

事业部制改革中法人独立性的保障

——基于新《公司法》第二十三条及贵州法治实践视角

■ 舒泽萍 李宏芳 刘剑锋

党的二十届三中全会明确提出“完善中国特色现代企业制度”，党的二十届四中全会进一步强调“完善市场经济基础制度”。2024年7月1日起施行的新《公司法》第二十三条在立法层面建构了“纵向穿透与横向穿透”并行的二元人格否认制度，为企业集团管控划定了清晰的法律底线。

当前，事业部制改革是许多大型企业集团“强总部、优业务”战略的核心抓手，其本质始终在“管理逻辑”与“法律逻辑”之间寻求制度均衡——管理逻辑追求效率与协同，法律逻辑则坚守独立与正义。当事业部管控超越法定边界时，子公司法人独立地位将面临被司法否定的风险。2026年4月，贵州省高级人民法院牵头举办了同堂培训，聚焦“揭破法人面纱的连带责任”等核心制度，推动企业精准把握人格否认的适用边界。在此背景下，如何在事业部制改革中牢牢守住法人独立底线，已成为企业合规工作的紧迫课题。

一、事业部管控模式的实践类型

从国有企业集团的管理实践来看，事业部制呈现为四种差异化管控形态：“虚拟事业部”不配备专职人员，集团对下属企业维持两级管控架构，法人独立性基本不受影响；“空心事业部”仅配备少量专职人员，主要扮演“产业办公室”角色，对下属企业的法人治理干预有限；“半事业部”设专门负责人员和必要专职人员，对预算、考核、采购、销售等实施集中管理，但战略、财务、人事等共性职能仍依托集团职能部门，是当前最常见的形态；“全事业部”配备完整的业务管控和职能管理团队，通常为“部司合一”，其管控边界涵盖战略、财务、人事、运营、审计等全过程，其管控深度与广度接近法人实体，而法律地位又未独立，成为人格混同风险最高的形态。本文重点研究后两种模式，事业部对子公司拥有实质控制力，却未必通过子公司法定治理程序行使权利，从而在管理逻辑与法律逻辑之间形成尖锐矛盾。

二、事业部模式下人格混同的四维风险敞口

在“半事业部”与“全事业部”模式下，集团总部往往通过事业部直接向子公司下达经营指令、调配财务资源、决定关键人事，极易导致子公司丧失独立的意思表示能力，从而触发人格混同的司法认定。

从司法实践与《全国法院民商事审判工作会议纪要》（法〔2019〕254号）确立的裁判规则来看，法院判断是否构成人格混同，通常从四个维度综合考察。意思混同：当集团管理指令完全取代子公司治理程序时，即构成《纪要》第11条所认定的“过度支配与控制”。业务混同：在“半事业部”模式下，事业部在相关领域实施集中管控，极易包揽各子公司的

核心经营决策，使其沦为单纯的生产或执行单元，可能构成横向人格否认。人员混同：实践中常见事业部管理人员在各子公司交叉任职，但未履行法定程序，劳动关系与实际用工主体相分离。财产混同：资金统一调度却未建立规范的借贷关系，缺乏合同依据和财务记载。在四个维度中，财产混同是法院认定人格混同的核心标准。

三、新《公司法》第二十三条的内涵

新《公司法》第二十三条三款内容相辅相成，共同构建起“纵向穿透、横向穿透与举证责任倒置”三位一体的公司人格否认规范体系。第一款规定股东滥用法人独立地位和有限责任、严重损害债权人利益的，应当对公司债务承担连带责任。第二款新增横向否认条款，填补了关联公司之间相互承担责任的规范空白。第三款规定一人公司的举证责任倒置规则。

在责任主体层面，司法实践呈现明显扩张趋势。即便当事人在诉讼期间已非公司股东，只要在债务发生期间存在混同行为，仍可被判令承担连带责任；非股东的实际控制人同样可能因滥用控制地位而被类推适用相关规定。这对企业集团具有重要警示：即便集团总部不直接持有子公司股权，只要通过事业部等载体构成了事实上的控制关系，仍可能被追究连带责任。

在举证责任分配上，认定人格混同需综合考察多维因素，而财产是否独立是决定性的审查要素。只要各公司拥有独立财务体系，财产界限清晰，法院通常不会认定人格混同。

四、风险隔离的合规路径

防范人格否认风险，根本路径在于通过制度化

设计，将事业部的管理意志转化为法人治理的法定程序，在协同效率与独立底线之间找到均衡点。结合当前大型国企集团管控实际，可从以下四个层面系统推进。

（一）财务独立锚定

集团资金池与子公司之间的每一笔资金归集与拨付，都应当签订借款合同，明确金额、期限、利率，并按期结算利息；所有资金往来均须在子公司账簿中作完整财务记载；子公司应保持独立的银行账户，不得共用。子公司为母公司或关联公司提供担保，必须严格遵循新《公司法》第十五条的规定，经其董事会或股东会决议。

（二）治理程序留痕

防范治理结构虚化的关键是将事业部的管理意志纳入子公司法定决议程序。2026年贵州省遵义市播州区修订的区属国有企业管理办法，明确规定区属国有企业依法享有独立的经营自主权，为国企治理“留痕”管理（过程可追溯、权责可核查）提供了依据。

（三）关联交易公允

在事业部模式下，关联交易频次高、体量大，定价公允至关重要。定价应参照独立第三方交易的市场价格；对难以取得市场参照的特殊交易，应聘请第三方评估机构出具估值报告。重大关联交易须经子公司董事会或股东会审议，关联方应回避表决。

（四）人事独立边界

防范人员混同并非杜绝一切交叉任职，而是建立规范的程序隔离机制。母公司或事业部人员兼任子公司高管，应经法定程序依法选聘；员工应与实际用工单位签订劳动合同；兼职人员履行职务时，应严格遵循子公司决策程序并保留履职记录。

五、结语

事业部制改革的本质，是在管理逻辑与法律逻辑之间寻求平衡，以规范化的制度设计，将管理意志转化为法人治理的合法行动。在“半事业部”“全事业部”等模式下，唯有在财务独立、治理程序规范、关联交易公允、人事独立四重维度上构筑起系统性风险隔离屏障，才能实现“管得住、放得活”的治理目标，既充分释放协同效能，又牢牢守住法人独立底线，为企业高质量可持续发展筑牢法治根基。

〔作者舒泽萍系茅台集团战略管理部（茅台战略研究院）管理创新员、中级经济师；作者李宏芳系茅台集团战略管理部（茅台战略研究院）副主任；作者刘剑锋系茅台集团战略管理部（茅台战略研究院）主管、高级经济师〕

“五维模型”助力生产一线工会工作 推动国企高质量发展

■ 赵迅

工会是党联系职工群众的桥梁纽带，更是传统国有企业推进生产经营、深化改革发展的重要助力。扎根基层的生产一线工会，凭借贴近职工、深入班组的优势，在凝聚人心、服务职工、激发活力等方面发挥着关键作用。本文结合一线工会工作实践，建立思想引领、民主管理、关爱服务、技能提升、活动赋能“五维模型”，梳理一线工会赋能企业发展的实践路径，推动工会工作与企业中心工作深度融合，以实干助力传统国企实现高质量发展。

一、强化思想引领，凝聚全员干事创业共识

思想引领是工会开展各项工作的前提。针对一线职工人数多、岗位分散、工作节奏紧张的特点，工会要创新宣教形式，推动思想引导常态化、日常化。依托班前会、班组例会、工会小组活动等场景，用通俗语言解读企业发展规划、管理制度、安全生产要求及职工福利政策，让职工认清发展形势、明晰岗位职责。

充分运用宣传栏、电子屏、内部工作群等宣传阵地，宣传车间生产动态，讲述一线奋斗故事，大力弘扬劳模精神、劳动精神、工匠精神。依托网格化管理体系常态化开展谈心谈话，实时掌握职工思想动态，及时疏导负面情绪、化解思想矛盾，引导职工树立大局意识与责任意识，将个人发展与企业发展紧密结合，立足岗位担当作为，为企业优质稳产筑牢思想根基。

二、健全民主管理，有效提升基层治理效能

民主管理是国企基层治理的重要内容，也是调动职工主动性、汇聚生产合力的关键举措。一线工会严格落实职工代表大会制度，依法保障职工的知情权、参与权、表达权与监督权，将民主管理贯穿生产运营、绩效分配、制度建设全过程。

针对生产计划、薪酬考核、奖惩机制、车间管理等关乎企业发展和职工切身利益的重大事项，严格履行民主审议程序，广泛征集职工意见。完善职工提案征集、办理、反馈全流程机制，建立专项台账跟踪督办，对生产优化、管理改进、后勤保障等提案逐

项落实，确保件件有回音。常态化开展合理化建议征集、职工民主测评等活动，引导职工以主人翁身份参与车间管理，补齐生产管理短板，推动车间运转更加规范高效。

三、做实暖心服务，筑牢稳定职工队伍根基

稳定的职工队伍是企业稳步发展的保障，一线工会坚持以人为本，全力当好职工“娘家人”，构建精准化、全方位的关爱服务体系。持续开展“冬送温暖、夏送清凉”活动，按需配发物资，改善一线作业环境。针对身患重病、遭遇突发变故、家庭困难的职工，落实帮扶救助政策，精准开展帮扶工作。

建立多维度职工情况排查机制，及时掌握职工婚育、伤病、丧葬等情况，主动上门慰问、贴心关怀，实现从普惠式服务向精准化关爱转变。常态化推进EAP员工心理援助工作，普及心理健康知识，教授压力疏导、情绪调节方法，守护职工身心健康。积极收集职工在就餐、通勤、厂区配套等方面的诉求，对接相关部门协调解决急难愁盼问题，最大限度消除职工后顾之忧，让职工安心投身生产工作。

四、搭建成长平台，培育高素质技能人才

人才是企业发展的核心资源，一线工会围绕生产核心需求，深入推进职工素质提升工程，多措并举培育高技能人才。广泛开展分层分类岗位练兵，围绕工序操作、质量管控等核心环节设置培训内容，实现职工全员参训、能力整体提升，营造“比学赶超”的良好氛围。

赤水河奔涌向前，时代潮声激荡山河；茅台香飘万里，法治清风润泽人心。近年来，茅台集团坚持以习近平法治思想为指引，把法治宣传教育放在依法治企、以文化人、凝心聚力的大格局中谋划推进，将法治教育同思想政治工作相贯通，同企业文化建设相融合，同生产经营管理相嵌入，引导广大干部职工在学思践悟中坚定法治信仰，在履职尽责中提升法治素养，在守正创新中涵养法治文化，让尊法学法守法用法成为茅台人共同的精神底色、价值追求和行动自觉。

法治入心，始于思想铸魂。企业越是向高质量发展深处迈进，越需要用科学理论校准方向，用法治思维凝聚共识，用制度力量护航前行。茅台集团始终把学习贯彻习近平法治思想作为重要政治任务，纳入党委理论学习中心组学习、干部教育培训、党员日常教育、基层组织生活，引导党员干部从政治高度认识法治建设，从发展维度理解依法治企，从岗位责任落实法治要求。领导干部带头学法、模范守法、办事依法、遇事找法，基层职工在耳濡目染中增强规则意识、责任意识、底线意识，法治宣传教育由此成为思想政治工作的重要载体，成为统一思想、稳定预期、鼓舞干劲、规范行为的重要力量。

思想政治工作贵在润物无声，法治宣传教育也贵在入脑入心。茅台结合干部职工思想特点、岗位特点、业务特点，推动普法从“大水漫灌”走向“精准滴灌”，对领导干部突出依法决策、依法管理、依法履职，对业务骨干突出合同管理、招标采购、市场营销、知识产权、数据合规，对基层一线突出安全生产、劳动保障、反诈防骗、消费者权益保护。法治宣讲走进车间、走进班组、走进市场、走到职工身边，把法条讲成身边事，把案例讲成警示课，把制度讲成岗位责，让职工听得进去、记得牢靠、用得顺手。

企业文化是企业最深沉、最持久的力量，法治文化则是企业文化中最具稳定性的根脉。茅台集团在长期发展中形成崇本守道、坚守品质、敬畏传统、追求卓越的文化品格，这份品格同法治精神天然相通。酿好一瓶酒，要尊重天时、顺应节令、严守工艺、久久为功；建设法治企业，也要敬畏规则、坚守诚信、尊重契约、行稳致远。从制曲制酒到储存勾调，从市场流通到品牌维护，从内部治理到外部合作，规则意识贯穿每道工序，诚信理念浸润每个环节。集团在法治宣传教育中注重把法治文化嵌入茅台文化叙事，把依法经营融入品牌精神，把合规理念融入岗位实践，把诚信守约融入职工价值追求，使法治不显生硬、不觉遥远，而是在熟悉的企业故事、生产场景、奋斗历程中变得可感、可亲、可行。职工在理解茅台文化中理解法治，在传承工匠精神中敬畏规则，在守护品牌荣光中坚定信仰。

政工工作做的是人的工作，法治宣传教育最终也要落到育人、聚人、暖人、成就人上。茅台集团坚持把法治宣传教育作为凝聚职工、服务职工、引导职工的重要抓手，依托基层党组织、工会组织、法务力量、群团阵地，持续开展送法进基层、法律咨询、案例宣讲、专题辅导、普法课堂等活动，把法律服务送到职工最需要的地方。婚姻家庭、劳动权益、女职工保护、民间借贷、网络诈骗防范等内容，看似家长里短，实则牵动职工切身利益，也连着基层思想政治工作的温度。法治宣传教育带着温度抵达人心，职工才能真切感到法律就在身边、组织就在身边、企业关怀就在身边，法治信仰也在这一点一滴中悄然生长。

法治宣传教育要有思想高度，更要有治理厚度。茅台集团坚持把普法融入依法治企全过程，推动法治理念从宣传层面进入制度层面、管理层面、执行层面。围绕重大决策、重要制度、重大合同、重点项目，集团持续完善合法合规性审查机制，强化制度刚性约束，推动权责边界更加清晰、流程运行更加规范、风险防控更加靠前。通过制度管人、流程管事、规则管权，茅台把法治宣传教育成果转化为依法决策、依法经营、依法管理的治理效能，使法治成为企业稳健发展的压舱石、抵御风险的防火墙、基业长青的护航灯。

合规是现代企业治理的重要语言，也是思想政治工作服务中心大局的现实落点。茅台集团始终把品牌保护置于法治轨道中推进。面对侵权假冒、混淆误认、网络售假等问题，集团坚持运用法治方式维护品牌权益、消费者权益、市场秩序，通过知识产权保护、市场维权协作、消费风险提示、普法宣传引导等举措，把法治宣传教育从企业内部延伸到市场端、消费端、社会面。商标法、反不正当竞争法、消费者权益保护法等内容，不再只是培训课件中的知识点，更成为维护公平竞争、守护消费信任、擦亮品牌底色的现实工具。茅台以法治守护品牌，也以品牌实践传播法治精神，展现国有企业守法经营、诚信经营、责任经营的应有担当。

风起赤水，潮涌黔山。法治文化的形成，需要制度之力，也需要精神之光；需要集中宣传，也需要常态浸润；需要管理推动，也需要人人参与。茅台集团以党建引领领航把牢方向，以思想政治工作凝聚人心，以企业文化滋养法治信仰，以依法治企提升治理效能，推动法治宣传教育从“有形覆盖”迈向“有效抵达”，从“学过知晓”迈向“内化践行”。面向未来，茅台集团将继续把法治宣传教育作为铸魂育人、强基固本、护航发展的基础工程抓紧抓实，让法治清风吹进车间班组、吹进市场一线、吹进干部职工心田，让尊法守法成为茅台最鲜明的治理气质，让依法合规成为茅台最坚实的发展底盘，让法治信仰成为茅台行稳致远最深沉的精神力量。

〔作者单位：贵州茅台酒股份有限公司企业文化部（融媒体中心）〕



责编/杨雨青 版式/杨丽丹 校对/李雅