



◎ 高等院校经济与管理核心课经典系列教材 ◎

→ 工商管理专业

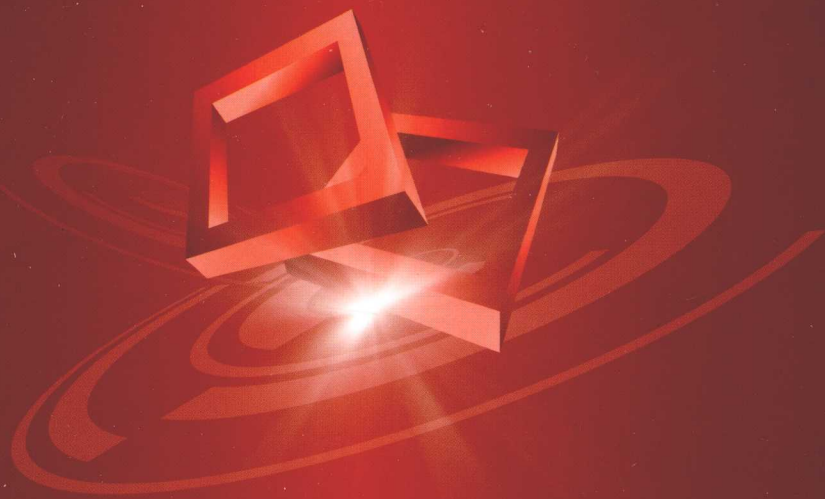


公司组织与管理

GONGSI ZUZHI YU GUANLI

(第二版)

陈 燕 ◎ 主 编



首都经济贸易大学出版社

Capital University of Economics and Business Press



◎ 高等院校经济与管理核心课经典系列教材 ◎

► 工商管理专业

公司组织与管理

GONGSI ZUZHI YU GUANLI

(第二版)

陈 燕 ◎ 主 编

 首都经济贸易大学出版社
Capital University of Economics and Business Press

· 北 京 ·

F276.6-43
30-2

图书在版编目(CIP)数据

公司组织与管理/陈燕主编. —2版. —北京:首都经济贸易大学出版社,2013.3
ISBN 978-7-5638-1406-0

I. ①公… II. ①陈… III. ①公司—企业管理 IV. ①F276.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第022148号

公司组织与管理(第二版)

陈燕 主编

出版发行 首都经济贸易大学出版社

地 址 北京市朝阳区红庙(邮编100026)

电 话 (010)65976483 65065761 65071505(传真)

E-mail publish@cueb.edu.cn

网 址 <http://www.sjmcb.com>

经 销 全国新华书店

照 排 首都经济贸易大学出版社激光照排服务部

印 刷 北京永生印刷有限责任公司

开 本 710毫米×1000毫米 1/16

字 数 446千字

印 张 22.5

版 次 2008年2月第1版 2013年3月第2版 2013年3月总第3次印刷

印 数 6 001~9 000

书 号 ISBN 978-7-5638-1406-0/F·821

定 价 36.00元

图书印装若有质量问题,本社负责调换

版权所有 侵权必究

前言

关于公司组织与管理,有许多学者作了很多研究。本教材在吸收已有研究成果的基础上,考虑当前有关公司组织与管理的最新动态,对教材结构进行了以下设计。

本教材分为上下两篇:上篇为公司组织部分。在这一部分,首先对公司的起源、发展进行概述,介绍中国公司的产生与发展,指出现代公司的特征;然后对主要的公司类型,即责任公司、股份公司、集团公司、跨国公司等的形成、发展、特征、具体形式等进行介绍。下篇为公司管理部分。这一部分主要介绍公司管理的基本原理与方法。首先介绍各类公司的组建程序及公司内外部关系的处理;接着介绍公司治理的基本原理和模式;然后对公司的战略目标制定及由此决定的组织结构和相关的公司内部管理的基本原理逐一进行介绍;最后对当前公司管理中的热点问题及较新的研究领域进行介绍,如公司的绩效管理、资本运营管理、创新管理、变革管理和文化建设等。

本教材的新颖之处在于:对主要的公司形态作了较详细的介绍;介绍各类公司的组建程序及各类公司组织结构的选择;对公司管理中的重点、热点问题作了较详尽的阐述;在介绍公司管理的原理和方法时,尽可能地融入国内外相关问题研究的最新成果,如公司绩效管理是从对员工个人绩效、群体绩效、公司总绩效管理三个层面进行分析的;在内容编排上做到“点”、“面”结合,即一方面尽可能地使理论体系保持完整,另一方面使重点较为突出;而在案例中,尽可能多地反映中国一些知名公司的管理活动。

本教材的编写者希望读者通过学习,对公司的组建、公司内外
部关系的处理、公司的各种主要管理活动有一个初步的认识;对公
司管理的基本原理和方法有所了解;能运用所学知识对公司的具体
经营活动进行分析并提出相应的解决方案。

本教材由北京师范大学经济与工商管理学院的陈燕主编,参与
教材的资料收集和编写工作的人员还有:张丽、高丹丹、和蓓、金鑫、
孙若青、赵丽丽、黄璐、陈佳。

本教材在编写过程中,参阅了大量国内外相关的出版资料及互
联网上的资料,在此一并对各位资料作者和相关网站表示衷心感
谢!

由于编写者水平有限,本教材一定有许多不足之处,谨请专家
和读者批评指正。

主编

目 录

上篇 公司组织

第一章 公司概况	3
第一节 公司的起源与发展	3
第二节 中国公司的产生与发展	13
第三节 现代公司的特征	20
第四节 公司的基本类型	24
案例分析	28
第二章 责任公司	30
第一节 责任公司概述	30
第二节 有限责任公司	31
第三节 无限责任公司	34
第四节 两合公司	36
案例分析	38
第三章 股份公司	40
第一节 股份公司概述	40
第二节 股份无限公司与股份有限公司	41
第三节 国有控股公司	43
案例分析	46
第四章 集团公司	48
第一节 集团公司的发展	48

公司组织与管理

第二节 集团公司的特点	54
案例分析	57

第五章 跨国公司

第一节 跨国公司的发展动因	59
第二节 跨国公司的一般性质	63
第三节 跨国公司的类型和特点	65
案例分析	69

下篇 公司管理

第六章 公司组建

第一节 公司的建立与运营	73
第二节 公司的内部关系	79
第三节 公司的外部关系	82
案例分析	87

第七章 公司治理

第一节 公司治理的定义及理论基础	90
第二节 公司的内部治理	95
第三节 公司的外部治理	102
第四节 公司治理模式	106
案例分析	113

第八章 公司战略管理

第一节 公司战略概述	117
第二节 公司战略的基本类型	121
第三节 公司战略的制定	128
第四节 公司战略的实施与控制	133

案例分析	138
第九章 公司组织结构	142
第一节 公司组织结构的基本类型	142
第二节 组织结构设计的权变因素	149
第三节 组织结构设计的基本程序	154
第四节 组织结构创新	156
案例分析	163
第十章 公司内部管理	168
第一节 公司生产运营管理	168
第二节 公司财务管理	173
第三节 公司物流管理	186
第四节 公司人力资源管理	191
第五节 权力管理	200
第六节 信息系统管理	207
案例分析	215
第十一章 公司资本运营管理	219
第一节 公司资本运营的基本原理	219
第二节 公司资本运营的模式	224
第三节 公司资本运营的程序	231
第四节 公司资本运营的实施	235
第五节 国际投资	246
案例分析	252
第十二章 公司绩效管理	255
第一节 公司绩效管理的基本原理	255

公司组织与管理

第二节	员工个人绩效管理	258
第三节	工作团队绩效管理	263
第四节	公司综合绩效管理	268
案例分析		274
第十三章	公司创新管理	276
第一节	技术创新	276
第二节	新产品开发	283
第三节	核心竞争力	288
第四节	管理创新	293
案例分析		297
第十四章	公司文化建设	300
第一节	公司文化建设的开放性观念	300
第二节	公司文化的内容	307
第三节	公司文化的建设	310
第四节	跨文化管理	315
第五节	公司兼并的文化管理	319
案例分析		322
第十五章	公司变革管理	325
第一节	公司变革的动力	325
第二节	公司变革的理论模型	328
第三节	公司变革的实施	333
第四节	公司变革的阻力及其管理	337
案例分析		343
参考文献		346

上篇·

公 司 组 织

公

司

组

织

与

管

理

第一章

公司概况

（二）

★ 学习目标 ★

- 了解公司的起源及其发展历史
- 了解中国公司的产生与发展
- 掌握现代公司的特征
- 掌握公司的基本类型

第一节 公司的起源与发展

公司是指依法成立的以营利为目的的法人。不同国家对公司的称谓有所不同,例如,日本称之为“会社”,英国称之为“Company”,美国称之为“Corporation”。公司是企业组织形式发展到一定阶段的产物。

一、公司的起源

关于公司的起源,主要存在古罗马包税商说、大陆起源说、海上起源说三种观点。

（一）古罗马包税商说

经济史学家认为,公司的起源可以追溯到古罗马帝国时期。在古罗马帝国时期,为了支持古罗马军队进行战争,需要用船只来运输粮食。当时的粮食贸易极其有利可图,帝国政府为了控制这一贸易活动,只允许与政府签订了合同的组织来做。船夫行

会就是这种组织,它与帝国政府签订合同,并向社会发行筹资的证券,而那些被禁止经商的罗马元老则往往是这些公司的匿名股东。所以在某种程序上可以说,第一个类似公司的组织是以股份公司的形式出现的,且从一开始,它们便是以营利为目的而进行经营的。古罗马帝国在后期采取了招标包收税金的制度,即包税人在收税以后,要按期将固定数额的税金上缴国家,剩余的部分归自己。包税人为了中标,在投标时就必须提供一笔数目较大的款项作为保证金,但包税的个人往往无力提供这笔巨款,因此,多人合伙的包税商制度就产生了。古罗马的包税商股份委托公司被认为是股份公司的先驱。

(二) 大陆起源说

大陆起源说认为,公司起源于中世纪欧洲大陆的地中海沿岸,是由家族经营团体发展而来的。在中世纪的欧洲大陆和地中海沿岸,各城市海上贸易繁荣,都市兴旺,商业比较发达。贸易的发展使古老的城市得以复苏,又使一些成为贸易中心的新城市得以诞生,同时也促进了企业组织形式的发展。十字军东征后,领事、商业、法院、海商法、银行、股份公司以及后来的商业公会等诸如此类在近现代商业生活中看到的制度或现象,都在意大利的商业城市中出现。在12世纪,热那亚人为了对塞浦路斯岛进行海上大远征,曾经通过一个被称为“Moone”的组织进行筹集资金。这个组织就是为了征服和发展这个岛屿而设立的一个股份信托企业,从这个组织可以看到股份公司的端倪。

个体商人在中世纪社会经济活动中占有十分重要的地位。商人们一般将自己所经营的商号传给亲属。亲属们在得到祖传产业后要分家析产,但又不愿歇业,于是便共同继承、共同经营先辈所经营的企业,共享盈利、共负亏损,从而形成所谓的家族营业团体或称家族企业。后来的家族企业在家族经营的基础上也允许外族加入,或由几个家族联合,发展成为新的共同经营团体——合伙经营团体,承担无限责任。这种组织形式在当时的欧洲广为流行。1673年,法国首次在法律上承认了它的地位,称之为普通公司。公司实际上是一种合伙公司或合营公司,入股者之间是一种合伙关系,它是后来的无限公司、有限公司的雏形。

中世纪还出现了自由民、手工艺者之间以劳动力、资本、土地和生产工具等各种具体生产要素相联合的合伙经营方式,并按入股的人、财、物份额来分配收益。这种合伙经营形式被称为商行或行会。这种合股经营形式起初发生在小生产者之间,通常是入股办手工业作坊和店铺。从14世纪起,出现了新的合股公司。合股公司不仅规模扩大,而且持股者已不是小生产者,而是贵族、地主、王公、大臣、商人和教会等,这些人并不亲自从事生产经营,而是交由经理人员和雇佣工人经营,持股者从生产和销售的产品中获取利润。

(三) 海上起源说

海上起源说认为,公司起源于中世纪的海上贸易,是由船舶共有、康孟达(Commendat)等组织发展而来的。持这种观点者认为,公司的起源和发展是和贸易的发展、兴旺、分散风险的要求联系在一起的。中世纪的海上贸易较兴旺,但由于海洋浩瀚,交通不便,从事海洋贸易既需要巨额的资本,又要冒很大的风险。于是,船舶共有这种形式便应运而生。海上共有实际上是一种合伙公司或合营公司,入股者之间的关系是一种合伙关系。当时与海洋贸易相关的合伙组织有康孟达(Commendat)和索赛特斯(Skietas)。康孟达组织实际上是借贷和合伙公司的交结。有资本者既想得利,又不愿亲自冒险,就依靠康孟达组织,资本所有者以分享企业利润为条件,将资本预付或委托给船舶所有者、独立的商人或他人,由他们去经营,资本所有者只对预付或委托的这部分资本负责,承担有限责任,不承担连带责任。在康孟达组织中,资本所有者的地位类似于隐名合伙人或隐名股东。索赛特斯组织是一种更为稳定、持久的合伙形式,该组织的每名合伙人都是另外合伙人的代理人,并以其全部私人财产对企业的债务负责。

关于公司是起源于古罗马时期还是中世纪的分歧,随着人们对史料的考证将会得到更明确的答案。但从目前所拥有的资料来看,中世纪的确是公司和类似于公司的组织广泛存在的时期,它们在多种行业中得到发展。但此时的公司与现代公司也有明显不同,因此,只能把这些公司的早期形态称为原始公司。早期公司或原始公司存在的时间大约为古罗马时期至15世纪中期,这一时期被称为公司的起源时期。这一时期公司发展的特点有以下几个方面:

(1)形式多样,但缺乏公司法律规范。公司的处理、合伙内容、经营方式和利润分配等一系列行为缺乏明确的法律规范。

(2)组织上的合伙性和不稳定性。合伙企业虽然较传统企业优越,但是它属自然人企业,在法律上不具有法人资格,组织的松紧程度不一,因而容易导致组织的不稳定和短期的组织行为。

(3)数量和规模的局限性。原始公司在数量上和规模上虽然不断发展、扩大,但在经济生活中不占主导地位。

(4)股东责任的无限性。原始公司中某些股东承担的是有限责任,但大多数股东承担的则是无限责任。

从古罗马帝国时期至15世纪中叶,公司在组织上、数量上、规模上和经营上逐步向着近代公司和现代意义上的公司发展,并为近代公司和现代意义上的公司的出现做好了经济和组织上的准备。

二、公司的发展历史

公司从起源发展到今天,经历了不同的历史发展时期。公司的演变发展一般可以

分为以下五个阶段。

(一) 资本原始积累阶段的特许公司

从14~15世纪资本主义在地中海沿岸一些城市稀疏地出现,到18世纪中期资本主义生产方式正式确立,这段时间是为资本主义奠基的序幕时期,也称为资本的原始积累阶段。真正的公司正是在这一时期开始形成并得以发展起来。

15世纪末之后,新大陆的发现和新航线的开辟,刺激了远洋贸易的发展。欧洲商人活动的领域从地中海周围扩展到了大西洋,东西半球各地贸易额大幅度增长。远洋贸易的发展迫切需要组建一批大型贸易公司。于是在西欧各国重商主义政府的支持下,一批特许贸易公司纷纷出现。在英国,从1553~1680年,先后有49个远洋贸易公司成立。它们从国王那里获得特许,专营海外某一地区的商业。法国在1599~1789年间建立了70多家这类公司。

由于当时西欧各国盛行重商主义,不承认贸易自由,建立贸易公司必须取得皇家的特许,上述贸易公司都是以承担某些义务换取皇家“特许状”才得以成立的。这些特许贸易公司在承担一定义务的同时,也就拥有了垄断性特权,或者垄断经营某一行业,或者垄断海外特定地区的殖民活动。英国在詹姆士一世(1566~1625年)在位时期确认了上述特许贸易公司的法人地位。在当时,法人是指一些得到领主或王室给予的特许权(特殊优惠权或豁免权)的团体,如自治城市、行会、教会、慈善机构等。特许贸易公司取得了法人地位,意味着在法律上把它们同于若干个合伙人的自然人财产基础上营运的合伙制企业区别开来,承认它们具有同一个独立的自然人相同的民事权利能力和民事行为能力。于是,这种取得法人地位的公司也就沿用了中世纪法人团体的名称——Corporation,或者称为法人公司(Incorporated Company)。

这一时期的特许贸易公司还带有中世纪公司临时性的特点。例如,英国东印度公司无论就其规模、影响、获利程度及其在海外贸易中的地位来说,都是相当重要的。它最初只是一种临时性的松散的组织,并不具有稳定性。东印度公司的最初12次航行运营表明,它只是一种临时性的股份企业,其运营可能以一次航行为限,也可能以几次航行为限。该公司1720年要求永久特许状,但未获准。

第一家永久性公司是1602年成立的荷兰东印度公司,它已具有公司的一些基本特征,例如,靠募集股金建立;具有法人地位;由董事会领导下的经理人员来经营;等等。该公司在组建时,56.9%的股份为阿姆斯特丹商会拥有,其余的面向全国招募;公司设立股东大会作为最高权力机构;由股东大会选出60名董事组成董事会,为公司决策机构;另选17人组成经理会,为执行机构,主持日常事务;公司所得按股份分红;等等。

虽然某些特许贸易公司具有一些公司的基本特征,但它们都是靠政府(或皇家)的政治权力特许建立的,用向政府(或皇家)提供贷款或承担其他义务换取贸易垄断

权,拥有特许贸易公司的股票也被看做一种特权。因此,这种公司还不能被认为是严格意义上的公司。

特许贸易公司的直接衍生物是“特许专营公司”(Franchised Corporations)。这些公司与特许贸易公司的经营方向不同,但组织形式类似,也是以政府(或皇家)的权力作为基础。在贸易领域外,金融保险业也相继成立各种公司。1694年英格兰银行成立,政府从它那里取得贷款,并将相当于这笔贷款的银行券的发行权授予英格兰银行。通过发行银行券,英格兰银行吸收社会资本。截至1841年,英格兰和威尔士已设有115家股份银行。鉴于此,后起资本主义国家一开始就将银行作为股份公司的重点。例如,美国的股份公司首先是在银行业中产生的;日本的股份公司也是首先产生于金融业;等等。

流通与交通是密不可分的。商品流通的发展必然要求交通状况与之相适应。提高内陆运输效率的需要导致了英国1660~1730年间内河航行条件的改善。然而,真正的“运河热”是从1730年以后开始的。1730~1790年是“运河热”的极盛时期,其间,运河总长度增长一倍,达到2200英里;1791~1794年进入了运河热的新阶段,这一时期共通过运河法和其他航运法81项。由于修筑运河耗资巨大,这样便于集资的运河公司应运而生。19世纪上半期,欧美各国又掀起“铁路热”,其广度和规模大大超过了“运河热”。英国1824年设立了234家大公司,其中主要是铁路公司和汽船公司。1825年英国第一条铁路,即斯托克顿至达灵顿的铁路开通。1834~1836年在英国新成立的300多家公司中,居于首位的仍然是铁路公司。

资本原始积累时期的公司已经摆脱了它的胚芽状态,它已经在许多国家和许多行业产生。虽然还很幼小,但毕竟已经成形。当然它同现代公司相比还不够成熟,概括起来,资本原始积累时期公司的特点有:①公司的经营主要是为获得利润,而不是为政府筹集资金。②公司的业务经营范围在“包税”和“贸易”的基础上有所扩大,并且公司的经营领域也已扩展到银行业和交通运输业。③公司已经从合伙企业中分离出来,所有公司都已采用合股或发行股票和债券的方式筹集资金,并根据出资比例分配利润。④相当数量的公司都是临时性的,它们的生存时间以若干次航行为限,或以修一条铁路和运河为限。⑤公司制度还不完善,“公司法”尚未形成,严格的公司管理制度也不存在。

(二) 19世纪中期公司制的确立

公司制的“直接祖先”是18世纪发展起来的合股公司(Joint-Stock Company)。18世纪初期,特许贸易公司在聚敛财富方面的示范作用,使公司的数量迅速增加。商人们发现在没有取得皇家“特许权”的情况下,也可以模仿特许贸易公司的组织形式,通过发行股票来吸引投资者。这样组建起来的公司被称为合股公司。合股公司不同于特许贸易公司,因为它没有皇家的“特许状”;它又不同于合伙制企业,因为它的股票

可以自由转让,股东只承担有限责任,股票持有者并不像合伙制企业中的合伙人那样有权代表其他合伙人签署对所有合伙人都有约束力的合约,而是由被股东集体授权的经理人员来经营。

1720年,英国发生了一场由一家特许贸易公司——“南海公司”掀起的股票投资狂潮,史称“南海泡沫”(South Sea Bubble)。在泡沫膨胀的年代,形形色色的未经皇家特许的合股公司如雨后春笋般出现,仅1719年9月~1720年8月的一年时间里,就新成立了195家公司。由于这些泡沫公司股票的发行使南海公司的继续膨胀受到威胁,在南海公司的游说下,英国议会于1720年通过了“取缔投机行为和诈骗团体法”,即“泡沫法”(Bubble Act),禁止没有“特许状”的企业发行股票。这一法案的颁布使众多的合股公司倒闭。不过,这并没有阻止合股公司的变相发展。由于工商业的发展迫切地需要创立大型企业组织,商人们很快就想出了绕过法律障碍的办法,这就是将两种早已存在的合法组织形式——合伙和信托结合在一起,通过指定合伙人中的某些人作为其他合伙人的财产(股本)托管人,授予他们与其他个人或团体订立合同的权力,将经营权集中到少数人手中。通过这种方式,合股公司得以继续发展。

合股公司虽然使商人们能够获得特许公司的某些好处,但是仍然被英国的习惯法视为合伙制企业,而不是法人实体。相应的,合伙公司也就不可能像公司那样以法人身份签订受法律保护的合同,也不能以法人身份起诉和应诉,而且每个合伙人都要对公司债务承担无限责任,因而这种合股公司被称为没有法人地位的“合股公司”(Unincorporated Joint-Stock Company)或“非法人公司”(Unincorporated Company)。

尽管合股公司从18世纪中期起一百年左右的时间内在法律上被作为合伙制企业,不完全具备法人公司所具有的许多优点,但由于它具有可以筹集较多资本、所有权易于转让、经营有连续性和由所有者的代理人而不是所有者本人来管理等优点,深受投资者欢迎。这就推动了法律制度向赋予合股公司法人地位的方向变革。以英国为例,英国议会首先在1825年废除了“泡沫法”,不再禁止创办民间合股公司;1834年,又授权君主向合股公司发放特许证书,使之具有通过政府官员进行代理诉讼的权利,这就在事实上接近于承认合股公司的法人地位。1837年,美国的康涅狄格州颁布了第一部一般公司法,这项法律规定了标准的公司注册程序。此后,美国的其他各州也相继采纳了康涅狄格州的一般公司法。英国议会也在1844年通过了公司法,规定建立公司不必事先获得特许,只要通过简单程序就可以获准登记。但是在这种合股公司中,股东的债务责任仍然是无限责任。直到1856年,英国议会才正式确定了注册公司对债务只承担有限的赔偿责任。这样,公司制度的基本框架就在英美两国确立起来。

这一时期公司发展的主要特征有:①公司存在于更广泛的行业;②公司立法为公司的健康发展创造了前提条件;③有限责任制的确立为近代公司向现代公司过渡创造了条件,从而使公司得到迅速发展。