

## 项目一

# 认识企业



什么是企业?

### 任务清单

任 务	知识目标	职业核心能力
描述企业的类型	<input type="checkbox"/> 了解企业的概念。 <input type="checkbox"/> 掌握企业的类型	<input type="checkbox"/> 正确区分企业类型的能力
列出企业的目标与责任	<input type="checkbox"/> 了解企业的目标与责任	<input type="checkbox"/> 正确认识企业的目标 and 责任
了解公司章程	<input type="checkbox"/> 了解公司章程的概念和性质。 <input type="checkbox"/> 掌握公司章程的记载事项和法律效力	<input type="checkbox"/> 能够运用企业和企业制度的相关知识制定公司章程的核心内容
设计企业的组织结构	<input type="checkbox"/> 深刻了解企业的组织结构	<input type="checkbox"/> 能够成立模拟企业，设计企业的组织结构

### 项目情景

公元 578 年，日本企业金刚组创设，距今已有 1 400 多年的历史，是世界上现存的古老企业之一。其主要业务范围是修建佛庙，1955 年转以有限公司方式经营。日本的四天王寺、法隆寺以及三大名园（水户偕乐园、金泽兼六园、冈山后乐园）等著名建筑都出自金刚组之手。金刚组创设之时，中国正处于南北朝时期。请查阅资料，就下列问题展开讨论。



现代企业制度的特征

为什么会有企业的出现？金刚组是一个什么类型的企业？金刚组企业经营逾千年却经久不衰的秘诀是什么？

---

---

---

---

## 任务一 描述企业的类型



### 一、企业的概念及特征

#### 任务卡

企业的生产经营要素

经济蓬勃发展之下，各种各样的创新型企业大量涌现，它们为了给消费者提供更满意、多元的产品和服务不懈努力着。在图 1-1 中列出你日常频繁接触的组织，并分析它们是否为企业，如果是，则在企业名称前的“□”中打钩。

<input type="checkbox"/> 老干妈	<input type="checkbox"/> 河北衡水中学	<input type="checkbox"/> 某明星工作室
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

图 1-1 常见的组织

#### 知识卡

企业一般是指在社会化大生产条件下，运用各种生产要素（土地、劳动力、资本、技术和企业家才能等），依法设立，实行自主经营、自负盈亏，向市场提供商品或服务的营利性经济组织。

由企业的概念可以分析其具有的主要特征，见表 1-1。



何为经济组织？

表 1-1 企业的主要特征

特 征	说 明
营利性	获取利润是企业最直接和最基本的目的。企业通过生产、经营商品或服务，追求资本增值和利润最大化
组织性	企业是一个有名称、组织机构、规章制度的经济组织，这不同于其他社会团体组织
独立性	企业是一种在法律和经济上都具有独立性的组织，依法独立享有民事权利，独立承担民事义务、民事责任
经济性	企业的本质是经济组织，以经济活动为中心，实行全面的经济核算，追求并致力于不断提高经济效益
商品性	企业是商品经济组织，其经济活动围绕市场进行。企业的投入是上游的商品，产出是下游的商品，企业自身也是被投资的商品

**立德守法**

企业必须在守法的前提下进行利润的追逐，否则将会受到相关部门的处罚。广东省鹤山市税务局稽查局根据举报信息，对某制造企业实施税收检查，通过核查账实差异、细审工资费用数据，查实该企业冒用他人身份信息，采取虚列人员、分解工资的方式逃避代扣代缴义务，偷逃个人所得税 20 多万元。该局依法对该企业做出追缴税款、加收滞纳金，并处罚款共计 40 多万元的处理决定。

**二、企业的分类****任务卡**

请在图 1-2 中列出各企业类型中你所熟知的企业。

个人独资企业	→	<input type="text"/>
合伙企业	→	<input type="text"/>
有限责任公司	→	<input type="text"/>
股份有限公司	→	<input type="text"/>

图 1-2 企业的类型

**知识卡**

按不同的分类标准，企业可以被分为不同的类型。

依据《中华人民共和国中外合作经营企业法》《中华人民共和国中外合资企业法》《中华人民共和国外资企业法》《中华人民共和国个人独资企业法》《中华人民共和国公司法》（简称《公司法》）等法律及有关法规的相关规定，企业可以被划分为个人独资企业、合伙企业和公司制企业。

**1. 个人独资企业**

个人独资企业由一个自然人投资，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。个人独资企业一般投资较少、规模小，常见的领域有服务业、零售店、美发厅、个体诊所、个体餐饮店等。个人独资企业的优缺点如图 1-3 所示。个人独资企业抵御风险的能力差，平均存续年限短。经营好的个人独资企业规模扩大后往往会转变为合伙企业或公司制企业，以规避其组织类型的固有局限。



企业的类型

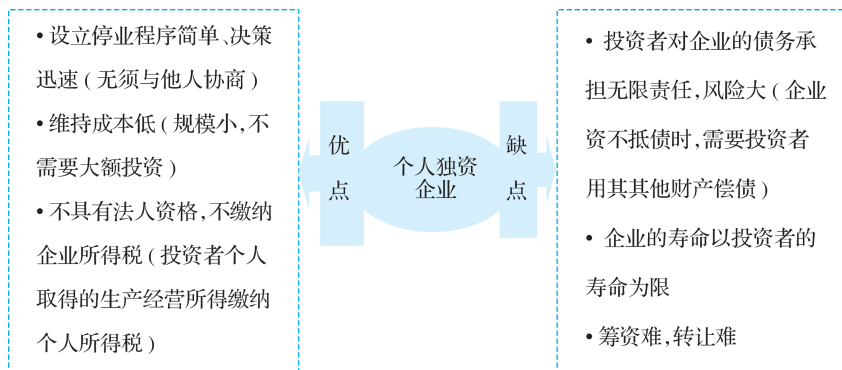


图 1-3 个人独资企业的优缺点

## 2. 合伙企业

合伙企业由合伙人订立合伙协议，共同出资，合伙经营，共享收益，共担风险。通常，合伙人是两个或两个以上的自然人，有时也有法人或其他组织。相较于个人独资企业，合伙企业的经营决策不再是一人决断，在一定程度上降低了决策失误而酿成大错的风险。合伙企业一般适用于规模小、管理简单、个人信誉为重的企业。常见的合伙企业有会计师事务所、律师事务所、广告事务所、餐饮企业等。

合伙企业具有与个人独资企业类似的优缺点，只是程度略有不同。普通合伙人对合伙企业债务承担无限连带责任，有限合伙人以其出资额为限对合伙企业债务承担责任。

### 任务卡

合伙企业有普通合伙企业、有限合伙企业两种。其中，普通合伙企业还包括一种特殊类型的合伙企业，即特殊普通合伙企业。请课下查阅相关资料，总结你所了解到的特殊普通合伙企业的相关知识。

---

---

---

## 3. 公司制企业

依据《公司法》登记的机构被称为公司制企业（以下简称公司），是政府注册的营利性法人组织，在法律上独立于所有者和经营者。在我国，公司的种类如图 1-4 所示。

（1）公司的优点。公司是独立的法人，相较于个人独资企业和合伙企业而言，其优点如下。

① 股权可以转让。公司的所有者权益被划分为若干股权份额，这些份额可以单独转让，无须经过其他股东的同意，提高了投资人资产的流动性。



公司制度的起源



②可以无限存续。公司独立于投资者存在，不受投资者退出的影响。

③责任有限。公司债务是法人的债务，不是所有者的债务，所有者以其出资额为限对公司的债务承担有限责任。

④易筹集资本。前述三项优点使得公司在资本市场上更受投资人的青睐。

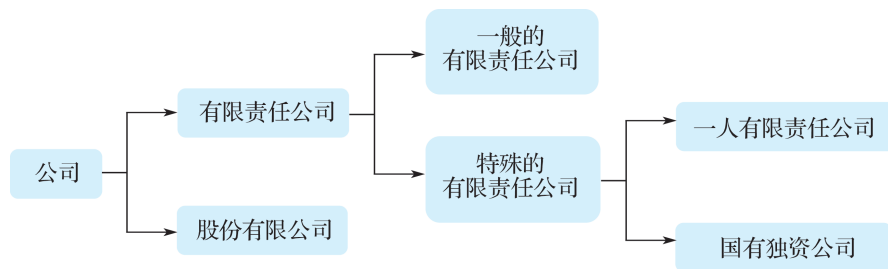


图 1-4 公司的种类

(2) 公司的局限性。当然，公司也有其局限性，具体表现如下。

①双重课税。公司是独立的法人，依法需缴纳企业所得税，税后利润分配给股东后，股东还需缴纳个人所得税。

②设立成本高。公司的设立远比个人独资企业和合伙企业的设立要复杂。按照法律法规的相关规定，公司需要提交一系列文件、符合条件才能成立。

③所有权与经营权分离。随着公司规模扩大、股权的分散，所有权与经营权分离所产生的问题越来越多。最为典型的是经营者有可能为了自身权益而损害所有者的利益。



按照企业性质划分的  
企业类型

### 实践卡

霍帅是一个很有爱心的人，常常购买福利彩票支持公益事业。某日，善良的他中了 50 万元大奖，准备辞职创业。请你帮霍帅分析一下，他该成立一个什么类型的企业，为什么？

---



---



---



---



---



---



---



---



现代企业创立的基本  
程序



## 任务二 列出企业的目标与责任

### 一、企业目标的类型与基本内容



#### 任务卡

如果你是一家企业的董事长，你会把什么当作企业成功的标志？

---



---



---



#### 知识卡

企业的目标是指用文字或指标等形式表述的企业在一定时期内要达到的目的和要求，是组织使命在一定时期内的具体化，是衡量组织有效性的标准。

#### (一) 企业目标的类型

企业目标是多元的，是一个目标体系，其类型如图 1-5 所示。



企业的目标

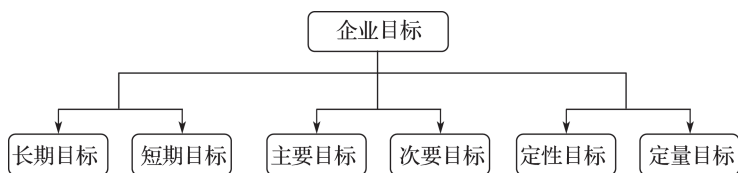


图 1-5 企业目标的分类

#### (二) 企业目标的基本内容

企业目标的基本内容一般来说包括以下四个方面。

##### 1. 社会贡献目标

现代企业的首要目标是社会贡献目标。一个企业能否生存下去取决于它是否能取得较好的经济效益，是否对社会有所贡献。企业能否发展取决于企业生产产品满足社会需要的程度。因此，每个企业在制定目标时必须根据自己在社会经济中的地位，确定其对社会的贡献程度。企业对社会的贡献是通过为社会创造的使用价值和价值表现的，因此贡献目标可以表现为产品品种、质量、产量和缴纳税金等。

##### 2. 市场目标

商场如战场，市场是企业赖以生存的空间。确定市场目标是企业经营活动的重要方面。市场目标包括新市场的开发和已有市场的渗透。市场目标可用销售收入总额表示。为了确保销售

总额的实现，企业还可以制定某些产品的市场占有率目标作为辅助目标。

### 3. 利润目标

企业是营利机构，利润是企业生产经营活动的内在动力。利润是销售收入扣除成本、费用和税金后的余额。利润目标常见的指标有营业利润、利润总额、净利润和利润率等。利润留存部分于企业，为企业未来的发展提供了有力的支撑。利润分配部分给员工与股东，可以产生激励作用。企业要在一定时期内根据经营思想与经营方针的要求制定利益和发展目标。

### 4. 成本目标

成本目标是指在一定时期内，为达到目标利润，在产品成本上所应达到的水平。它是用数字表示的一种产品成本的发展趋势，是根据所生产产品的品种、数量、质量、价格的预测和目标利润等资料确定的，是成本管理的奋斗目标。成本优势的来源因产业结构不同而异。它们可以包括追求规模经济、专利技术、原材料的优惠待遇和其他因素。

## 二、企业目标的作用

### 任务卡

职业技术学院经管系的王能放暑假了。刚到家的第一天，懂事的他准备帮家中耕地。当他走到田地时，却发现耕耘机没有油了；原本打算立刻去加油，突然想到家中的三四头猪还没有喂，于是向家走去；经过仓库时，看见旁边有堆木材，记起家中需要一些柴火；正当要去劈柴时，看见一只生病的鸡躺在地上……就这样来来回回跑了几趟，王能从早上一直忙到夕阳西下，田也没耕，油也没有加，猪也没有喂，最后什么事也没有做好。

请分析王能为什么这一天一事无成。

---

---

---

---

### 知识卡

企业目标是其各项活动所要达到的总体效果。一个企业如果没有科学、合理、明确的目标，生产经营活动就会没有方向，管理就会杂乱无章，就难以指望其活动获得良好的成效。企业目标的作用如下。

(1) 企业目标可以引导和激励员工。科学合理的目标能够为员工指明努力的方向，统一和协调员工的行为，调动其积极性、潜能和工作热情。例如，企业将目标定为销售额超过某一个数值，对于销售员来说，其努力的方向就是销售更多的产品。再如，企业将目标定为成为行业



内技术标准的制定者，对于技术研发人员来说，其努力的方向就是攻克研发难关。

(2) 企业目标有助于企业资源的合理分配和使用，减少资源分配中的盲目性和浪费。企业的资源是有限的，分配的方式不同，方法不同，所取得的效果就不同。例如，某个购物网站将资源更多地倾向于平台建设，而另一个购物网站将大部分资源投放在物流、仓储的建设上，两者资源的分配方式不同从本质上来看是两者的企业目标不同。

(3) 企业目标是衡量其生产经营成果的重要依据。企业目标的实现程度体现着企业生产经营活动是否顺畅、经济效益的高低以及各项工作成果的大小。

(4) 企业目标是考核组织各部门员工工作绩效的依据。各部门员工绩效的总体结果就是企业的经营成果。因此，在设计绩效考核体系时，企业目标是非常重要的依据。目标管理摒除了人为因素，更为客观。

### 思政园地

华为芯片受到打压，造成了多米诺骨牌效应。全球芯片荒加剧也让我国认清了自己的短板在哪里。在芯片研发的众多团队中，中科院采用了 RISC-V 架构研发了“香山”系列芯片，从而在科技圈中名声大噪。查找相关资料，了解各大科技团队在芯片研发方面所设立的目标。

## 三、企业的责任

### 任务卡

某著名互联网企业高管认为，好的企业不是争流量、争数量，而是争质量、争担当；要用商业手法解决社会问题、推动社会发展，而不是寻找社会漏洞去发展。你觉得下列哪一件是一个有责任心的企业会做的事？

生产绿色产品

逃税

欺诈消费者

破坏社区环境

保护员工合法权益

歧视员工

### 知识卡

企业责任是指企业在争取自身的生存与发展的过程中面对社会的需要和各种社会问题，为维护国家、社会和人类的利益所应履行的义务。

企业责任涉及范围广，内容具体而复杂，此处主要选取其中的三个方面进行介绍。



企业的责任

### 1. 企业对员工的责任

企业对员工的责任主要体现在：企业在招聘和管理员工方面要做到不歧视员工，包括性别歧视、种族歧视、肤色歧视等；在生产经营活动中，要营造安全、良好的工作环境，保护劳动者的人身安全，使其身心保持健康；应为员工提供职业培训，提高其文化、技术等多方面的素质。例如，2019年年底，新冠肺炎疫情暴发后，企业为员工提供消毒用品、一次性医用口罩等，就很好地履行了其对员工的责任。



#### 立德守法

《中华人民共和国妇女权益保障法》中明确指出：“各单位在录用职工时，除不适合妇女的工种或者岗位外，不得以性别为由拒绝录用妇女或者提高对妇女的录用标准。各单位在录用女职工时，应当依法与其签订劳动（聘用）合同或者服务协议，劳动（聘用）合同或者服务协议中不得规定限制女职工结婚、生育的内容。禁止录用未满十六周岁的女性未成年人，国家另有规定的除外。”

### 2. 企业对消费者的责任

企业向消费者提供安全、合格的产品和服务是其对消费者最基本的责任。企业应尊重消费者的知情权和自由选择权，并致力于消费者满意度的提高。一些旅游公司的导游对游客强买强卖的行为，不仅会使公司名誉受损，还会被追究法律责任。



#### 立德守法

依据《中华人民共和国消费者权益保护法》，消费者有人身、财产安全不受损害的权利，知情的权利，自主选择的权利和公平交易的权利等。

### 3. 企业对国家的责任

企业对国家的责任涉及政治、法律、经济、文化等各个领域。企业应积极履行纳税的义务，不偷税漏税。企业应配合国家对商品和服务价格的制定、检查、监督等管理活动。企业应接受国家监管部门的监管等。企业应维护好社区的正常环境、提供就业机会、参与社区公益活动等。在环境保护方面，企业应遵守国家在环境保护方面的法律法规，肩负起节约自然资源、保护资源的责任，以适应经济、社会的可持续发展。数据显示，2020年我国碳排放主要源于火力发电，占比达78%；其次为工业排放，主要包括钢铁、水泥、电解铝等，占比达14%。



### 思政园地

健康码的“第一行代码”成为国家最高历史文化艺术殿堂中国国家博物馆的最新藏品。首版健康码出现于 2020 年 2 月初疫情暴发初期，很快从诞生地杭州走向全国。从最初的扫码填报，到支付宝客户端自行申请、自动生成，而后在疫情防控下通过对感染风险的识别和区分管理，发挥了关键性支持作用。健康码是数字化能力在紧急应用场景下的体现，构筑了防疫抗疫的一道有效防线。

(资料来源：<http://www.mzb.com.cn/html/report/200930287-1.htm>，有删改)



### 实践卡

任选一家企业，查找资料，列出其履行的社会责任。

---

---

---

---

---



## 任务三 了解公司章程



了解公司章程

### 一、公司章程的概念和作用



### 任务卡

张某和李某各出资 50%，成立了一家有限责任公司，两人协商一致由张某担任法人代表、执行董事，李某担任监事、副总经理。公司章程约定，监事只有向执行董事提起召开股东大会的权利，但是否召开的权力属于执行董事。在实际运营中，李某发现自己没有实际控制权，并被张某罢免了副总经理职务。他想要提起召开股东大会，却遭到了拒绝。如果你是李某，你会如何维护自己的权益？

---

---

## 知识卡

### （一）公司章程的概念

公司章程是指公司依法制定的，规定公司名称、住所、经营范围、经营管理制度等重大事项的基本文件，或是指公司必备的规定公司组织及活动的基本规则的书面文件，是以书面形式固定下来的股东共同一致的意思表示。《中华人民共和国民法典》第七十九条规定：“设立营利法人应当依法制定法人章程。”

### （二）公司章程的作用

公司章程的作用表现在以下几方面。

（1）公司章程是公司组织和活动的基本准则，是公司的宪章。

（2）公司章程是关于公司组织与行为的基本规范。公司章程不仅是公司的自治法规，而且是国家管理公司的重要依据。

（3）公司章程是公司设立的最主要条件和最重要的文件。公司的设立程序以订立公司的章程开始，以设立登记结束。《公司法》明确规定，订立公司章程是设立公司的条件之一。

（4）公司章程是确定公司权利、义务关系的基本法律文件。公司章程一经有关部门批准，并经公司登记机关核准即对外产生法律效力。公司以公司章程享有各种权利，并承担各项义务，符合公司章程的行为受国家法律的保护；对违反章程的行为，有关机关有权对其进行干预和处罚。

（5）公司章程是公司对外进行经营交往的基本法律依据。凡依公司章程而与公司进行交往的所有人依法可以得到有效的保护。

（6）公司章程是公司的自治规范。公司章程作为一种行为规范，是由公司股东依据《公司法》自行制定的。《公司法》是公司章程制定的依据。《公司法》只能规定公司普遍性的问题，无法顾及各个公司的特殊性。公司章程可以针对性地为公司提供行为规范。当出现违反公司章程而不违反法律、法规的行为时，公司可以依据公司章程中的规定自行解决。公司章程是公司内部的行为规范，其效力仅限于公司和相关当事人，对外无效。

## 二、公司章程的记载事项

## 任务卡

张恒即将从高职院校经管学院毕业，打算自己创业。在设立公司时，他不知道该如何制定公司章程。你知道什么内容是公司章程上必须记载的吗？

---



---



了解企业规章制度



公司章程的记载事项



### 知识卡

根据法律是否明确规定，公司的记载事项可以划分为绝对必要记载事项、相对必要记载事项和任意记载事项。

#### （一）绝对必要记载事项

绝对必要记载事项是每个公司章程必须记载、不可或缺的法定事项，缺少其中任何一项或任何一项记载不合法，整个章程即归无效。这些事项一般都是涉及公司根本性质的重大事项，其中有些事项是各种公司都必然具有的共同性问题。

根据《公司法》的规定，有限责任公司必须载明下列事项：公司的名称和住所，公司的经营范围，公司的注册资本，股东的姓名或名称，股东的出资方式 and 出资额、股东转让出资的条件，公司的机构及其产生办法、职权、议事规则，公司的法定代表人，股东会认为需要记载的其他事项。

#### （二）相对必要记载事项

相对必要记载事项是法律列举规定的一些事项，由章程制定人自行决定是否予以记载。如果予以记载，则该事项将发生法律效力；如果记载违法，则仅该事项无效；如不予记载，也不影响整个章程的效力。

#### （三）任意记载事项

任意记载事项是指法律未予明确规定是否记载于章程，由章程制定人根据本公司实际情况任意选择记载的事项。公司章程的任意记载事项，只要不违反法律规定、公共秩序和善良风俗，章程制定人就可根据实际需要而载入公司章程。任意记载事项如不予记载，不影响整个章程的效力；如予以记载，则该事项将发生法律效力，公司及其股东必须遵照执行，不能任意变更；如予变更，也无须遵循修改章程的特别程序。



企业规章制度的内容



企业规章制度的注意  
事项

### 三、公司章程的效力



### 任务卡

张华是 A 公司的股东、B 公司的经理。A 公司章程规定股东不得直接参与公司的经营管理。如果张华以 B 公司经理的身份代表 B 公司与 A 公司展开合作，并参与 A 公司的经营管理，你认为张华的行为合理吗，为什么？

---

---



 知识卡

公司章程生效后对公司、股东、董事、监事、经理等均具有约束力。

### 1. 公司章程对公司的约束

公司章程是公司组织与行为的基本准则，公司必须遵守并执行公司章程。根据公司章程，公司对股东负有义务。因此，一旦公司侵犯股东的权利与利益，股东可以依照公司章程对公司提起诉讼。

### 2. 公司章程对股东的约束

公司章程是公司的自治规章，股东必须遵守公司章程的规定。股东如有违反公司章程的行为，公司可以依据公司章程对其提起诉讼。需要注意的是，股东只是以股东身份受到公司约束，股东若以其他的身份与公司发生关系，则公司不能依据公司章程对股东主张权利。

公司章程是股东之间的契约，因此，如果某一个股东的权利因其他股东违反公司章程规定的个人义务而遭到侵权，则该股东可以依据公司的章程对侵权股东提出权利请求。

### 3. 公司章程对公司的董事、监事、经理的约束

董事、监事、经理是公司的高级管理人员，对公司负有忠实、勤勉义务。因此，公司的董事、监事、经理如果违反公司章程所规定的职责，公司可以依据公司章程对其提起诉讼。

 立德守法

王某在任安 × 公司董事长及法定代表人期间违反公司章程规定，在未经公司董事会集体讨论决定的情况下，将安 × 公司承建的工程违法转包给没有建筑资质的个人。在工程建设过程中，王某未切实履行对该工程质量、账务的掌控和监管，致使工程资金被个人控制和使用，导致安 × 公司代个人承担了相应的民事责任，因无法实现追偿而产生损失。安 × 公司起诉请求王某及其妻子刘某赔偿安 × 公司损失 200 余万元及利息。人民法院认为王某在担任安 × 公司法定代表人期间违法转包工程，导致公司对外承担债务，违反了公司高管的忠诚、勤勉义务，应当承担赔偿责任。



## 任务四 设计企业的组织结构

### 一、组织结构的构成



#### 任务卡

下列哪一个是股份有限公司的最高权力机构？

股东大会

董事会

监事会



#### 知识卡

公司组织机构是代表公司活动，由行使相应职权的权力机关、决策机关、监督机关和执行机关组成的公司机关。公司组织机构是《公司法》规定的，具有强制性，也是公司得以设立的必要条件。

股份有限公司的组织机构包括股东大会、董事会、监事会及高级管理人员。有限责任公司的组织结构包括股东会、董事会、监事会和高级管理人员。

#### （一）股东（大）会

股东（大）会由全体股东组成，是公司的权力机构，依法行使下列职权。

- （1）决定公司的经营方针和投资计划。
- （2）选举和更换非由职工代表担任的董事、监事，决定有关董事、监事的报酬事项。
- （3）审议批准董事会（执行董事）的报告。
- （4）审议批准监事会或者监事的报告。
- （5）审议批准公司的年度财务预算方案、决算方案。
- （6）审议批准公司的利润分配方案和弥补亏损方案。
- （7）对公司增加或者减少注册资本做出决议。
- （8）对发行公司债券做出决议。
- （9）对公司合并、分立、解散、清算或者变更公司形式做出决议。
- （10）修改公司章程。
- （11）公司章程规定的其他职权。

#### （二）董事会

董事会是依法由股东（大）会选举产生的董事组成，代表公司并行使经营决策权的常设机关。董事会是公司的决策机关。



股份有限公司董事会的成员为 5 至 19 人。董事应当遵守前述有关董事义务的规定。董事会成员中可以有公司职工代表。董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。

有限责任公司董事会的成员为 3 至 13 人。股东人数较少或者规模较小的有限责任公司，可以设一名执行董事，不设立董事会，执行董事的职权与董事会相当。两个以上的国有企业或者其他两个以上的国有投资主体投资设立的有限责任公司，其董事会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也可以有公司职工代表。

### （三）监事会

监事会是由依法产生的监事组成，对董事和经理的经营管理行为及公司财务进行监督的常设机构。它代表全体股东对公司经营管理进行监督，行使监督职能，是公司的监督机构。

监事会的成员不得少于 3 人。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 1/3，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。董事、高级管理人员不得兼任监事。

股东人数较少或者规模较小的有限责任公司，可以设一至两名监事，不设立监事会。股份有限公司上市公司的监事应具有法律、会计等方面的专业知识或工作经验。监事会的人员和结构应确保监事会能够独立有效地行使对董事、经理和其他高级管理人员及公司财务的监督和检查权。

### （四）高级管理人员

根据《公司法》的规定，高级管理人员是指公司的经理、副经理、财务负责人、上市公司董事会秘书和公司章程规定的其他人员。

股份有限公司设经理，由董事会决定聘任或者解聘，公司董事会可以决定由董事会成员兼任经理。经理对董事会负责，行使下列职权。

- （1）主持公司的生产经营管理工作，组织实施董事会决议。
- （2）组织实施公司年度经营计划和投资方案。
- （3）拟订公司内部管理机构设置方案。
- （4）拟订公司的基本管理制度。
- （5）制定公司的具体规章。
- （6）提请聘任或者解聘公司副经理、财务负责人。
- （7）决定聘任或者解聘除应由董事会决定聘任或者解聘以外的负责管理人员。
- （8）董事会授予的其他职权。

经理列席董事会会议。

有限责任公司可以设经理，由董事会决定聘任或者解聘。有限责任公司设经理时，经理的职权与股份有限公司相同。公司章程对经理职权另有规定的，从其规定。在有限责任公司中，



经理不再是必设机构而成为选设机构。公司章程可以规定不设经理，而设总裁、首席执行官等职务，行使公司的管理职权。



组织结构的形式

## 二、组织结构的形式

### 任务卡

找一家你比较感兴趣或熟悉的公司，调查一下该公司的组织结构，并分析这种组织结构有何优点与缺点。

### 知识卡

#### (一) 直线制组织结构

直线制组织结构（见图 1-6）是最早、最简单的组织形式，企业各部门从上到下实行垂直领导，下属部门只接受一个上级的指令，各级主管负责人对所属单位的所有问题负责。这种组织结构非常简单，责任分明，命令统一，决策迅速、反应灵敏、管理费用低。其缺点是只注重上下垂直的沟通，缺乏横向联系；要求负责人掌握多种知识和技能，自行处理各种业务；权限的高度集中容易引起管理者的独断专行。

直线制组织结构的缺点导致其适用范围很有限，其只适用于规模小、生产技术简单的组织或者组织规模较大但活动内容比较简单的组织。

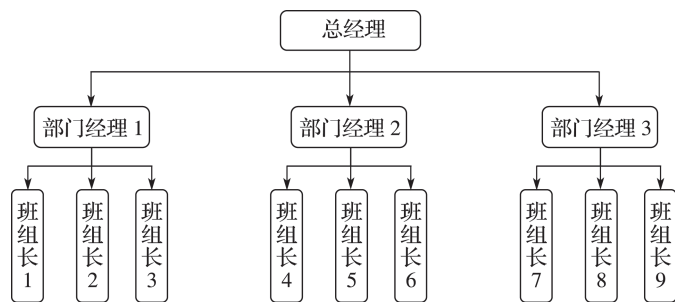


图 1-6 直线制组织结构

#### (二) 职能制组织结构

职能制组织结构（见图 1-7）也称为 U 型组织结构，按职能组织部门分工，把承担相同职能的管理业务及其人员组合在一起。在这种组织结构下，各职能部门有权在自己的业务范围内向下级发布命令。因此，下级除了接受直接领导的管理外，还受职能部门的指令。例如，某生产车间工人的生产活动受车间主任的管理，其社保的相关问题需要接受人力资源部门领导的

指令。

职能制组织结构将专业技能紧密联系的业务归集到一个部门，能更高效地开发和使用技能，提高工作的整体效率，应对生产技术比较复杂的任务。不过，这种组织结构导致一位员工不止有一个上级，形成了多头领导，容易出现权责不明的情形。并且，当直接上级与职能部门领导的命令出现矛盾时，下级会无所适从。

职能制组织结构适用于中小型、产品品种比较单一、生产技术发展变化较慢、外部环境比较稳定的企业。

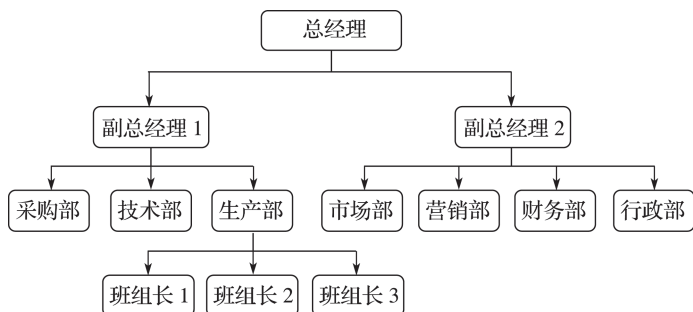


图 1-7 职能制组织结构

### （三）事业部制组织结构

事业部制组织结构（见图 1-8）又称 M 型组织结构，将战略决策和经营决策分离，是一种分权式的组织结构。事业部制组织结构根据业务按产品、服务、客户、地区等设立，实行独立核算、自负盈亏，虽然不是法人，但在经营管理上有很强的自主性。高层领导则不必费精力在繁重的日常经营业务上，可以更集中于企业的长期经营决策，主要协调各事业部的活动和评价各部门的绩效。

由于各事业部相对独立，因而会产生本位主义，导致内耗，影响整个组织的总体效益。并且每个事业部有相对完整的职能部门，一定程度上会增加整个组织的成本。此外，各个事业部需要强有力的总部管理，才能更好地凝聚在一起，发挥出更大的价值，否则被架空后组织容易失控。

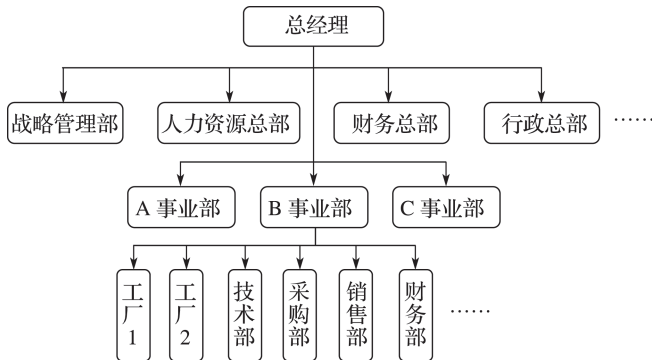


图 1-8 事业部制组织结构



#### (四) 矩阵制组织结构

矩阵制组织结构(见图1-9)也称为非长期固定性组织结构,是指既有按职能划分的垂直领导系统,又有按产品(项目)划分的横向领导关系的组织结构。这种组织结构改进了直线制、职能制横向联系差、缺乏弹性的缺点。它的特点表现在围绕某项专门任务成立跨职能部门的专门机构上。这种组织结构的形成是固定的,人员是需要则来,任务完成后就离开。项目小组和负责人也是临时组织和任命的。因此,这种组织结构非常适用于横向协作和攻关项目。

矩阵制组织结构机动、灵活,任务清楚,目的明确,可以充分利用专业设备,实现人力资源弹性共享,促进了项目的完成。但是,这种组织结构因为人员的流动,导致其责任心不强,工作成果打折。并且,在双重领导下,有时信息的传递、任务的下达会出现冲突的现象,需要耗费大量的沟通、协调时间。例如,张某被从原单位抽调至研发攻克团队,其隶属关系仍在原单位。研发攻克团队的负责人若没有足够的激励和惩罚手段,很难管理这支临时的团队。

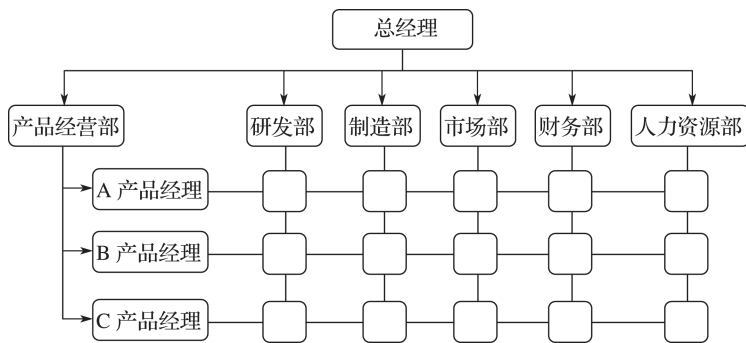


图 1-9 矩阵制组织结构

### 三、组织结构的设计



#### 任务卡

霍帅从某高职院校财经系毕业后,入职了一家图书出版公司,任财经编辑部的策划编辑。在目前的组织结构下,他的直线领导有两位:一位是负责图书质量的产品经理,另一位是负责图书销售的销售经理。工作过程中有时会出现两位直线领导同时安排紧急且重要的工作给他的情形,这让霍帅非常头疼。如果你是这家图书出版公司的总经理,你对目前的组织结构形式满意吗?你会如何调整组织结构来兼顾图书的销量与质量?

---

---

---

## 知识卡



组织结构的影响因素

### （一）组织结构的影响因素

企业组织结构的形式受到行业特点、企业的生产规模、生产技术的复杂程度、专业化协作水平、企业管理水平和企业人员的素质等因素的影响，并随着企业生产经营活动的发展而不断演变。

#### 1. 战略对组织结构的影响

战略是组织结构影响因素中很重要的一个。企业为了在市场中获取竞争优势，需要选择与自身条件相适应的战略，设计与战略匹配的组织结构。企业创业初期一般是生产单一的产品，所以只需要简单、松散的组织结构即可完成。并且，此时的决策权集中在创业团队的领导人物手中，虽然正规化程度较低，但是对市场的反应速度和决策速度很快。随着企业的发展壮大，其产品逐渐复杂化，经营范围扩展后就需要新的组织结构执行新的战略。

#### 2. 环境对组织结构的影响

组织在环境中进行生产经营，因此在设计形式时必须考虑环境的影响。组织所处环境的不确定性越大，其组织结构的形式就越灵活，就越强调部门间的横向沟通；组织所处的环境越稳定，其组织结构的形式往往越稳固，各部门与人员的职责界限越分明、等级结构越严密。

#### 3. 技术对组织结构的影响

一个组织技术及设备的水平不仅会直接影响其生产活动的效果和效率，还会对组织中各岗位的设置、层级有影响。随着科技的不断发展，生产线越来越智能化，相应的组织结构不断扁平化。

#### 4. 行业特点对组织结构的影响

行业不同，组织结构不同。例如，生产制造型的企业与劳务服务型的企业组织结构存在差异。在设计组织结构时，可以先调查同行业的龙头公司的组织结构，分析其利弊后再结合其他影响组织的因素进行设计。

#### 5. 生产规模对组织结构的影响

通常来讲，规模大的企业的组织结构要相对复杂，更趋向于高度的专业化和横向及纵向的分化。企业的组织机构并非一成不变，随着企业生产经营的不断发展，其生产规模会逐渐扩大，需要增加管理人员、减少管理幅度，相应地设计新的组织结构。

### （二）设计组织结构应遵循的原则

设计组织结构就是根据企业的内部要求、条件和所处的环境，进行任务、流程、权力和责任的有效组合与协调。在长期的企业组织变革实践中，各国的管理学家都提出过组织设计的基本原则。例如，在长期的企业组织变革的实践活动中，西方管理学家曾提出过一些组织设计基本原则，如管理学家厄威克曾比较系统地归纳了古典管理学派弗雷德里克·泰罗、亨利·法约尔和马克斯·韦伯等人的观点，提出了八条指导原则，即目标原则、相符原则、职责原则、组织阶层原则、管理幅度原则、专业化原则、协调原则和明确性原则。





我国企业在组织结构的变革实践中积累了丰富的经验，也相应地提出了一些设计原则，归纳如下。

### 1. 任务与目标原则

企业组织设计的根本目的是保证企业的战略任务和经营目标实现。组织结构设计工作的开展和评价必须围绕着企业战略和经营目标。当企业的战略任务和经营目标发生改变时，企业的组织结构也应随之调整。

### 2. 分工和协作原则

为了提高管理工作的质量与效率，就必须进行分工与协作。分工就是把职能性质相近或工作关系密切的部门归类，成立单独的部门，有利于提高专业化程度和工作效率。协作要求部门内部、部门之间以及各项职权应加强协调与配合，以顺利开展各项业务，实现企业的战略任务与经营目标。

### 3. 管理幅度与层次有效原则

管理幅度是指一名领导人能够有效领导的直属下级人数。管理层次是指组织结构中按垂直隶属关系划分的等级。一般来说，组织结构中的层次越多，权力越集中，组织越严密，但也容易造成机构重叠，拉长了高层领导同基层之间的距离，不利于信息快速有效地传递。管理幅度的大小同管理层次的多少成反向变动。每个人的精力、知识、经验条件都是有限的，合理确定管理幅度可以保证管理工作高效进行。

### 4. 集权与分权相结合原则

权力的集中便于统一领导和指挥，利于人财物等各种资源的合理分配和使用；权力的分散可以调动基层的工作积极性、主动性，便于根据实际情况迅速做出反应。因此，需要将集权与分权结合起来，充分利用两者的优势规避两者的缺陷。企业在确定内部上下级管理权力分工时应充分考虑企业的规模、生产技术特点、专业工作的性质、管理者的水平和素质等因素。

### 5. 稳定性和灵活性相结合原则

组织结构的稳定有利于各项工作有序、正常开展。适度的灵活性可以使组织在变化的环境中及时适应。保持稳定性的同时又有弹性是设计组织结构很重要的一个原则。设计组织结构时，需明确指挥系统、责权关系及规章制度；同时选用一些具有较好适应性的组织形式和措施，使组织在变动的环境中具有弹性。

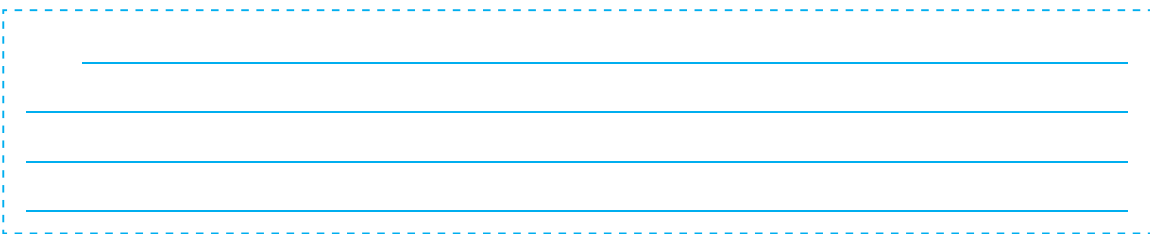


了解企业战略



2020年，新冠肺炎疫情持续蔓延，大部分国家的确诊病例持续增加，新冠病毒传播速度快、感染范围广、防控难度大。各国成立的疫情应对组织各有不同。中国疫情防控组织高效严格的措施取得了明显成效，经济很快恢复活力。查阅资料，分析什么样的疫情防控组织更有利于疫情的控制。





## 案例分析

万科集团（以下简称万科）的组织结构随着企业的发展经历了不同的演变阶段。1984年创业之初，由于业务单一，规模较小，它采用了简单的直线组织结构形式，由总经理直接管理业务科、行政科、会计科，结构简单，权责清晰。随着业务的逐渐发展，到20世纪90年代，万科由单一业务向房地产、连锁零售、电影制片及激光影碟等新的领域投资，初步形成了商贸、工业、房地产和文化传播的四大经营架构。随着企业发展的转变，万科对组织结构进行了调整，建立了事业部制组织结构。事业部是在集团宏观领导下，拥有完全的经营自主权，实行独立经营、独立核算的部门，总部主要在财务、人力资源方面进行监控和管理。各个不同产品线分属不同的事业部，这种组织结构适应企业同时开拓完全不同的产品市场模式。这种组织结构模式能够使组织更灵活，更能调动人的积极性和创造性，快速适应不同专业领域的竞争环境。2001年之后，万科战略进行调整，向专一房地产业务发展，剥离其他与房产无关的业务，对组织结构重新进行设计，形成了集团公司模式，管控模式实现了总部高度集权，总部定位为专业化管理和决策中心，地区公司自主权相对较小，共用集团专业平台。2005年之后，随着下属公司逐渐成熟，万科对组织结构又进行了一次调整，集团总部定位转变为“战略与技术支持”，赋予区域中心更多的运营权力。随着业务的进一步发展和区域公司的管理水平更趋成熟，2008年，万科总部重新定位为投资监管型，对投资、资金、人力资源、风险进行集权管理，对产品线侧重于支持及服务、创新及研发，对组织架构再次进行了调整。

万科从1984年成立时还未涉及房地产业，到1988年进行股份制改制、开始涉足房产并进行多元化经营，再到2001年开始由多元向专一房地产业发展，组织结构从最初的直线职能式，到事业部制，再到集团模式，而集团管控模式也从最开始的操作型管控到战略管控再到现在的投资监管。

### 讨论

万科集团组织结构的变化对其发展的影响有哪些？





### 实践活动

近些年来，呼吁传承和发扬工匠精神的声音越来越大。观看央视《大国工匠》节目，谈谈你对大国工匠的理解。

---

---



### 项目实训

分组合作完成项目实训。任选一家上市公司，查阅资料，分析其组织结构，并分析这种组织结构设计遵循了什么原则、可以起到什么作用。将成果以 PPT 的形式呈现出来，并在班级中汇报。

目标公司： \_\_\_\_\_

组织结构图：

设计原则： \_\_\_\_\_

该组织结构的利弊： \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---



## 自我评价与思考

班级：\_\_\_\_\_ 组名：\_\_\_\_\_ 姓名：\_\_\_\_\_

评分项目	比重	分数	评分人	评分标准
自我评价	20%		自己	根据自己在实训过程中的表现和收获程度进行评分
参与度	30%		组长	根据出勤、提问、回答问题、讨论等对实训项目的参与情况进行评分
配合度	20%		组员	根据实训调研过程中组员之间的相互配合程度进行评分
报告成绩	30%		老师	根据班级公开汇报的情况进行评分
总分	100%			

### 思维导图

