

# 第一章

---

## 了解：公司基础知识

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

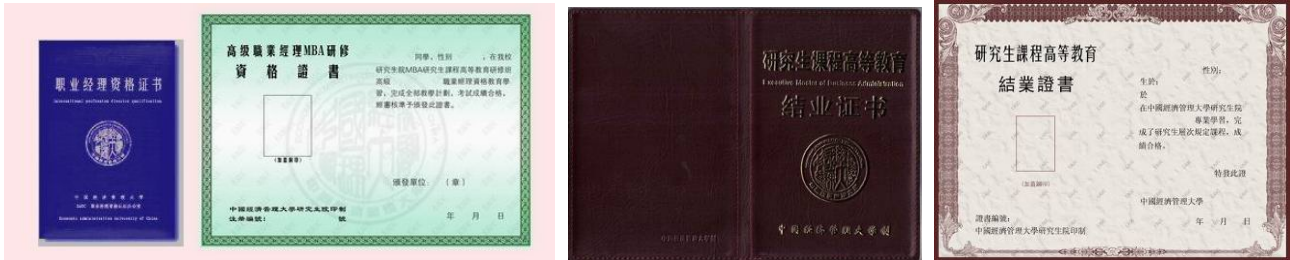
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020      收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015    账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行    支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505      户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234      户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023    户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071    用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。



## 第一节

### 公司的内涵

了解：公司基础知识

#### 第一章

## 一、公司的定义

### 1. 大陆法系国家对公司的定义

公司的概念是公司立法的基点，在不同的国家，对公司概念的认识不尽一致。在大陆法系国家，公司是指依法设立的以营利为目的的社团法人，具有以下特点：

(1) 公司须依法设立，即依各国的民法典、商法典或单行公司立法规定的条件和程序设立，并经公司登记后正式成立。

(2) 公司属于社团法人。法人分为公法人和私法人，而私法人又分为财团法人和社团法人。财团法人以财产的捐助为成立的基础，是财



产的组合；社团法人以社员的结合为成立的基础，是人的组合。公司是社团法人，意味着公司须由两个以上的成员组成。

(3)公司以营利为目的。大陆法系国家将社团法人又分为公益社团法人和营利社团法人。公司须以营利为目的，是营利社团法人。日本商法典规定：本法所谓公司是指以从事商行为目的而设立的社团。德国商法典只分别对各种公司的定义作出规定，而无关于公司定义的规定。

## 2. 英美法系国家对公司的定义

在英美法系国家，公司是指由法律赋予其存在，并与其发起人、董事和股东截然分开的法人团体。这种团体无论是否具有营利性，也无论为何目的而组成，都可以称为公司。

### (1) 英国对公司的定义

在英国，公司可以分为两大类即单独法人和团体法人。前者在任何时候都由一人或他的继承人所组成，其成员具有继承的特性，因而该法人是持续的并超越其成员的自然人的生命而存续。团体法人由多个成员组成，具有联合性，根据《皇家宪章》，由英皇或女王特许成立的公司，根据英国议会的法律而成立。依其成立所依据的法律不同，又分为公法人即组织不设股东，不发放股利，公司营运由政府委托董事会经营“公司”。和依据英国议会的《私用法案》经批准而形成的“法定公司”，根据英国议会1948年制订的新《公司法》而成立的注册公司。注册公司是英国公司最重要、最普遍的一种类型，分为无限公司、股份有限公司和担保责任有限公司三种组织形式，一般的商务公司均应按照这种方式组成公司。

### (2) 美国对公司的定义

在美国，公司的概念没有严格的法定定义。在美国各州《公司法》



中，将公司划分为不同的种类，对美国法中的公司概念概括一个全面的定义实为困难。

纵观美国各州的公司法及学者的论述，美国公司的概念有以下几方面含义：

- ① 公司应依法定程序设立。
- ② 股东负有限责任。
- ③ 公司是法人。
- ④ 公司是股东自愿结合的联合体。

美国公司的概念中并不强调公司营利性的特点，从各州《公司法》的规定来看，一般将公司分为以营利为目的的商事公司以及不以营利为目的，专为发展慈善、宗教、教育、科学、文化、农业等事业而组建的非营利公司。

## 二、公司的法律特征

尽管两大法系及国内学术界对公司概念的表述存在着某些差异，但基本上都共同确认了公司应具备以下法律特征：

### 1. 企业性

企业性是公司的本质特征之一，是公司与行政性公司的根本区别。公司的企业性特征有两层含义：

(1) 公司仅是企业的一种组织形式，公司与企业是种属关系，既不能将公司等同于企业，更不是任何企业都可以采用公司的形式。

(2) 公司必须是以自己的生产经营活动取得利润，因而公司是营利性的经济实体，而不是行政性机构。就公司的本质而言，其企业性特征是不言而喻的。





## 2. 联合性

联合性是指公司的股东和股权具有多元性，这是公司区别于独资企业的重要特征。无论从公司本质看，还是从各国公司法规定看，公司都应当是一种联合体。就联合的方式而言，它可以是资金的联合，也可以是企业的联合；就联合的主体而言，它可以是法人与法人间的联合，也可以是法人与公民间的联合，还可以是公民与公民间的联合，这正是大陆法系国家公司法确认公司为社团法人的根据所在；就联合的客体而言，可以是货币资金、实物财产的联合，也可以是经营能力和一般劳动力的联合。忽视了公司的联合性特征，就极易把公司与独资企业混同起来，从而也就失去了公司作为企业的特殊组织形式存在的必要。

在我国，独资企业主要有两种，一是无法人资格的私营独资企业，二是有法人资格的国有独资企业。对于前者，世界上绝大多数国家的公司法都把它排除于公司之外，视其为与公司并列的一种企业形态。对于后者，因其情况较为复杂，不可一概而论。一般说来，除国有独资公司外，原则上不应赋予其公司法上的公司人格。

## 3. 法人性

法人性特征是公司区别于合伙企业的主要特征。具有前两个特征的企业并不仅仅是公司，合伙企业也具有企业性和联合性的特征，但合伙企业并不是法人，这主要是因为：

(1) 合伙企业没有独立的财产，其财产属于合伙人共有，而公司则不同，它拥有独立的财产，其财产属公司所有，而不是股东共有。

(2) 合伙中每个合伙人都对合伙企业的债务负连带无限责任，而公司在财产责任上与合伙不同，除无限公司和两合公司中的无限责任，责任股东的财产责任类似于合伙外，其他公司的股东对公司的债务仅





负有限责任。正是基于以上区别，世界上大多数国家都不承认合伙具有法人资格。

总之，一个规范的法律意义上的公司，必须同时具备以上三个特征，缺少其中任何一个条件，都不是真正法律意义上的公司。

### 三、公司的作用

#### 1. 便于筹集资金

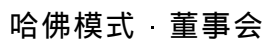
公司是市场经济必不可少的经济组织形式。公司是筹集资金最为有效的企业组织形式，这已为公司自身发展的历史所证明。公司筹集资金的作用，在股份有限公司中表现得尤为明显。股份集资与企业举债筹资相比较，股份集资具有明显的优越性：

##### (1) 股份融资成本低

企业无论向银行贷款，还是向社会发行债券，都要到期还本付息。而通过股份形式集资，公司无需还本，因股东出资具有永久性，只要公司不解散，出资即不得撤回。特别是股票可以溢价发行，即以高出股票面值的价格发行，而在分配股息红利时，却以股票面值计算。显然这种低成本的融资方式，是其他任何融资手段都无法相比的。

##### (2) 股份融资手段灵活

公司以股份形式集资，可根据不同情况发行不同的股票，既可以发行普通股、优先股，还可以发行可转换公司债。当公司集资的项目建设周期较长时，一开始即发行股票集资可能不易，因为投资人还难以预料公司的营利情况如何，难以下决心采用风险较大的投资方式。在这种情况下，如先行发行可转换公司债，即保证还本付息，在公司经



### (3) 股份融资规模大、速度快

总之，公司融资的巨大作用，已为西方发达国家的公司实践所证

公司有其独特的内部组织管理机构，形成了相互制约的内部管理机制。具体表现为：

股东大会作为公司的最高权力机构，选举产生董事会，由董事会行使公司生产经营的决策权。公司还要设监事或监事会，依法行使对董事会及公司经营活动的监督权。

董事会是公司的最高决策机构，负责对公司的生产规模、投资安排、资金筹集、计划目标及重要员工任免等事项作出战略决策，由公司负责日常行政管理职能的机构(如总经理、经理等)具体执行，这就使宏观决策职能与具体执行职能发生了分离，使企业管理日益成为一项专门的科学，有利于优秀管理人才脱颖而出，为加强企业的科学管理注入了人才活力。



## 第二节 公司的发展历程

了解：公司基础知识

### 第一章

#### 一、无限公司出现

公司是商品经济发展的必然产物，它起源于中世纪，到了自由资本主义时代才产生现代公司。在西方国家，公司作为企业的一种，最早是以无限公司的形式出现的。而无限公司是由家族经营共同体演变而来的。在中世纪，意大利及地中海沿岸的商业城市中出现了家族经营共同体。该共同体是合作的一种形式，由独资经营发生质变而形成的。当独资企业所有人死亡，由数人继承，企业仍继续存在时，企业成为数个继承人的共同财产，独资企业变成合作企业。这种合作是在同一家庭或家族的成员之间成立的，因而又称为家族合作。随着生产力的发展，这类经营共同体中家庭因素越来越小，非家庭因素越来越



大。于是便出现了由数人依契约所进行的共向经营。其中，每人对该经营须承担无限责任，其商号多含有共同经营者的姓名。随着这种经营共同体经营规模的不断扩大，其内部组织结构和管理越来越严密，逐渐演变为无限公司。

## 二、两合公司出现

继无限公司之后出现的是两合公司。依成员契约规定，一部分人以自己的信用获得另一部分人的资本；而另一部分人则以自己的资本委托前一部分人从事经营。资本与劳务相结合，双方共同分配盈利。亏损时，经营者负无限责任，出资者仅在其出资范围内负有限责任。这种共同经营形式，最初用于海上贸易，继之用于陆上贸易。之后，逐渐发展为两种企业形态，其中之一就是两合公司。

## 三、股份有限公司出现

股份有限公司出现于17世纪，它在公司发展史上有着极为深远的影响。1602年成立的荷兰东印度公司，是最早的股份有限公司。这种公司最突出的特点是实行股东有限责任制，即公司股东仅以其所认购的股份对公司负责，公司以其全部资产对公司债务承担责任。股份有限公司这一特点，使其便于吸引私人的投资。

股份有限公司的发展经历了较为漫长的道路。在股份有限公司出现的早期，由于人们顾虑完全的有限责任制会危害社会公众利益，因而不少国家对设立股份有限公司设置了限制。

19世纪中叶以后，特别是20世纪以来，股份有限公司迅速发展。随着资本主义原始积累的完成和机器大工业的蓬勃兴起，生产逐渐社



会化，这就要求不断扩大企业生产经营规模，增加开办和经营企业所需的资金，而股份有限公司以其股东多、集资快、股份转让方便、易于分散经营风险等优点，较好地适应了上述要求，成为投资者纷纷采用的企业组织形式。

进入20世纪，随着西方国家由自由资本主义进入垄断资本主义阶段，股份有限公司得到进一步发展，并成为制造、运输、公用事业、银行、保险等行业普遍采用的组织形态。但股份有限公司作为企业的一种组织形态也有其不足之处。主要包括：组织形式不够灵活；对债权人利益的保护较弱；容易被少数股东操纵和控制；股东对公司缺乏责任感等。

#### 四、有限责任公司出现

由于股份有限公司存在不足，人们试图组建一种集无限公司和股份有限公司优点于一身的公司，这就是有限责任公司。它是继股份有限公司之后，出现的另一种有限责任形式的公司。有限责任公司是一种股东人数有限、股东均负有限责任、公司信息不对外公开的公司形式。有限责任公司于19世纪末产生于德国，之后迅速普及于西方各国，其发展速度是引人注目的。



### 第三节

## 公司的分类

### 一、公司分类概述

#### 1. 按公司成立基础划分

按公司成立基础的不同可分为人合公司、资合公司和人合兼资合公司。

##### (1) 人合公司

主要以股东的个人信用关系作为其成立基础的公司。这种公司的运作主要有赖于股东名望、地位和信用状况，与公司的资本多寡之间并无密切联系，股东相互之间也具有十分强烈的人身信任关系。无限公司就是比较典型的人合公司。



### (2) 资合公司

以资本的结合作为信用基础而成立的公司。这种公司的信用来源是公司的实有财产，信用的大小与公司财产的多少成正比，相反对股东的身份、地位及个人财产情况则不太关注。此类公司以股份公司最为典型。

### (3) 人合兼资合公司

公司的运作既取决于股东的个人信用也取决于公司的财产信用的公司。两合公司和股份两合公司就是比较典型的这类公司。

## 2. 按组织结构划分

按公司组织结构的不同可以将公司分为一元组织公司和多元组织公司。

### (1) 一元组织公司

由承担单一相同责任的股东共同创立的公司。股东承担的可以是无限责任，如无限公司；也可以都是有限责任，如有限公司和股份有限公司。

### (2) 多元组织公司

由承担不同责任的股东共同组成的公司。在这种公司之中，公司股东被分为不同的类型，分别享受不同的权利和承担不同的责任。如两合公司和股份两合公司。

## 3. 按资本构成划分

按公司资本构成的不同可以将公司分为国有公司和民营公司。

### (1) 国有公司

国有公司即由国家单独出资兴建的公司，或者是国家资本占多数的或国家在企业管理中起决定作用的公司。有的又把由政府单独出资经营的公司称为国营公司；政府资本占到半数以上或在管理中起决定





作用的公司称为公营公司。

#### (2) 民营公司

民营公司即主要由私人资本出资兴建的公司。在中国则按所有制性质的不同而将公司分为国有公司、集体公司、私营公司和混合公司。

#### 4. 按从属关系划分

按公司从属关系的不同可以将公司分为母公司和子公司。

##### (1) 母公司

母公司是指拥有另一公司半数以上资本或股份，并对其经营管理活动有一定控制权的公司。

##### (2) 子公司

子公司是指其资本或股份的大部为另一公司控制，且其经营管理活动要受其制约的公司。

## 二、常见的公司形态

### 1. 股份公司

#### (1) 股份公司的定义

股份公司又称股份有限公司，是指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的企业法人。

#### (2) 股份公司的特征

① 公司全部资本分为等额股份。股份公司全部资本分为等额股份，是指公司资本划分为股份，每股金额相等。

股份作为公司资本的基本单位，这是股份公司最重要的特征。股



份对股份公司有着非常重要的意义。它不仅是股东出资的计算单位，而且是股东行使表决权、分配股利的计算标准，股份作为股东法律地位的表现形式，所包含的权利和义务是一律平等的。

通常，股东持有股份的多寡决定着股东权利义务的多少。股东拥有的股份越多，他所享有的权利和承担的义务也越多；相反，股东拥有的股份越少，他所享有的权利和承担的义务也越少。这样既可使众多投资者容易参加公司，又能使公司简明地处理众多股东的公司内部关系。同时，股份公司的名称，也是基于公司全部资本分为均等股份而得名的。

②股东负有限责任。股份公司股东负有限责任，首先，股东的责任仅以其所持股份为限；其次，股东只对公司承担责任，不对公司债权人负责。

③资本证券化。通常，作为股份公司资本基本单位的股份，是以股票这种有偿证券形式表示的。因此，股份公司资本的证券化是其一重要特征。

④公司具有社会性。股份公司可以通过对外公开发行股票，向社会筹集资金。由于每股金额较低，加之股票可以自由流通，易于为投资者所采用。无论是具有巨额资金的投资者，还是仅有微额资金的投资者，都可以通过购买卖股票而成为股份公司的股东，从而使股份公司具有了最广泛的社会性。

### (3)股份公司的设立

股份公司通常是大型企业所采用的组织形式，它涉及的人数众多，资本巨大，对社会经济生活有着很大的影响。所以，《公司法》对股份公司的设立，规定了严格的设立条件和较复杂的设立程序。股份公司设立方式有二：一是发起设立，是指发起人全部认购第一次发行



的股份；另一种是募集设立，是指发起人只在第一次发行股份中，认购部分股份，其余股份则从社会上募足。法国、德国、日本等国家法律虽然都认许这两种方式，但从实际情况看，法、德等国家都采用发起设立，而日本则以募集设立为主。

#### (4)股份公司的组织机构

按照西方传统《公司法》要求，股份公司通常有两个组织机构：一个是股东大会，一个是董事会。股东大会是公司的最高权力机构，董事会是业务执行机构。股东大会有权选任和解任董事会，并对公司的经营管理有广泛的决定权。董事会居于股东大会之下，受股东大会的支配，对股东大会负责。但西方各国的公司立法有逐渐将股东大会的权力转移到董事会手中的趋势。随着董事会权限的扩大和加强，如何监督董事会的工作，防止董事会滥用职权就成了有待解决的问题。对此，各国《公司法》都规定了若干具体制度，对董事会实行不同形式的监督。如德国和法国的《股份有限公司法》都规定了两级管理体制，除董事会外，还设监察人会，负责监督董事会的事务。所以，按现代西方国家的《公司法》规定，股份有限公司存在三种组织机构：股东大会、董事会和监察人会。

①股东大会，它可以分为定期股东大会和临时股东大会。定期股东大会每年召开一次，或一个业务年度召开一次；临时股东大会由董事会认为必要时，或由超过股本总额一定百分比的股东的请求而召开，大都是讨论决定若干特别重要的事项，故又称股东特别大会。按西方各国《公司法》规定，股东大会须达到法定人数时才能召开，但各国对法定人数又有不同要求。美国的大多数州规定股东大会必须有全体股东的50%以上的人数出席，才能开会；法国则规定，只要有代表股本总值25%的股东出席即可构成召开股东大会的法定人数。在达到法定



人数的前提下，股东大会的决议还须要有出席大会持有表决权的股东过半数的同意，或2/3以上的同意才能通过。

②董事会，是股份公司的业务执行管理机构，董事由股东大会选举，如德国《股份有限公司法》规定，董事会至少须由3人组成；股本金额在120万马克以下者，不得超过9人；股本金额在800万马克以下者，不得超过15人；但最多人数不得超过21人。英国公司法规定，上市公司的董事至少为2人，不上市公司的董事至少为1人。在美国，有些州则允许公司指派1名董事主持公司业务，但一般由3~5名董事组成董事会。

董事被选任的资格在西方国有不同要求：一种是不以股东为限，如英国、德国；一种是须为股东，如法国、瑞士；再一种是选任时可以不是股东，但被选任后必须取得股东资格，如意大利。

关于董事会的权限，许多国家的《公司法》规定，除《公司法》或公司章程规定应由股东大会决议的事项外，公司的全部业务可由董事会执行。有的国家，董事会的权力来自法律，如法国《公司法》第九十八条规定：“董事会有在任何情形以公司名义实施行为的最广泛的权限”。美国《标准公司法》第三十五条规定：“除本法令或公司章程另有规定外，公司的一切权力都应由董事会行使或由董事会授权行使，公司的一切业务活动和事务都应在董事会的指示下进行”。而按英国的《公司法》，董事会的权限主要由公司章程加以规定。

③监察人会，随着董事会权力的不断扩大和加强，有的国家法律规定，股份公司须设立监察人会。德国《股份有限公司法》规定，股份有限公司必须设立监察人会，由监察人3人组成。但公司可在章程中规定更多的人数。法国的《股份有限公司法》则实行两种可供选择的管理制度：一种是董事会；另一种是监察会和执行会的两级体制。日本



则不设监事会，而设监察人。英国法则没实行监事会或监察人制度，其《公司法》规定对股份公司的会计监督职能主要由审计人担任。美国的公司也没有实行监事会或监察人制度。

#### (5)股份公司的财务

股份公司的财务包括：红利和公积金两个部分。

①红利，是公司盈利中用以分派给股东的部分。公司盈利主要来自两个方面：一是由于营业结果取得的收入，称营业盈余；另一是非由于营业所得收入，如资产增值等，称资本盈余。西方国家《公司法》规定，公司只有在获得利润时才能分派红利，而不能以公司的财产作为红利分派给股东。分派红利的秩序，一般是在公司每届决算时，由董事会提出分派红利的建议案，提交股东大会通过，经股东大会作出决议后，由公司将应发金额按股东出资多寡，分派给股东。

②公积金，是指公司为了弥补意外亏损，扩大营业范围，或为了巩固公司的资产基础，从公司的盈利中提取一部分，不把它作为红利分配，而作为本公司内部必要时使用的基金。公积金，有法定公积金和任意公积金两种。其中，法定公积金由《公司法》规定，如法国和德国《公司法》规定，公司每年必须从纯利润中提存5%的公积金，直至达到资本总额的10%为止。

### 2. 有限责任公司

#### (1)有限责任公司的定义

有限责任公司，又称有限公司，是指由法律规定的一定人数的股东所组成，每个股东以其出资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的企业法人。

#### (2)有限责任公司的发展

有限责任公司是产生最晚的一种公司形式。一般认为，它起源于



19世纪后半期的德国。也有人认为英国的封闭式公司是有限公司的最初形式。有限公司的问世是公司组织形式不断发展、完善的结果。

无限公司、两合公司、股份两合公司、股份有限公司这几种公司形式虽然各有其优越之处，但又各有缺点。无限公司尽管有利于自主发展，但股东责任太重；两合公司虽然可以使股东各尽其能，各取所长，兼具人合与资合的优势，但由于这种公司的内部关系复杂，责任形式不一致，反而妨碍了它的发展；股份有限公司使得公司筹资的功能发挥到了极致，但由于它的股东人数众多，流动性大，存在着难以控制的缺陷，也使得大多数股东对公司的经营漠不关心。在这种情况下，有限责任公司应运而生。

这种公司基本上吸收了其他几种公司形式的优点，而避免了它们的不足：股东既负有限责任，人数又有限，易于管理，公司业务相对保密，设立程序简单，尤其适用于中小企业。因此，有限责任公司这种公司形式一经产生，便在世界各国普遍发展起来，从数量上看，大多数国家有限责任公司居公司数量的首位。

### (3) 有限责任公司的起源

最早的有限责任公司的立法是1928年4月20日德国的《有限责任公司法》。总的来看，由于有限责任公司产生较晚，很多国家的有限责任公司都是在民法典或商法典之外以单行法规的形式加以规定的，如法国于1919年制定的《有限责任公司法》，日本于1933年制定的《有限公司法》省略了“责任”二字，这便是“有限公司”名称的由来。

### (4) 有限责任公司的特点

① 设立的程序简便。公司成员少，由少数人发起；其成员，法国、英国、日本的《公司法》规定有限公司不得超过50人。资本于成立时即交齐，无需向社会招股筹集。章程的制订、机构的设立都较为简



易。

②有限公司为非公开招股公司。其股东虽也有等值而不同数额的股份证书，但那只是权利证书，并非是如同股票那样的有价证券。

③大陆法系国家允许有限公司由于股份集中到一人的一人公司存在，此人并不因此对公司债务承担个人责任，但公司的债权人可请求强制解散此种公司。

④有限公司的管理人可由一名或多名经理或董事担任，经理为公司的法定代表人，经理可以不是公司的成员。可以只有公司成员会，没有董事会。有限公司的管理人员精干，机构灵活。

⑤股东只负有限责任，便于吸引投资。

#### (5)有限责任公司章程

##### ①有限责任公司章程的法律特性

《公司法》规定，有限责任公司的公司章程由公司的全体出资人(股东)制定。有限责任公司是一种资合与人合的公司，该公司注重人的因素，即注重人与人之间的合作。按照国际通行的做法，公司的重大问题由公司的全体出资人进行决定。有限责任公司是由公司出资人的出资而组建的，因此，有限责任公司的章程应由全体出资人制定。

公司章程是一种要式行为，其应当以书面的形式出现，公司章程的制定者要在公司章程上签名盖章。该章程一经订立即在公司的出资人之间产生法律效力，但是公司章程对外效力的产生是在公司登记管理机关登记以后才能发生法律效力。我国《公司法》对于公司章程并没有明确要求公司章程必须经过公证。这就是说，公司章程可经过公证，也可以不经过公证。是否公证由公司自己决定。公司进行公证并不说明公司章程已经发生法律效力。判断公司章程是否发生法律效力，主要是看其是否经过所有的出资人的同意和公司登记管理机关进行了登





记。

#### ② 有限责任公司章程内容

《公司法》规定，有限责任公司章程应当载明以下事项：

- a. 公司名称和住所。
- b. 公司经营范围。
- c. 公司注册资本。
- d. 股东的姓名或者名称。
- e. 股东的权利和义务。
- f. 股东的出资方式 and 出资额。
- g. 股东转让出资的条件。
- h. 公司的机构及其产生办法、职权、议事规则。
- i. 公司的法定代表人。
- j. 公司的解散事由与清算办法。
- k. 股东认为需要规定的其他事项。

#### (6) 有限责任公司股东人数

我国《公司法》对有限责任公司的股东人数有以下规定：

① 一般情况下，2人以上50人以下可以设立有限责任公司。

② 特殊情况下，一人可以设立有限责任公司，但是，这“一人”是指国家和外商。中国的自然人不能独自设立有限责任公司。国家或者外商可以单独出资设立有限责任公司。

#### (7) 有限责任公司注册资本

##### ① 有限责任公司注册资本数额

我国《公司法》对有限责任公司的注册资本数额作了具体的规定。

规定有限责任公司资本不得低于下列最低限额：

- a. 以生产经营为主的有限责任公司的注册资本不得低于人民币50



万元。

b.以商品批发为主的有限责任公司的注册资本不得低于人民币50万元。

c.以商业零售为主的有限责任公司的注册资本不得低于人民币30万元。

d.科技开发、咨询、服务性有限责任公司的注册资本不得低于人民币10万元。

e.对于特定的行业有限责任公司的注册资本最低限额需要高于以上4项最低限额的，法律、行政法规可以另行作出具体的规定。这就是说，只要法律、行政法规作出高于上述限额的，必须按照法律、行政法规的规定办理。

#### ② 有限责任公司出资方式

我国《公司法》规定，有限责任公司的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20%，国家对采用高新技术成果有特别规定的除外。

#### ③ 有限责任公司股东缴纳出资额

《公司法》规定，有限责任公司的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。

a.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账户。

b.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。

c. 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。

d. 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。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。

#### (8) 有限责任公司股东权利和义务

##### ① 有限责任公司股东权利

股东的权利，通常简称为股东权或者股权，指股东基于出资在法律上对公司所享有的权利。股东权具有综合性质，即包括实体方面的权利，也包括程序方面的权利。按照我国《公司法》的有关规定，有限责任公司的股东具有以下权利：

a. 出席会议权或者表决权。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，依法行使职权。股东会是全体股东组成的一种机构，没有股东就没有股东会，而股东会就是解决有关重大问题的。股东出席股东会会议，按照出资比例行使表决权。股东有多少出资就有多少表决权。

b. 选举权和被选举权。股东会可以选举和罢免公司的董事、监事，按照这一项规定，股东则有权选举公司的董事或者监事，但是这项权利表现在公司的股东只能按照自己出资数额的多少，来表达自己的意志，即对所要选举的董事、监事表达自己的意志，是投赞成票还是投反对票、弃权票。公司的股东只要符合《公司法》规定的公司的董事、监事任职资格，就可以担任公司的董事或者监事。选举权和被选



举权是股东通过股东会参与公司经营管理的一项重要权利。根据股东地位平等的原则，股东的选举权和被选举权也一律平等。

c. 红利分配权。《公司法》规定，股东按照出资比例分取红利。红利分配权是股东权的核心，股东投资的目的是为了盈利，即通过公司的盈余分配获得红利。红利有广义与狭义之分，广义的红利是指向股东分配的一切公司盈余；狭义的红利是股息以外的向公司的股东分配的盈余。

d. 剩余财产分配权。即公司解散时，对于公司清理债权债务后所留下的财产进行分配的权利。按照《公司法》规定，股东按照自己所持公司出资比例要求公司的清算人进行分配。

e. 查阅会议记录和财务会计报告权。《公司法》规定，股东可以查阅股东会议记录和公司的财产会计报告，有限责任公司一般为封闭式公司，公司的股东会会议记录和公司的财务会计报告一般不对外公开，但对于公司的股东不能保密和封锁，股东可随时进行查阅。

f. 增资优先认购权。公司成立以后，为了扩大生产规模，往往依照法定的条件和程序增加公司的资本总额。这时，公司原有的股东有优先的认购权。我国《公司法》规定，公司增加资本时，股东可以优先认缴出资。

g. 转让出资权。转让出资是指公司的股东把自己所持有的出资份额转让与他人，使他人成为公司股东的行为。有限责任公司一般具有人合的因素，股东之间比较密切，一般来说，股东之间可以自由转让。但是向股东以外的人转让时，则有严格的限制，我国《公司法》规定，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出资时，必须经全体股东过半数同意。经全体股东转让的出资，在同等条件下，其他股东有优先购买权；不同意转让的股东应



当购买该转让的出资，如果不购买转让的出资，视为同意转让。

### ② 有限责任公司股东义务

有限责任公司股东的义务是指股东基于股东的资格而对公司承担的为一定行为或者不为一定行为的法律约束，股东在享有《公司法》规定的权利时，也应承担相应的义务。

我国《公司法》规定，有限责任公司的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账户，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。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。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，应由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。

## 3. 无限公司

### (1) 无限责任公司的概念

无限责任公司简称无限公司，它是由对公司债务负有连带无限清偿责任的股东共同组成的公司。当公司的资本不足以清偿债务时，公司的债权人可以通过公司对公司的全体股东或任何一个股东进行追偿。而股东不论其出资多少，都对公司债务负无限责任。

### (2) 无限公司的法律特征

与其他公司形式相比，无限公司具有以下几个特点：

① 公司是建立在股东之间人身信任基础之上的一种“人合公司”，具有比较明显的人的联合的性质。这是股东之间承担连带责任的前



提。

② 股东对公司债务负无限连带责任。即股东不得以其出资额为限对抗公司债权人，股东对公司债务负无限清偿之责。

对这种无限责任应注意两点：

a. 无限责任股东的责任仅是对公司所负债务的担保，而不是对公司债权人的责任。公司债权人只能通过公司向股东求偿，而不能直接向股东求偿。

b. 当公司的财产足以清偿公司债务时，并不涉及股东出资外的个人财产，只有当公司财产不足以清偿债务时，才涉及股东的个人财产，股东的无限责任事实上形成对公司债务的担保。有些国家，如德国、西班牙、比利时的商法典均不称无限责任而是称股东负担保证责任，意即公司为主债务人，股东为其保证人，只有当公司债务不足以清偿债务时才由其股东代为清偿。

③ 公司的股东应当亲自参加公司的经营管理活动。由于股东负无限责任，所以每个股东都既有权利也有义务参与公司的经营管理活动。个人财产与公司财产之间的紧密联系，使股东在经营时尽心尽力。

④ 公司的盈亏分配和分担方式比较灵活，通常由股东在契约中加以约定。既可以按出资比例，也可以按人均分配和分担。股东的个人出资份额不能随便转让。如要转让必须经过全体股东的一致同意。

### (3) 无限公司的优缺点

#### ① 无限公司的优点

与其他公司形式相比，无限责任公司具有以下几个优点：

- a. 组织简便易行，公司创立非常容易。
- b. 出资方式灵活多样。包括：金钱出资、实物出资、权利出资、



劳务出资和信用出资等。

c. 股东责任心强，经营努力。所有权与经营权合二为一，权利与义务、效益与风险相结合，股东间关系密切，权责分明。

d. 信用坚固。股东对公司债务负无限连带清偿责任，对债权人具有较强的担保作用。

#### ② 无限公司的缺点

无限公司也存在以下缺点：

a. 股东责任重大。无限连带责任的承担可能使个人财产受到影响。

b. 资本筹集比较困难。无限责任公司是以人身信任关系为基础的，股东的结合比较困难，加之股东人数一般较少，因之资本的筹集比较困难。

c. 出资转让困难，既会影响股东入股的积极性，也使公司向外扩张困难。

#### (4) 无限责任公司与合伙公司的异同

无限公司容易和合伙公司混淆，两者之间存在相同点和差异。

##### ① 两者的相同点

a. 无限责任公司的股东和合伙事业的合伙人在责任承担方式上是一样的，二者都承担无限连带责任。

b. 股东和合伙人在出资方式上均比较灵活，都可以以现金、技术、劳务、信用、场地等作为出资标的。

c. 无限责任公司和合伙都以信用作为其成立基础，都具有人合的性质。

d. 无限责任公司的股东和合伙人均都既是出资者又是经营者。

##### ② 两者的区别





a. 成立基础不同。合伙一般依合伙协议而成立；而无限责任公司须经注册登记方能成立。

b. 所受的法律调整不同。无限责任公司受公司法调整，公司法多为强制性规范，其反映是国家对公司活动的干预较强；合伙受民法调整，民法规范多为任意性规范，其反映是国家对合伙活动的干预较弱。

c. 二者的法律地位不同。合伙在许多国家不承认其独立主体地位，特别是不具有法人资格；无限责任公司在大多数国家都承认其具有法人资格，可以以自己的名义对外进行活动。

d. 财产归属不同。无限责任公司的财产归公司法人所有，而合伙的财产则归合伙人共同所有。

e. 责任承担方式不同。合伙债权人可以直接向任何合伙人进行追偿；而公司债权人只能通过公司向股东进行追偿。

f. 规模大小不同。合伙的规模一般较小，无限责任公司的规模相对较大。无限责任公司的经营期限也一般较合伙公司长。

### ③ 无限公司的股东出资

具体说来，无限公司的股东，均应履行出资的义务。其出资范围，应依公司章程所定的为准。股东的出资为承诺性法律行为，即当事人的意思表示一致时起，法律行为即成立，股东就负有履行出资的义务。股东出资的标的，可以是财产，即现金及其他财产为标的出资。“其他财产”，包括动产和不动产的所有权，如有价证券、债权、商标权、特许权、专利权、著作权等。除了上述的财产出资外，还有信用出资和劳务出资。“信用出资”就是股东将其个人的信用，由公司作有利益的使用；“劳务出资”是指股东向公司提供精神上、身体上的服务，这种出资，同样规定应由股东同意并评估后载入章程中。其次，关于出资的转让，由于每个股东均负无限责任，因此在转让时应



经全体股东的同意。

#### 4. 两合公司

##### (1) 两合公司定义

两合公司是指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，其无限责任股东对公司债务负连带无限责任，有限责任股东以其出资额为限对公司负责的公司。

##### (2) 两合公司的法律特征

两合公司具有如下法律特征：

① 必须由一人或一人以上无限责任股东和一人或一人以上有限责任股东组成。因此，两合公司是一种人合兼资合的公司，如果只剩下一种股东，公司即告解散或变更为另一种公司。

② 更偏重于人合性。两合公司是一种人合兼资合的公司，但更具人合公司的特点。两合公司中既有无限责任股东也有有限责任股东，但以无限责任股东为主，有限责任股东不得执行业务和对外代表公司。因此，各国在对两合公司的法律规定上，除对其中的有限责任股东有特别规定外，大都准用或适用无限公司的规定，凡是承认无限公司是法人的国家如法国、日本，同样也承认两合公司是法人；反之，不承认无限公司是法人的国家如德国，也就不承认两合公司是法人。在英美法中，没有无限公司的规定，类似于两合公司的有限合伙也不具有法人地位。

##### (3) 两合公司优缺点

###### ① 优点

两合公司之所以为许多国家的法律所规定，其主要原因是这种制度较之其他制度具有诸多优点。这些优点主要表现在：

a. 两合公司充分吸收了无限公司以个人信用为基础和有限公司以



资本结合为基础的双重优点，可以有效利用无限公司和有限公司这两种公司形式。

b.两合公司在集资上较之无限公司为容易，但却可以同时保持无限公司经营者较努力的优点。

c.两合公司的出资方式和责任承担都较之无限公司和有限公司灵活。

② 缺点

a.股东结合的基础不及无限公司稳固。

b.无限责任股东责任较重，有限责任股东虽责任较轻，但却无权参与公司经营管理，难免为无限责任股东所操纵，其出资转让亦受较大限制。而且有些国家如法国《商事公司法》第二十八条规定，有限责任股东不得从事任何对外的经营活动，即使根据委托，也不得从事此类活动。



## 第四节

## 公司法概要

了解：公司基础知识

## 第一章

## 一、世界各国对公司法的定义

公司法是调整公司在设立、组织、活动、终止过程中发生的社会关系的法律规范的总称。正确认识公司这一概念，首先应当明确，公司法是由调整有关公司的特定社会关系的全部法律规范所组成的，不能简单地将公司法理解为是某一部公司法律、某一部公司法规或者是它们的总和。在不同法系的国家，甚至同一法系的不同国家，由于采用不同的立法体例，公司法的表现形式亦不尽一致，具有多样性和多层次性。

## 1. 大陆法系对公司法的定义

按照大陆法系的传统定义，公司是依照《民法》、《商法》或《公司



法》成立的，以从事经商行为或营利为目的的社团法人是界定公司的三要素。但是，随着“一人公司”的出现和被立法认可，公司的社团法人属性已经被打破。在殖民地时代和美国独立后的一段时间，美国公司直接适用英国法或主要受英国法的影响，但后来美国公司立法逐渐走向了独立发展的道路，因此，英国和美国有关公司的用语、种类和具体制度都有较大差异。在英美法中的公司并非仅指以营利为目的的公司。以营利为目的的公司是商业公司；而非营利性的公司则相当于大陆法中非营利性的社团法人。将普通法系国家的情况简单地作如此概括是不妥当的，英美两国本身就有较大差异。

## 2. 英美法系对公司法的定义

(1)按照通常译法，“company”一词通常指为经济目的而结合的社团，如以营利为目的的社团。这种社团在英国法上主要有两种类型，即公司和合伙。在英国，“company”是一些人为共同目的而组成的社团，而该经济目的通常是指为成员谋求经济收益。但是，一百年来，由于按照公司法登记成立公司异常便捷和廉价，许多不以营利为目的的组织也按照公司法的规定登记成立，与贸易公司适用同一规则。而且，这些组织不但以不营利为目的，还明文禁止营利，这些组织与贸易公司除采用同样的外壳外根本无相同性可言。此外，英国的公司不仅包括以营利为目的并按公司法组建的公司，而且包括不以营利为目的并按公司法组建的公司，或不以营利为主要目的经济组织，如不依公司法成立的合作社。

(2)美国的公司(Corporation)立法主要由各州分别进行。各州的《公司法》一般不在条文中对公司的概念进行界定，对公司的界定颇有不同。诸如，美国公司法理论通常将公司作如下界定：公司是商业公司法或条例所调整的法人；或者，公司是以营利为目的而从事商业的法人。



## 二、公司法的内容

与其他任何法律一样，公司法是按照其自身严密的逻辑关系确立其内容的。尽管在不同法系、不同社会制度的国家，公司法的具体内容会有很大的差异，但在追求带有普遍性、规律性的市场经济体系的现代社会，抛开各国社会制度的性质上的区分，各国公司法内容的基本部分、本质部分具有极高的共同性，或者说国际性。一般而言，各国公司法的基本内容包括：

### 1. 公司法确定了公司的法律地位

各国公司法无一例外地赋予了公司独立人格和法人地位，确立了公司的财产独立和责任独立的原则。

### 2. 公司法确定了股东的法律地位

公司法确定了股东的法律地位，明确了公司与股东关系这一公司法中的核心问题。公司与股东有着相互独立的人格，在财产关系上，公司享有独立于股东的法人财产所有权，股东享有股权，依法行使权利，承担义务。

### 3. 公司法明确了公司组织管理结构

在明确公司与股东关系的基础上，设计了一套适合各国实际的公司组织管理结构。公司组织管理结构的具体设置及其职权划分，各国公司法的规定有相当大的差异，形成了不同的模式。同时，随着公司制度本身的发展以及社会经济的发展变化对公司制度的要求，各国设置、权限划分强行干预的倾向也在不断加强。

### 4. 公司法规定了组织活动规则

规定了与公司组织直接相关的活动的规则，如股票的发行、交易，公司债券的发行、转让等。



### 三、西方国家公司立法演变

#### 1. 英国公司立法演变

英国是资本主义经济发展最早，也是股份公司出现最早的国家之一。但在资本主义革命胜利之前，英国没有成文的公司立法。公司非经君王的命令以及国会的法令的特许，不得成立。英国关于私人注册公司的制定法是从19世纪30、40年代开始的。1844年英国通过《合股公司法》，首先允许私人以注册方式组织公司。1855年制定《有限责任法》，1948年，英国颁布《1948年公司法》，计462条。英国现行公司法即是在《1948年公司法》的基础上多次修订而成。除制定法律外，法院的判例也是英国公司法的重要渊源，公司法的很多重要原则均是由判例确定下来的。英国公司法还有一个重要的法源是欧洲共同体统一公司立法。1972年，欧共体国家通过《1972年欧洲共同体法案》，构成了对英国公司法的重要补充和修正。

#### 2. 法国公司立法演变

法国是实行民商分立的国家。法国的商事法规始见于1673年的《商务事务例》和1681年的《海事条例》。前者专门规定了陆商的法律问题，共12章，包括商人、票据、破产、商事裁判管辖等内容，其中商人部门专门规定了有关公司的法律问题。

1807年拿破仑颁布了第一部资本主义的商法典——《法国商法典》，法典的第一编从商行为的第三章是关于公司的规定，但总共只有29条。过于简单的公司立法越来越不适应公司的蓬勃发展，于是陆续公布了一些单行的公司法规，作为对商法典的补充。其中最主要的是1867年的《公司法》，它规定了除有限公司外的所有公司形式，对商法典中股份有限公司的旧规定作了全面修改。1952年法国制定了《有限公司





法》，后来为大陆法系许多国家所仿效。1966年时制定了一部全面制定各种形式公司的法国《商事公司法》，共509条。这个法公布后，过去有关公司的法律就相应废除。该法后历经多次修改。但这个法律仅适用于普通的商事公司，有关特殊类型的公司，则适用其各自相应的法律，如可变资本投资公司则适用1979年的《可变资本投资公司法》。

### 3. 美国公司立法演变

美国的联邦议会不享有公司立法权，公司立法权属于各州议会，所以，美国公司法的最大特点是，它没有一部统一的全联邦适用的公司法，各州均有自己独立的公司法。1905年美国全国律师协会的公司法委员会制定美国《标准公司法》。它仅供各州议会参考采纳，其本身没有法律约束力，但它对各州公司法的制定有很大影响。到目前为止，该法的大部分内容已为绝大多数州所采用，成为各州公司法的主要内容。美国各州的公司法以特拉华州、加利福尼亚州、纽约州最为著名。

美国公司立法体系基本上分为三大部分：商事公司法、非盈利公司法、有限责任公司法。如纽约州将公司分为商事公司、有限责任公司和非盈利公司，并分别制定商事公司法、有限责任公司法和非盈利公司法。加利福尼亚州公司法分为公司、非盈利公司、有限责任公司和特别目的公司四大部分。特拉华州公司法分为公司和专业服务公司两大部分。

由于美国是一个判例法国家。在公司法方面，除制定法外，法院判例是公司法的重要渊源，有关的公司法律规范很多来源于法院判例。这些主要由法院判例构成的公司法律规范，也被称为普通公司法。普通公司法的很多原则继承了英国公司法的判例规则。美国虽然没有联邦统一公司法，但联邦法院对于州际公司间的纠纷有管辖权。另外，近几十年



来，联邦法律对各州公司活动的制约力也越来越大。同时，为了防止公司的限制竞争性的垄断与合并，鼓励投资，国会又制订联邦反托拉斯法规、联邦投资公司法等，规范各州公司的有关行为。

#### 4. 德国公司立法演变

德国的公司立法最早见于1861年的旧商法，其中第二编是关于公司的规定。1897年德国制定了新商法，即德国《商法典》，其中第二编为“商事公司及隐名合伙”，共五章，前四章分别规定了无限公司、两合公司、股份公司、股份两合公司的组织及活动。1892年德国通过了世界上第一部《有限责任公司法》。1937年德国颁布《股份及股份两合公司法》，简称《股份法》，商法典中关于股份公司及股份两合公司的规定即告废止。第二次世界大战后，联邦政府即着手修改旧《股份法》，1965年通过新《股份法》，于1966年1月1日起生效。

#### 5. 日本公司立法演变

日本是民商分立的国家，其公司法属商法范畴。日本在明治维新后已出现了公司性质的企业，但当时日本并没有综合性公司法规，只有规定特种公司地位的单行法规；公司的成立，不是依照法律，而是经政府核准。日本的公司立法的体例和内容受欧美公司立法的影响很大。

1890年，仿照德国法例，日本颁布了第一部商法典，即旧《商法》，其中第一编第六章对公司问题作了一般性规定。1899年的新《商法》的第二编对除有限公司以外的其他各种公司形式作了完整的规定，它构成了日本现行《公司法》的基础。1938年，日本颁布了《有限公司法》独立于《商法》，专门规定有限公司的有关问题。第二次世界大战后，日本公司立法有了很大变化，广泛吸收了美国的公司法，为适应现代日本经济高速发展的特点，对《商法》又进行了五次修改。《有限公司法》作了七次修正。1990年日本对《商法》、《有限公司法》进行了一次重大修



改，于1991年4月正式施行。此外1952年制定的《公司更生法》，1963年制定的《商业登记法》等法律，也是日本公司法的重要组成部分。

## 四、公司法法系划分

世界各国的公司法主要有大陆法系和英美法系之分。

### 1. 大陆法系

#### (1) 法国法系

这一法系以法国公司法为中心。法国1807年商法典对公司的规定肇始了近代公司立法的先河，即其第一编第三章对公司进行了规定，其中将公司分为人的公司和物的公司，自立法之后，前者变动较少而后者变动较多。意大利、比利时、西班牙、葡萄牙、埃及、叙利亚、伊朗和南美洲各国都属于法国法系。

#### (2) 德国法系

这一法系以德国为代表。1897年德国商法典第二编为“商事公司及隐名合伙”，规定了四种公司，即无限公司、两合公司、股份有限公司和股份两合公司。1892年颁布有限责任公司法，1937年7月颁布了《股份法》，并废除了商法典中的股份有限公司和股份两合公司的规定。瑞士、瑞典、挪威、匈牙利、保加利亚、丹麦等国属于这种立法例。日本原来属于此种法系，但二战后兼采美国立法例，因而已不是纯粹的德国法系。

### 2. 英美法系

英美法国家虽以判例法为主体，但公司法则以成文法为主。英国自1848年开始颁布具有近代法意义的公司法后，陆续颁布了一系列公司法律，并同时通过判例发展公司法制。按照美国宪法的规定，公司



哈佛模式 · 董事会

立法权属于各州而不属于联邦，因此美国没有全国统一的公司法。自1928年开始编订的《统一公司法》，自1950年开始编订《模范公司法》，这些具有学理意义的公司文件被若干州通过立法秩序采纳后，即成为有关州的公司法。

第一篇

奠基：董事会构建运作结构



## 第五节 公司变更

了解：公司基础知识

### 第一章

#### 一、公司变更的定义

公司变更是指公司依法成立后，在其存续期间，依照法律和行政法规的规定，改变其诸构成要素的法律行为。公司变更是一种法律行为，必须严格按照《公司法》和相关法规所规定的条件和程序进行。否则，就无法达到其预期的法律后果。公司变更是依照法律对公司各个构成要素的变化、更改。这些构成要素主要包括公司的名称、住所、法定代表人、注册资本、公司类型、经营范围、营业期限、有限责任公司股东的姓名或名称、股份有限公司发起人的姓名或者名称等内容。



## 二、公司变更的分类

### 1. 依其条件划分

公司变更依其条件的不同，可分为行政命令变更、司法裁决变更、市场迫使变更和公司主动变更四种类型。

(1)行政命令变更即国家行政机关因公司违反有关行政法规依其职权责令公司进行的变更。

(2)司法裁决变更即法院对有关公司登记事项的争议作出裁决从而引起的公司变更。

(3)市场迫使变更即公司在市场竞争中遇到严重困难，如原材料、能源短缺、产品没有销路等而被迫进行的变更。

(4)公司主动变更即公司根据对经济发展情况的预测，主动适应市场变化的趋势而进行的变更。

### 2. 依其内容重要程度划分

公司变更依其变更内容重要程度的不同，可分为一般变更和重大变更两种情况。

(1)公司的一般变更是指公司名称、住所、法定代表人、注册资本、经营范围、营业期限和股东或发起人的变更。

(2)公司的重大变更则是指公司合并、分立和组织形态的变更。

## 三、公司变更应提交的文件

通常情况下，公司进行变更登记时，应当提交下列文件：

### 1. 登记申请书

公司法人代表签署的变更登记申请书。



## 2. 变更决议或决定

依照《公司法》的规定作出的变更决议或者决定，这里的决议是指董事会或股东会依公司章程规定所作的正式决议；决定是指按照《公司法》规定设立的国有独资公司的国家授权投资的机构或者部门对公司事项尤其是法人代表变更所作的决定。

## 3. 其他文件

公司登记机关要求提交的其他文件，如修改后的公司章程或章程修正案，原公司法人的营业执照等文件。其中，公司变更住所的，应提交新住所的使用证明文件。公司变更法人代表时，往往可能发生原法人代表不签署变更文件的情况，此种情况下要由公司形成股东会决议或投资的机构、部门作出决定，解除原法人代表职务并任命新的董事长，由新的董事长出具决定书后签署变更登记申请书即可，登记机关不得拒绝登记。公司的董事、监事、经理发生变动的，应当向原公司登记机关备案。

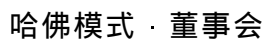
# 四、公司注册资本变更

## 1. 公司注册资本变更的含义

公司的注册资本是由投资者在公司成立时认缴并实际投入到公司的资产总额。注册资本虽然在公司运营过程中其实际资产净量与注册资本额不尽一致，但这并不表明注册资本只具有象征意义或仅仅是公司规模的一个符号。当公司因经营上的需要而变更注册资本时，减资则表明公司的资产的降低，增资则表明公司资产的增多。

## 2. 公司注册资本变更的方式

### (1) 公司注册资本增加



## (2) 公司注册资本减少

## 奠基：董事会构建运作结构

# 第一篇

公司减资的变更登记，应当自减资决议或决定作出之日起90日后申请变更登记，并要向公司登记机关提交在报纸上登载减资事项公告至少三次的有关证明和公司债务清偿情况或为其债务提供担保情况的说明。当公司债权人已向公司登记机关提出异议并明确要求不得准予减资登记时，公司登记机关应当暂缓登记，待争议之事处理完毕后再作登记。





## 五、公司变更程序

各国对各类公司变更的规定差异较大，一般说来，公司变更需依下列程序进行：

### 1. 制定变更计划

公司的变更计划一般应比照公司的合并协议，由公司的董事会制订，交由股东会审查决定，并且一般要求一致通过。对于股东不足50人的股份有限公司，此种决议要求有90%以上的多数票通过，但在此种情况下，持反对意见的股东可以要求公司以公平的价格收买自己的股票。

### 2. 作出变更决议

由于公司的变更事关股东的责任，并影响交易的安全，各国对变更决议的通过程序均规定较严。一般对无限公司、有限责任公司的变更，均要求全体股东一致同意；股份有限公司的变更决定须由股东会以特别决议作出，甚至也要求股东一致通过。

### 3. 编制资产负债表及财产清单

通过变更决议后，进行变更的公司必须编制资产负债表及财产清单，对公司的财务进行结算。这是实施变更行为的前提条件，也是确定变更后的公司继承债权债务的基础。为保证变更后的公司资本准确、可靠，资产负债表和财产清单的编制必须实事求是，不得有虚假记载隐瞒，否则，制表人应承担相应的法律责任。

### 4. 发出通知和公告

当公司类型发生变更时，向债权人发出通知和公告，是各国公司法保护债权人利益的基本措施。在有限公司变更为股份有限公司时，因股东责任不变，对债权人利益影响不大，加之变更后的公司理所当



然的需继承变更前公司的债务，故变更公司仅需向债权人发出通知或公告，无须征求债权人意见，债权人亦不得提出异议，即使债权人不同意公司变更，也不影响公司变更行为的实施。在无限公司变更为两合公司时，因股东责任发生变化，变更公司必须向债权人发出通知及公告，征询债权人意见，对提出异议的债权人须清偿债务或提供相应的担保。

### 5. 订立公司新章程

公司变更是公司组织形态的变化，同时也是公司资本、股东人数、股东责任的变化。因此，原公司章程已无约束力，必须按变更后的公司类型重新订立公司章程。就此而言，变更公司无异于新设公司，其要求与公司设立基本一致。

### 6. 办理变更登记

公司变更后，须在法定期限内到登记机关办理公司变更登记，同时还须进行公告。公司变更因登记而发生法律效力，登记后的公司即可以新的公司名义进行活动，并以新的公司类型对外承担责任。

## 六、世界主要国家对公司变更的规定

法国《公司法》对于股份公司变为有限公司和有限公司变更为股份公司都是允许的。股份公司的变更涉及公司章程的变更，因此需要股东大会的决议。德国《公司法》规定，股份公司可以变更为有限公司，有限公司也可以变更为股份公司，同时二者又都可能变更为其他类型的公司，特别是无限公司，而无限公司也可能变更为股份公司或有限公司。股份公司的类型变更需要特别股东大会的决议并且一般要求一致通过。对于公司类型变更情况下公司债权人利益的保护和出现违法

了解：公司基础知识



## 第六节

## 公司合并

### 一、公司合并的概念

公司的合并是指两个或两个以上的公司依照法定程序归并而成为一个公司。《公司法》上所称的合并，主要强调公司主体资格的变更。

### 二、公司合并的特征

公司合并具有以下几方面的特征：

#### 1. 符合法律规定

虽然企业为了实现资产联合的目的，可以采用多种方式，如公司投资、解散后重新设立等，都可以达到事实上的合并效果，但《公司



法》上所称的合并，必须依照《公司法》规定的条件和程序实施的公司归并行为。

## 2. 在两个或两个以上的公司间进行

只有两个或两个以上的公司合二为一，才能称为合并。但法律对参与合并的公司是否应该有身份和性质方面的限制，各国规定不相一致，如《日本商法》和《日本有限公司法》规定：有限公司与股份有限公司可以合并，有限公司可以相互间合并。《法国公司法》明确规定，处于清算状态的公司可以进行合并。清算中的公司虽已丧失了大部分权利，但它通过与其他公司合并的方式而消灭，应该被允许。只是清算中的公司经合并后必须消灭，合并后存续的公司可以是参与合并的其他公司，也可以是新设立的公司，但不能是清算中的公司。

公司合并是公司之间的法律行为，即公司是合并行为的主体。虽然公司股东可以通过法定程序决定公司是否参与合并，公司的合并也会影响股东利益，但这都只是股东对公司行使权利的结果，并非是股东在参与合并。

## 3. 导致一个或一个以上的公司消失

多个公司参与合并的结果，必须是参与合并的各方都归于消失，另行设立一个新公司；或者是除一个公司继续保留以外，其他公司都归于消灭，公司经合并后，被消灭公司的债权债务由存续公司全部承受。

# 三、公司合并程序

公司的合并涉及到公司的解散、变更和设立等一系列问题，事关股东、债权人及公司的切身利益，保护各方当事人的利益，合并行为



必须按照法律规定的程序进行。否则，不仅会导致合并的无效，还会产生相应的法律责任。根据《中华人民共和国公司法》的规定，公司合并应依下列程序进行：

### 1. 作出合并决议

无论是吸收合并，还是新设合并，都必须由股东会或股东作出决议。股东会决议，按特别决议程序表决。

### 2. 通知债权人并公告

公司决定合并时，应通知债权人并且公告。《公司法》第一百八十四条规定，公司应当自作出合并决议之日起10日内通知债权人，并于30日内在报纸上至少公告3次。债权人自接到通知书之日起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担保的，公司不得合并。

### 3. 订立合并协议

合并协议是合并各方为了合并的目的而达成的一致意见，应采用书面形式，一般包括如下内容：

- (1)合并各方的名称、住所。
- (2)合并后存续公司或新设公司的名称、住所。
- (3)合并各方的资产状况以及处理的办法。
- (4)合并各方的债权债务处理办法。
- (5)存续公司或新设公司因合并而增资所发行的股份总数、种类和数量。
- (6)存续公司对解散公司的投资者、股东分配股票的种类、数量及分配方法或现金的规定。
- (7)存续公司或新设公司订立的章程等。



#### 4. 修改或订立公司章程

吸收合并的情形下，存续公司的董事应召集股东会审查并通过修改公司章程的决议。在新设合并的情形下，新设公司的创立会、股东会或全体股东，审查并通过新设公司的章程。

#### 5. 合并及处理股份

合并股份是指存续公司或新设公司对解散公司的股东配发新股。处理股份是指分配的股份股东逾期不领取的，存续公司可将其股份拍卖，以卖得的金额支付股东。配发的股份不满一股的，支付现金。

#### 6. 申报登记

完成上述程序后，当事人应持有关文件向工商行政管理机关分别申请变更登记、设立登记或注销登记，并向税务机关办理有关登记。

#### 7. 公告

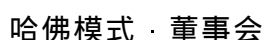
根据有关规定，在办完上述手续后必须进行公告，以向社会公众告知公司正式合并的有关事宜。

### 四、西方国家对公司合并的限制性规定

公司合并尽管属于公司间的一种契约行为，但由于公司的合并对国家的微观和宏观经济都会产生一定的影响，并涉及到公司、股东、债权人以及公司员工多方面的利益。因此，各国尤其是西方发达国家对公司的合并大都作出了程度不等的限制，主要可概括为以下几个方面：

#### 1. 制定反垄断法

如果公司的合并超过了一定限度，形成垄断，违反垄断法的规



## 2.特殊行业规定

### 3. 保护公司股东、债权人和员工利益的限制

#### 4.与外国公司合并的限制

## 5. 限制公司合并种类

公司种类限制即法律限制合并公司的种类，如规定只有股份有限公司相互之间及其与有限责任公司相互之间可以合并。或者限制合并后公司的种类，如规定股份有限公司与无限公司、两合公司合并后的公司只能是股份有限公司，股份有限公司与有限责任公司合并后的公司可以是股份有限公司，也可以是有限责任公司，有限责任公司与有限责任公司合并后须是有限责任公司。

## 五、西方国家对公司合并的相关规定

### 1. 法国《公司法》规定

一个股份公司与另一股份公司在不经过清算的情况下可以进行合





并。股份公司可以与有限公司合并。合并的决定须经两个公司的特别股东大会通过。合并必须办理商事注册，公司的全部资产和负债自注册之日起，转移于受让公司。

## 2. 德国《公司法》规定

股份公司可以与另一股份公司以及其他类型的公司合并。股份公司既可以是转让公司，也可以是受让公司，而有限公司则只能是转让公司。转让公司的股东将获得受让公司或新公司的股份，受让公司可以为此目的而增加自己的资本。公司的合并需要取得转让公司和受让公司双方股东大会的同意。如果是股份公司，需要有3/4的多数票的同意，合并必须采取公证的形式。

按德国《公司法》的要求，合并契约还要经过公证。契约订立后，由当事公司召开股东大会，作出合并决议。反对合并的股东有权要求公司以公平的价格收买其持有的股份。当事公司应进行公告，催告对合并持异议的债权人在一定时间申报其异议，对于持异议的债权人，当事公司应清偿其债务；不提异议的，视为承认合并。以上手续完毕后，召开股东大会，作出合并决议，进行合并登记，合并因登记而发生效力。

## 3. 美国《标准公司法》规定

公司的合并，是公司财产整体转移、债权债务同时转移给存续公司或新设公司。



## 第七节

## 公司分立

### 一、公司分立的定义

公司分立，是指公司依照法定程序分解为两个或两个以上财产责任相互独立的公司企业法人的行为。

### 二、公司分立的类型

公司的分立以公司主体变化来划分，可分为新设分立和派生分立两种。

#### 1. 新设分立

新设分立是指公司将其全部财产进行分割，形成两个或两个以上



的公司，新公司为设立登记，原公司为注销登记的情况。

## 2. 派生分立

派生分立是指公司以其部分财产分离出去而成立另一公司，原公司为减少资本的变更登记，新设公司为设立登记的行为。

## 三、公司分立的目的

通常来讲，公司的合并导致资本的集中，可能形成规模化的生产并降低经营成本，提高生产效率，强化公司的竞争实力。但某些情况下，公司的资本过度集中，会形成资本使用效率降低，机构臃肿，战线过长。如果通过分立、拍卖方式将一部分产业分离出去，使其独立，反而使企业有减轻包袱并降低风险的便利。

总公司将其生产有相对独立性的分支机构分立出去，独立成立为其所属的全资子公司，该子公司独立经营，母公司只以投资额为限对子公司债务承担风险责任。公司的投资决策单位欲与别的企业进行合资，而将公司的一部分从公司分立出来，以该部分资产与别的企业组成合资公司进行生产经营活动，原公司的注册资本则要降低。公司的股东经过协商，形成一致意见，将公司分为两个或两个以上的公司，各自独立经营，相互切断联系。

## 四、公司分立的程序

与公司合并一样，公司分立也是一种法定行为，因此应严格遵循公司法规定的程序。依据《中华人民共和国公司法》的规定，公司分立的具体程序是：



## 1. 董事会拟定分立草案

分立草案也称分立方案，是由公司董事会在公司分立时拟定的，对公司分立引起的有关事项进行妥善处理的计划和安排。《中华人民共和国公司法》第四十六条和第一百一十二条规定，公司的分立方案由有限责任公司或股份有限公司的董事会拟定。这里所称的有关事项，主要是指公司财产的分割，股东权利的变化，债权债务的承受，公司主体资格、组织机构、经营计划的变更，新公司的筹建等。与合并协议不同的是，分立草案不是合同，只是公司董事会拟定的公司进行分立的计划和方案。

## 2. 股东会作出分立决议

公司分立必须经股东会作出分立决议，董事会拟定的分立草案只有经股东会通过才能生效。《中华人民共和国公司法》规定，公司分立应当由公司股东会作出决议。有限责任公司的股东会对公司分立作出的决议，必须经代表2/3以上表决权的股东通过；股份有限公司的股东大会对公司分立作出的决议，必须经出席会议的股东所持表决权的2/3以上通过。如果被分立的公司是国有独资公司，由于它不设股东会，分立决议必须由国家授权投资的机构或者国家授权的部门作出，分立草案也必须经上述机构同意才能生效。此外，股份有限公司的分立必须经国务院授权的部门或省级人民政府批准。

## 3. 分割公司财产

公司分立时，新公司的设立以被分立公司分割一部分财产为前提，为了保证财产分割的准确和便利，同时也为了保护公司股东和公司债权人的权益，《公司法》要求公司在分立前编制资产负债表和财产清单。为了财产分割的准确和方便，被分立公司应当先编制有关会计报表，拟定详细的分割目录，然后再进行财产分割，财产分割应当严



格按照分立草案中的规定进行。

#### 4.通知债权人

公司分立会影响债权人的利益，因此《公司法》要求被分立公司及时通知债权人，以便其及时主张权利。《中华人民共和国公司法》规定，公司应当自作出分立决议起10日内通知债权人，并于30日内在报纸上至少公告3次。债权人自接到通知书之日起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提供相应担保。不清偿债务或者不提供相应担保的，公司不得分立。

#### 5.公司分立登记

公司分立后，应向公司登记主管机关进行相应登记。这些登记主要有新设立公司的设立登记，被分立公司消灭时应进行注销登记，被分立时有持续的，应进行变更登记。至此，公司分立行为正式生效。

### 五、公司分立后的债权债务处理

在公司分立过程中，债权债务关系通常会发生一些变化。法律对调整这类关系只是具有原则性的规定。

#### 1.债权人与公司及股东之间

按照《公司法》的规定，公司的债权人有权阻止公司的分立活动，也就是说公司未经债权人同意的情况下不得分立，否则分立行为无效。债权人同意，债权人在收到通知后30日内，或未接到通知的债权人在第一次公告日起算的90日内，即与公司开始谈判，要求履行债务或对债务的履行表达其意见。

在法定期间内，债权人如未能确认公司分立的行为，即可向公司



及公司登记机关明确表示反对分立行为，也可向法院起诉要求债务人公司立即偿还债务或申请确认分立无效，从而使其债权的实现得到保障。在法定期限内未向公司表达其是否同意分立意见的债权人，这类债权人如同破产程序中未及时申请债权的债权人，其权利的行使要受到一定的限制。债权人虽不能在程序上反对公司分立的行为，这并不意味着他们的实体权利不存在或被减弱。债务人公司明知某一债权人的存在而不发通知，具有商业欺诈的故意，法院可否定债务人公司的偿债安排，确认分立后的各公司对此债务的偿还承担连带责任。在法定期间，由于债权人自身的过失未能向债务人公司表达其对公司分立的意见，分立行为应确认有效，债务人公司对债权人的债务偿还安排如无明显损害之虞，则也应确认其效力；如明显不公，法院可重新调整其债务偿还方案。

## 2. 在公司与其债务人之间

公司分立时，公司的债务人因欠公司的钱物，负有给付义务，或已到期尚未履行完毕，或尚未到履行期间，或为分期履行但延时较长，在公司分立完成时无法履行完毕。未到期的债务公司不得以到期债务论。由于债务履行的接受方的变更没有对债务人增加新的义务或风险，故只要债权人同意即可实现债权债务关系的转化。



## 第八节 公司终止

了解：公司基础知识

### 第一章

#### 一、公司终止的概念

公司终止，是指公司由于法律或公司章程规定的事由发生而丧失其生产经营资格和法人资格，缴销营业执照的法律过程。公司终止意味着两件事：表明公司在经济上作为商品生产者和经营者资格的丧失，即公司终止后，公司的生产经营活动便永续停止了；表明公司在法律上作为民事主体资格的丧失，即公司终止后，公司的权利能力和行为能力便不复存在。



## 二、公司终止的类型

### 1. 按营业期限划分

公司的终止分期满终止和提前终止两种情况。

#### (1) 期满终止

期满终止是指公司因章程规定的营业期限届满，又不愿延长期限继续经营而解散。

#### (2) 提前终止

提前终止则是公司在章程规定的营业期限届满以前停止经营而消灭的情形。

不论是期满终止，还是提前终止，都不是指暂时停止营业，也不是指公司名称或住所的变更，而是指公司丧失其生产经营资格和法人资格，向公司登记机关缴销其营业执照的法律过程。

### 2. 按公司意愿划分

根据公司意愿的不同，公司的终止还可以分为自愿终止和强制终止两种类型。

#### (1) 自愿终止

自愿终止是指公司依照章程的规定或股东会的决议终止公司的法律行为。

#### (2) 强制终止

强制终止则是政府或政府有关部门责令公司终止或者法院裁决公司终止的法律行为。

自愿终止完全基于公司本身的愿望进行，而强制终止则是完全基于行政命令或法院裁决而被迫进行，并不是基于公司的意愿。





### 三、公司终止的条件

公司终止因其原因或条件不同，大体上可分为以下几种：

#### 1. 公司的营业期限届满

西方一些国家，如法国、意大利、比利时、卢森堡等国的公司法或明确规定公司存续的最高期限，或要求公司章程对其作出规定。存续期限届满而又未申请延长的，公司即应解散。未作上述规定的，公司的营业期限是公司章程的相对必要记载事项，如果在公司章程中有公司营业期限的记载，在公司营业期限届满时，股东或股东会又未作出继续营业的决议，则公司即应解散。

#### 2. 股东会决议

公司由发起人或股东决议而成立，自应允许由股东或股东会决议而解散。能引起股东或股东会作出公司解散的事由很多，如公司设立的宗旨已经实现或根本无法实现，公司资金严重匮乏，公司的营业不景气等。只要解散公司的决议在股东会上能以法定多数通过，公司即可解散。股份有限公司及有限责任公司的解散，一般须以特别决议作出；无限公司和两合公司的解散，则须由全体股东一致同意，如果仅部分股东同意解散，公司可继续存在，主张解散者可以退股。

#### 3. 命令解散

公司成立后，在进行生产经营活动的过程中，如违反国家法律、法规，实施危害社会公共利益的行为，主管登记机关有权命令其解散，吊销其营业执照。可导致公司被命令解散的违法行为主要有：在登记中隐瞒真实情况，虚报或谎报注册资本；擅自改变登记事项；从事违法经营活动；不办理年检注册手续等；公司经核准登记后，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营业执照。当公司出现股东无力解决的不得已事由，公司董事的行为危及公司存亡，或当公司业务遇到显著困难，公司的财产有遭受重大损失之虞时，持有一定比例的出资额或股份的股东，有权请求法院解散公司。法院经审理，可判决公司解散。为避免少数股东滥用此项权利，对公司造成损害，有的国家不仅规定了提出解散请求的股东必须在公司资本中占有一定的份额，还规定了持股的持续时间以及原告败诉时的损害赔偿责任。

#### 4. 公司合并或分立

公司的合并及分立，也可以导致公司的解散。当公司以吸收形式合并时，吸收方存续，被吸收方解散，当公司采取新设方式合并时，合并各方均归解散。无论以何种形式合并，解散公司的权利义务均由存续公司或新设公司概括承受，故无须进行清算。在这种情况下，公司解散即同时消灭法人资格。

#### 5. 宣告破产

公司因不能清偿到期债务，被依法宣告破产的，即应予以解散，进入破产程序，进行破产清算。破产程序终结，公司即告消灭。需要指出的是，公司破产程序即可因债权人申请发生，亦可因债务人申请发生。作为强制解散的原因，只能是因债权人申请而导致的破产。因债务人申请所导致的破产是出自债务人的自愿，并非外力强制，故从表象言之，此种破产所导致的公司解散，不属强制解散。

破产虽是公司解散的原因之一，但破产清算却不是公司法上的清算。这主要是因为：

(1)破产清算事务由法院主持依破产法进行，清算组成员由法院指定，清算属诉讼行为。



(2)公司法上的清算则属非诉讼行为，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，清算程序依公司法进行。

#### 6. 公司章程规定的其他解散事由的出现

解散事由一般是公司章程的相对必要记载事项，发起人或股东在制订章程时，可预约公司解散事由，当所约定的解散事由出现时，经股东会决议，公司亦可宣告解散。

### 四、公司终止后的清算

公司无论是因解散(除因合并、分立而解散者外)而终止，还是因破产而终止都必须依法进行清算，因此，公司清算是公司终止的法定必经程序。

#### 1. 公司清算的含义

所谓公司清算就是指在公司解散或破产的终止过程中，了结公司现存业务，分配公司剩余财产，从而使公司生产经营资格和法人资格归于消灭的法定程序。简言之，公司清算就是对公司终止时的财产、债权和债务所进行的清理、结算。只有通过清算，终结公司现存的法律关系，处理终止公司的剩余财产，才能使其完全丧失其生产经营资格和法人资格。公司的清算不仅关系到公司、股东、员工的合法权益，而且涉及到债权人、债务人切身利益。因此，公司清算是一个十分重要的法律问题。

#### 2. 公司清算的类型

公司清算依据其方式的不同，可分为任意清算和法定清算两种。

(1)任意清算是指依照公司章程规定或股东会议决议的方法所进行



的清算。

(2)法定清算是指依照法律所规定的程序和方法所进行的清算。

任意清算适用于无限公司和两合公司，而法定清算则主要适用于有限责任公司和股份有限公司。法定清算又可分为破产清算与解散清算两种情况。解散清算又有普通清算和特别清算两种形式。

①普通清算是在公司自愿解散的情况下所进行的清算，即在公司章程规定的营业期限届满或者公司章程规定的解散事由出现以及股东会决议解散时所适用的程序。

②特别清算则是在公司因违反法律和行政法规被依法责令关闭而解散时所进行的清算。

这两种清算的区别主要在于，前者由公司从内部产生清算组，后者则由有关主管机关组织成立清算组。

在公司解散后、清算终结前，股份有限公司的股东大会及监事会仍然存续，董事会则失去其地位，由清算人取而代之。由于清算人执行清算事务，又特称之为清算机关。

### 3.清算人选任方式

各国《公司法》虽对清算人选任的规定不尽一致，但可归纳为三种选任方式：

(1)由公司执行业务股东或执行业务董事担任清算人，因此种选任多为《公司法》所规定，故清算人又称法定清算人。

(2)根据公司章程的规定，由股东或股东会选任清算人。

(3)由法院指派清算人。在特定情形下，如由董事担任清算人不适合时，以及解散公司逾期不成立清算组时，法院才有权指派清算人。

### 4.清算组的职权和职责

(1)清算组职权



- 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 处理公司清偿债务后的剩余财产。
- ⑦ 代表公司参与民事诉讼活动。

(2) 清算组的职责

① 清算组应当自成立之日起10日内通知债权人，并于60日内在报纸上至少公告3次。债权人应当自接到通知书之日起30内，未接到通知书的自第一次公告之日起30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。

② 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。



## 案例分析

### 全球优秀公司：百年基业，长盛不衰

全世界现在不知有多少家公司，而且公司的数量还在不断增加，但有些真正优秀的公司经历了岁月的考验，在百年的时间里不断发展、创新和壮大，成为长盛不衰的公司典范，这里就介绍一些著名的公司，了解它们的创建人、地点、理念和初期成果。

奠基：董事会构建运作结构

#### 第一篇

#### 一、全球零售业巨人——沃尔玛

##### 1. 创立年份

1945年

##### 2. 创始人

萨姆·沃尔顿(27岁)

##### 3. 创建地点

美国亚利桑那州纽波特

##### 4. 创业理念

取得本·富兰克林杂货店的加盟权，在一个小镇开设一家店，没有任何证据显示有关开设一间分店等计划。

##### 5. 初期成果

第一年销售额8万美元，第三年销售额22.5万美元，1950年丧失租约，因此失去店面。然后迁到阿肯色州本顿维尔，开设一家叫做“沃尔顿商店”的廉价商店，1952年扩大为两家店面。1962年开设第一家大



型乡村折扣商店。

## 二、全球汽车巨人——通用汽车

### 1. 创立年份

1908年

### 2. 创始人

威廉·杜兰特

### 3. 创建地点

美国密歇根州底特律

### 4. 创业理念

收购与组织多家规模较小的汽车厂成立一家公司。公司策略是利用大家共享的财力和其他资源，提供不同款式的汽车，迎合不同品味和收入水准的用户。

### 5. 初期成果

1908年 - 1910年间杜兰特购并了17家汽车厂，包括奥兹摩比、凯迪拉克、庞帝克等汽车公司，最后又收购别克汽车公司。1918年把雪佛兰汽车公司纳入旗下，公司成长过程崎岖，成长强劲，但遭遇多次财务危机，杜兰特在1920年被赶下台。1921年 - 1927年，通用汽车在阿尔弗雷德·斯隆的指导下，超越福特汽车，成为美国最大的汽车厂商。

## 三、世界航空巨人——波音公司

### 1. 创立年份

1915年

### 2. 创始人



威廉·波音(35岁)

### 3. 创建地点

美国华盛顿州西雅图

### 4. 创业理念

公司创立文件中说：“拟成为一般性的制造业……制造各种商品、用具和杂货，尤其是飞机和飞行工具……拟经营一所飞行学校，担任航空客货运营者。”威廉·波音踏入这一行业之前原来是木材商人。

### 5. 初期成果

第一代飞机没有通过海军的测试，第二代飞机(C型)卖给海军50架，但无法续约。公司在1919年-1920年间境况低迷。1920年，公司亏损30万美元，靠着波音先生的贷款维持下来，以制造家具和快艇维生。

## 四、全球 IT 产业蓝色巨人——IBM 公司

### 1. 创立年份

1911年(原公司创于1890年)

### 2. 创始人

查尔斯·弗林特

### 3. 创建地点

美国纽约市

### 4. 创业理念

由两家小公司合并成为一家迷你型的集团企业，名叫计算—制表—记录公司，简称CTR，制造磅秤、打卡机和店员及会计人员用的制表机器。

### 5. 初期成果





连续三年业务低迷，董事会讨论后把公司清算掉，1914年雇用老华森，逐渐改善公司体制，使公司在1930年成为制表机器的市场领袖。1925年改名为为国际商用机器公司，简称IBM。

## 五、世界信息产业巨人——摩托罗拉公司

### 1. 创立年份

1928年

### 2. 创始人

保罗·盖文(33岁)

### 3. 创建地点

美国伊利诺伊州芝加哥

### 4. 创业理念

制造收音机用电池代用器，业务也包括替西尔斯公司修理售后服务保证期间送回来维修的收音机电池代用器。盖文知道“消除器的业务不会长久”，所以很早就开始寻找其他市场。

### 5. 初期成果

创业第一年，靠着消除器的制造和修理业勉强维生。1929年底几乎破产。1930年想到汽车收音机的观念。这一年的营业亏损，到1931年出现利润，此后开始稳定增长。

## 六、世界洗涤业巨人——宝洁公司

### 1. 创立年份

1923年

### 2. 创始人

威廉·普洛科特(36岁)、詹姆斯·甘布尔(34岁)



### 3. 创建地点

美国俄亥俄州辛辛那提

### 4. 创业理念

普洛科特是蜡烛制造商，甘布尔是肥皂制造商，都靠同样的植物油脂做产品原料，因为是连襟，两个人决定合作，组成销售肥皂和蜡烛的合伙事业。

### 5. 初期成果

公司成长缓慢，经过15年才壮大到必须搬离在辛辛那提的寒酸办公室、厂房兼店面，公司的成长虽然不惊人，却一直都有利润。1947年公司盈余2万美元，成立20年后，公司员工80名。宝洁创业时，是辛辛那提18家销售肥皂/蜡烛的公司之一。

## 七、世界电影业巨人—迪斯尼公司

### 1. 创立年份

1923年

### 2. 创始人

沃尔特·迪斯尼(21岁)、罗伊·迪斯尼(27岁)

### 3. 创建地点

美国加州洛杉矶

### 4. 创业理念

迪斯尼从堪萨斯市来到洛杉矶，想从事电影事业却找不到工作，所以租了一部摄影机，制作了一个动画棚，在叔叔的车库里设立一个摄影棚，决定自行从事动画电影业务。据《迪斯尼传》的作者席克尔说：“他至少有一半相信自己进入动画电影太晚，大约晚了6年，但这是他惟一有过经验的领域。”

### 5. 初期成果

自

了解：公司基础知识

# 第一章

案例中介绍的都是百年来最伟大的公司，它们自身的发展反映了公司这种组织形式的历史发展进程，它们历经了中小型企业、大型公司到跨国巨型公司的发展阶段。在战争、经济萧条、科技革命的世界变化中顽强地生存和壮大，在行业中屹立百年而不倒，值得其他公司尊敬和学习。从他们创业初期资料可以看出，多数公司初期的经营状况并不理想，但在一代代优秀决策者——董事会、管理者——经理层和广大优秀员工的努力下，达到了现在的地位，我们的企业应从它们身上吸取到宝贵的经验。



## 附件一

# 上市公司收购管理办法

## 第一章 总 则

第一条 为规范上市公司收购活动，促进证券市场资源的优化配置，保护投资者的合法权益，维护证券市场的正常秩序，根据《公司法》、《证券法》及其他法律和相关行政法规，制定本办法。

第二条 本办法所称上市公司收购，是指收购人通过在证券交易所的股份转让活动持有上市公司的股份达到一定比例、通过证券交易所股份转让活动以外的其他合法途径控制一个上市公司的股份达到一定程度，导致其获得或者可能获得对该公司的实际控制权的行  
为。

第三条 收购人可以通过协议收购、要约收购或者证券交易所的集中竞价交易方式进行上市公司收购，获得对一个上市公司的实际控制权。

收购人进行上市公司收购，应当遵守本办法规定的收购规则，并按照本办法的规定及时履行报告、公告义务。

第四条 上市公司收购活动应当遵循公开、公平、公正的原则，相关当事人应当诚实守信，自觉维护证券市场秩序。

第五条 上市公司收购活动相关当事人所报告、公告的信息，必须真实、准确、完整，不得有虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏。

任何人不得利用上市公司收购散布虚假信息，扰乱市场秩序或者



进行其他欺诈活动。

第六条 上市公司收购可以采用现金、依法可以转让的证券以及法律、行政法规规定的其他支付方式进行。

第七条 收购人不得利用上市公司收购损害被收购公司及其股东的合法权益。

禁止不具备实际履约能力的收购人进行上市公司收购，被收购公司不得向收购人提供任何形式的财务资助。

第八条 上市公司的控股股东和其他实际控制人对其所控制的上市公司及该公司其他股东负有诚信义务。

收购人对其所收购的上市公司及其股东负有诚信义务，并应当就其承诺的具体事项提供充分有效的履行保证。

第九条 上市公司的董事、监事和高级管理人员对其所任职的上市公司及其股东负有诚信义务。

被收购公司在收购期间有更换董事或者董事辞任情形的，公司应当说明原因，并做出公告。

第十条 中国证券监督管理委员会(以下简称中国证监会)依法对上市公司收购活动实行监督管理。

证券交易所和证券登记结算机构根据中国证监会赋予的职责及其业务规则，对上市公司收购活动实行日常监督管理。

第十一条 中国证监会可以设立由专业人士组成的专门委员会，就具体交易事项是否构成上市公司收购、当事人应当如何履行相关义务、具体交易事项是否影响被收购公司的持续上市地位以及其他相关实体、程序事宜提出意见。



## 第二章 协议收购规则

第十二条 以协议收购方式进行上市公司收购的，收购人应当在达成收购协议的次日向中国证监会报送上市公司收购报告书，同时抄报上市公司所在地的中国证监会派出机构，抄送证券交易所，通知被收购公司，并对上市公司收购报告书摘要做出提示性公告。

中国证监会在收到上市公司收购报告书后15日内未提出异议的，收购人可以公告上市公司收购报告书，履行收购协议。

第十三条 以协议收购方式进行上市公司收购，收购人所持有、控制一个上市公司的股份达到该公司已发行股份的百分之三十时，继续增持股份或者增加控制的，应当以要约收购方式向该公司的所有股东发出收购其所持有的全部股份的要约；符合本办法第四章规定情形的，收购人可以向中国证监会申请豁免；获得豁免的，可以以协议收购方式进行。

第十四条 以协议收购方式进行上市公司收购，收购人拟持有、控制一个上市公司的股份超过该公司已发行股份的百分之三十的，应当以要约收购方式向该公司的所有股东发出收购其所持有的全部股份的要约；符合本办法第四章规定情形的，收购人可以向中国证监会申请豁免；获得豁免的，可以以协议收购方式进行。

第十五条 被收购公司收到收购人的通知后，其董事会应当及时就收购可能对公司产生的影响发表意见，独立董事在参与形成董事会意见的同时还应当单独发表意见。被收购公司董事会认为有必要的，可以为公司聘请独立财务顾问等专业机构提供咨询意见。被收购公司董事会意见、独立董事意见和专业机构意见一并予以公告。

管理层、员工进行上市公司收购的，被收购公司的独立董事应当就收购可能对公司产生的影响发表意见。独立董事应当要求公司聘请



独立财务顾问等专业机构提供咨询意见，咨询意见与独立董事意见一并予以公告。财务顾问费用由被收购公司承担。

第十六条 涉及国家授权机构持有的股份的转让，或者须经行政审批方可进行的股份转让，协议收购相关当事人应当在获得有关主管部门批准后，方可履行收购协议。

第十七条 协议收购相关当事人应当按照证券交易所和证券登记结算机构的业务规则和要求，申请办理股份转让和过户登记手续。

未按照规定履行报告、公告义务或者未按照规定提出申请的，证券交易所和证券登记结算机构不予办理股份转让和过户登记手续。

第十八条 以协议收购方式进行上市公司收购，相关当事人应当委托证券登记结算机构临时保管拟转让的股票，并将用于支付的现金存放于证券登记结算机构指定的银行账户。

第十九条 以协议收购方式转让一个上市公司的挂牌交易股票，导致受让人获得或者可能获得对该公司的实际控制权的，应当按照以下程序办理：

1.公告上市公司收购报告书后，相关当事人应当委托证券公司申请办理股份转让和过户登记手续；接受委托的证券公司应当向证券交易所和证券登记结算机构申请拟收购部分的暂停交易和临时保管；予以暂停交易和临时保管的，应当做出公告。

证券交易所可以根据证券市场管理的需要，做出被收购公司挂牌交易股票暂停交易的决定；

2.受让人应当在提出股份转让申请的次日，就转让协议事宜以及接受委托的证券公司名称做出公告，并通知该上市公司。

3.证券交易所在收到股份转让申请后三个工作日内完成审核，对所申请的股份转让做出予以确认或者不予确认的决定。

4.证券交易所对所申请的股份转让予以确认的，由接受委托的证



券公司代表转让双方向证券登记结算机构申请办理股份过户登记手续，受让人在过户登记手续完成后二个工作日内做出公告。

证券交易所不予确认的，接受委托的证券公司应当在收到证券交易所通知的当日，将不予确认的决定通知转让双方和被收购公司，并代表转让双方向证券登记结算机构申请解除对该部分股票的临时保管；出让人应当在获悉不予确认决定后二个工作日内做出公告。

5. 股份转让过户登记手续完成后，由接受委托的证券公司代表受让人向证券登记结算机构申请解除该部分股票的临时保管，受让人在提出解除保管申请后的二个工作日内做出公告，该部分股票在证券交易所恢复交易。

第二十条 上市公司控股股东和其他实际控制人在转让其对一个上市公司的实际控制权时，未清偿其对公司的负债，未解除公司为其负债提供的担保，或者存在其损害公司利益的其他情形的，被收购公司董事会应当为公司聘请审计机构就有关事项进行专项核查并出具核查报告，要求该控股股东和其他实际控制人提出切实可行的解决方案，被收购公司董事会、独立董事应当就其解决方案是否切实可行分别发表意见。被收购公司应当将核查报告、解决方案与董事会和独立董事意见一并予以公告。

前款控股股东和其他实际控制人拒不提出解决方案的，董事会、独立董事应当采取充分有效的法律措施维护公司利益。

第二十一条 经中国证监会和证券交易所同意，上市公司股东通过公开征集方式出让其所持有的上市公司股份的，应当委托证券公司代为办理，具体程序和要求执行证券交易所的相关业务规则。

第二十二条 收购人通过国有股权行政划转、法院裁决、继承、赠与等合法途径持有、控制一个上市公司的股份，导致其获得或者可能获得对一个上市公司的实际控制权的，按照本章规定办理。





### 第三章 要约收购规则

第二十三条 收购人持有、控制一个上市公司的股份达到该公司已发行股份的百分之三十时，应当在该事实发生的次日向中国证监会报送上市公司收购报告书，同时抄报上市公司所在地的中国证监会派出机构，抄送证券交易所，通知被收购公司，并做出公告。未按照本办法的规定履行报告、公告义务的，收购人不得继续增持股份或者增加控制。

前款收购人继续增持股份或者增加控制的，应当以要约收购方式向该公司的所有股东发出收购其所持有的全部股份的要约；符合本办法第四章规定的，可以向中国证监会申请豁免。

前款收购人持有、控制一个上市公司的股份达到该公司已发行股份的百分之三十之前，已经报告、公告过上市公司收购报告书的，可以仅就本次报告书与前次报告书不同的部分做出报告、公告。

第二十四条 持有、控制一个上市公司的股份低于该公司已发行股份的百分之三十的收购人，以要约收购方式增持该上市公司股份的，其预定收购的股份比例不得低于百分之五，预定收购完成后所持有、控制的股份比例不得超过百分之三十；拟超过的，应当向该公司的所有股东发出收购其所持有的全部股份的要约；符合本办法第四章规定的，可以向中国证监会申请豁免。

第二十五条 以要约收购方式进行上市公司收购的，收购人应当向中国证监会报送要约收购报告书，同时抄报上市公司所在地的中国证监会派出机构，抄送证券交易所，通知被收购公司，并对要约收购报告书摘要做出提示性公告。

证券交易所可以根据证券市场管理的需要，做出被收购公司挂牌交易股票暂停交易的决定。



第二十六条 要约收购报告书应当载明下列事项：

1. 收购人的名称、住所。
2. 收购人关于收购的决定。
3. 被收购的上市公司名称。
4. 收购目的。
5. 收购股份的详细名称和预定收购的股份数额。
6. 收购的期限、收购的价格。
7. 收购所需的资金额及资金保证。
8. 报送要约收购报告书时所持有被收购公司股份数占该上市公司已发行的股份总数的比例。
9. 收购完成后的后续计划。
10. 中国证监会要求载明的其他事项。

第二十七条 收购人应当在要约收购报告中说明有无将被收购公司终止上市的意图；有终止上市意图的，应当在要约收购报告书的显著位置做出特别提示。

收购人应当在要约收购报告中说明收购完成后，被收购公司股权分布发生变化是否影响该公司的持续上市地位；造成影响的，应当就维持公司的持续上市地位提出具体方案。

第二十八条 收购人应当聘请律师对其要约收购报告书内容的真实性、准确性、完整性进行核查，并出具法律意见书。

收购人应当聘请财务顾问等专业机构对收购人的实际履约能力做出评判。财务顾问的专业意见应当予以公告。

第二十九条 收购人向中国证监会报送要约收购报告书后，在发出收购要约前申请取消收购计划的，在向中国证监会提出取消收购计划的书面申请之日起十二个月内，不得再次对同一上市公司进行收购。



第三十条 中国证监会在收到要约收购报告书后十五日内未提出异议的，收购人可以公告其收购要约文件；提出异议的，收购人应当就有关事项做出修改或者补充。收购人修改、补充的时间不计入上述期间。

第三十一条 被收购公司董事会应当为公司聘请独立财务顾问等专业机构，分析被收购公司的财务状况，就收购要约条件是否公平合理、收购可能对公司产生的影响等事宜提出专业意见，并予以公告。

管理层、员工进行上市公司收购的，被收购公司的独立董事应当为公司聘请独立财务顾问等专业机构，分析被收购公司的财务状况，就收购要约条件是否公平合理、收购可能对公司产生的影响等事宜提出专业意见，并予以公告。财务顾问费用由被收购公司承担。

第三十二条 被收购公司董事会应当在收购人发出收购要约后十日内，将被收购公司董事会报告书与独立财务顾问的专业意见一并报送中国证监会，同时抄报上市公司所在地的中国证监会派出机构，抄送证券交易所，并予以公告。

被收购公司董事会报告书应当就是否接受收购要约向股东提出建议，被收购公司的独立董事应当单独发表意见，一并予以公告。

收购人对收购要约条件做出重大更改的，被收购公司董事会应当就要约条件的更改情况报送补充报告书，独立董事应当发表补充意见，一并予以公告。

第三十三条 被收购公司的董事、监事、高级管理人员针对收购行为所做出的决策及采取的措施，不得损害公司及其股东的合法权益。

收购人做出提示性公告后，被收购公司董事会除可以继续执行已经订立的合同或者股东大会已经做出的决议外，不得提议如下事项：

1. 发行股份。



2. 发行可转换公司债券。
3. 回购上市公司股份。
4. 修改公司章程。
5. 订立可能对公司的资产、负债、权益或者经营成果产生重大影响的合同。但是公司开展正常业务的除外。
6. 处置、购买重大资产，调整公司主要业务；但是面临严重财务困难的公司调整业务或者进行资产重组的除外。

第三十四条 收购人确定要约收购价格，应当遵循以下原则：

1. 要约收购挂牌交易的同一种类股票的价格不低于下列价格中较高者：

(1) 在提示性公告日前6个月内，收购人买入被收购公司挂牌交易的该种股票所支付的最高价格。

(2) 在提示性公告日前三十个交易日内，被收购公司挂牌交易的该种股票的每日加权平均价格的算术平均值的百分之九十。

2. 要约收购未挂牌交易股票的价格不低于下列价格中较高者：

(1) 在提示性公告日前六个月内，收购人取得被收购公司未挂牌交易股票所支付的最高价格。

(2) 被收购公司最近一期经审计的每股净资产值。

特殊情况下需要对上述价格确定原则做调整执行的，收购人应当事先征得中国证监会同意。收购人提出的收购价格显失公平的，中国证监会可以要求其做出调整。

第三十五条 收购人以现金进行支付的，应当在做出提示性公告的同时，将不少于收购总金额百分之二十的履约保证金存放在证券登记结算机构指定的银行账户，并办理冻结手续。

收购人以依法可以转让的证券进行支付的，应当在做出提示性公告的同时，将其用以支付的全部证券交由证券登记结算机构保管；但



是根据证券登记结算机构的业务规则不在保管范围内的除外。

收购人取消收购计划，未涉及不当行为调查的，可以申请解除对履约保证金的冻结或者对证券的保管。

第三十六条 收购要约的有效期不得少于三十日，不得超过六十日；但是出现竞争要约的除外。

在收购要约有效期内，收购人不得撤回其收购要约。

第三十七条 收购人在收购要约有效期内更改收购要约条件的，必须事先向中国证监会报送书面报告，同时抄报上市公司所在地的中国证监会派出机构，抄送证券交易所，通知被收购公司；经中国证监会批准后，方可执行，并予以公告。

第三十八条 收购要约期满前十五日内，收购人不得更改收购要约条件；但是出现竞争要约的除外。

出现竞争要约时，初始要约人更改收购要约条件距收购要约期满不足十五日的，应当予以延长，延长后的有效期不应少于十五日，不得超过最后一个竞争要约的期满日。

第三十九条 要约收购报告书所披露的基本事实发生重大变化的，收购人应当在该变化发生之日起二个工作日内，向中国证监会做出书面报告，同时抄报上市公司所在地的中国证监会派出机构，抄送证券交易所，通知被收购公司，并予以公告。

第四十条 收购人应当委托证券公司向证券登记结算机构申请办理预受要约股票的临时保管。

证券登记结算机构临时保管的预受要约股票，在要约收购期间不再进行任何形式的转让。

第四十一条 预受要约的股东有权在要约期满前撤回预受，证券登记结算机构应当根据预受要约股东的申请解除对预受要约股票的临时保管。



在收购要约有效期间，收购人应当每日在证券交易所网站上公告预受要约股份的数量以及撤回预受要约股份的数量。

第四十二条 要约收购期满，收购人应当按照收购要约规定的条件购买被收购公司股东预受的全部股份；预受要约股份的数量超过预定收购数量时，收购人应当按照同等比例收购预受要约的股份。

收购要约期满后三个工作日内，接受委托的证券公司应当向证券登记结算机构申请办理股份转让结算和过户登记手续，解除对超过预定收购比例的股票的临时保管。

第四十三条 收购要约期满后三个工作日内，收购人应当向中国证监会报送关于收购情况的书面报告，同时抄报上市公司所在地的中国证监会派出机构，抄送证券交易所，通知被收购公司，并予以公告。

第四十四条 收购人做出提示性公告后至收购要约期满前，不得采取要约收购以外的形式和超出要约的条件买卖被收购公司的股票。

第四十五条 出现竞争要约时，被收购公司董事会应当公平对待所有要约收购人。

第四十六条 拟发出竞争要约的收购人，最迟不得晚于初始要约期满前五日向中国证监会报送要约收购报告书，同时抄报上市公司所在地的中国证监会派出机构，抄送证券交易所，通知被收购公司，并就要约收购报告书摘要做出提示性公告；中国证监会收到要约收购报告书后十五日内未提出异议的，收购人可以公告其收购要约文件。

第四十七条 收购人拟向同一上市公司的股东连续公开求购其所持有的该上市公司股份，导致其在收购完成后持有、控制该上市公司已发行的股份达到或者超过百分之五的，构成要约收购行为，应当遵守本办法规定的要约收购规则。



## 第四章 要约收购义务的豁免

第四十八条 符合本办法第四十九条、第五十一条规定情形的，收购人可以向中国证监会申请下列豁免事项：

1. 免于以要约收购方式增持股份。
2. 免于向被收购公司的所有股东发出收购要约。
3. 免于要约收购被收购公司的全部股份。

第四十九条 有下列情形之一的，收购人可以向中国证监会提出豁免申请：

1. 上市公司股份转让在受同一实际控制人控制的不同主体之间进行，股份转让完成后的上市公司实际控制人未发生变化，且受让人承诺履行发起人义务的。
2. 上市公司面临严重财务困难，收购人为挽救该公司而进行收购，且提出切实可行的重组方案的。
3. 上市公司根据股东大会决议发行新股，导致收购人持有、控制该公司股份比例超过百分之三十的。
4. 基于法院裁决申请办理股份转让手续，导致收购人持有、控制一个上市公司已发行股份超过百分之三十的。
5. 中国证监会为适应证券市场发展变化和保护投资者合法权益的需要而认定的其他情形。

第五十条 收购人向中国证监会提出豁免申请，其所报送的申请文件符合规定要求，并且已经按照规定履行信息披露义务的，中国证监会做出予以受理的决定；不符合规定要求或者未按照规定履行信息披露义务的，中国证监会不予受理。

中国证监会在受理豁免申请后三个月内，就收购人所申请的具体





事项做出是否予以豁免的决定；获得豁免的，收购人可以继续增持股份或者增加控制。

第五十一条 有下列情形之一的，相关当事人可以向中国证监会报送豁免申请文件：

1.合法持有、控制一个上市公司百分之五十以上股份的股东，继续增持股份、增加控制后不超过该公司已发行股份的百分之七十五的。

2.因上市公司减少股本导致其持有、控制一个上市公司已发行股份超过百分之三十的。

3.证券公司因开展正常的股票承销业务导致其持有一个上市公司已发行股份超过百分之三十，但无实际控制该公司的行为或者意图，并且提出在合理期限内向非关联方转让超出部分的解决方案的。

4.银行因开展正常的银行业务导致其持有一个上市公司已发行股份超过百分之三十，但无实际控制该公司的行为或者意图，并且提出在合理期限内向非关联方转让超出部分的解决方案的。

5.当事人因国有资产行政划转导致其持有、控制一个上市公司已发行股份超过百分之三十的。

6.当事人因合法继承导致其持有、控制一个上市公司已发行股份超过百分之三十的。

7.中国证监会为适应证券市场发展变化和保护投资者合法权益的需要认定的其他情形。

中国证监会自收到符合规定的申请文件之日起五个工作日内未提出异议的，当事人可以向证券交易所和证券登记结算机构申请办理股份转让和过户登记手续。

第五十二条 收购人发出的收购要约应当适用于被收购公司的所





有股东；但是存在主体资格、股份种类限制或者法律、行政法规、规章规定的特殊情形的，收购人可以向中国证监会提出豁免申请。

第五十三条 收购人提出豁免申请的，应当聘请律师事务所就其所申请的具体豁免事项出具专业意见；依据本办法第四十九条第(二)项、第三项的规定申请豁免的收购人，应当聘请财务顾问等专业机构出具专业意见。

## 第五章 监管措施及法律责任

第五十四条 收购人违反本办法的规定，持有、控制被收购公司的股份超过该公司已发行股份的百分之三十的，应当主动改正；未能改正的，证券交易所依据业务规则进行处理；拒不改正的，中国证监会责令改正。收购人在改正前不得向被收购公司选派董事、监事、高级管理人员；在整改期间，中国证监会不受理任何专业机构为其出具的文件。

第五十五条 收购人未按照本办法的规定履行报告、公告义务的，应当主动改正；未能改正的，证券交易所依据业务规则进行处理；拒不改正的，中国证监会责令改正、停止收购活动。收购人在改正前不得向被收购公司选派董事、监事、高级管理人员；在整改期间，中国证监会不受理任何专业机构为其出具的文件。构成证券违法行为的，依法追究法律责任。

第五十六条 收购人的报告、公告等文件中有虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏的，应当主动改正；未能改正的，证券交易所依据业务规则进行处理；拒不改正的，中国证监会责令改正、停止收购活动。收购人在改正前不得向被收购公司选派董事、监事、高级管理人员；在整改期间，中国证监会不受理任何专业机构为其出具的文件。



构成证券违法行为的，依法追究法律责任。

第五十七条 上市公司控股股东和其他实际控制人在转让其对一个上市公司的实际控制权时，未清偿其对公司的负债，未解除公司为其提供的担保，或者未对其损害公司利益的其他情形做出纠正的，应当主动纠正；未能纠正的，被收购公司董事会、独立董事应当采取充分有效的法律措施促其纠正，证券交易所依据业务规则进行处理；拒不纠正的，中国证监会责令改正、停止收购活动。构成证券违法行为的，依法追究法律责任。

被收购公司董事会、独立董事未能采取前款措施的，证券交易所依据业务规则进行处理；拒不采取措施的，中国证监会责令改正。构成证券违法行为的，依法追究法律责任。

第五十八条 为上市公司收购出具资产评估报告、审计报告、法律意见书和提供财务顾问意见等文件的专业机构和专业人员，其出具、提供的文件中有虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏的，应当主动改正；未能改正的，证券交易所依据业务规则进行处理；拒不改正的，中国证监会责令改正。在整改期间，中国证监会不受理其出具的文件。构成证券违法行为的，依法追究法律责任。

第五十九条 任何知悉上市公司收购信息的人员在有关收购信息未经依法公开之前，泄露该收购信息、买卖该上市公司证券或者建议他人买卖该上市公司证券，或者利用上市公司收购散布虚假信息或者进行欺诈活动的，依法追究法律责任。

利用上市公司收购进行其他不当活动的，当事人应当主动改正；未能改正的，证券交易所依据业务规则进行处理；拒不改正的，中国证监会责令改正。构成证券违法行为的，依法追究法律责任。



## 第六章 附 则

第六十条 进行上市公司收购的股份持有人、股份控制人、一致行动人，其所持有、控制被收购公司已发行的股份数量应当合并计算。

第六十一条 收购人有下列情形之一的，构成对一个上市公司的实际控制：

- 1.在一个上市公司股东名册中持股数量最多的。但是有相反证据的除外。
- 2.能够行使、控制一个上市公司的表决权超过该公司股东名册中持股数量最多的股东的。
- 3.持有、控制一个上市公司股份、表决权的比例达到或者超过百分之三十的。但是有相反证据的除外。
- 4.通过行使表决权能够决定一个上市公司董事会半数以上成员当选的。
- 5.中国证监会认定的其他情形。

第六十二条 本办法下列用语的含义：

- 1.“收购要约”是指收购人向被收购公司股东公开发出的、愿意按照要约条件购买其所持有的被收购公司股份的意思表示。
- 2.“预受”是指受要约人同意接受要约的初步意思表示，在要约期满前不构成承诺。
- 3.“股份持有人”、“股份控制人”、“一致行动人”的含义与《上市公司股东持股变动信息披露管理办法》中“股份持有人”、“股份控制人”、“一致行动人”的含义相同。

第六十三条 上市公司收购报告书、要约收购报告书、被收购公司董事会报告书、要约收购豁免申请文件的格式与内容，由中国证监



会另行制定。

第六十四条 本办法自2002年12月1日起施行。



## 附件二

## 公开发行证券的公司信息披露编报规定

第一条 为规范公开发行证券的外商投资股份有限公司(以下简称“发行人”)的信息披露行为,保护投资者的合法权益,依据《中华人民共和国公司法》、《中华人民共和国证券法》等法律法规,制定本规定。

第二条 发行人为公开发行股票而编制招股说明书时,除应遵循中国证监会有关招股说明书内容与格式准则的一般规定外,还应遵循本规定的要求。

第三条 发行人应详细披露以下可能存在的风险:

1. 依赖境外原材料供应商、境外客户以及境外技术服务的风险。
2. 国家有关外商投资企业税收优惠的法律、法规、政策可能发生变化的风险。
3. 外国股东住所地、总部所在国家或地区向中国境内投资或技术转让的法律、法规可能发生变化的风险。
4. 汇率风险。

第四条 发行人应披露持股5%(含)以上的外国股东的住所地、外国股东总部所在国家或地区对于向中国投资和技术转让的法律、法规。



若公司章程中对股东转让股份作出限制的，发行人应作出披露。

第五条 发行人应详细披露其与股东的关联交易情况，包括但不限于：

1. 发行人的业务与技术是否依赖外国股东，是否存在商标、专利及专有技术使用方面的限制。存在上述情况的，还应说明保护公众投资者利益的措施。

2. 过去三年与外国股东之间的关联交易情况，包括但不限于原材料供应、产品销售、技术转让费的提取、管理费用和销售费用的分摊情况及有关价格的确定标准、执行本次发行审计业务的会计师事务所对关联交易公允性出具的意见、保证关联交易公允的具体措施，并在管理层讨论与分析中，说明下一年的关联交易总量。属于生产加工型的发行人，还应披露原材料来源、产品销售渠道。

3. 发行人与其外国股东签定的市场分割协议的主要内容及具体执行情况。

第六条 发行人应详细披露董事和高级管理人员的国籍、境外永久居留权的情况，在境内、境外其他机构担任的职务。

第七条 香港、澳门、台湾地区投资者在大陆设立的股份有限公司，参照本规定执行。

第八条 本规定自发布之日起实施。

## 第二章

---

### 定位：董事会基本权责







## 第一节

### 董事会概述

定位：董事会基本权责

#### 第二章

### 一、董事会的概念

在不同国家，在实行不同组织制度的公司，董事会的性质及法律地位都有差异。一般而言，董事会是指由股东选举的董事组成的、公司常设的业务执行、日常经营决策和公司代表机构。

### 二、董事会的作用

公司的所有权与经营权相分离，是现代公司尤其是股份有限公司的一个重要特点。股东享有股权，但不直接执行公司事务，而是由股东大会选出董事，组成董事会，由董事会具体进行公司的经营活动，



以实现股东大会的意愿。股东是公司财产的拥有者，股东会是公司的最高权力机关，但是，股东会的特点和弱点，决定了公司日常大量的经营管理事务不宜也不可能由股东会来处理，需要有一个专门的机构，代表股东会行使经营决策和管理的权力。

董事会的产生，是经济发展的必然要求。当前公司立法的趋势就是各国都在缩小股东会的权限，加强董事会的地位，规定董事会的产生、任期、地位、职权等，是公司立法的重要任务。

### 三、董事会扮演的角色

#### 1. 董事会是公司的经营决策和领导机关

董事会不仅仅是股东会之下的代表与业务执行机关，而且有独立的权限和责任。美国《标准公司法》规定，公司一切业务活动和事务都应在董事会的指示下进行。董事会也是公司的经营决策机关，若干原属股东会决策的事项，决策权现已转归董事会，除股东会决议事项外，董事会对公司其他各事项，均可作出决定。

#### 2. 董事会是公司的最高执行机关

股东会作出的各项决议，必须由董事会负责主持实施和执行。德国《股份法》规定：关于公司业务经营中的问题，只有在董事会提出要求时，股东会才能作出决定。美国《标准公司法》规定，所有公司权力应当由董事会行使或在它的许可下行使，公司的业务和事务也应当在它的指导下经营和管理。西方各国的股份有限公司均设有董事会，而在有限责任公司中，情况有所不同。有限责任公司一般为中小企业，机构不宜庞杂，只设一名董事作为公司领导机构的比较多，由该董事执行业务并代表公司；董事有数人时，公司业务的执行，取决于过半



数的同意，可以在章程中指定一人为董事长，对外代表公司；资本额比较大的公司一般都设置董事会，在不设董事会的有限责任公司中，其董事实际上行使着董事会的权利，履行着董事会的义务。在有限责任公司发展的初期，很多国家的公司不设董事，仅以执行业务的股东行使业务执行机关的权力。现在，执行业务股东代表制多为董事代表制取代。

### 3. 董事会是公司的常设机关

在公司的各种机关中，董事会是一个常设机关。自公司成立伊始，董事会即作为一个稳定的机构存在，其会议有开会、闭会、休会之分，其人员有任用和撤换的变动，但其组织始终存在，其活动不能停止。

### 4. 董事会是公司的对外代表机关

在股份有限公司中，董事会的董事长为公司的对外代表；在有限责任公司中，董事长或执行董事为公司的对外代表。法国《公司法》规定，在单一委员会体制下，股份公司董事会享有最充分的权利代表公司进行活动。德国《公司法》规定，股份公司的董事会在法律和法律外的各项事务中代表着公司；有限公司的执行董事在法院内外代表公司。

## 四、董事的任职资格

董事资格分为积极条件和消极条件两种。

### 1. 积极条件

#### (1) 国籍限制方面

多数国家公司法对于董事的国籍不加限制，即董事不限于具有本



国国籍者，但也有少数国家的法律规定董事须具有本国(注册国)国籍。根据美国《标准公司法》规定，除非章程或章程细则另有规定，董事不必为公司所在州的居民，各州公司法也有相同的规定，其目的在于使“企业所有与企业经营明晰化”。但是，在一些主要州的公司法中，有些规定对董事的国籍和住所加以限制和要求，但这些规定逐渐趋于废除。

### (2) 股东限制方面

美国、日本、意大利、奥地利等国不要求公司董事必须是股东，日本商法典甚至规定“公司不得以章程规定董事必须是股东”，这样规定是为了体现公司所有与经营相分离的意图，使公司能够广揽人才，但非股东董事因其与公司的利害关系不如股东那么直接，对公司的事务可能不如股东董事尽职尽责，当然，非股东董事也会因其他种种约束和激励而恪尽职守。

瑞士、比利时等国则要求董事必须是股东，这样规定的意图是使董事出于其与公司利害直接相关的考虑，恪尽职守，尽职尽责。但其缺点是不利于公司广揽人才，吸收优秀人才参与公司的经营决策，并且，在股东中没有合适人才时，公司只能降格用人，使庸碌之士出任董事，不利于公司的经营和发展。

### (3) 自然人限制方面

对此各国规定不一。意大利、奥地利、瑞士、瑞典等国《民法》或《公司法》规定不允许法人担任董事；日本、英国、美国、比利时等国允许法人担任董事。

## 2. 消极条件

从国外公司立法例来看，多数国家《公司法》有关董事消极资格的规定散见于一些条文，有些国家的《公司法》则以专门条款规定董事的



消极资格。

(1)英国《公司法》限制条款

英国《公司法》规定，有下列情形之一的不得担任董事：

- ① 未结案的诉讼破产人。
- ② 在公司设立和管理中因严重失职而负有刑事责任者。
- ③ 曾担任过两个公司的董事，这些公司均因经营失败而资不抵债等等。

(2)中国《公司法》限制条件

《中华人民共和国公司法》第五十七条对董事的积极资格作出了明文规定，即有下列情形之一的，不得担任公司的董事：

- ① 无民事行为能力人或者限制行为能力人。
- ② 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。
- 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，对该公司、企业的破产负个人责任的，自该公司、企业破产清算完结之日起未逾三年。
- 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 个人所负数额较大的债务到期未清偿。《公司法》第五十七条第二款对违反前款规定担任董事的后果作出了规定，即“公司违反前款规定选举、委派董事、监事、经理的，该选举、委派或者聘任无效”。但是，在此对无效后的补救办法未作规定，如由何机关如何责令公司改正，公司拒不改正时如何处罚均未规定；致使不易操作。
- ⑥ 《公司法》第五十八条规定：“国家公务员不得兼任公司的董事、



监事、经理。”其目的显然是禁止公务员以权谋私、经商办企业。根据《公司法》第一百二十四条第三款规定，监事不能同时为董事。

## 五、董事会的基本职权

### 1. 西方国家的相关规定

各国立法对董事会职权的规定，有的采取列举的方式，具体列明董事会享有的权力，如法国《商事公司法》规定，董事会拥有在任何情况下以公司名义进行活动的最广泛的权力；董事会在公司宗旨的范围内行使这些权力，法律明确赋予股东会的权力除外。美国《标准公司法》也用概括的方法规定，所有公司权力应当由董事会行使或在它的许可下行使，公司的业务和事务也应当在它的指导下经营管理，但上述一切均应受公司组织章程中写明的限制的约束。无论采取何种方式描述，各国公司立法赋予董事会的职权无非有三方面内容：

(1)业务执行权。董事会负责组织实施股东会决议，建立内部经营管理机构，领导和管理公司。

(2)日常经营决策权。董事会负责除股东会决策事项以外的重大事项的决策权。

(3)对外代表公司的权力。董事会代表公司，行使公司的权力，包括起诉和应诉。

有的国家，如美国和日本，董事会还兼有监督职能，有权对董事执行公司业务的行为进行监督检查。

### 2. 中国的相关规定

我国《公司法》第四十六条和第一百一十二条分别对有限责任公司和股份有限公司董事会的职权范围作了规定。根据这些规定，董事会



对股东会负责，行使下列职权：

- (1)负责召集股东会，并向股东会报告工作。
- (2)执行股东会的决议。
- (3)决定公司的经营计划和投资方案。
- (4)制订公司的年度财务预算方案、决算方案。
- (5)制订公司的利润分配方案和弥补亏损方案。
- (6)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。
- (7)拟订公司合并、分立、解散的方案。
- (8)决定公司内部管理机构的设置。
- (9)聘任或者解聘公司经理，根据经理提名，聘任或者解聘公司副经理、财务负责人，决定其报酬事项。
- (10)制定公司的基本管理制度。

### 3.董事长的职权

董事长是由单个人构成的公司法定、必备和常设的执行公司业务并代表公司的机关。董事长具有双重身份：一方面，他是公司业务执行机关和代表机关，他与同样作为公司执行和代表机关的董事会的区别在于，董事会是以会议体形式存在，而董事长则由单个人构成，他的职责是经常地将董事会的集体业务执行的意思决定加以执行，并且对外代表公司，因而董事长较之董事会更能充分地突出地体现公司的独立企业法人人格。另一方面，董事长又为董事会的组成人员，在董事会会议上，其作为董事，除了以董事长的身份主持会议外，在议事和表决中，他与其他董事的权力是同等的，并无任何特权。

股份有限公司的董事长作为公司的法定代表人，主要行使以下职权：主持股东大会和召集、主持董事会会议；检查董事会决议的实施



情况；签署公司股票、公司债券；在董事会闭会期间，根据需要，董事长可以经董事会授权而行使董事会的部分职权。有限责任公司的董事长则既不具有对董事会决议执行情况的监督权，也不能根据授权而行使董事会的部分职权。

董事会设董事长1人。董事长作为公司董事会的一员，必须具备董事资格，其任期也与董事相同，即每届不超过3年，可以连选连任。董事会设副董事长1~2人，副董事长协助董事长工作。董事长因故不能行使职权时，由副董事长代行其职权；副董事长也因故不能行使职权时，可授权其他董事代理。股份有限公司的董事长、副董事长由董事会以全体董事过半数选举产生，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。

#### 4. 董事会会议的召开

董事主要是通过参加董事会的会议并以形成决议的方式来行使自己的权利的。因此，各国《公司法》都对董事会的会议作出明确规定。

##### (1) 董事会议分类

董事会议可分成普通会议和特别会议两类。普通会议即定期召开的董事会议。多长时间召开一次，一般均由各公司以章程或内部细则规定，有一年召开一次的、半年召开一次的，也有一个季度召开一次的。特别会议即不定期的、于必要时召开的董事会议。董事会为公司的常设机关，需处理大量的日常事务，并及时作出经营决策。

##### (2) 董事会议的召集

董事会议一般由董事长负责召集并主持。董事长不能召集的，由董事长委托副董事长或其他董事负责召集并主持董事会议。每一届的第一次董事会。往往由获得选票最多的董事召集。对于董事会的召集期限和程序，各国《公司法》多无具体的规定。公司的作法是，召集董





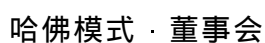
事会应于会议开始的一定时间之前书面通知全体董事。发出通知的期限以在足够的时间内送达并保证董事能准时到会为原则。当紧急情况发生时可以不受召集时间的限制，随时召集董事会议。

会议的通知仅要求载明会议的召开时间、地点及事由的简要说明。由于董事会议讨论决定的是直接关系公司经营和发展的重大事项，为保密起见，不必注明会议将要讨论的具体内容。

董事应亲自出席董事会。董事不能亲自出席的，各国《公司法》或公司章程多规定可以由他人代理出席并表决，以保证董事权利的行使和董事会的正常活动。但为防止代理权的滥用导致董事会组织不健全，对代理也有一些限制。例如，充任代理人的一般仅限于董事；代理行为需出具委托书，委托书应载明授权范围；代理人以受一人委托为限，不得代理多人。

## 5. 董事会会议的决议

董事会会议的决议是董事会对某一或某些事项作出决定的具体表现形式，通过作出决议，董事会发挥着维护股东共同的合法权益，保障公司的正常生产经营秩序和促进公司事业发展的作用。董事会会议的决议也可分为普通决议和特别决议两种。无论是普通决议还是特别决议要取得法律效力，首先要求在内容上合法，即符合法律 and 公司章程的规定。用于决定一般事项普通决议，只需有符合法定人数的出席董事的简单多数同意，即可通过。用于决定特别事项的特别决议（如选任董事长或常务董事，募集公司债或发行新股等），往往要求应有2/3董事出席及出席董事过半数同意方能形成。董事会通过决议实行的是一人一票制，为使决议公正并确保无损于公司或其他股东的利益，各国《公司法》或公司章程等一般规定，凡涉及董事自身利害关系的事项，该董事不得参加表决，亦不得代理他人进行表决。不得参加



我国的《公司法》规定，股份有限公司的董事会会议应由1/2以上的董事出席方可举行。董事会作出的决议，必须经全体董事的过半数通过。有限责任公司董事会的议决方式和表决程序，可由公司章程规定。

董事会会议应制作议事录。议事录应记载议事的内容、进程及结果，由会议主席和出席的董事签名盖章。议事录有很重要的作用，它可以作为决议已获通过的证明和贯彻决议、执行业务的依据，以及因董事会的错误决定致公司受损害时，追究有关董事责任或免除无关董事责任的根据。董事会有必要妥善保存议事录，议事录应在一定范围内公开，以备董事审查。



## 有限责任公司董事会权责

### 第二节

定位：董事会基本权责

#### 第二章

#### 一、召集股东会会议

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1/4以上表决权的股东，1/3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，董事长因特殊情况不能履行职务时，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做成会议记录，出席会议的股东应当在会议记录上签名。



股东大会的议事方式和表决程序，除本法有规定以外，由公司章程规定。股东大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2/3以上表决权的股东通过。

公司可以修改章程。修改公司章程的决议，必须经代表2/3以上表决权的股东通过。股东大会会议由股东按照出资比例行使表决权。股东大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。

股东会行使下列职权：

1. 决定公司的经营方针和投资计划。
2. 选举和变更董事，决定有关董事的报酬事项。
3. 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。
4. 审议批准董事会的报告。
5. 审议批准监事会或者监事的报告。
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和弥补亏损方案。
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. 对股东向股东以外的人转让出资作出决议。
11. 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。
12. 修改公司章程。



## 二、经股东会授权行使基本职权

董事会对股东会负责，行使下列职权：

- 1.负责召集股东会，并向股东会报告工作。
- 2.执行股东会的决议。
- 3.决定公司的经营计划和投资方案。
- 4.制订公司的年度财务预算方案、决算方案。
- 5.制订公司的利润分配方案和弥补亏损方案。
- 6.制订公司增加或者减少注册资本的方案。
- 7.拟订公司合并、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.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。
- 10.制定公司的基本管理制度。

## 三、召开董事会会议

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。1/3以上董事可以提议召开董事会会议。

董事会的议事方式和表决程序，除《公司法》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10日以前通知全体董事。董事会应当对所议事项的决定做成会议记录，出席会议的董事应当在会议记录上签名。



四、聘任和解聘总经理

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：

- 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.制定公司的规章。
  - 6.提请聘任或者解聘公司副经理、财务负责人。
  - 7.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。
  - 8.公司章程和董事会授予的其他职权。
- 经理列席董事会会议。



## 股份有限公司董事会权责

### 第三节

定位：董事会基本权责

#### 第二章

#### 一、提交公司设立登记文件

董事会应于创立大会结束后30日内，向公司登记机关报送下列文件，申请设立登记，这些文件包括：

- 1.有关主管部门的批准文件。
- 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.法定代表人的姓名、住所。



公司登记机关自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。

## 二、召集股东大会会议

### 1. 股东大会的职权

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，股东大会行使下列职权：

- (1) 决定公司的经营方针和投资计划。
- (2) 选举和更换董事，决定有关董事的报酬事项。
- (3) 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。
- (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和弥补亏损方案。
- (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。

### 2. 股东大会会议召开

股东大会会议由董事会依照《公司法》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





30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45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5日以前至股东大会闭会时止将股票交存于公司。

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2/3以上通过。

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：

- (1)董事人数不足《公司法》规定的人数或者公司章程所定人数的2/3时。
- (2)公司未弥补的亏损达股本总额1/3时。
- (3)持有公司股份10%以上的股东请求时。
- (4)董事会认为必要时。
- (5)监事会提议召开时。

### 3. 董事会基本职权

股份有限公司设董事会，其成员为5~19人。董事会对股东大会负责，行使下列职权：

- (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)制订公司的年度财务预算方案、决算方案。
- (5)制订公司的利润分配方案和弥补亏损方案。



(6)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。

(7)拟订公司合并、分立、解散的方案。

(8)决定公司内部管理机构的设置。

(9)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。

(10)制定公司的基本管理制度。

#### 4. 董事长职权

董事会设董事长1人，可以设副董事长1~2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。董事长行使下列职权：

(1)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、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。

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，可以连选连任。

#### 5. 召开董事会会议

(1)董事在任期届满前，股东大会不得无故解除其职务。董事会每年度至少召开两次会议，每次会议应当于会议召开10日以前通知全体董事。如果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。

(2)董事会会议应由1/2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。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，委托书应载明授权范围。

(3)董事会应当对会议所议事项的决定做成会议记录，出席会议的董事和记录员在会议记录上签名。

(4)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。

## 6.聘任或解聘经理

股份有职公司设经理，由董事会聘任或者解聘。经理对董事会负责，行使下列职权：

- (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)提请聘任或者解聘公司副经理、财务负责人。
- (7)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。

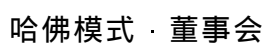
- (8)公司章程和董事会授予的其他职权。

经理列席董事会会议。

## 7.董事会其他职权

(1)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。

- (2)公司董事会研究决定有关员工工资、福利、安全生产以及劳动



(3)公司董事会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员工的意见和建议。



## 第四节

### 国有独资公司董事会权责

定位：董事会基本权责

#### 第二章

#### 一、国有独资公司特点

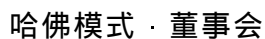
国有独资公司是指国家授权投资的机构单独出资设立的有限责任公司。国有独资公司具有以下特点：

##### 1. 国有独资公司为国家授权投资的机构所开办

即国家为该公司的股东，授权机构只是接受国家的委托来开办公司。授权投资机构在一定程度上行使股东的权利，即国有投资机构在一定程序上行使股东的权利，即国家全权授权投资机构管理国有独资公司。

##### 2. 国家授权投资的单独机构

国有独资公司由一个股东即国家授权投资机构所组成。



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。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。

### 3. 聘任或解聘经理

国有独资公司设经理，由董事会聘任或者解聘。经理依照《公司法》对有限责任公司经理规定行使职权。

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。

### 4. 董事会限制条件

(1)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。

(2)国有独资公司的资产转让，依照法律、行政法规的规定，由董事会报请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转移手续。



## 案例分析

### James 国际机场的公司董事会职责及议事规则

奠基：董事会构建运作结构

第一篇

英国James国际机场是英国重要的干线机场，总体规划为年飞行236万架次，年旅客吞吐量14000万人次，货邮吞吐量500万吨。机场实行“一次规划、分期建设”。一期工程按照年飞行15万架次，高峰小时6000人次，年旅客吞吐量3000万人次，年货邮吞吐量23万吨和飞行区4E级规模设计建设。现已建成一条长3600米、宽60米的跑道和一条长3600米、宽45米的滑行道，以及相应助航灯光设施，能够满足世界上各类运输机全重起降；候机楼建筑面积13.2万平方米，实行进出港分流；机场货运仓库库内货物处理场地面积6700平方米，库外处理场地面积4万平方米，具备特殊货物处理能力；机坪面积80万平方米(含6万平方米货机坪)。建筑面积10万平方米、年处理货物45万吨的James国际机场物流中心正在建设中，预计至2004年下半年投入使用。

James国际机场设立了良好的组织架构，使企业内部运作有条不紊，尤其是对董事会的职责和议事规则进行了明确的规定，这里就具体介绍一下James国际机场的董事会职责和议事规则。

公司董事会是公司经营决策机构，也是股东会的常设权力机构。董事会向股东会负责。经董事会研究，在公司章程确定之前，董事会职责及议事规则按本规定执行。





## 一、董事会职责

1. 负责招集股东会，执行股东会决议并向股东会报告工作。
2. 决定公司的生产经营计划和投资方案。
3. 决定公司内部管理机构的设置。
4. 批准公司的基本管理制度。
5. 听取总经理的工作报告并作出决议。
6. 制定公司年度财务预、决算方案和利润分配方案、弥补亏损方案。
7. 对公司增加或减少注册资本、分立、合并、终止和清算等重大事项提出方案。
8. 聘任或解聘公司总经理、副总经理、财务部门负责人，并决定奖惩标准。

## 二、董事长具体职责

董事长是公司法定代表人，行使以下职权：

1. 召集主持股东会、董事会会议。
2. 签署或授权签署公司合同及其他重要文件，签署有董事会聘任人员的聘任书。
3. 在董事会闭会期间检查董事会决议的执行情况，听取总经理关于董事会决议执行情况的汇报。
4. 在发生战争、特大自然灾害等重大事件时，可对一切事务行使特别裁决权和处置权。但这种裁决和处置必须符合国家和公司利益。
5. 决定和指导处理公司对外事务和公司计划财务工作中的重大事项及公司重大业务活动。
6. 法律、法规规定应由法定代表人行使的其他职权。



### 三、董事会议事规则

1. 董事会成员出席董事会会议。董事会会议每季度召开一次。董事会会议由董事长召集，应于会议召开5日前，将会议事项、议程书面通知全体董事。

2. 经董事长或1/3以上董事或部门经理建议，应召开临时董事会。董事长可视需要邀请公司分管总经理和部门负责人列席会议。

3. 董事会表决实行一人一票制，董事会会议由2/3以上董事出席方可举行。董事会的决议须经出席会议董事1/2以上同意方可作出。董事会决议反对票与赞成票相等时，由董事长裁决。

4. 董事会讨论有关某个董事事项时，该董事应回避。

5. 董事会应对所议事项的决定做成会议记录，出席会议的董事应当在会议记录上签名，不同意见要记录在会议记录上。

6. 董事长因特殊原因不能履行职务时，由董事长指定一名副董事长或其他董事代其行使职权。



### 案例点评

董事会作为公司最高的决策机构，在公司运作中发挥着重要的作用，明确董事会个体职责对规范公司治理，提高公司运作效率帮助很大。James国际机场的董事会职责中明确规定了一般职责及董事长的具体职责，并针对董事会会议召开和决议的不同情况制定了详细的规则，为公司科学、有效地管理、决策打下坚实的基础。



## 附件一

## Camon 公司董事会工作条例

## 第一章 总 则

第一条 董事会是公司经营管理的决策机构，维护公司和全体股东的利益，在公司章程和股东大会的授权范围内，负责公司发展目标和重大经营活动的决策，对股东大会和全体股东负责。

第二条 董事会对外代表公司，董事长是公司的法定代表人。公司总经理在董事会领导下负责日常业务、经营和行政管理活动，对董事会负责并报告工作。

第三条 董事会接受公司监事会的监督，尊重员工代表大会的意见或建议。

第四条 公司下属全资、控股企业董事会可参照本条例执行或制定相应规则。

## 第二章 董事会组织规则

## 第一节 董事和董事会

第五条 公司董事会由9名董事组成，其中独立董事不少于3人。设董事长1名，设副董事长1名。董事由参加股东大会所持表决权的半数以上选举产生或更换。

每届董事候选人名单由上届董事会以提案方式提交股东大会决

定位：董事会基本权责

## 第二章



议。出席股东大会的股东(包括股东代理人)如对董事候选人名单有异议,有权按照公司章程的规定提出新的提案,由董事会按照公司章程的规定审查决定是否提请股东大会决议。符合法定条件的任何人士经股东大会选举均可当选董事。

第六条 董事每届任期三年,任期届满,可连选连任。董事任期从股东大会决议通过之日起计算,至本届董事会任期届满为止。董事在任期届满以前,股东大会不得无故解除其职务。

第七条 董事的任职资格为:

- 1.能维护股东利益和保障公司资产的保值与增值。
- 2.具有与担任董事相适应的工作阅历和经验。
- 3.忠于职守,勤奋务实,公道正派,清正廉洁。

第八条 董事可以在任期届满以前提出辞职。董事辞职应当向董事会提交书面辞职报告。无须股东大会或董事会批准,辞职报告立即生效。但是下列情形除外:

- 1.该董事正在履行职责并且负有的责任尚未解除。
- 2.董事长或董事兼任总经理提出辞职后,离职审计尚未通过。
- 3.公司正在或者即将成为收购、合并的目标公司。

如因董事的辞职导致公司董事会低于法定最低人数时,该董事的辞职报告应当在下任董事填补因其辞职产生的缺额后方能生效。余任董事会应当尽快召集临时股东大会,选举董事填补因董事辞职产生的空缺。在股东大会未就董事选举作出决议以前,该提出辞职的董事以及余任董事会的职权应当受到合理的限制。董事提出辞职或者任期届满,其对公司和股东负有的义务在其辞职报告尚未生效或者生效后的合理期间内并不当然解除,其对公司商业秘密保密的义务在其任职结束后仍然有效,直至该秘密成为公开信息。其他义务的持续期间应当根据公平的原则决定。



第九条 董事连续三次未能亲自出席，也不书面委托其他董事出席董事会会议，视为不能履行职责，董事会应当建议股东大会予以撤换。

第十条 董事应当遵守法律、法规和公司章程的规定，忠实履行职责，维护公司利益。当其自身的利益与公司 and 股东的利益相冲突时，应当以公司和股东的最大利益为行为准则，并保证：

1. 在其职责范围内行使权利，不得越权。
2. 除经公司章程规定或者股东大会在知情的情况下批准，不得同本公司订立合同或者进行交易。
3. 不得利用内幕信息为自己或他人谋取利益。或者从事损害本公司利益的活动。
4. 不得挪用资金或者将公司资金借贷给他人。
5. 不得利用职务便利为自己或他人侵占或者接受本应属于公司的商业机会。
6. 未经股东大会在知情的情况下批准，不得接受与公司交易有关的佣金。
7. 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储存。
8. 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。

第十一条 董事应当谨慎、认真、勤勉地行使公司所赋予的权利，以保证：

1. 公司的商业行为符合国家的法律、行政法规以及国家各项经济政策的要求，商业活动不超越营业执照规定的业务范围。
2. 公平、公正对待所有股东。
3. 认真阅读上市公司的各项商务、财务报告，及时了解公司业务经营管理状况。



4.亲自行使被合法赋予的公司管理处置权，不得受他人操纵；非经法律、行政法规允许或者得到股东大会在知情的情况下批准，不得将其处置权转授他人行使。

5.接受监事会对其履行职责的合法监督和合理建议。

## 第二节 董事会职权

第十二条 根据公司章程的有关规定，董事会主要行使以下职权：

1.董事会负责在每一会计年度完结之日起6个月内召开年度股东大会，并作年度工作报告，按照总经理拟订的下一年度财务预算方案、本年度决算方案、税后利润方案或弥补亏损方案，制订公司下一年度财务预算方案、本年度决算方案、利润分配方案和弥补亏损方案，并提交股东大会审议批准。

2.董事会根据总经理主持拟定的公司年度生产经营计划、投资方案、发展规划的草案，决定公司的经营计划、投资方案及公司发展规划，并将公司经营计划、投资方案及公司发展规划，提交股东大会作出决议。

3.制定公司增加或减少注册资本的方案，并提交股东大会作出决议。制订公司股票、可转换公司债券、普通债券及其他金融工具的发行方案，并提交股东大会作出决议。

4.制订公司的收购、反收购、合并、分立解散的方案，并提交股东大会作出决议。

5.制订公司章程的修改方案，并提交股东大会作出决议。

6.董事会负责确定其运用公司资产所作出的风险投资权限，建立严格的的审查和决策程序；重大投资项目组织有关专家、专业人员进行评审，并报股东大会批准。



董事会有权批准不超过公司最近经审计的净资产15%的资产处置(收购、出售、置换和清理)等权限。

7.根据总经理主持拟订的方案,决定公司内部管理机构的设置和公司的基本管理制度。董事会委托总经理根据公司业务发展的需要,拟定机构的设置及变更方案,经董事会讨论通过后,由总经理实施。

8.决定公司高级管理人员的范围、任免办法和报酬事项。根据董事长提名聘任或解聘公司总经理、董事会秘书。根据总经理的提名,聘任或解聘公司副总经理和财务负责人。

9.提请股东大会聘请、解聘、或更换为公司审计的会计师事务所。

10.除上述规定外,行使法律、法规、股东大会及公司章程授予的其他职权。

11.董事应当在董事会决议上签字并对董事会的决议承担责任。董事会决议违反法律、法规或者章程,致使公司遭受损失的,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。

12.董事会决议在实施的过程中,董事长、副董事长或其指定的其他董事应就决议的实施情况进行跟踪检查,在检查中发现有违反决议的事项时,可以要求和督促总经理予以纠正,总经理若不采纳意见,董事长可以提请召开临时会议作出决议,要求纠正。

定位:董事会基本权责

## 第二章

### 第三节 独立董事

第十三条 公司设立3名独立董事,占董事人数的1/3。

第十四条 本条例第七条董事的任职资格适用于独立董事,独立董事任期与公司其他董事任期相同,任期届满,可以连选连任,但连任时间不得超过6年。独立董事连续3次未亲自出席董事会会议的,董



事会可提请股东大会予以撤换，否则独立董事任期届满前不得无故免职。

第十五条 独立董事除应当具有法律、法规赋予董事的职权外，取得全体独立董事的1/2以上的同意，还可以行使下列特别职权：

- 1.对总额高于500万元或高于公司最近经审计净资产的7%的关联交易，提出独立意见。
- 2.向董事会提议聘用或解聘会计师事务所。
- 3.向董事会提请召开临时股东大会。
- 4.提议召开董事会。
- 5.独立聘请外部审计机构或咨询机构。
- 6.可在股东大会召开前公开向股东征集投票权。

#### 第四节 董事长

第十六条 董事长为公司的法定代表人。

第十七条 董事长的任职资格：

- 1.有高度的社会责任感、工作责任心、积极的进取意识、顽强的开拓精神。
- 2.熟悉公司治理的知识和技能，能组织公司法人治理，组织贯彻落实法律和法规。
- 3.有丰富的市场经济知识，能够正确分析、判断国内外宏观、微观经济形势以及市场发展趋势，有统揽和驾驭全局的能力。
- 4.有丰富的企业管理或经济工作经验，熟悉本行业以及了解其他行业的生产经营情况，能开创工作新局面。
- 5.有较强的协调能力，善于协调董事会、经理会、监事会和外部治理机构的关系。

第十八条 董事长行使下列职权：





- 1.主持股东大会，代表董事会向股东大会报告工作。
- 2.召集、主持董事会会议，组织和领导董事会日常工作。
- 3.督促、检查董事会决议的执行情况，并向董事会报告。
- 4.签署公司股票、债券和其他有价证券。
- 5.签署董事会重要文件及应由公司法定代表人签署的其他文件。
- 6.行使公司法定代表人的职权。
- 7.根据公司财务制度规定或董事会授权，批准和签署相关的项目投资合同和款项。
- 8.在董事会的授权额度内，审批抵押和担保融资贷款的有关文件。
- 9.在董事会授权额度内，批准公司财产的处理方案和固定资产购置计划。
- 10.根据公司财务制度和董事会授权，审批和签发公司有关财务支出或拨款。
- 11.根据董事会决议，签发公司高级管理人员的任免文件或聘书。
- 12.向董事会提名进入控股、参股企业董事会的董事人选。
- 13.在发生战争、特大自然灾害等紧急情况下，对公司事务行使符合法律法规和公司利益的特别裁决和处置权，并在事后向董事会和股东大会报告。
- 14.董事会授权或公司章程规定的其他职权。

#### 第十九条 董事长应承担下列义务：

- 1.对董事会负责并报告工作。
- 2.公司章程规定的董事应承担的义务。
- 3.超越董事会的授权范围行使职权，给公司造成损害时，负主要赔偿责任。



4. 对公司经理会的监管不力，给公司造成损害时，负连带责任。
5. 行使职权时应遵守回避制度，不与关联人或关联企业发生侵犯公司利益的行为。
6. 法律、法规及公司章程规定应承担的其他义务。

## 第五节 董事会办公室

第二十条 董事会设办公室，董事会办公室是董事会的日常办事机构，具体负责董事会的日常事务。

第二十一条 董事会办公室的主要职责：

1. 在董事长领导下处理董事会日常事务，协调董事会组织机构之间的工作。
2. 负责起草董事会有关文件及函件。
3. 负责对外信息披露，沟通董事会与公司成员、公司与证券主管机关、券商、中介机构以及投资者之间的联系等公司股证事务。
4. 负责董事会、股东大会召开的筹备、组织、会议记录及档案管理工作。
5. 拟订公司分红派息、增资配股等方案提交董事会和股东大会审议，办理实施分红派息、增资配股等具体事宜。
6. 参与制订公司年度经营计划和中、长期发展规划，以及按公司章程规定需提交董事会讨论的各类议案。
7. 了解公司及下属全资、控股及参股企业经营情况，及时向董事会报告。
8. 管理公司股权、证券等有关文件档案及董事会与下属企业的有关资料。



## 第六节 董事会秘书

第二十二条 董事会设董事会秘书，由董事长提名，董事会聘任或者解聘。董事会秘书是公司高级管理人员，对董事会负责。

第二十三条 董事会秘书任职资格：

- 1.具有大学本科以上学历，且从事秘书、管理、股权事务等工作5年以上。
- 2.掌握财务、税收、法律、金融、企业管理等方面的知识，具有良好的个人品质和职业道德，以及良好的公共事务的自理能力。
- 3.非公司聘任的会计师事务所的会计师或律师事务所的律师。
- 4.可以由董事兼任。但如果某一行为应当由董事及董事会秘书分别作出时，兼任者不得以双重身份作出。

第二十四条 董事会秘书的主要职责是：

- 1.董事会秘书为公司与证券交易所的指定联络人，负责准备和提交证券交易所要求的文件，组织完成监管机构布置的任务。
- 2.准备和提交董事会和股东大会的报告和文件。
- 3.按照法定程序筹备董事会会议和股东大会，列席董事会会议和股东大会并作记录，保证记录的准确性，并在会议记录上签字。
- 4.协调和组织上市公司信息披露事项。
- 5.列席涉及信息披露的有关会议。
- 6.负责信息的保密工作，制订保密措施。
- 7.负责保管上市公司股东名册资料、董事名册、大股东及董事持股资料以及董事会印章，保管上市公司董事会和股东大会会议文件和记录。
- 8.帮助公司董事、监事、高级管理人员了解法律法规、公司章程、证券交易所制订的上市规则及股票上市协议对其设定的责任。
- 9.协助董事会依法行使职权，在董事会作出有违法律法规、公司



章程及有关规定的决议时，应及时提醒董事会，并协助改正。

10. 为公司重大决策提供咨询和建议。

第二十五条 董事会秘书在执行职务时，出现下列情形之一，董事会应当终止对该秘书的聘任。

1. 出现重大错误或疏漏，给公司或投资人造成重大损失时。

2. 违反国家法律、法规、公司章程等规定，给公司或投资人造成重大损失时。

3. 其他不应当继续出任董事会秘书的情形。

第二十六条 公司董事会解除对董事会秘书的聘任或董事会秘书辞去职务时，董事会应当向上海证券交易所报告并说明原因，同时按规定聘任新的董事会秘书，并及时公告。董事会秘书离任，董事会应当对董事会秘书进行离任审查，并督促其将有关档案材料、正在办理的事务及其他遗留问题在规定时间内全部移交。

## 第七节 其他非常设机构

第二十七条 董事会设立以下专门委员会：

### 1. 战略委员会

该委员会由5-9人组成，由董事长担任召集人，其主要职责是：

(1) 制定公司长期发展战略。

(2) 监督、核实公司重大投资决策。

### 2. 审计委员会

该委员会由3-7人组成，由一名熟悉会计专业的独立董事担任召集人，其主要职责是：

(1) 检查公司会计政策、财务状况、财务信息披露和财务报告程序。

(2) 提议聘请或更换外部审计机构。



- (3)负责公司内部审计人员与外部审计机构进行交流。
- (4)对内部审计人员及其工作进行考核。
- (5)对公司的内部控制进行考核。
- (6)检查、监督公司存在或潜在的各种财务风险。
- (7)检查公司遵守法律、法规的情况。

### 3. 提名委员会

该委员会由3-5人组成，由董事长担任召集人，其主要职责是：

- (1)检查公司董事、高级管理人员的聘任程序。
- (2)提议、审查董事、高级管理人员候选人。

### 4. 薪酬与考核委员会

该委员会由5-7人组成，由董事长担任召集人，其主要职责是：

- (1)检查公司对董事、高级管理人员的激励与约束制度。
- (2)考核董事、高级管理人员工作，建议其薪酬水平。

第二十八条 各专门委员会对董事会负责，委员会召集人由董事长提名，董事会聘任。专门委员会的提案应提交董事会审查决定。

## 第三章 董事会议事规则

第二十九条 董事会的议事决策原则是：实行集体讨论，民主决策，逐项表决，记名投票。

第三十条 董事会对议案的审议采用会议审议和通讯审议两种方式。

1.会议审议是董事会的主要议事形式，由出席会议的董事对议案逐项进行审议表决，并在会议记录和董事会决议上签字。

2.通讯审议是一种补充议事方式，通常在应急情况下采用，仅限于董事会因故不能召开或审议的事项不是特别重大时。采用通讯审议



方式，视同召开临时董事会，董事在决议上签字即视为表决同意。

第三十一条 董事会定期会议，应1/3以上董事或1/2以上独立董事、监事会或总经理的要求而提议召开的董事会不得采取通讯方式，临时董事会审议下列事项时，不得采取通讯表决方式：

1. 召集股东大会，决定股东大会的议案内容。
2. 制订公司增加或减少注册资本方案。
3. 制订公司的利润分配方案和弥补亏损方案。
4. 制订公司股票、可转换公司债券、普通债券及其他金融工具的发行方案。
5. 制订公司重大收购、反收购、回购本公司股票或者合并、分立和解散方案。
6. 制订公司章程的修改方案。
7. 制订公司的基本管理制度。
8. 根据董事长提名，聘任或解聘公司总经理、董事会秘书。根据总经理提名，聘任或解聘公司副总经理和财务负责人等高级管理人员，并决定其报酬事项和奖惩事项。

第三十二条 监事会监事、副总经理列席董事会。如议题需要，其他高级管理人员亦可经董事会邀请列席董事会。列席人员有权就相关议题发表意见，但没有投票表决权。

第三十三条 董事会会议分为定期会议和临时会议。定期会议是指每年上半年审议年度报告和下半年审议中期报告的两次会议。临时会议则根据公司的具体情况确定。分别是

1. 董事长认为必要时。
2. 1/3以上董事联名提议时。
3. 2名以上独立董事提议时。
4. 监事会提议时。



5. 总经理提议时。

有以上情形之一时应在15个工作日内召开临时董事会会议。

第三十四条 召开董事会会议，应在会议召开前十五日，由董事会秘书将会议时间、地点、议题等向各董事发出书面(含传真)通知。有关会议的材料应在会议召开前一周送达各董事。召开董事会临时会议，应在会议召开前三个工作日通知各董事并送达有关会议材料。

第三十五条 董事会会议由董事长召集和主持。董事长不能履行职责时，应指定由副董事长或者一名董事代其召集和主持；董事长未指定人员代其行使职责时，可由副董事长或1/2以上的董事共同推举一名董事负责召集会议。

第三十六条 董事会会议应由1/2以上的董事出席方可举行。董事会会议表决形式为出席会议的董事逐项作出赞成、反对或弃权的表决意见，每一董事享有一票表决权。根据会议审议并通过的议案形成董事会决议，董事会决议必须经全体董事的过半数通过。董事会临时会议在保障董事充分发表意见的前提下，可以用传真方式进行表决并作出决议，并由参会董事签字。董事会会议应当由董事本人出席，董事因故不能出席时，可书面委托其他董事代理出席，委托书应载明授权范围。

第三十七条 董事会决策程序：

1. 投资决策程序：

(1) 董事会委托总经理组织有关人员拟定公司中长期发展规划、年度投资计划和重大投资项目的可行性报告，提交董事会审议。

(2) 董事会经充分论证，作出决议，并委托总经理组织实施，如投资额超出董事会授权范围，需提交股东大会审议通过后方可实施。

2. 人事任免程序：

(1) 公司总经理、董事会秘书等的人事任免，由董事长提名，董



事会聘任。

(2)公司副总经理、财务负责人等公司高级管理人员的任免由公司总经理提名，董事会聘任。

(3)董事长或总经理提名人选，未获得董事会会议通过，则由董事总数1/3以上董事提名，董事会过半数董事表决通过形成董事会决议，由董事会聘任。

### 3.财务预、决算工作程序：

(1)董事会委托总经理组织有关人员拟定公司年度财务预、决算、盈余分配或亏损弥补等方案，提交董事会审议。

(2)董事会经充分论证，作出决议，提请股东大会审议通过后，委托总经理组织实施。

(3)由董事会自行决定的其他财经方案，由董事长主持有关部门和人员拟定、审议后，提交董事会审议通过，由总经理组织实施。

### 4.重大事项工作程序：

董事长在审核签署由董事会决定的重大事项的文件前，应对有关事项进行研究，判断其可行性，必要时可召开专业委员会进行审议。经董事会通过并形成决议后再签署意见，以减少工作失误。

### 5.董事会检查工作程序：

董事会决议实施中，董事长应责成董事会成员跟踪检查。发现有违反决议的事项时，可要求总经理予以纠正。

### 第三十八条 董事会会议主要程序：

1.董事长、董事、监事会、总经理等提出会议讨论议题，并于会议召开前15天将书面材料提交董事会办公室，由董事长决定是否列入本次会议。

2.董事会办公室负责收集议题材料，并委托主管领导组织有关人员制定方案，于会前10个工作日内送交参会董事及有关人员参阅。





3.董事长主持对会议议案进行投票表决，形成会议决议；董事会作出决议，必须经过全体董事的过半数通过。

4.董事会办公室负责整理会议决议，由董事签名后形成董事会文件，由董事长签署后，董事会办公室负责发布。

第三十九条 董事会审议或决策的重大事项包括：

- 1.决定公司的经营计划和投资计划。
- 2.审议公司的中长期发展规划和重大项目的投资方案。
- 3.审议公司的年度财务预算和决算方案。
- 4.决定公司的利润分配方案和弥补亏损方案。
- 5.决定公司增加或减少注册资本、增发新股、发行债券或其他证券及上市方案。
- 6.决定公司年度借款总额，决定公司资产用于融资的抵押额度，决定公司对属下公司的贷款年度担保总额度。
- 7.决定收购、兼并其他企业和转让所属公司产权的方案。
- 8.决定公司高级管理人员的任命。
- 9.制定公司的基本管理制度。
- 10.拟定或审议所属公司合并、分立、解散的方案。
- 11.拟定公司章程及章程修改方案。
- 12.其他重大事项。

第四十条 董事会会议应做记录，并由出席会议的董事(含代理人)和记录人在会议记录上签名。出席会议的董事有权要求记录上对其发言作出说明性记载。董事会会议记录作为公司档案由董事会秘书保存，保管期限为10年。

第四十一条 董事对董事会决议承担责任。董事会决议违反法律、法规或公司章程，致使公司遭受严重损失的，参与决议的董事负赔偿责任，但经证明在表决时曾表示异议并记录于会议记录的，该董



事可免除责任。

第四章 附 则

第四十二条 本条例的有关条款如与公司其他有关规定相抵触或不一致时，以本条例的规定为准。

第四十三条 本条例自董事会批准之日起生效并实施。

第四十四条 本条例解释权属公司董事会。



## 附件二

## Deniston 医科学院董事会章程

## 第一章 总 则

第一条 董事会由海内外知名人士、知名学者共同组成；董事会参与学校重大决策，是学校办学的咨询、指导、评估和审议机构，是学校产、学、研结合和发展的管理和决策机构，也是学校和医院及有关其它企事业单位密切合作共同发展的一种组织形式。

第二条 董事会必须有利于提高教育质量、科研水平和办学效益；有利于进一步推动高等药学教育、科研成果更好地为医药事业服务，共同促进医药的发展。董事单位按照民主协商、互惠互利的原则参与学校的改革和发展，开展学校和董事单位间的科技合作、人才培养和信息交流等活动。

## 第二章 董 事

第三条 凡医药、化工、制药机械、保健品、化妆品及有关企业，承认本会章程，自愿加入本会者，经常务董事会同意，可成为本会董事单位，并由董事单位法人代表或委托代理人出任董事会董事。

第四条 董事单位享有以下权利：

1. 对学校发展规划、教育改革、科研方向、科技开发、校办产

定位：董事会基本权责

## 第二章



业，可以提出指导性、建设性意见，以供常务董事会或董事大会研究决定。

2.对学校科研项目转让和新药品种的合作开发享有优先权。也可以根据董事单位实际需要委托科研。常务董事会每年对当年的科研项目及成果有权审议。重大科研成果的转让，由常务董事会审议，首先安排和满足董事单位的需要。

3.在学校各类专业技术培训或管理人员和专业人员的进修安排方面享有优先权，可以根据董事单位的要求，为一个或若干个董事单位举办专门的技术培训班。

4.对学校科技信息的使用享有优先权。学校定期免费提供《药学进展》、《药学进展信息通讯》、《产、学、研信息通讯》、《专利快讯》等有关资料，不定期举办国内外医药信息发布会或组织专家、教授到董事单位讲课、咨询，为董事单位提供信息，以便董事单位及时了解国内外药学进展动态。

5.董事单位享有首批到学校招聘各层次毕业生的优先权。并有一定数量的免交培养费的优惠。

6.董事单位或个人均可在学校设立各种奖励基金，学生活动基金。

7.有自由退出董事会的权利。

#### 第五条 董事享权利：

1.代表董事单位在董事会内行使规定的权利。

2.有选举权、被选举权和表决权。

3.有参加董事会工作与活动，对董事会的工作提出批评和建议权。

4.对正、副主席和常务董事的工作有监督权。

5.对学校的工作有批评、建议、咨询权。



6.董事单位、国内外知名人士、著名的企业集团或企业家董事，根据资助与要求，均可以其单位名称或董事名字命名学校新建筑物、研究中心及实验室或其他设施。

7.学校根据教学、科研和工作需要，可以聘任知名学者和著名的实业家董事为兼职教授或其它荣誉职务。

8.有自由退出董事会的权利。

#### 第六条 董事单位与董事义务

1.对学校的发展规划、专业设置、培养目标、招生分配以及在科学研究、科技开发、人才需求等方面为学校提供信息、咨询和指导。

2.为学校毕业生实习给予支持并提供必要的条件。

3.为学校的教学、科研、校办产业提供必要的方便和条件，对学校的建设、发展给予经费和物质上的支持。

4.遵守董事会章程，执行董事会决议。

### 第三章 组织机构

#### 第七条 董事会

1.董事会由全体董事组成，最高权力机构是全体董事大会，全体董事大会每一年召开一次，必要时可召开临时全体董事大会。董事会每四年一届。

2.全体董事大会职责是：

- (1) 审议常务董事会工作报告；听取学校工作报告。
- (2) 讨论有关重大决策以及学校提请董事大会讨论的有关问题。
- (3) 修改董事会章程。
- (4) 讨论制定董事会工作计划。
- (5) 讨论决定董事会基金的使用原则。



(6)民主协商选举常务董事会。

#### 第八条 常务董事会

1.常务董事会由名誉主席、主席、副主席、秘书长及常务董事若干人组成。

2.在董事会休会期间，常务董事会行使董事会的权力和职责。

3.常务董事会每年召开一次工作会议，特殊情况下可由正、副主席决定召开临时会议。

第九条 董事会设名誉主席、主席、副主席、秘书长以及副秘书长等。

第十条 董事会根据工作需要，可设立办公室，以及教育、科技开发、产学合作等若干工作委员会及培训、咨询中心，办公室是董事会的办事机构，在正副主席的领导下，处理董事会的日常工作。

### 第四章 董事会基金

第十一条 为了支持学校的建设和发展，设立董事会基金，董事会基金来源：

- 1.董事单位资助。
- 2.董事会通过多种形式筹措的办学资金。
- 3.海内外知名人士或实业集团捐赠。
- 4.境外机构或个人按照我国法律和教育法捐资办学或合作办学经费。

第十二条 董事会基金使用按《董事会基金管理条例》执行，《董事会基金管理条例》须经董事大会通过。



第五章 附 则

第十三条 常务董事会可依据章程制定有关工作细则。

第十四条 本章程经董事大会通过施行，其解释权、修改权属常务董事会。

定位：董事会基本权责

第二章

# 第二篇

## 制 衡： 董事会规范治理结构





# 第三章

---

## 阶段：公司治理发展





## 第一节

# 公司治理起源

阶段：公司治理发展

## 第三章

公司治理这一术语在20世纪80年代正式出现在英文文献中。20多年来，其不仅在理论研究中越来越重要，而且还成了实务界关注的焦点。无论是学者、企业家还是监管机构、新闻媒体，都对公司治理表现出了空前高涨的热情。

## 一、公司治理研究的发展

### 1.20世纪30年代

理论界对公司治理的研究至少可以追溯到20世纪30年代伯利(Berle)和米恩斯(Means)的研究。伯利和米恩斯在1932年出版的《现代公司和私人产权》一书中，在对大量的材料进行分析的基础上得出了结



论——现代公司的所有权与控制权实现了分离，控制权由所有者转移到了管理者手中，而管理者的利益经常偏离股东的利益。

## 2.20世纪60年代

20世纪60年代前后，鲍莫尔(Baumol)、马瑞斯(Marris)和威廉姆森(Williamson)等人分别提出了各自的模型，从不同角度揭示了掌握控制权的管理者与拥有所有权的股东之间的利益差异，从而提出了现代公司制企业应该构建激励约束机制，以使管理者更好地为股东利益服务。

## 3.20世纪70年代

钱德勒(Chandler)在1977年出版的《看得见的手》一书中，通过分部门、行业的具体案例分析，进一步描述了现代公司两权分离的历史演进过程。可以说，古典经济学家一直在关注着所有权与控制权的分离，及其产生的“委托人”(投资者、外部人)与“代理人”(管理人、企业家、内部人)的代理关系。一般认为，掌握控制权的管理者(经理)会采取偏离股东利益的行动。为了解决代理问题，委托人需要构建一套机制来保护自己，限制代理人损害委托人的行为，委托人为之付出的成本就是代理成本。所有权与控制权的分离，以及由此产生的委托代理关系，是公司治理问题产生的根源。只有在充分理解代理关系的基础上，才有可能较好地解决谁拥有控制权、谁应拥有控制权、公司参与各方的权、责、利等一系列公司治理安排。

## 4.20世纪80年代

公司治理问题早已存在，但却到20世纪80年代才被重视和广泛研究，具体讲，主要以下几点原因：

(1)公司高级管理人员的高薪持续增长

在英美国家，公司高级管理人员的薪酬一直在持续增长，引起了



股东和社会的不满。更令股东与公众不满的是，即使公司业绩增长缓慢甚至不增长，公司高级管理人员的薪酬仍旧继续攀升。

### (2)机构投资者兴起

20世纪80年代以来，股东进一步法人化和机构化的趋势使得英美国家股东高度分散化的情况发生了很大变化，以养老基金和共同基金为主的机构投资者拥有了越来越多的股份。到20世纪90年代，在美国，机构投资者拥有美国公司40%以上的股权。由于资产规模大，持股比例高，机构投资者卖出股份导致市场的剧烈震荡。在这种情况下他们的选择只能是继续持有股票，而相对长期持有股票就不能不对公司业绩的持续下滑做出反应，否则将进一步损害其利益。因此，选择介入公司治理的决策就是逻辑上的必然结果。

### (3)“内部人控制”现象愈加明显

在20世纪70年代到80年代，中欧和东欧的计划经济国家开始由计划经济向市场经济转轨。在转轨过程中，中央计划官员撒手放权，大规模推行私有化。乐观主义者认为，只要将国有企业私有化并同时引入股票市场，转轨就可以顺利实现，所引入的股票市场同时也具有公司控制权市场的功能。但在实践中发现，西方发达国家的公司治理并不完全适用。而且，“内部人控制”现象变得越来越明显。经理人员事实上依法掌握了控制权，他们的利益在公司决策中得到了充分的体现，而且经理人员常常是通过与工人结成联盟来实现内部人控制的。

“内部人控制”的直接后果就是企业所有者的利益遭到内部人的侵害，企业业绩不佳，容易引起人们对分配问题的不满而引发社会动荡，动摇改革基础。所以在这些国家也掀起了对公司治理相关问题的讨论热潮，寻求适合本国国情的公司治理模式。



## 二、公司治理的定义

### 1. 传统公司治理概念

公司治理并没有一个严格的统一定义。学者从不同的角度对公司治理作出了阐释。传统的公司治理定义是指保护股东的利益。现代公司中所有权与控制权的分离，形成了“委托人”(投资者、外部人)与“代理人”(管理者、内部人)之间的代理关系。由于代理与委托人的目标不同，一般认为管理者有可能会采取有损股东利益的行动，所以需要一套制度安排来解决这一问题。按照这一思路，所有权与控制权分离所引到的股东与管理者的冲突是公司治理问题产生的根源，因此企业权力核心——董事会将成为斗争的焦点。所以，狭义的公司治理被认为是公司董事会的功能、结构、股东的权力等方面的制度安排。

经济学家柯林·梅耶(Collin Mayer)把公司治理定义为：“公司赖以代表和服务于它的投资者利益的一种组织安排。它包括从公司董事会到执行人员激励计划的一切东西。……公司治理的需求随市场经济中现代股份公司所有权与控制权相分离而产生。”

### 2. 公司治理概念的拓展

随着对公司治理认识的进一步深化，人们认识到股东与管理者的冲突只是诸多利益相关者冲突中的一种，需要从更广阔的视野来考察公司治理，从而使得越来越多内容被纳入了公司治理的范畴，公司治理的定义也越发广泛。

#### (1) 科克伦和沃特克的公司治理概念

科克伦(Philip L. Corchran)和沃特克(Steven L. Wartick)在《公司治理文献回顾》一文中指出：“公司治理问题包括在高级管理层、股东、董事会和其他的利益相关者的相互作用中产生的具体问题。构成公司



治理问题核心的是谁应该从公司决策/高级管理层的行动中受益。”

#### (2) 钱颖一的公司治理概念

钱颖一认为：公司治理结构是一套制度安排，用以支配若干在公司中有重大利害关系的团体——投资者(股东和贷款人)、经理人员、职工之间的关系，并从这种联盟中实现经济利益。公司治理结构包括：

- ① 如何配置和行使控制权。
- ② 如何监督和评价董事会、经理人员和职工。
- ③ 如何设计和实施激励机制。

#### (3) 斯雷佛和维什尼的公司治理概念

斯雷佛和维什尼在《公司治理评述》一文中指出：“公司治理要处理的是公司资金的供给者确保自己可以获得投资回报的途径问题。如：资金供给者如何使管理者将一部分利润返还给他们，他们如何确定管理者没有侵吞他们提供的资本或将其投资在不好的项目上，资金的供给者如何控制管理者等。”

#### (4) 布莱尔的公司治理概念

布莱尔在《所有权与控制：面向21世纪的公司治理探索》一书中，将公司治理归纳为一种法律、文化和制度性安排的有机整合。他认为这一整合将决定上市公司可以做什么，谁来控制它们，这种控制是如何进行的，它们从事的活动所产生的风险与回报如何分配。

#### (5) 费方域的公司治理概念

费方域在《企业的产权分析》中认为，公司治理概念应该是一个知识体系，可以用一系列互为补充的判断来加以说明：

① 公司治理的本质是一种关系合同(指合同各方不求对行为的详细内容达成协议，而是对目标、总的原则、遇到情况时的决策机制，





谁享有控制权以及解决可能出现的争议的机制等达成协议), 它以简约的方式, 规范公司各利益相关者的关系, 治理他们之间的交易来实现公司节约交易成本的比较优势。

② 公司治理的功能是配置权、责、利。

③ 公司治理的起因在产权分离, 因为有了产权分离, 才有了股东与管理层的关系, 也才有了权力的分配和冲突, 进而才有了协调他们之间关系的公司治理。

### 三、世界发达国家的法人治理结构

由于各国的经济发展过程、生产力水平、政治体制、文化环境以及企业的股权结构不尽相同, 因此在法人治理结构的具体表现形式上也存在一些差异, 现将美国、日本、德国三国法人治理结构进行比较:

#### 1. 股东大会

##### (1) 美国

由于大股东(主要是一些养老基金、互助基金、社会慈善团体等机构投资者)因法律限制不直接出面干预公司的运行, 公司的经营管理者掌握了较大的权利, 股东会的权利趋于淡化。

##### (2) 日本

各企业法人间进行环状持股, 使自然人持股的比例很能低, 加之股权的极度分散化, 因此股东大会基本上是流于形式, 不少企业的股东大会从开始到结束只需要几十分钟的时间。

##### (3) 德国

股东大会能够正常地发挥作用, 公司要定期或不定期地举行股东



大会，在一些股东较多、股权较分散的大公司，小股东们通常是委托银行或投资机构作为其代理人参加股东大会。

## 2. 董事会

### (1) 美国

董事会一般由内部董事和外部董事组成，外部董事一般占董事会成员的60%左右。董事会的主要作用是监督评价经理层的工作、对经理人员进行任免，以及对公司的经营管理活动进行指导与咨询。

### (2) 日本

董事会成员一般由公司内部产生，多数董事由公司各部门的行政领导人兼任，外部董事平均只占8%。日本公司的董事名义上是最高决策机构，但实际上是由社长(总经理)领导下的常务会或经营会等形式掌握决策权。

### (3) 德国

公司的最高决策机构叫监督委员会，决策执行机构叫理事会。监督委员会的成员多为企业内部成员，企业外部成员很少。理事会主席(总经理)虽然不是监督委员会的成员，但有较大的决策实权，重大的决策方案通常由理事会主席提出，然后由监督委员会讨论决定。

## 3. 监事会

### (1) 美国

公司一般不设监事会，监督的职能由董事会履行。

### (2) 日本

公司虽设有高级监事职位，但监督的职能更多地是由主银行来执行。

### (3) 德国



公司的监事会职能是由作为最高决策机构的监督委员会来行使的。

## 四、我国法人治理结构的主要内容及类型

近年来，我国在进行公司化改造和建立现代企业制度的过程中引进了法人治理结构的概念，其基本内容是对企业的所有者、支配者、管理者和监督者之间的权、责、利关系进行规范，从而解决企业的不同利益主体之间的利益与风险、激励与约束等问题，建立起企业的权力机构、决策机构、经营机构和监督机构之间相互独立、相互制衡的高效率的企业领导制度，确保企业各方利益的均衡和合理目标的实现。

我国的《公司法》规定：我国的公司可采用有限责任公司和股份有限公司的形式，其中，有限责任公司又包括国有独资公司这种特殊形式。由于公司的形式不同，因此在法人治理结构上也表现出一定的差异，这三种公司形式的法人治理结构情况如下：

### 1. 国有独资公司

不设股东会，由公司董事会行使股东会的一部分职权，董事会中应当有一定数量的员工代表，对公司的监督主要是由国家授权的投资机构或国家授权的部门来承担，公司的高层管理人员（包括董事长、总经理）一般都由国家有关部门或国家授权的投资机构任命。

### 2. 有限责任公司

有限责任公司的治理结构可以分为两种，由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，其董事会和监事会中必须有一定数量的员工代表，而对除此以外的一般的有



限责任公司,则不必这样要求;有限责任公司的高层经营管理人员应当按照《公司法》的要求产生。

### 3. 股份有限公司

在股份有限公司的治理结构中,不但一些员工代表能够通过法定的程序进入董事会、监事会,参与决策和监督,而且员工还有可能通过其他途径(如员工持股会)选举代表参加股东会、董事会;股份有限公司的高层经营管理人员必须严格按照《公司法》的要求产生。

## 五、公司治理理论模式

围绕公司治理的目标、公司治理安排如何影响公司的业绩以及公司治理的规则应该如何变革等一系列问题,学者们逐渐在公司治理领域形成了三种主要的理论派别。

### 1. 市场短视理论

市场短视理论认为,金融市场理论是缺乏忍耐性和短视的,股东们并不了解什么是他们自身的长期利益,他们更看重短期收益。如果公司为了长期利益进行投资而降低本期的利润分配(如在研究与开发市场、开拓战略方面持续进行投资而延期对股东的支付),则股东们通常会倾向于卖出股票或降价出售公司的股票,来自金融市场的短期压力迫使公司管理层在很多情况下将精力集中在短期业绩上,故此在某些情况下公司实际上是在进行低业绩的操作,并且牺牲了长期利益和竞争能力。

关于市场短视的原因,一些学者认为在于20世纪80年代美国公司的高资本成本,高资本成本使得经理人员选择短视性的投资行为。但20世纪80年代后半期和20世纪90年代初以后,由于美国的资本成本下



降，市场短视理论的代表人物迈克尔·波特提出，市场短视的原因在于美国“公司内部及贯穿所有公司的投资资金分配的那些制度”。波特认为，美国的制度是“流动的资本”制度，公司股票通常由短期持有者持有，因此，投资者更关心的是公司的短期盈利，而不是公司长期竞争能力。

## 2. 金融市场理论

金融市场理论，是美国主流观点。该理论认为，公司由股东所有，并且公司应该按照股东的利益来管理。公司的价值可以在金融市场得到体现，或者说最大化股票的价值即等同于最大化公司财富创造，其理论基础是有效市场理论，即股票价格完全由金融市场决定并有效地反映该公司的所有信息。

根据这一理论，金融市场能够比较有效地解决代理问题，特别是在矫正公司扩张投资或建立公司帝国，以及矫正公司管理层的不负责任的行为等方面，这是因为有控制权市场存在，价值下降的公司将面临被收购的危险。但是，这一理论同时也承认，迫使不负责任的管理人员承担责任的主要机制——控制权市场事实上在很大程度上被摧毁或削弱了，因此该理论也提出了相关的公司治理改革措施，试图促使管理人员对股东的利益更负责任。

## 3. 利益相关者理论

与金融市场理论和市场短视理论的分歧不同的是，利益相关者理论与前两者的分歧首先体现在公司的目标上。利益相关者理论认为，公司存在的目的不是单一地为股东提供回报。这种观点又有两种不同的意见：一种观点认为，公司应该是一个社会责任的组织，它必须服务于一个较大的社会目的，这种观点在20世纪60年代、20世纪70年代和20世纪80年代初普遍被消费者主权的倡导者、环境保护主义者和社会



活动家等接受，并于20世纪80年代为部分公司经理人员用来支持其反接管政策。另一种观点认为，公司的存在是为社会创造财富。股东们实际上十分了解他们拥有资本的自我利益(无论是长期的，还是短期的)。但股东利益的最大化往往同整个社会的财富创造化不一致，也就是说，公司政策可以为股东创造更多的财富，却未必形成最佳的社会总财富。

利益相关者理论的支持者认为，公司治理改革的要点在于：不应把更多的权利和控制权交给股东，相反，公司管理层应从股东的压力中分离出来，将更多的权利交给其他的利益相关者，如职工、债权人(在某些场合还包括供应商，消费者及公司运行所在的社区)。其中，一个重要的改革方案是增加职工的所有权和职工对公司财产的控制权，赋予关键的利益相关者进入公司董事会的权利。

## 六、公司治理的内容

### 1. 公司内部治理

#### (1) 公司内部治理的内容

常说的公司治理指的就是法人治理。法人治理的核心内容是公司内部的公司治理机构设置及其权力分布。在现代公司中，公司权力结构配置是确保公司正常经营和科学决策的重要内容。根据权力制衡的思想，现代公司要设立相互制衡的组织机构，这就是公司治理机构。设立这些公司治理机构的目的是保证公司的健康运作，形成一套健全的激励约束机制。常见的公司治理机构包括股东大会、董事会、执行机构、监事会等。一般认为，内部治理是公司治理的核心。从目前的国内外发展态势来看，加强内部治理是健全公司治理的重中之重。加



强内部治理，就是以更恰当的方式组织好董事会、监事会以及相关的审计系统向股东大会、董事会、监事会以及外界提供和披露系统的、及时的和准确的信息，保障经营者很好地履行对股东的说明责任，尽到作为受托者的义务。

## (2) 公司内部治理的特点

公司内部治理在性质上有两个特点：

① 内部治理的作用主要是通过董事会、监事会和股东自己来实现的。股东通常保留了对诸如董事、监事、审计员的选择权和合并、增资及新股发行等事项的审查权和否决权。其他的管理控制职能由股东授权给了董事会，监督职能授予了监事会，董事会再把大多数的决策管理功能和许多决策控制功能给予了公司经理阶层。但董事会依然保留了对经理人员的控制权力，包括公司的决策酝酿、决策审批和对高层经理人员的聘用、解聘及决定他们工资水平的权力。

② 内部治理通过设计科学的公司治理机构，将形成互相配合、协调制衡的机制，以保证企业经营者经营管理指挥协调顺利。要做到这一点，企业管理的自我调控机制的到位，特别是企业内部管理规章制度的约束是至关重要的，它是将企业经营者与企业有效整合，使企业经营者与企业群体的行为、与法律及规章保持一致。

## 2. 公司外部治理

公司外部治理一般指证券市场、经理市场、产品市场以及银行、机构投资者等外部力量对企业管理行为的监督。外部治理是内部治理的补充，其作用在于使经营行为受到外界评价，迫使公司管理层自律和自我控制。如果市场是有效的，那么股价会对有关公司的信息作出反应，管理层的不良行为就会导致股价下滑。这样，证券市场就给股东们提供了公司经营的相对清楚的信息。业绩不佳的公司就有可能招



致股东采取进一步的行动，如小股东卖掉公司股票；大股东在股东大会中作出反应，改组公司管理层；甚至公司可能被收购，管理层将面临被更换的危险。

在这种机制下，该公司管理层就被迫选择能够增加公司财富的决策。当然，这种作用取决于证券市场的发达程度。再如，有效的经理市场也会对公司管理层形成约束。在有效的经理市场中，不负责的或低能的经理得到的是低工资和低职位，而勤奋的和有能力的经理会得到较快的提升和较优越的报酬。有了这种利益激励机制，管理人员会更有动力去改善公司的绩效，提升自己的声誉。





## 第二节

### OECD 公司治理原则

#### 一、美国公司治理的演进

英美公司的治理是典型的外部控制主导型公司治理模式。这种治理模式在很大程度上体现为一种新古典的股东主权模式，公司的目标在于股东利益的最大化。实现这一目的的制度框架是由保证股东主权的公司治理和竞争性股东市场的结合来提供的。

美国是现代市场经济最为发达的国家，虽然其建国只有200余年的历史，却有着150多年的公司发展史。目前，美国有700多万公司，被称为“公司王国”。为提高企业竞争力，美国政府正在考虑修改《公司法》。世界上许多重要证券交易所越来越关注公司治理机制，对上市公司的监管内部不仅包括信息披露，而且还越来越强调对上市公司的治



理。

亚洲经济危机和随之而来的区域资本市场的暴跌，使人们聚集于亚洲金融和公司部门监管的弱点，尤其是以关系为基础的资源配置机制、不健全的投资做法、大公司低劣的信息披露与陈述标准以及它们对经济有稳定的作用程度。亚洲金融危机的重要原因之一是缺乏健全的公司治理机制，这已是众多专家的普遍看法。

## 二、OECD 公司治理原则背景简介

### 1.OECD的建立

OECD是“经常合作发展组织”的简称。该组织成立于1961年，是一个探讨、发展和协调各国社会经济政策的国际性组织。目前有29个成员国，多为市场经济发达的国家，其产值占全球总产值的2/3，故又被称为“富人俱乐部”。20世纪90年代以来，随着公司经营全球化、机构投资者崛起及证券在金融市场中的地位日益突出，各国的公司治理正在发生着巨大的变化。实践的发展使越来越多的经济决策者认识到：建立有效的公司治理是现代市场经济体系有序、高效运行的微观制度基础。

OECD及其成员国政府越来越认识到提高经济效率的一个关键要素就是构造科学有效的公司治理，包括公司董事会、股东、经理层和其他利益相关者之间的一整套关系。治理为公司运作提供了一个基本架构，通过这个架构，公司的目标以及实现这些目标并监督其实施的手段将得以确定。良好的治理可以激励董事会和经理层去实现那些符合公司和股东利益的奋斗目标，也可以提供有效的监督，从而激励企业更有效地利用资源。



为引导各国公司治理实践的良性发展，1998年4月27日至28日召开的OECD理事会部长级会议提议OECD与各国政府、有关国际组织和私人机构一道制定一套公司治理标准和方针政策。为此，OECD理事会成立了专门的公司治理工作委员会，并根据29个成员国的经验和相关机构的建议，制定了公司治理原则草案。最终的《OECD公司治理原则》(后面简称《原则》)在1999年6月份被OECD部长级会议采纳。这一文件阐述的原则是建立在各成员国的国家动议和OECD组织内部已往的工作经验基础上，包括OECD工商业治理咨询组的经验。

## 2.《OECD公司治理原则》的宗旨

(1)《原则》认为，公司在多大程度上遵守良好的治理的基本原则成为日益影响投资决策的重要因素，特别相关的一点是治理的实行与投资日益国际化之间的关系。国际资本流动使公司得以从更广泛的投资者中筹措到资金。有些国家想从全球资本市场上获取充分的利益，如果他们想要吸引“耐性”资本，公司治理就必须让投资者信赖，得到各国充分的理解。尽管有些公司并不主要依赖于外来资金，但坚持实行良好的治理将有助于提高国内投资者的信心，也能降低资本，最终获得更稳定的资金来源。

(2)《原则》的制定旨在帮助成员国和非成员国政府对它们各自所在国治理的法律制度和管理机制进行评估和改进，对股票交易所、投资者、公司和其他在制定良好公司治理过程中能发挥一定作用的机构提出指导和建议。虽说好的公司治理没有单一的模式，但是，OECD成员国和OECD组织内部过去的实践还是认定比较好的公司治理必然具备的某些共同要素。《原则》就是建立在这些共同要素之上，并且包容现有的各种不同模式的。

(3)《原则》是非约束性的，而且不像国家法律那样具有详尽规定的



意图，其目的只是提供参考。政策制定者在审议和制定适用于他们自己经济、社会、法律和文化环境的治理法法规框架时，可以采纳这些原则。市场参与者在开发自己的行为规范时也可以采纳。

(4)《原则》是针对上市公司的，但如果适用的话，它可能也是改善非上市公司治理的有用工具，如私人企业和国有企业。《原则》代表了OECD成员国对于建立良好公司治理共同基础的基本考虑，它只是一个概念框架，并不企图取代各国民间在公司治理方面开发更具体的“最佳做法”的首创精神。对于具有不同国情的各国公司治理实践而言，《原则》只是为他们指出了各国公司治理的收敛、趋同的发展趋势。

(5)《原则》具有发展变化的性质，根据情况重大变化它将被重新修订。为了在一个经常变化的世界中保持竞争力，公司必须创新并改变其治理机制，以便满足新的需求，抓住新的机会。同时，政府对建立一个有效的政府监管框架负有重大责任。这一框架应当有足够的灵活性，使市场参与者在考虑了监管成本和收益之后，来决定怎样运用这些原则开发他们自己的治理框架。

### 3.《OECD公司治理原则》的要点

由于许多因素影响企业的治理和决策过程，对企业的长期成功起着重大作用，《原则》集中分析由所有权与控制分离(separation of ownership and control)所导致的治理问题。《原则》主要突出体现了以下几个问题：

(1)保护股东的合法权利是所有高效公司治理体系的基石。通过参加股东大会，参与公司重大事项的决定是股东的一个重要权利。为保证股东有相应的参与决策的能力，公司必须事前充分披露有关公司控制权重新配置的所有变动。公司治理架构同样应该明确所有的股东，包括小股东和外资股东，都能受到平等的对待。应禁止内部交易和自



我交易行为，董事和管理人员所有可能影响公司事务的个人物质利益均应披露。

(2)为了公司长远的利益，其他利益相关者(包括员工、债权人、长期供货商和客户)应积极介入公司治理。因为，债权人的外部监督者角色的潜力；公司员工和其他利益相关者在促进公司的长期成功和良好运营中担当重要角色；政府则为治理建立总的制度和法律框架；其他利益相关者的合法权利应被充分尊重。

(3)董事会机制应该是监督管理层相对公司经营提供战略指导的主要机制。《原则》明确了尊重各类股东和利益相关者的利益是董事会的职责，并确保公司经营合法合规；董事会成员应相对独立于管理层，能对公司业务进行客观评价。

(4)公司透明度是有效公司治理的重要组成部分，公司应准确而及时地披露公司的有关信息，包括公司财务、经营成果、公司目标、主要的股东和投票权、主要高管的薪酬以及其他可预见的关键风险因素。公司信息的准备和审计应从严要求。制定并严格执行高质量的会计、审计标准，包括审计师职业道德规范，是维持并提高资本市场质量和可行性的的重要途径。对于公司决策过程中的其他问题，如环境问题、商业道德问题，该文件也给予了关注。



## 第三节

## 美国商业圆桌会议公司治理实践

阶段：公司治理发展

## 第三章

## 一、美国商业圆桌会议的成立

成立于1972年的美国商业圆桌会议是由当时的三个机构合并而来的，即由著名公司首席执行官组成的March小组，建筑业用户反通胀圆桌会议以及劳动法研究委员会。现在，商业圆桌会议已经是美国首席执行官联合会的招待机构，其成员企业的员工总数超过1000万，收益超过3万亿美元。商业圆桌会议致力于倡导先进的公共政策，提高美国经济的竞争力，推动经济增长。

商业圆桌会议之所以能进行一些选择性的研究工作，主要得力于成员企业CEO的大力参与。商业圆桌会议开展工作的一个重要原则是这些研究应有利于提高国家的福利。商业圆桌会议坚信公司的利益与美



国人民的利益密不可分，因为他们或许是公司的股东、消费者、员工或供应商。因此，CEO必须对影响国民经济福利的工作岗位、产品、服务以及投资回报等问题承担应有责任。商业圆桌会议认为，美国经济没有通货膨胀的、可持续的、长期的增长有赖于公司竞争力的不断提高，而要完成这一任务就必须为公司运作创造良好的环境。商业圆桌会议所进行的有关研究工作就是希望在CEO们的工作实践的基础上，为政府提供合理的、积极的政策建议。

## 二、美国圆桌会议的作用

正因为商业圆桌会议有良好的公司实践基础，加上一直对公司治理抱有浓厚的兴趣。所以它被认为是影响大公司事务的权威机构之一，并在推动建立健全公司治理机制方面起到了巨大作用。商业圆桌会议对公司治理问题给予了足够的重视，已出版了《管理层薪酬与股权》、《商业圆桌会议关于公司和美国竞争的声明》、《公司责任制声明》及《大型公众公司董事会职责及机构设置》等重要文献。在现行出版物中，商业圆桌会议自豪地指出，目前第一版的公司治理出版物已问世多年，会议提供的大量建议已日趋普遍。这是在没有法律和法规的情况下，商业委员会自发行动的结果，反映了权益股东的积极影响。商业圆桌会议认为，使公司治理进程在今后几年中沿同一轨道发展是非常重要的。

## 三、美国商业圆桌会议公司治理声明的原则

1997年9月，美国商业圆桌会议出版了《公司治理声明》白皮书，系统阐述了该组织对公司治理的理解，并提出了相应的政策主张。该文



件包括绪论、董事会职能、董事会结构及运转、股东大会四部分的内容。商业圆桌会议坚持认为，提升公司治理水平最有效的措施应该是企业界尽职尽责，采取前瞻性措施，实现股东长期价值的最大化。为此，该机构提倡以下指导性原则：

### 1. 监督管理人员

董事会的首要职责是选择CEO，并对包括CEO在内的高层管理人员进行业务和职业操守的监督。

### 2. 保证公司高效运作

为了给股东创造价值，管理层有责任保证公司的运作高效并符合道德规范。高层管理人员应该知道公司如何获得收益，在经营运作中风险是什么以及如何控制风险。管理者决不能把自己的利益置于公司利益之上。

### 3. 准确进行信息披露

管理层有责任在董事会和审计委员会的领导下准确、适时地披露财务信息和公司经营成果，确保投资者能全面了解公司的业绩和风险。公司董事会和审计委员会有责任挑选独立的会计师事务所审计管理层提供的公司财务声明，并按通行会计准则签署自己的意见。董事会、审计委员会以及管理层必须时刻警惕，确保公司或其员工并没有为会计师事务所支付任何额外报酬，防止影响会计师事务所的独立性。

### 4. 严格执行审计准则

会计师事务所所有责任保证其独立性，不能与被审计公司有任何利益冲突，并且应聘用优秀的专业人员严格执行通行的审计准则。会计师事务所所有责任保证审计委员会和董事会通报重要会计信息的可信程





哈佛模式 · 董事会

度、可能影响公司财务状况和经营成果的公司交易，公司内部控制体系的缺陷等。无论管理层是否已经就以上事宜与董事会进行沟通，审计时均应前瞻、及时地进行通报。



## 第四节

### 公司治理发展新趋势

阶段：公司治理发展

#### 第三章

公司治理问题已经成为当今社会关注的热点，投资者、政府、社区、媒体以及员工都在审视公司董事会、CEO的业绩。在世界经济、技术突飞猛进的今天，公司治理机制的内外环境都已经发生了巨大的变化，在这种背景下，公司治理将向何处去是一个值得深入研究的问题。

### 一、公司治理发展的条件

在新旧世纪交替之际，世界各国的公司治理机制发生了很大的变化，这些变化主要来自以下几个方面的驱动力：



## 1. 监管环境变得相对宽松

美国的《格拉斯-斯蒂格勒法案》在银行与证券公司之间设立了隔离带(即所谓的“中国城墙”, Chinese Wall), 确定了分业经营的格局。法案规定银行不能直接持有工商企业超过5%的有投票权的股份。这种法规限制与全球化过程中混业经营的趋势相背离, 不但降低了美国银行的竞争力, 而且使美国的公司外部治理机制少了一个强有力的法人股东。

1999年, 美国顺应历史潮流, 修改了该法案, 使银行积极介入公司治理成为可能。另外, 1940年出台的《投资公司法案》中限制共同基金介入公司治理的规定也逐渐开始放宽。所以, 这些机构会对公司的董事会、CEO产生越来越大的影响。

## 2. 机构股东的投资理念发生了变化

在刚刚过去的二十年中世界目睹了股东积极主义的兴起。这一趋势最主要的推动者是机构投资者力量的迅速增加, 特别是养老金快速发展。这些基金既有庞大的资产, 未来又必须承担巨大的责任。他们的股票投资组合非常巨大, 范围也非常广泛, 并且投资受长期投资理念所支配。正是因为这些养老基金执行的是分散化、长期投资的策略, 因而他们更有内在的动力去改善受资公司的治理机制, 提高其运作效率。养老金基金的崛起一改共同基金重短期的投资理念, 在对受资公司的公司治理的影响上大大迈进了一步(尽管还无法对每一公司都做到严密监控)。

另外, 20世纪80年代以来兴起的私人股权投资大大改善了非上市企业的公司治理机制。这种私募基金是金融制度的一次创新, 它向特定对象募集资金, 直接投资于特定产业的非上市企业, 并通过资本经营和提供增值服务对受资企业加以培育和辅导使之相对成熟和壮大,



以实现资产保值增值与回收，投资收益按出资比例分成的金融制度。这是一种专业化、组织化管理的机构投资者。主要包括创业投资基金、基础设施投资基金等品种。由于这些投资基金专业化程度高，受资企业风险大，所以，基金管理公司一般都会直接参与受资企业公司治理机制的战略设计和运作，与企业的关系更加紧密。

### 3. 新闻媒体对公司治理的广泛关注

现在，几乎所有的经济类媒体(包括报纸、杂志、网站等)都在连篇累牍地报道有关公司董事会、CEO、收购兼并、经营者薪酬等文章。作为企业界乃至整个社会精英的CEO们更是不会逃过媒体的视线，像比尔·盖茨、杰克·韦尔奇等著名人物都被媒体密切关注，他们的巨额薪酬、经营理念、社会活动等都是媒体炒作的热点。在几乎无所不知的媒体的广泛关注下，美国的公司治理面临着前所未有的压力。

## 二、公司治理演进趋势

由于经济、社会和历史、文化等方面的原因，各国公司的所有制模式和公司治理模式有很大差异。很多来自英美的观察家却仍然认为，向英美模式的趋同是大势所趋。推动这种趋势的最重要力量是来自经济全球化中英美等国的机构投资者。由于这些机构投资者所掌握的资金在国际资本市场上居于主导地位，在资本流动已经高度全球化的情况下，他们所认可的公司治理规范自然成为市场上被认可的规范。试图在国际资本市场上融资的公司不管来自哪个国家、哪种模式，都不得不接受投资者认可的规范。不过，英美模式并非是一成不变的，他们也在实践中不断发展，吸收其他国家的一些有益做法，如学习日德模式，强调银行在公司治理中的作用。在各国公司治理模式



逐渐向英美模式趋同的过程中，大体有以下共同特征：

### 1. 强化独立董事制度

无论是哪种治理模式，强调独立董事的作用是各国公司治理改革的方向，并成为国际公司治理体制发展的潮流。设计独立董事制度的重点是保护投资者利益，尤其是不能控制公司的小股东的利益，这是国际市场上的投资者比较认可的保护小股东的一个主要机制。因为对于公司的绝大多数的小股东而言，他们只拥有公司名义上的控制权，与其所承担的实际风险不相适应。因而需要从制度设计层次上增加对这类弱势群体的保护，这样借助利益相对独立的人员参与公司的经营管理变成了自然而然的选择。关于独立董事，目前虽然还没有国际上公认的定义，但通常人们所接受的定义中，“独立”包括如下几方面的含义：

- (1) 独立于公司的管理层、没有在公司担任过经理等职务。
- (2) 独立于公司的业务伙伴。
- (3) 不代表与公司有业务关系的律师事务所、会计师事务所等的利益，不是公司的重要客户或供应商。
- (4) 独立于大股东、没有持有大量公司股份，不代表任何重要股东；积极参与董事会活动，而不是采取消极被动态度。
- (5) 独立董事在董事会中的主要作用是防止控制性股东和管理层损害小股东利益。
- (6) 独立董事会通常负责管理层的提名、薪酬，负责对公司财务进行审计，以及对关联交易进行审查等。

中国证监会也于2001年发布规定，要求在上市公司中普遍实行独立董事制度。

由于各国独立董事中有大量的灰色董事，即他们可能是经营者的



亲属，或与公司有业务关系，因此，如果让这些与公司经营者具有间接利益关系的人员担任公司的独立董事，他们的决策是否真的具有独立性还有待进一步探讨，但这一情况正在慢慢改变。

## 2. 增加公司运行状况的透明度

公司运行状况的透明度高低，决定着有关利益主体尤其是小股东可以在多大程度上保护自己的利益。国际上旨在提高公司运行透明度的努力，有两个方面的重点：

(1) 鼓励和推动各国采用国际通行的会计规则，主要是“国际会计准则”。由于历史的原因，目前各国使用的会计规则有很大的差异，使得公司之间的国际比较十分困难。即使在经济发达的经合组织成员国内这个问题也很严重。国际会计准则是由国际会计准则委员会主持制定的。国际会计准则委员会致力于从公共利益出发制定和公布用于编制财务报告的会计规则，并推动这些规则在全球范围内被普遍采用。国际会计准则委员会对所公布的规则不断进行更新，以反映实际情况的变化。

(2) 强化对董事会的信息披露。由于董事会是代表股东利益管理公司的核心机构，也是保护小股东利益的主要依托，同时董事一般来说更有能力理解和评估公司的财务和运行状况，因此对董事会的信息披露显得尤其重要。各国的披露规则有很大差异，从一些广泛认可的“最佳做法”来看，以下内容都属于应当对董事会披露的范围：

- ① 年度经营计划和预算，新修订的长期规划。
- ② 公司及其各部业务的季度运行情况。
- ③ 税务审计和内部审计报告。
- ④ 拖欠利息和未能按期偿债的情况。
- ⑤ 拟议中的主要资本开支。



⑯ 对已经同意的政策和方针的任何偏离。

⑰ 董事对本公司股票进行交易的情况。

⑱ 重要投资的处理。

⑲ 可能使公司在公共关系、产品质量、环境、卫生、安全、劳资关系等方面面临风险的有关事宜。

### 3. 利益相关者介入公司治理

从大股东为主的治理到各利益相关者通过各种途径全面参与治理也是公司治理发展的一个趋势。以IT、网络为主要特征的新经济的到来，给社会的经济发展和企业的经营带来了一些新的挑战。同样，也为公司治理的研究提出了新的问题。

(1) 新经济条件下，企业经营的环境发生了很大的变化，尤其是以互联网为代表的信息技术，甚至使企业的一些经营理念发生了变化。电子商务的出现就是个很好的佐证，并为各利益相关者参与公司治理提供了新的手段和途径，比如说召开虚拟股东大会，进行网上投票等。同时，新经济下企业经营环境的日渐复杂和快速变化，使得企业必须通过充分利用外部资源、加强与其他企业的密切合作才能求得发展，企业间相互关系变得更为密切，交织成一种新型网络。

(2) 新经济从必要性和可能性两方面为大股东以外的公司治理主体参与公司治理提供了更为广阔的空间。为了应对频繁变化、日渐复杂的经营环境，企业相互之间的依存变得更为紧密，形成一种网络型的新的组织形态，因此股东以外的其他利益相关者，诸如员工、债权人、政府、社区、供应商等等，参与公司治理变得更为必要。同时，信息技术的迅速发展，也为这些主体便利地参与到公司治理中提供了可能性。随着社会经济和技术的发展，公司通过先进的通讯手段在网上召开股东大会必将变得越来越普遍，而由于网络的普及，其参与者



将远远不再是主要的大股东。而是各利益相关者通过各种现代化手段的全面参与。因此新经济的到来无论从形式上，还是从内容上，都将对公司治理产生深远的影响。对于这方面的研究将构成新经济条件下公司治理的一项重要内容。

#### 4. 机构投资者的角色更为重要

允许或者鼓励机构投资者加强对企业管理层的制约和发挥其加强董事会独立性的作用。从世界范围上来看，作为大股东的代表，近几年机构投资者在公司治理中的地位和作用都有不同程度的提高，越来越多地扮演起积极股东的角色，并表现出“关联投资”的趋势。比保持超脱和被动状态的投资者更负责地监督企业的经营管理，从而在公司治理中发挥重要作用。

虽然机构投资者平时对公司治理不甚关心，主要追求股票的投资回报，但它比散户更有能力也有动力去关心自己所投资公司的治理状况，如有能力广泛收集信息并派人员参加股东大会等，特别是所投资的公司出现问题时，机构投资者可以行动起来对企业管理层进行整顿。在机构投资者占据主要的，至少是相当重要的地位后，由于机构投资者掌握着上市公司相当大份额的股票，从而有能力影响公司决策，这样，在敌意并购之外，产生了一种较为温和的方式——积极股东行动。

股票具有收益性和参与性的特征，大部分投资者购买股票的目的是让渡资金的控制、使用权给企业家，以期比投资者自己经营取得更高的收益，或是为获取价差收益。根据投资者的行为，一般可以分为消极股东和积极股东。只求获取价差收益而不参与公司经营的投资





益超过预期成本时，才会有积极性成为积极股东。个人股东受财力所限，一般在公司中所占份额较小，没有足够的动力去监督企业家；而机构投资者规模巨大，其监督成本与收益的不对称程度较个人投资者小，即使被免费搭车，也是得大于失。与成千上万个单个股东的合作相比，机构投资者之间相互协作的可能性以及它们之间合作所能产生的能量都要大得多。另外，由于机构投资者作为整体持股量占整个资本市场的一半以上，无法像一般个人投资者那样方便地卖出所持股份，只能利用其大股东的身份介入公司管理，加强对企业家的监督和约束。



## 案例分析一

### 猴王股份：股权结构失衡的教训

#### 一、猴王股份有限公司基本情况

猴王股份有限公司的前身是猴王焊接公司，1990年2月28日猴王焊接公司经国家机械电子部第一装备司批准同意在宜昌市电焊条厂的基础上成立，并在宜昌市工商行政管理局登记注册，1992年8月8日，湖北省经济委员会确认该公司为企业集团。1992年8月，经湖北省体改委批准，以原猴王焊接公司为主体发起人通过对其改组成立猴王股份有限公司，成立之时股份公司包括17家总部设在湖北省宜昌市的全资子公司，一家控股50%的联营公司。公司主营业务为焊接材料、焊接设备、机械、电器设备的生产与销售。

1993年9月经中国证监会审查通过，深圳证券交易所审核批准，猴王股份有限公司在原有国家股4256万股，法人股2915万股，职工股1075万股的基础上，新发行社会公众股3000万股，每股面值1元，以每股3.8元溢价发行。1993年11月30日，“猴王A”在深圳证券交易所上市。截至1993年11月18日公司股本结构为：总股本11.246万股，其中中国有股占总股本的比例为37.84%；法人股所占比例为25.92%；个人股(含内部员工股)则占总股本的36.24%。其中，猴王集团持有股份占股本总额的37.84%，是公司的第一大股东。招股发行募集资金11280万元。1995年3月公司完成了1994年度的配股工作，配股总数为3372.4万股，募集资金13300万元。



## 二、猴王集团占用猴王股份巨额资金的动机

猴王集团是猴王股份的第一大股东，其所占猴王股份一直维持在30%左右，可以看到猴王股份的股权结构存在着国有股一股独大而流通股分散的问题。小股东的利益是完全通过二级市场来实现的；但是，大股东持有的是非流通股，它的利益不能在二级市场上通过股价得以表达和实现，必然要选择另外的途径来实现自己的利益最大化。这样，大股东和小股东就形成了两个对立的利益集团，一旦某个利益集团在上市公司处于绝对的控制性地位，上市公司就成了这个集团的利益代言人。在我们讨论的案例中，猴王集团与猴王股份之间长期以来在人员、资产、财务上没有真正实现“三分开”，高层管理人员互相兼职的现象较为普遍，没有规范的公司治理结构，使得大股东在利益的争夺中处于优势地位，直接的后果就是猴王股份公司不能以全体股东权益最大化为目标来经营公司，而成为大股东猴王集团为自己牟取利益的工具。另一方面，国有企业在转制过程中，对上市公司股份没有正确的认识。猴王股份被迫承担起帮助国有企业摆脱困境的任务，猴王集团千方百计通过它筹集资金来救济、发展其所有的其他子公司，帮助其下属的国有企业摆脱困境。上市公司成了帮助国有企业摆脱困境的一个出口，猴王股份也就成了集团公司为自己“圈钱”的工具。

## 三、猴王集团占用猴王股份巨额资金情况

自1993年猴王股份上市以来，猴王集团通过各种方式占用猴王股份资金，集中体现在以下几个方面：

### 1. 猴王集团以猴王股份名义借款

公司上市之初，由于信誉较好，从银行获得信贷资金相对比较容易，但是猴王股份与猴王集团公司在人员、资产、财务上未实行“三



分开”，上市公司就成了集团公司的融资窗口。猴王集团非常方便的就以猴王股份的名义取得了大量贷款。1999年猴王股份短期借款余额由1998年度年末余额的9320万元增加至18012万元，增加了93.25%，其变动原因在于将以猴王股份名义向银行取得而实际被猴王集团占用的贷款转回到猴王股份的会计报表中来。同样，1999年其他应付款的增加也是因为转回了以猴王股份名义贷来的而被猴王集团占用的款项。2000年会计师事务所出具审计意见指出：猴王集团以猴王股份的名义取得、占用了巨额贷款，2000年度通过清理其他应收款显现出来的金额就有19367万元。这些实际为猴王集团所占用的贷款，却由猴王股份承担还贷风险和利息负担。另外，猴王股份还为猴王集团提供担保，截至2000年12月31日，猴王股份的房屋、建筑物均已被猴王集团抵押贷款。2000年会计师事务所出具的审计报告指出猴王股份为猴王集团公司及其子公司提供担保，经法院判令猴王股份承担连带清偿责任26269万元，根据猴王股份与宜昌市大地信用担保公司及宜昌市商业银行达成的协议，其中19667万元由宜昌市大地信用担保公司承担，其余鉴于猴王集团公司已破产的现状，按可能发生的损失金额预计负债6272万元，导致本年度营业外支出增加6272万元。

## 2. 猴王集团通过应收款项占用猴王股份巨额资金

上市公司向集团收取资金占用费和房屋土地等固定资产租金，一方面至少可以在账面上增加上市公司的盈利，另一方面又可实际解决集团公司的资金来源问题，因此上市公司和集团公司之间的资金往来和租赁现象非常普遍。猴王股份和猴王集团之间就通过大量此类关联交易占用上市公司的资金和固定资产。而猴王股份从1995年以来每年计收猴王集团三四千万元不等的资金占用费，总额高达1.9亿元，却只是挂在账面上了事。猴王集团得以占用股份公司的资金及资产，而猴王股份得到的只是账面上虚增的利润，大量的应收款只能是加大了



猴王股份的财务风险和负担。

### 3. 猴王集团占用猴王股份巨额资金对上市公司造成的危害

1993年上市的猴王股份的焊材年产销量曾达7万吨，综合经济效益也曾连续几年居全国同行业首位，上市以来却因为一直处在母公司猴王集团的完全控制下而深受拖累，猴王股份经营业绩一路下滑，作为以焊接材料、设备、机械等的生产销售为主营业务的公司，主营业务的利润连年持续下降，到了2000年焊材等主营业务的利润收入仅有300多万元，已经处于缺乏主营业务的境地。除此之外，大量资金被猴王集团占用，给猴王股份经营、发展带来严重影响；同时，猴王集团以上市公司的名义为己担保，据猴王股份2000年6月15日董事会公告显示，猴王股份1998年4月以来，为大股东提供巨额担保，金额达2.44亿元。至2000年12月31日，猴王股份为猴王集团公司及其子公司提供担保已审结的诉讼金额达26269万元，猴王股份尚未偿还。这些诉讼也严重妨碍了公司的正常经营。

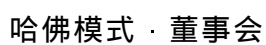
1999年猴王股份第一次出现了高达6770.20万元的亏损，每股收益为-0.22元，净资产收益率为-20.32%，每股净资产仅为1.10元，调整后只有0.96元。2000年亏损额由上一个会计年度的9523万元，增加到6.8亿多元，每股收益也由-0.31元增加到-2.28元。2001年2月27日猴王集团突然宣布破产，导致猴王股份持有猴王集团的近8亿元债权付诸东流。同时猴王股份还承担着逾2亿元的猴王集团的担保，加之自身的上亿元债务，三大债权人申请猴王股份破产。根据《深圳证券交易所股票上市规则》，猴王股份的股票于2001年3月6日停牌一天，自2001年3月7日起实施特别处理，股票简称由“猴王A”改为“ST猴王”，股票的涨跌幅限制为5%。

2001年2月27日，猴王集团宣告破产，猴王股份对猴王集团公司的债权已存在严重的不确定性风险，据公司2000年中报显示，账面应



收猴王集团公司及其子公司款项为5.9亿元，猴王股份的三大债权人——华融、信达资产管理公司和中国工商银行总行营业部已正式向湖北省高级人民法院申请猴王股份公司破产还债。

2001年9月4日，猴王股份发布公告，宜昌市夷陵国有资产经营公司与上海国策实业发展有限公司签订的《股权转让协议》，原由宜昌市夷陵国有资产经营公司所持有的猴王股份国家股2400万股(占本公司总股份的7.93%)转让给上海国策实业发展有限公司持有，转让价格为0.10元/股。10月30日申银万国证券股份有限公司、宁波市住房资金管理中心、中国建设银行三峡分行、华夏证券有限公司分别与上海国策实业发展有限公司签订的《股权转让协议》，上述4家单位分别将持有的猴王股份2122.7678万股转让给上海国策实业发展有限公司，转让价格为0.1元/股。自此，若本次股权转让和宜昌市夷陵国有资产经营公司转让国家股权给上海国策实业发展有限公司成功后，虽然总股本未发生变化，猴王集团不再是猴王股份第一大股东，其以6.72%的持股比例份额退居为猴王股份的第二大股东，而上海国策实业发展有限公司以14.94%的持股比例成为猴王股份的第一大股东。



### 案例点评

由于猴王股份的公司治理结构不完善，股权结构中一股独大，董事会被大股东猴王集团一手控制，一方面利用提供担保及关联交易等手段使得猴王集团得以大量侵占猴王股份的利  
益；另一方面利用虚假财务报告，误导中小投资者，这些行为都明显违反了我国现行的法律法规，同时，猴王股份及其管理层也负有监督不力的责任。

第二篇

## 制衡：董事会规范治理结构



## 案例分析二

### 闽福发：大股东虚假出资的违规行为

#### 一、公司基本情况

闽福发公司前身为福州发电设备厂，根据1993年3月12日福建省经济体制改革委员会批复将发电设备厂改组为规范的股份制企业——福建省福发股份有限公司。原企业净资产34879880.99元，折成国有股3122万股。1993年9月获中国证券监督管理委员会复审通过，深圳证券交易所审核批准，向社会公众发行每股面值为1元的人民币普通股2200万股(含内部职工股200万股)，1993年在深交所上市。公司经营范围：电子、电子计算机、通讯、网络信息；环境保护技术服务；咨询服务；环保工程的设计、施工、总承包；环保设施的运营；环保产品、发酵罐、建筑材料、日用百货的生产、批发、零售；经营本企业自产机电产品、成套设备及相关技术的进出口业务；经营本企业科研所需材料机械设备、仪表仪器、备品备件、零配件及技术的进出口业务、能源材料和机械电子设备。

阶段：公司治理发展

#### 第三章

#### 二、闽福发 1997 年度配股经过

1997年7月3日闽福发第二届第五次董事会决议公告，称公司拟于1997年适当的时候向全体股东增资扩股。具体方案如下：

配股比例：以前次配股募足后的公司总股本9172.9769万股计算，每10股配售3股，配售总股数为2751.8930万股；以1997年送股后的公





司总股本9815.0852万股计算，每10股配售2.803股。

配股价格：暂定为4.507元。

配股募集资金主要用于：

- 1.追加对“麦格乃泰克(福州)发电机有限公司”的投资。
- 2.组建合资公司，生产具有国际先进水平的柴油发电机组。
- 3.为组建集团公司，本次配股国家股股东拟对部分配股权采用资产(国有企业)折价方式进行配股，公司需投资对该国有企业进行改造。
- 4.投资“九五”第一期技改部分项目。
- 5.补充流动资金。

1997年，闽福发获准实施第三次配股。公司于11月28日在报纸上刊登了《配股说明书》具体配股方案为：

每10股配售2.803股，配股价每股5元。

福州市财政局持有公司股份38154840股，占公司总股本的38.87%，这次配股有权认购10694801股。根据福州市国有资产管理局和福州市财政局批复，福州市财政局承诺以现金和经评估确认后的实物资产全部认购上述应配股份，即福州市财政局承诺以现金45249115元认购本次应配股份9049823股，同时将其所属的福州蓄电池总厂以1997年6月30日为评估基准日经福州资产评估事务所评估的全部净资产8224893.86元(含土地使用权作价4657222元)，该项净资产已经福建省国有资产管理局(简称闽国资)，按配股价(5元/股)认购本次可配股份1644978股。

闽福发希望通过本次配股吸收福州蓄电池总厂成为公司的子公司，并引进美国PE隔板生产线，生产可替代进口产品，使企业产品成为国内蓄电池行业首选最佳隔板，不但节省外汇，而且有利于调整产品结构，分散公司经营风险，盘活国有资产存量，促进公司向集团化方向发展。



在1997年闽福发第三次配股时，闽福发第一大股东福州市财政局没有将认购此次配股应交纳的现金5197.89万元付给上市公司。闽福发在致全体股东的股份变动报告和1998年中报中称公司股份全部募足。

根据《股票条例》第七十四条的规定，中国证监会对闽福发处以警告；对在通过1998年中报的董事会决议上签字的董事陈国相、王国栋、林兆平、陈秀华、陈恩殷、罗训森、王宗荣、刘明金处以警告。

从1998年初开始，公司多次催促第一大股东福州市财政局解决欠款问题。福州市财政局因资金不足，承诺将利用资产重组的机会来解决这一问题。《中国证券报》于1999年5月15日披露了这个问题，在管理层及社会上引起了高度重视。

### 三、闽福发大股东配股虚假出资的危害

在长达2年零4个月的时间里，在并没有交纳配股现金款项的情况下，福州市财政局的欠款随着时间的推移不断增值，却并未妨碍其占有1000多万股股权以及享有相应的股东权利。1998年7月13日，闽福发实施1997年度股利分配，在虚假出资的情况下，福州市财政局作为第一大股东仍然获得了每10股派现金1元的红利。

而自1997年度配股后，闽福发的业绩大幅度下降。1998年以前历年的每股收益平均约为0.23元，1998年每股收益跌到0.02元。与之相对应的是1997年配股募集资金的使用投向之一，用与原计划投入福州蓄电池总厂项目2979万元，实际已投入1900万元，直到目前仍然无投资回报。

由于福蓄公司核心生产线亏损并停产，致使企业濒临破产边缘，无法偿还到期的银行贷款。中国建设银行福州市仓山支行因此向福州市中级人民法院起诉福蓄公司及其母公司，福州市中级人民法院以第六十一号《民事判决书》判决福蓄公司偿还1400万元借款及利息52.5579



万元，同时判决其母公司负债务承担连带责任。

2000年9月26日银行方面通知福发公司，福州市中级人民法院冻结了其全部银行结算账户。公司银行账户的全部冻结，对福发公司福州本部机电生产基地的经营和员工生活造成了严重影响。



## 案例点评

在本案例中，在出资未到位的情况下，大股东却享有相应的股东权利，行使相应的表决权。同时，凭借手中的绝对控股权，享受着股票分红和掌握着上市公司的管理控制权，如此重大的违规案例与公司法人治理结构不完善有着紧密的联系，这也是上市公司董事会和监事会的严重监管失职，是对股东及广大投资者的极度不负责任，因此，监管机构对其进行了相应的处罚。



## 附件一

## OECD 公司治理原则

## 一、股东权利

## 1. 治理框架应当保护股东权利

股票投资者有一定的产权，例如：可以买卖或转让自己拥有的股权。股权使投资者有权参与公司利润分配，他们的债务责任以投资金额为限。此外，股权使他们有权了解公司信息，主要通过参加股东大会和投票表决的方式影响公司。

2. 股东应有向董事会提问，以及把问题提上大会议程的机会，对这种机会可以有合理限制

为了扩大投资者参加股东大会的能力，有些公司通过简化提出修改意见和议案的程序，增加股东把问题提到议事日程上的能力，也提高了股东事先提出问题并从经理层和董事会成员处得到答复的能力。在把问题提交于议程上时，公司除要区分哪些要求是合理的外，还要确保不提交无实际意义或者带有破坏性的事项。比如，为了把股东提出的议案置于议程上，这些要求需要得到股东的支持，而持有一定数额股票的股东支持的要求，就是合理的要求。

## 3. 股东应当能够亲自投票或缺席投票，二者具有同等效力

(1) 如果资本结构和安排会使某些股东获得的控制权与他们的资产所有权不成比例，应予以披露。

(2) 应允许公司控制权市场以一种有效而透明的方式运作。



①在资本市场上公司控股收购的规则和程序、公司合并和大部分资产的出售等特殊交易，应予以明确说明和披露，使投资者了解他们的权利和追索权。交易价格应是透明的，交易应在公正条件下进行，使各种级别的股东权利受到保护。

②反收购策略不应被用作经理层免作说明的借口。

(3) 股东，包括机构投资者，应考虑行使投票权的成本和利益。

《原则》不向投资者提倡任何一种特别的投资战略，也不试图提出最佳投资活动量，然而许多投资者已经得出结论：通过进行适量的分析，通过行使投票权，他们能够得到好的经济回报。有些机构投资者对他们所投资的公司也阐明了他们的政策。

## 二、对股东的平等待遇

治理框架应当确保所有股东，包括小股东和外国股东受到平等待遇。如果他们的权利受到损害，他们应有机会得到有效补偿。

投资者对他们提供的资金不会被公司经理、董事会成员或控股股东误用、挪用的信心是资本市场的一个重要因素。公司董事会、经理和控股股东可能会有机会从事一些增加他们个人利益而损害非控股股东利益的业务活动。

### 1. 所有同级股东应享有同等待遇

(1) 不管属于哪一个股权级别，同级股东应有同样的投票权。在购买股份之前，所有投资者应能够得到附属于所有种类股份的投票权的有关信息。投票权的任何更改应由股东投票表决。

(2) 投票应由监管人或被提名人以股分所有人同意的方式进行。

(3) 股东大会的过程和程序应考虑使所有股东都受到平等的待遇。公司程序不应该给投票带来昂贵的费用或造成不必要的麻烦。

### 2. 内部交易和滥用权力进行自我交易应当受到禁止



3.应当要求董事和经理对自己在对公司有影响的交易或事件中的任何相关利益做出披露

### 三、利益相关者在公司治理中的作用

公司治理的框架应当确认利益相关者的合法权利，并且鼓励公司和利益相关者在创造财富和工作机会以及保持企业财务健全而积极地进行合作。

1.公司治理的框架应保证公司利益相关者受到法律保护的权利受到尊重。在所有OECD国家利益相关者的权利是由法律规定的，如劳动法、商业法、合同法和破产清算法，即使在利益相关者的利益没有法律保护的领域，许多企业也向利益相关者做出附加承诺，出于对公司经营状况的关切，使他们照顾到广泛的利益。

2.由于利益相关者的利益受到法律保护，在其权利受到侵害时，应有机会得到有效补偿

3.公司治理的框架利益相关者的参与有助于建立提高公司经营绩效的机制

4.当利益相关者在参与公司治理体系的实施过程时，应当得到有关的信息

### 四、信息披露和透明度

治理框架应当保证及时准确地披露与公司有任何重大问题，包括财务状况、经营状况、所有权和公司治理状况的信息。

一个强有力的信息披露制度是对公司进行市场监督的典型特征，是股东具有表决权能力的关键。那些拥有大且活跃的股票市场的国家的经验表明，信息披露也是影响公司行使表决能力的关键。



### 1. 应当披露的重大信息至少包括：

#### (1) 公司的财务状况及经营成果

反映公司财务状况和经营业绩的财务报表(主要是资产负债表、损益表、现金流量表和财务报告说明)是最为广泛使用的信息来源。

#### (2) 公司目标

除商业目标外，公司还应披露与商业道德、环境和其他公共政策有关的政策，这些信息可能对投资者更好的评估公司与其他业务往来团体之间的关系，更好地评估公司为实现其目标而采取的步骤是重要的。

#### (3) 主要的股份所有权和投票权。

#### (4) 董事和主要执行官员，以及他们的报酬。

#### (5) 重要可预见的风险因素。

#### (6) 与雇员和其他利益相关者有关的重要问题。

#### (7) 治理政策。

公司应报告在实际工作中他们怎样运用相关的公司治理原则，这对评估公司的治理很重要。

### 2. 应根据高质量会计标准、金融和非金融披露及审计标准，对信息进行准备、审计和披露

### 3. 在准备和提交财务报表时，为提供外部和客观的保证，年审应由独立审计员进行

### 4. 信息传播渠道应当使用户公正、及时、费用合理地获得有关信息

## 五、董事会的责任

治理框架应确保董事会对公司的战略指导和管理人员的有效监督，并确保董事会对公司和股东负责。



在指导公司战略的同时，董事会主要负责监督管理公司业绩，使股东得到足够的回报，同时也要防止利益冲突，平衡对公司的各种要求。为了使董事会有效地履行职责，他们必须在一定程度上独立于经理层。董事会还负有一重要责任，即公司所实行的体制致力于确保公司遵守所适用法律，包括税收、竞争、劳工、公平机会、健康和安全法。另外，董事会应尊重并公正处理其他利益相关者的利益，包括雇员、债权人、顾客、供应商和当地社团的利益。关注环保和社会道德也是此节的内容。

1. 董事会成员应在全面了解情况的基础上，诚实、勤恳、细致地进行工作，最大程度地维护公司和股东的利益

2. 董事会的决议对不同股东团体可能会有不同影响，董事会应公平对待所有股东

3. 董事会应保证与适用法律相一致，并考虑利益相关者的利益

4. 董事会必须履行的主要职能

(1) 对公司战略、主要行动计划、回避风险的策略、年度预算和经营计划进行审计和指导；设定经营目标；监督目标的实施和公司经营；监管主要资本支出、收购和财产获得。

(2) 挑选、替补、监督，在必要时，替换执行官员并监督职位继承者计划的执行。

(3) 审计主要执行官员和董事会的报酬，保证董事会提名程序的正规性和透明度。

(4) 对经理层、董事会成员和股东利益之间的潜在冲突，包括公司资产的不正当交易应进行监督和管理。

(5) 保证公司会计制度和财务报告制度，包括独立审计，采用适当的控制体系，特别是风险监控、财务控制和对公司活动的合法性进行监督的体系。





(6)对治理措施的有效性进行监督，必要时进行更改。

(7)对信息披露和信息交流过程进行监督。

5.董事会应能够对公司事务进行独立的，特别是要独立于经理层的客观判断

董事会结构和业务惯例因国家的不同而各有所异，这就要求对董事会独立成员的问题采取不同的办法。为了确保董事会的独立性，通常要求相当数量的董事会成员不受聘于本公司，也不能与公司或管理人员有重要的经济、家庭或其他密切关系，这并不妨碍股东成为董事会成员。独立的董事会成员能对董事会的决策做出重大贡献，对董事会和经理层的业绩做出客观评价。

6.董事会成员应投入足够的时间来履行责任

7.为完成他们的责任，董事会成员应当能够及时、准确地获取相关信息

董事会成员要求及时获得相关信息，以便做出相应的决策。非执行董事会成员得到信息的渠道通常与公司内部主要经理人员所用渠道不同。如果非执行董事会成员能与公司内部一些主要经理对话，如：公司秘书和内部审计员，并能听到外部的独立意见，那么他们对公司的贡献将得到提高。为履行他们的职责，董事会成员应确保他们及时、准确地得到相关信息。



## 附件二

## 美国商业圆桌会议公司治理声明

## 一、绪论

商业圆桌会议欲强调商业企业的首要目标是保证所有者获益。虽然，治理形式和经济业绩的关系还存在争议，商业圆桌会议仍认为有效的治理实践能提供一个重要的框架，以便公司董事会能够根据直接影响股东利益的各种情况及时作出反应。没有有效的公司治理，即使是在财务状况良好的公司里，对股东而言也意味着脆弱性，因为公司并不处于最佳状态以应付可能出现的财务及经营危机。

许多公司治理的讨论都局限于形式和抽象的原则问题上，例如公司是否应设置一个非执行董事会主席，董事会是否应设立董事长，是否应限制董事参与董事会的数目，商业圆桌会议认为这些问题是重要的。事实上，声明的大部分内容都涉及这些问题的讨论。然而，商业圆桌会议试图强调对于有效的公司治理，其实质比形式更为重要；接受一套规则、原则或特定的条例、政策并不能替代(也无法保证)有效的公司治理。

这方面的例子不胜枚举。如果首席执行官不能诚恳地听取有关董事的建议，如果博识的董事不主动表态，那么即使公司董事会拥有形式上的策略和程序，它也将面临风险。一个公司可以在书面上写出出色的治理方案和政策，但如果首席执行官和董事们不关心股东利益，公司也很难意识到其价值。董事必须通过有关的独立考察，但如果他



不具备一定的个人境界，如果缺乏抵制失职首席执行官的信心，公司仍然难以成功。另一方面，如果一个公司缺乏所谓公司治理的“最佳条例”，或没有将其条理写入正式文件，而只要公司董事和管理层具有较高才干，能够全身心致力于提高股东利益，它仍然可以良好运营。

人们之所以关注公司治理的形式、结构，原因之一就是这样可以满足那些似乎直观、易于检验的评估。对于有效的公司治理，形式上的属性可以通过不同领域公司的治理条例比较得出。这种比较有其意义，但忽视其限制就会导致错误。“软件”，即公司治理中的主观因素，例如董事和首席执行官的品德、人格等并没有受到学者和记者们的过多关注，但在公司治理的实务中，这是至关重要的。董事会和管理层不应只是以提交了一套特定的结构和形式上的程序，而认为自己在公司治理方面尽职尽责。他们必须周期性地审核这些结构和程序，以确保在实质上实现了有效的公司治理。

公司治理并非是抽象的目标，而是通过一个框架为公司目标服务。在这个框架内，股东、董事、管理层能够实现公司目标。在公司治理文献中存在着这样的争议：董事应该效忠于谁，以及公司经营的目标是什么。一些人认为，公司应单纯地为股东利益而经营，或说得更明确些，就是长期为现在及未来的股东利益而经营。另外一些人认为董事应该考虑其他利益相关者的利益，例如，员工、顾客、供应商、债权人以及社区等。

商业圆桌会议并不认为这两种立场存在冲突，但是有必要澄清两种立场间的关系。对公司而言，善待员工、向消费者提供优质服务、鼓励供应商长期合作、偿还债务并培育良好的社会责任声誉都是股东长期利益之所在。这样，为了股东的长期利益运营公司，管理层和董事必须考虑公司其他利益相关者的利益。事实上，一些州已经颁布法



令特别授权董事要考虑股东及其他利益相关者的利益，还有少数州立法要求考虑利益相关者的利益。

商业圆桌会议认为，管理层和董事的最高职责是维护股东权益，其他利益相关者的利益作为股东职责的引申也具有相关性。有种观点认为，董事会必须以某种方式平衡股东和其他利益相关者的利益，这从根本上误解了董事的职责。这种观点是不切实际的，因为他没有为董事会提供一个标准，如何解决股东与其他利益相关者以及其他利益相关者之间的利益冲突。商业圆桌会议大体上赞成能促成有效公司治理的普遍性原则，但这些原则并非无论何时何地都能适用于任何公司。有效的公司治理绝非放之四海而皆准，公司治理的多元化是我们所期望的，也是可取的。另外，公司条例也应不断完善以适应不断发展的形势。

## 二、董事会职能

公司业务是在董事会指导下进行的，同时董事会授予管理层处理公司日常事务的权力和责任。授权的范围依公司规模与环境而定。在运营良好、管理严格的大公司里，董事会授权会较多；而在规模较小、控制严密或面临严峻挑战的企业里，董事会更多的干预则是必要的。

### 1. 董事会基本职能

对于一家并非极度困难，而且公司行为依法得到审核、批准的大型公众公司里，董事会的基本职能如下：

(1) 选拔、定期审核，并在必要的情况下撤换CEO；决定管理层报酬；审核连续性计划。

(2) 审核、并在适当的情况下批准公司主要战略、财务及其他目标计划。



(3)就公司面临的重大问题，向管理层提出建议。

(4) 监督内部。控制、风险经营、财务报告及合法性的评估程序，并遵守以上程序。

(5)提名董事，并保证董事会结构及其惯例能够实现有效的公司治理。

## 2. 董事会具体职能

### (1) 管理人员的选拔及薪酬

①选拔、评估CEO，以及与之联合选拔、评估公司高层管理人员可能是董事会最重要的职能。从广义上讲，“选拔和评估”包括薪酬、建议继任者以及在适当的时候撤换CEO和公司高层管理人员。

②CEO的业绩评估每年应至少进行一次，CEO本人和其他内部董事不得参加。董事会应根据一定的标准对CEO进行评估，并有向CEO传达董事会评估结果。

③董事会有责任确保薪酬计划适当而有竞争力的，并能正确反映公司及管理层的目标和业绩。不同公司的激励机制不尽相同，应在短期和长期业绩激励之间找到平衡点。股票期权及其他平等参与计划都是把管理层利益与股东利益直接联系的有效途径。

### (2) 批准主要战略和财务目标

①批准主要战略和财务目标并追踪其结果是与董事会选拔、评估CEO的职能相联系的。如果公司获得发展，或者成功地完成了长期计划，CEO和公司管理层无疑是称职的。即使在财务指标未能实现的情况下，CEO仍然可能获得肯定。

②公司可能实现其短期财务目标，但如果缺乏一套适当的经营战略，仍然会失败。因而，董事会应该根据更为宽泛的企业经营战略来考虑财务目标及其结果。

③如果一个公司没有完成重要指标，或者其计划已经明显不合时



宜，就要保证高度集中的董事会对管理层的监督权。这种情况需要在经营、管理方面具有丰富经验的人士作出正确判断。董事会应慎重考虑，并采取适当措施。

### (3)向管理层提出建议

①向管理层提出建议和忠告是董事会职责的重要方面。无论是在董事会及其委员会正式会议，还是个别董事与CEO、其他管理人员的非正式交流中，这一职责均应履行。

②能有效履行其建议的管理人员将对公司发挥重要作用。

### (4)风险经营、控制及合法性

①董事会必须确保一个有效的监控体系，必须做到保护公司资产安全，处理面临的主要风险，翔实报告公司财务状况及运行结果，坚持内部核心政策和授权以及遵守相关的法律法规。

②在行使这些职能时，董事会一般要依靠管理层的建议和报告、内外部的忠告以及内外部的审计。董事会的职责是审查这些专家的报告，并提供指导以确保管理层在发现重大控制问题时能够采取适当措施。

### (5)选拔董事会人选并评估

①提名董事同样是董事会的职责。董事会要提供一份候选人名单，备选者要具有卓越的才能、丰富的经验和背景，能为公司股东的长远利益而有效合作，并能依据不同情况在公司事务上发挥特长。不同性别、年龄、种族和民族背景的人能够提出一些不同的有益观点。

②每个董事应能代表全体股东的利益，而不仅仅是股东中的个人或团体，更不应是某个单独的利益团体。大多数公众公司并不接受累积投票制，因为那样选举的董事往往只代表股东中的特定团体，这就会导致宗派分裂并降低董事会决策效率。

③有效的董事会是由那些在各自领域里经验丰富的人组成，他们



的知识、背景和判断力对公司都是有益的。董事必须有能力和愿意去了解公司事务、发表个人观点。

④每个董事应能够投入足够的时间和精力以履行其义务。在其他董事会兼职有助于增加该董事的经验，拓宽其知识面。此外，在其他董事会兼职的CEO往往可以获得有价值的洞察力和经验，这对本公司的运营是有益的。然而，兼职过多会影响履行董事职责的能力。在接受一个兼职机会以前，董事应考虑对履行职能的影响。同样，内部董事此时向董事会咨询是明智的。因为不同公司对董事任职的时间要求不一样，以及董事个人能力的差别，商业圆桌会议并没有限制个人可以承担的董事职位数目。

⑤每个提名委员会应参照股东关于董事会提名的建议制定一套自己的程序。如果股东要向董事会推荐候选人，大多数公司要求给公司秘书提供一封信函，包括被推荐人的简历。

⑥董事会有责任进行不定期自我评估。这种评估将为董事会向股东的推荐工作奠定基础。董事会也可以以重新提名来含蓄地评估董事。许多董事会正式通过对董事个人的评估使这一程序正式化的。其他董事会则仅当某位董事不称职时才会正式提及个人工作情况。在任何时候，都最好不要特别介入对董事个人的评估，每个董事会都应该有一个正式或非正式的程序来履行其提名董事的职责。

⑦董事会应适时审核自身框架、治理原则、构成、议程、步骤和日程表等，以判断它是否在履行职责和公司形式方面运行良好。

### 三、董事会结构及运转

董事会结构及运转应具多样性。在以下部分，我们将描述商业圆桌会议认为有利于形成有效公司治理的途径。但这些绝非在任何时候都适用于任何公司。





### 1. 董事会构成

(1) 大多数公众公司董事会普遍限定在8 - 16人。最佳董事会规模依不同公司、不同产业而定。总体上说，许多圆桌会议成员的经验表明，董事会越小，一般越具有凝聚力，并且工作越有效率。

(2) 对于一家大型公众公司的董事会而言，与管理层保持实质上的独立性是重要的。相应的，该公司董事的多数应该是外部董事。外部董事的独立程度可能受许多因素影响，包括董事的个人素质、董事与公司的业务关系以及董事与管理层的私人关系等。董事或其他利益相关的企业优势要在向公司提供法律、咨询、会计或其他服务，董事可以在顾客、供应商、公司业务伙伴方面享有利益，或者在其职业生涯的早年是客户的雇员或官员。根据对董事、公司的重要性，这些关系可能会影响到董事实际和可观察到的独立性。商业圆桌会议认为，存在这些关系，董事会就应该多加留意，应根据董事个人情况，而不是拘泥于机械性原则来判断其独立性。这将涉及考虑这些关系的重要性是否影响到其独立的判断力。如果特定董事独立性不够，但在董事会的多数是独立董事时，仍然可以认定其在董事会的个人职责是非常令人满意的(例如对于内部董事来说)。总体而言，董事会在整体上代表了股东利益，并拥有适度独立性。

(3) 对于履行特定的职能的董事，如审计委员会或薪酬委员会成员，需要有具体的独立性标准。例如，《国内收入法》第一百六十二条规定了薪酬委员会必须遵守一些标准，如对CEO和其他4个高薪官员获得的超过100万美元的业绩薪金进行联邦所得税扣除。还有许多例子，如《证券交易法》(1934年)对薪酬委员会成员的规定，纽约交易所对薪酬委员会成员的规定等。此外，某些行业适用更为特殊的准则，如银行业。我们建议，尽管其他行业准则由董事会确定，董事会或提名委员会仍应周期性地确认相关委员会的构成是否适用法规。





(4)内部董事一般包括CEO，其他官员也可能因为职务或董事会对其继任可能性的考虑而进入董事会。

(5)如何加强董事会独立于管理层的领导权，目前有很多讨论。这种领导权通常在CEO去世、健康状况不佳、管理层不称职或品行出现问题时显得尤为重要。

①多数商业圆桌会议成员认为，CEO兼任董事长的结构使他们公司运作良好。他们认为，CEO应该为董事会和管理层设定日程和顺序并应该充当两者之间的桥梁，以保证管理层与董事会为同一目标而奋斗。

②一些公司区分了CEO与董事长的职责，二者通常是对特定情况的反映。

③还有一些公司引入领导董事的概念，领导董事通常被授予特定的职责，例如就董事会议议程向CEO咨询、主持董事会、执行会议决议等。另外在一般情况下，领导董事通常没有特定的职责，但在特殊事件中，如CEO去世、健康不佳或其他不适于其领导的情况下，领导董事就拥有领导职责。考虑现在及未来环境，每家公司都应自由决定其最佳领导结构。

商业圆桌会议认为，大多数公司仍将选择董事长和CEO合二为一，事实证明运行良好。这样的结构是公司具有惟一领导人，多数圆桌会议成员相信，这样的组织更有效率。在两个职位合二为一的公司，圆桌会议还认为，无论是从现行的还是变化的基础看，如果需要，董事达成董事会非执行领导权如何产生的协议是可取的。在一些董事会，某些强硬派人物也许会当然是的领导。在别的情况下，如果需要，特定事务的领导权应该交给该委员会的负责人。还有一些情况，应由该委员会负责人建议是否需要非执行领导权，如果需要，还应指出具体形式。对于该程序的协议是否应编成董事会正式法案，则



是每个董事会自己的事情了。

a.对董事退休和辞职作出规定已是普遍惯例。其中会包括董事强制退休年龄、董事不能任职时(除非正常退休)必须提交辞呈。即使没有这些条款,一个董事会也应因董事退休和新董事的授权而计划其延续性和继任者。因为董事会构成和环境不断变化,所以不同公司的退休政策也不断变化。

b.商业圆桌会议认可一些公司因其历史和环境而规定任期限制。然而,会议一般不倾向于规定董事任期。期限会给公司带来损失,因为他们也许获得了关于公司运作的有价值信息,其长期任职也具备提升公司长期战略水平和首创精神的基础。

## 2. 委员会结构

(1)事实上,所有大型公众公司的董事会都以委员会结构运行,与大而全的董事会相比,这样可以保证其在某些领域更为深入。委员会的结构和职能之所以具有多种形式,是由于公司对于特定事务的特定需要及公司文化的不同,也反映了组织结构探索的需要。

(2)纽约证券交易所建议每个公司应设有审计委员会,它规定薪酬委员会和提名委员会成员仅限于外部董事。董事会也许希望依据其他职责建立其他委员会,如执行委员会(负责董事会休会期间相关事务的决定,及其他特别授权事务),财务委员会、社会责任及公共政策委员会等。另外,一些董事会会设立非常委员会有计划地对某些问题进行深入调查。

(3)不同公司的委员会数目也不相同。董事会仍应清楚,委员会不易处理过多事务这一限制性特征。董事会作为一个整体处理重要的战略问题,这样可以从集体智慧中获益。

(4)审计委员会的首要职责一般是推荐任命公共会计师,并和他们共同审核公司财务报告;审核内部控制系统的合理性及遵守政策法



规的情况，包括道德行为准则；提供董事会与公共会计师、内部审计人员的直接沟通渠道，如有必要，也包括财务官员、法纪官员和法律顾问等。

(5)薪酬委员会一般负责保证合理的长期及短期薪酬体系，该体系能以管理层业绩为基础进行激励。薪酬委员会还评估CEO业绩，以合理支付薪金，该报告将提交所有外部董事(如果该职能不是由全体董事会履行的话)。该委员会还负责重要经理继任计划并定期考核经理人。在一些公司，继任计划及重要个人问题的审核是由提名委员会负责的。当CEO参与其他董事会时，一般建议其不要参与薪酬委员会，因为这可能造成潜在的利益冲突。

提名委员会的职责包括在整体上向董事会就公司治理事务提出建议、完善董事会规模及构成的政策、审核董事会可能人选、进行董事会评估、推荐提名名单等。CEO应出席董事会选举程序，当然，选举董事会提名人的责任还在董事会。

### 3. 董事会报酬

(1)董事会报酬应具竞争性，应考虑行业惯例和董事会负担程度。这种薪金的形式在不同的公司有所不同，这取决于具体情况，如董事会试图吸引、挽留董事等。

(2)董事会应考虑使董事利益与公司利益一致，可以采取股票(例如股票期权)作为董事报酬的一部分。

(3)一些公司希望设定董事股票所有权的具体目标，然而，各公司设定这种目标的愿望互不相同，也可能取决于董事的情况。例如，一些在公共服务或学术机构供职的董事会倾向于现行的现金报酬。

(4)尽管近年来有把董事排除在退休计划之外的趋势，商业圆桌会议认为，问题的核心在于确定合理的薪金水平，而不是定时支付。

### 4. 董事会运转



(1) 只要需要，董事会应经常会晤，以保证董事合理履行职责。根据调查，典型的大型公众公司大约每年开会8次。根据组织复杂性、业务成功和稳定性以及董事会意愿，次数可或多或少。许多董事倾向于少开会，但开长会，以便问题的讨论能更深入。

(2) 董事会应有机会在CEO和内部董事缺席的情况下进行周期性会晤，一年至少一次。这可以是常规董事会会议的一部分，CEO年度业绩评估适合在这种会议上进行。

(3) 对于富有效率的董事会会议，详细计划的议程是重要的，但也应有足够的弹性以应付危机突发事件。实践中，议程项目一般是董事长咨询董事会后确定的，其他外部董事也可提出建议。CEO应对董事在议程中加入特定主题的请求予以积极的回应。

(4) 为保证董事会运转的持续效率，CEO应周期性地询问董事对董事会会议议程项目的评价和建议。特别是，董事会应保证公司重要问题有充分的讨论时间，而且管理人员的出席应预先安排，必须保证董事会会议有足够的公开讨论的时间。

(5) 董事会必须拥有足够的信息以履行其治理职能。信息来源很多，包括管理报告、个人观察、业绩与计划比较、证券分析报告、各种商业出版物等等。通常情况下，董事应先于董事会会议获得信息，以使他们有机会适当反映问题以供会议讨论。

(6) 董事应有充分机会接触高级管理人员和公司运作信息。除非特别情况，建议CEO应与高级管理人员保持密切联系。

(7) 因为关于董事会常规决策的信息和专家报告都从公司内部获得，所以辅助董事会的责任主要在内部机构。然而，董事会也会偶尔从管理层以外获得法律顾问或专家的建议，这一般都在CEO了解并同意的情况下进行。

(8) 通常，公司管理层代表公司。与广大公众、媒介、消费者、



证券分析师和股东的接触应通过并应在CEO和管理层的协调下进行。董事会或管理层会不定期聘请外部董事与其他利益相关团体会晤、交流。

(9)极为重要的是，每一董事会都应从公司治理的角度考虑其政策和惯例。董事会是否将其惯例规范为书面形式取决于具体情况。一些公司发现，过分的规范化会导致结构刚性，强调形式甚于实质，而另一些公司则发现规范化不足会导致含糊不清。

#### 四、股东大会

股东大会为讨论管理层和股东的提议提供了重要论坛。公司事务有序地讨论需要详细的议程和遵守保证会议进行的规则。

##### 1. 议程及会议进行

(1)为保证股东大会有序进行，为每位与会者提供书面议程是可取的。

(2)关于会议进行的基本规则须事先制定并提供给每位与会者。该规则可能包括提出动议、咨询董事长的程序，讨论发言的时间及人数限制等。

##### 2. 管理层及股东提议

(1)考虑管理层、股东提议和董事会提名一般遵照优先程序，而不是经股东大会提议。这给所有的股东，而不仅仅是与会者以考虑相关事宜的机会。尽管关于股东提议的优先报告涉及范围已经变化，而且似乎仍在变化，一些基础性的原则仍应提出。更为重要的是，与会股东优先报告中涉及的事情，往往是有关公司和股东整体的大事。其他事务，例如个人怨言及政治、社会问题，更适合在其他场合讨论。属于公司一般业务运营的事务应由管理层和股东选举的董事办理。

(2)适当的主题公报允许所有利益相关团体以自愿的方式加入这



一活动。商业圆桌会议建议，公司应依法发布预先公告，因为这一般可以推动有效公司治理的形成。

(3)保证投票过程公正性、准确性、适时性的适当措施是极为重要的。





## 附件三

### 英国 Cadbury 董事会最佳做法准则

#### 一、董事会

1. 董事会应定期开会，充分有效地控制公司和监督管理层。

2. 公司高层应有明晰的责任分工，以确保权力平衡，这样没有一个人享有不受制约的决策权。当董事长兼任首席执行官时，董事会中应有一个经认可的高级成员，使董事会具有较强的独立性，这非常重要。

3. 董事会应包括足够数量的高素质非执行董事以使他们的观点对董事会的决策有重要影响。

4. 董事会应有一个正式名单，列明特别由其决策的事务以确保公司的管理与控制牢牢掌握在董事会手中。

5. 应有一致认可的程序，使董事在必要时向外部征求独立与专业的意见以履行其职责，这笔费用由公司承担。

6. 所有董事都应得到董事会秘书的建议及服务，董事会秘书对董事会负责，确保董事会程序及适用的规则与规定都得以遵守。任何有关撤销董事会秘书的问题应由整个董事会来决定。

#### 二、非执行董事

1. 对于涉及重要人事任免及行为标准的战略、绩效、资源问题，非执行董事应独立判断。



2. 大多数非执行董事应独立于管理层，除收取费用与持股之外，不应有任何可能严重影响其作出独立判断的交易或有关系。他们收取的费用应反映其投入公司的时间。

3. 非执行董事应有特定的任职期限，不应自动续聘。

4. 非执行董事的选择应通过正式程序，而且该程序和他们的聘任都应由整个董事会来决定。

### 三、执行董事

1. 没有股东的批准，董事的服务合同不应超过三年。

2. 对所有董事的全部报酬和董事长与收入最高的英国董事的报酬，应做完整清楚的披露，披露的报酬内容包括所缴的养老金及股票期权。应分别列出薪水和与绩效挂钩的报酬。应解释考核绩效的基础。

3. 成立全部或主要由非执行董事组成的薪酬委员会，它负责对执行董事的薪水提出建议。

### 四、报告和控制

1. 董事会有责任对公司状况作出全面和可理解的评估。

2. 董事会应确保同审计人员保持客观与专业的关系。

3. 董事会应成立至少由三名非执行董事组成的审计委员会，应有明确涉及委员会权力与责任的相关书面条款。

4. 在审计人员关于董事报告责任的声明旁边，董事应解释他们准备会计账目的责任。

5. 董事应报告公司内部控制系统的有效性。

6. 董事会应报告公司可以持续经营所必须的支持性的假设或限制条件。





# 第四章



## 协调：公司治理构架







## 第一节

### 董事会与股东会

协调：公司治理结构

#### 第四章

股东大会是公司治理机构之一，是公司的最高权力机构，掌握着公司的最终控制权，授权董事会行使股东会意志。股东大会由公司全体股东组成，股东可以是自然人，也可以是法人。股东有优先股股东和普通股股东之分，前者在股利分配和对公司清算财产的请求权方面具有优先权。但是普通股股东一般享有公司的经营管理权。

#### 一、股东大会的形式

股东主要是通过股东大会来行使其权利的。股东大会有定期召开的普通股东会议与不定期召开的非常股东会议之分。普通股东会议是指定期召开的股东会议，由于其通常每年举行一次，所以也称为股东



年会。非常股东会议是指非定期的、应临时急需而召开的股东会议，也称为特殊股东会议或临时股东会议。

### 1. 普通股东会议

一般来讲，普通股东会议每一个日历年度举行一次，当然可有一定的弹性，但通常不得多于15个月。普通股东会议的议题一般由公司章程规定，常见的议题有：决定公司的经营方针和投资计划；选举和更换董事，决定有关董事的报酬事项；选举和更换监事，决定有关监事的报酬事项；听取和审议董事会、监事会的报告；听取和审议公司的年度财务预算、决算；听取和审议公司的利润分配方案和弥补亏损方案等等。股东年会是股东大会或股东们行使权力的具体空间形式。只有在这个场合股东们才有机会与董事会见面，听取董事的报告，向董事咨询他们所关心的问题，请董事介绍公司目前的运营状况以及发展远景规划等等。通过股东年会，股东们可以选举和更换董事以控制董事会，进而真正实施对公司的终极控制。只有在这个场合才能真正体现出股东大会是公司的最高权力机构。

### 2. 非常股东会议

非常股东会议指除普通股东会议以外的、非定期或因临时急需而召开的股东会议。按照这一定义，向社会公开募集股份的公司所举行的法定股东大会也被视为非常股东会议。召开非常股东会议的条件大致可分为以下几种情况：

(1) 董事会或监事会提议召开。

(2) 由某些股东倡议召开，且附议的有表决权的股本已经超过某一比例，则董事会必须通知全体股东召开此类会议。

(3) 由法院主持召开或介入的非常股东会议。一般在董事渎职未能按期举行普通股东会议或者莅会的股东人数低于法定人数的情况下，



法院才介入公司的非常股东会议。

(4)当向社会公开募集股份的公司的净资产等于或低于公司全部资本金的一半时，董事们应当在知情后的一个月内召开非常股东会议，讨论和议定应采取的紧急措施。我国《公司法》第一百零四条规定有下列情形之一的，应当在两个月内召开临时股东大会：

- ①董事人数不足本法规的人数或者公司章程所定人数的三分之二时。
- ②公司未弥补的亏损达股本总额三分之一时。
- ③持有公司股份百分之十以上的股东请求时。
- ④董事会认为必要时。
- ⑤监事会提议召开时。

## 二、股东大会的运作

### 1. 股东大会决议议事规则

股东大会的决议一般采取多数通过的议事规则，但各国对具体比例数的要求有所差异，大体可分为三类：

(1)以美国为代表，会议的法定人数一旦达到，则由出席会议的有表决权股份的多数赞成票通过即可。

(2)以法国为代表，普通股东大会的决议须经出席会议的股东所持表决权的半数通过，非常股东大会决议须由表决权数的2/3多数通过。我国《公司法》也规定，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。

(3)以德国为代表，一般决议由参加会议的简单多数通过即可，但



某些重要决议需要得到代表与会股份资本的3/4的多数方可通过。

## 2. 股东投票方式

股东投票的基本规则是一股一票，但随着公司规模迅速扩大和业务的不断发展，以及公司管理机构的日益复杂化，原有的一股一票规则就不适用了。在这种情况下，一些国家立法设计出了不少更加灵活的保护股东权利的投票方式。以美国为例，大体有四种方式：

(1)直接投票，即每股对公司的每项决议有一个投票权。这种方式易于操作，但往往造成明显的多数压制少数的现象，从而无法保护少数股权者的利益。

(2)分类投票，即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，其前提是公司发行在外的股票是分成类别的。采用这种方式通过一项决议，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，而且要得到各类个股中各自多数股权持有者的同意。

(3)累积投票，即股东在选举两个以上的席位时，拥有与应选出席位数相等的投票权，并可以把所有这些票数集中选举一人，也可以分散选举数人，这种制度可以保护少数股权者的利益。使他们有机会将其代言人选入董事会和监事会。但减少席位、交错选举(如每年改选三分之一的席位)等手段将会限制累积投票的效果。

(4)不按比例的投票，即公司发行在外的股票分成两个以上类别，某一类股票具有比其他类股票更多或更少的表决权。这种方式较多发生在大型国有企业中，外来投资者尽管只拥有整个合营公司25%的股权，但公司章程却规定，在某些事项上，如董事会的选举中，拥有25%股权的投资者可以享有50%的投票权或否决权。

## 3. 委托代理投票



在一般情况下，股东本人需要亲自参加股东大会，但由于时间、距离、不熟悉公司事务或其他原因的限制，导致某一或某些股东不能或不便参加股东大会时，可以委托他人参加并代行投票权，有关这种委托代理，无论是大陆法系还是英美法系都予以准许。这意味着股东的表决权行使方式可以分为直接和间接两种，直接行使表决权就是由股东本人自己投票，间接行使表决权则是由股东委托代理人投票，也称为表决权委托代理，由《公司法》上指定的受托人投票则称为表决的信托代理。

### 三、董事会与股东大会的契约规定

#### 1. 契约原则的含义

契约原则是设置企业制度根本性的基础原则，其贯穿于企业制度的各个方面，因而董事会和股东大会实际上也是一种契约关系，即股东大会给董事会授予应有的权力和利益，同时也要求董事会承担自己相应的责任。因此，股东大会和董事会实际上就是一种特殊的契约关系。这种契约关系的关键，就是责、权、利的对称，即董事会的责任要与其权力、利益相对称。

#### 2. 董事会与股东大会的契约关系

一般来说，董事会的责任就是保证企业的理性目标的实现。企业首先是要生存，生存是企业的首要目标；其次是盈利最大化，盈利是企业的核心目标；然后是可持续发展，可持续发展是企业的基础性目标。也就是说，董事会的责任是首先要保证企业能够生存下去，同时董事会还要保证企业有最大的盈利，并且最后还要能够保证企业有良好的可持续发展态势，所有这些，就是董事会对股东大会所应该承担



的最为主要的责任。董事会为了实现其上述责任，当然要有相应的权力。也就是说，董事会的权力是为了保证董事会实现其责任，因而股东大会对于董事会的授权，必须要考虑到董事会能够有充分的权力完成自己的责任。一般来讲，董事会的权力主要是对企业的重大经营决策权，以及对企业高层管理者的任免决定权，即人权和事权共有。

董事会不仅要拥有有上述权力，而且为了实现责任，还要有利益。董事会应有什么利益？董事会的利益同董事会的权力一样，其设计的最主要原则，也是要必须保证董事会能够充分实现自己的责任，即要使董事会有能够实现自身责任的充分的利益保障。一般来讲，董事会的利益在现实中表现为董事个人的经济利益，即通过董事个人的经济利益而实现的，因而董事会的利益最要终归结到董事个人的经济利益上，也就是要保证董事自身的个人经济利益的实现。在这里，应该把董事会的利益与投资者的利益分开，因为虽然董事是投资者的利益代表，其根本利益与投资者利益是相一致的，但不能把董事会的利益同投资者的利益混为一谈，它们终究不是一种利益，因而不能认为投资者利益得到满足了，就是董事会利益也就得到满足了。

总之，股东大会和董事会之间实际上就是一种特殊的契约关系。这种契约关系的核心，是董事会责任与董事会的权力和利益的相对称。董事会的责任就是保证企业的生存、盈利和可持续发展，而董事会的权力就是拥有企业的重大经营决策的决策权和对高官的任免权，至于董事会的利益，则最终表现为董事个人的经济利益，因而董事个人的经济利益必须要得以保障。





## 董事会与监事会

## 第二节

协调：公司治理  
架构

## 第四章

## 一、监事会的概念

监事会是监察公司事务的公司机构，同董事会是监督和被监督的关系。在各国公司法中，称谓不一，有的国家称为监察委员会，有的国家称为监察人，还有国家则没有设置这一机构或类似机构的专门规定。在英美公司组织制度模式的国家，公司的股东会之下不设置监事会，公司的监督职能由董事会兼任，如英国《公司法》即规定公司必须任命审计师，任命审计师的主要目的是对董事提出的公司账目进行审核，并在股东大会上向股东们报告他们所审核的账目和公司提出的资产负债表、损益表等财务会计报告，以保护股东们的利益。公司监督机构由董事会中的外部董事制度、股东的代表诉讼制度以及公司账目



的专门审计制度所取代。

## 二、监事会的职权

在设有监事会作为公司监督机关的大陆法系国家，监事会作为与董事会地位平行的机构，负责对公司事务以及董事会执行业务进行监督。监事会及董事会成员由股东会选任并解任。监事会作为一个与董事会并行的机构，监督董事会执行业务，独立行使监督权限。如在日本，董事会与监事会之间是一种平行的关系，分别向股东会负责并汇报工作。

还有一种监事会作为董事会的领导机构，对公司业务和财务状况以及董事会执行业务进行监督，并行使一定的业务执行决定权，监事会拥有广泛的权力，股东会选举出监事会成员后，就由监事会选任并解任董事会成员，董事会必须定期和及时地向监事会提供全面可信的有关公司经营及业务状况的报告；甚至，公司章程和监事会可以作出规定，要求某种业务只有在取得监事会同意后才能进行。如德国的监事会不仅是公司的监督机构，也是公司特定事项的决策机构。

在实行不同公司组织制度的国家，监事会的职权有着很大的差异。综观各国立法，主要包括以下几方面：

### 1. 监督董事会行为

监事会可派代表列席董事会会议，定期和随时听取董事会的报告，对董事会的决议提出异议并可要求复议，阻止董事会的违反法律和公司章程的行为。

### 2. 检查公司的经营状况与财务状况

监事会有权检查公司财务，调查公司的业务及财产状况，并将调



查结果向股东会汇报。监事会对董事会拟提交股东会的财务报告、营业报告和利润分配方案等财务资料，应进行核查，也可委托会计师、审计师等帮助复审。

### 3. 召集股东会

监事会认为事关公司的利害，十分必要时，有权召集股东会。

### 4. 决定特定的经营事项

为了保证董事会的经营权限与监事会监督职能的相互独立，多数国家公司立法均规定监事人不参与公司的经营。但德国采取了独特的公司权力分配制度，公司章程和监事会可以规定某种业务只能取得监事会同意后才能进行。为了防止监事会对公司经营的这种介入影响董事会独立行使职权，所以规定了另一项基本原则，执行业务的各项措施不能交由监事会承担。并且规定了另一项补救措施，如果监事会拒绝同意进行这类业务，董事可以要求股东大会作出同意进行这类业务的决议。股东大会作出的同意决议需要得到投票数的至少四分之三的多数。公司章程既不能规定另外一个多数，也不能提出其他要求。

## 三、我国对监事会职权的相关规定

《中华人民共和国公司法》第一百二十六条、第五十四条规定了股份有限公司和有限责任公司监事会或监事的职权，包括：检查公司财务；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；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；提议召开临时股东会；公司章程规定的其他职权。



## 四、监事会的组成

### 1. 监事会成员的人数与任期

(1)监事会的人数，各国对有限责任公司一般无强制限制，多由公司章程予以确定：股份有限公司的监事会成员多规定为3人以上。

(2)监事会的任期比董事会短，一般规定每届任期3年。监事会的任期短于董事会，有利于监督作用的发挥，因为人员的更替可使前后两届监事会对同一届董事会进行交错监察。许多国家规定，监事会成员任期届满，可连选连任。连选连任可能产生的弊端是，监事会成员与董事会成员连选连任，长此以往，互相之间的关系难免发生变化，由监督与被监督的关系，变为互相结合、协调一致，甚至互相勾结，营私舞弊。为解决这一问题，有的国家对监事会成员的任期未作连选连任的规定。各国公司法对监事会成员责任的规定基本与董事会相同，即应以善意管理者的意思履行自己的职责，疏于履行职责而给公司造成损害的，应对公司负赔偿责任；在执行职务的范围内违反法律，致使第三人受到损害的，对第三人应与公司负连带赔偿责任。

### 2. 我国对监事会人数及任期的相关规定

《中华人民共和国公司法》也有相应规定。关于监事会成员的人数，规定不得少于3人(含3人)，监事的任期为3年，均可连选连任。关于监事会成员的构成，规定监事会由股东代表和适当比例的公司员工代表组成，具体比例由公司章程规定。监事会中的员工代表由公司员工民主选举产生。为确保监督权独立、有效地行使，规定监事会成员与公司的董事、经理及其他高级管理人员不得互相兼任。



## 第三节

### 董事会与经理

协调：公司治理架构

## 第四章

### 一、经理的概念

经理，是指在董事会领导下负责公司日常经营管理的辅助业务执行机关，是董事会的执行机构，经董事会授权处理公司日常工作。

董事会虽为公司业务执行机关，还承担除股东会权限之外的经营决策，董事会的经营决策以及业务执行的决定需要一批专门的经营管理人员来具体组织实施，设置总经理，对公司的日常经营管理工作总负责；公司经理(总经理)作为董事会的辅助执行机构，在公司的经营管理中发挥着重要的、基础的作用。《中华人民共和国公司法》规定，公司经理，为法定的必设机构，负责公司的日常经营管理工作，是公司的辅助业务执行机关，是董事会的执行机构。因此，公司经理的地



位与我国国有企业现行组织体制中经理的地位截然不同。

## 二、经理的职权

由于经理隶属于董事会并协助董事会执行业务，其拥有公司章程授予的辅助执行业务所需的一切权力。经理的权限，在其营业范围内，原则上不受限制，也不得以此对抗善意第三人。就西方国家《公司法》的规定看，经理的职权大体上包括：执行董事会确定的经营，负责管理公司的日常事务等。

相比于西方国家，我国公司经理的职权具有两方面特点：

### 1. 职权法定

西方国家的公司立法多规定公司经理是否设置由公司章程确定，其职权也多由章程规定。我国的公司经理是法定必设机关，其职权由法律赋予，《公司法》规定得由公司经理行使的职权，不得以公司章程或股东会、董事会决议剥夺，以体现公司组织上的合理分工、互利制衡的机制。

### 2. 拥有较大的职权

经理是公司的辅助业务执行机构，是董事会的执行机构，拥有主持公司经营管理以及组织实施董事会决议、公司年度经营计划和投资方案，除股东会、董事会任免人员以外的公司其他人员的聘任、解聘等多方面的权力。

## 三、经理的职责

经理在行使职权时，也必须履行相应的义务，承担相应的责任。



从各国《公司法》对经理义务、责任的规定看，具有共性的主要是以下几项：

#### 1. 诚实守信，忠于职守

对公司诚信勤勉。经理必须以诚实、守信对待公司，对公司的事务应勤恳尽力，恪尽职守。如美国《标准公司法》关于公司经理行为准则的规定与关于公司董事行为准则的规定也是基本一致的，要求经理对公司谨慎并忠实。

#### 2. 不得从事与本公司有竞争或损害公司利益的活动

这是各国《公司法》共同为公司经理设定的竞业禁止的义务。其主要包括经理不得自营或为他人经营与其所任职公司同类的营业的义务，不得从事损害本公司利益的活动。经理实施竞业禁止行为的，公司可依法行使归入权，将经理从事竞业行为所得收入归公司所有。

#### 3. 不得变更公司决议

经理不得变更公司股东会和董事会的决议，或逾越其规定的权限。

#### 4. 承担相应赔偿责任

经理违反法律规定或章程约定的义务，致使公司受到损害时，公司的股东、董事会和监事会都有权对其提起诉讼，经理要承担相应的民事赔偿责任。当公司经理在执行职务范围内，对公司业务的执行有违法行为，致使公司遭受损害时，对公司的损失，经理应负赔偿责任。

### 四、管理人员的选聘

公司的经理是由董事会来任免，在分析董事会和经理的关系时要



掌握管理人员的选聘活动。

## 1. 正确选任管理人员的重要性

### (1) 管理人员的概念

在一个组织中，人是最重要的要素，更进一步看，在人这一要素中，管理人员又是更为重要的因素。管理人员又可称为管理者，是管理过程中的主体和主动方面。一个组织的管理者多种多样，但他们都有如下几点共同特征：

#### ① 管理者必须拥有一定的权力

管理总是同权力相联系的，管理过程也就是权力的运用过程。权力是管理者的本质规定，正是因为拥有了权力，管理者在管理过程中才能居于主导地位。管理者的权力是由组织根据一定原则授予的。管理者权力的基础不同，授予方式不同，其行为模式也就不同。

不同的管理者拥有的权力大小、权力类别是不同的。组织的最高管理者拥有的是全面管理的权力，职能部门负责人拥有的是本职责范围内的权力，一般的管理人员拥有的是与本员工相关联的权力，参谋人员拥有的是参谋权力。

#### ② 管理者必须为权力运用承担责任

在管理过程中，权责对等是保证权力合理运用，提高管理效率的基本要求。管理者拥有一定的权力，是一个权力主体，但同时又是一个管理责任主体，他或她必须为权力运用负责。一个管理者拥有的权力越大，所承担的责任也就越大。这也是管理学的一条基本原理。

#### ③ 管理者具有双重人格

管理者的双重人格是指管理者既是实实在在的个人，有个人的利益和要求；同时管理者又是一定组织、一定职位的人格化，他(她)所拥有的权力和承担的责任都要求其从组织的利益出发说话办事。管理





者的地位越高、权力越大，这种职位人格化的要求就越突出、越明显。

管理者的双重人格常使管理者陷于两难困境之中，即当出现个人利益与组织利益矛盾时，他(她)必须舍弃其一。作为一个合格的管理者，必须将组织的利益放在第一位。

#### (2)正确选任管理人员的作用

由于管理人员在组织中居于十分重要的地位，所以选任合适的管理人员对完成组织的任务，实现组织的目标有着十分重大的意义。

##### ①正确地选任管理人员是实施管理的前提条件

管理是靠人来完成的，更确切地说是靠管理人员来完成的。没有管理人员的行动，管理活动就只是一个抽象、空洞的概念。可以说，管理和管理人员是一个问题的两个方面，是相辅相成的。

##### ②正确地选任管理人员是提高组织管理效率的关键

管理效率的高低受制于两个关键因素，一是管理体制，二是管理人员的素质。当管理体制一定时，管理者素质的高低就是决定性因素。正确选任管理人员，就是要把高素质的人才选任到管理岗位上去，合理地使用他们。当然，还包括在使用中对他们进行培养、训练，不断提高他们的素质和能力。

##### ③正确选任管理人员，是保证组织长期稳定发展的关键

对一个组织来说，要想获得长期稳定的发展，没有一支稳定的、素质高、能力强，并且不断吐故纳新、吸收新鲜血液的管理者队伍是不可想像的。一般来说，组织的寿命是无限的，而人的生命是有限的。一个组织要想长期兴旺发达，必须保证拥有合格优秀的管理人员。对于一个组织来说，正确地选任管理人员，不断地获得优秀人才，又是不可回避的课题。



## 2. 管理人员的选聘标准

人是组织活动的关键资源。组织中的其他物力或财力资源需要通过人的积极组合和利用才能发挥效用。人在组织中的地位决定了人员配备在管理工作中的重要性。由于每一个具体的组织成员都是在一定的管理人员的领导和指挥下展开工作的，因此管理人员的选拔、培养和考评是董事会和经理工作的核心。

### (1) 管理人员需要量的确定

制定管理人员选聘和培训计划，首先需要确定组织目前和未来的管理人员需要量。一般来说，计算管理人员的需要量，要考虑下述几个因素：

#### ① 组织现有的规模、机构和岗位

管理人员的配备首先是为了指导和协调组织活动的开展，因此首先需要参照组织结构系统图，根据管理职位的数量和种类，来确定企业每年平均需要的管理人员数量。

#### ② 管理人员的流动率

不管组织做了何种努力，在一个存在劳动力市场、且市场机制发挥作用的国度，总会出现组织内部管理人员外流的现象。此外，由于自然力的作用，组织中现有的管理队伍会因病老残退而减少。确定未来的管理人员需要量，要有计划地对这些自然或非自然的管理人员减员进行补充。

#### ③ 组织发展的需要

随着组织规模的不断发展，活动内容的日益复杂，管理工作量将会不断扩大，从而对管理人员的需要也会不断增加。因此，计划组织未来的管理人员队伍，还需预测和评估组织发展与业务扩充的要求。

综合考虑上述几种因素，便可大致确定未来若干年内组织需要的



管理人员数量，从而为管理人员的选聘和培养提供依据。

## (2) 管理人员应具备的知识

### ① 基本理论知识

基本理论知识是指管理者应具备的关于哲学、政治学、经济学方面的知识。掌握这些知识，是正确地理解与掌握政府的方针政策的前提。

### ② 文化科学基础知识

文化科学基础知识是指作为管理者应具备的必要的语言、文学、历史、地理、数学、物理、化学、天文、生物、美学、社会科学、逻辑学等基础科学的知识。它们是形成一般能力的基础。

### ③ 专业科技知识

专业科技知识是指与管理或组织的目标任务相关的科学和技术知识。特别是专业知识管理者，可以不是专家，但必须是内行，外行领导内行是注定要失败的。

### ④ 管理科学知识

管理科学知识是指管理者通过学习管理学所掌握的专门的管理科学知识。管理科学的范围十分广泛，除了管理学原理之外，还包括许多专门的管理理论，如管理心理学、组织行为学、人事管理学、领导科学、人才学等等，都是当代广义的管理学的内容。当然，管理者应结合自己的工作性质，侧重掌握几门相关的管理学知识。

一个管理者要掌握必备的知识，必须靠平时的日积月累。活到老、学到老应是一个管理者学习的座右铭。对于一个管理者来说，通过脱产学习来丰富知识和提高水平是必要的。但这种机会总是有限的，最重要的是要靠管理者自觉地努力学习，扩大知识面，提高管理水平。



此外，管理者在学习过程中，应注意形成合理的知识结构。管理者是在为从事管理工作，提高管理能力学习各种必要的知识，不是为了在某一领域从事理论研究，这就要注意各种知识的比例性。形成什么样的知识结构最为合理呢？主要视管理者的工作性质而定。高层管理者知识面要广，所学的知识应尽可能多样丰富，所掌握的软科学方面的知识要广；基层管理者则要求专业知识达到一定的深度。

### (3) 管理人员应具备的能力

管理学理论认为，一个合格的管理者应具备以下几个方面的能力：

#### ① 抽象思维能力

抽象思维能力又称观念能力，指管理者对管理活动及其相关关系进行分析、判断和概括的能力。管理者只有认清了事物发展的规律，才能提高管理效率；管理者只有在复杂的事物中能透过现象看本质，能在众多的矛盾中抓住决定事物性质和发展进程的主要矛盾和次要方面，能够运用逻辑思维方法，进行有效的归纳、概括、判断和表达，运用演绎和推理，举一反三，触类旁通，找出解决问题的办法，才能完成管理的目标任务。所以说，抽象思维能力是管理者的基本能力。

#### ② 决策能力

决策能力指管理者在众多的方案中作出正确选择，并使所选择方案得以顺利贯彻实施的能力。管理者的基本职能就是决策。一个合格的管理者，必须具有较强的决策能力。正确的决策不能靠碰运气，需提高自己的决策能力。管理者除了要掌握必要的决策理论知识外，还要重视信息，善于思考分析；深谋远虑，要站得高，看得远；广集人智，善于运用参谋、智囊集团；方法科学，要按照科学决策的程序和方法决策，提高决策的正确性。



### ③ 组织能力

组织能力指组织人力、物力、财力资源实施决策的能力，包括人事安排、分权授权、资源配置、指挥协调、计划控制等。

### ④ 人际关系能力

处理人际关系的能力指管理必须具备的与上、下级和同级沟通、协调组织内外部各种关系的能力。管理者应能倾听各方面的意见，善于与组织内外的人员交往，沟通各方面的关系。对上级，能够争取帮助和支持；对下属，能够做到尊重、鼓励和信任，调动下属的积极性；对外，能够做到热情、公平、客观地对待一切人和事物；对内，要谦虚谨慎，有自知之明，能检点、约束自己。

### ⑤ 用人能力

管理的最重要的对象是人，实现管理目标的根本途径就是要充分调动人的积极性，所以作为一个合格的管理者，必须具备高超的用人能力。管理者要能够识别人才和发现人才，敢于提拔和使用人才，使自己的下级人尽其才，使各种人才相互合理搭配，充分发挥每一个人的长处和能力。能做到这一点，管理必然是高效率的。

### ⑥ 创新能力

管理的艺术性表明管理活动是一种创新性活动。管理者必须具有一定的革命性、创造性意识，能够在管理中不断地创新。一个合格的管理者，应能在实践中不断地进行总结，及时发现问题。

## 3. 管理人员的来源

公司可从外部选聘或从内部提拔所需的管理人员。

### (1) 外部招聘

外部招聘是根据一定的标准和程序，从组织外部的众多候选人中选拔符合空缺职位工作要求的管理人员。



### ① 外部招聘的优点

外部招聘管理人员具有以下优点：

a. 被聘管理人员具有“外来优势”。所谓“外来优势”，主要是指被聘者没有“历史包袱”，组织内部成员(下属)只知其目前的工作能力和业绩，而对其历史、特别是职业生涯中的失败记录知之甚少。因此，如果他确有工作能力，那么便可迅速地打开局面。相反，如果从内部提升，下属可能对新上司在成长过程中的失败教训有着非常深刻的印象，从而可能影响后者大胆地放手工作。

b. 有利于平息和缓和内部竞争者之间的紧张关系。公司中空缺的管理职位可能有好几个内部竞争者希望得到。每个人都希望有晋升的机会。如果员工发现自己的同事，特别是原来与自己处于同一层次具有同等能力的同事提升而自己未果时，就可能产生不满情绪，懈怠工作，不听管理，甚至拆台。从外部招聘可能使这些竞争者得到某种心理上的平衡，从而利于缓和他们之间的紧张关系。

c. 能够为企业带来新鲜空气。来自外部的候选人可以为企业带来新的管理方法与经验。他们没有太多的框框束缚，工作起来可以放开手脚，从而给企业带来较多的创新机会。此外，由于他们新近加入组织，没有与上级或下属历史上的个人恩怨关系，从而在工作中可能很少顾忌复杂的人情网络。

### ② 外部招聘的不足

外部招聘也有许多局限性，主要表现在：

a. 外聘管理人员不熟悉公司的内部情况，同时也缺乏一定的人事基础，因此需要一段时期的适应才能进行有效地工作。

b. 公司对应聘者的情况不能深入了解。虽然选聘时可借鉴一定的测试、评估方法，但一个人的能力是很难通过几次短暂的会晤、几次



书面测试而得到正确反映的。被聘者的实际工作能力与选聘时的评估能力可能存在很大差距，因此公司可能聘用一些不符要求的管理人员。这种错误的选聘可能给公司造成极大的危害。

c.外聘管理人员的最大局限性莫过于对内部员工的打击。大多数员工都希望在公司中有不断发展的机会，都希望能够担任越来越重要的工作。如果公司经常从外部招聘管理人员，且形成制度和习惯，则会堵死内部员工的升迁之路，从而会挫伤他们的工作积极性，影响他们的士气。同时，有才华、有发展潜力的外部人才在了解到这种情况后也不敢应聘，因为一旦应聘，虽然在公司中工作的起点很高，但今后提升的希望却很小。

由于这些局限性，许多成功的企业强调不应轻易地外聘管理人员，而主张采用内部培养和提升的方法。

#### (2)内部提升

内部提升是指公司成员的能力增强并得到充分地证实后，被委以需要承担更大责任的更高职务作为填补组织中由于发展或伤老病退而空缺的管理职务的主要方式，内部提升制度具有以下优点：

##### ①内部提升的优点

a.有利于鼓舞士气、提高工作热情，调动公司成员的积极性

内部提升制度给每个人带来希望。每个公司成员都知道：只要在工作中不断提高能力、丰富知识，就有可能被分配担任更重要的工作。这种职业生涯中的个人发展对每个人都是非常重要的。职务提升的前提是要有空缺的管理岗位，而空缺的管理岗位的产生主要取决于公司的发展。只有公司发展了，个人才可能有更多的提升机会。因此，内部提升制度能更好地维持成员对组织的忠诚，使那些有发展潜力的员工能自觉地更积极地工作，以促进公司的发展，从而为自己创



造更多的职务提升的机会。

b.有利于吸引外部人才

内部提升制度表面上是排斥外部人才、不利于吸收外部优秀的管理人员的。其实不然，真正有发展潜力的管理者知道，加入到这种组织中，担任管理职务的起点虽然比较低，有时甚至需要一切从头做起，但是凭借自己的知识和能力，可以花较少的时间便可熟悉基层的业务，从而能迅速地提升到较高的管理层次。由于内部提升制度也为新来者提供了美好的发展前景，因此外部的人才才会乐意应聘到这样的公司中工作。

c.有利于保证选聘工作的正确性

已经在公司中工作若干时间的候选人，公司对其了解程度必然要高于外聘者。候选人在公司中工作的经历越长，公司越有可能对其作全面深入地考察和评估，从而使得选聘工作的正确程度可能越高。

d.有利于使被聘者迅速展开工作

管理人员能力的发挥要受到他们对组织文化、组织结构及其运行特点的了解。在内部成长提升上来的管理人员，由于熟悉组织中错综复杂的机构和人事关系，了解组织运行的特点，所以可以迅速地适应新的管理工作，工作起来要比外聘者显得得心应手，从而能迅速打开局面。

② 内部提升的不足

同外部招聘一样，内部提升制度也可能带来某些弊端。主要有：

a.引起同事的不满

在若干个内部候选人中提升一个管理人员，可能会使落选者产生不满情绪，从而不利于被提拔者展开工作。避免这种现象的一个有效方法是不断改进管理人员考核制度和办法，正确地评价、分析、比较





每一个内部候选人的条件，努力使公司得到最优秀的管理人员，并使每一个候选人都能体会到组织的选择是正确、公正的。

#### b. 可能造成“近亲繁殖”的现象

从内部提升的管理人员往往喜欢模仿上级的管理方法。这虽然可使老一辈管理人员的优秀经验得到继承，但也有可能使不良作风得以发展，从而不利公司的管理创新，不利于管理水平的提高。要克服这种现象，必须加强对管理队伍的教育和培训工作，特别是要不断组织他们学习管理的新知识。此外，在评估候选人的管理能力时，必须注意对他们创新能力的考察。

### 4. 管理人员的选任方法

#### (1) 内任制

##### ① 内任制选任管理人员的方法

如果公司采用内任制来选任管理人员，可采用如下一些方法：

a. 有意识、有目的地培养。主要指对有发展前途的基层管理人员，有意识地给他(她)加担子、压任务，派到能锻炼人的岗位上，让其接受考验，经受锻炼，增长能力。

b. 人才自荐。指在公司内部通过公开招聘的方式选拔管理人员。其类似于外求制，但又不同于外求制，其备选对象只能是组织内的员工。

##### ② 内任制选任管理人员的步骤

无论是公司有意识地培养，还是人才自荐，都少不了这样几个步骤：

a. 专家评价。前面已经提出，对一个管理人员，特别是直线主管，知识、能力及素质的要求都是比较高的。一个人是否达到了这些方面的要求，应该进行科学地评价。备选对象所具备的专业方面的知识和能力，尤其要经过专家确认。



b. 员工评议。公司内部选任的管理人员，具有较快适应工作的优点，但其前提是员工基础好。对已确定的选拔对象，有必要进行员工评议，了解群众对备选对象的看法和评价。

c. 公司考核。指公司通过规定的程序对备选对象的各个方面进行考核。

### (2) 外求制

如果采用外求制，步骤相对简单，主要是要做好对应聘对象的考试、考查。考试可实行笔试、专家组面试、实验式面试等方式。考查则是对备选对象在试用期中的知识、能力和素质等的考查。

### (3) 选聘应注意的问题

无论采用内任制还是实行外求制来选拔管理人员，都应注意如下几个问题：

#### ① 机会均等，公正、公平竞争

走上管理岗位是个人实现其价值的途径之一。公司在选任管理人员时，应机会均等，实行公平、公开的竞争。也只有这样，才能将公司中最优秀的人才、公司外最理想的人才选拔出来。如果带有偏见，教条地以资历、学历或其他标准划线，就可能失去理想的人选。

#### ② 用人所长

俗话说，寸有所长，尺有所短，人无完人。可以说世界上没有一个全才，人的能力大小，是否全面，都是相对的。公司对于备选对象，应同决策一样，以“满意”标准来衡量，要看到其长处，发挥其长处。不然的话，就永远难以寻找到理想的管理人员了。

#### ③ 大胆启用年轻人

在选任管理人员时，应大胆启用年轻人。因为新陈代谢是自然规律，每一个人都会衰老、死亡，每一个管理职位上的人员都必然更



替。及时地培养、启用年轻人是保证管理得以顺利进行、工作平衡要求的前提条件。

## 5. 管理人员的选聘程序

### (1) 发布招聘信息

当公司中出现需要填补的管理职位时，应根据职位所在的管理层次，建立相应的选聘工作委员会或小组。工作小组既可是公司中现有的人力资源管理部门，也可由各方面代表组成的专门或临时性机构。

选聘工作机构要以相应的方式，通过适当的媒介，公布待聘职务的数量、性质以及对候选人的要求等信息，向企业内外公开“招标”，鼓励那些自认为符合条件的候选人应聘。

公开招聘是向组织内外公布招聘信息。半公开招聘是只对组织内部公布补充空缺位置的信息。内部选拔一般由人力资源管理部门主持，公开招聘可由人力资源管理部门负责全部工作，也可为此成立临时性的机构。选聘工作机构应通过适当的媒介，公布待聘职务的数量、待聘职务要求的条件、给予聘用者的待遇、报名时间等信息，达到广开“才源”的目的。

### (2) 初选

可以通过两种形式完成初选工作：

#### ① 对报名应聘者进行初步资格审查

对内部选拔人员，可根据日常对重点培养对象和管理人员的工作的业绩考核档案，由人力资源管理部门和主管人员初步决定候选人。外部招聘的，要根据回收的应聘者填写的表格资料进行资格审查，初步认定合乎招聘条件的候选人。

#### ② 面谈



面谈是一种直观的初步鉴定评价人员的形式。根据人力资源管理部门设定的谈话范围，目测候选人的仪表、举止、言谈，初步了解其语言表达能力、逻辑思维和思维敏捷的程度，以及知识的广度和对问题认识的深度。面谈可以比较直观地接触了解对方，形成初步印象。但需注意不要由第一印象产生偏见。

### (3)对初选合格者的测定和考核

对初选合格者可以通过测验、竞聘演讲和答辩，以及实际能力考核等不同形式来测定和考核其综合素质。

#### ① 测验

这是通过考试和测试的方法评价候选人的智力、专业技术、适应性等基本水平和能力。

a. 智力测验。智力测验目的是衡量候选人的思维能力、记忆力、思想的灵敏度和观察复杂事物的能力等，以便日后委以更适当的工作。

b. 对受聘者必备条件的测试。必备条件包括承担某项工作的人员应具备的知识、必备经验和必备技能。必备知识指应具备的文化知识和专业技术知识，这是工作人员必备条件的基础；必备经验是应具备的实际经验和操作能力，是必备条件的中心；必备技能是在上述两方面的基础上，特定工作环节的工作人员应具备的应变能力、创造革新能力和综合处理能力。

#### ② 竞聘演讲与答辩

这是知识与智力测验的补充。测验可能不足以完全反映一个人的基本素质，更不能表明一个人运用知识的能力和智力水平。发表竞聘演讲，介绍自己任职后的计划和打算，并就选聘工作人员的提问进行答辩，这可以为候选人提供充分展示才华、自我表现的机会。



③ 案例分析与候选人实际能力考核

竞聘演说使每个应聘者介绍了自己“准备怎么干”，使每个人表明了自己“知道如何干”。但是“知道干什么或怎么干”与“实际干什么或会怎么干”不是一回事。因此，在竞聘演说与答辩以后，还需对每个候选人的实际操作能力进行分析。测试和评估候选人分析问题和解决问题的能力，可借助“情景模拟”或称“案例分析”的方法。这种方法是将候选人置于一个模拟的工作情景中，运用多种评价技术来观测考察他的工作能力和应变能力，以判断他是否符合某项工作的要求。

(4)信息交流

在招聘和挑选工作中，应注意充分交流信息。如图4-1所示，交流信息有两个方面：企业向求职者提供有关公司和职位的情况，求职者向企业提供有关他们自己工作能力的情况。

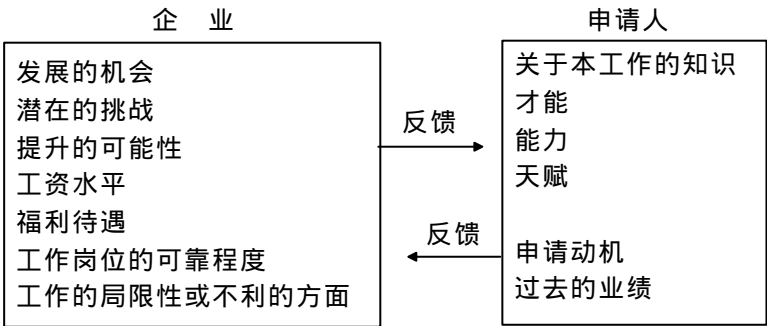


图 4-1 招聘中的交流信息图

某些企业力图树立一个好的形象，强调个人得到发展和培养的机会，突出潜在的挑战，并指出提升的可能性。他们也会提供关于工资、福利待遇和工作岗位可靠程度的情况。这也可能做得过分，引起求职者不现实的向往。从长远看，这一做法可能有不好的副作用，人们容易对工作不满，人员大量流动或产生无法实现的梦想。当然，企



业应该介绍自己有吸引力的好的方面，但应该实事求是地讨论机会的问题，并指出工作的局限性，甚至不利的方面。

另一方面，管理部门应该启发应聘者客观地显示他们的知识、才能、能力、天赋、动机以及过去的业绩。要了解这些情况，有很多方法和手段。自然，收集应聘者的材料可能走得太远，侵犯了应聘者的隐私。应聘人选只能忍受一定程度的面试、测评和公开个人情况。显然，管理者必须懂得克制，只询问对工作必要的和与工作有关的情况。

#### (5)选定管理人员

挑选管理者是从候选人中选出一个最符合职位要求的人。挑选可能是为补充一个特定的空缺职位，也可能是为今后管理人员的需要。因此，可以区别使用补充公司职位的挑选方法或是安置方法。用挑选方法时，招聘申请人来补充需要相当特殊条件的职位；用安置方法时，对个人的优缺点加以评估，为他找到合适的职位甚至专门设计一个新的职位。

提升是在本单位范围内从以前任取职位调到需要更多才能、担负更大责任的职位上去。一般伴之而来的是更高的地位和更多的工资。提升可能是对工作表现突出的报偿，也可能是企业为了更好地使用个人的才能和能力。前文论述挑选的各个方面，一般也可应用于提升。

挑选时还有许多重要的因素要考虑。管理职位需要有技术上、概念上与人工作以及解决问题等方面的才能。因为一个人不可能具备全部所需要的能力，可能要挑选其他人来弥补其不足之处。例如，一个具有卓越的概念才能和设计才能的高级管理人员，可能需要得到有技术才能的人帮助。同样，一个具有较多营销和财务经历的人员，可能需要有一位经营方面的专家来帮助。



挑选管理人员时还必须考虑年龄问题。经常会发现公司内所有副总经理和中层管理人员都在同一年龄段的情况。这样就会产生几位在差不多层次的管理人员同时退休的情况。然而挑选人员时，不得非法地在年龄方面予以歧视。有计划地对劳动力进行规划，可以在组织结构范围内合理地分配不同年龄段的管理人员。

在上述各项工作的基础上，利用加权的方法，算出每个候选人知识、智力和能力的综合得分，并考虑到民意测验反映的受群众拥护的程度，并根据待聘职务的性质，选择聘用既有工作能力，又被同事和下属广泛接受的管理人员。

## 6. 招聘管理人员的测试

### (1) 气质类型的测试

#### ① 气质的概述

气质是个体比较稳定的心理活动的动力特征。如情绪的强弱，思维的快慢，注意力集中时间的长短，注意力转移的难易，以及心理活动倾向于外部事物还是内心世界等等，都是气质特征的表现。其能够使管理者的全部心理活动都染上一种浓厚的色彩。气质具有稳定性。虽然在客观条件影响下，气质也会发生一定的变化，但是和其他心理特征相比，气质变化要缓慢得多。

#### ② 气质的种类

a. 属于胆汁质类型的管理者思维敏捷，工作热情，办事果断，雷厉风行，但也容易感情冲动，脾气暴躁，缺乏耐力。

b. 属于多血质类型的管理者机智敏锐，适应性强，能较快把握新事物；有很高的灵活性，善于交际，应变能力强；但往往注意力不稳定，兴趣容易转移，缺乏持续性。

c. 属于粘液质类型的管理者遇事沉着冷静，能很好克制自己的感



情冲动；比较踏实，长于实干，不爱做空泛的清谈，善于忍耐，情绪不易外露，能很好克服困难，把事业坚持到底；但往往反应缓慢，稳定性有余而灵活性不足。

d.属于抑郁质类型的管理者认真、一丝不苟，办事细心；善于觉察出别人不易觉察的细小事物；善于完成某项交办的具体任务，能克服困难，具有坚定性；但比较孤僻，行动迟缓，易优柔寡断。

气质调查表

姓名：            性别：            年龄：            职务：

下面60道题可以帮助你大致确定自己的气质类型。请你认真阅读每一道题，按自己实际情况予以回答。每题可做五种评价，你认为很符合自己情况的，记2分；比较符合的，记1分；介于符合与不符合之间的，记0分；比较不符合的，记-1分；完全不符合的，记-2分。

- (1)做事力求稳妥，不做无把握的事。
- (2)遇到可气的事就怒不可遏，想把心里话全说出来才痛快。
- (3)宁肯一个人干事，不愿很多人在一起。
- (4)到一个新环境很快能适应。
- (5)厌恶那些强烈的刺激，如尖叫、噪声、危险镜头等。
- (6)和人争吵时，总是先发制人，喜欢挑衅。
- (7)喜欢安静的环境。
- (8)善于和人交往。
- (9)羡慕那种善于克制自己感情的人。
- (10)生活有规律，很少违反作息制度。
- (11)在多数情况下，情绪是乐观的。
- (12)碰到陌生人觉得很拘束。





- (13)遇到令人气愤的事，能够很好地自我克制。
- (14)做事总是有旺盛的精力。
- (15)遇到问题常常举棋不定，优柔寡断。
- (16)在人群中从不觉得过分拘束。
- (17)情绪高昂时，觉得干什么都有趣；情绪低落时，又觉得干什么都没有意思。
- (18)当注意力集中一事物时，别的事物很难使自己分心。
- (19)理解问题总比别人快。
- (20)碰到危险情景时，常有一种极度恐怖感。
- (21)对学习、工作、事业怀有很高的热情。
- (22)能够长时间做枯燥、单调的工作。
- (23)符合兴趣的事情，干起来劲头十足，否则就不想干。
- (24)一点小事就能引起情绪波动。
- (25)讨厌做那种需要耐心、细致的工作。
- (26)与人交往不卑不亢。
- (27)喜欢参加热烈的活动。
- (28)喜看感情细腻、描写人物内心活动的文学作品。
- (29)工作学习时间长了，常感到厌倦。
- (30)不喜欢长时间谈论一个问题，愿意实际动手干。
- (31)宁愿侃侃而谈，不愿窃窃私语。
- (32)别人说我总是闷闷不乐。
- (33)理解问题常比别人慢些。
- (34)疲倦时只要短暂的休息就能精神抖擞，重新投入工作。
- (35)心里有话，宁愿自己想，不愿意说出来。
- (36)认准一个目标就希望尽快实现，不达目的誓不罢休。



- (37)和别人学习、工作同样一段时间后，常感比别人更疲倦。
- (38)做事有些莽撞，常常不考虑后果。
- (39)老师讲授新知识，总希望他讲慢些，多重复几遍。
- (40)能够很快忘记那些不愉快的事情。
- (41)做作业或完成工作总比别人花的时间多。
- (42)喜欢运动量大的剧烈体育活动，或参加各种文艺活动。
- (43)不能很快地把注意力从一件事情转移到另一件事情上去。
- (44)接受一个任务后，就希望把它迅速解决。
- (45)认为墨守成规比冒风险强些。
- (46)能够同时注意几件事物。
- (47)当自己烦闷的时候，别人很难使自己高兴起来。
- (48)喜欢看情节起伏跌宕、激动人心的小说。
- (49)对工作抱认真严谨、始终如一的态度。
- (50)和周围人们的关系总是相处不好。
- (51)喜欢复习学过的知识，重复做已经掌握的工作。
- (52)希望做变化大、花样多的工作。
- (53)小时候会背的诗歌，我似乎比别人记得清楚。
- (54)别人说自己“出语伤人”，可自己并不觉得这样。
- (55)在体育活动中，常因反应慢而落后。
- (56)反应敏捷，头脑机智。
- (57)喜欢有条理而不甚麻烦的工作。
- (58)兴奋的事常常使自己失眠。
- (59)老师讲新概念，常常听不懂，但是弄懂以后就很难忘记。
- (60)假如工作枯燥无味，马上就会情绪低落。

测试后的结果按如下方法处理：



① 把每题分数填于表4-1。

② 计算出每种气质类型的总分数，依分数确定气质类型：如果某一类气质得分比其他三类均高出4分以上，则可定为该类气质。如果该类气质得分超过20分，则为典型型；如果得分在10~20分，则为一般型。两种气质类型得分接近，其差异低于3分，而且又明显高于其他两种，高出4分以上，则可定为这两种气质的混合型。三种气质得分高于第四种，而且接近，则为三种气质的混合型。

表 4-1 气质调查评分表

胆汁质	题号	2	6	9	14	17	21	27	31	36	38	42	48	50	54	58	总分
	得分																
多血质	题号	4	8	11	16	19	23	25	29	34	40	44	46	52	56	60	
	得分																
粘液质	题号	1	7	10	13	18	22	26	30	33	39	43	45	49	55	57	
	得分																
抑郁质	题号	3	5	12	15	20	24	28	32	35	37	41	47	51	53	59	
	得分																

(2)心理测验技术

① 技术简介

“GX”课题组研制了一种管理人员人格测验量表如表4-2。其基本原理和操作以卡特尔的16PF为主要参照，此外还参照了国外的艾森克个性测验(简称EP比量表)，加利福尼亚人格量表(简称CPI量表)，明尼苏达多项人格测验(简称MMPI量表)等几个经典心理测验量表。在编制中注意到了心理测量在人事管理中的多种作用，如领导班子的匹配、管理者心理健康诊断等等，力求所制订量表具有多功能、多用途，并使其操作简单可行。该量表将管理人员的素质分为自然素质、情操和工作风格三大类共15个指标。



表 4-2 人格测验量表

原始分	Z <sub>1</sub>	Z <sub>2</sub>	Z <sub>3</sub>	Z <sub>4</sub>	Q <sub>1</sub>	Q <sub>2</sub>	Q <sub>3</sub>	Q <sub>4</sub>	Q <sub>5</sub>	G <sub>1</sub>	G <sub>2</sub>	G <sub>3</sub>	G <sub>4</sub>	G <sub>5</sub>	Y
标准分															
高分说明	兴奋活跃 健谈 善于交际	稳重温和 善于自我控制	善待人 富于同情心 心肠软	聪明富有才识 善于抽象思考	知己知彼 自律严谨	灵活变通 待人宽厚	有雄心 积极主动 恃强好胜	有恒心 负责尽职 尽责	精明老练 行为得体	自立自强 当机立断	自由激进 喜欢考验一切	冒险敢为 少有顾忌	外向热情 和蔼可亲	敏感 感情用事 富于幻想	炫耀 夸张 善于掩饰
标准得分	10														
	9														
	8														
	7														
	6														
	5														
	4														
	3														
	2														
	1														
低分说明	安静 自省 与人疏远	焦虑 忧心忡忡 敏感	待人冷淡 冒险攻击性强	理解过程 较长反应比较迟缓	矛盾冲突 不明大体	冷漠多疑 心胸狭窄	温和知足 常乐循规蹈矩	权宜得计 缺乏足够的责任感	坦白直率 思想简单	依赖随众 附和	保守服众 传统	畏缩退缩 缺乏自信心	缄默孤独 落落寡合	理智坚强 着重实际	朴实幼稚 呆板顺从

自然素质：Z<sub>1</sub>性格倾向；Z<sub>2</sub>稳定性；Z<sub>3</sub>平衡性；Z<sub>4</sub>聪慧性。

情操：Q<sub>1</sub>律己性；Q<sub>2</sub>宽容性；Q<sub>3</sub>进取性；Q<sub>4</sub>负责性；Q<sub>5</sub>世故性。

工作风格：G<sub>1</sub>独立性；G<sub>2</sub>探索性；G<sub>3</sub>敢为性；G<sub>4</sub>乐群性；G<sub>5</sub>敏感性。

此外还包括掩饰性Y，以了解被测人回答问题的诚实程度。

## ② 结果

管理人员人格测验可以将每个人测验卷纸上各因素的原始分数通过与所制订的常模表相对照，换算成标准分数，并把标准分数标在测验的剖面图中，便可得到被试者的个性曲线。在常模的基础上，还要制订不同类型管理人员的职业个性带。如果所测得分在所对应的带宽之内，便可初步认定被测者具备从事某项工作的基本素质。



## 第四节

### 董事会与外部治理机构

协调：公司治理架构

## 第四章

公司外部治理一般指证券市场、经理市场、产品市场以及银行、机构投资者等外部力量对企业管理行为的监督。外部治理是内部治理的补充，其作用在于使经营行为受到外界评价，迫使公司管理层和董事会自律和自我控制。由于这些外部治理机构的存在，公司的最高决策机构董事会可以规范自己的行为，加强公司运行的监督，制定更加准确的决策，同时也对公司经理层提供激励，使其主动改进绩效，提高自身素质，外部治理机构主要包括以下几种：

### 一、证券市场

#### 1. 证券市场的作用

证券市场是证券发行和交易的场所，它是金融市场的重要组成部分



分，在金融市场体系中居重要地位。证券市场是资金调节和分配的枢纽之一，它集社会上的闲散资金于市场，使得资金所有者根据有关信息和规则进行证券投资。在一个有效的证券市场，经营业绩优良的企业能够吸引较多的资金来发展自我，使企业业绩增长，企业价值进一步提升。而经营业绩较差的企业则难以吸引资金，使企业发展受阻，业绩下滑，企业价值下降。因而，可以说上市公司治理的有效性在很大程度上取决于证券市场的有效性。所谓证券市场的有效性，就是证券价格完全反映了所有的公开信息；价格对有关新信息可以做出迅速且不偏不倚的反映；没有利用公开信息进行套利的可能。

## 2. 证券市场与公司治理的关系

### (1) 证券市场的融资机制

证券市场的重要功能之一是融资功能。正如前面所言，企业经营业绩的好坏，会对企业在证券市场上融资的规模、成本、难易程度等产生影响，进而影响到企业价值的上升和下降。为避免出现融资困境，应改善公司治理，提高经营效率，提升企业的内在价值。这样，证券市场在融资上的筛选机制无形之中会改善企业的公司治理，这是证券市场融资机制对公司治理的第一个影响。在市场经济条件下的企业中，债券融资和股票融资不应仅仅被看作是不同的融资方式，而且还被看作为不同的治理。设计合理的融资结构应能限制经营者以投资者的利益为代价，追求他们自身的目标。尽管对资本结构的研究越来越多，但对最佳资本结构的确定问题却一直未得到解决。然而，可以肯定的是，无论债务融资还是股权融资都会对公司治理产生影响，因为企业融资方式的不同决定了企业破产可能性的大小，股东拥有企业的剩余索取权和企业正常经营的控制权；债权人则拥有固定收入索取权和企业不能偿还债务时的破产权。企业在选择不同的融资方式时，



就决定了企业控制权在股东和债权人之间转移的时间，以及企业破产的概率。同时企业融资方式的不同决定了投资者对企业的控制程度和干预方式的不同，会影响公司治理的类型。在企业融资时，为使投资者同意把资本投入企业，企业必须对投资者做出承诺，例如保证在将来某个时间支付若干报酬或还本付息。

为了提高承诺的可信度，董事会需采取以下行为。一是承诺在特定状态下外部投资者对企业的特定财产或现金流具有所有权；二是放弃一部分决策权，将之转让给外部投资者。这两种选择代表两种不同的融资方式，即保持距离型融资和控制导向型融资，相应地形成两种不同类型的公司治理模式，即目标型治理和干预型治理。一般来讲，债务融资属于保持距离型融资，而股权融资则是典型的控制导向型融资。

相对于股权融资，债务融资可在一定程度上抑制经营者的过度投资，并在公司治理中发挥独特作用。首先债务是对经营者的硬约束。过度的债务融资会使公司的成本上升，债务杠杆比例增大，且面临付息还本的压力，公司经营者不得不谨慎对待，减少投资的随意性，否则公司会面临破产的危险。其次，一旦债务融资较大，公司经营者知道出资者也会加大对公司的监督和控制。在融资过程中，经常会权衡融资的多少。因为尽管股权融资相对于债务融资没有还本付息的压力，但融资的多少受到公司业绩的影响，投资者会根据公司的业绩进行投资的选择。为获得融资的机会，企业会通过改善公司管理，提高公司的营运水平、提供优质的产品和服务来改善公司的业绩。

## (2) 并购机制

### ① 并购机制运作的原理

证券市场对公司治理产生影响的实质是通过并购来实现公司控制



权的转移，因此，国外学者把这种监控机制称作公司控制权市场。并购机制作为资产重组的主要形式除能实现协同效应外，还能强制性地纠正公司经营者的不良表现。

在有效的市场中，即使公司的股票价格正确反映了公司经营状况及财务状况，但企业仍然存在着经营不善的倾向和情况，当公司的股价下跌时，公司的经营者一般情况下不会主动提出辞职，公司的经营难以得到改善。并购可以使外部力量强行进入公司，介入公司经营和控制，重新任免公司的管理层，所以，并购机制被认为是防止经理损害股东利益的最后一道防线。并购机制还向小股东提供了一种保护。由于小股东在某一企业中所占股份很少，不足以对经理实行有效的监督，但股份是可以自由买卖的，当小股东对公司经营不满，对公司未来预期持悲观态度而纷纷抛售手中的股票时，可能导致企业的股票价格下跌，使有能力的企业家或其他公司能以较低的成本买进足够多的股份，接管该企业，并撤换在任经理。因而，并购机制的存在，使在岗的经营者面临“下课”的威胁。为避免出局，经营者就必须不断改进公司的经营，防止股价下跌。

在此需要指出的是，应该区分善意并购和恶意并购对目标公司治理的不同影响。因为在善意并购中，收购者首先要争得目标公司董事会的首肯，否则，并购活动将无法进行。目标公司董事会一般不会同意对自己不利的并购交易，这样证券市场对不称职董事会的惩戒作用会大大削弱。但恶意并购则是越过目标公司董事会直接到达目标公司的股东，从而强化控制权市场的威慑力。即使并购不成功，被并购的压力也会迫使公司改善管理，提高资产使用效率；因此，恶意并购具有强烈的溢出效应，外部控制权市场的潜在威胁迫使公司经营者为股东的利益勤勉工作，改善公司经营管理，以避免敌意并购的发生。然





而，一般而言，敌意并购的成本较高，成功率也要相对低一些。这是因为目标公司管理层会采取一些反并购措施，阻止外部攻击者。

#### ② 并购机制发挥作用的条件

一般而言，通过证券市场的并购机制实现公司控制权转移，需要以下几个条件：

a. 产权自由交易。在现代市场经济中，公司控制权市场的实质是企业产权在不同所有者之间自由交易。而要实现这种交易，就要求企业的剩余索取权和控制权统一在一个主体手中，即剩余索取权和控制权应该相对应。企业正常经营阶段，其剩余索取权和控制权是统一在股东手中的。当企业开始或已经进入非正常经营时，股东可以通过证券市场抛售其剩余索取权和控制权，即进行公司产权的交易活动。

b. 证券市场的有效性。证券市场的有效性，即股票价格是不是真实反映了公司的经营状况和财务状况。否则股东无法获得企业经营的真实情况，当然也就不知道何时该“用脚投票”表达自己的意愿，外部并购就很难发生。此外，如果证券市场缺乏内部效率，交易成本过高（包括偏高的股价和高昂的搜寻费用、谈判费用），则可能阻碍证券的流动，影响退出机制发挥作用，并购行动就难以实现。

c. 公司的股权集中度低。并购机制一般是在股权分散的情况下才能运作。因为如果股权集中度高，少数几个大股东掌握着绝对控制权，他们更可能利用成本较低的“用手投票”方式，即在股东大会上行使表决权，实现控制权。此时，外部潜在的“狙击者”要对公司实施并购的难度也较大。



## 二、机构投资者

自20世纪80年代以来，机构投资者在许多国家的资本市场得到了长足发展，机构投资者在公司治理中的作用也日益得到了专家学者的重视。

### 1. 机构投资者的含义

机构投资者是指进行金融意义上投资行为的非个人化(社会化)的团体或机构。其包括通过各种金融工具所筹资金并进行投资的非个人化机构，也包括用自有资金进行投资的机构。机构投资者是金融中介机构的一类，其包括银行和储蓄机构、保险公司、共同基金、养老基金、投资公司、私人信托公司和捐赠的基金组织等。

### 2. 机构投资者影响公司治理的原因

(1)各种公司治理机制在约束公司管理层行为方面并未表现出令人满意的结果，这种不满意不仅来自于公司绩效之差，而且更重要的是公司的各种反并购措施和法律的实施使股东利益受到了损害。因此，出于保护其自身利益的需要，机构投资者不得不行使股东权中的其他权利，尤其是投票表决权。

(2)机构投资者虽然根据安全性和谨慎性原则将其投资进行广泛地分散化，但由于其资产规模之大，不可能轻松地出售其持有的股份。就单个的一种股票来说，即使仅持有该公司股票的1%，出售该股票也会引起市场的剧烈震荡，除非有同样是机构的投资者买进，但通常这种可能性是非常小的。从市场交易技术的角度讲，除非长时间地进行操作，甚至某个时段的反向交易(诱使其他投资者接盘)，否则股票价格下跌就是十分必然的。

一般情况下，机构投资者或其投资管理人出于商业性获利原则，



不太可能愿意从事“零收益”或“负收益”的交易。在这种情况下他们的选择只能是继续持有股票，而相对长期持有股票就不能不对公司业绩的持续下滑做出反应，否则这将进一步损害其利益。

(3)相当一部分机构投资者选择消极型的指数化投资策略。通常他们按照指数成分股的权重分配其资金，进行购存式投资。在这种投资策略中，机构投资者并不轻易更换其投资组合，而是选择较长时间地持有。因此，对于其资产组合中的公司，机构投资者也会关注其业绩与经营管理的变化。

### 3. 机构投资者影响公司治理的方式

机构投资者介入公司治理的方式与普通投资者有所不同，当他们对公司业绩不满或对公司治理有不同意见时，他们选择了开口说话，参与公司治理，而不是简单地把股票卖掉，逃离劣质公司。

#### (1)与董事会面谈并参与公司管理

机构投资者常常与公司董事会进行定期会面，对公司治理中的问题发表自己的看法。当面临特殊问题时，他们还会与公司董事会进行私下谈判，或者公开进行告诫，以推动董事会采取一定的措施。

#### (2)促进公司改进绩效

机构投资者还可以将其持有股份公司中管理绩效差的公司对外公布，从公司外部向公司管理层施压，以促进公司改善绩效。

#### (3)提交股东建议

机构投资者介入公司治理的另一种方式是提交股东建议。一些公司开始聆听机构投资者关于公司董事行为等方面的建议。同时，这些机构投资者也在几家公司里成功地通过了“反毒药丸计划”(anti-poison-pill)的提议，并在1992年11月至1993年12月的13个月内帮助美国快运、通用汽车、IBM、柯达等到大公司成功地撤换了总经理。



### 三、银行

在英美国家，银行与企业的关系处于松散状态之中，银行不能持有企业股份，当然也就无法控制股份公司，只有在企业破产时银行才会临时接受股票以交换其贷款。银行对企业的资金业务以短期为主，一般不对企业作长期贷款。这样一来，尽管债权银行可以对企业施加一定的影响，但企业对自己的经营管理都能保有较大的自主权，银行只能通过完善的资本市场来加强对企业的监督和控制，所以这种债务融资属于保持距离型融资，这种银企关系可称作距离型银企模式。

而日本和德国等的情况却有所不同。在日本和德国等国中，银行与企业的关系处于紧密状态之中，很多企业内部，一家大银行(被称作主银行)往往既是主要的债权人，同时又是主要的股东。由于银行提供了巨额的资金，又同时拥有大量的股票，人事方面的交流也就成为了必然趋势。这样一来，实际上银行已经部分地控制了企业的经营管理权，并对企业保持着密切的总体监督角色，所以这种债务融资属于关系型融资。这种银企关系可称作关系型银企模式。这种制度安排也被称作主银行制。这里主要介绍这种制度安排的特点及治理机制。

#### 1. 主银行制的含义

“主银行”概念最早是对日本企业和银行关系特征的一种概括性描述。在日本，大多数公司都有被称作“主银行”的银行，而且每一家银行都是某些企业的主银行。主银行制度又称主银行关系，它是银行与企业之间关系的总称。

在日本，一个企业从许多银行获得贷款，其股份也由许多银行共同持有。但只有一个银行承担监督企业的主要职责，即被称为主银行。因此，主银行一般是指对于某些企业来说在资金筹措和运用等方



面容量最大的银行，并拥有与企业持股、人员派遣等综合性、长期性、固定性的交易关系，主银行往往是企业最大的债权人和股东。

## 2. 主银行制的特征

主银行制是日本和德国等国银企的基本模式，在这些国家，商业银行与企业之间不是简单的信贷关系，而是紧密结合在一起，呈现出如下特征：

(1)主银行是企业资金的最大出资方，银企之间存在债权债务关系。在这些国家，银行贷款是外部融资的主要方式，企业要想在复杂多变的市场环境下取得金融方面的支持，获得信贷或其他优惠政策，就必须要与银行保持长期而稳定的资金交易关系。

(2)主银行持有企业股份并参与企业的财务管理，主银行通过信贷关系对企业的控制是表层的，仅仅是一种资金和风险控制的经济关系，其对企业更深层次的控制则在于资本结合股权的参与和人事渗透。主银行在必要时还可以动员集团的信贷银行、保险公司、贸易公司和其他企业一起投票，有权要求企业在一定期限内公开企业战略、经营情况的信息，他不仅关心企业当前盈利能力，更关注企业长期稳定发展。

(3)主银行有义务为企业提供的信息，并派出自己的人事代表参与管理。主银行不仅为客户企业提供有关对资产处理、购买及介绍商业伙伴服务，而且主银行还向企业派遣内部董事。

## 3. 主银行的治理机制

日本和德国等国主银行与企业之间的关系，在本质上是一种基于投资性基金而形成的交易关系，这就是主银行以股本或信贷的形式向厂商提供资本，而厂商将所获得的资本投入到经营项目上并具体负责日常管理工作。主银行与企业结成这种资金交易关系的最终目的是要



获得预期最大利润。特别是作为资本信贷的所有者要求凭借其剩余索取权而从企业创造的收益中获取利益。这种机制就是主银行的相机治理机制。当企业财务状况较好时，主银行只作为企业平行的伙伴而存在，向企业提供日常金融服务听任经营管理自主经营，几乎不直接干预、控制。当企业出现严重财务危机时，主银行对客户企业业务的参与则表现得最为突出，它拥有决定企业命运的强大的商业和法律地位。主银行对企业经营管理的干预，除了提供紧急贷款等紧急措施外，还可以根据实际需要采取更换经营管理人员，直接派遣执行董事，乃至企业重组等综合性措施，由此形成对企业管理层的有效约束。具体讲，主银行的治理机制可分为事前治理、事中治理和事后治理。

### (1)事前治理

#### ① 事前治理的含义

主银行的事前治理指投资者对法人企业所提出的投资项目的经济价值进行评价和考察。

#### ② 事前治理的作用

克服投资者和企业法人内部治理在关于拟投资项目的利润和风险潜力及企业的管理和组织水平等重要信息掌握上的不对称和不完全，使交易双方在完全地占有信息的基础上达成契约，从而避免“逆向选择”问题的产生。主银行作为大公司债券和股票的主要持有者，使其有条件、有能力对大公司进行事前监督或治理。

### (2)事中治理

#### ① 事中治理的含义

主银行的事中治理是指资金注入企业后，投资者介入企业法人，直接检查经理人员的经营行为和企业的运营状况以及资金的使用情况。



### ② 事中治理的作用

克服由于对经理制约和监督不力所可能引起的经理背离投资者利益去使用资金的机会主义行为。事中治理的实质是监督并控制公司经理阶层的行为和决策活动，使投资者或所有者对经理阶层的治理成为一种现场治理，即主要投资者直接决定公司经理人员的任免，贯彻和体现投资者的利益和意志。

### (3) 事后治理

主银行的事后治理是指投资者检验厂商的经营效绩或财务状况，判断公司在出现财务困难的情况下能否继续长期生存下去，并利用这些信息决定是否对经理阶层给予可能的矫正或处罚。与英美等国不同，对财务状况不佳、经营状况不良的企业，日本、德国和韩国等国则是通过主银行机制来治理，竞争性的公司控制权市场几乎不存在，因而主银行控制的上市公司不用担心来自市场的恶意收购的威胁。



## 案例分析

### 银广夏：董事会监督不力,企业走向灭亡

2001年8月,《财经》杂志发表封面文章《银广夏陷阱》,揭露深圳股票交易所上市公司银广夏(000557)1999年、2000年度的业绩绝大部分来自造假。该文引起了一场轩然大波,银广夏用虚伪的外表树立其“蓝筹股”的形象,欺骗投资者长达两年多的时间,现在身价却一落千丈!

#### 一、公司基本情况

经宁夏体改委宁体改发(1993)79号文批准,广夏(银川)实业股份有限公司由广夏(银川)磁技术有限公司、深圳广夏微型软盘有限公司、深圳广夏录像器材有限公司(公司设立后,这三家公司的企业法人资格取消)合并改组,并吸收其他六家发起人于1993年8月28日成立。公司主要业务为生产经营3.5英寸电脑软磁盘及其配件。

经宁夏回族自治区计划委员会、证券委员会宁计(财)发[1993]359号文批准,并经国家证券监督管理委员会复审通过,公司于1993年11月26日发行股票3000万股,其中向境内社会公众发行2700万股,向公司员工发行300万股。公司人民币普通股简称“银广夏A”,股票代码“0557”,每股面值人民币1元,每股售价3.98元。





## 二、违规动机

银广夏上市时的主要业务为生产经营3.5英寸电脑软磁盘及其配件，1994年上市之时，国内软磁盘行业的竞争已经非常激烈，每生产一张软磁盘要亏损2美分。银广夏不断调整产业结构，主要的经营范围扩展到：高新技术产品的开发、生产、销售，动植物养殖、种植、加工、销售，天然物产的开发、加工、销售，食品、日用化工产品、酒的开发、生产、销售，房地产开发兼营餐饮，客户服务，经济信息等。但收益却始终不理想，各年仅维持在10%的净资产收益率配股底线上方。

公司2001年度的配股预案是：拟以公司现有总股本505261380股为基数，每10股配1.5股向全体股东配售股份；共可配售发行75789207股，其中可配售法人股33633596股，可配售社会公众股42155611股。法人股股东已经书面承诺全额放弃可配售股份，此次配股仅向社会公众股股东配售。配股价格拟定为20 - 30元/股；需要使用配股募集资金的4大项目共需使用配股募集资金92,865.64万元。按照公司的配股价格及配股数量计算，通过这次配股，公司共可募集资金8.4 - 12.6亿元。强大的利益诱惑可以说是违规的巨大动力。上市公司需要圈钱，庄家需要捞钱，上市公司与庄家合起来圈钱则是最佳的拍档，而这些在很多的情况下是需要以作假来实施的。在利益诱惑下铤而走险，不惜作假，不惜违法，还有一个重要的要素是低廉的违规成本。

## 三、违规过程

1998年，银广夏投资的银川麻黄草基地和天津萃取车间崭露头角，成为银广夏的两大门面。麻黄草因为治理了沙漠，被列为国家1996年星火计划项目，让银广夏名扬天下，但只是作为公司的长期利润增长点，并没有带来什么效益；支撑辉煌名誉的财力却是天津萃取



产业贡献的，1999年、2000年，天津广厦先后向德国诚信贸易公司出口萃取产品上亿马克。

早在1994年，天津广厦保洁制品有限公司在天津成立，银广厦出资1200万元，控股比例75%，主要生产新型压桶式透明保健牙膏、洗涤剂以及模具制造等。

1995年4月，公司下属的广厦（银川）天然物产有限公司正式成立，银广厦投资占80%，宁夏自治区水科所技术入股投资占20%。公司在宁夏选择买断适宜种植麻黄草的沙漠两万亩，进行大规模的改造，项目计划三年完成，建成后将成为中国最大的麻黄草生产基地。1996年，天津广厦保洁制品有限公司以洽谈补偿贸易形式引进德国西·伊利斯公司全套筒式牙膏生产线（包括注塑生产线及相应的模具线、印刷线、制膏线及灌装生产线），使公司的桶状泵式牙膏打入国际市场。

1997年，天津广厦保洁制品有限公司与德国西·伊利斯公司签订供货合同，该公司向天津广厦保洁制品有限公司购买1000万支筒状泵式牙膏，总价值1307.5万美元，相关的原材料成本为485.3万美元。经天津市有关部门批准，1997年12月31日天津广厦保洁制品有限公司更名为天津广厦（集团）有限公司（简称天津广厦），银广厦所持该公司的股权比例没有发生变化。

1998年10月，天津广厦与德国诚信贸易公司（Fidelity Trading GmbH）签订了二氧化碳超临界萃取产品出口供货协议：天津广厦将每年提供蛋黄卵磷脂50吨，及桂皮精油、桂皮含油树脂和生姜精油、生姜含油树脂产品80吨，供货金额5600万马克。这一年也正是银广厦业绩的奇迹性转折。有关专家认为，应用这一技术也许可以取得比较稳定的收益，但绝对不至于暴利，而且绝非无所不能地萃取。

公司于1998年从德国西·伊利斯公司引进三套萃取设备，生产用



于食品、医药领域的高纯度蛋黄卵磷脂、姜精油、桂皮油、姜树脂、八角油等。其中的一套500立升×3二氧化碳超临界萃取设备已于1999年3月在天津广夏投入使用，并已出口价值5610万德国马克的产品。

1999年，被视为生物技术的萃取产品是公司的主导产业和主要利润来源。公司已拥有进口的超临界二氧化碳萃取设备三套，其中一套已投入生产，另外两套将于2000年9月投入使用。1999年公司萃取产品实现销售收入23971万元，业务利润15892万元，而1999年实现主营业务利润20858.01万元，实现每股配股前收益0.58元，在进行了配股摊薄后，仍完成每股0.51元。可见，银广夏76%的利润来自于天津广夏。

2000年1月，天津广夏与德国诚信贸易公司签订供货合同，合同金额总计为1.1亿欧元。

2000年，银广夏已基本完成安徽芜湖(银广夏控股79.29%)和宁夏银川两条1500升×3超临界二氧化碳萃取生产线的建设。公司将在2001年引进一条3500升×3超临界二氧化碳萃取生产线。届时，公司将拥有四条超临界二氧化碳萃取生产线，萃取能力将达到7000升×3，使中国超过日本，仅次于美国、德国，成为萃取业的世界第三，亚洲第一。这一年，公司萃取产品和医用玻璃制品共实现销售收入8.20亿元。银广夏的业绩和股价飞速上升，成为深沪两市屈指可数的蓝筹牛股。从1999年12月30日至2000年4月19日不到半年间，银广夏从13.97元涨至35.83元，并于2000年12月29日达到了37.99元，折合为除权前的价格75.98元，较一年前启动时的价位上涨440%。

2001年3月，天津广夏与德国诚信贸易公司签订了后续三年出口供货总协议：从2001年起，公司每年将向德国诚信贸易公司提供桂皮精油150吨、桂皮含油树脂150吨、生姜精油160吨等萃取产品，在欧洲进行独立销售。协议金额每年为5.2亿欧元，按2001年2月28日人民币



兑换欧元市场基准价8.81折计人民币每年40亿元。仅仅依此合同推算，2001年银广夏每股收益就将达到2-3元！而专家们普遍认为：以天津广夏萃取设备的产能，即使通宵达旦运作，也生产不出其所宣称的数量；天津广夏萃取产品出口价格高得近乎荒谬；银广夏对德出口合同中的某些产品，根本不能用二氧化碳超临界萃取设备提取。

中国工商银行总行通过其海外分行对诚信公司进行了调查，在德国汉堡商会查到如下记录：“Fidelity Tmding GMBH公司于1990年在该会注册，注册资本51129.19欧元（约10万马克左右），负责人为KiausLandry，主要经营范围是机械产品和技术咨询。”

天津海关的负责人出示了天津广夏在全国各口岸出口的统计证明：1999年出口额480万美元，2000年出口额3万美元，2001年6月30日前出口额为0。如果天津广夏的货物全部出口德国，按照现行税法，公司向税务机关办理出口退税，应该有几千万的出口退税收入，而且这肯定会在财务报表里有所体现。检索银广夏1999年、2000年年报，在财务报表上甚至找不到退税收入这一栏。

#### 四、违规结果

对银广夏事件，中国证监会经过一个月的稽查，于2001年9月6日公布了稽查结果：银广夏公司通过伪造购销合同、伪造出口报关单、虚开增值税专用发票、伪造免税文件和伪造金融票据等手段，虚构主营业务收入，虚构巨额利润7.45亿元。其中，1999年1.78亿元；2000年5.67亿元。同时，深圳中天勤会计师事务所及其签字注册会计师违反有关法律法规，为银广夏公司出具了严重失实的审计报告。对上述涉嫌犯罪的有关责任人员，中国证监会已依法移送公安机关追究其刑事责任。

“银广夏”股票从2001年9月10日开始复牌，10月8日，银广夏收盘



价为6.35元(而在8月造假丑闻败露前的市价为30.79元),连续15个交易日跌停,创出了中国股市1994年恢复涨跌幅限制以后的新纪录。



## 案例点评

按现行公司法的规定,监事会有责任对财务会计信息的生产过程进行适当有效地监督。但从银广夏公开的材料分析,在财务报告造假的整个过程中,公司的董事会和监事会完全没有履行应有的职责,这说明了公司的治理本身就存在着问题。最终造成了企业走向灭亡,同时也给其他投资者带来无可挽回的损失,其相关人员将受到行政和刑事上的处罚。

## 第五章

---

### 规范：公司治理改善





## 第一节

### 透析公司治理漏洞

规范：公司治理改善

#### 第五章

## 一、发达国家公司治理漏洞

### 1. 管理层与所有者之间仍然存在利益冲突

早在1932年，在伯利和米恩斯就“公司所有者(委托人)与管理人员(代理人)相互分离”这一问题提醒人们注意的时候，他们特别指出了所有权与控制权相互分离可能造成的结果，并为后来众所周知的代理理论奠定了基础。后来，Morck、Shleifer和Vishny解释说：“在经理人员持有特别少的股权和股东因太分散而无法坚持价值最大化目标时，经理人员利用资产的目的很可能是使自身受益，而不是使股东受益。”因此，在所有者与管理阶层构造出一种制衡机制以求得二者利益的统一是公司治理面临的一个核心问题。





20世纪90年代以来，管理层滥用权力现象，引发了包括理论界在内的社会各界对公司治理问题的关注，尤其是2002年美国再次爆发的大规模的公司丑闻更是让世人震惊。尽管美国有强大的公司控制权市场，恶意并购一直在威胁着绩差公司的管理层，机构股东积极主义也大有市场。然而，这些外部监控机制并没有有效解决在股权高分散度背景下的“经理革命”问题，伯利-米恩斯模型依然盛行；尽管有股东价值最大化的压力，但经理层总会在股东可以容忍的范围内追求企业规模的最大化、在职消费的最大化，通过构造“管理者堑壕”增加自身工作的安全性。

## 2. 未有效落实利益相关者共同治理

2002年在披露的美国公司丑闻的同时也揭示了这样一个事实，那就是美国的公司治理模式在保护外部小股东、雇员、债权人等利益相关者的利益方面漏洞百出，形势的变化迫使公司的权力由内部向外部转移，由管理阶层向自由市场转移，趋向于在其利益相关者特别是向顾客、债权人、供应商和社区之间重新分配，而这种权力转移的结果将成为决定公司最终竞争力的核心因素。因而，在公司、股东、竞争对手、供应商、经销商、顾客、员工、公众、社区等利益关系者之间建立起一套有效的制衡机制与监督机制已成为历史发展的必然要求。

然而，当公司经营函数以追求股东价值最大化(至少理论上是这样)转变为更为复杂的多元函数，顾客、债权人、社区的利益最大化也进入企业的经营目标中。由于利益相关者的各个利益主体各自有各自的目标，企业如何在经营中兼顾各项目标在实践中操作难度很大。小股东的短期分红压力是否影响企业的持续发展，社区的环保压力是否会导致企业盈利能力下降，在不同的市场结构中供货商是否都能或都有必要介入本企业的公司治理，如何解决恶意并购后雇员失业、公



司与供货商、客户关系扭曲问题等，这些矛盾或困境是在利益相关者共同治理模式中不可回避的问题。所以，利益相关者共同治理目前主要停留在理论研究上，并未充分有效地落实。

### 3. 现有的外部治理机制并未充分发挥作用

大家普遍接受的一个说法是，在股权分散的盎格鲁—撒克逊模式中，改变公司经营效率的推动力不是来自董事会自身，而是来自于许多外部治理机制。因此，公司控制市场所构成的外部治理机制在公司治理的实践中发挥着巨大的作用。其中，收购与兼并、代理权争夺战、接管等无疑是非常重要的治理要素。在20世纪80年代公司并购高潮之后，在德国和日本公司强劲竞争压力之下，英、美国家对以公司控制权为主的外部治理机制的有效性提出了质疑。从实践来看，盎格鲁—撒克逊模式产生了许多问题：美国股市是短视的，其高流动性、高度投机，酝酿了短命的泡沫，削弱了美国企业的竞争力；允许“不道德”的敌意并购事实上会使资源不当配置，破坏雇主与雇员之间的契约关系；CEO的权力缺乏有效的监督和制衡，导致权力滥用，损害了公司治理中弱势群体（如小股东、顾客和员工）的利益；对管理层实施的“共享制”、期权计划后，他们的财富会在并购中大幅升值，使用权并购机制的基本功能失效等。

### 4. 忽视人对公司治理发展所起的作用

在知识经济时代，企业之间的竞争主要表现为以知识为基础的创新能力的强弱。人作为知识及其创新的最重要载体，在公司治理中显得越来越重要。对于知识积累、知识共享型的高科技企业如IT企业而言，员工不再仅仅是金字塔上的一块砖，他们的个人价值将得以充分体现。平衡人力资本与物质资本所有者之间的责、权、利，防止人力资本所有者侵犯物质资本所有者的利益，提高人们进行知识积累、知



识共享、知识创新的动力，从法律角度规范在公司治理中人力资本的地位和作用等，这些都是现代的公司治理理论需要解决的问题。

人力资本的拥有者完全有可能出于自身利益考虑，利用自己的特殊职位和技能采取未必有利于所有股东的行动。当他们出于工作的安全性、专业成就等因素，按照与自己的技能相一致的方式、但未必是追求公司利益最大化而进行新产品开发或进行决定公司未来发展方向的决策时，就会出现与“管理者堑壕”相类似的现象。此外，专业人才的流失往往会同时带走公司的商业秘密，甚至是核心技术，如何给高水平的人力资本所有者定位，如何有效发挥他们的巨大创造力等，给知识经济时代公司治理问题提出的新挑战。

## 二、发展中国家和转轨国家公司治理漏洞

相对于发展中国家和转轨国家而言，发达国家的公司治理机制经过了几百年的演变，已经趋于成熟、完善。这种成熟和完善不仅表现在法律法规、公共政策，也表现在专业的自我管理水平和上。然而，发展中国家和转轨国家的公司治理机制却不得不面对许多错综复杂的环境，因而，这些治理机制会面对一些特有的挑战。

### 1. 所有权结构不完善

在发达国家，只要有功能完善的法律和监管体系、管理部门的积极监督以及足够的制度性和专业性基础设施，无论是所有权分散度高的企业还是所有权较为集中的企业，都有资本积累、公司成长的内在运作机制。而发展中国家和转轨国家却面临着迥然不同的公司治理环境。在发达国家企业中居统治地位的公众公司在这些国家却只是凤毛麟角，他们大多数的企业是由政府控制或归家族所有的。这种集中的



所有权模式在不完善的制度背景下，使“内部人”能严密监控企业的经营运作，并为这些“内部人”侵吞外部小股东和其他利益相关者的利益提供了机会。

对于转轨国家来说，国有企业的私有化过程往往是在法律环境和相关制度框架尚未建立的情况下进行的。伴随着所有权的分散，原来的官僚以及企业领导人开始控制企业，这些“内部人”大肆掠夺公司财产，侵犯广大公众的利益，甚至出现“掏空企业现象”。

发展中国家和转轨国家特有的所有权结构使公司治理变得更为复杂，信息不对称、监控失灵以及机会主义倾向等更为严重，阻碍了公司治理的改革进程。

## 2. 脆弱的制度和缺乏竞争性市场

在新兴的市场经济国家，企业往往缺乏竞争性市场经济所需的基本元素，如没有势均力敌的竞争对手，也缺乏强制执行和主动遵循的文化传统。缺乏竞争使企业的市场地位根深蒂固，新企业难以进入，导致企业家精神没有用武之地，从而使企业和国家丧失推动经济发展的创新能力。由于缺乏强制执行和主动遵循的文化传统，法律法规模棱两可，执法环境不确定因素增多，企业没有主动遵循已有规定的意识和动力。在这种制度氛围下，公司控制权转移就会遇到很多不可预期的麻烦，因为公司管理层有相当大的活动空间去阻挠或破坏市场“狙击者”的接管企图。

尽管发展中国家和转轨国家在法律、监管体系上有很大差别，但他们在公司信息披露以及股东权利保护方面都存在不少问题，很少能达到国际通行标准的要求。过时的法律法规阻碍了公司的正常运作和有序退出，司法体系也不能提供当今全球市场所要求的快速反应机制和可预期性。即使对于法律和监督体制已经向发达国家靠拢的国家，



其司法体系的强制执行机制也往往是不规范的，这反映出这些国家的司法系统极其缺乏专业技能，有时还会滥用政府权力。这些国家的政府通常会干预实业部门和金融部门的经营运作。

在许多国家，以银行为核心产生的私人大型集团公司可能同时控制着实业部门和金融部门。这种企业联盟形式和关联交易导致企业所有权的过度集中，对债务融资的过分依赖，高杠杆比率以及许多案例中出现的投资短视化和低效率。以上做法反过来又破坏了证券市场的发展。在典型情况下，会出现市场交易额小，流动性低，证券市场被少数几家大公司所操纵。市场上几乎没有长期性融资工具。机构投资者很少，或不足以主张市场运作的公正、高效、透明。新兴市场的投资一般只有很少的组合投资，由于规则不明，以至于大的机构投资者没有信心或内在激励对投资对象的公司治理施加应有的影响。他们经常使用较为消极的“用脚投票”机制，而不是“用手投票”积极地争夺投票代理权。机构投资者的这种行为模式助长了全球证券市场的波动性，从而也损害了这些发展中国家和转轨国家。与此同时，这种状况也严重阻碍了当地各类基金的发展。这种环境无论是对实业部门还是金融部门都几乎没有任何让其建立健全公司治理体系的激励机制。

### 3. 既得利益集团进行抵制

尽管改革难度非常之大，但面对薄弱的公司治理体系，不少发展中国家和转轨国家还是开始采取一些必要的步骤，推动改革的进行。然而，这些改革措施却遇到了不少政治麻烦。公司体系中的既得利益集团往往抵制使企业信息的更加透明，反对披露实业类企业和金融类企业的信息。他们认为信息披露制度的执行成本高昂，并且会把自己放在相对不利的竞争位置。这些直接的缺陷所造成的危害超过了信息透明所带来的股份长期增值和融资成本的降低。



由于担心自己的特权被稀释，这些“内部人”反对公司治理中的一些重要机制，如反对一股一票，累积投票权，公开接管以及独立董事等。既得利益集团以担心外资控制本地公司为由反对赋予少数股东更大的权力，而不顾及由此可能带来的利益。这些国家的大公司拥有很大的政治影响，并容易控制大众媒体，为腐败活动开启了方便之门。在对付既得利益集团的势力时，这些国家政府的政治力量、人力和财力资源都显得捉襟见肘。

严格的信息披露制度和公司治理机制实质性的改变有时也会遭到来自证券市场参与者(如经纪人、银行、券商等)的抵制，因为他们担心这样做会影响公司上市，从而减少其收入。内幕消息的受益者，特别是在那些产业公司的所有权和控制权相互重叠的小规模经济国家，更是反对这些会损害其利益的措施。

### 三、中国公司治理结构的漏洞

经过20年的渐进式改革探索，我国企业逐渐认识到公司治理结构是现代公司制的核心，要建立现代公司制必须建立规范的公司治理结构。但由于身处经济转轨的大背景之下，这些企业又呈现出种种问题。

#### 1. 股权结构不合理

无论在国有企业、集体企业还是私营企业内部都存在股权结构不合理的问题。一股独大、股权结构不制衡是最大的问题。非多元化的股权结构严重影响了企业自身的动态调整能力。

#### 2. 董事会独立性不够

一方面是董事会与总经理职位的合二为一，另一方面则是经营管



理层占据董事会的大多数席位，形成内部董事占优势的格局，于是管理层可以对自我表现进行评价。董事会由大股东掌握或由内部人控制，比较难以形成独立的董事会来保证健全的经营、决策机制。

### 3. 监事会功能非常有限

我国的公司制企业采用的是单层董事会制度，与董事会平行的公司监事会仅有部分监督权，而无控制权和战略决策权，无权任免董事会成员或高级经理人员，无权参与和否决董事会与经理层的决策。同时由于我国《公司法》等法规在规范公司治理结构方面以股东价值为导向，只重视了董事会的作用而忽视了监事会的地位，使监事会实际上只是一个受到董事会控制的议事机构。

### 4. 经营者选拔机制不合理

在国有企业中，其高层经营管理人员大多仍然是由国家的组织部门或政府的人事部门任免的；而在私营企业中，大部分高层管理人员则由家族成员担任。

### 5. 激励机制不健全

董事长、总经理总体年度货币收入较低，个别差异悬殊；报酬结构不合理、形式单一，绝大多数公司高层管理人员的报酬是工资加奖金，实行年薪制的很少，在西方极其普遍的股权激励形式在我国仍处于探讨阶段；总体持股数量较少，人均持股数量少、比例低，“零持股”现象严重；激励比较动态化，强度较弱，个人收入和公司业绩未建立规范联系，高级管理人员的报酬水平、持股数量与公司经营绩效没有显著的正相关关系。

### 6. 内部人控制问题严重

在我国，由于数十年的放权让利改革，人们普遍认为改革就是给



企业的高层管理人员以不受所有者约束的经营自主权。造成股东会和董事会形同虚设等现象比较普遍，实际上把所有者排除在企业之外，企业内部高层经理掌握着企业的最终控制权，于是内部人控制企业就成为一种相当普遍的现象。

### 7. 外部监控机制不健全

外部监控机制不健全主要表现在三个方面：

(1) 银行等作为债权人对公司实施的监控作用较小。

(2) 外部的公司控制权市场或者是并购市场对公司实施的监控作用也非常有限。

(3) 经理市场是另一个从外部监督公司的重要机制。由于经理市场的培育在我国也并不具备现实可操作性，所以经理市场对公司的监控作用也非常有限。

### 8. 公司治理的法制环境不完善

公司治理的法制环境不完善主要表现在现有法规不够完善、细致，部分法规之间存在冲突，一些重要法规缺失等。





## 第二节

### 克服公司治理障碍

#### 一、认清中国公司治理障碍

中国的公司治理结构研究和推广并没有很长的时间，而且中国处于经营转轨时期，大多数企业的公司治理结构都不完善，为规范企业运作、完善公司治理造成了障碍。

##### 1. 董事会的决策地位不清晰

虽然现行法律法规中并没有明确表明董事会是公司的决策机构，但《公司法》以及所有的公司章程中所规定的董事会的职权足以说明其实质上的决策功能。一些公司的董事会并没有真正地发挥其决策作用。其主要原因一是长期以来计划经济的惯性和政府功能的过于强化；二是真正意义上的多元化投资体制尚未形成；三是董事会成员的



结构及其薪酬来源尚欠合理。这些原因难免给公司决策的准确性和效率带来影响。有的公司的大股东仍习惯于以领导或上级的面孔出现，下达任务，动辄干预经营，总走不出权力和习惯的怪圈；有的公司董事会成员大多数是高管人员，决策执行混为一谈，分不清此属彼属，看不出主动被动。根据我国目前产权结构的实际情况，这个问题的解决绝非指日可待。

## 2. 监事会监督功能不健全

由于我国目前多元化的投资体制尚未形成，加之监事会成员结构的不尽合理，许多上市公司监事会的作用并没有真正发挥，有的甚至形同虚设。这一现象随着规制的完善和投资者理念的日渐成熟而有所改变，但距离真正意义的监督仍尚需时日。按照法律法规的表述，监事会的主要功能一是检查公司财务，二是约束董事及高管人员的个人行为。关于检查财务，目前监事会的一般做法是对公司的定期报告作些评论。而这些评论大多因定期报告须经审计而不痛不痒。至于公司日常财务运行质量，监事会是无法顾及的。关于董事及高管人员的个人行为，因为体制上的不透明，使监事会的监督功能程式化和表面化。

## 3. 经理层的激励作用不明显

经理层是公司经营运行的核心，担负着许多纷繁复杂的执行和协调任务，对投资者一点一滴的回报都直接出自于他们的辛勤劳作。在完善法人治理结构进程中，要尽快地实现由党委领导下的经理厂长负责制向公司制治理结构的转变，改变以往那种决策执行混为一谈的局面，让经理层一门心思地抓好经营管理，创造更好的业绩。考核经营者的业绩，期权激励是一种比较理想的方法。其优点在于变以往的对上级负责为对股东负责，变以往的“组织”考核为市场考核。这样做不



仅能够进一步弱化政府对企业的干预，而且能够尽可能地体现经营者要素参与分配的市场价值。

完善公司治理结构和推进企业有规范的公司治理结构。也就是说，企业要想从全球资本市场上获得充分的资本支撑，它的治理结构就必须是可以信赖的，能得到国内外投资者的理解，并使投资者的合法权益有可靠的制度保障。治理结构可以代表企业的市场形象，良好的治理结构有助于提高资本市场对企业的信心，从而有可能获得较低成本的融资，获得稳定的资金来源。

## 二、规范企业治理结构的基本原则

在世界经济全球化迅速发展的背景下，国际间企业的联合、重组、投资的范围和规模越来越大。1998年，由西方发达国家组成的经济合作与发展组织(OECD)理事会召开部长级会议，提议OECD与各国政府和有关国际组织共同制定一套公司治理结构的标准和准则。经过专门委员会一年的工作，在总结市场经济国家的经验、重点分析所有权与经营权分离所导致的公司治理问题的基础上，于1999年5月通过了《OECD公司治理原则》。这一公司治理的基本原则是：

1. 治理结构框架应保护股东权利。
2. 治理结构框架应确保所有股东，包括小股东和非国有股东受到平等待遇。如果他们的权利受到损害，他们有机会得到有效补偿。
3. 公司治理框架应确认利益相关者的合法权利，并且鼓励公司和利害相关者创造效益和工作机会以及为保持企业良好财务状况而积极地进行合作。
4. 治理结构框架应保证及时准确地披露与公司有关的任何重大问



题，包括财务状况、经营状况、所有权状况和公司治理状况的信息。

5.治理结构框架应确保董事会对公司的战略性指导和对管理人员的有效监督，并确保董事会对公司和股东负责。

这些基本原则总结了状况良好的公司治理所必备的共同要素。尽管定好的公司治理结构没有统一的模式，各国也有自己的特殊情况，但如上原则是得到国际社会普遍认同的。

OECD的这些原则与我国《公司法》是基本一致的，经过这一提炼，使我们对建立法人治理结构时必须掌握的要点更加清晰。我国国有企业公司制改制正在进行之中，改制就是对企业的领导体制、组织制度、治理机制的重大调整。非国有经济的迅速成长，加入WTO的形势对国有企业进行规范的公司制改制提出更加紧迫的要求，但是如果迁就旧体制，使改制企业的法人治理结构被扭曲，那么将来为此还要付出更大的代价。

### 三、克服公司治理结构障碍的方法

#### 1.克服政企不分带来的障碍

政府对国有企业的直接干预和国有股东权能不到位并存，是公司法人治理机制不规范的重要原因。国家是特殊的股东，如果国家股东的行为不端正，没有哪种力量能对他进行制约。因此，政府代表国家进入市场直接行使股东权利是不适宜的。从某种意义上说，按照“国家所有，分级管理，授权经营，分工监督”的原则建立和规范国有资产的运营、管理和监督体制是规范公司法人治理结构的一个关键。政府作为社会管理者，面对各类企业一视同仁；政府作为国家所有者，要通过“出资人代表”而不是自己直接出面行使股东权能。出资人代表



是受国家所有者委托经营国有资本的投资控股机构，以提高国有经济对股民经济的控制力和国有资本权益最大化为目标运营国有资本，属于特殊企业法人。投资控股机构与所投资和持股的企业依《公司法》是股东和公司之间的关系，不存在所谓的“行政隶属关系”，投资控股机构除行使股东权利外不再具有任何行政管理职能。

### 2. 促进国有资本合理经营

国家持股机构运营国有资本，主要做两件事：

(1)对授权经营的国有资本实现重组和优化配置，即通过有进有退的国有资本的重组，使国有资本向需国家控制或效益更高的领域集中，使国有资本发挥更大作用并保值增值；使有前景的企业得到迅速发展，丧失竞争力的企业平稳退出市场。

(2)对投资和持股的企业行使股东权利。主要是选派股东代表或董事，并通过他们影响所属企业对经理的聘用、重大决策和公司的收益分配。

### 3. 推进股权多元化

推进股权多元化为公司法人治理结构的规范运作创造基本条件。实践证明，国有企业改制为国有独资公司，从机制转换角度看并不理想。政府主要追求社会目标，惟一由政府代表的国有股东往往把社会目标强加到企业头上，要么要企业自办医院、学校，负责员工养老，安排冗员，替政府承担社会保障职能；要么对企业经营决策直接干预，指挥企业投资或进入、退出哪个市场，或把困难企业甩给优势企业，搞拉郎配等。这说明，以政府为背景的国有股东很难成为以经济效益为目标的合格股东，国有独资公司难以建立规范的法人治理结构并规范运作。因此，通过股权结构设置防止和矫正国有股东的非正常行为，把企业目标集中于追求经济效益，是国有企业公司制改制要遵



循的重要原则。一般来说，引入多元股东，包括另外的国有股东，特别是非国有股东，有利于所有者职能到位，形成规范的公司治理结构；有多元股东的制衡，易于实现政企分开，使企业目标集中于追求经济效益。

#### 4. 优化股权结构，规范上市公司治理

##### (1) 优化上市公司股权结构是规范上市公司治理的需要

一般来说，公司股权结构与公司法人治理之间有其必然的逻辑关系，不同股权构成的公司，无论股权结构相对分散，还是相对集中，规范治理结构所确定的原则都是相同的。如：维护股东权利，确保小股东和所有股东享有平等的待遇，确认利害相关者的合法权利，保证及时披露公司有关重大问题的信息，确保董事会对公司战略性指导和管理人员对股东负责。但能否根据不同的股权结构，对股东、董事会和经理层关系及三者之间有效制衡做出相应的制度安排，对于公司的发展至关重要。

##### ① 公司股权结构对公司治理结构的影响

就我国的上市公司而言，目前上市公司股权的构成严重影响规范的公司法人治理结构的建立。我国上市公司的公司股权结构有以下特点：一是一股独大的现象相当普遍；二是大股东中国家股东和法人股东压倒多数，大股东也是国有控股的。统计表明，第一股东为国家持股的公司，占全部公司数的65%，第一股东为法人股东的，占全部公司总数的31%。两者之和96%。这种国有股一股独大对公司治理结构的影响不容低估。

a. 我国公司治理体制正在探索和建立过程之中，出资人代表不在位的现象比较普遍。上市公司仍然直接或间接受到行政管理部门不恰当的种种干预。



b.相当多的以国有股为大股东的公司是分离包装后上市的，母公司原有的优良资产和精良人员构成了上市公司，不良资产以及辅业人员留在了母公司，这就使得这类上市公司在人员、业务、利益等诸多方面都与其母公司有密切的联系。再次，以国有股为第一大股东的公司，其董事会成员和经理往往难以按全体股东的意愿去选择和确定，对这些人员的激励和约束也不够。

### ② 优化上市公司的股权结构的必要性

显然，在我国当前的体制背景下，国有股一股独大是不利于落实公司治理原则的。尽快、尽量改变国有股一股独大的现状，优化上市公司的股权结构，具有很强的必要性和紧迫性。

a.进行经济的战略性重组。通过减持国有股可以真正落实国有经济有进有退，实现产业结构的升级。

b.有利于规避和缓解一些现阶段暂时矛盾，消除投资者的顾虑，增强投资者的信心。

c.有利于资本市场的有效监管。

当然，优化上市公司股权只是规范上市治理结构的必要性，并不是说，改变了国有股一股独大的状况，就可以完全解决公司治理的必要性。

### (2)上市公司治理结构不完善的危害

#### ① 小股东的合法权宜被侵犯，缺乏有效的保护机制

公司的大股东在没得到董事会认可或股东委派的董事授权决定后，通过与母公司及其子公司不公平关联交易转嫁包袱，为母公司提供贷款担保等等。还有一种情况是，小股东利益连带受损。因委派的董事有实际上的决策权，而国有控股股东委派的董事和经理层，能力不足以担任相应职位，有的由于没有受到足够的激励，在其位置上造



成重大决策和经营管理的失误，使小股东的利益连带受损。

### ② 董事会难以承担受托责任

公司治理三机构，核心是董事会能否承担起受托责任，对于上市公司至关重要。在已经上市的公司中，董事会的作用问题也存在着亟待改进之处。

从董事会的构成上看，大多数上市公司没有合格的独立董事。内部董事的比例不当，内部董事在董事会中占多数，经理层与董事会高度重叠。造成董事会忽视股东利益，而偏向经理层，严重的甚至产生内部人控制。

从董事会运作方式上看，董事长作为公司法定代表人，对公司负有直接的、最重要的责任，这就使得董事长很容易越俎代庖，在董事会上，控股股东委派的董事长常常具有事实上的决断权，闭会期间，董事长代表董事会和所有者作出决定，也不符合董事会集体决议的方式。与干预过多的倾向相反的情况也是有的，这就是董事会形同虚设。上述弊端都直接影响董事会承担起所有者的托付之责。

### ③ 激励约束机制不健全

既缺乏合理合法的、充分的激励和规范的、有效的约束。由于大多数董事和经理人员不是竞争条件下产生的，即使是合格的经理人才，其获得充分激励的合理性也常常受到质疑，上市公司与其投资母体之间难以割断的联系，不可能按市场原则给予经理人员充分的激励。当然，也存在一种现象，在内部董事占多数的情况下，通过其控制的薪酬委员会确定过高的报酬，自己确定自己的报酬。与此密切相关的是对公司经理层缺乏有效监控，出现内部人控制的现象。显然，这两种情况都不利于公司有效治理。

公司法人治理结构不健全，使一些上市公司不是把目标放在业绩





上，而是致力于财务操作，做假账，提供虚假信息，这对自身发展和股市规范运行都是有害的。有鉴于此，必须一手抓紧完善上市公司法人治理结构，一手加强监管。只有这样，才能真正达到保护所有股东合法权益、维护企业合法权益、保护利益相关者合法权益的目标，才能为资本市场的发展打下基础，才能降低监管的成本，提高监管的有效性。

### (3)规范上市公司法人治理结构

建立规范的公司法人治理结构需要政府、投资者、经营者和监管者齐心协力，需要在改革逐步深化的过程中完成。为规范上市公司法人治理结构应做好以下几项工作：

#### ①逐步调整上市公司的股权结构

创造条件，减持上市公司的国有股，解决一股独大的问题。同时引入机构投资者，允许和引导基金、保险、养老金机构持股，使两者同步推进。

#### ②加快国有资产管理体制改革

建立独立的国有股权行使机构应按照《公司法》的规定管理和运营，保证企业中确定的国有资本都由排他性的出资人机构持有，履行股东权责，并规范上市公司与其母公司的关系，杜绝不公平的关联交易。

#### ③制定和完善相关的法律法规

明确董事会及董事长的职责、董事会构成与议事程序，提高外部董事在董事会的比重，增加合格的独立推荐的董事。增强保护小股东利益的措施，加强董事会对经理层的监控。

#### ④强化市场监管

市场监管始终是规范公司治理的强有力的手段，证监会在加强监



管方面做了大量卓有成效的工作，在派出机构中专设监察机构，强化信息披露，加大对不规范现象的惩处力度，对个别长期亏损的公司摘牌等等。有力地促进了证券市场的规范，同时，也要加强对证券公司、基金公司的监管，使完善公司治理结构与加强监管的工作相互促进。



## 第三节

### 完善内部控制框架

#### 一、内部控制概述

##### 1. 内部控制历史发展

内部控制是由内部的牵制发展而来的，内部牵制思想产生于古埃及的国库管理。内部控制的思想产生于18世纪产业革命以后，它是企业大规模化和资本大众化的结果。到20世纪初期，资本主义经济迅速发展，股份公司规模日益扩大，所有权与经营权进一步分离，逐步形成了一些组织、调节、制约和监督生产经营活动的方法，为防范和揭露错误与弊端，逐步建立了内部控制制度。

(1)最早提及内部控制的职业文献是1929年美国会计师协会和联邦储备委员会(FRB)修订发布的《会计报表的验证》(verification of Finan-



cial Statements)。最早定义内部控制的是1936年在上述基础上再次修订发布的《独立公共会计师对会计报表的审查》(Examination of Financial Statement by Independent Public Accountants)。该公告将内部控制定义：“为了保护公司现金和其他资产的安全检查账簿记录准确性而在公司内部采用的各种手段和方法。”

(2)1949年美国注册会计师协会将内部控制定义为：“所谓内部控制即是企业为了保证财产的安全完整，检查会计资料的准确性和可靠性，提高企业的经营效率以及促进企业贯彻既定的经营方针，所设计的总体规划及所采用的与总体规划相适应的一切方法和措施。”

(3)20世纪50年代以后，世界市场竞争的加剧，促使内部控制扩大到企业内部各个领域，其内容也愈加丰富。1963年美国审计程序委员会在其发布的“审计程序”第三十二号文件中，对内部控制的定义作了进一步的说明并首次将内部控制划分为内部会计控制和内部管理控制。

(4)美国管理会计师协会1994年《内部控制结构》将内部控制定义为：“内部控制是这样一个整体系统，由管理者建立的、旨在以一种有序的和有效的方式进行公司的业务，确保其与管理政策和规章的一致，保护资产，尽量确保记录的完整性和正确性。”

从内部控制理论在两个世纪中得到不断丰富和发展，经历了由简单到复杂、由不完整到完整的过程，进入20世纪80年代以来，企业中逐渐形成了一套相互制约、相互牵制和相互协调为指导思想的内部控制的制度。从内部控制的目标和内容的演进进程看，现代企业制度下的内部控制已不是传统的查弊和纠错，而是涉及企业的各个方面，成为公司控制权结构的具体体现，这点与企业组织形式的演化及治理机构的发展相一致。在独资企业中，不存在现代意义上的内部控制制



度，只有为保护业主资产安全而设置的内部控制措施。在合伙制企业，虽然剩余索取权和控制权也是合一的，有限责任公司和股份有限公司从理论上讲也可以做到剩余索取权和控制权的统一，但这里的“一”指的是由若干名合伙人或股东构成的整体而非个人，因而存在着共有产权问题。公司制企业出现后，剩余索取权与控制权在一定程度上产生了分离，随之产生了代理问题和搭便车现象，内部控制由此而生，但其职能仅表现为保护资产和查弊纠错。

从公司治理的角度看，在两权分离的情况下，要克服公司经营与出资者间的目标偏差，保证及增加股东的福利，不仅需要依托企业外部控制机制，还必须有健全的企业内部控制机制。从法律意义上讲，公司内部控制由股东大会对董事会的控制、董事会对总经理的控制、总经理对下属各部门的控制以及为保证控制有效而设立的监督机构所构成。尽管现代公司制企业以两权分离为其特征，但对股权高度集中的公司或家族型企业，出资者对企业的控制显示出内部控制的性质；但对股权高度分散且具有高度流动性的公司，“用脚投票”的股东则体现出外部控制的特征。

## 2. 内部控制框架与公司治理和公司管理的关系

### (1) 公司治理

现代企业的规模、技术含量、市场竞争带来的机遇与风险、发展战略确立的重要意义、内部资源配置的效率这些问题都是传统业主制企业所不能比或没有碰到过的。由此，它造就了职业的管理者阶层和管理者市场，出现了所有权与管理权的分离，这一分离体现了这样一个契约控制权的授权过程——作为所有者的股东，除保留诸如通过投票选择董事与审计师、兼并和发行新股等剩余控制权外，将本应由他们拥有的契约控制权绝大部分授予了董事会，而董事会则保留了聘用



和解聘首席行政官(CEO)、重大投资、兼并和收购等战略性的“决策控制权”(一种剩余控制权),将包括日常的生产、销售、聘用等“决策管理权”(特定控制权)授予了公司经理阶层。

公司治理机制是股东、董事会、总经理之间的责、权、利安排和相互制衡的机制。但是,管理者取代业主控制企业的经营又产生了“代理人”问题。从经济学的理性假设出发,委托人和代理人具有不同的目标函数。代理人具有道德风险、规避、搭便车等驱动和行为。公司治理所要解决的问题是通过契约关系的制度安排来确保委托人的权益不被侵害。公司治理问题实际上主要就是股东与董事会、董事会与总经理之间的委托—代理关系问题。委托—代理关系是一种契约,在这种契约下,一个人或更多的人(即委托人)聘用另一人(即代理人)代表他们来履行某些服务,包括把若干决策权托付给代理人。委托—代理关系主要包括三个方面,即聘选、激励和监督。聘选要解决的是委托人如何选择代理人;激励涉及的是委托人需要采取哪些收益分配激励手段,以使代理人最大程度地实现委托人的目标;监督则强调委托人对代理人行为进行考核和制约,以防止代理人行为偏离委托人的目标。首先是企业与股东及其他利益相关者之间的责、权、利分配,在这一层次中,股东要授权给管理层管理企业、采取措施保证管理当局从股东利益出发管理企业、能够获取足够的信息判断股东期望是否能真正得到实现并在管理层损害股东权益时有权采取必要的行动;其次是企业董事会及高级管理层为履行对股东的承诺,承担自己应有职责所形成的责、权、利在内部各部门及有关人员之间的分配,有些学者将其称为狭义的公司治理。

## (2) 公司治理与公司管理

① 公司治理侧重于公司长远目标以及经理人员的选拔、权责界



定、有效地激励和监督。公司管理侧重于经理人员在公司日常经营中行使决策权和控制权，对公司的经营活动进行有效地组织、指挥、控制和协调。公司的战略管理将两者结合在一起。

⑦ 公司管理是公司经理人员对公司经营活动的计划、组织、指挥、控制和协调。管理的作用是通过对公司业务经营而得以有效地发挥。

### (3) 公司治理、公司管理与内部控制框架

内部控制是公司管理很重要的组织部分，在公司管理中起着保证财产的安全、会计信息真实可靠的作用，这一点是众所周知的。但内部控制是否属于公司治理范畴，目前并无统一的认识。内部控制作为由管理层为履行管理目标而建立的一系列规则、政策和组织实施程序，与公司治理及公司管理是密不可分的。

内部控制框架与公司治理机制的关系是内部管理监控系统与制度环境的关系。在我国，内部控制外延的拓宽正是由公司治理机制变化所致。在计划经济体制下，经营管理人员缺乏自主权及会计人员的国家工作人员身份决定着内部控制的目的在于保证会计信息的真实性和国有资产的安全性。在现代企业制度的公司治理机制下，公司作为自负盈亏、自我完善、自我发展、自我消亡的经济组织，以管理监控为己任的内部控制的目的必须要拓展到保证公司政策的贯彻和公司管理目标的实现上；内部控制框架在公司制度安排中担任内部管理监控的角色，成为公司管理中不可缺少的部分。在公司治理机制框架中，内部控制的辐射面如图5-1所示。

### (4) 构建内部控制框架的要求

健全内部控制机制和完善内部控制制度是构建内部控制框架的基本要求，是规范公司经营行为、有效防范风险的主要措施，也是衡量

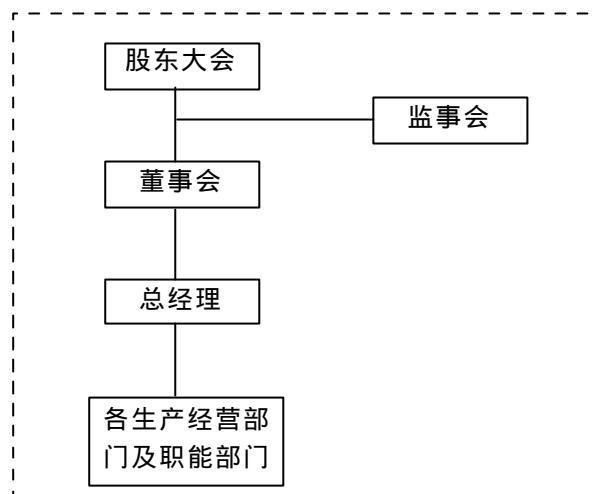


图 5-1 内部控制结构图

公司经营管理水平高低的重要标志。只有以良好的内部控制机制为前提，内部控制制度才会产生良好的效果。

#### ① 建立内部控制机制

内部控制机制是指公司的内部组织结构及其相互之间的运行制约关系。内部控制机制的构建应满足以下条件：

a. 内部控制机制必须涵盖公司的各项业务、各个部门和各级人员，并渗透到决策、执行、监督、反馈等各个经营环节。

b. 公司必须在精简的基础上设立能充分满足公司经营运作需要的机构、部门和岗位，各机构、部门和岗位职能上保持相对独立性。

c. 内部部门和岗位的设置必须权责分明、相互牵制，并通过切实可行的相互制衡措施来消除内部控制中的盲点。公司应当充分发挥各机构、各部门及广大员工的工作积极性，尽量降低经营运作成本，保证以合理的控制成本达到最佳的内部控制效果。

#### ② 建立内部控制制度





内部控制制度是指公司为防范金融风险，保护资产的安全与完整，促进各项经营活动的有效实施而制定的各种业务操作程序、管理方法与控制措施的总称。内部控制制度的建设应满足以下几点基本要求：

a. 内部控制制度必须涵盖公司经营管理的各个环节，并普遍适用于公司每一位员工，不得留有制度上的空白或漏洞。

b. 公司内部控制的核心是风险控制，内部控制制度的制定要以审慎经营、防范和化解风险为出发点。

c. 内部控制制度的制定应当具有前瞻性，并且必须随着公司经营战略、经营方针、经营理念等内部环境的变化和国家法律法规、政策制度等外部环境的改变及时进行相应地修改或完善。

### 3. 构建内部控制的重要性

现代企业内部控制是社会经济发展到一定阶段的产物，是企业加强内部管理以及随社会需要而不断丰富和发展起来的。我国改革开放的不断深入和国外先进管理思想的引入，提高管理水平、向管理要效益已蔚然成风。尤其是加入WTO后，我国的企业将面临着更加严峻的挑战，对管理具有更高的要求，建立全方位的内部控制结构已成为我国企业当前的一项紧迫任务。

#### (1) 建立现代企业制度的需要

内部控制是现代管理制度的重要组成部分，对明确和规范企业内部各部门、各环节、各岗位的职责和行为，对保证经营目标的实现，对提高管理效率和保护资产的安全与完整等，都具有明显的作用。

当前，经济改革的重要任务之一，就是深化企业改革，全面加强企业管理，尽快建立现代企业制度。而建立现代企业制度的关键，是要建立一套行之有效的、科学合理的决策、执行和监督体系，严格内



部责任制度，规范经营管理行为，使企业成为自主经营、自负盈亏的法人实体和市场主体。实际上就是要建立、健全与经济发展相适应的内部控制制度体系。

### (2)解决会计信息失真和保护所有者资产的安全与完整的需要

会计控制，是内部控制制度的一项重要内容。长期以来，由于受计划经济和传统管理思想、方法和手段的影响，会计职能作用不仅没有得到有效地发挥，还出现了影响经济健康发展的一系列问题，内部会计监督流于形式，企业负责人违法干预会计工作，会计秩序混乱，会计信息失真等，不仅造成企业会计工作杂乱无序、管理混乱，给贪污、挪用资金或侵吞资产等不法分子以可乘之机，而且这些问题波及到了整个社会，致使会计秩序混乱，严重扰乱了经济建设的秩序和环境。因此，加强会计监管，强化内部控制，规范会计行为和管理行为，已经成为解决当前会计秩序混乱、会计信息失真和维护所有者权益的重要措施之一。这也是社会进步、经济发展的必然。

### (3)相关法律制度的贯彻实施的需要

目前，我国一些相关法律制度对内部控制制度提出了相关性的规定或要求。如《会计法》明确要求各单位应当建立、健全本单位的内部会计监督制度，做到经济业务事项和会计事项的相关人员的职责权限相互分离、相互制约，对外投资、资产处置、资产调拨等重大经济业务事项的决策和执行相互监督和相互制约，及时进行财产清查，定期对会计资料实行内部审计等。《公司法》对公司的组织结构和股东大会、董事会、监事会、董事长、总经理等的职责权限都作出了相应规定。从这个意义上讲，研究制定与我国法律制度相协调的内部控制体系显得尤为紧迫。

## 4.内部控制框架构建内容



内部控制框架由五个不可分割的要素构成：控制环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、监督。

#### (1)控制环境

控制环境决定了一个组织的气氛，影响该组织中人们的内控意识。控制环境是内部控制其他要素的基础，决定着内部控制的规则与结构。如：董事会的倾向和影响力；管理哲学与经营风格；管理过程权责的分配方式等。

#### (2)风险评估

任何企业都面临着来自企业内部与外部的风险。风险评估的先决条件是建立企业目标，该目标必须与生产、销售、财务等作业相结合。风险评估指的是判别和分析完成目标过程中的各种风险，从而为风险管理提供基础。因为经济环境、规章制度、经营环境处于不断的变化之中，企业必须建立判别和处理环境变化产生相应风险的机制。

#### (3)控制活动

控制活动指保证管理目标得以实现而建立的政策和程序。控制活动能够针对企业目标完成过程中的风险采取必要的行动。控制活动贯穿于整个组织的各个层次和各部门。

#### (4)信息与沟通

信息与沟通指企业内部各部门的人员必须能够取得他们在执行、管理和控制企业过程中所需的信息，并交换这些信息。信息系统提供包括经营、财务等方面信息的报告，作为经营和控制企业的依据。信息系统不仅要处理企业内部的有关信息，还要提供与企业制定决策有关的外部信息。有效的信息沟通不仅包括上下级之间的信息流动，还包括信息在各部门之间的横向流动。

#### (5)监督



整个内部控制的过程必须施以恰当的监督，通过监督，能够评价控制系统的运行质量，必要时对其加以纠正。

上述五个因素是一个相互联系、综合作用的整体，它们构成对处于变化中的环境作出动态反应的整体框架。内部控制框架是企业管理的不可分割的部分并构成企业经营的框架基础。

## 5. 内部控制环境的重要元素

### (1) 董事会

现代企业法人治理结构的一个显著特征就是经营权与所有权的分离。虽然从理论上说，对经营者的控制分为以资本市场、产品市场及法律规章制度为主体的外部控制机制和以董事会为主体的内部控制机制两大类，但理论和实践均已证明，外部控制机制并不能取代内部控制机制。相比之下，董事会控制应该是约束经营者日常行为、实现事前帕累托最优的最合适的手段。

在现代股份制公司中，实际存在着这样一个契约控制权的授权过程——作为所有者的股东，除保留诸如通过投票选择董事与审计师、兼并和发行新股等剩余控制权外，将本应由他们拥有的契约控制权绝大部分授予了董事会，而董事会则保留了聘用和解雇首席执行官(CEO)、重大投资、兼并和收购等战略性的“决策控制权”(一种剩余控制权)，将包括日常的生产、销售、聘用等“决策管理权”(特定控制权)授予了公司经理阶层。由于市场环境“不确定性”和风险的普遍存在，从以上授权关系可以看出，董事会所掌握的在企业契约中不可能完全明晰的决策控制权对一家公司长期发展起着至关重要的作用，因可以说经营的最终责任由董事会承担。也就是说，经理层的管理能使企业运转起来，而董事会则能使企业向正确的方向良好地运转，因而每个企业的成功很大程度上取决于董事的能力和董事会的效率。



在不同的公司治理模式下，董事会在公司治理和公司管理中的地位是不同的。公司治理结构的股东会、董事会、经理班子的设置、组成和功能在四个代表性的国家中有所不同。英、美的股东是高度分散的，而且依托一个庞大的资本市场，具有较强的流动性。持股人更关心的是股票价格的涨落，对公司重大问题的参与方式主要是通过股票买卖来表现，这也称为“用脚投票”。德国的公司设监事会和管理委员会，分别相当于其他国家的董事会和经理班子。其监事会由股东代表、员工代表和独立董事共同组成。其管理委员会每个委员具有同等的权力(都称执行董事)，没有实际意义上的CEO，决策的原则是一致通过。从其运行机制看，更像是其他国家的董事会，而不像CEO为首的行政系统。美国的董事长一般兼任公司的CEO，因而拥有较大的权力。其他国家多是分设的，英国和日本的董事长(会长)多是退休的公司总裁或外部知名人士，是非执行人员，只是董事会的召集人和公司对外形象的代表。董事会应该对公司内部控制的建立、完善和有效运行负责。原因在于：

①对于董事会而言，建立内部控制框架是为了通过“不丧失控制的授权”来保证公司有效运行、完成公司的目标。

②内部控制是董事会抑制管理人员在获取短期盈利机会中的机会主义倾向，保证法律、公司政策及董事会决议切实贯彻实施的手段。

③内部控制以及涉及内部控制的信息流动构成解决信息不对称、保证会计信息真实可靠的重要手段，而确保信息质量是董事会不可推卸的责任。

## (2)经理素质和职业道德

经理素质在企业经营管理中起绝对重要的作用，素质不同，对企业发展所产生的影响也完全不同。经理的素质直接影响到企业的行



为，进而影响到企业内部控制的效率和效果。在许多西方国家，由于市场经济比较完善，基本上已形成一个比较成熟的经理人才市场。我国这方面的起步比较晚，还未形成一个约束、监督与激励经理人员的外部机制，管理者自我完善和自我提高的动力和压力比较小。因此，应尽快提高企业经营者的素质。

当然，企业经营者的素质不仅仅指知识与技能，还包括操守道德、价值观、世界观等各方面。一个稳定成长起来的企业，通常有着有效的内部控制系统，关键资源分布于多个岗位，没有任何单位、个人能控制所有关键资源，因而不大可能因为所有者离开控制岗位就被单个经理人占为己有。但是，内部控制能够包容一切事务和管理的任何一个具体细则都无法达到的理想状态，因此，经营者的素质和职业道德必然成为内部控制框架不可缺少的环境因素。

### (3)企业文化

企业文化是随着现代工业文明的发展，企业组织在一定的民族文化传统中逐步形成的具有本企业特征的基本信念、价值观念、道德规范、规章制度、生活方式、人文环境以及与此相适应的思维方式和行为方式的总和。

## 二、内部控制活动

内部控制制度的设计与运作必须按照特定的科学方式进行。内部控制方式主要有以下几种：

### 1. 目标控制

目标控制是指一个部门或单位的业务活动和管理工作应有不同层次的明确而合理的计划和目标，并由特定主体对其执行过程和结果实



施监督和检查，进而进行信息反馈和调节的控制方法。

#### (1)目标控制的特性

目标控制不是新概念。早在40年前，著名的管理学家彼得·德鲁克就在他的《管理实践》一书中提出了这一思想，其吸引力在于提供了一种将组织的整体目标转换为组织单位和每个成员目标的有效方式。

①目标控制通过一种专门设计的过程使目标具有可操作性，这种过程一级接一级地将目标分解到组织的各个单位。组织的整体目标被转换为每一级组织单位的具体目标，即从整体组织目标到经营单位目标，再到部门目标，最后到个人目标，最终结果是构成一个目标的层级结构。在此结构中，某一层的目标与下一层的目标连接在一起。

②目标控制是依据外部环境和内部条件的综合平衡，根据组织在一定时期内预期达到的成果，制定出目标，并为实现该目标而进行组织、激励、监督、检查等工作。目标控制体现了责、权、利的密切结合，是一种立体的多维的经济责任控制体系。目标控制对员工实现的成果进行明确、具体、客观、公平地考评，可以通过相应的奖励和表彰，把企业的业绩提高和员工晋升等个人利益结合了起来，有助于激励员工积极争取更好的成果。

#### (2)目标控制的程序

##### ①设定组织的总体目标或共同目标

所谓总体目标，意指范围较广、时间涵盖较长的目标，是设定管理层次较低，内容较为具体、明确的单元或个人目标的依据，通常适用三年以上。组织中各部门、各单元所设定的目标，必须涵盖在组织的总目标之内，以保持整个组织目标及方向的一致性。设定组织的总目标，必须确认自身产品或服务的适当性，并明确这些产品或服务在客户需求改变时所扮演的角色。



### ② 分解总体目标，以使其落实到小组或员工身上

这实际上是将不同的工作分配给不同的员工，因为每一位员工都有各自不同的才能和资质。目标的分解应依序由上而下，即依组织目标、部门目标、单位目标、小组目标、个人目标的顺序来设定。每一个人目标都是为了达到上级的目标而存在，如果没有上级的目标，便无从设定个人的目标。由上而下地设定目标，并不是说上级向下级强制指定目标，否则就不是目标，而变成“配额”了。设定目标还需兼顾左右顺序，因为相同层次不同部门或单元的目标必须相互联系。

### ③ 执行或实现所设定的目标

执行或实现所设定的目标，可采取以下措施：

a. 高层管理者的积极参与和持之以恒，以确立整个组织对目标控制和目标实现的信心。

b. 目标的实施应有周详的计划，并应特别重视对各级单位主管有关目标控制的基础教育和训练。

c. 目标控制很大程度上是在目标实现过程中进行的，这就要求在目标实现过程中，建立信息反馈机制。

d. 对于目标实施取得良好绩效的部门、单位或个人，应有相应奖励；对未能实现合理目标的部门、单位或个人，应进行相应惩罚。

### ④ 反馈目标实现情况

无论目标是否实现，都应将实现目标过程中的有关情况向设定目标或分解目标的部门进行反馈，尤其是当目标设定不够科学或由于其他原因无法实现目标时，更应进行原因等情况的反馈，以修订目标，达到控制的目的。

## 2. 程序控制

程序控制从控制方式角度称为程序控制，但从构成要素角度分析





叫做控制程序。进行程序控制，有助于按照规范程序恰当处理同类业务，减少差错，提高效率，明确各有关岗位的责任。程序控制作为一种控制方式，可细分为不同的具体方式。

#### (1)授权控制

授权控制是指各有关单位或岗位在处理经济业务时，必须得到相应授权，经过批准才能进行。在公司中，股东大会授权给董事会，董事会将大部分权力授予公司总经理和有关高层管理者，总经理等高层管理者再向下层管理者进行授权。公司每一层管理者既是上层管理者的授权客体，又是向下级管理者进行授权主体。

①必须明确一般授权和特别授权的责任，即明确两种授权的管理层次和范围，每个管理层次的一般授权或特别授权的内容标准和限度等。

②必须明确每类经济业务的授权批准程序。企业的经济业务既涉及企业与外部单位之间资产与劳务的交换，也包括企业内部资产和劳务的转移和使用。

#### (2)不相容职务分离控制

在组织规划中，要考虑对不相容的职务进行分离。不相容职务是指如由某个员工独自担任，则增加其出现错误尤其是舞弊可能性的那些职务或岗位。企业的经济活动一般可划分为授权、核准、执行、记录、审查等几个步骤，这些步骤属于不相容职务，应分别由不同的人员或部门去实施。

①企业授权进行某项经济业务的职务与执行该项业务的职务要分离。如确定材料采购数量和价格范围的职务与具体实施采购活动的职务要分离。

②核准执行某项经济业务的职务与记录该项经济业务的职务要分



离。如具体实施采购材料的职务与记录采购过程与结果的职务要分离。

③执行某项经济业务与审核该项经济业务的职务要分离。如具体实施材料采购的职务与审查材料采购过程与结果真实性与正确性的职务要分离。

④保管某项财产的职务与记录该项财产的职务要分离。如材料保管的职务与记录材料收、发、存情况职务要分离。

当然，不相容职务分离的控制方式需要职务分离后的各个员工各守其责。如果担任不相容职务的员工之间串通勾结，不相容职务分离的控制作用则不复存在。但是如果不进行不相容职务的分离则发生错误的可能性会更大。

### 3. 计划与决策程序控制

业务的复杂性和流转环节的多元性，决定了每一种具体业务、活动都有不同的控制要点和控制方式，这是具体而细致的规章要求，是使企业满足正常经营运作不可缺少的微观内容。换一个角度来看，企业的各种活动虽然有其个性，但由于权力的分配和相互制约的要求，企业的各种活动都是一个决策与执行的过程。那么，如何从控制的角度出发，与企业现行的内部治理组织架构对接，设计合理的企业经营决策、投资决策、财务决策程序，使各种计划有序运行，成为内部控制中很重要的一个命题。

#### (1) 与公司治理结构对接的决策权力控制

所有关系到企业重大生产经营、重大投资及重要财务决策的程序和规则，公司都应该按照《公司法》的要求在章程中严格规范，尤其是为了考核各责任人决策成果，必须细致规定各层级具体的决策内容与范围。公司对外投资和担保的权力应该集中在股东大会，如果股东大



会作出决议授权董事会进行，则应该明确规定对外投资和担保的标准，超出该范围的则由公司股东大会审议批准。

## (2)生产经营决策程序控制

一般重大的生产经营计划是指公司年度经营计划。它是公司长期发展战略的阶段性经营目标，是公司年度经营管理工作的总方针，是公司年度工作的纲领。经营计划管理是指通过编制计划、组织计划的实施以及对计划的控制和反馈，把公司内部各项经营要素和经营活动科学地组织起来，最终实现公司的经营决策目标。其范围是根据公司战略发展要求，对公司核心竞争优势的培育目标，在公司及下属各分公司、全资子公司和控股公司中加以选择实施。

### ① 经营计划的内容

年度经营计划要包含三个要项，即方针、目标和措施。

a. 公司要有明确的经营方针。根据公司长远发展战略，从公司实际出发，根据公司可以调动的一切资源，考虑市场及竞争环境影响，提出明确的经营方针。

b. 公司的经营目标应当尽可能量化。经营计划制定部门必须采用专门方法编制计划，对各种计划指标要自下而上反复测算，综合平衡，做到目标系统化、科学化、全面化、数量化、准确化，以便指标的分解、控制和考核。

c. 公司要有具体的经营措施。公司的经营方针和经营目标确定后，要提出计划实施的措施，措施要有针对性、灵活性和保证性。

### ② 经营计划的权力机构

公司年度经营计划审批的最高权力机构是公司董事会，或由董事会授权的公司总经理办公会。公司总经理办公会根据董事会决定，确定公司年度经营总目标。公司的营销中心或者销售部门负责组织公司



职能部门和各下属公司制定年度经营计划，汇总平衡后制定公司年度经营计划。

### ③ 经营计划的组织管理

经营计划的组织管理分四个阶段进行：经营计划制定、经营计划实施、经营计划检查、经营计划调整。

纳入计划范围内的所有部门或者公司必须按照原则组织编制各项计划，公司各职能部门编制职能计划，人力资源部编制人力计划，营销中心编制经营和资金计划。

在确定编制要求和内容的基础上，由有关权力部门负责组织经营计划的确定，每年12月份，公司董事会或总经理办公会下达下年度经营计划工作指导方针和主要计划目标，由公司营销中心组织公司相关部门及下属公司开始进行下年度经营计划编制工作。由公司营销中心完成公司年度经营计划汇总编制工作，并办理审批签报，报总经理办公会审定后提交公司董事会审批。公司经营计划经董事会批准后，由公司营销中心组织实施和检查。公司各部门及下属公司必须严格按照经营计划开展生产经营活动，将计划目标分解，层层落实，制定切实可行的实施措施，确保计划目标的实现。

为了确保公司经营计划的顺利实施和各项经营目标的完成，公司可以对经营计划实施预算管理，或者考虑企业规模与实施难度，推行企业内部目标经济责任制，对各职能部门和下属公司签订年度目标责任书。计划年度结束后，由公司考评委员会依据目标责任书的完成情况，根据公司的考核和奖惩制度对各责任方进行考核，提出考评意见，由公司总经理办公会实施奖惩。

## 4. 投资决策程序控制

为从公司战略方向、项目风险、投资回报比、公司自身能力与资



源分配等方面加以综合评估，筛选出成功可能性最大的项目并制定实施计划，应当制定投资决策程序与规则。

公司总部和下属所有分公司、控股公司所发现的投资机会都须首先通报投资管理部。投资管理部根据公司董事会设定的投资额等指标确定是否执行本投资决策程序和规则。凡具有投资规模大、风险大、投入周期长、回报慢、投资项目在公司内存在协同效应等的投资机会必须执行本程序。此外，应遵循对在现有业务上的扩展性投资的控制应相对宽松于对初创业务投资的控制的原则。重大投资决策的基本程序包括：

#### (1)投资立项

投资管理部对投资机会加以初步分析，从所投资行业成长性、竞争情况是否与子公司长期战略吻合等方面评估，确定是否需要建立项目小组，制定项目可行性分析报告。

#### (2)项目可行性分析

项目正式立项后，由投资管理部组织建立项目小组，负责对项目进行进一步可行性分析。通过对以下方面的评估确定项目的可行性：

- ① 相关政策法规是否对该业务已有或有潜在的限制。
- ② 行业投资回报率。
- ③ 公司、子公司能否获取与行业成功要素相应的关键能力。
- ④ 公司是否能筹集项目投资所需资源。如项目不可行，通报相关人员并解释原因；如可行则向项目管理委员会递交可行性分析报告。

#### (3)编制项目计划

项目小组确认项目的可行性以后，编制项目计划书提交总经理保留参考并指导项目实施。项目计划书的主要内容为：

- ① 项目的行业(市场规模、增长速度等)背景介绍。



② 项目可行性分析。

③ 项目业务目标。

④ 业务战略和实施计划(可包括行业进入方式、产品市场营销及销售战略等)。

⑤ 资源配置计划(财务、人员)。

⑥ 项目执行主体,即项目是通过公司总部还是子公司进行操作。主要从两方面考虑:一是谁最具备实施该项目的能力;二是公司利益最大化原则(是否有协同效应,通过不同主体进行操作是否在资本市场上的回报不一致等)。

(4)董事会或总经理办公会议在提供的项目背景资料和项目建议书的基础上对项目实施最后决策(提交总经理办公会议的项目计划书应先由法律顾问审核,以去除法律风险)。

## 5. 财务决策的程序控制

财务决策包括筹资方式、资本结构、对外担保、抵押等各种财务活动的选择,对于财务决策的程序控制,最关键的环节在于决策权力的确定。

(1)公司及控股子公司的任何融资计划,一律由总公司负责实施。

(2)公司及控股子公司如需对外单位提供担保、抵押和质押,无论被担保方是谁以及标的多少,一律由公司经营计划部办理审批签报,财务总监签批后,由公司总经理办公会审批。

(3)借款需开立银行账户时,由经营计划部门办理审批签报,报财务总监签批,总经理审批。

(4)经总经理批准的对外借款相关事项办妥后,由经营计划部办理贷款审批签报,报财务总监、总经理审批。借款合同一律由董事长授权总经理签署。



### 三、内部审计监督

内部审计是企业或单位内部设立的审计机构所进行的一种监督与评价活动。由国家审计机关和注册会计师审计组织进行的监督与评价、鉴证活动构成外部审计。从一定角度讲，内部审计对内部控制系统的建立和运行的监督与评价比外部审计更具实效。

#### 1. 构建内部审计机构

##### (1) 建立健全内部审计机构

为了充分发挥内部审计对内部控制系统的监督与评价职能作用，必须建立、健全内部审计机构。根据现代企业的需要，设置内部审计机构，应考虑其监督与评价内部控制系统的要求，具体包括：

① 内部审计机构应能够独立行使对内部控制系统建立与运行过程及结果进行监督的权利。

② 内部审计机构应具备监督与评价内部控制系统相适应的权威性，对在监督与评价过程中所遇到的有关问题或情况有一定的处置权。

③ 内部审计机构与企业中其他职能机构就监督与评价内部控制系统方面应是协调一致的，在工作上能够相互配合、相互制约、相互促进。

④ 内部审计机构在效率上应能够满足企业对内部审计监督与评价内部控制系统所提出的有关要求。

⑤ 内部审计机构与外部审计机构在监督和评价企业内部控制系统方面相互协调一致。

##### (2) 内部审计机构组织形式

在企业内部审计机构的组织形式主要有以下几种：

① 直接受董事会或其下设审计委员会的领导



这是一种主要的组织模式。这种模式使内部审计机构具有较大的独立性和权威性。因为内部审计机构可以在不受企业管理层影响或干涉的情况下开展工作。

#### ② 受本企业总裁或总经理领导

在这种模式下，内部审计机构根据企业主要负责人的要求开展工作，并将审计结果直接向其报告，有利于企业管理人员根据审计结果采取完善内部控制系统的措施；但由于内部审计机构属于企业的一个组成部分，所以，其工作有时会受到企业管理层的制约。

#### ③ 受企业主计长的领导

西方企业的主计长相当于我国企业的总会计师或主管财务的副总经理。这种形式比起第一种形式，内部审计的独立性与权威要差些，所以，不利于内部审计在监督与评价内部控制系统作用的发挥。

#### ④ 受董事会下设的审计委员和主计长的双重领导

应该说，这种模式有利又有弊。利处是内部审计机构的独立性与权威性较强，弊病则是内部审计机构要接受两个方面的领导，在工作上有时会无所适从，影响工作效率的提高。

在我国，目前的企业内部审计机构大多由总会计师或主管财务工作的副总经理领导。就对内部控制系统监督与评价方面，应该说，这种模式能够开展工作，但缺乏其应有的独立性和权威性。推行现代企业制度，强化内部控制和管理，应逐步改变这种内部审计组织形式，借鉴西方国家企业审计的组织模式。

## 2. 内部审计监督的作用

### (1) 建立与运行内部控制系统的需要

内部审计与外部审计一样，其产生的客观基础是，财产的所有权与经营权分离后，基于所有权监督的需要。





内部审计成为一项促进企业发展的经济监督制度，距今不过几十年的时间。它之所以发展迅速，主要是在此期间企业经营机制有了很大变化，对提高经济效益、加强内部控制提出了更高的要求，内部审计需要逐步适应这种变化，要在新的形势下发挥出自己应有的职能和作用，以成为企业管理和决策现代化的一项不可缺少的重要内容。

因为现代企业制度的内容之一是管理科学，这就要求企业各部门按照统一目标各司其职，又协调一致，形成和实施健全有效的内部控制与管理制度。企业要实现科学管理，不仅需要建立、健全内部控制系统，而且还必须有强有力的、居于高层次经济监督地位的内部审计对内部控制系统的运行过程及其结果进行监督、评价以至再控制，以真正促使企业实现其最终目标。

#### (2)促进内部控制系统的建立健全

现代企业建立与运行内部控制系统需要内部审计的监督与评价职能，关键在于内部审计也具有这种职能作用。从西方内部审计的产生和发展历史可以看到，内部审计的职能是不断发展变化的。内部审计产生的初期，其职能主要是保护或维护；内部审计发展一段时间以后，它不但具有保护或维护职能，还具有监督与评价职能。在三个职能中，内部审计除了具有监督这一审计的基本职能外，与鉴证职能比较而言，更侧重于评价职能。就企业的内部控制系统的运行情况而言，内部审计可以通过其评价职能确定其健全情况，进而提出改进措施与建议。

### 3.内部审计的职责和权限

内部审计机构在监督与评价内部控制系统上应有明确的职责和权限。现代企业内部审计机构应在董事会和总经理层分别设置审计委员会和审计部(处)，在不同层面上履行审计职责，发挥审计监督作用。



在实际中，一些企业由于未能完全推行现代企业制度，或公司治理还未能深入，所以，审计委员会未能建立起来。随着我国公司治理工作不断深入，企业尤其是上市公司会依照中国证监会的规定建立健全董事会领导下的审计委员会机构的。

审计委员会由于具有较强的独立性和权威性，可以在企业中通过履行其相关职责和权限发挥比审计部更为重要的监督作用。

审计委员会的职责之一就是监督与评价企业内部控制系统。《中国上市公司治理准则》中的考核，实际就是调查、检查、测试、评价等，可以概括为监督与评价。企业集团及其所属分公司、子公司等单位的内部控制系统，在建立与运行过程中，都需要审计委员会通过这一监督与评价职责，才能得以健全与有效运作。

审计委员会应得到董事会相应授权，通过自身办事机构或组织企业内部包括总经理领导下的审计部在内的有关部门来完成上述职责，有时应通过与国家审计机关和注册会计师、审计组织协调来履行上述职责。审计委员会举行定期和不定期会议，讨论审计工作的重大事项，在董事会授权范围内，对审计工作中有关问题和情况作出决定，对重大事项和情况应定期和不定期地向董事会报告，由其作出决定。

#### 4. 内部控制系统的测试与评价

##### (1) 内部控制系统的测试

设置内部控制系统，并不意味着它在实践中能达到预期的控制目的。因此，在调查了解内部控制系统的基础上，要测试被审计单位所建立的内部控制系统是否正在发挥作用，是否被严格执行，这种为了确定内部控制系统的设计和执行情况是否有效而实施的审计程序称为符合性测试。审计人员在调查了解内部控制系统之后，只对那些准备信赖的控制执行符合性测试。



### ① 内部控制系统测试的步骤

审计人员实施符合性测试主要通过以下两个步骤：

a. 内部控制设计测试。审计人员通过控制设计测试步骤所要解决的问题是，对审计单位的内部控制系统和程序是否设计合理，能否防止、发现和更正会计报表认定的重大错报。

b. 内部控制执行测试。审计人员通过内部控制执行测试所要解决的问题是，被审计单位的控制制度和程序是否实际发挥作用。被审计单位的某项控制设计得再好，如果不实际发挥作用，也不能减少会计报表认定出现重大错报的风险。

### ② 内部控制系统测试的方法

审计人员实施符合性测试的方法主要有实地考察法、亲历试验法和检查证据法。

a. 实地考察法是指由审计人员到现场实地察看有关经办人员，在处理业务以及有关事宜时，是否严格按照内部控制系统的规定执行。

b. 亲历试验法是指审计人员根据内部控制系统的设计原因，按照被审计单位规定的程序和办法，对有关经办人员的工作重做一遍，测试其是否严格按照内部控制系统的规定履行指定的责任。

c. 检查证据法是指审计人员通过亲自检查有关的凭证、账簿和会计报表等会计资料，测试有关经办人员是否已按照规定的程序处理和执行，有无差错。

### (2) 内部控制系统的评价

无论是对内部控制系统进行调查了解，还是实施符合性测试程序，其结果都必须对被审计单位的内部控制系统加以评价，并将审计人员的评价结果作为下一步审计程序设计的依据。

### ① 内部控制系统评价的内容



#### a. 健全性评价

健全性评价是指从内部控制系统的的设计本身是否能够达到保证该项业务有效进行与不出差错这个角度进行评价。被审计单位内部控制系统是否健全的标志是：各项内部控制系统是否符合内部控制的基本原则，关键控制点是否进行了控制，所有的控制目标是否已经达到。这里所谓关键控制点，是指未加控制就容易产生错误的业务环节。各类业务的健全性评价应分别进行，并主要针对各类业务控制系统中的控制点，识别各个控制点设置的各种控制措施，分析这些控制措施能否达到保证该类业务有效进行不出差错。

#### b. 有效性评价

被审计单位内部控制系统的各项措施，如果仅停留在制度中没有切实加以执行，那么再健全的控制措施也形同虚设，起不了任何作用。因此审计人员应该在健全性评价的基础上，进一步对各项控制措施的实际执行情况进行评价，这就是所谓内部控制系统的\*\*有效性评价\*\*。在有效性评价中，审计人员需要重复某些业务过程，以取得该业务处理过程中设置的控制措施是被执行的证据；有时则需要进行现场观察，以便证实各项措施是否被认真执行；有时审计员可以抽取少量的业务进行复核，以便确认各项措施是否起到预期的控制效果，保证了业务处理的正确无误。对内部控制系统有效性评价的结论一般有三种情况：

- 被审计单位根本没有执行现行的内部控制系统或根本不存在有效的内部控制系统，整个系统和业务处理过程失去控制。通常在这种情况下，没有进行符合性测试的必要。这时审计人员应该考虑直接进行实质性审查。

- 被审计单位没有严格执行既定的内部控制系统，从而导致某些



环节或控制点失去控制，预期的控制效果没有发挥，难以确定给予何种程度的信赖是适当的。在这种情况下是否依赖现行的内部控制系统，对其依赖的程度如何，应由审计项目负责人决定。

· 现行有效的内部控制系统得到了严格遵循，并发挥了内部控制的预期效果。在这种情况下，审计人员可以得出预期依赖的内部控制系统是值得信赖的评价结论。

#### ② 内部控制系统的评价方法

评价内部控制系统的具体方法有经验判断法和控制矩阵评价法。

##### a. 经验判断法

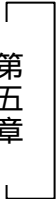
经验判断法就是根据财务报表某项申明，首先由审计人员根据经验估计出重大性差错的标准，然后确定有关内部控制的具体审计目标，再按照对有关内部控制每个环节和基本要素的调查和测试结果，分别按控制风险程度，分为高度控制风险或低信赖程度、中度内部控制风险或中信赖程度、低度控制风险或高信赖程度，最后综合对内部控制各方面的调查了解和测试结果，凭审计人员的专业经验评价出内部控制的风险程度。这种评价方法的优点是能够充分发挥审计人员的专业特长，但也存在着评价结果受审计人员的经验和专业水平等因素的影响较大的缺点。

##### b. 控制矩阵评价法

由于每一控制环节可能会影响多项内部控制目标，可以分别以内部控制的目标以及有关内部控制的环节为标志列成矩阵，然后将对内部控制调查和测试的结果有无重大缺陷分别填入矩阵内，最后按各类控制目标进行汇总。若出现一项以上重大缺陷，则控制风险被评价为“高度”；反之若无重大缺陷，即表示控制目标得以实现，则控制风险被评价为“低度”。用控制矩阵法评价控制风险的优点在于可以避免经



验判断的主观性，具有一定的客观科学性；但缺点是标准化很强，有时不能适应一些小型企业和特殊行业企业的具体情况。





## 第四节

### 完善公司治理模式

自公司产生以来就存在着公司治理结构的问题。现代公司治理的理论、政策和实践无疑是一个逐渐演变的过程，不过世界各国特别是发达国家的政府和企业，从来没有像现在这样重视公司治理。企业通过明确强化董事和董事会的权利和责任，来达到有效发挥董事和董事会对公司的领导和监督作用；通过强调董事的个人操守以维护董事会道德上的标准；通过清晰董事会与管理层的关系以保证公司的经营能符合公司的所有者——股东的利益；通过独立董事的资格要求和任命，以求董事会的专业水准和保障小股东的利益；通过规定董事会的议事程序，以提高董事会决策的正确性，防止任意性；通过设立董事会下的各个功能委员会(审计稽核委员会、薪酬委员会、经营管理委员会、预算委员会和贷款监督委员会等)使董事会对公司高级管理层



特别是对公司CEO的领导和监督具体化。总之，通过公司治理，更有效地发挥董事会的作用，使公司的经营在守法的前提下更符合所有者的利益。

## 一、建立公司治理模式的关键条件

公司治理不是某种固定的模式，更不是通过硬性“规定”可以完善的，而是建立在关键条件的基础上，演进出来的一整套制度支持系统，其核心是让所有者的约束力量可以到达公司管理层，从而尽可能使得管理层的目标和所有者的利益相一致。关键条件包括以下几点：

### 1. 有效的公司治理结构是在市场经济的环境下形成的

如果政府不断地从各方面“治理”公司，就像中国的政府对银行的“治理”那样，不可能形成好的公司治理环境。

### 2. 有效的公司治理结构是在公司所有者多元化基础上形成的

在国有独资或“准国有独资”、银行所有者“缺位”的情况下，公司的所有者是“虚幻”的，遥不可及，公司的董事和董事会也不可能真正代表所有者的权益，不可能形成真正意义上的董事会，没有真正意义上的董事会就谈不到科学的公司治理。

## 二、完善公司治理结构的模式选择

建立现代企业制度，包括完善法人治理结构问题的提出，是我国经济体制改革包括国企改革、投融资体制和资本市场改革等综合改革的必然产物。实施有效的公司治理，也必对公司的组织创新、管理创新、技术创新产生积极深远的影响。而对公司法人治理结构的各种探





索，最终还需结合公司的实际情况、周围环境做出相应的考虑和安排。公司治理结构无论采取何种治理模式，最终总是要符合某种要求，达到某种目的，并以此要求与目标的实现过程中衡量其治理结构是否有效的根据和要求。在当今公司治理改革的主流中，公司治理机制的基本目标是形成一个健全的公司运作机制，保证公司的运作以股东的长远利益为依归，最大限度的降低“代理成本”，实现股东价值和股东财富的最大化，提高公司的运作质量和竞争力。

### 1. 有效公司治理的原则

对一个有效的公司治理来讲，应符合三项主要要求：公平、公开和诚信。有效公司治理的基本原则是：

(1) 强化董事与董事会的责任。

(2) 确保董事会的独立性，强化董事会的审计、薪酬等专业委员会的作用和责任。

(3) 建立一套健全、可操作性强的、责权利明确的公司管理规则，保证内控的实施。

(4) 注重风险管理，增加公司价值。

(5) 增加公司透明度，提高公司信息披露标准。

### 2. 有效公司治理结构模式需具备的条件

一个有效的公司治理结构模式，起码需要具备以下几个条件：

(1) 能与改革的经济发展和资本市场发展水平相适应。

(2) 保证公司实现长期的稳定增长与发展。

(3) 能保证公司所有者对公司的经营者进行有效地调控。

(4) 能保证公司经营者具有独立的生产经营自主权。

(5) 能够有效运用激励和控制机制全面地调控所有者、经营者和公司员工的行为，并充分发挥各自的积极性。



对比国外经验同时考虑我国的现实情况，我国公司股权结构模式应当是：银行、业务上有关联的并相互持股的企业法人、国家持股公司、基金组织、其他企业法人和社会公众等参与持股，且以银行和业务上有关联的企业法人持股为核心。

### 3. 公司治理模式选择

#### (1) 公司治理结构中的组织模式

合理的公司股权结构只是为选择有效的公司治理结构提供了基础和可能，而有效的公司治理结构的确立，关键在于建立一套与股权结构相适应、责权分明的组织体系。具体地说，首先要合理设置领导机构，其次要合理设置各机构的人员构成，最后要合理划分各机构的权责。

从国外的实践可知，公司治理结构的具体组织形式与公司治理结构模式并没有必然的联系。尽管日本、德国的股权结构模式非常相似，但是两国公司的治理结构的具体组织形式却有很大的不同。在日本，股东大会形同虚设，董事会与高层经营人员组成的执行机构合二为一，决策者与执行者合而为一；而德国则不然，股东大会、监事会与执行董事会分设，且监事会与执行董事会人员不相互交叉。德国的公司治理结构模式中的具体组织形式及其人员构成要优于日本。根本原因是日本的公司治理结构模式不利于发挥董事会对公司经营者的有效监督作用。德国的公司治理结构，法律上明确规定必须设立股东大会、监事会这三个领导机构，他们分别代表所有权、监督权和经营权，而且监事会和执行董事会人员不能交叉兼职。德国这种三权均衡配置相互制约的领导机构，不仅在组织形式上，而且在人员构成上，都实现了监督权和经营权的分割。这样不仅可能保障监事代表股东对经营者实行有效地控制，同时还可以保证经营者获得充分的经营自主权。



鉴于德国公司的治理结构比日本具有更多的优点，所以我国的公司治理结构中的组织模式主要应以德国模式为基础进行构建。在组织形式方面，股东大会、董事会、经理会三个领导机构分设，且监事会和经理会成员不能相互交叉；在责权划分方面，股东大会的主要任务是选举董事和完成公司章程规定的其他任务；董事会主要负责对经理会的监督以及人员的任免等；经理会主要负责公司的日常生产经营管理等。

#### (2) 公司治理结构中的经营者调控模式

以上主要是从股权和组织形式的角度讨论了公司治理结构模式问题，然而采用何种经营者调控模式，也是事关公司治理结构能否发挥作用的大问题。代理成本或管理者的擅自处理权行为是所有权与经营权相分离的副产品，也是经济学界至今没能有效解决的问题。有的甚至认为代理或管理者的擅自处理权行为只能减缓，而不能消除。同时，许多人认为，公司管理者的擅自处理权行为产生的主要原因，是因为存在信息不对称和信息获取成本的问题，经过多年的探索，人们设计或运用了许多控制或激励机制来减缓代理成本或管理者的擅自处理权行为，如股东控制、公司控制市场、管理者市场、产品市场、高薪制等等。实践证明，这些控制和激励机制各有利弊，因而在实践中必须加以综合运用。

在这里，主要结合我国的实际情况，谈谈在运用有关经理市场的高薪制这两种机制时应注意的有关问题。从我国实际出发，既要创建经理市场，又要适度约束经理流动。加强经理市场的管理和完善可为有管理天资的年轻人或经营者提供更多的机会；可以通过建立或破坏经营者的声望机制来约束经营者的擅自处理行为，因为经营者声望的高低直接影响着经营者未来潜在的晋升机会和报酬等利益。



然而也应看到经理市场的作用也是很有限的，因为经营者是否合格的完整信息很难得到，因而给选拔带来了很大的难度；如果经营者不经常调换工作，那么经理市场也就失去了活力，反之，如果经常调换，那么其经营能力则很难得到客观的评价，因为公司短期的经营效益主要是由上一任经理的经营策略所决定。同时公司经营者的频繁更换对于公司的长期发展战略，以及业绩的稳定增长都会造成不利的影响。

基于此类认识，首先要创建经理市场，为那些连续多年取得佳绩、实践证明确有管理才能的经营者提供重新选择的机会和更好的施展舞台；同时要采用具体的措施，防止经营者频繁流动，以保障公司长期稳定增长与发展的目标得以实现。

经营者的劳动是一种复杂的创造性劳动，成功的企业家必须获取较高的报酬。传统体制下盛行的公司经营者与普通员工在收入分配上的平均主义必须坚决纠正。从目前实际情况来看，主要是经营管理者收入偏低，因而在与公司效益挂钩的前提下提升经营者的收入是当务之急。

### (3) 公司治理结构中的员工模式

德、日公司获得成功的一个奥秘，就是他们的公司治理结构比较成功地实现了公司员工与管理的相结合。在过去传统的资本主义企业中，所有权和管理权是统一的，而员工和管理是分离的。然而随着现代公司的诞生，企业出现了一种新的分离——所有权和管理权的分离（因此产生了代理成本等一系列问题）。德、日公司则在原有基础理论上进行了相应的改革，在不同程度上实现了员工与管理的统一，从而很大程度上降低了所有权与管理权相分离造成的代理成本。

基于对上述情况的认识和总结，我国未来的公司治理结构模式也



哈佛模式 · 董事会

应向德、日两国学习，建立员工董事会制度，把员工放在一个重要的位置，力争实现员工与管理的有机统一；从而充分调动员工参与公司生产经营管理的积极性。



## 第五节

## 重新定位董事会职能

规范：公司治理改善

## 第五章

## 一、董事会的功能定位

## 1. 董事会的利益代表

所谓董事会的功能定位，就是指要弄清楚董事会到底是代表谁的利益，其主要利益倾向究竟应该是什么。现在讲到董事会所代表的利益问题的时候，往往一般都认为董事会应该代表投资者的利益，也就是要代表股东的利益。

应该说，这个讲法并没有错，董事会确实应该代表投资人的利益，即代表股东利益。但是，在现代化的股份制公司制度下，股份制企业已经完全作为一个完整的独立法人存在，股东虽然是企业的投资人，但并不能宣布这个企业是他们的，企业是独立于投资人的公司法



人。正是因为企业完全作为一个独立的法人存在，所以就当然会有着其自身的利益，因而作为投资方的股东的利益，在现实中已经和企业的根本利益发生了分离，虽然作为出资方的利益，即股东的利益，应该最终是同企业的根本利益相一致的，但是并不可能完全一致。也就是说，有时股东的利益不一定必然同企业的根本利益完全相一致。董事会不仅仅要代表股东的利益，而且还要代表企业的根本利益。

由于一个企业的快速发展，在现实中根本不可能离开社会公众这个社会基础，因而董事会为了保证企业的发展，实际上还必须要代表社会公众的利益。也就是说，董事会只有同时代表社会公众利益，才能使企业拥有良好的客户基础和存在基础，才能得到快速发展。实践表明，任何一个不顾及社会公众利益的企业，都是不可能得以可持续发展的，因而董事会的一个重要功能，就是要维护社会公众利益。实际上，董事会维护社会公众利益，也就是维护股东的长远利益和根本利益，因而诚信为本应该成为董事会的运行准则。

正是从上述意义上讲，董事会所代表的利益，应该是一个各种相关利益能够均衡的综合性的利益，也就是说，既代表股东利益，又代表企业根本利益，还要代表社会公众利益。当这三种利益发生分裂和摩擦的时候，董事会的重要职责和功能，就是要协调这三种利益。

我国发展资本市场的过程中所遇到的一个问题，即一股独大的问题。也就是说，对于董事会代表股东利益这一点，人们是没有争议的，关键的问题是董事会到底代表哪一种股东的利益。股东分为大股东和中小股东。现在大量的上市企业基本上都是大股东在董事会中占绝对地位，从而造成了一股独大，出现了大股东严重损害中小股东利益的问题，这样的结果是既不利于维护大股东的长远利益，又不利于维护企业的根本利益，因此，从现实来看，董事会不仅仅要代表大股



东的利益，而且还要考虑维护中小股东的利益的问题。在股东利益问题上，董事会应该是既代表大股东利益，也要代表中小股东利益。当这两种利益发生摩擦的时候，董事会应该站在较高的层面上综合考虑这两种利益如何有效地协调的问题。

## 2. 董事会功能重新定位

(1)董事会首先要代表股东利益，而且就代表股东利益来说，还是要代表所有股东的利益，而不仅仅只是大股东的利益。

(2)董事会还要代表企业的根本利益与社会公众的利益。可以说，对上述这些利益进行综合和整合，就是董事会的最主要功能。

也就是说，董事会的功能是使各种利益实现共赢，即各方面的利益都能够得以实现。因为只有在共赢的前提下，企业才能高效益地可持续发展，从而才能表明董事会的质量是在真正地有效提高。

## 二、董事会的职能定位

所谓董事会的职能定位，就是指要搞清楚董事会的最主要的工作中心到底应该是什么。而要讨论清楚这个问题，就需要对与这个问题相关的两个前提条件加以确定和分析。

### 1. 管事还是管人

所谓管事，就是指负责企业的重大经营决策；所谓管人，就是指负责对企业高层管理者的任免。在这两项在作中，董事会究竟以何者为中心？如果是董事会既管事，也管人，那就是指董事会既负责企业的重大经营决策，又负责对高层管理者的任免，即所谓的事和人一起管。

传统的观念认为，董事会是既管事也管人。也就是说，董事会既





负责对重大经营决策的制定，同时又负责对企业高层管理者的任免，尤其是负责对总经理的任免，这种观念是一贯的提法。但是，现在看来，随着新经济的发展，董事会要慢慢地退出经营决策活动，董事会不再对重大经营决策负责，董事会的工作重点应该是对高层管理者的任免，即董事会的工作重点应主要是负责管人，也就是现在所讲的只负责对首席执行官和其他各种执行官的选择和考评以及监督与任免。所以说，现在有人认为董事会应该是只管人而不管事。

董事会到底是既管事、也管人，还是只管事、不管人，或者只管人、不管事，不同的企业应该有不同选择。欧美国家现在许多企业的董事会仅仅只管人，而不管事，也就是只负责对高层管理者的选择、任免及监督和培训，而不再对重大经营决策负责。但是中国的企业董事会现在可能还是既要管事，又要管人。

## 2. 负责何种经营活动

如果董事会要负责重大经营决策，那么到底是负责生产经营决策，还是负责资本经营决策；或者是既负责生产经营决策，也负责资本经营决策，这关键要看董事会所在的企业的具体状况。

如果董事会是一个以母子公司为基础的集团公司的董事会，那么这种董事会当然实际上就主要是负责资本经营决策，而一般地不负责生产经营决策。因为这种以母子公司为基础的集团公司，就集团这一层面来讲，实际上往往就只是资本中心、利润中心、人才中心和技术中心，而并不是生产经营中心，其子公司才是生产经营中心。因此，凡是以母子公司制为基础的集团公司的董事会，实际上就主要是负责资本经营决策，而不负责生产经营决策，生产经营决策是子公司董事会的事情，因而集团公司董事会要管的就只是资本经营的决策。

如果企业是一个以事业部制和分公司制为基础的集团公司，那么



集团公司董事会实际上就主要负责的是生产经营决策。也就是说，董事会实际上管的就是一个生产经营中心，因而其主要的功能当然就是负责公司的生产经营决策。当然，这种企业也会搞资本经营，但中心的工作还是搞生产经营，因此，董事会当然主要是要负责生产经营决策。

### 三、董事会的工作模式定位

董事会的工作模式定位，实际上就是指要搞清楚董事会的工作状态情况，即董事会到底以什么样的工作状态来工作。一般来讲，董事会的工作状态在现实中可以分为两类。

#### 1. 议事模式

议事模式，就是指董事会在其董事会会议休会期间，几乎没有什么工作。

董事会的最主要工作就是负责召开董事会议，把企业中需要董事会确定的所有事情，都提交到董事会会议上，由董事们讨论决定，因而董事会实际上主要是通过召开董事会的方式来发挥自己的作用。

董事会的这种工作方式，就称为议事模式，即董事会通过召开董事会的会议而发生作用，董事会会议一旦休会，那么董事会的工作就基本上停止，企业的所有事情都由经营班子来负责。在这种条件下，董事会的工作模式就主要是通过召开董事会来实现董事会功能，通过董事在董事会会议上的共同议事而发挥董事会的作用。

#### 2. 工作模式

工作模式是指董事会无论是在召开董事会会议期间，还是在董事会会议休会期间，都在发挥作用。也就是董事会实际上一直都处于工



## 哈佛模式 · 董事会

作状态，或者说，董事会是以完全的工作状态而存在，以这种模式存在的董事会工作状态，就被称为工作模式。

从现实状况来看，在上述这两种模式中，工作模式应该说是一个最佳的可供选择的模式。也就是说，不能仅仅把董事会当成一个议事机构，以为董事会不开会的时候就没有了作用，而应该是把董事会看成一个常设的企业领导机构。董事会作出企业的各方面的重大决策，无论是事，还是人，都要由董事会来决定。管理机构是在董事会授权下工作的，其不能代替董事会的功能。因此，无论是在董事会会议召开期间，还是在董事会会议没有召开期间，董事会都应发挥自身的功能；否则，董事会的质量就难以有效地提高。

制衡：董事会规范治理结构

### 第二篇



## 第六节

### 健全董事会组织结构

规范：公司治理改善

#### 第五章

董事会的组织结构是涉及到董事会质量问题的重要因素，董事会如果没有一个良好的组织结构，质量就不可能提高。董事会的组织结构如何设置？从董事会的工作模式的要求来看，为了提高自身的质量，董事会的组织结构就应该包括下面这样一些组成部分：

#### 一、提名委员会

##### 1. 提名委员会的定义

提名委员会就是指主要发挥向董事会提议任免高层管理者建议的功能的委员会。这个委员会尤其是注重向董事会提出对总经理的任免的建议。也就是说，提名委员会受董事会的委托，对总经理及其他高



层管理者进行提名和考察，最后将考察及任免意见提交董事会，由董事会会议讨论并最终决定对总经理及其他高层管理者的任免。

## 2. 提名委员会的功能

提名委员会的最主要功能就是对高层管理者进行考察和提名，是一个向董事会提交对以总经理为代表的高层管理者的任免意见的提名机构，其接受董事会的授权，具体负责对高层管理者的举荐与任免的考核工作，并将对以总经理代表的高层管理者的考察意见提交董事会，最后由董事会讨论并拍板。当然，提名委员会还有个重要职能，就是负责对高层管理人员的学习与培训工作的安排，是高层管理人员的教育负责机构。

## 二、战略决策委员会

### 1. 战略决策委员会的定义

战略决策委员会就是指向董事会提供企业的重大经营决策的组织机构。

### 2. 战略决策委员会的功能

战略决策委员会主要向董事会提供企业的中长期发展战略方案，并提供具体实施意图，最终由董事会选择和拍板定案。因此，战略决策委员会主要组织和编制企业的发展战略决策，并提交董事会讨论，一旦董事会批准战略决策，该委员会还有监督实施的功能。



### 三、审计委员会

#### 1. 审计委员会的定义

审计委员会就是指主要是审计高层管理人员是否完成了董事会所交给的任务及其所应承担的责任的专门机构。

#### 2. 审计委员会的功能

审计委员会通过审计而把对高层管理人员的监督意见提交给董事会，由董事会决定奖惩意见。同时，审计委员会也是审计企业成本的重要组织机构。其往往作为一个企业内部的审计机构而存在，代表企业而对社会的有关审计机构负责，尤其是向社会上的审计机关提交确定该企业的成本构成的原则，因为企业的成本构成不仅仅包括生产成本，还包括社会成本，极其复杂，而且成本的构成直接涉及到企业的税及利的状况，因此，哪些社会成本能进入企业成本，哪些不能进入企业成本，最终都要由审计委员会来决定计算原则，并向董事会提出建议，由董事会最终决定。该委员会还在董事会授权的条件下，负责同社会上有关审计工作机关的沟通，承担外部审计机关对企业的审计的协调工作。

### 四、薪酬委员会

所谓薪酬委员会，就是指主要是制定以总经理为代表的高层管理者的薪酬制度的委员会。一般来说，都是由该委员会向董事会提交有关高层管理者的薪酬制度的设计方案，方案一经董事会通过，即可执行。不过，薪酬委员会只负责高层管理者的薪酬制度，并不负责一般工作人员的工资制度。薪酬制度与工资制度是不一样的。



## 五、技术创新委员会

所谓技术创新委员会，就是指主要是负责向董事会提交有关企业技术创新的具体方案的组织机构。技术创新方案在报请董事会通过后，该委员会还往往具有落实和检查技术创新工作进展状况的功能，以促进技术创新工作的实施。

上述的提名委员会、战略决策委员会、审计委员会、薪酬委员会、技术创新委员会，都是董事会的组织机构。五个委员会的组成人员基本上都应都是董事，当然，这些委员会的办事机构的人员并不是董事，而是企业聘任的一般工作人员。董事会的这些组织机构如果能够健全，并且能运转良好，那么董事会的质量才能真正提高。不过，需要指出的是，在董事会退出经营决策的条件下，技术创新委员会，战略决策委员会两个机构就不是由董事会领导，而是由CEO领导。至于这些委员会的具体办事机构如何组建，这种办事机构的规模应该有多大，则都可以根据企业的自身的情况决定的。



## 第七节

## 加强董事会自身建设

规范：公司治理改善

## 第五章

公司治理结构是一套控制和管理公司机制，狭义地看，它是公司董事会的结构和功能安排，是董事会与管理层的权利和义务以及相应的聘选、激励与监督等方面的制度安排；广义地看，它关注公司的人力资源管理、收益分配与激励机制、财务制度、公司发展战略与公司高层管理控制有关的一系列制度设计。从根本上看，治理结构通过构筑公司治理层、董事会、股东和其他的利益相关者之间的一系列的关系，从而为确定公司所追求的发展目标、实现这些目标的手段和监督公司的绩效为公司的运作提供了一套机制。

在涉及到的主要的三方利益主体中，董事会对于公司治理结构的有效运转起了决定性作用。从理论上讲，董事会的两大核心职责包括：保证公司战略目标的实现和经营决策的有效性，对高层管理团队





进行选拔、监督和激励。可见董事会是有效连接企业所有者和管理者利益，保证公司战略目标与经营者实践之间的一贯性，确保公司管理与运营处于正确轨道之上的关键。

## 一、中国企业董事会运作中存在的问题

### 1. 董事会是一种政治实体而非经济实体

中国企业董事会的成员由股东单位或上级管理机构所委派，他们代表着各种利益集团的意志，这使得董事会成为一个松散组合的“个体户集中营”，成员彼此价值追求方向各异，在公司的使命、愿景、核心价值观上难以达成共识，决策低效。董事会成为一个玩弄权术和争夺控制权的场所。

### 2. 董事会成员个人能力不足，缺乏专业知识与技能

公司治理机构中的董事会，应该扮演公司咨询专家、战略顾问、长期规划者、投资者、协调者及薪酬顾问的角色。这就需要董事会成员具备有关战略、经营管理、形成对管理层的指引与约束。从这个意义上讲，董事应该是专家，应该是职业化的。中国的董事绝大多数都是兼职的。他们很少了解企业所处的行业、市场环境、技术发展的趋势，也没有经营管理方面的知识，经常是已成为制约企业董事会有效行使职能、优化公司治理结构的现实瓶颈。

### 3. 董事会缺乏参与战略管理，确保有效决策的信息和数据

及时、有效的全方位信息对董事会有效地行使职能甚为重要。信息的内容方面，涉及公司的战略方向、管理层的业务报展和评价、组织人力资本的开发、危机的防范与管理、资源需求与获取等，在信息获取的时间上，为了有效决策，董事会成员至少在开会前一个星期内



取得这些信息。但现实中董事会成员在信息数量、质量和时间上都严重不足。在很多情况下，董事只在开会的前一天才能拿到会议的相关内容，难以对信息进行审查与比较、难以形成对议事项的独特见解，董事会会议的大量时间被浪费在对既定结果和事实的确认上，迷失了它的目的。同时董事自身缺乏主动了解信息的动力。很多董事是在业余时间以非职业的方式承担董事责任，他们投入到董事会中的兴趣的注意力都是有限的，董事们都身兼数职，在公司之内并不拥有管理职位，他们很少主动去获得理解和介入公司业务管理。这些都阻碍董事进行明智决策与预测问题的能力，使董事会无法履行有效的职能。

#### 4. 对董事会的授权和激励不够

企业的业绩与董事之间缺乏利益连带机制，董事没有动力为企业做贡献。现在强调董事的“独立性”，认为董事不能同企业发生利益关系。这就导致大家忽视董事的利益诉求，董事的利益游离于企业的利益之外，参与董事会的工作仅仅依靠“凭良心办事”，难以形成对企业未来发展承担的动力与压力。

## 二、董事会的团队与能力建设

### 1. 树立董事会的团队意识

树立董事会的团队意识需要淡化资本的意志，确立董事会新的价值立场。从目前的问题来看，董事会成员基于各自的利益驱动，互不信任，在核心价值观上达不到共识，不可避免地产生了许多“是”、“非”问题，发生控制权的争夺。因此，董事会的变革首先需要完成董事成员价值立场的转变，不仅要从股东利益的角度出发，而更应该以企业各种利益相关者的长远利益为决策的出发点，对企业的发展负



责。在相同的价值立场上，加强董事会成员之间的信任。团队的基础是信任，信任来自沟通，董事会成员之间的正式与非正式沟通非常重要。

## 2. 明确董事成员的角色

董事的角色意识不明确，绝大多数董事不清楚自己的角色位置，不知道如何在董事会中发挥战略领导的作用。目前我国的董事会不是以经理人对抗的形式出现，就是与经营班子是“零和博弈”的关系，仿佛董事会的权利多一些，管理层就是成为“橡皮图章”，成为经营管理班子的附庸。这都是“董事会无效”的体现。董事会应该是一个建设性的团队，要为决策提供有建设性的价值的观点和建议。董事会团队和经营团队要进行有效沟通与互动，真诚合作至关重要。

## 3. 董事成员的职业化，强化董事会成员的素质与能力建设

董事的能力不到位，无法对公司的重大决策提供有效的建议，只能凭借代表股权的多少来影响企业的选择。

(1)董事要有所在企业领域的专业知识和技能，依靠其专业知识去牵引、影响企业的决策。未来董事会发展的趋势是专业技术含量的增强，特定专业的专家复合型人才日益成为董事会的成员。

(2)加强董事的责任感、使命感，关注企业、时间与精力的足够投入。

(3)董事会成员要建立知识、技能优势的团队组合，形成恰如其分的成员结构。公司战略、领导、组织、关系、职能知识与经验，以及道德责任方面的基本素质，是董事会拥有对企业各种战略事务的决策权的保证。同时要调整董事会成员的专长在深度与广度上的构成，使董事会构成走向多样化。

## 4. 设计董事会成员的评价、约束与激励机制



不能将董事会变成一个俱乐部式的名望组织，要为董事的贡献付酬，要使其决策失误承担责任。要让董事真正发挥作用，不能背离利益法则，其核心就是对其进行有效地激励，将董事的业绩和公司的经营业绩挂钩。激励的前提是对董事的业绩评估即考核董事对企业的贡献。有效地评估能增加董事会承担的责任之外，还能明确成员的作用和责任，同时改善董事会与管理层之间的关系。

对董事的考核可采取的方式有全程记录董事在每次会议上的发言，及董事与经营班子之间的沟通。要评估董事发言的“含金量”，以及他们与经营班子沟通的有效性，看他们对企业发展、变革有无价值。对于董事的考核可以通过提名委员会、董事会主席来完成，也可以由董事成员相互评估或自我评估。

#### 5.要充分发挥董事长的团队领导作用

董事长除了承担法定意义上的责任之外，他对董事会团队的有效运作负有最终责任，因此他更是一个团队领导者。董事会团队精神的形成、董事会与管理团队合作关系的建立在很大程度上决定于董事长的角色与作用的发挥。

#### 6.设立董事会决策与监管的支持机构

实践证明，董事会承担的巨大责任是为数不多的若干名董事会成员所无法完成的。有些企业的董事会对大事项作出决议和方案基本上属于走过场，无法摆脱内部人控制的现象，原因就在于董事会下没有相应的支持机构，使董事会不具备决策和监管所需要的精力和能力。例如，目前有些上市公司依据自身经营特点设立了审计委员会、价格委员会、报酬委员会等，就是完善内部控制机制的有益尝试。机构设置因单位的经营特点和经营规模而异，很难找到一个通用模式。再比如，对于规模很大、技术含量很高、高知人员云集的企业，通过设立



薪酬委员会进行管理层持股及股票期权问题的研究，能够提高薪酬计划的科学性，加强薪酬计划执行中的透明度和监控力度。

### 7.推行职务不兼容制度，杜绝高层管理人员交叉任职

交叉任职主要体现在董事长和总经理为一人，董事会和总经理班子人员重叠。在上市公司中，这一问题虽有了较大的改变，但从公司治理企业的总体上看，仍普遍存在。这种交叉任职的后果是董事会与总经理班子之间权责不清、制衡力度锐减。

关键人大权独揽，一人具有几乎无所不管的控制权，常常集控制权、执行权和监督权于一身，并有一定的任意性。交叉任职违背了内部控制的基本假设，必然带来权责含糊，易于造成办事程序由一个人操纵。事实上，资金调拨、资产处置、对外投资等方面出现问题的重要原因之一在于交叉任职，董事会缺乏独立性。

### 8.完善董事会的议事规则

#### (1)董事会议事规则的含义

董事会的议事规则，就是指董事会确定重大决策的规则。一般来讲，董事会的主要议事规则，就是要求在法律基础上充分地发挥董事会的民主，也就是所有董事都应该充分地发挥自己应有的权利和义务、尽职尽责。因而董事会的主要议事规则就是民主原则，董事会的议事程序和秩序要符合民主原则，使董事们获得充分的民主权利，不能有任何危害民主原则的规定。

#### (2)董事会议事规则方式

就董事会议的规则来说，关键的问题是如何解决经常出现的分歧。从现实状况来看，企业主要是采取下述两种方式：

##### ①投票制

投票制是指通过得票的多少来决定选择何种意见和方案。也就是



说，若某种意见超过了董事会法定的应有票数后，该意见就作为董事会的意见，成为董事会的意志。由此可见，投票制的基础，首先是确定代表董事会意志的得票数，以及董事会投票行为的合法化，因为在投票制下，得票数量及投票程序决定一切。

### ② 授权制

授权制是指董事会授权给董事长，董事长在自己的授权权限内，代表董事会行使职能。因此，在授权制条件下，无论董事们意见是否分歧，董事长都可以拍板定案，董事会的内部争议最后由董事长作出最终的决策。

因此，董事会的议事规则的基础，就是民主制，也就是董事们在董事会中可以充分地发表自己的意见，有权以各种正当方式陈述和坚持自己的意见，但是当董事们意见不统一的时候，尤其是民主已无法解决分歧，而最终又要形成决议的时候，董事会一般就只能选择以上两个方式来形成董事会决议。

## 9. 设置董事会的委托协调机构

董事会的委托协调机构，就是董事会往往受企业委托而组建一些由自己协调的机构，这些机构是董事会的外围组织机构。一般来说，它们在现实中被分为三种：

### (1) 论坛委员会

论坛委员会是指企业往往把与自己相关的热点问题，或者是自己搞不清楚的有关问题，或者是把自己重大决策中的某些问题，作为一个题目提出来，组织论坛活动，以论坛形式而进行讨论。也就是说，该委员会召集社会上的有关权威人士，就上述问题召开某种专门会议。因为该委员会是以论坛的方式对一些问题进行讨论，所以被称为论坛委员会。



### (2) 顾问委员会

顾问委员会主要是研究和探讨有关企业经营与发展战略的顾问机构。顾问委员会主要是聘请社会上在法学、经济学、管理学、产业方面的专业人士，由他们组成顾问委员会。该委员会往往按企业的要求，在一定时候对企业的经营方向及发展战略决策进行讨论，向董事会提供参考性意见，因而顾问委员会的主要功能是对企业的发展起到应有的顾问作用，顾问委员会往往是由董事会来协调领导的。

### (3) 反危机委员会

反危机委员会就是指在消除和防范企业的各种危机的机构。也就是说，企业在其经营活动及发展过程中，往往会遇到各式各样的危机，防止和消除这些危险是极其重要的问题，因而企业往往要组建反危机委员会。反危机委员会的组成人员不仅仅只是企业中的员工，而且更为重要的是，反危机委员会往往是要引入媒体、法律、经济等各方面的人员，由这些人形成一个庞大的组织网络。当企业出现危机的时候，企业会通过这个包括各方面人士在内的反危机委员会向社会各方公布企业的真实情况，沟通与社会各方面的信息，寻求社会的理解和支持，获得媒体及法律等方面的各种有力帮助，从而保证企业可持续发展。



## 第八节

## 强化董事会秘书职能

规范：公司治理改善

## 第五章

在我国的个别公司，董事会秘书没有起到应有的作用，变成了领导的随员、个人的秘书，这种做法应该尽快予以改变。董事会秘书作为上市公司的高级管理人员，是一个不可或缺的重要角色，在一定意义上代表了公司的内在素质和外在形象，其工作在很大程度上维系着公司运作程序的合法性、公正性和完整性。

董事会秘书是公司与管理机构的法定联系人，还要对外与投资者沟通，负责公司的信息披露，对内与董事会、监事会联络。在公司规范运作上，董事会秘书要起重要作用，如提供法规咨询、监督有关程序、及时做出提示、协调治理间的关系等等。因而，加强董事会建设，还应注意发挥好董事会秘书的作用，强化其必要的职能。我国的公司应做好以下工作：





## 一、按规定设置董事会秘书职位

董事会秘书应成为现代公司制企业的必备要求。所有公司制企业应尽量设立类似于董事会秘书的职位，而对拟公募发行的股份有限公司更是一项必备要求，并在《公司法》等相关法规中加以规范。

## 二、落实董事会秘书地位

从政策和制度上保障董事会秘书作为“高级管理人员”地位的落实。在《上市公司章程指引》、《上市公司治理准则》、交易所《股票上市规则》等部门规章中，仅仅强调董事会秘书是公司的高级管理人员是不够的，还应从董事会秘书的资格认定、任免程序、素质和能力要求等方面提出切实可行的办法。具体可以包括：

1. 严格董事会秘书的任职资格。
2. 政府监管部门在董事会秘书的任免问题上应具有更大的权力。
3. 在公司的组织构架中确保董事会秘书地位的落实，在《公司章程》中应明确规定“公司总经理、副总经理、各部门(子公司、分公司)经理均应接受董事会秘书代替董事会统一行使信息管理权”。
4. 董事会秘书的待遇应与其“高级管理人员”的地位相适应。

## 三、切实发挥董事会秘书的“参谋”作用

建议董事会秘书在不断提高自身业务素质的同时，要大胆行使“谏言权”；同时，公司其他高级管理人员也应清楚：董事会秘书是专业人士，接受其意见或建议非常必要，并不意味着本人身份和地位的降低。



## 四、充分发挥信息披露职能

从组织的制度上保障信息披露的及时性、准确性、完整性、合规性。

1. 董事会秘书是公司信息披露的惟一“窗口”，应建立类似于“新闻发言人”的制度。

2. 建立严密的信息组织网络和管理制度，董事会秘书在信息管理方面应具有绝对的权威。

3. 上市公司应建立起自上而下、自下而上的信息组织网络，其中，董事会秘书是信息的最终归集和发布者。

4. 上市公司还应与重要部门、重要岗位的人员一一签订保密协议，以避免所谓的“内幕消息”或泄露公司商业秘密的事件发生。

## 五、加速董事会秘书的职业化

引入董事会秘书队伍的市场化机制，探索建立“职业经理人”制度。目前，国内并没有太多的上市公司设有董事会秘书职位，因此，董事会秘书市场的需求总量不大，从而影响董事会秘书的职业化进程。中国企业可以采取类似于注册会计师、注册律师的要求，探索建立董事会秘书队伍的“职业经理人制度”。这样做，可以通过全面的素质培训和严格的认证制度，提高董事会秘书队伍的业务素质，同时形成庞大的董事会秘书后备力量。



## 第九节

### 推行独立董事制度

#### 一、独立董事的定义

所谓独立董事，就是指社会上的有关方面的权威人士，作为董事而进入企业董事会，因为其在各方面都是完全独立的，所以称为独立董事。也就是说，之所以把这类担任企业董事的社会上的权威人士作为独立董事，就是因为他们各方面都是完全独立的。

#### 二、独立董事的独立性

作为独立董事必须突出表现在以下几个方面的独立性：

##### 1. 地位独立



地位独立就是指这类董事既不属于出资人的代表，即不是货币资本的代表，同时也不属于经营班子的代表，即不作为经营层次的人力资本的代表；当然更不是作为企业的一般工作人员的代表，而是完全独立的。也就是说，独立董事是作为社会上的权威人士而从外部进入企业董事会的，所以其地位是完全独立的。

## 2. 利益独立

利益独立就是指独立董事实际上在企业中并没有真正意义上的经济收入，而仅仅是拿一些津贴。也就是说，独立董事给企业做了很多的重要工作，有很大的贡献，但是他们获得的却并非是自己所支付的智慧的工作的收益，而仅仅得到一种成本的补偿。企业对他们的工作仅仅是支付的成本，而并没有支付利益。所以，独立董事往往在企业中并没有经济利益，但是独立董事确实有利益。

利益和经济利益不是一个概念。经济利益是指经济收入，而利益则是指需要的满足，也就是说，需要的满足就是收益，但是并不是经济利益。根据马斯洛的需求层次论，人的最高需求是自我价值的实现，企业聘请独立董事参与企业经营，实际上是让独立董事实现了自我价值，所以独立董事在企业中有利益，其利益主要表现为自我价值的实现，而并非经济利益。因此，独立董事在利益上是独立的。

## 3. 权力独立

权力独立就是指独立董事有不同于其他董事的独立的权力。这种独立的权力在投票制上的表现，就是独立董事不仅有完整的投票权，而且同时还拥有公告自己意见的权力。一般的董事在董事会中仅仅是享受一种投票权，即有权投票，而独立董事则还有公告自己意见的权力。如果独立董事自己的意见与董事会不一致时，独立董事就可以向社会公众公告自己的意见。另外，独立董事的这种独立权力，还体现



于股权变动方面。因此，独立董事的权力是完全独立的。

#### 4. 约束独立

约束独立就是指对于独立董事的约束，往往并不同于对其他董事的约束，对独立董事的约束主要是一种内在的道德约束，因而对独立董事的处罚往往表现为道德的谴责。这主要是因为独立董事在企业中并没有经济利益，所以在对独立董事约束方面，更多的则是完全的道德上的约束。正是因为如此，所以一般人都认为独立董事的约束是独立的。当然，对于担当独立董事的这些社会上的权威人士来讲，往往道德约束要比经济约束来得更有作用，因为这些人非常注重自己的名声及社会道德地位。

#### 5. 人格独立

人格独立就是指独立董事的人格是完全独立的，他们可以按照规定独立地行使独立董事的职权，在这方面往往并不受任何组织的约束，完全是一种体现自然人个人意志的行为，所以企业在选择董事的时候，不一定需要征求独立董事的所在单位意见，独立董事在受聘独立董事这个问题上，同自己所工作的单位并没有任何组织和领导关系，完全是以独立的自然人人格存在，其所在单位并不对此事负责。所以说，独立董事完全是以一种独立化的人格而存在的。

正是因为独立董事具有上述这样五个方面的独立的地位，所以独立董事在董事会中发挥了别的董事所不能替代的作用，有着与其他董事完全不一样的功能。一般来讲，独立董事的介入，往往会使董事会的决策和利益选择更具有公正性和公平性，因为独立董事并不代表企业的某一方面的利益，实际上他们所代表的是企业的总体利益及根本利益。也就是说，独立董事往往具有在不同利益倾向的董事中间，发挥一种求同存异的有效协调不同利益的功能。



他们与公司没有利益联系，可以客观、公正、独立地作出有关公司决策的判断。另外，独立董事都是具有特殊专长的战略经营管理专家和执行特殊职能的董事会成员。独立董事作为外部董事的这种特殊地位和作用，在董事会中能对内部董事起着监督和制衡作用，对完善公司法人治理结构，监督和约束公司的决策者和经营者，制约大股东的操纵行为，最大限度地保护中小股东乃至整个公司利益起着关键作用。

### 三、设立独立董事的必要性

随着现代企业制度的建立，我国上市公司治理结构日趋规范，但仍存在着一些缺陷，主要表现为：

#### 1. 决策失误、经营管理失控，缺乏有效监督

在股权较为集中的畸形股权结构中，董事会不可能有效监督和约束经理人，还可能形成“合谋”。不仅如此，经理人还通过董事会来操纵股东大会。于是整个公司意志就演化为董事会的意志，甚至演化为董事长个人的意志。这势必会产生决策失误，经营管理失控，使健康有效的公司治理结构中的制衡机制不能发挥应有的作用。

#### 2. 上市公司监事会的法定职能不能发挥应有的作用

我国上市公司的监事会职能存在严重的缺陷，如监事会缺乏独立性；监事素质较低，监督能力弱；监事会缺乏责任心，监督的动力不足；监事不能及时获取从事监督职能的相关信息，无法行使其职能。如此种种，导致监事会监督职能极度弱化，甚至一些监事会形同虚设。

#### 3. 上市公司治理结构缺乏对经营者的有效约束

一方面，公司内部约束与监督不力，在公司治理结构中，董事会和监事会没有对经营者形成有效的约束和监督；另一方面，来自资本



市场和经理市场的约束难以到位。

## 四、独立董事应尽的职责

根据我国《公司法》对监事会的组成和职权所作的规定，首先要避免监事会与独立董事之监事权和职责的重叠和冲突。独立董事职责的设定应考虑以下三点：首先监事会行使监督职能之后留下的未监督到的“死角”；其次是独立董事“独立性”所承担的特殊职能；然后是独立董事自身具有的专长。据此，我国独立董事的职责概括为以下几点：

### 1. 维护公众股东权

鉴于我国国有公司股权高度集中，控股股东滥用控股权进行制衡，协助董事会维护所有股东利益，尤其是维护公众股东权益，而不少大股东或某些集团的利益。

### 2. 参与长远战略的制定

独立董事凭借其特有的专长和技能，为公司长远发展战略提出意见和建议。

### 3. 通过其他机构行使职权

通过主要由独立董事组成的审核委员会、提名委员会、报酬委员会等常设机构来履行以下职能：

- (1) 提出经理人员的候选人。
- (2) 评价董事会、经理人员的业绩。
- (3) 提出董事和经理人员的报酬方案。
- (4) 对公司关联交易的公开、公平、公正性发表意见。

### 4. 监督经营者

独立董事在监督经营者方面也要发挥重要作用，如可以通过独立



董事提议聘用或解聘外部审计机构或咨询机构、聘请独立财务顾问，向董事会提议聘用或解聘会计师事务所；检讨董事会和执行董事的表现，督促其恪尽职守等。

## 五、独立董事的角色界定

从独立董事的职责来看，可将其在公司中担任的角色界定为四类：

- 1.制衡角色，对控股股东的权力制衡。
- 2.战略角色，用其专长参与公司发展战略的制定，不限于咨询和充当顾问的角色。
- 3.裁判角色，对公司财务状况、对董事会和经理人员的经营业绩作出独立判断。
- 4.监督角色，在选择经营者、监督董事会和经营者以及大股东的行为等方面担任主要角色。

## 六、建立健全独立董事制度

### 1.注重独立董事的素质，严格独立董事的任职条件

独立董事的素质包括：

#### (1)道德素质

道德素质主要指独立董事必须具有高度的责任感和事业心，具有良好的职业道德，坚持原则，顾全大局，善于处理和协调各种利益关系等。

#### (2)专业素质

独立董事不仅应是某方面的专家，而且应具备经营战略家的素





质，具有独立胜任作为独立董事行使特殊职责的专业能力，具有扎实的经济理论功底、法律知识、现代管理技能和现代科技知识。

## 2. 建立和健全独立董事的生成和退出机制

### (1) 独立董事的生成机制

① 要对独立董事的任职资格从法律上予以确认。

② 鉴于目前我国独立董事人力资源严重稀缺，对已有的和潜在的独立董事人选进行专业培训和教育，不断提高他们的素质和执法水平，由政府制定独立董事的行为操作规范并发放资格证书。

③ 成立全国性或区域性独立董事协会，人员由各行业的专家组成。这些人员进入董事会可以直接由协会推荐，证监会考核认定，上市公司董事提名委员会审核提名，将候选人的资历、背景与公司有无关系情况予以公布，最后进入股东大会表决程序。

### (2) 建立健全独立董事的退出机制

目前建立符合我国国情的健全的独立董事退出机制尚在探索中。一个有效的独立董事退出机制包括以下几点：

① 用法规的形式规定独立董事的任职期限。目前我国规定，独立董事在同一公司任期不得超过两届(即6年)，届满自然退出。

② 进行市场选择。随着独立董事资源稀缺状况的改变，当供求矛盾缓解后，由市场机制来选择独立董事。

## 3. 建立健全独立董事的激励和约束机制

逐步建立物质激励机制。构建物质激励机制主要是建立报酬激励机制。独立董事的报酬机制，近期内宜采取适度津贴和奖金的办法，在取得一定经验基础上，过渡到固定津贴+奖金+少量股票期权多种组合的报酬激励机制。这样做的原因是：首先，独立董事要认真履行其职能，充分发挥其作用，就必须花费大量精力和时间，不给报酬，工



作积极性必然受到影响。即使有奉献精神 and 责任心的人，也不可持久。其次，近期内实行适度津贴和奖金的办法简单易行，便于实施。而且可以采取复合型的激励措施，每一种激励都有其特殊功能，这也是国外的通行作法。

#### (1) 建立健全精神激励机制

要建立精神激励机制。精神激励主要是声誉激励，包括以下几点：

① 对独立董事的资质进行考核和认定，发放资格证书，把这一职业看作是具有较高的社会地位的高尚职业。

② 对成绩突出、素质高、职业道德良好的独立董事，可以通过独立董事协会确认为终身独立董事，提升他们自己的声誉和地位。

③ 发挥优秀独立董事在独立董事会中的作用。对被授予终身独立董事者，在独立董事协会中，他们对独立董事的资格认定和推荐具有决定权。

#### (2) 建立健全约束机制

① 报酬机制不仅有激励的作用，也是对独立董事的约束。没有尽职尽责、缺乏努力的独立董事，不能获得相应的奖金和津贴及其他回报。

② 对独立董事的败德行为应在经济上予以制裁并让其承担相应的法律后果。独立董事协会、证券交易所和中介机构组织对独立董事的操守行为也应提出相应的要求，通过制定一些自律性准则，增加行业自律性和指导性。

③ 在未来的独立董事制度框架中，独立董事的生成和约束都应市场化运作，通过潜在的独立董事对在岗的独立董事形成竞争性约束。特别是通过独立董事的退出机制淘汰那些不称职的独立董事。



## 第十节

### 完善经理激励机制

#### 一、制定经理薪酬计划

严格地讲，完整的经理薪酬计划包括薪酬理念与薪酬目标、薪酬战略、薪酬包 (pay package) 等组成部分。薪酬理念与薪酬目标是指企业发放薪酬的指导思想、想要达到的目标。薪酬战略和薪酬包是指企业按照发放薪酬的指导思想，用以实现薪酬目标的具体手段。薪酬战略包括制定薪酬计划的相关组织建设 (如薪酬委员会的建立) 和具体的制定原则；薪酬包则是指薪酬的具体组成部分，发放原则。制定经理薪酬计划时要对这些方面作全盘考虑。

国内企业在制定经理薪酬计划时，关键要注意以下内容：

##### 1. 薪酬计划必须与企业的其他管理活动相协调



薪酬计划是一系列能够树立或减弱奉献精神、团队精神和工作效率的企业管理活动之一。薪酬计划要与其他管理活动一致，薪酬计划应该加强而不是抵消其他管理活动的作用。这要求企业的薪酬计划变革时间、业绩评价系统、薪酬包的组成要与企业的经营战略一致，要融入到企业文化中，鼓励企业管理人员去实现企业的共同愿景。

## 2. 支付报酬的方式比支付报酬的数量更有意义

经理薪酬计划有两大目的，吸引和激励有能力的管理者。可以说薪酬水平(支付多少)重在吸引，付酬理念(为什么付酬)重在激励。而且，只要薪水一般来讲具有竞争力，基薪以外的其他薪酬形式就能够为公司吸引和留住人才。企业应树立为业绩付酬的薪酬理念，关键是为长期业绩付酬。“为业绩付酬”的薪酬理念是市场经济下的必然选择，但在这一理念下可以有不同的薪酬目标选择。

### (1) 报酬业绩敏感度的选择

国内很多企业受制于国情，不能让经理薪酬随业绩变化而大幅变化，报酬敏感度较小。

### (2) 企业定位

如果企业在市场中定位于同行业领导地位，需要吸引本行业中的杰出管理人员，则薪酬目标也要与之配合，为管理层提供有足够吸引力的薪酬。如果定位于中游水平，则薪酬目标有所不同。企业的生命周期定位，如初创期的企业一般无法在短期见到业绩，为当期业绩付酬会使经理人员薪酬过低，此时，更需强调企业的光明前景，构筑良好的氛围，提倡合作团结、艰苦创业。

### (3) 人员流动性的选择

如果鼓励人才的流动，薪酬支付的手段多采用货币形式；如果主张人员的相对稳定，则可考虑使用股权激励等长期激励手段。企业应



根据自己的战略定位，选择切合实际情况的薪酬理念与企业文化的吻合。

### 3. 科学规划薪酬计划

科学规范薪酬计划的重要内容就是，使薪酬计划的收益超过成本，这里包含了两层含义：

(1)不要迷恋于“华丽”的薪酬计划，一定要看它给企业带来的收益是否超过成本。薪酬计划带来的成本有制定成本(如请外部咨询公司的费用)、执行成本(如培训的成本、消除经理人员抵触观念的成本)，更为严重的是不合适的薪酬计划带来的反面激励(如承包制带来的短期效应)。

(2)要让薪酬计划物超所值，薪酬计划除了财务上的影响外，还有精神上的影响。对一些人来说，薪酬只意味着金钱；但对另一些人来说，薪酬还意味着对其价值的承认。比如，有的公司常利用各种机会举行庆祝仪式或筹划特殊的活动，以表彰表现突出人员取得的成就，使薪酬计划的价值大于财务奖励或有形的奖品，并且能够从正面强化企业文化的影响。而那些直接给员工发奖金，很少或没有其他的贡献承认方式的组织可能需要花更多的钱才能收到同样的效果。

### 4. 加强信息与沟通

几乎在所有系统中，信息与沟通都是很重要的，薪酬计划也不例外。要让薪酬计划切实发挥作用，信息系统与沟通渠道的支持必不可少。在制定计划前，要让经理们明白，薪酬计划想鼓励什么行为，听取他们的意见。还要了解该计划与经营目标、管理流程等的一致性。在计划执行时，要及时了解执行情况，处理制定时没有预想到的突发事件。在计划结束后，要了解反馈信息，判断计划是否达到了预想的目的，与经理们沟通，进一步改善计划。



## 二、股票期权激励

股票期权是规定经营者在与企业所有者约定的期限内，享有以某一预先确定的价格购买一定数量本企业股票的权利。股票期权具有较强的长期激励与约束作用。通过对美国150家大公司总裁薪酬构成的分析表明，在总裁的总薪酬中，48%为股票期权，其他股票薪酬形式占11%，业绩奖金占23%，基本工资占18%。可见，股票期权作为一种长期的激励与约束机制在美国是较普遍、较重要的形式。20多年的中国企业改革，尽管企业经营者激励制度的设计也不少，如承包、租赁、奖金等，但这些制度都是着眼于短期激励。短期激励虽然能在一定程度上调动经营者增加当年利润的积极性，但由于经营者为追求眼前利益而牺牲企业长期发展的短期行为，使许多企业或者出现严重的潜亏，或者缺乏长期发展的后劲。在我国经营者的收入构成中，长期报酬的比例很低，所以，设计我国企业经营者的薪酬计划，应当把长期激励与约束作为重点。正因为如此，股票期权制度近两年在我国成为讨论的热点。

### 1. 股票期权激励的作用

#### (1) 在较大程度上规避传统薪酬分配形式的不足

传统的薪酬分配形式，如承包、租赁等，虽在一定程度上起到了刺激和调动经营管理者积极性的作用，但随着社会主义市场经济的发展和改制为独立法人经济实体，原有经营管理者的收入分配形式的弊端越来越显露出来。其弊端是经营行为的短期化和消费行为的铺张浪费。股票期权则能够在一定程度消除上述弊端，因为购买股票期权就是购买企业的未来，企业在较长时期内的业绩的好坏直接影响到经营者收入，促使经营者更关心企业的长期发展。

#### (2) 将管理者的利益与投资者的利益紧密相连在一起



投资者注重的是企业的长期利益，管理者受聘于所有者或投资者，他更关心的是在职期间的短期经营业绩。因此，如何将两者的利益挂钩，使管理者关注企业长期价值的创造，这是企业制度创新中非常重要的问题。实施股票期权，将管理者相当多的薪酬以期权的形式体现，就能实现上述的结合，就能促使其注重企业长期价值的创造。对美国38个大型公司期权实行的情况分析表明，所有公司业绩都能大幅提高，资本回报率三年平均增长率由2%上升到6%，每股收益三年平均增长率由9%上升至14%，人均创造利润三年平均增长率由6%上升到10%。

### (3)有利于更好地吸引核心员工并发挥其创造力

核心员工对公司未来的发展至关重要。一般地讲，期权计划仅限于那些对公司未来成功非常重要的成员。每个部门都有相应的核心成员，授予核心员工期权，能够提供较好的内部竞争氛围，激励员工努力工作。同时，由于期权强调未来，公司能够留住绩效高、能力强的核心员工，是争夺和保留优秀人才并预防竞争对手挖走核心员工的有效手段。

### (4)有利于解决国有企业由于体制原因而存在的固有矛盾

①股票期权的实施可以解决国有企业投资主体缺位所带来的监督弱化。国企经营者与作为股东的国有资产管理部門之间的委托—代理关系存在固有的利益冲突，当个人利益与股东利益发生矛盾时，经营者很可能放弃股东利益而谋取私利。实施期权激励，建立以产权联系为纽带的激励和约束机制，能够使经营者和股东利益保持一致，促使经营者更重视国有资产的保值与增值。

②股票期权的实施可以有效地解决长期以来国企经营者认为影响我国企业经营者队伍建设的“激励不足”。



## 2. 股票期权的实施形式

经理股票期权 (Executive Stock Option, 简称ESO) 是现代企业中剩余索取权的一种制度安排，它是指企业所有者向其经营者提供一种在一定期限内按照某一既定价格购买一定数量本公司股份的权利。在行权以前，股票期权的持有人没有任何的现金收益；行权以后，其收益为行权价与行权日市场价之间的差价。企业的经营者可以自行决定在任何时间出售行权所得股票。当行权价一定时，行权人的收益与股票价格呈正比。而股票价格是股票内在价值的体现，变动趋势二者是一致的。股票价值是企业未来收益的体现，于是经营者的个人利益就与企业未来发展建立起一种正相关的关系。经理股票期权本质上就是让企业经营者拥有一定的剩余索取权并承担相应的风险。

一个完整的股票期权计划包含受益人、有效期、行权价和购买额等几个基本要素。受益人主要是经理和高层管理人员。股票期权作为一种长期激励和权利安排，其有效期一般定为3~10年。行权价是指期权受益人购买股份的价格，一般为净资产价格或股票发行时的原始价格。购买额是指期权受益人根据契约可以购买股份的多少。根据企业规模的大小，一般占总股本的1%~10%。股票期权使得企业经营者个人收益成为企业长期利润的增长函数。在这种权利安排和分配方式下，经营者不仅要关心企业的短期业绩，更要关心企业的长远发展。

在欧美国家股票期权的实施形式是多种多样的，主要有四种类型：限制性股票期权 (Restricted Stock Option)、合格的股票期权 (Qualified Stock Option)、不合格的股票期权 (Nonqualified Stock Option) 和激励性股票期权 (Incentive Stock Option)。

(1) 限制性股票期权一般是公司以奖励的形式直接向管理者赠送股份，而管理人员并不需要向公司支付什么，以激励其成为公司的成员





或继续在公司工作的手段。其限制条件在于当行权者在奖励规定的时限到期前离开公司，公司将会收回这些奖励股份。

(2)合格的股票期权一般享有税收方面的优惠，当行权者以低于市场价的价格购买公司股票时，他不需要对差价部份所享有的利益交税；当行权者出售股票时，他所获超额利润(购买价与市场价之差加上因股票升值所获利之和)只需按长期资本收益交税，而在欧美这种税率最高不超过20%。

(3)不合格的股票期权与合格的股票期权的区别在于，它要对购买价与市场价之差的部分在当期按当时税率缴纳所得税。

(4)激励性股票期权是为了向管理人员提供激励，其形式不仅有着多样化，而且支付和行权方式也因企业不同而不同。但它一般具有税收优惠的特点，从而与合格的股票期权有某些相似性。

在美国，股票期权已经成为一种较为完善的激励方式。为了激励高层主管为企业长期效力，公司给他们一大笔公司股票或股票期权。许多美国总裁因此获得的收入甚至会超过固定年薪。例如，英国联合利华公司的总裁与同行业的美国宝洁公司总裁的年薪大体相同，约为110万美元，但不同的是后者在一年中靠卖本公司的股票期权可赚190万美元。从目前的情况看，除了英国企业也像美国那样发放相当数额的股票期权外，其他欧洲各国的企业仍与美国有较大差距，这些企业的股票期权奖励仅相当于固定工资的10%~20%，而在美国，这部分收入可以达到年薪的55%以上。近年来，越来越多的欧洲企业意识到，要想吸引一流的经营管理人才，不仅要提供高水平工资和福利，更应重视建立与企业持续发展相适应的激励机制。1998年年初，德国修改了有关法律，开始实施股票期权的奖励模式，而比德国企业先走一步的法国企业则在不断增加这部分奖励的比例。



### 3. 中国国有企业股票期权的试验

#### (1) 股票期权在中国国有企业的初步建立

建立适应市场的用工、分配制度是建立现代企业制度，开拓国企改革新局面的重要内容。而对国企经营者实现激励机制又是其中关键的一环。一切组织的激励与约束，最后要落实到人的激励和约束上来，对国有企业经营者更要约束和激励同时进行，其机制要配套设计，才能使他们发挥积极的经营能力和才干。

由于种种原因，我国上市公司中的“零股董事”状况比较普遍，高级管理人员主动从二级市场购入公司股票的情况也不多见。这种状况导致公司的经营业绩和管理层的切身利益关系不大，不利于充分调动管理人员的积极性，成为影响上市公司赢利水平和稳定发展的一个主要障碍。

上市公司高级管理人员与公司股东之间存在着委托—代理关系所固有的利益冲突，在个人利益与股东利益出现冲突时，高级管理人员可能会牺牲股东利益以牟取私利。在美国等发达国家，上市公司股东以及董事会大量使用以股票期权为代表的新型薪酬结构，将高级管理人员的薪酬与公司业绩联系起来，以此克服委托—代理关系固有的利益最大化。他们的经验表明，对上市公司管理层给予股票期权奖励，是一个有效的做法。

上市公司作为我国建立现代企业制度的先行者，在对企业家的激励机制方面应该起到积极探索和示范的作用。上市公司对高级管理人员激励机制的探索的成功经验，也会对非上市公司建立现代企业制度起到表率 and 示范作用。

股票期权是公司给予高级管理人员的一种权利。持有这种权利的高级管理人员可以在规定时间内以股票期权的行权价格购买本公司股



票，这个过程称为行权。在行权以前，股票期权持有人没有任何的现金收益；行权以后，个人收益为行权价与行权日市场价之间的差价。高级管理人员可以在规定的时间范围内自行决定何时出售行权所得股票。目前有一半以上的美国上市公司动用股票期权激励。其高级管理人员的报酬由公司董事会的薪酬委员会决定，大多数薪酬委员会成员都是外部董事，他们不参与公司管理人员的薪酬计划。在实践中，期股制显示出巨大的优越性。由于它的基本点是奖励未来，期股在行权期不得转让，使经营者的利益和企业的长远利益结合起来，激励作用非常明显。

相比较而言，对企业经营者实行期权激励，让经营者持股经营，应该说是目前较为理想的一种办法。期权奖励在构建经营者的利益机制的同时，也将企业的利益与风险同经营者捆绑在一起，将经营者的约束由外部的“事后约束”转变成经营过程中“过程约束”，从另一方面解决了经营者的监督问题。

#### (2)股票期权对企业的益处

期权激励作为一种薪酬变革方式，对企业有几点好处：一是有利于人才引进；二是有利于低成本激励。企业支付给经理人的仅仅是一个期权，是不确定的预期收入，这种收入是在市场中实现的，公司始终没有现金流出，同时当获受人在以现金行使期权，公司的资本金会增加，若获受人不行使期权对公司的现金流量不产生任何影响。三是有利于降低代理费，通过期权，将经理人的薪酬与公司长期业绩结合在一起。四是有利于矫正经理人的短视心理，使其重视公司核心竞争力和发展后劲的培育，改变经理人不思进取和创新的心态。

#### (3)实行股票期权应处理好的环节

实行期权激励，建议处理好几个环节：一是未改制的企业不宜



搞，法人治理结构不健全的企业不宜搞，由政府或组织任命的经营者不宜搞；二是经营者一定要拿出钱买或以预付定金的方式购买，不同规模的企业其数额应有不同，一般首期出资额不低于10万元；三是企业必须有科学和完善的经营业绩考核指标体系，有完善的考核审计考评制度。经营者任职期间其期权不转让、不交割，只有在任职届满并经考核经营业绩达到契约规定的，才可以按评估后的净资产变现，如达不到规定的则按“责权对等”原则，对期权打折扣甚至取消；四是可以探索使期权激励作为企业家队伍建设的一大举措。

#### 4. 中国股票期权实施中存在的问题

##### (1) 期权制度以完备的股票市场为外部条件

股票市场存在大量噪音，股票价格受多种因素的影响，其中只有一少部分与企业经营者的行为有关。理论上讲，股票市值是对该企业未来收益的贴现，而投资者往往不具有对一个企业的经营管理、产品市场及该行业未来预期完全信息，即使是在一个完善的股票市场中，投资者的预期也容易受市场噪音的干扰，如政府出台的有关规定、财政金融政策的变化等，从而影响企业股票市值。对于信息不完全的投资者来说，股市的噪音会加大对公司前景判断的不确定性，这种情况对于尚不完善的我国股票市场来说更为重要。

企业股票的市值不仅与该企业的绝对经营业绩相关，同时还取决于股票投资者的心理预期，如果受到市场噪音的影响和信号扭曲，投资者的心理预期与企业经营业绩“背道而驰”，那么企业经营者并不能因为其相对业绩而在股票市场上获得收益。由于我国资本市场不完善，股市投机性较强，股价远不能反映公司真实业绩，如果股票期权计划安排不当，这种股价受无法控制的外界情况影响而扭曲，经理努力程度的情况就会发生，同时对未来股票期的变现也会产生影响。当



存在市场噪音时，所有者如何将激励计划中的噪音部分剔除，以保证股票期权的激励作用，仍是个非常重要的问题。

### (2)期权制度在资产封闭且没有市场定价的情况下难以实施

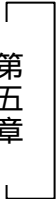
大多数公司并没有上市，但并没有证据说明这些公司在经营者激励方面存在比上市公司更多的问题。随着企业形态的演变和激励方式的不断变化，各种类型的企业都在探寻适合本企业的激励机制。对于没有上市的公司来说，一般都采用与股票市场无关的激励机制，如年薪制、虚拟股份等。这些分配方式和激励设计显然不同于完整意义的股票期权制度。对于股权非常分散的企业来说，经营者持有少量股份也不能起到股票期权特有的激励作用。我国上市公司的数量占企业总数的比重很小，未上市公司和未建立现代企业制度的企业实施股票期权的时机还不成熟。滥用期权可能会导致严重道德风险的出现，从而使得企业的产权关系混乱。此外，由于非上市公司的资产流动性较差，资产和人力资本的投入并没有科学的市场定价，从而也缺乏对未来的应有预期，期权收益与风险以及期权转让衍生品更无从谈起。

### (3)在期权计划中行权对象的设定也存在一些难点

股票信息只与大公司顶尖位置上经理人员和报酬有关。对大多数下属部门工作的经理人员来说，他们的价值并不能通过股票市场表现出来，这个问题在大多数企业中是比较明显的。同时，如果在一个企业内部普遍实施股票权，即股权是分散的，则可能削弱其激励作用而带来其他负面影响，如由于道德风险而导致过度“在职消费”的存在。在公众参股的公司中，经理可以欺骗股东以至于使他们相信股票期权是一种“廉价”的报酬方式，似乎发行股票就像印钞票一样没有成本，而分散的股东常常对这种需要付出巨大成本的制度设计处于“盲视”状态。另外，在实行股票期权制度比较普遍的美国，目前大公司总经理



的平均工资要高出普通员工419倍，而在1980年仅为42倍。公司内部利益的悬殊直接挫伤了一般员工的工作积极性。





## 案例分析一

### 兰州黄河：内部人控制行为

#### 一、兰州黄河基本情况

兰州黄河企业股份有限公司是经甘肃省体改委体改发[1993]77号文批准，由兰州黄河集团公司(以下简称黄河集团)、中国石油化工总公司、兰州化工建设公司(即中国石化集团第五建设公司)、深圳康达尔实业总公司3家共同发起，于1993年12月采取定向募集方式设立的股份公司。主营啤酒麦芽、饲料的生产、批发和零售；仓储建筑材料、普通机械、气压食品的批发零售；技术咨询等。

后经中国证券监督管理委员会证监发字[1999]49号文批准，该公司向社会公众公开发行每股面值为1.00元人民币普通股股票4500万股。1999年5月中旬完成招股，公司总股本为人民币9820万元。1999年6月23日，兰州黄河在深圳证券交易所上市，股票代码为0929。

公司董事长，杨纪强，53岁，经济师，兰州黄河啤酒厂创办人，全国劳动模范，全国优秀农民企业家，第七届、第九届省人大代表，曾任兰州黄河企业集团公司董事长、总经理、党委书记。

公司副董事长、总经理，王雁元，47岁，中国社会科学院金融研究院研究生，曾任《农民日报》常务副总经理，甘肃省乡镇企业协会副会长兼秘书长，兰州黄河企业集团公司副总经理。



## 二、兰州黄河的违规过程

1999年7月29日黄河公司董事会刊登了公司股权转让公告(第一次公告):

兰州黄河控股股东兰州黄河企业集团公司将持有的兰州黄河股份1980万股以协议方式转让予北京荣园祥科技有限公司, 本次转让价格为每股人民币1.20元, 转让股份占我公司总股本的20.16%, 本次股权转让后, 兰州黄河总股本未发生变化, 但前十名股东的持股情况发生了变动。

根据兰州黄河1999年6月18日刊登《上市公告书》披露的信息, 其1998年度每股净资产为2.99元; 8月10日刊登的《419四年度中期报告》披露的信息, 其每股净资产为5.16元。显然, 此次股权转让价格远远低于黄河公司的每股净资产, 股权转让令人生疑。

与此同时, 这次股权转让信息披露较为模糊。关于转让动机、三方当事人关系、受让方付款方式等重要信息只字未提。特别是北京荣园祥科技有限公司刚刚于1999年7月登记注册。

黄河集团公司的上述行为与常理不符, 投资者由此可能误认为该公司可能有重大隐情导致大股东低价转让股票, 或者猜测新股东与上市公司有关联关系。

为此, 证券监管部门为了澄清市场猜测, 避免监管风险, 增强股权转让披露的透明度, 采取了以下处理措施:

1. 要求黄河公司集团刊登补充公告, 说明其股权转让的原因。
2. 要求兰州市的证监会特派办对此次股权转让事宜进行深入调查。
3. 要求交易所督促公司进一步披露。披露完成之前, 暂停过户。
4. 要求在《上市规则》中加入大股东承诺公司上市12个月内不得转让股权的条款。





按照兰州黄河董事会的说法，低价转让股权“是为了与新股东建立长期的以共同开发高科技产品为主要内容的战略合作关系”；股权转让双方不存在“任何含义的关联交易”；“本次交易不含有任何关联关系或者非商业考虑”。

1999年8月21日，黄河公司再次刊登公告(第三次公告)，披露了黄河公司与北京荣园祥科技公司的关联关系、付款方式。

兰州黄河董事和股权受让方北京荣园祥科技有限公司存在关联关系，集中表现为：黄河公司的董事长(法定代表人)曾为黄河集团的法定代表人，并与集团公司现任法定代表人是父子关系；黄河公司的副董事长和总经理是北京荣园祥科技有限公司法人代表孟祥魁的母亲。付款方式为北京荣园祥科技有限公司代替黄河集团向黄河公司偿还金额为2376万元人民币的欠款。并称“这将有利于减少股份公司的应收款”。

在此之前的1999年8月10日，地方证券监管部门递交调查报告，认为此次股权交易“疑点较多”：

1. 转让价格显失公平。

2. 付款方式异常：北京荣园祥科技有限公司替黄河集团承担部分对黄河公司的欠款。

3. 存在关联关系：北京荣源科技有限公司法人代表孟祥魁是黄河公司副董事长、总经理王雁元之子；北京荣园祥科技公司前两名股东(王敏政、何怀璧)为王雁元的父母；公司的住所为王雁元自己在北京友谊宾馆租的客房。黄河公司在给地方证券监管部门的说明材料中编造事实，故意隐瞒这一情况。

就三次公告的情况来看，疑点更加突出：

1. 北京荣园祥科技有限公司是于1999年7月22日，即签署协议当天才匆匆完成工商注册的；而出让方黄河集团签署这一协议的时间是7



月12日，也就是说，黄河集团在决定出让股权时，作为受让方的北京荣园祥科技有限公司在法律上还不存在。

2. 北京荣园祥科技有限公司的注册资本为2500万元，而此次股权转让所需要的费用就是2376(1980万股，每股折价1.2元)万元，其数额超过我国公司法中规定的“公司对外投资不得超过净资产的50%”的规定。黄河股份在其招股说明书中称：截至1998年9月30日，黄河集团公司总资产为12.9亿元，销售收入4.9亿元，净利润2813万元。两者比较，偿债能力一目了然。这一情况更加加重了人们对于第三次公告中付款方式的疑虑。

监管部门分析，有可能是王雁元通过帮助上市进而控制了黄河公司。黄河公司至少存在以下问题需要调查清楚：

1. 1999年5月募集的3.36亿元资金的安全性问题。

2. 北京荣源科技有限公司注册资金是否到位和资金的来源。

1999年9月18日(星期六)，黄河公司电话通知深交所，称兰州市公安局已于9月16日、17日通知交通银行兰州市分行，该公司银行全部存款暂停支付6个月；于1999年9月17日通知君安证券公司兰州市营业部，该公司用于国债投资的全部资金暂停支付6个月，逾期或撤销冻结后方可支付。至此，该公司共计2.66亿元资金已经被冻结，并要求于9月20日(星期一)公告。为慎重处理，深交所没有同意公司于9月20日公告。

据了解，上述情况属实。甘肃省省政府在接到证监会就黄河公司此次股权转让致甘肃省省政府办公厅的函以后，将有关材料转由兰州市市政府处理，兰州市市政府非常重视，决定以经济犯罪立案侦查王雁元等人；同时，为了保障上市公司募集资金的安全，已经将该公司银行账户冻结。

另据兰州市特派办了解，黄河公司目前流动资金仅一千多万元，



1亿多募集资金存在交通银行，另有1.8亿的募集资金委托君安证券公司投资国债。

根据上述情况，监管部门采取了以下措施：

1.黄河公司披露有关此次股权转让的任何信息必须有公司董事会的决议或公司董事长的签字。由于此次公司欲披露的信息未经过公司董事会讨论，也没有董事长的签字，因此，监管部门要求交易所暂时不准公司披露此事，以免误导市场。

2.请兰州市特派办处理此事，协调兰州市市政府与黄河公司的关系，督促公司维持正常生产。

1999年9月28日，兰州市市公安局因立案侦查王雁元特大职务侵占案，要求深交所提供有关证明材料，包括本次股权协议转让的全套上报材料、新股申购资金利息流向、新股募集资金流向、股权转让尚未办理过户的原因说明。

据了解，王雁元涉嫌在黄河公司股票发行上市期间以申报上市开办费为由，将1000万元汇入其子孟祥魁开办的公司，至今无任何用款票据报账，也拒不说明款项使用情况。

随后，黄河公司案在兰州市市政府直接参与下有了突破性进展。由于发现王雁元和陈辉涉嫌私刻黄河集团公司公章，该二人已被兰州市公安局刑事拘留。为此，黄河集团等三大股东(占总股本48.87%)提议召开临时股东大会，改选董事会，并向董事会提出申请。但是，董事会11名董事中有6人不同意召开临时股东大会。按照《公司章程》规定的程序，大股东在征得地方证管部门同意后，可自行召开临时股东大会。

11月26日，黄河公司刊登应大股东要求召开临时股东大会的通知，提出了新任董事会和监事会人选，王雁元等人不在其中。

2001年11月2日，兰州黄河召开董事会审议通过了公司《整改工作



报告》；审议通过了修改公司《章程》的议案，根据《关于在上市公司建立独立董事制度的指导意见》等有关规范性文件的规定，结合公司实际情况，对《公司章程》作了修改。

同时，根据《中国上市公司治理准则》有关规定，同意公司董事长杨纪强先生辞去本公司董事长、法定代表人职务的请求，选举原公司副董事长兼总经理杨世江先生为公司新任董事长、法定代表人，副董事长暂空缺。总经理新人选未确定之前，暂由杨世江先生兼任总经理。杨世江先生承诺将尽快辞去总经理职务。



## 案例点评

黄河公司被内部人控制的后果，从理论上讲，难以预料。从经济学上的“理性人”的观点来看，至少会有可能发生内部人和公司的“利益冲突”问题，即双方的利益不一致的问题，那么，这时的公司就会处于一种十分不利的地位。从上面披露的事实来看，如果股权转让成功，北京荣园祥科技有限公司将成为黄河公司的第二大股东，持股比例只比黄河集团少0.41%（40万股），内部人有可能以很低的成本从股权上控制上市公司。

内部人控制下的这项关联交易如果成功的话，将会损害股权转让方（黄河集团）的直接利益；因为股权转让的价格（每股转让价1.2元）显然低于公司的当期每股净资产，这就意味着控股股东的权益被他人剥夺了。

由于内部人控制的存在，使得案例中的上市公司所募集的资金处于一种十分危险的地位。黄河公司1999年募集资金总额为34740万元，这些募集的资金很有可能由于内部人的控制而挪作他用，损害黄河公司和广大股东，尤其是中小股东的利益。上述的调查事实也表明，募集资金并没有用于招股说明书中所说的用途，而是存入了交通银行，并有到证券市场上进行“委托理财”的嫌疑。

总之，内部人控制下的转移公司资产和损害股东利益同时在此案例中得到了体现。



## 案例分析二

### 棱光实业：大股东的非法关联交易

#### 一、公司基本情况

上海棱光实业股份有限公司是1992年5月19日经上海市建设委(92)第434号文批准改制成立的，原名上海石英玻璃厂，是我国最大纯度多晶生产厂和石英玻璃制品生产的骨干企业之一，以石英玻璃晶、硅单晶、工业气体为主营业务，兼营出租汽车、汽车货物运输、汽车配件、建筑工程安装、装璜、百货、针纺织品。

1992年7月开始，该公司进行了股份制改组，1992年6月公开发行法人股40万股，计400万元，占11.87%；个人股110万股，计1100万元(其中公司内部员工优先认购220万元，社会公众股为880万元)，占32.55%。1993年2月9日，棱光实业在上海证券交易所上市交易。当时的第一大股东为国家股股东上海建筑材料(集团)总公司。

上市后，棱光实业遇到了自身发展停滞的局面。由于工业用电价格的调整，导致公司耗电量大的主营产品多晶硅和石英玻璃的生产成本上升，公司主营业务利润下降，而其他的投资由于资金有限，收益也不大。

1994年4月，“恒棱故事”的主角恒通集团正式露面。4月28日，珠海经济特区恒通置业股份有限公司以每股4.3元的协议价格购买了棱光实业原第一大股东——上海建筑材料(集团)总公司1200万股国家股。股权转让完成之后，建材集团持有棱光公司国家股679.9万股，



持股比例为20.12%；恒通公司持有棱光公司股份1200万股，持股比例为35.5%，成为第一大股东，此次股权转让开启了国家股大宗协议转让的先河。此后棱光进行了产业结构和产品架构的调整，将今后的产业重点放在电子式电能表上。

珠海经济特区恒通置业股份有限公司，是在1991年8月经广东省珠海市人民政府批准，以发起设立的方式成立的股份有限公司。作为国家体改委法人股流通试点的第一家公司，其法人股于1992年7月在全国证券交易自动报价系统(STAQ系统)挂牌交易。恒通公司为国有法人发起成立并控股的股份有限公司，1993年末，公司股本16233万股，其中法人股13497万股，占83.15%；个人股2736万股，占16.85%。1993年底，公司总资产12亿元，股东权益62589万元，每股净资产为3.85元，1993年税后利润9887万元，每股盈利0.61元。

恒通集团入主棱光的主要目的是利用棱光这块上市公司的壳资源，进行进一步地配股，从股市圈钱，再利用控股股东的有利地位非法占用上市公司的相关资金，以及利用上市公司为控股公司的有关业务进行担保。

恒通集团有过烜赫一时的历史，1992年、1993年连续两年每股收益达到0.60元。1993年底，在STAQ第二次融资后，净资产达到6亿元，总资产超过20亿元，成为当时国内颇为知名的新兴企业。但是，由于恒通业务泛围的广泛，自1994年开始走上了漫长而痛苦的下坡路，当年利润比上年下降60%，1995年利润又比上一年下降了60%，而这两年公司的总资产却在以每年4亿元的规模增长，其负债的增加速度显然过快。到了1996年、1997年公司的亏损分别为3400万元和7100万元。恒通在“多元化”战略的指导下盲目贷款设立多家公司，摊子铺得过大最终导致负债过多，整个集团陷入了恶性循环。此时的恒通急需



资金来源，而棱光上市后不尴不尬，寻求产业结构调整，正好为恒通提供了一架“提款机”。为了保住这架“提款机”的配股资格，便于继续融资，恒通同时也不惜血本，改善棱光的财务状况，非公允的关联交易就由此出现了。

恒通集团与棱光的关联交易过程如下：

首先，1994年4月，恒通集团以每股4.3元的价格受让了棱光35.5%的股权，从而成为棱光的第一大股东。紧接着，在当年6月恒通集团就与棱光签订了购买该集团全资子公司——珠海恒通电能仪表公司51%股份的转让意向书、在上海合作生产电子式电能表及其配套产品的意向书，用以调整棱光的产业重点。

1995年12月22日，上海棱光实业股份有限公司召开临时股东大会，审议并通过了公司董事会关于全额收购珠海经济特区恒通电能仪表公司的议案。

## 二、关联交易的成本、收益分析

### 1. 成本

棱光实业为了购买恒通电表，除了根据双方的收购协议，进行按价支付外，还为此承担了大量的贷款利息，这也应作为其成本的一个重要部分。

按照收购协议，棱光实业应当向恒通集团支付1.6亿元，截至1997年底实际支付122348684.51元。首期付款8000万元，这迫使自有资金量不足的棱光不得不大举向银行贷款。由于棱光实业在1995年收购了恒通集团的电表业务，资产负债比率比过去有大幅度的上升，1996年财务费用也大幅度增加，财务费用比上年增加16656519.61元，主要是减少上年资金占用费收入11333226元，同时因贷款增加而增加利息支出。





## 2. 收益

棱光实业的利润主要来自旗下位于珠海的恒通电能仪表公司，恒通电表这头奶牛在头两年里确实起到了“关键作用”。1996年、1997年，电表公司的净利润是2388.60万元以及2202万元，而同期棱光实业的净利润是1614万元和2214万元。恒通电表的利润保证了棱光实业1996年和1997年12.16%和10.98%的净资产收益率。这就意味着配股资格。

## 3. 回购资产

溢价收购恒通电表，以及后来恒通电表难以令人满意的实际情况，非但没有改善棱光实业疲软的经营状况，反而是雪上加霜。不堪重负的棱光终于在1998年年底要求恒通集团按照当时的协议，回购效益不断滑坡的恒通电表。棱光实业1998年年报称，“根据本公司1995年12月22日临时股东大会审议通过并与恒通集团股份有限公司签订的《上海棱光实业股份有限公司全资收购珠海经济特区恒通电能仪表公司协议书》及恒通集团股份有限公司的‘承诺’。针对恒通电能仪表公司1998年1-11月获利1130.46万元的实际状况，公司董事会根据公司监事会和总经理的提议，决定于1998年度内完成对恒通电能仪表公司的整体出让，即恒通集团股份有限公司兑现承诺，回购恒通电能仪表公司，并按规定程序于1998年12月22日召开了1998年第二次临时股东大会，审议并表决通过了关于整体出让珠海恒通电能仪表公司提案的报告，同日，本公司与恒通集团股份有限公司正式签订协议并生效。本次交易价格为24300万元，至1998年12月31日止，恒通集团已支付本公司交易款12165.13万元，余款在今后3年内即2001年12月22日之前付清。本公司对此笔欠款按银行同期利率收取利息。由此产生交易利润28416791.06元，占本年度利润总额的84.96%”。



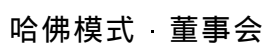
### 三、关联交易的危害

棱光实业和恒通集团之间关于恒通电表的关联交易，最终是两败俱伤。首期付款8000万元，迫使自有资金量不足的棱光不得不大举向银行贷款。1995年棱光的年报显示，公司的短期贷款增至8117万元，比年初增加了484.78%，溢价收购和沉重的利息负担，使得棱光实业不堪重负。

1998年年底，按照恒棱双方达成的回购协议，恒通集团的应付款项为2.43亿元，但事实上，恒通集团只向棱光支付了1.22亿元的回购款项，其余的1.21亿元一直未见踪影，棱光应该收取的490万元资金占用费，也始终悬而未决。溢价收购和回购款项未清，这一进一出两笔交易，棱光所蒙受的损失可想而知。

另外，恒通集团在入主棱光的7年时间里，频繁地利用上市公司为自己及其子公司做贷款担保。到2000年12月31日，ST棱光对外担保的数额约达5.5亿元，其中涉及诉讼的金额达4.5亿元，对恒通的应收款为3.486亿元。粗略地计算，通过溢价转让、担保、股权质押及占用资金等方式，恒通利用棱光得到的“好处”超过8亿元。但是，恒通对棱光的利用仍然是“意犹未尽”。1999年7月棱光披露，恒通集团以其持有的4400万股棱光股权作质押，向浦发银行贷款5000万元，逾期未还。为此，债权人浦发银行向法院申请执行，导致了后来棱光股权的三度拍卖。1999年8月27日，2000年1月20日，2000年4月10日，棱光实业这4400万股法人股的拍卖均无人问津。

与此同时，恒通集团为了养恒通电表这头“利润奶牛”也付出了沉重的代价，恒通电表根本无力达到每年2193万元并且年递增20%的利润水平，差额部分只好由恒通集团来补贴，每年总有数百万元。而棱光当初却花了1.6亿元购买净资产仅8848万元的恒通电表，加上后来的投资，共计2.4亿元，到1998年底，恒通集团根据协议回购恒通电表



棱光发布关于恒通电表关联交易公告的当天，股价大幅下挫，下跌幅度达到7.04%，居当日沪市跌幅亚军位置。



## 案例点评

上市公司的关联方往往就是其控股股东或母公司，由于一股独大的地位使得它们能够轻易地滥用股票多数表决制度。本案中的恒通集团是棱光的第一大股东，该集团在上市公司中持股35.5%的优势地位使其能够比较容易地在股东大会通过自己提出的决议。同时，由于董事人选和监事人选都必须由股东大会的多数票通过，恒通集团很容易将自己的人员安排进去。这样，公司最基本的三大会——股东大会、董事会、监事会之间就失去了原有的相互制约的基础。在董事会中，“一言堂”现象严重，董事长有着一手遮天的权力，甚至能独自对关联交易进行批准。

同时，监事会缺少激励机制，并且往往受制于董事会，缺乏独立性，形同虚设。此外，由于监事会的成员由股东大会选举产生，控股股东往往能够利用其股份上的优势，将自己的内部人员塞进监事会。

公司缺少独立的外部董事不仅可能影响到董事会决议的科学性、专业性，更重要的是，这使得在公司董事会中缺乏一种能以独立、客观的立场代表广大中小股东以及社会公众整体利益的声音，同时对代表控股股东利益的董事缺少了一种有力、有效的制约。



## 附件

### 中国建诚股份有限公司独立董事工作制度

为进一步完善公司治理结构，促进公司规范运作，特制定公司独立董事工作制度：

#### 一、公司独立董事制度基本条例

1. 独立董事是指不在公司担任除董事外的其他职务，并与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。

2. 独立董事对公司及全体股东负有诚信与勤勉义务。独立董事应当按照相关法律法规、公司章程和本工作制度的要求，认真履行职责，维护公司整体利益，尤其要关注中小股东的合法权益不受损害。独立董事应当独立履行职责，不受公司主要股东、实际控制人或者其他与公司存在利害关系的单位或个人的影响。独立董事原则上最多在五家公司兼任独立董事，并确保有足够的时间和精力有效地履行独立董事的职责。

3. 公司聘任适当人员担任独立董事，其中至少包括一名会计专业人士（会计专业人士是指具有高级职称或注册会计师资格的人士）。

4. 独立董事出现不符合独立性条件或其他不适宜履行独立董事职责的情形，由此造成公司独立董事达不到人数时，公司应按规定补足独立董事人数。

5. 公司董事会下设的薪酬、审计、提名等委员会，独立董事在委



员会成员中应占有一定比例。

6. 独立董事及拟担任独立董事的人士应当按照中国证监会的要求，参加中国证监会及其授权机构所组织的培训。

## 二、独立董事任职条件

1. 担任独立董事应当符合下列基本条件：

(1) 根据法律、行政法规及其他有关规定，具备担任公司董事的资格。

(2) 中国证监会要求的独立性。

(3) 具备公司运作的基本知识，熟悉相关法律、行政法规、规章及规则。

(4) 具有三年以上法律、经济或者其他履行独立董事职责所必需的工作经验。

(5) 公司章程规定的其他条件。

2. 下列人员不得担任独立董事：

(1) 在公司或公司附属企业任职的人员及其直系亲属、主要社会关系(直系亲属是指配偶、父母、子女等；主要社会关系是指兄弟姐妹、岳父母、儿媳女婿、兄弟姐妹的配偶、配偶的兄弟姐妹等)。

(2) 直接或间接持有公司已发行股份2%以上或者是公司前十名股东中的自然人股东及其直系亲属。

(3) 在直接或间接持有公司已发行股份5%以上的股东单位或者在公司前五名股东单位任职的人员及其直系亲属。

(4) 最近一年内曾经具有前三项所列举情形的人员。

(5) 为公司或者其附属企业提供财务、法律、咨询等服务的人员。

(6) 公司章程规定的其他人员。

(7) 中国证监会认定的其他人员。



### 三、独立董事的提名、选举和更换

1. 公司董事会、监事会、单独或者合并持有公司已发行股份2%以上的股东可以提出独立董事候选人，并经股东大会选举决定。

2. 独立董事的提名人在提名前应征得被提名人的同意。提名人应充分了解被提名人职业、学历、职称、详细的工作经历、全部兼职等情况，并对其担任独立董事的资格和独立性发表意见，被提名人应当就其本人与公司之间不存在任何影响其独立客观判断的关系发表公开声明。在选举独立董事的股东大会召开前，公司董事会应按照规定公布上述内容。

3. 在选举独立董事的股东大会召开前，公司将所有被提名人的有关材料同时报送中国证监会、中国证监会上海证管办和上海证券交易所。中国证监会对独立董事的任职资格和独立性进行审核。对中国证监会提出异议的被提名人，可作为公司董事候选人，但不能作为独立董事候选人。在召开股东大会选举独立董事时，公司董事会应对独立董事候选人是否被中国证监会提出异议的情况进行说明。

4. 独立董事每届任期与公司其他董事任期相同，任期届满，连选可以连任，但连任时间不得超过六年。

5. 独立董事连续三次未亲自出席董事会会议的，由董事会提请股东大会予以撤换。除出现上述情况及《公司法》中规定的不得担任董事的情形外，独立董事任期届满前不得无故被免职。提前免职的，公司应作为特别披露事项予以披露，被免职的独立董事认为公司的免职理由不当的，可作出公开声明。

6. 独立董事在任期届满前可以提出辞职。独立董事辞职应向董事会提交书面辞职报告，对任何与其辞职有关或其认为有必要引起公司股东和债权人注意的情况进行说明。如因独立董事辞职导致公司董事会中独立董事所占的比例低于中国证监会规定的最低要求时，该独立



董事的辞职报告应在下任独立董事填补其缺额后生效。

#### 四、独立董事的职权

1.为了充分发挥独立董事的作用，独立董事除具有公司法和其他相关法律、法规赋予董事的职权外，公司还赋予独立董事以下特别职权：

(1)重大关联交易(指公司拟与关联人达成的总额高于500万元或高于公司最近经审计净资产值的7%的关联交易)应由独立董事认可后，提交董事会讨论；独立董事作出判断前，可以聘请中介机构出具独立财务顾问报告，作为其判断的依据。

(2)向董事会提议聘用或解聘会计师事务所。

(3)向董事会提请召开临时股东大会。

(4)提议召开董事会。

(5)独立聘请外部审计机构和咨询机构。

(6)可以在股东大会召开前公开向股东征集投票权。

2.独立董事行使上述职权应取得全体独立董事的二分之一以上同意。

3.如上述提议未被采纳或上述职权不能正常行使，公司应将有关情况予以披露。

#### 五、独立董事应对公司重大事项发表独立意见

独立董事除履行上述职责外，还应对以下事项向董事会或股东大会发表独立意见：

1.提名、任免董事。

2.聘任或解聘高级管理人员。





3. 公司董事、高级管理人员的薪酬。

4. 公司的股东、实际控制人及其关联企业对公司现有或新发生的总额高于500万元或高于公司最近经审计净资产值的7%的借款或其他资金往来，以及公司是否采取有效措施回收欠款。

5. 独立董事认为可能损害中小股东权益的事项。

6. 公司章程规定的其他事项。

## 六、公司为独立董事提供的必要条件

为了保证独立董事有效行使职权，公司应为独立董事提供以下必要的条件：

1. 公司应保证独立董事享有与其他董事同等的知情权。凡须经董事会决策的事项，公司须按法定的时间提前通知独立董事并同时提供足够的资料，独立董事认为资料不充分的，可以要求补充。当2名或2名以上独立董事认为资料不充分或论证不明确时，可联名书面向董事会提出延期召开董事会会议或延期审议该事项，董事会应予以采纳。公司向独立董事提供的资料，公司及独立董事本人应至少保存5年。

2. 公司应提供独立董事履行职责所必需的工作条件。公司董事会秘书应积极为独立董事履行职责提供协助，如介绍情况、提供材料等。独立董事发表的独立意见、提案及书面说明应公告的，董事会秘书应及时到证券交易所办理公告事宜。

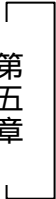
3. 独立董事行使职权时，公司有关人员应积极配合，不得拒绝、阻碍或隐瞒，不得干预其独立行使职权。

4. 独立董事聘请中介机构的费用及其他行使职权时所需的费用由公司承担。

5. 公司给予独立董事适当的津贴。津贴的标准由董事会制订预案，股东大会审议通过，并在公司年报中进行披露。



除上述津贴外，独立董事不应从公司及其主要股东或有利害关系的机构和人员取得额外的、未予披露的其他利益。



# 第三篇

## 统 筹： 董事会规划经营战略



## 第六章

---

### 概论：经营战略管理基础





## 第一节

### 经营战略管理内涵

概论：经营战略管理基础

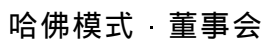
## 第六章

### 一、企业战略的含义

“战略”古称“韬略”，原为军事用语。顾名思义，战略就是作战的谋略。《辞海》中对战略一词的定义是“军事名词，指对战略全局的筹划和指挥。它依据敌对双方的军事、政治经济、地理等因素，照顾战争全局的各方面，规定军事力量的准备和运用”。

除军事领域之外，战略的价值广泛用于诸如政治、经济等其他领域。将战略思想运用于企业经营管理之中，便产生了企业战略这一概念。在企业内，董事会负有制定经营战略的职责，因此了解经营战略内涵是十分必要的。

1.美国哈佛商学院教授安德斯认为，企业总体战略是一种决策模



3.美国著名战略学家安索夫指出，企业在制定战略时，有必要先确定自己的经营性质。企业无论怎样确定自己的经营性质，目前的产品和市场与未来的产品和市场之间存在着一种内在的联系，安索夫称这种现象为“共同的经营主线”。通过分析企业的“共同的经营主线”可以把握企业的方向，同时企业也可以正确地运用这条主线，恰当地指导自己的内部管理。

战略学家安索夫认为，在确定企业战略时，必须首先确定经营的性质。例如，企业所销售的产品在技术上是相关的，而且目前的产品和市场与未来的产品 and 市场之间存在着一种内在的联系。安索夫把这种情况称为“共同的经营主线”，它决定了企业的发展方向和其他方面的主要管理问题。

安索夫认为，企业战略是由经营范围、资源配置、竞争优势和协同作用这四个要素构成的。它们所产生的合力，就成为企业的“共同的经营主线”。企业的经营者勾画出这条主线，使全体员工沿着这条主线共同努力，就可以成功地实现企业的战略目标。





## 1. 经营范围

经营范围是指企业从事生产经营活动的领域。它所解决的主要是两方面的问题：一是企业目前所处的经营领域是否有充足的机会，保证企业的生存和发展，因而对是否仍应处在这一经营领域作出决策；二是企业应进入何种经营领域，以获得充分发展的空间。企业对经营范围的决策，还包括企业的专业领域应该窄一点(专一化)还是宽一点(多元化)的问题。

在确定企业的经营范围时，对企业的产品和服务范围应该按分行业来描述，而不是仅仅按大行业来定位。因为大行业的定义往往过宽，经营的范围过于广泛，用它来说明企业的经营范围，仍难以明确企业的共同经营主线。分行业则是大行业中具有共同特征的产品、市场、技术和使命的集合，能够较明确地为企业确定经营范围提供分析的基础。

## 2. 资源配置

资源配置是指企业过去和目前的资源和技能的水平和模式，资源配置的效率直接影响企业实现自己目标的程度。

### (1) 市场渗透战略

这是由企业现有产品和现有市场组合而产生的战略，其要点在于扩大现有产品的销售量。为了达到这一目的，主要的方法有：扩大产品使用者的数量，扩大产品使用者的使用频率，改进现有产品的特性以吸引新用户。

这种战略表面上看风险最小，但如果市场发展对企业产生一些不利因素时，可能成为风险最大的一种战略。这些因素有：

① 该企业在市场上只有微弱优势，出现了多个强有力的竞争对手。



②管理者把精力集中在现有事务的处理上，错过了更好的投资机会。

③顾客需求的改变导致现有目标市场需求的缩减。

④某项重大技术突破使原有产品的销售量大为降低。

#### (2)市场开发战略

这种战略由现有产品开辟新市场组合而成。它至少包括两个方面：

①扩大市场半径，即企业在巩固原有市场基础上千方百计使产品从某一地区走向全国，由城市深入农村，甚至打入国际市场等。

②在原有市场上挖掘潜在的需求，主要是根据消费者的需要，对产品结构、性能等方面的因素进行改进或提高。这种战略比市场渗透战略的风险大。由于这种战略不能降低因客户减少或技术上落后而导致的风险性，因此，只能作为一种短期战略。

#### (3)产品开发战略

这种战略是在原有市场上，改进产品、增加品种、以新产品取代老产品。实施这种战略，企业的重点虽然是原有的目标市场，但由于企业产品性能有了显著的提高，使其市场开拓能力迅速提高。

实施这一战略时，当企业推出的新产品不适合原有市场顾客的需要时，会产生较大的风险。因此，当企业决定采取这一战略之前，一定要对顾客是否会接受新产品进行市场调查，作出较准确的判断。

#### (4)多样化战略

这是用新开发出的产品去占领新开拓的市场。

①企业要考虑现有的资源及市场情况，要深入研究应采用哪种类型的多样化战略，企业领导要高瞻远瞩，坚决抵制某些经营领域的短期利益诱惑。



②要处理好多样化经营与专业化生产的关系。如企业集团从总体上看，实施的是多样化战略，而集团内的每一个成员应该有明确的专业分工，从事专业化生产。这样就可以把企业集团的多样化经营与各成员企业的专业化生产有机地结合起来，既使整个企业集团减少经营风险，提高市场适应能力和竞争能力，又能使整个企业集团及各成员企业提高生产效率和技术水平，改进产品质量，扩大生产规模，降低产品成本。

### 3. 竞争优势

企业在市场竞争中与竞争对手发生激烈的对抗，而决定输赢的关键就在于哪一方拥有强大的竞争优势。

美国的战略学家迈克尔·波特对企业构建企业竞争优势有大量的论述。他的三种基本竞争战略即成本领先、别具一格和集中一点，提出了企业竞争优势的基本框架。

### 4. 协同作用

协同作用是指企业在战略的制定和实施的过程中，必须努力寻求各种类型的共同努力。安索夫指出，协同作用涉及到企业与其产品、市场项目相配合所需要的特征。一般来讲，企业战略的协同作用可分为四类：

#### (1) 投资协同作用

这种作用产生于企业内各经营单位联合利用企业的设备、共同的原材料储备、共同研究开发的新产品，以及分享企业专用的工具和专有技术。

#### (2) 作业协同作用

这种作用产生于充分地利用已有的人员和设备，共享由经验曲线造成的优势等。



(3)销售协同作用

这种作用产生于企业的产品使用共同的销售渠道、销售机构和推销手段。

(4)管理协同作用

这种协同作用是贯穿于上面三种协同作用之中的、涉及企业素质和能力的核心协同作用。一家经营多年的企业，其最珍贵的财富，就是由众多管理人员积累起来的管理经验。以此为手段，就可以保证解决企业战略领域中出现的各种难题和新问题。



## 第二节

### 企业经营战略特征

概论：经营战略管理基础

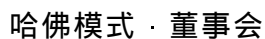
#### 第六章

#### 一、纵观全局

企业战略的突出特征是对全局的把握，战略家必须有极好的战略观。企业战略必须根据企业总体发展的需要而制定，它所追求的是企业的整体效果，因而是一种总体决策。但这并不是说旨在追求短期效率的局部决策和行动不重要；相反，局部决策和行动是企业总体决策的有机组成部分，企业应谋求短期效率和长期效能的结合。

#### 二、长期规划

企业战略应从企业的长期生存和发展为出发点，研究众多战略问



## 统筹：董事会规划经营战略

企业在激烈的市场竞争中，必须参与两极对抗或多极对抗，而且其对抗的对手又是具有一定实力和智力的活体。因此，企业战略的竞争性就是非常显著的特征。

两极对抗时，双方都有排他性意志，努力争取达到自己的目的。因此战略竞争必然是十分激烈的。有许多市场竞争的案例，双方是在竞争到一定时期之后决出胜负的。但是，如果在双方已经制定了某种战略，尚未开始正式进入竞争的局面时，也许竞争的胜败可能在那时已经决定了。

企业经营者必须时刻关注战略的竞争性特征，要能够多看几步“棋”，以防在对手采用意料之外的奇招或怪招时措手不及，在竞争中败北。

企业战略区别于以往多年度计划或长期计划的一个重要方面，就



是创新性。企业为了生存和发展，就必须不断地强调开辟新的经营领域，开创新的事业，更强调摆脱和淘汰过时、低效、陈旧事业的羁绊。

创新将是21世纪商界竞争的关键。只有“创造性的毁灭”(熊彼得语)贯穿于企业战略管理的全过程，企业才能在激烈的市场竞争中不断地重塑自己的未来。

## 五、风险性

战略决策所涉及的是目前决策的未来性，而未来是不确定的。这种不确定性往往包含着风险，而高风险可能与高收益、也可能与高损失相联系。因此，企业战略管理必然充满着风险性。

企业战略的制定并不是企图消除风险，而是建立一种能够对风险的程度作出某种判断，并对风险的后果作出评价，然后作出是否参与冒险，或者回避风险的决策。



## 案例分析一

### 英特尔：芯片巨人的战略管理

#### 一、英特尔的发展战略

1968年，三个哲学博士、工程师(哥丹·摩尔、罗伯特·诺宜斯和安德鲁·葛洛夫)与洛杉矶的风险投资家阿塞尔·罗克合作创办了英特尔公司，罗克当时已经有250万美元的启动资金。新公司的目的是，设计和生产使用大规模集成(LSI)技术的非常复杂的硅制芯片。罗克是董事长，摩尔是总裁，诺宜斯(1957年集成电路的合作发明者)是执行副总裁，主管产品开发并同摩尔一起制定长期计划，葛洛夫负责生产。1968年，英特尔开始在只有一间屋子的实验室里生产半导体，第一年销售收入不到3000美元，但是当英特尔的第一代半导体存储芯片取得成功后，销售收入飞速地增长。1971年，公司开始盈利。公司在存储芯片上的成功为研究和开发微处理器或芯片计算机提供了资金。英特尔的第一个微处理器4004在1971年推出，随之推出了更先进的设计(8008，8080，8088)。70年代中期，英特尔放弃了开发第一代个人电脑的机会，觉得为计算机主机生产存储芯片才能获得长期的成功。但是当1981年IBM为它的个人电脑选择了8088芯片时，英特尔开始更多的强调为个人电脑开发微处理器。

随着IBM决定使用英特尔的芯片，英特尔的微处理器的销售持续增长。直到20世纪80年代中期，存储芯片依然是英特尔的主要业务，占年收入的70%。但是，日本存储芯片制造商为了控制全球市场，在





1985年开始了一场积极的降价行动。他们的战略是价格比美国生产商低10%，一旦英特尔和其他美国存储芯片制造商也开始降价，则日本生产商再降10%。他们的低成本使得他们产品的价格能低于英特尔和其他美国厂商。英特尔的董事长兼首席执行官哥丹·摩尔和总裁兼生产总监葛洛夫(1979年罗伯特·诺宜斯从高层管理位置上退了下来)被迫重新对英特尔的战略和长期方向作出决定。日本存储芯片制造商(日立、NEC、三菱和富士通)决心从英特尔和其他美国制造商手中夺取市场份额，这使摩尔和葛洛夫不得不考虑英特尔是否有能力降低存储芯片的成本以获得利润，他们一起深入研究击败日本公司的办法。有三种办法可行：建立巨大的存储芯片工厂，达到一定的经济规模，打破日本竞争对手的成本优势；加速研究和开发，研制出更先进的存储芯片，从而取得更高的价格；转向日本公司不感兴趣的存储芯片细分市场。经过一年艰苦的争论和自我反省，葛洛夫和摩尔逐渐认识到，这些方案中没有一个是具有长期的可行性。的确，他们发现在存储芯片行业中没有好的解决办法。

1985年的一天，在考虑需要采取什么行动时，葛洛夫向哥丹·摩尔提出了一个假设的问题：“如果我们下台，董事会选出新的首席执行官，你认为他会采取什么行动？”摩尔毫不犹豫地答道：“他会放弃存储器。”葛洛夫回答说：“你我为什么不走出这扇门，然后再回来自己动手呢？”

这一重要的谈话使英特尔开始了新的纪元。葛洛夫和摩尔说服了经理班子，英特尔需要放弃已经开始的存储芯片业务，并且主动迅速地把所有精力都集中在次要的微处理器业务上。1985年和1986年，摩尔和葛洛夫关闭了八家英特尔存储芯片工厂，减员30%，削减工资，坚持让一些员工无工资下岗并集中精力提高微处理器的技术。他们的愿望是使英特尔在开发功能更强大的微处理器上成为领导者，并使英



特尔设计的芯片在逐渐强大的个人电脑中成为行业标准。到20世纪90年代初期，英特尔的业务战略直接目标为：成为世界上卓越的配件供应商，为个人电脑用户创造先进的计算和通讯系统。现实证明，英特尔做到了，它成了世界首屈一指的芯片巨人，英特尔的芯片被广泛应用全世界的计算机上，实现了葛洛夫当初的目标。

## 二、英特尔的芯片战略

1986年，存储芯片行业竞争激烈，英特尔销售收入为13亿美元，亏损2.05亿美元。公司开始制定新的长期方向并实施了一项根本不同的战略。十年过去了，在葛洛夫的领导下，事情变得令人惊奇的好。英特尔报告说，1996年销售收入为208亿美元，利润为52亿美元，这一业绩足以使英特尔公司成为世界上第六个赢利最高的公司(在通用电器、荷兰皇家壳牌石油公司、埃克森、菲利普·莫里斯公司和IBM之后)。分析家曾预测在2000年之前，英特尔公司将是世界上盈利最多的公司。1997年1月31日英特尔的股票达到历史最高点，英特尔的奔腾微处理器和微软的视窗操作系统及软件统治了全球个人电脑行业，建立了所谓的“Wintel”标准。《幸福》杂志称葛洛夫和比尔·盖茨(微软的首席执行官，世界上最富有的人)为Wintel的主人。微处理器是个人电脑、其他计算机、计算机相关设备和电子产品中控制中央数据处理的“大脑”，它促使了信息革命的到来，这一点其他任何技术无法与之相比。也没有任何其他的公司能像英特尔一样使微处理器成为时代的技术主宰。

葛洛夫预言，在15年内微处理器的性能将发生令人吃惊的改进。1971年，第一代英特尔微处理器英特尔4004推出时，包含2300个晶体管，1997年推出的英特尔奔腾处理器包含550万个晶体管。2011年的微处理器将有10亿个晶体管。微处理器的数据处理速度将从目前奔腾



Pro每秒3亿次提高到2011年的每秒1000亿次(计算速度超过了12个1996年运算最快的超级计算机)。葛洛夫相信,未来的技术进步将大幅度提高个人电脑的能力,并在商业、教育和家庭生活中发挥更大的作用。葛洛夫认为,未来微处理器的更新换代要求英特尔和个人电脑行业不断追求方向和战略的改变,他总结说:未来的25年将和过去的25年一样多产、令人激动和充满回报,我们要对我们的事业精益求精,我们必须把我们的事业不仅仅看作是生产和销售个人电脑,而且也是一个交流信息和经验的过程。

葛洛夫、哥丹·摩尔和其他的英特尔高级经理们认为,未来的个人电脑将是混合型的,具有标准配置和低成本的特点,它拥有数字视频、立体声音响、技术先进并且易于处理三维图像、丰富的声音、传真和数据通讯(包括电视会议和电子会议等)的功能。英特尔打算将这些功能合并到它的下一代微处理器的设计结构中去,这样就不用依靠附加的硬件来提供这些功能。20世纪90年代中期,个人电脑的许多媒体和通讯特征都是由特殊用途的芯片制造商提供的。这些特殊用途的芯片在个人电脑的主板上分布在微处理器的周围。主板是PC机电路的主要所在地,在它之上有微处理器和执行各种逻辑功能的辅助芯片,构成了一台个人电脑的基本系统。

英特尔1993年进入主板制造业,竞争对手是台湾电脑业。台湾电脑业为不生产自己主板的企业生产了全世界主板的80%。生产主板的决定基于两种考虑:一是英特尔认为台湾的主板制造商改进他们的产品的速度太慢,不能跟上英特尔最新的革新;二是生产主板有利于英特尔工程师更加顺利的整合新的功能(如声音、高技术图像、传真、调制解调器和电视会议等功能)。英特尔预计,在俄勒冈州、爱尔兰、波多黎各和马来西亚的工厂,1995年将生产1000万套装有奔腾芯片的主板(台湾生产商生产2000万套),1996年将生产1500万套奔腾主



板。1996年，英特尔开始生产其非常成功的奔腾芯片的升级产品——奔腾Pro。奔腾Pro最初速度为166 - 200兆赫兹，对于要求32位字节的软件的设备非常理想，它以个人电脑的价格提供工作站的性能，并且能用来驱动网络服务器。1997年英特尔把MMX(多媒体扩张)技术装入200兆赫兹的奔腾和所有的奔腾Pro芯片中，这是英特尔为提高个人电脑的功能所走出的第一步(不仅仅是提高了计算能力)。英特尔的MMX技术使声音、电视质量的图像、三维画面等多媒体功能的速度加快，并使交互式电子游戏更加逼真。

1997年初，世界芯片用量估计为3500亿个，包括150亿个各种型号大小的微处理器，这大约相当于全世界每人两个微处理器。美国和其他工业国家的大多数家庭中，除了个人电脑外，使用微处理器的产品有：电视、VCD、相机、手表、厨房用具、移动电脑和立体声音响设备(尽管这些产品中微处理器的大小远远小于个人电脑中的微处理器)。一般轿车具有10个微处理器，一些设置完备的豪华轿车有50个之多。未来电脑微处理器的能力将是奔腾Pro的250倍。微处理器芯片数量的预计增长和处理速度的提高意味着世界计算能力每两年左右就增长一倍。

### 三、英特尔的吸收战略

葛洛夫对IBM兼容个人电脑缓慢的革新越来越感到沮丧，英特尔的吸收战略正是这一感觉的结果。IBM兼容电脑的设计不比1984年推出时的基本设计先进多少。葛洛夫担心竞争的平台系统将会抢夺英特尔市场——苹果电脑公司的Macintosh、摩托罗拉的Power PC和Sun微系统公司的SPARC设计。这种缓慢的技术使得AMD、Cyrix和其他公司有可能仿制英特尔的芯片，并且在英特尔推出新芯片之后的6 - 12月内蚕食英特尔的市场。因此，当1995年奔腾芯片推出的时候，英特尔开始



直接向个人电脑生产商销售芯片群和主板，使他们能够快速推出奔腾个人电脑，而不用等待其他芯片制造商和台湾的主板制造商消化奔腾技术以提高个人电脑的性能。这使得英特尔在个人电脑的技术进步和销售众多的个人电脑改进设备以使个人电脑成为多功能、多媒体、电视会议信息工具上处于统治地位。

1997年，英特尔在吸收战略和向主板垂直整合的战略对计算机行业和个人电脑用户有极大的影响。微电路技术进步的方式使得英特尔确实能够进入特殊芯片的市场，这些特殊芯片的制造商单方面决定把功能加入到英特尔新的、更强大的芯片上。同时，个人电脑用户是最终的赢家，因为英特尔的新型芯片价格与以前的处于同一水平，却能提供更快、更容易、更便宜的计算能力和功能。失败者当然是那些芯片不再作为个人电脑附加配置的公司。

这样，按葛洛夫的战略，要求英特尔在俄勒冈州的希尔斯保罗的英特尔结构实验室 (IAL) 的人员全力以赴，把附加的功能和设备融合到即将到来的英特尔新一代芯片中去。1991年葛洛夫建立 IAL 时，它的任务和战略作用就是寻求设计的基本改善，并与个人电脑制造商共享，以提高个人电脑性能。当时在个人电脑制造商拼命应付个人电脑市场上的价格战而大幅度削减研究和开发预算以作为一个降低成本、保持利润的手段时，葛洛夫认为有必要加大研究和开发的力度，以填补空白。英特尔为开发奔腾，在研究和开发上投入了10亿美元，未来的芯片预计即使不多也至少要这么多钱。但是，英特尔更多的是把研究和开发费用投入到项目上，而不是微处理器的技术提高上。

#### 四、英特尔的资本运营战略

英特尔推出更强大、更具特色的微处理器的战略有一个缺点：除了每一种新型芯片10亿美元的研究和开发费用之外，英特尔还必须每



三年对它现有的制造工厂进行改进和翻修以生产新的芯片，有时候还要建设新的工厂才能满足预期需要。每推出一种新的、更先进的微处理器，英特尔重新装备现有半导体工厂和建设新工厂的资本费用迅速增加。在行业内，建设一座先进的芯片制造工厂的资本成本1966年是1400万美元，1983年是1亿美元，1995年升至10亿美元，2010年之前的工厂未来成本有可能达到100亿美元。英特尔估计每一个后继的微处理器都要求两倍多的资金和生产能力。员工们通过真空过道进入工厂，穿着特制的从头到脚的衣服，并且通过过滤器呼吸。芯片制造成本的增加在1995年《福布斯》的一篇文章中被称为是摩尔的第二定律。当然，英特尔想成为少数有能力建造先进芯片制造工厂的芯片生产商之一。

1995年，第209座新芯片制造工厂宣布在世界上建立，许多人预测建好需花15亿美元。巨大的投资使许多制造商组成合资企业共同建造新的制造工厂，包括摩托罗拉和东芝、日立和得克萨斯仪器、AMD和富士通。目前为止，英特尔喜欢独来独往。1997年，英特尔在全世界共有12家工厂，涉及芯片制造的不同方面。近年来，英特尔每九个月就建成一座新工厂，最近又宣布每六个月建造一座工厂。1995年和1996年英特尔所有的工厂都进行了某种程度的革新和改造。进入1997年后，英特尔的工厂每年能生产5000万个奔腾和奔腾Pro微处理器。

到目前为止，英特尔的高额利润、折旧的现金流入和较低的红利支出为英特尔改造现有的工厂和建造新工厂提供了充足的资金来源和力量。英特尔1996年的收入比前十家个人电脑厂商的利润总和还要大。过去六年中，英特尔对半导体行业投入了新的资金。英特尔的经验是，在完成即将来临的新型芯片的开发和个人电脑业迅速增长可以吸收更多产品的能力之前，提前两年建设新的制造工厂。英特尔的管理层相信，公司收入的继续增长对提供新设备和设施等项目所需的资





金非常必要，他们还意识到投资会带来丰厚的回报。

为了提高个人电脑多方面的功能并充分利用英特尔微处理器的能力，英特尔推出了一些以个人电脑为基础的业务和个人通讯产品：英特尔生产和销售用于键盘、打印机、拷贝机和传真机的芯片产品（微处理器、微控制器和存储元件），这些产品可以提高个人电脑的能力并使电脑更易于使用。此外，这些产品还被用来提高蜂窝电话、页码机、数字相机、个人数字助理（微型电子记事本）的功能。

1994年推出会议预先共享线（Pro Share Line）产品。1995年，预先共享会议电视系统200成为主要的桌面会议产品之一，该系统具有文件共享功能。1995年英特尔还推出了一组会议室用的电视会议系统（花旗银行正在使用英特尔的会议系统，用于连接抵押借贷员、借款申请人和花旗的抵押承销商，并进行抵押借款申请人面试。顾客使用这种交互式系统可以在15分钟内获得借款许可，而用以前的系统需要用数天甚至几个星期。花旗认为，预先共享系统带来了花旗银行在美国的第四次大规模的抵押借款）。1997年，电视会议系统预计会成为一个10亿美元的市场。

英特尔的新型全球系统Bus（Universal Serial Bus）于1996年推出，使用这一种类型的连接器连接打印机、调制解调器，CD-ROM驱动器和其他外部设备，使连接非常简单并且成百倍的增加了电脑输入输出数据的速度。新型USB解决了连接外部设备时的困难和不兼容的问题。

英特尔的“InterCast”插卡允许个人电脑从无线电波或有线电视中接收电视图像，在没有电视信号时也可接收网页和文本。这一技术可把电脑屏幕分成四个长方形，同时接收四个信号。MTV、CNN和NBC是英特尔的“Inter-Cast”技术最早的用户。

英特尔的新型1960RP处理器是服务器专用的单芯片智能输入/输



出子系统，它减少了数据瓶颈并提高了服务器的性能。

英特尔的程序师开发了一个媒体播放器的软件产品，软件开发商可以把这一产品融合到他们的产品上，用户就可以观看来自因特网的图像。1996年，英特尔和索尼音乐公司分别在各自的网址上测试这一技术的性能。这项技术消除了安装大型视频文件并在播放前存储到个人电脑中的必要。索尼公司认为，这项技术是演示和销售它的音乐艺术家的作品、向观众提供新的多媒体和数字程序，在网上或在停演时期观看他们的艺术家和乐队演出的一种新的方法。

英特尔的结构实验室IAL开发了软件，帮助推广因特网长途电话。虽然几个小的软件公司如Vocal Tec和Quarterdeck销售的软件程序允许个人电脑用户通过因特网打长途电话，但是他们的产品相互不兼容，PC机用户只能与使用同一种软件的人联系。IAL通过做因特网行业的工作，使英特尔的软件成为行业标准(1996年有20多个公司支持英特尔的标准)，并且在网址上免费提供该软件。英特尔把这一软件特许给微软，微软也在网址上免费提供。到1997年末，有3000万网络用户安装英特尔的软件标准，从而使用因特网电话(1995年估计仅有30000人使用由其他公司开发的软件技术打因特网电话)。1996年后期，英特尔和微软推出的软件能够通过因特网打可视电话和进行电视会议。

1996年12月，英特尔为有线经营者推出了“有线港口”家用硬件和软件产品，把由因特网向个人电脑传送信息所需的所有功能都整合在一起。这些产品使有线电视经营者可能向他们的有电脑的用户提供多种不同的交互式服务，这种能力在用户的家中仅用15分钟就能建立起来。

英特尔不断地增加研究和开发预算并寻求具有战略价值的方法来扩大其产品线。1996年，英特尔花了大约5亿美元的研究和开发费来开发与新一代微处理器无直接关系的产品，而在1990年，这一领域的





研究和开发费用基本上为零。英特尔创新的名声在美国所有的公司中是最好的一个，据1997年《财富》调查，英特尔在创新方面名列第三。

## 五、英特尔的合作战略

英特尔战略的一个重要组成部分就是和其他个人电脑零件制造商、个人电脑制造商、软件开发商、有线电视公司、媒体和电讯公司、娱乐公司密切合作，目的在于使个人电脑成为一个高级的娱乐机器和一个家庭和工作两用的多功能、信息交流的工具。旧的电脑行业的解体给了英特尔机会，并使大批量生产电脑成为可能。旧的电脑业是纵向联合的，每一个公司都在自己专有技术的基础上销售一个完整的产品。IBM和数字设备等公司从头到脚设计和生产他们的电脑，包括芯片、软件、磁盘驱动器和其他一切事情。这些纵向整合的公司与其他类似的公司相互竞争，购买者必须接受一个制造商所提供的一切。

新的水平的行业模式正在取代旧的垂直的行业模式。个人电脑朝代，每个人的产品都不得不与其他产品兼容。在第一个水平的特殊市场内都存在争夺市场份额的竞争。英特尔在基础芯片结构上直接的对对手是摩托罗拉；在操作系统上，微软、苹果、IBM和Novell相互竞争；在不同的应用软件上，如工作表和文字处理器，Borland和Lotus及其他几个公司竞争，还有康柏、戴尔和其他许多制造和销售电脑的公司。

新的计算机行业没有中心指导原则。没有人能告诉别人应该做什么。你的个人电脑的处理器也许来自于英特尔，显示器来自于夏普，硬盘来自于Conner，内存来自于东芝，调制解调器是美国Robotics的，操作系统是微软的，应用软件又来自四个不同的供应商，但是所有这些都能在一起工作，如果不是这样，这些产品一个也卖不出去。



因为个人电脑的零部件来自那么多不同的供应商，葛洛夫认为，不同的参与者必须同步开发新产品——例如，为了与英特尔新推出的微处理器相匹配，显示器、键盘、打印机、磁盘驱动器、硬盘驱动器、存储片、传真、调制解调器、CD-ROM、打印机制造商和个人电脑制造商的产品开发努力都非常重要。个人电脑不同零件技术进步的不均衡使购买者难以获得任一零件性能改进所带来的最大的利益。同样，当英特尔推出新一代微处理器时，对于微软和其他操作系统和软件开发商来说，准备好销售利用英特尔新处理器速度的软件系统和产品是非常有益的。葛洛夫和比尔·盖茨认识到英特尔和微软在战略上的相互依赖性，从20世纪80年代开始经常会面，交流思想并且讨论相互有利的使用方法。20世纪90年代，他们的会见增加到每年2 - 3次。

虽然英特尔最大的合作者是微软，但葛洛夫和英特尔已经在不同的战略领域组建了十几个战略联盟和合作企业。在因特网软件上，英特尔与微软、Point Cast、美国在线、IBM、Cisco系统和其他公司联合开发和推出因特网软件，允许个人电脑用户把指定的信息传送到桌面上，而不用搜索因特网来发现所需的信息。

网络上巨大的信息量使手工查询因特网无论是从时间上说还是从网线堵塞上来说都是一种靠不住的方法。软件能允许个人电脑用户调到因特网的广播或“网络广播”上，接收自动的最新信息(天气、股票价格、比赛结果和感兴趣的新闻)和电视质量的图像和动画。这将增加消费者和企业使用个人电脑上网的兴趣。英特尔正在与标准调制解调器和有线调制解调器的生产厂商合作，以加快因特网通信和传送数据的速度。它与有线调制解调器的合作已扩展至把个人电脑、电视和电话合为一体的方法。葛洛夫认为有线调制解调器很有前途，不会阻塞因特网并且能把PC机变成家庭多媒体设备。英特尔还与当地和远方的公司合作，使用电话线和光缆建立一个连接企业、政府组织和家庭



的信息高速公路。越来越多的公司已经安装或正在安装网络，从而允许员工使用站点实现因特网连接。

英特尔安排同索尼音乐公司和不同的电影制片公司合作，并且寻求与好莱坞娱乐集团公司，以加快具有创新内容、能够吸引扩大用户的个人电脑多媒体产品的开发。英特尔与“创造性艺术家代理商”(Creative Artists Agency，好莱坞最有才华的代理商之一)建立了一家中心，目的是加快电脑娱乐软件，包括电子游戏的开发。英特尔正在与迪斯尼谈判，讨论网上销售迪斯尼媒体产品的新方法。英特尔最有才华的高级经理阿维拉姆·米勒被指派的任务是想办法说服好莱坞具有创造性的天才来开发创新的个人电脑产品。尽管葛洛夫被正在生产的电脑娱乐产品能吸引广大消费者的前景所吸引，但他还不确定采取什么样的形式。

英特尔还与斯塔巴克斯合作，连接斯塔巴克斯的几个咖啡屋并允许顾客收发电子邮件。葛洛夫还对与伊斯曼、柯达、索尼、柯尼卡、惠普和其他公司的合作感兴趣，目的在于生产更易用和更便宜的数码相机。英特尔、宏观媒体、马瑞姆巴正在合作为公共广播服务(PBS)研究“无限CD”，允许PBS在因特网的PBS在线上播放其节目的连续镜头，并且为学校、家庭和个人提供不同的专门节目。英特尔还与十几个软件开发商和个人电脑配件制造商密切合作，共同提高个人电脑的声像质量和能力。这些联盟对于英特尔为用户提供最好的因特网上多媒体经验这一较大的战略目标来说是必不可少的，微软已与英特尔联手，共同努力实现这一目标。

英特尔和微软一起同主要的个人电脑生产商和其他软硬件供应商合作，正在领导一次行业创新，为网络个人电脑平台开发行业标准。这一平台被称为Net PC(网络计算机)，比标准个人电脑便宜而且操作起来也不昂贵。英特尔与微软的网络计算机将使用奔腾100或更高的微



处理器，运行微软的操作系统，并且具有增加用户的灵活性，减小用户成本的其他特殊功能。许多个人电脑生产商，包括惠普、康柏、得尔电脑、数字设备、通道2000、帕克得贝尔、NEC和得克萨斯仪器，都支持英特尔和微软发起的建立公开的行业标准，反对单个公司的专有设计，这样消费者就不会因多种电脑系统和不兼容而增加成本和复杂度。

英特尔和美国能源部正在合作一个项目，使用奔腾Pro处理器和正在研制的产品与技术制造一台世界上最快的超级计算机。1996年12月一台使用了7264个奔腾Pro处理器的超级电脑开始运行，每秒能操作1万亿次，突破了以前每秒3680亿次的计算记录。这一项目完成之后，预计使用9200个奔腾Pro处理器，每秒能计算14000亿次。

## 六、英特尔的未来

1998年，英特尔预计将销售8000万奔腾和奔腾Pro处理器，供个人电脑和网络服务器使用。个人电脑全球销售收入预计1997年将增加15.5%，为1825亿美元，比1997年20%的增加量要少。1998年全球用在所有电脑产品和服务上的费用预计将超过7000亿美元，增长率为12%（1996年为14.5%，1997年为14.1%）。最快的增长将出现在除日本以外的亚洲市场上，那里的个人电脑用户相对较少而市场潜力却非常巨大。中国市场是亚太地区最大的市场，过去几年的每年增长率为25% - 35%，其定单仅次于韩国和日本。



## 案例点评

技术进步和新产品的出现增加了家用和商用电脑的功能，促进了对因特网、公司内部网和外部网的使用。在世界软硬件的革新中，美国公司起到了主导作用，亚洲公司紧随其后，而欧洲公司正在加紧开发信息技术产品。新的发展日新月异，令人眼花缭乱，没有人知道最后的结果。信息技术即将到来的许多发展中，因特网是核心。正如葛洛夫所说：“因特网是20世纪的浪潮，不远万里，穿越太平洋而来，我们就在独木舟中……它引起了轰动，它将举起你并把你抛下来。它影响每一个事物——电脑行业、电讯、媒体、芯片制造商和软件世界。”英特尔这个芯片巨人并未放慢前进的脚步，它的目标就是让“奔腾”的心跳动在世界任何一个角落。



## 案例分析二

### 顶新集团：好吃尽在康师傅

顶新集团在中国已是赫赫有名，其旗下的“康师傅”系列食品占有大部分的行业市场份额，成为中国最被消费者认知的著名品牌。顶新集团的发展与其准确的战略规划密不可分，让我们看一下这家著名企业的发展之路。

#### 一、“康师傅”品牌的创立

顶新企业的创业者是来自台湾的魏家四兄弟。1988年，魏家兄弟开始在大陆投资设厂，刚到大陆时，他们不仅感到内地地理环境很大，而且看到了内地市场蕴涵着的巨大商机，特别是注意到当时许多家庭的食用油都是品质较差的散装油，于是想到做生不如做熟，决定把在台湾经营油脂的家族经验移植到内地，在内地生产高品质的包装食用油。因此，顶新在大陆发展的第一步就是在北京生产“顶好清香油”。但由于缺乏对市场的了解，产品价格不为消费者所接受，生产的“顶好清香油”叫好不叫座，导致公司损失不少。

后来，顶新又在济南投资生产“康莱蛋酥卷”，还曾到内蒙投资一个蓖麻油项目，但都以失败告终。从台湾带来的1亿元台币股本赔掉了80%。

机会是等待那些有准备的人，魏氏兄弟在创业道路中所需要的灵感竟然是在一次旅途中偶然诞生的。魏应行一次出差旅行，因为不太



习惯火车上的饮食，便带了两箱从台湾捎来的方便面，没想到这些在台湾非常普通的方便面引起了同车旅客极大的兴趣，大家都觉得这面好吃、方便，到后来甚至有人忍不住“偷”吃起来，两箱面很快一扫而空。

就是这次经历，魏应行发现了一个新的创业契机。于是，他冷静地分析了大陆的方便面市场，发现当时的方便面市场两极化：一边是国内厂家生产的廉价面，几毛钱一袋，但是质量差，面条一泡就糟，调味料就像是味精水；另一边是进口面，质量好，但是五六元一碗，一般消费者接受不了。如果有一种方便面，味美价廉，一定很有市场，而且随着生活节奏的加快，人们对方便食品的需求量一定会越来越大。

经过了详细的调查分析，顶新看准了方便面市场，顶新企业又重新振作起来，他们劝说股东继续投资，然后一头扎进这个崭新的领域。他们首先考虑如何为产品命名。为此，他们下了一番功夫，给产品起名叫“康师傅”。“康”代表健康，念起来也很响亮；“师傅”是大陆最普遍的尊称，也是专业、好手艺的代名词，康师傅叫起来既上口，又亲切，再配上笑容可掬、憨厚可爱的“胖厨师”形象，是一个很具号召力的品牌。确定了品牌名称，顶新公司调研部门通过对中国大陆消费者上万次的口味测试和调查发现：大陆人口味偏重，而且比较偏爱牛肉口味，于是公司决定以“红烧牛肉面”作为进入市场的主打产品。在工艺上，公司从日本、德国进口了最先进的生产设备，采用特选面粉，经蒸煮、淋汁、油炸制成面饼，保证了面条够劲道，久泡不糟，再加上双包调料和细肉块调配出的美味汤汁，售价仅在两元左右，使得“好吃看得见”的康师傅方便面一亮相便征服了消费者。





## 二、顶新的品质战略

从生产第一包方便面起，顶新就把产品的高质量作为自己的追求。顶新的每一家工厂就像孪生兄弟一样，厂区内除了厂房便是成片的绿地，宽敞的厂房将原物料库、生产车间、成品库有机的结合在一起成为一个封闭的整体空间，从而有效地避免了中间环节交叉污染的可能性，为制造优质的产品创造了一个良好的外部环境。

为了保证产品质量，顶新决定引进国外先进的生产加工设备，顶新从日本、德国、丹麦等国引进先进的生产设备，为了进料精确，顶新引进德国用于制药的AZO给料系统。为了使面条达到波拉奔德标准（口感劲道程度），顶新还花60万元进口了一部检测仪。

在方便面生产线上，成品各部都要通过严格检测，分量不够或是有异物的一经检出即被气流吹到旁边的次品箱内。为了不让任何一个次品流入社会，影响康师傅的信誉，这些次品被粉碎并加工成饲料，包装材料则送到焚化炉焚化。

品质保证不仅靠先进设备，更要靠严格的管理。顶新采用TQM全面品质管理系统，从原物料采购、生产到销售，每一个环节都在严格的管理控制之中。为保证牛肉的新鲜，提供牛肉的厂家必须将牛肉洗净，包装并用冷藏车运送，脱水蔬菜采用的标准也是顶新制定的企业标准，比国家标准还要严格。面粉是方便面生产的重要原料，对质量要求很高，因此，对面粉供应商顶新也有一套自己的认证体系。首先组织品保小组对面粉供应商的生产环境和工艺进行评估，合格后让供应商提供小样，做理化和微生物指标测试。经小批量生产合格后方能进货。但此时面粉供应商仍不能高枕无忧，品保小组对其仍有1-3个月的观察期，一旦发现不合格产品，立即停止进货。就这样，最初的20几家供应商被优选为7家。

顶新还将具体的操作规范制度化，确保操作时有“法”可依，品保





部门直接向公司总经理负责，不受生产单位制约，他们的身影到处可见。在生产线上，有很多管制点，如配比、温度、压延、切丝、油炸等等，都是他们的用武之地。成品下线，还要经品保人员确认方可入库。在库区，方便面分区存放，就连方便面箱码放也很有讲究，为在运输中避免产品破损、变质，顶新还坚持使用成本较高的专用运输车。

在顶新，品保的概念已不只是制度和口号，而已成为深入人心的实际行动。自1995年顶新率先将ISO9002质量认证体系引进方便面生产以来，到目前为止，集团旗下已有7家方便面生产公司通过了认证。

### 三、顶新消费者满意战略

康师傅一炮而红后，如果只考虑短期的赢利，而不为企业的长远发展注入心血，那么，它今天也许只是全国1000多家方便面厂中普通的一个。但康师傅成功之后，并没有停步不前，而是不断地学习和改善。从卖出第一碗面开始，康师傅就下决心要做中国的面王，当然要做“面王”首先要让消费者接受和信赖，只有不断为消费者提供方便和满意，才有可能成为消费者心中的理想品牌。

“给消费者更多实惠”是康师傅对消费者的一个不变的承诺，为了做到这一点就要不断前进。首先从产品质量上，随着市场销量的不断上升和生产规模的不断扩大，各种原物料的供应问题显得越来越突出，不是供货不及，就是质量不合要求。在这种情况下，公司决定以合作经营方式引进台湾专业制造商来大陆投资设厂。先后建成了纸箱厂、PSP碗厂、包膜厂、塑料叉厂等配套服务厂，完成了产业的垂直整合，既保证了产品质量的稳定，降低产品成本，又为康师傅的进一步发展奠定了坚实的基础。在保证产品质量的同时，康师傅还尽心竭力地做到让消费者满意。为了将最新鲜的产品及时送到消费者手中，



同时也为了避免因长途运输造成的地区差价，顶新从1994年开始相继在广州、杭州、武汉、重庆等地设立生产基地，生产线也从1条增加到88条，并根据各地的口味差异，开发生产了20余种不同口味的产品。为了让出门在外的消费者吃的方便，康师傅还首创在碗面上加放塑料叉，真正做到了随时随地提供方便。

#### 四、顶新的市场分割战略

康师傅方便面从1992年上市后，产品供不应求、销路很畅，但销售周期长。进入1996年，同类产品纷纷上市，竞争日趋激烈，原有的销售渠道和周期很难将产品顺利推上市场。为此，顶新采用了市场重新分割的战略，缩短流通周期。

为了规范市场，顶新还将国内市场划分为1500个区域，每个区域找一个专属经销商，通过严谨的供销合同，使经销商与顶新集团成为命运共同体，权利、义务明确，这样可以有效地避免由于批发商过多导致的恶性竞争。

方便面从1998年实施市场分割战略以来，效果很好。由于禁止跨区销售，批发商都有钱可赚，新产品推广也比以前顺畅得多。过去新产品从上市到进入消费者家庭需一个半月，现在只需半个月就完成了。为了确保经销商及时销货，顶新集团派出3000多名业务代表，为经销商提供配套服务，与之共同开发客户。每个业务代表都要开发50 - 100个客户，这样既保证了经销商的利益，又延伸了销售网络，市场也因此健康发展。目前，康师傅已在全国地级城市成立了200个自营销售和配送网点，并在距全国各级批发市场100米的范围内设立了166个“前进仓库”，加上直营商场、大型超市和由14000家经销商所形成的销售网络，使康师傅产品畅销全国。

如今，顶新集团在全国有12大生产基地，近百条生产线，年产方



便面近40亿包。康师傅方便面已得到广大消费者的支持和认可，康师傅品牌知名度已达到95%，康师傅方便面的市场占有率也达到35%，当之无愧地成为中国方便面行业的龙头老大。

## 案例点评

顶新集团的成功并非偶然，与其准确的市场把握能力和发展战略有着重要的关系。品牌、质量、消费者、市场都牢牢把握住，凭借敏锐的嗅觉，合理的决策和技术的改进，顶新集团在中国的发展势头会越来越好。

## 第七章

---

# 统领：企业总体战略制定





## 第一节

# 战略计划体系构建

统领：企业总体战略制定

## 第七章

### 一、战略计划的含义

计划是企业在分析、评价和选择各种外部环境机会和内部条件优势的过程中，系统地制定可以实现预期战略目标的各种项目和措施。战略计划是将企业作为一个整体，对其3~5年的发展进行全面设计，提出各种项目和措施的长期计划。

### 二、战略计划的要求

为了制定和实施企业战略计划，企业有必要建立战略计划体系。战略计划体系支持着企业整个战略管理，该体系将企业外部和内部的



各种要素融为一体，指导企业在一定时期内合理分配有限的资源，以期达到规定目标的具体管理活动。

从企业战略的深远意义来看，战略计划体系要考虑和把握的中心问题是如何利用各种条件和资源，达到企业所规定的目标。一般战略计划包含下述要求：

- 1.调整 and 选择企业未来的经营范围。
- 2.建立和完善企业经过努力可能达到的战略目标。
- 3.集中有限的资源有效地运用在重大的项目和活动中。
- 4.提高企业的赢利能力。
- 5.协调企业内部的各项活动。

6.考核和评价企业经营活动的实施情况，并能根据企业外部环境和内部条件的变化，控制和调整企业的发展方向，提高企业的适应能力和应变能力。

上述战略计划所要达到的要求，具有一定的内在联系，相互之间彼此交融，共同构筑于企业战略计划体系之中的一个完整体。从动态发展的趋势来分析，企业开始实施战略计划的过程中，有可能达到某几个预期的目标要求，但随着企业的不断发展和需要，企业在实践活动中会逐步完善和丰富自己的战略计划所要达到的理想目标要求。

### 三、战略计划的特征

#### 1.规划未来经营

企业的战略目标是企业使命的具体化。企业为了实现战略目标，就必须制定周密而可行的战略计划，并认真地予以贯彻实施。企业的战略计划必须突破传统计划的思维模式，不能仅仅呆板地适应眼前的



静态的局部环境，而是要从企业战略的高度、动态变化的角度，对企业未来的经营方向进行规划，并指导企业战略管理的全过程。

由于企业的战略计划具有未来规划性与现实操作性，所以一个适合于企业外部环境和内部条件的战略计划就会起到维系和协调战略管理与日常经营作业管理之间的重要作用。

## 2. 适应外部环境

对大多数企业来讲，外部环境具有可变性和不可控性，尤其是面对比较突然的外部环境的变化，企业更是难以预料，企业所涉及到的非规律性的变幻莫测的市场，企业的战略计划要能体现一定的预见性，能基本适应外部环境的动荡变化。

## 3. 重视内部条件创新

对大多数企业来讲，内部条件具有特殊性和可控性，企业在面对外部环境变动和动荡时，要充分利用和调整企业内部条件中的人、财、物等资源，运用有形资源、无形资源和人力资源进行重组和优化，在产品结构、组织结构和市场定位、营销竞争等方面进行创新。面对变化的外部环境，企业能否大有作为的惟一途径是调整和控制好企业内部的人员、技术和管理因素，随机应变，迅速采取对策，及时调整自己的经营行为，增强适应外部环境的能力。

# 四、战略计划的内容

企业战略计划是企业战略制定过程的书面表达，是企业战略思想、战略分析、战略目标、战略选择和战略行动方案的进一步具体化。企业的战略计划一般包括以下内容：





## 1. 企业总体目标

战略规划中对企业的总体战略要有明确和概括的阐明，说明企业的总体战略的定位，作出这样的选择，实现这样的战略将给企业带来的机遇和发展。在企业总体战略的阐述中涉及企业的总体战略目标和实施总体战略目标的方针政策。在对企业总体战略目标的表述上一般采用定性和定量相结合的方法。

阐明企业总体战略目标，有助于确定企业的经营领域、服务对象等基本目的、特征与经营理念，形成企业的战略态势。从战略的角度来讲，上述内容便是企业的任务，反映了该公司董事会的价值观和战略思维。

## 2. 企业的分段目标

一般来讲，企业的总体战略目标涉及的内容较多，且时间跨度较长，企业往往把总体战略目标分解成阶段分目标，明确规定在什么阶段完成什么目标，以此来确保总体目标的实现。

企业的阶段目标必须是具体的、定量的、有时间限制的、便于实施，利于检查和考核。在制定企业阶段目标时，要注重前后阶段目标之间的衔接，以及同一阶段的不同目标之间的平衡，使阶段目标之间不致于产生矛盾。企业阶段目标是企业总体战略目标和企业行动计划之间的桥梁。企业行动计划是企业借以达到企业总体战略目标的具体工具，企业行动计划是在企业阶段目标的引导下，使企业逐步实现总体战略目标的具体行动安排。

## 3. 具体行动计划

企业行动计划表明一个企业为追求总体战略目标的实现，在企业阶段目标的具体指导下，进行的一系列耗费资源或重组资源的活动。



企业行动计划利用各种资源，通过一定的活动来实现企业阶段目标任务，常常表现为一些具体项目的执行活动。一般来讲，在空间尺度上，行动计划常常规定全局规划中某局部的具体项目活动，在时间尺度上，行动计划往往限于某一个时期内的行动。

企业行动计划在执行过程中，一方面要按计划规定认真完成，另一方面可根据实际情况，在企业阶段计划的指导下，加以调整和修正。企业的行动计划通常由企业的各个职能部门来贯彻和落实，因此，需要与各个职能部门的职能战略相互协调。

#### 4. 配置企业资源

企业要实现战略目标必须有资源来保证，实施战略计划需要设备、资金、人力资源及其他重要资源。因此，在企业的战略计划中，应该明确各个行动计划所需资源的来源及其分配方案，特别是明确对某些行动计划的资源配置的优先程度，以确保重点。企业在配置资源时，要注意处理好重点与非重点之间的关系，既要突出重点，又要使重点与非重点之间协调发展。如果不抓重点，平均使用资源，则必然事倍功半，造成资源浪费，影响战略计划的顺利实施。如果孤立地突出重点，忽视非重点，则也会破坏整个系统的综合平衡，往往会造成重点项目为非重点项目所牵制的局面，同样影响战略计划的顺利实施。

企业资源配置的好坏会极大地影响企业实现战略目标的程度，如果企业的资源贫乏或处于不利的情况时，企业战略目标在时间和空间方面都会受到极大的限制。尤其是企业在外部环境发生较大变化，需要考虑采取相应的战略行动时，一般都会对已有的资源配置模式或大或小地进行调整和重新配置，以支持企业的总体战略目标的顺利执行。



## 5. 协调企业组织

企业为了实现战略目标，在制定战略计划时，要充分认识到，必须有相应的组织结构系统来适应战略计划的顺利实施。在实施企业战略目标的过程中，企业是处在一种动态发展的环境中，因此企业的组织结构一定要具备相应的弹性。另外，企业战略计划是一个整体，在具体实施过程中又是靠战略计划的子系统进行的，因此各个子系统相互之间的管理、协调、控制都要保持同步性，尤其要确保相互之间的接口关系，使企业的组织体系保证战略计划的顺利实施。

## 6. 应变调整计划

企业战略计划的制定，基于许多的假设和判断，因而带有一定的主观性，计划在整体上都具有一定程度的不确定因素和风险性。有效的战略计划体系要求一个企业必须具备较强的适应环境的能力。要获得这种能力，就必须有相应的应变计划作为保障。企业的应变计划就是要解决一旦关键的假设和判断不成立，或者出现突如其来的环境变化所造成的不利事件时，采取必要的措施，以趋利避害。应变计划所包括的内容：倘若某些假设或判断出现较大的差异，将给企业带来损失时，企业该如何处置，对原先的战略目标、阶段目标和行动计划作出怎样的调整。在实施应变计划时，调整后的行动计划将使企业达到什么样的阶段目标和战略目标，甚至在特定的条件下，为确保企业的生存和发展，可以放弃某一项战略，而根据企业实际状况选用另一项战略。由此可见，在企业的整个战略计划体系中，应变计划是极其重要的一个部分，有了应变计划，企业才有可能应付各种环境变化，在错综复杂的竞争中保持清醒的头脑。



## 五、战略计划制定程序

在多种经营的大型企业里，企业战略管理在三个层次上展开，即企业总部、经营单位和职能部门，因而就会有企业总部的总体战略目标与计划，经营单位的经营战略目标与计划和职能部门的职能战略目标与计划。为了保证这三个层次的战略目标与计划相互衔接，密切配合，一般都采用一定的程序来制定企业的战略计划。

### 1. 企业总部与经营单位的沟通

企业董事会与所属经营单位的管理者之间的初次沟通，主要完成两个内容的工作：

#### (1) 初步确定企业总体目标与计划

##### ① 制定计划最初阶段

企业董事会与经营单位的管理者进行初步的对话，企业董事会将企业初步的总体目标的设置情况作一说明，共同探讨如何落实企业的总体目标。在双方探讨的过程中，允许各经营单位的管理者对企业总体目标内容所涉及的范围与程度提出自己的见解，补充和完善企业总体战略目标和计划。

##### ② 制定各经营单位目标和计划

在双方积极对话和沟通的基础上，企业总部为各经营单位管理者制定各个经营单位的战略目标和计划，规定方向和相应的要求，以便各经营单位在企业总体战略目标和计划的指导下制定自己的战略目标和计划。

##### ③ 进行资源调整

企业董事会在完成与各个经营单位管理者的初步沟通和总体目标初步落实的基础上，准备下一步的各项资源的筹措和配置工作，为再次的沟通、落实做准备。



在这一层面的战略规划制定过程中，企业的总体战略目标和计划主要取决于该企业的多种经营程度。一般来讲，企业的多种经营程度越高，企业总部为各个经营单位提出战略目标的指导性越小。企业只有在各个经营单位形成自己的战略目标和计划方案后，才能真正阐明企业的总体战略目标和计划。

#### (2)制定经营单位的战略目标与计划

①根据企业总部的战略目标与计划的方案，各个经营单位的管理者组织班子，详细研究本经营单位的经营活动范围以及战略目标与计划安排。在整个计划过程中，这一步工作相当重要。因为一个清晰的战略目标和计划能使各个经营单位更加明确自己的经营范围、所需资源的配备，避免企业所属各经营单位之间相互竞争的风险。

②各个经营单位的战略目标和计划制定完毕后，各个单位管理者按规定要求向企业总部决策层提交书面战略目标和贯彻实施的计划，由企业总部决策层进行审核和平衡。

#### 2.经营单位与职能部门的沟通

各个经营单位管理者与各个职能部门管理者之间的沟通，是确保企业总部的战略目标和计划得到贯彻的重要条件。在这个过程中，各个职能部门管理者的认识和理解是一个关键，经营单位的管理者要依靠各职能部门管理者的协同工作，方能把企业总部的战略目标和计划落到实处。通过经营单位与所属各职能部门之间的沟通，职能部门管理者要把经营单位的经营战略目标和计划转化成各职能部门内部的指挥与协调活动，来确保企业总部的战略与计划的具体落实。因此对职能部门来讲，本身的职能战略和计划要求尽可能制定得具体和详尽，对所需资源应有一个较为切实可行的预算，报上级审核和批准。

按照通常的做法，在进行经营单位与职能部门沟通的过程中，经



营单位的管理者一开始也不明确下达销售目标和利润目标。这一方面是因为过细的计划会约束职能部门管理者的作为，使他们失去了创造性地实现经营单位的经营目标和计划的积极性；另一方面是因为只有在企业总部同意了经营单位的战略目标和计划并给予相应的资源以后，各经营单位的战略目标和计划才能最后确定下来。由此可见，这个层面的沟通实质是领会上级指令，将指导各部门上情下达的传递过程，转为充分酝酿，逐步深化，夯实基础的下情上递的过程。

### 3. 经营单位与企业总部的沟通

这次沟通，是各个经营单位作好了充分准备后与企业总部进行的再次沟通，重点工作是围绕企业总部下达的战略目标和计划，研究经营单位在贯彻中所涉及到的资金预算和资源的配置。

一般情况下，只有企业总部基本上认可了各个经营单位的资金预算和资源配置后，各个经营单位的经营战略目标和计划才能正式确定下来。作为企业总部在处理这类关系时，常常会考虑到两个方面：

(1)即使认可了资源的配置，也不一定会马上一步到位，企业总部会根据企业经营活动的进展，将资源分配规定在一定的时间内，以便更灵活地运用现有的资源和潜在的资源。

(2)在企业总部资源分配上，既要考虑满足每个经营单位的要求，也需要有个通盘的安排，确保企业整体的平衡。

## 六、建设良好的企业文化

### 1. 企业文化的涵义

一种与企业战略很好匹配的扎根很深的企业文化是成功地实施战略的有力保障。尽管目前对企业文化的表述各不相同，但就精髓而



言，可概括为“一系列相互依存的价值理念和行为方式的总和”。所谓价值理念，属于企业文化较深层次的不易觉察的层面，具有稳定性和延续性。所谓行为方式，属于企业文化较浅层次的易被觉察的层面，具有多样性和差异性。

每一个企业都有自己的经营哲学和原则，都有自己的制定政策和解决问题的方式，都有自己组织的个性……正因为如此，从而构成了自己独特的企业文化的个性。企业具有与战略实施所需要的价值观，以及行为准则和习惯相一致的文化，可以有助于激发员工支持企业战略的顺利执行。每个企业在客观上都有自己独特的文化，一个企业的文化对于企业实施战略有时会有促进作用，有时则相反。当企业文化与企业战略相匹配时，则优秀的企业文化会促使企业更好地实践战略；而当企业文化与企业战略不相匹配时，则会损害企业战略的实施。当企业的高层领导发现企业文化暂时无法与企业战略相匹配时，重要的任务是想尽办法，改进和改善目前的文化，为有效地实施企业战略创造好条件。

## 2. 企业文化的类型

尽管在企业文化的含义和范围上存在着不同的理解，但是，查尔斯·汉迪在1976年提出的关于企业文化的分类至今仍具有相当重要的参考价值。他将文化类型从理论上分为四类，即：权力导向型、角色导向型、任务导向型和人员导向型。

### (1) 权力导向型

这类企业中的高层管理者试图对下属保持绝对控制，企业组织结构往往是传统框架。企业的决策可以很快地作出，但其质量在很大程度上取决于企业管理人员的能力。

企业的变革主要由企业中心权力来决定，在企业运行中明显忽视



人的价值。这类企业经常被看成是专横和滥用权力的，因此，它可能因中层管理人员的低士气和高流失率而蒙受损失。权力导向型文化通常存在于家族式企业和刚开创的企业。

### (2)角色导向型

角色导向型企业尽可能追求理性和秩序。与权力文化的独裁截然不同的，角色文化十分重视合法性、忠诚和责任。这类文化一般是围绕限定工作规章和程序建立起来的，理性和逻辑是这一文化的中心，分歧由规章和制度来解决，稳定和体面几乎被看成与能力同等重要。但是，这类企业的权力仍在上层，这类结构十分强调等级和地位，权利和特权是限定的，大家必须遵守。角色导向型文化具有稳定性、持续性的优点，企业的变革往往是循序渐进，而不是突变。在稳定的环境中，这类文化可能导致高效率，但是，这类企业不太适合动荡的环境。

### (3)任务导向型

在任务导向型文化中，管理者关心的是不断地和成功地解决问题，对不同职能和活动的评估完全是依据它们对企业目标做出的贡献。这类企业采用的组织结构往往是矩阵式的，为了对付某一特定问题，企业可以从其他部门暂时抽调人力和其他资源，而一旦问题解决，人员将转向其他任务。

实现目标是任务导向型企业的主导思想，不允许有任何事情阻挡目标的实现。企业强调的是速度和灵活性，专长是个人权力和职权的主要来源，并且决定一个人在给定情景中的相对权力。这类文化常见于新兴产业中的企业，特别是一些高科技企业。这类文化具有很强的适应性，个人能高度控制自己分内的工作，在十分动荡或经常变化的环境中会很成功。但是，这种文化也会给企业带来很高的成本。由于





这种文化有赖于不断地试验和学习，所以建立并长期保持这种文化是十分昂贵的。

#### (4)人员导向型

这类企业的高层管理者追求一种鼓舞员工竭尽所能的政策和实践。管理者始终强调对员工个体的关注，他们以尊重的态度对待员工，并对每名员工进行全面的训练，鼓励员工在工作中发挥各自的主动性和创造性，为员工设定合理而清楚的绩效期望值，充分使用各种手段强化绩效目标，并且使各级管理人员对于发展下属承担责任，保证员工有足够的自主权可以脱颖而出，不断超越和作出贡献，企业的重点是识别出那些在人群中获得最高绩效的杰出人才。

这类文化中的人员不易管理，企业能给他们施加的影响很小，因而很多企业难以持有这种文化而存在，因为它们往往有超越员工集体目标的企业目标。

### 3.企业文化与企业战略的关系

在企业经营活动中，一个新的战略的制定和实施，都需要企业原有文化的配合，但由于原有的企业文化具有滞后性，很难对新战略作出较快的反应；同样，随着企业经营的发展，企业组织规模的扩大，企业员工的增加，这些新成员也会给企业带来新的文化，尤其是随着新科学新技术的发展，日益激烈的竞争形势同样也会要求企业文化的提升。

面对这样的变化环境，给企业的高层管理者带来了一个新的课题：在战略管理中，企业内部的新旧文化必须相互适应，相互协调，扬长避短，为企业战略的成功提供保证。在中小型企业里，新旧两种文化要逐渐演变成一种文化。在大型联合企业里，企业在实行多样化经营或差别化战略时，可以根据生产经营的需要，在某个事业部或经



营单位中，保留它们各自的原有文化。不过，在这种情况下，企业总部要做好全局性的文化协调工作。

#### (1)企业文化与企业战略的风险评价

在制定企业战略的过程中，董事会要做的主要事情是确定所选择的战略是否与现存的文化状况相一致。

当不一致的时候可采用以下分析步骤：

①战略重要性——把总体战略分解成各个主要的战略任务，即战略行动项目，然后评价每个战略行动项目对总体战略成功的重要程度。

②文化相容性——战略任务和企业文化之间的相容程度。

③定位——根据管理经验的判断，为每一战略任务定位。

这种分析的意义在于当发现战略行动项目与企业文化存在严重不一致时，可以采取的措施，降低风险，提高战略实施的成功机会。对于一个正处于快速发展中的企业来讲，企业文化与企业战略的相容性分析是有用的。

第二次世界大战以后，大型的联合企业和跨国公司大量产生和发展，这些联合企业和跨国公司把不同的企业文化和民族文化结合起来，形成了一种“多文化公司”。在这些公司中，有的获得了成功，有的则遇到了许多问题。因此，公司的多文化特性如何与公司总体战略相协调的问题就显得更加重要了。类似的情况在我国的中外合资企业中也可看到，成功的中外合资企业必然是在中西文化融合的基础上，较好地实现企业文化与企业战略的相容。

#### (2)企业文化与企业战略管理

在战略管理中，处理企业战略与企业文化关系的工作可以用下面的矩阵来表示，如图7-1。

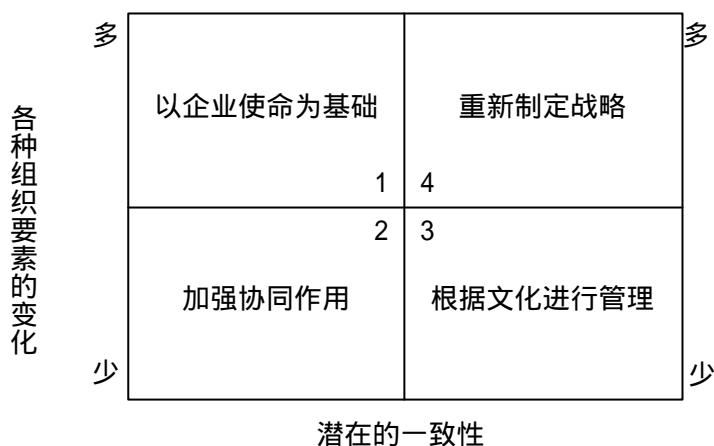


图 7-1 战略与文化关系的管理

在矩阵上，纵轴表示企业在实施一个新战略时，企业的结构、技能、共同价值、生产作业程序等各种组织要素所发生的变化；横轴表示企业所发生的变化与企业目前的文化相一致的程度。

#### ① 以企业使命为基础的管理

在第一象限里，企业实施一个新战略时，重要的组织要素会发生很大的变化。这些变化大多与企业目前的文化有潜在的一致性。这种企业多是那些以往效益好的企业，可以根据自己的实力，寻找可以利用的重大机会，或者试图改变自己的主要产品和市场，以适应新的要求。这种企业由于有企业固有文化的大力支持，实行新战略没有大的困难，一般处于有前途的地位。在这种情况下，企业处理战略与文化关系的重点是：

a. 企业进行重大变革时，必须考虑与企业基本使命的关系。在企业中，企业使命是企业文化的正式基础。高层管理人员在管理的过程中，一定要注意变革与企业使命内在的不可分割的联系。

b. 要发挥企业现有人员的作用。现有人员之间具有共同的价值观



念和行为准则，可以保证企业在文化一致的条件下实施变革。

c.要考虑进行与企业组织目前的文化相适应的变革，不要破坏企业已有的行为准则。

### ② 加强协同作用的管理

在第二象限里，企业实施一个新战略时，组织要素发生的变化不大，又多与企业目前的文化相一致。处在这种地位的企业主要应考虑两个问题：

a.利用企业目前的有利条件，巩固和加强企业战略与企业文化的匹配，加强各职能部门之间的合作与协调，顺利开展各项职能活动，特别是那些对企业战略的实施至关重要的职能活动，就能有效地促进企业的总体战略和竞争战略的成功实施。

b.利用企业文化相对稳定的有利时机，解决企业经营活动中的问题。尤其要关注协同作用是显示企业新产品开发和新市场开拓等新项目的一种变量，如果企业的经营活动的主线是进攻型的，则新项目要体现在开发技术和销售网络这些关键要素方面；如果企业的经营活动的主线是防御型的，则新项目要体现在弥补企业所缺少的关键要素方面。

### ③ 根据文化要求进行的管理

在第三象限里，企业实施一个新战略时，主要的组织要素变化不大，但多与企业组织目前的文化不大一致。此时，企业需要研究这些变化是否可能给企业带来成功的机会。处在这种地位的企业，要慎重处理好两个问题：

a.在这种情况下，企业可以根据经营的需要，在不影响企业总体文化一致的前提下，对某种经营业务实行不同的文化管理。

b.企业要对像企业结构这样与企业文化密切相关的因素进行变革



时，也需要根据文化进行管理。

#### ④ 企业重大变革的管理

在第四象限里，企业在处理战略与文化的关系时，遇到了极大的挑战。企业在实施一个新战略时，组织的要素会发生重大的变化，又多与企业现有的文化很不一致，或受到现有文化的抵制。在这种情况下，企业首先要考察是否有必要推行这个新战略。如果没有必要，企业则需要考虑重新制定战略。这就是说，企业在现实中能够实施的战略应是与企业现有行为准则和实践相一致的战略。反之，在企业外部环境发生重大变化，企业的文化也需要相应作出重大变化的情况下，企业考虑到自身长远利益，不能为了迎合企业现有的文化，而将企业新的战略修订成与现行文化标准相一致，这也是不符合企业长远利益的。

为了处理好这种重大的变革，企业需要从四个方面采取管理行动：

- a. 董事会要痛下决心进行变革，并向全体员工讲明变革的意义。
- b. 为了形成新的文化，企业要招聘或从内部提拔一批与新文化相适应的人员。
- c. 改变奖励结构，将奖励的重点放在具有新文化意识的事业部或个人的身上，促进企业文化的转变。
- d. 设法让管理人员和员工明确新文化所需要的行为，形成一定的规范，保证新战略的顺利实施。

企业的战略管理者应该充分地认识到，改变组织的基本要素，一般是一个渐进的过程。企业应抓住每一个可以促成变革或有利于形成新文化的机会，同时要不断地从心理上和态度上使员工理解新的战略，最终使新的战略使命与员工的价值观念达成一致。



#### 4. 培育与战略相匹配的企业文化

要使企业文化的转变对企业战略具有支持性，并不是一项简单的短期的活动。一种新的文化出现并逐渐占据优势需要相当长的时间，组织规模越大，企业战略匹配中所需要的文化转换的幅度就越大，需要的时间也就越长。

事实上，重新改造一种已深入人心的落后的企业文化，通常比在一个全新的组织中从零开始灌输一种新文化更加艰难。严格地讲，当企业制定了新的战略之后，企业文化应随企业战略的变化而变化。因为新的战略往往需要新的经营理念和经营方式，因此，必须对固有的价值观念和行为方式作出相应变革。但是，这种价值观念和行为方式是企业在长期的经营活动中形成的，并与不同层次人员的既得利益有着密切的关系，因而变革的难度和阻力是很大的。

针对这种情况，高层管理者必须意识到变革阻力的必然存在，并识别这种阻力来自何方，以及产生这种阻力的原因。这种识别有助于企业内部新旧文化的交替和协调，建立战略有效实施的文化基础。

##### (1) 培育的目标

企业高层管理者在企业文化的建设中，应该牢固地树立一个适应市场环境变化的培育目标，其中有两点特别关键：一是企业文化必须拥有与市场环境相适应的核心价值观念；二是企业文化必须有助于使企业适应所处市场环境并能够带来经营成果的企业战略。

##### (2) 企业领导者的战略措施

在企业战略实施过程中，作为企业最高决策机构的董事会必须积极地促使形成一种支持战略的风气和文化，必须清楚地界定企业应当坚持的某种价值观念、经营理念和行为准则，然后将之结合到企业的战略、政策和经营实践中去。在这一系列工作中，董事会必须鲜明地



## 哈佛模式 · 董事会

作出几项战略举措：

① 必须鼓励个人和集体大胆创新，期望每个员工都能贡献主意。这一策略的目的是在企业经营活动中保持一种紧迫感，使员工把积极参与企业的变革视作义不容辞的责任。

② 必须促进和鼓励大胆实践，并能容忍错误的发生，即使失败也是一种尝试的机会。对一些持异见者及提出不同寻常建议的人，必须耐心对待并给予实施的空间和时间。

③ 必须保证对成功者进行相当高额的奖励，对暂时失败者也给予再次尝试的鼓励。



## 第二节

## 企业总体战略概述

统领：企业总体战略制定

## 第七章

## 一、企业总体战略的概念

企业总体战略 (general strategy) 是指为实现企业总体目标，对企业未来发展的总方向所作的长期的、总体性的谋划。它是统筹企业各战略业务单位战略和职能战略等分战略的全局性指导纲领。

## 二、总体战略与分战略的关系

企业总体战略与分战略是一个从属和保证的关系。分战略从属于总体战略，由总体战略所制约；分战略又对总体战略的实现起到保证作用。分战略对企业总体战略的从属性表现在三个方面：





### 1. 发展方向

企业总体战略确定的是企业发展的总方向，而分战略确定的是各业务单位和职能部门的方向。分战略的方向必须符合总方向。

### 2. 既定目标

企业各分战略的目标要符合总体战略的要求，并保证其实现。分战略的目标是通过分解总目标而来的。

### 3. 战略调整

当企业外部环境发生重大变化，企业总体战略需要作适当调整或变革时，其分战略也要按照总体战略的要求作适当的调整，以保证企业总体战略的实现。

## 三、企业总体战略的作用

### 1. 统领全局

企业总体战略主要考虑的是国民经济和所属行业的发展趋势对于企业发展的总体机会，以及企业对于自身条件和资源的综合平衡之后，对环境机会所作出的应对谋划。因此，总体战略在企业战略体系中的统筹全局、综合平衡的核心功能，是十分重要的。

### 2. 与企业根本利益紧密相关

企业总体战略所谋划的是涉及企业的长期生存和发展的一些根本问题。

(1)企业总体战略是考虑企业应该选择在哪个行业里从事生产经营活动，以使自身的资源和能力优势能转化为长期的收益。

(2)企业要考虑以何种方式进入或退出某个行业领域，从而尽可能地降低进入风险，获取时间和竞争上的优势。



(3)企业还应对是否进入多个经营领域作出战略决策，尽可能地使企业获取机遇的成功与较小的市场风险相结合等等。

企业总体战略考虑的都是关乎企业的根本利益，甚至决定企业能否生存和持续发展的问题。因此，企业的经营者，特别是董事会和高层管理人员，必须十分认真地对待企业总体战略的选择和决策。

成功的企业大多有一个完善的总体思考，即使在开始时突发奇想而创新的企业，其成功的发展也少不了完善的总体谋划。与此相反，也有一批由于缺乏对企业发展的总体思考和谋划而坠入失败境地的企业。

综上所述，企业总体战略对于企业的生存和发展有着重要的意义，企业业务必多加重视。

## 四、企业总体战略类型

### 1. 稳定成长战略

#### (1) 稳定发展战略的主要特征

①企业满足于过去的经营业绩，决定继续保持与过去相同或相似的目标。

②每年所期望取得的业绩，按大体相同的比率增长，显示平稳的态势。

③企业继续用基本相同的产品或劳务为它原有的顾客服务。

#### (2) 稳定成长战略的用途

稳定发展战略对于企业投资者和经营者来说，最大的吸引力在于市场风险较小。如果企业在以前的发展中已经占据了较为有利的市场态势，有较强的市场竞争能力，转而采取稳定发展战略，这便是一种



可取的选择。还有另一种情况：当企业经过一段时间的强势发展，已经取得了较大的增长幅度，需要作一番调整，积蓄力量，再做新一轮的发展，此时也可采取稳定的态势。总之，这是一种稳中求进的战略思考。

一般说来，采用稳定发展战略的企业都集中生产单一产品或提供单一劳务。他们的发展是依靠在稳定增长的市场上保持他们的占有率，或依靠缓慢地提高他们的市场占有率，或靠增加新的产品或劳务(但仅限于广泛的市场研究后)，或依靠在地域上扩大市场覆盖面。在西方的公用事业、运输、银行和保险等行业中，许多企业都采用稳定发展的战略。事实上，西方国家由于经历了20世纪的巨大发展之后，对许多产业和企业来说，稳定发展是最合逻辑，最适宜的战略。我国是一个发展中国家，许多产业的发展还处于起步阶段，因而大多数企业似乎还不适宜立即采用稳定发展的态势。但是，也不排斥在个别传统产业中，由于已有较为充分的发展，而且也已存在一些经过多年发展的企业，可以考虑以稳定发展战略为主。同时，对于大多数企业来说，在一个阶段的高速发展之后，采取稳中求进，以稳求调整，也是可以考虑的。

## 2. 企业发展战略

企业发展战略的基本涵义可以概括为：开拓、创新。具体地可做如下描述：

(1)企业的增长速度比它们销售产品或劳务市场的增长速度要快些，这表明企业正处于一个有利的市场机会之中，企业能取得高于行业平均值的利润率。这表明企业具有较高的获利能力，因而具有抵御来自竞争对手价格竞争的能力，或者可以为企业的创新、扩张提供资金来源。



(2)企业经常开发新产品、新市场、新的技术或新的生产工艺流程以及老产品的新用途。这表明企业具有开发、创新的能力，而这种能力是企业保持青春活力的源泉。

(3)企业不仅要适应外部环境的变化，而且要不断地通过创新来吸引外部世界。这意味着企业发展的涵义既包含企业对外部环境的应变力，而且通过这种应变能力增加企业的吸引力。



第三节

总体战略框架制定

一、企业战略制定框架

1. 信息输入阶段

(1) 外部因素评价

将关键的外部因素信息输入战略分析评价体系。这些因素主要分为五类：经济因素；社会、文化、人口和环境因素；政治和法律因素；技术因素；竞争因素等。外部发展趋势与事件明显地影响着世界上所有的产品、服务、市场和企业。

对关键外部因素进行分析评价，是通过对企业的外部环境给企业带来的机会和威胁进行打分的方法来进行的。

(2) 内部因素评价



将关键的内部因素信息输入战略分析评价体系。确定企业的优势和弱点需要来自整个企业的管理者和员工代表的参与。内部分析需要收集和吸收有关企业的管理、营销、财务会计、生产作业、研究与开发及计算机信息系统等运行方面的信息。应首先着重研究关键性因素，以共同确定公司最重要的优势和弱点。

### (3) 竞争态势分析矩阵

竞争态势分析矩阵用于确认企业的主要竞争者及相对于该企业的战略地位、这些主要竞争者的特定优势与弱点。CPM与EFE中的权重和总加权分数涵义相同。但是，CPM中的因素包括内部和外部两方面的问题，评分则表示优势与弱点。

## 2. 匹配阶段

战略有时被定义为将企业的内部资源和技能等要素与由外部因素造成的机会与风险进行匹配。因此，在战略制定系统中，依靠在信息输入阶段得到的信息，将外部机会和威胁与内部优势和弱点进行匹配，将是有效建立备选战略方案的关键。

### (1) 威胁—机会—弱点—优势矩阵

这是帮助管理者制定如下四类战略的重要匹配工具：SO战略、WO战略、ST战略和WT战略。

#### ① 优势—机会 (SO) 战略

优势—机会 (SO) 战略是一种发挥企业内部优势而利用外部机会的战略。所有的管理者都希望自己的企业处于这样一种状况：可以利用自己的内部优势去抓住和利用外部趋势与事件所提供的机会。

#### ② 弱点—机会 (WO) 战略

其目标是通过利用外部机会来弥补内部弱点。适用于这一战略的基本情况是：存在一些外部机会，但企业有一些内部弱点妨碍着它利



用这些外部机会。

③ 优势—威胁 (ST) 战略

此战略是利用本企业的优势规避或减轻外部威胁的影响。

④ 弱点—威胁 (WT) 战略

此战略是一种旨在减少内部弱点同时规避外部环境威胁的防御性技术。一个面对大量外部威胁和具有很多内部弱点的企业，事实上处于不安全和不确定的境地。这样的公司正面临着被购并、收缩、宣布破产或结业清算的局面，因而不得不为自己的生存而奋斗。

(2) 战略地位与行动评价矩阵 (SPACE)

这一矩阵是第二阶段的另一种重要的匹配方法。其基本图式如图 7-2 所示：

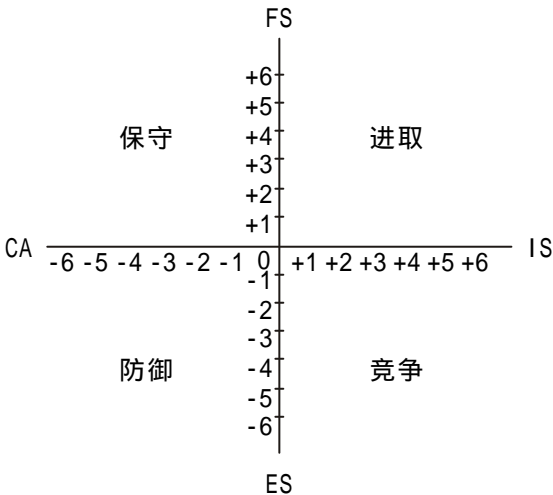


图 7-2 SPACE 矩阵

该矩阵的四象限图表明进取、保守、防御和竞争这样四种战略中哪一种最适合于特定的企业。SPACE 矩阵的轴线代表了两个内在因素



(财务优势FS和竞争优势CA)及两个外部因素(环境稳定性ES和产业优势IS)。这四个因素对于确定企业的总体战略地位是最为重要的。

根据企业类型的不同,SPACE矩阵轴线可以代表多种不同的变量。

当公司的向量处于SPACE矩阵的进取象限时,企业便可以利用自己的内部优势来利用外部机会,克服内部弱点和规避外部威胁。在这种情况下,企业可以采用如下的战略及它们的组合:市场渗透、市场开发、产品开发、后向或前向一体化、横向一体化、集中多元经营、横向多元经营等。

向量出现在SPACE矩阵的保守象限时,意味着企业应固守基本竞争优势而不要过分冒险。保守型战略通常包括市场渗透、市场开发、产品开发或集中多元经营。向量出现在SPACE矩阵的左下角防御象限时,意味着企业应集中精力克服内部弱点并规避外部威胁。防御型战略包括紧缩、剥离、转向、结业清算和集中多元经营。向量落在SPACE矩阵的右下角,即竞争象限,表明企业应采取积极的竞争性战略,如后向、前向及横向一体化、市场渗透、市场开发、产品开发及组建合资企业等。

### (3)波士顿咨询集团矩阵

一个企业的各自经营的分公司或分部(利润中心)结构称之为业务组合。当企业的各分部或分公司在不同的产业进行竞争时,各业务都应建立自己单独的战略。波士顿咨询集团矩阵和内部—外部矩阵(IE)就是为促进多部门经营企业制定战略而设计的决策辅助方法。

#### ① BCG矩阵的结构

市场增长率——衡量企业外部的吸引力,其公式为:

$$\text{当年市场增长率} = \frac{\text{当年市场容量} - \text{上年市场容量}}{\text{上年市场容量}} \times 100\%$$





市场增长率大于10%，表明企业外部的吸引力高；市场增长率小于10%，表明企业外部的吸引力低。

相对市场占有率——衡量企业的经营实力或竞争地位，其公式为：

$$\begin{aligned}\text{当年的相对市场占有率} &= \frac{\text{SBU(产品)的市场份额}}{\text{最大竞争对手的市场份额}} \\ &= \frac{\text{SBU(产品)的销售额}}{\text{最大竞争对手的销售额}}\end{aligned}$$

相对市场占有率大于1.5，表明企业具有竞争优势；等于1，表明企业和竞争对手势均力敌；小于1，表明企业处于竞争劣势。

#### ② BCG矩阵的战略建议和现金流量分析

BCG矩阵根据市场增长率高低和相对市场占有率高低的不同组合，把经营业务分成四大类型：问题、明星、金牛和瘦狗。

市场增长率高，外部吸引力大，一般要求企业加以大量投资；反之，减少或不投资，甚至撤出投资。相对市场占有率高，企业具有竞争优势，因而获利能力也强；反之，获利能力弱，甚至还要亏本。根据这些一般特性和要求，可以对问题、明星、金牛和瘦狗这四大类经营业务进行分析和作出战略选择。

a.“问题”：市场增长率高，相对市场占有率低。说明该业务具有待开发的机会，但并没有在市场上占有适当的地位。

b.“明星”：市场增长率高，相对市场占有率高。说明该业务处于优越的竞争地位，能回收大量资金。

c.“金牛”：市场增长率低，相对市场占有率高。说明该业务具有强大的竞争实力，同时又处于一个走下坡路的市场，它能回收的资金



大于再投资的需要。

d.“瘦狗”：市场增长率低，相对市场占有率低。说明该业务既没有吸引力，又处于软弱的市场地位，同时还是处于一个衰退的行业。

从分析结果看，“问题”类经营业务要发展的话，碰到的困难是缺资金，而“金牛”类经营业务获利性高，但不一定需要投入大量资金去发展。针对这种状况，企业或公司的高层应掌握资源分配权，控制和调动现金流向。“金牛”类经营业务的利润使用一般有两个主要方向：“问题”类经营业务、研究与开发。

#### (4)内部—外部(IE)矩阵

##### ① 行业吸引力—经营实力矩阵结构

该矩阵由两大类因素构成：行业吸引力和经营实力。

行业吸引力——由影响企业生存和发展的一系列外部因素组成，经过判断决策，定出高、中、低。

经营实力——由影响企业生存和发展的一系列内部因素组成，经过判断决策，定出高、中、低。

这些因素只是从一般性的角度考虑的，并没有反映行业特征，因此企业在运用该矩阵时，可根据自己企业和所在行业的特点，确定影响企业发展的内外部关键性因素。

##### ② GE矩阵的应用步骤

a.确认关键的内部因素和外部因素。

b.评价外部因素，即把外部吸引力分为五等：

I——极无吸引力；II——无吸引力；E——中性；III——有吸引力；IV——很有吸引力。然后评价每一因素吸引力的大小，最后综合评价企业外部的总体吸引力。

c.评价内部因素，即把经营实力或竞争力也分为五等：I——很



弱；Ⅱ——弱；E——中等；Ⅲ——强；Ⅳ——很强。然后评价每一内部因素竞争力的强弱，最后综合评价企业内部的总体竞争实力。

d.在GE矩阵中确定经营位置。

e.预测外部因素的发展趋势。

f.为内部因素确定新的位置。

以上两步采用的方法与第二、第三步相同。

g.在GE矩阵中确定其未来的经营位置。

h.为每项经营业务制定战略。

上述前四步是对现有状况的分析，后四步则是对未来状况的分析和战略的选择。

#### (5)大战略矩阵

除上述各种矩阵外，大战略矩阵也是制定备选战略方案的常用工具。大战略矩阵基于两个评价数值：竞争地位和市场增长。适用于各类企业的战略，按吸引力的大小排序而分列于矩阵的各象限中。

### 3.决策阶段

决策是指企业或个人为了实现某种目标而对未来一定时期内有关活动的方向、内容及方式的选择或调整过程。战略决策是针对企业的战略问题所进行的涉及企业未来生存和发展的决策。战略分析和直觉判断是战略决策的基础。前一阶段的战略匹配技术可以为战略决策者提供备选的战略方案。定量战略规划矩阵(QSPM)，则为企业提供了一种帮助进行决策的技术。

#### (1)定量战略规划矩阵的结构

QSPM顶部一行包括了从TOWS矩阵、SPACE矩阵、BCG矩阵、IE矩阵和大战略矩阵中得出的备选战略，作为企业的可行战略。董事会应用良好的直觉判断能力，对众多的备选战略进行筛选，然后决定进入QSPM



的战略。

然后，按照内部和外部关键因素中的机会、威胁、优势、弱点，分别按一定的权重予以打分，最后得出各个备选战略的吸引力总分，为决策提出量化的参考值。

#### (2)QSPM的优点和局限性

##### ① 优点

运用QSPM可以相继地或同时地考察一组战略。同时，在这个矩阵中，可以把决策过程中有关的各种因素结合在一起考虑，使决策者的思路更加清晰。

##### ② 局限性

QSPM的局限性表现在它离不开决策者的直觉性判断和经验性假设。而这些主观思维方面的产物的准确性会有很大差异，从而必然会对决策的质量产生影响。为了提高战略决策的准确性，企业决策层、管理层和员工都应参与决策的讨论，并相互保持良好的沟通。QSPM的质量也取决于信息输入阶段、匹配阶段所进行各项工作的质量。

## 二、战略选择影响因素

在战略决策过程中，有一些影响战略的因素会对决策产生重要的影响。

### 1.文化因素

从企业文化的角度分析战略决策十分有必要，因为企业的决策受到企业文化的影响是十分显而易见的。企业的文化越强势，它越有可能影响企业所采取的战略行动，有时甚至会左右企业对战略的选择。

不同的企业文化会支持相应的战略类型成为企业的发展方向，而



且当企业战略得到价值观、企业精神等文化因素的支持时，很容易获得预期的成功。

在企业实施战略变革时，企业文化的支持更显得重要。企业文化与新的战略如果发生矛盾，其导致的企业混乱和失序，会使企业陷于严重的危机状态。

## 2. 行为因素

战略选择是确定企业未来战略的一种决策，一般说来，备选战略决策者经常面临多个可行方案，往往很难作出决断。在这种情况下，影响战略选择的行为因素很多。其中，较为重要的有：

### (1) 过去战略的影响

在开始进行战略选择时，首先要回顾企业过去所制定的战略。因为过去战略的效果对现行战略的最终选择有极大的影响。现在的战略决策者往往也是过去战略的缔造者。由于他们对过去战略投入了大量的时间、资源和精力，会自然地倾向于选择与过去战略相似的战略或增量战略。这种选择与过去战略相似和沿袭的倾向已渗透到企业组织之中。研究表明，在计划过程中，低层管理人员认为，战略的选择应与现行战略相一致，因为这种战略更易被人接受，推行起来阻力较小。

### (2) 企业对外界的依赖程度

在战略选择中，企业必然要面对供应商、顾客、政府、竞争者及其联盟等外部环境因素。这些环境因素从外部制约着企业的战略选择。

### (3) 对待风险的态度

企业对待风险的态度也能影响战略选择的范围。企业如果对风险持欢迎态度，战略选择的范围和多样性便会得到拓展，风险大的战略



也能被人接受。

#### (4)时间因素

时间因素主要从几个方面影响战略选择。

①外部的时间制约对管理部门的战略决策影响很大。如外部时间制约紧迫，管理部门就来不及进行充分的分析评价，往往不得已而选择防御性的战略。

②作出战略决策必须掌握时机。实践表明，好的战略如果出台时机不当，可以带来灾难性后果。

③战略选择所需的超前时间同管理部门考虑中的前景时间是相关联的。若企业着眼于长远的前景，则战略选择的超前时间就长。

#### (5)竞争者的反应

在进行战略的选择时，高层管理人员往往要全面考虑竞争者对不同选择可能作出的反应。如果选择的是直接向某一主要竞争对手挑战的进攻性战略，该对手很可能用反攻性战略进行反击。企业高层管理人员在选择战略时，必须考虑到竞争者的这类反应，其反应的能量以及它们对战略成功可能产生的影响。

### 3.社会、政治因素

#### (1)社会环境的影响

企业生活在特定的社会环境中，因而其战略选择受到社会环境因素的制约。比如，社会的环境生态意识在世界各国有很大的差别，在社会发展的不同阶段也有明显的不同。因此，当企业的战略选择涉及到社会的环境生态问题时，必须十分重视决策所带来的正面或负面影响。特别是当社会处于生活不安定的情况下，企业采取撤退战略时，就必然涉及到员工的就业问题，对此所造成的社会影响，必须加以关注。



消费人群社会意识的变化，也是一种社会环境问题，会对战略选择产生影响。

(2)社会道德观念的影响

企业发展和社会伦理道德的关系已经争论了一个多世纪。当今的企业界已充分认识到企业利益与社会伦理道德保持一致性，是企业正常发展的必要条件。

从企业战略的选择来说，战略行动的正义性和合法性应该是一条底线。在企业的发展中，必须对企业所有者、股东、员工、顾客和供应商等利益相关者负有责任。同时，企业还应对社区的发展承担一定的社会责任。



第四节

企业战略目标确定

统领：企业总体战略制定

第七章

一、企业战略目标的含义

企业战略目标是企业使命和企业任务的具体化。战略目标是在企业任务的总体框架中，为企业和全体员工提供的具体奋斗方向。美国著名的管理大师彼得·德鲁克对企业战略目标的重要性作了明确的论述：“各项目标必须从‘我们的企业是什么，它将会是什么，它应该是什么’引导出来。它们不是一种抽象，而是行动的承诺，借以实现企业的使命；它们也是一种用以衡量工作成绩的标准。换句话说，目标是企业的基本战略。”







## 二、企业战略目标的分类

### 1. 按企业竞争性内容的反映角度划分

从反映企业竞争性内容的角度，可以把企业战略目标分成四大类：

#### (1) 成长性目标

成长性目标如：销售额及其增长速度、资产和利润及其增长速度、市场占有率及其增长率、产品系列和市场范围的扩大程度、产品开发和技术创新的频率和成功率、研究和开发费用等。

#### (2) 效益性目标

效益性目标如：投资利润率、销售利润率、净资产利润率、各种资金(包括存货和应收账款)周转率，以及单位产品成本和劳动生产率等。

#### (3) 人力资源目标

人力资源目标如：员工素质提高程度、员工专业技术结构、员工培训状况、人员流动等。

#### (4) 社会性目标

社会性目标如：售后服务、环境保护、社会公益事业的参与、企业知名度的提高等。

上述这些具体目标内容既可以是长期的，也可以是中短期的；既可以是总体的，也可以是战略经营单位或职能部门的。

### 2. 按时间划分

按时间划分可将企业战略目标划分为以下两类：

#### (1) 长期目标

长期目标是指企业在追求其宗旨的过程中希望达到的结果，而其



时间跨度，一般要超出企业的当前财务年度之外。企业的长期目标一般包括：

- ① 盈利能力。
- ② 市场。
- ③ 生产能力。
- ④ 产品。
- ⑤ 资本资源。
- ⑥ 物质设施。
- ⑦ 研究与创新。
- ⑧ 企业结构与活动。
- ⑨ 人力资源。
- ⑩ 顾客服务。
- ⑪ 社会责任。

#### (2) 短期目标

短期目标是管理者用来达到长期目标的成绩目标，其时间跨度常常不到一年。

### 三、企业战略目标的制定要求

#### 1. 明确具体，力求量化

企业战略目标所涉及的内容必须是突出企业经营成败、企业发展的全局性和关键性问题。目标的表达必须明确，有实际含义，不易产生误解，同时也要力戒含糊其辞与华而不实，并尽量加以指标化。这不仅有助于企业各级管理人员明确了解所要实现的目标，而且还有助于战略计划的制定、评价和控制。



## 2. 激励性和可行性

企业的战略目标既要能对全体员工产生巨大的激励，为他们建立共同的愿景，但又应该是经过努力可以达到的。当然，如果企业的确有创新的技术成果，能够突破现产业和产品的范围，导致革命性的变革，也可以提出幻想型的目标，如在风险投资支持下的某些非常规发展的企业中所看到的。但那不是普遍现象。同时，目标的可行性还表现为，目标可以按层次或时间阶段进行分解，使之成为一个目标链。通过目标管理的方法，使目标落实到每个部门、每个单位，直至每个人，以保证目标的如期实现有个坚实的基础。

## 3. 系统性和协调性

企业目标是一个多目标体系，应按照整体优化的原则，进行科学的设计。目标体系应该和企业使命、企业任务中所规定的经营业务和发展方向相适应，各个目标之间应当统筹考虑，相互协调，避免矛盾。为了达到目标体系的整体优化，应该区分关键目标、重点目标和一般目标，使之既能相互配合，又要首先保证关键和重点目标的实现。但是，企业也要根据环境变化和不同时期的战略重点，调整目标的轻重和主次关系。

# 四、企业战略目标制定的方法

## 1. 自上而下

自上而下的方法是先由企业总部的市场管理机构如董事会制定企业的总体战略，然后由下属各部门根据自身的实际情况将企业的总体战略具体化，形成系统的战略方案。



## 2. 自下而上

自下而上的方法是一种先民主后集中的方法。在制定战略时，企业最高管理层对下属部门不作具体硬性的规定，而要求各部门积极提交战略方案，企业最高管理层在各部门提交的战略方案基础上，加以协调和平衡，对各部门的战略方案进行必要的修改后加以确认。

## 3. 上下结合

上下结合的方法是指在战略的制定过程，企业最高管理层和下属各部门的管理人员共同参与，通过上下各级管理人员的沟通和磋商，制定出适宜的战略。

## 4. 战略小组法

战略小组法是指企业的决策者与其他的高层管理人员组成一个战略制定小组，共同处理企业所面临的问题。在战略制定小组中，一般是由董事会任命总经理为组长，而其他人员的构成则有很大的灵活性，由小组的工作内容而定，通常是吸收与所需要解决问题关系最密切的人员参加。



第五节

企业战略环境分析

一、企业战略环境分析的含义

企业战略分析是企业战略决策的前提和基础。企业战略分析主要是外部环境和内部条件的分析，外部环境分析的目的是趋利避害，即通过分析，如何抓住机会，避免威胁；内部条件分析的目的是扬长避短，即通过分析，如何发扬优势，克服劣势。

二、企业外部环境分析

1. 企业外部环境的定义

所谓企业的外部环境，是指存在于企业周围、影响企业经营活动



及其发展的各种客观因素与力量的总体。它可以从宏观和微观两方面来加以分析。

宏观环境是指对企业及其微观环境各因素具有较大影响力的客观因素的总体，主要包括政治法律环境、经济环境、技术环境和社会文化环境等。

微观环境包括那些直接影响企业的生产经营的客观因素，其内容包括行业性质、竞争者状况、消费者、供应商、中间商及其他社会利益集团。

## 2. 企业宏观环境分析

宏观环境分析，是企业的间接环境因素。它主要指全球环境分析和国内宏观环境分析。

### (1) 全球环境分析

当今世界，经济全球一体化已成为不可逆转的进程，资源在世界范围内更加自由、全面、便捷地流动和配置，使得世界各国经济愈益相互开放和融合，各国经济的发展与整个世界经济的变化愈益相互影响和制约。企业对宏观环境的分析，不能离开经济全球一体化这个大背景。经济全球一体化，是一个关系世界经济全局的、长期的发展大趋势，必然会对各国企业的生存与发展产生重大影响。经济全球一体化的突出表现：

① 经济资源日益跨越国界，在全球范围内流动，这种流动显得更加自由，即弱化国家界限的障碍，实行经济自由化。

② 经济资源在全球范围内流动是日益全面的，即包括商品、劳务、技术、人才、资金等各个方面。

③ 世界各国经济日益相互开放和融合。

④ 世界各国经济的发展与整个世界经济的发展日益相互影响和制



约，一方面一个国家的经济发展深受外部世界经济的影响和制约；另一方面一个国家的经济发展也对整个世界经济发展产生影响和制约。

③同时，经济全球一体化进程会进一步推进国际间的分工，这是企业必须面对的事实。中国加入世界贸易组织后，将进一步开放市场，中国市场已经是世界市场的一部分，中国经济也已经是世界经济的一个重要组成部分。

在经济全球一体化的大背景下，中国企业应十分关注全球范围内的环境机会和威胁的战略分析。一方面，中国企业应正确确定自己在经济全球一体化进程中的位置，以此为前提，制定企业的全球战略。中国企业应抓住我国加入WTO的契机，努力提高自身的竞争力，积极参与国际市场的竞争，力争获得较大的市场份额。另一方面，也要充分认识国际跨国集团大举进入中国市场的形势，准确估计对中国企业的威胁，努力做到准确定位，充分发挥自己的优势和克服自己的劣势，在与跨国集团的竞争和合作中，不断提升竞争力，维持自己的生存和争取更好的发展。

#### (2)国内宏观环境分析

企业的宏观环境，是指那些对企业造成市场机会或环境威胁的主要社会因素，它们直接或间接地影响企业的战略管理。其中，主要的因素有：

##### ①政治法律环境

政治法律环境是指一个国家或地区的政治制度、体制、政治形势、方针政策、法律法规等方面。

对企业来说影响企业战略的政治和法律因素主要有：

a.税法的变革。



b.企业和政府之间的关系。

c.环境保护法。

d.政府法规。

e.外交状况。

f.产业政策。

g.政治结盟。

h.专利法。

i.政府财政支出。

j.政府换届。

k.政府预算规模。

对企业战略有重要意义的政治和法律变量有：

a.政府的管制与管制解除。

b.特种关税。

c.专利数量。

d.政府采购规模和政策。

e.财政与货币政策的变化。

f.特殊的地方与行业规定。

g.税法的改变。

h.专利法的修改。

i.劳动保护法。

j.公司法和合同法的修改。

k.进出口限制。

#### ② 经济环境

对企业来说，经济环境最终表现为社会和个人购买力，而购买力的高低又取决于社会总体收入水平、物价水平和资金的供应程度等诸





多因素。经济环境的变化如能促进社会购买力的提高，将为企业提供发展机会。当然，购买力在短期内急剧上升，也有可能破坏经济要素之间的平衡状态，引起社会及政治环境波动，给企业经营带来极大风险。

一般来讲，企业较为敏感的是那些对其经营活动有较大影响的经济指标，如利率、汇率、经济增长率和通货膨胀率等。

#### a.利率

利率的变化直接影响到对企业产品或服务的需求。存款利率的提高使流通中的货币量减少，居民购买力降低；贷款利率的提高会使企业成本提高，以致降低企业产品的竞争力。

#### b.汇率

汇率提高，进口商品的价格相对降低，国际贷款成本较低，企业生产成本因而降低，但却使出口商品的价格升高，降低产品的出口能力。汇率下降，则产生相反的影响。

#### c.经济增长率

经济增长率和国民收入增长率将影响消费者的可支配收入量和购买力，因而改变了市场容量和企业生产规模。

#### d.通货膨胀率

通货膨胀率反映了国家物价总水平的提高程度。通货膨胀水平将影响政府的货币政策和利率，因而会改变经济增长率。与通货膨胀相反的是通货紧缩的状况。如果一国的物价水平连续趋低，则将对经济发展产生负面影响。我国从1997年起从短缺经济转变为相对的过剩经济，因而出现了销售热点消失、国有企业压力加大、就业形势严峻等问题。同时，由于我国国民经济对外依存度明显提高，在经济发展中，国内国际两个市场、两种资源的利用和融合程度已相当高，国际



经济影响、国际市场状况、国际关系的变化，都直接或间接地影响中国经济的发展。我国广大企业在研究自身战略时，必须认真分析和考虑这些复杂的环境层面的问题。

### ③ 社会文化环境

社会文化环境涉及的范围和内容很广，它包括一个国家或不同地区的语言、文字、教育水平、宗教信仰、价值观念以及由此引起的社会成员的行为态度，如消费习惯、工作态度和人口数量及结构的变化等方面。其中，社会价值观念的变化对行业结构和规模有影响。

值得企业注意的社会文化因素有：

- a. 企业或行业的特殊利益集团。
- b. 国家和企业市场行业市场人口的变化。
- c. 生活方式。
- d. 对政府的信任度。
- e. 公众道德观念。
- f. 性别角色。
- g. 种族情况。
- h. 社会责任。
- i. 收入差距。
- j. 人均收入。
- k. 购买习惯。
- l. 对售后服务的态度。
- m. 对休闲的态度。
- n. 价值观。
- o. 审美观。
- p. 社会保障计划。



q.地区性趣味和偏好。

r.其他。

#### ④ 科技环境

科技环境具有变化快、变化大和影响面大(超越国界)的特点。科技环境所包含的主要因素有：目前社会技术总水平及其变化趋势；由于新技术的产生，会造成哪些新产品和新服务的出现；技术的突破对企业的影响，以及技术与政治、经济、社会环境之间的相互作用等。有时某些新技术的产生能够引起一场社会性技术革命，创造一些新行业，同时迫使一批现有行业被淘汰。

技术创新能为企业提供特殊的竞争优势。相反，缺乏产品更新和跟不上技术环境变化的企业，不用说获利，甚至连生存的可能性也受到威胁。

### 3.企业微观环境分析

企业微观环境是指企业生存与发展的具体环境，是企业在日常经营中所要关心的外部客观因素与条件。企业微观环境分析一般从行业性质、竞争状况、消费者、供应商、中间商及利益集团等几个方面来进行。

#### (1)行业是否有长期发展的前景

① 一个企业是否有长期发展的前景，首先，同它所处的行业本身的性质有关。身处高速发展的行业，对任何企业来说都是一笔宝贵的财富。

② 各行业的发展都有其具体的特点和特别的约束因素，但无论是哪一个行业都有一些较为明显的约束条件在制约和影响行业的发展。首先是经济体制，其次是需求因素，第三是资源状况。

③ 对行业性质进行分析的一个常用方法是行业生命周期分析法。



该方法的目的是认识其处于生命周期的哪个阶段，主要标志是需求状况。

### (2)企业竞争状况

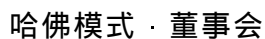
在激烈的市场竞争中，企业会面临许多竞争的挑战，因而分析竞争来自何方，出于何种动机、哪个威胁最大、其随时间变化的趋势如何等，对于帮助企业在战略上作出相应反应是十分重要的。竞争首先来自行业的潜在进入者。其次，竞争来自于同行。第三，竞争来自于替代产品的威胁，这些其他行业的产品或服务能提供相同或相似的功能。当知道了哪些方面构成了对企业的竞争后，要进一步判断谁对企业构成的威胁最大，则需从竞争对手的规模、增长能力、盈利能力、经营目标及其对环境看法、过去和现在的战略、组织结构与文化、制造与营销成本及其结构等方面入手，来认识和评价竞争者的优势与劣势。

### (3)消费者状况

企业因所面对的市场不同而不同。所有的顾客在购买企业产品的过程中都有可能拥有一种很强的限制力量，这是因为顾客的采购份额可能占了成本比例很高，使顾客倾向于多方询价；或者同类产品判别很小，顾客可以随意选择供货商；又或者顾客购买力有限，对价格十分敏感，如此等等。于是顾客会对价格、服务质量等方面提出更高的要求。企业是为了满足顾客的需要而从事生产经营的，或者说企业依赖于顾客的存在而存在，所以企业必须认真研究顾客的需要、需要的特征、需要的差异、以及需要变化趋势，从而面对其压力而应付自如。

### (4)供应商状况

供应商是向企业及其竞争对手提供所需的各种资源的组织机构或



#### (5)中间商状况

#### (6)利益集团

#### 4. 外部环境变化预测

### (1)政治预测

由于政治的未来信息具有的不确定性,使得一些定性的预测方法如德尔菲法、头脑风暴法、远景方案法用起来更加合适。

### ① 德尔菲法

德尔菲法由下列几个步骤构成:

- a. 由待预测领域的专家进行预测。
- b. 专家们被互相分开，并要求对其需要研究的问题提出自己的预测。专家们把他们的答案用书信传达给预测协调人。



c.协调人从各个专家的单独预测中挑出一致的意见。于是，另一组问题被送到专家手中，告知大家一致的意见，并询问他们是否愿意参照这一结果修改自己的意见。这一步骤可重复执行，直到专家不再改变他们意见为止。此时，专家们最终的一致意见就作为对该问题的预测结果。

### ② 头脑风暴法

头脑风暴法的基本做法是，把一个特定的问题提交给一组人，并允许他们就该问题领域提出自己的预测。头脑风暴法一般包括三个阶段。

在第一个阶段，要求小组成员自发地提出关于待研究问题未来状况的想法，并告知小组成员，这样做的目的是为了产生尽可能大量的想法，不必担心他的想法的质量如何。

在第二阶段，一一评价每一种预测的优点，而这又常常引起新的方案出现。那些几乎没有什么优点的方案在这一阶段将被放弃。

在第三阶段，也就是最后一步工作，一般是通过小组成员一致表决方式选择一个方案作为预测的结果。

### ③ 远景方案法

远景方案是指撰写对未来情景的描述。远景方案回答两类问题：

- a.哪些步骤有可能导致假设情景的发生。
- b.为阻止促使假设情景的发生，有哪些方案可供选择。

一般地，远景方案是由专家撰写的，以供战略管理者分析研究企业在未来遇到的政治突变事件时使用。

### (2)经济预测

不论是宏观的还是微观的，都与企业的活动息息相关。就宏观层次而言，对诸如国民生产总值(GNP)、货币供给量、消费者价格指数和利率等经济变量的预测构成了特定行业和企业在其中运行的总体框



架。就微观层次而言，企业比较关注的有下列因素：对企业所属行业的产品或服务的需求、对企业自身特定产品或服务的需求、企业所占市场份额的变化趋势、以及其他与特定行业和企业有关的经济趋势等。进行经济预测的方法有计量经济模型法、领先指标法以及线性回归和相关分析法等。

### (3) 社会预测

社会预测就是试图解释我们这个变化着的社会的属性，并确定它变化着的价值观和态度对企业的影响。尽管社会体系极其复杂，人们还是研究出各种各样的方法用于对社会变化的预测。时序分析被用来预测诸如人口的年龄和性别构成、出生率和受教育水平之类的变量。相关分析也被用来确定预期的经济、政治、技术和社会变量之间的相互关系。而且，前面提到的头脑风暴法、德尔菲法和远景方案法等预测技术也同样可用于社会预测。

### (4) 技术预测

技术预测是指对未来技术发展及其对企业的影响的预测。技术预测包括对科学和研究新进展的评估，预期的源于一个特定的研究与开发(R&D)努力的产出，以及预期的源于企业竞争者的研究与开发努力的产出。

## 三、企业内部条件分析

### 1. 企业内部条件的定义

企业内部条件是相对于外部环境而言的独立概念，是指企业生存和发展的内部因素。相对于企业外部环境来说，企业内部条件是可控因素，是企业生存和发展的基础，企业从事经济活动的的能力，取决于



企业内部条件中诸因素之间的联系和比例关系。同时，企业内部条件也是一个动态的概念，并不是一成不变的。

## 2. 企业资源能力分析

企业参与市场竞争必须具备一定的基础条件，其主要内容是企业资源，以及在资源基础上组合起来的经营能力。下面对这些基础条件进行分析。

### (1) 企业资源分析

企业的经营实力首先反映在企业的资源基础上。企业的资源，指贯穿于整个企业经营、技术开发、生产制造、市场营销等各个环境的一切物质与非物质形态的要素。其主要内容分为两类：

#### ① 有形资源

企业的有形资源，主要是物质形态的资源，如厂房、基础设施、机器设备等固定资产，以及它们的寿命、运行状态。另外，企业的财务资源，如现金、债权、股权、融资渠道和手段等，也可归于有形资源一类。有形资源是企业参与市场竞争的硬件要素。

#### ② 无形资源

企业无形资源的种类很多，主要包括以下一些内容：

a. 人力资源。企业内各种技术和管理人员的数量和类型，以及他们的知识、经验、适应性、预见能力、学习能力。

b. 组织资源。企业内部的组织结构、各部门间沟通、协调的效率，以及顾客基数、采购渠道、销售网络。

c. 技术资源。企业现有技术状况、技术储备、技术开发能力，以及企业所拥有的专利、商标品牌。

d. 企业文化和企业形象。企业的价值观、企业精神、企业经营理念，以及企业和社会公众、顾客、利益相关者中的形象等。





## (2)企业能力分析

企业能力是与企业资源有密切联系的。所谓企业能力，就是能够把企业的资源加以统筹整合以完成预期的任务和目标的技能。企业能力集中体现为管理能力，没有能力，资源就很难发挥作用，也难以增值。

企业既要分析资源状况，更要分析能力水平。事实上，企业能力始终是相对于企业的生产经营活动所做的事而言的，企业的能力也只有在生产经营活动中才会逐步显现出来，任何企业都不可能具备无所不能的能力。资源在投入使用前比较容易衡量其价值，而能力在发挥前往往是难以评价的，资源需要通过能力去实现增值，能力只有通过使用资源才得以体现。在经济全球一体化不断推进的条件下，资源可以突破区域、国家的界限，但对资源的使用能力只有靠企业自己不断地增强。

对一个成功的企业来讲，不仅能在现有资源的基础上发现并抓住机会，而且能够利用现有资源去创造机会。企业能力是多方面的，既有职能领域能力，又有跨职能的综合能力。企业能力往往首先体现在职能领域，如营销能力、制造能力、研究开发能力等等。

## 3. 价值链分析

### (1)价值链模型的基本思想

价值链法是一种将企业在向顾客提供产品过程中的一系列活动分为在战略上相互关联的活动类，从而理解企业成本变化以及引起变化的原因和方法。

企业的经营可以视为一个由设计、生产、营销、交货等价值活动所组成的集合。企业的部分优势就是来源于企业能比竞争对手更便宜、更有效地完成那些具有战略意义的活动。企业的价值活动分为基



本活动和辅助活动(又称支持活动)两大类。基本活动是企业所有提供产品和劳务的活动、产品及劳务的交付及出售给用户的活动和售后服务活动等物质创造活动。基本活动贯穿于产品或服务的整个形成和运动过程。为基本活动提供支持的活动就是辅助活动。基本活动和辅助活动又可以划分为一系列独立活动。

## (2)价值链的内在联系

价值链不是一些独立活动的集合,而是相互依存的活动构成的一个系统。在这个系统中,各项活动之间存在着一定的联系。这些联系体现在某一价值活动进行的方式与成本之间的关系,或者与另一活动之间的关系。

### ①形成价值活动间联系的基本原因

价值活动间的联系很多。最常见的是价值链中主体活动与支持活动间的各种联系,形成这些联系的基本原因有:

- a.同一功能可以用不同的方式实现。
- b.通过间接活动保证直接活动的成本或效益。
- c.以不同的方式实现质量保证功能。

### ②内在联系形成竞争优势的方式

企业价值活动间的内在联系所形成的竞争优势有两种形式:最优化与协调。

企业为了实现其总体目标,往往在各项价值活动间的联系上进行最优化的抉择,以获得竞争优势。在协调方面,企业通过协调各活动间的联系,来增加产品的差别化或降低成本。例如,企业要按时发货,则需要协调企业内部的生产加工、成品储运和售后服务等活动之间的联系。

在最优化与协调的过程中,企业需要大量的信息去认识形式多样



的联系。因而，企业有必要利用信息技术，建立自己的信息系统，创造与发展新的联系，增强旧有的联系。

### (3) 价值链间的联系

价值活动的联系不仅存在于企业价值链内部，而且存在于企业与企业的价值链之间。其中，最典型的是纵向联系，即企业价值链与供应商和销售渠道价值链之间的联系。后者往往对企业活动的成本和效益产生影响，反之亦然。例如，企业的采购和原料供应活动如果与供应商的订单处理系统相互作用，同时，供应商的应用工程技术人员与企业的技术开发和生产人员也协同工作的话，供应商的产品特点以及其他方面就会明显地影响企业的成本和差别化。

企业价值链与供应商价值链之间的各种联系为企业增强竞争优势提供了机会。通过影响供应商价值链的结构，或者通过改善企业与供应商价值链之间的关系，企业与供应商常常会双方受益。在企业及其供应商之间分配由于协调或优化各种联系所带来的收益，取决于供应商的讨价还价能力，并反映为供应商的利润。

销售渠道的各种联系与供应商的联系类似。销售渠道具有企业产品流通的价值链。销售渠道对企业价格的抬价经常在最终销售价格中占很大比重。此外，销售渠道进行的各种促销活动可以替代或补充企业的活动，从而降低企业的成本或提高企业的差别化。销售渠道也存在与企业分配由于协调和优化各种联系所带来收益的问题。

企业内部条件的价值链分析，作为一种系统性的分析方法，为我们提供了一种寻找企业自身存在的竞争优势和劣势的理论依据。但值得注意的是：

①企业必须以优于竞争对手的方式完成特定的支持活动或基本活动。



②企业要开展一种任何竞争对手都不能进行的价值创造活动。

③当企业在内部价值链系统的支持活动和基本活动都不具备优势的情况下，必须考虑企业与企业间的价值链，如企业价值链与供应商和销售渠道价值链之间的联系。

#### 4. 企业竞争优势分析

##### (1) 企业竞争优势的含义

企业竞争优势，是指一个企业所具有的能够持续地比其他企业更有效地向市场提供产品或服务，并获得赢利和自身发展的综合素质。企业竞争优势的确立，往往与下列四方面的因素有关。

①企业在竞争过程中所发生的或者可以形成的各种关系。这种关系广义上可以理解为各方面的环境。

②企业所拥有的或者可以获得的各种资源，包括外部资源和内部资源，从而使企业具有某些优势。如人力资源、土地资源、技术资源、组织资源，进而还有社会关系资源、区位资源等。

③能够保证企业生存和发展以及实施战略的能力，即企业对环境适应性，对资源开发控制的能动性以及创新性等。

④不受物质资源约束而本身却能够物化为企业的资源和能力的知识或者学识，包括独特创意、理念、体制、经营管理、团队合作等。

##### (2) 把资源和能力转化为优势

①应对企业资源和能力的稀缺性和相关性特征进行分析，这是关系到资源和能力是否可能转化为竞争优势的关键之处。资源和能力的稀缺性，会使拥有者的竞争地位大为提高。

②应注意资源和能力的稀缺性并不是静止不变的。随着科学技术的发展和普及，曾一度稀缺的资源和能力会被广大的企业界所获得，因此竞争优势也会随之而下降。



③相关性是指资源和能力与行业发展中的关键成功因素的关连。只有具备这种相关性，资源和能力才有可能转化为竞争优势。从根本上讲，资源和能力必须有助于企业创造对顾客感兴趣的价值，企业才能真正获得竞争优势。

④为了使企业的竞争优势得以长久维持，还需要分析企业所拥有的资源和能力的持久性、灵活性和是否易于被模仿等特征。从持久性来分析，企业首先要关心实体形态的资源的持久性，如机器设备等硬件资源，其技术状况是否能保持先进性。其次，要分析无形资源的持久性，特别是人力资源、商誉、品牌、专利等无形资源，这些对企业的竞争优势能否持久关系则更大，必须认真分析；若有重大变化，应认真掌握这些资源和能力的变化将会给企业竞争优势造成何种影响，以便未雨绸缪，事先制定应对措施。所谓灵活性指企业的资源和能力可以被转移的灵活度。这一特征和易被模仿性特征相似，都会对企业的竞争优势能否持久维持造成重大影响，故应认真加以分析。



## 第六节

### 企业战略组织结构设计

统领：企业总体战略制定

## 第七章

### 一、企业组织结构对战略的影响

企业组织结构的调整是实施企业战略的一个重要环节，任何一项企业战略都需要有一个相适应的组织结构去完成。企业战略与组织结构之间存在着复杂的关系。在企业战略实施过程中，如果组织结构与企业战略不相匹配，就会对战略的成功实施产生严重的阻碍；反之，如果组织结构与企业战略相匹配，就会对战略的成功实施产生巨大的保证作用。如果情况发生变化，企业的战略与原先的战略有较大的不同，特别是出现了企业战略创新上的大跨度发展，则往往由于企业组织结构变革的滞后而无法获得成功。在这种情况下，企业面临的选择，要么是放慢执行新战略的速度，要么是坚决实行组织结构的调



整，以保证新战略的实施。

由于企业战略决定企业组织结构，组织结构服从企业战略，遵照这样的原则，企业应在根据外部环境的变化制定企业战略的同时，及时调整企业原有的组织结构。根据企业战略与组织结构的互动原理，企业在调整战略与结构的工作中，根据企业战略的核心内容，正确分析企业目前组织结构的优势与劣势，注重扬长避短，设计能适应战略需求的组织结构模式。通过企业组织结构层次的划分，运用相应的责、权、利的匹配关系和适当的管理方法，充分利用企业的资源，建立起确保战略实施的能力。同是，运用企业价值链活动原理，为那些具有战略关键意义的岗位配备充分的资源，尤其是胜任的人员，以保证战略的顺利推行。

## 二、战略组织结构类型

战略的一个重要特性就是适应性。它强调企业组织要运用已有的资源和可能占有的资源去适应企业组织外部环境和内部条件所发生的相互变化。这种适应是一种复杂的动态的调整过程，要求企业在加强内部管理的同时，不断推出适应环境的有效组织结构。在选择的过程中，企业可以考虑以下四种类型：

### 1. 拓展型战略组织

#### (1) 特点

拓展型组织追求一种更为动态的环境，将其能力表现在探索 and 发现新产品及市场的机会上。在拓展型组织里，开创性问题是寻求和开发产品与市场机会。这就要求拓展型组织在寻求新机会的过程中，必须具有一种从整体上把握环境变化的能力。



## (2) 运作要求

为了正确地服务于变化着的市场，拓展型组织要求它的技术和行政管理具有很大的灵活性。

### ① 工程技术

拓展型组织不是局限在现有的技术能力上，它根据现在和将来的产品结构确定技术能力。因此，拓展型组织的全部工程技术问题就是如何避免长期陷于单一的技术过程，常常通过开发机械化程度很低和例外性的多种技术和标准技术来解决这一问题。

### ② 行政管理

拓展型组织奉行的基本原则是灵活性，即在大量分散的单位和目标之间，调度和协调资源，不采取集中的计划和控制全部生产的方式。为了实行总体的协调工作，这类组织的结构应采取有效的机制，包括由市场、研究开发方面的专家组成的高层管理，它注重产出结果的粗放式计划、分散式控制以及横向和纵向的沟通。

## (3) 缺陷

拓展型组织在不断求变当中可以减少环境动荡的影响，但它要冒利润较低与资源分散的风险。在工程技术问题上，该组织由于存在多种技术，很难发挥总体的效率。同样，在行政管理上有时也会出现不能有效地使用组织的人力、物力和财力的问题。总之，拓展型组织可能会在一定的时期内，缺乏效率性，难以获得最大利润。

## 2. 防守型战略组织

### (1) 特点

防守型组织主要是要追求一种稳定的环境，试图通过解决开创性问题来达到自己的稳定性。从防守型组织的角度来看，所谓开创性问题就是要创造一个稳定的经营领域，占领一部分产品市场，即生产有





限的一组产品，占领整个潜在市场的一小部分。在这个有限的市场中，防守型组织常采用竞争性定价或高质量产品等经济活动来阻止竞争对手进入它们的领域，保持自己的稳定。

### (2)运作要求

一旦这种狭小的产品与市场选定以后，防守型组织就要运用大量的资源解决自身的工程技术问题，尽可能有效地生产与销售产品或提供服务。一般来说，该组织要创造出一种具有高度成本效率的核心技术。防守型组织要开辟的是一种可以预见的经久不衰的市场，因此，技术效率是组织成功的关键。有的防守型组织通过纵向整合来提高技术效率，即将从原材料供应到最终产品的销售的整个过程合并到一个组织系统里来。

防守型组织适合于较为稳定的行业。但是，该行业也有潜在的危险，不可能对市场环境作出重大的改变。

## 3.理智型战略组织

### (1)特点

理智型组织是拓展型组织与防守型组织的结合体。这种组织总是对各种战略进行理智的选择，试图以最小的风险、最大的机会获取利润。理智型组织在定义开创性问题时，综合了上述两种组织的特点，即在寻求新的产品和市场机会的同时，保持传统的产品和市场。理智型组织解决开创性问题的方法也带有前两种组织的特点。这类组织只有在新市场被证明具有生命力时，才开始在该市场上活动。同时，该组织又保留防守型组织的特征，依靠一批相当稳定的产品和市场保证其收入的主要部分。

### (2)运作要求

①在工程技术问题上，理智型组织的两重性也表现得比较突出。



这种组织需要在保持技术的灵活性与稳定性之间进行平衡。要达到这种平衡，该组织需要将生产活动分成两部分，形成一个双重的技术核心。理智型组织的技术稳定部分与防守型组织的技术极为类似。为了达到良好的成本效益，该组织按职能组织起来，使技术达到高度的标准化、例行化和机械化。技术的灵活部分，则类似于拓展型组织的工程技术问题。

②在行政管理方面，理智型组织也带有防守型组织和拓展型组织的两重特点。一般来说，理智型组织在行政管理方面的主要任务是如何区分组织结构的各个方面，以适应既稳定又变动的经营业务，使两种经营业务达到平衡。这个问题可以由理智型组织的矩阵结构来解决。这种矩阵结构在市场和生产的各职能部门之间制定集约式的计划，而在新产品应用研究小组和产品经理之间制定粗放式的计划。同时，矩阵结构在职能部门中实行集权控制机制，而对产品开发小组使用分权控制方法。

### (3)缺陷

理智型战略组织并不是完美无缺的。由于其经营业务具有两重性，该组织不得不建立一个双重的技术中心，同时还要管理各种计划系统、控制系统和奖惩系统。这种稳定性与灵活性并存的状态，在一定程度上限制了组织的应变能力。如果理智型组织不能保持战略与结构关系的必要平衡，可能造成既无效能又无效率的结果。

## 4. 调整型战略组织

调整型组织在对其外部环境的反应上采取一种动荡不定的调整模式，缺少在变化的环境中随机应变的机制。它往往会对环境变化和不确定性作出不适当的反应，随后又会执行不力，对以后的经营行动犹豫不决。结果，调整型组织永远处于不稳定的状态。因此，一般来



说，企业只有在上述三种战略都无法运用时，企业才可以考虑使用这种方法。

一个企业组织之所以成为调整型组织，主要有两个原因：

#### (1)注重保持现有的战略与结构的关系

有的企业在某些市场方面取得了领先地位，逐渐地采用防守战略。为了降低成本、提高效率，该企业将生产经营业务削减成少数几类产品，并将经营业务整合。但是，当企业的产品市场饱和以后，大多数产品利润已经减少时，如果还固守防守型战略和结构，不愿作重大的调整，必然会遭到失败。

#### (2)管理层次中没有形成可适用于现有战略的组织结构

在实践中，战略要与具体的经营决策、技术和行政管理决策统一起来。否则，战略只是一句空话，不能成为行动的指南。例如，企业考虑进一步发展某一经营领域时，但被指定完成这一任务的事业部采用的是职能结构，又与其他事业部分享成批生产的技术。在这种情况下，该事业部就很难对市场机会作出迅速反应。这个例子说明，这个企业的组织结构没有适应战略的要求。

### 三、战略组织结构选择

#### 1. 职能式组织结构

在单一经营的公司中，职能式组织结构在适应职能专业化部门和具有战略关键意义流程的公司活动中，是一种行得通且相当有效的组织结构。公司经营过程与职能特点能够紧密匹配。并且对各职能部门之间的协作的要求并不高，为减少各职能部门之间的矛盾，创建一种相互配合、相互信任和内部合作的风气，公司采用职能式组织结构都



会收到好的效果，如图7-3所示。

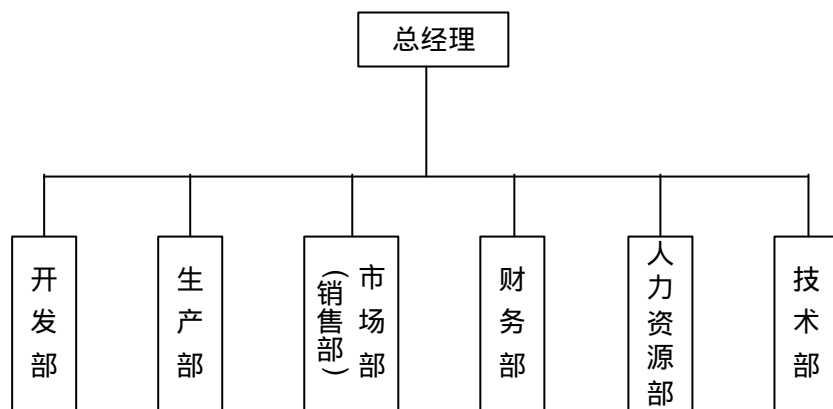


图 7-3 职能式组织结构图

职能式组织结构适合单一业务的活动；有利于战略结果的集中控制；能够促进发展职能性的专长；适合发展职能性的技能和能力；有助于追求与职能专业化相关的学习经验曲线效果；提高常规性和重复性任务的执行效率。

但这种结构同时容易导致职能部门之间的敌意和冲突；容易形成战略关键性活动的分裂；可能对公司创建跨职能部门的能力和协作形成障碍。

从上述分析可以看出，职能式组织的最大弱点是容易形成很强的职能意识，最大的问题是常常从职能前景而不是从公司前景解决战略性问题。

## 2. 地域式组织结构

地域式组织结构，是在多元地域市场进行经营活动的公司所采取的一种普遍的结构形式，见图7-4。

地域式组织结构可以使战略与每个地域市场的需求相吻合；将盈

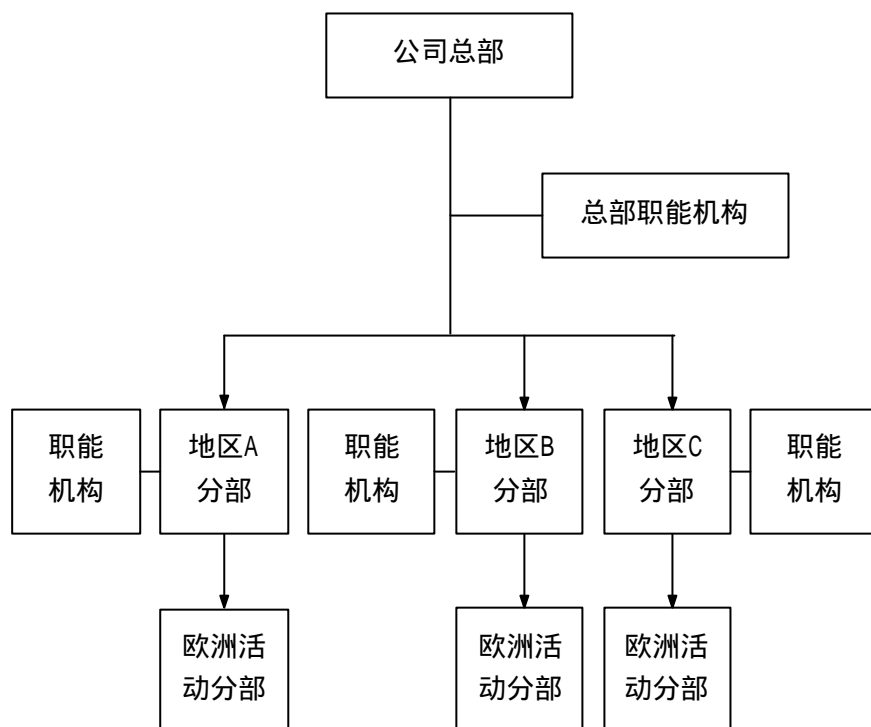


图 7-4 地域式组织结构图

利和亏损的责任放到最低的战略层次；增强目标市场内的职能协作；可能导致公司总部和地域式组织之间的工作重复；各地域式组织的总经理有很大战略自由度时，对公司形象和声誉的协调带来困难。

从上述分析可以看出，地域性组织结构很适合在不同地理区域追求不同战略目标的公司。

### 3. 分权式组织结构

分权式组织结构是多种经营的公司经常采用的一种形式(图7-5)。在多种经营的公司中，基本的组织单位开展独立的业务，公司往往对业务层面的经理进行授权，给予他们制定和实施战略的职权，并采用



一定的手段进行激励，使他们对结果负责。各个授权的业务经理都把自己所控制的业务，作为一个单独的利润中心进行运营。

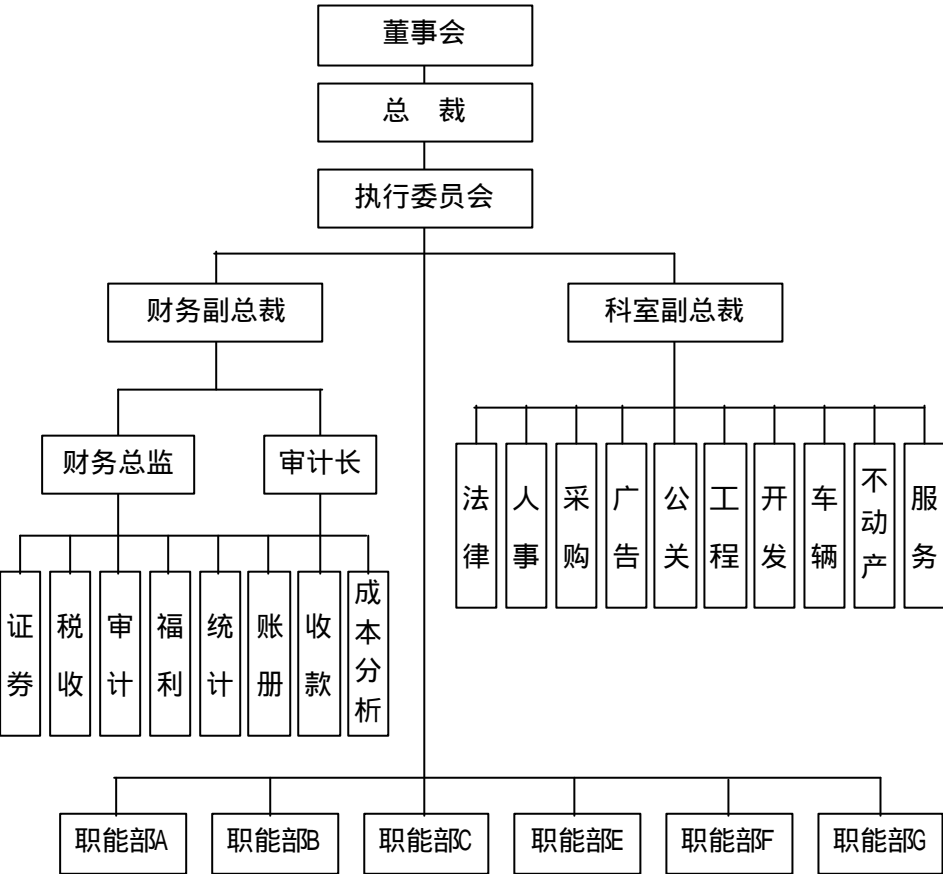


图 7-5 分权式组织结构图

分权式组织结构可以为多元化经营组织中的分担责任和授权提供一种符合逻辑的可行的手段；将制定和实施业务战略的职责落实到熟悉和胜任该业务的人身上。这种结构下，各业务单位的经理们承担明确的盈利或亏损的责任；每个业务单位能围绕各自关键的价值链开展

统领：企业总体战略制定

第七章



活动；首席执行官可集中精力处理公司的战略问题，但同时各业务分公司的自治不利于不同业务分公司的相关活动的合作；可能会阻碍公司资源有效匹配；可能出现公司管理层高度依赖分公司经理的现象。

从上述分析可以看出，采用分权式组织结构的公司，一定要有能力协调好各个业务单位的相关活动，否则，分权式组织结构形式会阻碍多元化战略的成功。

#### 4. 战略业务单位组织结构

在广泛多元化的大公司中，分散的业务单元的数量是如此之多，造成了总公司管理控制跨度过宽的问题，此时将相关业务合归并将控制权授予直接向总公司董事会负责的各个高级经理，显然是一个非常有效的形式，这种在一名高级经理监督下的一组相关业务的组织形式便是战略业务单位组织结构。

这种组织结构为多元化的公司组织业务单位组合提供了一种战略相关的组织形式；能促进一个战略业务单位内部相关活动间的协作，获取相关业务中的战略匹配和资源匹配的利益和促进公司的资源有效地流向有着最大增长和利润机会的战略业务单位；公司董事会在进行公司战略的评审中更具有客观性和有效性；但同时如果各个战略业务单位的划分不当，便会失去其真正的战略意义；首席执行官以及战略业务单位副总裁和业务单位经理三者的职权不清，则副总裁会被动地陷在中间；在一个战略业务单位中，有可能难以进行战略合作和协调；对业绩的识别度较模糊。

从上述分析可以看出，采用战略业务单位组织结构的公司，为有效地开展广泛多元化的业务提供了一种改革机遇，涉及到多种不同业务的组织合理化的方法和获取战略匹配利益的手段，是一种精简战略计划和预算过程的管理方式。



5. 矩阵型组织结构

矩阵型组织结构一般是有两条指挥链的结构。矩阵型组织结构的主要特点是某个项目的职权和某种职能的职权是交叉的，矩阵中的每个业务的决策者由某个项目经理和某个职能经理共同分担，因此矩阵型组织结构也可以说是某个项目和某种职能之间的一种妥协的组织结构。从公司战略角度来评价矩阵型组织结构的话，应该说这种组织结构是一种不同于其他组织结构的独特形式，它打破了靠命令实现统一的原则，两条指挥链及两个上级所共享的权力创造了一种完全新型的气氛。从本质上看，这种矩阵型组织结构是一种解决冲突的系统，通过这样的组织结构可以讨论战略和经营运作的优先程序，共享各类资源，使负责某个业务的部门从不同方向来促进内部的牵制和平衡，从整体上进行权衡决策，如图7-6所示。

统领：企业总体战略制定

第七章

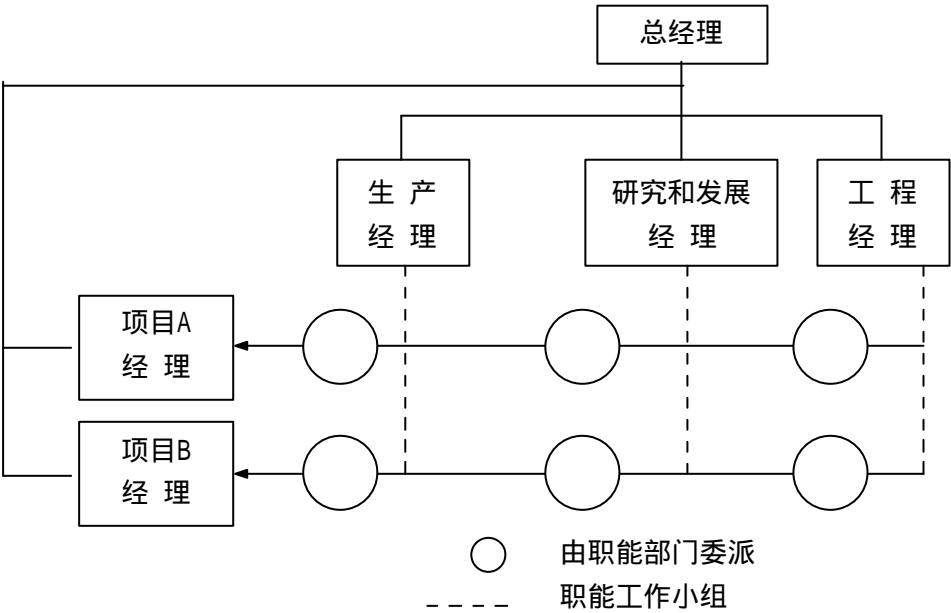


图 7-6 矩阵型组织结构图





哈佛模式 · 董事会

这种组织结构有利于组织整体最佳方案的权衡决策；促进多元化公司中各职能之间的战略匹配；有利于各种竞争性观点的制衡；鼓励合作，解决冲突，协调相关活动。但矩阵式结构关系复杂，管理难度大；难以协调两条权力直线；授权的范围难以掌握；容易压制积极性。

从上述分析可以看出，这是一种复杂的管理结构，某一领域的人不得不与另一领域的人进行业务往来。因为职权共享，在没有与他人取得一致意见或获得澄清之前，行动无力，甚至停顿，难有进展。一般要花费较多的时间和精力用于双方的沟通上。



## 案例分析一

### 美国 Cladom 公司：争取中国的广大市场

美国Cladom主营电子信息产品的器件，在美国国内的电子产品配件行业里颇具知名度，近几十年来，美国Cladom加快了全球化发展的脚步，尤其是加大了对亚洲特别是中国的扩张力度。

20世纪70年代日本的半导体工业刚刚兴起，它就在日本成立了销售服务公司，1979年正式成立子公司，目前NEC、东芝等公司都是应用材料公司的客户；1990年又率先在台湾成立分公司，1993年在台湾新竹科学园区设立办公室，就近服务客户，使台湾Cladom公司成为台湾最大的半导体制造设备供应商之一。目前该公司的订单主要来自台湾、北美、日本和韩国。而半导体工业增长最为强劲的就是亚洲地区和日本。1999年11月亚太地区芯片收入飙升了39.3%，达到31.8亿美元。而同期美洲的增幅只有16.4%，欧洲是10.8%。

20世纪80年代Cladom经过认真地调查分析之后发现，全球电子工业的成长高于平均GDP的增长，中国电子工业的成长高于GDP的一倍，而美国只是略高于GDP的增长，这是新兴经济区的特点。1986年，Cladom公司正式进入中国市场，虽然，当时中国的业务只占公司业务的1%，但是未来可能变成主要的市场。现在连荧光灯的起动也由机械改成微电子的，这说明芯片成为与民生、人口、经济水平相关的大众消费品，Cladom会和中国经济一起成长。

事实证明，Cladom公司对中国市场的判断是正确的。中国现在已成为世界上最大的消费类电子信息产品的生产国和装配国，电视机、



收录机、DVD视盘机、电话机、电子钟表、计算器、电冰箱、空调机等产品的产量已居世界第一；另外，软硬盘驱动器、显示器、计算机版片、鼠标器等产品也居世界生产的主要地位。为上述产品配套的元器件数量就近2000亿只。随着电子商务的兴起，这种需求日益加大。据预测，2000年仅集成电路的市场价值就达560亿元。电子元件的市场销售量今后若干年仍有可能保持20% - 25%的增速，市场销售额维持15% - 20%增长，中国将很快成为世界最大的电子元件消费市场。

实施全球化除了扩大市场占有率外，另一个显著的好处是在一定程度上规避风险。Cladom公司指出：芯片制造设备的产品周期短、波动大、行业出现荣衰期是无法避免的规律，而全球运作不像地区性波动影响那么严重。行业中另一家著名企业东京电子的收入只有Cladom的一半，就是日本公司全球化程度不高所造成的。



## 案例点评

经济全球化是现代经济发展的必然趋势，Cladom公司看准了亚洲特别是中国的高速发展势头，制定了进入中国市场战略计划，事实证明Cladom公司的眼光是敏锐的。全球化战略可以使企业资源结构优化，规避经营风险，使用得当的话可以为企业带来更多的收益。



## 案例分析二

### 三菱集团：海外扩张战略

在世界化方面，三菱与日本各大企业齐头并进，凭借着高效率、低价格、高技术、高质量、高度灵活等优势，纵横四海，叱咤风云。20世纪80年代的日本已经成为世界最大外贸收支顺差和经常收支顺差国，世界最大的净债权国，世界最大的外汇储备国和金融强国，仅次于美国的第二号海外直接投资大国。1987年人均国民生产总值超过美国，跃居西方七大国首位。早在1983年，三菱集团在海外各地的分支机构便达568处，工厂73家，员工2143人。

在近20年来，三菱得到了更大的发展，2002年全球500强企业名单中，三菱电机、三菱汽车和三菱重工分别排名第141、第171和第204位。

三菱的经营方针之一，是“在市场上游和下游占有领先地位”，在“上游”的领先，必然“确保资源”，在“下游”的领先，必然“确保市场”。

三菱常用的进口交易方式，有所谓的“产地购买”和“开发进口”。前者适用于农林牧产品，后者适用于矿产品。农林产品的交易特点，是供应量和价格的不稳定。三菱为此一改原来的“船边的”方式，把贸易触角伸进产地，买下了收购和贮藏谷物的大型农业仓库公司，同时与运输公司签订合同，把谷物从产地一直装运到日本港口。它从加拿大、智利进口木材，则“指山买林”，把一个山头买下来，树木的采伐及运输全由自己负责。为此，三菱还要在产地铺路修桥，甚至促进重



新造林活动。该公司的环境问题部赞助植物生态学家在马来西亚进行热带雨林的重新造林研究，亦为一例。

在煤炭资源方面，三菱是将澳大利亚及其他主要产区的原煤运往日本的主要供应商之一。三菱从近20个石油生产国进口的原油平均每天达63万桶，占日本原油总进口量的约20%，液化天然气则占全国需求量的50%，并且还是澳大利亚西北大陆架液化天然气开发项目的主要参加者，1989年夏季该项目已经向日本的发电站、煤气公司等用户供应产品。

在三菱的发展战略中，中国是未来的扩张对象，当时三菱的董事长诸桥晋六从1986年到1991年，5年间6次访华，其中既有对抗对中国出口额日本排名第一的伊藤总商事(1986年九大综合商社对中国出口共62.1亿美元，伊藤总商事占14亿美元)的因素在内，也显示出他的发达国家市场与发展中国家市场并重的世界战略。

1972年8月，三菱集团“御三家”——三菱商事、三菱重工及三菱银行三大首脑首次访华，拜会了周恩来总理及中日友好协会会长廖承志。9月，日中两国发展“联合发明”，恢复邦交。同月，三菱商事与中国机械进出口总公司签订出口由三菱重工所制造的钻井装置的合同，10月参加广州交易会，此后每年都持续参加。同年中日贸易额突破10亿美元，次年突破20亿美元。1974年中日正式缔结贸易协定，相互提供最惠国待遇，此后贸易额逐年大幅增长。1984年3月，三菱企业集团32家公司与中国科学技术交流中心签订科学技术交流协议。截至1989年，三菱已在中国北京、上海、广州等10个城市设立了办事处，派驻人员149名，每天收发的情报量多达1500份。三菱重工也在中国四川、渤海建立了两家石油合资公司。

现在三菱的产品在中国具有广泛的知名度，三菱的电梯、汽车占有不小的市场份额，随着三菱的发展，其海外扩张的战略会继续保持。



## 案例点评

随着企业规模的扩大，海外扩张是一条发展之路。三菱集团通过扩张，很好地整合了外部资源，弥补了日本本土资源的缺乏和不足，将市场和资源有效结合，增加了企业的市场竞争力。

## 第八章

---

### 识别：企业战略方案选择







## 第一节 企业增长战略

识别：企业战略方案选择

### 第八章

#### 一、单一产品或服务的增长战略

##### 1. 单一产品或服务的增长战略含义

集中于单一产品或服务的增长。这种增长战略是指以快于以往的增长速度增加一个企业目前的产品或服务的销售额利润和市场份额。这是一种最常用的增长战略，可成功地运用于那些产品或服务的市场需求正在增长的企业。

##### 2. 战略实施方法

集中于单一产品或服务的增长战略有以下几种可供选择的方法：

- (1) 填补目前的产品系列空缺。
- (2) 在产品系列内增加新开发的产品。



- (3)向新的地理区域——全国的或国际的扩展销售。
- (4)增加同一地理区域内的销售网络数目。
- (5)在目前的销售网络内增加货架位置并改进产品的放置陈列。
- (6)通过广告、促销和特殊的价格策略鼓励以前不使用本企业产品的人使用本企业的产品，并使以前使用较少的人更经常使用。
- (7)通过价格战略、产品差别和广告渗入竞争对手的地盘。

## 二、多样化经营战略

### 1.集中多样化经营战略

#### (1)集中多样化经营的内容

集中的多样化经营是一种增加与企业目前的产品或服务相类似的新产品或服务的增长战略。考虑实施集中的多样化经营战略时，新增的产品或服务必须位于企业现有的专门技能和技术经验、产品系列、分销渠道或顾客基础之内。当一个企业所处的行业正处于上升阶段时，集中的多样化经营对于企业强化它自己具有的知识和经验的领域地位是十分有用而可行的。

#### (2)集中多样化经营的实施

如果新产品或劳务能继续利用本组织的专门技能和技术经验、产品线、销售渠道或顾客基础，就可以实行集中多样化发展战略。

当一个企业所在的产业正处于上升时期时，集中多样化是一种充满生机的发展战略。它可以加强企业在具有特殊知识和经验的领域中的地位。如果企业所具有的核心能力、核心技术和核心产品，能够通过集中多样化的方式迅速扩张，可能会有很好的效果。

集中多样化的实施途径有：



① 市场开发型。企业以现有的产品为基础，开发新的市场。

② 产品开发型。企业以现有市场为对象，开发新的产品。

③ 产品/市场开发型。企业以新开拓的市场为对象，开发新产品。

## 2. 水平多样化经营战略

水平一体化或多样化经营是一种收购企业的竞争对手的增长战略。水平的多样化经营可以通过购买一个竞争对手的股票、资产或通过两个企业的权益入股实现。

这种多样化战略的出发点是现有用户。由于企业对原有产品和服务的顾客多少有一些了解，因而在开发新产品或服务时，可以较好地了解顾客的需求，风险也就随之有所下降。

## 3. 联合多样化经营战略

### (1) 联合多样化经营的含义

联合多样化经营是一种增加与企业目前的产品或服务显著不同的新产品或服务的增长战略。联合多样化经营既可以在企业内部实施，也可在企业外部进行。

### (2) 实施战略的要素

成功地实行联合多样化经营战略的基本要素有：

① 一个明确确定了的企业目标。

② 确定企业多样化经营的能力，包括对目前营业状况的分析和对多样化经营的可获资源的分析。

③ 建立与上述两点相一致的购买其他企业具体标准。

④ 根据确立的标准对企业及其估价进行广泛的研究。

### (3) 选择联合多样化经营的原因

选择混合多样化发展战略，有这样一些可能的原因：



① 利用富有吸引力的市场机会，提高企业的绩效。

② 企业内具有某种特殊知识或技能的人才，有可能通过开创新的事业部门，充分发挥他们的潜能，使公司获得一个巨大的发展机会。这种情况也可以是从外部购买专利，技术成果，或者利用“外脑”发展新的产品和服务。

③ 企业有较大的现金流量，对某些机会较多但现金流量出现困难的企业实施兼并，从而以较低的代价获得新的市场发展机会。

④ 向具有更优经济特征的行业转移，以改善企业的整体盈利能力和灵活性。通过向几个不同的市场提供产品和服务来分散风险。当一个企业内形成了几个相互无关的业务群时，就可以较好地回避由于某些行业环境的变化而导致的风险。

⑤ 从协同中获利。当联合后的组织较之两个独立经营的组织可获得更多利润时，就会产生协同。但要注意的是，这种协同的产生只是一种可能，而不是必然发生的事情。

#### 4. 一体化战略

一体化战略是指企业充分利用各方面的优势，采取水平方向(横向)或垂直方向(纵向)发展的一种战略取向，这种战略也可称为整合战略。

##### (1) 一体化战略类型

###### ① 一体化战略

它是指企业以兼并处于同一生产经营领域的企业为其战略发展方向，以促进企业实现更高层次的规模经济和迅速发展的一种战略。当今世界战略管理的一个显著特征，便是将横向一体化作为促进公司发展的战略。竞争者之间的合并、收购和接管是20世纪90年代跨国公司最热衷的发展之道。



## ② 垂直一体化战略

这是实行经营战略的企业，在业务链上向前后两个方向延伸、扩展的一种战略。后向一体化战略是指企业的经营业务向供应方向扩大，获得供货公司的所有权或增强对其控制。

### (2) 一体化战略的优势分析

#### ① 增加获利的可能性

将关键的生产过程或阶段纳入本企业，可减少前后向环节的制约或增加获利的可能性。后向一体化可以使企业摆脱供应商压力，减少供应商利用市场机会而给企业造成原材料供应的不稳定性；前向一体化则可使企业向高附加值创造阶段推进以求得高获利性。但从控制成本的角度来讲，后向一体化要比前向一体化更易改善投资收益状况。

#### ② 加强成本和质量控制

经营技术前后转移，形成合理生产，并可加强成本和质量控制。由于零部件、成品的制造与成品销售归并成一个系统，因而在内部价值创造的前后环节上能形成技术共享，在设计、生产、营销方面能更好地协调，并可减少包装、储运等费用。后向一体化能控制原材料的成本和质量，进而能控制产成品的成本和质量；前向一体化则能控制销售环节和销售渠道，有助于消除产品库存积压和生产下降的局面。

#### ③ 发展规模经济和降低费用

后向一体化使产品生产有原材料供应作保证，而前向一体化则使生产出来的产品具有顾客基础，因而为企业扩大生产规模，提高规模经济效益创造了条件。而且这种以内部计划、组织、控制为基础的管理协调机制的改善能减少对市场交易活动的依赖性，因而能使企业在获取市场信息、谈判、履约等方面的交易费用下降。

#### ④ 有利于企业整体创新



由于从原材料到产品生产再到产品销售已形成一个整体，因此，任何一个生产过程或环节的创新都会要求前后生产过程或环节进行与之相适应的变革和创新，从而形成整体创新。这种创新的意义是难以估量的，它完全有可能改变一个产业领域的面貌。正是由于以上优势，一体化程度高的企业具有很高的进入障碍，特别是横向一体化企业，往往以它特有的规模优势阻止了竞争对手的渗透，使行业的竞争激烈程度趋缓。

### (3)一体化战略的风险分析

#### ① 横向一体化战略的风险分析

通过企业购并活动实现横向一体化发展，可能遇到一个大问题，是两家文化前景不同、管理风格各异、管理体制有巨大差异的企业，能否整合在一起产生巨大的协同作用。这个问题解决不了，就有可能在合并后产生管理冲突，从而导致横向整合失败。

横向一体化产生的必然结果，是一家合并后的企业对同一产业过分投入；而当原先市场的供应与需求状况发生变化，因而造成供过于求时，一个合并后产生的庞大企业就要承担由此而产生的巨大风险。

采用横向一体化战略，还有可能导致反垄断方面的法律问题。美国国会在1950年对克莱顿法案第七条的修正案中，禁止那种实际上削弱竞争，或趋向于在国家的任何部门实行垄断的那些合并。

#### ② 垂直一体化战略的风险分析

##### a.降低灵活性

企业在市场竞争中的灵活性，是战略优势的前提条件。然而，实施垂直一体化战略的企业，在获得发展优势的同时，却由于企业把业务链全部包括在企业内部而丧失了可贵的经营灵活性。企业的成功与否，不仅与本企业的经营有关。而且决定于已经进入企业内部的供应



者和客户的竞争能力。一旦企业的上下游出问题，企业要更换供应商或客户，就要承担较高的成本。

#### b. 增加资本的投资需求

实施垂直一体化的企业，要在供产销诸多环节上增强市场竞争能力，就必须在垂直业务链的每一环节上增加投资，这会给企业增加投资的负担。而如果市场需求情况发生了变化，垂直一体化企业的这种投资更难以收回，也提高了企业的退出壁垒。很显然，其中潜伏的风险将会比一体化之前大大增加。

实施一体化战略也会使供应商的技术开发投资转入企业内，从而减少了得到企业外部供应商进行技术开发所提供的利益，这对企业来说也是一种损失。

#### c. 企业内部失衡

一体化企业中各环节的生产能力必须保持平衡，否则会出现问题，垂直链中任一有剩余生产能力的环节(或剩余需求量的环节)必须在市场上销售一部分产品(或购买一部分投入)，否则将牺牲企业的市场地位。

垂直整合经营经常迫使企业从它的竞争者处购买原料或向它的竞争者销售产品。由于担心得不到优先，或者为了避免加强竞争者的地位，它们可能不情愿地与该企业做生意，从而使一体化后的企业遇到困难。

#### d. 管理失调

企业在实际垂直一体化战略时，也有可能垂直的各个环节上由于管理风格等方面的原因而产生管理上的不协调现象。同时，对于企业综合管理部门的管理人员来说，原先仅熟悉某一部分生产经营的管理工作，而难以迅速熟悉垂直环节上其他部分的管理，也会产生管理



上的不协调现象。垂直一体化内的供应关系，由于不具备市场交易的性质，因而激烈作用会大大弱化，从而给管理带来负面影响。

## 5. 多样化经营战略实施技巧

企业在决定实施多样化发展战略之前，必须认真考虑自身的条件能否保证这一战略的成功实施。首先要加以审视的是企业是否具有资源和能力的优势，足以支撑企业实施多样化发展战略。主要考虑以下两点：

### (1) 发挥企业现有资源和核心能力的扩展效应

实施多样化发展战略最可靠的途径，是发挥企业现有资源和核心能力的扩展效应。这种效应对集中多样化战略的实施，发挥的作用最直接、也最有效。因此，企业在实施多样化发展战略时，首先应该从分析企业的资源和核心能力优势出发，再去寻求这种优势扩展的可能性。对于企业资源和核心能力优势难以扩展的行业，企业在决定进入之前必须十分慎重。

### (2) 通过关联获得多样化经营的优势

《竞争优势》一书中指出：“多角化企业的公司战略存在着两个基本问题：第一是多角化企业选择哪个产业进行竞争，第二是企业各业务单元的战略如何协调。”“业务单元作为多角化企业的一部分，将不可避免地涉及成本，包括间接费用和由于企业政策的制约而发生的潜在费用。除非企业能获得更多以补偿对业务单元竞争优势的抵消，否则多角化经营就会成为一种负担。”

在实践中实现关联远非仅仅意识到其存在，更重要的是在战略实施中要自觉地予以关注。例如一个企业的不同产业层次之间、不同的战略事业单位之间，当它们在市场开拓、产品开发等方面涉及资源分配和共享时，就应该克服在实现关联时可能遇到的组织障碍。对于分





权型的组织结构，要建立起能促进关联的组织机制，显然不是一件易事。但是，这对于实施横向战略的企业来说，是一个必要的前提。否则，不但横向战略决无取得成功的可能，而且由于资源和能力的分散，完全有可能给企业的生存和发展带来危机。

### (3)通过相关多元化获得竞争优势

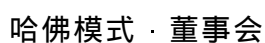
对于实施多元化战略的企业来说，要保证战略的成功实施，采用相关多元化战略，显然是十分重要的条件。选择相关多元化战略的基础，是企业所具有的核心能力以及各种关联因素。它们构成了企业成功实施多元化战略的可靠保障。

## 6. 规避多样化战略风险

多样化战略的实施不仅需要具备一些条件，而且存在着一定的风险。特别是当企业贸然采取不相关多元化的战略时，这种风险很可能会增大到危及企业生存的境地。企业在战略选择和决策时必须认真考虑这方面的问题，切不可贸然行事。

### (1)资源配置分散

一个企业的资源是有限的，如果分散使用，就有可能捉襟见肘，无法在各个经营领域中获得普遍的竞争优势，从而败给各个竞争对手。企业的能力也是有限的，即使具备一定核心能力的企业，可以在一个或几个相关的领域中获得竞争优势，但如果遇上某个竞争对手在一个领域中专一地发展某种核心能力，则胜败很难预料。更不要说不具备核心能力的企业去搞多样化发展，或者仅具备某方面的核心能力的企业，贸然开展不相关的多元化经营，都存在着很大的风险。如果一个企业由于实施多元化战略，导致其无法维持其在某一领域中的最低投资规模要求和最低竞争维持要求，就必然会败在实施专一化经营的竞争对手的手下。



当一个原先在单一产业领域中运营的企业，准备进入另一个或多个产业领域时，必然要增加运营费用。其中主要是学习费用、设备与技术的购置费用，以及市场营销方面的费用等。特别是当企业实施不相关的多元化战略时，上述费用的增加更加明显。在这种情况下，就会产生一个问题：企业是否有足够的费用投资来维持费用的增加，特别是当这些新经营的领域暂时还无法提供净现金流量时，是否会对企业的正常运营造成巨大的冲击？很显然，这是一种很严重的风险根源。

人们常说“不要把鸡蛋放在一个筐里”形象地表达多元化战略规划避风险的思路。诚然，“鸡蛋”放在几个“筐”里，可以分散风险，不至于被同时打破，收到“东方不亮西方亮”的效果。但是，这里忽略了一个问题：“筐”是需要费用投资的。正如企业的产品并非真正的“鸡蛋”，企业生产产品的设施等手段也并非真正的“筐”。企业实施多元化经营，必然要在一些新领域中投入成本，但是，其投资的效益却是不确定的。如果决策失误，或者企业由于资源和能力上的欠缺而无法在市场上获得成功，那么，在实施多元化战略时投资的“筐”就会成为一种“沉淀成本”，可能造成财务上的负担，从而影响企业的正常运营。

采用多元化经营的企业往往对过去在某个领域中获得高投资收益的情况进行错误地推论，以为自己可以在所有的领域中都获得较高的投资回报。于是当出现某种市场机会的诱惑时，就会盲目地进入新的产业领域。这种把过去的有限范围的经验任意放大的做法，往往会因为选择不适合企业的资源和能力而发生失误。企业在选择多元化发展时，往往被预期的投资收益所吸引。然而，这种可能的投资高回报，还取决于本身能否在新产业领域中形成较强的竞争能力，产业发展前



景的变化，以及是否有强大的竞争对手等复杂多变的因素。因此，事前的良好预计，往往会被巨大的风险所取代，对企业造成重大的冲击，甚至危及企业的生存。

(4)缺乏所需的各类人才

企业实施多元化战略依赖一大批各具不同专业能力的人才，然而实际上这些人才往往是社会上的稀缺资源，企业很难一时找齐这些人才。特别是那些怀有特殊技能的人才，可能早已落入竞争对手麾下，即使肯出高薪也未必愿意重投新主。



## 第二节

### 企业购并战略

#### 一、企业购并的含义

企业购并是指一个企业通过购买另一个企业全部或部分的资产或产权，从而控制、影响被购并的企业，以增强企业竞争优势，实现企业经营目标的行为。

#### 二、企业购并的动机

企业购并有多种动因，但其出发点都是提高企业的竞争力。具体来说，购并动因主要包括以下几个方面。

##### 1. 企业发展的动机



通常情况下企业通过内部投资获得发展，也可以通过购并获得发展。两者相比，购并方式效率更高，其主要表现以下几个方面：

- (1)购并可以节省时间。
- (2)购并可以实现低成本扩张和降低多样化经营风险。
- (3)购并可以促进企业的跨国发展。

## 2. 发挥协同效应

购并后两个企业的协同效应主要体现在：生产协同、经营协同、财务协同、人才技术协同。

3. 加强对市场的控制能力
4. 获取价值被低估的公司
5. 合理避税

## 三、企业购并的类型

### 1. 按购并方与收购目标方的关系划分

#### (1) 横向购并

横向购并的结果是产业资本在同样的生产领域、销售领域或者部门集中，其实质是两个或者两个以上生产或者销售相同或者近似产品的企业间的购并，目的在于获得垄断地位、扩大市场份额、消除竞争、形成规模效应。

#### (2) 纵向购并

纵向购并是指与购并企业的供应商或者客户的合并，购并企业将与本企业生产相关的处于产业链的前后顺序的生产或者营销过程的企业收购过来。纵向购并的实质是处于生产同一产品但是不同生产阶段的企业间的兼并，实现纵向生产的一体化。



### (3)联合购并

联合购并是指既非竞争对手又非现实中的潜在客户或供应商的企业间的购并。联合购并有三种形态：产品扩张型；市场扩张型；纯粹型。联合购并被各方普遍认为不易限制竞争或者形成垄断，它已经成为跨国公司跨国界发展的重要方式。

## 2.按是否利用被收购公司自身资产来支付购并资金划分

### (1)杠杆收购

杠杆收购指收购公司利用目标公司资产的经营收入支付购并费用或者作为此种支付的担保。收购公司不必拥有巨额资金，只要准备支付收购过程中必须的辅助性开支，如律师、会计师等费用，加上以目标公司的资产以及营运所得作为融资担保或者还款来源所贷得的金额，就可以兼并任何规模的公司。绝大部分收购资金是借贷而来，贷款方可以是金融机构、信托基金、目标公司的股东(假设购并交易中的卖方即公司股东允许买方分期给付购并资金)。用来偿付贷款的款项来自目标公司营运所生的资金，即被收购公司将“支付”它自己的售价。收购公司除了投资非常有限的金额(自有资金)外，不承担进一步投资的义务。

### (2)管理层收购

在杠杆收购的方式当中包括了管理层收购，这是当今发达国家造就忠诚的企业管理者的一种好方式。现代的公司管理体制将管理者和所有者在支配资产形式上加以分离。一方面公司资产所有权被广泛分散到不承担任何管理责任的投资者手中。另一方面，公司的规模不断扩大，管理日趋复杂，管理者权限也扩大。双方的信息不对称使得公司资产控制权逐渐转移到职业的管理者手中，这样就出现了现代企业理论中的“代理人”道德风险问题，但是，只有有效地激励约束机制才



能解决这一问题。

发达国家的许多企业实践了以管理者收购为代表的激励机制，使得管理层与所有权形成联盟，建立了利益共享的激励机制。在管理层收购企业后，管理层人员会持有很大比例的公司股份，通过拥有的股权将取得公司的部分控制权和利润分享权。管理层收购常常运用杠杆收购的形式进行，但若缺乏独立购买公司资产股权的实力，只能通过融资形式进行，管理层收购可以分为三个阶段：

① 公司管理层人员要筹措收购资金，并且设计管理层激励方案。在财务顾问的指导下，由公司管理高层首先提供10%的收购资金；再以公司资产抵押，向银行或者其他金融机构借入大约70%的资金剩余部分以发行债券的形式向机构投资者筹措。企业管理层还要会同董事会和股东会成员一起，制定以股权为基础的管理层激励方案，这是通过实施管理层融资收购方案建立企业激励机制的关键。

② 实施收购计划。管理层人员得到资金之后，出价购进所在公司的股票和资产。如果购进的是公司资产，由管理层利用筹集到的资金先组建一家由管理层控制的公司，然后再收购。如果购进的是股票，则由管理层购进所在公司一定数额的股票，以达到控制企业的目标。最后，加强经营管理，控制财务风险。

在管理层取得了目标公司的控制权之后，管理人员应当加强对企业内部人力资源的优化和提高、控制经营成本、完善市场战略、努力增加利润和现金流量、引进先进技术设施、降低库存和优化应收账款的管理等。在收购方案完成后，通过负债方式筹措的大量收购资金将加大新组建公司的财务风险，公司经营如有波折，可能引发债务危机，导致管理层融资收购计划的失败和企业改制方案的破产。在加强企业管理、改善企业经营机制的同时，取得企业所有权和控制权的管



理层人员，有必要进行逆向杠杆操作，对公司进行资产重组，通过公开上市、增发股票或者其他方式筹措资本，以改善公司的财务状况，调整资本负债比例，降低企业的财务风险。

### (3)非杠杆收购

非杠杆收购是指不用目标公司自有资金以及营运所得到的资金支付或者担保支付购并价金的收购方式。非杠杆收购并不意味着收购公司不用举债即可以负担购并价金。

## 3.按购并实施企业的出资方式划分

### (1)现金收购

由收购公司支付一定数量的现金，以取得目标公司的所有权。其主要特点是，目标公司的股东得到了对所拥有的股份的现金支付，就失去了任何选举权或者所有权。现金收购分为现金购买资产式收购和现金购买股票式收购。

现金购买资产式收购，是指收购公司使用现金购买目标公司全部或者绝大部分资产以实现购并。以现金购买资产形式的收购，被收购公司在被计算了自身资产价值后并入收购公司，原有法人地位及其纳税户头消失。

### (2)股票收购

股票收购是指收购公司采取增发本公司股票，以新发行的股票替换目标公司的股票。其特点是不要支付大量现金，不会影响收购公司的现金状况。股票收购分为以下两种方式。

①股票换取资产式收购是指收购公司向目标公司发行自己的股票以换取目标公司的大部分资产。

②股票换取股票式收购中，收购公司直接向目标公司股东发行收购公司发行的股票，以换取目标公司的大部分股票。一般而言，交换





的股票数量应该至少达到收购公司能控制目标公司的足够表决权数。通过这项安排，目标公司就成为收购公司的子公司，也可能通过解散并入收购公司中。

#### 4. 按购并实施方公司是否公开向目标公司全体股东提出收购要求划分

##### (1) 公开收购

公开收购是指收购公司公开向被收购公司股东发出收购要约，承诺以一定价格购买一定比例或者数量的目标公司的股份。收购公司采取此种购并方式，是企图取得或者强化对目标公司的控制权，而在证券市场之外公开以特定的价格收购目标公司股东所掌握的股票。由于公开收购要约是收购公司和目标公司股东之间的直接交易，所以股东是否允诺出售股票完全取决于股东个人的判断。当然，公开收购要约的出价要高于被收购公司的市场价格才具有吸引力，否则目标公司股东在公开市场上就可以售出股票而不必卖给收购公司。

##### (2) 非公开收购

非公开收购是指不构成公开收购要约的任何购并活动。下列行为虽然会使得收购公司持有被收购公司相当数量的股份，但仅能视为非公开收购：

① 私人间股票交易，包括收购公司和目标公司的部分股东私下接触以购买后者手中目标公司的股份。

② 收购公司在正式提出公开收购要约之前，在公开市场中大量收购目标公司的股份。

③ 在其他公司向目标公司股东提出公开收购要约的同时，自行在公开市场收购目标公司的股份。



## 四、企业购并实施要点

在企业购并的实施过程中，对企业购并战略的效果直接相关的问题主要有以下几个：

### 1. 目标公司分析

为了全面了解目标企业是否与公司的整体发展战略相吻合、目标公司的价值如何以及其经营和经营中的机会与障碍，在购并之前，必须对其进行全面的分析，而决定是否进行收购、目标公司的可接受价格以及收购后如何对其整合。

董事会在对目标公司进行审查时，可以先从外部获得各方面有关目标公司的信息然后再与目标公司进行接触，如果能够得到目标公司的配合，可以得到目标公司的详细资源，对其进行周密分析。分析的重点一般包括：产业、法律、运营、财务等方面。

### 2. 公司价值估价

在购并实施过程中，收购方面必须对目标公司的价值进行估算，从而为公司的出价提供基础，另外通过估算目标公司的价值和其现金流量，可以决定相应的融资方法。目标公司的价值和其现金流量，可以决定相应的融资方法。目标公司的价值估算可以用三种方法进行：

#### (1) 净值法

净值法是指利用公司净资产的价值作为目标公司的价值，净值法是估算公司价值的基本依据。利用这种方法估算公司的价值。一般在目标公司不适合继续经营或收购方主要目的是获取目标公司资产时使用。

#### (2) 市场比较法

市场比较法是以公司的股价或目前市场上有成效公司的价值作为



标准来估算目标公司的价值。有两种标准可用来估计目标公司的价值，即：公开交易公司的股价和相似公司过去的收购价格。

### (3)净现值法

净现值法是预计目标公司未来的现金流量，再以某一折现率将其折现为现值作为目标公司的价值。这一方法将收购后公司的利润资本化，作为目标公司的价值，它是基于目标公司未来获利的能力，而不是基于资产的价值来估算其价值。

## 3.有效筹集资金

在企业购并中，收购公司需要支付给目标公司巨额的资金，因此，如何筹集资金成为公司购并实施过程中的一个重大问题。

企业的筹资有多种方式可以选择，在购并中企业可根据自身实际情况选择合理的方式，包括：内部筹资、借款、发行债券、优先股融资、可转移证券融资、购股权证融资。

资金成本是指公司为取得并使用资金而付出的代价，其中包括支付给股东的股息和债权人的利息等。在购并筹资过程中，公司必须对筹资风险与筹资成本之间作出权衡，以使公司保持一个合理的资本结构，保障公司的良好运营。

## 4.购并后的整合

在收购完成后，必须对目标企业进行整合，使其与企业的整体战略协调一致，整合的具体内容包括：战略整合、业务整合、制度整合、组织人事整合和企业文化整合。

### (1)战略整合

对购并的目标企业的战略进行整合，使之成为购并企业战略体系中的组成部分，并为购并后的企业发展作出应有的贡献。在购并完成之后，必须对目标企业在整个战略体系中的地位和作用有恰当的考



考虑，并使目标企业与整个企业中的各业务单位之间形成相互关联、协调配合的良好关系。

### (2)业务整合

在对目标公司进行战略整合的基础上对其业务进行整合。根据其在购并后的企业中的作用及与其他部分的相互关系，重新规划其经营业务。在规划过程中可以进行调整、合并或剥离，目的是加强整个企业系统的运行效率，达到整体优化的目标。同时，对企业的资源也应重新进行优化配置。

### (3)制度整合

应从购并后企业的整体出发，考虑购并企业与被购并企业在制度上的磨合和沟通。在制度整合过程中，常常会遇到许多冲突，甚至会受到被购并企业管理者的抵制。因此，必须详细地了解被购并方与购并方在制度上的差异之处，以及各方制度形成的历史与现状，客观地进行分析，制定一个制度整合的通盘计划，分步实施，不可急于求成，而要力求逐渐沟通、相互理解、水到渠成、完全整合。

### (4)组织人事整合

企业购并的实施中，组织人事整合是一项十分复杂敏感的工作。由于组织人事上的安排涉及到个人和部门的利益，往往阻力很大，处理不当则会影响购并的成功。

购并后，目标公司的组织和人事安排应根据购并后的战略和业务需要重新进行设置。一般在购并后，购并双方在财务、法律、研发等专业的部门和人员可以进行合并，努力发挥规模优势。如果购并后双方的营销网络可以共享，则营销部门和人员也应相应合并。总之，通过完善的组织人事的整合，可以使购并后的企业更好地发挥协同优势，资源共享，使整个企业运作系统有效运行。这是购并成功的基础。



#### (5)文化整合

企业文化是企业系统中最基本、最核心的因素，它决定了企业的经营理念、行为准则和规范，从而深刻地影响着人们行动的取向和相互协同的方式。当两个文化背景大不相同的企业由于购并而成为一个整体时，其运行的效率从根本上取决于其文化的整合。

企业购并完成后，只有购并双方的企业文化朝互相融合的方向发展，企业购并的最终成功才是可能的。在文化整合方面，首先要深入分析目标企业文化形成的历史背景，判断其优缺点，分析双方文化融合的可能性。在此基础上，有计划地开展文化整合活动，努力做到双方文化中的优点互相融合，形成一种优秀的、有利于购并后企业战略实现的企业文化。



第三节

企业紧缩战略

一、企业紧缩战略的含义

紧缩战略是指企业从目前的战略经营领域和基础水平收缩和撤退，且偏离战略起点较大的一种经营战略。实施多元化发展战略的企业，对于无发展前景的经营业务采取紧缩战略是一种明智的选择。此外，对一个开展多种经营的企业而言，若其旗下的某种经营业务不能适合企业基本发展战略的要求，那么，即使该经营业务具有一定的发展潜力，出售它也是不足为怪的。同时紧缩战略往往也是企业缩减开支的一个重要手段。



## 二、紧缩战略实施动机

### 1. 适应型紧缩战略实施动机

适应型紧缩战略是企业为了适应外界环境而采取的一种战略。这种外界环境包括经济衰退、产业进入衰退期、对企业产品或服务的需求减小等种类。

### 2. 失败型紧缩战略实施动机

失败型紧缩战略则是指由于企业经营失误造成企业竞争地位虚弱、经营状况恶化，只有采用紧缩战略才能最大限度地减小损失，保存企业实力。失败型紧缩战略的适用条件是企业出现重大的内部问题，如产品滞销、财务状况恶化、投资已明显无法收回等情况下。

### 3. 调整型紧缩战略实施动机

调整型紧缩战略的动机是为了谋求更好的发展机会，使有限的资源分配到更有效的使用场合。因而，调整型紧缩战略的适用条件是企业存在一个回报更高的资源配置点。

## 三、紧缩战略实施方式

企业采取紧缩战略，基本上有四种主要形式可供选择：

### 1. 脱身战略

出售企业的事业部、分公司或任何一部分都被称为脱身，又可译为拆离、分拆或资产剥离。脱身的原因有多种多样，或许是某个战略经营单位或经营业务的状况不理想，企业无意再经营下去或许是目前所从事的经营业务不适合企业整体战略推进的需要，尽管该战略经营单位或经营业务还能盈利；也可能是企业为了筹集资金，保证财务稳



定和主导经营业务的优势，因而出售某个战略经营单位或经营业务，以增加企业的现金流量。

脱身战略已成为非常流行的战略，其原因在于众多企业致力于集中加强自己的核心优势，降低多元经营的程度，实施脱身战略的时机非常重要。当一个被出售的业务具有较好发展前景时，实施脱身战略对一个企业具有积极意义，而如果被脱身业务的发展前景不乐观时，脱身战略的运作将发生困难，因为这一被剥离业务的市场价值可能很难为企业所接受。

## 2. 转向战略

转向战略也称收益或收获战略。企业在经营过程中，为了削减费用支出和增加现金流，往往中止或大量减少对某一经营领域或经营业务的投资，如撤消或合并一个战略经营单位，减少产品生产线、降低对设备的维护、缩减对广告和产品开发的投资等。采用该战略同样有许多原因：比如经营领域或经营业务正显现出从稳定走向衰退的趋势；再如经营领域或经营业务不能给企业带来满意的利润，甚至带来亏损；出于对战略调整的需要，因为该经营领域或经营业务不是企业经营活动的主要部分。

在抽资转向或收获过程中，某一经营领域或经营业务的销售收入和市场份额会逐渐下降，但在短期内，企业可从中获得大量的现金流。这可使企业用抽资所获得的现金流投资于企业意欲发展且又急需资金的其他经营领域或经营业务。

## 3. 清算战略

清算是指企业卖掉其资产或停止整个企业的运行而终止自身的存在。清算通常是退出战略所选择的最后手段。企业只有在其他所有的选择都行不通时才选择清算战略，这是因为对于单一经营的企业来





说，清算意味着结束了企业本身的存在；而对于具有多种经营业务的企业来讲，这又意味着关闭某一经营单位或经营业务。

显而易见，对任何组织的管理者来说，清算是最无吸引力的战略，通常只有在其他战略全部失灵时才无奈地采用。然而，及时进行清算较之固执地坚持无法挽回的事业，可能还是最适宜的。

#### 4. 综合战略

前述的大多数战略既可以单独使用，也可以组合起来使用。事实上，大多数大型企业并不只实行一种战略，并且战略组合的可能方式为数不多。

##### (1) 同时性战略组合

① 在撤销某一战略经营单位、产品系列或经营部门的同时增加其他一些战略经营单位、产品系列或经营部门。

② 在某些领域或产品中实行收缩的同时在其他领域或产品中实施增长战略。

③ 在某些产品上使用收割战略而在其他一些产品上实行增长战略。

##### (2) 顺序性战略组合

① 在某一特定时期实施增长战略，然后在另一特定时期使用稳定增长战略。

② 首先使用转向战略，然后，当情况即转时再实施增长战略。



## 第四节

### 企业战略联盟

#### 一、企业战略联盟的含义

广义上讲，战略联盟就是两个或两个以上经营实体之间为了达到某种战略目的而建立的一种合作关系。因此，战略联盟的主要特点是：战略联盟必须是两个或两个以上的实体在相对独立的前提下合作。

战略联盟的概念首先由美国DEC公司总裁简·霍普罗德和管理学家罗·内格尔提出，随即得到实业界和理论界的普遍赞同。近年来，许多大公司有50%以上的业务是通过战略联盟获取利润的。据有关专家预测，国际性的战略联盟每年将以30%的速度增长。



## 二、建立战略联盟的动机

企业之间战略联盟的动机主要包括以下五个方面：

1. 增强自身实力。
2. 扩大市场份额。
3. 迅速获取新的技术。
4. 进入国外市场。
5. 降低风险。

## 三、战略联盟的特征

1. 相关企业为了追求明确的战略目标而结盟，并且在战略合作关系达成之后，双方仍然保持各自在经营管理方面的独立性。合作各方共同享有结盟带来的利益，共同全程控制合作项目的绩效。

2. 基于一个或者多个对双方来说都是关键的战略领域，进行周期很长的连续合作。在这些战略领域内，合作各方汇集、交换或者统一某些技术、资源、技能、标准等，以此作出各自的贡献。

3. 战略联盟这种形式，实际上是介于企业间典型的市场交易方式和市场交易内部化方式之间的一种合作方式。大致包括两种类型：一是非股权的合约式联盟，如共同研究开发、长期筹供合作、合作生产或者营销；一是股权联盟，如股权交换、资产控制型合资企业等。

无论哪种类型，战略联盟与其他一般性的企业间的合作方式的关键区别在于，前者往往要在管理层共同控制的背景下，同时考虑和处理合作与竞争的两种因素，体现出联盟参与各方既合作又竞争的关系。



## 四、战略联盟的作用

### 1. 把握市场需求变化，增强技术竞争力

战略联盟能够使得参与企业迅速地面对市场需求的变化作出反应，把先进技术和专利引入市场。激烈的技术竞争使得产品的更新换代加快，产品寿命周期缩短，公司创新的时间压力和资金压力都很大，企业将被迫让技术走向市场化，比竞争对手先行一步，因而战略联盟的作用显得越发重要。IBM公司之所以能够迅速进入个人电脑市场，在于它充分运用了战略联盟(与英特尔、微软公司)。施乐公司以往总是依靠自己的力量把运用了新技术的产品推向市场，现在通过和莲花公司(LOTUS)、太阳微系统公司(SUN MICROSYSTEMS)以及微软公司的联盟，施乐公司的技术市场化程度加快，其技术优势能够很快转为企业核心竞争优势。

### 2. 加强技术共享与融合

通过战略联盟，公司之间可以交换分享不同行业、不同技术领域的技术、知识与信息，适应全球化企业生态系统中产业交叉、技术融合的趋势。比如，信息技术的集成化、网络化、数字化，使得原本分散的技术过程、产品、服务乃至产业之间趋于融合，受互联网影响的电讯业、计算机产业和电子传媒业就是如此。新兴技术产业往往是不同行业技术交叉协作的结晶。这些发展趋势让不同产业的企业充分发挥战略联盟的作用，以合作方式获得更大的技术协同优势，提高应付未来不确定性的能力。

### 3. 弥补企业战略缺口

战略联盟有利于企业获得某项专门技能，能够更快地弥补企业由于资源和能力的不足所产生的“战略缺口”。战略缺口是指企业运用各



种工具扫描竞争环境功能，并在此基础上评估自己的能力与资源时，就会发现依靠企业自身的能力与资源所能达到的目标与竞争环境客观要求它取得的战略目标之间的差距，通过和其他拥有自己所缺资源的企业结盟合作，可以迅速弥补“战略缺口”，实现预期的战略目标。

#### 4. 资源积聚、分散风险

通过战略联盟，公司可以聚集更多的技术创新的资源，分摊技术创新的巨额投资和分散潜在的不确定性风险。新技术的研究开发所需投入越来越大，风险日益增加，许多新技术牵涉的技术较复杂，动辄投入数十亿美元，实力雄厚的大公司也难以承担巨大的投资风险。通过战略联盟，风险可以因此分担。

#### 5. 促进市场扩张

广泛的战略联盟能帮助企业迅速进入某一潜在的目标市场，实现经营范围的多样化和经营地区的扩张。全球竞争、世界经济一体化、经济集团化要求所有参与竞争的企业的产品和行业多样化，经营地区全球化，资源耗费最低化。充分利用与其他企业的联盟以及外部网络，是在最短的时间内达到这一目标的重要手段。

#### 6. 利用联盟加强企业竞争力

公司可以利用战略联盟巩固或者加强已有的竞争地位。在寡头垄断的市场结构成为当今许多行业结构的特征的情况下，战略联盟是一种新的“追随领先者”战略。一家公司与其他公司结成战略联盟，会打破原有竞争格局，引发其他公司“追随领先者”式的反应，导致更多的公司寻求战略伙伴。

#### 7. 建立行业技术标准

通过和同一行业、同一产品或者技术领域的领先型公司结成战略



联盟，公司可以借助联合力量协调并建立新产品、新工艺的行业内的世界范围的统一技术标准。自己的新产品、新技术一旦成为全行业的通行标准，那就会占尽先机，使得自己进入一个成功推动另一个成功的“正反馈循环”，成为行业领袖。

### 8.改善经营方式和组织结构

战略联盟可以增强参与公司经营方式与组织结构的灵活性以及对复杂环境的适应能力。同购并方式相比，战略联盟具有极大的灵活性。战略联盟可以是长期的，也可以是短期的、过渡性的；参与成员可以有两家，也可以同时有多家合作；合作既可以在产业内部展开，也可以跨行业多领域进行。总之，参与企业可以根据自身的战略目标灵活应用。

## 五、选择联盟对象

在激烈的市场竞争中，产品和技术的更新换代越来越快，单独一个企业很难全面适应强大的市场压力。企业仅仅依靠自己的力量和资源已经无法应付激烈的竞争局面，必须借助合作伙伴外部力量的支持。合作伙伴必须具备一定的能力，使其能够弥补本企业的薄弱环节，这样才能建立互惠的关系。

建立企业联盟的基础和关键环节就是对联盟合作伙伴的深入调查。慎重选择合作伙伴是联盟顺利发展的前提条件。西方曾有学者认为，在选择的时候应该坚持3C原则，即兼容性、能力和承诺三原则。这个标准被许多成功的联盟所证实。企业之间通过事先达成协议，建立互惠合作的兼容的关系，并且使联盟内部各成员在经营战略、经营方式、合作思路以及组织结构和管理方式等方面保持一致，要在战略



和文化上有协同能力。

按照以上标准，想要建立联盟的公司可以在选择联盟对象时具体考虑：

- 1.在对本企业资源、生产能力和市场潜力的优势和劣势的分析基础上制定企业长期的战略目标。
- 2.根据本企业的整体战略目标，寻找在技术、市场等方面有能力与本企业优势互补的合作伙伴为联盟对象。
- 3.要按照企业所追求期望的外在优势标准对潜在的合作伙伴作出评估。主要是明确候选企业对于本企业的联盟意向能否作出积极回应，备选企业在能力、目标等方面是否与本企业相匹配，联盟后能否最大限度地实现协同效应。

在选择联盟对象时，不要为了仅仅弥补自身的某些不足而结盟，这样在一开始就会陷入被动的依赖关系；不要与实力过于弱小的企业结盟，因为他们试图通过结盟弥补自身弱点，联盟成员应该是优势相当，满足良性互动的内在要求。

## 六、规范联盟治理结构

提高联盟成功的重要因素之一是构建有效的激励、约束、共存的治理结构。治理结构直接关系到合作双方对信息的取得和控制，影响双方沟通与交流的方式及有效性。适应的治理结构可以为合作者带来较大的战略适应性和灵活性，保证企业未来的战略进入退出和权利义务划分的选择权。

### 1.合理选择治理结构形式

对联盟组织形式的选择就是联盟治理结构在狭义上的表现。联盟



的治理结构有多种，如合资企业、直接投资合作协议、联合技术开发协议、供应商顾客合作关系、交叉许可及技术分享合同、单边许可证交易合同以及各种非正式、具有弹性的协议。股权制合资企业是联盟双方共同投资设立的一种组织形式，属于传统组织，拥有自己的董事会、监事会、经理班子。其他以合约形式为基础的联盟(非股权联盟)比较靠近市场，无需建立新的组织，治理结构相对简单。联盟管理的治理结构要根据具体情况进行选择，合理的治理结构要尽可能地减少联盟伙伴的矛盾，使得合作各方责、权、利相对称，并且抑制合作过程中的机会主义行为。一般而言，选择合理的治理结构，就是建立新型的组织关系。

## 2. 界定联盟各方的权利和义务

经过精心规划的治理结构应建立一种和谐平等的合作关系，并对各方的责任和义务作出明确界定。战略联盟治理结构的中心工作是协调、监督协定的执行，所体现的是共同管理、平等协商的原则。

## 3. 保持组织弹性，建立信息反馈网络

必须明确界定联盟各方的合作内容，并且通过保护性协议让合作伙伴的其他利益不受到侵犯和损害。保护性条款是必要的，这样可以保护合作伙伴的长期利益。

从企业生存的现实环境来看，战略联盟组织应该有必要的弹性，有广泛的信息反馈网络。战略联盟不是紧密的企业组织形式，通常是联合某一个竞争者去对付其他竞争者，甚至在联盟内部往往存在着激烈的竞争关系。当联盟的最初目标实现后，各成员在市场规划和战略目标方面会有新的变化和要求，联盟原先的战略组合可能被打破。这种情况在产业分散度高、技术进步快的高科技联盟中常见。联盟组织结构的灵活性和适应弹性使得联盟成员必须随时能对市场环境和合作





关系的变化作出相应的反应。联盟成员如果缺乏充分的信息交流，联盟的资源优势在整体上就发挥不出来。在保持成员各自特色的同时，相互关联的网络体系才能保证联盟的协同效应发挥出来。

#### 4. 建立有效的运作机制

联盟的治理结构不仅体现在双方共同的约定上面，联盟内部存在的以下方式也能够有效弥补约定可能存在的缺陷，较好地解决可能产生的联盟内部管理权关系模糊不清，合作伙伴关系双重性以及相互关系格局的复杂性所带来的联盟成员关系难以持久的弊病。

##### (1) 投票机制

联盟合约本质上是一种“私人合约”，主要通过双边规制加以协调，因为发生纠纷时如果交给法院或者其他第三方仲裁成本较高，一般是私下协商解决。如果一方违反合同，另一方会采用终止合约的方式解除联盟关系。提出终止合约的“用脚投票”的方式，会对联盟关系有某种程度的“监督”作用，有助于联盟伙伴彼此之间建立友好合作的信任关系。

##### (2) 信誉机制

依靠信誉机制也可以建立和发展相互之间合理的治理结构。如果一方为了眼前利益而欺骗对方，就会损害自身信誉而影响到将来合作的收益。在重视企业形象的信用社会中，任何企业都非常珍视自身的市场声誉。企业的短视行为将导致企业无形资产的受损。联盟一方为了短期利益而采取机会主义行为时，不仅会导致对方的报复，而且还会失去合作伙伴对自己的信任，甚至在同行业中有损自己声誉。信誉机制对联盟伙伴之间激励约束的治理关系有无形的促进作用。

##### (3) 投诉机制

合作伙伴来自竞争对立的企业，在合作中会有习惯性的防卫心理



和行为，联盟内部各企业容易产生猜忌和沟通障碍。投诉机制可以促进联盟伙伴之间的沟通，缓解双方的矛盾。投诉的过程也就是合作的一方向另一方表达自己的不同看法和态度的过程，同时也是双方沟通、统一认识和步调的过程。

投诉的方式包括正式的沟通渠道，如联盟理事会议、书面公函等；也包括相互之间的非正式联系，如高层董事会成员之间致力于建立人际关系网络的过程。这样才能建立长期的信任关系。

#### (4)“抵押”机制

合作伙伴在联盟中投入专用性资产、技术、专利等作为“抵押”，也会增加双方的信任。联盟成员之间通过双向质押的方法，达到互相控制的目的。

### 5. 创建融洽和谐的文化氛围

在选定了合作伙伴并且确立联盟的治理结构之后，要让合作过程顺利进行，必须进行双方企业文化的沟通和认同。战略联盟的管理涉及到企业文化的差异。一旦出现联盟伙伴不同的经营理念、绩效考核之类的管理模式和员工习惯行为的冲突，就会影响联盟各方的顺利合作。创建联盟的文化氛围要做好以下工作：

#### (1)塑造共同的价值观和管理模式

造成联盟决策分歧的主要原因是文化差异。各个企业在长期经营过程中，形成了独特的企业个性，有不同的价值观和行为方式。合作伙伴在合作过程中难免会发生管理方式和价值观上的差异，以致使得联盟效率低下。联盟成员在设定共同的价值观、组织行为方式、经营作风和文化理念的情况下才能推进合作进程。联盟伙伴应该努力塑造共同的价值观和理念，构建包容不同的管理模式和行为方式的机制。

#### (2)树立双赢的合作观念



在通常的竞争关系中，一方得到的总是被认为是另一方所失去的。各取所需、互惠互利是联盟伙伴真诚合作的基础，双赢是联盟成员的共同愿望，这样才能保证企业联盟关系的发展。企业间应该通过组建战略联盟转变观念，应该认为只要合作成功，各方都是赢家，共同将市场做大做强才是正途，联盟成员是双赢的关系，这样才能保持双方持久的合作热情。

### (3)加强沟通和交流

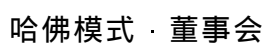
联盟内的成员来自不同企业，有不同的文化和习惯。联盟既要保证原先组织的创造性，又要强调协调一致的组织性。联盟内部应该创造条件和机会让联盟成员克服语言、习惯、价值观、思维方式的差异。应该鼓励联盟内成员了解对方的组织结构、文化传统和行为方式。

### (4)树立良好的团队精神

企业联盟是合作团队，合作是参与双方共同的义务，要形成目标一致的团队精神，不是牺牲合作伙伴利益或者自身利益来服从整体目标，而应该运用系统工程全面考虑局部目标和整体目标的关系，在项目实施过程中通过协调沟通，达到局部与整体的协调，团队精神自然也相应形成。在企业联盟的管理过程中，不同企业的员工在工作中应建立良好的人际关系，增强彼此的信任感。管理人员间的私人情谊可以在公司内部形成非正式的管理网络，有效影响联盟中某些问题的解决。

## 6.持续评估与改进

管理层的不断评估、反思和改进是管理职能的体现，也是联盟成功的保证。为了让联盟达到预期效果，持续定期的评估十分必要。企业要不断总结与其他企业联盟的经验和教训，反省自己的问题，包括



第三篇

## 统筹：董事会规划经营战略



## 案例分析一

### 雀巢公司：大规模的海外并购计划

总部设于瑞士的雀巢公司是世界上最大的食品与饮料公司。雀巢公司是一家典型的全球化经营的跨国公司，1995年底，该公司在74个国家共拥有489个工厂，在世界上任何一个国家都能买到雀巢公司的产品。雀巢公司的主要销售收来自国外，1996年，雀巢公司的全球总销售额为489.3亿美元，名列全球500强第36位，利润额为27.5亿美元，资产额为379.1亿美元。2002年，雀巢公司在全球500强名单上排名第55位。

雀巢公司的前身是ANGLO-SWISS炼乳公司，成立于1866年，主要生产牛奶制品，产品品种比较单一。瑞士是极负盛名的奶酪国家，1866年雀巢公司在其中部创立了炼乳工厂，从此与美国公司开展了市场竞争。它不但在瑞士，就是在欧洲、美洲或亚洲都与之激烈竞争着。后来，雀巢公司干脆就把美国公司合并买下来。从此，雀巢开始一一合并很多同行业的公司，使得雀巢能一枝独秀，称霸于世界炼乳的大部分市场。

1937年，雀巢公司成功地研制出划时代的咖啡饮品——雀巢速溶咖啡，速溶咖啡本身与别的雀巢产品不同。速溶咖啡是咖啡的液体在真空蒸发罐内，除去水分使它成为干粉末的技术。同时在1938年得到巴西国家的委托，寻找解决咖啡过剩的对策，从研究到出售速溶咖啡产品的过程约有8年多的时间，它最主要的特点就是速溶的咖啡粉末，不会损坏原来的香味、风味等本质。次年该产品在瑞士试销成



功，第三年该产品同时在美国、英国和法国投入大批量生产，销往全球。从此，雀巢公司以该产品为依托，逐步地拉开了全球化经营的序幕。

雀巢公司大规模的海外并购是在1973年以后，当时整个西方经济因受石油危机的困扰，出现了“滞胀”的局面，企业生产经营普遍不景气，雀巢公司趁机低价收购国外公司，取得了巨大的成功。雀巢公司不仅局限于牛奶、咖啡等强势产品，还开始涉足其他行业。1973年，公司间接收购了法国化妆品公司L'Oréal，间接进入了化妆品行业。1977年，公司通过收购美国得克萨斯州一种专门生产眼科药物的专业公司ALCON LABORTORIES，进入了制药行业。1979年，公司又收购了生产婴儿食品和营养食品的美国公司BEECH-NUT COUP。

在1982年，公司收购了瑞典生产与销售隐形眼镜的公司——SCANLENS公司，开始从事隐形眼镜的业务；1985年收购美国三花公司；1989年，又收购了美国一家生产和销售眼科手术器械及眼底镜的医疗器械公司COOPER SURGICAL和一家从事眼科用品和隐形眼镜清洗消毒液的公司DR. THILE COMPANY，从而进入医疗器械和隐形眼镜这两个行业。

20世纪90年代以后，雀巢公司在进一步巩固已经取得的成就的同时，越来越重视在新兴的市场中开拓新业务。



## 案例点评

雀巢公司面对日益激烈的市场竞争，并没有采用价格战、质量战等方式同竞争对手硬拼，而是采用并购战略，向国外直接投资办厂，在短时间内涉足其他领域，吸取良性资产，使得这家百年老企业在变化频繁的食品行业中保持领先地位。



## 案例分析二

### 通用汽车：突破屏障，快速扩张

美国通用汽车公司是世界著名的跨国企业，企业的规模和生产能力都位居世界前列，据美国《财富》杂志以公司营业收入排的1996年美国100家大公司排行榜，通用汽车公司以1683.69亿美元的收入高居榜首，其资产额为2221.42亿美元，当年盈利49.63亿美元，其产值超过印尼的国民生产总值。2002年，通用汽车位列全球500强企业排行榜第3位，可见其雄厚的实力。

通用汽车的发展史也是一部并购史，通用汽车并购迅速成长，成为如今的世界巨型企业，让我们看看通用汽车的并购经历。1918年收购雪佛莱汽车公司，1926年收购联合汽车公司和费休车身公司，1929 - 1933年购买福克飞机公司。通用汽车为了向国外发展，首先在欧洲站稳脚跟，1925年收购了英国伏克斯蒙尔公司，1929年收购了亚当·奥培尔汽车公司。这几次成功的收购有力地突破了进入壁垒，使通用汽车成功地打入了欧洲市场。为了学习日本汽车工业管理的经验，1971年通用收购了五十铃公司。1984年，通用收购了电子资料系统公司，开始向多元化发展。1985年，它以60亿美元价格并购了休斯飞机公司，获得了高科技的知识。

从通用汽车公司的成长史可以看出并购的几个优势。首先，通用汽车公司在国内收购的几家汽车公司在收购时大都濒临破产，有的公司的普通股市价远远低于其账面价值。而通用汽车公司如果自行建厂，不但新建费用要高于收购费用，从建厂到投产还需要一段很长的





建设期，另外还必须物色管理者招聘新员工。并购可以低于自行建厂的成本购买已有的汽车公司，而且可以迅速扩大产量。这一点在市场份额争夺白热化时，能够迅速扩大产量而显得特别重要。其次，通用利用收购利于突破“进入壁垒”的优势，收购了欧洲的几家汽车公司，一方面可以利用原有企业的管理和营销经验，另一方面，由于并购活动短期没有给行为添加新的生产能力，使进入风险大为降低。另外，通用的一系列并购，使它能够利用先进的科学技术和管理经验，并能突破地区限制，使通用汽车公司迅速地发展。

与100年前相比，现代企业的规模大得令人咋舌。新企业要靠企业自我积累而进入世界500强，几乎不可能的。并购方式则指明了企业扩张的捷径，强大的企业在未来的商战中就能占据优势。



## 案例点评

今天，在全球经济中，并购之火仍在蔓延，并购观念已深入人心，公司文化与经营理念已迅速让位于股东价值和市场战略。对并购行为评价已不在道德伦理的范围内纠缠，而是直面未来的经济结构与经济收益。



## 案例分析三

### 百事可乐：灵活多变的发展战略

百事可乐，是年轻一代非常热衷且欢迎的品牌。进入中国市场十几年来，以其不同凡响的运营攻略创造出了巨大的成功。站在新时代的前沿，让我们重新审视一位不屈不挠、勇于创新的挑战者——百事可乐在中国市场的运营策略，或许他的成功能为我们今天的中国企业带来有益的启迪与智慧。

百事可乐多年来与年轻一代的关系甚为紧密。众所周之，百事早期的口号“新一代的选择”中生动地诠释了百事独特、创新、积极的品牌个性。多年来，新一代精神成为百事与年轻人彼此情感的桥梁。独特的、引领潮流的百事可乐，鼓励新一代人对自己、对生命有更多的追求，并且从生命中获得更多，而这一切正是百事的全球理念。1998年，百事公司将“渴望无限”确立为百事可乐的全新口号，而这也正是对今日新一代理想的共同写照。“渴望无限”是人生态度，是百事与全球新一代的共同目标。

#### 一、集聚优势兵力，重点出击

针对可口可乐“无处不在”的战略，百事可乐将人力、物力、财力集中在几个重点城市大肆进行立体式广告宣传进攻。而且百事可乐的独到之处还在于所选择的重点城市基本上都是可乐类饮料市场潜力巨大、发展成熟的城市。如上海、武汉、成都、广州、长春等。在这些



城市中，又针对重点的分销渠道采取不同的分销策略。

在中国，百事不仅集中优势兵力实施重点的攻略，而且把自己的消费群突出定位在年轻一代，它不惜重金赞助中国足球甲A联赛、三人篮球赛、校际音乐会等青年流行文化，同时先后网罗了贝克汉姆、王菲、郭富城、F4以及郑秀文等巨星出任其形象大使，使体育、音乐、明星相得益彰，希望重现其当年在美国的辉煌。

实践证明，百事可乐无疑是成功的，他的成功实际上是“聚焦于重点区域市场、聚焦于重要目标消费群”这一战略指导思想的成功。而百事的这一成功，也最终在上海、成都、重庆、武汉、深圳、长春等城市所上演的“两乐”之争中拔得头筹。

## 二、资源整合，品牌扩张

目前，百事可乐国际公司在中国市场的旗舰品牌是百事可乐、七喜、美年达、激浪。就产品组合的宽度而言，百事的产品线远比可口可乐要丰富。因为可口可乐的经营非常单一，仅仅从事饮料业；而百事公司除了软饮料以外，还涉足快餐业、食品业以及运动用品业等。

2001年8月，百事并购另一食品业巨舰——贵格公司。这次并购使百事获得了含金量颇高的Gatorade品牌，并大幅提高了百事公司在非碳酸饮料市场的份额。事实上，并购贵格对于百事来讲是具有战略意义的。因为百事除了碳酸饮料外，还有小食品系统，而这个系统正好与贵格的食物系统是对接的，很多资源可以共享。百事与贵格合并后，经营规模扩大，百事公司将在需求强劲的方便食品和饮料两个领域谋求重点发展。可以说，百事与贵格合并后加速了百事在中国业务投资的增长。2003年5月，百事可乐宣布在广州建设中国最大的非碳酸饮料生产基地。这一举措标志着百事正在加速其本土化进程。而这些也正是由于百事公司的业务范围扩大了，品牌资源扩大了，那么在



这一基础上很好地整合碳酸与非碳酸饮料的运营结构，将会更好地满足中国消费者的需求，从而在市场上创造新的核心竞争力。

### 三、音乐渗透，巨星代言

众所周之，百事可乐的广告策略可谓独树一帜、首屈一指。在同老对手可口可乐的百年广告交锋中，常常好戏迭出，精彩非凡。其中，百事可乐运用的“名人代言”广告，是他赢得市场的超级攻略之一。最初在香港，百事可乐推出张国荣为香港的“百事巨星”，展开了一个中西合璧的音乐行销攻势。不久以后，百事为开辟中国大陆市场而选择走红于大陆和港台之间的“天王巨星”刘德华作为其代言人。20世纪90年代百事同“四大天王”之一的郭富城合作，推出了一系列经典的广告版本：“蓝罐包装上市”篇、“雨中飞奔”篇、“珍妮·杰克逊”篇等电视广告版本皆成为百事广告的扛鼎之作。

1998年，百事成立百年之际，百事适时地推出一系列的行销举措。1998年1月，华纳巨星郭富城成为百事代言人，他与百事合作的第一部广告片，是以他的歌曲“唱这歌”MTV为情节的一部分。身着蓝色礼服的郭富城以其活力无比的外形和矫健炫目的舞姿把百事一贯的主题发挥得淋漓尽致。此片在亚洲播出后，博得了年轻一代的热烈反响。1998年9月，百事可乐在全球范围推出其最新的蓝色包装，配合新包装的亮相，郭富城拍摄了广告片“一变倾城”，同时“一变倾城”也是郭富城新专辑的同名主打歌曲。换了蓝色“新装”的百事可乐，借助郭富城“一变倾城”的广告和大量的公关活动，再加之国际巨星珍妮·杰克逊、瑞奇·马丁、王菲的倾力加盟，共同完美地演绎了“渴望无限”的蓝色风暴。

王菲的音乐在亚洲乐坛别具一格，王菲为百事所拍的广告片同样以“渴望无限”为主题，由她创作的歌曲《存在》表现了王菲对音乐的执



著追求和坚定信念。“渴望无限”的理念得到了精彩的体现。2002年火爆人气组合F4和华纳天后郑秀文加盟百事音乐巨星家族，他们的加入为百事可乐演绎出更加精彩的“百事乐章”。

世界上有两样东西的影响力最大，其受众最多而且没有国界的限制，它们就是音乐和体育。音乐的传播与行销得益于听众和观众的传唱，百事音乐行销的成功正是取决于他感悟到了音乐的沟通魅力。这是一种互动式的双向沟通，它不需要让受众被动地接受，美妙的歌曲旋律，引发共鸣的歌词都是同消费者沟通的最好语言。有了这样的广告讯息，品牌理念也就自然而然地深入人心了。

#### 四、奉献爱心，回馈社会

进入中国以来，百事公司始终致力于建立以“百事可乐基金”为切入点的良好公共关系体系，热心支持与赞助体育赛事和其他的公益事业。2001年12月由百事(中国)投资有限公司捐赠中国妇女发展基金会设立的专项资金——“百事可乐基金”。基金的收捐地区是内蒙古自治区的准格尔旗，这笔基金将主要用于当地缺水家庭修建“母女水窖”和贫困儿童复学的项目。像这样的捐助，百事可乐公司在饮料业尚属首家。而据百事中国区总裁朱华煦介绍：百事公司从创建伊始，就与全球慈善救助事业结下不解之缘。此次“百事可乐基金”也是为配合中国的西部大开发战略，救助西部贫困地区而设立的，希望能为中国西部的发展贡献一份爱心和力量。

取之于消费者，回报于社会，投身于公益事业，为百事的品牌赢得了良好的美誉度，同时也为百事在中国的成功奠定了坚实的社会基础。



## 五、网络互动，沟通无限

在中国，百事可乐在线下传播的同时，也不遗余力地建立自己的线上传播系统——百事可乐中文网站([www.pepsi-cola.com.cn](http://www.pepsi-cola.com.cn))。该网站以游戏、音乐、活动为主题，其背景是年轻充满动感的百事标志和百事的标准色——蓝色。

在百事可乐中文网站，设有“百事足球世界”、“精彩音乐”等相关内容，这些内容增加了网站的娱乐性与趣味性，而这也正是为创造吸引品牌注意力较好的办法。通过线上与线下的互动，百事可乐保持了线上、线下广告的连续性与一致性，从而突出了媒介结合的有效性。

2001年中国申奥成功，百事可乐在网络广告中独具匠心，实现了品牌的激情无限与气势非凡的内涵画面精彩结合，从而用动感的水滴传达出了百事可乐品牌充沛的活力。醒目的文字传达出百事可乐对北京申奥的支持。广告文案利用“渴望无限”和“终于解渴了”的双关语，把中国人民对奥运会的期盼巧妙地跟百事可乐产品联系在一起，从而产生了极佳的沟通效果。



## 案例点评

百事可乐在塑造和宣传推广方面有其独特之处，它深知自己品牌受众群的特点，利用音乐和体育作为诉求点，邀请国际乐坛和体坛的风云人物担任代言人，取得了很好的效果。将消费者紧紧抓住，还利用网络加强沟通。实施了这些战略，百事不成功反而难以理解了。

# 第九章

---

## 监督：企业经营战略控制







## 第一节

# 战略评估标准制定

监督：企业经营战略控制

## 第九章

### 一、协调统一

协调统一是指在战略实施时既要考虑企业内部条件，又要考虑企业外部环境和内部条件发生的关键变化作出反应。

一个行业的竞争环境和整体吸引力是决定企业战略的两大重要因素，一个企业的战略必须适合行业中竞争因素的特点和组合，如产品价格、产品质量、性能和售后服务等等。如果竞争环境发生严重的恶化，则企业必须作出积极反应，采取适当的战略行动，捍卫本企业的地位和利益。如果一个或多个竞争对手处于竞争劣势，那么就可能成为企业采取战略攻势的一个信号。如果竞争对手采取新的战略行动或者市场发生变动以及新的技术发展等因素的出现，可能会改变竞争态



势，那么企业有必要重新考虑和调整战略，如果企业认为它所在的行业不再具有吸引力而投资别的行业会改善企业的境况，那么企业就可以采取停止投资而进行战略转移。企业的战略只有同行业环境和竞争环境协调起来，才能真正取得市场的成功。

## 二、创造和维持竞争优势

优势是指企业战略必须能够在特定的经营领域内使企业创造和维持竞争的优势。企业战略的优势主要来自企业的资源和企业的市场空间位置。企业资源的优势一般具有几个明显的特征：

### 1. 稀缺性

只有当企业的资源是稀缺的，才能转移为企业的竞争优势，如果企业拥有的资源是普遍存在的，则难以构成优势。

### 2. 相关性

只有这些资源与该行业的关键成功因素相关联时，才能真正被转移为企业的竞争优势。

### 3. 人力资源适应性

企业的人力资源涉及到企业的知识结构、技能和决策能力，当企业面临外部环境迅速变化，或者企业谋求新的发展的时候，企业的员工能否很快调整他们的技能将是极其重要的，关系到企业能否与外部环境相适应。

### 4. 企业的市场空间定位准确性

企业的市场空间定位准确性在企业的优势性中也占据着重要作用，一个良好的战略空间位置可以起到有力的防御作用，能有效地阻



止竞争者向本企业发动的进攻，确保企业的牢固地位。

### 三、整体利益和局部利益相一致

一致性是指企业战略必须能够确保整体利益和局部利益的相容。企业的整体由局部构成，从本质上分析，整体利益和局部利益是一致的，但在具体问题上，从战略与战术上讲，整体利益和局部利益会存在不一致性。企业在进行战略评价时，主要是对这些冲突进行调整。企业内部各职能部门之间的冲突或争执，表面上看是一种管理失控，但也有可能是战略不一致性的征兆。

判断一致性的标准包括以下几点：

1. 管理方面经常出现问题，尽管采取不少措施进行补救。此时有可能存在战略的不一致性。
2. 调解部门之间的矛盾时，常常出现一个部门问题的成功解决意味着另一个部门的让步或放弃，此时有可能存在战略的不一致性。
3. 执行战略过程的政策问题不断地上交到企业最高管理层来解决。此时有可能存在战略的不一致性。

### 四、符合实际，切实可行

可行性是指企业一旦选定了战略，就必须认真考虑自己能否成功地实施该战略。企业是否具有相应的物力、财力和人力等优势，简单地讲，企业是否具有实施战略的必要能力。一个好的企业战略必须做到既不过度耗费各类资源，也不造成无法解决的困境的被动局面。

对战略最终的和主要的检验标准是其可靠性，即依靠企业自身的物力、财力和人力来实施企业的战略，这是最基本的要求。当然并不



排斥采用创新的方法来进一步突出自己的独特优势，确保战略实施的可行性。在进行战略评价时，很重要的一点是要检查实施战略所需物力、财力和人力的配备情况，如果企业在开始实施企业战略时，就留有许多资源不到位的严重缺陷，则战略方案必然是不可行的。

但按照上述几个标准进行实事求是的评价，发现重大的问题及时加以解决又非常重要，因此必须对此十分关注。战略评价的协调性和优势主要用于对企业的外部环境的评价，一致性和可行性主要用于对企业的内部条件的评价。



## 第二节

### 战略评估方法选择

监督：企业经营战略控制

## 第九章

### 一、定量评估法

#### 1. 定量评估方式

企业的各种财务比率一般都广泛地用作战略评价的定量内容。企业常用财务比率进行三种关键性比较：

- (1)将企业不同时期的业绩进行纵向比较。
- (2)将企业的业绩与竞争者的业绩进行同期横向比较。
- (3)将企业的业绩与行业平均水平进行同期横向比较。

#### 2. 定量评估指标

在进行定量评价时，适用于战略评价的关键财务比率有：

- (1)市场份额。



- (2)投资收益率。
- (3)股本收益率。
- (4)负债对权益比率。
- (5)每股收益。
- (6)盈利率。
- (7)销售增长率。
- (8)资产增长率。

### 3. 定量评估法的不足

采用定量指标进行战略评价也有一些不足之处。绝大多数的定量指标仅仅反映了企业的短期目标，不能反映企业的长期目标，何况企业战略评价有不少是通过直觉性判断进行的，更难定量化。

## 二、定性评估法

企业常用以下内容进行战略评价：

- 1.战略是否与企业外部环境相一致？
- 2.战略是否与企业内部条件相一致？
- 3.从利用资源的角度进行分析，战略是否恰当？
- 4.战略所涉及的风险程度是否可以接受？
- 5.战略实施的时间进度是否可以接受？
- 6.战略是否可行？
- 7.企业是否在高风险投资和低风险投资之间保持了适当的平衡？
- 8.企业是否在长期投资和短期投资之间保持了适当的平衡？
- 9.企业是否在慢速增长市场和高速增长市场的投资之间保持了适当的平衡？



- 10.企业如何平衡了对内部各环节的投资?
- 11.主要竞争者对本企业的战略作出了何种反应?
- 12.企业的现行战略与备选战略在何种程度上体现了对社会的责任

感?

### 三、有效评估方法的标准

#### 1.全面系统

在许多企业的战略评价活动中,仅仅是对已取得的绩效进行评估。其实这样的认识是片面的,有时可能是危险的。对企业战略实施的评价必然从短期性和长期性两个方面来进行,企业的经营战略一般不会影响企业短期的经营成果,同时也很难用一个短期见效的定量评估方法评价战略行为,但到发现战略失误时往往已为时过晚。成功的企业管理者常常在已有的绩效面前,冷静地分析判断可能出现的情况,作出相应的变动。

#### 2.真实客观

战略评价应该能够真实地反映企业的经营状况。由于战略是一项长期性目标,在具体运作过程与企业的现阶段的情况并非是完全一致的。由于外部环境的某种暂时变化,经济形势出现短暂的急速下滑时,尽管企业全体员工都十分努力工作,但企业的生产效率和盈利指标仍可能会较大幅度地下降。面对这样的状况,战略评价应该做到如实地反映这种情况并作出公平的评价。

从评价中得出的信息应及时传递到有关部门,采取及时的行动,维持或者调整企业目前的战略行动,确保企业战略有效地进行下去,成熟的企业高层管理者通常无视那些仅以提供信息为目的的评价报



告，有效的管理控制活动应该以行动为中心而不是以信息为中心。

### 3.经济可行

企业开展战略评价需要各种有意义的新的评价信息，而获取信息需要花费一定成本。实际上在强调战略评价的有效性时，应该看到太多的信息并非是一件好事，同样，太多的评价活动也未必有利。

战略评价得到信息，应该是有利于暴露现行营运过程的问题，便于今后控制改进的有用信息。所以，及时的可能是笼统的信息较之精确的、过时的信息通常更适合于战略评价工作的开展，同样迅速提供的报告可能比频繁考核的资料更有利于战略评价的进行。

### 4.协调相容

企业开展战略评价活动，是一个系统性的活动，要求所有部门都应该在战略评价中主动与其他部门进行合作，通过评价活动，促进各个职能部门之间的相互理解和信任。相容的基础在于多方的沟通，良好的沟通氛围往往使复杂的问题变得简单。在战略评价的过程中，不少成功的企业都深深感到，各个职能部门之间的协调配合，大大简化了评价的过程，避免了过于复杂的程度。事实证明，复杂的战略评价系统往往使人感到迷惑而很少奏效，检验评价系统的质量是其有用性而不是其复杂性。

由于各个企业独具的特征，包括各自的经营环境、经营目标、管理模式、优势和劣势等方面的不同，因而各个企业的战略实施过程中的战略方法系统也不尽相同。





## 第三节

## 战略实施过程控制

监督：企业经营战略控制

## 第九章

企业在实施战略的过程中，都要监督战略的进展情况，及时发现问题，采取必要的措施，确保战略方案有效地贯彻，使战略实施结果基本上符合预期的目标。如果实际情况与预期目标发生偏差，则要及时进行调整。

## 一、战略实施过程控制的基本原则

1. 管理与战略相适应，企业董事会必须负责研究、执行战略。
2. 组织与战略相适应，战略要有合适的组织结构相配。
3. 执行计划与战略相适应，战略必须有起作用的行动计划支持。
4. 资源分配与战略相适应，资源分配必须支持战略目标的实现。

- 547 -



5.企业文化与战略相适应，企业文化，特别是企业高层管理人员的心理必须与执行战略相适应。

6.战略具有可行性。

7.企业要有战略控制的预警系统。

8.严格执行完整的奖惩制度，企业对成功的执行者必须给以奖励和报酬。

## 二、战略实施过程控制主要类型

### 1.回避控制的具体手段

(1)高效自动化。

(2)管理集中化。

(3)风险共担。

(4)转移或放弃某些经营活动。

### 2.具体活动的控制

具体活动的控制是保证企业员工能够按照企业的预期进行活动的一种控制手段，其具体做法主要有以下三种方式：

(1)行为限期。

(2)工作责任制。

(3)事前审查。

### 3.绩效控制

绩效控制是以企业的绩效为中心，通过绩效责任制来达到有效的控制。

### 4.人员控制系统

人员控制系统是依靠涉及的人员为企业作出最大的贡献。此外，



人员控制系统还可以为某些人员提供一定的帮助。当该控制系统出现问题时，一般可以采用以下的手段加以解决：

- (1)实施员工训练计划。改善工作分配，提高关键岗位上的人员的能力。
- (2)改进上下级的沟通，使企业员工更清楚地知道与理解自己的作用，将自己的工作与企业中其他群体的工作很好地加以协调。
- (3)建立具有内在凝聚力的目标和高效协作的工作团队，促成同事间的互相控制。

### 三、战略控制过程

#### 1. 制定控制标准

控制标准是企业进行战略控制的关键项目，这类项目采用定量和定性相结合的方式，体现出企业在一定时期的期望。无论是定量指标还是定性指标，都必须与企业的发展过程作纵向的比较，能反映出企业的水平。

#### 2. 测量实际效果

实际效果是企业在执行战略过程中实际达到的水平。由于企业的战略控制是一种开放系统，引起实际效果变化的不仅仅是内部条件因素，还有外部环境因素，两者比较起来，外部环境因素更为重要，产生的影响程度比较大，预测难度也大，而且常常事先没有征兆，使得企业作出反应的时间和选择余地都很少。企业一般通过信息渠道把各种战略目标执行情况汇集起来，进行整理。为了确切衡量实际效果，企业都要制定出具体的衡量方法以及衡量范围，保证实际效果的有效性。



### 3. 比较实际效果与控制标准的差异

企业将获得的实际效果与控制标准进行对比，确认两者之间的差异程度。对差异程度大的，尤其是影响到战略总目标的差异，要对主要原因进行分析，必要时采取战略上的纠正措施。

造成重大差异的主要原因有以下几种：

- (1) 战略目标不合理。
- (2) 企业战略选择错误。
- (3) 组织结构设置失误。
- (4) 部门之间缺乏信息沟通。
- (5) 有关人员的不称职或玩忽职守。
- (6) 外部环境竞争压力过大。
- (7) 缺乏有效的激励机制。

### 4. 采取纠正措施

企业将获得的实际效果与控制标准进行比较后，可能出现三种情况：

- (1) 实际效果达到或超过控制标准，属于正偏差或强正偏差的结果。反映了企业战略执行情况正常，则企业可按原计划继续执行。
- (2) 实际效果尚未达到控制标准，属于弱负偏差的结果。如果判断是具体战略计划执行中出现的问题，则一般采取战术纠正措施，以确保总体战略目标的顺利实现。
- (3) 实际效果偏离控制标准较大，属于强负偏差的结果。如果判断是外部环境引起的重大原因或是原先制定的战略目标出现的不适宜，视具体的情况，进行综合分析，必要时采取战略纠正措施，调整或者变革目前的战略目标。



## 四、战略控制的方式

### 1. 事前控制

事前控制一般又称为前馈控制。基本原理是在企业战略实施前，对战略行动的结果有可能出现的偏差进行预测，并将预测值与战略的输入控制标准进行比较，判断可能出现的偏差，从而提前采取纠正措施，使战略不偏离原定的计划，保证企业战略目标的实现。事前控制是在战略行动的结果尚未实现之前，观察作用于控制网络的各种输入量和扰动量，分析其对网络输出的影响关系，一般有三种预测因素值得关注：

(1)投入因素，即战略实施的输入因素的种类、数量、质量和时间对输出的影响。

(2)内部条件的变化对战略实施结果的制约因素。

(3)外部环境的变化对战略实施结果的制约因素。

事前型控制对战略实施中的趋势进行预测，对其后续行动起到调节作用，能防患于未然。一般情况下，在战略实施过程中可采用将事前型控制与事后型控制合为复合型控制网络，以提高和改善控制的效果，因而是一种比较有效的战略控制方法。

### 2. 过程控制

过程控制一般又称为开关控制。基本原理是在企业战略实施过程中，按照控制标准验证战略行动执行的情况，确定正确与错误，类似开关的通与断。过程控制的具体操作有以下三种形式：

#### (1)直接指挥

企业管理者根据控制标准，对战略行动进行直接指导，发现偏差及时纠正，确保有关行动符合控制标准。



### (2)自我调节

执行者在具体工作过程中，通过正式的或非正式的沟通，按照规定的控制标准主动调节自己的行为，保持与协作者的默契配合。

### (3)共同协调

各职能部门及职能人员，对企业战略目标的认同应在认识上保持一致，并在各自的岗位上表现出使命感，从而达到殊途同归，和谐一致，齐心协力实现目标。

过程控制方法一般适用于实施过程标准化的战略控制，或某些过程标准化的战略项目的控制。

## 3.事后控制

事后型控制一般又称为后馈控制。基本原理是在企业战略推进过程中对行动的结果与期望的控制标准进行对比，然后根据偏差的大小及其发生的原因，对战略的输入和战略的过程采取纠正措施，以使最终的结果能符合控制标准的要求。

事后型控制方法在战略实施过程中控制的对象是结果，纠正的是战略的输入部分及战略的执行过程，根据实施形成的结果，总结经验或教训来调整和指导未来的行动，确保企业战略的正确实施。事后型控制的具体操作有以下两种形式：

### (1)员工行为评价

对员工的工作行为与战略所需要的行动进行控制和评价，要求员工的工作行为符合规定的控制标准要求。同时，通过员工行为所造成的结果信息反馈来对照员工的行为，使之更符合战略的要求，从而强化员工的战略意识，确保员工的行为与企业战略行动的一致性。

### (2)战略目标导向

让员工参与战略目标的制定和工作业绩的评价，既可以看到个人



行为对实现企业战略目标的作用和意义，又可以从工作业绩的评价中看到成绩与不足，从中得到肯定和鼓励，为战略的推进发挥作用。

由于事后型控制具有一定的滞后性，有可能在某些环节上会出现纠正措施不及时的现象，影响战略的顺利执行，因此，事后型控制一般在经营环境比较稳定的条件下采用。因此，在战略实施过程中，可采用将事后型控制、过程型控制和事前型控制合为复合型控制网络，更能提高和改善控制的效果，这样的复合型控制方式是一种相当有效的战略控制方法。

企业战略控制的类型，除了上述通用的事前型控制、过程型控制和事后型控制外，有时也可采用回避型控制。

#### 4. 回避控制

回避控制一般又称为避免型控制，基本原理是在企业战略实施过程中，根据实施中的特殊情况，采用适当的方法，使不利于战略实施的行为不发生或即使发生不利的行为对企业的危害程度降低至最小，从而达到不需要企业进行控制的目的。回避型控制的具体操作有以下三种形式：

##### (1) 转移某种经营活动

企业针对战略实施过程中的某些环节或活动，感到难以控制，可以采取发包的形式，选好合作伙伴，将潜在的利益与相应的风险适当地转移出去，消除某个环节和活动的控制问题。

##### (2) 与外部组织共担风险

企业将内部的一些风险问题与企业外的组织共同分担，例如，企业与保险公司签订合同，分担某种风险。这样，企业不必担心因内部行为的原因而严重地损害本企业的利益。

##### (3) 自动化



企业运用计算机或其他自动化手段，使战略控制的稳定性得以保持，按照企业预期的目标顺利进行工作。

### 5. 适时控制

适时控制在实际工作过程中，比较预测的最终结果与标准，以此来决定所采取的行动。

### 6. 开放控制

开放控制即在活动过程中，依据某一标准来评价正在进行中的工作，以此确定工作是否继续进行。

## 五、战略控制的方法

### 1. 预算

预算可能是最广泛使用的控制方法或工具。所谓预算是一种以财务指标或数量指标表示的有关预期绩效或要求的文件。预算准备完成之后，企业内部的会计部门就要保有各项开支记录，定期作出报表，表明预算、实际支出以及二者之间的差额。做好报表之后，通常要送到该项预算所涉及的不同层次的管理者手中，由他们分析偏差产生的原因，并采取必要的纠正措施。

### 2. 审计

审计是客观地获取有关经济活动和事项的论断和论据，通过评价弄清实际业绩与标准之间的符合程度，并将结果报知有关方面的过程。审计过程基本上着重于注意一个企业作出的财务论断，以及这些论据是否符合实际。





3.现场观察

这是指企业的各层管理人员(尤其是高层管理人员)深入到各种生产经营现场，进行直接观察，从中发现问题，并采取相应的解决措施。





## 第四节

### 企业战略调整

#### 一、战略失效的对策

企业战略在具体实施过程中，有时实际效果与预期目标并不一致。当出现非理想状态，即战略管理上所谓的“失效”情况时，企业高层管理者应保持清醒的战略头脑，冷静分析企业外部环境和企业内部条件的变化状态，把握失效的背景原因。一般情况下，战略失效按时间来划分有初期失效、调整失效和晚期失效三种类型。

##### 1. 初期失效

当企业在实施某一战略时，经常会遇到初期失效的阶段。实践证明，企业战略实施的初期失效情况比较多，初期失效率较高。产生的原因主要是战略要求与环境条件有一个磨合阶段，尤其是一个企业进



行新战略方案的实施时，员工对新的战略的理解和接受存在一定的问题，对实施的环境和工作的要求还不适应等等。企业对这种早期失效状况不用惊慌失措，更不可对新战略失去信心，暂时的挫折并不意味着战略方案的不合理。

## 2. 调整失效

随着时间的推移，工作经验的积累，各种因素的磨合，一般情况下，企业的战略实施进入了比较平稳发展的阶段，即“浴盆曲线”的盆底部分。此时的实施过程基本上进入了正常的战略控制阶段，制定的控制标准与测定的实际效果进行动态的平衡。

在这个阶段中，也会因为外部环境或内部条件的因素出现波动和调整，产生偶然失效状况，企业不可掉以轻心，而应及时、慎重处理，针对偶然失效的具体情况，采取不同的措施，维持战略的平稳推进。

一个好的战略管理系统在战略管理中必须制定能够对可能发生的有利或不利事件作出预先安排的应变计划。长期以来，很多企业片面地认为对可能出现的不利事件早做准备，必然制定应变计划。事实上，企业制定应变计划是从有利或不利这两种可能而作出的预先计划，因为将威胁降至最小或者充分利用机会，都可以增强企业的竞争力，都能确保企业战略的顺利实施。

## 3. 晚期失效

由于各个企业所处的行业发展趋势不同，产品需求结构的变化，以及市场竞争环境的改变，许多制约着战略实施的外部因素发生了巨大改变，有可能导致企业战略进入晚期失效阶段。此时，企业的高层管理者应该适应环境的变化，积极创造条件，及时采取行动，调整战略或者进行战略转移。



分析不同阶段战略失效的本质区别，可以为企业制定正确的战略实施控制策略提供理论依据和战略推进方法。企业遵循战略失效的“浴盆曲线”理论，应结合企业战略实施过程中的具体情况，作出符合客观条件的判断，既可以防止战略在初期失效阶段的来回折腾，又可以避免晚期失效阶段的麻木及惊慌，确保战略实施控制过程既有阶段性，又有相互联系，协调发展的连贯性。

## 二、战略变革

### 1. 战略变革原因

在战略实施过程中，由于环境发生了在制定战略时未曾预料到的较大变化，对企业的生存和发展带来了新的机遇，或者新的威胁，或者原定的战略有不完善的地方，企业要依据实际情况，对原先的战略进行大的完善或者变革。导致企业战略变革的主要原因有以下这些方面：

#### (1) 企业外部环境发生变化

① 企业产品虽然处在生命周期的成熟阶段，并没有步入衰退阶段，但由于经营环境的恶化，企业之间的竞争形势十分严峻。面对这样的环境变化，企业根据本身的实力，在调查研究的基础上反复进行论证，一些企业的战略可能会采取局部的变革，放弃部分产品或领域，进入其他领域求得新生和拓展。

② 企业产品正步入的衰退阶段。面对这样的环境变化，大多数企业都必须在战略上重新定位，为企业的生存和发展作出新的选择，一般情况下，这种变革带有一定的彻底性。

#### (2) 企业内部条件发生变化



### ① 企业现有资源充裕

有些企业经过一段时期的经营，整体情况都比较顺利，且连续取得较好的经济效益。企业抓住市场上出现的机遇，利用企业现有资源的富裕，或者适当增添某些资源，能快速切入某一个新领域，争取在新的领域内有所作为。

这类变革，主要取决于企业决策者的超前决策意识，感觉到企业资源扩张的可能与外部环境变化的有利性，提出了变革的设想。这些具有超前意识的决策者能在绝大多数企业还没有感到竞争危机的时候，甚至在绝大多数企业认为企业尚处在有利的环境地位时，就能从更大的市场范围考察企业的环境，因此他们对变革更为敏感。事实证明，这类企业的变革往往是成功的。

### ② 企业现有资源不足

不少企业面对市场的挑战，尤其是看到竞争对手的表现，相比之下，发现企业现有的有形资源、无形资源和人力资源无法胜任企业目前的战略实施。企业应清醒地认识到，按原定的战略方案实施是一种无利的消耗，有必要在一定的范围内作出反应性变革，以求得企业集中有限的资源，突破一点，确保企业的生存和发展。

## 2. 战略变革实施要点

(1)企业的战略变革是建立在战略实施的评价与控制基础上的，只有在正常的控制工作和控制技术不能有效纠正偏差的趋势，无法通过控制来弥补这一差距时，企业才进行大的行动——战略变革。

(2)在企业战略实施的过程中，战略的评价系统要能及时地捕捉企业外部和内部的信息，企业的高层管理者要能敏锐地分析战略是否需要变革；若要变革，则又要进一步研究变革的策略。一旦察觉到战略实施与原定的战略目标发生了潜在的带有根本性的偏离(可能是有利



因素，但更多的可能是不利因素)，企业的高层管理者就要进行判断和对是否进行战略变革进行决策。

战略管理实践证明，能够及时进行超前性的战略变革的企业，必然是在市场竞争中充满活力的企业。这类企业集中体现了企业战略管理的一个重要的原则——集中优势。即将企业战略的重点以及相关的活动集中在能发挥企业核心竞争能力的方面。当企业通过战略变革选择使自己从事于能发挥优势的活动时，获得成功的可能性就会大大提高。

### 三、战略转移

#### 1. 战略转移类型与方式

企业应根据企业外部环境和企业内部条件的分析和判断，选择一种适合本企业特点的战略转移策略。一般情况下，战略转移的类型与方式可简单归纳为以下几种：

##### (1) 市场领域转移

市场领域转移的关键是企业在一行业中的市场定位。在同一个行业中存在着不同的消费区域，企业有可能长期从事某一个市场，由于各种原因，感到这个市场的经营环境逐步恶化，根据企业本身的优势，有必要重新对市场进行选择 and 定位。这种市场领域的转移其具体方式又可分为三种：

- ① 不舍弃原市场，同时开发新市场。
- ② 逐步舍弃原市场，重点开发新市场。
- ③ 迅速舍弃原市场，全力开发新市场。

##### (2) 经营领域转移



经营领域转移的关键是企业对所选择某一个行业的定位问题。不同的行业存在着不同的威胁与机遇，企业有可能长期从事某一个行业的业务，但由于各种原因，当感到这个行业的经营环境逐步恶化，或者企业的资源能力有富裕时，除了继续留在本行业内经营之外，若有能力进入另一个行业，仍可充分发挥企业的优势。这种经营领域的转移其具体方式又可分为三种：

- ① 不舍弃原行业，同时拓展新行业。
- ② 逐步舍弃原行业，着重拓展新行业。
- ③ 迅速舍弃原行业，全力拓展新行业。

### (3) 服务领域转移

服务领域转移的关键是企业服务的对象。在同一个行业中存在着不同的消费阶层，企业根据服务对象的差异进行战略的选择。这种服务领域的转移，具体方式又可分为三种：

- ① 暂不舍弃原服务对象，同时满足新服务对象。
- ② 逐步舍弃原服务对象，着重满足新服务对象。
- ③ 迅速舍弃原服务对象，全力满足新服务对象。

## 2. 战略转移的实施条件

企业在进行战略转移时，一定要预先充分考虑各种可能阻碍战略转移的阻力，同时又要对转移到新的领域后的前景作出分析和判断，只有作好尽可能充分的准备，才能较好地解决转移过程中出现的问题。一般情况下，需具备下列几个条件：

### (1) 具备克服退出障碍的能力

构成企业退出的障碍有以下几种：

- ① 企业原拥有的资源高度专业化

这些资源只适用于原来的企业战略，现在要进行战略转移，可能



需要调整固定资产，对目前拥有的高度专业化的资产在放弃时，其变现的价值一般都很低，客观上形成了难以退出现有业务的可能。

### ② 企业退出的成本过高

企业在考虑退出本行业时，会涉及到许许多多的问题，如劳动力的处置费、安置费等。如果所有的费用过高，又将形成难以退出的结果。

企业内部各个经营业务部门之间原来都保持着密切的关系，如果其中某一个经营业务部门要退出现有行业，就有可能使原有的协同关系遭到破坏，甚至会使产品形象、设备分享能力、市场营销能力受到很大影响。

### ③ 员工的情绪波动

企业在作出战略转移决策时，往往会引发一些管理人员和员工的不满情绪，会出现担心个人的前途而拒绝采纳企业高层管理者作出的决策。

### (2) 具备克服进入障碍的能力

构成企业进入的障碍有以下几种：

#### ① 已形成规模经济

一般来讲，在一定的规模条件下，随着企业生产规模的扩大而形成单位成本的下降。作为一个新企业进入某个行业时，常常面临着两个令人难以接受的选择：或者以大的生产规模进入该行业，并且冒着该行业中现有企业强烈抵制的风险；或者以小的生产规模进入该行业，忍受着单位成本过高的劣势。

#### ② 难以满足资金需求

企业要进入某个新行业，都会涉及到资金的问题，尤其是对于资本密集型的行业来讲，企业如果筹措不到足够的资金，是很难进入该





行业的。即使贸然进入，也要承担巨大的投资风险。

### ③ 转换成本过高

企业从一个行业转移到另一个行业，都涉及到转换成本的问题，主要包括企业需购置新设备的费用、新产品的设计开发费用、员工的培训费用等等。如果转换成本过大，企业又不能在内部消化掉，则企业或者冒着进入成本过高的风险；或者可能停滞不前而失败。

### ④ 重建分销渠道

一个企业进入某一个新的行业时，一般都缺乏自己的产品分销渠道，要靠自己通过让利、合作、广告等方式让新行业的分销渠道逐步接受其产品，显然，在新的行业里开辟新的分销渠道，对企业又是一种考验。

### ⑤ 难以弥补产品差异

即使企业决定进入某一个新行业，也要充分注意到自己的产品必须要与新行业现有产品的差异程度。在这一过程中，企业往往要花费较长的时间攻克这一壁垒，并且可能会以一定时期的亏损作为代价。

### (3) 具备空间拓展能力

企业在进行战略转移的过程中，克服了退出障碍和进入障碍，来到了一个新的行业，面临的最重大的问题是如何在这个行业中顺利拓展自己的新业务，在新的行业中能生存和发展下去。企业应该认真把握好以下几个方面的问题：

① 企业现行的战略与该行业的成功因素的匹配性。

② 企业现行的战略对企业的资源优势的利用程度。

③ 企业所面临的市场机会中哪些值得企业优先考虑？哪些较适合企业目前的资源优势和能力？

④ 企业所面临的市场威胁中哪些值得企业优先防范？企业应该采



取哪些措施？

⑤ 企业目前容易受到竞争对手的伤害程度以及可采取措施是什么？

⑥ 企业是否需要采取额外的补救措施来提高和加强企业的竞争地位？

企业进入了一个新的行业，要确保能新的行业中生存和发展，拓展自己的空间，只有清醒地对上述几个问题有足够的认识，能够比竞争对手更好地开展各项活动，方能站住脚跟。

统筹：董事会规划经营战略



## 案例分析

### Aroney 石油的战略调整

Aroney石油公司的前身，是1933年成立于美国加利福尼亚州的一家小型石油勘探企业，规模一直不大。1956年濒临倒闭，公司上市股票每股只卖18美分，公司资产净值只有3.4万美元。不知出于谁的主意，公司派人从太平洋彼岸的洛杉矶跑到大西洋之滨的纽约，找上雷诺的门求救。雷诺太有名气了，在1957年Aroney石油公司股东大会上，他被选为董事长兼总裁。

雷诺接手后，对公司实施了战略调整，其中最引人注目的就是1968年将经营重心移出国内的事例。

位于地中海南岸的利比亚，是世界上盛产石油的国家之一。1966年，利比亚政府就石油开采权进行第二轮出让、租借招标，来自9个国家的40多家公司参加竞标，Aroney石油公司是其中之一。不过这时的Aroney石油公司，在世界石油行业是极不起眼的小字辈，它是很难中标的。但雷诺采取了一个巧妙的投标策略。其他公司的投标书，都是用纸来书写的，而雷诺的投标书，采用了利比亚风俗里的羊皮证件的形式，写好卷成卷后，又用代表利比亚国旗颜色的红、绿、黑三色缎扎好。在投标书中，除了投标的数字外，雷诺又作出了三项承诺：一是Aroney石油公司愿从尚未扣除税款的毛利中，拿出5%的所得款供利比亚发展农业。二是一旦在利比亚采出石油，Aroney石油公司将同利比亚政府联合建一座制氨厂。三是承诺在班加区的南部库夫拉沙漠绿洲中寻找水源。而库夫拉正是国王伊德里斯和王后的诞生地。



策略果然有效，竞标结果是雷诺得到了两块租借地，使那些颇为知名的大公司大吃一惊，因为有些大公司一标都未中。

经过艰苦的钻探，该公司从油田到海滨油码头的输油管开始流油，在库夫拉地区，雷诺的钻井队也打出了水源丰沛的水井。当国王伊德里斯惊喜地看着他的故乡库夫拉从地下源源冒出的清流的时候，感激之余，要以雷诺的名字命名这块自己和祖先祖祖辈辈的出生地。雷诺反倒建议将自己公司开采的油田以国王的名字命名为“伊德里斯油田”，国王欣然点头。从此，雷诺与国王成为莫逆之交。Aroney石油公司在利比亚事事畅通。

但是好景不长，两年后，奥马尔·卡扎菲领导的“自由军官组织”于1969年1月推翻了伊德里斯王朝，成立了阿拉伯利比亚共和国。卡扎菲执政后提高了石油价格，并主张经济国有化。雷诺深知国有化意味着什么，一经得到卡扎菲要实行经济国有化的确切消息，便主动提出将Aroney石油公司在利比亚全部资产的51%卖给卡扎菲政府。此举不但获得了卡扎菲的好感，而且Aroney石油公司得到了1.36亿美元的现金。雷诺的行动被某些驻利比亚的石油公司仿效，同样获得了现金补偿，而拒绝雷诺此种做法的英国等几家巨型石油公司，其资产却被卡扎菲全部无偿地收归国有。

这只是Aroney公司成功的事例中的一个，在雷诺的领导下，公司资产总额从3.4万美元扶摇到197.43亿美元，销售总额由1956年的一文不名，陡增到219.47亿美元。



## 案例点评

企业战略是一项长期规划，确定了企业几年内的发展方向和目标，一般情况下不会轻易变动，但外部环境是动态易变的，企业必然适应环境的变化进行战略调整。本案例中的雷诺根据不同的环境采用灵活的应付方式，与两届政府都能友好合作，这些应该给我们以启发。

监督：企业经营战略控制

### 第九章

## 第四篇

# 抉择： 董事会制定经营决策



# 第十章

---

## 总括：管理决策综述







## 第一节

## 决策内涵

总括：管理决策综述

## 第十章

### 一、关于决策概念的不同论述

#### 1. 经济学家的论述

著名的经济学家赫伯·西蒙揭示管理的本质时指出：“决策是管理的核心；管理是由一系列决策组成的；管理就是决策”。美国学者亨利·艾伯斯认为：“决策有狭义和广义之分：狭义地说，决策是在几种行为方针中作出选择；广义地说，决策还包括在作出最后选择之间必须进行的一切活动。”

#### 2. 管理学学者的论述

管理学学者认为：正确决策应该是指人们为了实现特定的目标，运用科学的理论和方法，系统地分析主客观条件，在掌握大量有关信



息的基础上，提出若干预选方案，并从中选择出作为人们行动纲领的最佳方案。

### 3. 系统论学者的论述

系统论学者指出：决策就是为了实现一个特定系统目标，根据客观的可能性，在占有一定信息和经验的基础上，借助一定的工具、技巧和方法，对决策的诸因素进行准确地计算和判断选优后，对行动作出决定。

### 4. 管理系统工程学学者的论述

管理系统工程学学者指出：决策是一种创造性活动。一切决策活动的实质归根结底在于实现主观与客观的一致，在于选择符合客观实际的最适当的行动方案，以达到系统工程的基本目标。根据决策问题的结构观点，可将决策归结为以下模型：

$$D=\{A, Y, P, O, C\}$$

其中：

D——决策活动空间；

A——备选方案集合，由 $A_1, A_2, \dots, A_i, \dots, A_n$ 个备选方案组成；

Y——对抗者的方案集合，由 $Y_1, Y_2, \dots, Y_i, \dots, Y_m$ 组成；

O——决策的目标集合；

P——为 $O \times A \times Y$ 的映射，即每一方案 $A_i$ 在各个对抗环境 $Y_i$ 下对于每一价值目标 $O_k$ 的输出集合，或称得失集合和支付集合；

C——决策的评定准则。

随着管理科学的发展，人们对现代决策越来越趋于取得共同的认识：决策是人们为实现一定的目标而制定行动方案，进行方案选择并准备方案实施的活动，是一个提出问题、分析问题、解决问题的过程。这是一个建立在环境和条件分析基础上，对未来的行为确定目



标，对实现目标的若干可行方案进行选择并决定一个优化合理的满意的方案的分析决断过程。

## 二、决策的特征

### 1. 决策是行动的基础

任何一项管理活动都要预先明确此项活动要解决什么问题，达到什么目的。为了实现要达到的目的，有哪些办法，哪种办法比较好。没有决策也就没有合乎理性的行为。从这个意义上说，管理就是决策，管理的核心是决策，管理的首要职能是决策。

### 2. 决策有明确的目的

决策是为了解决某一个具体问题，或者是为了达到一定的目的。要解决的问题是十分明确的，必须有一定的标准，可以定量或比较，最终衡量和确定其结果的。

### 3. 决策有切实可行的方案

决策必须面对两个以上的可能性或可行方案。每个方案都具有以下条件：

- (1)能够实现预期目标。
- (2)各种影响因素都能定性和定量分析。
- (3)无法控制的因素基本能预测出实现的概率。

### 4. 决策要经过方案的优选过程

决策最终要从若干可行方案中选择一个较为合理的方案，这个合理方案尽管未必是最优的，但它必须是能够实现决策目标的诸方案中最理想的方案。

每个实现决策目的的可行方案都是对目标的实现发挥某种积极作



用和影响，也会产生某种消极作用和影响。因此，必须对每个可行方案综合的分析与评价，确定出每个方案的实际效果(包括经济、社会和组织管理等各方面的效果)和可能带来的潜在问题，以便比较各个方案的优劣。

从决策的涵义可以看出决策在管理活动中的重要地位和作用。它是贯穿管理活动过程始终的基本活动，是管理的首要职能，是执行管理其他职能的前提。决策的正确性和科学性对管理活动的成败起着决定性的作用，直接关系到企业或一个组织的生存和发展。



## 第二节

## 决策分类

总括：管理决策综述

第十章

决策根据其解决问题的性质和内容，可以分成许多不同的种类。管理者需要从不同层次和侧重上把握各类决策的特点，以便根据决策问题的特征，按不同的决策类型，采取相应的方法，作出正确的决策。

### 一、按决策的重要程度划分

根据决策的重要程度，决策可分为以下几种：

#### 1. 战略决策

战略决策指事关企业或组织未来发展方向和远景的全局性、长远性的大政方针方面的决策。对于一个企业来说，企业的目标和方针、企业的产品开发和市场开发、企业的投资、企业主要领导人选、企业



组织结构的调整等方面的决策，都属于战略决策，它决定着企业的兴衰存亡，关系到企业的发展方向、发展规模和发展速度。战略决策主要由组织内最高管理层负责进行。

## 2. 管理决策

管理决策是执行战略决策过程中的具体战术决策。重点是解决如何组织动员内部资源的具体问题，如企业的营销计划、生产计划、资金筹措、设备更新等方面的决策，旨在提高经济效益和管理效率，一般由企业的中间管理层如董事会负责进行。

## 3. 执行决策

执行决策是日常业务活动中为提高工作效率和生产效率，合理组织业务活动进程等而进行的决策。这类决策是作业性决策，技术性强，时间紧，一般由初级管理层负责进行。

战略决策、管理决策和执行决策是决策体系中不同层次的具有从属关系的三类不同的决策。它们相互依附又相互影响，上下两个层次之间有时没有绝对的明晰的界限，与企业组织三个不同的管理层次也并不产生一一对应的关系。为了提高管理者的积极性，提高决策质量，三层不同的决策在组织管理的三个不同层次上可做适当的交叉。

# 二、按决策的可靠性划分

按决策的可靠程度，决策可分为以下几种：

## 1. 确定型决策

各种可行方案所需的条件是已知的和肯定的，一个方案只有一种结果，因而能预先准确地了解决策的必然结果。这类决策问题一般可以动用运用数学模型求得最优解。



## 2. 不确定型决策

客观上存在两种以上的自然状态，它们出现的概率是未知的，各种可行方案出现的后果是不确定的，完全凭决策者的经验、感觉和估计来作出决策。

## 3. 风险型决策

决策所面临的自然状态是一种随机事件，各种可行方案所需的条件存在不可控因素。一个方案可能出现几个不同的结果。各种后果的出现是随机的，但决策者可以根据相似事件的历史统计资料计算出各种自然状态的概率。决策的结果只能按客观的概率来确定，决策存在着风险。

# 三、按决策的重复程度划分

按决策的重复程度，决策可分为以下几种：

## 1. 程序性决策

程序性决策也称规范性决策，是在日常管理工作中以相同或基本相同的形式重复出现的决策。这类决策问题产生的背景、特点及内部与外部的有关因素已全部或基本上被决策人所掌握，决策者可依靠长期处理此类问题的经验或惯例来完成此类决策。这类决策问题已经可以采用计算机化决策支持系统，决策者只要把相关数据输入计算机，即可得出准确的答案和方案选择。

## 2. 非程序性决策

非程序性决策也称一次性决策，是具有极大的偶然性和随机性，很少重复发生，无先例可循且具有大量不定因素的决策活动，这类决策往往缺乏准确可靠的统计数据与情报资料，决策者大多对处理这类





问题经验不足。解决这类决策问题往往依靠最高决策者本人所具有的丰富的经验、渊博的知识、敏锐的洞察力和活跃的逻辑思维。

四、按决策目标与所用方法划分

按决策目标与所用方法，决策可分为以下几种：

1.定量决策

定量决策是指决策目标有准确的数量，可以采用数学方法作出决策。

2.定性决策

定性决策是指难于用准确数量来表示目标，主要依靠决策者的分析判断进行决策。

抉择：董事会制定经营决策



## 第三节

### 决策制定标准

总括：管理决策综述

## 第十章

决策并非主观武断，或盲目“拍板”。科学的决策，应当通过认真地研究，实事求是地分析，去粗取精，去伪存真，由此及彼，由表及里，把握住事物变化的规律，从而作出合理、可行的决断。因此，为了保证决策的正确和合理，决策过程的每个阶段，都要有一定的基本要求。

### 一、把握住问题的要害

在决策过程的第一阶段，首先要求找出关键性问题和认准问题的要害。要找出为什么要针对这个问题而不是针对其他问题作决策的理由。关键问题抓不准或者问题的要害抓不准，就解决不了问题，所作



的各种决策就不可能是合理的、有效的。

## 二、明确决策目标

在决策过程的第一阶段，除了要找出关键的问题以外，还需要明确决策的目标。实践证明，失败的决策，往往是由于决策目标不正确或不明确。犹豫不决，通常也是由于目标很模糊或设立得不合理。美国管理学家德鲁克曾在他所著的《有效的经理人》一书中举过这样一个例子：1965年11月间，美国整个东北部地区，从圣罗伦斯到华盛顿一带，发生过一次美国历史上最严重的全面停电事件，在大停电的那天早上，纽约市所有的报纸都没有出版，只有《纽约时报》出版了。原来在那天停电时，《纽约时报》当即决定把报纸改在赫德逊河对岸的纽华克印刷。当时，纽华克还没有停电。但虽有此英明决策，发行一百多万份的《纽约时报》，也只有不到半数的份数送到了读者手中。这其中有个原因，据说正好《纽约时报》上了印刷机后，时报总编辑忽然跟他的三位助手发生了争论，争论的问题只是某一英文单词如何分节。据说争论持续了48分钟之久，恰好占去了该报仅有的印刷时间的一半。争论的理由是该报制定有一套英文写作标准，印出的报纸绝不允许有任何文法上错误，这就使得他在出现意外停电的情况时，认识不到保证时报每天的发行份数已成为更紧迫的目标，从而使上述正确决策未能有效贯彻实施。可见，目标对于正确决策起着多么大的决定作用。

## 三、制订可行方案

至少要有两个以上的可行方案。决策过程的第二阶段强调要找到几个可能的行动方案。决策的基本含义是抉择，而如果只有一种方



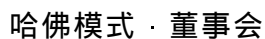
案，无选择余地，也就无所谓决策。没有比较就没有鉴别，更谈不到所谓“最佳”。国外有一条管理人员熟悉的格言：如果看来只有一种行事方法，那么这种方法很可能是错的。要求多个可行方案的过程，通常是一个创新的过程。每个可行方案都要具有下列条件：

- 1.能够实现预期目标。
- 2.各种影响因素都能定性与定量地分析。
- 3.不可控的因素也大体能估计出其发生的概率。

在制订可行方案时，还应满足整体详尽性和相互排斥性的要求。所谓整体详尽性，是指将各种可能实现的方案尽量都考虑到，以免漏掉那些可能是最好的方案。例如，20世纪60年代美国顺利实施的阿波罗工程，就是在三种可能的方案中进行正确选择的结果。这三种方案是：直接发射飞船；在地球轨道上交会后向月球发射飞船；在月球轨道上交会后向月面发射登月舱。前两个方案的研制难度，研制时间都不能保证实现20世纪60年代末把人送上月球的目标；第三个方案需要的助推火箭推力最小，实现的技术难度较低，最有可能保证实施上述目标。事实证明，这种决策是正确的。所谓相互排斥性，就是说可行方案本身要尽量相互独立，不要互相包涵，当然更不应当为了选择硬凑出某个方案来。

#### 四、综合评价决策方案

决策过程的第三个阶段是对各个可行方案进行评价和抉择。每个实现决策目标的可行方案，都会对目标的实现发挥某种积极作用和影响，也可能产生消极作用和影响，因此必须对每个可行方案进行综合的分析和评价，即进行可行性研究。可行性研究是决策的重要环节。



在方案选择方面，主要的困难往往是由于存在多个目标，且各个目标间可能存在冲突而产生的，俗话说“既要马儿跑得快，又要马儿不吃草”是不可能的。然而，现实中让马儿跑得更快，同时草吃得更少的事情不但比比皆是，而且正是人们实际追求的目标。为了解决目标决策的困难，通常的方法是根据目标的相对重要性排出先后次序，然后通过加权求和的方式将其综合为一个目标；或者将一些次要目标看作决策的限制条件，按照使某个主要目标达到最大(或最小)来选择方案。多目标决策问题，至今仍是一个非常活跃的研究领域。

已经指出了在多个互相冲突的目标下进行方案抉择的困难，然而，抉择的困难还不止于此。决策的风险是抉择时始终会遇到的另一个主要困难。因为人们不是对过去的事作决策，决策必然是为将来而作，而将来几乎总是包含着不确定的因素。所以，那种有百分之百的把握，不冒任何风险的决策，不但因为它过于保守不合管理的需要，而且客观上也是很少有的。

一般来说，那些看上去越是可能获得高收益的方案，包含的风险因素也往往越大，这几乎成为一种常识。因此，对于决策者的要求是：



### 1. 敢于冒风险，敢于承担责任

也就是说，要求决策者要有胆识，要有勇气。

### 2. 管理决策不是赌博，敢于冒风险不等于蛮干

决策者必须清醒地估计到各项决策方案的风险程度；估计到最坏的可能性并拟定出相应的对策，使风险损失不致引起灾难性的不可挽回的后果；必须尽量收集与决策的未来环境有关的必要信息，以便作出正确的判断；同时还应考虑到是不是到了非冒更大风险不可的地步。

### 3. 准确判断决策时机

决策者还应当对决策的时机是否成熟有准确的判断。这些都有助于决策者将决策方案的风险减至最小。

## 六、把决策过程看作是一种学习过程

决策过程的最后阶段是对已实施的抉择进行评价。这是在决策方案已经实施了一段时间后，对其效果进行评价，以检验决策的正确性，及时修正偏离目标的偏差。评价的结果常常导致一个新的决策，也就是决定要不要继续干下去，怎么继续干下去等问题。应当把决策看作是一种学习过程，即在作出最初的抉择之后，还需要不断地对实行的情况进行检查，注意对那些新出现的未曾预料到的情况进行分析和判断，及时补充新的决策。



第四节

决策基本程序

一、了解科学决策的原则

要实现科学的决策，必须坚持下述原则：

1. 创新性原则

有人称：“管理就是创新”。没有创新，就无法改变传统状况。在决策时，为了解决决策问题，也应体现创新，要有“巧主意”。用创新性思维方式或“头脑风暴法”去考虑问题与设计方案。

2. 民主原则

在进行决策时，要讲求集思广益，利用广大员工的智慧，让员工参与决策，从而提高决策准确性。



### 3. 实事求是原则

实事求是原则就是要从企业的实际出发，在充分分析产生决策问题的原因与主要原因基础上，结合企业实际来确定优化方案。

### 4. 效益的原则

在决策时，要充分保证决策方案有利于提高企业的利润水平。特别像零部件的自制与外购决策，是采用自制或外购，一定要考虑相关的因素，确保有利于提高效益。

## 二、诊断分析

在这一程序中，主要是确定企业经营活动中存在的问题及产生问题的原因与主要原因。确定问题的基本方法是：偏差分析法或差异分析法。“偏差”可能是计划与实际情况的偏差，也可能是目标与现实的偏差。偏差实质上就是活动中存在的问题与主要问题。

从本质上来说，决策问题的确定是否合理，直接决定和影响着目标能否实现。如果决策问题确定错了，无论怎么努力，决策的后几个程序都无法保证实现组织目标。

决策问题可能是经营中存在的问题或者是未来可能的机会等。由于问题或机会可能很多，所以必须从其中选择一个或少数几个重大的、涉及企业全局的重要问题或者机会。

另外，在确定决策问题时，应主要从各种征兆中去选择。所以，必须要注意对企业的历史与现状的研究，并在此基础上，运用科学的预测技术进行预测。





### 三、科学而合理地拟订备选方案

提出尽可能多的方案。解决决策问题的方案只有一个的可能性是很少的，往往都有多个方案，只有一种选择的决策。往往是失败的决策。

由于决策问题往往有一定的风险。决策问题面临的内外部环境条件都有多种可能性，而且每种可能性出现的可能程度也是不同的。因而，在确定备选方案时，必须要科学地确定每种方案的可能性及其出现的可能程度。如果这些问题不能科学地确定出来，就无法对备选方案进行评价和比较。

在确定备选方案时，必须要注意民主决策问题。即要鼓励企业的各级专业人员与广大员工参与方案的制定，以达到“集思广益”的作用。

### 四、选择备选方案

决策的一个重要工作就是从多个备选方案中选择一个优化方案，需要说明的是，选择的方案既有可能是新的行动方案，也可能是原来的行动方案。

#### 1. 作出正确的抉择并不是容易的

一方面只有一个正确的抉择而其他抉择是不正确的现象是罕见的；另一方面是由于决策的风险因素造成的。这是因为由于企业的内部环境在不断发生变化，估计一个计划或行动方案的成功概率与失败概率是困难的。当然除了上述变化的因素外，资料的不完全与不适用也造成了备选方案选择的困难。



## 2.制定合理备选方案的标准

正是由于上述困难，必须要制定合理选择备选方案的标准。一般来说，这些标准主要包括：

- (1)决策是否有助于达到既定的目标。
- (2)决策是否体现了最大限度的经济效果。
- (3)决策是否易于实行。



第五节

决策影响因素

迄今为止，人们一直是把决策过程作为一种合理的、合乎逻辑的过程来看待的。但对于决策过程来说，还有其他因素起着重要的影响作用，这就是决策的行为，包括个人的行为特性和群体在决策中的行为特性。

一、个人因素

心理学的基本观点之一是强调个人在心理上的差异，决策作为人们的一种思维心理活动，自然也不例外。这些差异体现在决策者感知问题的方式、处理情报资料从中获取信息的能力、乐于发掘各种备选方案的意愿和对决策风险的态度等方面。个人之间的差异决定最后选



择的方案的特征，并将影响实施决策时的魄力和果断性。

影响决策过程的行为特性很多，这里仅就影响最大的、起决定作用的两个方面：个人对问题的感知方式和个人的价值观进行扼要的讨论。

### 1. 个人对问题的感知方式

所谓感知，即通过感觉而形成的知觉，它是对事物的各种不同属性、各个不同部分及其相互关系的综合反映，即对事物整体的反映。感知在确定决策问题、处理决策的情报资料、拟定决策的可行方案等方面起着重要作用。

心理学研究表明，影响人们对问题的感知的主要因素是经验。感知不是感觉的简单总和，感知中包含的某些成分并非都来自当时的感觉，而是在过去经验的基础上产生的。知识经验会对感知产生巨大影响。这方面，西蒙对人工智能的研究结果充分说明了这一点。

在对人工智能的研究中，西蒙发现了一个引人入胜的结果。他和同事们研究了为计算机下象棋编制程序的问题。最初的假设是：为计算机编制一套像一棵有多个枝杈的被称作决策树那样的程序，每走一步前，计算机都先搜索自己和对方所有可能的步子，然后作出选择。从理论上说，这是可以做到的，但事实上却是做不到的。因为可能性几乎有 $10^{120}$ 次方之多，而当今最快的计算机在100年里不过进行约莫 $10^{20}$ 次方运算。显然，为计算机编制弈棋程序必须寻求更为简捷的途径。

西蒙继续研究了一些优秀棋手的做法。他要求世界上一些最优秀的象棋大师对一副棋盘上还有二十来个棋子的残局瞥一眼(10秒钟)。他发现，这些象棋大师随后就能说出所有棋子在棋盘上的确切位置。而进一步对一些一级棋师进行相同的试验，这些人就相形见绌了。也



许，那些象棋大师具有更好的短期记忆能力。但此说有一点不能解释，如果棋子的位置不是按棋局的进行，而是随意乱放的话，那么无论象棋大师或是一级棋师都不能记住。看来必定有别的因素在起作用。

西蒙认为，这是因为那些象棋大师在象棋方面具有高度发达的长期记忆能力，这种记忆表现为下意识地记住的定式。西蒙称这是象棋“词汇”。一级棋师掌握的词汇量约莫为2000种定式，而象棋大师则在50000种上下。看来，棋师们在对弈时大都是从各种定式出发：以前见过这一定式吗？是在什么棋路上见到这种定式的？以前是怎么克敌制胜的？事实上，不仅象棋大师，其他如医生、修理工、网球运动员、工程设计人员等，都掌握有丰富的定式词汇。

西蒙的这一研究成果，进一步说明了经验对管理决策的重要作用。这也是为什么经验丰富的管理者一般都具有良好的直觉的原因。这一研究成果提醒我们，在进行关键的非程序化决策时，应重视我们的经验和直觉。

## 2. 个人价值系统

个人价值系统是个人的思想、价值观、道德标准、行为准则等所构成的相对稳定的思维体系。具体讲，包括个人对成就、财富、权力、责任、竞争、冒险、创新等的欲望，以及对正确与错误、好与坏、真与伪、善与恶、美与丑、得与失或其他类似的对立事物所持的观点。个人价值系统对决策过程特别是最后的方案抉择起着重要的影响和决定作用。

概括而言，个人价值系统对决策的影响作用主要表现在以下两个方面：

(1)它影响决策者以某种特殊的心理准备状态来反映刺激物。例如



一个人往往以他正在感知的某种准备状态或他情绪的某种状态甚至某种先入为主的准备状态来反映感知对象，把听到的内容变成了他想要听的东西，把看到的对象变成了他想要看的对象。心理学称这种心理状态为定势或心向。

(2)个人价值系统影响决策者的判断，包括对问题的判断、对情报信息的判断和对方案的抉择。例如在某企业的高层管理者中，对国家紧缩信贷、压缩基建规模、控制经济过热等措施，有人认为会给企业发展造成困难；有人则认为这反而会给企业的发展带来机会。

个人价值系统对决策的影响因决策者而异，有积极的作用，也有消极的作用。其积极作用表现在：

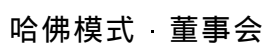
- ① 它能使人们对事物感知得更迅速、更有效。
- ② 有助于使人们透过事物的表面现象抓住事物的本质。
- ③ 有助于人们从不完全的情报中获取重要的变化信息。
- ④ 有助于人们形成决心、作出果断而大胆的选择。

其消极作用是，容易使人们在情况发生变化时固守过时的观点，因循守旧，错失成功的良机，以及固执先入为主的成见等。

由此可见，一个成功的决策者，必须具有合理的、健康的、积极的、符合社会发展要求的良好个人价值系统。

## 二、群体因素

在正式组织里，一个人不作为群体成员而独自完成决策制定的全过程是罕见的。因此，决策不仅受到个体心理的影响，还受到群体心理的影响。这里群体的概念，是指进行活动且相互制约的人群或人们的共同体。例如企业中的各级、各部门的经理人、厂务委员会、生产



群体有自己特有的心理现象，例如舆论、内隐的规范(默契)、士气、情绪气氛、风尚、社会助长现象和从众现象等。个体心理是头脑的机能，是外部世界的主观映象；而群体心理则是普遍存在于各个群体成员头脑中反映群体社会关系的共同心理状态与心理倾向。群体心理对决策的影响，既有积极的方面，也有消极的方面。

群体制定决策的一个最大优点，是群体可能比任何单个成员具有更广泛的知识和经验。这势必有利于确定问题和制订备择方案，并且能够更严格地分析所制订的方案。此外，群体参与制定决策，还能够使人们更好地了解所制定的决策，特别当参与决策制定的群体还负有实施决策的责任时，可增加群体每个成员对决策许诺的可能性。

## 2.群体决策的缺点

群体决策的广泛存在，促使管理学家和心理学家们提出各种有效



的方法以发挥其优点避免其缺点。

### 3. 发挥群体决策的积极作用

关于群体对于个体“解决问题”的智力活动是否真的具有助长作用，或在什么条件下有助长作用，目前还是个有争论和正在研究的课题。1957年，英国的心理学家奥斯本在《应用的现象》一文中提出了“头脑风暴法”，即让主持人提出待解决的问题，鼓励群体成员尽量多地提出新颖创见，而不允许互相批评。由于每一个体受到其他人提出意见的刺激和启发，激起发散性思维，结果在同样时间产生两倍于他独立思考时的意见数量。据报道，这种方法在用于拟订可行方案的决策阶段时，可以获得大量的新颖的方案和设想。但另一些心理实验研究不支持这一假设。例如美国心理学家邓尼特1963年以科研人员与设计师为对象，分别让他们在独立思考和以四人为一组采用头脑风暴法的两种情境中，对两个问题提供解决的办法。结果发现，独立思考时提出的意见比群体思考提出的意见更多、更高明。研究者认为，在群体中采用头脑风暴法，个人常因注意别人发表意见或自己的表达机会受剥夺，使自己的思维受到干扰而中断，因而它无助于新思想的产生。

还有一些研究者根据他们的实验结果认为，在群体中应用头脑风暴法具有“预热效应”，即由于大家交流想法的气氛与互相启发，会使个人对本来不大关注的问题或工作发生兴趣，并把群体的创造行为当作社会规范迫使自己去思考，从而起到创造性思维的准备作用。一般认为，在解决问题的初期使用头脑风暴法，而后再引导人们深入地去独立思考，就会使社会助长作用发挥远期的效果。

从根本上说，群体参与决策的潜在效益能够发挥到什么程度，以及最终的效果如何，取决于决策者的管理水平。作为群体的决策者，应具有创造一种鼓励每个成员作出充分贡献的环境的才能。一方面决





哈佛模式 · 董事会

策者必须引导群体的讨论，这样才能得到质量最高、符合规定目标的决策；另一方面，决策者必须承担起作出最后抉择并坚持实施的责任，而不应滥用表决的方式，把责任推给大家。



## 案例分析一

### Portlight：把握机会，大胆决策

1988年，杰斯·虎克在美国的波士顿创建了portlight啤酒公司，他知道在美国的啤酒市场上取胜必须拿出新型的产品，但当时他并未十分确定使用新方法是否成熟，因为几年前，虎克在他的圣路易斯啤酒厂调制了一种比百威和米勒啤酒更浓郁、更烈的配方，但这种啤酒的制造成本比市场上普通的啤酒高，它包括冗长的酿造和发酵过程，还需要比通常其他啤酒商所用的蛇麻草贵几倍的马伐利亚蛇麻草这样的配料。

1987年，虎克在想二十四五岁以上的男性是啤酒爱好者，他们是否愿意为一种好味道的啤酒付出高价？这一消费群能有多大？有足够多的嗜好饮酒者来支持他的新公司吗？

1988年，他注意到一个线索说明事实恰恰如此：销售中急需像喜力贝克这种具有不同味道的进口啤酒，他认为这预示着美国人愿意为醇厚的酒味付大量的钱。虎克也相信这些进口啤酒面对精良的国产酒是十分脆弱的。他们面临的大难题是对容易很快发酸的产品如何保鲜。他知道外国啤酒商为了尽量减少生产和消费之间的时间差的不利影响，向销往美国市场的产品中添加防腐剂，甚至使用廉价原料。

一些小的本地啤酒商曾经生产味道很醇的啤酒，但他们生产质量稳定的可贮藏啤酒却有很大困难。他感到他们在浪费机会。尽管他们能生产小批量的工艺很好的啤酒，但质量不稳定，同时他们还缺乏把他们的产品积极地推进市场的能力和财力。



1988年9月，虎克经过详细地分析，认为自己应该试一试，于是他放弃了在有名望的波士顿咨询集团的高薪工作，进行一项新的冒险事业，聚积充足的资本是几乎所有创业者的普遍难题，虎克也不例外，诚然他的状况比别人好。他在波士顿咨询集团的几年里积蓄了50万美元，又说服家人和朋友投入了24万美元。但是，这些钱也就仅够开一家零售店或服务店，按开一家有一定工艺水准的啤酒厂估计所需的1000万美元或更多的资金还差得很远。

虎克采取一个巧妙的方案，他不是新建或是买入一家公司，而是承包了一家现有的名叫匹兹堡的啤酒公司来酿造他的啤酒。这家公司不仅设备完善，而且员工都是拥有30多年操作技术的工人，他以一个革命战争时期的爱国者同时也是个啤酒商的名字为他的新啤酒命名——塞缪尔·亚当斯。

虎克自己的公司建立起来以后，虎克毫无疑问地成了这个羽翼未丰的公司的惟一的推销员。他努力向零售商、消费者推销他的品牌陌生、价格昂贵的新啤酒。“我一家酒吧、一家酒吧地走”。他说，“有时我得登门15次才会有人同意接受我的啤酒。”功夫不负有心人，虎克就是以这种方式为在当地市场上的40万美元的广告大战筹集到了足够的资金。

虎克慢慢地扩展他的分销网络，一次一个地区，从波士顿到华盛顿，再向美国的各大城市扩张，在短短三年内就将portlight啤酒推广到纽约、芝加哥、洛杉矶、迈阿密，在1996年，公司走向全国化道路，并在48个州实现分销，销售量飞涨了63%。在对新的啤酒的不断摸索中，虎克开发了烈性啤酒。除了名声在外，塞缪尔·亚当斯牌啤酒还在1992年以后得到了数不清的行为奖项的表彰。它不仅在一年一度的盛大的美国啤酒节上四次获得“最佳啤酒”的称号，还获得6块品酒评定的金牌。



1998年，portlight啤酒成功地打入欧洲市场，取得相当好的市场销量，标志着portlight迈向了全球化发展的道路。



## 案例点评

一般来说，成功需要两个基本条件，即能力和机遇。不论经济如何发展，竞争如何激烈，市场机会总是存在的，关键是能否准确地把握它。杰斯·虎克在对市场进行准确的分析后，果断决策，开发新产品，经过十年的奋斗终于将自己的公司建设成为国际化知名企业。如果当时没有作出这个决定，那么现在的成功可能就与他无缘了。



## 案例分析二

### 壳牌石油：巧避风险的投资决策

#### 第四篇

抉择：董事会制定经营决策

世界石油业风云变幻无常，风险极大，但英国皇家壳牌公司却凭着自己经营近百年的经验，取得了显著成就。在全球500家最大企业的排行榜中，都位居前列。1989年和1990年壳牌每年盈利都超过64亿美元，成为世界上最赚钱的公司，被称为“经营管理极佳的企业”。1991年，美国《幸福》杂志公布全球最大500家企业，壳牌公司年营业额1038.3美元，仅次于美国通用汽车公司名列第二。在2002年的全球500强企业排行榜中名列第八位，位居通用电气之前。壳牌石油是如何在风云变幻的石油市场中规避风险的？

壳牌公司由6名执行董事组成董事会，一切重大决策均须一致点头通过，以防止董事长独断专行。正因为如此，该公司在20世纪80年代没有盲目追随去收购其他大石油公司，也没有大量举债。董事会订立了长远的目标，既注意发挥集体的作用，又注意发挥执行董事个人的作用。由于每位执行董事都至少主持过一个地方部门的业务，因此，工作起来得心应手。

当前，世界上多数石油公司趋于权力集中，但壳牌辖下的260个主要部门则差不多完全自主。对经营中的问题，它们根据研究结果及技术报告，就可自己作出决定，而不用层层请示。这样，部门主管既可以密切与当地顾客联系，又可以迅速应变。

全球的石油供求关系不稳定，是石油行业最难应付的困难。壳牌公司在世界50个国家开采石油和天然气，在34个国家设有炼油厂，产

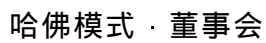


品销往100多个国家。这样，一时一地的风险就不会影响到公司的整体业务。

壳牌石油的一贯宗旨是：坚持只做与石油密切相关的能源及化工产品生意，很少涉足不熟悉的行业。1992年壳牌公司计划投资25亿美元在广东惠州地区合资建立炼油厂；又在香港投资2.5亿美元建设青衣油库，于1992年10月正式启用；还在菲律宾的八打碓省扩充炼油设施，在新加坡建立新的输油码头和海底输油管，参加泰国东北部的石油勘探等等。

反应灵敏、果断决策也是壳牌公司的另一治企之道。例如，早在1990年东欧剧变前夕，壳牌就对匈牙利胜营因特拉石油公司投下巨资。今天，这家匈牙利公司一举成为该国的主要石油供应企业。西班牙两年前取消国家对加油站的垄断经营，壳牌就立即打入这一市场，并迅速在该国建起加油站网。为了避免风险，壳牌各地的公司定期举行石油供应中断“学习”。公司拥有近两百艘油轮，船员每年会遇到4次突出其来的模拟“意外”。由于常备不懈，在几次海湾战争爆发时，壳牌就能及时应变，没有遭受大的损失。

壳牌石油公司在经营中注意保持足够数量的流动资金，财务结构较为合理，现在手中持有365亿美元现金及可买卖证券，负债只占股本总值的8%。因此，公司随时可调集大量资金应付意外，在大风大浪中也能立足于不败之地。



## 案例点评

现在，企业在市场竞争中生存是很难的，要在形势多变的石油市场上保持不败更是难上加难。壳牌石油不断改善公司的决策组织结构，不盲目涉足不相关或不熟悉的行业，同时加强日常应变准备。正是采取了上述策略，壳牌石油才可以长年名列全球500强企业的前十位，保持不败的地位。

## 抉择：董事会制定经营决策

第四篇



### 案例分析三

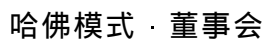
## 宝洁公司：逐步推进的拓展策略

宝洁公司是世界上最大的洗涤剂生产企业，已有一百多年历史，主要产品有海飞丝、飘柔、潘婷、玉兰油等。它的1992年销售收入达300亿美元，在全世界最大企业的排行表上名列第41位。2002年，宝洁公司在全球的500强企业中排名93位，该公司洗涤剂销量占全球洗衣粉销量的21%，洗发水在中国推出5年后已雄居第一，并认为中国是世界上洗衣粉的最大市场。在20世纪90年代，宝洁公司决定展开对中国市场的大规模攻势。

当时，需求在120万吨左右，国内定点洗衣粉生产厂家高达30家（还不包括未定点的厂家约有100家），已形成规模生产的只有10多家。联合利华公司在上海进行投资扎根，德国的汉高公司在天津进驻，都想来争夺中国市场。针对这种情况，宝洁公司经过决策，制定了进军中国市场的策略。

首先，1992年它耗资数百万元，请广州市一个科研情报所对中国洗衣粉市场和消费者的需求状况进行了详细的调研和分析，为在中国推进的产品找到了最具有个性化的市场定位。它根据中国国情推出了“令衣物见到光”的碧浪洗衣粉。这种产品与目前国产的各种洗衣粉相比，其配方体现了突破性的飞跃，碧浪洗衣粉除了含有表面活性剂外，还加了高效的多酶加剂和泡沫调节剂，对多种污渍有很强的清洁能力。因此，不必用领洁净和油渍净。碧浪洗衣粉中的泡沫调节剂在洗涤时会产生适中的泡沫令手感舒适，漂洗理想。在北京、广州等地





宝洁公司了解到根据中国洗衣粉生产标准，规定洗衣粉内必须有发生塔(不少劣质洗衣粉就不具备这种发生塔)，而宝洁公司却不用发生塔。为此，公司负责人特地请中国专家前往美国宝洁公司本部实地考察他们的生产工艺和产品质量，经中国专家确认了宝洁公司独特的生产工艺后，为他们的产品在中国推进解决了技术障碍。

## 抉择：董事会制定经营决策

宝洁公司在进入市场的同时，还得寻找好的伙伴。他们与国内洗衣信誉最高的小天鹅洗衣机结成了伙伴。从1994年起，他们主动在小天鹅洗衣机里免费配送碧浪洗衣粉样品，在碧浪洗衣粉包装上印制“小天鹅”商标，双方向消费者推销对方。仅此一项宝洁公司就得花费360万元。这是一条成功的捷径。宝洁公司在中国推进洗发水海飞丝、飘柔、潘婷就在5万个网点铺开，并登上中国洗发水销量的榜首。“小天鹅”洗衣机“碧浪”洗衣粉携手开创了中国相关企业、相关产品联合进行伙伴式贸易的新路。



## 案例点评

宝洁公司作为一家百年历史的世界著名企业，其市场推广方面的能力不同一般。宝洁在详细调查了解了中国市场情况后，制定了逐步发展的推广策略，经过10年的努力，宝洁公司已成为中国境内最知名的洗涤业企业，旗下品牌遍地开花，这些成绩不能不归功于宝洁公司合理的决策和有效的策略。

# 第十一章

---

## 模式：战略决策程序





## 组织决策模式

### 第一节

模式：战略决策程序

#### 第十一章

### 一、组织决策

组织决策可分经济人决策模式与行政人员决策模式两种，现分述如下：

#### 1. 经济人决策模式

经济人决策模式的程序基于下列假设：组织目标已知且意见一致；决策人员已知晓问题或危机的存在；在解决问题或争取有利时机之际，决策人员了解所有可能方案，同时以恰当的评断标准判定各方案的结果；决策人员已辨明目标或危机的实质；恰当的评断标准是指能产生最佳答案的标准，也即当其用来评估各方案时，足以令厂商选



定的最佳方案；决策人员对所有状况因素完全了解；决策人员以合理而科学的方法，评估各决策方案。

当然，决策必然受到诸如决策者人格问题、决策环境等的限制。

## 2. 行政人员决策模式

行政人员决策模式包括一系列假设及作业方法：目标常模糊不清，具有冲突性而且不一致；忽略问题或危机的存在；由于疏于辨认，当观察目标或审度时机时，常误解问题或贻误时机；决策以模式为基础，故如果专注重大事项，则对主要的资料、变数与因果关系，必定鲜少遗漏；在“解决阶段”由于问题或危机已成为模式，收集的资料仅是提纲挈领，注重少数变动较大的因素，故决策者对状况的了解因而被限制；很少有决策者采用最佳诊断标准，大多数是采用满足评断标准，故决策方案仅能满足少数目标；决策者习惯以经验法则作为决策方案，甚至根本不用“满足评断标准”评断决策方案。

## 二、更精确的组织决策模式

Paul C. Nutt曾提出六种主要的组织决策模式。假定这些模式的惟一可能最合于组织阶层、组织单位的依存方式、主要任务的特征及工作人员与组织环境之间的绩效评估等各种不同状况的最佳模式。

### 1. 官僚模式

官僚模式是基于古典管理学家的“均势”理论，其假定决策人员必须具备“权”与“能”。

### 2. 规范式决策理论

规范式决策理论运用贝氏定理、拉普拉斯定理与极小极大原理等理论研究技术解决问题。



### 3. 行为决策理论

行为决策理论以自我满足的决策为其特征，反对采用最佳决策。

### 4. 集体决策

集体决策过程包含群体动力，已有许多人从事此种决策形态的研究，仅适用于高层次管理层次以下的小集团。

### 5. 折中模式

折中模式的主要特征在于综合决策过程中决策者的意见。

### 6. 开放系统模式

开放系统模式的特征是把细分战略性决策作为一序列的步骤，即通称为“逐步渐进决策”。

若因依赖性的存在而需相互协议，则运用第五种模式较为合适。Mintzberg等人的决策程序正与上述相符，并组合了一个繁而不紊的战略性决策程序，与“传统决策程序”的基本决策程序并无差别，并增添若干决策程序。同时又指出决策人员如无权批准某一特别的战略性决策，还缺少权限。显然这是逐步决策程序的证明。最后提出，决策程序中断有三种主要方式：内部中断，即当急需战略性决策时，由于认识不清与意见不一致，而造成中断；新选择中断，即在最终评估与选择时，另有新方案被认为可行时，则产生中断；外部中断，即选定决策方案不即付诸实施，仍继续做评估及挑选，因此而造成决策中断。



## 第二节

### 战略决策模式

#### 一、认识阶段

问题或危机的发生，启发了战略性决策程序的进行。将参涉目标、过去绩效及其他认知评断标准与问题相互印证，即为认识阶段。

#### 二、辨认阶段

辨认阶段与认识阶段大体相同。是因为决策者当时仅研究而并不拟订具体决策方案。不过在辨认阶段，决策者必须就问题或危机设定模式。





### 三、解决阶段

在解决阶段，主要工作是为寻找现成的方案及针对情况设计较明确的新方案。方案提出后则需加以评估选择，这种工作常由最高管理者或企划部担任，他们可就情况决定采用或不用情报资料从事理性的选择。

### 四、实施阶段

至于实施阶段，决策者如果没有批准权力，则必需通过组织层次，争取决策方案的批准。

总之，战略性决策虽极其复杂，但是遵循一种明确的典范从事决策的方法，这一程序可能与传统的观念不合，同时又牵涉更多的心理与社会变数关系。改进方法主要在于明确地界定目标，以消除“综合”所引起的各项问题。



## 案例分析一

### 亚马逊：网络扩张的战略决策

抉择：董事会制定经营决策  
第四篇

亚马逊是世界最大的网络书店，在它最辉煌的时候曾震撼了整个行业，动摇了传统出版模式的统治地位。它制定的网络扩张战略决策为其迅速发展奠定了坚实的基础。

2002年2月2日，公司以2000万美元取得Audible网络有声书籍公司5%的股权，亚马逊的网站也将提供该公司的有声书产品。Audible公司将在三年内付给亚马逊3000万美元，以换取在亚马逊网站促销有声书。这一合作将使亚马逊的客户有机会取得Audible网站中2万多个小时的有声出版品，包括《纽约时报》、《华尔街日报》和《经济学家》杂志等，还有许多著名作家的小说。

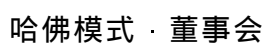
打进了有声书籍市场后，亚马逊打算更上一层楼发展网上电影。它早就在打网上电影院的主意了，还在1998年出手收购当时最受欢迎的“网络电影资料库”。这个资料库收录了逾15万部电影和娱乐节目，更惊人的是资料库可以查到1892年电影诞生迄今，共50万个以上演员和工作人员的名字。亚马逊在该网站上保留了三个跟电视名称相关的网址名称，目的就是要利用电视的力量建立该公司的网络王国，通过发展“网络电影”，亚马逊还可以成为一个“电视台”，借此提供订购及按时收费的网上录影带服务。这时，亚马逊不仅经营出版业，已开始涉足大众传媒业了。

亚马逊认为，构筑网上超市与通信公司的合作是密不可分的，因为这可以使亚马逊的触角无处不在。1999年12月10日，亚马逊与著名



的美国电信运营商斯普林特公司合作提供手机上网购物服务，推出一个“随处使用亚马逊”计划。亚马逊的用户可以使用已具备网上功能的斯普林特手机，再通过一个迷你浏览器可以进入亚马逊网站；手机的屏幕画面由亚马逊与电话网(phone.com)合作制作。2000年2月24日，亚马逊又将手机巨头诺基亚公司拉进了自己的圈子。双方宣布将对使用无线应用协定(WAP)的移动电话购买亚马逊的书籍、光碟、影碟。在摩托罗拉公司宣布它即将推出新规格的、使用通用无线应用协议(GPRS)接入互联网的移动电话后的2月28日，亚马逊公司立即宣布它将开发新格式的、能与无线应用协议兼容的网页，让那些使用新型摩托罗拉移动电话的用户可以没有任何障碍地访问亚马逊公司的网页。亚马逊宣布，该公司准备扩大网站的支持范围，专门为移动用户开辟一个能在互联网上采购的站点，这个站点能够使移动电话用户和其他数字终端用户方便地接入互联网。它将为移动用户提供广泛的购物服务，包括观看物品的采购状况、进行深入的信息搜寻和查看货物的运送信息等等。3月16日，英国沃达丰空中通讯公司的子公司Airtouch Cellular与亚马逊网站签署协议，以使用户得到亚马逊网站的内容及服务。

亚马逊大力发展网络商业的目的不难判断，据扬基集团研究，1999年全球估计共有2.2亿数字移动电话用户和1.5亿互联网用户。未来5年内，互联网用户将达到5亿多，数字移动电话用户将接近10亿；到2002年，具备互联网功能的智能电话的全球用户将达到4800万，到2005年将突破2.04亿。如此大的网络发展使亚马逊看到了光明的前景，也加快了亚马逊进行网络扩张的步伐。



## 案例点评

作为一个企业，必须尽其可能地发展壮大，世界最大的网络书店亚马逊在建立网络商业帝国方面的努力几乎是不遗余力。该书店目前的影响力，已经给它上游出版者在经营上带来了根本变革。有人说亚马逊的出现，改变了传统书店只能卖新书的情况，“它使旧书复活了”。而澳洲的寂寞星球出版社总编辑则说，从前版权买卖分区持有，譬如一本书的美国版权属于某出版社，英国版权则属于另一出版社，如今这个区分毫无意义，因为亚马逊已经使书的流通变成世界性的了。亚马逊把数字世界处理大量讯息的优势充分发挥了出来：亚马逊建网的时候，资料库的书目已达100万种，如今达到了250万种。虽然不是都能买到（有些书是绝版），但已经远远超过了任何实体书店的库存。虽然现在亚马逊风光不再，但它的网络扩张策略仍然值得其他企业借鉴。

## 抉择：董事会制定经营决策

第四篇



## 案例分析二

### 美国在线：并购扩张的战略决策

近几年来，美国在线公司完成了几项重大的策略性收购和兼并，引起全球网络界的极大关注。

#### 一、1994年收购 Redgate Communication

Redgate Communication是一家新媒体通用公司及光盘出版技术开发公司。该公司创办人兼首席执行官是特德·莱昂西斯。莱昂西斯是一位难得的网络管理家，而且在莱昂西斯手中还有100个真正内行的专家。也许是美国在线看中了Redgate Communication公司的突出智力资本以及当时Redgate Communication每年盈余约2000万美元的良好经营效益。于是1994年以4000万美元买下了Redgate Communication，相对比，当时美国在线真正的内行专家也才只有400人，是Redgate Communication的4倍。美国在线每年的盈余才有1亿美元，是Redgate Communication的5倍，但两者合在一起，事业规模就可观了。

美国在线与Redgate Communication合并后相处愉快，并能取长补短。在两家合并时的1994年，“美国在线”当时有100万客户，而过了两年，到了1996年，则达到600万用户，猛增6倍，成为在线服务公司中第一个做到亿万生意的连锁企业。



## 二、1998 收购 Compu Serve 公司

Compu Serve公司是一家全球性在线服务公司。该公司总部设在俄亥俄州的哥伦布市，规模宏大，大约有200万个客户，遍布世界500个城市。Compu Serve公司着眼于繁忙的成年人，他们把因特网在线服务看作是回答或解决问题的一种方式。为了服务于这些人的兴趣，Compu Serve以使在线经历变得富有成果、轻松愉快、快捷方便作为奋斗目标。该公司推出的Compu Serve4.0升级版本软件颇受用户欢迎。1981年1月，凯斯实现了美国在线公司对Compu Serve公司的收购，变为美国在线旗下的一个部门：Compu Serve交互服务(Interactive Services)。

## 三、1999 年并购 Netscape

Netscape是发明因特网浏览器软件的前驱和代表，该公司从创意涌现到身价百万只用短短的一年时间。该公司的所有资产就是软件——“导航者”(Navigator)。不管用户使用计算机以及何种操作系统，这个万能的导航者都能让用户从因特网上拷贝下文章、声音、图表以及录像。几乎在一夜之间，“导航者”就成了网络用户手中的宠物。据调查，在全球每10个英特网用户中，就有8个在使用“导航者”浏览器引路。因此，Netscape公司成为电脑网络世界的一颗新星，倍受人们关注，也因此遭到微软公司的攻击。美国在线在经过详细分析与利弊得失的权衡之后准备兼并著名的Netscape。如果美国在线公司Netscape合作成功，Netscape则可利用美国在线公司拥有1800多万使用者的强大影响力，夺回让微软公司抢走的浏览器市场。1998年11月23日美国在线公司和Netscape公司向新闻界证实，两家公司正在就美国在线公司以价值达40亿美元的交易并购网景公司一事举行谈判。1999年3月17



日，Netscape公司终于批准了被美国在线公司兼并的协议。至此，网络世界将最大的合并交易宣布结束。根据这一协议，美国在线将出让相当于100亿美元的股权，Netscape公司的股东握有每股可以换取美国在线股票的90%。

#### 四、2000年并购时代华纳

美国在线于2000年以换股及债务方式，收购世界上最大的媒体公司时代华纳公司，交易总额达1840亿美元，这成为有史以来全球最大的企业收购案。新公司取名为“美国在线—时代华纳公司”(AOL & Time Warner Inc)，合并后总资产额达3500亿美元。据协议，美国在线占新公司的55%的股份，处于领导地位，而时代华纳拥有其余的45%的股份，并且美国在线的凯斯出任新公司的董事长，时代华纳公司的莱文成为新公司的首席执行官。新公司的股票从1月10日的每股30美元一直上涨到95美元。合并后不仅出现从杂志、电影到互联网的超级帝国，而且将是网络技术对传媒业的一次巨大改造。合并后双方都能以前所未有的效率扩展业务，合并的意义在于更快地发展。在2002年的全球500强企业中，美国在线—时代华纳排名98位。

### 案例点评

并购是企业扩张的方式之一，通过这种方式企业可以在短时间内获取新的外部资源，充分地发挥竞争的优势，美国在线经过几轮并购，形成了世界巨型的传媒企业。但进行企业并购时要注意管理整合，重组资源，真正达到1+1>2的效果。



## 案例分析三

### 迪斯尼公司：战略决策的失误

迪斯尼公司是美国著名的电影公司，其出品的动画影片深受世界各国观众的喜爱，每年迪斯尼公司都会推出几部力作献给全世界的观众，这些影片给迪斯尼带来了丰厚的利润，从《美女与野兽》、《狮子王》、《人猿泰山》到后来破票房纪录的影片《海底总动员》，无一不是票房、口碑俱佳的作品，也反映出迪斯尼公司的决策准确，但迪斯尼公司同样尝过战略决策失误的苦果。

1977年，美国整体电影市场出现滑坡，迪斯尼公司总裁米勒试图寻找新的出路。他成立一个委员会，专门研究附属市场的情况，即电视录像带市场和闭路电视市场。这个委员会于1978年底提交了两条建议，一条是建议修建一个以家庭为对象的闭路电视频道，主要播放迪斯尼公司的旧卡通片，因为经过调查发现全国已有1/3的家庭安装了闭路电视，并且还在不断增加。另一条建议是播放一套试验性节目，先是售卡通短片，然后再出售卡通长片。但公司董事长瓦克立即否定了设立闭路电视频道的意见。主管财务的副总裁认为电视市场前途光明，将是一个非常有利可图的产业。但瓦克认为，使电视市场繁荣的电影将是那些以动作片和色情片为主的商业片，而这些是与迪斯尼公司的制作宗旨相悖的。

不过，迪斯尼公司还是在电视市场上进行了一次试验。1980年，公司发行了10部一般的动作片录像带，效果并不惊人，迪斯尼公司在那年年底又推出了《玛丽·芭平丝》，1981年公司又推出了两部卡通电





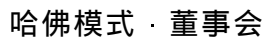
视《小飞象》和《艾丽丝游仙境》。虽然迪斯尼有所动作，但其老对手派拉蒙公司的家庭电视开拓速度可快多了。

瓦克和米勒一直忠于创始人沃特·迪斯尼的策略，他们害怕制作录像带的做法会影响迪斯尼在电影观众中的形象。因此，在推出录像带时，迪斯尼公司仅把3部重要的卡通片翻成了录像带，另外再加上几个米老鼠和唐老鸭的短片。瓦克和米勒仍然在保护着迪斯尼影片库里的库存，像《木偶奇遇记》、《睡美人》和《灰姑娘》等众多经典名片都保存了起来。即使在电视市场繁荣兴旺时，也没有让一部名片在电视里露面，也不愿翻作录像带出售。迪斯尼公司只是买进一些影响力较小的电影翻拍成录像带投入市场，其市场销售情况并不理想，于是有人向瓦克建议，改变在家庭电视市场上的传统保守做法，将经典影片全部翻成录像带出售重新拓展家庭电视市场。由于迪斯尼频道依然不景气，瓦克只得重新审视家庭电视市场，并且认真考虑将经典影片翻成录像带的建议。

在一次董事会上，一位董事开门见山地再次向瓦克建议：“我们影片库里埋藏着巨大的财富，估计高达4亿美元，这些影片在影片库里坐冷板凳的时间太长了，应该是开发的时候了。”4亿美元的财富，简直高得惊人，这是许多董事们从未想到过的。他们眼睛一亮，很快地展开激烈的辩论，并且形成观点截然不同的两派。

董事长瓦克也知道，如果这些经典旧片被翻拍成录像带投入市场的话，迪斯尼公司会收获大笔的利润，重新建立起动画影片市场的霸主地位，但他又想起创始人沃特·迪斯尼的身影，他认为保护迪斯尼公司的艺术结晶是沃特的宗旨，不可以破坏。最后，瓦克还是没有同意经典旧片翻制为录像带的提议。

20世纪70年代，迪斯尼公司收藏的旧电影和卡通片是好莱坞著名的大影库。有着数十部最受宠爱的卡通片，能及30年的星期日晚间电



## 抉择：董事会制定经营决策

第四篇



## 案例点评

任何一家企业都会出现决策失误的情况，迪斯尼公司也不例外，20世纪70年代末正值美国生育的高峰，同时迪斯尼公司又握有数十部经典名片，这些都是宝贵的财富。可是，董事长瓦克出于保护迪斯尼创始人艺术结晶的考虑，作出了错误的决策，造成了重大的损失。企业不能因循守旧，固守规则，适应市场发展，使企业不断地发展壮大才是创始人沃特·迪斯尼真正的愿望。

## 第十二章

---

### 应用：决策分析技术





## 第一节

### 决策分析要点

应用：决策分析技术

#### 第十二章

董事会身为企业最高决策机构就必须制定决策，对于一些重要的决策更必须依据数字和统计表来加以分析，才能制定出优良的决策，决策分析的技术实已成为不可缺少的管理工具之一了。

### 一、寻求最有效的生产方式

在分析决策和提出结论所需花费的时间上，主要视决策者估计决策所需冒的风险大小，以及要制定正确的行动方针的难易程度而定。

原则上，制定决策也像任何企业活动一样，决策者在制定决策上所花费的时间和努力，必须达到那种以最直接简单的途径，并获得最大程度的效果；然而，实际上，这样的标准，决策者是很难达到的。



## 二、优良的决策

执行决策的成果不能令人满意不一定就是不良的决策所造成的，一位杰出的决策者，纵使依据手边可利用的统计资料，推算出十分稳健的新产品拓展决策；然而由于市场发展情况的不可预测性，他所推出的新产品也会彻底失败。既然优良的决策同样可能导致不良的后果(而不良的决策也可能导致满意的后果)，那么，也就不能依照执行决策的结果来评定决策者优劣。但是，可以断言的是，长期的决策成果绝对可以提供评定决策者所制定决策品质的最佳证据。优良的决策与不良的决策间的差异，大部分需要决策者对基本投入项的选取是否行之有效而定；但是优良的决策也需要决策者利用逻辑来处理那些基本投入项。

在利用逻辑处理基本投入项的过程当中，决策分析成为决策者不可缺少的工具。决策分析仅仅是管理科学的一门分支学科而已，利用它可以对必须加以取舍的行动方案予以系统的评价；经评价后，可以在各行动方案中选定所需要的方案。所以欲分析决策就需要建立起分析问题的模型，为这些模型收取适当的投入项。投入项必须能使决策者的判断加以数量化，以及最后自这些投入项当中提出分析模型来。决策分析的模型多是具高度弹性的，它们可以像公司惯常的现金流量计划一样简单，也可复杂到需要利用电子计算机加以处理，总之，决策分析的模型是许多运用广泛的概念的基本集合体。

## 三、选择合适的决策分析模型

决定分析模型通常包括有决策图表或决策树，导入分析模型的投



入项是以数字表示的或然率——借以量化不定的未来事件的判断，以及以数字表示的估计值藉以表达决策者对未来风险所持的态度、或组织对未来风险所持的政策。由演算而产生的输出项则可能是表明每个行动方案的结果的或然率，或是仅对某一最佳的行动方案的具体说明。决策分析着重于数量化，它到底和其他的定量分析法，比如作业研究、贝氏统计与几何程序处理等是否有所区别呢？事实上，决策分析与上述这些常用的数量分析之间存在着一点最基本的差异：其他的定量分析法所运用的模型相当狭小、固定，而且它们的用途也非常固定，不像决策分析那样广泛。

#### 四、适应权变理论

决策分析的用途所以如此广泛，主要是因为，自1960年管理界开始采用此技术以来，它就一直广受实业界的信任与欢迎，并且使用它来解决各类大小难题。目前，无论是商业界，或是政府机关，决策者时常运用决策分析的程序来解决日常的难题，以及规划他们的政策。

当决策者想要在许多复杂而且未来效果不定的行动方案当中作出选择，这些行动方案的效果通常须视其施行的决策，惟一可以借用的分析工具，就是决策分析了。

事实上，管理科学上运用最广泛的一项分析工具就是决策分析。在美国，运用决策分析的步调展开得相当迅速、相当广泛。至最近十年当中，美国政府和工商业机构的中上层级主管对决策分析的运用，都有相当深刻的认识。据估计，在全美500家大企业当中，目前就有1/3以决策分析作为规划政策或策略的主要工具。

总之，决策分析是一种能适应权变理论的系统分析法，它既可以



适用于简单易行的模型，也可以适用于非常复杂，并且需要定量分析的模型。

## 五、训练决策者的思考能力

处理一些高度不定性的问题，成为决策的主要趋势，而决策分析恰好适应这股潮流。

美国政府内的政策制定者，以决策分析为主要的行政工具。他们运用决策分析，决定了对俄罗斯的贸易政策，决定了在中东的和平策略和其他国策略，订立了许多外交条约，解决了国内的能源问题、空气污染问题、国防问题、经济问题以及太空发展问题。而其中最重要的是，在运用决策分析当中，他们发现，运用决策分析来建立决策者的独立思考的能力，是一项最佳的训练方式。

无论如何，由于决策分析的多种用途，它的技术已成为管理实务上不可缺少的一部分；当然，决策者在使用决策分析的技术之前，必定要先具备使用决策分析模型的知识，掌握决策分析的技术。





## 第二节

## 决策分析发展史

应用：决策分析技术

## 第十二章

## 一、西方决策理论发展

“决策”一词源远流长，但决策成为一个在学术界普遍认可的专门研究领域，则始于20世纪50年代。当时，统计决策理论得到了迅速、蓬勃的发展，并在此基础上建立了决策分析理论体系；建立决策分析理论体系的代表性科学家，如L.J.Savage、Abraham Wald、P.C.Fishbrn、R.A.Fisher等都是统计学家，他们在统计决策理论的基础上建立了具有严格哲学基础和公理框架的决策理论体系。

H.Raiffa、R.O.Schlaifer等人在20世纪60年代进一步发展了统计决策理论，他们主要研究如何通过收集新的信息来改进决策，由此形成了贝叶斯统计理论和方法。与此同时，以H.Raiffa为代表的哈佛大学商



学院的研究人员把这种理论应用于实际的商业问题，形成了应用统计决策理论。在统计决策理论发展的同时，决策的概念也在不确定性问题范围以外的其他领域中得到很大的发展。1966年，Howard在第四届国际运筹学会议上发表了《决策分析：应用决策理论》一文，首次提出了“决策分析(Decision Analysis)”这一名词。

此后，决策分析方法及其研究成果得到越来越广泛的应用，并逐步形成自己的理论体系，而决策分析也逐渐成了决策科学研究的代名词。这时的决策分析在理论基础和研究方法上已经超出了单纯的统计领域，而囊括了规划、优化和行为科学等领域。在应用方面，决策分析也在许多非概率支配的领域得到了极大的发展。

## 二、中国决策分析的发展

我国对决策分析方法的研究始于20世纪70年代末。如在1977年，魏权龄等就在《运筹学报道Ⅱ》上发表了《多目标规划的稳定性》和《多目标最优化有效解的性质及其标量化》。到了20世纪80年代，相关论文大量增加。

从20世纪80年代开始，我国决策分析研究人员也撰写了一些决策分析的专著或教材，如1987年科学出版社出版了陈廷撰写的《决策分析》，1989年湖南科技出版社出版了宣家骥撰写的《多目标决策》，1991年浙江大学出版社出版了左军撰写的《多目标决策分析》和2002年机械工业出版社出版了邱菀华撰写的《管理决策与应用熵学》等，这些专著或教材对我国决策分析的研究和发展起到重要的推进作用。



### 三、决策分析的研究方向

目前，决策分析研究主要集中在两个不同的研究方向。

#### 1. 从理论上探讨人们在决策过程中的行为机理

这一研究方向又可分为描述性决策分析与规范性决策分析两个专题。

(1)描述性决策分析是研究人们在决策过程中按照什么准则和什么方式进行决策，这主要是决策心理学关心和研究的问题。

(2)规范性决策分析是研究人们在决策过程中应当按照什么准则和什么方式进行决策才是合理的，或者才能符合他的偏爱和判断。期望效用理论就是这一方面的主要研究成果。

#### 2. 研究实际决策问题

研究实际决策的一些问题是将一些典型的具体问题模型化，以指导实际决策过程。比较典型的实际问题有新产品开发、新技术推广、企业战略、冲突决策和广告等。

计算机、人工智能和通信技术等领域的发展，极大地促进了决策分析的研究和发展。计算机技术和人工智能与决策分析方法的结合产生了决策支持系统。决策支持系统在信息系统的基础上增加了模型库和知识库，使其具有一定的人工智能功能，能够在一定程度上代替人们对一些常见的问题进行决策分析。计算机、人工智能和通信技术与决策分析方法的结合产生了群决策支持系统。群决策支持系统充分利用现代通信技术，使得在不同空间地理位置的专家学者能够在同一时间对共同关心的决策分析问题进行探讨和研究，从而大大拓宽了决策分析方法的应用范围。



### 第三节

## 多目标决策技术

#### 一、多目标决策的作用

客观经济活动中的多准则性早已被人们所认识，然而，在决策理论和方法的研究初期，人们为了研究上的简便，应先假设决策的目标是单一的，例如大家熟悉的运筹学中的主要数学模型都是假设目标函数只有一个；线性规划的目标函数常常是利润最大、费用最小等。显然，当决策目标不止一个时，这种决策理论和方法就有很大的局限性。

多目标决策的优点是它具有很大的灵活性，它能为决策者提供多种行动方案和决策信息。单目标最优化模型追求惟一最优解，它告诉决策者的信息只是“必须这样做”；而多目标决策可以提供一组有效



解及其相关信息，决策者可以根据所提供的一组解及其相关信息，自己进行判断和选择。并且知道“如果希望……，应该怎么办？得失如何？”毫无疑问，多目标决策更符合现代化管理的原则和实际要求。

## 二、多指标决策的构成要素

多指标决策通常是指具有多指标多方案的决策问题。规划通常是指具有目标和约束条件的数学模型或决策问题，如线性规划和动态规划等。多目标规划是指具有多个目标的规划问题。

多指标决策是一类特殊的多目标决策问题，其主要特征是有限个离散的方案。多指标决策在决策论、经济学、统计学、心理学、管理学科中有广泛的应用。

一个多指标决策问题由以下3个要素构成：

1. 有 $n$ 个评价指标 $f_j$ , ( $1 \leq j \leq n$ )。
2. 有 $m$ 个决策方案 $A_i$ , ( $1 \leq i \leq m$ )。
3. 有一个决策矩阵 $D=(x_{ij})_{m \times n}$  ( $1 \leq i \leq m, 1 \leq j \leq n$ )。其中元素 $x_{ij}$ 表示第 $i$ 个方案 $A_i$ ，第 $j$ 个指标 $f_j$ 的指标值。决策矩阵是一个具有 $m$ 行 $n$ 列的矩阵。

对于多指标决策问题，其可行域 $X$ 只有 $m$ 个离散点：目标空间中的目标集 $G$ 也只有 $m$ 个离散点，且一一对应。多指标决策的研究侧重点是决策矩阵，即不去关心决策空间和目标空间，而是直接根据决策矩阵进行判断满意方案。

## 三、多指标决策解的意义

这里，如无专门说明，均假定多指标是求最大值。



### 1. 单指标排序下的最大值和最小值

记 最大值  $f_j^* = \max(x_{ij})$

$$1 \leq i \leq m$$

$$(j=1, 2, \dots, n)$$

最小值  $f_j^- = \min(x_{ij})$

$$1 \leq i \leq m$$

### 2. 理想点 $F^*$ 和最优解 $A^*$

令 $F^* = (f_1^*, f_2^*, \dots, f_n^*)$ ，称 $F^*$ 为多指标决策的理想点。如果在 $m$ 个备选方案中，方案 $A^*$ 的 $n$ 个指标恰好等于 $f_j^*$ ，则 $A^*$ 就是最优解。

### 3. 优势原则和劣解

如果两个备选方案 $A_s$ 和 $A_t$ 有关系式

$$x_{sj} \geq x_{tj} \quad (j=1, 2, \dots, n)$$

$$x_{sj} > x_{tj} \quad \text{至少对一个 } j \text{ 成立}$$

则称方案 $A_s$ 优于 $A_t$ ，记为 $A_s > A_t$ 。这时方案 $A_t$ 就是劣解，可将其淘汰。

### 4. 满意解

根据决策者的偏好信息，从非劣解中选择出来最优非劣解，一般来说它总是某种意义下的最优非劣解。

如果 $m$ 个方案只有一个非劣解，则其他 $m-1$ 个方案一定是劣解。如果 $m$ 个方案只有 $r$ 个非劣解，则其他 $m-r$ 个方案一定是劣解( $1 \leq r \leq m$ )。

在多指标决策问题中，通常都是不考虑只有一个非劣解的特殊情况，而是假定有多个非劣解的一般情况。

### 5. 非劣解

对于某一方案 $A_k$ ，如果不存在其他方案 $A_i$ 优于它( $i=1, 2, \dots, m$ )，



$i \neq k$ ), 则称 $A_k$ 为非劣解, 或称有效解。

由于多指标决策问题中的方案个数 $m$ 是有限的, 所以非劣解个数 $N$ 有限, 且 $N \leq m$ 。

非劣解的平均数 $N$ 与方案个数 $m$ 和指标数 $n$ 具有如表12-1所示的统计关系。

表 12-1 非劣解的平均数  $N$  与方案个数  $m$  和指标数  $n$  的统计表

n=4		n=8	
m	N	m	N
10	8	10	10
100	20	100	90
1000	80	1000	900

显然, 当 $n$ 和 $m$ 上升时, 非劣解个数 $N$ 显著增加。因此, 在实际多指标决策问题中, 为了使决策问题不过于复杂, 备选方案数和指标数不能太多。一般总是假定 $n \leq 10, m \leq 100$ 。

四、评价指标处理方法

在多指标决策中, 由于各个评价指标的单位不同、量纲不同和数量级不同, 因此会影响决策的结果, 甚至会造成决策的失误。为了统一标准, 必须进行预处理, 即对所有评价指标进行标准化处理, 把决策矩阵 $D$ 中的所有指标转化成无量纲、无数量级差别的标准分, 然后再进行决策。

所有的评价指标从经济上可分为两大类, 一类是效益指标, 如利润、产值、功能、效率等等, 它们的指标值都是越大越好; 另一类是成本指标, 如成本、能耗、物耗、人工、投资等等, 它们的指标值都



是越小越好。

假定原决策矩阵为  $D=(x_{ij})_{m \times n}$ ，经过标准化处理后得到的矩阵为

$$R=(r_{ij})_{m \times n}$$

### 1. 标准化处理

#### (1) 向量归一化

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^m x_{ij}^2}}$$

其中：  $0 \leq r_{ij} \leq 1$ ,  $(1 \leq i \leq m, 1 \leq j \leq n)$

对于每一个指标  $f_j$ ，矩阵  $R$  中列向量的模为 1，因为

$$\sum_{i=1}^m r_{ij}^2 = 1 \quad (1 \leq j \leq n)$$

#### (2) 线性比例变换

$$\text{令} \quad f_j^* = \max_{1 \leq i \leq m} x_{ij} > 0 \quad f_j^{\nabla} = \min_{1 \leq i \leq m} x_{ij} > 0$$

对于效益指标，定义

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{f_j^*}$$

对于成本指标，定义

$$r_{ij} = \frac{f_j^{\nabla}}{x_{ij}}$$

这种方法能令  $0 \leq r_{ij} \leq 1$ ,  $(1 \leq i \leq m, 1 \leq j \leq n)$ ，而且计算方便，并保留了相对排序关系。

#### (3) 极差变换

对于效益指标，定义





$$r_{ij} = \frac{x_{ij} - f_j^{\nabla}}{f_j^* - f_j^{\nabla}}$$

对于成本指标，定义

$$r_{ij} = \frac{f_j^* - x_{ij}}{f_j^* - f_j^{\nabla}}$$

极差变换使  $0 \leq r_{ij} \leq 1$ , ( $1 \leq i \leq m$ ,  $1 \leq j \leq n$ ), 而且对于每一个指标总是有最优值为1和最劣值为0。

## 2. 模糊指标量化

在多指标决策中，许多评价指标是模糊指标，只能定性地描述。例如：质量好、性能一般、可靠性高等等。对于这些模糊指标，必须赋值，使其量化。一般来说，对于模糊指标的最优值可赋值10.0，而对于模糊指标最劣值可赋值0。模糊指标分为效益指标和成本指标。

### (1) 成本指标

模糊成本指标的量化，如图12-1所示。

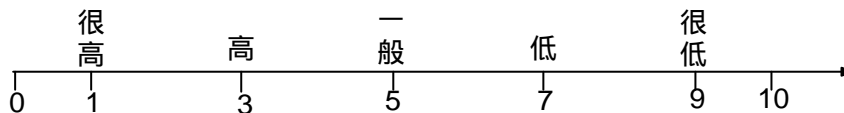


图 12-1 模糊成本指标的量化

### (2) 效益指标

模糊效益指标的量化，如图12-2所示。

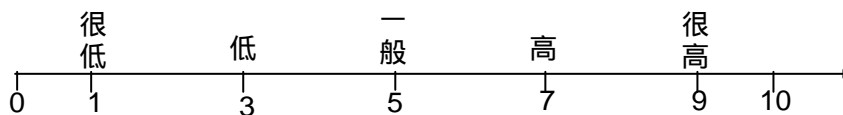


图 12-2 模糊效益指标的量化



### (3) 线性加权和法

#### ① 线性加权和法的含义

线性加权和法是在标准化决策矩阵  $R=(r_{ij})_{m \times n}$  基础上进行的，它先对  $n$  个标准化的指标构造如下线性加权和评价函数：

$$U(A_i) = \sum_{j=1}^n \omega_j r_{ij} \quad (i=1, 2, \dots, m)$$

其中， $\omega_j \geq 0, j=1, 2, \dots, n, \sum_{j=1}^n \omega_j = 1$  分别为  $n$  个指标的权系数。然后按如下原则选择满意方案  $A^*$ ：

$$A^* = \{A_i | \max_{1 \leq i \leq m} [U(A_i)]\}$$

#### ② 确定加权系数

##### a. 专家评估法

专家评估法就是邀请一些相关领域的专家，请他们对各指标权系数的如何取定发表意见。为了让专家独立地发表意见，一般是将事先准备好的调查表发送给他们，让他们分别填写，然后可得如表12-2所列指标系数。

表 12-2 指标系数计算表

专家	$f_1$	$\dots$	$f_n$
	$\omega_1$	$\dots$	$\omega_n$
1	$\omega_{11}$	$\dots$	$\omega_{1n}$
$\vdots$	$\vdots$	$\vdots$	$\vdots$
k			

表中

$$\omega_j = \frac{1}{k} \sum_{i=1}^k \omega_{ij} \quad (j=1, 2, \dots, n)$$

计算每个专家的估计值与专家平均值的偏差：

$$\Delta \omega_{ij} = (\omega_{ij} - \omega_j) \quad (j=1, 2, \dots, n; i=1, 2, \dots, k)$$



确定权系数的第一轮是要开会讨论，首先让那些有最大偏差的专家发表意见，通过充分讨论以达到对各目标重要性的比较一致的认识。专家评估法是目前国际上进行决策分析时经常采用的一种简单有效方法，而且具有一定的科学性。

#### b. 二项系数的加权法

在实际问题中，可能比较容易确定各指标的重要性优先顺序，但却难以确定各指标权系数的具体值。此时通常可用二项系数加权法。

假设已知 $n$ 个指标重要性的优先序，为不失一般性，可按对称的方式将给定的优先序重新调整，使得中间位置的指标最重要，同时重要性分别向两边递减，则当 $n=2k$ ，排序为

$$f_1 < f_3 < \cdots < f_{2k-1} < f_{2k} > f_{2k-2} > \cdots > f_4 > f_2$$

而当 $n=2k+1$ 时排序为

$$f_1 \leq f_3 \leq \cdots \leq f_{2k-1} < f_{2k+1} > f_{2k} > \cdots > f_4 > f_2$$

令二项展开式的各项系数作为这 $n$ 个指标的权系数。

因为 $(1+1)^{n-1} = 1 + C_{n-1}^1 + C_{n-1}^2 + \cdots + C_{n-1}^{n-2} + 1$ ，所以：

当 $n=2k+1$ 时， $n$ 个指标的权系数分别为：

$$\omega_1 = \frac{1}{2^{2k}}, \quad \omega_3 = \frac{C_{2k}^1}{2^{2k}}, \quad \cdots, \quad \omega_{2k+1} = \frac{C_{2k}^k}{2^{2k}}$$

$$\omega_{2k} = \frac{C_{2k}^{k+1}}{2^{2k}}, \quad \cdots, \quad \omega_4 = \frac{C_{2k}^1}{2^{2k}}, \quad \omega_2 = \frac{1}{2^{2k}}$$

当 $n=2k$ 时， $n$ 个指标的权系数分别为

$$\omega_1 = \frac{1}{2^{2k-1}}, \quad \omega_3 = \frac{C_{2k-1}^1}{2^{2k-1}}, \quad \cdots, \quad \omega_{2k-1} = \frac{C_{2k-1}^k}{2^{2k-1}}$$

$$\omega_{2k} = \frac{C_{2k-1}^k}{2^{2k-1}}, \quad \cdots, \quad \omega_4 = \frac{C_{2k-1}^1}{2^{2k-1}}, \quad \omega_2 = \frac{1}{2^{2k-1}}$$

显然有 $0 < \omega_k < 1, k=1, 2, \cdots, n, \sum_{k=1}^n \omega_k = 1$



当指标个数 $n$ 较大时，二项式系数近似正态分布，这与实际情况是比较吻合的。

## 五、无信息的决策原则

对于多指标决策问题，如果在确定决策方案时没有关于指标的进一步信息，则可采用无信息的决策原则。

### 1. 最大最小原则

最大最小原则的主要依据是“链条的强度取决于它最弱的一环”。这一原则是根据标准化决策矩阵 $R=(r_{ij})_{m \times n}$ 按如下原则选择满意方案 $A^*$ :

$$A^*=\{A_i \mid \max_{1 \leq i \leq m} [\min_{1 \leq j \leq n} (r_{ij})]\}$$

### 2. 最大最大原则

最大最大原则与最大最小原则相反，它是根据标准化决策矩阵 $R=(r_{ij})_{m \times n}$ 按如下原则选择满意方案 $A^*$ :

$$A^*=\{A_i \mid \max_{1 \leq i \leq m} [\min_{1 \leq j \leq n} (r_{ij})]\}$$

### 3. 折中系数法

折中系数 $\alpha$ 为 $0 \leq \alpha \leq 1$ ，则折中系数法是根据标准化决策矩阵 $R=(r_{ij})_{m \times n}$ 按如下原则选择满意方案 $A^*$ :

$$A^*=\{A_i \mid \max_{1 \leq i \leq m} [\alpha \max_{1 \leq j \leq n} (r_{ij}) + (1-\alpha) \min_{1 \leq j \leq n} (r_{ij})]\}$$



## 第四节

### 风险决策技术

应用：决策分析技术

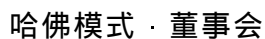
#### 第十二章

对风险型决策问题，人们所关心的问题是：如何根据特定的问题背景和决策者对问题的看法，作出合理的决策，以求尽可能降低风险，增加收入。为了达到这个目的，决策者必须根据某一特定的风险型决策问题，尽量占有决策时所需要的信息，减少不确定因素。

### 一、风险型决策概述

#### 1. 风险型决策基础

对于某一特定的风险型决策，决策者必须在调查研究的基础上，根据需求和可能，确定要采取行为的目标，制定行为效果的评价准则，拟订多个行为方案，然后，根据评价准则，确定最佳行为方案并



决策是为实现某个目标而采取的行动。决策是手段，实施决策方案并取得预期效果才是目的。因此，决策的首要原则是提供给决策者选择的每一个方案在技术上和资源条件上是可行的。对于企业经营管理决策来说，提供决策选择的方案都要考虑企业在主观、客观技术和经济等方面是否具备实施的条件。如果某一方面尚不具备，就要考虑能否创造条件使之具备。只有具备条件，或一时虽不具备，但通过努力确实可行的方案，提供决策选择才是有意义的。



### (2)合理分析

确定决策方案通常需要通过多方案的定量和定性分析比较。定量分析有其反映事物本质的可靠性和确定性的一面，但也有其局限性和不足的一面。当决策变量较多、约束条件变化较大、问题较复杂时，要取得定量分析的最优结果往往需要耗费大量的人力、费用或时间；另一方面，有些因素(如关于社会的、政治的、心理的和行为的因素)虽不能或较难进行定量分析，但对事物发展具有举足轻重的影响。因此，在定量分析的同时，也不能忽视定性分析。

### (3)经济有效

经济性原则即通过多方案的分析比较，所选定的决策方案应具有明显的经济性。实施这一方案，比采取其他方案确能获得更好的经济效益，或能免受更大的亏损风险。经济性原则也即最优化原则。

## 二、风险决策技术

### 1.无概率资料风险型决策

无概率资料风险型决策也称不确定型决策或无知型决策。

这种风险决策问题只知道各种方案在各种自然状态下的损益值，而不知道各种自然状态发生的概率。这种决策问题称为无概率资料风险型决策。

对于无概率资料风险型决策总是根据决策者对风险的态度，通常采用五种不同的准则选择方案：

#### (1)最大收益准则

##### ① 最大收益准则的含义

最大收益准则也称大中取大准则。这种准则认为每个方案都能取



得最大收益，并选择其中最大收益值的一个方案作为决策方案。如表12-3中， $A_1$ 、 $A_2$ 和 $A_3$ 的最大收益分别为800、350和400，其中 $A_1$ 的收益值最大，因此取 $A_1$ 为决策方案。

表 12-3 某企业生产新产品按最大收益准则决策表

自然状态	行为方案		
	新建( $A_1$ )	改建( $A_2$ )	外购( $A_3$ )
市场需求较高	800	350	400
市场需求一般	150	200	300
市场需求较低	-300	-150	100
各方案最小收益	800	350	400
决策：取市场需求较高时的最大收益方案，即 $A_1$ 为决策方案			

#### ② 最大收益准则的特点

大中取大准则是最乐观的。这种准则的客观基础就是所谓的天时、地利和人和，决策者感到前途乐观，有信心取得每一方案的最佳结果。但是这一准则有如下明显的弱点：

- 大中取大，忽略了有价值的信息。
- 除了最大的收益外，所有其他的收益都被忽略。
- $A_1$ 方案收益最大，但损失也是最大。
- 最坏的损失无论多大，不能影响方案选择。

#### (2) 悲观准则

##### ① 悲观准则的含义

悲观准则也称小中取大准则。这种准则的客观依据是决策的系统





功能欠佳，形势对决策者不利，所以，决策者没有理由希望获得各方案的最佳结果。面对这种情况，决策者只好从每一方案的最坏处着眼，认为每一方案都只能取得最小的收益值，并选择其中最大收益值的一个方案作为决策方案。如表12-4中 $A_1$ 、 $A_2$ 和 $A_3$ 的最小收益分别为-300、-150和100，其中 $A_3$ 的收益最大，因此取 $A_3$ 为决策方案。

表 12-4 某企业生产新产品按悲观准则决策表

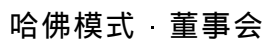
自然状态	行为方案		
	新建( $A_1$ )	改建( $A_2$ )	外购( $A_3$ )
市场需求较高	800	350	400
市场需求一般	150	200	300
市场需求较低	-300	-150	100
各方案最小收益	-300	-150	100
决策：取市场需求较低时的最大收益方案，即 $A_3$ 为决策方案			

### ② 悲观准则的特点

悲观准则是最悲观的，它只考虑每个方案的最小收益，其他资料一律不考虑；在提供最可靠保证的同时却忽略了潜在的较高的收益，这是与大中取大准则相对立的一种决策准则。

### (3) 折中系数准则

前面提到大中取大准则是最乐观的，而小中取大准则却是最悲观的，因此，自然会想到在两个准则之间取一折中系数，即所谓的 $\alpha$ 系数准则。 $\alpha$ 系数准则中的 $\alpha$ 系数是一个依决策者认定情况是乐观还是悲观而确定的系数，称为乐观系数。若认定情况是完全乐观的，则



$\alpha$ 系数准则比最大收益准则和悲观准则更为接近实际情况, 但认定准确乐观系数  $\alpha$  并不容易。

这种准则的基本依据是当决策者选择某一方案并付诸实施后，他必然将所选择的方案产生的收益与实际出现的某种自然状态时应采用的最优方案的收益进行比较。若决策者没有选择最优的方案，他就会感到后悔。

## 抉择：董事会制定经营决策

### (5) 概率均等准则

这种准则的基本依据是既然没有充分理由想出哪一种自然状态会有较大的概率出现，那就应假设各种自然状态出现的概率是相等的。因此先求各方案在各自然状态等概率出现条件下的期望收益值，并取期望收益值最大的一个方案为决策方案，如在表12-4中，三个方案在各自然状态等概率出现条件下的期望收益值分别为216.67、133.33和266.67，因



此取 $A_3$ 为决策方案，如表12-5所示。

表 12-5 某企业生产新产品按概率均等准则决策表

自然状态	出现概率 $P(\theta)$	行为方案		
		新建( $A_1$ )	改建( $A_2$ )	外购( $A_3$ )
市场需求较高	1/3	800	350	400
市场需求一般	1/3	150	200	300
市场需求较低	1/3	-300	-150	100
期望收益		216.67	133.33	266.67
决策：取期望值的最大的方案，即 $A_3$ 为决策方案				

## 2. 贝叶斯决策——有试验风险型决策

### (1) 贝叶斯决策的定义

有试验风险型决策方法是根据历史资料或主观判断所确定的各种自然状态概率(称为先验概率)，然后采用期望效用最大等准则来确定最优决策方案。这种先利用科学试验修正自然状态发生的概率，再采用期望效用最大等准则来确定最优决策方案的决策方法称为有试验风险决策方法或贝叶斯决策方法。这种决策方法具有较大的风险，因为根据历史资料或主观判断所确定的各种自然状态概率没有经过试验验证。为了降低决策风险，可通过科学试验(如市场调查、统计分析等)等方法获得更多关于自然状态发生概率的信息，以进一步确定或修正自然状态发生的概率；然后再利用期望效用最大等准则来确定最优决策方案。



(2) 贝叶斯决策的思路

假定在决策者面前有一个坛子，坛子里装的东西现在还不太清楚，但是以前的事件使他相信，放在他面前的坛子是坛Ⅰ或坛Ⅱ，他还知道这两个坛子里装的分别是：

坛Ⅰ	4个黑球	6个白球	1张纸条
坛Ⅱ	8个黑球	2个白球	1张纸条

虽然以往的事件不能使决策者知道放在他面前的坛子是坛Ⅰ还是坛Ⅱ，但是他已经估计到有0.75的概率是坛Ⅰ，有0.25的概率是坛Ⅱ。决策者有两种可能的行为方案：

$a_1$	猜坛Ⅰ
$a_2$	猜坛Ⅱ

决策者选择了行为方案 $a_1$ 或 $a_2$ 后，从他面前的坛子中摸出纸条。在坛Ⅰ的纸条上写着：“这是坛Ⅰ，如果你选择的行为方案是 $a_1$ ，你现在可得20元，如果你选择的行为方案是 $a_2$ ，你可得0元。”在坛Ⅱ的纸条上写着：“这是坛Ⅱ，如果你选择的行为方案是 $a_2$ ，你现在得30元，如果你选择的行为方案是 $a_1$ ，则损失20元。”

坛Ⅰ和坛Ⅱ中的纸条上写的内容说明决策者在采取某一行为方案后得到的后果。将摸坛试验的自然状态概率与各行为方案的后果列在表12-6中。根据已有的信息，决策者应该选择哪一种行为方案呢？

表 12-6 摸坛试验的自然状态概率与各行为方案的后果表

自然状态	概率 $P(\theta)$	$a_1$	$a_2$
$\theta_1$	0.75	20	0
$\theta_2$	0.25	-20	30



### ① 无情报试验 $e_0$

假设决策者不再做进一步试验以获得更多关于自然状态发生概率的信息，而直接根据现有表12-6的信息作出决策，则称这种决策为无情报试验。无情报试验  $e_0$  的决策树如图12-3所示。

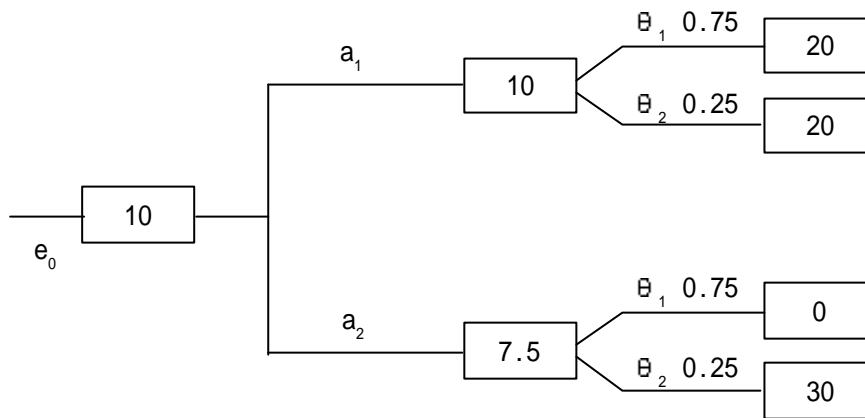


图 12-3 决策树

$$G(a_1) = 20 \times 0.75 - 20 \times 0.25 = 10(\text{元})$$

$$G(a_2) = 30 \times 0.25 + 0 \times 0.75 = 7.5(\text{元})$$

二者比较，决策者应选  $a_1$ ，即他应猜坛 I。

### ② 非全情报试验 $e_i$

如果决策者在选择行为方案  $a_1$  或  $a_2$  之前，可从坛子中摸出一个或几个球进行抽样试验来获得更多的信息。但每摸一个球的费用是5元，问决策者在选择行为方案  $a_1$  或  $a_2$  之前要不要做这种摸球抽样试验？如果要做，要摸几个球（即选择做哪一种试验）合适？

由于坛 I 中的绿球数量多于红球，而坛 II 中的红球数量则多于绿球，所以，如果决策者摸出一个球是绿球，则放在他面前的坛子为坛 I



的概率增大；反之，如果决策者摸出一个球是红球，则放在他面前的坛子为坛Ⅱ的概率增大。当然，如果决策者摸出两个球都是绿球，则放在他面前的坛子为坛Ⅱ的概率更大，依此类推。由此可见，摸出一个或几个球进行抽样试验后，决策者可以更有把握地判断放在他面前的坛子是坛Ⅰ还是坛Ⅱ，但还没有绝对把握(除非把坛子中的所有球都摸出进行试验)，即不能完全去掉不确定性。把不能完全去掉不确定性的试验称为非情报试验 $e_i$ 。其中， $i$ 表示第 $i$ 个试验。在摸坛试验中， $i$ 表示摸球的个数，即 $e_1$ 表示摸一个球试验， $e_2$ 表示摸两个球试验，如此等等。特别地， $e_0$ 表示不摸球，即无情报试验。

是否要做摸球抽样试验？这取决于摸一个或几个球后，去掉一些不确定性而获得的收益是否大于摸出相应数量球所付出的费用。如果某一试验(摸一个或几个球)的收益大于付出的费用，则做该试验有利；否则做该试验不利。至于摸几个球(即做哪一个试验)最有利，则显然是收益和所付出的费用之差最大的试验最优。

### (3)有试验风险型决策模型的定义

从摸坛试验的分析过程，可推得有试验风险型决策模型具有如下内容：

①无试验决策模型中的组成部分： $a \in A$ ， $\theta \in S$ 及 $P(\theta)$ 。概率分布 $P(\theta)$ ， $\theta \in S$ 表示决策者在观察试验结果前对自然 $\theta$ 发生可能的估计。这一概率称为先验分布。

②一个可能的试验集合 $E$ ， $e \in E$ ，无情报试验 $e_0$ 通常包括在集合 $E$ 之内。

③一个试验结果集合 $Z$ ， $z \in Z$ ，试验结果取决于试验 $e$ 的选择。以 $z_0$ 表示的结果只能是无情报试验 $e_0$ 的结果。

④概率分布 $P(z/e, \theta)$ ， $z \in Z$ 表示在自然状态 $\theta$ 的条件下，进行 $e$



试验后发生 $z$ 结果的概率。这一概率分布称为似然分布。

③ 一个可能的后果集合 $C$ ,  $c \in C$ 以及定义在后果集合 $C$ 的效用函数 $u(e, z, a, \theta)$ 。

每一后果 $c=c(e, z, a, \theta)$ 取决于 $e, z, a$ 和 $\theta$ 。故用 $u(c)$ 形成一个复合函数 $u[c(e, z, a, \theta)]$ , 并可写成 $u(e, z, a, \theta)$ 。

#### (4) 有试验风险型决策模型分析步骤

从前面分析和讨论的结果, 可以把有试验风险型决策模型的分析步骤归纳如下:

① 分析和画出无试验 $e_0$ 的决策树。

② 从可能的试验集合 $E$ 中选择某一试验 $e_i$ ,  $e_i \in E$ , 考察该试验的各种可能结果, 分别计算在每一试验结果发生条件下的各自然状态发生的概率, 即计算与某一试验结果相对应的各自然状态的后验概率。计算后验概率的步骤如下:

a. 利用先验概率 $P(\theta)$ 和似然分布 $P(z/e, \theta)$ 求在给定试验 $e_i$ 条件下每一试验结果发生的概率:

$$P(z_j/e_i) = \sum_{k=1}^m P(z_j/e_i, \theta_k) P(\theta_k) \quad (j=1, \dots, n)$$

其中,  $m$ 为自然状态 $\theta$ 在离散情况下的状态数目, 当自然状态是连续情况下, 将求和运算符用积分运算符替代,  $n$ 为给定试验 $e_i$ 的试验结果个数。

b. 利用贝叶斯公式求与某一试验结果相对应的各自然状态的后验概率:

$$P(\theta_k/e_j, z_j) = \frac{P(z_j/e_i, \theta_k) P(\theta_k)}{P(z_j, e_j)} \quad (k=1, \dots, m)$$



③画出与试验 $e_i$ 的每一试验结果相对应决策树分枝，这些决策树的分枝结构与无试验 $e_0$ 的决策树一样，只要将无试验 $e_0$ 的决策树中的自然状态概率用该试验结果的后验概率替代即可；将各试验结果的决策树分枝连接并计算有关参数等后形成试验 $e_i$ 的决策树。

④后验分析，即分析试验 $e_i$ 的决策树有关信息，得出有关结论。

主要有：

a. 某一试验结果发生时决策者应采取什么行为方案，其期望收益是多少？

b. 进行试验 $e_i$ 后，决策者的期望收益是多少？

c. 试验 $e_i$ 的最大允许的费用是多少？即试验 $e_i$ 所提供的情报价值是多少？

d. 进行试验 $e_i$ 是否有利？

e. 是否要进行另一个试验？

f. 将各试验决策树(包括无试验决策树)的期望收益值和费用等信息汇总后形成全体决策树，并根据全体决策树得出决策者应选择哪一个试验最有利。

### 3. 无试验风险型决策模型

#### (1) 无试验风险型决策模型含义

一个无试验风险型决策模型是一个具有下述内容的模型：

① 一个可能的行为方案集合 $A$ ，决策者有有限数量的行为方案，每个行为方案以 $a_j \in A$ 表示( $j=1, 2, \dots, n$ )。

② 一个可能的自然状态集合 $S$ ，每一自然状态 $\theta \in S$ 所代表的可以是物品的数量、产品的次品率或市场的需求情况等。

③ 一个定义在 $S$ 集合上的概率分布 $P(\theta)$ ，通常假设 $S$ 中的自然状态 $\theta_i$ ( $i=1, 2, \dots, m$ )是有限离散的。在 $S$ 上所具有的概率分布是用概率





函数 $P(\theta_i)=P(\theta=\theta_i)(i=1, 2, \dots, m)$ 来表示。但是, 当 $\theta_i$ 不是有限离散而是连续的, 就要假设 $S$ 是一个区间, 而在 $S$ 上的概率分布 $P(\theta)$ 要用密度函数 $f(\theta)(\theta \in S)$ 来表示。

④ 一个可能的后果集合 $C$ , 每一后果 $c \in C$ 由决策者所选择的行为方案 $a$ 和自然状态 $\theta$ 来确定, 这一依存关系可以把 $c$ 写成 $a$ 和 $\theta$ 的函数 $c(a, \theta)$ , 从而更加明确。

⑤ 一个定义在后果集合 $C$ 上的效用函数 $u(c)$ , 效用函数 $u(c)$ 形成一个行为方案 $a$ 和自然状态 $\theta$ 的复合函数 $u[c(a, \theta)]$ 。如果不会造成混乱, 则可以把 $u[c(a, \theta)]$ 简写成 $u(a, \theta)$ 。

## (2) 机会损失与线性损失

### ① 机会损失

令 $a_\theta^*$ 为给定自然状态为 $\theta$ 条件下的最优行为方案, 即

$$u(a_\theta^*, \theta) = \max\{u(a, \theta)\}$$

当选择行为方案为 $a$ 时, 则

$$L(a, \theta) = u(a_\theta^*, \theta) - u(a, \theta)$$

称为选择行为方案为 $a$ 时的机会损失。

### ② 线性损失

若某一决策模型的机会损失 $L(a, \theta)$ 的形式为

$$L(a, \theta) = \begin{cases} k_u(\theta - a) & a \leq \theta \\ k_o(a - \theta) & a > \theta \end{cases}$$

其中,  $k_u > 0$ ,  $k_o > 0$ , 则称这种形式的决策模型具有线性机会损失。

具有线性机会损失的风险决策模型的分析取决于自然状态概率分布是离散的还是连续的。当自然状态概率分布是离散的, 设为 $P(\theta_i)$ , 则从运筹学的随机存储模型的结论可知, 最优行为方案 $a_k$ 满



足如下不等式：

$$\sum_{i=1}^{k-1} P(\theta_i) \leq \frac{k_u}{k_u + k_0} \leq \sum_{i=1}^k P(\theta_i)$$

上式中  $k_u/(k_u+k_0)$  称为临界比；K 为最优行为方案的下标(假设自然状态  $\theta_i$  和行为方案  $a_i$  的下标顺序一致)。

当自然状态概率分布是连续时，设密度函数  $f(\theta)$ ，行为方案  $a$  和自然状态  $\theta$  所具有的可能值都在区间  $(0, u)$  内，且它的机会损失是线性损失，则行为方案为  $a$  时的期望机会损失  $L(a)$  为

$$L(a) = \int_0^a k_0(a - \theta)f(\theta)d\theta + \int_a^u k_u(\theta - a)f(\theta)d\theta$$

令  $dL(a)/da=0$ ，可得

即行为方案  $a$  满足上式时则为最优方案。

例如，某设备生产的产品次品率如表12-7所示，若一件次品被混入使用，其修理费为5.0元。每批生产2000件。也可添置一套检验装置，在生产中检验产品，自动将次品剔除，但每批需要花检验费300元。求出：

$$\int_0^a f(\theta)d\theta = \frac{k_u}{k_u + k_0}$$

置，在生产中检验产品，自动将次品剔除，但每批需要花检验费300元。求出：

- a. 最优的决策方案是什么？
- b. 最低费用的决策方案比高费用的决策方案的费用可节省多少？

表 12-7 某机器生产的产品次品率分布表

次品率	0.01	0.05	0.10	0.15	0.20
概率	0.20	0.30	0.15	0.25	0.10

- c. 最佳行为方案的期望费用为多少？

解：设  $a_1$  为不加检验装置， $a_2$  为加检验装置。在某一批中次品率



为  $\theta_i$  时需要的修理费为：

$$u(a_1, \theta_i) = 2000 \times 5.0 = 10000 \text{元}$$

分别计算两个方案的期望费用，如表12-8所示。

从表12-8可知， $a_1$ 方案的期望费用大于 $a_2$ 方案的期望费用，即 $a_2$ 方案优于 $a_1$ 方案。所以：

表 12-8 期望费用计算表

次品率 $\theta_i$	概率 $P(\theta_i)$	方案 $a_1$		方案 $a_2$	
		$u(a_1, \theta_i)$	$u(a_1, \theta_i) P(\theta_i)$	$u(a_2, \theta_i)$	$u(a_2, \theta_i) P(\theta_i)$
0.01	0.20	100	20	300	60
0.05	0.30	500	150	300	90
0.10	0.15	1000	150	300	45
0.15	0.25	1500	375	300	75
0.20	0.10	2000	200	300	30
合计	1.00		900		300

- 选择 $a_2$ 方案，即加检验装置。
- 最低费用决策比高费用的决策可节省：900-300=600(元)
- 最佳行为方案的期望费用为300元。

#### 4. 多指标风险型决策

##### (1) 多指标风险型决策问题模型

考虑一个具有 $n$ 个评价指标 $f_j$  ( $j=1, 2, \dots, n$ )和 $m$ 个方案 $A_i$  ( $i=1, 2, \dots, m$ )的多指标决策问题，对于每一个评价指标 $f_j$ ，都有 $K$ 种可能状态 $S_k$  ( $k=1, 2, \dots, K$ )，设状态 $S_k$ 的概率为 $P_k$ 。对每一评价指标 $f_j$  ( $j=1, 2, \dots, n$ )，都有如表12-9所示的风险决策表 $D_j$  ( $j=1, 2, \dots, n$ )。这样， $n$ 个指标就有 $n$ 张风险决策表。



表 12-9 指标的  $f_j$  风险决策表  $D_j$

方 案	$S_1$	$\cdots$	$S_k$
	$P_1$	$\cdots$	$P_k$
$A_1$	$x_{11}^j$	$\cdots$	$x_{1k}^j$
$\vdots$	$\vdots$		$\vdots$
$A_m$	$x_{m1}^j$	$\cdots$	$x_{mk}^j$

类似地，对于某一特定的自然状态 $S_k(k=1, 2, \cdots, K)$ ，也都有如表12-10所示的决策矩阵表 $G_k(k=1, 2, \cdots, K)$ 。

这样， $K$ 个自然状态就有 $K$ 张决策矩阵表。因此，这样的决策问题实际上是多方案、多指标风险决策问题，简称多指标风险决策问题。

表 12-10 自然状态  $S_k$  决策矩阵表  $G_k$

方 案	指 标		
	$f_1$	$\cdots$	$f_n$
$A_1$	$x_{1k}^1$	$\cdots$	$x_{1k}^n$
$\vdots$	$\vdots$		$\vdots$
$A_m$	$x_{mk}^1$	$\cdots$	$x_{mk}^n$

(2)多指标风险决策问题的处理方法

对于多指标风险决策问题，其处理方法通常有两种，第一种方法是指导它转化为单指标风险决策问题；第二种方法是指导它转化为多指标确定型决策问题。

① 转化为单指标风险决策

a.基本思路

利用多指标线性加权法，将 $n$ 张风险决策表合并为一张风险决策表，从而将其转化为传统的单指标风险决策。



## b. 处理步骤

## · 标准化处理

即对具有不同量纲和不同数量级的某一特定自然状态 $S_k$  ( $k=1, 2, \dots, K$ )决策矩阵表 $G_k$ 进行标准化处理。

设第 $k$ 个自然状态 $S_k$ 决策矩阵为

$$G_k = (x_{ik}^j)_{m \times n} \quad (k=1, 2, \dots, K)$$

标准化处理公式为:

$$\text{对于效益指标, 定义 } r_{ik}^j = \frac{x_{ik}^j}{f_{kj}^*}$$

$$\text{对于成本指标, 定义 } r_{ij}^j = \frac{f_{kj}^\nabla}{x_{ik}^j} \quad (i=1, 2, \dots, m; j=1, 2, \dots, n)$$

$$\text{其中, } f_{kj}^* = \max_{1 \leq i \leq m} \{x_{ik}^j\}, \quad f_{kj}^\nabla = \min_{1 \leq i \leq m} \{x_{ik}^j\}.$$

经过上述处理后, 第 $j$ 个指标标准化的风险决策矩阵为

$$R_j = (r_{ik}^j)_{m \times k} \quad (j=1, 2, \dots, n)$$

## · 合并矩阵

设 $n$ 个指标的权重分别 $\omega_1, \omega_2, \dots, \omega_n$ 则 $n$ 个标准化的风险决策矩阵的合并矩阵为

$$R = \omega_1 R_1 + \omega_2 R_2 + \dots + \omega_n R_n = (r_{ik})_{m \times k}$$

· 按单指标风险决策方法, 如期望效用最大原则, 选择最优方案。

## ② 转化为多指标确定型决策

## a. 基本思路

以期望收益代替不同自然状态的收益, 将 $n$ 张风险决策表合并为一张多指标决策表, 从而将其简化为传统的确定型多指标决策问题。

## b. 处理步骤



#### · 标准化处理

即对具有不同量纲和不同数量级的某一特定自然状态 $S_k$  ( $k=1, 2, \dots, K$ )的决策矩阵表 $G_k$ 进行标准化处理。

设第 $k$ 个自然状态 $S_k$ 的决策矩阵为

$$G_k = (x_{ik}^j)_{m \times n} \quad (k=1, 2, \dots, K)$$

标准化处理公式为：

$$\text{对于效益指标, 定义 } r_{ik}^j = \frac{x_{ik}^j}{f_{kj}^*}$$

$$\text{对于成本指标, 定义 } r_{ij}^j = \frac{f_{kj}^\nabla}{x_{ik}^j}, \quad (i=1, 2, \dots, m; j=1, 2, \dots, n)$$

其中,  $f_{kj}^* = \max_{1 \leq i \leq m} \{x_{ik}^j\}$ ,  $f_{kj}^\nabla = \min_{1 \leq i \leq m} \{x_{ik}^j\}$ 。

经过上述处理后, 第 $k$ 个自然状态的标准化风险决策矩阵为

$$R_k = (r_{ik}^j)_{m \times n} \quad (k=1, 2, \dots, K)$$

#### · 矩阵合并

将 $K$ 个自然状态概率分别为 $P_1, P_2, \dots, P_K$ 的标准化的风险决策矩阵合并为确定型多指标决策矩阵

$$R = P_1 R_1 + P_2 R_2 + \dots + P_K R_K = (r_{ij})_{m \times n}$$

· 按确定型多指标决策方法, 如理想点法, 选择最优方案。



第五节

层次分析法

应用：决策分析技术

第十二章

### 一、层次分析模型含义

在社会、经济和科学管理领域中，人们所面临的常常是由相互关联、相互制约的众多因素组成的复杂问题。利用层次分析法分析研究这些问题时，需要把所研究的问题层次化。所谓层次化就是根据所研究问题的性质和要达到的目标，将问题分解为不同的组成因素，并按照各因素之间的相互关联影响和隶属关系将所有因素按若干层次聚集组合，形成一个多层次的分析结构模型。



## 二、层次分析法的基本步骤

层次分析法的基本步骤如下：

### 1. 建立层次结构模型

在深入分析所研究的问题后，将问题中所包含的因素划分为不同层次，如目标层、指标层和措施层等，并画出层次结构图表示层次的递阶结构和相邻两层因素的从属关系。

### 2. 构造判断矩阵

判断矩阵表示相对上一层次某一因素时，本层次各因素之间的两两相对重要性程度。

$$A = \begin{pmatrix} \omega_1 \\ \omega_2 \\ \cdots \\ \omega_n \end{pmatrix} \left( \frac{1}{\omega_1}, \frac{1}{\omega_2}, \cdots, \frac{1}{\omega_n} \right)$$

记  $W = (\omega_1, \omega_2, \cdots, \omega_n)^T$ ，则有：

$$A \cdot W = W \left( \frac{1}{\omega_1}, \frac{1}{\omega_2}, \cdots, \frac{1}{\omega_n} \right) W = Wn = nW$$

这表明  $W$  为  $A$  的特征向量，并且特征根为  $n$ 。即对于一致性的判断矩阵，排序向量  $W$  就是矩阵  $A$  的特征向量。另外，如果矩阵  $A$  是一致的正互反矩阵，则还具有以下性质：

- (1)  $a_{ii}=1$ ,  $a_{ij}=a_{ji}^{-1}$ ,  $a_{ij}a_{ik}=a_{ik}$ 。
- (2)  $A$  的转置也是一致的。
- (3)  $A$  的每一行(列)均为任意指定一行(列)的正数倍数。





(4) A有特征根  $\lambda_1=n$ , 其余特征根全为0。

(5) 若A的特征根  $\lambda_1$  所对应的特征向量为  $W=(\omega_1, \omega_2, \dots, \omega_n)^T$ , 则  $a_{ij}=\omega_i \omega_j^{-1}$ 。

由以上性质可知, 当A是一致矩阵时,  $\lambda_1=n$ ,  $\lambda_1$  所对应的特征向量为排序向量。若将该排序向量归一化后仍记  $W=(\omega_1, \omega_2, \dots, \omega_n)$ , 则满足  $\omega_1+\omega_2+\dots+\omega_n=1$ 。此时, W称为权向量, 它表示  $y_1, y_2, \dots, y_n$  在Z中所占的比重。

可以证明, n阶正互反矩阵  $A=(a_{ij})_{n \times n}$  是一致矩阵的首要条件, 是其最大特征根  $\lambda_1=n$ 。因此, 可以据此来检验判断矩阵是否具有 consistency。如果判断矩阵不具有 consistency, 则它的特征向量  $W=(\omega_1, \omega_2, \dots, \omega_n)$  就不能真实反映  $y_1, y_2, \dots, y_n$  在Z中所占的比重。

衡量矩阵不一致程度的数量指标叫做一致性指标。

$$CI = \frac{\lambda_1 - n}{n - 1}$$

显然, 对于一致性矩阵,  $CI=0$ 。

为了使用CI值作为判断矩阵A是否具有满意的一致性, Saaty又提出了平均随机一致性指标RI。平均随机一致性指标RI是这样得到的: 对于特定的n, 随机构造正互反矩阵  $A'$ , 其中,  $a'_{ij}$  是从1, 2, ..., 9, 1/2, 1/3, ..., 1/9中随机抽取, 这样得到的  $A'$  可能是最不一致的。取充分大的子样(如500个样本), 得到  $A'$  的最大特征根的平均值  $\lambda'_1$ 。

定义平均随机一致性指标如下:

$$RI = \frac{\lambda'_1 - n}{n - 1}$$

令  $CR=CI/RI$ , 称CR为一致性比率。当  $CR<0.1$  时, 可认为判断矩阵具有满意的一致性; 否则需要调整判断矩阵, 使之具有满意的一致性。



### 3. 层次单排序及其一致性检验

判断矩阵的特征向量 $W$ 经过归一化后即各因素关于目标的相对重要性的排序权值。利用判断矩阵的最大特征根，可求CI和CR值，当 $CR < 0.1$ 时，认为层次单排序的结果有满意的一致性；否则，需要调整判断矩阵的各元素的取值。

### 4. 层次总排序

计算某一层次各因素相对上一层次所有因素的相对重要性的排序权值称为层次总排序。由于层次总排序过程是从最高层到最低层逐层进行的，而最高层是总目标，所以，层次总排序也是计算某一层次各因素相对最高层(总目标)的相对重要性的排序权值。

设上一层次 $A$ 包含 $m$ 个因素 $A_1, A_2, \dots, A_m$ ，其层次总排序的权值分别为 $\alpha_1, \alpha_2, \dots, \alpha_m$ ；下一层次 $B$ 包含 $n$ 个因素 $B_1, B_2, \dots, B_n$ ，它们对于因素 $A_j (j=1, 2, \dots, m)$ 的层次单排序权值分别为 $b_{1j}, b_{2j}, \dots, b_{nj}$ (当 $B_k$ 与 $A_j$ 无联系时， $b_{kj}=0$ )，则 $B$ 层次总排序权值可按表12-11计算。

表 12-11 层次总排序权值计算表

层次B	$A_1$	$\dots$	$A_m$	B层次总排序权值
	$a_1$	$\dots$	$a_m$	
$B_1$	$b_{11}$	$\dots$	$b_{1m}$	$\sum a_j b_{1j}$
$B_2$	$\vdots$	$\vdots$	$\vdots$	$\vdots$
$B_n$	$b_{n1}$	$\dots$	$b_{nm}$	$\sum a_j b_{nj}$

### 5. 层次总排序的一致性检验

这一步也是从高到低逐层进行的。如果 $B$ 层次若干因素对于上一



层次某一因素 $A_j$ 的单排序一致性检验指标为 $CI_j$ ，相应的平均随机一致性指标为 $RI_j$ ，则B层次总排序随机一致性比率为

$$CR = \frac{\sum_{j=1}^m a_j CI_j}{\sum_{j=1}^m a_j RI_j}$$

类似的，当 $CR \leq 0.10$ 时，认为层次总排序结果具有满意的一致性；否则，需要重新高速判断矩阵的元素值。

### 三、层次分析法的计算方法

层次分析法计算的根本问题是求判断矩阵的最大特征根及其对应的特征向量。其计算方法分为精确计算和近似计算。下面介绍两种近似计算方法。

#### 1. 和积法

设判断矩阵为 $B=(b_{ij})_{n \times n}$ ，则采用和积法进行层次分析法计算的步骤如下：

(1) 将判断矩阵每一列规范化

$$\bar{b}_{ij} = \frac{b_{ij}}{\sum_{k=1}^n b_{kj}} \quad (i, j = 1, 2, \dots, n)$$

(2) 将规范化后的判断矩阵按行相加

$$\bar{\omega}_i = \sum_{j=1}^n \bar{b}_{ij} \quad (i, j = 1, 2, \dots, n)$$

(3) 对向量

$$\bar{W} = [\bar{\omega}_1, \bar{\omega}_2, \dots, \bar{\omega}_n]^T$$

进行规范化，即



$$\omega_i = \frac{\bar{\omega}_i}{\sum_{j=1}^n \bar{\omega}_j}$$

则  $W = [\omega_1, \omega_2, \dots, \omega_n]$  即为所求的特征向量。

(4) 计算判断矩阵的最大特征根

$$\lambda_{\max} = \sum_{j=1}^n \frac{(BW)_i}{n \omega_i}$$

其中,  $(BW)_i$  表示向量  $BW$  第  $i$  个元素。

## 2. 方根法

设判断矩阵为  $B = (b_{ij})_{n \times n}$ , 则采用方根法进行层次分析法计算的步骤如下:

(1) 计算判断矩阵每一行元素的乘积

$$M_i = \prod_{j=1}^n b_{ij} \quad \{i=1, 2, \dots, n\}$$

(2) 计算  $M_i$  的  $n$  次方根

$$\bar{\omega}_i = \sqrt[n]{M_i} \quad \{i=1, 2, \dots, n\}$$

(3) 对向量

$$\bar{W} = [\bar{\omega}_1, \bar{\omega}_2, \dots, \bar{\omega}_n]^T$$

进行规范化, 即

$$\omega_i = \frac{\bar{\omega}_i}{\sum_{j=1}^n \bar{\omega}_j}$$

则  $W = [\omega_1, \omega_2, \dots, \omega_n]$  即为所求的特征向量。

(4) 计算判断矩阵的最大特征根

$$\lambda_{\max} = \sum_{j=1}^n \frac{(BW)_i}{n \omega_i}$$

其中,  $(BW)_i$  表示向量  $BW$  的第  $i$  个元素。



## 第六节

### 指标信息分析法

应用：决策分析技术

第十二章

指标信息就是决策者对评价指标给出一定的信息。此时，决策方法可能相对简单。

根据决策者所给出的指标信息不同，给出指标评价的决策方法可分为以下几种：

#### 一、全排列法

假设决策者能够确定多指标决策问题中的 $n$ 个指标的权系数

$W=(\omega_1, \omega_2, \dots, \omega_n)$ ，其中 $0 \leq \omega_j \leq 1$ ， $j=1, 2, \dots, n$ ， $\sum \omega_j=1$

则全排序法的计算步骤如下：

1. 列出 $m$ 个方案的 $m!$ 种全排列。



2. 计算每一个排列的检验结果矩阵C:

假定第*i*个排列是

$$P_i = (\cdots, A_k, \cdots, A_l, \cdots)$$

则第*i*个排列的检验结果矩阵为

$$C_i = \begin{matrix} & \cdots & A_k & \cdots & A_l & \cdots \\ \begin{matrix} \cdots \\ A_k \\ \cdots \\ A_l \\ \cdots \end{matrix} & \begin{pmatrix} \cdots & \cdots & \cdots & \cdots & \cdots \\ \cdots & \cdots & \cdots & C_{kl} & \cdots \\ \cdots & \cdots & \cdots & \cdots & \cdots \\ \cdots & C_{lk} & \cdots & \cdots & \cdots \\ \cdots & \cdots & \cdots & \cdots & \cdots \end{pmatrix} \end{matrix}$$

$C_i$ 中的元素为

$$C_{ii} = 0, \quad i = 1, 2, \cdots, m$$

$$C_{kl} = \sum_{j \in J} \omega_j, \quad k \neq l, \quad 1 \leq k, l \leq m$$

$$J = \{j \mid x_{kj} \geq x_{lj}, j = 1, 2, \cdots, n\},$$

其中 $x_{ij}$ 为决策矩阵 $D = [x_{ij}]_{m \times n}$ 中的元素。

3. 计算每一个排列的评价标准值:

$$R_k = (C_k \text{ 矩阵上三角元素之和}) - (C_k \text{ 矩阵下三角元素之和})$$

4.  $R^* = \max\{R_k \mid k = 1, 2, \cdots, m\}$ ,  $R^*$ 所对应的全排列 $P^*$ 就是*m*个方案的最优排序。 $P^*$ 中的第1个方案就是最优方案。

## 二、线性分派法

假设决策者能够确定多指标决策问题中的*n*个指标的权系数

$$W = (\omega_1, \omega_2, \cdots, \omega_n), \quad \text{其中 } 0 \leq \omega_j \leq 1, \quad j = 1, 2, \cdots, n, \quad \sum \omega_j = 1$$

则线性分派法的计算步骤如下:

1. 把*m*个方案分别对每个评价指标进行单排序。



2. 定义优先序矩阵。

$$\pi = (\pi_{ik})_{m \times m}$$

其中,  $\pi_{ik} = \sum_{j=1}^n \omega_j \delta_{ijk}$

$$\delta_{ijk} = \begin{cases} 1 & \text{若方案 } A_i \text{ 在第 } j \text{ 个指标单排序中被排在第 } k \text{ 位} \\ 0 & \text{其他} \end{cases}$$

$\pi_{ik}$  表示方案  $A_i$  在总体排序中位于第  $k$  位的贡献,  $\pi_{ik}$  越大,  $A_i$  在总体排序中位于第  $k$  位的可能性越大。

3. 求  $m$  个方案对  $n$  个指标的最优总排序。

$$\text{定义: } P_{ik} = \begin{cases} 1 & \text{若方案 } A_i \text{ 在总体排序中被排在第 } k \text{ 位} \\ 0 & \text{其他} \end{cases}$$

则求  $m$  个方案对  $n$  个指标的最优总排序等价于求如下线性规划问题的最优解  $P^*$ 。

$$\begin{cases} \max \sum_{i=1}^m \sum_{k=1}^m \omega_j P_{ik} \\ \text{s.t.} \begin{cases} \sum_{i=1}^m P_{ik} = 1, \quad k=1, 2, \dots, m \\ \sum_{k=1}^m P_{ik} = 1, \quad i=1, 2, \dots, m \\ P_{ik} = 0 \text{ 或 } 1, \quad i, k=1, 2, \dots, m \end{cases} \end{cases}$$

上面线性规划问题是目标函数最大的任务分配问题。

### 三、水平法

#### 1. 满意水平法

如果决策者对每个指标规定一个最低接受水平(称为满意水平):

$$f^0 = (f_1^0, f_2^0, \dots, f_n^0)$$

则某一个方案  $A_i (i=1, 2, \dots, m)$  当且仅当



$$x_{ij}\}f_j^0 \quad (j=1, 2, \dots, n)$$

时，方案 $A_i$ 才能被接受，否则就被淘汰。其中， $x_{ij}$ 是方案 $A_i$ 的第 $j$ 个指标值。比较符合“ $\}$ ”表示优于，当 $f_j$ 为效益型指标时表示大于，而当 $f_j$ 为成本型指标时表示小于。

## 2. 期望水平法

如果决策者对每个指标规定一个期望水平：

$$f^0=(f_1^0, f_2^0, \dots, f_n^0)$$

则某一个方案 $A_i(i=1, 2, \dots, m)$ 当中至少有一个指标满足

$$x_{ij}\}f_j^0 \quad (j=1 \text{ 或 } 2, \dots, \text{ 或 } n)$$

时，方案 $A_i$ 就能被接受。其中“ $\}$ ”的意义同上。

## 四、字典序法

如果决策者能够确定多指标决策问题中的 $n$ 个方案的优先考虑次序，则可采用字典序法。不失一般性，假设某一多指标决策问题中的 $n$ 个指标的优先次序为 $f_1 > f_2 > f_3 > \dots > f_n$

则决策时必须严格按照指标的优先次序，从 $f_1, f_2, f_3, \dots, f_n$ 依次选择最优方案。其步骤如下：

$$1. \{A^1\}=\{A_i | \max f_{i1}\}$$

若 $\{A^1\}$ 只有一个方案，则它就是最优方案，停止计算；否则转向下一步。

$$2. \{A^2\}=\{A_i | A_i \in \{A^1\}, \max f_{i2}\} \quad (1 \leq i \leq m)$$

若 $\{A^2\}$ 只有一个方案，则它就是最优方案，停止计算；否则转向下一步。

.....





一直到

$$\{A^n\} = \{A_i | A_i \in \{A^{n-1}\}, \max f_{in}\}$$

## 五、优劣系数法

### 1. 优劣系数法的基本思路

优劣系数法的基本思路是对任意两个备选方案，分别计算它们之间的优系数和劣系数，并通过引进一对控制参数，通过对优劣系数与控制参数的比较和判断来确定方案的优劣。这样逐步淘汰方案，最后剩下一个或几个满意方案。

### 2. 优劣系数法的基本步骤

#### (1) 计算标准化矩阵

将决策矩阵先线性比例变化标准化，然后再向量归一化标准化，即

$$D = (x_{ij})_{m \times n} \Rightarrow R' = (r'_{ij})_{m \times n} \Rightarrow R = (r_{ij})_{m \times n}$$

这里，效益型指标， $r'_{ij} = \frac{x_{ij}}{f_j^*}$

成本型指标， $r'_{ij} = \frac{f_j^p}{x_{ij}^*}$

$$r_{ij} = \frac{r'_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^m (r'_{ij})^2}} \quad (i=1, 2, \dots, m; j=1, 2, \dots, n)$$

#### (2) 计算加权标准化决策矩阵

设n个指标的权系数分别为  $\omega_1, \omega_2, \dots, \omega_n$ ，则加权标准化矩阵为



$$V = (v_{ij})_{m \times n} = \begin{pmatrix} \omega_1 r_{11} & \omega_2 r_{12} & \cdots & \omega_n r_{1n} \\ \omega_1 r_{21} & \omega_1 r_{22} & \cdots & \omega_n r_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \omega_1 r_{m1} & \omega_2 r_{m2} & \cdots & \omega_n r_{mn} \end{pmatrix}$$

### (3) 求一致性集合和不一致性集合

对每一对方案 $A_k$ 和 $A_l$  ( $k, l=1, 2, \dots, m, k \neq l$ )，把评价指标集合 $J=\{j|j=1, 2, \dots, n\}$ 划分成两个互不相交的子集，一致性集合 $J_{kl}$ 和不一致性集合 $J'_{kl}$ 。

$$J_{kl} = \{j | v_{kj} \geq v_{lj}\}, \quad J'_{kl} = \{j | v_{kj} < v_{lj}\}, \quad (k, l=1, 2, \dots, m, k \neq l)$$

显然有 $J_{kl} + J'_{kl} = J$ ，即 $J_{kl}$ 与 $J'_{kl}$ 是互补集合。

### (4) 计算一致性矩阵

$$C = (c_{kl})_{m \times m}$$

$$\text{其中, } c_{kl} = \begin{cases} \sum_{j \in J_{kl}} \omega_j & k, l=2, \dots, m, k \neq l \\ 0 & k=l \end{cases}$$

$c_{kl}$ 就是优系数，它反映了方案 $A_k$ 相对于方案 $A_l$ 的重要性， $c_{kl}$ 值越大，说明 $A_k$ 越优于 $A_l$ 。矩阵 $C$ 一般来说是非对称的。

### (5) 计算不一致性矩阵

$$D = (d_{kl})_{m \times m}$$

$$\text{其中, } d_{kl} = \begin{cases} \frac{\max_{j \in J'_{kl}} \{ |v_{kj} - v_{lj}| \}}{\max_{j \in J} \{ |v_{kj} - v_{lj}| \}} & k, l=1, 2, \dots, m, k \neq l \\ 0 & k=l \end{cases}$$



$d_{kl}$ 就是劣系数，显然有 $0 \leq d_{kl} \leq 1$ 。它反映了方案 $A_k$ 相对于方案 $A_l$ 的重要性， $d_{kl}$ 值越大，说明 $A_k$ 越劣于 $A_l$ 。矩阵 $D$ 一般来说是非对称的。

#### (6)确定一致优先矩阵

定义

$$C^{\#} = \frac{1}{m(m-1)} \sum_{l=1}^m \sum_{k=1}^m C_{kl}$$

若 $C_{kl} > C^{\#}$ ，则认为 $A_k$ 优于 $A_l$ 。因此可构造一布尔矩阵

$$F = (f_{kl})_{m \times n}$$

$$f_{kl} = \begin{cases} 1 & \text{若 } C_{kl} > C^{\#} \\ 0 & \text{若 } C_{kl} \leq C^{\#} \end{cases} \quad (k, l=1, 2, \dots, m, k \neq l)$$

若 $f_{kl}=1$ ，表示 $A_k$ 优于 $A_l$ 。

#### (7)确定不一致优先矩阵

定义：

$$d^{\#} = \frac{1}{m(m-1)} \sum_{k=1}^m \sum_{l=1}^m d_{kl}$$

若 $d_{kl} \leq d^{\#}$ ，则认为 $A_k$ 优于 $A_l$ 。因此可构造一布尔矩阵

$$G = (g_{kl})_{m \times n}$$

$$g_{kl} = \begin{cases} 1 & \text{若 } d_{kl} \leq d^{\#} \\ 0 & \text{若 } d_{kl} > d^{\#} \end{cases} \quad (k, l=1, 2, \dots, m, k \neq l)$$

若 $g_{kl}=1$ ，表示 $A_k$ 优于 $A_l$ 。

#### (8)确定总体优先矩阵

定义： $E = (e_{kl})_{m \times n}$ ,  $e_{kl} = f_{kl} * g_{kl}$  ( $k, l=1, 2, \dots, m$ )

(9)当 $e_{kl}=1$ 时，表示无论从优系数还是从劣系数来看， $A_k$ 都优于 $A_l$ ，所以可把 $A_l$ 淘汰。

(10)经过一轮比较后，若只剩下少数几个非劣方案，就可停止，



认为它们就是满意方案。如果剩下的方案较多，就必须进一步调整控制参数 $C^*$ 和 $\alpha^*$ ，即适当增大 $C^*$ 和减少 $\alpha^*$ ，不断淘汰劣方案，直到选择到满意方案为止。

## 六、理想点法

### 1. 理想点法的定义

理想点 $A^* = \{ \text{由各指标的最优值构成} \}$ ；反理想点 $A^- = \{ \text{由各指标的最劣值构成} \}$ 。

### 2. 理想点法应用

(1) 取距理想点最近的方案为满意方案。

(2) 取距负理想点最远的方案为满意方案。

(3) 取距理想点最近且距负理想点最远的方案为满意方案。

上面3种决策方式都用到距离的概念。对 $n$ 维空间中的任意两点  $x = (x_1, x_2, \dots, x_n)$  和  $y = (y_1, y_2, \dots, y_n)$ ，其距离的一般定义如下：

$$d_a = \left( \sum_{k=1}^n |x_k - y_k|^a \right)^{1/a} \quad (a \geq 1)$$

特别地，当  $\alpha = 1$  时， $d_1 = \sum_{k=1}^n |x_k - y_k|$

$$\text{当 } \alpha = 2 \text{ 时， } d_2 = \sqrt{\sum_{k=1}^n (x_k - y_k)^2}$$

$$\text{当 } \alpha = \infty \text{ 时， } d_\infty = \max_{1 \leq k \leq n} \{ |x_k - y_k| \}$$

以下例子中在二维平面上，令  $y = (0, 0)$  固定不动， $x = (x_1, x_2)$  变动，且保持  $x$  点到  $y$  点的距离  $d_a = r$  不变，则  $\alpha = 1$ ， $\alpha = 2$ ， $\alpha = \infty$  时， $d_a$  的几何意义如图12-4所示。

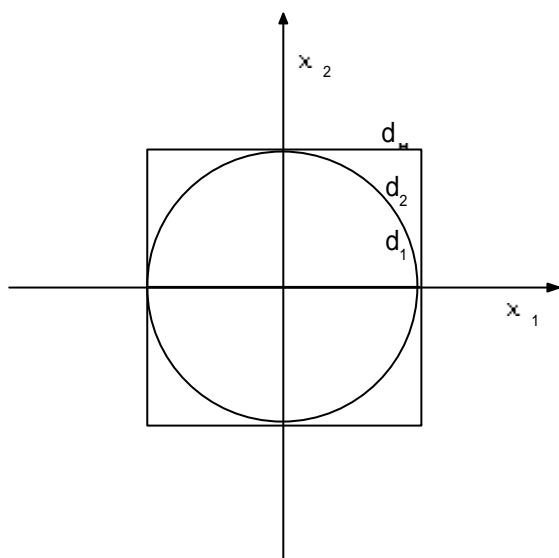


图 12-4 二维平面距离几何意义图

$$\begin{aligned} d_1 &= |x_1| + |x_2| = r \\ d_2 &= \sqrt{x_1^2 + x_2^2} = r \\ d_m &= \max\{|x_1|, |x_2|\} = r \end{aligned}$$

这里讨论第三种决策方式，即TOPSIS法。其计算步骤如下：

- ① 计算标准化决策矩阵。
- ② 计算加权标准化决策矩阵，同优劣系数法。
- ③ 定义理想点 ( $A^*$ ) 和负理想点 ( $A^v$ ):

$$A^* = \{v_1^*, v_2^*, \dots, v_n^*\}; \quad A^v = \{v_1^v, v_2^v, \dots, v_n^v\}$$

- ④ 计算距离

设方案  $A_i$  与理想点  $A^*$  的距离为  $S_i^*$ ，与负理想点  $A^v$  的距离为  $S_i^v$ ，则

有：

$$S_i^* = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^*)^2} \quad (i=1, 2, \dots, m)$$

$$S_i^v = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^v)^2} \quad (i=1, 2, \dots, m)$$



③ 计算相对贴近度

方案 $A_i$ 的相对贴近度为

$$C_i^{*i} = \frac{S^v}{S_i^* + S_i^v}$$

显然，若 $A_i = A^*$ ，则 $S_i^* = 0$ ， $C_i^{*i} = 1$ ；

若 $A_i = A^v$ ，则 $S_i^v = 0$ ， $C_i^{*i} = 1$ ；

若 $A_i \rightarrow A^*$ ，则 $S_i^* \rightarrow 0$ ， $C_i^{*i} \rightarrow 1$ ；

因此， $0 \leq C_i^{*i} \leq 1$ ，并可根据 $C_i^{*i}$ 的大小来排列方案的 $A_i$ 的优先序。排序在第一的方案就是满意方案。



## 案例分析一

## 线性规划法应用实例

例如：某企业生产甲、乙两种产品，要求每月的A材料消耗不能超过200吨，B材料每月消耗不超过150吨，有关消耗额如表12-12所示：并知甲产品每月可获利2000元，乙产品每月获利3000元。

表 12-12 × × 企业材料消耗表

资源 \ 产品	甲	乙	资源限量
A材料	4	5	200
B材料	6	3	150

试据上述条件，决策甲、乙各生产多少时，使企业利润水平最大。

我们可以使用线性规划法来计算。

具体运用线性规划的方法是：

第一步：设定变量。

假设甲产品产量 $X_1$ (吨)，乙产品产量为 $X_2$ (吨)。

第二步：确定目标函数。

$P_{\max}$ 表示最大利润。

第三步：确定约束条件。

第四步：决策优化解决。



实质上是对约束条件求优化解。

这里我们采用图解法来进行具体的计算。

构建函数模型：

$L_1$ ：甲产品材料消耗曲线

$L_2$ ：乙产品材料消耗曲线

根据所给数据求得：

$$L_1: y = -0.8x + 40$$

$$L_2: y = -2x + 50$$

利用图解法计算(见图12-5)

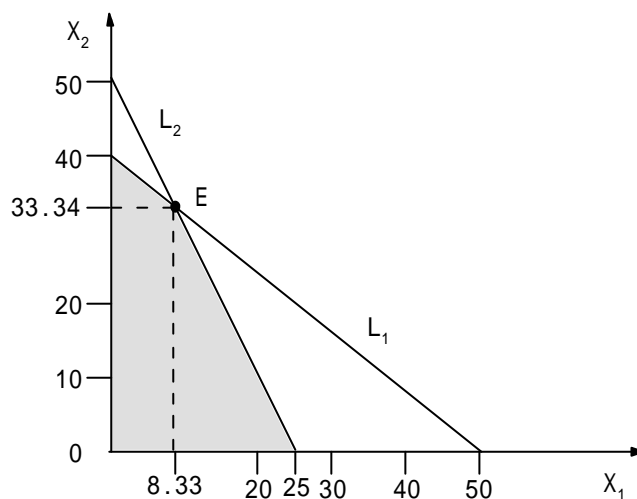


图12-5 图解法

显然，E点为最优解。

于是，甲生产8.33吨，乙生产33.34吨，可使公司的目标利润达到最大，此时的最大利润为：

$$P_{\max} = 2000 \times 8.33 + 3000 \times 33.34 = 116680 (\text{元})$$





## 案例点评

线性规划法是一种常用的决策分析技术，是根据具体的约束条件来选择最优方案的决策方法，在使用时要注意以下几点：

1. 设定具体变量，为建立函数模型创造前提条件。
2. 建立目标函数模型，如案例中 $L_1$ 、 $L_2$ ，在建模时要注意对数据的准确计算，否则，错误的函数模型只能得到错误的结果。
3. 在求解时可以使用图解法，也可以利用数学方法直接计算。



## 案例分析二

### 不确定型决策分析技术应用实例

例如：某企业准备投产一种新产品，未来市场需求情况有：高需求、中需求、低需求三种可能情况，但是每种可能程度无法估量，其中有三个方案：新建分厂方案、扩建分厂方案与改造厂方案可供选择，有关五年内的损益资料如表12-13所示。

表 12-13 某公司不同方案在不同状态下的损益表

单位：万元

自然状态 方 案	高需求	中需求	低需求
新 建	700	300	-100
扩 建	350	450	150
改 造	180	280	100

关于这类决策问题，通常有两种处理方法：

#### 一、估计概率法

估计概率法即对每种市场状况出现的可能程度按一定方法或标准估计出来，从而把“不确定决策问题”转化为“风险型决策问题”，然后运用“风险型决策”的分析技术进行决策。



## 二、主观决策标准法

主观决策标准法，总体上可以分为：乐观决策分析法、悲观决策分析法、后悔值决策分析法。

### 1. 乐观决策法

乐观决策法是指决策者对未来市场状况持乐观态度来进行决策的方法。具体应用时，是在每个方案中选出最大损益值和最小损益值，并确定一个乐观系数 $a$ ，然后用下述公式求出方案的综合乐观损益值，再从中选择优化方案，选择优化方案的方法是“综合乐观损益值”最大的方案。

综合乐观损益值 $=a \times \text{最大损益值} + (1-a) \times \text{最小损益值}$

通常乐观系数 $0 \leq a \leq 1$ 。

如上例，假设乐观系数 $a=0.8$ ，则新建方案的综合乐观损益值为：

$$700 \times 0.8 - 100 \times (1 - 0.8) = 540 (\text{万元})$$

扩建方案的综合乐观损益值为：

$$450 \times 0.8 + 150 \times (1 - 0.8) = 660 (\text{万元})$$

改造方案的综合乐观损益值为：

$$280 \times 0.8 + 100 \times (1 - 0.8) = 244 (\text{万元})$$

显然，扩建方案为优化方案。

### 2. 悲观决策法

这种方法是决策者在决策时，持悲观标准进行决策。具体决策时，先选出每个方案的最小损益值，所有最小值中最大的那个损益值所对应的方案为优化方案。

如上例，新建、扩建、改造方案的最小损益值分别为：-100万元、150万元、100万元，而其中最大的损益值150万元对应的方案是扩建方案。因而，扩建方案就是优化方案。

### 3. 后悔值决策法



这种决策分析法所依据的决策标准是：为了防止决策失误后悔而采取的一种决策分析方法。操作过程包括：首先，确定各个方案在各种状态下的后悔值，各方案在各种自然状态(或市场状况)下的损益值为在该自然状态下，各方案的损益值中最大的损益值与其他损益值的差额；其次选择优化方案的方法是求出各方案的最大后悔值，然后这些最大后悔值中较小的后悔值所对应的方案为优化方案。

如上例，后悔值如表12-14如所示：

表 12-14 某公司各方案的后悔值表

单位：万元

自然状态 方 案	高需求	中需求	低需求
新 建	0	150	250
扩 建	350	0	0
改 造	520	170	50

显然，新建、扩建、改造方案的最大后悔值分别为：520万元、170万元、250万元。

据前面的分析，扩建方案为优化方案。



## 案例点评

不确定型决策技术在实际工作中经常被用到，因为企业面临的环境中不确定性的因素很多，市场变化的形势也不同，对应的收益状况也存在差别。不确定型决策技术可以帮助企业分析每种可能性，估计每种情况下的收益，使企业作出较为合理的决策。

应用：决策分析技术

### 第十二章



## 案例分析三

### 风险型决策分析技术应用实例

风险型决策分析技术，是主要借助于“决策树”进行分析决策的一种方法。

#### 一、决策树及其组成

在方案分枝下面的数字，表示方案的投资额；概率分枝下面的数字表示可能出现的概率；概率分枝末尾的数字表示一定期限内可能的损益值。

当然，决策树根据决策点的不同，可以分为单级决策树(只含有一个决策点)与多级决策树(含有多个决策点)，这里主要研究决策树的决策方法。

#### 二、利用决策树决策程序

第一步：根据已知条件绘制决策树。

第二步：根据决策树求出各方案的综合损益值。

例如：某企业欲开发一种新产品，有两个方案可供选择。

方案1：自主开发方案，需要投资为50万元。

方案2：协作开发方案，需要投资为80万元。

每个方案的未来市场需求状况如：高需求、中需求和低需求，对应的概率分别为：0.2、0.5、0.3，两个方案在5年内的损益状况如表12-15。



表 12-15 某公司损益状况表

单位：万元

方 案 \ 自然状态	高需求	中需求	低需求
方案 I	100	60	20
方案 II	80	40	10

试从中选择优化方案。

显然据已知条件，决策树如图12-6所示。

方案 I 的综合损益值为：

$$(0.2 \times 100 + 0.5 \times 60 + 0.3 \times 20) \times 5 - 50 = 230 \text{ (万元)}$$

方案 II 的综合损益值为：

$$(0.2 \times 80 + 0.5 \times 40 + 0.3 \times 10) \times 5 - 80 = 115 \text{ (万元)}$$

据决策树的决策分析技术原理，显然方案 I 即自主开发方案为优化方案。

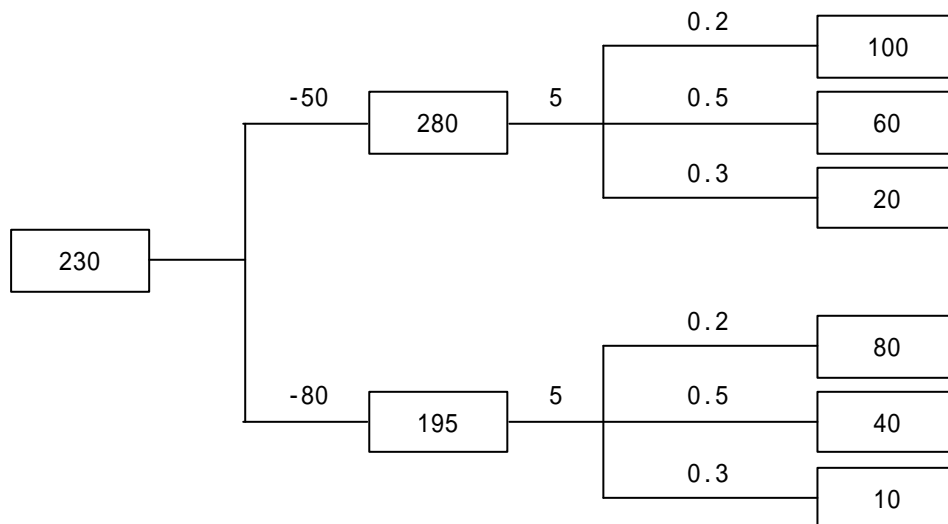


图 12-6 决策树图



## 案例点评

由于企业决策需要承担一定的风险，因此风险型决策技术被广泛采用，这种技术根据不同的可能性估计出各自的发生概率，利用决策树推导出最后的合理方案，这种方式同其他几种决策技术共同使用效果更加理想。



# 第五篇

## 规范： 董事会设计管理制度



# 第十三章

---

## 总括：企业制度管理概述





## 第一节

### 管理制度制定的重要性

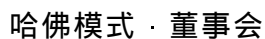
总括：企业制度管理概述

#### 第十三章

所谓企业制度化管理，就是对企业制度进行设计，因而通常也可以称之为企业制度设计。企业制度设计对企业来讲是极其重要的，因为企业本身就是各种生产要素的组合物，企业对各生产要素的组合，实际上就是依靠企业制度而组合起来的。正是因为如此，所以不少人在谈到企业的定义的时候，往往都认为企业就是一个将各种生产要素按一定制度而组合起来的经营主体。由此可见，企业制度对于企业来说是极其重要的。企业制度的重要性，主要表现在这样几个方面：

#### 一、企业制度是企业得以生存的体制基础

企业作为各种生产要素的组合物，实际上就是通过制度设计来组



## 二、企业制度是企业及其构成机构的行为准则

企业本身的运行，以及企业内部的各种组织机构的活动，都要受到企业制度的约束，企业制度决定了企业本身，以及企业的构成机构的行为规则和行为规范，企业及企业中的各种组织机构，都必须遵守企业制度的安排，不能违反企业制度的任何一种安排。正是基于此，人们通常说，企业制度实际上是企业本身以及企业的构成机构的行为准则。

### 三、企业制度是企业员工必须遵守的行为规范

企业员工作为企业的组成人员，无论是CEO（首席执行官），还是一般的普通员工，其行为都必须遵守体现企业制度要求的各种规则，也就是要按照企业制度的要求而对员工的行为进行规范，因而规范员工行为的准则，就是企业制度。或者这样说，企业中所有员工都必须遵守企业制度，按照企业制度的要求来确定自己的行为。正是基于此，人们通常把企业制度称之为员工的行为规范。



## 四、企业制度是企业高效发展的内在活动

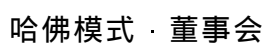
如果企业制度的设计非常有利于调动企业中的各种生产要素的积极性，那么这个时候企业就是最有活力的。反之，如果企业制度的设计非常不利于调动企业中的各个生产要素的积极性，那么这个时候企业就是最没有活力的。就像中国原来的国有企业，之所以没有活力，一个极其重要的原因，就是因为它们的企业制度设计有问题。它们的企业制度设计无法充分调动各种生产要素的积极性。因此，企业制度是企业活力的最重要的保证，可以说，没有良好的企业制度，就根本不可能有企业的活力。

## 五、企业制度是企业有序化运行的体制框架

企业的有序化发展，必须有良好的企业制度。没有良好的企业制度，就没有企业的有序化运行。例如，有的民营企业之所以无法有序化地运行，就是因为缺乏一个良好的企业制度，因而有的民营企业虽然在一定时期内活力很充分，但是没过几年就消亡了，原因就在于它的企业制度设计不合理，其企业制度设计也可能确实调动过各种生产要素的积极性，使企业出现了活力，但是却没有形成一个良好的有效约束，因而很快就消亡了，成为短命的企业。由此可见，企业制度是企业有序化运行的一个极其重要的保障。

## 六、企业制度是企业经营活动的体制保证

企业的所有经营活动，无论是生产经营活动，还是资本经营活动，都必须要在一定的体制框架中进行，这种体制框架，就是企业制



正因为企业制度有着上述这六个方面的重要性，所以讨论企业问题，首先要讨论的是企业制度设计问题。也就是说，所有要研究企业问题的人，以及经营企业的人，都首先要明确企业为什么要实现制度化。就经营企业的人来说，如果企业制度设计问题解决不好，就谈不上企业充满活力的问题，也谈不上企业有序化发展问题，当然更谈不上企业的高效益经营问题。就研究企业的人来说，如果搞不清楚企业制度设计问题，就根本不可能深入地把握企业的实质性问题，从而就不可能正确地研究企业问题。由此可见，讨论企业问题，往往首先需要研究的，就是企业的制度设计问题。

## 规范：董事会设计管理制度

第五篇





## 第二节

### 制度化管理的途径

总括：企业制度管理概述

#### 第十三章

在分析了企业制度化管理的内涵以及企业制度化管理的综合效益之后，有必要对企业制度化管理的途径加以论述。就其本质而言，企业管理的制度化是通过契约管理制度、产权管理制度、企业结构改革等几个方面得以实现的。

#### 一、契约制度的内涵及外延

所谓契约制度，实际上就是指当事者之间建立在意愿基础上的，而且必须要兑现的共同承诺，即当事者之间相互对对方有一种共同认可的承诺，这种承诺既有共同认可性，又有共同意愿性，而且还有必须兑现性。这种当事者共同认可，而且必须要兑现的意愿性承诺，就



是这里所讲的契约制度。由此可见，契约制度的要点如下：

1. 当事者事先都非常清楚地了解承诺的全部内容，承诺是通过当事者的共同协商和讨论而形成的，承诺反映了当事者的共同愿望和要求。

2. 承诺是建立在当事者意愿基础上的，即当事者无论是基于何种原因，或者是为了何种目的，甚至是迫于何种压力，但最终都是表示愿意信守承诺，因而承诺具有意愿性。

3. 当事者对承诺的实现具有内在的积极性，因为承诺具有意愿性，是建立在当事者认可的基础上的，因而当事者应该主动地实现承诺，也就是应当积极而主动地按承诺办事。

4. 承诺必须要无条件地实现，因为承诺不是可兑现也可不兑现的一纸空文；而是要不折不扣地完全实现，因而承诺在实现中具有强制性，也就是承诺必须要实现。

5. 承诺必须要以各种各样的制度体现和反映出来，也就是承诺必须制度化，表现为各种各样的制度，以契约形式存在。

## 二、产权制度分析

谈企业产权制度，必须要强调一点，就是产权制度不是一成不变的，在现实生活中没有一种固定不变的产权模式。产权制度都会随着生产力的发展而有所发展，因而产权制度的不断调整是绝对的，不变才是相对的，即在一定时期内产权制度的相对稳定造成了产权制度相对的不变。所以，谈产权制度，必须要从生产力发展的角度来考虑问题。现在所谈的是和现代生产力相适应的产权制度，因而叫现代产权制度。



产权清晰是产权制度的基础。产权不清晰，产权制度肯定会存在问题，所以产权清晰实际上是现代产权制度的一个最为重要的内容。产权清晰也是我国在企业改革问题上的老生常谈，几乎整天都在讲产权清晰。但实际上对产权清晰含义的理解，还有很多偏差。从国际惯例上讲，产权清晰实际上就是指产权在两个方面的清晰，即：法律上的清晰和经济上的清晰。产权只有在这两个方面都清晰了，才能叫产权清晰。

### 三、企业治理结构的变革

所谓企业治理结构，就是指界定企业中最主要的利益主体的相互关系的有关制度。也就是说，企业治理结构所要回答的问题，就是企业中最主要的利益主体的相互关系如何界定，采取什么样的制度来规范企业中最主要的利益主体的相互关系。正是从这种意义出发，也有人认为，所谓企业治理结构，就是企业中最主要的利益主体之间的相互组合方式。

过去人们认为企业中最主要的利益主体，就是企业的所有者和经营者，因而讨论企业治理结构问题，就主要是讨论企业的所有者与经营者的相互关系如何界定。

企业的所有者与经营者的相互关系如何界定？普遍的做法有三条：

1. 权力配置，即实行两权分离，所有者拥有所有权，经营者具有经营权，通过权力配置而界定所有者与经营者的相互关系。

2. 功能分工，即作为所有者代表的董事长对重大经营决策负责，而作为经营者代表的总经理对日常经营活动负责，从而通过功能性分



工来界定所有者与经营者的相互关系。

3. 机构建设，即通过组织机构的完善来界定所有者与经营者之间的相互关系。

上述这些内容，就是把企业的利益主体界定为企业所有者与经营者的时候，所提出的企业治理结构的内容。应该说，这种内容的治理结构，对企业的发展起到了很好的作用。但是，人们现在不能不注重这样一个问题，即企业内部的利益主体的地位及作用在发生重大的变化，原有的最主要的利益主体，即企业所有者与企业经营者的地位及作用在下降，而新形成的利益主体的地位及作用，则在不断地上升和增强，其中最为重要的是形成了非常关键的两大利益主体，即货币资本和人力资本。正是因为如此，所以治理结构的内容，已经从主要界定所有者与经营者的相互关系，转向了界定货币资本与人力资本的相互关系。



## 管理制度创新的效益

### 第三节

总括：企业制度管理概述

#### 第十三章

### 一、搭建企业良性运转的平台

如果说企业本身是舞台，管理者是主角，那么，企业制度就是导演，它规范着演员的表演，使之符合企业存在的目的：股东财富的最大化。

为了能够统一行动，需要将每个人的发展需求整合起来，变成一种具有目的性、方向性的规范，在其中体现了权责利的分配和均衡法则。制度是协调人与人关系的最有效手段，制度其实就是游戏规则。在某一时间段中，必须存在一种明确、最好是书面的规范，组织内部的每一个成员都必须遵守。对于组织成员，要进入这一组织的先决条件就是必须接受现有制度。



## 二、企业制度创新的收益

一般说来，企业制度创新主要指企业产权结构调整和产权关系的变化，同时还要包括以下几个方面：对经营者的激励和约束机制，对员工素质的提高和工作满意度的提高。

在世界著名的大公司中，美国的3M公司素来以其独到的创新制度闻名于世。3M公司全称为明尼苏达矿业制造公司，成立于1902年，是一个经营领域广泛的综合性公司，公司业务涉及了办公用品、卫生保健、通讯运输、航空航天等多项内容。在1992年的《财富》杂志世界500强排名表上名列第28位。公司的价值观之一就是“切不可扼杀新产品构想”。以创新为公司价值观核心，公司形成了一套多层次的利于创新、勇于创新的制度体系。

### 1. 设定公司的组织结构权限

公司的组织权限结构分为三个层次，每个层次都有适当职权。

#### (1) 整体层次

公司的整体层次设计原则为：战略空间(新的可开发市场)——知识基础(核心技术，协调功能)——小型企业部门(功能分工)——企业内部奉献体系(产品寿命周期增强，各项基金)——人事体制(多层次体系，创新嘉奖)——绩效考核(投资利润率20%~50%，销售增长率10%~15%，5年内新产品比例30%，销售盈利率20%~25%)。

#### (2) 小组层次

其设计原则包括：鼓励沟通系统的开展(通过技术性论坛，思想研讨会等形式)；新产品开发组(负责新产品的研究、开发、营销等)；人员补充(通过人员更替来完善小组的总体职能)。

#### (3) 个人层次



其设计原则有：员工创新时间保证(15%自由工作时间)；提倡实干的文化精神；宽松时间。

## 2. 公司确立了一种宽容的价值观

由于创新具有高度的不确定性，从而具有很大的奉献成本，如果公司没有一种宽容的文化精神，那么由于对失败的担心员工就会主动遏制自己的创新欲望而选择一种稳定型的工作态度。公司的宽容精神正是为了解决这种后顾之忧而设定的，正如3M公司总裁麦克唐纳所说：“只有容忍错误，才能进行创新。”

## 3. 专门的创新组织保证

为了提供组织上的保证，3M公司成立了“新事业开发组”，开发组的成员来自不同部门，他们通过招聘而就任。开发组具有高度自主权，实行自我管理，利益和创新成果直接挂钩。员工在创新过程中，不必局限于仅仅向所属单位的上级部门求助，可以跨部门地进行援助请求。

## 4. 奖励保证

进行事业创新的员工，其职务和报酬随着自己发明的产品和销售额的变化而浮动，即使创新失败，员工也可以恢复原来的职位和工资。3M公司的创新制度给公司带了显著的效益，成立以来，公司的新产品已经多达6万多种，而公司营业收入中的30%就是来自公司5年内开发的新产品。



## 第四节

# 创建制度化管理机制

### 一、创建企业战略决策制度

创建战略决策制度应该注意以下4个方面：

#### 1. 战略性假设

在制定战略时，董事会首先应该思考攸关企业未来生死存亡的战略假设，也就是“如果我们采用此一策略，公司会不会因此反败为胜，或是更上一层楼？”倘若答案是负面的，你可能要重新去制定一个更好的策略。

#### 2. 综合考虑每一种可能

宣称将在每一个市场冲到第一或第二名，这是一种目的，而非策略。策略应该像“如果我们投入多少资源于新产品开发，便能及时推





出上市，以和康柏计算机的同级产品一争高下，而且价格低3%~5%，也就是如果……，如果……”的形式。

### 3. 核心与拳头

核心是企业原已巩固的部分，可以发挥防御功能，而拳头则是企业放置未来主力的部分，发挥的是攻击功能。企业一拳头打下去，总希望能够奏效。不过在攻击之前，须视企业的防御核心是否够坚强。换句话说，必须有把握守得住，才能考虑全力出击。

### 4. 互补原则

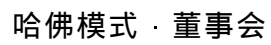
良好的策略应具有全面性，例如，如果你决定产品要卖便宜些，就要想办法吸引顾客多买一点，产生互补。商品单价很便宜，但消费者一次要买的分量比较多，即符合了互补原则。这样就可以打出“我最便宜”的广告。

## 二、组织制度建设与制度创新

事实上，许多企业的崩溃都有着深刻的组织制度失败因素。1999年，风行一时的爱多集团轰然倒地，诸多学者、媒体将企业的失败原因定位于企业的战略失策与个人素质上，但是透过深层不难发现，是爱多集团失败的企业组织制度导致了公司的覆灭。

组织制度是企业对于外部环境而作出的结构性应对，面对外部环境的变化，企业必须做出决策，及时调整包括技术、制度、观念等因素在内的各种力量；否则，企业就将面临被淘汰的尴尬境地。而在所有的调整当中，创新，是企业经营之魂。

企业技术创新制度是企业创新最常见的领域，主要包括企业的产品生产和制作工艺的创新。那些名闻遐迩的全球巨型公司无不是通过



第五篇

第五篇



## 案例分析一

### 商务股份有限公司的组织管理制度

#### 一、组织规程

1. 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制度。

2. 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3年, 并可以连任。

3. 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。

4. 本公司董事会核定事项如下:

- (1) 经营方针及计划。
- (2) 年度预算与决算。
- (3) 资本额增减。
- (4) 盈余分配或亏损弥补。
- (5) 对外重要合同。
- (6) 公司组织及重要章程。
- (7) 重要人员任免。
- (8) 其他依法令规定由董事会核定事项。

5. 本公司设总经理一人, 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。

6. 本公司设副总经理3-5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。

7. 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。

8. 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。

9. 本公司所属分公司、营业部及服务中心各设经理一人，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，设置助理一人、经理若干人。助理秉承总公司意旨，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。

10. 本公司设下列各辅助部门：

业务部、仓库部、服务部、国外部、财务部、人力资源部、总务部。

11. 本公司辅助部门各设经理一人，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。

12. 本公司除各直线及辅助部门外，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。



- (1) 负责会议秘书性工作的办理。
- (2) 长期计划拟订、检查及修订。
- (3) 经营政策、年度目标及经营计划拟订、检查及修订。
- (4) 各项管理制度、规章制度与作业程序研究、会核及修订。
- (5) 表报简化研究及新增表报审定与控制。
- (6) 员工建议案件可行性研究。
- (7) 人员编制增减审核。
- (8) 其他董事长、总经理及执行副总经理交办事项。

## 二、各部门具体职责

### 1. 业务部

业务部职责如下：

- (1) 销售计划的拟订、检查及修订。
- (2) 销售管理办法的研究、设计及改进建议的提出。
- (3) 本部门工作目标的拟订、执行及控制。
- (4) 本部门年度预算的拟编、执行及控制。
- (5) 行销途径的研究与设计。
- (6) 商品定价的研究与拟订。
- (7) 销售促进活动的设计与执行。
- (8) 广告计划的拟订与执行。
- (9) 新商品进口营销前准备工作的筹划或办理。
- (10) 商品市场潜力调查及市场情况分析。
- (11) 奖励商品、滞销品资料整理与检查。
- (12) 营业人员待遇的研究及改进建议的提出。
- (13) 营业人员教育训练计划的拟订、教材的编辑及实施协办。
- (14) 营业部门内部协商处理。



- (15)有关分公司营业事项的支援与协助。
- (16)公司知名度的建立。
- (17)销售成绩统计及奖金核算。
- (18)销售资料统计与分析。
- (19)业务报导与经营成果资料的整理及提供。
- (20)商品型录与厂商资料的保管及提供。
- (21)各项书刊与有关情报资料的搜集及管理。
- (22)各项执照与证件的提供及免税催办。
- (23)公司月刊与其他对外刊物的编辑及发行。
- (24)展示中心的管理。
- (25)本单位财物的经管。
- (26)其他有关业务事项的办理。

## 2. 仓库部

仓库部职责如下：

- (1)仓储管理办法与作业程序的研究、设计及改进建议的提出。
- (2)本部门工作目标的拟订、执行及控制。
- (3)本部门年度预算的拟编、执行及控制。
- (4)商品存量标准的拟订、检查及修订。
- (5)国内采购商品请购。
- (6)商品与附件的验收、存储、整理及保管。
- (7)商品进出登记与控制。
- (8)库存商品质量管理。
- (9)商品分配数量拟订。
- (10)商品发运及调拨事项办理。
- (11)商品国内运输短损索赔。
- (12)库存待料、待修与呆废商品的整理及处置。



(13)总公司营业用车辆的调派、维护及管理。

(14)本部门财务的经管。

(15)其他有关仓储事项的办理。

### 3. 服务部

服务部职责如下：

(1)服务计划拟订、检查及修订。

(2)服务制度与作业程序的研究、设计及改进建议的提出。

(3)本部门工作目标的拟订、执行及控制。

(4)本部门年度预算的拟编、执行及控制。

(5)服务收费标准的研订。

(6)服务人员教育训练计划的拟订、教材的编辑及实施的协办。

(7)修护技术的研究、改进及支援。

(8)服务人员待遇的研究及改进建议的提出。

(9)服务成绩的统计、奖金的核算。

(10)服务资料的统计与分析。

(11)各分公司及服务中心有关服务事项的支援。

(12)零件订购计划的拟订及订单的发出。

(13)零件进口的验收、存储及管理。

(14)零件的调配与控制。

(15)服务设备工具的请购与供应。

(16)技术手册、机器操作说明书、服务书刊等的搜集、保管及提供。

(17)有关服务方面客户意见的调查，处理客户建议可行性的研究。

(18)本部门财物的经营。

(19)其他有关服务管理事项的办理。



4. 国外部

国外部的职责如下：

- (1)年度国外采购计划的拟订、检查及修订。
- (2)国外采购作业程序的拟订、检查及修订。
- (3)本部门工作目标的拟订、执行及控制。
- (4)本部门年度预算的拟编、执行及控制。
- (5)商品进出口价格与付款条件的议订。
- (6)厂商销售推广资料、广告补助费及技术协助等的争取。
- (7)商品进出口事项的办理。
- (8)进货进度的追踪与控制。
- (9)进货动态的提供。
- (10)厂商来往函电的处理、商务的联系及来访的接待。
- (11)厂商的产品型录、服务手册及其他有关资料的提供。
- (12)国内外新产品、新技术及厂商产销资料的搜集与提供。
- (13)商品进出口冲退税的办理。
- (14)商品进口价格的分析与比较。
- (15)进货短损的索赔。
- (16)本部门财物的经营。
- (17)其他有关国外进出口事项的办理。

5. 财务部

财务部的职责如下：

- (1)财务管理与会计制度的研究、设计及改进建议的提出。
- (2)预算制度的研究、设计及推行。
- (3)财务计划的拟订、检查及修订。
- (4)本部门工作目标的拟订、执行及控制。
- (5)本部门年度预算的拟编、执行及控制。





- (6)年度预算的汇编、控制及执行结果的分析与报告。
- (7)总分公司资金的筹划与调度。
- (8)现金、证券、票据、契据等的出纳、保管及移转。
- (9)对外投资的处理。
- (10)各单位收支款项的审核。
- (11)会计凭证的编制、审核与保管。
- (12)会计帐册的登记、处理与保管。
- (13)税务会计事项的处理。
- (14)成本的计算及分析。
- (15)财务、会计报告的编制与分析。
- (16)结算与决算报告的编制。
- (17)总分公司账项的查核。
- (18)总分公司存货的盘查。
- (19)本部门财物的经管。
- (20)其他有关财务、会计事项的办理。

#### 6.人力资源部

人力资源部的职责如下：

- (1)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。
- (2)人力资源发展计划的拟订、检查及修订。
- (3)人事制度与其作业程序的研究、设计及改进建议的提出。
- (4)本部门工作目标的拟订、执行及控制。
- (5)本部门年度预算的拟编、执行及控制。
- (6)人员编制的研订、控制及调整。
- (7)人员的任免、考勤、考绩、奖惩、差假、迁调、退休等事项的办理。



- (8)员工待遇的分析、研订及办理。
  - (9)员工教育与培养计划的拟订及实施。
  - (10)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。
  - (11)人事资料的调查、统计、分析、整理及保管。
  - (12)员工建议制度的建立与推行。
  - (13)员工关系的维系及促进。
  - (14)有关法律事务的接洽与办理。
  - (15)员工违犯公司规章与失职的调查及处理。
  - (16)本部门财物的经管。
  - (17)其他有关人事事项的办理。
7. 总务部
- 总务部的职责如下：
- (1)文书、事务管理办法与其作业流程的研究、设计及改进建议的提出。
  - (2)本部门工作目标的拟订、执行及控制。
  - (3)本部门年度预算的拟编、执行及控制。
  - (4)办公用品的登记、整理、维护、调拨及保管。
  - (5)办公环境与设施的改善、整理、维护、安全等事项的处理。
  - (6)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。
  - (7)文书的收发、登记、编号、归档及保管。
  - (8)办公用品的采购及零用金的支用与保管。
  - (9)其他国内采购事项的办理。
  - (10)表格、书刊、讲义、章则的印制、登记及整理。
  - (11)通讯设备及电话总机的管理。



- (12) 询问台的管理。
- (13) 员工出国的办理。
- (14) 本部门财物的经管。
- (15) 其他有关总务事项的办理。

## 8. 营业部

营业部的职责如下：

- (1) 本部门销售目标的拟订、检查、修订。
- (2) 本部门年度销售计划的拟订及目标进度的追踪与达成。
- (3) 本部门年度预算的拟编、执行及控制。
- (4) 应收账款的登录与控制。
- (5) 销货收入的收取。
- (6) 营业奖金的初步计算。
- (7) 领用商品的保管与控制。
- (8) 有关业务推广及客户查询事项的办理。
- (9) 营业人员日常性工作教育与训练的实施。
- (10) 所属营业处或联络处的管理。
- (11) 本部门财物的经管。
- (12) 其他有关营业的事项。

## 9. 服务中心

服务中心的职责如下：

- (1) 本部门工作目标的拟订、执行及控制。
- (2) 本部门年度预算的拟编、执行及控制。
- (3) 售后服务工作的执行。
- (4) 售后服务收费的估价。
- (5) 服务收入的收取。
- (6) 仓库部待料、待修商品的修护。



- (7)各营业部售前服务的配合。
- (8)客户长期保养合同的争取与签订。
- (9)在修商品的保管。
- (10)服务设备及工具的保管与维护。
- (11)客户与公司间良好关系的建立与维系。
- (12)有关售后服务客户询问与抱怨事项的处理。
- (13)本部门其他财物的保管。
- (14)其他有关售后服务执行性工作的办理。

三、附则

1.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

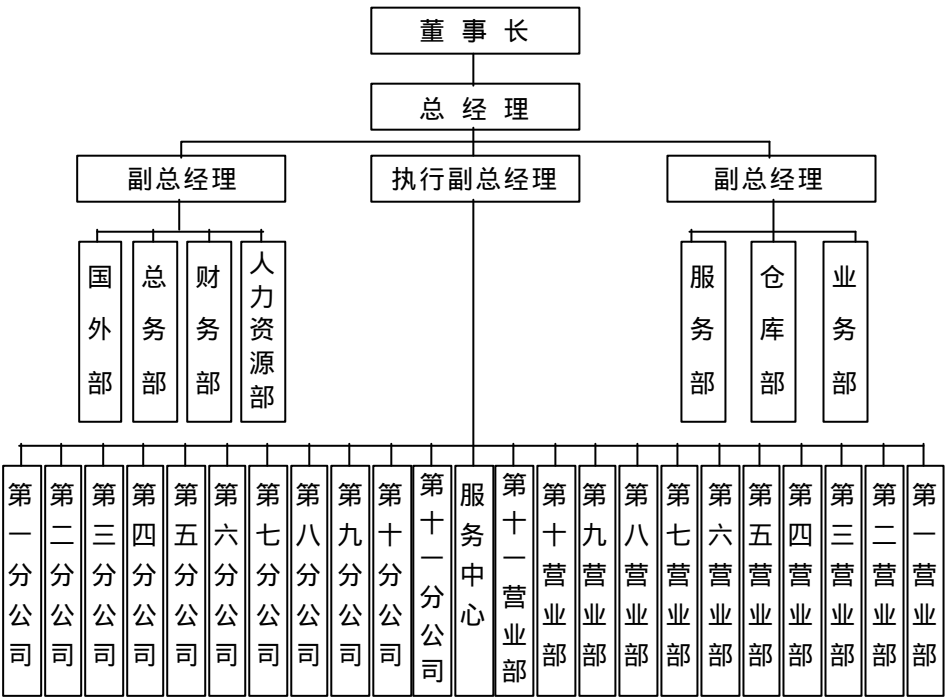


图 13-1 公司组织系统模式



会或顾问，其人选由总经理呈报董事长核定后聘任。

2. 本公司组织系统如图13-1所示。

3. 本制度经呈请董事长核准并公布后施行。



## 案例点评

组织管理制度是一个公司经营运作的基本框架，对公司经营效率的提高和管理效果的改善起着非常重要的作用。商务股份有限公司的组织管理制度体现了以下几个方面的内容：

1. 明确设置了公司的大体框架，规定了公司董事会、经理的具体职责，使公司最高管理机构职能清晰，方针明确。

2. 由于商业流通企业的运作环节比较多，规定各部门的具体职责十分必要，这样才可以使各部门明确自身的权责，在运作中可以协调一致。



## 案例分析二

### 电子工业股份有限公司的组织管理制度

#### 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，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：

1. 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。
2. 各种电子电料委托买卖。
3. 有关进出口业务及就进出口业务对外保证。
4. 上列各项附属业务的经营及投资。

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位。

##### 第二章 股 份

第五条 本公司资本总额定为贰亿陆仟陆佰万圆，分为贰仟陆佰陆拾万股，每股壹拾圆，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，始得连同所登报纸声明向本公司申请补发。

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，也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。

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，载明会议的日期、场所、议事经过、要点及结果、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，其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，决议以出席董事半数以上同意表示通过，如肯定和否定的人数相同则由董事会主席决定。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，辅助董事长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，助理若干人，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：

1. 营业报告书。
2. 资产负债表。
3. 财产目录。
4. 损益表。



5. 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，余额按下列百分比分派：

1. 董事、监察人酬劳金百分之五。

2. 员工奖励金百分之十五。

3. 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的股东名簿进行)。

4. 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达到法定数额



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；但一股东拥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，有自身利害关系并有害于公司利益时，不可加入表决，并不可代理股东行使其表决权。

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，概依本规程办理。

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助理若干人辅助总经理。

第四条 本公司董事会，依实际需要可设辅助部门，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。

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

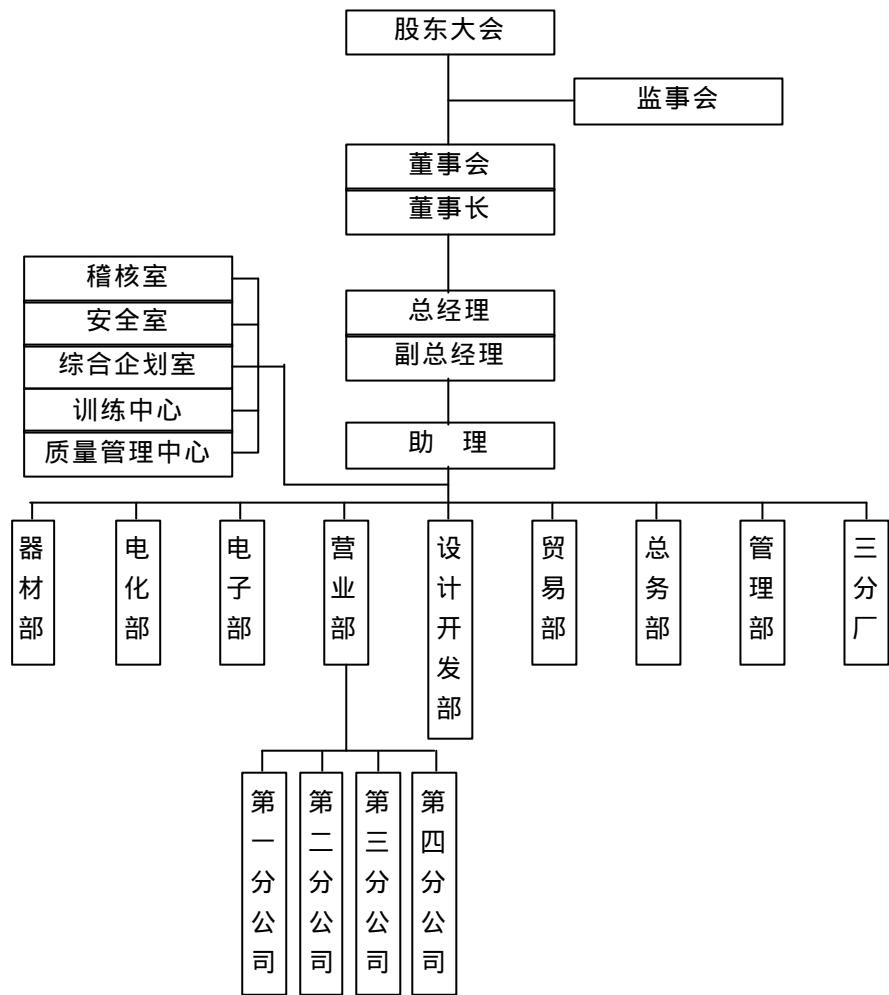


图 13-2 电子工业股份有限公司组织系统图

(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 总经理接受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 助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互推一人代理其职务。

第十七条 各部(室、中心)经理(主任)接受总经理的授权负责处理各该部(室、中心)业务，并考核下属的出勤情况，并呈报其升迁赏罚。

第十八条 各分公司经理接受主管部经理授权，负责处理各该分公司业务，并考核下属的出勤情况，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，督导下属办事，并考核下属及呈报其赏罚。

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，督导下属办事，并考核下属呈报其赏罚。

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，并应董事会及其辅助部门及各部(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。组织系统见图13-2。

### 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：

1. 资金的筹措、经营、调度。
2. 财务经营情况的分析，及财务报表及预算的编制。
3. 现金、票据，有价证券的保管，银行存款的调度。



- 4. 现金的出纳、票据的签发及记录。
- 5. 货款的接洽，清偿各项应办手续的办理。
- 6. 各项奖金、津贴的核发。
- 7. 出口押汇事务的办理。
- 8. 有关科目明细账的记载。
- 9. 一般货款的催收及员工分期付款的收款。
- 10. 其他有关财务事项的办理。
- 11. 临时交办事项的办理。

第六条 会计科负责下列事务：

- 1. 会计制度的拟订、执行。
- 2. 一般会计事项的整理、记录，及有关凭证、账册、报表、文件的保管。
- 3. 会计报表、决算报表的编制、分析与呈报。
- 4. 税务的处理及其他有关会计事项的办理。
- 5. 预算制度的拟订及预算案的编拟分析、控制。
- 6. 部门预算的调整及追加、追减预算案的编拟。
- 7. 临时交办事项的办理。

第七条 第一厂成本科负责下列事务：

- 1. 成本会计制度的设计、确立及推行。
- 2. 成本会计实务及税务的处理。
- 3. 产品成本的计算、分析与控制。
- 4. 有关账册、凭证、报表的整理、呈报及保管。
- 5. 第一厂所属单位一切支出的审查。
- 6. 其他有关成本会计事项的处理。
- 7. 临时交办事项的办理。

第八条 第二厂成本科负责下列事务：





- 1.成本会计制度的设计、确立及推行。
- 2.成本会计实务及税务的处理。
- 3.产品成本的计算、分析与控制。
- 4.有关账册、凭证、报表的整理、呈报及保管。
- 5.第二厂所属单位一切支出的审查。
- 6.其他有关成本会计事项的处理。
- 7.临时交办事项的处理。

第九条 第三厂成本科负责下列事务：

- 1.成本会计制度的设计、确立及推行。
- 2.成本会计实务及税务的处理。
- 3.产品成本的计算、分析与控制。
- 4.有关账册、凭证、报表的整理、呈报及保管。
- 5.第三厂所属单位一切支出的审查。
- 6.其他有关成本会计事项的处理。
- 7.临时交办事项的办理。

第十条 成品科负责下列事务：

- 1.有关电子、电化制品出入库应办事项。
- 2.成品仓库的管理。
- 3.厂外仓库出入库的管理。
- 4.有关账册的记录、保管，及各种有关报表的编制和呈报。
- 5.商品储存运送，及其方法的研究改进。
- 6.有关货物税应办事务的办理。
- 7.退修品送修事项的办理。
- 8.临时交办事项的办理。

第十一条 资料科负责下列事务：

- 1.有关材料管理资料的电脑作业及提供。



- 2. 有关应付账款资料的电脑处理及提供。
- 3. 有关销售资料的汇集及提供。
- 4. 电脑作业程序的建立及研究改进。
- 5. 各种管理资料汇集提供及保存。
- 6. 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、事务、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：

- 1. 人事制度的草拟、公布、执行、解释。
- 2. 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。
- 3. 有关员工出差、请假、考勤事项。
- 4. 员工的征信、保证书的对保、保管及定期复查。
- 5. 员工名册的编订及人事资料的建立、分析、保管。
- 6. 劳保事务的联络及有关劳保质疑的解释。
- 7. 薪津的发放。
- 8. 员工出国手续的办理。
- 9. 临时交办事项的办理。

第十四条 总务科负责下列事务：

- 1. 文书的收发呈阅、分发、缮校、封发及档案的保管。
- 2. 建筑营缮事项的办理及不动产管理事项的办理。
- 3. 公司办公处所的设备购置、管理、处分事项的办理。
- 4. 事务用品、图书、杂志、新闻纸的采购、管理、报销。



5. 有关非诉讼案件、民事案件、刑事案等法律案件的办理。
6. 车辆的采购及管理事项的办理。
7. 公司各项登记应办事务及董事会文件的整理保管。
8. 公司印鉴的管理。
9. 捐赠、招待及有关公共关系事项的办理。
10. 公司环境卫生、安全的管理事项及其他不属其他各单位的事务。

11. 临时交办事项的办理。

第十五条 股务科负责下列事务：

1. 股东名簿的编制及保管。
2. 股东印鉴卡的保管及公司股票专用印信图章的管理。
3. 股票、公司债的发行、过户、质押、换发等事务的办理。
4. 有关股东会议的筹备及会议事务的办理。
5. 股票事务实务制度的研拟、设计及改善事项。
6. 有关股息红利的发放应办事务的办理。
7. 有关公开发行应办事项的办理。
8. 有关股东的股务事项的办理。
9. 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：

1. 新产品的研究开发。
2. 产品新型、新式样的研究设计及试制。
3. 新材料及材料新用途的研究。
4. 有关产品质量的研究改善事项。
5. 国内外技术资料的汇集保管。



- 6. 专利权的调查研究、申请及保全事项的办理。
- 7. 国内外技术合作事项的研究办理。
- 8. 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：

- 1. 进口结汇的申请及应办事务的办理。
- 2. 有关进口报关事务的办理。
- 3. 有关进口原材料的保税事项。
- 4. 进口机器、仪器设备减免税及关税记账有关事务的办理。
- 5. 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。

- 6. 代理国外厂商的联系及应办事务的办理。
- 7. 临时交办事项的办理。

第十九条 出口科负责下列事务：

- 1. 有关国际市场调查事项。
  - 2. 参加国外商品展览计划的拟订及应办事务的办理。
  - 3. 制品外销市场的开拓。
- (其他各部有关负责事项从略)



## 案例点评

案例中的这份组织管理制度制定得十分详细，涉及公司各个组织层次的运作规程和职责要求；与其他公司的组织管理制度不同的是它详细规定了公司高层组织结构的职权和责任，公司最高决策层和管理层职责明确才可保证公司运作的有效性和科学性。

总括：企业制度管理概述

### 第十三章

# 第十四章

## 操作：企业管理制度制定





## 第一节

### 制定企业经营目标管理制度

操作：企业管理制度制定

#### 第十四章

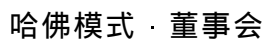
#### 一、制定经营目标的目的

经营目标管理是现代管理的科学办法之一。为了实现本企业的经营目标和达到工作效果，每年必须明确制定企业的经营决策、纲领和企业发展方向计划。

#### 二、制定经营目标的依据

- 1.国家的方针政策，国家的政治经济形势，上级主管部门下达的产品品种、质量产量、利润等技术经济指标和其他要求。
- 2.本企业的中长期发展规划、现代化管理规划、新产品开发规





4.企业的实际能力和现有水平，上年度企业经营目标实施的遗留问题。

4.发至各部门征求意见，根据反馈意见再讨论修订。

3.分管副经理、工程师要根据企业经营目标展开的内容和自己分



管工作的重点，列出目标值并采取措施。

4.各车间、科室经营目标执行一般有分管责任人、部门方针、目标项目、现状目标值、采取措施、检查手段、评价和总结等。

5.各部门要紧紧围绕企业经营目标以及分管企业领导的经营目标执行，结合本部门的实际，发动员工认真制定本部门的经营目标，保证企业每个目标值都能落实到部门和人，确保企业目标的实现。各部门要在月底前完成经营目标展示图。

6.班组经营目标由班组长主持编制，要根据主管部门经营目标和本班组分管工作的重点，列出产品产量、质量、安全生产、文明生产、班组管理和思想工作等内容，目标值、采取措施、责任人、进度和检查、评价、总结等执行标准。

7.各部门经营目标执行由各部门主要负责人主持编制，技术系统由负责分管人审核；生产行政系统由负责分管的专人审核，分管企业经理批准。

## 五、经营目标的实施

1.为确保企业经营目标的实现，企业每年将组织两次“分阶段PDCA循环”，“阶段PDCA循环计划”由“三办”会同有关部门根据企业年度经营目标安排的进度和总经理的指令制定。

2.各部门要围绕企业经营目标和本部门经营目标，认真组织“月度PDCA循环”，于每月总结本月计划的实施情况，制定下月计划，并由主管经理检查批示。

3.在经营目标的实施过程中，要充分发动员工，调动其积极性，广泛开展大型的质量管理活动、劳动竞赛活动，确保各级目标值的实



现和完成。

## 六、经营目标的检查诊断与考核

1. 经营目标管理设立一个综合部门，分设1~3个主要归口部门。归口部门必须认真做好企业经营目标的组织、实施、协调、检查和考核工作。

2. 董事会授权总经理组织经营目标诊断，这是保证企业经营目标实施的主要手段。在总经理主持下，归口部门应当组织有关人员对企业经营目标实施情况每季度进行一次诊断，并及时解决实施中存在的问题。

3. 总经理组织经营目标诊断，应在诊断前一周，向各分管经理及各部门发出书面通知，由各部门自行检查对照，各分管经理和部门主管广泛调查、收集情况，形成书面调查记录，做好诊断前的准备工作。

4. 总经理经营目标诊断会由总经理、副总经理、各部门经理及主管或总经理指定的人员参加。诊断根据经营目标执行图逐项逐条检查进度的效果。先由分管经理汇报，后由负责部门补充，并解答总经理及其他人员提出的问题，对于存在的薄弱环节，集体分析原因，研究对策措施，综合部门制定整改措施计划，由总经理责成有关部门组织整改。

5. 根据目标值实现的情况，对每条目标值给予评价并考核，明确落实责任部门或责任人。

6. 对经营目标进行诊断评价，对甲级目标视其难易、效果好坏等给予表彰奖励，列入年终评选的重要条件；对只达丙级目标的要追究



责任，认真分析原因，帮助纠正，并根据实际情况给予经济惩罚。

7.各部门的经营目标应按计划要求进行定期的检查诊断，对存在的问题按职能分解落实，及时进行协调、整改。



## 第二节

### 制定经营规划管理制度

#### 一、经营规划基本工作

##### 1. 计划管理工作的任务

(1)在科学预测的基础上，为企业的发展方向、发展规模和发展速度提供依据，制定企业的长远规划，并通过近期计划组织实施。

(2)根据市场需要和企业能力，签订各项经济合同，编制企业的年度、季度计划，使企业各项生产经营活动和各项工作在企业统一的计划下协调进行。

(3)充分挖掘及合理利用企业的一切人力、物力、财力，不断改善企业的各项技术经济指标，以取得最佳的经济效果。

##### 2. 明确综合计划机构的地位和作用



为保证企业计划工作的正常开展，应加强综合计划机构，提高它在企业中应有的地位和作用。各级计划部门和归口部门也必须根据计划工作的要求配备专职(或兼职)的计划人员。

3.企业计划制定的原则

企业计划必须认真进行综合平衡，坚持“积极平衡，留有余地”的原则，不缺口，不“打埋伏”。

4.企业计划的实施

企业的各项计划是市场经济计划的基本组成部分，是企业生产经营活动的依据，计划一经下达，各级各部门都必须发动员工，采取切实有效的措施，保证计划的实现。

5.计划管理的统计工作

统计工作是企业的一项基础工作，是监督检查计划执行情况的重要工具，应准确、及时、全面地反馈计划的执行情况，禁止弄虚作假。

操作：企业管理制度制定

第十四章

二、制定长远规划

1.长远规划概念

长远规划是确定企业未来发展方向和奋斗目标战略计划，通过年度计划的安排逐步实现，其主要内容包括下列几个方面：

- (1)企业产品的发展方向。
- (2)企业生产的发展规模。
- (3)企业技术发展水平、技术改造方向。
- (4)企业技术经济指标将要达到的水平。



(5)企业组织、管理水平的提高和安全环保等生产条件的改造。

(6)员工教育培训及文化设施建设。

(7)员工生活福利设施的改造和提高。

(8)能源及原材料的节约。

## 2. 编制企业长远规划的主要依据

(1)经济发展的需要。

(2)市场需要。

(3)企业的生产技术条件。

(4)国内外科学技术最新成就和发展趋势。

(5)技术改进、引进和改善管理、提高员工技术水平以后所能提供的潜力。

## 3. 长远规划的编制工作

长远规划的编制工作由分管计划工作的经理主持。计划管理部负责汇总、综合平衡，提出总体方案并上报。各归口部门按规划要求负责搜集、整理资料，提出专业规划(草案)。长远规划经上级主管机关批准后分年组织实施。

# 三、年度综合计划

## 1. 年度综合计划的内涵

年度综合计划是企业全体员工在计划年度内的行动纲领，又是安排季度、月度计划的重要依据。因此，企业各个生产环节和各个方面的生产经营活动，都必须严格按计划执行。

## 2. 年度综合计划的制定

年度综合计划的制定采取统一管理、分工负责、综合平衡的方法



进行编制，由分管计划工作的经理负责管理，各业务归口科室按“管什么业务，就编什么计划”的原则根据规定的计划表式，负责编制各专业计划(见表14-1)，计划管理科负责拟定编制计划的总进度，组织综合平衡，于11月底前做好上报下达工作。

表 14-1 年度综合计划编制分工及完成时间表

序号	计划名称	编制部门	完成时间	备注
1	生产计划			
2	新产品计划			
3	技术组织措施计划			
4	销售计划			
5	物资供应计划			
6	劳动工资计划			
7	成本计划			
8	财务计划			
9	产品质量计划			
10	设备大修理计划			
11	房屋建筑物大修理计划			
12	基建技术准备综合计划			
13	生产技术准备综合计划			
14	辅助生产计划			
15	员工教育培训计划			
16	主要技术经济指标			

操作：企业管理制度制定

第十四章

3.年度综合计划编制的主要依据

- (1)上级主管部门下达的指令及指导性计划。
- (2)经理提出的年度方针目标。
- (3)产品订货合同和市场预测资料。
- (4)长远发展规划。
- (5)前期预计完成的数字及本企业历史统计资料。





(6)经审定过的各种技术经济定额。

#### 4. 编制计划所需资料

编制计划所需资料由各科室、车间相互提供，任何单位都不得拒绝。

#### 5. 专业计划的编制

专业计划的编制，各部门负责人要亲自主持，计划草案应认真听取分管经理和有关车间科室的意见，并按规定的时间报计划管理科。报送的计划必须附文字说明，经主管和编制人员签章后方可有效。

### 四、指标管理

1.年度综合计划所规定的各项计划任务是通过一定的计划指标来表示的。计划指标就是企业在计划期内在生产经营活动方面应该达到的目标和水平。为全面反映企业的技术经济活动，必须适当设置各种指标，建立健全企业的指标体系，完善和促进计划管理工作。

2.计划指标应按平均先进水平来确定，一般应高于上期实际达到的水平，并经过努力才能实现的。

3.计划指标实行分级归口管理。企业指标(总指标)由企业部门计划管理科负责汇总、平衡、上报和下达，各业务科室负责归口管理。车间级指标(分指标)以车间主任为首，组织有关职能人员负责管理。班组级指标以班组长为首组织工作人员管理。

4.为使计划任务层层落实，计划指标必须进行层层分解，坚持谁管什么指标，就分解什么指标。分解指标必须和总指标保持平衡和衔接，分解指标执行情况按规定路线进行反馈。

5.企业指标的设置，由计划管理科根据上级要求和企业内管理工



作的需要，同指标归口部门商定。

6. 必须在当年11月底前正式下达次年的企业年度经营综合计划。

## 五、计划指标的调整

1. 企业计划指标的调整，由执行单位提出书面申请，送归口科室签署意见后，经计划管理科审核报企业领导审批。属总公司下达的计划指标，还要报上级主管机关审批，在未批准前仍按原计划执行。

2. 调整年度计划指标应提前1个季度申请，调整季度计划指标应提前1个月申请，调整月度计划指标应提前10天申请。

3. 调整某一项计划指标，如需同时相应调整其他有关计划指标时，应一并上报、审批，以保证计划的平衡、协调。

4. 调整计划指标一律以书面批复为准，在未接书面批复以前，一律按原计划考核。

## 六、计划的检查和考核

1. 各级管理人员必须随时监督检查计划的执行情况，及时发现执行过程中的问题，采取有效措施解决问题，以保证计划的顺利完成。

2. 检查计划执行情况，应充分利用统计报表、会计报表、业务报表等资料。检查计划的实际完成数，一律以统计报表数为依据。

3. 计划的考核必须与经济责任制考核相结合。考核的计划数，一律以上一级部门批准或下达的计划数为依据。



第三节

制定企业CI战略管理制度

一、CI 的设计与发展制度

1.企业设计要素的种类

在CI开发计划上，首先从企业的第一识别要素上着手，也就是以基本要素的开发为先。其各自的定义及考虑的要点如下：

- (1)企业标志
  - ① 通常是指企业的标章、企业标志。
  - ② 对有营业商品的企业而言，是指商品上的商标图样。
  - ③ 代表企业全体的企业标志。
  - ④ 抽象性的企业标志、具体性的标志、字体标志。
  - ⑤ 企业的标志是否须带有某些特性，是属于总概念的企划阶段中



提案表决的工作。

#### (2)企业名称标准字

①通常是指企业的正式名称，以中文及英文两种文字命名。

②以全名表示，或者省略“股份有限公司”、“有限公司”的情况也可。

③依企业的使用场合来决定略称和通称的命名方式。

#### (3)品牌标准字

①足以代表本企业产品的品牌。

②原则上是以中文及英文两种来设定。

#### (4)企业的标准色

①用来象征企业的指定色彩。

②通常采用1~3种色彩为主，也有采用多种颜色的色彩体系。

③可以考虑让这种借以传达企业气氛的色彩频繁出现，或利用辅助色彩制造更佳的色彩。

#### (5)企业标语

①对外宣传企业的特长、业务、思想等要点的短句。

②与企业名称标准字、企业品牌标准字等附带组合活用的情况也很多。

#### (6)专用字体

①企业主要使用的文字(中文、英文)、数字等专用字体。

②选定创作的专用字体，规定作为主要品牌、商品群、企业名称及对内对外宣传、传播的文字。

③选择主要广告和对外印刷资料所使用的字体，并规定为宣传用的文体。

### 2.基本的设计体系



### (1)标志的形式

- ①以企业标志和基本设计要素两者合并组合，产生变化来使用。
- ②通常规定范围以外标志的展开运用，是不被承认的。
- ③通常所谓的标准原型是固定的、不变的；轮廓、线条等须扩大缩小的情况设定要完善。

### (2)标志和企业名称

- ①企业标志和企业名称的组合用法。
- ②大部分的规定，均有法定的表现方式或略称的方式。

### (3)标志和标语

规定标志以及标语的组合用法。

### (4)标志、企业名称和标语

- ①企业标志和企业名称、标语的组合用法。
- ②规定多种企业标准字共用形式的组合状况。

### (5)标志用法的审定叙述

- ①企业标志和其他要素的应用规定。
- ②不进行规定以外的使用状况。

### (6)标准色使用系统

- ①规定主要的企业标志和标准字的企业标准色运用情况。
- ②规定其他企业标准色的运用方法。
- ③不采用指定之外的色彩要素的应用。

### (7)专用字体

规定专用字体的应用方法。

### (8)标志、企业名称、地址的识别系统

规定企业标志、企业名称(法定的识别)及企业地址的组合用法。

### (9)企业名称和企业所在地的识别系统



① 规定企业名称(法定的识别方法及企业所在地的组合用法)。

② 也可将企业标志的组合规定穿插于其间。

③ 以另一方法来识别企业所在地是必要的。

(10)其他的识别规定

① 根据企业的特性、标志及名称等的特性来设定必要的规定。

② 印刷、版面设计、尺寸、形式的规定。

③ 规定其他要素的使用方法。

3.企业的应用设计系统

以企业的标准而言，来区分设计系统及品牌应用设计，并将企业的标准物作为运用时的优先考虑对象，如下所示：

(1)企业章类

① 企业全体人员使用的徽章、名片。

② 企业的旗帜。

(2)文具类

① 企业使用的文件、信封以及便条等。

② 其他文具类。

(3)账票样式类

企业统一使用的事务用账票样式。

(4)车辆、运输工具

企业共同使用的车辆、交通工具、运输工具。

(5)服装

企业人员的制服。

(6)企业广告、宣传及招聘广告

① 企业所做的企业广告及宣传等的视觉传播。

② 企业招聘人才的广告相关事项。



4.企业全体的识别系统

(1)法定的识别

- ①指企业的正式名称。
  - ②中文及英文名称，要以全名识别并且附带标志识别。
- (2)企业传达识别
- ①企业名称的传达识别，一般将“有限公司”的称谓删除。
  - ②只以企业标志来识别，或是以标准字来识别也可以。
- (3)代表品牌的识别
- 选择足以代表企业全体的代表性品牌。
- (4)主要品牌或商品群识别
- ①足以代表企业的主要品牌。
  - ②足以代表营业部门、商品群的识别(未必一定要以品牌来识别)。

(5)个别品牌

- ①各个企业的品牌识别。
- ②通常固定使用的标准字。

(6)产品名称

个别品牌上所附带说明的品种、等级、规格识别。  
以上识别系统的报告表见表14-2。

表 14-2 识别系统报告表

法定的 识 别	企业传达 识 别	代表品牌 识 别	主要品 牌识别	个别品 牌识别	产 品 名 称



## 二、CI 规范化管理制度

### 1. CI 规范管理组织与职能

(1) 企业CI规范管理委员会的组成。

企业设立CI规范管理委员会，由下述人员构成：主任由总经理兼任；委员由副总经理、财务总监和各部门负责人构成。

(2) 企业CI规范管理委员会职能如下：

- ① 有关CI规范管理文件的制定。
- ② 有关CI规范管理标准的制定。
- ③ 有关CI规范管理活动的组织与实施。
- ④ 有关CI规范管理工作的督促与检查。

(3) 企业CI规范管理委员会下设CI规范管理执行研究室。主任由公司办公室主任兼任，其工作职责如下：

- ① 根据企业的实际和发展要求，对企业CI建设的理念识别、行为识别、视觉识别三个系统进行科学分析、研究与定位。
- ② 开展广泛的CI调查，不断拿出企业CI建设的市场报告等建议。
- ③ 对企业CI建设各种方案的实施进行分析、测评，提出意见和建议。
- ④ 在企业CI规范管理委员会的指导下，对企业CI规范管理工作进行督导。

### 2. CI 规范管理的内容与要求

- (1) 企业哲学。
- (2) 企业价值观。
- (3) 企业精神。





- (4)企业目标。
- (5)员工行为规范。
- (6)员工工作与社会活动礼貌用语规范。
- (7)企业各种标识规范。
- (8)企业各类印刷品规范。
- (9)企业各种用具、工具标记规范。
- (10)企业各种文件制作规范。
- (11)企业广告规定。
- (12)企业参展设计规范。
- (13)企业产品包装规范。

### 3.CI规范管理的实施

- (1)企业将CI规范管理制度印发给企业员工每人一份。
- (2)企业每年分两次(年初、年中)组织员工学习《CI规范管理制度》。
- (3)企业员工必须能熟练准确无误地背诵企业哲学、企业价值观、企业精神、企业目标。
- (4)企业一切活动都必须渗透CI意识，按CI建设的要求做好有关工作。
- (5)对违反《CI规范管理制度》有关规定的当事人和其负责人追究责任并给予批评与处分。
- (6)企业有关工作涉及到《CI规范管理制度》有关规定的，必须严格按照规定执行。若有失误，视其情节，按造成经济损失和社会影响的大小，予以开除、记大过、记过、罚款等处分。
- (7)CI规范管理委员会，每季度检查总结一次企业CI规范管理工作，并写出书面报告，通报全公司。



## 第四节

### 制定企业办公行政管理制

操作：企业管理制度制定

## 第十四章

### 一、制定公司来宾参观接待办法

#### 1. 参观种类

(1) 定时参观：先以公文或电话预先约定参观时间与范围。

① 团体参观：机关学校或社会团体约定来参观。

② 贵宾参观：政府首脑、社会名流以及国内外各大企业负责人经公司允准来参观。

③ 普通参观：一般客户或与业务有关人员来参观。

(2) 临时参观：因业务需要临时决定来参观。

#### 2. 接待方式

(1) 团体参观：凡参观人数能在会客室容纳者，均以烟茶招待，否则一律免于招待，至于陪同人员由管理部协调有关单位决定。



(2)贵宾参观：按公司通知以咖啡、西点、冷饮、烟茶或其他方式招待，并由公司高级人员陪同或由有关单位简报。

(3)普通参观：以烟茶招待，由管理部或有关部门派员陪同。

(4)临时参观：同普通参观标准。

### 3. 参观规则

(1)贵宾参观及团体参观：由公司核准并于参观3日前将参观通知单填送各管理部门，以此办理接待；如事出至急，则先以电话通知，后补通知单。

(2)普通参观：由各部门经理核准，并于参观前1日将参观通知单填送管理部门，以利接待；但参观涉及两个部门以上的，应比照团体参观办理。

(3)临时参观：由各部副经理核定，并于参观前1小时以电话通知各管理部办理接待；如参观涉及两个部以上的，应商请管理部协调办理。

(4)未经核准的参观人员，一律拒绝参观；擅自率领参观人员参观，按泄露商业机密处罚。

(5)参观人员除特准者外，一律婉拒拍照，并由陪同参观人员委婉说明。

## 二、制定公司会议管理制度

### 1. 会议分类及组织

#### (1)全厂会议归纳分类

①厂级会议：主要包括党政领导(扩大)会、全厂高级管理人员会、全厂班组长会、全厂党员大会、全厂团员大会、全厂员工大会、



全厂技术人员会以及各种代表大会。应分别报请党委或厂部批准后，由党、政、工、团等办事部门分别负责组织召开。

② 专业会议：是全厂性的技术、业务综合会（如经营活动分析会、质量分析会、生产技术准备会、生产调度会、安全工作会等），由分管厂领导批准，主管业务科室负责组织。

③ 系统和部门工作会：各车间、科室、支部召开的工作会（如车间办公会、科务会、支部会、车间科室员工大会等），由各车间科室、支部领导决定召开并负责组织。

④ 班组（小组）会：由各党、工、团小组长或行政班组长决定并主持召开。

(2) 上级或外单位召开的会议

上级或外单位在本企业召开的会议（如现场会、报告会、办公会等）或厂际业务会（如联营洽谈会、用户座谈会等），一律由厂办受理安排，有关业务对口科室协作做好会务工作。

2. 会议安排

(1) 例会的安排

为避免会议过多或重复，全厂正常性的会议一律纳入例会制，原则上要按例行规定的时间、地点和内容，组织召开。例行会议安排如下：

① 行政技术会议

a. 厂长办公会

研究、部署行政工作，讨论决定全厂行政工作重大问题。

b. 厂务会

总结评价当月生产行政工作情况，安排布置下月工作任务。

c. 班组长以上人员大会（或全厂员工大会）



总结上季(半年、全年)工作情况、部署本季(半年、来年)工作任务、表彰奖励先进集体、个人。

d.经营活动分析会

汇报、分析工厂计划执行情况和经营活动成果，评价各方面的工作情况，肯定成绩，揭露问题，提出改进措施，不断提高工厂经济效益。

e.质量分析会

汇报、总结上月产品质量情况，讨论分析质量事故(问题)，研究决定质量改进措施。

f.安全工作会议(含治安、消防工作)

汇报总结前季安全生产、治安、消防工作情况，分析处理事故，检查分析事故隐患，研究确定安全防范措施。

g.技术工作会议(含生产技术准备会)

汇报、总结当月技术改造、新产品开发、科研、技术和日常生产技术准备工作计划完成情况，布置下月技术工作任务、研究确定解决有关技术问题的措施方案。

h.生产调度会

调度、平衡生产进度，研究解决各车间科室不能自行解决的重大问题。

i.科务会

检查、总结、布置科室工作。

j.车间办公会

检查、总结、布置车间工作。

k.班组会

检查、总结、布置班组工作。



### 1. 班组(科室)班前会

对前一天工作进行讲评，布置当日工作任务和注意事项。

#### ② 各类代表大会

- a. 员工代表大会。
- b. 车间(部门)员工大会(或员工代表小组会)。
- c. 党员代表大会。
- d. 团员代表大会。
- e. 科协会员代表大会。
- f. 企协会员代表大会。

#### ③ 民主管理会议

- a. 工厂管理委员会。
- b. 厂长、工会主席联席会。
- c. 生产管理委员会。
- d. 生活福利委员会。

#### ④ 论文、成果发布会

- a. 科协年会。
- b. 企协年会。
- c. 政治思想工作研究会年会。
- d. 厂QC(全面质量管理)成果发布会。
- e. 科技成果发布会。
- f. 信息发布会。
- g. 企管成果发布会。

### (2) 其他会议的安排及注意事项

① 凡涉及多个车间(科室)负责人参加的各种会议，均须于会议召开前经主管部门或分管厂领导批准后，分别报两办汇总，并由厂办统



一安排，方可召开。

②厂办每周五应将下周全厂例会和各种临时会议，统一平衡编制成会议计划，印发到厂领导和各车间、科室及有关服务人员。

③对于参加人员相同、内容接近、时间相适的几个会议，厂办有权安排合并召开。

④各部门会期必须服从全厂统一安排，各部门小会不应安排在与全厂例会同期召开(与会人员不发生时间上的冲突除外)，应坚持小会服从大会，局部服从整体的原则。

### 3.会议的准备

所有会议主持人和召集单位与会人员都应分别做好有关准备工作(包括拟好会议议程、提案、汇报总结提纲、发言要点、工作计划草案、决议决定草案，落实会场，备好坐位、茶具茶水、奖品、纪念品，通知与会人员等)。

## 三、制定文书档案印章管理制度

### 1. 文件收发规定

(1)公司的文件由办公室负责起草和审核，公司总经理签发；公司本部各部门的文件由各部门负责起草，办公室审核，总经理签发。

(2)文件签发后，送办公室统一安排打字，打印后送回起草部门校对，校对无误方能复印、盖章。

(3)文件和原稿由办公室分类归档，保存备查。

(4)属于秘密的文件，核稿人应该注明“秘密”字样，并确定报送范围。秘密文件按保密规定，由专人印制、报送。

(5)文件统一由办公室负责发送。送件人应将文件内容、报送日



期、部门、接件人等事项登记清楚，并向文件签发人报告报送结果。  
秘密文件由专人按核定的范围报送。

(6)外来的文件由办公室专人负责签收，并分类登记。由办公室主任提出处理意见后，签收人应于接件当日即按文件的要求报送给有关部门，不得积压延误。属急件的，应在接件后即时报送。

(7)传阅文件由办公室专人负责收回，对领导指示的文件，办公室应及时组织传达和落实。

## 2. 文书管理规则

### (1) 范围

本规则所称文书管理，指总管理处各部、室、中心或各公司(含事业部、业务执行部门)与外界来往的文书(包括电报)及关系企业(含公司内部)各部门间来往文书(包含签呈)，自收(发)文至归档全部过程的办理与控制。

### (2) 承办部门

#### ① 总收发部门

总公司各部门与外界来往文书的收发由总管理处总务部门统一办理，各公司(工厂)所在地的总收发由其所属总务部门办理。总收发部门负责文书的收理及发送。

#### ② 管理部门

a.总管理处各部、室、中心及各公司以公司名义与外界来往的文书，以各公司总经理室或管理处为管理部门；营业、采购、工务、资料、法律、服务、培训等业务部门的文书，应以该业务各部门的最高主管部门为管理部门。

b.各公司(工厂)所在地与外界来往属地区性文书，以其所在地的经理室或管理处(或总务部门)为管理部门。





c.关系企业各公司、部门间来往文书原则上以厂、处、部、室以上部门为管理部门。

### 3.印章管理制度

#### (1)印章种类

##### ①公章

各公司向主管机构登记的公司印鉴及特定业务专用的公司印章。

##### ②职章

a.董事长、各公司总经理刻有公司名衔及职别的印章。

b.刻有职别及特定业务专用的主管印章。

##### ③职衔签字章

各公司经理、处长以上主管刻有职衔及签名的印章。

##### ④部门章

刻有公司及部门名衔的印章。如为不得对企业外行文的部门，应在部门章上加注“对内专用”的字样。

##### ⑤校对章、骑缝章、附件章

刻有公司名衔及“校对章”、“骑缝章”或“附件章”等字样的印章。

#### (2)印章管理

##### ①印章的核定及制发部门

a.公章、董事长及各公司总经理的职章及职衔签字章均经总管理处、董事长核定，由总管理处总经理室为管理部门统一制发。

b.总管理处各部、室、中心的部门章或特定业务的主管职章经各部(室)经理(主任)核定，由总管理处总经理室为管理部门统一制发。

c.各事业部经理、厂(处)长的职衔签字章、特定业务的主管职章及各部门的部门章经各公司总经理核定由各公司总经理室为管理部门统一制发。



## ② 印章登记

业务主办部门需用特定印章或业务专用印章向有关主管机构报备时，该印章的登记、更换、撤销等手续，均由该主办部门办理。

## ③ 印章申请

### a. 印章制发的申请

因业务需要或组织变更，由主办部门填具“请(制)发印章申请表”一份，送印章管理部门依本制度的规定呈请核定后由管理部门制发。

### b. 印章换发的申请

印章的印文磨损申请换发时，由监印人员填具“请(换)发印章申请表”一份，于备注栏拓具印模，注明制发日期，送印章管理部门依本制度呈请核定后由管理部门换发。

原有废旧印章应于换发的印章收到后一周内，由监印人员依本制度办理。

### c. 印章补发的申请

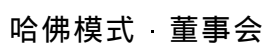
印章毁损或遗失时，监印人员除向该印章登记机构报备并依法公布作废外，应填具“请(补)发印章申请表”一份，于备注栏注明原印的种类、字体、制发日期、毁损或遗失经过及失职人员的议处，并会请印章管理部门依本制度规定呈请核定后，由管理部门补发；补发印章的文字字体应有异于原印章，以示区别。

遗失的印章寻获时，应即交由监印人员于两日内依本制度规定办理。

### d. 印章增加的申请

一种印章以制发一枚为原则，但如因业务需要或受地区限制需增加者，由业务主办部门依本制度规定申请办理。

增加的印章应由管理部门斟酌实情设法加以区别。



a. 废旧、撤销或遗失寻获的印章，应由监印人员填具“缴销印章申请表”一份，送印章管理部门依本制度呈请核定后，检具缴销印章，送交管理部门撤销。

第五篇



## 第五节

# 制定企业人力资源管理制度

操作：企业管理制度制定

## 第十四章

### 一、确定人力资源作业程序

#### 1. 主办

(1)人力资源部设经理一人，承总经理之命，负责下列全盘人事业务。

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 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，筹划各项教育及培训。

③ 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。

④ 经与各部门主管商讨，拟定每一位职位的工作标准及其所需资



格、条件，以求人尽其才，各尽所能。

⑤依生活水准、薪资市场情况及公司政策，建议拟订合理的员工待遇。

⑥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。

(2)人力资源部另设科员及办事员各若干名，分别负责下列工作。

#### ①科员

- a.行政公文处理。
- b.确定员工担保人工作。
- c.招募行政工作。
- d.考绩行政工作。

#### ②办事员

- a.资料档案管理。
- b.劳保行政工作。
- c.考勤行政工作。

### 2.组织

为了完成公司的任务与目标，将应处理的工作做适当地分配安排，对所有员工有效运用，制定公司“组织系统表”，并视情况每年定期检查修订。

### 3.体制

区分组织中“纵”的性质与“横”的程度及其交错的结构体制，据此设定公司“职位(等)及职称配置表”作为人事管理基础。

### 4.工作分析

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。

## 5. 分层负责

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，不得借辞推诿，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。

## 6. 编制

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名额予以规定，订立各部门“名额编制表”并视情况每年定期检查修订。

## 7. 人力控制

### (1) 定期召开人力检查会

根据编制，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，作为人力资源部研究制定人力计划、办理开拓人力来源的参考依据。

### (2) 人员拨补申请作业程序

① 各部门如需增补人员，先到人力资源部领取“人员拨补申请单”，填妥后，交人力资源部办理。

② 人力资源部接到申请单后，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。

③ 人力资源部调查后，即就申请人员的来源做正确地拟办建议，呈总经理核准后，根据指示办理招聘预备工作。

④ 人员拨补申请单经批示完毕后，均应转回申请单位，人力资源部凭副本办理。

## 8. 招募甄试



#### (1) 招募计划包括的内容

人力资源部收集“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 招聘职位名称及名额。
- 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)拟定。
- 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)。

#### (2) 诉求

诉求即将招聘消息告诉大众及求职人。

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。

#### (3) 应征信处理

① 招聘消息发出后，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“甄选报名表”，通知前来本公司接受甄试。

② 不合格应征者的资料，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。

#### (4) 甄试



新进人员甄选考试分笔试及面谈。

① 笔试

- a. 专业测验(由申请单位拟订试题)。
- b. 定向测验。
- c. 领导能力测验(适合管理层)。
- d. 智力测验。

② 面谈

由申请部门主管、人事主管、核定权限主管分别或共同面谈，面谈时应注意：

- a. 要尽量使应征人员感到亲切、自然、轻松。
- b. 要了解自己所要获知的答案及问题点。
- c. 要了解自己要告诉对方的问题。
- d. 要尊重对方的人格。
- e. 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，可发出“复谈通知单”，再次安排约谈。

(5) 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。

(6) 结果评定

对经评定未录取人员，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任用日期后发给“报到通知单”，并安排职前培训有关准备工作。

(7) 注意事项

应征资料的处理及进行背景调查时，应尊重应征人的个人隐私权，注意保密工作。





9.任用

(1)经核定录用人员，由人力资源部依据甄选报名表发给“报到通知单”，报到时须携带下列资料：

- ①保证书。
- ②服务自愿书。
- ③员工资料卡。
- ④相片6张。
- ⑤户籍复印件。
- ⑥身份证复印件。
- ⑦体检表。
- ⑧抚养亲属申报表。
- ⑨学历证复印件。
- (以上应缴资料可视情况增减)

(2)高级管理人员任用，视情况可发给“聘任书”。

(3)新进人员报到日，人力资源部即发给“报到程序单”，并验收其应缴资料，若资料不全，应限期补办，否则首月薪资可暂扣发。

(4)人力资源部随后应亲切有礼地引导新进人员依报到程序单上的顺序，逐项协助办理下列事宜：

- ①领取员工手册及识别证。
- ②制考勤卡并解释使用。
- ③领制服及制服卡(总务科主办)。
- ④领储物柜锁匙(总务科主办)。
- ⑤若有需要，填“住宿申请单”。
- ⑥登记参加劳保及参加工会。
- ⑦视情况引导参观各单位及安排职前培训。



(5)前条逐项办理完毕后，人力资源部即填制“新进人员简介及到职通知”，引导新进人员向部门主管报到，由部门主管收存“到职通知”后依“职前介绍表”逐项给予说明，并于“报到程序单”上签章交回人力资源部，表示人员报到完毕。

(6)人力资源部依据报到程序单随后应办理的事项：

①填“人员变动记录簿”。

②登记人力资源部管理用的“人员状况表”。

③管理人员发布“管理人员到职通报”。

④登记对保名册，安排对保。

⑤填制“薪资通知单”办理核薪。

⑥收齐报到应缴资料(扶养亲属申报表转会计科)连同甄选报名表建立个人资料档案，编号列管。

## 10. 试用

(1)新进人员试用期为3个月(作业员为40天)，届满前一周由人力资源部提供“考核表”，分甲(管理人员)、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。

(2)人力资源部根据考核表发给“试用期满通知”。

(3)人力资源部发出试用期满通知后，依不同的批示，分别办理下列事项：

①试用不合格者，另发给通知单。

②调(升)职者，由人力资源部办理异动作业。

③薪资变更者，由人力资源部填制“薪资通知单”办理调薪。

(4)前条办理完毕后，考核表应归入个人资料袋中。

(5)新进人员在试用期中，表现不合要求的，部门主管认为有必要停止试用时，可立即提前办理考核，并签人事变动申请单，报请权限



主管核定停止试用。

### 11. 考勤

(1) 本公司除特定人员外，均须于保安室设置打卡单。

(2) 各部门主管应于月终前将下月份本部门工作时间表送人力资源部备查；人力资源部收集各部门一级主管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)

(3) 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，转人力资源部登记备查。

(4) 员工因故延长上班时间或于假日出勤，先到人力资源部领取“加班报告单”，经权限主管核准后转人力资源部查核并登记于考勤表上。

(5) 员工因公于上班时间外出，应填写“公出单”送单位一级主管核准后，交保安室登记。

(6) 一级主管因公外出免填“公出单”，但应向上级主管报备，或与办公室交代去处、联络方法，并于保安室登记，未赶回公司打卡下班，则由人力资源部依据保安室出入登记簿记录给予签证。

(7) 因公而未打卡，应报备人力资源部领取“未打卡证明单”，填写并经一级主管签证后转人力资源部登记于考勤表上加盖公章。

(8) 下班忘记打卡，可由本人填送未打卡证明单呈上一级主管签证，若举证有据，部门主管应予签明，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处。

(9) 人力资源部应于每日检查考勤表，遇异常状况或违规事情，应立即主动签办，并与部门主管联络。

(10) 员工出勤情况，人力资源部应于每月终了后，编制统计表各



两份，一份送财务部核计薪资；一份公布，限3日内接受更正申请。

① 缺勤统计表。

② 全勤人员名单。

③ 加班(勤)统计表。

④ 值夜班人员统计表

(11)人力资源部应对每一员工建立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。

(12)每一年度底，人力资源部应立即依据年度考勤统计表，统计是否有未休完特别假的人员，予计入十二月份加班统计表内，换发薪金。

(13)每一年度底，人力资源部应调查编制明年享有特别假人员名单，予以造册呈准后公布实施。

## 12. 奖惩

(1)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，先由人力资源部签注意见后，呈总经理核定。

(2)人力资源部根据核准奖惩建议申请单发布“奖惩通知单”公文，副本抄送本人部门及本人，另一份送财务部加扣薪资。

(3)人力资源部应按月将人事奖惩通知单登录于个人资料卡内。

(4)奖惩作业应另参照“奖惩办法”规定办理。

## 13. 考绩

(1)考绩分年度考绩与临时考绩两种，其处理程序如下：

### ① 年度考绩

每年度终了由人力资源部提供考核表，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。

② 临时考绩

为申请升降职，应附办理临时考绩，以作为上级批示、决策参考依据。

(2)考绩表办理完毕，存于个人资料袋内，并予以登录。

## 二、制定人力资源管理规章

### 1. 聘用

(1)公司各部门如因业务需要，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，由人力资源部办理考选事宜。

(2)新进人员考试或测验及审查合格后，由人力资源部办理试用申请表，期满考核合格者，方可正式聘用；但成绩优良者，可缩短其试用时间。

(3)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，予以解聘，试用不满3日者，不给工资。

(4)试用人员于报到时，应向人力资源部缴验下列表件：

- ① 户口本及医院体格检查表。
- ② 最后服务部门离职证明。
- ③ 保证书及最近三个月内免冠照片1张。
- ④ 试用同意保证。
- ⑤ 人事资料。
- ⑥ 扶养亲属申报表。
- ⑦ 其他必要文件(如其他必要的同意书或证件等)。



(5)凡有下列情况者，不得聘用：

- ①被剥夺政治权利尚未复权者。
- ②受有期徒刑或通缉，尚未结案者。
- ③受破产宣告，尚未撤销者。
- ④吸食毒品或其他代用品者。
- ⑤亏欠公款受处罚有案者。
- ⑥患有精神病或传染病者。
- ⑦品性恶劣，经公私营机关开除者。
- ⑧体格检查经公司认定不适合者。
- ⑨未满16岁者。

(6)员工一经正式聘用，临时性、短期性、季节性及特定性工作视情况应与公司签订“定期工作协议书”，双方共同遵守。

## 2. 保证

(1)公司员工应一律办理保证手续。

(2)填写保证书应注意的事项：

- ①公司保无效。
- ②如个人保，限有不动产者方有资格，并应详列不动产明细(含地号)。
- ③公司名称保证应盖公司印章方有效。

(3)下列人员不得担任保证人：

- ①服务本公司的员工。
- ②本人配偶、直系亲属或同居共财亲属。

(4)被保证人有下列情形之一者，保证人应负赔偿及追缴责任，并愿放弃先诉抗辩权。

- ①营私舞弊或其他一切不法行为，致使公司蒙受损失。



② 侵占、挪用公款、公物或损坏公物。

③ 窃取机密技术资料或财物。

④ 拖欠账款不还。

(5) 保证人如欲中途退保，应以书面形式通知本公司，待被保证人另觅得保证人，办妥新保证手续后，始得解除保证责任。

(6) 保证人有下列事情之一者，被保证人应通知本公司更换保证人，并应于下列事情发生后15天内，另行觅妥连带保证人：

① 保证人死亡或犯案。

② 保证人被宣告破产。

③ 保证人的工厂、商店宣告倒闭或解散。

④ 保证人的信用、资产有重大变动，因而无力保证。

⑤ 不想继续保证。

(7) 被保证人离职3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。

### 3. 服务

(1) 员工应遵守公司一切规章、通告及公告。

(2) 员工应遵守的事项：

① 尽忠职守，服从领导，不得有阳奉阴违或敷衍塞职的行为。

② 不得经营与本公司类似及职务上有关的业务，或兼任其他职务。

③ 全体员工需时常培训自己的工作技能，以达到工作上精益求精，以提高工作效率。

④ 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。

⑤ 员工在工作时间内，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15分钟。

⑥不得携带违禁品、危险品或与生产无关的物品进入工作场所。

⑦不得私自携带公物包括生产资料及其复印件出厂。

⑧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；工作时间中不准任意离开岗位，如需离开应向主管人员请准后方能离开。

⑨员工每日应注意保持作业地点及更衣室、宿舍的环境清洁。

⑩员工的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止危险。

⑪应通力合作，同舟共济，不得吵闹、斗殴、搭讪攀谈或聊天闲谈，或搬弄是非、扰乱秩序。

⑫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、劳资两利的目的。

⑬各级主管及各部门负责人必须注意个人涵养，领导所属员工，同舟共济，提高工作情绪，使下属精神愉快，在职业上有安全感。

⑭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，应经主管核准后方能使用。

⑮按规定时间上、下班，不得无故迟到、早退。

### (3)员工服务时间

员工每日工作时间以8小时为原则，生产部门或业务部门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，但每日延长工作时间不应超过4小时，每月延长总时间不应超过46小时。

### (4)打卡规定





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，否则以双方旷工一日论处。

4.待遇

(1)员工待遇的组成

①底薪

视从业人员学识、经历、技能及其工作性质而定(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。

②津贴

(各项津贴支付标准另订)见表14-3所示：

表 14-3 各项津贴分类表

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	
7			



③ 奖金

如表14-4所示：

表 14-4 各项奖金分类表

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	员工全勤奖金 限生产部门适用
4	年终奖金	年终奖金	

操作：企业管理制度制定

第十四章

(2)员工待遇

员工待遇，分日薪及月薪两种，月薪人员，翌月5日发放一次；日薪人员每月发放两次，当月20日及翌月5日发放本月上半月份及上月下半月份薪津；新进人员自报到日起计薪；离职人员自离职之日停薪，并按日计算。

(3)其他

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。

5.考核

(1)员工考核分类

① 试用考核

员工试用期间由试用部门主管负责考核，期满考核合格者，填写



“试用人员考核表”报经总经理核准及公布后，方能正式聘用。

② 平时考核

a. 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、工作态度等，随时做严格地考核，凡有特殊功过者，应随时报请奖惩。

b. 人力资源部应将员工假勤奖惩随时记录，以作为办理年度考核参考。

c. 年度考核：其办法另订。

(2) 考核成绩分为优、甲、乙、丙、丁5种。

(3) 员工年度考核定为每年元月举行，由直属部门主管考核并由考核小组核定。

(4) 办理考核人员应严守秘密，不得循私舞弊或贻误。

6. 加班

(1) 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，被指定的员工，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管理论处。

(2) 作业员加班，事先由部门主管代为申请，呈生产部经理核准后方得加班，并须按规定打卡，否则不发给加班费。

(3) 加班费计算，作业员依平日加班每小时工资加给1/3；例假日加班加给假日工资，但假日工作时间未满8小时，按比例加给工资。

(4) 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。

(5) 员工加班情况，由管理部门按月统计备查。



### 三、制定员工聘用管理制度细则

#### 1. 公司员工分类

公司系统所有员工分为两类：正式员工和短期聘用员工。

正式员工是公司系统员工队伍的主体，享受公司制度中所规定的各种福利待遇。短期聘用员工指具有明确聘用期的临时工、离退休人员以及少数特聘人员，其享受待遇由聘用合同书中规定。短期聘用员工聘用期满后，若愿意继续受聘，经公司同意后可与公司续签聘用合同，正式员工和短期聘用员工均应与公司签订合同。

#### 2. 公司事务经营管理

(1) 本公司系统各级管理人员不许将自己的亲属介绍、安排到本人所分管的企业里工作，属特殊情况的，需由董事长批准，且介绍人必须立下担保书。

(2) 公司各部门和各下属企业必须制定人员编制，编制的制定和修改权限见人事责权划分表，各部门各企业用人应控制在编制范围内。

(3) 本公司需增聘员工时，提倡公开从社会上求职人员中择优录用，也可由内部员工引荐，内部引荐人员获准聘用后，引荐人必须立下担保书。

#### 3. 试用人员管理

(1) 所有应聘人员除董事长特批可免予试用或缩短试用期外，一般都必须经过3个月的试用期后才可考虑聘为正式员工。

(2) 试用人员须呈交的资料：

- ① 填写由公司统一发给的招聘表格。
- ② 学历、职称证明。
- ③ 个人简历。



④ 近期相片2张。

⑤ 身份证复印件。

⑥ 体检表。

⑦ 结婚证明或未婚证明。

⑧ 面试或笔试记录。

⑨ 员工引荐担保书(由公司视需要而定)。

⑩ 试用人员一般不宜担任经济要害部门的工作，也不宜安排具有重要经济责任的工作。

(3)试用人员在试用期内的待遇规定：

① 基本工资待遇：

a.高中以下毕业：一等。

b.中专毕业：二等。

c.大专毕业：三等。

d.本科毕业：四等。

e.硕士研究生毕业(含获初级技术职称者)：五等。

f.博士研究生毕业(含获中级技术职称者)：六等。

② 试用人员享受一半浮动工资和劳保待遇。

(4)试用人员经试用考核合格后，可转为正式员工，并根据其工作能力和岗位重新确定职责等，享受正式员工的各种待遇；员工转正后，试用期计入工龄；试用不合格者，可延长其试用期或决定不予聘用；对于不予聘用者，不发任何补偿费，试用人员不得提出任何异议。

(5)正式员工可根据其工作业绩、表现以及年限，由公司给予办理户口调动。

(6)总公司和各下属企业的各类人员的正式聘用合同和短期聘用合同以及担保书等全部材料汇总保存于总公司人力资源部，由其负责监



督聘用合同和担保书的执行。

## 四、制定新进人员任用办法

### 1. 依据

本办法依据公司人事管理规则的规定订定。

### 2. 人员的增补

各部门因工作需要，需增补人员时，应提出“人员增补申请书”，依可能离职率及工作需要，临时工由各部门拟订需要人数及工作日数呈经理核准，女性现场操作人员由各部门定期(视可能变化订定期限)拟订需要人数呈经理核准；其他人员呈总经理核准。并于每月5日前将上月份人员增补资料列表送总管理处总经理室转报董事长。

### 3. 人员甄选主办部门

经核准增补人员的甄选，大专以上由总管理处经营发展中心主办，高中以下由各公司(事业部)自办，并以公开登报招考为原则。主办部门核对报名应考人员资格应详加审查，对不符合报考资格或认为有不宜录用者，应将报名表寄还，并附通知委婉说明未获初审通过的原因。

### 4. 甄选委员会的组成

新进人员甄选时应由主办部门筹组甄选委员会办理下列有关事项：

- (1) 考试日期、地点。
- (2) 命题标准及答案。
- (3) 命题、主考、监考及阅卷、人员及工作分配。
- (4) 考试成绩评分标准及审定。



(5)其他考试有关事项的处理。

### 5.成绩的评分

新进人员甄选成绩的评分标准分学科、术科、口试三项，其成绩分比例视甄选对象及实际需要由各甄选委员会订定，但口试成绩不得超过总成绩的40%。

### 6.录用情形填报

各甄选主办部门于考试成绩评定后，应将各应考人员成绩及录用情形填报总管理处总经理室。

### 7.录取通知

对于拟录取的人员，主办部门应通知申请部门填写“新进人员试用申请及核定表”，大专以上毕业人员由总经理核准，并列表送总管理处总经理室转报董事长。高中毕业程度以下(除现场女性操作人员及临时人员由经理核准外)人员呈总经理核准后，即通知录取人员报到。备取人员除以书面通知列为备取外，并说明遇有机会应依序通知前来递补。对于未录取人员除应将应聘资料退还外，并附通知委婉说明未录取原因。自登报招考至通知前来报到的期间原则上不得超过一个月。

### 8.报到应缴文件

新进人员报到时应填缴人事资料卡、安全资料、担保书、体检表、户口誊本及照片，并应缴验学历证书、退伍证、以及其他经历证明文件。

### 9.试用

新进人员均应先行试用3个月。试用期间应由各厂处参照其专长及工作需要，分别规定见习程序及培训方式，并指定专人负责指导。



## 10. 培训计划

有关新进人员的培训计划另订。

## 11. 处分规定

新进人员于试用期间应遵守本公司一切规定，如有受记过以上处分者，应即辞退。

## 12. 试用期间考勤规定

新进人员于试用期间其考勤规定如下：

(1) 事假达5天者应即予辞退。

(2) 病假达7天者应即予辞退或延长其试用期间予以补足。

(3) 曾有旷工记录或迟到3次者应即予辞退。

(4) 公假依所需日数给假，其已试用期间予以保留，假满复职后予以接计。

(5) 其他假比照人事管理规则规定办理。

## 13. 停止试用或辞退

对停止试用或辞退者，仅付试用期间的薪资不另付支任何费用，亦不发给任何证明。

## 14. 试用期间的待遇

试用期间薪资依人事管理规则薪级表标准核支。试用期间年资、考勤、奖惩均予并计。

## 15. 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。





## 第六节

### 制定企业市场营销管理制度

#### 一、营销方案规划制度

1. 公司管理者应设法将“营销导向”的观念灌输给所有员工，以提高营销机能在事业经营上的作用。公司管理者事业主持人应担当起公司最高营销人员的角色，积极参与公司业务的开拓事宜。

2. 负责规划营销方案的责任人员，应事前设定规划工作的步骤及时间表，以便及时提出必要的资料，并指引其他机能方案的制订。

3. 营销方案的内容可依需要情况，选取下列适用者。

(1) 资料基础及分析

① 经济背景指标(过去4年以上，及未来6~12年)。

② 市场资料分析(过去4年以上，目前及未来6~12年)，包括：每



一主要产品的总市场容量及潜力、市场特性(含顾客行为)、本企业的市场占有率、销售潜力及期望销售量、目前产品的一般营销条件(含品质水平、定价、推广及营销渠道等)。

③竞争资料分析(过去、目前及未来)。包括：市场占有率的比较(过去与目前)、产品接受水准的比较(过去与目前)、营销条件的比较(含过去与目前的定价、推广、营销渠道等)及未来可能的变化。

④营销成功关键因素的未来变化分析(每一主要产品市场)。

⑤企业所面临营销问题与机会的分析及各部门可用资源的衡量。

⑥摘要及综合结论。

(2)营销目标(长期、中期、年度、季、月)

①总销售量及利润。

②各产品及地区的销售量、利润及市场占有率。

(3)营销策略(长期、中期、年度)

①产品发展方面。

②配销技术方面。

③价格方面。

④推广方面。

⑤其他有关方面。

(4)中长期行动方案关系说明

①概略的长期方案关系说明(列表或叙述)。

②简明的中期方案关系说明(列表或叙述)。

(5)年度行动方案

①营销部门本身应采取的特定行动与步骤及人、时、地、物的需求。

②配合其他部门应采取的特定行动与步骤及人、时、地、物的需求。



(6)营销方案的经济评估

4.若进行经营环境系统的分析与预测、市场供需与投入产出系统的分析时，应尽量将所得资料用在营销方案的规划中，若未进行该项分析，则应在规划营销方案时，一并进行。

二、销售计划管理制度

1.年度销售总额计划的编制

(1)参考过去年度本公司和竞争对手的销售实绩

如表14-5所示，表中第1栏及第2栏是本公司过去年度的实绩和竞争对手销售实绩的比照，参考此类资料即可列出销售量及平均单价的计划。

(2)损益平衡点等基准

如表14-5中第3、4、5、6栏所示，表的附注部分也将其计算公式列出。

表 14-5 年度销售总额外负担计划表

项目	销售量计划	平均售价	销售总额计划
1.过去年度本公司实绩			
2.竞争对手实绩			
3.损益平衡点基准			
4.资产周转率基准			
5.纯益率基准			
6.附加价值基准			
7.事业发展计划基准			
8.决定计划			



$$\text{注：损益平衡点基准} = \frac{\text{固定费用预估} + \text{计划销售利益}}{\text{计划边际利益率}} \times 100\%$$

$$\text{计划边际利益率} = 1 - \frac{\text{变动费用预估}}{\text{销售总额}} \times 100\%$$

$$\text{资产周转率基准} = \text{计划资产} \times \text{一年周转次数}$$

$$\text{纯益率基准} = \frac{\text{计划年度税前净利}}{\text{计划销售总额对税前纯益率}} \times 100\%$$

$$\text{附加价值基准} = \frac{\text{计划人员数} \times \text{每人附加价值目标}}{\text{计划附加价值率}} \times 100\%$$

### (3) 事业发展规划的销售总额

综合许多政治、经济、社会变迁资料拟定出事业发展规划的销售总额。

### (4) 召开会议做最后的检查改进及最终决定

表的第1栏至第7栏，必须逐项在会议中做综合性的检查，将会议中最后决定的销售总额计划记入第8栏的决定计划中。这个最终决定额是事业发展的基本销售总额计划，而各个营业部门的销售额目标可酌情予以提高，作为该部门的内部目标计划。

## 2. 月别销售额计划的编制

### (1) 收集过去3年间月别销售实绩

如表14-6所示，将过去3年间销售实绩资料取出，且将各年度月别销售额仔细地了解。

### (2) 将过去3年间的销售实绩合计起来

如表14-6所示，将过去3个年度的月别销售实绩总计起来，得到过



表 14-6 月别销售比重分析表范例

月别	3 年前实绩 { 百万元 }	2 年前实绩 { 百万元 }	1 年前实绩 { 百万元 }	前 3 年合计 { 百万元 }	月别比重 ( % )
1	1685	1540	1800	5025	7.5
2	1575	1435	1680	4690	7.0
3	2196	1899	2136	6231	9.3
4	1922	1857	2184	5963	8.9
5	1422	1731	1872	5025	7.5
6	1996	1941	2160	6097	9.1
7	2148	1899	2184	6231	9.3
8	1489	1540	1728	4757	7.1
9	1420	1604	1800	4824	7.2
10	2084	1772	2040	5896	8.8
11	1859	1772	2064	5695	8.5
12	2104	2110	2352	6566	9.8
年合计	21900	21100	24000	67000	100.0

去3年间的月别销售比重。

最后，如表14-6最右栏所示，以3年间每个月合计的销售总额计为100%，将每个月的3年合计实绩除以全部3年合计实绩即可得月别销售比重，将计算所得按月填入表中。视每月销售情况不同，可看出因季节因素的变动而影响该月的销售额。

此后，将过去3年间月别销售比重予以运用在最后决定的全公司销售总额中，即可得到每个月的销售额计划了。

### 3. 月别商品销售额计划的编制

#### (1) 取得商品月别销售比重

将去年同月的商品月别销售比重及过去3年左右同月的商品月别销售实绩等找出，计算商品月别销售比重(如表14-7所示)，了解销售



表 14-7 月别商品别销售额计划表

			去年同月		1 月计划		2 月计划	
			销售金额	销售比重	销售金额	销售比重	销售金额	销售比重
月 总 销 售 金 额	1. 销售的商品群	(1)						
		(2)						
		(3)						
		(4)						
		(5)						
		(6)						
	小计							
	2. 利益率高的商品群	(1)						
		(2)						
		(3)						
		(4)						
		(5)						
(6)								
小计								
3. 销售不佳且利益率也不高的商品群	(1)							
	(2)							
	(3)							
	(4)							
	(5)							
	(6)							
小计								
合计								



较好的商品群及利益率较高的商品群。

(2)参照商品销售比重政策来调整销售比重

参照商品销售比重政策、利害关系人的意见及商品需求预测等项目来修正过去3年间及去年同月的商品群别销售比重。

(3)用修正过的商品销售比重来设立商品月别计划

使用修正后的月别商品销售比重和月别销售总额计划金额即可得到商品的计划销售金额。表右方的栏位列出每月的明细商品别计划销售金额，这是该月销售金额预算的基础。

4.部门别、客户别销售额计划的编制

(1)取得部门别及客户别的商品销售比重

如表14-8所示，将去年同月的部门别及客户别的销售比重予以分析研究。

(2)部门别及客户别商品销售比重的修正

将实际的部门别及客户别商品销售比重按下列三种观点予以调整：

- ① 部门别及客户别的销售方针。
- ② 部门主管及客户动向意见的参考。
- ③ 客户的使用程度、信用状况，和竞争对手的竞争关系及新拓展客户目标等。

(3)用修正后的销售比重获得客户别及部门别的销售计划额。

5.销售费用计划的编制

如表14-9所示，第1项是销售变动费用的项目，第2项的销售固定费用是一方面参考过去实绩等资料，一方面列出计划的适当金额资料。



表 14-8 部门别及客户别销售额计划表

部门别	客户别		去年同月		1 月计划		2 月计划	
			销售 金额	销售 比重	销售 金额	销售 比重	销售 金额	销售 比重
1. × × 分店	(1) A 级客户	①						
		②						
		③						
		④						
		⑤						
	小计							
2. × × 分店	(2) B 级客户	①						
		②						
		③						
		④						
		⑤						
	小计							
2. × × 分店	(1) A 级客户	①						
		②						
		③						
	小计							
	(2) B 级客户	①						
		②						
		③						
	小计							

操作：企业管理制度制定

第十四章





表 14-9 销售费用计划表

科 目			年度合计		1 月	
			金额	销售比重	金额	销售比重
销售费用合计	1. 销售变动费用	(1)销售佣金				
		(2)运费				
		(3)包装费				
		(4)保管费				
		(5)燃料费				
		(6)促销费				
		(7)广告宣传费				
		(8)消耗品费				
		(9)其他费用				
		小 计				
销售费用合计	2. 销售固定费用	(1) 销售 人员 费用				
		①工资				
		②奖金				
		③福利费				
		④劳保费				
		⑤其他费用				
		小计				
	(2) 销售 固定 费用	①交通费				
		②交际费				
		③通讯费				
		④折旧费				
		⑤修缮费				
		⑥保险费				
		⑦利息费用				
		小计				
	合计					

规范：董事会设计管理制度



(1)各月别销售变动费用计划的拟制

因为已经编制月别销售总额计划，所以为达成月别的销售金额计划，必须设定所需的年度变动费用。

(2)各月别销售固定费用计划的拟制

用年度总合计的计划金额中的各个固定费用金额予以简单地平均，计算出大致的月销售固定费用金额。

月别销售固定费用计划的项目，包含折旧费、工资及利息费用等。



第七节

制定企业财务会计管理制度

一、会计账表的标准格式与编制说明

1.序时账

(1)总分类账科目日记表(代普通序时账)

①格式

a.尺寸：400mm(长)×260mm(宽)(注：长度可依科目多少斟酌增减)。

b.印刷颜色：黑色。

②编制说明

a.本表为表示每日会计事项变动情况的汇总表，代替序时账簿，并作为过入总分类账的凭证。



b.每日根据出纳部门送返的现金收入及支出传票,连同当日转账传票,按科目分别汇总记入本表的各栏。

c.传票的总编号,应先将同科目归集后,再按科目排列次序编号。

d.各种传票的起讫号数,应分别填入“编制本表根据”栏内。

e.本表编制完成时,应经各有关人员的签章后,作为过入总分类账的依据。各科目过入总分类账时,借方合计金额过入借方,贷方合计金额过入贷方。

#### (2)现金及银行存款日报表(代特种序时账)

##### ① 格式

a.尺寸: 350mm(长)×260mm(宽)。

b.印刷颜色: 黑色。

c.联数: 两联,第一联为打字纸,第二联为道林纸。

##### ② 编制说明

a.本表为表示每日现金及银行存款变动情况的汇总表,并借以代替现金簿及银行存款明细账以节省人力。

b.每日出纳部门根据当日现金及银行存款变动的收入、支出、现金转账传票,将“摘要”、“行号”及“银行存款”、“现金”的金额逐笔填入各相应栏,并于每日收支终了后结总,于次日上午送交会计部门。

c.每日若变动笔数不止一张篇幅时,可另张接续,但必须在右上角“共 页第 页”填列相应数字。

d.本表于编制完成经各有关出纳及复核签章后,送交会计部门。经会计部门及负责人签章后,交由指定人员填列传票号码,并归集成册及归档,以替代现金及银行存款明细分类账。

#### (3)销货簿(特种序时账)



① 格式：订本式。

② 尺寸：260mm(长)×190mm(宽)。

③ 编制说明

a. 凡有关销货收入的会计事项，均应逐日依照开立发票登录于本簿。

b. 有关“客户名称”、“品名”、“规格”、“单位”、“数量”、“单价”、“折扣”、“金额”等均应一一详列于账上。

c. 本簿每月结总一次，结总时应分列“本月合计”、“本月累计”两行，“本月合计”数与总分类账的同期余额相同。

## 2. 分类账

### (1) 总分类账

① 格式：订本式。

② 尺寸：260mm(长)×190mm(宽)。

③ 编制说明

a. 本账为一切会计事项汇总记录的会计簿记。

b. 本账应依每一总分类账科目设立一户，各账户的排列应与会计科目次序相同。

c. 本账根据日记表登记。

d. 本账摘要栏记载“本月合计”、“过次页”、“承前页”、“结转下期”、“承接前期”等事项外，不得记详细事由。

e. 本账各户，应视其实际需要于每笔登录余额，或仅于当月最后一笔登录后结算余额。

f. 本账各户借贷方列数，应每月以“本月合计”结总外，凡有关损益科目有“本月合计”之下应加列“本月累计”的总额。年初及年终月份的“上年度转入”及“转入下年度”列数，不并入“本月合计”结算。



g.本账于年终结账时，资产负债类各科目的余额“转入下年度”，损益各科目的结数，应结转本年度损益账户。

(2)明细分类账(除另立特种账簿外的其他会计科目适用)

① 格式：订本式。

② 尺寸：260mm(长)×190mm(宽)。

③ 编制说明

a.本账为一切会计事项明细记录的会计簿记。

b.本账应依每一总分类账科目设立一户，各账户的排列应与会计科目次序相同。

c.本账根据会计记账凭证逐笔登录。

d.本账摘要栏记载“本月合计”、“过次页”、“承前页”、“结转下期”、“承接前期”等事项外，不得记详细事由。

e.本账各户，得视其实际需要于每笔登录余额，或仅于当月最后一笔登录后结算余额。

f.本账各户借贷方列数，应每月以“本月合计”结总外，凡有关损益科目在“本月合计”之下应加列“本月累计”的总额。年初及年终月份的“上年度转入”及“转入下年度”列数，不并入“本月合计”结算。

g.本账于年终结账时，资产负债类各科目的余额“转入下年度”，损益各科目的结数，应结转本年度损益账户。

(3)应收、应付账款明细分类账

① 格式：活页式。

② 尺寸：280mm(长)×210mm(宽)。

③ 编制说明

a.本账是就应收、应付账款为明细分类登记的会计簿记。

b.本账是依“客户别”作分类记录，便于查阅。



c.本账余额与统驭各该户的总分类科目同期余额应相符。

d.本账根据记账凭证及有关原始凭证登记。

(4)固定资产登记卡(代资产明细分类账)

① 格式：活页式。

② 尺寸：260mm(长)×160mm(宽)。

③ 编制说明

a.本账是就固定资产及其累计折旧为明细分类登记的会计簿记。

b.本账卡依固定资产名称及其不同规格分类，以一机一卡为原则使用。

c.本账余额应与统驭各该户的总分类科目同期余额相符。

d.本卡适用于机械设备、运输设备、机电设备，新卡的填写由会计部门填制(房屋及土地分别采用房屋登记卡及土地登记卡)。

e.本卡编号由保管卡片单位自编。

f.附属设备栏应填名称、规格及数量。

g.折旧提列情况栏应填写开始提列的日期、本项提列数以及资产净值。

(5)材料明细分类账

① 格式：订本式。

② 尺寸：260mm(长)×190mm(宽)。

③ 编制说明

a.本账是就原物料的收、发、存为明细分类登记的会计簿记。

b.本账余额应与统驭各户的总分类科目同期余额相符。

c.月底结点时，摘要栏以刻妥的印章“本月收料”、“本月领用”、“本月结存”等三项分别结总汇总。

(6)费用明细分类账



① 格式：活页式。

② 尺寸：210mm(长)×280mm(宽)或210mm(长)×560mm(宽)。

③ 编制说明

a. 本账是就制造费用、管理费用、推销费用为各部门专栏式明细、分类登记的会计簿记。

b. 有关的专栏可就各单位或各期间的实际需要设定专栏登记。

c. 根据记账凭证各栏原始凭证登录。

d. 本账余额应与统驭账户的总分类科目同期余额相符。

## 二、财务预算管理制度

### 1. 经营计划与预算制定

本计划拟订目的是在年度开始之前，对下一年度的经营目标与经营方针预作提示，责成各部门依据公司目标，拟订(或修订)相关管理制度或改善方案，并配合年度预算的编制，预测产品市场的增减变动，配合设定的产能与成本标准，拟订年度产销计划，预估年度损益及资金的调度运用，并作为考核各部门执行绩效的依据。通过各种标准的设定，事前的合理规划，并经由各管理阶层的积极参与，以达到避免错误，减少浪费，激励士气，达到降低成本创造利润的目的。

### 2. 预算编制的内容及说明

#### (1) 营业计划说明书

营业计划说明书的内容包括：市场的展望、新产品的开发、旧产品的淘汰、新客户的开发或旧客户的淘汰、广告或其他销售推广政策、售价政策及账款回收政策、业务人员的增减异动、销售费用的限





制、本年度营业方面可能遭遇的困难及其克服对策等的说明。

(2)客户别销售计划表

由贸易部及内销部根据市场情况、客户往来情况预计各客户的销售量，以拟定的售价予以编制。(外销方面如无法依客户别预估时，则依销售地区别预测)

(3)产品别销售计划表

本表是以产品别为主，分内外销，汇总编制而成。

(4)生产计划说明书

由各分厂就产量及产能运用计划、质量计划、新产品或新技术(包括新配合)的研究开发计划、机械修护计划、机械淘汰更新及扩建计划、人员合理化计划、成本控制计划、本年度生产上所可能遭遇的困难及其克服对策等加以说明。

(5)标准产能设定表

本表是按各生产部门正常编制下，主要生产设备的设计产能及生产效率所设定的标准产能，作为生产管理中心编制产销配合计划表的参考，并作为考核实际生产效率的依据。

(6)标准用料设定表

标准用料设定表是各生产部门以产制品每单位主要原料的标准耗用量，作为生产管理中心编制生产计划及供应部编制采购计划的参考，并作为考核原料耗用的依据。

(7)标准人工费用设定表

标准人工费用是各部门在标准产能下，配置的人员编制及用人费用标准。依性质分为直接人工及间接人工两项，生产计划确定后，作为编制人工费用预算及考核人工效率的依据。

(8)标准制造费用设定表



标准制造费用是各部门在标准产能下，耗用的电力、重油、机物料、维修费用等费用标准，分为变动及固定两项。作为生产计划确定后编制制造费用预算表及考核费用支出的依据。

#### (9)服务部门费用分摊设定表

服务部门费用分摊设定表是按费用性质，依服务部门提供服务的比重，分配服务部门费用给生产部门的设定标准。

#### (10)产销配合计划表

本表是本公司预算年度产销活动的基本报表，由总经理室及生产管理中心根据营业部门及生产部门提供的资料，综合市场环境、生产状况、制成品存货水准及成本利润等因素，加以协调而编制，提经公司预算委员会讨论的年度产销计划。

#### (11)生产计划表

本表是生产管理中心依据经核定实施的产销配合计划表内所列各项产品生产数量，而排订的各中间及最后生产部门产制品的计划生产数量表，作为预算年度追踪考核各生产部门生产进度达成率的依据。

#### (12)主要材料耗用量预算表

本表由生产部门依据生产计划及标准用料设定表加以汇编而成。

#### (13)资材计划说明书

本说明书由供应部就库存政策、采购政策、付款计划等加以说明。

#### (14)主要材料采购预算表

本表由供应部依据主要材料耗用量预算表斟酌材料的合理库存、经济采购量及材料价格趋势等予以汇编，作为编制主要材料耗用成本的依据。

#### (15)固定资产扩建改良及专案费用预算表



本表是供应部根据营业计划说明书、生产计划说明书产销配合计划表及公司预算委员会决议事项所编制的年度资本支出及专案支出预算与完工进度表。

(16)工缴汇总表

工缴汇总表是各厂依据生产计划表、标准人工费用设定表、标准制造费用设定表、固定资产扩建改良及专案费用预算表所编制的人工及制造费用年度预算金额。

(17)生产成本预算表

本表是会计部编制的各产品直接材料、直接人工及制造费用的总成本及单位成本预算表。

(18)销售成本预算表

销售成本预算表是会计部根据产销配合计划表及生产成本预算表加以汇编而成。

(19)营业收入预算表

营业收入预算表是会计部根据产销配合计划表及预估的其他收入加以汇编而成。

(20)推销管理财务费用预算表

推销管理财务费用预算表是会计部参考前年度实际开支，并依据年度营业管理计划所编制的推销管理财务费用年度预算。

(21)损益预算表

本表是会计部依据{ 18 }、{ 19 }、{ 20 }项表编制的年度损益预算表。

(22)资金来源运用表

资金来源运用表是会计部根据年度产销库存计划、资本支出计划及债务偿还计划等资料编制而成。



### (23)管理计划说明书

本说明书由公司总务部及人力资源部对组织编制合理化计划、人员增减异动计划、人力发展培训计划、管理规章办法的推行计划等加以说明，以供总经理室编写经营计划及作为会计部编制管理费用预算的参考。

### (24)经营计划说明书

经营计划说明书由总经理室将前述有关资料，就营业生产、资材管理等计划加以综合及摘要的说明。

## 三、制定会计事务管理制度

### 1.会计事务管理基本原则

(1)公司及所属机构会计业务的处理，除法令已有规定者外，悉依本制度及程序的规定。

(2)公司以每年1月1日起至12月31日止为会计年度，会计基础采用权责发生制。月份间损益，应予严格划分。

(3)公司于会计年度开始前，根据年度计划编制营业预算及资本支出预算，在经营过程中为便于现金调度起见，应按月编制分月现金预算、营业预算、资本支出预算及分月现金预算的编制执行与考核，依照公司预算制度的规定。

(4)公司及所属机构的款项，应存入指定商业银行的公司账户。

(5)公司及所属机构普通会计事项，依照本制度及程序中一般会计业务处理程序办理。

(6)公司及所属机构有关现金及有价证券收支事项，依照本制度及程序中现金及有价证券会计业务处理程序办理。



## 2. 一般会计业务处理程序

### (1) 会计业务范围及其执行

#### ① 会计业务处理责任人

公司会计业务由各级主办会计人员及其助理人员处理。

此处所称主办会计人员，在总公司为财务管理部主管，在所属机构为会计部门主管。

#### ② 会计业务的内容

- 原始凭证的核签。
- 记账凭证的编制。
- 会计簿记的登记。
- 会计报告的编制、分析与解释。
- 会计用于企业管理各种事项的办理。
- 内部的审核。
- 会计档案的整理保管。
- 其他依照法令及规定应行办理的会计事项。

各项会计业务应包括预算、决算、成本、出纳及其他各种会计业务。

#### ③ 会计业务的处理程序

会计业务的处理程序应依公司的规定，根据合法的原始凭证，填制记账凭证；根据合法的记账凭证，登记会计簿；根据符合规定的会计簿记，编制会计报告。但原始凭证的格式及其所记载的事项，具备记账凭证的条件者，可代替为记账凭证。

各种特殊会计事项，依本公司规定处理有困难时，得参考一般会计的原理原则、方法或习惯，在不违背政府法令范围内处理。

#### ④ 财务核对重点的注意点



主办会计人员于核对账目时，对于现金、票据、证券及其他各项财务应随时派员盘点。关于财物的核对与盘点事项，每年最少应办理一次。

## (2)会计凭证处理程序

①凡是以证明会计事项发生及其经过的文书单据均为原始凭证，其类别见本制度会计凭证的规定。原始凭证经法令规定须具备某种条件者，应依其规定。

②应先详细审核原始凭证，如有下列情况者，当视为不合法。

- a.法令明定为不当的支出。
- b.数据计算错误。
- c.收支数字与事实经过不符。
- d.与公司有关规定不符合。

③原始凭证的审核：

a.支出凭证的审核

支付款项应取得受款人的统一发票，但金额在500元以下的以受款人的收据即可。

对于营利企业购进物品或支付费用的原始凭证，应盖有该营利企业的印章，并记明下列各项：公司名称或商号名称、地址；货品名称、规格及数量或费用性质；单价及总价；交易日期；公司的抬头及地址。前项原始凭证，若为收据，须填明该营利企业的统一编号。

对于个人支付费用的原始凭证，应记明下列各项：该受款人的姓名、住址、身份证统一编号；支付款项事由；实收金额；收到日期；公司的抬头及地址。前项原始凭证如为收据，应依法代扣税费；对于其他机构支出的原始凭证，应记明下列各项：受款机构名称、地址；支付款项事由；实收金额；收到日期；公司的抬头、地址。



对于公司内部支出的原始凭证，应依公司有关规定办理。

购进材料的原始凭证，应附材料验收单(收料单及请购单)。

购进物料及其他消耗品的原始凭证，均应附物料验收单(收料单及请购单)。

购进固定资产的原始凭证，应附“固定资产验收单”及请购单。

刊登广告费及印刷费发票或收据，均应附具样本或样张。

员工出差旅费应依照公司“员工出差旅费报支办法”支給，并填写“出差旅费报告表”附有关单据报销。

支出凭证单据上的实付金额应用大写数字书写，不得涂改或挖补。

非英文的凭证单据应由经办人将其内容摘要译成英文，一并附送。

各部门的费用开支应受部门费用预算的限制者，依各该预算的规定办理。

各项支出凭证应由经办部门主管及经办人签章，会计人员审核及会计主管核准后才有效。

#### b. 收入凭证的审核

各项收入无论属于营业收入或营业外收入均应取得足资证明收入的凭证。

房屋的销售应以公司有关价格规定为其审核的依据。

凡属出售资产的收入，应以合同、契约或开标议价的记录，或其他有关书据为其审核的依据。交换资产所得的利益收入，应依交换合同、契约或其他有关的书据为其审核的依据。

各项成品销售及其他资产出售，所开的统一发票，应记明下列事项：销售(或出售)日期；客户名称及地址；销售成品或其他资产名



称、数量；单据及总价；公司名称、地址及印章；其他事项。

收入凭证有下列情况之一，当视为不合规定：收入计算及条件与规定不合；收入原因与事实经过不符；书据数字计算错误；形式未具或手续不全；其他与法令规章不合。

④ 不生效力或不合法的原始凭证，不得作为填制记账凭证或登账的根据。

⑤ 记账凭证的编制，除整理结算、结账等事项，确无原始凭证者外，应根据原始凭证处理。

⑥ 应具备原始凭证而事实上无原始凭证或原始凭证无法取得的会计事项，应由经办人员签报，经其各级主管的核转及主办会计的会签，呈部经理批准，方可据此编制记账凭证，事后取得原始凭证时应附上。

⑦ 记账凭证内所记载的会计事项及金额，应悉与原始凭证内所表示的相符。原始凭证的金额，若不以分位为止，应将分位以下的小数四舍五入记入记账凭证。

⑧ 记账凭证有下列情况者，视为不合法的凭证，应予更正。

- a. 记账凭证根据不合法的原始凭证填制。
- b. 未依规定程序编制。
- c. 记载内容与原始凭证不符。
- d. 商业会计法规定应行记载的事项未经记明。
- e. 依照规定，应经各级人员签章，而未经其签名盖章，但各部门主管，已在原始凭证上签章，记账凭证上可不签章。
- f. 有记载缮写计算错误，而未遵照规定更正者。
- g. 其他与法令、公司规章不合者。

⑨ 凡由一科目转入其他科目时，其借贷双方会计科目虽属相同，





而会计事项的内容并不相同，或总分类账科目虽属相同，而明细分类账科目并不相同者，均应制作记账凭证。但属成本计算科目另有规定处理方法者，不在此限。

⑩ 现金、证券、票据及财物的增减、保管、转移，应随时根据合法的原始凭证，填制记账凭证，但有关生产成本根据合法原始凭证，直接记入明细分类账者，得按期分类汇总制作记账凭证。

### 3. 现金及有价证券会计业务处理程序

#### (1) 现金及有价证券会计业务范围

① 公司及所属机构现金及有价证券的管理，除法令另有规定外，悉依本程序的规定办理。

② 所称现金是指库存现金、银行存款、即期支票及到期票据。

③ 所称有价证券是指政府债券、公司债券及公司股票。

④ 所称现金及有价证券的会计业务，是指现金预算、现金支出、有价证券收付、登记报告等事项。

⑤ 各机构有关现金及有价证券的出纳、保管与移转事务应由出纳部分办理。

⑥ 各机构的现金，除供日常零星支付所需定额的库存现金外，均应存入银行。

⑦ 各机构的各项收入，外币部分应存入政府指定的银行，有价证券悉由总机构集中管理。

⑧ 各机构的库存现金及有价证券应由会计部门负责随时或定期派员抽查盘点。

⑨ 各机构因资金运用，购入政府债券及购入公司股票，应报请总公司核准后办理，债券及其他公司股票的签报，由公司集中保管。

⑩ 银行支票，应由其负责人或其授权人、主办会计人员、主办出



纳人员，会同盖章。

## (2) 现金预算

① 现金的支出，应由会计部门编列预算，切实执行，如因事实需要必须变更时，须由会计部门主管签请总经理核准修正。

② 现金预算应力求配合业务部门的需要，以使财力得到经济有效运用为原则，并分为年度预算及分期或分月预算。

③ 现金预算，依业务计划，固定资产建设改良及扩充计划，举债及偿债计划，资金周转投资计划，资金调度计划及盈余的分配等编制。

④ 每期或每月终了，应将现金实际收支数与预算数分析比较，列报有关财务调度的各级主管参考。

## (3) 现金收付

① 出纳部门应根据会计部门合法的收支传票执行收付，但下列各项不在此限。

a. 营业收入，收款时，由业务部门指定专人办理收款及报解事宜。

b. 凡情况特殊来不及由会计部门编送收入传票时，得先由出纳部门执行收款，收款当日即送会计部门，据以补编收入传票，完成收款程序。

② 出纳部门执行收款时，应查核其统一发票或收据者有无具备，才能收款。付款时，须取得收据者，应向收款人索取后方能给付款项，并在凭证上加盖“付讫”章。

③ 出纳部门对于付款不得故意拖延，如无正当理由不得超过3天。除员工的薪资、旅费、公务上暂借的或内部报销及对外付款在1000元以下的小额款项外，应开抬头划线支票，其金额满10000元者，



除抬头划线外，并注明“本票据禁止背书转让”字样。

④ 出纳部门收入的支票，经银行交换入户者，方得视为“收讫”，收入的支票发生退票时，应由出纳部门根据银行退票理由单通知业务部门或经办部门向债务人催收，并通知审计部门处理。开出的支票如尚未交付受款人，不得视为“付讫”。

⑤ 出纳部门对收支传票届满两周，尚无法执行收付时，应通知会计部门处理。

⑥ 出纳部门将付款支票呈送各级主管盖章时，应检附有关的支出传票，并于传票上注明银行存款账号、支票号码及支付金额。

⑦ 凡将A银行存款提存B银行，或由银行存款户中提补库存现金时，均应经负责财务调度主管核准后，由出纳部门填单，或书面通知会计部门，编制记账凭证后予以办理。

#### (4) 有价证券收付

① 出纳部门对各项有价证券，应根据合法的记账凭证执行收付，如因情况特殊，当出纳部门根据核准文件直接收付时应填单或书面通知会计部门补编记账凭证。

记账凭证经执行收付后，收付有价证券人员及主管出纳人员，应于记账凭证上签章，以示收讫或付讫。

② 出纳人员收到各项有价证券，以存放银行保险箱保管为原则。关于银行保险箱开启的印鉴，应由各机构负责人或其授权人、主办会计人员、主办出纳人员会同盖章。

③ 出纳部门应随时注意各项有价证券到期日期，按期兑取本息后，即填单或书面通知会计部门，编制记账凭证。

#### (5) 登记及报告

① 出纳部门每日收支完毕，登记“现金簿”、“银行存款明细账”



后，应编制“现金及银行存款日报表”，连同该日收支传票，于次日送会计部门。

② 银行对账单应由银行直接送会计部门核对，并编制调节表。

#### (6) 周转金设置与收付

① 总公司及所属机构有关部门，视其业务需要，得呈准设置周转金，其金额由各有关部门会同会计部门报请总经理核定。

② 周转金的动用得由各部门主管核定。

③ 经管周转金的部门，应设置周转金收支登记单，根据原始凭证登记。

④ 周转金的支出，以原设置目的范围为限，不得作其他用途。

⑤ 周转金于年终时应一次退回会计部门，必要时于次年再向会计部门续借。

⑥ 周转金的经营情况，应由会计部门不定期派员检查，并将检查结果签报主管核阅。

⑦ 经管周转金人员应尽管理职责，如因疏忽职守而致公司蒙受损失，应负赔偿责任，有关主管人员并受连带处分。

⑧ 周转金如被总公司撤销时，原请领部门应将周转金立即缴回。

#### (7) 出纳人员管理

① 凡办理现金票据及有价证券的出纳及保管人员，应遵守下列各项规定：

a. 应由编制内正式员工充任，不得由试用人员或工人办理。

b. 不得兼任福利、工会机构有关会计、财务及主管等职务。

② 经管现金、票据及有价证券人员应尽职尽责，如因疏忽职守而致公司蒙受损失时，应负赔偿责任，有关主管人员并受连带处分，如有挪用库存、侵占公款等不法行为者，除追保赔偿、依法追究办理



外，其直接主管应予连带处分。

#### 4. 分步成本会计制度

##### (1) 材料

① 材料的请购、订购、领用、保管、退料、盘盈(亏)及废料等的处理，悉依公司材料管理办法办理。

② 成本科依请购单、收料单及进货发票编制传票。其分录为，借：“原物料”；贷：“应付账款”，并将数量及金额分别登录于“材料明细分类账”。

③ 各单位领用材料时，应填发“领用单”，注明领料单位、品名、规格、用途，并经主管签章后，方得向仓库领料。仓库根据领用单发料，发料数量不得超过核准的数量(该料如是不可分割或不便分割时例外，但应办理退料或注明结转别批使用)。

④ 领用单一式三联，第一联领料单位存查，第二联仓库留存，第三联送交成本科。成本科根据领用统计汇编“材料领用汇总表”。并编制传票，其分录为，借：“在制品——直接材料”、“制造费用——间接材料”；贷：“原料”或“物料”。并据以登录“材料明细分类账”各该账户的发出数量栏。

⑤ 材料领用的计价方法，依账面成本采用加权平均法，其公式为：

$$\text{本月份单价} = \frac{\text{上月底结存总价} + \text{本月份进料总价}}{\text{上月底结存数量} + \text{本月份进料数量}}$$

⑥ 计入产品成本的材料分为：

a. 直接材料：凡直接供给产品制造所需，而能直接计入产品成本的原料。

b. 间接材料：凡间接用于产品制造，但并非形成产品本质；或虽



形成产品本质，但所占成本比例甚微，或不便计入产品成本的物料。

⑦材料盘点采用不定期盘点办法，由成本科会同仓储科人员进行。盘点时应填制“盘点单”三联，第一联仓储科留存，第二联成本科留存，第三联挂置于材料存放处所。成本科应于盘点后15日内，编制“材料差异报告表”三联，第一联送仓储科，第二联成本科留存，第三联为编制传票的凭证，并登录“材料明细分类账”。

⑧材料盘损应由仓储科出具报告，说明短少原因，并由上级主管追究责任。

⑨“材料明细分类账”与“总分类账”的材料统驭科目，平时数额可不相等。但于月底，成本科应与会计科对账核符后，方能开始结算材料的单位成本。

## (2)人工

①人工是指直接或间接参加生产而支付的一切报酬。管理及推销部门的人员，属管理及推销费用，不在人工范围内。

②计入产品成本的人工可分为：

a.直接人工：凡从事直接生产的员工报酬，能直接计入各该产品的成本之内的，都属于直接人工。

b.间接人工：从事厂务、研究等工作及不直接从事生产的员工报酬，及不能或不便直接计入产品成本的，都属于间接人工。

③厂务部应设置“出勤卡”，每人每月一张，由人力资源部管理统计，据以编制薪资表两份。一份送成本科，一份由领款人签章存于人力资源部，并于翌年1月30日编妥扣缴凭单后送会计科。

④公司员工均应于到职前填妥“抚养亲属表”，由人力资源部收存，作为扣缴个人所得税的依据。于每次付薪资时依法扣缴所得税，并于次月10日前缴纳稽征机关。



③成本科根据薪资表，计算各生产部门及服务部门的直接人工及间接人工成本，并编制传票。其分录为，借：“在制品——直接人工”及“制造费用——间接人工”，贷：“应付费用”。并登入“在制品明细分类账”、“制造费用明细分类账”及“应付费用明细账”。

### (3)制造费用

①制造费用是指生产过程中，除直接原料、直接人工外所发生的一切其他费用。包括间接材料、间接人工及其他费用等。

②为便于计算产品成本，制造费用应分为直接费用与分摊费用。凡厂务部及技术部门的制造费用，一概依特定的分摊基础及方法将其分摊于各生产中心。各生产中心摊列的费用称为分摊费用。凡生产部本身直接发生的费用，称为直接费用。

③制造费用发生时，应详加分析其发生的原因及用途，并分别归纳于应该负担的部门。凡能确定其归属部门的，应于传票中注明其成本中心；凡属共同性的费用时，应按合理的分摊基础，分摊至各产品中。

④凡非按月发生，而其效用及于全年；或按实际发生金额计算成本显属不合理的费用，成本科应予合理分摊，计算该月份应摊列的金额，并列入制造费用项下。

⑤费用分摊的基础依下列方式办理：

服务部门费用以下列基础摊入各成本中心。

- a.供电费用：按各成本中心实际耗用电度分摊。
- b.给水费用：按各成本中心实际耗用水量分摊。
- c.供汽费用：按各成本中心实际耗用蒸汽量分摊。
- d.原动力费用：按各成本中心的机器使用空气压力量分摊。
- e.厂务部门及其他辅助部门的费用：按各成本中心员工人数分摊。

⑥成本科应于每月底，根据“制造费用明细分类账”编制“制造费用汇



总表”及“制造费用分摊表”，显示各服务部门制造费用摊入各成本中心的内容与确实数字。其传票分录为，借：“在制品”，贷：“制造费用”。并登录于“在制品明细分类账”及“制造费用明细分类表”。

⑦前项分摊基础方法，得视实际情况变化修正。

#### (4)成本计算与簿记组织

①生产部应于次月3日前，分别呈送下列生产月报表，包括各车间生产月报表、材料月报表。以上各报表一式两联，第一联自存，第二联送成本科留存。

②成本科根据上列的报表，编制原物料、在制品、制成品的收发存明细表。

③成本科根据“耗用直接材料明细表”、“制造费用”及“直接人工汇总分摊表”，计算制成品及在制品的单位成本及总成本，并编制“成本计算表”。

④成本科再根据会计科编制的销货明细表编制“产品规格类别损益表”。

⑤成品的单位成本采用加权平均法。其计算公式为：

$$\text{单位成本} = \frac{\text{上月底结存总金额} + \text{本月生产总金额}}{\text{上月底结存量} + \text{本月总生产量}}$$

成本科根据成本计算表编制传票。其分录为，借：“制成品”，贷：“在制品”。并登录于“在制品明细分类账”及“制成品明细分类账”。

⑥成本科根据“收发存明细表”核对发票后，编制传票。其分录为，借：“销货成本”、“推销费用”、“制造费用”，贷：“在制品”。

⑦成本科于每月结算完成后，应将其有关的成本报表汇送会计科汇订财务报表。





## 第八节

### 制定企业物流管理制度

#### 一、制定标准采购作业制度

采购作业内容是从收到“请购单”开始进行分发采购案件，由采购经办人员先核对请购内容，查阅“厂商资料”、“采购记录”及其他有关资料后，开始办理询价，于报价后，整理报价资料，拟定议价方式及各种有利条件进行议价；办妥后，依核决权限，呈核订购。详细的作业程序及要点如下：

##### 1. 接件分发

- (1)请购单各栏填写是否清楚。
- (2)按分配原则分派请购案件。
- (3)急件优先分派办理。



(4)无法于需用日期办妥者利用“交货期联络单”通知请购部门。

(5)撤销请购单应先送办理。

## 2. 询价

(1)交货期无法配合需用日期时联络请购部门。

(2)充分了解请购材料的品名、规格。

(3)急件或需用日期接近者应优先办理。

(4)向厂商详细说明品名、规格、质量要求、数量、扣款规定、交货期、地点、付款办法。

(5)同规格产品有几家供应商均应询价。

(6)有否其他较有利的代用品或对抗品。

(7)应对同规格，不同厂牌做比较。

(8)有无必要办理售后服务及保修年限。

(9)新厂商产品，是否需经检验试用。

## 3. 比价、议价

(1)厂商的供应能力是否能按期交货、质量确认。

(2)生产厂或直接进口商是否可靠。

(3)其他经销商价格是否较低。

(4)经成本分析后，设定议价目标。

(5)是否必要向厂商索取型号比较。

(6)价格上涨下跌有何因素。

(7)是否必要开发其他厂商或转外购。

(8)规定几万元以上的案件呈副经理议价或设定议价目标。

## 4. 呈核

(1)请购单上应详细注明与厂商议定的买价条件。

(2)买卖惯例需超交者应注明。



(3)现场选用较贵材料时，联络请购部门说明原因。

(4)按核决权限呈核。

## 5. 订购

(1)需预付定金、内外销价需办退税、规定多少金额以上或有附带条件等应制定买卖合同。

(2)再向厂商确认价格、交货期、质量条件。

(3)分批交货者在请购单上盖分批交货章。

(4)订购单(采用联络函式传真机)寄交厂商，如果无法按需用日期交货的则需联络请购部门。

## 6. 催交

(1)约交日期前应再确认交货期。

(2)无法于约交日期前交货时，联络请购部门并列入交货期异常控制表内催办。

(3)已逾期交货日期尚未到货应加紧催交。

## 7. 整理付款

(1)发票抬头及内容是否相符。

(2)发票金额与请购单价格是否相符。

(3)有无预付款或暂借款应处理。

(4)是否需要扣款。

(5)需要办退税的请购单转告退税部门。

(6)以内销价采购供外销用材料，应先收齐退税同意书方可办理付款。

## 8. 收件分发核对

(1)收件。



(2)按分配原则指派经办人。

(3)核对品名。

(4)核对规格。

(5)核对数量。

(6)核对需要日期。

### 9.再次询价

(1)选择询价对象及地区。

(2)询价。

(3)整理报价资料。

(4)确认报价内容。

(5)寻找对抗品。

(6)选择开发对象。

(7)询价索样。

(8)整理对抗品资料及样品送样。

(9)整理检验结果。

### 10.议价比价呈核

(1)调查市场行情。

(2)核对资金预算。

(3)选择议价对象。

(4)研拟底价。

(5)研议采购条件。

(6)议价(或公开比价)。

(7)填写上次报价记录。

(8)估算海(空)运费。

(9)估算保险费。



- (10)核对付款条件。
- (11)比较交货期限。
- (12)检查卸货条件。
- (13)估算关税。
- (14)按核决权限呈核。

### 11. 进口签证结汇

- (1)缮写输入许可证申请书。
- (2)缮写用途说明书。
- (3)备妥签证必要文件。
- (4)提案申请签证。
- (5)签证专案申请作业。
  - ① 缮写申请书及附件(度量衡器、无线电器材)。
  - ② 整理必要文件。
  - ③ 提案申请。
- (6)申请结汇。
- (7)整理结汇文件。
- (8)核对签证结汇文件。
- (9)修改输入许可证或信用证作业。

### 12. 投保船务

- (1)协商确定保险费率。
- (2)投保缴交保险费。
- (3)洽订特约轮船公司及运费。
- (4)指定船舶公司。
- (5)交涉货柜使用期限。
- (6)核算运费。



(7)缴交运费。

### 13. 装运

- (1)督促预定装船期。
- (2)申请“工业用”证明。
- (3)申请分期缴税。
- (4)申请预保火险及动产抵押。
- (5)督促装运文件。
- (6)确认船期。
- (7)整理装运文件。
- (8)申请管理品放行证。
- (9)联络及安排卸货。
- (10)确认船代理。
- (11)确认公证处(所)。

### 14. 报关提货

- (1)银行背书。
- (2)办理担保提货。
- (3)整理文件报关。
- (4)缴税提货。
- (5)收料。

### 15. 索赔

- (1)核对材料检验报告。
- (2)填写索赔记录单。
- (3)向保险公司、轮船公司索赔。
- (4)向供料厂商索赔。



(5)办理退货调换作业。

16. 跟催

- (1)督促收料单。
- (2)控制长期合同的交货。
- (3)控制外购资金。
- (4)整理采购案件。
- (5)计算卸货延滞费及奖金。
- (6)办理退汇。

二、制定物控管理制度

1. 库存量管理作业流程用料预算方法

(1)用料预算

① 常备材料

由生产管理单位依生产及保养计划定期编制“材料预算及存量基准明细表”，拟订用料预算。

② 预备材料

由生产管理单位依生产及保养计划的材料耗用基准，按科别(产品表)定期编制“材料预算及存量基准明细表”拟订用料预算，其杂务用品直接依过去实际领用数量，并考虑库存情况，拟订次月用料预算。

③ 非常备材料

订货生产的用料，由生产管理单位依生产用料基准，逐批拟订产品用料预算，其他材料直接由使用单位定期拟订用料预算。

(2)存量管理

① 常备材料



物料管理单位依材料预算用量、交货所需时间、需用资金、仓储容量、变质速率及危险性等因素，选用适当管理方法以“材料预算及存量基准明细表”列示各项材料的管理点，连同设定资料呈主管核准后，作为存量管理的基准，并拟“常备材料控制表”进行存量管理作业，但材料存量基准设定因素变动足以影响管理点时，物料管理单位应立即修正存量管理基准。

#### ② 预备材料

物料管理单位应考虑材料预算用量，在精简采购、仓储成本的原则下，酌情以“材料预算及存量基准明细表”设定存量管理基准加以管理，但材料存量基准设定因素变动时，物料管理单位必须修正其存量管理基准。

#### ③ 非常备材料

由物料管理单位依据预算用量及库存情况实施管理(管理方法由各公司自订)。

#### (3)用料差异分析

材料预算用量与实际用量差异超过管理基准时，依下列规定办理：

##### ① 常备材料

物料管理单位应于每月10日前就上月实际用量与预算用量比较(内购材料用)或前三个月累计实际用量与累计预算用量比较(外购材料用)，其差异率在管理基准(各公司自订)以上者，需填制“材料使用量差异分析月报表”送生产管理单位分析原因，并提出改善对策。

##### ② 预备材料

物料管理单位以每月或每三个月一期，于次月10日前就最近一个月或三个月累计实际用量与累计预算用量比较，其差异率在管理基准





(各公司自订)以上者按科别填制“材料使用量差异分析月报表”，送生产管理单位分析原因，并提出改善对策。

### ③ 非常备材料

订货生产的用料，由生产管理单位于每批产品制造完成后，分析用料异常。

## 2. 物资领用制度

(1)凡属公司自办工程或代办工程的材料领用，一律使用材料管理表，分开进口材料、国产材料一式五份单式填写。

填表时表内应清楚地填上工程名称、成本中心、工程编号、施工单位，经成本中心授权人签名批准，并盖有工程部工程材料专用章，交由物资部计划组办理计划审核，盖上计划审核章，仓库才办理领料手续。

(2)各部、分公司部门领用正常的维护材料时，只须填写货仓取货申请单一式三份，清楚地填上部门或科室名称、成本中心编号，经成本中心授权人签名批准后，由物资部计划组办理计划审核，盖上计划审核章，仓库才办理领料手续。

(3)在填写工程材料管理表或货仓取货申请单时，将进口材料和国产材料分开单式填写，领取数量一栏必须要用规定字体填上领取的数量。如果需将原数量修改，应由授权人确认签名，否则物资部有权不给办理审核发料。

(4)坚持工程材料、维护材料专项专用的原则，不允许将工程材料、维护材料用在其他工程上。各分公司承接的代办工程，经工程部门审批后，物资部才给予办理审核领料手续，代办工程需自购材料，要有工程部开具工程材料预算表，经物资部领导审批后才给予购买。

(5)各部、分公司需要的劳动保护用品，开单经本部门成本中心授



权人签名后，再由人事部主管劳动保护用品的有关人员审批签名，才给予办理审核领料手续。

(6)各单位要严格按本单位拟定的年度材料计划进行领料。对无计划和超计划领料，物资部有权不给予审核发料。同时不允许维护材料多领多占，影响工程材料的正常使用。

### 3.库存量管理作业细则

#### (1)存量基准设定

##### ① 预估月用量设(修)定

用量稳定的材料由主管人员依据去年的平均月用量，并参考今年营业的销售目标与生产计划设定，若产销计划有重大变化(如开发或取消某一产品的生产，扩建增产计划等)应修定月用量。

季节性与特殊性材料由生产管理人员于每年3、6、9、12月的25日以前，依前三个月及去年同期各月份的耗用数量，并参考市场状况，拟订次季各月份的预计销售量，再乘以各产品的单位用量，而设定预估月用量。

##### ② 请购点设定

- 请购点——采购作业期间的需求量加上安全存量。
- 采购作业期间的需求量——采购作业期限乘以预估月用量。
- 安全存量——采购作业期间的需求量乘以25%(差异管理率)加上装船延误日数用量(欧、美地区15天用量，日本与东南亚地区7天用量)。

##### ③ 采购作业期限

由采购人员依采购作业的各阶段所需日数设定，其作业流程及作业日数(公司自订)经主管核准，送相关部门作为请购需求日及采购数量的参考。



④ 设定请购量

a. 考虑要项：采购作业期间的长短、最小包装量、最小交通量及仓储容量。

b. 设定数量：外购材料的欧美地区每次请购三个月用量，亚洲地区为二个月用量，内购材料则每次请购25天用量。

⑤ 存量基准呈准建立

生产管理人员将以上存量管理基准分别填入“存量基准设定表”呈总经理核准，送物料管理建档。

(2) 请购作业

请购单提出时由物料管理单位，利用电脑(人工作业)查询在途量、库存量及安全存量填入，审核无误后送采购单位办理采购。

(3) 用料差异管理作业

① 用料差异管理基准

a. 上旬(1~10日)实际用量超出该旬设定量\_\_\_\_%以上者(由公司自订)。

b. 中旬(1~20日)实际用量超出该旬设定量\_\_\_\_%以上者(由公司自订)。

c. 下旬(即全月)实际用量超出全月设定量\_\_\_\_%以上者(由公司自订)。

② 用料差异反应及处理

生产管理人员于每月5日前针对上月开立“用料差异反应表”，查明差异原因及拟定处理措施，研判是否修正“预估月量”，如需修定，应于反应表“拟修定月用量”栏内修定，并经总经理核准后，送物料管理单位以便修改存量基准。

(4) 库存查询及采取措施



#### ① 库存查询

物料管理人员接到获核准修定月用量的“用料差异反应表”后，应立即查询“库存管理表”，查询这些材料的在途量及进度，研判是否需要修改交货期。

#### ② 采取措施

物控人员研判需修改交货期时，应填具“交货期变更联络单”送请采购单位采取措施，采购单位应将处理结果于“采购单位答复”栏内填妥，送回物控人员列入管理。

#### (5) 存量管理作业部门及其职责

##### ① 物控人员

物控人员为材料存量管理作业中心，负责月使用量基准设(修)定、用料差异分析及采取措施的工作人员。

##### ② 采购单位

负责各项材料内、外购别的设(修)定，采购作业期限设(修)定及采购进度管理与异常处理的单位。

#### 4. 物资计划管理制度

(1)各部门、分公司每年必须在12月底之前做好物资供应部下发的第二年度材料计划申请表填报工作。

(2)在填报第二年度材料计划申请表时，各单位应根据公司下达的年度工作任务情况，认真准确地制定出全年生产所需的材料用量计划，确保本单位材料计划符合工程和维护生产的需要。

(3)对已审定的各单位年度材料计划，一式两份由材料计划申请单位负责人、物资供应部负责人签名盖章后生效，双方单位各执一份。

(4)物资供应部对各单位所签订的年度材料计划，设立账本进行材料计划执行情况管理，做好材料计划在领用过程中账务方面的记录。



(5)计划外材料的申请，可按材料计划外采购办法处理。

(6)为了加强物资计划管理，物资供应部对于计划外材料的领用应严格控制，有少发或不发的权利。

5.企业物资消耗定额管理制度

(1)总则

物资消耗定额是正确确定物资需要量，编制物资供应计划的重要依据；是产品成本核算和经济核算的基础。实行限额供料是有计划地合理利用和节约原材料的有效手段。

物资消耗定额应在保证产品质量的前提下，根据公司生产的具体条件，结合产品结构和工艺要求，以理论计算和技术测定为主，以经验估计和统计分析为辅来制定最经济最合理的消耗定额。

(2)物资消耗定额的内容

物资消耗定额分工艺消耗定额和非工艺消耗定额两部分。

①工艺消耗定额

a.主要原材料消耗定额，指构成产品实体的材料消耗，如六角钢、氧化铝等。

b.工艺性辅助材料消耗，工艺需要耗用而又未构成产品实体的材料，如石蜡、硅胶等。

②非工艺消耗定额

它是指废品消耗、材料代用损耗、设备调整中的损耗等。但不包括途耗、磅差、库耗等(此部分作仓库盘盈盘亏处理)。

(3)物资消耗定额的制定和修改

①材料工艺消耗定额由工艺科负责制定，经供应科、车间会签，总工程师批准，由有关部门贯彻执行。非工艺消耗定额根据质量指标，由供应科参照实际情况制定供应定额。



② 工艺消耗定额必须在保证产品质量的前提下本着节约的原则制定。

③ 物资消耗定额一般一年修改一次。由供应科提供实际消耗资料，工艺部门修定工艺消耗定额。由于管理不善而超耗者，不得提高定额。

④ 凡属下列情况之一者，应及时修改定额：

- a. 产品结构设计的变更。
- b. 加工工艺方式的变更，影响到消耗定额。
- c. 定额计算或编写中的错误和遗漏。

(4) 限额供料

① 限额供料是执行消耗定额、验证定额和测定非工艺消耗量的重要手段，是分析定额差异和提出改进措施的依据。

② 限额供料范围：

- a. 产品用料，包括本厂自制件和外协加工件。
- b. 大宗的辅料和能源。

③ 限额供料的依据：

- a. 工艺科提供的产品单件材料工艺消耗定额。
- b. 生产调度科和车间提供的月度生产作业计划。
- c. 车间提供的在制品、生产余料盘存表和技术经济指标月报表。



## 案例分析一

### Sanda 公司的利润中心制度实施细则

#### 第一章 总 则

第一条 各利润中心财务不独立，但每月、季及会计年度终了，均须分别计算盈亏。

#### 第二章 各利润中心盈余分配计算

第二条 各利润中心损益  $\times 30\%$  = 利润中心权益

第三条 利润中心权益  $\times$  目标达成率 = 利润中心实际奖金数

$$\text{目标达成率} = \frac{\text{该季实际销货额}}{\text{该季预计销货额}}$$

第四条 各利润中心实际奖金数分配如下：

1. 利润中心保留基金10/30。
2. 总公司同仁分享2/30。
3. 利润中心主管2/30。
4. 利润中心同仁10/30。
5. 利润中心福利金2/30。
6. 总公司福利委员会4/30。



### 第三章 采购与销售

第五条 各利润中心除零星开支，依人事管理规章，授权各利润中心主管核决者外，一律由总公司管理部统一采购。

第六条 销售货物对外如签订合同者，各利润中心应将合同副本送总公司管理部一份。

### 第四章 应收账款

第七条 自销售日起，至票据兑现日止，以120天为限，凡超过120天的账款，总公司得对利润中心加收利息费用，利息以月息2分计算。

第八条 凡自销售日起，逾60天未收回票据的账款，一律转为呆账，自奖金中扣除。待收回票据后，再行冲回。转销的金额以销货金额为准。

第九条 凡发生退票，一律立即转为呆账，并自奖金中扣除。待收回后，再转为该利润中心的收入。转销的金额，也以销货金额为准。

### 第五章 内部转拨计价

第十条 凡总公司进货的商品，一律加计总公司须负担的行政及管理成本，再分别售予各利润中心，总公司售予各利润中心的价格，即为各利润中心的进货成本。

第十一条 凡各利润中心寻找的新产品，一律由总公司委托各利润中心代为采购，但由总公司统一付款，并加计5%的行政管理成本，





再售予各利润中心。对发掘新价格、新厂商或新产品，而对公司利润有超额贡献的利润中心，总公司得依人事管理规章予以额外的奖励。

第十二条 凡进口商品，总公司一律依进口成本加计10%的行政管理成本，售予第二事业部；第二事业部再斟酌市场行情售予各利润中心。

## 第六章 盘 点

第十三条 存货每月盘点一次，盘损需列出明细，说明原因，并在当季的奖金中以成本扣除。

第十四条 各利润中心的资产每年年底盘点一次，凡有盘损时，一律依账面价值自奖金中扣除。

第十五条 盘点时，由各利润中心的主管会同该所会计人员，共同盘点。

## 第七章 设备增减有关手续

第十六条 增添设备：各利润中心应有增添设备的年度计划呈总经理核定后，凭计划增购；倘无计划，需另行报请核定。

第十七条 废弃设备：各利润中心对于原有的设备，因无法使用须予废弃或出售时，应叙明详情，呈总经理核准后，始可处理。

## 第八章 人事有关手续

第十八条 各利润中心增添人员，应将增添人员通知单，送请总



公司管理部办理任用手续。

第十九条 员工到任、请假、解聘、考勤、奖惩及核薪等事项，均须通知总公司管理部办理登记。

## 第九章 款项收付有关手续

第二十条 各利润中心有关现金与票据的收付，均集中缴交总公司财务科办理，但零星的开支，各利润中心得设定周转金，凭单据经利润中心主管签准后，先予支付，每月汇总一次报销。



## 案例点评

企业经营管理的目的就是获取利润，因此加强利润管理就变得十分重要。Sanda公司制定了具体的利润中心管理制度，对与利润紧密相关的采购、应收账款、存货盘点、人事管理等环节都做了明确的规定，使各个环节在运作时有“法”可依，提高了管理效率。



## 案例分析二

### Tencile 公司的利润中心制度

#### 第一章 总 则

第一条 本制度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，工作更加勤奋，促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，从而加速公司的成长与发展。

第三条 利润中心制度的推行，各部(中心)均须制定必须达成的年度盈利目标，施以分层负责，从而最大限度地发挥各级人员个人的潜力，因此须注重整体管理，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，均依本制度制定的各项业务执行标准。

#### 第二章 组织原则

第五条 本公司所属单位依营业(或产品)类别分成若干部，以部为单独盈利的利润中心，依据董事会的决策，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，执行营利活动。



第六条 各部设经理负责该部投资的经营及业务的经营。

第七条 部以下视业务需要设科，各设科长，按照经理的指令，执行各项业务活动。

第八条 总公司设秘书室、稽核室、人事室、电脑室、总务部、会计部、财务部支援各利润中心的经营。

1.秘书室统筹管理全公司文书收发及资料管理。

2.稽核室专门分析各部的经营管理状况，研究更新的经营管理方式，协助各部提高其生产力，并协助推行年度经营计划、公司规章制度、各部室办事细则及新产品开发投资计划的审核。

3.人事室统一掌管全公司有关人事资料、考勤、招聘并支援协助各部的人力。

4.电脑室掌理统计分析各部有关的经营统计资料。

5.总务部统筹管理与规划全公司共通性的事务工作。

6.会计部除统筹掌管与记载全公司的各类账务外，并按月分别提供各中心的资产负债及盈余损益等经营分析所必需的各项资料。

7.财务部除掌管公司金钱、证券等统收统支外，并协助各部的财务调度。

第九条 本公司设下列各利润中心：

1.超级市场部利润中心：负责各连锁超级市场及连锁商店货品的批发业务。

2.服饰沙龙利润中心：负责国际服饰沙龙国内外各式男女服饰销售管理业务。

3.西点面包利润中心：负责各式西点、中点面包的加工及销售业务。

4.贸易利润中心：负责本公司或代理其他公司进出口业务。

5.业务利润中心：负责本公司各种加工制品的销售、促销及机动



贩卖。

6.奶品利润中心：负责奶品类食品的生产。

7.调味食品利润中心：负责加工调制各类肉类加工品、速冻食品生产。

8.罐头食品利润中心：负责各类食品罐头生产。

### 第三章 管理方式

第十条 总经理秉承董事长之命，执行董事会决议的公司年度投资报酬率目标。

第十一条 各部(中心)经理秉承总经理之命，指挥各该利润中心，负责执行各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，应自请让贤或另调他职。

第十二条 以部(中心)为盈利单位，以其资产负债计算其损益。

第十三条 利润中心相互间物质的收交、人力的支援，均视为内部交易，以内部往来凭证办理。甲中心的索价高于外购价格时，乙中心得请求甲中心以外购价格让渡或外购。

第十四条 各部(中心)为经营所需资金，可经总经理的批准后，向财务部贷款，利息计算如下：

1.各部当月利息，以上月份流动资金账面余额的1%计算。(照银行利息变动)。

2.各部当年年度累积盈余及累积亏损，也并入流动资金计息。

3.配合各部内营业计划实施，向银行专案贷款(限进口机器及外销贷款)，依原贷款利息拨该中心使用。

第十五条 各部(中心)的现金票据、存款、有价证券等均由财务部保管，内部交易以“内部往来”凭证办理。



第十六条 会计部每月十五日前列报各部(中心)前月的资产负债及损益计算,供各部(中心)经理及总(副)经理经营之需。同时需列报各部的成本费用分析,供各部经理作管理措施的参考。

第十七条 秘书室、稽核室、人事室、电脑室、总务部、会计部、财务部的费用预算分由各部(中心)依投资额(或服务)多少的比例,按月定额分摊。

第十八条 各部除营业活动外,一切对外的承诺、签约及财务的借贷,均由总公司代表统筹办理。

#### 第四章 资产划分

第十九条 各部(中心)成立之初,各部均依下列方式分配资产与负债。

- 1.总公司的现金由各利润中心申请贷为周转金,账面划拨后,现金由财务部统一保管。
- 2.设备依各部(中心)实际所需,划分于各部。
- 3.材料、半成品、成品依实存量拨归各部(中心)。
- 4.土地除各部占用及必需的空地外,划归财务部。各部使用时,计收租金或重行划归该部。
- 5.公司现有的负债,依资产与负债比例分配于各部(中心)。
- 6.各部不需要的资产(设备)统归总务部处理,除成品外,非经总经理批准,不得自行变卖。

第二十条 各部为争取更多利润而必需新添设备时,可拟具计划经总经理批准后,向财务部贷款,利息按第十四条第一款计算。



## 第五章 酬金的计算及分配

第二十一条 利润中心制度实施前，员工薪资应作合理地调整，除依物价指数的变动定期调整及职务变动按职务等级调整外，都应采用定期性加薪原则。

第二十二条 每三个月定期检查各部(中心)业绩(不含对外投资、出售资产、证券、利息等收益)，依下表计算加发业绩奖金(如表14-10所示)：

表 14-10 业绩奖金计算表

全公司总盈余达成率 各中心盈余达成率	100%(含) 以上	80% ~ 99%	60% ~ 79%	30% ~ 59%
100%(含)以上	加发薪资 总额 20%	加发薪资 总额 10%	加发薪资 总额 8%	加发薪资 总额 6%
80% ~ 99%	加发薪资 总额 10%	加发薪资 总额 8%	加发薪资 总额 6%	加发薪资 总额 4%
70% ~ 79%	加发薪资 总额 8%	加发薪资 总额 6%	加发薪资 总额 4%	不加发
60% ~ 69%	加发薪资 总额 6%	加发薪资 总额 4%	不加发	不加发
(1)使用本表时，先核对全公司总盈余的达成率，再核对各中心的盈余达成率。 (2)厂务部、工务部及质量管理部，以奶品、调味食品及罐头三中心的平均达成率计算。 (3)秘书室、稽核室、人事室、电脑室、总务部、会计部、财务部等部门，以全公司各中心的平均达成率计算。				

第二十三条 前条所订业绩奖金由会计部、稽核室核算，呈总经理核准后，由各部经理全权决定部内人员的分配，送会计部按人次在月薪资内发放。



第二十四条 年度终了结算，预计可分配盈余中，超出股息8% - 12%的盈余(各部预计收入盈余)，以股东与员工分享为原则，将半数拨为员工经营奖金，按各部的盈亏及各单位的工作绩效分配。但各中心间及个人的差别，以不超过100:65为原则(有特别功绩和无一点成绩者例外)。

第二十五条 各部实得的经营奖金额，由各中心经理分配后，呈总经理核定后发给。

第二十六条 公司对各中心(投资最少利益最多者)及各单位平时较出力的人员(有发明及创造者，有改善成效者，有建议成绩者)，可发给特别奖金。

第二十七条 各中心及各单位当年年度结算的奖金，均应于次年2月或平均加于月薪发放为原则。会计部应依法办理扣缴，并视同薪资依发放月份的费用入账。

第二十八条 各中心经营财物的短缺或呆账，均应自该中心的盈余中扣除。

## 第六章 附 则

第二十九条 各中心当月的资料，限于次月三日前送达会计部，会计部应于次月十五日前算妥各中心的盈亏，每季并应结算总盈亏及奖金总额，呈总经理核定后，分送各中心分配，各中心分配名单应于月底前送交会计部。

第三十条 各中心当月资料如逾期送达会计部，其收入部分当月不予认定。但可转列次月收入计算，其支出部分(包括费用、人工、原料及成本)亦同，但应自当期应得奖金中扣除此项金额，作为罚则。





第三十一条 前项逾期送达的单据，会计部应予退件，如有不可抗力特殊因素，各中心应呈总经理特准。经呈准后，列入当期损益中不扣除奖金，否则一律依前项规定处理。

第三十二条 内部调拨单据(包括成品入库单及商品调拨单)，如未按时送达，除拨出单位的收入不予计算外(次月也不予计算)，拨入单位的支出部分，参照第三十条支出部分处理，由延误单位负责。

第三十三条 本办法经本公司董事会批准后实施，修改时亦同。



## 案例点评

从Tencile公司的利润中心制度来看，它突出体现了以下几点：

1. 明确公司组织结构，明确上到董事会，下到各科室各自的相关职能。
2. 规范公司各级组织的执行行为，将各自的权责明确划分。
3. 制定具体的酬金分配方法，使公司酬金发放清晰明确，有利于实施员工激励。

# 第六篇

## 理 财： 董事会控制财务运作



# 第十五章

---

## 约束：公司全面预算管理





## 第一节

# 构建全面预算管理体系

约束：公司全面预算管理

## 第十五章

### 一、全面预算管理职能

全面预算管理的基本功能，归纳起来大致有以下四个方面：

#### 1. 制定目标

编制预算，实质上是根据企业的经营目标与发展规划制定近期(预算期)各项活动的具体目标。通过目标的建立，引导企业的各项活动按预定的轨道运行。

#### 2. 整合资源

通过编制预算，可以使企业围绕既定目标有效地整合资金、技术、物资、市场渠道等各种资源，以取得最大的经济效益。



### 3. 信息交流

预算管理过程，是企业各层次、各部门信息互相传达的过程。全面预算管理为企业内部各种管理信息的沟通提供了正式和有效的途径，有助于上下互动、左右协调，提高企业的运作效率。

### 4. 评价业绩

各项预算数据提供了评价部门和员工实绩的客观标准。通过预算与实绩的差异分析，还有助于发现经营和管理的薄弱环节，从而改进未来工作。

## 二、全面预算管理的作用

全面预算管理除了以上四方面的基本功能外，在市场经济条件下企业全面预算管理还能发挥以下重要作用：

### 1. 建设及完善现代企业制度

预算不等于单纯的预测或计划，预算管理也不是数据的简单罗列，而是与公司治理结构相适应，通过企业内部各个管理层次的权利和责任安排，以及相应的利益分配来实施的管理机制。全面预算管理对规范出资者和经营者的关系，提供了制度保障。在全面预算管理体系中，体现了公司内决策、执行与监督权的适度分离，股东会和董事会批准预算实际上是对决策权的行使，管理层实施预算方案是对公司决策的执行，内审机构、审计委员会、监事会等则行使监督权，对预算实施进行事中监督和事后分析，这就理顺了决策制定与决策控制的关系。同时，全面预算制度也为出资者对经营者履行受托责任的考核提供了依据。



## 2. 增强企业战略管理能力

全面预算管理是现代企业战略管理的重要形式。通过预算管理，可以统一经营理念，明确奋斗目标，激发管理的动力，增强管理的适应能力，确保企业核心竞争能力的提升。

## 3. 规范现代财务管理方式

实施预算管理，是企业实现财务管理科学化、规范化的重要途径。全面预算把现金流量、利润、投资收益率等指标作为管理的出发点与归宿，强调价值管理和动态控制，为财务管理目标的实现奠定了坚实的基础。

实行全面预算管理，将成本控制和财务预算有机地结合起来，由孤立单项的从企业内部降低费用支出，转向通过市场化的方式和资源共享的方式降低费用支出，树立了成本控制的新理念。

## 4. 促进企业集团资源的有效整合

集团公司一般由若干相对独立的二级单位组成，包括集团职能处室和二级经营单位。二级经营单位可以是独立法人——子公司，也可以是不具有法人资格的分公司或经营单位。集团公司管理的核心问题是将各二级经营单位及其内部各个层级、各个单位和各位员工联结起来，围绕着集团公司的总体目标而运行。实行全面预算管理，可以有效地消除集团公司内部组织机构松散，实现各层级各单位各成员的有机整合。

# 三、全面预算管理体系构造

构造一个完善、有效的企业全面预算系统，着重需要完成以下几个方面的工作：





## 1. 制定符合企业战略要求的预算目标

预算目标是全面预算体系的第一要素，从本质上说，预算目标是企业战略目标的体现。预算管理是对未来的战略管理，一定时期内的预算管理是企业实现长期发展战略的基石。全面预算方案既体现了企业最高权力机构的经营理念 and 经营目标，又是各个管理层次作出的各种决策的财务数量说明，也是各个责任单位经济责任的约束依据。为了使企业稳定持续发展，预算管理应重视制定长期、连续的规划，避免急功近利。

预算目标包括财务目标与非财务目标两大类，处理好这两者的关系非常重要。财务目标是预算目标体系的核心，同时也不能忽视对非财务目标的控制。

在财务目标中，还要对盈利目标、资产负债目标、现金流量目标和综合财务目标等方面的具体指标做有效地设计。确定财务目标的困难之处在于采用哪些具体指标最能充分体现预算管理的本质要求。无论安排哪些预算指标，都要兼顾企业增长、投入回报(盈利)和风险控制三者的平衡，使它们相辅相成、互相促进，而不是顾此失彼，从而保证企业可持续发展，降低经营和管理风险。

### (1) 财务预算目标

企业一般根据责任单位的不同类型确定相应的财务预算目标，这些财务预算目标反映了责任单位各自应承担的责任和相应具有的权利。

#### ① 收入中心的财务预算目标

收入中心是指只对销售收入负责的责任单位，其目的是为了强化销售功能，加强收入管理，及时收回账款、控制坏账。对应于收入中心的推销产品的主要职能，可以将销售收入作为其预算目标。在考核



时，用销售增长率作为考核指标，其计算公式如下：

$$\text{销售增长率} = \frac{\text{实际销售收入} - \text{预算销售收入}}{\text{销售收入}} \times 100\%$$

### ② 投资中心的财务预算目标

投资中心是既对收入、成本和利润负责，又对投资效果负责的责任单位，它具有投资决策权，承担最大的责任。投资中心同时也是利润中心，但投资中心除了寻求利润方面的目标以外，更需要寻求投资效果方面的目标。因此，投资中心的预算目标应该能够体现利润与投资额之间的关系。投资利润率、剩余收益和经济增加值能够满足这个要求，可以用来确定投资中心的预算目标。

#### a. 投资利润率

投资利润率是指投资中心所获得的利润与投资额之间的比率，它反映投入资产的使用效率。其计算公式如下：

$$\begin{aligned}\text{投资利润率} &= \frac{\text{利润}}{\text{投资额}} \times 100\% \\ &= \text{销售利润率} \times \text{资产周转率}\end{aligned}$$

投资利润率能反映投资中心的综合盈利能力。从投资利润率的分解公式可以看出，投资利润率的高低与收入、成本、投资额和周转能力有关，提高投资利润率应通过增收节支、加速周转、减少投入来实现。投资利润率可以作为选择投资机会的依据，有利于调整资产的存量，优化资源配置。以投资利润率作为投资中心的预算目标，将各投资中心的投入与产出进行比较，剔除了因投资额不同而导致的利润差异的不可比因素，有利于进行各投资中心经营业绩横向比较，并且可以正确引导投资中心的经营管理行为，使其行为长期化。

#### b. 剩余收益



剩余收益是指投资中心获得的利润减去其预期的最低投资收益后的余额，其计算公式如下：

$$\text{剩余收益} = \text{利润} - \text{投资额} \times \text{预期最低投资利润率}$$

使用剩余收益来确定投资中心的预算目标时，要注意该公式中项目的口径应保持一致。利润可以用息税前利润，也可以用税后净利。与息税前利润相对应的投资额是总资产，投资利润率是指总资产利润率；与税后净利相对应的投资额是指净资产，投资利润率是指净资产利润率。总资产利润率是为了强化总资产的运用管理；净资产利润率是为了强化净资产的运用管理，两者目标不尽一致。至于具体采用哪种形式，应该与投资中心自身的特点相结合加以选择。

公式中的预期最低投资利润率通常是指企业为保证其生产经营正常、持续进行所必须达到的最低报酬水平，一般可以用公司的平均利润率来代替。

#### c. 经济增加值

经济增加值缩写为EVA，指企业利润减去资本成本总额之后的余额，若不考虑所得税，其计算公式如下：

$$\text{经济增加值} = \text{息税前利润} - \text{投资额} \times \text{加权平均资本成本}$$

若考虑所得税，其计算公式如下：

$$\text{经济增加值} = \text{税后利润} - \text{权益资本} \times \text{加权平均权益资本成本}$$

财务报告中的会计利润，只扣除债务资金的成本，而没有将权益资金的成本作为费用扣除。在经济增加值的计算过程中，不仅要扣除债务资金的成本，而且要扣除权益资金的成本。

由于在经济附加值计算中，权益资本成本被准确地计算并从收益中扣除，而在会计处理中则不把权益资本成本作为利润减除项目，因此，采用经济附加值计算的利润要少于向股东报告的基于会计准则计



算的会计利润。

经济增加值评价指标有较大的灵活性。对于风险不同的投资项目，管理者可以设定选用不同的风险调整资本成本。不仅企业内不同业务单位的资本成本可能不同，而且同一部门内不同风险水平的资产其资本成本也有可能不同(如现金或应收账款与长期固定资产的风险显然是不同的)，经济增加值的计算考虑了实际存在的这些差异。

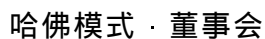
### ③ 成本中心的财务预算目标

成本中心是对成本或费用承担责任的单位。企业内部凡是有成本发生，需要对成本负责，并实施成本控制的单位，都可以成为成本中心。成本中心只对可控成本承担责任，一个成本中心的各项可控成本之和即构成了该成本中心的责任成本。与此相适应，可以将责任成本作为成本中心的预算目标。在考核时，以成本降低率作为考核指标，其计算公式如下：

$$\text{成本降低率} = \frac{\text{实际责任成本} - \text{预算责任成本}}{\text{预算责任成本}} \times 100\%$$

### ④ 利润中心的财务预算目标

利润中心是指对利润负责的责任单位，因此最好将利润作为它的预算目标。在各个利润中心的共同成本难以合理分摊或无须进行分摊的情况下，确定利润目标时可以只计算可控成本而不分摊不可控成本。在一般情况下，利润中心的可控成本是变动成本。所以，此时确定的利润目标并不是通常意义上的利润，而是相当于贡献毛益。企业各利润中心的贡献毛益之和，减去未分配的共同成本，经过调整后，才是通常意义上的利润总额。在各个利润中心的共同成本易于合理分摊或不存在共同成本分摊的情况下，确定利润目标时，应将可控成本和不可控成本均计算在内，即计算完整意义上的利润。



### (2)非财务预算目标

非财务目标的确定与企业的生产经营过程紧密相连。企业的生产经营过程贯穿了设计开发、生产销售、售后服务等方面。企业首先要确定客户目前及未来的需要，然后根据这些需要向客户提供产品及售后服务，从而保持并获得客户，进而使公司实现业绩增长。企业生产



经营过程中所有互不相同又相互联系的生产经营活动，都是其创造价值的经济活动，它们构成了创造价值的一个动态过程，即价值链。

企业为实现其总体目标，应当对整个系统进行最优化的抉择，而不是对价值链中的某项活动进行最优抉择。

从内部价值链来看，其创新过程的任务应该是全面、准确地搜集有关市场、客户的情报，在竞争对手之前设计开发出满足具体客户需要的新产品；经营过程的任务应该是提高产品的质量、缩短生产经营周期和降低产品生产成本等；售后服务过程的任务应该是满足客户提出的合理的售后服务要求。据此，可以针对不同的过程确立质量、时间方面的目标，至于企业究竟使用何种形式的目标，应根据自身所处的战略时期及战略重点，考虑成功的关键因素而定夺。

#### ① 质量目标

##### a. 合格品率和返工率

一般可以将合格品率和返工率两者相结合来确定企业生产产品的质量目标。合格品率目标促使企业提高合格品的比率；对返工率目标的追求则促使企业产品的生产能够一次过关。

##### b. 售后服务一次成功的比率

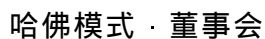
售后服务一次成功的比率可用于确定售后服务质量的目标。

#### ② 时间目标

##### a. 基础时间

基础时间可以作为创新过程的目标。它是指从研制某种新产品开始，到这种新产品投放市场后获取等于研制成本的利润额时所需要的时间。

基础时间综合考虑了成本、利润、时间等三方面的因素，以它为目标能促使企业的设计部门、生产部门和销售部门为降低基础时间这



b.生产时间

理财：董事会控制财务运作

### ③ 顾客满意度目标

建立责任会计制度, 完善内部核算体系, 也是提高预算的控制力和约束力的重要途径。

## 2. 确定预算范围和内容

全面预算管理的一个基本原则是：企业一切经济活动都应纳入预算管理的范畴。因此，企业的预算内容十分丰富，可以根据不同的特



征进行区分。

#### (1)按时间划分

根据预算涉及的时间，企业预算有长期、中期和短期预算之分。为避免短期预算使管理人员过分局限于短期经营业绩的倾向，在编制短期预算的同时，还应编制三到五年的长期预算。根据预算涉及的时期，企业预算又有期间预算和项目预算之分。其中项目预算是指对于每个项目都确定出相应的金额，并且授权管理人员对于特定项目其花费的费用不能超过所确定的金额的预算方式。通过项目预算可以有效地实施决策分权后的行为控制。

#### (2)按功能划分

根据预算管理的功能，预算可以分为经营预算和管理预算。其中：经营预算是企业高层次的、宏观的、确定基本政策的预算；管理预算是企业低层次的、微观的、具体执行性的预算。

#### (3)按对象划分

根据预算的对象，企业预算可分为综合预算和分项预算。其中：综合预算是以公司总体经营、投资和财务活动为对象；分项预算是以公司下属部门(分公司、子公司、职能处室等)为对象。综合预算由分项预算汇总而成。

### 3. 设计预算编制流程

预算编制的流程大致上可分为以下两种：

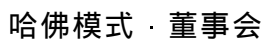
#### (1)自上而下

预算目标基本来自于上层管理者，下层只是执行分解到本单位的预算，很少有独立的决策权。

#### (2)自下而上

预算来自下属预算主体的预测，总部只设定目标和监督目标的执





#### 4. 建立预算管理的组织体制

## 5. 选择适合的预算编制方法

## 6. 确定全面预算管理的实施

### (1)结合管理创新

管理创新，是指根据市场经济的客观规律，本着实事求是的精



神，运用科学的管理方法，通过构建新的工作模式、程序、途径及组织保障制度，使企业有效地利用内部条件和外部环境，促使企业经营管理走上精细化、规范化、科学化的轨道，不断提高企业的核心竞争力和综合管理水平。管理创新是企业永恒的主题。

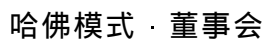
全面预算管理本身即是管理创新的产物，它包含了丰富的管理理念和管理方法。而实施全面预算管理还需要对相关的管理手段进行不断创新。这也为众多企业的实践所证明。

#### (2) 强化基础管理和过程控制

实施预算管理与加强管理基础工作密切相关。一方面，通过预算管理，有助于完善管理基础工作，为经营决策及编制中长期发展战略提供真实、完整的依据，实现公司短期目标与中长期发展战略的有机结合；另一方面，实施预算管理对管理基础工作又比任何时候都有更强的依赖性，客观上要求重视预算管理的各项基础工作。为了达到全面预算整体系统的最佳效果，需要通过一系列管理活动和相应的制度来保证。因此，预算管理要与物资采购管理、投资管理、目标成本管理、经济责任制考核、报销审核制度以及信息自动化等各种措施相结合，形成一个有机的预算监控系统。在管理方式上也要不断推陈出新，努力减少那些不创造价值的管理活动。

实施预算管理，还要求强化过程控制的观念。如果说传统管理更重视结果控制的话，那么，现代管理则更重视过程控制。从财务关注的重点来说，从经营成果延伸到整个经营过程，并进一步扩展到经营质量。

实施过程控制，要求建立全员参与式管理和责任人制度。要把全面预算管理作为加强内部基础管理的首要工作内容，明确预算管理组织机构，并确定预算管理的第一责任人为各个责任单位的主要负责



### (3)重点突出

只有严格控制现金流量，才能确保收入项目资金的及时回笼和各项费用的合理支出，从而获得真正的经济效益。有时，企业的控制重点也可能是一个时期内需要确保的某项指标或者急需突破的某个薄弱环节。

全面预算管理与责任会计制度，两者的目的都是落实责权利关系，都是基于预算(标准)的考核和激励机制。但相对责任会计而言，全面预算管理在功能上又有进一步拓展，它在完善公司治理方面有更积极的意义。责任会计方法在全面预算管理中的应用，实质上是内部经济责任制的必然要求。企业应将预算管理、内部控制、会计核算三者有机地结合在一起，并建立完善的预算考核指标体系，通过目标责任制完善全体员工的绩效考核。

预算管理的核心内容包括如何编制预算，这涉及预算的编制技术；及如何控制预算的执行，这涉及员工对预算制度的反应方式。预算用于沟通信息、促进协调、实施控制和评价业绩，这充分说明全面预算管理是针对人的行为的管理。实践证明，在全面预算管理中人的



因素比会计技术更为重要。很多企业实行预算管理难以深入，症结在于对行为问题重视不够。推行预算管理，意味着企业内部行为方式的转变，不可避免地要触动积以成习的惯例，并与利益和权力重新分配相交织。因此，要充分关注预算管理实施中员工的心理因素，调动员工关心预算、自觉完成预算的积极性。

总之，一个有效的预算管理体系，既应能够褒扬员工为实现企业总体目标作出的努力，又能抑制偏离企业总体目标的行为。

在预算编制过程中，某些预算执行者可能会在参与编制预算中故意将预算标准放宽，形成预算松弛现象。解决虚报预算，就要从预算编制人的行为特点出发，制定有效的管理制度，对不同的行为动机，采取不同的控制对策。针对虚报业绩现象，要从完善激励机制与约束机制两个方面着手，避免将预算作为奖励管理人员的惟一基础。针对争夺资源现象，一方面可以采取弹性预算方法，使资源占用与实际业务量有一个恰当地配比；另一方面将预算编得好坏也列入对责任单位的考核体系，可以给予管理人员适当的激励，使他们不仅要实现预算计划而且要提供精确的计划。

#### (6)符合加快企业管理信息化建设的发展要求

企业管理信息化，是指在企业管理的各个环节，充分利用现代信息技术，通过建立信息网络系统，使企业的信息流、资金流和物流集成，实现资源的优化配置，提高企业的管理水平。目前我国多数企业在采购、库存、分销、成本核算等环节的财务资金信息时效性差，会计信息质量不高，加上对未来不确定因素的把握难度较大，预算编制的难度大、管理成本高。通过加快管理信息化进程，形成企业内部统一的结算系统，还可以强化全面预算管理的内部资金调度和监控职能，解决集团内有的子公司“有资金无效益”、“有效益无资金”的矛



盾，增强企业的市场信誉和抗风险能力。

#### (7)与健全激励和约束机制相结合

成功的预算管理，必定有激励和约束双重机制在发挥作用。既能充分激发员工的积极性，主动完成预算任务，实现企业的经营目标；又能避免经营者产生对企业不利的行为，尤其是要避免高层管理人员铤而走险的行为。具体要求是：

①与公司预算相对应，预算考核制度同样应包含财务与非财务考核指标，并且尽可能采用量化标准。

②考评指标应淡化账面利润，突出现金流量指标。管理的原则是现金流量优先于利润，利润的构成重于利润总额。

③每一预算年度均应编制预算执行情况报告和预算考核报告，总结经验，寻找差距，为完善下一年度预算提供依据。

#### (8)与提高应变能力相结合

有效的预算管理必然具有很强的应变能力，为此需要有一套动态管理措施。强调预算的严肃性和权威性，并不是说预算一旦下达就绝对不能变化。预算既要有充分的刚性，又应保持必要的灵活性。在通常情况下，预算执行单位应严格执行企业正式下达的各项预算。然而，预算是对未来基于一系列假设的量化预测，而且企业一般是在预算期开始前数月，根据当时的战略目标、内外部环境和预计业务量水平来编制预算。在预算开始实施时或实施过程中，市场条件瞬息万变。当市场环境、经营条件、政策法规等发生重大变化，致使预算的编制基础不成立，或者将导致预算执行结果产生重大的偏差，如果仍然要求责任单位执行原来的预算，就会影响相关人员的积极性，使员工失去对预算的信任和责任感，预算管理也就难以为继。

提高预算管理的应变能力，一是要选择恰当的预算编制方法，编



制滚动预算可以满足动态管理的要求；二是要建立预算调整机制，必要时对预算进行调整。在什么情况下可以对预算进行调整，采用什么形式调整，都应有规范的制度，要避免预算调整的随意性。

在实际运行中，对预算调整的必要性一般不会有太多的疑问，缺乏的往往是有效的调整方法。

为了适应动态管理，预算管理要遵循重要性原则。表现在预算的编制上，既要更多地应用定量技术，尽量减少用文字来反映经济关系，以减少管理决策中的随意性，使决策更加精确有效，但不必达到实际财务报表所要求的精确度，预算的货币单位可以根据企业的业务规模确定一个近似量，如以百元或千元计。

#### 7. 制定预算保障制度

实施全面预算管理，关键是硬化预算执行，提高预算的控制力和约束力。而提高预算的控制力和约束力的关键，则是落实管理制度，在预算保障制度中应详细载明谁应对提供各种形式的信息负责，何时要求提供信息、向谁提供信息以及信息应采取什么形式；建立资金调度会、预算执行情况分析会等例会制度；按照预算方案跟踪实施预算控制，严格执行预算政策；期终决算与预算相衔接，实施绩效考核等等。



## 第二节

### 设置预算管理组织机构

企业预算管理组织机构由预算管理体系和预算责任体系构成，它们在预算管理过程中起着主导作用。

#### 一、预算管理体系

公司制企业中股东大会、董事会、监事会、总经理层这四个法定机构为预算管理提供了基本的组织框架，但还必须在这一组织框架下设立满足企业预算管理需要的职能机构。在西方企业中，大致有专门预算部门、独立的预算协调机构、预算管理委员会、机动的专项小组和首席预算官五种形式，最常见的是设立预算管理委员会，并建立相应的辅助机构。



## 1. 设置预算管理委员会

预算管理委员会是企业内涉及预算事项的最高权力机构，通常由董事长或总经理任主任，吸纳企业内各相关部门的主管，如主管销售、生产、财务的副总经理或重要部门负责人等人员组成。委员会的大小取决于企业规模、内部单位的预算参与程度及高层管理人员的管理风格等，它在预算管理组织体系中居于领导核心地位，受董事会领导，对董事会负责。预算管理委员会的主要职能是设定和批准整个企业及主要经营部门的预算目标，解决预算编制过程中可能出现的冲突和分歧，监控预算的实施并在预算期末评价经营成果，并审批预算期内对预算的重大调整。预算委员会的具体职责是：

- (1)根据董事会决定的经营方针，制定预算规划。
- (2)确定预算期内的预算管理重点内容及其责任单位。
- (3)批准下达各部门预算定额，督促各部门根据公司预算编制程序规定，按时编制部门预算草案和定期提供预算执行结果。
- (4)审定公司年度预算，报董事会(股东大会)批准实施。
- (5)协调公司预算管理有关问题，向董事会提交公司预算报告。
- (6)审查年内重大预算调整项目和预算追加项目。
- (7)评价认定预算执行情况，审定公司年度决算，并提出考核奖惩意见，报董事会(股东大会)批准。

## 2. 设置预算专职部门

除预算管理委员会外，企业还需要设置预算专职部门，通常由财务部承担预算专职部门的职责。预算专职部门直接隶属于预算管理委员会，以确保预算机制的有效运作。设立预算专职机构的必要性在于：

- (1)预算管理委员会的成员大部分是由各责任中心的负责人兼任，





预算草案由各部门分别提供，在提交企业最高管理层批准前，需要进行必要的审查、协调与综合平衡，因此需要来具体负责预算的汇总编制，并处理日常管理事务。

(2)在预算执行过程中，需要及时发现可能存在的提高经济效益的方法，以及责任单位为完成预算目标而采取短期行为的现象。

(3)预算执行的控制、差异分析、业绩考评等职责不可能由责任单位或预算管理委员会来承担。

在所有需要参与预算编制的责任单位，都应设预算员。预算员对所在责任单位负责，其业务则受预算管理委员会及专职预算机构指导。

作为公司内部最高监督机构的监事会，应对预算的确定和执行承担其监控职责。

## 二、预算责任体系

预算责任体系是以企业组织结构为基础，本着高效、经济、权责分明的原则建立，是预算的责任主体。它由投资中心、利润中心、成本中心组成。确定责任中心是预算管理的一项基础工作，企业根据其组织结构形式，形成适合自身特点的预算责任网络，并明确网络内各管理层次的预算职责，使预算责任体系有效运转。

预算责任体系的构造与企业组织的类型有直接关系。企业组织结构一般可分为纵向组织结构和横向组织结构两种，在这两种不同的组织结构下，预算责任网络也有不同的形式。

### 1. 横向组织结构

(1)横向组织结构，是经营管理权从企业最高层下放，各事业部具



有一定的投资决策权和经营决策权，成为投资中心。其下属分公司对成本及收入负责，成为利润中心。分公司下属的基层预算单位均为成本中心，对各自的责任成本负责。

(2)在横向组织结构下，企业预算也逐级分解为各责任中心的责任预算。最基层的成本中心定期、逐级地将实际成本发生情况上报给上级成本中心，直至汇总到利润中心；利润中心则将成本中心责任成本与收入汇总上报至上级投资中心，各投资中心将责任预算完成情况汇总报告最高投资中心——总公司，由总公司的预算管理专门机构向预算管理委员会汇报。

## 2. 纵向组织结构

(1)纵向组织结构即直线职能制组织结构，以整个企业作为投资中心，总经理对企业的收入、成本、投资全面负责，所属各部门、分公司及基层预算单位均为成本中心，只对各自的责任成本负责。

(2)在纵向组织结构下，企业预算自上而下逐级分解为各成本中心责任预算，各成本中心的责任人对其责任区域内发生的责任成本负责。基层成本中心定期将成本发生情况向上级成本中心汇报，上级成本中心汇总下属成本中心情况后逐级上报，直至最高层次的投资中心。投资中心定期向预算管理委员会汇报情况。

这种组织结构权力较集中，下属部门自主权较小。

## 三、确定预算编制流程模式

预算编制是全面预算管理过程中的一个重要环节，预算编制质量的好坏直接影响预算的执行结果，也影响对预算执行者的业绩考评。预算编制流程模式大致上可以分为以下两种基本类型：



## 1. 自上而下

### (1) 步聚

这种模式的基本步骤是：

#### ① 目标下达

企业董事会根据企业发展战略和预算期经济形势的预测，作出相关决策，提出企业预算期的财务和非财务目标，并确定预算编制的政策，由预算管理委员会下达各预算执行单位。

#### ② 编制上报

各预算执行单位按照预算管理委员会下达的预算目标和编制政策，结合自身特点以及预测的执行条件，提出详细的本单位预算实施方案，上报预算管理委员会。

#### ③ 审查平衡

预算管理委员会对各预算执行单位上报的预算实施方案进行审查、汇总，提出综合平衡的建议。在审查、平衡过程中，预算管理委员会进行充分协调，对发现的问题提出初步调整的意见，并反馈给有关预算执行单位予以修正。

#### ④ 审议批准

在讨论、调整的基础上，预算管理委员会将企业年度预算草案提交董事会或股东大会审议批准。

#### ⑤ 执行下达

预算管理委员会将已获董事会或股东大会批准的年度总预算，分解成各部门、分公司预算。各部门、分公司将下达的预算指标分解到各基层预算单位，逐级下达执行。

### (2) 优点

自上而下模式的优点是：企业决策的集中度较高，编制过程耗用



时间较少。但由于预算执行单位的决策参与性较弱，各职能部门之间的信息交流和沟通也不够，影响了预算管理功能的发挥。

## 2. 自下而上

这种模式实际上是按“两上一下”的程序进行预算的编制，基本步骤是：

- (1)董事会或经理层组织预算工作讨论会，确定预算目标。
- (2)预算管理委员会拟订并发布预算大纲。
- (3)基层预算单位拟订预算并逐级汇总。
- (4)预算管理委员会根据各部门、分公司编制的预算草案，组织预算协调会议，汇总成全企业的预算草案。
- (5)董事会或经理办公会初审集团预算草案，决定是否再次调整预算。
- (6)股东大会或董事会审定通过预算。
- (7)预算管理委员会发布预算执行指令。

在实务中，往往将上述两种模式结合起来，形成“两上两下”的流程。此外还可以见到其他形式。在预算的编制流程方面，并没有一个适合所有企业的“最佳”模式，只能根据企业的管理基础和经营特点选择最理想的程序，并随着内外部环境的改变做相应地调整。

## 四、编制资本预算

资本预算是对资本性资产的获得作出的预算。由于资本支出决策对企业生存与发展的绝对重要性，资本预算在企业预算管理中具有特殊的地位。



## 1. 资本预算的特征

资本预算具有三个重要特征：

(1)大量初始现金投入，并对公司的未来获利能力产生长期影响。

(2)在方案的实施过程中会出现经常性的现金流入和现金流出，如增加的收入、增加(或节约)的营运成本等，因此需要考虑现金流的折现。

(3)所得税是资本预算的重要因素，因此在每一个资本预算决策中必须考虑所得税。

根据这些特征，对资本性支出项目的预算管理，要“量入为出，量力而行”，杜绝没有资金来源或负债风险过大的资本预算；要充分考虑未来的现金流，资本性支出的安排不能造成经营性支出困难。

## 2. 资本预算流程

资本预算的编制必须有规范的流程，至少应包括下列步骤：

(1)职能部门提出资本性开支事项，向预算委员会递交调研和分析报告。

(2)预算委员会召集相关部门(例如财务部门、法律部门、董事会秘书室等)和专业人员，对职能部门递交的报告提出评估意见并递交董事会。

(3)董事会对资本预算项目作出批准或否决的决议。

(4)对董事会批准的资本预算项目，预算委员会作出具体预算方案，下达给相关部门或责任单位执行。

职能部门对资本预算项目进行跟踪分析，必要时报预算委员会调整有关预算事项。



## 五、选择高效的预算载体

在实施全面预算管理过程中，预算编制及调整的工作量都很大，因此预算管理本身存在着较高的管理成本。由于预算管理一旦规范化后，可以成为一种制度化的程序，靠计算机和网络技术实施全面预算管理是完全具有可行性的。因此，应积极探索运用计算机网络管理信息系统，建立一个对市场信息及企业内部管理信息能作出快速反应的信息平台，全面收集企业管理的有关数据，并建立数据库管理系统对数据进行管理和控制，实现系统数据(资源)共享，各管理职能部门可根据规定的责权范围运用数据库资源。信息处理手段的现代化，可以缩短管理周期，提高管理效率。



第三节

确定全面预算管理内容

全面预算的内容，一般包括业务预算、专门决策预算和财务预算三大类。企业编制预算时一般按照先业务预算、专门决策预算、后财务预算的流程进行，并按照各预算执行单位所承担经济业务的类型(生产型或非生产型)及其责任权限，编制不同形式的财务预算。

一、基本业务预算

基本业务预算是反映企业在计划期间日常发生的各种具有实质性的基本活动的预算。它主要包括销售预算、生产预算、直接材料采购预算、直接人工预算、制造费用预算、单位生产成本预算、推销及管理费用预算等。



## 1. 销售预算

销售预算是预算期内预算执行单位销售各种产品或者提供各种劳务可能实现的销售量或者业务量及其收入的预算，是编制企业全面预算的出发点，也是日常业务预算的基础。主要依据年度目标利润、预测的市场销量或劳务需求及提供的产品结构以及市场价格编制。在编制销售或营业预算时，应根据预算期的现销收入与回收赊销货款的可能情况反映现金收入，为编制现金预算提供信息。

## 2. 生产预算

生产预算是从从事工业生产的预算执行单位在预算期内所要达到的生产规模及其产品结构的预算。主要是在销售预算的基础上，依据各种产品的生产能力、各项材料及人工的消耗定额及其物价水平和期末存货状况编制。为了实现有效管理，还应当在生产预算的基础上进一步编制直接人工预算和直接材料预算。生产预算应该按产品品种编制，预计生产量的计算公式如下：

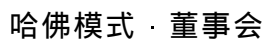
$$\text{预计生产量} = \text{预计销售量} + \text{预计期末存货量} - \text{预计期初存货量}$$

式中：预计期初存货量等于上期预计期末存货量，预计期末存货量则可按事先估计的期末存货量占一定时期销售量的比例进行估算。

## 3. 采购预算

采购预算是预算执行单位在预算期内为保证生产或者经营的需要而从外部购买各类商品、各项材料、低值易耗品等存货的预算。主要根据销售或营业预算、生产预算、期初存货情况和期末存货经济存量编制。从事工业生产的预算执行单位的采购预算，也可称为直接材料及采购预算。主要反映预算期内各种材料预计消耗量、采购量和采购金额以及采购付现支出情况，在生产预算的基础上进行编制。材料预计采购量的计算公式如下：





产品成本预算是从事工业生产的预算执行单位在预算期内生产产品所需的生产成本、单位成本和销售成本的预算。主要依据生产预算、直接材料预算、直接人工预算、制造费用预算等汇总编制。



## 7. 营业成本预算

营业成本预算是非生产型预算执行单位对预算期内为了实现营业预算而在人力、物力、财力方面必要的直接成本预算。主要依据企业有关定额、费用标准、物价水平、上年实际执行情况等资料编制。

## 8. 营业与管理费用预算

营业与管理费用预算是预算期内预算执行单位组织经营活动必要的管理费用、营业费用等预算。应当区分变动费用与固定费用、可控费用与不可控费用的性质，根据上年实际费用水平和预算期内的变化因素，结合费用开支标准和企业降低成本、费用的要求，分项目、分责任单位进行编制。其中科技开发费用以及业务招待费、会议费、宣传广告费等重要项目，应当重点列示。

营业与管理费用是为保证企业维持正常的经营而发生的，大多为固定成本。这些费用当中，有一部分发生的时间与受益的时间是一致的，如折旧、销售员工工资和专设销售机构的日常开支；还有一部分属于年内待摊或预提性质，发生的时间与受益的时间不一致，如一次性支付的全年广告费、年终报表审计费等。因此，编制期间费用预算时，一般可以按项目反映全年预计水平并在年内均摊，至于期间费用中的现金支出数则应逐期根据支出的具体项目进行预算。

除了上述各项业务预算以外，企业对自办医院、学校及离退休人员费用支出，解除劳动关系补偿支出，缴纳税金，政策性补贴，对外捐赠支出及其他营业外支出等，应当根据实际情况和国家有关政策规定，编制营业外支出等相关业务预算。



## 二、专门决策预算

专门决策预算是指企业为某个决策项目而编制的预算，包括投资预算和筹资预算等。

### 1. 投资预算

投资预算是企业在预算期内进行资本性投资活动的预算。主要包括固定资产投资预算、权益性资本投资预算和债券投资预算。

#### (1) 固定资产投资预算

固定资产投资预算是企业在预算期内购建、改建、扩建、更新固定资产进行资本投资的预算。应当根据本单位有关投资决策资料和年度固定资产投资计划编制。企业处置固定资产所引起的现金流入，也应列入资本预算。企业如有国家基本建设投资、国家财政生产性拨款，应当根据国家有关部门批准的文件、产业结构调整政策、企业技术改造方案等资料单独编制预算。

#### (2) 权益性资本投资预算

权益性资本投资预算是企业在预算期内为了获得其他企业单位的股权及收益分配权而进行资本投资的预算。应当根据企业有关投资决策资料和年度权益性资本投资计划编制。企业转让权益性资本投资或者收取被投资单位分配的利润(股利)所引起的现金流入，也应列入资本预算。

#### (3) 证券投资预算

证券投资预算是企业在预算期内为购买国债、企业债券、金融债券等所作的预算。应当根据企业有关投资决策资料和证券市场行情编制。企业转让债券收回本息所引起的现金流入，也应列入资本预算。



## 2. 筹资预算

筹资预算是企业 在预算期内需要新借入的长短期借款、经批准发行的债券以及对原有借款、债券还本付息的预算。主要依据企业有关资金需求决策资料、发行债券审批文件、期初借款余额及利率等编制。

企业经批准发行股票、配股和增发股票，应当根据股票发行计划、配股计划和增发股票计划等资料单独编制预算。股票发行费用，也应当在筹资预算中分项作出安排。

## 三、财务预算

财务预算是指反映企业在预算期内有关现金收支、经营成果和财务状况的预算。应当围绕企业的战略要求和发展规划，以业务预算、资本预算为基础，以经营利润为目标，以现金流为核心进行编制，并主要以现金预算、预计资产负债表和预计损益表等财务报表形式予以充分反映。财务预算是全面预算体系的最后环节，可以从价值方面总括地反映业务预算和专门决策预算的结果。



## 第四节

### 选择公司预算编制方法

预算的编制方法多种多样，除了通常采用的固定预算方法外，还可以选用零基预算、弹性预算、概率预算和滚动预算等方法。

#### 一、零基预算

##### 1. 零基预算的特点

零基预算是为克服增量预算的缺点而设计的。增量预算是以基期的成本费用实际水平为基础，结合预算期业务量水平以及有关降低成本的措施，调整部分原有的成本费用项目而编制的预算。它以过去的经验为基础，实际上是承认过去所发生的一切都是合理的，不需要在预算内容上做较大改进，而因循沿袭以前的预算项目。



按这种方法编制预算，往往不加分析地保留或接受原有的成本项目，可能使原来不合理的费用开支继续存在下去，造成浪费，并且容易鼓励预算编制人凭主观臆断按成本项目平均削减预算或只增不减，不利于调动各部门降低费用的积极性。

## 2. 零基预算的编制过程

零基预算则是以零为基础编制预算的方法，一切从零开始，逐项审议预算期内各项费用的内容及开支标准是否合理，在综合平衡的基础上进行预算的编制。零基预算一般可按下列程序进行编制：

### (1) 确定费用项目

要求企业内部各部门根据预算期内的战略目标对其所从事的作业进行分析评价，主要包括：

- ① 作业的目的。
- ② 作业的后果。
- ③ 完成该作业有无其他可供选择的途径等。

在充分讨论的基础上确定企业必要的作业项目以及相应发生的费用项目，并确定其预算数额，而不考虑这些费用项目以往是否发生以及发生额的多少。

### (2) 确定费用项目开支的先后顺序

将全部费用项目划分为约束性项目和酌量性项目，前者是指在预算期内必须发生且发生数额不能改变的费用项目，后者是指在上一步中确定应当发生的但是其发生数额可以予以斟酌的费用项目。在预算编制过程中，对约束性项目必须保证资金供应；对酌量性项目则需要逐项进行成本—效益分析，并在此基础上确定项目开支的先后顺序。

### (3) 分配资源

按照上一步确定的费用项目开支顺序，对预算期内可动用的资源



进行分配，落实资金。

零基预算以企业的战略目标为出发点确定必须的费用开支项目，有利于企业长远目标的实现，这种方法可以充分发挥各级管理人员的积极性、主动性和创造性，促进各预算部门精打细算，合理有效地进行资源分配，将有限的资金用在刀刃上。

零基预算一切从零出发，在编制费用预算时需要完成大量的基础工作，这势必带来浩繁的工作量，编制时间也较长。为简化预算编制的工作量，可以每隔几年才按此方法编制一次预算。

## 二、弹性预算

### 1. 弹性预算的特点

弹性预算是对固定预算的改进。固定预算是根据预算内正常的、可实现的某一业务量水平编制的预算，适用于固定费用或者数额比较稳定的预算项目，一般情况下非营利组织和业务水平比较稳定的企业使用得较多。由于固定预算在编制过程中所依据的产销业务量水平是某一固定的事先预定的业务量，一旦事先预定的业务量与实际水平相去甚远时，必然导致有关成本费用及利润的实际水平与预算水平因业务量基础不同而失去可比性，不利于开展控制与考核。

### 2. 弹性预算的编制基础

弹性预算是在按照成本(费用)习性分类的基础上，根据量、本、利之间的依存关系编制的预算，一般适用于与预算执行单位业务量有关的成本(费用)、利润等预算项目。弹性预算是为克服固定预算的缺点而设计的，它是指按照预算期内可预见的多种业务量水平而编制的、能够适应不同业务量情况的预算。其预算编制的依据不是一个固定的业



务量，而是一个可预见的业务量范围，因此能规定不同业务量条件下的预算收支，适用面宽，机动性强，具有弹性，但工作量也大。

### 3.弹性预算的编制方法

编制弹性预算的基本方法是：在可预见的业务量范围内，按照一定业务量间隔，根据收入、成本、费用、利润与业务量之间的内在关系，分析确定其预算额。业务量的间隔不能过大，也不能过小，通常以5%~10%为宜。编制弹性预算的关键在于把握收入、成本、费用的习性特征，即它们与业务量之间的依存关系。收入和变动成本随业务量正比例增减变动，其单位额乘以预算业务量即可得到预算额，不同业务量下的预算额是不一样的。固定成本则在相关范围内保持不变，可以从总额的角度进行预算，在不同的业务量下的预算额是保持不变的。

## 三、概率预算

### 1.概率预算的含义

在预算的编制过程中，很多时候都是假设生产和销售的情况是稳定的，所涉及的业务量、价格、成本等变量是一个确定的值，所编制的预算是一种确定性的预算。但是，实际上企业生产经营的不确定性因素很多，在市场的供需、产销变动比较大的情况下，业务量、价格、成本等变量有时甚至是难以确定的。这时企业就需要根据客观条件，对有关变量进行分析，估计它们可能变动的范围及其在该范围内出现的概率，然后结合概率对各变量进行调整，计算期望值，编制预算。这种运用概率来编制预算的方法，称为概率预算。

### 2.概率预算的特点

概率预算考虑了计划年度的各种可能情况，由于考虑问题较全





面，所以，比较符合多变的市场实际情况。但如何估计未来的各种可能情况及其概率是比较困难的事情，尤其是概率的确定容易受主观因素的影响。一般说，在具备历史资料的条件下，可以通过对历史资料的统计分析来确定各种可能情况及其概率。

#### 四、滚动预算

滚动预算是对定期预算的改进。定期预算通常是以某个特定的会计年度作为预算期的预算编制方法。这种预算由于受预算期间的限制，致使经营管理者们的决策视野局限于本期规划的经营活动，通常不考虑下期，形成人为的预算间断，因此不能适应连续不断的生产经营过程，不利于企业的长远发展。此外，这种预算不能随情况的变化及时调整，当预算中所规划的各种经营活动在预算期内发生重大变化时，就会造成预算滞后过时，使之成为虚假预算。

滚动预算为克服定期预算的缺点而设计，在编制预算时将预算期与会计年度脱离开来，随预算的执行而不断地滚动补充预算，使预算期始终保持为12个月。

滚动预算不受日历年度的限制，能够连续不断地规划未来的经营活动，不会造成预算的人为间断，可以使企业管理人员始终了解未来12个月内企业的总体规划与近期预算目标，能够确保企业管理工作的完整性与稳定性。并且它能根据前期预算的执行情况，结合各种因素的变动影响，及时调整和修订近期预算，从而使预算更加切合实际，充分发挥预算的指导和控制作用。当然，采用滚动预算的方法编制预算，也会加大预算的工作量。



## 第五节

## 实施公司预算调整

约束：公司全面预算管理

第十五章

## 一、预算调整的含义

预算调整是指当企业内外经济环境或自然条件发生变化，原来制定的预算已不再合适时，企业所进行的预算修改。预算有狭义和广义之分。狭义预算一般指企业的年度预算；广义预算除企业经常编制的年度预算外，还包括企业的中长期预算和发展战略。因此，预算调整也有狭义和广义之分。这里讲述的仅仅是狭义预算即企业年度预算的调整，主要是解决年度预算中的预算调整程序，包括预算调整时间的选择、预算调整申请、预算调整审批权限的规定及程序等。



## 二、预算调整的时机

当实际情况已与预计出现重大差异时，依旧恪守现有预算是不足取的。只有随预算条件变化而得到更新的预算，才能够更好地指导企业的经营活动。因此，系统地、周期性地调整已通过的或正在执行的预算，可以使企业在动态的经营环境中取得主动权，尤其是采取连续滚动预算的方式，将会使企业获得更大的管理收益。

企业预算是基于一系列假设的量化预测，当原先的假设条件发生变化时，原来的预算与实际的偏差就有可能超出了企业的承受范围，这时就应当考虑调整预算。一般而言，需要对预算作出调整有以下三种情形：

### 1. 外部市场条件产生变化

所谓市场条件，一般是指企业所面临的宏观环境、与本企业直接或间接相关的国家政策法规和企业产品的市场地位及客观的不可抗力等一系列因素构成的企业外部系统。每个企业所面临的市场条件瞬息万变，企业预算的具体要素也应灵活多变。

由于企业预算是基于某一时点的市场条件为前提而作出的量化估计，当企业在预算年度的实际经济活动的市场现实与原先假定的市场条件的偏差超出了企业的承受范围或预先设计的偏差位移时，企业的管理层就应当认为发生了预算偏差，应该着手进行预算调整。所以预算调整首先是预算前提即市场条件假设的调整。

从这个意义上讲，企业预算是个运动着的系统。这正是企业预算与计划经济时代的企业计划管理的本质区别。

### 2. 内部管理水平提高

企业管理是在实践中不断探索和不断完善的，当企业在预算年度



或预算期间内对现有的企业管理体系和管理制度进行实践并检查时，总能取得经验，并弥补原有的制度缺陷，由此产生的管理效益将敦促企业对原有的相应预算指标作出调整，从而提高或改善预算总目标。

### 3. 企业目标调整

在一般情况下，企业不会改变预算总目标，但当企业在预算年度所面对的外部经营环境或内部生产环境发生变化时，为实现企业预算总目标，各类预算分目标必须作出调整，而且常常是生产或经营预算的调整，如收入、成本费用等预算的调整。这就是人们常说的预算“微调”。

当企业面临的生产经营环境发生重大变化或资本预算将做重大变化时，通常会对企业的经济效益产生重要影响，结果导致或迫使企业预算总目标作出调整。企业调整预算总目标应当由企业预算批准机构，如企业董事会作出决定。

## 三、预算调整的形式

预算调整的基本形式，包括以下几种：

### 1. 自动滚动调整

所谓预算自动滚动调整，实际上是一个预算管理信息系统中的一个子系统即“预算调整系统”，根据预算假设或预算条件发生变化时，自动按照最新的预算假设或预算条件对预算指标作出调整，并且当满足预算总目标调整条件时，自动生成新的预算总目标，如此不断滚动到预算年度(期间)结束为止。采用自动滚动调整这一形式，对企业的硬件要求很高。它的前提是企业已经建成了适合企业自身实践和需要的全面预算管理信息系统。因此，自动预算调整适合于管理软硬件自



动化程度比较高、能对经营环境的变化作出及时反应的企业。

但预算自动滚动调整也有缺陷，即对预算调整程度的判断。预算前提，无论是外部经济条件还是内部管理条件，有许多因素是无法量化的，所以如何确定“自动滚动”的调整参数，往往与企业对预算指标的细分程度有关。一般来说，这一预算调整形式与企业治理结构的协调困难比较大。

## 2. 授权调整

授权调整是指预算制定人在制定预算时授权预算执行人或其他与预算有密切关系的人员，当预算前提发生一定范围内的变化时，可以根据实际情况对预算指标作出修订，以保证预算总目标的完成。

## 3. 期中调整

这是在每个预算执行时间过半后，将预算前提和预算指标与年中预算实际执行结果进行比较，然后根据比较得出的预算偏差考虑进行年度预算调整的一种形式。这种形式由于只在期中进行一次预算调整，因而预算调整也是粗放式的，通常只适用于企业规模较小、经营环境相对比较稳定的企业。

## 4. 追加调整

追加调整预算的形式与行政事业单位预算方法相类似，即将平时实质上已经调整的预算先实施挂账，到期末再进行决算前一次性对原先挂账的预算调整数进行逐一审查确认。这种形式适用于单位规模较小或对市场适应要求不高的企业。

## 5. 实时调整

### (1) 实时调整的含义

实时预算调整是指在预算执行过程中当预算前提发生变化时，对



原先编制的各项预算指标进行审核，并即时根据新的预算前提进行预算指标更新的预算调整方式。实时预算调整与自动预算调整在形式和程序上有一定的区别。前者强调的是对预算前提进行即时审核；而后者则是预算程序的实时反映。

#### (2)实时调整的应用

实时预算调整形式的实用意义比较大，对许多商业、制造业企业相对比较适用。当外部市场条件为完全竞争市场时，企业必须对市场条件的变化作出敏锐的反应，预算前提的设定具有时点性。如果企业不对瞬息万变的预算前提作出及时地调整，以使本企业的各项经济活动适应市场系统，将会使企业不可避免地陷入计划经济时代的僵化，使企业无法发挥应有的竞争力。

### 6.授权即时调整

现代企业制度对企业的管理实际上实行二元治理结构，即企业的董事会作为决策性的权力机构和经理层的日常经营机构。这样，作为企业重大经济活动和企业管理体系的重要组成部分的企业预算系统中的各项行为就存在着一个权力分配问题。

企业董事会是企业预算的决定机构，而企业经理层是预算的执行机构。当企业预算因预算前提发生变化而需要修正预算前提并调整预算指标时，由谁来决定预算调整，理论上讲，当然是企业的董事会，但是，企业的董事会一般是不直接参与企业的日常经营活动的，也不是一个常设的企业经营机构，如果对频繁发生的预算调整都要董事会来作出决定，显然是不现实的，因此即时授权调整相应而生。

授权与即时调整相结合的预算调整形式是实务中基于企业法人治理原则，吸收预算授权调整和预算即时调整的各自优点，克服存在的缺陷和在实务中难以操作的因素而形成的预算调整形式。



预算调整的方法很多，但是如何进行预算调整形式的选择，却并不能一概而论。预算调整的方法因企业制度、企业规模、企业所经营的行业特点等，可以选择不同的形式。预算调整制度作为企业预算制度的组成部分，其形式一般与企业选择的预算编制方式有密切的联系。实务中预算编制方法和预算调整方法，并不是单纯选定某一个方法，而往往是某几种方法的结合使用，并且事先选定一个相对固定的预算调整形式。

#### 四、预算调整的程序

对预算进行调整，必须按一定的程序进行。一般地说，预算调整要经过分析、申请、审议、批准四个主要程序。

##### 1. 预算偏差分析

预算执行单位在具体执行预算时，如发现存在预算偏差，必须进行具体地分析，对形成预算偏差的原因进行逐个检查，分清是属于客观原因如预算条件的变化，还是主观上不能严格执行原有预算。如属于后者，则由预算单位自行消化，不得进行预算调整；如属于前者，则应向预算委员会申请进行预算调整。

##### 2. 提出预算调整申请

预算单位对预算执行和控制进行分析，发现是属于预算条件如内外环境发生了变化或出现了不可抗力等客观原因，应当进行预算调整申请，修改调整预算偏差。

预算调整申请，应由预算执行单位向预算委员会或其常设机构提出书面申请。预算申请报告内容应详细说明预算调整的理由、预算调整的初步建议方案、调整前后预算指标的比较，以及与原有预算指标



的对比、调整后预算指标可能对企业预算总目标的影响、调整后预算责任人的变化等等。

### 3. 审议预算调整申请

预算委员会或其常设机构在接到预算单位要求进行预算调整的申请后，应当进入预算调整审议程序。预算审议程序一般包括：

(1) 根据要求进行预算调整的具体内容、范围、领域组织并确定预算审议人。

(2) 审议人对申请预算调整事项做深入地调查和论证，写出审议意见报告，审议人对审议意见负责。

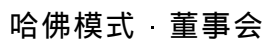
(3) 预算委员会或其常设机构将预算调整审议意见与预算单位的预算调整申请报告进行分析对比，特别应注意拟预算调整与企业预算总目标协调，并与预算审议人、预算单位交换意见。

### 4. 批准预算调整执行

经审议后的预算调整申请，预算委员会根据预算调整事项性质的不同，根据权限批准预算调整事项或报请批准预算调整事项，并下发预算单位执行。

实行预算调整制度是现代企业管理的基本要求，能使企业始终适应内外部有关因素的变化，而使自己立于不败之地。但是，进行定期预算调整也有它固有的局限性，可能会使预算单位(责任中心)在编制预算时不尽全力，在执行预算时并不恪守预算责任等等。系统调整预算的企业应坚持预算的固有刚性，确保预算调整只是在发生重大变化的条件下才进行。





对预算调整问题，特别要强调两点：

企业实施全面预算管理中，因种种原因要调整或修正预算，这是不可避免的一个问题，不能因此而低估预算管理的功能甚至否定预算管理。正是因为干扰企业生产经营、财务运作的内外因素十分复杂，企业才迫切需要通过全面预算手段，预先进行财务策划和安排。

预算调整必须经过规定的程序或法定的授权，否则会破坏预算体系的权威性和有效性。预算的确定程序和调整程序都是刚性的，只有这样才能保持预算管理高度的权威性。



## 第六节

### 加强全面预算控制

约束：公司全面预算管理

#### 第十五章

## 一、预算执行过程监督

### 1. 预算执行过程监督的必要性

预算执行过程监督是对全面预算管理执行过程的监督。企业如果只有预算的制定，缺乏预算的监督和控制在，整个企业的运作就会跟预算脱轨，预算就失去了意义。预算监督是一种连续性、经常性的经济监督。

企业的各项经营活动总是连续不断发生的，企业实施预算管理和实现企业目标的过程也是连续不断进行的。为了使企业所有经营活动都置于全面预算管理体系之中，就需要对企业的经济活动及其预算执



行过程连续地进行预算监督。预算监督的连续性、经常性，要求企业一方面能够不断地、及时地提供企业预算执行情况的信息；另一方面又能够将预算监督的结果及时反馈到企业各个部门，作为改进管理工作的依据。

## 2. 预算执行过程监督的内容

预算执行过程监督主要包括以下几个方面的内容：

### (1) 监督预算执行情况

#### ① 预算落实情况

预算方案经预算管理委员会审批下达后，要采取必要的手段加以贯彻落实。这时预算监督的重点是：各部门是否采取了相应的落实措施；责任预算与总预算是否协调；是否有擅自改变预算的行为。如果发现没有落实预算的现象，应及时加以纠正。

#### ② 预算执行是否全面

要按照预算目标全面考核，检查责任单位的各项经济活动，判断是否全面完成预算任务，如发现预算执行不够全面，应及时督促有关责任单位加以纠正。

#### ③ 预算执行均衡情况

企业各部门应合理安排采购、生产和销售的进度，均衡地完成预算各项要求。监督的重点是：按月考核各部门完成预算的均衡率；分析预算执行实绩与平均完成程度的偏离系数；判断各部门执行预算的均衡情况。如发现均衡率很差，应提醒相关方加以纠正。

### (2) 监督预算执行中的问题处理情况

企业在执行预算过程中，由于主观和客观的多方面原因，经常会出现一些矛盾和背离预算的现象。企业应及时发现问题，及时解决问题。预算监督首先要检查的是造成矛盾和问题的原因，分清是由于企



业或部门违反预算要求、各部门间相互不够协调，或管理不善、决策失误等主观原因造成的，还是由于协作企业不履行合同、国家政策调整、市场环境发生变化、自然灾害等客观原因造成的。对于前一种情况，应追究责任，限期纠正；对于后一种情况，应督促企业采取措施加以克服。

当企业对出现的问题已采取措施解决时，预算监督则重点检查解决问题的途径是否合理，一旦发现有不正当的手段，如擅自改变预算标准，以牺牲整体利益或长远利益来实现部门预算目标，则应监督相关部门予以纠正。

#### (3) 监督预算调整情况

尽管全面预算在执行中必要时可加以调整，但不能随意进行。预算监督要检查调整预算的理由是否充分，有无隐瞒、虚报、造假行为；检查调整预算的幅度是否恰当，有无故意夸大困难，缩小潜力，抬高限额预算指标的行为；还要检查调整预算的时间是否适宜，有无故意造成未完成预算指标的事实，迫使企业主管部门允许在年底修改预算的行为。

#### (4) 监督预算完成程度

预算期结束时，监督部门要对预算完成结果进行全面考察和综合评价，全面检查预算指标的完成情况。对完成或超额完成预算的部门和个人，要予以奖励；对没有完成预算的部门或个人，则追究责任，提出批评或给予惩罚。

在企业实施全面预算管理过程中，预算执行过程监督对预算管理起着非常重要的作用，有利于保证预算方案的全面实施；有利于减少信息不对称现象，增加管理的透明度；有助于遏制滥用职权等管理腐败现象的发生，保证相关利益者的利益。需要注意的是：企业预算的



事中监督应突破单一的企业财务监督，与建立贯穿企业各责任主体的激励和约束机制相配合，以科学的经济核算为手段，以加强企业全面预算管理系统的建立为基点，进行全面的经济监督。

## 二、预算执行结果差异分析

### 1. 预算执行结果差异分析的重要性

企业应当建立预算分析制度，由预算管理委员会定期召开预算执行分析会议，全面掌握预算的执行情况，研究、落实解决预算执行中存在问题的政策措施，纠正预算的执行偏差。企业应定期开展预算执行分析，预算管理部门及各预算执行单位应当充分收集有关财务、业务、市场、技术、政策、法律等方面的有关信息资料，根据不同情况分别采用比率分析、比较分析、因素分析、平衡分析等方法，从定量与定性两个层面充分反映预算执行单位的现状、发展趋势及其存在的潜力。针对预算的执行偏差，企业预算管理部门及各预算执行单位应当充分、客观地分析产生的原因，提出相应的解决措施或建议，提交预算管理委员会研究决定。企业预算管理委员会应当定期组织预算审计，纠正预算执行中存在的问题，充分发挥内部审计的监督作用，维护预算管理的严肃性。

### 2. 预算执行结果差异分析的重点

对预算执行情况进行差异分析，即通过比较实际与预算(目标)，确定其差异额及其差异原因。差异分析是一个工具，它能提醒管理者存在什么问题，并能帮助分析问题的来源。它能指导管理者把稀缺的时间用在最需要的地方。若管理人员控制的区域并没有明显的差异存在，这并不意味着没有问题，不需要进一步地检查，若时间允许，所



有的区域都应有选择地检查，以保证没有事故发生。但是，若时间不足，管理人员就应把时间用在那些有重大差异发生的领域。这种使用差异分析的方式，通常称作“按例外原则管理”。

在分析实务中一般重点分析以下项目：

#### (1) 差异规模

差异的绝对规模是一个重要的因素。较之小额差异，管理人员更可能追踪大额差异，但差异的相对规模甚至更为重要。在一般情况下，应将绝对规模与相对规模结合起来进行比较。

#### (2) 差异变化趋势

可能差异规模不大，但呈单向的上升或下降的趋势，管理人员也应当在其超出控制范围之前，予以调查分析，找出差异的原因。

#### (3) 差异可控性

决定何时调查一项差异原因的另一重要因素，是管理人员如何看待该差异项目的可控性。较之不可控差异，管理人员更关注的是可控差异。管理人员应只对其所负责的业务领域承担责任。这就要求采用责任会计并且区分可控差异和不可控差异。

#### (4) 重要的有利差异与不利差异

重要的有利差异与重要的不利差异，对于成本控制同样重要。直接人工有利差异可能显示员工已研究出一种完成生产任务的更有效方法。通过调查该差异，管理人员能知悉改进的方法，或许可将类似方法用于本企业的其他部门。

#### (5) 调查的成本与收益

决定是否调查某一差异是一项成本收益决策。调查成本包括：负责调查的管理人员与调查部门的员工花费的时间，以及其他潜在的成本。



### 三、制定预算反馈报告制度

#### 1. 预算反馈报告的形式

预算反馈报告是对各个责任中心执行预算情况的系统概括和总结。预算反馈报告的形式主要有报表、数据分析和文字说明等。将预算目标、实际执行情况及其产生的差异用报表予以列示，是反馈报告的基本形式，其具体内容应根据不同的责任中心分别确定。管理层级越低的责任中心，其预算反馈报告的内容就越详细（当然领域也越窄）；管理层级越高的责任中心，其报告的概括性越强。

#### 2. 预算反馈报告的内容

##### (1) 成本中心的预算反馈报告

成本中心有两种类型：标准成本中心和费用中心。

①标准成本中心一般是指所生产的产品稳定而明确，并且已经知道单位产品所需要的投入量的责任单位。通常，标准成本中心的典型代表是制造业的分厂、车间、工段和班组等。费用中心通常是指那些产出物不能用财务指标来衡量，或者投入和产出之间没有密切关系的单位。如会计、人事、劳资、计划等行政管理部门，以及某些辅助销售部门，如广告、宣传、仓储等部门。一般说来，标准成本中心的考核指标是既定产品质量和数量条件下的标准成本。

②费用中心考核指标的确定则是一件困难的事情，因为费用中心的业绩涉及预算、工作质量和服务水平，虽然与费用支出关系密切，但这些项目的量化很困难。标准成本中心的产品质量和数量有良好的量化方法，如果能以低于预算水平的实际成本生产出相同的产品，则说明该中心业绩良好。而对于费用中心则不然，一个费用中心的支出没有超出预算，可能该中心的工作质量和服务水平低于计划的要求。



目前，通常使用“费用预算”和“零基预算法”来评价费用中心的成本控制业绩。

在业绩考评中，成本中心只应对其可控成本负责。所以，成本中心预算反馈报告应以反映责任成本为重点，主要反映其责任成本的各明细项目，列示其预算数、实际数和差异数。采用不同成本计算方法的责任中心，其预算反馈报告的成本费用项目不完全相同。用完全成本法计算成本的责任中心，其预算反馈报告的责任成本预算额可以根据产量和单位产品标准完全成本计算。用变动成本法计算成本的责任中心，其预算反馈报告应按变动责任成本和固定责任成本分别列示。

通过成本中心的预算反馈报告，可以了解成本中心责任成本预算的完成情况和产生差异的原因，有助于对成本中心进行控制，提高企业总体效益，并据此对各成本中心的业绩进行考评。

#### (2) 利润中心的预算反馈报告

由于利润中心既对成本负责，又对收入及利润负责，因而利润中心的预算反馈报告应以反映贡献毛益和营业利润的完成情况为重点，主要反映其贡献毛益和营业利润的预算额、实际发生额和差异额。在评价利润中心的业绩时，一般有四种评价指标：贡献毛益、可控贡献毛益、部门贡献毛益和税前部门利润。

贡献毛益 = 销售收入 - 变动成本

可控贡献毛益 = 贡献毛益 - 可控固定成本

部门贡献毛益 = 可控贡献毛益 - 不可控固定成本

部门税前利润 = 部门贡献毛益 - 公司管理费用

一般说来，以贡献毛益作为利润中心的业绩评价依据是不够全面的。而可控贡献毛益可能更有利于作为部门经理业绩评价的依据，因为它反映了部门经理在其权限和控制范围内有效使用资源的能力。部





部门贡献毛益可能更适合评价该部门对企业利润和管理费用的贡献，而不适合于对部门经理的评价。部门税前利润一般不适合作为部门业绩的评价依据，通常只作参考，目的是提醒部门经理注意各部门提供的贡献毛益必须抵补总部的管理费用，否则企业作为一个整体就不会盈利。

通过利润中心的预算反馈报告，可以了解利润中心的销售、成本等情况，分析影响责任中心目标利润完成的主要原因，并据以对利润中心的工作业绩进行考评。

### (3)投资中心的预算反馈报告

投资中心的预算反馈报告与利润中心相似，除需列出销售收入、销售成本、营业利润外，还要列示投资报酬率、剩余收益、销售利润率、资产周转率等项指标，重点应放在投资报酬率、剩余收益和资产周转率这些指标上，并将预算数与实际数对比。据此，计算差异，分析原因，以便对投资中心的业绩进行全面考核与评价。

由于各个责任中心是逐级设置的，因而预算反馈报告也应自下而上，从最基层的成本中心逐级向上汇报，直至最高管理机构。每一级的反馈报告除最基层只有本身的可控成本外，其他层次都应包括本身的可控成本和下属单位转来的责任成本，这样就形成了一条“连锁责任”。需要指出的是：预算反馈报告的内容与格式应与预算编制表格相对应，反馈的频率则视具体情况而定。目前普遍实施的具有代表性的是月报、季报和年报。月报的反馈重点是各相关责任项目的预算执行过程，因此，应着重列示其各时期的累计发生额占预算额的百分比情况，以便于动态地掌握预算的运行状况，更好地服务于控制职能。在季报或年报中，则着重于反映各该时期的预算执行结果，以便于考评。



在计算机管理系统应用较好的企业，可适当缩短反馈间隔时间，以利于随时了解和控制预算执行的过程。

### 3. 预算反馈方式

预算反馈方式可采用定期书面报告、临时书面报告、例会、临时碰头会等。

#### (1) 临时书面报告和临时碰头会

临时书面报告和临时碰头会主要是发生突发性非常事件时采用，通常是一经发生，随时报告，及时解决。碰头会则应根据企业的具体情况作出制度安排。

#### (2) 临时例会

为了保证预算目标的顺利实现，各级预算单位应定期召开预算例会，目的在于对照预算报告，及时总结预算执行情况，计算、分析差异及其原因，提出改进措施。预算例会的制度安排应根据预算反馈制度的频度而定，主要分为每周例会、每月例会、每季例会。

##### ① 每周例会

一般在每周一或周五召开。与会者应包括基本业务部门(供、产、销)负责人，分、子公司领导，生产经营管理部门、质量管理部、财务部相关主管等。对一周来供、产、销数量、质量或金额的预算执行情况及其影响因素；预算差异及其原因和对策；三个环节的协调情况，矛盾及其解决；下周工作重点等进行分析总结，并作出相应的安排。

##### ② 每月例会

一般在每月初召开。与会者应包括分、子公司领导，生产经营管理部、质量管理部、企划部、审计部、财务部负责人，预算工作组成员，预算管理委员会相关领导等。对一个月来各主要预算执行情况及



其对现金流量、该期损益的影响，预算完成进度、差异及其原因，矛盾焦点及其解决，下月工作重点及其策略等进行分析总结，并作出相应的安排。

### ③ 每季例会

一般在每季初召开。与会者应包括分、子公司领导，生产经营管理部、质量管理部、企划部、审计部、财务部领导，预算工作组成员，预算管理委员会全体成员等。针对一个季度中各主要预算执行情况及其对现金流量、该期损益的影响，预算完成进度、差异及其原因，矛盾焦点及其解决，下季工作重点及其策略等进行分析总结和布置。

根据需要，企业的例会制度还可增加每日例会、每旬例会、每半月例会等。每日例会可设置为相关部门及成员的碰头会；每旬例会及每半月例会可设置为各级各自召开的生产经营分析会。

## 四、制定预算考评制度

### 1. 预算考评的作用

预算考评是对企业内部各级责任中心预算执行结果的考核和评价。考评是考核和评价的总称。考核是为评价提供事实依据，只有基于客观的考核基础上的评价才是公平合理的，考核的结果也只有通过评价才得以进一步的运用。预算考评作为预算管理的一项重要职能，是对企业员工的预算执行情况及工作业绩进行考察和审核，并按其优劣给予奖惩的管理活动。

### 2. 预算考评的内容

预算考评包括两方面内容：考核评价制度与奖惩制度的建立与实



施。预算考评是预算管理的重要环节，它通常是以预算的各项指标为依据，对预算的执行情况进行系统的记录和计量，并定期编制预算反馈报告，将实际完成情况与预算相比较借以评价与考核各个责任中心的工作成果，并根据业绩考评结果进行经济和其他方式的奖惩，以促使各责任中心积极纠正行为偏差，完成自己所负的责任。

### 3. 预算考评的目的

预算考评的具体目的主要有：

#### (1) 沟通

沟通就是指人与人传达思想和交换情报的过程。规范化的预算考评，可使上级了解下属的能力和对企业的贡献，改变凭印象和档案用人的旧习，使人事管理科学化。

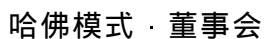
#### (2) 激励

激励就是指创设满足企业员工各种需要的条件，激发员工的动力，使之产生实现企业目标的特定行为过程。通过预算考评，使被考评人看到差距，明确今后的目标，调动其积极性、主动性和创造性。

预算考评的目的并不是纯粹为了对责任单位或个人的业绩进行评估，它更深层的目的是为了有效地推动责任单位和个人的行为表现，引导企业全体员工从个人开始，以至个别部门或事业部，共同朝着企业整体预期目标迈进。因此，在设计预算考评制度的时候，管理者必须把企业的战略目标及全面预算管理体系紧密地结合在一起。否则，个人的行为与企业的战略必定会有所偏离，对企业战略目标的完成有事倍功半的负面影响。

### 4. 设计预算评价指标

全面预算考评指标体系应由两组一级指标组成，即内部考评指标



### (1)外部考评指标体系

## (2)内部考评指标体系

### ① 员工能力

### ② 新事物引入能力

经审批确定的各种预算指标，是考核和评价各个经济单位工作业绩的基本尺度，对企业各个经济单位及其主管经济业务的经营业绩，都应以预算指标作为考核、评价的衡量标准。通过各个经济单位实际



与预算的对比，考核各个经济单位预算指标的完成情况，分析实际偏离预算的程度，查找出现偏差的原因，划清责任，评价其预算期的经营业绩或工作业绩，按照经济责任制，落实奖惩政策。

## 五、制定奖惩制度

### 1. 奖惩制度的定义

预算管理体系本身是一种人类行为方式，在预算管理体系中的各当事人都是受个人利益的驱使而行为，个人利益既是预算管理体系运行的原动力，又是预算管理体系失败的重要影响因素。一个有效的预算管理体系就在于抑恶扬善。为了扬善，必须建立以预算为基础的激励制度。为了抑恶，就必须构建与预算配套的严格的惩罚制度，这是保证全面预算管理顺利实施的基本条件。

奖惩制度是奖励制度和惩罚制度的统称。它是预算激励机制和约束机制的具体体现，与预算考评制度构成有机的整体。

### 2. 建立奖惩制度的目的

企业内部建立奖惩制度，其基本目的是将企业员工的利益与企业目标成果联系起来。传统上，企业往往使用从财务会计系统中获得的指标，如利润中心的利润，作为衡量各部门业绩和奖励部门经理的基本依据。这样的考评与奖惩制度有助于刺激各部门为企业贡献更多的利润。但是，由于利润通常反映短期的经营成果，部门经理极可能为获得更多的短期利润而牺牲企业长期业绩，以便得到更多的奖励。

为了克服这一缺陷，人们设法依据综合业绩指标对各责任单位当期业绩进行奖励，或者是部门经理所获的奖励成为某种意义上的期权。对部门经理的奖励还有一个问题需要考虑，即报酬确定究竟应以



个人业绩还是以集体业绩为基础？这可能是个两难的选择。因为，以个人行为为基础的报酬很明显不会促进集体行为的形成和完善。但如果以集体业绩为基础，则个人行为对集体报酬的影响又不易识别，因而会削弱奖惩的效果。因此，将集体报酬建立在集体业绩的基础上，同时根据个人在实现其业绩目标中的贡献确定其在集体报酬中应占的份额，可能是一种有效的办法。

3. 奖惩方式

奖励是对超额完成预算指标行为的回报，是表示赞许的一种方式，以促进各部门及个人为保证预算目标的实现而努力工作。

目前奖励的方式主要是奖金、加薪和提升等。惩罚是对没有完成预算指标行为的回报。惩罚的目的是避免类似的情况再次发生。目前惩罚的手段主要有批评、扣发奖金、降级、停止提升和免职等。通过建立科学的奖惩制度，一方面能使预算考核落到实处，真正实现权责利的结合；另一方面能够有效引导人的行为，实现目标的一致。



## 案例分析一

## 伟斯特药品公司的财务预算

伟斯特是一家生产转基因药品的大型药品生产企业，企业近来资金比较紧，因此，企业的财务经理蕾丝觉得有必要对现金进行预算，以便保证企业在以后的时间里有足够的资金可以调用，满足生产运营的需要，具体情况如下：

公司财务部预算科最近已从营销部获得如下销售预测数据（见表15-1、表15-2和表15-3）：

表 15-1 销售预测表

单位：元

日 期	销售总额	赊销额
1998年12月	825000	770000
1999年1月	730000	690000
1999年2月	840000	780000
1999年3月	920000	855000

公司发现，平均约25%的赊销来自已经销售出去的产品，约75%来自上个月的销售。另外公司购买原材料等按下个月销售60%进行，而付款则滞后一个月。不同的支出额估计如下：

1月15日税收支出105000元，并且40000元的股利将在1月公布，3月发放。该公司已订购价值75000元的设备，1月初到货，而付款则是在2月份。

公司规定现金余额在1月初是100000元，公司也希望每月底保持100000元的余额。





表 15-2 公司现金预算工作底表

1999年第一季度

单位：元

项 目	12 月	1 月	2 月	3 月
预计销售	825000	730000	840000	920000
预计赊销	770000	690000	780000	855000
预计收入				
现金销售		40000	60000	65000
应收账户的收款				
75%的上月赊销		577500	517500	585000
25%的当月赊销		172500	195000	21375
应收账户收款总额		750000	712500	798750
预计购货*	438000	504000	552000	
预计应付账款的支出**		438000	504000	522000

注：\*购货按下月销售的60%计算；\*\*购货一个月后付款。

表 15-3 现金预算表

1999年第一季度

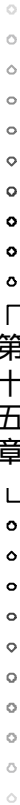
单位：元

项 目	12 月	1 月	2 月	3 月
销售	825000	730000	840000	920000
现金余额				
月初		100000	100000	100000
收款：				
现金销售		40000	60000	65000
应收账户收款		750000	712500	798750
可收得现金总额		890000	872500	963750
支出额：				
应付账户的支出		438000	504000	522000
工资		250000	290000	290000
租金		27000	27000	27000
其他费用		10000	12000	14000
税金		105000	-	-
普通股股利		-	-	40000
购置新设备(资本预算)		-	75000	-
支出总额		830000	908000	923000
收得现金超过支出额		60000	(35500)	40750
需要保持 100000 元				
余额的贷款		40000	135500	59250
月底规定现金余额		100000	100000	100000



## 案例点评

公司全面预算是企业为未来的资金运用做的准备工作，伟斯特公司的财务预算实施之后，可以为企业的投资和筹资活动做决策参考，为以后的财务活动计划提供依据。





## 案例分析二

### 布莱斯公司的财务国际化预算方案

1998年，布莱斯公司经过技术改造，产品结构有了较大的变化，不锈钢复合板、铝合金板、船体结构钢板、普碳板等优质产品的产量逐步提高。1 - 9月份的产品销售收入已达到28763万元，比上年同期增长21.6%。据销售部门计算，全年销售收入预计可达33000万元，比上年增长22%以上；利税总额预计为8481万元，销售收入利税率可达25.7%。

现根据合同的发展情况，布莱斯公司对明年的销售收入、成本、利润和资金需要量做如下预测：

#### 一、销售收入预测

##### 1. 预测数据

- (1) 本年销售收入33000万元(财务部预计)。
- (2) 预测明年销售量增加12%(销售部预计)。
- (3) 预测明年销售单价上升5%(销售部预计)。

##### 2. 预测方法

按“因素分析法”预测，其计算公式为：

$$\text{明年销售收入} = \frac{\text{本年销售收入}}{\text{销售量}} \times \left\{ 1 + \frac{\text{预测明年销售量增加}}{\text{销售量}} \right\} \times \left\{ 1 + \frac{\text{预测明年销售量单价上涨}}{\text{销售量}} \right\}$$

##### 3. 预测明年销售收入



$$\begin{aligned}\text{明年销售收入} &= 33000 \times (1+12\%) \times (1+5\%) \\ &= 33000 \times 1.121105 \\ &= 38808(\text{万元})\end{aligned}$$

## 二、利润预测

### 1. 预测数据

- (1) 预计明年销售收入38808万元。
- (2) 预计明年的销售收入利税率为27%。

### 2. 预测方法

按“相关比率法”预测，其计算公式为：

$$\text{明年的利税总额} = \frac{\text{预计明年的产}}{\text{品 销 售 收 入}} \times \text{预计明年的销售收入利税率}$$

### 3. 预测明年的利税总额

$$\begin{aligned}\text{明年利税总额} &= 38808 \times 27\% \\ &= 10478(\text{万元})\end{aligned}$$

## 三、成本费用预测

### 1. 预测数据

- (1) 预计明年销售收入38808万元。
- (2) 预计明年利税总额10478万元。

### 2. 预测方法

按“倒扣算法”计算，其计算公式为：

$$\text{预计成本费用} = \text{预售收入} - \text{预计利税总额}$$

### 3. 预测明年的成本费用总额

$$\begin{aligned}\text{明年成本费用总额} &= 38808 - 10478 \\ &= 28330(\text{万元})\end{aligned}$$



#### 四、资金需要量预测

##### 1. 预测数据

- (1) 本期资产负债表上的资产总额19880万元。
- (2) 预测期销售增长率12%。
- (3) 预测期新增零星开支数额110万元。
- (4) 本期随销售变动的资产额4762万元。
- (5) 本期随销售变动的负债额1032万元。见表15-4。

表 15-4 资金需要量预测表

(A)与销售有关的资产		(L)与销售有关的负债	
项目	金额(万元)	项目	金额(万元)
货币资金	1635	应付账款	790
应收账款	1010	应付票据	152
应收票据	283	未交税金	90
存货	1834		
合计	4762	合计	1032

##### 2. 预测方法

按“销售收入百分比法”预测，其计算公式为：

$$F=F_0+K \cdot (A-L)+M$$

上列公式中：

F代表预测期资金需要量；

$F_0$ 代表基期资产总额(资金占用量)；

K代表预测期销售收入增长率；

A代表基期随销售变动的资产；

L代表基期随销售变动的负债；

M代表预测期新增的零星开支。

##### 3. 预测明年的资金需要量



$$\begin{aligned}\text{明年资金需要量} &= 19880 + 12\% \times (4762 - 1032) + 110 \\ &= 19880 + 448 + 110 \\ &= 20438 (\text{万元})\end{aligned}$$

$$\text{明年资金需要增加额} = 20438 - 19880 = 558 (\text{万元})$$

## 五、总结

综合以上四方面预测情况，明年布莱斯公司财务预算的大致轮廓是：

1. 销售收入有可能达到38808万元，比今年增长17%左右。
2. 利税总额预测为10478万元，比今年增长23%左右；销售收入利税率可能达到27%；成本费用利润率达到37%左右。
3. 成本费用总额预测为28330万元，比今年(24519万元)升高15%左右。
4. 资金需要量预计要增加558万元，这个数额尚可由公司内部自行解决。

## 案例点评

在公司的经营运作中，预算的作用十分重要，它对公司未来时期内的财务变化状况进行预测，为公司的经营管理提供依据。布莱斯公司根据对本年的销售收入情况，对明年的收入、成本、利润和资金需要量进行了预测，确定了明年公司财务预算的大致框架，为明年的内部管理和业务发展提供了目标。

## 第十六章

---

### 掌握：公司经营状况分析







## 第一节

## 公司营运能力分析

掌握：公司经营状况分析

## 第十六章

## 一、总资产营运能力分析

总资产营运能力分析就是要对企业全部资产的营运效率进行综合分析。总资产营运能力分析包括以下两方面的内容：

## 1. 反映全部资产营运能力的指标计算与分析

企业全部资产营运能力，主要是指投入或使用全部资产所取得的产出的能力。由于企业的总产出，一方面从生产能力角度考虑，可用总产值表示；另一方面从满足社会需要角度考虑，可用总收入表示。因此，反映全部资产营运能力的指标主要指全部资产产值率、全部资产收入率和全部资产周转率。

## (1) 全部资产收入率的计算与分析

- 911 -



全部资产收入率是指占用每百元资产所取得的收入额，其计算公式是：

$$\text{全部资产收入率} = \frac{\text{总收入}}{\text{平均总资产}} \times 100\%$$

该指标反映了企业收入与资产占用之间的关系。通常，全部资产收入率越高，反映企业全部资产营运能力越强，营运效率越高。该指标比全部资产产值率更能准确地反映企业全部资产的营运能力，因为企业总产值往往既包括完工产品产值，又包括在产品产值；既包括已销售的商品产值，又包括库存产品产值。在市场经济条件下，企业产品只有销售出去，收入实现才是真正意义的产出。

#### (2)全部资产周转率的计算与分析

全部资产周转率其计算与全部资产收入率相同，即：

$$\text{全部资产周转率} = \frac{\text{总周转额(总收入)}}{\text{平均总资产}} \times 100\%$$

在全部资产中，周转速度最快的应属流动资产，因此，全部资产周转速度受流动资产周转速度影响较大。从全部资产周转速度与流动资产周转速度的关系，可确定影响全部资产周转率的因素如下：

$$\begin{aligned}\text{全部资产周转次数} &= \frac{\text{销售收入}}{\text{平均流动资产}} \times \frac{\text{平均流动资产}}{\text{平均总资产}} \\ &= \frac{\text{流动资产}}{\text{周转次数}} \times \frac{\text{流动资产占}}{\text{总资产的比重}}\end{aligned}$$

可见，全部资产周转率的快慢取决于以下两大因素：

①流动资产周转率，因为流动资产的周转速度往往高于其他类资产的周转速度，加速流动资产周转，就会使总资产周转速度加快，反之则会使总资产周转速度减慢。



②流动资产占总资产的比重，因为流动资产周转速度快于其他类资产周转速度。所以，企业流动资产所占比例越大，总资产周转速度越快，反之则越慢。

### (3)全部资产产值率的计算与分析

全部资产产值率是指企业占用每百元资产所创造的总产值，其计算公式为：

$$\text{全部资产产值率} = \frac{\text{总产值}}{\text{平均总资产}} \times 100\%$$

该指标反映了总产值与总资产之间的关系。在一般情况下，该指标值越高，说明企业资产的投入产出率越高，企业全部资产运营状况越好。

## 2.全部资产营运能力综合对比分析

全部资产营运能力综合对比分析，就是要将反映全部资产营运能力的指标与反映企业流动资产和固定资产营运能力的指标结合起来进行分析。依据各类指标之间的相互关系进行综合对比分析，主要包括以下几方面的内容：

### (1)资产占用与总产值之间的关系

反映二者关系的有三个指标，即固定资产产值率、流动资产产值率、全部资产产值率，它们可说明资产在生产过程的利用效果。从静态上对比这三个指标，可分别反映固定资产、流动资产及全部资产利用效果的大小；从动态上对比这三个指标，可反映总产值增长与固定资产增长、流动资产增长、全部资产增长的关系，以及资产结合的变化情况。

### (2)资产占用与收入之间的关系

反映二者之间关系的有三个指标，即固定资产收入率、流动资产



周转率、全部资产收入率或周转率，它们可正确评价各项资产营运效益的大小和资产周转速度的快慢。从静态上的对比，可反映各项资产收入率的水平及其差距；从动态上对比，可反映固定资产、流动资产及全部资产与销售收入增长的关系。

### (3)全部资产营运能力与全部资产盈利能力之间的关系

从这个角度分析可说明企业资产经营盈利能力的高低，既取决于产品经营盈利能力，又受资产营运能力的影响。用一般关系式表示：

资产经营盈利能力 = 资产营运能力 × 产品经营盈利能力

其具体计算公式为：

$$\begin{aligned}\text{总资产报酬率} &= \frac{\text{总收入}}{\text{平均总资产}} \times \frac{\text{息税前利润}}{\text{总收入}} \times 100\% \\ &= \frac{\text{总资产}}{\text{周转率}} \times \frac{\text{全部收入息}}{\text{税前利润率}}\end{aligned}$$

运用上式可全面地分析企业资产的营运情况及效果。

## 二、流动资产营运能力分析

### 1.全部流动资产周转率的计算与分析

流动资产周转率，既是反映流动资产周转速度的指标，也是综合反映流动资产利用效果的基本指标，它是一定时期流动资产平均占用额和流动资产周转额的比率，是用流动资产的占用量和其所完成的工作量的关系，来表明流动资产的使用经济效益。

#### (1)计算流动资产周转率

流动资产周转率的计算，一般可以采取以下两种计算方式：

流动资产的周转次数或天数，均表示流动资产的周转速度。流动



$$\text{流动资产周转天数} = \frac{\text{计算期天数}}{\text{流动资产周转次数}}$$

$$\text{或周转期(天/次)}$$

资产在一定时期的周转次数越多，也即每周转一次所需要的天数越少，周转速度就越快，流动资产营运能力就越好；反之，周转速度则慢，流动资产营运能力就越差。

对于计算期天数，为了计算方便，全年按360天计算，全季按90天计算，全月按30天计算。周转额一般指企业在报告期中有多少流动资产完成了，即完成了由货币到商品，再到货币这一循环过程的流动资产数额。它应用销售额来表示，既可用销售收入，也可用销售成本表示。因此，企业全部流动资产周转率的计算公式是：

$$\text{全部流动资产周转率} = \frac{\text{流动资产平均余额} \times \text{计算期天数}}{\text{流动资产周转额}}$$

$$\text{流动资产周转次数(次/一定时期)} = \frac{\text{流动资产周转额}}{\text{流动资产平均余额}}$$

$$\text{全部流动资产周转天数} = \frac{\text{全部流动资产平均余额} \times \text{计算期天数}}{\text{销售收入}}$$

$$\text{全部流动资产周转次数} = \frac{\text{销售收入}}{\text{全部流动资产平均余额}}$$

$$\text{全部流动资产垫支周转天数} = \frac{\text{全部流动资产平均占用额} \times \text{计算期天数}}{\text{销售成本}}$$

$$\text{全部流动资产垫支周转次数} = \frac{\text{销售成本}}{\text{全部流动资产平均余额}}$$



## (2)分析流动资产周转率

进行流动资产周转率因素分析，首先应找出影响流动资产周转率的因素。根据流动资产周转率的计算公式，可分解出影响全部流动资产总周转率的因素如下：

$$\begin{aligned}\text{流动资产周转次数} &= \frac{\text{销售收入}}{\text{全部流动资产平均余额}} \\ &= \frac{\text{销售成本}}{\text{全部流动资产平均余额}} \times \frac{\text{销售收入}}{\text{销售成本}} \\ &= \text{流动资产垫支周转次数} \times \text{成本收入率}\end{aligned}$$

影响流动资产周转次数的因素，一是垫支周转次数：二是成本收入率。流动资产垫支周转次数准确地反映了流动资产在一定时期可周转的次数；成本收入率说明了企业的所费与所得之间的关系。当成本收入率大于1时，说明企业有经济效益，此时流动资产垫支周转次数越快，流动资产营运能力越好；相反，如果成本收入率小于1，说明企业所得弥补不了所费，这时流动资产垫支次数加快，反而不利于企业经济效益的提高。

## 2.分析各项流动资产周转情况

### (1)企业存货周转情况分析

存货周转率是指企业在一定时期内存货占用资金可周转的次数，或存货每周转一次所需要的天数。因此，存货周转率指标有存货周转次数和存货周转天数两种形式：

$$\text{存货周转次数} = \frac{\text{销售成本}}{\text{平均存货}}$$



$$\text{存货周转天数} = \frac{\text{计算期天数}}{\text{存货周转次数}} = \frac{\text{计算期天数} \times \text{平均存货}}{\text{销售成本}}$$

应当注意，存货周转次数和周转天数的实质是相同的。但是其评价标准却不同，存货周转次数是个正指标。因此，周转次数越多越好。

影响存货周转率的因素很多，但它主要还受材料周转率、在产品周转率和产成品周转率的影响。这三个周转率的计算公式是：

$$\text{材料周转率(次数)} = \frac{\text{当期材料消耗额}}{\text{平均库存材料占用额}}$$

$$\text{在产品周转率(次数)} = \frac{\text{当期完工产品成本}}{\text{平均在产品成本}}$$

$$\text{产成品周转率(次数)} = \frac{\text{销售成本}}{\text{平均在产品成本}}$$

这三个周转率的评价标准与存货评价标准相同，都是周转次数越多越好，周转天数越少越好。通过不同时期存货周转率的比较，可评价存货管理水平，查找出影响存货利用效果变动的原因，不断提高存货管理水平。

在企业生产均衡和产销平衡情况下，存货周转率与三个阶段周转率之间的关系可用下式表示：

$$\text{存货周转天数} = \text{材料周转天数} \times \frac{\text{材料消耗额}}{\text{总产值生产费}} + \frac{\text{在产品}}{\text{周转天数}} + \frac{\text{产成品}}{\text{周转天数}}$$

运用因素分析法可确定出各因素变动对存货周转率的影响。

## (2)企业应收账款周转情况分析

应收账款周转情况分析，主要应通过对应收款周转率的计算与分析进行说明。应收款周转率的计算公式是：



$$\text{应收账款周转率} = \frac{\text{赊销收入净额}}{\text{平均应收账款余额}}$$

应收账款周转率可以用来估计应收账款变现的速度和管理的效率。回收迅速既可以节约资金，也说明企业信用状况好，不易发生坏账损失。一般认为周转率愈高愈好。

反映应收账款周转速度的另一个指标是应收账款周转天数，或应收账款账龄。其计算公式为：

$$\text{应收账款周转天数} = \frac{\text{计算期天数}}{\text{应收账款周转次数}}$$

按应收账款周转天数进行分析，则周转天数愈短愈好。

### 3. 分析流动资产周转加快效果

流动资产周转加快，一方面可使一定的产出所需流动资产减少；另一方面可使一定的资产所取得的收入增加。

#### (1) 加速流动资产周转所节约的资金

加速资产周转所节约的资金就是指企业在销售收入一定的情况下，由于加速流动资产周转所节约的资金。其计算公式为：

$$\text{流动资产节约额} = \text{销售收入} \times \left( \frac{1}{\text{报告期流动资产周转数}} - \frac{1}{\text{基期流动资产周转次数}} \right)$$

上式计算结果为负数时，表示流动资产节约；当其计算结果为正数时，说明企业流动资产周转缓慢浪费。

流动资产由于加速周转而形成的节约额，可以区分绝对节约和相对节约两种形式。流动资产绝对节约，是指企业由于加速流动资产，因而可以从周转中拿出一部分资金支付给企业所有者或还给债权人。流动资产相对节约是指企业由于加速流动资产周转，可以在不增资或少增资的条件下扩大本企业的生产规模，因而有可能不需要或减少由





债权人或所有者对企业的新投资。可见，流动资产绝对节约和相对节约的区别只在于运用的情况不同，后者是以节约的资金提供本企业扩大再生产之用，而前者则是以所节约的资金退出企业经营，区别与计算流动资产绝对节约额和相对节约额可分三种情况进行：

①全部节约额都是绝对节约额。如果企业流动资产周转速度加快，而销售收入不变，这时所形成的节约额就是绝对节约额。

②全部节约额都是相对节约额。如果企业流动资产周转加速，而实际占用流动资产大于或等于基期占用流动资产，这时所形成的流动资产节约额就是相对节约额。

③同时具有绝对节约额和相对节约额。如果企业流动资产周转加速，同时销售收入增加，流动资产占用减少。这种情况下形成的流动资产节约额就同时具有绝对节约额和相对节约额。它们的计算公式是：

绝对节约额=报告期流动资产占用额-基期流动资产占用额

相对节约额=流动资产总节约额-绝对节约额

当然，把流动资产节约分析中的各种条件反过来，得到的就是流动资产的浪费额，它同样存在着绝对浪费额和相对浪费额。

#### (2)加速流动资产周转所增加的收入

加速资产周转所增加的收入是指在企业流动资产占用额一定的情况下，由于加速流动资产周转速度所增加的销售收入。其计算公式是：

$$\text{销售收入增加额} = \frac{\text{基期流动资产平均余额}}{\text{基期流动资产周转次数}} \times \left( \frac{\text{报告期流动资产平均余额}}{\text{报告期流动资产周转次数}} - \frac{\text{基期流动资产平均余额}}{\text{基期流动资产周转次数}} \right)$$

上式计算结果为正数时，说明加速流动资产周转增加的销售收入；计算结果为负数时，说明流动资产周转速度缓慢所减少的销售收入。



### 三、固定资产营运能力分析

#### 1. 分析固定资产产值率

固定资产产值率，是指一定时期内总产值与固定资产平均总值之间的比率，或每百元固定资产提供的总产值。其计算公式是：

$$\begin{aligned}\text{固定资产产值率} &= \frac{\text{工业总产值}}{\text{全部固定资产平均总值}} \times 100\% \\ &= \frac{\text{生产设备资}}{\text{金产值率}} \times \frac{\text{生产设备}}{\text{构成率}} \times \frac{\text{生产用固定}}{\text{资产构成率}}\end{aligned}$$

式中，生产设备的资金产值率是反映生产设备能力和时间的利用效果，它的数值的大小直接影响着工业生产用固定资产的利用效果，进而影响企业全部固定资产的资产产值率；生产设备占全部固定资产的比重和工业生产用固定资产占全部固定资产的比重，标志着固定资产的结构状况和配置的合理程度，其比重越大，则全部固定资产产值率也就越高。因此，企业固定资产产值率的分析，应从固定资产的配置和使用两方面进行，在合理配置固定资产的同时，大力从时间上改善固定资产特别是其中生产设备的利用情况，不断地提高其单位时间的产量，才能提高固定资产产值率。

固定资产产值率是一个比较综合的指标，容易计算，在考核固定资金利用效果中具有一定的作用。但是，也应该看到这个指标的局限性，由于按工厂法计算的总产值在有些情况下，不能真实地反映企业的生产成果，这也就影响了固定资产产值率指标的正确性。

#### 2. 分析固定资产收入率

固定资产收入率，也称固定资产周转率或每百元固定资产提供的收入，是一定时期所实现的收入同固定资产平均占用总值之间的比



率，其计算公式如下：

$$\text{固定资产收入率} = \frac{\text{产品销售收入总额}}{\text{固定资产平均占用总值}} \times 100\%$$

固定资产收入率指标的数值越高，就表示一定时期内固定资产提供的收入越多，说明固定资产利用效果越好。这因为收入指标比总产值和销售收入更能准确地反映经济效益，因此固定资产收入率能更好地反映固定资产的利用效果。

固定资产收入率的分析可根据下列因素分解式进行：

$$\begin{aligned}\text{固定资产收入率} &= \frac{\text{总产值}}{\text{固定资产平均占用额}} \times \frac{\text{产品销售收入总额}}{\text{总产值}} \times 100\% \\ &= \text{固定资产产值率} \times \text{产品销售率}\end{aligned}$$



## 第二节

### 公司盈利能力分析

盈利能力通常是指企业在一定时期内赚取利润的能力。盈利能力的大小是一个相对的概念，即利润相对于一定的资源投入及一定的收入而言。利润率越高，盈利能力越强；利润率越低，盈利能力越差。企业经营业绩的好坏最终可通过企业的盈利能力来反映。从企业的角度来看，企业从事经营活动，其直接目的是最大限度地赚取利润并维持企业持续稳定地经营和发展。持续稳定地经营和发展是获取利润的基础；而最大限度地获取利润又是企业持续稳定发展的目标和保证。只有在不断地获取利润的基础上，企业才可能发展，同样，盈利能力较强的企业比盈利能力较弱的企业具有更大的活力和更好的发展前景。



对于股东而言，企业盈利能力的强弱更是至关重要的。在市场经济下，股东往往会认为企业的盈利能力比财务状况、营运能力更重要。股东们的直接目的就是获得更多的利润，因为对于信用相同或相近的几个企业，人们总是将资金投向盈利能力强的企业。股东们关心企业赚取利润的多少并重视对利润率的分析，是因为他们的股息与企业的盈利能力是紧密相关的；此外，企业盈利能力增加还会使股票价格上升，从而使股东们获得资本收益。

## 一、盈利能力分析的基本内容

盈利能力的分析是企业财务分析的重点，财务结构分析、偿债能力分析等，其根本目的是通过分析及时发现问题，改善企业财务结构，提高企业偿债能力、经营能力，最终提高企业的盈利能力，促进企业持续稳定地发展。对企业盈利能力的分析主要指对利润率的分析。因为尽管利润额的分析可以说明企业财务成果的增减变动状况及其原因，为改善企业经营管理指明了方向。但是，由于利润额受企业规模或投入总量的影响较大，一方面使不同规模的企业之间不便于对比；另一方面它也不能准确地反映企业的盈利能力和盈利水平。因此，仅进行利润额分析一般不能满足各方面对财务信息的要求，还必须对利润率进行分析。

利润率指标从不同角度或从不同的分析目的看，可有多种形式。在不同的所有制企业中，反映企业盈利能力的指标形式也不同。在这里，对企业盈利能力的分析将从以下几方面进行：

### 1. 资本经营盈利能力分析

资本经营盈利能力是指企业的所有者通过投入资本经营所取得的



利润的能力。反映资本经营盈利能力的基本指标是净资产收益率，即指企业本期净利润与净资产的比率，其计算公式是：

$$\text{净资产收益率} = \frac{\text{净利润}}{\text{平均净资产}} \times 100\%$$

其中，利润是指企业当期税后利润；净资产是指企业资产减负债后的余额，包括实收资本、资本公积、盈余公积和未分配利润等，也就是资产负债表中的所有者权益部分。对于平均净资产，一般取期初与期末的平均值，但是，如果要通过该指标观察分配能力，则取年度末的净资产更为恰当。

净资产收益率是反映盈利能力的核心指标。因为企业的根本目标是所有者权益或股东价值最大化，而净资产收益率既可直接反映资本的增值能力，又影响着企业股东价值的大小。该指标越高，反映盈利能力越好。评价标准通常可用社会平均利润率、行业平均利润率或资本成本率等。

#### (1) 影响资本经营盈利能力的因素

影响净资产收益率的因素主要有总资产报酬率、负债利息率、企业资本结构和所得税率等。

##### ① 总资产报酬率

净资产是企业全部资产的一部分，因此，净资产收益率必然受企业总资产报酬率的影响。在负债利息率和资本构成等条件不变的情况下，总资产报酬率越高，净资产收益率就越高。

##### ② 负债利息率

负债利息率之所以影响净资产收益率，是因为在资本结构一定的情况下，当负债率变动使总资产报酬率高于负债利息率时，将对净资产收益率产生有利影响；反之，在总资产报酬率低于负债利息率时，



将对净资产收益率产生不利影响。

### ③ 资本结构或负债与所有者权益之比

当总资产报酬率高于负债利息率时，提高负债与所有者权益之比，将使净资产收益率提高；反之，降低负债与所有者权益之比，将使净资产收益率降低。

### ④ 所得税率

因为净资产收益率的分子是净利润即税后利润，因此，所得税率的变动必然引起净资产收益率的变动。通常，所得税率提高，净资产收益率下降；反之，则净资产收益率上升。

下式可反映出净资产收益率与各影响因素之间的关系：

$$\text{净资产收益率} = \left[ \frac{\text{总资产}}{\text{报酬率}} + \left( \frac{\text{总资产} - \text{负债}}{\text{报酬率} - \text{利息率}} \right) \times \frac{\text{负债}}{\text{净资产}} \right] \times (1 - \text{所得税率})$$

### (2) 资本经营盈利能力因素分析

明确了净资产收益率与其影响因素之间的关系，运用连环替代法或差额计算法，可分析各因素变动对净资产收益率的影响。

## 2. 资产经营盈利能力分析

资产经营盈利能力，是指企业运营资产所产生的利润的能力。反映资产经营盈利能力的指标是总资产报酬率，即息税前利润与平均总资产之间的比率。运用资产负债表和损益表的资料，可计算总资产报酬率，计算公式为：

$$\text{总资产报酬率} = \frac{\text{利润总额} + \text{利息支出}}{\text{平均总资产}} \times 100\%$$

$$\text{平均总资产} = (\text{期初资产总额} + \text{期末资产总额}) \div 2$$

总资产报酬率高，说明企业资产的运用效率好，也意味着企业的资产盈利能力强，所以，这个比率越高越好。评价总资产报酬率时，



需要与企业前期的比率、同行业其他企业的这一比率等进行比较，并进一步找出影响该指标的不利因素，以利于企业加强经营管理。

#### (1)影响资产经营盈利能力的因素

根据总资产报酬率指标的经济内容，可将其做如下分解：

$$\begin{aligned}\text{总资产报酬率} &= \frac{\text{销售收入}}{\text{平均总资产}} \times \frac{\text{利润总额} + \text{利息支出}}{\text{销售收入}} \times 100\% \\ &= \text{总资产周转率} \times \text{销售息税前利润率} \times 100\%\end{aligned}$$

一般来说，影响总资产报酬率的因素有两个：

- ①总资产的周转率，该指标作为反映企业资本运营能力的指标，可用于说明企业资产的运用效率，是企业资产经营效果的直接体现。
- ②销售息税前利润率，该指标反映了企业商品生产经营的盈利能力，产品盈利能力越强，销售利润率越高。

#### (2)资产经营盈利能力因素分析

在上述总资产报酬率因素分解式的基础上，运用连环替代法或差额计算法分析总资产周转率和销售息税前利润率变动对总资产报酬率的影响。

### 3.商品经营盈利能力分析

商品经营是相对资产经营和资本经营而言的。商品经营盈利能力不考虑企业的筹资或投资问题，只研究利润与收入或成本之间的比率关系。因此，反映商品经营盈利能力的指标可分为两类：一类是各种利润额与收入之间的比率，统称收入利润率；另一类是各种利润额与成本之间的比率，统称成本利润率。

#### (1)收入利润率分析

反映收入利润率的指标主要有产品销售利润率、营业收入利润





率、总收入利润率、销售净利润率、销售息税前利润率等。不同的收入利润率，其内涵不同，揭示的收入与利润关系也不同，分析评价中的作用也不同。

#### ① 产品销售利润率

产品销售利润率指产品销售利润与产品销售收入之间的比率。

#### ② 营业收入利润率

营业收入利润率指营业利润与营业收入之间的比率，营业收入包括产品销售收入和其他业务收入。

#### ③ 总收入利润率

总收入利润率指利润总额与企业总收入之间的比率，企业总收入包括营业收入和投资收益。

#### ④ 销售净利润率

销售净利润率指净利润与销售收入之间的比率。

#### ⑤ 销售息税前利润率

销售息税前利润率指息税前利润额与企业营业收入之间的比率，息税前利润指利润总额与利息支出之和。

收入利润率指标是正指标，指标值越高越好。分析时应根据分析目的与要求，确定适当的标准值，如可用行业平均值、全国平均值、企业目标值等。对收入利润率的分析，应结合前面的利润的水平分析与垂直分析以及后面的主营业务利润因素分析进行。在此基础上，进一步研究各收入利润率之间的关系，从而找出某利润率提高受其他利润率的影响状况。应当指出，在企业各收入利润率中，产品销售利润率通常是其他利润率的基础。

#### (2) 成本利润率分析

反映成本利润率的指标有许多形式，其主要形式有：销售成本利



润率、营业成本费用利润率、全部成本费用利润率等。

① 销售成本利润率，指产品销售利润与产品销售成本之间的比率。其计算公式是：

$$\text{销售成本利润率} = \frac{\text{产品销售利润}}{\text{产品销售成本}}$$

② 营业成本费用利润率，指营业利润与营业成本费用总额的比率。营业成本费用总额包括产品销售成本及期间费用。期间费用包括产品销售费用、管理费用、财务费用等。其计算公式是：

$$\text{营业成本费用利润率} = \frac{\text{营业利润}}{\text{产品销售成本} + \text{期间费用}}$$

③ 全部成本费用利润率，该指标可分为全部成本费用总利润率和全部成本费用净利润率两种形式。

a. 全部成本费用总利润率的计算公式是：

$$\text{全部成本费用总利润率} = \frac{\text{利润总额}}{\text{营业成本费用总额} + \text{营业外支出}}$$

b. 全部成本费用净利润率的计算公式是：

$$\text{全部成本费用净利润率} = \frac{\text{税后利润}}{\text{营业成本费用总额} + \text{营业外支出}}$$

成本利润率也是正指标，即指标值越高越好。分析评价时，可将各指标实际值与标准值进行对比。标准值可根据分析的目的与管理要求确定。

对成本利润率的分析，首先，结合利润水平分析与垂直分析进行；其次，从各成本利润率之间的关系角度进行；再次，从对影响销售成本利润率的因素分析进行。



## 二、上市公司盈利能力分析

由于上市公司自身特点所决定，其盈利能力除了可通过一般企业盈利能力的指标分析外，还应进行一些特殊指标的分析，特别是一些与企业股票价格或市场价值相关的指标分析。如每股收益、普通股权益报酬率、股利发放率、价格与收益比率等指标。

### 1. 每股收益分析

#### (1) 每股收益的内涵与计算

每股收益是指净利润扣除优先股股息后的余额与发行在外的普通股的平均股数之比，它反映了每股发行在外的普通股所能分摊到的净收益额。这一指标对普通股股东的利益关系极大，他们往往根据它来进行投资决策。其计算公式如下：

$$\text{每股收益} = \frac{\text{净利润} - \text{优先股股息}}{\text{发行在外的普通股加权平均数(流通股数)}}$$

由于优先股股东对股利的受领权优于普通股股东，因此在计算普通股股东所能享有的收益额时，应将优先股股利扣除。公式中分母采用加权平均数，是因为本期内发行在外的普通股股数只能在增加以后的这一段时期内产生权益，减少的普通股股数在减少以前的期间内仍产生收益，所以必须采用加权平均数，以正确反映本期内发行在外的股份数额。

显然，每股收益越高，说明企业的盈利能力越强，在判断企业盈利能力强弱时，应将几家不同企业或者同一企业不同时期的每股收益进行比较，才能得出正确认识。

#### (2) 每股收益因素分析

为了分析企业每股收益变动的原因，应确定影响每股收益的影响



因素，并对各个因素进行分析，测算各个因素的变动对每股收益的影响程度。

依据每股收益的影响因素，对每股收益指标做如下分解：

$$\begin{aligned}\text{每股收益} &= \frac{\text{净利润} - \text{优先股股息}}{\text{流通股股数}} \\ &= \text{每股账面价值} \times \text{普通股权益报酬率}\end{aligned}$$

从上面公式中可知，每股收益主要取决于每股账面价值和普通股权益报酬率两个因素。每股账面价值，也称每股净资产，是指股东权益总额减去优先股权益后的余额与发行在外的普通股平均股数的比值。该指标可帮助投资者了解每股的权益，并有助于潜在的投资者进行投资分析。从每股账面价值与每股收益的关系看，反之亦然。普通股权益报酬率是影响每股权益的另一个重要因素，它的变动会使每股权益发生相同方向的变化。

## 2. 普通股权益报酬率分析

普通股权益报酬率是指净利润扣除应发放的优先股股利后的余额与普通股权益之比。其计算公式如下：

$$\text{普通股权益报酬率} = \frac{\text{净利润} - \text{优先股股息}}{\text{普通股权益平均额}}$$

该指标从普通股股东的角度反映企业的盈利能力，指标值越高，说明盈利能力越强，普通股股东可得收益也越多。普通股权益报酬率应作为独立指标对企业盈利能力、投资收益水平进行分析。

## 3. 股利发放率分析

股利发放率是普通股股利与每股收益的比值，反映普通股股东从每股的全部获利中分到多少。其计算公式如下：



$$\text{股利发放率} = \frac{\text{每股股利}}{\text{每股收益}} \times 100\%$$

公式中每股股利是指实际发放给普通股股东的股利总额与流通股数的比值。股利发放率反映了企业的股利政策，其高低要根据企业对资金需要量的具体情况而定，没有一个固定的衡量标准。

为了进一步分析股利发放率变动的原因，可按下式进行分解：

$$\begin{aligned}\text{股利发放率} &= \frac{\text{每股股利}}{\text{每股收益}} \times 100\% \\ &= \text{价格与收益比率} \times \text{股利报偿率}\end{aligned}$$

从公式可以看出，股利发放率主要取决于价格与收益比率和股利报偿率。一般来说，长期投资者比较注重价格与收益比率，而短期投资者则比较注重股利报偿率。

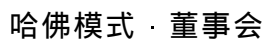
股利报偿率，也称股利与市价比率，是企业发放每股股利与股票市场价格之比。在价格与收益比率一定的情况下，股利报偿率越高，则股利发放率也越高，反之亦然。

#### 4. 价格与收益比率分析

价格与收益比率，也称市盈率，是反映普通股的市场价格与当期每股收益之间的关系，可用来判断企业股票与其他企业股票相比较潜在的价值。其计算公式如下：

$$\text{价格与收益比率} = \frac{\text{每股市价}}{\text{每股收益}}$$

该指标在一个企业内几年的数值能够表明企业盈利能力的稳定性，可在一定程度上反映企业管理部门的经营能力和企业盈利能力及潜在的成长能力。同时，该指标还反映此股票市价是否具有吸引力，把多个企业的股票价格与收益比率进行比较，并结合对其所属行业的



一般情况下，发展前景较好的企业通常都有较高的价格与收益比率，发展前景不佳的企业，这个比率较低。但是必须注意，当全部资产利润率很低或发生亏损时，每股收益可能为零或负数，因此价格与收益比率很高。在这一特殊情况下，仅仅利用这一指标来分析企业的盈利能力，常常会错误地估计企业的发展前景，所以还必须结合其他指标，予以综合考虑。



## 第三节

## 公司增长能力分析

掌握：公司经营状况分析

## 第十六章

## 一、企业增长能力分析目的

增长能力通常是指企业未来生产经营的发展趋势和发展水平，包括企业的资产、销售收入、收益等方面的增长趋势和增长速度。增长能力的大小同样是一个相对的概念，即分析期的资产、销售收入和收益相对于上一会计期的资产、销售收入和收益而言。分析期的资产、销售收入和收益增加额相对于上一会计期的资产、销售收入和收益的比率越高，说明企业在某一方面的增长能力越强；比率越低，说明在某一方面的增长能力越弱。

企业能否持续增长对投资者、经营者及其他相关利益团体至关重要。对于投资者而言，企业能否持续稳定地增长，不仅关系到投资者



的投资报酬，而且关系到企业是否真正具有投资价值；对企业的经营者来说，要使企业获得成功，就不能仅仅注重目前的暂时的经营能力，更应该注意企业未来的、长期的和持续的增长能力；对债权人而言，增长能力同样至关重要，因为企业偿还债务尤其是长期债务主要是依靠未来的盈利能力，而不是目前的。

正因为增长能力如此重要，所以有必要对企业的增长能力进行深入分析。增长能力分析的目的具体体现在以下两个方面：

### 1. 衡量和评价企业的实际成长能力

利用增长能力的有关指标衡量和评价企业的实际成长能力，分析影响企业增长能力的因素。企业经营活动的根本目标就是不断地增强企业自身持续生存和发展的能力。反映企业增长能力的指标包括资产增长率、销售增长率、收益增长率等。用实际的增长能力指标与计划、同行业平均水平、其他企业的同类指标相比较，可以衡量企业增长能力的强弱；将企业不同时期的增长能力指标数值进行比较，可以评价企业在资产、销售收入、收益等方面的增减速度和增长趋势。

### 2. 调整企业策略，实现企业持续增长

企业策略研究表明，在企业市场份额和行业分析既定的情况下，如果企业采取一定的经营策略和财务策略，就能够使企业的价值实现最大化。也就是说企业经营策略和财务策略的不同组合能够影响企业的未来增长能力。因此，在评价企业目前盈利能力、营运能力、偿债能力和股利政策的基础上，通过深入分析影响企业持续增长的相关因素，并根据企业的实际经营情况和发展战略，确定企业未来的增长速度，相应地调整其经营策略和财务策略，能够实现企业的持续增长。





## 二、资产增长能力分析

在经营效益和资产周转次数不变的情况下，一个企业的新增利润，主要来自于新增资产，因此一个企业的增长能力首先体现在企业投资规模的增加上。对一个健康的正在成长的企业来说，其投资规模应该是呈现不断增加的趋势。如果公司处在成长期，通常存在许多良好的投资机会，此时公司经营者会想方设法地筹集资金，以扩大投资规模；如果公司处在成熟期或者衰退期，通常缺乏投资机会，或者虽存在投资机会但投资回报率并不高，此时公司经营者不会考虑增加投资规模，因此，为了反映企业在资产规模方面的增长情况，可以利用资产增长率指标。

### 1. 资产增长率指标计算

资产增长率的计算公式如下：

$$\text{资产增长率} = \frac{\text{本年资产增加额}}{\text{上年资产总额}} \times 100\%$$

资产增长率是用来考核企业资产规模增长幅度的财务指标。资产增长率为正数，则说明企业本年度的资产规模获得增加；资产增长率为负数，则说明企业本年度的资产规模遭到减少；资产增长率为零，则说明企业本年度的资产规模既未增加也未减少。

### 2. 资产增长率分析

(1) 企业资产增长率增高并不意味着企业的资产规模增长就一定适当。要评价一个企业的资产规模增长是否适当，必须与销售增长、利润增长等情况结合起来分析。只有在一个企业的销售增长、利润增长超过资产规模增长的情况下，这种资产规模增长才属于效益型增长，才是适当的、正常的；相反，如果一个企业的销售增长、利润增长远



远低于资产规模增长，并且持续存在，则对此应该提高警惕。

#### (2)需要正确分析企业资产增长的来源

在其他条件不变的情形下，无论是增加负债规模还是增加所有者权益规模，都会提高资产增长率。负债规模增加，说明企业对外举债了。所有者权益规模增加可能存在多种原因，如企业吸收了新的投资，或者企业实现了盈利。而企业资产总额是一个时点数，如果一个企业的资产的增长完全依赖于负债的增长，而所有者权益项目在年度里没有发生变动或者变动不大，则说明企业不具备良好的发展潜力。从企业自身的角度来看，企业资产的增加应该主要取决于企业所有者权益的增加。一个企业只有通过增加所有者权益，才有能力继续对外举债，才能进一步扩大资产规模，进而顺利地实现增长，企业对债务的偿还从而也有了保障。因此，应该正确分析企业资产增长的来源。分析的方法有两种：

①可以分别计算负债的增加和所有者权益的增加占资产增加额的比重，并进行比较。如果所有者权益增加额所占比重较大，就说明企业资产的增加主要来源于所有者权益的增加，反映企业资产的增长状况良好。反之，负债增加额所占比重较大，则说明企业资产的增加主要来源于负债的增加，反映企业资产的增长状况不佳。

②可以采用所有者权益增长率即资本积累率来分析。资本积累率是用于衡量企业所有者权益增长幅度的指标。其计算公式为：

$$\text{资本积累率} = \frac{\text{本年所有者权益增加额}}{\text{年初所有者权益}} \times 100\%$$

资本积累率越高，表明企业本年度所有者权益增加得越多，可以反映企业资产增长状况良好；反之，资本积累率越低，表明企业本年度所有者权益增加得越少，反映企业资产增长状况并不好。



(3)为全面认识企业资产规模的增长趋势和增长水平，应将企业不同时期的资产增长率加以比较

在实际分析中，如果仅仅计算和分析某个时期的资产增长率，是无法全面、正确地判断出一个企业在资产方面的增长能力的。因为一个健康的处于成长期的企业，其资产规模应该是不断增长的，如果时增时减，则反映出企业的经营业务并不稳定，同时也说明企业并不具备良好的增长能力。所以，只有利用趋势分析法将一个企业不同时期的资产增长率加以比较，才能正确地评价企业资产规模的增长能力。

### 三、销售增长能力分析

市场是企业生存和发展的空间。一个企业的销售情况越好，说明其在市场所占份额越多，企业生存和发展的市场空间也越大。相应地，一个企业的销售增长越快，说明企业生存和发展的能力提高越快。因此可以用销售增长率来反映企业在销售方面的成长能力。

#### 1. 销售增长率指标计算

销售增长率计算公式如下：

$$\text{销售增长率} = \frac{\text{本年销售增长额}}{\text{上年销售总额}} \times 100\%$$

该指标反映的是企业某个年度的整体销售增长情况。值得注意的是，公式中的销售总额应采用公司损益表中的已扣除折扣、折让的“主营业务收入”数。销售增长率越高，说明企业产品销售在本年度增长得越快，销售情况越好；销售增长率越低，则说明企业产品销售在本年度增长得越慢，销售情况越差。

#### 2. 销售增长率指标分析



(1)作为投资者而言，当然希望销售增长率越高越好，但是销售增长率越高并不一定代表企业在销售方面具有良好的成长性。因为要判断企业在销售方面的未来成长性和可持续成长能力，还必须全面分析销售增长是否具有效益性。如果销售收入的增加主要依赖于资产的相应增加，也就是销售增长率低于资产增长率，说明这种销售增长不具有效益性，同时也反映企业在销售方面未来的成长性并不好，可持续成长能力不强。正常的情况下，一个企业的销售增长率应高于其资产增长率，只有在这种情况下，才说明企业在销售方面具有较好的成长性。

(2)要全面、正确地分析和判断一个企业销售收入的增长趋势和增长水平，必须将一个企业不同时期的销售增长率加以比较和分析。因为销售增长率仅仅指某个年度的销售情况而言，某个年度的销售增长率可能会受到一些偶然的和非正常的因素影响，而无法反映出企业实际的销售增长能力。

(3)可以利用某种产品销售增长率指标，来观察企业产品的结构情况，进而也可以分析企业的成长性。因为销售增长率是从整体角度反映企业可以提供的所有产品的销售增长情况，因此可以将销售增长率计算公式进行分解，也就是说分解成单种产品的销售增长率。

根据产品寿命周期理论，每种产品的寿命周期一般可以划分为四个阶段。每种产品在不同的阶段反映出的销售情况也不同。

①在投放期，由于产品研究开发成功，刚刚投入正常生产，因此该阶段的产品销售规模较小，而且增长还不太快，即某种产品销售增长率较小。

②在成长期，由于产品市场不断拓展，生产和销售规模不断增加，因此该阶段的产品销售增长较快，即某种产品销售增长率较大。



③在成熟期，由于市场已经基本饱和，销售较为稳定，因此该阶段的产品销售增长不会太快，即某种产品销售增长比较上时期变动不大。

④在衰退期，由于该产品的市场开始萎缩，因此该阶段的产品销售增长开始放慢速度甚至出现负增长，即某种产品销售增长率较上时期变动非常小，甚至表现为负数。

根据这个原理，借助某种产品销售增长率指标，大致可以分析企业生产经营的产品所处的寿命周期阶段，据此也可以判断企业的成长性。对一个具有良好成长性的企业来说，较为理想的产品结构是“成熟一代，生产一代，储备一代，开发一代”。对一个所有产品都处于成熟期或者衰退期的企业来说，其未来的成长性和可持续发展能力就值得广大投资者的怀疑。

## 四、收益增长能力分析

由于一个企业的价值主要取决于其盈利及其增长能力，所以企业的收益增长是反映企业增长能力的重要方面。由于收益可表现为主营业务利润、营业利润、净利润、利润总额等多种指标，因此相应的收益增长率也具有不同的表现形式。在实际当中，通常使用的是净利润增长率、主营业务利润增长率这两种指标。

### 1. 净利润增长率指标计算

由于净利润是企业经营业绩的结果，因此净利润的增长是企业成长性的基本表现。净利润增长率的计算公式如下：

$$\text{净利润增长率} = \frac{\text{本年净利润增长额}}{\text{上年净利润}} \times 100\%$$



净利润增长率越大，说明企业收益增长得越多，表明企业经营业绩突出，市场竞争能力越强；相反，如果企业的净利润增长率越小，则说明企业收益增长得越少，表明企业经营业绩不佳，市场竞争能力越弱。

要全面地认识企业净利润的增长能力，还需要结合企业的销售收入增长情况共同分析。如果企业的净利润增长率高于销售增长率，则表明企业产品获利能力在不断提高，企业正处于高速成长阶段，具有良好的增长能力；相反，如果企业的净利润增长率低于销售增长率特别是营业利润增长率，反映企业成本费用的上升超过了销售的增长，这反映出企业的增长能力并不好。

同样要全面分析一个企业的净利润增长趋势和增长水平，仅仅计算和分析企业一个时期的净利润增长率是不够的，因为企业某个时期的净利润可能会受一些偶然的和非正常因素的影响，无法反映出企业净利润增长的真实趋势。正确分析企业净利润增长趋势的方法是将企业连续多年的净利润增长率指标进行对比分析。如果企业的净利润增长率连续三年增长，说明企业的净利润增长能力比较稳定，具有良好的增长趋势；反之，如果企业的净利润增长率连续三年大幅度下降，或者两年无增长，则说明企业的盈利能力不稳定，不具备良好的增长势头。

## 2. 主营业务利润增长率指标计算

一般来讲，企业的创立和发展总是从单一产品生产开始，而处于成长期的企业多数都是主营业务突出、经营比较单一的企业。当企业从成长期步入成熟期时，其经营格局就会逐步由单一经营向多元化经营发展。因此，利用主营业务利润增长率这一指标可以较好地考察企业的成长性。主营业务利润增长率的计算公式如下：



$$\text{主营业务利润增长率} = \frac{\text{本年主营业务利润增长额}}{\text{上年主营业务利润}} \times 100\%$$

主营业务利润增长额越大，说明企业主营业务利润增长得越快，表明企业主营业务突出，业务扩张能力强；主营业务利润增长额越小，说明企业主营业务利润增长得越慢，反映企业主营业务发展停滞，业务扩张能力弱。

要分析主营业务利润增长情况，应结合企业的主营业务收入增长情况一起分析。如果企业的主营业务利润增长率高于企业的销售增长率即主营业务收入增长率，则说明企业的产品正处于成长期，主营业务不断拓展，企业的盈利能力不断增强；反之，如果企业的主营业务利润增长率低于主营业务收入增长率，则反映企业主营业务成本、主营业务税金及附加等成本上升超过了主营业务收入的增长，说明企业的主营业务盈利能力并不强，企业发展潜力值得怀疑。

## 五、可持续增长能力分析

一个企业的价值主要取决于其盈利以及增长能力。而企业的盈利及其增长能力，一方面主要体现为资产、销售收入以及收益等方面的增长；另一方面主要受企业经营策略和财务策略的影响。这样在财务分析中，可以利用一个综合指标——可持续增长率，既把企业的潜在成长率与目前的经营成果和财务成果联系起来，又可以把企业未来成长目标与企业未来的经营策略和财务策略结合起来。前者可称之为可持续增长率分析；后者可称之为持续增长策略分析。

### 1. 可持续增长率分析

可持续增长率是企业在保持目前经营策略和财务策略的情况下能



够实现的增长速度。可持续增长率主要是指企业可持续收益增长率，当然也可以指可持续资产增长率、可持续销售增长率、可持续股利增长率等。

可持续增长率的计算公式如下：

$$\text{可持续增长率}(g)=\text{净资产收益率} \times (1-\text{股利支付率})$$

公式中的净资产收益率、股利支付率根据企业当年资产负债表和损益表计算。根据公式，可以得出结论：在保持目前经营策略和财务策略的情况下，企业的收益在下一会计年度最多只能按照公式中  $g$  的速度增长。或者说，企业未来一年的收益成长率不可能大于本年度净资产收益率，也就是说，当企业不发股利的时候，可持续增长率最多等于净资产收益率。可持续增长率越高，表示企业收益的未来增长速度越快；反之，则反映企业收益的未来增长速度越慢。

#### (1) 影响可持续增长率的因素

可持续增长率指标的计算公式是在假设企业经营策略和财务策略不变的前提下推导出的。由于净资产收益率可以进一步的分解，所以可将可持续增长率分解如下：

$$\begin{aligned} \text{可持续增长率} &= \text{销售净利率} \times \text{资产周转率} \times \text{权益乘数} \\ &\quad \times (1-\text{股利支付率}) \end{aligned}$$

从公式可以看出，影响一个企业可持续增长率的因素有四个：销售净利率、资产周转率、权益乘数和股利支付率。由于前三个因素也是杜邦财务分析体系净资产收益率的分解结果，因此可持续增长率分解与杜邦财务分析具有共同因素。这样在具体分析可持续增长率的影响因素时，可以利用杜邦财务分析方法。下面对可持续增长率与其影响因素之间的关系作进一步的说明：





### ① 销售净利率

该指标反映了企业商品生产经营的盈利能力，产品盈利能力越强，销售净利率越高。在资产周转率、财务杠杆水平和留存盈利比率等条件不变的情况下，销售净利率越高，可持续增长率就越高；反之，销售净利率越低，可持续增长率就越低。

### ② 资产周转率

资产周转率是反映企业资本运营能力的财务指标，可用于说明企业资产的运用效率。在销售净利率、财务杠杆水平和留存盈利比率条件不变的情况下，资产周转率越高，可持续增长率就越高；反之，资产周转率越低，可持续增长率就越低。

### ③ 权益乘数

权益乘数是资产与权益之比，该指标表示企业的负债程度，权益乘数越大，企业负债程度越高，能给企业带来较大的杠杆利益，同时也给企业带来较大的风险。在其他条件不变的前提下，权益乘数越大，可持续增长率就越高；反之，可持续增长率就越低。

### ④ 股利支付率

股利支付率是指净收益中股利所占的比重，它反映企业的股利分配政策和支付股利的能力。在其他条件不变的前提下，股利支付率越大，可持续增长率就越低；反之，可持续增长率就越高。

### (2) 可持续增长率因素分析

在上述可持续增长率因素分解式的基础上，既可运用杜邦财务分析方法，也可运用连环替代法或差额计算法来分析销售净利率、资产周转率、权益乘数和股利支付率变动对可持续增长率的影响。

## 2. 持续增长策略分析

一个企业的可持续增长率受销售净利率、资产周转率、权益乘数



和股利支付率等四个因素的影响，其中销售净利率和资产周转率是企业经营业绩的综合体现，反映的是企业的经营策略效果，而权益乘数和留存盈利比率则分别体现了企业的融资政策和股利政策，反映的是企业的财务策略效果。因此，如果一个企业想要改变增长速度，就必须改变企业的经营策略或者财务策略或者两者的组合。

持续增长策略分析就是在利用本年度财务报表相关数据计算出企业可持续增长率的基础上，结合企业的外部市场环境和企业内部的实际情况，分析影响企业可持续增长率的各项因素，从而确定企业下一年度的增长目标，并相应地调整企业的经营策略和财务策略，以实现企业的持续增长目标。

#### (1) 经营策略分析

企业的经营策略分析实质是研究提高企业销售净利率和资产周转率的途径。销售净利率反映的是企业每销售一元产品为企业利润所创造的贡献，是企业取得利润的最直接因素，代表企业的基本获利能力；而资产周转率反映的是企业每投入一元的资产所能创造的销售收入，代表企业资产的营运效率。无论是提高销售净利率还是提高资产周转率均有利于提高企业的可持续增长率。因此企业的经营策略分析就包括销售净利率分析和资产周转率分析两个方面。

##### ① 销售净利率分析

企业的销售净利率表现为企业控制产品价格和产品成本的能力，这是由企业所处的行业以及企业所采用的竞争战略决定的。因此，销售净利率的分析必须以行业分析和竞争战略分析为基础。一般来讲，一个具有较强垄断性的行业，其控制产品价格和产品成本的能力要比竞争非常激烈的行业高，自然销售净利率也更高；一个采取成本优势竞争战略的企业，其销售净利率要比采取追求差异竞争战略的企业



低。在此基础上，可以将影响销售净利率水平的因素进一步细分为毛利率、经营费用和税收负担三个主要因素，分析者应对这三个因素进行深入分析。

### ② 资产周转率分析

对企业资产周转率的分析，则需对影响资产周转的各因素进行分析，除了对资产的各构成部分从占用量上是否合理进行分析外，还应该通过流动资产周转率、存货周转率、应收账款周转率等有关组成部分使用效率的分析，以判明影响企业资产周转的主要问题出在哪里。当然，在分析企业资产周转率的过程当中，同样也应该结合行业分析和竞争战略分析。因为资本密集程度不同的行业其资产周转率也不相同，采取成本优势竞争战略的企业其资产周转率一般比采取追求差异竞争战略的企业高。关于资产周转率的具体分析，可以参看营运能力分析。

### (2) 财务策略分析

一个企业的资本结构政策和股利政策也是其增长策略一个不可分割的组成部分。在实际当中，常常会出现企业的增长率目标值与目前的实际可持续增长率不相一致的情形。当增长率目标大于实际增长率时，企业将面临资金短缺问题；当增长率目标小于实际增长率时，企业将面临资金多余问题。前者多发生在处于初创期和成长期的企业，后者多发生在处于成熟期和衰退期的企业。而主要研究企业的持续增长问题，因此在这里主要是分析前者的财务策略分析。

如果决策者认为企业将长期保持较高的速度增长，此时可以考虑的财务策略主要包括增加权益资本、提高财务杠杆、降低股利支付率等。

### ① 增加权益资本



如果一个企业愿意并且能够在资本市场增发股票，那就能够为企业的发展提供充足的资金。但是在实际当中，采用增加权益资本策略对企业来说具有一些局限性。因为在没有资本市场或资本市场不发达的地方，可能难以实施这种策略。即使存在较发达的资本市场，对一些规模不大或经济效益不佳的企业而言，由于难以满足股票发行或者上市条件，或者不能为广大投资者所接受而无法大量销售股票，因此也难以采用这种策略。即使有些企业能够采用这种策略，但是由于权益资本的成本较高，并且权益筹资会导致发行在外的股票数量增加，从而稀释每股收益和公司控制权，因此也往往使得股东不愿意采用。

### ② 降低股利支付率

与财务杠杆相反，股利支付率的降低有一个下限，即为零。采取这种财务策略实质就是利用企业内部产生的资金，能够降低企业所需资金的成本。但是选择这种财务策略必须考虑投资者对股利以及企业投资前景的看法。如果投资者认为企业具有良好的投资机会，就会愿意接受企业降低股利支付率的政策；但是如果投资者认为企业的投资回报不能令人满意，那么股利支付率的降低就会招致他们的不满，结果导致股价下跌或者董事会改组等现象的发生。

### ③ 提高财务杠杆

通过利用财务杠杆增强企业的借贷能力，同样可以为企业的发展提供充裕的资金。但是采用这种策略并不是没有限制的。因为财务杠杆的提高是有上限的，超过了上限，就可能很难再借入债务资本。另外，财务杠杆提高的同时也放大了收益波动的风险，导致筹资成本增加，因此超过了一定的限度，最终会使得这种方法不符合成本效益原则。



## 第四节

## 公司偿债能力分析

掌握：公司经营状况分析

## 第十六章

## 一、偿债能力分析目的

偿债能力是指企业偿还本身所欠债务的能力。企业债务或负债，是指企业所承担的能以货币计量，将以资产或劳务偿付的债务。负债是企业资金来源的重要组成部分。负债的基本特点是：第一，它将在未来时期付出企业的经济资源或未来的经济利益；第二，它必须是过去的交易和事项所发生的，其债务责任能够以货币确切地计量或者合理地估计。企业的负债按负债项目到期日的远近可分为流动负债和长期负债两部分。

其中，流动负债是指企业可以在一年内或者超过一年的一个营业周期内偿还的债务，包括短期借款、应付票据、应付账款、预收账



款、应付工资、应付福利费等项目。而长期负债是指偿还期限在一年或者超过一年的一个营业周期以上的债务，包括长期借款、应付债券、长期应付款和其他长期负债等项目。它是企业向债权人筹集的可供长期使用的资金来源。

## 二、偿债能力分析内容

企业偿债能力分析的内容受企业负债的内容和偿债所需资产内容的制约，不同的负债其偿还所需要的资产不同，或者说不同的资产可用于偿还的债务也有所区别。一般地说，偿债能力分析通常被分为短期偿债能力分析和长期偿债能力分析。

### 1. 短期偿债能力分析

#### (1) 影响短期偿债能力的因素

进行企业短期偿债能力分析，首先必须明确影响短期偿债能力的因素，这是企业偿债能力分析的基础。

##### ① 流动负债规模与结构

流动负债，也称短期负债，是指企业可以在一年内或者超过一年的一个营业周期内偿还的债务。短期负债规模是影响企业短期偿债能力的重要因素。因为短期负债规模越大，短期企业需要偿还的债务负担就越重。企业的短期负债包括短期借款、应付票据、应付账款、预收账款、应付工资、应付福利费等项目。这些负债项目具体可分为从企业外部借入资金，企业在货款结算中占用的他人资金，企业由于财政政策、会计制度等原因而占用的他人资金。其中，从外部借入的资金，不仅要还本，而且要付息；而后两种短期负债，在规定期限内通常不计利息，超过规定的期限，有些短期负债要交纳滞纳金，如应付



票据、应交税金、应付利润等项目。从短期负债的构成或分类可看出，企业的一些短期负债项目是不可避免的，一些短期负债项目是企业经营结算中所需要的，还有一些是由于企业短期经营资金不足而借入的。因此，一般地说，短期负债是所有企业经营过程中都要发生的一种债务。从这一角度看，对短期偿债能力进行分析是所有企业都必然涉及的内容。

### ② 流动资产规模与结构

流动资产是指可以在一年内或者超过一年的一个营业周期内变现或者耗用的资产。企业短期负债的偿还往往需要在一年内变现的资产，因此，流动资产是偿还流动负债的物质保证。一般地说，流动资产越多，企业短期偿债能力越强。研究流动资产规模与构成，对分析企业的短期偿债能力是十分必要的。

企业流动资产包括现金及各种存款、短期投资、应收及预付款、存货等。流动资产从变现能力角度看，通常可分为速动资产和存货资产两部分。速动资产包括现金及各种存款、短期投资、应收及预付款等，它们的特点是变现能力强。短期投资可以立刻在证券市场出售，转化为现金；应收票据和应收账款通常也可能在短期内变为现金。存货相对于流动资产而言流动性较差，变现时间较长，而且有些存货由于品种、质量等原因其变现能力可能很差，甚至无法变现。因此，在进行企业短期偿债能力分析时，考虑流动资产的规模和构成是非常必要的。

### ③ 企业经营现金流量

企业的负债偿还方式可以分为两种：一种是以企业本身所拥有的资产去偿还；另一种是以新的收益或负债去偿还，但最终还是要以企业的资产去偿还。无论如何现金流量都是决定企业偿债能力的重要因



素。企业现金流量状况如何，受经营状况和融资能力两方面的影响，主要受企业的经营状况影响。因此企业经营业绩的状况也影响着企业的短期偿债能力。当企业经营业绩好时，就会有持续和稳定的现金收入，从根本上保障了债权人的权益。当企业经营业绩差时，其现金的流入，不足以抵补现金的流出，造成营运资本缺乏，现金短缺，偿债能力必然下降。

另外，企业的财务管理水平，母公司与子公司之间的资金调拨等也影响偿债能力。同时，企业外部因素也影响企业短期偿债能力，如宏观经济形势、证券市场的发育与完善程度、银行的信贷政策等。

#### (2)短期偿债能力指标的计算与分析

分析企业短期偿债能力，通常可运用一系列反映短期偿债能力的指标来进行。从企业短期偿债能力的含义及影响因素可知，短期偿债能力主要可通过企业流动资产与流动负债的对比得出，因此，对企业短期偿债能力的指标分析，主要可采用流动负债与流动资产对比的指标，包括营运资金、流动比率、速动比率、货币资金率、企业支付能力系数等。

##### ① 营运资金的计算与分析

营运资金是指企业流动资产减去流动负债后的差额，用公式表示为：

$$\text{营运资金} = \text{流动资产} - \text{流动负债}$$

从上式可看出，营运资金实际上反映的是流动资产可用于归还和抵补流动负债后的余额，营运资金越多，说明企业可用于偿还流动负债的资金越充足，企业的短期偿债能力越强，债权人收回债权的安全性越高。因此，可将营运资金作为衡量企业短期偿债能力的绝对数指标。





对营运资金指标进行分析，可以从静态上评价企业当期的偿债能力状况，也可从动态上评价企业不同时期的偿债能力变动情况。

#### ② 流动比率的计算与分析

流动比率是指流动资产与流动负债之间的比率，其计算公式为：

$$\text{流动比率} = \frac{\text{流动资产}}{\text{流动负债}}$$

流动比率是衡量企业短期偿债能力的重要指标，表明企业每元流动负债中有多少流动资产作为支付保障，反映了企业流动资产在短期债务到期时可变现用于偿还流动负债的能力。一般地说，从债权人立场上讲，流动比率越高越好，因为流动比率越高，债权越有保障，借出的资金越安全。但从经营者和所有者角度看，并不一定要求流动比率越高越好，在偿债能力允许的范围内，根据经营需要，进行负债经营也是现代企业经营的策略之一。因此，从一般经验看，流动比率为2时，认为是比较合适的，此时企业的短期偿债能力较强，对企业的经营也是有利的。

对流动比率的分析，也可从静态和动态两方面进行。从静态上分析，就是计算并分析某一时点的流动比率，同时可将其与同行业的平均流动比率进行比较；从动态上分析，就是将不同时点的流动比率进行对比，研究变动的特点及合理性。

运用流动比率指标分析评价企业的短期偿债能力，应注意以下几个问题：

a. 偿债能力判断必须结合所在行业的标准。流动比率为2，是就一般情况而言，并不是绝对标准。不同行业因其资产、负债占用情况的不同，流动比率会有较大差别，一些行业其流动比率达到1时，就可能表示其有足够的偿债能力，其他行业的流动比率达到或超过2时，



也不一定表明其偿债能力很强。

b. 注意人为因素对流动比率指标的影响。流动比率是根据资产负债表的资料计算出来的，体现的仅仅是账面上的支付能力，企业管理人员出于某种目的，可以运用各种方式进行调整，使以流动比率表现出来的偿债能力与实际偿债能力有较大差异。例如：企业可以本期末还借款，下期初再举债的方式调低期末流动负债余额，或举借长期借款增加流动资产等方式达到调整流动比率，掩盖企业真实财务状况的目的。

c. 应结合企业的生产经营性质与特点以及流动资产的结构状况进行分析。因为不同生产经营特点对资产流动性的要求不同，因此，并非企业流动比率低于2就一定是偿债能力不好；也不一定流动比率高于2就一定有较强的偿债能力。另外，由于流动资产中各项目的变现能力的差别，同一个企业的流动比率增减也不一定能准确地说明企业偿债能力的好坏。所以，还需要用其他指标对流动比率进行补充，从而正确分析评价企业的偿债能力。

### ③ 速动比率的计算与分析

速动比率是指企业的速动资产与流动负债之间的比率，其计算公式是：

$$\text{速动比率} = \frac{\text{速动资产}}{\text{流动负债}}$$

速动比率可用于衡量企业流动资产中可以立即用于偿还流动负债的能力，它是对企业流动比率的重要补充说明。因为当企业流动资产中的速动资产比重较低时，即使流动比率较高，但由于流动资产的流动性较低，偿债能力同样不会高；反之，当流动资产中的速动资产比重较高时，即使流动比率不高，但由于流动资产流动性较强，企



业的偿债能力则可能较好。计算速动比率的关键在于计算速动资产。速动资产的计算通常有两种方法：

一种方法是将流动资产中扣除存货后的资产统称为速动资产，即：

$$\text{速动资产} = \text{流动资产} - \text{存货}$$

另一种方法是将变现能力较强的货币资金、短期投资、应收票据、应收款项等加总称为速动资产，即：

$$\text{速动资产} = \text{货币资金} + \text{短期投资} + \text{应收票据} + \text{应收账款} + \text{其他应收款}$$

在企业不存在待摊费用、待处理流动资产损失及其他流动资产项目时，这两种方法的计算结果应一致。否则，用第二种方法计算要比前一种准确，但比前者复杂。由于速动资产的变现能力较强，因此，一般经验认为，速动比率为1就说明企业有偿债能力，低于1则说明企业偿债能力不强，该指标越低，企业偿债能力越差。

#### ④ 现金比率的计算与分析

现金比率是指企业的现金类资产与流动负债之间的比率，通常有两种计算方法。

一种是按货币资金与流动负债之比计算的现金比率，也称货币资金率：

$$\text{货币资金率} = \frac{\text{货币资金}}{\text{流动负债}} \times 100\%$$

另一种是按现金及等价物与流动负债之比计算的现金比率：

$$\text{现金比率} = \frac{\text{现金及等价物}}{\text{流动负债}} \times 100\%$$

在企业的流动资产或速动资产中，现金及其等价物的流动性最好，可直接用于偿还企业的短期债务。从稳健角度出发，现金比率用



于衡量企业偿债能力最为保险。由于现金可用于及时支付，而流动负债是指可以在一年内或超过一年的一个营业周期内偿还的债务。计算现金比率，实际上是将某一时点可直接支付的资金与该时点的流动负债对比。因此，货币资金率不一定能准确地反映企业的偿债能力。为解决这一问题，可采用企业支付能力系数指标进行计算与分析。

### ③ 企业支付能力系数的计算与分析

企业支付能力系数是反映企业短期偿债能力的重要指标。根据企业支付能力反映的具体时间的差异，支付能力系数可分为期末支付能力系数和近期支付能力系数两种。期末支付能力系数是指期末货币资金金额与急需支付款项之比，其计算公式是：

$$\text{期末支付能力系数} = \frac{\text{货币资金}}{\text{急需支付款项}}$$

其中急需支付款项包括逾期末缴预算款项，逾期银行借款、逾期应付款项等。该指标大于或等于1说明企业有支付能力，反之说明企业支付能力不好，该指标越低，说明企业支付能力越差。近期支付能力系数是指企业在近期可用于支付的资金与近期需要支付的资金之间的比率，其计算公式是：

$$\text{近期支付能力系数} = \frac{\text{近期可用于支付的资金}}{\text{近期需要支付的资金}}$$

应当指出，进行企业短期偿债能力分析时，不能孤立地根据某一指标分析就下结论，而应根据分析的目的和要求并结合企业的实际情况，将各项指标结合起来综合考虑，这样才有利于得出正确的结论。

## 2. 长期偿债能力分析

### (1) 影响长期偿债能力的因素



进行企业长期偿债能力分析，首先必须明确长期债务的内涵以及相应的偿还长期债务的资产或资金保证。企业长期偿债能力分析中的债务包括债务本金和债务利息两部分。企业债务本金及其利息的偿还与企业的非流动资产及盈利能力紧密相关。因此，搞清长期债务与资产和盈利能力的内涵及它们之间的关系，对于进行长期偿债能力分析是十分重要的。

#### ① 长期负债规模与结构

长期负债是指偿还期在一年或超过一年的一个营业周期以上的债务。它是除企业投资者投入企业资本以外，企业向债权人筹集、可供企业长期使用的资金。与流动负债相比，长期负债具有数额较大、偿还期限较长、利息负担较重等特点，企业举借长期负债的目的主要有两点：一是扩大企业生产经营规模，如购置或建造机器设备、厂房等固定资产；二是运用财务杠杆为企业所有者带来利益，因为企业投资报酬率高于长期负债利息率时，借入资金越多，企业所有者获利越大。

企业的长期负债一般可分为长期借款、应付债券和长期应付款三大类。长期借款是指企业向银行及非银行金融机构或部门借入的款项。应付债券反映了企业采用发行债券方式向债权人筹集的、并可供债务人长期使用的资金。长期应付款是指企业除长期借款和应付债券之外的其他各种长期借款，包括采用补偿贸易方式引进国外设备价款、应付融资租入固定资产的租赁费等。

#### ② 盈利能力

企业盈利能力可用绝对值表示，也可用相对额表示，企业的盈利能力对偿还企业长期债务有着十分重要的影响。因为一个正常经营的企业，长期负债的偿还主要靠企业获得的利润，否则，以资产偿还长



期债务势必缩小生产经营规模，违背长期负债的初衷，即扩大生产规模、提高盈利能力。在企业决定采用长期负债筹资方式时，考虑企业的盈利能力是非常关键的，它对企业投资者、债权人、经营者都有重要意义。

### ③ 非流动资产规模与结构

非流动资产是指企业除流动资产之外的所有其他资产，包括固定资产、长期投资、无形资产、递延资产等。从长期来看，企业的资产是企业负债的偿还保证，尤其是对长期负债而言，非流动资产的规模和结构对企业长期偿债能力有着重要影响，因为大部分长期负债在形成时就用非流动资产作抵押，抵押资产的规模决定着企业的偿还长期负债的能力。即使非抵押的长期负债，在负债到期而无足够的盈利用于归还债务时，企业的资产，包括流动资产和非流动资产，都可用于偿还长期负债。一般地说，在企业长期负债一定的情况下，企业的资产越多，企业偿还债务的能力就越强，债权人的安全性就越好。

从长期负债、盈利能力和非流动资产的内涵、特点与作用可看出，进行长期偿债能力分析必须全面综合地考虑这些因素。长期负债水平是研究长期偿债能力的基础，长期负债越多，偿债能力就越差。盈利能力是正常经营企业决定长期偿债能力状况的关键因素，盈利能力越高，长期偿债能力越强，反之，盈利能力差，则长期偿债能力也就差。但从企业债权人借贷的最终安全性看，或从企业破产清算角度看，企业资产的规模与负债规模的关系是至关重要的，资产规模越大，企业的长期偿债能力就越强。因此，研究企业长期偿债能力可从盈利能力和资产规模两方面与长期偿债的关系进行。

### (2) 长期偿债能力指标的计算与分析

#### ① 利息赚取倍数的计算与分析



利息赚取倍数，也称利息保障倍数，指息税前正常营业利润与负债利息之比，其计算公式为：

$$\text{利息赚取倍数} = \frac{\text{息税前正常营业利润}}{\text{利息支出总额}}$$

式中的息税前正常营业利润是指扣除利息和所得税前的正常营业利润，它不包括非正常的项目、中断营业和特别项目等，按照我国的利润表项目看，息税前正常营业利润是指营业利润加利息收入，再加上投资收益；利息总额包括财务费用中的利息支出和资本化利息。利息赚取倍数指标反映了企业盈利与利息费用之间的特定关系，一般地说，该指标越高，说明企业的长期偿债能力越强；该指标越低，说明企业偿债能力越差。

运用利息赚取倍数分析评价企业长期偿债能力，从静态看，一般认为该指标至少要大于1，否则说明企业偿债能力很差，无力举债经营；从动态看，利息赚取倍数提高，说明偿债能力增强，否则，说明企业偿债能力下降。

#### ② 债务本息偿付保障倍数的计算与分析

债务本息偿付保障倍数是在利息赚取倍数计算与分析的基础上，进一步考虑债务本金和可用于偿还本金的固定资产折旧而计算的反映偿债能力的指标。债务本息偿付保障倍数的计算公式为：

$$\text{债务本息偿付保障倍数} = \frac{\text{息税前正常营业利润} + \text{折旧}}{\text{利息支出总额} + \text{偿还本金额} / (1 - \text{所得税率})}$$

在计算债务本息偿付保障倍数时之所以要考虑折旧和所得税率，是因为折旧作为当期现金流入量可用于偿还长期负债；偿还本金额按所得税率进行调整是由于归还长期借款的利润是指企业的税后利润。在这种情况下，债务本息偿付保障倍数大于1就说明企业具有偿债能



力，该指标越高，说明企业的偿债能力越强；否则，如果该指标小于1，则说明企业无力偿还到期债务，指标越低，企业偿债能力越差。

### ③ 固定费用保障倍数的计算与分析

固定费用保障倍数是在前两个指标计算与分析的基础上，进一步考虑了租赁费用等固定费用支出所形成的反映偿债能力的指标，该指标的计算公式为：

$$\text{固定费用保障倍数} = \frac{\text{息税前正常营业利润} + \text{折旧} + \text{租赁费用}}{\text{利息支出总额} + \text{租赁费用} + \text{本金额} / (1 - \text{所得税率})}$$

运用该指标反映企业的长期偿债能力，其内涵比前两个指标更广泛、更综合，将所有长期债务都考虑了进去。与前两个指标的评价标准相同，固定费用保障倍数至少要等于1，否则，说明企业无力偿还企业到期的长期债务。该指标越高，说明企业偿债能力越强。

对上述三个从盈利角度反映企业偿债能力指标的分析，还可以结合行业特点，依据行业标准进行，当企业偿债能力达到行业标准时，说明企业在同行业中处于比较先进的地位。另外，还可对这几个指标进行趋势分析，以反映企业偿债能力的变动情况和规律。

### ④ 资产负债率的计算与分析

资产负债率是综合反映企业偿债能力，尤其是反映企业长期偿债能力的重要指标。它是指企业的负债总额与资产总额之间的比率，其计算公式为：

$$\text{资产负债率} = \frac{\text{负债总额}}{\text{资产总额}} \times 100\%$$

资产负债率指标既可用于衡量企业利用债权人资金进行经营活动的能力，也可反映债权人发放贷款的安全程度。该指标对于债权人来说，越低越好，因为在企业清算时，资产变现所得可能低于其账面价





值，而所有者一般只负有限责任，比率过高，债权人可能蒙受损失。但就企业所有者和经营者而言，通常希望该指标高些，这样一方面有利于筹集资金扩大企业规模，另一方面有利于利用财务杠杆增加所有者获利能力，但资产负债率过高，反过来又会影响企业的筹资能力。因此，一般地说，该指标为50%比较合适，有利于风险与收益的平衡；如果该指标大于100%，表明企业已资不抵债，视为达到破产警戒线。

### ③ 净资产负债率的计算与分析

净资产负债率是指企业的负债总额与所有者权益总额之间的比率，其计算公式是：

$$\text{净资产负债率} = \frac{\text{负债总额}}{\text{所有者权益总额}} \times 100\%$$

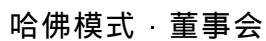
该指标也是衡量企业长期偿债能力的一个重要指标，它反映了企业清算时，企业所有者权益对债权人利益的保证程度。从偿债能力或债权人的角度看，该指标越低越好，因为净资产负债率越低，所有者权益对负债偿还的保证程度就越大，债权人就越安全。但从企业所有者和经营者角度看，为了扩大生产经营规模和取得财务杠杆利益，适当的负债经营是有益的。一般认为该指标为100%比较合适。

从安全或稳健角度出发，有时也可将企业的负债总额与有形净资产进行对比，形成有形净资产负债率，其计算公式为：

$$\text{有形净资产负债率} = \frac{\text{负债总额}}{\text{所有者权益} - \text{无形资产}} \times 100\%$$

所以用此指标评价企业的偿债能力，是考虑有些无形资产在企业清算时的价值将受到严重影响，如清算时商誉的价值可能为零，扣除无形资产使偿债能力更实在。

### ④ 长期负债率的计算与分析


$$\text{长期负债率} = \frac{\text{长期负债}}{\text{非流动资产}} \times 100\%$$
$$\text{长期负债率} = \frac{\text{负债总额}}{\text{非流动资产} - \text{无形资产}} \times 100\%$$



## 案例分析

### 康德威公司的债权人权益和所有者权益分析

#### 一、债权人权益的分析

##### 1. 流动负债结构分析

参见表16-1。

表 16-1 康德威公司流动负债结构分析表

1999年3月

单位：万美元

项 目	期初实际		期末实际		差异	
	金额	比重(%)	金额	比重(%)	金额	比重(%)
向金融机构借入短期借款	10000	20	20000	28.57	10000	8.57
购销业务形成应付款	28000	56	34000	48.57	6000	-7.43
非购销业务形成债务	2000	4	5000	7.15	3000	3.15
应上交国家和所有者的应付款	10000	20	11000	15.71	1000	-4.29
合 计	50000	100	70000	100	20000	0

从表16-1可以看出，企业流动负债主要是向银行等金融机构借入的短期借款和由于购销业务所发生的应付款（占70%以上），它们是流动负债的主要组成部分，是流动负债的主体。至于应上交国家和所有者的应付款项和非购销业务形成的债务，有些和企业的经营成果有



关，如应交税金、应付利润等。企业经营成果比较好，应付款必然增加，相反则减少。

2. 流动负债偿还能力分析

参见表16-2。

企业的债务要随时准备偿还，企业必须具有偿还能力，一般通过流动比率和速动比率分析。

$$\begin{aligned} \text{流动比率} &= \frac{\text{流动资产}}{\text{流动负债}} = \frac{169700}{50000} = 3.39 \\ \text{速动比率} &= \frac{\text{速动资产}}{\text{流动负债}} = \frac{169700 - 100000}{50000} = 1.34 \end{aligned}$$

$$\text{速动资产} = \text{流动资产} - \text{存货} - \text{预付费} - \text{待摊费用}$$

企业流动资产大于流动负债，即表示有偿还能力，但由于流动资产中有些不能直接用于偿还债务，所以流动资产中剔除存货和预付费、待摊费用后的速动资产若与流动负债相等，即表示企业有偿还能力，相反，表示企业没有偿还能力。当然，在负债经营的情况下，企业流动资产与流动负债的比率过大，又说明企业资产利用不好，没有充分利用负债经营的条件去拓宽业务，谋取更大的发展和效益。一般流动比率为2，速动比率为1。

表 16-2 康德威公司流动负债偿还能力分析表

1999年3月 单位：万美元

项 目	期初实际	期末实际	差异
流动资产	169700	197700	27300
其中：存货	100000	80000	-20000
待摊费用	2500	6300	3800
流动负债	50000	70000	20000
流动比率(%)	3.39	2.81	-0.58
速动比率(%)	1.34	1.58	0.24



从表16-2可以看出，康德威公司流动负债的偿还能力是比较有保证的，而且期末比期初要好，说明康德威公司在较高的偿债能力情况下，充分利用资产进行生产经营活动。流动比率期末比期初降低，而速动比率期末比期初提高，说明康德威公司具有较高的直接偿还流动负债的能力，减少了存货储备，有利于更好地开展生产经营活动。

### 3. 长期负债结构分析

表 16-3 康德威公司长期负债结构分析表

项 目	1999年3月		单位：万美元			
	期初实际		期末实际		差异	
	金额	比重 (%)	金额	比重 (%)	金额	比重 (%)
向金融机构借入的长期借款	30000	43.48	55000	68.75	25000	25.27
经批准向社会发行的长期债券	24000	34.78	20000	25	-4000	-9.78
其他长期应付款	15000	21.74	5000	6.25	-10000	-15.49
合 计	69000	100	80000	100	11000	0

从表16-3可以看出，公司长期负债增加，主要是向银行借入的长期借款增加大于发行债券和其他长期应付款减少的结果。由于公司发行债券的利率是以银行利率为标准，规定的最高利率为银行同期居民定期储蓄存款利息率的1.4倍，这样公司发行债券的资本成本比较大，会减少收益。公司应合理安排负债的比例，以求降低资金成本，取得比较好的收益。所以还应具体分析长期负债的项目、偿还期限、举债用途，以检查是否按规定的用途使用，是否达到预期的举债目的，以保证债务按期偿还。

### 4. 资产负债率分析

企业无论长期负债还是短期负债，都是债权人所关心的，检查偿



还能力也是投资人和生产经营管理者十分注意的问题。企业负债需要用资产或劳务偿付。一般通过资产负债率和负债与所有者权益比率指标来考核。

$$\begin{aligned}\text{期初资产负债率} &= \frac{\text{流动负债} + \text{长期负债}}{\text{全部资产总额}} \times 100\% \\ &= \frac{50000 + 69000}{267700} \times 100\% = 44\%\end{aligned}$$

同理可得期末资产负债率为46%

资产负债率反映企业资产总额中有多少是从债权人借入的，也表明企业用资产偿还债务的程度，其比率越高，偿还债务能力越差，但偿还债务有一定期限，要通过企业生产经营活动，不断使资产增值来偿还，一般情况下企业资产负债率为50%，企业就有充足的偿还能力。

$$\begin{aligned}\text{期初负债与所有者权益比率} &= \frac{\text{负债总额}}{\text{所有者权益总额}} \times 100\% \\ &= \frac{\text{负债总额}}{\text{净资产总额}} \times 100\% \\ &= \frac{119000}{148700} \times 100\% = 80\%\end{aligned}$$

同理可得期末负债与所有者权益比率为84%

负债与所有者权益比率也叫净资产负债率，净资产总额表示投资人对企业资产的要求权，企业用净资产作偿还债权人的保证。也反映了投资人对企业的投资。它反映了债权人的权益与投资人的权益之间比例关系。一般来说其比例小于1，偿还债权人的债务有保证，企业承担的财务风险小，相反就差。总之，债权人的权益实现要通过企业经营收益，使企业资产不断增值。所以，在资产利润率不断提高情况下，使企业负债与所有者权益比例合理，既可保证企业的发展，也可



维护债权人和所有者的权益。

表 16-4 康德威公司资产负债率分析表

项 目	1999年3月	单位: 万美元
	期初实际	期末实际
流动负债	50000	70000
长期负债	69000	80000
全部资产总额	267700	328000
资产负债率 (%)	44	46
净资产负债率 (%)	80	84

从表16-4可以看出, 康德威公司无论期初、期末资产负债率和净资产负债率都在合理水平, 尽管期末比期初上升(由于负债增长速度超过了资产增长速度所致), 但公司还是有充足的资产作偿还的保证, 可以看出企业财务状况是良好的, 财务风险也是不大的。

## 二、所有者权益的分析

所有者权益是企业所有者对企业净资产的所有权, 在数量上它等于企业的全部资产减去全部负债后的余额, 即净资产的数额。

### 1. 所有者权益的结构分析

企业所有者权益的形成来源是投资者投入企业的资本和资本公积金, 还有企业经营中的资本积累。它受企业经济效益影响, 企业经济效益好, 资本积累增大, 所有者权益便增加。



表 16-5 康德威公司所有者权益构成分析表

1999年3月 单位：万美元

项 目	期初实际		期末实际		差异	
	金额	比重 (%)	金额	比重 (%)	金额	比重 (%)
实收资本	100000	67.25	100000	56.18	0	-11.07
资本公积	10000	6.72	13000	7.30	3000	0.58
资本积累	38700	26.03	65000	36.52	26300	10.49
合 计	148700	100	178000	100	29300	0

从表16-5可以看出，企业所有者权益期末与期初比是增加的，其中投资者投入的资本没有变化，而是由于企业经营情况良好，留存于企业的利润增加。经营积累增加为企业扩展业务、扩大经营规模创造了条件，也为投资者增加对企业投资提供了保证。

## 2. 所有者权益的利用效果分析

投资者对企业投资的效果主要表现在所创造的资产上，资产越多、其增值越大。另一方面也表现在用于生产经营业务中给企业所带来的收益，即利润额和税后利润额，实现的利润越大，表明投资收益率越高，利用效果越好，所有者权益的利用效果也可以从多角度、多方面进行考核分析。

对所有者权益利用效果分析还可以分析资本金税后利润率(参见表16-6)，它反映了投资的效果。资本金税后利润率越高，投资人的回报也就越大。资本金税后利润率的计算公式为：

$$\begin{aligned}
 \text{资本金税后利润率} &= \frac{\text{税后利润额}}{\text{资本金总额}} \\
 &= \frac{\text{全部资产总额}}{\text{资本金总额}} \times \frac{\text{税后利润额}}{\text{全部资产总额}} \\
 &= \frac{\text{全部资产总额}}{\text{资本金总额}} \times \text{资产税后利润率}
 \end{aligned}$$





利用因素分析法对举例企业资本金利润率变动的原因分析如下：

(1) 上年资本金税后利润率：

$$\frac{267700}{100000} \times 0.51 = 1.37$$

(2) 替换本年全部资产总额后的资本金税后利润率：

$$\frac{328000}{100000} \times 0.51 = 1.67$$

(3) 替换本年资产税后利润率后的资本金税后利润率：

$$3.28 \times 0.56 = 1.84$$

表 16-6 康德威公司所有者权益利用效果分析表

1999年3月

项 目	期初实际	期末实际	差异
利润总额(万美元)	209000	282000	73000
税后利润额(万美元)	135500	182000	46500
全部资产总额(万美元)	267700	328000	60300
其中：流动资产(万美元)	169700	197000	27300
所有者权益总额(万美元)	148700	178000	29300
其中：实收资本(万美元)	100000	100000	0
负债总额(万美元)	119000	150000	31000
其中：流动负债(万美元)	50000	70000	20000
借入资金平均年利息率(%)	14	16	2
杠杆比率(投资 1 元所创资产)(%)	2.677	3.28	0.603
所有者权益利润率(%)	91	102	11
借入资金占自有资金比率(%)	80	84	4
全部资产利润率(%)	78	86	8
期望自有资金利润率(%)	141	158	17
全部资产税后利润率(%)	51	56	5



(4) 由于全部资产增加影响资本税后利润率上升：

$$1.67 - 1.37 = 0.30$$

(5) 由于资产税后利润率提高影响资本金税后利润率上升：

$$1.84 - 1.67 = 0.17$$

(6) 两个因素变动影响结果：

$$0.30 + 0.17 = 0.47$$

从上述分析可以看出，企业投资人所投入的资本没有增加，但由于资产增加，税后利润增加，使资本金税后利润率上升，说明企业经营状况比较好，经济效益是提高了。



### 案例点评

作为公司的董事会，公司的债权人权益和所有者权益是头等重要的大事，因此对这两项指标的分析是每个公司进行财务状况分析的重点。在分析时要尽可能全面、准确地反映公司的权益状况，为财务状况的改善提供依据，保障债权人和所有者的权益。



## 附件一

## 股份公司年度业绩报告书格式范本

## 重要提示：

本公司董事会愿就本报告所载资料的真实性、准确性和完整性负共同及个别责任，并确信未遗漏任何致使本报告内容有误导成分的重大事项。

本报告内容由本公司董事会负责解释。

## 一、公司简况(略)

## 二、近三年财务指标

表 16-7 近三年财务指标

指 标	单位	19 × ×	19 × ×	× × × ×	× × × × 比 19 × × 年
营业收入	万元	5966	4988	3833	20
其中：主营业收入	万元	5947	4988	3833	19
利润总额	万元	2801	1606	994	74
税后利润	万元	2380	1324	637	80
资产总额	万元	20083	17627	6319	14
股东权益	万元	18400	16423	3511	12
每股净资产	元	2.09	2.05	1.12	2
每股收益（加权平均）	元	0.27	0.23	0.20	17
每股收益（年末股本）	元	0.27	0.17	0.20	59
每股红利	元	0.22	0.08	—	175
每股权益比率	%	91.6	93.2	55.6	-2
净资产收益率	%	13.7	13.3	18.8	3



### 三、年度分配情况

本公司董事会经研究决定，建议××××年度的利润分配及分红方案为：

1. 法定公积金10%，公益金10%，分红80%。

2. 每10股送红股2股，派现金红利0.70元。分红基本不足部分由资本公积金转入。

以上方案尚需经股东大会表决通过，分红方案尚需报有关主管部门批准后生效。

### 四、业务回顾

#### 1. 一年来经营业绩

××××年，在公司全体员工的共同努力和全体股东的大力支持下，公司以市场为导向，根据市场要求，积极调整产品结构，开发新产品，落实贷款催收责任，狠抓产品质量和公司内部各项基础管理工作，实现了经济效益的较大幅度增长，完成税后利润2380万元，达到盈利预测值的100.00%。在××××年度中国500家最大工业企业及行业50家企业评价中，本公司位于“中国××制造业最佳经济效益企业”第40位，“中国××最大工业企业”第100位，“中国××最佳经济效益工业企业”第18位。公司产品在××××年国际中小企业新产品、新技术展览会上荣获金质奖。

产品的销量逐年上升，与去年相比，增幅最高达到40%；不仅如此，全员劳动生产率(按工业增加值计)也比上年增长25%；各项产品质量稳定；公司未发生重大安全事故。

#### 2. 实际经营与盈利预测对比(见表16-8)



表 16-8 实际经营与盈利预测对比

指 标	单位	年完成	年计划	比计划
主营业务收入 (不含税)	万元	5947	5641	5.4
主营业务利润	万元	1691	1850	-8.6
投资收益	万元	1113	946	17.6
利润总额	万元	2801	2796	0.2
上交所得税	万元	420	419	0.2
税后利润	万元	2380	2377	0.1
每股收益 (加权平均)	元	0.27	0.27	0
每股收益 (年末股利)	元	0.27	0.27	0

## 五、对前次募集资金的运用情况说明

××××年×月我公司股票上市发行,实际募集资金包括另两家发起人(××国际信托投资公司、××国际贸易有限公司)共9536万元。公司在多方位、多渠道利用好募集资金的同时,还积极认真、实事求是地按招股说明书确定项目开展工作,说明如下:

投资3500万元用于扩大现有产品生产能力项目。至××××年底,实际投入3296万元,其中用于质检培训中心41万元;投资622万元兴建综合车间项目,自××××年底开始动工兴建,已投入资金32万元;兴建××车间项目,与台方合资建立“××有限公司”以扩大规模;××大厦和地下停车场投资项目,经董事会研究决定,从宏观调控大局考虑,结合我公司实际情况,暂缓该项目的建设,将资金投入上述其他项目以获取效益。

## 六、股本变动情况

### 1.股本结构

股份单位:股      面值:每股1元



股份类别	年初数	占总股本%	年末数	占总股本%
I 尚未流通股				
(1)发起人股	56000000	70	61600000	70
其中：				
国家股	40000000	50	44000000	50
境内法人股	16000000	20	17600000	20
(2)募集法人股	4000000	5	4400000	5
(3)内部职工股	2000000	2.5	18800	0.02
尚未流通股合计	62000000	77.5	66018800	75.02

II 已流通股				
A股	18000000	22.5	21981200	24.98
已流通股份	1800000	22.5	22000000	24.98
III 股份总数	80000000	100	88000000	100

2. 持有本公司发行在外普通股的前10名最大股东持股情况和比例

单 位	持股数(万股)	占总股本(%)
(1) × × 公司	4400	50
(2) × × 国际信托投资公司	880	10
(3) × × 贸易有限公司	880	10
(4) 中国 × × 集团股份有限公司	165	1.875
(5) × × 保健食品有限公司	77	0.875
(6) × × 证券公司证券业务部	47.3	0.537
(7) × × 水泥厂	33	0.375
(8) × × 保健品实业有限公司	22	0.25
(9) × × × × 劳动服务公司	16.5	0.1875
(10) × × 民航经营开发公司	11	0.125

3. 董事、监事及高级管理人员变更情况及持股情况



公司第八次董事会决定，×××不再任××实业股份有限公司董事，同时辞去董事长职务，并一致推选公司总经理××担任董事长，空缺董事由以后股东大会确认。

公司其他高级管理人员××××年度内无变更情况。

本公司原200万职工内部股，经有关部门批准，除公司董事、监事及高级管理人员中7名持股者所持有的1.88万股外，企业的198.12万股，已于××××年7月中旬上市交易。

## 七、重要事项

本报告期内本公司无重大诉讼、仲裁事项。

××××年×月×日本公司董事会制定了××××年度配股方案，每10股配2.7股，配股价暂定为3元左右，确切价格待实施配股方案时再视行情确定。

本方案尚需经股东大会表决，报政府有关部门审批，并经中国证券监督管理委员会复审后，方可实行。

## 八、业务展望

1.继续抓紧完成以下投资项目：

(1)新建质检培训大楼。

(2)新建综合车间。

(3)与台方合资生产××。

(4)根据××技术研究中心的实际情况，计划投资150万元资金，逐步扩大规模。

2.继续加强全面质量管理，进一步深入贯彻落实GMP认证工作，深入宣传贯彻GB/T19000-ISO9000系列标准。根据现代企业制度的要



求，强化企业管理，做好各项基础工作，做到向管理要效益。

3. 狠抓经营，进一步加强销售，调整产品结构，积极开拓市场，落实货款回笼。

4. 结合市场需求，多途径、多方位抓好新产品的研制开发，以及老产品的技术和用途方面的研究工作；同时加强与我省边境地区的合作，开发利用××资源。

## 九、其他事项

1. 公司基本资料(略)
2. 公司资料查询情况(略)

## 十、附注说明

经有关从事证券业务资格的会计师事务所审计的资产负债表、利润表和重要的财务报表附注说明。

1. 审计报告(略)
2. 资产负债表、利润及利润分配表、财务状况变动表见附表(略)
3. 财务报表附注说明(略)
  - (1) 主要会计政策(略)
  - (2) 变化较大的资产、负债项目说明(略)
  - (3) 经营业绩(略)
  - (4) 主要税项(略)

××实业股份有限公司董事会

××××年×月×日





## 附件二

## 公司年度财务分析报告格式范本

××××年，公司由于进行了一系列的内部改革及技术改造，完成了产品结构的局部调整，生产经营情况和财务状况明显好转。工业总产值达××万元，比上年增长××%；产品销售收入为××万元，比上年增长××%；利润实现××万元，比上年增长××%；人均创利润达到××万元，比上年增长一倍。

## 一、利润情况分析

本年，公司实现利润××万元，比上年增长××%，净增××万元。产值利润率达××%，销售收入利润率达到××%，创历史最高水平。

1. 从因素上分析，属于增加利润的因素，共使利润增加××万元。

(1) 由于提高了部分产品价格，利润比去年增加××万元。

(2) 产品销售量增加，使公司比上年增利××万元。

(3) 技术改造之后，品种结构发生变化，增加新产品7种，增利××万元。

(4) 由于减少外协加工部件，公司比去年减少亏损××万元。

(5) 由于部分物资消耗定额比去年略有降低，从而使部分产品成本降低××万元。



(6) 营业外收入比去年增加  $\times \times$  万元。

(7) 由于财务费用下降，比上年增利  $\times \times$  万元。

(8) 投资收益比去年增加  $\times \times$  万元。

2. 属于减少利润的因素，共使利润减少  $\times \times$  万元。

(1) 由于销售成本增加，利润比去年减少  $\times \times$  万元。

(2) 由于销售收入中扣除增值税，而且增值税税率比去年有所提高，致使利润减少  $\times \times$  万元。

(3) 销售费用上升，比去年减利  $\times \times$  万元。

(4) 由于外卖材料亏损，减利  $\times \times$  万元。

(5) 管理费用上升，减利  $\times \times$  万元。

(6) 营业外支出增加，相应减少利润  $\times \times$  万元。

## 二、资金情况分析

1. 公司存货积压现象较明显，流动资金紧张，周转情况欠佳，具体表现如下：

本年应收账款周转率为  $\times \times \%$ ，比去年降低  $\times \times \%$ ，主要是产品赊销情况较多，货款不能及时回收所致；存货周转率为  $\times \times \%$ ，比去年降低  $\times \times \%$ ，主要原因是调整产品结构后，库存有所增加，原积压材料又未能及时处理。

2. 流动资金周转天数为  $\times \times$  天，比去年增加  $\times \times$  天。

3. 流动比率为  $\times \times \%$ ，尚属正常；速动比率为  $\times \times \%$ ，低于常规水平。

## 三、成本情况分析

本年，公司全部商品总成本为  $\times \times$  万元，可比产品成本  $\times \times$  万



元，按上年平均单位成本计算，为××万元，上升××%。

1.原材料价格变动，导致成本上升××万元。其中：

(1)部分钢材价格上调，使成本上升××万元。

(2)灰铸铁价格上调，使成本上升××万元。

(3)铜材价格上调，使成本上升××万元。

2.燃料、动力及运费提价，影响成本上升××万元。其中：

(1)煤炭提价××万元。

(2)电提价××万元。

(3)运费提价××万元。

(4)水提价××万元。

3.工资及附加费增加××万元。

4.通过“双增双节”活动，部分产品的原材料消耗定额降低，成本下降××万元。

5.通过落实增收节支措施，废品损失比上年减少××万元。

#### 四、费用情况分析

本年管理费用××万元，比去年增加××万元；销售费用××万元，比去年增加××万元，主要原因在于汽车、铁路、航空运费普遍涨价及按国家政策调升了员工工资；财务费用××万元，比去年减少××万元，是归还银行贷款，从而减少利息支出所致。

#### 五、需说明的问题

##### 1.固定资产盈亏报废情况

按规定公司以11月末财务账面数为准，对固定资产实物进行盘点，处理盘盈资产××万元；处理盘亏资产××万元；报废清理固定



资产××万元。报废固定资产的主要原因：

- (1)固定资产已超过使用期限，不能维持正常生产。
- (2)进口设备磨损严重，无备件更换。
- (3)设计结构落后，耗能高。

以上资产都是经有关部门鉴定、确认后报废的。

## 2. 坏账损失处理情况

共处理坏账××笔，金额××万元，其中债务人破产造成坏账损失××万元，债务人调离或死亡造成的坏账损失××万元。

综上所述，本年公司经济效益良好，这是企业进行技术改造、调整产品结构所产生的结果，也是公司内部改革逐步深化及开展“双增双节”活动所带来的成效。但是，也要看到，由于受整个市场形势的影响，大量货款不能收回，企业内部库存物资清理工作没有很好地开展，导致资金大量占用在应收账款及存货上，这势必会严重影响企业的生产经营活动。按目前的财务状况，至少需补充××万元的流动资金，才能确保生产经营的良性循环。现在，公司技术改造工作虽已局部完成，并已发挥效用，但若彻底进行技术改造还需筹集大笔资金。在明年的工作中，建议公司加强销售收入回收及存货清理、物资管理工作，完成产品结构的全面调整及技术改造工作，加强财务管理，提高资金使用效率，使公司经济效益更上一层楼。

×××年×月×日

# 第十七章

---

## 拓展：公司投资方案选择





## 第一节

### 投资战略分析

拓展：公司投资方案选择

#### 第十七章

## 一、企业投资综述

### 1. 企业投资的意义

投资是指投放财力于一定对象，以期望在未来获取收益的经济行为。在市场经济条件下，企业能否把筹集到的资金投放到收益高、回收快、风险小的项目上去，对企业的生存和发展是十分重要的。

#### (1) 为企业获取利润

企业财务管理的目标是不断提高企业价值，为此，就要采取各种措施增加利润，降低风险。企业要想获得利润，发展生产，扩大经营，就必须拥有一定数量的资金，并把资金投放到各种资产上。

#### (2) 有助于发展生产

- 981 -



在科学技术、社会经济迅速发展的今天。企业无论是维持简单再生产还是实现扩大再生产，都必须进行一定的投资。要维持简单再生产的顺利进行，就必须及时对所使用的机器设备进行更新，对产品和生产工艺进行改革，不断提高员工的科学技术水平等等；要实现扩大再生产，就必须新建、扩建厂房，增添机器设备，增加员工人数，提高人员素质等等，企业只有通过一系列的投资活动，才能创造增强实力、广开财源的不可缺少的条件。

### (3)帮助企业降低风险

企业把资金投向生产经营的关键环节或薄弱环节，可以使企业各种生产经营能力配套、平衡，形成更大的综合生产能力。企业如把资金投向多个行业，实行多元化经营，则更能增加企业销售和盈余的稳定性。

## 2.企业投资类型

### (1)长期投资与短期投资

按投资回收时间的长短，投资可分为短期投资和长期投资两类。短期投资又称流动资产投资，是指能够并且也在准备在一年以内收回的投资，主要指对现金、应收账款、存货、短期有价证券等的投资，长期有价证券如能随时变现也可用于短期投资。

### (2)直接投资与间接投资

按投资与企业生产经营的关系，投资可分为直接投资和间接投资两类。直接投资是指把资金投放于生产经营性资产，以便获取利润的投资。在非金融性企业中，直接投资所占比重很大。间接投资又称证券投资，是指把资金投放于证券等金融资产，以便取得股利或利息收入的投资。





## 二、企业投资环境分析

### 1. 投资环境分析的作用

投资环境又称投资气候，是指影响企业投资效果的各种外部因素的总和。认真分析投资环境，是做好投资决策的基本前提。分析投资环境具有如下的重要意义：

#### (1) 为投资决策奠定基础

通过对投资环境研究，可以使企业充分了解市场的供求状况、国家的经济政策、资源的供应情况，以及国内外政治、经济和技术发展的动向。只有了解这些因素，才能保证投资决策正确无误。

#### (2) 及时了解环境的变化

不断地进行投资环境的研究，才能及时掌握投资环境的变化情况。在出现有利条件时，要及时进行投资，以获得良好的投资效果。当出现不利于企业的因素时，要及时采取对策，以避免客观环境的不利影响。

#### (3) 预计投资环境变化

投资环境是不断变化的，企业必须适应这种变化，但如果跟在环境后面被动地变化，也难取得好的效果。决策者应站得高，看得远，预见未来投资环境可能出现的新情况，作出符合长远发展趋势的决策。显然，这只有在认真研究投资环境的基础上才能做到。

### 2. 投资环境的基本内容

投资环境包括的内容十分广泛，国内外的政治、经济、军事、法律、文化教育、科学技术等都会对投资有重大影响。在分析投资环境时，应着重考虑以下两方面问题：

#### (1) 投资的一般环境



投资的一般环境主要包括以下内容：

① 政治形势

政治形势主要包括政局是否稳定，有没有战争或发生战争的风险，有没有国家政权和社会制度变革的风险，有没有重大政策的变化。要预测好政治形势，必须认真学习和了解国家的有关政策、方针、法律、规定、规划等。

② 经济形势

经济形势主要包括经济发展状况、经济发展水平、经济增长的稳定性、劳动生产率、国民经济结构和国家产业政策等。经济形势常常决定着企业投资的类型和规模。

③ 文化状况

文化状况主要指不同地区居民的教育程度、文化水平、宗教、风俗习惯等，这些因素也会对投资产生重大影响。

(2) 投资的相关环境

投资的相关环境是指与特定投资项目有关的一系列因素。主要包括：

① 相关市场

市场是一切商品买卖行为或商品交换关系的总和，各种商品的供求状况和发展趋势，都会在市场上得到反映。企业在进行某项投资之前，必须对该项投资所生产的产品在市场上的供求状况进行预测。只有市场上有容量，产品能顺利售出，才能进行投资。

② 相关资源

原材料、燃料等各种资源对企业来说，如同食物对人的生存一样重要。企业投资是否能取得良好经济效益，与原材料等各种资源的供应状况关系甚大。因此，企业在投资之前，必须对所需各种资源的供



应状况、供应价格作出准确预测。

### ③ 相关科学技术

这主要指与特定投资项目有关的产品、材料、制造工艺、技术装备等相关的科学技术水平、发展趋势和发展速度等。做好这方面预测对降低产品成本，提高技术水平具有重要意义。

### ④ 相关地理环境

指与特定投资项目有关的地理位置、气候条件、自然特色等。

### ⑤ 相关基础设施

指与特定投资项目有关的交通运输、通讯设备、生活条件等。

## 3. 投资环境分析方法

分析投资环境的方法很多，各种行业、各个企业的分析方法也不相同。下面介绍最常见的几种方法：

### (1) 调查分析法

调查分析是一种定性分析法，它主要是借助有关专业人员的知识技能、实践经验和综合分析能力，在调查研究的基础上，对投资环境的好坏作出评价。这种方法主要有以下几个步骤：

#### ① 开展调查

为正确预测有关投资环境，必须认真进行调查，搜集有关信息资料。调查可分直接调查和间接调查。直接调查是指调查人员直接与被调查单位接触，由调查人员通过当面采访、询问、观看、记录等方式获取有关资料的一种方法。直接调查又分全面调查、重点调查、典型调查和抽样调查四种。直接调查能保证搜集资料的准确性和及时性，但若得不到被调查单位的合作，则会使调查资料不完整。间接调查是以有关单位保存的各种数据资料为基础，通过加工整理获得投资信息的一种方法。间接调查的资料来源主要包括：各种书籍、杂志、报



纸；各种统计报告；各种财务报表；各类银行、投资公司的调查报告。

### ② 资料汇总

通过各种调查得到的信息是大量的，杂乱无章的，还不能直接为投资决策所利用，必须对这些信息进行加工、整理和汇总。在进行整理、汇总时，要注意剔除其中的虚假成分和偶然性因素，进行由此及彼，由表及里，去粗取精，去伪存真的分析，以便提高信息质量，抓住事物本质。

### ③ 判断分析

判断是根据调查和汇总后的信息，对投资环境的好坏作出判断。从事判断的人员主要由工业经济专家、市场分析专家、精通与投资项目的技术专家、财务管理专家、生产管理专家、机械设备专家，以及建筑工程技术专家。除以上人员外，还可根据需要，邀请其他部分专家协助工作。在判断时，一般先对构成投资环境的每个因素都评出好、中、差三种情况，然后综合判断投资环境的好坏。

#### (2) 加权评分法

加权评分法是先对影响投资环境的一系列因素进行评分，然后进行加权平均，得出综合分数的一种预测方法。其基本计算公式如下：

$$y = \omega_1 X_1 + \omega_2 X_2 + \cdots + \omega_n X_n = \sum_{i=1}^n \omega_i X_i$$

式中：y——投资环境评分；

$\omega_i$ ——事先拟定的对第i种因素进行加权的权数 ( $\sum_{i=1}^n \omega_i = 1$ )；

$x_i$ ——第i种因素的评分。

在采用加权评分法进行分析时，加权平均分数在80分以上的，说明投资环境良好；加权平均分数在60～80分的，说明投资环境一般；加权平均分数在60分以下的，说明投资环境较差。

这种方法先根据各因素的重要程度确定每个因素的满分分数，然后再按每个因素的具体情况进行评分，最后把各因素的分数汇总，作为对投资环境的总体评价分数。在采用此法时，总分越高，表示投资环境越好。



## 资产管理

### 第二节

#### 一、固定资产投资管理

##### 1. 固定资产分类

固定资产是使用年限在一年以上，单位价值在规定的标准以上，并且在使用过程中保持原来物质形态的资产。企业的固定资产种类复杂，数量繁多，在生产经营过程中所起的作用也不一样。为了加强对固定资产的管理，应对固定资产进行适当分类。

##### (1) 按固定资产的经济用途分类

按经济用途，固定资产分为以下几类：

① 生产用固定资产。指在产品生产过程中发挥作用的固定资产，如厂房、机器设备等。



②销售用固定资产。指在产品销售过程中发挥作用的固定资产，如销售门市部、销售用运输设备等。

③科研开发用固定资产。指在产品研究、开发阶段发挥作用的固定资产，如科研开发过程中所用的房屋、机器设备等。

④生活福利用固定资产。指用于员工文化教育、医疗卫生等方面的固定资产，如员工宿舍、俱乐部等。

## (2)按固定资产的使用情况分类

按使用情况，固定资产分为以下几类：

①使用中的固定资产。指正在使用中的各种固定资产，包括生产用、销售用、科研开发用和生活福利用的固定资产。由于季节性的大修理等原因暂时停用的，存放在生产部门、销售部门、科研开发部门等备用的机器设备，仍属于使用中的固定资产。

②未使用的固定资产。指尚未使用的新增固定资产，进行改建、扩建停止使用的固定资产和其他原因停止使用的固定资产。

③不需用的固定资产。指企业不再使用，需要处理的固定资产。

## 2.固定资产投资特点

固定资产投资一般具有如下特点：

### (1)回收时间较长

固定资产投资决策一经作出，便会在较长时间内影响企业，一般的固定资产投资都需要几年甚至十几年才能收回。因此，固定资产投资对企业今后长期的经济效益，甚至对企业的命运有着决定性的影响。这就要求企业进行固定资产投资必须小心谨慎，进行认真的可行性研究。

### (2)变现能力较差

固定资产投资的实物形态主要是厂房和机器设备等固定资产，这



些资产不易改变用途，出售困难，变现能力较差。因此，固定资产投资一经完成，再想改变用途，不是无法实现，就是代价太大。所以，有人称固定资产投资具有不可逆转性。

### (3)资金占用数量相对稳定

固定资产投资一经完成，在资金占用数量上便保持相对稳定，而不像流动资产投资那样经常变动。这是因为，营业额在一定范围内增加，往往并不需要立即增加固定资产投资，通过挖掘潜力，提高效率可以完成增加的业务量。而业务量在一定范围内减少，企业为维持一定的生产能力，也不必大量出售固定资产。

### (4)实物形态与价值形态分离

固定资产投资完成，投入使用以后，随着固定资产的磨损，固定资产价值便有一部分脱离其实物形态，转化为货币准备金，而其余部分仍存在于实物形态中。在使用年限内，保留在固定资产实物形态上的价值逐年减少，而脱离实物形态转化为货币准备金的价值却逐年增加。直到固定资产报废，其价值才得到全部补偿，实物也得到更新。这样，固定资产的价值与其实物形态又重新统一起来。这一特点说明，由于企业各种固定资产的新旧程度不同，实物更新时间不同，企业可以在某些固定资产需要更新之前，利用脱离实物形态的货币准备金去投资兴建固定资产，再利用新固定资产所形成的货币准备金去更新旧的固定资产，可以充分发挥资金的使用效能。

以上特点决定了固定资产投资具有相当大的风险，一旦决策失误，就会严重影响企业的财务状况和现金流量，甚至会使企业走向破产。因此，固定资产投资不能在缺乏调查研究的情况下轻率拍板。而必须按特定的程序，运用科学的方法进行可行性分析，以保证决策的正确有效。





### 3. 固定资产投资决策程序

固定资产投资决策的程序一般包括如下步骤：

#### (1) 提出投资项目

企业的各级领导者都可提出新的投资项目。一般而言，企业的高级决策机构如董事会提出的投资，多数是大规模的战略性的投资，其方案一般由生产、市场、财务等各方面专家组成的专门小组写出。基层或中层人员提出的，主要是战术性投资项目，其方案由主管部门组织人员拟定。

#### (2) 评价投资项目

投资项目的评价主要涉及如下几项工作：

- ① 把提出的投资项目进行分类，为分析评价做好准备。
- ② 计算有关项目的预计收入和成本，预测投资项目的现金流量。
- ③ 运用各种投资评价指标，把各项投资按可行性的顺序进行排队。
- ④ 写出评价报告，请上级批准。

#### (3) 作出投资项目决策

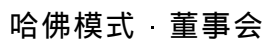
投资项目评价后，企业领导者要做最后决策。投资额较小的项目，有时中层经理就有决策权；投资额较大的投资项目一般由总经理决策；投资额特别大的投资项目，要由董事会甚至股东大会投票表决。

#### (4) 执行投资项目

决定对某项目进行投资后，要积极筹措资金，实施投资。在投资项目的执行过程中，要对工作进度、工程质量、施工成本进行控制，以便使投资按预算规定保质如期完成。

#### (5) 投资项目监控

在投资项目的执行过程中，应注意原来作出的决策是否合理、正



#### 4. 固定资产投资决策指标

### (1)现金流量

### ① 现金流量的构成

投资决策中的现金流量，一般由以下三个部分构成：

### a. 初始现金流量

初始现金流量是指开始投资时发生的现金流量，一般包括如下的几个部分：固定资产上的投资，包括固定资产的购入或建造成本、运输成本和安装成本等；流动资产上的投资，包括对材料、在产品、产成品和现金等流动资产的投资；其他投资费用，指与固定资产投资有关的员工培训费、谈判费、注册费用等；原有固定资产的变价收入，这主要是指固定资产更新时原有固定资产的变卖所得的现金收入。

b. 营业现金流量

营业现金流量是指投资项目投入使用后，在其寿命周期内由于生产经营所带来的现金流入和流出的数量。这种现金流量一般按年度进行计算。这里现金流入一般是指营业现金收入；现金流出是指营业现



金支出和缴纳的税金。如果一个投资项目的每年销售收入等于营业现金收入，付现成本(指不包括折旧的成本)等于营业现金支出，那么，年营业净现金流量可用下列公式计算：

$$\text{每年净现金流量(NCF)} = \text{每年营业收入} - \text{付现成本} - \text{所得税}$$

或：

$$\text{每年净现金流量(NCF)} = \text{税后净利} + \text{折旧}$$

#### c. 完结现金流量

完结现金流量是指投资项目完结时所发生的现金流量，主要包括：固定资产的残值收入或变价收入；原来垫支在各种流动资产上的资金的收回；停止使用的土地的变价收入等。

#### ② 投资决策中使用现金流量的原因

财务会计按权责发生制计算企业的收入和成本，并以收入减去成本后的利润作为收益，用来评价企业的经济效益。在长期投资决策中则不能以按这种方法计算的收入和支出作为评价项目经济效益高低的基础，而应以现金流入作为项目的收入，以现金流出作为项目的支出，以净现金流量作为项目的净收益，并在此基础上评价投资项目的经济效益。投资决策之所以要以按收付实现制计算的现金流量作为评价项目经济效益的基础，主要有以下两方面原因：

##### a. 利于科学地考虑资金时间价值因素

科学的投资决策必须认真考虑资金的时间价值，这就要求在决策时一定要弄清每笔预期收入款项和支出款项的具体时间，因为不同时间的资金具有不同的价值。在衡量方案优劣时，应根据各投资项目寿命周期内各年的现金流量，按照资本成本，结合资金的时间价值来确定。而利润的计算，并不考虑资金收付的时间，它是以权责发生制为基础的。



利润与现金流量的差异主要表现在以下几个方面：购置固定资产要付出大量现金，但不计入成本；将固定资产的价值以折旧或损耗的形式逐期计入成本时，却又不需要付出现金；计算利润时，不考虑垫支的流动资产的数量和回收时间；计算利润时，只要销售行为已经确定，就计算为当期的销售收入，尽管其中有一部分并未于当期收到现金。

b.能使投资决策更符合客观实际

在长期投资决策中，应用现金流量能科学、客观地评价投资方案的优劣，而利润则明显地存在不科学、不客观的成分。这是因为：首先，利润的计算没有一个统一的标准，在一定程度上要受存货估价、费用摊配和折旧计提的不同方法的影响，因而，净利润的计算比现金流量的计算有更大的主观随意性，作为决策的主要依据不太可靠。其次，利润反映的是某一会计期间“应计”的现金流量，而不是实际的现金流量。若以未实际收到现金的收入作为收益，具有较大风险，容易高估投资项目的经济效益，存在不科学、不合理的成分。

(2)非贴现现金流量指标

非贴现现金流量指标是指不考虑资金时间价值的各种指标。这类指标主要有：

①投资回收期

投资回收期是指回收初始投资所需要的时间，一般以年为单位，是一种使用很久很广的投资决策指标。投资回收期的计算，因每年的营业净现金流量是否相等而有所不同。

如果每年的营业净现金流量(NCF)相等，则投资回收期可按下式计算：

$$\text{投资回收期} = \frac{\text{原始投资额}}{\text{每年NCF}}$$



如果每年NCF不相等，那么，计算回收期要根据每年年末尚未回收的投资额加以确定。

投资回收期法的概念容易理解，计算也比较简便，但这一指标的缺点是没有考虑资金的时间价值，没有考虑回收期满后的现金流量状况，因而不能充分说明问题。

### ② 平均报酬率

平均报酬率是投资项目寿命周期内平均的年投资报酬率，也称平均投资报酬率。平均报酬率有多种计算方法，其最常见的计算公式为：

$$\text{平均报酬率} = \frac{\text{平均现金流量}}{\text{初始投资额}} \times 100\%$$

采用平均报酬率这一指标时，应事先确定一个企业要求达到的平均报酬率，或称必要平均报酬率。在进行决策时，只有高于必要的平均报酬率的方案才能入选。而在有多个方案的互斥选择中，则选用平均报酬率最高的方案。

平均报酬率法的优点是简明、易算、易懂。主要缺点是没有考虑资金的时间价值，第一年的现金流量与最后一年的现金流量被看作具有相同的价值，所以，有时会作出错误的决策。

### (3) 贴现现金流量指标

贴现现金流量指标是指考虑了资金时间价值的指标。这类指标主要有：

#### ① 净现值

投资项目投入使用后的净现金流量，按资本成本或企业要求达到的报酬率折算为现值，减去初始投资以后的余额，叫净现值。其计算公式为：



$$NPV = \left[ \frac{NCF_1}{(1+k)^1} + \frac{NCF_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{NCF_n}{(1+k)^n} \right] - C = \sum_{t=1}^n \frac{NCF_t}{(1+k)^t} - C$$

式中：NPV——净现值；

$NCF_t$ ——第t年的净现金流量；

k——贴现率(资本成本或企业要求的报酬率)；

n——项目预计使用年限；

C——初始投资额。

净现值还有另外一种表述方法，即净现值是从投资开始至项目寿命终结时所有现金流量(包括现金流出和现金流入)的现值之和。

其计算公式为：

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CFAT_t}{(1+k)^t}$$

式中：n——开始投资至项目寿命终结时的年数；

$CFAT_t$ ——第t年的现金流量；

k——贴现率(资本成本或企业要求的报酬率)。

#### a. 净现值的计算过程

第一步：计算每年的营业净现金流量。

第二步：计算未来报酬的总现值。首先，将每年的营业净现金流量折算成现值。如果每年的NCF相等，则按年金法折成现值；如果每年的NCF不相等，则先对每年的NCF进行贴现，然后加以合计。然后，将终结现金流量折算成现值。最后，计算未来报酬的总现值。

第三步：计算净现值。

净现值=未来报酬的总现值-初始投资

#### b. 净现值法的决策规则

在只有一个备选方案的采纳与否决策中，净现值为正者则采纳，



净现值为负者不采纳。在有多个备选方案的互斥选择决策中，应选用净现值是正值中的最大者。

净现值法的优点是，考虑了资金的时间价值，能够反映各种投资方案的净收益，因而是一种较好的方法；缺点是不能揭示各个投资方案本身可能达到的实际报酬率是多少。

### ② 内含报酬率

内含报酬率 (IRR) 是使投资项目净现值等于零的贴现率。

内含报酬率实际上反映了投资项目的真实报酬，目前越来越多的企业使用该项指标对投资项目进行评价。内含报酬率的计算公式为：

$$\frac{NCF_1}{(1+r)^1} + \frac{NCF_2}{(1+r)^2} + \cdots + \frac{NCF_n}{(1+r)^n} - C = 0$$

即：

$$\sum_{t=1}^n \frac{NCF_t}{(1+r)^t} - C = 0$$

式中： $NCF_t$ ——第  $t$  年的现金净流量；

$r$ ——内含报酬率；

$n$ ——项目使用年限；

$C$ ——初始投资额。

#### a. 内含报酬率的计算过程

如果每年的  $NCF$  相等，则按下列步骤计算：

第一步：计算年金现值系数。

$$\text{年金现值系数} = \frac{\text{初始投资额}}{\text{每年NCF}}$$

第二步：查年金现值系数表，在相同的期数内，找出与上述年金现值系数相邻近的较大和较小的两个贴现率。



第三步：根据上述两个邻近的贴现率和已求得的年金现值系数，采用插值法计出该投资方案的内含报酬率。

如果每年的NCF不相等，则首先预估一个贴现率，并按此贴现率计算净现值。如果计算出的净现值为正数，则表示预估的贴现率小于该项目的实际内含报酬率，应提高贴现率，再进行测算；如果计算出的净现值为负数，则表明预估的贴现率大于该方案的实际内含报酬率，应降低贴现率，再进行测算，经过如此反复测算，找到净现值由正到负并且比较接近于零的两个贴现率。然后，根据上述两个邻近的贴现率再来用插值法，计算出方案的实际内含报酬率。

#### b. 内含报酬率法的决策规则

在只有一个备选方案的采纳与否决策中，如果计算出的内含报酬率大于或等于企业的资本成本或必要报酬率就采纳；反之，则拒绝。在有多个备选方案的互斥选择决策中，应选用内部报酬率超过资本成本或必要报酬率最多的投资项目。

内含报酬率法考虑了资金的时间价值，反映了投资项目的真实报酬率，概念也易于理解。但这种方法的计算过程比较复杂，特别是每年NCF不相等的投资项目，一般要经过多次测算才能求得。

#### ③ 获利指数

获利指数又称利润指数(PI)，是投资项目未来报酬的总现值与初始投资额的现值之比。其计算公式为：

$$\begin{aligned} PI &= \left[ \frac{NCF_1}{(1+i)^1} + \frac{NCF_2}{(1+i)^2} + \cdots + \frac{NCF_n}{(1+i)^n} \right] / C \\ &= \left[ \sum_{t=1}^n \frac{NCF_t}{(1+i)^t} \right] / C \end{aligned}$$

即：

$$PI = \frac{\text{未来报酬的总现值}}{\text{初始投资额}}$$





#### a. 获利指数的计算过程

第一步：计算未来报酬的总现值，这与计算净现值所采用的方法相同。

第二步：计算获利指数，即根据未来的报酬总现值和初始投资额之比计算获利指数。

#### b. 获利指数法的决策规则

在只有一个备选方案的采纳与否决策中，获利指数大于或等于1，则采纳，否则就拒绝。在有多个方案的互斥选择决策中，应采用获利指数超过1最多的投资项目。

获利指数法的优点是：考虑了资金的时间价值，能够真实地反映投资项目的盈亏程度，由于获利指数是用相对数来表示，所以，有利于在初始投资额不同的投资方案之间进行对比；获利指数的缺点是获利指数这一概念不便于理解。

#### ④ 贴现现金流量指标广泛应用的原因

贴现现金流量指标在投资决策中得到广泛应用，是有其原因的。

a. 非贴现指标把不同时间点上的现金收入和支出用毫无差别的资金进行对比，忽略了货币的时间价值因素，这是不科学的。而贴现指标则把不同时间点收入或支出的现金按统一的贴现率折算到同一时点上，使不同时期的现金具有可比性，这样才能作出正确的投资决策。

b. 非贴现指标中的投资回收期法只能反映投资的回收速度，不能反映投资的主要目标——净现值的多少。同时，由于回收期没有考虑的时间价值因素，因而夸大了投资的回收速度。

c. 投资回收期、平均报酬率等非贴现指标对寿命不同、资金投入的时间和提供收益的时间不同的投资方案缺乏鉴别能力，而贴现法指标则可以通过净现值、内部报酬率和获利指数等指标，有时还可以通



过净现值的年均化方法进行综合分析，从而作出正确合理的决策。

d.非贴现指标中的平均报酬率、投资利润率等指标，由于没有考虑资金的时间价值，因而，实际上是夸大了项目的盈利水平。而贴现指标中的内含报酬率是以预计的现金流量为基础，考虑了资金的时间价值以后计算出的真实报酬率。

e.在运用投资回收期这一指标时，标准回收期是方案取舍的依据。但标准回收期一般都是以经验或主观判断为基础来确定的，缺乏客观依据。而贴现指标中的净现值和内部报酬率等指标实际上都是以企业的资本成本为取舍依据的，任何企业的资本成本都可以通过计算得到，因此，这一取舍标准符合客观实际。

f.管理人员水平的不断提高和电子计算机的广泛应用，加速了贴现指标的使用。在20世纪50～60年代，只有很少企业的财务人员能真正了解贴现流量指标的真正含义，而今天，几乎所有大企业的高级财务人员都懂得这一方法的科学性和正确性。电子计算机的广泛应用使贴现指标中的复杂计算变得非常容易，从而也加速了贴现现金流量指标的推广。

总之，在无资本限量的情况下，利用净现值法在所有的投资评价中能作出正确的决策，而利用内含报酬率和获利指数在采纳与否决策中也能作出正确的决策，但在互斥选择中有时会作出错误的决策。因而，在这三种评价中，净现值是最好的评价方法。

## 5.固定资产投资风险分析

固定资产投资决策涉及的时间较长，对未来收益和成本很难准确预测，即有不同程度的不确定性或风险性。风险投资决策的分析方法很多，主要有调整贴现率和调整现金流量两种方法。

### (1)调整现金流量法



风险的存在使得各年的现金流量变得不确定，因此，就需要按风险情况对各年的现金流量进行调整。这种先按风险调整现金流量，然后进行长期投资决策的评价方法，叫按风险调整现金流量法。具体调整办法很多，这里介绍最常用的确定当量法。

#### ① 确定当量法的定义

在风险投资决策中，由于各年的现金流量具有不确定性，这就必须进行调整。所谓确定当量法就是把不确定的各年现金流量，按照一定的系数(通常称为约当系数)折算为大约相当于确定的现金流量的数量，然后，利用无风险贴现率来评价风险投资项目的决策分析方法。

#### ② 确定约当系数

约当系数是肯定的现金流量对与之相当的、不肯定的现金流量的比值，通常用 $d$ 来表示。在进行评价时可根据各年现金流量风险的大小，选用不同的约当系数。当现金流量为确定时，可取 $d=1.00$ ；当现金流量的风险很小时，可取 $1.00>d\geq 0.80$ ；当风险一般时，可取 $0.80>d\geq 0.40$ ；当现金流量风险很大时，可取 $0.40>d>0$ 。

约当系数的选用可能会因人而异，取于冒险的分析者会选用较高的约当系数，而不愿冒险的投资者可能选用较低的约当系数。为了防止因决策者的偏好不同而造成决策失误，有些企业根据标准离差率来确定约当系数。因为标准离差率是衡量风险大小的一个很好指标，因而，用它来确定约当系数是合理的。标准离差率与约当系数的经验对照关系如表17-1所示。

当约当系数确定后，决策分析就比较容易了。

某公司准备进行一项投资，其各年的净现金流量和分析人员确定的约当系数在表17-2中，无风险贴现率为10%，试判断此项目是否可行。

根据以上资料，可利用净现值法进行评价。



表 17-1 标准离差率与约当系数对照关系表

标准离差率	约当系数
0.00 ~ 0.07	1
0.08 ~ 0.15	0.9
0.16 ~ 0.23	0.8
0.24 ~ 0.32	0.7
0.33 ~ 0.42	0.6
0.43 ~ 0.54	0.5
0.55 ~ 0.70	0.4
...	...

表 17-2 各年净现金流量和约当系数表

项目	第0年	第1年	第2年	第3年	第4年
$NCF_t$	-20000	8000	8000	8000	8000
$d_r$	1.0	0.95	0.9	0.85	0.8

$$\begin{aligned} NVP &= 0.95 \times 8000 \times PVIF_{10\%, 1} + 0.9 \times 8000 \times PVIF_{10\%, 2} + 0.85 \times 8000 \\ &\quad \times PVIF_{10\%, 3} + 0.8 \times 8000 \times PVIF_{10\%, 4} + 1.0 \times (-20000) \\ &= 7900 \times 0.909 + 7200 \times 0.826 + 6400 \times 0.751 + 6400 \times 0.683 - 20000 \\ &= 2033(\text{元}) \end{aligned}$$

从以上分析可以看出，按风险对现金流量进行调整后，计算出的净现值为正数，故可以进行投资。

采用确定当量法来对现金流量进行调整，进而作出固定资产投资决策，克服了调整贴现率夸大远期风险的做法，但如何合理、准确地确定约当系数却是一个十分困难的问题。

#### (2)调整贴现率法

将与特定投资项目有关的风险报酬，加入到资本成本或企业要求达到的报酬率中，构成按风险调整的贴现率，并据以进行投资决策分



析的方法，叫按风险调整的贴现率法。

按风险调整贴现率有如下几种方法：

#### ① 用资本资产定价模型来调整贴现率

证券的风险可分为两部分：可分散风险和不可分散风险。不可分散风险是由  $\beta$  值来测量的，而可分散风险属于公司特别风险，可以通过合理的证券投资组合来消除。在进行资本预算时，可以引入与证券总风险模型大致相同的模型——企业总资产风险模型。

总资产风险=不可分散风险+可分散风险

可分散风险可通过企业的多角化经营而消除，那么，在进行投资时，值得注意的风险只是不可分散风险。这时，特定投资项目按风险调整的贴现率可按下式来计算：

$$K_j = R_F + \beta_j (R_m - R_F)$$

式中：  $K_j$ ——项目  $j$  按风险调整的贴现率或项目的必要报酬率；

$R_F$ ——无风险报酬率；

$\beta_j$ ——项目  $j$  的不可分散风险的系数；

$R_m$ ——所有项目平均的贴现率或必要报酬率。

#### ② 用风险报酬率模型来调整贴现率

前已指出，一项投资的总报酬可分为无风险报酬率和风险报酬率两部分，如公式所示：

$$K = R_F + bV$$

因此，特定项目按风险调整的贴现率可按下式计算：

$$K_i = R_F + b_i V_i$$

式中：  $K_i$ ——项目  $i$  按风险调整的贴现率；

$R_F$ ——无风险报酬率；

$b_i$ ——项目  $i$  的风险报酬系数；



$V_i$ ——项目 i 的预期标准离差率。

按风险调整贴现率以后，具体的评价方法与无风险的基本相同。这种方法，对风险大的项目采用较高的贴现率，对风险小的项目采用较低的贴现率，简单明了，便于理解，因此，被广泛采用。但这种方法把时间价值和风险价值混在一起，人为地假定风险一年比一年大，这是不合理的。

## 二、无形资产投资管理

无形资产是指企业所拥有的没有物质实体的，可使企业长期获得超额收益的资产，随着科学技术的进步和市场竞争的加剧，无形资产对企业越来越重要，无形资产投资管理是企业管理的重要内容。

### 1. 无形资产项目

无形资产项目比较多，现介绍其中最主要的几项：

#### (1) 专利权

专利权是国家授予发明人在一定的有效期限内对其发明创造的使用和转让的权利。专利权之所以有助于获得收益，是因为：专利权有助于企业降低成本，确定独立优势；有利于企业占领市场，提高售价；转让出去，可获得转让收入。

#### (2) 专营权

专营权是指政府或其他企业授予的经营某项业务的独占特权。它包括两类：一种是由政府机构授权，准许企业使用公有财产或在一定地区享有经营某种业务的独占权，如公共交通、电力、电话、自来水、煤气等；另一种是一个企业根据合同授予另一个企业使用其商标、商号、专利权、专有技术等权利。



### (3) 专有技术

专有技术是指由企业研制和发明的生产、制造工艺过程的秘密和各种诀窍。这种技术不公开申请专利，而由发明者秘密保存。

### (4) 商标权

商标权是专门在某指定的商品或产品上使用特定的名称或图案的权利。商标权以及类似的商号标记等对建立和取得消费者接受某种商品具有非常重要的意义。

### (5) 商誉

商誉是指一个企业由于各种原因所形成的营业状况特别好，资产报酬率超过同行业报酬的能力。

### (6) 场地使用权

场地使用权是指根据有关法规和合同所获得的使用一定土地的权利。在我国，土地归国家所有，出资方不能用土地投资，只能用土地使用权来投资，企业对土地只有使用权，而无所有权。

## 2. 无形资产投资决策

固定资产投资决策的一些基本方法，一般都适用于无形资产的投资管理。但与固定资产投资相比，无形资产投资则更加复杂，这是因为：

(1) 无形资产投资有多种形式。有的需要企业自己投资开发研制，有的可以直接从外部购入，有的可以与其他单位合作开发等等，每种情况都需要进行具体分析。

(2) 无形资产投资期及取得超额收益的时间很难预测。例如，发明和申报一项专利，可能需要三年，也可能需要五年。专利权取得后，究竟在多长时间给企业带来超额收益也很难确定。

(3) 无形资产所增加的超额收益额也存在不确定性。例如，一项专



哈佛模式 · 董事会

有技术可能给企业带来巨额收益，但如果有更先进合理的技术出现，这种巨额收益可能会随之消失。





## 第三节

### 证券投资管理

拓展：公司投资方案选择

#### 第十七章

证券是指票面载有一定金额，代表财产所有权或债权，可以有偿转让的凭证。证券投资是企业投资管理的重要组成部分，科学地进行证券投资管理，能增加企业收益，减少风险、有利于理财目标的实现。

#### 一、证券的分类

证券的种类很多，按不同的标准可以作不同的分类。

##### 1. 按证券发行主体划分

按证券的发行主体，可分为政府证券、金融证券和公司证券。政府证券是指中央政府或地方政府为筹集资金而发行的证券。金融证券



则是指由银行或其他金融机构为筹措资金而发行的证券。公司证券又称企业证券，是指由工商企业为筹集资金而发行的证券。政府证券的风险较小，金融证券次之，公司证券的风险则视企业的规模、财务状况和其他情况而定。

## 2. 按证券到期日划分

按证券的到期日，可分为短期证券和长期证券。短期证券是指到期日短于一年的证券，如短期融资券、银行承兑汇票等。长期证券是指到期日长于一年的证券，如国库券、公司债券等。一般而言，短期证券的风险小，变现能力强，但报酬率相对较低。长期证券的报酬一般较高，但时间长，风险大。长期证券如能转让、流通，亦可用于短期投资。

## 3. 按证券收益状况划分

按证券的收益状况，可分为固定收益证券和变动收益证券。固定收益证券是指在证券的票面上规定有固定收益率的证券，如债券票面上一般有固定的利息率，优先股票面上一般有固定的股息率，这些证券都属于有固定收益的证券。变动收益的证券是指证券的票面不标有固定的收益率，其收益情况随企业经营状况而变动的证券，普通股票是最典型的变动收益证券。一般来说，固定收益证券风险较小，但报酬不高，而变动收益证券风险大，但报酬较高。

## 4. 按证券体现的权益关系划分

按证券体现的权益关系，可分为所有权证券和债权证券。所有权证券又称权益证券，是体现证券持有人和证券发行单位所有权关系的证券，这种证券的持有人一般对发行单位都有一定的管理和控制权。股票是典型的所有权证券，股东便是发行股票的企业的所有者。债权



证券是体现证券持有人和发行单位债权关系的证券。这种证券的持有人一般无权对发行单位进行管理和控制。发行单位破产时，债权证券要优先清偿，而所有权证券要在最后清偿，所以，所有权证券一般要承担较大的风险。

## 二、企业证券投资决策分析

企业选择哪种证券，何时进行投资，需要决策者在分析风险和报酬这两大基本因素的情况下作出决策。证券投资决策一般要从以下方面进行分析：

### 1. 宏观经济形势

宏观经济分析是指从国民经济宏观角度出发考察一些客观经济因素对证券投资的影响。其主要内容包括以下几个方面：

#### (1) 国民生产总值

国民生产总值是反映一国在一定时期内经济发展状况和趋势的应用最广泛的综合性指标。它是一定时期内一国所生产的最终商品(包括商品和劳务)的价值之和。如果国民生产总值呈不断增长趋势，则此时企业进行证券投资一般会获得比较好的收益；反之，收益则会降低。

#### (2) 通货膨胀分析

通货膨胀对证券投资影响很大，表现在：

##### ① 通货膨胀会降低投资者的实际收益水平

因为投资者进行投资时，考虑的报酬率是实际报酬率，而不是名义报酬率，实际报酬率等于名义报酬率减去通货膨胀率。只有当实际报酬率为正值时，才说明投资者的实际购买力增长了。



②通货膨胀严重影响股票价格，一般认为，通货膨胀率较低时，危害并不大，且对股票价格有推动作用。因为通货膨胀主要是因为货币供应量增多造成的，货币供应量增多，开始时一般能刺激生产，增加企业利润，从而增加可分派股利。股利的增加会使股票更具有吸引力，于是股票价格将上涨。但是，当通货膨胀持续增长时，整个经济形势会变得很不稳定。这时，一方面企业的发展变得飘忽不定，影响新投资注入；另一方面政府会提高利率水平，从而使股价下降。

### ③利率分析

利率是影响国民经济发展的的重要因素，利率水平的高低反映着一个国家一定时期的经济状况。利率对证券投资也有重大影响。

当利率升高时，投资者自然会选择安全又有较高收益的银行储蓄，从而大量资金从证券市场中转移出来，造成证券供大于求，价格下跌；反之，利率下调时，证券会供不应求，其价格必然上涨。而利率上升时，企业资金成本增加，利润减少，从而企业派发的股利将减少甚至发不出股利，这会使股票投资的风险增大，收益减少，从而引起股价下跌；反之，当利率下降时，企业的利润增加，派发给股东的股利将增加，从而吸引投资者进行股票投资，引起股价上涨。

## 2. 行业分析

行业分析的内容包括行业的市场类型分析和行业的生命周期分析。

### (1) 行业的市场类型分析

行业的市场类型根据行业中拥有的企业数量、产品性质、企业控制价格的能力、新企业进入该行业的难易程度等因素可以分为四种：完全竞争；不完全竞争或垄断竞争；寡头垄断；完全垄断。

上述四种市场类型，竞争程度依次递减。某个行业内的竞争程度



越大，则企业的产品价格和利润受供求关系的影响越大、企业倒闭或破产的可能性越大。因此投资于该行业的证券风险越大。

## (2)行业的生命周期分析

一个行业如同一个人一样，会经历从出生到成长再到成熟最后走向衰退直到死亡这么一个过程。一般来说，行业的寿命周期可分为如下四个阶段：

### ① 创立期

一个新行业的诞生往往是新的技术、产品和市场需求的結果。在行业的创立期，产品的研究、开发费用很高，导致产品成本和价格都较高，而其市场需求因大众对其缺乏了解而相对较小，因而这时企业的销售收入低，盈利情况也不尽人意。

### ② 成长期

在这一阶段，随着生产技术的提高，产品成本不断降低，新产品市场需求也不断增加，这时，新行业成长较快，利润在迅速增加。当然，随着许多企业在利润的吸引下加入该行业，加剧了竞争的激烈程度。

### ③ 成熟期

经成长期后，少数资本雄厚、技术强、管理好的大企业生存下来，并基本上控制或垄断了整个行业。每个企业都占有一定的市场份额而且变化程度很小。这时，行业就进入了成熟期。在成熟期，各企业之间的竞争逐渐由价格竞争转为非价格竞争，如提高产品质量、改善产品性能和加强售后服务等。企业的利润增长速度较成长期大为降低，但从总量上看要比成长期大得多。由于企业所占的市场比例比较稳定，因而企业遭受的风险较小。

### ④ 衰退期



经过相当长一段成熟期之后，行业会慢慢走向衰退。这主要是因为，新技术不断涌现，新产品不断问世，人们的消费倾向不断发生变化所致。在衰退期，企业的数量下降、利润减少、市场逐步萎缩。

一般来说，投资者最好不投资于创立期的行业，因为这一时期利润不太高，而风险却比较大。投资于成长期的风险也比较大，但利润比较高，喜欢冒险的决策者一般都愿意对成长期企业进行投资。处于成熟期的行业，一般发展稳定，风险小，利润比较多，把资金投资于这类行业，是比较理想的。处于衰退期的行业，没有发展前景，投资收益率也不高，风险很大，一般不应进行投资。

### 3. 企业内部管理情况分析

通过上述分析，基本上可以确定投资的行业，但在同一个行业中，又会有很多企业，应该投资于哪一个企业的证券呢？这就必须对企业的内部管理情况进行分析。主要分析以下几个方面：

#### (1) 企业生产经营效率

企业的生产经营效率越高，企业越有发展前途，企业发行的证券越受投资人欢迎。能否充分利用生产能力，使企业生产和销售高效率进行，是衡量企业管理水平高低的一个重要方面。

#### (2) 企业财务状况

企业财务状况是影响证券投资的主要因素，在进行证券投资之前，必须认真分析企业财务状况。企业财务状况可以通过流动比率、速动比率、负债比率、存货周转率、应收账款周转率等指标进行分析和评价，并仔细分析现金流程表。

#### (3) 企业盈利能力

企业盈利能力越强，企业所发行的证券就越安全，报酬率也会越高，因此，盈利能力是进行证券投资的一个必须考虑的因素。盈利能



力可以通过利润总额、利润增长率、销售利润率、成本费用利润率、投资报酬率等指标进行分析。

#### (4)企业竞争能力

企业的竞争能力越强，说明企业发展前途好，企业的证券也就越具有吸引力，因此，竞争能力是评价企业经营管理状况的一个重要标准。企业的竞争能力可以用销售额、销售额增长率、市场占有率等几个指标进行分析。

### 三、企业债券投资

在我国的证券市场上，债券占绝大多数，因此，债券是企业证券投资的主要对象。

#### 1.我国债券及债券发行的特点

我国经济发展的特殊性使许多债券及债券发行带有明显的区别于西方的特点，企业财务人员要做好债券投资管理工作，就必须先了解这些特点：

##### (1)国债占有绝对比重

从1981年起，我国开始发行国库券，以后又陆续发行国家重点建设债券、财政债券、特种国债和保值公债等。每年发行的债券中，国家债券的比例均在60%以上。

##### (2)债券多为一次还本付息，单利计算，平价发行

国家债券和国家代理机构发行的债券多数均是如此，企业债券只有少数附有息票，每年支付一次利息，其余均是利随本清的存单式债券。

##### (3)有的企业债券虽然利率很低，但带有企业的产品配额，实际上



是以平价能源、原材料等产品来还本或付息。

## 2. 债券的估价

企业进行债券投资，必须知道债券价格的计算方法，现介绍几个最常见的估价模型：

### (1) 复利方式计算的债券估价模型

一般情况下的债券估价模型是指按复利方式计算的债券估价公式。其一般计算公式为：

$$\begin{aligned} P &= \sum_{t=1}^n \frac{i \times F}{(1+k)^t} + \frac{F}{(1+k)^n} \\ &= \sum_{t=1}^n \frac{I}{(1+k)^t} + \frac{F}{(1+k)^n} \\ &= I \times PVIFA_{k, n} + F \times PVIFA_{k, n} \end{aligned}$$

式中：P——债券价格；

i——债券票面利率；

F——债券面值；

I——每年利息；

K——市场利率或投资人要求的必要报酬率；

n——付息总期数。

### (2) 一次还本付息且不计复利的债券估价模型

我国很多债券属于此种，其计算公式为：

$$\begin{aligned} P &= \frac{F + F \times i \times n}{(1+k)^n} \\ &= (F + F \times i \times n) \times PVIF_{k, n} \end{aligned}$$





公式中符号含义同前式。

某企业拟购买另一家企业发行的利随本清的企业债券，该债券面值为2000元，期限10年，票面利率为10%，不计复利，当前市场利率为8%，该债券发行价格为多少时，企业才能购买？

由上述公式可知：

$$P = \frac{2000 + 1000 \times 10\% \times 10}{(1+8\%)^5} = 2040(\text{元})$$

即债券价格必须低于2040元时，企业才能购买。

### (3) 贴现发行时债券的估价模型

有些债券以贴现方式发行，没有票面利率，到期按面值偿还。这些债券的估价模型为：

$$P = \frac{F}{(1+k)^n} = F \times PVIF_{k, n}$$

公式中的符号含义同前式。

某债券面值为2000，期限为5年，以贴现方式发行，期内不计利息，到期按面值偿还，当时市场利率为8%，其价格为多少时，企业才能购买？

由上述公式得：

$$\begin{aligned} P &= 2000 \times PVIF_{8\%, 5} \\ &= 2000 \times 0.681 = 1362(\text{元}) \end{aligned}$$

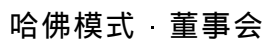
该债券的价格只有低于1362元时，企业才能购买。

## 3. 债券投资的优缺点

### (1) 债券投资的优点

企业进行债券投资的优点主要表现在以下三个方面：

① 本金安全性高



② 收入比较稳定

③ 许多债券都具有较好的流动性

## (2)债券投资的缺点

企业进行债券投资的缺点主要表现在以下两个方面:

① 购买力风险比较大

② 没有经营管理权

投资于债券只是获得收益的一种手段，无权对债券发行单位施以影响和控制。

### 1. 股票投资的目的

企业进行股票投资的目的主要有两种：一是作为一般的证券投资



资，获取股利收入及股票买卖差价；二是利用购买某一企业的大量股票达到控制该企业的目的。在第一种情况下，企业仅将某种股票作为它证券组合的一个组成部分，不应冒险将大量资金投资于被控企业的股票上。而在第二种情况下，企业应集中资金投资于被控企业的股票上，这时考虑更多的不应是目前利益——股票投资报酬的高低，而应是长远利益——占有多少股权才能达到控制的目的。

## 2. 股票的估价

同进行债券投资一样，企业进行股票投资，也必须知道股票价格的计算方法，现介绍几个最常见的股票估价模型：

### (1) 短期持有股票、未来准备出售的股票估价模型

在一般情况下，投资者投资于股票，不仅希望得到股利收入，还希望在未来出售股票时从股票价格的上涨中获得好处。此时的股票估价模型为：

$$V = \sum_{t=1}^n \frac{d_t}{(1+k)^t} + \frac{V_n}{(1+k)^n}$$

式中：V——股票现在价格；

$V_n$ ——未来出售时预计的股票价格；

k——投资人要求的必要报酬率；

$d_t$ ——第t期的预期股利；

n——预计持有股票的期数。

### (2) 长期持有股票，股利稳定不变的股票估价模型

在每年股利稳定不变，投资人持有期间很长的情况下，股票的估价模型可简化为：

$$V = \frac{d}{k}$$



式中：V——股票现有价格：

d——每年固定股利；

k——投资人要求的报酬率。

公式的推导过程为：

$$V = \sum_{t=1}^n \frac{d}{(1+k)^t} + \frac{V_n}{(1+k)^n}$$

当n非常大时，上式中的  $\frac{V_n}{(1+k)^n} \rightarrow 0$ ，而  $\sum_{t=1}^n \frac{d}{(1+k)^t}$  则可近似地看作是永续年金，由永续年金现值计算公式可知：

$$V = \frac{d}{k}$$

### (3)长期持有股票，股利固定增长的股票估价模型

如果一个公司的股利不断增长。投资人的投资期限又非常长，则股票的估价就更困难了，只能计算近似数。设上年股利为 $d_0$ 每年股利比上年增长率为g，则：

$$V = \frac{d_0(1+g)}{(1+k)} + \frac{d_0(1+g)^2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{d_0(1+g)^n}{(1+k)^n}$$

假设 $k>g$ ，把上式中两边同乘以 $(1+k)/(1+g)$ 减去上式得：

$$\frac{V(1+k)}{(1+g)} - V = d_0 - \frac{d_0(1+g)^n}{(1+k)^n}$$

由于 $k>g$ ，当 $n \rightarrow \infty$ 时，则 $d_0(1+g)^n/(1+k)^n \rightarrow 0$

$$\frac{V(1+k)}{(1+g)} - V = d_0$$

$$\frac{V(k-g)}{(1+g)} = d_0$$



$$V = \frac{d_0(1+g)}{(k-g)}$$
$$= \frac{d_1}{(k-g)}$$

其中 $d_1$ 为第1年的股利。

### 3. 股票投资的优缺点

#### (1) 股票投资的优点

股票投资是一种最具有挑战性的投资，其报酬和风险都比较高。

股票投资的优点主要有：

##### ① 能适当降低购买力风险

普通股的股利不固定，在通货膨胀率比较高时，由于物价普遍上涨，股份公司盈利增加，股利的支付也随之增加，因此，与固定收益证券相比，普通股能有效地降低购买力风险。

##### ② 能获得比较高的报酬

普通股票的价格虽然变动频繁，但从长期看，优质股票的价格总是上涨的居多，只要选择得当，都能取得优厚的投资报酬。

##### ③ 拥有一定的经营控制权

普通股股东属股份公司的所有者，有权监督和控制企业的生产经营情况，因此，欲控制一家企业，最好是收购这家企业的股票。

#### (2) 股票投资的缺点

股票投资的缺点主要是风险大，这是因为：

##### ① 普通股的收入不稳定

普通股股利的多少，视企业经营状况和财务状况而定，其有无、多寡均无法律上的保证，其收入的风险也远远大于固定收益证券。

##### ② 普通股的价格受众多因素影响，很不稳定



政治因素、经济因素、投资人心理因素、企业的盈利情况、风险情况，都会影响股票价格，这也使股票投资具有较高的风险。

### ③ 普通股对企业资产和盈利的求偿权均居于最后

企业破产时，股东原来的投资可能得不到全数补偿，甚至一无所有。

## 五、证券投资组合

### 1. 证券投资组合的必要性

证券投资的盈利性吸引了众多投资者，但证券投资的风险性又使许多投资者望而却步。如何才能有效地解决这一难题呢？科学地进行证券的投资组合就是一个比较好的方法。

证券投资的风险可分成两部分：可分散风险与不可分散风险。通过有效地进行证券投资组合，便可消减甚至消除可分散风险，达到降低风险的目的。投资风险存在于各个国家的各种证券中，它们随经济环境的变化而不断变化，时大时小，此起彼伏。简单地把资金全部投向一种证券，便要承受巨大的风险，一旦失误，就会全盘皆无。“不要把全部鸡蛋放在一个篮子里”，这句名言同样适用于证券投资领域，证券投资组合是证券投资的重要武器，它可以帮助投资者全面捕捉获利机会，降低投资风险。

### 2. 证券投资组合策略

在证券组合理论的发展过程中，形成了各种各样的派别，从而也形成了不同的组合策略。现介绍其中最常见的几种：

#### (1) 冒险型策略

这种策略认为，与市场完全一样的组合不是最佳组合，只要投资



组合做得好，就能击败市场或超越市场，取得远远高于平均水平的报酬。在这种组合中，一些成长型的股票比较多，而那些低风险、低报酬的证券不多。另外，其组合的随意性强，变动频繁。采用这种策略的人都认为，报酬就在眼前，何必死守苦等。这种策略报酬高，风险大，因此，称冒险型策略。

### (2) 适中型策略

这种策略认为，证券的价格，特别是股票的价格，是由特定企业的经营业绩来决定，市场上股票价格的一时沉浮并不重要，只要企业经营业绩好，股票一定会升到其本来的价值水平。采用这种策略的人，一般都善于对证券进行分析，如行业分析、企业业绩分析、财务分析等，通过分析，选择高质量的股票和债券，组成投资组合。适中型策略如果做得好，可获得较高的报酬，而又不会承担太大风险。但进行这种组合的人必须具备丰富的投资经验，拥有进行证券投资的各种专业知识。这种投资策略因风险不太大，但报酬却比较高，所以，是一种最常见的投资组合策略。各种金融机构、投资基金和企事业单位在进行证券投资时一般都采用此种策略。

### (3) 保守型策略

这种策略认为，最佳证券投资组合策略是要尽量模拟市场现状，将尽可能多的证券包括进来，以便分散掉全部可分散风险，得到与市场所有证券的平均报酬同样的报酬。这种投资组合有以下好处：能分散掉全部可分散风险；不需要高深的证券投资的专业知识；同时证券投资的管理费比较低。但这种组合获得的报酬不会高于证券市场上所有证券的平均报酬。因此，此种策略属于报酬不高、风险不大的策略，故称之为保守型策略。



### 3. 证券投资组合的实操技巧

进行证券投资组合的方法有很多，但最常见的方法通常有以下几种：

#### (1) 证券组合达到足够数量

这是一种最简单的证券投资组合方法。在采用这种方法时，不是进行有目的的组合，而是随机选择证券，随着证券数量的增加，可分散风险会逐步减少，当数量足够时，大部分可分散风险都能分散掉。我国股票种类还不太多，同时投资于10种股票，就能达到分散风险的目的了。

#### (2) 把不同风险大小的证券放在一起组合

这种组合方法又称1/3法，是指把全部资金的1/3投资于风险大的证券；1/3投资于风险中等的证券；1/3投资于风险小的证券。一般而言，风险大的证券对经济形势的变化比较敏感，当经济处于繁荣时期，风险大的证券则获得高额报酬，但当经济衰退时，风险大的证券却会遭受巨额损失；相反，风险小的证券对经济形势的变化则不十分敏感，一般都能获得稳定报酬，而不致遭受损失。因此，这种1/3的投资组合法，是一种进可攻、退可守的组合法，虽不会获得太高的报酬，但也不会承担巨大风险，是一种常见的组合方法。

#### (3) 把投资报酬呈互补关系的证券放在一起进行组合

一种股票的报酬上升而另一种股票的报酬下降的两种股票，称为互补关系股票或负相关股票。把报酬呈负相关的股票组合在一起，能有效地分散风险。只要选择得当，这样的组合对降低风险有十分重要的意义。





## 第四节

## 项目长期投资规划

拓展：公司投资方案选择

## 第十七章

## 一、长期投资规划的重要性

长期投资规划和评价在企业资金使用的整体规划和评价中占有十分重要的地位。企业为了保持常胜不衰的获利能力和发展潜力，会制定长远的发展规划，实施精心策划的长期投资项目，以保持企业旺盛的生命力。然而长期投资涉及的资金额巨大，会与企业正常经营所需资金产生矛盾，这就必须对企业长期投资进行科学合理的规划，编制一定时期和一定规模的投资预算，确保长期投资的资金来源和合理使用。

在进行长期投资规划时，必须要充分考虑长期投资可能对企业资本结构和财务状况等产生的影响，这种影响主要表现在这样几方面：

- 1023 -



### 1.持续影响企业财务状况

企业长期投资会对企业获利能力产生较长远的影响。一般讲，企业长期投资的目的，就是为了提高其资金的利用率和盈利率，故投资对象往往应选择盈利能力较强并有发展前景的投资项目；以股权投资的目的来看，企业不但能获得长远的股利收益，而且还能通过影响或控制被投资企业和经营，使之更有利于本企业的发展。所以，一般讲长期投资会对企业的获利能力产生持续的影响，并使企业的财务状况不断改善，而这种改善会通过一系列财务指标表现出来。但如果企业长期投资规划不当，决策失误，则可能产生相反的作用，甚至导致企业较长时期内不能恢复元气。

### 2.影响企业的资金结构和偿债能力

因为长期投资的资金占用大，投资期限较长，其效益很难在短期内反映出来，不仅如此，有时资金长期占用会在一定程度上削弱企业资金的流动性，而直接影响企业的短期偿债能力。一旦企业长期投资规模过大，而又未能有效筹措和调度好企业的资金，则会使企业理财工作产生困难。如果企业在短时间是无法弥补长期投资造成的资金缺口，企业则只能通过举借等筹资方式来补偿资金的不足，这样不但会使企业负债权益比例增大，影响企业资金结构，而且还会因扩大了企业的经营风险，而削弱其长期的偿债能力。故企业进行长期投资，期望增强企业盈利能力同时，一定要考虑到长期投资可能对企业一定时期资本结构和长期偿债能力的影响，使两者能趋于更合理的状态。

### 3.影响企业组织结构

当一个企业有目的地不断购入或持有某公司的股票，或以合资投资的形式投资于其他企业时，则企业会对被投资企业具有控制作用，从而使被投资企业实际成为本企业的子公司。如果该子公司的资金调



度、生产安排等经营活动并非完全独立，而对本企业具有依附作用，那么企业整个资金调度、安排和配置上必然要作出全盘考虑。如果子公司是一个独立的经营体，则一般在资本的调控上对本企业影响不大，但对本企业的税务政策则可能产生影响。

## 二、长期投资规划的影响因素

### 1. 现金流量

#### (1) 现金流量概述

所谓现金流量，是指长期投资项目实施和运作过程中由项目直接引起的现金支出和现金收入的数量。这里的“现金”概念是广义的，它不仅包括各种货币资金，而且还包括投资项目支出或收入的非货币性资源的变现价值，现金流量包括现金流出量、现金流入量和现金净流量。

① 现金流出量是指投资项目在整个投资和回收过程中发生的各项现金支出，主要包括三个部分：固定资产投资支出、垫支流动资金支出、固定资产维护保养等使用费的支出。

② 现金流入量是指投资项目在整个投资和回收过程中发生的各项现金收入。主要包括三个部分：营业现金流入、投资固定资产报废时的残值回收、回收的流动资金。

回收的流动资金是指该投资项目报废或出售后，企业可以相应减少原垫支的流动资金，或将这些流动资金用于其他投资项目，故可视为本项目的现金流入。

③ 现金净流量是指一定时期某投资项目现金流入量与流出量的差额。现金净流量计算公式可列示如下：



$$\begin{aligned} \text{现金净流量} &= \text{现金流入量} - \text{现金流出量} \\ &= \text{各年营业利润总额} + \text{各年折旧合计} \\ &\quad - \text{固定资产投资支出} - \text{垫付流动资金支出} \\ &\quad - \text{维护使用费支出} + \text{固定资产残值回收} \\ &\quad + \text{回收流动资金} \end{aligned}$$

企业长期投资的投资支出和收回的整个过程，实际上是一个现金流转的过程。

(2) 现金流量与利润的关系

在投资规划中，往往重点考虑的是现金流量，而不是利润。之所以要将现金流量作为长期投资规划的依据主要有如下几点原因：

① 因为从整个投资有效年限来看，利润总额与现金净流量总额应是相等的。虽然利润是按权责发生制来分期确定的，而现金净流量是根据收付实现制分期确定的，但从整个投资有效期限来看，两者应该是一致的，所以，现金净流量完全可以取代利润作为评价投资收益的指标。

② 收到的现金是实在的，未收到现金的收益，往往是有较大风险的，特别是对于投资回收期较长的项目。而一个投资项目有无实际效益和能否良好地维持下去，关键不在于其有无账面利润，而是要看其有无现金净流量。有利润的年份，不一定能有多余的现金用于维持和再投资。所以，在长期投资规划中现金净流量的分析往往比会计上盈亏计算更为重要。

③ 若不用现金流量来作为长期投资规划的基础，则可能会过高地估计投资项目的实际投资收益。这首先是因为，如果投资收益中全是应收账款，而不是现金，那么即便到若干期后再收到现金，也会使按利润评估的投资效益好于按现金流量评估的投资效益。其次是许多投



资的间接收益是无法用现金来衡量，往往应将其排除在投资效益评价范围之外，否则，会使投资收益价值过高，造成盲目乐观。所以，用现金流量作为基础，使投资支出和收入的衡量有一个统一的标准，才能使投资评价更加合理，并且也更易于经营管理人员的理解和接受。

### (3)现金流量估算

不同的投资方式具有不同的现金流量估算方法。

#### ① 购买新设备投资

该项现金流出，包括设备的购置费、运杂费和安装费，这些支出构成新设备的价值；还包括由于使用新设备而发生的其他费用，如员工培训、临时停工、专职管理人员工资和使用新设备新增的流动资金数等。其计算公式：

$$\text{现金流出} = \text{新设备价值} + \text{其他费用税后值} + \text{新增流动资金}$$

由于其他费用发生时在会计上作为管理费用处理，可以冲减所得税，故应按税后值计算。

该项现金流入，主要指投资后获得的各期现金收入和现金节约额。企业现金收入主要是以营业收入为主的会计利润，但对其应收、应付等非现金项目要做调整，如果这些项目金额较少并期末数稳定的，也可以不予考虑，用简化的方法计算，即企业投资后增加的税后利润加该投资项目当期折旧额来确定。其计算公式：

$$\text{现金流入} = \text{当期增加的税后利润} + \text{当期投资折旧额}$$

现金流入是按每期估算的，有时各期数相同，有时各期数不相同。如有残值回收，应在最后一期现金流入量中加上去。

#### ② 使用原有设备投资

该项现金流出，包括原有设备净值或投资作价，虽然其不支付现金，但在投资规划时仍要估算价值。还包括投资费用和需要的流动资



金数。其计算公式：

$$\text{现金流出} = \text{机器净值(作价)} + \text{投资费用税后值} + \text{需用流动资金}$$

现金流入数的计算与新设备投资相同。

③ 用新设备代替旧设备投资

计算现金流出和流入量时，要用两种设备的对比差数，即采用增量的概念。现金流出计算公式：

$$\text{现金流出} = \text{新设备价值} + \text{其他费用税后值} + \text{新增流动资金} - \text{出让旧设备回收额}$$

现金流入计算公式如下：

$$\begin{aligned} \text{每期现金流入} &= (\text{增加的收入} + \text{当期节约的费用} - \text{多提的折旧}) \\ &\times (1 - \text{税率}) + \text{多提折旧额} \end{aligned}$$

(4) 影响现金流转的其他因素

① 折旧

在加速折旧法下，前几年的折旧额大，后几年的折旧额就小。折旧年限越短，年折旧额就愈大；折旧年限越长，年折旧额就愈小，它对现金的流转量会有影响的。

折旧具有减税作用，虽然采用加速折旧并不能减少折旧总额，不能减少现金流出量，但可以在固定资产使用的前几年大幅度减税，并大大减少前几年的现金流出量，则能尽早回收投资，增加货币时间价值，减少投资风险。因此在长期投资中，必须对将来采用的折旧方法同时作为规划的内容，并在合理选用折旧方法的基础上，正确计算各期的现金流转量。

② 费用

在各国的税法中，一般都规定融资租赁的租赁费用、折旧费、应付利息费用等都能在计算应税所得额时扣除，因此这些费用能减税，即有减少现金流出量的作用。所以税法中的不同规定对企业现金流转



量的计算有很大影响，如规定固定资产残值占原值的比例，残值不提折旧，则不能减税，而不具有减少现金流出的作用。又如投资方向调节税，固定资产出售是否要纳税等，都可能影响企业一定时期的现金流转量。因此长期投资规划时，要考虑国家税法方面的规定对现金流转量的影响。

### ③ 通货膨胀

企业的营业收入和营业支出都会因物价上涨而增加。通货膨胀会引起资金成本率和资金的市场利率的波动，现金流转量的折现或折终值均会因利率的波动而波动。因此在长期投资规划中特别要考虑因通货膨胀影响对现金流转量以及现金流转量现值和终值的调整，否则会使计算结果与实际情况不相一致。

## 2. 所得税与折旧

对企业中发生的各种费用，作为财务人员可能更多的是从税后的基础来研究的。扣除了所得税影响以后的费用净额，称之为税后成本。税后成本的一般公式可如下：

$$\text{税后成本} = \text{实际支出} \times (1 - \text{所得税率})$$

同样，由于所得税的作用，企业应税收入有一部分会流出企业。企业支付所得税后，实际得到的现金流入称之为税后收益，其一般计算公式可如下：

$$\text{税后收入} = \text{应税收入} \times (1 - \text{所得税率})$$

要注意这里所说的“应税收入”是指根据税法规定需要纳税的收入，不包括投资项目的残值回收和顺收垫付的流动资金等现金流入。

投资项目中最具有抵税作用的是投资项目本身的折旧费用。折旧费用本身构成产品成本的一部分，会减少企业利润，但在本期并无实际现金流出；增加的成本又使企业少交了所得税，使税金的现金流出



减少。所以在同样营业收入情况下，折旧额大的项目，其利润低，但其实际现金流入量却多。

在说明现金流量时列示：营业现金流入=利润+折旧。现在考虑所得税后，则可将其计算公式作如下变化：

$$\begin{aligned}\text{营业现金流入} &= \text{利润} + \text{折旧} = \text{税后利润} + \text{折旧} \\ &= \text{税后收入} - \text{税后成本} + \text{折旧} \\ &= \text{应税收入} \times (1 - \text{所得税率}) - \text{付现成本} \times (1 - \text{所得税率})\end{aligned}$$

### 3. 资金的时间价值

资金时间价值也称货币时间价值，它是指不同时点所持有的资金(货币)具有不同的价值，现在持有的100元钱与一年后持有100元钱是不等值的。如果市场平均利率为10%，那么一年后的110元才与今天的100元等值，而这10元的差额便是100元的利息收入，这是资金持有者无需另外投资便能获取的收益。所以，简单地讲，资金时间价值就是资金的利息问题。

#### (1) 复利终值

复利的概念是财务决策特别是长期投资规划中经常使用的重要概念。复利终值指按本金计算的每期的利息在期末加入本金，并在以后各期再计利息的总值，即利上加利的价值。复利终值的计算公式如下：

$$\begin{aligned}\text{第1年 } a_1 &= P(1+i) \\ \text{第2年 } a_2 &= P(1+i)(1+i) = P(1+i)^2 \\ &\dots \\ \text{第n年 } a_n &= P(1+i)^n\end{aligned}$$

公式中a为本利和，即复利终值；P为本金、i为利率、n为年限或时间，如将1元钱按10%复利计算，其5年内各年的复利终值如下：





i=10%	1年后	2年后	3年后	4年后	5年后
$P(1+i)^n$	1.100	1.210	1.331	1.464	1.611

## (2) 现值

现值是指未来某一时间持有的资金折算为现在的价值。现值的含义与上述复利终值的含义正好相反。计算终值是根据现在投资金额、利率和时间来测算投资将来终值，而计算现值则是从将来可能获得的终值、利率和时间来测算现在所需投资的金额。把未来的资金额折算为现在的价值称为贴现，所采用的利率称为贴现率，贴现率的大小对折算现值金额的大小有直接影响。在长期投资规划中，现值概念的运用比终值概念的运用更为广泛。

现值计算公式实际是在复利值计算公式上演变而成的，根据已知的终值a和利率i及时间n的情况，可求现值P:

$$P = \frac{a}{(1+i)^n}$$

## (3) 年金

年金概念是在一定的时期内，每期都收入或支出一笔相同金额的资金。如企业一个长期投资项目，每年的营业收入是稳定的，每年可获一笔等额的收入，这便称为年金收入。

按复利计算的年金终值，就等于各年的本利和的加总数。年金终值的计算公式如下:

$$\text{年金终值} = 1 + (1+i)^1 + (1+i)^2 + \cdots + (1+i)^{n-1} = \frac{(1+i)^n - 1}{i}$$

年金的现值同样是各年现值的加总，其计算公式如下:

$$\text{年金现值} = \frac{1}{(1+i)^1} + \frac{1}{(1+i)^2} + \cdots + \frac{1}{(1+i)^n} = \frac{1 - (1+i)^{-n}}{i}$$



在计算资金的现值或终值时，首先要确定现金流转量的流出和流入的时间。在实际工作中为简化规划程序，往往将现金流出量看作是在时期开始时，如“年初”发生的；而对于现金流入量则一般看作是在时期结束时，如“年末”发生的。当然对于一些特殊投资项目也可将其现金流入量看作为年中发生的。

在长期投资规划中，之所以要计算现金流转量的现值和终值，是为了将不同时间上的不具可比性的现金流转量折算成某一时点上的“现值”，或“终值”，使各期不可比性的现金流转量能换成一种具有可比性的价值量。

#### 4. 投资预算编制

投资预算实际是企业长期投资规划的具体化。企业在编制投资预算时，需要对提出的投资方案全面测算出它对企业长期可能产生的各种影响，要评估投资项目的现金流转量，测算其投资回收期 and 回收额，分析其各种风险的程度，提出该投资项目应达到的基本报酬率等。企业决策者应对目前和将来的投资内容作出细致的分析研究，制定合理的投资预算，选择当前形势下最有效的投资方案。

##### (1) 投资预算内容

投资预算编制的基本内容有这样几个方面：

- ① 投资项目的选择理由和发展前景。
- ② 投资方式和投资的预期规模。
- ③ 各种投资风险的测算。
- ④ 各期现金流转量的估算。
- ⑤ 预期的投资回收期限和收益期限。
- ⑥ 预期投资收益率，与企业资金利润率和市场平均收益率的比较。



⑦投资资本的筹措、安排和具体落实时间，对企业正常经营资金的影响，以及需向外举借的资金数。

⑧投资项目可能对企业带来的长远的利益和其他影响等等。

## (2)测算投资项目收益和成本

在正确进行投资分类的基础上，财务决策人员应根据“成本－效益”原则对投资项目进行评估，这就首先要正确确定出各投资项目相关的“成本”和“收益”概念。

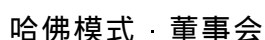
①投资项目的成本是指与其有关的实际现金支出，它主要包括资本投资和“营业成本”两部分。为了使一个投资项目能顺利开展，并在整个使用期内不断增加收益而花费的全部必要的现金支出总额，称为资本投资。营业成本包括一系列现金支出，如员工薪金和员工培训费、设备维修费等，这些成本应从收益中扣除。管理费用和财务费用不计在内。

②收益是仅指企业由于进行一项投资而得到的现金收入额或现金节约额。如果由于投资而增加了销售额，那么每期的收益等于每期增加的现销额。如果由于投资而提高了经营效率，那么收益便等于每期现金开支的减少额。要注意的是企业的利润额不能直接作为衡量收益的标准。

## 5.长期投资规划的风险和收益标准

### (1)投资规划的风险标准

长期投资中的报酬率大小与投资风险大小密切相关，期望报酬率大的投资项目一般风险也大。所以，仅仅按报酬率高低选择投资项目是欠妥的，而要结合其风险程度一并考虑，作为一个决策者，应在投资项目的风险与收益之间进行合理地权衡，在企业可以接受的风险限度下选择最高报酬率的投资项目。



可见，资本市场利率越低，即效益标准越低，则可供选择的投资项目愈多。所以资本市场利率作为整个社会和某一企业衡量投资效益的标准是客观公正和有效的。



但对于企业决策者讲，投资的效益标准并非仅限于社会资本市场的平均利率。对于某些收益能力较强的项目，企业决策者又是敢于承担风险的，则可能会制定较高的投资效益标准，如达不到这个标准，尽管其已超过资本市场的平均报酬率，仍不能作入选企业的投资方案。当然，企业决策者应该根据特殊的投资项目和特殊的投资目的，结合一定时期的风险程度来制定和选择合适的投资效益标准。

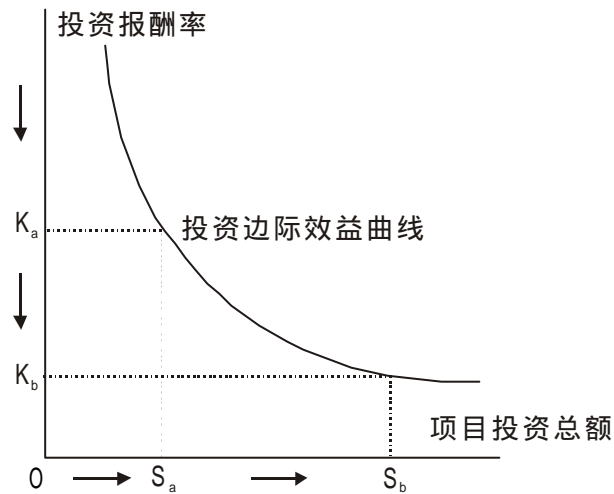


图 17-1 投资边际效益曲线



## 第五节

# 风险投资运作管理

### 一、风险投资基础

#### 1. 风险投资的含义

所谓风险投资，是指资金投向蕴藏着失败危险的科技研究开发领域，即高新技术产品生产领域以及以高新技术为手段的服务领域的一种投资行为。从风险投资的概念中，不难发现风险投资所投向的领域一般都具有极大的风险，因此这就给投资本身也造成了很高的失败率。然而即使是这样，仍然有许多的资本积极地参与进这种高风险投资活动中来，吸引它们的是投资成功后带来的巨大收益。

一般来说，风险投资主要是为了未列入政府计划及大企业计划自主开发的高新技术成果产业化服务，旨在促进新技术成果尽快商品



化,以取得超额收益,同时也要参与承担产品项目在开发全过程中的风险,即是除了向所投资项目投入资金以外,还要对企业从发展方向,生产规模和人、财、物的经营管理到企业生产产品投入市场获得成功(或者失败)为止承担风险。

## 2. 风险投资的特点

风险投资是一种特殊的一种产业投资。它由专业的风险投资公司负责经营管理,由专门的投资银行家与有关方面的技术专家共同管理,并通过特殊的筹资渠道来聚集资金,而且收回投资报酬的方式也有所不同。它是一种别具特色的资本运营模式,在高风险中以降低风险和增加投资的运作效率为特征,是一种能很好适应现代科学技术转化为生产力的投资机制。与一般产业投资相比,具有以下几点差异:

### (1) 投资对象不同

风险投资对象是具有高新技术的产业,或者以高新技术为手段的服务业,目的在于开发新技术、新产品,以求新取胜、开拓新的市场领域,创造出消费者新的需求。风险投资讲究把智力和资金紧密结合起来,也就是说,力图建立一个知识密集型、技术密集型和资本密集型相结合的企业。而一般产业投资则投资在具有成熟技术和市场容易稳定的企业,以稳健取胜,在较低的风险下求得资本的保值增值。

### (2) 筹资难易程度不同

由于风险投资的投资对象失败的可能性很大,风险很高,造成了风险投资筹集资金非常困难。同时一般想通过高风险而获得高收益的风险投资者一般不具有雄厚的资本,或者是虽具有雄厚的资本而不愿过多投入自身资本,因此往往很难聚集起很能形成规模收益的资本进行投资。而一般产业投资相对来说,比较安全和风险较小,其创业投资和后续投资可以从一般金融渠道筹集,如可以通过商业银行的信贷



融资。所以，当风险投资者在发现需要投资，并且确定具有投资价值的风险事业时，就号召那些有富裕资金的企业及个人投资者投资，用这种方法集资后，将所集资金以风险资本的形式投放到高新技术产业中去，一般来说，这种集资方式主要是依靠发行风险投资基金来筹集。

### (3)更加注重风险的降低

①风险投资由于要面临高新技术企业的技术开发失败和市场开拓失败的双重风险，所以要对被选择项目或企业进行严格选择，并对其进行严格评审、管理，以期尽可能减少投资的风险。

②除了投资对项目精挑细选后，产业风险投资还充分利用了投资组合，以期进一步降低风险，并不是利用单个的风险投资项目的经济效益来求得资金的收回，而是分别投资数个项目，利用其中某些成功项目的高额回收来补偿一些失败项目与投资效果不明显的项目。同时，也注意尽量投资在不同科技领域中的项目，降低它们之间的技术风险相关性及避免同一个技术领域的多个项目之间的竞争性。

### (4)资金回收方式特殊

产业风险投资采用的是投入—退出机制。即在高新技术产业的开拓阶段投入资本，扶助企业发展，一旦企业获得成功，便抽出资本，另求投资发展。它回收资本的方式一般是利用企业上市的股票升值，回收自己的投资。

## 二、风险资本投资决策

决策是任何投资活动的一个必不可少的环节，对于风险投资来说尤为重要。决策的好坏，关系到风险企业的存亡以及其风险投资活动





的成败。

## 1. 风险投资的决策因素

### (1) 基础决策因素

#### ① 政治因素

在任何社会制度下，企业的投资活动都必定受到政治因素的影响。这种政治因素由那些强制和影响社会上各种组织和个人行为的法律、政府机构、公众团体所组成。对风险投资企业投资决策有较大影响的政治因素主要有以下几项：

##### a. 政府与风险投资企业的关系

就我国当前的情况而言，政府与风险投资企业关系的突出问题在于规范政府行为，实行政企职责分开，建立现代企业制度。若能真正做到这一点，风险投资企业的投资决策将能更好地在独立、自主、灵活的基础上体现科学、合理的原则，使投资行为更讲求成本-效益核算。

##### b. 法律法规

风险投资企业在投资决策中会遇到大量的法律法规，尤其是其中的经济立法。经济立法旨在建立并维护市场经济秩序；有些是为了保障所有权；有些是为了保护竞争；有些是为了保护社会的长远利益。《公司法》、《合同法》、《商标法》、《专利法》、《广告法》、《消费者权益保护法》、《劳动法》等都是与风险投资企业投资决策密切相关的法律。

##### c. 政府的方针政策

政府的法律法规相对稳定，而方针政策则有较大的可变性，它随着政治经济形势的变化而变化，政府方针政策显然会对风险投资企业的投资决策产生直接或间接的重大影响。



#### d. 行业公众团体

为了维护某一部分社会成员的利益而组织起来，旨在影响立法、政策和舆论的各种公众团体，如行业协会，对于风险产业的投资决策能产生一定的压力和影响。

#### ② 社会因素

##### a. 自然因素

当前自然因素的最主要动向是：天然原料日益短缺，能源成本趋于提高，环境污染日益严重，政府对自然资源管理的干预不断加强，这就要求风险投资企业在作出投资决策时，要注意保护自然环境，优先考虑节约自然资源和能源的投资项目，重视投资的社会效益。

##### b. 人口因素

多角度、多侧面地正确认识人口因素与风险投资企业投资决策之间存在的深刻联系，是风险投资企业根据拟投资行业的特点和资源条件正确进行投资的重要决策依据。

在人口因素中，第一个重要因素是人口规模的快速增长，另一个重要因素是人口的老龄化现象。人口频繁迁移是人口因素的第三个重要因素，人口从农村流向城市，从内地流向沿海，从不发达地区流向相对发达地区，这种人口流动对于风险投资企业的劳动力供给大有好处。人口因素的第四个重要因素是随着人类文明的发展、社会的进步应运而生的人口素质的提高。高素质人口群的存在，将对信息通讯产业、微电子产业等产生巨大的需求，使这类投资看好。

##### c. 技术因素

技术影响着投资，甚至决定着投资的成败。而高技术在这方面显得尤为重要，由于高技术产业具有非常大的不确定性风险，当然也有可观的高收益，作为高技术产业核心的高技术在一定意义上讲，它决



定风险投资的成败与否，它的发展状况的好坏、优劣，一定程度上鲜明且直观地预示着风险投资企业的前途。

#### d.文化因素

在风险投资企业投资决策所面临的诸方面因素中，文化因素是较为特殊的。它不像其他因素那样显而易见，却无时无刻不在深刻地影响投资决策。例如，由于价值观念不同，同一种款式的商品，某个民族认为是美的，而另一个民族却认为是丑的。若不注意这一点，生产的商品与其市场定位背道而驰，往往使投资归于失败。尤其是当某一投资所生产的商品大部分是面向国际市场时，企业更应全面了解，认真分析销售国所处的文化环境。

#### (2)经济因素

分析经济层面的因素，最终可得出关于经济形势的总体轮廓：哪些行业具有良好的投资机会，哪些行业应当避弃。多数行业受经济整体繁荣情况的重大影响，而风险企业的业绩也往往为所属行业的情势所左右。这些联系主要表现在证券价格、证券收益率与商业循环(经济周期)、市场利息率的关系上。

##### ①股票价格和经济活动

股票价格与经济活动的关系如下式：

$$P_0 = \frac{D_1}{k-g}$$

式中： $P_0$ ——基期股票价格(市场固有价格)；

$D_1$ ——计算期股息货币额；

$k$ ——股票投资者所要求的收益率；

$g$ ——股息增长率， $g < k$ 。

上式说明，股票价格通过预期股息( $D_1$ )和预期收益率( $k$ )与经济活



动联系在一起。当经济上升，公司所得和股息增加。而经济前景暗淡时，公司收入可能下降，一些公司可能削减股息支付。所以，经济变动与公司收入变动从而和股息的增减方向一致。

经验分析表明，股票价格与公司利润倾向于相同的方向变动。然而，两者的联系并非绝对如此。首先，股票价格变化每当先于商业活动的变化，它是经济形势的先行指标。通常情况下，股票价格总是在经济周期改变方向之前达到峰顶或谷底。其次，人们所观察的股票价格只来自一部分公司的股票，而作为反映经济总形势的指标之一，公司利润包括了所有的公司。而且股票价格还要受其他因素的影响。

#### ⑦ 经济形势

分析经济形势，预测经济活动变化趋向的主要方法，是取得和分析主要经济指标，投资决策应考虑因素中常用的经济指标的实际数值，可从政府、大的投资服务机构等编号的各类期刊或报告专册中获得。经济形势分析包括以下方面：

国民生产总值 (GNP)。这是衡量经济总体形势时最广泛地采用的指标。剔除通货膨胀因素之后，国民生产总值增长速度适宜，就代表着经济繁荣，前景乐观。而构成国民总产值的各个具体项目，又各有不同的意义。

个人消费支出。该项反映了个人和非盈利机构所购买的商品劳务的市场价值，包括他们取得的以物代款的收入。个人消费支出的三个主要部分是耐用品、非耐用品和劳务。分析这三方面消费支出的变化，有利于选择投资方向，决定投资决策。

国内私人总投资。这一项由固定投资和企业存贷变动数值两部分构成。前者指私人企业、非盈利机构和个人在设备和建筑物方面资本的变动。其中各种资本数量变动，能够向风险投资企业提供有价值的



信息。

净出口。即出口额减去进口额之后的净额，包括商品和劳务的净出口。

政府采购。政府开支反映了政府在经济中的作用。地方政府的购买及其作用也不应忽视。

总之，GNP及其构成项目的数据，为经济预测所常用，风险投资企业熟悉了解它们，往往能够预测出拟投资的风险企业的发展前景，以给投资决策提供帮助性的信息。

### ③ 商业指标

经济预测是根据国民总产值及其构成项目进行。而经济现状则通常用商业指标加以观测。最有用的一类商业指标，是周期指标，用以分析现行经济情势及其前景。它们共有约150个时间系列指标，与经济周期顶峰和谷底时间相比被分为三个周期性时间部类：先行性，同步性，滞后性。

### ④ 货币性指标

西方各国政府越来越多地运用货币政策工具干预经济，它们对银行信贷和货币数量加以调节、借以影响经济体系中的借贷、支出及储蓄等变量。政府货币政策的改变，将导致不动产、证券以及资源的价格变化，这些因素又进而影响各种开支数额。贯稳货币政策的工具，是各国中央银行的再贴现率、法定准备金率的调整和公开市场业务。所以，这些比率或业务操作的变动，会引起信贷数量、贷款利率、货币供应量、货币流速、货币流量等一系列变量的增减，最终影响各类经济活动，对风险投资企业的投资活动产生作用。

### ⑤ 宏观投资动向

宏观投资动向主要是指国家、地区、部门和行业对有关投资的规



划。风险投资企业了解这些，才能顺应宏观投资动向，开辟正确的投资途径，寻求投资效益高的投资方向和项目或产品。

#### ⑥ 宏观投资趋势

宏观投资趋势主要指整个国家正由过去外延为主的扩大再生产逐步转移到现在以内涵为主的扩大再生产，由全套引进设备逐步转移到引进软件设备和关键性设备。风险投资企业在进行投资决策时应注意到这一点，目的只有一个：提高拟投资项目的投资效益。

#### ⑦ 市场潜力

风险投资企业投资决策受到市场潜力发展变化的影响和制约。总的来说，市场潜力的大小取决于国民经济的发展水平以及由此决定的国民平均收入水平。经济发展快，人均收入高，社会的市场潜力就大；反之，市场潜力就小。市场潜力的大小直接决定投资与否或者投资的大小。

### 2. 特殊决策因素

#### (1) 信息因素

风险投资的成败多半取决于信息收集分析工作的好坏。根据国外的统计，在一项新技术和新发明中，约有95%的内容可以通过各种情报途径获取，一些发达国家的经济增长约有一半甚至80%是依赖新技术、高技术实现的，而这些新技术、高技术又多是通过科技情报工作传递给生产领域的。因此，风险投资企业要在竞争之中击败对手，就必须千方百计地做好情报信息工作。

#### (2) 项目选择的因素

关于项目的寻找、选择和可行性研究，高技术项目主要来源于如下几个方面，即：科研单位、技术型公司、其他企事业单位和个人。

#### (3) 其他影响因素



除上述风险投资决策应考虑的因素外，在实践中还应注意以下几点：

#### ① 慎重选择项目

科技贷款的一大特点是风险大、高新技术产品一般不列入国家计划，完全是依靠市场竞争。有些项目虽然已经获得国家专利和获奖，但能否成为商品还需要生产场地、设备、原料、水、电等多种因素的制约，因此项目的选择必须根据高新技术产业的特点，在现有的项目评估及贷款管理办法基础上，进行科技项目的评估，把科技贷款的内在风险降到最低点。

#### ② 全面考核企业状况

高技术企业一般是技术力量较强而经营管理力量较弱，因此，在考核风险企业(即高技术企业)状况时应全面地考核和了解，对那些信誉较好、管理严格的企业优先考虑。反之，不予以考虑。

#### ③ 多向客户学习

高技术企业中有不少教授、高工、工程师、硕士、博士等高级技术人才。在当今信息时代，每天都有许多新的信息和新的产品诞生。因此在工作中应多注意向客户学习，只有如此，方能减少和避免工作中的失误。

除了以上诸因素以外，还应考虑到项目的相关建设和同步建设；项目的建设对原有产业、结构的影响；项目产品在国内外市场上的竞争能力和今后的发展趋势等。

### 3. 风险资本投资决策程序

选择正确的投资方案远比经营管理投资方案来很重要，这是风险投资事业熟知的经典原则。因此风险投资应强调如何选择适当的投资方案来投资，而不是轻率地筛选评估，待投资后再予以改正。



风险投资的对象往往是没有任何绩效记录的新创事业，而且因投资而取得的股权缺乏流通性，必须长期持有，甚至在投资回收前，还需要持续不断地进行融资，因此属于一种高风险性的投资活动。为求降低风险，投资前能否正确且有效率地进行各项投资方案的评估工作，挑选出最具获利潜力的投资方案，将成为经营创业投资事业成败的关键因素。

风险投资评估是一种在有限人力、时间以及资讯不对称的情况下，所进行的多阶段评估过程。一般而言，拥有6位专业评估人力的风险公司，每年至少需要评估150件以上的投资申请案。因此风险投资评估活动必须在健全的专家组织与充分的资讯网络支持下，凭借评估人员丰富的专业经验与科学化的决策程序，才能作出有效率且正确的投资抉择。

#### (1)机会选择

依据对企业外部的市场机会、以及企业内部技术与营销能力调查，来选出能满足市场需要，且公司能力得以符合的可行投资机会。

#### (2)情报收集

包括市场对该新产品的需求量、市场区隔化、产品区隔化，有关产品材料与制造的研究、最后则为财务资源可行性等情报的收集，以确认能在市场中找到该新产品的利润点。

#### (3)方案评估

即针对实际市场调查结果，评估新产品观念能否为市场所接受；就市场中该产品重要使用者的深度访谈分析，以了解该新产品观念应具有何种属性才能为顾客所受用；最后，根据公司制造能力所及，将产品观念具体化成产品原型，并予以测试能否满足市场需求，再考虑是否将产品属性加以修改。





#### (4)行动建议

一项风险性投资方案在通过上述各阶段决策之后，接着将此计划行动具体化。行动建议中，包括产品及配销计划、生产设施计划、促销及其媒体计划、财务计划、最后依实际情况需要，进行市场与产品重定位策略，以顺应环境及市场需求的变化。

#### 4.投资项目调查筛选方法

风险投资企业一般会通过与管理层交流、查询有关人士和参观风险企业等方法调查和获取有关信息，并根据掌握的各种情报对投资项目的技术、市场、财务等方面作出分析。

##### (1)与管理层交流

所有风险投资家都会与风险企业的管理人员见面交谈，并由他们对投资建议进行讲解。通过这种交流，风险投资家可以了解到管理人员的品格特征和各方面能力，包括管理队伍的完整性，管理人员的领导才能，过往的经历与经验，对投资项目、所处行业和将会遇到的困难的理解，适应市场的变化的灵活性，面对压力发现、解决问题的能力，激励因素等等。有的风险投资家甚至试图从这一环节中看出风险企业管理人员是如何思考和解决问题的。

##### (2)技术、市场和竞争分析

风险投资企业的高级成员们本身就是各个领域的专家，涵盖所投资的各个行业以及市场、财务等方面。他们凭借自己的知识与经验，结合所掌握的信息分析投资项目技术上的可行性；如果有必要，他们也会向外求助于各种专业咨询顾问公司。而风险投资企业现在或从前所投资的相关行业的风险企业的管理人员也是一个意见来源，同时他们也可能是潜在的顾客或原料供应者。投资于早期阶段的比投资于后期阶段进行更多的技术分析。



对于市场分析，风险投资家通过接触潜在顾客，参考行业刊物、数据等方法，凭借自己经验进行非正规的市场分析，对产品的市场容量作出估计；如果市场和份额足够大，再一一考察可能出现的竞争情况，包括技术的垄断性，市场进入壁垒等。由于投资项目通常涉及全新的产品概念，故采用正式的市场调研的频率并不高，只有大约三成。

### (3)商业模型及融资分析

风险投资企业还要详细地分析风险企业的企业结构、成长速度、收入情况和现金流等，以决定投资项目在财务和融资上的可行性以及今后的资金需求状况。

### (4)查询有关人士

有关人士是指由被调查人(即管理人员)推荐的熟悉自己情况的人和没有被推荐但风险投资家认为有用的其他人。采取的方式可以是直接见面交谈，也可以是电话交谈。对于风险企业处于早期阶段的情况，侧重点是进一步从侧面了解管理人员(主要是企业家)的背景与能力，有关人士主要包括管理人员从前的上司、商业伙伴等；对于风险企业处于后期阶段的情况，侧重点是要了解风险企业的情况，包括管理水平、运作和关于法律、财务等方面的情况，有关人士主要包括现有的外部投资者、顾客、原料供应者、债权人，甚至有关的律师、会计师和咨询顾问等。

### (5)了解风险企业

风险投资家来到风险企业的生产现场，与其员工交谈，查看公司的运作、设备设施、生产流程、产品等，其目的是要检查风险企业所提交的材料的准确性，以及发掘没有被完整表现的其他情况，并进一步完善对管理成员能力的评估和对企业的了解。还可以指检查风险企



业的过往记录，如财务记录等，从中掌握其资产、债务细节，以及法律上的事务，包括是否有未决的法律诉讼等。

以上介绍的是风险投资企业在挑选投资项目过程中的一些常见方法。在实际中，不同国家、地区的不同风险投资企业都会根据自身特点和投资项目的具体情况而灵活采用。

### 三、风险资本管理

任何投资活动都存在风险，只是风险的大小程度不同，而风险投资则面临比其他投资活动更大的风险。因此，在关心风险投资高收益的同时，也应注意其风险的规避，即对风险投资进行完善地管理。

风险管理是风险投资管理的核心问题之一，其质量的高低、执行程度的轻重，将直接影响到一系列投资以及一段时期内风险投资的成功与否。

#### 1. 风险管理定义

所谓风险管理，它是研究风险发生规律和风险控制技术的一门新兴管理学科，各经济主体通过风险识别、风险估测、风险评价，并在此基础上优化组合各种风险管理技术，对风险实施有效的控制和妥善处理风险所致损失的后果，期望达到以最少的成本获得最大安全保障的目标。其最终目的在于以最少的成本实现最大安全保障的效能。而且风险管理方案的实施是一动态过程，管理者必须根据实际情况随时修改管理方案，这样才能达到以最少的成本实现最大安全保障的目标。

#### 2. 风险管理分类

为了能够从不同角度、不同侧面理解风险管理，下面拟采用不同



的标准对风险管理进行分类。

#### (1)根据风险损失划分

根据风险事件发生时受损失的形态分，风险管理可分为：

- ① 财产风险管理。
- ② 人身风险管理。
- ③ 责任风险管理。
- ④ 利润风险管理。

#### (2)根据风险管理实施范围划分

根据风险管理的实施范围分，风险管理可分为：

- ① 企业风险管理。
- ② 家庭风险管理。
- ③ 个人风险管理。

#### (3)根据风险事故发生原因划分

根据风险事故发生的原因分，风险管理可分为：

- ① 火灾风险管理。
- ② 水灾风险管理。
- ③ 地震风险管理。
- ④ 海损风险管理。
- ⑤ 人身意外事故风险管理。
- ⑥ 技术风险管理。
- ⑦ 市场信用风险管理等等。

### 3. 风险管理目标

#### (1)风险管理目标种类

风险管理是一种目的性很强的工作，没有目标，风险管理无从开展，只有通过目标，才能确定风险管理的方向，并且对风险管理的结



果作出评价。一般来说，要具有以下目标：

- ① 维持生存。
- ② 安定局面。
- ③ 降低风险管理成本，从而稳定收入，提高利润。
- ④ 避免经营中断，使企业继续成长。
- ⑤ 企业社会责任感的满足和建立良好形象愿望的满足。
- ⑥ 履行外部强加的义务。

#### (2) 风险管理目标选择标准

在选择风险管理目标时，首先所选目标要与整个经济实体的根本目标相一致，而这种根本目标经常性地表现为追求企业收益的最大化。在此基础上应满足以下标准：

##### ① 明确性

目标的含义必须明确、具体，并且尽可能地规定目标实现的时间、地点等。对某些约束条件，如：内部的人力、物力、财力等；处部的法规、制度等，也要有明确的规定。

##### ② 现实性

在进行风险管理的过程中，会受到众多主客观因素的制约，因此必须注意风险管理目标的时空允许程度及边界条件。即在时间上，目标的确定要注意不同阶段、不同时期目标可能实现的程度；在空间上，目标的确定要充分研究经济实体的内部条件与外部环境的可行性。

##### ③ 量化

鉴于量化的易操作、易掌握等特点，在风险管理中要尽可能地使用数量指标。

##### ④ 层次化



要依据目标的重要程度，区分风险管理目标的主次，高层次的目标需要不折不扣地完成，而低层次的目标则没有必要加以绝对限制。

#### 4. 风险管理程序

风险管理是对财产、责任和人身纯风险的识别、衡量和处理。它通常包括风险识别、风险估价、风险控制和管理效果评价五个步骤。在实际中，它表现为这五个步骤的周而复始的循环过程。

##### (1) 风险识别

风险识别是指对各种可能发生的损失的分析。各种不同性质的风险威胁着企业的生存与安全，因此必须采取有效的方法和途径识别企业面临的，以及潜在的各种风险。一般来说，有如下几种方法：

##### ① 风险分析问询法

即采用问卷的方法，直接获得职业分析专家的意见，能广泛地借助于社会力量发现风险。

##### ② 财务报表分析法

企业等经济主体有关风险发生的损失以及实行风险管理的费用都会作为负面结果反映在财务报表上，因此通过分析资产负债表、损益表、现金流量表(或财务状况变动表)等报表，能够基本上识别当前的主要风险。

##### ③ 流程图分析法

即建立一个流程图系列，以展示经济实体全部的经营活动。通过对流程图的分析，能够有效地揭示整个经营过程中潜在损失的动态分布，找出影响全局的“瓶颈”，并识别可能存在的风险。

##### (2) 风险预测

风险预测是建立在风险识别的基础之上的，是风险管理中不可或缺的一环，同时它也是一项极其复杂与困难的工作。风险预测的最终



目的是为风险管理决策提供信息。风险管理者最关心的信息无疑是预测的内容。通常企业是由诸多独立的经营单位组成，而每一单位都面临着诸多风险。预测内容包括：

① 每一风险所引起致损事故发生的概率和损失分布。

② 几种风险对同一风险单位所致损失的概率和损失分布。

③ 单一风险单位的损失幅度，并在此基础上，进一步估测整个企业发生致损事故的概率和总损失分布，及某一时期内总损失金额。

④ 所有风险单位损失的期望值和标准差。

### (3) 风险评估

通过风险识别，充分揭示了企业所面临的各种风险和风险因素，通过风险预测，从量上确定了风险发生的概率和损失的严重程度，而随后的风险评估，又称安全评估则要确定是否采取控制措施；采取什么样的控制措施；控制措施采取到何种程度；采取了控制措施后原来的风险因素变化如何；是否产生了新的风险与新的风险因素等方面的问题。

在进行风险评价时，必须对风险因素进行全面考虑，应包括以下几个方面因素：

① 人。主要指误判断、误操作、违章指挥、违章作业、精力不集中、疲劳及身体缺陷等。

② 机械设备。主要指设备结构不良、强度不够、磨损，安全设备及防护器具缺陷等。

③ 物料。主要指有毒、有害、火灾爆炸等危险性物质，以及这些物质的储存、运输和使用状况。

④ 法规。主要指规章制度、管理水平等。

⑤ 环境。主要指作业环境中的色彩、照明、温湿度等。以及由于



邻近火灾、有毒有害气体泄漏等可能形成的次生灾害等。

#### (4)选择风险管理技术

一旦识别、预测并评估了风险，就应该考虑各种风险管理对策问题，即对各种类型的风险及其可能的影响程度，寻找和拟定相应的风险管理方案，并加以选择和实施。风险管理对策问题，实质上也是确定风险管理技术问题。在实务操作中，通常将几种管理技术优化组合，使其达到最佳状态。

#### (5)风险管理效果评价

风险管理效果评价是指对风险管理技术的适用性及其收益性情况的分析、检查、修正与评估。

### 四、风险投资项目评估

总的来说，风险投资家希望见到的是合适的企业家在合适的时候拥有合适的技术，能够创造合适的市场，最终带来丰厚的回报。风险企业家一般会从以下几个方面来评估投资项目。

#### 1.管理

管理在这里是指企业家及其他管理小组成员(以下统称管理人员)的特征与能力，在风险投资业中，好的甚至令人称奇的产品构想不太难见到，但历史证明许多都最终失败了；相反，许多相比之下较为普通的创意却获得了惊人的成功。许多风险投资家把这个巨大的差异归因于管理人员特征与能力的差异，认为管理是使一家公司获得成功的最重要的独特因素。

对于企业家，风险投资企业侧重于考察其特征和综合能力，主要包括诚实正直，勤劳刻苦，身体素质良好，灵活与变通，对业务有通





盘的理解，观点客观现实，有远见，开放，有良好的过往声誉与业绩，有争取成功的强烈愿望，有领导才能，有发现和评估潜在问题并作出适当反应的能力，以及相关领域的经验等。对于其他管理小组成员，侧重考察管理小组是否具备包括技术、工程、管理、财政、市场等全方面的管理经验与技能。如果有不完整的，要求有补救的办法，如向外招募等。

## 2. 产品

对于投资项目所涉及的新产品(这里包括新的产品、服务或销售方式)，一般有如下一些考虑因素：

- (1)新产品的高科技含量。
- (2)新产品必须能够在两三年内推出市场。
- (3)新产品必须具备明显的竞争优势，或者处于一个相对无竞争的行业中。
- (4)新产品必须能被市场接受。
- (5)新产品能够抵抗经济周期。

## 3. 市场

市场风险投资家要求合适的产品出现在合适的市场，以保证投资项目能带来显著的收入增长机会，从而实现高投资回报率。以下是一些常见的考虑因素：

- (1)新产品能够创造一个新市场。
- (2)产品处于一个快速增长的市场。
- (3)市场足够大，并且产品能够迅速增加市场份额。
- (4)如果只是常规市场，新技术必须能明显地降低成本。
- (5)在头三年中市场竞争威胁不大。



## 4. 融资与回报

对于融资与回报，回报是最终目标，以下是一般的考虑因素：

- (1)总的资金需求额要在可以接受的范围之内。
- (2)存在合适的撤出投资机会。
- (3)可以获得高回报率。

对不同的投资阶段风险投资企业会要求不同的回报率，一般从种子阶段的40%以上的年复利回报率到半成熟阶段的20% ~ 30%的年复利回报率(假定基本利率为10%)。

- (4)可以获得高回报额。

## 5. 风险企业所处的行业

风险投资企业一般都专业化经营于特定的两三个行业，他们的高级成员都是来自于这些行业的成功人士，如成功的企业家、CEO和咨询顾问等，他们运用自己在行业中的丰富经验与良好的网络关系，可以为风险企业提供“价格附加”服务，而且，由于风险投资的风险非常高，要求投资决策人员对投资项目的技术与市场有深刻的理解，专业化经营有利于降低技术与市场风险。

## 6. 风险企业所处的阶段

风险投资企业也偏好于只投资于特定阶段。这是因为风险企业在其整个成长周期对资金、管理资源等要求差别较大，所以专业化地经营于特定阶段有利于积累经验。

## 7. 投资额

由于风险投资企业所管理的基金资金额的限定，如果风险企业现阶段和后续各阶段总的资金需求量过大，日后会为风险投资企业带来财政困难；如果投资规模太小了，风险投资企业也没有足够的人手来



处理。

## 8. 风险企业所在地

由于投资后要对风险企业进行大量的监督与协助工作，风险投资企业通常只倾向于对在其自身或分部所在地区的风险企业进行投资。但如果投资项目非常吸引人，也可以通过辛迪加(syndicate)的共同出资方式，由风险企业所在地的别的风险投资企业来管理监督投资。

以上所列的是风险投资企业在挑选投资项目过程中一般会采用的标准，但并不是说投资项目要符合以上所列的所有标准。具体不同的企业对这些标准会有不同的重视程度，而且投资项目非常优秀的一方面也可能掩盖另一方面的不足。



## 案例分析一

### 跨国公司在华投资战略评析

20世纪90年代以来，中国为加入WTO进行了不懈的努力。众多跨国公司敏感地意识到未来中国蕴藏着的巨大商机，并开始部署对华投资的新战略。全球500强企业中的大部分公司积极地进行准备，2001年11月中国加入WTO，意味着中国的经济运行环境将进一步国际化。这大大增强了跨国公司对华投资信心，加快了战略调整步伐。中国企业面临与世界著名企业公平竞争的形势，这对于中国企业来讲是一个巨大的挑战，了解这些跨国大企业的投资动向不仅可以知己知彼，还可以学习到先进的经验。

#### 一、加大投资力度，增强产业控制

跨国公司首先开始调整在华投资的战略性布局，实施全方位投资的扩张战略，并掀起了一股地区总部迁入中国的热潮。上世纪90年代中期前，跨国公司在华投资上千万美元的项目在当时可算是巨大项目，但近几年过10亿美元的项目已不足为奇。近期，摩托罗拉关闭了在欧美的工厂，却增资近20亿美元，在天津建立半导体集成生产中心和亚洲通信产品生产基地，并在北京成立了北亚中心总部。美国《财富》杂志日前公布的调查显示，有92%的跨国公司计划在中国设地区总部。



20世纪90年代中期前，跨国公司大多以合资方式进入中国。但随着中国外资政策的松动和跨国公司在华的经验累积，选择独资或合资控股形式的投资势头正在迅速发展。1998年，外国独资企业的合同金额超过了合资项目。新合资浪潮也大多以外方绝对控股为前提。即使当初中方控股的企业，在以后增资扩股时，也有相当一部分增加了外资份额。跨国公司清楚地认识到独资或合资控股不仅可使跨国公司保守其技术秘密，规避中外企业在制度、文化、经营理念等诸多方面差异导致的摩擦和矛盾，而且可使其在华投资更好地融入其全球战略。不少跨国公司在中国临近入世时，通过对合资企业的增资扩股，乘中方企业追加资金不足而逼抢中方股份的手段，完成了对行业主导企业的控股合资，确立其产业内的垄断地位。无合资经验的跨国公司则通过兼并收购，实施股权控制，这在新开放的产业尤其如此。

## 二、抢占有利地点、注重本土渗透

新千年伊始，中国作出了实施西部大开发的战略决策，由此掀起了跨国公司抢滩西部的热潮。目前，全球500家大企业中已有60多家在成都、重庆落户，有30多家在西安落户，其中多数驻足高科技领域。一个引人注目的迹象是，越来越多的跨国公司开始把新产品研发和实验机构直接建在西部。例如，IBM公司投资2000万美元与西安软件工业园合作搭建一个被称为全球之最佳的软件开发平台。韩国三星、日本东芝、三洋等8家企业先后在四川长虹电子集团设立“联合实验室”。可以预见，随着西部投资环境的完善，将会有更多的跨国公司到西部投资。在抢占有利地点的同时，这些大型跨国公司还积极实施本土化战略，通过本地采购、本地研发、本地产销、本地融资、任用本地技术与管理人员方式加强本土渗透。仅1995 - 1999年4月，国际著名IT企业IBM、微软、摩托罗拉、3M、朗讯等公司就在中国建立了16个



独资、60多个合资的研发机构。争夺中国优秀人才和技术，比单一的资本投入更具战略眼光。在物料本土化上，中日合资工厂在中国采购的比率为47%，中美合资厂为57%，而德国大众汽车公司则高达87%。

三、紧紧把握高科技产业，调整投资结构

中国外资结构在过去20年不断演变。上世纪80年代，外资主要集中在劳动密集型行业，90年代初转向资本密集型工业，近年来又转向技术密集型产业。全球主要的电子、电信、制药、石化和发电设备等企业已将其生产网络扩大到中国，并在华设立了近百家以招揽人才为主、面向高科技领域的研发中心。这表明，外资正逐步把投资重点转向中国的高科技领域。随着投资的增加，不少工业类跨国公司发现，如不在华投资服务业，制造业难以正常运行。因为中国的知识密集型服务业比较落后，影响了制造业的发展。更重要的是，知识密集型服务业附加价值很高。因此，“入世”前夕，跨国公司强烈要求中国进一步开放服务业。

跨国公司在华投资演变至今，已从单个项目，转向全方位的系统化投资。跨国公司纷纷在华设立投资性控股公司就是一个明显标志。自1995年4月4日外经贸部颁布“关于外商举办投资性公司的暂行规定”以来，已批准的外商投资控股企业达170多家。这类公司的建立使跨国公司得以统一协调管理其在华企业，最终实现投资系统化。这些公司既投资于上中下游的最终产品，也投资相关的零部件；既投资于生产性项目，也投资于销售、融资、保险、咨询、运输等相关项目。产业的辐射性控制功能明显增强，有利于分散现有市场饱和或竞争加剧带来的风险。



## 案例点评

随着中国经济的飞速发展，中国也成为当今世界最有发展潜力的地方，也成为全球各大跨国企业瞄准的庞大市场。有迹象表明，跨国公司已开始了在中国的新一轮投资竞争。跨国公司对华投资战略的大调整，既为中国这块投资热土增添了无限商机，同时也使中国企业面对更加严峻的挑战。有人说这是“狼”来了，其实这是经济发展的必然，并不可怕，中国企业必须在竞争中才能得到锻炼和成长，只有不断完善管理，加强自身建设，并向这些跨国公司学习和寻求合作，只有这样，我们的企业才可以在新经济条件下发展壮大。

拓展：公司投资方案选择

### 第十七章



## 案例分析二

### 韦斯曼公司投资管理制度

#### 第一章 总 则

第一条 为加强公司投资管理，规范公司投资行为，提高资金运作效率，保证资金运营的安全性和收益性，根据外部规范与公司具体情况，特制定本制度。

第二条 本制度适用于公司总部、各子公司及各分公司的投资行为。

第三条 本制度所指投资分对外投资和对内投资两部分。

1. 对外投资指将货币资金以及经济资产评估后的房屋、机器、设备、物资等实物以及专利权、商标权和土地使用权等无形资产作价出资，进行各种形式的投资活动。

2. 对内投资指利用自有资金或从银行贷款进行基本建设、技术更新改造以及购买和建造大型机器、设备等投资活动。

第四条 投资目的

1. 充分有效地利用闲置资金或其他资产，进行适度的资本扩张，以获取较好的收益，确保资产保值增值。

2. 改善装备水平，增强市场竞争能力，扩大经营规模，培育新的经济增长点。

第五条 投资原则





1. 遵守国家法律、法规，符合国家产业政策。
2. 符合公司的发展战略。
3. 规模适度，量力而行，不能影响自身主营业务的发展。

## 第二章 对外投资

第六条 对外投资按投资期限可分为短期投资和长期投资。

1. 短期投资包括购买股票、企业债券、金融债券或国库券以及特种国债等。

2. 长期投资包括：

(1) 出资与公司外部企业及其他经济组织成立合资或合作制法人实体。

(2) 与境外公司、企业和其他经济组织开办合资、合作项目。

(3) 以参股的形式参与其他法人实体的生产经营。

第七条 投资业务的职务分离

1. 投资计划编制人员与审批人员分离。

2. 负责证券购人与出售的业务人员与会计记录人员分离。

3. 证券保管人员与会计记录人员分离。

4. 参与投资交易活动的人员与负责有价证券盘点工作的人员分离。

5. 负责利息或股利计算及会计记录的人员与支付利息或股利的人员分离，并尽可能由独立的金融机构代理支付。

第八条 公司短期投资程序

1. 公司财务部应根据公司资金盈余情况编报资金状况表。

2. 证券资金部分分析人员根据证券市场上各种证券的情况和其他投资对象的盈利能力编报短期投资计划。



3.公司的财务部经理、财务总监和董事会按短期投资规模大小和投资重要性，分别依照各自的职权审批该项投资计划。

第九条 公司财务部按照短期证券类别、数量、单价、应计利息以及购进日期等项目及时登记该项投资。

第十条 公司应建立严格的证券保管制度，至少由两名以上人员共同控制，不得一人单独接触有价证券，证券的存入和取出须详细记录在证券登记簿内，并由在场的经手人员签名。

第十一条 公司购入的短期有价证券须在购入当日记入公司名下。

第十二条 有价证券的盘点工作应由公司财务部和证券资金部负责组织实施。

1.证券保管员和会计人员应在每月终了时进行月终盘点，并完成下列程序：

(1)盘点前必须将截止当月最后一天的证券登记入账并结出结存额。

(2)实地清点实物，核对卡片。

(3)月终编制“有价证券盘点表”。

2.财务部根据“有价证券盘点表”，认为必要时，可以抽样核对，复核盘点表。

3.年终时，根据公司盘点指令，组织人员，全面清点，编制“有价证券盘点表”，并由公司财务部负责人(或聘请注册会计师)参加监盘。

第十三条 公司财务部应对每一种证券设立明细账加以反映，每月还应编制证券投资和盈亏报表，对于债券应编制折、溢价摊销表。

第十四条 公司财务部应将投资收到的利息、股利及时入账。

第十五条 应由财务部经理、财务总监以及董事会按其职权批准



处置公司短期投资。

第十六条 公司对外长期投资按投资项目的性质分为新项目和已有项目增资。

1. 新项目投资是指投资项目经批准立项后，按批准的投资额进行的投资。

2. 已有项目增资是指原有的投资项目根据经营需要，在原来批准的投资额的基础上增加投资的活动。

第十七条 对外长期投资程序

1. 财务部协同投资部门确定投资目的并对投资环境进行考察。

2. 对外投资部门在充分调查研究的基础上编制投资意向书。

3. 对外投资部门编制项目投资可行性研究报告并上报财务部和总经理办公室。

4. 财务部协同对外投资部门编制项目合作协议书。

5. 按国家有关规定和本办法规定的程序办理报批手续。

6. 对外投资部门制定有关章程和管理制度。

7. 对外投资部门项目实施运作及其经营管理。

第十八条 对外投资权限

1. 所有对外长期投资项目，均由总公司批准或由总公司转报董事会批准，各子公司、分公司无对外投资权，但享有投资建议权。

2. 总公司应在受理对外长期投资项目立项申请后一个月内做出投资决策。

第十九条 经批准后的对外长期投资项目，一律不得随意增加投资，如确需增资，必须重报投资意向书和可行性研究报告。

第二十条 对外长期投资兴办合营企业对合营合作方的要求

1. 要有较好的商业信誉和经济实力。

2. 能够提供合法的资信证明。



3.根据需要提供完整的财务状况、经营成果等相关资料。

第二十一条 对外长期投资项目必须编制投资意向书。项目投资意向书的主要内容包括：

- 1.投资目的。
- 2.投资项目的名称。
- 3.项目的投资规模和资金来源。
- 4.投资项目的经营方式。
- 5.投资项目的效益预测。
- 6.投资的风险预测(包括汇率风险、市场风险、经营风险、政治风险)。

- 7.投资所在地(国家或地区)的市场情况、经济政策。
- 8.投资所在地的外汇管理规定及税收法律法规。
- 9.投资合作方的资信情况。

第二十二条 国(境)外投资项目还应提供如下资料：

1.有关投资所在国(地区)的现行外汇投资的法令、法规，税收规章以及外汇管理规定。

- 2.投资所在国(地区)的投资环境分析、合作伙伴的资信状况。
- 3.投资外汇资金来源证明及投资回收计划。
- 4.本国驻外使馆及经参处对项目的审查意见。
- 5.本国外汇管理部门要求提供的其他资料。

第二十三条 投资意向书(立项报告)报总公司批准后，对外投资部门应委托专业设计研究机构负责编制可行性研究报告。项目可行性研究报告的主要内容包括：

- 1.总论
  - (1)项目提出的背景，项目投资的必要性及其经济意义。
  - (2)项目投资可行性研究的依据和范围。



## 2. 市场预测和项目投资规模

- (1) 国内外市场需求预测。
- (2) 国内现有类似企业的生产经营情况的统计。
- (3) 项目进入市场的生产经营条件及经销渠道。
- (4) 项目进入市场的竞争能力及前景分析。

## 3. 投资估算及资金筹措

- (1) 项目的注册资金及其生产经营所需资金。
- (2) 资金的来源渠道、筹集方式及贷款的偿还办法。
- (3) 资金回收期的预测。
- (4) 现金流量计划。

## 4. 项目的财务分析

- (1) 项目前期开办费以及建设期间各年的经营性支出。
- (2) 项目运营后各年的收入、成本、利润和税金测算，可利用投资收益率、净现值以及资产收益率等财务指标进行分析。

## 5. 项目敏感性分析及风险分析。

第二十四条 财务部和对外投资部门应在项目可行性研究报告报总公司批准后，编制项目合作协议书(合同)。项目合作协议书(合同)的主要内容包括：

1. 合作各方的名称、地址及其法定代表人。
2. 合作项目的名称、地址、经济性质、注册资金及其法定代表人。
3. 合作项目的经营范围和经营方式。
4. 合作项目的内部管理形式、管理人员的分配比例、机构设置及实行的财务会计制度。
5. 合作各方的出资数额、出资比例、出资方式及出资期限。
6. 合作各方的利润分成办法和亏损责任分担比例。



7. 合作各方违约时应承担的违约责任以及违约金的计算方法。
  8. 协议(合同)的生效条件。
  9. 协议(合同)的变更、解除的条件和程序。
  10. 出现争议时的解决方式以及选定的仲裁机构及所适用的法律。
  11. 协议(合同)的有效期限。
  12. 合作期满时财产清算办法及债权债务的分担。
  13. 协议各方认为需要制定的其他条款。
- 项目合作协议书(合同)由总公司法人代表签字生效, 或由总公司法人代表授权委托代理人签字生效。
- 第二十五条 对外长期投资协议签订后, 公司协同办理出资、工商税务登记以及银行开户等工作。
- 第二十六条 确定对外投资价值及投资收益的原则
1. 以现金、存款等货币资金方式向其他单位投资的, 按照实际支付的金额计价。
  2. 以实物、无形资产方式向其他单位投资的, 按照评估确认或者合同、协议约定的价值计价。
  3. 公司认购的股票, 按照实际支付款项计价。实际支付的款项中含有已宣告发放但尚未支付股利的, 按照实际支付的款项扣除应收股利后的差额计价。
  4. 公司认购的债券, 按照实际支付的价款计价。实际支付款项中含有应计利息的, 按照扣除应计利息后的差额计价。
  5. 溢价或者折价购入的长期债券, 其实际支付的款项(扣除应计利息)与债券面值的差额, 在债券到期以前, 分期计入投资收益。
  6. 公司以实物、无形资产向其他单位投资的, 其资产重估确认价值与其账面净值的差额计入资本公积金。公司以货币资金、实物、无



形资产股票进行长期投资，对被投资单位没有实际控制权的，应当采用成本法核算，并且不因被投资单位净资产的增加或者减少而变动；拥有实际控制权的，应当采用权益法核算，按照在被投资单位增加或者减少的净资产中所拥有或者分担的数额，作为公司的投资收益或者投资损失，同时增加或者减少公司的长期投资，并且在公司从被投资单位实际分得股利或者利润时，相应增加或减少公司的长期投资。

7.公司对外投资分得的利润或者股利和利息，计入投资收益，按照国家规定缴纳或者补缴所得税。

8.公司收回的对外投资与长期投资账户的账面价值的差额，计入投资收益或者投资损失。

#### 第二十七条 对外长期投资的转让与收回

1.出现或发生下列情况之一时，公司可以收回对外投资：

(1)按照章程规定，该投资项目(企业)经营期满。

(2)由于投资项目(企业)经营不善，无法偿还到期债务，依法实施破产。

(3)由于发生不可抗力而使项目(企业)无法继续经营。

(4)合同规定投资终止的其他情况出现或发生时。

2.出现或发生下列情况之一时，可以转让对外长期投资：

(1)投资项目已经明显有悖于公司经营方向的。

(2)投资项目出现连续亏损且扭亏无望没有市场前景的。

(3)由于自身经营资金不足急需补充资金时。

(4)总公司认为有必要的其他情形。

投资转让应严格按照《公司法》和企业章程有关转让投资的规定办理。

3.对外长期投资转让应由总公司财务部会同投资业务管理部门提出投资转让书面分析报告，报总公司批准。



4.对外长期投资收回和转让时，相关责任人员必须尽职尽责，认真做好投资收回和转让中的资产评估等工作，防止公司资产流失。

第二十八条 公司累计对外投资不得超过公司净资产的50%。

### 第三章 对内投资

第二十九条 公司对内投资程序

- 1.编制投资项目可行性研究报告。
- 2.编制投资项目初步设计文件。
- 3.编制基本建设及技术更新改造年度投资建议计划。
- 4.按本制度规定的权限办理报批手续。

第三十条 公司对内投资权限

对内投资采取限额审批制，超过限额标准的由公司董事会批准。

第三十一条 可行性研究报告的编制

1.公司项目承办单位要在进行充分的调查研究和必要的勘察工作以及科学实验的基础上，对项目建设的必要性、技术的可行性和经济的合理性提出综合研究论证报告。

2.承担可行性研究工作的单位必须是有资格的工程勘察设计单位或科研单位。

3.建设项目可行性研究报告的编制办法和内容以及深度按国家有关规定执行。

4.建设项目可行性研究报告由公司财务部按本办法规定的权限报批。未经批准不得擅自改变建设项目的性质和规模以及标准，如需改变必须报原审批机构审批。

第三十二条 初步设计文件的编制

1.公司项目承办单位根据批准的可行性研究报告委托有资格的勘





察设计或科研单位进行工程初步设计。

2.初步设计必须以批准的可行性研究报告为依据，不得任意修改、变更建设内容，扩大建设规模或提高建设标准，初步设计概算总投资一般不应突破已批准的可行性研究报告投资控制数。概算总投资如超过已批准的可行性研究报告投资控制数的10%，必须重新报批可行性研究报告。

3.经批准的初步设计文件，如确需进行设计修改和概算调整，必须由原初步设计文件编制单位提出具体修改及调整意见，经建设单位审查确认后报原批准单位批准。

### 第三十三条 年度计划和统计

1.各分支机构所有新建、续建基本建设及技术更新改造项目，必须编报基本建设及技术更新改造年度投资建议计划。

2.年度投资建议计划于每年9月底前报总公司审批。总公司于每年1月底前下达当年基本建设及技术更新改造年度投资计划。

3.凡列入公司基本建设及技术更新改造年度投资计划的投资项目，不需再行办理审批手续，当年新增加的基建及技改项目，必须按规定的投资限额办理报批手续，并增补列入当年投资计划。

4.编制年度计划，除认真填报有关的计划表外，还要有必要的文字说明，数字要准确，文字要精炼。

5.各分支机构必须严格执行总公司下达的年度投资计划，无权自行调整，如确需调整，必须履行报批手续。

6.各分支机构必须及时、准确地向总公司报送基本建设及技术更新改造统计报表。

### 第三十四条 竣工验收

1.基本建设和技术改造工程完工后，项目承办单位应及时办理竣工验收手续。一般由公司财务部协同项目承办部门组织竣工验收。



2.工程竣工验收参照有关国家标准执行。

3.对于工程竣工资料及验收文件，财务部和项目承办单位应及时归档。

#### 第四章 投资管理机构

第三十五条 公司有关归口管理部门或分支机构为项目承办单位，具体负责投资项目的信息收集、项目建议书及可行性研究报告的编制、项目申报立项和实施过程中的监督、协调以及项目竣工后的评价工作。

第三十六条 公司财务部负责投资效益评估、技术经济可行性分析、资金筹措、办理出资手续以及对外投资资产评估结果的确认等。

第三十七条 对专业性较强或较大型投资项目，其前期工作应组成专门项目可行性调研小组来完成。

第三十八条 公司法律顾问和审计部门负责对项目的事前效益审计、协议、合同及章程的法律主审。

第三十九条 公司分支机构的对外投资活动必须报总公司批准后方可进行，各分支机构不得自行办理对外投资。

#### 第五章 附 则

第四十条 本制度由财务部编制，解释权、修改权归财务部。

第四十一条 本制度经公司董事会讨论决定后，自公布之日起实施。



## 案例点评

投资是公司发展、扩张的重要途径，公司应对各项投资活动加强管理。韦斯曼公司制定了较为完备的投资管理制度，明确了投资的方向和目的，同时对投资活动的各个环节进行了具体的规定，权责分明，使公司的投资管理科学化、制度化。

拓展：公司投资方案选择

### 第十七章

# 第十八章

---

## 调配：公司利润分配





## 第一节

### 利润管理概述

调配：公司利润分配

#### 第十八章

## 一、利润的构成

利润总额是企业一定时期内实现盈亏的总额，集中反映企业生产经营活动综合经济效益，是企业最终的财务成果，是衡量企业生产经营管理水平的重要综合指标。利润总额若为正数，则表示该企业为盈利企业；若为负数，则表示该企业为亏损企业。企业利润总额包括销售(营业)利润、投资净收益、补贴收入、营业外收支净额，以及以前年度损益调整额。其计算公式为：

$$\begin{aligned} \text{利润总额} = & \text{销售(营业)利润} + \text{投资净收益} + \text{补贴收入} + \text{营业外收入} \\ & - \text{营业外支出} + \text{以前年度损益调整} \end{aligned}$$

### 1. 销售(营业)利润

- 1077 -



(1) 工业企业的销售利润

工业企业的销售利润是指产品销售利润加其他销售利润减管理费用和财务费用后的数额。其可用公式表示如下：

$$\begin{aligned} \text{销售利润} &= \text{产品销售利润} + \text{其他销售利润} \\ &\quad - \text{管理费用} - \text{财务费用} \\ \text{产品销售利润} &= \text{产品销售净收入} - \text{产品销售成本} \\ &\quad - \text{产品销售费用} - \text{产品销售税金及附加} \end{aligned}$$

其中：

产品销售净收入 = 销售收入 - 销售退回 - 销售折让 - 销售折扣  
产品销售税金及附加，是指已销售产品缴纳的城市维护建设税以及资源税、教育费附加。  
其他销售利润 = 其他销售收入 - 其他销售成本 - 其他销售税金及附加  
其他销售税金及附加，是指其他销售业务所缴纳的营业税、城市维护建设税以及教育费附加。

(2) 商品流通企业的营业利润

商品流通企业的营业利润是指主营业务利润加其他业务利润减去管理费用和财务费用后的数额。其可用公式表示如下：

$$\begin{aligned} \text{营业利润} &= \text{主营业务利润} + \text{其他业务利润} - \text{管理费用} - \text{财务费用} \\ \text{主营业务利润} &= \text{商品销售收入净额} - \text{商品销售成本} - \text{经营费用} \\ &\quad - \text{商品销售税金及附加} + \text{代购代销收入} \end{aligned}$$

其中：

商品销售收入净额 = 商品销售收入 - 销售折扣与折让、退回  
其他业务利润 = 其他业务收入 - 其他业务支出 - 其他业务缴纳的税金及附加

2. 投资净收益



投资净收益是指企业投资收益与投资损失的净额。投资收益和投资损失是指企业对外投资所取得的收益或发生的损失。投资收益扣除投资损失后的数额，作为企业利润总额的构成项目。

投资收益包括对外投资分得的利润、股利和债券利息，投资到期收回或者中途转让取得款项高于账面价值的差额，以及按照权益法核算的股权投资在被投资单位增加的净资产中所拥有的数额等。

投资损失包括对外投资到期收回或者中途转让取得款项低于账面价值的差额，以及按此权益法核算的股权投资在被投资单位减少的净资产中所分担的数额等。

### 3. 补贴收入

补贴收入是指企业按规定向国家收取的政策性亏损补贴及其他补贴。

### 4. 营业外收入与营业外支出

企业的营业外收入和营业外支出是指与企业生产经营无直接关系的各项收入和支出。

#### (1) 营业外收入

企业营业外收入是指与企业销售收入相对应的，虽与企业生产经营活动没有直接因果关系，但与企业又有一定联系的收入。列入营业外收入的项目主要有以下几个：

① 固定资产的盘盈和出售净收益。盘盈的固定资产的净收益是按照原价扣减估计折旧后的余额；出售固定资产净收益是指转让或者变卖固定资产所取得的价款减去清理费用后的数额与固定资产账面净值的差额。

② 罚款收入。它是指企业取得的以对方违反国家有关行政管理的法规，按照规定收取的罚款。其中包括因供应单位不履行合同而向其





收取的赔款，因购买单位不履行合同而向其收取的赔偿金、违约金等各种形式的收入。

③因债权人原因确实无法支付的应付款项。这主要是指因债权人单位变更登记或撤销等无法支付的应付款项。

④教育费附加返还款。它是指自办职工子弟学校的企业，在交纳教育费附加后，教育部门返还给企业的所办学校经费补贴数。

## (2)营业外支出

营业外支出主要包括以下项目：

①固定资产盘亏、报废、毁损和出售的净损失。固定资产盘亏、毁损是指按照原价扣除累计折旧、过失人及保险公司赔款后的差额；固定资产报废是指清理报废的变价收入减去清理费用后与账面净值的差额。

②非季节性和非修理期间的停工损失。季节性和修理期间的停工损失，计入制造费用；非季节性和非大修理期间的停工损失计入营业外支出。

③非常损失。它是指自然灾害造成的各项资产净损失(扣除保险赔偿及残值)，还包括由此造成的停工损失和善后清理费用。

## 5.以前年度损益调整额

以前年度损益调整额是指有关部门在企业本年度查出的企业以前年度账目中应列收入而未列或少列收入，应列支出而未列或少列支出的款项调整到本年度增减的损益余额。

## 6.净利润

净利润又称税后利润，是指企业一定时期内完成的缴纳所得税后的利润。净利润是企业所有者在一定时间内能够分配的利润总额。其计算公式如下：



净利润=利润总额-所得税

## 二、企业利润分配意义

利润分配历来是企业财务管理中的重要内容，它关系到与企业有经济利益关系的各种当事人，包括国家、投资者、企业、债权人和企业职工等的切身利益，分配不当会影响企业的生存和发展。企业利润分配又与企业财务管理体制密切相关，财务管理体制变化，企业利润分配方法也可能随之变化，这就造成了国家无法从制度规定上来统一不同企业的利润分配方法。

利润分配的本质，实际是根据企业所有权的归宿及各权益者占有的比例，对企业利润进行划分，是一种利用财务手段确保利润的合理归属和正确分配的管理过程。

正确合理地进行利润分配，直接关系到与企业相关的各方面的利益关系，利润分配管理的目的，就是要寻找到在企业发展中与各方面有共同利益的基点。所以，企业在进行合理利润分配时，要权衡各方面的利益期望，应充分兼顾不同方面的利益要求，处理好投资者近期利益与企业长远发展的关系，并要特别注意利润分配与企业内部筹资和投资的密切联系，确保利润分配决策与企业筹资、投资决策的相互协调，建立良好的利润分配激励机制与约束机制，为企业长远发展和取得最佳的经济效益奠定基础。

## 三、企业利润分配原则

企业利润分配必须遵循以下基本原则：



## 1. 确认盈利

利润分配的盈利确认原则，要求进行利润分配的企业当年必须要有可确认盈余利润，或有历年未分配利润结余及留存收益，凡在年终会计核算中没有确认的账面盈利，或没有留存收益的企业不得分配利润。所以确认盈利是企业利润分配的前提。

## 2. 资本(金)保全

资本(金)保全原则，实际是在以上所述的盈利确认原则基础上对利润分配的进一步限制。因为所谓利润分配，必然是投资者资本增值部分的分配，而不是投资者资本金的返回。利润分配中决不允许在企业不盈利或亏损的情况下用资本金向投资者分配，如果出现这种情况，则此种分配已不属于原来意义的利润分配，而应该看作是一种自动清算行为。只有这样才能理顺企业的产权关系，充分保护投资者的权益和收益。

## 3. 保护债权人权利

利润分配中要体现对债权人权利的充分保护，这就要求企业在利润分配之前，必须要偿清所有债权人到期的债务以后才能进行，不能故意拖欠债权人债务，而任意进行利润分配，而对债权人利益产生实际的伤害。同时，企业在利润分配以后还应保持企业一定的偿债能力，不能因为利润分配而造成企业的财力枯竭，而在日后产生财务危机，损害债权人利益。企业在与债权人签订某些长期债务契约的情况下，其利润分配政策还应征得债权人的同意或审核方能执行。

## 4. 兼顾多方利益

利润分配应兼顾企业投资者、经营者、员工等多方面的利益，要能有利于企业的发展和充分调动员工的积极性。企业税后利润分配的



合理与否，直接关系到企业投资者、经营者和员工等各方面的经济利益。所以，在利润分配中既要注意与企业有关各方面的共同经济利益，又要注意各方面局部利益的调整对企业未来发展的积极作用。既要注意各方面的近期利益，又要充分注意企业发展的长远利益，任何可能挫伤投资者、经营者和员工积极性，影响企业长远发展后劲的利润分配政策都是不可取的。

### 5. 合理分配

企业作为法人参与企业税后利润的分配，是经营者参与市场竞争的必然结果，这种形式从本质上讲是为了保护投资者利益，防止出现只注重近期利益，放弃长远利益，而在利润分配上所采取的财务制约手段。如果企业不考虑长远发展活动，一味满足投资者近期利益的要求，没有充足留存收益，作为企业经营和扩大再生产的资本积累，便可能会使企业财力缺乏，后劲不足，从而影响偿债能力和融资能力，以致缺乏应付各种风险的能力。其最终结果将会使企业经营发展受阻，最后损害的是投资者本身的利益。所以，在企业利润分配中必须要充分考虑企业积累的部分，遵循经济发展和市场竞争的规律，注意调动员工的积极性，使企业有更强的发展后劲和经营能力。因此，利润分配要贯彻优先积累的方针，合理确定提取盈余公积金、公益金和分配给投资者利润的比例，使利益分配真正成为促进企业发展的有效手段。



## 第二节

### 利润分配内容

#### 一、盈余公积金

##### 1. 盈余公积金提取

盈余公积金从净利润中提取形成，用于弥补公司亏损、扩大公司生产经营或者转为增加公司资本。盈余公积金分为法定盈余公积金和任意盈余公积金。公司分配当年税后利润时应当按照10%的比例提取法定盈余公积金；当盈余公积金累计额达到公司注册资本的50%时，可不再继续提取。任意盈余公积金的提取由股东会根据需要决定。

##### 2. 提取盈余公积金的考虑因素

###### (1) 企业的盈利状况

企业在盈利较多时可以多提，盈利较少时可以少提或不提。



### (2) 累积盈余公积金数额

企业累计提取的公积金数额占企业注册资本比例较少时可以多提，较大时可以少提或不提。

### (3) 对企业股利分配的影响

企业提取的公积金仍为企业所有者所有，但计提以后会减少当期企业可分配的股利。如果企业所有者普遍期望多分配股利，任意盈余公积金宜少提。企业分配股利的多少，大股东与中、小股东的意愿常常是不一致的。少数大股东握有企业的实际控制权，企业的经营管理者实际上由大股东派任或选任，提留的公积金可以由企业支配，因而多提公积金往往对大股东有利。在提留公积金与分配股利的关系上，大、小股东间应尽可能协调一致。

### (4) 对股票市价的影响

上市公司提留公积金对股票的市场交易价格会有一定的影响，企业在提留公积金时应兼顾股票的市场价格。

## 3. 盈余公积金的用途

### (1) 企业提取的公积金可用于弥补亏损

企业的以前年度亏损数额按税法规定不能用税前利润弥补时，企业应用有权支配的其他资金弥补该项亏损，其中最重要的补亏资金即为公积金。在弥补完亏损以后，如果当年度利润以及以前年度累积未分配利润不够向股东支付股利，经股东会议特别决议，企业也可以用公积金向股东支付股利，但其支付额不得超过股票面值的6%，且在支付股利后企业法定盈余公积金不能低于企业注册资本的25%。

### (2) 增加注册资本

企业的公积金经股东大会特别决议以后也可以用来增加企业的注册资本。公积金用于增加注册资本以后，法定盈余公积金的比例，一



般不得低于企业注册资本的25%。注册资本和公积金在权属上是相同的，都是企业的所有者权益，但在用途上有一定的差别，企业的注册资本不能用于弥补亏损，更不能向所有者分红。但公积金转增资本以后，增加股东的持股数量(按股东持股比例分配)，可以视为企业发放股票股利的一种方式。如果是上市公司，股东可以在股票市场抛售股票套取现金，在股票市价上涨后，由于“填权效应”还可能给股东带来额外的交易收益，这也正是在新兴股市中公积金转增资本受到一部分公司和股东喜好的原因之一。要取得“填权效应”而不导致“贴权”，公积金转增资本的时机选择就很重要。

## 二、公益金

### 1. 公益金提取

公益金是企业税后利润中计提用于购置或建造职工集体福利设施的资金。企业的公益金应该在提取法定盈余公积金以后，支付优先股股利以前计提，其提取比例或金额可由企业章程规定，或由股东会决议确定。公益金也从净利润中提取形成，专门用于职工集体福利设施建设。公益金按照税后利润的5% ~ 10%的比例提取形成。

### 2. 公益金用途

公益金用于购置或建造企业员工宿舍、食堂、浴室、医务室等。购置或建造后形成的资产仍为企业所有，即仍属于所有者权益的组成部分，职工对这些设备或设施只有使用权而没有所有权，这和从成本或费用中计提的职工福利费是有一定区别的。职工福利费在计提后形成企业的负债，减少企业的净资产，全部职工福利费最终都要用于职工。



### 三、向投资者分配利润

企业向投资者分配利润，又称分配红利，是利润分配的主要阶段。企业在弥补亏损、提留公积金和公益金以后才能向所有者分配利润。在通常情况下，企业当年如无利润，就不能进行利润的分配。但如前所述，企业在亏损弥补后仍可以动用一部分公积金分配红利。分配红利的数量应根据企业的盈利状况确定，一般由企业董事会提出方案，股东会议表决通过。在分配红利前，应首先确认股东的股权，在股权登记日期拥有股权的股东才有资格参与分红。

公司向股东(投资者)支付股利(分配利润)，要在提取盈余公积金、公益金之后。股利(利润)的分配应以各股东(投资者)持有股份(投资额)的数额为依据，每一股东(投资者)取得的股利(分得的利润)与其持有的股份数(投资额)成正比。股份有限公司原则上应从累计盈利中分派股利，无盈利不得支付股利，即所谓“无利不分”的原则。但若公司用盈余公积金抵补亏损以后，为维护其股票信誉，经股东大会特别决议，也可用盈余公积金支付股利，不过这样支付股利后留存的认定盈余公积金不得低于注册资本的25%。

### 四、企业亏损及其弥补

企业的营业收入减去营业成本、费用、税金，再减去财务费用、管理费用，加上投资净收益，加上或减去营业外收支净额以后，如果计算的结果小于零，即利润总额为负数，为企业亏损。企业应当获取利润，并以利润向国家缴纳所得税，向所有者支付投资报酬，出现亏损即表明企业未能完成经营目标。导致亏损的原因多种多样，有经营管理不善的原因，有国家政策的原因，也有自然灾害和意外事故的原





因。无论何种情况，企业都应当将亏损降低到最低限度。出现亏损以后，企业应认真分析原因，如果是因经营不善导致的，企业应当采取切实有效的措施，对症下药，尽快扭亏增盈。

企业经营中发生的亏损应当弥补。按我国财务和税务制度的规定？企业年度亏损，可以由下一年度的税前利润弥补，下一年度税前利润尚不足以弥补的，可以由以后年度的利润继续弥补，但用税前利润弥补以前年度亏损的连续期限最多不得超过5年。税前利润未能弥补的亏损，只能由企业税后利润弥补。税后弥补亏损的资金一是企业的未分配利润，即先用可向股东分红的资金弥补亏损，在累计亏损未得到弥补前，企业是不能也不应当分配股利的；税后利润弥补亏损的另一资金是公积金，即当企业的亏损数额较大，用未分配利润尚不足以弥补时，经企业股东会议决议，可以用提存的公积金弥补亏损。企业未清算前，注册资本和资本公积金是不能用于弥补亏损的。

## 五、利润分配程序

按我国《公司法》的有关规定，利润分配应按下列顺序进行：

1. 计算可供分配的利润。将本年净利润(或亏损)与年初未分配利润(或亏损)合并，计算出可供分配的利润。如果可供分配的利润为负数(即亏损)，则不能进行后续分配；如果可供分配利润为正数(即本年累计盈利)，则进行后续分配。

2. 计提法定盈余公积金。按抵减年初累计亏损后的本年净利润计提法定盈余公积金。提取盈余公积金的基数，不是可供分配的利润，也不一定是本年的税后利润。只有不存在年初累计亏损时，才能按本年税后利润计算应提取数。这种“补亏”是按账面数字进行的，与所得



税法的亏损后转无关，关键在于不能用资本发放股利，也不能在没有累计盈余的情况下提取盈余公积金。

3. 计提公益金。即按上述步骤以同样的基数计提公益金。

4. 计提任意盈余公积金。

5. 向股东(投资者)支付股利(分配利润)。

公司股东会或董事会违反上述利润分配顺序，在抵补亏损和提取法定盈余公积金、公益金之前向股东分配利润的，必须将违反规定发放的利润退还公司。



## 第三节

### 股利分配政策

支付给股东的盈余与留在企业的保留盈余，存在此消彼长的关系。所以，股利分配既决定给股东分配多少红利，也决定有多少净利润留在企业。减少股利分配，会增加保留盈余，减少外部筹资需求。股利决策也是内部筹资决策。

在进行股利分配的实务中，公司经常采用的股利政策如下：

#### 一、剩余股利政策

以上谈到，股利分配与公司的资本结构相关，而资本结构又是由投资所需资金构成的，因此实际上股利政策要受到投资机会及其资金成本的双重影响。剩余股利政策就是在公司有着良好的投资机会时，



根据一定的目标资本结构(最佳资本结构), 测算出投资所需的权益资本, 先从盈余当中留用, 然后将剩余的盈余作为股利予以分配。采用剩余股利政策时, 应遵循四个步骤:

1. 设定目标资本结构, 即确定权益资本与债务资本的比率, 在此资本结构下, 加权平均资本成本将达到最低水平。
2. 确定目标资本结构下投资所需的股东权益数额。
3. 最大限度地使用保留盈余来满足投资方案所需的权益资本数额。
4. 投资方案所需权益资本已经满足后若有剩余盈余, 再将其作为股利发放给股东。

奉行剩余股利政策, 意味着公司只将剩余的盈余用于发放股利。这样做的根本理由是为了保持理想的资本结构, 使加权平均资本成本最低。

## 二、固定或持续增长的股利政策

### 1. 确定分配方案

这一股利政策是将每年发放的股利固定在某一固定的水平上并在较长的时期内不变, 只有当公司认为未来盈余会显著地、不可逆转地增长时, 才提高年度的股利发放额。不过, 在通货膨胀的情况下, 大多数公司的盈余会随之提高, 且大多数投资者也希望公司能提供足以抵消通货膨胀不利影响的股利。因此在长期通货膨胀的年代里也应提高股利发放额。

### 2. 固定或持续增长的股利政策的优点

固定或持续增长股利政策的主要目的是避免出现由于经营不善而



削减股利的情况。采用这种股利政策的理由在于：

1.稳定的股利向市场传递着公司正常发展的信息，有利于树立公司良好形象，增强投资者对公司的信心，稳定股票的价格。

2.稳定的股利额有利于投资者安排股利收入和支出，特别是对那些对股利有着很高依赖性的股东更是如此。而股利忽高忽低的股票，则不会受这些股东的欢迎，股票价格会因此而下降。

3.稳定的股利政策可能会不符合剩余股利理论，但考虑到股票市场会受到多种因素的影响，其中包括股东的心理状态和其他要求，因此为了使股利维持在稳定的水平上，即使推迟某些投资方案或者暂时偏离目标资本结构，也可能要比降低股利或降低股利增长率更为有利。

### 三、固定股利支付率政策

#### 1.确定分配方案

固定股利支付率政策，是公司确定一个股利占盈余的比率，长期按此比率支付股利的政策。在这一股利政策下，各年股利额随公司经营的好坏而上下波动，获得较多盈余的年份股利额高，获得盈余少的年份股利额低。

#### 2.采用本政策的理由

主张实行固定股利支付率的人认为，这样做能使股利与公司盈余紧密地配合，以体现多盈多分、少盈少分、无盈不分的原则，才算真正公平地对待了每一位股东。但是，在这种政策下各年的股利变动较大，极易造成公司不稳定的感觉，对于稳定股票价格不利。



## 四、低正常股利加额外股利政策

### 1. 确定分配方案

低正常股利加额外股利政策，是公司一般情况下每年只支付固定的、数额较低的股利；在盈余多的年份，再根据实际情况向股东发放额外股利。但额外股利并不固定化，不意味着公司永久地提高了规定的股利率。

### 2. 本政策优点

#### (1) 这种股利政策使公司具有较大的灵活性

当公司盈余较少或投资需用较多资金时，可维持设定的较低但正常的股利，股东不会有股利跌落感；而当盈余有较大幅度增加时，则可适度增发股利，把经济繁荣的部分利益分配给股东，使他们增强对公司的信心，这有利于稳定股票的价格。

#### (2) 给股东提供稳定的股利收入

这种股利政策可使那些依靠股利度日的股东每年至少可以得到虽然较低但比较稳定的股利收入，从而吸引住这部分股东。

以上各种股利政策各有所长，公司在分配股利时应借鉴其基本决策思想，制定适合自己具体实际情况的股利政策。

## 五、影响股利政策的因素

企业股利政策的形成受多种因素的影响，主要有：法律、契约、公司的经营活动和股东意愿等几个方面的因素。

### 1. 法律性因素

一般地说，法律并不要求公司一定要分派股利，但对某些情况下



公司不能发放股利却做了限制，这些限制主要表现为：防止资本侵蚀、留存盈利、无力偿付债务等。

#### (1)防止资本侵蚀

防止资本侵蚀的规定，要求公司股利的发放不能侵蚀资本，即公司不能因支付股利而引起资本减少。至于“资本”一词，是指公司普通股的面值还是指公司普通股面值与超过面值缴入资本之和，应视具体法律而定。这一条款的理性目的，在于保证公司有完整的产权基础，由此保护债权人的利益。任何导致资本减少(侵蚀)的股利发放都是非法的，董事会应对此负责。

#### (2)留存盈利

留存盈利的规定与防止资本侵蚀的规定相类似。它规定公司股利只能从当期的利润和过去累积的留存盈利中支付。也就是，公司股利的支付不能超过当期与过去的留存盈利之和。但它并不限制公司股利的支付额大于当期利润。这一条款要求企业确有盈利才能支付股利，决不允许让投入资本以股利的形式发还给股东，以免损害债权人的权益。

#### (3)无力偿付债务

无力偿付债务有两层含义：第一层是指公司由于经营管理不善，出现大量亏损，致使负债超过资产，即资不抵债；第二层则是指尽管公司没有形成大量亏损，导致资不抵债，但由于企业资产的流动性差，已陷入财务上的困难，而无力偿付到期债务。

无力偿付债务的规定要求：如果公司已经无力偿付到期债务或因支付股利将使其失去偿还能力，则公司不能支付现金股利；否则，属于违法行为。由于企业的偿付到期债务的能力直接取决于资产的变现能力，因而无力偿付债务的规定，不允许公司在现金有限的情况下为



取悦于股东而支付现金股利，为债权人提供了可令其安心的利益保障。

## 2. 契约性限制因素

当公司以长期借款协议、债券契约、优先股协议、以及租赁合约等形式向企业外部筹资时，常常应对方的要求，接受一些有关股利支付的限制条款。这些限制条款主要表现为：除非公司的盈利达到某一水平，否则公司不得发放现金股利；或将股利发放额限制在某一盈利额或盈利百分比上。确立这些契约性限制条款，限制企业股利支付，目的在于促使企业把利润的一部分按有关条款要求的某种形式(如偿还基金准备等)进行再投资，以扩大企业的经济实力，从而保障债款的如期偿还，维护债权人的利益。

## 3. 企业的经营活动

企业资金的灵活周转，是企业生产经营得以正常进行的必要条件。因此，企业正常的经营活动对现金的需求便成为股利的最重要的限制因素。

### (1) 资金变现能力

如前所述，企业资金的灵活周转是企业生产经营得以正常进行的必要条件。公司现金股利的分配自然也应以不危及企业经营上的流动性为前提。如果一个公司的资产有较强的变现能力，现金的来源较充裕，则它的股利支付能力也会强些。但在现实经济生活中，也有这样的可能性，也就是尽管公司有较大的当期或以前积累的利润，却因理财不善，资产的变现能力较差，在这种情况下，企业如果还要强行支付现金股利，显然是不明智的。由此可见，企业现金股利的支付能力，在很大程度受其资产变现能力的限制。





## (2) 筹资需求与能力

### ① 筹资需求

企业的筹资需求往往与其投资需求直接相关。企业的股利政策应以其未来的投资需求为基础加以确定，如果一个公司有较多的投资机会，那么，它往往较乐于采用低股利支付率、高盈利再投资比率的政策。尤其对于发展中公司而言，它们往往处于资金紧缺状态，其资金需要量大而紧迫，将较大比例的盈余留存下来用于企业再投资，不仅可以满足企业资金的需求，而且其成本远低于发行新股票筹资的成本。另外，将盈利留存下来还可以扩大企业的权益基础，有助于改善企业的资本结构，进一步提高企业的潜在筹资能力。相反，如果一个公司的投资机会较少，那么它就有可能倾向于采用较低的盈利留存比率和较高的股利支付率。这是因为，在这种情况下，一方面股东个别单独地将收到的现金股利进行再投资于其他机会可以获得比企业再投资更高的报酬率；另一方面，企业并不急于需要资金。由此可见，企业对资金的需求程度是决定企业盈利用于股利分派或留存的重要因素之一。

### ② 筹资能力

企业股利政策也受其筹资能力的限制。企业在评估其财务状况时，不仅应考虑其筹资能力，而且还要考虑其筹资的成本以及筹资所需时间。一般而言，规模大、成熟型企业比一些正在快速发展的企业具有更多的外部筹资渠道。因此，它们都比较倾向于多支付现金股利，较少地留存盈利。而对于新投的、正在快速发展的企业，由于具有较大的经营和财务风险，因而，总要经历一段困难的时期，才能较顺畅地从外部来源取得长期资金。在此之前，其所举借的长期债务不仅代价高昂，而且往往附有较多的限制性条款；其新发行的证券有时



甚至难于销售。因此，这些规模小、新创业的高速发展企业，往往把限制股利支付、多留存盈利作为其切实可行的筹资办法。

股利支付与企业的未来筹资之间存在着矛盾。具体表现为：较多地发放现金股利，有利于企业未来以较有利的条件发行新证券筹集资金，但它同时又使企业付出远高于留存盈利这种内部筹资的代价。反之，如果公司目前较少发放现金股利，尽管可以将更多的盈利留存下来，可暂时节约外部筹资的高昂代价；但同时又不可避免地会对今后较长时期开拓有利的筹资环境造成不良影响。这就要求企业的财务管理人员对在股利支付与筹资要求之间的利害、得失进行合理权衡，据以制定出适合企业实际需要的股利政策。

### ③ 盈利的稳定性

企业的股利政策在很大程度会受其盈利的稳定性的影响。一般而言，一个公司的盈利越稳定，则其股利支付率也就越高。这是因为，盈利稳定的企业对保持较高的股利支付率更具有信心。公用事业公司是具有相对稳定性的盈利模式和较高股利支付率的典型例子。收益稳定的公司由于其经营和财务风险较小，因而比其他收益不稳定的公司更能以较低的代价筹集负债资金。

### ④ 资产的流动性

较多地支付现金股利，会减少公司的现金持有量，使资产的流动性降低；而保持一定的资产流动性，是公司经营所必需的。

### ⑤ 举债能力

具有较强举债能力(与公司资产的流动性相关)的公司因为能够及时地筹措到所需的现金，有可能采取较宽松的股利政策；而举债能力弱的公司则不得不多滞留盈余，因而往往采取较紧的股利政策。

### ⑥ 资本成本



与发行新股相比，保留盈余不需花费筹资费用，是一种比较经济的筹资渠道。所以，从资本成本考虑，如果有扩大资金的需要，也应当采取低股利政策。

#### 4. 股东的意愿

股东在投资机会、税负、股权稀释等方面的意愿也会对公司的股利政策产生影响。毫无疑问，企业不可能形成一种能使每位股东的财富最大化的股利政策，公司制定股利政策的目的在于使绝大多数股东的财富产生有利影响。

##### (1) 股东的投资机会

如果公司将留存盈利用于再投资所得报酬低于股东个人单独将股利收入投资于其他投资机会所得的报酬，则该公司就不应多留存盈利，而应多支付现金股利给股东，因为这样做，将对股东更为有利。尽管难于对每位股东的投资机会及其投资报酬率加以评估，然而，公司至少应对风险相同的企业外部投资机会可获得的投资报酬率加以评估。如果评估显示，在企业外部的股东有更好的投资机会，则公司应选择多支付现金股利少留存盈利的股利政策。相反，如果企业的投资机会可以获得比其外部投资机会更高的投资报酬率，则公司应选择低股利支付率的股利政策。由此可见，股东的企业外部投资机会的评估也是正确制定股利政策必须考虑的一个因素。

##### (2) 税负

公司的股利政策也许会受其股东们所得税状况所左右。如果一个公司拥有很大比例的因达到个人所得税的某种界限而按高税率课税的富有股东，则其股利政策将倾向于多留盈利少派股利。由于股利收入的税率要高于资本利得的税率，因而这种多留少派的股利政策可以给这些富有股东带来更多的资本利得收入，从而达到少纳所得税的目的。



如果一个公司绝大部分股东是低收入阶层，其所适用的个人所得税率比较低，这些股东就会更重视当期的股利收入，宁愿获得没有风险的当期股利，而不愿冒风险去获得以后的资本利得。因而，对这类股东来说，税负状况并不是他们关心的内容，他们更喜欢较高的股利支付率。

### (3)控制权的稀释

公司支付较高的股利，就会导致留存盈余减少，这又是意味着将来发行新股的可能性加大，而发行新股必然稀释公司的控制权，这是公司原有的、持有控制权的股东们所不愿看到的局面。因此，若他们拿不出更多的资金购买新股以满足公司的需要，宁肯不分配股利而反对募集新股。



## 第四节

### 股票股利发放

#### 一、股利分配一般程序

按照规定，股份公司在缴纳了所得税之后，其税后利润应按下列顺序分配：

1. 承担被没收财物损失，支付各项税收的滞纳金和罚款。
2. 弥补以前年度亏损。
3. 提取法定盈余公积金。
4. 提取公益金。
5. 支付优先股股利。
6. 提取任意盈余公积金。
7. 支付普通股股利。



相对于其他性质的企业来讲，股份公司利润分配顺序的特点主要表现在第5项到第7项的分配内容上，前4项的分配顺序与其他企业相同。股份公司明确提出了可提取一定比例的任意公积金，其提取的顺序要在支付普通股股利之前。同时另一特点是，股份公司如有发行在外的优先股的，则要在向投资者分配利润之前，先向优先股股东分配股利。

## 二、优先股股利发放

### 1. 优先股股利的性质

优先股股利，是指公司按优先股发放章程的有关规定，按约定的股息率或金额发放给优先股股东的报酬。优先股股利从性质上讲，不是公司的负债，其股息率一般也与债务应付的利息不同，这是由于优先股股票具有一种混合性证券的特征所决定的。根据我国的有关规定，企业的普通股股东分派股利时，要以付清当年的或积久的优先股股利为条件，所以，优先股股利的分派，必须在普通股股东股利分派之前。

### 2. 优先股股利分派的相关规定

关于优先股股利分派的有关规定，如优先股的股利率、优先股股东是否参与企业红利分配、优先股股利是否积累计算、优先股股东参与企业红利分配的具体标准等，一般都必须在企业优先股发行的有关章程、协议的条款中作出明确规定，并且要做到十分具体细致。所以对于优先股股利的分派，一般在有盈利的情况下，只要按企业有关章程执行便可，不存在决策问题。股份公司利润分配的重点是如何确定任意公积金的提取比例和股利发放标准等。



### 三、任意盈余公积金提取

任意盈余公积金，是指公司出于未来的发展需要，或基于比较审慎的财务策略，从税后利润中提取的一部分留存利润。所谓任意，是相对于前述的法定盈余公积金而言的，法定公积金提取比率规定为10%，而任意盈余公积金则没有。任意盈余公积金体现了自愿性，而非外力强制，公司可以提也可以不提，可以多提也可以少提，一切可根据企业具体情况而定，但这并不意味着财务人员可随心所欲。任意公积金的提取必须按照公司章程的有关规定或公司董事会及股东大会决议进行。任意盈余公积金虽然在提取比率上有较大的灵活性，但其性质与法定公积金有很大相似之处，它们都是企业已拨定的留存收益，都是具有特定用途的资金，企业的公益金也是一种拨定的(即有明确用途的)资金。而企业的未分配利润则属于未拨定的留存收益。

公司在支付优先股股利后，其剩余利润便可全部向普通股发放股利。如果企业决定提取一部分任意盈余公积金的话，那么势必要减少对普通股股利分配的数额。显然，企业提取一定比率的任意盈余公积金，可以起到控制向普通股股东分配股利及调整各年股利分配波动的作用。所以，任意盈余公积金的提取，在事实上起到对普通股股利分配的限制作用，而这种限制作用来自于企业管理部门内部，其意图是为了使企业在未来能更好地发展，这种作用对于财务管理来讲，具有重要意义。

要注意的是，任意盈余公积金的提取，并不意味着企业必然会多出一笔相应的资金，以供特定的资金项目所用。因为，对于整个公司而言，资金如何调度、分配和运用，取决于企业现金流量和企业的筹资和投资决策，企业可供支配的现金流量多少与利润分配没有直接关系。当然，企业利润分配的结果，会对企业资金的调度产生影响。任



意盈余公积金和法定盈余公积金都是企业从税后利润中提取的积累资金，其目的是多种多样的，如防范和抵御风险、扩大企业再生产规模等。但不论何种盈余公积金，其用途却是一致的，即可用于弥补亏损或转增企业资本金，在特殊情况下也可用来向投资者分配利益。从产权归属上看，任意盈余公积属于公司股东权益的一部分，它对企业投资者的长远利益具有保护作用。

## 四、普通股股利发放

### 1. 普通股股利发放前提

普通股股利，是指公司按照董事会提交股东大会审议批准的股利率或每股股利额，向股东发放的投资报酬。普通股股利的实质是公司财富中属于普通股股东的那一部分盈余收益。因此股利的来源是公司的盈利，即会计账面上必须要有税后盈余，这是股利分配的前提。虽然世界上不同国家对股利发放的法律规定有所不同，但对于有税后盈利才能派发股利这一点来说则是相同的。我国有关制度规定，企业当年无利润一般不得向投资者分配股利。但如公司用盈余公积金弥补了亏损后，经股东大会特别决议，可以按股票面值较低比率用盈余公积金支付股利。这样做的目的是为了维护企业的信誉，避免股票价格的大幅度波动。但公司在用盈余公积分配股利后，其企业的法定公积金不得低于注册资本的25%。

当企业在当年有盈利的情况下，在税后利润中提取了法定盈余公积金、公益金并支付了优先股股利后，余下的部分便可向普通股股东发放股利。但企业财务管理和经营决策部门可能根据企业发展的要求，建议提取一定比例的任意公积金，经董事会和企业股东大会通过





后，便要将这部分任意公积金先在企业可供股东分配利润中扣除，剩余部分便成为真正可向股东分派股利的利润。

## 2. 普通股股利发放过程

股份公司宣布股利发放后，这部分盈利便成为公司的一项负债。如是上市公司，由于一般股东人数众多，股份交易频繁，在宣布股利发放时，公司往往要规定股票转户的截止日期和股利支付的起讫日期等。所以在股利发放过程中要经过以下阶段：

### (1) 股利宣告日

股利宣告日是董事会宣布发放股利的日期，公司董事会一般是根据股东大会关于股利发放的决议，研究决定股利发放具体政策及有关事宜。在股利宣告日，公司应将决定支付的股利总额作为负债确认，同时通知股东办理必要手续，届时领取股利。

### (2) 股权登记日

股权登记日即指公司规定的能获取此项股利分派的最后股权登记的日期，这是决定股东能否取得此项股利的期限。一般公司宣布股利后，便可规定一段时期供股东过户登记，只有登记在册的股东，才能有权领取股利。凡在股权登记日有列入企业股东名册上的股东，才能获得此项分派的股利。在登记前后一段时间，该公司的股票一般要停止交易，但也有不停止交易的。过登记日而未登记的股票不能分派股利。由于现在证券交易采用先进的计算机系统，故在登记日经检索便可确定此日所有登记股东的姓名及其账号，股东也不必亲自到交易所或证券公司办理登记手续，在指定的登记日，由证券交易所自动登记，这样既可方便股东，又可缩短股票停止交易的时间。

### (3) 除息日

除息日即指除去股利的日期。凡在除息日当天或以后购买的该股



票的股东，将不能获取公司此次发放的股利。这是因为股票买卖的交割日和办理过户手续可能有数天时间，只有在公司规定的股权登记日数天前进行的股票交易，其新股东才可能列入股权登记日的股东名册。

一般规定股权登记日之前的前四天为除息日。自此日起(含除息日)，该企业的股票交易称为除息交易，这种股票有时被称为除息股。显然，除息日对股票价格有明显影响，在除息日之前进行的股票交易，其股票价格包括马上要得到的股利收入在内。除息日之后的股票交易，股票价格则不包括股利收入，一般股票价格会有所下降。

#### (4)股利发放日

即将股利实际支付给股东的日期，也称为付息日。以登记在册的股东为准，即使股东在股利发放日前已经将其股票出售，他仍有权获得股利。公司从除息日起可以通过各种手段将股利付给股东，同时要注销其负债记录。

税后利润分配的财务决策问题，是最后集中在企业任意公积金的提取比率和股利分配水平问题上。而这个问题的研究才是税后利润分配要解决的核心问题。要确定合理的分配比例，既要有利于企业的长远发展，又要满足股东目前的实际利益，稳定股票市价和保证股东对企业充分支持，这就要制定一个行之有效的股利政策。不同的股利政策的制定是受到企业财务管理和经营决策层管理思想的指导，并要能经得企业董事会和股东大会的认可，所以，它必须充分体现大多数股东的利益。股利政策的制定要充分研究各种股利分配理论、股利分配方式，股利分配的制约因素等等。



## 第五节

### 股票分割

#### 一、股票分割的含义

股票分割是指将面额较高的股票交换成面额较低的股票的行为。例如，将原来的一般股票交换成两股股票。股票分割不属于某种股利方式，但其所产生的效果与发放股票股利近似，故而在此一并介绍。

股票分割时，发行在外的股数增加，使得每股面额降低，每股盈余下降；但公司价值不变，股东权益总额、权益各项目的金额及其相互间的比例也不会改变。这与发放股票股利时的情况既有相同之处，又有不同之处。



## 二、股票分割的目的

### 1. 降低股票市价

最常见的是公司管理层相信其股票价格太高，不利于股票交易活动；而股票价格的下降则有助于股票交易。通过股票分割降低股价，使公司股票更为广泛地分散到投资者手中，据此，可以有力地防止少数小集团的股东通过委托代理权，实现对企业控制的企图。

### 2. 为新股发行做准备

股票价格太高使许多潜在投资者力不从心而不敢轻易对公司股票进行投资。在新股发行之前，利用股票分割降低股票价格，有利于提高股票的可转让性和促进市场交易活动，由此增加投资者对股票的兴趣，促进新发行股票的畅销。

### 3. 有助于实施公司兼并、合并政策

当一个公司兼并或合并另一个公司时，首先将自己的股票加以分割，有助于增加被兼并方股票的吸引力。

对于公司来讲，实行股票分割的主要目的在于通过增加股票股数降低每股市价，从而吸引更多的投资者。此外，股票分割往往是成长中公司的行为，所以宣布股票分割后容易给人一种“公司正处于发展之中”的印象，这种有利信息会对公司有所帮助。

对于股东来讲，股票分割后各股东持有的股数增加，但持股比例不变，持有股票的总价值不变。不过，只要股票分割后每股现金股利的下降幅度小于股票分割幅度，股东仍能多获现金股利。

尽管股票分割与发放股票股利都能达到降低公司股价的目的，但一般地讲，只有在公司股价剧涨且预期难以下降时，才采用股票分割的办法降低股价；而在公司股价上涨幅度不大时，往往通过发放股票



股利将股价维持在理想的范围之内。相反，若公司认为自己股票的价格过低，为了提高股价，会采取反分割(也称股票合并)的措施。反分割是股票分割的相反行为，即将数股面额较低的股票合并为一股面额较高的股票。



案例分析一

Canish 公司的利润中心管理制度

第一章 总 则

第一条 为加强公司各部门的管理，确保公司利润的最大化，特制定本利润中心管理制度。

第二章 组织原则

第二条 利润中心组织系统(如图18-1所示)。

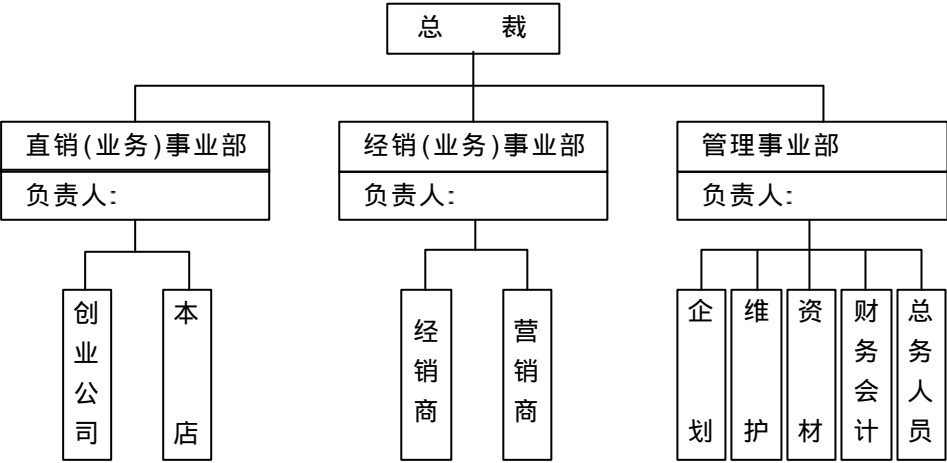


图 18-1 利润中心组织系统

第十八章  
调配：公司利润分配



第三条 根据公司业务及管理的需要，将公司分成管理、经销、直销等三个事业部，各事业部设经理一人，全权负责各部的经营。

第四条 直销(业务)事业部之下，设独立工作的若干利润中心，依其所定的方针及分配的盈利目标，经营该中心所属资源，执行盈利活动。

第五条 管理(事业)部负责支援直销、经销事业部的经营，其下设：

1. 总务人员：分别支援各部的常务、人事工作。

2. 财务会计：为各部提供管理所需情报，协助办理有关账务及财务调度与收支。

3. 资材：为商品、零件品、包装材料等提供采购与仓储服务。

4. 修护：加强售后服务并为各部修护故障品。

5. 企划：开发新产品，分析各部的经营管理状况，研究有效的经营管理方式，协助各部提高其经营效能。

### 第三章 管理方式

第六条 公司最高执行机构为董事会，董事会授权总裁执行公司年度投资报酬率目标的全盘经营工作。

第七条 各事业部负责人(经理)秉承总裁的指示，指挥所属利润中心，负责执行各部的年度盈利目标，如不能达到盈利目标，应自行让贤或另调他职。

第八条 管理(事业)部的费用应计入商品成本内，并加上合理的利润，作内部计价转拨于经销、直销事业部。

第九条 如经营所需，各事业部可经总裁批准，向管理(事业)部贷款，计息方式如下：



1. 各事业部所需周转金，利息以月息乘以百分率(%)计算。
2. 各事业部为增添生产器具而贷款，以月息乘以百分率(%)计收利息。

第十条 每月10日以前管理(事业)部列报各事业部的资产负债表及损益表，供各事业部负责人及总裁决策之需，同时列报各所属中心的成本费用，供作事业部负责人管理的依据。

第十一条 各事业部一切对外的承诺、签约等事项，均由管理部代表统筹办理(营业活动除外)。

第十二条 各事业部对人事任免、调动、核薪及有关从业人员福利等事项，均有参与决定权，须依公司的规定，由管理部统筹办理并发布。

第十三条 商品有关手续：

1. 订货流程：订货人(店长或经销商负责人)开立订货单→事业部主管核准→总裁核备→管理部备货。

2. 送货流程(管理部主动配销的流程亦同)：管理部(物料)开立送货单→管理部主管核准→送货单连同商品点发→事业部点收→送货单签回→管理部。

3. 退货流程：

退货单位开立退货单→退货单位主管核准→退货单连同故障品运回管理部点收→退货单签回事业部。

4. 上列的订货单、送货单、退货单均须顺日期、顺编号，当日送出，不得积压。

5. 事业部商品销货或退回，须按统一发票办法及营业税法的规定办理。

第十四条 财务会计事务办理规定：

1. 原则上讲各事业部有关现金与票据的收付，均集中于管理部财





务单位办理，对于零星开支，各事业部可设定周转金额，凭单据先予支付，每周列清单报销一次。各中心的周转金额视业务需要另订。

2.管理部财务单位每日应就已执行的收支传票按事业部所属各中心，分别编制库存现金日报表。

3.支出原始凭证，均须由事业部经手人签章及其主管的核章，始可支付，其权限在3000元以上者均须由事业部负责人核定。

4.各事业部财务不独立，但历月及会计年度终了，须分别计算盈亏。

5.事业部相互间商品的调拨，由拨出部门开立“事业部物品调拨单”(略)，该单一式三联，拨入、拨出部门各存一联，另一联送财务会计保存，按成本计入账的金额，不计算“内部利益”。

## 第四章 资产划分

第十五条 事业部应于成立之初建立资产与负债。

1.公司现金由各中心申请贷款为周转金，以转款方式拨入各事业部的内部账户，现金保管于管理部财务会计单位。

2.设备按各部实际需要，划分于各事业部。

3.零件品、成品依实存量拨归各事业部。

4.依资产与负债的比例将公司现有负债分配于各事业部。

第十六条 各部为争取更多利润而必须新添生产器具、设备时，如周转金不足，可拟具计划，经总裁批准后向管理部贷款，但需照上列规定计息。

第十七条 利润中心实施之日，应将管理部一次点交的设备，视为事业部的资本，一次点交的零件品、成品，视为事业部的周转金。点交数应按事业部所属中心分别列册，并由各中心切实保管与运用。



第十八条 各事业部对于原有的生产器具、设备等无法使用需丢弃或出售者，应叙明详情呈总裁核准后，始可处理。

## 第五章 奖励及分配

第十九条 年度终了，当结算盈余时，应按盈余先减除所得税，税后剩余额优先弥补上年度亏损，再计提公积金以及发放股息、从业人员奖励金等。

第二十条 各事业部应得的从业人员奖励金额，由各事业部经理全权分配该奖励金额于所属人员。

第二十一条 原则上应于次年二月底前，发放各事业部当年度结算的奖励金。

第二十二条 任何事业部门均不得以任何理由在年度进行中，以预支或暂支名义发放奖金。

第二十三条 各事业部经管财物，于年终盘点时，如发现有短缺，需在发放奖金时扣回。

第二十四条 有关事业部，目标编定以及绩效评估另依有关规定办理。

## 第六章 附 则

第二十五条 本制度呈董事会核准后实施。



## 案例点评

利润是企业生存和发展的基础，是企业所有者最关心的问题，Canish公司为了加强利润管理，建立利润中心组织系统，确定了利润中心各部门的权力和职责，明确了利润分配的时间和方法，为实现公司利润的最大化提供保障。



## 案例分析二

### Santomy 公司：科学的利润管理制度

随着公司业务的不不断扩大，Santomy决定制定一套更完备的利润管理制度，以规范公司的利润管理，Santomy公司的利润管理制度的内容如下：

#### 第一章 总 则

第一条 公司推行利润中心制度，旨在激励员工发挥自发主动精神及敬业精神，使全体员工朝公司总体目标努力，加速公司的成长。

#### 第二章 组织原则

第二条 公司的营业部门分多个利润中心，各利润中心设主管一人，全权负责各自中心的经营。

第三条 总公司设国外部与管理部，支援各利润中心的经营。

1. 国外部主要负责为各事业部提供有关进出口的支援事宜。

2. 管理部下设财务和总务两部，财务部负责综理全公司的财务调度与会计账务事宜。各利润中心的会计人员均属财务部的编制，由财务部分别派至各利润中心工作，仍受总公司管理部的指挥。总务部负责有关人事和常务事宜。



### 第三章 管理方式

第四条 本公司最高执行主管为总经理，总经理负责执行完成董事会决议的公司年度投资报酬率目标的全盘经营工作。

第五条 各利润中心秉承总经理的指示，指挥所属利润中心，负责执行各该中心的年度营业与净利目标。如不能完成营业与净利目标，须自行让贤或另调他职。

第六条 各利润中心为基本盈利单位，以其损益表评价其损益。

第七条 各利润中心与总公司间物资的收交，均视为交易。总公司进货的成本加总公司负担的管理费用，为总公司卖给各利润中心的销售价格，亦为各利润中心的进货成本。

第八条 各利润中心的现金与票据，均由总公司财务部负责保管。除此之外，各利润中心有自设的周转金。

第九条 总公司财务部每月6日前列报各利润中心的损益计算，供总经理与各该利润中心主管决策之需。同时列报各利润中心成本费用，供总经理及各利润中心主管作为管理的依据。

第十条 各利润中心一切对外的承诺、签约等事项，均由总公司管理部代表统筹办理(营业活动除外)。

第十一条 各利润中心因营业活动，需对外行文时，应以“××有限公司××营业部”的名义行之。

第十二条 各利润中心主管对本部的人事任免、调动、核薪及有关员工福利等事项有决定权，需依总公司管理部的规定办理。



#### 第四章 利润中心盈余的分配与亏损的弥补

第十三条 各利润中心盈余的分配，以季为结算单位。

第十四条 如各利润中心每季结算有盈余，则应优先用以弥补以前各季所发生的累积亏损。具体盈余分配如下：

1. 股东权益(拨总公司)70%。
2. 利润中心权益30%。

各利润中心具体权益分配如下：

- (1) 利润中心保留基金10%(存总公司，用来弥补亏损或扩充中心)。
- (2) 总公司员工2%。
- (3) 利润中心主管2%。
- (4) 利润中心员工10%。
- (5) 利润中心福利金2%。
- (6) 总公司福利委员会4%。

第十五条 原则上由各利润中心主管全权将各利润中心员工应得的奖励金额分配给所属人员。各利润中心主管需列出分配明细并附各员工考绩表，送经理审核，转呈总经理做最后的核定。

第十六条 视实际需要，总公司可对各利润中心及各单位平时较为出色的员工予以奖励。

第十七条 原则上各季结算的奖金，均于次季第一次发薪时发放75%，余下的25%应于年终发放。中途离职者，视同放弃，不予发放。

第十八条 各利润中心不得以任何理由以预支或暂支名义发放奖金。

第十九条 各利润中心经管的财物，于年终盘点时，如发现有短少，须于发放奖金时，按账面价值扣回。



第五章 附 则

第二十条 本制度经公司董事会通过后实施。



案例点评

公司业务扩大和规模扩张是公司发展的必须趋势，与此时对应的是利润的增长，在这时如果没有科学的利润管理制度，公司的利润管理就会出现缺漏。因此，Santomy公司明确了各利润中心的具体职责，具体规定了利润分配的份额，规范了公司的内部管理。

理财：董事会控制财务运作

第六篇



## 附件

## ××银行股份有限公司利润分配方案实施公告

本公司及董事会全体成员保证公告内容的真实、准确和完整，对公告的虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏负连带责任。

重要内容提示：

本次利润分配采取派发现金红利方式，扣税前每股派发现金红利0.12元，扣税后每股派发现金红利0.096元。

股权登记日：2002年4月15日

除息日：2002年4月16日

现金红利发放日：2002年4月23日

## 一、××银行股份有限公司2001年度利润分配方案

经2002年3月15日召开的2001年度股东大会审议通过。股东大会决议公告刊登在2002年3月17日《中国证券报》、《上海证券报》、《证券时报》上。

## 二、2001年度利润分配方案

公司2001年度经审计的境内会计报表税后利润为17.34亿元，经审计的境外会计报表税后利润为18.47亿元。按照境内报表税后利润的10%提取法定公积金，计1.734亿元；按照境内报表税后利润的10%提取法定公益金，计1.734亿元；境内报表可供股东分配利润为13.87亿





元，境外报表可供股东分配利润15亿元，根据中国证监会证监会计字[2001]58号规定按照孰低原则进行分配，即按照境内审计会计报表可分配利润数进行分配，以可供分配利润的40%用于现金股利分配，按总股本5706818030股计算，每10股现金分红1.2元(含税)，每股现金分红0.12元(含税)，计分配现金股利6.848亿元。经上述分配后，剩余的未分配利润7.024亿元结转下年。

根据国家有关税法规定，流通股个人股东本公司按20%的税率代扣个人所得税。现金红利按20%的税率应缴税0.024元/股，实际发放现金红利为0.096元/股。流通股机构投资者和法人股股东所得税自行缴纳，实际发放现金红利为0.12元/股。

### 三、股权登记日、除息日、红利发放日

股权登记日：2002年4月15日

除息日：2002年4月16日

现金红利发放日：2002年4月23日

### 四、分派对象

截止2002年4月15日下午上海证券交易所收市后，在中国证券登记结算有限责任公司上海分公司登记在册的全体股东。

### 五、分配、转增股本实施办法

1.境内法人股股东的现金红利由本公司会计部直接发放。

2.流通股股东的现金红利委托中国证券登记结算有限责任公司上海分公司通过其资金清算系统向股权登记日登记在册并在上海证券交易所各会员单位办理了指定交易的股东派发。已办理全面指定交易的



投资者可于红利发放日在其指定的证券营业部领取现金红利，未办理指定交易的股东红利暂由中国证券登记结算有限责任公司上海分公司保管，待办理指定交易后再进行派发。

## 六、备查文件目录

公司2001年度股东大会决议

特此公告

× × 银行股份有限公司董事会

2002年4月8日

调配：公司利润分配

第十八章

# 第七篇

## 流 转： 董事会实施资本运营



# 第十九章

---

## 综述：资本运营概要





## 第一节

### 资本运营内涵

综述：资本运营概要

#### 第十九章

资本运营，就是以资本最大限度增值为目的，对资本及其运动所进行的运筹和经营活动。

资本运营包含了运筹、谋求和治理等含义，强调对资本的筹措和运用必须要有事先的运筹、规划和科学决策，而经营偏重于微观的经营管理，人们常说要搞好企业经营管理，而运营则以微观的经营管理为基础，还应重视宏观的筹划与管理，所以运营是不同于经营的。

### 一、资本运营与资产经营的区别

有一种观点认为企业的资产等于负债加资本(所有者权益)，资产的范围宽，而资本的范围窄；还有认为资产形态是不断地变化的，而

- 1127 -



资本投入企业后，其数额是不变的，因而主张采用“资产经营”这一概念。他们认为资产经营是指通过合理的资产配置和资产重组，使资产结构优化，资产得到有效使用，从而提高资产报酬率。也有人认为，资产经营主要是盘活现有存量资产。这里指的资本运营并不同于资产经营，因为从广义来看，企业的资本不仅包括自有资本(所有者权益)，而且包括借入资本(负债)，在企业经营过程中，资本来源和资本形态(资产)发生变动(例如增加投资、购买材料设备、支付工资费用、销售产品等等)，都不会影响上述总的平衡关系。所以资本运营既要从资本形态看，包括资产的合理配置、重组和有效使用，又要从资本来源看，包括资本(自有资本和借入资本)的筹措和资本结构的调整等。

## 二、资本运营与生产经营的区别

资本运营与生产经营也存在差异，资本运营的对象是企业的资本及其运动，资本是可以带来增值的价值。投资者对企业投资，可以用货币、实物、技术、土地使用权等形式出资，企业对于投入的实物、技术、土地使用权等形式出资，企业对于投入的实物、技术、土地使用权等各种出资，都要评估作价以货币统一表现出来。资本运营侧重的是企业经营过程的价值方面，追求资本增值。而生产经营的对象则是产品及其生产销售的过程，经营的基础是厂房、机器设备、产品设计、工艺及专利等。生产经营侧重的是企业经营过程的使用价值方面，追求产品数量、品种的增多和质量的提高。资本运营主要是在资本市场上运作。资本市场既包括证券市场，也包括非证券的长期信用资本的借贷，广义上还包括非证券的产权交易活动。





资本运营要运用吸收直接投资、发行股票、发行债券、银行借款和租赁等方式合理筹集资本，要运用直接投资、间接投资和产权投资等方式有效地运用资本，合理地配置资本，盘活存量资本加速资本周转，提高资本效益。而生产经营主要通过调查社会需求，以销定产，以产定购，技术开发，研制新产品，革新工艺、设备、创名牌产品，开辟销售渠道，建立销售网络等方式，达到增加产品品种、数量、提高产品质量，提高市场占有率和增加产品销售利润的目的。



## 第二节

### 资本运营目标

资本运营的目标简言之就是实现资本的保值和增值。为了实现资本的最大限度的增值，企业应当追求利润最大化、所有者权益最大化和企业价值最大化这几个目标，现分别阐述如下：

#### 一、利润最大化

企业将资本投入生产经营以后，一方面发生各种耗费，另一方面获得收入，将所得收入与耗费相比。如果收入大于耗费，企业实现利润；如果收入小于耗费，则发生亏损。企业有利润，意味着资本有了增值，企业亏损，则意味着资本出现了损失。因此，企业为了使资本保值增值，就必须千方百计地增加收入，降低成本费用，实现利润最



大化。

企业是资本的载体，无论是出资者还是经营者，其共同目标都是追求利润最大化。因为生产经营活动的目的是为了创造更多剩余产品，在商品经济条件下，剩余产品可以用利润这一指标来衡量。资本的自然属性和目的就是要实现价值增值，追求最大限度的利润，真实的利润代表着新创造的财富，利润越多，说明企业所创造的财富也越多。在自由竞争的资本市场中，资本总是流向利润率最高的行业、企业和产品，利润率较高的企业能够从资本市场筹集到较多的资本。每个企业都最大限度地获得利润，整个社会的财富才可能实现最大化，从而带来社会的发展和进步。

为了实现利润最大化目标，投资者总是把自己的资本投向社会最需要、利润率最高的部门、企业或产品上去，追求以最小的投入去获取最大的产出。

## 二、所有者(股东)权益最大化

### 1. 所有者权益的含义

所有者权益是指投资者对企业净资产的所有权，包括实收资本、资本公积、盈余公积和未分配利润等。企业在一定时期实现的利润越多，从税后利润中提取盈余公积和向投资者分配的利润就越多。

盈余公积可用于弥补企业亏损，也可用于转增资本，从而使投资者投入企业的资本增多。企业总是希望获得尽可能多的利润，尽可能多提取盈余公积，尽可能多分得利润，尽可能多增加企业的资本，从而使企业所有者权益最大化。

### 2. 所有者权益变化分析



将企业期末所有者权益总额与期初所有者权益总额进行对比，如果二者相等，为企业自有资本保值；如果前者大于后者，则为企业自有资本增值。但在比较时，应注意期末所有者权益总额中如果包含有本期非损益原因导致的资本增减额，如投资者追加的投资、资本公积中溢缴资本接受捐赠资产和资产评估增减值等，就应在计算资本保值时，减去(或加上)非损益原因导致的资本增减额。还可以将本期所有者权益增加额(期末数大于期初数)除以期初所有者权益额，即为本期所有者权益增加率(自有资本增值率)。

### 三、企业价值最大化

#### 1. 企业价值最大化的意义

在市场经济条件下，不仅可以把企业生产的产品作为商品出售，而且往往还会出现把企业作为一个整体出售、合资等情况，这时，需要对整个企业的价值进行评估，以便确定企业出售价值或合资投资价值。因此，在企业资本运营中，不仅要注意企业利润最大化和企业所有者权益最大化，而且更要重视企业的价值最大化。

#### 2. 企业价值的测算

企业的价值或价格不能由企业的各单项资产价值加总获得，因为买入企业或合资的目的是为了通过经营企业来获取收益，因此，决定企业的价值的基础是企业获利能力的大小。

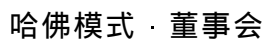
在评价企业获利能力时，着重关注的不只是企业当期的获利，而是企业未来获利潜力，即长期获利水平。企业获利能力越大，其价值就越高。反之，则价值越低。企业获利能力与企业的各单项资本价值之和存在一定的联系，一般来说，企业的各单项资产价值之和越大，



即生产规模越大，则企业的获利能力就越大。但是，企业获利能力的大小，不仅取决于企业的各单项资产价值之和的大小，它还受其他因素的影响。单项资产的构成完全相同的两个企业，由于其经营方式、技术力量、人员素质以及企业的信誉有差异，也会使两者的利润水平产生明显差别，因而使这两个企业的价值相差很大。由此可见，企业价值与企业各单项资产价值之和存在着差别。

对企业价值测算评估，就是在企业单项资产评估的基础上，根据企业获利能力大小，对企业整体价值所作的综合性评估。企业价值测算评估采用收益现值法，它是企业在连续经营情况下，将未来经营期间每年的预期收益，用适当的折现率折现累加得出现值，据以估算企业价值。经过评估，如果企业价值大于企业全部资产的账面价值，就说明企业的资本是增值了，反之，则是企业资本减值了。也可以将企业价值减去企业负债，然后与企业所有者权益的账面价值比较，前者大于后者，说明企业的自有资本增值，反之，则是企业自有资本减值。对于上市的股份有限公司，其价值可根据其股票价格来确定。公司的股票价格高低，主要决定于公司的盈利潜力。公司的盈利能力强，发展潜力大，很多投资者都购买该公司的股票就会使其股票价格上涨，反之，则公司的股票价格下降。公司的价值可根据发行在外的股票的股数乘以每股市价来计算。将用这种方法计算的公司价值与公司股东权益数进行比较，前者大于后者，说明公司的自有资本是增值了，反之，则是公司自有资本减值。

企业价值是一个长期概念，企业不仅要注重当前盈利，而且更要注重长远盈利。如果企业的盈利能力大且能长期保持，企业发展前景好，则该企业的价值就会有较大的增加潜力。因此，追求企业价值增加，必须克服短期化行为。企业不仅要抓好当前的有效措施，而且要



## 流转：董事会实施资本运营



### 第三节

## 资本运营主体

综述：资本运营概要

### 第十九章

企业是国民经济中独立的基本经济组织，企业是资本的载体，企业是市场的经营主体，因此，一般认为资本运营的主体是企业。过去人们对企业的研究较少，早期的经济学家认为，企业是将投入转换为产出的组织。到20世纪30年代末，一些市场经济发育较早的国家的经济学家才对企业的性质、特征进行研究。现在，人们普遍认为：企业是以营利为目的、向社会提供产品和服务的经济组织。企业直接为社会提供产品和服务，它不同于政府机关、事业单位、社会团体等非经济性组织，而是营利性的经济组织。营利是企业的基本目的和动力，是企业存在和发展的基本条件。更重要的一点是企业是自主经营、独立核算、自负盈亏的经济组织。它不是政府的附属物，而是独立的经济实体，享有独立的经济利益，独立地承担经济责任，能够自我改造

- 1135 -



和自我发展。

按照市场经济的要求，企业的组织制度形式不应按所有制性质划分，而是按照企业财产的组织形式和承担的法律 responsibilities 划分。国际上通常分类为：个人企业、合伙制企业和公司制企业三种基本的企业制度。企业制度是对企业微观构造及其运作机制所作的规范，包括企业的产权制度、法人制度、组织制度和管理制度。

## 一、个人企业

### 1. 个人企业的含义

个人企业由业主个人出资兴办，业主自己直接经营，业主享有企业的全部经营所得，同时对企业的债务负无限责任。如果经营失败，出现资不抵债时，业主要用自己的家产来抵偿。这种企业在法律上为自然人企业，不具备法人资格。

### 2. 个人企业的特点

- (1) 这种企业一般规模较小，内部管理结构简单。
- (2) 建立和歇业的程序简单。
- (3) 产权转让比较自由。
- (4) 经营者和所有者合一，经营灵活，决策迅速。
- (5) 利润独享，保密性强。
- (6) 企业本身财力有限，偿债能力小，取得贷款的能力较差。
- (7) 难于从事需要大量投资的大规模工商业活动。
- (8) 业主要承担无限责任，风险太大。
- (9) 企业管理水平有限，企业生命力弱，如果业主无意继续经营或因业主死亡、犯罪或遇其他各种意外，企业的业务就会中断。





### 3. 个人企业适用范围

这种企业一般只适宜于投资额小、技术工艺比较简单、经营管理不太复杂的小型工商企业，我国近年大量出现的私营企业大多属于这类企业。在现代经济生活中，虽然大企业唱主角，但在企业数量上，个人业主制企业占大多数。

## 二、合伙企业

### 1. 合伙企业的含义

合伙企业是由两个或两个以上的个人共同出资、共同经营、共负盈亏、共担风险的企业。合伙制企业在建立时，合伙人必须签订“合伙经营协议”，其主要内容包括：

(1)各业主责任：包括出资额、出资形式和出资期限，承担哪些无限责任或有限责任，以及主要业务的分工等。

(2)原合伙人退出和新合伙人加入办法：利润分配办法，企业关闭后资产和负债的分配。

### 2. 合伙企业的特点

(1)合伙制企业在法律上也是自然人企业，不具备法人资格。

(2)个人可以从多个合伙人筹集资本，创办较大的企业。

(3)多个合伙人集思广益、共同决策、合理分工，使企业的决策能力和管理水平有所提高。

(4)多个普通合伙人对企业债务负完全责任，有利于提高债权人对企业的信任程度，每个出资者的经营风险也相应减少。

(5)合伙制企业是根据合伙人共同签订的协议建立的，当某一原有的合伙人退出或某一新的合伙人加入，都必须重新确定新的合伙关



系，比较复杂、麻烦。

(6)由于多个普通合伙人都有权代表企业从事经济活动，各项决策都需要得到各普通合伙人的同意，因而很容易造成决策上的延误。

(7)产权转让比较困难，须经合伙人一致同意。

(8)企业的发展不稳定，易于解体。

(9)普通合伙人对企业债务负无限清偿责任，风险太大。

### 3. 合伙企业的合伙人

合伙人可以分为普通合伙人、有限合伙人和其他合伙人。

(1)普通合伙人在企业中实际从事经营管理工作，有权代表企业签订合同，对企业债务负无限责任。

每个合伙企业至少应有一个普通合伙人。如果企业的全部合伙人都是普通合伙人，则该企业就称为普通合伙企业。

(2)有限合伙人对企业债务以出资额为限只负有限责任，有限合伙人在企业经营管理中不起大的作用，谁是有限合伙人应在合伙经营协议中指明。

(3)其他合伙人主要包括不参加具体管理的合伙人、秘密合伙人(在经营决策中起很大作用，但人们并不知道他是合伙人)、匿名合伙人(只出资但不为人知，参加利润分配，但不参加企业管理)，名义合伙人(只是名义上参加合伙，但实际上既不出资也不参加管理)。

### 4. 合伙企业的适用范围

合伙企业一般只适宜于投资额不大、生产生产工艺不太复杂的中小型企业，这种企业的数量比个人业主制企业少。例如：在美国合伙制企业约占企业总数的7%。



### 三、公司制企业

#### 1. 公司制企业的含义

公司制企业是根据公司法的规定依法成立、具有法人资格、以营利为目的的企业。它与个人业主制企业和合伙制企业的一个重要区别，就在于它是法人，具有法人资格。公司制企业是现代企业制度的高级形式。在经济发达国家，公司制企业虽然在数量上远远少于个人业主制企业，但占据支配地位。例如，美国的公司制企业只占全部企业总数的15%，但其销售及营业收入却占85%以上，利润占70%以上。现在世界上的最大企业几乎是公司制企业。

#### 2. 公司制企业的优点

(1)公司制企业虽然出资者是多元的、分散的，但出资者投入企业的财产经过法定程序成为法人财产后，就具有整体性、统一性和独立性。任何一个出资者都不能直接支配企业的法人财产，只能按其投入企业的资本额享受所有者权益，并对企业负有限责任。公司制企业作为法人，拥有法人财产权，即依法享有对法人财产的占有、使用、收益和处分权。企业的法人财产由董事会统一支配，独立运用，形成了经营决策权的高度集中，有利于企业资源的统一使用和合理调配，有效地开展资本运营。由于公司是法人，拥有自己独立的法人财产，因此，公司自己的债务或亏损，只应由公司本身负担，而不应由股东个人负担；股东个人对公司的债务和亏损只负有限责任，以他的投资额为限，即使公司破产，他个人的其他财产不受影响。对于出资者来说，从承担无限连带责任到只承担有限责任，是企业制度上的一个很大变化。实行有限责任制度，使他们放心大胆地投资，这有利于公司筹集资本，极大促进了生产力的发展。



(2)公司制企业，特别是股份有限公司，可以通过发行股票和债券等方式筹集巨额资本把社会上分散的单个资本集中起来，形成规模巨大的企业，有利于企业有效地开展资本运营，提高企业规模经济效益。

(3)在个人企业和合伙人企业中，所有者就是经营者，二者是合一的。但在大型的公司制企业中，所有者不一定必然成为企业法人财产的经营者，企业经营者也不一定就是其所在企业的所有者。

由于科学技术进步和生产社会化，企业经营管理工作复杂化和科学化，企业经营管理已成为一种高级劳动，需要由具有专门知识和特殊才能的专门人才来承担。那些拥有资本但无经营能力的人，就可聘用那些有经营能力但无资本的人，于是使所有者与经营者相分离。所有者聘请受过专门训练和有实践经验的专家(企业家)来经营管理企业，并对经营者实行有效的激励和约束，这有利于职业企业家阶层的形成，有利于提高企业的经营管理水平。

(4)在市场经济发展中，公司制企业已形成了一套完整的、科学的组织制度，由股东、董事会和经理及监事会组成，实行董事会领导下的总经理负责制，它们分别行使公司决策权、执行权和监督权，三权分立，相互制约，形成以资本效益为基础的激励与约束机制和风险规避制度，有利于企业的生产经营和资本运营的有效进行。

### 3. 公司制企业的形式

公司制企业主要包括有限责任公司和股份有限公司两种形式。

(1)有限责任公司是指两个以上股东共同出资，每个股东以其所认缴的出资额为限对公司承担责任，公司以其全部财产对公司的债务承担责任的企业法人。其基本特征是：

① 公司的全部财产不分为等额股份。



②公司向股东签发出资证明书。

③公司股份的转让有严格限制。

④对股东人数有一定限制。

⑤股东以其出资比例，享受权利，承担义务。

(2)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)筹集资本的法人企业。

①股份有限公司的特征

a.公司的资本总额平分为金额相等的股份。

b.股东以其所持的股份为限对公司承担有限责任，公司以其全部资产对公司债务承担责任。

c.经批准，公司可以向社会公开发行股票，股票可以交易或转让。

d.股东数不得少于规定的数目，但没有上限；每个股东有一表决权，股东以其持有的股票享受权利，承担义务。

e.公司应将经注册会计师审查验证过的会计报告公开。

②股份有限公司的组织结构

股份有限公司和有限责任公司的组织结构大同小异，但前者较为复杂和完善。下面主要说明股份有限公司的组织结构。公司的组织结构实行决策权、执行权和监督权三权分立原则。

a.公司的决策机构

公司的决策机构分为两个层次：第一是股东会，它是公司的最高决策机构；第二是董事会，它是公司的常设决策机构。

●股东会

由股东组成的股东会或股东代表大会，是公司的最高权力机构，行使最高决策权和经营管理权，其主要职权是：决定公司的经营方针



和投资计划；选举和更换董事，决定董事的报酬；选举和更换由股东代表出任的监事，决定监事的报酬；审议批准董事会和监事会的报告；审议批准公司的年度财务预算方案、决算方案；审议批准公司的利润分配方案和弥补亏损方案；对公司增加或减少注册资本作出决议；对发行公司债券作出决议；对公司合并、分立、解散和清算等事项作出决议，修改公司章程等。有限责任公司和股份有限公司的股东会的职权基本相同，只是增加“对股东向股东以外的人转让出资作出决议”一项。

#### ●董事会

董事会由股东会选出，代表全体股东的利益，是公司的常设权力机构，是公司的人格化，对外代表公司，对内代表股东，对股东会负责，是一个由董事组成的集体决策机构，其主要职权是：负责召开股东会，并向股东会报告工作；执行股东会的决议；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；制定公司的利润分配方案和弥补亏损方案；制定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；拟订公司合并、分立、解散的方案；决定公司内部管理机构的设置；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；制定公司的基本管理制度。

董事会选出董事长一人，是公司的法人代表，其主要职权是：主持股东大会；召集和主持董事会会议；检查董事会决议的实施情况；签署公司股票、公司债券。

#### b. 公司的执行机构

经理在董事会的领导下，全面负责公司的日常经营管理工作。经理对董事会负责，行使公司各项决策和管理工作的执行权，其主要职



权是：主持公司的生产经营管理工作，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；拟订公司内部管理机构设置方案；拟定公司的基本管理制度；制定公司的具体规章；提请聘任或者解聘公司副经理和财务负责人；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；公司章程和董事会授予的其他职权。经理可列席董事会会议。

#### c. 公司的监督机构

公司的监事会是依据公司法及公司章程规定的要求设立的，对公司事务依法进行监督的常设监督机构。监事会由股东代表和适当比例的公司员工代表组成。监事会中的股东代表由股东会选举产生，监事会中的员工代表由公司员工民主选举产生。为了保证监事会的独立性，公司的董事、经理及财务负责人不得兼任监事。

监事会的职权是：检查公司的财务；对董事、经理执行公司职能时违反法律、法规或者公司章程的行为进行监督；当董事、经理的行为损害公司的利益时，要求董事和经理予以纠正；提议召开临时股东大会；公司章程规定的其他职权。监事可列席董事会会议。



## 第四节

### 资本运营内容

企业资本运营是指对企业资本及其运动的全过程进行运筹和经营。其内容可分为以下几个方面：

#### 一、筹资

##### 1. 筹资的含义

企业进行生产经营和资本运营的前提条件是要有足够数量的资本，因此，资本筹集是资本运营的首要环节。所谓资本筹集是指企业为了满足各项经营的需要，筹措和集中所需资本的过程。企业创建时，首先必须筹集资本金；企业为了扩大生产经营规模，增添新设备，开发新产品，进行技术改造，兼并收购其他企业等，都要筹集资





本，用于追加投资；企业经营不善，造成资本积压，周转不灵或销售亏损，也须筹集资本，以补充资本的不足。

## 2. 筹资注意事项

(1)企业在筹资时，首先要正确进行筹资决策。一方面要准确确定企业经营对资本的需要量。资本过少不利于经营的顺利进行，过多会造成资本的闲置、浪费；一方面要正确选择筹资来源渠道，筹资方式和筹资时机，测算筹资成本，衡量筹资风险。

(2)防范筹资风险。筹资的目标是在防范筹资风险的前提下，从多种来源渠道，以尽可能低的资本成本，用较灵活简便的方式，及时、适量地获得企业经营所需的资本并保持资本结构的合理性。

(3)选择筹资渠道。我国企业的筹资来源渠道，主要有国家财政资金、银行信贷资金、非银行金融机构资金、其他企业单位资金，民间资金和企业自留资金等。企业一般是在国内筹资，根据需要和可能也可以到境外筹集外资。企业可以采用吸收直接投资、发行股票、发行债券、银行借款、租赁、补偿贸易和企业内部积累等方式来筹集所需要的资本。

## 二、投资

### 1. 投资的含义

投资是指将所筹集的资本投入使用，从事生产经营和资本经营活动，以达到经营目的并获得良好经营效益。在资本筹集和投入使用之前，必须正确进行投资决策。

### 2. 投资决策

投资决策是资本运营的一个关键性环节。投资决策是否正确，直



接决定着资本运营的成败。投资决策应根据企业的发展战略，寻找投资机会，确定投资方式和投资项目，对投资项目进行可行性研究，测算投资费用、投资效益和投资风险。既要尽可能地提高投资效益，又要防范和降低投资风险。

### 3. 投资方向

投资方向主要是实业投资、金融商品投资和产权投资等。

(1) 实业投资是指以实业(工业、农业、商业等)为对象的投资，通过建立和经营企业，从事生产、流通等经营活动。

(2) 金融商品投资是指为了获得收入和资本增益而购买金融商品(货币商品、如证券、票据、外汇等)的投资活动。

(3) 产权投资是指以产权为对象的投资活动。所谓产权是指法定主体建立在财产所有权基础上的，对构成企业生产经营要素的财产所拥有的占有、使用、收益和处分的权利。产权投资的主要形式有兼并和收购企业、参股、控股、租赁等。

## 三、资本运转

企业将筹集的资本按投资决策投入使用，开始了资本运动过程，资本在运动中实现增值。

以生产性企业为例，资本运动和增值过程表现为： $G \xrightarrow{A} W \xrightarrow{P_m} \dots \xrightarrow{P} W' \xrightarrow{G'} G'$ 。整个过程包括三个阶段：即购买阶段( $G \xrightarrow{A} W$ )、生产阶段( $W \xrightarrow{P_m} \dots \xrightarrow{P} W'$ )和销售阶段( $W' \xrightarrow{G'} G'$ )。 $G'$ 可以表示为 $G + \Delta G$ ， $G'$ 大于 $G$ 的数额即为 $\Delta G$ ，就是资本增值额。

当企业投资于购买股票、债券、外汇等金融(货币)商品时，其资本运动和增值过程表现为： $G \xrightarrow{G^0} G'$ 。式中 $G^0$ 代表金融(货币)商品，



如股票、债券、外汇等。这个过程包括两个阶段，即购买阶段( $G \rightarrow G^0$ )和售卖阶段( $G^0 \rightarrow G'$ )  $G'$  大于  $G$  的数额即  $\Delta G$ ，就是资本增值额。这一增值额是由货币商品所代表的价值发生变化和供求关系发生变化的结果。以股票为例，当发行股票的企业个别利润高于社会平均利润时，买这种股票的投资者增多，股票价格就会上升，反之，则下降。可见，股票价值增加，其基础乃是发行股票的企业生产经营产生的增值价值。

上述两种资本运营方式相互联系，相互促进。虽然有些企业是专门从事金融资本运营或产权资本运营，但大多数企业都是以从事实业资本运营为基础。在市场经济条件下，一个生产性企业，这两种资本运营形式都是存在的。



第五节

资本运作误区

现实经济生活表明，我国各类企业进行资本运作业务的动机与效果之间仍存在相当大差距。既存在购并后规模扩大、效益增加的企业，又存在购并后地位下降、经济效益不明显的企业。我国企业进行资本的运作的规模经济动机与效果不尽一致，在很大程度上与企业资本运作过程中存在的若干认识与行动误区有关。资本运作是属于企业战略管理的范畴，它的每一项行为都会对企业的全局性、长远性问题造成致命的影响。在资本运作过程中的战略选择固然重要，但运作过程的管理和人为因素也是不可忽视的重要方面。因此，企业重视人的观念和思维，防止出现各种观念的误区。只有这样才能从根本上使企业的资本运作更加符合外部环境的需要。常见的误区有以下几种：



## 一、资本运作等于企业多元化

近年来，当谈及运用资本运作的手段进行企业扩张时，许多国内企业都宣称计划推行多元化的战略，甚至有的企业宣称将通过资本运作和资产重组的方式进行大规模低成本的扩张，实现其多元化经营的目标。20世纪60年代的美国，不少企业一窝蜂地采用多元化战略，进行了一连串令人眼花缭乱的合并和收购。这些企业相信通过原来企业的优秀的管理系统和扩张的业务，可以增加盈利的来源，更可以借扩大规模来增加投资者的信心和信贷上谈判的讨价还价能力，以扩散投资在年轻的或具有发展潜质的朝阳产业上来防止企业的衰老。此外，扩张本身也可以增加员工，特别是中高层员工个人在事业上的发展机会。然而，这一切都仅仅是美丽的幻想，很快就被残酷的现实生活所否定。许多企业的盈利能力不仅没有增加，反而较扩张前大幅度地倒退，而且新扩展的业务在营运上、人事组合上、市场开拓上和顾客基础上的复杂程度更令企业不胜其烦。人们发现，尽管企业花了相当大的力气实现了产品、人事、组织结构、市场营销等方面的整合，但组织间的文化差异、人们决策参照系等方面的差异仍然使企业的运转出现困难。特别是无形的文化一体化问题是企业最难克服的难点。

20世纪90年代以来，由于环境的不断变化，另一个合并与收购浪潮正在美国涌现，并已经带入到新的世纪。这一合并和收购浪潮的目标并非是多元化，而是相关的行业和同行业的竞争对手之间的合并，或者说是企业的同心一体化战略或企业横向一体化战略的实施。科技愈是高速发展，愈需要企业业务的聚焦，这已被成功企业反复证明了的一条真理。

虽然多元化会给企业带来一些问题，但如果运用得当的话，多元化也是一种成功的战略，它有利于企业分散风险，把握和扩大盈利机



会，提高资本运作的效率和资本的使用效率。但多元化经营也同样会导致企业资源短缺、经济效益随着业务扩大而递减、投资膨胀等诸多问题。特别是对我国绝大多数企业而言，尚无多元化经营的经验和条件，因而自然就不会具备其经营的能力。实践证明，成功的运用资本运作的手段来推进企业的多元化战略，必须用战略的眼光来审视以下几个方面：

### 1. 企业本身具有一定的优势

企业本身必须具备一些长处和优势，无论在技术、营销、财务、管理或商业关系方面需要具备哪些条件，才可以拟议订企业通过资本运作进行扩展的路线和计划。拥有卓越技术的企业可以成功地发展与这些技术有关的其他业务(技术同心多样化战略)；良好的营销网络则可以容许企业尝试通过兼并、收购等方式来发展新产品，以便更有效地运用已经建立起来的网络(营销渠道或顾客基础的同心多样化战略)。

### 2. 避免盲目扩张，加强协调

资本运作中太急促的扩展和过分的扩展都会造成企业的消化不良，资产的膨胀并不等于企业的规模经营、经营业绩和经济实力的增强。事实表明，过分扩展会重蹈20世纪60年代美国企业资本运作的覆辙。

企业能否把企业新拓展的业务同原有业务结合起来，产生比个别业务单独运作更大的利益。协同增益的判断，人们往往会利用缺口填补的方法去进行观察和判断，即是否填补了产品线的缺口？销售的缺口？或销售组合的缺口？市场缺口？竞争缺口？或者是填补了管理的缺口和人才的缺口？



### 3.加强监控力度

应加强企业内部董事会、监事会的监察，落实董事和监事责任，同时还应引入企业外部的独立机构(如交易所、会计师事务所和审计师事务所)监控，这样才有可能有效地减少企业资源的浪费和保障小股东的利益。

## 二、资本运作等于低成本扩张，不需要进行内外协调

资本运作在不少人的理解中，都认为是企业快速地实现“低成本扩张”的一种战略形式，即企业以尽可能低的投入来取得资产数量的最大化，实现资产的快速扩张。甚至有些人认为资本运作完全可以通过高智力的策划来实现资产的调整以达到低成本扩张的目的。这种观点是不全面的，甚至是同资本运作的内在要求相抵触的。对于一个企业来说，资本运作中的低成本究竟是指什么，这是非常关键的一个问题。如果只看到企业在资产交易环节所付出的代价来计算成本，那就走入了一个误区。如果不考虑资本运动的全过程的成本，只看资产交易环节上的成本，那是同市场交易规则相违背的。

资本运作的成本，严格地讲，应当包括资产交易完成之后，这些资产进行盘活、增值过程中所支付的全部代价。一般来说，它包括资产交易策划、资产交易、资产交易之后的技术投入、技术开发、增量资金的投入、设备更新和生产线的填平补齐、经营管理组织和人员的调整、产品调整、市场开拓和市场销售渠道的建立、人员培训和安置、资产增值之后的再出售(资产退出)等若干个环节所支付的成本和代价。如果在进行资本运作时不进行全方位的策划和计算，资本运作不仅达不到“低成本扩张”的目标，反而会使运作企业陷入不良资产的



泥潭，不仅未能盘活资产，甚至使自己投入的资源也变成了不良资产，企业陷入经营困境。对有志于进行资本运作的企业而言，关键点并不是可以以极低的价格获得一笔资产，或者是不花一分钱以承担对方企业的负债代价而获得一笔资产，而是要看自己企业所拥有的各种资源优势能否发挥作用。

内外配合协调是管理人员梦寐以求的营运状况。内外配合协调是指企业的产品生产经营和资本运作不但要达到内部协调，还要外部适宜。内部协调是指企业各类运作流畅，员工之间合作顺利以及员工认同企业的经营理念；而外部适宜是指企业的产品、服务以及行为标准能够适应市场的需要。当然，在市场经济条件下，外部适宜往往比内部协调更为重要。

进行资本运作的企业往往需要具备一种新型的组织文化去处理环境的挑战，其目标是要实现内外配合协调。在市场经济条件下，由于企业系统的开放性，科技的日新月异，顾客需求的变化以及政府的调整，使企业的外部环境产生了巨大的变化。而内部组织从观念、人员到产品均未进行相应的调整，因而可能使企业不能与外部环境的相适应。与外部环境不相适应会使企业运作效率下降，企业与市场脱节，市场占有率和盈利能力同时下降，这是危险的信号。如果希望借资本运作来加以改变，往往是危险的。因为资本运作本身依赖企业组织内部的某些改变和调整，如企业观念的重塑、企业组织架构的重组、人事的变动等等，这些改变通常会促进企业内部的协调配合，也是企业进行资本运作并保证运作过程顺利的先决条件和基础。

### 三、资本运作等于资产膨胀

企业的兼并、收购和资产重组等资本运作的结果，必然是企业资





产的数量和经营规模的扩大。但是，资产数量的增加，并不意味着规模经济的实现。资产数量并不能同规模经济、企业实力和经营业绩划等号，通过企业间兼并与收购只是为企业实现规模经济、扩大企业实力和创造优良的经营业绩创造了条件，但这仅仅是必要条件而非充要条件。

要实现企业的规模经济、扩大企业实力和创造优良的经营业绩关键在于企业的创新。如果一个企业进行了企业并购等资本运作，但其传统的体制未进行相应的改变，那么这种体制对新事物往往就会产生抗拒。因为企业受其原有管理组织的限制，未能启发新的思想，以致不能制定出适当的战略。或许虽然有适当的战略，但因为管理组织未能作出相应的改变，这时，即使战略再好也不能有效地执行。

规模经济本质上是一种适应生产经营规模带来的效率与效益的经济。企业规模不是越小越好，同样也不是越大越好。我国某些企业在实施兼并与收购等资本运作业务、追求规模经济的过程中，混淆了规模经济与经济规模的区别，对规模经济的理解庸俗化、片面化。经济规模仅仅是一个总量概念，并不涉及成本收益分析。成本低、收益递增的经济规模才可以称之为规模经济。经济规模的扩大可能是规模经济，也可能不是规模经济。集团规模的扩大可以是经济的，也可以是不经济的，关键要看集团有没有未被充分利用的不可分要素，看能否提高集团的专业水平和技术水平。如果不存在未被充分利用的不可分要素，不能提高专业水平和技术水平，那么企业集团规模的扩大就不会产生规模经济。有些地方，不分行业、不分产业、不分领域，千篇一律地要求搞大集团或规模经济，将企业集团的发展引向歧途。事实上，有些行业适宜搞大集团或规模经济，而另一些行业并不适宜搞大集团或规模经济。



我国的企业进行资本运作困难或资本运作结果不佳的一个重要原因是企业更新困难。以我国目前上市的1000多家上市公司为例，其中绝大多数都有政府背景，企业进行股份化改造的目的不完全是企业制度的创新，而是为了在资本市场上“圈钱”，甚至有的企业的报表都是通过地方政府帮忙造假而做出来的。面对不断变化的环境所要求的资本运作模式的创新，企业更新是无可避免的。但更新的动力不是由组织内部产生，往往是从企业外吸纳而来的。企业的高层管理者应当多思考企业的更新问题，并勇于面对更新的困难，采取适当的措施来加以调整，为资本运作的顺利进行创造必要的条件。

#### 四、资本运作可以迅速完成

有人认为，资本运作就是一项决策，是对一个个案进行方案设计和决策工作。如果是这样认为的话，那就走入了一个误区。事实上，资本运作是企业的一种战略突击形式，它并不是一项日常性业务，它的开展往往是在相关条件成熟时的一种企业行为。虽然它不是一项日常性业务工作，但作为一种战略，就存在着战略规划制订和战略规划的执行这样一个过程。这一过程由推行到完成可能要一段很长的时间，因而企业的耐力或持久力便成为资本运作战略执行中一个重要因素。当然，资本运作的战略运作方式并不是不可修改的，如果在执行过程中发现环境条件突变或评估有误，当然有修改的必要。但如果因为沉不住气而修改或放弃原有的运作方案，那往往就意味着巨额的损失，造成资源的浪费，有时还会对企业声誉造成不可挽回的影响。



## 案例分析一

### 百事可乐：分立式资本运营

与可口可乐专注于饮料业不同，百事可乐早就把手伸向了餐饮业。自百事巨资收购了必胜客和肯德基，多年经营后，百事可乐摊子越摆越大的副作用终于开始显露出来，百事旗下的这些餐饮业非但没有带来更多的利润，反而牵制了公司的大量资金。

与此同时，快餐业的另一位巨头麦当劳的成绩却极为骄人，目前，麦当劳已开设了20000家快餐店，分布在100多个国家，麦当劳平均每天在全世界开10家左右的新店，亦即每两个小时增加一家，这与肯德基所宣扬的“在世界70多个国家拥有近1万家餐厅，全球平均每天都有有一家新的肯德基开业”相比要风光得多。

在北京中关村电子一条街，肯德基与必胜客在这条街的中心地带安安稳稳地吃了几年的好饭，但自从“M”大招牌立在附近之后，就连北京前门——肯德基在中国的发源地，也免不了出现了那位——“麦当劳叔叔”。

北京“必胜客”的公共关系推广部经理王先生也不得不承认这样一个事实：“有的顾客过去一个月来我们店里几次，而现在只能一个月来一次。原来在北京的市场，麦当劳比较少，现在他们的店增加了许多。”据有关数字统计，肯德基已在中国的30多个城市开设了130家以上餐厅，北京拥有13家连锁店，而麦当劳在中国17个城市共开了126家连锁店。

目前，两个饮料公司在国际市场的份额对比见表19-1：



表 19-1 可口可乐与百事可乐国际市场的份额对比表

最大的10个市场	可口可乐	百事可乐
美国	42%	31%
墨西哥	61%	21%
日本	34%	5%
巴西	51%	10%
中东欧	40%	21%
德国	56%	5%
加拿大	37%	34%
中东	23%	38%
中国	20%	10%
英国	32%	12%
总计	46%	21%

饮料和快餐业方面的不尽如人意，促使了百事作出“分家”的决定。

据百事方面强调，此次公司重组并不意味着百事卖掉其餐饮业，而是餐饮业与饮料业的分离。该公司所拥有的速食事业非常赚钱，而且前途远大，但速食与包装食品(包括饮料与零食)的经营和管理方式的差异甚大，把他们分割是为了重新设定百事的经营方针，而新成立的公司将是全球最大的餐饮业公司。

正如百事集团董事长兼总裁罗杰·安里柯在宣布重组计划时所说：“我们采取这些措施的目标是大大地使百事集团的经营更为集中。我们的餐饮业务具有极强的财力和良好的前景……我们相信，我们所有的业务都会因新成立的两个独立的、各具特点的公司管理体系而得到更好的成长。”在新公司体系下，肯德基和必胜客均表示对中国市场的坚定承诺将保持不变。肯德基和必胜客将更注重在中国的业

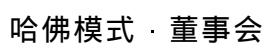


务，会将保持其领先地位放在首位并加强在这——快速发展地区的投入以保持其发展速度。

百事餐饮集团北亚区域副总裁苏敬轼在谈到将肯德基和必胜客业务并入一新公司时说：“肯德基和必胜客在中国市场取得了持续的、引人注目的发展。我们将加强在中国快餐业的市场领先地位。新的公司结构也会加强我们在中国的力量。”据了解，就在百事宣布准备分家消息的当天，该公司的股价便大涨12%，单日上扬3.5美元。由此可见投资人对此有不小的信心。

就在得到百事“分家”的消息后不久，北京麦当劳食品有限公司总经理赖林胜先生向记者表示，竞争一是来自外界，二是来自自身。作为麦当劳，不能等着外界的压力来赶着自己走，而是要自我鞭策，自己给自己加压，麦当劳的目标就是追求第一中的第一，我们每年做计划，都要做出3年的，今年已做出了1999年的计划。麦当劳从未停止过给自己加压，麦当劳的营业额在全球快餐业中是第一位，在世界十大品牌中排名第一。再者，竞争对顾客来说是件好事，这意味着他们可以有更多的选择，但竞争并不一定就是分流，我们曾做过一项调查，以前一个月来麦当劳4次的客人是24%，而1996年，这个数字上升到了40%。另外，互相学习、相互渗透是一个好现象，对顾客更方便了，但不能一味地仿效，而要从根本上考虑顾客的利益，为他们提供最好的服务。麦当劳不会因为与对手竞争而仓促推出新产品，而是先巩固自己的市场，市场稳定了我们才推出了麦乐鸡。

最后，赖先生强调，麦当劳是一家专营餐饮的公司，只做快餐，也曾有人找我们投资别的项目，我们都拒绝了。经营管理上的专一化，对我们来说是大有好处的。



## 案例点评

此外，随着经济的发展，竞争也不仅仅停留在价格和质量上，而是越来越在于服务，正如百事在“分家”时所承诺的那样，服务竞争也是高水平的竞争。

流转；董事会实施资本运营

第七篇



## 案例分析二

### 可口可乐：适应理财环境的兼并策略

可口可乐是美国软饮料业的神话。在过去10年美国软饮料消费增长率只有微不足道的4.2%的情况下，可口可乐公司在中国、印度和印度尼西亚的市场上有着近乎无限的发展机遇。即使在销售额锐增44%之后，负责亚洲三大市场的可口可乐公司主管们仍然预言，在未来的日子里，可口可乐的销售额每隔3年就会翻上一番，并且此发展势头似乎没有尽头。最大的利润在中国，最大的挑战也在中国。分析家说：“中国人均消费如此之低，人口却如此众多，机遇好得让人无法估量。”中国市场的人年均消费5次，与美国人年均喝343次可乐相比，实在是微不足道。

可口可乐公司深知，在这里成百上千万消费者还是第一次品尝可乐的滋味。不过，要想在这些市场上占有主导地位，机会只有一次。

为了赢得人口超过12亿的中国消费者的青睐，为了改变成百上千万新顾客的生活方式和饮食习惯，可口可乐作出了前所未有的让步。中国希望可口可乐能够提供关键领域里的专业知识，从卫生、包装到分销渠道的建立。

作为交换条件，中国允许可口可乐和它的合作伙伴投资3亿美元建立10家新的罐装厂。可口可乐答应：建立一条新的果汁生产线以提高当地饮料工业水平，并使种植原料的农民能得到现金收入。这样到1997年年底，可口可乐在中国建立的罐装厂就可以达到23家。在进入中国市场的战略上，可口可乐努力寻找资金充足、有一定管理能力的



区域性合作伙伴。可口可乐将它在香港的罐装商Swire太平洋集团引入中国内地。Swire太平洋集团是香港实力最为雄厚的商行。过后不久，可口可乐加紧动作，又把马来西亚华人巨富Robert Kuok拉来入伙。

Kuok虽说是新加入罐装行业的，但他与中国和整个东南亚地区的政商界有着无人能及的广泛联系。与Kuok成功合作要归功于亚特兰大可口可乐公司亚洲部总管道格拉斯·达夫特。达夫特一马当先，主动接近Kuok。两人在一起打高尔夫球，外出搜罗亚洲艺术珍品。在亚特兰大奥运会期间，达夫特又对Kuok及其家人尽足了地主之谊。于是，Kuok拿出5.3亿美元购买了澳大利亚可口可乐有限公司8.4%的股份。该公司是可口可乐的支柱企业之一。多亏了Kuok的投资，可口可乐澳大利亚公司得以在中国顺利上马了一项耗资6.35亿美元的项目。该项目包罗万象，从建立一家世界上最现代化的罐装厂到建立一批批自行车运货队。

由于基础设施落后，可口可乐公司在这里难以让经销商遵守它的规则。74%的可乐产品是通过独立的批发商进入市场的，这意味着可口可乐公司几乎不可能管理，很多像冷柜、产品展示和定价等事情。在大多数情况下，可口可乐所能做的就是将产品运出去，然后听天由命、坐等好消息了。

在解决各种棘手问题的同时，可口可乐还对招聘到的几万名员工进行培训。在中国，可口可乐设立众多的培训项目，培训对象包括从当地的高级经理到汽车司机等每一位员工。可口可乐选拔了60名经理到上海进行短期培训。被选送的人员将接受金融和劳工关系等基础知识的培训。

可口可乐用于支付各项培训项目的经费高达200万美元，培训人次多达1800人。由于中国是如此之大，可口可乐不能靠它在美国市场





和欧洲市场常用的方法来操作，这样就产生了许多问题。可口可乐首先遇到的是产品分销的问题。在美国充分发展的市场上，可口可乐罐装厂直接分销所有产品公司完全控制自己的产品，但在中国这绝对行不通。

在中国，为了深入人心，在当地树立起自己的形象，可口可乐不遗余力。出生在印度的亚特兰大可口可乐公司全球品牌经理维尼塔·巴利说：“我们将确定当地什么东西最为流行，然后想出一个办法和它联系起来。”可口可乐的销售队伍将设在中国的店铺整饰一新，以此向人们证明这样的道理：良好的零售形象能够增加销售额。

在美国，公司举办了有1.5万名零售商参加的集会，向大家展示公司出租最新的冷柜和冰箱等。可口可乐的销售人员也走家串户寻找新顾客，仅在上海一年内公司就赠送出去10万多瓶可口可乐和芬达汽水。撇开困难不谈，大多数市场分析人士认为，可口可乐将会继续把它那所向披靡的力量发挥下去。但是，在路途遥远、人口众多的地区，单是快速出击还远远不够。从可口可乐和它的罐装厂在亚洲地区所投入的大量资金来看，该公司自己也深知马拉松赛跑才刚刚开始。

但是，可口可乐的投资已结出第一批硕果。可口可乐宣布它已占领了中国软饮料市场23%的市场份额，并估计最终将高达40%。华尔街应当相信可口可乐在中国能梦想成真。



## 案例点评

可口可乐提供了跨国公司进入发展中国家的典范。

在进入陌生的海外市场时，可口可乐首先是选择自身实力雄厚、在当地有广泛的社会影响的区域伙伴。凭着利润共享方式，可口可乐和它的区域伙伴结成利益紧密体。

第二步，通过管理人才本地化，可口可乐得以充分适应陌生的海外经营环境，克服不成文的社会规范及商业规则造成的经营障碍，并能对当地的各种风险因素作出灵活反应。另外对本土人员的充分授权有利于激发基层主管的工作热情。而实现上述要求的前提是有合格的人才，因此可口可乐在招聘选拔和培训合适的人才方面不惜余力，为将来进一步拓展中国市场打下基础。

第三步，可口可乐根据发展中国家的实际情况，灵活调整广告和分销策略。它根据市场发展不充分的现实，容忍一定程度的模糊和不可控性。

现在新一轮的企业兼并和跨地区资产组合迫在眉睫，可口可乐进军中国，对我国沿海优势企业联合内地企业、开发落后地区、建立腹地市场具有启发意义。



## 案例分析三

### 和记黄埔：成功发行全球债券

1997年7月24日，香港最大上市公司之一的和记黄埔亮相国际债券市场，成功地发行了20亿美元全球债券。

这是美国本土以外最大的一笔美元公司债券，也是亚洲公司首次在美元市场发行全球债券。当时更有两重特殊背景，强化了这一重大举措的意义：其一，和记黄埔发债成功，发生在香港回归中国后的第三周。其二，和记黄埔的发债成功，发生在泰国、菲律宾、印尼等东南亚国家相继出现金融风暴之时。所以这一事件对于我国企业具有特殊的意义。

国际资本市场对于和记黄埔的名字或许并不生疏。它是香港最大的上市公司之一，也是全球前100家上市公司之一，其总市值逾320亿美元，业务范围包括地产、港务、零售、电讯、基建等。这家公司的债信评级与香港区政府相同，为A3/A+级，是香港蓝筹股中的佼佼者。

尽管如此，走入世界上最大的债券市场——美元债券市场，发行巨额美元全球债券，对于和记黄埔，进而对于香港企业界，仍然是第一次。此次“和记黄埔行动”由美国颇负盛名的高盛公司和美林公司担任联合主承销。由于举债数额较大且面向全球投资者，期限分别确定为10年、20年、30年和40年。从7月16日开始，和记黄埔从香港出发，到欧、美、亚洲的八大城市进行推介。

整个巡回推介中，报告会场场爆满，座无虚席。至推介结束，所



收订单已高达70亿美元。视此形势，和记黄埔也将最初发债10亿美元的计划扩大为20亿美元，树立了新的标杆。“和记黄埔行动”大获成功。

其实，和记黄埔走上国际债市之时，正逢亚洲金融市场风雨飘摇之际。自泰国金融当局1997年7月2日宣布放弃支持泰铢的努力之后，泰铢迅速贬值16%，9天之后，此剧在菲律宾重演，菲律宾比索下跌11%，紧接着马来西亚林吉特、印尼卢比也遭受巨大压力，相继贬值。

货币市场波动直接影响资本市场。在短短的两三周时间内，国际债市对泰国、菲律宾、印尼等国的公司债券频现冷脸，债券定价最为重要的指标债信利差被拉宽了30 - 50个基点。这意味着这些国家公司债券成本将显著上升。

不过亚洲市场的动荡非但没有株连和记黄埔，反而成为和记黄埔发债大获成功的重要原因。这是因为人民币依然十分坚挺，国际上普遍认为中国不会受到亚洲部分国家金融风波的直接冲击。这就是资本市场一种常见的避风港。和记黄埔此次发债成功，除了公司本身债信良好，也从“避风港”效应中大大受益。

所以说，和记黄埔的成功是属于中国的。

另外，在和记黄埔发债这一事件上，香港其他企业在此之前的发债尝试对此次成功功不可没。仅仅就在两年前，欧美资本市场投资者对香港还知之甚少。1995年，高盛公司以主承销身份推荐香港政府全资企业地下铁路公司进入市场，发行3.3亿美元的扬基债。当时香港地铁公司和高盛公司曾用了大量时间介绍香港经济发展的一般情况。1996年以来，香港中华电力、九龙仓公司又有几次较为成功的发债。此次和记黄埔推出巨额债券时，人们已不再需要花费时间来讨论香港本身了。



然而和记黄埔的成功还有更重要的直接原因，那就是中国政府主权债对它的巨大的帮助。

从1982年1月中国国际信托投资公司在日本东京外债市场发行100亿日元私募券算起，中国进入国际债市已经有15个年头了。中国财政部从1987年开始发行主权债，1994年首次推出10亿美元10年期全球债，近年来更在全球最大的美元债市频露头角。在1996年一年中，财政部就曾4次进入美元债券市场，发债总额14亿美元。

人们知道，投资者在选择证券投资时，不仅需要了解公司盈利情况，更想了解公司所处市场的宏观环境和政府政策。国际债市过去对中国知之甚少。但在最近的几年里，中国财政部做了大量工作，通过一次次发债及为发债进行的推介，已经在国际资本市场建立了中国的信誉，使投资者对中国经济发展有了全面了解。

此外从技术上说，一国公司债进入市场，往往以主权债定价作为参照价。而中国财政部在过去的几年中发行了各种不同期限的债券，包括100年期的扬基债，这就为中国发行公司债确定了标尺。事实上，此次和记黄埔发行全球债，就是以中国主权债为标尺进行定价的。

“如果是在3年前，中国公司在海外借债选择还很有限，标尺还不很明晰。不过现在所有必要条件都已经具备了。”高盛公司亚洲债券部总经理柯德龙如是说。

中国的融资渠道可以更广些，因为主权标尺已经建起来了！美洲银行研究部的拉佳研究员这样评价。

当前，国际资本市场对于中国那些与基础设施相关的行业企业，例如电力、电信、交通、钢铁等等，相当看重。希望相关领域中经营有方、盈利水平高、资产平衡状况良好、财务政策稳健的国有企业，接受国际债信评级，直接到国际资本市场发债融资。而目前已率先亮相市场的中石化、中航国际、中信、中银、中国农业银行等一流国内



大企业，正是使今后更多公司进入债市的基本铺垫。

表 19-2 和记黄埔 20 亿美元全球债具体条件一览表

年期	数额	票面利息	定价范围 (基点)	发行利差 (基点)	目前二级 市场水平 (基点)
10 年	7.5 亿	6.95%	T+85 左右	+82	+83/81
20 年	5 亿	7.45%	T+100 左右	+99	+94/91
30 年	5 亿	7.5%	T+110 左右	+109	+105/101
40 年 PUT12	2.5 亿	6.988%	T+85 左右	+83	+82/79



## 案例点评

筹资是公司资本运营的重要手段，发行债券则是常用的筹资方式之一，和记黄埔在金融风暴发生之时成功发行全球债券具有特殊的意义。

国际资本市场中近年来债市正“火”。至1996年底，全球以各种货币发行的国际债券总额为6795亿美元，比前一年增长46%，已是连续第二年破纪录。中国该年仅发债18亿美元。至1995年底国际债券余额约为454亿美元，海外有分析认为，在此后10年内，这个数字将增长4倍，中国基础设施建设所需大量资金将藉此渠道获得解决。而当前，正是中国推出相关公司债的适宜时机。

从这一点来看，和记黄埔成功发债，更意味着中国企业走向世界的机遇。

## 第二十章

---

### 发展：公司上市重组







## 第一节

### 公司上市重组概述

发展：公司上市重组

#### 第二十章

公司上市重组是企业进行规范性上市公司运作和走向资本证券市场的关键一环，决定了上市公司的资产质量和业务组合以及今后在资本证券市场的运作和公司形象。虽然通过上市公司的资产重组等手段可以改变和提高上市公司的资产质量和进行业务重整，但毕竟会因为这一环的工作较差所造成的隐患，而出现许多的操作困难和对上市公司形象的不良影响。任何公司在改组转化为上市公司时，都要按照证券市场的定量和定性要求进行涉及资产、负债、业务、组织等诸多方面的重新设置和组合。



## 一、公司上市重组动因

公司上市重组，既是公司上市的必要条件，也是世界各国通常的做法。由于我国各类公司的特殊情况，特别是国有企业的特殊情况，上市前的资产重组更有其特殊的重要性。进行股份化改造的公司，特别是大中型国有企业，其形成的历史比较长，在国民经济中发挥着重要的作用。但是，这些公司基本上是在《公司法》颁布之前就已存在，由于历史的原因，其资本构成、资产结构、组织机构的设置、经营方式、经营机制等诸多方面都具有深厚的历史特征，不进行上市的重组很难符合上市公司的要求。

## 二、企业上市重组的目的

一般而言，上市重组要实现以下几个目的：

### 1. 满足相关法规、政策对上市的要求

通过公司上市重组，满足法律、法规和政策对企业股票发行和上市的要求。这些要求包括盈利水平、负债水平、净资产收益率、资产规模、股权结构等方面。优化企业资产质量，提高资本利润率，让股票上市尽可能获得高的发行价格和尽可能大的市值，使股份制企业有较好的投资回报率。这是上市重组的重要直接目标，直接影响股票上市的成败。

### 2. 理顺关系，体现分离

通过企业上市重组，理顺公司内外的各种关系，体现股份制公司的生产经营系统和其他实体的非生产经营系统的分离，使上市公司的产、供、销具有比较完整的运营体系。为此，一方面要避免原企业的一部分资产和业务组成上市公司后，在业务上与原公司的另一部分资



产和业务发生同业竞争；另一方面要避免因与原公司的利益关系面发生的交易，即关联交易。只有这样，才能减少利益冲突，符合上市规则，保护投资者利益。

### 3. 发挥已有优势，形成新的机制

通过公司上市重组，集中突出公司的主营业务，品牌优势和重点发展方面，精干主体，分离负担，使之既能发挥已有资产的优势，又有形成新的经营机制。

### 4. 获得信息并据此决策

通过公司上市重组，公开信息，使投资者获得有法律保障、能从公司重组中得到公司过去及未来连续经营的稳定信息，并据此作出投资决策。

## 三、公司上市重组的内容

公司上市重组的内容包括资产重组、业务重组、负债重组、股权重组、人员及组织机构重组等，其中资产重组是公司上市重组的核心，是其他重组的基础。

### 1. 资产重组

资产重组是指对一定重组企业范围内的资产进行分拆、整合或优化组合的行为，它是公司上市重组的核心。

资产分为流动资产、长期投资、固定资产、无形资产、递延资产和其他资产。对资产的分拆主要侧重于固定资产重组、长期投资重组和无形资产重组。

### 2. 债务重组

公司负债是指企业所承担的能以货币计量、需以资产或劳务偿付



的债务，它包括长期负债和流动负债。公司的负债重组一般以“负债随资产配比”的原则进行重组。

### 3. 业务重组

业务重组是指对被改组公司的业务进行重新划分，从而决定哪些业务进入上市公司的行为，它是公司上市重组的基础，是资产重组和其他重组的前提。

公司的业务一般可分为盈利性业务和非盈利性业务。前者是指以盈利为目的的业务，包括主营业务和非主营业务；后者是指不以盈利为目的的业务，主要包括“企业办社会”的内容。

### 4. 股权重组

股权重组是指对公司股权结构的调整，是公司上市重组的内在表现。

### 5. 人员和组织机构的重组

通过实施公司人员和组织机构的上市重组，以理顺公司管理的体制，优化劳动组合，提高劳动生产率。

公司上市重组的上述各项工作应围绕明晰公司产权关系，改善公司的资产结构，提高资本利润率，增强资本筹资能力，分离公司的社会职能，促进公司的经营机制的形成和规范运作，提高公司的竞争能力，并以清除公司发展及上市中可能出现的法律障碍。



## 第二节

### 股票上市条件

发展：公司上市重组

第二十章

#### 一、上市公司的含义

在讲述股票上市条件之前，先了解一下什么是上市公司。

上市公司，是指所发行的股票经国务院授权的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。上市公司是公众公司，上市公司所发行的股票在证券交易所进行转让交易。一般而言，每个国家对其在境内上市的条件各不相同，但总的来说，审查较细，要求较严。因此，相对而言，能在证券交易所上市的公司一般是规模较大，经营状态良好，有较好的获利能力和较强的产业分布。股票的上市，有利有弊。

- 1173 -



### 1. 股票上市的优势

(1)有利于提高公司的知名度，提高公司的社会地位和经济地位，从而促进产品的销售，为市场的扩张打下良好的基础。

(2)有利于公众投资者的监督，进而促使公司在运作时，不断调整其经营的目标和方面，以追求利润的极大化，促进公司的良性发展。

(3)有利于投资者的持有，为公司进一步筹资作准备。

### 2. 股票上市的缺陷

(1)由于上市，公司透明度增加，给经营者造成压力，且不利于公平竞争(竞争对手容易了解上市公司的经营情况)。

(2)由于股东的分散，对于千变万化、飞速发展的市场决策不够敏捷。还会增加公司的额外费用(如会计师、评估师、证券公司等的中介费用)。

## 二、股票上市基本条件

在《公司法》第一百五十二条和《股票发行与交易管理暂行条例》第三十条中都规定了股票上市的条件。

一般来说，股份有限公司上市的条件可分为三个方面：

### 1. 公司主体条件

(1)上市申请人须是股份有限公司，并经有关部门的批准，已向社会公开发行了股票。

(2)申请的公司具有一定的经营管理能力，有一定的社会知名度。

(3)申请的公司连续3年内无严重违法行为或损害公众利益的记录。

### 2. 企业规模条件

(1)发行后的股本总额不低于人民币5000万元，个人持股面额不低



于人民币1000万元，持股人数不少于1000人，发行外资股的，外资股的比例不低于股本总额的25%。

(2)公司拟发行股本总额中，申请人认购的部分不少于人民币3000万元。

(3)申请发行人认购的股本数额不少于公司拟发行股本总额的35%。

(4)向社会公众发行的部分不少于公司拟发行股本总额的25%，其中公司员工认购的股本数额不得超过拟向公众发行的股本总额的10%，公司拟发行的股本总额超过人民币4亿元的，向社会公众发行的部分不少于公司拟发行股本总额的15%。

(5)发行前1年，净资产总资产中所占比例不低于30%，无形资产(含土地使用权)在净资产所占比例不高于20%。

(6)连续3年盈利。

### 3. 申请项目条件

申请人向社会公开发行股票，募集资金投向应是国家鼓励发展产业，如能源、交通通讯、市政及高科技等。



第三节

企业上市模式设计

企业重组的模式是指按照企业重组的具体形式对被改组企业的重组内容进行初步重组的框架的建立。对于某一个企业来说，企业重组的模式并非是惟一的。企业重组模式的选定是关系到企业股份制改组及股票发行的一项重要工作。

一、企业重组初步分析

1.初步决定上市的主体部分

有的企业的组织结构、产品及经营主体比较单纯，上市的主体比较容易确定。但是有的企业组织结构比较复杂，有多种经营产品经营实体多元化，这就需要初步明确上市的主体，即准备拿哪一部分实体





来组成将来上市的股份有限公司。

## 2. 初步决定上市范围

企业一般都有全资子公司和控股子公司，这些子公司中的大多数公司一般来说同企业之间构成同业竞争和关联交易。在确定企业重组模式时，应尽量分析清楚，从而初步决定哪些子公司、子企业纳入上市范围。

## 3. 初步决定重组后企业的组织结构

这里所指的重组后企业的组织结构包括四层意思：

- (1)重组后企业和上市公司的投资主体。
- (2)重组后企业和上市公司各层次子公司的关系。
- (3)重组后企业和上市公司各自的内部管理组织。
- (4)明确产权关系。这是明确组织结构的重要基础。

# 二、企业上市重组模式选择

## 1. 原续整体重组模式

### (1)原续整体重组模式的定义

原续整体重组模式是指将被改组企业的全部资产，包括经营性资产和非经营性资产投入到股份有限公司，然后以此为股本，再增资扩股，发行股票和上市的重组模式。按照该模式进行重组，企业组织结构的变化在原企业组织结构的基础之上，从原有的管理体制转换为适应上市需要的股份有限公司管理体制。原企业不复存在，代之以按照《公司法》设立的上市公司。

### (2)原续整体重组模式的特点

- ①企业的资产与负债及其他生产要素(包括企业的管理者)在重组



之后改变不会很大，所以有利于企业上市后按照重组前的秩序运行；一般不存在对部分资产的剥离，所以重组的运行比较简单，重组的时间比较短。

②上市公司的管理层次比较简单，主要领导者不会有大的变化，不存在主要领导的兼职问题，原有员工一般都仍在上市公司，所以员工间不存在是否进入上市公司的矛盾冲突。

③这种模式本身适应的范围很小，不适应于较大规模企业集团的重组。

④没有剥离出不良资产和非经营性资产，必然造成上市公司资本利润率低；企业办社会的现象无法解决，也不利于企业裁减或剥离冗员。另外，对于原来政企不分的大部分国企而言，无法达到改组同时改制的目的，而且作为国有股权的管理机构(也就是谁是国有股权的代表)也难以落实。

### (3)原续整体重组模式的适用范围

企业一般在下列若干实际情况的条件下选择原续整体改组模式：

①新建企业，或“企业办社会”的内容比较小且效益较好的老企业，它们的非生产体系比较少，而且有一定经济效益。

②企业位于中等以上的城市，企业在改组为上市公司之前(实际上是战略上市重组)就进行过多项使“企业办社会”的实体走向市场的改革，尤其是企业职工养老制度、住房制度、医院和学校的改革；企业内疗隐蔽性失业率小，或者上市之后有效地转移内部劳动力，从而提高劳动生产率。

③本身已是股份有限公司，或者是已于中国境内上市的股份有限公司到境外上市。

整体重组模式国外非常普遍，但根据我国目前大部分国有企业的



实际情况，这种模式并非最佳选择，除少数企业的条件较好，历史包袱不重外，一般很少采用整体改组的方式。

## 2. 分割重组模式

### (1) 分割重组模式的含义

重组模式是指将被改组企业的专业生产经营和管理系统与原企业的其他部门相分离，并分别以它为基础成立两个(或多个)独立的法人主体，直属于原企业的所有者，原企业的法人地位不复存在；再将专业生产的经营管理系统重组为股份有限公司的重组模式。

分割重组模式条件下原企业的所有者既可以是经营性的组织，也可以是政府部门。

### (2) 分割重组模式的特点

①通过合理地剥离非上市部分，能够比较全面地优化境外上市的上市主体，从而有利于上市公司今后提高竞争力。

②避免了国有资产的流失，尽管有一些暂时未产生效益或效益较低的辅助生产性部门和专业生产性资产剥离出了上市公司，但这些资产在今后达到一定的效益基础之后，上市公司可以收购它们。

③有利于上市公司的规范运行；优化了管理层次，有利于提高上市公司的管理效果。

④由于需要进行剥离，而且比较和判断哪些部门是否剥离，通常有一定的难度及协调工作，所以重组的难度较大，重组的时间较长。加以上市主体的利益核算要在剥离后的基础之上进行调整，并须全面考虑关联交易的利益变化，所以会计审计的难度较大，其准确性也会因此受到影响。

⑤关联交易的处理很复杂。尽管是分割重组，但基于长期存在的历史原因、产品经济关系、相互服务关系以及在同一地理等多方面的



原因，上市公司与非上市部分之间将存在多方面的关联交易，这些关联交易的处理很复杂。由于关联交易比较复杂，上市公司今后在关联交易方面的信息披露也可能会有些问题。

### (3)分割重组模式适用范围

企业一般在下列现状之一的情况下选择分割模式：

①企业的非生产经营系统数量较多，而且创利水平较低，甚至亏损。中国的许多国有老企业、大企业都呈现这种情况。如把这些非生产经营系统的资产放在股份有限公司里，不是净资产利润率、每股税后红利极低，不利于上市筹资，就是资产评估时不得不人为地减少资产数量，使国有资产人为地流失。

②企业的辅助性生产系统数量大且效率低，企业的生产性系统中有较大数量的效益低下实体(资产)。

## 3.主体重组模式

### (1)主体重组模式的含义

主体重组模式是指将被改组企业的专业生产经营系统改组为股份有限公司，原企业变成控股公司，成为股份公司名义上的母公司，原企业非专业生产经营系统改组为控股公司的全资子公司(或其他形式)的重组模式。这种模式的特点在于保留了原企业的法人地位，把主要生产经营资产投入到上市公司，把股份有限公司(上市公司)变成了原企业(控股公司)的控股子公司，这有利于保持企业政策上的稳定性。这种模式的实际运作基本上与分割模式相同，有关键的区别在于控股公司是原企业。

### (2)主体重组模式特点

①控股公司仍然保留着原企业的法人地位，作为一个经营层同政府部门保持着联系，原企业拥有的某些权力和利益仍然存在。



②对于很多企业来说，拿出其某一主体改组为上市公司只是整个集团发展战略的部署，因此，主体重组模式是企业战略发展的重要措施。

③上市公司的红利交给控股公司，这有利于控股公司站在整个集团利益(包括集团整体的利益和每个员工的利益)来运筹资金。

④有利于上市主体的负债重组，上市公司为了有效地筹资，可以将一定数量的负债转移到控股公司；有利于上市主体削减冗员，从而提高上市公司效率；上市公司与非上市部分的一些矛盾可以在集团内得到较合理的处理。

⑤关联交易的处理涉及到同一控股公司、非上市的法人以及其他子公司，因此比分割重组模式条件下的关联交易更加复杂，上市后的信息披露也因此更复杂和麻烦。

⑥由于集团各方面错综复杂的关系和管理层的相互兼职，很可能使上市公司的管理体制不规范，上市公司难以摆脱原有体制的束缚，从而不能真正按照市场经济的规律转换经营机制；非上市部分由于“依赖”控股公司或经常得到控股公司的“关爱”，可能缺乏真正走向市场的动力。

### (3)主体重组模式的适用范围

选择主体重组模式考虑的情况同选择分割重组模式差不多。可以说，中国绝大多数大中型国有企业都是以企业集团的形式存在的。主体重组模式是企业集团改组为上市公司的典型形式。

## 4. 合并主体重组模式

### (1)合并主体重组模式的含义

主体重组模式有一个重要的衍生模式，即合并主体重组模式。合并主体重组模式是指一个企业在同其他企业合并之后再进行主体重组



的企业重组模式。

“其他企业”从理论上讲既可以是同要领中所说的“某一个企业”同一类型的企业，又可以是与之不同类别的企业。

#### (2)合并主体重组模式的特点

合并主体重组模式具有与主体重组模式相同的优缺点。值得强调的是，合并主体重组模式最大的优点在于能够通过有效的合并和形成合理的主体重组来增强上市公司的竞争力，而最大的缺点是协调工作量较大，重组的难度也较大。

#### (3)合并主体重组模式的适用范围

一般而言，该模式适应于两大类重组：

① 战略性上市重组。

② 以提高上市公司的竞争力、增加股本总量而进行的企业上市重组。

### 三、上市重组模式选择注意事项

企业的上市重组不仅关系到其自身能否顺利上市，更关系到证券市场的健康发展。拟上市公司的重组活动要取得成功，必须选择合适于自己的重组模式，这是一项重要工作。企业重组的分析者——无论是中介机构，还是企业本身，当在某一些给定因素和条件下来探讨企业的重组时，必须对企业重组进行深入分析，以其基本目的和要求来确定企业重组的模式。

#### 1.企业的发展战略

企业发展战略是企业通过分析自身条件和能力，了解环境变化的特性和趋势的基础上，制定把握发展机会、发挥和建立竞争优势、



避免威胁并弥补经营劣势的企业发展计划。它是企业一切经营活动的指针。企业重组作为企业的经营活动中的一部分，就必须以其为指导，为其服务。

## 2. 详细分析企业业务

在分析企业的重组模式时，必须对企业原有的业务进行全面的比较分析，其中主要包括以下几条线索：企业的主营业务是什么，它的效益如何；集团内控股子公司与母公司的业务(产品)连带关系；各个业务经营实体的效益情况；非主营业务与主营业务的关系，辅助生产系统与主营业务的关系，包括产品连带关系和利益关系；非赢利业务的情况。只有在此分析的基础上，才能决定对现有业务的取舍。

目前，中国证监会规定，为了保证上市公司的质量，上市备选公司必须主营业务突出。主营业务突出的具体标准是公司主营业务(指某一类业务)收入占其总收入的比例不低于70%，主营业务利润占利润总额的比例不低于70%，因此，要将与非主营且对公司利润影响不大，甚至有负作用的业务剥离出来。在主业不能确定的情况下，除考虑现实情况外，还需考虑公司的整体规划、业务的发展前景、新的利润增长点等因素。

企业在确定上市重组模式时，选择资产质量较好、具备一定规模、具有相互关联度的产品或项目作为上市公司运营的基础，切忌利用上市公司的融资便利而把各类不相关产业集体投入上市公司。从某种意义上说，上市重组的过程应是在明确主营业务基础上的资产重组与划分。重组和可持续发展的第一步是主营业务清晰突出，很多已上市公司多年的运营实践证明并将继续证明这一观点。

## 3. 要求避免的“同业竞争”

要求避免的“同业竞争”，是指拟上市公司(或称发行人、发行商)



与“相关联公司或人士”之间，就同一产品或可替代产品的生产及市场不要出现竞争关系。这里所说的“相关联公司或人士”，根据我国财政部的有关规定，可以简单理解为两种情况：一是控制上市公司股份的母公司，属于上市公司的“相关联人士”；二是在上市公司母公司控制下的各个子公司，也属于上市公司的“相关联人士”。它们如果从事与上市公司同类产品的生产经营，则会产生利益冲突，从而被认为不宜上市。

企业避免同业竞争可以将与计划上市公司主营产业有关的、并且是控股股东(发起人公司)下属的同业经营系统，一并投入到上市公司的重组架构里去；或者，因股权比例及规模和利润回报限制不可投入的，应将这部分同业经营系统划拨、出售给其他投资者，从而与上市公司控股股东无利益上的关系。

#### 4. 尽量避免关联交易

所谓关联交易，是指有决策权的股东，同时控制有与股份公司主营产业为相配套并提供配套产品的公司，这些公司是以赢利为目的的。按照国际惯例，上市公司与其存在着资本或财务相关联关系的公司或相关联人士的交易属于关联交易。法律上并不禁止关联交易，但规定超过一定数量的关联交易必须披露。如果关联交易比较简单，披露起来也很容易，则被认为是“不影响上市的关联交易”；相反，如果关联交易比较频繁、复杂，披露起来很困难，则被认为是“不宜上市的关联交易”。因此，必须通过资产重组，尽可能地减少关联交易，并把“宜上市的关联交易”转为“不影响上市的关联交易”。

股份公司存在同业竞争、关联交易，被认为是不符合上市条件，大股东会在这种环境中侵犯小股东的利益。上市公司与控股股东所属企业存在商品、劳务方面的业务往来，如果不予以限制，大股东在这





种业务往来过程中，可以通过自己的控制权力，造成不公平的交易，转移利润，侵占小股东的利益。

### 5. 剥离非经营性资产

这种做法是要使股份制企业的生产经营系统和其他实体和非生产经营系统区别开来，把非生产经营系统分离出去，使上市公司的产、供、销具有比较完整的运营体系。

不宜进入上市公司的资产主要是非经营资产，此类资产不产生利润，只会增大资产规模，降低利润率。在现行股票发行的体制下，不利于最大限度地募集资金，同时，也不利于保护其他投资者的利益。因此，需要在上市前从股份公司中剥离出来。当然，对剥离出来的资产的管理单位，要充分考虑社会(政府)的接受能力等因素。

### 6. 注意分析净资产收益率

衡量企业发展能力盈利能力最重要的财务指标之一是净资产收益率。在原有的股票发行额度严格控制，市盈率也受到较多限制的情况下，拟上市公司资产重组后的净资产收益率是一个重要的因素。因为它直接决定发行价格，所以在以前公司上市准备中，在协调各种矛盾时往往以净资产收益率作为惟一参照指标。

不同的上市重组方式形成的财务结构(资本结构)直接影响每股税后利润。

(1)如果重组后的净资产增加，在同等的资产质量和盈利能力下，一般会增加净利润。在这种情况下如果相应股本总额的增长比例不超过净利润增长额，则每股税后利润增加。

(2)如果重组后的净资产增加过大，非经营性资产过多或低盈利资产比例过大造成资产整体质量降低，其增加的盈利能力尚不足以抵消资产总额的增长，必然造成净资产收益率下降，不仅对一级市场有影



响，而且直接影响到二级市场形象。

(3)从企业融资的长期战略来讲，上市发行股票应充分考虑将来增资扩股的需求，这一点对中国上市公司影响较大。如果上市之初投入过多的不良资产造成收益率过低，不仅会影响企业自身盈利水平，而且会影响其在二级市场的表现和增资配股的能力。其实，对于分设成立的上市公司优先注入优质资产，获取最高盈利能力，再通过配股等方式将母公司其他通过整合的资产逐步转入上市公司仍不失一种较好方法。



## 第四节

### 公司上市程序

发展：公司上市重组

#### 第二十章

#### 一、上市准备

符合上市条件的公司，在其股票向社会公开发行完毕之后，要向拟上市的证券交易所提出上市申请，同时做好以下工作，以使股份有限公司的股票顺利地上市。

##### 1. 验资

主承销商将募集资金划拨到股份有限责任公司在银行开设的账户上，股份公司聘请具有证券从业资格的会计师事务所及注册会计师进行验资，并出具验资报告。

##### 2. 召开股份有限责任公司的大会

股份有限责任公司经过前期的筹备，在股款缴足后，刊登公告，

- 1187 -



召开股份有限公司创立大会暨首次股东大会。对公司的创立、公司章程、公司的股票发行、上市以及公司发展规划等项目进行审议，选举股份有限公司的董事会成员、监事会成员，并形成有关的法定决议。

### 3. 注册登记

公司创立大会后，应向相应工商登记机关申请注册登记或者变更登记，领取法人营业执照。

### 4. 上市形象的宣传

为了提高股份有限公司的知名度，塑造公司良好的形象，向广大投资者进行报道，应由股份公司或者有关中介机构对上市公司进行宣传、报道。

## 二、注册登记、呈交文件

### 1. 登记

在办理好新股认购缴款工作之后，上市推荐人或者主承销商应协同有关的证券登记机关对股份公司的股东名册进行登记。根据有关规定，股份公司的股票在挂牌上市之前，其所有股东(含流通和非流通股)都必须托管。

### 2. 审核

上市推荐人应依据中国证监会信息披露准则第7号《上市公司公告书的内容与格式(试行)》和拟上市交易所的有关要求，编写股份公司的股票上市公告。并于刊登公布之前交拟上市的交易所的上市审核部门审核。

### 3. 呈交文件

作为股份公司的上市推荐人，在上市的各项准备工作完成之后，



应向拟上市的交易所呈交下列文件：

- (1)证监会批准发行和发行方式的批文。
- (2)呈交证监会发行复审资料全套。
- (3)上市申请书。
- (4)上市公告书的文稿和磁盘。
- (5)会计师事务所出具的验资报告。
- (6)公司登记注册的营业执照。
- (7)上市推荐人出具的上市推荐书。
- (8)股票发行的有关文件。
- (9)股份公司的董事、监事和经理人员持股情况的报告。
- (10)确定股份公司股票挂牌简称的文件。
- (11)公司创立大会的有关决议。

### 三、其他工作

当公司办理好上述工作，通过上市审核部门的审核后，便可刊登审核过的上市公告书，同时可以召开上市新闻发布会，为表示正式还可以举行股票上市仪式，公司上市的过程也就基本结束。



## 第五节

### 公司借壳上市

#### 一、买壳上市的内涵

买“壳”上市，是指非上市公司通过并购控股上市公司的股份来取得上市地位，然后利用反向收购方式注入自己的相关业务和资产。一般在人们的认识中，都是非上市公司先取得上市公司的控股权，然后再进行资产重组和业务重组，最后通过合法的公司变更手续，使非上市公司成为上市公司。

目前我国公司的并购活动中，一个重要的特征就是公司兼并与收购呈现证券化的趋势。买“壳”上市是上市公司并购活动中的一朵奇葩。由于其运作之精巧，往往可以事半功倍，因而会在资本证券市场上造成巨大的轰动效应。这里面最重要的原因在于，我国公司上市资



格是一种稀缺的资源。不少上市公司在连年亏损后仅因其上市资格成为纯粹的“壳”，“壳”的买卖对上市公司股票价格的影响自然成了资本证券市场上一道亮丽的风景线。

我国上市公司重组有很大一部分是围绕“保壳保配，买壳借壳”来进行的。“保壳保配，买壳借壳”的实质就是利用上市公司这个“壳”来从资本证券市场获取低成本、低风险责任的资金。

我国企业的融资方式至今为止主要是以银行间接融资为主，企业资产负债率较高，再加上我国资本证券市场仍然处于发展的初期，股权融资总体上仍然处于供不应求的状况。资本证券市场对上市公司的约束和压力还很弱，所以相对于债务融资而言，股权融资的成本很低，几乎不需要承担什么风险责任，企业有股权融资的强烈倾向。但由于多方面的原因，我国民营企业到资本证券市场融资受到了比其他市场经济国家强得多的限制，而传统行业的国有企业更容易得到上市的机会，一些后起之秀的高科技企业和民营企业，直接进入资本证券市场融资要难得多。在这种情况下，“壳”资源具有较高的价值，通过资产重组来对“壳”资源进行重新配置，利用重组的机会来抢夺“壳”资源、维护“壳”资源和继续充分利用“壳”资源，不但符合地方政府的利益，也符合许多非上市民营企业的愿望。一些上市公司陷入经营窘境和财务困境，有些甚至接近破产的边缘，更为买“壳”借“壳”创造了机会和条件。

## 二、买壳上市的原因

### 1. 从资本市场直接融资

从理论上讲，公司从资本市场直接融资的方式有两种：发行债券



和企业上市并公开发行股票。实际上，国家对企业债券的发行额度和标准控制极其严格，企业走发行债券融资的道路成本太高；企业上市并公开发行股票，又由于国家对上市公司股票发行数量的额度控制及对上市公司身份和行业的政策性偏好，绝大多数企业无法通过上市发行股票融资。控制现有上市公司实现自身间接上市融资目的的买“壳”上市，就成为许多企业的一种必然选择。

## 2. 借机宣传

随着我国证券市场规模日益扩大，投资者队伍不断壮大，上市公司伴随着其股票的买卖也成为千万个投资者瞩目的对象，因此控股一家上市公司的行为本身也能够产生很大的新闻效应，引起投资者对控股股东的研究和关注。一家默默无闻的企业往往可能一夜之间而名扬全国。特别是对那些生产直接消费品企业来说，由于消费者同时也是投资者，在每天的生活中都要接触到这些企业的产品，买“壳”上市更是可以迅速扩大企业的影响，显示企业的实力，产生巨大的新闻和宣传效应的绝佳机会。

## 3. 保守商业秘密

中国证监会和证券交易所为了保证上市公司的整体素质和对公众投资者负责，要求公司通过相应的审查，并要求公司在上市后定期公告财务报告，对重大投资行为、人事变动、交易行为和诉讼行为进行及时披露。这样，上市公司的很多经营活动状况(包括一些商业秘密)都暴露在竞争对手面前。有些符合上市条件，也能够得到政府支持并上市的企业不愿意将自己的经营活动暴露在公众和竞争对手面前，希望通过买“壳”上市的方式实现间接上市。

## 4. 获得上市公司的政策优势和经营特许权

上市公司的政策环境、经营运作、盈利状况、快速发展和壮大，





都能通过在深沪两市的信息披露而不断地为广大投资者所了解，从而成为展示地方经济、宣传地方投资环境和吸引投资者直接投资的重要窗口；一个地区上市公司的整体市场表现和股价的高低甚至成为反映当地经济发展状况的一个重要“指数”。因此，为了促进上市公司的发展，地方政府纷纷为其提供各种优惠政策和某些特许权。如给予优惠的所得税率，积极为其发展提供资金支持，主动为其寻找好的兼并对象并提供政策支持等等。这些优惠政策和特许权也成为买“壳”方决定购买行为和对象的一个考虑因素。

### 5.改善财务结构

(1)对被收购企业所在行业的投资机会内化(internalization)处理，降低了购并企业的资金成本。当被收购企业所在的行业需求增长率较高时，该行业的投资机会就会增大，此时若是被收购企业的资本成本较高，而收购企业的资本(即内部现金流量)成本相对较低，向被收购企业进行投资就会使自身的资金成本降低。购并后的证券市场发行与交易成本可实现规模经济。一部分的规模经济可归功于信息的生产和传播，如兼并可以降低企业形象宣传、产品的广告等所具有的固定成本。

(2)买“壳”上市可以实现合理避税。在市场经济国家中，不同类型资产所征收的税率一般是不同的，利息收入、营业收益和资本收益和税率都存在着很大的区别，税法中的亏损递延条款也就常被企业用来达到合理避税的目的，亏损递延是指公司在一年中出现了亏损，该企业不但可以免付当年所得税，其亏损还可以向后递延，以抵消以后几年的盈余，然后企业再根据抵消后的盈余交纳所得税。所以，当上市公司在某一年中出现严重亏损，或该企业连续几年亏损，累积亏损达到相当数量时，它往往就会被列入被收购的对象，以利用其纳税方面



的优势。如果收购方采用购置清算法进行购并的会计处理，则收购方可按市价表示获得的资产价值，从而增加了收购方的折旧费用，减少了应交税金。

### 三、上市公司“壳”资源利用

#### 1.“壳”资源利用的含义

“壳”资源的利用指的是“壳”的控制权主体对“壳”资源功能的开发与利用，使之恢复、维持上市公司应当具有的融资能力的活动。

#### 2.“壳”资源利用的模式

##### (1)“壳”资源控制权发生转移的利用模式

这是真正意义上的买“壳”或借“壳”模式。在实践中，人们又人为地把它分为以下几种模式：

##### ①完全出让模式

这种模式是指“壳”的特定控制权主体把其在上市公司资产完全退出，而把空“壳”转让给别的控制主体(买“壳”方)，实现“壳”的完全转让，即纯粹卖“壳”。现实经济生活中，在有的上市公司所属产业没有发展前景且衰退迅速，或产业缺乏前后相关性，扩张受到极大限制，或企业负债率极高，改造成本大且成功可能性极小的情况下，上市公司已失去配股功能或可能失去配股功能，恢复或维持配股资格极难；或公司连续亏损，面临摘牌危险，上市公司的“壳”几乎完全失去其无形资产价值。

以上情况，就可采用“壳”的纯粹出让模式，把原有资产完全退出，空“壳”让给新的控制权主体。这样，既能让新的控制权主体充分利用“壳”所具有的优势，恢复或维持上市公司的融资功能；同时，又



可通过退出资产的变现而获得一笔发展资金。

### ② 控制权转让模式

#### a. 单向控制权转移模式

该模式是指非上市公司通过收购上市公司股份达到控股地位，从而获得对上市公司的控制权。其做法一般是通过在二级市场收购流通股或是通过国有股(或法人股)的协议转让实现。

如果被收购公司股权比较分散，流通股比重较高，且二级市场股票价位不高，可以采用二级市场收购流通股方式。这种方式买“壳”上市速度快，可避免因转让国有股(或法人股)而需要的长时间协商谈判造成的时机延误；操作相对简单，只要有足够资金和周密计划，就可在二级市场上获得足够的股票，同时避开行政干预；股份变现能力强，买“壳”公司可随时退出，减少风险，即使收购不成功，买“壳”公司损失也不至于太大；买“壳”方可在二级市场资产运作获利。

不过需要注意的是，因为目前股市尚不规范，市场投机性过浓，股价较高，买“壳”成本极高；我国法律有关收购程序的规定也给二级市场的收购带来一定困难。如《证券法》规定，当收购公司持有目标公司5%以上的流通在外的普通股时，就要在三日内通过公司媒体公告，以后每增加持股5%都要公告，至持股比例达30%时，则要发出收购要约，承诺以某一特定价格购买一定比例(数量)的目标公司股票，到最终收购超过了75%时，则收购成功，这无形中增大了收购的成本。因此，从二级市场收购目标公司股票达到控股目的存在一定难度。

企业还可以采用协议转让国有股或法人股方式。这种转让多是大宗交易，程序相对简单，交易价格比较便宜，因目前国有股、法人股都不上市流通，故其转让价格(往往是以净资产定价)较低，降低了买“壳”成本；买“壳”方往往可以利用资产重组过程从二级市场上牟利，



实现所谓的“零成本”进入。

b. 上市公司与非上市公司之间双向参股实现“壳”的控制权主体转移模式

一些上市公司经营状况一般，所属行业也不景气，希望通过资产重组以实现产业和主营业务的转变；而另一些非上市公司所属产业（行业）较好，但公司处于发展时期，在产业规模形成过程中，资金实力尚不雄厚，但极有发展前途，希望通过股市资金求得发展，同时树立一个良好的品牌形象，扩大宣传。于是，双方为了共同利益便走到一起，通过相互收购对方股权，达到“双赢”的目标。

(2)“壳”资源控制权主体不发生转移的利用模式

①以股份公司为核心，组建企业集团模式。这个模式是指上市公司的特定控制权主体，根据公司发展规划和产业的相关性，以上市公司为核心，组建企业集团，并对集团公司实施国有资产授权经营；集团公司再对上市公司的资产进行资本经营，并通过资产置换成立再就业服务中心等手段，改善和提高上市公司资产质量，减轻上市公司负担；同时也进行上市公司的内部改革。

这种模式的主要适用对象是控制资产有限，资产调度能力差，无法充分开展资本运作，或者是规模不大、缺乏资本运作所需空间的上市公司。这种模式思路较为稳妥，操作性强，扩张了上市公司资产运作的空间，有利于通过集团内部的关联性运作来提高上市公司资产质量和盈利能力，恢复和维护上市公司的融资能力，维护上市公司形象；还可以将需要剥离的资产和冗员剥离出上市公司，思路较为稳妥，操作性强，剥离的资产可以逐渐走向市场，不加重政府的负担。上市公司国有股（法人股）由控股公司持有，利益主体具体、清晰。在肯定其有利方面同时还应认识到其缺点：一是该集团的母公司承担了



接受上市公司资产置换出的劣质资产的风险，也可能拖垮母公司；二是虽属于系统内重组，上市公司、控股公司，非上市部分的利益冲突仍然需要协调；而且因为是系统内重组，不利于打破上市公司原有的体制。

② 资产出让模式。这是指上市公司把与主营业务无关的资产、闲置不用的资产或非经营性资产转让出去的模式。这样，上市公司既可减轻企业经营负担获得一笔回收资金支持企业集中发展主业，实现闲置资产或非经营性资产的剥离，又可改变公司资产负债状况，使公司财务指标转好。

③ 资产置换模式。通常做法是，上市公司用其资产与其他经营主体进行资产置换，把优良资产注入上市公司，同时把上市公司的不良资产或与主营无关的资产置换出来，从而达到突出上市公司主营、提高资产质量、改善财务状况的目的。资产置换有母公司内部的资产置换和母公司以外的资产置换两种方式。在现实经济生活中，资产转换表现为地方政府控制的国有控股集团公司及新的控股股东将自己原有的优质资产来直接或间接地换取上市公司积淀下来的劣质资产。

尽管资产置换有许多后遗症，但直到今天，不少上市公司与其他经营主体之间的资产置换仍然是调整上市公司资产结构的最主要手段。资产置换有等额和不等额转换的差别，但最终结果是有利于上市公司主营业务的突出和资产质量的改善。

④ 购并发展模式。上市公司为实施其发展规划，根据产业相关或相关的原则，对相近产业有发展潜力的资产或企业进行收购兼并，达到突出主业、扩展市场或稳定原材料供应等目的，为上市公司发展提供广阔的空间。事实上，购并发展是企业扩张的重要形式，受到国家政策的积极鼓励，享有许多优惠。上市公司应充分利用宽松的



政策环境，通过收购兼并，实现低成本扩张。

购并发展战略根据产业关联性可分为同心式购并、水平式购并、垂直式购并和混合式购并；购并还可分为承担债务式购并、购买式购并、吸收式购并以及杠杆式购并等。购并价格一般以资产评估价值为基础。

#### 四、目标“壳”的选择

买“壳”的目标公司，通常可通过经营业绩、行业前景、股本结构与规模、市场价格、财务状况、资产质量等因素综合判断选择。具体可从以下几个因素考虑：

##### 1. 经营业绩不理想

在中国当前体制环境下，上市公司大多是不到万不得已不会轻易将“壳”资源转手相让。即使肯转让，其价格也不菲。根据交易所的规定，对上市公司连续三年发生经营性亏损要作出摘牌处理，所以一般来说，经营业绩越差，买“壳”成功的可能性就越大。为保全上市资格，上市公司和地方政府会对一切有利于提高公司效益的资本运作行为采取支持态度，况且这种“壳”价格便宜，买“壳”成本低。

但是，企业业绩太差，其年均净资产收益率远远低于10%，甚至出现亏损，而且近两年内又将失去利用证券市场募集资金的能力，这样“壳”本身的价值在短时间内便无法充分体现出来。一般说来，理想“壳”资源的经营业绩具体标准，应根据买“壳”的目的及控股方的实力而有所不同。如果买“壳”是为了尽快获得企业发展所需的配股资金，则选择资产收益率略高于10%的企业较为理想，或者选择有把握获得配股资格特批的企业，其资产收益率略低于10%。如果买“壳”是出于



对公司长远发展战略的考虑，且买“壳”方资产质量优良，实力雄厚，则可以不考虑配股资格的限制，选择一些亏损的空“壳”公司往往会遇到最小的障碍。但是，在选择这类“壳”公司作为目标公司之前，必须详细调查造成其亏损的原因。

## 2. 行业发展前景有限

我国国民经济正处于产业结构大调整时期，目前一些疲软行业、夕阳产业，根据规划将列入淘汰压缩行业的上市公司较易成为“壳”公司目标。应注意的是特定的时期某些特定的行业，享有一些特定的待遇。纺织行业购并重组后一年净资产收益率达到10%即可享有配股权，就是极为典型的事例。因此，上市公司中的低价纺织股、机械制造业股、商业股等也是收购公司的首选目标，而且容易得到国家政策的支持。

但购并公司在具体选择“壳”公司时，最好选择与自己行业相关或与自身今后发展战略紧密相关的产业，这样有利于控股以后的资产重组和经营管理。

## 3. 股价较低

股权结构分散是相对控股公司的股权占总股本较小来说的，或者国有股或法人股的股权占绝大多数，但不宜超过60%；公司总股本在6000万股至8000万股之间较为适中。股本规模适中有利于购并方筹集收购资金，降低收购成本和收购风险，也有利于从二级市场上收集筹码；股权分散则有利于收购公司以较小的股权比例就能取得控股权。

对于流通股在总股本中不占有绝对比例的上市公司，若国有股或法人股相对集中的话，股权的大宗转让较容易实现。因此股权相对集中的上市公司易成为目标“壳”公司。

通过二级市场买入“壳”公司一定比例流通股，从而达到对“壳”公



公司的收购。显然，股票市场价格的高低关系到买“壳”方收购成本的大小，这一点对通过二级市场取得控股权的上市公司的收购尤为重要。“壳”公司的股价一般指该股市均价，市场均价太高对收购方不利，会提高收购成本。一般理想的“壳”公司的流通股股价最好在10元以下。但股价高低衡量标准应该是根据该股的每股收益率乘以市场平均市盈率来计算。如股价高于此标准，则表明该股明显被高估。在制定上市公司收购计划时，应选择股价较低的时机出动。

#### 4. 财务状况一般

一般来说，财务结构状况好的上市公司不易成为买“壳”的对象，而财务结构状况过分差的上市公司对于买“壳”方来说，可能因收购后资产重组所需代价过大而失去收购意义。财务结构状况好坏通常可用负债比率、每股净资产以及净资产收益率适中的上市公司，易成为“壳”公司目标。从财务状况来看，理想“壳”公司的负债比率应在45%以下。“壳”公司的资产负债率过高既会加重收购公司的负担，也不利于收购后对公司的重整和改造。

#### 5. 内部结构简单

企业资产质量包括企业知名度、人力资源、技术含量以及主营业务利润比重。由于买“壳”上市更看重的是“壳”公司的上市公司资格，而非“壳”公司有形资产，收购方在对收购目标公司收购后，一般会出售变现原有公司资产。因此，资产质量一般，专业化程度不高的公司，其资产变现相对方便，易成为“壳”公司目标。简单的资产结构和较少的人员有利于收购后对公司进行业务重组和组织人事的整合。





## 五、买“壳”上市模式设计

由于我国特殊的政策供给和制度安排，我国上市公司较之于以普通股、优先股的股权特征来划分的西方股份制企业，还具有丰富多样的股权特征，即绝大多数企业的股本结构中存在国有股、法人股(包括国有法人股和其他法人股)、社会公众股(流通股)，其中部分上市公司还有外资股(H股、B股)、内部职工股，少数上市公司只有法人股和社会公众股，极少数上市公司只有社会公众股。这些特殊的股权结构为上市公司的并购重组提供了广阔的运作空间，形成了形式多样的买“壳”上市模式：

### 1. 要约收购模式

根据我国《证券法》第八十一条的规定，以要约方式进行收购的投资者，必须依法向上市公司的所有股东发出收购要约，而所有股东就不仅包括流通股股东，还有非流通股股东。直接通过在二级市场购买“壳”目标公司股票，以取得“壳”公司的控股权。

《证券法》出台之前，这种方式主要针对“三无概念”板块股票；《证券法》出台后，除了“三无概念”股以外，那些股权分散、无明显大股东的“收购概念”股也适用于这种方式。如果以标购方式取得控股地位，收购方必须考虑，如果要约中的收购价低于流通市价，流通股股东不可能转让所持股份，要约实质只是收购方与非流通股股东之间的交易，相当于“协议转让”。如果非流通股只集中在少数法人手中，以场外协议方式进行收购更为简洁，收购成本也相对低廉。如果收购方以流通市价发出要约，非流通股股东持股票必定倾囊而出，而收购方受要规定所制，也必须等比例从非流通股股东手中以高出流通市价的要约出价收购其股份。在牛市，收购成本必定高得惊人。任何一个理



智的收购方，如果其目的在于收购上市公司而不是炒作上市公司股票，都不太可能以这种不计成本的方式发动标购；而以炒作目标公司股票为目的的标购，也不大可能获得证管部门的支持与批准。根据《证券法》的框架，在其有关实施细则出台之前，实施要约收购有两种方式：一是主动要约收购方式，主动要约收购的对象为法人股及股价被严重低估的B股。这类公司大股东持股比例不高，一般低于30%；法人股或B股股东多而分散，且与大股东没有关联关系。由于市场分割的特点，收购要约虽向全体股东发出，但实际收购目标群是法人股东和B股股东。收购既不违背证券法，又实现了低成本收购的目标。这种方式，我们可以将其称为“要约协议收购”。二是换股要约收购。如确有必要对流通A股占总股权的50%的目标公司进行标购，则可考虑以股票作为支付方式，即换股方式进行收购。这样，既解决了不歧视任何一类股东的难题，又有效降低了收购的成本，使得要约收购操作性大为提高。当然，此类股票出价方式的一大前提是获得证管部门的支持。

## 2. 社会公众股收购模式

这种模式实质是要约收购模式的一种特殊情况，通过二级市场来实现。收购者只须在证券二级市场购某一上市公司的可流通股票达到控股比例，即可实现买“壳”上市目的。但要成为这类买“壳”上市的目标公司，上市公司必须具备以下条件：一是社会流通股比例超过50%；二是虽然社会公众股比例稍低于50%，但国有股、法人股较为分散。

## 3. 法人股股权转让模式

法人股协议转让模式，是指通过上市公司法人股的协议转让，买“壳”公司获得上市公司控股权的一种方式。即通过上市公司法人股股



权的有偿转移，达到非上市公司买“壳”上市的目的，在实践中，又可分为法人股标购模式和法人股协议转让模式，而最常用的是法人股协议转让模式。

#### 4. 国有股股权转让模式

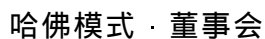
国有股、法人股的协议转让是我国上市公司重组的主要形式，这是由我国上市公司的股权结构决定的。在我国的上市公司中，不能流通的国有股和法人股占了62%左右，所以国有股、法人股的协议转让自然就成为一种最为快捷、交易成本较低的重组方式，而且这种形式也便于政府在上市公司重组中发挥主导作用。协议转让国有股或法人股方式是我国目前使用频率最高的买“壳”上市模式。这是因为：

(1) 国有股或法人股一般较集中，故这种转让也多是大宗交易，程序相对简单；协议转让的操作成本很低，交易价格比较便宜，因目前国有股、法人股都不上市流通，故其价位较低，降低了买“壳”成本。

(2) 政府为救活本地的上市公司，对此类交易一般持支持态度，成功的可能性较大。

(3) 收购方往往可以利用资产重组从二级市场上牟利，实现所谓的“零成本”进入。

但另一方面，协议收购方式也存在诸多不利之处，国有股、法人股暂不能上市流通，收购方所持股份被锁定，没有资本(股份)的退出机制，成本和风险自然大大增加；并且收购方在配股融资时，其认购部分股份仍不能上市流通，无疑也时一步增加了持股成本；并且，国内上市公司可流通股份占总股本比例较小，而自愿认购配股者一般只是那些可流通股份持有人，因而以协议转让方式收购的上市公司，其配股筹资能力一般也是非常有限的；与二级市场收购相比，它也容易使小股东的利益受到损害。



即买“壳”公司不通过直接收购(或受让)上市公司的股权获得控股权,而是通过对上市公司控股股东的控股权收购或与控股股东进行重组而间接获得对上市公司的控制权。

这种模式的优点在于避免为取得上市公司的控股权而与目标公司第一大股东进行的艰苦谈判过程，控股成本低，且能同时兼顾买“壳”公司与原控股公司的利益，因而在操作上更具技巧性。

(1)《公司法》、《股票发行与交易管理暂行条例》等法律、法规规定，上市公司发起人持有股份三年内不得转让，且公司向其他公司累计投资额不得超过公司净资产的50%，而间接控股则可避免此类直接控股带来的障碍，方便买“壳”方的退出及股权投资、转让获利。

(2)按《股票上市规则特别指引》、《证券法》的要求，上市公司股权的转让，受让方持有上市公司股份达到或超过30%时，应履行一系列的信息披露义务，如向证监会报送申请豁免要约义务的报告，最近三年的财务报表，在一定期限内收购该公司上市流通股份和不出让股份的承诺，未来12个月内对上市公司进行资产重组，改选董事会的计划等。但在实际操作中，相当多的受让者却存在有意识地规避此项规定的倾向，间接控股正好顺应了这一要求。

(3)根据证监会1999年初颁布的《关于上市公司配股工作有关问题的通知》规定,“上市公司必须与控股股东在人员、资产、财务上分开,保证上市公司的人员独立、资产完整和财务独立”,是获准配股的条件之一。显然,这是证监会为了规范上市公司与控股公司之间大量存在的“一套人马,两块牌子”的现象,保护中小投资者利益而新增的措施。但间接控股可合理合法地规避“三分开”要求,使买“壳”方通



过项目公司在幕后可随意对上市公司的资产、财务、人员进行操纵控制，获取暴利。

(4)我国证券市场监管制度的不完善和证券监管手段的落后，使得一些人可以利用现行政策制度中的不完善之处，通过关联交易等手段获取暴利，掠夺中小投资者的正常利益。

## 6. 委托书收购

委托书收购是指买“壳”方取得“壳”目标公司的相当一部分股权后，为进一步取得和稳固自己在目标公司的相对控股地位，在上市公司召开股东大会之际，不再采取进一步收买股份的行为，而是向其他国有股股东、法人股股东以及流通股股东发出征集授权委托书，代理股东出席股东大会并行使优势的表决权，以通过改组上市公司董事会等决议的方式达到收购目标公司的目标。

这种方式减少了买“壳”公司的进一步收购所需的巨额资金压力，但却能达到对上市公司股东大会的相对控制权。委托书收购一方面可以使上市公司股东大会的召开易达到法定人数，提高了公司的运作效率，使少数股东可通过集中表决权的行使，实现自己的股东权利。

在我国，委托书之争是有着积极意义的，它有利于小股东发挥一定的作用，有利于以小股东的力量来制约大股东的行为。当然，委托书也有可能被大股东尤其是控股股东不当利用。但应该看到的是，委托书收购的过度使用，容易沦为公司经营权争夺的工具，干扰公司的正常运作，是一把双刃剑。因此一些法制较为完备的国家，均对委托书收购进行了缜密立法，在允许其存在的同时对其进行严格的规范限制。



## 第六节

### 上市公司资产重组

各种形态的资产如何进行重新组合，这完全取决于怎样做到在统筹兼顾的前提下，最有利于实现企业上市资产重组的目标。由于每个企业的实际情况千差万别，几乎每一种处置都必须考虑多种约束条件。因此，可以说，企业上市资产重组的实际操作，不仅要依据法律、法规 and 政策的有关规定，更要在实践中对具体问题进行分析。

#### 一、有形资产的重组

有形资产重组包括固定资产和流动资产的重组，是资产重组的主干部分。在重组时，主要是在特定的约束条件下求得最佳匹配，保证



企业在生产经营和企业上市资产重组不违背上市规则的要求。

为了获得尽可能高的股票发行价格和尽可能大的市值，应当把盈利高的资产投入上市公司，以便提高盈利率；但必须同时考虑到，不投入上市公司的资产也要能够生存和发展。在两者发生矛盾时，应当统筹兼顾，但要把前者放在第一位。为了获得尽可能高的股票发行价格和尽可能大的市值，投入上市公司的资产数量少一些为好。因为在上市公司利润量一定条件下，净资产数额越小，净资产利润率越高；但必须保证投入上市公司的资产能够正常生产经营。如果投入上市公司的资产少到不能实现正常运营的程度，将不能创造必要的利润，而会造成适得其反的结果。无论投入或不投入上市公司的资产，都不应对母公司与上市公司存在的关联交易和同业竞争造成影响。否则，就不能上市，再高的净资产利润率也将失去其实际意义。

为了获得尽可能高的股票发行价格和尽可能大的市值，非经营性资产应尽量少地投入股份公司；但为了维持非经营性资产的生存和发展，养活原企业已有的经济负担，解决各方面的矛盾，又要求尽量多地将非经营性资产投入上市公司。在投入上市公司的投资中，股本金、资本公积金和负债，要有一个合理的结构。从提高股票发行价格和市值的要求来看，股本金越小越好，但不能小于法定最低资本限额和法定的招股比例以及资本与负债的比例，否则将影响上市。

固定资产和流动资产的重组，绝不是一个简单的逻辑选择，而是在诸多约束条件中的最佳匹配。因此，正确地进行企业上市资产重组，不仅需要具有有关法律法规与政策知识，还要靠丰富的实战操作经验的积累和向有关专家请教。



## 二、无形资产的重组

无形资产在上市重组中主要涉及到以下两项：

### 1. 土地使用权

#### (1) 土地使用权处理方式

土地使用权作为无形资产，按有关规定有三种处理方式：

① 折价作为国有股份，投入上市公司。在上市公司利润率较高，且土地使用权作价不高，总值不大时，宜采用这种方式。

② 由原企业向国家交纳土地使用权出让金，然后作为法人股投入上市公司。在原企业有能力负担这部分出让金，且土地使用权作价不高时，宜采用这种方式。

③ 不作为股本金投入，而由国家或原企业出租给上市公司。在上市公司利润率较低，且租金比较适中时，宜于采用这种方式。

#### (2) 土地使用权处理方式分析指标

不同的处理方法对企业上市和长短期利益均有着重要的影响，必然进行较为详细的定量分析。主要考虑的指标有：

##### ① 资产值指标

即拟上市企业的净资产值是否达到股票发行上市的最低标准，如尚有不足，就要优先考虑以土地资产入股的方式来增加净资产。

##### ② 资金状况指标

企业取得土地使用权须向国家缴纳土地出让金，有时数额甚大。因此，当企业资金紧张，不能一次性支付大笔出让金时，只好选择先租赁的方式。

##### ③ 盈利水平指标

土地资产折价入股会使上市公司的净资产价值增加，股本相应扩





大，相对稀释其每股税后利润。当每股税后利润的降低可能影响到公司上市筹资计划时，就要优先考虑以租赁的方式取得土地使用权。

## 2. 商标、商号、商誉

(1)如果除上市公司外，原企业及其附属公司不再使用同一商标，则应投入上市公司。

(2)如果原企业或其附属公司要与上市公司共同使用同一商标，则不应投入上市公司，而应留在原企业(往往是名义上或形式上的母公司)，由上市公司有偿使用。

(3)即使属于第一种情况，如果上市公司的净资产收益率不高，商标也不一定作为无形资产作价入股，以减少资本总额，提高资本利润率。

(4)商标、商号和商誉等这种无形资产有一个非常重要的特征，即其预期未来效益具有高度的不确定性。在大多数情况下，其潜在价值可能分布在零至非常大的区域内。因而，企业上市重组时，往往未算为资产作价投入。

## 三、长期投资的重组

长期投资是指原企业对其他企业的投资。这些长期投资，形成了原企业的一批控股企业或参股企业。对这一批控股或参股企业如何处置，也是企业上市资产重组的一个重要组成部分。

原企业对其他企业的长期投资超过接受投资企业总股本的35%以上时，即属于“关联人士”。在资产重组中，对这种长期投资的处理通常分为两种情况：一是接受长期投资的企业与上市公司之间存在着同业竞争和不宜上市的关联交易时，则要将这部分产权投入上市公司，从



而使接受投资的企业由原企业的子公司转为上市公司的子公司，这样，就不存在同业竞争和关联交易的问题了；二是接受投资的企业与上市公司之间没有同业竞争的影响上市的关联交易时，这部分产权就不一定投入上市公司。在这种情况下，这部分长期投资是否投入上市公司，取决于这些资产对上市公司利润率的影响。

如果原企业对其他企业的长期投资不超过接受投资企业总股本的35%时，则不属于“关联人士”，因此也就不存在同业竞争和关联交易问题。这种长期投资在资产重组中是否投入上市公司，只受一个条件的约束，即对两部分资产利润率的影响。如果这部分长期投资回报率较高而上市公司的利润率又较低，则应将其投入上市公司，以提高上市公司利润率，这样有利于提高股票发行价格和总市值；如果这部分长期投资回报率较高而上市公司的利润率也较高，则不必投入上市公司，以分担原有企业的负担；如果这部分长期投资回报率低甚至亏损，而上市公司利润率很高，则可以考虑投入上市公司，这样，既可减轻原企业的负担，又不至过大影响上市公司的股票发行价格；如果这部分长期投资回报率低甚至亏损，而上市公司的利润率也不高，则不应投入上市公司，而应留在原企业。原企业的负担会因此而加重，只有另想办法解决。

## 四、非经营性资产处理

### 1. 剥离非经营性资产的必要性

非经营性资产主要是指“企业办社会”和“企业办政府”以及为企业自身生产经营服务和为员工生活服务所形成和占用的资产。按照中国证监会《关于做好1997年股票发行工作的通知》(证监[1997]13号)：“要



贯彻鼓励兼并、下岗分流、减员增效的原则，对非经营性资产原则上应剥离。”对非经营性资产剥离、分离，要特别注意的是妥善安置未入股份有限公司的员工，同时增加这一块资产的造血能力，大力发展社会化服务。我国法律并没有明确规定非经营性资产一定要从上市公司中分离出来，但在实践中，基本上都把非经营性资产剥离、分离出来了。因为，从股份公司上市的要求来看，上市公司要获得比较高的股票发行价格，就必须以较高的资本利润率作为基础。在存在着大量的非经营性资产的情况下，显然会稀释公司的每股税后利润，降低资本利润率，从而使股票发行的成功率和股票发行价格蒙受不利影响，最终会对股份公司的市场形象造成不良的影响。股份有限公司这种现代企业制度的主要形式，必须消除过去国有企业代行政府职能、“企业办政府”的形象。国有企业出资建立的法院、公安局、派出所等政权机构，其占用的资产不应由企业承担，而理应由政府承担。

## 2. 剥离后的非经营性资产的处理方法

要把非经营性资产与上市公司的资产剥离、分离开来，就要对它产生的后果有充分的估计和妥善的解决办法。它可以大大减轻上市公司的负担，同时剥离出来的非经营性资产如何处理又变成了新的问题。如果这些问题得不到妥善解决，这种做法将难以为继。

(1)对于那些有盈利能力的非经营性资产，可以成立独立法人经营实体的方式处理。

(2)将剥离出去的非经营性资产由国家委托某一家国有企业进行代管或托管，其托管费用由政府同意用上市公司国有股份部分给予补贴。

(3)对剥离的非经营性资产由控股公司直接管理，其补贴由控股公司提供，对股份有限公司按社会收费标准实行有偿服务。



总的来说，把企业非经营性资产剥离、分离出来虽无法律规定，但的确是事出有因，不得不这样做。明确这一点，不仅可以帮助人们正确地面对现实，也有利于找到解决现实问题的具体办法。

## 五、债务重整

### 1. 债务重整的含义和分类

#### (1) 债务重整的含义

债务重整是企业上市重组的重要内容之一，是指在企业上市的重组过程中将企业的负债通过债务人负债责任转移和负债转变为股权等方式所进行的重新整合行为。

#### (2) 债务重整的分类

负债重整一般可分为流动负债重整和长期负债重整两大类。通过负债重整，企业原有应该在某一时刻偿还的债务就变成了企业股权，或者转移到了其他的法人实体，企业对债务的偿还责任没有了。因此，负债重整从企业内部来看是一种资产与负债的转移，从企业外部来看是一种所有者权益的变化。

#### (3) 债务重整的形式

从负债重整的内涵来看，企业上市的负债重整主要有以下两种形式：

##### ① 债务人负债责任的转移

债务人负债责任的转移即将上市公司的债务划归其他实体拥有，如将上市公司的债务划归上市公司的控股公司所有。债务人可以根据企业重组的模式进行的负债重整，一般按照“负债随资产重组”的原则进行重组，即以资产重组为基础，调整和划分负债的重整行为；还可



以在第一种情况的基础上为了减少上市公司负债而采取的债务人负债责任的转移。

#### ② 负债转股权

这是指为了减少上市公司的负债而将负债转化为股权的行为。按照“负债随资产重组”的原则进行的负债重整很简单，只是根据资产与负债的对应关系进行相应的调整。

#### (4) 债务重整的作用

负债重整可以调整按照发起设立的股份有限公司的资产负债结构，使之能够与世界工业化国家企业的负债率接近，从而一方面有利于上市指标的优化，另一方面有利于增强投资者对该公司的投资积极性；减少企业的负债，尤其是长期负债，会使企业的财务费用降低，从而使企业的利润总额有所增长，有利于公司上市筹集更多的资金；调整企业的流动负债，或减免部分债务，有利于企业对负债的披露。负债重整会使上市公司的资本更加优化；上市公司筹集的资金不必用来(或不必要都用来)还债，主要用于上市公司今后进一步的发展，这对于提高上市公司的市场竞争力大有裨益。



## 案例分析一

### 兰陵公司：借壳上市，实现金融创新

曾因两次推迟股东大会，引起市场议论纷纷的山东环宇股份有限公司的临时股东大会终于在1997年12月20日举行。临时股东大会发表的公告，揭开了环宇股份资产重组的神秘面纱，公告称：山东省政府批准同意将原由临沂市国资局持有的环宇股份中51.9%的国家股权划转给兰陵集团持有，兰陵集团成为环宇的控股股东。环宇股份更名为“兰陵陈香”，兰陵公司实现了借壳上市。

环宇股份将几乎全部经营性资产加人民商场、鲁南大厦、国贸大厦、国贸公司等评估确认后，以净值作价为14512万元出售给兰陵集团，然后购得兰陵集团所属两家全资子公司优质资产（评估确认值为3631万元和3765万元）和一家控股公司20.6%的股份（评估确认值为7116万元）；其主营业务由原来的批发零售商业变更为饮料酒，仪器和酒化工的生产和销售；股东大会还通过将“山东环宇股份有限公司”更名为“山东兰陵陈香酒业股份有限公司”；选举产生了新一届董事会，聘任了新的经理班子。至此，一家上市刚一年多一点的公司在资本市场上，就被无情地更换了主人，“兰陵陈香”则跻身于上市公司。

山东环宇股份有限公司位于我国著名老区临沂市，是一家以经营批发零售业务为主的商业类公司。1998年由定向募集设立，规范后又经国家体改委批准，作为历史遗留问题，于1996年7月26日获准在上交所上市。公司现有总股本8757.225万股，其中国家股占51.9%、社会公众股占48.1%。前几年，由于率先进行了股份制改造，取得了较好的



经济效益。但好景不长，随着该市40多个专业批发市场的迅速崛起，市场形势发生了较大变化，给环宇股份公司的经营造成很大冲击，再加上公司内部管理不善，经营机制没有及时转变，其经营每况愈下，销售收入和利润连年下降：1994年利润为1678万元，1995年为773万元，1996年为106万元，到1997年上半年亏损达441万元，公司最基本的运转都难以维持。1996年每股收益仅为1分钱，净资产收益率为9.8%，而到1997年中期，每股收益为-0.048元，净资产收益率为-3.2%，表明环宇股份公司已失去了配股条件。

环宇股份公司为摆脱面临的困境，在经营管理上做了种种努力，但无力回天。同处一地的山东兰陵集团是一家以酒类生产为主的大型企业集团，现有资产10亿元，年产饮料酒13万吨，是全国最大的粮酒企业之一。经济效益和知名度俱佳，连续10年以40%的速度递增，1996年实现利税2.25亿元，该公司年纳税额占临沂市财政收入的20%以上，是当地政府的财政支柱。在中国工业企业综合评价最优500家企业中居第34位，1996年排在中国500家最大工业企业的第251位，具有雄厚的资金、管理、人才优势。为谋求企业规模的更快发展，兰陵集团正积极实施资本经营，寻求上市途径。

一家拥有宝贵的资源，抱着金饭碗要饭吃；另一家则业绩良好，实力雄厚，苦于找不到上市的渠道。临沂市体改委积极撮合，两家公司老总一谈即合，迅速达成共识，由南方证券公司担任重组财务顾问，于1997年9月份开始了紧张的工作。首先争取财政支持，省市国资局确定环宇股份中的国有股无偿划转给兰陵集团持有；其次是对环宇公司资产进行资产评估，按照评估确认的资产净值14512万元转让给兰陵集团；第三是兰陵集团对其所属两家全资子公司平邑酒厂和郯城酒厂及其控股的兰陵美酒股份公司进行评估。兰陵集团将两家酒厂评估后的净资产分别作价3613万元和3765万元，以及占兰陵美酒股份



公司20.6%的净资产作价7116万元，与环宇公司进行等价置换。

应当指出，兰陵集团进入环宇股份公司的是优质资产，兰陵美酒股份公司现有总股本13000万股。公司成立三年来经济效益不断上台阶，1997年预计实现利润4500万元，并且目前已致力于具有3000年悠久历史的低度营养酒的生产开发，该酒市场前景广阔。而平邑酒厂和郯城酒厂生产经营形势也不错，预计两厂1997年下半年可实现利润分别为700万元和500万元。据公告称，重组后的“兰陵陈香”(原环宇股份公司)1997年主营业务收入可达22185万元，净利润3510万元，每股净资产1.92元，净资产收益率达20.8%，每股收益可达0.40元，1998年每股收益将达0.43元。

对此次资产重组的成功，有关专家给予了高度评价。复旦大学知名教授黄亚多先生指出，上市公司往往通过资产重组把原来的主营业务完全换成了一种新业务，可谓是一种金融创新。



## 案例点评

此次重组取得了良好的社会效益。一方面，对于环宇公司而言，卖出不良资产，购进优质资产，从而能够摆脱困境，进入了一个新天地。另一方面，对于兰陵集团来说，通过资产置换，低成本取得了宝贵的“壳”资源，实现了借“壳”上市，从而跨入了资本市场，为企业的持续快速发展创造了契机。而对于广大投资者来讲，重组后的环宇公司资产质量明显提高，盈利能力大大增强，必将给投资者带来丰厚的收益。实现了资源充分利用和投资取得良好收益的效果。





## 案例分析二

### 中远公司：买壳上市，匠心独运

一个企业从选择目标公司到利用它达到上市目的，都是为了迅速积累资金，扩大企业经营规模，发挥资金优势，以实现其发展战略。然而，能否达到真正的买壳上市目标，还与壳的选择以及壳的控制有重要联系，这点在中远——众城一例中尤为突出。

中远集团，全称中国远洋运输(集团)公司，其前身为成立于1961年的中国远洋运输集团，属国有大型企业集团。航运业是集团的核心业务，目前公司拥有600余艘船，1700万载重吨，在世界主要的航运企业中名列第三。中远集团的集装箱船队在世界上名列第四，1996年中远的集装箱运输量超过325万载重吨。中远的规模及其占国内运输市场的份额较其主要国内竞争对手确实具有压倒性的优势。中远在拓展航运业务的同时，将其业务向综合物流多式联运的方向发展。在取得辉煌成就的同时，中远集团也面临着激烈的市场竞争——来自国际海运公司对中远在集装箱业务上的冲击。

为了克服在竞争中遇到的困难，中远集团提出了“下海、登陆、上天”的新发展战略，将公司从航运企业向综合性物流企业方向发展，并着重将房地产业作为集团多元化拓展的重点。

中远集团的新发展战略及其多元化经营的目标要求大量资金的注入，如何高效、快速地筹得必要的资金，并尽量减少财务风险的问题便不可避免地摆到了中远集团面前。



## 一、决心购壳

在分析国内资本市场环境后，结合自身的发展情况，中远决定通过“买壳上市”拓宽筹资渠道，通过重组、并购扩大自己的规模。其原因有两个：

### 1. 时间快

这是“买壳上市”和“造壳上市”之间的一个明显区别。实践证明，“买壳上市”所具有的时间优势不仅在国外市场十分明显，在国内也同样显著。此次收购行动从最终确定目标公司到股权转让成交、公告，前后历时仅两个月，从而为中远集团迅速采取资本运作、资本经营的企业外部增长方式，加快国内陆上产业的发展速度赢得了宝贵的时间。

### 2. 不受上市额度的限制

目前国内资本市场尚处于发展阶段，由于种种原因，上市还存在着额度方面的限制，使得上市额度成为一种不可多得的稀缺资源。这些限制制约着中远集团进入国内资本市场，利用资本经营的规模和时间。在这种“上市难，难上市”的背景下，“买壳上市”无疑可以以合法、有效的方式超越这种政策性限制。

## 二、精心选壳

企业能否通过买壳利用上市公司股本扩张的融资渠道顺利获取资金，盘活现有资产，以带动整个集团规模的扩大及效益的提高，目标公司即壳的选择是关键。中远为何选择众城，主要在于众城的五大优势。

### 1. 独特的区位优势

众城实业地处上海浦东陆家嘴金融贸易开发区繁华地段，公司所



有资产集中分布在浦东新区的陆家嘴地区和外高桥保税区，因此，它既具有巨大的升值潜力，又对中远集团实施“登陆”战略参与浦东这个21世纪中国金融、贸易中心以及国际航运中心的建设具有十分重要的现实意义。

## 2. 众多的优惠政策

众城实业可以享受浦东新区众多优惠政策，如享受15%的所得税；按投资项目和行业不同程度地享受减免税甚至退税的优惠政策等。这些优惠政策不仅促进中远集团在这一地区的发展，又能通过今后对该上市公司的注资及资产重组，扩大集团内企业间接分享这些优惠政策，提高集团整体的经济效益和市场竞争能力。

## 3. 较好的资产质量

作为目前国内惟一一家被收购的房地产类“壳”公司众城资产由三幢高档商住楼及三大块面积共15000平方米的土地储备组成，还包括六家全资子公司。众城资产质量及经营的连续性远好于工业、商业乃至综合类行业的上市公司。因为导致房地产公司亏损或微利的直接原因是所建造的房屋滞销，一直难于变现，在接管众城后，中远在对其原有的资产存量进行大规模的重组后，从利用集团公司优势和加大市场营销力度入手，即取得了事半功倍的效果。

## 4. 适当的资产和财务状况

中远实业当时的资产财务状况很适合并购整合工作的展开。

(1) 公司的资产负债率一直保持在较低的水平，如1996年公司资产负债率仅为26.91%，这在绩差类上市公司是极为少见的。较低的资产负债率为收购方利用杠杆效应举债创造了条件。

(2) 公司资产流动性极佳，如1996年流动比率高达2.72，显示出短期偿债能力极佳，高流动性是众城财务状况上的重要特色。资产流动性强对于收购方而言具有很强的吸引力，这使收购方在进行资产整



合时可以采取较有魄力的处置方法，不必担心财务上的流动性风险。

(3)公司资产结构单一以及人员少为进行资产重组提供了便利。收购时公司房产存量为2.5亿元，公司人员(包括公司经理助理以上)共60余人，不存在任何社会富余人员和承担老职工社会医疗保障问题，从而有利于切实开展有效的资产重组和公司重整工作，在短期内即可实质性改善公司经营业绩，恢复其市场融资功能。

### 5. 较高的社会知名度

众城实业是为浦东开发而组建的规范性公司。其投资的第一个大项目众城大厦曾创下浦东新区同类大厦的三个第一：第一流的建设速度、第一个结构封顶、第一个符合房产预售条件并上市推销，而且取得了良好经济效益。中远可以借收购之机提高自身在中国资本市场上的知名度。

通过精心设计的“买壳”行动，国内各大媒体特别是与资本市场有关的媒体均运用大量篇幅报道这一具有重大经济效益和社会意义的并购案例，各方专家就此展开了各种形式的讨论，使“中远”在国内资本市场的知名度一下子增加许多。从国际著名跨国公司的经验看，这种扎根于证券市场的无形资产是一笔极其宝贵的财富。”

## 三、运作买壳

### 1. 组建收购主体公司——高效低险巧并购

中远集团具有庞大的资产规模和组织结构，因此要实现“买壳上市”必须先确定收购主体公司。为了使收购风险能控制在一定的范围内，也使收购及以后的资产重组工作能有一个精干的管理层和灵活的管理运作机制，中远集团在中远(香港)置业有限公司已获巨大成功的基础上，决定在上海专门为收购众城实业成立一家收购主体公司，即中远(上海)引业有限公司。该公司直属中远总部，成立于1997



年3月27日，注册资金3.2亿人民币，主要从事实业投资、资产经营、房地产开发经营、国内贸易。公司主要股东为：上海远洋运输公司(持股60%)，中远集团总公司(持股30%)，中远房地产开发公司(持股10%)。

中远集团通过设立中远(上海)置业有限公司来对众城实业进行直接操作收到了明显效果。它在提高办事效率、缩短并购进程、提高信息传递速度和质量、加强直接控制力量、降低财务风险等方面具有重要作用。特别是在对众城进行并购整合工作中，中远置业可以直接承担相当一部分主要的重组工作，对众城的部分不良资产进行剥离并予以接收改造，同时可以把中远集团内的一些优质资产先期注入到中远(上海)置业，待时机成熟时，由中远置业再把这些资产按一定的原则、要领注入到众城中去。这种做法无疑是符合现代控股公司与竞争规则的最佳选择，事实证明它可以很好地提高并购及重组的质量。

## 2. 从相对控股到绝对控股——步步为营妙控股

按照中远集团的资金实力，可以实现一次收购68.37%的法人股，直接成为绝对控股方，但中远在操作时精心设计了分两步达到绝对控股的计划，主要考虑以下几个因素：

(1) 如果第一次花巨资绝对控股后发现被收购企业内部存在一些事先未能预料并且难以解决的问题时，将会使收购工作非常难以展开，想要撤回投资将面临巨大的风险并将蒙受惨重的经济损失。按照稳健投资的原则，先相对控股，然后在中远进入众城董事会进行资产重组并产生明显效果时再增持股份无疑是较为稳妥的做法。

(2) 第一次收购比例设定为28.7%，使中远成为众城第一大股东，也避免了按规定收购比例超过30%要发出全面收购要约的麻烦，使得尽快控股的目的得以顺利实现。

(3) 众城的股权结构特点是主要几家法人股东持股比例相对较为



平均，为以后增加持股提供了很大便利。

(4)从宣传效果看，一次性绝对控股的宣传和影响效果远远比不上分两步实施绝对控股的宣传效果好。实施中，众城实业为每一次股权转让及大的资产重组举动都在国内各大媒体上进行了多层次、多角度的宣传、分析和报道，使得“中远概念”在1997年的中国资本市场上成为一道闪亮的“彩虹”。

### 3. 决定增持股份——条件成熟高收益

众城在中远的整合下，经营状况明显改善。此时，增持股份有助于中远回收投资，增强收益，开展更高层次的股权运作，体现在五个方面：

(1)中远置业为此买壳上市及后续资产重组运作已经投入了大量资金，控股比例的提高可使其充分享受因众城业绩大幅改善所带来的综合收益。

(2)绝对控股使中远置业可以把众城实业纳入其合并资产负债表中，众城实业的发展壮大可以直接对中远置业产生重要积极影响。

(3)绝对控股使中远置业在众城实业中的决策和实施效率大大提高，从而不排斥利用这一上市公司载体实施进一步重大战略举措的可能。

(4)由于众城基本面已明显好转，如现在不及时增持股份，则随着众城业绩增长，其股权的成本会相应提高。

(5)条件成熟时，参照国际惯例，中远置业还可以开展更高层次的股权运作，为众城实业引进新的战略合作伙伴。



## 案例点评

买壳上市指的是非上市公司在二级市场通过购买或是通过协议转让方式取得上市公司的部分股权，达到控股水平之后，向上市公司注入自己的优质资产与业务，对上市公司的主营业务、资产结构、治理结构等方面进行整合，以实现自身资产与业务的间接上市目的的一种企业重组行为。从中远集团购众城实业成功上市这一案例我们可以得到以下启示。

1. 充分利用国有大企业集团综合资源优势，促使绩差公司基本面发生根本变化，达到“以强扶弱”的目的。中远集团作为在国内具有重要地位和影响的大企业，拥有极为丰富的各类资源。收购众城后，中远集团采用的全面资产重组举措实际上已使众城脱胎换骨，重新焕发出勃勃生机。

2. 用资本运营手段，使资本向优势企业集中，资本具有一种“趋强”动机，即通过市场运作最终会使资本流向善于经营资本的强势企业。通过对众城的控股、重组，中远集团在国内资本市场上打开了一条前景广阔的直接融资渠道，上市公司“壳”所具有的筹资功能将在中远的后续资本运营中得到充分发挥。

3. 通过资源合理配置，实现小企业与大企业的协调超速发展。众城相对中远来说是小企业，但它所拥有的黄金地段、高档楼宇、上市公司的“壳”资源正是中远所急需的，这样双方通过资本的纽带实现了紧密型合作，使得资源配置功能得以充分体现。这样的合作无疑对双方都是有利的，能够起到“1+1>2”的综合效应。





## 附件一

# 上市公司股东持股变动信息披露管理办法

## 第一章 总 则

第一条 为规范上市公司股东持股变动信息披露行为，监督上市公司股东持股变动信息披露义务人按照规定要求履行信息披露义务，保护投资者合法权益，维护证券市场正常秩序，根据《公司法》、《证券法》及其他法律和相关行政法规，制定本办法。

第二条 本办法所称上市公司股东持股变动(以下简称持股变动)，是指通过在证券交易所的股份转让活动，投资者持有的一个上市公司股份数量发生或者可能发生变化的情形；或者持股数量虽未发生变化，但通过在证券交易所的股份转让活动以外的其他合法途径，投资者控制的一个上市公司股份数量发生或者可能发生变化的情形。

第三条 持股变动信息披露义务人应当按照本办法规定严格履行信息披露义务，其所披露的信息应当真实、准确、完整，不得有虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏。

信息披露义务人及其他知情人员，在有关持股变动信息依法披露之前，不得以任何方式泄露相关信息。

第四条 任何人不得利用持股变动损害上市公司及其股东的合法权益。

任何人不得利用持股变动进行内幕交易、操纵市场或者其他欺诈活动。





第五条 中国证券监督管理委员会(以下简称中国证监会)依法对持股变动的信息披露行为实行监督管理。

证券交易所和证券登记结算机构根据中国证监会赋予的职责及其业务规则,对持股变动信息披露行为实行日常监督管理。

## 第二章 持股变动信息披露义务人

第六条 本办法所称持股变动信息披露义务人(以下简称信息披露义务人),是指持有、控制一个上市公司的股份数量发生或者可能发生变化达到规定比例,按照本办法的规定应当履行信息披露义务的股份持有人、股份控制人和一致行动人。

第七条 股份持有人是指在上市公司股东名册上登记在册的自然人、法人或者其他组织。

第八条 股份控制人是指股份未登记在其名下,通过在证券交易所股份转让活动以外的股权控制关系、协议或者其他安排等合法途径,控制由他人持有的上市公司股份的自然人、法人或者其他组织。

第九条 一致行动人是指通过协议、合作、关联方关系等合法途径扩大其对一个上市公司股份的控制比例,或者巩固其对上市公司的控制地位,在行使上市公司表决权时采取相同意思表示的两个以上的自然人、法人或者其他组织。

前款所称采取相同意思表示的情形包括共同提案、共同推荐董事、委托行使未注明投票意向的表决权等情形;但是公开征集投票代理权的除外。

第十条 一致行动人自一致行动关系形成之日起,应当向证券登记结算机构申请临时保管各自持有、控制的该公司的全部股票,临时保管期不得少于六个月。



第十一条 信息披露义务人应当合并计算其所持有、控制的同一上市公司股份。

持有、控制一个上市公司已发行的可转换公司债券的信息披露义务人，在可转换公司债券的转换期间，应当将其有权转换部分与其所持有、控制的同一上市公司的股份合并计算。

### 第三章 持股变动报告书及公告

第十二条 信息披露义务人依照本办法规定履行信息披露义务，应当向证券交易所提交上市公司股东持股变动报告书(以下简称持股变动报告书)。

前款义务人在提交持股变动报告书的同时，应当报送中国证监会，抄报上市公司所在地的中国证监会派出机构，通知上市公司，并做出公告。

持股变动报告书的内容与格式由中国证监会另行规定。

第十三条 信息披露义务人为多人的，可以以书面形式约定由其中一人负责统一编制持股变动报告书，但各信息披露义务人应当在持股变动报告书上签字盖章。

各信息披露义务人应当对持股变动报告中涉及其自身的信息承担责任；对持股变动报告中涉及的与多个信息披露义务人相关的信息，各信息披露义务人对相关部分承担连带责任。

第十四条 持股变动报告书应当载明下列事项：

- 1.信息披露义务人的名称、住所。
- 2.上市公司名称。
- 3.信息披露义务人持有、控制股份的变动情况。
- 4.持股变动方式。



5.信息披露义务人前六个月就该上市公司股份所进行的交易。

6.中国证监会、证券交易所要求予以载明的其他事项。

第十五条 投资者持有、控制一个上市公司已发行的股份达到百分之五时，应当按照本办法规定履行信息披露义务，在该事实发生之日起三个工作日内提交持股变动报告书。

在上述规定的期限内，该投资者不得再行买卖该上市公司的股票。

第十六条 投资者预计持有、控制一个上市公司已发行的股份超过百分之五的，应当按照本办法规定履行信息披露义务，提交持股变动报告书。

未做出公告的，该投资者不得再行买卖该上市公司的股票。

第十七条 持有、控制一个上市公司已发行股份百分之五以上的信息披露义务人，持股变动每达到百分之五的，应当在该事实发生之日起三个工作日内提交持股变动报告书。

自报告义务发生之日起至做出公告后两个工作日内，信息披露义务人不得再行买卖该上市公司的股票。

第十八条 持有、控制一个上市公司已发行股份百分之五以上的信息披露义务人，预计持股变动超过该上市公司已发行股份的百分之五的，应当提交持股变动报告书。

自报告义务发生之日起至做出公告后两个工作日内，信息披露义务人不得再行买卖该上市公司的股票。

第十九条 信息披露义务人持股变动虽未达到百分之五，但导致其持有、控制该公司已发行的股份低于百分之五的，应当自该事实发生之日起三个工作日内做出公告，免于提交持股变动报告书。

第二十条 因持股变动导致其获得或者可能获得对一个上市公司的实际控制权的，收购人应当按照《上市公司收购管理办法》的规定，



向中国证监会报送上市公司收购报告书，同时抄报上市公司所在地的中国证监会派出机构，抄送证券交易所，通知该上市公司，并做出公告。

第二十一条 因协议转让导致持股变动出现本办法第十六条、第十八条规定情形的，信息披露义务人应当自股份转让协议签订之日起三个工作日内，按照本办法第十六条、第十八条的规定履行相关义务。

第二十二条 因行政划转导致持股变动出现本办法第十六条、第十八条规定情形的，信息披露义务人应当自收到国有股权直接主管部门同意划转的通知之日起三个工作日内，按照本办法第十六条、第十八条的规定履行相关义务。

第二十三条 因法院裁决导致持股变动出现本办法第十六条、第十八条规定情形的，申请执行人应当自证券交易所对其股份转让申请做出确认之日起三个工作日内，按照本办法第十六条、第十八条的规定履行相关义务。

第二十四条 通过证券交易所股份转让活动以外的合法途径，股份控制人发生变化，导致持股变动出现本办法第十六条、第十八条规定情形的，信息披露义务人应当自持股变动发生之日起三个工作日内，按照本办法第十六条、第十八条的规定履行相关义务。

第二十五条 信息披露义务人因持股变动需要再次提交持股变动报告书的，可以仅就本次报告书与前次报告书不同的部分做出报告、公告。

第二十六条 因上市公司减少股本导致信息披露义务人持股变动出现本办法第十五条、第十六条、第十七条、第十八条规定情形的，免于提交持股变动报告书。

上市公司减少股本，应当自完成变更登记之日起两个工作日内，就因此导致的持股变动情况做出公告。



第二十七条 股份持有人为依法办理证券登记托管业务机构的，因办理证券登记托管业务而持有股份时，免于提交持股变动报告书。

第二十八条 涉及国家授权机构持有的股份的转让，或者须经行政审批方可进行的股份转让，相关当事人应当自收到有关主管部门同意转让的通知之日起三个工作日内公告有关决定。

第二十九条 信息披露义务人应当自股份过户登记之日起两个工作日内，就有关过户事宜做出公告。

信息披露义务人就持股变动做出公告后三十日内未完成股份过户手续的，应当立即做出公告，并说明理由；在未完成股份过户期间，应当每隔三十日再次做出公告。

第三十条 已经公告持股变动报告的信息披露义务人，有下列情形之一的，应当自该事实发生之日起两个工作日内就该事实做出公告，无需停止买卖该公司股票和重新提交持股变动报告书：

1.通过证券交易所的集中竞价交易，其所持有该上市公司已发行的股份每增加或者减少百分之一的。

2.一致行动人的成员发生变化。

3.中国证监会、证券交易所规定的其他情形。

第三十一条 上市公司应当定期向证券登记结算机构核对持股变动情况，并及时向证券交易所做出报告。

第三十二条 有关持股变动情况依法披露前，相关信息已在媒体上传播或者公司股票交易出现异常，上市公司董事会应当立即向有关股东进行查询，有关股东应当及时予以书面答复，上市公司应当及时做出公告。

第三十三条 信息披露义务人应当在至少一家中国证监会指定媒体上披露有关持股变动信息；在其他媒体上进行披露的，披露内容应当一致，披露时间不得早于指定媒体的披露时间。



## 第四章 监管措施及法律责任

第三十四条 信息披露义务人未按本办法规定履行相关义务的，应当主动改正；未能改正的，证券交易所依据业务规则进行处理，证券登记结算机构依据业务规则暂不予办理股份过户登记手续；拒不改正的，中国证监会责令改正。构成证券违法行为的，依法追究法律责任。

第三十五条 信息披露义务人披露的信息有虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏的，应当主动改正；未能改正的，证券交易所依据业务规则进行处理，证券登记结算机构依据业务规则暂不予办理股份过户登记手续；拒不改正的，中国证监会责令改正。构成证券违法行为的，依法追究法律责任。

第三十六条 信息披露义务人未按规定披露信息，涉嫌内幕交易、操纵市场或者其他欺诈行为的，由中国证监会依法查处。

因前款所述行为对信息披露义务人进行调查期间，信息披露人在被调查期间不得向相关上市公司选派董事、监事、高级管理人员。

## 第五章 附 则

第三十七条 本办法所称“关联方关系”的含义与财政部《企业会计准则——关联方关系及其交易的披露》中的“关联方关系”的含义相同。

第三十八条 本办法自2002年12月1日起施行。



## 附件二

公开发行证券的公司信息披露内容与格式准则  
——被收购公司董事会报告书

## 第一章 总 则

第一条 为规范上市公司收购活动中的信息披露行为，促使上市公司董事会切实履行诚信义务，保护投资者合法权益，根据《证券法》、《上市公司收购管理办法》(以下简称《收购办法》)及其他相关法律、法规及部门规章的规定，制订本准则。

第二条 被收购公司董事会(以下简称董事会)应当按照本准则的要求编制被收购公司董事会报告书(以下简称董事会报告书)。

第三条 本准则的规定是对董事会报告书信息披露的最低要求。不论本准则是否有明确规定，凡对投资者做出投资决策有重大影响的信息，均应披露。

第四条 本准则某些具体要求确实不适用的，董事会可针对实际情况，在不影响披露内容完整性的前提下做出适当修改，但应在报送时作书面说明。

董事会认为无本准则要求披露的情况的，必须明确注明无此类情形的字样。

第五条 在不影响信息披露的完整性和不致引起阅读不便的前提下，董事会可采用相互引证的方法，以避免重复和保持文字简洁。



第六条 董事会在董事会报告书中披露的所有信息应当真实、准确、完整，尤其要确保所披露的财务会计资料有充分的依据。

第七条 董事会报告书还应满足如下一般要求：

1.引用的数据应提供资料来源，事实应有充分、客观、公正的依据。

2.引用的数字应采用阿拉伯数字，货币金额除特别说明外，应指人民币金额，并以元、千元或万元为单位。

3.董事会可根据有关规定或其他需求，编制董事会报告书外文译本，但应保证中、外文本的一致性，并在外文文本上注明：“本董事会报告书分别以中、英(或日、法等)文编制，在对中外文本的理解上发生歧义时，以中文文本为准”。

4.董事会报告书全文文本应采用质地良好的纸张印刷，幅面为209×295毫米(相当于标准的A4纸规格)。

5.不得刊载任何有祝贺性、广告性和恭维性的词句。

第八条 董事会报告书全文应按本准则有关章节的要求编制。文字应简洁、通俗、平实和明确，格式应符合本准则的要求。在指定报刊刊登的董事会报告书最小字号为标准6号字，最小行距为0.02。

第九条 董事会应在《收购办法》规定的期限内将董事会报告书刊登于至少一种中国证监会指定的报刊，将董事会报告书全文刊登于证券交易所指定的网站，并将董事会报告书全文文本及备查文件备置于董事会住所、证券交易所，以备查阅。

第十条 董事会可将董事会报告书刊登于其他网站和报刊，但不得早于在中国证监会指定报刊和网站的披露。

第十一条 董事会及全体董事(或者主要负责人)应保证董事会报告书内容的真实性、准确性、完整性，并承诺其中不存在虚假记载、误导性陈述或重大遗漏，并就其保证承担个别和连带的法律责任。





第十二条 董事会在董事会报告书中援引律师、注册会计师、财务顾问及其他相关的中介机构出具的专业报告或意见的内容，应当说明相关中介机构已书面同意上述援引。

## 第二章 被收购公司董事会报告书

### 第一节 封面、扉页、目录、释义

第十三条 董事会报告书封面至少应标有“××公司董事会关于×××(收购人名称)收购事宜致全体股东的报告书”字样，并应载明公司的名称和住所及签署日期。

第十四条 董事会报告书扉页应当刊登如下内容：

1. 上市公司(指被收购公司)的名称、地址、联系人、通讯方式。
2. 收购人的姓名或名称、通讯方式。
3. 独立财务顾问的名称、地址、联系人、通讯方式。
4. 董事会报告书签署日期。

第十五条 董事会报告书扉页应当刊登董事会如下声明：

1. 本公司全体董事确信本报告不存在任何虚假记载、误导性陈述或重大遗漏，并对其内容的真实性、准确性、完整性负个别的和连带的责任。

2. 本公司全体董事已履行诚信义务，向股东所提出的建议是基于公司和全体股东的整体利益、客观审慎做出的。

3. 本公司全体董事没有任何与本次收购相关的利益冲突，如有利益冲突，相关的董事已经予以回避。

第十六条 董事会报告书目录应当标明各章、节的标题及相应的页码，内容编排也应符合通行的中文惯例。



第十七条 报告人应对可能对投资者理解有障碍及有特定含义的术语做出释义。董事会报告书的释义应在目录次页排印。

## 第二节 被收购公司的基本情况

第十八条 董事会应当披露被收购公司的如下基本情况：

- 1.被收购公司的名称、股票上市地点、股票简称、股票代码。
- 2.被收购公司注册地、主要办公地点、联系人、通讯方式。
- 3.被收购公司的主营业务及最近三年的发展情况，并以列表形式介绍其最近三年主要会计数据和财务指标，包括：总资产、净资产、主营业务收入、净利润、净资产收益率、资产负债率等，注明最近三年年报刊登的报刊名称及时间。
- 4.被收购公司在本次收购发生前，其资产、业务、人员等与最近一期披露的情况相比是否发生重大变化。

第十九条 董事会应当披露与被收购公司股本相关的如下情况：

- 1.被收购公司已发行股本总额、股本结构。
- 2.收购人持有、控制被收购公司股份的详细名称、数量、比例。
- 3.收购人公告收购报告书之日的被收购公司前十名股东名单及其持股数量、比例。
- 4.被收购公司持有、控制收购人的股份数量、比例(如有)。

第二十条 被收购公司如在本次收购发生前未就前次募集资金使用情况做出说明的，应当披露前次募集资金的使用情况及会计师所出具的专项核查报告。

## 第三节 利益冲突

第二十一条 董事会应当说明被收购公司及其董事、监事、高级管理人员是否与收购人存在关联方关系。



第二十二条 董事会报告书中应当说明公司董事、监事、高级管理人员在收购报告书或者要约收购报告书公告之日是否持有收购人股份，持有股份的数量及过去六个月的交易情况；上述人员及其家属是否在收购人及其关联企业任职等。

第二十三条 董事会应当说明公司董事、监事、高级管理人员是否存在与收购相关的利益冲突，该利益冲突的重要细节，包括是否订有任何合同以及收购成功与否将对该合同产生重大影响。

董事会应当披露收购人是否存在对拟更换的上市公司董事、监事、高级管理人员进行补偿或者其他任何类似安排。

第二十四条 董事会应当说明公司董事、监事、高级管理人员及其直系亲属在收购报告书或者要约收购报告书公告之日是否持有被收购公司股份，如持有被收购公司股份的，应当披露其最近六个月的交易情况。

第二十五条 如果本准则要求披露的交易情况过于复杂，董事会指定媒体公告本报告时，无须公告具体交易记录，但应将该记录报送证券交易所备查，并在公告时予以说明。

第二十六条 董事会应当对下列情形予以详细披露：

1.被收购公司的董事将因该项收购而获得利益，以补偿其失去职位或者其他有关损失的。

2.被收购公司的董事与其他任何人之间的合同或者安排，取决于收购结果的。

3.被收购公司的董事在收购人订立的重大合同中拥有重大个人利益的。

4.被收购公司董事及其关联方与收购人(包括股份持有人、股份控制人以及一致行动人)及其董事、监事、高级管理人员(或者主要负责人)之间有重要的合同、安排以及利益冲突的。



#### 第四节 董事建议或声明

第二十七条 在要约收购中，被收购公司董事会应当按照下列要求就收购人的要约提出建议或者发表声明：

- 1.就本次收购要约向股东提出接受要约或者不接受要约的建议；
- 2.披露董事会表决情况、持不同意见的董事姓名及其理由。
- 3.独立董事应当就本次收购单独发表意见。
- 4.董事会做出上述建议或者声明的理由。

第二十八条 在协议收购中，被收购公司董事会应当就收购可能对公司产生的影响发表意见，并应当说明：

- 1.是否已对收购人的资信情况、收购意图、后续计划等进行必要的调查及有关调查的情况。
- 2.原控股股东和其他实际控制人是否存在未清偿对公司的负债、未解除公司为其负债提供的担保或者存在其他损害公司利益的情形。
- 3.如存在前项所述情形的，原控股股东和其他实际控制人是否已经提出切实可行的解决方案；董事会对该方案的意见及是否已经聘请审计机构就有关事项进行专项核查并出具核查报告；独立董事应当对此单独发表意见。

第二十九条 管理层、员工进行上市公司收购的，被收购公司的独立董事应当就收购的资金来源、收购条件是否公平合理、是否存在损害上市公司和其他股东利益的行为、对上市公司可能产生的影响等事项发表意见。

#### 第五节 独立财务顾问意见

第三十条 在要约收购及管理层、员工进行上市公司收购时，董事会应当披露独立财务顾问对本次收购出具的独立财务顾问报告的主



要内容：

- 1.独立财务顾问与本次收购无关联关系的说明。
- 2.独立财务顾问对被收购公司的价值评估、收购条件是否公平合理的分析以及本次收购对被收购公司可能产生的影响；如收购人以证券作为收购对价，还应当包括独立财务顾问对收购人提供的对价所进行的评估。
- 3.独立财务顾问在最近六个月内是否自己或通过他人持有或买卖被收购公司及收购人的股份等。

## 第六节 重大合同和交易事项

第三十一条 董事会应当披露被收购公司及其关联方在公司收购发生前24个月内发生的、对公司收购产生重大影响的以下事件：

- 1.被收购公司订立的重大合同。
- 2.被收购公司进行资产重组或者其他重大资产处置、投资等行为。
- 3.第三方拟对被收购公司的股份以要约或者其他方式进行收购，或者被收购公司对其他公司的股份进行收购。
- 4.正在进行的其他与上市公司收购有关的谈判。

## 第七节 其他

第三十二条 除上述规定要求披露的有关内容外，董事会还应披露以下信息：

- 1.为避免对董事会报告书内容产生误解必须披露的其他信息。
- 2.任何对被收购公司股东是否接受要约的决定有重大影响的信息。
- 3.中国证监会或者证券交易所要求披露的其他信息。



第三十三条 董事会全体成员应当在本报告签字、盖章、签注日期，并声明：

“董事会已履行诚信义务，采取审慎合理的措施，对本报告书所涉及的内容均已进行详细审查；

董事会向股东提出的建议是基于公司和全体股东的利益做出的，该建议是客观审慎的(本项声明仅限于要约收购)；

董事会承诺本报告书不存在虚假记载、误导性陈述或重大遗漏，并对其真实性、准确性、完整性承担个别和连带的法律责任”。

第三十四条 独立董事除应当签字、盖章外，还应当声明是否与要约收购(或管理层收购)存在利益冲突，是否已履行诚信义务、基于公司和全体股东的利益向股东提出建议，该建议是否客观审慎。

第三十五条 为被收购公司出具独立财务顾问报告的专业机构及其法定代表人应当在独立财务顾问报告上签字、盖章，并声明：

“本人及本人所代表的机构已履行勤勉尽责义务，对收购人提出的要约条件(或管理层提出的收购条件)进行充分分析，并按照执业规则规定的工作程序出具报告。

本人及本人所代表的机构承诺本报告的内容真实、准确、完整，并对此承担相应的法律责任”。

## 第八节 备查文件

第三十六条 董事会应当按照规定将备查文件的原件或有法律效力的复印件报送中国证监会，并备置于其住所或办公场所以及证券交易所等方便公众查阅的地点。备查文件包括：

1. 载有法定代表人签字并盖章的独立财务顾问报告。
2. 被收购公司的公司章程。
3. 报告中所涉及的所有合同及其他书面文件。



4. 中国证监会或者证券交易所依法要求的其他备查文件。

第三十七条 董事会应列示上述备查文件目录，并告知投资者查阅地点、联系人。董事会将上述备查文件在互联网上发布的，应披露网址。

### 第三章 附 则

第三十八条 本准则由中国证监会负责解释。

第三十九条 本准则自2002年12月1日起施行。

## 第二十一章

---

### 聚合：公司购并实施







## 第一节

# 公司购并资金来源

聚合：公司购并实施

第二十一章

## 一、现金收购

### 1. 现金收购的特点

#### (1) 清晰、迅速

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，也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，

- 1243 -



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。

### (2)单纯的收购行为

现金收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金，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。

### (3)涉及税务管理问题

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。

## 2. 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。

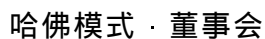
## 二、股票收购

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。

### 1. 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。



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，逆向收购也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。

## 2. 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，这也会对股份造成不利影响。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，增发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有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。

从会计结果来看，以股票作为出资方式，兼并公司可以从中得到好处，因为在假定满足某些条件的情况下，公司就可以使用股权集合方式(Pooling of Interests)来对这一交易进行会计处理。在这种会计方式下，两个公司的资产负债表只是简单地项目对项目地加在一起；与这种免税方式相对的是购买接管方式(Purchase Acquisition)。在购买接管方式下，购买公司把目标公司视作一项资产，并把对其资产所支付的超出合理市场价值(Fair Market Value)的溢价部分作为商誉反映在资产负债表中。由于在股权集合方式下的报告收益较高，所以与购买接管方式相比，大多数公司偏爱股权集合方式，尤其是商誉项下的金额相当大时更是如此。在美国，只有满足下述条件，才能被视为股权集合方式。

① 在兼并前，两公司至少有两年时间处于独立经营状态，而且其中任一公司在过去不能拥有另一公司10%以上的股票。





② 兼并必须是在一次性交易中完成，或在计划订立后一年内按计划完成，不允许任何应急付款。

③ 购买公司必须发行其正常普通股，以替换目标公司90%以上的普通股。

④ 购买公司不准随后赎回或再赎回在兼并时所发行的普通股，不准改变原股东的利益，并且至少在两年内不准处理兼并后目标公司的大部分资产。

### 三、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。

#### 1. 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。

#### 2. 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，也无从左右。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的行使，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。

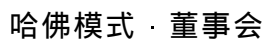
投资者之所以乐于购买认股权证，主要原因是：

(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。

### 3. 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



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：

(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。

对目标公司股东而言，采用可转换债券的好处是：

(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  
升的时期。

#### 4. 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，造成本公司的财务状况恶化，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。



## 公司购并操作程序

### 第二节

聚合：公司购并实施

第二十一章

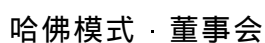
#### 一、一般操作程序

##### 1. 关于购并的董事会决议和股东决议

(1) 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。

- 1253 -



第七篇

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，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。

## 二、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。

### 1. 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。

## 2. 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。

## 3. 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提高不会那么迅速。



#### 4. 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。

#### 5. 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。

#### 6. 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处于全面的、真实的出价位置上。

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。

### 7. 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。

### 8. 发出通告

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。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。



## 9. 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，尽可能快地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。

## 10. 出价文件的准备及发送

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。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。

## 11. 目标公司的反应

目标公司董事会应公布它对出价的意见，并告诉它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、对目标公司及其员工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。

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能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。

## 12. 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惠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。

## 13. 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，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。

#### 14. 出价的变更

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。

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。

#### 15. 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。惟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，而且在一定日期肯定终止。

#### 16. 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。

### 17. 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。

### 18. 举行股东会议

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。

### 19. 确定支付方式

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。



## 20. 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序的描述，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。

## 三、非上市公司购并程序

### 1. 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。

### 2. 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账册(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)做一次特别调查，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员工的聘用条件、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。

### 3. 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。

### 4. 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规则办公室(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。

### 5. 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。

## 6. 收购决议

在获得政府批准，经过谈判达成一致意见后，便可作出收购决议。

## 7. 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。

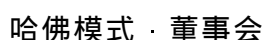
## 8. 发表声明

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确实需要这样做)。根据英国1981年企业交易(聘用保护)管制规则，也需要发表这样的声明。这个声明需要细心准备。员工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聘用情况的问题，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。

## 9. 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





同时，所有合同中所要求的特别许可或权威机构许可，都是在这第一阶段申请的。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。

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。

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。公司的法定账簿、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。

## 12. 办理正式手续

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，收购才正式生效。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。

## 13. 内部重整

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。

## 四、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。

### 1. 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，购买目标公司股票的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。

### 2. 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。

### 3. 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

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。

## 五、收购途径时应考虑因素

### 1. 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，他们就必须要在同年付税。买方公



公司在购买目标公司股票的基准是买方公司的收购价值，同时目标公司财产的基准不变。

## 2. 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计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，适用于一家公司简单地购买另一家公司。

(2) 股权联营法，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值，资产价值应该减少。

## 3. 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方的同意。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。

#### 4. 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。



## 第三节

### 公司购并策略

#### 一、投标技巧

有些收购是通过竞标在产权交易市场完成的。公司收购中的竞标是指在一定期限内，目标公司自行或委托产权交易机构、新闻传播机构向社会发布招标信息，征求投标者投标的行为，收购方可通过投标在竞标中获得目标公司产权。

##### 1. 竞标的过程

竞标与协议交易相比，更公开、更有竞争性，容易使双方都获得满意的结果，其过程如下：

##### (1) 评估

目标公司进行资产评估，提交资产评估报告。



### (2) 招标

目标公司通过中介机构，发布招标信息，其内容一般包括：公司概况、公司资产经营状况、财务状况、购并形式、购并要求与招标条件。

### (3) 投标

投标方根据招标信息填写投标书，将投标书正本送交招标方，副本留存，另一份交购并市场管理机构。招标与投标工作既可由购并方主持，也可由被购并方主持。无论由哪一方主持招标工作，均须给予投标方以平等机会，进行公平竞争。投标方可以是各种公司、合伙人或个人，不受任何组织与个人干涉。

### (4) 中标

投标方案汇集到招标部门后，招标方对各种方案进行认真比较、分析、论证，选择部分优秀的投标者进行中标测试，内容是关于投标方案的论证与分析，可采取公开答辩或洽谈等形式。根据测试结果，选择最佳方案宣布中标者，确定成交价。

### (5) 签约

### (6) 审批

正式的购并协议书报有关部门审查，并经过公证处公证。

### (7) 办理变更手续

### (8) 进行产权交接

### (9) 发布收购公告

## 2. 竞标策略

由于竞标中容易形成竞争性叫价，最终价格的形成不仅受资产本身的价值限制，还要受到资产供需关系等市场因素的左右，因而竞标对成交价格影响较大。收购方对竞标可采取以下策略：





(1) 争先对发标的目标公司进行仔细考察，通过各种渠道收集信息，从而确定其出售动机及真实价值。

(2) 了解潜在竞争者的动机、意图。

(3) 根据目标公司与自己公司的战略协同度，根据竞价的激烈程度确定出价。

(4) 了解政府管理层的政策、产业规划、法律规定，作出有利于国有资产保值、转移或增值的收购后规划，增加中标机会。

(5) 针对目标公司出售意图，详细规划收购后的整合发展、组织变化、人员留任等详细条目，尽量提供除价格外对目标公司股东的额外利益。例如“收购后土地增值利润双方平分”，并显示对收购后的管理胸有成竹，这样即使出价稍低，仍然有中标机会。

(6) 如能摸清竞争者的竞标内容，可在最后期限前投标。

## 二、收购后的付款技巧

在公司买卖交易过程中，经过一系列的讨价还价，以双方合意的收购价格达成交易后，接着双方要协商具体的付款方式。付款是完成股权或资产转移的最后动作。一旦付款结清，主要的收购活动即告完成，后来的只是一些产权转移后需要双方处理的善后工作。

由于公司购并交易是一宗超大额买卖，动辄上千万元，甚至上亿元，因此具体的收购方式因交易性质及买方实力的不同而会多种多样。在目前国外公司购并业务中，主要有现金、换股、卖方融资等付款形式。

### 1. 现金支付

同一般买卖交易一样，现金的支付当然是最迅速而清楚的支付方



式。由于现金具有最强的流动性，因而对卖方而言，特别是那些因举债过多而被迫出售的公司，即时可获取马上能派上用场的流动资金，无疑是比较受欢迎的付款方式。但是由于收购公司是大宗交易，现金支付对买方而言，则是一项巨大的即时现金负担，正常情况下买方能否拿出那么多现金是很成问题的。同时根据国外税法规定，对卖方而言一次接收那么多现金，其相应要负担的所得税负也大增，因此对于巨额收购交易，一般现金支付的比率都较低。

## 2. 换股支付

换股是公司合并的基本特色，但收购者若将本身股票当作价款付给目标公司股东，即是一种换股作业。在美国公司可直接发行新股用以向对方公司股东购买股票。

在换股付款中，卖方必然要考虑买方股票本身目前市价与未来可能的变化，以及各种长期性的税负问题。收购者若是业绩优良的上市公司，对卖方来说其股票反比现金更受欢迎。而且现金必须在当年度申报所得税额，而若以股票支付，卖方只有将来出售此种股票时，才需对其收入加以课税，这样来说换股支付对卖方较为有利。

因此在决定是否以换股方式付款时，双方对收购者的股票价值是否有一致估价是至关重要的问题。在估算上，卖方要考虑收购者用于换股的股票是发行的新股，则一定会认识到这样会稀释该公司现有股票的每股盈余，致使股价下跌，而且还要考虑到，在完成交易后所取得的买方公司股票，其价值是否会急剧下降。这些令卖方疑虑的问题有赖于收购者给予对方相当大的信心才能解决并完成交易。若发行无表决的优先股来支付价款，此种股票在股利方面享有优先权，但对买方而言不会失去控制权。而且不像公司债那样，不管有无盈利均应照付利息。但就税负观点而言，公司债利息可当作税前费用，用以抵减



所得，所以比特别优先股要好一些。另外，支付工具也可包括类似股票的“认股权证”，但其前提是买方须是股票上市公司，因为只有上市公司才有资格在股票发行前先发行“认股权证”。认股权证保证其持有人在某一期间内，有权随时以某一价格购得发行公司的股票。

不管收购与合并，卖方或被合并公司股东所取得的股票的市价也可能低于票面价值。不过这并不妨碍交易的完成，因为卖方所在意的是在此交易中是否取得比其他出价者更高的价钱，或者是否比再等其他的潜在买方去筹资的时间能更快取得资金。

### 3. 卖方融资支付

#### (1) 卖方融资的含义

所谓“卖方融资”支付意指收购方暂不全部偿付价款，而是承诺在未来一定时期内分期分批偿还价款给卖方的支付方式。此种付款方式，常用于目标公司获利不佳、卖方急于脱手的情况下，这是有利于收购者的支付方式。例如美国华纳传播公司欲将其亏损的阿泰利电脑公司出售时，康摩度尔国际公司即以未来偿还价款的保证，购买阿泰利全部股权。华纳公司之所以愿意这样做，其主要原因在于华纳对收购方的拯救阿泰利的计划非常有信心，而愿意以应付票据方式达成交易，且不要求前几年马上付清本金，使阿泰利在新业主经营下的前几年现金压力大为减轻。由此可见，收购者须有极佳的事业经营计划，才易取得卖方融资。

#### (2) 卖方融资支付的优点

在美国，以卖方融资支付价款对卖方还享有税负延后的好处，因为价款分期支付而使税负也分段支付，而且还可获取较高利息。不过在实际运用时，这种付款方式只限于为数很少，且股权相对集中的股东所拥有的公司。若卖方股东分散，就可能无法以商业票据方式来分



期支付。另外，在收购一些以某些个人的特殊技艺或管理才能为特性的公司时，应特别注意，由于人才是会流动的，因而风险极大，因此在具体价款支付上要有特别条款予以保障。如若原所有者与经营者为同一人，收购后仍保留为经营者，则可要求在交易完成时，还要有部分价格未确定，须视未来被收购公司的绩效目标的完成情况而定。例如，如果被收购公司在收购后两年内，每年盈余增长率为10%，再依约支付其他金额。

此外，买方可要求分期付款，且支付价格各按照其业绩的某比率支付，此种措施有助于拉近双方在收购价格认定上的差距，可使卖方在刚收购时，努力保持公司的正常运作，以证明公司的价值，而收购者也可保护自己，以免业绩在收购后急速滑落。买卖双方还可商定价格的一半付现金，另一半须视未来某时点的业绩而定，若未达到目标，则不予付清余款，且其债务也不予负责。或者另一半由卖方融资，甚至数年后卖方可要求部分债权换回股权。

上述根据目标公司在收购后某期间的绩效而确定支付价款的收购方式，一般是由于原所有者仍为收购后的经营者，且签订某期间不离开的聘用合约；假如业绩不佳，卖方只能以低价出售股权，此种方式不仅使买方没有即时的资金负担，又降低了未来收购后经营绩效不佳的风险。同时，上述付款方式也可规定第一次交割时是支付有形资产的价款，无形资产则依未来获利状况来决定价值，也许延迟3~5年再按无形资产的真正价值付款。

总之，根据未来目标公司绩效而支付部分价款的方式，买方可减轻收购当时的现金负担，也可免除很多保证措施等分期支付的好处，又可建立奖励措施。但是此种依绩效而定价的方式，若支付期间过短，则在收购后，卖方可能只为短期利益而不顾长期利益(如过度使



用机器设备、不注意保养维修等)致使以后支出大增，影响今后正常生产和效益，这也是收购者在签约时应考虑的问题。

可见收购付款是一门学问，如何确定一种有利于收购方又使双方均能接受的付款方式是一种极有技巧的实务操作，因为如果只要有一方认为不能增加财富，就不可能达成收购协议。对收购公司来说，只有从长期看，通过收购能够增加普通股每一股的盈利，才愿意进行这种收购；对目标公司来说，只有当收购时它得到的现金或证券价值超过它现在的公司时，才愿意被收购。



## 第四节

## 公司购并财务管理

聚合：公司购并实施

## 第二十一章

## 一、购并的税收问题

## 1. 税收与购并

## (1) 概述

税法对个人和公司的财务决策有着重大的影响，不同类型的资产征收的税率是不同的，股息收入和利息收入、营业效益和资本收益的税率有很大的区别。由于这种区别的存在使公司能够采取某些财务处理方法，达到合理避税的目的。公司购并中的税收问题是一个很复杂的课题，税收在公司收购交易的后果中是相当重要的。首先假设买方公司用现金购买目标公司的股票或资产。这样假设目标公司的股东们有股票收益的话，他们就必须要在同年付税。买方公司购买目标公司股

- 1279 -



票的基准是买方公司的收购价值，同时目标公司财产的基准不变，如果买方公司所支付的价值超过目标公司转移财产的价值和负债的总和时，目标公司必须在同年付税。其次假设买方公司用自己公司的普通股购买了全部目标公司的股票或购买了全部目标公司的财产。这样在买方公司从目标公司的股东处直接购买控制权或全部股票时，交易是免税的，目标公司的股东不必付税，只有等到他们卖出买方公司的普通股后才须付税。在买方公司以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时，目标公司不付税，买方公司新买的财产的基准也不增长。

公司可以利用税法中亏损递延条款达到合理避税目的。所谓亏损递延指的是如果某公司在一年中出现亏损，该公司不但可以免付当年的所得税，它的亏损还可以向后递延，以抵销以后几年的盈余，公司根据抵销后的盈余交纳所得税。因此如果公司在一年中严重亏损，或该公司连续几年亏损，公司拥有相当数量的累积亏损时，这家公司往往会被考虑作为收购对象。

#### (2)选择方式

①当A公司购买或兼并B公司时，如果A公司不用现金购买B公司股票，而是把A公司的股票按一定比率换成B公司的股票，由于在整个过程中，B公司股东既未收到现金，也未实现资本收益，这一过程是免税的。通过这种收购方式，在不纳税的情况下公司实现资产的流动和转移，资产所有者实现追加投资和资产多样化的目标。在美国1963年～1968年的购并浪潮中，大约有85%大型购并活动采用这种方式。

②可供选择的另一种方式是，公司不是将被购并公司的股票直接转换为新的股票，而是先将它们转换为可转换债券，一段时间后再将它们转化为普通股票。这种做法在税法上有两点好处：



a. 公司付给这些债券的利息是预先从收入中减去的，税额由扣除利息后的盈余乘税率决定，可以少交纳所得税。

b. 公司可以保留这些债券的资本收益直到这些债券转化为普通股票为止。由于资本收益的延期偿付，公司可以少付资本收益税。

### (3) 购并税收影响因素

任何兼并与收购都可能建立或改变公司间的关系，所以在介绍购并税收的时候，有必要考虑公司集团的分类。从纳税的角度来看，与兼并收购有关的公司集团可分为三类，分类的主要依据是母公司持有子公司股份的比例，不论这种持股是直接持有还是间接通过其他公司。

#### ① 预缴公司税集团

这种集团要求母公司拥有子公司50%以上的股份，在存在这种关系的集团内，为了抵销子公司的税负，母公司可以缴还由它为子公司缴付的预缴公司税，在这种集团内的公司可以选择支付红利，这样可以得到所得税税基扣除。不支付集团内预缴公司税的主要好处是支付红利不需要提前纳税日期。此外，因为由子公司扣留的预缴公司税刚好相等于母公司得到的税款抵免，因此也就节约了管理费用。更多的好处是避免了剩余预缴公司税和投资所得在集团内自由流动而不被减免的可能性。

#### ② 集团减免集团

当母公司拥有子公司75%的股份时，财务减免可以使营业亏损在集团的公司内转移。亏损可能是由于营业亏损、额外费用、某个投资公司管理费超支、子公司经营失败等原因。只要母公司拥有了公司的股份是作为投资而不是营业资产，这种偶发的亏损就可以在母公司与子公司之间，或子公司与子公司之间进行转移。





### ③ 资本收益税集团

这种集团也要求母公司拥有子公司，或子公司拥有孙公司至少75%的股份。资产可以在集团内转移，但资本收益和亏损则不能。所以可以通过资产的转移来转移资本收益或亏损，只是通常当这些资本转移出集团时，这种资本收益或亏损才明显地被人们意识到。集团减免集团为了获得集团减免，必须拥有至少75%的子公司或孙公司的实际控制权。但与资产收益税集团的控制方式有所不同，它可以通过下面的方式来达到对子公司的有效控制。

#### 2. 目标公司

##### (1) 公司税

如果目标公司在被收购前是某个集团的一部分，那么它从收购之日起不再有集团减免和预缴公司税缴还的资格。一旦目标公司被兼并，它就作为新的纳税集团的一部分，可以在兼并后的会计期间内缴还或得到集体减免。兼并事件把目标公司的会计期间一分为二，目标公司的赢利或亏损和应税收益，在这两个期间内按比例进行分配。集团减免仅适用于目标公司已成为新集团成员的那个会计期间。在许多情况下，预缴公司税往往不能被缴还，也不能为新集团公司所利用。另一种情形是目标公司已处于亏损状态，兼并公司为了获得减免，必须在未来继续经营，使之盈利。在公司业务已中止的情况下，任何过去的应计亏损不具备集团减免的资格。

为了利用亏损结转，兼并公司必须使用目标公司扭亏为盈，当然这往往要冒风险。在亏损自然增长后，目标公司应继续经营，否则国内税务署可能会认为企业经营不连续，而不允许进行亏损结转。在20世纪60年代，税损公司的兼并与收购是一个很兴旺的行业，为了阻止或至少大量减少此类活动，英国1970年税法又附加了两项条款，如果



符合这些条款，那么公司就不能结转应计亏损。第一条是：3年内公司产权有了改变，公司的业务处理和公司有实质性变化；第二条是：虽然公司的业务有很小的变化，但它在盈利前产权已发生了变化。所以在购买税损公司时有许多容易犯错误的地方，作为一种防范措施，可以把这个不确定性反映在收购价格里，或者等到各种状态完全明了之后。上述两项条款对目标公司有剩余预交公司税的情况下适用。税务管理部门已注意到：一旦公司被接管，带有大量剩余预缴公司税的公司可能是很有用的，因为如果公司经营是连续的，且产权在至少3年内没有主要的变化，那么所有剩余预缴公司税在将来可以结转和减免。所以较合适的办法是：把收购价格部分递延至剩余预缴公司税的情况明了之后。另外要注意的是对于预缴公司税集团，缴还的预缴公司税不能结转到公司离开集团后的会计期间。

### (2)资本收益税

在资本收益税集团内资产可以在集团内转移而税收不变。这就产生一种避税方法，因为把带有资本收益的资产转移给另一个集团成员可以不必纳税。倘若获得资产的子公司在6年内离开集团，集团内的资产转移就认为是以市场价值出售这部分资产。例如，A公司和B公司结成一个集团，A公司以10万元的代价把某项资产转让给B公司，这时该项资产的市场价值是15万元，接着A公司在6年内把它在B公司的股份出售给C公司，在这个时候，该项资产的价值为18万元，那么B公司产生的资本收益为5万元。

### (3)封闭式公司

封闭式公司指由5个或5个以上参与者控制，而这些人又是董事的一种股份公司。刚出售公司的前股东对未分配所得的高税率负有责任，尤其是在销售变现、大量流动基金的情况下。



### 3. 目标公司股东

除非股票和债务是作为营业资产特有，或这种股票、债券的转让是公司重组活动的一部分，否则为资产收益目的，股东出售股份与债券是需要纳税的。只有在以下两种情况，股票或债券转让被作为重组的一部分。

(1) A公司的股票和债券被B公司的股票和债券交换。

(2) 公司原有股票取消，股东根据原有的股份获得新发行的股票和债券。

在这两种情况下重组必须是真正出于业务目的而不是避税计划的一部分。

另外，股票交换还需满足另外两个条件。

(1) A公司必须现在拥有，或者在股票交换之后拥有B公司25%以上的普通股。

(2) 作为向B公司的成员或所有普通股股东出价的结果，股票或债券的发行必须由A公司承担，而在第一种情况下，A公司要控制B公司。

当上述条件满足，A公司和B公司就当作相同的公司，相当于单一公司的资本重组。这样就不把股东看作为了获得资本收益而出售其原始股份，股东最后的盈亏要根据原来所持有股份的价值与现在的价值来计算。若收购的是部分股票或债券，那么就把这种交易看作是部分出售，换言之股东已收到或被认为已收到除新股外的其他回报，同时也卖掉了部分原来拥有的股权。出售部分的比例是 $A/(A+B)$ ，这里A代表出售部分当时的市场价值，B是剩余部分的市场价值。

### 4. 兼并公司

(1) 公司税

根据所获得的目标公司股权的比例，可以把目标公司包括在集团



内，并获得税收减免。但是，在某个会计期间内，子公司加入或离开集团，亏损的结转有一些限制，特别是在考虑目标公司公司税时，也要求把利润或亏损在会计期内按时间进行分摊。简单地说，只要有关规则运用不是“不合理”或“不正当”，在子公司加入集团时，将继续使用按时间分摊的原则。

### (2) 资本收益税

兼并公司出售目标公司，收购的附带成本和出售目标公司的附带成本可以打入公司成本。如果目标公司在收购后以原始成本出售一项应税资产，并且由于前面的展期，纳税成本低于原始成本，其实际资本收益就要比预期高，但是应注意到所有公司集团成员的交易被看作是单独的交易，收购公司和目标公司由此获得的收益可以分别展期到收购公司和目标公司新的资产上。

通常，所谓展期减免规则要求新旧资产用以由同一个人进行的交易中，但并不要求相同的交易。出于集团的目的，所有集团成员进行的交易都看作是单独交易。这允许某个集团成员将资产销售出集团所得的应税收益展期到被集团以外的另一个成员购买的资产中，并允许以低于市价的价格购买资产。

### (3) 其他税

关于投资补贴和增值税，有许多税收方面问题。在重组中兼并公司往往希望对目标公司的业务活动，有时甚至是自身的业务活动进行合理化与重整，所以经常会使资产在兼并与被兼并公司之间转移，出于公司税的考虑，资产转移被认为以市价进行，故可能会引起加税补偿。在税额的削减价值低于厂房、设备成本和销售净收入时，提供给厂房设备的投资补贴可以平衡出售资产时的费用。

关于增值税，由于兼并与被兼并双方是作为一个集团，负有连带



责任，所以在这个意义上讲，兼并公司在接管前对目标公司未缴增值税也负有责任。对于兼并公司的股东，在兼并中并不存在税收方面的问题。

## 二、购并中的会计问题

### 1. 公司合并会计报表的方法

#### (1) 联营法

当一家公司用自己的普通股去交换另一家公司的全部普通股时，这时实际上是把另一家的普通股全部集中于本公司，从而取得对另一家公司的完全控制权，使其成为它的子公司，实行双方公益的集合。

用联营法方式的合并，由于控股公司不需要支付现金或其他资产，股份的交换成为事实上的联合体。因而可以按照控股、被控股公司账面金额为基础，编制合并会计报表。联营法下，被控股公司的股东放弃了原来的股份，成为控股公司的股东。权益合并的公司被看作一个整体，其各个组成单位仍如合并前一样继续各自的经营，原来的管理者仍负相应的职责，实际发生的变化是原来分别开设的各公司法律名义的变化。在此方式下，参与合并各公司的资产、负债、收入和费用按账面价值相加，构成合并实体的资产及负债，取得控股权的公司对被控股公司的投资应以其换得被控股公司股票账面价值正确计价。控投公司账面登记换出自身股票的差额与账面登记的换入对方被控投公司股票金额之间的差额，以调整公司的股东权益。

任何一个在合并中使用联营法的公司必须报告在合并发生期间的经营成果，如合并是在期初发生的，则期初各个公司的资产负债表和其他财务信息也应呈交。前几年的各个公司的财务报表和财务信息，



应以合并后的公司为基准重新作出报告，以便提供比较信息。所有的重新报告的财务报表和财务汇总资料的数据，应以合并公司为比较基础。

## (2)购买法

所谓购买法，是指控股公司用现金、票据、其他资金来收买被控股公司的股份并达到一定规模，从而取得其控制权。采用这种形式合并的控股公司应按购买法编制合并会计报表。

在采用购买法合并公司时，所购公司经核查属实的资产和负债，应当按照购买的公平价格重新计价，即按照公平市价来重新确定被收买公司的资产净值。购买法是把公司合并视为与处理普通购置资产相同的原则处理。采用购买法，买方计算收购公司成本时，应按成本原则以股权取得日的公允价值对核实的所购并公司的资产和负债改记账面金额，即购并公司双方经过协商后确定买价，这种买价是一家控股公司所发行股票的市价和所获得被控股公司股份的市价。

如果某公司购并使用购买法，控股公司的财务报告中必须注明购并的目的、日期、包括报酬的种类在内的购并费用、商誉和与购并有关的意外开支和承诺。而且控股公司必须披露如下预计的经营成果：

① 若期初发生购并，应披露本期内的经营效果。

② 若发生在前期期初，在公布财务报表时，应披露前期的经营效果。

两种合并方法的会计处理不同。购买法对被控股公司的计价采用公平市价，一般会高于该公司的账面价值，两者之间的差额作为商誉价值。而联营法一般不产生此差额。因此购买法下合并资产负债表的资产价值通常要高于联营法。购买法将净资产视为被购买，并已按公



平市价列入合并报表，因此被控股公司合并前的留存收益不列入合并报表，而联营法的合并报表的留存收益为合并前控股公司与被控股公司留存收益之和，所以购买法的合并资产负债表的留存收益要低于联营法的留存收益。此外，联营法还会显示较好的财务状况(现金余额较大和负债收益比较高)，在未来的经营期间还将报告较高的收益(无需摊销商誉和资产升值)，因此易于为公司采用。为防止对联营法的滥用，美国财务会计准则委员会对联营法和应用制定了一系列的限制性条款。近年，美国公司合并大多使用购买法，联营法的使用比例大大减低。

2.被控股公司部分股份的合并报表

当控股公司只拥有被控股公司部分股份，而被控股公司的其余股份属于外界其他股东时，由于其他股东所拥有的股份只占被控股公司全部股份的少数，因此称为少数股权。在这种情况下，仍需编制合并报表，并在报表上反映少数股权的权益。控股公司的购买成本高于或低于被控股公司的账面价值时，其差额应在合并报表上作为一个项目单独列示，少数股权则不受其影响。若P公司收买S公司的股份不足100%，只收买80%的股份，则S公司仍有一部分其他小股东。存在少数股权时编制合并报表的方法与上述步骤基本相同，仅存在两点区别。

(1)在作调整、清除两笔分录时，应按收买比例计算

此例中可在原有数字基础上乘以80%，若P公司以现金10080美元和公司债券12000美元收买S公司的80%股权，则收买日作会计分录如下：

①借：长期投资—对S公司投资 (27600 × 0.8)	
	\$22080
贷：现金	\$10080
应付债券	\$12000



作调整分录调整S公司资产升值及商誉如下:

② 借: 存货(S公司)( $2160 \times 0.8$ )	\$1728
固定资产(S公司)( $2400 \times 0.8$ )	\$1920
商誉(S公司)( $2640 \times 0.8$ )	\$2112
贷: 长期投资—对S公司投资( $7200 \times 0.8$ )	\$5760

作消除分录如下:

③ 借: 实收资本(S公司)	\$18000
留存收益(S公司)	\$2400
贷: 长期投资—对S公司投资( $20400 \times 0.8$ )	\$16320
少数股权( $20400 \times 0.2$ )	\$4080

被消除的子公司所有者权益中80%属于P公司对S公司的投资, 20%属于少数股东。

(2)合并报表中包括少数股东, 它一般列于资产负债表的负债与所有者权益之间

为保护公司小股东的利益, 少数股权应单独列出, 以反映少数小股东对S公司净资产的权益。其他工作, 如按照会计分录入账、编制合并资产负债表等与收买100%股份相同, 不再赘述。





## 第五节

### 公司购并经营管理

#### 一、公司购并的人事安排

##### 1. 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公司中人的问题。因为人是任何公司生产经营的主体，公司人才主观能动性的充分发挥，是公司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：

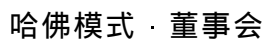
#### (1)被购并企业主管人员的选派

收购完成后，收购者取得了被收购公司的控制支配权。收购者可以通过定期审核各种报表资料，了解被购并公司的业务开展情况，而实现对其的控制。但这毕竟只是间接的控制，难免会使被购并公司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公司负责经营管理，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公司的管理人员，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，而且值得信赖的人员。在跨行业收购的情况下，如果对被购并公司的业务不很熟悉，收购者也可以考虑留用该公司原管理人员，而通过各种报表及时掌握该公司的经营状况，但如前所述，这种方式有较大风险。如日本公司大举进军好莱坞时，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，而让其原管理人员享有充分自主权，但由于种种原因影片公司经营不善，又不得不忍痛卖掉。

#### (2)购并后的人员沟通

公司购并完成后，被购并公司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公司，与该公司人员进行交谈沟通，想方设法留住人才，如应让该公司



### (3)进行必要的人事调整

#### (4) 稳定人才

这时，收购者的首要任务就是尽快解除被购并公司内部人员的后顾之忧，制定出稳定人才的政策，以便激励员工在新的管理者领导下勤奋工作。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公司员工考虑，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公司的股票，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管理人员继续留任。

总之，公司购并完成后，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。

## 2. 就业问题

就业问题在公司兼并与收购过程中是一个非常重要的问题，同时也是一个非常棘手的问题。

它直接关系到被兼并公司人员，包括员工和管理人员的切身利益，在兼并与收购前的谈判阶段和兼并后的开始阶段都将面临这一问题。

在谈判阶段，双方公司的高层管理人员应该重视并着手处理这一问题，以便找出相互之间不妥能协的冲突，确定双方公司管理人员的风格是否能够和谐地相处，如果不能的话，应该怎样才能使他们和谐地相处。此外，在兼并后，公司过去的权力划分和报告制度也要随之发生变化，因此，应该充分考虑在新的公司中应该建立什么样的权力划分模式和报告制度，这关系到接管之后，公司是否能够正常地运行，因而也是一个非常重要的问题。

在兼并和收购完成之后，就业问题依然存在。从收购方的观点来看，其目标是以一种友好的方式吸收目标公司的原有员工和管理人员。然而，这可能是非常困难的，收购方有时不得不根据公司发展的



需要决定哪些人留下，哪些人应该离开。因此，目标公司的员工和管理人员常常把兼并看成是对他们工作的一种威胁，兼并对他们来说充满了不确定性和不安全感。这可能会使他们感到不满意，最终导致他们过早地退休或辞职。

研究表明，收购后很快离开的人往往是那些受市场欢迎的技术人才，特别是一些高级技术人才，而这种类型的人正好是收购方在成功地完成兼并之后需要留下来的人。

因此，收购方确定目标公司中哪些人是关键人员，并设法把他们挽留下来是非常重要的。

有时即使向这些人作出保证，保证他们的工作不会受到威胁，也不能被他们接受。要希望这些人能够留下来，一般可以向他们提供最低工资保证，并答应他们，在不久的将来，他们新的公司中一定能够得到升迁的机会。这些措施对说明在新的公司中有才能的人都将有好的发展机会，是非常重要的。此外，还要使他们感到，有才能的人都能够新的公司中找到他们要追求的事业。

一旦当技术和管理人才继续留在公司的问题得到解决之后，接下来要处理的就是被称为“无用之人”的那一类人员。这类人员一般都是缺乏工作能力、没有创造性和不适应市场需要的人，因此，他们一般都不愿意离开公司，但又不是公司需要的人。处理这类人的方法是将其中的部分人员保留下来，重新安排他们的工作，其余的人则遣散掉。需要注意的一个问题是，在收购或兼并一家公司的时候，原公司中的聘用合同也随之划拨过来，因为虽然更换了股东，但作为聘用方的公司仍存在，收购方一般不能因此而选择哪些人留下来，哪些人该离开，所有的人都将随公司转移过来。在英、美等国的就业保护法规中对此都有专门的规定。当然，如果工作条件发生了大的改变，那么



员工则有权通过辞职来终止就业合同。如果公司由于经济、技术或组织原因需要解聘员工，只要其行为是合理的，那么也被认为是公平的。在这种情况下，法律规定应该向员工提供遣散费。

### 3. 养老金问题

在考虑收购和兼并中将要涉及的养老金问题之前，首先有必要对养老基金作一简单介绍。养老基金从本质上说是一种退休福利计划，其目的是在其会员退休以后，向他们提供养老金和其他津贴。养老基金一般是通过信托契约的形式结合在一起的。信托契约规定了信托基金的建立、受托人的指定及其权力和对计划的总体执行等问题。通常以一个解释性的小册子来说明信托契约的主要特性，将小册子散发给会员。向会员提供的养老金通常包括退休金和“在职”支付，“在职”支付一般是由于在职死亡、由于事故造成损失或永久失去工作能力而造成的。此外，许多基金还向其会员提供用他们每年的年金折算成一次总支付的权利，有些基金还允许其会员减少部分年金。

在美国和英国，绝大多数养老基金都是“核准免税的基金”，即可以免除收入税和资本收益税。一般必须事先向税务当局申请，才能得到免税。法律规定，基金开业之后就不能停止信托，还规定了最多允许支付的养老金数额，目的在于防止有人利用养老基金逃避税收。

养老基金受托人的责任是，通过投资和运用员工和公司认缴的资金，使其增值，以此保证满足对基金的将来需求。一般可以有以下两种方法来实现这一要求，一是通过购买保险单来提供足够的保证金，二是直接投资于各种有价证券以便得到收入。实际中通常是将上述两种方法结合起来运用。

虽然受托人的任务是保证足够水平的投资，但是要准确地计算每个会员需要认缴的资金数通常是不可能的，因为证券的收益水平和利



率水平、基金中有多少人将要达到退休年龄和他们的生存率等都是不确定的因素。由于这些不确定性，因此需要定期对基金进行精算评估，以便确定基金的状况。

在大多数公司兼并和收购中都要涉及到养老金问题，而且在通过收购股票兼并和通过收购资产兼并这两种情况下，需要处理的问题是不同。如果通过收购股票来兼并另一家公司，那么被兼并方的全部养老金计划都要随着公司转移到收购方。然而，收购方很可能希望对其进行某些改变，使之与现有员工的养老金计划相一致。这可能是比较困难的，因为被兼并公司的养老金计划与现有员工的养老金计划，在有关认缴额和养老金支付上不可能是完全一致的，降低养老金的支付或增加认缴比例都可能会导致员工的不满和反对，特别是在人员队伍不稳定的时期更是如此。为了使所有各方都感到满意、收购方可能不得不重新购买养老基金，使各方的养老金拉平。

在资产收购的情况下，只是转移部分劳动力，因此需要作出专门的安排。有许多处理这一问题的方法。其中的一种方法是，让目标公司的员工退出他们目前的计划，加入收购方的养老福利计划；另一种方法是，把基金以及由此而产生的养老金从目标公司的计划中转移到收购方公司。这就要涉及到计算有多少归那些员工所有的基金需要转移。这可能是一件很困难的事，因为精算评估依赖于精算师的假设，不同的假设可能会产生不同的估价结果。为了解决各精算师之间可能产生的不一致问题，通常需要在兼并协议中指定一个仲裁人员来对此作出裁决。

由于养老金计划的形成关系到员工的福利，因此在兼并情况下，受托人和工会有必要仔细地检查基金的状况。然而，工会特别是员工本人通常更关心由于兼并而产生的不确定性，特别是对他们工作的影



响。员工代表应该努力保证在出售方和收购方之间的谈判中，充分讨论员工享受养老金权利问题。工会还应该注意的另一个问题是，在兼并前的短时期内，养老金计划是否作了改变，因为可能会发生这样的情况，目标公司的某些高级管理人员由于得知内情，可能会借此机会增加他们自己享受养老金的权利。

## 二、企业购并后的经营管理

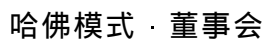
### 1. 购并后的经营问题

购并后很容易造成的一个不利局面是和公司原有客户的关系有可能恶化。客户是公司的衣食父母，如果他们对公司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公司的竞争者以可乘之机。这样，原有客户因为被购并公司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，阐明收购者对该公司日后经营将实施的政策。而原公司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。

对于业绩不佳的公司，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公司，则购并方也可将自己的一些





购并对双方公司来说，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公司之前便制定出



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。

### (1) 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，而长期投资部分则由于周期长、回收流动性差要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公司后，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，投资的惟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，或伺机在公司股价升值之际，售出持股获利。反之，则可能会被亏损拖累，影响整个公司的综合利益。台湾省宏基公司或许在这方面可以提供一因对被购并公司资产处置不当而被拖入泥潭的很好的例子。20世纪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，反受海外公司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。

### (2) 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，或可能由于公司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

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

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。

#### (3) 收购后的会计处理

公司购并完成后，主要有两种不同的账务处理方法。方法不同，对公司账面利润、每股收益的影响也不同。可以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公司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。还可以实际支付价格作为被购并公司的账面价值，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公司的账面价值，其结果



有可能与上一种方法的结果有所差别。这种方法对以现金和以债券、股票的支付方式均可适用。

#### 4. 购并的经营策略调整

如前所述，在公司购并活动中，收购后如何进行经营比如何取得控制权更为重要，它是公司实现赢利的关键步骤。因此，必须在收购前就作好规划。收购完成后，要根据双方公司的情况(尤其是母公司的战略需要)和公司外部环境，相应地调整经营政策，以获取最大利润。

##### (1) 经营政策的调整

通常的情况是公司购并完成后，原收购者与被购并公司之间形成了互补关系，这种关系既可能是横向的，也可能是纵向的。在这种情况下，收购者必须要有长期发展的战略眼光，逐步调整被购并公司的经营策略，提高其获利能力，使之纳入整个公司的营运轨道。例如某些产品的生产线不符合收购后整体策略发展的需要；或者双方的某些设备和生产线存在重复设置的问题，需要加以归并；也可能是由于某些部门、机构的设置和功能与总体规划不符合，而需要裁并或新设等。这些问题都需要按照收购者的经营意图加以解决。

具体的做法多从调整产品策略入手。例如，美国福特汽车公司曾高价收购了多年亏损的英国Jaguar汽车公司。当时，一个艰巨的问题摆在了福特公司管理层面前，如何既维护Jaguar在公众心目中的高级轿车形象，又要提高其汽车销量，似乎成了一个两难选择。而福特公司如果自行研制开发新型高级轿车，同样需要巨额投入，并且要经历漫长的研制开发过程，即便如此，也无法保证很高的成功率。经过大量的调查、分析和预测，福特公司得出了收购Jaguar有利公司发展的结论，于是他们果断出高价收购了该公司，并对其生产经营进行了调



整，终于扭转了长期以来的颓势，不仅成功地保持了Jaguar的形象，也有效地扩大了福特汽车的市场占有率。可以说，福特汽车公司对Jaguar公司经营策略的调整是极其成功的。

调整变动中必须注意维护原公司的对外关系。客户是公司生存发展的最终决定者，如果他们对公司的政策持观望和怀疑态度，就会使公司丧失竞争力而给对手以可乘之机，因此，收购方委派的公司管理人员亲自拜访客户是非常必要的。

### (2) 购并后的经营重点

公司被购并后，员工们对公司前途的担心几乎是无法避免的。对于银行、供应商和客户等来说，都亟待了解公司的发展动向。所有这些工作都是公司新管理层义不容辞的责任，需要立即着手去做。对于员工，必须消除其不良情绪，使其树立起对公司前途的信心和荣辱与共的思想，自觉地把个人利益与公司利益结合起来。对于与公司在产、供、销方面有密切联系的公司，则需要通过各种直接有效的途径向其说明公司的经营思想和政策稳定性，使其打消顾虑，充满信心地与公司继续合作。

对于业绩和财务状况欠佳的公司，收购后首先要处置不必要的资产，迅速停止获利能力低的生产线，从各种可能的方面采取措施降低成本。例如迁移办公地点、精简机构和人员，以缓解财务紧张状况，提高获利能力。在特定情况下，甚至可以考虑利用收购方本身的资源对被购方加以扶持，使其迅速扭亏为盈，与收购方协同发挥整体效益。

### (3) 购并后转售图利

购并后转售图利在国外尤为常见，因为公司的买卖之间极易形成巨额利润，但这需要战略眼光和高超的经营管理能力。具体操作大致



有以下两种：

#### ① 出售资产

出售资产即购并后将被购公司的资产拆开来出售获利。很多杠杆收购的案例都是由于看好资产售出的可观利润而进行融资收购。例如，一向以出奇制胜、快速成长而著称的香港善美电脑公司就曾经举债收购了美国胜家公司，随即展开了一系列出售活动，相继把胜家公司在我国台湾省和马来西亚、新加坡等地的分公司卖给当地公司。为降低成本，善美公司又关闭了胜家公司在意大利的工厂和在美国的研究中心。

#### ② 套利买卖

套利买卖即购并后并不将被购公司资产拆开，而是委派管理专家、财务专家和各種技术专家对其改造后，再高价售出，套取利润。一般而言，其操作对象往往是那些虽具有获利能力但财务上存在危机的公司，只要收购后适当投入，经过重新包装，就会给收购方带来巨额利润。



## 第六节

### 公司反购并策略

#### 一、股份回购

前面在杠杆兼并中曾经提到，买方企业为了兼并目标公司，常常采用发行债券筹资的方法。很显然，那些低杠杆率公司的决策者为了防止自己所经营的公司被兼并，将试图确定本公司的最优债务水平，然后发行债券，用发债券所得资金回购本公司股票。这样，就可将公司实际负债率提高到该公司股票价格极大的水平，从而使该公司不再是一个有吸引力的收购目标。例如，1985年，美国爱迪生联合公司曾决定回购它的高达4亿美元的普通股，以降低股本比率。这种大规模改变资本结构的防御方法，通常被人们称做“股份回购”。

股份回购的基本形式有两种：一是公司将可用的现金分配给股



东，这种分配不是支付红利，而是购回股票；二是公司认为自己的资本结构中股本成分太高了，因此它就出售债券，用所得款项购回它的股票。被一个公司回购，其结果是在外的股份数量减少。

假设回购不影响公司的收益，那么剩下的股票的每股收益就会上升，从而导致每股的市场价格也随之增加，因而股东的资本收益就会大于红利。

在美国，由于法律允许公司拥有自己的股份。因此，取得自己公司的股票便成为对公开收购威胁最有力的防卫策略之一。目标公司如果就本公司的股份，提出以比收购者价格还高的出价来收购时，则公开收购者不得不提高其收购价格。这样一来，收购者必然需要更多的资金来支持，因而造成公开收购目标企业较难达成协议。例如：西格雷姆公司曾提出以每股45美元购买明尼瓦公司的普通股股票，而明尼瓦公司的经理们为此大举借债，用此借款回购其股份，每股价格定为60美元，这样一来就把西格雷姆公司挡了回去。不过，美国许多州的州公司法均认为，仅为维持目前企业经营者对企业的控制权而取得本企业的股票是违法的。但如果是为了维护公司现行的经营方针而争取控制权，实质上是为了维护公司的利益时，则被认为合法。

实质上，股份回购在西方国家之所以盛行，原因在于它不仅仅是一种有效的防御手段，而且对股东还有很多有利之处。因为回购所产生的利润通常按资本收益税率来纳税，而红利分配却是以个人所得税率来纳税的。所以，由于两种税率差别很大，因而这对股东来讲影响很大。在美国，平均水平的私人股东的边际所得税率在45%左右，而资本收益税率仅为个人所得税率的40%。





## 二、诉诸法律

在美国，目标公司的经营者为了阻止公开收购，经常以收购者违犯各种法律、法规为由提起诉讼。但是，这种诉讼对具有强烈收购欲望的收购者而言，只能起到拖延时间的作用，很难真正有效地阻止其行动。目标公司提出诉讼最常见的理由有：公开收购手续不完备、收购要约的公开内容不足等，但最为常见的则是以收购者违反反托拉斯法为名来防御。

例如，太阳化学公司曾希望利用公开收购的方式取得哈萧化学35万股普通股股票。哈萧化学公司的经营者马上以该公司与太阳化学公司经营业务基本相类同为理由，认为太阳化学公司提出的巨额收购违反反托拉斯法而诉诸法庭。后来，太阳化学公司迫于外界的压力不得不退出。

这种方法常常是目标公司在遭到收购者突然袭击、措手不及采取的最基本应对方法。因为一旦提出诉讼，收购者就不能继续执行收购要约，而须由联邦贸易委员会具体裁决后，再决定可否收购目标公司。从提出诉讼到具体调查、审理，往往需要一段时间。这就给目标公司赢得了时间，使之有可能在这段较短的时间内，聘请有关方面的反收购专家，就收购者提出的收购条件和收购方的资信、经营状况以及收购者收购目标公司后的管理能力、战略方向，作出具体的分析考察，从而采取有效的措施与收购方进行顽强的抗争。例如，当安德森·克莱通公司作出出价收购捷伯公司决定的时候，后者采取了许多法律诉讼行动。法院为此对双方进行了为期五个月的法律调查，这样一来就为捷伯公司赢得了充分反击对方公开收购的时间。最后不得已，安德森·克莱通公司收回了出价。



### 三、寻求股东支持

目标公司的经营者对公开收购最直接的防御策略，当数对其公司股东作反对收购的呼吁。目标公司的经营者以广告或信函方式向股东表示其反对收购的意见，希望说服股东放弃接受该项收购要约。在公开收购要约期间，一般股东最关心的是接受收购要约有利，还是继续保留其在公司的地位有利。所以，经营者在对股东提出反对收购要约的表示时，必须针对股东最关心的问题作出一定承诺，才能收到应有的效果。

### 四、“白衣骑士”

目标公司要求与之具有良好关系的公司以较高的价格来对付收购者提出的收购要约。以这种方式出现的第三者在美国通常被称作“白衣骑士”。在“白衣骑士”出现的情况下，收购者如果不以更高的价格来收购目标公司，那么收购者肯定会遭到失败。因此，收购者的收购价格必然随着水涨船高，继续上涨。

美国许多创业投资公司常常“英雄救美女”，充当“白衣骑士”的角色，甚至筹建反收购基金以保护其投资对象免遭“毒手”。经营者也可考虑和其他较为友好的公司合并，以对抗公开收购者。例如，1966年2月某投资集团以一股65美元的价格表示要收购凤凰保险公司60%的股份。当时，该公司已经出现较大的赤字，而且股价低迷，经谋求各种防卫策略后，凤凰公司的经营者仍声称已开始和保险旅行者集团公司(Traveler Group Insurance Companies)进行合并交涉。凤凰公司的经营者声称，其与保险旅行者集团公司的合并条件比收购者的出价要高，对凤凰公司的股东更有利。凤凰公司的经营者想以此迫使收购者打消



收购念头。收购者也不甘示弱，重新提出收购要约，提高收购价格。几经竞争，凤凰公司最终与保险旅行者集团公司达成合并协议，后者给予凤凰公司的股东相当于73美元的保险旅行者集团公司股票。保险旅行者集团公司充扮“白衣骑士”，终于击退了收购进攻。

“白衣骑士”的反收购行动在美国屡见不鲜，比较惊心动魄的当数可诺可公司收购案。1978年，可诺可公司普通股的股价在24～32美元之间上下波动，这个幅度在1979年扩大到了28～50美元，在1981年扩大到41～73美元。1981年5月，多美石油公司作出了对可诺可公司普通股1400万股(占总股本的13%)以每股65美元的价格公开收购的决定。可诺可公司认为报价不充分，未能真实反映本公司实际的股价水平，因而采取了阻止报价的法律行动。1981年6月25日，一家加拿大蒸馏水商西格莱姆公司对可诺可41%股票作股权收购，每股73美元。可诺可公司同样反对这个出价。最后，可诺可公司找到了美国的杜邦化学公司充当“白衣骑士”，并在1981年7月6日两家企业宣布一项合并协议。合并条款提出，杜邦公司将用现金对可诺可公司40%的股票每股支付87.5美元，余下60%的股份与杜邦公司的普通股以1：1.6的换股比率相交换，交易总金额达73亿美元。

1981年7月12日，西格莱姆公司提高其报价，对可诺可公司51%的股份每股收购出售为85美元。7月14日，杜邦公司作出相应的应对，宣布提高出价，对40%的股票每股支付85美元，余下的60%的股份每股与杜邦公司普通股的17股相交换，出价总金额74亿美元。7月17日，摩别尔石油公司进入角逐，提出对可诺可公司的一半普通股现金出售90美元一股，对余下的股份，以新的摩别尔公司的优先股或债券定值，每普通股为90美元。7月23日，西格莱姆公司出价提高为90美元现金。7月27日，摩别尔公司增加其现金出价为105美元一股。8月3日，摩别尔公司



改变其现金出价为115美元，次日又提高到每股120美元。杜邦公司用提高其现金出价为每股98美元来对抗。经过你来我往的多次角逐，杜邦公司的“白衣骑士”终于如愿以偿，1981年8月5日上午3时45分，杜邦公司开始购买其得标的可诺可公司的55%的股份。

事实上，迫使收购者的收购资金增加、收购成本加大，从而自动打消其收购念头，是目标企业防御进攻性收购者的基本观念和方法之一。

## 五、“驱鲨剂”

“驱鲨剂”在这里是指目标公司为了防止被兼并，事前采取的种种预防性措施。订立不利于收购者的合同也是目标公司在防卫策略中常常采用的手段。这种防卫之道主要有：与他人签订贷款合同，使得目标公司一旦被收购会造成贷款立即偿还的局面；或者在聘用合同中规定控制权如有转移时，不得解聘原有公司的主要管理人员，如果要解聘原有经营者，便被视为聘用终止的事项，公司必须支付巨额补偿金给予原来的经营者。

### 1. 金色降落伞

“金色降落伞”策略的出现，受到美国大公司经营者的普遍欢迎。据悉，美国500家大公司中，就有一半以上的董事会通过了该项议案。例如，美国著名的克朗·塞勒巴克公司就通过了“16名高级管理者离开公司之际，有权领取3年工资和全部的退休保证金”。这笔费用对收购者来说，无疑是一项较大的负担。因为上述金额巨大，合计起来高达9200万美元。也正是由于这项原因，所以在美国，人们对“金色降落伞”的合法性仍然争论不休。



## 2. 灰色降落伞

与“金色降落伞”同出一辙的还有“灰色降落伞”。它主要是向下面几级的管理人员提供稍为逊色的同类保证(根据这些工资领取者的工龄长短, 领取数周至数月的工资)。“灰色降落伞”在石油行业十分流行。例如美国石油业的兼并大王博纳·皮根斯经常袭击石油行业的一些巨型企业。美国石油业的“七姐妹”之一——海湾石油公司就险些在博纳·皮根斯袭击下被吞并, 最后被“白衣骑士”——加州美孚石油公司以134亿美元兼并, 美孚石油公司对皮根斯看中的攻击目标采取“灰色降落伞”的防御措施。这种策略对收购者来说, 确实是代价相当昂贵。他在控制公司时, 将不得不支付2000~3000万美元的“降落”费。

## 3. 分期分级董事会

至于对于敌意性公开收购的防御, 还有“分期分级董事会”技术也是一种使用相当的防卫方法。它主要是在公司章程中规定取得董事资格的限制。该方法规定, 公司的董事会每年只能改选少数董事。这样一来, 即使兼并收购成功, 他还需要冒另外一个风险, 即尽管他已拥有公司一半以上的股票, 却无法控制公司, 权力仍握在对立的董事手中, 而且, 在短时间内一点辙也没有。此外, 也可以采取高股价的策略。股票市场上股价如果上扬, 无疑会受到股东欢迎, 而且势必使欲公开收购者增加负担。促使股票价格上涨的方法多种多样, 比较具体的方法一是增加红利的分配, 二是就公司的固定资产进行重新评估, 发表秘密研究的利多消息, 引起投资者、股民对该公司股票的普遍看好, 从而导致股价上扬。这种策略造成股票价格不断上涨的态度, 促使股东不轻易出卖自己手中所拥有的股票, 以免股价进一步上涨后, 自己过早抛出所可能带来的损失。

一般来讲, 公司及早采取预防措施, 主要是为了防止自己在毫无



防备的情况下成为收购者的收购目标时，没有有效的应急措施，从而不能逃脱很快被收购者所吞食的下场。然而，并不是说采取事先的防范措施没有任何的负作用。事实上，公司有时采取一些防范措施不仅没有达到预防被收购的效果，反而使得公司自身的弱点一下子暴露无遗。例如，有的公司在其章程中规定，合并或公司章程的变更等情况，必须得到全体股东的认可或者95%以上的股东同意。此时，目标公司不但会感受到自己将要成为公开收购目标的威胁，而且公司的股东的任何动作都会被彻底公开出来，这实际上就等于向收购者提供本公司的情报，把自己亮在明处，让人家随时宰割。所以说，采取预防措施极有可能致使公开收购股权发生。基于此，许多公司采取预防措施时，均要对现实的预防效果进行充分的考虑，并且注意尽可能不被外界广泛地熟知，以避免降低预防策略成功的概率。

此外，采取预防措施的公司经营者，很可能会遭到期望凭借公开收购股权情况的发生，以获取收购者出价所带来的溢价收益的股东的反对，使股东追究其责任。

## 六、“毒丸计划”

“毒药丸子”(Poison Pill)，是美国20世纪80年代最新出现的一种反兼并与反收购策略，它最早是由美国瓦切泰尔·利浦东律师事务所律师马蒂·利浦东于1983年发明和采用的。利浦东是美国著名的收购与反收购事务专家，曾参与过多项大的收购、兼并与反收购、反兼并的交易活动。这一年，他为一家公司的反收购策略进行策划，便推出了一种叫做“为了股东的权益”的防御措施。该项措施经美国的另一位年轻的反收购专家、投资银行家马西·西格尔加以完善，便成为闻名



遐迩的“毒药丸子”(简称“毒丸”)防卫技术。

“毒药丸子”防御策略要求兼并的一方，必须事先承诺吞下“毒丸”，方可实施兼并。其基本内容是，目标公司被兼并后，该公司必须发行一定数额的新股票，允许其他股东(不包括兼并一方)用半价购买，以便冲淡兼并者的股权比例。“毒药丸子”防卫的形式多种多样，其中最极端方式当数债务“丸子”，它又毒又辣之处在于兼并者必须先清偿目标公司的一切债务以后，方可对之兼并。“毒丸”反收购与反兼并策略一出笼，就备受美国大公司决策者的宠爱，一时间它几乎变成了救命草。从庞大的美孚石油公司一直到普通的波拉罗德摄影器材公司，300多家美国大公司都曾采用过“毒丸”技术。

由于“毒丸”可以不经过股东表决即能获得通过，而且从法律角度看，“毒丸”是以股息的形式伪装出现的，因此，许多大公司的股东对“毒丸”技术表示强烈的不满。他们感觉到，“毒丸”与股东的利益明显是相互对立的。一方面，“毒丸”一经实施，企业股票价格立即就会出现下降的趋势。另一方面，“毒丸”对可能的收购起到了威慑作用，使股东丧失了有利可图的向袭击者出售股票的基本权利。因此，1987年美国一些大公司的股东曾掀起一场反对“毒丸计划”的浪潮。但是，美国大公司的“毒丸计划”并没有因此而减少。

## 七、强制发盘

当接管标购价很优惠时，也就是当发盘价高于所有未买股票的价格时，就会形成一种压力，使得现有的个人股东有可能会接受该发盘价格，这种情形就是“强制”发盘。这种优惠报价或者说强制发盘，主要包括两层发盘、部分发盘和条件发盘三种。





在两层发盘中，标购者在第一阶段(第一层)对某特定数额的股票提出其优惠的报价，与此同时还宣布，在随后的第二阶段(第二层)兼并中，将以另一种价格收购剩下的股票。

在大多数情况下，第一阶段的交易是支付现金的，而第二阶段的交易则通常以股票作支付媒介，且这些股票的市值会低于第一阶段所支付的价值。在作部分发盘时，也是对某一特定数额的股票提出标购，但并不对剩余股票的安排提出意见。无论是在两层发盘还是部分发盘时，总是以购买足够掌握目标公司表决控制权所需的最小数额股票为条件的。在条件发盘中，并不确定其购买的最大数额，但如果发盘的条件得不到满足，那么将不购买任何股票。部分发盘和条件发盘中的优惠报价，通常是以现金支付的。在部份发盘中，除优惠报价之外的剩余股票通常只是按市价交易。而在条件发盘中，则按出清兼并(支取兼并)的条件支付，通常等于优惠报价的现金价格。

在两层发盘、部分发盘和条件发盘中，接管之后的剩余股票的价格，可能会低于标购价。其中，在条件发盘中，接管之后的标购，也是可能以低于标购价的条件支付给剩余股东的。因为，此时作为重要参考依据的市场价，也已比标购价要低。况且，在接管之后，兼并者还可能会稀释股东的股票价值。这种稀释，通过让兼并者与目标公司按优惠条件做交易以及将商业机会转让给兼并者等途径来完成。而对剩余股票的“支取”，是在目标公司的收益被压低之后进行的。甚至于支取兼并的时间安排，也取决于兼并者对少数股东股票稀释的能力。

所以，标购产生的压力，不仅两层发盘和部分发盘有，而且条件发盘也有。虽然在条件发盘中，目标公司的股东被承诺所有股票都将以优惠报价交易，但这些股东还是会担心，他们持有的剩余股票将可能会被稀释。不过，在条件发盘中，这种压力较轻，因为随后的支取





兼并(出清兼并)的条件，在现金额上仍会等于标购报价。

八、稳定持股结构

持股结构关系到公司的决策能力、产权所有、管理体制、经营效率等各个方面，稳定的股权结构是反收购的第一道防线。为了防止上市公司的股份过于分散，在市场上流失过多，明智的公司常常采取交叉持股的股票分配形式，即关联公司、关系较密切的公司之间相互持有部分股权，一旦其中一家公司遭到收购，相互持股公司之间易于形成“连环船”的效果，从而大大增强反收购一方的实力。日本的企业不易被外人所兼并就是这个道理。其缺点是，相互持股往往要耗费较多的资金，从而影响公司的现金流量状况。

流转：董事会实施资本运营



## 案例分析一

### 李嘉诚：成功收购怡和控股

香港英资怡和控股集团及其旗下的置地控股同时宣布了极富震撼力的消息，由香港华人巨富李嘉诚控制的长江实业及和黄公司已共同购入怡和及置地各分别约3%左右股权，按市值计算，这批股份总价值3.7亿美元。

怡和控股集团是香港具有一百多年历史的老牌英资公司，根深蒂固，枝繁叶茂，多年位居香港经济界的霸主地位，人称其主席为“大班”，赫赫有名。近年来，由于华资在香港崛起，且怡和集团撤销香港上市地位而迁册至英属百慕大群岛，其龙头地位已被华资取代。尽管如此，怡和仍被视为英资的代表，其一举一动，对香港经济界影响深远。根据怡和上市地百慕大为怡和公司制订收购及合并守则，除机构投资者外，任何人士持有超过其总股值的3%，则须通知公司，并必须在两天内完成通知。因此，怡和控股8月4日被通知，长实及和黄于8月1日持有2273万多股怡和控股股份，占已发行股本3.03%；同时，置地控股也披露长实、和黄共持有8241万股置地，占已发行股本约3.06%。以怡和控股8月4日收市价7.05港元、置地收市价2.55港元计算，长实、和黄现有的持股量总价值28.8亿港元。

怡和公司在7月份进行过多次互持股份的买卖。目前怡和控股通过怡和策略约持有32%的置地控股股权；而怡和控股与怡和策略互相持有对方股份：怡和控股持有66%的怡和策略股份，怡和策略则持有36%的怡和控股。怡和置地控股在香港拥有大量优质物业，过去曾经



成为华资敌意收购的对象，香港华资巨富李嘉诚、李兆基、郑裕彤等联手，计划以每股12元的价格，全面收购置地控股。此次行动最后因1987年股灾无功而返，但怡和也只好斥资超过18亿港元才向这批华资富豪购回股权。而后，怡和通过巧妙的安排，使怡和控股与怡和策略互相控股，巩固了对置地的控制权。事后，怡和更与华资富豪签订君子协定：7年内李嘉诚的长实、郑裕彤的新世界、李兆基的恒基不得购入怡和任何上市公司的股份。

长实此次收购怡和、置地股份披露后，李嘉诚说，长实及和黄购入怡和与置地股份是作长线投资，事先也已通知怡和。公司于一年前已逐步在市场吸纳。他强调，这次入股与怡和协议的“七年之约”无关。他也不肯评论会否再增持怡和公司股份。长实副主席、李嘉诚之子李泽钜强调，长实、和黄购入股份是友善行动。

怡和集团发言人也说，董事会认为暂时没有迹象显示长实、和黄有意进行敌意收购。

长实系财政资源向来充裕，和黄集团在今年更大规模筹组了一项120亿港元的银团贷款，并发行了约150亿港元的长期债款。这次购入怡和控股和置地控股股份，使人猜测近期筹集大量资金是否就是为收购置地作准备。不过，证券界人士认为，由于现在怡置是互控关系，华资要全面收购置地股份并不容易，加上若华资要收购置地五成的控制股，估计涉及资金超过260亿港元，而触发全面收购的资金更高达360亿元，虽然以长实目前实力有能力进行收购，但涉资如此巨大，是否是最佳商业考虑，有待斟酌。出于上述考虑，有关评论认为，长实与怡和极可能达成合作，长实成为怡和重要股东，帮助怡和重返香江；长实也可与怡和共享置地的丰厚资源，加强与怡和各方面的合作，共同发展。

近十年来，香港经济界发生了沧桑巨变。现在，华资已成为香港



主流，在前十位富豪中已占有八席。而英资公司却有江河日落的感觉。尤其是怡和，由于1995年撤销在港上市地位，使其未能抓住近几年香港经济发展的脉搏，颇有落伍之态。不过，怡和近期的举动显示其希望重返香江，欲意重振雄风。怡和(中国)有限公司主席鲍磊坚称：怡和近几年并未放弃香港业务，反而有所增加。10年前怡和在港有3万名员工，而今天这一数字已翻了一番。怡和也继续在港收购其他公司；在基础设施项目进行新的投资，如交通领域、新机场、货柜码头、高科技和地产市场等。他说，“香港是怡和真正的业务中心所在。”



## 案例点评

1. 香港的华资与英资的较量从来就没有停止过。以1972年英资置地轻松收购华资牛奶为标志，自此以后，英资对华资就再也没有取得过什么重大胜利，倒是怡和及置地旗下的和黄、九龙仓、港灯、嘉宏及其他的英资如会德丰等都相继归入华资旗下。当年英资依仗殖民政府趾高气扬的日子确已经一去不复返了。

2. 从另一个角度看，无论英资华资，都是以追逐利润最大化为目标，客观上也都为促进香港的繁荣在做出贡献。因此，只要它们是在一个公平、公开、公正的环境下竞争，我们还是应当把它们之间的争夺视为正常的商业行为，大可不必因为其姓中姓英而过份偏袒一方。

3. 如果怡和的业务中心真正还是放在香港的话，那么它迁出英属百慕大的行动就多少带有一些意气用事的成分，至少从目前来看，迁出给怡和带来的种种损失是非常明显的。纵然将来为此做出多方补救，恐怕也很难在一段时间之内恢复元气。



## 案例分析二

### 戈德·史密斯：金融“资本家”的收购战略

通常的兼并收购，是一家企业将别的企业联合到自己旗下，以扩大生产规模，降低成本，实现资源的优化配置。但在华尔街，最时髦的并购却是由金融资本家发动的。他们买下一家公司并非为了长期经营，而是将它肢解后立即转手倒卖，赚取中间的差额利润。由于这种并购一般都会彻底瓦解被收购企业的原有架构，破坏原有企业的长期经营战略。因此，工业企业对这种收购战恨之入骨。

拥有英法双重国籍的戈德·史密斯先生就是这样一位金融资本家，外号“金融鳄鱼”。美国企业家们对他简直又恨又怕。戈德·史密斯的第一笔交易就一鸣惊人。他一举斥资7亿美元，兼并了经营不理想的“大联合超级市场集团”。这是一家居美国同行业第九位，下辖600家商店、员工2.7万人，年营业额12亿美元的大型连锁商业企业。戈氏将它一口吞下之后，急速扩展集团规模、新设销售网点，使连锁店增至900家，销售网遍及美国东海岸和加拿大，年营业额达到15亿美元。然后，戈氏便开始将这个企业逐步肢解。短短一年之内，他就转让了所有商店的一半，仅留下450家规格、档次较高的分店，当年攫取纯利1亿美元！以致华尔街盛赞这是：“金融探险史的壮丽诗篇”，而实业家则惊呼“新冒出了一条金融鳄鱼”。戈德·史密斯则干脆一不做、二不休，又如法炮制了几次，每次都获利500 - 700万美元。

不久，戈氏又把目标对准了经营不善的大型木材企业钻石公司。钻石公司有100年历史，曾因发明火柴而成为美国250家大企业之一。



其经营领域横跨森林、纸品、罐头、塑料泵等15个行业，年销售额12亿美元，但现在由于经营状况不佳致使股价严重超跌。最使戈氏心动的是：该公司在美国西北部有70万公顷森林，这笔巨大的财富在钻石公司的股价中几乎没有体现出来……戈德·史密斯为了出其不意，在接下来的两年中他只吸纳了钻石公司4%的股权，直到该公司的效益继续大幅下滑，其董事会内部也出现了权力争斗，戈氏这才抓住时机，发动了总攻。他迅速调集了几亿美元的资金，大量吸纳钻石公司的流通股票，并公开了兼并的意向。遭到袭击的钻石公司顿时方寸大乱；他们一面与戈氏协商妥协的办法，一面十万火急寻求别的大财团的支持。但两方面的进展都极其缓慢。

钻石公司的经营愈发恶化。戈德·史密斯又适时发动了攻心战。他首先劝说公司的中小股东，“规模过于庞大是公司的真正灾难，不把它多种经营紧缩掉，就不能有良好效益”。戈氏回过头来又劝钻石公司的管理层说：“人们无论如何也不能卓有成效地管理15项各不相同的业务活动，兼并是实现适度规模、取得最佳效益的催化剂。假如经营继续恶化，董事会和经理们都无法对股东交待，反使被兼并的过程加快。”在戈德·史密斯紧锣密鼓的攻坚攻心战面前，钻石公司的斗志土崩瓦解，董事会宣布缴械投降。这样，戈氏只用6.6亿美元就吞掉了销售额达13亿美元的公司。他接下来又用一年时间卖掉钻石公司中与木材生产不相关的各种企业，最后相当于只花了很少一笔钱就获得了70万公顷的森林。他看准木材价格将在世界范围内上涨，这70万公顷森林将是无本万利的大买卖。

戈德·史密斯准备收购美国排名前400位的大企业克隆公司。这一次的难度与上两次不可同日而语，所以越发体现出戈氏不凡的身手。

克隆公司是一家大型造纸企业，与钻石公司一样，戈氏也是看中



它拥有的90万公顷的森林。若与钻石公司的那片70万公顷森林加起来，戈氏拥有的森林面积将是比利时国土的一半！克隆公司知道来者不善，火速请防卫专家制定出了“毒丸计划”，即那种让袭击者就是得手也会被拖垮的财务计划。克隆公司希望以此吓退这条可怕的金融鳄鱼。然而一切准备就绪，戈氏反而毫无消息了。一直等了11个月，克隆的董事长长舒了一口气，“毒丸计划”果然有效，谁料12月12日，戈德·史密斯正式宣布将收购克隆公司，吓得刚做完手术的克隆公司董事长立即出院，从三个方面完善原有的“毒丸计划”。

一是压低股息，让收购方无利可图；二是宣布新股东没有选举权，董事会每年最多更换1/3，任何重大决定须经董事会2/3票通过，让收购者无权控制公司；三是公司高层管理者离职时须支付其3年工资和全部退休金，总计1亿美元，公司骨干离职时须支付其半年工资；总计3000万美元，这将使收购者背上沉重财务包袱。该计划将在对手持股超过20%时自动生效。谁知宣布了上述计划，戈氏又无声无息了；一连4个月，克隆公司的管理层被这种沉默的恐惧气氛所笼罩着。董事长觉得这还不保险，又找了一家平时关系不错的梅德公司，以每股50美元的价格全面收购克隆公司的股票，当然也包括了戈氏手中以每股42美元吸纳的克隆股票，戈德·史密斯表示对50美元的价格很满意，此次将净赚1亿美元，因此同意放弃收购，梅德公司没想到戈氏如此爽快，其实它根本就没有做好收购克隆公司的准备。就在双方签订协议前十几分钟，梅德公司主动取消了交易。独立无援的克隆公司只好回过头与戈氏谈判，由于戈氏坚持要持有公司30%以上控股权，双方的谈判破裂了。

六神无主的克隆公司本以为戈德·史密斯会加紧吸纳自己的股票，谁料第二天，等到的却是戈氏宣布撤消这次8亿美元的收购计划！消息一宣布，毫无准备的人们大肆抛售克隆股票，导致股价大





跌。克朗公司的管理层如坠入五里云雾，搞不清戈氏葫芦里卖的是什么药。经过分析，他们认定，还是“毒丸计划”发生了作用。于是，克朗公司上下一扫愁云，开始兴致勃勃地制定公司的“振兴计划”。这次克朗公司又大上其当，其实戈德·史密斯正趁克朗股价大跌而加紧收集筹码。5月13日，他已拥有克朗公司19.88%的股权，并给克朗发去最后通牒：不取消“毒丸”，5月13日后将增持股权至20%以上。克朗公司先是一惊，继而暗喜：这样“毒丸”计划就会生效，戈德·史密斯就会大吃苦头了！谁知戈德·史密斯暗地里去做各位大股东和董事的工作，说服他们把手中的股票卖给自己。这一招果然奏效，到7月10日它悄悄控制了公司20%股权，到7月15日已超过50%，其实已暗中控制了公司。7月25日，戈德·史密斯召集了临时股东大会，他利用手中的股权成为克朗公司的新任董事长并宣布取消“毒丸计划”。原任董事长这才如梦方醒。接手克朗公司之后，戈德·史密斯把这个庞大的公司予以解体，到年底，除保留一家小公司外，克朗公司几乎被全部分割出售干净。戈氏只把主要精力放在兼并来的90万公顷森林上。这次兼并定成之后，戈氏再度成为华尔街的风云人物，当然，企业界对他也更增加了一份仇恨。



## 案例点评

兼并收购真是一个斗智斗勇的战场，只有智勇双全的人才能获得胜利。戈德·史密斯先生声东击西，虚虚实实，对付猎物就像猫玩耗子一样轻松惬意。也许只有美国那种市场经济的环境，才能培养出这种无情的怪才。

近年来美国的经济界对这种一味追求金钱的收购手法颇多微词，认为它除了给金融资本家带来超额利润之外，其实损害了美国经济的健康发展。这种看法是很有道理的，它也提醒着我们的证券市场管理者，不要让这种畸形的收购在我们的证券市场上蔓延滋生。因为以我们远谈不上强大的国力，实在经不起这种惊人的损耗。



## 案例分析三

### 波音公司：成功兼并麦道公司

#### 一、波音与麦道携手：三足鼎立变为两霸相争

1996年12月15日，世界航空制造业排行第一的美国波音公司宣布收购世界航空制造业排行第三的美国麦道公司。按照1996年12月13日的收盘价，每一股麦道公司的股票折合成0.65股波音公司的股票，波音公司完成这项收购共需出资133亿美元。

这起合并事件，使世界航空制造业由原来波音、麦道和空中客车三家共同垄断的局面，变为波音和空中客车两家之间进行超级竞争的局面。特别是对于空中客车来说，新的波音公司将对其构成极为严重的威胁。

由于波音公司兼并麦道公司事件对欧洲飞机制造业构成了极大的威胁，在政府和企业各界引起了强烈的反响。1997年1月，欧洲委员会开始对波音兼并麦道案进行调查；5月，欧洲委员会正式发表不同意这起兼并的照会；7月16日，来自欧盟15个国家的专家强烈要求欧洲委员会对该项兼并予以否决。美国和欧洲各主要国家的政府首脑也纷纷卷入这场兼并和反兼并的冲突之中，一时间，美国与欧洲出口企业之间酝酿着引发贸易大战的危机。

最后，为了完成兼并，波音公司在7月22日不得不对欧盟作出让步，其代价是：

1. 波音公司同意放弃三家美国航空公司今后20年内只购买波音飞



机的合同。

2.接受麦道军用项目开发出的技术许可证和专利可以出售给竞争者(空中客车)的原则。

3.同意麦道公司的民用部分成为波音公司的一个独立核算单位，分别公布财务报表。

经15个欧盟国家外长磋商之后，7月24日，欧洲正式同意波音兼并麦道；7月25日，代表着麦道75.8%的股份、持有2.1亿股的股东投票通过麦道公司被波音公司兼并。1997年8月4日，新的波音公司开始正式运行。

至此，世界航空制造业三足鼎立的局面不复存在，取而代之的是两霸相争的新格局。

## 二、合并之后的优势与规模

波音公司和麦道公司合并之后，在资源、资金、研究与开发等方面都占有优势。此外，波音和麦道都生产军用产品，能够在一定程度上把军用品生产技术应用于民用产品的生产，加速民用产品的更新换代。

波音公司和麦道公司合并之后，新波音公司的资产总额达到500亿美元，净负债为10亿美元，员工总数20万人。1997年，新波音公司的总收入将达到480亿美元。成为目前世界上最大的民用和军用飞机制造企业。据报道，1997年第一季度，波音公司的收入为3.77亿美元，而上年同期为1.19亿美元，增长了约217%；销售额为73亿美元；上年同期仅为43亿美元，增长了约70%。



### 三、政府的角色

波音公司兼并麦道，最终体现的是美国政府的意图。据估计，在今后的20年内，世界民用客机(100座以上)的需求量为13500架，交易总额将达到1万亿美元。面对如此巨大的市场，作为波音公司后台的美国政府岂能不为之动心？于是便导演了这起震惊欧洲乃至整个世界的兼并事件。

根据美国的有关法律，如此大规模的合并必须经过美国反垄断当局的批准。关于兼并的允许范围，法律中明确规定，两家公司合并以后市场份额的平方之和大于1800，公平交易部的反垄断处或联邦贸易委员会就有权立案调查。照此规定计算，波音所占的市场份额为60%，仅其一家平方就是法律条文规定的两倍，麦道所占有的市场份额为15%，两家市场份额平方之和为3825，是立案调查标准的两倍多。但最终还是获得了政府的批准。

波音兼并麦道，是美国军工企业的一系列重大重组活动之一，自1992年起，美国国防部对军工企业兼并给予鼓励和支持，20余家大型军工企业在4年多的时间里合并为仅存的波音、洛克希德·马丁、瑞斯恩(Raytheon)三家。这一案例的突出特点是政府在后台对兼并活动的支持和参与。从根本上来说，这次兼并活动是服从和体现了美国的国家利益，收购的成功也在很大程度上得益于美国政府的支持。当然，从具体操作来看，合并还是利用市场机制进行的。这次合并的结果，从表面来看是美国与欧盟在一定程度上达成了妥协，完成了对世界飞机制造业市场的瓜分，但是，从某种意义上来说，波音兼并麦道是美国争当世界飞机制造业霸主的重要步骤，其最终战略目标是挤掉空中客车的市场份额，独霸全球飞机市场。



#### 四、波音与麦道的历史及合并后的发展前景

波音公司是在二战之后以原有的B—52型轰炸机的生产设备和厂房为基础，发展起波音707大型民用客机生产的，此举奠定了其在世界大型民用客机生产领域的垄断地位。

近几年，波音公司发展很快。1996年，该公司赢得了346架飞机的订货，是6年来订货最多的一年。现实表明，波音公司需要扩大生产能力，增加生产技术人员，而兼并麦道，将对波音公司扩大生产规模起到重要的作用。

目前，波音公司的军品订货相当于麦道公司军品订货的一半，约占波音公司总收入的20%。波音公司兼并麦道之后，除了麦道公司的100座MD—95被允许继续保留麦道品牌以外，其余的民用客机一律采用波音的品牌，这将使波音公司世界大型民用客机市场(100座以上)上所占的份额达到70%，是其竞争对手空中客车公司的两倍多；另一方面，合并后波音公司的军工产品生产能力大大增强，军工产品的年销售额超过150亿美元，其战斗机在世界市场所占的份额为56%，运输机则达到95%。

特别是波音公司在巨型喷气式客机上具有垄断性优势。空中客车(Airbus)尚没有产品能够与波音747系列进行抗争。这类巨型客机的市场份额在客机销售总额中约占25%，在今后20年内，预计可达到客机市场的35%。这对于与其生产同类产品的欧洲竞争对手来说，已构成了致命的威胁。

麦道公司是波音公司和空中客车公司的竞争对手。在近些年的竞争中，麦道公司的竞争实力不断下降，其占世界民用客机市场的份额已从原有的22%下降到兼并前的不足10%。

从民用产品来看，麦道公司的300座MD—11客机难以与400座的波音747竞争。加之波音公司又投资50亿美元进行550座“加长型”747客机



开发，空中客车投资80 - 100亿美元开发550座A330型客机，迫使麦道公司放弃了自己开发440座MD—11的计划，开始作为波音公司的“下承包商”协助生产550座“加长型”747客机。

从军工产品来看，尽管麦道公司曾经是世界最大的军用飞机制造商，生产著名的F—15、FA—18和“猎兔狗”战斗机，但在1994年，美国的洛克希德(Lockheed)与马丁·玛瑞塔(Martin Marieta)合并，组成了洛克希德·马丁(Lockheed Martin)与麦道公司展开了激烈竞争。1996，洛克希德·马丁又斥资91亿美元，兼并了另一家军工大企业——劳若(Loral)。三家公司联合之后的年销售额达到300亿美元，是麦道公司年销售额的两倍，极大地削弱了麦道公司的竞争实力。1996年11月16日，五角大楼正式把设计21世纪战斗机的任务交给了从来没有独立搞过战斗机的波音公司，明确地表示了麦道公司必须归顺于波音公司的政府意愿。

## 案例点评

在竞争愈发激烈的全球市场上，公司联合和兼并成为力量快速增长的重要手段。作为世界航空制造业的老大，波音与第三位的麦道公司的合并，使世界航空制造行业变成了两强相争；同时，波音、麦道合并后在资源、资金等方面的实力都大大增强，世界航空制造业的新航母自此诞生。



## 案例分析四

### 美国世界通信：高速成长的历程

#### 一、竞价收购：世界通信公司夺标

1996年11月3日，英国电信公司(BT)提出以240亿美元的价格收购其持有20%股权的美国微波通信公司(MCI)的其余全部股份，并将新组成的公司命名为Concert，其在全球的年营业额将达到380亿美元。这项合并协议在1997年上半年先后得到了欧盟、美国有关方面的批准，但由于MCI在7月份宣布其区域电话业务出现了高达8亿美元的巨额亏损，英国电信公司欲将其原协议价格压低到170亿美元。

1997年10月1日，正当MCI的高层决策者为英国电信公司的压价而感到沮丧时，美国世界通信公司(WORLDCOM)提出了收购MCI的要求，其报价是每股MCI的股票折合41美元的世界通信股票，总价格达300亿美元。这个价格已大大高于MCI的总产值，也高于英国电信公司的收购价。

然而，收购MCI的竞争并没有结束。10月15日，美国第三大区域电话公司GTE提出的每股40美元收购MCI的股票，总计280亿美元，全部以现金支付。尽管这一报价略低于世界通信公司的报价，但由于其采取的是现金支付方式，对于美国的投资者来说，它比换股的方式更具有诱惑力。至此，形成了世界通信公司、英国电信公司和美国GTE三家竞价收购MCI的局面。

意图收购MCI的各方都提出了一些对MCI有利的附加条件。为了使





收购获得成功，11月10日，世界通信公司出人意料地将MCI原来每股41美元的收购价格提高到每股51美元，即以总价370亿美元的世界通信股票收购MCI股票。在一年多以前就已经同英国电信公司签署了合并协议的MCI，经不住高价收购的诱惑，终于同意“归顺”世界通信公司。原有英国电信公司持有的20%MCI股份，将由世界通信以总计74亿美元的现金收购，此外，由于MCI与英国电信毁约，世界通信公司还将向后者支付4.65亿美元的赔偿费。至此，世界通信公司在收购MCI的竞争中取得了胜利。

在美国电信业排列第四位的世界通信公司在世界的排名并不显赫。以1996年世界电信业排名前三位的日本NTT、美国AT&T和意大利IRI公司来说，它们在该年度的营业额分别为783.2亿美元、745.3亿美元和490.6亿美元，排名第十位的MCI的营业额也达184.9亿美元，而世界通信公司1996年的营业额仅有44.8亿美元。世界通信公司1996年底的资产总额为200亿美元，MCI的规模是它的三倍，因此，世界通信公司兼并MCI是一个比较典型的“小鱼吃大鱼”的案例。

世界通信公司收购MCI如获成功，它将从美国第四大电信公司跃居于仅次于美国电话电报公司(AT&T)的全美第二大电信公司，此次并购所涉及的金额也将创世界购并史之最。

## 二、收购 MCI 的目的与预期效果

三家公司争相收购MCI，从资产组合的角度来看会有所不同，但从它们最终目的来看，都是为了争夺世界电信市场。

英国电信公司与MCI的合并如获成功，新公司的规模将排名世界第二，在全球的70多个国家经营电信业务，年营业总额将达到380亿美元。

GTE与MCI的合并方案如获成功，新公司的年营业额将高达450亿美



元，区域商业和住家用户突破2100万个，长途电话线路将达到2400万条。新公司在美国每年700亿美元的长途电话市场中，将占有20%的份额。合并后的第一年，新公司的盈利就可以增长20%。此外，合并后的第一个年度可以节约费用14 - 16亿美元，第二年可以节约费用22亿美元，每年节省的费用将呈逐年递增之势。

世界通信公司与MCI合并之后，新公司将称为微波——世界通信公司(MCI-WorldCom)。该合并将达到实现强强联合，优势互补的效果。世界通信在地方电话业务和因特网业务方面具有强大的优势，其服务网络已扩展到美国的50多个城市；而MCI的优势主要在于美国的国内长途和国际长途电话业务。据专家分析，世界通信公司收购MCI的最重要的战略意图在于控制国际网络。MCI在开拓国际网络干线建设方面成绩卓著，全球500家大企业中有1/3使用MCI提供的网络服务。这两家公司的合并如获成功，美国的6家主要网络服务公司中将有3家归并于新公司的属下，它将拥有美国全球电脑网络的60%的通讯量，其服务范围将覆盖全球所有的国家和地区，成为国际网络通信的主要垄断者，并具备操纵国际网络价格的强大实力。

世界通信公司与MCI的合并能够取得生产要素优化组合的效果。近两年，随着美国对电信业管制的放开，竞争日趋激烈，普通电话业务的通话费用大幅度下降，国内长途电话费下降了50%，国际长途电话费下降了66%。经营普通电话业务的MCI出现了巨额亏损。由于Internet网络电话和传真服务越来越普及，普通电话业务的营业收入今后还将继续下降。世界通信公司与MCI合并以后，前者的地方电话网络、Internet服务和后者的国内长途、国际长途网络就能够整个合为一体。合并的双方可因此而节省下使用其他公司网络而必须支付的大笔开支。据计算，合并后的第1年即1999年，两公司可节省25亿美元，到2002年时可达56亿美元，5年的组合效益累计可达200亿美元。



两公司合并后的收入也能够大幅度提高，第一年的收入有可能超过320亿美元。



### 案例点评

随着信息技术的不断发展和网络的普及，网络通信将成为世界通信模式的主角。美国世界通信准确把握住了市场动向，果断出击，一举击败诸多强手，收购美国微波通信公司，优化生产要素组合，为控制国际网络通信行业奠定基础。

流转：董事会实施资本运营

第七篇



## 案例分析五

### 三九集团：成功的战略性收购

1998年，我国掀起了企业间兼联合、资产重组的高潮。可早在7年前，三九集团就已开始了富有成效的兼联合。尽管以今天的眼光审视，三九集团的资产重组之路存在某些问题，但留给我们更多的是值得借鉴的经验，特别是三九凭借三九机制、三九管理模式、三九技术盘活大量存量资产，救活大批濒临破产企业的做法，正是大多数企业在兼联合过程中所欠缺的。

#### 一、通过无形资产转化为有形资产来实现资本经营

##### 1. 利用无形资产推动股权融资和债权变股权

资金短缺是近年来我国企业普遍存在的问题，无论是国有企业还是民营企业，无论是经营效益好的企业还是经营亏损的企业。这是由于规模的金融市场不够完善，企业的融资渠道单一，即通过上市募集和银行贷款，上市要求严格，审批手续繁杂，对一般企业而言，此路不通；而又由于当时我国经济发展的周期性和较高的通胀率，使得银行一般不愿发放中长期贷款，国内融资成本高且风险较大。可当时三九正处于飞速发展时期，急需大量资金。

在此情况下，三九人想到境外股权式融资方式。因为此举不仅规避了汇率风险，而且容易得到政府的批准。1992年8月，三九集团以南方制药厂的一部分资产，与泰国正大集团合资成立“三九正大药业



有限公司”(正大投资2000余万美元，占49%的股份)；紧接着，美国花旗银行、香港的光大和国泰基金等7个股东参股，投入6000万美元，成立“三九药业有限公司”，三九和正大的股份分别由51%和49%降为29%和20%。

这两次扩股增资，共融资8000多万美元，三九集团公司及时利用这笔资金进行卓有成效的产品结构及产业结构调整。而通过这次调整，三九集团实现了超速发展，其经营效益由1991年的8000万元提高到1994年的4亿多元，增长达5倍。

债权变股权则是三九盘活资产卓有成效的一招。我国药品的经营长期实行一种专营制度，各种原因造成医药销售过程中形成许多三角债，药厂大量资金被三角债套牢，许多企业因此而奄奄一息、寸步难行。在大量资金无法收回的严峻形势下，三九采取了债权变股权的方式，将医药批发公司长年拖欠的货款作为投资，再注入适当的资金兼并或收购这些公司，用三九机制，以市场为导向，以国有资产增值、保值为目的，以责、权、利相结合的法人代表负责制来管理，先后在长沙、宁波、石家庄、长春、西安、武汉、天津、无锡等地控股了医药公司，形成华东、华北、华南销售网络，之后又以原三九德国公司国内贸易部为基础组建三九商业连锁公司，建立自己的销售网络，使三九贴近了市场，了解了市场，进而大大开拓了市场，赢得了市场。1994年，三九集团通过自己的销售网络实现销售额达22亿元，1996年达31亿元。债权变股权不仅加强了药厂的销售网络建设，扩大了规模，实现了生产销售一体化，同时也盘活了呆滞的存量资产。

## 2. 输出管理机制，推动更多资本

今天的深圳三九大酒店，加入三九集团前亏损达2000多万元，1991年底加入三九集团后，集团提出将旅游服务业作为八大产业之一，并要求在5-8年的时间里，实现年利润1亿元的目标。为此，集



团以三九大酒店为龙头组建了三九旅游服务有限公司，及时引入三九机制，一举扭亏为盈，1993年赢利就达1700多万元，1997年达8000余万元，基本实现目标。

1994年初，三九公司根据三九旅游服务有限公司的经营状况，决定抓住有利时机，依托三九盛誉，从沿海走向内地，从沿海迈向东南亚，走具有中国特色的酒店连锁特许经营的发展道路。

酒店业一次性投资较大，建设周期长，投资回收期较长，国外的通行做法是实行特许连锁经营，如希尔顿饭店。三九旅游服务公司分析了我国旅游业的现状和发展趋势，决定通过承包或租赁的方式取得一些效益低甚至亏损酒店的经营权，引进三九机制和管理模式，有的投入资金进行改造。公司现已发展连锁店二十余家，并建立起两所旅游学校及与连锁酒店配套服务的旅游用品公司、工程装饰公司。首先进入三九连锁酒店的是原西藏军区所属的成都珠峰宾馆。三九接管珠峰的第一件事就是引进三九机制，精简整编，将原来的12个部门压缩为6部1室，原来29名中层以上干部重新聘用12名，其余的降级使用。同时狠抓“软件”服务。三九机制充分发挥了作用，当年珠峰宾馆的效益就增长了10倍。

目前，三九连锁酒店系统的20多家酒店，除正在改造的外，效益都比原来有大幅提高，楼还是那栋楼，设备还是原有设备，人还是原来的人，但服务质量明显提高，效益大幅增长。

1990年，三九集团兼并了惠州牙膏厂，投入资金、设备、技术，并进行改造，成立了九惠制药有限公司，引入三九机制及管理模式，将中药生产基地逐步转移，这样不仅避免了因特区日益升高的水电费及员工工资对生产利润的侵蚀，每年节约成本600万元，而且赚回了一个中药加工厂。九惠公司的销售额从1990年的210万元增长到1994年的7000万元，增长了33倍，利税同时增长了50多倍。



## 二、利用无形资产和有形资产盘活存量资产，实现资本增值

根据医药行业本身的特点，南方制药厂在并购过程中，非常重视产品结构的调整，有针对性地对有较好市场潜力产品的制药企业进行收购，把三九的名牌效应、管理优势、销售网络等无形资产迅速转化为有形资产。

雅安制药厂建于1958年，是国内生产中药针剂最早的厂家之一，生产经验丰富，技术力量强，原有16个中药针剂品种中的参麦、生脉、参附等6个品种除皮下注射外还能静脉注射，成为国内生产静脉针剂品种最多的厂家。而这一切正是力图“振兴中药、走向世界”的南方制药厂在产品结构上所急需填补的空白。1995年底，通过香港三九实业有限公司以占有65%股权的形式收购雅安制药厂，成立雅安三九药业有限公司。药厂派出管理人员，引入三九机制，对原有的设备和环境进行改造，并加强质量管理，使之符合GMP标准。999系列中药针剂投放市场后，不仅增加了一些极具市场潜力产品的销售，而且提高了南方制药厂自身中药品种的档次，使中药针剂牢固地占领了国内市场，并为开辟国外市场创造了条件。

为使三九进一步实现多角化经营，降低三九进入其他行业的成本，三九集团对列入八大产业的相关企业进行收购兼并控股。1994年下半年，三九开始涉足造酒业，利用自身的经济实力和管理机制以及999品牌，通过一年的工作，形成了全国性的三九酒业体系。哈尔滨龙滨酒厂始建于1906年，是一个有90多年历史的国有企业，1995年资产总额1.4亿元人民币，负债总额1.2亿元人民币，1994年底，龙滨酒厂与三九合资成立“哈尔滨三九龙滨酒业有限公司”，公司成立后，开发出999龙滨酒和三九手雷龙滨酒，于1995年10月面市。999的名牌效应再次显示了无穷的威力，新产品很快就占领了黑龙江市场。1996年7月龙滨酒厂又进一步与三九集团重新组合正式并入三九集团。兼并





实施后，依靠三九实力及机制、品牌，1996年产值增长到1.5亿元，1997年达2亿元，资本运营使企业实现了大的飞跃。

中新公司是新疆第一家中外合资股份制企业，也是新疆最大的饮料生产企业，生产条件得天独厚。然而，这家地处吐鲁番的大型企业却因种种原因而面临破产。这时，中新公司决策层决定与三九合资，并于1995年底实现合资，成立三九食品股份有限公司，引入三九品牌和三九机制。1996年4月，未完全开工的三九食品公司创下产值485万元，销售收入548万元的佳绩。三九控股中新公司再次证明了三九集团通过无形资产和有形资产盘活存量资产是实现其资本扩张的有效途径。

到1996年底，三九集团已参股控股了许多相关产业的企业，包括医药、汽车、食品、制酒、旅游、饭店、商业、农业等，初步形成八大产业并举的局面。

综观三九的兼并行为，可以看出三九的兼并并不是盲目膨胀，它寻找那种具有潜力的企业，这些企业有的技术开发能力强但生产能力弱，有的是市场需要但资金短缺，对于这些企业，只要花点工夫将“断电”处接上就可以使其高效率运转起来。通过兼并，三九达到了扩大企业规模获取更大利润的目标，同时又救活了一批陷入困境的企业，其社会效益同样重大。如果不兼并这些企业，它们只能被某一环节卡住慢慢死掉，破产后就造成社会问题。三九以自己的胆魄和实力为振兴民族工业作出了贡献。

### 三、体制嫁接、管理移植、技术输出是三九实现兼并联联合的根本保障

收购与兼并的经营方式，作为一种资产经营方式，其风险是很大的，国外收购兼并成功率一般在50%左右，收购后达到提高经济效益的比率也不高，国内的一些知名企业也因上级“拉郎配”，好带差划拨





或收购兼并导致整个企业垮掉。而三九集团在收购兼并中频频得手的关键在于三九机制、三九管理模式和三九技术创新。

三九在兼并某一个企业后，往往进入更高层的资本运营阶段，那就是对兼并企业进行较彻底的改造，逐个建立起现代企业制度，创新品牌，实施多品牌战略。针对每个企业的具体情况，缺什么补什么，硬件行软件不行的就引进三九机制，设备行但无产品的就引进科技成果，总之是实现优势互补，把三九优势与兼并企业的潜在优势结合起来，从根本上提高企业资产运营效率。



## 案例点评

美国经济学家于70年代提出不相关多样化战略是经济效率最低的战略选择，美国的大型企业也从80年代开始了放弃不相关多样化战略而回归主业的运动。我国企业同样用实践证明了不相关战略的低效率，不少企业因此付出了沉重代价。而长虹、海尔、美的、格力、康佳、杉杉等一大批企业则以良好的经营业绩和经营势头证明了建立核心竞争优势战略的先进性。

动用核心竞争优势战略可以把企业的资源集中于有限的和最擅长的经营活动上，可以将企业内部的资产收益率最大化。领先建立核心竞争优势可以为潜在的行业进入者设置障碍，可以提高企业的应变和快速反应能力，降低风险，缩短时间和节省投资；最重要的作用是可以充分利用外部供应商的投资、规模效益、创新和专业能力。而在运用核心竞争优势的前提下，适当进行战略性收购，兼并一些相关企业，就可以合理安排资源，扬长避短，实现优势互补，获得最大效益。三九集团在医药行业的兼并，即是成功的战略性收购。



## 案例分析六

### 约翰森公司：杠杆收购，以小搏大

流转：董事会实施资本运营

第七篇

杠杆收购是一种以小搏大，只需少量资金即可收购大公司的高风险行为，通常在收购者对目标公司未来经营前景看好的前提条件下进行。如果收购成功，将会给收购者带来巨额利润。

但在收购前，收购者也会面临融资问题。约翰·M·克斯公司是全美主要的商业日历公司，主要设计和制造各式台历及挂历。公司主要目标是有控制地扩大业务类型。到1994年，公司已掌握了他所在市场的60% - 65%的市场份额，已经在这个行业中雄踞首位整整十年。经营的业务从1932年起年年盈利，销售自1955年起逐年增加。在1994财政年度中，销售额达到了大约15300万美元，盈利增加到19660万美元。1984年的平均投入资本报酬率达20%左右。

但最近董事会主席兼总经理约翰·M·克斯——公司的惟一所有者突然提出退出公司，并要招标出售这家公司。克斯决定要价20000万美元，其中至少有16000万美元要求当即付现。

约翰森是这家公司的财务和行政副总经理，五大高级管理人员之一，他认为出售决定可以看做是控制一家盈利颇丰的企业的好机会，于是打算购买克斯公司。他深知以他个人的财力独自投标来控制公司是远远不够的，因而他说服了其他四位高级管理人员与他一起为买下公司而努力，而不是看着所有权落在外人手上。克斯先生也同意如果管理人员能够在6个星期之内提交一份建议书，他将把公开交易公司的所有步骤延期，直至他接受或拒绝这一购买提议为止。



那么，约翰森先生是如何在已经有几十万美元资金的基础上，筹集巨额资金的呢？

约翰森先生初步确定了他是否能够满足所要求的价格，并且认识到与购买中的风险相称的利润额。同时，他还要指出现在已经有50万美元资金的管理集体如何才能筹集到购买所需要的资金，并获得投票表决来控制公司的权力。

## 一、分析公司背景

### 1. 产品概况

克斯公司最主要的产品是商用日历，另外还设计和制造各种尺寸的撕页和翻页的台历。同时还从外部供应商那里购买台历座，再卖出。1994年，标准型的台历页带来了净销售的80%和税前利润的90%，台历座占了销售额的10%。各式各样的商品，主要是挂历，构成了销售的其余部分。克斯公司的商品销售具有非常强的季节性。大部分最终消费者只有在当年的11、12月份才会开始使用来年的日历。结果克斯产品的船运总量的90%左右都总是发生在6月 - 12月之间的，其中60%的船运量集中在第三个季度，还有25%在第四季度。由于日历页是印好日期的，所以任何在销售季节结束时尚未销出的存货商品都会很快过时。

### 2. 财务预算

由于克斯先生一直拒绝考虑把他在公司的权益杠杆化，所以，公司经营使用的全部是权益的资本化。

公司资本预算的规模取决于内部产生的资金量，以及克斯先生决定以红利的方式抽走多少资金。据查知，在过去的三年中，内部产生的资金十分充裕，平均红利占了净利润的70%。此外，积累的存货和应收款项也是通过内部渠道来融资的。为了使产成品的仓储费用最小



化，克斯给消费者提供了宽松的信用条件。虽然提前付款会给予很大的折扣，但是6月 - 10月的运输费用的支付到11月底才会到期，平均应收账款回收期为60天。另外，克斯公司对供应商非常守信，所有的贸易条件都会在到期时即刻支付。公司在信用方面做得很好，这被认为是公司竞争成功的关键因素。

虽然公司在近十年内从未诉诸季节性借款，但它在东部的主要银行保持了两笔200万美元的贷款额度以备紧急情况的出现。

## 二、预测公司前景

可以预见，公司的前景将是以不算宏大但却很稳定的步伐持续增长的。

克斯的销售增长率一直与国内的白领阶层的规模增长率密切相关。随着预期劳动力不断地从各个领域转移至白领职业，公司的增长速度也会比整个经济增长更快一些。如果再假定产品大类和市场份额没有太大的变化，那么在可预见的未来公司销售额将以每年平均5% - 6%的速度增长。同时，由于产量的扩大和布尔多里可的免税工厂生产的新产品占有份额增多，预计未来的边际利润也会有所增加。此外，约翰森先生坚信只要把盈利再投资于相关业务而不是作为红利发放，在以后几年的时间里，克斯公司的增长率就会得到提高。如果更快的增长能使他们以比较高的市盈率把公司变为公众持股公司的话，那更高的增长率就会转化成为他们几个管理者的利润。

## 三、提出购买计划

一个成功的提议必须要把各方面的利益和目标与交易融合在一起，其中包括：销售方、购买方和外部资金提供方。



### 1. 销售方

很明显，要实现购买价格中的非现金部分将不得不签发给克斯先生一张市场价值为400万美元的票据。为了最大程度地保持流动性和债务能力，以向外界人士筹集资金，约翰森建议克斯先生选择600万美元的不摊销、利率为4%、5年期的票据，并且该票据的求偿权定于新成立的公司的所有其他债务责任之后。

### 2. 购买方

管理层决定他们自己可以筹得最多50万美元的资金用于对克斯的投资。要获得这一数额就要减少储蓄账户的金额，再次为家庭抵押提供资金，并清除在股票市场上的投资。管理层拟定每一个人都以同样的价格认购股份且不接受使他们拥有少于51%的股份的提议。因为不到51%的股份，意味着管理层无法取得制定公司政策和在所选择的时间和地点清除公司的自主权。在交易机制上，约翰森先生打算成立一个新公司以借助它来实现对克斯的购买。管理层将以每股1.00美元的价格购买这个新公司的50万股普通股。但是管理层的50万美元与所要求的2000万美元一比简直是杯水车薪，约翰森先生面对的最大的问题是如何为新公司筹集资金。

### 3. 外部资金提供方

(1) 银行贷款。通过从外界来源筹资的努力，约翰森获得了一家银行对600万美元的定期贷款的暂时承诺。600万美元是银行在以下条件的基础上所能承诺的最高金额，并且强调在收购克斯的过程中所招致的任何其他定期负债都要从属于这笔贷款。具体要求是：

① 这笔贷款要通过每年的分期付款在至多6年内摊销完毕。

② 利率比基本浮动利率高2个百分点。

③ 借款人必须保持该项贷款在外本金金额的10%作为补偿性余额。表21-1是约翰森先生对今后6年克斯公司现金流量的预测。



表 21-1 1995 年 – 2000 年的现金流量的预测

单位：万美元

项 目	1995	1996	1997	1998	1999	2000
净销售	16024	16844	17686	18570	19498	20472
利息前利润 <sup>a</sup>	8433	8640	2757	3608	3788	3976
利息费用 <sup>b</sup>	1675	1538	1369	908	800	800
税前利润	1758	2102	2388	2700	2988	3176
所得税	274	364	440	556	660	714
税后利润	1484	1738	1948	2114	2328	2462
加：未付现多的费用	240	260	248	300	310	340
营业产出的现金流量	1724	1998	2232	2444	2638	2802
减：营运资本的增加	156	162	170	180	190	200
减：资本性支出	120	134	142	150	466	600
为注销负债可获得计划的负债注销	1448	1702	1920	2114	1982	2002
银行贷款	1448	1702	1920	930	0	2002
克斯先生的票据	0	0	0	1184	4766 <sup>c</sup>	0
从属的贷款	0	0	0	0	0	0
负债占总资本的百分比	39%	80%	70%	58%	47%	35%

a. 反映对克斯工资的估计。

b. \$600 万的从属债券 9% 的利息率；出售者的 \$600 万的票据 4% 的利息率；银行定期贷款 12% 的利息率和季节性贷款 10% 的利息率。

c. 克斯先生的票据从现金流量及 1989 年的一笔 \$280 万的新的银行贷款中注销。

(2) 债券融资。在谈妥了银行这笔贷款承诺之后，约翰森先生还要解决另外的 950 万美元资金的筹集问题。他认为还是要寻找投机资本来源来筹集所需的剩余部分资金。根据他投机筹资的经验，鉴于投机资本所有者一般期望，他们的资金获得 20% - 25% 的收益，而且大多数的投机资本所有者更愿意投资于债券，而非股票。对负债本金的支



付还能提供一种免税补偿资本的机制，这对股票来说，在公司成为公共公司以前是不大可能的。所以约翰森先生预计要筹集另外的950万美元将不得不向任何投机资本来源的负债资金支付8% - 9%的债券利息，投机者才可能会按照公司的承诺与管理集体最初支付的价格相等的价格，即每股1.00美元购买新公司的股票。通过这种办法，他们企图得到其他的回报。投机资本所有者可能还会要求以现金或克斯的公司债券两种可选择的方式履行他们的认购权。



## 案例点评

企业的经营根本在于盈利。在市场经济条件下，作为独立经济主体的企业要想在激烈的市场竞争中生存并发展下去，其各种经济行为都是以盈利为目的的。与此同时，作为市场经济中所有企业中的一员，任何企业在做出任何经济行为之前均要考虑与之相关的所有各方的经济利益。只有思虑周全，考虑周到才能在达到双赢效果之后自身的经济利益方可实现。在约翰森购买克斯公司的实例中，他们之所以能以小搏大，实现杠杆收购，就在于他们的提议把销售方、自身及外部资金提供方各方面的利益及目标与此次交易融合在了一起，才顺利而成功地完成了交易。其中的策略实可为中国企业在国际竞争中加以深思并借鉴。





## 第二十二章

---

# 涅槃：公司破产重组







第一节  
破产重组程序

涅槃：公司破产重组

第二十二章

根据我国各地进行破产安全操作的特点，可以大体上把破产重组的过程归纳如下：

一、加大宣传力度

成功的破产操作案例表明，深入开展宣传，一方面要通过广播、报纸、电视等舆论工具加强宣传，为公司破产制造浓厚的改革氛围和舆论引导；另一方面在调查研究公司破产预案的同时，积极做好公司员工的沟通工作。在实际操作中，对公司破产中遇到的问题和公司的实际情况，要有针对性的召开各种不同类型的会议，如离退休人员会议、合同制员工会议、员工代表大会等，针对员工思想上存在的问题



和疑虑，及时给予解释，深入宣传有关公司破产的国家法律法规和政策。

## 二、调查研究，有条不紊

对拟破产公司要进行全方位、自上而下的调查，根据公司的具体情况，采取其他方式对公司扭亏目标根本达不到时，依据《中华人民共和国公司破产法》，或按有关政策报请地方政府兼并破产领导小组批准，对公司实施破产工作。

实践证明，在各个办法之前，不要轻易地进入破产司法程序。如果确实需要破产，要由公司向主管部分提出破产报告，公司主管部门就公司破产问题向当地市政府请示，市政府召开有关经济综合部门、公司主管部门、金融单位的联席会议，对公司破产报告进行论证。联席会议也可邀请当地人民法院参加，最后要形成会议纪要。

## 三、制定破产预案

主管部门及相关部门组成的工作组深入公司进行调查摸底、多次研究、讨论，制定缜密的破产预案。破产预案的主要内容包括公司基本情况、资产负债情况、生产经营及盈亏情况、破产的依据、破产形式的选择、破产财产的处理、员工分流安置渠道、抵押担保问题的处理、金融债权损失(即呆坏账准备金核销数)的估计和资产重组的方式等。根据破产清算工作的主要任务，清算工作一般分为宣传教育、资债评估、债权债务清理、分流员工、处理善后、公司重组几个阶段，通过审计，完善向法院申请立案的有关材料和法律手续。

在实践中，这几个阶段是相互联系的，但每个阶段的具体工作目



标突出的重点工作内容，使各个阶段的工作既有突出的重点，又相互衔接，保证破产清算工作的顺利进行。

## 四、受理立案

进入法律这一阶段主要由法院受理立案，发布破产公告，召开破产公司债权人会议，裁定资产，组成清算组。资产和负债务全面移交、清查、回收债权、联系收购单位、成立再就业中心、分流安置员工，做好安全保卫工作。

公司提出破产申请之后，当地中级人民法院要对照公司破产的法定条件，确认公司经营管理不善、长期亏损、不能偿还到期债务，即可受理立案。受理后，依法组成破产清算组进驻破产清算公司，接收破产公司的财产、人员、档案材料，通过全国性法制报刊发布破产公告，向破产公司债权人发函，通知公司破产情况和债权人会议日期、地点，进行破产清算。

在实践中，企业和政府各部门要通力合作，清理资产，防止公司财产的流失。清算组要对公司的全部资产账目进行盘点、清理，并对破产公司的财产和土地进行评估，为破产公司财产的变现提供依据。

## 五、处理财产，安置员工

这一阶段主要工作是资产变现(拍卖变现)，由清算组提出分配方案，报请法院审定后，交债权人会议通过，分配破产财产，注销工商登记，分流安置员工，撤消清算组，银行债权人信贷损失核销。



第二节

企业破产重组手段

在我国国有企业的破产重组中，不少地方创造了许多宝贵的经验和有用的方法，这对于深化国有企业的破产重组是非常及时的。

一、按照《企业破产法》进行规范破产

在国务院国发[1994]59号文件下发前，企业破产是按照《企业破产法》来进行的，具体操作是按最高人民法院1991年11月11日法(经)发[1991]35号文《关于贯彻执行〈中华人民共和国破产法(试行)〉若干问题的意见》来进行企业破产的审理的。对破产清算、资产变现、债务清偿、员工安置等方面，都是用行政手段在系统内分流，企业员工也可以自找接收单位或自谋职业，合同制员工解除劳动合同，退给当地劳



动部门另行安置。

## 二、抢救剥离，分立重组

按照国务院规定，将濒临破产企业的部分有效和部分员工分立出来成立新企业，同时按照与三分之二债权额的债权人商定的比例承担相应的债务，再经过半年时间，对企业分后的残体实施破产。破产财产首先用于支付破产费用，其余作为员工安置费由分立出去的新企业连同员工一并接收。分立重组最大限度地保护了债权人的利益，但由于债权人之间难以平衡，操作难度较大，而且分立出去的企业往往带债过多，接受破产残体后包袱过重，所以实践中未进行大面积推广。在实践中，一般的方法是对确属企业整体扭亏无望，必须实行破产的国有企业，可以将具有一定经济实力、产品有销路和市场前景的车间、部门先行剥离，成为若干具有法人资格的经济实体，通过资产评估，由新组建的企业按有效资产的实际分配比例，来分担清偿老企业实际债务的责任，并由新、老企业共同承担连带经济责任。对分立出的新企业需要针对不同情况采取政策支持，这包括：

- 1.商请银行解决企业生产自救的启动资金。
- 2.延长企业停产整顿期6个月。
- 3.企业离退休员工交社会保险部门统一管理。
- 4.从政府财政扭亏措施经费(每年的地方政府国有企业扭亏增盈基金)中拨款整改国有企业所在地区生活设施。
- 5.对企业的亏损、潜亏作相应处理(按照财政部的有关规定办理)。



### 三、整体接收破产企业

在保证对普通债权人一定清偿比例的前提下，由其他优势企业法人或企业集团整体接收依法破产的企业，即破产企业员工及安置员工的破产财产全部由其统筹安排使用，经过改组、制度建设和技术改造，进行资产重组，使之成为企业中(或本企业控股的)一个有效运转的组成部分。这主要包括：破产企业的接收方实现以零收购的方式获得土地使用权；全部接收破产企业员工；依据国家有关政策，将原企业的非经营性资产全部交给地方政府管理，甩掉企业办社会的包袱。条件允许的，可以采取由政府专项拨款解决企业被收购后的下岗员工的福利待遇；破产企业接收方承诺为员工原有的医疗保险、养老保险待遇以及原来以优惠员工商品房的做法不变；地方政府给予破产企业接收方一定的税收优惠或减免，给予土地开发方面的政策支持。

### 四、破产企业的员工出资购买破产企业的资产

破产企业通过破产豁免债务之后，破产企业中沿有一定市场的产品，可以鼓励企业员工自己出资购买破产企业的破产财产，重新组建股份合作制企业。

### 五、破产企业的职工安置

在我国企业破产的实践中，国有企业破产企业的职工安置有若干种形式：

1.在不包分配、不包安置的前提下，原离退休职工的退休金，由社会保险部门从职工养老统筹保险基金中全额拨付；剩余的就业人员





全部转入当地街道办事处领取待业证，并按规定领取待业保险金。  
有的地方同时采取“每接收一人，政府从土地使用转让费中一次性补偿1.5万元”的优惠政策，鼓励购买破产企业的单位接收部分职工。

2.从破产财产拍卖收入中优先提取一定资金，划转劳动部门作为社会劳动保险金，用于支付离退休职工、伤残人员及家属依法享受的社会保险。

3.从破产清算资金中支付待业职工遣散费，原企业所办的子弟学校和离退休职工交由当政府管理和承担。



## 案例分析一

### 交运集团：等价置换钢运股份

20世纪90年代中期，资产置换的企业重组模式逐渐兴起，该模式不同于并购模式，事实上它是一种资产的双向流动过程，通过企业间的资产互换盘活不良资产，发挥双方在资产经营方面的优势，实现互补。以上海钢运与上海交运的置换重组为例。

#### 一、企业背景，动机分析

钢运股份主要承担上海市各钢厂和宝山地区码头、车站陆上短途货物运输业务。公司自1994年上市以来由于改制不彻底，重组不完善再加上主要客户单位扩大自运导致经营业绩每况愈下，1994年实现净利润1033.8万元，净资产收益率8.63%，1995年亏损2323.9万元，1996年净利润20.2万元，1997年中期亏损655.7万元。事实表明，公司依靠内部重组扭亏不太可能，如果不寻找实力公司的支持，公司将在失去配股资格的基础上面临摘牌的厄运。

交运集团的前身是上海交通运输局，后经重组改制成为以资产为纽带、国有资产授权经营的集团公司，被上海列为现代企业制度试点集团和上海市重点扶植的大型集团。钢运股份系交运集团惟一的上市公司，也是集团向钢运股份注入优质资产，实现国有资产保值增值和扩张的中长期发展战略的途径。因此交运集团需要充分利用好这个壳资源，对其实施资产重组，提高其净资产收益率，从而尽快恢复其配



股资格，铺平集团走向资本市场之路。

## 二、评估资产，等值交换

1997年12月8日，钢运股份与交运集团签署合同进行资产置换。本次重组采取资产置换方式，对钢运股份现有资产进行评估确认净资产审计值为10841.4019万元；交运集团属下经评估确认为优质资产全资子公司交机总厂和交运集团持有51%股权的上海交通高速客运有限公司的净资产审计总值为12530.9097万元，两者进行等值交换，置换值为10841.4019万元，差额的部分1690万元作为钢运股份(现更名为“交运股份”)对交运集团的负债。重组后，债权、债务和人员作相应转移。由于转换基准日在7月1日，交机总厂下半年利润和高客公司下半年51%的利润划归钢运股份。钢运股份更名为交运股份，在公司治理机构方面作相应变更。

## 三、资产重组，绩效立现

对钢运股份而言，本次重组使其发生了巨大的变化，表现在：剥离不良资产，将原来公司货运业务全部甩给集团；盘活存量资产，将集团盈利能力较强的汽配业务和客运业务转到上市公司。从短期看，由于实实在在的盈利划归上市公司，上市公司业绩将有飞跃，EPS可达0.33元。

从本次资产重组进入钢运股份两大块资产——系列轿车零部件产品生产和高速客运业务来看，公司的行业前景还是十分明朗的。高速公路客运业务是近年来在中国新兴的客运业务，也是客运业的发展方向，而且交运集团在沪杭高速公路有相当的市场占有率。轿车零配件行业在汽配行业是最有前途的行业，公司客户相对稳定。



从交运集团来看，虽然资产重置值是相等的，但这种资产交易不是简单的一对一交换，其关键在于资产的凝聚效应。现在公司把优质资产换出，劣质资产换进，实际上是以牺牲集团利益为代价来扶植上市公司，所以此次重组可以看做是公司长期发展战略的一步棋，能否达到如期目的尚有待对上市公司的整合。



## 案例点评

市场经济条件下，企业的合并行为是为了实现其财务目标——股东财富的最大化。因为通过横向并购可获得优势互补的效应，通过纵向并购可以实现交易成本的内部化和企业经营利润的提高。而企业并购重组的方式随具体情况的不同而又多种多样，拿交运集团和钢运股份来说就是在公平定价的基础上，通过置换重组形成财务双赢之局的。而形成此局的深层原因在于：交运集团以牺牲自身近期利益为代价来扶植上市公司，以获求长远利益。它把原钢运股份的不良资产接手过来，并把自身原有盈利能力较强的业务转给上市公司，达到了优势资产的凝聚效应。在通过规范整合之后，相信合并后的存续企业——交运股份将会走上高速发展的快车道，使双方的资产置换创造出“1+1>2”的增值效果。在中国经济飞速发展的今天，在日益激烈的市场竞争中，交运集团的长期发展战略及其目光长远的思路做法很值得我们加以借鉴和学习。



## 案例分析二

### 汉斯啤酒：债务重组，再图发展

1995年7月的第一个星期一，是赵保罗先生到西安市轻工局政策研究室工作的第一天。就在这一天，他接受了要他对西安汉斯啤酒饮料总厂债务问题进行研究处理的任务，并要求他在7月底之前要提出一套方案来解决该厂的债务问题。

当天下午，赵保罗先生立即到市轻工局财务处和计划处找来有关该厂的资料进行了解。经过初步了解，得知西安汉斯啤酒饮料总厂是西安市轻工局下属的中型国有企业，是陕西省和西安市“七五”计划的重点建设项目，始建于1986年，当时正值国有企业的投资由国家拨款投资改为企业贷款(拨改贷)，因而该厂完全是由贷款投资所形成的。一期工程总投资1.18亿元，完全由贷款投入。1988年正式投产。现已有年产啤酒5万吨的生产能力和10万吨公用设施能力，全厂现有员工1082人。

赵保罗先生在该厂的实地调查中，通过各种指标的测算发现，该厂是一个典型的无资本金投入，但自身素质良好，有发展前景的企业，该厂的流动比率仅为1.189，离国际公认标准2的水平相差甚远，企业可能会面临清偿到期债务、票据的某些困难；流动负债对业主权益的比率为1.5655，说明短期债权人向企业提供的资金比业主提供的资金多出56.55%；总负债对业主权益的比率为6.155，说明债权人提供的资金比业主提供的资金多5倍多。如果按照国际通行标准，这类企业早就应当破产了；如果按国内采用的资产负债率指标换算，资产负



债率也高达86.01%。一般说来，对资产负债率超过75%的国有企业，工、农、中、建四大国有专业银行也不会再贷款的。固定资产对业主权益的比率为4.278，这说明企业自身无一分钱的资金投入流动资产中，固定资产的投资债权人比业主多了三倍多；长期债务对净营运资本的比率为13.479，说明长期债务为净营运资本的13.5倍。按国际标准来说，长期债务不应超过净营运资本，因为偿债必须来自企业的流动资产；从长期债务对资本总额的比率来看，这一指标为0.7138，按照国际公认的经验估计数应是长期债务在制造业中不应超出资本总额的33%。在分析完这些指标之后，赵保罗先生认为，这是企业在投资时先天形成的资本结构不合理造成的，它使企业陷入低效或无效运转之中，正常的生产经营活动难以维持，极易导致信用危机。具体地说，由于国家无资本金投入，企业自建成之日起就一直是负债经营。逐年承受着沉重的利息负担。从经营规模上说，一期工程仅具有5万吨的啤酒生产能力，远未达到啤酒行业规模经济水平；如果进一步提高竞争能力，扩大到15万吨的经济规模，则意味着要增加6000万元的新债。企业面临着两难的选择：不扩大规模等死，扩大规模找死。

在对实际情况进行了深入调查之后，赵保罗先生深知自己责任重大，要救活西安汉斯啤酒饮料总厂看来非采取一种新思路不可。赵保罗先生坚信，中国的啤酒业市场前景是光明的，汉斯啤酒从投产以来，已经生产啤酒28万吨，实现销售收入50715万元，创利税11130万元，归还银行贷款8000万元，尚欠银行贷款16855万元，其中本金9355万元，利息7500万元。预计仅一期工程长期借款(本息)将达到18655万元，包袱会越背越重，正常的生产经营将会难以维持。看来只有债务重组这一条路。但怎样进行债务重组，却是颇费思量的事情。赵保罗先生想起在学校攻读硕士学位时，淼元教授在介绍债务重组时说过，美国有些债务负担较重，面临破产的时候，如果美国破产法院认为该



企业永久，可以暂时封存债务，按美国《破产法》第十一章的内容进行企业重组。如果重组之后，仍不见成效，这才进入第七章的破产程度。中国的《破产法》缺的就是企业申请破产保护，封存债务进行资产重组的内容，可否按此思路设计一种新的模式呢？

当天晚上，赵保罗先生通过长途电话请教淼元教授。淼元教授认为国有企业存在债务负担重这是普遍现象，应当进行分类处理。大体上可以分为四类：第一类是经济效益良好，资产负债结构大体合理，经营运作正常的企业，这类企业可以加速进行股份化改造，通过上市融入社会资金，以股权换债权或用这部分筹资来扩大再生产；第二类是注资严重不足(或无资本金注入)，但自身素质良好，有发展前景的企业，这类企业需要引入增量业主主权资本并结合企业公司化改造来摆脱债务陷阱；第三类是注资不足，自身素质一般，处于微利或亏损的企业，可以作为债务重组的对象，但需要引入增量资金以股权换取债权；第四类为资不抵债且亏损严重的企业。这类企业可区别情况进行拍卖、兼并、出售，符合条件的可以实施破产。所以，债务重组的对象应是第二、三类的企业，重组的范围应是这些企业因体制性原因和历史包袱拖累所形成的过度负债和不良债务。在与淼元教授通话之后，赵保罗先生很快就形成了将解决汉斯啤酒饮料厂总厂债务问题与促进企业制度创新结合起来，引入中介投资进行债务重组的方案。

这一方案与西安市人民政府的想法不谋而合。西安市政府迅速将汉斯啤酒饮料总厂确定为债务重组的试点企业，并为其牵线搭桥，选择了同行业的优势企业——青岛啤酒股份有限公司，作为新的出资人参与西安汉斯啤酒饮料总厂的债务重组。

青岛啤酒股份有限公司是我国最大的啤酒生产企业。1993年通过境内外发行股票，募集了大量资金，拥有雄厚的资金实力和投资能力。随着近几年国外啤酒集团进入中国市场，国内啤酒市场竞争日趋



激烈，青岛啤酒公司向外扩张，进一步提高公司竞争力的任务更加迫切。由青岛啤酒公司参与汉斯啤酒饮料总厂的债务重组，既可以满足其自身的扩张冲动，又可以在一定程度上扭转汉斯啤酒饮料总厂高负债经营的困境。因此，在西安、青岛两市政府和国家有关部门的支持下，两家企业经过半年的协商和谈判，形成了具体的重组方案。

经中国财经会计师事务所进行资产评估，截至1995年8月31日，汉斯啤酒饮料总厂资产总额为33453万元，其中固定资产为20000万元；负债总额为27888万元，其中流动负债7319万元。长期和其他负债21459万元；所有者权益为4675万元；资产负债率为86.01%，见表21-2。

表 21-2 西安汉斯啤酒饮料总厂资产负债表(重组前)

1995年8月31日

单位：万元

资 产		负债与业主权益	
流动资产	8703	流动负债	7319
在建工程	4750	长期负债	18655
固定资产	20000	其他负债	2804
		负债合计	28778
		业主权益	4675
资产总额	33453	负债与业主权益	33453

重组方案为汉斯啤酒饮料总厂以经营性资产作价投资入股，青岛啤酒股份有限公司以货币资金投入，共同合资成立青岛啤酒西安有限公司。具体方案为新公司资产总额为3亿元，其中包括汉斯啤酒厂原固定资产中扣除3000万元的非经营性的有效资产(含土地、厂房和设备)17000万元，汉斯啤酒厂二期在建工程4750万元，青岛啤酒公司投入的货币资金8250万元。负债结构安排是，汉斯啤酒厂17000万元的资产中，扣除6750万元作为注册资本投入，其余10250万元长期负债由新公司承担；在建工程的4750万元全部作为负债转入新公司；负债合计15000万元。业主权益为注册资本15000万元，其中青岛啤酒公司货币





资金投入8250万元，占注册资本的55%；汉斯啤酒厂资产作价6750万元，占注册资本的45%。新公司资产负债率为50%。重组后的青岛啤酒西安有限公司资产负债表见表21-3。

这次债务重组中，实际意味着，汉斯啤酒向新公司转移了21750万元的资产，并相应地转移了15000万元的负债和6750万元的业主权益，加上青岛啤酒公司货币资金的投入，对于新公司来说，两年内，在不需要大量追加新增投资的情况下，年产啤酒可达15万吨，真正形成了规模经济，并将步入良性循环，给青岛啤酒公司和汉斯啤酒厂带来可观的经济回报。

对于西安汉斯啤酒饮料总厂来说，在留下的11703万元资产中，主要为流动资产和非经营性固定资产以及13778万元的负债，其中包括了兼并前欠银行长短期借款利息9000多万元；所有者权益为负数，资产负债率为117.73%，见表21-4。

从积极方面讲，通过重组解决了汉斯啤酒厂近4千名员工的就业问题，并实现了规模经济；同时盘活了15000万元的债务，新公司可以及时归还本金和偿付利息，使银行债权得到保障。更为重要的是，

表 21-3 青岛啤酒西安有限公司资产负债表(重组后)

1995年8月31日

单位：万元

资 产		负债与业主权益	
流动资产	8250	长期负债	10250
固定资产	17000	其他负债	4750
在建工程	4750	负债合计	15000
		业主权益	
		青岛啤酒资本	8250
		汉斯资本	6750
		业主权益合计	15000
资产总额	30000	负债及业主权益	30000



青岛啤酒公司进入汉斯投资控股之后，将把先进的管理办法和公司化运作的经营机制引入新公司，汉斯啤酒厂有了新的希望。但从另一个方面讲，重组后的汉斯啤酒厂还陷入资不抵债的境地，只能指望国家有关优化资本结构试点城市政策中的“优势企业兼并困难企业，可以免收被兼并企业在兼并前所欠银行的全部贷款利息”政策的落实。

表 21-4 西安汉斯啤酒饮料总厂(重组后)

1995年8月31日 单位：万元

资 产		负债与业主权益	
流动资产	8703	流动负债	7319
固定资产	3000	长期负债	6459
		负债合计	13778
		业主权益	-2075
资产总额	11703	负债及业主权益	11703



### 案例点评

债务重组是企业获得新生的一种手段，作为中国啤酒行业领导人物的青岛啤酒参与了汉斯啤酒的债务重组，注入了大笔的资金，同时转移了汉斯啤酒的大笔债务，还将先进的管理方法引入新公司，使汉斯啤酒获得重生。



# 第二十三章



## 终结：公司破产清算







## 第一节

### 破产清算综述

终结：公司破产清算

第二十三章

#### 一、破产清算的界定

一般意义上的破产清算是狭义的概念，破产清算的界定，是指在什么情况下可以宣告债务人破产，因而也称破产清算原因或破产清算条件，简称破产界限、破产原因或破产条件。从各国企业破产法中所规定的破产界限来看，大体有两类：一是列举式；二是概括式。前者是通过对债务人破产行为的分类、列示，来判明公司破产界限。其优点是具体、直观，可操作性强，但难以涵盖千差万别的破产行为，有以偏盖全之嫌。后者是通过对债务人破产行为的概括、归纳、抽象出最基本、最一般的破产界限。



## 1. 列举式破产界限

### (1) 和解失败的破产

公司因不能清偿到期债务而被债权人申请破产，其主管部门出面干预，向法院申请整顿，公司也按规定向债权人会议提出了和解协议草案，但经双方几经修订，讨价还价，最后仍未达成协议，或达成协议被法院否决的，法院则宣告该公司破产。

### (2) 不执行和解协议的破产

公司与债权人达成了和解协议，且经法院认可后进入了整顿阶段。但如果整顿期间不按和解协议行事，不遵守诺言，不按和解协议之规定如期如数偿还定期债务时，法院则终结整顿程序，宣告该公司破产。

### (3) 严重损害债权人利益的破产

公司整顿期间如果无视甚至严重损害债权人利益，有下列行为之一的。经法院认定后终结整顿程序而宣告破产。

#### ① 隐藏、私分或者无偿转让财产

包括编报虚报会计报表，有意隐瞒公司财产，账外资产不予入账，无故减少存货账面数额(账面数少于实际盘存数)，内部私自无偿处分公司的财产，无偿将公司财产转让或赠与其他单位、个人等。这些行为都会减少公司财产的数额，一旦破产将减少可供偿债的资产额，从而减少债权人受偿额。

#### ② 非正常压价出售财产

包括储备材料、半成品、产成品、机器设备及其他财产的不正常出售。这里的非正常压价是指以大大低于该资产国家牌价和市场价格出售财产的行为，这同样会减少货币收入，降低公司资财的价值。

#### ③ 对原来没有财产担保的债务提供财产担保



如果某项债务发生时，并没有财产担保，而公司和解整顿后，该项债务的债权人可能为了保证债权的全额收回(担心债务人破产)，要求债务人或债务人主动提供担保，这意味着原来这部分无担保债权变成了担保债权，其结果必须减少无担保财产的数额，损害其他无担保债权人的利益，这是以优惠个别债权人，损害多数债权人的利益的违法行为。

#### ④ 对未到期债务提前清偿

提前清偿未到期债务的结果，是优先满足了该债权人的偿债要求，公司一旦破产，该债权人便从中得到了好处。另一方面则因非法减少公司财产(提前转付)而损害了其他债权人、尤其是无担保债权人的利益，其结果较上述第3种行为更坏。因第3种行为中的债权人只有到破产清算时，才可就其非担保的财产取得债权收取的优先权利，而这里的债权人则在破产前即全额收回债权，其情形更为恶劣。放弃自己的债权是指公司对有可能收回到债权弃之不收，轻易甚至故意作坏账损失处理的行为。很明显，这种行为必然无谓地减少公司财产，损害债权人利益。当然，经反复核实、调查，确无收回可能的，当不在此列，可以作为坏账损失处理。问题的关键是如何划清这一界限。

#### (4) 整顿无望的破产

随着整顿的进行，如果被整顿公司的财务状况继续恶化，没有复苏的希望，债权人会议可以向法院申请终结整顿，法院认可后可宣告其破产。

#### (5) 整顿无效的破产

公司整顿期满，经多方努力，仍不能按和解协议清偿债务，即整顿失败，法院确认后宣告其破产。

#### (6) 主动申请的破产



以上的五种破产原因均是在债权人申请债务人破产的前提下形成的。此外，债务人也可以根据情况主动向人民法院申请破产。债务人如经营亏损严重，负债累累，不能清偿到期债务，财务上恶性循环，为了减少亏损，避免更大的损失，从债务中解脱出来，可以征得上级主管部门的同意后，向法院提出破产申请，经法院认可，便宣告该债务人破产。一般说来，债务人不会轻易自动申请破产，即便有此要求，其上级主管部门也会权衡利弊，宁愿受债权人的诉告而设法进行整顿，也尽力避免破产。但如若该公司实在不可救药，财务上的资助将成无底洞，徒费主管部门的财力、人力等，莫不如早日破产清算，方为上策。

## 2. 概括式破产界限

根据我国企业《破产法》的规定，概括式破产界限，由经营管理不善造成严重亏损和不能清偿到期债务两部分组成，二者缺一不可。这是由我国国有企业经营状况的特殊性和破产的实质所决定的。现分述如下：

### (1) 经营管理不善造成严重亏损

长期以来，国有企业的亏损面一直在1/3左右。如何促使企业扭亏增盈，减少亏损面，降低亏损额，提高国有企业的经济效益，直接关系到国民经济的健康发展。《破产法》将企业亏损作为破产界限之一，正是从法律上起到了有效的约束作用。这一界限中包含以下几层涵义。

#### ① 企业亏损必须是经营管理不善原因造成的

其主要目的在于分清经营者主观因素与客观因素的性质，从而分清其经营责任。除此以外形成的亏损，无论多么严重，均不在破产之列，也不可能破产，如政策性亏损可以获得国家政策性补贴。





### ② 企业亏损必须是严重亏损

这里的“严重”是一个定性的概念，一是亏损额较大，已达到相当严重的程度，而不是略有亏损；二是连续亏损，甚至损额有逐年上升趋势，而不是一时性、偶然性的亏损。

### (2)不能清偿到期债务

这是各国破产法中所通行的破产界限，也是最主要、最核心的破产界限。这里有以下四方面涵义：

#### ① 资产界限

“不能清偿”有时也称“不能支付”、“停止支付”，是指由于经营管理不善使企业陷入不能偿还债务、无力偿还债务的处境。这里可能有两种情况：一是资不抵债，即资产总额小于债务总额，资产负债率在100%以上。在这种情况下，一般来说已失去偿还债务的能力；二是资大于债，但偿债资产小于应偿还债务，如速动比率在100%以下，甚至流动比率也在100%以下。在这种情况下，若硬性偿还债务，将不得不动用长期资产，这样势必严重损害企业的正常生产经营，陷入更严重的“不能清偿”，从而导致企业坠入破产界限。

#### ② 信用界限

信用界限指企业信用状况恶化，甚至难以筹措新债还旧债的境地。处于这种状况下的企业既可能是资不抵债，但也可能是资大于债，其主要原因在于信用极度恶化，资金周转不灵。如果企业资不抵债，但有较好的信用，可以吸引潜在的投资者投资和举新债还旧债，则说明该公司尚有一定偿债能力，未达到破产界限。

达到上述资产界限的，一般称为事实上的破产，达到信用界限的，一般称为财务上的破产。可见，在市场经济环境下，财务上的破产较事实上的破产更为重要，更应引起我们的重视。



### ③ 时间界限

债务人不能清偿的必须是到期债务，即债务人应偿债务已到履行期，且债权人提出了以货币或实物偿还定期债务的要求。如果债权人以明示或默许方式同意债务人延期履行债务，则该项债务不在到期之列。

### ④ 空间界限

债务人不能清偿到期债务必须是所有到期债务，即任何已到期债务均无力偿付，而不是个别债权人的到期债权无法偿付。

## 3. 不予宣告式破产界限

为了防止有关国计民生的企业破产，以及虽然达到破产界限，但具有复苏希望的企业破产，以减少破产企业数量，降低破产的社会震动，破产法又规定了三种不予宣告破产的情形：

(1) 公用企业和与国计民生有重大关系的企业，政府有关部门给予资助或者采取其他措施帮助清偿债务的。这里的“公用企业”是指城市自来水、煤气、公共交通等企业，与国计民生有重大关系的企业是指电力、邮电、铁路、航空、航运等企业。这些企业直接关系到公民的公共利益和国计民生问题，当它们达到破产界限，受到债权人破产申请时，如果能得到政府有关部门的资助或采取其他措施得到政府清偿债务的帮助，则不予宣告破产。至于政府是否给予资助或帮助，主要取决于该企业的重要性和政府对它的评价。

(2) 取得担保，自破产申请之日起6个月内清偿债务的。担保是债务人通过保证人或以财产抵押形式保证债务履行的行为。企业取得了担保，意即偿债有了一定保证，“不能清偿到期债务”暂告中止，因而不宣宣告破产，这与以上所说的“信用破产界限”是吻合的。

(3) 企业虽由债权人申请破产，但经上级主管部门申请整顿，经企业与债权人会议达成和解协议的，中止破产程序。



## 二、破产清算的程序

破产清算从狭义来看，仅指公司被宣告破产后的清算；从广义来看，还包括破产申请、和解整顿两个部分。我国企业《破产法》采用的是广义的破产概念，为了保持与法律上的一致性，这里也采用广义的破产清算概念，其程序分为三个步骤：

### 1. 破产申请

公司破产申请的提出，意味着破产程序的开始。从先后顺序上看，企业破产申请程序可分为以下几步：

#### (1) 提出申请

破产申请的申请人可以是债权人，也可以是债务人。当债务人不能清偿到期债务时，债权人可以向债务人所在地人民法院申请宣告债务人破产；债务人经过上级主管部门同意，可以向当地人民法院自动申请破产。债权人申请的主要理由是债务人无力清偿到期债务。债务人申请的主要理由，可能是因经营管理不善而严惩亏损，还可能是财务状况形成恶性循环，不能偿还到期债务，或二者兼而有之，即债务人达到了破产界限。

#### (2) 受理申请

人民法院接到破产申请后，便要进行受理与否的审查、鉴定。受理债权人破产申请案件10日内应通知债务人，并发布破产案件受理公告。债务人收到法院通知后15日内，应编制债权债务清册等尽快交到法院，法院收到债务清册10日内应向已知的债权人发出债权申报的通知，同时在通知和公告中规定第一次债权人会议的日期。而受理债务人破产申请案件后，因债务人申请时已备有债权债务，只需在案件受理后10日内通知债权人申报债权，直接发布债权申报的公告即可。



### (3)申报债权

债权人应当在收到通知后1个月内，未收到通知的债权人应当自公告之日起3个月内，向人民法院申报债权，说明债权的数额、性质(有无财产担保)及证明材料。逾期不申报债权者，视为自动放弃债权。为了分清债权的性质，法院应对有财产担保的债权和无财产担保的债权进行分别登记。另外，法院受理破产案件后，则中止对债务人财产的民事执行程序。另一方面，为了维护全体债权人的利益，除正常生产经营所必需的外，债务人对部分债权人的债务清偿无法律效力。

## 2.和解整顿

所谓和解，就是通过债务人与债权人达成和解协议，而非通过宣告债务人破产偿债解决债务人与债权人之间债务纠纷的一种债务结清办法。整顿则是针对企业亏损严重、无力偿还到期债务的情况，在债务人与债权人双方达成和解协议并经过人民法院认可的基础上，对债务人的生产、技术、管理等诸方面所进行的调整、改进和完善，以达到扭亏增盈、恢复正常偿债能力的目的。

### (1)提出整顿申请

法院受理破产案件后3个月内，债权人申请宣告破产的公司的上级主管部门，可以向法院申请对该公司进行整顿，整顿期以两年为限。

### (2)提出和解协议草案

当公司主管部门提出整顿申请后，公司就向债权人会议(在法院发出受理破产案件通知和公告中，已规定有第一次债权人会议日期，届时债权人会议已宣告成立)提出和解协议草案，申明清偿债务最后的期限及要求减免债务的数额等。



### (3)讨论和解协议草案

债权人会议收到公司提交的和解协议草案后，应召集全体债权人进行讨论、表决，一旦通过本草案(意味着公司和债权人会议达成了和解协议)并经过人民法院认可后，法院便发布对该公司整顿公告，中止破产程序。

### (4)拟定公司整顿方案

公司主管部门见到整顿公告后，应协助该公司拟定整顿、复苏方案，并交由公司员工代表大会讨论，如通过便由公司主管部门具体负责主持公司的整顿工作。

### (5)报告公司整顿情况

公司在整顿期间，为了向员工代表大会和债权人会议负责，应定期向员工代表大会和债权人会议报告整顿进展情况，并听取意见，接受监督。

### (6)监督公司整顿过程

在公司整顿期间，债权人会议若发现该公司不执行和解协议，故意损害债权人利益(隐藏、私分或无偿转让财产，非正常压价出售财产，对原来没有财产担保的债务提供财产担保，对未到期的债务提前偿付，放弃自己的债权等)的不良行为，可以向法院报告，法院认证裁定后，便终结该公司整顿程序，宣告其破产。

### (7)裁决公司整顿结果

公司经过整顿，若能够根据和解协议的规定按期或提前如数清偿债务的，法院则终结对该公司的破产程序，并对外发布公告，恢复公司的正常营业。如果整顿期满，公司仍不能按期如数(以和解协议为根据)清偿债务，法院裁定后宣告该公司破产，对外发布该公司进行破产清算的公告，至此该公司便进入破产清算程序，法院应重新登记债权。



### 3. 破产清算

#### (1) 宣告破产

当公司因经营管理不善造成严重亏损，无力偿还到期债务，整顿期间违法整顿以及整顿期满未实现和解协议等，由人民法院裁定后，便宣告破产。

#### (2) 组建清算组

法院自宣告公司破产之日起五日内便要组织成立清算组，其成员由法院从公司上级主管部门、政府部门以及其他有关部门和专业人员中选定。为了便于工作，清算组可以聘任必要的工作人员。

#### (3) 接管破产公司

清算组成立后，应接管破产公司的一切财产账册、文书、各种资料和印章等。

#### (4) 处理善后事宜

接管破产公司后，清算组就应进行破产公司财产的保管、清理、估价、变卖、分配、决定是否履行未履行完毕的合同，交付属于他人的财产，追收破产公司在法院受理破产案件前六个月至破产宣告之日期间内，非法处理的财产等等。

#### (5) 编制破产财产分配方案

清算组清理、变卖公司财产，并处理完善后事宜和验证债权后，应在确定了公司破产财产的基础上拟定破产财产的分配方案，按一定的债务清偿顺序编列各债权人应得的分配比例和数额(若偿债后尚有剩余财产，还应编制剩余财产分配表)，提交给债权人会议讨论，通过后再上报给人民法院裁定。

#### (6) 偿还债务

破产财产分配方案经法院认可后，清算组便根据该方案的要求，



以现金或实物方式偿还破产公司债务；若有剩余财产还应在公司所有人之间进行剩余财产分配。

#### (7)报告清算工作

清算组应经常与法院保持联系，随时或定期向法院报告清算工作的进展情况，向法院负责。

#### (8)提请终结破产程序

破产清算完毕后，清算组应提请法院终结破产程序，解散清算组，至此破产清算工作全部结束。

#### (9)追究破产责任

公司被宣告破产之日起就应由政府监察部门和审计部门负责查明公司的破产责任，对公司法定代表人、有关人员及其上级主管部门，依责任轻重分别给予行政上甚至刑事上的处罚。

#### (10)办理注销登记

破产程序终结后清算组应向破产公司原登记机关(一般是工商行政管理局)办理注销登记。

#### (11)追回非法处分财产

自破产程序终结之日起一年内，查出破产公司有故意损害债权人利益而非法处分的财产由法院追回，并按破清算组所拟定破产的分配比例进行分配，若原债权人的债权均已全额收回，则应按剩余财产分配比例给原公司所有者。

终结：公司破产清算

第二十三章



## 第二节

### 破产清算接管

当人民法院依《企业破产法》宣告公司破产后，应立即成立清算组或清算委员会，以保证实施破产清算。清算组成立后，应立即接管公司，以便具体管理公司的财产、负债等。因此公司破产接管管理是公司破产理财的重要内容。

#### 一、破产财产接管管理

##### 1. 公司破产财产接管内容

(1)宣告破产时，公司经营管理的全部财产即公司实际占有(所有)的固定资产、流动资产和专项资产。

(2)公司在宣告破产后到破产清算终结前所需得的财产。例如，破





产清算期间破产公司的债务人清偿的债务。

(3)清算组通过行使撤销权追回的财产

《企业破产法》第三十五条规定，人民法院受理破产案件前六个月至宣告之日的期间内，破产企业的下列行为无效：

- ① 隐匿、私分或者无偿转让财产。
- ② 非正常压价出售财产。
- ③ 对原来没有财产担保的债务提供财产担保。
- ④ 对未到期的债务提前清偿。
- ⑤ 放弃自己的债权。

公司有上述行为的，清算组追回的财产属于公司的破产财产。

(4)公司破产前与其他公司联营时投入的财产。

(5)应当由公司行使的其他财产权利。

## 2. 公司破产财产接管程序

### (1)清仓查库、全面登记

① 实物财产的清查与登记。包括：库存现金的清查与登记，包括金库中的所有物件，如货币、单据、白条等。清点后，进行账证、账账核对，查明账款是否相符；若不符要追查原因，并将实际数据和有关情况登记。银行存款的清查，即该公司银行存款账上的存款余额与银行对账单上的余额进行核对，若有未达账项应及时处理；在账账核对一致后方可登记；若不一致应查明原因。固定资产的清查与登记，即实地清点固定资产实有数，并与固定资产账卡核对，核对一致后重新按所有权分类登记，若核对后账实不一致，应查明原因，及时处理。库存材料和产成品及在产品的清查与登记，即将它们的实有数与账面数核对后，重新分类登记入账。

② 核实债权。即通过对账和派人调查等形式核对公司的债权，对



已确认的债权重新分类登记。

③ 联营投出资产的清查与登记。

(2) 财产估价

对于实物性财产应根据其新旧程度和市场情况，对每项破产财产重新估计变卖价值，并登记在财产清查账簿中。财产估价的方法有很多，如：重置价值法、变现价值法、净值法、收益资本化等。公司应根据财产的性质选择不同的方法，以便财产估计价值尽可能接近将来财产的变卖价值。对于固定资产的估价，不仅要看其净值，更重要的要着眼于使用，看它生产运转情况，生产产品的产量和质量情况，能源耗费情况及维修难易程度等。根据固定资产的使用价值和市场价值估价。对于各种材料的估价，主要参照市场价值，某种材料尽管其账面价值较低，但由于属紧俏物资或衡有资源，则可按高于账面价值甚至高于账面价值的的几倍进行估价，反之某种材料尽管其账面价值较高，但由于现在供过于求或根本现在无甚用途，难于脱手，则只能折价估算甚至按废料估价。对于库存产品，通常公司破产皆因销路不好，成品积压。现在公司破产清算，急于予以变现，大量产品充斥市场，使得本来滞销的产品更加难于脱手，只得大幅度削价出售。因此对库存产品的估价通常不能以成本为基础，而应充分考虑市场行情的变化。对于破产公司原先与其他公司联营时投入的资产，可以按原值估价，也可根据联营公司的盈利状况考虑其增殖。对于应收账款的估价，主要需要考虑呆账损失。在信用交易中，常因顾客不守信用或不能守信，致使公司账款不能或不能十足收回，这种损失称为呆账。公司呆账损失，可以根据以前的情况进行推算，只是公司破产时，呆账损失可能会更多。因为可能有这种情况，公司在未破产之时，对方为了维持日后继续交往，对其所欠之债务往往能竭尽全力予以归还以证



明其信用。现在公司一旦宣告破产，日后交往无望，则所欠债务能拖多久就拖多久尽管这种现象并不普遍，但在进行此项估价时也不能不予以考虑。对有价值证券的估价，公司破产后，其以前所购买的国库券(或政府、银行部门发行类似证券)自然容易估算，按照有关规定到指定部门兑现即可，问题是对于公司购买的其他证券，如股票等，估价较困难，不能完全按收益资本化价值法进行估价。

## 二、公司破产负债接管管理

### 1. 公司破产债务内容

一般说来，公司破产债务主要包括下面九种：

(1) 银行借款。包括基建借款、流动资金借款和专用借款三类。

(2) 应付购货款。公司因采购材料物资和接受劳务供应而应付给供应单位的款项，包括预收货款。

(3) 应付工资。

(4) 未交税金。

(5) 未交能源交通基金。

(6) 未交教育费附加。

(7) 未交利润。

(8) 专项应付款。

(9) 其他应付款。

### 2. 公司破产负债接管程序

#### (1) 负债的确认

① 应付购货款的确认。债权人的申报材料(提交的有关证明材料，下同)是否齐备，有无伪造虚假的情况。特别要注意那种内外勾



结，凭空捏造应付购货款，套取私分现金的情况发生。如借：原材料，贷：应付购货款。今后再作借：应付购货款，贷：现金(或银行存款)。通过几道账务处理，现款落入个人之手。该款项的往来是否属于正常业务，有无违法舞弊等行为。这种情况的发生多是属于倒买倒卖，个人赚取暴利之列。通过查对有关原始凭证即可发现。对于严重舞弊行为，应严肃处理，直到追究刑事责任。该款项在公司账面上是否有记录可查，是否公司已付清而被人冒收私分贪污的情况。对于这种情况，清算人员只要查核当时有关经办人，则不难弄清。对于未到期(以破产宣告时为限)的负债是否有提前支付的行为。此种行为在破产法中被视为无效行为，因为它损害了其他多数债权人的利益，应予撤销。对于长期不清的结算纠纷，清算人员应认真查阅合同协议和有关文件，仍无法确定的，提交人民法院裁定。将公司的账面数与债权人申报的数额相对照，查明不一致的原因，一般来说，可能有以下几个原因导致二者不一致：可能有的公司没有收到法院的债权申报通知书，或虽已收到但逾期未报，依破产法第九条规定，视为自动放弃债权处理，破产公司可从账面剔除之；可能债权人申报债权时，已将其所欠破产公司的债务扣除；还可以是公司已付款，但所付款已被人冒领私分，对方未入账；四是结算纠纷。不管何种原因，都应查证核实。

②其他应付款的确认。其他应付款(包括专项应付款)的内容比较复杂，主要包括：应付固定资产和包装物的租金；员工未按期领取的工资；存入保证金；技术转让费；应付、暂收上级单位，所属单位的款项；购入专项物资的应付货款；应付承包单位工程款；应付的各种赔款、罚金及其他应付，暂收款等。其确认方法与应付购货款大致相同。



③应付工资和应交款项的确认。应交款项主要是指应交税金、应交利润、应交能源交通基金，应交教育费附加等。确认时需要查明“应付工资”账户余额。由于公司将面临破产，人心惶惶，管理更加混乱，有关人员可能在“应付工资”中趁机作弊，虚列临时工或计划外用工工资，对此清算人员应认真纠查；各项应交款项是否正确合理合法，有无偷税漏税、截留利润等行为。查明各种拖欠转移的现象，注意可能存在的作弊行为。

④银行借款的确认。查证银行申报有关证明材料是否真实合法，有无行贿受贿的行为。例如与公司有关人员串通将无担保改为有担保等。查公司有关记载，有无未到期借款被银行单方面强行抽回的情况。查利息计算是否正确，是否扣除未到期日内的利息额。查明其他内外勾结弄虚作假，乱挪乱用等违法行为，对于由此造成的严重损失，应严肃处理。

#### (2)负债的登记

经过上述调查确认后，公司应对已确认的破产负债，按先后偿债顺序重新登记，以便为偿还时提供详细可靠资料。



### 第三节

## 破产清算财产变现

### 一、清算财产的分类

在继续经营公司的会计报表中，财产分为固定资产、流动资产、专项资产三大类。这是从各项财产在公司再生产过程中，依其价值周转的特点和用途所作的分类，而在破产清算中，这种分类显然不适用。从财产变现角度来看，根据变现的承担物及可变现程度，可分为无需变现财产、可能变现财产和不可能变现财产；根据财产的性质可分为盘存财产、结算财产和损失财产；根据财产与债务的关系可分为担保财产和无担保财产。无担保财产又可分为取回财产、抵消财产与破产财产。

在上述财产分类中，除现金、银行存款(以下统称为现金)无需变



现(实际已成为现金)外,只有可能变现财产、盘活财产、结算财产、扣除损失以外的担保财产和破产财产可以变现。取回财产可依据其原价销账,抵消财产可与其相应的抵消债务冲销,待处理财产损失和待摊费用可直接增减利润,均无需变现。待处理财产损失和待摊费用已无变现的基础,严格来说,它们已不在财产之列,只是因为它们表现为一定的资金占用,同实际财产具有同等性质,才列为资金平衡表的财产方(资金占用方)。实际上,它们只是一种虚拟财产。

## 二、破产财产的确定

公司破产财产是指用以清偿无担保债权(以下简称一般债权)的财产。确定破产财产的目的是,计算一般债权人所能得到的清偿比例和数额,以便进一步求出一般债权人应受偿额。作为商品生产者,公司与国家之间相对独立的关系,而公司与公司之间则是绝对独立的关系,因而公司的财产也是独立的,任何单位和个人都不得任意、无偿侵占,并以公司的财产从事生产经营活动和民事活动。为此,《公司破产法》中规定用以偿债的破产财产主要由以下构成:

### 1. 公司经营管理的全部财产

(1)国拨资金所占用的财产。

(2)借入资金所占用的财产。

(3)自有资金所占有的财产。如公司以各项专用基金和其他公司、单位、个人对本公司的投资(包括购买本公司股票)所购建的固定资产、增加的流动资产等。

### 2. 破产清算阶段所取得的财产

(1)结算财产指清算期间破产公司的债务人所偿还的任务。



(2)追缴财产指因破产公司无效行为(见《公司破产法》第三十五条)而通过法院追回的财产。

(3)对外投资包括其他单位合营的投资和以股票形式的投资等。合营是公司之间或公司与事业单位之间在自愿基础上，在生产、流动过程中，就资金、技术、销售或运输等问题实行的经济联合。合营主要有法人资格的合营、共同经营的合营及各自独立经营的合营。除法人资格的合营按法人对待外，后两种合营都以合营各方的财产承担民事责任。但无论哪种合营，资金是独立的，公司破产后收回原投资用以偿债，既是可能的，也是合理合法的。

### 3.其他权利财产

公司有权收回的其他财产，如已支付货款的在途材料，暂存或暂借于他处的财产，租赁给外单位的财产，委托外单位加工的财产等。担保物价款大于所担保债务的差额。担保物对于特定的担保债权人具有排他性，法律上不允许在同一财产上设置双重或多重担保，原则上担保物的支配权和处分权属于特定债权人。但担保物价款超过其担保债务部分的支配权和处分权仍属债务人，故此应并入破产财产。

### 4.非破产财产的财产

(1)担保财产。债权人为了确保债权的收回，而要求债务人抵押的财产、预交的定金以及债权人留置的财产等。担保财产是专门用以抵偿担保债权的，有财产担保的债权人可以不通过破产程序就担保财产优先受偿。这是指与担保债务相等的那部分担保财产。对于剩余担保财产，应并入破产财产，对于担保债权大于担保价款部分则并入破产债权。

(2)工会财产包括工会经费和工会组织所占有、使用的财产。这部分财产是独立为员工利益服务的财产，不应用以偿债。从员工利益出





发，作为破产救济基金交给保险公司上交国家财政为妥。

(3)福利财产包括公司办的学校、医院、托儿所、俱乐部、员工活动室等。这部分财产带有福利性质。它们的存在可以减少社会损失，为国家分担一部分困难，也不应以破产财产偿还债务。

(4)他人财产是破产企业里归他人所有的财产，由该财产的权利人通过清算组取回。在公司被宣告破产后、清算组接管破产公司前，公司的法定代表人无权准许财产权利人取回其财产。此外，不通过清算组，该财产的财产权利人不得私自将其取回，其他任何单位和个人也无权准许财产权利人将该财产取回。这也是避免不必要纠纷、分清财产责任的重要措施。

### 三、清算财产估价

#### 1. 清算财产估价内容

##### (1)担保财产估价

担保财产是指债权人为了确保债权的收回而要求债务人提供抵押或支付定金，或债权人行使留置权而留置的财产。其中的定金是以货币形式支付的，是债务人暂时支付给债权人的履行债务的担保债务，当不能偿债或不履行债务时，债权人便扣留这部分定金，以抵作其应收债权的一部分或全部。因而这种以定金担保的财产，实际为现金形态，自无变现之理，担保财产的估价当不含此类财产。此外，在债务人方面，作为债务担保的定金是以暂付款的形式支付的，也属应收账款一类，但因它是债务担保，一方面是应收款，另一方面又对债权人（该债权人也是债务人）负有债务，彼此恰当抵消，作为抵消财产处理，故此也在估价变现之列。



公司债务担保还有一种叫保证的担保。这类担保是通过债务人的保证人与债务人的债权人之间约定保证合同成立的，债务人破产后，债权人仍按合同向保证人索收债权，此时债务人与债权人无关，只是保证人代偿债务后，债务人即转向这一新的债权人的债权已不属担保债权，而属破产债权(确切说是分配债权)，因而债务人对这种保证担保自始至终未提供任何财产，当然无估价变现问题。正因为此，担保财产的估价及变现上可先以现金偿还担保债务，然后将担保财产连同无担保财产(未变现部分)一起估价、变现，这样担保债权人获得了与清算人一样的优先受偿的权利。还可将担保财产交付担保债权人自行估价和变现，所得款项大于担保债权部分并入破产财产，不足部分并入分配债权。由担保债权人与清算人协商确定担保财产的价值，折价转给该债权人，差额处理同前条。

#### (2)取回财产和抵消财产的估价

取回财产是该项财产的所有者拥有(也称取回债权人)取回权而存放在债务人处等待取回或加工的财产。抵消财产属债务人对债权人负有债务，同时，该债权人对债务人也负有债务，二是互为债权债务部分对等核销，减少债务人应收账款部分的财产。这类财产完全可依其账面价值计价，无需重新估价，更不必变现，这样既可减少应收账款损失，又可省去收取债权的麻烦，对于债权债务双方都有利。

#### (3)其他物资的估价

其他物资是指除担保财产、取回财产以外的物资。这是估价财产的主要部分。这类财产在估价方法上不应千篇一律，应根据不同财产的特点分别采用不同的估价方法。如：计划价格、浮动价格、以质论价、协商定价、招标等方法适用不同财产的估价。这类财产估价的最大特点是估价方法的多样性和估价结构上的多层次性。



#### (4)其他应收账款

其他应收款是指扣除应抵消收账款(抵消财产)以后存在的应收账款。它是破产公司应预收回的债权,一旦收回便成为可以动用的一部分现金,是公司在外面拥有所有权的财产、这类财产的变现就是应收账款的收回,因而与上述几种财产不同,其估价方式有其独特之处。即,应收账款中可能有一部分收不回来而成为坏账,这部分坏账构成了应收账款的变现损失。而如何估计应收账款中可收回部分与不可收回部分,就是应收账款的估价。其中应收账款总额相当于其他财产的原值(账面价值),可收回部分相当于其他财产的变现损失(变现价值小于账面价值的数额)。

### 2.清算财产估价方法

#### (1)现行市价估价法

现行市价估价法就是按照该项财产现行可售价格估价。那么销售价格如何确定呢?这就要从影响销售价格的诸因素入手,结合破产公司财产变现的特点进行分析。

①有形财产净值。固定资产是指原值扣除折旧后的余额,流动资产是指账面价值扣除毁损后的余额。前者较易确定,后者则难于确定,但并非绝对不能确定。作为流动资产净值,可采用两种方法估价。一是先确定毁损价值,然后从账面价值中予以扣除,差额即为净值,这种方法可称为扣除法;一是不论其账面价值多少,毁损程度如何,只根据该项财产实际质量(即价值的高低),确定其净值,这种方法可称为质量法。扣除法适合于财产结构较为简单,且毁损程度易于确定的财产估价。

②货币价值。影响财产可售价格的内在因素除财产净值(实际代表财产的价值量)外,另一个则是货币价值量。现在市场上流通的是



纸币，纸币所代表的价值量如果与市场上流通的商品价值量相等，在其他条件不变的情况下，商品的价格将保持不变；若前者大于后者，纸币所代表的价值量就要同它所发行的数量成反比例下降（币值贬值），价格则上升；反之，就会造成币值升值，引起价格的下跌。在财产估价时不能不考虑到这点。

③商品供求。从理论上讲，价值决定价格，价格决定供求，反过来供求又影响价格。价格与供求相互影响、相互制约。在特定条件下，供求对价格往往有决定性的作用，直接影响到价格的涨落。尤其在破产公司中，因破产清算的时间及为紧迫，某些财产可因供过于求而不得不降低其可售价格。现行价格估价法与正常公司固定资产重置价值的估价方法基本相似，二者都要考虑财产的新旧程度（即财产净值）、币值因素和供求情况（即当时购建或售出该项财产的预计支出或收入）。但二者又有所区别，前者意在出售该项财产，估价面广（所有财产），后者则意在计算产品成本，估价面窄（只个别财产，如盘盈固定资产，或固定资产的全面调价，但也仅限于固定资产而已）。其次，前者经变现后，财产转向公司之外；后者估价后，财产仍留在公司之内。再次，前者还可以考虑财产需求价格弹性估价，后者则不必要。因该项固定资产是否为消费品，是否有代用品，是否耐用，在社会上是否饱和等，均无关紧要，作为公司既存资产，无需花费任何支出，因而不存在价格选择问题，公司既不是购方，又不是卖方，之所以依现价估价，完全是一种虚拟的购买行为。

## (2)质量估计法

质量估价就是参照同类产品，依据财产的实际质量，实行分等论价，采用优质优价，低质低价，同质同价的估价方法。在这种估价方法下，一般可不考虑该项财产的账面价值，但必须有专业技术人员和



物价员参加。经过技术鉴定，确定该项财产的质量等级，通过对它的使用价值质量的估价，参照该等级质量的同类产品的价格确定其可销售价格。这种估价方法特别适用于待处理积压物资等实际可售价与账面价值差额较大的财产估价。

### (3)协商估价法

协商估价法就是破产公司(由清算人代理)与购买财产公司在国家政策指导下，充分考虑财产的质量及市场供求情况，通过协商就破产公司财产所制定的价格。在这种方法下，购销双方往往讨价还价，最后以双方可以接受的价格定价。这种估价方法主要适用于三类工业品中的小商品。破产公司虽不在正常公司之列，但考虑到物价管理要求，也应执行国家法令，照上述范围确定协商估价方法的财产。因而本方法对零售商业公司和生产三类工业品中的中小商品的工业公司破产时的财产估价最为适用。

### (4)招标估价法

招标原意是买方在购买大批物资、发包建设工程或合作经营某项业务前，发表公告，由多家卖主或承包者的前来投标，最后由买主或发包者从中择优选之的一种经济行为。作为变卖财产的破产公司本属于卖方，所以采用招标法估价，主要是利用招标的吸引力和竞争性这一特点，通过发布财产变卖公告，招来更多买主，从中就出价较高者择而选之，以提高财产变现价值。

招标估价法一般包括：

①聘请专业技术人员对所要招标估价的财产进行技术性能、质量等进行技术鉴定，聘请经济师、注册会计师、物价员等确定招标价格的底标。

②列出招标出售财产目录。包括各项财产的名称、数量、品种、



规格、质量等。

③ 联系招标出售财产广告。目标确定后，应立即向有关报纸(特别是发行量较大的全国性报纸)或电台的广告科(广告部)预先提出发表日期，确定其发表的版面或时间，时间越短越好。

④ 发布招标公告。包括招标时间、招标截止日期、公开开标的时间。

⑤ 聘请公证人员。在各投标者投标后至确定招标价格之前，应请公证人员对招标过程进行公证(包括招标、投标、开标的有效性)，以取得投标者，特别是债权人对所定招标价格的信赖。

⑥ 确定招标价格。在公司开标宣布中标价格之前，不应泄露底标。一般来说，投标价格高于底标的，可取之；反之则不可取。

#### (5) 调查分析估价法

调查分析法是对应收账款的一种估价方法。其步骤为：

① 收集各债务人有关材料(包括债务人财务报表、债务期限、未予偿还的原因等)。

② 确定债务的性质(包括担保债务和非担保债务，担保财产可变现价值的估价等)。

③ 分析各债务人的资料，看该债务人是否有偿还能力，是否有必要派人前去催收(若债权额与催收费用几乎相等，甚至不足催收费用以及不可能收回，则不应催收)。

一般来说，破产公司催收账款是比较困难的，债务人往往借故拖而不还，赖之故我，反正我不可能再与你做交易，不必要维持我们之间的信益，债务不还也无妨。因而破产公司应收账款中坏账损失的比例可能较正常公司大得多。为此清算人必须逐个分析债务人，千方百计增大债权收回额，确定可全部收回、部分收回及不可能收回的数额。



## 四、清算财产的变现

### 1. 财产变现的方法

财产变现的方式主要有两种。一是整体变现，二是分散变现。其原则是，为了提高变现价值和财产整体使用价值，能整体变现的不分散变现。在整体变现方式下，完全可以采用招标法估价，在公证机关监督下进行整体出售。

### 2. 财产变现的渠道

除某些特定财产(如黄金)必须变卖给有关部门外，其他财产完全可以通过各种渠道变现。买方包括政府机关、集体公司、合营联营公司、外国独资公司甚至个人。

财产买卖作为一种商品交换，完全应该自由选择购买对象，不应有国营、集体、个体、合资等限制，谁出价高就卖给谁，这完全是商品经济的客观要求，是价值规律的具体表现。

### 3. 财产变现的范围

破产公司的财产并不一定完全变现。不必变现的财产有以下几种。

(1)取回财产。该项财产的权利人依法通过清算组取回财产，该项财产在破产公司已消失，且注销账面价值，故无需变现。

(2)抵消财产。

(3)土地。破产公司所占用的土地，归国家所有，只准使用，不得变卖。即使出租，抵押和其他形式的非法转让都是不允许的。当然，公司建厂时所占用的土地可能要付给被占用单位一定的占用费，但土地的所有权仍归国家，公司无权处置，不得转卖、变现。至于所付变现费，已通过待摊费用计入产品成本，而不作为土地的购置价值，因



而没有变现问题。与此类似的还有矿藏、水流、林地、山岭、草原、荒地、滩涂等。

(4)担保债权人如果愿意以担保财产清偿其债权的一部分或全部，可以将该财产估价后转给该债权人，也无需变现。但如果估价大于其担保债权部分，该债权人应以现金或在价值上相当于多余部分的财产退还给破产公司，并入破产财产。

(5)在破产公司有剩余财产情况下，投资者若同意，也可将财产估价后直接分配，不必变现。否则，可以参加其他剩余财产变现收入的分配。但无论怎样，仍不能违背财产分配原则。

(6)现金。





## 第四节

### 破产债务清偿

终结：公司破产清算

第二十三章

一般讲，破产债务是指非优先偿还的债务。为了计算无担保债权人债权受偿额，必须确定破产债务的构成，依法按一定偿债顺序进行偿债。

#### 一、破产债务的构成

##### 1. 破产债务项目

(1) 破产宣告成立的无担保债务。破产债务应以破产宣告日为限，在此之前成立的无担保债务才可作为破产债务。在此之后成立的债务只有清算组在清算过程中所发生的债务，这些费用(债务)是作为优先债务偿还的。

- 1395 -



(2)放弃优先权的担保债权。法院宣告公司破产后，债权人应当在收到通知后一个月内，未收到通知的债权人应当在公告颁布日起三个月内，向法院申报(未经过和解整顿而被宣告破产)或重新申报(公司整顿无效后破产)债权，如果逾期在破产公司不报者，视为自动放弃债权。未说明债权有无担保者，视为无担保债权，而列入破产债务中。

(3)担保债务额超过其财产担保价款的债务。当担保债务的数额超过担保财产的价格，未受清偿部分应作为破产债务处理，同无担保债务同等对待。

(4)清算组合同赔偿金。破产公司破产时可能有一部分未履行的合同，对这部分合同清算组有权作出履行与否的决断。如果清算组决定解除合同，另一方当事人因此而受到损害的，这一损害赔偿额应作为破产债务。需要明确的是，清算组作出是否履行合同的决策，应以全体债权人的利益出发，权衡履行与否的利弊，不能随意处置。

(5)保证人代偿债务额。保证是担保的一种，我们以前所说的担保指的都是财产担保，而保证是以保证人与债务人(这里指破产公司)之间的保证合同而确立的，当债务人不履行债务或不能清偿到期债务时，保证人代替债务人清偿债务，承担保证责任后，保证人与债务人之间形成了一种新的债权债务关系，而不是保证与被保证的关系。这时保证人变成了债权人，债务人又成为保证人的债务人，保证人有权向债务人追收其替债务人履行的债务，保证人的这一代偿债务额也应作为破产债权。可见，保证这种担保的对象是人，而不是物，公司破产后以保证作为担保的债权人，可以向保证人索取债权。在保证人未代替债务人偿债前；债权人之债权仍属担保债权，不在破产债权之列。而当保证人代偿债务后，该债权人的债权已收回，因而该项债权已不存在；原保证人是新的债权人，此时，债权人的债务才是破产债



务，对此必须区别清楚。

## 2. 非破产债务项目

(1) 优先债务是指先于无担保债务人、后于担保债务人而从破产财产中优先清偿的债务。这类债务只有破产费用和清算组在清算过程中的借款。

(2) 担保债务是具有财产担保的债务但不属于破产债务，该债权人可就其担保物得到清偿，因而不能纳入破产汇款之列。这是一般的担保概念。除财产担保外，还有以人(公司)作为担保的。

(3) 抵押担保债务。这种债务是指债务人或者第三人为了保证债务的履行向对方提供一定的财产作为抵押，如果债务人不履行债务时，债权人可以依法以抵押物折价或以变卖抵押物的价款优先得到清偿的债权。这是最常见的担保债务，这里的债权人也称为抵押权人，提供抵押物的债务人或第三人称为抵押人。抵押物可以交由抵押权人保管，也可由抵押人自己保管。

抵押权人保管，他有权要求抵押人偿付因保管抵押物而支出的必要费用；由抵押人保管，抵押权人则有权要求抵押人妥善保管抵押物，防止抵押物价值的减少。如果抵押权人因保管不善造成抵押物毁损的，应负责向抵押人赔偿。在这里也可以看到，如果债务人破产时，第三人以自己抵押财产偿还担保债务后，这第三人同上述保证人代偿债务的情形一样，也应作为破产债权人。

(4) 留置担保债务。这种债务是指按照合同约定，债权人占有对方(债务人)财产，债务人不按合同付款超过约定期限的，债权人则依法留置该财产并据以抵偿自己债权的债权。与抵押担保债权类似，留置权人在债务人不按期支付款项时，有权将留置对方的财产折价或变卖，优先清偿其债权，并对因保管留置财产而支付的必要费用，请求



债务人偿付(债务人破产时当然也应作为担保债权)。当然若留置物因保管不善造成毁损，留置权人应负责赔偿。

(5)定金担保债务。这种担保是指债务人为了保证债务的履行，根据双方的担保合同，向对方(债权人)支付定金，当债务人不履行债务时，债权人扣留定金抵偿其债权。这类担保与上述两项担保的不同点之一在于以货币作为担保，而不是以物作为担保，因而无需折价或变卖。

(6)抵消债务。在破产宣告前债权人对破产公司负有债务的，无论属何种类，是否相同，是否已到履行期限，可以相互抵消，抵消后债权额大于债务额部分应作为破产债权；反之应列入破产财产。对于债权债务虽属同一债权人或债务人，若一个在破产宣告之前，一个在破产宣告之后，则不应抵消，因为二者性质不同，关系到债权人共同利益问题。以债权人为例，如果债权在前(以债务人破产宣告日为限)，债务在后。当破产公司最后产不抵债，不能全额清偿其债务时，若将此债权与债务抵消，则意味着该债权得到了全额清偿，受到了特殊照顾，从而减少其他债权人的受偿额，这同破产公司优先偿付个别债权人的结果无疑，是破产法所不允许的。

## 二、确定破产债务注意事项

- 1.破产宣告日尚未到期的债务，视为已到期债务，但应减去未到期的利息。
- 2.债权发生时，若债权人不知道债务人已宣告破产，则该债务也应作为破产债务。
- 3.破产公司在宣告破产前已经过和解整顿，根据和解协议已清偿



的债务，除了未清偿部分外，原来让步减免的债务也应作为破产债务。因为整顿失败的另一方就是未履行或未完全履行和解协议，债务人与债权人的协议关系破裂，原来协议条款已不生效，故此原折让部分理当参加破产财产的分配。

4.债权人参加破产程序的费用不得作为破产债务。这也从另一方面督促债权人在今后交往中谨慎从事，以债务人的财务状况为依托进行交易、决策，免得一旦因债务人破产而损失一部分(或全部)债权的风险，同时也避免债权人借此大发“破产之财”，侵害债务人合法权益(因债务人可能有偿债后的剩余财产分配问题)。

5.破产财产与破产债务并不是对等的概念，即二者的口径不一致。破产债务只能从破产财产中清偿(即偿还的来源只能是破产财产)；而破产财产除了偿付破产债务外，还必须用以偿付破产费用，破产公司所欠员工工资和劳动保险费、所欠税款。在破产财产不足破产费用的情况下，破产清算既不可能也不必要。因为破产费用不能全额得到清偿，无人愿意受此损失而参加清算。即使清算，有关部门也不能给予资金上的资助(因收不回来)。另外，这种清算结束后将无财产可分，应宣告破产终结，不再进行破产清算。担保债权人可就其担保物受偿，不足清偿者可按法定偿债顺序依次分配。债权人的这种损失就是一种经营风险，要求在交易前要分析对方的经营能力和偿债能力，并且在确立债权债务关系以后密切注视债务人财务状况的变化，及时催收债权；一旦发现对方不能偿债时，应积极采取措施，或向债务人上级主管部门诉告，或请求法院解决，直至提出破产申请。



## 案例分析一

### 日本金融企业破产的教训

战后日本的经济的发展实在惊人，特别是金融业的一步步崛起，更令世人震惊：20世纪70年代，随着日本经济的迅速成长和日元的逐步国际化，东京成为亚洲地区的金融中心之一，在股市、基金管理和外汇交易等方面一直执亚洲地区之牛耳。

但是，有谁会想到，“永不倒闭”的日本金融业自1995年起开始崩溃。

2月，东京协和信用社、安全信用社破产。

5月，横滨友爱信用金库倒闭。

7月31日，东京最大的信用社——宇宙信用社由东京政府宣告破产。

8月30日，日本最大的信用社——木津信用社由大阪府宣布倒闭。

同一天，兵库银行也处于破产的境地。

这些机构的破产呈现出从小到大不断蔓延的趋势。从资金额看，东京协和、安全两信用社是2000亿日元，宇宙信用社是4000亿日元，木津信用社是1万亿日元，兵库银行则高达2.5万亿日元，破产规模成倍增长，似乎仍看不到穷期。

导致这些金融机构破产的直接原因是其拥有巨额的呆账，贷出去的资金迟迟收不回来或根本无望回收，使经营无法再维持下去。上述几家破产机构的呆账几乎占其贷出额的75%左右，其中死账也占有相



当的比例。在此情况下，日本政府不得不宣判它们“死刑”。

其实，除了上述机构之外，还有相当多的金融机构面临巨额呆账的沉重压力，有些甚至也已濒临破产的边缘。据日本大藏省的估计，银行、信用社系统的呆账约为40万亿日元。加上住宅金融专门公司（简称“住专”）、生命保险公司等部门的呆账，总计约有100万亿日元！

一般来说，日本11家城市银行虽然有巨额呆账，但其利润丰厚，资金雄厚，处理呆账能力也较强。而对于那些中小金融机构而言，只要金融市场有风吹草动，就会受到影响，甚至一下子就被卷入金融风暴之中。用“风声鹤唳，草木皆兵”来形容他们的心情，实不为过。

各大生命保险公司的处境也不容乐观。生命保险销售连续不振，效益大幅度下降，新契约签订额从1992年起连续3年减少，1995年4月-7月新契约比上一年同期减少5.5%。由于长期不景气，资产增值率从1990年度的31604亿日元上升到1993年度的45060亿日元。根据1994年度的决算，全日本30家生命保险公司中经常出现赤字的有9家。1996年4月随着“契约者保护基金”的设立，“生命保险安全”时代也从此结束。

至于日本8家住宅金融专家公司也差不多接近宣布破产的地步，1995年6月底，5家“住专”贷出金额11.4万亿日元，其中因借贷单位破产或还贷延迟而造成的呆账占8.4万亿日元，约占74%。这里面又有75%，约6.3万亿日元无望回收，成为死账。加上由于“住专”本身拥有的不动产和有价值证券等资产的贬值，损失约1.4万亿日元，“住专”总共损失7.7万亿日元。这些损失将全部转嫁到各金融机构中去。8家“住专”公司隶属于多家银行，通过广泛接触融资，专门向不动产投资，因此这些金融机构若不能很好地处理“住专”呆账问题，其中有一部分很可能会被拖向危险的边缘。

从关东到关西，昔日八面威风的金融机构一个个像多米诺骨牌一样地倒下了。破产风席卷日本，各大银行、信用社门口，黑压压地挤满



了一片片挤兑的人们。昔日世界上首屈一指的金融大国，其各银行系统信用等级的评估也是一落千丈，8月21日，美国穆迪投资服务公司公布了对50家日本银行的等级评估，A、B+没有，B只是静冈银行一家，C+也只有东京、三菱、三和银行3家。许多人认为，不良债权居高不下将不断加深日本的金融危机。

而这场金融危机的直接导火线是日本泡沫经济的破灭。自1995年“广场协议”后，日元大幅度升值，日本出口企业逐渐丧失价格上的优势。为帮助企业筹措资金，日本银行逐步降低利率，于是出现大量剩余资金涌向股票市场和房地产市场，投机日盛，经济急剧膨胀。从1985年1月至1989年12月，日经股票平均指数从13136日元跳到最高峰38915日元，增长了1.9倍。不动产价格更是猛涨，从1985年12月到1989年12月，全国地价上涨84.2%，其中东京圈商业地价成倍疯涨。经济的膨胀加快了日本经济的发展，促进了消费水平的提高。但是，也产生了严重的不良效果，日本国民从上到下普遍滋生了投机心理，狂热地追求资金的积累，使人们的主观期望与经济运行的实际情况逐渐发生了较大的偏离，泡沫经济开始产生了，而且恶性膨胀起来。

随着日本经济发展与其实实际所具实力严重不符，日本政府意识到如果泡沫恶性膨胀下去，势必危害到日本经济的基础，于是央行使出老办法——改变贴现率，实施金融紧缩政策，将贴现率从1989年的2.5%提高到1990年的6.0%，从而通过直接影响资产的市场收益率的方式来引导股价、地价等的下跌。另外为抑制土地投机，大藏省对向不动产融资的数额加以限制，规定金融机构对不动产业贷款增加率不能超过其贷款总额的增加率，其后又引入地价税，终于把地价压了下来。

但原本膨胀得过多的“泡沫”也一触即破：

1992年8月18日，日经指数跌到14309日元；

1994年9月，东京圈商业地价指数(1990年为100)下降到61.8！





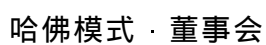
上万亿日元的巨额“泡沫资产”消失了，日本经济跌入低谷，企业收益下降，许多企业纷纷倒闭、破产，金融业呆账增加。金融业没想到此举把自己也拖到危险的境地，于是赶紧下调贴现率。从1991年到1993年9月，短短的两年间，就连续7次下调贴现率，直到1.75%。日本政府也出台了一个又一个“综合景气对策”，以求摆脱困境，再次振兴。但收效甚微，长期不景气而导致大量呆账，一些金融企业不堪负重，走上了绝境。

为什么在相同背景、相同环境下，有些金融机构生存下去了，有些却被拖垮，关键还在于自身的内部管理。几年来，日本金融机构内部丑闻频频曝光，充分暴露出其内部管理不善。更有许多金融机构的领导人把信用社看作是自己的私有财产，独断专行，中饱私囊。东京协和、安全两信用社，实际上就是败在其领导人的手上！

在泡沫经济时期，这些金融机构向股市及房地产市场过度放款，有的甚至成立自己的非银行金融机构或房地产开发公司，直接参与对房地产业者、证券业者的高利放款以及诸如高级饭店、高尔夫球场等工期长、耗资大、收效慢的工程投资。在泡沫经济崩溃的时候，这些金融机构就出现亏损累累，资金积压，难以收回的局面。

在资金周转发生困难时，这些金融机构又采取短措施，通过“介绍存款”等各种形式，用比城市银行高得多的利率来吸收存款。这种决策，虽然是其与大银行竞争求得生存的一种途径，但是这样做违背了低利进、高利出的基本原则，经济效益严重滑坡，根本无法应付剧烈膨胀的呆账！最终葬送了自己的命运！多年经济的持续增长所形成的“平成景气”掩盖了日本金融业内部管理所存在的种种漏洞，随着泡沫经济的破灭，埋藏着的致命隐患终于暴露出来，日本金融业也就走到了危险的边沿。夕日雄风不再，“金融神话”最后也成为一句空话。

泡沫经济给日本金融业带来了严重的后果，当“永不倒闭”的金融



流转；董事会实施资本运营

自

## 案例点评

由于金融机构直接与资金有关，其内部监管制度和措施的建立和执行非常关键。只有通过完善的内部管理、杜绝各种漏洞，并且结合有效的市场竞争策略，金融机构才能经受住各种危机的考验。



## 案例分析二

### 走向破产的 A · C · 吉尔伯特公司

A · C · 吉尔伯特公司是一家生产玩具的公司。它创立于1909年，并从1916年改用现名。1961年，公司的创始人老吉尔伯特去世，他的儿子小吉尔伯特出任董事长。在A · C · 吉尔伯特公司的生产经营历史上，它的产品以优异的质量取得了人们的信赖，吉尔伯特也成为优质玩具的象征。整个五十年代，它一直稳居玩具制造业的前十名，销售额超过1700万美元。它特别擅长制作科学玩具，如化学仪器、显微镜和工程积木等。在科学倍受重视的当时，它们曾为几代人带来了美妙的少年时光。

然而，进入20世纪60年代后，阴云却笼罩了吉尔伯特公司。这时，玩具业的销售环境正在发生变化，持续的经济繁荣带来了玩具市场的迅速增长，但这与吉尔伯特公司过去所熟悉的市场已有所不同：电视这一新的手段对玩具的推销越来越重要，正日益取代产品目录和橱窗陈列的方式；传统的玩具商店、趣味商店和百货商店正为自选式的超级市场和廉价的商店所代替。这些新的经销商青睐的主要是那些包装美观生动、定价低廉并且做过大量广告的玩具。

然而，吉尔伯特公司直到1961年底仍没有真正认识到市场的变化和问题的紧迫性，当时的销售额已从1960年1260万美元下降到1160万美元。

1961年，该公司只获得20011美元的利润。显然，公司正面临着严重的危机。



1961年销售额的下降可归结为两个原因：缺乏新产品和缺乏广告宣传。

对此，公司匆忙制定出一套计划，试图通过增加新的“热门产品”把销售额提高到2000万美元。为此，公司共花费了很大的精力来扩大产品的花色品种。他们增加了50多个新品种，使产品种类达到307种，创下了公司历史上的最高记录，自有史以来第一次开始向学龄前儿童提供玩具。产品的包装也全部更新，为此多支出了100多万美元。

但后来证明，这些策略徒劳无功。1962年，公司的销售额下降到1090万美元，亏损了281000美元。1963年的销售仍在继续下跌，仅有1070万美元；更糟糕的是，非但没有获利，反而大大亏损了570万美元，这主要是由于以担保销售为基础运往超级市场的低价玩具的大量退货。吉尔伯特公司未能卖出去的玩具存货已达350万美元。

1964年6月，A·C·小吉尔伯特去世，艾萨克逊出任总经理一职。在前几年对销售人员和产品品种进行了极度扩充后，艾萨克逊开始了一场声势浩大的节约运动。他对销售机构作了重大变革。在销售队伍上，艾萨克逊起用了代理商来取代公司的专职销售人员。在某种程度上，使用代理商要比使用公司自己的销售队伍成本低，并且他们能够接触更多的经销商。不过，吉尔伯特公司能对他们施加的控制减少了，他们对公司产品的用户所提供的服务也不太稳定。除了这一销售机构的改革外，吉尔伯特公司还对生产人员进行重大裁减。结果，1964年管理费用、营业费用从1000万美元减少到470万美元。

鼓舞人心的是，公司在1964年的销售额上升了7%，达到1104万美元。

这一年公司本来是有利润的，但艾萨克逊为了提高未来年份的利润，坚持把额外的库存品都倾销掉。因此，账面亏损显示为190万美元。

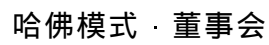


此时，艾萨克逊和吉尔伯特公司的希望都寄托在1965年入秋至圣诞这段销售旺季上。这将是公司发生转折并跨入一个新起点的一年。为此，他们对产品花色品种再一次进行改进，大规模的广告宣传计划和在销售点举办陈列展览的打算也都纳入了预算。电视广告集中在广告黄金时间播出，为此花费了200万美元。此外，吉尔伯特公司还为经销商免费装修约65000个形象逼真的橱窗展览，此项又花费100万美元。

大量的广告宣传支出确实使销售量达到1490万美元，为50年代以来最好的一次，并比前一年提高了30%。然而，大量的开支也使公司的亏损增加到290万美元。

公司的财务状况每况愈下，艾萨克逊开始到处寻求维持公司生存所需的资金。经过3个星期的努力，艾萨克逊终于找到了资金援助。通过抵押大部分还没有抵押出去的公司财产，他获得了625万美元的贷款，其中有25万美元是由他自己提供的，借以向债权人表明他对公司的信心，也以此显示他对自己解决问题的能力充满了自信。然而，贷款协议上有一条苛刻的条款，即贷款条件根据该公司1966年是否盈利而定。如果吉尔伯特公司到时不能盈利，则就会被要求立即偿还贷款，并且要清理财产来偿还负债。艾萨克逊没有讨价还价的余地，只能接受这一条件。尽管他确信，在他的管理下这个条件不会带来什么灾难。

令人失望的是，公司在1966年仍然没有盈利，相反，公司宣布的亏损高达12872000美元。曾经叱咤一时的A·C·吉尔伯特公司终于在1967年2月宣布了破产。加布里埃尔公司以大约1700万美元买下了吉尔伯特公司的一些财产，包括积木和化学仪器的生产线。这笔钱付给了拥有吉尔伯特公司债权的金融机构。



流转：董事会实施资本运营

「第七篇」



## 附件一

## 指定清算人申请书

申请人

名称：××信托投资公司

住所：××省××市××区××街××号

电话：××

电传：××

法定代表人：×××董事长

被申请人

名称：××股份有限公司

住所：××省××市××区××街××号

电话：××

电传：××

申请事项：请法院尽快指定有关人员组成清算组。

事实及理由：

被申请的××股份有限公司因章程规定的营业期限(××××年×月×日至××××年×月×日)届满(因章程规定的解散事由发生，发生时间为××××年×月×日；××××年×月×日股东大会作出解散公司决议)而应解散，按照《公司法》第一百九十一条的要求，该公司应于15日内即于××××年×月×日前组成清算组着手清算。但该公司时至今日仍未组成清算组。

申请人为××股份有限公司最大债权人，××股份有限公司清算



工作能否及时进行，直接关系到申请人的利益。由于××股份有限公司未及时组成清算组，极有可能导致公司财产流失，影响其偿还债权的能力。为保护申请人及其他债权人的正当利益，依照《公司法》第一百九十一条的规定，特申请贵院指定有关人员组成清算组，对××股份有限公司进行清算。

申请附件：

- 1. ××股份有限公司章程复印件(××股份有限公司××××年×月×日股东大会关于解散公司的决议复印件)。
- 2. 贷款合同复印件。

流转：董事会实施资本运营

××信托投资公司(章)  
董事长×××(签名盖章)  
××××年××月××日





## 附件二

## 公司破产案破产原因分析报告

××法院：

贵院于××××年×月×日依法受理深圳××公司申请破产，经公开审理于××××年×月×日以(××××)××字第×号民事裁定书裁定宣告深圳××贸易公司破产还债，根据贵院的指定，本清算组于×月×日临时接管该破产企业并开始清算工作，具体工作如下：

### 一、接管破产企业，审查申报债权人资格、债权数额及有无财产担保

自×月×日开始，由律师和会计师根据清算工作计划，全面接管破产企业财产、账册、文件、印章等，收缴工商营业执照，进行实物盘点，至×月×日出具了会计查账报告、资产评估报告(初稿)，为开庭审理做好准备工作。在法定申报期内申报债权的共计6家债权人，其中有一家财产担保债权，具体情况见表23-2。

### 二、进行财产变现，召开债权人会议，通报分配方案

深圳××公司所有财产为：位于××区××镇××工业区厂房一幢，面积××m<sup>2</sup>(已作抵押)，国产××牌微型货车一辆，空调一部，冰箱两台。根据《深圳经济特区企业破产条例》第××条第××款的规定：“已作担保物的财产不属于破产财产。”该房产抵押行为符合《广

终结：公司破产清算

第二十三章



东省经济特区抵押贷款管理规定》，并在主管部门进行了登记。因此，该公司破产财产只剩下微型货车、空调及冰箱，总计评估价为人民币15600元，（见深圳市××会计师事务所深×会评字第×号《资产评估报告》）。经过清算组在“公开、公平、公正”的原则下进行资产变现后，共计变现为人民币15000元，按《破产条例》规定优先支付法院诉讼费700元，公告费7700元，清算开支3000元，支付拖欠员工的四个月生活费1600元，工商注销登记费用2000元。因破产财产明显不足以支付破产费用，清算组根据《条例》第76条的规定，提请法院依法裁定终结本案破产程序。

表 23-2 债权人情况表

单位：元

序号	债公人名称	申报数	有无担保
1	深圳××银行××支行	190 万及利息	所有厂房作抵押
2	中国××设备公司	528161.1	无担保
3	杭州××集团	118750.0	无担保
4	四川××总公司	800000	无担保
5	沈阳××厂	203436.30	无担保
6	汕头××电子有限公司	22289.00	无担保

### 三、破产原因分析

从深圳市××会计师事务所深×会“××××”第××号验资报告书可以看到，该公司的流动负债为：

1. 银行贷款：1900000.00元。
2. 短期其他借款：633500.00元。
3. 应付账款：1815921.71元。
4. 累计负债：4389316.88元。



而固定资产账面值23000元，长期投资2387264.90元，应收账款1682434元。以资产方面来看，长期投资包括购买2409m<sup>2</sup>厂房及对公司展销部的投资，但因房产抵押及公司破产，该项投资无法收回，应收账款部分多发生在××××-××××年间，多数已过诉讼时效，部分账款是空挂账。从验资报告和公司现有财产状况来看，深圳××贸易公司破产原因主要表现在以下几个方面：

(1) 公司从设立之初其投资结构就不合理。公司注册资金90万元，成立后先贷款250万元购买厂房及其他固定资产，经营过程中归还贷款60万元，至今仍欠190万元，造成公司流动资金紧张，到处借款经营，该公司到破产申请日已处于长期停产状态。

(2) 设立下属企业××公司投资项目不合理。下属企业××公司投资生产冰柜，由于该项目市场占有率低，加上许多货发出后无法收回货款，致使××公司也因无法清偿到期债务而被宣告破产，因此投资也就化为乌有。

(3) 经营过程中决策失误。该公司在生产经营上缺乏资金，造成数次违约，以致产生诉讼生效的法院民事裁定两宗，这样，导致该公司无法再继续经营下去。

综上所述，造成该公司破产的原因是投资结构不合理，公司生产经营不适应市场经济的发展，造成巨额负债，无法清偿到期债务。

特此报告

××公司清算组

××××年×月×日

# 第八篇

## 调整： 董事会优化规模结构



## 第二十四章

---

### 总论：企业规模结构概述





## 第一节

### 企业规模结构内涵

总论：企业规模结构概述

#### 第二十四章

## 一、企业规模的含义

### 1. 关于企业规模概念的不同看法

关于企业规模的概念，目前理论界有多种不同的表述方法。比较有代表性的看法可以分为两种。一种看法认为，企业规模是指劳动力、劳动手段和劳动对象等生产要素和产品在企业的集中程度；根据集中程度的差别，可以把企业规模划分为大型、中型和小型三种类型。另一种看法认为，企业规模是指企业从事经济活动的空间广度。由于企业经济活动的直接成果——产品具有价值和使用价值的两重性，企业的经济活动也自然地以追求使用价值的生产活动和追求价值的经营活动组成，与此相适应，企业规模可分为生产规模和经营规





模，而企业规模正是这两者的有机统一。总之，对企业规模的认识，尽管看法不一，但无非是从企业投入或企业产出两个方面来把握。

“规模”一词和大小几乎是同义词。简单地说，企业规模就是指企业的大小。但在规模经济研究中，企业规模的大小首先表现在生产要素在企业中的集中程度。一般说来，生产要素在企业中的集中程度越高，企业的规模也就越大，因此，在许多时候，用劳动力人数或者固定资产数量或者用年产量等标志来划分企业规模，从经济学的角度来看，它仅仅反映了企业的生产规模，并没有反映出企业的经营规模。也就是说，它仅仅反映了使用价值的生产活动而没有反映出企业追求价值的经营活动。

随着一种新的企业形态即虚拟企业的出现，单纯利用生产要素的集中程度来反映企业的规模大小，显然是不够了。因为虚拟企业与传统意义上的企业不同，其组织运作不具有完整的功能，如生产、营销、设计、财务等，它仅仅在形式上具有企业的某些特征而实际上并不是一个企业组织。作为一个虚拟企业，它要么仅有设计功能，要么仅有生产功能等等，总之，它不具有企业完整的功能。当然，有一点是共同的，那就是：无论是虚拟企业还是非虚拟企业，它们都是向市场提供消费者满意的产品或服务。因此，衡量一个虚拟企业的规模大小，如果从企业投入的角度去认识显然是不够的。

## 2. 企业规模概念的国际通用衡量标准

企业规模不仅包括生产规模，还应该包括经营规模。在许多情况下，企业规模就是指企业经营规模。而衡量企业经营规模时，根据国际上的通用做法，常用“销售额”指标来反映。之所以这样做，主要是基于以下原则：

(1) 年度销售额指标反映的是当年企业实现的价值，而不包括尚未



实现价值的那一部分即库存产品的价值，因而更能准确地反映企业当年经营的实绩。

(2)销售额增长的本身也可以直接反映企业的发展。

(3)在规范的市场行为下，销售额的增长蕴含着设备的更新、新产品的出现等技术进步所带来的经济效益的提高，也包括因企业制度创新、管理体制改进、企业家组织管理才能提高，以及劳动和资本等因素带来的企业效率的提高。

(4)在市场经济条件下，销售额指标体现了企业与市场的关系，即销售额指标体现了市场对企业发展的导向作用，进而可以充分体现出企业经营的自主精神。

## 二、企业规模结构的概念

### 1. 对企业规模结构的不同认识

对企业规模结构这一概念，国内经济理论界也有不同的看法，主要有以下几种：

(1)企业规模结构是指大中小不同规模企业之间的生产联系和数量关系。生产关系主要是指在整个工业中各类规模企业之间的分工协作关系；比例关系主要是指在整个工业中各类规模企业所占的比重。合理的企业规模结构要求各种不同规模企业之间必须保持密切的联系和合理的比例关系。

(2)企业规模结构是行业市场中生产要素在企业内的配置以及由此决定的企业间的配置、组合的格局。一般分为三个层次：

① 规模经济决定的单个企业规模。

② 单个企业规模整合而成的企业规模构成。



③ 规模企业组合而成的企业规模组织。

(3)从生产角度来看，企业规模结构是指产业内不同规模企业间的生产联系和构成。而在市场中则表现为以企业规模和企业数目决定的同一产业中的垄断和竞争的关系结构，企业规模大、数目少，垄断性就强些；否则，竞争性就强些。

国外对企业规模以及规模经济理论的研究是很丰富的。伴随着工业化的进程，发达国家以及发展迅速的工业化国家，企业规模结构在不同的发展阶段、不同的行业，企业规模结构呈现出不同的格局。概括起来说，在工业部门中，大企业的规模不断扩大，大企业的数量在企业总数中所占的比重不断上升，直至达到某一程度后才呈稳定状态；产业集中度也是不断提高，当然也不是无限上升，达到一定程度便会稳定下来；实践证明，企业规模结构的演变对工业化的实现和经济增长确实起到了非常重要的促进作用。

## 2. 企业规模结构相关概念辨析

为了更好地理解企业规模结构的涵义，明确企业规模结构研究的范围，有必要把与企业规模结构相关的几个概念做一区别。

### (1) 企业规模结构与企业组织结构的区别

一般来讲，企业组织结构包括四个方面的内容：

① 企业的所有制结构，即不同所有制企业的构成、变化及合理化问题。

② 企业的规模结构。

③ 企业内部管理组织结构，它主要是解决单个企业内部生产要素的合理配置问题。

④ 企业的纵向组织结构。虽然企业规模结构和企业组织结构都是研究生产力的合理配置问题，但企业组织结构概念的外延显然要比企



业规模结构宽泛得多。

(2)企业规模结构与企业内部组织结构

企业内部组织结构的构成要素是企业内部的各个生产单位，上至总公司的职能部门，下至子公司、分公司、分厂、生产车间、班组等。企业内部组织结构不是研究如何将它们有机地组织起来，以解决单个企业内部生产要素的合理配置问题。企业内部组织结构与企业规模结构也是不一样的。



第二节

企业规模结构影响因素

不同的行业和部门由于生产类型、产品种类、技术情况以及市场需求等因素的不同，企业规模结构也不同。研究企业规模结构就必须了解企业规模结构的产业特点。一般来说，企业规模结构有以下几个影响因素：

一、行业特性

1.资本密集型行业

一般来讲，资本密集型的行业，由于使用巨型设备、装置型设备或自动化设备，需要巨额投资，资本有机构成比较高，生产的规模经济性十分显著。在这些产业中，企业如果达不到合理规模，生产成本



就比较高，达到或超过这一规模并在一定范围内成本呈递减趋势。因此，这些产业的企业规模结构是少数大企业分割市场的寡头型结构。属于这类产业的有钢铁、煤炭、石油、化工、汽车、重型机械等行业。

## 2. 劳动密集型行业

劳动密集型行业，不需要巨额的资本投入，生产要素主要依靠人力，除劳动协作外，专业化协作水平比较低，因而一般不需要大规模生产，其规模经济性不太显著，大规模企业组织相对较少，中小企业数量特别多，企业间难以协调一致。企业之间、产品之间差异很小，行业壁垒低，新的企业加入比较容易，竞争比较激烈，各种生产要素流动性强。这类行业的企业规模结构可以完全由市场来调节。属于这类行业的有制衣、制鞋、塑料制品、家具等行业。

## 二、产品类型

不同类型的产品生产成本不同、市场需要不同，因此，生产不同类型产品的行业，其企业规模结构也不同。产品类型可分为以下几种：

### 1. 按产品价值大小划分

(1) 大型高值产品，一般是指需求量大、体积大以及价值大的产品。比如飞机、轮船、机车等。既然这类产品以需求量大和价值高为特点，那么，大规模生产就成为必要，扩大生产规模以取得经济效益的可能性就很大，也就是说，这类产业的规模经济性比较显著。

(2) 小型低值产品，一般是指需求量小、体积小以及价值小的产品。对这类产品一般不需要大规模生产、大量生产，而且由于产值



低、生产技术简单，无需复杂的机器设备，因此，只宜于小规模生产。当然，这类产品的生产规模虽然不够大，但也是必需的，而不是可有可无的。

## 2.按产品使用时间长短划分

(1)耐用消费品，是指使用期限长、价值高的消费品，像家用电器以及玻璃板、水泥、集成电路等。这类产品适用均匀而大量生产，扩大生产规模则非常有利于提高经济效益。

(2)非耐用消费品，一般是指使用期限比较短、价值比较低的消费品，这类消费品的情况稍微复杂一些。需求量很大的非耐用消费品，如家庭日常消费品需大规模生产，吸引力很小的产品则可以小规模生产。

## 3.按产品数量划分

单一产品宜于大规模生产，而多品种产品则视产品主次而定，主产品比较适宜于大规模生产，次要产品则根据市场需求情况区别对待，规模可大可小。但是，即使单一产品，也有多花色品种的问题。既要大规模生产，又要根据市场需要生产出较多花色品种的产品，这就需要从生产工艺方面下功夫，比如采用柔性生产系统等。

# 三、市场需求量

市场需求量的大小也是决定企业规模结构的一个关键因素。市场容量的不同也会形成不同的企业规模结构。在不考虑国外市场的前提下，一个国家国内市场需求量的大小，对企业规模结构的影响是很明显的。一般来讲，市场需求量同企业规模呈正相关的关系，即市场需求量大的产品，那么产品制造企业的规模就可能较大，反之则较小。



## 四、产业技术特点

不同产业的技术特点不同也是形成不同产业的企业规模结构有差别的一个重要因素。根据日本经济学家尾崎的分析，经济发展过程中各产业之间存在着产业的技术特点和关联结构上的特点，他把产业的生产技术分成以下几种类型：

### 1. 大容量处理技术

大容量处理技术是劳动力投入弹性极小(0.2~0.3)和资本集约程度大的技术，适合于要素制约型生产函数，是需要巨大资本装置的产业技术，产业装置的大型化带来劳动的巨大节约。

### 2. 大规模装配生产型技术

其劳动力投入系数比上一类稍大，资本集约度则小些，适合要素制约型生产函数。这些产业资本集约化程度高，由于装置大型化，也会导致劳动力节约。

### 3. 资本使用型技术

它仍适用于要素制约型生产函数，在劳动力投入系数小于1的情况下，资本投入的规模经济起作用，并且是资本集约程度相对大的技术。具有这种类型技术的产业，由于设备规模扩大，节约劳动力的作用也很显著。

影响企业规模结构的因素还有产业成长率和政府的产业政策等。一般来说，如果一个产业的成长率越快，所预示的利润就高，进入该产业的企业就越多，中小企业就可能多些。此外，一国政府的产业政策倾向也会直接影响到企业规模结构的状况，政策是倾向于反垄断还是倾向于鼓励企业规模经营，企业规模结构则显然会有差别。





### 第三节

## 国际企业规模结构演变

国外企业规模结构的演变经历了上百年的时间。经济增长过程和工业化进程往往伴随着企业规模结构不断改进。尽管各国(或地区)由于经济发展水平等方面的差异，企业规模结构的演变模式和轨迹有所不同，但在世界科学技术发展和经济发展规律作用下，各国企业规模结构的演变仍带有明显的相似性。

### 一、英、美等西方国家的企业规模结构演变

自企业产生以来，英、美及其西欧等发达国家的企业规模结构的变动大致经过了以下三个阶段：

#### 1. 18世纪产业革命(工业化初期)至19世纪末



这个阶段称之为自由资本主义阶段，它以自由竞争为特征。欧美国家先后实现了由手工业生产到机器大生产的过渡。工业化初期，一般是从发展轻纺工业开始的，企业的规模普遍不大，这时的“大型”企业或具有大型化倾向的企业都高度集中于纺织工业。19世纪初，在当时美国财政部长路易斯·麦克莱恩主持的一项对美国制造业的调查中，证实了“在纺织业中生产工厂的高度化”。报告列出的资产为10万元以上的106家公司中有88家是纺织公司，占83%；工人超过250人的公司有36家，其中纺织公司就占了31家。

当时比较大型的企业主要集中在美国新英格兰州和密西西比河谷区、英国的西南部以及德国的鲁尔河中下游地区等。因为这些地区的原材料、能源和熟练工人的供应十分充分，且交通便利。企业规模结构之所以具有这种行业特点和区位特点，主要是由于技术上的束缚。但是技术条件的限制并没有能阻止企业规模扩大化的趋势，在扩大规模能够带来丰厚利润的利益驱使下，借助劳动分工和专业化协作，使得纺织业、木材加工业、制鞋和军工生产等得以迅速发展。由于这个时期的企业组织形式仍是传统的家族式的资本主义企业，企业扩张所需资金主要来源于企业主自有资本的积累。因此，这在很大程度上限制了企业规模的扩张。

## 2. 19世纪末至20世纪初(二战之前)

### (1) 该阶段的特征

这个阶段被称为垄断资本主义阶段。一些垄断组织如卡特尔、辛迪加、托拉斯、康采恩等相继出现。自从工厂制度出现以后，通过规模扩张追求利润最大化成为企业的一种普遍行为。特别是到了19世纪中叶以后，集中化、大型化已成为企业规模发展的主要趋势。1880年～1930年美国制造业的企业平均规模出现了决定意义的扩张。



从表24-1可以看出，企业的平均产出规模翻了3倍有余。特别是1900年～1920年，制造业企业的规模扩张更为明显。可以说，美国企业规模结构特征，即以企业大型化和集中化为主导的格局在19世纪末20世纪初已基本形成。从19世纪末20世纪初同1963年美国企业规模结构构成比较中，可以明显地看出这一点(见表24-2)。小型企业(1～100人)所占的比重在下降，但在1919年以后，下降的幅度不大；中等企业(101～500人)所占的比重一直变化不大，呈稳定状态；500～1000人的大型企业在

表 24-1 1850 年－1950 年美国制造业工厂平均规模的演变

年份	每个工厂的实际附加值(1929 年美元)	每个工厂的平均聘用人数	每个工厂的资本(1929 年美元)
1850	5654	7.8	18991 31392 36327 17557 15008 30020
1860	8243	9.3	
1870	6458	8.2	
1880	9787	10.8	
1890	18197	13.3	
1900	17012	11.2	
1910	38882	24.6	
1920	64795	49.9	
1930	119956	49.0	
1940	146746	49.2	
1950	184147	55.3	

表 24-2 美国制造业企业规模构成

年份	1～100 人	101～500 人	501～1000 人	1000 人以上
1914	34.8%	34.1%	13.2%	17.9%
1919	28.8%	31.3%	13.3%	26.7%
1963	26.2%	30.9%	12.4%	30.5%



1919年以后上升幅度不大，而1000人以上的特大型企业所占比重上升较快。

导致企业规模大型化的主要原因是科学技术进步，它使得专业化和大规模生产成为追求最大利润的生产方式。此外，企业制度的改变性变革，即由家族资本企业转化为股份制企业也是企业规模集中化和大型化的最主要原因之一。蒸汽机的应用、煤炭、石油等常规能源的大量开发和电的发明，从根本上改变了传统的生产动力系统，大大刺激了重化工业的发展。而企业制度的变革，一方面从根本上改变了企业资本的积累和出资方式，提高了企业获取和支配资本的能力，为企业的大规模扩张提供了制度性的条件。科技进步导致了企业所有权和经营权的分开，为大型企业的科学管理和高效率运行提供了保障。

#### (2)该阶段美国企业的扩张道路

垄断资本主义阶段是以大企业为特征的美国企业规模结构式的形成时期。美国企业的扩张途径主要可以分为以下两条：

①通过积聚来扩大投资规模，即通过提高效益、增加利润提高利润在投资的比例，同时则依靠自身的实力和潜力，增加公司在股票市场和债券市场上的吸引力来筹集更多的资金。

②通过资本集中来扩大公司的实力。集中的主要手段是企业兼并和其他新的联合机制，无论是通过积聚还是资本集中，企业的扩张总是表现为企业规模的扩大。而上述两种途径中，后一种是主要的。一个企业通过兼并竞争对手的途径发展成为巨型企业是现代经济史上的一个突出现象。没有一个大公司不是通过某种程度、某种方式的兼并而成长起来的，几乎没有一家大公司主要依靠内部扩张而成长起来的。在19世纪末到20世纪中叶这50年中，两次大的企业兼并运动奠定



了美国企业规模结构的基础。

### 3. 第二次世界大战后

第二次世界大战后，美国企业又经历了两次兼并高潮，企业规模结构呈现出两种趋势：

#### (1) 巨型混合公司和跨国公司走向极盛

20世纪60年代，美国主要工业部门中最大的8家公司，除了牢牢地控制着原有的生产部门外，在其他224个行业里都有不同程度的渗透，其中有107个行业被占有各该行业产值的1/3以上。20世纪70年代后期的第四次企业兼并以后，大垄断公司不仅通过兼并跨部门、跨行业地扩充其势力，而且还跨国扩张。现代垄断资本国际化已迅速成为战后美国等发达国家经济发展的一个重要趋势。因此，战后美国几乎所有大企业公司都具有跨国特征。

跨国公司和混合公司走向极盛，加速了生产和资本的集中，这对于美国企业规模的进一步大型化起着重大的促进作用。因此，二战后，巨型公司的数目和经济实力增长非常迅速。1935年10亿美元的大公司仅有4家，而在1980年就增加到249家。1962年，500家最大的工业公司的销售额等于当年国民生产总值的42%。这些数字表明，二战后美国巨型企业公司的数目增长之快，经济实力集中程度之高，是美国企业史上空前的。

#### (2) 企业小型化、分散化

在企业集中化、大型化加速发展的同时，也出现了分散化的趋势。二次世界大战以后，由于科学技术的飞速进步和市场竞争的加剧，工业发达国家的企业规模结构出现了分散化的趋势，中小企业在战后迅速发展。

企业小型化、分散化趋势发展的主要原因在于以下几点：



①现代化工业生产的发展要求大型企业与中小企业结合为一体，以利于生产的进一步发展。在现代工业生产中，一方面是一个企业在完成某一种产品时，需要另外一些企业给以工艺加工协作或提供零部件，然后进行整体装配，完成完整的产品；另一方面是一个企业完成某一生产过程时，需要另外一些企业提供各种原材料，而一个企业的产品通常是另一个企业生产所需要的原材料或半成品。在这类部门或产业链中，专业化分工越细，越有利于生产力的发展，因此，就必然出现大量中小型专业企业，而要把这些企业生产的多品种的零部件和工艺加工最后进行整体装配，必然形成巨大规模的集中装配企业，这种大型装配企业把大量中小型专业化企业组织在自己的周围，形成一个生产专业化协作的统一整体。

②科学技术的发展致使某些部门企业向小型化方向发展。由于科学进步，一个部门中的某一生产工序的某些工艺过程有新的发明创造，导致该生产工序的企业规模向中小型方向发展，这就改变了原来企业的组合形式；同时，一个工业部门原材料技术结构的改变也会导致企业规模的变化；此外，随着科学技术的进步，新工业部门的出现，传统工业部门的衰退，工业部门结构的变化，企业规模的结构也会随之变化。有些新兴工业部门，在生产过程某一阶段企业大型化的同时，一般是伴随着另一阶段的大量中小企业的产生。这些新兴工业部门在整个工业部门中的比重不断增长，它所带来大量中小企业，也必然使整个工业部门中的中小企业的比重增加。

20世纪70年代以来，在微电子技术为核心的新产业革命浪潮的推动下，开发适应多品种小批量生产要求的知识密集型技术，有力地促进中小企业在生产发展中起着重要的作用。



## 二、日韩企业规模结构演变

### 1. 日本企业规模结构的演变

#### (1) 日本企业规模结构的形成

英美等西方高度集中的企业规模结构，是在工厂手工业的基础上，在长期激烈的优胜劣汰竞争的工业化过程中形成的，与英美西方国家不同，作为一个后起的资本主义国家的日本，其工厂手工业是在明治维新后发展起来的，是与移植来的机器大工业并存和发展的。这种后进国家的赶超战略决定了日本和西方国家在企业规模结构及其他方面的不同。

第二次世界大战以后，战败的日本赶超美国、西欧的强烈意识使其在重化工业等重点行业大力发展资本密集型生产。为促进这些部门的进口替代能力和出口能力的提高，政府采取企业合并、改组等政策措施，大力扶持大企业，以充分获取规模经济，同时也采取了保护中小企业的措施。因而伴随着20世纪60年代的经济高速增长，在钢铁、石油化工、机械等规模经济显著的产业中，大企业的规模和数量都得到了扩大，与此同时，中小企业也得到了迅速地发展。

#### (2) 日本企业规模结构的特征

与美国等其他发达国家的企业规模结构相比，日本企业规模结构具有以下特点：

##### ① 大企业为主，但中小企业的比重也较高

虽然与其他发达国家一样，大企业在企业规模结构中占有主导地位，但是日本中小企业，无论其企业数、从业人员，还是产值、销售额所占的比重，一般都高于其他国家。在主要发达国家中，日本的小企业是最多的。



## ② 企业集团化与系列化

实行大企业体制的一个很重要的结果是，在日本企业规模结构上形成了一种以少数大型垄断企业为顶点的大企业支配中小企业的结构，具体表现形态是一个势力强大的主导企业同一批实力弱小的企业结成企业联合体，它的典型组织形态就是企业集团和企业系列。

a. 企业集团是在企业合并高潮中，逐步形成和发展起来的，是日本企业联合的最高形式。日本的企业集团不同于欧美的卡特尔和其他企业群体。后者是一种相对短期的联合关系，而企业集团则是一种长期的联合关系，是企业经营战略的比较稳定化的形态。因而在利用资源、分散风险等方面比前者有利。

b. 企业系列化是日本企业规模结构的又一个重要特征。所谓企业系列化，就是指大企业把同自己相关的众多中小企业，以各种方式和手段纳入自己的生产经营体系。大企业通过联合内部的交易关系，运用资本投入、技术指导等手段在联合体内建立以自己的产品、业务为中心的，从原材料调集到产品销售的系列化体系，以获得低费用、高效益的好处。中小企业采取承包的形式为大企业生产某种零部件或提供各种服务。由于大企业对中小企业不仅有订货、服务的契约关系，而且还有融资、参股、兼职的关系，因而系列主体企业对中小企业有较强的控制力和支配力，使大企业和中小企业之间结成较稳定的分工协作关系。

日本的大企业通过系列化把独立的中小企业纳入自己的生产经营体系，而无须专门建厂就能扩大生产能力和经营规模，而且有利于实现生产的专业化和提高经济效益，同时中小企业的承包也非常低廉，系列化地保持了中小企业的独立性，使大企业免去了投资和经营上的各种负担。在欧美尤其是美国，由于中小企业在技术和劳动方面的差





距相对而言较小，中小企业的独立性较强，所以大中小企业之间是直接垂直的组织关系或者说是平等的市场交易关系。日本则是通过企业系列化把大企业和中小企业界定在一种分层的竞争结构中，并在它们之间形成了一种极具凝聚力和带有组织因素的契约交易关系，发包企业对下包企业进行资金、人事参与和技术指导，产生了具有日本特色的以发包企业为顶点，下包企业系列化的企业联合体，形成了自上而下的多层控制、自下而上多层的塔式分工体制。

### ③ 企业联合形成企业规模结构

美国等其他发达国家的企业规模结构的变革从自由竞争到垄断、集中自然发展的漫长过程，日本则不同，二战以后，面对国土狭小、人口多、资源贫乏、众多的中小企业技术落后的国情，要增强企业的国际竞争力，其企业规模的扩大和竞争力的增强，不可能单纯依靠市场机制的自然作用过程来实现，而必须通过政府强烈的政策干预，力求在短时期内通过企业联合的方式来扩大企业规模。在这种背景下，掀起了企业合并的高潮。

## 2. 韩国企业规模结构的演变

### (1) 韩国企业规模结构的特点

韩国经济发展的起点很低，从20世纪60年代才开始经济增长的进程。韩国的企业规模结构是以集中为特点，企业集团是经济增长的主要力量。韩国企业规模结构的主要特点是：

#### ① 大企业的规模比较大，生产集中度比较高

在亚洲，除日本外，惟有韩国拥有世界一流的企业集团，韩国的大企业集团又称财阀系大企业，其中规模较大的约30家，它们为韩国经济的发展，促使韩国经济走向世界做出了很大的贡献，是韩国近20年经济发展的基础。1980年，韩国最大的20家财阀的出口额，占当年



出口总额的比重高达42.8%，1980年进一步提高到51.5%。在1970年～1977年间，由于韩国政府为推行重工业而有意放纵财阀的扩张，从而使财阀的垄断势力得到显著增强。不难看出，韩国财阀的垄断程度及其在经济增长和工业化进程中的地位是非常之高的。

### ② 依靠政府的扶植

韩国的企业集团带有明显的官僚资本特征。韩国的企业集团是在战前殖民地经济的基础上，在资本主义未能充分发展的条件下，由政府扶植起来的，没有经过自由竞争阶段，也没有经过资本的积累过程。因此，韩国企业集团的发展过程中政府起到了非常重要的作用。

二战后韩国要从一个以农业为主体的经济向工业化迈进。靠农业没有出路，靠轻工业为主体必将遇到出口增长的壁垒，因而只有发展高附加值的造船、机械、钢铁、化学、电子等重工业，建立独立的重化工业体系，才能步入发达国家行列。因而政府选择支持企业集团这种强大的经济力量去具体组织贯彻和执行工业化战略。

韩国要发展外向型经济，它的企业就必须通过专业化和大型化才能增强国际竞争力。而面对资源短缺、技术薄弱和劳动力素质差的难题，只有凭借政府和企业的密切合作才能克服这些困难的限制。因此，政府选择扶持效益高的企业，为的是提高整体的资源效率。

韩国政府促进企业规模经营的政策取向主要表现在三个方面：

a. 协助企业生产达到最小有效规模。政府依据不同行业的特征，协助确定最小有效规模，避免企业盲目投资造成损失；促进新企业尽快出口，使新增生产能力得以充分发挥；对正在培育规模经营的行业，严格限制新企业的加入；当已有的企业被认为低于最小有效规模时，要求并协助企业进行合并。

b. 反对不正当竞争，约束过度竞争，但不限制集中。韩国市场狭



小，要促进规模经营，必然与有效竞争相冲突。韩国政府将规模经济置于首要位置而将反垄断次之。因为对于韩国来说，若为了满足充分竞争的要求而放弃选择规模经济优先，那么，迅速工业化以达到经济自立的目标就很难在短期内实现。

c.和其他任何国家的经济过程一样，韩国政府并没有忽视中小企业的作用，韩国在1966年公布的《中小企业基本法》中明确了中小企业向“专业化、系列化”发展的规定。强调大企业与中小企业形成补充关系，小企业为大企业的生产配套服务。

### (2)韩国大企业发展模式分析

韩国的大企业发展模式是政府主导型的。这种模式对韩国大企业的迅速成长，对韩国经济的高速增长和生活质量的提高，起到了十分积极的促进作用，这一点是不容置疑的。但是，这种模式也有很大的弊端，表现在政府对大企业的过分扶持和大企业对政府的过度依赖，造成韩国中小企业的发展缓慢，中小企业在企业总数中比例过小，企业规模结构不合理。

#### ①大企业过度膨胀

主要表现在：

a.较少数目的大企业集团在韩国经济中取得支配地位。它们获取资源与技术，拥有地产所有权，控制着韩国经济。所有权的集中也相对牢固，创办最大的30家企业集团的家族仍拥有这些企业总体股权的60%。这些大企业集团面临着有限的国内竞争，取得了国内信贷的最大份额，压制了中小企业的发展，导致企业规模结构严重不合理。

b.正因为大企业有政府的支持、分担风险，在依靠企业自身科技开发获得效益还是依靠政府进行简单控制方面，大企业集团往往选择后者，不计风险，不计成本，不顾一切的蚕食领域，由此造成企业外



延扩张太快，生产过剩，平均负债率大大超过了正常标准且居高不下，中小企业缺乏生存空间。政府不愿意让大的企业破产，对陷入困境的企业和银行一再采取紧急援助措施，鼓励大企业集团的过度控制与过分分散化经营。

#### ② 韩国的企业规模结构不协调

尽管韩国政府在发展大企业集团的同时，一直是积极帮助中小企业的发展，以求企业规模结构的协调，但不协调的发展却是不争的事实。实际上，早在20世纪60年代，朴正熙政府最先做的几件事之一是建立为中小企业提供金融支持的专业银行，以及保护中小企业利益的民间机构，政府还建立了一个由政府支持的基金为中小企业提供贷款，但最后的结果是大企业仍然获得更多的扶持，而中小企业得到的支持和发展却少得可怜。

### 三、我国企业规模结构演变

#### 1. 建国以前

1949年以前，中国一方面是众多的小农经济；另一方面则主要是由分散落后的小企业组成的工商业。这种状况主要是由市场分割、劳动力资源丰富、经济技术发展水平低下等原因造成的。

#### 2. 1949年～1978年

自新中国成立至1978年以前，传统的计划经济体制对我国企业规模结构的变革产生了十分重要的影响。这一时期的企业规模结构主要表现为：企业规模偏小，中小企业比例过大，生产分散，企业组织程度低。

新中国成立后，为适应经济建设发展的需要，国家对企业的规模



结构进行了调整，企业规模逐步由分散向集中转变。

1963后，为解决用行政办法管理企业，多头、多级管理企业，办事效率低下的问题，我国提出试办托拉斯。具体办法是把各部行政性的管理局改成作为经济组织的公司。从1964年第三季度起，中央各部开始试办第一批12家托拉斯。其中，全国性的9家，1965年的年度计划也以托拉斯为单位编制。1965年又试办了石油工业公司、仪器仪表工业公司和木材加工工业公司。

在这段时期内，我国企业规模结构调整的主体是政府而不是企业。大企业的主导地位是“行政赋予”而不是“市场赋予”的。当小企业发展过多，资源使用太分散，需要调整企业规模结构时，政府一般采用“关、停、并、转”的方式，使企业规模结构不合理的问题得到一定程度的和暂时的缓解，但不会从根本上解决问题。由于受体制的束缚，企业扩张的渠道受阻，大企业的成长极为缓慢。在我国企业规模结构变动历史上，实际上还从未发生过像欧美或日本等国家那样的大规模的兼并或合并高潮，在大中小企业的关系上，既不像美国企业那样，大中小企业处于一种“弱肉强食”的状态，而许多小企业又有机会迅速成长为大企业；又不像日本企业那样，大中小企业之间形成了一种有很高凝聚力的生产经营协作体制，而是处于一种相互割断和相互冲撞的矛盾关系之中。

由于这段时间内我国企业规模结构调整很不科学，导致了各种规模企业的自我调整和扩张能力差。这也是我国企业规模结构调整中的一个显著特点。由于企业制度、市场机制等因素的制约，企业追求规模经济 and 专业化协作的动力机制和压力机制均不完善，企业规模结构大型化、集中化的趋势不够明显，发展势头不够迅猛。企业规模结构的变动和大中小企业的比例关系，主要表现在企业数量的增加上，而



不是企业规模质量的提高上。

### 3.1978年至今

随着我国经济体制改革的展开，经济呈现出十分活跃和迅猛增长的势头，企业规模结构调整和改革也进入了一个新的阶段。大中小企业都有了较快的发展，企业规模结构呈现出从专业化、联合化向企业集团发展的特点。

#### (1)20世纪70年代至80年代

1978年～1979年，在北京、上海、天津等地开始进行组建专业化公司的试点。首先是按行业归口，成立专业公司；然后，在公司内部按照产品、零部件专业化的原则进行调整，实行专业化生产。此后，这项工作在全国各地推开。从1980年开始，企业规模结构调整向企业横向联合方向发展。此后，各类专业性公司和经济联合体纷纷建立。到1982年除全国性公司外，各省市组建的公司和总厂已有2104家，所属企业18288家。其中，能够进行统一核算，成为经济实体的有650家，占31%，其余的都是行政性公司。1987年12月，国家有关部门在总结横向经济联合经验的基础上，提出了发展企业集团的建议。

纵观这十年间，我国企业规模结构变动与第一阶段明显不同。1978年～1985年期间，小企业发展极为迅猛，企业规模结构出现小型化趋势。据统计，1978年全国小型工业企业单位总数是34.4万个，1980年增长到37.2万个，1982年又上升到38.4万个，到1985年全国小型企业已达45.53万个，其中城镇集体企业达36.78万个，乡办企业21.71万个，分别比1978年增长了近40%和32%。1985年～1990年这五年里，企业增长相对较快，而小企业增长慢，但在整个1980年～1990年期间则是大企业数目的增长速度慢于小企业数目的增长。

#### (2)20世纪90年代



1991年1月8日，我国选择100家左右大型企业集团进行试点。这是国家在调整企业规模结构方面所采取的一项重大措施，标志着我国的企业集团开始进入向大型化发展的新阶段。试点的主要目的之一，是促进企业规模结构调整，解决“大而全”、“小而全”，专业化水平低和重复建设，以及达不到规模经济的问题；打破地区、部门、所有制界限，推动生产要素的合理流动。充分发挥现有的生产能力，提高企业的国际竞争力。

1995年国有企业改革的战略目标体现为从整体上搞活国有经济，采取“抓大放小”战略，为更好地发挥大企业和企业集团对国有经济和整个国民经济发展的主要作用，国家开始实施大公司、大集团战略。进一步明确了深化企业集团试点的目标、任务和政策措旆，并决定新增67家试点，将国家试点企业集团从57家增加到120家，在实施大公司、大集团的战略中，我国的一些产业以大型企业为基础进行了重组，对提高产业的集中度，合理配置产业资源，开展大中小企业之间的协作，发挥规模经济效益，增强企业竞争力，起到了积极的推动作用，并有力地促进了企业规模结构的调整。

20世纪90年代以来，我国企业规模结构发生较大变化，大中型企业迅速成长。大中型企业的增长率明显高于小企业。大型企业从1990年的3965家增加到1995年的6416家，中型企业从1990年的9450家增加到1995年的16591家；小型企业从1990年的403667家增加到1995年的487374家。在1990年～1995年间，大企业的增长率为61.82%，中型企业的增长率为75.57%，而小企业仅为20.74%，这一结果显示大中型企业的增长率高于小企业。



## 案例分析一

### 企业规模原理分析

#### 一、自然界的规模原理

生物学家证明，昆虫成长超过一定规模——较小的规模以后，其硬壳就不再能支撑体重了，而必须有一副骨骼。汤普森还证明了，动物的大小有一定的限度，如果大象长得太大，要使象腿粗得足以支撑体重，象腿就会重得抬不起来。面积和体积的规律表明了规模和复杂性之间的必然关系。机体成长得愈大，其体积中的大部分组成距离外界环境则愈远，因而就更加需要专门的复杂器官来供应它生命所必需的物质。复杂性有一定的限度，如果超出了限度，无论怎么设计结构，都将无法支持。例如，人的身体同大脑的比例关系，已达到了进化的限度。如果大脑的体积更大或更复杂，为维持其功能供氧就要求很高的血压，致使人无法生存下去。

#### 二、企业规模与自然界规模原理的关系

生物体是一种有机体，生物进化的规则是不断适应环境的变化而改善自己的机体结构，而企业同样是一种有机体，也必须适应市场环境，因此企业的规模结构也应符合自然界的规模原理。

企业机体可能过于复杂，就无法制定一个有关其规模大小的简明数学公式。在一个社会机体中，“重量”的增加同样远比“支持结构”的增长更快。“合适的”规模所要求的结构，有助于取得业绩和发挥作





用，而“不合适”的规模所要求的结构，恰恰会成为一种障碍。

同样地，在企业这样的社会组织中，规模的扩大，很快就使得复杂程度的增加和对愈来愈专业化的“器官”的要求不成比例，将不得不设立各种部门来照顾“内部”，即那些对日益增加的体积提供信息和指挥的器官，以及反馈内部活动对日益遥远的外部环境影响的器官。整个组织的改变也就迅速从量变转化为质变。一个组织愈复杂，就愈需要在更大结构的原则基础上来组织。复杂程度决定于规模大小，而规模大小又决定于复杂程度。面积和体积的规律包含了这样的意思：从一种规模到另一种规模或者从一种复杂程度到另一种复杂程度的变化不是连续性的，而是一种“临界”现象，存在着一个必须发生变形的临界点。

### 三、企业规模与战略

企业的规模跟结构和战略密切相关。不同的规模要求不同的结构、不同的政策、不同的战略和不同的行为。不同的企业各有其适当的规模和不适当的规模。这意味着，组织的规模有一定的限度，超过了这个限度，其生产率就会下降，并最终导致无法进行管理。它还意味着，规模的变化不是连续性的，而是在成长到一定程度后，必须有一个“进化的跳跃”，一种真正的质变。

规模对战略有重大的影响，而战略反过来又影响规模。小企业能够做一些大企业不能做的事。单纯性的小规模使它能迅速地作出反应，灵活应变，而且能集中使用其资源。但是，大企业也能做一些小企业不能做的事。它能把资源投入到小企业根本无法支持的长期项目（如长期研究规划）。因此，“适合于不同规模的战略是什么”这个问题，对于高层管理来说具有极其重要的意义。一个试图在某个区域大市场（更不用说在全球市场了）中起领导作用的企业，必须是一个大企



业。但是，如果企业的目标是在一个大市场中占据一个范围有限的特殊领域，那它还是保持较小的规模为好。

## 案例点评

对于某一行业或某一市场中的某个企业来讲，存在着规模方面的最低限度，如果低于这个限度，它就无法生存；还存在着规模方面的最高限度，如果超过这个限度，从长期来看，也无法得到很好发展。因此，企业最高决策者必须知道，公司的规模有多大，如此的规模是否合适。他还必须知道，公司的结构是否适合于公司的规模和复杂性，以及在不同规模和复杂性的公司中，最高决策者自己的职责是什么。审视公司的规模和复杂性同其战略的联系，最高决策者也许会发现，以公司目前的状况而论，它的规模不恰当而又无法补救。这时候，最高决策者还必须知道，对于这些发现应该采取什么措施，或者还可以采取哪些不同的战略和行为。



## 案例分析二

### 企业规模经济模型分析

所谓规模经济，本来应包括两种类型：一种是单个企业的内部规模经济，另一种是众多企业在局部空间上的集中而产生的聚集经济。但是，由于长期以来新古典经济学在西方经济学中占据主导地位，而这一流派只论及前一种类型的规模经济，于是造成后一种类型很少被正统经济学所关注。另一方面，近二十年来被引进我国的西方经济学多半都属于新古典经济学，所造成的影响便是沿用了新古典经济学关于规模经济的不全面认识。作为这种影响的表现，在国有企业实施战略性改组问题上，往往只看到单个企业的内部规模经济，如强调单个企业的大型化、集团化、进入“世界500强”等等，却忽略了聚集经济的作用。为了纠正这种片面性，首先有必要弄清两种类型的规模经济的差别以及它们之间的联系。

#### 一、单个企业的内部规模经济模型

单个企业内部的规模经济概念，在古典经济学中已经被提出来了，但只是在新古典经济学那里才得到数学形式上较严谨的表述。在那里，企业内部规模经济被表述为在一个凸的生产函数中，各生产要素的投入和产出弹性之和大于1。新古典经济学认为生产要素投入和产出弹性大于1的原因主要是指企业生产过程中所使用的大型关键设备投入在产品成本中占显著份额，而这种关键设备作为固定成本，会



随着企业产量的增多而得到更大范围的分摊，从而使得单位产品的平均成本会随着产量的增大而减少，由此产生了一种规模经济效益。这里的先决条件是，关键设备具有技术上的不可分性。由于新古典经济学一般认为平均成本曲线是呈“U”型分布，所以规模经济并不是无限的，而是存在着一个最优规模，即单位产品的平均成本达到最小时的产量水平。由此可见，新古典经济学所谈论的规模，属于技术意义上的规模，实质上只是比较静态意义上的单个企业内部的技术经济规模。在这个意义上提出的规模经济概念，在某些典型的所谓“装置工业”如汽车、石化、钢铁、化纤等中具有一定的实际意义，因为此类工业的关键设备装置在其产品成本中占据多数，而且在技术上是不可分的，因而单位产品的平均成本有可能会随着产量的增加而降低。

但新古典经济学对规模经济概念的阐述存在以下的不足：

1. 单个企业内部因技术经济上的缘故会产生规模经济，是以不存在外部性为先决条件的。一旦引入外部性，那么多个企业在局部空间上聚集在一起，也会产生一种新的规模经济，即这里所说的聚集经济，是一种空间上的外部规模经济。所以，新古典经济学的规模经济是不全面的。

2. 即便撇开聚集经济不谈，新古典经济学对企业内部规模经济所作的解释也是不充分的。它仅仅从技术角度去解释内部规模经济的存在，却撇开了非技术性的空间因素和市场因素，如企业所在区域的劳动力、原材料供应条件，区域市场的规模，公共设施状况等等。这些因素实际上也都制约着企业内部规模经济的存在与否以及可利用程度，而新古典经济学却隐含地假设这些因素都不存在，孤立地谈论企业的技术经济规模，因而是充分的。



## 二、聚集经济模型

“聚集经济”概念最早是由韦伯提出来的，他在分析单个产业的区位分布时，首次使用了“聚集因素”这一术语。在韦伯之后的经济学家那里，如罗煦、佛罗伦斯等人，聚集经济概念得到进一步阐发。聚集经济概念的提出，基于人们对下列经济现象的观察，即经济活动在空间上并非均匀分布的，而是呈现局部集中的特征，如：在同一区位点上同类销售企业聚集在一起(建材、服装、家具等专业市场)；生产同类产品企业在空间上的聚集(如电机城、鞋城之类)；存在着产业纵向关联的上、中、下游工业在空间上的聚集；人口聚集以及与第三产业之间的高度相关等等。这种空间上的局部集中现象往往伴随着在分散状态下所没有的经济效率，即导致了由企业聚集而成的整体系统功能大于在分散状态下各企业所能实现的功能之和。把这种因众多企业的空间聚集而产生的额外好处，称为聚集经济。

作为现象形态，聚集经济的存在是显而易见的。但更重要的还在于从理论上把握其本质内涵。

1.经济活动在空间上的局部集中，必须达到一定的规模才有可能出现聚集经济，因此聚集经济总是与规模联系在一起，它是一种规模经济，故而也称为聚集规模经济。

2.作为一种规模经济，聚集经济与新古典经济学所讲的企业内部规模经济是不同的，因为后者发生于单个企业内部，而聚集经济则产生于众多企业在局部空间上呈一定规模的集中，以及由此而带来的交互外部性。因此，聚集经济既是一种规模经济，又是一种外部经济，它是一种外部的规模经济，与单个企业的内部规模经济相对应。

3.聚集经济作为外部的规模经济，总是与经济活动的空间分布分不开的，离开空间因素就无从谈论聚集经济。概而言之，聚集经济在本质上乃是一种空间上的外部规模经济。



在实际运营中，这两种类型的规模经济之间往往是互为条件、互相依存，并在一定条件下二者是可以相互转化的，而这一点恰恰是新古典经济学所没看到的。单个企业内部的规模经济依赖于其外部的聚集经济，反过来说，属于不同产业部门的众多企业之所以会在某一局部空间上聚集，并形成聚集规模，通常也正是由于该空间点上存在着一家或若干家核心企业，这些企业所利用的正是该核心企业给它们带来的外部经济好处。所以，在这种意义上说，聚集经济同样也依赖于单个企业内部规模经济。另一方面，还应该看到，这两种规模经济在特定条件下还可以相互转化，核心企业经济规模的扩大，将会导致聚集规模的相应扩大；而产业相关联的众多企业与核心企业相互毗邻聚集在局部空间上，也为企业间实现纵向一体化提供了极大便利，从而导致外部聚集规模经济的内部化，亦即转化为单个企业的内部规模经济。



## 案例点评

一般来讲，经常提到的企业规模经济模型主要有企业内部规模经济和企业聚集经济两种，这两种规模经济实际上是可以相互依存、相互转化的。随着经济全球化脚步的加快，很多大型企业在世界范围内联合、并购，使几家企业在空间上聚集，形成聚集规模经济，而这种聚集规模经济又会带动核心企业内部规模经济优化，在分析企业规模经济模型时要明确这一点。

## 第二十五章

---

目标：规模结构优化方向







## 第一节

### 企业规模结构优化目标

目标：规模结构优化方向

第二十五章

#### 一、企业规模结构优化目标的作用

##### 1. 促进我国产业结构高度化

产业结构高度化的发展过程是生产要素不断向附加值高的加工、组装产业和资本、技术密集型产业流动重组的过程，这是通过许多工业企业的扩张、兼并、破产、转产等改变经营结构的过程，是工业企业不断重组的结果。因而，产业结构的变动是以产业重组和企业组织结构重组为基础的。产业重组和企业组织结构的科学重组必将推动产业结构的高度化发展。

##### 2. 增强产业和企业的国际竞争力

中国的市场与国际市场接轨，是中国经济发展的必然趋势。中国



加入世贸组织后，开放度越来越大，这固然有利于产品出口和外向型经济基础的发展，并加速市场化进程，但也意味着中国必须大幅度降低关税，放宽进口限制。这对我国的民族工业，尤其是一些幼稚产业是一个严重的威胁和严峻的考验。实际上，近年来，外国产品、外国企业和国外资本对我国的冲击是非常大的。因此，加速提高中国工业企业的国际竞争力，是非常重要的。

国际经验表明，后起的或发展中国家所面临的国际市场，实际上是一个公平竞争的市场，重要的市场和分工领域已经被先发展的国际资本所垄断，要想打破这种“先行者垄断”，就必须造就一批拥有强大综合竞争力的大企业集团。发展以大企业为核心，带动一批中小企业的大型企业集团，是增强国际竞争力的重要途径，大型企业集团能利用所属外贸公司以及国外设置的销售机构，拓宽销售渠道，有利于以国外市场为导向组织生产和产品开发，增强产品质量、外观、包装等诸方面的非价格竞争能力，而且，大型企业集团依靠自身雄厚的资金和技术力量，有利于在新技术革命中引进和消化更先进的技术，开发高新、精、尖产品，促进产品升级换代，增强竞争能力。

### 3. 推动产业技术进步和中小企业现代化

现代社会生产力的发展，主要是靠科学技术的发展和推动。而现代科学技术的开发需要投入更多的人力和财力，也带有很大的风险性，只有实力雄厚的大企业才有能力承担。中国工业企业技术较落后，急需提高。但小规模而又分散的企业势单力薄，无力独立承担开发工作。我国已有的技术专利只能停留在科研单位和大专院校里，无法迅速转化为生产力。

以大企业为主体的企业规模结构能够很好地解决科研与生产的结合问题，大企业一般拥有自己的研究和开发力量，并有明确的研究与



开发目标，它们再与外部的科研力量联合起来，就比较容易获得科研成果，并迅速转化为生产力。同时，为保证外协产品的质量，必然将相关的新技术转移到中小企业中去，从而带动一大批中小企业的技术水平的提高，促进其现代化的发展。此外，以大企业为主体的企业规模结构，比较能获得专业化效益、规模经济效益，而且融契约交易和管理交易于一体，交易对象稳定，有效地节约了交易费用，从而降低生产成本。

## 二、企业规模结构优化的目标模式

针对我国工业企业规模结构存在的问题，根据上述提出的企业规模结构合理化的原则，并借鉴发达国家企业规模结构中的合理成分，我国企业规模结构优化应在大多数工业产业(尤其是规模经济效益比较显著的产业和资金密集型产业)基础上，构建以大企业为轴心，与众多中小企业实行专业化分工协作的、分层竞争的企业规模结构模式。这种企业规模结构模式表现在以下几个方面：

### 1. 以大企业集团为核心

新的目标模式强调“以企业为核心”，主要是区别于过去的那种大中小企业并举的旧的企业规模结构模式。在那种旧的企业规模结构模式下，小企业与大企业争夺原材料、能源、资金，使大企业的生产缺乏必要的物质条件，造成了开工不足；另一方面，由于小企业大多生产技术落后、员工素质不高、管理水平较低，因而生产出来的产品往往质量较差、成本较高，不能满足市场的需要，造成了资源的浪费；此外，还造成大企业不“大”，竞争力不强，难以与国外大企业相抗衡等。因此，建立以大企业集团为核心的企业规模结构模式，就显得非



常必要。以大企业集团为轴心，即把培育大企业作为企业规模结构优化的主要努力方向，或者说，企业规模结构优化的重点是培育大企业集团。

以大企业集团为轴心，就是指大中小企业全面发展，以大企业集团发展为主，中小企业作为大企业集团的配套企业，为大企业集团服务。这样不仅能够充分发挥大中小企业各自的优势，而且也符合劳动分工和专业化协作的要求。

## 2. 形成符合市场经济需求的大型企业

我国在传统计划体制下也形成了许多大企业，但这些大企业一般是“大而全”的封闭模式下的“大”企业，它们承担了大量的社会职能且政企不分，否定社会专业化生产协作条件，在条块分割、重复建设、各自为政的基础上形成的，因此，这种大企业在市场占有率和竞争力上不能形成优势，这种“大而弱”的大企业不是所追求的目标。

自1979年以来，原有的许多国有大企业进行了公司化改造，初步建立起现代企业制度，虽然仍不很规范，但它们连同一些民营企业以及横向联合体和企业集团，应成为培育新型大企业的生长点。

## 3. 专业化分工协作，分层竞争

这在组装型产业中尤为明显，处于核心层的装配大企业，将其产品的零部件、专项工艺向与之协作的专业化厂扩散，一级承包企业也将零部件进一步向二级承包企业扩散，形成分层竞争的企业规模结构。这样，承包体系的垂直分工大体上界定了大企业与中小企业不同层次的竞争空间，避免了全面过度竞争，既获得了专业化分工协作效益，又获得了大量的规模经济效益。市场上主要是由一些产品彼此有别、生产集中度和市场占有率较高的为数不多的股份公司或企业集团构成，各自带动相对多的中小企业展开规模竞争，即集团竞争。



### 三、我国企业规模结构优化目标分析

以大企业为主体的企业规模结构之所以成为我国企业规模结构调整与优化的目标，是建立在对我国经济、社会环境的分析基础上的。主要是基于以下几点理由：

#### 1. 规模经营是市场经济的必然要求

实行市场经济是我国经济体制改革的目标模式。在市场经济条件下，市场在资源配置中发挥基础性作用。所谓市场对资源配置的基础性作用，实际上就是指价值规律对社会劳动和自然资源在部门之间以及部门内分配的调节作用。这种调节作用是由于人们总是希望把自己的劳动分配到那些能够取得超额利润的部门和产品上去所决定的。因此，市场经济必然是一种竞争的经济、开放的经济和以效益为中心的经济，这些都要求作为市场竞争主体，即实行自主经营、自负盈亏的企业实现规模经营。

市场经济作为发达的商品经济，竞争是非常激烈的。在竞争中，由于优胜劣汰机制的作用，一些企业不断发展壮大起来，另一些企业则倒闭破产或被兼并。同时，众多的小企业，为了在竞争中免遭失败，就必然走联合之路，以壮大自己的经济实力。这些都作为一种内在的力量，推动着企业经营规模的不断扩大。只有建立健全统一的市场体系，充分的竞争才有可能，这样，企业就必须努力实现跨行业、跨地区、跨国界、跨所有制的大规模经营。

#### 2. 符合发达国家工业化的一般规律

在资本主义发展的早期，当时规模较大的企业，按照今天的标准只能算是中小企业。众多的中小企业出现在市场上，都是价格的接收者，而不能操纵市场、左右价格。于是，出现了一个“自由竞争”的时



代。由于竞争的后果是优胜劣汰，在一些企业销声匿迹的同时，另一些企业蒸蒸日上。这样，自由竞争走向了它的反面——生产的集中和垄断。1857年，德国成立了最早的垄断联合组织卡特尔，之后，在德国又出现了辛迪加，1882年美国出现了世界上第一个托拉斯，即由若干个生产同类产品或生产上有密切联系的企业通过合并组合成为一个大公司。到20世纪初，美国各主要工业部门都已为几个托拉斯所垄断，出现了汽车大王福特、石油大王洛克菲勒、钢铁大王摩根等工业和金融巨头。

20世纪20年代，在托拉斯的基础上，一种新的组织——康采恩集团又在德国出现，其特点是以一家或几家巨型企业为核心，通过持股、控股方式把许多企业联合在一起，成为以资本为纽带的企业联合体。第二次世界大战以后，跨国公司数量急剧增加。即使在一些发展中国家，也发展了许多跨国公司。今天，大企业集团已成为一个国家的经济支柱。可见，大企业的出现和发展有其经济上的合理性和必然性。

### 3. 大中小企业之间加强专业化协作，相互促进

优化企业规模结构以大企业为主体，并不是不要小企业，小企业也有自己的优势。特别是把众多的中小企业纳入为大企业服务 and 与大企业联合经营的轨道，才能发挥它们各自的优势。而中小企业是增加劳动力就业的基本场所。中小企业一个重要的特征就是劳动密集，据计算，大型工业企业人均占有固定资产净值4.4万元，小型工业企业人均占有固定资产净值只有1.3万元，也就是说，同样的资金投入，小企业可以比大企业多吸收2倍以上的劳动力就业。因此，今后就业的需要将把中小企业的数量维持在较高的水平上。如果说发展大企业的目标是提高效率，发展中小企业就应该更多地着眼于安排就业。这样一



种分工从资源优化配置的角度来说也是合理的。

中小企业能更多地利用地方资源，而大企业通常使用的是大宗资源，对量少、分散的资源则不便使用，或者即使使用，也容易发生规模不经济的问题，中小企业正好与之相反，它们比较适合利用量少、分散的资源。中小企业虽然在技术设备、管理等方面与大企业有较大差距，但机制灵活，定于创新。它们利用自己的优势，活跃在竞争变化十分剧烈的领域，参与那些大企业不愿涉足的“多品质”、“小批量”、微利多销和维修服务领域，踏足于大企业尚未涉及的新兴领域，从而使整个市场活跃起来。随着工业化的推进，作为新一代技术和经济基础的高新技术产业，在某些领域已没有必要采取中化方式。科学技术的迅猛发展，一方面促进了企业规模大型化；另一方面又促进企业规模小型化。

#### 4. 符合我国工业化进程和经济发展的必然要求

中国正处在工业—农业经济结构向工业发展的过程中，经济发展正处于起飞阶段，改革和发展启动了消费的阀门，消费水平迅速提高，消费需求和层次不断升格，但还未对多样化提出过多的要求，广阔的市场创造和巨大的市场压力并存；工业结构正由轻型化向“重化工业”阶段转化，钢铁、化工、汽车等规模经济显著的产业成为国民经济的支柱产业；在现阶段和将来相当长的时期里，会出现机电、化工等加工产品替代初级产品出口的强大要求和国内消费的强烈需求，构成这些行业的巨大市场容量。中国广阔的市场容量和对同质产品的巨大需求，是我国建立大批量生产体制和企业追求大型化的市场条件。此外，重工业化和企业巨型化是工业化进程中紧密相连的。





## 第二节

### 企业规模结构优化标准

#### 一、企业规模结构优化的影响因素

企业规模结构是否合理，至今并没有一个固定的、适用于各个国家的统一的标准。这主要是由于各个国家的经济发展水平、生产技术水平、市场容量、企业制度、经济体制等因素的差异所造成的。

##### 1. 国家整体经济规模

经济高度发达的国家，由于整体经济规模庞大，相应地其大企业的规模也是巨大的，且大企业的数量也较多。

##### 2. 技术水平

技术水平高的国家，其高新技术产业的发展要快于其他国家，其企业规模结构自然表现新的特点。



### 3. 经济体制和企业制度

另外，一个国家的经济体制和企业制度也会影响到企业规模结构，比如股份制的出现对企业规模的扩张提供了制度保证，对发达国家的企业规模结构起到了积极的推动作用，而我国传统的体制和企业制度对我国企业规模和企业规模结构的变动所起的阻碍作用更是显而易见的。

## 二、企业规模结构优化的衡量标准

### 1. 能否充分发挥规模经济效益

企业规模经济是客观存在的，企业达不到最小有效规模或合理规模，经济效益就达不到最佳水平。因此，任何企业尤其是规模经济比较显著和资金密集型产业的大企业，无论是新建企业还是现存的较大企业都应达到合理规模或最小有效规模。并应根据生产社会化和科学技术水平的变化而调整。即使中小企业也有一个追求规模效益的问题。那些专为大企业提供原材料或零部件的中小企业也必须达到一定规模，才使成本最低、效益最佳。因此，大中小企业之间必须建立密切的协作关系，也就是说，企业规模结构必须合理，规模经济效益才能充分发挥出来。

这里需要更正一种观点，即企业规模越大，经济效益越好。企业盲目地贪大求全的数量扩张，可能导致企业经济效益降低和社会资源的浪费，企业应保持的是适度规模。另外，在一个产业或在整个工业中，也不是大企业越多越好。根据国外经验，经济发展到一定程度，大企业在企业总数中所占比重可以基本稳定下来。

### 2. 资源能否合理利用及配置



企业规模结构的调整和优化，从本质上说，就是通过资源的重新配置使其达到合理化，以提高经济效益。将有限的资源是更多地配置到那些竞争力强、产品的市场占有率高的大企业中，还是更多地配置到众多的中小企业中，资源配置的效果是不同的。当然，各个国家的情况不同，没有一个统一的数量标准。

大量的研究表明，在制造业里，市场结构中产业集中度高的产业和市场结构中规模大的企业与利润率存在着正相关关系，即利润率随产业集中度的提高而提高，利润率随企业规模的扩大而增加。也就是说，企业规模结构的不同，资源配置的效益也不同，企业利润率和产业利润率都与产业集中度高和企业规模有密切的关系。

### 3.不同规模企业能否优势互补、各展所长

企业无论大小，都各有各的优势，而且是不可相互替代的。大有大的优势，小有小的活力，合理的企业规模结构，应该能够使不同规模的企业都能发挥各自的优势，而且优势互补，充分利用社会资源既能够使每个企业达到效益最大化，又能使社会效益最大化。优势互补的方式主要是：

#### (1)专业化协作

不仅发挥了中小企业专业生产配套产品、零部件和专业化等方面的优势，而且使大企业集中精力从事产品的研究开发、生产、装配、网络销售等工作，充分发挥大规模生产的优势。

#### (2)互相借鉴管理优势

大企业吸收小企业管理层次少、适应市场快、内部凝聚力强、组织灵活有弹性等方面的优势；小企业则学习大企业分工细致、管理严密等方面的优势。

#### (3)借鉴组织体制



目前，国外许多大企业为适应市场变化迅速、市场需求多样化的需要，为了克服企业规模庞大带来的组织运转不灵、官僚作风盛行等弊端，吸收了小企业组织上的优势，纷纷调整其内部组织结构。

#### 4. 能否有效满足市场需要

无论是对规模经济需要的追求，大中小型企业的优势互补，还是资源的合理配置，提高企业经济效益，最终的目的都是很好地满足市场需求。企业如果无视市场的需求就无法生存下去。因此，企业规模的大小，企业规模结构如何，无疑也应当以适应市场的需要为原则。如果某一市场需求量大且比较稳定的话，企业就应当扩大规模，以更好地满足需求；如果市场需求变化多样，众多的小企业则容易适应市场的需求。



第三节

企业规模结构优化发展前景

一、企业规模结构趋向大型化和集中化

不仅大公司的绝对规模不断扩大，而且总体集中度也在提高。并且大企业在一国的经济增长中起到了极其重要的作用。以美国为例，在20世纪初，资产或产值在100万美元以上的公司已经算大企业，资产超过10亿美元的大公司还是绝无仅有，几亿美元或几千万美元资产的大公司已属于最大公司之列，往往成为垄断一个部门的支配性企业。但是到了1929年，美国制造业、矿业和商业中资产超过10亿美元(按1988年美元衡量)的特大公司已有65家。而到了1988年，资产超过10亿美元的大公司竟猛增到466家。在这些特大公司中，资产超过100亿美元的巨型公司还为数不少。



在分工效率和专业化收益的明显刺激下，规模扩张是企业的一种本能倾向。兼并是企业规模结构变革的主要途径或方式。如上所述，从19世纪末、20世纪初到20世纪六七十年代所发生的三次兼并浪潮，兼并形成了目前美国企业规模结构的格局。

## 二、技术和制度创新导致企业大型化

技术上的原因最为明显地体现在传统的工业部门，如石油、汽车、钢铁等制造业中，这些行业主要以单一或若干种产品为生产经营对象，它们所面对的又是均质的市场需求，因而高度的专业化能够产生明显的规模经济效益。制度上的原因，主要是指企业产权制度的变化即股份制的出现，为企业大规模的扩张提供了广泛的资金支持和管理方面的保证。

## 三、企业规模结构具有时序性和变异性

也就是说，一国的企业规模结构的变动，只有与该国家的经济发展水平、条件和机会等相适应的时候，它才能成为一种有效率的规模结构。同时，各个国家不同企业规模结构的模式及其变动表明，也不存在惟一的模式。欧美国家作为早期工业化国家，它们的企业规模结构带有很强的市场经济的自然痕迹。



## 案例分析一

### Clodor 公司：企业集团化发展

Clodor 公司位于美国中西部，是近十年来新发展起来的制造业企业。1998年，Clodor 公司决定实施集团化经营，力求达到一定的规模优势，增强竞争力和影响力，产生更大的发展潜力和创新能力。加快实施大集团发展战略，培育一批具备国际竞争力的大集团、大公司，对于区域经济发展和产业结构升级，对于应对经济全球化挑战等均具有重要的意义。Clodor 公司为了实现企业集团化发展，采取了以下措施：

#### 一、明确企业集团的目标定位

发展企业集团的目标通常很多。Clodor 公司将定位于扩大企业知名度，赢得客户的信任；剥离非经营性资产；提高核心企业的竞争力；减少税赋，获得政策优惠；优先发行股票、债券；转换经营机制；低成本扩张，提高企业的整体素质和国际竞争能力；培育市场经济的骨干和主导力量；保持较高的经济增长速度；提高技术水平和管理效率。

#### 二、完善公司治理结构

结合了国内外的经验，Clodor 公司决定，按照母子公司体制构造企业集团的框架。过去，Clodor 公司曾尝试过组建企业集团，但并没有完全按照母子公司体制设立，造成企业集团的内部关系不顺，没有



发挥应有的作用。所以这次Clodor公司决定逐步理顺集团内部产权关系，形成以资本为纽带的母子公司体制。

### 三、建立适宜的企业集团规模

设立企业集团的原本意义是增强企业的抗风险能力。但是，在1997年爆发的亚洲金融危机中，企业集团并未抵抗住金融危机的冲击，反而受到的冲击最大。由此看来，企业集团的抗风险能力并不完全取决于其规模，还有其他影响因素。例如，许多企业集团在规模扩张中，偏重于外延式扩张，忽视了技术素质和效益的提高。

根据经济学原理，在一定的生产技术条件下，企业规模有一个合理限度，即企业内部交易成本与企业市场交易成本相等，超过了这个限度，就会使企业规模不经济。企业规模过大会引起管理费用增加、管理效率降低、内部交易费用上升等，抵消企业集团规模经济所带来的好处。因此，企业规模扩张必须与自己的财务能力相适应，那种靠巨额债务支撑的“大规模企业”具有极大的风险。

Clodor公司认为，企业规模扩张要以资本为纽带，通过控股、参股等形式，以所有者的身份对其外围企业实行有效控制，形成母子公司关系，以增量资本推动存量资本的调整，并使核心企业成为有效的投资主体，具备较强的筹资能力和资本运作能力。

专业化协作是生产社会化发展的客观要求，是现代生产力的重要组织形式。大、中、小企业只有按照社会分工进行专业化协作，经济才能有效地发展。

### 四、提高技术创新能力

技术创新是企业为获得最大利益，抓住市场机遇，重新组合生产





要素的过程。技术创新对企业集团发展有决定性影响。技术实力弱，人才不足，技术创新能力低，很难成为技术创新的主体。相比而言，企业集团最有条件成为技术创新的主体。大型企业集团，尤其是作为母公司的集团公司有独立的投资权。有些集团公司还是国家授权的投资机构，有权把技术创新带来的利润用于技术创新的再投资，使企业技术创新的投资有比较可靠的资金保证，企业成为技术创新的投资主体 and 利益分配主体的难度较小。而且，企业集团经过数年的发展有了一定的技术积累，研究开发内部化有一定的技术保证，企业研究开发的进程容易控制。最后，集团公司同一般企业相比，规模较大，在装备、市场信息、管理能力、企业家素质、科技人员水平等方面具有优势，具有技术创新的条件。因此，企业集团要加强技术创新工作，提高技术创新能力，增强企业集团的发展后劲。

## 五、提高企业融资能力

实行产业和金融的直接结合，提高筹资、融资能力一直是企业集团管理者最为关注的问题，也是发展企业集团的必然要求。Clodor已经建立了自己的财务公司。这些财务公司在企业集团内部强化结算功能，运用资金的时间和空间差，有效地提高了资金的使用效率。但是，现阶段企业集团财务公司的经营范围严格限定在企业集团的内部，财务公司资金来源有限，通过资金市场也只能进行短期拆借。这样，就在一定程度上限制了财务公司的融资功能。因此，企业集团财务公司也只能在一定程度上解决企业集团日常生产经营所需要的少量短期资金问题，不能解决企业集团在长期融资方面的困难。而大型企业集团和跨国公司一般都是生产、流通与金融的结合体，并且银行在其中起着巨大的支持作用。这可能是一种规律性现象。组建财务公司增加了我国企业集团的融资功能，但还难以解决银行与企业之间建立



某种合作关系的大格局问题。因此，对中部地区企业集团组建财务公司不要卡得太死，应鼓励其发展，并扩大财务公司的职能和业务范围。

## 六、清醒认识多元化经营问题

企业集团有多元化经营的必要性和优势，企业集团进行多元化经营，可以产生协同效应，其产品系列和服务功能可以互相扶持，降低风险，迅速占领市场。许多企业集团已经提出了成为科、工、贸、金融一体化的综合性大集团的发展目标。但是，大型企业集团是否要实行多元化经营？是否要成为多功能、综合性的企业集团？这应根据企业集团所处的行业特征和市场竞争地位等因素来确定。Clodor公司认真地分析了国内外多元化综营的经验，了解了多元化经营需注意的问题，并在实践中加以改进。

实行多元化经营的企业集团所生产的产品，可能有不同的竞争市场，有不同的竞争格局。在这种复杂的情况下，企业集团的决策者由于专业知识限制、信息掌握滞后、失真、不充分等，往往难以透彻地认识每个领域的特性。然而，由于掌握着投资决策权，母公司却必须对所属子公司的经营项目进行评价，并确定投资策略。这样，企业集团难免会引起较高的决策成本。

与子公司相比，母公司在掌握信息方面处于劣势，有时不得不将决策权下移。如果各子公司以自我为中心，不顾集团的整体利益和整体目标，就会造成人力、资金等资源的浪费；影响企业的资源利用和资源配置，影响企业竞争力，也会增加企业风险。

如果过分进行多元化经营，力量分散，会导致企业集团在生产规模、技术、产品质量、服务等方面处于不利地位，影响企业集团取得成本优势和差异化优势，影响企业集团的竞争力。而竞争力低下是企



哈佛模式 · 董事会

业集团最大的风险，是影响企业集团生存能力的风险。因此，Clodor公司在制定发展战略时，要慎重对待多元化经营问题，既要大胆进取，又要稳妥谨慎。要能够抵制各种诱惑，适当向外发展，突出主业，强化主业，保证企业集团的健康发展。

调整：董事会优化规模结构

第八篇



案例点评

企业集团化是许多企业发展到一定程度后的通常选择，企业通过集团化可以增强规模优势，有利于提高竞争能力。但实施企业集团化也需要结合企业实际情况，设定合理的目标，完善公司治理结构和企业财务系统等等。使集团化为企业创造更大的效益。



## 案例分析二

### 美日企业规模结构优化的比较

在工业化过程中，工业企业规模结构发展的总趋势是朝着垄断这个目标逼近的，即在市场结构中，总存在一个从接近完全竞争到垄断竞争，再到寡头垄断的动态发展过程。由此，自然形成“马歇尔冲突”，即垄断与竞争、规模经济与垄断的矛盾。据此，美国、日本等国家都制定了一系列的政策、法规或侧重于抑制垄断、维护竞争；或侧重于抑制过度竞争、促进规模经济、企图通过控制企业规模结构的变动来推动工业化的进程。

#### 一、美国企业规模结构优化政策

在美国，随着工业化革命的深化，企业革命在资本的不断积聚中扩大，同时，企业横向兼并的广泛发展，强烈冲击着自由竞争的市场体制。尽管垄断组织对推动美国经济发展曾起过重要的作用，但当其已形成强大力量，构成市场机制发挥作用的严重障碍时，美国的反垄断政策自然就产生了。美国的反垄断政策可以分为两个方面：

##### 1. 狭义反垄断政策

美国的反垄断政策一般是在市场结构、市场行为和市场效果这一传统的三分法基础上制定的。在影响市场结构的法规方面，主要是禁止集中或降低集中，破除或减弱进入壁垒，对已形成的垄断势力实行解体；对处于垄断进程中的实行阻碍性措施；对可能性的垄断则采取



改变其外围条件的办法防止其抬头；在影响市场行为方面，主要是禁止合谋、联合抵制、划分市场、价格歧视等不正当行为。在影响市场效果的法规方面，大部分是在经济波动或特殊环境条件下采取的价格控制政策。

## 2. 中小企业政策

美国的中小企业政策是有一个历史发展过程的。在自由竞争阶段和垄断阶段，中小企业均未受到重视，只有当垄断弊端彻底暴露时，小企业才被引起重视。美国中小企业政策主要包括以下三个方面：

- (1) 利用经济立法扶持中小企业。
- (2) 设立小企业管理局对中小企业进行直接管理。
- (3) 运用经济手段对中小企业进行间接干预。

由于限制垄断有可能带来规模经济损失，因此，二战后美国尽管继续实行反垄断政策，但更多地把注意力转向通过扶持小企业来主动创造市场竞争环境。只有通过市场，通过自由竞争和价格的变化，才能真正显示出企业规模未来发展的方向，也只有通过市场价格差异所引起的对投资者和生产者的刺激，才使社会资源按企业规模结构的发展方向及时有效地流动。

## 二、日本的企业规模优化结构政策

### 1. 有限的反垄断政策

尽管日本有反垄断政策，但经过几次修改，大大削弱了该法的作用。其实，日本的企业规模结构政策是以增强竞争实力，实现赶超为出发点，因此，反垄断实质上不构成日本企业规模结构政策的主要内容，追求规模经济才是企业规模结构政策的基本出发点。

进入20世纪60年代后，日本经济开始从封闭体制转向开放体制，日本企业规模结构的综合力量的较量中处于劣势。为了扩大企业获得



规模经济效益，降低成本、增强国际竞争力，就需要制止过度的自由竞争，有意识地促进企业之间的合作、协作和共同行动。

## 2. 企业合并、改组政策

随着重工业化的发展，日本政府注重引导石化、汽车、钢铁、海运企业重视设备大型化带来的经济效益，并支持这些企业的整顿、联合、改组，促进其专业化和联合化，通过生产力合理组织，增强企业竞争力。同时，这种追求规模效益的政策，也成为中小企业现代化的一个重要指导思想。与美国不同的是，日本不是采取单纯促进小企业兼并、鼓励小企业大型化的政策，而主要是通过中小企业的组织化、协调化来实行协作、联合或合并，以取得规模经济效益。日本的小企业承包制就是在这种背景下发展起来的。

## 3. 日本的中小企业政策

与美国相比，日本的中小企业政策体系比较完整。其政策目标不在于反垄断，而在于促进中小企业的现代化。日本的中小企业政策呈动态变化过程。一般分以下四个阶段：

### (1) 1945年 - 1955年

政策的目的是在强调大企业重建的同时努力不使中小企业拖后腿，对之实行强烈的保护主义。

### (2) 1955年 - 1975年

主要强调改善组织结构、劳动生产率的提高和增强出口能力。由对中小企业的保护转向鼓励中小企业自力，鼓励技术密集型中小企业的发展，鼓励研究与开发型以及风险型小企业的发展。

### (3) 20世纪70年代

继续强调中小企业的自力，同时对弱小企业加以指导，鼓励中小企业改变经营方向。

### (4) 20世纪80年代



特别强调地区生产技术的小企业发展，强调小企业的自力和现代化。

日本的企业规模结构优化政策是建立在它不同于美国的历史条件下的。日本要与老牌资本主义国家相抗衡，必须在企业规模、技术水平等基本方面达到一定的程度，因此，日本的企业规模结构政策的重点放在企业合并、改组政策以及中小企业政策方面。它特别强调企业的大型化、集团化，倾向于规模经济的利用，特别强调中小企业的协调发展，以增强其国际竞争力。

日本企业规模结构政策有事先特征，它是在事情远未发展之前，就运用政策把企业规模结构的发展方向引导于有利于总体经济、有利于本国利益、有利于经济增长的方向上来。日本的政策大都具有正面的建设性意义，不是遏制性地对违法行为进行打击，更多的是用劝说、引导等办法来实施其政策。与美国不同，日本综合使用经济、法律、行政手段，因而对企业规模的干预性较强，范围较广，效果也较好。



## 案例点评

随着工业化进程的不断推进，企业的规模也趋于大型化和垄断化，但美国和日本因企业发展的环境不同，形成了各自的规模结构优化的特点，因此可以这样认为，企业规模的扩大是必然趋势，但中小企业协调发展也不能忽视，只要企业规模结构能够有利于自身发展和总体经济，那么这种规模结构优化政策就是合理的。



## 第二十六章

### 实施：规模结构优化措施









## 第一节

### 中国企业规模结构现状

实施：规模结构优化措施

#### 第二十六章

#### 一、大中企业数量逐渐增加

大中企业数量从1990年的3965个增加到2000年的7983个，增长了1倍多；大中企业总数从13415个增加到21724个，增长了六成多。

#### 二、大中企业的平均规模不断扩大

中国的企业规模，大部分按生产能力划分，部分行业按固定资产划分，在存在通货膨胀、多余资产等情况下，用可比价计算的企业平均产出指标反映企业规模变化的情况。1990年～2000年大企业平均规模指数增长了1.43倍，大中企业合计的平均规模指数增长了86%。



### 三、位居前列的大中企业所占份额上升

20世纪90年代以来，大中企业按产值计算产出份额是下降的。大中企业产值占全国工业总产值的比重，按独立核算企业口径计算，90年代以来比例基本稳定，但按全部工业的口径计算，大中企业的产值比例下降显著，1990年～1995年下降了3.3%，1996年下降了4.9%，1997年又下降了2%，7年共下降了10.3%。这些情况表明，尽管大中企业数量和企业平均规模增加了，但由于全国工业，特别是包括大量非独立核算企业的乡镇企业的更快发展，使大中企业的份额有所下降。按大企业口径计算，大企业产值比例降幅很小。大中企业出现两极分化，即从总体上看，大中企业的发展速度低于全国工业的发展速度，因而其所占的产值比例下降，而500家最大的工业企业的发展速度却高于全部工业的发展速度，其所占份额上升。

### 四、企业集团化发展速度加快

随着一系列关于大企业、大集团政策和措施的出台，近年来，我国的大企业 and 企业集团有了较快地发展。同时，随着大企业竞争力的不断增强，相当一批中小企业也纷纷加入大企业的专业化生产协作体系。企业集团的发展突出表现以下两个方面：

#### 1. 企业集团的规模有所扩大

据统计，1995年我国企业集团总资产达10亿元以上的有39家，销售收入达100亿元以上的有28家，实现利税在10亿元以上的有23家，出口创汇在1亿美元以上的有23家。到1998年底，资产总额和年销售收入超过50亿元的国有非金融企业为113家，比上年增长37.8%；资产总额和销售收入超过5亿元的企业为1288家，比上年增长45.2%。2002年，中国



石化集团公司又上升到全球企业500强的第86位，中国石油天然气集团公司以3560.5亿元的销售收入列为全球企业500强的第81位。

2.生产逐步向大企业集团集中

通过企业集团的资产重组，使许多行业的生产要素迅速向少数优势企业集中。中小企业过多、生产过于分散，产品档次低、质量差的状况大为改观，产品的竞争力显著提高，行业中生产要素的配置趋于优化。

实施：规模结构优化措施

第二十六章



## 第二节

### 中国企业规模结构弊端

20世纪30年代以来，我国企业规模结构的调整取得了很大的成就，企业规模结构有了很大的改善。但从总体上说，企业规模结构不合理的局面还没有从根本上得到改变。企业规模结构还远远不能适应市场经济体制和社会化大生产的要求。从转变经济增长方式和实现我国经济发展的长期战略目标，以及参与国际市场竞争的角度来看，我国的企业规模结构还存在许多问题。概括起来主要表现在以下几个方面：

#### 一、我国大企业的绝对规模仍然较小

近年来我国的企业规模结构有了很大的发展，工业大企业的实力进一步增强，集中度进一步提高。但是，中国工业“巨人”与世界工业



“巨人”相比就相形见绌了。我国绝大多数企业规模过小，产业集中度低，资金和技术投入分散，资产负债率高，在生产、市场、研究与开发等方面难以形成规模经济的优势；企业“大而全”、“小而全”，自成体系，专业化协作水平低，尚未形成合理的分工协作关系。大企业由于生产要素集中，实力雄厚，有较高的技术开发能力，因而有条件采用先进设备、工艺和技术，及时进行设备改造和产品更新。如果企业规模过小，不仅技术开发能力较弱，而且应用先进技术的范围往往受到一定程度的限制。世界上500家大跨国公司拥有世界90%的生产技术和75%的技术贸易，这些跨国公司是技术研究开发、技术流通消费的“发动机”和“航空母舰”，是世界的技术源。在传统的制造业领域，一些重大技术创新大多来自传统的大跨国公司。

从规模经济理论可以看出，凡是有规模经济要求的产业，当企业的规模扩大到一定程度后，便可以降低生产成本，提高劳动生产率，取得递增的规模经济效益。这是因为规模经济的核心是合理配置和充分利用生产要素。大企业资源利用程度高，单位投资就省，能源消耗就低，产品质量就好，经济效益自然就高。所以，经济规模与技术进步、经营管理一起并称为决定企业经济效益的三大要素。全国企业效益低下的一个重要原因是，企业规模过小、生产分散、布局重复。

目前国际竞争的态势是寡头垄断竞争。随着市场和经济技术的全球化，竞争首先表现为大企业、大公司之间的竞争，大公司、大企业已成为一个国家经济实力和国际竞争的象征，能立足于世界经济之林乃至在国际市场上执霸主地位的都是一些大公司。没有大规模的企业，要想进入并在已被发达国家的大公司分占完毕的国际市场上站住脚是很困难的。同理，没有大规模的企业，要想抵御国外资本和产品对民族工业的冲击也是很困难的。



通过以上我国各行业中的大企业与世界500强大企业相比较，不难发现，在汽车、电力、石化、钢铁等规模经济比较显著的产业中，我国大企业生产规模与“世界级企业”相比，其差距是十分明显的。显然，这种状况就难以充分发挥规模经济效益。

## 二、生产集中度和专业化水平都很低

20世纪80年代以来，我国一些直接面向消费者的产业经济规模水平迅速提高。但与国际水平相比，我国大多数规模效益明显的产业生产集中度低，在机械、电子、汽车、化工、医药、钢铁等支柱和重要产业中，大多数未达到最小或最优的经济规模。

我国机械工业生产集中度和专业化水平低，全国各地都有机械工业，但是地区优势特色不明显，不合理的重复建设、重复引进现象普遍存在，许多适合大批量生产的机械产品长期达不到规模经济，没有形成一批占有较大市场份额、代表行业水平、具有国际竞争力的大型企业集团。

## 三、专业化协作水平仍然很低

专业化协作是现代化大生产的客观要求，是实现规模经济的重要基础。企业合理的规模经济是建立在专业化协作基础上的，只有提高专业化协作水平，才能使大企业和小企业都享受到规模经济效益，从而提高整个产业的素质和供给水平。从西方发达国家经济发展的实践来看，随着生产力的发展和生产社会化程度的提高，企业专业化水平也不断提高，企业间协作也不断加强。而且，在专业化协作的形式上，一般从产品专业化和工艺专业化为主转向零部件专业化和技术后



方专业化为主。

与发达国家相比，我国的专业化协作水平相当低，主要表现在企业间的关系上，缺乏科学合理的社会分工。许多企业存在着“大而全”、“小而全”的生产结构，在低水平的基础上发展。一些本应承担专业化零部件生产的小企业，却游离于大企业之外，小企业与大企业之间，小企业与小企业之间缺乏分工合作。

## 四、行业竞争秩序混乱

### 1. 部门、地区和行业的行政垄断

部门和地区的行政垄断的主要特征是，某产品从全国范围看企业众多，垄断程度很低，但是某一地区的企业却在一定区域内处于垄断状态，其他地区的区域很难进入；行业垄断的特征是行业管理部门通过行政手段控制不属于本行业的企业进入该行业，使优势企业难以在市场调节下进行跨行业、跨部门和跨地区的资源配置。实践证明，这种行政性垄断在很大程度上降低了经济效率，影响企业的经济效益。

### 2. 分散生产下的过度和无序竞争

主要表现为重复建设、重复生产、多头出口、相互压价和假冒伪劣行为严重。

总之由于市场竞争扭曲，市场竞争主体错位，各级政府部门不同程度地存在着行政干预企业、干预市场的现象，致使竞争的过度和无序，资源不能得到优化配置，无法实现企业的优胜劣汰，一些优势企业尽管其产品在市场上供不应求，却又无力扩大再生产；相反，有些劣势企业的产品即使卖不出去，也很难让其退出市场。社会资源优化组合的重重障碍，使得行业的经济效益难以得到提高。





### 第三节

## 企业规模结构调整

具有全球性影响的跨国公司的迅速崛起和发展，是当今世界经济发展和国际竞争的重要特征，是衡量一个国家经济实力和竞争力的重要标志。当今的国际经济竞争，说到底就是跨国公司之间的竞争。我国已加入世界贸易组织，企业将直接参与国外大型跨国公司的竞争，调整企业规模结构，可以促进我国经济结构的优化升级，带动整个国民经济的发展。

### 一、完善市场进入与退出机制

长期以来，我国政府一直重视大公司、大集团的发展战略，但由于受传统计划经济和“条块分割”体制的束缚和限制，我国对大企业集



团的培育和扶植始终充满了政府撮合的成分和行政干预的色彩，而建立在企业自愿基础上通过市场机制成长起来的自组织型企业集团为数不多。因此，充分发挥市场机制在发展大公司大集团中的作用，在市场机制的调节基础上，灵活运用产业组织政策的引导作用，构建大企业集团的发展机制，就显得十分必要。

### 1.完善市场进入机制

围绕大公司、企业集团战略，今后，在规模经济效应显著的产业，国家有必要根据产业的最低规模经济标准限制企业的市场进入行为。二战后，日本的企业规模发展迅速，国际竞争力飞快提高与日本通产省的规模经济标准严格审批分不开的。在钢铁、电子、汽车、纤维、造船等众多产业的高速成长上，无不与日本严格的规模经济标准审批以及在此基础上形成的垄断寡头结构有关。韩国也是如此。无论是国家的经济发展战略还是韩国政府的政策，都是鼓励企业朝大型化方向发展。韩国的汽车工业从1968年开始起步，比中国还晚13年。但韩国对国内的汽车工业不是放任自流，滥铺摊子，而是采取有效干预和重点扶持政策，选择现代、大宇等6家企业重点扶植，建立大规模生产基地。结果，韩国汽车工业很快就发展起来，成为仅次于日本、美国、德国和法国的世界第五大汽车生产国。

新中国成立以来，我国工业企业的规模成长之所以比较缓慢，主要原因之一就是产业的进入过度。据测算，1965年～1985年20年间，我国工业总产值的60%是靠增加企业数量来实现的。因此，借鉴日本、韩国等国家工业化的经验，在规模经济效应显著的支柱产业中，我国也有必要用最低规模标准约束企业的随意进入行为。

### 2.完善企业退出市场机制

推进企业规模结构的调整，必须解决劣势企业退出市场的问题。



对于产品质量低劣、浪费资源、污染严重、不具备安全生产条件的小厂、小矿必须依法关闭。同时，对于国有企业中那些没市场、资不抵债、亏损严重、扭亏无望的企业和资源枯竭的矿山，也要解决退出市场的通道，实施破产关闭，这是推进国有企业战略性改组的一项重要内容，也是完善市场经济体制的客观需要。

## 二、积极推动企业兼并与联合

### 1. 企业兼并

#### (1) 实施企业兼并的原因

从规模经济和企业集团的形成及发展过程来看，市场经济国家几乎没有一家大公司不是通过某种方式、某种程度的兼并或合并成长起来的，几乎没有一家大公司主要是靠内部扩张成长起来的。可以说，兼并、合并、股份化是规模经济和企业集团形成与发展的“三重奏”。在资本主义发展史上，曾出现过加速生产集中和垄断形成的横向兼并、纵向兼并和混合兼并几次高潮，推动了企业规模不断向大型化、巨型化方向发展。当代西方各国仍以不断合并或兼并方式，塑造以实力雄厚的大企业为核心，以股权、债权关系为纽带的紧密层、半紧密层和松散协作层的层次巨型企业集团化组织。

2000年，在美国的企业购并中，对外宣布的成交项目6107个，涉及资产4950亿美元。新一轮企业并购热潮使美国企业在国际竞争格局中的位置和角度得到很快的调整，提高了竞争能力。这几次大的购并，资本、技术、人才和市场份额迅速向优势企业集中，既使已有的社会生产能力得到有效地利用，又大大缩短了优势企业大型化、巨型化的过程。



如上所述，现代经济的发展需要大企业作为支持、先导，大企业拥有雄厚的资本，拥有先进的技术，拥有高级人才，具有市场趋向的敏锐洞察力，其决策基本代表生产力的未来发展方向，代表生产力的发展水平。因此，培养和发展大企业是国民经济发展的必然要求。在市场经济日趋激烈的条件下，迫切需要迅速融通资本，仅靠银行融资成本太高，而且短期内难以取得数亿资本，企业自身积累更是望尘莫及，而通过购并则能迅速积聚资本，在短期内膨胀实力，成为巨型企业。这一点对中国企业特别重要。兼并是我国推动大企业形成的重要手段之一，其原因有以下几点：

①兼并是同市场经济相联系的范畴，是市场经济的必然产物，中国的社会主义市场经济，也必然出现促进生产要素积聚和集中的兼并。市场经济国家，企业规模的扩大，往往是通过优胜劣汰的兼并机制，增强竞争力的联合机制，并作为企业的一种不可遏制的内在力量自发地发挥作用，加上政府产业组织政策的指导和推动，使资本存量得到合理调整，企业规模随之迅速扩大，产业集中度也随之提高。

②允许企业买卖和兼并，才能真正把企业推向市场，从而实现企业产权在竞争中的整体转让，加速产业的生产集中与大企业的生成。同时，企业进入市场，在竞争中实现企业产权的整体转让、兼并，有利于加速产业升级与大企业的形成。

## (2)我国企业兼并的形式

针对目前我国企业并购中存在的诸多问题，为了今后通过企业并购，优化产业结构，实现大公司、大集团战略，从而提高民族工业的竞争能力。

企业兼并的形式可采用以下几种：

①跨地区兼并。以往的企业兼并，大多局限于本市、本地区。而



要从优化企业规模结构和产业结构及提高中国民族工业竞争力的范围来考虑兼并，就必须打破条块分割，实现跨地区兼并。

② 强强兼并。企业刚开始实施兼并，必然是强弱式兼并容易成功。近几年许多优势企业的兼并基本上都是强弱式兼并的路子。应该说，强弱式兼并对于企业兼并的初始阶段是很重要的，而且是大量的。面对当前的体制条件，从战术上企业也容易操作。但制定兼并政策，必须从全局、从战略上来考虑。

企业发展史表明，企业兼并不仅是培养大企业集团的沃土，而且强强兼并是世界性的大趋势。因而，从政策上、体制上扶持优势企业，不仅要鼓励强弱兼并，而且要鼓励强强兼并，这是加速培养我国大企业集团的必然要求。强强兼并实际上是强对次强的兼并，是以强为主体的有主有从的兼并，因而是优势企业自主的行为。

## 2. 经济联合

### (1) 经济联合的含义

经济联合，一般是在生产经营等方面存在有机联系的不同企业之间，以资本、技术、品牌、管理或其他方面建立相当稳定的协作关系。这种联合既可以是直接生产过程中的加工配套，也可以是生产过程之外的科工贸、产供销的横向联合。通过联合，提高企业生产、销售、原料供应和科研开发能力，扩大企业场所、空间、产品规模和市场份额。联合可以是具有优势的大企业与小企业的强弱联合，也可以是大企业之间的强强联合。

### (2) 经济联合的方式

#### ① 名牌产品大型企业和生产同种产品的其他大型企业联合

同一行业内，生产一种和几种相同产品的同种企业，有些是大型企业，它们生产的产品在国内市场上已成为名牌；而有些大型企业生



产的产品在国内市场上知名度不高或非名牌。有些大型工业企业，生产用的机器设备现在大都是从国外引进的比较先进的，它们对引进的机器设备消化、吸收和创新能力比较强；而有些企业则对引进的机器设备消化、吸收和创新能力比较弱。因此，引导它们在自愿原则下，由经济实力强的大型企业去联合或兼并经济实力弱的大型企业，可形成特大型企业。联合的每一家企业仍保持它各自的独立性，企业仍是法人，仍然占有和支配它们原有的资产，但生产的产品品牌知名度不高的和生产非名牌产品的企业，改为生产品牌知名度高的产品，以扩大知名度高的名牌产品产量。但联合后要对非名牌企业的产品进行严格的品质检验，保证名牌产品的质量标准统一。

大型企业的联合或兼并，不仅会生产出更多的名牌产品，还会大大促进大型企业的发展，使之成为特大型企业。

#### ② 名牌产品大型企业和生产同种产品的中、小企业联合

联合往往是企业集团的初级形式，它一般不改变产权关系，使跨地区、跨行业和跨所有制经营的困难相对较少，但因而造成企业间的经济关系不紧密，难以进行资产的统一运作，影响企业集团的进一步发展，其趋势是逐步实现资产融合、控股或参股，建立股份制企业集团。企业集团作为工业大中型企业改造与改组的主要形式，自20世纪80年代中期以来，在我国企业横向联合的基础上，得以迅速开展起来。但目前看来，企业集团的实际运作存在着大量问题，主要是资本联系松散、分离倾向和组织内矛盾冲突，等等。无论是在联合的基础上建立企业集团，还是对现有的企业集团进行改组或改造，都应当把企业之间的各种形式的联合扎扎实实地建立在生产技术关系的基础之上，从而使企业的资本联系能够紧紧地与核心企业相结合。具体说，就是以核心产业为基础，按照产品结构、生产体系内在的生产技术要



求，理顺企业之间的生产序列和组织关系，继而实现原有资源配置的重组，在重新集中的基础上，构筑企业可盈利和发展的竞争优势，企业在实施联合时要做好以下工作：

a. 理顺企业的专业化分工和协作关系，提高生产经营的集约化程度

确定企业集团的产品结构和核心产业，解决的是“生产什么”的问题，而在生产体系上理顺企业的专业化分工和协作关系，则是要解决“怎样生产”的问题。工业化的一个明显特征，是能够通过广泛的专业化分工协作，极大地提高生产效率。这一特征由于在企业集团中实现了一般市场交易行为的内部化，降低了交易成本，因而表现得尤为突出。实践证明，企业集团如果不能在专业化分工和协作关系的基础上理顺内部的生产体系，就难以真正发挥其集中起来的集约化生产经营的优势。

b. 理顺企业的治理结构

组织是应目标和任务而产生的。理顺企业生产体系的同时，也是进行企业内部组织结构调整和重新组合的过程。从企业理论的角度进行分析，企业集团的实质是市场交易过程的“内部化”，但它又不可能替代市场的全部交易活动。因此，以企业集团为主要形式对国有大企业进行改组与改造，在组织结构的设计和运作上，就需要有相应的组织框架来支撑，以保证这种“内部化”的实现和必要的弹性。企业集团资产结构和治理关系的选择与设计，根本目的就是要实现“内部化”的最大经济效益。而要达到这一目的，企业集团的组建就必须建立在合理的产品结构和生产体系基础之上，只有这样，通过资源的优化配置才能产生出真正有竞争力的企业组织。

c. 理顺产品和生产序列，建立稳定的盈利基础



实践说明，企业集团和大型企业的成长是一种在稳定盈利基础上逐步扩延的结果。其特点是一个从单一产品、特定产业领域、区域市场、区域间的一般经营交易关系和单独区域向产品系列、多种产业领域、跨区域经营、交易关系内部化和区域群体发展的过程。

针对全国企业的实际情况，以组建企业集团为主要形式的大企业改组与改造，首先应从主导产品或核心产业的生产技术路线出发，按照规模经济、产品竞争特点和产品生产的经济性要求，着手理顺企业的产品链条、配套关系和生产序列，以确立企业集团的长期盈利基础。根据这些要求，对企业的改组和改造，应在企业集团的框架内，对原有企业的“大而全”、“小而全”，以及加工深度过大和产品结构不合理的生产体系，进行分离和重组。

### 三、加快培育企业核心竞争力

突出主业，增强核心竞争力是我国发展大公司和企业集团的重要途径。当前，我国前沿的核心竞争力不足是制约大公司和企业集团发展的一个突出问题。在我国经济发展中，不仅缺乏一批能够支撑和带动经济结构优化升级的大企业，而且特别缺乏拥有自主知识产权、主业突出、竞争力强的大公司和企业集团。1998年我国企业500强总资产和销售收入的平均值，仅分别相当于当年世界500强平均规模的0.88%和1.74%，差距十分明显。

从行业分布看，我国工业100强主要分布在能源、原材料工业，制造业中的工业100强很少，这也说明中国制造业的发展水平仍很落后，尚缺乏与国外同行业世界级企业相抗衡的大型企业。虽然在2002年美国《财富》杂志评出的全球500家最大企业最新排行榜中，我国内地的中





国石化、中国石油、中国工商银行等4家企业进入前250名，但它们都是属于资源垄断性的能源、电力、金融企业，这也从一定程度上说明，我国的制造业乃至整个工业还缺乏国际竞争力。

### 1.我国大企业同国际大企业之间的差距

衡量一个企业是不是世界之强，不仅要看其营业额，更要看其资本总额、资产质量、市场规模、开发实力、人才水平、管理水平、盈利能力和发展潜力等，只有上述诸方面的“综合实力”强才是真正的强，其中最为重要的直观的就是企业的盈利能力和技术创新能力，就单个企业而言，这些恰恰是其核心竞争力的具体表现。在这方面，我国企业与世界500强相比，确实还存在很大的差距：

#### (1)大企业的盈利能力不强

从2002年世界500强的统计数据看，中国石油集团(第81位)总收入达424亿美元，利润仅有3.25亿美元，在石化行业27家入榜企业中利润排在倒数第7位；收入利润率排在倒数第6位，这与埃克森石油高达6%的收入利润率形成鲜明对比，与收入利润率最高的PETRONAS石油公司更是相差甚远。

#### (2)大企业技术创新能力远远不足

我国大中型企业的研究开发投入占销售收入的比例平均还不到1%，仅有极少数大企业的研究开发投入在3%以上，许多企业仍没有建立起自己的技术中心，而经济发达国家一般都在5%~10%，许多世界500强企业都超过10%。我国企业之间、企业与大学和科研院所之间的技术转移水平和速度都比较低；专利水平无论从数量、质量和产出效益等方面也都与发达国家之间存在较大差距。

#### (3)大企业的国际竞争难以与国际大型企业相抗衡

世界500强的国际经济依存度一般都很高，它们在全球范围内跨国



经营，进行全球性投资、全球性生产和全球性销售。这些企业之所以能够发展到今天，一个重要的原因是，它们在发展过程中能够不断巩固和发展自己的核心竞争力，从而得以保持500强的地位。而我国的大企业大都是行政性垄断企业，或是通过简单规模扩张形成的，至今还没有真正意义上的核心竞争力较强、在全球市场占据一席之地的跨国公司。

## 2. 增强我国大企业核心竞争力的措施

进入20世纪90年代以来，跨国公司通过战略性调整，在全球范围引起了一场深刻而广泛的变革。跨国公司通过强强联合、优势互补，大大增强了它们既有的核心竞争力，强化了资源优化配置和获取超额利润的能力，加速了生产、投资、贸易、市场和资源向大型跨国公司的集中。所有这些，给我国发展大公司和企业集团带来了前所未有的压力。核心竞争力是企业经营战略的核心内容，是企业发展壮大基石。要增强我国大企业的核心竞争力，可以采取以下措施：

(1)推进大公司内部组织结构调整，提高企业管理能力。当前，我国企业集团大都存在管理层次太多、组织链条太长、企业集团各业务之间缺乏有机联系等问题，不利于核心竞争力的形成，要通过理顺内部关系，建立科学的母子公司集团体制，优化企业内部组织结构，要把突出主业与抓住市场机会有机结合起来，通过专业化分工和社会化协作，综合运用多种方式加快核心竞争力的形成和发展。

(2)深化以建立现代企业制度为方向的企业改革，继续深入推进规范的公司制改革。通过兼并、联合、重组等形式，加快股份制改造步伐，推动企业在境内外上市，促使企业按照国际惯例规范操作，转换机制，真正成为市场竞争的主体。企业兼并、联合、重组要按照优势互补、强强联合的原则，注重实施有效的兼并收购，并适时与国内外



相关企业结成战略联盟。

(3)加快企业技术创新体系建设，提高企业技术创新能力。建立一批具有国际竞争力的大公司，进一步提供有利于企业技术创新的环境和政策支持。继续抓好企业技术创新试点，鼓励企业增加研究开发费用，鼓励有条件的企业到世界科技开发前沿建立技术开发机构，实现科技资源在世界范围内的优化配置；鼓励建立技术开发中心，与高等院校、科研院所进行合作研究开发、共建技术中心以及人员交流等，集中优秀人才，加快开发具有自主知识产权的技术和产品，积极探索新的技术创新模式，形成面向全球的开放式科技成果转化机制。

(4)积极推进企业信息化，促进核心竞争力与信息技术的有机融合。顺应全球信息化发展的趋势，无论是在企业发展战略还是在内部运营机制上，都要尽可能地采用当代先进信息技术手段，如网络技术、企业资源计划(ERP)、电子商务等，加快企业信息化步伐，并努力发挥后发优势和比较优势，力争在一个新的较高平台上培育和发展自身的核心竞争力。

## 四、促进企业间的有效协同

从我国企业规模结构现状出发，塑造不同企业规模间的协同机制，是充分发挥大中小企业各自优势，实现企业规模结构优化目标的重要环节。

不同规模企业间的协同机制，本质上是市场竞争中的利益协调机制。企业间的关系，概括起来说，主要有两种，一种是为追求自身利益最大化，相互展开激励竞争的竞争关系；另一种是为追求共同利益最大化，彼此结成一定的利益集团，并以一定的组织形式结成的利益



共同体的协同关系。

在市场机制作用过程中出现的企业间的协同，一般表现为大企业的协同，且协同组织具有很高的垄断性。美国工业化过程中出现的大企业间协同的垄断组织最为典型。这种协同组织是以大中小企业间的优势互补为基础的。日本用下承包制来整合、协同大中小企业间的关系，形成企业集团、企业系列的企业规模结构形式，这种协同大中小关系的利益共同体，实现了扬长避短。既避免了在激烈竞争中实力相对弱小的中小企业难以生存和发展的“境况”，又充分发挥了中小企业专业化生产的长处；既弥补大企业资金不足，使其充分利用中小企业的资本存量，迅速扩大优势产品的生产能力，又发挥大企业技术、管理水平较高的优势。通过协作，既发挥了大中小企业专业化协作整体的规模经济效益，又使大企业通过对中小企业逐级发包与承包的合同契约形式，获得对承包中小契约的较大选择空间，促进中小企业保持市场竞争的压力和活力。

### 1. 企业间有效协同的条件

不同规模企业间的协同，本质上是一种利益协调，不同规模企业间的有效协同，结成一定利益共同体的企业规模结构形式至少应该满足以下条件：

(1)企业必须是具有独立经济利益的商品生产者。这样企业才能在市场竞争中，在追求比较高的利益的驱使下，产生寻求协作伙伴的强烈动机。这是不同规模企业间结成一定组织形式的利益共同体的内在基础。

(2)不存在不同规模企业间协同的障碍。企业在追求自身利益中，能自由地向边际产出较高的区位、产业部门和企业流动，寻求适宜的协作伙伴，同时，不同规模企业间存在着经济技术上专业化协作的内



在联系。

## 2. 塑造不同规模企业间有效协同的组织形式

### (1) 发展并完善企业集团的专业化生产协作体系

与以契约合同为主要纽带的分包系列契约联合形式不同，企业集团是更高、更深层次上的契约联合，是以独资、控股、参股为主要纽带的契约系列的联合。企业集团是协同大中小企业关系的有效组织形式。企业集团是以大企业为主的企业系列，主体大企业能利用中小企业的资本存量组织专业化协作生产，迅速扩大其生产规模，实现规模经济效益；企业集团在形成和发展过程中，常常伴随着同类零部件或相同工艺工厂的横向联合或改组，形成资产一体化的专业性公司，从而大大提高专业化公司协作产品的生产批量，获得规模经济效益。

由于企业集团是集团内企业的利益共同体，居核心层的大企业为不断地提高集团的竞争力，会主动地把先进的管理方法、新产品、新技术和新工艺等传递到紧密层、半紧密层和松散层的中小企业中去，从而有效推动中小企业的现代化发展。不同行业的企业集团，企业规模是不同的，而且自身规模化的专业化生产协作体系也各不相同。为确保形成规模化的专业化生产协作体系，需按经济技术的内在联系来确定企业规模结构，企业的最佳规模是随技术工艺和生产设备的进步而扩大的。与企业规模有所区别的是企业集团的规模扩张，包含着生产同样产品的若干生产线，或者处于生产工艺过程的不同水平的若干生产线联合在一起，或者为最终产品的生产而处于不同生产工序或生产环节的企业联合在一个生产经营实体中形成的规模扩张。所以，在考虑企业集团规模化的专业化生产协作体系时，必须分别计算各个系列及每个系列中处于不同生产环节的企业的合理规模。

在现代市场经济条件下，形成与拓展专业化生产与协作体系，不



仅仅局限于单纯依靠契约关系来维持，而应通过改组单一的企业组织，推动集团化的结构转变，促进企业规模结构向适应生产力内在要求和市场经济运行要求的方向转化，形成以资本为纽带的分工协作关系，提高企业群体的整合能力，强化产权约束，以促进专业化生产与协作体系的巩固与发展。

#### (2)学习日本“下承包制”，形成中国分包制

所谓下承包制，是以承包契约为纽带的一种契约联合形式。下承包契约必须按契约要求，按质、按量、按时地向发包企业提供其所需的零部件、原料、制品和服务，下承包制具有中小企业对大企业较强依附性的特征。

下承包制是以大企业为“塔尖”、下承包企业为“塔身”的垂直分工生产经营制度。下承包制的原型是简单的。1925年日本就有了大企业与中小企业建立的下承包制关系。它一般由两个层次组成。第二次世界大战以后，由于分工的进一步发展，使下承包制中的多次承包关系的发展获得了支撑点，下承包制的结构也发生了变化。其基本特点是：在纵轴上，在一级下承包企业下面，普遍存在着二级、三级下承包企业；在横轴上，专门为一个大企业生产零部件的下承包企业很少，大多数是同时为若干个大企业生产零部件，进行多元下承包。

分包制是协调大中小企业关系，形成有效竞争的组织形式；分包制有利于大企业利用小企业的资本存量，迅速扩大企业规模，同时也把中小企业按专业化的原则组织起来，形成不同规模企业间分工、协作的有效组织，在这个组织内几个大企业带动分包企业展开集团内的高层次竞争，集团内分包企业之间围绕大企业订货在产品质量、交货时间、价格等三个方面展开竞争，这样，把集团间高层次的竞争压力适度传递给中小企业，促使分包企业提高质量标准、技术水平，等



等。在经济景气时，发包企业通过增加分包企业的订货，迅速扩大市场；在经济不景气时，发包企业则可解除合同、减少订货，从而使大企业保持较低的经营成本。分包制有利于推进中小企业的现代化。大企业为增强其产品竞争力，能主动对分包企业进行技术指导，从而形成了大中小企业超市场交易关系的技术传播链条，推动中小企业的现代化发展。

## 五、提高企业素质

### 1. 企业素质的概念

一般来讲，“素质”通常是指人的生理上的特点，主要是人的感觉器官和神经系统方面的特点。后来，“素质”一词被引进管理科学以后，主要是指事物的本质特征，而这种事物必然是被人格化了的不断运动的系统。简单地说，企业素质就是指决定企业活动能量大小的各种生产因素的综合。

企业素质是个整体的、动态的和质的概念，它既是企业各种构成要素即合理结构的统一，又是各种专业要素的综合与统一。企业素质作为各种要素的集合体，它的作用是各种要素的作用有机结合的综合反映。一个企业素质的优劣，反映出这个企业生命的强弱。

### 2. 企业素质的内容

企业素质由硬件系统(即有形资产)及软件系统(即无形资产)构成。

硬件系统一般是指企业的有形资产，如企业的厂房、产品、资金、技术装备等；软件系统一般是指企业的无形资产，无形资产是指企业长期使用而没有实物形态的资产。无形资产通常分为四类，即市





场资产、人才资产、知识产权资产和基础结构资产四类。市场资产是指企业所有的、与市场相关的无形资产，包括品牌、客户和他们的信赖、长期客户、销售渠道、各种专营合同协议等等，市场资产是使企业在市场上具有竞争优势的主要来源，包括：品牌客户的信赖；良好的销售渠道；有利的合同；知识产权类无形资产包括技能、专利技术、非专利技术、商业秘密、商标、著作权等，它是人类智力发明创造成果在一定条件下形成的企业无形资产，具有在一定期限内、在一定区域内法律赋予知识产权所有人对其权利客体享有占有、使用、收益和处置其权利的特点。基础结构资产是使企业得以运行的那些技术、工作方式和程序，这其中包括企业文化、评估风险的方式、管理销售队伍的方法、财政结构、市场或客户数据库。基础结构资产能使企业安全、有序、正常、高质量地运转。它为企业整体而独立存在，关系企业竞争力和企业整体形象的无形资源。

### 3. 提高企业素质的手段

企业素质提高和外延规模扩张都是推动企业成长的要素，两大要素是相互作用、互为条件的。但是，外延规模的扩大，必须以搞好企业素质提高为根基，素质决定着企业外延规模扩大的边界和效果。处理好这两者之间的关系，就是应当走以“内涵”带动“外延”、把两者结合起来的道路，以推动企业持续成长。

#### (1) 不断完善企业的硬件系统

企业技术装备是企业硬件系统的重要组成部分，企业技术装备素质的状况直接决定着企业硬件系统素质的高低。因此，企业硬件系统建设的重点应放在企业技术装备素质的提高上。

企业技术装备既然是生产力的一个重要因素，它的技术水平、新旧程度等对企业素质和经济效益必然有十分重要的影响。企业技术装





备的方法有以下几种：

①技术开发。即在运用基础研究和应用研究成果的基础上，开发新产品、新系统、新工艺和新材料。它一般包括资源开发、产品开发和工艺开发三个方面。

②技术改造。即在企业现有的基础上，用先进的技术改造落后的技术，用先进的工艺和装备代替落后的工艺和装备，以改变企业落后的生产技术面貌，从而提高产品质量，增加产品品质，降低消耗，提高企业经济效益。

③技术和设备的引进。技术引进的方式主要有：引进生产工艺、技术制造设备、经营管理技术，如购买工艺生产流程、工艺技术规则等专有技术，购买诸如商标、专利外观设计等工业产权的核心技术；合作设计、合作制造产品。设备进口主要是指在国际技术转移活动中，通过各种方式和渠道，从国外获得先进技术和设备。企业可以通过贸易或经济技术合作的方式，从国外获得先进的技术知识及经验；还可以通过贸易方式从国外获得先进的成套设备、关键设备、仪器、仪表等生产手段。通过引进关键设备或对原有设备进行改装，利用并采用现代化的测量、监视与控制技术，使工艺实现最优化，以提高工作效率。

## (2)提高企业软件系统素质

### ①加强人力资源管理

现代企业理论认为，企业是人力资本和非人力资本的合约。人力资本作为企业的主要生产要素，它起着比土地、劳动力数量和资本存量更重要的作用。人力资本对企业发展和成长具有极大的推动作用。人力资源最活跃、最积极的主动性生产要素，是积累和创造物质资本，开发和利用自然资源，促进企业成长，推动企业创新的主要力



量。企业人力资本含量与企业经济效益有直接的正相关关系。

### ② 加强企业知识产权的管理和保护

企业的专利、品牌、商誉及企业形象等知识产权作为企业无形资产的核心内容，是决定企业竞争力、工业品竞争力乃至国家竞争力的重要因素。为此，必须加强企业无形资产的管理和保护。

在新经济发展的环境中，企业要加快产权制度改革，建立现代企业制度，形成必要的企业无形资产保护的激励与约束机制；强化法律意识，健全企业内部规章制度，确保企业无形资产得到法律保护；在企业现有条件允许下，可以在内部建立专职无形资产管理部门，对无形资产管理提供组织上的保证。

### ③ 强化品牌管理

在现代经济和未来经济的竞争中，企业创造和拥有的品牌，对于每个企业或企业集团来说，将发挥越来越重要的作用，以品牌为核心已成为企业重组和资源重新配置的重要机制。品牌价值在企业无形资产价值中占有很大的比重。品牌价值是由品牌的市场占有率、品牌的超值创利能力和品牌的发展潜力等因素所决定的。品牌价值的创造一般是从起名字开始的，产品本身的质量是品牌的基础，各种广告宣传活动是联结产品与消费者的桥梁。

品牌运营必须视产品质量为品牌的生命。质量是名牌产品的基础，质量不过关的产品连进入市场的资格都没有，还有什么品牌运营可谈呢？任何进行品牌运营的企业无一不把产品的质量作为品牌的生命。在科学技术日新月异的今天，品牌的科技含量对品牌的竞争力起着越来越重要的作用。品牌运营必须加强对科技和人才的投入。

### (3) 培养和发展企业的核心竞争力

企业核心能力的概念是美国学者C·K·普拉哈拉德和加里·哈默



尔在其《公司核心能力》一文中提出的。根据普拉哈拉德和哈默尔的观点，企业核心能力不是单个的、分散的技能或技术，而是一组技能或技术的集合体。

#### ① 核心能力的特征

核心能力一般有以下三个特征：

a. 效用性，即能够为用户提供根本性的好处或效用。或者说，只有那些能够为用户提供根本性的好处或效用的技能或技术才算是企业核心能力。

b. 独特性，即企业的任何一项专长要成为核心能力，还必须独树一帜。即使不是企业所独有，也应是远远高于其他竞争对手的能力，使竞争者难以模仿。如果这项技术已为整个行业所普遍掌握，就不可能成为企业的核心能力。

c. 扩展性，即可以依托这一核心能力为企业延伸出一系列相关的领先产品或服务。佳能公司利用其在光学镜片、成像技术和微重量控制技术方面的核心能力，使其成功地进入了复印机、激光打印机、照相机、传真机等20多个领域。

#### ② 核心能力对企业的作用

核心能力的上述特征，决定了它对企业的长远发展具有十分重要的战略意义。

a. 它能为企业发展带来长期的竞争优势，核心能力与最终产品之间的有形联结可称之为核心产品，它是一种或几种核心能力的实物体现。一旦核心产品在市场上取得竞争优势，由于核心能力的独特性和持久性，它就不容易被竞争对手所超越。因此，企业提高竞争力的目标不应仅仅放在最终产品的市场占有率上，而应着重提高核心产品的竞争力。



b. 依托核心产品的优势，可以取得相关产品或服务的竞争地位。占据核心产品的统治地位，可以使企业决定技术和核心产品应用化和最终产品市场化的路径。简单地说，一个指向很好的核心产品，即能导致规模经济也能导致范围经济。

### ③ 培育核心能力的方法

我国企业的核心能力观念十分淡薄，多数企业缺乏核心能力或者核心能力比较薄弱，从而导致企业的国际竞争力普遍较低。即使是家电业的一些优势企业，在国际市场上有一定的声誉，也不能说竞争力很强。许多企业在国内市场上的最终产品市场占有率较高，但其关键技术仍然靠进口。建立和发展自身的核心能力基本方法如下：

- a. 依靠企业组织自主学习，自我发展和培养企业的核心能力。
- b. 与拥有技术互补优势的企业结成战略联盟。
- c. 兼并与收购拥有某种企业所需要的专长企业。



## 案例分析

### 北京制造业结构分析

制造业规模结构是指不同规模企业在制造业中的分布情况。之所以要研究制造业规模结构及其变化规律，是因为制造业规模结构决定了制造业内部垄断与竞争之间的关系，而这种关系直接、间接影响了制造业的资源配置效益。制造业规模结构及其变动原因是一个相当复杂的问题，它是多种变量综合作用的结果，这些变量包括制造业结构本身的存量结构、各产业的规模经济、市场容量、产品差别、进入或退出壁垒、技术进步、产品生命周期和产业经济政策等等，这里只是将制造业规模结构作为整体，研究其变化规律及其变化中产生的效益。

#### 一、企业规模结构变动与集中化趋势

北京制造业企业规模结构无论从投入结构看，还是从产出结构看，呈现两头大、中间小的变化态势，即大企业在投入或产出量中所占的比重增大，小企业在投入或产出量中所占比例尽管在下降，但下降的幅度不是很快，并且目前仍然占相当高的比例，而中型企业所占比重下降的幅度则较快(见表26-1)。从表26-1中可以看出北京制造业企业规模结构表现为以下四个方面的特征：

1. 固定资产原值在1亿元以上的大型企业在投入结构、产出结构中所占的比重迅速增加，固定资产原值在1 - 9.9亿元的企业在投入结



构中所占份额上升更快，固定资产原值在10亿元以上的企业不但在产出结构中所占份额上升相当快，而且利税总额几乎占整个制造业利税总额的50%。

2. 固定资产原值在1000 - 4999万元的中型企业无论在制造业投入结构还是在产出结构中所占的比重迅速下降，特别是在利税结构中所占比重已经不足5%。

3. 固定资产原值在500万元以下的小型企业在人员结构等方面有下降，但下降的幅度不是很大，特别是小企业在人员结构中仍然占相当高的比重，1998年与1986年相比较，仅下降了3%，小企业劳动力在制造业中所占比重仍然在55%以上，小企业仍然是吸纳劳动力的主要场所，相对而言，小企业的产出量在产出结构中所占比重下降较快。

4. 制造业企业规模结构中投入结构的变动明显慢于产出结构，1986年与1998年间企业规模结构中人员结构的变动值为35.66，资产结构的变动值为42.00，而同期销售收入的结构值为68.60，利税结构的变动值为98.96。

表 26-1 企业规模结构变动(1986 - 1998)

指标 (固定资产原值)	人员结构		资产结构		销售收入结构		利税结构	
	1986年	1998年	1986年	1998年	1986年	1998年	1986年	1998年
10亿元及以上	2.67%	9.43%	26.56%	35.50%	5.32%	27.80%	5.68%	49.13%
1 - 9.9亿元	6.96%	17.53%	12.91%	24.27%	10.55%	22.37%	11.48%	17.51%
5000 - 9999万元	6.21%	6.72%	6.33%	7.04%	10.52%	6.85%	13.53%	5.52%
3000 - 4999万元	6.84%	3.83%	7.20%	2.83%	10.03%	2.77%	9.22%	1.39%
1000 - 2999万元	14.14%	4.74%	14.20%	3.78%	18.02%	3.98%	17.20%	1.39%
500 - 999万元	2.65%	0.32%	2.28%	0.15%	2.99%	0.22%	5.58%	0.11%
500万元以下	60.53%	57.44%	30.52%	26.44%	42.57%	36.01%	37.32%	24.96%



北京制造业销售收入特别是利税具有向大企业集中的趋势，但这并不能完全说明产业集中度具有上升的趋势，由于统计资料上的限制，这里主要对1994年 - 1997年北京制造业的产值集中度指数进行分析(见表26-2)。

表 26-2 北京制造业产值集中度(1994 - 1997)

指标 \ 时间	1994年	1995年	1996年	1997年
CR1	5.88%	7.47%	8.23%	7.30%
CR4	22.06%	23.06%	27.39%	23.36%
CR8	38.06%	38.22%	40.47%	36.23%

表26-2说明：北京制造业产值集中度本身不是很高，1997年北京前一家企业的产值集中度为7.30%，前四家为23.36%，前八家为36.23%。从北京制造业产值企业集中度变化的趋势看，集中度的上升趋势并不十分明显，相反，1997年同1996年相比较，集中度呈现下降的态势，即使是1994年与1997年相比较，1997年前八家企业的集中度反而低于1994年，因此很难判断北京制造业集中度的变化趋势，特别是上升的趋势不是很明显。产值集中度与北京制造业业绩之间的关系用产值集中度与制造业销售收入之间的相关系数、产值集中度与利税之间的相关系数、产值集中度对制造业销售收入的弹性系数和产值集中度对利税的弹性系数等指标来表示，这些数据表明：北京产值集中度与制造业产出之间的相关性较弱，甚至前八位企业的集中度与制造业产出之间出现了负相关关系。从产值集中度对制造业销售收入的弹性系数和产值集中度对利税的弹性系数看，北京制造业前一位企业和前四位企业的产值集中度对销售收入的弹性系数分别为0.9290和0.6884，产值集中度对利税的弹性系数分别为2.1482和1.6808，这说明企业产值集中度对利税的贡献明显高于产值集中度对销售收入的贡献。而前八位企业的产值集中度与销售收入、利税的弹性系数不仅不是正数，反而



是负数。上述产业集中度与制造业之间的关系说明北京产值集中度并不引起制造业产出的明显增长，产业集中度与制造业业绩之间没有十分明显的相关关系。

## 二、企业规模结构变动效率

对企业规模结构变动效率的测量，可以从不同规模企业的资产利税率的变化、企业规模结构中投入结构变动与产出结构变动之间的相关系数以及企业规模结构变动对产出的弹性系数等三个方面的具体指标加以描述。

### 1. 制造业不同规模企业的资产利税率指标

(1) 1986年到1994年间北京制造业中并没有出现国内外学者所实证分析的那样“企业规模越大，资产利税率越高”的规律，恰恰相反，在1986和1990年间最大规模企业的资产利税率是最低的，而且比中小规模类型的企业低很多。

(2) 从表26-3的数据可以看出，不但1990年以后不同规模企业的资产利税率之间的差距正在缩小，而且1990年以后各种企业规模类型资产利税率的变动也不能证明“企业规模决定利税论”的原理。这说明在1990年以前，非市场化因素在企业资产利税率的决定中起着一定的作用。

(3) 同其他年份相比较，1998年的资产利税率明显较低，这种情况主要是受宏观经济运行影响的结果，如我国买方市场、通货紧缩的出现，利率的下调，产业竞争的充分性等等，这种变化也正意味着我国向市场经济的转化。从1998年不同规模企业资产利税率的分布看，虽然最大规模企业的资产利税率大于其他企业，但是也还没有出现企业规模与资产利税率之间正相关的关系，相反，500万元以下小企业的资产利税率却大大高于1000 - 4999万元的中型企业。





表 26-3 北京制造业不同规模企业的资产利税率(1986 - 1998)

指标 (固定资产原值)\时间	1986	1990	1994	1998
10亿元及以上	8.50%	13.62%	22.55%	7.61%
1 - 9.9亿元	35.37%	22.20%	31.07%	3.97%
5000 - 9999万元	85.01%	27.23%	16.97%	4.31%
3000 - 4999万元	50.91%	22.34%	23.65%	2.71%
1000 - 2999万元	48.16%	27.40%	8.42%	2.02%
500 - 999万元	97.25%	23.22%	18.50%	3.84%
500以下	48.64%	20.53%	11.28%	5.19%
方差	0.0760	0.0019	0.0051	0.0003

北京1986年 - 1998年间企业规模与资产利税率之间之所以没有出现正相关关系，可能是因为在企业运行中非市场因素还起着作用，在有些规模类型的企业中甚至还起着决定性作用。特大型企业(在北京的企业类型中主要包括汽车产业、电器产业和石化产业等初始资本要求高、技术壁垒高的产业)通过规模优势和范围优势，形成了一定的竞争优势；小型企业在前几年实行抓大放小政策以后，私营企业迅速增长，他们利用成本和政策优势在规模经济要求较低的竞争性行业同其他所有制企业竞争；而以国有企业为主体的中型规模企业既没有大企业那样具有规模经济和范围经济的优势，又没有小企业那样具有体制、机制上的优势，因而其业绩表现不如人意。

2.企业规模结构中投入结构变动与产出之间的相关系数进一步证明了上述观点(见表26-4)。表26-4可以说明以下三个方面的问题：

(1)只有固定资产在10亿元以上的企业在投入与产出之间才具有高度的相关性，而其他类型的企业在投入与产出之间的相关性则低许多，甚至在有些企业规模类型中甚至出现了高的负相关，如固定资产在1000 - 2999万元以上在企业人员与销售收入之间的相关系数



是-0.9332，这一方面说明在这种企业中劳动力的隐性失业现象还存在，在有些类型的企业中还表现得比较突出，另一方面说明亏损企业在这种类型企业中大量存在。

(2)资产与销售收入之间的相关性不但明显高于资产与利税之间的相关性，也明显高于劳动力与产出之间的相关性。

(3)从表26-4中还发现了一个十分奇怪的经济现象：即有些类型在企业人员(或资产)与销售收入之间的相关系数出现了高度的负相关(或正相关)，但在企业人员(或资产)与利税之间的相关系数则表现为高度的正相关(或负相关)。这种变量之间的扭曲难以用经济学的原理来说明，也许是非经济变量对企业行为的影响依然存在。

表26-4 企业投入规模结构变动与产出之间的相关系数(1986-1998)

企业规模 (固定资产原值)	企业人员与销 售收入之间的 相关系数	企业人员与利 税之间的相关 系数	企业资产与销 售收入之间的 相关系数	企业资产与 利税之间的 相关系数
10亿元以上	0.8624%	0.9073%	0.9394%	0.9479%
1 - 9.9亿元	0.4525%	0.2464%	0.9010%	0.8495%
5000 - 9999万元	0.1535%	-0.0367%	0.8864%	0.3087%
3000 - 4999万元	-0.6504%	0.8258%	0.8565%	-0.4533%
1000 - 2999万元	0.9332%	0.9276%	0.8416%	0.6239%
500 - 999万元	0.9464%	0.8537%	0.1296%	-0.2077%
500万元以下	-0.5332%	0.0748%	0.9619%	0.8188%

企业规模结构下的要素产出弹性从某种程度上说明了现存企业规模结构的合理化程度。表26-5反映了1986年 - 1998年间要素结构对产出的弹性系数。企业规模从人员划分的方式看，其要素的产出弹性系数普遍较低，劳动力结构对销售收入、利税的产出弹性系数则特别低，这同表26-4中不同企业规模劳动力与产出之间相关性较弱甚至是负相关的有关统计结果是相一致的。企业规模从固定资产原值划分的



方式看，其要素的产出弹性相对较高，这说明，在目前的企业规模结构中，企业人员的多少对产出贡献的影响度大大低于企业资产的多少对产出的影响度，企业主要通过资本的方式推动其发展，企业劳动力的规模报酬出现了递减现象。这一点，还可以从不同规模企业要素的产出弹性中进一步得到佐证(见表26-6)。

表 26-5 现存企业规模结构下的要素产出弹性(1986 - 1998)

指标 \ 划分方式	从人员划分的方式看	从固定资产原值划分的方式看
劳动力结构对销售收入的产出弹性	0.5834%	1.1888%
资产结构对销售收入的产出弹性	0.9828%	1.0543%
劳动力结构对利税的产出弹性	0.3262%	0.8291%
资产结构对利税的产出弹性	0.6700%	0.8281%

表 26-6 不同规模下企业的要素产出弹性(1986 - 1998)

指标 \ 划分方式	人员对销售收入的弹性系数(a)	资产对销售收入的弹性系数(b)	截距(h)	标准误差(s)
10亿元以上	2.5495%	1.1086%	-0.5833%	0.2516%
1 - 9.9亿元	0.9199%	0.7005%	0.7918%	0.2144%
5000 - 9999万元	0.1724%	0.4338%	1.3650%	0.1203%
3000 - 4999万元	-0.8633%	0.3288%	1.4464%	0.1038%
1000 - 2999万元	-0.3379%	0.1967%	1.8515%	0.0604%
500 - 999万元	0.3608%	0.1789%	1.0064%	0.1675%
500万元以下	-3.7106%	0.5886%	1.2800%	0.1194%
所有企业	-8.0781%	0.6236%	1.2850%	0.1445%

在所有规模类型的企业中，固定资产原值在10亿元以上的企业要素对销售收入的产出弹性大大高于其他规模类型的企业，这说明特大企业不但可以利用其规模经济构筑竞争优势，而且可以利用资本、技术优势形成其他规模类型难以进入的垄断，并获得垄断利润(北京特



大行业中的典型行业是汽车行业)。中型企业劳动力对销售收入的弹性系数为负，这同表26-4中反映出的数据是一致的，原因同上。

## 案例点评

北京企业规模结构中制造业企业的集中度不仅不高，也没有看出其不断提高的变化趋势，而且北京制造业与国外制造业在这一问题上的实证分析存在着明显的差异，即北京企业规模与资产利税率之间没有出现“企业规模越大，资产利税率越高”的规律，在北京制造业企业规模结构中，资产利税率最低类型的企业不是小型企业，而是中等规模类型的企业，这可能是现存体制和机制作用下的一个必然结果。不同规模的企业存在着不同的规模报酬。无论从不同规模类型企业投入要素与产出之间的相关关系看，还是从不同规模类型企业要素对产出的弹性系数看，1986年~1998年间北京固定资产原值在10亿元以上的企业存在着规模报酬递增现象，这些企业可能更有效地利用了规模经济和范围经济；另一方面，技术壁垒、必要资本壁垒和政策壁垒等垄断因素也是其获得较高资产利税率的一个因素。因此要加快北京制造业的集中度化过程。应注意这种集中度化过程并不是简单地将企业联合起来，而是应围绕企业自己的核心业务向产业纵向和横向的拓展，使大企业真正利用规模优势并形成一定的范围经济。

# 第九篇

## 创 新： 董事会再造企业流程



## 第二十七章

---

### 基础：企业流程创新导论







## 第一节

# 企业流程创新内涵

基础：企业流程创新导论

第二十七章

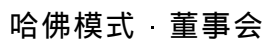
## 一、企业流程创新的起源

20世纪80年代最重要的管理思潮，莫过于“全面优质管理”，这是美国企业在经历了日本企业重大挑战后，痛定思痛开创出来的一套管理模式。

不少欧美企业大力推行全面优质管理，颇能产生起死回生的作用。

进入20世纪90年代，虽然全面优质管理仍是方兴未艾，但不少企业已经感到单靠全面优质管理已不足够。通过摸索、试验及实践，“业务流程创新”遂应运而生。成功地推行这种策略的企业，往往能达到戏剧性的突破改善。

- 1517 -



进入21世纪以来,随着我国加入WTO,外来冲击力给企业带来了前所未有的竞争压力,面对陈旧的管理方式、落后的工艺设备、闭塞的市场讯息,决策者不得不思考如何进行变革,才能适应市场发展的需要。

4. 业务流程是最关键的一点。过去不少改善计划，注意力集中在人员、工作或组织结构上，而不是在业务流程上。然而，业务流程是



机构中的命脉，业务流程的好与坏，决定了机构的素质。

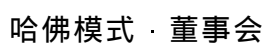
### 三、业务流程创新的益处

- 1.大幅度降低运作成本，或极大地提高成本效益。
- 2.显著地提高产品或服务的素质。
- 3.戏剧性地缩短各项流程的运作时间，例如：产品开发流程、供货流程、采购流程、客户服务流程等等。
- 4.突破性地提高全体员工的顾客导向及市场敏感度。
- 5.力图打破部门间的隔膜及壁垒，极大增进跨部门间的合作及协调。
- 6.极大增加员工对竞争对手优劣势的了解，取长补短，以最高标准为借鉴。
- 7.营运出一种居安思危的心态，不安于现有成就，积极进取，主动出击。

### 四、流程创新与企业再造

从表面上看，业务流程创新与企业再造好像互不相干。事实上，差不多所有成功地推行业务流程创新的机构，都发觉此项计划要达到预期效果，必然会对整个机构各方面都产生重大影响。例如：流程重新设计后，所有有关的工作岗位也需重新设计，部门之间的协调方式、相互关系也产生变化，有关工作人员的奖励方式也会有所改变，上司与下属之间的关系也会出现性质上的蜕变，机构的价值取向也要有相应地调整。

总括而言，成功推行业务流程创新后，整个机构将出现翻天覆地



一直以来，分析一个企业或机构，通常用部门组织来入手。察看这个机构分成多少个部门，部门之间存在怎样的关系，各部门的运作表现如何，从而了解整个机构的总体表现。

业务流程创新的出现，令管理者可以从一个崭新的角度去了解及评价机构的表现。



## 第二节

# 企业流程创新原则

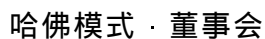
基础：企业流程创新导论

## 第二十七章

### 一、横向集成活动

企业流程创新的基本思路是强调以流程为核心，打破原有职能界限和任务划分，尽可能将跨越不同职能部门由不同专业人员完成的工作环节集成起来，合并成单一任务，由一个人来完成。比如，IBMCC中的交易员代替了原来的核对员、定价员等几个人工作。企业活动的集成消除传统分工中存在的大量劳动，而且大幅度提高企业活动的效率和准确性，同时减少对人力资源的需求，降低相应的活动运行成本。

企业活动的集成对员工素质提出了更高要求，企业员工为完成压缩后的活动，必须具备较强的综合素质。传统模式中的“专才”难以适应新流程的要求，同时资讯技术要对集成后企业活动的运行提供有力



## 创新：董事会再造企业流程

在传统金字塔形的管理机构中，处于最低层从事实际工作的员工只负责某一工序或某一环节的活动，仅仅懂得“如何做”，既无兴趣和能力，也无权力来考虑“为什么要做”。大量的中间管理人员，如会计师、审计师、核查员、部门经理等负责企业活动的检查、记录和监督工作，由于不亲自参与企业具体活动，管理和监督难以有效。高层管理部门更无法全面准确地了解企业具体运营状况，企业决策与具体工作分割开来，导致企业失误率高、反应迟缓、管理费用支出庞大。

- 1522 -



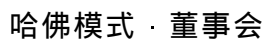
客常常抱怨审核的官僚做法。权力下放为解决这一矛盾提供了思路，企业可以利用资讯系统建立用户的资信评估体系，评估标准由管理人员确定，工作人员可以通过评估关系辅助提货单审核，对于资信较好的用户可以允许顾客暂时赊欠，在满足顾客需求的同时减低企业风险。

决策权力下放，必然压缩管理层次，减少不必要的控制监督人员，减少相应管理费用。需要指出的是，权力下放并不意味着管理人员无事可做，实际上管理人员需要对员工决策提供必要的支持，同时将更多精力放在企业的战略决策上。

### 三、流程多样化

传统的大批量生产为实现规模经济，形成了统一规格、统一程序的流程。所有输入，无论难易、大小、缓急都遵循统一流程运行。统一流程包含可能发生的情况和特例，运转复杂、速度极慢，无法适应目前市场多元化和需求多样化的发展。为适应新的市场环境，企业流程创新提出流程多样化的思想，企业可以根据不同市场、不同输入、不同形式制定不同流程。对于某一输入，首先确定最合适的流程，然后再按流程运行，使对输入的处理能通过最节约的流程完成，既提高处理速度，又降低成本。

例如，IBMCC签发贷款流程可以分为三种规格：第一种，贷款数量小，程序简单，可直接由电脑完成；第二种，数量中等，难度一般，由交易员独立完成；第三种，数量大，程序复杂，由交易员在专家的帮助下完成。这样，每项申请按事先制定的最适合的流程执行。否则，一个几千元贷款的小客户的申请要跟某个千万元的大客户的申请



又比如，在化纤公司的销售过程中，用户来自两个渠道：首先每年一度的订货会，其次是个别用户的随机需求。订货会上的用户需求批量大，往往是分批交货，可以按从签订合同到发货处理的统一流程；而随机需求虽然批量较小，但要求交货迅速，甚至提出现货的要求，往往难以接受统一处理的迟滞，实际上完全可以采用直接付款交货的“窗口购买”方式完成。

传统管理模式为了防止员工和管理人员偷空钻营或滥用职权，设置多重核查和控制程序，并有意在不同部门间建立互相牵制的制度。控制过严虽然能有效制止违规行为给企业造成的损失，但也付出大量的控制人力和成本，有时甚至超过控制所产生的效益。

比如，由于客观条件要求，业务人员进行产品销售流程中，不可避免地发生费用支出，如差旅费、请客送礼等。个别业务人员借业务之便，挥霍公款，虽然经理办公室统一负责费用支出报销审批，但由于不经手具体业务，无法进行有效控制，控制过严又会造成业务人员正常销售活动无法进行。因此销售费用支出庞大，企业不堪重负。





企业流程创新推荐的总量控制可以有效控制销售费用。管理部门可以根据历史数据，客观估算销售成本，为各业务科室提供一定数额的可自由支配的销售费用，业务人员不必经过经理办公室审批就能决定费用的开支，但费用不能超过规定的标准。对于费用支出的节余部分，可以考虑由业务部门留存。企业管理部门根据市场变化对费用标准及时调整。通过总量控制，不但节约费用，又给业务人员一定的回报，提高业务人员的积极性和节约意识，有效避免不必要的浪费。

## 五、单点接触顾客

为了做到对顾客负责，及时满足顾客的需求，改变传统的多点接触顾客但实际上又无人负责的局面，企业流程创新以后的流程和顾客之间只有一个联系点即流程专案员或流程负责人。当流程较简单时，如 IBMCC 签发贷款流程中只需一名交易员执行，这名交易员理所当然成为流程与外界顾客的联系点，回答顾客询问，满足顾客需求。如果流程较为复杂或过于分散，集成较困难时，需要一名流程负责人或专案员作为缓冲器，与顾客打交道，对顾客负责，解决顾客的问题。流程负责人或专案员应该具备这样的能力：能达到实际执行该流程所用的资讯系统，有能力与这些执行人员保持联系，在需要的时候随时给予帮助。比如，在化纤公司原来的销售流程中，存在着与顾客的多个接触点，业务科、计划科、财务科等都和顾客发生联系。在实际操作中，不同的科室从自身工作角度出发，向用户提供不同的解释和资讯，有时甚至相互矛盾。例如，用户在提出供货需求时，计划科根据合同资料开出提货单，允许用户提货，而财务科由于用户资金不足拒绝发货。这种复杂的流程对用户来说是难以接受的。企业流程创新以



后可以建立流程专案员制度，由专案员和用户接触，代表企业提供服务，听取用户的意见。其他人员则支持和辅助专案员的工作而不直接接触用户，这样提高了服务品质和顾客的满意度。

## 六、推行并行工程

并行工程 (CE)起源于20世纪60年代，但此概念是1987年美国防御分析研究所在R388报告中提出后才被广泛接受。CE主要应用于新产品开发流程。实践已证明CE能极大改善新产品开发流程，能大幅度缩短开发周期(包括减少设计修改次数、缩短设计时间、生产准备时间、制造时间、发送时间等)，降低新产品生命周期中的成本(包括产品设计、制造、发送顾客使用至产品报废等成本)。柯达公司成功地利用并行工程的思想实现了对新产品开发流程的改良。同样，订单获取与完成流程、科研项目管理流程、百货商店销售与供应流程中，都通过建立一个集成的数据库系统，使原来串行执行的各个活动(彼此相对独立)，实行并行运营的机制。实现CE的关键是利用电脑和通讯网络实现资讯集成和小组成员之间的相互协调。这种思想可应用到新产品开发流程以外的运营和管理流程，帮助提高企业流程的性能。

## 七、利用资讯技术

企业流程中有一些是地理上分散执行的活动，灵活应用电脑网络和数据库技术可以把这些活动平滑地连接起来，实现资讯、软件和其他资源的共享。同时也可加强各活动之间的合作与协调。



## 第三节

# 企业流程创新分析

基础：企业流程创新导论

第二十七章

## 一、界定主要流程

### 1. 重视跨部门业务流程的关键作用

简单地说，一个机构要完成一些重要的任务，通常绝少是由一个单独的部门来完成，而是要通过一连串跨越多个部门的程序，才创造出有价值的东西，满足顾客的需要。

举例来说，产品开发流程便是要通过市场部、研究部、工程部、制作部、采购部、财务部、销售部等不同部门的紧密合作，才能成功地开发出新的产品。又如订单完成流程，便会经历销售部、生产部、采购部、原料仓、成品仓、送货部、会计部等多个部门才可以完成。

- 1527 -



2. 重视业务流程表现的重要性

传统管理概念中，部门的表现会有一个衡量标准，但流程的表现却不一样。事实上，是完全被忽视。

但是，对顾客来说，他们有兴趣的并不是个别部门的表现，而是整个部门流程的表现。个别的部门无论做得多么好，假若跨部门的流程不济，亦于事无补。流程观点的启示，就是要清楚界定每一主要流程的表现衡量标准。

二、流程改进与流程创新

有了流程观点，就可以把焦点放在对整个机构的表现有着举足轻重的关键流程上。要提高竞争力，就是要对这些流程不断改善。

以所达到的改善幅度来划分，改善有两种。

- 1. “业务流程改进”(Business Process Improvement)，简称BPI。
  - 2. “业务流程创新”(Business Process Reengineering)，简称BPR。
- BPI与BPR的主要区别见表27-1，全面性流程管理改善幅度见图27-1。

表 27-1 BPI 与 BPR 的主要分别

	BPI	BPR
改善幅度	5% - 20%	30%、50% 甚至 100%、300% 或更高
假设	现有流程基本上不需要大改动，只是局部改进便达到改善效果	现有流程需要重新设计，全面更新
难度	中	高
需时	一、两个月便可见效	数月不等
对机构整体表现的影响	轻微	重大

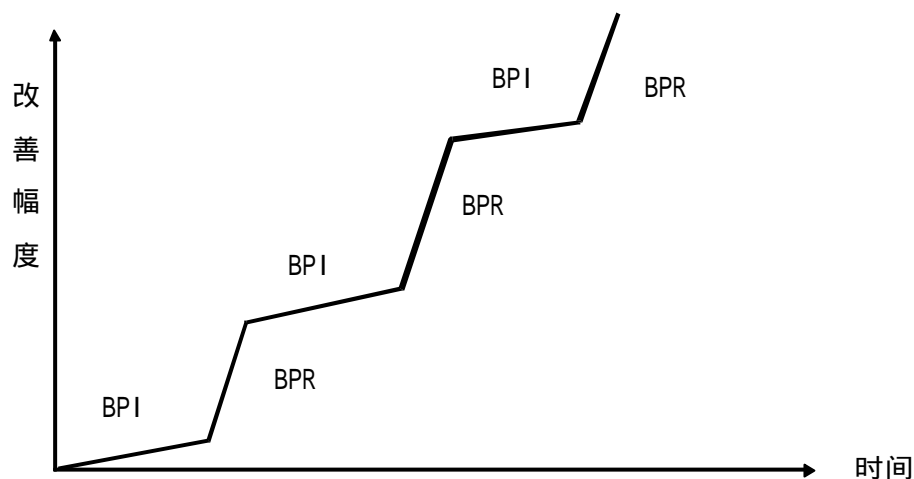


图 27-1 全面性流程管理：BPI+BPR

### 三、流程创新突出团队精神

很多人都会同意团队精神的重要性，但很少人留意到流程团队的关键作用。真正的团队精神固然不易达到，但跨部门流程的团队精神更是凤毛麟角。

流程观点若能在机构内全面渗透，上下员工都深明流程及流程表现的重要性，那么流程团队的发挥才有较大的保证。

流程团队的成员来自不同部门，必须有共同的流程目标才能方向一致、步伐一致，创造出杰出的表现及进行不断改进。

现在愈来愈多机构通过各种培训来进行团队建设，流程团队对此更有特别需要，因为成员来自不同部门，组织上并无从属关系，但却要通力合作，全情投入，顾客导向，互补不足。若缺乏有意义的团队建设，便难以期望流程团队能充分发挥作用。



四、创造流程主导组织

根据米高·汉默的分析，答案是再简单不过：21世纪的组织将会是流程主导而非功能主导。即是说，未来的组织设计将以流程为轴心，部门的重要性将会极大减弱。目前美国已有不少机构正逐步向流程主导组织形态过渡。

流程观点的重要性可用下列几点总括起来：

- 1.流程是组织的命脉，通过流程才能创造顾客所需的价值。
- 2.在传统组织中，流程是分割的、无名的、不显眼的、缺乏管理的，因而不可避免地表现良莠不齐。
- 3.管理一个机构首要的任务就是管理所有流程。
- 4.一个机构的表现归根到底就是要看它的主要流程的表现。

表 27-2 流程主导组织要素表

创造“流程主导”的组织	
界定流程	把主要流程明确界定出来，并将它们命名
流程意识	上下员工皆意识到流程的重要性，知道自己要为流程表现作出贡献
量度表现	以顾客需要为大前提，为每一流程制定表现指标，向所有有关人员深入沟通，并设立机制定期量度及公布流程实际表现
责任所在	每一流程均有一名高层人员担任流程主管，保证该流程表现达致预期效果，并进行不断改进
奖励	个别流程若有杰出表现，应对流程主管及团队加以表扬并给予奖励
管理素质	管理的首要任务就是要管理好所有流程



## 案例分析一

### 美国 YAHOO! 公司：发散技术创新

20世纪90年代中期美国华裔杨致远和斯坦福大学研究生院同学戴维·费洛共同创办了YAHOO!公司，其股票1996年4月12日在美国全国证券商协会自动报价系统市场上市，首日挂牌即创佳绩。YAHOO!股票，当日最高价29.9美元，与发行价13美元相比，涨幅竟高达230%!成为该证券市场当年在上市当日表现最佳的股票。

“YAHOO”一词出自英国文学家斯威夫特的小说《格列佛游记》，是一种人形兽，借喻为粗汉或野蛮人。杨致远和弗洛称他们本身就是YAHOO!他们的电脑和 workstation 就是以夏威夷古代传说中的力士命名的。

使用的人们都知道，YAHOO!的功能是将网络上的信息进行分类编组，形成系列索引，便于人们查找，另外还有电子邮件地址搜索目录，覆盖面很广，令人们在使用时非常得心应手。除此之外，YAHOO!还推出“YAHOO!软件”，对象是8-13岁的儿童。美国硅谷地区的“圣荷西水星报”将YAHOO!软件比喻为18世纪瑞典博物学家林奈，因为他的植物分类学使自然界变得井井有条。而YAHOO!软件也使纷繁的信息网络世界变得有条有理。

杨致远创办企业是在他学业未竟之时，他7岁随父母从台湾移民，创办公司时才26岁。1994年他在斯坦福大学电子工程研究所攻读博士，苦于在Internet上找一个有兴趣的题目需时良多，于是致力于设计出一套系统性的编目办法。1995年3月他们用约50万美元创建YAHOO!公司，其产品大受同学欢迎，当时研究所的学生电脑工作站门庭若



市，结果引起校方抱怨，最后他不得不离开斯坦福大学而专注于他的事业。

目前，杨致远持有YAHOO!公司500万股股票，每股股价为32美元，按股票市值计，个人财富已达1.6亿多美元，真是一夜之间成名，一举进入美国亿万富翁之列！

杨致远知道，一家公司的成功，必须充分重视技术、资金和管理科学应用。他如何募集充足的资金，组成有卓越经营能力的管理团队，如何快速使YAHOO!价值能被社会大众接受的呢？杨致远的秘诀是——共享。

他不仅舍得将公司的股票与他人共享，而且把公司的重要经营管理职位拱手让人，使自己专注于技术的创新和开发。YAHOO!公司的董事长、总经理和三位副经理都是由外界的专家担任的，这些专业人士分别在经营管理、市场开拓、财务调度、产品开发等方面有着丰富的经验；公司的董事更是由传播界、出版界、电讯网络界、金融界和财经界的佼佼者出任的。

也正因为有这样卓越的经营管理人才，公司才能在短短一年的时间内，以特别股的方式一次次募集到所需的资金，并且募集的条件一次比一次优厚：第一次以每股0.2美元募集到约100万美元，第二次以每股1.95美元募集到500万美元，第三次则以每股12.5美元募集到6375万美元，而第四次则以每股13美元将260万股票公开上市自由买卖。该公司在股票上市前总计募得7000多万元，加上公开上市的3000万美元，共拥有1亿美元的资金，足够公司未来3年的发展及业务开拓了。

为什么YAHOO!这样的小公司能吸引到这么多优秀的人才呢？杨致远运用的办法是以极优惠的价格使这些人拥有公司的特别股。如该公司的总经理年薪不过10万，但却有权用每股2分的价格买公司股票110万股；又如一位董事不拿薪，却有权以每股1元买11万股。当然





同时公司又规定，这些特别股买进后4年才能自由买卖，以防止董事们在股票上市后即抛售，促使他们首先把YAHOO!公司的长期发展放在首位。

YAHOO!运用这个办法将公司的命运与私人的利益巧妙地结合起来，并使公司迅速与世界级的公司结成合作伙伴，互相投资，交叉持股，形成策略联盟。



## 案例点评

雅虎作为世界著名的门户网站之一，其成功的原因是创新和共享。作为公司创办人杨致远将公司的管理工作委托他人处理，而自己则专注于擅长的技术创新，因为在网络信息产业中，创新是生存的惟一方法。雅虎公司通过不断的创新，结合有效的管理，使公司在竞争激烈的网络信息行业中生存和发展。



## 案例分析二

### 爱森纳赫汽车厂的网络式生产

伦敦经济情报局(EIU)已连续两年将爱森纳赫厂列为欧洲生产效率最高的汽车厂。7年前，爱森纳赫汽车厂原名瓦特堡汽车厂，还是一家在破产边缘苦苦挣扎的企业。当时，一万多名员工在肮脏的工厂里懒散地为年产6万辆50年代的瓦特堡牌轿车和货车而漫不经心地工作，平均每人每年生产6辆车。现在，该厂经过重组后成为欧宝股份公司所属的工厂，1840名员工每天可生产16万辆现代化的可赛牌汽车，平均每人每年生产近72辆。

这就是6.5亿美元的新投资，结合联邦法国的管理熟练的技术工人和日本的精益生产方式所带来的巨大变化。

由于欧宝公司是美国通用汽车公司的子公司，所以说爱森纳赫厂的成功推动了美国通用公司的国际扩展和投资计划。通用汽车计划在阿根廷、波兰、中国和泰国筹建爱森纳赫式的新厂，把海外生产能力提高25%。欧宝公司董事长赫尔曼说：“如果我们在爱森纳赫厂干得并不出色，我想通用公司是不会这样做的。”

同时，由于汽车工业的技术含量日益提高，其生产方式也越来越精细——一个显著的例子就是，过去在汽车工业的生产中，只要能够解决2-3个突出的问题，就可以获得很大的成功。而现在，往往要在解决35或45件小事情之后，才能有得以改进的机会。正因为如此，尽管欧宝公司的其他工厂按照爱森纳赫工厂的模式进行合理化地改造，但就总体的生产绩效来看，它们还是比爱森纳赫要落后30%左右。而



爱森纳赫工厂本身也处于飞快的进步之中，目前它生产一辆汽车的工时已经比1995年时的18 - 20小时要少得多。

爱森纳赫厂生产效率高的一个主要原因是它只生产一种车型。该厂在1992年4月生产的是阿斯特拉牌汽车，现在则只生产三门可赛牌车，员工的工作是三班制。这种工作制度从精益生产方式的观点看是最理想的状况。

当然，爱森纳赫厂并不是通用集团中生产成本最低的，在这方面，最好的是欧宝公司在西班牙扎拉戈的工厂，该厂也生产可赛车。爱森纳赫厂与西班牙工厂相比成本较高是因为它没有自己的车身制造车间，冲压好的白车身件和80%的可赛车零部件，都要从西班牙运来。另一方面，爱森纳赫厂雇佣的是前民主德国地区的工人，虽然他们的工资水平比原来联邦德国的同事低23%，但比西班牙扎拉戈扎汽车厂人员的工资要高很多。爱森纳赫厂目前已注意到成本的问题，并准备着手解决。

爱森纳赫厂在生产技术上与其他欧宝公司的工厂相比并没有太大区别，除了它拥有一项世界上独一无二的水基面漆技术之外，其他则毫无新奇之处。但就是这项水基面漆技术，给爱森纳赫厂带来了不少麻烦。由于这项新技术牵涉到汽车厂的许多零部件供应商，其中哪一家出了问题都会使汽车的形成出现混乱。所以必须在各家供应商那里将新技术进行严格检测并确定合格之后，才能在装配工厂里开始使用。而刚开始的时候由于协调工作没有做好，导致爱森纳赫厂的生产一度陷于瘫痪。这件事情曾给欧宝公司的管理层造成了很大的震动，从此要求其属下各分厂尽量采用已经比较成熟的技术，而力争使技术改进建立在已被实践检验过的基础之上。虽然最后还是解决了水基面漆的技术问题，但“一朝被蛇咬，十年怕井绳”，欧宝公司决不会在另外将新建的4座工厂里应用它了。



爱森纳赫厂采用的是通用公司称之为网络式的生产方式。与典型线性布置的生产方式相比，其工位布置是环形，工艺流程更合理，加工也更集中。经过长期实践证明，这种生产方式能降低对劳动力的需求，同时提高了生产效率。更重要的是，在这种网络生产方式中，可以把5个用以机动的机器人摆在这儿或放在那儿，在安排得当的情况下，会给工艺流程带来不同凡响的效果。

爱森纳赫厂的产品质量高于公司内部要求，但欧宝公司并不认为其产品是世界一流的。在这一点上，爱森纳赫厂有关人员的看法则比较中肯。他们认为，产品的质量不仅与生产过程有关，还受产品设计和部件可靠性的影响。某些方面可赛车非常好，而在另外一些方面仍有改进余地。

爱森纳赫厂推崇团队观念，员工和经理都穿一样的灰色运动裤、白衬衫，配戴标志牌。这里没有什么等级之分，工厂总经理下面是经理助理、区域组长和组长，管理机关的办公室也没有什么墙壁间隔。就连总经理也没有单独的办公室，他和秘书们一同在大屋子里办公。爱森纳赫厂还十分注重生产班组的作用，他们强调员工参与班组或最高层次的管理，鼓励员工进行小改小革——这是学习了日本“不断改进”原则的结果。欧宝公司的专家认为爱森纳赫厂在各班组自行解决问题、消除浪费并提出建议方面远胜过德国的任何一家公司。

爱森纳赫厂的生产过程采用了CAMI公司和新联合汽车制造公司的模式，其中新联合汽车制造公司是“通用”和“丰田”在美国加州的合资厂，所以说爱森纳赫厂的生产带有很明显的日本痕迹就不足为奇了。但由于爱森纳赫厂与这两家公司的情况有许多不同，所以他们并没有照搬它们的方法，而是着重吸取了许多与日本的生产方式相似的地方，并进一步进行优化组合。

比如说，爱森纳赫厂从CAMI得到了一个教训，那就是应聘用有生



产经验的人，因此约有1200名员工是从原来的老爱森纳赫厂(瓦特堡厂)来的。而CAMI原来没有这么做，其聘用的是没有在汽车厂甚至没有在工业口工作过的人。相比之下，这些原东德员工原有的技能使爱森纳赫大为受益。由于过去长期处于物资短缺状况，他们在技术方面更能自力更生且富有创新精神。打个比方说吧，如果一个零件坏了，他们不像其他通用工厂的员工那样，只是订个新件并且坐着等，他们会去加工车间自己再做一件。所以这是一项很大的增益。爱森纳赫厂的员工工作积极主动性比较强，其缺勤率仅为3%，而其他欧宝工厂则为5%。

爱森纳赫的零部件供应商大多数集中在西班牙，当地的几家工厂只为它生产座椅、保险杠和塑料件。但总的来说，大多数当地工厂的产品质量太差，而且供货的时间也得不到保证，为了降低生产成本，欧宝公司打算帮助当地厂商提高技术和质量水平，但在短时间内还达不到这个目标。

在这种情况下，爱森纳赫厂建立了一种与众不同的供应方式，即将供应商尽量集中到西班牙，爱森纳赫通过铁路准时把它们一次运到工厂。从实践的效果来看，这样的做法还是比较可行的。

## 案例点评

对于生产制造企业来讲，生产流程和生产方式是影响生产绩效的重要因素。爱森纳赫汽车厂采用了网络式生产方式，使工艺流程更加合理，更有利于工人进行生产加工，既便于工人的操作，又提高了产品的质量，极大提高了整个工厂的生产绩效。



## 第二十八章

---

### 步骤：企业流程创新实施







## 第一节

### 建立流程创新组织结构

步骤：企业流程创新实施

第二十八章

企业从事流程创新的并不是企业，而是人。因此如何选择和组织具体做流程创新工作的人，是这项艰苦工程成败的关键。

谁去进行业务流程创新？简单来说，就是要全体员工众志成城动员。但在初步阶段，涉及的层面及人数会比较少。一般有以下5种角色：

#### 一、指导委员会

指导委员会由高层管理人员组成，其主席通常由流程创新的管理者担任，一般是经董事会授权的总经理指导委员会负责领导、策划及推动业务流程创新整个计划。





具体的任务如下：

1. 把需要进行流程创新的流程定下优先次序。
2. 决定哪些流程马上要进行创新。
3. 从不同部门中物色精英，委任他们成为创新小组成员。
4. 确保有关部门能重新安排工作以让这些精英抽身出来(至少50%的时间)，投入创新小组的工作中。
5. 审议创新小组草拟的“计划备忘录”，并与创新小组共同定稿。
6. 定期(通常每月一次)与创新小组检讨项目进度。
7. 授权提供创新小组一切所需的资源及支援。
8. 审议创新小组提交的新流程设计及实施方案。
9. 委派流程主管负责督导及支持执行小组的工作。
10. 推动关于执行新流程的各项配合工作。
11. 给予创新小组及执行小组应有的奖赏及鼓励。
12. 总结经验及将业务流程创新的活动全面推广。

## 二、创新小组

创新小组是业务流程创新计划中最关键的角色。小组成员必须是机构中的精英，惟有精英才能担当如此重要的任务。

基本的工作就是要在相当短的时间内(通常是2~4个月，视有关流程的复杂性而定)把流程重新设计出来，以达到突破性改善的效果。

具体的工作包括：

1. 草拟“计划备忘录”，并与指导委员会共同定稿。
2. 检查现有流程。
3. 探索突破性流程构思。



- 4.设计新流程。
- 5.建议新流程实施方案。
- 6.向指导委员会汇报建议。

### 三、执行小组

执行小组负责落实执行新设计出来的流程。

执行小组的成员与创新小组的成员必须有相当程度的重复，作用是保持连贯性。但执行小组必然会加添一些新成员，主要是来自现有流程的负责人。最理想的安排是组长不变，以确保设计阶段的种种构思及考虑，在执行过程中能充分发挥作用。

执行小组任务的艰巨性不逊于创新小组，而且也需定期向指导委员会汇报，以保证执行工作如期顺利进行。

### 四、促导员

促导的意思，有促进及引导之意。

促导员通常是一位对业务流程创新有相当实际经验的人士，并有促导技巧，懂得从旁协助创新小组及执行小组工作，但又不过分介入替代他们的工作。

促导员要客观、冷静、保持距离，但又要是能提供意见、引导小组按部就班地工作。归根到底，要能令小组完成任务，又不抢功。

前美国总统里根有一句座右铭，恰好是促导员的最佳写照：

“There is no limit to what a man could achieve as long as he doesn't take the credit for it.”(一个人可以有无限成就，只要他不把功劳算在自己身上。)



一个机构推行业务流程创新的初期，往往要借助外力，由管理顾问担任促导师，但要同时积极培养内部的促导师，让他们可在第二轮的副业务流程创新项目，可称任促导师的工作。

五、流程主管

所谓流程主管，其实并非直接参与流程的实际运作，而是一位高级管理人员，担负起确保新流程不折不扣地落实执行。

要知道，一个新流程，就像一个新出生的婴儿，夭折率甚高，必须有悉心的照顾和栽培，才可长大成人。

流程主管的任务，就是要为执行小组撑腰，提供一切需要的支持，保证新流程发挥出预期效果。



## 第二节

### 制定流程创新目标

步骤：企业流程创新实施

第二十八章

#### 一、培训小组成员

小组成员选出后，需为他们提供一套密集的培训，学习流程创新的方法和技巧。

进行为期两天的培训课程，全组人员都要参加。2~3组人一起参与课程最好。期间成员可用实际事例展开学习，更可因合作和互相竞争产生额外效益。

组员的培训是整个业务流程创新计划的一个重要环节。

由于小组的成员来自不同的部门，虽然是精英分子，但未曾同一团体中共同工作过，如何在短期内做到心一致、行动一致，在极紧迫的时间内，发挥团队精神，排除万难设计出崭新的流程，制定详细



的方案，这肯定是一个重大的挑战。流程创新小组培训大纲如表28-1。

首期两天的培训是一个重要的开始。

1. 培训的重点

其培训重点包括：

- (1) 灌输知识及分享前人的经验。
- (2) 建设团队合作及创造精神。
- (3) 提高斗志。
- (4) 强调个人突破与团队突破的相辅关系。

表 28-1 流程创新小组培训大纲

1. 流程创新基本要点
(1) 为什么要创新
(2) 什么叫创新
(3) 怎样进行
(4) 成功要素是什么
(5) 何以会导致失败
2. 流程面面观
(1) 传统机构的流程
(2) 流程的跨部门特性
(3) 重新认识流程
(4) 创立流程为本的机构
(5) 流程成员与流程主管
(6) 流程改良和流程创新的异同



(续)

(7) 流程图的制定

### 3. 流程创新成功之路

(1) 主要阶段

(2) 当中重要步骤

(3) “现今流程”

(4) 打破成规

(5) 突破性的设计理念

(6) 构思 “理想流程”

(7) 执行计划

### 4. 技术和技巧

(1) 软硬技术的分别

(2) 个人和全组的技术

(3) 证实成功的技巧

(4) 动手试干

(5) 个案研究

(6) 模拟实习

### 5. 创造成绩

(1) 企业目标与流程创新的策略

(2) 领导层的关键角色

(3) 下定决心，争取胜利

(4) 订时间表，早见成绩

(5) 准备作持久战

(6) 如何令企业及个人的突破同步向前

步骤：企业流程创新实施

第二十八章



## 2. 注意事项

### (1) 精心挑选培训计划

为组员挑选合适的培训计划颇费心思。欲求良驹，先寻伯乐，花点时间仍然值得。

### (2) 不要分头拜师

有些机构让组员们参加不同的培训课程，以为这样可开阔视野，但可能适得其反。组员理解不统一，再组合起来，便会事倍功半。

### (3) 不要过量培训

起步时，2~3天的培训已足够。其后可辅以“及时”的培训。开始时培训过量会使人离开实际工作太远。

## 二、界定流程范围

### 1. 流程范围的界定

流程范围的界定需由指导委员会(以下简称为策委会)和选出的流程创新小组一起完成。

当策委会决定了某项流程需作创新时，流程范围可能并未划清。实际范围应由创新小组划定，然后上报策委会批准。

此举绝非官样文章。创新小组必须清楚知道流程范围，才能在此范围内集中精神，全力以赴，做出创新。

界定流程范围的主要目的是确定范围不会太广或太窄，便于组员掌握。界定经过策委会和组员同意，可避免误解和迷失方向。

## 2. 注意事项

### (1) 不想当然

想当然是危险不过的。有些策委会与流程创新小组都未有商议和



同意流程的范围，却想当然地以为对方应该知道了。事实是策委会心目中的范围极广，与小组以为的分歧极大。最后当然以澄清告终，但已耗费不少宝贵时间。

(2)不让一方说了算

策委会及小组皆应在重要问题上有所发挥。策委会较具宏观视野，小组则对事物的微观更了解。最后决定当然是在策委会。

(3)不忘记录

人们很容易忘了自己说过什么，记录下来对谁都好。

(4)不需过细

没必要把流程创新的范围写得太详细。一般而言半页纸便足够。

### 三、创立流程目标

流程范围一经界定，创新小组应着手去“预见”因重新设计后可达到的最理想成果。

#### 1. 流程目标内容

流程目标通常会涵盖以下各点：

- (1)顾客满意程度大幅提高。
- (2)品质有突破性改善。
- (3)生产力显著提高。
- (4)成本大幅减低。
- (5)流程所需时间高度压缩。
- (6)创立业内新的标准等。

目标的用途有多端。首先，目标有如磁场，把全组人的目光聚集过来，形成一个共同的奋斗目标。其次，全组人都要以目标来检查其





建议的内容。一个清楚创立和设定的目标，可为全组人员起着强而有力的激励作用。

制定流程目标难度极高，一方面要具挑战性，另一方面要有“可达性”。在此阶段中，无人可预知能否实现，但必须在这时先构思出来，以作为整个创新计划的指导方向。英谚语中有一句：“Begin with the end in mind”（以结果为起点），正好说明流程目标的效用。

## 2. 注意事项

### (1) 未定目标不上路

流程创新中，执行者应于心中预定结果。当然不一定可百分之百做到，但仍可作为一个清楚的方向和努力的目标。若无此目标，小组仍可成功的，很少见。

### (2) 不要拖延太久

有些小组因过分小心和保守，不断拖延目标的制定。他们分析再分析，设计再设计，总想把目标完美化，以期一击即中。但适得其反，谨慎和现实固非坏事，过分保守则难以与创新共存。

### (3) 不怕失败

有了目标也不保证必会成功。即使失败了，目标达不到，也不会因为早制定了目标而受责。然而定下了目标，对于达到成功却有莫大的帮助。

## 四、定下计划备忘录

### 1. 计划备忘录

所谓“计划备忘录”，其实只是一页纸的文件，上面扼要地列出流程的基本状况及流程创新要取得的预期成果。



“计划备忘录”内的各标题是不需详加解释了。看起来这像是一份简单文件，但包含的都是经过组员们激烈反复辩论后才确定下来的主要大纲。

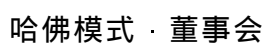
“计划备忘录”由创新小组草拟，送策委会审核和确认。通常会由创新小组向策委会汇报，解释各项内容的根据。此举使策委会与创新小组对于计划内的各项目一致，令“计划备忘录”成为一份有价值的文件。

“计划备忘录”也可用作沟通工具，通过传达给各部门主管，所有有关人士都知道创新小组的使命是什么。

“计划备忘录”最好于创新小组成立后一个月内完成并经确认。“计划备忘录”如表28-3。

表 28-3 计划备忘录表

流程名称:	_____
成员:	_____
组长:	_____ 促导师:_____
流程范围(清楚说明起点及终点):	_____
现时状况(以数据或文字显示现时状况):	_____
	_____
	_____
流程创新目标(创新的理想状况):	_____
	_____
	_____
成功准则(客观的量度标准):	_____
	_____
	_____
	_____



估计需时(设计阶段): \_\_\_\_\_

策委会复核和确认日期:

策委会主席： 创新小组组长：

分送：策委会、创新小组成员及其上司，所有部门主管。

### (1)制定计划备忘录切忌迟延

不少人在草拟“计划备忘录”时游移不定，总写不完。有需要时必须寻求帮助。

## (2)不要走捷径

制定计划备忘录绝无捷径。万万不可先干起来，慢慢再写，这样不但徒劳无功，且全局都将受挫。策委会应坚持在小组成立后一个月内看到“计划备忘录”。

### (3)不要铁杆拒变

“计划备忘录”既定，便不宜变更，但也不应弄成铁杆一样，不容稍变。若情况有变，需要修订时就应向策委会提出修订。

#### (4)不要束之高阁

“计划备忘录”是指导性文件，制定后万不能归入文件档内便算完成。创新小组应视之为走向成功路上的明灯。要知道自己位置何在，必须时常与“计划备忘录”核对。



## 五、重新认定顾客需求

### 1. 确定顾客需求

流程创新的第一条定理是一切以顾客为主导。除此之外还能有什么？每项流程都有顾客，不管是内部还是外部。试问：哪项流程的目的不是为了满足顾客的需要呢？

因此，第一步是认定流程的所有顾客。把顾客分门别类很有用，同时也要弄清楚流程到底可为哪些顾客服务。

第二步是弄清顾客的需要。需解答以下问题：我们已真的明白其需要吗？或只是想当然？他们确实需要有改变吗？他们明言及不明言的需要是什么？他们现在对我们满意吗？我们对手的表现如何？他们为何仍光顾我们？为什么有些却不？我们为什么不发掘和留住更多我们少不得的顾客？

要了解顾客的需要，方法很多。所有有效的市场调查方法皆可应用，例如：

- (1) 直接与顾客对话。
- (2) 询问已不再与你生意来往的客户。
- (3) 成立跨部门小组向顾客调查。
- (4) 调查竞争对手是如何服务客户的。
- (5) 找出顾客明言及不明言的需要。
- (6) 组织焦点小组征集意见。
- (7) 预测顾客需求的变化。

反省顾客的需要可能带来极具启发性的思想。做到这一步以后便好办了。



2. 注意事项

(1) 切忌想当然

顾客的爱好日日不同。要有一套系统来测定顾客的真正需要才行。

(2) 不要过分相信市场部人员

营销部及市场部人员可能对顾客需要了解最多，但必要时仍应自己动手进行调查。创新小组应自己掌握顾客需要的第一手资料。

(3) 不要闭门造车

到市场去，面向顾客，要有冒险和前瞻精神，以打破传统之法找出顾客的需要，以行内最成功的公司为借鉴。

(4) 不要以偏概全

应全面了解顾客状况。不要让特殊例子影响全观。从大处着眼找出规律。

六、制作现在流程

1. 制作目前正运作的流程图

所谓“现在流程”，只是一张反映现行运作程序的流程图。要制作好这流程图需要一些技巧，但也无特殊之处。大多数创新小组成员只需略加指点，即可胜任，如表28-2。

流程图可以“方块图”或“流程次序图”制作。较复杂的流程，可用跨部门流程图显示，使不同部门的活动可同时展现。也可用不同层次的方式制图，显示不同层次的活动。

值得注意的是，制作“现在流程”时，所有活动，包括增值和不增值活动都要全部涵盖，制作越接近原貌越好。在此阶段，不用对流程



作任何改变。

表 28-2 业务流程创新：必备技巧一览表

“硬” 技巧	“软” 技巧
1. 项目管理 (1) 计划备忘录 (2) 项目规划及进度表 (3) 项目进度监控 (4) 项目成本控制 2. 流程图解 (1) “现今流程” (2) “理想流程” (3) 方块图 (4) 流程图 (5) 跨部门流程图 (6) 详细流程设计 3. 资料搜集及分析 (1) 问卷调查 (2) 访问 (3) 焦点小组 (4) 统计分析 4. 思维冲击法 5. 比例图分析 6. 流程周期效率分析 7. 成本 / 效益分析 8. 标准借鉴 9. 试点操作 10. 个人电脑技巧	1. 构思理想境界 2. 领导 3. 团队建设 4. 沟通 5. 汇报发表 6. 会议技巧 7. 创建思维 8. 聆听 9. 影响他人 10. 矛盾处理 11. 营造共识 12. 时间管理 13. 减压技巧 14. 风险承担 15. 培训设计 16. 教练技巧



“现在流程”绘制出来之后，可能有不少意外收获。很多机构会第一次知道整个流程的运作，本身就会有很大启发，很多时侯马上就会看到重大改进的机会。

## 2. 注意事项

### (1) 不要以为简单

道理看来简单，但做起来实在不容易。不可轻视此流程图的制作，应视为流程创新小组面对的第一项考验。

### (2) 不要太琐碎

制作此图，不宜过细，因主要目的只在使人明确流程序列和背后的依据。为琐碎小事耗时太多并不合算。

### (3) 不要太复杂

首重简明，另附较精确说明亦可。做起来很易陷入必须精细无误的胡同，故需在简细之间作出平衡。

### (4) 不要只让少数人做

有些组员自觉不擅绘图，故会溜之大吉。当然分工合作有其需要，但不可忘掉制作此图的目的：要让全组人都了解现有流程的次序和逻辑。因此，除全体参与外别无他途。

## 七、实地摸清现况

### 1. 调查了解实地情况

核实现况究竟如何的其中一个可行之法是实地摸清。“实地摸清”使全组人员取得流程的第一手资料。当然，有些地方不是说摸清就能摸清的。在大部分情况下，抽出一些例子，依照“现在流程”图一步一步摸下去，可令组员彻底明确流程运作。



一些出乎意料的惊奇会接着出现。完成摸清行动后，一些“现在流程”中与实际情况不符的差异会显现人前。有时这些差异也可说是早可预料。不过组织内也没有谁可说是对“现今流程”的巨细有个完善了解的。差异若太大，“现在流程”难免要重新制作。

实况为何与“现在流程”不符，以下是一些可能的原因：

- (1) 执行工作程序的人误会了原定活动的意思。
- (2) 他们不了解工作程序的详情和理念。
- (3) 他们找到了更好的工作方法。
- (4) 他们觉得文件定下的工作方法无法入手。
- (5) 他们未经培训。
- (6) 他们的学习方法并不一致。
- (7) 他们无充分时间。
- (8) 无人给他们指正。
- (9) 他们对流程的成果一无所知。

总之，“摸清”是实况调查，同时调整“现今流程”的未完善之处，也可使组员们对实际流程加深了解。

## 2. 注意事项

- (1) 不要走太快

摸清“现况”不应耗时过多，但也不可急于完事。必须确定适当步调，对应了解的实际流程情况都要有充分地了解。

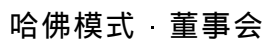
- (2) 不要只看不听

观察流程时也要留心倾听，包括“未闻”之音，即无人道出但可感觉得到的无声之音。

- (3) 不要人数太多

观察人数最好限于2~3人。可把小组分成几个小队，分头观察流





(4)不要在观察时动手改良

“摸清”的目的是为了明白流程实况，不是动手改正。在这阶段不作改良，是因为下阶段便要探索突破性的改善，到时可能使任何局部性改良变得渺小或无意义。



## 第三节

### 流程创新实施准备

步骤：企业流程创新实施

第二十八章

#### 一、培训管理人员

任何机构的高层管理人员都应对流程创新的意义先有一个了解。

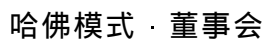
##### 1. 高层管理人员工作要求

高层管理人员要做到：

(1)对流程创新的定义、挑战、预期作用及重要成功因素都有充分的认识。

(2)把成功推行流程创新机构的经验和心得，有系统地对照自己机构的实况进行安排。

(3)起码要弄清楚业务流程的全貌和推行流程创新的着眼点。



最有效的了解途径是参加课程。一般课程有两类：

参加外出培训课程，可使人得到较好的学习经验，但从时间和金钱来看，却代价太高。同时，选择培训班也要留意主持人是否有本地推行业务流程创新的实际经验。

对高层管理人员而言，最佳的学习方式应是机构内特备的课程。一个为期两天连住宿的课程，让公司内最高层的10~15名人员参加，对流程创新的全部过程有极大影响。至今为止，这是最具成本效益的学习模式。

(1)不要让任何人掉队

全体高层人员，包括行政总裁及其他要员，都要参加同一性质的学习课程。不管日后他们是否会亲自参与，他们通过学习后对此事的认识、承诺及支持，对整个计划的成功至为重要。

两小时的分析会不可能代替正式策划的学习计划。有很多公司因不愿参加课程，以为自己已知其法，结果搞得焦头烂额。

由他人代上课不可行也永远不会有用。只有高层人员因了解到流程创新的实在意义而令自己有个全新的认识，推行才会有望取得成功。



## 二、成立指导委员会

组成指导委员会(策委会)的目的,是要为整个流程创新提供领导方向和支援。

最理想的人数是8~12人。成员应包括各主要部门的主管,并包括各职能部门如人力资源、资讯科、财务等。主席由行政总裁或总经理出任。

### 1. 策委会的重要角色

- (1) 认定需要创新的流程。
- (2) 选定流程创新小组成员和组长。
- (3) 监察小组进度。
- (4) 为小组安排资源和支援。
- (5) 统率整个项目发展的方向。

策委会的开会频率视具体情况而定,一般是一个月一次。开始推行时,会期可订得密一点。

实践经验证明,策委会是决定流程创新成败的重要组织。

### 2. 注意事项

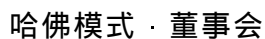
#### (1) 不要让无兴趣者掉队

有些主要管理人员可能在开始时表现出兴趣不大,但切勿因此便不把他们纳入策委会内。留他们在策委会内,可令其亲自看到工作进程和慢慢转变脑筋。

#### (2) 不要到处挑毛病

进入策委会是一件事,能否有效做好一个成员应负的责任是另一件事。最差的是有些成员做起来像个警察多于像个主持人。

这差别很要命,当某人并无自己也是一份子的意识而以警察自



毋庸讳言，委员是应该提意见，否则就如橡皮图章。但提也要提得有鼓励性和有建设性。所有委员们都应明白，小组的成败荣辱也是他们的成败荣辱。

## 1.理清战略和策略的含义

另一方面看，只有战略而无策略，无异做梦。同样，有些公司也是没有清楚制定其实现战略的策略。

“理清”一词，蕴含深意。对很多机构来说，要理清的是不能使人一目了然的战略和策略；对另一些机构来说，则可能是定出从来未有的宏图 and 策略。美国很多管理顾问曾指出，当接受客户委托时，很多时候第一件要处理的就是协助客户理清战略和策略。

### (1)不要本末倒置

## (2)不要急功近利



有些急功近利的管理者会尝试把流程创新与订立战略同时进行，结果是流程创新推行初期也取得一些令人惊异的成绩，但不能持续下去，因为与定出来的战略不能联系起来。最好的办法是先待战略和策略定好了，人人都清楚了再动手。

## 四、认定主要流程

### 1. 认定主要流程

从来没有一个机构可以一次把所有流程全部创新，这是绝不可能的事。首先把各主要流程一一认识却是绝不可少的。

机构内的流程错综复杂，数之不尽。不过就其“核心”流程而言，总不会超出10~20之数。

认定主要流程，评估其现行表现，并从中找出最主要的几点，由此开始流程创新及带来重大改变，都是策委会的责任。不少机构开始时都不会选择最主要的流程来动手。反之，他们会选小量的如2~3个重要的但非最主要流程来作先行。

这就是所谓“试点”的做法。通过试验，取得经验并逐步掌握技巧，再进一步处理更重要的流程。

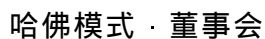
### 2. 注意事项

#### (1) 不要把摊子铺得太大

一次制定多种目标一定成功无望。流程创新需全心全意；多个项目一起进行会把资源分薄，难有胜望。

#### (2) 未备全图不要动手

企业“流程全图”是分析主要流程的根据，它显示企业主要的流程的联系。未完成此图的制作不可动手。



先从易处入手，取得成绩是人之常情。除非流程对机构整体是很重要而且其成功有非常意义，否则对其作出创新作用不大。从易处先入手作为试点则另当别论。

不要在同一时间内推行超过三项流程创新项目。可以在开始时由三项干起，然后再加2~3项。当最初开始的三项已完成设计阶段和进入执行阶段后，便可以展开另外2~3项。要了解：执行阶段会比设计阶段花费更多的精力和资源。

### 1. 创新小组成员的选定

对策委员会来说，这环节最具考验性。甚至整个高层管理队伍是否诚心推行这计划，都可由此环节表露无遗。因为流程创新关系到机构未来的重新设计，能不能把最好的人才放进去很关键。

成员一般应是中、高层人员，具备透视不同职能部门工作的能力，也就是说可窥全局。成员应由下列人士组成：

- (3)不同年资人员。

(4)流程内的人员(即熟悉该流程的人)占2/3, 流程外的人员(即并不经常接触该流程的人, 可带来全新观点)占1/3。

- (5)起码要有1-2人是全职人员。

挑选组长尤其重要。此人必须具有非凡领导才能，足以带领全队



人员在短时期内取得突破性的成绩。同时，实施流程创新的有关经历将是其事业发展上的新挑战和更上一层楼的无上良机。

## 2. 注意事项

### (1) 不要与最高原则相违

必须坚持只选最佳人才。勿把一些工作责任刚巧较轻或快将退休的人吸纳过来。若不作坚持，注定吃亏。

### (2) 不要以为“人多好办事”

成功的要诀是人的素质，而非人数的多寡。最常见的人数是5~7人。人太多非但不必要，且费时失事。无疑小组在检讨和重新设计阶段需要与很多人作研究，听取意见，但毋须因此扩大小组规模。

### (3) 不要让部门矛盾延伸过来

创新小组肩负极大重任，且时间紧凑。牵涉入部门矛盾绝无必要。必须杜绝组成人员的“政治化”。

### (4) 不要将就选用组长

在创新项目中，只有出色的组长才能带来出色的成绩。曾见有高层极力推荐某人出任组长，欲借此培养其才干。结果，整个小组的表现均受其累。

## 六、聘请顾问公司

### 1. 顾问公司的聘用

要取得流程创新成功，并无非请外援不可之理。这与申请ISO 9000认证一样。不少机构聘用顾问公司协助其事，也有公司依靠内部力量取得认证的。

聘用顾问公司自有其好处，主要有：引入其他机构的经验；提供





旁观者清的观点；培训及促导等。

(1)顾问的角色

- ① 培训高层人员及创新小组。
- ② 为创新小组提供促导。
- ③ 借鉴其他机构的经验。
- ④ 确保创新小组如期完成流程重新设计。
- ⑤ 协助策导委员会详估建议及实施方案。

(2)聘用顾问公司的技巧

- ① 咨询其他有聘用顾问的公司，借鉴其经验。
- ② 评估公司推行流程创新的迫切性，这可由观察竞争对手的所为和行业内已见的变革中看出来。
- ③ 调查可聘用的顾问公司的情况，研究其做事手法及过往业绩以及其收费标准。
- ④ 评核内部资源，看看是否可通过加速及密集培训，例如：通过培训部分高层人员，即可在短期内造就到自己的创新专才。

2. 注意事项

(1)不要过于依赖顾问

不要以为顾问可以替你完成整个流程创新过程。顾问顶多只可提供培训和促导。最棘手之处如分析现有流程及重新设计流程，都必须由创新小组成员自己来干。

(2)不要以顾问代替高层支持

顾问代表不了高层人员的参与和领导。有时高层会以为聘用了第一流的顾问，等于是显示了他们的诚意。

(3)不要聘用只能与高层沟通的顾问

顾问不应只能与高层沟通，应可与各级人员共同协作才好。



(4)不要在完成设计阶段后马上解聘顾问

顾问在设计和执行阶段对机构大有作为。在设计完成后即解聘顾问并无好处，因为执行阶段正是最需要顾问协助的重要时刻。





## 第四节

# 设计流程创新方案

### 一、清理不符的概念

#### 1.清理不符的概念，找出不合理的假设

这一阶段的第一步，是挑出并挑战“现况”中所有“视如当然”的假设。机构中的现行流程可能是三年前、十年前甚至几十年前设计出来的。当初决定时，必然是根据一些假设的(如审批程序、顾客要求、科技水平、员工能力等)。

在当时来说，这些假设可能异常合理。但是当流程已运作若干年后，应重新检查这些假设是否仍是正确。

经验显示：创新小组可以很轻易地找出一连串曾经“视如当然”的假设，而在实际中则已经不再成立。



所有组员必须突破自己的思想框框，用“白纸”的概念来进行构思，例如向“视如当然”的假设挑战，便需大胆地质疑流程背后的一切理念，包括审批层次、讯息的处理及分享、顾客的行为、科技的应用、人员的水平、组织的结构等。

## 2. 注意事项

### (1) 不要停留在表面

假设一般不会从表面看得出来，要深入探讨才可把假设浮现出来。

### (2) 不要视如当然

流程创新中，所有事情都要摆到桌上来，当中并无不可触动的禁忌。但需注意：假设有可能是一些与机构历史、信念、感情或既得利益有关的敏感事项。

### (3) 不要太早结束

有时你可以轻易找出20个假设，却仍未触及要害之处。必须果敢、坚持直至认为对现行流程有影响的假设都已找出来，才可收兵。

### (4) 不要惧怕失误

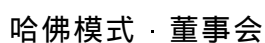
很多时候，假设的存在不是因为其有作用，而是人们对放弃一些他们熟悉的东西有所疑惧。

## 二、探索可用的新技术

### 1. 探索新技术

要设计新产品时，探求和研究把最新可用的科技应用到新产品上是很自然的。明显地，运用旧科技来发展新产品是全无意义的。

流程创新的设计也是一样。进行新设计时，小组应探索所有可供



过去，人们应用资讯科技来“自动化”或把现行流程“电脑化”。现在，大部分机构尝过流程创新后已有更佳理解。他们不再单纯把最新资讯科技应用在现有流程上，而是同时探索如何把最新科技应用到创新的流程上。

## 创新：董事会再造企业流程

第九篇

### (1)不要固步自封

## (2)不要全靠内部资源

### (3)不要迷失方向

探索新科技可能需时逾月或年。流程创新则必须朝夕必争。因此必须紧抓方向，在有限的时间内探索及评估可采用的新科技。



### 三、创立突破性的流程设计理念

#### 1. 流程设计理念创意

抛开旧假设和探索新科技的潜在效用之后，小组应可想出一些有突破功效的意念，用以展开新流程设计的探讨。

以下是一些公司的例子：

##### (1) 把“紧急抢修”转变为“恢复供应”

创新小组觉得在停电时，顾客最关心的是恢复供电，而非紧急抢修。创新流程着眼之处就是尽快恢复供电，而非抢修。

##### (2) “无表格”采购

就采购问题，创新小组创造出一套崭新方法，有关部门用信用卡采购，不必再事事填表。

##### (3) “无订单”借货

一家贸易行与主要客户以电脑联网，定下了客户各种产品的最低及最高存货量，存货量接近最低水平，马上便安排送货，不必客户下订单购货。

创立突破性的流程设计意念，可能是流程创新中最重要的一步，也是最令人既喜且忧的地方。

#### 2. 注意事项

##### (1) 不要低估自己

不可低估自己的可奇思异想的能力和潜力。要敢于发奇想，不落窠臼，思维要有发散性。

##### (2) 不要画地为牢

思维冲击的目的在于创新。小组负责人需带领组员放下包袱扩展想像，切不要画地为牢。若自设界限，必然无法引出好主意。



(3)不要怕引入外援

有些小组总结出取得突破主意的绝佳方法。他们组织特别思维冲激聚会，邀请外界人士出席。这些人士可能是机构内但不参加流程创新工作的人，也可以是机构外的人士。找他们来就是为了要与组员们擦出火花，取得突破性意念。

## 四、创新设计理念检验

### 1.通过工作小组检验

创新小组确定了一些突破性的设计理念后，下一步就要运用工作小组来做检验。工作小组的成员组合并没有硬性规定。内部员工、顾客(现有或将来的顾客)、供应商、公众人士皆可担任。

不过，在工作小组开会前，小组成员需做充分准备。需把理念考虑透彻，预见到新流程的全貌，并以此与顾客的需要验证，更要与流程创新的计划对照，同时预计出与现有流程二者的表现差异。与工作小组会面是检验新流程是否可行的好机会，使新构思接受考验。这类会议需有一位技巧高超的促导员来引导，好使事情能顺利完成。

无数事实证明，这种方式是检验突破性理念是否可行的有效工具。新理念或可过关，但也可能被弃。总之，此法是寻觅突破设计理念的重要步骤。

工作小组会议要求：

- (1)一般不超过10人。
- (2)工作要清晰。
- (3)气氛要轻松。
- (4)主持人要善导讨论，控制时间。



(5)60 ~ 90分钟完成讨论。

## 2. 注意事项

### (1) 不要放弃此步骤

得出突破性意念是令人兴奋和高兴的，但这些意念却是完全未经考验和实践的。通过工作小组来考虑和挑选最佳方案，甚具成本效益。

### (2) 不要过分兴奋

千万不要高兴得太早，好主意可能实际划不来。就像采矿一样，你永远不知道何时才能挖出黄金，即使挖到也可能微不足道。

### (3) 不要轻易放弃

你可能想出十条绝妙计策，但都被工作小组抨击得体无完肤。所以，不要怕失败。创新怎会那么容易！

### (4) 不要枕于安乐

有些小组成员生性怯懦和过于谨慎，会利用工作小组的反对意见来做挡箭牌，好逃避改变，躲在自己的安乐窝。必须准备好从窝中走出来。“不经一番寒彻骨，哪得梅花扑鼻香”？

## 五、构思理想流程

突破性设计意念确定后，下一步就要进行构思“理想流程”。

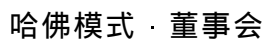
所谓“理想流程”，是指新意念下应行的流程。实质上就是即将创设出来的流程。

### 1. 理想流程特点

与“现今流程”比较，“理想流程”一般都有如下特点：

#### (1) 大幅度简化及简洁。





第九篇

- 拟定“理想流程”，是流程创新路途中的一个重要的里程碑。此后，要实现流程计划便有条不紊了。

这时要把“计划备忘录”拿出来，问一个简单的问题：若这个新设计的流程真正获得全面实施，能否会达到流程目标？若觉得还有距离，便需再回到设计桌上，重新解放思想，拿出更大胆、更富想像的新意念出来。

## 2. 注意事项

- ### (1) 不要太快定案

先把主要的突破性设计完成，才拟定“理想流程”。万事仍未落实便匆匆拟出流程细节，只是空中楼阁而已。

- (2)不要以简单为奇

很多时候，拟出来的“理想流程”与“现今流程”状况无甚相同之处，部分原因是因为采用了突破意念，另外就是简化了整个程序，有时会简化得难以想像。

- ### (3)不要低估执行“简单”流程的困难

既得利益的势力可能根深蒂固。有人可能对提出的主张嗤之以鼻。有些人会质疑、挑战、丑化、破坏、抗拒，总之令新流程的推行寸步难行。万万不可把推行一套新流程设计的困难估计得太低。



## 六、发展详细流程设计

新流程的每一个组成部分都要经过仔细计划和设计，这是十分关键的。换句话说，这是“巨细无遗”的工程设计。

### 1. “详细流程设计”内容

“详细流程设计”应包括：

- (1)整个新流程每一步骤、程序的设计。
- (2)所用的新科技或资讯科技如何发挥作用。
- (3)新流程上每一工作岗位的职责、表现量度方式、奖励方式等。
- (4)衡量新流程效果的机制，包括顾客回馈系统。

当中涉及两个重要组成部分：技术及人际因素。

技术因素包含所有程序、方法、设施、工具和设备、科技等。

人际关系包括：与顾客的接触方式、岗位设计、人员种类、技术要求、价值观念、人员之间的工作和隶属关系。

还有，不可忘了“顾客至上”这至高无上的目标，必须按市场需要来决定设计。顾客的利益必须无时无刻都备受关注。说来简单，但对流程设计而言，还有什么比这更重要？

详细设计的最后一点是建立一套回馈系统，不但使整个流程的表现受到监控，而且全过程中任何一位员工，也可就其表现得到回馈。这也是大多数创新小组的新考验。

### 2. 注意事项

- (1)不要忽略人的因素

流程创新突显的是“高科技和“高度关注”，即技术和人的因素两方面都要同时兼顾。

- (2)不要目中无客



流程设计中需时刻不忘顾客，外部顾客和内部顾客皆如此。他们的需要是不可忽视的，也是最后检验成败的关键。

(3)不要忘记回馈

“回馈是冠军的早餐”。同理，在流程创新中，回馈是润滑剂。流程中不可或忘。

(4)不要厌烦其繁杂

关注所有小问题，这也是创新过程中不可缺少的一步。

## 七、进行成本与效益分析

### 1.进行成本与效益分析

新流程的成本和效益应要与现行的做一系统的比较。

像大部分成本和效益分析一样，有些成本、效益是难以量化的，但仍应尽量把有关因素量化，若真的不能，应把有关因素详列出来。

尽可能做出一份详尽和准确的分析，这正是对创新小组的一项考验。从中找出新流程是否符合“计划备忘录”中标榜的目标及衡量标准。

表28-4是一些成本与效益的例子。

### 2.注意事项

(1)不要只看可计量因素

在成本和效益分析中，可计量因素十分重要，应尽量计算清楚。不过，也不能只看一面而不顾其他。有时候，不可计量的因素更加重要。

(2)不要走漏了间接成本

流程成本包括直接和间接成本，也包括广义的费用。流程越精细，所需要费用越高。计算时千万不要走漏。



表 28-4 成本与效益分析范例

	成 本	效 益
可计量的	1.新添置设备费用 2.购置新的电脑硬件及软件 3.培训费用 4.重新印制服务说明书 5.宣传费用	1.流动资金减少 2.仓存费用减少 3.运输费用减少 4.超时工作减少 5.营业额提高 6.毛利增加
不可计量的	1.部分客户对新流程的误解 2.新流程工作人员的职位重新设计 3.沟通大会的准备及跟进工作 4.新旧流程交替期的额外工作 5.管理人员辅导工作的时间	1.顾客满意程度提高 2.员工士气提高 3.部门间沟通的改善 4.公司声誉提升 5.供应商伙伴关系加深 6.引发其他有关流程的创新

步骤：企业流程创新实施

第二十八章

(3)尽量将成本和效益量化

把种种成本及效益尽量量化是需要一些想像力的。只要把假设条件说清楚，策委会将会对成本、效益的影响有个透彻了解。

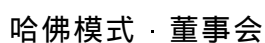
(4)不要迷信数字

最后的决定可能不是靠数字决定的。流程创新就像创业一样，不能单考虑可量化的因素，要相信自己的直觉并勇往直前。

八、试行新设计流程

1.新设计流程试行的主要重点

试行是值得推荐的技巧。在全面推行全套新流程前，先试行其中



例如：一项将全面应用于所有部门、分行、办事处的流程，可先在一、两个部门试行，测看反应和调整细节。又例如一套可用于全体顾客的流程，可先在部分顾客群中试行。

试行可引出不同员工、顾客、供应商、技术人员等的顾虑和建议，反对意见和支持，恐惧和欢欣。很多时候小组需把知道的反应、回馈等，导入最后定案的流程设计中。

## 2. 注意事项

### (1)不要拖延时间

试行应有时限，放任拖延易招致失败。

## (2)不要忘记量度成败

试行可示范将来可见的后果。必须设定一套有效机制，量度试行效果。

### (3)不要懒于宣传

不可以为只是试行而已，不必太着力做宣传。刚好相反，针对需要及合适的范围做大力宣传，才会令人了解和信服。

(4)不要过于乐观

人心难测，对牛弹琴是常见的。道理不可能一说便明，事实将是最佳说明，必须有耐心来看待及分析试行的结果。



## 第五节

### 执行流程创新方案

步骤：企业流程创新实施

第二十八章

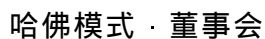
#### 一、制定过渡期策略

由引入新流程至完全上马，中间有个过渡期，过渡期可达数月不等，其间特点有：现有流程的缺点早已表露无遗；新流程已设计完毕但未完全实施；用新流程取代现有流程得到好处的要求日见迫切。

##### 1. 应达目标

应制定适用于过渡期的策略，以达到如下目标：

- (1) 执行现行流程的人员不会被视为有过失。
- (2) 为执行新流程的人员提供培训。
- (3) 在不对现行流程有疑的情况下，将人力重新计划(包括招聘、调配、再培训)。



思虑周详的过渡策略，可有助消除抗拒及使执行新流程时更顺利。

### (1)不要低估阻力

## (2)不要夸大成果

### (3)不要忽略沟通

#### (4)不要拖延过渡期

越短越好。耐性永远都是稀有的。人人都想新流程早日上马。总之，天天变动的市场是不会等你的。过渡期太长是一种奢侈。

创新小组在设计阶段时可称为设计小组；在执行阶段，则是执行



小组。

两组人员完全一样也是可行的，但是大多数情况下都会有些不同。在完成设计后，若把组员成分略加改变，会更有好处。

### 1. 最佳执行小组应具备条件

执行小组最好是：

- (1) 成员中最少有半数曾是设计小组成员(须保证不至首尾脱节)。
- (2) 设计小组组长继续出任领导(也是保证不脱节)。
- (3) 引入新组员让其在新流程中担任重要角色。
- (4) 用同一个促导师。
- (5) 要与设计小组有同样大的决心和信心。

执行小组应负责计划和实行过渡性策略，并负全面执行之责。

小组应定期(如两个月一次)向策委会汇报进度，并向其寻求支持和指引。

执行小组比设计小组的工作更艰巨，因为要实实在在把成绩做出来，可不是纸上谈兵者可比拟的。

要留意在设计阶段，小组要突破自己的思想来构思新流程；但在执行阶段，小组要协助很多不同人士突破他们的思想，单此一项便见其任务的艰巨性。

### 2. 注意事项

- (1) 不要忘记选才的重要性

必须挑选最佳人才成为执行小组组员。他们的责任比设计小组更艰巨。

- (2) 不要全用新人

小组同仁通过集体思索后创造了崭新的流程，接下来的工作首尾呼应是十分重要的。必须确保成员中有足够的老员工。





### (3)不要置小组不理

策委会常犯一个毛病，就是以为流程一经设计好，执行就是顺理成章的事。不可低估执行时的困难和阻力。定期检查进度是策委会在整个执行阶段中不可或缺的工作。

## 三、培训执行人员

### 1.实施人员的培训或再培训

在进入执行阶段前，大多数参加新流程实施的人都要通过培训或再培训。

这是不言而喻的，因为新流程不可避免地会带来新角色，新角色要求要有新技术和工作态度。

然而培训量极大，这本身也是一项考验。一般而言，公司即使有培训部，也未必能应付这突然而来的任务。就算找外援，也并不容易。

很多公司的经验显示，惟一可行之途是由管理人员来设计和主持培训，辅以专业培训人员协助。

首先可把有能力进行培训工作的人组织起来，先向他们培训。然后由他们把课程设计出来并据之培训另外的人。

要管理人员扮演双重角色担任培训，其中极有深意。大多数创新项目的培训，都包括以下三个因素：

- (1)宣传(所做何事，WHAT)。
- (2)技能培训(如何去做，HOW)。
- (3)树立决心(为何而做，WHY)。

通过培训，管理人员以培训人员身份可与受训者交流其对所做何



事的认识，示范如何去做，以及身体力行显示其坚决推行新流程的决心。

## 2. 注意事项

### (1) 不要以为会水到渠成

有系统的培训不可免。有时，甚至要有系统地放弃过去所学的技术和思维习惯。不可以为一旦新流程上马，人们就会自然地懂得做起来。

### (2) 不要完全依赖培训部

要敢于以出位的方法进行培训。善用培训部的专业力量，但不可完全依靠他们。很多时候他们也做不来。

### (3) 不要低估需要时间

设计课程和授课是费时的，尤其是要非专业人员来负责。虽然很快掌握到技巧并不难，但仍应预留充分的时间才好。

### (4) 不要忘记提供支援

尽量利用管理人员充任培训者，但要给予专业的支援，使他们尽快熟手。

## 四、向相关人员传达讯息

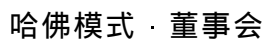
著名的口号“沟通！沟通！沟通！”在这里也用得着。

### 1. 进行讯息传达

列出所有会受新流程影响的人(可加上自己认为需要的名单)，对他们进行必要的沟通。一般来说，这些人员包括：

#### (1) 高层管理。

#### (2) 地区办事处/分行。



第九篇

- 过渡期中最费时的事情就是沟通，此中并无捷径。要取得好成效，必须预留充足时间和资源。



## 五、分期执行新流程

新流程已设计好，现在开始执行。

### 1. 分期执行挑战性

在时间方面，要做的功夫会更加多。设计阶段可能耗时两、三个月；执行阶段则可长达6个月、12个月甚至逾年。

设计阶段已感到挑战的滋味；执行阶段会有更大的挑战，只看以下已可见一斑：

(1)在设计阶段，挑战只是围绕着创新小组发生，例如：提出大胆、富想像、创新的新流程意念；在执行阶段，挑战则来自人际关系的处理，保证上下一心，全情投入取得预期的成果。

(2)在设计阶段，创新小组向自己的信念、思维方式挑战以便取得突破；在执行阶段，小组要向其他人长期形成的信念、思维方式、传统、习惯、价值观挑战，并帮助他们建立新的规范。

(3)在设计阶段，衡量成功的指标是设计出新的流程；在执行阶段，则视其能否把新流程的优越性发挥出来。此任务更加艰巨。

(4)执行期内，小组需有更大决心和毅力去取得执行的圆满成功。

因此，分期执行值得小心进行。小组清楚地划分各不同时期的工作、目标及重点，按部就班贯彻执行。

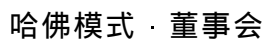
### 2. 注意事项

#### (1) 不要安于设计成果

设计新流程的目的全在于执行。有些机构只陶醉于设计新流程却不重视执行，或在执行时未尽全力。

#### (2) 不要急于求成

把新流程付诸实行和检验是否为市场接受，是需要时间的，想在



### (3)不要忽视传统阻力

(4)不要半心半意

执行小组极需策委会强有力和不退缩的支持，才能安渡执行过程。半心半意和只有口头的支持，是成不了事的。



## 案例分析

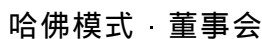
### 小天鹅公司：实施“零工程”，实现零突破

1989年春节刚过，以朱德坤为首的新上任的工厂经营班子便聚到一起，冷静地对“小天鹅”的“病躯”进行“会诊”。他们找到了问题的症结所在：产品不能满足消费者需求，就没有真正赢得市场。

无效果的生产效率对企业来说毫无意义。于是，一场把市场作为生产经营管理的出发点和归宿，争取在激烈的市场竞争中企图奋进的“革命”，在“小天鹅”体内“爆发”了：实施市场驱动战略，立即停止已无出路的老产品的生产、销售，与日本松下公司进行技术合作，集中精力开发生产新的机型。由于技术领先，新产品——小天鹅爱妻型全自动洗衣机很快获得消费者的青睐。

“小天鹅”认为，要赢得市场，就要赢得用户，赢得用户的关键在于赢得用户的“心”，库房其实就在用户心中。为方便用户，公司在全国建立200多个销售、服务网点，并推出“金卡”信誉服务，作出服务承诺。他们先后在20多个省会城市举行“质量与服务万里行”活动，同一天在全国26家晚报刊登广告，开展“花钱买意见”活动。在全国各地消费者协会支持下，又开展“好坏你说了算”活动，号召广大用户“向我开炮”——投诉小天鹅。由于这一系列措施利企业、利用户，大大提高了“小天鹅”的信誉，为产品始终保持40%以上的市场占有率立下了汗马功劳。

这几年，厂里一直是根据客户的订单安排生产，由于订单不断，产品供不应求，甚至出现客户排队等货一个星期的“紧急状况”，厂里



“小天鹅人”认为，市场竞争是十分激烈的，而竞争的对手不是同行，而是自己，只有不断创新，不断自我否定，才能保持住自己在市场上所占的地位。因此，“小天鹅”树立起每天从零开始的理念，积极



地为实现其一个又一个“计划”辛勤耕耘。

看到产品种类上的“零”——单一，小天鹅公司便实施起技术改造计划：开发模糊理论洗衣机；合资生产滚筒洗衣机；定牌生产双缸洗衣机；开发新型水流的洗衣机；改造总装车间，建设新的先进生产线……

看到规模上的“零”——瘦小，小天鹅公司便实施起组建现代化、集约化企业集团的计划：参与建材、房地产、餐饮等行业；与日本松下、德国西门子分别合资，组建冰箱、压缩机、滚筒洗衣机、厨房家电等生产企业；筹资开发氨基酸等生产项目……

看到人才上的“零”——匮乏，小天鹅公司便实施起人才引进和培养计划：3年内引进博士6-9名、硕士50名、本科生150名，选送10人到美国攻读工商管理硕士，送5人到复旦大学进修，送5批员工到国际著名公司跟班学习……

看到发展资金上的“零”——短缺，小天鹅公司便实施起资本经营计划：1993年，通过转制，组建股份制公司，以定向募集方式发行法人股筹资1亿多元；1995年通过配股权转让、吸引国际财团资金1.6亿元；1996年，通过发行B股又募得资金3亿多元；1997年，通过发行A股，又融得资金7亿多元……





## 案例点评

技术和质量是企业发展的必备条件，尤其对一家主营家用电器的企业来讲，这些更是不容忽视的因素。小天鹅公司立足市场，改进生产工艺流程，提高产品质量，使公司的市场竞争力大大增强。

实施“零工程”，是“小天鹅”走向昌盛的奥秘。“小天鹅”的言词和观念给人一个十分“谦虚”的印象，但它的举手投足、运筹帷幄，足以让人感觉到它体内蕴藏着一股强大的力量。它将一次又一次地实现“零”的突破，再创美好明天。

创新：董事会再造企业流程

第九篇



## 第二十九章

---

### 应用：企业流程创新手段







## 第一节

# 企业流程创新方法

应用：企业流程创新手段

## 第二十九章

### 一、典型的方法

#### 1. 谷华(S·Guha)等的BPR生命周期法

BPR生命周期法共有6个阶段，如图29-1所示。

##### (1) 提出远景

BPR从本质上讲是一项巨大的变革，如果没有公司高层领导的支持是不可能实施的。因此BPR项目的实施首先是要得到高层管理者的支持；其次确定公司关键的企业过程，发现BPR的机会以及确定信息技术/信息系统的势能作用，同时要和公司的战略目标协调一致。

得到高层管理者的支持：公司总裁、总经理以及所有职能部门的经理都必须认识到推行BPR的必要性和重要性，认识到自己在这一变革

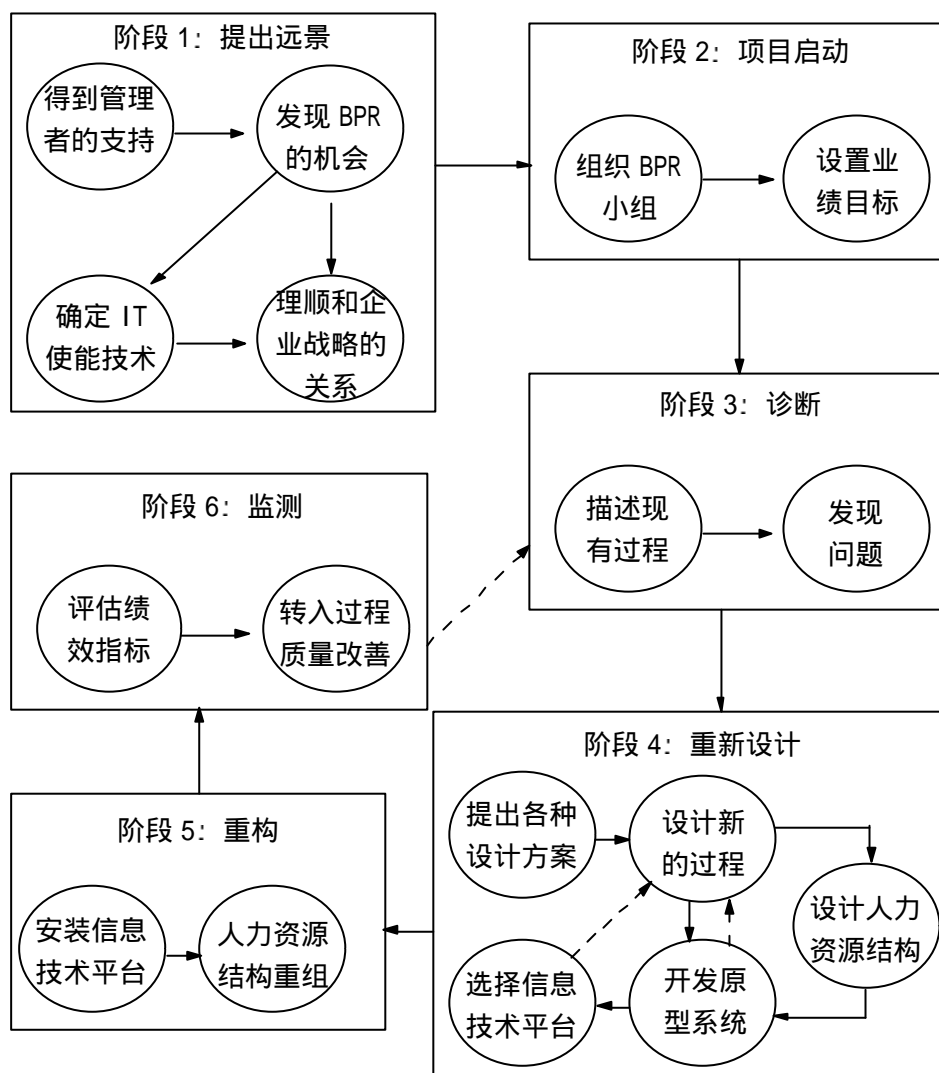


图 29-1 Guha 等的 BPR 六阶段生命周期

中负有的责任和义务。这是一项艰巨的任务，因为可能多数控制执行经营活动的人在大半生里一直使用现在的工作方法。要想让他们相信重新构造内部过程的必要性是件极其困难的事。主要的途径就是把潜



在的利益和成本摆在高级管理人士面前，让他们接受并促成方案的成功。

**BPR机会的确定：**在一个公司里往往存在着十几个企业流程。值得进行BPR的过程应该是那些对企业战略具有重要影响的过程，也就是企业的关键和核心过程。一般来讲，一个企业往往有3~5个核心过程。企业应该根据自身的特点来确定BPR的候选过程，包括选择是同时进行还是逐个进行、顺序如何等等。

**确定IT的使能技术：**BPR方案需要识别可行的信息技术和信息系统，确定信息技术和信息系统对过程变革的潜能。

**理顺和企业战略的关系：**在发现了BPR的机会和确定了IT的使能作用以后，接下来应该是把它们和企业的战略目标进行比较，以保证企业的竞争策略和过程创新以及IT的潜能给企业提供的竞争战略优势是一致的。BPR项目可能因为企业战略方向的不同而相异，例如：低成本的竞争策略、产品差异性策略、市场细分化的策略等都可能影响BPR的项目。

## (2)项目启动

启动阶段是要为企业即将进行的变革进行必要的准备。BPR项目必须要有合适的人员来执行。项目应该设置一个明确的目标，以便对以后项目的成功与否进行评价，同时还要对员工进行必要的宣传以争取他们对变革的支持。

**组织BPR小组：**公司高层领导首先指定一个BPR小组的负责人，然后由负责人或公司领导指定组建项目小组。小组成员一般来自过程所跨越的各个职能部门的主管，对现有的活动执行情况比较了解的业务人员，同时小组中必须有对信息技术的现状及其未来发展，特别对通讯技术和数据库技术的发展非常了解的人员，他们一般来自信息系统



部门。另外，小组还可以聘请有经验的公司以外的咨询人员担任顾问，指导小组开展工作。

设置绩效目标：BPR达到的结果是绩效的巨大飞跃，所以过程的绩效目标应该是乐观、雄心勃勃、鼓舞人心的。常见的目标有：降低成本、减少时间、缩短周期、增加产量、提高质量、提高顾客满意度等。

### (3)流程诊断

要重新设计一个新的流程，必须详细了解现有的企业流程是如何运作的，分析现有流程存在的问题。

描述现有的流程，包括下列内容：

①对流程从头至尾的完整描述，流程可能跨越几个职能部门，甚至和用户等外界联系。

②区分流程中的组成元素(如：信息系统、人、物质以及其他资源)。

③把一个大的流程分解成子流程。

④记录现有流程的绩效，如顾客满意度、库存周转、时间周期、次品率、转换率等。

发现问题：流程的弊病可以定义为影响过程整体效益的活动、企业政策、不增值的岗位、官僚主义等。

### (4)重新设计阶段

为了达到流程绩效改善的目标，BPR小组根据问题分析的结果，采用系统性的方法对过程进行重新设计。

提出各种设计方案：BPR小组利用头脑风暴法、5W/H法等对现有流程中的每一个活动、每一条政策提出质疑并提出各种可能的解决问题的方案，以及支持每一种方案的信息技术/信息系统的应用。



设计新的流程：从各种方案中理性选择可实现的新流程方案。

设计人力资源结构：为了有效地支持过程运营，企业的组织结构和人力资源配置必须做出相应的调整。

开发原型系统：原型系统的方法在传统的系统开发中已得到广泛的应用，因为它能够迅速提供反馈来帮助确定系统的需求。在BPR中原型系统可以用来显示和证实新流程设计方案。BPR小组对原型进行考察和评定，如有必要可以重新返回去进行新流程的设计和人力资源结构的重新设计。

选择信息技术的平台：根据新流程的方案以及人力资源结构设计，选择具体的可支持新流程运营的信息技术/信息系统的平台和方案。如果有必要可以返回去对流程进行重新设计。

#### (5) 重构流程

在实施阶段的主要任务是开发并安装支持新流程运营的信息技术平台的信息系统，以及支持新流程运营的组织系统。

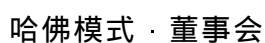
安装信息技术平台：主要是要根据新流程的需求开发信息系统以及相应的信息技术平台。在现有的情况下，原有的信息系统和技术被全新的软硬件平台和应用程序所取代；在一些具体的情况下还可以实施再工程(Software Reengineering)，即重新设计原有系统中的代码，使之在更有效的硬件和软件平台上运行。

人力资源重组：主要任务是使组织平稳地向新型组织过渡，具体工作包括工作单元重组、岗位调整、人员裁减、培训、授权员工等。在组织重建中，组织结构及其运行机制均发生了变化，这些变化可能引起员工的不满和抵触，所以必须建立一个畅通和宽松的交流环境。

#### (6) 流程监测

监测阶段是检查和评价BPR后新流程的效果，如果有必要则进行必





评估绩效指标：评估应该考虑以下几个方面：

② 信息技术/信息系统的绩效：包括软件的复杂程度、信息速率、系统使用、纸张文件的减少等。

③企业整体绩效：对企业的某一个或几个流程进行BPR以后，该流程的绩效提高了，但是不能以降低其他部分的绩效为代价，企业的整体绩效也应该是有所提高。

转入过程质量改善: BPR项目的成功执行, 有必要和企业质量管理计划连接起来。然而BPR的目标和TQM质量管理活动所追求的目标是不同的。监测阶段为追求BPR的彻底改善和TQM连续渐进和改善建立了基本的联系。

## 2. 戴文波特(T.Davenport)的流程创新框架

戴文波特的流程创新框架包含5个步骤，如图29-2所示。

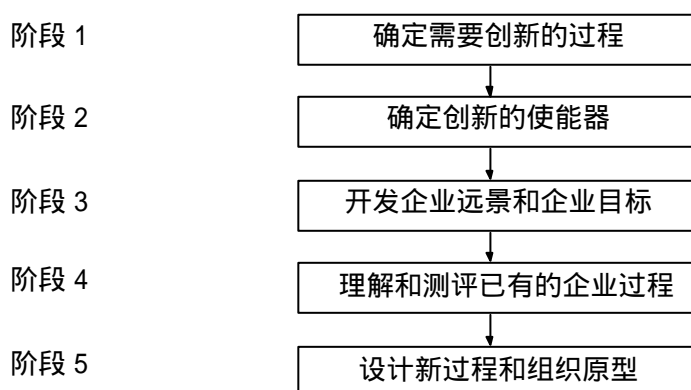


图 29-2 Davenport 的过程创新框架

卡伯兰等提出了企业核心流程再设计的方法, 包括5个步骤, 如图9-3所示。

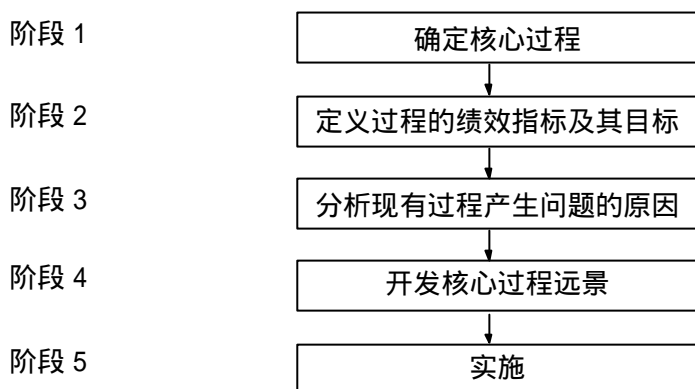


图 29-3 核心流程再设计方法

其内容也和上述方法类似。

## 应用：企业流程创新手段

Repid Re 方法包括5个阶段，54项任务，如下所示：

### (1)准备

- ① 了解需求。
- ② 经理会议讨论。
- ③ 培训项目小组。
- ④ 规划变革。

### (2) 确定

- ① 建立顾客需求模型。
- ② 定义并测量绩效指标。



- ③ 定义实体。
- ④ 建立流程模型。
- ⑤ 确定活动。
- ⑥ 建立扩展流程模型。
- ⑦ 建立组织机构图。
- ⑧ 建立资源配置图。
- ⑨ 设立流程优先级。
- (3) 提出远景
  - ① 理解流程结构。
  - ② 确定增值活动。
  - ③ 设立绩效标杆。
  - ④ 确定绩效驱动力。
  - ⑤ 评估机会。
  - ⑥ 建立外部理想模型。
  - ⑦ 建立内部理想模型。
  - ⑧ 综合远景。
  - ⑨ 定义子系统远景。
- (4) 求解——技术设计和组织设计
  - ① 建立实体联系模型。
  - ② 再次检查流程之间的连接。
  - ③ 确定仪器和信息设备。
  - ④ 加强接口和信息。
  - ⑤ 重新定义各种方案。
  - ⑥ 重新分配和布置控制权限。
  - ⑦ 建立标准。



- ⑧ 明确开发任务。
- ⑨ 技术应用。
- ⑩ 指定执行计划。
- ⑪ 给直接和顾客接触的人授权。
- ⑫ 确定工作岗位特征。
- ⑬ 定义岗位与工作团队。
- ⑭ 确定岗位技能需求。
- ⑮ 明确管理结构。
- ⑯ 重构组织界限图。
- ⑰ 明确岗位变化。
- ⑱ 设计员工晋升途径。
- ⑲ 定义过渡性组织。
- ⑳ 设计变化管理程序。
- ㉑ 设计激励机制。
- ㉒ 制定执行计划。

#### (5) 转移

- ① 完成企业系统的设计。
- ② 技术平台的设计。
- ③ 开发测试与滚动计划。
- ④ 评估员工。
- ⑤ 建立系统。
- ⑥ 培训员工。
- ⑦ 新流程试运行。
- ⑧ 调整新流程。
- ⑨ 连续改善。



## 二、企业流程创新的一般性方法

目前市场上已有较多的可用于企业流程创新的方法，各种方法之间大同小异。为了能更好地指导实施流程创新，威廉姆·J·凯丁格等人调查了33个咨询公司的实际运用情况，分析了25种方法中“阶段和任务”的共性和差异，找出每一个阶段的核心任务，经过综合以后得出了6个阶段21个任务的流程创新方法。

### 1. 构思设想

构思设想阶段主要是为企业流程创新的项目立项做准备。企业流程创新首先要得到高层领导的支持。基于高层领导和员工对公司流程的理解，以及公司的发展战略和信息技术/信息系统支持流程创新的潜能，确定需要改善的企业流程。

### 2. 项目启动

项目启动阶段包括流程创新小组的建立，通知股东，制定项目实施计划和预算；通过设立标杆(bench marking)、外部顾客的需求分析以及成本效益分析，确定流程创新和改善的绩效目标。

### 3. 分析诊断

分析诊断阶段的主要任务包括对现有过程及其子流程的建立模式，描述各个流程的属性，如活动，资源，沟通关系，管理职责，信息技术和成本等；通过确定流程的需求和顾客价值的实现情况，分析现有流程中存在的问题及其根源，确定非增值的活动。

### 4. 流程设计

流程设计阶段主要是完成新流程的设计。通过头脑风暴法和其他新技术，提出新流程的各种可能的方案。新流程的方案应该满足企业的战略目标，同时要设计与新流程运营相适应的人力资源和信息技术



及信息系统的体系结构。产生新流程的模型及其相应的说明、新流程的原型系统以及支持新流程运营的信息系统详细设计方案。

## 5. 流程重建

流程重建阶段主要运用变化管理技术来确保向新流程的平稳过渡。在这个阶段，需要建立信息技术平台和信息系统，完成员工的培训以及组织结构及其运行机制的转变。

## 6. 监测评估

监测评估阶段需要监测和评估新流程的绩效以确定它是否满足预定的目标。通常和公司的全面质量管理活动联系起来。

上述阶段中的一些关键任务和企业流程变化模型中各个子系统的关系是非常密切的，体现了企业流程创新项目的本质，为更好地理解企业流程创新的核心内容提供了基础，同时还可以指导更加有效地实施流程创新。



第二节

企业流程创新技术

一、企业流程创新的技术和工具

在企业流程创新中可用的技术很多，许多技术是来自于其他领域，如：社会技术学、信息系统、项目管理、战略管理、人力资源管理。根据威廉姆·J·凯丁格等人的调查和研究，共有71种技术可用于企业流程创新。实际上，这71种技术根据应用的目标不同可以归结为11类技术，它们是项目管理技术、问题诊断和分析技术、顾客需求分析技术、流程建模技术、流程评价技术、流程原型和模拟技术、信息系统分析和设计技术、企业规划技术、创造性思考技术、组织分析和设计技术、变化管理技术等。在这71种技术中，有的技术只属于某一类技术，而有的可能属于不止一类技术。



## 1. 企业流程创新中的技术分类

### (1) 项目管理 (Project Management)

① 项目调度技术 (Project Scheduling Techniques)

② 预算 (Budgeting)

### (2) 问题诊断和分析 (Problem Solving & Diagnosis)

① 因果图 (Cognitive Mapping)

② 鱼骨分析 (Fishbone Analysis)

③ Pareto 曲线图 (Pareto Diagramming)

④ 结构化会谈技术 (Structured Interview)

⑤ 统计过程控制 (Statistical Process Techniques)

### (3) 顾客需求分析 (Customer Requirements Analysis)

① 10X 技术 (10x Technique)

② 设立标杆 (Bench marking)

③ 质量功能部署 (Quality Function Deployment)

④ 焦点讨论小组 (Focus Group)

⑤ 调查 (Survey)

⑥ 结构化会谈技术 (Structured Interview)

### (4) 流程建模 (Process Capture & Modeling)

① 基于活动的成本分析 (Activity Based Costing)

② 信息控制网 (Information Control Net)

③ 软系统法 (Soft Systems Method)

④ 数据流图 (DFD)

⑤ 工作流设计 (Workflow Design)

⑥ 过程流程图 (Process Flowcharting)

⑦ 语言交互建模 (Speech Interaction Modeling)





- ⑧ 层次化着色Petri网 (Hierarchical Colored Nets)
- ⑨ 作用活动图 (Role Activity Diagramming)
- ⑩ 社会技术系统设计 (Social-Tech System Design)
- (5) 流程评价 (Process Measurement)
- ① 基于活动的成本分析 (Activity Based Costing)
- ② 统计过程控制 (Statistical Process Techniques)
- ③ 时间动作研究 (Time Motion Study)
- ④ 审计 (Auditing)
- ⑤ 价值分析 (Value Analysis)
- ⑥ 调查 (Survey)
- (6) 流程原型和模拟 (Process Prtotyping & Simulation)
- ① 模拟 (Simulation)
- ② 角色扮演 (Role Playing)
- ③ IDEF2
- ④ 层次化着色Petri网 (Hierarchical Colored Nets)
- (7) 信息系统分析和设计 (Information Systems Analysis and Design)
- ① 电脑辅助软件工程 (CASE)
- ② 工作流设计 (Workflow Design)
- ③ 系统工程 (IE)
- ④ 信息系统原型法 (IS Prtotyping)
- ⑤ 数据库设计 (DB Design)
- ⑥ 数据流图 (DFD)
- ⑦ IDEF1, 1X, 4, 5
- ⑧ 系统测试技术 (System Testing Techniques)
- ⑨ 转变技术 (Conversion Techniques)



⑩ 联合应用开发/快速应用开发技术, 简称JAD (JointApp Development/Rapid App Development)

⑪ 软件再工程 (Software Reengineering)

(8) 企业规划 (Business Planning)

① 10X技术 (10x Technique)

② 竞争分析 (Competitive Analysis)

③ 流程优先矩阵 (Process Prioritization Matrix)

④ 层次分析法 (AHP)

⑤ 核心流程分析 (Core Process Analysis)

⑥ 设立标杆 (Benchmarking)

⑦ 企业系统规划 (Bus.Sys.Planning)

⑧ 关键成功因子法 (CSF)

⑨ 价值链分析 (Value-Chain Analysis)

⑩ 成本与效益与风险分析 (Cost/Benefit/Risk Analysis)

⑪ 信息技术分析 (Information Technology Analysis)

⑫ 研讨会 (Search Conference)

⑬ 前提假设暴露法 (Assumption Surfacing)

(9) 创造性思考 (Creative Thinking)

① 联姻图 (Affinity Diagramming)

② 头脑风暴法 (Brain storming)

③ Delphi技术 (Delphi Technique)

④ 作用因子分析 (Force Field Analysis)

⑤ 提案组技术 (Nominal Group Technique)

⑥ 黑箱思考 (Out of the Box Thinking)

⑦ 远景 (Visioning)



- ⑧ 快速全员参与变化法 (Fast Cycle Full Participa-tion Change)
- (10)组织分析和设计 (Organizational Analysis and Design)
  - ① 岗位设计 (Job Design)
  - ② 团队建立技术 (Team Building Technique)
  - ③ 基于团队的组织设计 (Team-based Organizational Design)
  - ④ 岗位分析 (Job Analysis)
  - ⑤ 软系统方法 (Soft System Method)
  - ⑥ 关键事件技术 (Critical Incident Technique)
  - ⑦ 技能储备分析 (Skill Inventory Analysis)
  - ⑧ 员工和小组态度观念评估 (Employee and Team Attitude Opinion Assessment)
  - ⑨ 社会技术系统设计 (Social-Tech System Design)
- (11)变化管理 (Change Management)
  - ① 前提假设暴露法 (Assumption surfacing)
  - ② 行为建模训练法 (Behaviour Modeling Training method)
  - ③ 设立标杆 (Bench marking)
  - ④ 关键事件技术 (Critical Incident Technique)
  - ⑤ 作用因子分析 (Force Field Analysis)
  - ⑥ 说服技术 (Persuasion Technique)
  - ⑦ 意义重释法 (Reframing)
  - ⑧ 角色扮演法 (Role Playing)
  - ⑨ 研讨会 (Search conference)
  - ⑩ 基于引导的培训法 (Instruction Based Training)
  - ⑪ 快速全员参与变化法 (Fast Cycle Full Participa-tion Change Method)



⑫探索性培训方法(Exploratory Training Method)

⑬社会技术系统设计(Social-Tech System Design)

⑭文化评估分析(Cultural Assessment Analysis)

每一种技术的应用目的不同,它可以分别应用在企业流程创新的不同阶段、不同的任务中。下面列出了各个阶段及其任务可用的技术。

## 2. 企业流程创新技术应用

### (1) 流程创新技术应用步骤

#### ① 构思设想

a. 利用快速全员参与变化法、研讨会、远景、说服技术得到管理者的承诺和远景。

b. 利用前提假设暴露法、核心流程、头脑风暴法、作用因子分析、企业系统规划、竞争分析、关键成功因子法、Delphi技术、文化评估分析、提案组技术、黑箱思考、价值链分析方法发现流程创新的机会。

c. 利用头脑风暴法、企业系统规划、信息技术分析认识IT/IS的潜能。

d. 利用层次分析法、关键成功因子法、成本和效益及风险分析、过程优先选择矩阵来选择流程。

#### ② 项目启动

a. 利用说服技术、研讨会、意义重释法、快速全员参与变化法通知股东。

b. 利用团队建立技术成立创新小组。

c. 利用预算、项目调度技术制定项目实施计划。

d. 利用头脑风暴法、质量功能部署、调查、焦点讨论小组、结构



化会谈技术分析外部顾客需求。

e.利用设立标杆法、关键成功因子法、10X技术成本、效益、风险，黑箱思考法设置流程创新绩效目标。

### ③ 分析诊断

a.利用基于活动的成本分析、DFD、流程流图、电脑辅助软件工程、信息控制网、层次化着色Petri网、岗位分析、时间动作研究、结构化会谈技术、员工小组态度观念评估、作用活动图描述现有流程。

b.利用基于活动的成本分析、鱼骨图、Pareto曲线图、层次化着色Petri网、头脑风暴法、因果图、质量功能部署、统计流程控制、电脑辅助软件、价值分析、信息控制图分析现有流程。

### ④ 流程设计

a.利用层次化着色Petri网、头脑风暴法、因果图、电脑辅助软件工程、岗位设计、作用因子分析、社会技术系统设计、软系统方法、语言交互建模、IDEF2，联姻图、前提假设暴露法、模拟、作用活动图、成本、效益、风险分析、黑箱思考、Delphi技术、快速全员参与变化法、远景、DFD分析并定义新流程的初步方案。

b.利用基于活动的成本分析、DFD、角色扮演、层次化着色Petri图、模拟，流程流图建立新流程的原型和设计方案。

c.利用快速全员参与变化法、黑箱思考、软系统方法、社会技术系统设计、岗位分析、信息控制网、语言交互建模、岗位分析、头脑风暴法、基于团队的组织设计、技能储备分析、员工和小组态度观念评估、关键事件技术设计人力资源。

d.利用电脑辅助软件、信息工程、软件再工程、语言交互建模、DFD、数据库设计、信息系统原型法、信息系统流程技术、工作流设计进行信息系统的分析和设计。



### ③ 流程重建

- a. 利用前提假设暴露法、头脑风暴法、作用因子分析、社会技术系统技术、意义重释法、团队建立技术、基于团队的组织设计、角色扮演法、技能储备分析重组组织结构及其运行机制。
- b. 利用系统测试技术进行信息系统的实施。
- c. 利用行为建模训练法、角色扮演法、基于引导的培训法、探索性培训方法培训员工。
- d. 利用转换技术进行新旧流程切换。

### ④ 监测评估

- a. 利用基于活动的成本分析、审计、焦点讨论小组、时间动作研究、调查、鱼骨分析、统计流程控制、价值分析、结构化会谈技术、质量功能部署、Pareto曲线图、员工和小组态度观念评估流程的绩效。
- b. 利用全面质量管理，转向连续改善活动。

### (2) 具有代表性的技术说明

#### ① 在构思设想阶段可用的代表性技术

- a. 研讨会(Search Conference): 把高层领导或股东聚集在一起，共同讨论并决定企业流程变化的必要性以及如何实现这种变化，与流程有关的各个层次的管理人员、流程的顾客以及供应商均需要出席这个会议。讨论会的目的在于把大家召集在一起，进行生动的实时的讨论以达到对变化的工作共识和承诺。

- b. IT/流程分析技术(The IT/Process Analysis): 用于IT的潜能和候选的流程联系起来。利用这种技术可以把流程按活动的性质、处理的对象、涉及的范围、结构特性进行分类，简单地描述每一类流程的需求，确定出满足这些需求的IT能力。



c.流程优先矩阵(The Process Prioritization Matrix): 可用选择需要创新的流程及其优先次序。如表29-1所示, 当公司或企业高层领导确定了公司的关键成功因子(CSF)以及实现这些关键成功因子的企业基本流程(essential Process, 矩阵中标以E)和值得做的流程(desirable Process, 矩阵中标以D), 就可以用流程优先矩阵来表示流程和CSF之间的关系。矩阵的行表流程, 列表示CSF, 创新流程的选择准则可能因公司的不同而不同, 有一种方法是令E为2, D为1, 每一行的总值反映了该流程相对于CSF的战略重要性程度。总值最大的流程可以在流程选择中置于最高优先级, 综合考虑成本风险等因素, 最终可以得到应该进行创新的流程及其优先次序。

表 29-1 过程优先矩阵

	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	C <sub>4</sub>	C <sub>5</sub>	C <sub>6</sub>	Total
P <sub>1</sub>		E		D			3
P <sub>2</sub>			E		D	D	4
P <sub>3</sub>	E	D		D		D	5
P <sub>4</sub>				E			2
P <sub>5</sub>		E	D		E	E	1
P <sub>6</sub>	D	E	D	E		D	7
P <sub>7</sub>	D			E			6

E= 基本过程(2points); D= 值得做过程(1point)

② 在项目启动阶段可用的代表性技术

质量功能部署 (Quality Function Deployment, 简称QFD): 这种技术是把顾客的需求有效地转化为产品与流程的需求。QFD本来是用于新产



品开发流程中，通过质量屋(house of quality)把顾客的需求转化为可度量的、可操作的及有改进潜力的相应的产品工程特征。在企业流程创新中可以用世界级公司的流程作为标杆设置一系列顾客的需求，并把它们和流程的特征联系起来。

### ③ 在分析诊断阶段可用的代表性技术

a.流程图建模技术(Process Mapping Technique): 这种技术支持项目小组建立已有流程的模型图，如流程图、作用活动图、数据流图等。

b.鱼骨分析(Fishbone Analysis): 在设计新流程之前，项目小组应该对现有流程存在的问题及其原因进行分析。有几种技术可以帮助人们分析生产流程管理问题的原因，鱼骨图是其中的一种。鱼骨图可以清楚地表达某一种结果与它可能的原因之间的关系，如图29-4所示。

### ④ 在流程设计阶段可用的代表性技术

a.创造性(Creativity Techniques): 在分析并酝酿一个新流程时，需要利用一些创造性技术，如头脑风暴法、黑箱思考法、远景法等。

b.流程模拟技术(Simulation): 一旦新的流程方案确定以后，模拟可以用来建立流程的动态模型并评价流程方案，通过模拟可以研究新流程运行的周期，排队时间，输入、输出和资源的利用率等变量，并可以对这些变量进行数量分析。另外，模拟模型还可以和其他流程模型集成起来。

c.数据建模技术(Data Modeling): 数据建模是信息系统开发的必要的一步，这类技术已有大量的工具支持。如I - CASE、IDEF工具等。

### ③ 在流程重构阶段可用的代表性技术

作用因子分析(Force Field Analysis): 这种技术可以支持项目小组分析新流程实施中可能遇到的阻力。另外，许多基于沟通、说服技



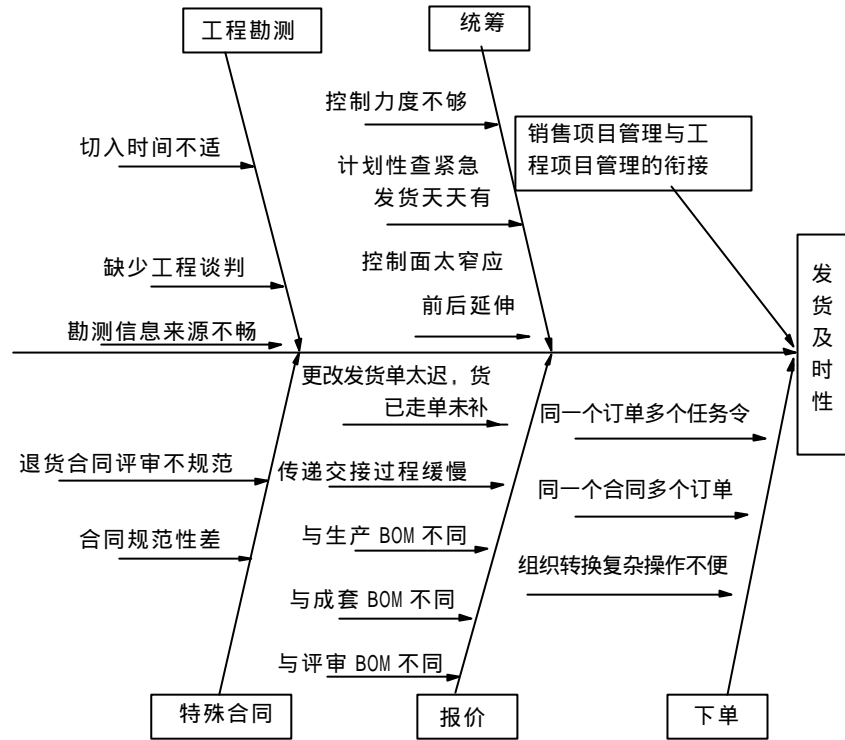


图 29-4 鱼骨图

术的方法也已证明在支持变化管理中是非常有效的。但缺乏有效的人力资源管理技术来支持在报偿制度、晋升、工作角色轮换等方面的变化，这可能是实施流程中最大的阻力。

#### ⑥ 在监测评估阶段可用的代表性技术

基于活动的成本分析(ABC)和Pareto曲线图等技术可以帮助项目小组确定流程活动中的成本中心、量化流程的绩效指标。另外，还可以利用统计流程控制技术来监控流程的绩效指标。

根据威廉姆·J·凯丁格等人的调查分析，共有102种工具在不同程度上可以支持流程创新中的技术，以加速企业流程的创新进程。



## 二、实施流程创新方法与技术的选择

阶段一任务框架为流程创新的实施提供了一般性方法。然而，现实中没有两个创新的项目是完全一样的，企业的特性、管理者的偏好、流程本身的特性、IT/IS的使能作用的不同，都足以使流程创新项目发生变化。不同的项目，在实施流程中，各个阶段以及各个任务应受关注的程度和投入的精力应该有所不同。面对如此多的任务，如此多的技术和工具，作为一个项目的组织者和实施者，该如何来选择呢？

为了选择更加有效的方法和技术，使有限的资源和精力投入到正确的任务和活动中，有必要首先考虑企业流程创新项目的特征，然后根据这些特征再去选择合适的方法和技术。

### 1. 企业流程创新项目的特征

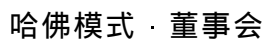
一般来讲，企业流程创新项目有如下四个方面特征：

#### (1) 企业流程变化的彻底性程度

即流程进行创新以后希望达到改善的程度。从理论上讲，BPR期望的是实现流程的彻底的变化，而TQM期望的是连续的渐进的改善。一般情况下流程的变化受许多因素的影响，如管理者对风险的偏好、高层领导愿意介入流程创新项目的程度、企业流程对战略的重要性程度、IT/IS可使企业流程变化的程度、流程所涉及的范围、员工接受变革的程度、支持流程变化的可用资源情况等。

#### (2) 企业流程的结构化程度

即流程中各个活动之间的有序输入输出关系的程度。流程中每个活动都有输入和输出，有些活动的输出直接促成流程的结果，有些活动的输出作为其他活动的输入。结构化程度最高的流程意味着这个



### (3)流程对顾客的关注程度

#### (4) IT/IS的潜能影响流程变化的程度

## 2. 企业流程创新方法和技术的选择准则

在这四个特征中，最重要的是变化的彻底性程度，这是在应用阶段一任务框架时最需要考虑的关键因素。例如，如果一个流程创新以后期望的变化具有彻底性，那么，分析和诊断包括描述现有流程并分析现有流程，投入的精力和受关注的程度肯定不如设计新流程和相关的资源结构这个阶段。对一个公司来讲，外部顾客具有直接的竞争意义。和顾客打交道的流程，即对顾客关注程度高的流程需要特别关注顾客，加强对顾客需求的分析。流程的结构化程度在选择阶段一任务



框架时也很重要，因为结构化程度越高，流程越容易被理解、分析、建模和重构。IT/IS的潜能影响流程变化的程度因流程的不同而不同，有些流程需要最新的技术，如基于Internet的电子商务(Electric Commerce)、图像处理、工作流和群件等，而有些流程则可以选择已有的信息技术，如共享数据库系统和专家系统等。总之，根据项目的四个特征，可以从阶段任务框架中选择重点并投入精力去完成主要的任务。选择的原则如下：

(1)项目的彻底性如何？如果彻底性程度很高，则应该强调那些有关变化管理和新流程形成的活动，包括：

- ① 得到管理者的承诺和管理远景。
- ② 通知股东。
- ③ 定义并分析新流程的初步方案。
- ④ 建立新流程原型和设计方案。
- ⑤ 设计人力资源结构。
- ⑥ 重组组织结构及其运行机制。

(2)流程的结构化程度如何？如果一个流程的结构化程度很高，则应该强调那些流程建模方面的活动，包括：

- ① 定义并分析新流程的初步方案。
- ② 建立新流程原型和设计方案。

对于彻底性较低的项目，则应强调下面的活动：

- ① 描述现有流程。
- ② 分析现有流程( $S_3A_2$ )。

(3)此流程需要特别关注顾客吗？如果是的话应该特别强调分析外部顾客需求的活动。

(4)此流程需要最先进的IT/IS吗？如果是的话，应该把活动的重



点放在开发去年流程变化的IT/IS上，其中包括：

- ① 信息系统的分析和设计。
- ② 信息系统的实施。

企业流程创新中的其他活动，如发现创新机会，组织项目小组、评价流程绩效等，不会随流程特征的变化而变化。

根据项目的特征及其相应的阶段和活动，可以选择一些比较有价值的技术。比如，当一个流程需要特别关注顾客时，顾客的需求分析技术的重要性很大。当一个流程需要彻底地创新时，这种创新必然对公司的战略目标的实施影响很大，流程的创新应该和公司的战略目标相一致，因此企业战略规划技术，如关键成功因子法(CSF)和价值链分析技术就显得很重要。同时创造性思考技术也很重要，因为只有打破常规，利用非传统的方法才能达到流程绩效的巨大改善。另外，大量的研究还表明，这种彻底变化流程创新项目的成功很大程度上依赖于有效的变化管理(Change Management)，这就要求项目的执行者要把各种组织设计和变化管理的技术集成起来以适应本企业的具体的情况。

尽管如此，有些技术如项目管理、问题的分析和诊断技术等对所有项目都是很必需的，而有的技术的适用性随项目特征的不同而不同，如表29-2所示。

应用：企业流程创新手段

项目特征	适用性	技术类别
所有项目	需要－ 必须－	项目管理 问题诊断求解
面向顾客的过程 (更加关注顾客的过程)	更为重要的是－	顾客需求分析
结构化程度高的过程	更加有用的是－ 更加可行的是－ 更加能应用的是－	过程建模技术 过程原型和模拟 过程评价
IT/IS 使能作用强的过程	更加相关的是－	信息系统分析和设计
期望更彻底变革的项目	更加依赖于－ 更加需要－ 更加基本的是一 更加重要的是－	企业规划 创造性的思考 组织分析和设计 变化管理



## 案例分析一

### 柯达公司：新产品开发流程的创新

#### 一、原来产品开发过程

1987年，柯达公司的竞争对手富士公司宣布将推出一种一次性使用的照相机。当时柯达毫无准备，甚至连类似的设想都没有。怎么办？按传统的新产品开发流程需要70周才能生产出与富士公司相竞争的产品，这必然会在抢占新市场的竞争中一败涂地。

传统的开发流程不是串行设计，就是并行设计。串行设计是指等前一道工序或步骤完成后再开始另一道工序或步骤。如照相机的机身设计好之后，再是快门设计，然后是胶卷转动机制设计等等。并行设计是指各个部件同时设计，最后汇总在一起，但是存在各部件的协调匹配问题，各个部件分头设计，缺少交流，最后汇总到一起后，需要调整个性。结果是无论串行设计还是并行设计，都是速度太慢。柯达公司传统的产品开发过程包括以上两种作业方式：照相机的各个部件设计是并行的，而制造模具的设计是接在照相机设计完成之后的。产品设计需要28周，然后模具开始设计，整个过程效率低，速度慢。如图29-5所示。

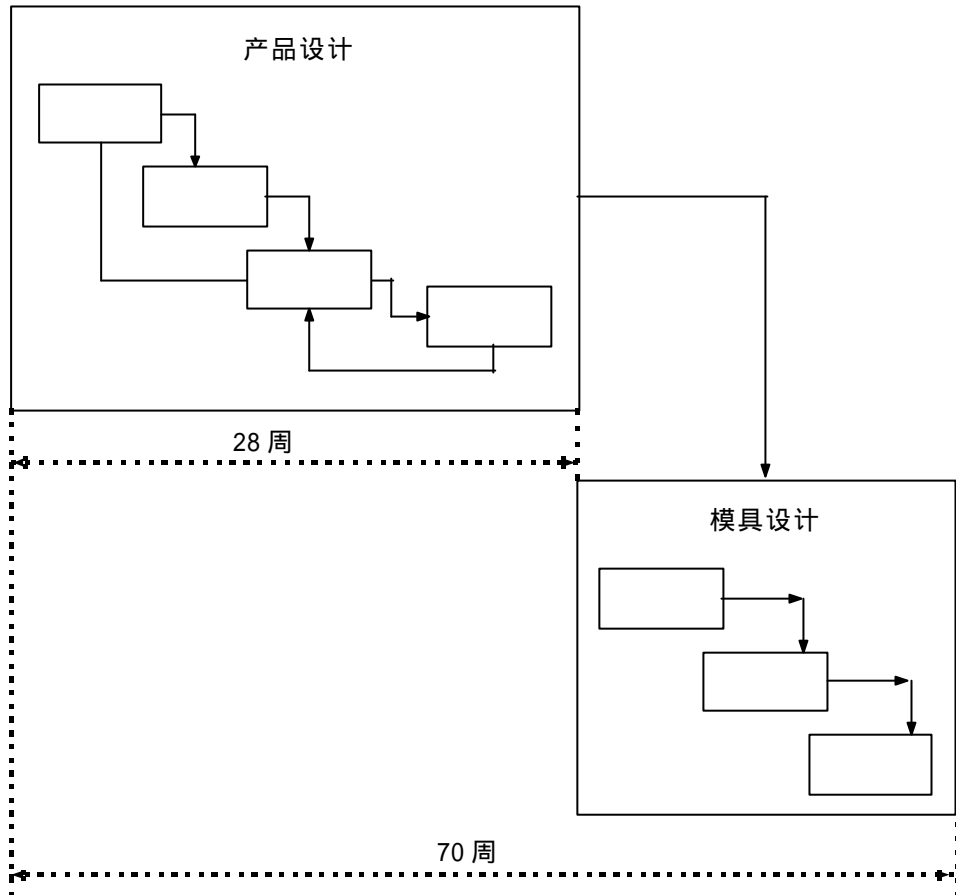


图 29-5 流程创新以前柯达的新产品开发过程

## 二、设施企业流程创新

柯达公司对企业流程进行了重新设计，他们从以下两个方面着手：

### 1. 应用电脑辅助设计与电脑辅助制造(CAD/CAM)

过去，工程师是在制图桌上用图纸进行设计的。推选CAD/CAM之后，工程师可以在电脑工作站上通过屏幕进行设计，个人的设计效率大为提高。然而对整个流程来说，这种新技术的应用只是提高了边际





效率。

2. 建立设计集成数据库，成立跨职能的多学科设计小组

应用并行工程的原理，建立一个集成的设计数据库，同时把与设计一次性照相机有关的设计工程师、制造工程师、市场人员等组成一个跨职能的多学科的设计小组，使柯达公司的新产品开发过程真正达到彻底创新的程度。每天下班时，将每个设计人员的工作结果汇总在集成数据库中，第二天早晨开始工作前，设计小组中每个人通过数据库查看在昨天的工作中是否有他人的工作结果与自己有不协调之处，或者影响了整个工作规划。如果发现问题，当时就解决。这就避免了在家分头设计，到几个月后才发现设计结果不能匹配的问题。

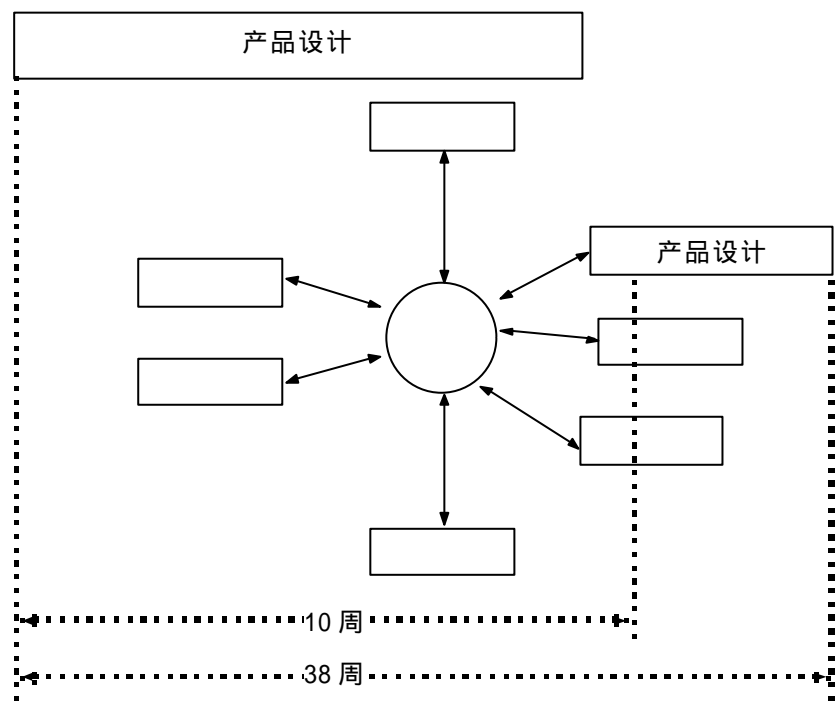


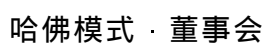
图 29-6 过程创新以后的新产品开发过程

### 3. 企业流程创新的效果

应用：企业流程创新手段

### 案例点评

流程创新的魅力是无限的，它永远是企业管理者思索的问题，柯达公司的新产品开发流程创新，给柯达公司赢得了宝贵的时间，在竞争中取得了主动权，同时也提高了效率，降低了成本，达到一举多得的效果。



## 摩托罗拉：开创 6Sigma 管理

## 创新：董事会再造企业流程

第九篇

- 找出你的工作。（你的“产品”是什么？）
- 找出你为谁工作。（你的“客户”是谁？）



——你需要什么来完成工作，从谁那里可以得到？（谁是“供应商”？）

——找出程序。

——防止程序出现错误，并使延迟的情形降到最低。

——建立质量与循环时间的衡量指标，找出改善目标。

“六个西格玛”程序成为摩托罗拉的企业文化。摩托罗拉将根本目标、关键信念、标的、采取措施翻译成11种语言，印制成小卡牌，让摩托罗拉遍布全球的员工都能随身携带。卡片的内容如下：

正面：我们的根本目标（每个人无可旁贷的责任）客户完全满意

反面：关键信念

——我们随时坚持的行动方针

——坚持对人的持续尊重

——坚持绝不妥协的诚实

——我们要达到的境地

——在同业中保持领先状态

——提高全球市场占有率

——为获取优异成就所采取的关键措施：我们做事的方法

——六个西格玛的质量管理

——降低总循环时间

——在产品、制造及环保等方面成为领导者

——提高利润

——在充满参与感、使用与创意的工作环境里，对所有的员工充分赋权

在摩托罗拉那里，质量变成一种生活方式。质量是个关系的方向盘，不仅由管理阶层主导，同时也由公司每个阶层员工所操控；在1960年，摩托罗拉就开始建立团队。1990年，摩托罗拉的团队制度被



正式化为客户全面满意行动方案，形成的组织气氛是团队为解决问题而竞争，当年，有超过2000个团队纷纷成立。公司也提供分析技术方面的训练，并公布评鉴的准则。1992年，团队数目增加为3700个，在竞赛中会挑出24支团队，让他们争夺最后的金牌。决赛的评选裁判是公司的资深管理人员，标准是：

团队工作	成果
选择的专业	制度化
分析技术	简报
补救与修复	

所有的团队都必须执行一个质量专案，并以这个专案作为发挥功能的对象，如果未能发挥功能，就会影响到质量的结果。

当摩托罗拉迈入20世纪90年代后，质量也显得更加重要，因为消费者不断提高质量的标准。摩托罗拉提出的质量改善计划简述如下：

- 评估要满足客户需求所需的程序，并不断改善程序
- 建立评估制度，以追踪改善情形
- 教育、奖励与沟通
- 建立要达成的目标

摩托罗拉不断设定目标，零件瑕疵数从以百万个为单位改为以十亿个为计算单位；每两年，公司都会将瑕疵率的目标提高十倍。

如今，就像在摩托罗拉企业史中不断发生的一样，仍然存在着要做得更好的动力。现在的目标是“更新”，这不但作为资深管理阶层强烈支持，更是普遍存在于整个组织的信念。在20世纪90年代中期，“六个西格玛”的策略与摩托罗拉的“更新文化”十分成功，摩托罗拉每年的收入与营业额成长率都接近20%。从它在1988年得到巴氏国家质量奖后算起，5年间公司的股价涨幅超过一倍以上。

自

## 应用：企业流程创新手段

## 第二十九章



## 案例分析三

### 俄亥俄印刷公司：改进流程，提升质量

如果身处竞争激烈的产业，那就应该非常了解，你很难有机会在产业中脱颖而出，很难比对手掌握更多的优势，并将优势转为利润。当然，这也并非不可能，其中最好的方法之一，就是提供顾客更高质量的产品、更优质的服务，使顾客在其他地方都无法找到更好的产品与服务。要做到这一点，可以利用统计程序控制(statistical process control.SPC)与跨功能团队，其中SPC是应用统计的概念与工具分析资料，进而控制与改善程序。

俄亥俄印刷公司(Ohio Printing Company, OPC)的技术主任科札特(Jerry Cozarl)曾经指出，目前商业印刷业普遍面临以下几个营运问题：

1. 印刷业竞争激烈，利润一向较其他产业低。
2. 印刷业的风险很高，就像科札特所说的：“印刷业的工作必须经过10个不同的阶段，其中只要有任何一个阶段出问题，整个工作都会作废。”
3. 一般而言，与特殊用途的印刷业相比，商业印刷业无法规格化。经过设计，特殊印刷业可以只处理一条单一的工作线(如报纸印刷)，借此可增加效率，并降低生产成本。商业印刷无法做到这一点，必须承接各种不同印刷案件(如标签、海报、广告册子、年报等)。因此就必须处理更多的变异性。
4. 近年来，彩色印刷已成趋势，商业印刷业必须能提供这一项服



务，以符合顾客需求。然而，要提供彩色印刷就必须处理更多的变异性与难题。

因为面对这些挑战，俄亥俄印刷公司采取“危机管理策略”。例如，彩色印刷工作不像该公司董事长富兰克林(Bill Franklin)所说的：“彩色印刷工作就像在地雷区漫步，每个人都知道一定会出事，惟一的问题是何时。”

面对新的技术与设备，即使是最有经验的业者也会不安。另外，营业员也会担心何时会出问题及如何跟顾客交代。因为无损坏的情形严重。重新印制的成本也因此大增，使利润大受影响。富兰克林补充说：“即使我们找到最先进的设备，用来协助将产品标准化，但我们发现情形并未改善，损坏与重新印制的问题仍然很严重。”

俄亥俄印刷公司了解必须采取更积极的行动，于是提出了下列三项目标：

目标1：执行适当的控制程序，使日常营运状况稳定，同时也可以减少损坏与重新印刷(这两项企业内部的瑕疵)，并降低因质量不佳造成顾客退货的机会(这一项是企业外部的失败)。

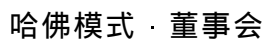
目标2：寻找最先进的科技，并配合公司里技术最好的员工，以确保生产过程一致、零问题。

目标3：将控制质量的的重心放在实际执行工作的员工，而不是放在稽核员身上。

如何才能达成这三项目标？对于有丰富经验的专业人士而言，最快能想到的方法就是通过统计程序控制(SPC)。“质量大师戴明认为如果将提升质量的职责托付给员工，员工会找出达成任务的方法。经理人的职责只在于，设计出一种程序，让员工想出来的方法能真正落实在生产上。”富兰克林说。

在承认问题与提出解决方法之后，俄亥俄印刷公司开始执行统计





技术主任科札特说：“过去，本公司的管理方式是依循传统的层级管理，由上到下，但现在我们已体会到员工参与的重要性。统计程序控制与员工参与合在一起，也就是大家在最适当的时间一起配合工作。”因此，俄亥俄印刷公司的管理当局召集了全体80多位员工，向大家介绍统计程序控制的概念，并说明公司的规划，同时，也表明这项计划需要全体员工的支持。“我们知道新方法会给员工带来困扰，但我们也告诉他们，我们会倾听大家的想法，因为全体员工的努力，才是统计程序控制成功的关键”，富兰克林说。

公司与当地两位精于统计控制程序的教授签订了合同，请他们为俄亥俄印刷公司建立相关的训练课程。第一个训练小组有23位成员，他们主要学习下列三项：学习预防问题，而不是事后找出问题并弥补；学习与上、下的工作伙伴分离资料；学习将各种统计控制程序应用和印刷工作的运作上。

管理当局选了四项问题，交由各专案小组选择其中之一。在训练期间专案小组就开始解决问题，这项工作一直持续到训练完成之后仍在进行。专案小组设计出解决问题的程序，包括定义问题，从有限的测试中收集资料、分析结果，以及在执行新程序后持续监控动作情形。



其中一个小组处理油墨干燥时间不一致的问题：有些油墨可以在预定的时间内干燥；有些需时较久；有些因一直无法干燥而必须丢弃。一开始，有小组成员假设是压模式的湿度引起问题，因此他们先建立假说，记录压模室的温度、湿度以及油墨干燥的时间，但他们并未发现这些因素之间有相关性。

接下来，他们发现干得慢的产品都来自同一个工作站，因此，他们将这个工作站作了一些调整，但问题并未完全解决。之后，他们开始检查油墨，这才发现引起问题的真正原因。在找出问题根源之后，小组建立了一套新程序，并时时监控程序的运作，使错误的发生率达到最小。

## 案例点评

印刷行业的竞争很激烈，而在竞争当中真正起到作用的就是质量。所以，俄亥俄印刷公司通过一系列的流程改造，从中寻找导致质量问题的原因，将提升质量的职责托付给员工，最终取得了质量改造的成功。



## 案例分析四

### 海尔集团：借助先进系统，实现流程再造

为了与国际接轨，建立起高效、迅速的现代物流系统，海尔采用了SAP公司的ERP系统和BBP系统(原材料网上采购系统)，对企业进行流程改造。经过近两年的实施，海尔的现代物流管理系统不仅很好地提高了物流效率，而且将海尔的电子商务平台扩展到了包含客户和供应商在内的整个供应链管理，极大地推动了海尔电子商务的发展。

海尔集团认为，现代企业运作的驱动力只有一个：订单。没有订单，现代企业就不可能运作。围绕订单而进行的采购、设计、制造、销售等一系列工作，最重要的一个流程就是物流。离开物流的支持，企业的采购与制造、销售等行为就会带有一定的盲目性和不可预知性。建立高效、迅速的现代物流系统，才能建立企业最核心的竞争力。海尔需要这样的一套信息系统，使其能够在物流方面一只手抓住用户的需求，另一只手抓住可以满足用户需求的全球供应链。海尔实施信息化管理的目的主要有以下两个方面：一是现代物流区别于传统物流的主要特征是速度，而海尔物流信息化建设需要以订单信息流为中心，使供应链上的信息同步传递，能够实现以速度取胜。海尔物流需要以信息技术为基础，能够向客户提供竞争对手所不能给予的增值服务，使海尔顺利从企业物流向物流企业转变。

海尔详细了解了国内外大企业的系统特点，认真分析了自身的具体条件，最后采用了SAP公司提供的ERP和BBP系统，组建自己的物流管理系统。



## 一、ERP 系统

海尔物流的ERP系统共包括五大模块MM(物料管理)、PP(制造与计划)、SD(销售与定单管理)、FI/CO(财务管理与成本管理)。

ERP实施后，打破了原有的“信息孤岛”，使信息同步而集成，提高了信息的实时性与准确性，加快了对供应链的响应速度。如原来订单由客户下达传递到供应商需要10天以上的时间，而且准确率低，实施ERP后订单不但1天内完成“客户—商流—工厂计划—仓库—采购—供应商”的过程，而且准确率极高。

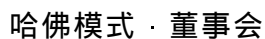
另外，对于每笔收货，扫描系统能够自动检验采购订单，防止暗箱收货，而财务在收货的同时自动生成入库凭证，使财务人员从繁重的记账工作中解放出来，发挥出真正的财务管理与财务监督职能，而且效率与准确性大大提高。

## 二、BBP 系统

BBP系统(原材料网上采购系统)主要是建立了与供应商之间基于因特网的业务和信息协同平台。该平台的主要功能：

1.通过平台的业务协同功能，既可以通过因特网进行招投标，又可以通过因特网将所有与供应商相关的物流管理业务信息，如采购计划、采购订单、库存信息、供应商供货清单、配额以及采购价格和计划交货时间等发布给供应商，使供应商可以足不出户就全面了解与自己相关的物流管理信息(根据采购计划备货，根据采购订单送货等等)。

2.对于非业务信息的协同，SAP使用构架于BBP采购平台上的信息中心为海尔与供应商之间进行沟通交互和反馈提供集成环境。信息中心利用浏览器和互联网作为中介整合了海尔过去通过纸张、传真、电话和电子邮件等手段才能完成的信息交互方式，实现了非业务数据的集中存储和网上发布。



目前海尔已实现了即时采购、即时配送和即时分拨物流的同步流程。100%的采购订单由网上下达，提高了劳动效率，以信息代替库存商品。海尔的物流系统不仅实现了“零库存”、“零距离”和“零营运资本”，而且整合了内部，协同了供货商，提高了企业效益和生产力，方便了使用者。



## 案例点评

海尔选择了SAP/R3成熟的ERP系统，而不是请软件公司根据海尔物流的现状进行开发，主要目的是借助于成熟的先进流程提升自己的管理水平。海尔物流所有信息化的建设均是基于流程的优化，提高对客户响应速度来进行的，所以应用面涉及海尔物流内部与外部很多部门。有时打破旧的管理办法，推行新流程的阻力非常巨大，海尔物流的信息化建设一直是部门一把手亲自抓的工作，亲自抓，亲自在现场发现问题，亲自推动，保证了信息化实施的效果。如在ERP上线初期，BOM与数据不准确是困扰系统正常运转的瓶颈，它牵扯到企业的基础管理工作与长期工作习惯的改变，物流推进部部长发现问题后，亲自推动，制定出有效的管理模式，不但提高了系统的执行率，而且规范并提升了企业的基础管理(BOM的准确率、现场管理)，保证了信息系统的作用的发挥。

应用：企业流程创新手段

第二十九章



## 案例分析五

### 联想集团：流程再造显功效

联想形成生产制造能力和批量，大体分为两个阶段。

第一阶段，从公司建立到20世纪90年代初期，生产制造尚未形成大的能力和批量。然而，在从事贸易代理的过程中，逐步积累资金和技术实力，从小作坊式的组装和制造开始，认识到建立制造能力的必要性；通过贸易代理，不仅学习了国际企业的营销策略和营销技术，还接触到惠普、东芝等公司的生产制造方面的管理经验，建立了生产制造必须符合市场需要的基本概念。从而为下个阶段发展制造业做了思想和物质准备。

第二阶段，20世纪90年代初期，尤其是1994年以来，迅速建立起大批量的生产能力，使制造业的发展成为“贸－工－技”战略中承上启下的关键环节。

联想在具备了一定的管理基础和技术、资金条件后，主动迎接业务流程重组的挑战，引进企业资源规划(ERP)。通过实施ERP，联想管理将取得长足进展，进入采用现代管理方式的当代信息产业的著名先进企业行列，实现管理与国际接轨，为从事跨国经营运作奠定了必要的基础条件。

#### 一、艰难的历程

联想集团电脑公司在1994年开始在广东发展生产基地，共投资了



1.82亿元(不包括土地及基建),在广东惠州市太阳弯城联想科技园内建成了三间厂房:主机板厂房:占地3万平方米,投资5000万元,1994年7月投产,1998年的生产量是300万块主机板。线路板厂:占地2万平方米,投资1亿元,1995年开始投资,每月平均生产量30万平方尺,并于1996年获ISO9002国际品质证书。电脑生产厂:占地2.35万平方米,投资3200万元,第一期生产量是50万台个人电脑,第二期于1998年底完成,生产能力也是50万台,共计100万台生产能力。

其后,于1998年的北京上地高新技术产业开发区建立北京生产基地,形成了年产50万台电脑的生产能力,进一步扩展北方生产基地到年产100万台电脑的生产能力,形成惠州基地100万台和北京基地100万台的空间结构。2000年联想电脑产量达到150万台,产值达到120亿元,占集团总产值的40%。

联想集团QDI公司,在1996-1997年取得技术突破,首创主机板上新技术SpeedEasy,已获专利权的SpeedEasy可在主机板上自动设定电脑内CPU(Central Processing Unit)的速度,有温度自动监察系统功能,解决了电脑操作上产生高温导致跳线现象及电脑停止运作失去部分资料的技术问题。1998年联想生产300万块QDI主板,其中北美市场占1/3,在美国市场也甚具竞争力。QDI在1997年成为全球五大主线板制造商之一。

联想集团生产多层线路板产品每月平均生产量是30万平方尺,并获颁发ISO9002品质检定证书。目前,60%线路板供应于QDI公司用作生产电脑主机板,其他产品售予集团客户如IBM、NEC等。一个企业发展到一定规模,自己生产的配件元件占一定比重,除了为减轻成本负担之外,也为保证这些元件供应不受外围市场因素影响。联想除了在这两方面得益外,亦向世界电脑大厂家IBM、NEC、飞利浦提供线路板,同时对于国际电脑主机板的需求和趋势,也得到一定的启示,集





团在这方面可谓一举三得。

联想与惠普公司在喷墨打印机的合作，也从产品代理迈进工业制造。1998年10月，联想与惠普公司投资600万元，在联想科技园大亚湾园区建厂生产惠普HPDJ200系列喷墨打印机；惠普全面提供技术、生产工艺、质量控制和采购标准方面的支持。1998年，生产打印机3万台，1999年和2000年，分别达到12万台、24万台。双方通过这次合作，充分利用联想销售网络等优势，实现惠普喷墨打印机在中国本土生产与销售，可节约采购和生产制造成本，有利于扩大国内市场的占有率。联想通过与国外高科技企业合作，引进消化核心技术，逐步掌握产品设计与制造技术，带动自主知识产权产品的研究开发。联想科技园大亚湾园区经5年建设，已成功引进10多个大中型国际合作项目，形成了以电脑主机板、PCB板、电脑主机为龙头的电子信息产品规模化生产基地。

## 二、联想生产制造方式的主要特点

计算机行业生产制造的国际化程度较高，社会化分工比较明确。随着CPU生产在全球集中于3个主要厂家，一般计算机公司主要采取生产板卡+组装的方式。联想计算机的生产制造有以下特点：

### 1. 掌握建立核心生产能力与外包或委托加工的相互关系

由于计算机生产具有多品种生产线组装的管理特点，生产组装既无必要又无可能换成“大而全”或“小而全”；需要既发展协作网络，又减少主要零部件受市场波动的影响，就必须处理好发展核心能力与外包或委托加工的相互关系。

以电脑生产组装的主要零部件为例。电脑最主要的零部件有十几种，加上线体、包装箱和其他零部件，有100多种（家用电脑达200多种）。从目前的生产质量要求来看，按零部件数量计，国内生产的零



部件已占很高比例；按成本计，国内生产的零部件占30% - 40%，而海外生产的CPU芯片，操作系统等占60%左右。国内生产的零部件也不可能都由本企业制造，必须根据电脑零部件高采购、低自制率的特点安排组织生产。根据市场需求状况，各种产品的生产批量也不相同，电脑生产组装进入大批量生产，而刚刚起步的激光打印机的生产组装正处于中小批量的阶段。

联想的核心生产能力主要体现于惠州生产基地和北京生产基地上。在惠州的主机板生产建立了U型快速生产线，对生产工人加强岗位培训和流程控制，实现了接近国际水平的6人组生产方式。使主机板、线路板和电脑组装3条生产线成为联想制造的核心能力。

## 2. 产品质量的事先控制和过程控制

由于零部件的高采购率，对采购的质量认证便成为首要环节。

(1)对主要供应商和分包商的认定。对于同一外购零部件需要选择2 - 3家供应商，通过建立考评体系进而择优选用。考评体系包括评价供应商的：一是技术合作能力；二是供货能力(包括价格、时间、数量、稳定性)；三是质量保证能力；四是售后服务能力。通过考评决定该供应商的供货额度和双方在收益分配上的优惠程度，从而形成对供应商的优胜劣汰的机制。

(2)采购进货后根据不同零部件的性能要求进行抽查或复查检验，对外购件的质量认证有详实的记录。

(3)根据市场需求变动制定采购计划，选择最佳采购时间。对于采购计划或时间的适当调整，要求与主供应商密切协商，保证双方的生产均衡和共同盈利。

(4)最终产品的改进更新，向供应商提供设计，在模具制造上由双方分摊费用，形成共同承担风险和盈利的协作网络和利益共同体。

对于联想自己的生产线和组装线，则严格按照ISO9002的质量认



证标准实施，对制造过程中的检测、实验、老化等过程一丝不苟。联想电子产品的质量控制抓住了6个环节：

- ①在产品的设计阶段由研发部门制定技术质量规范和电磁兼容性标准，试制时对部件性能和整机性能全面测试。
- ②来料时，经过对供应商和合同承包部的认定。
- ③严格进行来料检验，若不合格率超过2%，则予以退货。
- ④生产线上设置PQC检验点，通过各项质量标准检测。
- ⑤出厂检验，完成全部成品检测。
- ⑥到代理商处进行开箱检验。1998年的一次开箱合格率已达到99.23%，公司提出的目标是达到99.5%，使联想的产品合格率达到甚至超过国际标准的水平。

### 三、适合国情的“订单+安全库存”模式

由于生产社会化程度、市场竞争程度和产业集中度的差异，发达国家的计算机制造可以实行按订单生产，实现看板管理的生产模式。然而，在中国尚不能完全达到这种程度；否则，会失去不少市场。在借鉴国外先进管理经验时，要考虑到我国实际生产力水平和社会化协作状况，既要做到对市场和顾客的快速反应，又要保证避免供货的市场风险，还要尽可能降低库存成本。联想电脑生产在实践中探索出一种适合国情的联想生产制造方式，即“订单+安全库存”模式。

联想的“订单+安全库存”生产模式是订单方式和安全库存方式的适度结合。关键是在占领市场的机会和占用资金的程度上找到动态平稳点，保证供货速度和按期交货。

对于常用产品要备有安全库存，通过对用户的分析，做主流配置，保证稳定的生产节拍。库存所占用的资金要求合理，要充分利用本地协作配套企业的合作优势，也要考虑到市场价格调整的影响，以



及库存过多所带来的资金风险。

对于特殊要求的订户采用订单方式，对非主流产品的配置，严格执行订单，从联想的商务部到生产线，直到从仓库出货平均达到2.5天的时间，包括运输在内，保证在7天内送到客户手中。这样，对市场普通需求的产品和特殊顾客的订货都能保证快速供货。

#### 四、联想管理信息系统的开发

联想于1990年成立了信息技术部。随着公司业务发展，增加了财力数据处理的需要，联想首先在单机上引进计算机财务管理系统，结合公司的组织结构和财务体制，对引进的软件程序进行了适当地调整和改造。

最初对财务软件的应用主要在财务会计核算方面。在此基础上开发了若干个小系统，包括库房管理、销售出入库管理、自动产生记账凭证和借款报销等。后来扩展到人事管理、后勤管理(如车队对各部门用车费用的核算和结算)、员工工资计算、医药费报销、固定资产管理、低值易耗品管理等。

从1993 - 1995年，联想开始建立以财务计算为核心的计算机管理信息系统，开发了用于内部考核的模拟利润核算系统，用于解决部门之间利润划分问题；建立了责任会计开发系统，着重考核资金成本和建立“内部银行”。

1995年，由集团信息部门和财务部门牵头，建立总公司与各个子公司和地区平台的财务系统，制定了集团财务内部核算的原则和标准，进行了大规模的程序调整。把这套体系从北京地区一块一块地推向全国各个子公司(不包括香港联想及其管辖范围)，开发了用计算机处理的合并报表程序。

随着集团规模扩大和在计算机行业相关多元化的发展，已具有的



计算机管理信息系统虽然对公司的业务流程和财务控制发挥了一定的作用。但是，难以适应公司战略发展的局限性愈加明显地反映出来：

#### 1. 原有的小数据库难以支撑大数据量

需要建立集团统一共享的大型商品编码数据库和人员数据库，尤其对集团财务需要统一会计科目和统一编码，建立集团财务控制和监测系统，从而避免发生财务漏洞。

#### 2. 原有财务信息系统难以实现集成

由于各个子公司信息系统不尽一致，核算口径不尽相同，造成内部核算的矛盾冲突，纵向管理的难度加大。尤其对全国范围内联想集团各个部门和子公司，以及各地平台的信息批量传输难以做到适时和完整，影响集团总部的决策。集团规模的扩大和业务的发展需要建立健全的决策支持系统和管理信息系统，已经到了必须重新改造整套系统以及促进业务流程合理化的地步。同时，考虑到联想业务在国际市场的拓展和实施跨国经营，例如，板卡在海外设有机构，需要该系统支持多种语言、货币和财务管理制度，对这套系统如何更新改造就成为联想事业继续取得突破性发展的关键。

### 五、选择引进企业资源规划(ERP)的重要举措

进行信息系统改造更新面临自制和购买两种选择，需要对资金能力和资金使用的时间价值进行计算，并需要避免在摸索中延误时间而影响市场竞争的风险。从目前国内企业的经验积累和公司内部的人力资源条件来看，需要购买国际上先进的ERP开发程序，并在与联想集团的接口上找到答案，必须以战略家的眼光和果断决策迎接关系企业长足发展的重大挑战；否则，难以很快地解决联想发展中面临的实际问题。

1998年11月24日，联想集团与全球ERP领袖德国SAP公司及其咨询



合作伙伴德勤企业管理咨询公司在京共同签订了实施联想集团ERP项目的合同。合同金额高达数千万元人民币。联想集团是国内首家全面实施ERP的民营高科技企业，SAP公司也是首次在中国IT行业实施如此庞大的项目。

从1997年上半年开始，联想集团就对实施ERP的可行性和操作性在各级管理层进行了反复论证，并在技术、实施方式上进行了多次探讨。

联想集团总裁柳传志表示：联想集团实施ERP势在必行，因为随着联想的调整发展和企业规模的日益壮大，旧有的管理模式和运作体系已经不能够适应企业的发展，联想以前是“摸着石头过河”，自己总结摸索。而现在有像ERP这样技术成熟并经过实践验证的先进企业管理软件，借鉴它将有助于联想整体管理水平的提高，这将为联想提出2000年完成30亿美元产值、靠近世界先进企业的远大目标的实现提供新的动力。

承担联想ERP项目德国SAP公司是全球最大的客户机 / 服务器商业应用软件供应商，同时也是世界第四大独立软件供应商，其全球销售额以34亿美元占世界ERP领域的36%，涵盖了50多个国家各行业的15000多家著名企业，例如IT行业的微软、IBM、惠普、SUN、英特尔、康柏等都正在使用SAP的R/3系统来有效地管理对他们极为重要的业务。诸如财务、制造、销售和分销、人力资源等。

参与此项目的德勤企业管理咨询公司是SAP优秀的咨询公司服务伙伴之一，在企业资源规划系统和企业管理模式改革领域居行业领先地位，它曾为微软、惠普、郁金香电脑、富士通等世界知名企业提供ERP的咨询服务。它不仅掌握一流的ERP软件系统知识，而且对多个行业的具体应用有深入地了解和体会。

引进ERP，对于联想集团来说，就是要重新构造业务流程，需要与SAP和德勤企业管理咨询公司密切合作，解决好ERP与联想接口的具



体问题，以便引导性地走向成功和排除实施中的风险。

## 六、实施 ERP 对提高企业整体素质的重要意义

ERP既是一种新型的管理思想和管理模式，又是一套先进的计算机管理系统。它把客户需求和企业内部的经营活动，以及供应商的资源整合在一起体现了完全按用户需求为中心的经营思想。

ERP最初是基于“供应链”管理，是在MRP-Ⅱ的基础上扩展了管理范围，给出了新的结构，把客户需求和企业内部的制造活动、以及供应商的制造资源整合在一起，体现了完全按用户需求制造的经营思想。ERP的基本思想是将企业的业务流程看作是一个紧密联接的供应链，其中包括供应商、制造工厂、分销网络和客户等；将企业内部划分成几个相互协同作业的支持子系统，如财务、市场营销、生产制造、质量控制、服务维护、工程技术等，还包括对竞争对手的监视管理。可对供应链上的所有环节有效地进行管理，如订单、采购、库存、计划、生产制造、质量控制、运输、分销、服务与维护、财务管理、投资管理、经营风险、决策管理、获利分析、人事管理、实验室管理、项目管理、配方管理等，这样就从管理范围的深度上为企业提供了更丰富的功能和工具。

德国的SAP公司的产品R/3在其4.0版本实现了从供应链管理向价值链控制的转换，其结构如图29-7所示。

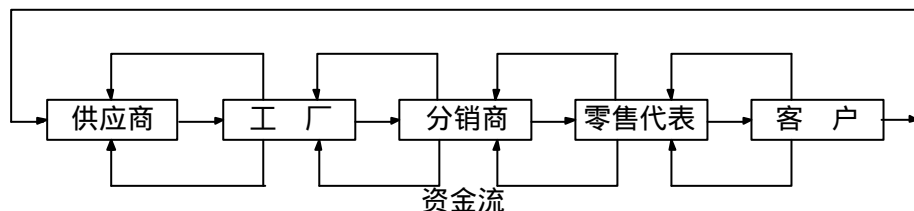


图 29-7 企业价值链





联想实施ERP大体需要经历5个阶段：

1. 评估实施范围与计划。
2. 目标的设置与确认。
3. 流程的重新设计(包括调整组织构架)。
4. 系统配置和集成。
5. 培训和测试交付。

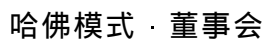
实施ERP对于各级管理人员和员工是一个提高素质的过程。首先是转变观念，不仅IT人员，而且业务人员都要把自己摆进目标和流程，从建立项目拥有者的概念，扩展到流程拥有者的概念；然后，要明确各自的职责，建立业务流程文档，通过讨论修订，按照基本确定的业务流程，设计出未来的工作岗位、划分角色和责任。

在完成组织结构设计、业务流程模型、系统构架与安全设计、业务流程期望与绩效改善目标之后，还要规划组织人力转变计划；测试配置详细的配置业务设计；开发数据转换、客户报告、需要的报表、加强与接口说明书，设计系统控制和安全策略，以降低项目风险；设计采购生产环境，包括硬件、软件和网络，基于新设计的业务流程，评估培训需求与绩效支持，建立最终用户培训课程表；对详细的实施范围最终确定。从总体上来说，实施ERP的过程既是通过培训提高全员和企业整体素质的过程，又是通过系统配置和集成实现企业管理变革的过程。

联想集团以QDI公司为试点，以SAP快速实施策略，成功地建立起一套集公司计划、供应、生产、仓存、财会等业务处理于一体的高度集成的信息化管理与运作体系，这是QDI公司应用SAP的R / 3软件系统，进一步推行ERP的管理的首期工程。

SAP R/3系统具有高度开放的客户机/服务器体系结构，以及良好的集成性和业务适应性。目前，一套基于“供应链”模式的闭环体系已





## 创新：董事会再造企业流程

第九篇

### 案例点评

随着生产技术的提高和管理水平的改善，联想集团原有的生产流程和生产方式已不适合企业的发展。引入ERP再造生产流程，完善企业的管理信息系统，提高了企业的整体素质，为实现全球化战略奠定了坚实的基础。

# 第三十章

---

## 重生：企业再造运作





## 第一节

### 企业再造的内涵

重生：企业再造运作

第三十章

“企业再造”一词，并非是新的名词，在20世纪90年代就已问世，然而，有很多人误以为是21世纪的企业经营管理的新产物，产生这种现象，其主要的原因是大部分的人对于企业再造或改造的真正涵义缺乏正确的认识与了解，因此，在本节中将特别分为以下几个部分加以描述，以使读者能以最快速、最有效的方式身临其境，并能引以致用或有章可循。

#### 一、企业再造的意义

企业再造是于20世纪90年代全球经济衰退期中，企业为了保有竞争力的前提下，所推动的作业流程创新与变革，即所谓的企业流程再

- 1649 -



造(BPR; Business Process Reengineering), 而此一名词的来源是由迈可·汉默教授(Dr. Michael Hammer)所发表的论文《工作再造》(Reengineering Work)所提出, 即借由组织的业务流程追求革命性的改变, 并消除没有附加价值的作业, 进而达到企业提高竞争力的最终目标。换言之, 企业再造不是为了“裁员或让员工工作不保”, 更不是为了“处理员工抵抗”而所采取的消极手段; 相反地, 企业再造是为了寻求企业生存与永续经营, 当然更重要的是让全体员工能真正意识到现在情况与过去不一样了, 进而迅速采取有效的对策, 这也是企业经营者了解企业本身而更需确认及掌握的“经营策略转折点”的时机来临了, 如何以“必胜、必成”的决心与毅力, 勇敢地去面对与接受严酷考验及挑战, 将是企业经营成败的关键时刻。

## 二、企业再造的目的

虽然每个企业改造或再造的目的或理由不尽相同, 但是其毋庸置疑的是希望寻求企业的另一波契机, 将是企业经营者所梦寐以求的目标与目的。现就一般国内外企业进行企业再造的主要目的归纳于下。

### 1. 适应“经营环境的变革”

进入21世纪, 由于资讯科技(IT)技术的日新月异及国际互联网的蓬勃发展, 人类在生活上、工作上或事业上及其他各种活动上, 产生巨大的变化与变动, 当然企业的经营管理思维与模式, 也随之起舞。英特尔总裁安德鲁·葛洛夫在其所著的《十倍速时代》一书, 特别强调“现在的游戏规则已经改变了, 过去的企业典范已经转移了, 企业只有不断追求创新与变革、速度与效率, 方能在未来国际经济舞台上占



有一席之地，否则将会很快在地球上销声匿迹”。特别是在进入21世纪尤为明显，这一现象在国内外均有很多实际的案例发生，例如，美国苹果电脑公司、王安电脑公司的凋零；光男集团、杨铁公司等衰萎；裕隆、华硕、鸿海等公司的兴起均是有力的证明，然而在经营环境瞬息万变的时代中，更能让管理者深切地体会到未来企业经营的竞争，已非昔日的“大企业打小企业”或“老企业打新企业”，而是“快速企业打慢速企业”。

## 2. 适应“国际化竞争”

近年来，由于各国经济与市场的互动日趋频繁，为了促使我国在国际经济舞台上能持续拥有竞争的优势与机会，因此，我国积极加入WTO，成为WTO的成员国之一，进而通过这一组织加速我国市场开发，更重要的目的是能让我国企业能在国际市场上公平地参与及竞争，特别是能成为国际经济及产业分工与合作运作团队中的一员；另一方面，由于企业再造与变革，可增强企业本身参与国际化竞争的能力，以适应国际化竞争的残酷冲击与考验。

## 3. 适应“资讯科技的迅速发展”

由于资讯科技技术与国际互联网的快速蓬勃发展，使得企业经营的时空环境及策略思维，产生了革命性的变化，特别是在企业内或企业外的经营与管理及作业方式等，均已打破原有的思维模式，取而代之的却是资讯一元化、组织虚拟化、作业即时化、资源与经验分享化及学习化等作业方式，特别是很多新的观念，也应运而生。例如无国界经营、虚拟组织团队管理、负库存生产及经营、SOHO上班族管理等等，不仅促使企业经营管理更趋多元化与复杂化，也带给经营者与管理者许许多多的冲击与挑战。因此，资讯科技的迅速发展，对经营者、管理者及企业员工而言，一则喜一则忧的现象，自然是不言而喻。



#### 4. 塑造“知识管理”的经营环境

在e时代的环境中，知识经济、知识资产及知识管理的声音，已是如雷贯耳。然而，相信一定还有很多人仍然不了解其真正意义及其个中奥秘。虽然国内外很多的政府、专家、学者及企业经营者，不遗余力地倡导企业应积极推动知识管理(KM; Knowledge Management)，可是仍有很多人把20世纪80年代的企业改善或不断改善误以为即是KM。其实在KM中，最主要是以企业的过去所累积的核心技术或专长，通过科学化、系统化地整合与管理，并进而分享与不断创新，以使企业知识能通过这一循环，创造更新、更大的价值，而成为企业下一波竞争的基础。

#### 5. “企业永续生存发展与竞争”

企业经营除了追求利润之外，更重要的是为了能追求企业的永续生存及长期发展。当然在21世纪e世代的经营环境中，由于环境变化剧烈而快速，因而如何以“创新、速度、效率及价值”的信念，累积及建置本身的核心技术与产品，增强企业竞争力，方能确保企业能持续屹立在全球经济舞台上，尤其从古今中外，百年企业总是硕果仅存，更足以说明其道理之所在。



## 第二节

## 企业再造的阻力

重生：企业再造运作

第三十章

由于每一家企业在追求企业再造的目的、动机和时机不尽相同，因此其范畴当然有所不同。一般而言，其范畴仍以流程再造、组织再造、思想再造等为主，当然在企业转型或再造过程的游戏里，最重要的是经营者、管理者、推动者及员工等四种扮演不同角色的演员，必须恪尽职守，且能抱持“支持、参与、承诺、信赖及行动”的信念与“必成、必胜”的决心，携手共进，同心协力，方能达到预期的目标及成果，可是理想归理想，很多总是好事多磨，事与愿违，当然企业再造活动或计划也不例外。仅就国内外企业或机构推动企业再造遭遇阻力及问题可归纳于下。





## 一、企业再造的障碍

### 1. 企业内部权力系统的变迁

在很多企业推动企业再造的过程中，最忌讳的是碰到企业内部权力系统的变迁。常见的是企业经营权的转移或经营者的变动所导致的问题，包括对于原经营者所订的目标或方向，甚至策略方案一概予以否认或推翻，并另立新案。倘另立的新案或新计划能较原来的为优为佳，那么或许对其企业整体效益或价值能维持或较原来的为大。但若不是如此，非但原计划或方案已投入的人力、物力、时间及成本无法回收，相对地由于新方案的规划及导入，一切仍需要重新开始，非但商机可能尽失，更严重的是不但使公司的商誉荡然无存，也可能会使公司走上倒闭的恶运。类似案例，在国内实在不胜枚举，例如许多股票上市公司在取得经营权后，非但不能好好地把心力投注于公司的长期发展及发挥其核心专长与技术，反而漠视原经营者所拟订的改善或发展方案，而一味地通过股票的炒作，抬高股票，在股市多头市场时，或许有机会获利，但偏偏却不幸遇到全球股市惨跌或经济风暴或政府政策调整等影响，导致企业经营一败涂地，万劫不复，最后使公司股票被打入全额交割或下市的命运。

### 2. 企业成长过程中内心的变迁

在企业成长的过程中，大部分曾经历过孕育期、成长期、茁壮期、成熟期及衰退期等不同阶段，因此企业的荣枯与兴衰，其背后所隐含的酸甜苦辣滋味可说是应有尽有。然而很多企业常会因为过去的努力而获致今日的成就，因而易缅怀而停滞于过去成功的光环，并忘却了过去胼手胝足的辛苦生涯与回忆。因此，对于推动企业再造时，容易存在着过度主观的意识或不尊重专业，而一味孤行(亦即过去成



功而带来的惰性)；甚至过度地执意企业过去失败的痛苦经验与阴影，而抱持着“天底下哪有可能因推动企业再造就可以成功”的偏见，这一类的例子，特别是许许多多白手起家的中小企业经营者，常存在此观念，当然也是阻碍企业长期发展的最大阻力及抹杀企业再造成功的刽子手。

### 3. 企业经营环境的变迁

很多企业原本一心一意地积极推动企业再造活动，甚至推动一段时间后，也已经取得一些成果。然而却因全球金融风暴、政府政策、措施的调整、产业产销失衡与经济萧条等因素，致使企业推动再造的活动，不得不因为要度过艰困期而必须暂时停止或永久停止，亦即“先求生存，再谈发展”。而类似例子，在国内发生的案例也是屡见不鲜，例如：韩国在全球石油危机、亚洲金融风暴、国内股市惨跌等事件发生时，企业必须停止相关的改善活动或专案，积极将资源与人力投注于业务的开发与争取，以解决其燃眉之急的活口保命生存课题上。

## 二、企业再造遭遇的问题

很多企业经营者均能了解企业再造的重要性及必要性，但是在实际推动企业再造时，却无法如预期所设定的目标来得顺利或理想，其势必是在推动过程中遭遇许许多多的问题，其所遭遇的主要问题一般包括：

1. 企业全体员工对于企业再造的真谛认识不清，导致共识力不足(不知为何而做)。
2. 管理者被过去成功而带来的惰性所牵绊。



## 哈佛模式 · 董事会

3. 管理者策略失调所造成的言行不一(口号式领导与管理)。
4. 缺乏包容建设性抗拒的声音与环境。
5. 禁不起丝毫的挫折与冲击，导致决心与毅力不足。
6. 未能拟订具体可行的行动计划。
7. 对于问题发生的处理及反应速度太慢。
8. 缺乏具体的推动目标与行动方针。
9. 企业再造的推动组织团队不够强及缺乏具有铁肩使命的推动者。
10. 缺乏健全有效的动作机制与系统。
11. 缺乏明确而具体的企业再造绩效衡量指标。
12. 缺乏实质而有效的激励措施。



## 第三节

## 企业再造的关键

重生：企业再造运作

## 第三十章

## 一、公司的使命在于创造价值

有人说过，每个还活着的执行者，都无法挣脱某个已经过世的理论家所提出的理念。这句话说得还颇有道理。企业主管们虽然不相信什么理论，而且又和“真实的世界”连在一起，但他们在不知不觉中，还是成了某一套想法的受害者，而其中有些理念都已经解释不通了。

现代的管理大多是根据过去的理论和企业行为而发展出来的，其中包括本世纪初如火如荼地展开反托拉斯的行动，以及越战过后深深地对人和组织抱持悲观的态度。这些理论通常都是由对公司既没好感、也不信任的经济学家所构思出来的，他们集体地创造了一种无关道德的管理哲学，其基本的假设是公司和社会之间，以及公司和员工

- 1657 -



之间的关系，都是高度工具性的。多数主管在日常的决策和行动里，都是在这些理论的框框里打转。他们大多是无意识地遵从既有的规范，而不是有意识地去了解或同意它们的基本假设或逻辑。

“以人为本”的企业则不一样，它的结构和流程的背后，有一套非常不同的管理哲学。它对于人性和机构在现代社会扮演的角色，有其不同的基本假设。不论是公司在社会扮演的角色、劳资双方的关系，以及管理者的专业职责，这套哲学都产生了一些很不相同的信念。整体而言，它在个人、公司以及社会之间，设下了很不一样的道德契约。而这种新的道德契约，正是人本企业的本质所在，而不是任何营运方面的特色。

### 1. 为社会创造价值

经济学家们对企业的动机和行动的那种不信任感，导致欧洲采取了国有化的措施，也让美国出现了政府管制的环境。不论是欧洲或美国，经济学家们都支持这些普遍的做法，他们用周延的理论来说明公司如何通过设立障碍和妨碍资源的自由流动，来扭曲自由市场和开放竞争的优点。在这一场想像的战争里，公司 and 市场被划为敌对的双方，彼此相互对峙着。

不过，研究这套理念的产业组织经济学家和企业策略专家，很快就找到机会来改变脑子里的想法。如果不让公司妨碍和阻隔市场竞争，对社会利益有好处，那就有理由相信公司可以通过维持竞争的障碍，甚至增加障碍来提升其地位。

### 2. 公司是价值的掠夺者

管理学者波特(Michael Porter)极具影响力的策略理论认为，公司会发现自己身陷于各种竞争力量之中，不仅和直接的竞争者相抗衡，也和供应商、顾客以及未来可能成为竞争对手者对立。他认为，管理

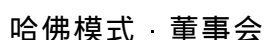


阶层所面对的核心挑战，是如何加强公司对供应商和顾客的掌控，并且想办法让现在和未来的竞争者陷于穷途之境，以便保护公司的策略优势，并让它从中得到最大的好处。

这套理论的精神其实很简单：公司的目标在于尽量获取其产品和服务所呈现的价值。但问题是，还有别人——包括顾客、供应商以及竞争对手也想这么做。如同经济学家们指出的，如果有真正的自由竞争，那么公司的利润将无法高于其资源的市场价值。因此，策略的目的便在于防止这种开放而自由的竞争。用比喻来讲，等于是把这块大饼的绝大部分占为己有，同时不准别人来抢你的东西吃。

经济学家的这种模式隐含着一个假设，就是公司阻碍开放和自由竞争的做法，伤害了社会的利益。然而，这种看法根本不符合现代社会的实际状况。在过去一百年来，人类的生活品质之所以能够史无前例不断地改善，最重要的原因就是公司能够持续地提升其生产力，及其创造新产品和服务的才华。就像诺贝尔奖得主塞门(Herbert Simon)说的，把现代社会称为“市场经济”，这是名词的误用。他认为现代社会主要是一种“组织经济”，也就是大部分的经济价值，并不是在经济学家们理想中完全自由的市场里，通过最纯粹的竞争而创造出来的，而是在很有效率而功能健全的企业里，通过庞大人口的集体行动，并在组织整体的大方向协调之下所创造的。

事实上，和主流理论不同的是，大部分的公司并没有在牺牲社会利益的情况下把市场霸占起来，并将价值据为己有。相反地，在健全的经济体系里，成功而有发展的企业，和竞争激烈的市场是共存的，彼此维持着既有活力又有创造性的张力。公司不断地创造新的产品和服务，并以更好的方法来制造和提供现有的产品和服务，以便为社会创造价值。另一方面，在竞争激烈的市场压力之下，这些公司终究也



波特对公司的概念，整个影响了这一代主管的想法。但问题是，这样的概念是以静态的世界观为基础，而经济大饼的尺寸是固定的。在世界里，惟一还待决定的，就是如何去分这块饼，而企业的利润也的确必须由社会来承担成本。熊彼得的想法则完全不同，他是根据动态的分析为基础，来看这块饼如何变得更大，有更多的东西来让大家分享。根据这样的看法，公司不是只知道掠夺价值罢了，而是不断地运用各种天赋的资源，来成为社会探索和进步的主要动力来源。

比较诺顿公司和3M，或是西屋公司和ABB的管理方法，就可以很明显地看出这两种不同见解的明显对比。诺顿和西屋公司的主管是活在传统理论那种陈旧的世界里。当他们觉得某种产品的市场太过竞争，以致于顾客和供应商无法完全由他们来摆布时，他们就把这些事业卖掉。相对地，当他们发现某家公司创造了有意思的新产品或事业，他们就把它买下来。他们主要的管理重心在于掠夺价值——不只是对顾客和供应商如此，对自己公司的员工也是一样。还记得柯尔比在担任西屋公司总执行长时宣称，如果他的母亲没有把事情做好，那连她也会被开除。

## 创新：董事会再造企业流程



ABB却可以通过投资来提升其生产力，以及融入新科技等方法来让它重新展现活力。

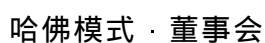
当这些公司创造新的产品或市场时，社会就会让他们得到较高的获利以作奖励。不过，由于竞争者会赶上来，因此利润会越来越薄。当公司的获利降低了，整体社会则因为增加了价值而得到好处，特别是顾客。新产品刚推出时的高利润，后来在市场的压力下会被逐渐榨干，但这时候公司又因为有了新的产品或运用方式，而找到新的出路。

这几家公司不同之处，不只是3M和ABB公司专注于创新和改善，而诺顿和西屋公司没有这么做而已。更重要的是，他们采取行动时，对于公司的本质究竟是什么，在理念上就有很大的差异。诺顿和西屋公司的主管，是以市场的角度来看待自己的公司：他们买卖事业，只要有机会就在内部创造市场，并且以市场法则来对待自己的人。他们通过敏锐而现实的诱因来得到他们想要的，他们的行为就像在市场里头一样——很敏锐地嗅到利益在哪里。

不过，当每一个人都为了自利来做事，其结果是公司失去了身为现代社会机构的精髓——也就是让公司 and 市场有所区别的本质，并让它以市场无法达到的方式来创造新的价值。在市场里，人们只有在清楚地看到自己能从交易里得到什么好处之后，才会进行经济上的交易。由于市场本身没什么目的或对未来的憧憬，因此能够把资源分配到最好的选择方案，而毫不留情地把没有效率的部分给清除掉。不过，就因为如此，市场并不善于创造新的东西，因为这需要把资源重新结合起来。

诺顿和西屋公司以市场的角度来看待自己，因而成了市场逻辑的受害者。他们所能做的，就是尽一切的力量来让自己做的每件事都更





公司如果想创造革新或新的价值，就得将资源用在无法立刻产生最大报酬的地方，来适度地放松自己——就是必须牺牲某些效率。原因是，即使是另辟新径的新发明，在开始的时候通常也都比不上既有选择方案，而且需要时间才能把潜力发挥出来。诺腾和西屋公司以市场的法则来看自己，因此反而受到市场的阻扼，没办法追求创新和价值创造的动态效率，因为他们把重心完全放在达到现有生产力的静态效率上。

ABB的经营宗旨是“让经济成长和生活品质的提升，能在世界各国实现”，花王公司遵奉的信念是“最重要的，我们是一个教育机构”，而3M也接受“产品属于事业部门，但科技则属于整个公司”这样的规范。这些见解、价值观以及准则，都强调“以人为本”的企业那种非市场性的本质，并且鼓励人们重视团队合作，以达到共同的目标和价值，而不是关起门来追求狭隘的个人利益。他们可以分享资源，包括知识在内。不知道究竟为什么，他们每一个人也都能获得好处——只要他们相信公司整体会得到好处。最后，这种哲学让他们超越了只把自己看成是市场的公司，并让他们透过合作的精神来创造新的构想。

像3M、花王，以及ABB这些公司，都真的缓和了市场的强烈诱因，并创造出更有利于合作和分享的环境，以便让员工们在市场的压力之下能暂时得到喘息。这样的做法，让他们创造出具有保护作用的环境(暂时性的)，每个成员都能够共同合作来挑战市场的力量，并以新的方式来结合资源，因而为社会创造出新的价值。3M让员工们把15%的时



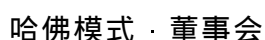
间拿来作自己的事，就是这个道理。公司之所以能为社会不断地创造出新的价值，是因为其管理哲学不只是把公司当成经济体，同时也是个社会机构，让成员能更重视合作的精神，不用像在经济学家们的自由市场里那样，一切以自我的利益为依归。

#### 4. 企业和社会

在20世纪里，企业已经获得了相当的社会正当性，这既是他们整体能够得到成功的原因，同时也是其结果。当其他机构的权威全面下降之际，政党、教会、社区甚至家庭，企业却俨然成为现代社会最具有影响力的机构，不只在创造及分配其绝大部分的财富，而且也为大家数人提供了社会的环境，因而成了个人成就和社会救助的来源。

然而，在20世纪末，企业及其主管们却受苦于社会对他们深刻的“爱恨情结”。这样的例证随处可得——有人大声反对美国一波又一波的缩减员工计划，导致总统克林顿以企业责任为题在白宫召开会议；英国首相布莱尔检讨企业在英国扮演的角色；法国、韩国甚至德国民众，对于大型企业都抱持着很深的不信任态度；企业主管的薪资在各国都引起了公愤，但娱乐界人士、创业者、运动明星甚至独立的专业人士有如天文数字的财富，却未引人侧目。事实上，在多数国家里，企业主管已经从原来高高在上的地位上被拉了下来，而成为社会上最不受信任的人物之一。

公司虽然犯下了一些看得到的过错，但和他们在物质上对社会的庞大贡献比起来，这种看法客观来说是不公平的。然而，这样的看法仍然持续着，而且可能是企业今天面对的最大风险之一。从过去的历史可以得到一个清楚的教训，那就是当机构失去了社会正当性，就会开始步向衰败。例如，君王政体、宗教组织以及国家等，都发生过这种现象。同样的，企业也可能会面临这种现象，除非企业主管能把重



大多数主管没有将公司当成摧毁社会利益的工具，而相信公司的主要功能在于创造价值。他们不对的地方，是不想明确地回应公司在社会里究竟扮演什么角色的问题，或是刻意去阐明他们在专业上所抱持的道德哲学。由于他们忽略了这件事的重要性，才让其他的人——经济学家、政治学者以及社会学家，来定义他们的规范标准，并塑造了公众对他们及其机构的认知。相对地，这样的见解导致不少主管以过于狭隘的眼光，来看待自己的公司。同时，在这样的过程里，他们不知不觉地成了受害者，认为公司是掠夺社会价值的机构，并失去了为社会创造新价值的能力。

这样的做法，让他们在公司及其成员之间创造了一种新的道德契约，不仅让主管觉得更满意，也更有效地保护了公司并推动其成长。就掠夺社会价值的策略而言，其问题在于它最终会造成自我的毁灭。这种策略就像试图要抵挡潮流一样；别人想攻破公司防线的力量，就和潮流一样，是没办法永远抵挡得住的。如果公司采取这种策略，就会越来越被挤到墙角里，每掠夺一次社会价值，就得费更大的劲才行，一直到最后没有价值可供掠夺为止。把自己视为市场的公司，最后终究会屈服于市场之下——就像诺顿公司后来被圣哥本公司买了下



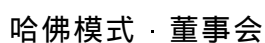
来，而西屋公司也在总执行长乔登任内宣告解体。恒生信托(Hansen Trust)所采取的，就是掠夺价值的标准策略，而ITT在葛宁的领导之下也是一样。这些公司都曾经热心地拥抱市场逻辑，但最后也都成了这种逻辑的受害者。在这样的过程里，他们其实破坏了顾客、股东以及员工的价值。相反地，3M和花王公司则持续在获利的状况下成长，并且创造了新的产品和事业、满足了顾客的需求，让员工热爱工作，也增加了股东的财富。再看看ABB公司，他们不断地扩张，并巩固各事业的领导地位，有时候是通过某些方法来达到目标，例如把西屋公司经营不下去的部分并购下来，然后通过完全不同的管理哲学来让它们重振雄风。

## 二、创造人的价值

将公司视为价值掠夺者的概念里，公司对自己的员工也是维持着掠夺的关系。就像其他的构成分子一样，公司也能从人的身上去攫取价值，以达到其经济目标。在最恶劣的状况下，这种掠夺的原则会导致公司对劳工进行无情的剥削。不过，至少在拥有基本的劳工法规和某种外在劳动市场的国家里，这种掠夺的关系通常会变成一般人认为“良性”的东西——以就业保障为基础而建立的关系。根据这种由来已久、但并未形诸于文字的契约，公司保证会给员工工作机会。但相对地，他们必须愿意执行上面交代下来的任务，并遵从管理阶层为公司订下来的策略和政策。

### 1. 传统的工作契约

将提供就业保障视为剥削的关系，似乎是不合常理的。这并不是当初这种安排出现的状况，而大部分的资方和劳方也都不这么想，甚



和机器不同的是，人是没办法拥有的。不过，人和机器一样，一旦专门从事公司的事业和计划，对公司来讲就最有价值。员工的知识和技术越能针对公司的顾客、科技以及设备等的需要，那员工和公司的生产力就会越高。如果没有工作保障，员工就不会愿意花那么多时间和精力来学习专门的知识和技术，因为它们对这家公司可能非常有用，但在外边可能就没什么价值了。同样的，如果公司没把握员工会长期待在公司里，就没有理由把资源拿来帮助员工培养特别针对公司需要的专长。因此，工作的保障提供了一个实际的基础，让劳资双方都愿意继续投资下去。

从效率和生产力的角度来看，公司可以直接从这种专门化的发展得到利益，但它间接来讲也有好处。员工的技术越是专门针对公司的需要，对别人来讲就越没有用处。这不仅让员工更没有流动性，同时也降低了他们的市场价值。结果是，公司既可以少付点薪资，又可以要求他们忠诚。

不管是不是剥削，这种契约都定义了能够存在下去的关系。员工培养了老板的事业所需要的专门知识和专长，因而提升了公司的营运效率，但同时也限制了自己的技术和流动性。对公司来说，虽然必须承担风险，从头到尾提供员工工作，但他们答应会对公司忠诚和顺从，因此可以确定策略能被有效地执行。有那么多公司接受了“组织人”的模式，同样的道理，他们也接受了这种心理上的契约——让员工像公司所拥有的其他资产一样，越可靠、越可以控制，就越好。

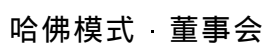
在过去10年里，这种暗示性的心理契约却被打破了。公司一家接着一家，不只在美国和欧洲，也在巴西、印度、日本和韩国，通过



裁减员员工数和从外头找人帮忙的策略来提升效率，这等于是结束了工作保障的可能性。这些策略原来只是应急的权宜之计，后来变成防止亏损扩大的底线。它们自此变成了例行公式，连营运最健全的公司也都经常使用。在员工方面，则必须永远面临可能失去工作的威胁，就算逃过一次从外头找人的计划而保住了饭碗，但还是会成为下一波裁员计划的对象。对员工和老板而言，传统的契约既无法维持下去，也不再靠得住。

旧式工作契约的损毁，大都把它怪罪到贪心的管理阶层头上。的确，有些公司裁减员工的过程做得过了头，有些则是为了相当短期的考虑而采取行动。不过，最后让传统契约无法存续下去的并不是管理者，而是市场。在稳定的世界里，老式的契约可以行得通。竞争优势一旦确立了，就可以维持一段很长的时间，如IBM、凯特彼勒公司、柯达以及全录等，就是很好的例子。在这样的世界里，高层主管可以决定公司的策略，指定要员工做些什么事情，并且决定员工需要哪种技术来完成工作。对他们来说，员工可以通过训练和学徒关系来逐渐培养这些技能，并且在具备生产力的状况下执行企业的策略——通常整个职业生涯都是如此。

不过，在动态的世界里，某个阶段可能带来竞争优势的东西，到了另一个阶段则不仅发挥不了作用，还可能让竞争处于劣势。原来是核心专长，后来可能变成主要的发展障碍。有价值的知识和技术，很快就会成为过时的东西，而且速度比很多人的学习能力还要快。市场会转向、科技会改变、价格会退缩，而新的竞争对手不仅会让原来有赚头的产品变得一无是处，甚至一出手就让整个事业遭到淘汰。这就是今天大部分公司面临的环境。在这样的状况下，老式的契约不仅维持不下去，任何假装视而不见的做法都是不道德的。



## 创新：董事会再造企业流程

第九篇

为了化解这种紧张关系，“以人为本”的企业概念，是根据非常不同的道德契约发展起来的。在新的契约关系里，每位员工都得负责把自己最好的表现拿出来，并且开始持续学习的过程，以便在不断变动的环境里也能维持最佳状态。相对地，公司也要确定每位员工都具备就业机会的自由度，而不是让他们依赖过去的工作保障。要达到这个





目的，公司会让员工有机会持续提升其技术水准，以便保护并增进他们在公司里的就业弹性，以及在外头的工作机会。同时，在新契约之下运作的公司，还必须尽力创造具有激励作用和提振精神的工作环境，这不仅是为了让员工能运用技能来改善公司的竞争优势，更重要的是让他们即使有机会另谋高就的情形下，仍然愿意留在公司里做事。威尔许在描述奇异公司的新劳资关系时，曾经如此阐述这种契约关系：

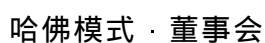
新的心理契约是，对有竞争意愿的人来说，奇异公司的工作机会是全世界最好的。我们有最好的训练和开发资源，并且决心要提供个人和专业上的成长机会。

新道德契约不是为了合理化裁员行动，而在人力资源政策上以新的说词来当借口而已，其呈现的是在管理哲学上的一种根本变革。在新的契约精神之下，人不再被视为被企业掠夺价值的资产，而是必须增加价值的责任和资源。接受了这种契约，就表示抛弃了过去终身雇用契约的那种父权式、甚至于傲慢的心态。新的契约确认一件事只有市场才能为就业提供保证，而市场的表现并不是取决于高层主管至高无上的智慧，而是每位员工的主动精神、创造力以及专业技能。不过，它同时也承认，公司对于员工的长期安定和幸福必须负起道义上的责任，并帮助他们在自己所选择的领域里，能把潜力发挥到极致。

新的道德契约也要员工们做不少事情。其要求员工要有勇气和信心，来放弃终身雇用所提供的稳定，并且真心地接纳持续学习和个人发展的那股激励力量。他们必须接受一个观念：市场上的表现所带来的稳定，最后会比父权式管理所提供的更持久，而且更让人满意。

不过，在负起表现的责任之后，跟着而来的要求可不轻松。第一线的成员不能再等着由高层主管来作那些令人难受但又必要的决定。





不管你在哪里工作，你都不是个员工。你所在的事业里，只有一个老板，就是你自己，必须和全世界几千几百万个类似的事业竞争……没有人欠你一份职业——你拥有这份事业，而自己就是惟一的拥有者。而存活的关键，在于每天都学习着贡献更多的价值。

不过，公司除了这种现实的期望之外，同时得相对地承诺增加员工的价值，来求得平衡。公司必须在训练和培养上进行庞大的投资，但这只是其中的一部分而已。这些投资的目的，除了在于增加公司的生产力和效率之外，同样重要的是要提升个人的就业能力。同时，除了针对工作的需要来提高技术，也得支持他们接受一般性的教育。美体社(Body Shop)负责人罗蒂可(Anita Roddick)就说过，“你可以去训练狗：我们则让人接受教育。”

摩托罗拉公司，可以说是最重视员工就业能力的公司之一。在把资源和决策权大幅地分散给事业部门的环境里，员工的教育却是由总公司负责，并通过全世界都有据点的“摩托罗拉大学”(Motorola University)来进行。包括总执行长在内，每位员工每年至少都必须接受40个小时的正式课程。其内容涵盖的范围很广，从目前最新的科技发展，到一般性的管理问题都有，让世界各地的员工都能在自己选择的领域学到最新的知识和技能。就因为摩托罗拉决心要提升员工们的价值，才能推出并执行广受仿效的“六倍标准差”品质管理计划，来压低产品的不良率。同时，“摩托罗拉大学”的声誉，也越来越能为公司



带来竞争的优势，因为它在营运范围所及的国家里，都能从顶尖的学府吸收到最好的人才，并让他们留在公司效力。

近年来，摩托罗拉在提升员工的就业能力方面，下了更大的赌注。他们推出了“个人荣誉头衔”(Individual Dignity Entitlement, IDE)的计划，要求所有的主管每一季都要针对六个问题来和下属进行讨论。只要有任何一位员工对任何一个问题的回应是负面的，就会被视为品质的瑕疵，并且根据全面品质管制的原则来加以改正。摩托罗拉在员工身上的投资，已经比大部分公司来得多，而且长期以来一直支持就业能力的观念。不过，在进行第一回合的IDE检查计划时，有些单位提报的不良率竟超过了70%。在1995年初，公司开始先把问题的根源找出来，然后加以排除，并且有系统地改善这些缺失。对管理阶层来说，这是新契约现实的一面——决心协助员工们把潜能发挥到极致。相对地，新的契约也给了员工不容易达到的新要求，必须“让就业能力提高公司的竞争力”。

摩托罗拉的“个人荣誉头衔”计划：

- (1)你的工作有没有实质内涵和意义，对公司的成功有所贡献？
- (2)你知不知道工作上所要求的行为，而你有没有足够的知识基础来成功地完成职责？
- (3)有没有人告诉你该接受哪些训练，并接受这些训练，以便不断地提升自己的技能？
- (4)你有没有自己的职业生涯规划，它是否让你觉得兴致高昂、有达成的可能，并且已经开始采取行动？
- (5)你是否至少每隔30天就有人给你坦诚的意见回馈，不管是正面的或负面的，而且有助于改善或达成你个人的职业生涯规划？
- (6)有没有人适当地关注你在个人情况、性别和文化背景方面的问



题，免得让你因为这些问题而无法专心地追求成功？

### 三、建立“命运共同体”

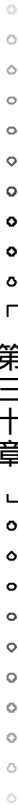
现代企业把重心放在创造外部和内部的价值，这种观念是不是英国人所谓的“脱离现实的世界”？这是不是初出茅庐、容易受骗的小伙子不切实际的想法？是不是他们还不懂得商业世界有多艰辛和现实？或者，更糟糕的是，难道这是躲在象牙塔里的学者，专讲些自己做不到的事？

有很多实例，都是运用创造价值的哲学、而经营得相当成功的公司。花王公司、3M、英特尔以及佳能公司等都是典型的范例。他们不断地专注于为社会创造价值，而不是掠夺社会的价值，并因而年复一年地赚得了可观的利润。佳能发明并大力促销喷墨式打印机，借此来淘汰掉原本相当成功的激光打印机，而所持的理由是，前者的功能对成本的比率能为顾客带来更高的价值；英特尔毫不放松地遵循着“摩尔法则”来加速资讯革命，创造出新一代的电脑晶片，让顾客们能够做出新的东西来；而花王公司则决定进入化妆品业，并运用先进的科技来创造高功能的苏菲娜(Sofina)系列产品，来和产品品质不怎么样，但定价过高、装在昂贵瓶子里的产品竞争。这几家公司一开始就把创造价值视为追求的目标，后来也证明能达到这个结果。

如果没有以就业能力为基础而建立的道德契约，麦肯锡和安德逊管理顾问公司就不可能在业界立足。在这一行里，把最优秀的人才找到公司里来，是追求成功的第一要务。不过，这些公司平均在五位雇用的顾问里，只能挑其中一位成为公司合伙人，其他的则必须离开公司。世界各地刚毕业的大学生，虽然都知道必须冒那么大的就业风



险，但仍然想办法要挤进这些公司，惟一的原因，就是因为他们在就  
业能力上有所承诺，而且证明他们的确有能力来实现这个承诺。





## 第四节

# 企业再造的推动与支持

### 一、企业再造推动的步骤

在分析企业再造的步骤之前，应先建立4R的观念，所谓4R是指观念变革、策略变革、结构变革及能力变革，唯有将企业再造的正确思维真正地植入员工的脑海中及内心深处，进而凝聚共识，才能发挥同舟共济及群策群力的团队默契与绩效。另外，为了确保企业再造的顺利推动及获致预期的成效，也必须先理清企业再造的范围及目标，其是否包括经营再造、组织再造、产品研发再造、生产再造、品质再造、行销再造、财务再造、服务再造、创新再造及价值再造等，是全部或部分？是单一事业部门或全公司全面性？可能的风险有哪些？这些都值得企业在推动企业再造之前即应深思熟虑的。因此，以下是仅



就国内外企业推动再造时的行动步骤：

1.基点推动企业再造的必要性及正当性——包括为什么要推动企业再造？推动的最适时机为何？亦即详细检视推动企业再造的5W + 2H (Why、When、What、Who、Where及How、How much)。

2.TOP的决心与宣示——可以通过Kick off宣誓大会及e-mail或电子视讯方式加以传达或宣告。

3.正式成立企业再造推动组织——可以委员会或推动小组名义，结合各部门共同组成，并拟订其职能。

4.建置企业再造的运作机制及作业流程。

5.研订企业再造计划、目标、时程及预算与成效。

6.举办员工教育训练，贯彻以身作则的铁肩文化(注：铁肩文化是指员工具有负责任、积极进取的特质与企业组织文化)。

7.举办企业再造系列活动，以加强并加速对企业再造的认识及参与，包括征文、漫画、演讲及其他竞赛活动等。

8.参加已推动企业再造的优良企业发展及观摩交流会，以吸引别人经验及长处。

9.延聘专家或顾问协助指导，以收事半功倍之效(这一步骤可视企业本身需要与否而定)。

10.定期举办工作及成果检讨(针对预期及实际目标、进度、预算、成本、效益等项目)。

11.举办阶段性成果发表及经验分享的观摩交流会。

12.表扬绩优单位及杰出表现的个人(可以分为及时性激励与阶段性激励以及实质面激励，如奖金、奖品、出国补助、升迁等，以及精神面激励如奖状、公开表扬、英雄榜等等)。



## 二、企业再造成功的支持

为了能以踏实落实的信念来推动企业再造，并确保其圆满达成目标，其最重要的关键仍是决策者、管理者、员工三者间，必须扮演好其各自的角色，那么到底三者应扮演什么角色呢？以下是就国内外企业再造成功的案例，加以调整、归纳如下：

### 1. 决策者方面

(1) 扮演支持、参与、承诺、行动及创新者(就经营者立场)的角色。

(2) 明确指示组织的远景与理想。

(3) 理清企业定位、凝聚工作焦点。

(4) 塑造环境，释放员工能量。

(5) 贯彻结果导向的决心。

(6) 以身作则，身先士卒。

(7) 自我革新，反求诸己。

(8) 分层授权负责。

(9) 凝聚全员忧患意识与危机感。

(10) 有效的激励。

### 2. 管理者方面

(1) 扮演支持、参与、承诺、行动以及创新者(就管理者的立场)。

(2) 拟订短、中、长期计划及目标。

(3) 承上启下，落实TOP方针及贯彻目标的达成。

(4) 以身作则，身先士卒。

(5) 追求自我革新，反求诸己。

(6) 以PDCA循环检视绩效成果。



(7)以部门的经营、领导及管理者自我期许。

### 3.员工方面

(1)扮演支持、参与、承诺、行动以及创新者(就员工的立场)。

(2)充分了解企业再造的目的。

(3)为自发理想而工作，而非为薪水或工作而工作。

(4)以身作则，彻底实现个人对组织交付任务目标的达成，作为员工表率。

(5)时时自我革新，反求诸己。

(6)忧患意识、危机感的共鸣与互动。

由以上针对企业推动再造的意义、目的、常遭遇的阻力与问题、推动步骤及企业经营者、管理者及员工所应扮演的角色的探讨，相信应可让读者对企业再造有相当程度的认识。

从前面所述，可以很深切地体会出，在国际上许许多多成功的企业家及著名企业管理专家及学者，所归纳的全球卓越企业的共同特点包括具有前瞻眼光及睿智的领导者、实践铁肩文化的管理者、落实共同远景与目标全力以赴的员工、塑造不断创新的组织文化、以顾客导向的经营、尊重智慧财产、学习型组织及建置e代知识管理的环境等，当然在推动“企业再造”希望获得如期达成预定的目标及成效，也不例外，需有英明的领航者、铁肩的管理者及愿意全力以赴的推动者，三者同心协力，方能组织成一支无坚不摧、无往不胜的优质团队，进而确保企业再造的推动，能获致最后的胜利与成功。





## 案例分析一

### 长城酒业：品牌整合，重筑长城

#### 一、长城重筑的背景

一直以来，长城、张裕、王朝等几大国内葡萄酒企业基本上控制着全国超过80%的市场份额。在重要的葡萄酒消费市场——华南地区，长城、张裕和王朝三个品牌的市场综合占有率之和超过60%。业内人士表示：在近一时期内，红酒市场老三家：长城、张裕、王朝的市场地位还难以被撼动。但同时，新生力量的发展也不容忽视。新生力量的共同特点是资金雄厚：1998年，新天国际集团强势介入中国葡萄酒业；2000年，香港通恒集团打造云南红酒业；2002年，香港梁氏成为当然干红的投资方……。新生力量的快速崛起令老三家感到了威胁，老三家有着完善的销售网络，这是新生力量目前无法比拟的，但新生力量采用区域市场强势猛攻的手法，在许多区域市场，取得了空前成功。激烈的市场竞争，长城酒业感到了压力，于是整合重组的念头应运而生。

中粮酒业有限公司旗下拥有三大葡萄酒厂，1983年中国长城葡萄酒有限公司在河北张家口沙城成立，中粮和中粮的海外企业占50%的股份，地方占50%的股份。1988年华夏葡萄酿酒有限公司在河北昌黎成立，中粮占100%的股份。1999年烟台中粮葡萄酿酒有限公司成立，中粮占60%的股份，地方占40%的股份。这三家酒厂都生产“长城”牌葡萄酒，习惯被称为沙城长城、华夏长城和烟台长城，分别占整个“长城”葡萄酒市场份额约35%、50%和15%。



前几年，沙城长城主推干白，华夏长城主推干红，在开拓市场时，沙城干白从北方发展，销售网点多分布在超市和百货零售商店；华夏干红走中高档路线，从广东起家，并积极在上海、福建等沿海城市铺开，其销售渠道多设置在知名餐厅、宾馆等处。

虽然沙城长城和华夏长城在干白和干红领域都迅速占领了市场，但在葡萄酒行业“红热白冷”的情况下，三家“长城”对营销商的选择在有的区域市场出现了重合，从而引发了在同一区域市场同室操戈的局面，使得销售网络出现了品牌混淆和难以监管的问题。同时，有些经销商或代理商，并不进行品牌维护，在各种利益的趋使下，三家企业的销售人员都分别强调自己的产品优秀，甚至比别的“长城”更正宗，令消费者搞不清三家产品有什么区别，从而使长城品牌在消费者心目中的形象与以前大相径庭。

尽管三个“长城”在互相竞争中扩大了总的市场份额，但同时也给品牌的长久健康发展埋下了隐患。

而与此同时，外面的世界已经发生了很大的变化，中国加入WTO后，随着关税的逐年降低，国外葡萄酒品牌的竞争力也在不断增加，而且随着西南、东北等区域后起国产葡萄酒厂商的崛起，不同程度地分割着长城市场的原有版图。在这种情况下，只有把三地长城统一、联合起来，以规模效益大兵团作战，才能固守城池。

## 二、实施整合重组

在过去的品牌培育期，中粮酒业给三家酒厂的营销管理权力过大，尽管三家酒厂都是由中粮控股，但实际运营并不被中粮所控制，三家企业各自保持了在研发、生产、销售、宣传等多方面的独立。并且由于各自以利润为中心，从新品研发、广告宣传到市场销售，在所有可能增加个体利益的环节三方都争夺资源，新品重复开发，市场重



复进入，各做各的广告，造成了极大的资源上的浪费。

为了避免资源上的浪费，中粮必须“削藩”，收回三家长城酒厂的营销权利，进行资源优化，实施统一的生产标准和管理规范，采用一致的市场策略，集中力量打响长城品牌。中粮整合三个长城葡萄酒企业并不是为了简单地解决相互之间的市场冲突，更重要的是通过这种全面的资源整合，把长城品牌提升到更高的一个档次。

为此，中粮不惜耗费巨大的精力和财力去做整合工作。中粮把统一长城品牌的规划工作委托给了与中粮集团一直保持良好合作关系的国际著名咨询公司麦肯锡，把品牌梳理工作委托给了全球最大的品牌识别咨询集团——扬特品牌识别咨询公司，把广告宣传委托给了奥美广告。这三家公司在行业内都占据着领导地位，中粮希望借此增加整合成功的系数。

诊断后的中粮酒业将一改三家分头经营的局面，将实现统一的利润中心、统一的品牌形象、统一的市场渠道和统一的生产管理。在整合过程中，中粮酒业发挥自身专业管理中心的优势，三地生产厂发挥削减生产成本、管理成本的优势，角色定位清晰，各方优势互补。

### 1. 统一品牌形象

过去长城只是一个品牌，没有进行统一的品牌运作，长城葡萄酒因而没有统一的品牌形象，因此整合的第一步就是统一品牌形象，统一宣传工作。

扬特品牌识别咨询公司中国区总经理谢祯忠说：“长城的品牌梳理工作进行了五个月左右，到今年1月份才完成，我们要建立长城品牌识别的标准化。以前，长城的品牌定位很不清楚，三个厂各做各的，非常混乱，现在则是向大家讲好该怎么走，让三个厂按同一个走向前行。我们先把核心理念找出来，然后在品牌识别上作调整，包括标识、色彩、包装和名片。因为在此之前，很少有人能清楚地告诉



你长城的色彩是什么，现在我们就是要做到规范化。”扬特品牌识别咨询公司完成了“长城”产品的统一标识，并同期推出了中粮酒业有限公司的CI、VI系统，通过实施企业识别策略，以塑造一个既符合社会公众要求，又切合企业实体的中粮酒业的新形象。另外，长城的酒标也发生了很大的变化，实现了五大元素的统一：统一使用长城品牌LOGO；统一采用标准“长城”中文文字；统一采用标准“长城”英文文字；各生产厂标明相应产地，即“沙城产区”、“昌黎产区”、“烟台产区”；统一注明“中国粮油食品进出口(集团)有限公司”；背标统一采用3.15标志图案。

形象整合后，原三个生产企业的名称只作为一个原产地的识别符号存在，而侧重于长城品牌和中粮集团作为品牌背景的能量，是因为中粮酒业曾经做过一个市场调研，被调查的大部分消费者并不知道长城是中粮出品的，但是这部分被访的消费者说，知道长城是由中粮出品后，会更加信赖长城品牌。

## 2. 产品分层，统一标准

在目前葡萄酒行业激烈竞争的市场环境下，面对只是品牌不同的同一类产品，在寻找和取舍之间，消费者心中常常有一个明确的目标指数，这个指数必需是商家所要掌握的要点，其中权威崇拜的观念深深根植于消费者心中，犹如消费者信赖专家的推荐，也如同消费者相信500强企业的产品品质。

长城经受着“左手打右手的痛楚”的原因是因为三个厂各自的产品没有鲜明的特色，为了争夺市场，不得不互相厮杀。因此，整合的关键一步是要做产品的系列工作，突出三家工厂生产的产品的鲜明特色，实行分级管理和等级标准，从源头上避免重复生产与重复竞争。因此，中粮酒业在仔细分析了三家酒厂的优势后，认为沙城厂发酵和储酒能力居同行业之首，工厂历史长，并且拥有自己的葡萄园，网络



历史渗透广，可以侧重生产适合大众口味、迎合对葡萄酒认知较浅的大众消费群，以中低档、大批量产品为主，这样可以充分发挥其发酵、储酒能力的特有优势。华夏厂拥有规模最大的酒窖和葡萄园，橡木桶资源丰富，产品质量优良，市场口碑良好，则可侧重于中高端定位，目标人群是对葡萄酒有一定了解，生活方式较西化的消费群。烟台厂葡萄园管理规范，资源优良，产品外观新颖，可侧重新世界酒定位，目标人群为年纪较轻，喜欢追求新事物的人群。

在三个厂的定位细分后，长城内部还形成了一套管理规范，按产地、年份和品种，对长城品牌的各产品进行细分，并将这种细分和管理规范应用到各公司的销售网络中去，最后传递到零售终端，达到对市场终端的控制。另外，制定了长城公司内部品牌各产品的等级管理体系，建立与之相配的生产规范，保证不同等级的产品对应不同的价格以及不同的消费者群体，达到对长城品牌各产品市场的细分。为此，在2003年，中粮酒业成立了一个质量管理委员会，负责对3家长城的产品质量进行统一的管理控制，其成员由中粮内部的专家和公司以外的权威人士担任。同时，对于生产葡萄酒的原料，包括各种辅料的使用，中粮酒业都将进行统一管理。这样，就能保证同一价格档次的产品达到同一质量水准。

### 3. 加大品牌宣传力度

在中国，要卖什么样的葡萄酒？谢祯忠说：“要卖文化、价值观和品牌特质。”广告无疑是宣传这三方面的最好载体。2002年8月，中粮酒业在即将完成旗下三地长城品牌形象整合之后，推出了一个1分钟的电视广告。该广告在中央电视台和香港卫视强势播出，抛弃了一般层面零散的诉求和头疼医头、脚疼医脚的品牌局部传播，全方位地展示了品牌的内在实力。该广告片分为三部分：高洁的品质——动人酒香，有如天籁传唱；开放的胸襟——好酒之间没有距离，只有亲



密；民族的自尊——地道干红，天赋灵犀，分别突出了长城葡萄酒的原产地风范、世界级品质和民族品牌特色。之所以先强调原产地风范，是因为葡萄酒七分靠原料，三分靠酿造。好产地、好品种、好年份，酿酒的先天优势显然长城都具备，这是长城葡萄酒本身的价值。

文化是无形的，但它的影响是强大而无孔不入的，对于葡萄酒行业来说，更是如此。人们消费葡萄酒的本质需要，不仅仅是生理上的需要，更是一种文化上的需要，这种消费行为是在文化意识的支配下发生的，是人性中的深层次需要。长城葡萄酒的产品一般走高端市场，这类群体的消费者往往希望产品给他们带来一种感觉：一种深沉的历史感和王者风范。因此，中粮酒业也希望借广告来宣扬自己的酒文化，把物质技术上的奇迹和人性的需要平衡起来，使自己的葡萄酒具有文化上的感染力。

如今，长城品牌形象整合已经全面完成。自2002年整合以来，长城品牌的销量超过500万标箱，销售收入突破11亿元，仅仅是干型葡萄酒就占据着全国市场40%的份额。



## 案例点评

市场竞争是残酷的，老企业如果不积极创新，努力进取，肯定会被市场所淘汰掉。长城酒业作为中国葡萄酒的知名企业，认识到竞争的残酷性，积极进行品牌产品整合重组，将企业力量集中起来，实现了企业的再造，以崭新的形象和强大的力量重新加入市场竞争，成为市场的赢家。



## 案例分析二

### 新加坡 Acon 集团：企业再造、持续发展

Acon集团于1978年成立，主要从事计算机硬件产品的制造与营销，发展至今，已成长为国际化的高科技企业集团，是新加坡最大的自创品牌厂商。回顾Acon集团国际化的历程，可以发现“企业再造”对其所取得的巨大成就功不可没。

任何企业的国际化进程都不会是一帆风顺的，Acon集团(以下简称Acon)更是如此。1996年，Acon开始积极进入国际化经营阶段，实行了“龙腾国际”计划。该计划期望达到的目标是以过去的经验为基础，按照往年的成长幅度制定的。例如，人力资源增长20%，生产能力增长15%。但是，该计划刚实施就遭遇了产业变革。当时，生产能力每年提高15%已无法生存，必须提高2-3倍才能和同行业公司竞争。因此，按照旧结构所规划出来的扩张计划，方向是对的，但目标和模式是错误的，计划的执行造成人员过剩、效率递减、决策与新产品推出速度缓慢，导致成本偏高，公司运作开始进入非良性循环，竞争力也开始衰退。就在问题逐渐酝酿，尚未出现明显征兆的时候，Acon电脑(集团核心企业)股票发行上市。由于恰逢台湾股市飙涨，Acon的投资决策变得大胆而不缜密。1998年，Acon以8600万美元购并了美国Atons公司，后来的结果表明，这桩购并行为是Acon最为失败的投资案之一。当初购并Atan的目的，在于获取其所掌握的迷你计算机技术能力，以及利用其在欧美的较为完善的国际化经营网络，从而提高产品的附加价值，增强企业国际竞争能力。但是，当购并发生之





后，整个计算机产业的主流已经从原来的大型计算机、迷你计算机，转向个人计算机。因此，购并Atons的主要目的并未实现。而且，因为采取百分之百的购并方式，导致了严重的“消化不良”。Atons公司原有的员工难以及时融入Acon的企业文化，双方沟通起来非常困难。而且，由于支付这些员工的费用极为高昂，于是，1999年，Acon在美国与欧洲的公司同时出现大量亏损，使原本已有组织膨胀问题的台湾总部，更加重了经营的困难，背上了快速成长所带来的沉重包袱。严峻的局面使Acon产生了进行再造工程的迫切要求。

Acon实施再造工程采取了三项具有创造性的策略：

### 一、快餐店模式

所谓“快餐店模式”，就是将原来在新加坡生产计算机整机，转变为新加坡生产主机板、外壳装置、监视器等组件，卖其海外事业单位（即海外子公司），在市场当地组装，向市场提供最新的计算机，加快新产品推出与库存周转速度。推行“快餐店模式”，看来顺理成章，但却非一蹴可就。有几件事促成了“快餐店模式”的形成。

1998年，为了打入美国市场，Acon启用了新品牌“Rocos”。但是，由于已有类似的商标先行在新加坡注册，使得Acon无法在新加坡生产“Rocos”品牌的整机，只能在新加坡生产半成品，再运到美国去装外壳、贴标签。这是Acon最早“当地组装”的雏形。由于有了这个起步，Acon便根据各种组件的特质，将其分为几个类别：机种变化性不大的组件，如外装、电源供应器与软盘驱动器等。集团自己供应、市场变化快速的主机板。市场变化迅速、必须向外采购的产品，如微处理器、硬盘驱动器等。分门别类之后，便建立不同的供料与库存管理：第一类部件因为变化性不大，各海外事业单位可以预先大量订购，风险很低，以海运补给即可。为保证及时提供新产品，主机板采用空运



供应，缺什么机种立刻补什么货，降低库存折旧的风险。同样是速度的考虑，硬盘驱动器与微处理器由海外事业单位在当地就近采购。运用这套“模组化(Modules)制造”的管理，Acon可随时依市场需要，快速装配出不同的产品，并依据组件的最新价格，及时调整价格。

另外，Acon在1999年使用了“Chip-up”技术与无螺丝外装两项重要技术，为“快餐店模式”提供了技术支持。有了“Chip-up”技术，就可以设计出万用主机板，适用各种微处理器；有了无螺丝外装，将所有组件组合成一部整机只需要30秒钟。这两项技术的发明，让装配工作变得简单，即使装配基地远在海外，产品品质也能够保持稳定。

当然，由于整个体系运作变得较以往复杂许多，Acon的海外事业单位在最初实施“快餐店模式”时，无法适应新的筹运管理方式。后来，Acon派了一个小组到海外协助建立制度，海外事业单位在渡过适应和学习期后，速度与成本的优势渐渐显现。Acon的库存周转速度加快了1倍，不但降低了经营风险，而且也新产品上市创造了有利条件；新产品上市时间提前了1个月；由于库存降低，出清存货的时间也随之缩短，推出新产品就更具时效优势。更为重要的是，在模式改变之后，宏基的产品能够紧随消费者需求的变化而变化。

Acon在全球28个国家和地区建立了34个装配基地，随时视市场需要，弹性装配交货，可及时适应市场的变化。

## 二、主从架构

在实行主从架构之前，Acon就已经按照业务性质的不同，将各事业单位分为以行销为导向的地区性事业群(Regional Business Unit)以及以制造为导向的策略性事业群。这是跨国企业经营的基本模式，但却为日后Acon创新的“主从架构”建立了雏形。

所谓“主从架构”，就是将散置于各处的个人计算机与不同功能的



伺服器(Server)联接成一个完整的网络，每一部个人计算机都是独立运作的“主(Client)”，网络上随时提供最佳资源给工作站的伺服器是“从(Server)”，“主”和“从”密切而弹性地结合在一起。“主从架构”充分发挥了个人计算机的功能，又能适应复杂的工作，成本低，效率高，弹性大。早期，计算机有运算能力的只有主机，终端机只是暂时输出输入资料的装置，本身并没有处理能力。后来，当个人计算机功能愈来愈强、价格愈来愈便宜时，个人计算机可以胜任的工作层次也愈来愈高。如果全部依赖主机，不仅价格昂贵，而且大型主机也越来越无法应付日益复杂的工作，因此，必须相当程度地依重个人计算机。

Acon认为，从发展背景来看，企业组织的演进与计算机正好不谋而合。对企业而言，面对市场的快速变化和激烈竞争，如果任何决策都要从事业单位反映到总部，再从总部下指令到事业单位去执行，在命令层层传达之间，商机瞬间即逝。因此，类似大型主机架构的金字塔型阶层组织，在速度与弹性方面势必要居于劣势。1999年，Acon借用“主从架构”这一新兴的计算机架构，运用到其特有的管理模型之中。在这个管理架构中，Acon在全球的事业单位都是与当地企业合伙，并且当地股权过半，决策中心是各事业单位的股东大会，总部只能通过股东大会影响决策。各事业单位既是独立决策运作的“主”，又是互相支援，作为其他事业单位的“从”。例如，明基电脑(Acon集团所属企业)独立发展与制造监视器，是“主”的角色，其产品供应全球地区性事业单位，是最专业、最有效率的“从”。

2000年9月问世的“Space”多媒体家用电脑，是Acon产品发展史上极为重要的里程碑。它的意义不仅是一年200万部、高达上千亿新币的业绩潜力，而且，更是Acon“主从架构”模式运作的一次代表性的典范。这项由美国Acon主导的计划，是集团成员通力合作的结果。从产品概念、软件界面、装机程序到营销策划，皆由美国Acon负责；机械



与电子设计则由明基和Acon电脑支援；电视广告是新加坡和新西兰联合制作。这些合作事宜并未通过总部，而是由各事业单位直接沟通配合。如果“Space”电脑的开发，是通过传统组织结构的沟通方式，在总部与诸多事业单位之间呈报、争论、修改、核准，按照计算机行业研发全新产品的先例来推估，上市至少需要一年半到两年的时间。而且，这项产品的大胆创意，极可能已经消磨殆尽。而“Space”电脑仅花了9个月时间就推出上市。

当然，在“主从架构”下，总部还是有必要制定某些运作规则的。Acon只对有关价格与品牌的大原则制定规矩。例如，策略性事业单位销售给地区性事业单位，价格不能高于市场公开价格，如果是自有品牌产品，必须要通过地区性事业单位行销；地区性事业单位必须提取营业收入的2% - 5%，作为自有品牌产品的广告费用；策略性事业单位也必须提取产值的5%，作为品牌推广发展基金。Acon只给各事业单位几点小约束，而让它们拥有相当大的经营自由度。例如，地区性事业单位可以向不同策略事业单位订货，自由选择最理想的供应商，如果策略性事业单位因此而倒闭，这表示它本来就缺乏竞争力；同样，策略性事业单位以服务代工客户的同等待遇，与地区性事业单位往来，如果自有品牌产品在市场竞争不过代工客户的产品，表明该地区性事业单位竞争能力不强。这样，Acon为各事业单位提供了最强有力的竞争条件，让他们都能在各自的竞争市场上生存与发展。各事业单位以公开、合理的商业利益作为行为准则，各自对自己的股东负责，各为其“主”。如果事业单位的股东大会决议退出主从架构，随时都可以退出集团，但是从此它也就无法享用Acon集团所提供的良好的技术与品牌资源。有了这些原则性的规定，各事业单位在共同获利的大方向上不断成长。

Acon认为，从风险管理的角度来看，正因为集权式的构架将资源



放在总部，因此总部也负担了全部的风险。主从架构是让各事业单位自主决策，自己担负决策风险，也就是让担负风险的单位来作决策，反而能够分散并降低总部的风险。各事业单位具有足够的决策与执行能力，而且成员彼此间能有大方向的规范，为共同的利益而合作。

### 三、跨出当地，放眼全球

所谓“全球品牌”，是指创造属于Acon自己的、具有全球知名度的品牌，建立全球性的制造和营销网络，塑造全球性跨国公司的优良形象。与大多数新加坡企业不同，Acon在创业早期即将自创品牌作为自己的一项追求。1991年，Acon推出了第一项自创品牌产品——“小教授一号”电脑，成功地打开了国际行销网络。但是，Acon乃是在形象被完全否定的劣势下，踏出国际化的第一步。当他们开始在海外推广“小教授一号”时，收到一封台湾进口商的回函，信上写着：“新加坡不是生产电脑的地方，我没兴趣”。众所周知，新加坡一向以制造见长。如果为新加坡制造能力打分数，大概可得70分至95分；研究开发能力次之，介于30分至70分；行销能力大概只有5分到30分。因此，大量生产的产品没有有效营销，只能靠杀价竞争，如此一来，便无法摆脱低品质的形象。因而，Acon认为，要建立营销能力，必须塑造良好的企业与品牌形象。

1993年，Acon进军日本市场。此时正是新兴工业国家和地区的产品开始登陆日本市场，日本人充满危机意识的时候。许多日本媒体认为Acon将如其他计算机企业一样，以杀价作为竞争的武器。但是，出乎他们的意料，Acon的定价竟和日本计算机一样，走的是高价路线。Acon绝不愿自己的科技与创新实力，初亮相就被扭曲为“便宜无好货”。Acon认为，形象比事实先被接触，形象也比事实简单。而且，不论企业形象或产品形象，由高定位调整为低定位很容易，但是，以低



定位调整到高定位却是相当困难。更重要的是，在台湾整体产业形象已处于劣势的情况下，如果还把产品放在低定位，那就更难扭转劣势了。

此外，Acon建立形象的另一重要策略是“创新”，因为领先的技术与创新的产品，是提高品牌形象最好的工具。早期，Acon每年以营业额的5%投入研究发展，不断以先进技术与产品去营造创新的形象。Acon领先IBM推出32位元个人计算机；4年后，将32位元的计算机技术授权给美国优利系统公司；1992年，整合计算机与消费性电子技术，领先开发兼具通讯、教育、娱乐、视听的多媒体个人计算机AcerPAC，该产品被美国《财富杂志》(Fortune)评为“焦点产品(Product to Watch)”；随后，又推出“工作站功能、个人电脑价格”的Acer formula，翻新64位元个人计算机架构，《远东经济评论》与美国《商业周刊》分别以“亚洲的王牌”和“超越追随、领先群伦”为题对此加以报导；2000年，“Space”多媒体家用电脑更堪称是Acon近年新产品中的代表作。CNN等多家电视网、《华尔街日报》、美联社、路透社都对该项产品进行了介绍。

当然，Acon在塑造“全球品牌”的过程中，也遇到了许多阻碍。例如，1999年Acon使用的独步全球的“Chip-up技术”，Acon董事长施振荣特地前往纽约，向《华尔街日报》与《商业周刊》等媒体宣布这项突破，但却没有获得回响。因为这不是美国人的成就，美国的读者没有切身感，重要性因而被打折扣。因此，同样是技术创新，美国企业与非美国企业在美国所获得的肯定，犹如天壤之别。面对困难，Acon没有退缩，而是另辟蹊径，采用下一种的国际化策略来有效地突破瓶颈。

#### 四、在发展中国家实施当地化

Acon与国外当地合伙人共同创办其海外事业单位，并且实行当地





股权过半的政策。对发达国家而言，Acon实行当地化经营，又是当地的上市公司，当地人就没有借口挑剔Acon的产品。而在发展中国家当地化，让当地伙伴拥有过半数的股权，Acon虽拥有国际性品牌，却没有一般跨国企业经济侵略的形象，消费者更愿意接纳宏基。而且，由于当地合伙人拥有过半股权，其更注重企业的形象与信用，并致力保护当地消费者。从1993年起，Acon囊括拉丁美洲、东南亚、中东三大区域的第一品牌；次年，原来连年亏损的美国宏基不但转亏为盈，还在强敌环伺下跻身二十大品牌，通过“当地化”策略，与当地合伙人组成利益共同体。当地合伙人不仅可以共担风险，而且由于熟悉当地市场与国情，加之具有利益上的动力，能够较好地解决新加坡总部与其各海外事业单位距离遥远、难以管理的问题，不断改善各事业单位的经营管理。有利于吸引人才。实行当地化经营，以当地企业，特别是发达国家当地企业的角色出现，才能招聘优秀人才为Acon效命。有利于突破保护主义的市场障碍。

在这个的策略中，除了“当地股权过半”以外，还包括一项“21In21”的内容，即Acon在21世纪要有21家联属企业在全世界上市。从“当地股权过半”到“21In21”，是以联属企业在各地股票上市，实现更进一步的当地化。可以预见，计算机产业将会发展出极为庞大的市场，Acon要掌握未来的机会，必定要有更多的资源，股票上市就是为这些资源而预先做准备。通过股票上市，可以就地筹措资本，Acon才有机会成为当地数一数二的公司，并且提高企业形象。

“21In21”对Acon的意义非比寻常，它接续着“快餐店模式”所带动的再造工程，将Acon带入另一个起飞阶段。1994年1月，Acon提出“2000In2000”（公元2000年达到年营业额2000亿新币）的目标。1995年，宏基集团的营业额增长77%，达到1500余亿新台币，使这个目标大幅修正为提前4年，于1996年实现。现在，外界推测Acon2000年的营业



额将达到3000亿新台币，但Acon自己估计可望达到4000亿新币，也就是在原计划上翻一番。这一成就正是由于“21In21”策略成功的结果。有了“21In21”，“快餐店模式”与“主从架构”的功能才能发挥得更为淋漓尽致。快餐店模式、主从架构与当地股权过半是“三位一体”的，而后者又是核心。例如，如果没有主从架构，推行快餐店模式时，只要各地区性事业单位零组件补给碰到一点困难，就会依赖总部解决。但在主从架构的组织策略下，地区性事业单位已经是“主”，就得有独立运作的的能力，不能事事依赖总部，这样才能建立起自主能力。但是，如果没有诱因让事业单位独立负责，他们总归还是会依赖总部，所以让当地股权过半，经营者有切身利益才会致力公司经营，否则，授权的结果可能导致各事业单位自生自灭。这些策略召集已是紧密契合，构成了一套较为完善的体系。





## 案例点评

企业在进行再造过程中，运用反向思考有助于突破瓶颈。与欧美企业不同，Acon再造的特点之一，是仍以原来的决策与管理者为主导来作调整，运用反向思考发展出新的模式，并且以渐进的方式推动，任何措施都有缓冲时间，视具体情况进行调整，以不伤及企业元气为主。新的经营模式必须通过沟通来形成共识，企业转型难免会有冲突，如果决策者从悲观的角度去看待冲突，就会惟恐企业产生混乱局面，宁愿息事宁人。事实上，从积极的角度来看，冲突就是共识形成的过程，只要沟通得宜，通过时间消弥歧见、达成一致，冲突就会自然消除。

在企业再造过程中，决策者的任务是提出创新思考，并将原本概念模糊的新策略具体化，通过积极沟通，形成共识，然后明确宣示行动。其他同仁则扮演将策略传承、执行与放大的角色。

在再造过程中，因为结果的不确定性，员工必然会产生反弹与茫然，所以，决策者必须有坚持与贯彻的毅力。而且，必须订立阶段性目标，一旦达成阶段性目标，要适时地宣传战果，鼓舞士气，让大家感受到努力的成果。如果等到完全达到目标才宣布，恐怕旷日费时，士气早已涣散。

# 第十篇

## 防 御： 董事会防范经营风险



## 第三十一章

---

### 基石：危机管理基本要素





## 第一节

## 危机管理组织机构

基石：危机管理基本要素

## 第三十一章

## 一、危机管理组织的重要性

组织要素既能促进对危机情景的快速反应，也可起阻碍的作用。然而，当危机事发，危机管理者往往只是组织中的高级管理者，其他低层的经理们则被排斥在外。因此，危机管理者需要熟悉组织结构和文化及其是如何影响危机处理的。如果对此一知半解，危机管理者可能会遭到来自其他管理人员和一线人员的阻碍。向组织中的所有成员通告组织将要采取的危机管理举措，并在计划和准备阶段充分考虑到各种可能的障碍。这样，多数障碍都能被一扫而光。

由于组织规模、文化、经验和准备的不同，不同的组织对危机情景的反应也各不相同。

- 1699 -



## 二、危机管理组织模式

### 1. 斯托林斯组织结构

斯托林斯指出了一系列危机发生时可能的组织结构：已建立的、扩展的、延伸的与紧急的。

(1)“已建立”的组织是指那些常规反应组织，比如警察、消防队等。

(2)“扩展”的组织由志愿者组成，平时作为后备力量以帮助或管理特种危机，像红十字会、国民防卫队或紧急反应部队，以及诸如乐善好施的宗教及社团也属此类组织。这些组织随危机情景的需要与常规组织团结一起共担责任，并在反应危机过程中使能力得以扩展。

(3)“延伸”的组织是指那些在特殊情况下加入危机管理组织，能提供一些诸如建设或清洁服务之类援助的国内组织，如一些社团和帮助清除垃圾、传递信息的“童子军”。“延伸”的组织无正式的危机使命，但在需要时却能集合在一起，对危机救援工作助一臂之力。

(4)“紧急”的组织是在危机情景下专门召集起来的职业性组织。这些组织是在危机发生时才临时成立的，以统筹管理危机救援工作。

### 2. 应急反应组织危机特别小组

危机管理者应确认特定危机中应急反应组织的类型。惟有如此，危机管理者才能在危机发生时估算各类型组织所面临的问题并设法解决。

危机管理需要通过一个核心来执行(通常是一个危机管理者或事件主管)。当某一事件规模很大或影响较广时，须建立一个危机管理小组来协调或控制危机及其产生的影响。但是，采取什么样的组织结构及组织规模是大还是小，这取决于人们对危机管理的重视程度。



例如，迈耶和霍勒萨就喜欢由首席执行官或企业高级管理者领导的特别行动小组。这主要是因为它具有较强的灵活性。然而，它也存在一些问题，特别行动小组是临时组建的，因而可能不具备行使一些特定任务的所必备的各项技能，同时用来挑选小组成员的时间可以更好地加以利用，以获取更多有关危机的信息。

(1)危机期间，小组成员应放弃自己的工作与生活，这能在危机后得到补偿。迈耶和霍勒萨认为小组成员应由如下人员组成：

- ① 公司中能承担压力，富有创造力的高级管理人员。
- ② 非常熟悉组织运作，学识博大精深的人员。
- ③ 资深或实权在握的领导者。
- ④ 熟悉公司运作的外部人员。

(2)实际上，一个小组应有足够的权威以便在危机时进行管理、指导，并吸收对特定的公司有足够的了解且具有创新技能的外部人员。后者可以减少公司人员的一些主观思想，外部人员能够保持一定程度的独立性。巴顿发现，一个特别小组应由组织内部的如下人员组成：

- ① 一位律师。
- ② 一位公关人员。
- ③ 数位技术专家。
- ④ 一位财务官员。
- ⑤ 一位主管通讯的经理。
- ⑥ 一位公共事务专家。
- ⑦ 首席执行官或其代表。

这种类型的一个缺点是过于谨慎，处理问题时速度较慢。





### 3. 事故控制体系和标准体系

有两个广泛受到支持的管理组织模式：事故控制体系 (Incident Command System, ICS) 和标准体系 (Standardized Emergency Management System, SEMS)。两个体系的优势在于它们都在处理自然灾害中得到了检验。军事的和准军事的组织 (如警察、消防员、医疗、国防) 通常都采用 ICS 模式。这两种管理组织模式的缺点是：

(1) 通过强有力的命令和强制的理念来设计和控制运作。

(2) 主要是为解决自然灾害设计的，无法有效地处理一些策略问题或非自然情况。

(3) 为紧急情况而设计，而不是长远的策略管理规划。

由于受以上条件的限制，ICS 和 SEMS 模式在处理自然危机时最有效。

### 三、组织结构与文化要素

民族文化因素能加大危机管理的难度。一些文化提倡个体决策，而另一些文化则要求集体决策。这里选择三个关键且又相互作用的度量标准：

1. 个体 / 集体。该类文化是更为倾向支持个体的还是集体 (家庭和组织的决策、行动和满意？

2. 不确定性 / 确定性。该类文化是习惯于循规蹈矩，按部就班的解决问题的方式，还是喜于用不拘一格，锐意创新的方式解决问题？

3. 权威距离。该文化是强调正式组织的权威，这样会拉大员工与管理者，基层管理者与高层管理者之间的距离；还是更着重非正式组织中的不同管理层次之间的距离？处理实际危机，分析特定的危机反



应，确定全球性或跨国性的反危机行动，在这一过程中危机管理者会发现这些指导工具大有裨益。许多跨国组织都有危机管理团队。这些跨国组织一般在空间上都远离危机事发地点，并由不同文化背景的人组成。在这种情况下，管理者在员工沟通和合作的问题上能够保持高度的敏感和弹性。来自美国、加拿大或澳大利亚的成员可能偏好个体决策，而来自日本或印度的成员也许更爱集体行动。



## 第二节

### 危机管理 4R 模式

#### 一、危机管理 4R 模式的作用

4R模式提供了“危机管理管什么”的基础，管理者和主管需要一个危机管理能够得以运行的组织结构(无论是实际的还是概念上的)。仅仅依赖于现有的组织结构与流程是远远不够的。根据库存奥林泰立的观点，可以得出如下结论：危机管理需要一个富有弹性的、适应性很强的组织结构以满足各种危机所需。

阿林森认为，充分重视沟通和防范措施能减少许多经营性危机。

危机管理的本质量：它需要一个既使用权威又使用民主的决策程序，在此环境中激发反应者作出一个富有弹性但又极具力度的决定。管理能力就是在及时决策和民主参与之间寻求平衡，以及在目标层层



分解，责任到人和全体员工齐心合力向统一的核心目标冲刺之间寻求平衡。

危机管理的一个核心问题是在一个分散无际，嘈杂混乱的环境中作出及时适宜的决策。在建立适当的危机管理方法前，管理者和主管们需要确认他们所需要的决策模式。

## 二、危机管理 4R 模式应用

理论工作者和业务实践者日益意识到，促进管理，增强组织沟通，提升品质皆可在不知不觉中降低危机事发的可能性。如：阿林森、帕斯汀、特纳、瓦格纳等人，他们的理论建立在人的恶习能被消除，教育在一定程度上能弥补贪婪、冷淡、自抑、工作不稳和自私自利的假设之上，但这些假设过于理想化。有效的危机管理应该在提高教育程度和意志力的同时，更强调做好准备来反应和恢复危机，以此来缩减危机及其祸源。

对任何有效的危机管理而言，危机缩减管理是其核心，因为降低风险，避免浪费时间，完善的资源管理，可以大大缩减危机的发生及其冲击力。我们可以通过4R模型来实现这一目的。只要核检缩减(Reduction)、预备(Readiness)、反应(Response)、恢复(Recovery)四个系列活动，就能识别出四个相互关联应用程序，他们是：

- 1.危机发生的环境。
- 2.制造产品和进行服务的结构、设备。
- 3.产生和维护结构、设备、产品、服务的系统。
- 4.与该系统 and 结构有关联，可能被卷进危机和受危机影响的人(管理者、员工、用户、旁观者、顾客、供应商)。



人们公认以上四方面是有效评价危机管理的关键因素，也是导致危机发生的主导因素。

通过应用4R模型，管理者可以寻找到如何更好地控制危机。同时，管理者能甄别出危机的祸源和致使危机爆发的偶然联系，知道哪些能够被消灭或减缓，可以降低危机事件的发生概率和减轻危机的危害。换句话说，防范危机的管理是一个持续的过程，需要从已发生的危机中得到教训和改进。

把这四个元素放到4R的每个因素中去考虑时，就会发现16种可能的管理方案。管理者和主管要掌握缩减危机冲击和危机根源的基本知识，从而减少组织为此而付出的代价。



## 第三节

### 危机管理决策模式

基石：危机管理基本要素

#### 第三十一章

危机管理有两种决策模式，即危机事前决策和危机事中决策。危机事前决策要多方参与，危机事中决策也应尽可能成为最好的。由于诸多员工、团队要参与，决策可能会受到一定程度的限制，所以就需要有外部决策力量的支持。

### 一、危机事前决策

#### 1. 危机事前决策过程

在时间允许、信息充分的情况下，应当通过集体决策、评估以作出最优的决策，这种决策有八个步骤：

(1) 确认决策面临的问题。

- 1707 -



- (2)确认决策标准或“事实”。
- (3)决定评估标准、方式、权重。
- (4)发展备择方案。
- (5)分析备择方案。
- (6)选择一个备择方案。
- (7)执行备择方案。
- (8)评估决策程序。

## 2.危机事前决策要点

### (1)确认决策面临的问题

决策开始都会遇到一个显而易见的问题：预期情景与实际情况之间总有差距。为此，决策者们可能：

- ①作出一个决定或选择。
- ②不去做决策或选择。
- ③忽视决策的需要。

对决策是否必要的认识，在本质上可能是主观的，这依赖于决策者们是否清醒地认识到问题的存在。

决策与发展备择方案系统决策的下一步就是要寻找尽可能的替代方案。异途同归，完成某一任务总有许多种方法，发展备择方案努力使“意料之外”变为“意料之中”。

总之，这一步的目标是形成所有可能的备择方案，寻求更多的选择和方法。这可以通过集思广益的头脑风暴法以及正式、非正式的专业咨询来实现。一旦大多数完整的替代方案形成，决策者就需要评估它们各自对有效解决问题的贡献。

通常情况下，通过各权重的原始分数相乘，然后对每一方案的标准分数相加，决策者就可以用简单的数值反映出各权重的重要性及



相关性。

### (2) 执行备选方案

有时，决策者认为决策一旦做出，他们的任务也就善终，这是不正确的。执行也就是指决策者向那些受到影响以及围绕决策采取行动的人们传达决策结果。执行也指检验并评估决策制定程序以及决策的影响。

### (3) 评估决策过程和决策的后续影响

许多决策者忘记了重温决策的过程。决策者需重温产生决策结果的过程。上面提到的每一个阶段都需要认真加以考虑，以提高决策水平。同样，决策的影响也需要重温。关键问题包括：

- ① 发生了什么？
- ② 选择是否成功？
- ③ 决策对相关人员有何影响？
- ④ 决策不如预期时，其原因是什么？

## 二、危机事中决策

### 1. 危机事中决策的假设

许多决策模式都是基于决策者的理性思考，理性决策假设：

- (1) 决策或问题状况是清楚的。
- (2) 可以寻找到很好限定的目标。
- (3) 所有的事实与结果都是已知的。
- (4) 偏好是清楚、一贯的。
- (5) 决策过程中的时间和成本限制不存在。
- (6) 最后的选择将使最终收益最大化。





基于这些假设，决策会趋向完美。而在很多管理环境中，这是不可能的。在危机情景下，时间有限，信息不完全或不确定，成本很可能上升或不可预测，对资源的需求也可能超过现有储备。理性决策模式不可能得到自然的应用。即便得到正确的使用，也会过于复杂而耗费太多的时间。

## 2. 危机事中决策方法

在真实的决策环境中，理性非常有限。纷纷扰扰的方案，层出不穷的问题和头绪难理的决策往往交织在一起。这就是决策者需要分析决策中提出的问题和其中所使用的术语及原因。组织文化会扭曲决策者的看法，以致于出现盲点：管理者和主管有时弄不清那里有什么，没有什么。决策者有时甚至会钻牛角尖而不是另寻出路。

现实中，决策更可能是跳跃式理性思维的集合。决策者更倾向于构建简单模式而不是复杂模式。很多情况下，决策者制定“满意的”或是“次优的”决策：第一个符合标准的替代方案就会被采纳。这节省了时间与精力，但却牺牲最优的选择和结果为代价。

### (1) 自然决策环境法

最近有人提出了几种“最优”的决策方法，克莱因发现传统的标准模式并不令人满意，因为这些方案产生并没有考虑到危机事发的真实环境。克莱因定义了“自然决策环境(Naturalistic Decision Making Environments, NDM)”，NDM环境的几大特征为：

- ① 持续变化的情景。
- ② 对变化的即时反应。
- ③ 限定的错误目标和建构的错误任务。
- ④ 有知识的人们。
- ⑤ 不确定性，模糊及数据的缺乏。



⑥ 易变的，相冲突的目标。

⑦ 时间压力。

⑧ 利害关系。

⑨ 参与人。

⑩ 组织文化与规范。

#### (2) 识别启动决策方法

一些理论家和研究者(比如，费雷德里克和克莱因)提出了一种叫做识别启动决策方法(Recognition Primed Decision making, RPD)。

RPD看重决策者如何决定恰当的行动过程，这些重点指：

① 情景评估。

② 满意而不是乐观。

③ 连续决策与优化。

④ 心理模拟可操作性的最优选择。

⑤ 提升和改进决策。

⑥ 启动行动。

RPD的赞成者们认为这些重点真实反映了决策过程。因此，许多基于RPD上的专业反应组织开始了很多诸如此类的培训课程。

#### (3) NDM与RPD的结合

由于工作量不同，最优的可能选择与最终令人满意的选择之间有很大区别。另外，很多满意的决策都是一流行动，看起来是最有效的。RPD的使用者也可能会使用死板的“教条主义”，而在给定的环境中，这往往是错误的。RPD只有在由热情，有经验并灵活的人们使用时才会有效。不幸的是，很多受过RPD培训的人仅凭他们的一知半解就运用处理危机。他们可能会盲目行动，而这些行动或许有效，或许无效，或者仅适用于与真实危机相去甚远的一个特殊训练案例。



真正有用的是两种方案的一种折衷。在时间与信息充裕的情况下，任何寻求最优结果的方法都很可能产生接近于最优的结果。在时间、信息不确定或不允许的情况下需要接受：

决策者们可能反映NDM环境，采用RPD模式。为弥补集体思考，头脑僵化与个人认识决策的缺点，应考虑如下 3 种有效的训练与操作：

- ① 在使用RPD模式以产生决策与评估过程时，确保决策是有经验。在此模式中，经验可以抵消快速决策与评估的主观不足。
- ② 寻求可增加有效利用时间与信息的方法，从而使决策者可以不必囿于第一个有效行动。
- ③ 发展决策工具，意在迅速使用反应RPD方法与NDM环境中进行理性的、最优的决策。

这些操作重点使危机中的行动决策可以更好，更具有防御性，从而使决策产生更有效的管理绩效。



## 案例分析

### 麦当劳：请珍惜企业的品牌信誉

近一段时间以来，麦当劳的负面新闻很多，从涨价、关门，到如今的消毒水当红茶卖，更是成为人们关注的热点。但是综观麦当劳在危机来临时的种种做法，的确不像一个国际知名企业的做法。1999年可口可乐比利时风波后不久，百事可乐欧洲总公司的总裁给所有的员工发出的一封电子信函，告诉员工将此次可口可乐事件视为一个可以利用的机会，并引以为鉴，珍视企业与消费者之间的纽带。但不幸的是，这位百事可乐老总的至理名言并未给麦当劳足够的警醒，它正在慢慢亲手剪断“企业与消费者之间的纽带”！让我们看麦当在这次危机处理中的做法吧。

#### 一、高层反应迟钝，痛失消灭危机于萌芽状态的宝贵时机

“红茶”事件发生后，麦当劳的现场副经理早在7时15分就已通知店长和地区督导赶到现场，结果两人直到9时多才相继出现。而这两个小时恰恰是矛盾激化的关键时刻。

而且没有正确的危机应对措施，一错再错，激化了矛盾。危机发生后，麦当劳在处理过程中有两大极为严重的错误：一是与消费者多次发生争执，工商局的工作人员赶到现场进行调停近一个小时的协商最终仍以破裂收场，从而导致消费者愤然报警；二是拒绝作出调查方案。这无疑是火上浇油！这说明麦当劳作为世界性的快餐大王，但在



危机公关上面却极为幼稚。可口可乐平时都有危机处理小组，成员包括各部门抽调的人员，如瓶装厂总经理、技术人员、生产人员、销售人员，每年危机处理小组都要接受培训，培训内容有模拟记者采访，模拟处理事件过程等。这样一旦危机发生后，每个人都知道该说什么，不该说什么，该做什么，不该做什么。因此确保了步调一致、声音统一、有条不紊。

## 二、忽视消费者健康，破坏了企业在消费者心中的形象

消费者喝下了不明成分的液体，麦当劳的第一个正确反应应该是送消费者到医院检查，而不是去和消费者争执。但令人遗憾的是，麦当劳错误地估计形势，只是承诺愿意向两人各赔偿500元，如两天内当事人身体不适要到医院诊治，医药费可予报销，认为只要赔偿一点医药费就可以打发消费者。要消费者两天内到医院检查，完全是自恃作为全球最大的餐饮连锁企业凌驾于消费者之上的傲慢自大，漠视消费者的健康与生命！正是由于其对消费者的身心健康的漠视导致了事态的扩大。如果麦当劳当即把消费者送往医院诊治，消费者就不会如此怒气冲冲，如果麦当劳一直以一种富有人情味的态度来对待消费者，以积极主动的道歉而不是推脱责任的辩解和说明，这种难以收场的局面便不会出现。

## 三、推卸责任，拒绝沟通

在事件发生后，麦当劳立即停售了红茶，现场管理的立即开展了调查，并随即解释说，事件可能是由于店员昨天对店里烧开水的大壶进行消毒清洗后，未把残余的消毒水排清所致。好一个可能！为什么不是解释为将通知卫生检疫部门前来检测呢？如此的轻描淡写！是消



毒水的残余物吗？如果是，对人有多大的危害？你的空口无凭的说法能够说服消费者，能够让消费者放下心来吗？

事件过了很久也未见麦当劳对媒体和公众作出公开的说明，而有媒体进行采访时，其负责人表示，在事情没有完全调查清楚之前，不会发表任何观点。没有一个字的歉意，没有一丝对消费者负责的精神。面对如此的态度，还会让消费者感受到“欢聚欢笑每一刻”吗？而可口可乐公司在比利时危机中不仅与媒体时刻保持密切沟通，并为此特地设立了专线电话，还在因特网上为消费者开设了专门网页，回答消费者提出的各种问题和投诉，从而牢牢地把握住了信息发布的主动权，避免了有关信息的错误扩散，将企业的损失降低到最小的程度。

#### 四、有错不改，过后重犯

实际上早在今年五月份麦当劳某北京分店就已发生过把消毒水当饮料提供给消费者的事情，只不过当时的“白开水”变成了“红茶”！当时消费者向媒体表示“没想到麦当劳的态度特别不好，真是让他特失望。连最起码的医药费他们都不愿意出。店长还跟我说什么，现在是特殊时期，他们的压力特别大，希望我能体谅她，今后一定加强内部管理。这是体谅能解决的事吗？”

谁知两个月后竟发生了类似的一幕。一个人犯一次错误是可以原谅的，但重复着犯同样的错误，的确就是愚蠢了！

今天，信息传播的空前快捷和广泛，企业发生的危机在很短的时间内就会引起社会和公众的极大关注，造成在全国甚至全球范围的不良影响。如果危机处理稍有不慎，就会对多年来辛苦建立起来的企业形象和品牌信誉毁于一旦。



## 案例点评

要处理好危机，看似纷繁复杂，但只要做到以下几点，可以在很大程度上缓冲和解决危机。

1. 诚意。在事件发生后的第一时间，公司的高层应向公众说明情况，并致以歉意，从而体现企业勇于承担责任、对消费者负责的企业文化，赢得消费者的同情和理解。

2. 一切以消费者的利益为重。不回避问题和错误，及时与媒体和公众沟通，向消费者说明消费者的进展情况，重拾消费者的信任和尊重。

3. 敢于承认错误。诚实是危机处理最关键也最有效的解决办法。我们会原谅一个人的错误，但不会原谅一个人说谎。

可口可乐公司在1999年比利时危机中全面体现了一个跨国公司应有的战略眼光、组织效率和危机管理能力，但是当时比利时政府仍然对可口可乐的处理不满，因为可口可乐公司的危机管理整整迟了一个星期。“红茶”事件为麦当劳敲响了警钟，消费者是企业利润的来源，是企业发展的根本，失去消费者的信任会使企业多年的基业遭受致命的打击，所以请麦当劳珍惜多年来建立起的品牌信誉吧。

## 第三十二章

### 分析：危机管理影响评估







## 第一节

### 经营影响分析(BIA)

分析：危机管理影响评估

第三十二章

#### 一、经营影响分析的作用

风险的数量及其本质，尤其是对设备、设施、生产过程或生产人员造成的损失，因其涉及到实现企业的目标或产量，所以被视为是“致命的”，应予以严格地评估。习惯上把这个评估过程称为“经营影响分析”(Business Impact Analysis, BIA)。

经营影响分析的益处包括：

- 1.减少可能的损失费用。
- 2.减少风险暴露机会和影响力。
- 3.减少经营混乱。
- 4.减少保险费用或负担。

- 1719 -



- 5.减少反应和恢复期间的决策结构。
- 6.减少反应和恢复时间。
- 7.提高反应和恢复能力。
- 8.提高对企业财产和人员的保护。
- 9.提高企业恢复在公众中良好的管理形象的速度。
- 10.提高企业满足法定义务要求的可能性。
- 11.提高企业在多方反应和恢复行为中的合作能力。
- 12.提高企业在反应和恢复行为中精力和目标的凝聚力。

企业可利用这些益处来阐明与经营影响分析有关的各项计划及随之而来的行动方案，使得其成员及管理层能够理解并接受它。

## 二、经营影响分析实施

许多专家(尤其是美国专家)称BIA为“消耗评估”。现在的做法是先确认受到影响的是什么，然后再在企业持续生产或实现目标方面考虑受到影响的关键要素(也称为核心要素)。这就意味着要进行查找关键生产过程，进而查找关键设备、人员、资料，设施的行动，以及配置这些行动所需的资源。

许多企业会规定这种行动的规模，比如，“必需的”，“满足所有的承诺和”和“最适宜的”。因此，反应和恢复队伍就能确定特定恢复水平的要求。行动的规模可根据损失的数量及可分配资源的数量灵活变动。

当企业的关键要素出了问题时，经营影响分析可以在本质上帮助确认企业中会发生的事。这种方法意味着使用者首先要确认企业中会发生的事。这种方法意味着使用者首先要确认维持企业内各机构至关



重要的经营关键要素(从生产过程和设备到人员和资源管理), 然后再制定相应的策略以应付甚至减少危机情景可能对这些关键要素造成的影响。

经营影响分析的基本程序是让企业中的各个分支, 各个部门和各处明确地确定其主要业务, 经营此业务所需的设备, 以及不经营此业务时可能造成的损失。这些资料可归类到三个标题下, 并能形成符合企业特定的问题调查表。这三个标题是: 经营(Business); 影响(Impact); 补救(Remedies)。

这些标题形成了进行经营影响分析(BIA)的BIR模式。这种模式稍加改动后并与稍后提到的利益攸关者影响分析结果, 就可反映更准确的影响情况。BIA调查需要企业内的各个单位或工作群体全企业范围内, 按工作地点或办公室, 按分支、部门或科处划分的积极反应。这种序列分析是从整个企业开始, 自上而下, 直到企业的最小单位, 这样就会使得BIA成为有效投资, 并使之更具可操作性。这种自上而下的方块字法可以求同存异, 解决上级部门与下级部门之间的冲突, 这也是BIA的益处之一。

### 1. 经营

这部分要求反应者描述其经营范围内的经营功能, 问题涉及:

- (1)经营规模(包括有关年收入, 员工数量, 顾客数量)。
- (2)本单位的主要经营目标或功能。
- (3)本单位的其他经营目标或功能。
- (4)承担的企业的主要生产过程或业务。
- (5)完成主要生产过程所需的主要设备, 设施, 原材料。
- (6)为持续经营而对其他单位的依赖。
- (7)其他单位为完成产量而对本单位的依赖。



这些资料有利于明确企业内各单位的主要生产过程及其相互之间的依赖，从而使我们能够确认哪些主要过程存在联系并发现潜在的症结。我们还能利用这些资料来确定应该关注的问题及资源分配的可能优先权，并随之开始明确整个企业的集中反应和恢复策略。

## 2. 影响

经营描述中收集的资料，可以使反应者备有更详尽的资料，从而有可能进行影响损失评估。“影响”标题下的大多数问题要求估计时间或金融损失，问题涉及：

(1)对每项已确认的生产过程或业务活动可接受消耗(经营损失，停工期)最低限的估计。

(2)对每项已确认的生产过程或业务活动可接受消耗(经营损失，停工期)最高限的估计。

(3)已确认的主要业务活动或生产过程所受的影响(包括失去控制，潜在症结或瓶颈可能使业务或生产停止的点)。

(4)由其他组织而非本组织的影响而造成的币值方面和行动影响的损失，这些损失可能包括：

- ① 年度收入影响(亏损)。
- ② 不能履行现存合同的损失。
- ③ 违反政府规定而牵涉的损失。
- ④ 现存保险合同牵涉的损失。
- ⑤ 经营损失(及有关名誉损失)。
- ⑥ 因不能经营而支付的其他罚款。
- ⑦ 支付其他方继续供应的原材料的费用。
- ⑧ 增加的经营费用(包括闲置的机器和员工)。
- ⑨ 对公众及顾客的影响。



⑩对股票值的影响。

⑪受其他组织特殊影响而造成的损失。

这方面的资料有助于使资源配置策略更加精炼，也能突出如何看待危机情景的反应及恢复与管理有关的公共关系或法律情形。

### 3. 补救

根据清晰表明存在什么及能做什么的4R模式，这部分包括现在的和已提出的策略。问题涉及：

(1)潜在的缩减行为(包括相关的，能够评估的资源费用，人员费用等)。

(2)保险范围，包括保险的详尽范围及有什么样的资格要求或限制。

(3)会抑制或缩减影响的反应方法。

(4)现存的，需要内外援助的反应和恢复策略，包括援助方的名称，估计费用和预计交货时间(以及行政协定是长期协定，还是非正式或暂时协定)。

(5)恢复策略，包括供应充足的设施、设备、人员或其他资源。

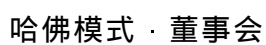
(6)会涉及到在影响和正常方法中，二者择其一进行每项生产过程或业务活动的恢复策略。

在这部分中收集到的资料可帮助评估，以计划和创造性思维共享的方式明确当前形势。同时，还有助于形成高级管理层所需要的反应和恢复策略，使之了解他们在特定情况下可能获得的资源。

### 4. 经营影响分析注意事项

进行经营影响分析时，有两点至关重要，需要谨记在心。

(1)经营影响评估需要定期进行至少一年一次，并且在企业每次重要的重组，搬迁及生产过程，系统或原材料的改变后也要进行。经营



(2)普通的经营影响分析项目容易注重企业的有形组成部分和内部经营活动。如果没有原材料供应，没有维持企业运转的现金投资，没有顾客需求，没有管理生产过程、生产系统和业务活动正常运作的良策，那么，我们自然也就不能从中获益。这就需要对可能被并入经营影响分析的人所受的影响进行参量估价。



## 第二节

### 利益相关者分析(SIA)

分析：危机管理影响评估

第三十二章

#### 一、利益相关者组成

在这里我们首先需要确认“利益相关者”的含义，因为这个概念不仅对这种影响分析方法的改进举足轻重，而且在处理危机情形时也不容忽视。

从字面上看，利益相关者就是“承担风险的人”，或“投资于某企业的人”，或“与企业有相互影响的人”。主要的利益相关者包括：

1. 顾客、客户或消费者。
2. 用户(可能不熟悉企业的产品，但却以某种方式使用的人)。
3. 企业成员(管理者，员工及相关的盟约人)。
4. 投资者(股东，金融机构)。

- 1725 -





5. 债权人和债务人。
6. 供应商。
7. 服务机构 (运输公司, 广告公司, 会计师事务所)。
8. 政府组织。
9. 邻近的相关组织。
10. 媒体代表。
11. 施压集团成员。

还能确认其他一些组织详尽的利益相关者群体。比如, 可按购买能力 (大或小), 购买的连续性 (连续购买或一次性购买) 和重要性对顾客群加以更详细地界定。谨防有判断能力的类别 (比如, 友好的媒体及与其相对的不友好媒体)。

一旦利益相关者群体得以确认, 那么, 用于BIA的许多敏锐问题就能用来收集利益相关者影响资料, 利用相同或相似的问题使两种参考框架能容易地得以结合。因此, 得出的最终资料能用以确认行为及可接受的反应和恢复策略、估计人员、资源、时间和钱财的可能性损失。我们也能从中获益, 以有效的和独立的观点重新看待核心的盈利业务。

## 二、利益相关者分析实施

我们能够改变大多数的BIA问题, 使之适应于利益相关者影响分析 (Stakeholder Impact Analysis, SIA) 资料的收集。

### 1. 经营

这部分要求反应者, 以企业已确认的每组利益相关者群体的观点来描述经营功能。问题涉及:

- (1) 利益相关者群体的类型和规模。



- (2)对每组利益相关者群体而言, 本单位的主要经营目标或功能。
- (3)对每组利益相关者群体而言, 本单位的其他经营目标或功能。
- (4)与每组利益相关者群体的主要相互作用。
- (5)每组利益相关者为其主要相互作用所需的主要系统、设备、设施和原材料。

- (6)其他部门为完成产量而对本部门的依赖。

## 2. 影响

经营描述中收集的资料现在可以帮助反应者提供更详尽的资料, 以使影响损失评估成为可能。影响标题下的大多数问题要求估计时间或金融损失, 并聚集于反应者在经营描述中确定的主要生产过程或业务。问题涉及:

- (1)对每项已确认的生产过程或业务活动可接受消耗(经营损失, 停工期)最低限的估计。

- (2)对每项已确认的生产过程或业务活动可接受消耗(经营损失, 停工期)最高限的估计。

- (3)已确认的主要业务活动或生产过程所受的影响(包括失控、潜在症结或瓶颈可能使业务或生产停止的点)。

- (4)由其他组织而非本组织的影响而造成的币值方面和行动影响损失, 这些损失可能包括:

- ① 年度收入影响(亏损)。
- ② 不能履行现存全部的损失。
- ③ 违反政府规定而牵涉的损失。
- ④ 现存保险合同牵涉的损失。
- ⑤ 经营损失(及有关名誉损失)。
- ⑥ 因不能经营而支付的其他罚款。



### 第三节

## BIA、SIA 报告编制

#### 一、BIA 和 SIA 报告编制过程

BIA或SIA报告提供三张调查表(经营、影响和补救)的摘要，其后附有评论以确定：

- 1.优先权的指定。
- 2.对补救项目的改善或增补。
- 3.过程管理(计划如何执行)。

以上三部分的报告先送至其各自适用部门审核，然后再由相关的高级管理层签字通过。一旦得到所有专属机构的接受和支持，那么，执行机构就会需要更详尽的指导或更详尽的计划，以把这些目标变为经营行为。



## 二、BIA 和 SIA 报告编制注意事项

被任命的人员(比如工作组或计划组)和企业的高级管理层需要花些功夫以确保:

1.部门或单位的计划能与其周围部门或单位的计划结合,如果危机影响的不止是一个部门或单位,那么,大多的涉及相同的消费者、运输机构和供应商的计划极易失败。

2.每个部门或单位的核心,援助及非基础的生产过程和业务活动得以仔细的确认。

3.如同设备,设施和资源定期改变一样,SIA和BIA也要定期改善。

记住BIA本身只评估影响(通常以币值的方式),影响评估再被用以确定优先权或反应,以及对解除危机情景的反应,从危机情景中恢复,受危机情景影响所需的费用的估价。这些费用只是估价,也有可能需要增加(不应该是一成不变的)。



## 第四节

### 危机缩减方略

#### 一、环境和环境建设(ABC 减缓法则)

强调消除或降低危机及其冲击的减缓措施构成了缩减险情及其影响力的基本方法。做到这一点，组织就可能连续而平稳地运作，组织运行的产出(无论是服务质量、利润还是自我价值的实现)也能保证。组织可能也要努力来符合法律要求和政府赋予的责任，或避免组织的违法行为以及其他法律行为。

可以运用于商业经营中的一个关键的减缓策略是：ABC减缓法则。ABC表示“远离(Away)、更好(Better)、相容(Compatible)”。这个法则表明，较好的危机管理方法是建立一种结构：

1. 远离风险或威胁根源。



2.比要求的做得更好，以抵制风险或威胁根源。

3.与那些最能抵制或减轻风险或威胁根源的设计模式相容。

在组织生存的环境中，运用上述步骤大有裨益。通过考察组织可能处的环境(组织正处的环境)，管理者能确认出风险和危机根源相对少的环境。经营危机的缩减也得益于ABC原则的运用。如：恶意收购的可能性会被减小，如果组织避免让自己成为收购者的目标(股票价格低于一般市场价格，但资产雄厚)；如果规划得较安全，远离险区，能减小暴力和恐怖事件的干扰；如果产品设计更合理，增加安全标识，使用硬实的产品包装，产品的失败率和污染性就会大大降低；如果避免有损组织声誉的事件，提高人们对品牌的认可，与周围社区的其他组织坦诚合作而不是漠视他们的愿望和需求，组织声誉和形象遭损的机率就会降低。

## 二、建立系统(ACCCE 程序)

### 1.系统建立标准

系统建立是规范组织作业和运营的一组流程。常见系统是沟通系统和计算机信息管理系统，还有工厂里任何一条生产线。要让这些流程抵抗危机并更安全些，需要注意以下几点：

(1)这些系统是如何导致危机产生的。

(2)哪些情况下这些系统可能会失败。

(3)其他一些特征(环境、结构、人)会对系统造成什么样的冲突。

(4)做什么能消除、缩减或抵抗危机起因，无效模式和由前三种因素造成的损害。

### 2.有效系统的特征



当系统的设计、运行和维护过程具有下列一系列特征时，系统能够被运用并更有抵抗性，危机和威胁的根源能够被缩减或消除。这些特征包括：

- (1)保证过程或系统的简单性，直接性，只要可能，就只用单一系统，而不用复杂的多功能系统。
- (2)针对员工特点进行培训并进行系统操作的实践。
- (3)哪些能保证系统的富余(容纳更多的功能、方法去操作)。
- (4)保证环境和建筑结构不降低系统的有效性和可操作性。

通过观察这些核心原则，注意其他反映组织特定操作运作的原则，管理者就能消除或减少那些隐藏在系统内的危机根源。组织中的员工希望其领导能够保证工作环境的安全，采用正确的工具，着装或使用必要的安全设备来达到目标。管理者要为组织中及其相关的人员着想，寻求防范设备和建设结构，发展抗险技能。

### 3.ACCCE法

一个基本的措施是有一套详细的撤离现场程序，而不仅仅像通常那样各自行动，如鸟兽散的撤离策略。可采用一个现场学习的方法，如下所述的ACCCE法。ACCCE是一个改进的撤离程序，它包括：

- (1)注意警报(Attend)。
- (2)关掉所有有关的设备(Close)。
- (3)关闭所有空闲电器设备(如计算机)，把纸放进封闭处(如可用的抽屉)(Cover)。
- (4)收好个人物品(如：车钥匙，钱包，外套)等一切伸手即可触及的东西(Collect)。
- (5)按指挥撤离(Evacuate)。

只要遵守上述规则，一场灾难的损失会显著减小，且火灾、水祸



的威胁也会缩减，环境的安全性也会提高。

### 三、合作训练

#### 1. 合作训练的要求

组织通常依靠员工间的相互协作来完成复杂的或结果目标中隐含危险的工作，如飞机上的乘务组，油田上的钻井工人和原子核能中的技术专家。类似的专业危机反应机构和危机管理团队也能从团体合作训练中受益。考虑到这些训练，管理者要认真考虑如下情况：

- (1)训练目标。
- (2)谁承担训练。
- (3)训练的适用范围(除团队改进外)。

这需要审慎，否则只会适得其反，因为不相信或未考虑什么被训练对象认为是热情但过分繁琐的事情。训练应集中于如何运用所有可得资源和全部人力，争取更好地完成给定的任务(尤其在危机情景中)。

#### 2. 员工资源管理(CRM)

一个途径就是推行员工资源管理(CRM, CrewResource Management)或推行团队资源管理(TRM, Team Resource Management)。员工资源管理(CRM)或团队资源管理(TRM)旨在通过信任、理解和帮助每个团队成员，监督他们彼此的工作来促进团队合作。提高支持和警惕，忽视或预见之误就会降低，效率和安全则会增加。

##### (1)CRM培训课程内容要点

CRM现已被石油业采用，尤其在英国的海洋业“费林”和航空工业“赫尔瑞奇、乔布、劳伯”将驾驶员坐舱资源管理(CRM的前身)定义为





“运用可获得的资源信息、设备和人力”。美国国家航空和航天局(NASA)作一项研究也证实了非技术培训的必要性，这种培训集中在领导艺术、指挥技能、决策、沟通和“领头羊”对团队的激励等方面。英国航空CRM的基本培训课程涵盖了团队合作进行决策的六大问题：

- ① 选择方案。
- ② 沟通。
- ③ 决策。
- ④ 反馈。
- ⑤ 体验。
- ⑥ 自我警惕。

郝尔瑞奇宣告CRM培训的主要目标：让成员作为一个团队进行工作以减少失误。他也意识到一些亚文化的冲击会导致人际关系紧张，从而降低团队管理的有效性，如一些领导者会有强烈的职业自豪感和极端个人主义，而缺乏紧张情绪和敏感，逐渐就会表现出一种看似无懈可击的行事态度，很多专业危机反应机构的高级经理和主管身上都有这些特点。一个人的能力是有限的，这种有限性如不被纠正或通过集体共同努力使其降低，在这种有限能力下行事时，失误在所难免。CRM课程对此反复强调，以此来克服这些个人主义。

#### (2)CRM培训课程运用技巧

CRM培训课程可以被发展，以广泛适用于不同类型的团队作业，如法律部门，消防部门，护理人员 and 医疗组织都能运用CRM。

我们怎样才能恰到好处地运用CRM呢？下面10点应是主要的考量点：

- ① 保证课程服从于CRM的目标，而不是成为绩效考评的工具。
- ② 保证培训负责人(包括教授培训负责的人)有必要的智力和沟通



技能。

③ 进行一次严格的任务演习，这些任务要被认为能够将CRM改进与有效提高工作效率预期联系起来。

④ 保证培训课程不是为了晋升或为公司的职务变动打基础，如是这样，参与者会改变他们的参与方式，他们可能会只说不做，虽不会从中破坏但会利用一些机会进行交际。

⑤ 保证培训课程能折射出团队文化的敏感性，因为不同文化背景的人对CRM的认同程度不同。

⑥ 保证培训课程的重点是从自省中有所收获，而不仅仅是纯粹的自我批评。

⑦ 保证知识要点简明扼要，清晰明了，并通过例证和实践进行强化。

⑧ 保证不但参与者有充足的时间来消化他们自己所得的知识，也保证团队有时间消化本团队的集体知识。

⑨ 保证培训课程的连续性，以便使这些原则得到强化。

⑩ 对培训课程有效性的认可要依实效，而不可仅依据参与者的信奉程度。



## 案例分析一

### 中电通信：都是短信惹的祸

#### 一、危机背景

“天有不测风云，人有旦夕祸福”。对于一个企业来说，各种危机事件都有可能发生。企业必须要有危机感，在危机尚未来临时要预测危机，在危机处于萌芽状态时要发现危机，在危机带来危害时要消除危机，甚至要在危机中发现机会，驾驭危机，利用危机。只有这样，我们的企业方能化险为夷、立于不败之地。

2003年2月，南京的个别消费者发现自己购买的中电通信CECT928手机屏幕上竟出现一句问候语“Hello Chow”，翻译意思是“你好，中国种的狗”，消费者随即向新闻媒体反映此事。此事经媒体一曝光，立刻掀起轩然大波，许多人都认为这是对民族尊严的伤害，是对中国人的侮辱，众多此手机的用户准备向厂家讨个说法。事件发生当日，中电通信市场总监就飞赴南京解决此事，并与首先发现问题的用户取得联系。随即，中电通信公司发表公开声明：

1. 我公司(中电通信)作为国内重要的手机供应商之一，一直以发展民族企业为己任，公司本着“用户至上的原则”，绝无伤害国内用户民族尊严的想法与行为。

2. CECT928是我公司2002年8月推出的产品，以优异的产品质量、强大的功能、时尚的外观、精湛的工艺、合理的价格而赢得了广大消费者的喜爱。“Hello Chow”是该手机产品的问候语，意为“你好，可



爱的宠物狗”，是该手机人性化的开机界面。

3. 本着对国内购买者负责的原则，购机用户如不喜欢该界面，CECT可提供免费软件升级，并公布了售后服务中心的地址和电话。

## 二、中电通信的危机处理

以上表现了中电通信对这个公关危机的重视程度和反应及时性。随后，中电通信还发表了公开声明。这些都具有积极的意义。但是，一则非常简单的声明是很难解决问题并令人信服的，由此可见中电通信对这起公关危机的处理是不到位不成功的。

中电通信似乎对事件的严重性估计不足，危机处理过于轻描淡写，过于轻率。当消费者看到自己购买的中电通信CECT928手机屏幕上竟出现一句问候语“Hello Chow”，即“你好，中国种的狗”时，他们有过激的反应即使将问题上升到民族和个人人格的高度也不为奇，因为人的思维是多种多样的，不可能都按照CECT的意思都理解成“你好，可爱的宠物狗”。并且不是消费者自愿或主动下载的，而是供应商强加的。从某种意义上说，事态非常严重。而中电通信则仅仅和消费者联系后，就草草地出了一个公开声明，未必能够安抚和平息消费者。

外交辞令并没有一种良好的公众态度，以我为中心，暗含危机的原由是消费者的误解，责任在消费者，而不是在厂家。中电通信在声明中的第二条是“CECT928是我公司2002年8月推出的产品，以优异的产品质量、强大的功能、时尚的外观、精湛的工艺、合理的价格而赢得了广大消费者的喜爱。”“Hello Chow”是该手机产品的问候语，意为“你好，可爱的宠物狗”，是该手机人性化的开机界面”；这些声明的意思是，我的手机很好、很受欢迎，开机界面也没有错，是你们理解错了，你们不应该那样理解！声明的第三条中“本着对国内购买者负责的原则”言下之意好象消费者是在无理取闹。显然这些声明没有一



种良好的公众态度，暗含危机的原由是消费者的误解，责任在消费者，中电通信在此解释并没有给自己和公众留有余地，反而进一步将对立面加大。

中电通信在此次公关危机中没有很好的发挥危机公关中的互动性、谅解性、真诚性的原则。中电通信市场总监及时飞赴南京解决危机，并与首先发现问题的用户取得联系。但并没有与消费者进行互动，主动让消费者和媒体参与到此次危机的处理之中。公关危机的一个重要原则就是了解组织的公众，倾听他们的意见，设法使受到危机影响的公众站到组织的一边；同时也可邀请公正、权威机构来帮助解决危机，以便确保社会公众对组织的信任。



## 案例点评

当危机出现时，企业应采取果敢、正确的处理危机措施。首先表达解决问题的诚意，以真诚和负责任的态度面对公众，绝对不能敷衍。这样既表现了对消费者负责任的一面，又最大限度地减少了公司的不必要损失。中电通信应该立即成立临时公关危机处理小组，首先要与所有投诉此问题的消费者进行良好的沟通，并就CECT手机的性能、特点进行介绍，并就“Hello Chow”实际的意思做必要的解释，同时邀请报道此事件的媒体全程跟踪采访。

CECT手机公关危机的焦点是开机问候“Hello Chow”，而该手机的问候语和手机的主板是全球行销的，中电通信其实可以以此开展一次很好的化被动为主动的危机公关。例如在CECT的总部召开一个新闻发布会，通过新闻发布会传递出这样一个信息：为什么会出现这种误会？出现这种误会的一个很重要的理由就是手机的主板是全球行销的，国内企业目前尚没有开发相应手机关键零部件的现实，因为没有核心部件，只得引进其他国家生产的主板是造成此次误解的一个重要的原因。并且就这个原因表达，CECT手机目前已经在手机核心技术与手机主板的研发上将出现较大突破，敬请媒体与消费者继续关注与支持CECT。

只要有危机的产生，多少会对企业和品牌造成一定的负面影响。接下来的公关危机的善后事宜是企业应主动恢复消费者、社会、政府对它的信任。这一步如果处理得当，不仅可以使品牌形象得以恢复，而且还能够进一步丰满和提升品牌形象。



## 案例分析二

### 强生公司：妥善处理泰诺中毒事件

1982年9月，美国芝加哥地区发生有人服用含氰化物的泰诺药片中毒死亡的严重事故，一开始死亡人数只有3人，后来却传说全美各地死亡人数高达250人。其影响迅速扩散到全国各地，调查显示有94%的消费者知道泰诺中毒事件。事件发生后，在首席执行官吉姆·博克的领导下，强生公司立即抽调大批人马对所有药片进行检验。经过公司各部门的联合调查，在全部800万片药剂的检验中，发现所有受污染的药片只源于一批药，总计不超过75片，并且全部在芝加哥地区，不会对全美其他地区有丝毫影响，而最终的死亡人数也确定为7人，但强生公司并没有因此而松懈仍然按照公司最高危机方案原则，即“在遇到危机时，公司应首先考虑公众和消费者利益”，不惜花巨资在最短时间内向各大药店收回了所有的数百万瓶这种药，并花50万美元向有关的医生、医院和经销商发出警报。

对此《华尔街日报》报道说：“强生公司选择了一种自己承担巨大损失而使他人免受伤害的做法。如果昧着良心干，强生将会遇到很大的麻烦。”事故发生前，泰诺在美国成人止痛药市场中占有35%的份额，年销售额高达4.5亿美元，占强生公司总利润的15%。事故发生后，泰诺的市场份额曾一度下降。当强生公司得知事态已稳定，并且向药片投毒的疯子已被拘留时，并没有将产品马上投入市场。当时美国政府和芝加哥等地的地方政府正在制定新的药品安全法，要求药品生产企业采用“无污染包装”。强生公司看准了这一机会，立即率先响



应新规定，结果在价值12亿美元的止痛片市场上挤走了它的竞争对手，仅用5个月的时间就夺回了原市场份额的70%。

## 案例点评

出现药品中毒事件会对企业影响巨大，因为这是关系到消费者生命的严重问题，如果处理不当，后果不堪设想。强生公司的危机处理很到位，首先考虑公众及消费者的利益，宁可损失几十万美元也在所不惜，成功地向公众传达了强生公司对社会责任感，借这次“飞来横祸”提升了自己的企业形象，不能不说强生公司的处理技巧实在是高明。





# 第三十三章

---

## 实施：危机管理具体内容







## 第一节

# 危机形象管理

实施：危机管理具体内容

第三十三章

## 一、形象管理

### 1. 形象管理的内容

形象管理是指为一个组织建立“适当的”的形象而进行的一系列活动。格林认为，形象管理是“用来保护公司声誉的各种能力及技能的正式组合”。这种声誉可能是组织自身的，也可能是组织所拥有的品牌(或商标)的。格林把危机管理看作是声誉风险管理的最终结果。从狭义上讲，如果把危机看作是缺乏声誉管理的产物，这是正确的。但实际上，危机管理远不止这些。

对危机管理者来说，形象管理就是一个组织，集团或个人如何运用引导那些身在危机之中，甚至包括处在危机之外的公众对危机的看

- 1745 -



法和反应。形象管理关注人们对组织管理和运营公众看法，需要努力与此相抗衡。在日常经营中，形象管理一般被定义为内部文化的认同和沟通，以及外部公共关系的协调和处理。外部公关处理包含任何一种会影响组织形象的活动，包括广告、社团关系以及处理与产品或服务有关的纠纷和抱怨等。

危机发生后，管理者应将精力集中到形象管理上来。在许多危机事件中，形象管理成为众多媒体相互影响，争夺先机的一部分，结果是媒体的采访和录像成为了普通公众了解危机、冲突和组织反应的主要途径。因此，危机管理者要么去努力维护组织的“适当”形象，要么便不得不承受组织形象受损的痛苦。“恰当的”形象管理应由四个标准因素组成：

#### (1)与危机前的态度和行为保持一致

若一个组织在危机前有一个不良形象，那么，多数人们会对其形象的突然提升、改善持怀疑态度。人们会认为危机前的形象更接近组织的真实形象，这种怀疑很可能会阻碍任何形象管理和危机管理的努力。

因此，公众很容易这样认定：在同样的情况下，同样的行为会再次出现。管理者应当密切注意公众和利益相关者的现有看法。一旦当前的形象受损，就应努力去改善这种形象的本质。通过鼓励危机前的积极形象，经营管理者们更容易塑造一种积极进取的危机形象。

#### (2)真实反映组织态度和行为

当一个组织在危机中形象不一致时，它就有可能被怀疑是一个“恶棍”。危机前与危机中的态度的不一致会导致不良形象的产生。因此，如果一个组织在危机前的形象是“漠不关心”的，那么，它必须十分努力才能使公众形成“关心公众的和友善的”认识。同样，当组织成



员在危机的压力中行动迟缓或对危机漠视不理时，组织也会失去原有的良好形象。

声明和行动的前后不一致也会使形象受损。比如，当一个人答应回电话却没有回时，人们对他就会有一个消极的不良形象。同样，当危机管理者声明什么正在做或什么将要做，而实际情况却远不是如此时，不良形象很快就能形成。因此，当劳伦斯·罗尔(埃克森石油公司的首席执行官)声称威廉·桑德王子港油污的形势已得到控制，而人们却发现石油污染圈仍在扩大并造成更大的污染时，人们便形成了对埃克森的不良印象。

无独有偶，西方公司的主席阿曼德·哈默为处理阿尔法石油平台大火事件飞到伦敦。他声称，所有受害的西方公司员工都将得到10万英镑的补偿。人们认为这项声明是指在钻井井架工作的所有人员都会受偿。在井架遇难的人员中只有31位西方公司员工得到了补偿，其他都是合同工，结果没有得到赔偿。因此，公众便形成了对哈默和西方公司的不良形象。

### (3)注意外部焦点处理

当处在危机中的组织代表只把眼光放在组织内部，或只关心如保持组织形象或保证某个人的位置时，其消极形象也会很快形成。同样，只是互相指责或只注重物质利益也会使那些危机受害者加深对组织“无人情味”的消极认识。当公共危机发生时，人们的通常反应是退缩，避开正常的相互沟通而仅依赖正式的声明，经营管理者给人的印象可能会是“漠不关心，无人情味”。有效的形象管理应当是把注意力放在积极行动以帮助危机受害者上。这就要求经营管理者应明确谁受到了影响(甚至什么受到了影响)并以积极行动减轻伤害。因此，危机管理的一个主要内容应是直接面对那些危机所影响公众和利益相关



者。

#### (4)危机过后保持现有形象

由于其他问题的出现，许多在危机中的声明意图和已开始的行动在危机不存在时可能会终止。这会在利益相关者和公众中产生消极的形象。因此，应当保证在危机中的任何行动承诺和公开态度在危机过后继续保持。

### 2. 形象管理程序

#### (1)确认问题

有时，这一步并不像想像中的那么简单，经常出现问题得不到确认或确认不清的情况。这对陷入危机中的组织来说不是一件好事。比如，一件产品正在被审查，管理者的轻率就很容易使焦点由产品转移到组织本身上来。必须仔细分析，确定错在何处，以及风险评估和用来解决问题的管理评估方法。

#### (2)解决问题

一旦情况或问题得到了确认，解决方案也就同时被得了出来。大多数方案都倾向于：

- ① 消除问题。
- ② 重新评估形势以消除问题。
- ③ 抑制问题。
- ④ 解决问题。

这些解决方案与哪些风险减除方案相类似。当遇到不道德的供应商时，公司可以通过结束供应合同的方式来消除问题。像强生公司的员工就重新把胶囊设计成片状胶囊，并为其重新设计了防水的包装物，从而解决了总是向媒体透露公司正在对抗所出现的问题或正在解决问题的信息，可以达到遏制事态发展的效果。最后，修复失误并向



受害者赔偿，问题就能得到解决。然而，帮助培训积极形象的关键是让公众和吹毛求疵者看到努力的过程，而不仅仅是结果。

### (3)重新审视结果

大多数经营管理者都不能抓住使危机朝积极方向转变的机会。通过使用SWOT市场策略管理分析工具(优势Strengths, 劣势Weaknesses, 机会Opportunities, 威胁Threats)管理者可以辨别出哪些审查是明显的威胁，并确认哪些劣势可以暴露在这种审查之下。某些劣势和威胁可以转化为机会甚至是优势。例如，强生公司在处理泰诺胶囊中毒事件时，就利用了他们的产品解决方案(片状药和防水包装)从而把劣势转为了优势。公司形象也由“一个潜在的毒药生产厂”转为了“能够自觉安检的生产最安全产品的药品公司”。

### (4)强调积极因素和解决方案

管理者应强调情景的积极因素以及他们对事件做出的反应。管理者们应将人们的注意力引导到积极方面上来，明白公司有没有损失或丢失什么，正在做什么，已做了什么，以及该如何做才能消除或减轻危机或危机的长期影响。

### (5)通知利益相关者

将及时准确的信息通知给那些依靠组织生存、生活的人们，组织成员和以某种方式与组织有交易的组织，他们是危机事件的利益相关者，这样做的努力是为了抵消他们的不信任，投机或恐慌。对公司来说，重要的利益相关者团体包括员工，投资人，股东，贷款人，借款人，供应商，法律部门以及顾客。信息发布应当清楚，并尽可能地诚实，直截了当。与利益相关者团体的人员进行单独沟通，以使他们感到自己对组织的重要性。应使高级员工与利益相关者团体的大多数重要成员保持联系。



尽管这些团体组织成员或员工往往对危机知之甚少，但他们也需要经常对付谣言，恐慌和来自审查的余波。不受关注，知之甚少的员工很可能会不高兴，辞职，甚至自觉不自觉的向吹毛求疵者或社会公众发表与公司原则相矛盾的、不一贯的声明。因此，管理者需要确保有足够的设施、计策和人员用以尽快地，平静地通知员工正在发生的事情，情况如何以及外界反应可能会涉及到他们。组织应考虑使用信息联系电话和网址，员工可以通过它们了解相关信息，组织则可利用它们指导员工下一步该如何做。

## 二、压力集团的行为方式及破坏能力

### 1. 压力集团与形象管理

压力集团会在如何使利益相关者和大众了解组织(与任何危机管理的努力)方面施加压力。因此，管理经营者需同压力集团进行有效的联系。由于人们最容易记住和接受的是由媒体所发布的组织的声明或态度，因而形象管理应当是积极的反应，而不是对立的行动。关键是确认压力集团所关注的焦点。一个确认可能的焦点的方法是，分析这种挑剔或压力是正在进行还是将要发生。

#### (1) 压力集团审查焦点

- ① 谁在进行这项审查？
- ② 为什么这些人或集团要进行这项审查？
- ③ 他们的态度或目标是什么？
- ④ 他们在何地进行的这项审查？
- ⑤ 他们在何时进行这项审查？
- ⑥ 对审查者与被审查者来说，结果是什么？





对这些问题的问答有助于管理者了解具有特殊利益的压力集团的真正企图。

### (2)压力集团的战术

压力集团往往是专业组织。他们或许关注环保，交通安全，噪音防止，反武器交易，反种族歧视，反抽烟，反堕落和利用动物作实验，反污染，甚至使某种特定的有潜在威胁的工厂从当地迁出。大约有1000家压力集团跨越国界，其中最大的是绿色和平组织，它拥有超过400万的会员。压力集团采用非常广泛的系列战术、策略以影响公众去反对他们的斗争目标。这些行动包括：

- ① 向公众发布有关目标被破坏的信息。
- ② 在法庭上进行挑衅或起诉。
- ③ 注意收集证据和相关证据。
- ④ 精心设计从抗议到暴力抗议以至恐怖活动的事件。
- ⑤ 消费者联合抵制。

压力集团也会征求名人的帮助，在年会上进行证明，有时还会威胁目标组织的利益相关者的健康与安全。这些团体还会直接使用媒体，宣传他们的观点与评论，进行测验以及拍照等方式。这些战术支持一个策略，即通过造谣，公开清晰度，增加目标组织的成本以及孤立所反对的组织的联合。这可通过加强目标组织是对立的与保守的看法来实现。

### (3)应对压力集团的难点

抗议团体的成员一般有四个方面较难以应付：

- ① 他们对团体事业非常有感情，这意味着他们会在公开场合表现出对任务的热情、吸引和明理。
- ② 他们兜售简单的方案，由于它看起来很容易应用，因而是很有



吸引力。

⑬ 他们着重于他们的专一事业。而另一方面，目标组织的成员则不仅需要关注压力集团提出的麻烦，还有其他的目标和活动，比如公众利益，利益相关者权益以及向员工及社会成员保证安全等。

⑭ 他们只把自己看作由热心人组成的小团体。由于他们意识到作为公众的代表与居于劣势的人更易赢得大多数公众的支持，压力集团努力工作以求在环境中明显的显示出自己的孤立与弱小。

这些方面表明压力集团为首的焦点与高能行动是很随意的。大多数成员都把自己看作真正的“人”或服务于“好的事业”的“身着闪光盔甲的现代骑士”。与其他事业推进型个人或团体一样，他们希望通过获得公众注意或支配别人以达到“成为某人”的愿望，这往往会导致带有侵略性的傲慢的行为与行动。这种行为与行动上的诱惑可能性与团体赖以存在的“好的事业”无甚关联。

## 2. 应付压力集团的策略

在应付压力集团的行动时，管理经营者需要改善与所有利益相关者的沟通，既指那些受抗议行动冲击的人，也指从一开始就对此不感兴趣的普通公众。这种沟通应是公开、诚实的，但也可根据组织形象采取积极迂回方式。关键是让那些危机到来时能够支持组织的人们了解组织的处境。一旦压力集团开始他们的行动，管理经营者们便有许多选择可供考虑。与谈判一样，任何重要的选择都应包含如下努力：通过寻求各方都能接受的方案以解除压力(即双赢模式)，或与压力集团相对抗(即赢一负模式)。双赢模式的优点是解决方案可持续很长一段时期，不利之处则在于它需要花费时间、耐心与精力去分析信息与解决方案。赢一负模式则更容易、更快地被人接受。然而，除非失败方彻底消失，否则由于受到损失，将来再次发生冲突的可能性仍然很



大。

雀巢的例子就对两种方法的潜在结果作了对比。雀巢的婴幼儿奶制品在20世纪80年代受到瑞士压力集团的攻击，起先，雀巢公司希望采用通过打赢对瑞士压力集团的官司的“赢一负”模式。然而，这些人没有消失，而是以“国际雀巢联合抵制委员会”的形式组织了一个更大的压力集团。只是当雀巢经营者们有意停止竞争性的做法时才停止直呼其名，起诉和有意为之的公关行动，并通过合作以寻求一种双赢模式时，他们才很快保住了争斗的最终胜利。后面的这一策略就是使用一个包括双方都能接受的独立团体进行调停，并坚持可接受的第三团体的决定(联合国卫生组织的乳汁替代品市场准入标准)。

有经验的管理经营者们一般会采用双赢模式，同时准备好竞争性战术以防双赢模式的失败。在1991年海湾战争期间，美国与联合国曾尝试使用与伊拉克谈判的双赢模式，同时使用贸易封锁和武力威胁，随着时间的流逝，双赢地位演变成了赢一负形势。伊拉克政府通过禁运以维持对国内的控制，同时宣告了外部努力无效。结果是，伊政府在国内军方的支持下维护了国家反搞外部压力的积极的国家形象。如果管理经营者选择了双赢模式，那他们就应注意削减任何对抗性的形象，与压力集团的抗议者们的对抗相反，组织代表或许可以向他们提供椅子、伞、食物饮料，甚至可以帮助提供证明。这就形成了一种“容易与平静”的公众形象，也能减弱抗议造成的影响。这是因为，许多压力集团的成员倾向于对抗，而对非对抗性行动则不知如何应付。他们要么停止行动，要么就增强行动的对抗性与破坏性，而这样会使他们失去公众的支持。管理者需要与压力集团的成员密切联系，以表现出对多种观点的容忍度，准备并愿意倾听建议性意见，愿意学习，坚持一贯的文明并对事故保持着高度敏感。若经营者选择对抗，那么



一系列战术都会中止。组织成员或许采取反抗议行动(不一定同时同地),然而当压力集团推动的改变被采纳时,他们可能面临失业与生活方式被改变的威胁。当压力集团拒绝所有媒体时(或只使用专业媒体),危机管理者可以表达帮助媒体的意愿。当抗议集团做出某些特定判断时,管理者可通过鼓励其他的独立团体去与之辩论,自己则避免挑战这种可能性。管理者可以试着检查抗议集团媒体战中所运用的数据的权威性。这一努力有软、硬两个方式。软的方式是把压力集团的媒体努力表达的观点与毫无意义的争论中的反对观点相对比。另一方面,硬的方式则是不直接应付对方提出的数据或信息,而是让周围的旁观者决定指定团体的可信性。

无论是双赢模式,还是赢一负模式,都需遵守公认的理性、公正、弹性原则。“暗箱操作”应当避免,因为这看起来鬼鬼祟祟的,最终会被公众所否认或取消。管理经营者应公开准备进行建设性对话的意愿,很明显,这种方式在解决问题的过程中会有抗议集团的参与。一旦抗议团体参与解决问题,那么,它的成员就必须注意发表更多的“不想”的声明或者会被认为“无能、无用”的风险。如果他们拒绝参与,压力集团就会被认为是破坏性的、对抗性的以及非建设性的集团。

解决方案的形成需要一个独立调停团体,否则,这一过程很可能会失败,并在“控制、曲解以及不愿合作方面”进行相互指责。

双赢模式和赢一负模式的不同就在于“公众讨论会”使用方面的不同。竞争性的赢一负策略被用来使对方在公众与媒体面前难堪。通过采取一种公开的,建设性参与的态度,使用者可以使对方表现为竞争性的,破坏性的以及侵略性的。单一问题的简单解决方案可能会是天真的,无用的,甚至是危险的。



双赢模式采用公开、诚实的应对方式，以形成各方参与者都能接受的有效解决方案。展示公开性、诚实以及希望对话、倾听的意愿。并且，假如是真的需要，双方还会调整其行为。由于其他团体有采取更具竞争性的反应与活动的意愿，这一方式可能会很耗时间与耐心。然而，双赢模式持续时间会更长久，在施行过程中也很少中断。



## 第二节

### 危机反应管理

#### 一、危机反应管理的前提

危机管理中一个主要的问题，就是选择合适的响应策略。尤其是当出现信息不明和时间紧迫或已确定某些物资或人员处于危机之中的时候。

危机慎思向管理者提供了一种可供选择的危机应变管理方法。这种方法有助于管理者注意到危机情景中的各种因素。

##### 1. 危机慎思的概念

危机慎思促使管理者在处理危机事件时不断考虑三个方面问题：

- (1) 如何获得更多的时间？
- (2) 如何获得更多的信息？



### (3)如何降低损失?

这样的分析评估有助于管理者将注意力集中到他们义务和责任上,并保持冷静。危机慎思是通过这三个与直接行动有关的问题,使管理者在形势激化时保持更冷静,更成熟的反应,起到缓冲危机的作用。

如果没有训练有素的应变反应,管理者很有可能处理不当,使局面失控。而训练有素则意味着能对所做之事保持高度的熟练性,使所执行的任务更明晰,更具有预测性。这就是说,训练和练习更有助于管理者去发现并处理危机问题。

危机管理者需要使用像危机慎思这样的实用方法,以有助于他们在时间极为有限的情况下,集中注意力,以选择有效的应变策略和行动方案。

## 2.完成危机慎思

### (1)危机慎思决策的重点

危机慎思通过一个简单的过程,帮助使用者更好地决策和行动。如果和预期的相似,大量的策略决策会集中在如何获取时间和信息,以降低成本,减少损失。寻求更多的时间,也许要运用时间减缓和推延危机事件发生的策略。寻求更多的信息,这包括“吸管式”和实情调查策略。危机若发生在不毛之地,损失和成本就会降低,构筑优势和策略也有助于降低资源成本。

#### ①获得更充分的时间

时间是危机管理中最重要因素之一。危机管理就是要在有限的时间内,有效地利用时间运河分析和解决问题。因此,管理者就要接到危机发出信号后,到危机对情况产生明显的冲击之前,这一段时间中挖掘出更多的时间。这些时间大多是在计划和应变的部署中产生



的。通过计划和演习，在可能发生的危机中扮演相应的角色，有助于更充分地了解行动方案以及大致任务，从而节约了时间，获得相对的充裕时间。

时间减缓策略由于减少了在报警和部署方面的时间，危机管理者可以在行动和应变方面获得更多的时间。有两种方法可以减少时间的损失，即更好地部署以适应情况的变化和尽快到达现场。

#### ② 获取更多信息

提高对危机的预见力和熟悉度的手段之一是获取更详细更具体的情况。如果对这些一无所知，那么选择行动方案将无从谈起，这样就会浪费很多资源，使时间白白流失。因此，危机管理者需要加强获取信息和进行评估的策略准备。这些策略以利用尽可能多的信息源，保证获得详细的信息，加快信息的传递度。

#### ③ 节约物资

危机慎思的第三部分是请危机管理者将注意力集中在物资节约及其分配上。它分为三部分：

- a. 尽量使物资等资源少受危机的影响。
- b. 保护好用于支援或消除危机影响的物资。
- c. 配置物资用于解决危机和消除危机影响。

通过最佳部署节约物资。森·泰苏(SunTzu)和克劳斯威茨(Clauswitz)提出两种工作方法。森认为，胜利应该属于那些能够对自身弱点进行弥补的人。危机管理者需要确定那些通过集中提供物资可以弥补危机带来破坏性的地方，将其作为突然袭击破点。

企业同样需要注意可以通过转移和聚集物资能够降低威胁和损失的方面。但如果是企业本身收购自己的股票可能反而会纵容恶意收购行为。将物资存放在抗污染的地方有助于减少物资被污染的程度和可





能性。

集中可用物资的行动有助于解决压力集团和企业之间的矛盾，减少对企业形象的攻击。克劳斯威茨认为，取得胜利的关键是将战场确定在反对力量或阻力的中心地带，并以它为攻克重点，在这点集中优势兵力消灭敌人。周边地区的交战则作为次要问题通过“扫荡战”予以解决。

对于组织而言，这种针对重心地区的能够“打破危机平衡”的部署可以采取很多种形式。为解决联盟或压力集团的某些事件而集中物资可能要解决的行业争端或对企业形象的攻击。

## (2)危机慎思决策策略

### ① 吸管式策略

吸管式策略就像吸管系统能把水从容器中吸出来那样获取信息。它的方法应当：简单易行；利用尽可能多的信息资源；一旦开始应有能延续下去；将直接的数据输入到信息中心。

分解策略和真空策略是其中的两种方式，都能从危机或灾难环境中获取信息。

#### a.分解策略

分解策略是一种普通的策略方法，很少用于信息的团体交流系统。这种方法包括电视节目、电台节目、新闻及互联网。通过这些措施进行团体交流，管理者可以洞察危机相关人员的感受、忧虑和信仰。这种洞察力可以发现危机对团队成员的影响和威胁。

分解策略需要系统化以方便协调。直接目击和第一手感觉资料有助于为危机管理者提供重要而快捷的信息。电视的时事节目和电台的反馈节目能够提供相应的观点，并有助于了解事情的发展趋势，理清危机中的组织成员所需要的帮助。对于危机管理者来说，利益相关者



(客户、职员等)的观点应被重点纳入到信息流中，并有规律地更新，这是因为危机管理需要得到他们的认可，并要处理他们可能遇到的问题。

#### b. 真空策略

真空策略是让有用的信息处于真空状态，就好像放入了一个真空的清洁容器中。在这样的一个真空状态中，信息相当于“陷入”了一个校勘和评估系统。这样的策略可以获得一些有用信息，并有助于在处理旁观者和受害者关心的问题时显得更友善些。工商企业在对真空策略进行管理时可以借助于呼叫中心。通过书面和电脑屏幕的形式可以发出一些相关分式化的调查表，接线员的操作者通过电话、信件、E-mail或其他形式将相关信息传送给危机管理者。其他的策略还包括在现场通过面对面的访问(或者是在街道上和商店中进行直接的民意测验)。采取这两种方式的目标在于保证利益相关者的信心和搜集所有可能有用的信息，哪怕是只言片语。

#### ② 实情调查策略

这类策略通常是从受害人和目击者那里直接获取信息。这种方法也常常用于咨询与危机有牵连的人。重点是通过交谈获得不易得到的或更具体的信息。这里有两个技巧，一是“格式化提问”(回答者来自现场)，另一种是摸索“格式化的纪录风格”，从而使人能够从与非回答人的关系中获得信息。但是那些索取信息的人必须要接受非常充足的情感交流训练，以便能够在非常沮丧、非常悲哀的气氛中获取信息。

## 二、经营危机反应管理战略

经营的基本使命是为利益相关者创造财富，这些利益相关者包括客户、员工、债务人、所有人以及股东。因此，管理者在危机管理中



的使命便十分简单明了。挽回这些人的财富并使其保值。在许多案例中，创造财富这项基本任务由于其他必须立即处理的任务而受到不同程度的忽视，比如挽救工作。于是，工作使命的重点便从创造财富转到对那些可能会在不知不觉中导致决策发生致命变化的问题进行挽救。在挽救这件事上投入太大的精力，无疑会忽略为经营创造财富所需的决策和任务。

经营者组织会受到自然灾害或外部事件的冲击，而这些危机事件往往是有形的。而组织应付的其他一些危机却是与自身的具体经营有关，较难以觉察。以下为四种通常会遇到一般形势：

### 1. 恶意收购

当企业对经济或组织的压力有不良反应时，恶意收购发生的可能性就比较高。当作为早期警号的股价变动和股票市场上的波动发生时，暗地里进行的可能是“联合获取技术”(Cooperative Acquisition Technique, CAT)，使用“CAT”时，一旦某家公司声称收购一家目标企业时，另外一个或多个企业就会提高他／他们对这家企业的股份比例，达到获取那家目标公司的股票的目的。

#### (1) 潜在的恶意收购信号

- ① 固定或逐渐减少的收益。
- ② 低于所期望的ROI(Refurn On Investment, 投资回报率)。
- ③ 现金管理较差。
- ④ 过高的资产负债率。
- ⑤ 在下属部门或子公司中有金牛型产品。
- ⑥ 与股东和金融机构沟通不畅。
- ⑦ 主要利益攸关者抛售股票。
- ⑧ 交易主要受益于合作的企业。



⑨ 竞争对手改变竞争策略用于提高自己的市场份额。

⑩ 价值磁铁 (有吸引力的设备、人力或垄断权)。

#### (2) 行动步骤

① 迅速采取行动。记住独立的“危机思考”不要进入这个组织或去会见收购组织以争取时间。

② 组成反应团队。尽快通知这方面的高级人员及法律、金融和公关等方面的有关专家。

③ 共同协商讨论并决定第一层基础性的策略方案。

④ 仔细研究报价 (股票的收购价)。如果是个好价格，不妨改变防守策略，考虑一下获得最有可能的好报价的可能性。

⑤ 拒绝报价。如果报价并不诱人，对利益相关者不具有吸引力，清楚明白地拒绝他。

⑥ 通知股东和公众。通知所有相关人员，解释事件并通报自身所采取的应变策略。

⑦ 采用法律和商务上的防范手段。利用内外部的顾问团队，考虑防守手段 (包括法律和技术的，反报价，获取股份或从“友好的”企业中获得股票，调整组织结构并清除吸引收购者的诱因)。

⑧ 拖延。利用一切可运用时间耗费收购者的资源和耐性，持久战会增加收购者的成本负担。

⑨ 消除诱因。在开始阶段，消除引起收购行为的诱因，改进在股市中的表现以增加企业的市场价值。

### 2. 对产品和消费者的威胁

#### (1) 威胁来源

① 勒索 (或措词逼人的恐吓)。

② 用户恐怖主义 (从拒绝购买到对资源用户进行攻击)。



③ 来自内部员工的怠工和嫉妒、埋怨。

④ 对赔偿的欺骗性公告。

⑤ 产品受污染(由于系统或机器故障而导致的)。

⑥ 产品品质降低(由于不正确的处理方式或库存导致的)。

⑦ 产品故障(主要是设计因素导致产品出故障)。

这些问题可通过采取质量控制和质量保证的方法来解决, 或者通过奖惩措施来预防或杜绝其发生。

#### (2)行动步骤

① 迅速采取清空策略。在顾客对产品产生怀疑前把产品撤走。不要发生进一步的损失。

② 通知到每一个人。这些人包括股东、公众、政府及其他可能的反应组织(比如急救、救护和医院)。

③ 建立便利的信息获取方式。比如方便的网站或提供免费电话号码。

④ 解决问题。一个重要的决策可能就在于是否与官方保持联系以及是否能满足外界的要求, 尽管要求有时候可能是无理的。这种决策应考虑到在相应地区内事发的因果关系及企业应承担的法律义务。在这种情况下应听一下专家和经验丰富的人的忠告。

⑤ 彻底消除问题。如果有必要重新修改包装或产生问题的操作流程。

⑥ 当安全问题都解决了以后再通知公众。使用特殊的再进入策略, 要着重强调产品的安全性那一方面。阿诺特公司(Arnitt)(澳大利亚, 1997年)受累于产品被污染事件, 不得不全线撤出澳洲东海岸市场。在问题解决后, 该公司向公众展示了他的生命力, 将未被污染的产品再次投放市场。



⑦随时随地强调客户的利益。通过强调客户的利益和满足他们的要求，企业可以从客户那里获得更多的支持，减少损失。

### 3. 行业争端

行业争端是长期存在问题的结果。争端升级到一定程度后员工或联合成员会转换工作或怠工。企业通常会拖延罢工，但是他们会发现现金流变衰竭，资源(从原材料到终端产品创新)趋向减少。

(1)评估情况。对人们的精神及状况要掌握尽可能多且详细的资料，尽可能避免激起大众愤怒的情况发生。

(2)集中在感知部分(POV的分析)。将出事部分尽量隔离开，看看别的部门的观点是怎样的，寻找一个合适的场所以达成协议。

(3)提出报价。

(4)解决。达成协议，确定各方义务。

(5)不满足于目前的胜利。

(6)继续和利益相关者保持良好的关系，并要明白在减少事件冲突方面还有一些艰难的工作等待去完成。

### 4. 对企业形象的攻击

(1)分析观察力问题。使用POV方法找出：

①发生的是什么。

②相关人员是谁。

③如果组织受损，谁获益。

④代表发布了什么消息。

⑤有组织进行的目标是什么。

⑥这样操作和发布(消息)会使什么突现出来。

(2)通过获得外界的信息检查POV分析，以对事件进行评估。

(3)保证通知到所有的利益相关者，保证让每一个利益相关者都知



道所发布的信息，组织的解释及POV。让利益相关者参与到决议过程中去。

(4)避免诉讼。在敏感问题上听取法律方面的建议。

(5)保证相互交流，危机管理者与团队成员要和利益相关者保持经常联系，鼓励他们吐露他们的想法或恐惧感。

(6)及时报道企业对危机的处理情况。报道既要做到定期，还要保证连续性，以避免对外界各种猜测采取“无可奉告”的态度，这样做不仅于事无补，反而会适得其反，使外界舆论对企业产生更加不利的影响。此外，当涉及攻击企业形象时要尽量避免采取个人抵触行为。

(7)工作要向公众公开，保持透明度。避免“关起门来讲话”，因为这可能导致对工作的歪曲和否认。通过增加透明度，使提出的方案更易被执行。

(8)让评论家参与解决问题。要牢记，当评论家被邀请一定要就问题向企业提出建议，或参与到解决方案中时，他们就容易放下批评的态度。

### 三、危机反应与恢复计划

#### 1. 危机计划蓝本

##### (1) 计划

从理论到实践罗宾斯(1994年)发现计划与结果(要取得什么)和方式(如何取得)紧密相连。他认为计划减少了不确定的因素，给管理和非管理者以指导方向，减少了重叠和多余的作业，并且可以建立起控制标准。

计划使管理者和执行者把需要做什么，该如何运作，以及这些活



动如何评价和控制相区分开来。

罗宾斯揭穿了三个有关计划的流行神话。第一个神话是不准确的计划是对管理时间的一种浪费。任何组织中的执行计划都会使组织成员区分什么是已经做过的，什么是应该运作的。弄清楚组织任务和目标的过程是大有裨益的。第二种神话是计划抹杀了变化。计划抹杀不了变化，变化会无视计划的存在照样发生。计划能够被用来预测未来，有助于抑平大幅度的变化。第三个神话就是计划减少了灵活性。计划要考虑行动和任务，这些作业只有计划的第一阶段完毕后才会变得不够灵活。

对于危机管理者而言，计划包含两套作业。第一套作业与支持危机管理反应的组织有关。第二套作业包括反应行动。因此，消防组织不仅应该制定发展和维护消防资源的组织计划，同时也应该制定出对付火灾的行动计划。这两套计划作业可能会相互冲突。就组织而言，有效率的资源管理需要以有效的反应能力为代价；同样为危机反应和恢复而发展的积极的危机反应资源计划，会给全面预算和组织结构带来压力。

按照罗宾斯的说法，计划要有具体性和指导性。具体计划清楚地界定目标，没有含糊之辞，并且在根本上保持着其连续性和逐渐性。具体计划的一个例子就是如何使用一个特殊的工具去扑灭一场火灾。相反，一个指导性计划有些松散。这类计划遇到上述事件时，可能只表述为：把火扑灭。

根据麦肯锡国际咨询公司(1974年)的说法，当不确定性很高，并且需要灵活性去适应无法预知的变化时，指导性计划更加游刃有余。高度不确定性和无法预知的变化是危机情景的特征。管理者和主管需要确保他们的危机计划在根本上具有指导性，而不“如何做”和“做什么”





么”的教条。当危机进一步恶化的风险增加，或当行动没有被有序地执行时，不能仅有指导性的计划。

高层管理者需要切记，任何危机反应主体计划的复杂程度和时间跨度，使阅读计划书的员工抽象掉真实事件的具体性。当试图进行危机管理时，事无巨细的计划不胜赘读。一个主导的计划或者指导可以被看作是一个反映不同的团体精诚合作而解决危机事件的整体蓝本。策略或具体性计划描绘了目标和被委任的管理者、团队、业务单元的具体行动步骤，这个行动计划描述了不同管理层次的团体和员工的目标和任务。

#### (2) 一个通用的危机反应计划

许多书籍都详尽地描述了危机反应计划或者危机恢复计划应该具有的形式。在很多时候，计划方案书的打印尺寸和正式图案变得比危机处理的策略和战术更为重要。许多管理者加入了计划制定的行列，并认为危机计划尽可能言简意赅，然而，写出的却是长达几百页的文件。这些文件囿于常规而脱离实际，过于谨慎而生硬晦涩。世界上一些大公司中的计划者和即将成为危机管理者的人全神贯注于使计划方案书的封面标识更加美观，而出自其手的，不符时日的危机反应计划可能要用于指挥抢险工作，对此他们却漠不关心。

任何关于计划应有多细、多广的问题都是迂腐不化和引入误导的。对于一些庞大的组织或者那些负担复杂风险的组织而言，危机计划需要具备具体性和广泛性。最佳的方式就是使用所有的三种类型的计划整体的，策略的和以业务单元为导向的。完整的计划书可以提供非常详尽的细节。协调一致的反应活动要在策略计划书中有所描述。特定的个体和团体所采取的行动可在短期行动的计划书中有所描述。这些计划书可以装帧成半长期存放在形式，这样就能够经受住过度的



翻阅和并使计划依形势而及时更新。许多组织的危机计划书都使用环形装订。

这种松散的文件装订形式的问题是，危机计划者和管理者依靠业务单元主管和团队代表们迅速更新计划方案，然后再将更新过的各部分方案整合成整体计划。由于一些人可能忘记了更新与整合或者不方便这样做，而导致混乱，存在着计划变化不一致的风险，使危机应对者从危机计划的不同版本中得到指导。系统、统一的变化要集中所有不同管理团体的最新危机计划，并使其负起责任。这就意味着每个人都在变化之中，并且旧的计划文件可以集中起来或销毁。一些组织更愿意通过手工校对或者重新打印的方式更新文件，以期获得较为长期的危机管理计划。问题仍然是，计划是否依形势的改变而及时更新，旧的版本是否以恰当的方式得以更换。通过整合不同管理层次的团队责任和将计划变化的部分插入其中，或者通过指定一个危机管理者负起以新版本替代旧版本的责任，危机计划与局势的互动会更为相得益彰。

一个通用的危机反应计划包括以下内容：

① 封面

这里涉及到诸如发行号、日期、主要电话号码等细节。

② 读者

这里描述的不仅包括需要全部阅读计划的人，还包括需要阅读策略计划的人或者使用计划的特定人员或组织。

③ 证明书

通常由计划阅读者签署。许多组织坚持所有阅读计划的人需要在上面签名，并且附加日期。

④ 政策部分



部分描述了组织的政策。内容包括：对计划和信息的保密政策；危机管理或恢复管理的目标和孰轻孰重的排序；计划的全部目标或任务；权责划分；谁改变和如何改变政策；不同类型计划之间的联系；运用计划的条件。

### ⑤ 计划管理部分

有时候这部分出现在文章的结尾。有的把清单放在计划书的结尾(如本书给出的格式)。如果是这样，该部分就应该放在响应和恢复计划的描述之前。该部分描述：谁制定计划；谁维护计划；如何改变计划(包括在有限的时间内修订或者评估事件)；计划修订和审计的程序；演习和培训。

### ⑥ 风险评价

该部分描述了何时及如何进行风险评估，并且描述了可能遇到主要风险和有关事项。

### ⑦ 危机事前部分

该部分论述了危机管理的组织政策，内容包括：组织的责任；意识健康，安全和减少危机的个人、部门或组织的责任；降低和控制风险；危机事发时，对非组织成员的管理程序；信息管理的主导方针。

### ⑧ 沟通政策部分

该部分更为详尽地描述了组织在信息管理方面的政策，内容包括：谁将被告知(内部和外部组织)；信息如何互换；媒体管理原则；处理外部组织需求的原则；对利益相关者的原则(包括员工、客户、股东、信贷和保险机构)。

### ⑨ 金融、法律和管理部分

该部分描述了在危机反应管理(或恢复管理)的监控和协调中如何运用专家咨询。



#### ⑩ 预警和警报部分

该部分描述了组织中使用的预警和警报系统，包括：什么样的预警和警报系统是合适的；谁改进这些系统；谁维护这些系统；预警和警报讯包括什么(对声音或口头信息的描述)；预警发生时的职责撤离和安全程序；安全地或撤离地；危机中或危机后联系电话号码，E-mail地址以及内部信息流程。

#### ⑪ 危机指挥和协调部分

这部分包括：关于危机组织中的指挥和沟通渠道；危机指挥中心的位罝；列出外部的反应机构(关系和权力)；危机管理者或危机团体的联系电话。

#### ⑫ 危机解决部分

对危机反应行动的论述通常散落于整个计划书的不同部分。它包括处理危机事件，危机影响因素的流程。每一个重任在肩的团队，部门或者业务单元都有与之同行的团队领导者和各位成员的联系名单。

#### ⑬ 恢复管理部分

该部分描述了采取的步骤：

- a. 贯彻安全程序。
- b. 重建和恢复计划。
- c. 精简涉及危机情景的人员。
- d. 给到访者和员工提供参考意见。
- e. 获得帮助和建议。

注意该部分可能自成一套计划的完整体系。

#### ⑭ 后果管理部分

该部分描述了以下程序：

- a. 与外部机构共事(保险机构，专职的危机反应机构)。



- b.修订和评估危机状况。
- c.如何正常地结束危机反应活动。

该部分包含危机反应评估模型的一个主要副本或多个副本，这涉及到如何把有关数据输入到模型中去，以期获得关于危机影响、管理和结果的反馈。

#### ⑮表单部分

该部分涉及准备和危机管理(或者恢复管理活动)的各种表单，PACE表单涉及了四个主要部分：

- a.准备(Preparation)，包括设备、技术和程序表单。
- b.行动(Action)，策略和业务单元行动有序性的表单。
- c.联络(Contact)，预警或警报，专业协助，团队和领导联络表单。
- d.装备(Equipment)，在反应，损失，后勤和供应等单中提供和使用。

运用决策和行动协助工具的组织，可能会希望在该部分插入使用这些工具的副本。

## 2.恢复计划

### (1)恢复计划的意义

恢复计划通常从反应计划中剥离出来，这样做有助于：

- ①区分短期(反应管理)和长期(恢复管理)问题。

②确立组织努力的要点，从试图解决危机到清除和处理危机后的遗留影响。危机反应行动应该促进恢复管理的系列活动。恢复计划特别侧重于工商经营企业，他们有相同的最基本的恢复目标，就如何快速实现的危机恢复上都有所侧重。因此，恢复计划多指经营恢复计划(Business Recovery Planning, BRP)，包括把注意力集中在持续的商业



活动和服务，以及在持续时把注意力集中于重新运营上，经营恢复计划者和管理者常互换使用这些术语。当然BRP与CRP(Crisis Reponse Planning)有相似之处，但在专业人士(工程师、保险人员、危机恢复专员、重灾区管理)和修理或更换毁坏设备的外部机构之间的互相作用上有一些调整。

一个典型的BRP有很多部分看起来很像上述提到的CRP。BRP包括：

封面；授权书阅读计划者；认可书；政策部分；计划管理部分；风险评估；危机事前的部分；沟通政策部分；金融，法律和管理部分；激励部分；恢复和协调部分；团队领导表单；团体表单(包括顾问和卖主)；恢复策略和行动步骤；其他表单(员工，大客户)；恢复地点；PACE清单。

### (2)计划过程

在提供了恢复和反应计划的核心内容后，一些关于对计划制定流程的思考对计划者而言大有裨益。回顾一下风险评估，影响分析，危机缩减和媒体管理将有助于发展计划制订的一系列指导原则。

### (3)行动手册

致力于社区安全或者极少引起危机的社区，他们的执行作业为其他社区提供了参考建议。行动指导手册必须包括具体的信息，这些信息应包括联系方式，电话号码，风险等级，预警何时及如何发生，一旦警报传开后应用的行动以及一些简单基本的初始援助。

指导手册应罗列如下内容：在开始的章节提供联系电话和主要作业；对威胁的简单描述，员工遵循的简单的行动步骤；危机出现时，警报如何发出和发出何种警报；简单描述应对威胁的流程；应急的备选方案；应急储备和可用物质；核检周围环境；初始援助。

为了能够得到救援物质，管理者可通过旁观者和受害者来提高对



危机的反应。当管理者和主管庄重而热情地把指导手册中方便而实用的技能和训练贯彻下去，危机反应绩效就会得以提升。

#### (4)危机计划要诀

依据危机反应资源的影响来定义危机，而不是依据危机事件的种类。很多计划者根据危机情景和情节制定计划，而不是根据可用资源的有效性来制定计划。危机情景威胁资源和人员，人们几乎没有时间解决它，并且往往在现有的人力、设备、设施和组织能力上疲于应付，计划者又不得不以这些约束为工作基础。

##### ① 计划指导行动

不要计划得事无巨细，毫无弹性。计划的要点不应放在琐细的目标和任务上，而要为需要管理之处和风险严重波及之处提供指导原则。

##### ② 计划不要详细地描述特定的危机事件

也许最好的危机预备计划就是能够抽象掉危机的具体细节，使其具有一定程度的通用性。因为反应任务和目标对使用者来说很容易熟悉。PACE表单可以被用来确保具体的危机管理作业得以执行，并保证全部任务有人承担。

##### ③ 计划要经常更新

在计划中经常被遗忘的是，依形势的变化而更新计划，并将更新的各计划部分整合起来成为清晰的指导方针。计划需要被定期更新，更新的部分要成为正式计划的一部分。同时，还需要为那些将要完成的，尚在修订之中的和正在实施的计划确定最后期限。

##### ④ 计划还需要包括轮休制度

如果连续工作超过 8 小时，管理者需要给危机反应的工作人员轮换休息。特别是当一场主要的危机状况过后，执行恢复计划的时候，



轮休是必不可少的。如果没有危机管理工作人员的轮休，在危机的初始阶段，这将以牺牲人员的有效配置和全体工作人员对警报反应迟钝为代价。

### ⑤ 计划需要为员工提供工作岗位的基本指南和任务

计划者和他们的计划很少能够找到整个反应团体。危机反应者可能正在培训，生病，远离现场或由于危机的影响没法和组织取得联系，而不能够进行危机反应。事故和危机任务使正常的反应者可能不会时刻与他们的危机反应装备在一起，因此，装备使用的主要工作标准和基本说明应紧密地和工作中心联系在一起。

### ⑥ 计划设计和贯彻标准报告流程

与危机计划和信息报告装置联系密切的是标准的报告流程。通过使用标准的报告流程，有助于反应者集中精力和稳定沉着，信息接受者可以迅速使用标准化的信息，有关危机很多的信息都可以被记录下来并进行处理，这样，遗漏主要细节的事情就会很少发生。

### ⑦ 计划内容要包括如何通过提升危机反应管理来确保一个清晰的业务流程

危机计划中经常会遗漏的地方是，管理的提升转型是如何执行和一触即发的。很多专业反应机构(比如说消防局)按照预警等级来运作。然而，在很多时候，负责全部危机的专员在提升管理时往往依靠主观上的判断。个人利益掺杂其中，官僚等级从中作怪，这抹杀了评估的精确性。主要计划人有一个简单的规则，就是当80%的资源对于部门或者业务单元来讲不再是约束时，更高层次的管理平台就需要提上议事日程。

通过80/20法则，甄别孰轻孰重和核心目标。通过使用80/20法则，计划应该以能够得到资源的50%~55%作为基础。区分关键的优先权，





以能够充分利用50%的资源，并且可以把更多的可以得到的资源视为有效的附加，这种附加可以被用于或发展成为第二位，第三位的优先权。80/20法则的原理如下：80%的设备和人员在任何时候都是可以使用的，但是20%的人员和设备由于公干，缺度或者无法操作有可能不能投入使用。80%中的80%(也就是说总额的64%)将会依据来自危机管理控制中心的指示进行危机反应，余下的20%不能反应或者拒绝执行。实际进行危机反应的80%可能能够达到危机管理者的初衷，而20%将会丢失，搁置或者被危机的其他方面分散而流于不力。因此，有效的计划仅仅使用一半，就可以达到有效目的。如果他们能够超过这个数字，则被认为是额外优给。管理者积极的心理作用，会使其认为将可以得到比最低值50%~55%高出20%~30%的可用资源，决策会变得积极而非消极。

⑧ 当危机情景能够提供恢复机会时，应使用前瞻计划

危机计划(特别是工业区，飞机场，码头等)应包括在本地区重新设计面积或结构的恢复计划。危机管理者和潜在危机地区的使用者的反馈以及咨询过程，表明恢复计划能使资源在社区，地域等更有效地配置。危机影响过后，一个规划更好，令人向往的地方将会拔地而起。

确保所选的设施和恢复协议在商业恢复计划中是有效的。当执行经济恢复复原计划的时候，合同条款和服务协议需要定期更新，所选设施的估价和审核更需如此：

- a. 危机事前的责任。
- b. 包罗广泛。
- c. 使有法律效力。
- d. 使设备以及功能有明晰记载并核检其兼容性。



## 第三节

### 危机媒体管理

媒体管理是进行危机管理的基本基础。成功的媒体管理可以弱化公众及媒体对危机管理中暴露的失误的消极印象，从而排除压力集团的干扰，抑制消费下滑，防止股价下跌。

大部分管理者漠视甚至否定新闻记者及其报道的作用，部分原因在于众多的管理者缺乏同媒体打交道的技巧，或者即使学会了这些技巧，也没有付诸实践。管理者需要审视媒体的交互作用对公众的影响。

#### 一、关注媒体管理的原因

如果公司不充分重视媒体对于危机及其影响的兴趣，就可能使自



已陷于孤立和受威胁的境地，他们也易于形成封闭意识。公司的这些态度源于媒体对他们负面报道的迅猛影响，迈尔斯和霍卢沙于1986年指出：“细节并不重要，一旦一家公司名声扫地，它就会在媒体竞相抢发的新闻中一蹶不振。”尽管任何媒体管理战略都不能保证全胜但有效的管理却能消除冲突和误会，挽回公司本已无力回天的弄虚作假的坏名声。

另一方面，糟糕的媒体管理可能拖垮企业。加里博尔迪是澳大利亚阿德莱德一家小商品公司，其垮台的一个重要原因是公司经理缺乏媒体管理技巧。在1994年12月到1995年2月间，共有22例食物中毒者住院，其中一位4岁女孩因吃了感染血溶尿毒综合症(HUS)的意大利腊肠而死亡。

新闻报道了受害者的悲惨遭遇，这激起了公众强烈的同情。

1995年1月25日，该公司被确定为犯罪嫌疑人。事情发生之后，该公司隐匿情况，态度恶劣地向外界声称“无可奉告”，甚至将消防水管对准新闻记者挥舞。这些处理方式使该公司在公众心中形成了漠视生命、逃避责任的不良形象。管理层发表声明说过去从来就没有发生过污染商品影响顾客健康的事故。这项声明在24小时内就被证明是假的。当时一个时事新闻电视节目报道说，在一年前的婚礼上，加里博尔迪的小商品可能造成了80位客人食物中毒。管理层拒绝回答媒体的质问和反省公司货物中存在的问题。

到了3月份，小商品公司正式进行清算。在清算报告里，清算人斯蒂芬·杨宣布已失去消费者的支持，也不再有足够的流动资金用来偿债和进行赔偿。3年后，因吃了加里博尔迪公司食品而中毒的受害者发誓要控告其经理，因为他为每位受害者仅支付1万澳元以赔偿中毒事故发生的损失后逍遥法外。



这个例子清楚地显示了忽略媒体管理遭受到的惨痛教训。由于对新闻人员采取了挑衅行为，使得人们更加关注公司行为。“无可奉告”，躲躲藏藏、消极处理危机事件，就塑造了公司弄虚作假的负面形象——不管这种形象是否符实。高层管理者应主动与媒体接触，以阐述公司的立场。否则，新闻记者只能捕风捉影地做些报道。记者的消息来源可能是心怀不满的前雇员或者所谓的目击者，或者是身遭不幸的受害者，总之，是些想借机扬名的人。有些人数年后披露公司职员隐瞒的“事实”。

## 二、媒体观点

“观点”(Point of View, POV)是管理者们应该学习的一个重要概念。观点分析有助于人们理解他人或其他群体的观点和立场。那些努力了解他人的观点的人总能够与他人和睦相处。因此，任何了解对方观点的努力都会使维护企业和个人形象的方式得以改善，这也可以化解世界观不同的人之间的冲突。观点分析是用具体问题具体分析的方法看待周围环境、危机情景和其中的人与企业。

管理者应尽量确认一方的观点。方法就是采用头脑风暴法，如询问其成员一些问题。观点分析可解释媒体和管理者冲突的原因。他们持有不同的观点。一旦管理者了解了单个媒体或众多媒体的观点，沟通及后来的报道将会更为积极。

共同的媒体观点的内容如下：

1. 猎取花边新闻以吸引当前受众并发掘潜在受众。
2. 趣闻总是反映人们的兴趣焦点。
3. 要尽可能快而又便捷地获取新闻。



4.不要报道错误信息，这里说的错误信息是指来源于不可信的消息渠道的信息、新闻单位。

显而易见，协助媒体猎取适时又有趣的新闻的管理者更有可能左右新闻报道的内容。

许多媒体受众盲目相信媒体“讲实话”这加剧了管理者和媒体之间的冲突。很多情况下，“真实性”无法得到验证，因而管理者和媒体对事实的理解迥然不同。目击者很少能够“真实地”描述发生的事。目击者受经验的影响还会产生情绪反应、不理智的判断。所有这些“真实”情况构成一幅正在发生的场景，也导致了管理者和媒体之间的冲突。如果理解了观点(POV)危机管理者或者企业的管理者对媒体行为的评论就可能是另外一种情况。哈罗德·斯图尔特，这位处理过1989年纽卡斯尔(澳大利亚)地震危机的市议会危机协调员发现：当地媒体的报道较能侧重客观事实，而外地媒体更倾向于对情景的主观感受。一旦议会新闻机构迅速成立，许多失实的报道就可避免。

### 三、媒体的积极贡献

高层管理者需要处理好媒体对危机情景的威胁和积极贡献二者间的关系。媒体能够：

- 1.提供信息，指导公众在不同的危机情景中的行动。
- 2.增强公众的危机意识。
- 3.危机发生时警示公众。
- 4.提醒企业留意他们的利益相关者的心情和情绪。
- 5.提供有关做什么、去哪里、联系谁及采取什么措施的信息，以控制并解决危机。



6.为危机管理者提供信息——借助于媒体的直升机和先进的录像设备，他们可以理解和分析较大的危机。

## 四、与媒体互动的总体原则

在众多的影响媒体报道的因素中，与媒体互动方式的总体原则还需进一步改善。一旦接受了这些原则，管理者就可以更好地规划与媒体交往的策略，以及更充分地确认应掌握或加强的交往技巧。

### 1.控制媒体的活动范围

公司需要尽可能地确定禁止媒体涉及的范围。如果危机情景不严重，媒体反应尽限于当地，且程度较轻。大规模且可预测的危机情景一般会引起当地和区域媒体的关注。如果没有媒体控制的准备，就会引发混乱。不能对被告和受害人进行调控，也会干扰其后的反应及支援行动，并造成相互矛盾的报道。在此后的情况中媒体将会：

- (1)做更多的物资准备工作。
- (2)报道与众不同的消息。
- (3)拥有一些盲目的受众。

一种经验之谈是，管理者通过确定媒体参与和不能参与的领域来控制现场记者。这在具体场合或危机情景有望消除的情况下尤为有效。

如果现场太大而无法控制或媒体并未得知自己的活动领域，那么另外一条经验是把被告人、受害人与媒体隔离。要做到这一点，可利用流动的避难所和来往于危机发生地车辆。隔离被告人、受害人可以保护其隐私权，也给他们留出稳定情结的时间。同时，这种方法也将信息流通纳入危机管理。成功的媒体管理意味着危机管理者找到合适



的接受采访的被告和受害人。

另外的方法是向参与危机报道的媒体透露有限的信息。他们采写的全方位的报道是要被各种传媒转载的，另外的途径是，确认各方都认可采访信号。在俄克拉荷马城大楼爆炸案发生后的反应及救援过程中，在现场和指挥中心之间穿梭的员工似乎乐意接受采访，因为他们总是走向采访现场最近的路。

## 2. 拟定好必要的答复

被采访人应知道自己的谈话内容，要把采访引向自己圈定的话题上，方法是提出些问题，比如“我认为你想问的问题是……”或者变被动为主动，如“尽管我目前还需要更多的信息以给你一个全面的答复，但是我还是要向你指出我们现在应该做的是……”。

## 3. 阐明重要立场

在接受口头采访时，要在10～30秒的时间内简短明了阐明重要的立场。如果不是现场报道，则一般要把被采访的人对问题的回答编辑成三个小段，用相同的时间把重要的信息播发出去，这样被采访人更有可能在10～30秒的时间里完整陈述观点，这些简练的陈述与被采访人的回答融为一体，很难区分。

## 4. 表现得坦率、诚实

接受采访时要表现得坦率、诚实；要谈论具体“事实”而非想当然的看法。被采访人应集中谈论看起来正确、真实、确凿的方面，不论它们是否有消极影响。这些“事实”和“真相”都可自圆其说，以维护被采访人和企业的利益。大部分新闻人员和受众往往相信被采访人是这样做的，而不考虑其实际表现。

## 5. 对问题保持冷静



在与企业和危机管理目标不相违背的前提下，要使发言或评论个性化。这需要心平气和，开诚布公——避免情绪化和离题万里。被采访人应该表现出对危机情景及其对人的影响的关心和兴趣。他们需要表现出对和他们有关的信息的浓厚兴趣。

大部分人认为自己能够看得出被采访人是否诚实、直率。在某些情况下，这些人会反对任何心怀叵测的采访方式。被采访人可能会对危机带来的影响表达出痛心和关切的心情，这使得尖刻的提问更为愚蠢，惹人诅咒。

## 6. 乐于助人

采访中，应采取乐于助人，实事求是，不予谴责，避免与新闻人员冲突的立场。

(1)不要说“无可奉告”。因为这种回答隐藏了信息。被采访人也许是诚实的，认为没有充分的证据，不敢妄下评论。另外的原因是借口法律禁止回答某个问题。

(2)不做失实报道。报告先前所知的事实，即危机管理者明确了用以应付媒体的事实。不要夸大或缩小危机的情形。被采访人表现诚实，可以承认当前的信息和以前报道的不一致——只要这种变化有利于改善情景。

(3)不要臆测。对于问题的回答含糊其词——“假如……”或“我认为……”都会给被采访人带来恶劣影响，而自食其果。当被问及可能对情况的看法和下一步做法的打算时：

①拒绝主观臆断。

②概括一下其他假设的情况，然后告诉采访人主观臆断是毫无用处的。

③承认这些推想有趣，值得投放时间、资源等进行研究，但是先





前没有这些时间、资源供利用。

(4)不要责备单位和人员。任何把错误归结于他人、群体或企业的做法都会招致他们的敌意。这会破坏团结，引起诉讼。还可能阻碍在危机管理中作出的努力。被采访人需要做一个或几个声明：

- ① 这种判断在这一点上没有益处。
- ② 所有的事实都得到相关的机构的检核。
- ③ 这种臆断阻碍了在危机管理和解决中做出的努力。

#### 7. 不要同媒体发生冲突

任何指控媒体有报导倾向或公报私仇的行为都会促使所有媒体一致，捍卫整体“利益”。这也会在个别媒体游离于其他媒体之外的发生。这种集体防卫的结果总是指控方落败。因此，单位被迫自理危机情景。那些同媒体代表打交道的人应当牢记这些人和他们单位的员工控制的向观众传递的最终信息至关重要。

#### 8. 危机期间要同媒体保持联系

危机情景中有五种同媒体联系的方式——现场访谈、随机的或秘密的采访、当面采访、新闻发布和媒体会议。下面将详细介绍。

##### (1) 现场访谈

如前所述，大型的可预见的危机情景会吸引大量的媒体部门。不采取专制或阻止手段，就很难管理这么多的媒体。控制现场采访和报导的通常方法是采用综合措施：

- ① 媒体自我约束(实行采访现任制)。
- ② 提供确定的采访场地(及提供必要的设备，如电源供应、电话、补给等)。
- ③ 精心挑选且准备充分的目击者、受害者和被告人。

现场接受采访的人在与新闻人员和单位早期联系后可能事先收到



采访通知。这种情况(类似于当面采访)采访人要想使采访有一种现场背景的效果。记住要衣着得体，不要站在风大的地方以防头发吹过脸庞，不要站在光强的地方以防斜视或头部因紧张而摇晃。被采访人如果有时间应理清至少三个要点，并且用清晰具体的语言加以表述。

## (2)随机的或秘密的采访

### ①随机和秘密采访的原因

鉴于电子采访设备可移动，新闻记者可能迅速地出现在危机现场和负责自理危机的场所外围。这意味着企业员工可能一出现场就撞上记者或被秘密采访。新闻人喜欢进行随机或街头采访的原因有三个：

- a.他们积极追踪报道这个故事。
- b.这种记者和毫无准备的被采访人间的相互交谈可增强新闻的真实性。
- c.他们可以获得独家新闻。

遭遇街头或随机采访的人可能口吐真言，他们的叙述可能没有排练色彩，因而比在诸如新闻会议这样的正式场合里叙述更受重视。

因此，员工应接受针对训练，之后才能恰如其分地回答这些问题。若这种训练不便进行，那么一个经验之谈是，避免陷于猝不及防地接受采访的境地。最主要的经验是脑海里筹划问题的答案。

### ②被采访人的脱身技巧

a.表明自己乐意效劳，同时找一个有说服力的理由，证明自己事实上不能这样做。比如“我十分乐意与你谈今天的事，然而关于这件事，我们还需要进一步确认其真实性，我们还要遵守法律和主管机关提出的要求”。正确行事的话，就会避免出现被采访人和企业拒绝采访的报导。

- b.在对技术问题连续发问之后再进行，并且要表现人们或公司对



所受威胁或伤害的关心：“另外，我想就发生的事谈一下。然而，我更关心的是受这次危机影响的人们和如何采取措施帮助他们。”通过展示对危机中受害者的关心，被采访人可使接下来有关技术问题的提问没有意义甚至走向反面。

c.在遭受连续的提问后，被采访的人就可寻找种种方法把采访人支走，以便做第三步陈述，它有助于引导媒体的谈话内容，“这的确是一个应给予更多关注的问题”。这句话承认问题存在，而且我们可用一句“这个问题太重要了，不能马上回答”截住问题被采访人可以把这一些问题推到别的时间别的地点，“你可以在某地某时举行的新闻发布会上再提出这个问题”。

回答的三步骤比使用“无可奉告”更有效。毕竟，许多媒体都有一批经验丰富的编辑和采访队伍，他们能使文静或活泼的采访对象显得内疚，也会使“无可奉告”的回答演变为企图掩盖真相。

### (3)当面采访

当面采访一般是由专题节目主持人运作的。媒体(和主持人)想尽量获取最真实的第一手资料，而不是被采访人预先准备好的回答，因为这能引起人的兴趣。可是，被采访人总是要注重仪表，所以要用更多的时间准备。动用得当的话，被采访人在当面采访中就可把自己的消息传达给听众，主持人很少进行现场编辑，尤其是在直播节目时更是这样。

对当面采访的重要建议是，被采访人要明白他们谈论的内容，并且要把采访导引到他们的话题上。这可以对所提问题重新措辞来实现(我想你希望的是……)。另外可选反面的答，可以从劣势应答转向优势应答(“尽管要详细回答，但是我还需要更多的信息，不过我可以指出现在应做的工作是……”)。



总体而言，当面采访中的被采访人要有备无患。他们需要准备些具体详实的话题，另外一个重要的建议是，被采访人的着装除了要和预定的采访场景协调外，还要符合所要讨论的情景的气氛。要记住的是，被采访人为媒体带来观众，因此，应当放松、自信。

#### (4) 新闻发布

新闻从业人员较之企业管理者对新闻发布显得兴趣不大，这似乎得到大部分顾问的认同。从企业的观点来看，新闻发布可以编辑或掩饰新闻素材，以在发布新闻时掩盖企业的缺陷。管理者及其顾问的所作所为好像也在表明新闻发布可以掩盖企业的缺陷。管理者及其顾问的所作所为好像在表明新闻发布可以通过控制信息流量使各方满意。问题也正在于此。从媒体的观点来看，新闻发布价值甚低，其原因是大家分享同样的信息，并且信息本身的局限性很大无兴趣。最乐观地讲，新闻发布只被处理危机的管理者看作是信息流扩展的起点。

有效的新闻发布包含四个因素。这些因素包括：

- ① 要有一个关于发布新闻的动机和内容的简明清晰的大纲。
- ② 做一个表明人们兴趣所在和对于事件给人带来的影响的评论。
- ③ 一项包含已做的努力，当前在做的工作和将来的计划的言简意赅的陈述。
- ④ 一项关于如何、何地能获知更详细的消息，何地、何时将举行新闻会议的清楚的陈述。

由于使陈述的信息内容或新闻发布更为具体精确，所以主持新闻发布的人就会取得信任，这也避免了可能的误解和失实报道。如果提供背景材料的话，新闻发布的价值更大。危机管理中需要有下列材料：有关该单位的详情(管理机构，安全记录日志和运行特点)；有关处理当前危机(或把情景恢复到正常状态)的危机管理方案；可获知更多



信息的地点，这些材料还包括图表和照片。掌握、收集这些材料应赶在危机发生前，因为这可以防止危机期间六神无主和劳而无功。危机前的信息收集和材料汇编应做为危机或企业恢复计划的一项内容。

#### (5)媒体会议

媒体会议是满足新闻人员和危机管理者的基本需要的最为重要的途径。媒体着重强调对危机形势做现场报道，这意味着媒体在新闻会议开始前就极可能进行了秘密的或现场的采访，因此，管理者需要提醒员工应付这些局面。在这些采访中锻炼出的技巧可以动用于媒体会议。

如果能够正确动作，媒体会议是可以提供专家和企业主客都认同的信息，成为对任何媒体都不偏不倚的消息来源。媒体可从这些材料中搜寻所需要的东西。从企业和危机管理者的角度来看，媒体会议可使处理危机的人员和企业拥有积极因素。这些因素包括简洁地叙述事情的要点；叙述如何管理过去、现在和将来的情景；要做个解释危机情景的说明；要感情丰富，对受危机影响的人要极为关切。

这些机会更促使媒体和局外人从风险管理和企业组织的角度来看当前形势，但是这只有在会议取得与会新闻人员的信任、提供充足的信息、发挥巨大的影响的条件才能实现。

经过精心准备，危机管理者能够控制媒体所接触的主要信息源，也能够控制许多重要信息何时如何发布。但他们却不能控制源于前雇员压力集团、旁观者和受害者的信息。因而，媒体会议应发布大量信息以抵消非主流报道的影响。媒体会议可以成为处理危机和恢复工作的信息的主渠道，借以达到上述目的。



## 案例分析一

### 可口可乐公司的百年危机

防御：董事会防范经营风险

第十篇

1999年6月9日，比利时120人(其中有40人是学生)在饮用可口可乐之后发生中毒、呕吐、头昏眼花及头痛，法国也有80人出现同样症状。已经拥有113年历史的可口可乐公司遭遇了历史上罕见的重大危机。在现代传媒十分发达的今天，企业发生的危机可以在很短的时间内迅速而广泛地传播，其负面作用可想而知。可口可乐公司立即着手调查中毒原因、中毒人数，同时部分收回某些品牌的可口可乐产品，包括可口可乐、芬达和雪碧。一周后中毒原因基本查清，比利时的中毒事件是在安特卫普的工厂发现包装瓶内有二氧化碳，法国的中毒事件是因为敦克尔克工厂的杀真菌剂洒在了储藏室的木托盘上而造成的污染。

但问题是，从事件开始就由美国亚特兰大的公司总部来负责对外沟通。近一个星期，亚特兰大公司总部得到的消息都是因为气味不好而引起的呕吐及其他不良反应，公司认为这对公众健康没有任何危险，因而并没有启动危机管理方案，只是在公司网站上粘贴了一份相关报道，报道中充斥着没人看得懂的专业词汇，也没有任何一个公司高层管理人员出面表示对此事及中毒者的关切。此举触怒了公众，结果，消费者认为可口可乐公司没有人情味。很快消费者不再购买可口可乐软饮料，而且比利时和法国政府还坚持要求可口可乐公司收回所有产品。公司这才意识到问题的严重性，事发之后10天，可口可乐公司董事会主席和首席执行官道格拉斯·伊维斯特从美国赶到比利时首



都布鲁塞尔举行记者招待会，并随后展开了强大的宣传攻势。

然而遗憾的是，可口可乐公司只同意收回部分产品，拒绝收回全部产品。最大的失误是没有使比利时和法国的分公司管理层充分参与该事件的沟通并且及时做出反应。公司总部的负责人员根本不知道就在事发前几天，比利时发生了一系列肉类、蛋类及其他日常生活产品中发现了致癌物质的事件，比利时政府因此受到公众批评，正在诚惶诚恐地急于向全体选民表明政府对食品安全问题非常重视，可口可乐事件正好撞在枪口上，迫使其收回全部产品正是政府表现的好机会。而在法国，政府同样急于表明对食品安全问题的关心，并紧跟比利时政府采取了相应措施。在这起事件中，政府扮演了捍卫人民利益的卫士，而可口可乐公司无疑变成了最好的反面典型。

可口可乐公司因为这一错误措施，使企业形象和品牌信誉受到打击，其无形资产遭受贬值，企业的生存和发展一度受到冲击；1999年底公司宣布利润减少31%；危机发生时没能借助媒体取得大众的信任，公司不得不花巨资做危机后的广告宣传和行销活动；竞争对手抓住这一机会填补了可口可乐此时货架的空白，并向可口可乐公司49%的市场份额挑战；可口可乐公司总损失达到13亿美元，几乎是最初预计的两倍；全球共裁员5200人；董事会主席兼首席执行官道格拉斯·伊维斯特被迫辞职(新CEO对公司进行重组时不再延用总公司负责制，而将“全球思维，本地执行”的座右铭纳入企业管理理念)；危机后可可口可乐公司主要的宣传活动目的都是要“重振公司声誉”。



## 案例点评

可口可乐公司在这次百年危机的处理中有得有失。在事件发生初期可口可乐公司高层并未详细了解情况，也没有迅速采取措施，延误了危机处理最佳时机，造成了巨大的损失。但当可口可乐公司发现问题的严重性之后还是采取了有效的措施，如让消费者去医院免费检查，回收所有上市的可乐等，再配合强大的宣传攻势，逐渐恢复了消费者的信任。





## 案例分析二

### 百事可乐：及时出手，解决危机

#### 一、背景

2003年6月初，国家质量监督检验检疫总局通报称，由四川省百事可乐饮料有限公司生产的一箱“七喜”柠檬味汽水二氧化碳指标显示为“偏低”。6月9日前后，很多媒体以《国家质检总局抽查饮品质量三种饮料今夏别喝》、《百事一款“七喜”汽水上黑榜》等标题作了广泛报道，引起了消费者和经销商的强烈反应，销量迅速下滑。眼看一场危机就要气势汹汹地向百事可乐公司袭来，但百事可乐公司临阵不慌，有理有节地应对变故，出招“快、准、狠”，将危机消灭于萌芽状态，体现出了跨国公司的大家风范。

#### 二、积极应对危机

百事可公司高层立即召开紧急会议，对处理危机进行部署。俗话说，好事不出门，坏事行千里。坏消息的传播速度总是远远快于好消息。百事公司深知其中厉害。因此在事件发生后，百事公司高度重视，立即召开了紧急会议，对危机处理的各项事务作了有条不紊的安排，从而争取到了时间和主动权，避免了混乱。同时，公司最高层管理者亲自面对媒体，向媒体表明公司的重视程度。事件发生后，百事(中国)投资有限公司董事长亲自面对媒体，表示百事将“杜绝类似事情发生”。正是由于百事的真诚，取得了媒体和公众的理解和谅解。



百事明白，任由自己表白千句万句，但对于国家权威机构的通报，任何辩解都是苍白的，消费者都不会相信。因此事件发生后，四川百事可乐饮料有限公司通过正常途径，向国家质检总局进行申诉，并委托四川省质检局对四川市场上不同时期不同阶段的产品作全面的检查。结果证明，质检部门十二日的复检证明百事可乐的清白。

解决危机的一个关键方面，就是防止火上浇油，从而导致事态扩大。虽然百事对自己的产品质量有信心，但仍然立即启动了检测系统，以确保市面上的百事产品是100%符合国家的标准，体现了对消费者负责的精神，赢得了消费者的好感。百事一直以来都依靠一个不受各地罐瓶厂控制的独立的检测系统来控制自己产品的质量。这个系统随机采样，抽取不同时间段的产品，对原材料采购、生产、仓储、运输、市场各个环节进行全面检查。

另外，百事可乐的关键一招是及时向公众通报情况，动员媒体进行正面宣传。事件发生后，百事公司通过媒体向公众说明，二氧化碳的作用主要是调节口感，二氧化碳的含量高低不会对饮用者身体健康产生不良影响，国家质检总局现在检测的指标只有一个二氧化碳的指标不合格，还有十多项的指标检测，包括大肠杆菌、细菌的数量、有毒物质、食品添加剂等的标准，都是优于国家标准的。这些有理有据的解释，使公众正确认识了通报的内容，从而稳住了消费者的情绪，不致于产生恐慌心理。

在这次危机中，百事表现出超乎寻常的媒体掌控能力。由于百事公司与众多媒体保持着良好的关系，因此大部分媒体在对此事件的报道中都表现得很克制，没有“墙倒众人推”。而且百事在接受媒体采访时，也非常积极地配合媒体，并未像某些企业常在危机公关时的“无可奉告”之类官样文章。这点从事件发生后很多媒体的报道中都可窥知一二。事件发生后，众多媒体都以《国家质检总局抽查：三种饮料



质量不过关》、《国家质检总局：碳酸和果汁饮料合格率94.7%》等很中性的标题作了客观报道，而没有在标题上对百事指名道姓，丝毫没有在这次事件上大做文章，以争夺眼球的意图。相反，当6月12日复检结果出来后，各媒体均以《“七喜”放心喝产品质量监督检验所复检指标全合格》、《“七喜”饮料放心饮用》等作为标题，其态度不言自明。



## 案例点评

虽然这次危机并不严重，但也会在一定程度上对百事可乐的声誉造成影响，但百事可乐公司积极行动，将影响控制在了一定的范围之内，使损失降低在了最低限度。从6月9日出现负面新闻报道，到6月12日复检合格的报道铺天盖地，短短三天时间，百事公司即化险为夷，打了一场漂亮的危机管理战役。实际上，百事也并未使用什么高招妙计，是自始至终保持开放的态度，与媒体和公众进行坦诚的沟通，而是自始至终从公司最高层到公司执行层，都把消费者的利益放在首位。——而这些，恰恰正是危机管理的真谛所在。危机管理就如救火一样，必须迅速及时，必须措施得力，否则就会愈燃愈烈，将所有的希望和梦想化于灰烬之中。



## 案例分析三

### 麦当劳：迎战压力集团

大组织由于太大，因此不得不承担不关心社会或其经营范围社区的风险。这样的组织也往往成为压力集团或有某种企图的个人的攻击目标。麦当劳是世界上最大的连锁店之一，就不幸成为了这样一个目标。

麦当劳的经营者们经常苦恼不堪，因为压力集团提出了太多的他们经营上的不足：员工待遇，产品的可靠性以及在第三世界国家企业进行有争议的合作等问题。麦当劳在101个国家开有21万家连锁店，1996年，销售额达到了320亿美元。

1985年1月，伦敦绿色和平组织发起了一场行动，以揭露“麦当劳经营的真相”。1986年，此组织印发了一本叫《麦当劳错在何处？》的小册子，麦当劳以诽谤罪起诉了5位作者与分发者。作为反应，抗议者们为此建立了一个“麦当劳贝尔支持运动基金”。

1991年，5人中的3人正式向麦当劳道歉，只剩下莫里斯(Morris)与海伦·斯蒂尔(Helen Steel)继续面临诉讼。这俩人都不是全职工人，也没任何个人财产，因此，麦当劳所受的任何损失都不可能得到赔偿。

这起诉讼(包括审判)从1994年一直持续到1997年。麦当劳聘请了伦敦的一名优秀“诽谤罪”律师理查德·兰普顿(Richard Rampton)来负责此起诉讼。兰普顿成功地要求法官在审判时不使用陪审团。而莫里斯与斯蒂尔则未能使法院同意他们的请求，而不得不转向教堂祈祷



恢复陪审团。

兰普顿还成功地删除了法庭记录上的某些辩护词，但这被上诉法院推翻了。因为他们认为辩护人的辩护有一定的基础：证人证明，以后披露的麦当劳经营文件以及通过仔细审查所发现的问题。

1994年3月，麦当劳散发了30万册名叫《麦当劳为何走上法庭》的小册子。小册子声称法庭行动不是为了限制言论自由，而是为了禁止人们说谎。4月，莫里斯与斯蒂尔以诽谤罪对麦当劳实行反起诉。

有趣的是，在本案最初，莫里斯与斯蒂尔必须证明他们的宣传册是真实的或公正的评论，并且这种评论必须基于直接、基本的证据而不是来自于媒体报道或大众的一般感受。然而在反诉讼案中，麦当劳必须证明，伦敦绿色和平组织的小册子是谎言，而且莫里斯和斯蒂尔知道小册子上的评论并不属实。

到1994年6月为止，双方一共参加了24次审前听证会，案件于1994年6月28日开庭审理，贾斯蒂斯·贝尔法官(Justice Bell)主审。7月份，压力集团提交了关于麦当劳经营的证据，以及食品包装对环保的影响；产品的营养价值；对动物的保护问题和食物中毒抱怨等。1994年9月12日，一名麦当劳的专家证人无意间发现绿色和平组织的小册子说的饮食与疾病间的联系是“非常合理的”，压力集团也同时启动了一个大众策略。20日，30袋麦当劳包装垃圾被从伦敦的大街上捡了回来。因此，世界性抗议发生了。比如，澳洲人举行了7场义演以筹集基金。法庭上，关于麦当劳广告方面的问题也被提了出来。

1995年3月，审判重新开始，到4月份，已进展到开始调查麦当劳的用工记录。4月15日(麦当劳成立纪念日)至少有20个国家举行反麦当劳集会。由于反对者一直举着抗议海报出现在镜头面前，一则耗费10万英镑拍摄于伦敦拉斯金公园的广告不得不停播。6月28日，莫里斯与斯蒂尔两人透露，麦当劳高层曾向他们提供过一套和解方案：只要



他们不再批评麦当劳，他们两人就会通过第三者获得一大笔钱。他们拒绝了这个方案。7月，麦当劳终止了向被告提供正式法院副本的协议，理由是所提供内容很快就出现在国内外的各大媒体上。10月16日，第11次世界范围内的反对麦当劳的活动开始，抗议小册子在英国的300多家麦当劳分店散发。抗议在20多个国家发生。11月，辩护人开始调查30名员工反对麦当劳的用工制度。

1996年2月，辩护人建立了McSpotlight网站。在随后的18个月里，1200多万人访问了它。网站一度有1300个栏目，以12种语言发布信息。2月间，辩护人为麦当劳对热带雨林灭减的影响调查了一些证人。7月间，最后证据提出，1996年10月7日，双方开始做最终陈词。莫里斯与斯蒂尔在10月21日开始最后陈词，并于11月28日结束。兰普顿在11月28日交了书面陈词，并于12月初回答了对陈词中某些问题的质疑。12月11日到13日，辩护人作了最后法庭辩论，猛烈抨击大型企业使用强权使批评者保持沉默，并认为英国诽谤法具有压迫性和不公正性。

在法庭判决书中，贝尔法官认定莫里斯与斯蒂尔的诽谤罪成立(同时认定麦当劳的小册子也含有一定诽谤成分)。他还提出了某些麦当劳专门针对儿童进行广告宣传的证据。麦当劳曾要求20万英镑的损失赔偿，并要求给莫里斯与斯蒂尔两人1000万英镑的处罚，由于莫里斯失业，斯蒂尔只有一份每周64英镑的兼职工作，这笔钱不可能得到。辩护人决定向欧洲法院人权委员会提起上诉，以告麦当劳使用不适当手段对伦敦绿色和平组织进行的私自渗透调查，并造成危害。

这起案件于1994年开始，直到1997年判决书才下达。双方大约提供了44万页的证明文件。法庭记录也多达18万页。这个案例最有趣的事或许就是双方都没有真正赢。麦当劳如愿得到了一份合格的法律判定，而却几乎没得到物质赔偿。麦当劳为此胜利而付出的是：公司给



了压力集团313天用以公开评论这起诉讼，而通过对这起诉讼的报道，麦当劳实际上帮助把反对它的抗议行动扩展成了国际性的抗议行动。McSpotlight网站的建立无疑加速了这种抗议的扩展。或许最具有讽刺意味的是，麦当劳决定起诉这5位伦敦绿色和平组织活动家时，这个组织已经决定停止散发反对麦当劳的小册子。另一方面，与其所付的努力相比，被告所获得甚少。1997年 - 1998年，他们还一直要求上诉。

莫里斯与斯蒂尔肯定得到了暂时的声誉与公众认同。而且，通过法官的“对麦当劳针对儿童广告所做出的不利评论”在一定程度上影响了麦当劳。另一方面，对大多数商业组织来说，针对特定人群或利益集团进行宣传是很普通的行为，即便是压力集团也认为这种行为无可非议。针对儿童做广告并不是麦当劳的专利，并且，麦当劳仍能继续不断的赚到钱，仍有成千上万的人消费它们的产品。如同埃克森石油，这家跨国公司的规模足以超过这些小事情造成的影响，从这个意义上说，被告并没有危害到麦当劳。

真正的问题依然存在：为什么麦当劳选择一种不赢的攻击性战术进行起诉？当然雀巢公司在公众面前的处境肯定使他们对这种方法有所警惕。一种可能就是对美国SLAPP(Strategic Lawsuits Against Public Participation即反公众参与策略诉讼)诉讼的运用，这种方法不仅曾被用来使压力集团停止行动，还曾用来让那些写抱怨信给报社的个人使其三缄其口。麦当劳的如意打算或许是所有的5人都会退让(实际上有3人正式道了歉)，然而即使这是真的，麦当劳的管理经营者们似乎并未完全意识到闹上法庭的最终影响。另一种可能就是麦当劳希望能起到“杀鸡儆猴”的效果。或许麦当劳的管理经营者们(像埃克森一样)认为他们仍可继续向消费者销售产品，这可以弥补不利形象的影响。假如后面的这种想法是麦当劳当时所想的话，其反应就





应当是：视抗议不存在，因而不寻求法律补偿。事实证明，麦当劳大错特错。



## 案例点评

从形象管理POV角度来看，这个案例比较了压力集团和NIMBY型集团所用的谋略，但表面下的实际情况却并非如此。管理经营者们不能把精力全集中于起诉事件上。他们还得继续从事组织内的工作。而另一方面，压力集团的活动者们除了起诉事件外并无其他大事，有充裕时间。当大型组织聘请正确代表以处理案件时，许多活动家们却自己处理。由于没钱请律师所以只好自己辩护。通过解决法庭形象问题，被告自己可以建立起一个被陷害与受到不公平法律程序压迫的无辜形象。对许多压力集团被告成员来说，他们有大组织的投资所不能得到的潜在支持。压力集团可以致力于寻求大规模的支持，以及许多像他们一样的持反对意见的科学家与法律专家的免费指导。他们可以建立网站，并能被认为是真实的，这是因为被告是一群热情的人们，能在这个日益淡漠与敌视的世界中表达他们的关注与困惑。

而一个大型组织所做出的同样努力则很可能被认为是一种明显的、冷嘲热讽的公关工作，甚至根本就是一系列的谎言。管理者需要考虑任何一种极端措施(带有侵略性的反击战术，起诉)的影响。但当影响消费者购买产品或服务的行动所造成的损失能用货币表达，并超过上法庭和在公众面前暴露问题所带来损失时，他们确实应选择起诉。