

## | 第二章 |

# 现代企业制度

### 知识目标

- » 了解企业制度的概念、现代企业制度的概念；
- » 理解现代企业制度的特征；
- » 熟知现代企业制度的组织形式及构成；
- » 掌握现代企业产权制度、组织制度、管理制度、公司治理结构的内容。

### 技能目标

- » 能够实际分析公司制企业的产权制度、组织制度和管理制度；
- » 能够为存在制度缺陷的企业制定改进措施。



## 开篇案例

### 股份制规范产权使东冠得以发展

杭州东冠集团公司是1995年改制改为股份制的,公司原来实行的是集体资产管理体制,属于股份合作制的形式,但企业的产权不明晰,缺乏自主权,做什么都得向行政领导请示,虽然外部环境已为市场经济了,但企业内仍是官僚经济体制:经营者、中层管理者等相关权责不清晰,积极性不高,工人也不关心企业发展;技术改造投入力度不够,企业发展后劲不足,已面临生死存亡的境地。

**问题诊治:**该企业虽然建立了股份合作制的形式,但并没有真正使企业成为独立法人,没能按权责相应建立起完整的产权制度、组织制度和管理制度,因此要使该企业真正地恢复活力,必须对其按现代企业制度进行改革。

**改革实践:**东冠集团将原有资产界定为两部分,即集体所有的资产和公司职工所有的资产。在此基础上,发动职工个人、企业中层管理者和技术入股,由此形成了一个代表村、企业和公司员工个人共同利益的有限责任公司,并由村经济合作社、职工持股会和个人投资基金会行使所有权。同时,公司还对下属12家子公司进行有限责任公司改造,完全按现代企业制度形式建立。这样,公司摆脱了政企不分的多头领导,完全行使法人财产权;经营者的风险意识和责任意识增强,有效地进行科学管理决策,企业从而获得了迅速发展。

**管理启示:**作为市场经济最重要的微观经济主体,企业必须逐步建立起适应社会主义市场经济体制的现代企业制度,使企业成为真正独立的企业法人,明晰产权,明确权责,建立健全的组织制度和管理制度,只有这样才能提高企业的国内和国际竞争力,增强企业的长远发展能力。

## 第一节 现代企业制度及其特征

### 一、企业制度的概念

企业制度是随着社会生产力的发展变化而逐渐演变的。社会化大生产的发展产生了工场手工业和机器大工业,在此基础上形成了工厂。为了保证工厂的正常进行,需要建立一套工厂组织管理制度,即工厂制度,这就是企业制度的起源。

机器大工业推动着企业制度不断变革。由于社会生产力的发展,单个资本已无法满足进行大规模生产所必需的企业资本,企业资本社会化和股份制企业制度由此产生。股份制公司通过改变社会资本的组合,满足了企业资本规模扩张和生产扩张的要求。

现代社会,科技的迅猛发展与知识的不断进步,带来社会生产力的极速发展,需要建立与之相适应的企业制度,这就是企业制度演变的规律。

企业制度包括企业的所有制形式、经营形式、法律形式以及管理形式等内容,其核心是以

产权制度为基础的组织制度和管理制度。

企业制度所涉及的企业形态是指企业的所有制关系和反映这种经济关系的法律形态,它包括企业的经济形态、经营形态和法律形态。其中,企业的经济形态即为所有制形式,其核心也即产权问题;企业的经营形态即为企业的经营形式;企业依法设立的企业形态则为企业的法律形态,主要包括业主制企业、合伙制企业和公司制企业三种形式。企业具体形态中主要体现了企业的产权制度和组织制度,企业的管理制度也是企业制度的重要组成部分。企业的管理制度有广义与狭义之分,广义的管理制度包括公司治理结构、经营管理制度等,本章所指管理制度为狭义的管理制度,即经营管理制度。

综上所述,企业制度是企业产权制度、企业组织制度和企业管理制度的总和,其中企业产权制度是企业制度的基础和核心,产权制度的变化会引起其他制度形态的变化,而随着社会生产力的发展,组织制度和管理制度的变化又会促使产权制度发生变化,三者分别构成企业制度的不同层次。因此,企业制度是一个动态的范畴,它随着生产力的发展而不断演进和创新。

我国传统的国有企业制度已不适应社会主义市场经济的发展要求,存在明显的弊端,如产权关系模糊、投资主体单一、企业部门行政化、外部管理不规范、经营目标不准确等,因此必须进行企业制度的改革,建立和完善现代企业制度。

## 二、现代企业制度的概念

### (一) 现代企业制度的概念

在党的十四届三中全会上通过的《关于建立社会主义市场经济若干问题的决定》中首次提出我国国有企业改革的方向是建立现代企业制度,现代企业制度的基本特征是产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学。1999年9月党的十五届四中全会再次强调要建立和完善现代企业制度,并重申了对现代企业制度基本特征的“十六字”总体要求。

现代企业制度应该是在现代市场经济中占有主导地位、最具发展前途的企业制度。在现代市场经济中,企业制度的形态主要有业主制企业、合伙制企业和公司制企业,而在这三种企业制度形态中,公司制企业是占有主导地位 and 最具发展前途的现代企业制度。

综上所述,现代企业制度是指以完善的企业法人制度为基础,以有限责任制度为保证,以公司制企业为主要形态,以产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学为条件的新型企业制度。

现代企业制度的主要内容包括:企业法人制度、有限责任制度、企业产权制度、企业组织制度和企业管理制度,而企业法人制度和有限责任制度是以企业产权制度为基础的,寓于企业产权制度当中。因此,现代企业制度的主要内容可以更精确地表述为现代企业产权制度、现代企业组织制度和现代企业管理制度,其具体内容将在第二节进行详细介绍,在此不再赘述。

### (二) 现代企业制度的组织形式▲

公司制企业是现代企业制度的主要组织形式,而现代公司制企业又主要包括股份有限公司和有限责任公司,因此建立现代企业制度从组织形式上讲就是要公司化。

#### 1. 有限责任公司

根据我国《公司法》的规定,有限责任公司是指股东人数在50人以下,股东以其出资额为限对公司承担责任,公司则以其全部资产为限对公司债务承担有限责任的企业法人。有限责任公司具有以下几个特点:



视频  
现代企业制度  
是国企改革的关键

(1) 股东人数有严格的数量限制。有限责任公司的股东必须在 50 人以下, 股东数量为 1 人的, 为一人有限责任公司。

(2) 股东出资必须达到法定最低限额。有限责任公司注册资本的最低限额为三万元人民币, 有些法律、法规对有限责任公司注册资本的最低限额有较高规定, 则要从其规定。如我国《证券法》规定, 设立综合类证券公司, 注册资本最低限额为五亿元人民币, 经纪类证券公司注册资本最低限额为 5 000 万元人民币。

(3) 公司的全部资产不分为等额股份, 也不发行股票, 其设立方式只能是发起设立, 不能采取募集设立。我国《公司法》规定, 有限责任公司成立后, 须向股东签发出资证明书。

(4) 公司股份转让有严格的限制。有限责任公司的股东之间可以相互转让其全部或部分股权, 股东向股东以外的人转让股权的, 应当经其他股东过半数通过。经股东同意转让的股权, 在同等条件下, 其他股东有优先购买权。未经过半数通过的, 不同意的股东应购买转让股权, 不购买的, 视为同意转让。

## 2. 国有独资公司

国有独资公司是指由国家单独出资、由国务院或地方人民政府委托本级人民政府国有资产监督管理机构履行出资人职责的有限责任公司。我国《公司法》规定, 国有独资公司的设立和组织机构适用特别规定, 没有特别规定的, 适用有限责任公司的相关规定。这些特别规定决定了国有独资公司的主要特点, 主要包括以下几个方面:

(1) 国有独资公司章程由国有资产监督管理机构制定, 或者由董事会制定, 报国有资产监督管理机构批准。

(2) 国有独资公司不设股东会, 由国有资产监督管理机构行使股东会职权。

(3) 国有独资公司设立董事会, 依照法律规定的有限责任公司董事会的职权和国有资产监督管理机构的授权行使职权。

(4) 国有独资公司设经理, 由董事会聘任或解聘。经国有资产监督管理机构同意, 董事会成员可以兼任经理。

(5) 国有独资公司的董事长、副董事长、董事、高级管理人员, 未经国有资产监督管理机构同意, 不得在其他有限责任公司、股份有限公司或其他经济组织兼职。

(6) 国有独资公司监事会成员不得少于五人, 其中职工代表比例不得低于 1/3。

## 3. 一人有限责任公司

一人有限责任公司是指只有一个自然人股东或一个法人股东的有限责任公司, 是有限责任公司的一种特殊表现形式。我国《公司法》规定, 一人有限责任公司的设立和组织机构适用特别规定, 没有特别规定的, 适用有限责任公司的相关规定。一人有限责任公司具有以下几个特点:

(1) 一人有限责任公司的注册资本最低限额为 10 万元人民币。

(2) 一个自然人只能投资设立一个一人有限责任公司, 该一人有限责任公司不能投资设立新的一人有限责任公司。

(3) 一人有限责任公司不设股东会, 法律规定的股东会职权由股东行使, 当股东行使职权作出决定时, 应当采用书面形式, 并由股东签字后置备于公司。

(4) 一人有限责任公司的股东不能证明公司财产独立于股东自己财产的, 应当对公司债务承担连带责任。



#### 4. 股份有限公司

股份有限公司是指由两个以上股东共同投资设立的,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,公司以其全部资产为限对公司债务承担有限责任的企业法人。股份有限公司具有以下几个方面的特点:

- (1) 设立方式分为发起设立和募集设立。
- (2) 公司全部资本分为若干等额股份,股东以其所持股份为限对公司承担责任。
- (3) 公司经批准可向社会公开发行股票,股东不能要求退股,但可以通过自由买卖股票而转让股份。
- (4) 公司须向公众公开披露财务状况。

股份有限公司是现代市场中最适合大中型企业、最具生命力和发展前途的组织形式,较之其他公司组织形式有许多优点:

- (1) 股份有限公司是一种能够大规模筹集资本、为企业提供多种筹资方式和筹资渠道的最有效的组织形式,同时,这种组织形式为众多分散的投资者提供了便利条件。
- (2) 股份有限公司有一套科学、完整的管理组织机构,即公司内部治理结构,在公司内部各利益相关者之间建立起相互激励、相互制约的机制,有利于维护公司各方面的利益。
- (3) 股份有限公司的治理模式将企业的经营管理置于社会监督之下,小股东利用手中的股票“用脚投票”,即当股东认为企业经营管理不善时,就会抛售手中的股票,从而对公司的经营者形成激励,激励其努力提高企业的经济效益。

### 三、现代企业制度的特征▲

从企业制度演变的过程看,现代企业制度是适应现代社会化大生产和市场经济体制要求的一种企业制度,也是具有中国特色的一种企业制度,我国国有企业改革的方向就是建立现代企业制度。因此,在我国,现代企业制度必须体现具有中国特色的制度特征。党的十四届三中全会通过的《关于建立社会主义市场经济若干问题的决定》明确提出现代企业制度的基本特征是产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学。

#### (一) 产权清晰

产权清晰是指要以法律形式明确企业出资者与企业之间的基本财产关系。涉及国有资产的,尤其要明确企业国有资产的直接投资主体,即明确哪个政府部门是企业国有资产的直接出资者,并将其人格化;同时,还要明确国家或代表国家的相关政府部门作为企业国有资产出资者的有限责任,彻底改变国家对企业债务实际上承担无限责任的状况,维护国有资产的合法权益。

从国有企业改革的角度,国有企业产权清晰主要包括以下三个层次的内容:

(1) 国有企业产权清晰第一个层次的内容为,要弄清每个国有企业的资产总额及其构成,包括流动资产、固定资产、无形资产以及其他类别资产。在进行资产界定时,要根据社会主义市场经济体制的要求,按照法定程序、运用科学的方法对各项国有资产进行资产评估,最终目的是确保国有资产的保值增值。

(2) 国有企业产权清晰第二层次的内容为,要明确资产所有者代表。国有资产的所有者是全民,社会主义国家是全民的代表,在这一理论前提下,更重要的是,要在实践中继续明确由谁代表国家来行使国有资产所有者职能,怎样落实国有资产管理、监督和经营责任制,明

确责、权、利关系,使经营国有资产的国有企业真正成为独立的法人实体和市场竞争主体。

(3) 国有企业产权清晰第三层次的内容为,要全面、动态地理解和应用“产权清晰”,即在社会主义市场经济条件下,对“产权清晰”要进一步从产权流动、产权交易、资源配置的角度来理解和应用。通过加快国有资产流动,积极、慎重地推进产权交易,实行市场化的资源配置方式,来充分利用企业现有的生产能力扩大再生产,提高企业的管理水平,促进企业的长远发展。

从一般公司制企业的角度来说,产权清晰就是要求对企业的财产归谁所有、由谁占有、由谁使用、由谁处分的系列权利关系的分配清晰。在现代企业制度下,企业的各种权利既可集中于一个权利主体,也可分离、归属于不同的权利主体,但其权利分配和权利关系一定要清晰、明确。企业资产的所有权归属于出资者,而企业享有完全的法人财产权。要使产权明晰,必须使出资者的所有权和企业的法人财产权相分离。例如,企业在经营活动中的借贷资金形成企业法人财产而不形成出资者的产权。

## (二) 权责明确

权责明确是指在产权清晰、建立公司制度、完善企业法人制度和有限责任制度的基础上,明确界定企业出资者与企业法人对企业财产应享有的权利、应承担的责任和应履行的义务。

在现代企业制度形态中,所有者按其出资额享有资产受益、重大决策和选择管理者的权利,对企业债务承担相应的有限责任。企业在其存续期间,对由各个投资者投资形成的企业法人财产拥有占有、使用、处置和收益的权利,企业以企业全部法人财产对其债务承担有限责任;经营者受所有者的委托在一定时期和范围内拥有经营企业资产及其他生产要素并获取相应收益的权利;劳动者按照与企业的合约拥有就业和获取相应收益的权利。与上述权利相对应的则是责任。明确责任就是明确界定企业所有者、经营者、劳动者及其他企业利益相关者各自的责任和义务,以完成企业的使命和任务。

由于所有者、经营者、劳动者在企业中的地位 and 作用是不同的,因此他们的权利和责任也是不同的。“权责明确”就是要合理区分和明确确定企业所有者、经营者和劳动者各自的权利和责任,使权利和责任相对应或相平衡;在所有者、经营者、劳动者及其他利益相关者之间建立起相互依赖又相互制衡的机制,明确彼此的权利、责任和义务,相互监督与制约。

## (三) 政企分开

政企分开是指在明晰产权、明确权责的基础上,实行政府与企业的职能分离,建立适应社会主义市场经济体制的新的政府与企业的关系。实行政企分开,有以下两个层次的任务:

第一个层次的任务是,把政府的国有资产所有权职能与社会经济管理职能分开,积极探索国有资产经营的方式和途径,清晰界定国有资产出资者与企业法人之间的产权关系。政府是国有资产的代表,享有资产所有权,依然行使所有者的职能,但必须把它与政府的社会经济管理职能分别界定清楚,各司其职。

第二个层次的任务是,把政府的行政管理职能与企业的经营管理职能分开。政府对企业的责任是运用各种行政、经济、法律等手段对企业进行引导和监督,而不是直接的经营管理。

政府应把企业经营权归还给企业,把政府行使的行政管理职能、宏观调控职能与企业的经营职能相分离,把企业原来承担的社会职能分离后交还给政府和社会,如住房、医疗、养老、社区服务等。



#### (四) 管理科学

管理科学是指在产权清晰、权责明确、政企分开的基础上,把改革与企业内部管理有机地结合起来,在企业内部形成一套科学的管理体系和制度。管理科学要求企业建立和完善与现代化生产相适应的各项管理制度,其目的是积极应用现代化科技成果,在管理人才、管理思想、管理组织、管理方法、管理手段等方面实现管理的现代化。

因此,“管理科学”中的管理既包括质量管理、生产管理、供应管理、销售管理、研究与开发管理、财务管理、人事管理等狭义的企业管理所包含的内容,也包括广义的企业管理所包含的内容,如企业组织管理。企业组织管理是通过建立规范、合理的组织机构和组织制度,使企业的权力机构、决策机构、执行机构以及监督机构之间的权责明确,形成一套有效的激励约束机制。对于管理是否科学,可以从企业所采取的具体管理方式和管理手段的“先进性”来判断,但根本的还是要靠管理的经济效益来验证和评判。

## 第二节 现代企业制度的构成

### 一、现代企业产权制度★

现代企业产权问题的核心是企业的产权配置与企业绩效,即如何通过产权的优化配置提高企业的剩余问题。它包括出资者所有权、法人财产权、剩余索取权、控制权。现代企业产权制度则是由构成现代企业产权的出资者所有权、法人财产权、剩余索取权、企业控制权组成的,以及由此派生出的有限责任制度、经理层持股计划、员工持股计划等制度安排的总称。

#### (一) 出资者所有权

企业的出资者按其投入的资金份额享有作为所有者的权益,即享有资产的受益权、参与企业重大决策的权利和选择管理者等权利。出资者只以其投入的资金数额为限对企业债务承担责任。出资者财产所有权与企业经营权、法人财产权的分离使得出资者不直接参与企业具体的经营管理活动,但重大经营决策仍需股东大会通过,出资者对企业享有最终所有权。

#### (二) 法人财产权

法人财产权是针对股份制企业中出资者所有权与企业经营权相分离而提出的概念,它既不同于传统意义上的“经营权”,也不同于产权意义上的“控制权”。企业法人财产权(企业法人财产所有权)是建立在完整财产所有权基础上的现代产权,其含义是以董事会成员或经理为代表的企业(公司)法人对由股东投资形成的全部财产依法享有占有、使用、处分和部分收益的权利。

#### (三) 剩余索取权

企业剩余索取权是指对企业生产经营的最终结果即剩余(利润)的要求权。在古典企业中,企业的出资者就是企业的剩余索取者,但在现代企业制度下,企业所有权与经营权分离,为改变对经营者激励不足的状况,使经营者努力实现股东的利益,经营者也可以享有部分剩余索取权,使其与其他股东利益更紧密地联系在一起。

#### (四) 企业控制权

在公司制企业发展之初,经理人员只是处于股东会和董事会严格控制之下的一般经营

者。而随着科技的迅猛发展和生产规模的不断扩大,管理在企业经营发展中的地位越来越重要。19世纪末,马歇尔提出企业家的经营管理才能是生产的第四个要素。越来越脱离生产的小股东不得不将企业的直接经营管理委托给具有专门管理才能的人,从而出现了资本所有权与控制权在某种程度上的分离。经理人员逐渐掌握了某种程度上的企业实际控制权,股东与经理人员的利益偏好发生冲突。

股东的利益偏好主要体现在希望以较小的享受成本带来更高的企业价值或股东财富,股东不会完全舍弃利润而一味追求规模扩张;而经营者的利益偏好主要体现在希望在提高企业价值或股东财富的同时能更多地增加享受。在缺乏股权激励或股权激励不足的情况下,利润归股东所有,企业规模的扩张是经营者地位提高的表现;同时,经营者通过刻意努力使自己的决策权扩大化,这也是经营者具有成就感的来源之一;追求在职享受、在职消费也是经营者的利益偏好,如追求豪华办公室、豪华轿车,出差时追求豪华服务等。

股东与经理人员的这种利益偏离使得如何激励经理人员的主动性、约束其行为以最大化地满足股东利益,成为企业长期发展中极为重要的问题。在企业内部,对经理人员的激励机制主要是通过其薪酬体系的设计来实现,使其与对企业、对股东的贡献紧密相连,最大限度地实现股东与经理人员的利益趋同。经理人员的薪酬体系一般由固定工资、奖金、股票和股票期权构成。在企业外部,对经理人员的激励和约束主要通过产权交易、经理人市场、产品市场、资本市场来实现。

在理论上,企业的所有者应享有企业最终控制权,但由于上述问题的存在,高级经理有可能实际掌握控制权;在企业管理实践中,究竟是股东、董事会,还是高级经理掌握企业实际控制权,可能还要根据不同企业的不同情况而定。

### (五) 有限责任制度

有限责任是指当公司破产时,股东仅以其出资额为限对公司债务和亏损承担责任。有限责任制度是企业获得独立的法人财产权后,保障股东权益不受经营者侵害、减少和避免经营风险的一种有效制度安排。有限责任制度包含两个方面的内容:一是企业作为独立法人以其全部财产为限,对其债务承担有限责任;二是企业在实行破产清算时,出资者以投入企业的出资额为限,对企业债务承担有限责任。

### (六) 经理层持股计划

全体股东将部分剩余控制权委托给代表自己利益的董事会,而董事会为进一步提高决策效率,又将企业的日常经营权委托给了经理层,使经理层掌握了部分剩余控制权。“所有权”与“控制权”两权分离而又适度结合的具体表现是经理层和股东分享所有权,即通过“经理层持股计划”赋予高级经理人员一定的股权,以激励其像管理自己的企业一样维护所有股东的利益。为了降低代理成本而进行的制度创新——“经理层持股计划”在某种程度上形成股东与经理层分享企业所有权的产权分配格局。

### (七) 员工持股计划

员工持股计划是使公司员工有条件地持有公司股份的一种制度安排,如对公司有重大贡献的员工给予其股份奖励、允许公司员工出资认购本公司部分股权等。员工持股计划是现代公司制企业所有权的又一次分离,它反映了企业所有权在非人力资产所有者和人力资产所有者之间的重新配置,反映了普通员工作为人力资产所有者对企业所有权的分享。这种产权制度使公司员工的主人翁地位增强、公司的凝聚力增强,进一步分散了公司股权,增加了善意并



购和接管的难度。

## 二、现代企业组织制度▲

根据新制度经济学理论,组织本身就是制度的体现,就是一种制度安排。现代企业组织制度主要有三种制度形式:U型企业制度、M型企业制度和H型企业制度。

### (一) U型组织制度

U是英文Unitary的缩写,其基本含义是“单一的”。U型组织制度结构是以权力集中于企业高层管理者为特征的功能垂直型制度结构,可用图2-1来表示。

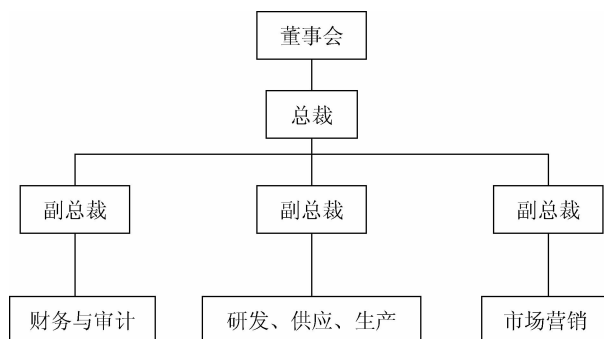


图 2-1 U型组织制度结构

在U型组织制度结构中,企业的生产经营活动按其功能被分成若干垂直管理的系统,如技术研发、生产、营销、财务等部门,每个部门直接由企业的最高机关和领导指挥,实行高度集权化管理,企业的资金运用、投资决策、营销策略、技术研发等均由总部控制。

U型组织制度的优点是权力统一集中,各部门之间容易协调,总部直接控制和配置资源,能够将资源用于效益较好的项目,有利于资源的优化配置。但这一制度结构也存在一定的缺陷,一方面由于组织层级较多,行政机关越来越庞大,造成信息传递和管理成本上升,企业领导层对短期市场波动反应不是很敏感,解决对策的执行时间较长,容易错失市场机会;另一方面,应该负责企业长远资源配置的高级经理,由于其日常经营事务占用的时间、精力较多,缺乏时间和精力来考虑长远的战略发展问题。

### (二) M型组织制度

M是英文Multidivisional的缩写,其基本含义是“多个的、混合的”。M型组织制度结构是总部与各事业部适当分权的制度结构,可用图2-2来表示。

在M型组织制度结构中,根据产品、服务、客户类型或区域的不同,将企业的业务划分为若干个事业部,各事业部下设立自己的职能部门,总部给予其很大程度的经营自主权,使其像一个独立的公司能够自主经营,而总部则从繁琐的日常经营事务中解脱出来,集中精力负责整个公司的长远战略规划。

威廉姆森将M型组织制度结构特点概括为以下几点:① 经营决策基本由各事业部独立作出。② 直接附属于总部的“精英集团”通过提供参谋与审计等方式,协助总部对各事业部进行控制。③ 总部负责战略决策和长远规划,只注重公司的总体绩效,不直接关心各事业部的绩效。④ 各事业部是一个独立的成本和利润中心,有着较好的协同性,更有利于追求公司总体利润的最大化。

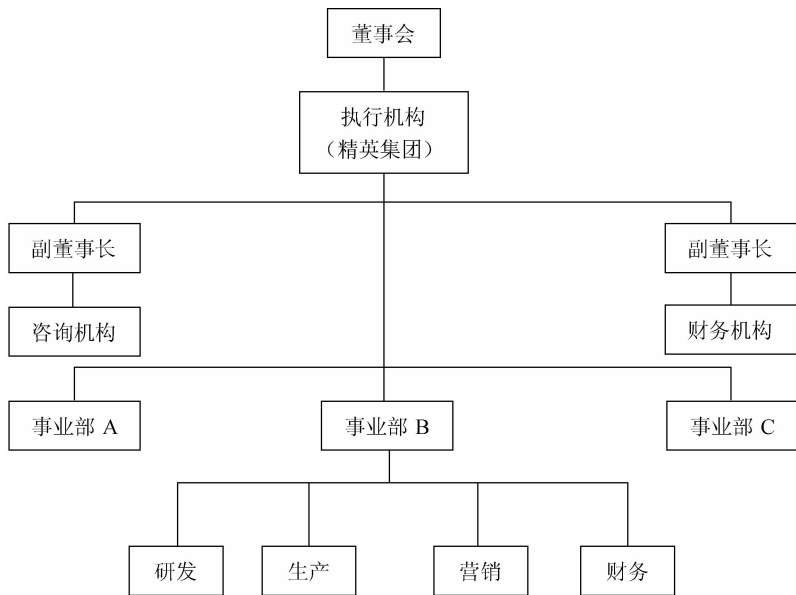


图 2-2 M 型组织制度结构

### (三) H 型组织制度

H 是英文 Holding 的缩写,其基本含义是“控制的”,H 型组织制度结构是“控股型”公司结构。H 型制度结构与 M 型制度结构的不同之处在于:在 M 型结构中,各事业部虽拥有很大的经营自主权,但它不具有法人资格;而 H 型结构是多个公司法人的组合,总公司处于控股地位,是权力中心,各分公司或子公司具有独立法人地位,拥有比事业部更大的权力。

在 M 型结构中,各子公司往往处于完全不同的行业,总公司只对子公司的投资承担有限责任,可有效分散总公司的财务风险。但由于子公司的独立性过强,总公司对子公司的决策必须经子公司的股东会或董事会通过,使得总公司对子公司的监督和控制难度和总体战略协调难度均增大。

在现代企业管理实践中,采用什么样的组织制度,需要企业权衡所处的行业、规模、发展战略等各个方面来进行选择。

## 三、现代企业管理制度▲

### (一) 现代企业管理制度的概念与特点

#### 1. 现代企业管理制度的概念

在日趋激烈的市场竞争中,现代企业经营管理活动也越来越复杂,为保证企业的管理效率,实现企业的经营目标,企业必须制定一套科学合理的经营管理制度,即现代企业管理制度。现代企业管理制度是人们在现代企业经营管理实践中的经验总结,是以文字形式固定下来,反映企业及其组成人员在经营管理活动过程中必须遵守的各种规则、流程和办法等的总称。

广义的现代企业管理制度既包括企业的内部治理结构,也包括企业内部制定的各项经营管理制度;狭义的现代企业管理制度仅指后者。狭义的现代企业管理制度主要包括战略管理、文化管理、人力资源管理、营销管理、生产作业管理、质量管理、物流管理、财务管理等方面



的内容。本节涉及的现代企业管理制度为狭义的概念。

## 2. 现代企业管理制度的特点

(1) 科学性。现代企业管理制度的制定应充分体现经营管理活动的客观规律,运用科学、先进的管理思想、管理方法、管理手段对企业进行科学管理。

(2) 权威性。现代企业管理制度一经确定下来,对企业的所有员工均具有约束力,必须按制度的规定执行任务,违反制度会受到相应的惩罚。

(3) 系统性。对企业经营管理的各个环节、各个层次分别制定具体、严密的管理制度,形成一套完整的现代企业管理制度体系。

(4) 稳定性。只有稳定的管理制度才能充分发挥约束和激励作用,朝令夕改的管理制度让人无所适从,不易贯彻执行,难以巩固。

## (二) 现代企业的管理制度

### 1. 战略管理制度

企业战略管理是企业持续、长远发展的保证,现代企业的战略管理有一套较为成熟的管理方法和管理流程。在具体管理实践中,现代企业一般对战略的制定、实施、评价与控制过程进行制度化,通过制度的规定来有效地实施战略管理。

### 2. 文化管理制度

现代企业对企业文化的重视已经上升到文化管理的高度,通过把企业的价值标准、企业的经营哲学、企业的行为准则、企业的道德规范、企业的形象、企业的责任等各个文化方面作为企业的管理制度确定下来,以激励、约束、引导员工的行为,凝聚力量,共同为企业目标而努力。

### 3. 人力资源管理制度

众多成功的企业都把人力资源看成是企业资源配置的第一要素,把人力资源管理看作企业管理的核心,人力资源相关管理制度的形成和不断完善是现代企业其他各项管理活动的前提和基础。人力资源管理制度主要包括人力资源规划、员工招聘与培训、薪酬管理、劳动关系管理、绩效评价等方面的制度。

### 4. 营销管理制度

现代企业处于一个技术飞速发展、市场不断扩大、竞争不断加剧的环境中,面对着越来越挑剔、越来越分散和多样化的顾客群体,从而使得市场营销成为企业获取和保持竞争优势的重要管理活动。营销管理制度主要包括销售计划管理制度、销售组织管理制度、销售业务管理制度、营销人员工作制度、广告策划制度等。

### 5. 生产作业管理制度

生产作业管理主要通过生产计划和生产控制来实现其职能。生产计划与生产控制系统是企业的生产指挥中枢,为使生产有条不紊地进行,必须建立严格健全的生产作业管理制度。生产作业管理制度主要包括生产部门组织与工作职责安排、生产技术管理制度、生产过程管理制度、生产设备管理制度、安全生产管理制度、监督和检查生产过程的相关制度等。

### 6. 质量管理制度

没有质量就没有顾客,也就没有效益,质量是企业的生存之本。质量竞争日趋激烈,质量

管理在企业管理中的地位也日趋重要。通过实施严格完善的质量管理制度生产出优质产品,将为企业赢得竞争优势。质量管理体系主要包括企业根据自身实际情况制定的质量标准、质量控制程序、质量控制方法、质量检验程序和方法、质量改进方法等。

### 7. 物流管理制度

物流管理是当代最有影响的新型管理活动之一。它通过将管理工程与技术工程结合起来,应用系统工程的成果,提高了物流的效率,更好地实现了物流的时间和空间效益。因此,现代企业必须建立起先进的物流管理制度和流程。物流管理制度主要包括物资采购与供应计划、库存管理制度、仓库管理制度、生产物流计划、销售中的物流管理制度、服务环节的物流管理制度等。

### 8. 财务管理制度

资金是企业进行生产经营的基本要素,围绕资金形成了企业的各种财务活动和财务关系,财务管理通过组织企业财务活动、处理企业财务关系,为企业的生存、发展和持续经营提供资金保证,是企业的一项重要职能。财务管理制度则包含了投资计划、现金管理制度、财产管理制度、成本和利润相关管理制度、财务控制与审计制度等财务管理过程的各个方面。

## 第三节 公司治理结构▲

### 一、公司治理结构的概念

现代企业产权制度是企业出资者所有权、法人财产权、剩余索取权、控制权的有效结合,它必然要求在企业所有者与经营者之间形成一套对企业进行管理和控制的相互制衡机制,这套机制就是公司治理结构,又称为法人治理结构。它主要由股东大会、董事会、高级经理、监事会构成,对于上市公司还包括独立董事制度。良好的公司治理结构是现代公司运行和管理的基础,可以有效激励董事会和经理努力实现公司和股东利益。

尽管公司治理结构这一术语被广泛使用,并且已得到理论界和实务界的充分重视,都在努力探索、完善其组织形式,但目前依然没有形成统一的概念界定。我们采用1999年由29个发达国家组成的经济合作与发展组织(OECD)理事会通过的《公司治理结构原则》中对公司治理结构的界定:“公司治理结构是一种据以对工商公司进行管理和控制的体系,它明确规定了公司的各个参与者的责任和权利分布,诸如董事会、经理层、股东和其他利害关系者,并且清楚地说明了决策公司事务时所应遵循的规则和程序。同时,它还提供了一种结构,使之用以设置公司目标,也提供了达到这些目标和监控运营的手段。”

一般来说,理想的公司治理结构要达到以下目标:

(1) 能够保证经营者从公司、股东利益出发来运用公司的经营管理权和实际控制权,而非只顾个人利益,侵害公司或股东利益。

(2) 能够给经营者足够的实际控制权自由经营管理公司,充分发挥其职业经理人的管理能力,尤其要使其创新能力得到充分发挥。

(3) 能够使股东充分独立于职业经理人,保证股东自由买卖公司股票,充分满足投资者对资产流动性的要求,使现代企业成为真正的开放性公司。



然而,上述理想目标在现实中很难完全实现,不同的公司要有适合自己的不同的治理结构。目前,我们所要做的是,根据公司外部环境和内部条件的变化逐步完善公司治理结构。

## 二、公司治理结构的构成

### (一) 股东大会

#### 1. 股东大会的性质及组成

股份有限公司的股东大会是公司的权力机构,它对外不直接代表公司,对内也不直接从事经营管理活动,但它有权决定公司的重大事项,股东大会作出的决定,公司的其他机构都必须执行。股东大会由全体股东组成,公司的任何一个股东,无论其所持股份多少,都是股东大会的成员。

#### 2. 股东大会的职权

① 决定公司的经营方针和投资计划。② 选举和更换由非职工代表担任的董事、监事,决定有关董事、监事的报酬事项。③ 审议批准董事会的报告。④ 审议批准监事会或监事的报告。⑤ 审议批准公司的年度财务预算方案、决策方案。⑥ 审议批准公司的利润分配方案和弥补亏损方案。⑦ 对公司增加或者减少注册资本作出决议。⑧ 对发行公司债券作出决议。⑨ 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。⑩ 修改公司章程。⑪ 公司章程规定的其他事项。

此外,上市公司的股东大会还有权对公司聘用、解聘会计师事务所作出决议;审议代表公司发行在外有表决权股份总数的5%以上的股东的提案;审议法律、法规和公司章程规定应当由股东大会决定的其他事项。

#### 3. 股东大会的形式

股东大会分为股东大会和临时股东大会两种。

股东大会是指依照法律和公司章程的规定每年按时召开的股东大会,我国《公司法》规定,股东大会应当每年召开一次。

临时股东大会是指股份有限公司在出现召开临时股东大会的法定事由时,应当在法定期限两个月内召开的股东大会。

#### 4. 股东大会的决议

股东出席股东大会会议,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过半数通过。但股东大会作出修改公司章程、增加或减少注册资本以及公司合并、分立、解散或变更公司形式的决议,必须经出席会议的股东所持表决权的2/3以上通过。《公司法》和公司章程规定,公司转让、受让重大资产或对外提供担保等事项必须由股东大会作出决议。

### (二) 董事会

#### 1. 董事会的性质及组成

董事会是股东大会的执行机构,由股东大会选举产生,对股东大会负责,同时也是公司的常设决策机构。董事会成员为5~19人,可以有职工代表;董事的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。



视频  
巴菲特股东大会

## 2. 董事会的职权

① 召集股东大会会议,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 制定公司的年度财务预算方案、决算方案。⑤ 制定公司的利润分配方案和弥补亏损方案。⑥ 制定公司增加或减少注册资本以及发行公司债券的方案。⑦ 制定公司合并、分立、变更公司形式、解散的方案。⑧ 决定公司内部管理机构的设置。⑨ 决定聘任或解聘公司经理及其报酬事项,并根据经理的提名决定聘任或者解聘公司副经理、财务负责人及其报酬事项。⑩ 制定公司的基本管理制度。⑪ 公司章程规定的其他职权。

## 3. 董事会的决议

董事会作出决议必须经全体董事的过半数通过。董事会决议的表决实行一人一票,在实践中,表决票一般分为赞成票、否决票和弃权票三种类型。

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、行政法规或公司章程、股东大会决议,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。

## 4. 董事长

董事长是从具有董事资格的人员中选任、在董事会上以全体董事的过半数选举产生的,是公司的最高负责人。若董事长为公司的法定代表人,则董事长代表公司从事一切对外活动。董事长按照法律规定和董事会的授权行使职权。

### (三) 经理

由于公司董事会的组成人员(即董事)不一定是管理专家或技术专家,而公司的日常经营管理活动要求公司必须具备精通管理、技术的专门人员,因此而设置经理。经理由董事会决定聘任或解聘。这里的经理指公司的总经理。经理在董事会的领导下对公司的生产经营实施直接领导、指挥和管理,对董事会负责,依法行使下列职权:

① 主持公司的生产经营管理工作,组织实施董事会决议。② 组织实施公司年度经营计划和投资方案。③ 拟订公司内部管理机构设置方案。④ 拟订公司的基本管理制度。⑤ 制定公司的具体规章。⑥ 提请聘任或解聘公司副经理、财务负责人。⑦ 决定聘任或解聘除应由董事会决定聘任或解聘以外的负责管理人员。⑧ 董事会授予的其他职权。

总经理行使上述职权主要通过以总经理为首的日常行政管理体系来实施,具体表现为董事会领导下的总经理负责制。总经理领导下的日常行政管理体系一般包括总经理、副总经理、各部门经理、总经济师、总会计师、总工程师等。

### (四) 监事会

#### 1. 监事会的性质及组成

监事会由股东大会和公司员工选举产生的监事组成,对董事会及其成员、高级经理人员行使监督职能,是公司的监督机构。股份有限公司的监事会成员不得少于三人,其中应当包括股东代表和公司职工代表,职工代表的比例不得低于1/3,具体比例由公司章程规定。公司的董事、高级经理人员不得兼任监事。

#### 2. 监事会职权

① 检查公司财务。② 对董事、高级管理人员执行公司职务的行为进行监督,对违反法律、行政法规、公司章程或股东大会决议的董事、高级管理人员提出罢免的建议。③ 当董事、



资料  
中国富豪榜  
前五名



高级管理人员的行为损害公司利益时,要求董事、高级管理人员予以纠正。④ 提议召开临时股东大会,在董事会不履行规定的召集和主持股东大会会议职责时召集和主持股东大会。⑤ 向股东大会会议提出提案。⑥ 依照《公司法》的规定对董事、高级管理人员提起诉讼。⑦ 公司章程规定的其他职权。

监事可以列席董事会会议,并对董事会决议事项提出质询或建议。监事会发现公司情况异常可以进行调查,必要时可聘请会计师事务所等协助其工作,费用由公司承担。

### (五) 上市公司治理结构的特别制度安排

上市公司是指其股票在证券交易所上市交易的股份有限公司。我国《公司法》对上市公司组织及活动原则进行了特别规定,主要包括以下几个方面:

#### 1. 增加股东大会特别决议事项

上市公司在一年内购买、出售重大资产或者担保金额超过公司资产总额 30% 的,应当由股东大会作出决议,并经出席会议的股东所持表决权的 2/3 以上通过。

#### 2. 上市公司设立独立董事

为弥补监事会职能缺失,更好地保护整个公司利益和小股东的利益,上市公司还应建立和完善独立董事制度。独立董事是指不在公司担任除董事外的其他职务,并与其受聘的上市公司及其主要股东不存在可能妨碍其进行独立、客观判断的关系的董事。一般来说,独立董事由具有法律、经济、财会等方面的专业知识、社会信用良好的人士担任。与公司或控股股东、实际控制人有利害关系、可能妨碍对公司事务进行独立客观判断的,不得担任独立董事。

独立董事除了应履行董事的一般职责外,还行使下列职权:对公司的关联交易、聘用或解聘会计师事务所等重大事项进行审核并发表独立意见;就上市公司的董事、高级管理人员的提名、任免、报酬、考核事项以及其认为可能损害中小股东利益的事项发表独立意见,行使部分监督职能。

#### 3. 上市公司设立董事会秘书

董事会秘书是指掌管董事会文件并协助董事会成员处理日常事务的人员,负责公司股东大会和董事会会议的筹备、文件保管以及公司股权管理,办理信息披露事务等事宜。董事会秘书是董事会设置的服务席位,既不能代表董事会,也不能代表董事长。他是公司的高级管理人员,承担法律、行政法规以及公司章程对公司高级管理人员所要求的义务。

#### 4. 关联关系董事的表决权排除制度

关联关系是指上市公司的董事与董事会决议事项所涉及的企业之间存在直接或间接的利益关系。上市公司董事与董事会会议决议事项所涉及的企业有关联关系的,不得对该项决议行使表决权,也不得代理其他董事行使表决权。该董事会会议由过半数的无关联关系董事出席即可举行,董事会会议所作决议须经无关联关系董事过半数通过。出席董事会的无关联关系董事人数不足三人的,应将该事项提交上市公司股东大会审议。

上述现代公司治理结构体现了决策权、执行权、监督权三权分离的原则,形成了由股东大会、董事会、经理、监事会、独立董事构成的公司治理结构的组织框架,如图 2-3 所示。

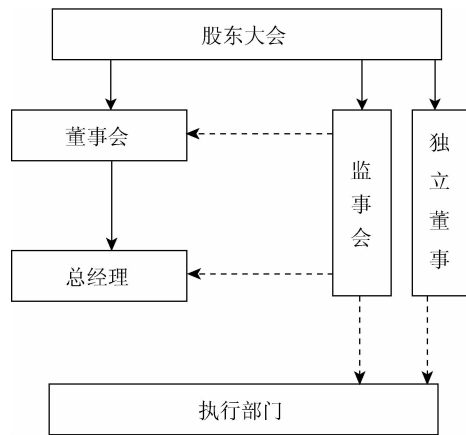


图 2-3 公司治理结构的组织框架

### 三、公司治理结构内部的相互制衡

上文阐述了股东大会、董事会、总经理、监事会、独立董事之间存在的不同职权划分，正是由于各自拥有的不同职权决定了公司治理结构中各构成部门之间的相互制衡关系。

#### （一）股东大会与董事会之间的相互制衡

##### 1. 董事会的产生

股东大会是股份制公司的最高权力机构，股东通过股东大会选举和约束董事会及其成员，对重大决策进行表决以维护自身的利益。但在某些情况下，股东大会的职能并不能得以充分发挥，其原因是多方面的：①“搭便车”心理导致小股东不参加股东大会或弱化小股东参加股东大会的积极性。②小股东存在强烈的“投机”心理，其最关心的是短期利益，即追求股票价值利差，这也导致小股东不愿花费时间和精力来参与企业的经营管理。③即使小股东没有“搭便车”心理和“投机”心理，其自我资源约束（小股东往往缺乏技术、管理、财务、法律、市场等方面的知识）使得小股东没有能力参与企业经营决策。④大股东是投资者而不是投机者，他们往往不愿意分红而希望其资本像滚雪球一样越滚越大，其参与企业经营决策的动机十分强烈，但大股东也可能存在上述资源约束，使得股东大会的决策不一定完全正确。股东大会的职能缺失导致董事会产生，由董事会行使所有者的部分职能。

##### 2. 股东大会与董事会之间的相互制衡

董事会受股东大会的信任委托，管理公司的法人财产、负责公司的运营，成为公司的经营决策层，其行为对全体股东负责。股东将公司交由董事会托管后，就不再直接干预公司的管理事务，也不能因正常的商业原因解聘董事。但当董事会不按法律、行政法规和公司章程的规定履行其职权，玩忽职守、滥用权利，未尽到受托责任时，股东可以起诉董事会或通过股东大会“用手投票”不再推举其连任。个别小股东如对董事的治理绩效不满意则可采取“用脚投票”的方式来惩罚董事会。

#### （二）董事会与高级经理之间的相互制衡

##### 1. 高级经理的产生

董事会行使所有者的部分职能，对公司资产的运作和增值负责，执行股东大会的决议，对





股东负责,对公司的某些重大业务和行政事务具有决定权。但董事会成员并不一定由懂管理、懂技术的专门人才组成,其经营管理公司的实际能力受到限制,因此,对于董事会的重要经营决策则需要通过聘任有经营管理才能的经理,由经理进一步执行。高级经理对董事会负责,执行董事会的决议,对企业法人财产拥有直接的经常性经营管理权,对经营结果直接负责。

## 2. 董事会与高级经理之间的相互制衡

高级经理作为代理人,其权利受到董事会委托范围的限制。高级经理人员的权利限制主要分为法定限制和意定限制。法定限制是指高级经理受法律、法规、公司章程的限制;意定限制是指高级经理受董事会的授权范围和决定所形成的限制。

经理的聘任有两种渠道,一是从董事会成员中选任,一是从企业外部聘任。在处理股东、董事会与经理人关系时关键是如何避免和解决逆向控制问题。因为,在现代公司制度中,公司越大,总经理掌握的各种直接信息就越多,股东、董事会掌握的信息就越少,在企业实际经营运作中可能会出现董事会难以控制经理行为的情况。董事会与高级经理人员之间形成的委托代理关系表明,董事会的主要职能已从经营管理转变为战略决策和对高级经理人员的制约,完善对高级经理人员的激励约束机制,是公司法人治理结构发挥有效制衡作用的重要环节。

### (三) 股东大会、监事会与董事会、高级经理之间的相互制衡

#### 1. 股东大会与董事会的相互制衡

股东大会作为公司的最高权力机构,拥有公司的最终控制权,但股东大会一旦选举产生董事会,授予董事会相应的职权,股东就不能再随意干涉董事会的决策。同时,董事会也受公司章程和股东大会授权范围的约束,不得从事与公司业务无关或损害公司、股东利益的活动,还要接受股东大会和监事会的监督、检查。

#### 2. 监事会与董事会、高级经理之间的制衡

高级经理受聘于董事会,对董事会负责,必须在董事会的授权范围内行使职权,代理公司管理日常经营业务。同时,高级经理还要接受监事会的监督。监事会成员由董事会任命,负责监督董事、经理的行为,保证其行为符合公司、股东的利益。对于发生的董事会及其成员、高级经理滥用职权,损害公司、股东利益的情况,监事会可以提请召开股东大会,改组董事会或更换董事,提请董事会更换总经理。

但由于监事会成员由董事会任命,其报酬也由董事会来决定,所以容易出现“逆向监督”问题,即实际上是董事会在某种程度上控制监事会,让监事会为其利益服务;与股东、董事相比,监事与企业没有明显的利益关系,因此监事会成员在进行监督时可能会更倾向于维护大股东的利益,而损害小股东的利益。如何让监事会充分发挥其监督检查作用是完善公司治理结构的重要内容。

### (四) 独立董事对董事、高级管理人员的制衡

对于上市公司设立的独立董事,其有权对上市公司的董事、高级管理人员的提名、任免、报酬、考核事项以及其认为可能损害中小股东利益的事项发表独立意见,从而对董事、高级管理人员的行为起到一定程度的制衡、约束作用。



## 思考练习

1. 什么是企业制度？企业制度的具体形态有哪些？
2. 什么是现代企业制度？现代企业制度的基本特征是什么？
3. 企业出资者所有权的含义是什么？
4. 如何理解企业法人财产所有权？
5. 现代企业产权制度包括哪些内容？
6. 现代企业如何选择适合自身发展的组织制度？
7. 现代企业管理制度包括哪些内容？
8. 如何理解现代公司治理结构中各机构之间的相互制衡关系？



## 案例分析

### 企业组织管理制度病的表现

#### 1. 组织机构臃肿, 决策实施艰难

相关案例: 某厂为一家生产照相机、测量仪器等光学仪器的工厂, 老厂长因年老体衰辞职以后, 厂里民主选举原来的秦副厂长为厂长。秦厂长是名牌大学精密仪器制造专业本科毕业生, 长期在该厂工作, 担任技术员、车间主任、分厂副厂长等职, 又学过企业管理。上任之后, 他看到组织机构存在不少问题: 全厂职工 2 400 人, 行政科室就有 56 个, 每个科室有科长、副科长, 还有好几名科员, 全厂科室干部 800 多人, 占全厂职工人数的 1/3。科室人多, 推诿扯皮现象非常严重, 造成管理效率低下。为此, 秦厂长决定进行组织机构调整, 把相关科室合并, 精简出来的人充实到第一线去。这一方案在各层次决策会上顺利通过, 各级干部也拥护, 但到具体实施方案时, 却难以进行。

#### 2. 组织僵化

相关案例: 某公司是一家超级市场, 由于其公司的商品管理员、销售员、出纳等都是由兼职的从业人员担任, 兼职人员只在一天当中极有限的时间来工作, 因此, 必须在限定的时间内适当地处理限定的工作。公司印制了“待客”、“商品陈列”、“现金出纳处理”、“销货场清理”等种种工作册给这些兼职人员使用。然而, 这些手册是根据正常状态的工作流程截取其特定的部分而制定的, 缺乏异常状况发生时的应对措施, 实际工作中妨碍组织的灵活运作, 造成了组织僵化。

#### 3. 组织机构不能适应规模变化

相关案例: 上海汽车工业销售总公司原名为上海汽车工业供销公司, 主要承担上海大众汽车的桑塔纳轿车国内总销售。该公司原来只是从事单纯供销业务的专业公司, 如今转变为一个集整车、配件经营、储运分流、材料供应、采购协调、库存管理、财务核算等为一体的大型综合性物资流通公司。随着公司的快速发展, 原来的组织机构暴露了许多弊端, 如流通不畅, 总经理工作负担繁重、决策缓慢, 权责不清, 权力高度集中等问题。公司原来的组织机构不得

&gt;&gt;&gt;&gt;&gt;&gt;

不进行改革。

#### 4. 组织中缺乏人本管理

相关案例:日本明星网计算机服务公司由津留晃一在 1982 年创立,一个 300 多人的高技术企业,年销售额曾高达 44 亿日元。被舆论界誉为高新技术的“希望之星”。然而,该企业只把员工视为赚钱的机器,忽视了员工的其他需求和员工的发展,致使企业失去了凝聚力,经历十年风光之后于 1992 年因负债 50 亿日元而倒闭。

人本管理的核心就是以人为中心进行管理。一个企业的建立当然是为了赚钱,然而一个员工进入企业接受管理却不仅仅是为了赚钱。一个人除了基本生存需要之外,还有更高级的心理需要,如社会需要、自我实现的需要等,这些都不是一个“钱”字能解决的。

#### 讨论题:

1. 你认为造成相关案例 1 中企业的具体实施方案难以实施的原因是什么?
2. 你认为相关案例 2 中企业的组织管理制度应如何改进?
3. 你认为相关案例 3 中企业的组织机构应如何改革才能适应企业规模扩大的要求?
4. 结合人本管理,谈谈企业如何将组织制度与人本管理有效结合起来。