

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

公司革命—股份制企业的组建与管理

 **eBOOK**
网络资料 免费下载

《公司革命——股份制企业组建与管理》

公司组织管理

《公司革命——股份制企业组建与管理》

公司组织管理

人员与组织的关系就好象一辆汽车上驾驶员和乘客与汽车本身的关系。

一、公司的组织形式

无限责任公司

无限责任公司是指由两人以上的股东所组成并且股东对公司的债务负连带无限责任的公司，简称无限公司。无限公司仅由无限责任股东组成，它的股东只能是自然人，并且半数以上的股东在国内有固定住所。如果无限公司的股东只剩下一人，那么，无限公司应解散或变更成为独资企业。

1. 无限公司的优点

(1) 无限公司具有合伙特点，组织简易，法定最低人数少，股东之间关系亲密，相互信任程度高。不要求有最低的总资本额，不对外发行股票，公司的外部关系简单。

(2) 无限公司有利于财才结合，即有利于多财少智的人与少财多智的人结合，共同组建公司，取得好的经营效果。

(3) 无限公司的股东负连带无限责任，加上股东的出资不能随便转让，所以，股东们经营的积极性高、责任心强，苦心经营，同舟共济。

(4) 由于无限公司负连带无限责任，所以公司的信用程度高，债权人的经济利益能够得到保障。

2. 无限公司的缺点

(1) 股东的风险太大，一旦公司破产，由于负连带无限清偿责任，很可能使股东倾家荡产。

(2) 资本的筹集困难，因为公司的股东人数有限，允许以智慧或信用出资，又不要求最低的资本额，如果没有财力雄厚的股东合作，资本的筹集是比较困难的。

(3) 股本转让困难，由于无限公司股东要负连带无限责任，那么，与谁合作就是涉及到每一个股东切身利益的事情，股东若想转让自己的股本必须经过全体股东的同意，所以，无限公司股本转让比较困难。

3. 无限公司的选择

如果公司经营的业务风险较低，如投资信托公司；需要的信用程度高，如保险公司；或者公司发起人已有资本与公司所需资本差额不大，并且股东之间关系亲密，则采取无限公司的形式较为有利。例如，设计、咨询等所需资金较少，而责任较大的公司，可以采取无限公司的形式，以加强经营者的责任感。

有限责任公司

有限责任公司是由若干人以上（一般为五人）和若干人以下（一般为二十一人）的股东所组成，股东就其出资额为限，对公司债务负有限清偿责任的公司，简称有限公司。有限公司不得对外发行股票，股份不得任意转让，如果一股东欲转让其股份，其它股东有优先购买权，即使股东死亡后，其后代想取得股份的继承权也只能排第二位，而不能优先取得股份的继承权。有限公司股东只负有限责任，仅对公司负责，并不直接对公司的债权人负责。

1. 有限公司的优点

（1）有限公司的设立比较简便，只有发起设立，而无募集股份设立，股东的出资额在公司成立时缴足即可。股东的人数较少，公司的内部和外部关系比较简单，是否设监察人由公司自行决断，股东会议的召集方式及决议方法也简便易行。

（2）有限公司的组织机构比较简单，公司的规模不大，一般采取董事单轨制进行管理，即董事和经理由同一人担任，实行直线领导。

（3）有限公司的经营风险性比无限公司小，因为股东对公司的债权人只负有限清偿责任，即使公司破产，不会影响股东个人财产，这对有限公司的组建有积极作用。

（4）有限公司股东人数较少，他们之间的关系比较亲密，有利于彼此沟通情况，协调意见，形成满意的决策。

2. 有限公司的缺点

（1）有限公司对债权人只负有限清偿责任，所以公司的信用程度不高。

（2）有限公司具有人合公司的性质，所以股本的转让受到较为严格的限制，公司内部细则都规定股本转让限制的条款，并且，有限公司向外转让股本是非常稀少的现象，故有限公司同无限公司一样，股本的转让是比较困难的。

（3）有限公司有助于投机心理的产生，由于有限公司只负有限责任，所以股东往往以较小的资本去冒较大的风险。

3. 有限公司的选择

如果公司的经营风险较大，市场的供求关系变化激烈，所需的信用程度不要求很高，如娱乐公司，股东相互之间比较亲密和熟悉，可以采用有限公司的组织形式。它是适合于中小企业的一种有效组织形式，适合于具备法人条件的资金联合型公司，在我国，尤其适合于中外合资经营企业。

股份有限公司

股份有限公司是由若干人（一般为七人）以上的股东所组成，全部的资本均分为股份，股东就其所购的股份数额为限对公司的债务负其有限清偿责任的公司。股份有限公司是最典型的法人组织，它的设立必须有法定的发起人，发起人要订立章程，认购股额。股份有限公司是资合公司，股份可以自由转让，其股票可以在社会上（主要通过证券交易所或银行）公开出售。股东对公司的债务不负责任，公司的债权人只能对公司的资产提出要求而无权直接向股东起诉。绝大多数股份有限公司的拥有者和管理者是相互分离的，负责股份有限公司的日常经营活动不是股东，而是一个专门的班子——董事会和经理负责，其中经理通常要以自己的全部财产对自己给公司造成的行为负责，经理对其因失职而造成的对公司的经济损失一般负有连带责任。股份有限公司的帐目必须公开，股份有限公司必须在每个财政年度终了时公布公司的年度报告，其中包括董事会的年度报告、公司的损益表和资产负债表。

股份有限公司与有限责任公司的区别在于，股份有限公司就其所认购的股份，对公司负债务责任，而有限责任公司的股东就其出资额为限，对公司的债务负责。前者的资本分为股份，后者的资本不分股份。有限责任公司的股东可以作为公司的雇员直接参加公司的管理，允许所有权和经营权合二为一。在表决权上，有限责任公司的股东无论出资多少，每一个股东都有一个表决权。股份有限公司中，股份是股东地位即股东的权利义务的计量单位，持有一个股份就意味着拥有一个单位的表决权。

1. 股份有限公司的优点

（1）股份有限公司是集中资本的一种最有利的组织形式，它有利于吸收小资本，兴办大事业。因为它可以公开对外发行股票或债券，并且股份的金額一般都比较小，故可以把社会上的闲散小资本集中吸收汇合成大资本。

（2）股份有限公司实行资本证券化，股东可以将其股票自由转让，资本保持着流动性，具有广泛的社会性，不受个人及身份等条件的限制，有利于公司之间的竞争。

（3）股份有限公司的股东只对公司负有限责任，可以根据自己的财力和判断力来购买股票的数额，所以它有利于刺激公众的投资心理，有利于分散投资的风险。虽然一个股份有限公司本身的规模可能很大，经营的风险也较大，但是这对于每一个投资者来说却只承担很少的风险。

（4）股份有限公司采取所有权与经营权相分离的原则，这种管理的专门化有利于提高公司的管理水平，它完全脱离个人的意向而成为一个独立的资本团体，不受个人因素的影响，具有承续性，人数众多的股东只作为资本的单纯所有者领取股息和红利。

（5）股份有限公司中，本公司职工可以购买股票入股成为股东，有利于使公司经营的成败与职工的切身利益结合起来，有利于公司的管理，有助于调动公司职工的积极性，培养职工与公司共存亡的观念。

2. 股份有限公司的缺点

（1）由于股份有限公司实行每股一票行使表决权的原則，公司的决策权容易落在少数大股东的手里，排挤小股东对公司业务的建议与干涉，从而使小股东的权益受到损害。为此，有些股份有限公司采取累积的投票方法，以增加小股东对公司经营事务的发言权，保证他们的利益。

(2) 股份有限公司的设立程序很复杂, 也比较严格, 因而组建时较为困难。同时, 它的决策机构、执行机构及管理机构比较庞大, 在决策与执行的时候显得不够迅速与灵活, 不容易管理好。

(3) 股份有限公司不容易保密, 它的损益表及资产负债表必须公开, 股东人数较多并且流动性大, 所以公司保密较困难。

(4) 股份有限公司对债权人只负有限责任, 股东不直接对债权人负责, 所以, 股份有限公司信誉较无限公司低。

3. 股份有限公司的选择

股份有限公司特别适合于那些投资大而又需要长期经营才能盈利的行业。例如铁路、大型水利设施等。对于有较大风险的行业及市场变化快的行业等可采用股份有限公司的形式。如果股东之间的关系疏远, 则适宜采取股份有限公司的形式。

股份有限公司形式的选择对我国的经济体制改革有重大意义。因为它有利于动员闲散资金, 发展新兴行业和新办企业, 促进经济竞争, 优化投资体制和企业结构体制, 改善企业的经营管理, 摆脱陈旧的公有经济形式, 充分显示社会主义公有制的多样性和公有经济形式的多样化。但是, 我国的企业股份化过程将经历一个相当长的时期, 其进程取决于我国总体经济体制改革的进程, 具体说来, 根据股票市场的发育程度, 可以把股份化过程分为三个阶段。

第一个阶段:

企业投资权开始下放, 企业拥有一定的投资决策权, 在这个阶段不存在股票市场。股份有限公司的产生引致股票的发行市场诞生, 但仅仅限于股份有限公司与股票认购人直接交易的发行市场, 而不存在以承销人为中介的发行市场。股票的流通市场还没有产生。

从该阶段股份有限公司产生的来源看, 大体上是新建的企业直接成为股份有限公司, 也有其它形式的企业变更成为股份有限公司。在成立方式上, 大多数公司采取发起成立(在公司成立时, 发起人认购股票的全部, 不再向他人招募)和私下募集设立(在公司成立时, 发起人只认购发行股份的一部分, 其余部分另外向他人招募, 向他人募集股份时, 不是在社会上广泛接收股东, 而是私下有选择地接收股东)的方式, 很少采取公开募集设立(在公司成立时, 发起人只认购发行股份的一部分, 其它部分向社会上公开募召, 可广泛接收股东)的方式, 在该情况下, 由于股份发行后一般无法自由转让, 甚至发行时都不公开募集, 所以该阶段的股份有限公司都带有或重或轻的封闭性。

第二个阶段:

企业拥有较大的投资决策权, 企业税后利润较多, 家庭收入有很大增加, 并且股票市场发生了重大突破, 以承销人为中介的股票发行市场的产生, 非股票交易所的股票流通市场的产生是这个阶段开始的重要标志。

在该阶段, 股份有限公司大量涌现, 不但有新建的企业直接办成股份有限公司, 而且原有的其它形式的企业也纷纷变更为股份有限公司, 在设立的方式上, 不但采取发起设立和私下募集设立的方式, 而且采取公开募集的设立方式, 股份有限公司的封闭性减弱。

第三个阶段:

股票市场发育完全成熟, 经常进行股票交易的商人的出现和专门从事股

票交易服务的商业机构——股票交易所的产生是这个阶段的明显标志。

该阶段股份有限公司的股份一般都是通过证券承销商等证券公司和银行等金融机构发行，股份的转让也很少是在股东之间私下进行，而是通过证券交易所进行买卖。商业竞争非常激烈，市场情况错综复杂、瞬息万变以及股份有限公司的经营状况使得股票的价格处于经常的波动之中。由于股票市场的充分发展，除了个别股份有限公司股东们有意识地保持封闭性外，一般股份有限公司的封闭性完全消除。

两合公司

两合公司是由一人或一人以上的无限责任股东与一人或一人以上的有限责任股东所组成的，其中无限责任股东对公司债务负连带无限清偿责任，有限责任股东以出资额为限对公司债务负有限清偿责任的公司。

两合公司的股东至少有一名有限责任股东和一名无限责任股东，这是两合公司成立的必要条件。如果只剩下一名股东，则两合公司应宣布解散或变更成另一种公司。两合公司兼有限公司和无限公司的特点，如前所述，无限公司称为人合公司，有限公司（包括股份有限公司）称为资合公司，兼有这两种公司特点的公司称为两合公司。在法律形式上称它为二元化公司。

1. 两合公司的优点

（1）两合公司的经营由无限责任股东的代表来主持，有限责任的股东只提供资本，分享红利，无权参与公司的管理，这就使得两合公司能够适合于不同人的客观条件和需要，使有良好信用和经营能力但没有财力的人与拥有财力但没有能力或不愿直接从事经营活动的人相互结合，使公司良好发展。

（2）由于公司有限责任股东只承担有限责任，所以它比无限公司能更加广泛地吸收资本，使之具有较大规模。

（3）由于公司本身的经营是由无限责任股东代表负责，经营积极性和经营责任感高，所以两合公司经营的效果好。

2. 两合公司的缺点

（1）两合公司的稳定性不如无限公司，公司的有限责任股东无权参与公司的管理，其出资转让受到较大限制，所以，有限责任股东的权力易受损害。使得两种形式的股东之间亲密感不强，凝聚力较差。

（2）有些国家（如日本）法律规定，两合公司的有限责任股东也必须对公司的债权人负责，就使得人们宁愿与普通合伙人签订利润分享契约，向其借贷资本，而不愿作为两合公司的有限股东去冒承担无限责任的风险。

3. 两合公司的选择

两合公司具有无限公司和有限公司的特点，在选择公司的形式时，当几种因素都很重要又可以通过法律形式来协调时，可以考虑组织两合公司，如保险公司，它需要较高的信用程度，又需要大量的资金，就可以选择两合公司。

股份两合公司

股份两合公司是由一人或一人以上的无限责任股东和一人或一人以上的有限责任股东所组成的，其中的有限责任资本分为股份的公司。股份两合公司是两公司形式中的一种，只是有限责任股东的出资以股票的形式出现，而且这种股票可以在市场上自由买卖。

股份两合公司与两合公司的区别只在于有限责任股东的出资形式不同，两合公司的有限责任股东以直接提供一定量资本的方式，并以此为限对公司的债务负有限责任，而股份两合公司的有限责任股东以购买股票的方式，并以股份为限对公司的债务负有限的责任。股份有限公司与无限公司的进一步发展相结合形成了股份两合公司，根据国外立法，股份两合公司还有以下特点：

（1）股东会不是最高权力机关，它只代表有限责任股东，其作出的决议对无限责任股东没有约束力。

（2）股份两合公司只设业务执行人而不设董事会。

（3）股份两合公司设业务监察人，负责监督公司业务的执行。

股份两合公司集股份有限公司和无限公司的优点，目前，世界上有许多著名的大型公司采用了股份两合公司的形式，一方面公司的无限责任股东对公司的债务负连带无限清偿责任，另一方面又对外发行股票，吸收有限责任股东，兼顾了提高公司的信用及集资方便两个优点。

二、公司组织结构的内容

公司组织的概念及其作用

一般地说，当有两个或两个以上的人，为了既定的目标而自觉地协调其活动时，就形成了一个正式组织。人员与组织的关系就好象一辆汽车上驾驶员和乘客与汽车本身的关系一样。如果我们想改进汽车的效能使其达到它的目标，即使它成为迅速、安全而且舒适的交通工具，我们仍然有很多事要做。例如，我们可以改进汽车的设计，使它更好地适合于可能使用它的人；我们可以改善它，使它更能适合于它所行驶的道路的特性；我们还可以改变汽车的设备或者调整它的某些机械特点，以适合人们的需要。汽车的设计总是根据对使用它的人和使用它的环境的特点的预测来进行。这种对汽车的各种改善与调整恰如人们对组织结构的调整一样，只不过一个具体，一个不具体罢了。

公司组织结构是否合理，对于公司的发展与生存起着至关重要的作用，有人曾这样说，公司组织结构的重要性仅次于公司最高领导人的挑选。对于各层管理人员来说，在一个结构设计良好的公司中工作，能保持较高的效率，并且能充分显示其才能；而在一个结构紊乱，职责不明的公司工作，其工作绩效就很难保持在一个较高的状态了。结果往往变成：由于职责不清，管理人员无所适从，对公司产生失望乃至不满情绪，最终是公司效率低下，人员纷纷离开。

在大多数情况下，公司效益低并非由于没有一个正式的结构，而是由于采用了僵化的、不适合本公司的特点和其它客观要求的组织结构形式。不论是紊乱的还是不合理的组织结构，都会导致公司的低效益。例如，福特汽车公司，是由美国亨利·福特一世在 1905 年创立，经过十五年奋斗，成为世界上最大的企业之一，到 20 年代差不多垄断了美国的汽车市场，并在世界其它重要市场上占有领导地位，从利润中就积累了十亿美元。但是，到 1927 年，福特公司却衰落下来，在市场上的份额降到了第三位。其后二十年间几乎是亏损经营。1944 年，亨利·福特二世接管了公司，改组了公司高度集权的组织结构，并换上了一个全新的领导班子，才扭转了公司的局面，使公司又迅速发展起来。亨利·福特一世失败的原因在于，他认为一个公司不论其规模多大，只需一个老板和一些助手，而不需要专业管理人员，他的助手只能照他的决定和命令行事，而不能象个经理那样行事。实际上，这是一个高度集权的组织结构形式，因而它不能适应福特公司这样一个庞大的组织。

因此，适当的公司组织结构可以使公司的各项业务活动更顺利地进行，可以减少矛盾与摩擦，避免不必要的无休止的协调，也才能提高公司的效率。

公司的组织结构就是公司各构成部分以及部分之间的相互关系。这就是说，公司组织结构首先是由各个部分构成的，各部分的划分是基于公司的目标之上，即把要完成的任务划分和安排成几个可以管理的部分。通常用来表述分析、划分和工作安排为几个可以管理的部分的这一过程称作“部门化”。其次，与公司组织结构关系密切的是所谓“管理的跨度”。亦就是公司总管所能管理部门的数量，及各部门负责人所能下辖的人员数量。第三，现在大多数公司所存在的各种各样的委员会。这就是公司组织结构的三项基本内容。下面分别介绍“部门化”、“管理的跨度”和“委员会”这三项内容。

部门化

部门化，就是将工作和人员组编成可管理的单位，创设可管理的单位的过程，通常是建立组织结构的第一步。一个人如果能具备必要的技能、知识与时间，他就能完成一个公司中的所有工作，这不难想象。一个小吃摊是一个说明一个公司的各种职能都由一个人管理的例子。当他的营业兴旺了，摊主就感到没有足够时间来既制作食品又做服务顾客的工作。这样，作为组织工作的第一步，工作将被分成若干一个人能够完成的单位。可能将雇佣一个能够胜任有关制作食品的一切职能的厨师，摊主自己保留服务顾客和管理企业的有关的职能；当这个摊主的营业再进一步地发展，成为一个能接纳一百个顾客的饭店，厨师的工作就要进一步细分。厨师长主管制备食品和负责完成厨房内的所有工作。厨师长监督几个助手，每个助手都只有制作某种食品的技能。餐厅里有一个监督员，指挥男女侍者服务。店主本人则从事管理的职能，协调所有人员的工作。如果发展成联营饭店，那么每一个饭店就是一个可管理的单位。所以，部门化会出现在组织的所有各个层次。那么决定部门结构的最普遍的基础是什么呢？

部门化的根本目的在于分工，通过部门化过程而设立的许多单位，联合成组织的总体结构，在本质上是以工作为中心的。决定部门化的最普遍的基础是职能、产品、顾客、地区、过程和序列。这些基础也就成为划分部门的一般依据。

1. 职能

职能是指互相联系的活动。其所以说关联，是因为在进行特定的一种工作时，要求有许多相似的技能。也就是说，在完成一个共同目标时把一组作业任务组编在一起的关系。按职能划分部门的方法，是基于这样的假设：很少人能够对各个方面的知识样样精通。规模小的公司，业务量小，只需要很少的管理人员，因此，往往是一个人管理许多事情。从某种程序上说，这种管理效率是很高的，因为不要其它的协调方式。在规模较大的公司，管理业务及管理人员都增加了，由于分工的极大优越性，组织管理划分为若干个职能部门来进行便是一个必然的趋势。在制造业，通常是按照生产、销售、技术、财务以及人事等划分成若干职能部门。

几乎所有的公司组织都是有按职能划分的部门，按职能划分部门是首要的、最基本的方法。按职能划分部门的优点是：它是一个合乎逻辑的和经过时间考验的方法；它遵循了职业专业化的原则，因而简化了职业训练工作；在人力的利用上能够显示出更高的效率；职能专业化减轻了主管部门经理承担最终成果的责任，因而提供了在上层加强控制的手段。

按职能划分部门的缺点是：职能人员往往养成了专心一意地忠于职守的态度和行为方式，各职能部门往往会强调自己部门的重要性，它们之间的“墙”是普遍存在的，职能人员观点的狭隘会破坏公司的整体性。正因为这样，职能部门之间的协调就是比较困难的事情，按职能划分部门，只有总经理才能对公司的全面事务负责，在大的公司里，这样的责任放在一个人身上是太重了；由于缺乏更多的位置，使得经理人才的训练受到限制。

2. 产品

拥有不同产品系列的公司常常根据产品建立管理单位。按产品划分部门的做法，正在广泛地被应用，而且也越来越受到重视。在大型、复杂、多品

种经营的公司里，按产品划分部门往往成为一种通常的准则。

按产品划分部门的优点是：它使得注意力及努力放在产品上，这对于激烈竞争的、多变的市场环境是非常重要的；按产品划分部门，分部可以形成以利润为目标的责任中心，它承担了总公司的一部分责任，其本身也具有高度的完整性；按产品划分部门，容易适应产品与劳务的迅速发展与变化，任何一种产品发展到一定程度，就可以分化出去，成为一个新的独立分部，这使得每一个分部都能保持一个适当的规模，避免部门的无限制膨胀带来管理的复杂化；为总经理提供可测量的训练场所。

按产品划分部门的缺点是：必须有更多的人员具有总经理那样的能力，以保证各产品分部的有效经营；产品分部存在由于总部和分部业务的重复而增加成本的危险，即使得经济的集中服务造成困难；分部拥有较大的权力，增加了公司总部的控制问题，由于分权及控制的不当，很可能使得公司的整体性受到破坏，严重时导致瓦解。

3. 顾客

零售商店可通过建立特设部门来迎合具体顾客阶层，如十多岁的青年、大学生、结婚用品等的需求。一个制造阀门的工业企业则可以这样分配它的推销人员：一部分负责向原设备制造企业进行销售，而另一部分负责配件市场的销售。

4. 地区

按地区划分部门的主要理由是交通不便。也就是说，这种划分方法特别适用于大规模的公司或者业务工作在地理位置上分散的某些公司。跨国公司采用这种方法无疑是成功的。即使在交通已经非常发达的情况下，当要管辖的下属人员人数很多而又分散在广阔的地区，按区域建立管理单位仍不失为一种合理的方法。这种划分部门的方法与按产品划分部门的方法，其优缺点有一定的类似性。如一部分责任下放到基层，为总经理人才提供可测量的训练场所，需要更多具有总经理才能的人员，使经济的集中服务成为困难，增加了公司总部的控制问题。按地区划分部门可以把重点放在本地市场和问题上，由于能同地区的利益集团和顾客更好地、面对面地直接联系，可以取得地区经营的经济利益。

5. 过程

生产一种产品的过程或设备可以作为决定工厂一级部门化的基础。这对于现代公司的组织也具有很大意义。例如，将所有铣床组成一个部门，而将所有车床安置在另一个部门，就是按设备进行部门化。在其他工业中，生产过程可作为决定有效的部门化的基础，因此，在一个化学工业工厂中，一个过程，如蒸馏就可成为一个作业单位。

6. 序列

公司还可以按序列来划分部门。比如，部门有时是按字母顺序或时间的序列排列的，对于那些还未作好电子计算机化的组织，簿记科可以分设二个组，一组登记顾客的姓氏字母属于从 A 至 M 范围之内顾客的帐目，另一组则负责顾客姓氏字母属于从 N 至 Z 的帐目。数字序列还经常作为把无区别的劳动班组划分为可控作的单位的基础，那就是将每 30 个工人置于一个班长之下。一天工作 16—24 小时的工厂，可建立不同班次，而每个班次则是一个独立的管理单位。

以上是六种常见的划分部门的依据。在现代公司中，很少有公司部分的

划分只是按照某一种标准进行的，而是综合采用。例如，在公司的某一层可能是产品部，而在次一层，可能是职能专业化，在第三层，可能是以地理位置为依据的部门化。所以，现代公司部门划分的依据是多重的，相互交错的。

除了以上的基本方法外，在划分部门时还应考虑以下几个因素：第一，充分运用专业化的优点，进行合理的分工。但必须注意不能过分强调专业化部门无限制地增多。第二，力求管理与协调的便利。例如装配部门，根据需要可以设在销售部门之下。百货公司，某一商品的进货与销售也不妨由一位主管来负责，使得满足顾客的需要与进货随时都能统一起来。第三，激发足够的重视。这里有一个例子。IBM 公司（美国商用机器公司）在 1963 年时的组织结构是公司总部下设立系统发展、系统制造和资料处理三个部，在资料处理部下面，有三个按地理位置划分的销售部门以及二十五个为顾客咨询的部门，还有两百多个训练和设备维修部门。1963 年到 1968 年间，IBM 公司改变了它的产品系列，增加了 360 型计算机，这使得维修的重要性、维修任务的复杂性都大大增加了，然而现场工程师以及相关人员在销售人员面前感到自卑。因此，在 1965 年将维修部门从资料处理部分出来，单独成立现场工程部——此部与其他部门处于同等地位，这样，公司总部由原来只按管理三个部变为管理四个部了。第四，降低费用。一般地说，部门越多，费用越高，这不仅是因为新成立一个部门时需要人员，办公室、电话费支出也会增加，而且，部门的增多会使组织的协调手段更为复杂，协调的费用更为昂贵。

管理的跨度

一旦确定了如何进行部门化——即不管是按职能、产品、顾客、地区、过程、序列，还是任何这些要素的结合——就立即会产生出组织结构上的另一个问题：一个人究竟能指导多少部门？这个问题通常就叫做管理的跨度问题。管理跨度就是管理者所管辖的下属人员（或部门）的数目。管理者所管辖的下属人员多，称之为管理跨度宽；管理者所管辖的下属人员少，称之为管理跨度窄。管理跨度是宽好，还是窄好呢？这是公司在实际工作中所遇到的现实问题。

就管理跨度本身来看，窄有窄的好处，宽有宽的好处，但窄有缺点，就象宽也有缺点一样。

管理跨度窄的好处在于：便于更加严格地控制下属人员的活动；可用更多的时间来协调下属人员的工作；能够满足某些下属人员的要求，这些下属人员要求上一层的管理者管得具体、详细。其缺点是，容易形成多层次的宝塔式组织结构，使高层人员难以接近基层人员，出现主观主义、官僚主义现象。

管理跨度宽的好处在于：可导致少层次的扁平式组织结构，便于高层人员接近基层人员；有利于培养与锻炼下属人员的独立工作能力，使下属人员增强工作主动性并发挥他们的创造性。有些企业为了发挥下属人员的作用，有目的地使管理跨度稍宽些。其缺点是：往往会出现上一层人员难以控制下属人员活动的状况，难以协调下属人员的工作。

从上述分析中可以看出，管理跨度窄的好处，恰恰就是管理跨度宽的不足之处；相反，管理跨度宽的好处，也正是管理跨度窄的不足之处。因此，在公司组织的实际工作中，人们总是愿望从窄与宽的比较中，找到一个最理想的管理跨度。

但是，有很多管理文献的作者劝告总经理同时减少管理跨度的宽度和缩短组织层次的深度。例如，美国的厄威克曾经提出限制管理跨度的原则：“没有一个监督员能够直接管理超过五个或者至多六个工作相互连锁的下属的工作。”这一原则也许是后来许多管理学家所推崇的。

更多的人则通过调查、分析与研究之后认为，不可能有一个固定不变的到处适用的管理跨度。因为公司管理跨度的决定，受到许多因素的影响。所以，公司只有在发现影响管理跨度的各种因素的基础上，根据公司的实际情况，具体地决定管理跨度，才能找到最理想的管理跨度。

在一般情况下，公司对管理跨度的决定，应当考虑以下五个因素：

（1）工作性质。公司在决定管理跨度时，要分析工作性质的差异，包括工作的重要性、工作的变化性以及下属人员工作的相似性。如果工作很重要，管理跨度应当窄些，而对于不太重要的工作，管理跨度则可以宽些；如果属于复杂、多变、富于创造性的工作，管理跨度窄些为好，而对于例行性的工作即经常重复要做的工作和较为稳定、变化不大的工作，管理跨度则可以宽些；如果下属人员的工作具有相似性，管理跨度可以宽些，而对于下属人员的非相似的工作，则管理跨度应当窄些。

（2）工作能力。公司人员的工作能力对管理跨度的影响。包括领导人员的工作能力和下属人员的工作能力。如果领导人员的工作能力强，那么管理跨度可以宽些；反之，领导人员的工作能力弱，管理跨度则应当窄些。如果

下属人员的工作能力强，管理跨度则应当宽些；反之，下属人员的工作能力弱，管理跨度则应当窄些。因此，一些公司往往通过培训下属人员，增强下属人员的工作能力，来扩大管理跨度的宽度。

（3）管理方法。公司管理方法对管理跨度的影响，包括授权的程度和监督系统的完善程度。如果公司在管理工作中更多地采用授权的方法，即把工作权限较多地授给下属人员，由下属人员独立地去完成任务，那么管理跨度可以宽些；反之，授权很少，下属人员无权行使职责，遇事都得请示汇报，则管理跨度就窄些。如果公司的监督系统比较完善，可以有效地控制各项工作的运转，减少领导人员的监督时间及精力，那么管理跨度可以宽些；反之，公司的监督系统不健全，碰到问题都得领导人出面解决，则管理跨度就应窄些。

（4）部门划分。公司组织内部的部门划分与管理跨度有着密切的关系。一般来说，管理跨度宽些，部门就划分得细些；管理跨度窄些，部门就划分得粗些。那么，如果部门划分得很细，势必会导致较宽的管理跨度；如果部门划分得较粗，则会使管理跨度窄些。

（5）组织层次。公司内部的组织层次与管理跨度的关系表现在两个方面：一方面，对不同的组织层次来说，有着不同的管理跨度。基层组织的管理跨度往往较宽，因为处于基层组织的工作例行性较强，大多是经常性的重复工作，变动性不大。而处于高层组织的工作变动性较大，都是具有多变的复杂工作，所以，高层组织的管理跨度就应当窄些。另一方面，在下属人员全部数量相同的情况下，如果管理跨度宽些，那么组织层次就减少；如果管理跨度窄些，组织层次则会增多。因此，减少组织层次，就要求扩大管理跨度的宽度；增加组织层次，就会使管理跨度变得窄些。

委员会

在现代公司组织里，有各种各样的委员会。公司里的委员会组织，是一个由集体来进行讨论，提出建议，作出决策的组织形式。委员会组织的最大特点是集体活动。

根据委员会组织的工作任务的不同，公司可以设立各种各样的委员会组织。有的承担管理职能，有的不承担管理职能；有的需要决策问题，有的仅仅是讨论问题；有的是直线式的，有的是参谋式的；有的是正式的，有的是非正式的；有的是常设的，有的是临时的委员会组织；还有一些委员会则纯粹是为了接受信息，既不提建议，也不作决策。

公司设立委员会组织是作为公司经营管理的一种手段。委员会组织的根本目的在于，实现公司的经营管理目标。每个具体的委员会组织都有其具体的目的。有的是为了获得集体讨论、集体判断、利用众人智慧的好处而设立；有的是为了反映和满足不同利益集团的要求而设立；有的是作为限制和制约某些个人权限过大的手段而设立；有的是为了协调计划及其执行情况而设立；有的是作为信息沟通的组织而设立，等等。

1. 委员会的优点

委员会的优点通常认为有四点：集体判断、增进激励、制约权力与改善协调。前三个优点应当归功于作为一个集体而起作用的委员会的成员之间的相互影响，而第四个优点则归功于由于交换情报从而使委员会有可能完成协调职能。

(1) 集体判断。集体判断常常胜于单独一个人的判断，因为集体总比个人能提供更广泛的知识 and 经验。常言道：“三个臭皮匠，胜过一个诸葛亮”，就是这个道理。因此，一个需要不同的知识和各种经验去求得最优解答的问题，最适合于进行集体研究。当然，获得更多的知识和经验并不一定要通过集体的活动来实现。如果一位经理，为了某项决策，广泛听取了诸如生产、技术、财务、销售等各个部门的意见，同样可以取得相当的、甚至更好的效果。然而，我们不能保证每一位经理在决策时都这样做，并且，实际上有许多情况下也不需要这样做，但一些决策需要知识与经验更广泛的集中的时候，从制度上保证决策的集体判断就必须运用委员会了。

集体判断除了能获得更广泛的知识与经验外，有时，集体成员中的相互作用、自我批评可以改进集体的判断。集体判断还可以使最后的决策更有可能注意考虑团体每一个成员的需要和利益。例如，一个生产调度会议，通常都要包括各个生产部门以及其他有关部门的代表，这就可以使得所采取的任何行动能顾及到所有参加部门的需要。

(2) 增进激励。委员会可使更多的人参与决策。一般来说，参与编制计划或决策工作的人通常会怀着更大的热情去接受和执行这些计划或决策。似乎总有这样的人，如不事先与他们商量，他们就什么事都反对，或者对决策作出消极的反应。这样，会使得决策的执行变得缓慢。在执行计划中的合作或增进激励，是由于参与了委员会的工作的结果。由于参与，使得人们更多地了解以前不知道的事情，因而促使他们更能执行决策和对待决策。对于决策的支持者来说，积极地执行由自己的努力而建立的计划是合乎情理的；而对于决策的反对者或旁观者（弃权）来说，他们感到不执行决策就是一种错误，至少集体的表决对这些人产生了一种暗含的压力。

(3) 制约权力。委员会内部的权力制约适当地克服了职权过于集中于某人的弊病。虽然在大多数情况下，委员会主席的意见在很大的程度上影响着决策的方向，但一个委员会中一般总是存在着这样的委员：不管委员会主席的看法如何，他坚持发表自己的观点；或者当委员会主席的倾向性意见明显地对组织不利时，其它委员也不会投赞同票。如果委员会的委员都是经选举产生的话，各个委员的作用将更大，也就是说。这种情况下权力的相互制约更具有实质性。董事会制约董事长的权力和行动就是委员内部权力制约的最明显的例子。

委员会不仅能在委员会内部实现一定程度的权力制约，而且在委员会之间，或委员会与某个实权人物之间也会有一定的权力制约。

(4) 改善协调。协调的方式有很多，委员会也是一种协调的方式。委员会一般要定期开会，委员会们必须面对面地接触，从而使他们可以接交和交换情报，这不但能节省时间而且也加强了相互间的了解。因此，委员会总是可以完成协调的职能。专门用于协调的委员会常见于由生产、销售、财务等各职能部门组成的经营或管理委员会；或者由各生产以及有关部门组成的生产调度委员会等等。

2. 委员会的缺点

委员会本身也存在缺点，如果不对这些缺点有足够的认识，就很难有效地利用委员会这一组织。下面列举的就是有关委员会这一组织的缺点：

(1) 做出决定往往需要很多时间，费时费钱。如果8个委员一组开会3个小时，就等于花费3个人一天工资，或是一个人的3天工资，这笔费用的支出是很大的。如果再加上会议的准备时间和费用，那就更可观了。

(2) 效率低。一般来说，集体决策总比个人决策花费更长的时间，因而行动迟缓，效率低。委员会是一个论坛，所有委员都要发表自己的意见，这就需要花费更长的时间。委员们的发言往往并不是简明扼要的，特别是当委员会的委员比较多时，如果个别委员故意用这种方式拖延会议的进程，决策就会花费更多的时间。当委员会的讨论过于全面或离题太远，以及难以取得一致意见时，常常导致还没有采取行动就休会。

(3) 导致问题的妥协解决。委员会的决策往往是折衷的结果。有时因为对其他委员的尊敬或是对他的畏惧而不敢坚持自己的正确意见，只好顺从别人的看法。有时因为委员们争执不下，只得放弃最好的解决方案，勉强通过一个不好不坏的中等水平的方案。例如，某事本应决定由甲或乙去做，因为甲、乙两人都符合条件。但由于委员会内的部分委员支持甲去做，另一部分委员支持乙去做，争论不休，最后双方妥协，只得叫条件较差的丙去做此事。

(4) 责任难以明确。在委员会组织内，委员的责任感较差。因为是集体决定的事情，不是某个委员负责决定的事，所以，往往不象个人决定那样认真负责。对于集体决定中的失误，也无法追查委员个人的责任，容易出现大家都负责而又都不负责的现象。

3. 正确发挥委员会的作用

正是由于委员会组织本身既有优点又有缺点，所以，问题不在于公司要不要设立委员会组织，而在于如何正确发挥委员会组织的作用。既无法在公司中取消委员会组织，也不是有了委员会组织就万事大吉了。公司应当合理地设置委员会组织，正确地发挥委员会组织的优点。为此，公司必须想办法显露出委员会组织的优点，并采取措施防止与克服委员会组织的缺点以达到

成功地利用委员会组织的要求。公司应该主要注意以下各方面的问题：

(1) 明确规定委员会的职权和范围。公司的每个委员会组织，都要依据其具体目的，来详细规定该委员会的权限及其职责范围，包括使每个委员都知道集体讨论的中心议题的准确范围。

如果详细规定了各个委员会组织及其成员的权限和职责范围，就可以有效地衡量该委员会组织及其成员是否尽到了责任。在规定委员会组织的权限时，应当注意防止剥夺直线组织的权限，不要用委员会组织成员的集体权力去代替直线人员决定问题的权力。

(2) 委员会规模的确定。公司的每一个委员会组织，都应有其合理的规模。一般来说，委员会组织应有足够的人数，以便能够集思广益，并容纳为完成其任务所必须的各种专家。但是，委员会组织的人数不能太多，规模不能过大，以免浪费人员和时间，或是助长优柔寡断，造成拖延会议或是议而不决。

委员会组织的设置规模多大，当然是人们主观判断的结果。但是，委员会组织的规模究竟多大才是合理的，却不是人们主观随意决定的，而是有着客观的依据。公司应当根据实际需要和可能条件来确定委员会组织的规模。如果因为某些人际关系而随意扩大委员会组织的规模，最终必定会给委员会组织带来不幸的后果。

在正常情况下，公司的小型委员会组织以 5—6 人为宜，大型委员会以 15 人左右较合适。当然这也不能一概而论，笼统确定，而是通过分析具体情况，来确定每一个委员会组织的具体规模。

(3) 委员的选择。把符合条件的人选入委员会，担任委员会的工作，是使委员会组织成功的一个基本因素。每个委员都必须具备在品质能力和知识诸方面完成该委员会任务的起码条件，还应当清楚地了解其所代表的本部门情况，在同其他委员探讨问题时，既有自主性又不害怕报复，在集体决定问题时，能把本部门利益与公司整体利益有机地结合起来，不应把委员资格看作是保护狭隘利益的工具。每个委员都必须有足够的时间和充沛的精力参加委员会组织的工作。不宜由同一个人参加若干个委员会组织，不能用照顾关系或本人情绪而把没有才能的人塞进委员会组织；不要设置挂名的或名不副实的委员资格。

(4) 主席的挑选。委员会组织作为一个集体，每个委员都有权利责任来做好委员会主席的挑选工作。虽然委员会组织实行的是集体决策原则，但委员会主席对整个委员会组织的工作效果有着重要的作用。一位优秀的委员会主席可以使委员会避免浪费时间及其他缺点的出现，包括安排议事日程，会前周密地准备会议内容，提前向委员们出安民告示，确定采取行动的提议，以及有效地主持工作。

对委员会主席的挑选，必须服从于完成委员会组织的任务。委员会主席要熟练地了解并把握委员会组织的优点与缺点，能够充分发挥每个委员的作用，善于启发委员们的辩论又能果断地结束这种辩论，不把个人观点强加于人但又不迁就狭隘的观点，使会议开得生动活泼但又不走题，并能够就实质性问题作出决定。

(5) 选择议题。公司的工作是多种多样的，但并非一切工作都要通过委员会组织，有些问题必须交由委员会组织决定，而有些问题就不必经过委员会组织，因此，选择委员会组织的工作议题是很重要的。

委员会组织的工作议题必须是适合于集体讨论并能够作出集体决定的议题。一般情况下，公司的发展方向、长远规划、方针政策，以及主要计划的制定与控制这些问题，最适宜于成为委员会组织的工作议题。议题可由委员个人或几个人联合提出，也可由委员会主席提出。议题的选择应当符合所要审议和解决的问题，并需附有必要的资料，以供委员们作好准备讨论的意见。

(6) 决议的执行。委员会组织作出决议并不是委员会工作的结束，而是检验委员会组织实际工作效果的起点。委员会组织工作的成败，关键要看委员会组织的决议执行之后所带来的工作效果。不能认为开完委员会组织的会议，作出了集体决议，就完成了委员会组织的任务。恰恰相反，为了保证决议的实施，还必须进一步确定相应的检查办法，检查决议的执行情况。这种检查，既要有利于保证这个决议本身的执行，又要为委员会组织以后作出新决议时提供改进措施。

为此，委员会组织的每次会议应有记录，并写出会议所讨论的问题和决定的内容。委员会组织的决议必须简明、准确，便于执行与检查，有助于在执行过程中节省时间和减少费用的支出。

三、公司组织结构的形式

直线制组织结构形式

直线制结构是最古老、最简单的组织形式。这种结构适用于小型公司。它要求经理能够对本部门所有的问题做出决策，所以，他必须是个全才。如果公司的规模扩大了，那么它或者增加管理层次，或者增加每一层次的工作单位。

在直线制结构中，直线经理和其下属之间的职权关系有以下三个特点：

直线经理被授予的职权是全面的。例如，厂长有领导本工厂的全部权力，广告经理有领导广告部门的全部权力，等等。由于有完全的职权，他不用跟别人商量，就能迅速做出决策。每个直线经理有权直线指挥他的下属，即直接向下属发布指示和命令。下属只向一个顶头上司汇报，同样，只接受一个领导者的命令和指示。

1. 直线制结构的优点

(1) 指挥系统单纯，从而决策迅速，命令统一，很容易贯彻到底。

(2) 每个组织成员的职权、职责很明确，都知道自己向谁汇报，谁向自己汇报。

(3) 直线结构简单好懂、管理费用低。

2. 直线制结构的缺点

(1) 要求管理者必须是个全才，有与下属一切工作有关的知识 and 经验，他在决策时没有其他专家可供咨询。

(2) 几乎没有什么横向联系，部门之间的协调完全要依靠总经理，所以总经理的工作负担很重。

(3) 这种结构容易形成官僚作风，缺乏灵活性。

直线——参谋组织结构形式

随着公司规模扩大，直线组织中直线经理的任务就变得越来越复杂。他感到如果仅仅依靠个人的知识和时间已经无法解决繁重的管理任务，需要专家的帮助，参谋人员就是这种专家。这样，就产生了所谓的直线——参谋组织。在直线——参谋制结构中，参谋经理的作用是为直线经理提供有效管理所需要的在某一方面的建议、服务和帮助。

直线经理与参谋经理的区别在于他们的职权关系不一样。参谋人员起着顾问的作用，他们无权做决策，也无权下命令（除非是在本部门内，在本部门内他们是直线经理）。参谋经理向直线经理提出建议，直线经理可以接受，也可以不接受。如果他赞同这个建议，就作出决策并下达命令执行。

例如，当销售部门很小时，销售经理能够直接领导本部门的各项业务，如领导销售人员，对做广告和分配产品等业务直接作决策。但随着公司规模的扩大和销售业务的增加，销售经理已感到时间不够用。他就增加一名广告经理（参谋经理）帮助他拟订公司的广告战略。广告经理在广告方面是专家，由于他的帮助，销售经理就可以腾出时间研究其他问题了。应当指出，在企业内部，只要有需要，各个管理层次都可以增设参谋人员。

有时候，参谋人员在某一特定领域（如会计制度、库存控制、人事制度等领域）内也可以有向直线人员发布命令的有限权力，这时，他的职权超出了参谋职权的范围，这种职权叫作职能职权。职能职权兼有直线职权和参谋职权两种特征。它象直线职权，因为它有命令和作决策的权限，但是这种权限只限于参谋人员的专业范围之内。公司授予参谋经理的职能职权，是为了更好地依靠专家和减轻直线经理的工作负担。

直线——参谋制结构的优点是：

- （1）直线经理在工作中能得到专家的帮助和支持。
- （2）直线经理可以不再陷入日常业务工作，能腾出时间和精力以从事更重要的工作。

直线——参谋制结构的缺点是：

（1）直线部门和参谋部门之间很容易发生矛盾，参谋部门如果权力过大，就会侵犯直线部门的权力，影响统一指挥，但如果不重视参谋部门的作用，也会影响专家们积极性的发挥。

（2）有可能把参谋部门搞得过大，或设置不必要的参谋部门，增大了管理费用。

事业部制组织结构形式

事业部制组织结构形式，是在公司总部下，设立若干个自主营运的业务单位——事业部。这些事业部，或者是按产品来划分，或者是按地区来划分。每一个事业部都是要对成本、利润负责的利润中心。

事业部制组织结构形式，类似于直线——参谋制结构，因此这种组织结构保留了直线——参谋制结构的部分特点。但是，这两种结构存在着本质的差别，事业部被赋予更大的职责及权限，它是一个相对独立的单位，直线参谋制结构内部则不存在这样的单位。实际上，每个事业部往往更类似于一个直线——参谋制组织结构单位。

正因为许多职责、权力从公司总部转移到事业部，所以才要求这种组织结构决不允许有一个软弱的“中央”，以保证整个公司的完整性。除了运用必要的控制手段外，有关公司的目标、方向等重大战略问题的决策，必须由公司总部作出。一般来说，有以下三大领域是必须由公司总部作出决策的重大战略问题：第一是公司将应用什么样技术，开发什么样产品？公司的基本经营观念是什么？第二，资金的分配及大宗投资决策。第三是公司优秀人力资源的运用，即事业部一级的管理人员、特别是主管人员的任免、奖赏等，以及公司的人事政策。

事业部制组织结构的优点是：

(1) 它既有利于公司高层领导摆脱日常事务，集中精力研讨公司的重大问题，又有利于各事业单位充分发挥自己的主观能动性。

(2) 它既具有高度的稳定性，又有很强的适应性。稳定性表现在这种组织结构形式的适用范围更加广泛，公司一旦采用事业部制结构，一般就不需要改变，而只是在局部上加以调整。适应性是指事业部制组织结构形式具有以下功能：公司可以根据市场环境的需要以及公司战略的要求，改变一个或几个事业部的产品，或在一个事业部内发展某种新产品；当某个事业部的规模发展到相当大的时候，就可以分化，成立新的分部，以避免事业部过度膨胀，出现过大的直线——参谋制结构所遇到的所有头痛的问题。

(3) 事业部制有利于经理人员的培养与发展。公司高级主管必须具备较多的知识及各方面的管理才能，而事业部正是培养这样一位主管的最适宜的场所。因为事业部经理必须从整体来组织其各项业务活动。

(4) 由于各事业部都是利润中心，事业部间存在比较和竞争，因而有利于整个公司效益的增长。

事业部制组织结构的缺点是：

它容易使各事业部只考虑自己的利益，而忽视公司整体利益；公司总部及各事业部都设有职能部门，造成职能机构一定程度的重叠，增加了管理的费用；如果不注意调整，事业部一般总是要庞大起来的。

一般来说，事业部制组织结构形式适用于规模较大，产品种类较多，市场环境不稳定的大型公司。

模拟分散化组织结构形式

当一个公司的规模发展到使直线——参谋制组织结构不能有效地运用，并且，由于生产、技术内在联系的紧密，根本无法把公司分解为若干个相对独立的事业部门的时候，模拟分散化组织结构形式便是最有效的了。这种组织结构形式是介于直线——参谋制与事业部制之间的一种组织结构形式。所谓模拟分散，是指结构中的组成单位并不是真正的事业部门，而是把它视为或模拟为一个“事业部”，让其独立经营，单独核算。这些模拟性“事业部”，相互间的内部转移价格为基础，而不是象事业部制，内部转移是以市场价格为基础。模拟分散化结构常见于大型钢铁联合公司、化学工业公司、制铝工业公司等等，在这类公司中，生产活动的连续性及其经营活动的整体性都很强，并且规模又很大，因此，它既不宜采用事业部制，又不能运用直线——参谋制，而适宜运用模拟分散化结构。

模拟分散化组织结构，不是一种非常明确的结构。各“事业部”只是有模拟性的盈亏责任，任务不很明确，目标比较模糊，公司总部对这些单位的考核也比较困难。更困难的事情还在于究竟赋予各模拟性“事业部”多大的独立性。如果独立性不够，会使公司的活力不大，如果独立性过于明显，会导致公司整体利益的破坏。因此，这就要求各个模拟性“事业部”的经理人员有较高的全局观念，把公司整体目标放在首位，而不计较局部的得失。模拟分散化结构的缺点一般是很难克服的。所以，除非直线——参谋制或事业部制等其他组织结构形式不适于这个公司，一般情况下不采用模拟分散化组织结构形式。

矩阵组织结构形式

矩阵组织结构是一种较新的组织结构形式。它特别适用于技术进步较快、技术要求较高的公司，如计算机和空间产品制造公司等。通常的矩阵组织结构就是运用若干项目小组而使组织成为新的结构形式。

项目小组是指组内人员分别出自组织中的不同部门，他们具有不同的知识和技能，为了完成一个特定的工作任务而组合在一起。项目小组由项目经理领导。实际上，矩阵组织结构是一种按双重因素进行的部门划分。

一个暂时性的项目小组存在于组织之中，并未使组织成为矩阵的结构。只有项目小组成为永恒的组织设计依据，使得项目小组成为稳定的、不可缺少的经营性组织时，这种结构才是矩阵式的。暂时性项目的小组的人员可以从各部门抽调，并可暂时脱离原领导部门，而在矩阵结构中的项目小组成员则必须仍然接受原部门经理的领导，也即矩阵结构中的成员要受到双重领导。

项目经理相对于纵向的部门经理来说，常常存在着一层“职权差距”。因为项目经理职权只是一种不完整的职权。例如：项目经理无权给他的人员以奖励或晋级，而只能提供建议，部门经理则有这种权力。职权差距还意味着项目经理的职责要大于其职权，因为项目经理总是被要求领导项目小组完成一件特定的任务。

职权差距的存在，对项目小组经理提出了更高的要求。首先，项目经理必须有较高的威望，能动员、说服小组的每个成员，以使工作能如期地完成；其次，项目经理必须有更高的才干，在各部门之间进行有效的沟通与协调，项目经理必须依靠其自身的能力，以弥补职权差距。但无论怎样，职权差距的存在使得矩阵组织结构复杂化了。

矩阵组织结构有以下优点：

- (1) 项目小组可以不断接受新的任务，使组织富有一定的灵活性。
- (2) 矩阵组织结构在形式上固定，在人员上可调整，因此，组织在运用人力资源时具有很大弹性。
- (3) 矩阵组织结构有利于把管理中的纵向联系与横向联系更好地结合起来，可以加强各部门之间的了解与协作。
- (4) 对于各部门的专家，有更多的机会提高其业务水平。

矩阵组织结构的缺点是：

- (1) 项目经理与部门经理之间，常常发生权力之争，以改善自己一方的工作绩效。
- (2) 矩阵组织结构中的成员受横向与纵向的双重领导，破坏了命令统一原则。
- (3) 项目小组经理相对于部门经理的职权差距，使得项目小组成员对小组的工作任务可能要缺乏热情。

从以上的分析中可以看出，没有一种组织结构形式是十全十美的。既不存在最好的组织结构形式，也不存在所谓低级或高级的组织结构形式。每一种结构都有各自的适用条件。公司采用哪一种组织结构形式，应考虑公司的规模，产品种类，生产技术特点以及市场环境等因素，这些问题将在下一节中涉及。

四、公司组织结构的设计

一般的设计原则

1. 指挥系统

指挥系统是指组织中各阶层的每一个人均有上级，且每一个均须负责向上级报告。任何一个组织，只有明确其指挥系统，整个组织才能运转起来。指挥系统的明确，规定了组织中信息沟通的路径和方式。组织中的任何人，若其意见沟通违反了指令系统，将给组织带来混乱。越级指挥或越级上报都会引起被越之级人员的不满。明确指挥系统，是组织有效运转起来的先决条件。

2. 命令统一

指挥系统的明确并不等于命令的统一。命令统一原则的含义是指组织中指挥系统的每一个人，只需对唯一的一位上级负责。任何人接到两个或两个以上相互冲突的命令时，都将无所适从。

3. 责、权、利相统一

责、权、利相统一的原则，是适合任何组织阶层的管理原则。责、权、利关系中有两个核心内容，一是职权关系，一是责、权、利三者之间的关系。管理中的权力，是指为了达到组织目标，进行行动或指挥别人行动的权利。不管权力是来源于制度还是来源于下级的接受，作为职权关系，上级总是比下级拥有更大的权力，下级不会把没有权力的“上级”看作他的领导。谁的实际权力最大，谁也就成为一个组织真正的统率。现代组织往往强调授权，但不能进行毫无保留的完全授权。授权仅是表示被授权者代替授权者行使所授权力而已。

责、权、利三者之间必须是协调、平衡、统一的。权力是责任的基础，有了权力才有可能负起责任；责任是权力的约束，权力拥有者在运用权力时必须考虑可能产生的后果，不至于滥用权力；利益的大小决定了管理者是否愿意担责任，接受权力的程度，利益大责任小的事情谁都愿意去做，相反，利益小责任大的事情人们很难愿意去做，即使做了，其积极性也会受到影响。组织中的某一层，特别是高层，责权利没有得到统一，则整个组织将是危险的。

4. 精干、高效

精干原则首先要求部门化必须合理，根据组织的需要，尽可能减少部门的设置数量。因为部门的数量越多，协调与控制这些部门的上级部门也越多，整个组织结构就会变得庞大起来。精干原则，还要求各个部门的人员配置必须合理。违反精干原则，一是使管理费用升高，经济性降低；二是使得管理层次不得不多起来，并且由于人员的臃肿，工作的相互推诿，管理效率必然很低。

效率，对于公司组织的生存和发展是至关重要的。保证公司组织的高效运转需要有一些条件。精干是前提；其次，各部门应该有明确的职责范围和权限，建立良好的信息传递、沟通渠道以及各种协调方式。

以上所述的组织结构设计的—般原则对于几乎所有的公司组织都是重要的。然而，对于那些技术、环境变化很大，动态性较强的公司组织，—般的部分原则的框框则需要突破。所以，现代组织设计需要转为动态的原则。

动态的设计准则

1. 知识与职权的结合

现代组织由于分工的细致，越来越强调职权与知识的结合，参谋的作用将显得越来越大，参谋人员由过去仅仅是咨询的地位而可能变为拥有赞同性职权甚至职能性职权，这种职能性职权意味着参谋人员与直线主管人员融汇在一起，拥有部分的指挥权（这已在直线——参谋制结构中叙述过）。这里只解释一下强制磋商和赞同性职权两种加强参谋作用的方法。

（1）强制磋商。强制磋商加强了参谋人员的作用。某一制造部门经理的建议，必须先和技术专家商讨后，才能向制造部副总经理提出，否则，制造部总经理会拒绝讨论部门主管的任何议案。在这种情况下，能确保技术专家有机会去影响制造的过程。

（2）赞同性职权。赞同性职权是指直线主管的决策要获得多数参谋人员的支持，才能生效。这就是说，参谋人员拥有否决权。实际上，参谋人员拥有3部分的决策权，但不是最终的决策权。赞同性职权使得参谋人员的影响力大大加强。对于总经理的参谋班子来说，赞同性职权意味着对总经理权力的限制。如果是一个部门对另一个部门行使赞同性职权，则会使各个部门的工作彼此进一步了解，也确实能纠正一些错误。赞同性职权增加了决策所要经过的环节。

2. 适应性与创新性

现代公司越来越显示出动态的特质。公司组织结构受环境、公司规模、技术特性等因素的影响。这些因素发生变化，就对组织结构提出了变化的要求。因此，对于任何一个公司，其组织结构对外界必须有一定的适应性。而创新对于一个处在动态环境下的组织也是非常重要的。为着保持组织的适应性和创新性，应该使组织具有以下的特点：

（1）小型化。所谓小型化，就是要发展公司内部的中小单位，把大公司分成几个小的相对独立的部分或单位。小型工厂比大型工厂更能适应环境或市场的变化，可以取得“船小好掉头”的好处。另外，小型工厂比大型工厂更为优越的是便于搞技术创新。小工厂灵活多样，吸收新技术快，能及时生产出小批量的多样化的高精尖产品。

（2）简单化。建立一个简单的结构形式，公司总部可以成为一个精干的班子，并且集中精力研讨公司的战略问题，根据环境的变化随时调整公司战略，使公司具有很强的适应性。复杂的组织结构形式，往往只注重内部关系，仅仅拘泥于形式，因而对环境无力作出更为灵敏的反应。简单化的另一好处是减少管理的层次，可以使公司总部之外的管理阶层更直接地与作业层接触。

（3）弹性的结构。即充分利用项目小组的优势。当项目小组的任务与人员更具暂时性时，这种项目小组形式并未对组织结构发生根本影响，即仍保持原来的结构，而没有形成固定的矩阵组织结构。暂时性项目小组的成员虽然与原部门有一定联系，但更多地受到项目小组经理的领导，而不象矩阵组织结构中小组成员必须接受双重领导，因此，职权差距的影响也会降低到最低的限度。作为暂时性的结构，项目小组使组织具有一定的弹性或适应性。项目小组为随时准备迎接环境所提出的挑战提供了方式，它可以根据需要随时宣告成立与解散。暂时性的项目小组是一个适应性很强的弹性结构组织。

授权

在一个现代公司组织中，从总经理到工人都有一定的职权。职权包含着指挥、命令和处置的权限。上级有指挥命令下级的权限，工人有操纵设备和处置作业问题的权限。在正式组织中，职权流动的方向总是向下的。作为一个单位的主管人员，最重要的就是要知道哪些职权应当授出去，哪些职权应当由自己掌握。所谓授权，就是上级把权力委任给下级，规定职权的过程。授权的实质就是职权流动，而且总是上级向下级授权，即上级为下级规定职权，同时也为自己规定职权。

授权的必要性由以下各点说明：

(1) 只有经过有效地授权，公司经理才能够集中精力处理公司最重要的问题，而不致于包揽所有的工作。经理不应当去做下级能做的事情。

(2) 只有经过有效的授权，才能给下级人员提供培养和锻炼工作能力的机会，有利于不断充实公司的各级领导。

(3) 只有经过有效地授权，才能够进一步提高公司经营决策的效率。实践证明，谁最接近需要解决的问题，谁的决策最有效。逐级授权，有助于各级人员有效地作出需要解决问题的决策。

(4) 经过有效地授权，能够提高公司组织成员的士气，能够调动下级组织成员的主动性与积极性，使下级感到这是上级对自己的信任。

但是，授权是有限度的，不能无限授权。拒绝授权，或者授权过少，这对公司经营管理工作不利；无限度授权，或者授权过多，对公司经营管理也是有害的。因此，关键在于如何合理的授权。要解决这个问题，有必要首先分析一下决定授权程度的影响因素。

在通常情况下，公司在决定授权程度时，需要考虑下列几方面的影响：

(1) 决策的重要程度。重要的决策，应由高一层次的组织做出；不太重要的决策，可以授权下一级做出。

(2) 下级主管人员的能力。下级主管人员的能力强，授权可以多一些；下级主管人员能力弱，授权则应少一些。

(3) 公司组织的规模。公司规模较小，集权程度可以高一些；公司组织规模大，授权程度则可高一些。

(4) 对决策的控制程度。对下级决策的控制力很强，则可以多授一些权；对下级决策的控制力弱，授权则应少一些。

(5) 公司内外条件与环境的变化程度。如果公司内外条件与环境变化较快，授权可以多些，权力分散些，以适应变化的需要；公司内外条件与环境变化不大，那么授权可以少些，权力集中些，有利于公司对整个组织的控制。

下面我们给出公司的授权原则：

(1) 统一指挥原则。在授权过程中，要紧持一人只对一人负责、一人只向一人汇报工作的原则，不能多头领导，以免使下级无所适从，造成指挥的混乱。

(2) 逐级授权原则。公司内部的授权，应从最高层组织开始，自上而下地逐级授权，直至最基层组织，不能越级授权。

(3) 职权明确原则。公司各个组织层次的职权，包括已授出去和未授出去的职权，都必须非常明确，最好采用书面形式公布于众。

(4) 职权与职责相对称原则。职权是执行任务的权力，职责则是完成任

务的义务，两者必须相称。行使职权的同时就应当负有相应的职责。把职责交给下级的同时要给予下级履行职责的相应职权。要避免有权无责或有责无权现象的发生。

（5）例外管理原则。在一般情况下，依据已有的规定由各级组织行使自己的职权并履行自己的职责。但是，在例外的特殊情况下，可由上级来处理意外出现的问题。这样，既能保证稳定性的正常工作，又能应付特殊性的例外管理工作。

（6）职权绝对性原则。公司内部的上级组织职权授给下级之后，并不减轻上级组织的责任。没有一个上级人员能够因为授权给下级人员而就对下级组织不承担责任。上级人员对下级人员的行为是负责任的。这种责任的绝对性，就要求遵循职权绝对性原则。上级虽然授权与下级，但又保留着收回授权的权利。

授权的过程是一个很复杂的过程，是要经历很多困难的，只有在实践中不断探索，结合我们所讲的原则，才能获得理想的结果。

影响公司组织结构的因素

我们在前面所介绍的关于公司组织结构的设计原则，是具有普遍意义的。但是，在具体地设计一个公司组织结构时，只有原则的指导是远远不够的，还必须考虑一些因素，这些因素决定了公司组织结构应具有的具体形式。一般说来，影响组织结构的因素有环境、规模、技术和工作任务。

1. 环境

环境因素包括经济、政治、文化、社会以及伦理与心理等方面的因素。这类因素对公司组织结构的影响，存在着三种情况：

(1) 稳定的环境，即不会出现预料不到的变化。在这种情况下，公司适合采取机械的组织结构。在这种结构中，各种职位的确定既具体又细致，组织部门及其成员的任务和职责及职权都由上级部门明确规定，上级按指挥系统命令下级，强调下级服从上级，遵守规章制度。

(2) 动荡的环境即经常出现意外的情况或突然的变化，使公司无法预测。在这种情况下，公司可以采用有机的组织结构。在这种结构中，公司的管理工作主要建立在上下左右互通情报，协商解决问题的基础上，对业务性较强的工作不强调分工细致，不强调命令，而是运用班组的集体力量来实现组织的目的。

(3) 变动的环境，即各方面情况都会发生变化，而这些变化趋势是可预测的，公司可以采取措来适应这种情况。公司通常可以把机械的组织结构与有机的组织结构结合起来。例如，对顾客爱好、需求数量变化不大但科技变化很快的公司来说，在其销售部门可采用机械的组织结构，而在其科研与发展部门则需要采用有机的组织结构。

环境对公司组织结构的影响是通过公司战略的调整与改变而实现的。也就是说，环境的变化迫使公司经营战略发生相应的变化，而公司经营战略的改变要求公司组织结构也跟着改变。组织应适应战略。

2. 公司的规模

公司规模对组织结构的影响直接表现在部门化的过程。随着公司规模的扩大，部门化的需要就变得明显起来。对于一个由几千人组成的公司来说，几乎不需要部门化，因而，直线制组织结构形式最适用于这种情况。

公司规模的扩大，部门的增多，管理的层次必然增加。同时，组织的协调会成为越来越困难的事情。因而，委员会是经常得到运用的。在大的公司里，委员会不仅仅是用来协调的，有的还委以决策的职能。委员会存在的数量及性质与公司的规模有密切的关系。

公司规模由小到大，往往伴随着组织结构正规化的过程。公司规模对公司组织结构形式的影响在公司规模较小时才是最重要的。在大规模的公司里，采取什么组织结构形式是不确定的，而以环境因素为主事。

3. 技术特性

技术的特性与生产的类型关系密切。大批量生产时，应用的是专业化技术，公司一般采用较为正规的组织结构，组织成员的分工协调关系都是明确的、具体的，而且通过各种正规文件予以记载。单件小批生产，应用的是变化的技术，公司通常采用灵活的组织结构，根据产品和用户的不同来调整公司的组织结构，公司内部的分权程度较高，基层组织的主动性较大。对于生产过程连续，机器设备复杂，产品按重量或体积计量时，公司应采用较为灵

活的组织结构，更能发挥组织成员的主动性、积极性及其技术专长，从而能够更加有效地来实现公司组织的目标。

4. 工作任务

工作任务与组织结构也有密切的关系。对于重复、呆板和简单的工作，采用正式的集权的组织结构容易指挥和管理，而对于复杂的创造性的工作，最好通过分权化的组织结构加以指挥与管理。

公司在进行组织结构的设计过程中，无论采用何种组织结构，都应当重视分析与研究组织部门的设置、管理跨度的确定、委员会组织的运用以及如何授权等。

五、公司组织机构的内容和原则

公司组织机构的内容

公司组织机构是指从事公司经营活动的决策、执行和监督的公司最高领导机构。

一般说来，公司的组织机构包括三个部分的内容，即决策机构、执行机构和监督机构。

公司组织机构的原则

- (1) 在公司的组织机构中，要实行决策权、执行权和监督权三权分离的原则。
- (2) 要把公司组织机构成员的利益同公司经营管理的好坏紧密联系起来。
- (3) 公司组织机构的成员必须具备一定的素质，但对不同成员素质的要求是不同的。

六、公司的决策机构

股东大会

1. 股东

一个公司的股东是指持有该公司股票的个人或组织。

任何拥有财产的组织或个人都有资格购买公司股票而成为该公司的股东。但公司不可自为股东，否则，当公司停业解散时，属于公司的那部分股份将没有最终的所有者。

股东对公司具有一定程度的管理权和监察权，还有取得股息的受益权以及对公司资产的拥有权。股东对公司行使的控制权一般都是在股东大会上或以书面同意方式通过决议而实现的。股东通过选举而控制董事会，进而获得对公司业务的控制权。股东所拥有的管理权一般不是指股东直接管理，而是指股东通过董事会间接地参与对公司日常行政事务的领导和管理。股东还要承担一定的义务和责任。股东的权利和义务的大小完全由其所持有的股票或股份数量的多寡而定。这些权利和义务的具体内容由各公司的章程和内部细则规定。

2. 股东大会及种类

股东大会是由公司全体股东组成的决定公司重大问题的最高权力机构，是股东表达其意志、利益和要求的主要场所和工具。

(1) 股东普通年会，即公司一年一次必须召开的股东大会。普通年会一般由董事会组织召开。通常由公司法对两个年会之间的间隔期限做出具体规定。如果公司超过一定的期限仍不召开会议，有管辖权的法院有权根据任何股东的请求，迅即责令公司举行会议。会议的主要内容，在公司法规定的范围内，一般由各个公司的章程或内部细则具体规定。通常包括如下内容：

第一，普通权限，即经常性的只需普通决议的权限，包括：

- 通过公司的年度财务预算、资产负债表、损益表以及其他会计报表；
- 董事会和监察委员会成员的选任、解任及其报酬的确定；
- 审议董事会和监察委员会的报告；
- 分配红利，确定并宣布股息。

第二，特别权限，即需经过特别决议的权限，包括：

- 公司章程或内部细则的制定和修改；
- 缔结、变更和终止关于转让、出租、委托经营或与他人共同经营的契约：

- 决定股份资本的增减和股票的发行；
- 决定公司的改组、合并或解散；
- 讨论并通过股东提出的各种决议草案。

第三，公司章程或内部细则规定的其他权限。

(2) 股东特别大会，即在两次年会之间不定期召开的讨论决定公司重大决策问题的股东会议。通常可以采用如下三种办法召开股东特别会议：

- 董事会集体通过决议或董事会签署书面同意后由董事会召开；

- 由法定的持有一定数目股权的股东召开。公司法一般规定股份有限公司需要根据占一定百分比的有表决权的股票持有者的要求召开股东特别会议。公司一般得在上述股东正式向董事会提交要求书后的一定期限内召开股东特别会议，否则，占上述股权四分之一的股东可以自行召开会议。

- 有管辖权的法院根据自己的动议或任何一个董事或有表决权股东的申

请，视情况发布命令，强行要求公司按其认为适当的方式召开股东大会。同时，法院可以拒绝任何股东的反对意见，单独行使管辖权来召开会议。

特别大会的内容往往在法律上予以明确规定。

(3) 法定股东会议，即法律明确指定必须召开的股东会议。这类会议只在英国公司法中有所规定。规定要求股份有限公司在有权正式开业之日起一至三个月内，必须召开法定会议，以在尽可能早的时间内，使公司的股东们能清楚地了解这个新建公司的所有重要情况。

(4) 各类别股东会议，指在公司的股票分成若干类别的情况下，由属于同一类别的股东们召开的股东会议。此类会议的程序与普通年会几乎一致。由出席会议的法定人数的多数通过的决议对该类别全体股东有效。

3. 股东大会的召集

股东大会必须有一定的机构正式召集召开。无召集权的机构召开的股东大会是不合法的，其决议无效。股东大会按召集者的不同可作如下分类：

- (1) 由董事会召集的股东大会；
- (2) 由少数股东召集的股东大会；
- (3) 由监察委员会召集的股东大会；

(4) 由其他机构召集的股东大会。如由上级主管机关或由有管辖权的法院召集的股东大会。

股东大会召集权的划分、归属，由公司法 and 公司章程加以具体规定。

4. 股东大会的通知

通知必须依照公司章程的规定发出，其内容一般写明大会的地点、日期、时间及会议内容。

5. 股东大会的法定人数

参加股东大会的股东如果不满法定人数，则大会为非法。对于不同的公司和不同类型的股东大会，法定人数也各不相同，一般由公司法 and 公司章程加以规定。

6. 股东会议的主席

大会主席一般由董事长担任。如董事长未出席或不愿担任，则可从董事中选一人担任。若董事都不愿当选主席，则由大会从参加股东大会的股东中间选举产生。

大会主席的主要职责是：

- (1) 维持大会秩序；
- (2) 掌握会议进程；
- (3) 组织会议对各类决议草案进行讨论。并分别进行表决。

7. 股东大会记录

股东大会的一切记录经大会主席签名，便成为会议的证据，应予以保存。在有相反的证据以前，应该认为大会已经召开，其决议均为有效。各股东都有权得到这种记录的复本。

8. 表决信托

任何数量的股东可成立一个表决信托，其目的是把表决权或代表其股份的权利授予一个或数个受托人。所谓表决受托人，就是为股东实现表决权的代理人。股份有限公司可以任命一人以上的表决信托人。他们在会上只有表决权而无发言权。表决信托人本人通常也是股东，但必须具有行为能力。表决信托协议的最长有效期一般由公司法规定。除了在表决信托协议中有“不

可撤销”的明确规定外，公司内部细则一般规定，表决信托协议是可以象代理人一样任意撤销的。如果一个股东在任命了一个表决信托代理人后，又亲自参加了股东大会，他就可以亲自投票表决。股东亲自投票表决优于信托代理人的此种权利。股东的出席并不使表决信托协议无效。但是，如果他先于表决信托代理人进行了投票，那他实际上就是暗示在此次会议上撤销了这个协议。如果一个已经任命了表决信托人的股东死亡，在公司内部细则没有其他规定的情况下，就自动撤销了表决信托协议。但是，内部细则往往规定，不管股东是否死亡或是否精神失常，表决信托依然生效。

9. 股东的控制权——股东大会的几种表决方式

股东对公司实施一定程度的控制，通常的做法是在股东大会上进行表决，或在没有开会的情况下签署书面同意（实际上也是一种表决形式）的方式实现的。股东们以什么方式来进行表决，构成了股东对公司行使控制权的关键。

（1）直接投票。在直接投票中，每股对公司的每项决议有一个表决权。这种投票方式往往造成明显的多数压倒少数股的现象，无法保护少数股权者的利益，尤其是只拥有少数股权的股东将无法选出一个董事代表其特殊利益。

（2）累积投票。累积投票是指股东在决定董事人选时，每一股拥有与将当选的董事总人数相等的投票权并可以把所有这些票数集中投到其中意的人身上。通过下面的累积表决权公式，可以精确地计算出保证选举若干最理想的董事所需要的最低股票数：

$$X = yn_i / (n+1) + 1$$

其中：X—选举一定数量董事所需的最低量股票数；

y—在股东大会上参加表决的总股数；

n₁—希望选的董事数；

n—应该当选的董事总数。

累积投票法一般只适用于在股东大会上任免董事，而且完全是为了保护少数股权者的利益，使他们有机会把其代言人选入董事会这个决策机构。其缺点是一旦董事人数在股东大会上进行表决时有所变动，尤其是董事人数减少的情况下，少数股权持有者常会出现被动情况，以致使累积投票根本无法发生作用。

（3）分类投票。分类投票是指公司发行在外的表决股为了达到其特定目的而由各类别股作为独立单位进行投票的一种方式。实行分类投票的前提是公司发行在外的股票是分成类别的。采取这种投票方式通过一项决议，必须要得到“双重”多数的同意，即不仅要得到出席股东大会的多数股权持有者的同意，而且要得到各类别股中各自多数股权持有者的同意。这种投票形式也是一种保护少数股权者利益的方式。

（4）偶尔投票。偶尔投票是指公司股票在分成两个以上类别的条件下，当发生公司章程规定的偶尔事件时，上述股票具有特定的投票权利，一俟公司的偶发事件获得解决，这类股票就又回复到原有状况的一种表决方式。

（5）不按比例投票。不按比例投票是指公司发行在外的股票分成两个以上类别股条件下。某一类别股票有比其它类别的股票更多或更少的表决权。这种投票方式比较多地发生在大型跨国公司中。

究竟各个公司在何种情况下应用何种表决方式，是简单多数通过还是三

分之二多数通过，除了公司法有所限制的以外，都由公司章程或公司内部细则加以规定。

10. 股东大会决议

股东提交股东大会讨论的问题，一般都可以决议草案的形式提出。大会主席和任何其他股东可以向会议提交各种决议草案，以便进行公开讨论。决议草案经过讨论后，主席就将它提交大会表决。他首先向大会作出说明，表明该决议草案是由谁提出的，然后要求表决。表决结果当场公布。因此，股东们便当场可知道决议是否通过。如果通过的决议与公司章程或与公司内部细则相违背，则决议无效，除非再依法修改章程或细则。有的重要决议必须上报主管部门，有的还要得到法院的认可方能生效。

董事会

董事会是由董事组成的负责公司经营管理活动的合议制机构。在股东大会闭会期间，它是公司的最高决策机构。除股东大会拥有或授予其它机构拥有的权力以外，公司的一切权力由董事会行使或授权行使。作为合议制机构，公司的业务活动必须由全体董事组成的董事会议加议决定，任何一个董事都无权决定公司的事务，除非董事会授权他这样做。

董事

1. 董事的资格

对董事的资格一般有如下的限制：

(1) 关于破产者当选董事的限制。当选的董事不得在法院有“破产”的未结案。否则，该董事以董事身份进行业务或参加公司管理工作的，在法律上将被视为触犯了刑律。所以，许多公司都在其细则中规定，破产者不得被任命为董事。

(2) 关于在法院有前科者当选董事的限制。凡被法院指控犯有下述罪行的，从犯罪之日起五年内，没有当选为董事或参加公司管理的资格：

在公司的设立和管理方面严重失职而被法院判刑的；

在公司破产时，进行欺骗性贸易，或在任公司职员时，在业务中犯有欺骗罪或逃脱对公司应承担的责任，曾被提起民事或刑事诉讼者；

目前或过去是两个公司的董事。这两个公司都已接到法院的指令宣布清算或在五年内已相继清算，但在清算时，无力偿付其债务者；

作为任何公司的董事或秘书，在制作利润报表时，以及在向公司管理部门报送的财务帐本中，或在其它公司法规定应呈交的文件中，一贯进行欺骗者；或在五年内至少犯有类似欺骗罪三次以上者。

(3) 关于年龄的限制。年满七十岁的老人，一般不得当选为股份有限公司及其子公司的董事（尽管其子公司可能是有限责任公司）。如要任命一个超过七十岁的董事，得经过特定的手续，即由股东大会通过正式的特殊决议。

(4) 关于董事资格股的限制。在有些情况下，要求每个董事必须握有一个最低数额的公司股份作为担任董事的资格股。这样做，一方面，可以直接刺激他们在为公司服务过程中贡献出其最大的聪明才智和能力；另一方面，作为他们担任公司董事职务的一种质押品。如果董事玩忽职守，违反法令和股东大会的决议而擅自行动，从而给公司业务带来损失，其资格股就作为对公司的直接赔偿。董事资格股的最低额，由公司内部细则加以规定。董事在正式当选以前，无需购买资格股。在被正式任命为董事后的较短时期内（由细则规定），必须购买资格股，否则，就会被停止董事职务。如果在限期内既不能满足资格股的要求，又继续行使董事的职务，则应负刑事责任。

公司法对董事资格股的限制正在淡化，有的已经取消；有的进而规定董事不必是股东，甚至公司不得以章程规定董事必须是股东。

(5) 对董事的品行和能力的要求、服从公司最高利益、勤奋和忠诚。

2. 董事的选任

董事会主要是一个工作机构，而非各股东利益集团的代表机构。所以，重要的是董事本人的素质，即他的学识、经验、才能和品德。董事的选任还应重视董事会的整体工作能力。

一个董事正式当选后，必须在注册办事处详细登记其简况，包括姓名（以及曾用名）、居住地点、国籍、所从事的专业及其在公司的具体职位。如果是股份有限公司或其子公司的董事，还必须写上其出生年、月、日，以便到时令其退休。

3. 董事的任期

公司法对于董事的任期没有什么硬性的规定，其长短一般都由公司内部细则予以规定，一般规定为三年左右。董事可以连选连任，直至因年老而退

休。

4. 董事的更换

董事任期满时在股东年会上进行换届选举。当董事成员较多时，为了取代一次选举全体董事的做法，可以在公司章程中做出如下规定，即把董事分成若干个组，各组人数尽可能相等，在一次股东年会上只重新选举一组董事。这样做的好处是：第一，尽管每年的董事成员可能有变化，但董事会总人数保持不变，不影响整个董事会的分工和能力；第二，可以保持董事会成员的相对稳定性和公司政策的连续性，使董事会在吐故纳新的过程中始终保持其应有的决策效率。

公司法一般都明确规定，任何董事以至整个董事会，不论有无原因，皆可由有权表决董事人选的多数股东的表决而被撤换。此外，经监督委员会建议，在任何时候皆可由一般性会议撤销某个董事的职务。

如果一个公司的董事发生了变化，必须在更换董事后的法定期限内给工商管理局寄去一份报告书。在报告书内应详细列明董事变化的具体情况，然后由工商管理局在政府公报上登出公告，以便向公众公布董事变动的情况，避免已免职的董事继续非法从事公司的业务活动，危害第三者。

5. 董事的空额

董事会发生空额时，可由尚存的董事多数赞成票增补，尽管董事人数少于董事会的法定人数。增补的董事任期为其前任未了的任期。任何因董事数目增加而需要增补的董事职位，可由董事会决定，其任期仅到股东下一次选举董事为止。

6. 董事的责任

(1) 董事以公司的名义并在公司授权的范围内与第三者订立的合同对公司有约束力。公司既可以从该合同中取得权利，也须承担由此而产生的义务，而订立的董事不负个人责任。

(2) 董事不得进行欺骗。董事进行任何欺诈性的或暗中进行的交易活动而使公司蒙受损失，应由董事个人承担责任。

(3) 董事不得接受贿赂。当贿赂事件发生时，公司与贿赂者之间的任何协议必须予以撤销。此外，公司可以向法院对行贿者和受贿者提出连带控告，要求获得用以贿赂的物品或由此而使公司遭受损失的赔偿。受贿董事在事发后必须向公司如数缴出其所得的贿赂，并有责任用其资格股来抵偿由于其接受贿赂而给公司造成的损失。受贿董事应被立即开除，而且禁止他们对在非法交易中所花费用提出任何补偿要求。

(4) 董事不得越权。董事的越权行为是指董事超出法律规定或公司授权范围以外的行为。公司可以要求董事对其越权行为给公司造成的经济损失如数赔偿，而无须证明其行为是一种疏忽行为。但在下述情况下，董事不必承担责任：

如果该董事在董事会议上仅仅投票赞成做出一项越权的支付决议，但没有投票赞成以后的对上述决议的具体实施方案；

如果其他董事已经做出了上述错误的支付，该董事只是在事后表示认可的赞同；

如果董事们都参与了越权的决议，但事实上并未实现。

(5) 董事不得使自己处于与公司的利益冲突之中。董事必须对公司保持忠诚和信用，不得将自己置于职责和个人利益相冲突的地位来谋取私人的利

益。具体包括：

董事不得为了自身利益而与公司的业务相竞争；

董事不得篡夺公司的营业机会；

董事不得私自与公司内的一个机构做买卖。

董事为自己或第三者与公司进行的交易，必须符合下列两个条件才是合法的：第一，该董事的职务关系与利益关系为董事会所了解，而董事会表决同意上述交易；第二，该项交易对公司是公正的和合理的。

(6) 对于因为董事相信了一个过去的行为还没有被怀疑的职员所提供的虚假情报，从而做出错误的判断，以及对该职员的失职行为，董事会不负责任。

7. 董事在某类情况下的责任

(1) 如果董事违背公司法或公司章程，表决赞成宣布股利或以其它方式把公司的资产分配给股东，该董事与所有其他表决赞成或同意的董事，应对公司负连带责任，其数额为已支付的上述股利数额或分配的资产的价值数额，超出不违背公司规定或公司章程限制的条件下，允许支付的股利数额或分配的资产数额的部分；

(2) 如果董事违背公司法的规定，表决赞成购买本公司的股份，他与所有其他表决赞成的董事应对公司负连带责任，其范围为支付上述股份的对价数额，超出在不违背公司法的条件下，所允许支付的最高数额部分；

(3) 如董事在没有支付或清偿公司所有已知的债务、债款或责任，或没有为其作出足够的储备时，表决赞成在清理该公司期间把公司的资产分配给股东，则在公司上述债务、债款或责任未被支付或清偿的范围内，他与所有其他表决赞成的董事应对公司就上述已被分配的资产的价值负连带责任。

就上述事项被起诉并被判决对此负有责任的任何董事，有权向明知而又接受和收到任何上述股利或资产的股东，按他们收到的资产数额的比例，要求分担责任；并有权向表决赞成作出上述起诉事由的动的其他董事要求分担责任。

董事会会议

1. 董事会的筹组会议

董事会的筹组会议也称初始董事会议。在公司设立证书颁发后，由公司章程指定的董事应召开筹组会议，其主要内容有：

- (1) 通过公司内部细则；
- (2) 任免职员；
- (3) 认可或处理公司成立前的业务交易。

2. 董事会议的分类

董事会议分为普通会议和特殊会议。普通会议就是定期召开的会议，召开会议的时间在公司内部细则中予以规定。特殊会议就是董事认为必要时召开的会议，公司法往往对其召开程序做出规定。

3. 董事会议的通知

在召开董事会议之前，必须给全体董事发出会议通知，这主要是指特殊会议。经全体董事同意，召集普通会议的各种手续可以从简。通知上只要注明会议召开的地点和时间就足够了，无需在上面注明会议要讨论的内容。

4. 董事会议的法定人数

法定人数，指由法律规定的参加董事会议的最低董事人数。规定董事会议法定人数的意义在于：

- (1) 参加董事会议的董事人数只有符合法定人数，会议才属合法；
- (2) 只要由出席会议的董事法定人数中的多数通过的决议，应视为整个董事会的决议，采取的行动应作为整个董事会的集体行动，因而对公司具有约束力。

法定人数并不是法定多数。法定人数可以低于简单多数，但不得少于公司董事总数的三分之一。法定人数具体为多少，由公司法、公司章程和公司内部细则做出具体规定。

5. 董事会议上的表决

董事在董事会议上表决时，每人一票，不得委托别人投票，但可以弃权，也可以不出席会议。董事在通过决议时，只需出席会议的董事法定人数的简单多数同意就有效。在投票时，万一出现僵局，董事长往往有权行使裁决权，即进行决定性的投票。

公司内部细则一般规定，禁止与决议有利害关系（不管是直接的还是间接的利害关系）的董事参与对该决议的投票表决，但该董事有权获得会议通知，有权参加会议并就将要做出决议的问题发言。

6. 董事会议的形式

董事会议可以在会议室进行，也可以采取电话会议或电视会议的形式。此外，董事会还可以在不召集会议（即使是电话会议）的情况下，采取集体行动。只要注明将被采取的行动的书面同意书经全体董事签署，该书面同意书就与合法的董事会议上的表决结果具有同等效力。通过电报电传方法签字也可生效。

7. 董事会议的记录

必须对董事会会议的进程和实质性内容作出记录。会议记录一旦被会议主席签署，就作为会议已经召开、记录在案的决议就是已被通过的证明。会议记录应公开，随时接受董事的审查和检阅。

董事会的职权

董事会的职权大致包括以下方面：

1. 股东大会
 - 股东大会的召集；
 - 批准向股东大会所作的季度、年度报告和专题报告；
 - 协调公司与股东之间的关系。
2. 执行机构
 - 挑选精明强干的经理人员尤其是总经理，并对他们的业绩加以全面的连续的考核；
 - 确定主要经理人员的报酬及奖惩；
 - 保证总经理职位的稳定过渡和替换。
3. 董事会
 - 就董事会的组成提出建议；
 - 在董事中选举董事长；
 - 规定董事的最大服务年龄；
 - 推荐、吸收新董事；
 - 批准董事与公司间的交易。
4. 财务活动
 - 提议并交股东大会批准资本结构的变动，包括新股的发行和股份的分割；
 - 债务政策的重大修改；
 - 批准全部长期贷款项目和每年短期债务的最高限额； 审议公司的年度财务报告。
5. 公司目标和公司政策
 - 决定公司的长远发展目标；
 - 审议年度生产和营销计划；
 - 听取研究和开发工作的年度进展报告；
 - 定期审议、选择公司长远目标和经营战略，确定主攻方向，提出修改意见；
 - 决定公司组织机构的变动。
6. 监督控制
 - 提出需要了解的公司情况，并向有关部门要求及时提供情况；
 - 按预定的目标、政策、规划，审查执行情况；
 - 查究经营不善的原因。
7. 对外关系
 - 在处理公共关系、公司承担的社会责任和道德方面提出指导意见。

董事会的内部结构

1. 董事会的人数

公司法一般不对董事会的人数作出具体规定，至多只规定最低人数和最高人数，而具体人数则由公司章程或公司内部细则加以规定。为了减少董事会内出现僵局的机会，董事的数目往往规定为奇数。

2. 内部董事与外部董事

董事从其来源看，可分为内部董事和外部董事。内部董事是指在本公司任职的董事，往往是公司的高级经理人员。外部董事是指在外单位任职而在本公司挂名的董事。他们可来自各个方面。对外部董事的一个最重要的要求是具有善于提出

问题的敏锐洞察力。让外部董事参加董事会，可以扩大忠告和建议的来源，尽可能全面地考虑问题，以免决策失误。内部董事往往具有双重身份（以经理人员的身份进行执行机构的工作，以董事的身份进行决策机构的工作，如此时间一长，就容易混淆并降低两种职能的效率。所以，经理人员（除总经理外）一旦选入董事会，就应尽可能解除原有的具体经营职责，而运用自己对本公司的丰富知识和深刻了解，担负起制订政策、检查监督等董事应尽的职责。

3. 董事长

董事会作为一个合议制机构，需要一个主席来召集、主持会议。董事会的职责范围很广，工作量大，需要一个人来组织协调董事们的工作。董事会闭会期的日常工作，需要有人负责，这个人就是董事长。董事长一般由资历深厚、德高望重、经验丰富的董事担任，其主要工作是把握公司的发展方向，带领董事会制定公司的重大政策和战略。

4. 董事会的内部工作机构

大型公司董事会的工作量大、涉及面广，可以在董事会下设立若干个附属委员会，作为董事会的顾问和分支机构，负责公司某一方面的高级事务。委员会的活动不能干扰公司的日常管理业务，也不受管理人员的干扰和影响。委员会的人数不宜过多，以董事为主，可以吸收少量非董事参加。一名董事可以参加若干个委员会。

董事会可以依靠其全体成员的多数决议，指定几位董事组成一个委员会，其职能由公司章程和上述决议作出规定。

各公司设立的委员会不尽相同，比较常见的有如下几个：

（1）执行委员会，又称常务委员会。它是各个委员会中最重要也是权力最大的一个委员会，在董事会闭会期间代行董事会的职权，是公司实际上的最高领导核心。它的主要任务是决定和审议公司政策，并对大量日常工作和活动作出协调性规定。执行委员会人数不多，一般为三至五人，其成员通常由正副董事长、总经理、经营管理部门和行政管理部的副总经理组成，由董事长兼任主席。

（2）财务委员会。它的职能是代表董事会对公司财务活动作出深入细致的分析，确定财务政策，监督检查公司各部门的工作效果，协调公司各部门的财务活动，争取最大利润；对公司的决算进行审查，负责制定股利分配方案。它与执行委员会同处于公司管理层次的最高级地位。有的公司不单独设置这个委员会，而是由执行委员会来承担其职责；或把它作为一个政策研究

小组，附属在执行委员会名下。

(3) 审计委员会。一般由外部董事组成。作为一种成功的管理形式，几乎所有的公司都设立这一委员会。它的主要工作是：审查独立审计公司的业务能力参与选定合格的独立审计公司；审计前与独立审计公司就审计的范围和程序进行协商讨论；复查研究审计结果，并提出有关建议。它还有责任监督、审查公司内部的财务活动，保证董事会得到的材料是可靠的。

(4) 管理发展委员会，也叫公司发展委员会。它的主要职责是通过定期的经常性研究，贯彻执行正确的管理发展计划，保证公司拥有胜任干练的最高管理集团，确保各级领导的稳定继承和过渡。为此，该委员会要协助董事会判定总经理是否称职，确定其职权、任期和报酬，评价其工作成效。还应评价各副总经理、各子公司、各职能部门的主要负责人的工作表现。在吸收和选拔新董事、新经理时，委员会要确定标准，了解这些人员的兴趣、经历、能力和学识，加以研究并提交全体会议审议。

(5) 人事任免委员会。负责公司高级领导备用人员的提名（一般人员的选用由人事管理部门决定）。

(6) 除上述委员会以外，有的公司还设立公共政策委员会、利益协调委员会、技术委员会等。

七、公司的执行机构

公司执行机构的含义

公司执行机构是指由公司高级职员组成的具体负责公司经营管理活动的一个执行性机构。它是公司业务活动的最高指挥中心，实行首长负责制。其主要职责是贯彻执行董事会作出的决策。

公司职员

1. 公司职员的含义

公司职员是指在公司的组织机构里从事管理工作的人员。公司职员必须具有法律行为能力。

2. 公司职员的任免

公司的高级职员由股东大会或董事会任免。公司的一般职员，根据公司法或内部细则的规定，通常是由老资格的高级职员直接任免。任命高级职员的一般做法是，由董事会与职员签订一个聘用合同，根据合同，董事会有权从公司的最高利益出发，随时撤换其职员；但必须向被解雇者陈述原因。如果属于明显不合理的解雇，即在违反合同条款的情况下解雇职员，公司必须给予被解雇者以一定的经济补偿。如果没有其它规定，只要同担负的职务不冲突，一个职员可以同时与其它公司兼职。

3. 公司职员的任期

公司法一般都把公司职员的任期限限制在一年之内，但允许公司章程或内部细则规定例外的情况，即在股东协议或董事协议中明确规定，长期保持某些职员的职位不变。只要上述职员的工作是忠诚的、有效的和胜任的，股东大会或董事会就不得随心所欲地撤换他们。

4. 公司职员的职权种类

公司职员的职权分成如下三种形式：

(1) 明示权限。公司职员的明示权限是指根据公司法、公司章程、公司的内部细则或董事会的决议明确授予的法定权限。

(2) 默示权限。又称可推定的权限或固有的权限，是指由公司同意给予职员的行使其职务所必须的权限。这种权限虽然不是明文授予的，但只有通过公司章程，内部细则或董事会决议的规定才能被剥夺。

如果一个公司职员，特别是公司的总经理，在董事会或其上级领导没有明确授权的情况下，独自行使了职权，而且他的上述行为是十分公开的，并持续了较长的时间，董事会或其上级领导对此完全清楚，或者董事会或其上级领导确实对必须授权才能进行的业务活动予以了极大的关注以后，并没有对该职员行使上述职权予以阻止或限制，则其结果就是默认了该职员行使上述业务行为的权限，这种权限也属于默示权限。

(3) 不可否认的权限。从事一项业务活动的不可否认的权限，是指公司董事会通过书面或口头的方式，或者通过任何其它行为向第三者明确作出一种表示，这种表示合理地被认为是公司已经同意授予某职员代表公司从事某项业务活动的一种权限。它包括下述三个内容：

- 公司正式授权其职员从事某项业务；
- 明确向第三者表明上述授权；
- 公司不得否认已作出的授权。

5. 公司的经理

(1) 经理的含义。经理是指负责并控制公司业务活动的职员或者是指负责并控制公司分支机构各生产部门或其它业务单位的主管人员。总经理则是负责公司全盘营业活动的经理，他有权对公司事务进行总的指导和控制，并能全权代表公司从事公司交易活动。

(2) 成功的经理人员的精神特征：

事业心。成功的经理具有很强的事业心。责任感很强。有一股对事业的献身精神。

成就感。成功的经理有很强的成就欲望。好胜心强。有一种不达目的誓不罢休的精神。

首创精神。成功的经理人员头脑清醒，思路开阔，敢冒风险，不安于现状，具有一股开拓精神。

干劲。成功的经理人员干劲十足。办事雷厉风行，不空谈，不拖泥带水，有魄力。

民主作风。成功的经理人员注意倾听下级的意见。

顽强性。成功的经理人员知难而进，不怕失败，性格坚强。

(3) 经理人员的知识结构。经理人员必须具备以下几方面的知识：

经营管理知识，包括企业管理知识、市场营销知识、组织行为知识、领导科学知识、对外关系知识等。

本公司的专业知识，包括本公司本行业的产品知识、生产技术知识、信息系统知识以及国内外有关本行业产品和技术发展的动向和竞争对手情况。

法律知识，主要是公司法、商法、商标法、合同法、合营法和与经营管理有关的法律，以及具有法律意义的各种规定。

(4) 总经理的职权。总经理的主要职权是：

执行董事会制定的经营方针和计划；

任免职员并报请董事会批准；

代表公司签订业务合同（在一定的限额内）；

向董事会提交年度报告的分配方案；

定期向董事会报告业务情况；

负责管理公司的日常事务等。

在董事长缺席或失去行为能力的情况下，总经理具有董事长所拥有的一切权力并履行董事长的一切职责。

总经理的具体权限范围，一般都由公司章程或公司内部细则加以规定。

(5) 副总经理的职权。每个副总经理拥有董事会或总经理授予的权力并履行相应的职责。在董事长或总经理缺席或失去行为能力的情况下，副总经理被授予上述人员的部分权力并履行他们的一切职责。副总经理的日常业务范围通常由公司内部细则规定。

(6) 公司经理的任免。在股份有限公司，董事会以决议的形式，可以在任何时候免除经理（包括总经理和副总经理）的职务。在有限责任公司，经理的任免由股东会议决定。在有些情况下，法院也有权免除各类经理人员的职务。如果上述免除不公正，经理可以向法院起诉，要求公司赔偿由此而引起的各种损失。但经理因违反纪律、公司章程或公司内部细则的规定、董事会的决议或因本人的失职而造成的经济损失，要以自己的财产给予赔偿。

6. 公司秘书

(1) 公司秘书的设置。公司法通常规定，每个公司，不管是股份有限公司还是有限责任公司，都必须设一个秘书。秘书是公司必不可少的行政职员。秘书只从事行政性的工作，而不承担管理职能。其总目标就是负责保证公司的业务活动符合公司法令和公司章程的规定。

对秘书的资格的限制很小。董事可以兼任秘书。秘书的数目一般只有一

人，但公司可以进一步设助理秘书或代理秘书。当秘书缺席时，由助理秘书履行秘书的职权。

秘书人选一般都由董事会决定，公司内部细则规定由股东大会决定的除外。

(2) 公司秘书的职责。秘书作为公司的高级职员，主要拥有以下职权：
管理、保存和监督公司帐簿和帐户的记录，特别是管理和保存董事会的会议记录以及股份转让记录；

保管和根据公司的具体指令使用公司印章；

出席所有的股东大会、董事会议以及编制好上述会议过程的专门记录；根据董事会的指示，向全体在册股东颁发一切必要的会议通知；在催交股款、股份转让、罚款事项上与股东保持联系；

出席其他高级职员签订重要合同的仪式，并充当签字的证人；

在与公司行政有关的问题上，具有代表公司参加签订合同的不可否认的权力。但秘书无权代表公司订立有关管理事务方面的合同；

代表公司监督其他职员的行为是否超越职权范围。

秘书如伪造公司簿记，篡改公司的资产负债表等有关报告书或其它文件，泄露公司的经营秘密，利用职权谋取不正当的利益，就须依法负刑事责任。

7. 公司的司库

(1) 公司司库的含义。司库是负责公司资金的主要职员。

(2) 公司司库的职责。司库应保管公司资金和有价证券，保存公司全面和精确的收支帐目、以公司名义在银行的所有现款和贵重财物的存折，以及由董事会指定的公司存款单据。司库还应负责公司的支付款并保存支付款的单据，在董事会的例会上或在总经理和董事会指出的任何时候向总经理和董事会员呈递司库业务活动的记录以及反映公司财务状况的帐目。

司库还可拥有董事会或总经理随时规定的其它权力并履行相应的职责。

(3) 助理司库。助理司库在司库缺席或失去行为能力时应具有司库的所有权力并履行相应的一切职责。在任何情况下，凡由助理司库履行或执行应由司库履行或执行的公司指令或文件，应被视为是司库缺席或丧失行为能力的绝对证据。助理司库应履行由董事会、总经理或司库随时规定的其他职责。

8. 审计员

(1) 审计和审计员。审计主要是指定期或不定期地分析、检查和证实公司或其他经济组织的资产和债务状况的一项专门工作。审计员是专门从事检查并进一步证实公司会计帐目和报告的正确性、合理性和可接受性的专业人员。审计员是公司的高级职员。

(2) 强制审计。公司法一般都明确规定，凡公司的财务会计帐目和年度报告，必须经过审计员的审核才合乎法律手续。

(3) 审计员的任免。一个公司可以有一至数名审计员，其任免权在股东大会，任期由公司法规定，可以连选连任。如果在股东大会上没有任命新的审计员，务必在规定的期限内把该情况通知公司的主管部门，由主管部门任命审计员来填补缺额。在某些情况下，法院可以罢免股东大会任命的审计员，并在必要时，任命新的审计员。

(4) 审计员的报酬。审计员的报酬由股东大会决定，或由公司采取在股东大会上所能采取的方式来确定。如果审计员是由公司的主管部门任命的，

则其报酬也应由该部门确定。

(5) 审计员的资格。审计员必须受过专业训练，经过考核之后获得审计员资格。下列人员不得担任审计员：

已是该公司的职员或服务人员；

是该公司的合伙人；

是一个经济团体；

与公司有经济往来和联系的人员。

(6) 审计员的职能。审计员的职能，由公司法做出规定，主要是证实、审核和纠正公司财务报表，保证公司的资产负债表、损益表以及一系列会计报表的真实性和正确性。下面是一种比较典型的规定：

审计员必须审核和证明公司的财会帐目是按法律和公司章程的规定制作的；

必须审核年度报告中是否包含法律所规定的情报以及对公司的业务是否给予虚假的介绍；

必须查看公司的帐本和会计报表并就全部必要的资料和情报向董事提出询问；

对严重影响公司存在和发展的任何事项提出报告；

必须核实年度财务报表和年度报告的内容。

(7) 审计员的权利。通常由公司法规定审计员的如下最基本的权利，任何公司的内部细则都不得对其进行限制：

审计员有权在任何时候查看公司的帐目、单据、合同、会议记录以及获得在他认为与其职务有关的一切情报；

审计员有权参加任何股东会议并有权获得公司在册股东有权得到的所有通知。审计员还有权听取上述会议中有关公司的一切业务活动。

(8) 审计员的责任。公司法一般规定：

审计员必须公正和诚实地履行职责并保守公司的有关秘密； 审计员对因失职而使公司、股东或债权人蒙受损失，应承担经济赔偿的责任。

公司执行机构的职权

下面综述一下公司执行机构的职权：

1. 董事会

- (1) 贯彻执行董事会的决议、决定以及指示；
- (2) 定期和不定期地向董事会汇报公司的业务情况；
- (3) 拟定重大行动方案提交董事会审议决定；
- (4) 总经理向董事会提名副总经理。

2. 计划

- (1) 制定公司的远景规划和近期计划；
- (2) 寻求并确定有利的业务机会；
- (3) 寻求公司的发展方向和发展战略。

3. 组织

- (1) 设置职能参谋机构；
- (2) 规定各单位、各部门的职责范围；
- (3) 提出组织结构的变动意见；
- (4) 建立信息沟通网络。

4. 人事

- (1) 配备、任命各部门的负责人；
- (2) 培养、选拔领导干部；
- (3) 制定与实施职工培训和发展计划；
- (4) 调动职工的积极性，培养、激发他们的成就感。

5. 技术

- (1) 确定公司的技术发展战略；
- (2) 确定技术引进、技术改造、技术转让、技术研究和开发项目；

6. 协调

- (1) 处理下属单位的矛盾和纠纷；
- (2) 监督并纠正下属单位在执行过程中的错误和偏差；
- (3) 在领导工作中塑造并维持公司文化。

7. 对外关系

- (1) 负责或授权负责对外业务关系；
- (2) 代表公司处理同其它单位的业务纠纷和非业务纠纷。

公司执行机构和决策机构的关系

由于公司的高级经理人员是由董事会任命的，只对董事会负责，而不对股东大会负责，所以，执行机构与决策机构的关系主要表现为经理人员与董事会的关系，即管理层与决策层的关系。从表面上看，这种关系是很清楚的，但在实际工作中，却是个十分复杂的问题。这是由于：

（1）管理层的主要负责人又是决策层的成员，甚至在决策层中起主导作用；

（2）董事会只管重大的决策，使经理人员的行为具有很大的独立性；

（3）基于上述两点，便会产生一种管理层逐渐控制和操纵决策层的趋势，削弱董事会的作用。

作为对策，可以采取以下措施来加强董事会的决策地位：

（1）明确规定董事会的任务及其工作机构和个人的职责权限。同时，制定标准来评价和衡量董事会及其内部工作机构的工作成效；

（2）注意改善董事会的人员结构和智能结构。减少经理董事，增加非经理董事（包括外部董事），使非经理董事在董事会中占主导地位。对于不胜任或不再胜任工作的董事重新作出安排，吸收富有经验的专家参加董事会；

（3）除总经理外，经理董事应尽可能解除原有的具体业务工作，把工作重点放在经营决策上；

（4）总经理应同董事们经常通气，建立融洽的工作关系。

八、公司的监督机构

公司监督机构的设立

公司的决策权和管理权大部分集中在少数人手中，这是提高公司经营管理效率的需要。为了防止他们滥用权力，违反法律和章程，损害公司所有者的利益，所有者及股东要对他们的活动及其组织的公司业务活动进行检查和监督，这种监督权由公司的监督机构来执行。

监督机构的形式，有代表性的是由若干名监事组成的监察委员会（或称监事会）。其中每个成员具有同等的权力，但在职责上有所分工。为了做到监督独立，保证监事们站在公正的立场上，不受经营管理部门的影响，监事不是由管理部门选任，而是由股东大会直接选举任命的。

监督机构的职权

监督机构的基本职能是监督公司的一切经营活动，抑制公司经营管理人员的违法行为，保护所有者的利益。具体包括

以下内容：

- (1) 参加董事会，并可申诉自己的意见，但无表决权；
- (2) 通知经营管理部门停止其违法行为；
- (3) 随时调查公司的业务和财务状况，审查帐册文件，并有权要求董事会向其提供情况；
- (4) 有权代表公司委托律师、会计师或监察法人对业务和财务状况进行审核；
- (5) 审核董事会编制的提交股东大会的各种报表，并把审核意见报告股东大会；
- (6) 当监察委员会认为必要时（一般是在公司出现重大问题时）可以召集股东大会；
- (7) 当公司与董事间发生诉讼时，除法律另有规定者外，由监察委员会代表公司；
- (8) 当董为自己或他人与本公司有交涉时，由监察委员会代表公司。《公司革命——股份制企业组建与管理》

股份制企业组建

公司解散方式：强制与自愿两种。

一、设立

股份公司的设立是创办公司，使其取得法人资格的行为。

发起人

1. 发起人的概念

发起人是筹备设立公司，制定公司章程并在章程上签名盖章的人。

2. 发起人的人数和资格

(1) 人数。发起人的人数必须达到法律规定的最低限额。

(2) 资格。发起人必须是有行为能力人，无行为能力人和限制行为能力人不得充当发起人。发起人既可以是自然人，也可以是法人。发起人的国籍和居住地也要符合法律规定。

3. 发起人的法律地位

发起人在公司设立过程中所实行的行为是发起行为。发起人是由于发起行为而处于设立中状态的公司的原始构成人，是使设立中公司完成法定必备事务的执行机关和代表机关。因此，发起人的行为就是公司机关的行为，以后如果公司依法成立，取得法人资格，发起人即转为公司的股东，其行为产生的权利义务转为公司承受。当然，如果公司最终没有成立，其行为所产生的权利义务无法由公司承受，只能由发起人承受。

发起人虽然是设立中公司的事务执行机关和代表机关，但其权限仍有一定的限度。凡在法律上和经济上属于公司设立所必要的行为，属于发起人权限范围之内，诸如设立筹备处的租赁、设立办事员的雇用、认股书和公开说明书等文件的印刷、募股广告的刊登等，这些行为所产生的权利义务应该归属于公司。至于为公司成立后开始营业所实行的行为，则不在发起人权限范围之内，诸如厂房和土地在购买、设备和原料的购买、工人的雇用等，这些行为所产生的权利义务并非当然归属于公司。

4. 发起人的权利、义务、责任

发起人享受下列权利：

- (1) 获得报酬；
- (2) 盈余分配优先；
- (3) 剩余财产分配优先；
- (4) 享有优先认股权；
- (5) 取得其他特别利益。

发起人承担下列义务：

- (1) 连带认领或缴纳未认领或未缴纳的股款；
- (2) 公司不能成立时，连带负担设立费用。

发起人负担下列责任：

- (1) 连带赔偿公司由于发起人的过失行为而遭到的损害；
- (2) 连带赔偿第三者由于发起人的过失而遭到的损害。

5. 发起人合伙

发起人之间在订立章程之前（即进行设立行为之前），通常要先缔结以设立公司为目的的契约，这就叫做发起人合伙。发起人作为设立中公司的机关，行使权限均按照发起人合伙契约的约定。

在公司成立后，发起人合伙由于目的事业已经完成，应即解散。

发起人合伙是由将来欲充任发起人的人所缔结。但是，若经全体合伙人同意，可以允许他人入伙成为新合伙人，也可以允许原有合伙人退伙，在章程订立之后亦如此。所以，即使参与了这个契约的缔结，但没有在章程上签

名盖章成为发起人，则当然丧失合伙人的资格；反之，即使起始没有参与这个契约的缔结，甚至也没有参与公司设立的策划，但在章程上签名盖章而成为发起人，则当然取得合伙人的资格。不过，一旦有认股人认股，那么，退伙除经全体发起人同意外，还须经全体认股人同意。

合伙的事务，除契约另有约定外，由全体合伙人共同执行。如果约定由合伙人中的某些人执行，则由这些人共同执行。对于合伙的通常事务，可以由有执行权的各个合伙人单独执行，但是其他有执行权的任何一个合伙人对该合伙人的行为有异议时，应订正该事务的执行。如果某些合伙人被委任执行事务，那么在执行事务的范围内，对第三人为其他合伙人的代表。

设立的方式

依据设立过程中是否向社会公众募集股份，设立的方式可以分为两种，一种是发起设立，一种是募集设立。

发起设立是指发起人认领第一次发行股份的全部，不再另外向社会公众募集的设立。募集设立是指发起人认领第一次发行股份的一部分，其余部分向社会公众募集的设立。

是采取发起设立方式，还是采取募集设立方式，原则上由发起人自行选择。但法律也可能有些特殊规定，比如公司所经营的事业不宜由公众投资者必须采取发起设立方式，公司所经营的事业以由公众投资为宜者必须采取募集设立方式等。

设立的程序

公司既然是营利社团法人，所以公司实体的形成，首先，必须订立章程，以作为团体的组织及活动的根本规则；其次，必须确定股东，以作为团体的人的基础；再次，必须确定出资，以作为团体的物质基础；最后，必须设置机关，以作为团体的活动的基础。经过这些程序，公司实体即告形成。为了检查公司的设立是否符合法律准则，并将公司的设立公示于社会，所以另外还要求其向政府主管机关进行设立登记。因此，公司设立的程序包括订立章程、确定股东、确定出资、设置机关、设立登记五个步骤。但设立程序的具体内容，发起设立与募集设立不尽相同。

发起设立的程序

1. 订立章程：发起人订立章程

发起人订立章程，必须得到全体发起人的一致同意。章程必须采取书面形式，并必须有全体发起人的签名盖章。

章程不但约束订立章程的发起人即原始股东，而且约束以后加入公司的股东，同时还约束公司的机关。

章程是公司根据法律所赋予的自治立法权而制定的规定公司内部组织及活动的根本规则的自治法，是公司的基本行为规则。

对章程的内容，法律有明确的规定。依据这种规定的强制性的不同，章程的记载事项可以分为绝对必要记载事项、相对必要记载事项、任意记载事项。绝对必要记载事项是法律列举规定的，章程必须记载，不得遗漏，否则章程不发生法律效力。相对必要记载事项也是法律列举规定的，但章程可以记载，也可以不记载。是否记载不影响章程的法律效力。任意记载事项是法律没有列举规定的，如果发起人认为必要，只要不违反法律及公共秩序和善良风俗，可以任意记载。

章程的具体内容如下：

(1) 绝对必要记载事项。 公司名称； 所营事业； 股份总额及每股金额； 本公司所在地； 公告方法； 董事、监事的入数和任期； 订立章程的年月日。

(2) 相对必要记载事项。一般相对必要记载事项： 分公司的设立； 如果股份总额分期发行，于公司设立时第一次发行的数额； 解散事由； 特别股的种类及其权利义务； 发起人所得受的特别利益(如盈余分配优先、剩余财产分配优先、享有优先认股权、利用公司设备等)及受益者的姓名。

个别相对必要记载事项： 无记名股的发行； 董事的报酬； 副董事长或常务董事的设置； 经理人的设置、种类及职权； 建设股息的分派； 分派股息和红利的标准； 特别盈余公积的提存； 清算人的人选。

(3) 任意记载事项。主要是关于缴纳股款的方法、股东会召集的时间和地点、股份的转让等问题。

2. 确定股东：发起人认领股份

全体发起人认领第一次发行股份总额的全部(必须认足)，每一发起人至少应认领一股。

3. 确定出资：发起人缴纳股款

发起人按所认领的股份缴纳股款。缴纳股款的标的必须是财产，一般是现金，也可以是现物，就是说，以现金出资为原则，以现物出资为例外；但不得是劳务、信用等。以现物缴纳股款，要对现物评定价格，如果有市场价格，则依市场价格评定，如果没有市场价格，则由公正的有关机关团体或专家评定。

4. 设置机关：发起人选任董事、监事

发起人选任董事、监事，其选任方法与股东会选任董事、监事的方法相同(见“董事的选任”、“监事的选任”)。

5. 设立登记：董事、监事申请设立登记

董事和监事在就任后一定期限内，向政府主管机关申请进行设立登记。申请由半数以上董事及至少一名监事提出。

申请时，必须提交申请书及登记事项表、发起人会议议事录等文件。

申请进行设立登记的事项如下：

- (1) 公司章程；
- (2) 股东名簿；
- (3) 已发行股份的总额；
- (4) 以现金以外的财产抵缴股款者，其姓名以及财产的种类、数量、价格或估价的标准、公司核给的股数；
- (5) 应归公司负担的设立费用，以及发起人应得的报酬和特别利益的数额；
- (6) 发行特别股者，其种类、总额及每股金额；
- (7) 股款缴足的证明文件；
- (8) 董事、监事名单，并注明其住所或居所；
- (9) 营业概算书；
- (10) 资产负债表。

一经政府主管机关核准设立登记，取得营业执照或注册证书，公司即告正式成立，公司作为一个法人即告正式开始存在。

募集设立的程序

1. 订立章程：发起人订立章程

与发起设立完全相同。

2. 确定股东

(1) 发起人认领股份。全体发起人认领第一次发行股份总额的一部分(至少要达到法律规定的一定比例)，每一发起人至少应认领一股。

(2) 发起人招募股份。发起人向社会公众招募发起人未认领的那部分股份，如果招募不足，必须再由发起人认足。

发起人订立招股章程，以使公众了解公司的实际情况。招股章程不同于公司章程，它是专为招股而订立的。

招股章程的主要记载事项如下：

章程的绝对必要记载事项和一般的相对必要记载事项；

各个发起人所认领股份的数量；

面额股超过票面金额发行者，其发行价格；

募足股份总额的期限，以及逾期未募足时可以由认股人撤回所认领股份的声明；

发行特别股者，其种类、总额及每股金额；

发行无记名股者，其总额。

发起人向政府主管机关及证券管理机关申请进行招股的审核，经核准后才能开始招股。申请必须由全体发起人签名。

申请审核的事项如下(另外还须加具公开说明书)：

营业计划书；

发起人的姓名、经历、所认领股份的数量和出资种类；

招股章程；

代收股款的银行或其他机构的名称和地址；

有承销(包销或代销)机构者，其名称及约定事项；

政府主管机关规定的其他事项。

在政府主管机关及证券管理机关核准之后一定期限内，发起人备置认股书，以供认股人认股之用。认股书应载明核准的各款事项及股款缴纳日期，并加记政府主管机关及证券管理机关核准文号及年月日。

在同一期限内，发起人将核准的各款事项，除与承销或机构的约定事项外，加记政府主管机关及证券管理机关核准文号及年月日，向社会公众公告，邀约社会公众认领股份。

(3) 认股人认领股份。认股人认领股份，应在认股书上填写所认股份的数量、金额及认股人的住所或居所，签名盖章。面额股超过票面金额发行时，认股人应在认股书上注明所认缴的金额，认股人填写此项记载后，有照所填认股书缴纳股款的义务。

发起人应在向认股人交付认股书之前或同时，向认股人交付公开说明书。如果系委托证券承销商承销股份，则由证券承销商向认股人交付公开说明书。

发起人应在招股章程所记载的期限内募足股份总额，逾期未募足时，认股人可以撤回其所认领的股份。

3. 确定出资

对缴纳股款的标的规定，与发起设立相同。

(1) 发起人缴纳股款。发起人按所认领的股份缴纳股款。这可与发起人催缴股款、认股人缴纳股款同时并行。

(2) 发起人催缴股款。在股款总额募足后，发起人即向认股人催缴股款。

(3) 认股人缴纳股款。认股人缴纳股款，应交付给发起人在招股公告中所指定的代收股款的银行或其他机构。股款应一次缴足。面额股超过票面金额发行时，应按发行价格缴纳，其溢价额应与股款同时缴纳。

认股人应在交付股款的同时，交付认股书。代收机构收款后，应向认股人交付经由发起人签名盖章的股款缴纳凭证。

认股人应在认股书所载的股款缴纳日期缴纳股款。认股人拖欠应缴的股款时，发起人应催告认股人在一定期限内照缴，并声明逾期不缴者丧失其权利。发起人已进行过催告，而认股人逾期不照缴者，即丧失其权利，其所认领的股份发起人可以另行募集，如果因此而造成了损害，发起人可以请求损害赔偿。

发起人在股款缴纳期限内未能收足股款者，已缴款的认股人可以催告发起人在一定期限内收足股款，逾期未收足时，可以撤回其所认领的股份，由发起人返还其股款并加给法定利息。

4. 设置机关

(1) 发起人召集创立会。在股款收足之后一定期限内，发起人召集创立会。逾期未召集时，则认股人可以撤回其所认缴的股份。

创立会是由发起人和认股人所组成的设立中公司的意思机关，是公司成立后的股东会的前身。因此，创立会的召集、开会及决议，与股东会的召集、开会及决议相同（参见“股东会的召集”、“股东会的开会”、“股东会的决议”）。

(2) 创立会选任董事、监事并行使其他权限。创立会选任董事、监事，其选任方法与股东会选任董事、监事的方法相同（参见“董事的选任”、“监事的选任”）。

创立会除选任董事、监事外，还有其他权限。创立会的全部权限如下：

第一，听取并审查发起人关于设立事项的报告；这些事项包括下列各项：

公司章程；

股东名簿；

已发行股份的总额；

以现金以外的财产抵缴股款者，其姓名以及财产的种类、数量、价格或估价的标准、公司核给的股数；

应归公司负担的设立费用，以及发起人应得报酬和特别利益的数额；

发行特别股者，其种类、总额及每股金额；

第二，选任董事、监事；

第三，听取并审查董事、监事关于设立过程的调查报告；

第四，审查公司章程，如果认为必要，可以修改公司章程；

第五，如果认为公司以不设立为宜，可以作出废止公司设立的决议。这种决议适用股东会关于解散公司的决议的规定。

创立会结束后，认股人不得将股份撤回。

5. 设立登记：董事、监事申请设立登记

与发起设立基本相同。

与发起设立的不同之处在于，申请进行设立登记的事项更多一些。其申请进行设立登记的事项如下：

(1) 创立会通过的发起人所作关于设立的报告事项：

公司章程； 股东名簿；

已发行股份的总额；

以现金以外的财产抵缴股款者，其姓名以及财产的种类、数量、价格或估价的标准、公司核给的股数； 应归公司负担的设立费用，以及发起人应得的报酬和特别利益的数额；

发行特别股者，其种类总额及每股金额。

(2) 申请进行招股审核获得批准的事项：

营业计划书；

发起人的姓名、经历、所认领股份的数量和出资种类； 招股章程；

代收股款的银行或其他机构的名称和地址； 有承销机构者，其名称及约定事项；

政府主管机关规定的其他事项。

(3) 董事、监事所作的调查报告书及其附属文件；(4) 创立会议事录；

(5) 董事、监事名单，并注明其住所或居所。

二、修改章程

股份公司的修改章程是增加、删减、改变章程内容的行为。

修改章程的原因

章程一般具有相当的稳定性，但是，一旦环境或公司业务发生了变化，要求公司的某些情况也进行相应的变动，只要这些情况属于章程的记载事项，包括绝对必要记载事项、相对必要记载事项、任意记载事项，都需要修改章程。

依据修改章程的内容的不同，修改章程的类型可以分为三种，一种是增加股本的修改章程，另一种是减少股本的修改章程，再一种是一般的修改章程。

修改章程的程序

1. 董事会提议

董事会通过一项决议，提出修改条款，连同未作修改的原先其它条款一起构成一个完整的新章程。这个章程称为重审章程。

2. 股东会通过

修改公司章程是股东会的专属权，非经股东会的特别决议，不得修改章程。

股东会不管是常务会还是临时会，都可以修改章程。但是，董事会必须在召集股东会的通知和公告所载事由中列举修改章程的事项，不得以临时动议提出。

股东会对重申章程进行表决，股东会必须就修改章程作出特别决议。如果股东会符合法定股数，并获得法定表决权数的同意，即行通过。

3. 董事、监事申请修改章程登记

董事机构和监事向政府主管机关申请进行修改章程登记。

申请时，必须提交关于修改章程的股东会议事录、修改后的章程及修改条文对照表。

一经政府主管机关核准修改章程的登记，新章程即告正式生效。

三、变更组织

与股份公司有关的变更组织，是指在不中断公司法人资格即保持人格的同一性的情况下，由股份公司变更为有限公司，或由有限公司变更为股份公司的行为。

公司变更组织后，其法人资格不受影响，新公司享有和承担原公司的权利义务。

变更组织的目的

既存公司变更组织的目的是为了采取更加有利的公司形式，同时又避免解散、清算、再设立的程序，从而避免高昂的解散、清算、再设立的费用，并避免公司业务的中断。

变更组织的程序

1. 股份公司变更为有限公司的程序

在进入下列程序之前，股份公司必须清偿完毕公司债。

(1) 股东会作出变更组织的决议，并变更章程。股东会作出变更组织(将股份公司变更为有限公司)的决议，必须得到全体股东一致同意。

股东会通过变更(将股份公司的章程变更为有限公司的章程)后的新章程，必须得到全体股东一致同意。

(2) 股东会选任新公司的董事、监事。股东会(这时实际上是新的有限公司的股东会)选任新公司董事、监事，其选任方法适用有限公司的股东会选任董事、监事的方法，即必须得到全体股东的一致同意。

(3) 原公司的董事会保护债权人。在股东会通过变更组织的决议后一定期限内，原公司的董事会公告通知债权人并专函通知为董事会明知的债权人，声明债权人若对变更组织有异议，应在一定期限内提出，逾期不提出异议者视为承认变更组织。

如果债权人在所规定期限内提出异议，董事会应清偿已到清偿期的债务，对未到清偿期的债务提供担保。

(4) 新公司的董事、监事收回股票，发给股单。新公司的董事、监事收回股东原公司的股票，发给股东新公司的股单。

(5) 新公司的董事、监事申请变更登记。新公司的董事、监事向政府主管机关申请进行变更登记。

一经政府主管机关核准变更登记，变更即告正式生效。

2. 有限公司变更为股份公司的程序

(1) 股东会作出变更组织的决议，并变更章程。股东会作出变更组织的决议，必须得到全体股东的一致同意。

股东会通过变更后(将有限公司的章程变更为股份公司的章程)的新章程，必须得到全体股东的一致同意。

(2) 股东会选任新公司的董事、监事。股东会(这时实际上是新的股份公司的股东会)选任新公司的董事、监事，其选任方法适用股份公司的股东会选任董事、监事的方法(参见“董事的选任”、“监事的选任”)。

(3) 原公司的董事保护债权人。与股份公司变更为有限公司相同。

(4) 新公司的董事、监事收回股单、发给股票。新公司的董事、监事收回股东原公司的股单，发给股东新公司的股票。

(5) 新公司的董事、监事申请变更登记。与股份公司变更为有限公司相同。

四、合并

股份公司的合并是两个或两个以上公司通过订立合并契约变为一个公司的行为。

两个或两个以上公司合并后，解散公司解散，并且其法人资格随即消失；在新设合并的情况下，新设公司成立，在吸收合并情况下，吸收公司的章程有所修改；新设公司或吸收公司概括承受解散公司的权利义务。

合并的目的

1. 合并中积极者的目的

- (1) 减少竞争对手；
- (2) 发展协作和多样化经营，同时迅速打开市场；
- (3) 迅猛扩大公司规模。

2. 合并中消极者的目的

- (1) 无力继续经营，但又要避免破产；
- (2) 不愿继续经营，但又要避免付出高昂的解散和清算费用；
- (3) 与大企业合并，减少风险。

合并的方式

依据参与合并的公司是否全都解散，合并方式可以分为两种，一种是新设合并，一种是吸收合并。

新设合并是指参与合并的公司全部解散（这些公司叫做解散公司），另外成立一个新公司（该公司叫做新设公司或另立公司），由新设公司承受解散公司的权利义务的合并。吸收合并是指参与合并的公司中的一个公司存续（该公司叫做吸收公司或存续公司），其它公司解散（这些公司叫做被吸收公司或解散公司），由吸收公司承受解散公司的权利义务的合并。

合并的程序

1. 新设合并的程序

(1) 董事会作成合并契约。参与合并的各公司的董事会作成合并契约。合并契约必须采取书面形式，并记载下列事项：

参与合并的各公司的名称、合并后新设公司的名称；

新设公司因合并而发行股份的总数、种类、每一种类的数量；

新设公司因合并而对解散公司的股东配发新股的总数、种类、每一种类的数量、配发的方法及其它有关事项；

对解散公司的股东配发的股份不满一股应支付现金者，其有关规定；

新设公司应订立的章程。

(2) 股东会做出合并的决议。参与合并的各个公司的股东会作出合并的决议，须以重度特别决议进行。

股东不同意合并，在股东会开会前或开会中，以书面形式表示异议，或以口头形式表示异议经记录者，可以放弃表决权，而请求公司收买其持有的股份。公司必须按当时的公平价格收买这些股份。

(3) 董事会保护债权人。在参与合并的各公司股东会通过合并决议后一定期限内，董事会公告通知债权人并专函通知为董事会所明知的债权人，声明债权人若对合并有异议，应在一定期限内提出，逾期不提出异议者视为承认合并。

如果债权人在所规定期限内提出异议，董事会应清偿已到清偿期的债务，对未到清偿期的债务提供担保。

(4) 新设公司的发起人合并股份、处分股份。新设公司的发起人合并股份，即对消灭公司的股东配发新股；并处分股份，即配发的股份不满一股者支付现金，配发的股份股东逾期不领取者，将其股份拍卖，以卖得的金额给付该股东。

(5) 新设公司的发起人召集创立会，创立会审查并通过章程，选任董事、监事。新设公司的发起人召集创立会，通知各个参与合并的公司的股东出席。

创立会听取并审查关于合并事项的报告，审查并通过发起人所订立的新设公司的章程，选任新设公司的董事、监事。

(6) 申请登记。解散公司的董事和监事在解散开始后一定期限内，向政府主管机关申请进行解散登记。一经政府主管机关核准解散登记，解散即告正式生效，解散公司的法人资格即告消灭。

新设公司的董事和监事在创立会结束后一定期限内，向政府主管机关申请进行设立登记。一经政府主管机关核准设立登记，取得营业执照或注册证书，新设公司即告正式成立，新设公司作为一个法人即告开始存在，合并亦告正式生效。

2. 吸收合并的程序

(1) 董事会作成合并契约。与新设合并相同，只是合并契约中的新设公司改为存续公司。

(2) 股东会作出合并的决议。与新设合并相同。

(3) 董事会保护债权人。与新设合并相同。

(4) 存续公司的董事会合并股份、处分股份。与新设合并相同。

(5) 存续公司的董事会召集股东会，股东会审查并通过章程。存续公司

的董事会召集合并后的股东会，通知参与合并的各公司的股东出席。

股东会听取并审查关于合并事项的报告，如果需要对章程进行修改，审查并通过存续公司的董事会所修改的章程。

（6）申请登记。解散公司的申请解散登记，与新设合并相同。

存续公司的董事和监事在股东会结束后一定期限内，向政府主管机关申请进行修改章程的登记。一经政府主管机关核准修改章程的登记，新章程即告正式生效。合并亦告正式生效。

五、解散

股份公司的解散是终止公司的权利义务、导致其法人资格消灭的行为。

公司解散后，除因合并或破产事由者外，其法人资格并不随即消灭，应立即进入清算程序，以最终消灭其法人资格；因合并事由而解散者，解散后其法人资格随即消灭；因破产事由而解散者，其法人资格在进入解散程序前，宣告破产后就已经消灭，解散后应立即进入破产清算程序。

解散的事由

1. 自愿解散的事由

(1) 章程所定解散事由发生，例如存续时间届满（但是，公司可以修改章程，例如延长存续时间，从而避免解散）；

(2) 公司所营事业已经完成或不能完成（但是，公司可以修改章程，改变所营事业，从而避免解散）；

(3) 股东会决议解散（当然，股东会可以不作出解散的决议）；

(4) 合并，即新设合并或吸收合并中被吸收（当然，股东会可以不作出合并的决议）。

2. 强制解散的事由

(1) 破产。公司宣告破产时，公司即应解散。

(2) 政府主管机关命令解散。公司有下列情况之一时，政府主管机关可以命令其解散：当公司设立人以不合法目的设立公司时；当公司执行业务的董事不顾政府主管机关的书面警告，继续或反复实施违反法令或章程的行为时；当公司成立后无正当理由而长期不开始营业，或营业后又长期停止营业时。如果政府主管机关命令解散，公司即应解散。

(3) 法院裁定解散。公司有下列情况之一时，法院可以根据持有已发行股份总数一定比例以上的股东的请求，经审理后裁定解散：当公司业务遇到显著困难，使公司已经遭到重大损失或有遭到重大损失的危险时；当由于董事不当管理或处分公司财产、危及公司存续时。如果法院裁定解散，公司即应解散。

解散的方式

依据公司是否自愿进行解散，解散方式可以分为两种，一种是自愿解散，一种是强制解散。

自愿解散是指公司基于自己的意思而自愿进行的解散。强制解散是公司基于法律或政府主管机关命令而被迫进行的解散。

解散的程序

1. 自愿解散的程序

(1) 股东会作出解散的决议。股东会作出解散决议，须以重度特别决议进行。

(2) 董事、监事申请解散登记。在解散开始后一定期限内，董事和监事向政府主管机关申请进行解散登记。

一经政府主管机关核准解散登记，解散即告正式生效。

如果董事、监事不在解散后一定期限内向政府主管机关申请解散登记，政府主管机关可以依职权或据利害关系人的请求，撤销公司的设立登记。

2. 强制解散的程序

(1) 董事会通知股东。公司解散开始后，除因破产事由者外，董事会应立即公告通知股东并专函通知记名股股东。

因破产事由而解散者，由法院公告破产事项。

(2) 董事、监事申请解散登记。除因破产事由者外，与自愿解散相同。因破产事由而解散者，由法院依职权进行破产登记。

六、清算

股份公司的清算是公司解散后，除因合并或破产事由者外，了结解散后公司的法律关系、消灭其法人资格的行为。

公司清算完结后，其法人资格即告消灭。

清算的作用

清算与解散是消灭公司法人资格的两个阶段，解散终止公司的权利义务，导致其法人资格消灭，清算了结解散后公司的法律关系，消灭其法人资格。公司解散后，除因合并或破产事由者外，其法人资格并不随即消灭，均应进入清算程序，以最终消灭其法人资格。

清算的方式

依据清算是否自行开始，清算的方式可以分为两种，一种是普通清算，一种是特别清算。

普通清算是指公司自行开始，在法院的一般监督下进行的清算。特别清算是指公司依法院的命令开始，并且自始至终都在法院的严格监督之下进行的清算。

对普通清算与特别清算，公司并无择一实行的权利。公司解散后，应即进行普通清算。

在普通清算过程中，当有下列情形之一发生时，法院方可命令公司实行特别清算：当公司实行普通清算遇到显著障碍时，例如，公司的利害关系人人数众多，或公司的债权债务关系极为复杂，这时法院依债权人或股东或清算人的请求，或依职权命令实行特别清算；当公司负债超过资产有不实之嫌疑时，即形式上公司负债超过资产，但实际上是否真正超过尚有嫌疑，例如，公司债务数额并非真实，或公司债权数额并非确实，或会计帐面上所记载的资产价值较市场价低，所以，清算人不宜贸然请求宣告公司破产，应请求进行特别清算，这时法院依清算人的请求或依职权命令实行特别清算。

清算的机关

清算中公司在清算期间，其法人资格尚未消灭，为了结清算中公司的法律关系、消灭其法人资格，仍需在清算范围内经营业务，所以仍然需要公司机关。

在法院裁定进行清算后，董事会丧失其地位，由清算人取代；股东会和监事的职权仍然可以行使，但仅限于清算范围之内。

1. 普通清算的机关

普通清算的机关只有清算人。清算人是法定必备机关。

清算人是执行清算事务并代表公司的机关。

在一般情况下，董事当然为清算人，这种清算人叫法定清算人；但是，如果公司章程另有规定，则以章程中所指定的他人为清算人，这种清算人叫做章程指定清算人；如果章程没有预定清算人，股东会也可以另外选任他人为清算人，这种清算人叫做选任清算人；如果政府主管机关或利害关系人向法院请求选派清算人，法院可以接受请求，另外选派他人为清算人，这种清算人叫做派任清算人。

对法定清算人、章程指定清算人、选任清算人，股东会如果认为必要，可以由股东会决议解任。对法定清算人、章程指定清算人、选任清算人以及派任清算人，法院可以解任。

2. 特别清算的机关

特别清算机关，主要仍为清算人，另外必须还有债权人会议，可以还有监理人和检查人。清算人和债权人会议是法定必备机关，监理人和检查人是法定任意机关。

（1）清算人。特别清算开始后，原则上仍由普通清算的清算人充任特别清算的清算人。

特别清算的清算人与普通清算的清算人在各方面基本相同，但受到的限制更严格。

（2）债权人会议。债权人会议是债权人的意思机关，其主要任务是对清算人提出的协定作出决议。债权人会议由已申报之债权人和明知债权人组成。

（3）监理人。监理人的任务是代表债权人会议对清算业务进行监督。监理人由债权人会议选任。

（4）检查人。检查人的任务是检查公司财产。检查人由法院依职权或依利害关系人的请求选任。

清算的程序

1. 普通清算的程序

(1) 清算人检查财产。清算人检查公司财产，造具资产负债表及财产目录，于股东会开会前一定时间送监事审查，再提交股东会普通决议承认，然后报法院。

(2) 清算人了结现务。清算人尽快了结公司未了事务。为了结这些业务，必要时可以实施新的交易行为。

(3) 清算人收取债权，催告并清偿债务。清算人收取公司已到清偿期的债权。未到清偿期的债权，可作让与或换价处分。

清算人以一定次数公告通知债权人并专函通知为清算人所明知的债权人，声明债权人应在一定期限内申报债权，逾期不申报者视为弃权，不列入清算之内（但明知债权人不在此限）。

在债权申报期届满之后，清算人清偿已申报债权人及明知债权人的债务。清算人清偿债务只能在债权申报期限届满之后进行，不能在此之前进行，但对有担保的债权，经法院许可者，可以先行清偿。

在清偿列入清算内的公司债务后，若有非清算人所明知又未经申报的不列入清算内的债权人请求清偿，若公司尚有剩余财产，仍然应对该不列入清算内的债权人进行清偿，但剩余财产已分派于股东且其中全部或部分已经领取者，不在此限。

在上面三个步骤的任何一个步骤中，如果清算人发现公司负债超过资产有不实之嫌疑，应即向法院请求实行特别清算；如果清算人发现公司财产不足以清偿债务，应即向法院请求进行破产宣告。

(4) 清算人分派剩余财产。清算人按各股东所持有股份的比例分派剩余财产。先向优先股分派，再向普通股分派，最后向劣后股分派。

(5) 清算人造具清算期内会计表册，提请股东会承认。清算人在完成前列各项清算事务之后一定期限内，造具清算期内收入表、损益表等会计表册，送交监事审查，并提请股东会承认。

股东会可以另选检查人检查会计表册是否确当。会计表册经股东会承认后，除清算人有不法行为外，视为公司已解除清算人的责任。

(6) 清算人申请清算终结登记。在股东会承认会计表册之后一定期限内，清算人向法院申请进行清算终结的登记。

一经法院核准清算终结登记，清算程序即告终结，公司法人资格即告消灭。

2. 特别清算的程序

在法院命令实行特别清算后，即从普通清算程序进入下列特别清算程序。

(1) 制定协定。清算人提出协定建议，经债权人会议通过后成立，经法院认可后生效。

协定主要是关于处理债务的条件。在处理债务时，应贯彻等差原则和平等原则。

如果协定在制定上不可能，例如，清算人提出的协定遭债权人会议否决，或债权人会议通过的协定法院不予认可，这时，法院依职权宣告其破产。

(2) 清算人执行协定。清算协定由清算人执行。

如果协定在实行上不可能，例如，第三人对公司所负的债务经强制执行而无效果，使得协定事实上无从实行，这时，法院依职权宣告其破产。

(3) 清算人申请终结登记。在各债权人都获得十足清偿或清算人依协定条件实行完毕后，清算人向法院申请进行清算终结登记。

其余与普通清算相同。

七、重整

股份公司的重整是指在公司因财务困难而禁止营业或有停业之虞时，调整其债权人、股东及其他利害关系人的权利义务，以使公司得以维持并复兴的行为。

重整的意义

当公司因财务困难而停止营业或有停业之虞时，也就是当公司流动资金欠缺已达极点，对已到清偿期的债务不能支付致使停止营业，或者如果继续支付已到清偿期的债务将有停业之虞时，公司面临破产，如果公司还有继续营业的价值，为避免开始破产程序，即可进行重整。

董事会、持有一定比例股份的股东、持有一定比例债权额的债权人均可向法院请求进行重整。

重整的机关

在法院裁定进行重整后，其原有关（包括股东会、董事会、监事）的职权均应予停止。

重整的机关有重整人、关系人会议和重整监督人。它们都是法定必备机关。

1. 重整人

重整人是执行重整业务并执行公司业务、代表公司的机关。重整人原则上由董事担任，但法院也可依职权选任。

2. 关系人会议

关系人会议是关系人的意思机关，其主要任务是审查并表决重整人提出的重整计划。关系人会议由债权人和股东组成。

3. 重整监督人

重整监督人的任务是监督重整人执行任务，并主持关系人会议。重整监督人由法院依职权选任。

重整的程序

1. 制定重整计划

重整人提出重整计划建议，经关系人会议通过后成立，经法院认可后生效。

重整计划的主要内容如下：

（1）变更全部或部分股东或债权人的权利。例如，对于股东，可以减少其股份；对普通债权人，可以减少其债权额或延长清偿期；对于担保债权人，可以放弃其担保权。在变更权利时，应贯彻等差原则和平等原则。以股东、普通债权人、担保债权人为变更权利的前后顺序人；在同一顺序人之间，按同一比例减少同一性质的权利；

（2）变动公司营业范围、财产、管理机构、职工、章程等；

（3）与其他公司合并或请求其他公司援助等。

如果重整计划在制定上不可能，例如，重整人提出的协定遭到关系人会议否决，或关系人会议通过的重整计划法院不予认可，这时，法院依职权裁定终止重整，符合破产规定者，法院依职权宣告其破产。

2. 重整人执行重整计划

重整计划由重整人执行。

如果重整计划在执行上不可能，例如，第三人对公司所负的债务经强制执行而无效果，使得重整计划事实上无从执行，这时，法院依职权裁定终止重整，符合破产规定者，法院依职权宣告其破产。

3. 重整人召集重整后的股东会，股东会选任重整后的董事、监事

重整人召集重整后的股东会，股东会选任重整后的董事、监事。

4. 董事、监事申请登记或变更登记并报请裁定

重整后的董事、监事就任后，应即向政府主管机关申请登记或变更登记，并会同重整人报请法院作出重整完成的裁定。

一经法院作出重整完成的裁定，重整程序即告结束，公司恢复正常状态。

《公司革命——股份制企业组建与管理》

企业股份制改组的条件与程序

企业股份制改组，绝不仅仅是集点资、分点红的问题。

一、企业股份制改组的目的

股份制改组概述

1992年5月，国家体改委、国家计委、财政部、中国人民银行和国务院生产办联合印发了《股份制企业试点办法》。此后，国家体改委又会同有关部门制定并印发了《股份有限公司规范意见》和《有限责任公司规范意见》，并相继出台了《股份制试点企业国有资产管理暂行规定》等15个配套性文件。在此基础上，1993年12月第八届全国人大常委会第五次会议通过了《中华人民共和国公司法》。这样，我国国有企业改革便进入了一个以规范化股份制试点为特点的新阶段。

根据上述相关法律和法规的规定，我国企业试行股份制主要有两条途径：一是新组建股份制企业；二是将现有企业有选择地改造为股份制企业，国有企业、集体企业、私有企业，均可以改组为有限责任公司和股份有限公司，统称为企业的股份制改组。其中，由于国有企业改组为股份制具有程序复杂、涉及面广等特点，所以，在近期内，对部分现有国有企业进行股份制改造将是我国实行股份制的主要形式。

股份制是商品经济发展的必然产物。准确地说，股份制是商品经济条件下，为适应社会化大生产而产生并逐步完善的一种现代企业财产组织制度。我国现有企业的股份制改组，与西方发达国家股份公司产生与发展的过程相比，在一定意义上说就是走了一条相反的道路。股份公司这一企业制度在西方的产生与发展是与筹集资本、分散风险密切联系在一起的，虽然这一企业制度也具有产权明确，责任有限，经营机制完善，有利于筹集资本和分散风险等优点，但其产生与发展的最初动因主要是它有利于筹集资本，分散风险。而我国现有企业股份制改组是在企业已经建成，资本已经集中起来的基础上进行的。国有企业当初是按照计划经济体制的要求建立的，其生产经营和管理模式都与计划经济紧密联系在一起，可以说，没有原来的国有企业，就没有计划经济体制，而没有计划经济体制，也就没有原来的国有企业。传统的国有企业具有政企职责不分的特点，政府直接或间接管理企业，企业又代行政府的许多职能；同时，传统国有企业也带有产权不明晰的特点，企业既不自主经营，又不自负盈亏，造成了国有企业既缺乏自我约束的机制，又缺乏自我成长的能力。随着经济的发展和改革的深入，传统国有企业体制的弊端越来越明显、尖锐，它与社会主义市场经济之间的冲突也越来越公开化，因此，我国国有企业股份制改组的主要动因，不仅在于筹集资本、分散风险，更主要的在于通过股份制改组明确产权，塑造出真正的市场竞争主体，以适应社会主义市场经济发展的要求。

股份制为什么会成为我国大多数企业财产组织制度改革的必然选择？显然，这首先是因为我国确立并保持了发展社会主义市场经济的改革方向。具体说来，其原因主要有以下两个方面。

(1) 市场经济的发展，要求解决资金分散占有与集中需要的矛盾。随着生产的社会化、商品社会化的发展，客观上要求扩大生产规模，建设一批需要巨额投资的大企业、大工程。这是生产力发展的必然要求，又是生产力发展的必要条件。我国虽然实行了生产资料的社会主义公有制，但在市场经济条件下，仍然存在着各个地区、部门、集团、企业和个人之间分散占有资金与社会化大生产规模经济要求的矛盾。社会主义经济建设中，资本分散占有与集中需要的矛盾，要求通过股份制的方式加以解决。同其他集资形式比较

起来，它具有长期利用、共担风险的特点，有利于提高资金的使用效益。

(2) 通过股份制改组，可以使原有的国营企业在社会主义市场经济条件下成为独立的商品生产者，自主经营，自负盈亏。

国有企业能否自主经营当然要以政企职能分开为前提条件，如果做不到这一点，国有企业仍然是政府行政部门的附属物，政府办企业，企业办社会，那么也就谈不到企业的自主经营。但是，我们应当看到，政企职能分开只是国有企业能否自主经营的一个因素，影响国有企业能否自主经营的另一个重要因素则是国有资产管理体制。在计划经济体制下，政府对国有企业的管理与国家对国有企业中国有资产的管理是合为一体的，换言之，在原国有企业中，政府（或国家）的两重身分合并，没有分开：一是政府作为管理者的身分，二是国家作为所有者或者投资者的身分。通过股份制改革，随着政企的分开，政府作为管理者与国家作为所有者或者投资者的身分分离了。政府作为管理者，并不直接干预企业的生产经营活动，只是要求企业遵守法律法规，通过税收、财务等渠道对企业进行管理；国家作为所有者或投资者，则根据国家在改组后的国有企业中的股权的多少，按股权派出自己的代表，在董事会内部的会议上表达自己的意见，以影响公司的决策。

企业自负盈亏也是一个长期困扰我国国有企业的难题，我国虽然也采取了一系列的措施，但收效甚微。在计划经济体制下，国有企业作为行政部门的附属物，企业本身不负盈亏，国家把一切国有企业的盈亏都包揽在自己身上，导致国有企业缺乏竞争机制，这是国有企业经济效益低下和缺乏自我成长能力的主要原因。走向市场经济后，自负盈亏问题成了摆在国有企业面前的一个不可回避的问题。通过股份制改组，可以解决国有企业的自负盈亏问题，理由是：第一，国有企业改组为股份制企业之后，投资主体明确了，产权界定了，企业的自负盈亏无非是指投资者既负盈又负亏，即企业赚了，投资者按照投资的份额取得利润；企业亏了，投资者也按照投资的份额承担损失。第二，股份制企业，不管是有限责任公司还是股份有限公司，都实行有限责任制，即投资者对自己所投资的企业承担有限责任，于是在企业亏损累累而无法继续经营时，企业可以破产还债，企业的“负亏”问题也就得以解决。第三，由于产权界定了，所以单个企业（尽管是由国家控股的股份制企业）的财产就同整个国有资产分离了，单个企业的亏损是单个企业自身的问题，不牵涉到单个企业以外的国有资产。这就是说，整个国有资产不为某个股份制企业中的国家股担负连带责任，于是就有条件实现企业的自负盈亏。

股份制改组的目的

国有企业的股份制改组，既是我国搞活大中型国有企业的热点问题，也是一个难点问题，在我国理论界和实践界，对于国有企业股份制改组能够达到什么目的，发挥什么作用，有两种截然不同的看法：一种看法认为，股份制改组可以包治百病；另一种看法认为，股份制改组无非是为企业筹资，为职工分点红，解决不了什么大问题。其实，这两种观点都有失偏颇，企业的股份制改组，绝不是包治百病的灵丹妙药，但也绝不是仅仅集点资，分点红，它确实可以解决我国经济发展和深化改革中遇到的若干重大问题。我国股份制改组的目的，大致可以概括成下列几点。

1. 筹集资金

筹集资金是企业股份制改组的一般目的。

所谓“一般目的”，是指国有企业，私有企业，国内企业，国外企业，无论什么性质的企业进行股份制改组，所追求的共同目的，这就是筹集资金。

股份公司这一企业制度的产生与发展是与筹集资本、分散风险密切联系在一起的。现代企业制度，从最终形态上划分，可以分为私营独资企业、合伙企业和公司三种，这三种企业形态，分别与不同的社会生产力发展水平相适应，三者并存发展。但就现代化的大生产而言，股份制度更是一种灵活高效的筹集资金的手段。换言之，股份制的产生就是为了在广泛的社会范围内筹集资金。随着技术的进步，生产工具也在不断地进步，由使用手工工具进行生产，发展到使用现代化大机器进行生产。生产工具进步的结果，提出了一个新的要求，即开办企业需要巨额资金，特别是资金密集型产业的出现，需要投入巨额资金才能开办一个达到规模经济的企业，而独资企业、合伙企业由于其资本有限，无法满足现代化大生产发展的需要。而通过发行股票，能够在短时期内把分散在社会上的闲散资金集中起来，达到社会化大生产、大规模经营所需要的巨额资本量，在历史上，股份公司筹集资金的功能对工业的发展起了不可估量的作用。

在我国，对国有企业进行股份制改组，更主要的目的在于通过股份制改组明确产权，塑造出真正的市场竞争主体，以适应社会主义市场经济发展的要求。但是，不可否认，在我国发展股份制，筹集资金也是一个重要目的。

加快国民经济建设需要资金，而国家现在却缺少资金，这是一个现实矛盾。解决这个矛盾，就需要把老百姓手中的消费资金转化为建设资金，实现这种转化，主要有两种渠道，即直接融资与间接融资。

直接融资形式是指由需要借入资金的单位直接向有剩余资金的单位借入现金，或者向后者出售股票和债券。而间接融资形式是指由有剩余资金的单位将资金转交给金融机构，再由金融机构把资金贷给需要借入资金的单位。过去，在计划经济体制下，我国的融资渠道仅有一条——间接融资形式。从理论上说，直接融资形式与间接融资形式各有长处和不足。在经济发展中，二者通常并存，互相补充。只偏重这一种融资形式而摒弃另一种融资形式，是不明智的，也是对一国经济的发展不利的。一般说来，采取间接融资的长处主要是：能以较低的筹资成本把社会上的闲散资金吸收到金融机构手中，再通过金融机构投入经济效益较好的、需要资金的单位，这样，资金利用率高，资产流动性较大，投资风险也较小。而直接融资的长处则主要表现为：对持有剩余资金的单位来说，可以获得比间接投资较多的收入，但持有剩余

资金的单位为此承担的投资风险也较大；对需要借入资金的单位来说，则可以较迅速地筹集到所需要的资金，而不至于受到金融机构的限制，但需要借入资金的单位为此需要支付较高的筹资成本。直接融资的这些长处和不足，成为需要借入资金的单位和持有剩余资金的单位在间接融资与直接融资之间作出选择的主要依据。

企业发行股票是直接融资的形式之一，直接融资在我国之所以成为可能，有两方面的根据：一是改革开放 10 多年来，国民收入的分配格局已经发生了根本性的变化，全国城乡居民储蓄存款和居民手中持有的现金日益增多，社会上闲散资金的增多，为通过发展股份制筹集资金提供了物质基础；二是国家已经明确，我国的所有制结构是以公有制为主体的多种经济成分并存，这为个人投资提供了政策保障。在客观需要的基础上又有了实际可能，才使通过股份制筹集资金得以实现。

2. 转换经营机制

转换经营机制，是国有企业股份制改组的特殊目的，也是国有企业股份制改组的根本所在。

所谓“转换企业经营机制”，简单他说，就是要使企业从传统计划经济体制下转轨到市场经济体制下，使企业从政企不分转向政企分开，使企业成为具有自主经营、自负盈亏、自我约束与成长的机制的商品生产者，只有转换了企业的经营机制，企业才能适应市场经济环境。全民所有制企业活力如何，是一个关系到国民经济全局，巩固社会主义制度的重大问题。增强企业活力的根本出路在于转换经营机制。转换经营机制的目标，是实现真正意义上的企业自主经营、自负盈亏。

增强国有企业的活力，转换经营机制，实现国有企业自主经营、自负盈亏，最关键的一点就在于要明确产权关系。因为从根本上说，无论是负盈还是负亏，都是对所有者而言的，都必须以拥有对财产的所有权为基础，因此，要使企业自负盈亏，必须把企业实际上放在所有者的位置上。问题在于，我们要坚持全民所有制，又怎么能把企业放在所有者的位置上呢？这是一个深层次矛盾，股份制提供了解决这个矛盾的办法，这就是最终所有权归全民，法人所有权归企业，企业在法人财产的基础上自负盈亏，政府作为全民的代表，以股东的身分，以对每个企业的投资额为限承担有限责任。股份制的这一原理，在西方国家已运用了几百年，实践证明在股东众多、股权分散的情况下，企业是可以在法人财产的基础上自负盈亏的，我们把它借用过来，加以改造，就可以解决全民所有制与企业自负盈亏的矛盾，使企业经营机制转换闯过这一难关。

3. 股份制有利于所有权与经营权的分离

劳动者与生产资料的结合，有利于调动不同层次劳动者的积极性，使企业的动力机制不断完善和健全。股份制的基本特征是，资产的所有权和经营权相分离。当人们购买股票成为股东并对股份公司的财产具有所有权时，真正的职能资本掌握在股份公司手中，留在股票持有者手中的股票只不过是一种能够获取股利的权利凭证。这一特征也反映在社会主义股份制中。在社会主义股份企业中，股东由不同层次的劳动者构成，股东只享有股票的所有权和分红权，而不能直接经营企业。任何经营者也不可能成为生产资料的所有者。所以，只有股份制才能真正实现所有权和经营权的分离。在这里，国家所有权明确地表现为国家的股权，从一般管理职能中分离出来，为政府有效

地管理国民经济提供了更好的条件。更重要的是，这种分离使股份制企业能够摆脱国家机关在经营管理方向对企业的直接干预，使企业真正处于商品生产经营者的地位，发挥自己的主动性和积极性，在市场竞争中不断改善经营管理。当企业中的劳动者也是企业的股东即资产所有者时，他们既是生产资料的所有者，又是企业的劳动者，在这里，劳动者和生产资料实现了直接的结合。这种结合有利于提高劳动者的主人翁责任感，并使职工的主体地位取得巩固和完善。在这两种结合中不同层次的劳动者的积极性都能得到充分发挥，这样，就能使企业的动力机制不断健全和完善。

4. 协调利益关系

协调利益关系，是我国发展股份制的特殊目的。

经过 10 多年的改革，在我国已经形成了投资主体和利益主体多元化的格局，这与过去国家是唯一的投资主体和利益主体相比较，是一种历史的进步，也是改革的成果。但两个多元化也带来了新问题，主要是新增投资使用分散，重复建设重复生产，现有生产要素也不能流动，其结果是严重影响着经济结构的调整和优化。

为了解决这个问题，迫切需要找到一种办法协调各方面的利益关系，并在利益协调的基础上，把分散的资金集中起来使用，使现有的生产要素超越部门和所有制的界限合理流动，重新组合，实践证明，股份制是协调利益关系的一种有效办法。股份制有利于协调地方、部门、企业之间的利益关系，促进产业结构的调整和企业集团的发展。股份制不仅使企业的全部资产有明确的归属，而且可以划分为较小份额，便于资产在全社会范围内流动，为调整产业结构提供良好的条件。有利于突破部门、地区和所有制界限，协调利益，推动企业集团的发展，调整不合理的企业结构。

发展股份制本来应当达到以上目的，但以当前的实际情况看却未能尽如人意。主要问题是有相当一部分企业改组为股份公司后，在转换经营机制方面没有实质性的进展。也就是说，股份制改组的这个重要目的并未完全实现。发生这种情况的直接原因，是相关体制改革不配套。国有企业改组为各种形式的股份公司，要求与企业运行相关的计划体制、流通体制、分配体制、价格管理体制、投资管理体制、劳动人事管理体制等，相应地进行改革，只有这样，才能使企业真正做到自主经营、自负盈亏，在转换经营机制上取得实质性进展。当前的实际情况是，国有企业虽然已经改组为股份公司，甚至是上市公司，但政府仍然沿用原管理国有企业的一套体制、制度和办法去管理股份公司，在这种情况下，企业当然也就做不到真正意义上的自主经营、自负盈亏，转换经营机制也就不可能有实质性的进展。

进一步研究，为什么相关体制不能配套改革？原因可能是多方面的，其中一个很重要的原因，就是发展股份制的指导思想有问题，目标有偏差。普遍的表现是，单纯为集资而进行股份制改组，忽略了转换经营机制这个重要目标。当然，为集资而搞股份制并不错，因为股份制本身就有集资的功能。问题在于如果为集资搞股份制，其结果必然是集资到手便认为大功告成，至于如何利用这个有利时机改革相应体制，以求得转换经营机制上的突破，根本就没有考虑，在这种情况下，当然就谈不上配套改革了。

由以上情况看来，行为的偏差来源于目标的偏差，股份制改组要达到预期的目标，必须由企业和各级政府从端正指导思想做起，一定要把股份制改组看作是为国有企业转换经营机制创造条件、奠定基础的重要举措和机会，

并在此前提下，借企业股份制改组的契机，搞好各项体制的配套改革。

股份制改组中企业组织形式的选择

国有企业的股份制改组虽然有筹集资金，明确产权，转换经营机制，协调利益关系的功能，但是，我们也应当清醒地看到，国有企业的股份制改组，并不是包治百病的灵丹妙药。股份制改组一定要从自身企业的实际出发，慎重行事，不能盲目地一哄而起。原则上，凡是有条件改组为有限责任公司的，就着手改组为有限责任公司，这是大多数。少数企业可以改组为股份有限公司，其中极少数则有可能成为上市公司。剩下的只是某些特定行业的企业，它们将来究竟采取何种企业组织形式，要视具体情况再定。因此，国有企业股份制改组时首先遇到的一个问题就是企业组织形式的选择。

企业在股份制改造前，首先要求确定进行改造的目标，即选择哪一种股份制企业的组织形式。选择企业的组织形式，既要注意企业的环境，更要注意企业的自身特点，例如：国有企业进行股份制改组，必须从政府管理和企业两个角度来考虑。

根据我国公司法的规定，具有现代企业制度特点的公司企业分为有限责任公司和股份有限公司两种形式。从财产的组织形式来看，这两种公司形式都属于股份制企业，因此，它们都是我国企业股份制改组过程中可供选择的企业组织形式。这两种公司形式各有利弊，从这两种公司形式的组建来看，有限责任公司是人合兼资合的公司，它既重视公司资本额的确定与充实，又兼顾股东相互间的信用，其股东人数有限，法定最低资本额也比较低，由拥有一定财力和能力并相互信任的个人即可联合组成。这就使财力并不雄厚的个人，也能获得充分的投资机会，从事中小型企业的经营。因此，它克服了股份有限公司的人数众多、组织松散的缺点。它的组建比较容易，因为它拥有的股东较少，不需要发行股票，因而只需要搞好股权结构的设置，对出资方资产的评估（如果出资方是以实物出资），公司章程的制定，公司组织结构的建立等环节的工作。但是，由于有限责任公司股东人数有限，使得资金筹措不如股份有限公司范围广阔，有限责任公司既不发行股票，又不允许随便转让出资，从而影响了公司的发展和人员的积极性，因此，有限责任公司不适于大企业采用。而股份有限公司的组建则不同，它除了要努力搞好上述有限责任公司所要进行的工作外，还要根据股份有限公司的不同类型做好一些其他工作，具备一些特殊的条件，因为股份有限公司又分为发起设立成立和募集设立成立的两种，其中募集设立中又包括社会募集和定向募集两种，因此，股份有限公司比较复杂，如果有企业股份制改组中需要采取这种形式，就要对它的各种类型进行认真的分析和考察。

在股份有限公司中，发起设立的股份有限公司，由于不涉及到向社会公众或内部职工募股，除了股权证可在法人之间进行转让外，与有限责任公司并无太大差别。同时，也由于政府规定，国家大型建设项目方可采用发起设立形式，所以很少有这种形式。而现在股份制改组中比较常见的两种形式是社会募集的股份有限公司和定向募集的股份有限公司。

定向募集公司比较典型的做法是由原企业向少数法人定向募集股份，同时向企业内部职工募集股份，因此，也有人称之为内部公司。这类公司的特征是，不向社会公开发行股票，采用记名股权证形式；企业内部职工持有股权证，严格限定在本企业内部转让；内部公司在转为社会公开发行股票时，其内部职工持有的股权证，应换发成股票，按规定进行转让和交易。这种形

式从这几年试点的情况看，存在着一些问题：一是越范围发行，有的将“内部职工”定义为“市内”甚至“省内”职工，内部股权证流入社会；二是黑市交易猖狂，有些甲省的股权证在乙省进行交易；三是对上市的压力很大，许多内部公司及股民误认为内部公司成立一年以后即可向社会募集，成为公募公司，向证券主管机关施加上市压力。此外，内部公司由于缺乏社会监督，也存在瓜公公有资产的现象。因此，对于内部公司存在一个使之积极稳妥，走规范化道路的问题。当然，作为定向募集的股份制改组企业而言，通过改组可以募集资金，还可有利于增强企业的凝聚力，如果条件成熟，还有可能改造成为公开发行股票的公司。由于这种形式目前是由省（自治区、直辖市）人民政府的体改部门会同有关部门来审批，也没有额度限制，因此，是比较容易改造成功的。此外，这种形式对企业本身还有一些应具备的特殊要求。

向社会公开募股的股份有限公司是目前企业和职工最有兴趣，但控制最紧的一种形式。社会募集公司的特征是：发起人的认购与社会公众认购有时间先后的顺序，故又称逐次设立；募集程序比较复杂，具体步骤不限于认足股份、缴纳股款和选择公司机构，故称复杂设立。由于社会募集公司直接影响公众利益，尤其是在证券市场发育过程中，故需要通过试点来逐步积累经验。从我国股市发展的实际情况来看，要严格遵循规范化和稳妥试点的原则。如果发展过快，又不规范，最后难免造成证券市场的混乱甚至崩溃。因此，我国对开展这种形式的股份制设立和改组进行了比较严格的规范。主要表现在以下几个方面。

一是有规模额度的控制。全国股份制改组企业向社会募股额度不得超过政府核定的范围。发行规模由证券委提出建议，计委平衡后报国务院批准，分地区、分部门的年度规模，由国家计委会同证券委下达。各省、自治区、直辖市及计划单列市和国务院可在国家下达的规模内，各选择一两个经过批准的股份制企业，进行公开募股试点，从地域上看，对广东、河南、福建三省的政策稍宽，社会募集公司可以稍多一些，其他地方目前只能选择一两家，各行业部门也只能选择一两家。

二是对企业的条件有较高的要求。社会募集公司不仅政府管得紧，对企业的要求也高。一般来说，企业股份制改组并申请公开发行股票，应具备下列条件：企业生产经营符合国家产业政策；其发行的普通股限于一种，同股同权；发起人认购的股本数额不少于公司拟发行的股本总额的 35%；

在公司拟发行的股本总额中，发起人认购的部分股本不少于人民币 3000 万元；向社会公众发行的部分不少于公司拟发行的股本总额的 25%，其中公司职工认购的股本数额不得超过拟向个人发行的股本总额的 10%；发起人在近 3 年内没有重大违法行为；发行前 1 年来，净资产在总资产中所占的比例不低于 30%，无形资产在净资产中所占比例不高于 20%；近 3 年连续盈利。以上条件只是企业可以申请公开发行股票的必要条件，能否批准，主要还要看地方和部门的额度情况。

综上所述，国有企业要进行股份制改组首先要根据自身情况和在本行业或本地区的地位确定改造的目标，也就是要选择好股份制企业组织形式。如果目标定得不合适，往往会半途而废或事倍功半，这是国有企业股份制改组中必须重视的问题。

二、企业股份制改组的条件

目前，我国调整股份制公司的法律除公司法外，还有一些行政法规及规范性文件。因此，我国国有企业股份制改组，不仅要符合公司法规定的条件，而且还要符合有关行政法规、政策规定的条件。本节将分别介绍公司法及有关法规政策规定的国有企业股份制改组的条件。

公司法规定的条件

1. 设立有限责任公司应当具备的条件

公司法中对设立有限责任公司应具备的条件，作了如下若干规定。

(1) 股东符合法定人数。有限责任公司的股东的法定人数为 2 个以上 50 个以下，这与公司法颁布前原有关法律的规定有所不同。国家体改委制订的《有限责任公司规范意见》第 9 条规定，公司股东人数为 2 个以上 30 个以下，因特殊需要超过 30 人的，须经政府部门批准，但最多不得超过 50 个。

《私营企业暂行条例》第 9 条规定，有限责任公司股东人数为 2 人以上 30 人以下，超过 30 人的，应向工商行政管理机关作专项申报，请求批准同意，对最高上限未作规定。现行公司法则将股东人数范围明确加以确定，取消特批程序，更有利于公司设立的规范化和实际操作。

(2) 股东出资达到法定最低资本限额。根据公司经营范围的不同，公司法对其规定了不同的最低资本限额：以生产经营为主的公司，不少于人民币 50 万元；以商品批发为主的公司，不少于人民币 50 万元；以商品零售为主的公司不少于人民币 30 万元；以科技开发、咨询服务为主的公司，不少于人民币 10 万元。同时，公司法还规定，特定行业需要高于上述规定者，由法律、行政法规另行规定。

(3) 股东共同制定公司章程。这里包括两层意思：第一，设立有限责任公司必须制订公司章程；第二，章程必须由股东共同制定。因为公司章程作为公司组织、活动的准则，对全体股东均有约束力；同时，公司股东人数有限，具备共同制定的条件，故以共同制定的形式通过章程。

(4) 有公司名称，建立符合有限责任公司要求的组织机构。

(5) 有固定的生产经营场所和必须的生产经营条件。

2. 股份有限公司设立的条件

公司法对股份有限公司设立的条件作了如下规定。

(1) 发起人符合法定人数。这里的法定人数是指发起人应为 5 人以上，而且过半数者在中国境内有住所；国有企业改组为股份有限公司的，发起人可少于 5 人。

(2) 发起人认缴和社会公开募集的股本达到法定资本最低限额，即人民币 1000 万元。

(3) 股份发行、筹办事项符合法律规定，包括履行必要的审批程序，法律规定应当具备的文件均已具备且符合法定要求等。

(4) 发起人制订公司章程，并经创立大会通过，章程具备法定必备事项。

(5) 有公司名称，建立符合股份有限公司要求的组织机构，如股东大会、董事会、经理、监事会等。

(6) 有固定的生产经营场所和必要的生产经营条件。

国家行政法规规定的条件

国务院有关部门正在根据公司法的要求，研究制定国有企业改建为股份公司的具体办法。其中对国有企业改组为有限责任公司或股份有限公司提出了如下要求：

- (1) 完成清产验资；
- (2) 有明确的出资者；
- (3) 经占出资额 2/3 以上的出资者同意；
- (4) 净资产不得低于总资产的 30%；
- (5) 最大股东出资比例不得超过总股本的 75%；
- (6) 参加社会养老失业保险。

此外，还规定某些生产特殊产品的企业改建为公司时，必须是国家独资公司：

- (1) 从事机密尖端技术研究、生产的企业；
- (2) 以生产军工产品为主的企业；
- (3) 特殊矿产资源企业；
- (4) 承担国家重要战备物资储备任务的企业；
- (5) 市政公用事业的企业。

也就是说，以上这些类型的企业，不准改建为多个股东的 150 股份公司。

国家政策规定的条件

国务院有关部门正在研究制定设立股份有限公司中贯彻国家产业政策的暂行规定。其中，既明确了重点支持设立股份有限公司的领域，也明确了暂不能设立股份有限公司的领域，还明确了设立股份有限公司时国家股必须控股的领域。

1. 暂不设立股份有限公司的领域

目前暂不能设立股份有限公司的领域有：

- (1) 涉及国家安全、国家秘密的领域；
- (2) 军工生产、科研项目；
- (3) 空中交通管制系统；
- (4) 邮电部系统邮电通讯业务经营企业；
- (5) 冶金矿山开采、化学矿山开采；
- (6) 涉及具有战略意义的稀有、贵金属开采；
- (7) 黄金开采及冶炼；
- (8) 我国特有的珍贵畜禽品种和牧草品种繁育及兽用生物制品制造；
- (9) 重点保护的动植物资源的开发利用；
- (10) 森林资源及野生动物类型等自然保护区建设；
- (11) 从事基础性、公益性的地质矿产单位；
- (12) 会计师事务所；

151

- (13) 律师事务所；
- (14) 证券交易所；
- (15) 国家规定的其他领域。

2. 国家必须控股的领域

国有企业改建为股份有限公司时，国有股必须控股的领域有：

(1) 交能、通信业中，主要铁路干线，重要铁路支线；大中型航运企业；对国计民生和军事有重要意义的港口、高等级公路、特大型桥梁；大中型汽车运输企业（相对控股）；机场飞行区（包括跑道、滑行道、停机坪）及候机楼；航空运输企业；邮电部系统大中型邮电设备制造企业。

(2) 能源工业中，电网企业、供电企业，大中型水利、电力生产企业，核电企业；大中型煤炭企业、大中型油气田、小型油田（相对控股）；油气管道输送企业。

(3) 重要原材料工业中，特大型、大型钢铁企业；中型有色金属企业（相对控股）；大型化肥、无机盐、农药、轮胎、民用胶片、催化剂企业；大型炼油、石油化工、化纤及化纤原料企业；大型浮法玻璃、万吨级及以上窑拉丝玻璃纤维企业；日产 2000 吨及以上水泥熟料的大型企业（相对控股）；大中型化学药品原药、制剂制造、中药制造、中药材加工企业。

(4) 加工工业中，特大型机构制造企业，大型机械制造企业（相对控股），大型电力设备制造企业；特大型电子企业，大型电子企业（相对控股），国家重大信息化工程企业；大型铁路机车、车辆制造、修造企业；大型造船及船用配套设备生产企业；大型民用飞机制造企业；大型航天产品制造企业；国际商用运载火箭制造企业；大型制糖、制盐企业、卷烟生产企业。

(5) 其他行业中，勘察设计、城市公用事业、外经贸企业，大中型水利

引水企业、大中型林业工业企业，国家规定的其他领域。

《股票发行与交易管理暂行条例》规定的条件

国有企业改组为上市公司时，除必须符合公司法、改组法规和产业政策规定的条件和要求外，还要符合国务院颁布的《股票发行与交易管理暂行条例》第 8、9 条规定的下述条件。

(1) 其生产经营符合国家产业政策。股份有限公司的生产经营领域不属于国家产业政策限制发展的领域，如投资生产已经供大于求的行业，而是国家产业政策允许和鼓励发展的领域。

(2) 其发行的普通股限于一种，同股同权。股份有限公司要公开发行的普通股只能有一种。普通股又称“标准股份”，这种股份的股东权利一律平等。股份有限公司必须保证普通股股东同股同权，在普通股中不得再有权利差异。

(3) 发起人认购的股本数额不少于公司拟发行的股本总额的 35%。在公司拟发行的股本总额中，发起人认购的股本数额不少于 35%。发起人不是一家，这里所说的发起人认购的股本数额比例是指几家发起人认购股本的总和所占的比例。发起人认购的股本数额不能少于公司拟发行的股本总额的 35%，少于这个比例，就不能公开发行股票。

(4) 在公司拟发行的股本总额中，发起人认购的部分不少于人民币 3000 万元，但是国家另有规定的除外。发起人认购的股本数额不能少于人民币 3000 万元。这与第三项条件是双重条件。第三项条件是指发起人认购的股本在本总额中应占的比例，而第四项条件是指发起人认购的股本以人民币计算应达到的绝对数额。如果发起人认购的股本的数额达到了第三项要求中的 35% 的比例，但绝对数额不足人民币 3000 万元，也不符合条例。当然，国家另有规定的除外。按照第四项条件，公开发行股票股份有限公司必须是具有相当资本规模的公司。

(5) 向社会公开发行的部分不少于公司拟发行股本总额的 25%，拟发行股本超过人民币 4 亿元的，中国证监会按照规定可以酌情降低向社会公众发行部分的比例，但最低不少于公司拟发行股本总额的 10%。股份有限公司拟发行的股本总额在人民币 4 亿元以下的，向社会公众发行的部分不少于股本总额的 25%。这里所说的社会公众，是指不特定的社会上的自然人。公司发行的股本总额超过 4 亿元的，证监会可以酌情降低向社会公众发行的部分的比例，但最低不得少于股本总额的 10%。

(6) 发起人在近 3 年内没有重大违法行为。所谓没有重大违法行为，是指作为发起人者，在公司设立之前的 3 年以内，没有因偷税、走私、欺诈等重大违法行为受到制裁的记录。

(7) 发行前 1 年末，净资产在总资产中所占比例不低于 30%。企业的总资产等于负债加净资产，总资产减去负债就是净资产，净资产是由企业所有权人的投资和企业纯利润两部分组成。在其他条件相同时，企业的负债和净资产的比例，往往能反映企业的经营状况的好坏。企业的净资产还表明企业对债务的清偿能力。要求企业净资产在总资产中所占比例不低于 30%，是让股东投资有一定的安全性。

(8) 近 3 年连续盈利。企业近 3 年要连续盈利，这是表明企业经营较好的条件。如果企业 1 年盈利，有一定的机遇性，但连续 3 年盈利，则就不能单靠机遇了，这表明企业经营方针和经营管理能力等属于较佳状态。

以上四方面的条件，公司法和《股票发行与交易管理暂行条例》已经发布并执行。其他的文件，尚未最后正式公布执行，其中的要求在最后形成正式文件时还有可能修改，以正式文件为准。

三、企业股份制改组的程序

国有企业改组为有限责任公司、股份有限公司是一个十分复杂和艰巨的问题。国有企业改组为有限责任公司、股份有限公司的实施步骤和具体办法，公司法要求国务院另行规定。目前，这个办法正在制定过程中，因此，这里只能根据国有企业股份制改组试点工作的具体实践经验，对国有企业股份制改组的程序作一概括。由于国有企业股份制改组既可以改组为有限责任公司，又可以改组为股份有限公司，并且股份有限公司中又分为境内上市公司和境外上市公司两种形式，这里将分别概述改组为有限责任公司的一般程序、改组为境内上市公司的一般程序和改组为境外上市公司的一般程序。对于国有企业改组为股份制企业的程序中具体应注意的问题，将在后面详细说明。

改组为有限责任公司的一般程序

有限责任公司改组程序较为简单，一般是订立章程、申请验资、审批和办理登记。具体程序如下：

(1) 提出申请。国有企业改组为有限责任公司，必须提出改组的申请报有关部门批准。通常情况下是由准备改组为有限责任公司的国有企业提出申请，经国务院或省、市、自治区政府授权部门批准。

(2) 募集股本。改组为有限责任公司的申请经国务院或省、市、自治区政府授权部门批准以后，申请设立有限责任公司的企业应当根据政府批准的股本规模募集股本，通常采用个别募集的方法进行。

(3) 召开出资人会议。募集的股本达到预计的规模后，应当召开出资人会议，签订出资人协议。

(4) 按照出资人协议约定的时间，资金到位认缴资本。用实物资本和无形资产入股的，应进行资产评估并经有关部门确认。

(5) 请具有资格的验资机构进行验资，并出具验资证明。

(6) 申请设立登记文件的准备。改组为有限责任公司的企业，应当按照公司登记管理条例的要求，准备申请注册登记的有关文件，在收到政府批准改组文件之日起 90 日内提出申请设立登记。

(7) 召开股东会，通过公司章程，选举董事会和监事会。

(8) 申请设立登记。向公司登记机关申请设立登记，需提交以下文件：

设立登记申请书； 全体股东指定代表或委托代理人的证明；

公司章程；

具有法定资格的验资机构出具的验资证明；

股东的法人资格证明书或自然人身份证；

载明公司董事、监事、经理的姓名、住所的文件及有关委派、选举或聘用的证明；

公司法定代表人任职文件和证明；

企业名称预先核准通知书；

公司住所证明；

政府批准改建为有限责任公司的文件。

一经登记注册，即标志着有限责任公司依法设立。

改组为境内上市公司的一般程序

- (1) 提出改组为上市公司的申请，并经政府授权部门批准，取得公开发行的股票的额度。
- (2) 选聘转制辅导机构，开始转制辅导。
- (3) 制定改制的总体方案，并得到政府有关部门的认可。(4) 选聘中介机构，开好第一次协调会。
- (5) 提出发行股票的申请，并获复审批准。
- (6) 提出上市申请，并得到证券交易所的承诺。(7) 发行股票，编制股东名册。
- (8) 召开创立大会，通过公司章程，选举董事会、监事会。
- (9) 创立大会后 30 日以内，董事会向公司登记机关申请设立登记，设立登记后发给公司营业执照，标志着股份有限公司依法设立。
- (10) 进行上市辅导。通常由担任上市保荐人的证券商担任辅导机构。
- (11) 股票在证券交易所挂牌上市。

改组为境外上市公司的一般程序

- (1) 提出改组为境外上市公司的申请,逐级审查,经国务院证券委批准。
- (2) 选聘转制辅导机构,进行转制辅导。
- (3) 制定改制总体方案,并得到国务院有关部门的认可。
- (4) 聘请中介机构,准备发行和上市申请。除与境内上市相同的中介机构外,还需增加:上市公司的境外律师、境外承销商,境外承销商的境内外两个律师、境外资产评估机构,此外,会计师事务所需要中外合作的会计师事务所。
- (5) 设立公司。在境内上市是先发行股票,后设立公司,但境外上市则是先设立公司,后发行股票。不过,这时设立的公司只是国家一个股东以发起方式设立的股份有限公司。
- (6) 申请登记注册,然后发给公司营业执照,标志着股份公司依法设立。
- (7) 提出增资扩股并向社会募集股份的申请,经国务院有 159 关部门批准。
- (8) 提出发行股票和上市申请。如果是在境内外同时上市,还需同时向中国证监会提出发行股票的申请,并得到复审批准;向境内证券交易所提出上市申请,并得到承诺;向境外的证券交易所提出上市申请,并得到批准。如果境外是在香港和美国两地公开募股并上市,还需同时向两地证券监管当局提出上市申请,并得到批准。
- (9) 发行股票。到境外发行股票,发行方案需事先征得中国证监会同意。通常有推介活动,以保证发行成功。如还在境内发行股票,可与境外发行有一定的时间间隔,但不得超过 15 个月。
- (10) 开始上市辅导。通常由承担境内上市保荐人的证券商担任辅导机构。
- (11) 股票挂牌上市。至此,一家国有企业即成为一家在境外上市的股份有限公司。《公司革命——股份制企业组建与管理》

股份有限公司运行规则

股本是公司债权人的最低限度的担保额，是衡量公司信用的标准。

一、权利能力

股份公司具有人格，具有权利能力，具有充任法律关系主体、享有权利、承担义务的资格（并且，股份公司还具有行为能力和侵权行为能力。这里不赘述）。

股份公司的权利能力始于公司成立核准登记之时，终于公司清算完结之时。

权利能力的限制

股份公司的权利能力受到一些限制，这些限制表现在三个方面，即性质上的限制、法律上的限制、目的上的限制。

1. 性质上的限制

股份公司作为法人，不具备自然人的自然生命体，因此，凡以自然人的身体存在和身份存在，如性别、年龄、生命、身体、亲属关系等为前提的权利，如婚姻权、继承权、生命权、身体自由权、受抚养权等，股份公司不得享有。除此之外，股份公司的权利与自然人相同，不但享有财产权，包括物权、债权、无体财产权，而且享有人格权，如名誉权、名称权，以及社员权、受馈赠权等。

2. 法律上的限制

股份公司的权利能力受到法律的限制，主要有下列内容：

- (1) 股份公司不得作其他公司的无限责任股东或合伙事业的合伙人；
- (2) 股份公司作其他公司的有限责任股东时，其全部投资金额，除以投资为专业者外，不得超过本公司实际已收股本的一定比例；
- (3) 股份公司因扩充生产设备而增加固定资产，其所需资金不得以短期债款支应；
- (4) 股份公司的资金，除法律另有规定者外，不得贷与股东或其他个人；
- (5) 股份公司除依法律或公司章程规定以保证为业务者外，不得作经营保证人。

3. 目的上的限制

股份公司不得经营登记范围以外即公司的目的事业以外的业务。

权利能力的基本内容

股份公司的权利能力的基本内容，即基本权利如下：

- (1) 除公司章程有期限规定者外，公司作为法人永久存在；
- (2) 以公司名义起诉和应诉、控告和辩护；
- (3) 具有自己的印章，并可以任意使用之，随时改变之；
- (4) 以各种方式获得、占有、使用、经营、处置不论位于何处的动产和不动产；
- (5) 以各种方式处置其全部或任何部分财产；
- (6) 贷款资助其职员；
- (7) 以各种方式获得、占有、使用、经营、处置股份、其他权益、债务；
- (8) 签订合同、获得贷款、发行票据、债券、亦为其债务提供担保；
- (9) 向他人贷款、投资或再投资，并获得担保；
- (10) 开展业务活动，进行营业，建立办事处；
- (11) 选举或委任公司的行政人员和代理人，明确其职责，确定其报酬；
- (12) 为经营和管理公司事务而制定和修改公司章程和内部细则；
- (13) 为公共福利、慈善、科学和教育目的而捐款；
- (14) 从事政府认为合法的、由董事会决定的任何业务活动；
- (15) 制定和实行对公司董事、职员和雇员全体或任何个人的抚恤计划及利润分享计划、股份红利计划、购股权计划等鼓励计划；
- (16) 充当任何其他公司的发起人、股东、董事、监事；
- (17) 具有并行行使为实现公司宗旨的全部必要或有利权利。

二、股份

股份的含义

股份公司的股份具有两个方面的含义。其一，股份是构成股本（股份资本）的成分，并且是股本的计量单位，也就是说，股本由股份构成，股本的总额就等于全部股份金额的总和。其二，股份是股东的权利义务（简称股东权）的来源，并且是股东的权利义务的计量单位，也就是说，股东的权利义务来源于其所拥有的股份，每个股东的权利义务在全部股东的权利义务中的相对地位等于这个股东所拥有的股份在全部股份中所占的比例。

股份的第二个方面的意义根源于依存于第一个方面的意义，第一个方面的意义是原因，第二个方面的意义是结果。因为股东的权利义务由于出资而产生，而股东的出资又以认购股份来进行，所以，既然股份是构成股本的成分，是股本的计量单位，那么股份当然也就是股东的权利义务的来源，是股东的权利义务的计量单位。

股份既然是股本的计量单位，是股东的权利义务的计量单位，所以它具有不可分性。股份虽然不能分割，但可以为数人所共有。

股份的性质

1. 股份一律平等

作为构成股本的成分，每个股份所代表的股本额一律平等。不论对于面额股份还是无面额股份，都表现为每个股份所代表的股本额在股本总额中所占的比例相等，而对于面额股份，则还表现为每个股份的面额相等。

作为股东的权利义务的来源，每个股份所代表的股东权利义务相等，就是说，每个股份所代表的股东权利义​​务的种类相同，并且每个股份所代表的股东权利义​​务的大小相等。除法律有特别规定外，公司不得以任何方式剥夺或限制任何股份所代表的股东的权利义​​务。这里所谓的特别规定，是指法律对拥有一定比例以上股份的股东和特别股股东的权利义​​务予以一定限制。即使是受到一定限制的特别股，同一种类的特别股的每一个股份所代表的股东权利义​​务也还是相等的。

2. 股份可以自由转让

股份公司是典型的资合公司（资合公司是以资本为合作基础的公司，与以人为合作基础的人合公司相对应），以资本为其信用基础，股东的个人信用则无关紧要，股东之间的人身关系也极为松散，因此，股份可以自由转让。除法律有特别规定外，公司不得以章程或其它方式禁止或限制转让。

3. 股份表现为有价证券

股份表现为股票这种有价证券，以表彰股东的权利义​​务并便于股份的交流。

股份的种类

可以依据不同的标准对股份进行分类。下述各种分类是相容的。

1. 依据盈余分配请求权及剩余财产分配请求权的不同分类

依据股份所代表的股东权中的盈余分配请求权及剩余财产分配请求权的不同，股份可以分为普通股、优先股、劣后股。这种分类实际上是以普通股的权利为基础的。上述权利优先于普通股的为优先股，劣后于普通股的为劣后股。

(1) 普通股。普通股是享有股东的基本权利(参见“股东的权利义务”)的股份。普通股构成公司的基本股份。

(2) 优先股。优先股是在盈余分配上或/和剩余财产分配上(即在盈余分配上，或者剩余财产分配上，或者盈余分配上且剩余财产分配上)的权利优先于普通股的股份。当然，这种优先是有一定限度的，并且在通常情况下，优先股的表决权要加以限制甚至加以剥夺。

依据权利优先的内容，优先股可以分为盈余分配优先股、剩余财产分配优先股、盈余分配且剩余财产分配优先股。

第一，盈余分配优先股

盈余分配优先股是在公司分配盈余时优先于普通股的优先股。

(1) 依据是否累积分配盈余分类。依据是否累积分配盈余，盈余分配优先股可以分为累积优先股和非累积优先股。

累积优先股。如果公司当年分配的盈余达不到规定累积优先股的股利，其不足部分累积起来在以后年度分配盈余时补足，未补足时不得分配普通股股利。

非累积优先股。非累积优先股只以公司当年分配的盈余为限，即使没有达到规定的股利，其不足部分以后年度也不再补足。

(2) 依据是否参加分配超额盈余分类。依据是否参加分配超额盈余，盈余分配优先股可以分为参加优先股和非参加优先股。

参加优先股。如果公司当年分配的盈余很多，先分配了规定的参加优先股股利，并且普通股也分到了与参加优先股相同的股利，在此以后还有超额盈余，那么，参加优先股再与普通股一起参加超额盈余的分配。

参加优先股义可分为全部参加优先股和部分参加优先股，前者参加全部超额盈余的分配，后者只参加部分超额盈余的分配。

非参加优先股。非参加优先股的股利只以规定的股利为限，即使还有超额盈余也不再参加分配。

第二，剩余财产分配优先股

剩余财产分配优先股是在公司解散后清算中分配剩余财产时优先于普通股的优先股。

第三，盈余分配且剩余财产分配优先股

盈余分配且剩余财产分配优先股是在公司分配盈余时优先于普通股、并且在公司解散后清算中分配剩余财产时也优先于普通股的优先股。这类优先股既具有盈余分配优先股的特点，又具有剩余财产分配优先股的特点，所以这类优先股也存在上面盈余分配优先股中所讲到的各种分类情况。

2. 劣后股

劣后股是在盈余分配上或/和剩余财产分配上劣后于普通股的股份。劣后

股由于上述权利劣后于普通股，即使发行也乏人问津，所以主要是供发起人作为特别利益之用。

3. 依据表决权的有无分类

依据股份所代表的股东权中的表决权的有无分类，股份可以分为有表决权股和无表决权股。

(1) 有表决权股。有表决权股是有表决权的股份。普通股和劣后股一般是有表决权股。

(2) 无表决权股。无表决权股是没有表决权的股份。优先股一般是无表决权股。

4. 依据是否预先规定公司可以将其收回分类

依据是否预先规定公司可以将其回收，股份可以分为可收回股和不可收回股。

(1) 可收回股。可收回股是预先规定公司可以将其收回的股份。

(2) 不可收回股。不可收回股是预先没有规定公司可以将其收回，即不可收回的股份。

5. 依据是否预先规定股东可以将其转换为其他种类股份分类

依据是否预先规定股东可以将其转换为其他种类股份，股份可以分为可转换股和不可转换股。

(1) 可转换股。可转换股是预先规定股东可以将其转换为其它种类股份的股份。就是说，转换股股东享有将其转换为其他种类股份的权利。

(2) 不可转换股。不可转换股是预先没有规定股东可以将其转换为其它种类股份，即不可转换为其他种类股份的股份。

6. 依据股票是否记载股东姓名分类

依据股票是否记载股东姓名，股份可以分为记名股和无记名股。这种分类与股份所代表的股东权的内容没有关系。

(1) 记名股。记名股是股票记载股东姓名的股份。

(2) 无记名股。无记名股是不记载股东姓名的股份。

7. 依据股票是否记载一定的金额分类

依据股票是否记载一定的金额，股份可以分为面额股和无面额股。这种分类也与股份所代表的股东权的内容没有关系。

(1) 面额股。面额股是股票记载一定金额的股份。

(2) 无面额股。无面额股是股票不记载一定金额，而仅记载其所代表的股份数，以表示其总公司股本总额的一定比例的股份。

股份的发行

1. 股份发行的含义

股份发行是公司为了募集股本而出售或分配自己的股份的行为。

股份的发行可以分为设立发行和发行新股两类。设立发行是公司在设立过程中发行股份，这是公司第一次发行股份；发行新股是公司在成立之后发行股份，这是公司在第一次发行股份以后的各次发行。

设立发行已经在“股份公司的设立”中介绍过了，这里不再重复。这里主要介绍发行新股。

2. 发行新股的种类

(1) 依据发行目的的不同分类。依据发行目的的不同，发行新股可以分为通常发行和特殊发行。

通常发行。通常发行是指以筹集资金为目的的发行新股。

在通常发行情况下，必定要招募认股人并使之缴足股款，从而公司因发行新股而增加现实财产。

特殊发行。特殊发行是指不是以筹集资金为目的，而是基于其他目的的发行新股。特殊发行的事由如下：

- 分派盈余；
- 职工分红；
- 公积拨充股本；
- 资产增值抵充；
- 转换公司债转换为股份；
- 减少股本；
- 吸收合并其他公司。

在特殊发行情况下，发行新股的对象已属确定，并且新股股款以公司既有的财产充当，不发生招募认股人的问题，从而公司并不因发行新股而增加现实财产。

(2) 依据是否增加股本分类。依据是否增加股本，发行新股可以分为不增加股本的发行和增加股本的发行。

不增加股本的发行。不增加股本的发行是指在章程所确定的股本总额范围内所进行的发行新股。

在不增加股本的发行的情况下，不须修改章程，不须由股东会作出决议，发行的结果使公司的现实财产增加，而股本总额仍在章程所确定的范围之内。

增加股本的发行。增加股本的发行是指在章程所确定的股本总额已经发行完毕以后所进行的发行新股。

在增加股本的发行的情况下，必须修改章程，必须由股东会作出决议，发行的结果不但使公司的现实财产增加，而且使股本总额增加。

3. 发行新股的方式

依据是否向社会公众募集，发行新股的方式可以分为两种，一种是不公开发行，一种是公开发行。

不公开发行是指发行新股时，由原有股东认足所发行股份的全部，若未认足，其未认足部分由特定人协议认购、而不向社会公众募集。公开发行是

指发行新股时，由原有股东认领所发行股份的一部分，其余部分向社会公众募集。

是采取不公开发行方式，还是采取公开发行方式，原则上由公司自行选择。但法律也可能有些特殊规定，比如公司所经营的事业不宜由公众投资者必须采取不公开发行方式，公司所经营的事业以由公众投资为宜者必须采取公开发行方式等。

不难看出，不公开发行类似于发起设立，公开发行类似于募集设立。

4. 发行新股的禁止

法律对不公开发行新股基本未作限制和禁止，但对公开发行新股则作有一些禁止的规定。

公司有下列情形之一者，不得公开发行优先股：

- (1) 对于已经发行的优先股的约定股息，未能按期支付者；
- (2) 最近三年的课税后平均净利，开业不足三年者，所有开业年度的课税后的平均净利，不足以支付已经发行的优先股及拟发行的优先股的股息之和者。

公司有下列情形之一者，不得公开发行新股（包括优先股、普通股、劣后股）：

- (1) 资产不足抵偿债务者；
- (2) 连续二年有亏损者，但依其事业性质需有较长准备时间者，或具有健全的营业计划，确能改善营利能力者，不在此限。

5. 发行新股的程序

发行新股的程序的具体内容，不公开发行与公开发行不尽相同。

(1) 董事会作出发行新股的决议。董事会对发行新股作出决议。该决议应以特别决议进行。决议中，应就拟发行新股的数额、种类、发行的方式以及发行的条件等加以决定。

(2) 董事会备置认股书。董事会备置认股书，以供认股人认股之用。

认股书应载明下列事项：

章程的绝对必要记载事项（但订立章程的年月日除外）和一般的相对必要记载事项；

章程所载股份总数中已经发行的数额及其金额，或增加股本后股份总数中已经发行的数额及其金额；

发行新股的总额、每股金额及其他发行条件；

最近三年的营业计划书、资产负债表、财产目录、损益表、盈余分派或亏损弥补的议案等各项表册，开业不足三年者，所有开业年度的这些表册；申请日期已逾年度六个月者，应另送上半年的资产负债表；

营业计划书；

发行特别股者，其种类，总额及每股金额；

代收股款的银行或其他机构的名称和地址；

有承销（包销或代销）机构者，其名称及约定事项；

关于发行新股的董事会议事录；

证券管理机关规定的其他事项；

(11) 股款缴纳日期。

(3) 董事会通知原有股东行使优先认股权。在商洽由特定人认购股份一定期限之前，董事会公告通知原有股东并专函通知原有记名股股东，按照原

有股份比例尽先分认，并声明逾期不认购者丧失其权利。

(4) 原有股东认领股份。原有股东应在通知所定期限内认领股份。认股时应在认股书上填写所认股份的数量、金额及认股人的住所或居所，签名盖章。股东可以以公司事业所需要的财产出资，股东以财产出资者，并应在认股书上加载其姓名及其财产的种类、数量、价格或估价的标准、公司核给的股数。股份超过票面金额发行时，认股人应在认股书上注明所认缴的金额。认股人填写此项记载后，有照所填认股书缴纳股款的义务。

如果原有股东持有股份按比例有不足一股者，可以合并共同认购或归并一人认购。

(5) 特定人认领股份。如果原有股东未认足所发行股份的全部，其未认足部分由特定人协议认购。这个特定人既不限定其身份，也不限定其人数，自然人或法人均可，通常多为资力雄厚的金融机构，或拥有公司事业所需财产的人。

特定人认领股份的条件应由公司与特定人协议确定，其价格和发行条件不必与原有股东相同。

特定人认领股份应填写认股书，这与原有股东认领股份相同。

(6) 认股人缴纳股款。认股人(包括原有股东和特定人)缴纳股款，应交付给认股书所指定的代收股款的银行或其他机构。股款应一次缴足，股份超过票面金额发行时，应按发行价格缴纳，其溢价额应与股款同时缴纳。

认股人应在交付股款的同时，交付认股书。代收机构收款后，应向缴纳人交付经由发行公司签名盖章的股款缴纳凭证。

认股人应在认股书所载的股款缴纳日期缴纳股款，认股人拖欠应缴的股款时，董事会应催告认股人在一定期限内照缴，并声明逾期不缴者丧失其权利。董事会已进行过催告，而认股人逾期不照缴者，即丧失其权利，其所认领的股份董事会可以另行募集，如果因此而造成了损害，董事会可以请求损害赔偿。

董事会在股款缴纳期限内未能收足股款者，已缴纳的认股人可以催告董事会在一定期限内收足股款，逾期未收足时，可以撤回其所认领的股份，由公司返还其股款并加给法定利息。

(7) 改选董事、监事。新股股款收足后，董事会应即召集股东会改选董事、监事。如果董事会拖延不召集股东会改选，监事认为必要时，可以召集股东会改选。如果监事也不召集股东会改选，持有新股总额一定比例以上的股东(不论是原有股东还是新股东)以书面请求召集股东会改选，董事会应即召集股东会改选。

这里的所谓改选是指增额性改选，并非原有董事、监事任期届满当然改选。召集股东会改选董事、监事，应在召集事由中列举，不得以临时动议提出。

(8) 董事、监事申请发行新股的变更登记。在发行新股结束后一定期限内，董事、监事应向政府主管机关申请进行发行新股的变更登记。申请由半数以上董事及至少一名监事提出。

申请登记的事项如下：

修改后的章程及其修改条文对照表；

发行新股的总额；

增加股本的发行者，关于增加股本的股东会议事录；

关于发行新股的董事会议事录；
决议发行新股的年月；
新股股款收足的年月日；
增加股本或发行新股后的股东名簿；
增加股本或发行新股后的董事、监事名单；
发行特别股者，其种类、总额及每股金额。

(9) 发行新股票。

公司应于收到核准变更登记执照之日起一定期限内，对认股人凭股款缴纳凭证交付股票，并应于交付前公告。

公司依法作成的股票，应由三名以上董事签名盖章，并经证券管理机关签证后才能发行。

6. 公开发行的程序

(1) 董事会作出发行新股的决议。与不公开发行相同。

(2) 董事、监事申请公开发行新股的审核。董事、监事向政府主管机关及证券管理机关申请进行公开发行新股的审核，经核准后才能公开发行新股。申请由半数以上董事及至少一名监事提出。

申请审核的事项如下（另外还须加具公开说明书）：

公司名称；
章程所载股份总额、已经发行的数额及金额；
发行新股的总额、每股金额及其他发行条件；
最近三年的营业计划书、资产负债表、财产目录、损益表、盈余分派或亏损弥补的议案等各项表册，开业不足三年者，所有开业年度的这些表册；
申请日期已逾年度六个月者，应另送上半年的资产负债表；
营业计划书；
发行特别股者，其种类、总额及每股金额；
代收股款的银行或其他机构的名称和地址；
有承销（包销或代销）机构者，其名称及约定事项；
关于发行新股的董事会议事录；
证券管理机关规定的其他事项。

(3) 董事会备置认股书。在政府主管机关及证券管理机关核准后一定期限内，发起人备置认股书，以供认股人认股之用。认股书应载明的事项与不公开发行相同，另外加记政府主管机关及证券管理机关核准文号及年月日。

(4) 董事会通知原有股东行使优先认股权。与不公开发行相同，但通知应在向社会公众公告招股一定期限之前进行。

(5) 原有股东认领股份。与不公开发行相同，但不能以财产出资。

(6) 董事会公告招股。在政府主管机关及证券管理机关核准之后一定期限内，董事会将核准的各款事项，加记政府主管机关及证券管理机关核准文号及年月日，向社会公众公告，邀约社会公众认领股份。但营业报告书、财产目录、议事录、与承销或代销机构的约定事项，可以免予公告。

(7) 应募人认领股份。应募人认领股份应填写认股书，这与原有股东认领股份相同。

(8) 认股人缴纳股款。与不公开发行相同，但不能以财产出资。

(9) 改选董事、监事。与不公开发行相同。

(10) 董事、监事申请发行新股的变更登记。与不公开发行基本相同。不同之处在于，申请登记的事项要加上政府主管机关及证券管理机关核准公开发行新股的通知。

(11) 发行新股票。与不公开发行相同。

股份的适法取得、消除

1. 适法取得

股份的适法取得是指公司依照法律规定将自己的某些股份收回或收买。

公司原则上不得将自己的股份收回或收买，但法律规定有一些特殊情况，在这些特殊情况下，公司可以将自己的某些股份收回或收买。

(1) 收回的条件。公司可以收回自己的股份的条件如下：

在股东清算或受破产宣告时，如果该股东于清算或破产宣告前对公司欠有债务，公司可以按市价收回其股份，以抵偿其所欠公司的债务；

公司对其所发行的特别股，可以以盈余或发行新股的股款收回，但不得损害特别股股东按照章程所享有的权利。

(2) 收买的条件。公司可以收买自己的股份的条件如下：

当股东会对某些重大事项作出决议时，股东在决议前已以书面通知公司反对该项行为，并在决议时表示反对者，可以请求公司以当时公平价格收买其持有的股份，公司应收买。这些重大事项是：缔结、变更或终止关于出租全部营业、委托经营或与他人经常共同经营的契约；让与全部或主要部分的营业或财产，同时决议解散者除外；受让他人全部营业或财产，对公司营运有重大影响者。

当公司与他公司合并时，股东在股东会开会前或开会中，以书面表示异议或口头表示异议经记录者，可以放弃表决权，而请求公司按当时公开价格收买其持有的股份，公司应收买。

公司适法取得的股份，如果未予消灭，则继续存续，但其股东权处于休止状态，公司不得自己行使。并且，这些股份必须在取得之日起一定期限内按市价出售，逾期末出售者，视为未发行股份。

2. 消除

股份的消除是指公司将某些股份予以消灭。

(1) 依据是否违反股东的意思而进行分类。依据是否违反股东的意思而进行分类，股份的消除可以分为强制消除和任意消除。强制消除是指不经股东同意并且公司不须取得股份而进行的消除，任意消除是指经过股东的同意并且由公司取得自己的股份而进行的消除。

(2) 依据是否支付对价分类。依据是否支付对价，股份的消除可以分为有偿消除和无偿消除、有偿消除是指支付对价的消除，无偿消除是指不支付对价的消除。

公司消除股份，必须遵循减少股本的规定，并且，在强制消除的场合，应依股东所持股份的比例消除。

股份的转让、设质、丧失

股份的转让、设质、丧失均以股票为载体，就是说，股份的转让、设质、丧失都表现为股票的转让、设质、丧失。

1. 转让

股份的转让，是指让与人股东将其股东权转移于受让人，让与人丧失股东资格，受让人取得股东资格。

股份可以自由转让，公司不得以章程或其他方式禁止或限制转让。

但是，法律对股份的转让设有一些禁止或限制的规定。这些规定如下：

(1) 除某些特殊情况下，公司不得将自己的股份收回、收买，即公司不能作为自己的股份的受让人；

(2) 在公司设立登记前，不得转让股份；

(3) 发起人的股份，在公司设立登记后一定期限内，不得转让。

(4) 转让的方法。记名股的转让。记名股的转让由持有人背书交付股票进行，一经背书交付，在当事人间即生转让的效力，并可以以其转让对抗第三人。但是，非将受让人的姓名或名称记载于股票，并将受让人的姓名或名称及住所或居所记载于股东名簿，不得以其转让对抗公司，即受让人不得向公司主张享有出席股东会及分派股息或红利的权利（但受让人当然享有向公司请求更换股东名义的权利）。

就是说，记名股的转让由持有人背书交付股票进行，这是转让的成立要件；同时，应将受让人的姓名或名称记载于股票，并将受让人的姓名或名称及住所或居所记载于股东名簿，才能以其转让对抗公司，这是转让的对抗要件。无记名股的转让。无记名股的转让以交付股票进行，一经交付，即生转让的效力，并可以以其转让对抗第三人及公司。

2. 设质

股份的设质，是指以股份作为设质的标的。

股份可以自由设质，公司不得以章程或其他方式禁止或限制设质。

但是，法律对股份的设质有一些禁止和限制的规定。这些规定如下：

(1) 公司不得将自己的股份收为质物；

(2) 在公司设立登记前，不得将股份设质。

2. 设质的方法

(1) 记名股的性质。记名股的设质由出质人背书交付股票进行，一经背书交付，在当事人间即生设质效力，并可以以其设质对抗第三人。但是，非将质权人的姓名或名称记载于股票，并将质权人的姓名或名称及住所或居所记载于股东名簿，不得以其设质对抗公司。

就是说，记名股的设质由出质人背书交付股票进行，这是设质的成立要件；同时，应将质权人的姓名或名称记载于股票，并将质权人的姓名或名称及住所或居所记载于股东名簿，向公司申请质权设定的登记，才能以其设质对抗公司，这是设质的对抗要件。

(2) 无记名股的设质。无记名股的设质以交付股票进行，一经交付，即生设质的效力，并可以以其设质对抗第三人及公司。

3. 丧失

股份，无论其为记名股还是无记名股，若因股票遗失、被盗或灭失等原因而丧失者，其股东可以请求法院进行公示催告，俟法院公示催告期届满后，

如果在催告期间内无人申报权利，则可请求法院进行宣告股票无效的除权判决，而凭该判决向公司请求另行补发新股票。

股票

股票是表彰股东权的有价证券。

股票表彰具有财产价值的股东权，至少股东权的转移与股票的占有存在着不可分离的关系，所以是有价证券。由于股东权的发生与股票的占有并无关系，但是，在无记名股票，股东权的行使和转移均与股票的占有存在不可分离的关系，在记名股票，股东权的行使与股票的占有并无关系，而股东权的转移则与股票的占有存在不可分离的关系，所以，股票是不完全的有价证券。

股票证明已经发生的股东权，并非创设股东权，所以是证权证券。

股票必须作成法定形式，并记载法定事项，所以是要式证券。

依据是否记载股东姓名，股票可以分为记名股票和无记名股票。

(1) 记名股票。记名股票是记载股东姓名的股票。

(2) 无记名股票。无记名股票是不记载股东姓名的股票。

依据是否记载一定金额，股票可以分为面额股票和无面额股票。

(1) 面额股票。面额股票是记载一定金额的股票。

(2) 无面额股票。无面额股票是不记载一定金额，而仅记载其所代表的股份数，以表示其占公司股本总额的一定比例的股票。

股票应依次编号，作成法定形式，并载明下列各款事项：(1) 公司名称；

(2) 设立登记或发行新股变更登记的年月日；

(3) 发行股数及每股金额；

(4) 本次发行股数；

(5) 发起人股票应载明发起人股票字样；

(6) 特别股股票应载明其特别种类的字样；

(7) 股票发行的年月日。

股东名簿

股份公司应备置股东名簿，用以记载有关股东及股票的事宜。股东名簿应于申请设立登记前编制。公司成立后，应将股东名簿备置于本公司或其服务代理机构。股东及债权人可以检具利害关系证明文件，指定范围，随时请求查阅或抄录。

股东名簿应将所有股票依次编号，并载明下列各款事项：

- （1）股东的姓名或名称及住所或居所；如为无记名股票，以载明无记名字样替代此款记载；
- （2）股东的股数及其股票号数；
- （3）发行股票的年月日；
- （4）发行特别股者，注明其特别种类的字样。

三、股本

股本的含义

股份公司的股本（全称为股份资本）是指公司章程所确定的由股东认购股份出资所构成的财产总额。由于股本是在公司章程中公开声明的财产总额，所以股本也叫名义资本。

股本又是公司在设立登记时所填报的财产总额，所以又叫注册资本；股本又是政府主管机关允许董事会通过发行股份筹集的财产总额，所以又叫核准资本或授权资本。

股份总数可以一次全部发行，也可以分期发行。公司已经发行（即股东已经认领）的股份，叫做已发行股份，尚未发行的股份叫做未发行股份。已发行股份的金额总和叫做已发行股本。如果股份全部都已发行，那么已发行股本总额就等于股本总额，否则，就小于股本总额。

已发行股份可能已经全部收到股款，也可能尚未全部收到股款。公司已经收到（即股东已经缴纳）股款的股份，叫做已收到股份，尚未收到（即股东尚未缴纳股款）的股份叫做未收到股份。已收到股份的金额总和叫做已收到股本。如果已发行股份全部都已收到，那么已收到股本总额就等于已发行股本总额，否则，就小于已发行股本总额。

股本、已发行股本、已收到股本的关系为：股本 = 已发行股本 + 已收到股本。

另外，公司实际拥有的资本叫做实有资本。实有资本与股本、已发行股本、已收到股本都不是一回事。实有资本与现实财产也不是一回事。

对股本的法律规定

在股东有限责任原则下，股东对公司债务不负任何责任，公司债务完全以公司财产清偿，公司财产是公司债权人的唯一担保。所以，为了保护公司债权人和维护公司信用，公司必须确实保有公司的现实财产。而由于股本是一定不变的计算上的数额，所以公司必须确实保有的现实财产的数量就以股本为衡量标准，公司必须至少保有与股本金额相当的现实财产。因此，股本可以说是公司债权人的最低限度的担保额，是衡量公司信用的标准。

同时，股本是公司经营的物质条件，是公司成立、生存和发展的物质条件。

因此，法律对股本作出了严格的规定，主要有最低股本额的规定和股本三原则的规定。

1. 最低股本额

从事经营活动的股份公司，必须具备基本的责任能力，而公司的责任能力直接取决于公司股本额的大小，因此，法律规定公司必须达到一个最低股本额，以使公司的责任能力达到一个最低限度。同时，这也促使股份公司发挥集中资本的优势，利用规模经济性。

应该注意的是，法律关于最低股本额的规定，不但是指股本总额必须达到最低资本额，而且是指已发行股本总额也必须达到最低股本额。

2. 股本三原则

这里所谓的股本三原则，严格地说，应该称为折衷式授权股本制下的股本三原则。

股本三原则是对股本的法律规定的核心和基本出发点，其他各种具体规定都是这三个原则的体现和反映。这三个原则的总的意图，首先是要保证股本的真实、可靠，防止欺诈、投机，保护债权人的利益；其次又要便于公司迅速成立，避免造成资金在公司内的闲置和浪费，在公司章程所定股本总额范围内发行新股时，不至遇到繁琐的增加股本程度。

(1) 股本确定原则。股本确定原则是指公司在设立时，必须在公司章程中明确规定股本总额，并且，必须由股东认足股本总额的一定比例，就是说，第一次已发行股本总额必须达到股本总额的一定比例，否则公司不能成立。

在公司成立时，第一次已发行股本总额就代表现实财产，股本确定原则的目的是确保公司在成立时就具备稳固的现实财产基础。

(2) 股本维持原则(又叫股本充实原则)。股本维持原则是指公司在存续中，必须经常维持与已发行股本总额相当的现实财产，以具体财产充实抽象股本。

在公司成立后，现实财产会由于公司营业的盈余或亏损而高于或低于已发行股本总额；即使公司成立后没有营业，也会因财产的无形贬损而使现实财产低于已发行股本总额。这样，公司就无法按已发行股本总额所表示的范围承担责任。股本维持原则的目的正是为了防止由于现实财产的减少而导致公司责任范围的缩小，保护债权人的利益，同时也防止股东对盈余分配的过高要求，保证公司营业的正常发展，保护股东的未来利益。

为此，法律定有许多具体规定，例如，禁止公司低于票面金额发行面额股，股东的实物出资如果估值过高则必须补足，公司必须在弥补亏损和提列法定公积后才能分配盈余，等等。

(3) 股本不变原则。股本不变原则是指股本总额一经公司章程规定，即不得随意变动，如要变动，则必须履行严格的法定的增加股本或减少股本的程序（这个程序当然包括修改章程）。对已发行股本总额来说，如果要增加，在已发行股本总额与拟增加发行股本总额之和小于或等于股本总额的情况下，只要董事会决议即可进行，在已发行股本总额与拟增加发行股本总额之和大于股本总额的情况下，则必须履行严格的法定的增加股本程序；如果要减少，不得减少至低于法律规定的最低股本额，在不低于法律规定的最低股本额的情况下，只要董事会决议即可进行。

股本不变原则的目的是配合股本维持原则，防止由于股本总额及已发行股本总额的减少而导致公司责任范围的缩小，保护债权人的利益。实质上，股本不变原则是股本维持原则的进一步要求，如果没有股本不变原则的限制，股本总额及已发行股本总额可以随意变动，那么，现实财产一旦减少，公司就相应减少股本总额及已发行股本总额，以符合股本维持原则的要求，这样，股本维持原则也就没有什么实际意义了。

四、 股东

股东的含义

股份公司的股东是指股份的持有者。股东是作为社团法人的股份公司的组成成员，即社员。

股东与发起人、认股人不同。发起人是指在公司成立前参与公司设立活动的人，由于发起人必须认购一定比例股份，因而在公司成立后，发起人即当然成为股东。认股人是指除发起人外认购股份的人，公司设立过程中的认股人在公司成立后即成为股东，公司发行新股过程中的认股人在新股发行程序结束后即成为股东。总之，发起人和认股人都由于认购股份而成为股东。

股东资格的取得和丧失

不言而喻，股东资格的取得基于股份的取得，股东资格的丧失基于股份的丧失。

1. 股东资格的取得

股东资格的取得有原始取得和继受取得两种方式。

原始取得是指由于认购股份而取得股东资格，包括在公司设立时认购股份及公司成立后发行新股时认购股份。

继受取得是指由于在股份的转让中受让股份（这是最主要的），接受馈赠、继承股份，在公司合并时调换股份而取得股东资格。

2. 股东资格的丧失

股东资格的丧失分为绝对丧失和相对丧失两种情况。

绝对丧失是指由于股份的消除，以及公司解散（除因合并事由者外）而丧失股东地位。

相对丧失是指由于在股份的转让中出让股份、在公司合并时调换股份、在公司减少股本时消除股份而丧失股东资格。

股东的权利义务

股东的权利义务，简称股东权，是指股东对公司的法律地位，是股东基于股东资格对公司享有的权利和承担的义务。股东权既不是物权，也不是债权，而是一种社员权，股东由于参加公司这个社团法人而成为社员，基于社员资格而享有权利承担义务。

股东的权利义务与股东资格有不可分离的关系，从而与股份有不可分离的关系，不能与股份分离而单独转让、出卖或扣押。股东的权利可作如下分类。

1. 依据权利行使的目的分类

依据权利行使的目的的不同，股东的权利可分为自益权和共益权。这是最基本的分类。

(1) 自益权。自益权是指股东直接以自己的利益为目的而行使的权利。

自益权包括下列内容：

- 盈余分配请求权；
- 剩余财产分配请求权；
- 建设股息分配请求权；
- 股份收买请求权；
- 新股认购权；
- 股份转让权；
- 股东名册记载变更请求权等。

(2) 共益权。共益权是指股东直接以公司的利益为目的（当然间接地也是为自己的利益）而行使的权利。共益权包括下列内容：

- 股东会表决权；
- 查阅帐册权；
- 法院撤销股东会违法决议的请求权；
- 董事会纠正违法行为的请求权；
- 召集临时股东会的请求权；
- 政府主管机关召集临时股东会的请求权；
- 法院检查公司业务及财务状况的请求权；
- 法院解任董事、监事、清算人的请求权；
- 法院裁定重整或裁定解散的请求权；
- 监事对董事或董事对监事起诉的请求权。

2. 依据权利行使的方式分类

依据权利行使的方式的不同，股东的权利可分为单独股东权和复数股东权。

(1) 单独股东权。单独股东权是指持有一个股份的股东就可以行使的权利。

单独股东权包括下列内容：全部自益权；共益权中的股东会表决权，查阅帐册权，法院撤销股东会违法决议的请求权，董事会纠正违法行为的请求权。

(2) 复数股东权。复数股东权是指须由持有一定比例的股份的股东（可以是数个股东，也可以是一个股东）才能行使的权利。

复数股东权包括下列内容：除股东会表决权，查阅帐册权，法院撤销股

股东会违法决议的请求权，董事会纠正违法行为的请求权以外的其他全部共益权。

3. 依据权利是否可以被剥夺或限制分类

依据权利是否可以被剥夺或限制，股东的权利可分为固有权和非固有权。

(1) 固有权。固有权是指不能用公司章程或股东会决议予以剥夺或限制的权利。

固有权包括下列内容：除股东会表决权以外的其他全部共益权；自益权中的股份收买请求权，新股认购权，股份转让权。

(2) 非固有权。非固有权是指可以用公司章程或股东会决议予以剥夺或限制的权利。

非固有权包括下列内容：共益权中的股东会表决权；除股份收买请求权，新股认购权，股份转让权以外的其他全部自益权。

股东的义务就是出资，即股东应按其认购股份的份额向公司缴纳股款。

事实上，股东资格的原始取得以认领股份成为认股人(广义，含发起人)，然后作为认股人缴纳股款为必要条件，因此，一经成为股东，就已经履行了缴纳股款的义务，就不再承担义务了。所以，严格地说，上述义务并非股东的义务，而是认股人的义务。

股东平等原则

股东平等原则是指公司对各个股东的权利义务给予平等的待遇。不过，实质上这里所说的股东平等是股东在股份面前平等，即公司对各个股东的每一个股份的权利和义务给予平等的待遇，不得对任何一个股东的任何一个股份以歧视待遇，因而每个股东都拥有每种性质的权利，但是，每个股东所拥有的每种性质的权利义务在全体股东中所处的相对地位（即权利义务的大小）等于其所拥有的股份在全部股份中所占的比例，并非每个股东不论股份多少，其权利义务都相等。总之，股东平等原则实质上就是股份一律平等性质的人格化。

除法律有特别规定外，公司不得以任何方式剥夺或限制任何股东的权利义务。这里所谓的特别规定，是指法律对拥有一定比例以上股份的股东和特别股股东的权利义务予以一定限制。即使对受到一定限制的特别股来说，同一种类的特别股股东的权利义务也还是平等的。《公司革命——股份制企业组建与管理》

有限责任公司运行规则

有限责任公司，是一种非公众性、封闭性的公司。

一、 有限责任公司基础

有限责任公司的含义

有限责任公司是由数额有限的股东组织、股东就其出资额为限对公司负责的公司。

上述概念包括以下含义：

1. 有限责任公司是公司的一种

有限责任公司是公司的一种，也是营利性社团法人，是民事权利主体，有权利能力。

2. 有限责任公司的股东数额有限

股份有限公司的股东数额只有最低限额而无最高限额，有限责任公司的股东数额既有最低限额又有最高限额，所以在这个意义上，“有限责任股东数额有限”是指其有最高限额。

3. 有限责任公司股东就其出资额为限对公司负责

这就是有限责任与间接责任原则（请参见本书第一编第二章对“股东责任”的介绍），与股份有限公司相同。

总而言之，有限责任公司具有人合公司与资合公司的双重性质：在股东关系上（主要表现为公司内部关系），有限责任公司偏重于人合公司色彩；在股本上，有限责任公司偏重于资合公司色彩。

股本

有限责任公司因具有资合性，其股东责任与股份有限公司一样同属间接有限责任，因此，为保护公司债权人的利益，适用于股份有限公司的最低股本额规定和股本三原则规定，同样适用于有限责任公司。

1. 股本确定原则

有限责任公司必须在公司章程中载明股本总额，且公司股本总额应由各股东全部缴足，不得分期支付。

2. 股本维持原则

有限责任公司在分派盈余时，应先提取法定数额的法定盈余公积。此外，有限责任公司尚可提取特别盈余公积。

3. 股本不变原则

有限责任公司不能减少股本总额（这一点较股份有限公司更严格），有限责任公司可以增加股本，但须首先履行法定程序。

有限责任公司的最低股本额，由主管机关视不同行业性质用命令方式规定。

股东

有限责任公司的成员，称为股东。

1. 股东资格的取得与丧失

(1) 股东资格的取得与丧失。股东资格的原始取得有下述情形：

设立原始取得。即公司设立时，参与公司设立而取得的；

增加股本原始取得。在公司增加股本时，原有股东虽然同意公司增加股本，但又不想对股本增加部分出资，那么经全体股东同意，可由新股东参与从而获得股东资格。

(2) 继受取得。这是指基于继承、遗赠、公司合并或出资的转让而取得股东资格。

(3) 绝对丧失。公司解散时，股东资格因此而绝对丧失。

(4) 相对丧失。出资转让、公司合并时的出资调换等引致股东资格的相对丧失。

必须注意的是，由于有限责任公司不能减少股本，所以，与股份有限公司不同，有限责任公司股东不可能因为注销出资额或除名而丧失股东资格。

2. 股东权

股东权是有限责任公司股东基于股东资格而对公司的法律地位，又称股东权利义务。

(1) 自益权。有限责任公司股东自益权有： 盈余分派请求权；

剩余财产分派请求权；

当少数股东（或称持异议股东）转让其出资时的优先受让权；

其它。

(2) 公益权。有限责任公司股东的公益权主要有： 表决权；

监察权；

申请法院选派检查人权；

对董事所造具会计表册异议权；

其它。

股东义务仅有一种即出资义务。

3. 股单

股单是有限责任公司股东出资的凭证，是一种证明文书而非有价证券，这一点区别于股份有限公司。(1) 股单的记载事项。股单应载明下列事项：

公司名称；

设立登记的日期；

股东名称及其出资额；

发行股单的日期。

股单由全体董事签名盖章。

(2) 股单的发行。有限责任公司有发行股单义务，发行时间必须是在公司设立登记（即公司成立）之后。

(3) 股单的转让。在公司设立登记前，股单不能转让；在公司设立登记后，股单可以转让，但必须将受让人名称记于股单上并将受让人的名称及住所记于股东名簿上。

4. 股东名簿

股东名簿是有限责任公司必须备置的、用以记载有关股东及股单事宜的

名册。有限责任公司有在本公司设置股东名簿的义务。

股东名簿应记载下列事项：

- (1) 各股东出资额及其股单号数；
- (2) 各股东名称与住所；
- (3) 缴纳出资的日期。

公司股东转让其出资时，若未变更股东名簿的相应记载，则不得以其转让对抗公司。

5. 出资转让

有限责任公司具有浓厚封闭性色彩，有维持股东相互间密切关系的必要，所以其股东出资的转让不能完全自由，这一点区别于股份有限公司。

股东非经其他全体股东法定多数同意，不得转让其出资一部或全部。对于这种转让，持异议少数股东有优先受让权。同意转让后，公司章程相关记载事项要作相应变更。

而作为公司董事的股东非经其他全体股东同意，不得转让其出资一部或全部。

6. 出资设质

有限责任股东的出资，具有财产价值，又可以转让（虽然其转让受到一定限制），所以可以是质权的标的物。

股份有限公司股份设质的规定大致适用于有限责任公司。有限责任公司股东出资设质后，股东依然享有股东身份，将来质权人行使其质权并不破坏有限责任公司的封闭性；因此，股东设质其出资时，毋需其他股东同意；但股东设质时，必须在股单上记载质权人姓名，并对股东名簿上相关事项作相应变更。

质权人享有下列权利：

(1) 优先受偿权。质权人对其质权标的的出资有优先受偿权：当出质人在债权期限届满而未能清偿债务时，质权人可拍卖质权标的物而得以清偿。

(2) 盈余分派收取权。由于质权人有收取孳息的权利，所以质权人有收取盈余分派的权利。

(3) 剩余财产分派收取权。公司清算时，股东对于剩余财产有请求权，因此质权人有收取剩余财产分派的权利。

二、有限责任公司的人格事宜

设立

有限责任公司是一种非公众性、封闭性的公司，所以其设立方式以发起设立为限，其设立程序亦较简单。

1. 设立方式

公司设立方式以发起设立为限，不得采用募集设立方式。

2. 设立程序

全体股东同意后，可订立公司章程，签名盖章，置于本公司，人手一份。

章程记载事项如下：

(1) 绝对必要记载事项：

(2) 相对必要记载事项

(3) 任意记载事项

任何不违反法律或公共秩序和社会习俗的事项。

设立人应一次缴足其出资额而不能分期支付。如何缴纳则由设立人自行规定。设立人可以以现金出资，也可以以现物出资。若现物有市价，则以市价为准；若现物无市价，则由公正的有关专家或团体予以评定其价值。

现物出资人应与现金出资人一样同时履行出资义务。现物出资人可先转移其现物的所有权，等公司成立后，再补办转移登记手续。

3. 申请人

有限责任公司设立登记的申请人为全体董事，也可以为其代理人，但代理人仅限于会计师及律师且须出具委托代理书。

4. 申请期限

有限责任公司应在订立章程后的法定期限内提出设立登记申请。

5. 申请程序

有限责任公司申请登记时，应由全体董事或其代理人备具申请书，连同法定必备文件一起，送达注册登记机关。同时，公司还应缴纳法定数额的注册登记费和营业执照费。所谓法定必备文件是指包括下列事项的文书：

章程绝对及相对必要记载事项；

缴足出资的证件（例如银行存款证书、现物所有权转移证书等）；

以现金之外财产抵缴股款者，其姓名及财产的种类、数量、价格或估价的标准；

公司章程；

经会计师签证的资产负债表；

新设合并申请登记者，其对公司债权人的通知与公告，对公司债权人清偿或提供担保的证明文件。

注册主管机关收到前述各种文书及法定费用后，应派员到申请公司进行检查，其检查事项有：

公司名称是否与已注册登记公司名称相同或相似？公司名称与所营事业是否相合？名称使用有无限制？

法定必备文件是否齐全？

各种注册登记费用是否如数缴足？

法律规定须先经所营事业主管机关许可的业务，有无许可证明？

申请书是否由全体董事申请？

申请是否逾期？

股东是否符合法定人数？是否法定多数以上是本国居民，在国内有住所且出资额超过公司股本法定多数额？如有未成年股东，则是否附具法定代理人同意书？

章程是否符合公司法规定？是否经全体股东签章？

董事是否公职人员？若为公职人员，是否符合相关法律规定？

同类业务的其他经理人担任本公司董事，是否依照竞业禁止原则，辞去了他公司经理人职务？

(11) 有无其他不合规定事项。

注册主管机关检查上述各项后，若认为有违反法律或不合法定程序者，应令其更正，否则不予以登记。

修改章程

有限责任公司修改章程，须经全体股东一致同意方可，这一点远较股份有限公司严格。

由于股本规模是公司章程绝对必要记载事项，所以股本规模的变化，也属于修改章程之列。但必须注意两点：

（1）与股份有限公司不同，有限责任公司不能减少股本，所以其股本规模变化仅指其增加股本；

（2）严格地说，有限责任公司修改章程须全体股东一致同意，但从实用角度出发，在涉及公司增加股本或公司股东转让出资时，法律一般允许只要达到法定多数股东同意即可决定增加股本或转让出资，并对章程作相应修正。

股份有限公司修改章程的其它规定适用于有限责任公司，在此不再赘述。

三、有限责任公司的机关

意思机关

有限责任公司一般设股东会作为意思机关。

1. 须全体股东同意事项

下列事项须全体股东一致同意方可：

- (1) 董事任免；
- (2) 公司组织变更；
- (3) 董事出资的转让；
- (4) 特别盈余公积的提取；
- (5) 变更章程、合并与解散；
- (6) 有限责任公司清算时，将公司营业（包括公司资产负债关系）转让给他人；
- (7) 章程规定的其他事项。

2. 须法定多数股东同意事项

下列事项须法定多数股东同意即可：

- (1) 增加股本；
- (2) 非董事股东出资的转让；
- (3) 经理人的委任、解任与报酬；
- (4) 清算人的选任及解任。

若章程无特别规定，则原则上有限责任公司行使其表决权时，无论出资多少，每一股东有且只有一个表决权。从有关表决权规定来看，有限责任公司人合色彩较浓。

业务执行机关

有限责任公司的董事是公司法定必备的业务执行机关、有限责任公司必须设置法定数额的董事代表公司；当有限责任公司董事有数人时，可设置董事长，但不设置董事会。

1. 概念、人数与任期

有限责任公司的董事是有限责任公司法定、必备、常设的业务执行机关。

有限责任公司董事人数有最低限额与最高限额。董事人数是有限责任公司章程绝对必要记载事项。

有限责任公司董事任期由公司自行规定，可连选连任。有限责任公司董事任期是有限责任公司章程绝对必要记载事项。

2. 资格

(1) 积极资格。董事须有股东资格，且在被选任时具有股东资格。并且，代表公司的董事须是本国居民，在国内有其住

(2) 消极资格。 犯有某些罪行尚未结案者，或犯有某些罪行服刑期满后未逾一定期限者，不能担任董事； 无行为能力和限制行为能力人，不能担任董事； 从事某些特殊职业的人，如军人、公务员、公证人、律师等，除非法律另有规定，不能担任董事；

受破产宣告尚未复权者，不能担任董事。

3. 选任与退任

(1) 选任。董事的姓名是公司章程绝对必要记载事项，而只有全体股东同意才能订立公司章程并签名盖章，所以有限责任公司首任董事的选任须经全体股东一致同意方可。公司成立后欲改选董事时，由于要修改公司章程，所以也应经全体股东同意。因而，除非发生了委托终止事由或董事发生了“董事消极资格”的各项事项，如果原任董事不同意退任，则其它股东无法加以改选。

(2) 退任。退任事由如下：

若董事死亡、任期届满等时，董事即自动退任。董事可以辞职，但不得无故辞职；其他股东也不得无故使其退任。

董事就任后，若发生了“消极资格”所列各款事项时即应解任，应由主管机关撤销其董事登记。

若全体股东同意改选董事时，董事即因新董事就任而退任。

董事退任应申请变更登记，否则不得以此事项对抗第三人。有限责任公司因修改章程申请登记时，应加具修正的章程及其修正条文对照表。

4. 报酬

除非章程另有规定，董事不得向公司请求报酬，即董事属无偿委任，这一点不同于股份有限公司董事的有偿委任。

5. 权限

(1) 业务执行权。这是董事对内权限。

董事在执行业务时，要遵守法律、章程及股东决议。

当一个公司设有一名以上董事时，应以法定多数董事意见为准。

(2) 公司代表权

这是公司对外权限。

当一个公司设有一名以上董事时，若未设董事长，则全体董事代表公司，

非全体董事一起签名，无代表公司效力。

6. 义务

由于有限责任公司董事是无偿委任，所以董事在处理公司事务时，应依据公司指示和法律规定，对公司业务与同对自己业务一样注意；但当董事接受报酬时（这是极少情形，可由公司章程自行规定），董事则承担善良管理人义务。

并且，有限责任公司董事还承担计算义务：

- （1）董事因处理公司事务所收取的金钱、物品及孳息，应交于公司；
- （2）董事以自己名义为公司取得的权利应移交给公司；
- （3）董事代收公司款项时，若未按期缴纳给公司，或挪用公款谋私利，均应加付法定利息；若对公司有损害，还应负赔偿责任；
- （4）其他计算义务。董事不得为自己或他人从事与公司同类业务的营业行为，但经全体股东同意或章程另有规定者例外。
- （5）办理公司登记义务。有限责任公司设立、登记、增加股本及因合并而变更登记时，由全体董事申请；其他事项由代表公司的董事（包括董事长）申请；有限责任公司变更组织成股份有限公司时，由变更组织后半数以上董事及一人以上监事共同申请。
- （6）在股单上签字义务。公司股单，由全体董事签名盖章。
- （7）报告公司亏损及宣告公司破产义务。
- （8）造具会计表册义务

监督机关

有限责任公司一般不设监事作为监督机关，这是因为其规模较小，组织结构也要相应简单。有限责任公司的监督机关是其非董事股东。

有限责任公司任何非董事股东即不执行业务的股东都可以行使监察权。

非董事股东主要有以下权利：

- (1) 可随时就公司营业情形提出质询；
- (2) 可随时查阅财产文件、帐簿与会计表册；
- (3) 持续法定时期（通常为一年）持有公司股本法定数额以上（通常为10%以下）的股东，可申请法院选派检查人，检查公司业务帐目及财产情形。

《公司革命——股份制企业组建与管理》

股份制企业的所有者权益管理
会计对公司是非常重要的。

一、会计

会计表册

1. 会计表册的概念

会计表册是指营业报告书、资产负债表、财产目录、损益表、盈余分派或亏损弥补的议案。

(1) 营业报告书。营业报告书是说明公司在某一时期内的营业情况并对其加以分析的文书。营业报告书以文字结合数字来说明和分析。

(2) 资产负债表。资产负债表，又叫财务状况表，是反映公司在某一时刻的财务状况（资产、负债和股东权益）的会计报表。资产负债表属于静态报表，反映存量。资产负债表是财产目录的摘要。

(3) 财产目录。财产目录也是反映公司在某一时刻的财务状况的会计报表。财产目录也属于静态报表，反映存量。财产目录是资产负债表的附属表，它仔细逐件记载公司的一切动产、不动产、债权、债务的种类和价额。

(4) 损益表。损益表是反映公司在某一期间内进行营业（不同于股东的投资或分派）而导致的股东权益的增加或减少的报表。损益表属于动态报表，反映流量。

(5) 盈余分派或亏损弥补的议案。盈余分派的议案是对盈余如何分派的计划，亏损弥补的议案是对亏损如何弥补的计划。

2. 会计表册的编造

营业年度终了后一定期限内，董事会应编造会计表册，如果公司设有经理人，还应由经理人签名盖章，于股东会开会前一定期限外，交监事查核，监事也可以请求提前交付查核。

3. 会计表册的查核

董事会将其造具的会计表册，于股东会开会之日一定期限前，交监事查核，监事也可以请求提前交付查核。

监事对董事会所造具的会计表册，应核对簿据，调查实际情况，将其意见作成报告书，向股东会提出报告。监事在执行这项查核时，可以代表公司委托会计师审核。

董事会所造具的会计表册和监事的报告书，应于股东会开会之日一定期限前备置于本公司，股东可以随时查阅，查阅时可以偕同其委托的律师或会计师。

4. 会计表册的承认

董事会应将其造具并经监事查核的会计表册提交给股东会，请求承认。股东会在作出承认的决议之前，可以查核董事会所造具的会计表册及监事的报告书。股东会在执行这项查核时，可以选任检查人审核。

股东会作出承认会计表册的决议，以普通决议进行。董事、监事与该决议有自身利害关系、若为股东，则应回避行使表决权。

会计表册经股东会承认后，视为公司已解除董事、监事及经理人的责任。

5. 会计表册的分发

董事会应于股东会结束后一定期限内，将会计表册分发给各股东。

另外，债权人可以要求给予或抄录会计表册。

6. 会计表册的公告

公开发行股份或公司债的公司，其会计表册应于股东会承认后一定期限内，经会计师查核签证，向政府主管机关及证券管理机关申报并公告。

7. 会计表册的备置

董事会应将经股东会承认的资产负债表和损益表备置于本公司。股东及债权人可以检具利害关系证明文件，指定范围，随时请求查阅或抄录。

公积

1. 公积的概念

公积是指公司净资产额超过已收到股本额而为特定目的积存于公司的数额。公积与已收列股本一样，都属于计算上的数额，并非具体财产。

2. 公积的作用

公积的作用在于增加公司的资本，巩固公司的财产基础，提高公司的信用。公积并不构成公司的股本，但其功能与股本相似，所以，称为附加股本，与股本一起构成公司的自有资本。

3. 公积的种类

(1) 依据其积存是否出于法律的强制规定分类。依据其积存是否出于法律的强制规定，公积可以分为法定公积和任意公积。法定公积是出于法律的强制规定而积存的公积。法定公积包括资本公积和法定盈余公积。任意公积不是出于法律的强制规定，而是由董事会任意决定积存的公积。任意公积只有一种，即任意盈余公积，又叫特别盈余公积。

(2) 依据其积存的来源的不同分类。依据其积存的来源不同，公积可以分为盈余公积和资本公积。盈余公积是从营业活动所产生的盈余中积存的公积，盈余公积包括法定盈余公积和任意盈余公积。资本公积是将资本交易等非营业活动所产生的权益积存下来的公积，资本公积都是法定公积。

上述分类可用下表表示：

4. 公积的提列

(1) 法定盈余公积的提列。法定盈余公积的提列，应在公司缴纳各种捐款并弥补亏损之后进行。如果公司有盈余，在缴纳各种税款并弥补亏损之后尚有余额，在此余额中提列一定比例作为法定盈余公积。

在历年所提列的法定盈余公积累计已经达到实收股本总额时，不须再提列法定盈余公积。这叫做提列法定盈余公积的最高金额限制。

(2) 任意盈余公积的提列。任意盈余公积的提列，应在提列法定盈余公积之后进行。任意盈余公积的提列，必须由董事会作出决议，该决议以特别决议进行。是否提列以及提列多少任意盈余公积，均由董事会决议决定。

(3) 资本公积的提列。

下列金额均应累积为资本公积：

超过票面金额发行股份所获得的溢额：

每一营业年度资产的估计增值，扣除估计减值的溢额；

处分资产的溢价收入；

从因合并而消灭的公司承受的资产价额，减去从该公司所承受的债务额及向该公司股东的给付额之后的余额；

受领赠与的所得。

资本公积的提列没有最高金额的限制。

5. 公积的用途

法定公积原则上只能用于弥补亏损，但在某些特殊情况下，也可用于拨充股本或分派股息红利。

(1) 弥补亏损。法定公积，包括法定盈余公积和资本公积，一般用于弥补亏损。在用法定公积弥补亏损时，应先用法定盈余公积，仍有不足时，再用资本公积。

(2) 拨充股本。法定公积也可以在公司发行新股时用于拨充股本。以法定盈余公积拨充股本，必须在法定盈余公积已经超过实收股本的百分之五十时才能进行，并且，用于拨充股本的金额，不得超过其总额的一半。以资本公积拨充股本，没有这些限制。

法定公积拨充股本，必须由董事会作出决议，该决议以特别决议进行。

法定公积拨充股本应按各股东持有股份的比例发给新股。

(3) 分派股息红利。法定盈余公积可以用于分派股息红利，资本公积不能用于分派股息红利。

公司没有盈余时，原则上不得分派股息红利。但在法定盈余公积超过已收股本的百分之五十时，可以以其超过部分作为股息红利分派给股东。任意盈余公积的用途：

任意盈余公积的用途由董事会在提列时指定，以后董事会也可以变更其用途。

任意盈余公积的具体用途，一般有作为资产更新准备，作为偿还公司债准备，作为收回特别股准备等。也可以用于弥补亏损，拨充股本，分派股息红利。

任意盈余公积拨充股本，与法定公积拨充股本一样，也必须由董事会作出决议，该决议以特别决议进行；并按各股东持有股份的比例发给新股。

盈余分派

1. 盈余分派的概念

盈余是指公司于营业年度终了办理结算时，净资产超过已收到股本与累计公积之和的差额。盈余分派是指将盈余以股息红利的形式分派给股东。股息是依固定比例（股息率）分派的盈余，股息率可以在章程中规定，红利是在分派股息之后，另外增加分派的盈余。

2. 盈余分派的条件

原则上，公司有盈余时才能分派盈余。并且，公司有盈余时，分派盈余应在提列公积之后进行，就是说，如果有公司有盈余，须先缴纳一切税款，弥补亏损，提列法定盈余公积，董事会决定提列任意盈余公积者并提列任意盈余公积，在此之后，尚有余额时，才能分派盈余。

公司没有盈余时，原则上不得分派盈余。但在法定盈余公积累计已超过实收股本的百分之五十时，可以以其超过部分作为股息红利分派给股东。

3. 盈余分派的标准

盈余分派以各股东持有股份的比例为准，按此比例分派。但是，如果公司发行有特别股，则特别股的盈余分派依照章程的规定。

4. 盈余分派的方式

（1）现金分派。盈余分派原则上以给付现金的方式进行。

（2）股份分派。盈余分派也可以以发行新股的方式进行。以此方式分派的盈余，既可以是所分派盈余的一部分，也可以是所分派盈余的全部。

以发行新股的方式分派盈余，必须由董事会作出特别决议。

5. 盈余分派的时间

盈余分派须于营业年度终了，盈余分派议案经股东会通过后，才能进行。在营业年度的中途不能进行盈余分派。

分派建设股息

1. 分派建设股息的概念

分派建设股息是指在公司开始营业前向股东分派股息。这实际上是预付股息。

2. 分派建设股息的原因

在公司营业之前，原则上不得分派股息。但是，某些行业，比如铁路、电气等，由其业务性质决定需要较长时间准备才能开始营业，如果在此期间不向股东分派股息，那将使这些公司难以甚至无法筹集资金。因此，为了吸引投资者，促进股份流通，法律特作出例外规定，允许这些公司分派建设股息。

3. 分派建设股息的条件

公司依其业务的性质，从设立登记起需要二年以上时间的准备才能开始营业者，经政府主管机关的许可，可以以章程订明在开始营业前向股东分派股息，即分派建设股息。

4. 分派建设股息的标准

分派建设股息以各股东持有股份的比例为准，按此比例分派。

5. 分派建设股息的会计处理

建设股息的性质与预付款项相同，所以，分派建设股息的金额可以列入资产负债表的资产项下，设置预付股息科目处理，公司开始营业后，每届分派盈余超过已收到股本总额一定比例时，应以其超过的金额扣抵冲销。

二、公司债管理

公司债的含义

股份公司的公司债是股份公司为了筹集大量的长期资金，以发行有价证券（公司债券）的方式，向社会公众负担的金钱债务。

这个概念包含下面几个方面的含义：

- （1）公司债是金钱债务；
- （2）公司债是向社会公众负担的债务；
- （3）公司债是以发行有价证券（公司债券）的方式而负担的债务；
- （4）公司债是为了筹集大量的长期资金而负担的债务。

需要注意的是，只有股份公司才能发行公司债，其他类型公司不能发行公司债。

公司债的性质

1. 作为普通债务的性质

公司债作为普通债务具有下列性质，而与股份相区别：

(1) 公司债债权人不管公司有无盈余，均可请求约定利率的利息，并且，所请求的利息只限于这一约定利率，而不能参加盈余的分配。股东则只有在公司有盈余时，才能请求股息和红利，并且，除某些优先股外，所请求的股息和红利没有固定的比率；

(2) 公司债债权人在公司债清偿期届满时，即可请求清偿原本，股东则原则上不能在公司存续中请求清偿股款，只有在公司解散清算时，才能请求分配剩余财产；

(3) 公司债债权人是公司的局外人，没有参与公司经营的权利。股东则是公司的组成成员，享有参与公司经营的权利。

2. 作为特殊债务的性质

公司债作为特殊债务具有下列性质，而与一般借贷之债相区别：

(1) 公司债是向社会公众募集的，因而其主体具有不特定性和广泛性。一般借贷之债则是向特定的少数人借贷的，如向银行贷款，因而其主体具有特定性；

(2) 公司债表现为公司债券这种有价证券，以表彰公司债债权人的权利义务并便于公司债的流通；一般借贷之债可能也有证明债权关系的契据存在，但这种契据只是一种权利证书，不能自由流通。

公司债的种类

可以依据不同的标准对公司债进行不同的分类。下述各种分类是相容的。

1. 依据是否预先规定公司债债权人可以将其转换为股份分类

依据是否预先规定公司债债权人可将其转换为股份，公司债可以分为可转换公司债和不可转换公司债。

(1) 可转换公司债。可转换公司债是预先规定公司债债权人可以将其转换为股份的公司债。就是说，可转换公司债的债权人享有将其转换为股份的权利。

(2) 不可转换公司债。不可转换公司债是预先没有规定公司债债权人可以将其转换为股份，即不可转换的公司债。就是说，不可转换公司债的债权人没有将其转换为股份的权利。

2. 依据公司债的发行是否设定物上的担保分类

依据公司债的发行是否设定物上的担保，公司债可以分为有担保公司债和无担保公司债。

(1) 有担保公司债。有担保公司债是其发行设定物上的担保的公司债。对有担保公司债，公司提供其所有财产，包括不动产和动产设定抵押权或质权为担保，以确保还本付息；公司债的发行如由金融机构担任保证人者，视为有担保的发行。

(2) 无担保公司债。无担保公司债是其发行没有设定物上的担保的公司债。对无担保公司债，公司不提供财产设定担保；另外，也没有金融机构担任保证人。

3. 依据公司债券是否记载其债权人姓名分类

依据公司债券是否记载其债权人姓名，公司债可以分为记名公司债和无记名公司债。这种分类与公司债债权人的权利内容没有关系。

(1) 记名公司债。记名公司债是公司债券记载其债权人姓名的公司债。

(2) 无记名公司债。无记名公司债是公司债券不记载其债权人姓名的公司债。

公司债的募集

发行公司债是股份公司的特权，原则上可以自由发行。但是，法律为了保护社会公众投资的安全，对公司债的发行作有一些限制和禁止的规定。

1. 发行总额的限制

(1) 无担保公司债发行总额的限制。发行无担保公司债的总额，不得超过公司现有全部资产减去全部负债及无形资产后的余额的二分之一。

(2) 公司债发行总额的限制。发行公司债的总额(包括无担保公司债和有担保公司债)，不得超过公司现有全部资产减去全部负债及无形资产后的余额。

2. 发行的禁止

(1) 无担保公司债发行的禁止。公司有下列情形之一者，不得发行无担保公司债：

对于以前已经发行的公司债或其他债务，曾有违约或迟延支付本息的事实已了结者；

最近三年的课税后的平均净利，开业不足三年者，所有开业年度的课税后的平均净利，没有达到拟发行公司债应负担的年息总额的百分之一百五十者。

(2) 公司债发行的禁止。公司有下列情形之一者，不得发行公司债(包括无担保公司债和有担保公司债)：

对于以前已经发行的公司债或其他债务，有违约或迟延支付本息的事实尚在继续中者；

最近3年的课税后的平均净利，开业不足3年者，所有开业年度的课税后的平均净利，没有达到拟发行公司债应负担的年息总额的百分之一百者，但经过银行保证发行的公司债不在此限。

3. 公司债募集的方式

公司债募集的方式可以分为直接募集和间接募集两种。

(1) 直接募集是指公司直接向社会公众募集公司债。

(2) 间接募集是指公司通过他人(证券承销商)间接向社会公众募集公司债。公司债的募集通常都采取间接募集方式。间接募集又可分为包销募集和代销募集两种。

包销募集。包销募集是指公司与证券承销商约定由证券承销商承受公司债总额的销售。在所约定的包销期届满后，对于约定包销的公司债未能全数销售出去时，其剩余数额的公司债，应由承销商自行认购。

代销募集。代销募集是指公司委托证券承销商代为销售公司债。在所约定的代销期届满后，对于约定代销的公司债未能全数销售出去时，其剩余数额的公司债，可以退还给公司。

4. 募集的程序

(1) 董事会作出募集公司债的决议。该决议应以特别决议进行。决议中，应就公司债的内容以及公司债募集事项加以决定。

(2) 缔结信托契约

董事、监事约定第三人为全体公司债债权人的受托人，与其缔结信托契约受托人的资格以金融或信托业者为限。

(3) 董事、监事申请募集公司债的审核董事、监事向政府主管机关及证

券管理机关申请进行募集公司债的审核，经核准后才能募集公司债。申请由半数以上董事及至少一名监事提出。

申请审核的事项如下（另外还须加具公开说明书）：

- 公司名称；
- 公司债的总额和每张债券的金额；
- 公司债的利率；
- 偿还公司债的方法和期限；
- 偿还公司债的款项的筹集计划和保管方法；
- 募集公司债所得款项的用途及运用计划；
- 公司债发行的价格或其最低价格；
- 公司股份总额及已发行股份总额；
- 以前已经募集公司债者，其尚未偿还的数额；
- 公司现有资产减去全部负债及无形资产后的余额；

(11) 最近三年的营业报告书、资产负债表、财产目录、损益表、盈余分派或亏损弥补的议案等各项表册，开业不足三年者，所有开业年度的这些表册；申请日期已逾年度六个月者，应另送上半年的资产负债表；

(12) 公司债债权人的受托人名称及约定事项；

(13) 代收款项的银行或其他机构的名称和地址；

(14) 有承销（包销或代销）机构者，其名称及约定事项；

(15) 有发行担保者，其种类、名称及证明文件；

(16) 有发行保证人者，其名称及证明文件；

(17) 对于以前已经发行的公司债或其他债务，曾有违约或迟延支付本息的事实者、其事实及现状；

(18) 能转换为股份者，其转换办法；

(19) 董事会决议募集公司债的议事录；

(20) 公司债其他发行事项或证券管理机关规定的其他事项。

注意，能转换为股份者，其总额与已发行股份总额之和超过股本总额时，应先修改章程增加股本。

5. 董事会备置应募书并公开募集

在政府主管机关及证券管理机关核准之后一定期限内，董事会备置公司债应募书，以供应募人应募之用。应募书应载明核准的各款事项及债款缴纳日期，并加记政府主管机关及证券管理机关核准文号及年月日。

在同一期限内，董事会将核准的各款事项，加记政府主管机关及证券管理机关核准文号及年月日，向社会公众公告，邀约社会公众应募公司债。但营业报告书、财产目录、关于募集公司债的董事会议事录、与公司债债权人的受托人的约定事项、与承销机构的约定事项，可以免于公告。

6. 应募人应募公司债

应募人应募公司债，应在应募书上填写所认公司债的数量、金额及应募人的住所或居所，签名盖章。应募人填写此项记载后，有照所填应募书缴纳债款的义务。

公司负责人应在向应募人交付应募书之前或同时，向应募人交付公开说明书。如果系委托证券承销商承销公司债，则证券承销商应向应募人交付公开说明书。

7. 董事会送交应募人清册

董事会将全体记名公司债应募人的姓名，住所或居所，所认金额，以及已发行无记名公司债的张数、号码、金额，开列清册，连同董事、监事向证券管理机关申请审核的各款事项所定的各种文件，送交公司债债权人的受托人。

8. 应募人缴纳债款

应募人应交付给应募书所载明的代收款项的银行或其他机构。

应募人应在向代收款项机构交付债款的同时，交付应募书。代收机构收款后，应向缴款人交付经由募集公司签名盖章的债款缴纳凭证。

应募人应在应募书所载的债款缴纳日期缴纳债款。应募人拖欠不缴付债款时，董事会应请求应募人在一定期限内缴足其所认债款，逾期不缴者丧失其权利。

9. 董事、监事申请公司债募集的变更登记

在募集公司债结束（公司债款收足）之后一定期限内，董事、监事向政府主管机关申请进行公司债募集的变更登记。申请由半数以上董事及至少一名监事提出。

申请登记的事项如下：

- （1）关于募集公司债的董事会议事录；
- （2）最近的资产负债表；
- （3）募集公司债业经核准与合法公告的证明文件；
- （4）债款缴足的证明文件。

10. 发行公司债券

公司应于收到核准变更登记执照之日起一定期限内，对应募人凭债款缴纳凭证交付公司债券并应于交付前公告。

公司依法作成的公司债券，应由三名以上董事签名盖章，并经证券管理机关签证后才能发行。

公司债的付息、偿还、消灭

公司债的付息方法和利率属于公司债契约所定发行条件之一，由发行公司自行决定。

1. 利息额

公司债的利息额依公司债的利率而定。

2. 付息的方法

(1) 分期按时付息。对发行时附有息票的公司债，债权人于规定的付息时间内，提示息票请求付息，公司付息时收回息票。息票是表彰利息给付请求权的有价证券，通常均为无记名式，可与债券分离而单独转让。

(2) 一次付息。对发行时未附息票的公司债，公司于偿还债款时，以其全部利息与债款同时一次给付。这种公司债通常折价发行，将偿还时应给付的利息并入债券面额。这种付息方法很少采用。

公司债的偿还方法和期限属于公司债契约所定发行条件之一，由发行公司自行决定。

(1) 偿还的期限。公司不得违反公司债债权人的意思随时偿还。公司债债权人也不能要求随时偿还。

(2) 偿还的方法。 次全部偿还。在公司债偿还期限届满时，一次偿还该次所发行公司债的全部。 分批偿还。从公司债发行日起，经过一定期限后，每年偿还该次所发行公司债的一部分，直到全部偿还完毕为止。

3. 消灭的原因

公司债既然是一种债务，那么一般债务消灭的原因，如清偿（即偿还）、提存、抵销、免除及混同，对公司债都适用，公司债可以由于这些原因而消灭。

此外，公司债还有特别的消灭原因，即收买消除和转换为股份。收买消除是指发行公司收买自己所发行的公司债，然后加以消除；转换为股份是指将转换公司债转换为股份。

4. 消灭的登记

在公司债消灭后一定期限内，董事长向政府主管机关申请进行公司债消灭的登记。

申请时，应加具所消灭债数的证明文件。

公司债的转让、设质、丧失

公司债的转让、设质、丧失均以公司债券为载体，也就是说，公司债的转让、设质、丧失都表现为公司债券的转让、设质、丧失。

1. 转让自由原则

公司债可以自由转让，公司不得以任何方式加以禁止或限制。法律对公司债的转让没有任何禁止或限制的规定。

2. 转让的方法

(1) 记名公司债的转让。记名公司债的转让由持有人背书交付公司债券进行，一经背书交付，在当事人间即生转让的效力，并可以以其转让对抗第三人。但是非将受让人的姓名或名称记载于公司债券，并将受让人的姓名或名称及住所或居所记载于公司债券存根簿，不得以其转让对抗公司，即受让人不得向公司主张享有付息的权利（但受让人当然享有向公司请求更换公司债债权人名义的权利）。

就是说，记名公司债的转让由持有人背书交付公司债券进行，这是转让的成立要件；同时，应将受让人的姓名或名称记载于公司债券，并将受让人的姓名或名称及住所或居所记载于公司债券存根簿，才能以其转让对抗公司，这是转让的对抗条件。

(2) 无记名公司债的转让。无记名公司债的转让以交付公司债券进行，一经交付，即生转让的效力，并可以以其转让对抗第三人及公司。

3. 自由设质原则

公司债可以自由设质，公司不得以任何方式加以禁止或限制。法律对公司债的设质没有任何禁止或限制的规定。

4. 设质的方法

(1) 记名公司债的设质。记名公司债的设质由设定人背书交付公司债券进行，一经背书交付，在当事人间即生设质的效力，并可以其设质对抗第三人。但是，非将质权人的姓名或名称记载于公司债券，并将质权人的姓名或名称及住所或居所记载于公司债券存根簿，不得以其设质对抗公司。

就是说，记名公司债的设质由设定人背书交付公司债券进行，这是设质的成立条件；同时，应将质权人的姓名或名称记载于债券，并将质权人的姓名或名称及住所或居所记载于公司债券存根簿，向公司申请质权设定的登记，才能以其设质对抗公司，这是设质的对抗要件。

(2) 无记名公司债的设质。无记名公司债的设质以交付公司债券进行，一经交付，即生设质的效力，并可以以其设质对抗第三人及公司。

5. 丧失

公司债，无论其为记名公司债还是无记名公司债，若因公司债券遗失、被盗或灭失等原因而丧失者，其债权人可以请求法院进行公示催告，俟法院公示催告期届满后，如果在催告期限内无人申报权利，则可请求法院进行宣告公司债券无效的除权判决，而凭该判决向公司请求另行补发新债券。

公司债券

1. 公司债券是有价证券

公司债券表彰具有财产价值的公司债债权，至少公司债债权的转移与公司债券的占有存在不可分离的关系，所以是有价证券。由于公司债债权的发生与公司债券的占有并无关系，但是，在无记名公司债券，其债权的行使和转移均与公司债券的占有存在不可分离的关系，在记名公司债券，其债权的行使与公司债券的占有并无关系，而其债权的转移与公司债券的占有存在不可分离的关系，所以，公司债券是不完全的有价证券。

2. 公司债券是证权证券

公司债券证明已经发生的公司债债权，并非创设公司债债权，所以是证权证券。

3. 公司债券是要式证券

公司债券必须作成法定形式，并记载法定事项，所以是要式证券。

4. 公司债券的种类

依据公司债券是否记载其债权人姓名，公司债券可以分为记名公司债券和无记名公司债券。记名公司债券是记载其债权人姓名的公司债券，无记名公司债券是不记载其债权人姓名的公司债券。

5. 公司债券的记载事项

公司债券应依次编号，作成法定形式，并载明下列各款事项：

- (1) 公司名称；
- (2) 公司债的总额和每张债券的金额；
- (3) 公司债的利息；
- (4) 偿还公司债的方法和期限；
- (5) 能转换为股份者，其转换办法；
- (6) 有担保者，载明担保字样以及同意受托契约的授权字样；
- (7) 公司债券发行的年月日。

6. 公司债券存根簿

公司发行公司债券，应备置公司债券存根簿。公司债券存根簿应将所有债券依次编号，并载明下列各款事项：

- (1) 公司债债权人的姓名或名称及住所或居所；如为无记名债券，以载明无记名字样替代此款记载；
- (2) 公司债的总额和每张债券的金额；
- (3) 公司债的利率；
- (4) 偿还公司债的方法和期限；
- (5) 公司债债权人的受托人的名称；
- (6) 有发行担保者，其种类、名称；
- (7) 有发行保证人者，其名称；
- (8) 能转换为股份者，其转换办法；
- (9) 发行公司债的年月日；
- (10) 各公司债券持有人取得债券的年月日。

公司债债权人会议

1. 公司债债权人会议的概念

公司债债权人会议，是法定的临时的由同次公司债债权人所组成，就有关公司债债权人的共同利害关系事项而作出决议的会议团体。在实际上，可以看作是公司债债权人团体的意思机关。

这个概念包含下面几个方面的含义：

(1) 公司债债权人会议是就有关公司债债权人的共同利害关系事项作出决议的会议团体。从职能上来看，公司债债权人会议是就有关公司债债权人的共同利害关系事项作出决议的会议团体。主要就公司怠于付息及偿还公司债等事项作出决议。

(2) 公司债债权人会议是由同次公司债债权人所组成的会议团体。从组成上来看，公司债债权人会议是由同次公司债债权人所组成的会议团体。同次发行的公司债的所有债权人都是其成员，并且仅限于同次发行的公司债债权人。

(3) 公司债债权人会议是临时会议团体。从活动的时间性上来看，公司债债权人会议是临时会议团体，不定期开会，不予必要时不开会。

(4) 公司债债权人会议是法定会议团体。从设置的依据上来看，公司债债权人会议是法定会议团体。具体如何设置必须依照法律的规定。

应该指出的是，公司债债权人会议是存在于发行公司之外的会议团体，而不是公司机关。

2. 公司债债权人会议的召集

公司债债权人会议可以由发行公司，或者公司债债权人的受托人，或者持有同次公司债总数一定比例以上的公司债债权人召集。

公司债债权人会议的召集，应在开会之日一定期限之前通知同次公司债债权人。

通知以公告进行，对记名公司债债权人并以专函通知。通知（公告和专函）必须载明召集事由和开会时间、地点。

3. 公司债债权人会议的召开

由发行公司召集的公司债债权人会议，其主席由公司的董事长担任；由公司债债权人的受托人召集的，其主席由受托人担任；由公司债债权人召集的，其主席由债权人自行推选一人担任。

公司债债权人会议的出席者一般应是公司债债权人，但公司债债权人也可以委托代理人出席。

无记名公司债债权人必须在开会之日一定期限之前，将其公司债券交存于公司，才能出席会议。记名公司债债权人出席会议不须提示其公司债券。

发行公司及公司债债权人的受托人可以列席会议。

4. 公司债债权人会议的决议

(1) 表决权的享有数。每一公司债券最低面额有一表决权，就是说，公司债债权人享有的表决权数等于其持有的公司债比公司债券最低面额的倍数。

但是，发行公司自己持有的公司债，没有表决权。

(2) 表决权的行使。公司债债权人的表决权必须由公司债债权人或其代理人出席公司债债权人会议，在会议上行使，不出席会议就不能行使表决权。

公司债债权人对于会议的事项有自身利害关系而可能损害全体公司债债权人的利益时，不得加入表决，并不得代理其他公司债债权人行使表决权。这叫做有自身利害关系的公司债债权人回避行使表决权。

5. 决议的方法

公司债债权人会议的决议，应有代表公司债总数四分之三以上的债权人出席会议，出席会议的债权人表决权数的三分之二以上同意。

这里应该注意两个问题：第一，公司自己持有的公司债不计入公司债总数之内；第二，有自身利害关系而回避行使表决权的公司债债权人所代表的公司债，其表决权不计入出席会议的债权人表决权总数之内，但这些公司债要计入出席会议的公司债总数之内。

6. 决议的认可、公告、效力

公司债债权人会议的决议，应制成议事录，由主席签名盖章，经申报法院认可并公告后，对全体同次公司债债权人发生效力。

7. 决议的执行

公司债债权人会议的决议，原则上由公司债债权人的受托人执行，但会议也可另外指定他人执行。

公司债债权人的受托人

1. 公司债债权人的受托人的概念

公司债债权人的受托人（以下简称受托人），是基于信托契约，受发行公司的委托，保护公司债债权人利益的人。在实际上，受托人可以看作是公司债债权人团体的执行机关。

应该注意的是，受托人由公司在申请募集公司债时约定，所以，受托人虽然名为公司债债权人的受托人，但并非受公司债债权人的委托，而是受发行公司的委托。

2. 公司债债权人的受托人的资格

受托人以金融或信托业者为限。

3. 公司债债权人的受托人的权限

（1）查核及监督公司履行公司债发行事项的权限。受托人有查核及监督公司履行公司债发行事项的权限。所谓查核，是指查核公司募集所得的债款是否有用于规定事项以外的情况；所谓监督，是指监督公司对公司债的付息和偿还，以及转换公司债的转换。

（2）取得担保物权，并实行和保管担保物权或其担保品的权限。受托人有取得担保物权，并实行和保管担保物权或其担保品的权限。受托人为债权人取得公司为发行公司债所设定的担保物权（抵押权或质权）；在公司债清偿期满之前，保管担保物权或其担保品；一旦清偿期届满而公司不履行偿还时，则实行担保物权，即处分其担保品，平等清偿全体公司债债权人的债权。

（3）召集公司债债权人会议及执行其决议的权限。受托人有召集公司债债权人会议及执行其决议的权限。受托人认为必要时可以召集公司债债权人会议，其决议原则上由受托人执行。

《管理精英文库》总目

1. 中国商训——传统生意经.....田向东编著
2. 公司革命——股份制企业的组建与管理.....甘华鸣编著
3. 至尊制度——成功企业规章制度典范.....李军编著
4. 至尊表格——成功企业经典管理表格.....卢建成编著
5. 管理超市——最新企业管理方法 108.....孙剑华编著
6. 拍板——企业领导决策方法.....金宁编著
7. 编御——管理控制的理论与实践.....史斌编著
8. 复眼——企业管理信息系统.....殷浩强编著
9. 释放能量——企业人力资源管理.....李玲 编著
10. 大动脉——企业人事管理基础.....孙宝国编著
11. 艳阳半边天——女职员管理艺术.....易季鹃编著
12. 有话好说——管理沟通艺术.....樊景丽编著
13. 大管家——企业总务管理.....王培编著
14. 把握金脉——企业财务管理.....朱梅红编著
15. 稽核与控制——企业审计手册.....宋杰编著
16. 金算盘——经理人会计.....李莉编著
17. 盈亏晴雨计——财务报表阅读指南.....左伊编著
18. 能挣钱巧开支——企业出纳手册.....卫文编著
19. 飞钱——企业票据管理手册.....时闵南编著
20. 明察秋毫——现代查帐手册.....胥惠媛编著
21. 财会革命——会计电算化.....郑朝英编著
22. 无故保险箱——会计错弊防范手册.....刘宗沛编著
23. 企业航图——高效办公室管理.....廖普祥编著
24. 成功有约——高效会议手册.....马建国编著
25. 世纪护照——经理人电脑学习手册.....梁通才编著
26. 手法革命——管理者工作效率手册.....李子英编著
27. 流金岁月——时间管理艺术.....王林编著
28. 文案高手——企业常用文书范本.....张红编著
29. 秩序与高效——生产与作业管理.....赵小辉编著
30. 生命线——质量管理手册.....刘晓莉编著
31. 市场直通车——ISO9000 系列操作指南.....唐敏编著
32. 决胜千里——市场营销战略与战术.....宋均编著
33. 运筹帷幄——市场营销研究与预测.....郭国庆编著
34. STP 营销——市场细分、目标市场选择与产品定位黄建军编著
35. 百川入海——分销渠道决策.....张红侠编著
36. 从封闭走向开放——企业涉外经贸合作实务.....刘慧珠编著
37. 纵横四海——国际市场营销指南.....蒋维静编著
38. 点石成金——企业广告实务.....韩欣编著
39. 卖手——冠军推销手册.....赵月华编著
40. 掏心战略——市场购买行为分析.....郭少丽编著
41. 干戈玉帛——顾客抱怨处理艺术.....戴超编著

42. 尖兵——门市经理手册.....浦洁编著
43. 商业担保——信用证 ABC.....翁芹编著
44. 翻云覆雨——股市赢家战略.....罗锐韧编著
45. 因形造势——股市明星风采录.....何斌编著
46. 分享与分担——员工入股理论与实践.....贾润莲编著
47. 商战护身符——企业法律实务指南.....杨小燕编著
48. 神圣职责——企业依法纳税指南.....邓益志编著
49. 匠心独运——企业权益与合法避税.....刘洁编著
50. 签约助手——常用合同参考样本.....唐涛编著
51. 帮你订合同——企业签约实务.....梅燕编著
52. 钱生钱——企业金融手册.....葛长银编著
53. 别让你的权力睡着了——公司结构与领导权力.....李佩兰编著
54. 斩断黑手——贪污犯罪的作案手法与查处技巧.....韩红旗编著
55. 睁开第三只眼——常见经济欺诈现象的识别与防范刘宝万编著
56. 以人为本——企业劳动保护.....罗宁编著
57. 名牌与金牌——商标管理实务.....陈平编著
58. 高位竞争——企业形象管理艺术.....赵向标编著
59. CI 革命——塑造企业个性与美感的法宝.....孙秀梅编著
60. 蛛丝马迹——企业管理弊病的觉察与诊治.....潘小玲编著
61. 魔道斗法——成功讨债技巧.....李玮编著
62. 火眼金睛——企业问题的发现与解决.....翟胜民编著
63. 永远的教训——企业经营失败经典案例.....李维平编著
64. 管理导航——企业目标管理手册.....卫虎娃编著
65. 浴火重生——企业的破产、收购与兼并.....钟鸣编著
66. 开辟主航道——企业经营战略的制订与决策.....李永平编著
67. 科学决策的工具——管理经济学.....姜东编著
68. 团队组织与运转——组织行为学.....莫莉编著
69. 点燃心火——员工激励手册.....昌文彬编著
70. 纵横捭阖——哈佛谈判术.....张丽编著
71. 滴水不漏——经理人记事本活用术.....程冶冰编著
72. 和谐与冲突——儒学与现代管理.....欧阳逸编著
73. 孙子商法——孙子兵法与商战谋略.....姜瑞清编著
74. 商用兵法——管理实战韬略.....周辉编
75. 新编一千零一夜——故事中的管理.....朱大明编著
76. 商用《春秋》——西方管理理论与方法.....杨文士编著
77. 商用战典——西方兵法与经营谋略.....姬仲鸣编著
78. 商用论语——管理大师经典语录.....李春华编著
79. 神奇的 PR——商用公关手册.....赵向标编著
80. 樱花与剑——日本商业智慧.....周辉编著
81. 车到山前必有路——丰田公司成功模式.....夏维德编著
82. 世界的本田——本田公司成功之路.....李亚龙编著
83. M 的奇迹——麦当劳商法.....杨晖军编著
84. 经营之神——松下幸之助商法.....周侃编著
85. 金钱魔杖——现代犹太商法.....明起伟编著

86. 放飞的龙——海外华侨成功商法.....郑富英编著
87. 蛟龙出水——台湾成功企业管理模式.....南国昌编著
88. 完美人生——管理者身体健康手册.....侯章良编著
89. 精英风采——管理者形象设计手册.....南兆旭编著
90. 会当凌绝顶——成功领导典范.....吴岩编著
91. 超越巅峰——管理精英行为典范.....胡国红编著
92. 一代天骄——世界著名企业家成功典范.....尹宝虎编著
93. 强者风采——现代商用礼仪.....杨晓静编著
94. 心灵之光——经理人心理健康指南.....王桂香编著
95. 讨厌的上司——管理者反省手册.....张红慧编著
96. 新官上任——新任经理人工作指南.....王福奎编著
97. 长袖善舞——管理老人际关系谋略.....郭瑞莲编著
98. 一诺千金——管理者的语言艺术.....李亚萍编著
99. 漫步地球村——管理者国际交往手册.....梁桂宽编著
100. 路路通——企业办证指南.....孙建汉编著

