1 或 5:1。此外,各室所经营业务由室独立承担的,一般最大约占室总工作量的 50%。由于编制报价实质上是开发业务的一种推销技术,它不象推销员推销商品,而是由咨询人员以其专门的技术通过口头的报告或书面文件向顾主展示其业务经验与能力,以获得顾主对你的信任及委托,从而获得生意。为此,应注意下述各点:

①能否得到足够数量的报价是反映能否保持均衡工作(工作的连续性)的主要方面,所以不断扩大业务范围和工作能力是获得工作的主要因素之一；

②业务人员的数量及能力以及他们的有效作业时间为另一重要因素；

③公司的信誉与成员的声望也是很重要的,要有一批人为顾主所乐于信任,这也是竞争中胜过对手的重要因素。

为了业务开发的需要,集团现时在以前推销室和资源室(Sales Co-ordination & Resources Office)的基础上新设综合统计室(Central Statistical Office)直接面向管委会,负责市场情报收集,业务动态研究,业务推销等。

集团的各公司如规划公司在接到询价后一般指定一位报价经理,有时一个经理同时管几个项目。对较大项目要组成临时报价组进行工作。对更大的项目要公司及集团的高级成员开会,研究报价对策,决定报价与否,然后决定如何报价。

(4)项目实施过程中注意按程序经办。决定项目付诸实施后,顾主为了选择咨询公司而招标。若经本公司投标,中标后则按下述程序逐段提供咨询业务:

①顾主与咨询公司签订合同；

②研究并明确可行性研究的要求,确定这次任务的授权范围；

③编制详细实施报告；

④编制询价书；

⑤确定承包商及分包商,然后开展建设工作。由总包向分包提出设计要求,开展设计直至发图。在此期间组成项目管理工作队,进行建设管理工作,如协调进度、合同管理、财务控制、人力组织及质量管理等；

⑥施工、安装、试车及投产。

2. 强调“关键人物”的作用

集团认为咨询业务要有专业知识及工作经验的人去完成,如何招揽生意,开展业务,保持声誉,获得收益,关键是要有一批人,特别是其中的一些关键人物。

集团内部各级领导广义上都是关键人物,但也有一些潜力更大的业务人员,所以高级领导如何发掘这些人才是十分重要的,特别是董事会成员的领导集团,他们都要十分了解他们所用的人。

3. 注意人事工作及人员培训

(1)指导原则。集团经营业务主要着眼于三个“M”(Money, Market, Manpower)即钱、市场及人力资源,其中特别着重的是人。在使用人力时要注意:

- ①尽最大努力作好人力安排工作;
- ②要使雇佣的人员有合宜的工作条件及工资待遇,使之安心工作并鼓励他们的进取心;
- ③要有精干的业务经理及一批关键人物,他们必须是能胜任工作并有培养前途、善于创新的人员;
- ④不断培训,按人员素质培训,既要注意满足工作要求,也要照顾业务人员的个人要求;
- ⑤要考虑到人员的业务能力和业务发展倾向;
- ⑥不断补充新生力量。

(2)级别概要。集团有工程技术人员 1300 人,其中董事会主任级的 12 人,技术主任级的 58 人,总工程师级约 125 人。各部门、各室所拥有的技术人员等级比例随技术进步而变化,高级技术人员比重不断提高。

(3)提升与晋级。集团内部每年在上年度“度终鉴定”的基础上调级。

(4)培训。集团对培训对象主要考虑下述各方面:

- ①结合公司发展关系如何;
- ②估计能竞争到手的项目如何;
- ③决定优先培养对象;
- ④主管人对要培训的对象意见如何;
- ⑤要作到培训工作心中有数。

总之,要使培训计划从需要上、时间上、节约开支上符合业务发展需要。要注意培训效果。

4. 强调灵活性

从业务范围上看,其灵活性如前所述,此外在人员安排及使用上,从组织结构上看也是非常灵活的,如:

①环保专业在研究发展公司、在冶金及矿业工艺室都配备有专业人员,前者侧重生态、噪声等方面,而后者则着重解决钢铁、水泥、矿业上产生的环保问题。后者只是一名专家,着重考虑钢铁工业中环保要求与经济的关系等问题。

②“报价经理”、“研究经理”及“项目经理”的配置完全按业务需要出发,经理本人的选用也较灵活,有时是规划室的,有时是项目服务管理室的,有时是有关工艺室的。

③人员的招聘方式也很灵活,可在集团内部招贴告示,也可登报,也可经介绍人介绍。

④内部人员调转按工作需要安排。

5. 发挥行政管理人员的作用

各公司、室(大室)均有直属的行政组,如规划公司四个室(共约 100 人)所有的行政事务全部由一个行政组负担,而该组仅由一个科长两个办事员及六个打字员组成,人数不多,办事不少。

第八节 圣哥班—穆松公司的组织管理

1970 年,穆松公司和圣哥班公司通过合并,成立了法国庞大的建筑业垄断组织——圣哥班—穆松公司。它与法国的其他几个垄断组织一样,在法国当前的经济中居于重要的地位。

一、公司的创建史及其组织结构

穆松公司原来是法国一家生产各种管道的大公司。1965 年,苏伊士金融集团买下了穆松公司的 19.5% 股份,从而控制了该公司。圣哥班公司历史则更悠久,它原是在 1664 年为对付当时独霸镜子和玻璃业的威尼斯公司而创建的一家宫廷工场。在与穆松公司合并之前。它已控制了全世界 22% 的镜子生产和 17% 的窗玻璃生产,成为世界上生产各种镜子和玻璃的最大公司之一;它还操纵了法国一半以上的硫酸生产和超过 40% 的矿物肥料生产。

促使圣哥班公司和穆松公司合并的原因在于这两家公司和控制它们的苏伊士金融集团企图建立一个广泛从事多种经营的建筑业垄断组织,不仅要控制法国市场,而且能在欧洲和国际市场上占有牢固的地位。这两大公司在联合后,由于互相得到很好补充,终于成为一家从铸钢工业到化妆品和电子工业,几乎遍及所有工业部门的巨头。如今,圣哥班—穆松公司已控制了西欧绝缘建筑材料的一半以上,美国市场的 25% 和日本市场的 10%;控制了西欧平板玻璃市场的 50% 左右。除此以外,它还是西方世界生产各种特种管道和耐火材料的最大公司。

这个工业集团的组织结构相当简单。圣哥班—穆松公司为核心企业,拥有 50% 以上的股份,控制着遍于法国和世界各地的 120 家工业、贸易和金融公司。与集团保持密切关系的还有一系列“联营”公司,集团在这些公司中持有从 20% 到 50% 不等的大量股份。此外,圣哥班—穆松公司还有 744 家持股公司。其中主要的是苏伊士金融集团的核心企业苏伊士金融公司(其 9.9% 股份属于圣哥班—穆松公司)和法国最大的化学康采恩罗尼—普朗克公司(其 10.6% 股份属于圣哥班—穆松公司)。

圣哥班—穆松公司同法国两家最大的金融资本集团之一的苏伊士集团关系特别微妙:苏伊士金融集团拥有圣哥班—穆松工业集团的 17% 股份,而后者也是苏伊士金融公司的主要股东之一。两大垄断组织在上层保持着密切的联系。这一点对双方来说都很重要。苏伊士集团由于参加了圣哥班—穆松集团的经营活动而巩固了其在国内的地位,圣哥班—穆松集团则通过与该金融集团保持密切和长久的联系同样获得不少好处。

圣哥班—穆松公司在 1979 年的销售总额达 355 亿法郎,纯利润为 6.56 亿法郎。职工

总数约有 16 万,其中在法国的只有 7.21 万人。1981 年,圣哥班—穆松公司在法国各大工业公司中名列第 6,而在世界主要垄断组织的名单上位居第 30(1975 年是第 72 名,1971 年是第 94 名)。

改组前,集团的核心企业由下列几个职能管理机构组成:金融机构,工业研究机构和总的经济研究机构,成品销售机构;此外,还包括玻璃和建筑材料、包装材料、管道和机器制造、工业建筑等 10 个工业局。目前,它正在进行大规模的改组,改组的目的是“巩固主体和删削分枝”。原来按行业划分的 10 个局现为按业务领域划分的 10 个部门所代替,以改变各种产品在公司经营额中原有的比重。因为按原先的行业划分,某些局的销售额现已超过 50 亿法郎,而与此同时,另一些局的销售额却还不到 10 亿法郎。为此,集团决定改按业务划部门,以使各个部门的销售额比较平均和使每个部门生产的产品品种较为单一。例如,经改组后,原来的建筑局划分成玻璃制品、纤维、石棉材料和木料等几个部门。圣哥班—穆松公司在海外常设 9 个代表机构,它们分布在该公司拥有最牢固地位的国家里,如德国、比利时、瑞士、西班牙、意大利等国。这些代表机构的主要任务是协调入股的各家外国公司的活动和向中央机构提供商业情报。

圣哥班—穆松公司获得迅速发展的一个重要原因是它有专门的计划局来制订整个公司和各个职能部门的短期和长期战略任务。由最高理事会批准的计划,除当年的预算之外,还包括对以后 3 年的财政预测、6 年之内的投资和销售任务,以及 10 年之内的研究和发展规划。计划还对近年内准备生产的产品种类作出规定。

二、产品范围和投资分配

圣哥班—穆松公司的产品范围极广,但可分为工业和住房建筑材料、包装和耐火材料、管道 3 大类。其中主要产品有:工业建筑上用的透明、彩色和不碎玻璃,滤玻和反光玻璃(占营业总额的 7%);绝缘材料、各种玻璃纤维、楼板和天棚(占 10%);铁管、钢管、塑料管、石棉管 and 水泥管(占 12%);玻璃瓶、香水瓶、瓶塞和瓶盖(占 7%);汽车工业上用的玻璃制品(占 6%);隔热材料(占 5%);单人住宅(占 5%);牛皮纸及各种用普通纸、纸板、塑料制成的包装材料(占 8%)。

圣哥班—穆松公司自成立以来,发展速度惊人。最近五年内,它的销售额平均每年增长约为 20%,产品的高度多样化使这家垄断组织能够迅速把资本集中到那些需求量特别大的部门去。由于在海外有牢固的生产基地,它在国际上也同样具有按需求大小有计划地调拨资金的能力。此外,能源危机又增加了对它的主要产品之一——各种隔热材料的需求量。

1974~1975 年的危机对这家公司的业务活动也造成了严重的影响。尽管它在危机阶段的销售总额继续增长,但是投资和利润却急剧下降了。危机过后,该集团重又加快对外的扩张活动。1979 年,纯利润比 1978 年增长 50%,但仍未达到危机前的水平。(见表 7.8.1 所示)

圣哥班—穆松公司不仅把大量资金投放于建设新厂,而且也用在设备的现代化上。每年在这两方面的支出近 10 亿法郎,占投资总额约 37%。资金的主要来源首先是自筹资金,占投资额的 90%;其余 10%则通过发行银行债券来解决。

表 7.8.1 圣哥班—穆松公司的主要业务活动指标 (单位:亿法郎)

	1971 年	1972 年	1973 年	1974 年	1975 年	1976 年	1977 年	1978 年	1979 年
销售额	105.6	130.62	157.41	208.81	211.64	285.39	318.29	342.03	355.27
投资	15.5	17.96	22.71	25.95	17.43	21.21	24.95	27.91	26.89
纯利润	3.65	4.41	6.13	7.04	1.2	4.71	6.42	4.13	6.56
股本	19.68	19.68	19.68	29.7	29.7	29.7	29.7	34.65	34.65

圣哥班—穆松公司作为西欧最大的建筑工业集团,拥有庞大的科研机构,在科研方面作了大量投资。1978 年,投资额为 4.77 亿法郎(1974 年 2.4 亿,1975 年 2.8 亿,1976 年 3.37 亿,1977 年 4.21 亿)。该集团一共有 10 个科研中心,工作人员约 3 千名。在公司的长期和远期研究项目中,有两项新产品的研制很令人瞩目:一项是绝缘建筑材料生产所需要的各种新的纤维品种;另一项是用于通讯器材生产上的玻璃导线以取代现用的铜线。还有一个远期研究目标是利用太阳能。它属下有 3 家公司在合作生产供单人住宅取暖的太阳能电池。它们目前正根据法国政府的订货在建造一个功率为 10 千瓦的太阳能发电站。

三、对外扩张和新的发展方向

圣哥班—穆松公司在国外拥有巨额资产。它所持有的外国公司的股份价值约 44 亿法郎。它西欧,尤其在共同市场各国的地位十分牢固。它在德国控制了 20 家大公司,28000 名职工;比、荷、卢三国有 5 家;意大利有 7 家;西班牙有 8 家;拉丁美洲有 10 家;美国有 1 家。它在国外的分公司主要是凡戈拉公司(设在德国,有 6700 名职工)、格龙茨威—哈特曼玻璃制品公司(设在德国,有 2900 名职工)、哈尔贝格冶炼公司(设在德国,有 4100 名职工)、比萨公司(设在意大利,有 3000 名职工)、圣罗萨玻璃公司(设在比利时,有 3900 名职工)、西班牙玻璃制品公司(设在西班牙,有 4200 名职工)、圣玛林公司(设在巴西,有 6400 名职工)和塞登—蒂特制品公司(设在美国,有 11,600 名职工)。

1978 年,圣哥班—穆松公司在国外的产品销售额超过其销售总额的一半,其中在德国的销售额为 64 亿法郎,在美国为 41 亿,在拉丁美洲为 24 亿,在西班牙为 18 亿。它在国外最享声誉的产品是绝缘材料、铁管和钢管,建筑业、工业和生活用的玻璃制品。

近年来,随着它设西欧和美国的分公司网不断扩大,圣哥班—穆松公司制订了向新的地区扩张的计划。日本是它扩张的第一个目标。不久前,它与当地一家大建筑公司联合建立了日本玻璃制品公司,控制了日本 10% 的玻璃制品生产。这家法国公司生产的绝缘建筑材料在日本市场上前景也越来越好:能源危机之前,在日本建筑业中只有 20% 新住宅利用它生产的隔热材料;1977 年,这个数字已增至 50%,而且还在继续上升。除日本之外,圣哥班—穆松公司还准备打入澳大利亚和印尼市场,并进一步巩固它在拉丁美洲各国已有的阵地。

圣哥班—穆松公司经理部认为,公司在最近几年主要应该向进一步专业化和多样化方

向发展。它已经开始进入电子工业领域。1979年,它同一家美国公司共同建立了一个生产电子部件的公司。1980年,它取得了意大利奥利韦蒂公司的股权,后者是西欧最大电子工业公司之一,销售额为90亿法郎,有33,000名职工。同年,它又控制了法国电子工业垄断组织比莱机器制造公司。圣哥班—穆松公司的经理部已制订了发展电子工业的长期计划。用它的新任总经理帕·福鲁的话来说,到1985年,公司的40%营业额将通过电子工业取得,要把进一步巩固它在国外的企业放在首位。

同所有的大跨国公司一样,圣哥班—穆松公司也常常实行违背本国利益的政策。尽管法国失业率很高,但这家公司不仅不给国内提供新的工作岗位,相反还不断把它的某些生产部门迁往国外,特别是迁往工资水平较低的国家去。例如,它将本国企业里的职工从1974年的80500名裁减至1979年的70900名;而与此同时,圣哥班—穆松公司在拉丁美洲国家的企业里的职工则相应从14400名增加到18100名。1978年,它的投资总额为28亿法郎,只有9.52亿投在国内。虽然受到本国政府的各种支持和帮助,如优惠税制,国家补助和订货,这家公司却依然遵奉着集团自身的利益来进行扩张活动。

第八篇 公司人事管理

第八篇

公司人事管理

第一章 公司职员的选择和培训

第一节 公司人力规划

一、公司人力规划的概念

公司的人力规划是公司对未来人员的需求和供给之间可能差异的分析,或是公司对人力需求与供给做出的估计。

公司人力规划分中长期规划和年度计划。一般来说,长期规划是10年以上,中期规划是1—10年,年度计划即当年计划。年度计划是执行计划,是中长期规划的贯彻和落实,中长期规划对企业人力规划具有方向指导作用。

二、公司人力规划的内容

公司人力规划一般包括岗位职务规划、人员补充规划、教育培训规划、人力分配规划等等。

岗位职务规划主要解决公司定员定编问题。公司要依据公司的近远期目标、劳动生产率、技术设备工艺要求等状况确立相应的组织机构、岗位职务标准,进行定员定编。

人员补充规划就是在中长期内使岗位职务空缺能从质量上和数量上得到合理的补充。人员补充规划要具体指出各级各类人员所需要的资历、培训、年龄等要求。

教育培训规划是依据公司发展的需要,通过各种教育培训途径,为公司培养当前和未来所需要的各级各类合格人员。

人力分配规划是依据公司各级组织机构、岗位职务的专业分工来配置所需的人员,包括工人工种分配、干部职务调配及工作调动等内容。

三、公司职工的分类

依据公司编制人力规划的要求,可以把公司全部职工划分为以下六类:

- (1) 管理人员。
- (2) 工程技术人员。
- (3) 工人,包括基本生产工人和辅助工人。
- (4) 学徒工。

(5)服务人员。

(6)其他人员。

管理人员的需要量,可按与生产工人的比例和组织机构的定员来确定。

工程技术人员需要量,一般按与生产工人的比例和技术人员的层次结构来确定。

基本工人的需要量,可根据产值或实物的劳动生产率确定,也可按设备定员确定,或者将两者结合起来按企业规模与定员确定。

辅助工人的需要量,可根据与基本生产工人的比例或看管定额或工作区的分配来确定。

学徒工的数量,主要根据公司生产发展情况、公司培训能力、培训时间长短来确定。

其他非生产人员需要量,一般根据行业特点、机构设置或与生产工作的比例来确定。

四、公司职工的需求预测

公司职工的需求预测是根据公司发展的要求,对将来某个时期内,公司所需职工的数量和质量进行预测,进而确定人员补充的计划方案、实施教育培训方案。

职工需求预测是公司编制人力规划的核心和前提条件。预测的基础是公司发展规划和公司年度预算。对职工需求预测要持动态的观点,考虑到预测期内劳动生产率的提高、工作方法的改进及机械化、自动化水平的提高等变化因素。

职工需求预测的基本方法有以下三种:

1. 经验估计法

经验估计法就是利用现有的情报和资料,根据有关人员的经验,结合本公司的特点,对公司职工需求加以预测。

经验估计法可以采用“自下而上”和“自上而下”两种方式。“自下而上”就是由直线部门的经理向自己的上级主管提出用人要求和建议,征得上级主管的同意;“自上而下”的预测方式就是由公司经理先拟定出公司总体的用人目标和建议,然后由各级部门自行确定用人计划。

最好是将“自下而上”与“自上而下”两种方式结合起来运用:先由公司提出职工需求的指导性建议,再由各部门按公司指导性建议的要求,会同人事部门、工艺技术部门、职工培训部门确定具体用人需求;同时,由人事部门汇总确定全公司的用人需求,最后将形成的职工需求预测交由公司经理审批。

2. 统计预测法

统计预测法是运用数理统计形式,依据公司目前和预测期的经济指标及若干相关因素,作数学计算,得出职工需求量。

这类方法中采用最普遍的是比例趋势法,回归分析和经济计量模型比较复杂,用得也不多。

(1)比例趋势分析法。这种方法通过研究历史统计资料中的各种比例关系,如管理人员同工人之间的比例关系,考虑未来情况的变动,估计预测期内的比例关系,从而预测未来各类职工的需要量。

这种方法简单易行,关键就在于历史资料的准确性和对未来情况变动的估计。

(2)经济计量模型法。这种方法是先将公司的职工需求量与影响需求量的主要因素之间的关系用数学模型的形式表示出来,依此模型及主要因素变量,来预测公司的职工需求。

这种方法比较复杂,一般只在管理基础比较好的大公司里才采用。

3. 工作研究预测法

这种方法就是通过工作研究(包括动作研究和时间研究),来计算完成某项工作或某件产品的工时定额和劳动定额,并考虑到预测期内的变动因素,确定公司的职工需求。

五、公司职工的供给预测

公司职工的供给预测就是为满足公司对职工的需求,而对将来某个时期内,公司从其内部和外部所能得到的职工的数量和质量进行预测。

职工供给预测一般包括以下几方面内容:

(1)分析公司目前的职工状况,如公司职工的部门分布、技术知识水平、工种、年龄构成等,了解公司职工的现状。

(2)分析目前公司职工流动的情况及其原因,预测将来职工流动的态势,以便采取相应的措施避免不必要的流动,或及时给予替补。

(3)掌握公司职工提拔和内部调动的情况,保证工作和职务的连续性。

(4)分析工作条件(如作息制度、轮班制度等)的改变和出勤率的变动对职工供给的影响。

(5)掌握公司职工的供给来源和渠道。职工可以来源于公司内部(如富余职工的安排,职工潜力的发挥等),也可来自于公司外部。

对公司职工供给进行预测,还必须把握影响职工供给的主要因素,从而了解公司职工供给的基本状况。

影响职工供给的因素可以分为两大类:

1. 地区性因素

其中具体包括:

- (1)公司所在地和附近地区的人口密度;
- (2)其他公司对劳动力的需求状况;
- (3)公司当地的就业水平、就业观念;
- (4)公司当地的科技文化教育水平;
- (5)公司所在地对人们的吸引力;
- (6)公司本身对人们的吸引力;
- (7)公司当地临时工人的供给状况;
- (8)公司当地的住房、交通、生活条件。

2. 全国性因素

其中具体包括:

- (1)全国劳动人口的增长趋势;
- (2)全国对各类人员的需求程度;

- (3) 各类学校的毕业生规模与结构;
- (4) 教育制度变革而产生的影响,如延长学制、改革教学内容等对职工供给的影响;
- (5) 国家就业法规、政策的影响。

六、公司职工的供求平衡

在对公司职工的需求和供给进行预测之后,就要着手进行公司职工需求与供给的平衡,从而发现职工供求之间的缺口,采取措施,加以消除。

公司职工的供求平衡是编制公司人力规划的一项重要内容。公司职工的供求平衡不仅有职工需求与供给总量上的平衡,更重要的是要有职工素质、类别等供求结构上的平衡。

为做到公司职工的供求平衡,公司必须做好综合平衡分析,通常以公司职工供求平衡表的形式反映。

此外,为做到职工供求平衡,公司必须对职工潜力进行分析,从数量上消除人浮于事的人力浪费现象,从质量上提高职工的素质,充分发挥现有职工的潜力。

第二节 公司职工的挑选

一、公司职工挑选过程的主要阶段

在完成了对公司职工的需求预测和供给预测,并从总量上和结构上加以平衡,编制出公司人力规划之后,就对公司职工的招募和来源有了一个大致轮廓。在此基础之上,就可以进行公司职工的挑选和录用工作。

公司挑选职工的基本目的就是争取以最小的代价去获得能满足公司需要的合格职工。公司职工的挑选过程可以划分为以下三个主要阶段:

- (1) 确定公司的用人要求;
- (2) 吸引人们前来应聘;
- (3) 从求职者中挑选职工。

对这三个阶段,下面分别加以说明。

二、确定公司的用人要求

确定公司用人要求是职工挑选工作的第一个阶段。在这个阶段,主要是在公司人力规划指导下,根据公司的需要,通过工作分析,确定公司用人的数量、类别、工作条件,拟定工作说明、工作规程,为下一阶段的工作准备条件。

1. 工作分析

工作分析就是通过观察和研究,把职工担任的每项工作加以分析,清楚地把握该项工作的固有性质及其在公司内部与其他相关工作之间的关系,决定职工在履行职务上所应具备的各种条件。

工作分析是提供现代人事管理不可缺少的关于职务方面的基础情报的一种分析方法。开展工作分析必须坚持以下三项基本原则：

- (1)正确、完整地确认工作的实体。
- (2)正确记述已确认的工作所包括的全部内容。
- (3)明确提出职工完成该项工作的必备条件。

一般来说,一项工作分析要包括以下项目：

- (1)工作的内容。
- (2)工作的职责。
- (3)与公司内部其他工作的关系。
- (4)工作的“应知”、“应会”。
- (5)经验、年龄、教育程度的要求。
- (6)技能的培养。
- (7)徒工见习制度。

- (8)工作环境条件。

工作分析过程可分为以下几个步骤：

- (1)对某项工作的要求和工作中的特殊问题进行粗略分析；
- (2)对工作内容、职责进行详细分析,形成工作说明；
- (3)对完成工作所必需的知识、技能等各种条件进行分析,形成工作规范；
- (4)对该项工作提出培训要求,形成培训方案。

2. 工作说明书

在工作分析的基础上,用以载明该项工作的内容、职责、要求等情况及特性的文件,就是工作说明书。工作说明书是公司制定工作规范、挑选及培训职工的依据。

工作说明书一般要记载下列各项：

- (1)工作识别事项:如工作名称、编号、所属部科等等,以此将它与其它工作区别开来。
- (2)工作概要:包括工作范围、目的、内容等基本事项。
- (3)所需完成的具体工作:包括工作的具体目的、对象、方法等内容。
- (4)其它的特殊事项,如加班、恶劣的工作环境等事项的载明。

3. 工作规范

在工作分析的基础上,可进一步制订工作规范。工作规范是用以记载该项工作要求职工应具备的资格条件的。

工作规范的内容可包括完成该项工作所要求的职工的智力条件、身体条件、经验、知识技能、责任程度等等。

有的公司是采用将工作说明书与工作规范分开的方法,但更多的公司是把两者混合起来,即在工作说明书中既记载工作情况,又记载工作所要求的资格条件。

工作说明书和工作规范并不是一成不变的,随着公司生产技术的变化、组织机构的调整、职工素质的提高,应该相应地对工作说明书和工作规范进行审查、更新、修订,以适应变化了的情况的需要。

4. 公司确定用人要求的工作程序

公司用人要求的确定有其自身的客观过程,必须依照一定的程序来进行。

公司用人要求确定后,应优先考虑能否在公司内部找到合适的职工来承担此项工作,再去考虑其它招聘方法。

公司用人要求的确定程序见图 8.1.1。

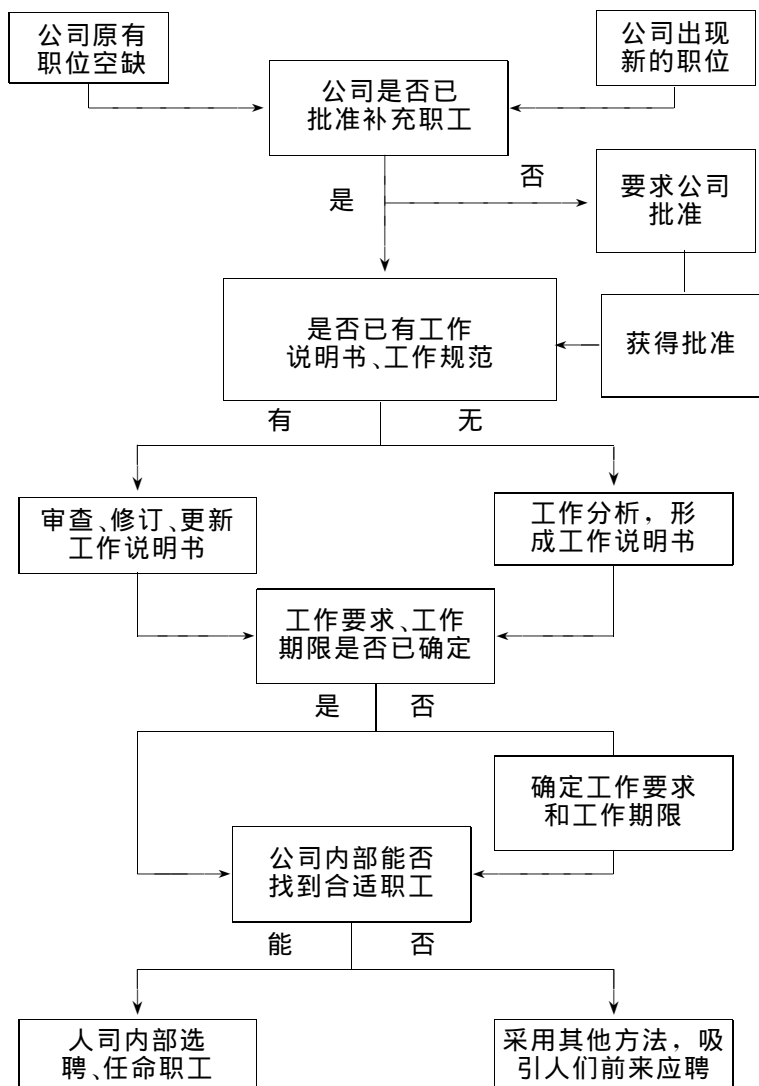


图 8.1.1 公司用人要求的确定程序

三、吸引人们前来应聘

公司确定了用人要求之后,就进入了职工挑选工作的第二阶段——吸引人们前来应聘,以给公司提供一个从中择选的机会。

公司要想吸引人们前来应聘,必须设法增强自身的吸引力,这就要求公司自身具备一定的条件,同时也对应招者提出一定的要求。公司在招聘职工的过程中,始终要努力设法使公司的目标与应招者的个人目标、公司的需要与应招者的个人需要协调统一起来。

一个公司能否吸引人们前来应聘,取决于许多因素。其中主要有:公司的目标与发展前景,公司的形象与声誉,公司的工资福利待遇,公司中的培训和提拔机会、工作地点与条件、公司所属的行业的状况及公司空缺的职位类别等等。公司对应招者的吸引力取决于上述各种因素的综合。根据公司所要补充的职位类别的不同,对这些因素要分别考虑,各有侧重。

公司招聘职工,要考虑到多种职工来源渠道。公司内部原有职位空缺或出现新职位,应招者主要来源于以下几个途径:

- (1)公司内部:从公司内部搜寻合适人选,或采用公司内部招聘和广告的形式。
- (2)在公司外部进行招聘广告、宣传活动。
- (3)各种就业机构,如劳动部门、人才交流中心、劳务市场等。
- (4)各种教育、培训机构,如大中专院校、就业培训中心等。
- (5)其它外部途径,如推荐、自荐等。

根据公司各类工作的不同特点,各类职工的主要来源途径也不相同,分述如下:

- (1)管理人员:主要来源途径是顾问或同行的推荐、招聘广告、主动上门征聘等。
- (2)专业人员:主要来源途径是招聘广告、高等院校、其他公司中的同类人员、自荐或他人推荐。
- (3)办公职员和秘书:主要来源途径有招聘广告、大中专学校、就业培训机构等。
- (4)生产工人:主要来源途径有就业广告、就业机构、技术学校等。

针对上述各类人员的不同特点和不同来源途径,在掌握了大量应招者的情况、资料的基础上,就可以进入下一阶段的工作——从应招者中挑选职工。

四、从应招者中挑选职工

1. 挑选职工的方式

公司挑选职工的方式大体上分为两类:

(1)证件挑选方式。一般是根据需要,令应招者提交自己的履历表、特长与工作意向报告书、像片等。如果应招者已有一定的学历和经历,还应要他们提交学历与经历证明,最好还有推荐信。为了统一证件的格式,公司也应有备有规范化的报名表让应招者填写。然后,公司依据上述资料和情报,作出试用、录用的决定。

(2)直接挑选方式。一般是对应招者采用笔试、面试、医学、心理学检查等多种方式综合运用,以此更深刻地了解应招者,从而作出录用与否的判断。

2. 挑选步骤

各个公司的规模不同、生产技术特点不同、招聘规模和应招人数不同,因此,各公司职工挑选工作的繁简也就不同。但一般来说,职工挑选工作可按以下步骤进行:

(1)把收集到的有关应招者的情报资料进行整理、汇总、归类,制成标准格式。

(2)将应招者的情况与工作说明书、工作规范及公司的要求进行比较,初步筛选,把全部应招者分为三类:①可能入选的;②勉强合格的;③明显不合格的。

(3)对可能入选者和勉强合格者再次进行审查,进一步缩小挑选范围。这项审查工作可由管理人员或人事部门来完成。

(4)对通过审查的应招者进行笔试、面试及医学、心理学检测。

(5)依据考试检测的情况,综合考虑应招者的其它条件,作出试用、录用决定。

(6)对每个应招者,不论录用与否,公司都应书面通知挑选结论。

3. 面试

面试是公司挑选职工的一种重要方法。面试给公司和应招者提供了进行双向交流的机会,能使公司和应招者之间相互了解,从而双方都可更准确做出聘用与否、受聘与否的决定。

(1)面试的几种具体形式:

①个别面试。在这种形式下,一个应招者与一个面试人员面对面地交谈,有利于双方建立较为亲密的关系,加深相互了解。但由于只有一个面试人员,所以决策时难免有偏颇。

②小组面试。通常是由二、三个人组成面试小组对各个应招者分别进行面试。面试小组可由人事部门及其它专业部门的人员组成,从多种角度对应招者进行考察,提高判断的准确性,克服个人偏见。

③成组面试。通常由面试小组(由二、三人组成)同时对几个应招者(最好是五到六个)同时进行面试。在面试人员的引导下,完成一些测试和练习。在这个过程中,对应试者的逻辑思维能力、解决实际问题的能力、人际交往能力、领导能力等进行测试,以便于做出用人决策。

(2)开展面试应注意以下问题:

①事先对面试作好计划安排,切忌毫无准备就开始面试。

②在面试过程中,要建立一种轻松随和的气氛,以利于应招者正常发挥水平。

③要掌握好面试的内容、方向和进度。

④对必要的问题要深入探究。

4. 各种测试

测试的目的,就是采用较为客观的方法对应试者的能力、性格、特长进行衡量,以正确全面地衡量应试者的条件。

公司挑选职工,不能完全依据应招者过去的经历来预见其工作能力。在这种情况下,采用测试的方法是有效可行的。

各种测试方法中比较常用的有两类:

(1)素质测试。如对应招者的智力测验、性格测试、职业适合性测试等等。

(2)特长测试。如对应招者进行技能测试、职业兴趣检查,等等。

5. 征询意见

在对应招者进行完面试及各种测试之后,正式决定录用之前,为对应招者有更为深刻的了解,公司还可向公司内外征询有关拟录用对象的意见。

征询意见的主要目的,就是更进一步认定以前各个步骤所获得的信息的真实性、可靠性。

征询意见可以采取当面征询、电话征询、书面征询(常采用表格形式)等方式。

6. 签订录用合同

公司征询意见,得到满意结论后,就可以正式作出录用决策,以书面形式将有关事宜正式通知被录用者。经被录用者认可、接受聘用,公司和被录用者之间签订录用合同。

录用合同是明确公司与职工双方在工作方面的权利、义务关系的书面协议。公司录用合同一般都有统一的标准格式,应包括以下几项内容:

- (1)工作名称、地点;
- (2)录用日期、录用期限;
- (3)工作职责、规章制度;
- (4)工作时间安排、假期安排;
- (5)报酬支付方式;
- (6)变更、终止合同的条款;
- (7)双方认定的其它必要条款。

第三节 公司职工的培训

一、职工培训的内容、发展及其原则

1. 职工培训的内容

公司在挑选、录用职工的时候,虽然进行了大量的工作,采用了考试、测试及其它科学方法,但这些新职工并不是一开始就具备完成规定工作所必需的知识和技能,也缺乏在公司集体中同心协作的工作态度。因此,公司为使他们尽快掌握必要的知识、技能和应具备的态度而对他们进行教育培训。

同时,公司是在一个不断变动的经济技术环境中生存和发展的,公司职工的知识、技能和工作态度就必须与这种不断变动的外部环境相适应,知识、态度不断更新,技能不断提高。

所以,公司职工培训是针对两种人,一种是新录用的职工,另一种是公司现有职工。

培训职工的方式多种多样,并随实践的发展而发展。“培训”这个概念我们也经常使用,但其真正含义非常深刻、丰富。职工培训的完整内容应该是:通过各种教导或经验的方式在知识、技能、态度等诸方面改进职工的行为方式,以达到期望的标准。

因此,一个公司完整的职工培训工作应包括以下三方面的内容(见图 8.1.2):

(1)职工知识的培训。通过培训,应该使职工具备完成本职工作所必需的基本知识,而且还应让职工了解公司经营的基本情况,如公司的发展战略、目标、经营方针、经营状况、规

章制度等,便于职工参与公司活动,增强职工主人翁精神。

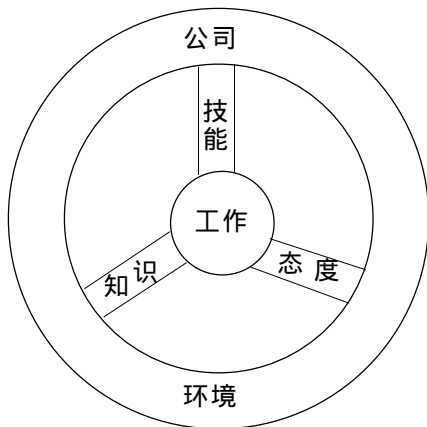


图 8.1.2 培训内容

(2)职工技能的培训。通过培训,使职工掌握完成本职工作所必备的技能,如谈判技能、操作技能、处理人际关系的技能等,以此也能够培养、开发职工的潜能。

(3)职工态度的培训。职工态度如何对职工的士气及公司的绩效影响甚大。必须通过培训,建立起公司与职工之间的相互信任,培养职工对公司的忠诚,培养职工应具备的精神准备和态度,增强公司集体主人翁精神。

公司与其所处的环境关系十分密切。特别是公司职工在公司外面的言行代表着本公司全体,直接影响着公司的形象和声誉。因此,公司应从长远利益和整体利益出发,采取多种方法(其中包括对职工的教育培训)树立公司的自豪感,产生公司的向心力,教导职工自觉地维护公司的声誉和利益。

2. 职工培训的理论与发展

开展职工培训工作应以一定的理论作指导。在理论上对职工培训工作认识含糊,则会导致培训工作上的盲目性。随着培训工作指导理论的发展,职工培训工作也经历了一个从无到有、从片面到全面、从低级到高级的发展过程。

最初,由于企业生产规模狭小,生产技术简单,主要是以手工劳动为主。此时,工人知识和技能的掌握一方面是依靠世代积累和世袭相传,另一方面也有赖于工人在劳动过程中的经验摸索。职工培训还不被人们所认识,没有成为一项专门的工作。

19世纪末、20世纪初,美国人泰罗和吉尔布雷斯等最先强调培训的重要意义,主张以科学规范性操作来取代过去工人的经验性操作。他们研究了工作的性质,采用时间研究、动作研究等方法把各项工作进行分解,从中找到一种效率最高的工作方法,制订成标准操作法,按照这种标准方法来培训工人。在这个阶段,人们只是重视对职工技能的培训。

本世纪30年代,著名的“霍桑实验”是管理史上的一项转折性事件。通过这项实验,美

国心理学家梅奥发现：工作环境、工作条件的好坏并不是象人们所预期的那样能影响工人的劳动生产率；人是“社会人”（与过去的“经济人”假设相对），因此，职工的士气、工作满足感、能够被赏识同样是影响劳动生产率的重要因素。

第二次世界大战之后，经济、技术的进步亦促进了培训工作的发展，新的理论不断形成，并出现了一批有影响的心理学家和行为科学家。自此，培训成为一门专门的职业，培训的内容也不断深化和拓展，在加强对职工知识、技能培训的同时，也越来越重视对职工态度的培训。

1943 年，美国心理学家马斯洛提出著名的“需求层次理论”。他认为人的需求可以分为以下五个层次（见图 8.1.3）：

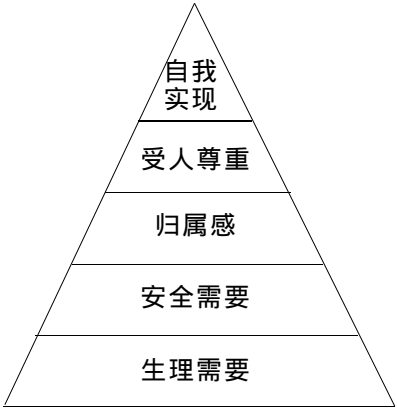


图 8.1.3 需求层次

- (1)生理需要；
- (2)安全需要；
- (3)归属感；
- (4)受人尊重；
- (5)自我实现。

这五种需求是按从(1)到(5)由低到高的顺序排列的，一般情况下，只有在较低层次的需求得到满足后，才去满足更高层次的需求。

50 年代，赫兹伯格提出“双因素理论”。他把影响人的行为的各种因素分为“激励因素”和“保健因素”两类。“激励因素”是使人能产生满足感的因素，这些因素如成就感、责任感、提升机会等等，大都与工作本身性质直接相关；“保健因素”是能防止产生不满意的因素，如公司的管理、工作条件、工资等等，大都与工作的外在条件相关。“保健因素”的满足只能消除职工的不满足感，而不能使职工感到满足。

50 年代后期，道格拉斯·麦格雷特提出关于人性假设的 X 理论、Y 理论。X 理论假定一般人都很讨厌工作、胸无大志、不愿承担责任，对这些人要采取劝说、监督、惩罚等办法，必

要时也可给予奖励。Y理论则认为人本身并不讨厌工作、并非不愿承担责任,关键在于管理者要为职工创造一种条件,使他乐于为实现公司目标而努力。

60年代以来,人们开始研究管理者的领导作风(是独裁的还是民主的)与职工工作满意之间的关系,从而使得对管理人员的选拔与培训更有针对性。

以上这些理论并没有为我们提出一套一成不变的职工培训模式,而需要我们在实践中随机制宜地灵活运用,并且随着实践的发展,原有理论会不断更新,新的理论不断涌现。

3. 培训工作的目标和基本原则

职工培训的目标可以从以下两个方面来考察:

从公司方面来看,公司职工培训就是要把因职工知识、能力不足、职工态度不积极而产生的机会成本的浪费控制在最小限度。如果公司不对职工进行培训,职工依靠自学也可能会掌握到完成本职工作所需的知识和技能。但这要比有组织、有计划、系统地进行培训所花费的时间长。在这样长的时间内,就会因职工能力不足而浪费掉机会成本。

从职工个人方面来看,通过培训可以提高职工的知识水平和工作能力,从而能够提高职工的能动性,达到职工自我实现的目标。

以上两方面的结合就是公司职工培训工作的目标和必要性所在。

为指导公司培训工作的有效进行,必须掌握培训工作的几项基本原则:

- (1)经常鼓励职工积极学习和培训;
- (2)要预先制订培训后期望达到的标准;
- (3)积极指导职工的培训和学习;
- (4)培训和学习应是主动的而不是被动的;
- (5)参加培训者要能从培训中有收获、有满足感;
- (6)采用适当的培训方式和方法;
- (7)培训方式要多样化;
- (8)对不同层次、不同类别的培训对象要采取不同的培训方法。

二、培训工作的机构、政策和战略

1. 培训机构的职能

职工培训工作是公司人事管理工作的重要内容。公司内部的职工培训机构是为了实现公司的目标,依据公司经营发展的需要,专门管理公司培训工作的服务性职能机构。

公司内部的职工培训机构的职能只是服务性的,它只为公司经理提供培训业务方面的帮助。培训工作最终仍归由公司经理负责。公司培训机构也并不承担公司的全部具体培训工作,而是主要负责职工培训的计划、组织、控制、指挥等管理性工作。

具体来说,培训机构的职能主要有:

- (1)协助制订公司计划(包括公司人力规划)和公司经营战略;
- (2)拟定培训政策、培训方案,进行培训预算;
- (3)选定培训对象;
- (4)安排新职工进岗前的教育培训计划;

- (5)完成工作分析；
- (6)提出培训建议,协助经理确定培训项目；
- (7)组织安排培训工作,或承担部门培训任务；
- (8)衡量、评价培训工作；
- (9)管理本机构的职工工作；
- (10)管理各种培训设施；
- (11)同其它教育机构、有关的政府部门、专业协会建立联系。

2. 培训政策

一个公司应有明确的培训政策,并有公司自上而下的支持。培训政策不仅要表明公司政策是为最大限度地发挥职工的能力,而且要使职工对各种培训方案非常清楚。否则,培训就不能取得满意的效果。

公司向职工解释培训的真正意义,让职工感到培训不是一种变相的惩罚,而是一个提高自己知识和能力的宝贵机会,并要创造出一种气氛,让职工感到培训机会来之不易,尽力珍惜培训机会。

3. 培训战略

培训工作的目标来源于公司和职工个人这两方面。培训目标能否实现取决于公司的管理风格、工作性质、外部条件等多种因素。在这诸多因素的作用下,公司培训工作顺利进行就应接受公司培训战略的指导。

培训战略是公司对较长时期内的培训工作所作的全局性、根本性、方向性的谋划与安排。它有助于公司在较长时期内排除多种变动因素给培训工作带来的影响,使培训工作有条不紊地顺利开展。

归纳起来,公司培训战略应有以下内容:

- (1)职工培训的总体方向、指导思想；
- (2)对各种变动因素的评估；
- (3)培训的基本方法；
- (4)临时性灵活措施的安排；
- (5)对培训效果进行评价。必要时对培训战略进行修改。

4. 培训计划

培训计划是对培训工作的具体安排。制订培训计划要以公司的经营计划、人力规划、培训任务等为依据。

公司在培训计划中要列明:培训项目、培训目标、培训对象、培训负责人、培训内容、培训进度、培训费用预算等内容。

培训计划是针对某一个培训项目而具体拟定的。

三、确定培训项目

1. 确定培训项目的必要性

科学、准确地选定培训项目,是开展培训的前期工作。培训项目合适与否,对整个职工

培训工作影响甚大。一个公司有必要开展组织培训工作,就意味着该公司内部出现了薄弱环节,必须采取某种培训项目来弥补。

可以从两个方面来发现公司开展培训的必要性和现实性:从职工方面来看,当某项工作的要求与职工现有的知识、能力、态度出现差距时,就有必要进行培训;从公司这个整体来看,当公司的目标与实现这些目标所必需的条件出现差距时,为消除这些差距就必须组织培训(图 8.1.4)。

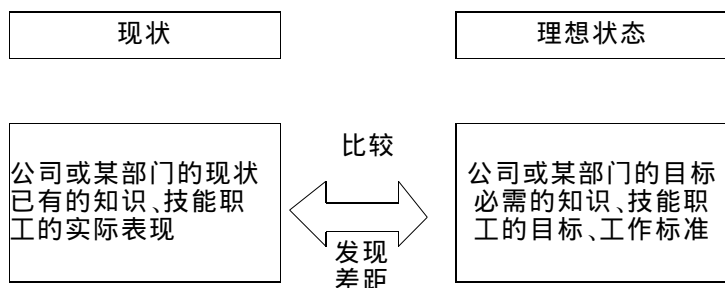


图 8.1.4 培训的必要性

通过以上的比较分析,发现公司现状与理想状态之间的偏差,从而明确培训工作的必要性和方向性,有针对性地举办培训项目。

2. 工作分析

经过上一阶段的比较分析,我们在大体上掌握了公司举办培训项目的方向性。但至于培训的工作量到底有多大?需要给职工补充哪些知识、培训哪些技能?这就要通过工作分析来进一步确定。

工作分析已在上文中介绍过。在企业管理中,工作分析的应用范围很广,可以用于职工操作方法的分析与改进、公司组织结构的确定、工资标准的核定、职工培训等多方面,但其一般原理都是相通的。

针对公司职工培训的不同要求,具体运用工作分析的方法也有所不同。下面介绍几种主要的工作分析方法:

(1)任务分析法。这种方法是通过某项任务进行系统地分析,找出工作难点,以此来确定相应的培训项目和培训方法。采用这种方法,要先把某项任务进行分解,逐项分析,判断各项的难度和重要性,针对性地选用不同的培训方法。

(2)缺陷分析法。如果某项工作的事故、缺陷较多,这时就可采用缺陷分析法。这种方法通过对工作中事故和缺陷产生的原因进行分析,采取针对性的培训方法消除工作中的事故和缺陷。

(3)技能分析法。技能分析法是用以分析非管理性工作最常使用的一种方法,它既适用于对简单工作的分析,也适用于对复杂性工作的分析。这种方法的关键之处在于其系统性,从而为培训项目的设计提供充分的资料依据。

采用技能分析法,可考虑以下几项要求:

- ①工作设施要与职工的身体条件相适应。如工作椅的高低要与职工身高相匹配。
- ②要对职工工作过程进行详细分析。
- ③要考虑工作环境条件对职工生理和心理的影响。
- ④要考虑职工的工作态度和积极性。

通过以上这些工作分析方法,就可以对职工工作的实际状况与理想状况进行对照比较,发现两者的差距,确定相应的培训任务和培训项目。

3. 培训项目的特殊性

上面介绍的一些方法只是一般性的分析方法。在一个公司内部,由于各类人员的工作性质和工作要求不同,各有其独特性,因而对这些不同类别的人员的培训,在培训项目的安排上就各有其独特性。现分述如下:

(1)公司经理。公司经理的职责是对整个公司的经营管理全面负责,因此公司经理的知识、能力和态度对公司经营成败关系极大。从这个意义上说,公司经理更有必要参加培训。

绝大多数公司经理都有丰富的经验和杰出的才能,公司经理的培训要达到以下目的:

- ①教会经理有效地运用他们的经验、发挥他们的才能;
- ②帮助经理及时掌握公司外部环境、内部条件的变化。如组织经理学习政府的政策法规,帮助经理了解政治、经济、技术发展的大趋势等等。
- ③帮助经理掌握一些必备的基本技能。如处理人际关系、主持会议、分权、谈话等方面的技能。
- ④对新上任的经理人员,应帮助他们迅速了解公司的经营战略,方针、目标、公司内外关系等等,以使他们尽快适应新的工作。

(2)基层管理人员。基层管理人员在公司中处于一个比较特殊的位置:他们既要代表公司的利益,同时也要代表下属职工的利益,很容易发生矛盾。如果基层管理人员没有必要的工作技能,工作就会难以开展。

大多数基层管理人员过去都是从事业务性、事务性工作,没有管理经验。因此当他们进入基层管理人员的职位后,就必须通过培训以尽快掌握必要的管理技能、明确自己的新职责、改变自己的工作观念、熟悉新的工作环境、习惯新的工作方法。

(3)专业人员。公司有会计师、工程师、经济师等各类专业人员,这些人都有自己的活动范围,掌握着本专业的知识和技能。

各类专业人员局限于自己的专业,而与其他专业人员之间缺乏沟通和协调。因此,培训的目的之一就是让他们了解他人的工作、促进各类人员之间的沟通和协调,使他们能从公司整体出发共同合作。

专业人员参加培训的另一个重要目的就是不断更新专业知识,及时了解各自领域里的最新知识,与社会经济技术发展相适应。

(4)一般职工。职工是公司的主体,他们直接执行生产任务,完成具体性工作。

对一般职工的培训是依据工作说明书和工作规范的要求,明确权责界限,掌握必要的工作技能,以求能够按时有效地完成本职工作。

四、总体培训计划

一个公司常常有多种培训项目,对这些项目都要具体制订培训计划。但由于公司培训能力有限,由于公司不同的经营发展阶段对培训的要求不同,由于培训对象的不同要求,由于培训资金的均衡使用,所以公司的各个培训项目不必要也不可能同时进行,而必须从公司整体出发,综合考虑公司的培训任务及相关因素,拟定公司总体培训计划,统筹兼顾,分清轻重缓急,全面安排各个培训项目。

拟定公司总体培训计划,要综合考虑,避免项目安排上的冲突,保证培训时间的衔接,并与公司的发展相协调,常常可以采用线条图来安排各个培训项目。

一些大公司,特别是那些技术性强、熟练程度要求高的公司通常都有自己的培训中心;对那些中、小公司来说,则可以同其它公司联合组织培训,或是参加本行业举办的培训活动。

五、培训方法和培训技术

培训方法多种多样,内容十分丰富。根据这些方法的不同特点,其分类也不一样。在实际工作中,要依据公司培训的需要和可能,合理地选择采用。

1. 在职培训、脱产培训

在职培训是指:为使下级具备有效完成工作所需的知识、技能和态度,在工作进行中,由上级有计划地对下级进行的教育培训。脱产培训是指:离开工作现场,由直接领导以外的人,就履行职务所必要的基础的、共同的知识、技能和态度进行的教育训练。

对职工培训,应把通过日常工作进行个别指导的在职培训作为中心。但是,对新职工和各种规范训练等对多数人授以共同的、必要的知识和技能的教育训练,运用脱产培训则更为有效。

2. 直接传授式培训方法

这种方法的主要特征就是信息交流的单向性和培训对象的被动性。尽管这种方法有不少弊端,但仍有其独特作用。其具体形式主要有:

(1)个别指导:类似于传统的“师傅带徒弟”。这种方法能清楚地掌握培训进度,让培训对象集中注意力,很快适应工作要求。

(2)开办讲座:主要是向众多的培训对象同时介绍同一个专题知识,比较省时省事,但是如果没有一定的技巧,讲座就不能达到应有的效果。

3. 参与式培训方法

这类方法的主要特征是:每个培训对象积极主动参与培训活动,从亲身参与中获得知识、技能和正确的行为方式。其主要方法有:

(1)会议。很少有人把参加会议视为一种培训方式。实际上,参加会议能使人们相互交流信息,启发思维,了解到某一领域的最新情况,开拓视野。

(2)小组培训。小组培训的目的是树立参加者的集体观念和协作意识,教会他们自觉地与他人沟通和协作,合心协力,保证公司目标的实现。因此,小组培训的效果在短期内不明显,要在一段时期之后才能显现出来。

举办小组培训的要点:

①每个小组培训项目的人数为四到六人,每个参加者要自始至终,不得中途退出。

②每个参加者最好有不同的性格、不同的经历、不同的知识和技能。

③培训人员只起帮助、指导的作用,观察参加者的行为,掌握进度,而不能随意打断。

④小组培训要集中解决某一个具体问题。在解决问题的过程中让参加者领悟沟通和协作的重要性。

(3)案例研究。案例研究方法是针对某个特定的问题,向参加者展示真实性背景,提供大量背景材料,由参加者依据背景材料来分析问题,提出解决问题的方法。从而培养参加者分析、解决实际问题的能力。

(4)角色扮演。采用这种方法,参加者身处模拟的日常工作环境之中,按照他在实际工作中应有的权责来担当与其实际工作类似的角色,模拟性地处理工作事务。通过这种方法,参加者能较快熟悉自己的工作环境,了解自己的工作职责,掌握必需的工作技能,尽快适应实际工作的要求。

角色扮演的关键问题是排除参加者的心理障碍,让参加者意识到角色扮演的重要意义,减轻其心理压力。

(5)模拟训练法。这种方法与角色扮演类似,但不完全相同。模拟训练法更侧重于对操作技能和反应敏捷的培训,它把参加者置于模拟的现实工作环境中,让参加者反复操作装置,解决实际工作中可能出现的各种问题,为进入实际工作岗位打下基础。这种方法运用于飞行员、井台工人的训练。

(6)头脑风暴法。头脑风暴法是相互启迪思想、激发创造性思维的有效方法,它能最大限度地发挥每个参加者的创造能力,提供解决问题的更多更佳方案。

运用头脑风暴法只规定一个主题,明确要解决的问题。把参加者组织在一起无拘无束地提出解决问题的建议或方案,组织者和参加者都不能评议他人的建议和方案。事后再收集各参加者的意见,交给全体参加者。然后排除重复的、明显不合理的方案,重新表达内容含糊的方案。组织全体参加者对各可行方案逐一评价,选出最优方案。

头脑风暴法的关键是要排除思维障碍,消除心理压力,让参加者轻松自由、各抒己见。

(7)参观访问。有计划、有组织地安排职工到有关单位参观访问,也是一种培训方式。职工有针对性地参观访问,可以从其他单位得到启发,巩固自己的知识和技能。

(8)工作轮换。职工先后承担过的不同工作本身就是一种培训方式。工作轮换要有缜密的计划,各接受部门对其它部门到本部门来工作的职工应热心指导。这样可以拓展职工的知识技能,激发职工的工作兴趣,增进相互交流。

(9)事务处理训练。这是训练职工快速有效地处理日常文件和事务的方法。在训练中,各个参加者都面临着相同的一大堆有待处理的文件和事务。他们要研究这些文件,分清轻重缓急,合理安排时间去处理。最后将他们各自的处理结果进行比较和评价,总结提高。

(10)影视法。这是运用电影、电视、投影等手段对职工进行培训,主要是为了增强培训的效果,提高培训工作的趣味性、生动性。

4. 其它方法

除上面介绍的培训方法之外,下面谈到的几种方法是通过参加者的自身努力、自我约束能够完成的,公司只起鼓励、支持、引导的作用。

- (1)开展读书活动。
- (2)参加函授、业余进修。
- (3)征集论文、提建议活动。

5. 职工上岗前培训

无论是公司新采用的职工,还是职工在公司内部调动,在进入岗位之前都必须接受培训,以便能尽快适应新的工作环境,掌握必要的工作技能。

职工上岗前培训有三方面内容:

- (1)公司概况(公司的历史、方针、组织、产品、工艺等)的说明;
- (2)讲授职工必须掌握的共同知识(如怎样写报告、作接待、打电话等);
- (3)培养职工应具备的精神准备和态度。

6. 职工的再培训

职工培训是一个动态的连续的工作过程。由于社会经济技术的发展,公司经营活动的调整,职工工作的变换,都要求职工掌握新知识、新技能,树立新观念,因而对职工的再培训显得十分重要。

开展职工再培训,要注意以下事项:

- (1)克服职工在再培训中可能遇到的困难;
- (2)要了解培训对象,树立他们的自信心;
- (3)培训课程设计要合理,学习时间要充足,进度要适当;
- (4)再培训的内容尽量与职工已有的知识、技能相联系;
- (5)尽量安排志趣相同、水平相近的职工一起参加培训;
- (6)职工在学习过程中有失误,培训人员要主动承担责任,鼓励职工继续学习。

以上介绍了各种类型的培训方式,在实践中具体选用哪种方式,应符合以下要求:

- (1)有助于公司目标、培训目标的实现。培训效果能够衡量。
- (2)能调动培训对象的积极性,在培训过程中建立适当的监督和强化机制。
- (3)职工从培训中获得的知识、技能迅速运用到实际中去。

六、开展培训的条件

1. 公司开展培训的条件

公司要有效地开展职工培训,应在观念和措施上具备以下条件:

- (1)培训不仅仅是公司的费用支出,而是公司对人力资源的投资,必然会有投资收益。
- (2)职工培训应有公司经理的支持。
- (3)适当规模的职工培训机构。
- (4)合格的培训师资。
- (5)合理的培训经费预算。
- (6)齐备的培训设施。

(7)完整的培训工作记录。

总之,公司开展培训工作要具备人、财、物、时间等各方面的条件,并最大限度地利用这些条件发挥培训效益。

2. 职工培训效果的评估

(1)培训效果评估的准则。正确评估培训效果是公司培训工作的一个必要环节。由于培训效果有些是有形的、有些是无形的,有些是直接的、有些是间接的,有些是短期的、有些是长期的,因此培训效果的评估十分复杂。

正确评估培训效果要坚持一个准则,即:培训效果应在实际工作中(而不是在培训过程中)得到检验。

培训效果要从有效性和效益性两方面进行评估。培训的有效性是指培训工作对培训目标的实现程度。培训的效益性则是判断培训工作给公司带来的全部效益(经济效益和社会效益),而不仅仅是判断培训目标的实现程度。

培训效果的评估方法很多,下面分述几种。

(2)成本收益评估法。在经济上,成本收益分析法常用以评价投资效果。由于在一定意义上可将培训视为公司的一项重要投资,因而在评估培训效果时也可借鉴成本收益分析法。

运用成本收益分析法评估培训效果,要注意以下几点:

- ①培训项目的目标要明确。
- ②只有具有可比性的培训项目才能相互比较。比较的口径和单位应一致。
- ③真实反映培训工作的质量。
- ④要考虑培训项目的机会成本。
- ⑤计算培训项目的投资回收期,要考虑该项目对其它项目带来的收益。
- ⑥评估的依据只能是培训对公司生产经营实际起作用的费用和收益。

(3)以汇报的方式评估培训效果。职工完成培训回到部门工作,应及时向部门主管汇报培训效果。通过部门主管与该职工之间的双向交流,了解培训目标的完成情况,检查职工掌握的新知识、新技能,判别职工工作态度的变化。

(4)采用调查问卷评估培训效果。培训结束后,公司人事部门向培训职工发放无记名的调查问卷,要求职工回答。将这些问卷回收、归纳、整理分析,了解各职工对培训工作的意见,评估职工在培训中取得的进步,以改进今后的培训工作。

(5)评估记录。评估记录是记载培训工作评估结果的档案资料。它有助于我们掌握过去历次培训工作的情况、经验和教训,为今后的培训工作提供借鉴。

评估记录应力求做到健全、准确、详细。

最后,我们把培训工作的程序图示如下:

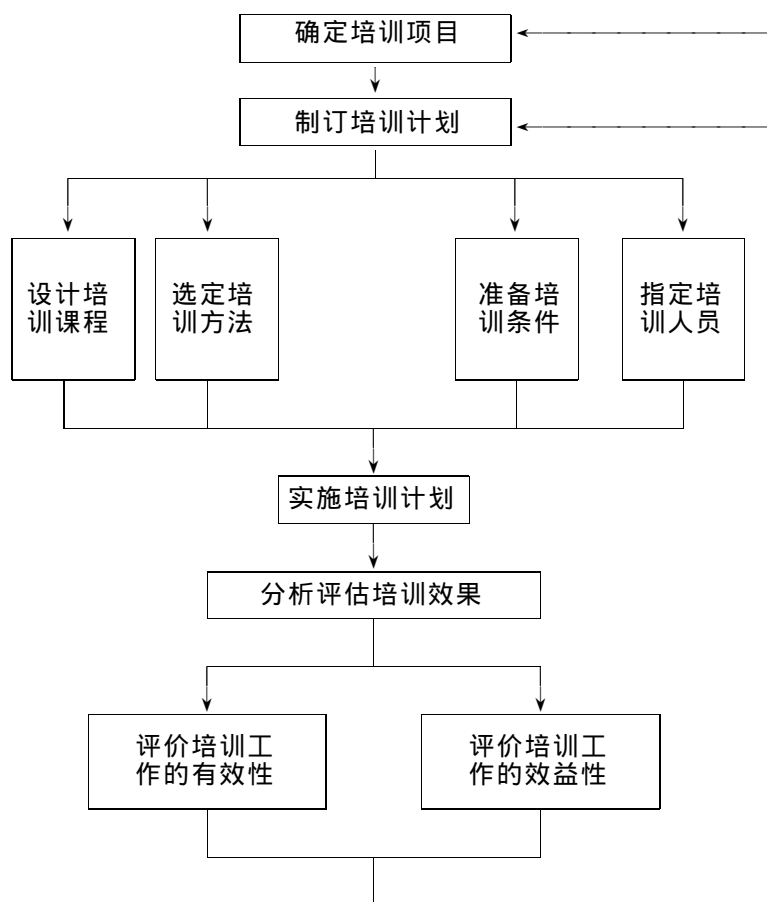


图 8.1.5 培训 work 程序

第二章 工作绩效评价方法

第一节 公司各类人员评价要素的基本特征

一、不同工作的特点

不同的工作特点决定了各类人员的评价要素的特征。

1. 生产劳动者评价要素的特征

生产劳动者包括物质生产部门各行各业的熟练工人。生产劳动以创造物质产品的社会使用价值为目标,通常具有结构性、重复性和熟练性强的特点。生产劳动的结构,在机械化程度低下时以体力为主,脑力为辅;在中等机械化程度时体力略高于脑力;在全部自动化条件下,以脑力为主,体力为辅,特别是在电子计算机信息化管理条件下,则需要生产劳动者进行高级的脑力劳动。所以,以上各类的劳动条件决定了不同的评价要素特征。

(1)以体力劳动为主的生产劳动者,要求有一定的组织纪律性,强壮的体魄,与体力劳动相应的文化程度,适应各类劳动特点的能力倾向,熟练的生产技能和适当的生产效率。

(2)以脑力劳动为主的生产劳动者,需要有严格的组织纪律性,健康的体质,高中以上的文化程度,掌握现代化科学知识和生产技能,反应灵敏,思维能力强,具有一定的创造性,满意的生产效率和工作质量。

(3)脑体劳动相当的生产劳动者,兼有上述两者的特点。

2. 科技劳动者评价要素的特征

科技劳动者包括科研部门、教育部门、开发部门和工程技术人员。科技劳动者以知识产品、新型产品的智力价值和社会使用价值为目标,通常具有连续性和创造性强的特点。

(1)科研人员具有高度的事业心和进取心,为达到目的而努力的坚韧不拔的意志力量,较强的协同合作精神;强烈的创新意识和独创能力,对现有知识的渴求和不满足;扎实的专业基础理论知识和一定的知识面等。

(2)工程技术人员则可分三种类型:研究开发型、革新创造型和现场服务型。

研究开发型是工程技术人员中的精华。他们具有较强的事业心、责任感和献身精神,较深厚的基础理论知识,能敏捷地发现工程系统和装备能力中的缺陷,并不断提出新的思想和观念,为创造新产品、新技术创造条件。

革新发明型是指开发研究室、工程设计部门和制造部门工作的、力求运用现代科技知识

使工程系统有所发明有所创造的工程师。他们对新知识、新事物有很高的敏感性,头脑灵活、思想新颖,具有较高的智力和创造性。他们劳动的主要任务是发明、设计具有新颖性、实用性、先进性、经济的各类产品。

现场服务型是指那些长期在现场从事建造、安装、操作、维修工程系统的工程师。目前这类人员在工程技术人员中为数最多。他们具有脚踏实地的工作精神和高度的责任感,具有丰富的经验和现代科学、工程学知识,他们观察事物细致,动手能力强。

3. 管理劳动者评价要素的特征

管理劳动者包括各行各业的从事领导和管理工作的人员。管理劳动以实现组织目标为目的,通常具有弹性大、不确定和复杂性强的特点。对于从事经营的管理人员,他们的特点是:有高度的责任感和联系群众的民主作风,具有改革创新的胆识、预测决策能力,知人善任能力、组织和协调能力;专博结合的知识结构,即不但需要生产技术和经营管理的专门知识,还应懂得经济学、心理学、社会学、计算机和法律等有关的知识。对于科技管理工作,是指活动以技术背景为主,但已担任科技部门的领导工作的人员。他们的特点是:知识面较宽,对其所主管的领域有扎实的理论 and 深入的了解,最主要的是对新技术、新产品、新人才有着敏锐的洞察力和识别力,并具有较高的组织领导能力和应变能力。

二、不同层次的特点

各种工作岗位有不同的层次,各层次岗位具有不同的职能特点,因而对不同层次的人员也有不同的评价要素。

1. 高层次人员评价要素的特征

领导者的功能归根到底就是决策和用人,从而及时有效地实现目标。因此,高层次管理人员的能力评价应注重决策能力、授权能力、人事管理能力等要素,相应的素质评价应注意高度的事业心、献身精神、战略目光、创新和冒险胆魄、民主意识和自我约束等要素;而对智力结构则应突出专博结合的知识和通才能力。

2. 中层次人员评价要素的特征

中层干部是上层与基层的中间环节,起着承上启下的作用。他们要组织工作人员实现最高层次提出的组织目标,因而要求中层干部具有高度的责任感,良好的以身作则和协作精神,具有一定的组织能力,沟通能力和表达、说服能力;具有相当的现代科学知识和综合分析能力。

3. 基层人员评价要素的特征

这是实现组织目标的具体执行层和操作层,包括各行各业的一般工作人员和班组骨干。要求他们具有吃苦耐劳、牺牲个人的精神;具有高效的办事能力、机敏的反应能力和动手能力;具有相应的科学文化知识。

三、不同年龄的特点

对于年龄的变化,人员的某些要素的功能要求不同。

1. 老年的评价要素特征

老年人的社会经历丰富,这使他们的素质结构和决策能力比较强,考虑问题比较周全,处事比较稳重。他们一般都具有较高的事业心,丰富的工作经验和社会经验。

2. 中年的评价要素特征

中年人年富力强,通常是人生对社会最有作为和贡献的阶段。他们的素质和智能结构都比较完备。人到中年,在事业方面具有比较强烈的成就欲,他们的责任心强,经验丰富,特别是能力结构比较理想。既有一定的综合分析能力,又有一定的动手能力,这是成功和效率必不可少的两大要素。

3. 青年的评价要素特征

青年人朝气蓬勃,是各行各业的生力军。他们思想活跃,视野开阔,有一定的知识面,对新思想、新知识非常敏感,通常他们的智力结构比较理想,并且敢想敢干,较少保守思想。

表 8. 2. 1 至表 8. 2. 4 列出的是几类人员评价要素的基本模式。

表 8. 2. 1 经理人员评价要素基本模式

素质结构	智力结构	能力结构	绩效结构
1. 法制性 2. 事业性 3. 责任性 4. 进取心 5. 自知之明	6. 自学能力 7. 直觉思维能力 8. 综合分析能力	9. 目标定向能力 10. 决策能力 11. 创造能力 12. 用人授权能力 13. 组织能力 14. 协调能力 15. 处事果断能力 16. 应变能力 17. 交涉能力 18. 敢冒可估风险的能力 19. 人际关系能力	20. 工作效率 21. 经济效益

表 8.2.2 管理人员评价要素的基本模式

人员分类	素质结构	智力结构	能力结构	绩效结构
经营管理人员	1. 法制观念 2. 事业心 3. 市场和用户观念 4. 责任性	5. 本行业生产技术知识 6. 知识面 7. 综合分析能力	8. 处事能力 9. 控制能力 10. 及时发现问题能力 11. 灵活性 12. 信息沟通能力 13. 决策或辅助决策能力 14. 谈判能力 15. 社交能力	16. 社会经济效益 17. 工作效率
技术管理人员	1. 法制观念 2. 事业心 3. 技术和经济观念 4. 责任性	5. 专业知识 6. 知识面 7. 对新技术新产品敏感性 8. 思维力(周密性)	9. 科学技术的鉴别能力 10. 灵活性 11. 信息沟通能力 12. 协调能力	13. 科学技术成果 14. 社会经济效益
行政管理人员	1. 法制观念 2. 群众观念 3. 纪律性 4. 责任性 5. 公道	6. 工作经验 7. 现代科学知识 8. 综合分析能力	9. 处事能力 10. 信息沟通能力 11. 鼓动、表达能力 12. 辅助决策能力 13. 控制能力	14. 工作效率 15. 社会效益

表 8.2.3 科技人员评价要素的基本模式

人员分类	素质结构	智力结构	能力结构	绩效结构
科学研究人员	1. 事业心 2. 进取心 3. 坚韧性 4. 协作性 5. 诚实性	6. 专业知识和知识更新 7. 基础理论知识 8. 思维力 9. 判断力	10. 科研定向能力 11. 独创能力 12. 表达能力 13. 容纳信息能力 14. 发现问题能力 15. 科技鉴别能力	16. 科技成果
研究开发人员	1. 事业心 2. 战略观念 3. 开拓性 4. 协作性	5. 基础理论知识 6. 专业知识 7. 观察力 8. 判断力	9. 发现问题能力 10. 获得信息能力 11. 创新能力	12. 技术经济效益
革新发明人员	1. 成就感 2. 坚韧性 3. 协作性	4. 知识面 5. 观察力 6. 思维力 7. 探索力	8. 发现问题解决问题能力 9. 灵活性 10. 信息获得和加工能力 11. 创造能力 12. 动手能力	13. 发明成果 14. 社会经济效益
现场服务人员	1. 责任性 2. 服务性 3. 实干性 4. 主动性	5. 专业知识 6. 工作经验 7. 观察力(细致性) 8. 判断力(准确性) 9. 思维力(周密性、敏捷性)	10. 发现问题和解决问题的能力 11. 动手能力 12. 组织能力	13. 工作成效

表 8.2.4 外贸人员评价要素的基本模式

素质结构	智力结构	能力结构	绩效结构
1. 法制观念 2. 外贸业务、政策水平 3. 责任性 4. 人品、民族尊严	5. 外贸专业知识 6. 外语水平 7. 知识面 8. 判断力(准确性) 9. 思维力(敏感性周密性) 10. 反应灵敏度	11. 口头表达能力 12. 谈判能力 13. 处事灵活性和原则性 14. 收集信息能力 15. 涉外能力	16. 工作效率 17. 社会经济效益

第二节 公司各类人员评价标准和标准编制的一般程序

一、评价标准的含义

所谓评价标准,就是在人员评价过程中,对各类人员的功能进行评价的准则和尺度。标准应有完整性、协调性和比例性等特点。

二、评价标准的分类

1. 按评价的手段分

- (1) 定量标准。就是用分数作为标度的标准。
- (2) 定性标准。就是用评语或字符作为标度的标准。

2. 按标准的属性分

(1) 主观标准和客观标准。主观标准的评价以个人认识为主;客观标准以客观描述和观察为标度。

(2) 绝对标准和相对标准。所谓绝对标准,就是不管什么对象,什么条件和什么评价目的,只用一个标准。所谓相对标准,就是根据不同对象,不同条件和不同评价目的,采用不同的评价标准。

三、几种评价标准的主要特征

1. 目标管理标准

目标管理是上下级共同确立目标,决定方针,使之有效地达成,同时对成果严格评核的一种管理程序。这种标准的主要特点是将现代管理方法与人事考核制度结合起来,由职工直接参加目标和评价标准的规定,因而特别有利于开发各类人员的能力。同时,它的目标以达到的程度为基准,是一种比较客观的标准。

2. 国际标准的管理评价标准

(1)公司管理人员功能评价标准参考模式。如表 8.2.5 所示:

表 8.2.5 公司管理人员功能评价标准

项 目 \ 标 准		内 容	优	良	中	差
素 质 结 构	思想素质	理论联系实际 深入群众和现场 对人对己一分为二	能够理论联系实际 主动深入 严以律己	能运用 能深入 有自知之明 能正确待人	有差距 不主动 对人对己有偏见	轻视理论或实践 不愿深入 自以为是
	品德素质	团结协作 谦虚求实 如实反映情况	主动 虚心好学 实干、主动、积极 实事求是	能够愿学 不能实干一般	勉强 随大流 不够如实	不能 骄傲自满 欺上瞒下 见风使舵
	责任性	守职尽责 敢挑重担 关心整体	非常尽职 主动抢挑 主动关心	相当尽职 秉意承担 能关心	不太尽职 勉强承担 不太关心	敷衍职责 推卸回避 漠不关心
	劳动态度	劳动纪律 服从调配	自觉维护 愉快	能 遵守	偶有违反 讨价还价	经常违反 强制

项 目 \ 标 准		内 容	优	良	中	差
智 体 结 构	学识水平	理论修养 专业知识 知识面	较深 能适当发挥 广博	较好 能适当运用 较广	有一些 尚能适应 一般	无 不适当 狭
	观察想象力	周密性 敏感性 预见性	全面深入 反应灵敏 正确	较全面 反应一般 较正确	有偏见 反应迟钝 有偏差	主观片面 麻木不仁 没有
	判断分析力	辨别能力 准确性 反应敏锐性	精明 符合实际 敏捷活跃	较精明 基本符合实际 较敏锐	较模糊 有时脱离实际 较迟钝	模糊 脱离实际 迟钝
	体质状况	坚持工作能力 慢性疾病	出全勤 能守职 无	少缺勤 能守职 有症状	常缺勤 有	缺勤 多种
	专业能力	本职经验 运用经验 善于总结	丰富 善于 能	有经验 能 较能	较少 不熟练 一般不总结	无 不会 不
	处事能力	原则性 灵活性	强 审时度势自如	较强 较灵活	较差 墨守陈规	差 死板
	组织能力	归纳性 条理性 用人	较强 清楚 用人之长唯贤	有 较清楚 较适应	较弱 较紊乱 时有不当	差 紊乱 不当
	创造能力	创造性	善于创新常有 新的点子和改革 设想,并成为本 部门或本单位 创新实干家	尚能创新,但 新的思想和见 解不很多	趋向安于现状	因循守旧
	口头表达能力		熟练、准确、生 动	一般	较差	词不达意、干 巴
	效果	工作效率 技术成果 经济效果 群众威信	高 多 好 强	较高 较多 较好 较强	较低 较少 较差 较差	低 无 差 差

(2)公司科技人员功能评价标准的参考模式,如表 8.2.6 所示:

表 8.2.6 公司科技人员功能评价标准

标准 要素		优	良	中	差
素质结构	科技工作事业心	无论身处逆境还是顺境,都能保持明确的奋斗目标和旺盛的工作热情,积极进取,刻苦钻研	工作学习热情高,干劲足,肯钻研,有进取心,能坚持在工作和学习上下苦功	有科技成就的欲望,但不持久	得过且过平庸消极
	科技竞争力	努力赶超国内外先进水平,有明确的竞争目标和敢于拚搏的精神	能瞄准本行业本系统的目标进行赶超,有一定的拚搏精神	偶有竞争动机,但缺乏内驱力和坚韧性	工作中没有竞争目标和竞争动机,甘于落后
	科技道德	作风严谨,甘当“人梯”,扶植新手,善于发扬科研民主,正确对待荣誉和地位,为人敬佩	谦虚谨慎,不妒贤嫉能,对科研成果评价较实事求是	在科研成果上想突出自己,言过其实	好表现自己不择手段地将科研成果占为己有,有剽窃、抄袭他人成果的行为。在对科研成果的评价时,缺乏科学严谨的态度不与他人合作爱揭别人的短处,心胸狭窄
	科技协作精神	善于团结不同学术观点的人一道工作,严于律己,宽以待人	能够忍受一定的委屈,能容纳不同观点的人,善于同他们合作	不善于同别人合作,对人对己要求都严,不能容忍他人的过错	
	科技责任	尽心尽责,任劳任怨,敢于主动承担工作中的责任	工作尽责,能承担一定的工作责任	尚能负责,但不敢于承担责任	在科研工作中经常推卸责任

标准 结构要素		优	良	中	差
智力结构	专业知识	具有大学以上或相当于这种水平的专业理论和专业基础知识	具有大学水平或相当于大学水平的专业理论知识	具有大专水平或相当于大专水平专业理论和专业	具有中专水平或相当于中专水平专业理论知识
	知识面	知识广博,知晓本职工作有关的学科知识	熟悉与本职工作相关的多学科知识	仅一般了解与本职工作相关的多学科知识	对与本职工作相关的多学科知识了解较差
	外语水平	能看懂一般国外资料,并能较流畅地笔译和进行会话	借助外文字典能看懂一般外文资料	能借助外文字典勉强看懂专业外文科普读物	只识基本字母不懂任何外文
	自学能力	能较快地掌握系统知识,在无学历、专业不对口的情况下,能对专业外的一二门知识通过学习达到相当于中专以上水平	自学能力强,对新知识的理解吸收掌握快	能自学但对新知识的掌握常常一知半解,理解较慢	自学能力差,不能获得新知识
	观察力	善于细心观察发现一般不易发现或容易忽略的问题	善于观察发现工作中和生产过程中一般性疑难问题	尚能观察发现工作中或生产过程中存在的一些问题	对生产工作中的科技问题熟视无睹,缺乏必要的观察力
	记忆力	能较熟练掌握与本职工作有关的基础数据和常识准确度高,且记忆速度快	能较熟练掌握一般数据,记忆准确度高	有时需要寻找一些专业常用数据	不能记住一些常用基础数据,工作时常丢三落四
	周密性	考虑问题很周密,精细	考虑问题较细致周密	考虑问题有时欠周到	考虑问题粗心大意,缺乏周全性
	准确性	处理问题准确性程度很高,使人信赖	处理问题准确性程度高,使人可信	在处理科技问题及日常工作中有时出错	工作办事常有差错
	工作经历	从事科技工作 16 年以上	从事科技工作 11—15 年	从事科技工作 6—10 年	从事科技工作 5 年以下
	运用经验	能灵活运用工作经验,解决科研技术上的难题	能比较灵活地运用经验,提高科技水平	能把经验运用到工作中,但不够灵活,较刻板	不能把实践工作得到的科技经验运用到工作中

标准 要素		优	良	中	差
能力 结构	获得信息能力	了解与本职工作有关的国内外经济和科学技术发展新动向,并能有机地和本职工作结合非常重视情报信息的作用对信息的反应敏捷	了解与本职工作有关的国内外经济、科学技术发展新动向相当重视有关的情报信息对信息反应较快	尚能关心与本职工作有关的情报和信息获得信息的情况比较重视有关的一般国内外科技动向	不关心与本职工作有关的国内外科技发展的新动向,不太重视有关的情报,孤闻寡见,信息闭塞
	说服能力	能根据对方心理,抓住重点,通过令人信服的道理,巧妙地使人接受	谈吐亲切平等,尚能抓住重点,说服别人	谈话平等感欠缺,疏导技巧一般,尚能为人接受	谈话缺乏平等感,生硬刻板,难以为人接受
	人际关系能力	善于合作和帮助别人,能建立一个和谐的工作学习环境,在集体中有较高的威信	待人和睦,乐于助人,同人相处融洽	能与大多数人一起工作	个性孤僻,或易同人冲突,时常引人生气,别人不愿与他共事
	处事能力	善于及时、正确地解决现场反馈和工作中碰到的重大问题	能较快地和正确地解决现场反馈和工作中碰到的疑难问题	能较快解决现场反馈和工作中碰到的常见问题	对现场反馈上来的问题和工作中碰到的困难不知所措,无能为力
	科技评价能力	能很快地对各种方案或产品技术作出科学合理的评价和选优	能较好地对多种方案或产品技术进行评价和选优	对于多个方案或产品技术的评价和选优,较为盲目,常有失误	对各种科技方案或产品技术不能进行评价和选择
	动手操作能力	动手能力和实际操作能力强	有较好的动手能力和实际操作水平	有一定动手能力和实际操作水平	缺乏动手能力,实际操作能力较差
	独立工作能力	能独立承担和完成本职工作范围内较大项目的科研设计和技术工作	能独立完成本职工作范围内的一般性科研设计和技术工作	有时需要向上级或同事求救才能完成	经常需要上级和同事的明确指示才能工作
	创新能力	科技工作办法主意多,经常提出新的科技方案或建议,给公司技术改造、技术革新和科技工作带来新面貌	对科技工作有见解,有一定的成果	尚能出主意见办法,对科技工作提出合理化建议	科技工作中比较因循守旧,创新精神较差

标准		优	良	中	差
结构	要素				
绩效 结构	工作质量	提前完成任务,工作质量突出,产品设计经济适用,有明显的经济效益,技术水平出众	按期完成任务,工作质量高于一般水平,产品设计结构合理,经济技术水平较高	工作质量处于平均水平,一般能完成任务	工作质量低劣,经常出现差错
	工作效率	守时惜时,解决问题迅速准确	科技工作效率较高	有时需要催促,效率一般	科技合作中办事拖拉,经常需要催促
	工作成果	科技工作中有所创新,填补过国内空白,或两年内在报刊、杂志、学术交流会上发表过3篇以上学术论文,有的论文有一定的影响	两年内在报刊、杂志、学术交流会上发表或宣读过论文1—3篇,一年内有3项以上技术革新或技术改造	在与人合作的或独立的科研项目中有一些一般性成果,一年内有1—3项技术革新或技术改造	从未发表过科学技术论文,或提出合理化建议

四、标准编制的一般程序和原则

1. 建立标准编制小组,提出工作计划

公司单位评价标准应在单位领导的带领下进行,由具有一定现代科学知识和丰富实际经验的人事干部、管理人员以及有关部门负责人组成标准编制小组。编制的工作计划应以下内容:

- (1)编制标准的目的和要点;
- (2)国内外同类人员评价标准的已有水平;
- (3)工作步骤、计划进度和分阶段目标;
- (4)编制标准可能出现的问题和相应措施;
- (5)编制标准的效果预测。

2. 编制标准草案

(1)调查研究,预试验证。首先通过工作分析,理论推演和专家设计出评价要素和要素体系。同时,在上级标准指导下,调查国内外同类人员评价的水平,初步形成评价标准试行草案。然后进行试点。

(2)起草征求意见稿,广泛听取意见。在调研和预试的基础上,编制小组应进行统计分析和综合研究,起草征求意见稿,分送各相关部门,广泛争取各方面的意见,然后对标准草案进行相应的修订,形成标准草案的征求意见稿,并根据本行业的具体情况使标准详细、准确、便于实施。同时编制《评价标准编制说明书》。

3. 标准草案的审定

公司的标准审定,可以先由人事部门初审,也可请相关的专家进行鉴定。把鉴定的意见呈报上级主管部门批准生效。

4. 标准编制的原则

- (1)先进合理的原则。
- (2)客观严谨的原则。
- (3)便于使用的原则。
- (4)协调统一的原则。
- (5)适用通用的原则。
- (6)适用及时的原则。

5. 编制工作的格式

编制工作的基本格式如表 8. 2. 7 所示。

表 8. 2. 7 评语式标准的典型结构

项 目	内 容
概述部分	封面;目录;标准名称;引言
主体部分	序号;标准等级;标准要求;标准单位
说明部分	附录;附加说明

(1)概述部分。

- ①封面。评价标准应加封面,以防磨损破裂。
- ②目录。当标准项目较多,内容复杂时,应编写目录。目录由标准条文的编号、名称和所在页码等部分组成。
- ③标准名称。标准名称由评价对象的名称和所规定的内容两部分组成。
- ④引言。通常包括评价标准的适用范围。

(2)主体部分。

- ①序号。编序号是为了标准系统化和日常管理。通常由专业代号、分类代号、编制年份和总序列这四部分组成。
- ②标准等级。通常用字母“A”、“B”、“C”或汉字“优”、“良”、“中”、“差”等表示。
- ③标准要求。即每一等级的技术要求,这是评价标准的正文,包括评价对象行为的质和量,标准要求应当选择关键性的内容,同时是可见的,可测量的和可鉴定的。
- ④标准单位。即每一级相对应的标准数量单位,也就是标度。

(3)说明部分。

- ①附录。这是对标准的补充。
- ②附加说明。一般是编制标准的说明事项,例如本标准的编制部门等。

第三节 人员评价与能力发掘

人事考核的基本目的在于“发挥、运用能力”。因此,下面介绍人事考核对发掘能力的反馈和以人事考核为基础发掘能力的实行方法。

一、能力、成绩与考核标准的关系

从原理上讲,能力和成绩是因果关系。即能力强,就能取得优异成绩;能力差,成绩也差。

但是,在能力和成绩之间并不能划等号。因为具备的能力与发挥的能力往往并不相等,这两者之间的差额就是通常所说的潜能。因此会出现一个人的成绩并不能充分体现能力的现象,就是说,成绩可能只代表了一个人的能力的一部分而不是全部。

如何使一个人的成绩能充分体现他的能力呢?这实际上就是一个如何发掘人的潜能的问题。这里,除了本人的工作态度外,影响个人潜能发挥的一个很重要的因素就是外部的工作压力——公司考核标准。

考核标准构成了一个人在公司内部的行为准则。如果该标准能造成一种充分的工作成就的压力,同时又在公司成员的能力范围之内,那么就能使个人的能力得到发掘,成绩得到提高。反之,如果该标准过低,过宽,那么就会使个人不用使出全力即能得到好成绩,这样人的潜能就会被埋没。

因此可以说,能力和成绩的关系取决于考核标准的制定,标准合理与否,直接影响到个人能力的发掘。

二、运用标准发掘能力的方法

1. 查清能力

进行能力发掘,必须从查清能力做起。上级应充分了解部下的能力,才能进行开发。

查清能力可采取以下步骤:

(1)绩效考核—首先从现有的成绩考核开始,查清什么工作做得好,什么工作没做好。

(2)素质考核—从自身素质方面查找工作成绩的原因。对于完成出色的工作,可检查一下“他是否能完成更难程度的工作?”对成绩不佳的工作,可检查一下“是不是因为能力不足,还是因为积极性不高,或是缺乏责任心?”等等。

(3)智力考核—包括各种基本知识和其他有关知识以及基本技能的考核。

(4)能力考核—逐项检查各项能力情况。如“这项工作完成出色,是因为经验丰富呢,还是因为协调能力强呢?”或是“这项工作没做好,是不是因为缺乏创造力呢?”“虽然知识是够了,但总是出错,是不是因为缺乏判断力呢?”

像上面这样按每种能力进行清查,若发现缺乏某种能力,就加以补充,即在职培训。

2. 修订标准

在查清了每一层次的全体人员的能力水平后,就可以有针对性地对人员评价标准进行修订。一般来说,新制定的标准要在每一层次的平均能力水平之上,最好能接近能力优秀人员的水平。这是因为表现出来的能力并不是一个人的能力极限,一些能力只有在压力下才能发挥出来。对于该层次能力优秀的人员,可考虑他们的职位晋升,纳入高一层次的人员评价考核。同理,对于该层次能力偏低的人员,可考虑降低他们的工作职位,把他们纳入下一层次的考核标准内。

三、运用修订标准发掘能力应注意的几个问题

1. 考核标准的压力要适度

考核标准要达到这样一种水平,即大多数人经过努力是可以达到的。这样的标准所形成的压力,会使公司成员更好地挖掘自己的潜能,更有效地完成任务,事实表明,此时他们要比没有压力的情况下干得更更多、更好。

但同时,考核标准又不能定得过高,令人感到可望不可及。如果这样,考核对象很可能会产生沮丧、自暴自弃的情绪。或者,压力过大,精神始终处于过度紧张,结果工作变形,思维迟钝,效率反而下降。

因此,考核标准的水平要适度,标准产生的压力以能提高劳动生产率为限,要适中。

2. 考核标准要有一定的稳定性

考核标准是考核一个人工作绩效的权威性文件,因此,需要有相当的稳定度,以保证标准的权威性。当然,这种权威性还必须建立在标准水平的适度性基础上。一般来说,标准一经制定,其基本框架不会改变。

当然,由于时代的变迁,技术的进步,知识的更新,会对人员评价的考核标准提出新的要求。在这种情况下,有必要对标准作一定的修订。一部好的考核标准,这种修订往往只是部分的、某些条款的修订,只是一种量的修订,而不可能作更大的改动。

对于一个新创立的公司来说,由于缺乏经验,标准的制定往往不够完善,因此,经常修订标准往往是不可避免的。在这种情况下,吸取同行业其他公司的经验,参照国际的、国内的先进标准,是该公司建立一部经得起时间考验的、权威性的人员评价考核标准的必不可少的步骤。

第三章 公司人员考评制度

第一节 人员考评的原则

一、人员考评的作用

公司人事管理的主要作用包括如下四个方面：

- (1) 公平决定职工的地位和待遇；
- (2) 提高和维持公司经营的高效率；
- (3) 促进人才开发和合理使用；
- (4) 安定公司与职工的关系。

人事考评制度，也是为上述目的服务的。公司中的人事考评，可以提供多方面的反馈信息供各项人事管理制度使用，是联系其他各项人事制度的纽带。

二、人员考评中常见的弊病

公司中人员考评的直接目的，首先是“能力主义”原则指导下的定期提薪和晋升制度服务，同时还要实现公平合理的分配奖金。当职工因考评结果不好而影响到提薪和奖金的时候，必须有足够的，能使本人心服口服的客观材料向职工说明解释，所以人事考评的一项很重要的作用，是向职工指出不足和方向，起到教育、指导作用。

按照这些要求来衡量，曾经有一个时期，在某些人员考评制度不健全的公司中，普遍存在着以下一些弊病：

(1) 多头考评。不少公司中，职工的考评评语，每层上级领导都有权修改。这样做的结果是，各级领导由于看问题角度不同，掌握情况多少不同，对职工的考评评语可能发生意见分歧。当然最终只能以最高一级领导的评语为准，结果，高级领导容易从个人感情出发，直接插手基层活动，而被考评者的直接上级（例如班组长）则感到自己没有实权而丧失责任感。职工也会认为直接上级没有权威，而产生不服从领导，走“上层路线”等作法。这使得公司内正常的指挥秩序遭到破坏。

(2) 考评协调会议。一些公司在最终确定职工考评评语之前，往往要召开各部门领导人参加的评语协调会议，平衡各部门的考评评语，防止出现过高过低的现象。这种会议实际上往往变成各部门争比例，争名额的吵架会。这样不但达不到真正的协调作用，还会出现不顾

实际情况,硬性确定评语等级比例(优、良、中、差、劣各占百分之几),或名额数量的结果。这种会议还将增加各部门之间的隔阂和对立,以及业务部门对人事部门的不信任。

(3)领导裁决。经协调会议协调平衡后的考评结果,最后送到公司最高领导人手里去审批。实际上,绝大多数公司最高领导人根本不可能对每个职工有详细了解,他的审批签字,等于把“厂长”“经理”的权威出借使用。这样做的后果,等于把职工对考评结果的不满转嫁到了最高领导人身上。职工对公司领导的不满情绪,大多数是这样产生的。

(4)“保密”主义。人事考评,通常都理所当然地被当作“机密”来对待。这种现象大概来自美国人事考核制度的非公开原则。人事考评的不公开性加重了职工对考评的不安心理和对人事部门的不信任感,还会妨碍考评对职工起到指导教育的作用。

许多人事管理专家认为,从根本上来说,上述人事考核制度中的种种弊病,都来自考核的主观性。主观性考核,缺乏随时都能公开的客观考核资料,因此不得不采取保密的作法。健全的人事考评制度的出发点,就是要努力克服考评的主观性,实现客观性考评,以发挥人事考评应有的作用。

三、人员考评的原则

人事考评是职工在全部职业生涯中都要接触到的问题。职工在公司工作,希望自己的工作成绩得到公司的承认,得到应有的待遇,希望通过个人努力取得事业上的进步。同时也希望得到上级对自己努力方向的指点。总之,职工从本质上说,是寄希望于人事考评工作的。为了满足职工渴望得到公正评价的要求,实现人事考评应有的多方面作用,人事管理专家们认为,应当在人事考评中确立以下基本原则:

(1)明确化、公开化原则。公司的人事考评标准、考评程序和考评责任都应当有明确的规定,而且在考评中应当严格遵守这些规定。同时,考评标准、程序和对考评责任者的规定在公司内都应当对全体职工公开。这样才能使职工对人事考评工作产生信任感,对考评结果抱理解、接受的态度。

(2)客观考评的原则。人事考评应当根据明确规定的考评标准,针对客观考评资料进行评价,尽量避免掺入主观性和感情色彩。也就是说,首先要做到“用事实说话”。考评一定要建立在客观事实基础上。其次要做到把被考评者与既定标准作比较,而不是在人与人之间比较。

(3)单头考评的原则。对各级职工的考评,都必须由被考评者的“直接上级”进行。直接上级相对来说最了解被考评者的实际工作表现(成绩、能力、适应性),也最有可能反映真实情况。间接上级(即上级的上级)对直接上级作出的考评评语,不应当擅自修改。这并不排除间接上级对考评结果的调整修正作用。单头考评明确了考评责任所在,并且使考评系统与组织指挥系统取得一致,更有利于加强经营组织的指挥机能。

(4)反馈的原则。考评的结果(评语)一定要反馈给被考评者本人,否则就起不到考评的教育作用。在反馈考评结果的同时,应当向被考评者就评语进行说明解释,肯定成绩和进步,说明不足之处,提供今后努力的参考意见等等。

(5)差别的原则。考核的等级之间应当有鲜明的差别界限,针对不同的考评评语在工

资、晋升、使用等方面应体现明显差别。使考评带有刺激性,鼓励职工的上进心。

除了以上原则之外,对考评承担者进行充分训练,使其尽量排除主观因素,并能够对考评标准有准确的、统一的理解,也是非常重要的。大多数公司都把这种训练安排在对管理干部的系统训练课程中,是普通职员晋升为管理干部的必修科目。

第二节 人员考评的种类及其内容

一、人员考评的种类与内容

由于公司的人事考评具有多种目的,企图只以一种综合性考评来满足多种需要是不现实的。针对不同目的,公司中实行着不同的考评。表 8.3.1 是公司中常见的考评种类及其要点。

1. 录用、招聘考评

很多公司通常都以录用应届毕业生为补充新职工的正式渠道。公司在录用应届毕业生方面存在着激烈的竞争,同时,又都制定有严格的录用标准。公司对应届毕业生中的就职申请者进行的考评,主要有三个方面,即考试、面谈、适应性测验。首先进行的是书面考试,这是了解求职者基础学力的最基本的手段。公司对应届毕业生求职者最重要的要求是基础知识,所以首先用书面考试把关筛选。第二步,是对书面考试合格者进行面谈。这是决定录用的关键环节。面谈测验虽然也有弥补书面考试不足的作用,但重点是为了了解录用对象作为一名职员能否适应公司 and 环境,以及有没有培养前途。面谈测验后就可决定是否录用。接着,是了解新职工的个性、特长、爱好等,以确定他们在公司中的工种或职务类别,这就是适应性调查。对新职工的适应性调查通常以心理学的技术测定方法进行,因为公司没有其他资料可以判断他们的适应性。这种适应性测定只是大略区分新职工的业务方向,以后还要通过一系列的岗位轮换、自我申告、日常工作成绩考评等环节,才能最终完成适应性考察,确定发展前途。

近些年来,除录用应届毕业生外,接收转职职工对公司来说也越来越重要。因为技术进步的节拍越来越快,公司必须迅速开辟新技术领域,如果只依靠传统的公司内人才培养方式往往是“远水不解近渴”。另外,在激烈的录用竞争中,一部分公司不能保证优秀应届毕业生的充足来源,也是近来重视社会招聘的原因之一。接收中转职工,关键是合理确定他们在公司中的地位和待遇,即要有利于招聘人才,又不致冲击公司内“年功序列”制度,以免影响原有职工的情绪。为此对中转职工的考评必须十分慎重。通常是通过审查资历、面谈和短期试用三个环节进行考评。一般中转职工进入公司后预定担任的工作职位是很明确的,所以面谈主要由有关专业的业务干部担任,人事部门事先提供被考评者的履历表、业务技术档案材料(包括公司资格证书),作为考评前的参考。中转职工在试用期间不评定级别,也不任命职务,待试用期满后(一般为半年左右)。根据试用考评表的评语,参考既往履历和专业资格等,正式评定级别,任命职务。

2. 奖金分配考评

奖金被看成是从公司盈利中给职工分成的部分,因而评定奖金的主要依据是职工对公司盈利的贡献度(即工作成绩)。工作成绩的评价是公司人事考评中最基本、最重要的考评,在各种考评因素中,只有工作成绩是主观性最小,可以客观衡量的“物性因素”。要使考评从主观考评转为客观考评,只能以工作成绩为基础。

表 8.3.1 公司内人事考评要点

考评种类	评价因素	考评手段、方法	实施时期	考评对象	主要目的
录用 招聘 考评	• 能力 • 适应性(• 工作态度)	• 书面测验 • 面谈 考察 • 适应性测定 • 试用考评表	录用招聘当时	申请就职的 应届毕业生 或应招人员	正式录用的 取舍
奖金 考评	• 成绩 • 工作态度	• 人事考评表	每年一次	全体职工	分配奖金
提薪 考评	• 能力 • 成绩 • 工作态度	• 人事考评表	每年一次	全体职工	决定提薪额
职务 考评	• 职务熟练度	• 熟练度评定表	每年一次	符合评定资 历者	增加职务工 资
调配 考评	• 能力 • 适应性	• 能力评定档案 • 适应性考察	不定期	职务调整对 象	调整职务
晋升 考评	• 能力 • 成绩 • 工作态度 • 适应性 • 人品	• 晋升推荐书 • 论 文审查 • 面谈答 辩 • 适应性考察 • 考 评档案	每年一次	符合晋升资 历、受到推 荐的晋升对 象	确定晋升与 否

3. 提薪考评

提薪考评与奖金考评性质略有不同。奖金考评的性质是“回顾性”的,是根据被考评者过去的工作成绩决定报酬多少。提薪考评的性质是“展望性”的,是预计被考评者下一年度可能发挥多大作用以决定未来相应的工资水平。预计今后的贡献度,当然要参考过去的工作成绩,同时还要评价工作能力的提高程度。

4. 职务考评

职务考评分两个方面：一是考察在本职工作中的熟练程度是否有提高，以决定是否增加职务工资。二是考察能力水平和适应性，以决定调整职务（调动工作）。调整职务主要是根据业务工作需要，职务调动可能引起职务工资的变化，但这不是调整职务的出发点，有时还需对职务工资的变化适当给予补偿。

5. 晋升考评

晋升考评是公司人事考评中最重要的工作。晋升工作关系着公司干部队伍的形 成，关系到公司发展前途，历来为公司高度重视。晋升考评也是对职工的全面评价。这里需要提醒一下，大多数公司中决定晋升与否，主要是看平时积累的人事考评资料，而不是晋升程序当中的一时性考核结果（如论文报告或面谈答辩等），晋升审议程序的重点内容，也是审查日常人事考评结果，在此基础上作出判断。

二、人事档案管理

与人事考评相关联的是人事档案的管理工作。公司中人事档案材料除了包括本人简历（基本情况）等内容外，一个很重要的组成部分是日常人事考评资料，包括历次奖金考评、提薪考评和各种教育训练课的结业成绩等。另外还有在自主管理（全员管理）活动中革新改善提案的成果记载、自我申告表、岗位轮换制度中的总结评价等。这些日常的考评资料和记载是决定干部使用和提拔的决定性因素。任何职工要想升任公司内的高级管理职务，唯一的途径就是在长期的努力工作中，日积月累，形成优异的考评资料。公司的这种干部政策，是比单项奖金或其他物质奖励更能激发职工积极性的有力手段。

目前在一些大型公司中，为人事档案管理设有专门的计算机管理系统和人事信息库。它们设在人事部内，公司所有职工的全部人事管理信息都分类编码存入其中，调用时十分方便迅速。这对于公司充分发掘内部人才潜力非常有效。

第三节 主要考评因素及其评价标准

公司的人员考评中，主要的评价因素是：工作成绩、工作能力、工作态度（积极性）和工作适应性。其中适应性考察已经在前文中叙述过。下面分别叙述成绩、能力和工作态度三大考评因素。

1. 工作成绩评价

所谓“成绩”，指的是在预定期间内实际完成的工作成果。用计划目标水平（任务标准）去衡量实际工作成果，就是成绩评价。成绩评价结果反映了被考评者在该期间对公司的贡献度。历次成绩考评评语都作为重要人事资料保存于人事档案中。

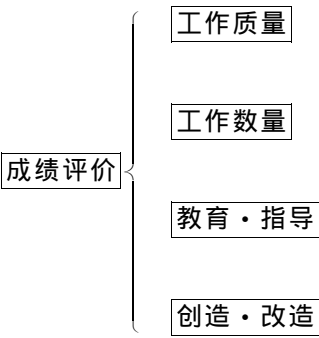


图 8.3.1 绩效评价项目

对工作成绩的评价主要有四个方面的要求,即工作量大小(数量),工作效果好坏(质量),对部下的指导教育作用,以及在本职工作中努力改进与提高等创造性成果,如图 3.4.1 所示。对这四个方面的因素,公司规定有明确的内容定义和评价标准,成绩考评的程序大略如下:

(1)明确任务目标标准。在每一考评周期的开始,上级与部下就任务目标进行面谈商定,作为当期的绩效评价标准。

(2)制定任务完成计划。按照确认的任务目标,制定出具体的任务完成计划,从质、量、教育和改善四个方面落实计划目标。

(3)进行自我评价。职工根据预定的任务目标和任务完成计划,对工作任务的完成情况和结果进行自我评价(同时也对自己的自我开发计划的进展情况作出自我评价)。

(4)观察结果的反馈。直接上级(考评者)把在工作过程中自己对部下(被考评者)的观察结果通过面谈形式告知部下本人(其中有工作任务的完成情况,工作态度、表现等)与部下的自我评价结果相对照,对部下进行指导和教育,

(5)确定成绩考评评语。直接上级根据与部下面谈的结果,填写绩效评价表,通过间接上级和人事部门的调整平衡,最终形成成绩考评评语。

绩效评价是考评中的基础性工作,其它的考评几乎都建立在绩效评价基础上。

2. 能力评价

职工的能力包括三个方面,即基础能力、业务能力和素质能力(见图 8.3.2)。其中前两种能力属于能力评价范围,素质能力主要通过适应性考察来评价。

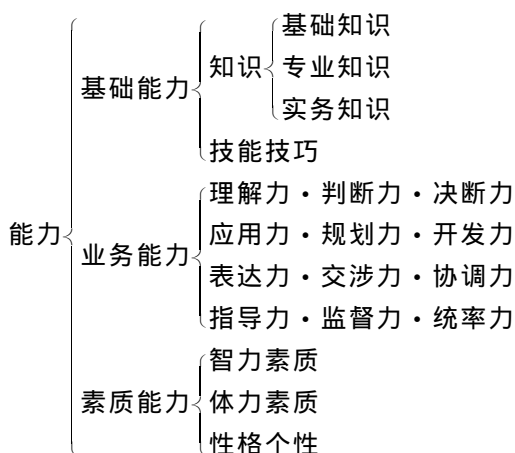


图 8.3.2 能力的构成

基础能力或技能高低,主要通过书面测验、公司内训练课目的成绩、技术职称或专业资格称号的取得等方面得到了了解,评价较为容易。业务能力则较为抽象,评价时可能掺入较多主观性。为了尽量客观地评价业务能力,只能通过评价工作成绩间接进行。在工作分配合理,本人职务与能力水平相适应情况下,工作成绩能够大体上反映本人的业务能力水平。但是工作成绩只是能力中已发挥作用部分的反映,常常可能出现能力没有完全发挥的情况。比如,工作分配不当,上级的命令指示不正确,工作难易度不适当,周围同事的配合帮助不够等等,也都能影响成绩。所以在根据工作成绩来评价能力时,考评者应充分注意到影响能力发挥的因素,在考评中排除其影响。

通过工作成绩评定业务能力的通常作法是:观察过去连续两次或三次工作成绩考评的评语,对于成绩相同或成绩上升的情况,能力评定以工作成绩中较好的评语为准,成绩评语有下降倾向的,则参考下述因素予以调整:

- (1)是否有本人之外的客观原因影响了工作成绩?
- (2)是否有调动工作等情况,对新工作不熟悉?
- (3)除工作成绩之外,公司内外研究,自我开发等方面表现如何?

在不少公司中,能力评定不采取上述综合评价的方法,而是采取分项目评价方法,例如图 3.4.2 中的理解力,开发力,表达力,指导力等等。使用这种评价方法时,也应当根据最近两、三次工作成绩评语的变化倾向对能力评价结果进行修正,比如说,工作成绩下降而能力评语上升显然是不合理的。

采用分项目评价法评定能力时所用的标准,是能力资格制度中规定的资格条件标准,对不同级别的职工有不同的要求。考评项目基本如图 8.3.3。

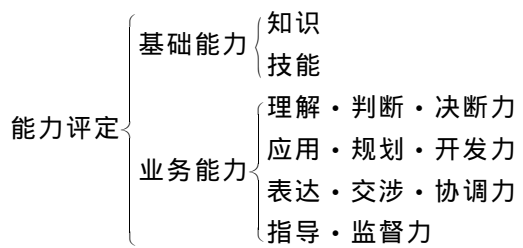


图 8.3.3 能力评定项目

3. 工作态度评价

工作态度包括工作积极性,热情,责任感,自我开发愿望等较抽象的因素。评定这些因素,除了主观性评价之外,没有其他办法可想。职工的工作态度只能由直接上级根据平时的观察予以评价。考评项目基本如图 8.3.4。

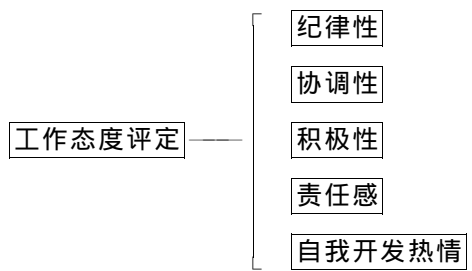


图 8.3.4 工作态度评定项目

表 8.3.2 是各评价因素的定义,表 8.3.3 是对各因素评价时的评价要点。这两个表都是从公司的真实人事资料中摘录的。公司内规定并公布这些评价标准,既可以提高职工对人事考评客观性、公正性的认识,又可以作为职工日常工作主观努力的目标。

对不同级别上的职工,各个考评因素在评语中所占的比重是不同的(见表 8.3.4),级别越高则工作中的自由度越大,对能力的要求也越高;在较低的级别上,定型事务较多,与高级别相比更需要的是纪律性、积极性等工作态度因素。

表 8.3.2 评价因素定义

类别	评价因素	定 义
成绩评价	质量	任务完成结果正确、及时,与计划目标一致。接受他人帮助的程度及工作总结报告的适当与否。
	数量	完成任务的工作量、期间(速度)及费用节约情况。
	教育、指导	对部下或后辈进行现场教育(O. J. T)指导效果。 对部下或后辈进行思想工作,提高他们自主管理意识的效果。
	创新、改善	对本职工作进行的改进效果,积极采用新思想、新方法的表现。
工作态度评价	纪律性	遵守公司规章制度及生产现场纪律,服从上级的指示、命令。 遵从日常生活道德标准,注意礼貌。
	协调性	对有利于集体的事,不分份内份外。集体观念和组织观念。
	积极性	主动参加改善提案、合理化建议等活动,主动承担本职外的任务。
	责任感	不论怎样困难也必须确保完成任务的精神。 勇于承担自己和部下工作中的责任。
工作态度评价	自我开发热情	努力提高自己的能力,对较高目标的挑战态度。达到自我开发目标的进度。
能力评价	知 识	胜任本职工作所需的基础知识、业务知识和理论水平。
	技 能	完成本职工作所需技术、技巧、业务熟练程度、经验。
	理解、判断、决断	充分认识职务的意义和价值,根据有关情况和外部条件分析问题,判断原因,选用适当的方法、手段的能力。
	应用、规划、开发	在充分认识职务意义和价值,根据有关情况和外部条件分析的基础上,具有预见性,通过调查、研究、推理思考总结归纳具体对策、方法的能力。
	表达交涉协调	为顺利完成任务,正确地说明解释自己的看法、意见,说服他人与自己协作配合,同时维持良好的同志关系之能力。
	指导监督	按照部下、后辈的能力和适应性适当分配任务,并在工作中予以指导帮助,同时启发其集体观念和劳动热情的能力。

表 8.3.3 评价因素的评定要点

因素 等级	纪 律 性	协 调 性	
普通 1—3 级 (G1— G3)	1. 是否遵守现场纪律、规则： (1) 工作服、工作靴、姓名标牌 是否穿戴齐正。 (2) 请假是否遵守规定手续。 (3) 对同事、上级是否有礼貌。 (4) 工作中有无迟到、早退。 (5) 对规章制度、上级指示等有 无阳奉阴违。	1. 是否与同事、上级协调配合，共 同工作。 2. 能否主动帮助他人工作。 3. 是否主动按照领导意图工作。 4. 是否积极参加集体活动和公司 内各项运动，并在其中尽到自己的 能力。 5. 是否努力促进集体的团结。	⋮
普通 4 级 (G4) 指导 1 级 (L1)	1. 对规章制度有无充分认识，能 否以身作则，对部下或后辈起 带头作用。 (1) 是否严格遵守规章制度。 (2) 贯彻作业规程，强化文明生 产。 (3) 休假是否安排得当，不影响 生产。 (4) 能否以提高生产率为目的， 努力维持和提高集体的纪律 性。	1. 能否起到沟通上下级意见的作 用。 2. 能否爽快接受上级指示，主动 协助他人。 3. 是否既充满自主性，又能与他 人配合。 4. 能否以提高生产率为目的，促 进集体的亲睦团结。 5. 有无利己主义，损害集体的行 为。	⋮
指导 2—3 级 (L2 L3)	1. 是否时刻关心公司信誉，不做 有损公司信用、声誉的事，并且时 常这样教育部下。 2. 积极维护提高集体的纪律和组 织纪律，不但自己以身作则，而且 严格要求部下。	1. 是否起到沟通上下级意见的作 用，并积极协助上级进行领导。 2. 作为集体的领导，能否努力促 进集体的活跃气氛。 3. 从公司全局出发，以提高生产 率为目的，与其他管理干部密切 配合。	⋮

表 8.3.4 不同级别职工的评语中各考评因素的比重

考评种类	级别 评价因素	初级 普通职	中级 普通职	高级普通职 初级指导职	中、高级 指导职
提薪考 评评语 (100%)	成 绩	20%	25%	25%	25%
	工作态度	50%	40%	35%	30%
	能 力	30%	35%	40%	45%
奖金考评评 语(100%)	成 绩	40%	50%	60%	70%
	工作态度	60%	50%	40%	30%

第四节 主要考评方法

一、面谈考评

面谈制度是公司人事管理中一项十分重要的制度,广泛用于人事管理的各个环节上。比如,公司规定上级干部定期与下级面谈,听取下级意见,进行指导教育。除此之外,还有不定期的面谈申诉规定。用在考评工作的面谈,有录用新职工时的面谈测验、晋升考评中的面谈答辩、成绩考评中的反馈面谈等等。

录用时的面谈测验主要是为了了解书面测验无法反映出来的对本公司的适应性情况。为了减少人对人评价时的主观性,通常由多数考评者(3—5人)同时与录用对象进行面谈,然后综合各人的考评评语。为了防止面谈内容发生偏颇,都预先拟定面谈考评表格,详细列出要考评的内容(考评因素),逐条进行考评。表 8.3.5 就是这种考评表的例子。在有限的时间内,为了尽可能准确地作出评价,还可以采取“集体面谈”,即由考评者提出某一个话题,使一组被考评者展开自由讨论,考评者则从旁观察被考评人在讨论中表现出的能力和特点,记入考评表。当考评者认为一个话题的讨论不能完全反映情况时,可以引导或更换到其他话题,直到足以作出评价为止。

表 8.3.5 面谈考评用表

考评项目	评定尺度	计分	备考
仪容、态度	14 12 10 8 6		
一般常识	14 12 10 8 6		
专业常识	14 12 10 8 6		
创造、创新力	14 12 10 8 6		
诚实、协调	14 12 10 8 6		
领导能力	14 12 10 8 6		
表达力	14 12 10 8 6		
人品、性格	14 12 10 8 6		
总计	14 12 10 8 6		
综合评语	评语分为 A、B、C 三等,每等又可以分为上下两级		0—64→C 65—95→B 96—112→A

对于中转职工的面谈测验,话题紧紧围绕专业技术问题或预定要担负的工作职务内容,考评者主要是专业干部,也有人事干部参加。

晋升中的面谈答辩一般由多个上级干部组成考评团进行,但这种考评的结果并不具有决定性作用,因为晋升主要由长期以来日常考评评语的积累效果决定。

反馈考评评语的面谈。具有较重要的意义。有些人把考评工作只理解为得出考评评语就做完了,这种认识是很片面的。必须以考评作为手段,教育和刺激职工的上进心和自我开发的积极性,才对公司经营有切实的好处。把建立在客观性考评基础上的考评结果,向职工本人公开,不会带来任何不良副作用。相反,考评者开诚布公地就考评结果与被考评者直接交谈,不但能对职工今后的努力起到指导作用,而且还可以加深上下级之间互相信任的感情。很多著名的公司在组织建设非常重视建立这种互相信任,互相协作的气氛,把这看成是公司克服困难度过经营危机的保证。

二、人事考评表

各种人事考评表格是构成职工人事档案的主要部分。

人事考评表有各种形式,视不同目的而定。人事考评表通常由考评标准和考评用表两部分组成,如表 8.3.6,有时把两部分印在同一张表上,如表 8.3.7,有时则把考评标准附在考评表后面。长期稳定的考评标准常常作为公司制度,以成文的形式固定下来,这时也可以不附在考评用表后,只在考评用表上注明引用考评标准的代号。

表 8.3.6 人事考评表(L2、L3 用)

填表时间 年 月										
级别		姓名		年龄	岁	考评者	初评	调整	审批者	(章)
职别		部门					(章)	(章)		
评定因素	评定项目	奖金考评		提薪考评		特记事项				
		初 评	调整	初 评	调整					
成绩评价	质量									
	数量									
	教育指导 · 创新改进									
工作态度评价	纪律性									
	协调性									
	积极性									
	责任性									
	自我开发 热 情									
能力评价	知识 技能									
	判断 决断									
	交涉 协调									
	应用 开发									
	指导 监督									

评 语 S……180 以上 A……150—179 B……90—149 C……60—89 D……59 以下	考评 合计	分	分	考评 合计	分	分	· 人事部记入栏		
							最终 评语	奖金	提薪

填写注意点：

1. 评定时，请在应得分数下画“√”，最后将合计分数填入合计栏。

2. 根据合计分数确定评语。

3. 当初评评语与调整评语不一致时，由双方协商确定出一致意见后填入“申请评语”栏。

4. 评定中需特殊说明的问题，填入特记事项栏内。

5. 有*符号的栏目请勿填写。

评语的含义：

秀——非常优秀，毫无过失。

优——毫无过失。

良——符合要求，基本满意。

可——最好再努把力

劣——尚需非常努力才行

注：此表为一式两用，每次考评时，只填写相应的一侧。

表 8.3.7 人事考评表

决定资格

能力资格定级调查表
(管理、业务、技术职)

申请职级	申请资格

姓 名						所属部门					第一次		第二次	
	年 龄	岁	.	.			成绩 评语	年上期	年下期	年上期				

- 第一次评定用黑笔，第二次评定(调整)用红笔(只注明不同之处)
- 合计分栏中只填写第二次评定(调整)后的分数合计
- 号处由人事部填写

评定项目	职 级	要 点	评 定
基 本 能 力	知 识 通 用	是否充分具备现任职务所要求的基础 理论知识和实际业务知识。	

业务 能力	理解力 判断力	A 级	是否能充分理解上级指示,干脆利落地完成本职工作任务,不需上级反复指示或指导。		
		B 级	是否能充分理解上级指示,正确把握现状,随机应变,进行恰当的机断处置。		
	表达力 交涉力	C 级 以上	是否能充分理解上级指示,正确把握现状,随机应变,进行恰当的机断处置。		
		A 级	是否具有现任职务所要求的表达力(口头和文字),能否进行一般联络、说明工作。		
工 作 态 度	纪律性	B 级	是否具有现任职务所要求的表达力(口头和文字),能否进行一般联络、说明工作。		
		C 级 以上	在和公司内外的对手交涉时,是否具有使对方诚服,接受同意或达成妥协的表达、交涉力。		
	纪律性	通用	是否严格遵守工作纪律和规定,很少迟到、早退、缺勤等。对待上级、先辈和公司外部人士有礼貌、注重礼仪。严格遵守工作汇报制度,按时提出工作报告。		
	协调性	通用	在工作中,是否充分考虑到别人的处境,能否主动协助上级和同事,是否努力使工作单位团结、活跃、协调。		
	积极性	通用	对分配的任务是否不讲条件主动积极,尽量多做工作,主动进行改良改进,向困难挑战。		
〈评定标准〉 A……非常优秀,理想状态 a……优秀,满足要求 B……基本满足要求 b……略有不足 C……不满足要求			〈评语与分数的换算〉 A——48 分以上 B——24—47 分 C——23 分以下		合 计 分
					评 语
					• 决定 评语
					分
					(由人事部 填写)

二、工作报告(论文)审查

工作报告审查是人事管理之外的考评方法,进行审查不是由人事管理部门,而是由高级业务干部承担的。工作报告(或专题论文)只在重要的晋升考核中才要求。工作报告审查有多种变形,其中较为有意义的一种做法是,首先组织被考评者参加集训或进修,然后将某一项攻关课题或专题任务交给被考评者承担,要求限期解决,并要求他根据解决情况写出工作

报告(论文)。所承担任务的完成结果本身比工作报告更具有说服力,但工作报告不仅能体现任务成果,还可以考察被考评者的分析力、归纳力、表达力等等多种才能。

第五节 成绩评价方法

成绩评价是各项人事考评的基础。由一个人去评价另一个人的素质、能力等属性,不仅十分困难,而且容易带主观性。只有通过一定的客观因素——工作成绩,才可能实现客观性人事考评。正由于成绩评价是人事考评的基础,使得成绩评价的正确性和准确性显得十分重要。

下面要介绍的成绩评价方法,集中体现了成绩评价中的科学性、客观性原则,因而受到公司的好评。

进行成绩评价的前提是,明确评价程序和评价标准。除此以外,为了使不同的考评者对同一被考评对象进行评价所得出的评语有统一的含义和解释,还必须确定“评价尺度”,这样才能对多个评语进行比较归纳。如果只用文字来表述评语,将由于不同经历、不同学识水平的人对同一个词汇的理解有时会有很大的出入,使得同一条评语有不同的解释,这就失去了统一的含义。所以在人事评价中,推荐引入等级计分法,用级别和分数来表达评语。引入等级计分法,需要确定等级标准和计分标准,这就是所谓“评价尺度”。在人事考评中采用数字评价尺度,可以充分利用人对数字的平衡感觉,得出尽可能准确的相对评价结果。

表 8.3.8 评价尺度

	计分值				
1	5	4	3	2	1
2	10	9	8	7	6
3	7	6	5	4	3
4	14	12	10	8	6

表 8.3.8 是常见的在计分法中使用的评价尺度。其中,中心值定为 10,最大值 14,最小值 6 的评价尺度,是根据多年经验摸索出的效果较好的一种。按这种尺度评分,误差较小,容易打分,在犹豫不决时,还可取偶数值中间的奇数分,考评者心理上感到自由度较大。多年来的实践经验表明,表 8.3.8 中第 1、2 种尺度,评分值容易偏高。而第 3、4 两种尺度,当多个考评员同时评分时,容易得到接近正态分布的结果,因而较容易取得一致意见。但第 3 种尺度分数间隔为 1,给人受限制的感觉、影响准确评价,所以人事管理专家推荐使用第 4 种评分尺度。

表 8.3.9—表 8.3.12 是按照上述评价尺度拟定的成绩评价标准。表中对每一评价因素细分为四个评价要点,对每一项要点都列出准确表述的内容。考评者事先仔细理解了这些表述的含义,统一了各要点的认识之后,就可以用以进行计分评价了。表中的评价要素,不仅包括工作成绩,而且包括工作过程中的管理、协调等等因素。这看似似乎有些不合理。工作成绩考评,为什么要包括成绩以外的因素呢?这是因为,工作成绩不是个人能力水平的简单反映,而是“职工的能力以时间为媒介,在受到组织管理的状态下,作用于工作过程的产物”。所以在评价成绩时,不能不注意管理状态和工作过程。对不同工作来说,各个评价因素的重要性是不同的,在评分之后,要对不同重要性的因素乘以不同的加权系数。这些要由具体情况决定。

表 8.3.9 成绩评价标准表(管理者用)

评价因素	对评价期间工作成绩的评价要点	评定尺度
1. 勤务态度	a. 把工作放在第一位,努力工作 b. 对新工作表现出积极态度 c. 忠于职守,严守岗位 d. 对部下的过失勇于承担责任	优 良 中 可 劣 14 12 10 8 6
2. 业务工作	a. 正确理解工作指示和方针,制定适当的实施计划 b. 按照部下的能力和个性合理分配工作 c. 及时与有关部门进行必要的工作联系 d. 在工作中始终保持协作态度,顺利推动工作	优 良 中 可 劣 14 12 10 8 6
3. 管理监督	a. 在人事关系方面部下没有不满或怨言 b. 善于放手让部下去工作,鼓励他们乐于协作的精神 c. 十分注意生产现场的安全卫生和整理整顿工作 d. 妥善处理工作中的失败和临时追加的工作任务	优 良 中 可 劣 14 12 10 8 6
4. 指导协调	a. 经常注意保持提高部下的劳动积极性 b. 主动努力改善工作和提高效率 c. 积极训练、教育部下,提高他们的技能和素质 d. 注意进行目标管理,使工作协调进行	优 良 中 可 劣 14 12 10 8 6
5. 审查报告	a. 正确认识工作意义,努力取得最好成绩 b. 工作方法正确,时间与费用使用得合理有效 c. 工作成绩达到预期目标或计划要求 d. 工作总结汇报准确真实	优 良 中 可 劣 14 12 10 8 6

注:考评时,将评分值记入另外的“成绩评价报告表”中。考评者应是被考评者的直接上级。对各栏中 a、b、c、d 各点,分别按右栏评定尺度评分。

表 8.3.10 成绩评价标准表(非管理者用)Ⅰ

评价因素	对评价期间工作成绩的评价要点	评定尺度
1. 勤务态度	a. 严格遵守工作制度,有效利用工作时间 b. 对新工作持积极态度 c. 忠于职守,坚守岗位 d. 以协作精神工作,协助上级,配合同事	优 良 中 可 劣 14 12 10 8 6
2. 受命准备	a. 正确理解工作内容,制定适当的工作计划 b. 不需要上级详细的指示和指导 c. 及时与同事及协作者取得联系,使工作进行顺利 d. 迅速、恰当地处理工作中的失败及临时追加任务	优 良 中 可 劣 14 12 10 8 6
3. 业务活动	a. 以主人公精神与同事同心协力努力工作 b. 正确认识工作目的,正确处理业务 c. 积极努力改善工作方法 d. 不打乱工作秩序,不妨碍他人工作	优 良 中 可 劣 14 12 10 8 6
4. 工作效率	a. 工作速度快,不误工期 b. 业务处置得当,经常保持良好成绩 c. 工作方法合理,时间和经费的使用十分有效 d. 工作中没有半途而废,不了了之和造成后遗症的现象	优 良 中 可 劣 14 12 10 8 6
5. 成果	a. 工作成果达到预期目的或计划要求 b. 及时整理工作成果,为以后的工作创造条件 c. 工作总结和汇报准确真实 d. 工作中熟练程度和技能提高较快	优 良 中 可 劣 14 12 10 8 6

表 8.3.11 成绩评价标准表(非管理者用)Ⅱ

评价因素	评价期间工作成绩的评价要点	评定尺度
1. 勤务态度	a. 遵守规章制度和上级指示、守纪律、努力工作 b. 对所有的工作都充满热情和积极性 c. 不无故离开工作岗位,不浪费工作时间 d. 很少发生无故迟到和缺勤	优良中可劣 14 12 10 8 6
2. 业务活动	a. 正确理解工作内容,事前作必要的工作准备 b. 积极努力改进工作方法 c. 不扰乱工作秩序,不妨碍他人工作 d. 工作速度快,不误工期	优良中可劣 14 12 10 8 6

评价因素	评价期间工作成绩的评价要点	评定尺度
3. 成果	a. 业务处置得当,经常保持良好成绩 b. 工作没有半途而废,不了了之和造成后遗症的现象 c. 工作中善于及时联系、汇报 d. 工作熟练程度和技能有较大提高	优良中可劣 14 12 10 8 6

表 8.3.12 成绩评价标准表(业务推销员)

评价因素	评价期间工作成绩的评价要点	评定尺度
1. 勤务态度	a. 按照规章制度和指示,积极从事所分配的工作 b. 对待困难度大的新工作也能积极接受,努力去做 c. 工作中很少有时间或经费上的浪费 d. 及时进行业务联系和工作汇报	优良中可劣 14 12 10 8 6
2. 业务活动	a. 正确掌握所分配的业务目标,采取有效行动 b. 努力想办法提高营业额和开辟新市场 c. 从公司全局的立场出发,与同事协调配合工作 d. 以诚意对待顾客或用户,为提高公司信誉作出贡献	优良中可劣 14 12 10 8 6
3. 成果	a. 期中目标完成率 $\frac{\text{实际营业额}}{\text{目标营业额}} \times 100\%$ b. 营业费用率 $\frac{\text{本人工资} + \text{销售经费}}{\text{实际营业额}} \times 100\%$ c. 无法回收的赊欠款发生率 $\frac{\text{赊欠款额}}{\text{实际营业额}} \times 100\%$ d. 与上年同期相比营业额增长率 $\frac{\text{本期实际营业额}}{\text{上年同期实际营业额}} \times 100\%$	优良中可劣 14 12 10 8 6

为了事后修正评价误差、调整评语方便起见,专家们还推荐使用如表 8.3.13 所示的成绩评价报告表,这种报告表要求对同一级别的职工进行集中评价,即对所有的人就某一个项目评价完毕之后,再转入下一个项目。这样可以避免所谓哈罗效应(即前一项目的评分结果可能影响后一项目的评分)。

表 8.3.13 绩效评价报告表(月 日填写)

管理者用														
级别														
从 年 月 到 年 月)														
部门_____														
考评者姓名_____														
评价因素	姓 名													
	评 价 要 点													
	服 务													
	a													
	b													
业务活动	c													
	d													
	小 计													
	a													
	b													
管理监督	c													
	d													
	小 计													
	a													
	b													
审查报告	c													
	d													
	小 计													
	合 计(c)													
	初评(D=C/4)													

最后要提醒的一点是,计分评价方法所得出的分数的绝对值本身不能说明任何问题,因为计分评价法是一种相对评价法,有价值的只是各个分数值的相对顺序和相互差距。顺序先后和差距大小反映工作成绩的相对优劣(表 8.3.14)。

表 8.3.14 初评分数的意义

	初评得分	优劣顺序	差 距
张军	70	1	} 20 分
李明	50	2	
王伟	48	3	} 2 分
⋮	⋮	⋮	

第四章 工资与福利

第一节 改变对待报酬和福利的宗旨

1970年,专家们曾对未来的职工报酬和福利状况做出预言。他们预料70年代的经济会壮大起来;中等收入者会大大增加;65岁以上的人口总数会接近2300万,事实的确如此。他们还预料,高达4%的异常通货膨胀率会有所下降;男女劳动力的比例会保持相当的稳定;平均工作日会缩短到每周35小时或更小一些,然而,事实并非如此。这些经济的和人口的发展趋势目前仍在继续,并将对80年代或更长的时期产生决定性的影响。而且他们直接影响着那些决定未来职工报酬和福利计划的种种因素:

(1)1974年通过的改革退休金的《雇员退休收入保障法》,已经并将继续对退休计划产生重要影响。

(2)税收政策已经并将继续对职工福利计划产生重要影响。

(3)《社会保险法》已经并将继续对职工福利计划的发展产生影响。

(4)国民健康政策导致了成本的保密化,并促使人们把重点转向成本抑制。由此产生的经济压力还会继续加强。

(5)反歧视的国家政策,尤其是《反雇用年龄歧视法》和《同工同酬法》的第七款,引起了人们对人事、报酬、福利等政策的重新评价。

(6)人口统计数字的变化包括女性劳动力大大增加,单一家长的家庭越来越多,双职工家庭大量出现(目前已占家庭总数的66%)。这些变化刺激着对报酬和福利计划的改革。

上述这些趋势,促使管理者们不得不重新考察公司的报偿体系。现行报酬越来越背离“应得工资”政策,这种背离的主要促动因素是通货膨胀而不是工作绩效的改善。在这种情况下,以工作绩效来决定报酬的政策受到冲击。由于通货膨胀的压力造成工资预算总额大大增加,因此,工作绩效显著的人们所增加的酬劳仅仅略微高于取得平均工作绩效的人。这种现状产生的后果完全可以预料,那就是削弱努力工作的动力。但是,在目前这种强调成本控制的形势下,我们可以看到公司对待报酬和福利的宗旨发生了三个方面的主要变化:

(1)愿意以减少劳动力的数量并严格限定报酬的办法来控制工资和福利成本的倾向有所增强。

(2)较少地关心本公司在工资竞争中的相对地位,而更多地考虑本公司的实际支付能力。

(3)贯彻鼓励好好干、奖励好好干的方针。

一、抑制成本的措施

直到 80 年代初期,雇员们一直习惯于年收入大幅度增加,福利待遇不断提高。而现在总经理们正在准备对付这样一个局面,其特征是:预期的经营成果较差,竞争对手更强,政府在经济方面更加无能,劳动生产率需要进一步提高。为了适应这些变化,他们打算控制雇员的数量、工资总额和福利开销。某些措施是临时性的,例如:工资冻结、延缓提薪、暂停生活补贴等。某些措施则是长期的,例如:解雇一些高级管理人员或让他们提前退休;要求雇员们延长工作时间、少请假、缩短假期;缩小医疗保险范围或者要求雇员们自己担负一部分医药费用;调整差旅费支出,禁止乘坐一等舱位;严格控制打长途电话的次数;限制各种公费娱乐活动。

二、公司实例:美国标准件公司的紧缩措施

美国标准件公司是生产建筑和运输工具的多产品制造公司。1981 年,该公司盈利为每股 4.07 美元,而 1982 年则下降到每股 2.20 美元。为了控制劳动力成本,该公司冻结了工资,将高级职员的报酬削减了 5%,并通过解雇和提前退休的办法使公司职员减少了 17%。对此,该公司副总裁深有感触地说:“这是一个艰难的过程,但并不十分糟糕。如果在一个 10 年期间,你不得不考虑采取紧缩措施的话,那么,你很可能需要勇敢地应付一些你从未经历过的局面。”

如果说在经济上升时期不一定非要解雇那些工作劣绩的经理人员,那么,在经济下降时期,这一令人不愉快的任务就难以避免了。肯定地说,任何为削减管理费用所做出的严肃认真的努力,都必须把焦点集中在高级管理人员的工资名单上。这是因为一个高级管理人员给公司造成的实际费用支出大约等于其本人年薪的二倍。进一步的分析可以说明造成这种高额成本的原因:1983 年,高级经理人员的福利费用平均等于其基本工资的 38%,办公费、秘书费和差旅费相当于其基本工资的 62%,因此,如果解雇一个年薪 75,000 美元的高级经理而且不另聘新人,每年就可以节省开支 150,000 美元。

三、根据公司的实际能力支付报酬

如人们所知,近年来,美国的钢铁工业正与大量的困难进行着斗争。这些问题范围很广,从工会工人的无竞争力的高工资到钢铁厂和装配厂的设备陈旧过时,乃至那些面临生产能力膨胀和本国市场疲软的外国竞争对手带来的无情压力。由于过分慷慨的工资支付贯穿整个 70 年代,1982 年,钢铁工人的雇工费用超过了每人每小时 26 美分,位居国民经济各行业之首。这种局面如何能使美国钢铁工业在世界市场上与西德、法国、日本、英国和南朝鲜这些国家相竞争呢?在联邦德国,钢铁工人的报酬和福利平均为每人 13.45 美元,在法国为 12.37 美元,在日本为 11.08 美元,在英国为 9.32 美元,在南朝鲜仅有 2.39 美元。

民航业也是如此,工资级别高得使航空公司无力与他们的本国对手相竞争,更不用说与外国航空公司竞争了。因此,如不降低成本,就可能使每个人都失去工作。下面介绍美国航

空公司对那些新的、无工会组织的竞争对手在劳动力成本方面的优势所做的估计,以及该公司为了竞争所采用的策略。

四、公司实例:美国航空公司的双轨工资结构

新建的航空公司每收入 1 美元仅付给其雇员 20 到 25 美分,而美国航空公司则付给其雇员 39 美分。为了在今后 10 年中使劳动力成本下降到每元收入 30 美分,美国航空公司制订了双轨工资方案。该方案是这样设计的:未来雇员的工次将低于同工种现职雇员的工资。基于出生率猛增而导致劳动力过剩的现状和所谓未出生的工人不会抱怨的观点,这种削减计划是很容易实行的。只不过削减的多少与快慢取决于公司雇员的流动速度。在美国航空公司,从看门人到机长,几乎每种职务的新雇员的工资都降低了。现在,新驾驶员的工资(不包括福利)为每年 18,000 美元而不是 36,000 美元;资历最深的、具有 12 年飞行经验的驾驶员最高可得年薪 55,000 美元而不是 110,000 美元;空中服务人员的平均工资在每年 12,000 美元到 16,000 美元之间,而在双轨工资制通过之前则是每年 24,000 美元到 27,000 美元。因此,除了行李管理员和机械师外,多数新雇员都不再可能通过努力达到老雇员的最高工资水平。为了得到雇员们对双轨工资制的认可,美国航空公司为其现职雇员提供了人寿保险。汽车工业、钢铁工业和电子工业的竞争来自国外,而民航业的情况则不同,对原已建立的老航空公司来说,竞争来自本国那些在反垄断潮流中问世的新兴航空公司。在反垄断出现之前,给驾驶员、空中服务人员、机械师和其他人员慷慨地提升工资所造成的负担可以简单地转嫁到乘客头上。而现在,只要那些老的航空公司还打算继续开航,就不得不设法通过协商使高入云端的工资降下来。

五、刺激和奖励工作绩效优秀者的计划

许多公司都在不停地寻求迁往那些劳工组织薄弱、工资率较低的地区。同时,他们制订各种奖酬计划,力求使报酬金额更多地与刺激性的奖励联系起来,而不是与固定工资联系在一起。他们努力摆脱生活费用的机械上升,尽量避免给更多的雇员提升工资,以便能对工作绩效优秀者进行有意义的工资提升。所有这些计划的目的,都是为了提高利润和生产率,使直接从事生产的雇员们能够分享公司的经营成果。

另一方面,雇员们不会自动接受这种旨在改善工作绩效的导向计划,因为从某种意义上说,公司是在玩弄“变换报偿的花招”。所以,要建立一个名副其实的由工作绩效决定报酬的体系,其关键在于资方管理部门必须为其所说和所做的每一件事进行宣传,使人们产生这样一种认识:改善工作绩效会提高生产率,而工作绩效优秀者会在他们的工资单上看到自己的一份利益。

六、工作报偿计划与经营计划相结合

很多工作报偿计划的基本依据仅仅是“有 2/3 的竞争对手都是这样做的”或者“那是公司的政策”。事实上,工作报偿计划必须与组织的战略使命紧密结合,由战略使命来确定方向,并有力地支持总体经营战略。

对工作报偿与经营战略的这种处理方法告诫我们,实际报偿水平不应该完全服从市场价格,而应取决于对三种因素的综合估价:能够吸引并保留适当人员所必须支付的报酬水平;组织有能力支付的报酬水平;实现组织的战略目标所要求的报酬水平。表 8.4.1 解释了如何将不同的报偿策略应用于经营战略不同、在市场中所处地位和成熟期不同的公司。

表 8.4.1 报偿策略与公司经营战略的联系

经营战略	市场地位与 公司发展阶段	报偿策略	报偿组合
以投资促发展	合并或迅速发展	刺激创业	高额报酬与高中等个人绩效奖相结合,中等福利
保持利润 与保护市场	正常发展至成熟阶段	奖励管理技巧	平均工资与中等个人、班组或公司绩效奖相结合,标准福利
收获利润并向别处 投资	无发展或衰退	着重于成本控制	低于平均水平的工资与刺激成本控制的适当奖励相结合,标准福利

在那些处于迅速成长阶段的公司中,经营战略是以投资促进公司成长。为了与这个经营战略保持一致,报偿策略应该刺激形成一个有魄力的、创业型的管理班子。要做到这一点,公司应该着重使高额报酬与高中等程度的刺激和鼓励相结合(“风险越大,报酬越高”)。在处于成熟阶段的公司中经营战略基本上以保持利润和保护市场为目标。因此,报偿策略应该是奖励市场技术。要做到这一点,则应使平均报酬水平与中等程度的刺激和鼓励以及标准福利水平相结合。在处于衰退阶段的公司中,最恰当的战略是获得利润并向别处投资。要实现这样一种战略目标,就必须使标准福利与低于中等水平的报酬相结合,并且使适当的刺激和鼓励直接与成本控制联系在一起。

第二节 工资结构与工资水平的决策因素

用最简单的、劳动经济学中的边际收益产品理论来说:“一个人的劳动力的价格等于他人愿意为之付出的价格。事实上,工资水平是由许多因素相互作用而决定的。其中最有影响力的因素是劳动力市场条件、立法、劳资谈判、高层管理班子的态度和组织的支付能力。

一、劳动力市场条件

劳动力市场是供不应求还是供过于求,对工资结构和工资水平产生主要影响。因此,如果对某种熟练工人的需求很高,而供给不足(市场供不应求),那么,这种熟练工的价格趋于上升。反之,如果劳动力的供给相对需求而言十分充足,则工资趋于下降。我们来看看下列1984年获学士学位的大学毕业生的起点工资情况:

表 8.4.2

行 业	平均起点工资额(美元)
电子工业	26,643
计算机科学	25,849
民用工程	21,266
会 计	18,684
社会科学	16,763
工商管理	16,650
教 育	14,779
大学文科	14,179

这些起点工资的差别在很大程度上反映了各个行业不同的劳动力市场条件。劳动力市场供求因素在另一方面的影响可由处于不同地理位置的公司所支付的不同工资反映出来,《幸福》杂志在一次调查中报道:“在 500 家公司中,有 97%都进行了某种地理位置的调整。例如,一个雇员的年工资收入调整到 1984 年的币值后为 39000 美元,那么,他可以因所处地理位置的改变而获得下列不同的工资收入:

表 8.4.3

安克雷奇	50,154 美元	孟菲斯	33,813 美元
格伦仪尔	46,345 美元	里士满	35,487 美元
洛杉矶	44,730 美元	波士顿	37,604 美元
纽 约	44,014 美元	印第安那波利斯	38,526 美元
底特律	45,897 美元	休 斯 顿	43,381 美元

这里,供与求仍是需要考虑的关键因素。因为对于收入水平为 39000 美元的人,在波士

顿所必须的生活费用高达 48850 美元,而在休斯顿却只要 36933 美元。这种差别对工资的影响与我们所料想的恰恰相反。最后一个能够影响供求关系并因此导致市场供不应求的因素是工作的相对危险程度。试看下面的实例。

二、公司实例:工作 10 分钟获得 12 小时工资的“跳蚤”

关键在于工作地点。核工业每年都要招聘成百名“跳蚤”来修理国家电网的陈旧的内部结构。在那里,空气中的放射性极强,以致于跳蚤们的逗留时间不能超过 10 分钟,否则,用他们的专业术语来说就会被“烧掉”。作为这 10 分钟工作的报酬,他们可以获得 12 个小时的工资。通常,跳蚤们都是些没有多少技术或者在别处没有工作指望的人。他们在得不到任何工会支持,没有健康保险或工作保障的情况下,不得不钻进核动力发电厂。修理工作不得不经常在充满腐蚀物或水管漏出物的环境中进行,而且,在整个过程中,工作速度虽然可以降低,但不能完全停下来。

其风险何在?根据核动力管理委员会的估计,如果 10,000 名工人中的每一个人都在 5,000 毫雷姆放射性射线(大约 250 胸透 X 射线当量)中暴露一年,他们中间有 3~8 个人最终将死于由这种暴露引起的癌症。如果他们在这种剂量的射线中暴露 30 年,他们中间将有 5% 的人死于癌症。

这种工作系统使跳蚤们感到满足,因为它有助于他们在短时间内完成大量的工作。一位跳蚤曾说过:“我想我去年受到 4000 毫雷姆放射线的照射,我喜欢一直工作到自己生命的尽头。如果你没有工作到你生命的终点,那你就是在浪费自己的生命。”

金钱对于跳蚤们在一个指定的工作中吸收所允许的最大剂量的放射线具有一种特殊的刺激。每当在作业中“烧掉”一次,他们都可以得到一笔几百美元的额外补贴。在两次作业之间,他们要完成一组医疗记录、安全检查和心理学评价。“他们不希望有人在核反应器中发疯,把东西搞乱。”一位跳蚤这样说,“但是,做这种工作,你不能不有一点儿发疯,只是不能疯得太厉害了。”

危险程度高的工作报酬丰厚,这是吸引那些愿意冒风险的人所必须的。以上我们所讨论的因素对决定报酬水平都有着极为重要的影响。此外,政府立法也起着同样重要的作用。

三、工资立法

和其它立法一样,关于工资的立法对决定国内公司的经营活力起着极为重要的作用。下面是四部主要之美国联邦小时工资法和收入维持法。

表 8.4.4 四种主要的联邦工资—工作小时法

	适用范围	主要条款	执行管理 机 构
公平劳动标准法 (1938)	雇有 2 名以上雇员、 涉及州际贸易,年收 益超过 362500 美元 的雇主 从超时工作条款中免 除义务的普通经理人 员,领班,高级经理人 员,外围销售人员和 专业工作者	雇员最低工资为每小 时 3.35 美元;工作 时间超过每周 40 小 时的部分,加班工资为 正常工资的 1.5 倍; 严格限制各种职业或 行业雇用 18 岁以下 的雇员;禁止由于性 别造成的工资差别— 同工同酬。不要求提 供额外的周末、假日、 节日或解雇报酬	美国劳工部就业标准 署工资与工作小时管 理处
戴维斯—培 根 法 (1931)	合同价值超过 2000 美元的联邦建筑和公 共事务承包者	参加项目的雇员的工 资率必须与同类雇员 的流行工资率相同。 工作时间超过每天 8 小时或每周 40 小时 的部分,加班工资为 正常工资的 1.5 倍。 违犯该法的订约者将 被列入为期三年的黑 名单	审计总署与工资和工 作小时部
沃 尔 什 希 利 法 (1936)	向联邦政府提供制 造、原材料、物资或设 备且年合同价值超过 10000 美元的订约者	与戴维斯—培根法相 同	与公平劳动标准法相 同

	适用范围	主要条款	执行管理 机 构
麦克纳马拉—奥哈 拉 服 务 合 同 法 (1965)	为联邦政府提供劳务 且价值超过 2500 美 元的订约者	与戴维斯—培根法相 同	与戴维斯—培根法相 同

小时工资法规定了每小时支付工资的下限和每周工作时间的上限。收入维持法的颁布则为劳动者及其家庭在死亡、伤残、失业或退休情况下的收入提供了保证。

在表 3.6.4 所列的四部法中,《合理劳动标准法》的适用范围几乎囊括了在美国境内的任何一个组织。“免除义务者”(从该法的超时工作条款中免除义务)和“未免除义务者”这两个专用名词就源出此法。这部法在 1938 年建立了第一个最低国民工资标准(每小时 25 美元)。此后,这一标准的变动以及男女同工同酬政策的制订(1963 年的《同工同酬法》)都是作为该法的修正法案通过的。

四、劳资谈判

劳资谈判是影响工资的另一个主要因素,它不仅在有工会组织的公司中产生重要影响,在没有工会组织的公司中同样如此。没有工会组织的公司往往会受到其它公司劳资谈判协定的影响,因为他们必须在劳动者的工作态度和对公司的忠诚方面与有工会组织的公司竞争。劳资谈判影响着两个关键因素:即工资水平和劳动者在相关劳动力市场上的行为。在一个开放的、充满竞争的市场上,劳动者倾向于寻求工资较高的工作。如果没有工会组织的公司所提供的工资在某种程度上不能与那些有工会组织的公司相匹敌,他们就难以吸引并保留劳动者。此外,在工会应允下议定的福利待遇已经对那些力图避免成立工会的公司造成了增加福利待遇的结果。除了工资和福利之外,劳资谈判双方还议定发放工资的程序、对报偿决策的不满意意见呈述程序及确定不同工种工资额的方法。

五、高层管理班子的态度和组织的支付能力

这两个因素对工资结构和工资水平都有重要的影响。前面我们谈到了那些有工会组织的老航空公司为了与没有工会组织的新航空公司竞争,不得不降低劳动力成本。这是一个重要的原则。一个组织,不论它怎样希望在工资方面处于有利的竞争地位,其支付能力将最终成为确定实际工资的关键因素。但是,这并不贬低高层管理班子在工资问题上的宗旨和态度所起的重要作用。正相反,高层管理班子对于保持和提高士气、吸引高质量的雇员、降低离职率以及改善雇员生活标准的种种愿望也对工资产生影响。尽管现代管理已经具有精确的科学手段,但是,报偿策略将始终在一个很大的程度上反映高层管理班子的判断力。

表 8.4.5 四部主要的收入—维持法

法	适用范围	资金来源	福 利	管理机构
社会保障法(1935)	由雇员或家庭主要成员过去所付工资税中相当于 10 年税金提供保障的全体退休人员、受赡养人和残疾人 1984 年 1 月 1 日以前受雇的联邦政府雇员（不包括铁路工人）	1985 年雇员工资 7.05% 的税金和雇主收入 39600 美元部分 7.05% 的税金 自我雇用者所付 11.4% 的税金。 上述百分数和最大收入基数将于 1990 年之前逐渐增加	65 岁以上的退休者获全养老金或 62 岁以上退休者获较低的养老金,养老金付给雇员本人及其配偶。养老金的数量取决于过去收入的多少 死亡雇员或退休者的家庭福利。65 岁的寡妇或鳏夫可获死者按 65 岁退休的全养老金。任何年龄的寡妇或鳏夫,只要赡养 16 岁以下的子女都可获得全养老金的 75%。每一个 18 岁以下的未婚子女都可获得全养老金的 75% 在为期 5 个月的等待期限之后,完全残疾的雇员及其配偶和子女可以获得残疾福利 65 岁以上的人可享受健康保险 只要在一个日历年度内消费价格指数上涨 3% 并且信托基金达到某一特定水平,所有的福利都将向上调整。否则,调整将基于较低的消费价格指数或全国平均工资	社会保障总署

法	适用范围	资金来源	福 利	管理机构
联邦失业 税 收 法 (1935)	除某些州政府 和地方政府雇 员、家仆、农 业工人、铁路 工人和某些非 盈利组织雇员 之外的全体雇 员	对雇主所付 6000 美元 以内的工资至少纳税 3.4%。(阿拉斯加,阿 拉巴马和新泽西州的雇 员也需纳税)各州可在 法律范围内同时提高基 本工资和税收百分比。 如果州政府实行较低的 税率,雇主的负担可以 减轻	平均福利大约为平均每周收 入的 50%而且可以连续提 供 26 周。那些受雇年限已 经超过指定的最短期限和不 因本人过失而失去工作的雇 员有资格享受福利。大多数 州都规定罢工者不得享受福 利。在失业率很高的时期, 福利可以连续提供至 52 周	美国就业 保障局、 美国就业 和训练署 以及几个 州的就业 保障委员 会
雇员报偿 法(州法)	一 般 说 来,非农 业工人和 私营公司 的雇员都 有资格享 受与工作 事故和因 疾病引起 的短期或 长期丧失 工作能力 有关的福 利	由州法律确定自我保险 或由私营雇主保险或以 工资收入支付州的保险 计划。保险金取决于职 业的危险性和加入保险 的时间	平均福利大约为雇员平均每 周工资的 $\frac{2}{3}$ 并在伤残期内 连续提供。为医疗照顾和功 能恢复支付额外费用。在出 现致命事故时,提供抚恤金	各种州立 委员会

法	适用范围	资金来源	福 利	管理机构
雇员退休收入保障法(1974)	21 岁 以 上，在 非 出 资 退 休 计 划（仍 从 雇 主 那 里 领 取 100% 工 资）中 注 册 并 工 作 一 年 以 上 的 私 营 公 司 雇 员	雇主贡献	允许采用多种方案向工作年限达到某一特定标准的雇员授予获得退休福利的权力。雇员一旦被“授予权力”，获得养老金的资格就不再因今后的工作状况而改变。 当已授权的雇员改换工作并得到现雇主的认可时，允许已授权的福利免	劳工部国内收入署、退休福利担保公司
雇员退休收入保障法(1974)			税转移到另一个雇主名下或转移到个人退休金储蓄帐户（可携带性） 雇主们必须以一个确实适当的基数为退休金计划提供基金 养老金受托管理人（“受信托人”）必须进行谨慎的投资 雇主可以通过联邦养老金福利担保公司对已授权的福利进行保险	

第三节 福利和服务待遇

下面列举了促使福利迅速增长的一些原因：

(1) 由于目前工资已经增长到满足雇员基本需求的水平，因此，工会为福利而讨价还价的兴趣更加浓厚。而且一旦达成协议，已有的福利就不可能再被取消。

(2)《内部收入服务法》对福利的处理条款使福利比工资更可取。很多种福利都是对雇员免税而对雇主减税的。对于其余的福利,税收则可递延。这样,雇员的可支配收入因为获得各种福利和服务而增加,否则他们就要破费自己的税后收入。

(3)给雇员们福利(在无工会组织的公司中)或愿意为雇员的福利问题进行协商(在有工会组织的公司中),可以使雇主获得社会责任感强的好名声;他们非常照顾自己的雇员。

福利的分类方法很多,依照美国商会使用的分类大纲,福利分为三类:健康与安全、非工作时间报酬和为雇员提供的服务。在每一类中都有一些使人感到为难的归类选择。

一、安全与健康福利

安全与健康类包括:

- (1)人寿保险;
- (2)意外死亡与肢体伤残保险;
- (3)其它医疗保险;
- (4)病假;
- (5)社会安全;
- (6)附加失业保险;
- (7)劳动保护;
- (8)住院、外科和孕妇保险;
- (9)保健组织;
- (10)养老金计划;
- (11)失业保险;
- (12)解雇费。

保险几乎是整个福利构成的最基本组成部分,因为它保护雇员们避免因死亡、事故或疾病引起的收入损失。只要雇员们不脱离各自归属的组织,大多数组织都会为他们提供集体保险。这些计划可以是分摊的(雇员们分担一部分保险费),或不分摊的。但是,无论怎样,根据联邦法律规定,如果雇员的个人定期保险费全部由雇主支付并超过 50000 美元,雇员必须对保险费超过 50000 美元的部分支付一般所得税。

集体人寿保险是一种可以逐年延续的定期保险,即每人每次保险 1 年。实际的保险金额差别很大,但是,根据经验,一般的做法都是使它大约等于两年的收入额。这一金额为死亡雇员的配偶向另一种生活方式的过度提供了合理的经济依靠。这样,一个年薪 40000 美元的经理人员可以获得一张面值为 80000 美元或 100000 美元的定期集体人寿保险单。

各州的劳保金有所不同。在那些劳工组织很强的州,伤残福利最高。一个州的工业结构也对伤残保险金的确定起很大作用。例如,在俄勒冈州的伐木工和密执安州的机械工人中出现的严重伤残现象,比德克萨斯州半导体厂的装配工人中的伤残现象更为普遍,伤残费用也更高。某些时候,劳保费用可能会失去控制。例如,奇斯布劳-庞德公司的垒球鞋分公司,其雇员总数从 1978 年到 1983 年增加了 40%;但是在此期间的劳保金却从 150000 美元上升到 360 万美元,增加了 2300%。这种趋势促使明尼苏达、佛罗里达、密执安和缅因等费

用很高的州设法降低劳保金,以使他们能够在本州内吸引和保留工商公司。

意外死亡和伤残保险为意外死亡提供一种补充的、一次性的报酬,并为意外肢体作残和丧失视力的人提供一系列福利。长期伤残计划适用于伤残两年或两年以上的雇员,其数额通常在雇员基本工资的 50—75% 之间,并持续到雇员开始领取退休金为止。

长期伤残计划的成本极高。从我们对七个案例研究的结果中可以看到对一个年薪 40000 美元的高级经理人员,其直接的、非医疗性的伤残成本(可见成本加不可见成本)如下:

不可见的直接成本:

伤残前生产率损失(提前 5 年)	78%
伤残后生产率损失(直到接替人员安全胜任为止)	39%
替换费	30%
替换培训费	32%

可见的直接成本:

工资延续(直到发放伤残费为止)	48%
伤残工资(占基本工资的百分比,直到 65 岁为止)	62%
增加的养老金	15%
增加的人寿保险金	11%

可见,一个年薪 40000 美元、40 岁而且以前没有资格享受养老金待遇的高级经理人员,要耗费其雇主 848000 美元以上,这还不包括医疗费用。如果这些费用不需要一次付清,其净现在值可使负债降为 511000 美元,但是,这样的开销同治疗一种可能预防的疾病所需的费用相比仍显太大。

住院、外科和孕妇保险对大多数美国劳动者都是必不可少的。自我保险根本不必讨论,因为任何一种严重的长期疾病所引起的各项开销,都可能轻易地耗尽一个人一生积蓄的资财并使其家庭今后负债多年。如表 3.6.8 所示,从 1971—1980 年,主要医疗保险额(与灾难性疾病无关的经济因素)急剧上涨,部分地反映了医疗费用失去控制的原因。例如,1983 年,美国国民总产值(1983 年所生产的全部商品和劳务的零售价总额)的 10.8% 用于医疗,而 1960 年仅仅是 5.4%。这就是说,美国的男人、女人和儿童在医药方面的平均花费几乎为每人 1500 美元。据通用汽车公司估算,它的医疗保健帐单使生产每辆小汽车的成本增加了大约 370 美元。这是什么原因呢?

其主要原因是没有什么刺激因素促使医疗护理行业去降低成本。大多数公司资助的集体保险计划都提供基本上是无限度的保险金额。医生们可以任意提供所能利用的、最先进、最昂贵的检查手段和治疗方案。而后,就医者可以指望得到这些费用的 75% 或更多的自动补偿。所有这些刺激因素都促成提供高质量、高成本医疗服务的倾向。从如此巨额的花费可以看出公司在这方面的无知达到了令人吃惊的程度。正如通用电器公司的一名高级经理所说:“我们对拧在工厂地板上的 75 美分一盒的螺丝钉的成本构成远比对保健成本的构成了解得多。”

由于对这一问题普遍宣传的结果,“成本抑制”已经成为董事会议和健康维护行业本身的口号。下面列举了一些公司为了严格控制保健成本而采取的某些措施。

(1)增加减税医疗和雇员们的合作医疗。这些措施是对通货膨胀的延期调整。50 美元减税医疗是在 50 年代建立的,当时这个数目可以支付两天的住院及医疗费。如今,这个数目连支付仅仅住院一天所需的食宿费都不够。此外,雇员的合作医疗可以促进人们更加负责任地使用保健系统。可以预言,工会对此要产生异议,因为会员们渴望得到这种福利。它体现着工会讨价还价的目标和雇员们抵遇某种人生意外事故的保障。

(2)通过灵活的福利计划诱导雇员们自愿选择紧缩的医疗保险。

(3)除去有利于住院治疗、而不利于门诊治疗的计划中那些不合理的刺激因素。例如,斯佩里公司百分之百地担负门诊治疗费用,而对住院治疗费用则支付较少。

(4)在可以选择的外科手术进行之前,要求听取第二次外科会诊意见。例如在克莱克斯勒公司和 S·C 彭尼公司,如果雇员术前没有第二次会诊意见,公司就不负担全部帐款。根据对这种方案所做的研究,估计他们在采纳第二次会诊意见之后,每花费一美元就可以节省 2.03 美元(即采纳第一次会诊意见需花费 3.63 美元)。

(5)如果雇员必须入院治疗,则须建立一些制度。如果治疗时间安排在星期一以后,则拒绝让雇员在周末提前入院。对大数目的医院帐单要进行会计审查(这样做可以削减开支 8%)。要求提供允许入院证明书,即医生在雇员入院前所提供的希望为他(她)进行某种治疗的证明。如果进行了额外的检查或治疗,公司将拒付帐款,除非医生们能够进一步证实对原治疗方案的偏离是必要的。

联邦政府已经开始把一些费用转嫁于私人公司。1983 年的《公平税收与财政责任法》规定,凡是为其雇员提供集体健康福利的雇主必须把这一福利提供给年龄为 65 岁至 69 岁的雇员,对集体健康计划不能完全偿付的部分医疗服务费,才由《医疗照顾计划》(政府为老年人提供的一种健康福利)来支付。而且不论《医疗照顾计划》或合作医疗有多大支付能力,雇主都必须按照集体健康计划承担所应支付的款额。这样,65 岁以上的雇员就有机会获得比 65 岁以下的雇员更好的福利待遇。

保健组织(HMO)最后提出的一种成本抑制途径是保健组织。保健组织是一种有组织的保健系统,它为那些按照预付款计划自愿注册的雇员提供家庭服务的保障。其侧重点是医疗保健,即通过预防使雇员保持健康。保健组织的目的是以保证人们不生病来控制医疗成本。例如,农业机械制造商迪尔以往每年要为每 1000 名雇员支付 1400 天的住院医疗费,这是一个使人惊愕的数目。但是 1980 年迪尔带头协助本地医生建立了一个保健组织,从这以后,1000 名雇员每年的住院日下降为 500 天。当然,不足之处仍然存在。注册成员不得不放弃选择医生的自由,同时保健组织的所在地对居住地点分散的公司雇员可能十分不便。到 1983 年为止,在全国范围内仅有 265 个保健组织。目前在保健组织注册的人数仅占全国雇员总数的 6%。但是,随着更多的巨额承保人不断加入这个行列,注册人数肯定会迅速增加。

其它医疗保险如牙科医护(见表 3.6.8)、视力医护、滥用药物、酒精中毒和精神病医护等正在迅速增多。例如,1980 年商业研究委员会所调查的 1368 个公司中,有 80% 以上都为后三种疾病提供了住院治疗保险。

病假计划为雇员们提供短期保险以保证他们免于因短期疾病受到工资损失。但是,在

许多公司中,这种用意很好的计划往往因为雇员的滥用而造成劳动力成本的增加。人们普遍存在这样一种观念:病假是一种权力,如果不用就会做废(要么使用它,要么失去它)。为了克服病假工资制度造成的消极影响,某个公司曾制定了一种“优待工资制度”,用以奖励那些没有缺勤或病假的雇员。但是经过一年的实施,这个公司在支付了优待工资奖金之后几乎不能保证盈亏平衡。

二、养老金

养老金是定期支付给一个已经从公司退休并有资格享受这种福利待遇的雇员(或其受赡养人)的一笔款项。在第二次世界大战之前,私人养老金十分罕见。但是,40年代后期有两件事刺激了它的增长。一件是明确了对雇主所纳税金的使用方法。另一件是1948年关于内陆钢铁公司的诉讼案。在此案中,国家劳工关系委员会裁定:养老金必须强制通过劳资谈判来确定。

没有任何规则 and 标准可以说明在制定养老金计划时产生弊病的条件,以及在什么条件下可以拒绝给工作多年的雇员支付养老金。在这方面最为声名狼藉的例子也许要算1963年发生的一件事:史蒂倍克公司关闭了它在印第安纳州的南方本德汽车厂,并停止执行资金供给严重不足的养老金计划。只有那些已经退休或接近退休年龄的工人获得了他们预期的养老金福利,而其他人员仅仅得到部分养老金或干脆什么也没有得到。

正是这种事件的出现,导致了1974年通过的《雇员退休收入保障法》。尽管不断地进行调整,ERISA并没有抑制私人养老金的增长。事实上,到1982年底,税金保留计划的数目已经增长到736334美元,在1975年的基础上出现了增长65%的飞跃。1970年在年龄为65岁的夫妇中,只有30%获得私人养老金,到2004年将有88%获得私人养老金。

雇主们为了履行支付养老金的义务而积蓄起来的钱已经成为国家最大的资金来源。到1995年,这项资金的总额可以从1987年的10000亿美元增加到29000亿美元,成为国内资金市场上的一股巨大的力量。例如1983年底,IBM公司用联邦养老基金购置的资产为103.9亿美元,占股东权益总数的45%。又如,1984年美国电话电报公司的财产被剥夺并分配给8个正常经营的公司,这件事使AT&T公司的养老基金管理者们陷入了引人注目的困境:怎样把股票中的330亿美元和债券中的170亿美元分成8份,又怎样把房地产中的40亿美元分成8份?

一般说来,大多数私人养老金计划的财政状况都是良好的。但是,为了确保符合计划条件的工人在公司倒闭的情况下也能获得他们的应得福利,ERISA创建了养老金福利担保公司。这个机构所起的作用类似于一个保险公司,每年从受到ERISA制约的公司提取保险金。每个公司都可以解除给那些有资格获得养老金的雇员提供养老金福利的义务。但是,它必须交出自己净资产的30%让养老金福利担保公司分配给那些因此而受到影响的雇员。这个机构只对那些已经生效五年以上的福利合同提供完全的担保。而且只要每年所交保险金不足17000美元,就停止为其担保。到目前为止,最大的受益者是怀特汽车公司(5600万美元)和布兰尼夫航空公司(5700万美元)。做为退休者,大多数工人都可最终获得几乎全部许诺的福利。

养老金计划的实施过程,通常是每年都把养老金象征性地积蓄起来,由受托管理人或公司外的财政机关负责管理,这些机构通常是保险公司。为了刺激雇主们执行并维护这种计划,政府对养老金本身以及利用养老金而获得的收入实行延迟税收政策。只在退休者真正拿到这笔钱时才需纳税。

根据惯例,多数大型公司的计划都是“规定福利”计划。在这个计划中,雇主许诺付给退休者规定的养老金,其数量通常用退休前工资的某个百分比来表示。最普遍的计算公式是退休前5年平均工资的1.5% (“最终平均工资”)乘以受雇年限。确定最终平均工资时,公司可能仅仅依据基本工资或者把基本工资与奖金和其它报偿加起来。俄亥俄州的标准石油公司使用的是前一种方法,而加利福尼亚州的标准石油公司则使用后一种方法。图8.4.1所示的几个例子说明了年养老金数额与工作年限和最终平均工资之间的函数关系。如果与社会保险福利加在一起,年养老金数额通常可达到最终平均工资的50%左右。然后,公司将按照支付预期的福利所需要的金额逐年地把钱拨入养老基金。

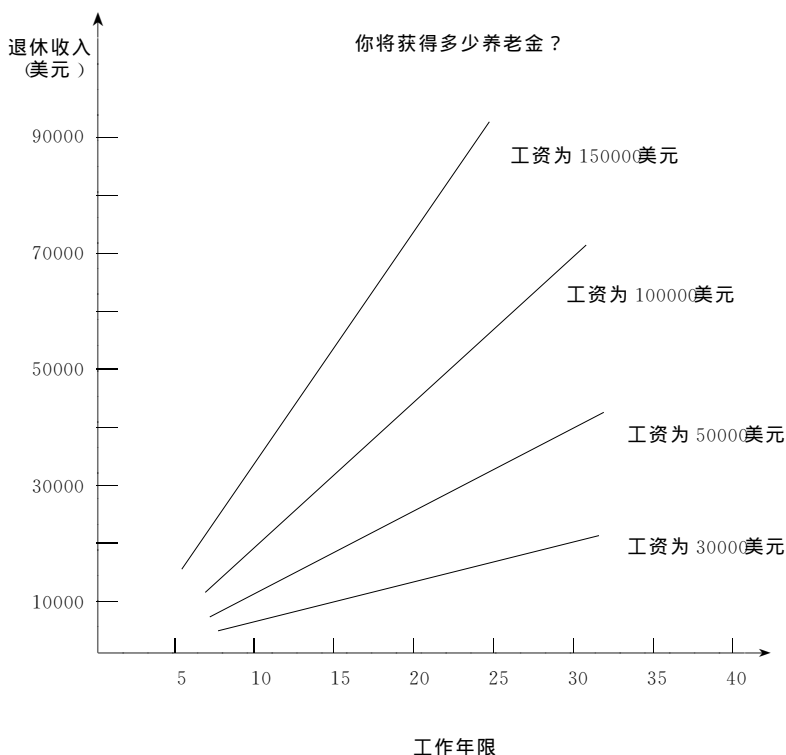


图 8.4.1 年退休福利与工作年限和最终平均工资之间的关系

第二种类型的养老金计划叫做“固定贡献”计划。目前许多公司都在转向这种计划。这种计划包括股票奖金计划、储蓄计划、利润分成计划以及各种类型的雇员股票所有制计划。固定贡献计划规定了雇主对养老基金的固定贡献比例。将来福利的多少取决于这项基金的

增长速度。这种计划对雇主们具有极大的吸引力,因为公司对雇员欠下的福利再也不会比已经贡献出去的多。但是由于能够获得的实际福利总数取决于对公司所贡献的这些钱进行再投资的效益,因此雇员们无法精确地知道他们的实际退休金到底会是多少。

看来,这样一种体制正在逐渐形成;它将使雇员们(而不是雇主们)对自己能够拿到多少退休金负有更多的责任。个人退休金储蓄(IRAS)就是这方面的一个很好的例子。个人退休金储蓄是1981年通过的《经济复苏征税法》创立的。它允许个人每年最多存入2000美元并获得相应的税金扣除优待。这笔存款将获得免税复利,直到被取出为止。

理想的养老金计划是一种根据生活费用的变化逐年进行调整(指数调整),以保持现金购买能力的计划。尽管从1975年以来,社会保险福利已经根据消费者价格指数的变化进行了调整,但是仅有5%的个人养老金计划进行了某种形式的指数调整,而且调整幅度受到了限制。例如,阿特纳公司和古姆恩公司都以消费者价格指数做为调整养老金支付额的依据,但是他们把养老金的最大年增长率限制在3%。养老金管理者们强烈抵制指数调整的原因有两个:一是为那些已经退休的雇员支付的养老金总额会有所增加。二是为了给将来养老金的增长提供足够的资金,从现在起就不得不以一个适当的比例把更大数目的储备金积蓄起来。消费者价格指数每增加1%,储备金就不得不扩大6%到10%。

内斯艾丽·诺里斯是亚利桑纳州的一名雇员,她每月向本州制定的退休年金计划交纳199美元储备金(按规定从同样工资收入的本州男女雇员的工资中扣除这一数目)。但是她发现,到退休的时候,她每个月会比男雇员少拿34美元养老金。确定这个数字的依据是保险统计员的报表说明女人的平均寿命比男人长。于是诺里斯对亚利桑纳州起诉,并在1983年联邦最高法院的一项裁决中胜诉。联邦最高法院裁定:禁止在雇工问题上实行性别歧视的联邦法律条文,也同样禁止那些给男人提供高福利、由雇员出资的养老金计划。并且从1983年8月1日起,向这些计划交纳的全部资金都必须用来为一种给男女雇员以同等福利的计划提供资金。但是,联邦最高法院否决了为妇女补发养老金的提案,否则,这项提案会使保险公司每年耗资12亿美元。做为这一裁决的结果,许多保险公司都建立了“合并性别的死亡统计表”,这种统计表只反映现存雇员总数、死亡雇员总数和合并性别的不同年龄雇员的死亡率。这一结果对福利的相对影响取决于开始领取退休金前的工资收入额。对一个65岁的男人来说,这种影响可能意味着月收入降低8%,而对65岁的女人来说,则可能意味着月收入增加8%。

对妇女有利的养老金改革条款已经编入1984年的《公平退休权益法》。如今,公司养老金计划必须包括更年青的工人并允许更长时间的工作间断。女人参加工作的年龄普遍比男人年轻,而且更可能为了生育和照顾孩子而中断工作数年。

但是,由于这些新的规定同时适用于男性和女性,因此男人也将自然获得更多一些的福利。在该法的制约下,发生了五个方面主要变化:

第一,从1985年1月1日起,养老金计划包括全体21岁或21岁以上的雇员(从原订的25岁降下来)。从而在养老金计划范围内,增加了600000名妇女和500000名男人。

第二,雇主必须把工作年限的起算年龄定为18岁而不是22岁。通常,雇员们只需要工作10年就能够被授予获得养老金的充分“权力”或资格,而与将来的工作无关。这样,一个

19 岁受雇的工人,22 岁就可以加入养老金福利计划,到了 29 岁就可以获得领取养老金的权力。

第三,雇员可以在工作中间断 5 年而不失去以前工作年限的有效性。此外,一年的妇女产假或男方为照顾产妇所请的假不得被视为工作中断。

第四,现在,养老金福利可以在离婚财产分割中被视为共同财产,州法院可以把一个人的部分养老金判给其前配偶。

第五,对那些已经被充分授予养老金权力、而在达到最小退休年龄之前死亡的雇员,雇主必须根据生者对死者名下财产的享有权,把这一福利提供给死亡者的配偶。

这些新的规定预计会使养老金总额增加 3%,估计 1985 年将达到 620 亿美元。

三、社会保险

虽然 1983 年通过的《社会保险法》修正案已经大大加强了有关老年人、伤残人和健康保险、以及生者对死者财产享有权等福利的国家计划,但是,很多人仍然坚持认为他们完全可以比政府更为聪明地利用这些从他们工资中扣除的税金进行投资。那么,他们到底对不对呢?最近,社会保险局在扣除医疗保健和其它专门保险之后,计算了一个人如果自行投资来维持其退休后的生活,他在 65 岁退休时需要投资多少钱才能使其每月所得年金与他能够从社会保险部门领取的年金大致相等。

一个在 1980 年达到 65 岁并退休的男性必须立即投资 64000 美元并且必须保证利率超过通货膨胀率 2.5%,才能陆续获得大约 125000 美元的收入——如果他还能再活 14.3 年(男性的平均统计寿命),他将从社会保险部门领取这一保险金总数。这相当于从付出的每一美元税金中获得了 6 美元的收益。无论用什么标准来衡量,这种投资效益都是相当好的。事实上,大多数自行投资的人都没能获得比这更好的效益。

不过,总的说来,将来的受益者从他们所付的工资税中获得的利益会相对较少。例如,一个在 1990 年才达到 65 岁并退休的单身男性只能期望其所得收益与其所付税金之比略高于 3 比 1。

附加失业保险在汽车、钢铁、橡胶、平板玻璃和农业设备等行业中十分普遍。雇主们为此项保险提供一笔特别基金(例如,克雷斯科勒公司为每个人工作的每一个小时提供 23 美分)。在通用汽车公司,有资格享受这一保险福利的工人几乎可以得到其税后工资的 95%。只要失业不十分严重,这种计划的确是有益的。

解雇费并不是法律上的要求,而且因为已经有了失业补偿,所以,很多公司都不提供这种福利。但是,也有些公司给那些主动辞职而不是事先给予解雇通知的雇员提供解雇费。高级经理人员的平均解雇费大约与其 3 个月的工资相等。

四、非工作时间报酬

下列福利都属于这一类:

- (1)假日;
- (2)节日;

- (3) 报到时间；
- (4) 个人请假缺勤；
- (5) 不满与谈判；
- (6) 休假年。

五、公司实例：施乐公司的有偿社会服务年

一些人去为残疾者提供服务，另一些人去劝人们不要酗酒和滥用药物，还有一些人去帮助人们安排退休后的生活。所有这些人都是施乐公司的雇员；他们离开工作岗位一年但仍然领取全工资。施乐公司的这项计划始于 1971 年。社会义务感是这项计划的基本动力，但它并不是这种服务年的唯一原因。据这项计划的负责人说，这种社会服务可以提高雇员们的士气和技术水平，而且，他们可以使施乐公司成为人们更加向往的工作地点。早期服务年的参加者们说，他们的专业并没有因为服务年而受到影响，而且，他们中间有许多人都觉得自己的专业有所提高。不过，这项计划也存在一些问题。在所调查的 131 名服务年参加者中，有 40% 的人对重新回到工作岗位感到严重的或中等程度的困难。有 1/3 以上的参加者已经离职，因为他们觉得施乐公司的工作“报偿不高或根本没有报偿”。这与他们对志愿者工作的高度评价形成了鲜明的对比。并且，很多人都感到，由于大批参加者的离职，施乐公司的老板们表现得似乎已经不愿再支持他们。尽管存在这些问题，施乐公司的目标仍然是继续支持这项每年直接成本大约 500000 美元的计划。因为雇员们需要这样一个计划，而且社会也需要做这些工作的雇员。

六、为雇员提供的服务

属于这一类的福利名目繁多。而且，雇员们之所以有资格享受这些福利，仅仅因为他们组织的成员，而不是因为他们的功绩。这方面的福利有：

学费资助	全面负债保险
信用联合会	社会活动
汽车保险	就业奖
免费食品供应	旧设备购买折扣
班车	储蓄和短期储蓄计划
工作服	股票购买计划
法律服务	公司体育锻炼设施
咨询服务	搬家和工作调转补助
收养儿童	交通和停车费补助
子女入托	购货补助
礼物赠送	圣诞节奖金
包租航班	工作与资历奖

在许多公司里，这些福利几乎无人问津。其主要原因是雇员们对这些福利的存在缺乏了解。例如，虽然有 160 万工人有资格获得助学金，但是，只有 4% 的白领工人和大约 1% 的

蓝领工人利用这项福利。

七、高级经理人员的特别福利

高级经理人员通常享有三种特权,最主要的是“金色降落伞”。这是雇用合同中的一项保证条款。如果这些经理人员在更高层管理班子换人之后被毫无理由地解雇,或者被新班子降级、免职,这一条款将保证他们得到一笔相当于数年工资的解雇费。虽然十年前的情况无据可查,但近年来,在美国 1000 个最大的公司中,有 15% 已经制订并执行了这种条款。

高级经理人员享有的第二种特别福利是增补退休福利计划。1982 年通过的《公平税收与财政责任法》已经把退休福利中的年工资最高限额从 136000 美元降到 90000 美元。因此,通过协商达成的增补退休金协议,有时用来弥补法律的新规定给高薪经理人员造成的养老金损失。当然,这种协议得不到政府的保护,而且,公司一旦破产,这些协议就会变得一文不值。

“关键经理”的人寿保险单是高级经理人员享有的第三种特别福利。公司为其关键经理支付人寿保险金,当经理本人退休时,他可以一次得到包括保险单价值及其增值在内的全部现金额。如果他在退休前死亡,公司将收回它所支付的保险费本金,剩余的部分则由死者的配偶所得。

第四节 福利管理

一、福利与公平就业机会

公平就业机会所提出的种种要求也对福利管理产生重要影响。为了说明这个问题,我们来考查健康和养老保险。人们印象最深的是,1983 年的《公平税收与财政责任法》规定:雇主们必须在他们的集体健康计划中包括 65 岁至 69 岁的雇员,而且必须给他们提供与任何 65 岁以下的雇员完全相同的保险条件。而医疗照顾福利仅限于担负在没有集体健康保险的情况下它所应该担负的、实际发生的医疗服务费用。这也是政府把成本转嫁于私人公司的又一个例证。

在养老金方面,鉴于雇主们为低工资雇员提供的福利基金无法与他们为高工资雇员提供的福利基金相提并论,IRS 考虑实行一项区别对待计划。由《公平税收与财政责任法》,授权制定的工资收缩计划〔称为 401(K)〕就是这方面的一个实例。这项计划允许人们把相当数目的税前工资储蓄起来,以便拿到更多的实得工资,同时也降低了社会保险税。此处微妙在于这项计划必须提供给所有实行这项计划的公司中的每一个人。

二、估算福利成本

虽然各种福利的成本很高,但是很多雇员都把这些福利待遇看成想当然的事情。其主要原因之一是雇主们没有对他们的福利计划进行深入的成本分析,从而也就无法使雇员了

解福利计划的价值。为了估算各种雇员福利和服务项目的成本,已经有四种方法被陆续采用。虽然它们各有侧重,但是,这四种方法的结合使用通常会加强它们对雇员的影响。这四种方法是:

(1)估算全体雇员的年福利成本、它有助于预算和揭示福利计划的总成本。

(2)估算每人每年福利成本。各项福利计划的总成本除以参加这些计划的雇员总数。

(3)估算工资总额百分比。年福利成本总额除以年工资总额(这个数据对于比较公司间的福利成本很有价值)。

(4)估算每小时福利成本。年福利成本总额除以全体雇员在一年内的总工作时间(以小时计)。

三、灵活的或自助餐式的福利

这种福利处理方法的基本原则十分简单:取缔那种使同一公司的雇员都享受相同福利项目的作法,允许雇员们在“自助餐式的”多种福利项目中自由选择和索取。这样,中年以上的单身汉就可以跳过妇产保险而选择附加养老金福利。而对于一个母亲来说,如果其子女的健康保险已经在她丈夫的名下得到保证,那么她就可能选择法律和汽车保险而不再选择健康保险。这一类计划的典型作法是这样:

给雇员们提供的一组福利项目中包括“基本的”和“可以任选的”两种项目。基本项目可能包括范围有限的医疗保险、相当于一年工资的人寿保险、以工作年限为基础的休假时间和一定数目的退休工资。但是,雇员们可以灵活的方式在附加福利中进行选择。例如,全面医疗保险、牙科和眼科医疗保险、更多的休假时间、附加伤残收入、以及公司为退休基金提供更多的资金等等。当然,要使这种计划付诸实施,还有许多障碍有待清除。

例如:

(1)税收法和 ERISA 使灵活福利计划的设计和实施变得复杂。

(2)雇主们担心如果雇员所作的福利选择对雇主不利,将会使成本增加(例如,选择牙科保险的雇员都是那些牙齿本来有病的人)。

(3)处理这些复杂的灵活计划需要高级的计算机系统。

(4)为了帮助雇员们充分了解他们可以选择的福利项目,需要与雇员们进行更加广泛的信息交流。

尽管存在这些问题,某些公司,例如美国罐头公司、教育测验服务中心、和 TRW 系统等在报告本公司情况时都指出:这种计划有助于降低离职率,有助于提高招收新成员的效果并使雇员们更加了解他们的总体福利构成。

四、传递福利信息

如果有人试图罗列出一系列充分的理由来说明公司为什么不应该做一番审慎的努力以更加有效地“兜售”其福利组合,那么,能够列出的理由必定很少。如今,我们所处的时代可以称之为“雇员福利通讯的第三代”。保险公司提供的书面材料是最早的沟通方式这些小册子仅根据承保人的观点写成,因此他们并不反映读者的观点。而且,他们使用的技术性语言

几乎不能起到真正的通讯作用。

当公司开始向雇员们提供人格化的、计算机完成的福利报表(仅仅使用简单的英语)的时候,第二代通讯手段就产生了。其目的不是为了讨论雇主们设计福利计划的宗旨,也不是为了解释以某种特殊方式设计福利计划的理由。这种转变与那些报表具有同样的价值。正是因为这种转变,雇主们必须向第三代福利通讯手段进军。

第三代福利通讯手段被称为“保留报偿”通讯手段,而不再叫作“福利”通讯手段。因为它把福利计划看成是雇员总体报偿的一部分;只不过这部分报偿已经以储蓄形式保留起来,以满足将来由于健康、残疾、死亡、或退休等原因引起的资金需求。同时它也允许雇主们解释以税金的方式而不是现金支付方式向雇员们提供报偿的优越性。

这种通讯方式已经在特·普赖斯投资公司得到应用。该公司邀请全体雇员及其配偶参加一组由三个 2.5 小时构成的会议,这种会议称为“检查你的保留报偿”。会议在远离办公室的地方召开,它包括一个提问和回答问题的阶段,会后提供鸡尾酒和晚餐。会议期间,雇员们收到一个保留报偿文件袋,里面装有摘要说明会议内容的材料。这种不寻常的通讯方式由于两个原因而获得成功。首先,雇员们的家属参加了会议,并且直接从公司最高层领导人那里听取有关计划的情况。其次,伴随会议产生的社交气氛使各有关方面能够进行非正式的接触,从而产生了一种比两种元素相结合的作用更大的增效剂作用。

五、案例:报酬是否应由工作绩效来决定

春季和夏初是代理人会议和股东大会的高峰季节,在此期间,抱怨高级管理人员获得高薪报酬的呼声趋于高涨。这些抱怨触怒了整个领导者阶层——董事、顾问、常务董事以及高级管理人员本身。他们情绪激昂地为自己辩护:“对于如此庞大而复杂的组织,管理它们的人理应得到很高的报酬。瞧瞧约翰尼·卡森得到的成百万美元的报酬,再看看弗兰克·辛那德。人们有什么理由要对一个总经理年收入 100 万美元这种事情感到愤愤不平呢?”

事实上,我们不可能笼统地判断总经理们的报酬是太高了还是太低了。但是,仅仅简单地用卡森和辛那德的报酬来类比,并没有很强的说服力。做为执政者,他们在一个自由市场中经受着从未间断的检验,然而在“美国商业界”的较高层中,市场往往不起什么作用。在一个纯理性的世界上,总经理会因其第一流的经营成就而得到可观的报酬,同样也会因其经营失败而失去这一切。然而在现实生活中一个很大的范围内,那些经营失败的人仍然拿着可观的报酬。以国际电话电报公司(ITT)和雷西恩公司为例。这两个公司 5 年的经营成就(截止到 1981 年)示于表 8.4.6。

表 8.4.6 国际电话电报公司与雷西恩公司 5 年经营状况比较 (截止到 1981 年)

	国际电话电报公司	雷西恩公司
平均股东收益率	11%	20.7%
每股收益年增长率	3.5%	24.1%
普通股价格变化	-12 美元	+147 美元

1981 年,雷西恩公司的董事长获报酬 635000 美元,该公司在其经营的 5 年内取得了非凡的成就。在同一期间,ITT 公司的经营状况一塌糊涂,然而其董事长在 1981 年仍获报酬 1150000 美元,比他在 1980 年还多挣了 133000 美元。

W·R·格雷斯公司是另一个例子:该公司的董事长、公司创始人的孙子彼得·格雷斯,1981 年获得近 180 万美元的报酬。其中 100 万美元是董事会为了表彰他在任总经理的 36 年内所做出的成就而发给他的奖金。根据《幸福》杂志的评论,所谓成就也许意味着他给股东们带来了好处。彼得·格雷斯从 1945 年底开始走马上任到 1981 年为止,该公司股本的年增长率仅相当于 2.7% 的复利率。此外,统计数据表明:该公司的股东在此期间平均每年获股利 4.7%,与股本增殖率加起来,股东们的年收益率也只有 7.4%。在此期间,标准股本与劣等股本的混合收益指数平均为 10.3%,可见 7.4% 的收益率是明显的低水平。不难想象,如果彼得·格雷斯能够成功地使他的公司达到平均经营水平,董事们给他的奖酬会比他现在得到的还要多得多。

如果董事们稍微负点责任,他们对待股东们的金钱就会像对待自己的财产一样,不滥发报酬。但是,滥发报酬的现象如此之多,足以证明大批董事的失职。其部分原因可能是由于这些董事通常本身就兼任着公司的主要经营管理职务,他们自己也是这种报偿制度的受益者。

表 8.4.7 一些职业的报酬变化

	1971 报偿	1981 报偿	增长
一级职业棒球运动员(平均)	31543 美元	196500 美元	523.0%
华尔街法律事务所的新律师	15500 美元	43300 美元	179.4%
从事顾问工作的哈佛大学的 M·B·A 毕业生(中间值)	18000 美元	46100 美元	156.1%
汽车工人(平均每小时工资)	4.72 美元	11.01 美元	133.3%

	1971 报偿	1981 报偿	增长
民航驾驶员(工会会员的平均工资)	28390 美元	60280 美元(此为1980年的数据)	112.3%
AFL—CIO 总裁	70000 美元	110000 美元	57.1%
美国参议员	42500 美元	60663 美元	42.7%
美国总统	200000 美元	200000 美元	0.0%
消费价格指数(1967 年为 100)	121.3	272.4	124.6%
最低工资率	1.60 美元	3.35 美元	109.4%
500 种标准的和劣等的平均股本收益指数	102.09	122.55	20.0%

这种制度的病态随着人们对报酬与经营成果相互关系的更加广泛的调查、分析而暴露无疑。1982 年,《幸福》对十大行业的 140 家公司进行了研究,分别将他们的股东收益率与总经理报酬进行了比较。大量的报酬-经营成果散点图表明,某些公司的报酬与经营成果是相符的(即好的经营成果对应高报酬,差的经营成果对应低报酬)。但在相当多的公司里这两者之间的关系是不合理的,甚至是互相矛盾的。

在德克萨克公司,一个与公司一起度过了 44 年的、薪水丰厚的高级管理人员,退休时可获得与其最终平均工资几乎相等的年退休金。德克萨克公司的总经理 1982 年收入 200 万美元以上,以此为基础,他可以期望在 65 岁退休时获得超过 60 万美元的年退休金。这还不算,几年前,德克萨克的股东们又通过了一项为某些关键经理人员提供额外福利的增补退休金计划,即实际福利的多少将随着利率水平而变动。然而,大多数股东并不十分明了自己做出的决定的意义。事实上,在大型石油公司上,德克萨克近十年来的经营成就明显地处于一般水平以下。

如果工作绩效不能决定报酬,那么,什么因素才能决定报酬呢?有些人认为是公司的规模。研究结果表明:公司规模与工资之间虽不完全相关却也具有很高的相关性,而且高于研究过程中所使用的其它任何一个测试变量。这种观点符合逻辑吗?许多报偿技术专家都为得到肯定的答复而争辩。其理由是:一个扩大了的公司所作的决策可以对更多的资产和雇员产生影响。如果这种争辩具有说服力,那么它也就同时间接地支持了这样一种观点:大公司的董事会对劣等工作绩效的容忍程度应该比小公司低。然而,董事们不愿在高级经理们

的工资问题上表现得过份寒酸,尤其对那些在董事会成员面前唯命是从的家伙更是如此。

那些查觉到自己的钱财正在被管理班子不断诈取的股东们更可能做出的反应是卖掉股票而不是起来斗争。这也许是一种简单的解决办法,但是它对消除一种体制的弊病却不能产生任何有益的作用。相反,如果股东们对此采取积极态度,可以在年度股东大会上向那些身为董事会报偿委员会成员的董事们提出几个尖锐的问题。大多数董事都会对自己的处境感到心神不安,但是,也可能有一些董事会针对可能提出的问题寻找某种防御武器。

第五章 改善绩效的激励

第一节 促使雇员提高士气和生产效率的多种策略

一、案例：100 分俱乐部——一个带来百万美元利润的激励计划

1981 年，在马萨诸塞州巴莫尔的戴蒙德国际工厂制造纸板装蛋箱的 325 名雇员正面临着一个无法预测的未来。斯泰罗佛姆式集装箱的问世，使竞争不断激化；纸板装蛋箱的价格暴跌，使生产厂家受到致命的打击；工人们都在为将被解雇而担忧；劳资关系非常紧张。该厂 65% 以上的雇员感到管理班子对他们很不尊重，56% 的雇员很悲观地看待自己的工作，79% 的雇员认为他们并没有因为出色地完成某项工作而得到应有的报偿。

当时，戴蒙德工厂管理人事的厂长发明了一种生产率激励计划，称之为“100 分俱乐部”。这个计划十分简洁明了。工作绩效被承认为高于平均水平的雇员在评定中可以得到相应的分数。无论哪个雇员，只要在全年工作中没有发生任何工作事故，那么，他可以得到 20 分，如果他 100% 地出勤则可得到 25 分，每年的 2 月 2 日（这项计划的开展周年纪念日）这一天，分数被计算出来，并送到每个雇员的家里。如果哪个雇员的分数达到 100 分，那么他就会得到一件浅兰色的茄克衫，上面饰有公司标志和表明“100 分俱乐部”成员身份的臂章。

那些总分超过 100 分的雇员，可以收到额外的礼物。达到 500 分的雇员可以从诸如家用食品搅拌器、烹饪器具、壁钟或纸牌游戏板等礼物中任选一件。戴蒙德的管理班子一针见血地指出：这些奖品，没有任何一件超出了雇员们的购买能力，其真正的价值在于它是公司表示感激的一种标志。“长期以来受到最大关注的总是那些制造问题的人”，戴蒙德的人事厂长这样说，“而我们这项计划的主要集中点是承认那些优秀雇员。”

1983 年，戴蒙德国际工厂的生产率提高了 16.5%，与质量有关的差错降低了 40%，工人的不满意度减少了 72%，由于工业事故而损失的时间减少了 43.7%。这种转变意味着戴蒙德工厂为其母公司增加了超过 100 万美元以上的毛利润。

还记得 1981 年激励计划开始的时候，雇员们的态度是何等的消极吗？但是 1983 年重新进行调查的时候，86% 的雇员都说管理班子对他们很重视或非常重视，81% 的雇员感觉自己的工作得到了承认，79% 的雇员回答说他们的工作和工作成果与他们本身的关系更为密切。

毫无疑问,劳资关系也得到了改善。例如,1983年7月,雇员们的工资率应该每小时增加58美元,但是他们为了使公司保持竞争能力就主动放弃了这一权力。工会领导者认为100分俱乐部可以使公司搞活,并创造出一种新的劳资合作气氛。正如管理人事的厂长所说:“对那些日本人获得成功的故事,我已经有点厌倦了。现在,我们所做的一切已经证明,你们也可以听到美国人获得成功的故事了。”做为成功的标志,100分俱乐部已经在戴蒙德的密西西比、加利福尼亚和纽约三个纤维制造工厂逐步被采用。

与其他工业化国家相比,美国工业生产率的增长速度已经下降。有关生产率下降的原因目前已经找到很多,其中就包括美国工人的工作动机和工作道德观的变化。评论家们认为:工作在美国人的生活中所占的地位之所以下降,与人们对闲暇时间的需求不断增长有着直接的关系。

但是,很多管理策略及其实施方法至少在一定程度上是用来谴责雇员们这种态度的。很多公司都为他们的生产率不断上升而感到骄傲,但同时又声称这种上升是由于雇员们更加聪明地工作而不是更加努力地工作的结果。但是在很多公司是,管理班子并没有因为雇员们更加努力或者更加聪明地工作而给予他们相应的奖励。

管理方法是否奏效在于管理班子如何运用。运用这些方法必须始终统一在改善工作绩效这一总体战略的目标下。这种战略必须协调人力资源管理的各种要素,形成一个旨在强化雇员工作动机的统一计划。但是管理者却经常为了平均对待而牺牲公平对待,这种现象太常见了。

二、可以激发某种行为的奖励

有两种类型的奖励可以激发行为——初级奖励和中级奖励。初级奖励只能满足基本的生理需要,例如饥饿、干渴、活动、休息和性欲等等。一般说来,他们与促进工作并不相关。

中级奖励可以通过经验而感知,他们显然与促进工作相关。雇员们感知中级奖励的程度各不相同。例如,大多数人在他们参加工作以前都非常喜欢并强烈地希望得到钱。许多新雇员对于出色完成一项工作后得到的承认和自我满足感。并没有产生强烈的兴趣。承认和对技艺的自豪感是必须通过学习来感知的中级奖励。好的管理实践可以促进这种学习过程。

许多成功的市场销售组织早已清楚地认识到承认对行为具有强烈的影响。他们所信奉的一句格言就是这种哲理的一个典型例子:“人为了钱而工作,但是他们为了得到承认而活着”。如果像“100分美元俱乐部”这样的精神奖励能够与佣金和其他经济上的刺激结合起来,就可以使推销员们保持充分的工作动力,甚至他们在经济上得到充分的保障以后,仍然如此。

通常,初级奖励和中级奖励都是针对某一个人或某一集体的(例如,对一个整体部门的承认)。管理者们早已熟知,如果计件工资、销售佣金和工作绩效奖等,这些与个人工作绩效紧密相联的奖励,能够与工作性质相适应,它们就可以成为有效的激励因素。但是,这些奖励对于装配线上的工作显然是不适合的。因为装配线的工作节奏是由机器来决定的。研究证明:如果与个人奖励密切相关的激励形式确实能够与工作条件相适应,工作绩效可以平均

提高 30%。而与集体奖励相关的激励形式,只能使工作绩效平均提高 18%。但是,每一个雇员所获得的总体报偿“组合”不仅包括直接的经济报酬,而且还包括间接的报酬。福利、自助餐优惠和公司资助的学费等都是间接报酬或者“系统奖”的实例。雇员们之所以获得这种奖励,仅仅因为他们是公司系统中的成员,所以这些系统奖对雇员们的日常工作绩效几乎没有任何影响。但是,他们能够把人与组织紧密地联结在一起,使离职率降低,使雇员们更加忠实于所在的公司。正如你所看到的,有很多可供选择的策略可以促使雇员们提高士气和生产效率。然而,正是在这一点上,你可能会向自己提出疑问:“我该怎样实施这些策略,又该在什么情况下使用每一种策略呢?”

三、激励理论的统一和实际应用

一般说来,为了使人力资源管理政策成为一个协调的整体,管理者们必须把注意力集中在其职责的三个关键的方面:

- (1)工作绩效定义。
- (2)便利工作绩效。
- (3)促进工作绩效。

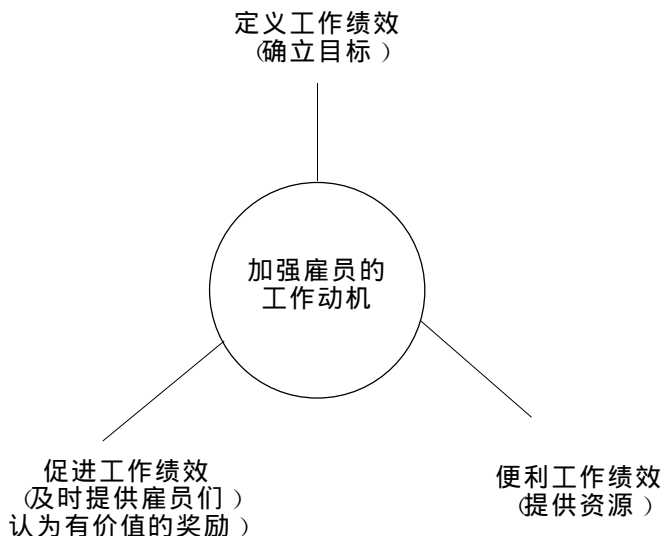


图 8.5.1 经理人员用以激励雇员改善工作绩效的步骤

这些概念可以用图示法生动地加以说明,见图 8.5.1。

1. 工作绩效定义

一定是关于对雇员们寄予的种种期望以及旨在促使雇员们提高工作绩效的连续目标导向计划的一种具体描述。

工作绩效说明包括三个要素:目标、度量和估价。正如我们多次指出的那样,目标确立

是一种改善工作绩效的有效策略。它可以使岗位责任更加明确,并为雇员们指明努力的方向。例如,休利特—帕卡德公司的总裁曾发表评论说:“公司的总体目标(涉及利润、顾客、利息因素、公司发展、人、管理班子以及公民个人的品德表现、权力和义务),为目标管理系统确定了这样一个基本的原则,它可以使每一个管理人员获得极大的自由,成为一个创业型、改革型的管理者。公司的基本宗旨、基本方向意识和价值观念是一种粘合剂,它可以把所有的人都吸引到一起。”

然而,仅仅确立目标是不够的。管理班子还必须遵循规定的原则,对目标的实现情况进行度量。这是工作绩效标准起决定性作用的地方。因为这些标准详细地说明了“完全成功”的工作绩效所具有的含义。而类似于“使公司获得成功”这样的目标太不明确,不能使用。

工作绩效定义的第三个方面是估价。有系统地对完成目标的进展程度进行估价,可以促使雇员们不断地注意提高工作绩效。如果管理班子花费大量的时间识别出可以估量的目标,而此后却没有对他们进行估价,那他们就是在自找麻烦。之所以这样说,是因为如果不对完成目标的工作绩效进行估价,那么,这些目标就不能够激励雇员们去改善自己的工作绩效,只能给关心管理班子在完成目标方面许下的诺言的那些雇员带来消极的影响。另一方面,模糊的、草率的工作绩效评价几乎是具有破坏性的。它反映了管理质量的低劣,同时也会产生关于个人工作绩效和组织工作绩效的错误信息。这种错误信息又会造成不能对工作绩效进行正确奖励的后果,这样,就会削弱整个奖励系统对雇员的刺激潜力。到此为止,工作绩效定义(通过目标、绩效度量和有系统的估价)在对雇员的激励方面起关键作用这一点,已经十分明显了。

2. 便利工作绩效

它涉及到为工作绩效开辟道路的问题。与工作绩效定义一样,它也有三个主要方面:为工作绩效清除障碍;为工作绩效提供手段和充足的资源;精心确定人选。

设备维护不良、原材料供给误期、工作场所设计低劣以及低效率的工作方法等,都会成为提高工作绩效的障碍。管理班子必须清除这些障碍,以便有一个能得到高度支持的工作环境。否则,工作动力就会衰减,雇员们会认为管理班子对能否完成工作并不真正关心。

如果管理班子没有提供充分的财力、物力、人力资源以确保工作的正确完成,那么也同样会出现类似的问题。象这样的一种策略只能是自己拆自己的台,而且从长远的角度来看,是过度耗资的策略,因为雇员们会怀疑分派给他们的任务是否能够很好地完成。

最后,精心选择适当的雇员对于激励雇员改善工作绩效也是必不可少的。拙劣的人员配置肯定会降低工作效率,因为雇员们不是被安置在那些对他们要求过低的工作岗位上,就是被安置在那些对他们要求过高、以致他们无法胜任的工作岗位上。这样一种策略会导致人员配置不合理、劳动力成本过高,降低生产积极性。

3. 促进工作绩效

它是以一种协调的方法激发雇员提高工作绩效的管理职责的最后一个关键问题。它有5个主要方面:

- (1)奖励的价值。
- (2)奖励的数量。

(3)奖励的时间。

(4)对奖励的喜爱程度。

(5)奖励的公平性。

奖励的价值和数量与所选用的奖励有关。首先,管理班子必须为雇员们提供他们自己认为有价值的奖励(例如:工作再设计、灵活的福利系统、可以选择的工作时间表)。其次,必须提供足够数量的奖励来激励雇员付出努力去得到它。但是,到底多少才算足够呢?

当我们向一位经理问起他给自己的工作尖子提升了多少工资的时候,他傲慢地回答:“我为什么要给他提升8%呢?”当我们问他工作最差的人得到多少时,这位经理说:“7%,不过二者的差别确实是根据功绩来确定的。”毫无疑问,认为1%的差别就可以体现对最高工作绩效的奖励,这种想法是十分荒唐的。

奖励时间和对奖励的喜爱程度的问题,与工作绩效相关连。无论采取哪种奖励形式,例如提升工资、发给奖金、晋升职务或对出色完成某项工作给予承认,时间和喜爱程度都是一个有效的奖励系统的最基本的要素。如果已经取得了较好的工作绩效,而在奖励时间上过份延误,这种奖励就会失去其激发后续工作绩效的潜力。

最后一个要素——公平,也同样可以促进或者促退实际工作绩效。公平感与报酬满足感有关,但两者不能混为一谈。满足感取决于已获奖励的数量和仍然希望进一步得到的数量。如果把报酬满足感看成四个要素的合成产物——报酬水平、福利水平、工资提升水平以及组织管理水平,那么,它必然包含着公平或不公平的感觉。但是,这两个概念是有明显区别的,公平感取决于一个人所获的奖励和其所做出的贡献之比与某一衡量标准相比的高或低。这种标准可能是:

(1)他人:组织内或组织外的其他人。

(2)自己:与自己在不同时间的情况或对自我价值的看法比较。

(3)系统:与组织所做的许诺比较。

这些比较标准在各种情况下的使用程度,取决于信息的可用程度和标准与个人的相关程度。调整工资的方示最容易引起不公平感。但是,对那些精心设计自己政策的组织来说,仅仅需要确保行动与目的的统一。政策本身所造成的雇员们在报酬公平感方面的差别可能很小,然而政策实施后,这一差别往往要大得多。那些说一套、做起来又是一套的组织会发现他们所造成的不良后果之一就是报酬不公平。报酬满足感固然重要,但是以组织的观点来看,更为重要的是每一个雇员都认为自己所得的报酬是公平的,而且还有进一步增加的余地。关键在于雇员们应该受到鼓励去改善自己的工资,当然是需要通过改进自己的工作绩效来实现工资的改善。

概括地说,与生产率降低问题相联系的、复杂的雇员激励问题,已经使得协调一致的人力资源管理政策成为现代组织中的一种必不可少的政策。报酬做为一种激励因素所产生的效果,不能脱离广泛的人事活动内容去单独考查。这些人事活动包括工作分析、人员选择与安置、人员培训和工作绩效评价。他们都是人力资源管理系统的组成部分。所以,在制定将来的人力资源政策时,管理班子必须:

(1)放弃依赖雇员们对改进工作绩效的责任感,而代之以更多地考虑公司对工作绩效优

秀的雇员欠下了什么。

(2)认真思索工作绩效问题和生产效率问题的来龙去脉。

(3)判断实施现行人事政策是否确实能够激励雇员们把自己的工作做得更好。

现在,让我们通过一个公司实例,看看这些思想是如何在实践中得到应用的。

四、案例:北美工具与冲模公司(NATD)不断提高工作绩效和生产率

NATD是加种福尼亚圣莱安德罗的一个计算机元件承包制造商。这个实例将借用该公司的总裁兼首席执行官所说过的话来进行论述。他信奉一种古老的哲理,认为是人制造了成功与失败的差别。

1. 目标的制订

“当我们在1978年6月买下NATD时,我和我的合伙人确立了三个目标:在增加利润的基础上扩大自己的公司;分享所创造的财富;创造出这样一种环境,它可以使每一个人都感到满足,甚至从工作中感到乐趣。我们断定,要做到这一点,唯一的途径就是在我们(公司的所有者们)与全体雇员之间创造一种彼此完全信任的气氛。如果你说你希望有这样一种气氛,那么你必须真正相信它。其次,你必须每一天、在每一种情况下,都为改善关系而努力工作。否则,你的雇员们就会感觉到你的虚伪,而使一切努力全都落空。

目标1:利润与发展。“我们买下了一个虽不能算质量特别优良、但也因质量不错而获得信誉的工厂。能够进一步改进我们的产品质量的唯一途径,是使雇员们能够在每一天、每一项工作中,对每一个元件的质量加以改进。我们生产成百种不同的元件,其允许误差仅有0.019英寸,大约等于一根头发丝直径的1/4。而NATD每年制造的各种元件成千上万,因此,公司的福利完全依赖于雇员们对其工作绩效的高度重视。

“为了提高这种认识,我们广泛宣传质量准则,并且经常肯定雇员们为消灭全部废品所做出的成绩。每个月我们都召开一次全厂性的会议(在工作时间召开)。这个会议有三重目的:第一,我们确定一名当月生产质量极为优秀的雇员(根据其上级的推荐),除了给予他一张50美元的支票做为我们的奖励之外,更为有意义的是制做一块“本月优秀个人”荣誉匾,匾上刻着获奖雇员的姓名,并且在工厂中醒目地长期展示。第二,如果哪个雇员的入厂工作周年纪念日是在会议召开的当月,那么他就可以得到一块银币做为其工作一年的赠礼。最后,我们与曾经属于的、现在所在的以及将要加入的“大家庭”共同分享所得的收获——如果适当的话,将采用百分比的形式进行分配。通过这种方法,每一个雇员都可以掌握第一手材料,清楚地了解在其公司里正在发生的情况。

目标2:分享财富。“我们主要通过雇员股票所有制计划来分享公司的所有权。我们每年都根据三个简单的选择标准,把NATD的一些股票分给每一个雇员。有资格获得股票的雇员必须是年满24岁以上,每年至少工作1000小时,而且年底仍然在册的雇员。根据我们所知,已获得公司股票授予权的雇员,没有从他们自己的腰包里掏过一分钱,因为这种权力不是一种收款凭单,不是一种折价购买计划,也不是一种债券或保险赔款选择权,它完全是免费的。”

“这里顺便说一句,我和我的合伙人放弃了自己参加这项计划的权力,因为我们希望分配给自己雇员的股票数量更大一些,从而也更有意义一些。我们每年转让给雇员们的股票

都是重新发行过的——我们不想通过出卖自己的股票从中获得任何增殖。NATD 的雇员股票所有制计划在降低顾客退货率、改进生产率和送货时间方面,确实起了很大的作用。”

“我们还尽力着重于把公平的报偿作为一种激励工具。我们每年进行两次报偿检查,这可不是一种橡皮图章式的工作。每一个雇员都和他的上司一起逐项检查自己的工作绩效,同时,每一个雇员都被具体地告知:‘这方面你做得很好;这方面你还需要加以改进;这方面公司可以给你提供帮助。’”

“最后一点,我们以货币奖金来奖励那些有所发明创造的雇员。最近几个月里,已经有好几个雇员采取改革行动为公司提供大量帮助,并因此获得了奖金。举个例子来说,有一位年轻的雇员自己做出决定,采用一套新的方法去铆接一种很难铆接好的元件,并使整个铆接过程实现了自动化。再举一个例子,有一个部门的领班看到某项重要工作的劳动力成本过高,于是他设计了一种新的操作方法,可以同时进行 10 种操作,而且他帮助自己年轻的同事‘出色地掌握了这种方法’,并且很快就使整个生产环节全部实现了自动化,劳动力成本降低了 80%。”

目标 3:满足感与乐趣。“由于对雇员的重要性有了深刻的认识,所以我们非常重视人员的挑选。我们只雇用一种特定类型的人——一个非常关心自己、关心自己的家庭和公司的的人。不论这个人将成为一名清扫工、一名机器操作工,还是一个工厂领班或者经理人员,都必须是忠诚可靠的、愿意说出心里话的、并且是充满好奇心的。这就是我为什么要亲自访问每一个未来雇员的道理。我的目的是确定候选人能否成 NATD 大家庭的一员。也许这种观念太陈旧了,但是对我们来说,它却是关键的。这种冗长的评价和访问过程确实需要很大工作量,但从其结果来看,是很值得这样做的。”

“我们应该正视这样一个现实:管理班子与雇员之间那种传统的敌对情绪是没有任何积极作用的。为了增强雇员们在 NATD 的满足感,我们遵守了这样一个信条:我们期望雇员们怎样对待我们,我们就应该用同样的态度去对待雇员。雇员们很想知道他们将来能够得到什么样的报偿、他们的职业生涯是否顺利,他们怎样才能为此做出贡献,以及他们怎样做才能使自己更快地成长。为了使雇员们更加关心和爱护自己的公司,我们竭力真诚地对待雇员,给予他们真正的赞扬,而不是敷衍地说一句‘干得不错,史密斯’。对每个人所做出的特殊的努力和取得的成绩,我们都表示真诚的感激。”

“赞扬不会使公司受到任何损失。包括我们自己在内的所有的人都需要得到赞扬,甚至渴望得到赞扬。所以,给予承认(包括人及其职业)是一种重要的激励因素。因此,每星期我们至少 2—3 次深入工厂与雇员们闲谈,并对那些出色完成工作的雇员表示称赞。事实上,雇员们非常关心他们的工作,如果你能够对这种关心充分地进行发掘,并使它与公司的目标紧密配合,其结果会使你大吃一惊。”

“总结 NATD 近 3 年来所取得的成绩,我们的销售额已经从 180 万美元增长到 600 万美元以上;我们的税前收入已经增加 600% 以上;1980 年我们的股票增值率达 36%,1981 年也达同样的水平;我们的顾客退货率已经从 5% 下了到 0.3%;我们的生产效率已经翻了两番;我们的雇员离职率已经从 27% 下降到 6%;同时,我们这个大家庭的所有成员都生活得非常愉快。”

2. 有效的实施

“做为总经理,我的工作是提出公司的目标和实现这些目标的策略。为了保证实现这些目标,我高度地重视职务的正确委派。”

“我完全相信我们的管理人员确实愿意从事管理工作,但是我感到,必须使某些特定的条件得到满足,他们才能成为有效的管理者。因此,我们首先与管理人员一起研究、制订计划,以保证我们的目标既明确、而又切实可行;其次,我们给雇员们提供实现这些目标所需的手段;再次,我们让管理人员独立工作,并允许他们灵活地处理问题;最后,我们要成为任何一个管理人员都需要的、能够事后给予劝告或事先制止他们的错误决定的上级。”

“每一个领班负责使一班的生产达到最高效率而且无次品。至于这个领班采用什么作法,完全取决于他本人。我们只需要切实保证管理人员和雇员们能够因为自己出色地完成任务而从我们这里,从他们的同事那里、以及在工资表中得到应有的荣誉和报酬。”

“顺便说一句,我们对失败从来没有任何责怪。因为,如果我们把一项工作交给‘我们最好的攻关能手’,自然毫无问题。但是,如果我们的雇员因为担心失败而受到约束,他们就会失去进行尝试的勇气。如果我们不去尝试那些未曾探索和试验过的事物,我们的发展速度和盈利能力就会遭受损失。那可不是什么有趣的事。”

3. 概括和总结

NATD 把一套具有严密逻辑性的基本纲领运用于管理实践,并据此制订了协调一致的人力资源管理政策。很明显,这种政策与本书中的三个主题:生产率、职业生活质量和经济效益是一致的。同时,它也吻合了我们先前提出的三个指导原则:

(1)工作绩效便利化。NATD 为提高工作绩效清除了障碍。它为雇员们提供了出色完成工作所需的资源,并强调了精心挑选人员的重要性。

(2)工作绩效定义化。NATD 确立了目标、估量和评价方法。

(3)工作绩效促进化。NATD 为雇员们提供了足够的、他们认为有价值的奖励(承认、股票所有权和货币奖金),以促进将来的、更高的工作绩效;同时,它充分地考虑了雇员对所得实际奖励的喜爱程度,做出了适当的时间安排(一年进行两次报偿检查),并真诚地关心雇员们的公平感。

工作绩效的定义、便利和促进构成了激励雇员的“三个阶段”。但是,真正能够使雇员们强化工作动机的莫过于一个有效的激励系统。

第二节 有的放矢的激励

一、高级经理人员的奖励

不管在什么样的工业条件和经济条件下,凡是能够成功地战胜竞争对手的公司,都有两个共同的特点:第一、高级经理人员具有长期的战略眼光;第二、最高层管理班子具有稳定性。这两个特点很有意义,根据它可以制订高级经理人员总体报偿的统一计划,并把完成公司的长期战略目标做为奖励的基础。这需要重新平衡高级经理人员报酬系统的各个要素,如图 8.5.2。

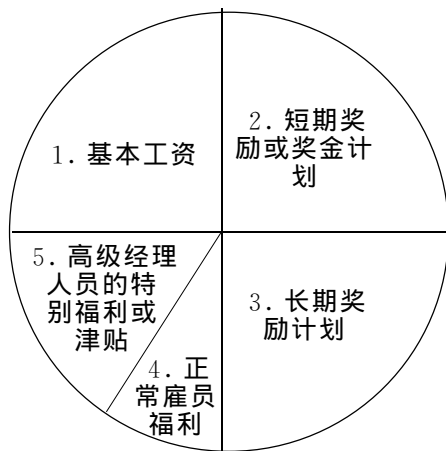


图 8.5.2 高级经理人员报酬系统的组成

(1)年度或短期奖励制度可以促进现有资产的有效利用。这些奖励的依据通常都是公司的总体效益指标,例如净收入额、支付股利总额或某种特定的投资收益率(例如:净利润除以净资产)。这类奖金的大多数都以现金方式立即支付。最高层经理人员所获奖金相当于其基本工资的 50—60%;第二层高级经理人员的奖金相当于其基本工资的 40—45%;第三层经理人员的奖金相当于其基本工资的 35—40%;第四层经理人员的奖金相当于其基本工资的 30%到 40%。

(2)长期奖励计划可以促进新的生产过程、新的工厂以及能够开辟新市场并恢复原有市场的新产品的发展。因此,长期工作绩效既包括数量上的成就,也包括质量上的成就。这是高级经理人员应该树立的观点,因为它始终与公司的成败密切相关。

实际应用中存在着各种长期奖励系统,但是,只有在奖励计划的总体目标确定之后,才可能从中选择一种或几种适当的激励系统。常见的目标有:

- (1)使奖励计划对公司收入造成不良影响的潜在可能性降到最低限度。
- (2)为公司创造获得税收优惠待遇的条件。
- (3)使潜在的现金流出和收入减损降到最低限度。
- (4)激励高级经理人员最大限度地发展公司,使盈利达到最高水平。
- (5)保留优秀的高级经理人员,吸引外部劳动力市场上的优秀高级经理人员。
- (6)使高级经理人员所需的现金支出达到最低限度。
- (7)为高级经理人员提供一种能够以比较优惠的税率来积累资本的方法。
- (8)确定对高级经理人员的奖励时,摆脱对股票市场的依赖关系。

因为上述的某些目标不能与其它目标共存,所以必须首先选择与组织最为相关的目标,然后再决定哪一种长期奖励计划能够更好地适合并促进这些目标的完成。

一般说来,这些计划可以分为两大类:使高级经理人员的奖励与股票价格的增长相联系

的计划(例如:股票购买特权、股票增值权和限定股票);使奖励与预先规定的公司绩效水平相联系的计划(例如:绩效单位或绩效股份)。这些计划可以更具体地描述如下:

股票购买特权是在规定的期间内按约定价格购买公司股票的权利。在 1981 年的《经济复苏征税法》规定的条件下,某些股票购买特权有资格获得优惠税收待遇。这些特权称为“奖励性股票购买特权(ISO_s)”。不满足这些条件的股票购买特权称为“无资格特权”。

股票增值权(SAR_s)是附属于股票购买特权的一种权力。它可以使高级经理人员在股票购买特权的有效期内因股票价格增值而获利,并不需要实际使用这种权力。

股票购买权是高级经理人员按全价或折价购买其公司股票的优先权,并且通常都能得到公司的财政资助。

虚拟股票权与股票购买特权无关,它们使高级经理人员有资格在几年期间内,由于股票价格增值而获得与股利等价的报酬。

限定股是公司授予高级经理人员的股票或股票单位,它们是在高级经理人员连续受雇过程中“挣出来的”。

绩效股或绩效单位是公司授予高级经理人员的股票或成功奖金授予额——以公司能够实现某些特定的经营目标为条件的充分奖励。

图 8.5.3 从高级经理人员的角度展示了长期奖励计划之间的相互关系,并指明高级经理人员可以期望从计划中得到什么。

表 8.5.1 从公司的角度将公司目标与采用各种计划实现这些目标的可能性进行了比较。

根据高级经理人员工作报偿技术专家们的预计,目前这种采用长期绩效提高计划的方法将会继续使用。通过下面的实例,我们可以看到这种计划是如何在钱皮恩国际公司实施的。

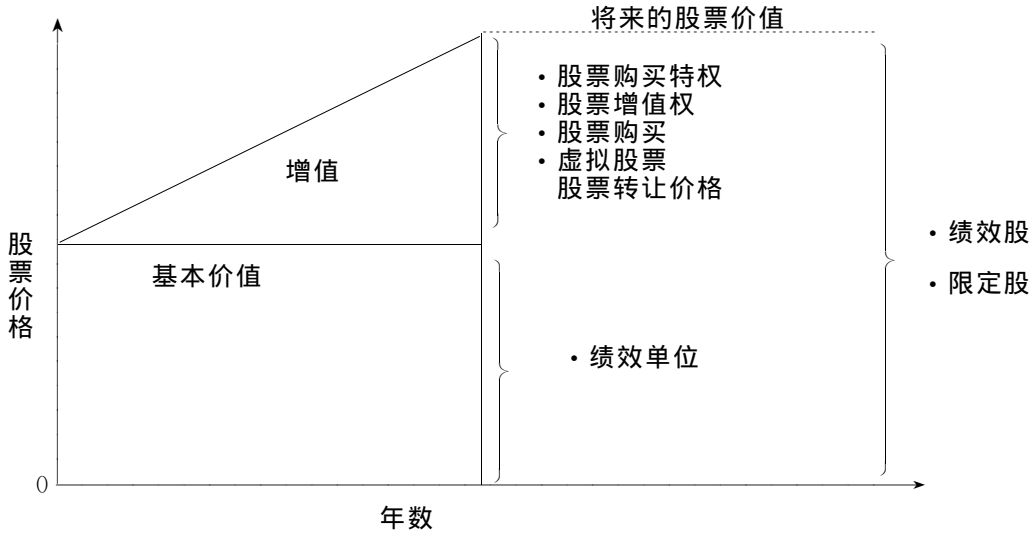


图 8.5.3 高级经理人员的长期奖励计划

表 8.5.1 长期奖励计划对实现组织目标的影响

目 标	奖励性 股票购 买特权	无资格 的特权	股票增 值权	限定股	绩效单 位
影响盈利和亏损	无	无	有	有	有
使公司获得减税待遇	无	有	有	有	有
使收入稀释达到最低限度	无	无	有	无	有
激励高级经理人员	无	无	无	无	有
保留高级经理人员	有一些	有一些	有一些	有	有
使现金支出达到最低限度	有一些	无	有	有	有
对高级经理人员有利的税率	有	无	无	有一些	无
使奖励摆脱对股票市场的依赖关系	无	无	无	有一些	有

钱皮恩公司用该公司股票的每股收益率的增长速度与它在森林工业的 15 个竞争对手进行比较,以此来估价高级经理人员的工作绩效。这是一个胜则获奖、败则无奖的计划。也就是说,如果钱皮恩公司能够达到或超过本行业的平均经营水平,它的 12 个高级经理人员就可以获得等于其 4 年内正常奖金总额四分之一的奖励。但是,如果该公司每股收益率的增长速度低于本行业的平均水平,高级经理人员们将一无所获。

钱皮恩认为把公司经营成果与竞争对手的相对好坏做为高级经理人员长期功绩奖励的依据,会有助于消除一种对奖励计划的主要批评意见即通货膨胀、利息率和综合经济状况,这些外部因素导致了公司的失败,而高级管理人员所付出的努力是起不了决定性作用的。事实上,这些外部因素对一个行业内的所有公司都具有同等程度的影响。

现在对长期奖励计划能否真正起作用这个问题下结论虽然为时尚早,但是,大量的事实表明:长期奖励计划使人们更加重视公司的长期发展而不是短期利润。采用长期奖励计划的公司之所以越来越多,还有另外一个原因:将自己的长期经营战略的计划过程与单纯用股票市场来衡量公司成败的做法相比较,他们更相信前者。

二、低层雇员的奖励

通常,雇员们的工资都会得到与工作绩效有关的某种补充。这些补充的名目繁多,例如“鼓励奖”、“奖金”、“佣金”或“计划工作计划”等等。他们都是用来做为对改善工作绩效的一种奖励。

这类计划中的大多数都有一条“基准线”或称为正常工作标准,工作绩效高于这个标准就会受到奖励。基准线应该定在足够的高度,以使雇员们不能仅仅因为一天正常的工作就

获得额外的奖励。另一方面,基准线也不能定得高到使人不可能获得额外报酬的程度。

现实中,确定某些工作的标准比确定其它工作的标准要困难很多。例如,对于最高层经理人员来说,一天的“正常”工作成果到底应该包括哪些内容?为了解决这个难题,通常给最高层经理人员规定一些必须完成的指标:

- (1) 公司股票的每股收益增长率
- (2) 新市场的渗透程度或成功的新产品对市场的占有程度
- (3) 多种经营或总体计划的成败

如果这些指标定得很实际,就能够促进工作绩效的提高,并提供一种评价高级经理人员工作成就的可靠标准。

如果能够从公司的最高层到最基层进行深入的调查,就可以把各种工作规定得更加明确,并把各种短期的目标和指标制订得更加实际。

1. 确定工作负荷标准

在确定生产性工作的标准时,理想的工作应该是:重复性很高;工作周期很短;生产成果明确并可以计量;管理部门在制定明确的工作标准之前,必须首先做好几项基础工作:

- (1) 用工作分析的方法对工作进行说明。
- (2) 确定进行工作的具体实施步骤(动作研究)。
- (3) 确定工作的完成速度(时间研究)。

当然,工作标准本身可能是多种多样的,因为产品或劳务的种类可能不同(例如:医院、工厂或电缆电视公司);提供劳务的方法可能不同;劳务的可计量程度可能不同;公司的处境(包括来自法律和社会的压力)也可能不同。事实上,低层雇员的奖励计划主要在两方面有所区别:

- (1) 如何确定奖金率。
- (2) 如何确定额外奖励。

所有的奖励计划都以工作负荷标准为基础。这些标准可以使工作定义更为客观,使雇员们有的放矢,也可以使主管人员更容易公平地分派工作。工作负荷标准一旦建立,雇员们一般都有机会获得高于其基本工资 20—25% 的报酬,就会有一种动力促使他们更努力、更聪明地工作。

用激励的观点来看,奖励计划显然是有必要的。奖励与工作绩效直接相联(即以绩效确定奖励)立刻就会产生促进作用。当然,奖励计划往往会造成一些纠纷。工作班组可能会因为某些原因而隐瞒最高产量:

(1) 雇员们可能会担心,如果他们挣钱太多,管理部门就会降低奖金率或提高工作负荷标准。

(2) 如果他们贮存一些原材料和超额产品,他们就可以自行确定每天的工作量,而不受工作标准的约束。

(3) 不封顶的奖励会威胁工作班组内部的地位划分体系。也就是说,老工人(地位较高)可能无法跟上其年轻伙伴的工作节奏。因此,为了维护他们的社会地位,工作班组往往建立他们自己认为安全或适当的最高产量或“标准分数”。

2. 工会的态度

工会对奖励计划表现得进退维谷。一方面,工会极力反对奖励计划,因为它会使工人们相互对立、相互竞争,产生令人不快的班组纠纷和不公平感。另一方面,奖励计划一旦确定,它就会保持顽强的生命力,因为它必竟给雇员们提供了额外的收入。例如,几年前,西方电器公司和通用电器公司打算废除对无工会组织的雇员的奖励计划,但是遭到了国际电器工人兄弟会的强烈反对,因为他们都希望保留这些奖励计划。

三、班组奖励计划

为了使奖励计划的激励作用比个人的奖励计划更为广泛,已经有几种其它的奖励计划开始试用。这些计划含有双重目的:提高生产率并让雇员们参与公司经营管理,使他们对公司产生强烈的认同感,从而达到提高士气的目的。这样的计划包括班组奖励、利润分成和斯坎伦计划。

班组奖励计划给每一个组员提供了根据班组整体工作成果获得奖金的机会。每一个班组的人数可以少至4—7人,多至35—40人。班组奖励最适合于工作需要组员密切协作的班组。这种计划具有下述优点:

(1)班组计划使公司有可能对那些为第一线工人提供必要服务的人(称为间接劳动力)进行奖励。通常,这些人只能得到正常的基本工资。这些雇员的工作主要是运送各种物资、原材料、维修各种设备、检验产品等。

(2)班组奖励计划可以促进工人之间的协作、避免有害的竞争。

但是,班组奖励计划也有其自身的弱点:

(1)雇员们担心如果产量太高,管理部门会削减他们的奖金。

(2)容易引起班组之间的有害竞争。

(3)工人们无法看到他们个人对班组工作成果的贡献(因为他们看不见其个人努力与奖励之间的直接联系,所以缺乏增加产量的动力)。

为了克服班组奖励的前两种弱点,很多公司都已采用利润分成计划。但是,第三种弱点仍然存在。

四、利润分成计划

根据这种计划,如果公司利润超过某个最低水平,雇员们就可以获得奖金。奖金数量是超额利润的某个百分比(例如10%到30%)。分成利润可以在财政年度结束时直接付给雇员(有40%的公司都采用这种办法)。但是,更常见的情况是延期支付。也就是把这笔钱纳入退休或死亡保险基金。利润分成计划具有某些公认的优点:

(1)它可以促使雇员们对公司更加关心,减少浪费,并激励雇员们更努力地工作。

(2)公司可以在不增加固定成本的情况下,为雇员提供养老金和其他福利,因为这些费用只发生在获得利润的当年。

另一方面,利润分成计划也有其不足之处:

(1)工作绩效与奖励之间的联系较弱,甚至比班组奖励计划还弱。

(2)付出努力与获得奖励之间的时间差太大,因为雇员们在获得分成利润的前一年就已经为公司挣出了这些钱。当然,情况不一定总是这样,印第安纳州的哥伦布·卡明斯机械公司就按季度把分成利润支付给雇员。

(3)很多雇员都不了解利润是如何计算出来的。更糟糕的是,如果劳资关系很差,雇员们就会怀疑利润是否报得太低。

(4)最后一点,雇员们认为延期利润分成计划会使他们的福利和养老金失去保障,因为公司只在其盈利的时候才提供这笔基金。

显然,利润分成计划的成败取决于公司的总体人事政策和劳资关系状况。这一点对斯坎伦计划显得更为重要。

五、斯坎伦计划

30年代中期,俄亥俄州曼斯菲尔德的钢铁工人地方工会主席约瑟夫·斯坎伦提出了一项劳——资协作计划。根据这个计划,如果老板们能够使因大萧条而倒闭的工厂重新开张,工会就同意与公司一起组成生产委员会,努力降低成本。1944年,斯坎伦在俄亥俄州的亚当森公司进一步完善了他的原始计划,他提出一种以工资总额与销售总额的比例数来衡量工作绩效的方法。如今,斯坎伦计划已经发展出多种不同的形式,但他们都同样包含着四个要素:比例数、奖金、生产委员会和审查委员会。

正常情况下,工资总额与产品销售总额的比值在37%到42%之间变化。奖金总额取决于现有成本的降低额。通常,奖金总额的75%发给雇员,其余25%归公司所有;发给雇员的奖金中有25%(或奖金总额的18.75%)储备起来以防出现赤字。每个雇员所获奖金份额的依据是其月工资与当月劳动力总成本的百分比。

生产委员会由2到5名工人和一个主管人组成,而且每一个主要部门都成立一个生产委员会。生产委员会每月开会两次,讨论雇员们提出的提高生产率、改进质量、减少浪费的建议。生产委员会努力掌握全部生产成本,并把这些信息在整个公司范围内公布。

审查委员会有8到12名委员(工人和最高层经理人员),每月开会一次,主要做三件事:

- (1)检查生产委员会提交的全部建议。
- (2)检查当月奖金发放情况和与公司有关的各种经营趋势的各个方面。
- (3)讨论解决当前生产的问题。

每当斯坎伦计划能够产生作用的时候,它总是取得很好的效果。例如,俄亥俄州托莱多的达纳公司是一家卡车零件和小轿车零件制造商。该公司在其24,000名雇员中采用斯坎伦计划取得了很好的效果。1979年,由于采用了斯坎伦计划,该公司的出勤率比全勤率低3%,销售额达到了创纪录的高水平,奖金总额也上升到税前月工资总额的25%。但是,在这项计划问世以来的50年里,人们放弃它的次数与采用它的次数同样频繁。其主要原是:

- (1)一般说来,它对计件工作的效果不佳。
- (2)某些公司不愿意把奖金纳入经营计划。
- (3)某些经理人员感到自己正在放弃原有的特权。

无论是公司的规模还是所用技术的类型都对斯坎伦计划的成效毫无影响。但是,雇员

参与计划的程度、管理班子的积极态度、公司采用斯坎伦计划的时间的长短、雇员们积极而现实的态度、以及高层管理人员的关心程度等都与斯坎伦计划的成败密切相关。要在整个公司范围内采用一种具有生命力并最终获得成功的奖励计划,必须事先精心地、一步一步地制定这项计划。这一切对所有的奖励计划都是正确的。但是,如果没有一种靠得住的劳资关系和适当的人事管理措施,任何计划都不可能取得良好的效果。

第六章 公司人事管理典范

第一节 公司人才选拔典范

一、理查德·萨耶：到一般的小商人中寻找人才

理查德·萨耶靠做小生意创办了美国著名的萨耶·卢贝克百货公司。他一生最大的长处，也是他成功的最主要因素，就是他善于发现和起用人才。

萨耶最初在明尼苏达州一条铁路上当运送货物的代理商，这种代理商共同的烦恼就是有时收货人嫌货不好，拒收送到的货物，如果再将货物带回，就要倒赔一笔运费。于是他出了一个新招，即邮寄。这不仅降低了退货率，而且也方便了买主。这种“函购邮寄”方式获得了意外的成功。为了扩大规模，他挑选了将近5年，饱尝了“伙计难找”的苦衷，终于找到了一个名叫卢贝克的人做伙伴，就这样，以两人姓氏为名的世界性大企业“萨耶·卢贝克公司”诞生了。

如鱼得水，如虎添翼，二人密切合作，公司第一年营业额就比萨耶独自一人时增加将近10倍，达40万美元。第二年的发展更快，为二人始料未及，面对这一切，他俩感到力不从心了。经过商议，他俩决定为自己的生意找个老板。为上百万元的生意找个经营人，比找伙计难多了。这种将相之才，实在是天才人杰，本来就是很稀少的，即使真有这种人才，恐怕也早被人拉走了。萨耶和卢贝克几次三番地谋划，决定开阔视野，到一般的小商人中去寻找。大公司经理一般不屑于经营他们的杂货铺，而在平凡的人物中选拔适当的人才委以重任，他一定会全力报效。

在一次偶然的会中，萨耶发现了一个名叫路华德的小布贩子，推销手段十分高明。“虽然不知道他长得什么样，也不知他是老是少，但我几乎可以肯定，这个人就是我们要找的人！”萨耶和卢贝克都感到了这一点。见面后，大出意外，原来路华德就是常到他们店里贩布的小贩子。从他的目光中，发现了一种说不出的飞扬神采，具有强大的吸引力。

萨耶开门见山地说：“我们想请你参加我们的生意，坦白地说，想请你去当总经理。”路华德要求给他三天时间的考虑。“可以是可以，但你要保证，不能再接受其他公司的邀请。”萨耶严肃地说。就这样，萨耶又一次表现出他思维敏捷和处事周到。果然，第二天就有两家化妆品公司请路华德去主持推销方面的业务，如果不是有言在先，路华德完全可以被其他公司拉去。在这次人才争夺中，萨耶抢先了一步，否则，公司的历史也许就要重写了。

当上总经理的路华德为报知遇之恩,天天废寝忘食地工作,终于做出了惊人的成绩。萨耶·卢贝克公司生意兴隆,10年之中,营业额竟增加了600多倍。现在,该公司拥有30万员工,每年的售货额将近70亿美元,对于零售行业,这简直是不可思议的天文数字。

二、王永庆:从内部寻找人才

台塑董事长王永庆在台湾是一个家喻户晓的传奇式人物,他从白手创业到主持台湾规模最大的台塑企业集团,从贫无立锥之地到台湾首富,是经过一番奋斗的。

企业的兴衰唯人才是赖,所以大多数企业都争相到企业外去招揽人才。王永庆不完全同意这种做法,他认为人才往往就在你的身边,因此求才应首先从企业内部去寻找。他说:“寻找人才是非常困难的,最主要的是,自己企业内部的管理工作先要做好;管理上了轨道,大家懂得做事,高层经理人才有了知人之明,有了伯乐,人才自然就被发掘出来了。自己企业内部先行健全起来,是一条最好的选拔人才之道。”

如今大多数企业家,虽然求才若渴,可是,由于企业内部基本的管理工作没做好,有很多人才而不自知,却在那里大叹求才之难,由于管理未上轨道,根本不知道需要什么样的人才,而盲目到处寻找人才。对此,王永庆进一步分析指出,企业家对自己企业内有无人才浑然不知,却又盲目向外找人才,纵使找到了人才又有何用呢?不能给予适才适所的安置,人才也是枉然。身为企业家,应该知道哪一个部门为何需要此种人才?例如:这个单位欠缺一个分析成本的会计人员,或是电脑的程序设计人员;究竟是哪一种成本分析?需要的是哪一部门的电脑专家?困难在哪里?从哪里去找?如果这些都弄不清楚,如何去找人才呢?如果自己不了解,怎么去判断何人适合哪一项工作呢?应该说,遇到这种情况,先确定工作职位的性质与条件,再决定何种类型的人来担任最适宜,然后寻求担任此职位的人才。

王永庆说:“就像苦苦的研究一样东西,到了紧要阶段,参观人家的制造,触类旁通,一点就会;如果不经苦苦的研究追求,参观人家的制造,仍然一无所得。要自己经过分析,知道追求的目的,才知道找怎样的人才,否则空言找人才,不是找不到,就是找到了也不懂得用。还有,人才找来了,因为自己的无知,三言两语便认为不行的也多得是;或者因为本身制度的不健全,好好的人才来了,不久就失望而去。”基于这个道理,台塑每当人员缺少时,并不是立即对外招聘,而是先看看本企业内部的其他部门有没有合适的人员可以调任,如果有的话,先在内部解决,填写“调任单”,两个单位互相协调调任即可。负责人事的台塑高级专员陈清标说:“通过内部的甄选有两大优点,一方面可以改善人员闲置与人力不足的状况;另一方面则因人员已熟悉环境,训练时间可以节省下来。”

这种做法的好处是,发挥了轮调的作用,将那些不适合现职的人,或对现职有倦怠的人另换一个工作,使其更能发挥所长,而且分工太细组织僵化等现象,也可以从调任中消除掉。

三、林绍良:不惜重金聘用人才

印度尼西亚的华人实业家林绍良,以富有的资产名列印度富商之首。美国《投资家》杂志把他列为世界12大银行家之一,有些国家的报刊认定他是“世界十大富豪之一”,一些在国际上享有盛名的报纸经过测算,推举他为“世界第六巨富”,林绍良究竟有多少资产?他自

己也说不清楚,然而,目前世界上较为一致的看法是他的资产总数已达到 70 亿美元。

林绍良之所以能取得今天这么大的成就,一个重要的原因就是他用重金聘用了一个能干且忠实的伙伴——李文正。一个熟悉他的商人在报上公开披露:“林绍良的事业发展迅速,主要是他懂得量才用人,敢出重金”。

李文正原是香港汪印银行的总裁,而且以“医治银行能手”的称号,被新闻界和银行界所乐道,从而成为家喻户晓、人人皆知的重要人物,他金融经验丰富,才华横溢,引起了林绍良的注意。1972 年,林绍良因事飞往香港,在飞机上巧与刚辞去汪印银行总裁职务的李文正相遇。在热情的交谈中,他当即邀请这位银行家到他的“中央亚细亚银行”里来,并允诺给他 17.5% 的股份。当时,该银行的实际规模比李文正创办的“汪印”银行小得多,资产也只有“汪印”的 1/33,存款额也只有 1%。但是这家银行是林绍良的财政支柱,有林氏集团庞大的实体作后盾,该行定会有令人信服的业务发展潜力。因此,李文正欣然接受邀请。

林绍良慧眼识千里马,两人坦诚合作,使中亚银行飞速发展起来。到 1983 年,中亚银行的资产总额比原来增加 332 倍,存款额增长 1253 倍,在全印度尼西亚设有 32 处分行,形成了全国最大的私人银行网。而且在新加坡、台北、香港、澳门及美国的加利福尼亚、纽约等地设有分支机构。中亚银行不仅在印尼,在东南亚也被公认为是规模最大的银行之一。

看着自己蓬勃发展起来的事业,林绍良十分感慨地说:“自己所学不多,本无力量经营如此庞大的企业,现今之所以能有所成就,主要是善于选择共事的伙伴。”

四、范旭东:注重招揽人才

范旭东是中国的“化工先驱”,他创办了永利制碱公司,他经常说:“事业的真正基础是人才。”

在“永利”创办初期,范旭东托人设法在美国寻找华人中的制碱技术人才,经过多方努力,终于寻找到获得哥伦比亚大学化学博士的侯德榜。侯德榜对范旭东十分钦佩,他说:“像范这样的人,是值得我们拥护帮助的。”范旭东对侯德榜也十分赏识和信任,不仅委以“永利”技术全权,而且完全支持侯德榜应用、完善侯氏自己发明的制碱方法。1941 年,侯德榜的制碱方法,被世界化学工业协会命名为“侯氏制碱法”。因此可以说,侯德榜的科学成就是和范旭东的名字联系在一起的。

范旭东于 1922 年,在久大精盐公司实验室的基础上,创办了黄海化工研究社,聘请化学博士孙颖川主持社务。这是我国近代第一个私立化工科技研究机构。也是范旭东注重招揽人才、重用人才,并十分重视培养人才、造就人才的重大举措。为了支持研究社的科研工作,范旭东带头将自己的酬金全部捐赠出来。研究社围绕生产中提出的实际问题进行了大量的科学研究,在理论研究和生产实践的结合过程中,培育出一大批化工技术人才。这批人才在建国后分别担当了国家建设和科研单位的重任,成为我国化工战线上一支重要的技术力量。

五、马克·麦科马克:观察人、了解人的七个步骤

美国国际管理顾问公司总裁马克·麦科马克重视创新、市场、人的因素,经营得法,由 500 美元起家成为亿万富翁。他在介绍观察人、了解人的方法时肯定地指出,学习观察他人

的基本要点包括在下面列出的七个步骤里。

(1)仔细地听。听人讲话,并不只是听听他说些什么,而且还要观察他是怎么说的。人们没有说出来的言语中的包含的意思常常比他说出来的更多。偶尔要使谈话停顿一下——短暂的沉默往往会使对方说出更多的话。

(2)仔细地观察。不需要看任何有关形体语言的书,只要注意看对方的穿着打扮,便可以了解他各种动作及姿态的含义,以及他可能会说些什么样的话。

(3)尽量少讲。只要少讲话,自然就可以学到更多、听到更多——而且可以避免自己说错了话。每个人都能够做到少说话,而且几乎每个人都应该少说,多提问题,但不要由你自己说出答案来。

(4)不要有先入为主的印象。通常人们相信首次印象,但是除非经过深思熟虑,否则不要轻易地建立首次印象,当别人给你留下印象时,不要随便作为信条加以肯定。

(5)做好事先准备。当你准备和他人见面时或打电话给他人之前,先回想一下你过去对他的了解,并且想想看你想要他作出什么样的反应。也就是说根据你对他的了解,你应该怎么说或怎样做,才能达到你的目的。

(6)注意谨慎。当你观察他人的时候,千万要谨慎。虽然你已经了解对方的作风,但绝不要告诉他你觉得他不够老实可靠,而且即使你凭直觉已经看出他的做法可能不对,也不要指出来。如果你让对方知道你对他的了解,以后就不可能再有效地运用这种了解来影响他了。

你了解别人,未必就应该让别人也看透你。切记!只要当他对你了解比较少时,你才能够利用你对他的了解。最可能泄露自己秘密的做法,就是把自己的成就和盘托出告诉他人。自己千万别说,让对方从其他人的口里了解你的个性和成就。

(7)保持超然。如果你能在一些热闹的商务场合中强迫自己保持超然,你的观察力就能大为提高。当别人在酒酣耳热之时,流露出来的本性,将比其他场合多得多。假如你也跟着一起凑热闹,不但观察不到什么人,反而泄露了自己的本性。

我在任何商务场合中,经常像传教士一样冷静,只注重自己该做的事,从不同别人一块起哄。保持主动而不光做被动的反应,你才能够利用你所了解到的情况,也才能让你从了解别人到进一步控制别人。假如你受别人影响,而不能尽快恢复冷静,你很可能会失去有利的优势。

如果你能不受影响,自然也绝不会反应过度。这样一来你便成为控制者,而不会被别人控制。

六、土川元夫:以旁观者的身份观察人

日本名铁百货公司社长长尾芳郎,把自己认为是人才的一个朋友介绍给名古屋商工会议所,因为该所急需一名管理分部的主任。

名古屋商工会议所主席土川元夫和这个人面谈后,立即告诉长尾芳郎说:“你介绍来的这个朋友不是个人才,难以留任。”长尾芳郎听后很吃惊,接着有点生气地说:“你仅仅和他谈了20分钟左右的话,怎么就知道他不能被留任呢?这种判断太草率、也太武断了。”土川元

夫解释说：“你的这个朋友刚和我一见面，自己就滔滔不绝地说个没完，根本不让我插嘴。我说话的时候，他似听非听，满不在乎，这是他的一个缺点。其次，他非常乐意宣传他的人事背景，说某某达官贵人是他要好的朋友，另一个名人是他的酒友等，向我表白炫耀，故意让我知道，他不是个一般的人。第三，我想知道的事他又说不出来，这种人怎么能共事呢？”长尾听完土川的话后，深深地被感动，认为土川的分析很有道理。

就这样，土川元夫没有顾及老朋友的情面，拒绝了他的推荐，后来经过努力寻找，认真观察，终于找到了一个真正有能力的人才。

七、绝妙的暗察

在美国东海岸的某一港街，有一家著名的毛皮公司，公司的工作人员中有三人是亲兄弟。一天，他们的父亲要求见总经理，并提出为什么三兄弟的薪水不同？大儿子的周薪是 350 美元，小儿子的周薪是 250 美元，二儿子的周薪则是 200 美元。总经理听完后说：“现在我叫他们三人做相同的事，你只要看他们的表现，就可以得出疑问的答案了。”

总经理先把老二叫来，吩咐说：“现在请你去调查停泊港边的 H 船，船上皮毛的数量、价格和品质都要详细地记录下来，并尽快给我答复。”老二将工作内容抄下来后就离开了。5 分钟后他便回到总经理办公室作了工作汇报，原来他是用电话向 H 船了解情况的。

总经理又把老三叫来，吩咐他做同样的事情。1 小时后，老三满头大汗地回到总经理办公室，一边擦汗一边汇报，他说他去了 H 船，同时，将亲眼看到的船上的货物数量、品质等情况作了详细的报告。

最后，总经理把老大找来，吩咐他再去 H 船，调查其货物的情况。3 小时后老大才回到总经理办公室，他首先重复报告了老三的报告内容，然后说他已经将船上最有价值的商品品名详细记录了下来，为了方便总经理与货主订契约，他已请货主明天早上 10 点钟前来公司一趟。返回的途中，他又向其他两家皮毛公司询问了货物的品质、价格，并请与该笔买卖有关的公司负责人明天上午 11 点到公司来。

暗察了三兄弟的工作表现后，父亲高兴地说：“再也没有什么能比他们的行动给我的答复更能满意了。”

这件事虽小，它却告诫人们，在你的公司里，不要以谁毕业于高等学府就应该支领头薪，也不要以谁办事快就能支领效率薪，重要的是依个人的实际能力和办事的效果如何来决定。

八、英国冰岛冷冻食品公司：满足特殊人才所需要的条件

英国冰岛冷冻食品公司的总经理为解决店内人员的培训问题，决意寻找一个专职培训的专业人员。

经过多方面的工作，他从马科恩—斯潘塞公司请来了一名女性，而且他认为她是能找到的最佳人选。实际上这种做法本身就有风险。有利的一面是，这个新聘请来的人显然是受到冰岛公司前景的极大鼓舞，不惜放弃马科恩—斯潘塞公司对她的成功和保障所做的承诺。不利的一面是，她会不会因为冰岛公司年销售额还不到 1000 万英镑的小规模而灰心丧气。因为马科恩—斯潘塞公司正迅速接近 20 亿英镑，再说马科恩—斯潘塞公司为她的工作提供

了许多可自由调用的资源,而这些资源对于冰岛冷冻食品公司来说简直是不可想象的。权衡再三,冰岛冷冻食品公司总经理还是决定,不惜重金为她配备所需资源。这些资源包括:两名大学毕业生作她的助手,建立一个录像制作机构,并在每家分店安装了录像机和视听设备。这名女士到任后,制作出了一整套录像材料,内容是商店高效率经营管理的各个方面,既高度专业化而又形象直观、生动活泼。公司里的各类人员通过这种方法培训,节省了大量的培训时间,以保证正常的营业时间,具有很强的吸引力,人才脱颖而出。

九、素野福次郎:租借人才

20年代后半期,日本东京电器化学工业公司以刚出现的电视机热为跳板,实现了企业的高速发展,因此,来不及培养人才。到了60年代,该公司进一步痛感由于缺少人才带来的种种弊端,特别是经营管理部门,成为最缺人才的地方。面对这种情况,素野福次郎想来想去,终于想出一种独特的租借人才的高招,即把别的公司花长时间培养出的人才租过来。

素野福次郎认为,日本兴业银行人才很多,而且个个都很有才能。于是请求租借。日本兴业银行答应了他的要求,借给该公司一名叫神谷的专务。神谷专务由于长期从长银行方面的事务,因此具有银行家式的机敏性,并很自然地在行动上表现出来。

神谷专务来到东京电器化学工业公司后,使经营管理发生了很大的变化。经营部的员工们都很年轻,精力充沛,在神谷专务的带动下,几乎个个都成了工作迷。神谷专务的朋友较多,随之而来的是公司的海外活动也渐渐多了起来,公司的产品也更多地打入了国际市场,使公司获得了较快的发展。

看来,用人的方式多种多样,谁能抢先一步,谁就能取得成功。

十、以诚求贤

人才是人之精华,因此,人才是难得的。尤其是在社会人才不足的条件下更是如此。但是,只要企业家爱人才,以真诚的态度对待人才,就能聚集一支人才队伍。而对人才的吸引力,主要表现为以诚待人。

例如:美国一家汽车轮胎公司的经理肯特先生,有一次在一家酒馆饮酒,无意中碰了一个喝得酩酊大醉的青年人,不想却惹怒了他,于是对肯特大打出手。在酒店老板的劝阻下,这个青年才住了手。事后,肯特从店主那里了解到,这个青年在附近的一家工厂工作,经常来这里饮酒。有什么烦心的事吗?原来,据说他发明了一种能增加轮胎强度的方法,而且申请到了专利。但他找了几家生产汽车轮胎的厂商,要求购买他的专利,可是都没谈成,而且还被指责说这是异想天开。青年人感到怀才不遇,整天闷闷不乐,来这里借酒浇愁。肯特知道了这些情况后,对前些日子的冲突表示理解,并且决定聘请他到自己的公司里来。一天早晨,肯特来到了这个青年人上班的工厂,等到了他,但青年人却表现十分冷漠,不愿再向任何人谈起他的发明之事,扔下肯特径直走向了工厂。而肯特却一直等在工厂的大门口。到了中午,工人们都下班了,却不见青年人的踪影。这时,有的工人告诉肯特,那青年干的是计件工作,上下班没有一定的时间。这天,天气很冷,风也很大,肯特怕他在他离开的时候下班走了,因而一直不敢离去,忍饥受冻地等着。就这样,肯特从早上8点一直等到下午6点,这

时,青年人才走出厂门。这回他一见到肯特便一反常态,很痛快地答应了肯特的要求。原来,吃中午饭时,青年人出来看到肯特仍等在门口,便转身回去了。当他知道肯特一天不吃不喝,在寒风中等了近 10 个小时之后,被其诚意深深地感动了。

肯特以真诚的心,得到了这个青年人才,不久便推出了新的汽车轮胎产品。

我国上海市有一家农民办起的公司,该公司所属的塑料厂花了 30 多万元购进了 3 台多功能吹塑机。设备进厂后全厂没有一个人能看懂图纸,更没有人能安装试车。总经理几经打听,获知有一家塑料厂的女工程师娄某能解决这个问题,于是他亲自去这家工厂拜访聘请,可是一连四五次到工厂,都找不到她。后来,总经理又多方打听,弄清了她家的住址,前去登门拜访,一连几次都被她以身体不好为由而婉言谢绝了。

在一个雪花纷飞的夜晚,刺骨的寒风吹得人直发抖。总经理再次叩响了娄工程师家的房门。当看到满身白雪、不辞辛苦的总经理又一次站在家门口,被深深地感动了,她终于表示愿意为这家工厂的发展助一臂之力。

总经理以诚求贤,10 次登门,一时成为佳话。在娄工程师的帮助下,新设备很快投入生产,获得了很好的经济效益。

台湾中钢公司创办初期,总裁赵耀东四处访寻人才,把台湾赫赫有名的建厂、建港、采购、贷款、管理等方面的各路人才都延揽到自己的麾下,从而使该公司发展迅速,事业蒸蒸日上。

例如,在赵耀东诚聘名单里,排列第一的就是台湾财经界四怪之一,脾气又臭又坏的建厂高手刘曾适。刘曾适虽然脾气暴劣,但头脑冷静,思维缜密,素有“刘电脑”之称。当时,“刘电脑”在基隆和平岛台船公司任协理,为了将他争取到手,赵耀东八顾基隆没有结果,仍不死心,到第九次,“刘电脑”终于心软,应承了这位锲而不舍、真诚的赵老板。

再如,赵耀东网罗财经奇才陈世昌的办法为世人称道。陈世昌其有“财来自有方”的能力,他借钱的本事被赵耀东称为世界第一。可是,当要陈世昌出任中钢财务顾问时却被拒绝,一请二请不奏效,赵耀东干脆就跪在这个奇才的面前。陈世昌大惊,慌忙下跪还礼。

赵说:“你不肯应承,我就不起来。”

陈说:“何必强我所难。”

如此对跪了整整 15 分钟,这两位届已年近花甲的老人,终于握手大笑而起,陈世昌被赵耀东的真诚所打动,应允出山相助。赵耀东常说:“办中钢这样大的事业,最要紧的是选人才。”

赵耀东真诚求才的事广为相传。

十一、威廉·伍德希德:高价“收买”人才

在美国纽约的华尔街,有一个来自中国上海的华人金融家,他的名字叫蔡志勇。蔡志勇 50 年代初期投身于美国金融界,几十年来任凭华尔街潮涨潮落,狂澜叠起,他都能以自己神奇的智慧和力量化险为夷,绝处逢生。特别是在那一波三折、危机四伏的股票市场上,能够步步为营,稳扎稳打,从而取得了辉煌的业绩。被誉为“点石成金的魔术师”、华尔街的“金融大王”。1987 年 2 月 1 日,蔡志勇荣任全美 500 家大型企业之一的美国容器公司董事会首

席执行董事和董事长。说到这里,我们不能不说说威廉·伍德希德这个洋“伯乐”是怎样慧眼识蔡志勇这匹“千里马”的。

威廉·伍德希德是美国容器公司的董事会首席执行官和董事长,是一个“唯才是举”的开明人士,他所领导的容器公司是一家实业公司,下辖多家制罐厂,多年来一直想在金融界求得发展,因此,一直想聘请像蔡志勇这样的奇才来策划经营,但苦于找不到合适的人选。蔡志勇在金融界超凡的才能引起了威廉·伍德希德的注意,他慧眼识俊杰,立即与蔡志勇接洽商谈。由于威廉·伍德希德求贤若渴,爱才如命,又不愧是网罗人才的高手,竟不惜以1.4亿美元的现金和股权高价收购了由蔡志勇为董事长兼首席执行官的“联合麦迪逊”财务控股公司,并邀蔡志勇出任容器公司董事。1.4亿美元这个惊人的“收买”价,明眼人一看就知,威廉·伍德希德收购“联合麦迪逊”是假,“收买”蔡志勇是真。

蔡志勇赴任后没有辜负威廉·伍德希德的厚望与重托,凭借着该公司的雄厚实力,在金融界大展其能,没多久就使得容器公司有了突破性的进展。他先是动用1.52亿美元收购了美国运输人寿保险公司的股票,又以8.9亿美元的巨资收购了若干家保险公司、一家经营互惠基金的公司、一家兼营抵押及银行业务公司……并再投资2亿美元,进一步发展这些公司的业务。他连续四年将超过10亿美元的资金用于容器公司的多种金融服务事业。

蔡志勇以金融业务为突破口,同时积极开展多样化的业务,使该公司1984年资产达26.2亿美元,销售额为31.78亿美元;1985年第一季度的纯收入达3540万美元;而1986年第一季度的纯收入高达6750万美元,同期相比几乎翻番!证券业务更是令人惊叹!仅以1985年为例,容器公司下属的各保险公司售出的保险单面额高达770亿美元。如今的容器公司已今非昔比,它已成为拥有33个容器厂的巨大企业,在全美500家大型企业中排在第130位。该公司的金融服务业已形成完整的体系和不断发展的金融网络。看到蔡志勇仅上任4年,就为公司增加了10亿美元的资产。威廉·伍德希德更加器重蔡志勇,1982年2月委任他为执行副总裁,1983年8月又将他升任为副董事长、总经理。威廉·伍德希德自鸣得意地坦言相告:“蔡志勇是容器公司金融服务业的‘顶梁柱’,我们之所以收购他的公司,主要是为了把他吸收到我们公司里来。”

1986年威廉·伍德希德退休,按惯例,作为董事长,他在退休之前要向董事会推荐他的接班人。作为候选人,当时有两名,一名是现任总经理,57岁的蔡志勇;一名是现任副总裁,55岁的康诺。最终,他选择了蔡志勇。因为他清醒地看到,蔡志勇在事实上已成为美国容器公司“伟大的战略执行者”,更具有“发展事业的信念和能力,更有进取心”。

威廉·伍德希德那1.4亿美元真是花得值得,人们赞叹威廉·伍德希德的英明选择。

十二、土光敏夫:最根本的观人之道——永恒的工作欲

人各有所长,但人与人之间的能力并没有太大的差异。不管是做现场工作,还是从事科室工作,不管是事务性工作还是管理性工作,工作得好与坏,不能完全取决于能力的大小,更不能简单地认为优秀者都是能力强的人,要具体人具体分析。

对于这一点,日本第二次临时调查会会长土光敏夫有独到的见解,他从自己长年从事的经营工作中深刻体会到:“人们能力的高低强弱之差固然不能否定,但这不是人们工作好坏

的关键,而工作好坏之关键在于他有没有干好工作的强烈欲望。”他总结说:“人们能具有对工作的强烈欲望,并且能永恒地存在下去,这是最重要的。具有了这种强烈欲望的人,可以说是具有了通向成功的宝座的人。”他还认为,尽管有的人很有才能,但由于缺乏工作的热情和欲望,以致在事业上不能成功。如果两个人的才能略同,但由于对工作的热情和欲望不同,一段时间以后,也会产生很大的差异。土光敏夫个人成功的历史就是一个强烈的工作欲望充分表现的历史。

土光敏夫年轻时,在石川岛造船所和石川岛芝浦透平会社的工作就是凭着一股子热情和强烈的欲望才使他赢得了成功。直至现在他还是每天早晨4点起床,晚上11点才睡觉,上午7点就到达东芝总社上班,他的这种生活习惯已有60多年了。

当时在石川岛的技术人员中,充满了一种“为了事业的人请来,为了工资的人请走”的工作气氛,因此吸引了大量的技术高超、事业心强的老前辈来这里工作。此时的土光敏夫只是一个技术员,为了不使自己落后,他一方面努力提高技术,另一方面攻读德语。由于自己的热情和强烈的工作欲望,在石川岛期间,他研制成功了国产发动机,并使大量使用进口产品的厂家开始使用国产品。直到今天,当有人问起此事时,土光敏夫总是说:“我没有什么超人的才能,但我有着永不息灭的工作热情和强烈的工作欲望。”

十三、韦恩·卡洛韦:优胜劣汰的用人原则

美国百事可乐公司的产品在国际市场上长胜不衰,畅销全球。该公司总裁韦恩·卡洛韦在谈到他如何取得这一成绩时,他肯定地回答只有一个字:人。

韦恩·卡洛韦对他属下的550名管理人员的情况大多数了如指掌。他用自己40%的时间去研究人的问题。他坚持优胜劣汰的用人原则,亲自制定了各类人员的能力标准,每年至少一次与他的属下共同评价他们的工作。如果一个属下不够标准,韦恩·卡洛韦会给他一段时间学习提高,以观后效,如果已达到标准,第二年就会习惯性地提高要求。经过评估,公司的管理人员被分成四类:第一类,最优秀者将得到晋升;第二类,可以晋升,但目前尚不能安排;第三类,需要在现有的岗位上多工作一段时间,或者需要接受专门培训;第四类,最差者将被淘汰。

罗杰·昂利克是该公司全球性饮料部的高层经理人才,他与超级歌星迈克尔·杰克逊签订费用为500万美元的广告合同时,不必请求上司,只要在事后打个电话告诉韦恩·卡洛韦就可以了,这也是鼓励管理人员快速、独立地自己作出决定的结果。

百事可乐公司一贯倡导和弘扬进取精神,对于积极上进、具有风险意识、事业心强的管理人员倍加爱护,并允许他们偶尔出现生意上的失败。即使遭受了损失,老板会关照他下次行事时要倍加小心后,仍鼓励其要有冒险及创新精神。公司的每一个员工都以能为公司服务而感到自豪、而感到与众不同。公司规定,员工外出,一律往五星级饭店,乘飞机要坐头等舱位。对此,总裁韦恩·卡洛韦说:“我们是第一流的公司,员工当然也是第一流的。”

十四、陶子厚:不采用“考试甄选”的办法

台湾多元经营之王陶子厚是国丰、信华台钟毛纺、益邦、新贸、华钟制衣业等五家关系企

业集团的董事长,他除了有成功的经营之道外,还有重要的一绝就是用人之道。

人用好了,用活了,事业才能兴旺发达。陶子厚创办出众多的行业,在人才管理上采用了最重要的三项原则是:“知人善任”、“用人不疑”、“充分授权”。

任何公司、工厂的创立,陶子厚仅在初创之时必定亲自过问,一旦上了轨道,取得了一些经验,他就立即授权给总经理或是有关人员,让他们有机会充分发挥自己的管理经验和才干。陶子厚公司的员工大多是由朋友们介绍来的,他不凭一时感情和好恶来决定人选,更不采用“考试甄选”的办法招收人才,他认为,那样招的人,别的企业很容易用高薪轻易地将人员拉过去,借助于亲朋好友介绍来的员工,会相对稳定。

在具体招收学员的过程中,不大看其学历,也不管其地域,主要是在实践中看一个人是否有本事。如果什么也不行,就是再熟的朋友,交情再厚的人介绍来的,也不予以升迁。有些员工在他的企业里一干就是多年,仍然是一名普普通通的员工,从事着最普普通通的工作,在这个问题上,他是从不马虎的;对那些表现良好,能力极强的人,可以让他们担重任,甚至给他们连升三级。有一次,一个朋友介绍一个远方的人来公司任职,经过一年多的实际工作,这个年纪轻轻的小伙子被聘任为一个分公司的经理,这使许多先进入公司的人无不咋舌。

十五、王永庆:标榜能力主义

大凡稍具有管理知识或经营经验的人都深知,企业的兴衰,事业的成败,其关键就在人才。人才的问题包括:求才、用才与育才三个方面。那么台塑是怎样用才的呢?

目前台湾的企业界用人大抵凭学历和资历,台塑对于新进公司的员工,由于他们尚无工作表现,没有什么可以作为考核的依据,因此也是凭学历与资历来采用的。总经理室高级专员钟弘治说:“只有刚进公司时,是以学历决定起薪,往后的升迁则全视个人工作表现而定。”前南亚塑胶协理、现任台育企管公司董事长的伍朝煌说:“就升迁而言,台塑标榜的是能力主义。”台塑董事长王永庆指出,倘若员工进来一段期间以后,高层经理人才对他的工作成绩不了解,只好仍凭资历去考核员工,时间久了,部属倚老卖老,人员老大,公司也因而变得老大,继续下去的话,公司就要老化,必定垮掉。他严肃地说:仅仅依靠学历、依靠年资,一定不是好的高层经理人才。大家都知道,企业要追求利润,而利润之创造完全系于人,评判人的工作效率,有业绩可以依据;先进国家之所以进步,在于他们以业绩来评判每个人的能力,绝不是靠学历、年资作为评判的标准。我们常听说外国人是现实主义,而我们是温情主义。温情对待别人的确是一种美德,扩而大之,温情应该牺牲自己贡献给社会大众,才是真正的温情。倘若对没有实力、只靠学历和年资、倚老卖老的人给予温情,阻碍了企业的发展,这种温情是糊涂的、有罪的。这种温情主义非但不是令人欣赏的博爱主义,而是不折不扣的徇私主义。”

外国人对员工的要求公正无私,不讲情面,完全以工作绩效来评估个人的能力,并严格要求工作的品质与工作的数量,这才是扎扎实实的人才主义。台塑用人的第一原则就是采用这种以工作绩效为考核依据的人才主义。

十六、乔治·奥迪约姆：识别人才七法

在一个企业里，一些工作人员的巨大潜力被无谓地浪费掉或未能得到充分的发挥，是常有的事。为了企业的利益，主其事者应善于识别企业里的明星，使之不被埋没。

管理学教授乔治·奥迪约姆指出了该类人物的两个主要特征：①明星人物有超乎其所担负任务的工作能力；②通常他能完成更多的工作，且取得更好的成绩。

至少可以提出如下几个问题，用以识别你企业里的明星。

(1)他有没有雄心壮志？明星人物必须有取得成就的强烈愿望。他通过更好地完成工作，不断地去寻求发展的机会。

(2)有无需要求助于他的人？这个问题的答案是很重要的。如果你发现有许多人需要他的建议、意见和帮助，那他就是你发现的明星了。因为这说明了他具有解决问题的能力，而他的思想方法为人们所尊重。

(3)他能否带动别人完成任务？注意是谁能动员别人进行工作以达到目标，因为这可以显示出他具有管理的能力。

(4)他是如何作出决定的？注意能迅速转变思想和说服别人的人。一个有才干的高级管理人员，往往能在需要的事实都已具备时立即作出决定。

(5)他能解决问题吗？如果他是一个很勤奋的人，他从不会去见老板说：“我们有问题”。只有在问题解决了之后，他才会找到老板汇报说：“刚才有这样一种情况，我们这样处理，结果是那样。”

(6)他比别人进步更快吗？一个明星人物通常能把上级交代的任务完成得更快更好，因为他勤于做“家庭作业”，他随时准备接受额外任务。他认为自己必须更深地去挖掘，而不能只满足于懂得皮毛。

(7)他是否勇于负责？除了上面提到的以外，勇于负责是一个经理人员的关键性条件。

第二节 公司领导激励典范

一、3M公司和“花王”公司：锐意创新，领先他人

美国的明尼苏达矿业制造公司(以下简称3M公司)，几十年来锐意创新，总是以领先于他人的速度不断开拓新的技术领域，推出新产品。

新技术和新产品是人创造出来的，3M公司的超人之处在于它拥有一套完善的用人机制。具体做法是：

(1)企业内各部门规模小、人员精。部门企业领导对下属员工的姓名、工作态度、专业特长、学识水平等都了如指掌，以便各取所长，量才使用。

(2)充分给每一个员工施展才能、发明创造的机会，鼓励他们为研制新产品进行试验的冒险，允许失败而不挫伤其热情和干劲。

(3)要求研究人员、推销人员和管理人员经常接近客户,邀请他们帮助出主意开发新产品。

(4)奖励改进创新者。公司里的每一个员工在提出一个开发新产品的方案后,便由他组成一个行动小组来进行开发,薪金与晋升和这种产品的进展情况挂钩。优胜者总有一天能独立领导他自己的产品开发小组或部门。

(5)对开发性研究持科学态度,慎重对待,不轻易否定和扼杀项目。如果一个方案在某个部门不被重视,难以实施,提案者可用他 15%的时间证明这个方案的可行性。对于提出最佳方案、需要创始资本的发明者,公司每次授予的发明奖多达 90 个,5 万美元奖每年多达 90 次。

3M 公司寻找发明家和创新家的简单准则是:不要妨碍他们的工作。

在日本,位居鳌头的“花王”花妆品公司提出了“依靠独创技术求生存”的经营战略,并把劳动工资的改革与开发职工的创造性紧密结合,以在高度饱和的化妆品市场激烈的竞争中求得发展。

“花王”公司要求每个员工都要“发奇想”、“闯新路”,千方百计创新,任何人在晋升、提薪和奖励时都要看他们的创造性如何,这个创造性包括能力和成果两个方面。人事部门还建立了一套对创造性的评分制度,由专家、领导和顾客对员工的思维、行动和成果进行综合评分。

在这种全公司重新创新的氛围中,该公司连续推出了“高效洗涤剂”、“生物技术洗衣粉”等前所未有的新产品,在竞争中占居了主动。

二、IBM 公司:非同一般的激励

美国的 IBM 公司是世界上最大的计算机制造公司,该公司为了激励科技人员的创新欲望,促进创新成功的进程,在公司内部采取了一系列的别出心裁的激励创新人员的制度。该制度规定:对有创新成功经历者,不仅授予“IBM 会员资格”,而且对获有这种资格的人,还给予提供 5 年的时间和必要的物质支持,从而使其有足够的时间和资金进行创新活动。

这是一种非同一般的激励制度,它对于那些优秀的创新者不仅是一种有效的报酬,一种强有力的促进剂,也是一种最经济的创新投资手段,它使创新者获取了实物形式的自主权,这种自主权主要表现在:

(1)有选择自己所追求的设想的权利。一个人如果没有充分的时间和资金去追求自己的设想,他就不能自由地选择怎样行动,必须等待公司批准。

(2)有犯错误的权利。没有自己的资金,一个人就要为自己的错误向别人负责,有了自己的资金,他就只须向自己负责。

(3)有把由成功带来的财富向未来投资的权利。

(4)有通过自己的勤奋获得利益的权利。

IBM 公司的精明之处在于,采用这种奖励一举数得。它既使创新者追求成功的心理得到满足,也是一种经济奖励,它还可以以此留住人才,并促使他们为公司的投资能得到偿还而更加努力地去做进行新的创新。

三、伊安·麦克唐纳：以提出问题激励积极性

激励人的积极性的方法多种多样，以提出问题的方式让员工们参与决策过程，往往比下命令更容易使人接受，实在是一种好办法。

在南非的约翰内斯堡有一家专门生产精密机床零件的小制造厂，有一次该厂的总经理伊安·麦克唐纳有机会接受一笔很大的订货，但是他深知自己无法满足客户的日期要求。再说，车间的工作是早已计划好，由于这批货所需要的时间太短，因此他认为接受这批订货简直是不可能的。

不管怎么说，他没有下命令催促人们加速工作突击这批订货，而是把员工们召集到一起开了一个会，解释了一下面临的情况，并且直言不讳地和员工们讲，如果本厂能够如期完成这批订货，对于公司和员工个人将意味着什么，然后这位经理开始提出问题：

“我们还有什么别的办法处理这笔订货吗？”

“谁能想出其他的生产办法来完成这笔订货？”

“有没有办法调整我们的工作时间或人力配备，以便有助于突击这批活儿？”

于是员工们的积极性起来了，大家七嘴八舌地提出了许多想法。结果，这批货不仅被接受下来，而且做到了按期交货。

四、三泽千代：引进大电气公司“鲰鱼”

日本三泽公司总经理三泽千代的用人之道是努力想方设法将每个人都变成人才。根据这个观点，三泽公司从1985年起，陆续地从丰田、松下等公司引进了一些大电气公司“鲰鱼”，同时还聘用了一些精明强干、思想敏捷的年轻人，从而打破了公司内一潭死水的局面，调动了内部人员的积极性。

何为大电气公司“鲰鱼”呢？三泽千代讲了这样的一个故事。

挪威人爱吃沙丁鱼，渔民们如能将活的沙丁鱼带到市场，不仅能吸引人们争相购买，而且还可以卖出高价来。为此，渔民们虽然想尽了办法，但总不成功。然而有一只渔船却让沙丁鱼成功地活了下来，由于该船船长将其视为秘密，不准外泄，所以外人一直不知道其做法，待他去世后，奥秘才被揭开。原来他们在渔槽里放了一条鲰鱼，沙丁鱼放入渔槽后，发现了鲰鱼，非常紧张，于是左冲右突，跳跃不停，这么一来，沙丁鱼活蹦乱跳地被运回了渔港。

在用人方面也是一样，只要在人的组织中引进能干的人才，谁都会感到紧张，一紧张，他自然会拼搏进取，由此一来，整个团体就会生机勃勃，充满了生机。

五、富士全录公司：以“征求新事业企划案”唤醒人才

日本富士全录公司对公司内部的不足人员，或开发新事业所需要的人才，除按惯例每年录用大学毕业生或挖墙脚寻求人才外，也在公司内部公开招考，求才层次广泛，中级干部、新事业的负责人都有。

除此以外，公司还每年有一次名曰“向新事业挑战”计划，以“你就是总经理”为广告标题，在内部公开征求新事业企划案。凡经审核，被认为具体可行的方案，就交由新事业开发

部门筹划,然后以公司出资 90%,原提案人出资 10%的方式成立新公司,原提案人就理所当然地成为新公司的总经理。

这类真正按照企划案成立的公司,极大地调动了员工们的工作积极性。目前非常出名的“富士系统顾问公司”和“机械模型制作公司”就是这样成立的,为富士全录公司带来了巨大的声誉和利润。

六、蔡长汀:激励出企业内部的活力

台湾著名的“鞋业大王”、台湾环隆企业集团创始人蔡长汀,在长期的经营实践中,发现了不少企业都有一个致命的弱点,就是人才流失问题,花了很大的气力,用了很多钱才培养出来的企业栋梁,由于没有升迁的机会和可能,或另有更好发展的诱惑,往往使他们不顾一切地跳槽。

蔡长汀与这些企业恰恰相反,他用自己的钱使一些人成了股东或企业主。每当他看见自己认准并确有才干的人要离开时,就说:“别走了,留在环隆,我给资金,你自己干,成功了企业归你,失败了算是我出的培训费。”结果,想走的也不走了,从而更激励出企业内部的活力。人们不但高兴地看到自己前途的光明,也更钦佩蔡长汀的为人。“环隆就像是一株兰花,只有不断地分根,才能生出许多新的兰花来。有了这些小兰花,我们的人才就保住了,事业就发展了,何乐而不为之。”

人们都说,蔡长汀对“环隆”,全无把持的私心。他创建“环隆”绝不是为自己享受,而是一种人格上的升华和事业上的追求。正是在这种精神的鼓舞下,“环隆”企业发展十分迅速。据有关资料显示,1990年,该企业集团年营业收入净额已高达近 14 亿元新台币。

七、阿尔米公司:笑脸无处不在

阿尔米公司是美国钢铁公司和国民制酒公司的一家子公司,是一家生产钛产品的联合企业。几年前它的经营成绩低于一般水平,生产效率和利润都很低。但最近 5 年来,阿尔米公司却获得了引人瞩目的成功,究其原因是因为采取了一项积极注重人的生产效率的计划。

“大块头”吉姆·丹尼尔出任总经理的时候实施了这项计划。吉姆·丹尼尔原先是一名职业橄榄球员,当过克利夫兰的“布朗队”队长。《华尔街日报》把这项计划形容为“一个由感人肺腑的口号、相互交流和满脸堆笑组成的大拼盘。”丹尼尔的工厂里到处贴着告示,上面写着:“倘若你看到有谁脸无笑容,那就请对他报以微笑吧”,“要是员工们不喜欢,那将一事无成。”

阿尔米公司的标志就是一张笑脸,信笺上、厂门口、厂徽、工人的安全帽上,这张笑脸真是无处不在。“大块头”吉姆·丹尼尔花费大量时间用于骑车巡视工厂,他和工人们打招呼,开玩笑,倾听他们的意见,彼此称兄道弟。此外,他对工会方面也以大量的时间关心。当地的工会主席无不敬意地说:“他让我们出席各种会议,让我们了解工作的发展,这在别的行业真是前所未闻的。”

这样做的结果是,在最近 3 年里,几乎未加任何投资,而生产率差不多提高了 80%。

八、野口音光：让员工在工作岗位上发挥能力

要成为一名优秀的管理者只有掌握两项基础要素，才能获得成功。其一是人的因素，其二是环境的因素。管理者在人的世界中，能否不断一往无前，能否知人善任，建立最佳的工作群，开拓良好的人际关系等，都是值得深入探讨的问题，日本企业家野口音光根据自己的实践经验，总结出让员工在工作岗位上发挥其工作能力的 17 个要点。

(1)管理者和资深员工的工作态度，应为新进员工的楷模，不仅是有形地在工作中时常给予员工指导，无形中也要将认真的工作态度带给员工。

(2)不时地向员工寒暄问好，以提高工作效率。当听取员工简报或下达命令时，也要表现出对这件事情的重视和关心，才能激励员工做好这项工作的决心。

(3)扩大员工的工作范围，使之吸收不同的工作经验，也可借此防止因为工作毫无变化而产生的倦怠感以及墨守成规、毫无创造性的工作态度。

(4)指导新进员工是资深员工应负的责任，尤其是一些担任专门业务的人，应以指导者自居，把自己由工作中得到的经验告诉新员工，因为口传的效果，会比真正去学习所得到的效果好得多。

(5)在分配工作的同时，也要培养员工对这项工作应有的责任感。而员工把值得实行的工作目标与管理者讨论后，由管理者赋予员工权力来达成工作目标，但是不要仅存旁观的态度，必须不时地给予帮助与指导。

(6)让员工多了解公司内外的情况，同时本身在作决策时，也应听听员工的意见，必须不时地给予帮助与指导。

(7)利用开会的机会，将新的情报报告给大家知道，同时，让员工学习分析的方法，以及采取小集团活动的方式，养成在团队中能与人和谐相处的态度。这也是学习如何领导的方法。

(8)解决问题时，也要严格地要求部属去思考对事实的解剖与解决的对策。

(9)让员工撰写富有创造性的提案，并且实施集体创造性的思考，以提高思考的自由度，以及弹性程度。

(10)对于重要问题的解决，必须组成计划小组，同时，让员工实际学习如何群策群力以及调整的方式。因为一些能够完成调整功能的人才，在企业界是不可缺少的。

(11)要让员工了解如何设定目标，拟定计划，以及活用资料等，并且让员工列出详细的报告书，以增加写作以及组织的能力。

(12)赋予员工某些权力，并引领其见上司，企业内、外部的会议也最好让其参加，同时鼓励员工和其他部门交涉以训练其判断、发表以及说服的能力，并借此开阔其视野。

(13)至于如何解决人际关系的纠纷，要让员工自行处理。让老员工指导工作上有问题的新员工，并且照顾他们，如果单位上办理课程讲习时，最好鼓励老员工担任讲课人员。

(14)高阶层的职位有空缺时，最好从自己的员工中挑选出适合于这个职位的人。同时，另一方面，要吸收新鲜血液，以配合组织成员的新陈代谢。

(16)不要因为员工年龄及学历上的不同，而造成态度及价值上的差异。应该依据员工

的处事态度、行动力、知识、技能、健康,以及适应性如何做升迁的标准。同时,不要因为员工的适应性较差,而在短时间内对他的工作能力加以否定。

(17)除了工作上必须接触外,管理者于空闲谈天时,在不影响对方工作的情况下,应多找员工聊天,以了解其背景如何。同时,指导年轻的员工,发展其健全的职业观以及人生观。

九、秋父水泥公司:依靠自己员工的力量挽救自己

日本的秩父水泥公司是一家国际化的大公司,它的产品远销世界各地,深受用户的欢迎。

秩父水泥公司原来只是家庭小厂,产品知名度不高,员工们的劳动热情也不高,工作随便便,拖拖拉拉。新上任的总经理决心改变这种局面。他认为,要想振兴企业,首要的问题是鼓起员工们的干劲。由于秩父水泥公司的利润不高,吸引力不大,一般人才都不愿意来。总经理下定决心,和现有的员工一道,齐心协力,让公司来个翻天覆地的变化,以崭新的面貌再现在人们的面前。于是,他与员工们共同制定公司将来的发展计划,现在的整顿措施,另外,还让新来的员工住上4—5天的集体宿舍,指导员也与新员工们寝食与共。通过这种做法其目的在于让新人尽快了解公司的各种情况,体会公司的难处。因过集体生活而住进大房间的新员工,很快就能产生伙伴感和团结感,坚定了要与老员工们一起奋斗,振兴公司的决心。

秩父水泥公司的总经理带领这些普普通通的员工,心往一处想,劲往一处使,同舟共济。两年以后,该公司终于依靠自己员工的力量,挽救了自己,使产品以质量高、价格低而占领了市场,公司从此开始走上了振兴之路。

十、沃特森:广开言路,激发热情

1984年美国10家最佳企业中,国际商用机器公司(美国IBM)得分最高,获得第一名,为世人所瞩目。IBM的整个历史就是一条坚定的群众路线。IBM获得成功的首要因素在于用人。

公司创始人,被誉为“企业管理天才”的沃特森,在传奇式人物J·帕特森的指导下施展自己的开明观点,步步紧随帕特森的路子。他说:“几乎每一种宣传鼓动都是为了激发热情。……当初我们强调人与人的关系并不是出于利他主义,而是出于一个简单的信念:相信只要我们尊重群众,并帮助他们自己尊重自己,公司就会赚大钱。”沃特森曾做过推销员,他清楚地知道,企业的出路在于市场,而要在市场取胜,则必须依靠能熟悉市场、驾驭市场的人。沃特森为了培训一支精干的推销员队伍,亲自选人,亲自向他们讲授推销艺术,训练他们掌握产品知识,然后派往全国各地。经过培训的推销人员不仅了解市场,而且具有演员才能和宗教般的狂热感。IBM有一套独特的推销手法:长长的队伍走上街头,推销员在前开路,吹吹打打大显身手,操作人员紧跟后面进行实际表演,极富感染力。沃特森关于发掘人的潜力和调动他们的创造精神及献身精神,想方设法刺激员工为公司出谋划策和卖力干活。为了稳定人心,他大胆采取了终身雇佣制,使员工有明显优于其他大公司的工资收入,还经常为员工提供丰厚的福利服务。为了保护员工的工作热情,增强员工对公司的亲近感和信任感,他

广开言路,倾听各种意见和主张。还规定公司内任何人在感到自己受压制、打击或冤屈时,可以上告。他亲自接见告状人,对有理者给予支持。他鼓励员工们工作中不怕失误和风险,为了公司敢于去承担似乎不可能完成的任务,敢去干一般人似乎无法办到的事。美国《幸福》杂志这样描写沃特森:“他的一半时间花在旅行上,一天工作 16 个小时,几乎每晚都在这个或那个雇员俱乐部中出席各种集会和庆祝仪式。……他同员工们谈得津津有味,但不是作为一个心怀叵测的上司,而是作为一个相识已久的挚友。”

沃特森于 1956 年去世后,小沃特森继任董事长兼总裁,到 1979 年辞职。现任董事长约翰·奥培尔继承了沃特森的用人之道,他说:“公司是人办的,公司成功的秘诀是人,幸运的是 IBM 拥有一批努力工作,又能在工作中相互支持的人。”他也常引用沃特森的话:“你可以接收我的工厂,烧掉我的厂房,然而只要留下这些人,我就可以重新建起 IBM。”

最后,让我们记住 IBM 公司的一位经理的这样一段言简意赅的话:“你可以做错很多事情,但还会获得新的机会。但是,倘若你在人的管理上那怕弄出一点点差错的话,那就全完了,也就是说,你不是英雄就是狗熊。”

十一、库特·瓦赫特法伊特尔:大家的事大家办

1982 年,应美国《国际投资者》杂志的邀请,100 多个周游过全球的各国著名企业家和银行家,评出了 40 家国际最佳饭店。在这次“国际大赛”中,泰国曼谷东方饭店荣获了“世界第一”的桂冠。1984 年 9 月,又第 4 次赢得了“世界最佳饭店”的殊荣。饭店总经理库特·瓦赫特法伊特尔。由其对泰国人来说,瓦赫特法伊特尔这日尔曼姓氏实在太难念,因此,东方饭店的所有员工一直称他们的总经理为“库特先生”。

库特先生手下的部门经理和负责人,不论男女,个个都很精干,人人都能独挡一面,这正是总经理能得心应手地管理饭店的一个重要因素。有人曾问库特先生,东方饭店成功的秘诀何在?他毫不犹豫地回答说:“大家办饭店。”的确如库特所说,他像管理一个大家庭那样来经营东方饭店,他虽然当了数十年的总经理,是主宰饭店一切的最高负责人,但却不摆架子,对一般员工也是和蔼可亲。哪个员工有了困难或疑问,都可以直接找他面谈。他在泰国很有声望,曾被泰国女秘书联合会数度评为“本年度最佳经理。”

大家的事情大家办,首先体现在每天早上工作的安排上。上午 8 点半,库特主持召开总经理和 10 名部门经理参加的例会。每周举行一次周会,30 名来自客房、餐厅、科室、园艺等部门的负责人参加,会上大家一律讲英语。各种会议都目的明确,简短有效。库特布置工作言简意赅,对存在的问题讲得准确客观,同时讲明责任、限期解决的时间和要求,会后严格检查执行情况。

其次,为了联络员工,办好饭店,库特先生经常为员工以及他们的家属举办各种活动,如生日舞会、运动会、佛教仪式等等。这些活动无形中缩小了部门之间,上、下级之间的距离,这对于提高员工的积极性,融洽相互之间的关系,改进饭店的工作起到了推动作用。正如饭店里的一个部门经理所说的那样:“要谈东方饭店的成功‘秘诀’,不能不说从看门人到出纳员,全体员工都有一种办好饭店的荣誉感。他们都希望让每一个顾客感到满足,下次再来。”

劳动力充裕,干部工资低廉也是该饭店的一大特点。与曼谷同类饭店相比,东方饭店的

高级员工包括经理们的收入并不算高,但一般员工的收入却是曼谷各家饭店中最高的,每月平均收入超过 350 美元,比大学讲师还高,对泰国人来讲很有吸引力。凡是遇到工资和职位的事情都可以在饭店内部的“劳资关系委员会”得到解决。该委员会是由部门经理和选举出来的员工代表共同组成。库特虽是该委员会的倡导者之一,却不直接“插手”它的工作。

员工们除了较丰厚的工资之外,还享有下列福利待遇:免费就餐、年终“红包”、紧急贷款、医疗费用、年度休假、职业保险金等。尤其是最后一条,对于员工来说无疑是一种促使他们积极为饭店效力的重要的有效的措施。库特先生还十分重用妇女,该饭店的 14 名部门负责人中,女性占了一半。在由各部门经理组成的“常委会”里,妇女占多数,而且全都是泰国人。

这就是库特·瓦赫特法伊特尔的用人之道!

十二、柯文昌:握手话别跳槽的员工

实力雄厚、信誉颇佳的美国惠普(HP)跨国公司,在台北有一家惠普科技公司,担任该公司总经理的是一个刚届“不惑之年”的年轻企业家柯文昌。他领导的惠普公司年平均增长率达 30%,比 HP 跨国公司 22% 的年平均增长率还要高。如此卓越的人物在人事管理方面独树一帜,能为跳槽的员工实际着想,不指责、不强留、利索地放人、握手话别,这是柯文昌“互胜”精神的体现。

公司高层经理吴传成想离开惠普,柯文昌听说此事一夜未睡,他仔细考虑,分析着惠普的现状。惠普是美国跨国公司,在台湾只能有一个负责人。吴传成虽说在公司工作 10 年,但做了高层经理后,再也没有升迁的机会了,这可能是他要离开惠普的直接原因。柯文昌考虑成熟了,待吴传成正式提出申请时,柯文昌十分爽快地答应了,出乎吴传成所料。

“完全理解”,柯文昌友好地主动握住吴传成的手,用了一句最古老的格言:“树挪死,人挪活,你很有实力,在别处发展可能更有前途,再说,我们还是兄弟,今后免不了要相互帮助的。”一席话说得吴传成泪水差点涌了出来。就这样,吴传成去了宏基。接着,人事经理陈逸民也跳槽去了和兴制衣公司,柯文昌也同样十分利索地同他握手话别。

许多人不理解柯文昌此举,他放走的人都是惠普的栋梁,最起码也要用各种方法,千方百计使他们留下来,干嘛这么轻易地放行?一个离开惠普,出去创业的人士说:“惠普每年至少要花 1000 万台币用在人才培养上,有的来惠普只是为了镀金,学了本事待价而沽。”对此,柯文昌坦然地说:“人家愿意来,说明惠普有很大吸引力。人家想走,强留也不会安心。再说,电脑业本来流动率就高。当初选进的人才不见得都符合惠普的要求。退一步说,一些优秀人才到外面去服务,也是惠普对社会的贡献,这也符合惠普一贯坚持的‘互胜’精神。”

十三、日本电机公司:将功抵过,功过抵消

如何对待犯错误的干部,日本电机公司的做法值得借鉴。

日本电机公司的情报科长因提供了错误的市场信息,致使企业领导作出了错误的决策,使企业蒙受了重大的经济损失。怎样对待这样的严重错误,总经理是这样考虑的:情报科长可能是根本不称职,但也可能是“好马失蹄”,一时大意而判断错误,把他撤职就会毁掉一个

人才,何况目前还找不到一个更合适的人选来接替这个职务,一旦撤职会影响工作。于是总经理把情报科长找来,只告诉他要对这次错误作处理,但没有说具体将怎样处理,事情就此拖了下来。在以后的一段时间里,情报科长为了挽回因自己错误给企业带来的损失,一直兢兢业业地工作,多次提供了很有价值的信息,从而为企业决策作出了重要的贡献。由此可见,他对自己的职务是很称职的,上次出现的错误,只不过是意外。

此时,总经理再次把他找来,明确地告诉他,由于他的贡献,本应给予嘉奖,但因前次的问题还未作处理,故将功抵过,功过抵消,既不嘉奖,也不处分,不升也下降。这样的处理使情报科长及其他员工都感到满意。

十四、比达·吉威特:巧妙的人事政策

美国土木建筑业大王比达·吉威特不仅称霸于建筑业界,在煤矿、畜牧、保险、出版、电视公司,甚至新闻事业界,也广泛地大展鸿图,获得了巨大的利益。

身为事业家的比达·吉威特,其成功的关键在于他那独特的经营哲学:“倘若可以多赚1美元,只要有这种机会,我绝对不放弃”;以及有一种近似天才先见,当一件事尚未来临,他便能预见它将在何时发生;和那种严肃而实际的人事管理专长。比达·吉威特作为经营者,能够展开很巧妙的人事政策,激发手下的才能和工作情绪,因此工作效率非常高,人人愿为他奋斗。我们可以从下面的实例中见其一斑。

1950年左右,比达·吉威特在同一时间标下了两项工程。一项是在俄亥俄州建设原子炉,一项是在怀俄明州建设克林利巴堤防工程。在这两项大小难易不同的工程,同时得标、且同时进行施工的情况下,比达·吉威特便表现出他那独特的用人方法。

所谓土木建筑工程师,一般都有共同的特性,那就是面对越困难的工程,越能提起工作兴趣,干起来越能发挥所长。何况对于原子炉建设,既能体现出站在时代的尖端,又含有国家意义,因此他们的情绪的确都非常高昂。而对于堤防工程,大家无不认为是举手间的小事,觉得干起来不够过瘾。比达·吉威特对于这两项工程的进行情况,时刻在注视着,并且根据从事堤防工程的技术人员在工作中的实际表现,随时调配他们去从事原子炉工程。相反地,对于在从事原子炉工程方面能力表现较差的,便送去干堤防工程。这种人事管理办法实施的结果,使得每个从业人员竞争意识大大增强,个个争先,也使得这两件工程保质保量很快完工。

比达·吉威特不仅在用人方面表现出非凡的才干,对于新人的发掘与培养也是十分积极的。对于刚出校门的年轻技术人员,头一年举行在职训练,使其接受广大范围的建筑技术的实际的在职训练,使技术人员能学以致用,激发潜能。在形形色色而且为数众多的工程中,人力物力密切配合,事事如意,工程完成得尽善尽美。

比达·吉威特在用人方面表现出来的过人之处还在于在他所经营的事业上,自己并不亲自参与,始终只指示做法,然后把一切完全托付给实际负责人,至于工作效果,更能很迅速地给予评价,丝毫不放松,这就是他的一贯作风。

十五、丰田英二：“动脑筋创新”建议制

日本汽车巨子，曾任丰田汽车公司总经理和社长一职长达 40 余年的丰田英二于 1951 年在丰田公司实施了“动脑筋创新”建议制度，收到了很好的效果。

丰田公司的做法是首先建立了动脑筋创新委员会，决定了建议规章、审查方法、奖金等。其范围是，机械仪器的发明改进、作业程序的新方法、材料消耗的节减，并且围绕着车间作业程序方面的问题征集了新的办法。车间到处都设有建议箱，不论谁都可以自由地、轻松地愉快地提建议。各部门（工厂）也分别设立了建议委员会、事务局，把提建议的方针贯彻到工厂的各个角落。同时各车间组成了“动脑筋创新”小组，组长以上对提建议的人，一定要有计划地给以协助，所以，设有建议商谈室。一个有经验的老工人曾经说过：“开始实行动脑筋创新，我们就对车间眼前接触到的所有事情、东西、工作以及机器，总是抱着追求‘更好’的态度。不管见到什么，总是在探求有没有更好的方法、更上算的做法、节省时间和工时的方法、消除使用材料等方面的担心和使之更便宜的方法。”

该制度实施不久，根据斋藤尚一的建议，征集了对全公司有代表性的口号。结果，“好产品好主意”这一条当选了。从 1954 年起，就把这条口号在全工厂用横写的萤光揭示牌悬挂起来。看到这种情况的一个外国人说道：“在芝加哥机场，向导牌都是挂在越过人头的上空，使人们看得清楚。所有的机场也都采用这个方式。你们厂的萤光揭示牌也类似这种做法。”

提建议的人，就自己的建议，可以和上司商谈。通过提建议，领导能够听到生产现场生气勃勃的声音，也能了解到员工掌握技术能力的程度。由于这样不断地反复，个人和小组都被发动起来了。提建议所得的奖金，在很多的时间，把它作为亲睦会、进修费和研究会的基金。同时它也成为同事之间相互谈心、以产生新的动脑筋创新所需要的食粮。该制度的建立，既提高了员工的思想和团结的气氛，也加强了上下级之间的联系。员工们利用这个制度，找到了创新的乐趣，从而充分发挥自己的能力，特别是看到自己的提议得到承认而感到满足。

丰田公司的建议制度，并不单纯地作为管理手段，而是和企业以及个人的不断成长紧密联系起来。该制度的审查标准划分为有形效果、无形效果、利用的程度、独创性、构想性、努力的程度、职务减分（专属业务的减分）第 7 个项目，每个项目是以 5—20 分的评分等级来评定分数。满分为 100 分。当然，从质量方面来说，分数没有上限。奖金最高的为 20 万日元，最低的则为 500 日元。对于特别优秀的建议要向科学技术厅上报，每月的建议件数按车间分别发表。同时，还按各车间、工厂、全厂等单位，举办大小不同规模的展览会，在展览会大会上，企业最高层领导出席并进行评议。

“动脑筋创新”建议制度实施的第一年，征集建议 183 件，而到了 1955 年，则达到 1000 件，到了 1970 年，达到了 5 万件。可见员工们的参与程度呈上升趋势，大大调动了员工的积极性，促使企业不断发展。

十六、美国通用电器公司：开动大家的脑筋

美国通用电器公司拥有 29.8 万名员工，如何调动他们的积极性，使他们为公司带来更

多的利润,是该公司总裁约翰经常思考的问题。他认为,作为一名企业高层经理人才,对人的管理应该以思想教育取胜,因此,他于1989年创造了一个称之为“开动大家的脑筋”的活动。

最初开展这一活动时,100名由各个部门推选出来的代表分成若干小组,各自提出本部门的意见和要求,并发表自己的看法,公司高层经理在现场听取每个小组的汇报。根据规定要求,这些高层经理对小组提出的要求只能回答“YES”或“NO”,而不得用“研究研究”,“以后再说”之类的话推诿或搪塞。结果,许多平时难以解决的问题都在会上顺利解决或得到满意的答复。

“开动大家的脑筋”活动给企业带来了明显的效益。例如,在通用公司飞机发动机修理厂的一次会上,各小组共提出建议108条,这些意见除了对生产本身外,还谈到了设计厂标和在厂里建小卖部等问题。员工的建议被采纳后,当年就为企业节省了20万美元。

“开动大家的脑筋”活动不仅给通用公司带来了直接的经济效益,而且还赋予了员工一种参与感和主人翁意识,从而调动了他们的积极性。员工们说:“从前我们总觉得厂里想把我们赶出去,而现在我们是在为改善自己的工作环境和条件出主意。”总裁约翰认为,这是一条摸清企业发展脉搏,培养未来经济人员最基本的好路子。

十七、松下电器公司:提案制度

日本松下电器公司以超一流的经营闻名世界。松下公司一贯重视人的作用,注意培养员工和公司“共存共荣、强存强荣”的士气。公司创建人松下幸之助说:“松下电器公司是培养人才的公司。要制造产品,先要制造松下人。”

为了把全体员工的意志,动员到企业所提出的目标和方针之下,公司采取下“提案制度”。规定的提案方式简单,限制性小,涉及范围广,职工普遍享有提案权,正式工和临时工都可以提,只要提案内容对公司有益,均可被采纳并得到奖励。提案的奖励标准规定得也十分明确,其重点包括:提案的效果;实施的可能性;构思的先进性;为实现提案所作的努力程度等。公司还设立了提案管理委员会,内设提案审查组和提案推广组,两个组之间保持着密切的联系。公司下属各单位,也都设立了提案管理机构,共200多个。

提案制度的实施,广泛地调动了员工的积极性和创造性,每年平均每人提案5件以上,入选率一般在10%—20%左右。这既鼓舞了士气,又改进了工作。松下幸之助的这些“制造松下人”的举措,培养和造就了一大批杰出的人才,使松下公司取得了巨大的效益。

十八、日本富士电机制造公司:鼓励员工多提建议

善于用人,是企业走向成熟的根本途径,日本富士电机制造公司正是因为深谙此道,才不断发展,成为世界的名牌公司。

该公司非常注意用人,充分发挥每一个员工的聪明才智,近年来,每年平均全厂员工提出的改进工作的建议多达99项,占日本第一。而且这些建议数的计算只限于实现以后有效果的建议,那些只提想法,没有付诸实施的,或者实行之后没有成效的建议数不计在内,因此,富士电机制造公司的建议数全是高质量的。该公司发动员工提出改进工作的建议的具

体做法是：

首先，就是积极开展集体活动。从 1969 年起，该公司就开展高质量运动，即以小团体活动提高工作质量和可靠性。自从公司开展了小团体活动以后，在员工中造成了这样一种气氛，哪怕 1 项也好，2 项也好，都争先恐后地提出改进工作建议。

其次，公司提出了目标，以便调动员工的积极性。如“每人一年要提出 100 项建议，改进的目标是节约能源和改善工作”。由于目标和对象都很明确，建议也就容易被提出来。

最后，公司对每个员工的建议，不论大小，都认真对待，一视同仁。根据建议的适用性和效果，分别评定为特别、优秀、优良、A、B、C、建议等 7 个级别。建议和 C 级奖由车间委员会表扬；B 级以上提交厂小组委员会，在那里再次进行评定和选拔，并对 B 级和 A 级的建议提出者给予表扬；优良、优秀和特别三种奖则由公司进行表扬，发给一定的物质鼓励。这样，该公司员工的积极性大增，迸发出无限的活力，从而使富士公司的激烈的竞争中立于不败之地。

十九、韩国五大财团：设立“建议箱”

韩国五大财团在企业内设立了“建议箱”，在发掘员工们的聪明才智方面收到了很好的效果。

现代财团：所属的各公司规定每人每年要提出 2—6 条建议，各部处每月要举行一次建议发表会。经专门审查委员会审查后分为 1—10 等，一经采用即给予 3000 元至 50 万元（韩币）的奖励。

乐喜金星财团：每年按月、季、年颁发“乐喜建议大奖”、“最多建议奖”、“最优秀建议奖”以及“建议最多部处奖”等，平均每个员工每月提一条建议，从计划到售后服务应有尽有。

三星财团：该财团从 1981 年就开始实行建议表彰制度。设金奖 200 万元，银奖 100 万元，铜奖 50 万元。

大宇财团：不仅设立了小“建议箱”，而且还建立了“电话建议制度”，让员工们把一闪念中出现的想法立即通过电话提出来，并安排专职人员接电话，作记录。对员工们提出的建议设金、银、铜、鼓励奖。

鲜京财团：如果一个人或几个人提出的建议被采纳，公司将提供资金，由提建议者去独立经营，去实践，使建议变成现实。

二十、让部下尽心供职 20 则

身为高层经理人才，让部下尽心供职至为重要，要做到这一点，首先必须了解部属的自身情况，如工作、生活、爱好、理想以及对公司所持看法和要求等等。列出鼓励部下 20 则供高层经理人才们参考：

- (1) 在开会或其他场合，用书面或口头的方式衷心地赞扬员工。
- (2) 让表现出色的员工分享荣耀及成就。
- (3) 允许部属表达意见、提出报告，或者将他们的名字列在报告或备忘录上。
- (4) 邀请部属出席重要会议并鼓励他们在会上发言。

- (5) 奖赏那些有心摆脱现状、以求上进并向你提出建议或批评的员工。
- (6) 鼓励员工提出个人的意见及构想,甚至鼓励他们提出和你完全相反的意见。
- (7) 抽空和部下一起吃午餐或晚餐、喝咖啡等。
- (8) 花些时间和员工聊天,借此与他们建立良好关系,同时了解他们:比如说下班后做些什么、有什么爱好兴趣。
- (9) 鼓励部属和你讨论他们的目标及理想。
- (10) 和部属讨论他们受训或升迁的机会,更重要的是你要尽心给予他们这种机会以满足他们的期望,不要只开一张到月球上兑现的支票。
- (11) 给予部属选择任用、旅行、参与新工作目标及任务的机会。
- (12) 将部属介绍给公司最高层的人员并给予他们向他人学习并获瞩目的机会。
- (13) 给予部属竭尽所能,力争上游的机会。
- (14) 当你做一项决定、派一项任务、或者进行一项评鉴时,应该想到:“这么一来有没有影响到某些人,若有必要,我是否能减弱此举对某些人的打击或者另外补偿他们。”
- (15) 要求自己及他人都和气、诚实、公开及公正。
- (16) 真正关心部属的感受及对事业的抱负。
- (17) 鼓励部属从某一工作组织、社会或报刊杂志中吸取工作方面的知识,以发挥个人的才智。
- (18) 了解部属在工作或成绩以外的其他表现:比如他当选了好人好事代表。
- (19) 鼓励部属为自己设定挑战性的目标并协助他们完成目标。
- (20) 部属完成目标时,以加薪、分红、赞美或表扬方式予以奖励。

二十一、酒井正敬:漫谈稳定人才的三大法宝

人才问题是企业兴衰成败关键,日本经济的飞速发展,主要原因之一是重视人才。在这方面,长期从事企业的经营管理指导工作的酒井正敬先生有独到的见解:“我所依据的原则是:在招工时用尽浑身解数,使出各种办法,不如使自身成为一个好公司,这样,人才自然而然就会汇集来。如果只是招工采用各种手段,说尽甜言蜜语,而当年轻人一旦进入公司,发现公司本身并不好,马上会想:‘我受骗了’。接着就会辞职。我的经营指导方针是:不一定做大企业,而要努力做优良的中小企业。公司规模大,并不值得骄傲,值得骄傲的是公司自身优秀。”

招到优秀人才要会用才,有了优秀人才要有一定的办法和措施稳住人才,酒井正敬先生认为稳定人才的三件法宝是工资、休假、福利措施。他说:

1. 支付高工资是经营者的职责。

一个好的公司首先是员工的工资较高,给企业的员工支付高工资是经营者的职责。其实,也可以换一个说法,让员工们生活得更幸福是经营者的职责。我认为下面的几种说法是可信的:

- (1) “支付工资较高,只要工作不是特别累,员工是不会辞职的。”
- (2) “良好企业的工资相对较高。”

(3)“高工资对员工来说吸引力较大。”

我当然并不否认也有的企业工资较低但员工也还稳定,但这样的企业中的员工恐怕都是别处不会雇用的人。现在已经很少见到那种认为“员工只是赚钱的工具”的经营者了,这种企业是很难集中人才的。这里有两个关系到提高工资的条件:①提高劳动率。简单地说,就是把10个人的工作交给7个人干,而且不能加班加点,这就要改变蛮干乱干的现象,而要合理使用设备,科学组织生产,这样就可以把节省下来的3个人工资分摊到那7个人头上。②开发产品增加盈利。企业一面做批发商,一面兼做制造商,开发新产品,这样才能增加盈利,也才能提高员工工资。

我曾经指导过某地的一家中型商场,姑称之为T商场,T商场的经理曾抱着“从清水的舞台上跳下去”的决心,决定扩大企业规模,把400坪的面积增至3000坪,但遇到了缺少人才的难题。这位经理花了半年的时间,把一家大商场的部门经理挖过来,破格任命他为商场的业务经理,此人还从这家大商场带过来了10个人。T商场的经理不仅都委以重任,而且都支付了高于大商场的工资,这就使T商场的工资体系提到大商场的水平。起初这对T商场经理是个很痛苦的决定,甚至夜不成眠。但是他的这个决定使事业获得成功,投资完全可以收回。他的这一支付工资办法,可以说是雇用有经验员工的有效手段。

“先增加利润还是先提高工资?”这个问题很像“先有蛋还是先有鸡”,但对现代企业来讲,我可以肯定地说要“先提高工资”。即使暂时困难,也要勇于克服,道路终会畅通。提高工资后,就会使经营者抱着“背水一战”的决心,不达目的决不罢休。

如果是“没关系吗?”“有点不放心”的瞻前顾后的心情,那是无法变成良好公司的。

2. 增加节假日,可以取得年轻人的好感

我常有机会同即将就业的学生们交谈,某名牌大学电子专业的学生们对于自己的就职谈了以下的看法:“我希望就职的公司首先是能够充分运用自己的专业知识,也就是可以施展才干的企业。第二就是节假日能多些。第三是企业的稳定性和知名度。最后就是工资了。”对于节假日,他们认为:“星期六、星期日休息的周休二日制是绝对条件,其次是年休120天,夏天至少有10天的连续假日,冬假也一样。5月初的连休也不能少。”

听到这样的话,中小企业也许会感到悲观绝望,但是节假日却在普遍增加。现在日本产业界已进入了试行“周休三日制”阶段,其代表是百货行业。年轻人提出“宁肯工作日增加劳动时间,也希望节假日能连休。”像三越、高岛屋这两家老字号的名店已实行了周休三日制。现在能使年轻人接受的节假日数,基本是年休120日,也有的行业达不到,只能做到年休100日。

我在东京,常去一家美发店。一般的美发店都是夫妻二人经营,这家美发店除了店长及夫人外,还有十几个年轻人,在美发店里算是比较大的了。美发业休息一天就一天赚不到钱,这在经营上是很棘手的。店长也曾为是“稳定人才”还是“增加营业额”苦恼过,但最后下了决心:“只要有人才,办法总会有。”决定将每周休一日改为每周休二日。店里的年轻人都很满意,他们常问自己在美发美容学校的同学:“不到我们店来工作吗?”我们店年休到了100天了,你们店怎么样?到我们店来吧!”从中不难看出,店长的这一步棋走对了。

3. 一点一滴改善福利措施

近年来,大企业都在致力于改善福利措施,这与高工资、休息日多,并称为三大法宝。首先,对员工最重要的是企业能够资助住宅。某大企业扩大了以员工为对象的住宅融金网,以3%的利率借给管理人员3000万至5000万日元,这比银行的住宅贷款5.5%的利率低得多。另外,企业还利用本身所拥有的不动产来改善员工的住宅条件。员工独身宿舍有不少是简易的木结构,有的是2人同室或3人同室,这种状况只能使年轻人厌恶,对此经营者必须清楚。现在已经有了用电脑管理的独身宿舍了,住在那里的员工生活都由电脑来控制,只有持住宿卡的人才能进去,私生活绝对秘密,安全上也完全有保证。现在人们在街上散步,可以看到一些大企业的独身宿舍已配了空调机,也许不久的将来会解决集中供暖的问题。

在这三大法宝中,中小企业最不愿花费资金解决的就是福利措施。但是,如果从员工的角度来看,他们要长年在这家企业工作,最关心的就是福利措施。提高工资和增加休假日,都好解决,而员工住宅和独身宿舍则与公司的房地产密切相关,这是中小企业最头痛的。

我所知道的一家企业,将办公地点迁到郊外,员工食堂就显得很重要,那里适合员工用餐的餐厅很少,而且总是人满为患,服务质量也很差。这家企业的经理经过多方考虑,最后选择一家餐厅谈判:“我们公司准备包你们店用午餐,费用一半由我们公司负担。这样,80多名员工有大部分将来贵店用餐,请贵店帮忙加以解决。”

餐厅承接下来,给店里工人提高了工资,解决了服务质量差的问题,又着手解决饭菜单调问题,增加了一些风味菜。这家企业很好地解决了用餐问题,不仅如此,还把本来准备建造员工食堂的房子改为茶座和酒吧。茶座从下午2点开始,酒吧从下午6点开始营业,员工们可以在幽雅的环境里,用很低廉的价钱,静静地喝上几杯,使员工间关系更加密切。

二十二、马狮公司:对人的照顾和关心

在英国,有些公司有比较优厚的职工福利待遇,然而英国最有效率的马狮零售公司却与众不同,它系统探讨的是那些影响到职工行为的“促进因素”。这些因素包括:尊重工作人员、注意工作人员的实际困难,承认和鼓励工作人员的努力和贡献,经常培训工作人员以发挥他们的才能。

该公司和坚持的一条原则是,对人的照顾和关心。公司创始人米采·马克士说:“只要把人放在第一位,就不会失败,做赚钱的事也是这样。”因此,在近100年中,马克士·斯宾塞这个大公司,没有发生过行业性的大争端,在营业额、盈利、生产、管理和改革方面,毫不动摇,业务蒸蒸日上,真是件了不起的事情,受到了人们的钦佩和羡慕。

马克士·斯宾塞公司没有工会是它的最大特色之一。这一点区别于英国大多数企业,公司并不是反对工会,而是强调人际关系的管理。从而形成了非常好的工作条件和人际关系。一个管理人事的经理回忆说:“有一次,一个当地工会的高级职员要我为他安排一次与商店员工的谈话。我安排了,并详细地出布告通知大家,结果我对他非常抱歉,因为没有人来。后来,我请他在公司的饭店里吃午饭,坐在营业员当中,店里令人愉快的情景感动了他,此后我就没再听到他说要来了。”

该公司认为“福利”首先是指关心个人的需要和健康。公司的一个董事说:“我们照顾关心员工,并不仅仅给予福利。”这就是说,照顾员工是目的,福利是手段,出发点是人的关系。

为了优先关心员工的福利,公司采取了一个又一个的措施,有些不仅超过了员工福利的法定要求,而且大大超过了与之竞争的其他公司准备给而还未给的福利。该公司于 1934 年就成立了福利委员会,福利委员会每周开一次会,从未间断过。平均每周讨论 8 件事,大多涉及到员工和他们的家属,如贷款、补助金、长休假、减少工作时间等等,有时还提供法律性或医务性的咨询和帮助。

福利委员会有一个令人注目的特点,即预算不封顶,费用不受限制。该委员会由 9 人组成,都不是董事,但却有充分的自主权来处理一切困难和灾难事件,他们所作的决定和建议,很少遭到拒绝。所以,从某种意义上说,福利委员会为员工们提供了安全网,不管有什么困难,也不管困难有多么严重,都不愁无人相助。委员会对 90% 的事件可立即作出决定,在任何情况下,对所有的事都能尽快作出处理,并通知有关个人,或告知几天内可有结果。为此,公司为有这样一个委员会而感到自豪。

马克士·斯宾塞公司 1.3 亿的股份属于 235000 个股东所有,绝大部分都是个人小投资者,有 70% 的股东所持股在 2000 股以下,最大的股东是咨询委员会,其股份占总数的 7%。公司的董事们占有不到 0.5% 的公司财产。公司的 22000 个员工,按照公司的盈利分配规划,都成了股东。

二十三、藤田田:为员工多花费点钱值得

藤田田是日本麦当劳汉堡店的创始人和经营者,他说:“记住这一句话:‘日本麦当劳成功的信条是,为员工多花一点钱’绝对值得。”他认为,勤劳的员工是公司的财富,对员工不能吝啬。他说:日本麦当劳汉堡店每年平均在员工身上花费 1000 万日元,当然这笔钱绝对不是浪费。

为了保障员工及其家属的健康,所以每年共支付 1000 万日元给东京荻洼卫生医院和警察医院,作为保留病床的基金。当员工或其家属生病、发生意外时,可立即住院接受治疗或者动手术。即使在星期天有了急病,也能马上送入指定医院,避免在多次转院途中因来不及施救而丧命。

前年及去年,麦当劳的员工都不曾因病住院,那么每年 1000 万日元,四年共 4000 万日元的钱岂不是白花了?但是不这么想,只要能让员工安心工作,对麦当劳来说就不会吃亏了。

麦当劳所采用的方法是全体员工及其家属都能得到一张诊断卡,可随时凭卡住院。像这样处处为员工着想的企业机构,在日本算得上是绝无仅有。

二十四、德尔塔公司:琐碎小事,涓涓细流

在航空业的动荡过程中,只有屈指可数的几家航空公司能始终不衰,保持无懈可击的财务记录,德尔塔航空公司就是其中之一。美国运输工作联合会的 F·奥康纳尔说:德尔塔公司“同其雇员之间有着牢不可破的关系”。

德尔塔公司大力宣传“德尔塔大家庭”观念,并身体力行之。它调动内部的积极性,提供比大多数航空公司更优厚的报酬,它处于一个传统的周期性行业内,但尽量避免解雇工人。

该公司和许多优秀的公司一样,为了保证与公司的传统相一致,对所有申请工作的人都加以细致和反复的考察筛选。美国《华尔街日报》曾指出:“那些空中小姐是从数千名申请者中选拔出来的,先要经过两次面谈,然后还要由心理学家对她们的合作观念和集体工作观念作出鉴定。进了德尔塔公司,你不只是加入了一家公司,而是加入了一项目标。”

该公司的成功之源,在于大量琐碎小事的涓涓细流,广开言路的政策奠定了的这一基调。前总经理 T·伯比解释说:“我的地毯不得不每月洗一次,那些机械师、飞行员、机组人员都要来找我,要是他们真想说些什么,我们就给他们时间讲。他们完全可以直接来见我们,董事长、总经理、副总经理都没有什么‘行政副手’从中作梗、拒人门外。”该公司为核实员工的意见花费了大量的时间和资金,结果也常常会有一系列政策的重大变化。一位分析家说:这完全是“由于历来推崇的员工希望广开言路和高级管理部门乐于广开言路的结果。”

《华尔街日报》对这种政策的实施曾经作过这样一项报道:1979年2月,J·伯涅特的薪金少了38美元,公司没有付给他某天修理 L-1011 发动机的加班费,他的上司对此无能为力,这个41岁的机械师就写信给总经理 D·加勒特,他在信中抱怨说:“我们总碰到令人头痛的报酬问题,这已经使一大批优秀人才对公司感到失望了。”3天以后,最高管理部门向伯涅特作了道歉,并补发了工资。从此,该公司甚至还改变了工资政策,对加班的机械师提高了加班费。公司对员工意见的重视还表现在其他方面,如全公司6000名男女乘务员的制服样式,就是由一个乘务员组成的委员会选择决定的。甚至机械师都可以自行选择其上司。

除此以外,德尔塔公司管理部门各部分的互换性也十分成功。例如,所有的高级副总经理都要接受公司任一部门工作的训练。同时,这些副总经理还要相互熟悉各自的工作。乃至在需要时能够接替任何一项工作。最高管理部门还有每逢圣诞节下去帮助搬运行李的传统。该公司的管理部门每年还投入大量时间去同员工聊家常。高级管理人员每年至少要有一次在“公开场合”同全体员工见面,使企业的最上层和最下层进行直接的交流。每星期一上午都要举行一次班子会议,对公司的各项计划、问题和财务进行全面的检查。会后,各位高级副总经理与所属各部门负责人共进午餐,并把最新动态告诉他们。这样,消息就迅速而有系统地在整个公司中传播开。

二十五、沃尔—马特公司:我们关心我们的员工

美国的沃尔—马特公司如今有2.6万余名员工,在美国零售业中位居第四。70年代期间,该公司的销售额从4500万美元增长到了16亿美元,商店数目从18家增加到如今的330家。

该公司总经理 S·沃尔顿关怀他的员工,由于他的坚持,几乎所有的经理人员都用上了铸有“我们关心我们的员工”字样的钮扣。在沃尔顿公司员工都被称之为“合伙人”,而不是雇员。S·沃尔顿倾听员工们的意见。他说:“关键在于深入商店,听一听各个合伙人要讲的是什么。那些最妙的主意都是店员和伙计们想出来的。”于是,沃尔顿的故事也就成了传奇。美国《华尔街日报》报道说:“几星期前的一个晚上,沃顿先生夜不能寐。他起床到一家通宵服务的面包铺买了些点心,凌晨2点半时,他带着这些点心来到一个发货中心,同一些刚从装卸码头上回来的工人聊了一阵。结果,他发现这儿至少还需要两个淋浴间。”令人惊

讲的不是这个故事本身,而这样一个 20 亿美元企业的最高一级的经理居然还如此深切地关心着他的员工。

难怪员工们都亲切地称他为“山姆先生”。

二十六、土光敏夫:热爱自己的员工

热爱自己的职工是经营者之本。一个优秀的企业家,只有做到了让职工们认识到自己存在的价值和具备了充足的自信之后,才有可能做到与职工们产生内心的共鸣,事业才能迅猛发展。

土光敏夫使东芝企业获得成功的秘诀是“重视人的开发与活用”。在他 70 多岁高龄的时候,曾走遍东芝在全国的各公司、企业,有时甚至乘夜间火车亲临企业现场视察。有时,即使是星期天,他也要到工厂去转转,与保卫人员和值班人员亲切交谈,从而与职工建立了深厚的感情。他说:“我非常喜欢和我的职工交往,无论哪种人我都喜欢与他交谈,因为从中我可以听到许多创造性的语言,使我获得极大收益。”

例如,有一次,土光敏夫在前往东芝姬路工厂途中,正巧遇上倾盆大雨,他赶到工厂,下了车,不用雨伞,和站在雨中的职工们讲话,激励大家,并且反复地讲述“人是最宝贵”的道理。职工们很是感动,他们把土光敏夫围住,认真倾听着他的每一句话。炽热的语言把大家的心连到了一起,使他们忘记了自己是站在瓢泼大雨之中。激动的泪水从土光敏夫和员工们的眼里流了出来,其情其景,感人肺腑。

讲完话后,土光敏夫的身上早已湿透了。当他要乘车离去时,激动的女工们一下子把他的车围住了,她们一边敲着汽车的玻璃门,一边高声喊道:“社长,当心别感冒!保重好身体,更好地工作。你放心吧,我们一定要拼命地工作!”而对这一切,土光敏夫情不自禁地泪水满面,他被这些为了自己会社的兴旺发达而拼搏的员工们的真诚所打动,他更加想到了自己的职责,更加热爱自己的员工。

二十七、玛丽·凯·阿什:公正待人,论功行赏

玛丽·凯·阿什是美国的一个大器晚成的女企业家。她重视妥善地管理人才,她认为,人才是一个企业中最宝贵的财产,企业管理的关键是人才管理。

她要求作为一名经理应尽量公正待人,论功行赏,有时,一名经理必须采取解雇人员的行动时,首先必须表现出极大的克制和同情,同时也还有一个采取正确的方式方法问题。玛丽·凯·阿什在阐述她的做法时说:

“我每次遇到员工不称职时,采取一种十分不同的做法。我的第一个行动,是同这个员工商量和她采取哪些具体办法可改进工作。我提出建议并规定一个合情合理的期限,这样,她也许会马上获得成功。不过,如果这种努力仍不能奏效,那我必须考虑采取对员工和公司可能都是最好的办法。我常常发现,一个员工不能胜任工作时,最不好受的是这个员工本人。”

“例如:要是我部下的一个负责公共关系的员工在大庭广众之下不敢发表讲话,也就是说,要是此人身上缺乏号召其他人所必须具有的那种能力,我就会用‘你们愿意别人怎样对

待你们,你们也应该那样去对待别人。’用这条金科玉律来解决这个问题。我会问一问自己,假如我是这个员工,我会怎样想?于是,我会对她说:‘简,我们在一起工作了二年,每当我看见你在大庭广众之下,我就知道你浑身不自然。我看到,你在这种场合如同活受罪一样。我衷心希望这不是真的。不过,简,我认为让你干这种工作确实不太合适。我们喜欢你,希望你能成功。请问,你想不想试试别的工作?’如果在我们公司内实在为她找不到一个合适的工作,我们就积极帮助她在能够使其才能得到发挥的其他公司找到一个合适的工作。我不会像扔废报纸那样抛弃一名员工。有些经理肯定不同意我的这种见解,他们认为,一旦你解雇某人,某人就必须‘收拾东西滚蛋’。但是,每遇到这种不常见的事,我宁愿失之于‘宽厚待人’,不愿失之于过分强调公司需要的是中坚分子。”

二十八、李贵辉:体贴爱护员工

香港企业家李贵辉是个年轻的创业者,在短短的十多年时间里他就崛起了。他不仅在海外、香港拥有庞大的企业,众多的荣誉;在内地,他担任了全国侨联委员、广州市侨联委员、广州市政协委员等职,而且是梅州市政协委员、梅州市海外联谊会名誉会及广东外商投资企业协会理事。对于众多的头衔,李贵辉是当之无愧的。如果说事业是一首歌,那么李贵辉的生活、工作、学习、创业、投资就是其中一个个动人的音符。每一个音符都灌注了李贵辉本人的心血和智慧。其中的用人有道可见一斑。

李贵辉以诚待人,对待助手们,他首先是信任,其次是依靠。对企业管理,他以指导性计划为主,实行宏观调控。自己负责创造经营的大环境,对重大问题指点迷津,具体的经营管理,则充分交由下属承担,下属们能放开手脚,干劲倍增。

李贵辉十分体贴爱护员工,他曾订下这样的规定:职工一律只取 50% 的工资,余下的 50% 由公司负责寄住职工家中,这条措施的确定意在防止有些员工胡乱花钱,影响家庭生活。如此周到的考虑,充满爱意的规定,受到员工与家庭的欢迎。李贵辉体贴爱护员工的事情做得太多太多了,一次,他在内地雇用的一个工人的母亲病重,他知道后立即给所在地医院的院长挂了长途电话,要求千方百计组织力量抢救。李贵辉就是这样从生活上、经济上关心体贴员工,使员工们工作起来尽心尽责,任劳任怨,从而为企业的发展奠定了基础。

李贵辉关心爱护员工,员工们也很尊重他,支持他,竭力维护李氏企业的声誉,如两个“嘉丽”公司先后招收了 1000 多名梅县子弟,他们进公司后,发扬了“过江龙”的精神,在各省承包了不少工程,一年盈利数百万人民币。由于有信誉,工程不转包,不取巧,保质保期,设计、施工都由自己干,不假手他人,因此获得了一致的信任。而员工们则是纪律严明,工作作风严谨,不聚赌,不闹事,甚至不逛夜街,人称“客家大军”。李贵辉得到了最好的回报。

对待朋友,也是以诚相待。李贵辉的朋友很多,这些朋友给了他事业很大的支持。他奉信:“信人,人亦信己。”他的从商之道,其首要原则是忠于朋友。所以,朋友们对他的支持也很多。他在梅州市筹建工业城时,海外几十家厂商前去投资,为什么呢?答案很简单:因为他们都是李贵辉的老朋友,忠实的贸易伙伴。

二十九、阿瑟·利维：为人才分忧排难

美国斯凯特朗电子电视公司的总裁阿瑟·利维创业初期，在资金严重不足的情况下，为了研究一种新的显像管，录用了国内首屈一指的著名物理学家、电子扫描管的发明人罗森博士，从而创业成功。

罗森博士赏识阿瑟·利维工作和有魄力，有远见，然而更赏识他平常很能体贴关怀专家学者的苦衷，为他们分忧排难，因此罗森博士主动屈尊、心甘情愿为他效劳，有这样一件说起来似乎很可笑的事，罗森博士身为堂堂的著名物理学家，却有一个难于启齿的隐私：怕黑夜、怕打雷。有一天夜里，突然风声大作，雷雨交加，房屋停电了，到处漆黑一片。利维被雷声惊醒后，连忙披上雨衣，拿起手电筒，冒雨跑进罗森博士的居室里。这时的罗森早已吓作一团，龟缩在床上直发抖，利维急忙将他抱住，并小声地安慰他，使他有了安全感。雷雨一夜未停，利维也就整整一夜陪着罗森。

这虽然只是件区区小事，但是对于罗森来说却是终身难忘，因为在他需要帮助的时候，利维能够伸出友谊之手。所以，当利维最需要人才的时候，尽管条件艰苦，罗森还是主动跑来为他效力。利维关心人才，尊重人才，不仅表现在对罗森博士的关心上，对其他研究人员也表现出同样的关心和爱护。

利维的新产品研制小组有3个主要专家，其中有一个叫佛兰克，他脾气古怪，性情暴躁，动不动就和别人争吵，研制小组上上下下的人他都吵遍了，就连利维也不例外。就是这样一个人通过一件小事，对利维感激不已。有一天，为了一个实验问题，佛兰克同研制组的另一个研究员劳布争执不下，他大动肝火，又拍桌子又摔东西。利维过去劝阻也着实被骂了一顿。正在他们闹得不可开交时，佛兰克的小女儿来到了实验室，她看见爸爸那副怒发冲冠的样子，吓得哭了起来。佛兰克见状再也顾不上继续吵架，赶忙跑过去，陪着笑脸哄逗着自己的小女儿。看到这一幕动人的情景，利维心里猛地一亮，发现了佛兰克虽然看谁都不顺眼，但对留在他身边的这个小女儿却是百依百顺。视为掌上明珠，不难看出，这小女儿就是他的主要精神依托。为了使佛兰克有充实的精神生活，利维立刻在公司附近为佛兰克租了一幢非常漂亮的房子，好让他经常和女儿生活在一起。

处于创业初期，资金十分紧张，在这种情况下，利维能够为佛兰克租房，这使佛兰克很过意不去，尽管经过再三劝说，佛兰克始终不肯搬进新居。利维很了解佛兰克的性格，只要他一流露出烦躁不安的情绪，就说明他正在犹豫不决，这时，如果正面去说，肯定效果不好，必须换个方式。于是他对佛兰克说：

“搬不搬家，恐怕由不得你了。”利维说。

“什么？我自己不愿搬，你还敢强迫我不成？”佛兰克提高了嗓门，大声地说。

“我当然不敢逼你，不过，你的千金安妮已替你作主了。”利维继续说，“她说你心境不好，容易发脾气，这会伤身体的。如果她能住在附近照顾你，你就不会发脾气了。起初，我也拿不定主意，怕你不肯搬。可是，安妮小姐最后说：‘我爸爸多可怜呀，我不能让他再孤独了，我要搬到他附近，经常照顾他，安慰他。’”

听完这番话，佛兰克的眼里充满了泪水，终于服从了利维的安排，搬进了新居。利维为

佛兰克租房,虽然花费了不少钱,可搬家这件事所产生的影响却远远不是用这些钱所能买到的。首先,佛兰克认为,利维在资金状况窘困的时刻,仍然把他的生活快乐看作比金钱更重要,因而对利维感恩不尽。其次,这件事必然会使公司的其他专家和员工都知道经理讲义气,关怀部下,因此,他们都会齐心协力,把公司办得更好。另外,这件事一旦传向社会,那些有真才实学而又暂不得志的人,必然会拥向利维的怀抱,从而使他的人才队伍日益扩大。

三十、日本大和精工株式会社:工作乐趣委员会

日本大和精工株式会社创建初期,充其量只是一家中小企业,发展到现在成为世界上最大的渔具制造商,在国际市场上占有20%的份额。在国内的占有率也达31%。大和能有今天,关键在于前总经理松井义男在人才任用上的胆识。

1962年,大和邀请东芝公司的质量管理科长杉本辰夫每天晚上6时至9时为工人讲课,总共讲了一周。两人在此时相识,借此机会,杉本辰夫向大和公司提出了许多非正式建议,松井义男觉得他是个难得人才,于是通过同乡永野重雄说服东芝公司总经理土光敏夫将杉本辰夫转入大和公司。经过5年的努力,双方终于携手合作,其基础是两人那种对新思想、新方法的渴求;其条件是把权力全面委托给杉本辰夫。于是,杉本辰夫以副总经理的身份转入大和,半年后就任总经理。

杉本辰夫原先只是个机器商,然而,他的视野很宽,丰富的经历和宽阔的视野使他把科学的管理思想升华到战略的高度,并获得了成功。杉本辰夫是新时代企业家的典型,他办事坚决、果断,一旦下了决心做好了准备工作,就全力以赴、不屈不挠、果断神速。他认为:企业无论遇到什么样的机会都要量力而行。因此,他非常重视客户的要求与本公司实力之间的关系,巧妙地发挥了本企业的长处,抢占了日本企业尚未涉足的有发展前途的市场。

杉本辰夫到任后,立即把企业的中心工作转到了充实人才和提高员工素质上来,他认为提高员工的素质关键在于领导人的以身作则。因此,直到现在他还是坚持每天早上7时15分到公司,以自己的实际行动作为大家的表率。在工作中,他特别重视说起来容易做起来难的事情,总是严格要求,亲自检查。他主持工作后把原来公司内部众多的委员会进行精简,仅保留了3个,其中之一就是所谓“工作乐趣委员会”。其目的在于从工作、工资、环境3个方面集思广益,使公司成为充满工作乐趣的团体,使员工们精神愉快地充分发挥着自己的能力。此外,他在公司内部的经营方面也进行了一系列富有特色的改进,正是这一切,换来了大和公司今天的辉煌成就。

由此可以看出,松井义男为了公司的发展,想方设法把杉本辰夫招揽到自己的公司里来并委以全权,而杉本辰夫任职后,成立了“工作乐趣委员会”,重视的也是员工,可见,人是企业赖以生存的基础,有了人才,就有了一切;没有人才,就没有一切。

三十一、松下公司:“精神价值观”的魅力

日本松下公司是一家充满活力的公司,它之所以能获得成功,一个重要的因素就是“精神价值观”在起作用。松下幸之助规定企业的原则是:“认识企业家的责任,鼓励进步,促进全社会的福利,致力于世界文化的进一步发展。”松下公司给员工规定的信条是:进步和发展

只能通过公司每个人的共同努力和合作才能实现。松下幸之助的“精神价值观”是：通过企业为国家服务；公平；和谐与合作；力求进步；礼貌与谦虚；互相适应与同化；感谢。

由于“精神价值观”的作用，使松下这样机构繁杂、权力分散的公司在工作上有一定的向心力和连续性。此外，公司还非常重视对员工进行精神价值观方面的基本训练，尤其是对新录用的人员。松下公司遍布在世界各地的 8.7 万名员工每天上午 8 点都在背诵“精神价值观”，放声高唱公司之歌，松下公司是日本第一家有精神价值观和公司之歌的公司。在解释精神价值观时，松下幸之助有一句名言：如果你犯了一个诚实的错误，公司是会饶恕你的，把它作为参加学习的学费，从中吸取教训。然而你背离公司的原则就会受到严厉的批评，直至解雇。

“NATIONAL”是松下公司的电器的商标，然而更是松下公司的象征，松下幸之助的管理哲学，强调的不仅是产品，而是“创造产品的人”。他以“训练和职工发展”七字为方针，来训练具有高度生产力与技能的工人。前几年由于受世界经济衰退的影响。松下集团在新加坡开设的公司销售下降，生产减少，即使在这种情况下公司没有裁减一名工人，而是加强对工人的培训，不惜花费近 30 万日元开办了广泛综合的教育与业务训练，先后有 1300 名人员参加。通过训练，提高了工人们的生产技术，同时使人感到公司在困难时期能与工人同舟共济，从而加深了工人对公司的感情。

三十二、日本电通公司：“电通十则”

在现代化的企业中，组织分工愈趋合理化，经营管理也愈趋科学化，在这种情况下，往往被忽视的是精神力量，有些领导带动不了青年人，正是因为缺乏这个认识。

日本电通公司在激发员工精神方面有着十分成功的经验。该公司第四任社长吉田秀雄，在 1951 年，日本刚从战败后的混乱状态复苏，产业界也进入了重振旧业的关键时期制定了“电通十则”，不仅激起了全体员工的热忱和信念，造就了“电通人”的特殊气质，而且为电通的发展提供了巨大的精神力量。

“电通十则”的具体内容为：

- (1) 要“自己创造”工作，而非受令而为。
- (2) 要积极主动地“推动”工作，而非消极地等待领导的指示。
- (3) 向大的目标挑战，小的目标只会使自己变得渺小。
- (4) 要选择困难的工作，知难而进才会有提高。
- (5) 工作一旦开始，绝不可轻易放弃，要有不达目的，誓不罢休的劲头。
- (6) 要“带动”周围的人，带动或被带动，时间一长，就会出现天壤之别。
- (7) 做事要有计划，它会让你产生耐心、窍门和希望。
- (8) 要自信，否则你的工作就会失去魄力和粘度、原度。
- (9) 头脑要时刻处在“完全开放”的状态，眼观六路，耳听八方。

(10) 不怕摩擦，摩擦是上进之母、思想的火花，回避摩擦会使你变成迟疑不决、碌碌无为的人。

三十三、日本企业“社训”：重视员工的“精神教育”

日本企业无论规模大小，普遍非常重视“经营理念”，认为它是企业的栋梁支柱，而且大多数企业都将抽象的“经营理念”具体化，并且诉诸文字作为员工精神教育的准则，一般称之为“社训”。

日本企业“社训”的内容大都包含着做人做事的原则。有的只是一两句精神标语，可作为员工做人做事的座右铭；有的则是条例式的法则，明确标示做人做事的方法，以及工作的方向与目标。

大多数公司都有明确的“社训”，而且公布在明显的场合，如餐厅、工厂休息区，或者是生产线上，用意是以“耳提面命”的方式不断提醒员工要修身养性，谨言慎行，努力工作。

以下介绍日本两家公司的“社训”。

妙德工业公司的“社训”是：

- (1)待人要亲切。
- (2)勤能补拙。
- (3)今日事今日毕。
- (4)遇有工作上的难题，虚心请教别人。
- (5)批评别人之前，自己必须自我反省。
- (6)决定要做的事情或工作，必须全力以赴，发挥敬业精神。
- (7)日常行事，严肃中不失亲切。

丰田汽车公司的“社训”是：

- (1)上下同心协力，以至诚从事业务的开拓，以产业的成果报效国家。
- (2)将研究与创造的精神深植于心中，不断研究与开发，以站在时代潮流的前端。
- (3)切实戒除奢侈华美，务必力求朴实与稳健。
- (4)发挥温情友爱的精神，把家庭式的美德推广到社会上。
- (5)尊崇神佛，心存感激，为报恩感谢而生活。

三十四、非正式讨论会

激发员工智慧的办法多种多样，在日本，下班后搞的“非正式讨论会”就是很有效的一种。

在日本，各企业的工作时间为5天工作制，即每周上5天班，每天工作7—8个小时。每天下班后，每个员工都自愿参加一个非正式的讨论会，这个非正式的讨论会一般是由最低层的高层经理人才，如工厂里的工头，公司里的课长主持。大家在一起，一面喝着酒，一面聊起当天的工作心得。讨论会上只要有一个发表他在今天工作中发现了什么新问题，常常就会引起大家的讨论。一个话题接着一个话题，聊天无形中变成了脑力激荡，很多对工作的好建议就是在这样的讨论会上提出来的，这对指导明天的工作，提高工作效率，都起到了很重要的作用。

“非正式讨论会”在日本目前已形成了一种风气，如果因为某种原因，小组的主持人不能

到会,讨论会开不成,员工们宁可集体到酒馆去喝酒聊天,也不直接回家,因为回家太早,会被太太或邻居误认为不受公司重视,那将没有资格参加公司的非正式讨论会。

我国湖南省株洲市自来水公司于经理也十分善用聊天的方式沟通领导与被领导之间的信息和感情,调动了员工的积极性,从而使公司的社会效益和经济效益都取得了一定的成果。一天下班后,几个员工聚在一起大摆“龙门阵”,于经理凑上去说:“我也来聊聊。”其中一个员工很不友好地说:“你坐的是人造革的沙发,我坐的是天然草皮,屁股有贵贱,同你怎么能聊到一块呢?”他认为这么一说,经理会马上就走。谁知话音没完,于经理已经席地而坐。挨在他身边的另一个员工也话中带刺地说:“你想到的是‘一泓碧水沁万家’,我想的是‘2两白干暖心头’,还有房子、票子、儿子等方面的问题,摆起来不怕‘抬杠’?”于经理却接着说:“‘个人’和‘万家’紧紧相连,‘白干’和‘碧水’也有联系,就是‘抬杠’也能合着步子走。”就这样,在有问有答,有高腔,也有和气的氛围,于经理与几个普通的员工聊起来了,聊得那么融洽、那么投机,从猴子变人聊到自来水公司领导 and 员工的责任,从“酒干倘卖无”聊到发展生产与改善生活的关系,从当领导的也有七情六欲谈到如何共同争取更加美好的明天。经过多次这样的“聊天”,加深了领导与群众之间的相互了解,促进了经理同员工之间的感情交流。

“聊天”产生了效益,昔日株洲喝水难、用水难的问题在全体员工的共同努力下得到了很好的解决,由此说来,“非正式的讨论会”——聊天——确是一种激励员工的好形式。

三十五、HAM:平等合作的内部环境

日本企业家本田宗一郎在短短的20年间创建了世界上最大的摩托车公司,并开始创造出深受好评的各类汽车。本田公司是在美国制造日本车的第一家,也是第一个将日本小车返销日本的制造商。那么,本田的美国制造有限公司,(HAM)是怎样创造出了一个培育合作精神的内部环境的呢?

在HAM,你是看不到私人停车场的,更看不到私人餐厅,而这些在其他国家的一些大公司里则是司空见惯的。本田公司的员工,从流水线上的工人到工厂的经理,每个人都在同一间餐厅内就餐,工程师们和经理们不仅与生产工人并排坐着用餐,而且在大多数的时间里,还与工人们在车间里一同工作。他们不仅仅是在贯彻实施新的设想,更多的是亲身投入到零部件的装配等具体工作中去,而不在乎自己的双手是否能被弄脏。同样的,HAM中没有私人办公室,代之而起的是宽敞、开放式的办公场地,人人肩并肩地伏案工作。

本田公司创造了一个培育合作精神的工作环境。不设置私人办公室、停车场和餐厅,鲜明地显示出本田不愿将他的员工分割成精才和庸才两大阵营,使每一个本田人都感觉到他或她同属于一个集体。

创业之初,本田宗一郎就大力强调青年人的作用。他坚信必须有最杰出的人才来为公司工作,资深职员从来不是高级职位的优先人选。他十分欣赏青年人渴望向陈规陋习挑战的开拓性思维方式,今天的青年员工被鼓励说这类话:“哪里的低级职员不敢于向他们的上级职员挑战,哪里就没有进步。”由此可见,良好的内部环境是激励人们天天向上的重要因素。

三十六、大荣公司：造出向高目标挑战的环境

处在节奏加剧、信息万千的现代工商社会里，企业急需的是善于应变的革新型人才，若要培养出这种新型人才，就必须有一个相应的工作环境，这就是日本以经营超级市场而著称的大荣公司对人才的理念。为了达到这个目的，该公司向员工们提出了“彩虹作战策略”，同时也造出了“面对危机、破釜沉舟”的环境，即使员工非向高目标挑战不可的环境。

“彩虹作战策略”是以东京为中心，东南 30 公里、西北 50 公里内的地区作为今后的发展区域，逐步设立超级市场，供应各种消费品。这个布局犹如一条彩虹，呈半圆形向外扩展。该公司的设想是以每 30 万人就有 1 家大型超级市场的比例来发展业务，扩大销售网。其气魄之大在日本商业界可以说是前所未有。

当今，企业生存的最大课题就是培养人才，但是在方式方法上，却有不少企业走了弯路，例如，要使员工有工作意愿，养成自我启发的习惯，就必须做到倾听他们的要求，努力创造良好的工作环境。许多企业片面的理解这种观点，始终专注于客观条件，以为只要提高薪金，改善作业条件，增添福利措施，就能培养人才。其实不然，在这种思想的指导下，往往只会培养出缺乏雄心壮志、贪图安逸的人来，而造就不出充满斗志，不畏困苦、勇于进取的人才。

比较而言，首要之务并不是改善物质条件，而是提高领导者本身的精神素质。如何把领导者的热忱和构想体现到企业的巨大梦想中去，贯穿到员工思想和行动中去，这才是问题的关键所在。

大荣公司成立之初，仅有员工 13 人，为了培养人才领导经常向员工们描绘本单位设想的宏伟蓝图，创造上下一致奔向目标的热烈气氛，而如今已发展成为日本数一数二的大型百货公司。该公司总裁中内功，一直怀着一个巨大的梦想，不以全国零售业之冠为满足，而要成为世界超级市场之王。

树立宏伟的目标，编织绚丽的巨大梦想，从而点燃员工奔向目标的意愿之火，在实践中加以彻底的磨练，这就是大荣公司培养人才的宗旨。

三十七、默克公司：创造工作气氛，增强员工的自豪感

近 10 年来，美国《幸福》杂志每年都进行一次公司声誉调查。在 1992 年，美国默克公司连续 5 年被该杂志评为全美“最受尊敬的公司”。

默克公司在社会上享有善于吸引人的美誉，其基本做法是：在该公司办企业的目标中，除了满足社会需要和赢得效益的原则外，重要的一条就是：“为员工创造一种工作气氛，鼓励先进，增强职业的自豪感，提高工作效益。”为此，公司在企业基本准则中明文规定：“努力保持得以吸引、培养和留用杰出人才的气氛，因为任何成就都是员工集体努力的结晶。”

1992 年，默克公司用于研究和开发的经费高达 8.55 亿美元，占公司 1991 年销售总额的 11%。这一举动，吸引了有关行业不少富有才智的专业人员。1992 年 6 月，该公司又和著名化工企业杜邦公司合资，创办了一家国际性新型药品公司，这一举动，又吸引了 1500 名科研人员加入到默克公司的研究队伍中来。

三十八、无锡电缆厂：运用“四台”形式，激励员工向上

我国无锡电缆厂运用“光荣台、闪光台、党风台、革新台”的形式，激励员工积极向上，通过宣传员工中的新人、新事、新思想，汇集员工中的闪光点，从而调动了广大员工的积极性。

光荣台选载作出较大成绩的先进个人和集体，以及在政治、技术、文化学习、岗位练兵、技术操作竞赛中的先进个人和集体的事迹。

闪光台反映体现共产主义新思想、新风尚的事例。

党风台选载公共廉洁、忠诚积极的好党员的事迹。

革新台选载意义重大的革新成果。

不论是上哪一台的个人或集体，都是经过民主评选产生的，由工会把他们的事迹整理出来，配上十几英寸的彩色图片，张贴在厂区的橱窗里。运用“四台”形式，可以达到树立典型、榜样激励；循循善诱、关怀激励；正面引导、强化激励的目的。该厂运用“四台”激励法后，全厂员工的精神面貌起了很大的变化。

(1)使后进变先进。自1981年5月以后，在5年多的时间里共有35个后进员工受到表扬，他们在不同程度上都有了明显的进步。

(2)使先进更先进。该厂变电所是个姑娘班，自从1981年9月上了“光荣台”后，在成绩面前不停步，1981年被命名为质量信得过班，1982年被命名为市“三八”红旗集体，1983年以来又年年被评为省先进班组。

(3)大力表扬廉洁奉公的好党员，促进了党风的好转。不少党员干部能正确地运用手中的权力，自觉抵制不正之风。

(4)表彰了重大革新成果、革新能手和技术改造中的积极分子，加快了技术改造的步伐，促进了生产的发展。

如土建面积5260平方米、总投资1603万元的全塑电缆技术引进工程，从基建施工到建成只花了1年零8个月的时间。该工程形成生产能力后，年新增产值4000多万元，利税1200多万元。

三十九、三原修：满足部下的自尊心

有人说赞扬能使人勤奋工作，但在表扬和称赞时，一定要根据每一个具体的人来选择语言，这样才有效果。每一个人都有自尊心，领导表扬或称赞部下时，如果能让部下的自尊心得到满足，那就可以达到促使他们努力工作的效果。

为了能满足部下的自尊心，领导在必要的时候可以故意表现出自己的疏忽，让部下来提醒自己，这样他们就会产生出一种自己很能干的优越感。领导应该掌握古典式的“怀柔政策”，也就是以耐心亲切的态度去感化那些顽固的部下。

日本元西铁路的总监三原修能使部下充分发挥出自己的能力。他的方法是在每一次迎接刚参加工作的年轻人时，就对他们说：“我一直等待着你们的到来。”那些自尊心很强的人，听到这种话，总是很兴奋，因此工作起来干劲十足。这种方法还适用于以下类型的人。

(1)在其他部门很有成绩的部下。

(2)很想成为领导的部下。

(3)自信心非常强的部下。

领导如果要去指挥那些有专业特长的人,则应当表现出非常谦虚,要对他们说:“虽然我不是专家,但是有你们的帮助,我肯定能够成功”之类的话。

而对于那种自信过强,过于固执己见的部下,最好采取“怀柔政策”。

四十、美国达纳公司:面对面地交流,不强人所难

美国达纳公司是一家生产诸如铜制螺旋桨叶片和齿轮箱之类的普通产品,主要满足汽车和拖拉机行业普通二级市场需要的,拥有 30 亿美元的企业。70 年代初期,该公司的雇员人均销售额与全行业平均数相等,到了 70 年代末,在并无大规模资本开支的情况下,它的雇员人均销售额已猛增 3 倍,一跃成为《幸福》杂志按投资总收益排列的 500 家公司中的第 2 位。这对于一个身处如此乏味的行业的大企业来说,的确的生产率的一个非凡纪录。

1973 年,麦斐逊接任公司总经理,做的第一件事就是废除原来厚达 22 英寸半的政策指南,代之而用的是只有一页篇幅的宗旨陈述。其大意是:

(1)面对面的交流是联系员工、保持信任和激发热情的最有效的手段。关键是要让员工知道并与之讨论企业的全部经营状况。

(2)我们有义务向希望提高技术水平、扩展业务能力或进一步深造的生产人员提供培训 and 发展的机会。

(3)向员工提供职业保险至为重要。

(4)制订各种对设想、建议和艰苦工作加以鼓励的计划,设立奖励基金。

麦斐逊很快把公司班子从 500 人裁减到 100 人,机构层次也从 11 个减到 5 个。大约 90 人的工厂经理都成了“商店经理”。因为这些人有责任学会做厂里的一切工作,并且享有工作的自主权。麦斐逊说:“我的意思是放手让员工们去做。”他指出:

“任何一项具体工作的专家就是干这项工作的人,不相信这一点,我们就会一直压制这些人对企业作出贡献及其个人发展的潜力。可以设想,在一个制造部门,在方圆 25 平方英尺的天地里,还有谁能比机床工人、材料管理员和维修人员更懂得如何操纵机床、如何使其产出最大化、如何改进质量、如何使原材料流量最优化并有效地使用呢?没有。”他又说:

“我们不把时间浪费在愚蠢的举动上。我们没有种种程序手续,也没有大批的行政人员。我们根据每个人的需要、每个人的志愿和每个人的成绩,让每个人都有所作为,让每个人都有足够时间去尽其所能……我们最好还是承认,在一个企业中,最重要的人就是那些提供服务、创造和增加产品价值的人,而不是那些管理这些活动的人。……这就是说,当我处在你们那 25 平方英尺的空间里时,我还是得听你们的!”

达纳公司和惠普公司一样,不搞什么上下班时钟。对此,麦斐逊说:“大伙都抱怨说,‘没有钟怎么行呢?我说:‘你该怎么去管 10 个人呢?要是你能亲眼看到他们老是迟到,你就去找他们谈谈嘛。何必非是靠钟表才能知道人们是否迟到呢?我的下属说:‘你不能摆脱计时钟,因为政府要了解工人的出勤率和工作时间。’我说:‘此话不假。像现在这样,每个人都准时上下班,这就是记录嘛?真有什么特殊例外,我们自会实事求是地加以处理的。’”

麦斐逊非常注意面对面的交流,强调同一切人讨论一切问题。他要求各部门的管理机构和本部门的所有成员之间每月举行一次面对面的会议,直接而具体地讨论公司每一项工作的细节情况。麦斐逊非常注重培训工作和不断地自我完善。仅达纳大学,就有数千名雇员在那里学习,他们的课程都是务实方面的,但同时也强调人的信念,许多课程都由老资格的公司副总经理讲授。在他看来,没有哪个职位能比达纳大学董事会的董事更令人尊敬的了。

达纳公司从不强人所难。麦斐逊说:“没有一个部门经理会屈于压力而被迫接受些什么。”在这里,人们受到的压力是同事间的压力。约100名经理人员每年要举行两次为期5天的经验交流会,同事间的压力就是前进的动力。他说:“你能一直欺骗你的头头,我也能。但是你没法逃过同行的眼睛,他们可是一清二楚的。”

麦斐逊强调说:“切忌高高在上,闭目塞聪和不察下情,这是青春不老的秘方。”一个在通用汽车公司有着16年工龄、最近被解雇的工人说:“我猜想解雇我的原因是由于我的活儿质量不好。但是,在这16年里,有谁来向我征求过改进质量的意见呢?从来没有过。”这两个人的话形成了鲜明的对照。

四十一、松下幸之助:直言不讳,以理服人

被人们奉为“经营之神”的日本实业家松下幸之助,从一个火盆商店的小伙计起步,仅经过一代努力,便创建了盈利额居日本榜首的松下家用电器公司,他那超人的用人之道,使企业的发展获得了巨大的成功。

松下幸之助在员工面前是个恩威兼施的权威。他训导人时,尽管口吻严厉,态度暴躁,但却是直言不讳,以理服人。他曾经这样说过:

“任何人难免犯错误,即便是一些职务很高的人也不例外。对于我们公司干部的过错,我决不会视而不见,对他们采取姑息宽容的态度。相反,我要提出书面批评,提醒他们改正错误。

“我批评人的宗旨是以理服人。譬如,有一次,我把一个犯有过失的干部叫来,对他说:‘我对你的做法提出书面批评。当然,如果你对我的批评毫不在乎,那么,我们的谈话就到此为止;如果你对此不满,认为这样太过分了,你受不了,我可以作罢;如果你心服口服,真心实意地认为我的批评确有道理,那么,尽管这种做法会使你付出一定代价,但它对你仍然是值得的,你通过深刻的反省,会逐渐成为一名出类拔萃的干部。请你考虑一下。’”

“听了我的这番话,那个干部说:‘我都明白了。’于是我又问:‘是真的明白了吗?是从心底里欢迎的批评吗?他答道:‘的确这样想。’接下来我又说:‘这太好了。我会十分高兴地向你提出批评的。’”

“正当我要将批评书交给那个干部时,他的同事和领导来了。我说:‘你们来得正好,我向××君提出了批评书,现在让他读给你们听听。’”

“待那个干部读完批评书后,我对他们三人说:‘你们是很幸运的。如果能够有人这样向我提出批评,我会感到由衷的高兴。但是我想,假如我做错了事,恐怕你们只敢在背地里议论,而绝对不会当面批评我的。那么,我势必会在不知不觉之中重犯错误。职务越高,接受

批评的机会就越少。你们的幸运就在于,有我和其他领导监督你们,批评你们。而这种机会对我来说是求之不得的。”

“也许我批评人的这种方式不合乎常理,使人难于接受。不过,令人欣慰的是,那个干部心悦诚服地接受了批评,而且果真成了一名优秀的干部。”

四十二、玛丽·凯·阿什:先表扬,后批评,再表扬

美国著名的女企业家玛丽·凯·阿什在对待员工工作中出现问题时,采取的做法是“先表扬,后批评,再表扬”。这就是说,无论批评什么事情,必须找点值得表扬的事情留在批评前和批评后说,决不可只批评不表扬,这是玛丽·凯·阿什总经理严格遵循的一个原则。她说:

“批评应对事不对人。在批评前,先设法表扬一番,在批评后,再设法表扬一番,力争用一种友好的气氛结束谈话。如果你能用这种方式处理问题,那你就不会把对方臭骂一顿,就不会把对方激怒。我看到过这样一些经理,他们对某件事情大为恼火时,必将当事人臭骂一顿,他们要让当事人确切地知道,他们对他的行为是怎样地气愤。主张这样做的人认为,经理应当把怒火发泄出来,让对方吃不了兜着走,决不可手软,发泄够了以后,或许以一句带有鼓励对方的话结束谈话,从理论上说,一切都将恢复正常。尽管一些研究管理办法的顾问鼓吹这种办法如何如何好,但是我不敢苟同。你要是把人臭骂一顿,其人必定吓得浑身哆嗦,决不会听到你显然在骂够了之后才补充的那句带点鼓励的话。这是毁灭性的批评,而不是建设性批评。”

“我认为,我们都有脆弱的自尊心,都希望受到表扬而不希望受到批评。例如,一个女人会买下自己喜爱的新衣服,但是,要是听到有人挑那件新衣服的毛病,她会永远不再穿它。我记得,有一次我买了一件粉红色的蝉翼纱衣服,并打算穿它去参加一个宴会。我认为那件衣服很美,我看到自己穿上那件衣服挺好看,感到很满意。可是我女儿的看法则不同。‘妈,您不要穿那件衣服去参加宴会吧?’‘哦,穿。’我带着吃惊的口气答道。‘可是妈妈,您穿上那件衣服后像个大奶牛似的。’她对我说。”

“不用说,我脱下了那件衣服。我不但那天晚上没穿它,以后也一直没穿它。不过,要是有人对我说,‘唉,你穿蓝色衣服太美了,它正好把你眼睛的颜色衬托出来了’,那么,第二天我不穿一件蓝色衣服心里就痒痒了。”

“女人可能比男人更难以接受批评,我们女人易于接受在人少时提出的批评。这是因为女人所受的教养不同于男人,例如,男青年在参加体育比赛时受到的批评比女青年多。教练会因为某个男孩子做或没做某事而对他大声训斥,也可能因为他导致全队失利而严厉责备。不过比赛一结束,教练会让那个男孩子体面地认输,争取下次获胜。然而,直到最近,教练很少如此大声训斥或严厉责备女孩子,因此,女孩子易于在人少的场合接受批评并认输。总的来说,女青年往往受到袒护,不用像男青年那样常常受到声色俱厉的训斥。”

“因此,我主张在批评女人时,大部分情况下应和风细雨。”

四十三、美国玛丽·凯化妆品公司：人才管理学中的绝招

美国玛丽·凯化妆品公司最重视的是人，包括美容顾问、销售主任、员工，以及顾客和向公司提供原料的厂商。该公司相信，关心人与公司必须赚钱这二者并不矛盾。总经理玛丽·凯·阿什说：“不错，我们是把眼睛盯在赚钱上，不过赚钱并不是高于一切的欲望。在我看来，‘P’和‘L’的含义不仅仅是盈与亏，它还意味着人与爱。”

这种关心与爱，不单单是表现在对员工生活上的、工作上的、相互交往上的，更表现在对员工错误的批评上，玛丽·凯·阿什说：

“我认为，经理批评人的做法并不妥当。不是说不应提出批评，有时，经理必须表明对某事不满意。但是，批评的目的是指出错在哪里，而不是指出错者是谁！”

“如果有人做错事时经理不表明自己的看法，那么，这种经理也确实过于‘厚道’了。不过，经理在提出批评时，一定要讲究策略，否则就有可能出现适得其反的结果。我认为，一个经理应当做到：当某人出错时，既能指出其错误，又不致挫伤其自尊心。每当有人走进我的办公室，我总是创造出一种易于交换意见的气氛。这一点很重要。我发现，只要我越过有形屏障——我的办公桌，那么，创造那种气氛则易如反掌。我的办公桌象征着权力，它向坐在一旁的来人表明，我有权指示他应该如何如何。我总是越过那个有形的屏障，以朋友和同事而不是以老板的身份与来人交谈。因此，我们同坐在一张舒适的沙发上，在比较轻松的气氛中研究工作。”

“我有时还同来人握手拥抱！在我看来，这是感情的自然流露。因此，我在这样做时感到轻松、自然。我认为，同来人握手拥抱能使坚冰消融，能使对方无拘无束。你会发现：同一种人打交道，握手是最好的方式；但同另一种人打交道，拍拍背显得很亲热；同某些人见面，只有热烈拥抱才能表达出你们亲密无间的情谊。我们都听说过大夫在病床旁边对病人表示关心，同病人握手的情景。同样，经理也应在沙发旁边对来人表示关心。因此，走上去同来人握手、拥抱吧——这是人才管理学问中的一个绝招。”

在谈到与员工的关系时，玛丽·凯说：

“我认为，经理同自己的员工保持亲密的关系是正常的，相反，如果经理同自己的员工总是保持一种客客气气的关系，也就是说，总是保持雇主与雇员的关系，那则是反常的。我认为，这种气氛无助于最大限度地提高生产率。”

“另外，经理还必须强硬和直言不讳。假如某人的工作不能令人满意，你决不可绕开这个问题，而必须表达出自己的看法。不过你在这样做时要双管齐下——既要关心，又要严格。换句话说，你既必须起到经理的作用，又必须对那人表示同情。具体的界线是，既要十分亲热，又不能损害自己的监督作用。你同雇员的关系如同大哥哥大姐姐对小兄弟姐妹的关系，既要表示爱和同情，又要使自己在必要时能够采取严格的行动。在我的许多雇员眼里，我的形象实际上是慈母。他们认为，我是十分关心他们的人，他们信任我。我多次听到我的雇员说：‘玛丽·凯，我妈去世好几年了，我现在就把你当作妈妈……’每当听到这种话，我感到无尚光荣。”

四十四、吉诺·鲍洛奇：以斥责激励员工

吉诺·鲍洛奇悉心经营的重庆公司，从一个家庭化的小作坊一跃而成为拥有近亿元资产的大公司，凝聚了他无限的辛劳和心血。他深谙用人之道，将竞争机制引入企业内部，用竞争来督促员工、鞭策员工，鼓励员工学超赶帮。员工们深知，干得好，干得快，钱也挣得多；出了重大差错，则会被开除，在这样的压力下，大家都尽最大的努力干好工作。

鲍洛奇对部下高标准，严要求，好上加好，精益求精。他能看到部下的长处，更能看到他们的不足。他自信自负，精力充沛，聪明过人，他很少真正瞧得上别人的工作，总是以自己的标准去衡量，去评判，去指责别人。在重庆公司，不管是谁，不管是什么原因，一旦事情没办好，将会受到劈头盖脸的斥骂。

有一次，鲍洛奇决定兴建一个新厂，由于时间紧，任务重，他派了一批得力的干将去。在预定开工前的三个星期，他前去检查工作。在那里，他看到了一番令他不忍目睹的景象：员工们满脸是灰，身上是泥，满脸的疲惫，满身的狼狈，电灯没有装好，用一个临时的电灯泡替用……看到这里，鲍洛奇又爱怜又着急又生气，他想宽慰一下他们，却又想到，新厂如不能按时开工，将会给公司造成莫大的损失。鲍洛奇生来脾气暴躁，遇到这种情景更是火冒三丈，他不由地厉声训破斥，“你们一个个无精打采，是干工作的样子吗？像你们这样的进度，公司不死在你们手上才怪呢！”

他走后，员工们个个气愤激昂。你说我们不行，我们偏要做给你看看，员工们紧赶快干，夜以继日，终于按期完成任务。对于鲍洛奇的暴躁固执的性格，粗鲁简单的做法，不近人情的管理方式，尽管员工们当时觉得委屈，甚至背地里说他是“暴君”，但是，员工们对他还是表示出十足的理解，进而也就原谅了他。再说鲍洛奇的坏脾气往往都是表现在恰到好处、时时关心公司的事务上，督促工人工作，完全是负责任的表现。在员工们眼里，尽管鲍洛奇喜怒无常，但却是个坦率、积极进取的领导得。他那独特挑剔的目光和做法促进每一个员工奋发向上，激起了员工们的干劲，从而推动了公司的发展。

这就是鲍洛奇的“斥骂管理术”，它不仅给公司带来了效率，更重要的是形成了一种直率、公平的风气。他对员工发脾气，事后像什么事情都没发生一样，他从来不给人面子，只重实效，有一种彻底的务实精神。他在脾气发作时，毫不掩饰，不仅自身如此，他还鼓励员工们之间互相发脾气，畅所欲言，毫无顾忌，有什么说什么，越直接了当越好，言辞越尖锐越激烈越好，有时甚至可以争吵不休。在鲍洛奇看来，不同的思想相互撞击，往往会产生智慧的火花。这样在公司内部就会形成一种民主的气氛，每个人享有充分的权利和自由，独特的个性可以尽情发挥，高兴或不满随时可以表达和宣泄，没有森严的等级，大家都是平等的合作关系，在以公司的利益为重的前提下得到统一，因此员工们热情地称呼他为“吉诺”。

四十五、美国麦考密克公司：减时提薪

美国麦考密克公司成立之初也还顺利，员工收入和企业利润的增长都比较快，但是，公司创始人 W·麦考密克是个个性豪放、带有浓厚江湖义气的经营者，其经营方法逐渐落后于时代，虽然苦心经营了许多年，公司渐渐变得不景气，以致陷入裁员减薪的困境，几乎马上

就要倒闭了。此时,W·麦考密克得病去世,公司总裁由C·麦考密克继任,人们希望他能重整旗鼓,恢复公司的元气。新经理胸怀壮志,表示不把公司搞好决不罢休。所以他一上任就向公司的全体员工宣布了一条令人吃惊的、与以前截然不同的措施:自本月起,全体员工薪水每人增加10%,工作时间适当缩短,并号召大家:“本公司生死存亡的重任落在诸位肩上。我希望大家同舟共济,协力渡过难关。”原先要减薪一成,如今后而提薪一成,而且工作时间还要缩短,员工们顿时听呆了,几乎不相信自己的耳朵。转而对年富力强的新经理的做法表示由衷的感谢。从此,士气大振,全公司上至总经理,下至普通员工,共同努力,1年内就扭亏为盈了。

同一个公司,由于新老公司经理采用了截然不同的措施,效果是不一样的。减薪,加大了员工的危机感,使之背水一战,是激励;加薪,振奋了员工精神,也是激励。麦考密克公司也由此大为振奋,发展更加迅速。如今,该公司已成为国际知名的大公司。

四十六、艾柯卡:掌握奖赏的时机

美国克莱斯勒公司总裁艾柯卡非常善于应用心理学的理论调动员工的积极性。心理学家查利·比彻姆说过:“要赞美某人,用白纸黑字;要申斥某人,打电话。”就是这个道理。

艾柯卡的基本做法是:

(1)与员工交流。艾柯卡认为一个好的经理人员不仅应该具有向董事会或委员会说明自己脑子里的想法的本领,而且花在听的时间起码要与花在讲的时间一样多,真正的交流必须是有来有往的。经理人员要善于听取意见才能调动员工的积极性,一个普普通通的公司和一个干得很出色的公司的区别就在这里。作为一个经理人员,艾柯卡最得意的事情就是看到被称为中等或平庸才能的人受到赏识,使他们感到自己的意见被采纳,并发挥了作用。

(2)让员工了解经理人员的行动。艾柯卡说,他发现动员员工最佳的办法是让他们了解整个精心策划的行动,使他们个个成为其中的一部分。

(3)要掌握好奖赏的时机。艾柯卡认为提升某人的时候就是增加其责任的时候。下属如果心情好,经理人员要肯定他的成绩,同时又要鼓励他百尺竿头,更进一步。当下属高兴的时候,就让他多做点事;当下属心灰意懒的时候,则不要让他太难堪,如果一个下属因自己失败而闷闷不乐,这时候经理人员如果落井下石,就会冒严重伤害他的危险,他就不想再上进了。

艾柯卡认为,一个经理人员如果能够调动另一个人的积极性,他的成绩就很大。要使一个部门能够正常顺利运转,一切要靠调动积极性,经理人员可以做两个人的工作,但经理人员不能是两个人,经理人员应该激励他的副手,使副手再激励他的部下,层层激励,就能焕发出极大的工作热情。

四十七、IBM公司:别出心裁的奖励

美国管理学家及“目标管理”理论的创始人彼得·德鲁克认为,要调动员工的积极性,重要的是使员工发现自己所从事的工作的乐趣和价值,能从工作的完成中享受到一种满足感。这样,员工个人的目标和欲望达到了,整个企业的目标也就达到了,作业与人性两个方面就

得到了统一。IBM 公司就是这样做的。

IBM 公司为了充分调动员工的积极性,采取了各种奖励办法,既有物质的,也有精神的,从而使员工将自己的切身利益与整个公司的荣辱联系在一起。例如,该公司有个惯例,就是为工作成绩列入前 85% 以内的销售人员举行隆重的庆祝活动,公司里所有的人都参加“100% 俱乐部”举办的为期数天的联欢会,而排在前三名的销售人员还要荣获“金圈奖”。为了表示这项活动的重要性,选择举办联欢会的地点也很有讲究,譬如到具有异国情调的百慕大或马略卡岛举行。有一个曾获得过“埃米”金像奖的电视制片人参加了该俱乐部 1984 年的“金圈奖”颁奖活动,他说 IBM 组织的每日“轻歌剧表演”具有“百老汇”水平。当然,对于那些有幸多次荣获“金圈奖”的人来说,就更增加荣耀感,有几个“金圈奖”获得者在他们过去的工作中曾 20 次被评选进入“100% 俱乐部”。因此,在颁奖活动期间,分几次放映的有关他们本人及其家庭的纪录影片,每人约占 5 分钟左右,该片质量与制片厂的质量不相上下。颁奖活动的所有动人情景难以用语言描绘,特别应指出的是,公司的高级领导自始至终参加,更激起人们的热情。

此外,该公司有时还会花样翻新地作出一些出人意料的决定,以增强公司的凝聚力。有一个员工的业务名片上有一些蓝颜色镶金边的盾牌,这是他 25 年工龄荣誉徽章的复制图样,同时上面还印着烫金的压纹字:“国际商用机器公司。25 年的忠实服务。”这就巧妙地告诉你,公司感谢你 25 年来的努力工作。员工拿着这张名片,可以同认识他的每一个朋友分享这一荣誉。

对于公司来说,这件事做起来并不难,但是它在员工的心目中激起的感情波澜却是巨大的,由此可见,IBM 公司激励人们的办法何等精明。

四十八、RK 公司和福建日立:赏罚分明,科学奖惩

中国 RK 公司是一家专门生产日本式 Y 型劳动保护鞋的企业,由日本和中国国际信托投资公司投资合营。投产后,当年盈利 16 万美元,次年盈利 78.6 万美元,其中主要一招就是赏罚分明,科学奖惩。

RK 公司员工平均年龄仅为 19.7 岁,90% 以上的员工是刚走出校门的小青年,刚进厂时他们思想单纯幼稚,组织纪律性差,工作作风自由散漫。为此,公司运用经济手段,根据“奖勤罚懒、奖优罚劣”的原则,对各级管理人员和生产工人进行了严格的管理,收到了良好的效果。公司对员工规定了 6 个不准:即上班不看报、不闲聊、不办私事和打私人电话、私人不会客、不串岗、不开会学习。对工人规定了 4 个不准:即上班不串岗、不打瞌睡、不看书报、不穿奇装异服。不论是谁,一律不准迟到早退,凡违犯厂规厂纪者均按情节轻重予以处罚。例如:女工不戴工作头巾者罚款 1 元,把饭菜端进工作场所者罚款 5—10 元,随地吐痰者罚款 4—7 元,凡旷工者一律解雇等等。所有的各种不同处分(包括解雇、停发奖金、延长学徒期限、大会检讨和罚款等)的决定均有班组公布,以示警戒。对严重违犯公司规章制度和破坏劳动纪律的员工,在征得工会组织的同意后,即可辞退或解雇,据事务部经理介绍,有一年,该公司一共辞退了 12 名合同工。严格的厂规厂纪和各级管理人员身先士卒的表率作用,使公司内形成了人人勤奋工作、个人力求上进的良好风气。

在严格劳动纪律的同时,该公司也采取奖励手段促使工人努力生产,关心公司的经济效益。RK 公司的工资制度是基本工资+附加工资+浮动工资(凡完成平均先进定额的,按基本工资增加 50%)+奖金。奖金发放的原则是多超多奖,少超少奖,上不封顶,下不保底。奖金的发放权完全交给生产班长,由班长对自己班内每个工人完成当月工作任务的实绩和遵章守纪的情况每月进行一次考核并打分。以 100 分为标准,指标完成出色的加分,完不成或完成得不好的减分,然后按月底的总分发给奖励,管理人员(包括班长)还另有职务津贴。为了更好地发挥工人們的聪明才智,公司还开展经常性的合理化建议活动,凡是工人提出一条合理化建议不论采用与否,一律给予奖励,被采用的合理化建议,则按经济效益大小决定奖励数额,最高的达 100 美元。仅自 1983 年 7 月至 1984 年 8 月的时间里,就有 217 人次提出合理化建议 255 条,被采纳了 96 条,实施了 68 条,经济效益达数万元。

该公司采用的赏罚分明,科学奖励的手段,有效地调动了广大员工的积极性,取得了很好的效益。

我国福建日立电视机有限公司的前身是福建电子设备厂,1980 年 12 月,福建省与日本株式会社日立制作所、日立家电贩卖(株)、东荣商行共同投资兴办的合资企业。该公司仅在 1982 年,全员劳动生产率为 20.5 万元,与原福建电子设备厂 1980 年最好水平相比,提高了 5.7 倍,总产值提高了 6.7 倍。该公司提高劳动生产率的重要手段之一,就是高赏重罚。

该公司过去迟到早退现象比较严重,上班游游逛逛。后来,公司在管理上实行高赏重罚的原则,收到了极好的效果。现在除每天上下午各休息 10 分钟以外,铃声一响,每个员工都在自己的工作岗位上紧张地工作着。该公司的所谓高赏,充分体现在关心员工的生活福利,在发展生产的基础上,不断提高员工的工资福利水平。所谓的重罚,是强调公司的规章制度要严格遵守执行,以保证有一个好厂风。例如,在劳动纪律方面,除了设立自动签到机,严格考勤之外,还规定,凡是迟到 1 次,1 分钟,就扣发当月的奖金和浮动工资 20 元。为了保护环境卫生,公司规定,随地吐痰 1 次,扣发半年的奖金和全部浮动工资 120 元。规定宣布后,中方的一个副总经理第一个迟到,总经理也是中方的,他亲自找这个副总经理谈话,并按规定扣发了当月奖金。

该公司领导认为,制度不严,员工长期养成的坏习惯克服不了,不痛不痒的规章制度往往会落空。制度严了,引起大家的警觉,毛病就会少犯、不犯。两年多来,全公司基本消灭了迟到早退的现象。

四十九、MFI 公司:高薪酬,多奖励

成功的公司支付的酬金在其所在的产业部门中往往属于最高水平。这并非是由于经营上的成功而使它们有能力付高薪酬,而是因为它们认识到提供最高的报酬是吸引人才的一种有效的方法。有一项研究资料表明,员工教育程度越高,对企业的忠诚之心越弱。大多数受过高等教育的人,都是为了获得物质方面的成功而工作,因此,他们最不可能从工作中得到满足。所以,支付高薪往往能留住所需要的人才,在这方面,英国的穆勒家具公司集团(MFI),这个专门经销廉价组合家具的企业做得是成功的。该集团公司老板德里克·亨特也充分认识到,很多人不是能用更多的钱所能驱使的,他们认为个人自我价值的实现比物质

报酬更为重要。更有可能从工作中获得他们想要的东西,因而往往是最忠诚的。成功的公司不是单靠利用人们为追求相应的报酬而努力工作的自然愿望,而更多地依靠激发积极性等其他因素。

MFI 公司除了支付高薪外,还把精力放在奖励方面。MFI 公司里的所有员工,包括清洁工和推销员,都被纳入一项部门奖励计划。所以,能引起员工们强烈兴趣的,是每个星期一上午公布一周的盈亏帐目。从参与开始,每个员工都能深刻认识到他们收益的分享是财富创造的必然结果,反过来,员工们通过增强责任感,提高生产率和利润率,从而增加了报酬,这就更进一步地推动了员工们的参与活动。由此形成了一种完整的良性循环。

MFI 公司除了采用与利润挂钩的奖金手段外,还采用其他奖励手段。例如:公司共有 24 个管理部门,每个部门根据服务、经营、销售等各方面的综合评比,评出其所属范围内得分最高的商店,然后加以奖励。公司在全国范围内评出百家最好的商店,其全体员工和他们的配偶可以免费享受一次难得周末海外旅游。

海外旅游虽说为百家最好商店的员工们提供了一种工作报酬之外的特殊奖励,同时也为最高管理层在一种非正式的、无拘无束的环境中会面交谈创造了新的机会。

采用这些切合实际的奖励计划,使 MFI 从默默无闻的小公司发展到现在在全国拥有 100 多家分店的、世界上著名的公司之一,年营业额达 3 亿英镑之多。

五十、Dataflex:以军校精神造就人才

Dataflex 是美国最大的个人电脑经销公司之一,它以军校精神,将一些平凡的员工造就成为出色的电脑推销员。

就像军校一样,公司的新进员工必须接受资深员工的考验,每星期六下午接受他们的公开批评。虽然这种做法会使有的员工难堪,但新进员工都明白这是为了建立一支纪律严谨的商场攻坚部队。公司的灰色墙壁上贴满了激励员工的标语:“表现一流水准”、“确定你的工作量超过公司支薪所要求的”等等。在夏季每星期五举行的公司烤肉餐会上,总裁罗斯总是亲手为员工们烤肉,就像军校里教官对待学员似的。

激励员工的方法很多,而罗斯采用的激励工具是金钱。他说:“我们要找的是寻求发财机会、金钱欲望强的人。”鉴于此,罗斯亲自负责甄选每一个推销员。公司的业务人员不领底薪,领的是佣金,平均每年可得 17.3 万美元,其中不乏哈佛商学院的企管硕士。占公司总业绩 20% 以上的顶尖推销员是一个年仅 27 岁的年轻人,四年前加入该公司,之前他曾当过喜剧演员及魔术师。而另一个顶尖推销员则曾是诊所秘书,还有一个目前仍在经营干洗店。

公司业务员每天早上 8 点便开始长达 2 小时的早会,会议的内容从介绍 IBM 最新产品到如何激发个人最大潜力的演讲,真是无所不包。此外,罗斯为了激励员工的士气,不时制造一些打赌的机会,例如,他曾和一个女业务员打赌:如果她连续几个月都创下 60 万美元的业绩,就将赢得自己的一部宝士新车。于是这个女业务员勤跑生意,不但赢得了这部车,而且创下了每个月 150 万美元的好成绩,还从罗斯那里打赌赢了一只劳力士手表和一对钻石耳环。

附录一 公司人事管理准则

第一章 总 则

第一条 本办事细则依照本公司组织规程制定。

第二条 本公司一般业务行政管理,悉依本细则规定办理,其未经规定事项,适用有关作业程序。

第二章 分层负责

第三条 为提高工作效率,严密管理业务与行政,实施分层负责办法,特划分各级主管职责,借以处理该管业务。

第四条 总经理职责:

依据有关规定,承董事会之决议,董事长之命,指挥督率所属单位人员,管理本公司全盘业务。

第五条 秘书室总经理特别助理职责:

- (一)对于个案研究分析与可行性方案拟议。
- (二)本公司重大兴革事项建议。
- (三)协助总经理处理公司重要业务或特定业务。

第六条 秘书室总经理执行秘书职责:

- (一)协助总经理处理公司公文行政作业事项。
- (二)文稿的撰拟、缮校、翻译与档卷保管事项。
- (三)公司会报议程编排及法律事务联络。
- (四)协助总经理追踪、查催各单位应办事项。

第七条 秘书室专案工作人员职责(简称专员):

- (一)执行总经理交办专案的研究、企划、分析、调整。
- (二)必要时可应各单位主管申请或总经理指派,对各单位主管提供建议或技术支援。

第八条 室、部、组(科)第一级主管职责:

- (一)承总经理之命或副总经理指示,负责处理职责有关各项业务。

- (二)业务范围内各项规定及其工作方案的拟议。
- (三)业务范围内工作进度、业务绩效及其利弊兴革的报告与建议。
- (四)对所属人员(含配属)的工作绩效与生活行为考评。
- (五)审核有关作业文件,视其性质内容,决定初步处理方式,并对所属人员提示要求。
- (六)业务范围内紧急事件权宜处理或立即转呈核示等。
- (七)业务内涉及其他单位的协调联系。
- (八)向总经理提供政策性建议。
- (九)代行文稿或以室、部、科等一级单位名义行文范围:
 1. 处理要点已经签奉核准,按照规定程序具备手续,其业务内不涉及其他单位职责。
 2. 研究计划方案,撰述工作报告所需资料的搜集或其意见的征询。
 3. 查催该业务有关文书报表。
 4. 其他规章所示授权该室、部、组(科)自行处理的文件。

第九条 各单位二级主管或专案工作人员职责:

- (一)依据作业程序所示要求暨上级主管指示,处理该单位经常业务。
- (二)工作范围内作业程序的研拟。
- (三)妥善分配所属及配属人员工作,并确实督导达成工作要求,考核其勤惰与工作成果。
- (四)择拟签稿,并就所属人员签拟作业内容、引用规章体例、措辞等,审阅其是否详实周妥。
- (五)业务内有关各项应用资料搜集、汇总、分析。
- (六)业务内定期作业报告统计资料编制。
- (七)业务范围内重要工作动态核签。
- (八)主管业务的检查改进与研究发展。

第三章 业务分工

第十条 为明确划分各单位业务权责,兹分别条列如后。

第十一条 秘书室掌理下列事项:

- (一)公文处理程序的拟订与实施事项。
- (二)公文的收发、登记、编号及分送事项。
- (三)文稿的撰拟、缮校、翻译、封发与档卷保管事项。
- (四)公文查催与追踪事项。
- (五)公司会报议程的编排及记录印发保管事项。
- (六)各项通知撰拟协调事项。
- (七)董事会有关文书处理,会议程序编排,记录印发保管事项。
- (八)综合性计划、报告撰拟事项。

- (九)有关本公司印信典守事项。
- (十)法律事务联络处理。
- (十一)公司重要合同保管与联系及条文增删修改的建议事项。
- (十二)公司大事纪要汇总记载。
- (十三)专案研究、调查、计划的建议处理事项。
- (十四)秘书业务及一般性公共关系。
- (十五)图书、文物的搜集、整理、保管。
- (十六)与顾问联系协调事项。
- (十七)总经理临时交办事项的协调处理。

第十二条 财务室负责下列事项：

- (一)财务管理与会计制度的研究、设计。
- (二)年度预算的拟订、执行。
- (三)财务计划的拟订、执行及控制。
- (四)年度预算的汇编、控制及执行分析。
- (五)会计凭证的编制、审核及保管。
- (六)会计帐册的登记、处理与保管。
- (七)税务会计事项的处理。
- (八)成本的计算及分析。
- (九)结算及决算报告的编制。
- (十)帐目及存货的盘查。
- (十一)应收帐款的整理及催收事项。

第十三条 本公司管理部分设行政科、电脑科负责下列事项：

- (一)资产管理事项。
- (二)电脑化内部档案系统作业事项。
- (三)人事、庶务的企划及管理事项。
- (四)每天财务收支管理事项。
- (五)本公司行政事务注意事项。

第十四条 本公司于××市设立营业所，为市场经营单位，设置经理一名，秉承总经理之命，负责单位工作的推行，必要时可设置副经理给予协助。

第十五条 营业所分设营业科、开发科和业务科，分别管理：

- (一)开发客户的计划及其实施。
- (二)客户订单的接洽、估价及其联络事项。
- (三)客户订单作业、设计完稿的处理联络事项。
- (四)客户订单印刷及运送处理事项。
- (五)客户货款收缴及催收事项。
- (六)客户间的联络及维持长期关系所必须注意的处理事宜。
- (七)同业行情收集、研究并反馈给公司。

(八)达成业务目标是一切努力的最终目标。

第十六条 本公司在××工业区设立生产事业单位,设置厂长一名,秉承总经理之命,负责印刷工务进行,必要时可设副厂长协助。

第十七条 厂务部分设总务科、制版科、印刷科、厂务科。

(一)总务科(分设储运组、安全组、庶务组)

1. 关于原料完成品的保管及运输事项。
2. 关于厂区人员、物品等出入管理事项。
3. 关于厂内安全卫生事项的维护。
4. 关于员工伙食的供应事项。
5. 关于厂区庶务工作的处理事项。

(二)制版科(分设打字组、划稿组、制版组)

1. 根据印刷订单制作印刷打字、美工完稿。
2. 根据完稿制成分色版。

(三)印刷科(分设合版组、主机组、追印组、装订组、包装组)

1. 印刷设备的维护及清洗。
2. 印刷工作的进行。
3. 印刷成品的装订及包装工作。

(四)厂务科

1. 厂区人事管理事项。
2. 厂区原料的采购事项。
3. 生产计划的协调及管理事项。
4. 成品质量监督的管理事项。
5. 零用金的管理事项。

第四章 服务守则

第十八条 各级工作人员应遵守的规定:

(一)恪守员工服务准则。

(二)各级工作人员对该部门业务有关的作业规定、专业知识决定其业务的发展,所以应力求充分了解,并须经常研习。

(三)各级工作人员均应遵照本公司各种规定与要求,根据上级指定分配的工作与职责,接受上级指导,达成任务,同时尊重同僚的职责,本着分工合作精神,互为联系,力求配合。

(四)各级工作人员处理公司业务,选拟文稿应注意下列要点:

1. 处理具体事务必须全面了解情况。
2. 提供建议、意见必须确实可行。
3. 各项要求必须贯彻始终。

4. 人力、财力必须合理运用。
5. 观察评判必须公正客观。
6. 称谓、数字必须准确无误。
7. 确保业务机密。
8. 不得积压公务。
9. 善尽职责,防止一切可能发生的危险及损害。
10. 对每一问题多加思考,拙力贡献智能。
11. 维护公司权责与荣誉。

(五)各级工作人员对于该部门业务研究处理,应有自己的处理方法,非有特殊事故,或规定欠明,不能自行决定外,不得事事呈请上级核示,希冀推诿责任。

(六)各级工作人员差假外出,必须觅妥代理人或由该部门主管指定代理人,代理期间的职权行使,应由代理人负责。

(七)各级工作人员,均应按照规定工作时间到达工作场所,公务暇时自行研习业务有关书刊,不得有影响公众观瞻及妨碍他人工作的不当行为。

(八)服务成绩优异者或违反以上守则规定者,应由主管部门查证事实,分别视其情节轻重,依据人事规定,给予奖励或惩处。

第五章 综合核实

第十九条 各单位负责的各项业务,均应斟酌必要,就其工作内容、工作要求、工作方法、作业流程等分别制定管理规章、业务范围、工作程序等呈准施行,作为该单位处理业务的准则。

第二十条 各级工作人员,应就该部门主管交付的任务,按照有关规定,具述职责内容(工作说明书)送请人事部门详鉴查核,以专责成。

第二十一条 本公司为谋业务行政的兴革、改进及经营事业的发展,可视个别事实需要,临时指定人员设置小组或委员会,待相关工作结束,即行解散。

第六章 联系协调

第二十二条 本公司为检查研议经常业务,得定期或不定期召开主管及有关人员举行会报及业务会报,会报决定事项应严格执行。

第二十三条 有关室、部、组(科)定期或业务会报比照办理,但会报决定事项关系到业务成败的,仍须签报上级核准办理。

附录二 公司人事作业程序

第一章 前 言

第一条 依据本公司办事细则第十九条规定办理。

第二条 为使本公司人事作业正轨化、制度化,能在有序可循的情况下,使本公司人事统一、脉络一贯,并加强人事部门与各部门间的了解,借以更密切配合,提高工作效率,特制订本程序。

第二章 主 办

第三条 人事作业负责单位隶属于管理部(科),设科长一人,承上级之命,负责下列全盘人事业务

(一)依据公司业务需要,研究组织职责及权责划分的改进方案。

(二)配合公司经营目标,依据人力分析及人力预测的结果,拟订人力资源发展计划及人员编制数额,并根据人力发展计划,筹划各项教育及训练。

(三)设计、推行及改进人事管理制度及其作业流程,并确保其有效实施。

(四)经与各单位主管会商,拟定每一职位的工作标准及其所需资格、条件,以求适才适所。

(五)依生活水准、薪资市场情况及公司政策,建议研订合理的员工待遇。

(六)制定各项员工福利与工作安全措施,并维持员工与公司间和谐关系。

第四条 人事科另设专员及办事员各若干名,分别负责下列工作

(一)专员:

1. 行政公文处理;
2. 员工征信调查及对保工作;
3. 招募行政工作;
4. 考绩行政工作。

(二)办事员:

1. 资料档案管理;

2. 劳保行政工作；

3. 考勤行政工作。

第五条 人事科组织关系

(一)受秘书处主任指挥及监督,并向其直接报告。

(二)以诚恳友善态度与其他单位协调、联系,并就其所提出的有关本单位工作的询问、质疑予以解答。

(三)在权限内督导各部门有关人事事宜。

(四)为达成本单位的任务,与其他有关方面建立并保持必要的联络。

第三章 组 织

第六条 为了完成本公司的任务与目标,而将应处理的工作做适当分配安排,对所有员工有效运用,制定本公司“组织系统表”,并视情况每年定期检查修订。

第四章 体 制

第七条 区分组织中纵的性质与横的程度及其交错的结构体制,据此而设定本公司“职位(等)及职称配置表”作为人事管理基础。

第五章 工作分析

第八条 公司确立组织体制及人事措施实行前,须将各项工作职责的任务,以及工作人员的条件等予以分析研究,做成“职务说明书”作为人事行政的依据。

第六章 分层负责

第九条 为明确划分各层人员的人事权责,拟定“人事权限划分表”,表中所列的权责,各层人员均应确实负责办理,不得借词推诿,实施时如遇困难或特别事情发生,应向上一级人员请示后予以处理。

第七章 编 制

第十条 本公司为推行业务及基于人事预算控制,对各部门可设职称及可用员额予以规定,订立各单位“员额编制表”并视情况每年定期检查修订。

第八章 人力控制

第十一条 根据编制,本公司定期召开人力检查会,就现有人员适职与否、流动率、缺勤情况及应储备人力及需求人力做正确、客观的检查建议,作为人事科研订人力计划,办理开拓人力来源的参考依据。

第十二条 人员拨补申请作业程序如下

(一)各单位如须增补人员,先至人事科领取“人员拨补申请单”填妥后,汇人事科办理。

(二)人事科接到申请单后,应调查所申请人员是否为编制内所需求,其职位薪资预算是否在控制内,其需要时机是否恰当等问题。

(三)人事科调查后,即就申请人员的来源做正确的拟办建议,呈总经理核准后,根据指示办理招募预备工作。

(四)人员拨补申请单经批示完毕后,均应转回申请单位,人事科凭副本办理。

第九章 招募甄试

第十三条 人员招募作业程序如下

(一)人事科收集人员拨补申请单至一定时期,即行拟订招募计划,内容包括下列项目:

1. 招募职位名称及名额;
 2. 资格条件限制;
 3. 职位预算薪金;
 4. 预定任用日期;
 5. 通报稿或登报稿(诉求方式)拟具;
 6. 资料审核方式及办理日期(截止日期);
 7. 甄试方式及时程安排(含面谈主管安排);
 8. 场地安排;
 9. 工作能力安排;
 10. 准备事项(通知单、海报、公司宣传资料等)。
- (二)诉求:即将招募消息告诉大众及求职人,如下:

1. 登报征求:先拟广告稿,估计刊登费,决定刊登何报、何时,然后联络报社。

2. 同仁推荐:以海报或公告方式进行。

(三)应征信处理:

1. 诉求消息发出后,会收到应征资料,经审核后,对合格应征者发出“初试通知单”及“甄选报名单”,通知前来本公司接受甄试。

2. 不合格应征资料,归档一个月后销毁,但有要求退件者,应给予退件。为了给社会大众一个好的印象,对所有未录取者发出“谢函”也是应有的礼貌。

(四)甄试:新进人员甄选考试分笔试及面谈。

1. 笔试包括下列:

(1)专业测验(由申请单位拟订试题);

(2)定向测验;

(3)领导能力测验(适合干部级);

(4)智力测验。

2. 面谈:由申请单位主管、人事主管、核定权限主管分别或共同面谈,面谈时应注意:

(1)要尽量使应征人员感到亲切、自然、轻松;

(2)要了解自己所要获知的答案及问题点;

(3)要了解自己要告诉对方的问题;

(4)要尊重对方的人格;

(5)将口试结果随时记录于“面谈记录表”。

3. 如初次面谈不够周详,无法做有效参考,可再发出“复谈通知单”,再次安排约谈。

(五)背景调查:

经甄试合格,初步决定的人选,视情况应做有效的背景调查。

(六)结果评定:

经评定未录取人员,先发出谢函通知,将其资料归入储备人才档案中,以备不时之需,经评定录取人员,由人事主管及用人主管会商进用日期后发给“报到通知单”,并安排职前训练有关准备工作。

(七)注意事项:

应征资料的处理及背景调查时应尊重应征人的个人隐私权,注意保密工作。

第十章 任 用

第十四条 经核定录用人员,由人事科依据甄选报名单发给“报到通知单”,请他于报到时携带下列资料:

(一)保证书;

(二)服务自愿书;

(三)员工资料卡;

- (四)相片六张;
- (五)户籍誊本;
- (六)身份证影本;
- (七)体检表;
- (八)扶养亲属申报表;
- (九)学历证件影本。
- (以上应缴资料视情况可增减)

第十五条 干部人员任用,视情况可发给“聘任书”。

第十六条 新进人员于报到日,人事科即发给“报到程序单”,并检收其应缴资料,若资料不全,应限期补办,否则首月薪资可暂扣发。

第十七条 人事科随后应亲切有礼地引导新进人员依报到程序单上的顺序,逐项协助办理下列:

- (一)领取员工手册及识别证;
- (二)制考勤卡并解释使用;
- (三)领制服及制服卡(总务科主办);
- (四)领储物柜锁匙(总务科主办);
- (五)若有需要,填“住宿申请单”;
- (六)登记参加劳保及参加工会;
- (七)视情况引导参观各单位及安排职前训练。

第十八条 前条逐项办理完毕后,人事科即填制“新进人员简介及到职通知”,引导新进人员向单位主管报到,由单位主管收存到职通知后依“职前介绍表”逐项给予说明,并于报到程序单上签章交回人事科,表示人员报到完毕。

第十九条 人事科依据报到程序单随后应办理下列事项:

- (一)填“人员异动记录簿”。
- (二)登记人事科管理用的“人员状况表”。
- (三)干部人员发布“干部到职通报”。
- (四)登记对保名册,安排对保。
- (五)填制“薪资通知单”办理核薪。

(六)收齐报到应缴资料(扶养亲属申报表转会会计科)连同甄选报名表建立个人资料档案,编号列管。

第十一章 对 保

第二十条 新进人员报到上班后,应实施第一次对保,以后每年度视必要复对一次,并予记录。

第二十一条 对保分亲自对保及通信对保。

第二十二条 被保人如无故离职,移交不清,本公司应发出“保证责任催告函”。

第二十三条 有关对保作业,应另参照人事管理规章中有关规定办理。

第十二章 试 用

第二十四条 新进人员试用期为三个月(作业员为 40 天),届满前一周由人事单位提供“考核表”,分甲(干部人员)、乙(一般人员)两种,并登记被考核人试用期间出勤资料,依人事权限划分表顺序,逐级考核。

第二十五条 人事单位根据考核表发给“试用期满通知”。

第二十六条 人事单位发出试用期满通知后,并依不同的批示,分别办理下列事项:

(一)试用不合格者,另发给通知单。

(二)调(升)职者,由人事单位办理异动作业。

(三)薪资变更者,由人事单位填制“薪资通知单”办理调薪。

第二十七条 前条办理完毕后,考核表应归入个人资料袋中。

第二十八条 新进人员在试用期中,表现不合要求,单位主管认为有必要停止试用时,可立即提前办理考核,并签人事异动申请单,报请权限主管核定停止试用。

第十三章 异 动

第二十九条 晋升(升职、升等、升级)及降级

由申请人填写“人事异动申请单”及办理临时考核,转人事单位签注意见后,呈权限主管批示。

第三十条 调职

由申请人填写“人事异动申请单”送调职单位会签,转人事单位签注意见后,呈权限主管核定。

第三十一条 未批准的升、降、调申请单退回申请单位。经批准的申请单则由人事科依据发布“人事异动通知”,副本抄送申请单位及本人,并限期办理业务移交手续,履任新职。若职称异动或单位异动,副本应抄发会计单位,通知变更薪资名册。

第三十二条 经批准异动案件,涉及调整薪资者,人事科应根据人事异动申请单批示,填制“薪资通知单”办理调薪,呈核后转会计单位作业。

第三十三条 资遣

(一)凡符合于资遣规定者,由人事主管与单位主管商定后填写人事异动申请单签注原因转呈总经理核准,然后发给“资遣通知单”(副本抄送会计单位核发资遣费)及“离职通知单”通知办理离职手续,办妥后始可发给资遣费。

(二)资遣作业应另参照人事管理规章中有关规定办理。

第三十四条 留职停薪

(一) 人员有留职停薪的需要时,可由申请人填写人事异动申请单并经人事主管调查符合留职停薪申请规定后,转呈总经理核准发给“留职停薪通知单”及离职通知单,通知办理离职手续。

(二) 留职停薪期满时,当事人应到公司填写人事异动申请单申请复职或延长期限,凡未办理者,视同免职。

(三) 留职停薪人员,概不保留底缺,申请复职时,如原服务单位无缺额或业务上已无需要时,则不准复职,视同免职。

(四) 留职停薪作业应另参照人事管理规章中有关规定办理。

第三十五条 免职

(一) 凡合于免职规定者,可由单位主管或人事科填写人事异动申请单会签意见后,呈总经理核准,发给离职通知单通知办理离职手续并核发薪资。

(二) 免职申请应参照人事管理规章中有关规定办理。

第三十六条 经批准离职案件,人事科应填制薪资通知单办理停薪,转会计科作业。

第三十七条 人事单位应依据人事异动申请表逐日整理办理下列工作:

(一) 填入人员异动记录簿内。

(二) 登记于个人资料卡内(离职人员,其资料应予归档另行保管)。

(三) 修正人事单位管理人员状况表。

第十四章 请 假

第三十八条 员工因故请假,应至人事科领取个人专用请假卡,依人事权限划分表逐级呈核,再转回人事单位登记于考勤表上。

第三十九条 休假作业应另参照休假办法有关规定办理。

第十五章 考 勤

第四十条 本公司除特定人员外,均须于警卫室设置打卡单。

第四十一条 各单位主管应于月终前将下月份本单位工作时间表送人事科备查;人事科收集各单位一级主管干部人员出勤时间表呈总经理核阅。(如非轮班人员,每月工作时间固定者不必再排时间)

第四十二条 如需变更出勤与轮休时间,或补充新进人员出勤时间,应填“出勤时间调整单”,经权限主管核准后,转人事单位登记备查。

第四十三条 员工因故延长上班时间或于假日出勤,先至人事单位领取“加班报告单”,经权限主管核准后转人事单位查核并登记于考勤表上。

第四十四条 员工因公于上班中外出,应填写“公出单”送单位一级主管核准后,交警卫室登记。

第四十五条 一级主管因公外出免填公出单,但应向上级主管报备,或于办公室交代去处,联络方法,并于警卫室登记,未赶回公司打卡下班,则由人事单位依据警卫室出入登记簿记录给予签证。

第四十六条 因公而未打卡,应报备人事单位领取“未打卡证明单”,填写并经一级主管签证后转人事单位登记于考勤表上加盖公章。

第四十七条 下班忘记打卡,可由本人填送未打卡证明单呈一级主管签证,若举证有据,单位主管得予签明,视早退一次处分,若无法举证非因早退而未打卡则视未打卡一次处分,若未填送未打卡证明单者一律以旷工论。

第四十八条 人事单位应于每日检视考勤表,遇异常状况或违规事情,应即主动签办,并与单位主管联络。

第四十九条 员工出勤情况,人事单位应于每月终了后,编制统计表各两份,一份送会计单位核计薪资加扣,一份公布,限三日内接受更正申请。

(一)缺勤统计表。

(二)全勤人员名单。

(三)加班(勤)统计表。

(四)值夜人员统计表

第五十条 人事单位应建立每一员工一份年度考勤统计表(印于个人资料卡中),逐月依据考勤表予以登录,经登录后考勤表即可销毁作废。

第五十一条 每一年度终了,人事单位应即依据年度考勤统计表,统计是否有未休完特别假的人员,予以计入十二月份加班统计表内,换发薪金。

第五十二条 每一年度终了后,人事单位应即调查编制翌年度享有特别假人员名单,予以造册呈准后公布实施。

第五十三条 有关考勤作业,请参照“人事管理规则”有关规定办理。

第十六章 出差

第五十四条 员工因公出差,应至人事单位领取“出差申请单”经呈总经理核准后(得向会计单位申请预支差旅费)并转人事单位备查。

第五十五条 出差完毕三天内,须据实填写旅费报告表连同各项单据,一并呈报核销。

第五十六条 出差作业,应参照“出差办法”规定办理。

第十七章 奖 惩

第五十七条 员工遇有功过奖惩时,可由建议人填报“奖惩建议申请单”公文,先由人事单位签注意见后,呈总经理核定。

第五十八条 人事单位根据核准奖惩建议申请单发布“奖惩通知单”公文,副本抄送本人单位及本人知照,另一份送会计单位加扣薪资。

第五十九条 人事单位应按月将人事奖惩通知单登录于个人资料卡内。

第六十条 奖惩作业应另参照“奖惩办法”规定办理。

第十八章 考 绩

第六十一条 考绩分年度考绩与临时考绩两种,其处理程序如下:

(一)年度考绩

每年度终了由人事单位提供考核表,分甲、乙两种,并予登记年度出勤资料、奖惩资料后依人事权限划分表,逐级考评核定等级,作为年终奖金发放及定期晋级的参考依据。

(二)临时考绩

为申请升降职,应附办理临时考绩,以作上级批示决策参考依据。

第六十二条 考绩表办理完毕,存于个人资料袋内,并予以登录。

第六十三条 考绩作业应另参照“考绩办法”规定办理。

第十九章 薪 资

第六十四条 人事单位应于每月 25 日整理上月 26 日以后到职的新进人员甄选报名表,据此填制“薪资通知单”办理核薪,并由单位主管签署,转呈总经理核定,再登录于“薪资名册”后,再转会计单位作业。

第六十五条 人事单位应于每月 25 日整理本月份涉及调薪的人事异动申请单及考核表,据此填制薪资通知单办理调薪抄录,由人事主管审核签章后与单位主管会签,登记于薪资名册,转会计单位作业。

第六十六条 经批准离职案件,人事单位应据此填制薪资通知单办理停薪,由人事主管审核签章,登录于薪资名册后转会计单位作业。

第六十七条 核薪与调薪案件于归档前,应登录于个人资料卡内。

第六十八条 除人事单位应备一份全公司人员薪资名册外,各一级单位亦应备一份所属人员薪资名册。

第六十九条 薪资作业应另参照职薪办法中职薪等级表及有关规定办理。

第二十章 训 练

第七十条 职前训练

新进人员于报到后,人事单位应办理以下职前教育:

- (一)介绍公司沿革、经营方针、工作环境;
- (二)简介各部门组织、职责、作业状况;
- (三)出勤规定及注意事项;
- (四)介绍各部门办公室及主管。

第七十一条 在职训练

- (一)人事单位于年度开始,依所需训练目标、对象、课程、教材、预算,拟订训练计划。
- (二)人事单位于训练期中,应严予考核。
- (三)员工于接受训练后,视需要提出心得报告,成绩优劣列入考核依据。

第七十二条 专业训练

- (一)专业知识,视必要可办理专案训练。
- (二)搜集专业报导或讲座教材,印发给每位员工。
- (三)各一级主管可自行申请或由公司指派参加国内外各种训练机构举办的讲座、观摩、训练。

第七十三条 训练作业应另参照“训练办法”规定办理。

第二十一章 辞 职

第七十四条 正式任用的员工如感工作不适或其他原因想辞职,应于十五天前提出辞职申请书,由单位主管及人事主管签具意见后,呈总经理核准,再转回人事单位,人事单位据此填制薪资通知单办理停薪,转会计单位作业。

第七十五条 人事单位依据辞职申请书发给“离职通知单”,通知本人于奉准离职日当天下班前依离职通知单上应办事项,逐项办理移交,办理完毕后,由人事主管审核无讹后,并签章转会计单位核计当月薪资(除特准外,均于下次发薪日发给)。

第七十六条 人事单位根据离职通知单于当日即行办理下列事项:

- (一)登记于人员异动记录簿内。
- (二)注销人事单位控制的人员状况表内登记。
- (三)登记个人资料卡,注销个人资料档案。

第七十七条 人事主管视情况应约谈离职人员,并将面谈结果填入离职人员面谈记录档案,以作为人事流动率检查参考。

第二十二章 退 休

第七十八条 人员属退休年限,由人事单位填写“退休申请单”公文,详填理由及会签单位主管意见后,呈总经理核准,发给“退休通知单”,副本转会计单位核发退休金。

第七十九条 经核准退休人员,于奉准退休日,应领取“离职通知单”逐项办妥离职手续后,始发给退休金。

第八十条 人事单位凭退休通知单及离职通知单,应办理事项参照第七十六条办理。

第八十一条 人员退休,应另参照“退休办法”规定办理。

第二十三章 抚 恤

第八十二条 人员因公死亡者,由人事单位填写“抚恤申请单”公文,呈总经理核准,副本抄送会计单位核发抚恤金。

第八十三条 死亡员工家属由人事单位会同办理离职手续,并填具“申请抚恤金保证书”后,始得领取抚恤金,人事单位参照第七十六条办理有关事宜。

第二十四章 移 交

第八十四条 各级主管人员及业务承办人员因故离职时,应将所负责的公物及经办事务逐件列具清册,在监交人监督下点交接任的人员,并会同接任人员提出移交报告书。

第八十五条 移交时应造清册名称如下

- (一)印章戳记清册。
- (二)所属人员薪资单册。
- (三)未办或未了重要案件目录。
- (四)保管文卷目录。
- (五)职责事务目录。
- (六)上级指定专案移交事项之清册。
- (七)保管图书清册。

第二十五章 申请福利金

第八十六条 员工符合福利金申请条件者,至人事单位填写“福利金申请单”公文,由人

事单位签注意见,呈总经理核准后,副本抄发会计单位发给福利金。

第八十七条 福利金申请应另参照“福利办法”规定办理。

第二十六章 申请宿舍

第八十八条 新进员工或现有员工若需要住宿舍,可到人事单位填写住宿申请单申请配住,由人事单位签注意见后,转总务单位办理。

第二十七章 参加工会

第八十九条 新进人员于报到日时,人事单位应视其任职单位询问是否参加工会并给解释办理。

第九十条 人事单位应每月统计列册个人应缴会费,转会计单位代从薪资内扣缴。

第二十八章 劳工保险

第九十一条 人员于报到日时,由人事单位登记办理投保,生效日以到职日为准。

第九十二条 人员于退职日当天,人事单位应即办理退保。

第九十三条 投保薪资因调整薪资或其他因素而变动时,应由人事单位填报“投保薪资调整单”。

第九十四条 人事单位应保管劳保局每月寄来的劳保门诊单,当员工有需要时,可持私章索取。

第九十五条 员工劳保个人资料应立册登录备查。

第九十六条 人事单位应每月统计列册个人负担保费,转会计单位从薪资内扣缴。

第二十九章 资料管理

第九十七条 各种人事命令、通知公布一周后,连同该案核准凭证(申请单或签呈)合并归档。

第九十八条 每月初依据人员异动记录簿编制“人事异动月报表”,呈核阅后,列入人事流动率检查依据。

第九十九条 人事单位应于每月 10 日编制各主管名册,送守卫或总机备查(如未异动可具文报备)。

第一百条 员工若有需要“服务证明书”或“离职证明书”，可至人事单位说明申请理由，由经办人填写证明，转秘书室盖印。

第一百零一条 人事单位应备档案包括下列：

- (一)人事异动案。
- (二)人事奖惩案。
- (三)人事考绩案。
- (四)人事训练案。
- (五)人事规章案。
- (六)人事勤务案。
- (七)人事表报案。
- (八)福利案。
- (九)文康活动案。
- (十)涉外事件案。
- (十一)收发文登记簿。

第三十章 其 他

第一百零二条 本作业程序，应另参照“人事管理规章”有关规定办理，如有疑义，可由人事单位主管解释运用，如有未尽事宜，应另补充修正。

第一百零三条 本作业程序承奉核准后实施，修正时亦同。

(附表从略)

附录三 公司人事管理规章

第一章 总 则

第一条 目的:为使本公司员工管理有所遵循,特定本规则。

第二条 范围:

- (一)本公司员工管理,除遵照政府有关法令外,悉依本规则办理。
- (二)本规则所称员工,系指本公司雇用男女从业人员而言。

第二章 雇 用

第三条 本公司各单位如因业务需要,必须增加人员时,应先依新进人员任用事务处理流程规定提出申请,经总经理核准后,由人事单位办理考选事宜。

第四条 新进人员考试或测验及审查合格后,由人事单位办理试用申请表,原则上职员试用三个月,作业员试用四十天,期满考核合格者,方得正式雇用;但成绩优良者,可缩短其试用时间。

第五条 试用人员如有品行不良或服务成绩欠佳或无故旷工者,可随时停止试用,予以解雇,试用不满三日者,不给工资。

第六条 试用人员于报到时,应向人事科缴验下列表件:

- (一)全户户口本及公立医院体格检查表。
- (二)最后服务单位离职证明。
- (三)保证书及最近三个月内半身脱帽照片一张。
- (四)试用同意保证。
- (五)人事资料。
- (六)扶养亲属申报表。
- (七)其他必要文件(如其他必要的同意书或证件等)。

第七条 凡有下列情况者,不得雇用:

- (一)被夺公权尚未复权者。
- (二)受有期徒刑宣告或通缉,尚未结案者。

- (三)受破产宣告,尚未撤销者。
- (四)吸食鸦片或其他代用品者。
- (五)亏欠公款受处罚有案者。
- (六)患有神精病或传染病者。
- (七)品性恶劣,经公私营机关开除者。
- (八)体格检查经本公司认定不适合者。
- (九)未满十五岁者。

第八条 员工一经正式雇用,临时性、短期性、季节性及特定性工作视情况应与本公司签订“定期工作协议契约书”,双方共同遵守。

(一)本公司各级从业人员共分八职称,其职称与职位对照见附表。

职位(等)及职称配置表

职阶	幕僚、管理、业务体系		生 产 体 系		备 注
	主管人员	非主管人员	主管人员	非主管人员	
一	董 事 长				经正式核派 代理或代行 上一职阶之 主管职务者 其职责概视 同上一职阶 处理。
二	总 经 理				
三	副 总 经 理				
四	经 理	高级管理师	厂 长	高级工程师	
五	副 理	管 理 师	副 厂 长	工 程 师	
六	主任、组长	助理管理师	组 长	助理工程师	
七		业务员、办事员	班 长	技 术 员	
八		助 理 员		助理技术员、 作业员	

(二)从业人员晋升办法另订。

第三章 保 证

第九条 本公司员工应一律办理保证手续。

第十条 填写保证书应注意下列事项:

- (一)保证书原则上要求殷实独资或合伙行号(铺保)。
- (二)公司保无效。
- (三)如个人保,限有不动产方有资格,并应详列不动产明细(含地号)。
- (四)行号保证应盖方型印鉴始有效。

第十一条 下列人员不得担任保证人:

- (一)服务本公司员工。

(二)本人配偶、直系血亲或同居共财亲属。

第十二条 被保证人有下列事情之一者,保证人应负赔偿及追缴责任,并愿放弃先诉抗辩权:

(一)营私舞弊或其他一切不法行为,致使本公司蒙受损失者。

(二)侵占、挪用公款、公物或损坏公物者。

(三)窃取机密技术资料或财物者。

(四)悬欠帐款不清者。

第十三条 保证人如欲中途退保,应以书面通知本公司,俟被保证人另觅得保证人,办受新保证手续后,始得解除保证责任。

第十四条 保证人有下列事情之一者,被保证人应即通知本公司更换保证人,并应于下列事情发生后十五天内,另行觅妥连带保证人:

(一)保证人死亡或犯案者。

(二)保证人被宣告破产者。

(三)铺保之工厂、商店宣告倒闭或解散者。

(四)保证人之信用。资产有重大变动,因而无力保证者。

(五)不欲继续保证者。

第十五条 被保人离职三个月后,如无手续不清或亏欠公款等事情,其保证书即发还其本人。

第四章 服 务

第十六条 员工应遵守本公司一切规章、通告及公告。

第十七条 员工应遵守下列事项:

(一)尽忠职守,服从领导,不得有阳奉阴违或敷衍塞职的行为。

(二)不得经营与本公司类似及职务上有关的业务,或兼任其他厅商的职务。

(三)全体员工务须时常锻炼自己的工作技能,以达到工作上精益求精,期能提高工作效率。

(四)不得泄漏业务或职务上机密,或假借职权,贪污舞弊,接受招待或以公司名义在外招摇撞骗。

(五)员工于工作时间内,未经核准不得接见亲友或与来宾参观者谈话,如确因重要事故必须会客时,应经主管人员核准在指定地点,时间不得超过十五分钟。

(六)不得携带违禁品、危险品或与生产无关物品进入工作场所。

(七)不得私自携带公物(包括生产资料及影本)出厂。

(八)未经主管或部门负责人的允许,严禁进入变电室、质量管理室、仓库及其他禁入重地;工作时间内不准任意离开岗位,如须离开应向主管人员请准后始得离开。

(九)员工每日应注意保持作业地点及更衣室、宿舍的环境清洁。

(十)员工在作业开始时间不得怠慢拖延,作业时间中应全神贯注,严禁看杂志、电视、报纸以及抽烟,以便增进工作效率并防危险。

(十一)应通力合作,同舟共济,不得吵闹、斗殴、搭讪攀谈或互为聊天闲谈,或搬弄是非,扰乱秩序。

(十二)全体员工必须了解,惟有努力生产,提高质量,才能获得改善及增进福利,以达到互助合作,劳资两利之目的。

(十三)各级主管及各级单位负责人务须注意本身涵养,领导所属员工,同舟共济,提高工作情绪,使部属精神愉快,在职业上有安全感。

(十四)在工作时间中,除主管及事务人员外,员工不得打接电话,如确为重要事项时,应经主管核准后方得使用。

(十五)按规定时间上、下班,不得无故迟到、早退。

第十八条 员工每日工作时间以八小时为原则,生产单位或业务单位每日作息另行公布实施,但因特殊情况或工作未完成者应自动延长工作时间,惟每日延长工作时间以不超过四小时;每月延长总时间不超过四十六小时。

第十九条 经理级(含)以下员工上、下班均应亲自打卡计时,不得托人或受托打卡,否则以双方旷工(工)一日论处。

第二十条 员工如有迟到、早退或旷工等事情,依下列规定处分:

(一)迟到、早退

1. 员工均须按时间上、下班,工作时间开始后三分钟至十五分钟以内到班者为迟到。
2. 迟到每次扣 100 元,拨入福利金。
3. 工作时间終了前五分钟内下班者为早退。
4. 超过十五分钟后,始打卡到工者应办理请假手续,但因公外出或请假皆须报备并经主管证明者除外。
5. 无故提前十五分钟以上下班者以旷工半日论,但因公外出或请假经主管证明者除外。

6. 有下班而忘记打卡者,应于次日经单位主管证明才视为不早退论。

(二)旷工

1. 未经请假或假满未经续假而擅自不到职以旷工论。
2. 委托或代人打卡或伪造出勤记录者,一经查明属实,双方均以旷工议论。
3. 员工旷工,不发薪资及津贴。
4. 无故连续旷工三日或全月累计无故旷工六日或一年旷工达十二日者,径予解雇,不发给资遣费。

第五章 待 遇

第二十一条 本公司本着劳资兼顾互助互惠原则,给予员工合理的待遇(其待遇办法另

订)。

第二十二条 员工待遇分为

(一)本薪

视从业人员学识、经历、技能、体格及其工作性质而定(金额另订),从业人员年度薪资调整方法由人事单位拟订,呈总经理核定后调整。

(二)津贴(各项津贴支付标准另订)

职 员	作 业 员	备 注
1 主管津贴	主管津贴	
2 生活津贴	生活津贴	
3 伙食津贴	伙食津贴	
4 交通津贴	交通津贴	
5 工作津贴	工作津贴	
6	加班餐(点心)费	
7		

(三)奖金

职 员	作 业 员	备 注
1 效率奖金	效率奖金	
2 目标奖金	目标奖金	
3 全勤奖金	全勤奖金	职员全勤奖金限生产(工厂)部门适用
4 年终奖金	年终奖金	

第二十三条 员工待遇,分日薪及月薪二种,月薪人员,翌月5日发放一次;日薪人员每月发放二次,当月20日及翌月5日发放本月上半月份及前月下半月份薪津;新进人员自报到日起薪;离职人员自离职之日停薪,并按日计算。

第二十四条 临时性、特定性或计件等工作人员待遇,另按“临时、计件人员薪酬管理办法”办理。

第六章 休 假

第二十五条 员工除星期日休息外,享受国定节假日。

第二十六条 前条节假日薪资及津贴照给,如工作需要加班时,应征得员工同意,并加

倍发给薪资,国定假日如逢星期假日其补假与否依政府规定办理。

第二十七条 员工连续工作满一定期限,每年给予特别休假;其日数规定如下

- (一)服务满一年以上未满三年者全年给七天特别休假。
- (二)服务满三年以上未满五年者全年给十天特别休假。
- (三)服务满五年以上未满十年者全年给十四天特别休假。
- (四)服务满十年以上者其特别休假每增一年加给一天,但最多以三十天为限。

第二十八条 员工特别休假,应自届满规定时间后,由劳资双方以不妨害生产或业务原则下,事先共同排定休假日期实施,并按请假程序办理。

第二十九条 特别休假因年度终结或契约终止而未休者,其应休未休的天数,雇主应发给薪资。

第三十条 员工留职停薪不予特别休假。

第七章 请 假

第三十一条 员工请假分为八种

假别	给假日期	请 假 原 因	应缴证件	薪 资	说 明
事假	全年 14 日内	因事必须本人处理		不给工资	1. 请假理由不充分或足以妨碍业务者,主管得不准假或缩短其假期或暂缓准假。 2. 事假一次不得超过三日。 3. 每次请假至少二小时计算。 4. 逾规定日数须签呈总经理核准否则视同旷工论。 5. 事假应于 24 小时前办妥手续,否则依“考勤制度规章”办理。 6. 住院者,伤病假不得超过一年。
病假	全年 30 日内	因病必须治疗及休养	主管证明一次连续两日以上或一月内分次超过三日以上者须附缴医师诊断书	1. 不超过 30 天之病假给予 1/2 工资,如须有劳保给付者可抵充之。2. 病假须缴回劳保就医回条。	
公假	所需日数	兵役体检、身家调查、教育召集、点阅召集、基地召集及军政机关等一个月内之调训	缴验有关证件	照 给	1. 因其他特殊事情申请公假者,应由部科主管斟酌裁决。 2. 役男点召可由人事部门代为办理就近代点。 3. 目的地距离原服务处所 100 公里以上时,往复给半日路程假 4. 目的地距原服务处所 200 公里以上时,往复给一日路程假,交通不便地区,由部科主管视实际情况酌予延长之。

假别	给假日期	请 假 原 因	应缴证件	薪 资	说 明
公 伤 假	二 年	因执行职务受伤,但以劳保“因执行职务而致受伤”审查准则为依据	单位主管证明 劳保指定医院之诊断证明	本薪照发(但应扣减)保险给付	1. 超过三十天以上须呈总经理核准。 2. 所需日数应依医生证明核给,但逾十八个月未能销假者得予留职停薪十二个月或命令退休
婚假	八 日	本人结婚	主管证明	照 给	需连续一次申请
丧假	八 日	父母、(养)继父母、配偶	主管证明	照 给	自事发日起至出殡日后第二日止以日为计算单位,可分次申请。其他亲属之丧礼如有必要参加,依工厂法之规定应请事假。
	六 日	配偶之(祖)父母、(外)祖父母、子女			
	三 日	兄弟姊妹			
产假	八 星 期	本人分娩	主管证明	年资六个月以上工资照给,未满六个月减半。	妊娠三个月以上之流产或死产给假四星期(但须缴付医师证明)
	一 日	配偶分娩		照 给	
特 别 休 假		依服务年资给予,其规定依本规则第二十七条至三十条之规定办理。			
备 注		1. 计算全年可请事病假日数均由每年元月一日起至十二月三十一日止,中途到离职者按月份比例计算。 2. 上列各项请假期间,如含例假日应合并计算。			

第三十二条 员工请假,事假应于一日前觅妥职务代理人并填写请假卡,照下列规定办妥后方得离厂,否则以旷工论;但因突发事件或急病不及先行请假者,应利用电话迅速向单位主管报告并于当日由单位主管或其代理人依下列规定代办妥请假手续,否则亦视同旷工论。

- (一)请假一天(含)以内时,报请班长转呈副厂长核准。
- (二)请假二天(含)以上,报请主管转呈经(副)理或厂(副)长核准。
- (三)请假批准后,请假单一律送人事单位留存办理。

第三十三条 请假未滿半小时者,以半小时计算,累积满八小时为一日,给假日期之计算均自每年一月一日起至同年十二月三十一日止,中途到职者,比例扣减。

第八章 奖 惩

第三十四条 员工奖励分下列四种:

- (一)嘉奖:每次加发三天奖金,并于年终奖金时一并发放。

(二)记功:每次加发十天奖金,并于年终奖金时一并发放。

(三)大功:每次加发一个月奖金,并于年终奖金时一并发放。

(四)奖金:一次给予若干元奖金。

第三十五条 有下列事情之一者,予以嘉奖:

(一)品行端正,工作努力,能适时完成重大或特殊交办任务者。

(二)拾物不昧(价值三百元以上)者。

(三)热心服务,有具体事实者。

(四)有显著的善行佳话,足为公司工厂荣誉者。

(五)忍受勉为困难,肮脏难受之工作足为楷模者。

第三十六条 有下列事情之一者,予以记功:

(一)对生产技术或管理制度建议改进,经采纳施行,著有成效者。

(二)节约物料或对废料利用,著有成效者。

(三)遇有灾难,勇于负责,处置得宜者。

(四)检举违规或损害公司利益者。

(五)发现职守外故障,予以速报或妥为防止损害足为嘉许者。

第三十七条 有下列事情之一者,予以记大功:

(一)遇有意外事件或灾害,奋不顾身,不避危难,因而减少损害者。

(二)维护员工安全,冒险执行任务,确有功绩者。

(三)维护公司或工厂重大利益,避免重大损失者。

(四)有其他重大功绩者。

第三十八条 有下列事情之一者,予以奖金或晋级:

(一)研究发明,对公司确有贡献,并使成本降低,利润增加者。

(二)对公司有特殊贡献,足为全公司同仁表率者。

(三)一年内记大功二次者。

(四)服务每满五年,考绩优良,未曾旷工或受记过以上处分者。

第三十九条 员工惩罚分为五种:

(一)警告:每次减发三天奖金,并于年终奖金时一并减发。

(二)记过:每次减发十天奖金,并于年终奖金时一并减发。

(三)大过:每次减发一个月奖金,并于年终奖金时一并减发。

(四)降级:除级使用,相应核减薪资。

(五)开除:予以解雇。

第四十条 有下列特殊事情之一者,予以警告:

(一)未经许可,擅自在厂内推销物品者。

(二)上班时间,躲卧休息,擅离岗位,怠忽工作者。

(三)因个人过失致发生工作错误,情节轻微者。

(四)妨害生产工作或团体秩序,情节轻微者。

(五)不服从主管人员合理指导,情节轻微者。

(六)不按规定穿着服装或佩挂规定标志或穿拖鞋上班者。

(七)不能适时完成重大或特殊交办任务者。

第四十一条 有下列事情之一者,予以记过:

(一)对上级指示或有期限命令,无故未能如期完成,致影响公司权益者。

(二)在工作场所喧哗、嬉戏、吵闹,妨碍他人工作而不听劝告者。

(三)对同仁恶意攻讦或诬害、伪证,制造事端者。

(四)工作中酗酒致影响自己或他人工作者。

(五)未经许可不候接替先行下班者。

(六)因疏忽致机器设备或物品材料遭受损害或伤及他人者。

(七)未经许可携带外人入厂参观者。

第四十二条 有下列事情之一者,予以记大过:

(一)擅离职守,致公司蒙受重大损失者。

(二)在工作场所或工作中酗酒滋事,影响生产、业务、事务等团体秩序者。

(三)损毁涂改重要文件或公物者。

(四)怠忽工作或擅自变更工作方法,使公司蒙受重大损失者。

(五)不服从主管人员合理指导,屡劝不听者。

(六)轮班制员工拒不接受轮班者。

(七)工作时间内,作其他事情,如睡觉、玩弄乐器、下棋、阅读、炊煮……等(干部连带处分)。

(八)一个月内旷工达五日者。

(九)机器、车辆、仪器及具有技术性工具,非经常使用人及单位主管同意擅自操作者(如因而损害并负赔偿责任)。

(十)其他重大违规行为者(如违反安全规定措施,情节重大者……)。

第四十三条 有下列事情之一者,予以开除(不发遣费):

(一)对同仁暴力威胁、恐吓、妨害团体秩序者。

(二)殴打同仁,或相互殴打者。

(三)在公司厂区、宿舍内赌博者。

(四)偷窃或侵占同仁或公司财物经查事实者。

(五)无故损毁公司财务,损失重大或第二次损毁涂改重大文件或公物者。

(六)未经许可,兼任其他职务或兼营与本公司同类业务者。

(七)在公司服务期间,受刑事处罚者。

(八)一年中记大过满二次功过无法平衡抵销者。

(九)无故连续旷工三日或全月累计旷工六日或一年旷工达十二日者。

(十)煽动怠工或罢工者。

(十一)吸食鸦片或其他毒品者。

(十二)散播不利于公司之谣言者或挑拨劳资双方感情者。

(十三)伪造或变造或盗用公司印信者。

- (十四)携带刀枪或其他违禁品或危险品入厂(公司)者。
- (十五)在工作场所制造私人物件或唆使他人制造私人物件者。
- (十六)故意泄漏公司技术、营业上的机密致公司蒙受重大损害者。
- (十七)利用公司名誉在外招摇撞骗,致公司名誉受损害者。
- (十八)明示禁烟区内吸烟者。
- (十九)参加非法组织者。
- (二十)擅离职守,致生变故使公司蒙受损害者。
- (二十一)其他违反法令或劳基法或本规则规定情节重大者。

第四十四条 员工功过抵销规定

- (一)嘉奖与警告抵销。
- (二)记功一次或嘉奖三次,抵销记过一次或警告三次。
- (三)记大功一次或记功三次,抵销大过一次或记过三次,员工功过抵销以发生于同一年度内者为限。

第九章 考 核

第四十五条 员工考核分为:

(一)试用考核:员工试用期间(职员三个月,作业员四十天)由试用单位主管负责考核,期满考核合格者,填具“试用人员考核表”报经总经理核准及公布后,方得正式雇用。

(二)平时考核:

1. 各级主管对于所属员工应就其操行、学识、经验、能力、工作效率、勤惰等,随时作严正的考核,凡有特殊功过者,应随时报请奖惩。
2. 人事单位应将员工假勤奖惩随时记录,以为办理年度考核参考。

(三)年度考核:其办法另订。

第四十六条 考核成绩分为优、甲、乙、丙、丁五种。

第四十七条 员工年度考核定每年元月举行,由直属单位主管考核并由考核小组核定。

第四十八条 办理考核人员应严守秘密,不得徇私舞弊或贻误。

第十章 加 班

第四十九条 本公司如因生产或业务需要,可于办公时间以外指定员工加班,被指定之员工,除因特殊事故经主管核准者外,不得拒绝,违者以不服从主管人员领导论处。

第五十条 作业员加班,事先由单位主管代为申请,呈该厂(副)主管核准后方得加班,并须按规定打卡,否则不发给加班费。

第五十一条 加班费计算,作业员依平日加班每小时工资加给三分之一;例假日加班加

给假日之工资,但假日工作时间未满八小时,按比例加给工资。

第五十二条 作业员如在加班时间内擅离职守者,除不发给加班费外,就其加班时数予以旷工论处。

第五十三条 员工加班情况,由管理单位按月统计备查。

第十一章 出差

第五十四条 员工出差分“长程出差”与“短程出差”二种,凡当天能往返者,称为“短程出差”;一天以上者,称为“长程出差”。

第五十五条 长程出差及短程出差(其办法另订)。

第十二章 训练

第五十六条 本公司为陶冶员工品德,提高其素质及工作效率,应举办各种教育训练,被指定参加员工,非有特殊原因,不得拒绝参加。

第五十七条 员工训练分为:

(一)职前训练:新进人员应实施职前训练,由人事单位统筹办理,内容为:

1. 公司简介及人事管理规则的讲解。
2. 业务特性、机器性能、作业规定及工作要求说明。
3. 指定资深及专业人员辅导作业。

(二)在职训练:员工应不断研究学习本职技能、相互砥砺;各级主管尤应相机施教,以求精进。

(三)专业训练:视生产或业务需要,遴选优秀干部至各职业训练机构相关班次,接受专业训练,或邀请专家学者来本公司作系列专题演讲,以增进其本职学术技能,使利于任务的完成。

第十三章 迁调

第五十八条 本公司基于业务上需要,可随时调动任一员工职务或服务地点,被调员工应予配合。

第五十九条 各单位主管应就所属人员依其个性、学识、能力,调配适当工作,务使人尽其才,才尽其用。

第六十条 员工接到调职通知书后,单位主管应于七日内,一般员工应于五日内办妥移交手续,前往新职单位报到。

第六十一条 员工调职,如驻地远者,可比照出差规定支給差旅费,其随行直系眷属,可凭乘车证明支給交通费。

第六十二条 调任员工在接任者未到职前,其所遣职务由原直属主管指派适员暂行代理。

第十四章 留职停薪

第六十三条 员工有下列情况之一者,应签请留职停薪:

(一)久病不愈,逾三十天者。

(二)因特殊事故,呈请核准者。

第六十四条 留职停薪期间以一年为限,但经公司总经理特准者除外。

第六十五条 留职停薪期间年资不计,但服兵役者不在此限。

第六十六条 留职停薪期满后未办理复职者,视为离职。

第六十七条 员工于留职停薪期间擅就他职经查明属实者,予以免职。

第十五章 福 利

第六十八条 本公司为安定员工生活,增进员工福利,特设立员工福利委员会(规章另定),办理有关员工福利事宜。

第六十九条 员工婚丧、住院,致赠礼金、奠仪或慰问金,其给与标准另订。

第七十条 本公司依劳动基准法第二十九条规定,发给员工年终奖金,员工在同一年度内所有功过经抵销后,增减其年终奖金。

第十六章 保 险

第七十一条 员工一律参加劳工保险,于雇用时由人事单位办理。

第七十二条 员工参加劳工保险后,除依法享受各项权利及应得的各种给付外,不得再向本公司要求额外赔偿或补助。

第十七章 抚 恤

第七十三条 员工因公而致残废或死亡时,依劳工保险条例向劳保局申请给付,始尚未参加劳保者,其津贴及辅助事宜悉依劳工保险有关规定予以补偿。

第十八章 退 休

第七十四条 员工退休,依劳工基准法工人退休规则及有关规定办理(办法另订)。

第十九章 资 遣

第七十五条 员工有下列情况之一时,应予资遣:

- (一)停业或转让时。
- (二)亏损或业务紧缩时。
- (三)暂停工作在一个月以上时。
- (四)业务性质变更,有减少劳工必要,又无适当工作可安置时。
- (五)劳工对于所担任工作确不能胜任时。

第七十六条 员工资遣先后顺序:

- (一)历年平均考核较低者。
- (二)曾受惩戒者较未受惩戒者。
- (三)工作效率低者。

第七十七条 员工资遣,通知日期如下:

- (一)在公司服务三个月以上未满一年者,于十日前通知。
- (二)在公司服务一年以上未满三年者,于二十日前通知。
- (三)在公司服务三年以上者,于三十日前通知。

第七十八条 员工接到前条通知后,为另谋工作可于工作时间请假外出,但每星期不得超过二日工作时间,请假期间工资及津贴照给,如未能依照前条规定通知而即时终止雇用者,依前条规定预告期间工资及津贴照给,如经预告,发给预告期间工资。

第七十九条 员工因受惩罚而开除或自行辞职者,不以资遣论。

第八十条 员工资遣,依下列规定发给资遣费:

- (一)在公司连续服务每满一年者,发给相当于一个月平均工资的资遣费。
- (二)在本公司工作年资满三年以上者,每满一年加发相当于十天本薪的资遣费,但剩余月数,或工作未满一年者,以比例给予,未满一个月者以一个月计。

第二十章 安全与卫生

第八十一条 本公司各单位应随时注意工作环境安全与卫生设施,以维护员工身体健康。

第八十二条 员工应遵守公司有关安全及卫生诸规定,以保护公司及个人安全。

附录四 公司临时人员管理办法

第一条 目的

为使临时人员的雇用及管理有所遵循,特依人事管理规则制定本办法。

第二条 人员申请

各部门有临时性工作(期间在三个月以内)需雇用临时人员从事,应填具“人员增补申请书”,注明工作内容、期间等呈经理核准,送人事部门凭此招雇人员。

第三条 雇用限制

(一)年未满十六岁者不得雇用。

(二)经管财物、有价证券、仓储、销售及会计(除物品搬运、整理及报表抄写工作外)等重要工作不得雇用。

(三)雇用期间不得超过三个月。

第四条 雇用

(一)人事部门招雇临时人员,应填“临时人员雇用核定表”呈经理核准后雇用。

(二)临时人员到工时,人事部门应填“雇用资料表”一份留存雇用。

第五条 投保

在厂区工作的临时人员应由人事部门办理劳保投保后,始得入厂工作。

第六条 管理

(一)临时人员于工作期间可请公伤假、公假、事、病假以及婚、丧假,其请假期间除公伤假外均不发给工资。

(二)临时人员的考勤、出差比照编制内助理员办理。

第七条 停止雇用

临时人员于工作期中如有不能胜任工作或工作期满,雇用部门应予终止雇用,经终止雇用的临时人员应填具“离职申请(通知)单”,经主管核签后连同胸章送人事部门凭以结算薪资。

第八条 延长雇用

临时人员雇用期满,如因工作未完成,必须继续雇用,应由雇用部门重填“人员增补申请书”,叙明理由呈公司总经理核准后始得雇用,并将核准之增补申请书一份报总经理备查。

第九条 实施与修改

本办法经经营决策委员会通过后实施,修改时亦同。

附录五 公司计件管理办法

第一条 依据

本办法依据本公司人事管理规则制定。

第二条 适用范围

本公司原物料及产品的包装、搬运、装卸、清洁环境及其他适于计件的工作可采用计件方式外包。

第三条 计件工的福利

计件工概不属于本公司人员编制,不得享受本公司一切福利、津贴及奖金。

第四条 承包契约

本公司与承包人实行包工制,由各主办部门会同人事及会计部门视实际工作内容拟订酬金,呈总经理核准后,召请承包人,订立契约期限(工作完成即终止合同关系)、付款办法(由承包人检具发票或合法收据)、罚则及保证书(负责其所属工人造成损害所需赔偿事项)。

第五条 招请工人

计件工招请由承包人负责,并造具名册一式二份送秘书室备查。

第六条 计件工管理

计件工(出入厂、上下班)由本公司管理,但与本公司并无主雇关系,其与承包人的合同及酬金支领办法概与本公司无涉。

第七条 主办部门督导

计件工由主办部门派员监督、指挥并检验、辞退不良人员。

第八条 工作验收

每日工毕部门会同承包人签具工作检收单汇转付酬金。

第九条 劳工保险

计件工必须由承包人办理劳工保险后始得进入。

第十条 实施及修改

本办法经经营决策委员会通过后实施,修改时亦同。

附录六 公司人事评议委员会组织章程

第一条 本章程依据人事规章制定。

第二条 本会设主任委员一人,委员三至六人。主任委员由总经理担任,委员由总经理聘请副总经理、特别助理及各部经理担任。

第三条 人事评议委员会由主任委员指派干事一人,由管理部主管兼任,负责会内一般事务与评论事项提报。

第四条 主任委员负责会务,并担任会议主席,主任委员因故无法参加会议时,可指定其他委员一人或由委员互推一人担任主席。

第五条 人事评议委员会工作项目

(一)员工奖惩事项

(二)员工考核事项

第六条 本委员会每年至少开会一次,由主任委员召集,但如临时事件,主任委员可随时召开临时会议。

第七条 本委员会须有委员三分之二出席方得开会,并由出席委员三分之二以上同意决定。

第八条 本会交付惩戒案件可由被惩戒人于指定期间提出答辩书,或传唤被惩戒人或关系人列席陈述事实或答辩,如被惩戒人不提出答辩书或列席陈述,人事评议会可径行做出惩戒决议。

第九条 人事评议委员在审核年终考核时,可将超过优等比例人数列为甲等。如各单位有具体优异表现时,应酌予增加优等比例。

第十条 委员对于本身事件或有利益关联事件应予回避。

第十一条 本会会议内容除公布事项外,应严守秘密。

第十二条 总经理对于人评会决议事项有异议时,可发回人评会重新审议,但发回次数以二次为原则。

第十三条 本章程经总经理核准后公布施行,修改时亦同。

附录七 公司员工在职训练办法

第一条 目的

为提高本公司从业人员素质,充实其知识与技能,以增进工作质量及绩效,特制定本办法。

第二条 适用范围

凡本公司所属从业人员的在职教育训练及其有关作业事项均依本细则办法。

第三条 工作职责划分

(一)教育训练部

1. 全公司共同性训练课程的举办。
2. 全公司年度、月份训练课程的拟定、呈报。
3. 训练制度的制定及修改。
4. 全公司在职教育训练实施成果及改善对策呈报。
5. 共同性训练教材的编撰与修改。
6. 训练计划的审议。
7. 训练实施情况的督导、追踪、考核。
8. 外聘讲师担任公司全体在职教育训练的举办,每季一次为原则。
9. 全公司派外训练人员的审核与办理。
10. 派外受训人员所携书籍、资料与书面报告的管理。
11. 其他有关人才发展方案的研拟与执行。
12. 各项训练计划费用预算的拟定。

(二)各部门(单位)

1. 全年度训练计划汇总呈报。
2. 专业训练规范制定及修改,讲师或助教人选的推荐。
3. 内部专业训练课程的举办及成果汇报。
4. 专业训练教材的编撰与修改。
5. 受训员完训后的督导与追踪,以确保训练成果。

第四条 训练规范的制定

(一)教育训练部应召集各有关部门共同制定“从业人员在职教育训练规范”,提供训练实施的依据,其内容包括:

1. 各部门的工作职务分类。
2. 各职务的训练课程及时数。

3. 各训练课程的教材大纲。

(二)各部门组织机能变动或引进新技术使(制程)生产条件等变化时,教育训练部即应配合实际需要修改训练规范。

第五条 训练计划的拟订

(一)各部门依训练规范及配合实际需要,拟订“在职训练计划表”,送教育训练部审核,作为训练实施之依据。

(二)教育训练部应就各部所提出的训练计划汇编“年度训练计划汇总表”,呈报人事部核签。

(三)各项训练课程主办单位应于定期内,填写“在职训练实施计划表”,提报呈核后,通知有关部门及人员。

(四)临时性之训练课程,亦需填写“在职训练实施计划表”,呈核后实施。

第六条 训练之实施

(一)训练主办部门应依“在职训练实施计划表”按期实施并负责该项训练之全盘事宜,如训练场地安排、教材分发、教具借调,通知讲师及受训单位等。

(二)如有补充教材、讲师应于开课前一星期将讲义原稿送教育训练部统一印刷,以便上课时发给学员。

(三)各项训练结束时,应举行测验,由主办部门或讲师负责监考,测验题目分三~四种,由讲师于课前送交主办部门。

(四)各项在职训练实施时,参加受训学员应签到,教育训练部应确实了解上课、出席状况。

(五)受训人员应准时出席,因故不能参加者应办理请假手续。

(六)教育训练部应定期召开检查会以评估各项训练课程实施成果,并记录,送交各有关单位参考予以改进。

(七)各项训练之测验缺席者,事后一律补考,补考不列席者,一律以零分计算。

(八)训练测验成绩成果报告,列入考核及升迁之参考。

第七条 训练成果之呈报

(一)每项(期)训练办理结束后一周内,讲师应将学员的成绩评定出来,登录于“在职训练测验成绩表”,连同试卷送人事部门,以建立个人完善的训练资料。

(二)主办单位应于每项(期)训练办理结束后一周内填报“在职训练结报表”及“讲师钟点费用申请表”,连同“成绩表”及“学员意见调查表”,送教育训练部门,凭以支付各项费用及归档。

(三)如需支付教材编撰费用时,主办部门应填写“在职训练教材编撰费用申请表”,送相关部门核签后凭此予以支付。

(四)各部对所属人员应设定“从业人员在职训练资历表”

(五)每三个月,各部门应填写“在职训练实施结果报告”呈人事与教育训练单位,以了解该部门最近在职训练实施状况。

第八条 训练之评估

(一)每项(期)训练办理结束时,主办部门应视实际需要分发“在职训练学员意见调查表”,供学员填写后与测验卷一并收回,并汇总学员意见,送讲师转人事部会签,作为以后再举办类似训练参考。

(二)教育训练部应对各部评估训练的成效,定期分发“训练成效调查表”,供各单位主管填写后汇总意见,并配合生产及销售绩效之推动比较资料分析评估训练之成效,做成书面报告,并呈核签后,分送各部及有关人员作为再举办训练的参考。

第九条 派外训练

(一)因工作或升等任职新工作前的需要,各部门得推荐有关人员送教育训练部审议后,呈总经理核准后派外受训,并依人事管理规章办理出差手续。

(二)派外受训人员返回后,应将受训之书籍、教材及资格证件等有关资料送教育训练部归档保管,其受训成绩亦应登录于受训资历表。

(三)派外受训人员应将受训所习知识整理成册,列为讲习教材,并举办讲习会,担任讲师传授有关人员。

(四)旅费报销单据呈核时,应送教育训练部审核其派外受训之资料是否缴回,并于报销单据上签注,如未经营审核,会计部门不应予付款。

(五)本条款适用于参加公司外的训练,对因升迁、储备需要,于任职前可集中委托外协部办理训练,但每年以二次为限。

第十条 附则

(一)教材讲义编撰费及钟点费标准:

项次	内 容	编纂费单价 (元/1000 字)
1.	录自公司现有教材(直接采用)	0
2.	录自公司现有教材(再修订之部分)	200
3.	节录自坊间书籍。	150
4.	节录自坊间书籍(另加补充之部分)	200
5.	外文翻译	200
6.	自力著作	250
7.	上班时间讲师钟点费	每小时 100 元
8.	下班时间讲师钟点费	每小时 200 元

(二)各项训练之举办,应尽量以不影响工作为原则,如逾下班时间一个半小时以上,或上下午均排有训练时,应由主办单位负责申报提供学员膳食,学员不得另报支加班费。

(三)从业人员之受训成绩及资历可提供人事部门作为年度考核、晋升之参考。

(四)本办法呈总经理核准后颁布实施,修改时亦同。

附录八 公司员工在职训练管理有关书表

一、年度训练计划汇总表

部 门	班 次	人 数	时 间	费用(元)	备 注

一式一联：呈核后教育训练部留存

部 门	班 次	人 数	时 间	费用(元)	备 注
教 育 训 练 部			主 管		经 办

一式一联：呈核后教育培训部留存

二、在职训练测验成绩表

部门： 训练课程： 测验日期：

编号	姓 名	分数	签 到
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
会 计 部		人 事 部	

一式一联
注：请正楷签到

一式一联
注：请正楷签到

编号	姓 名	分数	签 到
26			
27			
28			
29			
30			
31			
32			
33			
34			
35			
36			
37			
38			
39			
40			
41			
42			
43			
44			
45			
46			
47			
48			
49			
50			
教育训练部		单 位	

五、从业人员在职训练资历表

部门：

姓名：

代号：

项次	训练时 职 位	训练课程名称	课程编号	训练 日期	时数	累积 时数	成绩	评核 记录
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								

一式一联：自存

七、在职训练学员意见调查表

训练课程名称：_____

主 办 部 门：_____

说 明：1. 本表请受训学员详实填写，并请于结训时交予主办部门

2. 请将选答项目号码勾在括弧栏内。

3. 请你给予率直的反应及批评，这样可以帮助我们对训练计划将来有所改进。

(1) 课程内容如何？

1. ☐ 优 2. ☐ 好 3. ☐ 尚可 4. ☐ 劣

(2) 教学方法如何？

1. ☐ 优 2. ☐ 好 3. ☐ 尚可 4. ☐ 劣

(3) 讲习时间是否适当？

1. ☐ 太长 2. ☐ 适合 3. ☐ 不足

(4) 参加此次讲习感到有哪些受益？

1. ☐ 获得适用的新知识。2. ☐ 可以用在工作上的一些有效的研究技巧及技术。3. ☐ 将帮助我改变我的工作态度。4. ☐ 帮助我印证了某些观念。5. ☐ 给我一个很好的机会，客观地观察我自己以及我的工作。

(5) 训练设备安排感到如何？

1. ☐ 优 2. ☐ 好 3. ☐ 尚可 4. ☐ 劣

(6) 将来如有类似的班次，你还愿意参加吗？

1. ☐ 是 2. ☐ 否 3. ☐ 不确定

(7) 其他建议事项：_____

八、训练成效调查表

一、说明：近三个月来，本部已举办过如下在职训练：

- | | |
|----------|----------|
| 1. _____ | 5. _____ |
| 2. _____ | 6. _____ |
| 3. _____ | 7. _____ |
| 4. _____ | 8. _____ |

二、请各单位主管就所属学员参加训练以后，已经注意到的有些什么改变，于调查表所示各项目之适当栏打“√”，并请于 月 日前交教育训练部。

绩 效 基 准	很 好	略 好	无改变	略 坏	很 坏	不知道
1. 生产的数量(工作量的提高)						
2. 生产的质量(工作的质量)						
3. 工作安全						
4. 环境维护						
5. 员工的态度及士气						
6. 员工出勤情况						
7.						
8.						
9.						
10.						

填表部门：_____

填 表 人：_____

九、团体训练申请表

训练名称				时间	起迄共（小 时）	
讲师、训练执行人				训练地点		
受 训 部 门				训练方式		
训练的内容及课程概述：					预定参加者：	
训练前受训者停留的水准：						
训练的目标：						
训练所需经费预估：						
审 核	姓 名	日 期	姓 名	日 期	姓 名	日 期

十、个人外部训练申请表

姓名		工号		部门		职位	
受 训 机 构				受 训 课 程			
备 注							
我个人希望参加上项机构所举办的训练,训练课程细目如下,所需经费希由公司负担,此项训练必能增加我未来的工作效率,其中课程训练时间,如有任何改变,我必得依照公司规则通知有关部门。受训练时间个人如触犯任何公司训练规则,愿意由公司扣除本人薪水以抵缴公司代付的学费。							
课 程 内 容	名 称			日期起	日期迄	学 费	
审 核	姓 名		日 期	姓 名		日 期	

十一、个人训练/教学记录表

个 人 训 练 记 录				
入 厂 前	训 练 课 程	时间(年、月)	共计(小时)	地 点
入 厂 后				

个 人 教 学 记 录				
入 厂 后	训 练 课 程	时间(年、月)	共计(小时)	地 点

姓名_____ 工会_____ 部门_____ 职位_____