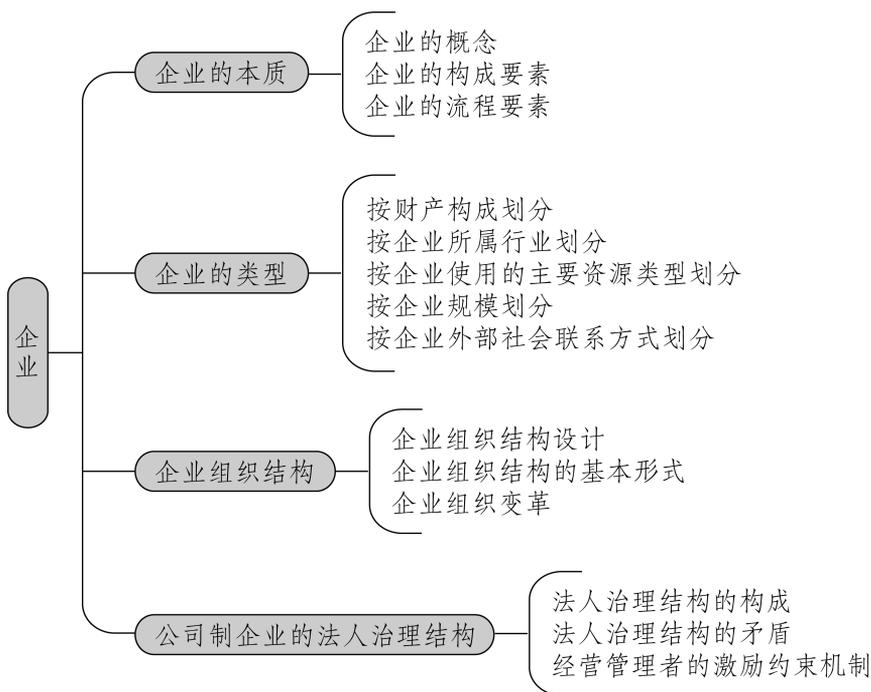


# 第一章 企业



## 教材知识架构



## 本章考纲解读

通过本章的学习，考生应对企业有较全面、正确的了解与认识；重点掌握企业的本质、企业的类型、企业组织结构设计的相关内容、企业组织结构的基本形式、法人治理结构、几种新型企业组织形态等内容。



## 重难点知识串讲

### 考点一：企业的本质

#### 1. 企业的概念

企业是从事生产、流通、服务等经济活动，以产品或服务满足社会需要，实行自主经营、

自负盈亏、独立核算、依法设立，享有民事权利并承担民事责任的营利性经济组织。企业的本质在于，它始终是从事生产经营服务活动的经济组织。

企业的概念有以下几点含义。

- (1) 企业是以市场为导向、以营利为主要目的，从事生产、流通和服务的经济组织。
- (2) 企业是实行自主经营、自负盈亏、独立核算、自我发展的经济实体。
- (3) 企业是依法设立、依法经营的经济实体。

## 2. 企业的构成要素

企业作为社会经济体系中的一种子系统，由五种基本要素构成。

- (1) 产品，即企业为市场提供的有形产品或无形服务。
- (2) 人，即具有科学技术知识和工作技能的员工，包括经营管理人员、工程技术人员、市场营销人员、生产作业人员等。
- (3) 财，即出资人投入的资本和日常运营所需的资金。
- (4) 物，包括土地、厂房、机器设备、工具、仪器仪表、运输设备以及产品生产所必需的能源、原材料等。
- (5) 信息，即反映上述要素及其相互结合状态的各种数据。

## 3. 知识资源

企业的知识资源，指的是企业拥有和可以反复利用的、建立在知识基础之上的、可能给企业带来财富增长的资源的总称。

在知识经济时代，知识资源成为许多企业的第六种基本要素，甚至是更重要的决定性要素，其原因包括以下两方面。

- (1) 产品和服务的价值取决于其中的知识含量。只有在知识资源开发和利用上占有优势，企业才容易取得成功。
- (2) 知识资源成为当今激烈的竞争环境中企业获取竞争优势的源泉。知识资源为企业创造巨大的市场机会和财富，能够将知识转化为价值的企业将会是最成功的企业。

知识资源的表现形式包括以下几方面。

- (1) 无形资产，包括市场资产、知识产权资产和组织管理资产等。
- (2) 信息资源，即企业通过信息网络所能收集到的与企业生产经营活动相关的各种信息。
- (3) 智力资源，即企业所能利用的、存在于企业内部员工头脑的知识、创意等。
- (4) 企业外部人力资源中的各类知识和创造性地运用这些知识研究和解决问题的能力。与企业其他资源相比，知识资源具有以下几方面特征。
  - (1) 知识资源是无形的资源，不仅不会枯竭，而且可以反复利用，可以再创造。
  - (2) 知识资源在企业内部可以共享。
  - (3) 知识资源不会出现边际报酬递减。

## 4. 企业的流程要素

(1) 物流，即以物质产品和服务为中心的流程，包括产品开发、物资采购、生产制造、市场营销、用户服务与反馈等。

(2) 资金流，即伴随物流而同时发生的流程，包括资金的筹措、投入、使用、结算等。



公司制企业按照国有资产控制的情况，还可以划分为以下三种。

①国有独资公司，该类企业由政府全额出资，以实现社会福利的最大化为主要目标，经济目标居次，主要是典型的自然垄断企业和资源类企业。

②国有控股公司，该类企业由政府出资控股，兼具社会公共目标和经济目标，以经济目标支撑社会公共目标，主要是准自然垄断企业。

③国有参股公司，该类企业不是国有企业，政府只是普通股东，没有强制性社会公共目标，经济目标居主导。

公司制企业的特点包括以下三方面。

①企业是法人，在法律上是独立的民事主体，在经济上拥有独立的财产。企业具有法人的资格，享有法人的权力，承担法人的义务。

②企业实行有限责任制度，以其全部财产为限对公司债务承担有限责任，股东则以其出资额为限对公司债务承担有限责任。

③企业的所有权与经营权相分离，作为企业所有者的股东不直接经营管理企业，委托董事会并由董事会聘任总经理来经营管理企业，这些经营者不一定非是本企业的所有者不可。

## 2. 按企业所属行业划分

按所属行业划分，可以将企业分为农业企业、工业企业、服务企业等。

## 3. 按企业使用的主要资源类型划分

(1) 劳动密集型企业，是指占用劳动力较多，以手工劳动为主的企业。

(2) 资金密集型企业，是指占用资金较多，以机械化、自动化作业为主的企业。

(3) 技术密集型企业，是指以先进的、现代的科学技术为基础的企业。

(4) 知识密集型企业，是指以科研开发为主、脑力劳动者为主要成员的企业。

## 4. 按企业规模划分

按从业人数、营业收入和资产规模等划分，可以将企业分为大型企业、中型企业、小型企业和微型企业。

## 5. 按企业外部社会联系方式划分

(1) 联合公司，是指由若干个彼此存在一定生产技术经济联系的不同行业或生产不同类产品的工厂联合组成的公司。

联合公司的具体形式包括以下几种。

①把从原材料生产到产品加工的全过程组织成联合公司。

②以综合利用为基础组成的联合公司。

③以科学技术研究为生产服务为基础而组织的科研生产联合公司。

(2) 企业联合体，是以大中型企业为依托，由若干具有独立法人地位的、相互之间具有一定经济技术联系的企业，按照专业化协作和经济合理的原则，自愿结合、谋求共同发展而形成的相对稳定的经济联合组织，也称企业群体或经济联合体。按照实行经济联合的内容来划分，企业联合体的主要类型有紧密合作型、资源合作型和服务合作型。

(3) 企业集团，作为一种经济组织和企业组织形式，它是一个以少数几个或一个大企业为核心，以一批具有共同利益、受这个核心不同程度控制和影响的企业为外围，通过各种不同的联系方式而结成的比较稳定和紧密的企业联合体。



### 考点三：企业组织结构

#### 1. 企业组织的概念

企业组织结构就是企业内部在分工协作的基础上由层次、部门、职务、职权等构成的组织体系，以及企业外部的、同其他企业之间的组织联系。

#### 2. 组织结构设计的概念与目的

组织结构设计的就是对组织的组成要素和它们之间连接方式的设计，它是根据组织目标和组织活动的特点，划分管理层次、确定组织系统、选择合理的组织结构形式的过程。

组织结构设计的目的，就是通过对组织资源（如人力资源）的整合和优化，确立企业某一阶段的最合理的管控模式，实现组织资源价值最大化和组织绩效最大化。

#### 3. 结构设计的主要内容

(1) 职能设计，是指企业的经营职能和管理职能的设计。

(2) 框架设计，即纵向分层次、横向分部门，是企业结构设计的主要部分。

(3) 协调设计，即研究分工的各个层次、各个部门之间如何进行合理的协调、联系、配合，以保证其高效率的配合，发挥管理系统的整体效应。

(4) 规范设计，即管理规范的设计。管理规范即企业的规章制度，结构本身设计最后要落实并体现为规章制度。

(5) 人员设计，即管理人员的设计。企业结构本身设计和规范设计，都要以管理者为依托，并由管理者来执行。

(6) 激励设计，即设计激励制度，对管理人员进行激励，包括正激励和负激励。

#### 4. 结构设计的基本原则

(1) 任务与目标原则。

(2) 专业分工和协作的原则。

(3) 有效管理幅度原则。

(4) 集权与分权相结合的原则。

(5) 稳定性和适应性相结合的原则。

#### 5. 管理层次与管理幅度

管理层次是指在职权等级链上所设置的管理职位的级数。

管理幅度又称管理宽度、管理跨度，是指在一个组织结构中，一名领导者直接领导的下属人员的数目。

管理层次的多少受管理幅度、组织规模、组织性质、集权程度、信息传递速度等多种因素的影响。其中，影响最大的是管理幅度，它与管理层次之间存在反比例的关系。当组织规模一定时，管理幅度越小，管理层次越多；管理幅度越大，管理层次越少。这两种情况相应地对应着两种类型的组织结构形态，前者称为高耸型结构，后者称为扁平型结构。

#### 6. 企业组织结构的基本形式

(1) 直线结构，是一种高度集权的组织结构，也是最简单的企业组织形式，一般只适合于产品单一、工艺简单、规模较小的企业。

直线结构的主要优点：形式简单，指挥统一，职责分明，决策迅速。

直线结构的不足之处：没有专门的职能机构和人员为经理（厂长）做助手、参谋，因而

对企业领导人的素质要求高，要求企业领导者必须是企业管理的全才，具备广泛的业务知识和能力。

(2) 直线职能结构，是一种以集权为主要特征的组织结构，它是在直线结构的基础上发展起来的，主要适用于中小型企业，以及产品和技术比较单一、市场需求比较稳定的企业。

直线职能结构的主要优点包括以下几方面。

- ①分工严密，每个职能部门的职责容易明确规定。
- ②上下级之间的关系清楚，易于保证集中统一指挥。
- ③每个部门实行专业分工，可以有较高的工作效率。
- ④每个管理人员都固定地归属于一个职能机构，整个组织系统有较高的稳定性。

直线职能结构的主要缺点包括以下几方面。

①各个职能部门之间由于分管的业务不同，考虑问题的出发点往往不一致，矛盾较多，致使最高领导层的协调工作量很大，容易陷入日常事务。

②由于横向协调差，使得企业对环境变化不能及时做出反应，组织系统的适应性不好。

③各部门主管人员都是专业职能人员，仅熟悉自己范围内的业务工作，因而不利于在企业内部培养出全面的管理人才。

(3) 事业部结构，又称联邦分权制或部门化组织结构，它是一种以分权为基本特征的组织结构，主要特点是“集中政策，分散管理”，主要适用于品种多样化、市场环境变化较快的大型企业。

事业部结构的主要优点包括以下几方面。

①把较多的管理权力下放给各事业部，使经理等公司一级的高级管理人员摆脱日常管理事务，主要致力于研究和制定各种经营方针政策，而日常生产、销售等具体管理活动则由各个事业部负责，各事业部都是独立核算单位。

②既有较高的稳定性，又有较好的适应性，各个事业部都能灵活自主地适应市场变化，做出相应的决策。

③易于建立衡量管理人员成绩和效率的标准，便于考核。

④有利于培养全面的管理人才。

事业部结构的主要缺点包括以下几方面。

①各个事业部内部以及公司总部均需要设置一套齐备的职能机构，因而用人多、费用高。

②各个事业部自主经营、自负盈亏，容易只考虑本事业部的利益，有本位主义，影响各事业部之间的协作。

为了克服事业部结构的缺点，人们在事业部结构的基础上又发展起来两种新模式，即超事业部结构和矩阵结构。

## 7. 企业组织变革的动因

(1) 外部动因。

- ①经济的全球化。
- ②信息技术革命。
- ③知识经济的降临。

(2) 内部动因。

- ① 企业战略的变化。
- ② 企业规模的扩大。
- ③ 组织结构自身的缺陷。

#### 8. 新型企业组织形态

(1) 虚拟企业，是指企业依靠网络信息技术，将拥有实现一定经营目标所需资源的若干企业集结而成的一种网络化的动态合作经济实体。

虚拟企业的优越性包括以下几方面。

- ① 提高企业竞争力。
- ② 更充分地利用各种劳动力资源。
- ③ 在关键性的职能方面，可以实现跨组织的协同。
- ④ 降低管理费用。

(2) 学习型组织，是指企业以共同愿景为基础，以“组织学习”的团队学习为根本特征，通过营造整个组织的学习气氛，实现员工知识更新和保持企业创新能力，并使组织绩效得到提高的系统。彼得·圣吉提出了建设学习型组织的“五项修炼”模型：①自我超越；②改善心智模式；③建立共同愿景；④团队学习；⑤系统思考。

(3) 无边界组织，是指横向的、纵向的或外部的边界不由某种预先设定的结构所限定或定义的一种组织设计。典型的特点是灵活性和非结构化。

(4) 平台型组织，其主要特点包括以下几方面。

- ① 组织边界相对模糊。
- ② 机构精干。
- ③ 组织的凝聚力一定程度上取决于沟通。

(5) 知识型组织，它有六个相互关联的特征，但并非任何智能产品和服务都必须同时具备所有这些特征。

- ① 越使用知识型产品和服务，产品就越智能。
- ② 越使用知识型产品和服务，使用者就越聪明。
- ③ 知识型产品和服务可随环境变化而做出调整。
- ④ 知识型企业可按顾客要求提供产品和服务。
- ⑤ 知识型产品和服务具有相对更短的生命周期。
- ⑥ 知识型企业能使顾客实时采取行动。

#### 例 题 链 接

1. 企业组织结构设计的主要部分是 ( )
- |         |         |
|---------|---------|
| A. 职能设计 | B. 框架设计 |
| C. 激励设计 | D. 人员设计 |

【答案】 B (P<sub>47-48</sub>)

【解析】 企业组织结构设计的内容包括职能设计、框架设计、协调设计、规范设计、人员设计和激励设计。其中，框架设计是企业组织结构设计的主要部分。



**【答案】** D (P<sub>57-58</sub>)

**【解析】** 知识型组织的特征表现在以下几方面。

- (1) 越使用知识型产品和服务, 产品就越智能。
- (2) 越使用知识型产品和服务, 使用者就越聪明。
- (3) 知识型产品和服务可随环境变化而做出调整。
- (4) 知识型企业可按顾客要求提供产品和服务。
- (5) 知识型产品和服务具有相对更短的生命周期。
- (6) 知识型企业能使顾客实时采取行动。

#### 考点四: 公司制企业的法人治理结构

##### 1. 法人治理结构的概念

所谓法人治理结构, 是根据企业经营管理的决策权、执行权、监督权彼此既分立、制约, 又相互联结、协调的原则, 在企业高层组织设置权力机构、决策机构、执行机构和监督机构, 形成各自独立、权责分明、相互制衡、相互协调关系的一种企业领导制度。

##### 2. 法人治理结构的构成

(1) 股东大会, 是一种定期或临时举行的由全体股东出席的会议, 同时又是一种非常设的由全体股东所组成的公司制企业的最高权力机构。它是股东作为企业财产的所有者对企业行使财产管理权的组织。

股东大会的性质表现在以下两个方面。

①在所有权和经营权分离的现代企业中, 拥有财产所有权的股东们并不直接管理和支配公司法人财产, 而是通过参加股东大会对公司有关重大事项的决议做出表决以表达他们的意志。

②股东大会作为公司制企业股东利益和企业经营管理的最高权力机构, 不仅要选举和任免董事会和监事会成员, 而且企业的重大经营决策和股东的利益分配等重大问题都要得到股东大会的批准。

按照我国《公司法》的规定, 股份有限公司的股东大会依法行使以下职权。

- ①重要人事的决定权。
- ②重大事项的决策权。
- ③利润分配权。
- ④公司资本重大变动的处置权。

(2) 董事会, 是公司的经营决策机构, 它是由股东在股东大会上选举产生的由董事所组成的一个集体领导班子。

董事会的性质: 董事会作为承担股东财产受托经营的职能机关, 是股东大会闭会期间的权力机构, 拥有支配公司法人财产的权力。

董事会的职权包括以下几方面。

- ①召集股东会并向股东大会作报告, 执行股东大会的决议、决定。

②决定公司的战略经营计划，拟订投资方案，对公司经营活动进行全面而连续的检查评价。

③提出公司的利润分配方案及弥补亏损方案。

④制定公司的财务预决算方案，以及公司增减注册资本和发行公司债券的方案。

⑤拟订公司的合并、分立、解散方案。

⑥聘任或解聘公司经理，根据经理提名，聘任或解聘公司副经理、财务负责人，并决定他们的报酬。

⑦制定公司的基本管理制度。

股东大会与董事会之间的关系：实际上股东大会与董事会之间的关系是一种信任托管关系。董事会是股东大会的受托人，接受股东大会的委托而行使对公司法人财产的支配权。股东们对董事会持信任态度，而董事会则必须对股东承担受托责任，确保股东资产的保值和增值。

独立董事，是指具有完全独立意志、代表公司全体股东和公司整体利益的公司董事会成员。

(3) 高层经理班子，以总经理为首的高层经理班子是公司的执行机构，由总经理、副总经理、总会计师、总工程师、总经济师等高层经理人员组成。

我国《公司法》规定，总经理行使的主要职权包括以下几方面。

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提请聘任或解聘公司副经理、财务负责人等。

⑦聘任或解聘除了应由董事会聘任或者解聘以外的管理人员。

⑧公司章程或董事会授予的其他职权。

总经理与董事会之间的关系：总经理实行董事会聘任制，不实行上级任命制，他负责公司的日常经营管理活动，对公司的生产经营活动进行全面领导，并对董事会负责。

(4) 监事会，是公司设立的专门监督机构，对董事会和经理班子的行为进行经常性的监督，以防止他们从事违反法律和公司章程的活动，损害股东和公司利益。我国《公司法》规定，监事会成员不得少于3人。

监事会与股东大会之间的关系：监事会应当与董事会并立，直接向股东大会报告，对股东大会负责。

监事会与股东大会、董事会、高层经理班子之间的关系：监事会由股东代表和一定比例的职工代表组成，公司的董事、经理和财务负责人均不得兼任监事。

按照我国《公司法》的规定，监事会行使以下职权。

①检查公司的财务。

②对董事、经理等管理人员在执行公司职务时有无违反法律、法规或者公司章程的行为

进行监督。

- ③当董事和经理的行为损害公司利益时，有权要求他们予以纠正。
- ④提议召开临时股东大会。
- ⑤公司章程规定的其他职权。

### 3. 法人治理结构的矛盾

(1) 企业经营管理者 and 所有者的利益不相同，追求的目标不一致。所有者追求的是资本收益最大化，而经营者追求的是自身效用最大化。

(2) 企业经营管理者 and 所有者的信息不对称。经营管理者拥有企业经营决策大权，掌握着大量所有者所不知且难以验证的信息，这就意味着企业所有者对经营管理者的一些行为和决策无法观察和监督。

### 4. 经营管理者的激励约束机制

(1) 报酬机制。企业经营管理者们的激励报酬机制是多方面的，包括经济利益、个人价值实现、社会荣誉等，但经济利益是第一位的，它是调动企业经营管理者积极性、约束其行为的一个重要因素。

(2) 约束机制。经营管理者行为约束机制分为内部约束和外部约束两方面。内部约束是指企业所有者与经营管理者之间形成的相互约束关系和约束机制。外部约束是指在企业所有者与经营管理者之外形成的约束，即法律、市场机制、社会道德等各种社会机制对经营管理者的约束。

## 例题链接

1. 下列选项中不属于法人治理结构的是 ( )
- A. 董事会
  - B. 高层经理班子
  - C. 公司经营者
  - D. 股东大会

【答案】 C (P<sub>58</sub>)

【解析】 法人治理结构由股东大会、董事会、高层经理班子和监事会四个部分组成。

2. 具有完全独立意志、代表公司全体股东和公司整体利益的公司董事会成员指的是 ( )
- A. 总会计师
  - B. 总经理
  - C. 总经济师
  - D. 独立董事

【答案】 D (P<sub>60</sub>)

【解析】 独立董事，是指具有完全独立意志、代表公司全体股东和公司整体利益的公司董事会成员。

3. 下列选项中，属于监事会的职权的是 ( )
- A. 检查公司的财务
  - B. 制订公司的具体规章
  - C. 利润分配权
  - D. 提出公司的利润分配方案及弥补亏损方案

**【答案】** A (P<sub>61</sub>)

**【解析】** 按照我国《公司法》的规定,监事会行使以下职权。

- (1) 检查公司的财务。
- (2) 对董事、经理等管理人员在执行公司职务时有无违反法律、法规或者公司章程的行为进行监督。
- (3) 当董事和经理的行为损害公司利益时,有权要求他们予以纠正。
- (4) 提议召开临时股东大会。
- (5) 公司章程规定的其他职权。

4. 外部约束的内容不包括 ( )

- |         |         |
|---------|---------|
| A. 法律   | B. 市场机制 |
| C. 社会道德 | D. 公司章程 |

**【答案】** D (P<sub>62-63</sub>)

**【解析】** 外部约束是指在企业所有者与经营管理者之外形成的约束,即法律、市场机制、社会道德等各种社会机制对经营管理者的约束。



## 知识强化训练

### 一、单项选择题

1. 下列选项中,不属于企业的流程要素的是 ( )
 

A. 物流	B. 人员流
C. 产品流	D. 信息流
2. 下列选项中,关于公司制企业特点的说法不正确的是 ( )
 

A. 企业是法人	B. 企业实行有限责任制度
C. 企业的所有权与经营权相分离	D. 业主风险较大
3. 按\_\_\_\_\_划分,可以将企业分为劳动密集型、资金密集型、技术密集型和知识密集型企业。 ( )
 

A. 企业的财产构成	B. 企业使用的主要资源类型
C. 企业所属行业	D. 企业规模
4. 按照企业联合体实行经济联合的内容来划分,企业联合体的主要类型不包括 ( )
 

A. 服务合作型	B. 紧密合作型
C. 经营合作型	D. 资源合作型
5. 企业集团通过多渠道影响和控制成员企业,以\_\_\_\_\_为主。 ( )
 

A. 人事派遣	B. 资产联结
C. 业务联系	D. 章程与合同



3. 【答案】 B (P<sub>42</sub>)

【解析】 按照不同的标准,可把企业划分为多种类型。按企业使用的主要资源类型划分,可以将企业分为劳动密集型、资金密集型、技术密集型和知识密集型企业。

4. 【答案】 C (P<sub>44</sub>)

【解析】 按照企业联合体实行经济联合的内容来划分,其主要类型有紧密合作型、资源合作型和服务合作型。

5. 【答案】 B (P<sub>44-45</sub>)

【解析】 企业集团的特征包括以下几点。

(1) 有一个实力雄厚、对集团成员企业具有控制力和影响力的核心企业。

(2) 组织结构具有层次性。

(3) 多渠道影响和控制成员企业,以资产联结为主。

6. 【答案】 A (P<sub>46</sub>)

【解析】 管理层次的多少受管理幅度、组织规模、组织性质、集权程度、信息传递速度等多种因素的影响。其中,影响最大的是管理幅度,它与管理层次之间存在反比例的关系。

7. 【答案】 B (P<sub>49</sub>)

【解析】 企业组织结构的基本形式有直线结构、直线职能结构和事业部结构。

8. 【答案】 D (P<sub>55</sub>)

【解析】 无边界组织,是指其横向的、纵向的或外部的边界不由某种预先设定的结构所限定或定义的一种组织设计。典型的特点是灵活性和非结构化。

9. 【答案】 C (P<sub>60</sub>)

【解析】 以总经理为首的高层经理班子是公司的执行机构,由总经理、副总经理、总会计师、总工程师、总经济师等高层经理人员组成。

10. 【答案】 A (P<sub>61</sub>)

【解析】 监事会由股东代表和一定比例的职工代表组成,公司的董事、经理和财务负责人均不得兼任监事。

## 二、简答题

11. 【答案】 (P<sub>38</sub>)

知识资源具有的特征如下。

(1) 知识资源是无形的资源,不仅不会枯竭,而且可以反复利用,可以再创造。

(2) 知识资源在企业内部可以共享。企业积累的知识资源可以在内部公开,使有需要的员工都能接触和使用公司的知识和信息。

(3) 知识资源不会出现边际报酬递减,即知识资源的增加会导致物质资源更加充分和有效利用而不会出现递减。

12. 【答案】 (P<sub>48-49</sub>)

组织结构设计的基本原则包括以下几点。

- (1) 任务与目标原则。
- (2) 专业分工和协作的原则。
- (3) 有效管理幅度原则。
- (4) 集权与分权相结合的原则。
- (5) 稳定性和适应性相结合的原则。

13. 【答案】 (P<sub>52-53</sub>)

企业组织变革的动因包括以下两个方面。

- (1) 外部动因：①经济的全球化；②信息技术革命；③知识经济的降临。
- (2) 内部动因：①企业战略的变化；②企业规模的扩大；③组织结构自身的缺陷。

14. 【答案】 (P<sub>58-59</sub>)

股东大会的性质表现在以下两个方面。

- (1) 在所有权和经营权分离的现代企业中，拥有财产所有权的股东们并不直接管理和支配公司法人财产，而是通过参加股东大会对公司有关重大事项的决议做出表决以表达他们的意志。
- (2) 股东大会作为公司制企业股东利益和企业经营管理的最高权力机构，不仅要选举和任免董事会和监事会成员，而且企业的重大经营决策和股东的利益分配等重大问题都要得到股东大会的批准。