

基础理论篇

项目 1 企业与企业组织结构



学习目标

通过本项目的学习，了解企业的产生、含义、构成及分类；理解现代企业几种常见法律形式，尤其是公司制企业的含义、优点及缺点等相关知识；理解现代企业制度的基本内涵；理解常见企业组织结构的形式、优点及缺点。同时掌握设立企业时如何根据实际情况选择不同的企业法律形式，并能运用本项目知识进行企业组织结构的设计。



案例导读

我如何创业

小张是广告设计专业的一名大学毕业生，上学期间小张就做了职业生涯规划，筹划着毕业后自己开创一片事业天地，开办属于自己的设计工作室。但是，刚走出校门，面临诸多问题，如社会经验不足、经济实力有限、创业概念模糊等，于是小张就希望能与他人合作共同创业。通过努力，小张说服了他的三名大学同学和他一起创业。团结就是力量，大家东拼西凑，终于筹集到了5万元钱，解决了初始资金问题。

接下来要想开展业务，首先要确定企业的法律形式，以保证企业能够合法顺利运营，其次尽量避免企业发展起来后可能遇到的矛盾纠纷。那么是选择合伙制企业，还是公司制企业？企业法律形式确定了，又要考虑几名同学如何分工，是否需要招聘人员，如何设计高效的企业组织结构使大家各司其职，等等。

随着现代社会的发展和大学教育的开放，以及国家对创新创业的鼓励，上述案例中的现象是许多怀抱各种创业冲动和理想的学子面临的现实问题；同时，游离于社会中的一些人，如下岗人员、自由职业者等，也面临如何再就业，甚至创业的职业新选择。本项目内容将就案例中出现的一些问题做出回答。

任务 1.1 企业的概念与类型

1.1.1 企业的产生及概念

1. 企业的产生

企业是社会生产力发展到一定程度的结果，是商品生产和商品交换的产物。在资本主义社会之前，虽然出现了手工作坊，甚至一些手工作坊具有一定的生产规模和一定量的劳动者，但其生产的目的是满足自身的需要，没有多余产品用于商品交换，没有发生经营活动，因此它们并没有形成社会的基本经济单位，还不是严格意义上的企业。

企业的初期形态，主要是由于资本所有者雇用较多工人，使用一定的生产手段，在分工协作的基础上从事商品的生产和交换而形成的。由于企业这种组织形式能够很好地应用当时的科学技术（主要是机器、设备、新能源），能显著地提高劳动生产率，能大幅度降低成本而带来利润，能集中、大量地生产商品，满足日益增长的社会需求，因此社会生产力有了长足的发展。企业就是在这样一个漫长的演变过程中逐渐成为社会的基本经济单位。

2. 企业的发展历程

企业既是生产力发展到一定历史阶段的产物，又是一个不断动态变化的经济单位，它随着人类社会的进步、生产力的发展、科技水平的提高而不断地发展、进步。综观企业的发展历程，大致经历了以下几个时期，如图 1.1 所示。

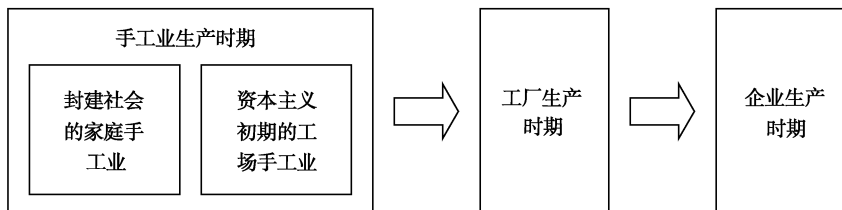


图 1.1 企业的发展历程

① 手工业生产时期。手工业生产时期主要是指从封建社会的家庭手工业到资本主义初期的工场手工业时期。

16—17 世纪，西方一些国家从封建社会制度向资本主义制度转变，资本主义原始资本积累速度加快，向海外殖民扩张，大规模地剥夺农民土地，从而使家庭手工业急剧瓦解，向资本主义工场手工业过渡。此时的生产者已不同于封建社会的简单劳动者，而是具有一技之长的专业劳动者，即掌握了一定科学知识和专业技能的劳动者。

工场手工业比起家庭手工业，有以下一些特点：一是规模扩大，如 17 世纪时，美国有的手工业工场已雇用数百人，成为大型工场；二是产业结构发生了变化，资本主义工业工场涉及许多家庭手工业无法进入的行业，如采矿、冶金、金属加工、制盐、造纸等；三是采用机器，资本主义工业工场普遍使用新机器替代部分手工作业；四是工场内部形成分工，即按某一产品生产要求，将生产过程分解成若干个作业阶段。此时的工场手工业实际上已经具有了企业的雏形。

② 工厂生产时期。随着资本主义制度的发展，西方各国相继进入工业革命时期，工场手工业生产逐步发展为工厂生产，真正意义上的企业到此时才诞生。

18 世纪 60 年代，英国出现圈地运动，进一步加强了殖民扩张，积累了大量的原始资本，这些都为工业革命做好了准备。在工业革命过程中，一系列新技术的出现，大机器的普遍采用，特别是动力机的使用，为工厂制度的建立奠定了基础。19 世纪 30 年代，工厂制度在英国普遍建立。到了 19 世纪 50、60 年代，由于资产阶级革命的完成，出现了工业化高潮，工厂制度在采掘、煤炭、机器制造、运输、冶金等行业相继建立。

工厂制度的建立，是工场手工业发展的质的飞跃，它标志着企业的真正形成。

③ 企业生产时期。从工厂生产时期过渡到企业生产时期，是企业作为一个社会基本经济单位的最后确立和形成。

在资本主义经济发展过程中，工厂制度的建立，顺应了商品经济发展的潮流，促进了生产力的大发展。特别是从 19 世纪末到 20 世纪初，随着资本主义向垄断资本主义过渡，工厂的发展十分迅猛，并产生了一系列变化。这些变化主要表现在：一是企业生产规模空前扩大，产生了垄断企业组织，如托拉斯、辛迪加、康采恩等；二是企业不断采用新技术、新设备，不断进行技术革新，使生产技术有了迅速发展；三是企业内部建立了一系列科学管理制度，并产生了一系列科学管理理论，如泰勒提出的科学管理理论；四是管理权和所有权的逐渐分离，企业内部形成了专门的工程技术部门和管理部门；五是企业经营环境发生了很大变化，企业之间的竞争日益激烈，加速了企业之间的兼并与重组，同时跨国公司大量出现；六是企业的社会责任发生变化，已经渗透到经济、政治、军事、文化等各个方面，并对各个方面产生着很大影响。

3. 企业的概念

根据上面的介绍，我们现在的社会处于企业生产时期，那么，究竟什么是企业呢？

所谓企业，是指从事生产、流通、服务等经济活动，以盈利为目的、以产品或劳务满足社会需求、依法设立、自主经营、自负盈亏、独立核算的经济组织，是现在社会的基本经济单位。

1.1.2 企业的种类与构成要素

1. 企业的种类

由于现代经济活动十分复杂，按照不同的分类依据，企业可分为不同的类型，如表 1.1 所示。

表 1.1 常见的企业分类

企业分类依据	企业类型
根据企业财产组织形式和所负法律责任划分	①个人独资企业；②合伙企业；③公司
根据企业所属经济部门划分	①农业企业；②工业企业；③建筑安装企业； ④运输企业；⑤商业企业；⑥邮电企业； ⑦金融企业；⑧咨询企业；等等
根据生产力各要素所占比重划分	①劳动密集型企业；②技术密集型企业； ③知识密集型企业；④资源密集型企业
根据企业规模划分	①大型企业；②中型企业；③小型企业
根据生产资料所有制划分	①全民所有制企业；②集体所有制企业； ③合资经营企业；④私营企业

我们平时接触较多的是工业企业和商业企业。工业企业是指从事工业性生产的经济组织，利用科学技术和机器设备，将原材料加工，使其改变形状或性能，为社会提供所需的产品，同时获取利润，如各种能源、机械、家电生产企业。商业企业是指从事商业性服务的经济实体，以盈利为目的，直接或间接向社会提供货物或劳务，以满足顾客的需要，如超市、百货公司等。

小资料

随着我国社会经济的发展，中小型企业在我国经济中的比重和地位越来越重要。为贯彻落实《中华人民共和国中小企业促进法》和《国务院关于进一步促进中小企业发展的若干意见》（国发〔2009〕36号），2011年6月，工业和信息化部、国家统计局、发展改革委、财政部研究制定了《中小企业划型标准规定》，将中小企业划分为中型、小型、微型三种类型，具体标准根据企业从业人员、营业收入、资产总额等指标，结合行业特点制定。

以工业行业为例，从业人员1000人以下或营业收入40000万元以下的为中小微型企业。其中，从业人员300人及以上，且营业收入2000万元及以上的为中型企业；从业人员20人及以上，且营业收入300万元及以上的为小型企业；从业人员20人以下或营业收入300万元以下的为微型企业。



二维码材料：1-1 《统计上大中小微型企业划分标准》

2. 企业的构成要素

企业作为现代社会的基本经济单位，必须具备一定的基本要素才能得以存在。

① 一定的资源。拥有一定的资源是企业开展生产经营活动的基础和必要条件，这些资源主要包括：一定数量的经营管理者 and 员工、必要的资金、一定数量和技术水平的生产设施、开展生产和经营活动的场所等。

② 经济活动。企业作为社会经济活动的基本单位，不同于一般的事业单位或行政单位，它必然是从事社会商品的生产、流通等经济活动的有机体。

③ 法人地位。企业是依法设立的经济组织，在法律上具有法人地位，能够自主决策、

自负盈亏、独立核算，享受法律赋予的权利，同时承担法律赋予的责任。

④ 目的是盈利。任何企业都是因为一定的目的而存在的，现代企业存在的目的就是获取利润，这是企业最本质的要素。当然，在获取利润的同时，企业要为社会提供产品或服务，同时必须承担一定的社会责任，否则企业就不可能存在和发展。

任务 1.2 企业的法律形式

在实行市场经济的国家，一般根据企业财产组织形式及其承担的法律责任的来划分企业形式。我国企业的法律形式主要有个人独资企业、合伙企业和公司三种。

1.2.1 个人独资企业

1. 个人独资企业的含义

个人独资企业，也称为单个业主制企业或独资企业，是最古老、最简单的一种企业。它是由一个自然人投资，财产为投资人个人所有，投资人以其个人财产对企业债务承担无限责任的经营实体。

小资料

1999年8月30日，第九届全国人民代表大会常务委员会第十一次会议通过了《中华人民共和国个人独资企业法》，该法自2000年1月1日起已开始实施执行，它进一步规范了个人独资企业的行为，对保护个人独资企业投资人和债权人的合法权益、维护社会经济秩序、促进社会主义市场经济的发展有着深远的意义。

二维码材料：1-2 《中华人民共和国个人独资企业法》



2. 个人独资企业的主要优点

个人独资企业一般规模较小，内部管理结构简单，具有以下一些优点。

- ① 企业的建立、转让与歇业的手续十分简单易行，产权能够比较自由地转让。
- ② 企业所有者与经营者多为同一主体，即由业主自由经营，经营方式灵活，处理问题机动敏捷，决策迅速，企业的技术、工艺等信息保密性强。
- ③ 企业缴纳个人所得税，利润归业主个人，无须与别人分享。
- ④ 企业的成败由业主个人承担，如果获得成功，业主不但可以获取利润，而且可以获得个人成就感和满足感。

3. 个人独资企业的主要缺点

个人独资企业主要存在以下一些缺点。

- ① 业主风险较大。这种风险主要是指业主要承担无限责任，即当企业的资产不足以偿还企业的全部负债时，法律强制业主以个人的其他所有财产（主要是家庭财产）来清偿企业的债务，这使得业主的所有财产都具有风险。

② 企业规模有限。由于企业由业主个人出资兴办，一般个人的资金有限，信用有限，偿债能力差，还贷能力差，企业资本的扩张主要依靠利润的再投资，即自身的积累。

③ 企业寿命有限。由于企业的经营完全依赖于业主个人的能力和素质，企业通常与业主共存亡，这就使企业的员工和债权人不得不承担较大的风险。

4. 个人独资企业的主要业态和设立条件

个人独资企业的主要优点和缺点，决定了其大多存在于零售业、服务业、手工业等业态中。另外，近些年来出现的自由职业者、注册律师、注册会计师、家庭农场等，也多以个人业主制企业的形式出现。当前，政府鼓励应届大学毕业生自主创业、自办经济实体，并给予一定的政策或经济上的支持，这些经济实体多数也属于个人业主制企业。

在我国，设立个人独资企业条件包括：投资人为一个自然人；有合法的企业名称；有投资人申报的出资；有固定的生产经营场所和必要的生产经营条件；有必要的从业人员等。

1.2.2 合伙企业

1. 合伙企业的含义

合伙企业由两个或两个以上的自然人、法人和其他组织联合出资兴办，通过签订合伙协议或合伙经营合同分享企业所得，并对企业亏损共同承担责任。合伙人可以以资金或其他财物出资，也可以以商标、专利、劳务等代替。企业可由部分合伙人经营，也可由所有合伙人共同经营。合伙制企业规模一般较小，合伙人数也不多。

小资料

1997年2月23日，第八届全国人民代表大会常务委员会第二十四次会议通过了《中华人民共和国合伙企业法》；2006年8月27日，第十届全国人民代表大会常务委员会第二十三次会议对该法进行了修订，修订后的《中华人民共和国合伙企业法》自2007年6月1日起施行。修订后的《中华人民共和国合伙企业法》增加了特殊的普通合伙企业和有限合伙企业，对合伙企业的设立及相关业务进行了新的确定。



二维码材料：1-3 《中华人民共和国合伙企业法》

2. 合伙企业的主要优点

合伙企业与个人独资企业相比具有以下优点。

① 筹资能力增强。企业可以从合伙人处筹集资金，由于共同承担偿还债务的责任，资信能力增强，通过银行贷款等方式的筹资能力增强。

② 竞争能力增强。由于企业集合了合伙人共同的才智、经验和专长，竞争能力有所提升；同时合伙人对企业的经营一般非常关心，并且大家对企业债务都承担责任，企业的信誉较高。

③ 扩张能力增强。由于企业资金筹措能力和管理能力的增强，企业有了进一步扩大和发展的可能性，能从事一些资产规模需求较大的生产和经营活动。

3. 合伙企业的主要缺点

合伙企业主要具有以下缺点。

① 产权转让困难。由于企业是根据合伙人之间的协议或合同建立的，所以产权的转让必须经过所有合伙人同意后方可进行。当某一合伙人离开或企业接纳了一位新的合伙人时，都必须建立一种新的合伙关系，从而造成法律上的复杂性，于是企业通过接纳新的合伙人增加资金的能力受到了制约，甚至有时会影响到企业是否能继续存在。

② 承担无限责任。与个人业主制企业一样，合伙制企业的合伙人对企业债务要承担无限责任，即如果经营失败，企业倒闭破产资不抵债时，每个合伙人要以自己的家庭财产首先按照入股比例进行清偿。若有的合伙人家庭财产不够清偿，其他合伙人要代为清偿，负无限责任，这样就增加了合伙人的投资风险（特殊的普通合伙企业、有限合伙企业例外）。

③ 统一决策困难而缓慢。由于所有合伙人都有权代表企业从事经济活动，重大决策需要得到所有合伙人的同意，因而很容易产生分歧，难以协调，造成决策上的延误和差错。例如，我国著名的安徽傻子瓜子分家事件，虽是家庭成员共同兴办，但是因为合伙人的意见不一，造成企业分离，企业资产、品牌受到一定影响。

4. 合伙企业的主要业态

合伙企业一般适用于生产规模较小、管理不太复杂、不需要设立专门管理机构的生产经营或服务行业，常见业态有广告事务所、律师事务所、会计师事务所和股票经纪人等。

1.2.3 公司

小资料

1993年12月29日第八届全国人民代表大会常务委员会第五次会议通过《中华人民共和国公司法》（也称为老《公司法》）；1999年12月25日第九届全国人民代表大会常务委员会第十三次会议对《中华人民共和国公司法》（以下简称《公司法》）进行了第一次修正；2004年8月28日第十届全国人民代表大会常务委员会第十一次会议对《公司法》进行了第二次修正；2005年10月27日第十届全国人民代表大会常务委员会第十八次会议修订《公司法》；2018年10月26日第十三届全国人民代表大会常务委员会第六次会议对《公司法》进行了第四次修正。

《公司法》共13章218条，由全国人民代表大会常务委员会于2013年12月28日发布。相比老《公司法》，新《公司法》调整了公司设立和公司资本制度，完善了公司法人治理结构，充实了职工民主管理和保护职工权益的内容，健全了对股东尤其是中小股东的保护机制，严格了公司股东的责任。



二维码材料：1-4 《中华人民共和国公司法》

1. 公司的含义

公司是指由法定数额的股东共同出资、依照公司法设立、以盈利为目的的企业法人。公司在法律上具有独立人格，即法人地位，这是它与个人独资企业及合伙企业的重要区别，后两者都是自然人企业。公司以“合资”为特征，特别是在承担有限责任方面与后两者明显不同。

2. 公司的主要优点

(1) 实行有限责任制度

对公司股东而言，以其出资额为限对公司的债务承担有限责任；对公司法人而言，以其全部法人财产为限对公司的债务承担有限责任。相对前两种企业而言，出资者风险要小。

(2) 筹资能力强

公司可以通过发行有价证券（如股票）的方式来筹集资金，容易筹集到大额资金，满足公司大规模扩张的需要。

(3) 具有独立寿命

公司作为法人，除非法律和公司章程规定事项出现时，公司可无限存续下去，个别股东或高级职员死亡、转业等不会影响公司的存亡。同时，公司的法人财产是不可分割的，投资者投入公司的资本不可抽回，只能转让股份，因此公司的法人财产不会因股东的变动而变动，保持了一定的整体性、稳定性和连续性。当今世界上具有百年历史的公司很多，如美国埃克森美孚公司成立于1882年，美国通用电气公司成立于1892年等。

(4) 管理效率高

公司实行股东所有权与法人财产权相分离，股东资金投入企业后，其所有权通过股权证书或股票等体现出来，公司对所有股东投入的资产拥有法人财产权。这样使得公司的所有权与经营权相分离，公司各项经营管理工作由各方面的专业人员负责，他们能够比股东更有效地管理企业，更能适应市场变化剧烈的经营环境。

3. 公司的主要缺点

(1) 手续繁杂

创办公司的手续比较复杂，组建费用高昂，我国《公司法》对此做出了专门规定（后面将结合公司的具体形态给予介绍）。

(2) 政府限制较多

为了保证投资者（尤其是上市公司的中、小投资者）及相关权益人的合法利益，政府对公司的设立和运作一般监管非常严格，这在一定程度上会给企业的运作带来障碍和困难。

(3) 财务信息公开

特别是股份有限公司中的上市公司，按照有关法律法规，政府要求其财务报表定期向公众公开，这样就导致了企业一些商业秘密的泄露。

(4) 双重缴纳所得税

公司利润在分配前要缴纳公司所得税；公司以税后利润向投资人支付利润时，股东还要缴纳个人所得税。

4. 公司的形式

我国《公司法》规范了有限责任公司、股份有限公司两种公司形式的设立与运作。

(1) 有限责任公司

有限责任公司又称为有限公司，在英国和美国又被称为封闭公司或私人公司，是指由 50 个以下股东共同出资，每个股东以其认缴的出资额对公司行为承担有限责任，公司以其全部资产对其债务承担责任的企业法人。

有限责任公司不对外公开发行股票，股东的出资额由股东协商后确定，并不要求等额。股东交付股本金后，公司出具出资证明书（股权证书），作为股东在公司中所拥有的权益凭证，同时，这种凭证不同于股票，不能自由流通。

另外，股东之间可以相互转让其全部出资或部分出资。股东向股东以外的其他人转让其出资时，必须经全体股东过半数同意；不同意转让的股东应当购买该转让的出资，如果不购买该转让的出资，视为同意转让。经股东同意转让的出资，在同等条件下，其他股东对该出资有优先购买权。股东依法转让其出资后，由公司受让人的姓名或名称、住所以及受让的出资额等信息资料记载于股东名册。

小资料

按照我国《公司法》的规定，有限责任公司的设立需要满足以下条件。

- ① 股东符合法定人数（由 50 人以下股东共同出资设立）。
- ② 有符合公司章程规定的全体股东认缴的出资额。
- ③ 股东共同制定公司章程。
- ④ 有公司名称，建立符合有限责任公司要求的组织机构。
- ⑤ 有公司住所。

(2) 股份有限公司

股份有限公司又称为股份公司，在英国和美国又被称为公开公司或公众公司，是指注册资本由等额股份构成，并通过发行股票（或股权证）筹集资金，公司以其全部资产对公司债务承担有限责任的企业法人。在市场经济国家，股份有限公司是大、中型企业通常采用的企业法律形式。

小资料

按照我国《公司法》的规定，股份有限公司的设立需要满足以下条件。

- ① 发起人符合法定人数（应当有 2 人以上 200 人以下的发起人，其中必须有半数以上的发起人在中国境内有住所）。
- ② 有符合公司章程规定的全体发起人认购的股本总额或募集的实收股本总额。
- ③ 股份发行、筹办事项符合法律规定。

- ④ 发起人制定公司章程，采用募集方式设立的需经创立大会通过。
- ⑤ 有公司名称，建立符合股份有限公司要求的组织机构。
- ⑥ 有公司住所。

与其他类型的公司比较起来，股份有限公司是典型的合资公司，各国法律都把它视为独立的法人。公司股东的身份、地位、信誉不再具有重要意义，任何愿意出资的人都可以成为股东，不受资格限制。股东成为单纯的股票持有者，他们的权益主要体现在股票上，并随着股票的转移而转移。

为了保护股东和债权人的利益，各国法律都要求股份有限公司账目必须公开，并定期根据相关规定向社会披露公司的财务报告，以供股东和债权人查询。这在一定程度上保护了投资者对企业运作的知情权，但也造成了企业财务信息的泄露，保密性差。近年来，国内外均出现了一些股份有限公司为了某些目的，发布虚假财务信息，骗取投资者的信任或蒙蔽投资者。因为发布虚假财务信息的丑闻被曝光而导致企业破产，甚至企业高级管理人员被起诉的事件也越来越多。例如，在美国纳斯达克上市的华视传媒，2012年7月遭到曝光涉嫌财务造假，失去投资者信任，股价跌落到最高时的2%，账面现金面临枯竭。

当股份有限公司具备了一定条件后，依据国家有关法律、法规，报经有关部门批准，可在国家认可的证券交易所面向社会公众发行股票，募集资金，其股票便可上市交易。这类股份有限公司被称为上市公司。

小资料

我国对股份有限公司的上市有明确的要求，具体可参看《中华人民共和国证券法》。一般股份有限公司申请其股票上市必须符合下列条件。

- ① 股票经国务院证券监督管理机构核准已公开发行。
- ② 公司股本总额不少于人民币3 000万元。
- ③ 公开发行的股份达到公司股份总数的25%以上；公司股本总额超过人民币4亿元的，公开发行股份的比例为10%以上。
- ④ 公司最近3年无重大违法行为，财务会计报告无虚假记载。



二维码材料：1-5《中华人民共和国证券法（2014）》

5. 公司的治理结构

现代企业的治理结构，即公司的治理结构，是指公司的组织机构设置和这些机构的运作规则。我们应建立科学、规范的治理结构，使公司制企业能高效地运行，提高公司的决策和管理能力。按有关规定，公司的治理结构包括股东会、董事会、总经理和监事会几个部分，其关系如图1.2所示。

（1）股东会

股东会是依照《公司法》和公司章程规定，由全体股东组成的，决定公司重大问题的最高权力机构，是股东表达意志、利益和要求的场所和工具。对股份有限公司而言，股东会也称股东大会。股东会有定期会议和临时会议两种基本形式。股东会一般由董事

长主持，在召开股东会之前，一般要提前 15 天通知全体股东。

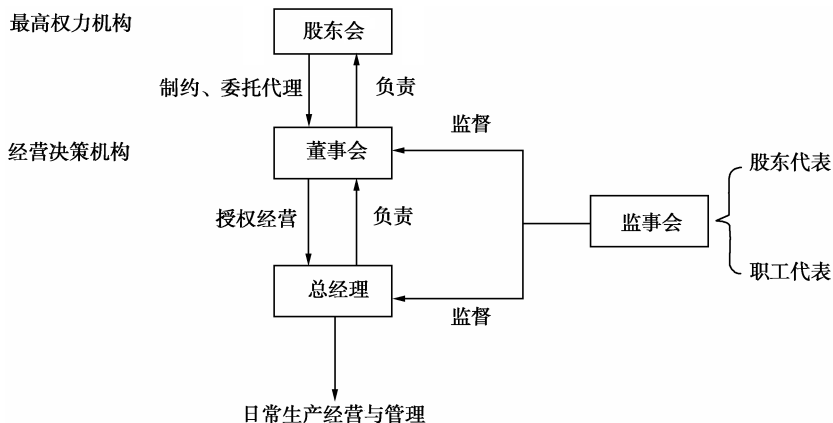


图 1.2 公司的治理结构

股东会的主要职权如下：人事权，公司的董事和监事由股东大会推举和更换，并且由股东大会决定他们的报酬；重大事项决策权，如批准和修改公司章程，批准公司的财务预算、决策方案，决定公司投资计划等；收益分配权，股东大会批准公司的利润分配方案和亏损弥补方案；股东财产处置权，如公司增加或减少注册资本，公司合并、分立、解散或破产清算等涉及股东财产的重大变动，需由股东大会做出决议。

（2）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。在股东会闭会期间，它是公司的最高决策机构，是公司的法定代表，对外代表公司。

董事会由股东会选举产生，董事任期由公司章程规定，但每届任期不得超过三年。按照我国《公司法》的规定，有限责任公司的董事会由 3~13 人组成，其中，国有独资公司的董事会由 3~9 人组成；股份有限公司的董事会由 5~19 人组成。我国《公司法》还特别规定，国有独资公司、两个以上的国有企业或其他两个以上国有投资主体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，职工代表由公司职工通过职工代表大会、职工大会或其他形式民主选举产生。董事会设董事长 1 名，副董事长若干名。

小资料

董事会对股东会负责，执行股东会的决议，其主要职权如下。

- ① 对公司经营做出决策，如经营计划、投资方案等。
- ② 决定公司内部管理机构的设置和基本管理制度的制定等。
- ③ 制定公司财务预算、决策方案、利润分配和亏损弥补方案、公司增减资本和发行公司债券方案等。
- ④ 人事权。负责任免公司（总）经理、副（总）经理、财务负责人等，决定其报酬。

董事会实行集体决策，一般采取每人一票和简单多数通过的原则。每个董事会成员对其投票要签字在案并承担责任。董事会决议违反法律、法规和公司章程，致使公司遭受严

重损失的，参与决策的董事对公司负赔偿责任。但在表决时曾表明异议并有记录在案的，可免除责任。

（3）总经理

总经理依照公司章程和董事会授权，统一负责公司的日常生产经营和管理工作。总理由董事会聘任或解聘，对董事会负责。公司总经理可从企业外部聘任，也可经公司董事会决议由董事会成员担任。

（4）监事会

监事会是公司治理结构中的监督机构，成员一般不少于3人（国有独资公司监事会成员不少于5人），监事的每届任期三年。监事会成员可由股东代表和一定比例的职工代表（比例不低于1/3）组成，职工代表由公司职工通过职工代表大会、职工大会或其他形式的民主选举产生。董事、高级管理人员不得兼任监事。监事会成立后，应设置一名监事会主席。

监事会的主要职权如下。

① 对公司董事、经理执行公司职务时，违反法律、法规或公司章程的行为进行监督，防止他们滥用职权，发现其行为有损公司利益时，监事会有权要求予以纠正，必要时可向股东会报告，提议召开临时股东大会，采取解决办法。

② 检查公司的财务。为保证监督的独立性，公司的董事、经理及财务负责人一律不得兼任监事。

另外，一些规模较小的有限公司或股份公司，也可不设董事会（确定一名执行董事即可），或者不设监事会（但要有监事），具体可参阅《公司法》。

上述公司治理结构的各个组成部分之间的相互关系是很密切的。一方面，从产权关系看，股东会对董事会是委托代理关系；董事会对总经理是授权经营关系；监事会代表股东会对财产的受托人，即董事会和总经理实行监督，是一种监督关系。另一方面，从职权关系看，它们各自有不同的职权范围，职权具体、明确。

因此，公司的治理结构，以纵向的财产负责关系与横向的职权限定关系结合在一起，构成公司内部的制约机制。

6. 现代企业制度

现代企业制度是指以市场经济为基础，以完善的企业法人制度为主体，以有限责任公司制度为核心，以公司企业为主要形式，以产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学为条件的新型企业制度。其主要内容包括企业法人制度、企业自负盈亏制度、出资者有限责任制度、科学的领导体制与组织管理制度。

现代企业是指企业的所有者与经营者相分离，并具有技术现代化和管理现代化特征的企业组织形式。所有者与经营者分离、拥有现代技术和管理现代化是现代企业的三个最显著的特点。所有者与经营者分离是现代企业产生的基础和条件，拥有现代技术和管理现代化是现代企业的两大支柱。三者相辅相成，都是现代企业不可缺少的特征。

公司制是现代经济社会中最重要的企业形式，是现代企业产权组织形式的发展趋势，也是现代企业制度的主要形式。

任务 1.3 企业组织结构

企业组织就是为了有效地向社会提供产品或劳务，将企业的各种资源按照一定的形式结构结合起来的系统。它一般分为两个方面：一是劳动者和生产资料相结合，形成企业的生产劳动组织；二是企业管理组织，它是依据管理的要求，将企业的生产行政指挥系统，按分工协作的原则划分，并且对各个管理层次或环节明确其职责、权利、义务和信息沟通方式，同时相应地配置一定数量和能力的管理人员。企业管理组织通过整体性活动和信息传递，决定和引导企业生产劳动组织配置的合理性和效率的提高。本节主要介绍企业管理组织。

在建立企业的管理组织的时候，一般要遵循的原则包括：任务目标原则，统一领导原则、分级管理原则，精干高效原则，权责对等与能级相称原则等。

企业组织结构的典型形式有直线-职能制、事业部制、模拟分权制和矩阵制等。

1.3.1 直线-职能制组织结构

直线-职能制组织结构，也称为生产区域制组织结构，或者直线参谋制组织结构。它是在直线制组织结构和职能制组织结构的基础上，取长补短而建立起来的。目前，我国大多数企业都采用这种组织结构形式。这种组织结构形式把企业管理结构和人员分为两大类：一类是直线领导机构和人员，按命令统一原则对下级行使指挥权；另一类是职能机构和人员，按照专业化原则，从事组织的各项职能管理工作。直线领导机构和人员在自己的职责范围内有一定的决定权和对下属的指挥权，并对自己部门的工作负全部责任。而职能机构和人员，则是直线指挥人员的参谋，不能直接对部门发号施令，只能进行业务指导。其结构如图 1.3 所示。

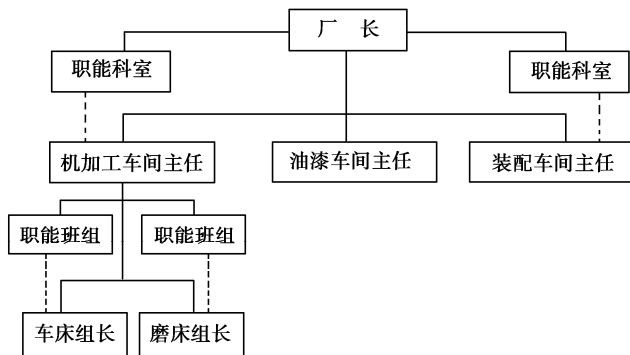


图 1.3 直线-职能制组织结构

1. 直线-职能制组织结构的优点

直线-职能制组织结构既能保证企业管理体系的集中统一，又可以在各级行政负责人的领导下，充分发挥各专业管理机构 and 人员的作用。

2. 直线-职能制组织结构的缺点

直线-职能制组织结构的缺点表现在两个方面：一方面，职能部门之间的协作和配合性较差，职能部门的许多工作要直接向上层领导请示，加重了上层领导的工作负担；另一方面，也造成办事效率低下的现象。

为了克服这些缺点，可以设立各种综合委员会或建立各级会议制度，以协调各方面的工作，减轻上层领导的负担，提高工作效率。

这种企业组织机构又称为传统阶段的组织管理形式。第二次世界大战以后，随着现代化大工业的发展，企业规模日益扩大，尤其是跨国公司的出现，传统的组织形式已不能适应实际需要。工业发达国家的组织形式逐步从传统组织形式向现代化组织形式发展，并出现了多种不同的企业经营组织形式。

1.3.2 事业部制组织结构

事业部制组织结构最早由美国通用汽车公司总裁斯隆提出，他将全公司按产品划分为 21 个事业部（自动生产部、雪佛莱部、凯迪拉克部等），分属 4 个副总经理领导，有关政策制度，如财务控制、重要领导人任免、长期计划、科技发展等重要决策，由总公司掌握，而其他具体业务则完全由各个事业部负责。现在的事业部制组织结构由此而来。

事业部制组织结构的基本做法：把一个企业的生产经营活动按产品类别或按地区分成不同的组成部分，每个部分就是一个事业部。从产品的设计、原材料采购、成本核算、产品制造，一直到产品销售，均由事业部及所属工厂负责。各事业部实行独立经营，单独核算。一般企业总部只保留人事决策、预算控制和监督权。企业总部通过利润等指标对各个事业部进行控制。事业部制组织结构如图 1.4 所示。

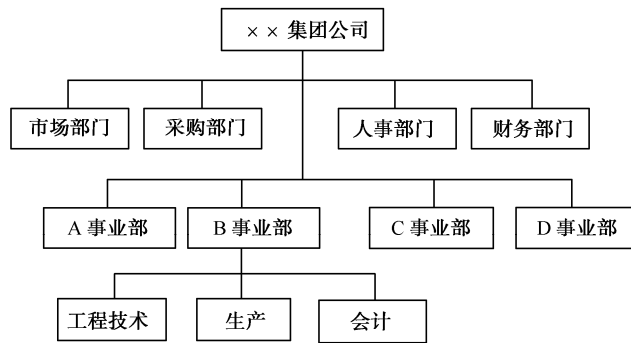


图 1.4 事业部制组织结构

不论是按产品划分事业部，还是按区域划分事业部，事业部都应具有三个基本要素，即相对独立的市场、相对独立的利益和相对独立的自主权。

1. 事业部制组织结构的优点

事业部制组织结构的主要优点如下。

① 事业部制组织结构是一种高度集权下的分权管理，通过集权，企业总部的高层管理者和经营者负担减轻，可以集中精力进行长期战略目标的研究，对企业整体战略性问题进行迅速、准确决策。通过分权，各个事业部的主管，都能在自己的权力范围内对相应市场做出快速反应，决策迅速。

② 各事业部独立经营，实行独立核算，在一定程度上分散了公司整体的经营风险，各个事业部的经营成果也一目了然，便于总部对其进行考核。同时，各个事业部内部的供、产、销之间不像直线-职能制下需要高层管理人员的参与和管理，更容易协调，更便于组织专业化生产和实现企业内部协作。

③ 总部往往主要通过各个事业部的业绩来对其进行考核和评价，所以这在一定程度上会促进各个事业部之间的相互竞争，容易形成竞争氛围，更能发挥各个事业部的积极性，也有利于促进企业的发展。

④ 各个事业部的经理要从事业部的整体来考虑解决各种问题，这有利于公司不断培养和训练管理人才。

2. 事业部制组织结构的缺点

事业部制组织结构的主要缺点如下。

① 公司与事业部的职能机构部分重叠，会出现管理人员和其他非生产性人员增加的倾向，造成管理人员及相关费用的浪费。

② 事业部实行独立核算，各个事业部通常只考虑自身的利益，这在一定程度上或在某些特殊的市场环境下会影响事业部之间的协作，同时也会造成事业部之间不易交流，不利于相互取长补短。

③ 事业部之间、事业部与总部之间的一些业务联系与沟通往往被经济关系所取代，甚至总部的职能机构为事业部提供决策咨询服务时，事业部也要支付咨询服务费用，这使总部与各个事业部之间的关系变得松散，不利于总部对各个事业部的控制与协调。

针对事业部制的缺点，在美国、日本出现了一种基于事业部制产生的超事业部制（或称为执行部制），即在正常的事业部之外设置一个事业部，专门负责协调各个事业部之间的关系，以弥补传统事业部制的不足。

事业部制是一种适用于规模庞大、产品品种繁多、技术复杂的大型企业的高度集权下的分级管理体制。

小资料

西门子股份公司于1847年成立，它在德国电气工业史上发挥着核心作用，并成为德国工业声望较高的品牌，是德国多分部管理最初的代表之一。

第二次世界大战后该公司经历了两次重大的结构变化，两次的目的都是加强分权化和运营的灵活性，同时保持利用和发展组织协调的能力。第一次结构变化发生在1966—1969年，起初组建了6个事业部，后来增加到了7个。公司组建了5个总部职能部门，分别是计划/组织、财务、人事、RD和分配。1989年，由于规模的扩张以及电气和电子市场的快速变化，西门子采纳了一种修正结构，即引入更小、更为专业化的“事业部”。值得注意的是，和许多其他组织（如奔驰）不同的是，这种事业部大多数不具有独立的法律地位。

1.3.3 模拟分权制组织结构

模拟分权制组织结构是一种介于直线-职能制组织结构与事业部制组织结构之间的企业组织结构形式。它适用于钢铁、化工、原料、医药等连续生产的大型企业。这类企业受产品生产工艺过程所限，生产经营整体性强，各生产单位生产的产品没有真正的外部市场，难以分解成为几个独立的事业部，因此不宜分权；同时又由于企业的规模庞大，高层管理者不容易有效地控制管理，因此又不宜集权。例如，在钢铁企业内部，炼铁分厂与炼钢分厂之间很难分成相互独立的事业部。这是因为炼铁分厂为炼钢分厂提供的铁水，在市场上是很难买到的，如果炼钢分厂不使用炼铁分厂的铁水，就只能在市场上购进炼钢生铁，但这无疑会增加炼钢分厂的生产成本，这对企业而言也是不利的。

所谓模拟，是指模拟事业部制的独立经营、单独核算，即按地区或其他标准把企业分成许多“组织单位（生产单位）”，并把它看成独立的“事业部”，但不是真正的事业部。这些生产单位有自己的职能部门，享有较大的自主权，各个生产单位之间按“内部转移价格”进行产品交换并计算利润，进行“模拟性”的独立核算，负有“模拟性”的盈亏责任。这样做的目的是调动各生产单位的生产积极性，改善企业生产经营管理情况。模拟分权制的关键是准确确定各生产单位生产的中间产品的价格。模拟分权制组织结构如图 1.5 所示。

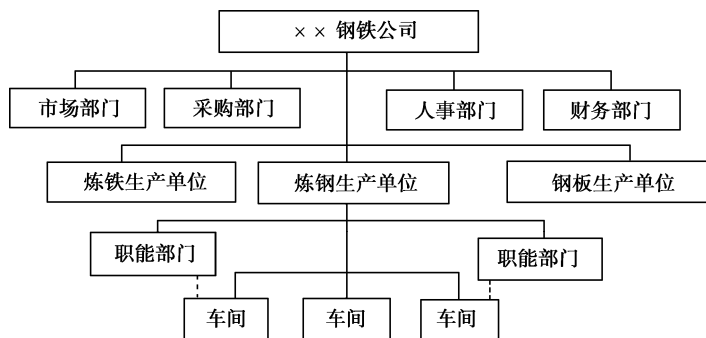


图 1.5 模拟分权制组织结构

1. 模拟分权制组织结构的优点

模拟分权制组织结构的主要优点如下。

① 通过模拟分权可以减轻高层领导管理者处理日常事务的负担，把精力更多地投入到企业战略研究上。

② 企业内部通过模拟形成生产单位后，各单位相对独立，可调动其积极性，也便于考核各单位成绩。

2. 模拟分权制组织结构的缺点

模拟分权制组织结构的主要缺点如下。

① 正因为是模拟分权，缺乏明确的标准，所以关于分权大小、幅度以及各个单位之

间的统一管理和协调也不易量化和明确。

② 各个生产单位因为没有自己独立的外部市场，而在工序上或流程上又是相互衔接的，所以产品在内部转移时实行的是内部价格，确定该价格时也缺乏明确的标准，造成效益核算的不准确。

1.3.4 矩阵制组织结构

矩阵制组织结构是从专门从事某项工作的工作小组形式发展而来的一种组织结构，是一种既保持了直线-职能制组织形式（垂直领导系统），又成立了按规划目标划分的横向领导系统（可以加强横向部门之间的沟通协调）的企业组织结构，因此又可称为目标规划管理制组织结构，其组织结构如图 1.6 所示。

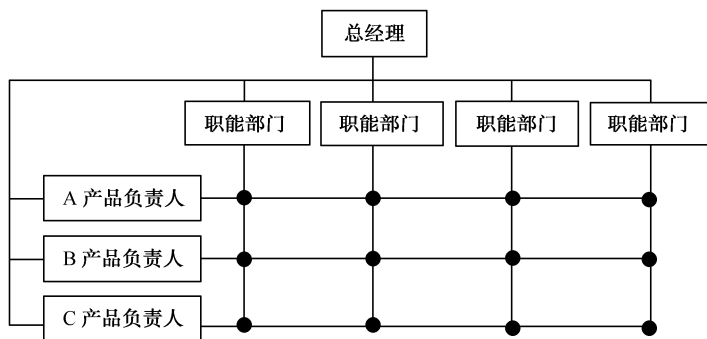


图 1.6 矩阵制组织结构

矩阵制组织结构适用于产品多且变化大、单件或极小批量生产的大型产品或工程项目，特别适用于以开发与实验项目为主的企业或单位，如应用研究单位。在传统的工业企业中，主要适用于企业中涉及面广、多个部门参与的、临时性的、复杂的重大项目，如企业新产品开发、技术项目攻关等。

矩阵制组织结构形式是改进了直线-职能制组织结构的横向联系差、缺乏灵活性的缺点而设计的一种企业组织结构形式。它的特点是围绕某项专门任务成立跨职能部门的专门机构。例如，企业进行新产品开发工作，则组成一个专门的产品（项目）小组，在研究、设计、实验、制造等各个不同阶段，由相关部门的相关人员参加，做到纵横结合，通过协调各个职能部门的关系，保证任务的顺利完成。这种组织结构的形式是固定的，而人员却是变动的，项目小组的负责人及组织内的人员是为了完成任务临时任命和组织的，完成任务后就退出组织，各自回到原来的职能部门。因此，矩阵制组织结构具有一定的临时性。

1. 矩阵制组织结构的优点

矩阵制组织结构的主要优点如下。

① 矩阵制组织结构灵活、机动，可随着项目的开发与结束而组合和解散。由于是根据项目来进行组织的，因此任务清晰，目标明确，而且各职能部门有专长的人员都是有

备而来的，对于人员融入工作、加强组织纵向联系和横向联系很有益。

② 将各个职能部门的专业人员集中在一个项目小组进行工作，比分散在各个部门更容易协调和管理。

③ 参加项目攻关小组可增强参与人员的荣誉感，激发其工作积极性。

2. 矩阵制组织结构的缺点

矩阵制组织结构的主要缺点如下。

① 一般在这种组织结构下，项目负责人的责任大于权力，使得其在某些特殊情况下开展工作时力不从心。

② 由于矩阵制组织结构是为了某种临时性的目的而形成的，项目小组成员仍隶属于原部门，成员存在受项目负责人和原部门负责人双重领导的问题。另外，项目负责人缺乏足够的激励与约束手段来对成员进行管理，也是矩阵制组织结构的先天缺陷。

③ 在矩阵制组织结构中，因项目小组多为攻关需要而成立，任务完成后各成员仍要回到原来的部门，因而容易产生一些临时心理，特别是在项目遇到挫折或重大困难时，成员心理不稳定，不利于工作。

小资料

采用矩阵制组织结构获得巨大成功的例子是摩托罗拉公司创造的 G9 矩阵制组织结构，即一个横跨地区业务、产品及研发的“9 人特别小组”，定期开会及追踪各类产品的生产、销售及研发情况，该小组直属一位副总裁指挥，如图 1.7 所示。得益于这种结构，在 20 世纪 90 年代，摩托罗拉新产品研发周期为 1.5 年，而英特尔（Intel）公司一般为 2~3 年。

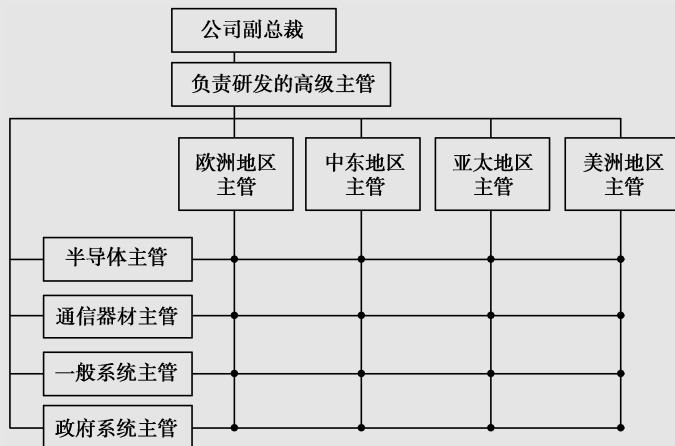


图 1.7 摩托罗拉的 G9 矩阵制组织结构

项目小结

企业是社会生产力发展到一定水平的必然产物。企业是从事生产、流通、服务等经济活动，以盈利为目的、以产品或劳务满足社会需求、依法设立、自主经营、自负盈亏、

独立核算的经济组织，是现在社会的基本经济单位。

我国企业的法律形式主要有个人独资企业、合伙企业和公司三种。其中，公司具有法人资格，主要包括有限责任公司和股份有限公司两种，是现代企业制度的基本组织形式。

现代企业制度是我国国有企业改革的方向，它具有产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学四个基本特征。

合理的企业管理组织可以使企业更加富有活力，是企业管理职能发挥的组织保证。现代企业常见的企业组织结构形式有直线-职能制、事业部制、模拟分权制、矩阵制等。

项目训练

一、单项选择题

1. 真正意义上的企业诞生于（ ）。
A. 人类出现时期 B. 手工业生产时期
C. 工厂生产时期 D. 企业生产时期
2. 我国企业的法律形式主要有个人独资企业、合伙企业和（ ）。
A. 民营企业 B. 国营企业 C. 集体企业 D. 公司
3. 个人独资企业出现债务时，承担的责任是（ ）。
A. 有限责任 B. 无限责任 C. 不承担责任 D. 不确定
4. 下面哪种企业组织结构是“相对独立的市场、相对独立的利益、相对独立的自主权”三位一体的组织机构？（ ）
A. 直线-职能制 B. 事业部制 C. 模拟分权制 D. 矩阵制

二、多项选择题

1. 现代企业作为社会基本经济单位，其最基本的构成要素包括（ ）。
A. 一定的资源 B. 经济活动
C. 法人地位 D. 目的是盈利
2. 企业组织结构的典型形式包括（ ）。
A. 直线-职能制 B. 事业部制 C. 模拟分权制 D. 矩阵制
3. 下面是我们身边常见的一些组织、社团、机构，请结合企业的概念及构成要素分析一下哪些是企业。（ ）
A. 新飞电器公司 B. 海尔集团
C. 北京市文工团 D. 新乡市信鸽协会
4. 完整的公司治理结构包括（ ）。
A. 股东大会 B. 董事会 C. 经理层 D. 监事会
5. 矩阵制企业组织结构的主要缺点有（ ）。
A. 负责人责大于权 B. 双重领导
C. 成员临时心理 D. 集中起来不易于管理

三、判断题

1. 企业是独立核算的经济组织，是社会的基本经济单位。（ ）
2. 合作制企业在出现债务问题时，合伙人只要承担自己的责任即可。（ ）
3. 按照我国现行《公司法》规定，公司制企业在申请注册成立时，可以不用一次性足额缴纳注册资金，这为创立企业提供了更低的门槛。（ ）
4. 只要是公司，就可以申请成为上市公司。（ ）
5. 事业部制企业组织结构是一种高度集权下的分权管理模式，因为集权，所以对市场变化的反应速度慢。（ ）

四、简答题

1. 在我国，常见的企业法律形式有哪些？请结合你身边熟悉的一些企业，分析一下它们都属于哪种法律形式，在创建和运营过程中有哪些条件。
2. 简述直线-职能制企业组织结构的优缺点。
3. 矩阵制组织结构有什么优点？适用于哪类企业？

五、论述题

1. 请收集关于我国新《公司法》《证券法》等的相关企业资料，了解一下我国关于有限公司、股份公司及上市公司设立的相关条件，并深刻理解公司治理结构的内涵，同时，剖析一下我国目前所倡导的现代企业制度的内涵。
2. 常见的企业组织结构有哪些？结合你身边熟悉的一些企业例子，分析一下它们都采用哪种企业组织结构。

项目实训

开家小店当老板

虽然你还是一名在校学生，但是你也已经开始有创业的冲动，特别是周围的同学有人已经开始在行动了，你也决定要做点什么。经过考察，你发现学校附近地区的餐饮是一个很有潜力的市场，你决定开设一家面向在校大学生的快餐店。在开设这样一家饭店之前，有以下几个问题是你必须要仔细考虑的。

1. 学校附近已经有了一些各种档次的饭店，你如何与其他饭店展开竞争？你的优势是什么？如何实现和保持你的这些优势？
2. 设想一下，你现在还是一片空白，为了让你的饭店尽快成立起来，你要做哪些事情？这些事情的先后顺序是什么？
3. 当饭店开始正常营业后，可能出现什么问题？你准备如何解决？
4. 回顾一下，你在这个过程中如何体现了管理的四项职能？