

中央厨房公司
企业运营管理手册

目录

第一章 项目基本情况3.....

 一、 项目名称及投资人3.....

 二、 结论分析.....3.....

第二章 行业背景分析6.....

第三章 监督机构.....8.....

 一、 有限责任公司的监督机构8.....

 二、 股份有限公司的监督机构9.....

第四章 董事会.....

 一、 有限责任公司的董事会12.....

 二、 股份有限公司的董事会16.....

第五章 市场营销概述27.....

 一、 市场营销管理的任务27.....

 二、 市场29.....

第六章 市场营销环境31.....

 一、 市场营销环境分析31.....

 二、 市场营销微观环境32.....

第七章 分销渠道系统评估.....

一、 渠道差距评估.....

35.....

二、 分销渠道运行绩效评估

38.....

第八章 企业仓储与库存管理.....

一、 企业库存管理与控制

43.....

二、 企业仓储管理概述

46.....

第九章 绩效考核.....

一、 绩效考核的含义与功能

51.....

二、 绩效考核的内容和标准

53.....

第十章 投资决策.....

一、 长期股权投资决策

56.....

二、 固定资产投资决策

59.....

第十一章 国际货物运输保险.....

一、 国际海上货物运输保险的概念.....

62.....

二、 国际海运保险投保实务

62.....

第一章 项目基本情况

一、项目名称及投资人

（一）项目名称

中央厨房公司

（二）项目投资人

xxx 有限责任公司

（三）建设地点

本期项目选址位于 xx（以选址意见书为准）。

二、结论分析

（一）项目选址

本期项目选址位于 xx（以选址意见书为准），占地面积约 30.00 亩。

（二）项目实施进度

本期项目建设期限规划 12 个月。

（三）投资估算

本期项目总投资包括建设投资、建设期利息和流动资金。根据谨慎财务估算，项目总投资 13475.54 万元，其中：建设投资 10468.46

万元，占项目总投资的 77.68%；建设期利息 125.60 万元，占项目总投资的 0.93%；流动资金 2881.48 万元，占项目总投资的 21.38%。

（四）资金筹措

项目总投资 13475.54 万元，根据资金筹措方案，xxx 有限责任公司计划自筹资金（资本金）8348.99 万元。

根据谨慎财务测算，本期工程项目申请银行借款总额 5126.55 万元。

（五）经济评价

- 1、项目达产年预期营业收入（SP）：25700.00 万元。
- 2、年综合总成本费用（TC）：20642.16 万元。
- 3、项目达产年净利润（NP）：3699.41 万元。
- 4、财务内部收益率（FIRR）：21.55%。
- 5、全部投资回收期（Pt）：5.54 年（含建设期 12 个月）。
- 6、达产年盈亏平衡点（BEP）：9529.63 万元（产值）。

（六）主要经济技术指标

主要经济指标一览表

序号	项目	单位	指标	备注
1	占地面积	m²	20000.00	约 30.00 亩
1.1	总建筑面积	m²	32790.31	容积率 1.64

1.2	基底面积	m²	12400.00	建筑系数 62.00%
1.3	投资强度	万元/亩	336.33	
2	总投资	万元	13475.54	
2.1	建设投资	万元	10468.46	
2.1.1	工程费用	万元	9132.69	
2.1.2	工程建设其他费用	万元	1100.65	
2.1.3	预备费	万元	235.12	
2.2	建设期利息	万元	125.60	
2.3	流动资金	万元	2881.48	
3	资金筹措	万元	13475.54	
3.1	自筹资金	万元	8348.99	
3.2	银行贷款	万元	5126.55	
4	营业收入	万元	25700.00	正常运营年份
5	总成本费用	万元	20642.16	
6	利润总额	万元	4932.54	
7	净利润	万元	3699.41	
8	所得税	万元	1233.13	
9	增值税	万元	1044.19	
10	税金及附加	万元	125.30	
11	纳税总额	万元	2402.62	
12	工业增加值	万元	8169.33	
13	盈亏平衡点	万元	9529.63	产值
14	回收期	年	5.54	含建设期 12 个月
15	财务内部收益率		21.55%	所得税后
16	财务净现值	万元	4120.03	所得税后

第二章 行业背景分析

中央厨房，是指由餐饮连锁企业建立的，具有独立场所及设施设备，集中完成食品成品或半成品加工制作，并直接配送给餐饮服务单位的单位。作为一种标准化、工业化的餐饮运营模式，中央厨房体现了集团化采购、标准化操作、集约化生产、工厂化配送、专业化运营和科学化管理的餐饮业发展特征，极大提升了食物从食材到菜品的效率。目前中央厨房已经在我国得到了广泛应用。

根据国家统计局发布的相关数据显示，2019 年全国餐饮收入达到 46721 亿元，较上一年增长近 9.3 个百分点，增长速度呈现小幅下降趋势，国内企业还需要转型升级以应对目前餐饮行业增速下滑、利润下降的严峻挑战。而建立中央厨房也就成为我国餐饮业转型升级的有效运营模式。

与发达国家相比，我国中央厨房行业起步相对较晚，随着餐饮消费需求的不断扩大，企业产业结构的逐渐优化，中央厨房在我国大部分连锁餐饮企业中得到了广泛普及，目前我国中央厨房的市场普及率已经超过了 80%以上。而随着中央厨房普及率的提升，中央厨房设备需求量也不断增加，近年来我国中央厨房设备市场规模发展迅速，到 2019 年已经增长至 137 亿元左右；未来随着中央厨房在餐饮业的普及

率进一步提高，中央厨房设备市场规模仍有增长潜力，预计在 2020 年有望突破至 145 亿元以上。

从企业角度来看，随着我国中央厨房产业链的逐渐完善和成熟，其市场发展呈现良好态势，目前已经有 75% 的规模以上的连锁餐饮企业自建了中央厨房，其中就包括了海底捞、西贝、外婆家、避风塘、眉州东坡、鼎泰丰、丰收日等知名连锁餐饮企业；大娘水饺、真功夫、永和大王等一系列快餐品牌；另外，海底捞旗下的蜀海供应链也成为国内第三方中央厨房的龙头企业。可以看出，我国中央厨房行业市场参与者众多。

目前中央厨房在我国餐饮业的普及率较高，市场发展较为迅速，市场对中央厨房设备的需求量也在不断增加。而随着我国中央厨房产业链的逐渐完善和成熟，国内大部分连锁餐饮企业均自建了中央厨房，中央厨房在我国餐饮业已经呈现出一派欣欣向荣的局面。另外，国家出台了一系列政策加强对产业的监管，未来随着市场的逐渐规范，我国中央厨房产业发展空间仍然巨大。

第三章 监督机构

一、有限责任公司的监督机构

（一）有限责任公司监事会的组成

《公司法》规定，有限责任公司设监事会，其成员不得少于 3 人。股东人数较少或者规模较小的有限责任公司，可以设 1-2 名监事，不设监事会。监事会应当包括股东代表和适当比例的公司职工代表，其中，职工代表的比例不得低于

具体比例由公司章程规定。监事会中的职工代表由公司职工通过职工代表大会、职工大会或者其他形式民主选举产生。监事会设主席一人，由全体监事过半数选举产生。监事会主席召集和主持监事会会议。监事会主席不能履行职务或者不履行职务的，由半数以上监事共同推举一名监事召集和主持监事会会议。董事、高级管理人员不得兼任监事。

监事的任期每届为 3 年。监事任期届满，连选可以连任。监事任期届满未及时改选，或者监事在任期内辞职导致监事会成员低于法定人数的，在改选出的监事就任前，原监事仍应当依照法律、行政法规和公司章程的规定，履行监事职务。

（二）有限责任公司监事会的性质及职权

监事会对董事、经理执行业务的情况进行监督的专门机构。

《公司法》规定，有限责任公司监事会与股份有限公司监事会的职权相同，监事会或不设监事会的公司的监事行使下列职权：

①检查公司财务。

②对董事、高级管理人员执行公司职务的行为进行监督，对违反法律行政法规、公司章程或者股东会决议的董事、高级管理人员提出罢免的建议。

③当董事、高级管理人员的行为损害公司的利益时，要求董事、高级管理人员予以纠正。

④提议召开临时股东会会议，在董事会不履行法律规定召集和主持股东会会议职责时召集和主持股东会会议。

⑤向股东会会议提出提案。

（三）有限责任公司监事会的议事规则

监事会每年度至少召开一次会议，监事可以提议召开临时监事会会议。监事会的议事方式和表决程序，法律有规定的除外，由公司章程规定。监事会决议应当经半数以上监事通过。监事会应当对所议事项的决定做成会议记录，出席会议的监事应当在会议记录上签名。

二、股份有限公司的监督机构

务活动进行监督的机关，是《公司法》明确规定的公司必设机关。在决定监事人数时，一般应考虑到设立监事会的目的在于牵制、监督公司的业务执行机关。如果监事会的人数众多，力量强大，当然有助于对公司董事和经理的监督，但监督成本则会过高，从而危害公司和全体股东的利益；如果监事会的成员太少，力量太弱，则根本起不到监督作用，易使监事会的设置流于形式，毫无意义。因此，监事会的组成；既应充分考虑设立监事会的目的，也应注意公司的运营成本。

《公司法》规定，股份有限公司设立监事会，其成员不得少于3人。

监事会的成员组成，因监事会代表全体股东对公司的经营管理进行监督，所以监事会应当包括股东代表和适当比例的公司职工代表，但董事、高级管理人员不得兼任监事。《公司法》规定，监事会应当包括股东代表和适当比例的公司职工代表，其中职工代表的比例不得低于

1、具体比例由公司章程规定。监事会中的职工代表由公司职工通过职工代表大会、职工大会或者其他形式民主选举产生。监事会设主席一人，可以设副主席。监事会主席和副主席由全体监事过半数选举产生。监事会主席召集和主持监事会会议；监事会主席不能履行职务或者不履行职务的，由监事会副主席召集和主持监事会会议；监事会

名监事召集和主持监事会会议。

监事任期的长短，应服从于监事功能的发挥。因监事代表全体股东对董事、高级管理人员的管理行为实施监督，所以监事的任期应较董事的任期稍长些，以利于监事监督董事会的换届。但其任期也不宜过长，以不得少于高级管理人员的每届任期为宜。监事每届的任期为3年。监事任期届满，连选可以连任。监事任期届满未及时改选，或者监事在任期内辞职导致监事会成员低于法定人数的，在改选出的监事就任前，原监事仍应当依照法律、行政法规和公司章程的规定，履行监事职务。

（二）股份有限公司监事会的议事规则

监事会会议分为定期会议和临时会议。定期会议至少每6个月召开一次，临时监事会会议可由监事提议召开。监事会决议应经半数以上监事通过。监事会应当对所议事项的决定制成会议记录，出席会议的监事应当在会议记录上签名。

监事会会议通过做出决议的方式进行监督，监事会会议记录是监事会实施监督的重要档案资料，也是确认监事在监事会上履行监事义务的重要依据。另外，当监事违反监督义务而承担责任时，它具有证据的法律效力。因此，《公司法》规定监事会会议记录是非常必要的。

董事会

一、有限责任公司的董事会

（一）有限责任公司董事会的组成及董事的任职资格

有限责任公司的董事会由董事组成，董事由股东会根据《公司法》和公司章程规定的人数和条件选举产生。《公司法》规定，有限责任公司董事会的成员为 3-13 人；两个以上的国有企业或者两个以上的其他国有投资主体投资设立的有限责任公司，其董事会成员中应当有公司职工代表；其他有限责任公司董事会成员中可以有公司职工代表。

（二）有限责任公司董事的任期与要求

有限责任公司董事的任期由公司章程规定，但每届任期不得超过 3 年，任期届满，连选可以连任。董事任期届满未及时改选，或者董事在任期内辞职导致董事会成员低于法定人数的，在改选出的董事就任前，原董事仍应当依照法律、行政法规和公司章程的规定，履行董事职务。董事可以在任期届满以前提出辞职，董事辞职应当向董事会提交书面辞职报告。余任董事会应当尽快召集临时股东大会，选举董事填补因董事辞职产生的空缺。在股东大会未就董事选举做出决议之前，该提出辞职的董事以及余任董事会的职权应当受到合理的限制。董事提出辞职或者任期届满，其对公司和股东负有的义务在其辞职报告尚

当然解除，其对公司商业秘密保密的义务在其任职结束后仍然有效，直至该秘密成为公开信息。其他义务的持续期间应当根据公平的原则决定，视事件发生与离任之间时间的长短，以及与公司之间的关系在何种情况和条件下结束而定。任职尚未结束的董事，对因其擅自离职对公司造成的损失，应当承担赔偿责任。

董事对公司业务具有决策权、管理权，在授权情况下可以对外代表公司。董事必须遵守公司章程，认真办理公司业务，对公司尽忠诚努力的责任，维护公司利益。董事不得在公司外自营或为他人经营与公司同类的业务或者从事损害本公司利益的活动。董事除公司章程规定或经股东会同意外，不得同本公司订立合同或进行商业交易。董事不得利用职务为自己谋取私利，不得收受贿赂或其他非法收入，不得侵占公司财产，不得将公司财产以任何个人名义存入账户，不得以公司财产为本人、股东及其他个人债务提供担保。董事执行职务时违反法律、行政法规或者公司章程的规定，给公司造成损害的，应承担赔偿责任。

（三）有限责任公司董事会的性质及职权

董事会是有限责任公司的执行机构和业务决策机构，是对内执行公司业务、对股东会负责，对外代表公司的常设机构。在股东人数较

董事会，可能会增添其运营成本。而且，由于法律对董事会的召集和表决程序有比较严格的要求，易导致董事之间的意见不一致，不利于公司经营。因此，在股东人数较少和规模较小的公司，董事所要代表的利益比较一致的情况下，允许公司只设一名执行董事来掌管相应事务。

有限责任公司董事会是公司法人治理机构的重要一环，对其职权的法律规定是董事会地位的具体体现，对公司正常运营有着举足轻重的影响。《公司法》规定，有限责任公司董事会对股东会负责，召集股东会会议，并向股东会报告工作。

①制定公司合并、分立、解散或者变更公司形式的方案。图决定公司内部管理机构的设置。决定聘任或者解聘公司经理及其报酬事项，并根据经理的提名决定聘任或者解聘公司副经理、财务负责人及其报酬事项。

②制定公司的基本管理制度。公司章程规定的其他职权。

董事会享有公司章程规定的其他职权，即公司章程在同法律法规不抵触的情况下，可以规定董事会的其他职权。这赋予公司一定的自主权，体现了更大的灵活性，便于公司根据自身实际需要赋予董事会其他职权。

府部门规章中，也需要加以注意。例如，《中华人民共和国中外合资经营企业法》（以下简称《中外合资经营企业法》）第六条规定，董事会的职权是按合营企业章程规定，讨论决定合营企业的一切重大问题：企业发展规划、生产经营活动方案、收支预算、利润分配、劳动工资计划、停业，以及总经理、副总经理、总工程师、总会计师、审计师的任命或聘请及其职权和待遇等。

（四）有限责任公司董事会的议事规则

有限责任公司董事会会议由董事长召集和主持；董事长不能履行职务或者不履行职务的，由副董事长召集和主持；副董事长不能履行职务或者不履行职务的，由半数以上董事共同推举一名董事召集和主持。

董事会会议可以分为定期会议和临时会议两种。定期会议按公司章程规定的期限定期召开。临时会议仅在必要时召开。

有限责任公司董事会的议事方式和表决程序一般由公司章程规定。董事会决议的表决实行“一人一票”制。董事会应对所议事项的决定作成会议记录，出席会议的董事应当在会议记录上签名。会议记录应妥善保管。

应当注意的是，我国涉外企业法有特殊规定的，应从其规定。例如，《中外合资经营企业法》第六条规定：“合营企业设董事会，其

人数组成由合营各方协商，在合同、章程中确定，并由合资各方委派和撤换。董事长和副董事长由合营各方协商确定或由董事会选举产生。中外合营者的一方担任董事长的，由他方担任副董事长。“《中华人民共和国中外合资经营企业法实施条例》第三十四条规定：董事会成员不得少于三人。董事名额的分配由合营各方参照出资比例协商确定。”

二、股份有限公司的董事会

1、股份有限公司董事会的组成及董事的义务股份有限公司董事会的组成作为股份有限公司的常设机关，董事会需要由一定的成员组成以保证公司的正常运营。《公司法》规定，股份有限公司董事会的成员为 5-19 人，这是根据我国的具体情况所选定的人数限制。值得注意的是，董事会成员人数通常为单数，但《公司法》没有作明确的规定，即董事会成员可以为偶数。董事会成员应由股东大会选举产生，董事会会对股东大会负责。

董事会成员中可以有公司职工代表，职工代表由公司职工通过职工代表大会、职工大会或者其他形式民主选举产生。董事任期由公司章程规定，但每届任期不得超过 3 年。董事任期届满，连选可以连任。董事任期届满未及时改选，或者董事在任期内辞职导致董事会成员低

于法定人数的，在改选出的董事就任前，原董事仍应当依照法律、行政法规和公司章程的规定，履行董事职务。

股份有限公司的董事会设董事长1名，也可以设副董事长。董事长和副董事长由董事会以全体董事的过半数选举产生。董事长和副董事长作为董事会的主要负责人，要使其在董事会的运作中发挥积极的作用，需要对其职权进行规定。当然，规定其职权的方式可以通过公司章程，也可以通过法律强制性地予以规定。《公司法》采取了列举的模式规定了董事长的法定职权，主要包括两项：召集和主持董事会会议，检查董事会决议的实施情况。副董事长要辅助董事长的工作，主要是在董事长不能履行职务或者不履行职务时，由副董事长履行职务；而在副董事长不能履行职务或者不履行职务时，由半数以上董事共同推举一名董事履行职务。

2、股份有限公司董事的义务

公司作为商事法人，其经营必须委托董事、经理等自然人来完成。从这个意义上，学界认为董事与公司之间存在着一种契约关系。当然，这种契约不等同于一般民事契约，而是一定程度上融入了国家干预的色彩。在这样一种法律关系中：一方面法律明确规定董事有权通过参与公司的决策和经营从而获取报酬，以激励董事为公司勤勉工作；另一方面又要求董事需要对公司承担相应的义务，以强化公司的监督，

有效地约束董事。就董事的具体义务而言，股份有限公司董事与有限责任公司董事均可作以下概括。

(1) 忠实义务。董事的忠实义务，即要求董事对公司诚实，忠诚于公司利益，始终以最大限度地实现和保护公司利益作为衡量自己执行董事职务的标准；当自身利益与公司利益发生冲突时，必须以公司的最佳利益为重，必须将公司整体利益置于首位。显然，董事忠实义务是道德义务的法律化，内容相对比较抽象。具体而言，董事忠实义务包括以下四种类型。

1) 自我交易之禁止。自我交易之禁止即董事不得作为一方当事人或作为与自己有利害关系的第三人的代理人与公司交易。当然，这种禁止也非绝对，若在公司章程中得到认可或经股东机构同意，则视为合法。其理由是，自我交易并不必然给公司利益带来损害，如果董事愿意牺牲个人利益。面对这种“利益冲突”，为了防止道德的泛化所引发的偏离法律影响，各国的公司立法对此都给予了严格限制，如董事必须向公司披露这种交易的性质以及自己在此项交易所享有的利益，交易对公司而言必须是公正、公平的。

2) 竞业禁止。竞业禁止即董事不得自营或者为他人经营与其任职公司同类的业务或者从事损害本公司利益的活动。虽然市场经济鼓励竞争，但公司董事为了自己的利益与公司竞争却违背了最基本的商业

伦理。如果董事处于公司竞争者的地位，那就很难全心全意地去实现公司的利益最大化。正是基于这样一种考虑，包括我国在内的各国公司法都规定，如果董事违反该项义务，不仅应由公司对董事因此获得的收入行使“归入权”，而且即便未获利，董事也须对公司造成的损失承担赔偿责任。

3) 禁止泄露商业秘密。商业秘密是指不为公众所知悉、能为权利人带来经济利益、具有实用性并经权利人采取保密措施的技术信息和经营信息。董事作为公司高级管理人员，对公司的商业秘密了如指掌，自然负有比一般雇员更严格的保密义务。《公司法》做出了董事不得擅自披露公司秘密的规定。显然，立法对董事的义务要求并不太高，而且也未对董事违反上述义务时能代表公司对董事提起诉讼加以规定。

4) 禁止滥用公司财产。公司财产是公司得以发展壮大的基础，董事有义务保护公司财产的安全、完整以及保值增值。因此，《公司法》规定，董事不得挪用公司资金；不得将公司资金以其个人名义或者其他个人名义开立账户存储；不得违反公司章程的规定，未经股东会、股东大会或者董事会同意将公司资金借贷给他人。

(2) 注意义务。董事的注意义务的基本含义是董事有义务对公司履行其作为董事的职责，履行义务必须是诚信的，行为方式必须使他人合理地相信，为了公司的最佳利益并尽普通谨慎之人在类似的地位

和情况下所应实施的行为。如果说忠实义务为董事确立的是最低限度的“道德标准”，那么注意义务则可视为董事的“称职标准”。注意义务通常分为两种，即制定法上的注意义务和非制定法上的注意义务。前者是特指公司制定法以外的其他法律对董事注意义务所做的规定，后者则是指基于公司董事的身份，基于公司特殊的商事性质所产生的注意义务。董事无论是违反制定法所规定的义务还是违反非制定法所规定的义务，均应对公司的损失承担法律责任。我国《公司法》尚未对董事的注意义务做出规定，这是该法的一个缺憾。

（二）股份有限公司董事会的性质及职权

股份有限公司董事会是依法由股东大会选举产生，代表公司并行使经营决策权的公司常设机构。由此可见，董事会的性质是公司的经营决策机构，执行股东大会的决议，负责公司的经营决策。它有自己的独立的职权，可以在法律法规和公司章程规定的范围内对公司的经营管理行使决策权力，并能够任命经理来执行公司的日常经营事务；经理对董事会负责。公司治理结构的不同导致董事会与股东大会的法律关系也有所不同一般而言，对于采用三权分立基础而架构的公司，股东大会是公司的权力机构，董事会是公司的执行机构。但董事会是由股东大会产生的，受股东大会的监督并对其负责。对于法律法规和公司章程赋予董事会行使的职权，股东大会不得任意进行干预。另外，

股东大会与董事会的权力来源不同，造成其权力范围也有明显的不同。前者的权力来源于股份所有权，而后者的权力来源于法律法规和公司章程的授权。因此，董事会的职权不同于股东大会，应体现出作为执行机构的特色。

《上市公司治理准则》第二十五条规定：“董事会的人数及人员构成符合法律法规的要求，专业结构合理。董事会成员应当具备履行职责所必需的知识、技能和素质。鼓励董事会成员的多元化。”此外，我国《上市公司章程指引》第一百零七条也对董事会的职权做了更加细致的规定。

（三）股份有限公司董事会的议事规则与决议方式

董事会是公司运营和管理的核心机构，是法人治理机构的中枢。董事会作为一个机构是通过召开会议并形成决议的方式来行使职权的，因此，必须有达到法定比例的董事出席董事会方可举行，董事会决议也必须经过法定比例的董事通过方为有效。《公司法》规定，董事会会议应有过半数的董事出席方可举行。董事会做出决议，必须经全体董事的过半数通过。董事会决议实行“一人一票”制。

股份有限公司董事会会议分为定期会议和临时会议。定期会议是依照法律或公司章程的规定而定期召开的会议。《公司法》规定，董事会每年度至少召开两次会议，每次会议应当于会议召开 10 日前通知

全体董事和监事。临时会议在董事会认为必要时召开。有权提议董事会临时会议的人员有：代表 1/10 以上表决权的股东、1/3 以上董事或者监事会。董事长应当自接到提议后 10 日内，召集和主持董事会会议。董事会召开临时会议，可以另定召集董事会的通知方式和通知时限。临时性的会议主要是为了解决和应对临时性、突发性的公司重大事项。基于这样的考虑，法律规定了召集临时性董事会会议的情形，为使董事会会议能够及时讨论事关公司的重要事项，其召集方式应灵活方便，但对其召集条件也应有所规定。

董事会会议由董事长召集和主持；董事长不能履行职务或者不履行职务的，由副董事长履行职务；副董事长不能履行职务或者不履行职务的，由半数以上董事共同推举一名董事履行职务。召集董事会会议时，应当于会议召开 10 日前通知全体董事和监事。

董事会会议一人一票，采取多数决的表决方式，要求的是董事人数的多数，不涉及所持股份。董事因故不能出席，可以书面委托其他董事代为出席，委托书中应载明授权范围。董事会应当对会议所议事项的决定做成会议记录，出席会议的董事应当在会议记录上签名。

（四）关于独立董事

《公司法》规定，上市公司设立独立董事，具体办法由国务院规定。中国证监会 2001 年 8 月 16 日发布的《关于在上市公司建立独立

董事制度的指导意见以下简称《指导意见》) 中规定, 上市公司独立董事是指不在公司担任除董事外的其他职务, 并与其所受聘的上市公司及其主要股东不存在可能妨碍其进行独立客观判断的关系的董事。

1、独立董事的任职资格

作为公司董事会成员, 独立董事应当符合《公司法》关于一般董事的资格的规定。但是独立董事肩负保护所任职公司相关利益者利益、督促整个董事会正当行为和规范行为的使命因而其人选应当有别于一般董事人选, 满足更高的要求。

(1) 独立董事应当具有独立性。《指导意见》规定, 独立董事必须具有独立性, 下列人员不得担任独立董事:

①在上市公司或者其附属企业任职的人员及其直系亲属、主要社会关系。

②直接或间接持有上市公司已发行股份 1%以上或者是上市公司前 10 名股东中的自然人股东及其直系亲属。

③在直接或间接持有上市公司已发行股份 5%以上的股东单位或者在上市公司前 5 名股东单位任职的人员及其直系亲属。

④最近一年内曾经具有前三项所列举情形的人员。

⑤为上市公司或者其附属企业提供财务、法律、咨询等服务的人员。公司章程规定的其他人员。0 中国证监会认定的其他人员。

(2) 独立董事的任职条件。《指导意见》规定，担任独立董事应当符合下列基本条件：

①根据法律、法规及其他有关规定，具备担任上市公司董事的资格。

②具有《指导意见》所要求的独立性。

③具备上市公司运作的基本知识，熟悉相关法律、行政法规、规章及规则。

④具有 5 年以上法律、经济或者其他履行独立董事职责所必需的工作经验。

⑤公司章程规定的其他条件。

2、独立董事的人数

在我国引入独立董事制度之前，绝大多数上市公司的董事会完全由内部董事构成，《指导意见》要求上市公司在 2003 年 6 月 30 日前董事会成员中应当至少包括 1/3 独立董事。但鉴于我国独立董事既要监督与制衡内部控制人，也要监督与制衡控制股东，为使独立董事的声音不被内部董事和关联董事吞没，独立董事应在董事会中占据多数席位。这样，既可充分发挥独立董事的规模优势和聪明才智，也可用够用足内部董事的有益资源，特别是信息优势和利益驱动机制，需强调的是，如果独立董事不在董事会中占据多数席位，独立董事控制的

专门委员会再多、独立董事对专门委员会的控制力度再大，仍然无法制止内部董事和关联董事的一意孤行。至于独立董事在董事会中占据简单多数还是绝对多数，应尊重公司与股东自治以及市场的自由选择。

3、独立董事的职权

《指导意见》规定，独立董事除应当具有《公司法》和其他现行法律法规赋予董事的职权外，还具有下列职权：

①重大关联交易应由独立董事认可后，提交董事会讨论。

②向董事会提议聘用或解聘会计师事务所。

③向董事会提请召开临时股东大会。

④提议召开董事会。

⑤独立聘请外部审计机构和咨询机构。6 可以在股东大会召开前公开向股东征集投票权。独立董事行使上述职权应当取得全体独立董事的 1/2 以上同意。如上述提议未被采纳或上述职权不能正常行使，上市公司应将有关情况予以披露。

《指导意见》规定，独立董事除履行上述职责外，还应当对以下事项向董事会或股东大会发表独立意见：

①提名、任免董事。

②聘任或解聘高级管理人员。公司董事、高级管理人员的薪酬。

新发生的总额高于 300 万元或高于上市公司最近经审计净资产值的 5% 的借款或其他资金往来，以及公司是否采取有效措施回收欠款。

⑤独立董事认为可能损害中小股东权益的事项。

⑥公司章程规定的其他事项。独立董事就上述事项发表意见的类别分为同意、保留意见及其理由、反对意见及其理由、无法发表意见及其障碍。如有关事项属于需要披露的事项，上市公司应当将独立董事的意见予以公告，独立董事出现意见分歧无法达成一致时，董事会应将各独立董事的意见分别披露。

4、独立董事的义务

独立董事对上市公司及全体股东负有诚信与勤勉义务。独立董事应当按照相关法律法规、《指导意见》和公司章程的要求，认真履行职责，维护公司整体利益，尤其要关注中小股东的合法权益不受损害。独立董事应当独立履行职责，不受上市公司主要股东、实际控制人或者其他与上市公司存在利害关系的单位或个人的影响。独立董事原则上最多在 5 家上市公司兼任独立董事，并确保有足够的时间和精力有效地履行独立董事的职责。

市场营销概述

一、市场营销管理的任务

市场营销管理是指为了实现企业的营销目标，创造、建立和保持与目标市场之间的互利交换关系而规划和实施的理念；产品和服务构思、定价、促销和分销的过程，包括分标计划、执行和控制，目标是满足各方面的需要。市场营销管理的任务实质就是需求管理。

根据需求水平、时机和性质的不同，可归纳出八种不同的需求状况。在不同的需求状况下，市场营销管理的任务有所不同。

（1）负需求。负需求是指绝大多数顾客对某个产品感到厌恶甚至回避的需求状态。这种状态不是由企业所提供的产品造成的，而是人们对这种产品的认识和理解产生了偏差。针对这种需求特点，市场营销管理者应该分析偏差的产生原因，加强广告说服工作，向顾客说明产品的成分、用途和实际效用，使其改变对产品的认识和理解，从而积极购买和使用这种产品。

（2）无需求。无需求是指顾客对为其设计、提供的产品漠不关心，认为可有可无的需求状态。这种状态产生的原因是人们不了解产品；不习惯使用这种产品；认为过去没有这种产品也没觉得不好，现在有了这种产品也没感觉有太大变化。针对这种需求特点，市场营销管理

利益与人们的自然需要取系起来，激发消费兴趣，使其真正体验到新产品比原有产品具有更多的好处，从而调动购买和使用的积极性。

（3）潜伏需求。潜伏需求是指消费者对某种产品有强烈的需求，但现实情况下无法实现的需求状态。针对这种需求状态；市场营销管理者应努力开展市场营销研究和潜在市场范围的测量，进而开发有效的产品和服务来满足需求；或改变付款形式，或创造消费条件，将潜伏需求转变为现实需求。

（4）下降需求。下降需求是指需求呈下降趋势的需求状态。针对这种需求状态，市场营销管理者应分析需求下降的原因，在积极开拓新市场的同时，改进原有产品的特色、外观，开发原有产品的新用途或新市场，采用更有效的沟通手段来刺激需求，使老产品的需求得到恢复并通过创造性的产品再营销来扭转需求下降的趋势。

（5）不规则需求。不规则需求是指某些产品或服务的供给与需求在时间上不一致，波动很大的需求状态，如公休日、节假日、下班时间与平时繁忙时间的销售情况就可能不一致。针对这种需求状态，市场营销管理者应通过灵活的季节差价大力促销、调整经营时间、采用先进的科学技术等手段来调整供给与需求的时间模式，尽量使供给与需求在时间上协调一致。

6) 充分需求。充分需求是指某种产品或服务的现实需求水平和时间与预期的需求水平和时间一致的需求状态。这是企业最理想的一种需求状态。市场营销管理者应努力保持产品质量，经常测量消费者满意程度，通过降低成本来保持合理价格，并激励营销人员和经销商大力推销，千方百计维持现有的需求水平。

(7) 过量需求。过量需求是指某种产品或服务的市场需求超过了企业所能供给的水平的需求状态。针对这种需求状态，市场营销管理者可通过提高价格、减少附加服务和项目等手段暂时抑制需求水平。需要强调的是，抑制需求是暂时的，一旦生产或资源状况有了改善，就可以采用促进的手段满足需求。

(8) 有害需求。有害需求是指不利于人们身心健康的产品或服务的需求状态。针对这种需求状态，市场营销管理者应大力宣传其严重危害性，劝导消费者放弃这种需求。

二、市场

市场营销学认为，市场是某种产品或劳务的现实购买者与潜在购买者需求的总和，也指具有特定需要和欲望，并具有购买力使这种需要和欲望得到满足的消费者群。市场由人口、购买力与购买欲望三个要素构成，用公式表示： $\text{市场} = \text{人口} + \text{购买力} + \text{购买欲望}$

1) 人口。这里首先指的是人口的多少，人口数量越大，产品的市场越大。其次还包括对某种产品具有共同需求的人群数量，即企业能够满足的目标顾客的数量，数量越多，市场越大，越能满足企业生存与发展的需要，所以，人口决定了市场规模。

(2) 购买力。购买力即人们购买所需商品或服务时的货币支付能力。这种能力首先取决于人们收入的多少，其次取决于物价的高低，还取决于人们的信贷能力。

(3) 购买欲望。购买欲望即人们购买某种产品的愿望和要求。这种欲望产生于需求者生理及心理上的需要。

市场的这三个要素之间互相统互相制约。人口是构成市场的基本要素，人口越多，现实的和潜在的消费需求就越大。在人口状况既定的条件下，购买力是决定市场容量的重要因素之一。市场的大小直接取决于购买力的高低；购买欲望是导致消费者产生购买行为的驱动力-愿望和要求，是消费者将潜在购买力变为现实购买行为的重要条件。

市场营销环境

一、市场营销环境分析

市场营销环境分析即监测跟踪市场营销环境发展趋势，发现市场机会和威胁，从而调整营销策略以适应环境变化。环境发展趋势基本上分为两大类，一类是环境威胁，另一类是市场机会。下面通过矩阵分析法详细介绍。

(1) 环境威胁及环境威胁矩阵。环境威胁是指由于环境的变化形成或可能形成的对企业现有经营的冲击和挑战。企业市场营销管理者应善于识别所面临的威胁，主要从两个方面考虑，一是环境威胁对企业的影响程度，二是出现环境威胁的可能性，即环境威胁矩阵。

该注意观察其发展变化，看它是否有向其他象限发展变化的可能。在第 IV 象限内，环境威胁程度低，但出现的概率却很大，对此企业也应该予以重视，准备相应的对策措施。

2) 市场机会及市场机会矩阵。市场机会是指由于环境变化形成的对企业营销管理富有吸引力的领域。分析市场机会主要有两个方面，一是潜在机会的吸引力，二是机会出现的可能性，即市场机会矩阵。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/45706110200006165>