

- 
- 普通高等教育“十二五”重点规划教材
 - 普通高等院校“校企合作”优秀教材

GONGSI LICA

公司理财

主编 况培颖



电子科技大学出版社



- 普通高等教育“十二五”重点规划教材
- 普通高等院校“校企合作”优秀教材

GONGSI LICAL

公司理财

主 审 黄立丹
主 编 况培颖
副主编 夏 洪 腾丽娜 杨明智



电子科技大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

公司理财 / 况培颖主编. —成都: 电子科技大学

出版社, 2013.7

普通高等教育“十二五”重点规划教材 普通高等院校“校企合作”优秀教材

ISBN 978-7-5647-1729-2

I. ①公… II. ①况… III. ①公司—财务管理—高等学校—教材 IV. ①F276.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第157024号

普通高等教育“十二五”重点规划教材
普通高等院校“校企合作”优秀教材

公司理财

主编 况培颖

出 版: 电子科技大学出版社(成都市一环路东一段159号电子信息产业大厦 邮编: 610051)

策划编辑: 谢晓辉 李波翔

责任编辑: 李 毅

主 页: www.uestcp.com.cn

电子邮箱: uestcp@uestcp.com.cn

发 行: 新华书店经销

印 刷: 北京市全海印刷厂

成品尺寸: 185mm × 260mm 印张 18.25 字数 320 千字

版 次: 2013年7月第一版

印 次: 2013年7月第一次印刷

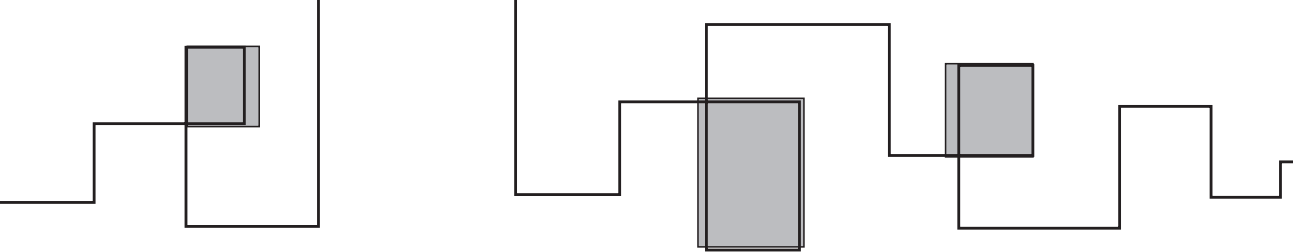
书 号: ISBN 978-7-5647-1729-2

定 价: 34.00 元

■ 版权所有 侵权必究 ■

◆ 本社发行部电话: 028-83202463; 本社邮购电话: 028-83201495。

◆ 本书如有缺页、破损、装订错误, 请寄回印刷厂调换。



QIANYAN 前言



本书以公司基本理财问题为主线，阐述了公司理财的理论体系、实务操作。全书共分 12 章，主要介绍公司理财目标、基本内容、研究方法等理财理论与实务，内容包括项目投资与风险投资管理、证券投资、长期筹资、资本结构、股利政策、营运资本管理、公司重组、并购等公司理财问题。为便于教学组织和有助于课程内容的理解以及研究方法和实务技术的掌握，每章都有相应的案例分析作支持，配有必要的习题，有利于学生的自学。

本书由贵州商业高等专科学校况培颖担任主编，负责拟定全书框架与写作大纲、总纂、定稿。编写分工如下：第 1、2、3、4、5、7、11、12 章，况培颖（贵州商业高等专科学校）；第 6 章，夏洪（遵义职业技术学院）；第 8 章，腾丽娜（贵州轻工职业技术学院）；第 9、10 章，杨明智（黔南民族职业技术学院）。全书由黄立丹（贵州交通建设集团有限责任公司）负责审核。另外，在编写过程中参考了大量文献，在此，对文献的作者表示感谢。

由于本书涉及面广，特别是限于学识水平，所以在内容的编排及阐述等方面难免出现错误，我们恳切希望广大读者提出宝贵意见，以利修正和提高。

编者
2013 年 7 月

contents

目录



第一章 初识理财

1.1 公司理财的概述	1
-------------------	---



第二章 财务报表分析

2.1 资产负债表分析	17
2.2 利润表分析	20
2.3 现金流量表分析	21
2.4 财务报表的比率分析	24



第三章 金融市场与货币时间价值

3.1 金融市场	44
3.2 货币时间价值的概念	48



第四章 资金筹措与预测

4.1 企业筹资概述	56
4.2 权益资金的筹集	59
4.3 负债资金的筹集	67
4.4 资金需要量的预测	79





第五章 公司借入资本筹集

5.1 银行借款筹资	88
5.2 长期债券融资	93
5.3 融资租赁和商业信用	100



第六章 资本成本和资本结构

6.1 资本成本	115
6.2 杠杆效应	123
6.3 资本结构	130



第七章 固定资产投资评估

7.1 现金流量	142
7.2 风险价值	147
7.3 投资决策评价方法	148
7.4 投资决策评价方法的应用	154



第八章 流动资产投资管理

8.1 现金的管理	161
8.2 短期有价证券管理	172
8.3 存货管理	173



第九章 收益分配管理

9.1 收益分配概述	191
9.2 股利政策	196
9.3 收益分配的程序和方案	199
9.4 股票股利与股票分割和回购	202



第十章 企业价值评估

10.1 企业价值评估概述.....	213
10.2 企业价值评估的模型.....	215
10.3 兼并与收购.....	226
10.4 剥离与分立.....	239



第十一章 项目投资管理

11.1 项目投资概述.....	246
11.2 现金流量测算.....	249
11.3 投资决策评价方法.....	253
11.4 投资决策评价方法的应用.....	258



第十二章 国际公司理财

12.1 国际公司理财概述.....	267
12.2 国际筹资管理.....	268
12.3 国际投资管理.....	271
12.4 国际营运资金的管理.....	275
12.5 国际税务管理.....	281
12.6 外汇风险管理.....	284

第一章

初识理财

学习目标

在学习本章时，要求掌握公司理财的目标，熟悉公司理财的内容，了解公司成立条件。

1.1 公司理财的概述

公司理财是就公司经营过程中的资金运动进行预测、组织、协调、分析和控制的一种决策与管理活动。从管理角度来讲，公司理财的内容包括筹资管理、投资管理、营运资金管理和利润分配管理。

1.1.1 公司的组织形式

公司组织的不同类型决定着公司财务结构、财务关系、财务风险及其所采用的理财方式的差异。公司的组织形式按其法律上的特点来分，通常有独资公司、合伙公司与公司制公司三种不同的组织形式。

1. 独资公司

独资公司即个体公司是最简单的公司形式，是由个人出资兴办的公司。公司本身不交税，只业主缴纳个人所得税。其业主拥有对公司生产经营的绝对决策和控制权，公司盈利归业主所有，并承担公司的全部风险和责任。

2. 合伙公司

合伙公司是由两个或者两个以上的业主共同出资组成的公司。合伙公司可以分为：一般（或普通）合伙和有限合伙两种。前者的每个合伙人都可以代表公司，以公司的名义签订合同，每个合伙人都负无限责任；后者只有一个合伙人负无限责任，其他负有限责任，但公司只能由无限责任的合伙人经营，其他合伙人不得干预。合伙公司在法律上不具有法人资格。

3. 公司制公司

公司是依法设立的，以其全部法人财产实行自主经营、自负盈亏、按章纳税的唯一具有法人资格的经济组织。根据股东对公司所负责任的不同，公司可以分为以下五类：一是无限责任公司，即所有股东无论其出资额是多少，对公司的债务均承担连带无限责任；二是有限责任公司，即所有股东均以其出资额为限对公司承担责任；三是两合公司，即由无限责任股东和有限责任股东共同组成的公司；四是股份有限公司，即公司全部资金被分为金额相等的股份，所有股东均以其所持股份为限对公司的债务负责；五是股份两合公司，即由无限责任股东与股份有限公司有限责任股东共同组成的公司。根据我国的《公司法》规定，我国目前的公司主要是有限责任公司和股份有限公司两类。

（1）有限责任公司

有限责任公司，又称有限公司。有限责任公司指根据《中华人民共和国公司登记管理条例》规定登记注册，由 50 个以下的股东出资设立，每个股东以其所认缴的出资额对公司承担有限责任，公司以其全部资产对其债务承担责任的经济组织。有限责任公司包括国有独资公司以及其他有限责任公司。《公司法》所称的有限责任公司是指在中国境内设立的，股东以其认缴的出资额为限对公司承担责任，公司以其全部资产为限对公司的债务承担责任的企业法人。根据《公司法》的规定，必须在公司名称中标明“有限责任公司”或者“有限公司”字样。有限责任公司是享有法人权利的经营公司，由参加者投入的所有权（即资本份额）组成固定资本份额给予参加者参与公司管理的权利，并按份额得到公司的部分利润，即分得红利，在公司破产时，得到破产份额，及依法享有其他权利。有限责任公司又称有限公司，是根据《公司法》及有关法律规定的条件设立，股东以其出资额为限对公司承担责任，按股份比例享受收益，公司以其全部资产对公司的债务承担责任的企业法人。

有限责任公司是一种资合公司，但是也有人合公司的因素，有如下特征：

- ① 有限责任公司的股东，仅以其出资额为限对公司承担责任。
- ② 有限责任公司的股东人数，有最高人数的限制，我国《公司法》规定，有限责任公司由 1 个以上 50 个以下股东共同出资设立。
- ③ 有限责任公司不能公开募集股份，不能发行股票。
- ④ 有限责任公司是将人合公司与资合公司的优点综合起来的公司形式。

（2）股份有限公司

股份有限公司是指将全部资本划分为等额股份，股东以其认购的股份为限对公司承担责任，公司以全部财产对公司债务承担责任的法人。公司的资本总额平分为金额相等的股份；公司可以向社会公开发行股票筹资，股票可以依法转让；法律对公司股东人数只有最低限度，无最高额规定；股东以其所认购股份对公司承担有限责任，公司以其全部资产对公司债务承担责任；每一股有一票表决权，股东以其所认购持有的股份，享受权利，承担义务；公司应当将经注册会计师审查验证过的会计报告公开。

股份有限公司有以下特征：

- ① 股份有限公司是独立的经济法人；
- ② 股份有限公司的股东人数不得少于法律规定的数目，如法国规定，股东人数最少为 7 人；
- ③ 股份有限公司的股东对公司债务负有限责任，其限度是股东应交付的股金额；
- ④ 股份有限公司的全部资本划分为等额的股份，通过向社会公开发行的办法筹集资金，



任何人在缴纳了股款之后，都可以成为公司股东，没有资格限制；

- ⑤ 公司股份可以自由转让，但不能退股；
- ⑥ 公司账目须向社会公开，以便于投资人了解公司情况，进行选择；
- ⑦ 公司设立和解散有严格的法律程序，手续复杂。

由此可以看出，股份有限公司是典型的“资合公司”。一个人能否成为公司股东取决于他是否缴纳了股款，购买了股票，而不取决于他与其他股东的人身关系。因此，股份有限公司能够迅速、广泛、大量地集中资金。同时，还可以看到，虽然无限责任公司、有限责任公司、两合公司的资本也都划分为股份，但是这些公司并不公开发行股票，股份也不能自由转让，证券市场上发行和流通的股票都是由股份有限公司发行的，因此，狭义地讲，股份公司指的就是股份有限公司。

设立条件：

① 发起人符合法定的资格，达到法定的人数

发起人的资格是指发起人依法取得的创立股份有限公司的资格。股份有限公司的发起人可以是自然人，也可以是法人，但发起人中须有过半数的人在中国境内有住所。设立股份有限公司，必须达到法定的人数，应有 2 人以上 200 人以下的发起人。国有企业改建为股份有限公司的，发起人可以少于 5 人，但应当采取募集设立方式。规定发起人的最低限额，是设立股份有限公司的国际惯例。如果发起人的最低限额没有规定，一则发起人太少，难以履行发起人的义务；二则防止少数发起人损害其他股东的合法权益。对发起人的最高限额则无规定的必要。

② 发起人认缴和向社会公开募集的股本达到法定的最低限额

股份有限公司须具备基本的责任能力，为保护债权人的利益，设立股份有限公司必须要达到法定资本额。我国股份有限公司的资本最低限额不得低于 500 万元人民币。对有特定要求的股份有限公司的注册资本最低限额需要高于上述最低限额的，由法律、行政法规另行规定。发起人可以用货币出资，也可以用实物、工业产权、非专利技术、土地使用权作价出资。发起人以货币出资时，应当缴付现金。发起人以货币以外的其他财产权出资时，必须进行评估作价，核实财产，并折合为股份，且应当依法办理其财产权的转移手续，将财产权同发起人转归公司所有。

③ 股份发行、筹办事项符合法律规定

股份发行、筹办事项符合法律规定，是设立股份有限公司所必须遵循的原则。股份的发行是指股份有限公司在设立时为了筹集公司资本，出售和募集股份的法律行为。这里讲的股份的发行是设立发行，是设立公司的过程中，为了组建股份有限公司，筹集组建公司所需资本而发行股份的行为。设立阶段的发行分为发起设立发行和募集设立发行两种。发起设立发行即所有股份均由发起人认购，不得向社会公开招募。募集设立发行即发起人只认购股份的一部分，其余部分向社会公开招募。股份有限公司的资本划分为股份，每一股的金额相等。公司的股份采取股票的形式。股份的发行实行公开、公平、公正的原则，且必须同股同权、同股同利。同次发行的股份，每股的发行条件、发行价格应当相同。以发起方式设立股份有限公司的，发起人以书面认定公司章程规定及认购发行的股份后，应即缴纳全部股款。以募集方式设立股份有限公司的，发起人认购的股份不得少于公司股份总数的 35%，其余份应当向社会公开募集。发起人向社会公开募集股份时，必须依法经国务院证券管理部门批准，并公告招股说明书，制作认股书，由依法批准设立的证券经营机构承销，签订承销协议，同银行签订代收股款协议，由银

行代收和保存股款，向认股人出具收款单据。

招股说明书应载明下列事项：

- a. 发起人认购的股份数；
- b. 每股的票面金额和发行价格；
- c. 无记名股票的发行总数；
- d. 认股人的权利、义务；
- e. 本次募股的起止期限及逾期募足时认股人可以撤回所认股份的说明。

④ 发起人制定公司章程，并经创立大会通过

股份有限公司的章程，是股份有限公司重要的文件，其中规定了公司最重要的事项，它不仅是设立公司的基础，也是公司及其股东的行为准则。因此，公司章程虽然由发起人制订，但以募集设立方式设立股份有限公司的，必须召开由认股人组成的创立大会，并经创立大会决议通过。

⑤ 有公司名称，建立符合公司要求的组织机构

公司名称是股份有限公司作为法人必须具备的条件。公司名称必须符合企业名称登记管理的有关规定，股份有限公司的名称还应标明“股份有限公司”字样。股份有限公司必须有一定的组织机构，对公司实行内部管理和对外代表公司。股份有限公司的组织机构是股东大会、董事会、监事会和经理。股东大会作出决议；董事会是执行公司股东大会决议的执行机构；监事会是公司的监督机构，依法对董事、经理和公司的活动实行监督；经理是由董事会聘任，主持公司的日常生产经营管理工作，组织实施董事会决议。

⑥ 有固定的生产经营场所和必要的生产经营条件

另外，股份有限公司的组织机构主要包括：

决策机构：决策机构即由两个以上的董事组成的集体机构。它是公司对内执行业务、对外代表公司的常设理事机构，向股东大会负责。董事会的职权主要有：代表公司对各种业务事项做出意见表示或决策，以及组织实施和执行这些决策；除股东大会决议的事项外，公司日常业务活动中的具体事项，均由董事会决定。

执行机构：执行机构是由总经理及其助手组成的执行机构，负责公司的日常经营。

监督机构：监督机构就是指对董事会执行业务活动实行监督的机构。它是公司的常设机构，由股东大会从股东中选任，不得由董事或经理兼任。监事会的职权主要有：列席董事会会议，监督董事会的活动，定期和随时听取董事会的报告，阻止董事会违反法律和章程的行为；随时调查公司业务和财务情况，查阅账簿和其他文件；审核公司的结算表册和清算时的清算表册；召集股东大会；代表公司与董事交涉或对董事起诉。

股份公司的清算是指股份公司在解散过程中，为了终结公司现存的各种法律关系和了结公司债务，而对公司的资产、债权和债务关系等进行清理、处分的行为。根据有关法规规定，除因合并、破产而解散外，其他各种方式的解散都必须进行。这是因为合并而解散的公司的权利义务已转移到存续的公司或新设的公司，故不必清算。公司因破产而解散，其财产处分的办法须依照破产法的规定去处理。公司因破产后不会有剩余财产，因为全部财产不足以抵偿债务才叫破产，因此它只是满足债权人的利益，而不是股东的利益。

公司的清算可分为两种：一种是普通清算；另一种是法定清算。无论是普通清算还是法定清算，基本的任务和目的都是为了了结公司的现有业务，收取债权、偿还债务、分派剩余的财产，



都是在法院的监督下进行的。不过法定清算受法院监督更为严格。

股份公司解散，首先要确定清算人，即在公司解散过程中从事清算事务、处理公司财产和债权及债务的执行人。清算人的产生一般有三种情况：一是公司董事担任清算人；二是公司股东大会选举产生清算人；三是法院指派清算人。

清算人编造清算期内会计表册，提请股东大会承认。在股东大会承认会计表册后一定期限内，清算人向法院申请进行清算终结的登记。一经法院核准清算终结登记，清算程序即告终结，公司法人资格即告消失。

股份公司的重整

当公司财务严重困难或有破产危险时，为维护公司的存在和使之振兴复苏，并保护股东公司债权人的利益，经法院裁定而进行的停业整顿，在法律上叫公司的重整。公司重整必须向法院提出申请。具有申请人资格的为本公司的或者连续 6 个月以上持有已发行股票 10% 以上股份的股东，或者拥有相当于公司已发行股份总金额 10% 以上的债权的公司债权人。在公司已决定或公布破产、公司已解散、公司已无经营价值、公司未公开财务等情况下，不得进行重整。

股份公司的解散

股份公司的解散是公司法人资格被取消的法律程序和公司业务经营活动终止的法律事实。公司解散以后，公司的法人资格并没有马上消失，还要经过清算程序。公司的清算就是被解散的公司结束一切业务经营活动后，对公司财产进行清理，催收债权，偿还债务，把公司剩余财产分给股东而进行的程序。只有完成清算的程序，公司才正式消失。

公司解散大致以下几种原因：

公司所经营的事业已经完成或不能完成，公司所定的章程关于解散的事由发生，股东大会决议解散。

合并，即新设合并或吸收合并中被吸收。

破产，公司宣布破产时，公司马上应解散。

政府主管机关宣布命令解散。

法院裁定解散。

公司解散分两种方式：一种是自愿解散。这主要是基于公司自己的要求而自愿进行的解散。另一种是强制解散。是公司基于法律或主管机关命令而被迫进行的解散。

（3）股份有限公司和有限责任公司的区别

① 概念区别

股份有限公司从本质上讲只是一种特殊的有限责任公司而已。由于法律规定，有限责任公司的股东只能在 50 人以下，这就限制了公司筹集资金的能力。而股份有限公司则克服了这种弊端，将整个公司的注册资本分解为小面值的股票。

② 二者的组织结构分别有 3 个方面的区别。

- a. 股东大会及其选出的董事会是公司的决策机构；
- b. 总经理及其助手组成公司的执行机构；
- c. 监事会是公司的监督机构。股东的每一股份有一表决权。

值得注意的一点是《公司法》规定，股东大会作出决议，必须经“出席会议”的股东所持表决权的半数或者 1/2 以上通过，在中国这种情况下，大量以投机为目的的股民根本不关心企业具体经营情况，更不要说自己出钱去参加股东大会，这样就为大股东操纵表决创造了条件。

③ 另一点区别是，股份有限公司的股东可以自由转让股份，不需要经过其他人同意。

董事会和经理

股份有限公司的这点和有限责任公司基本相同，即：董事长是公司的法人代表，负责公司的经营管理工作。同时，董事应当对董事会的决议承担责任。董事会的决议违反法律、行政法规或者公司章程，致使公司遭受严重损失的，参与决议的董事对公司负赔偿责任。对于上市企业而言，还需要聘请独立的外部董事。

④ 设立条件区别

股份有限公司从本质上讲只是一种特殊的有限责任公司，相对于有限责任公司，设立股份公司条件更加严格，主要体现在法律特征和可上市性。

(4) 股份有限公司法律特征

① 股份有限公司是典型的资合公司，公司的信用完全建立在资本的基础上。

② 股份有限公司设立条件比有限责任公司更为严格。

③ 股份有限公司具有严密的内部组织机构。

④ 股份有限公司的股份是等额的。

⑤ 股份有限公司的股份体现为股票形式。股票是一种有价证券，可以在证券市场流通，任何人购买股票都可以成为公司的股东，股票持有者可以在市场上自由转让股票。

⑥ 股份有限公司是企业法人，依法独立承担民事责任。

1.1.2 公司理财目标

企业目标就是实现其宗旨所要达到的预期成果，没有目标的企业是没有希望的企业。企业目标就是企业发展的终极方向，是指引企业航向的灯塔，是激励企业员工不断前行的精神动力。企业目标按时间分可分为近期目标（1 年以内）、短期目标（1 年～3 年）、中期目标（3 年～5 年）、长期目标（5 年以上）；按整体与局部可分为：整体目标、部门目标；按职能也可分为：销售目标、财务目标、生产目标、人力资源目标、研发目标等等；按管理层级由低到高可分为：基层作业目标、中层职能目标、高层战略目标。

关于公司理财的目标，一直存在着不同观点，主要观点有：

1. 利润最大化和其优缺点

利润最大化假定在公司投资预期收益确定的情况下，理财追求公司利润最大化。这里的利润是公司在一定期间全部收入和全部费用的差额。这种观点认为，公司是以盈利为目的的经济组织，理财以利润最大化为目标；在自由竞争的资本市场中，资本的使用权最终属于获利最多的公司；利润最大化是社会财富最大化的基础。

“利润最大化”的优点是能反映企业当期经营活动中投入与产出对比的结果，在一定程度上体现了企业经济效益的高低；利润这个指标在实际应用方面比较简便，利润额直观、明确，容易计算，便于分解落实，大多数职工都能理解。

“利润最大化”的缺点是利润额的计算受会计政策选择等人为因素影响较大，管理层可以通过调整会计政策使报告期的利润水平较高，例如用直线折旧法代替加速折旧法，在物价上涨时期用先进先出的存货计价方法取代后进先出的计价方式等。利润最大化未考虑利润发生的时间，没有考虑资金的时间价值。

2. 每股利润最大化及其优缺点

这种观点认为，每股利润是公司税后利润与普通股股数的比值。所有者作为公司的投资



者，其投资的目的是取得公司价值，具体表现为税后净利润与出资额或股份数（普通股）的对比关系。因此，能够把公司实现的利润额同投入的资本或股本数进行对比，能够说明公司的盈利水平，可以在不同资本规模的公司或同一公司不同期间来进行比较。

“每股利润最大化”的优点是一个相对数指标，把企业实现的利润额同投入的资本或股本数进行对比，能够说明企业的盈利率，便于不同规模企业及同一企业不同时期的比较，揭示其盈利水平的差异。

“每股利润最大化”的缺点是虽然解决了“利润最大化”目标中所获取利润和资本投入的缺陷，但是仍然没有考虑到利润发生的时间、利润与风险的关系以及可能造成企业经营行为短期化等问题。此外，也没有考虑到股利政策对股票市价的影响。

3. 公司价值最大化及其优缺点

这种观点认为，投资者建立公司的目的是创造尽可能多的财富，这种财富首先表现为公司的价值。公司价值是指公司本身值多少钱。公司价值可以通过市场进行评价。在评价时，看重的不是公司已经获得的利润水平，而是公司潜在的获利能力。因此，公司价值不是账面资产的总价值，而是公司全部财产的市场价值，它反映了公司潜在或预期获利能力。以每股利润最大化作为理财的目标，考虑了资本的时间价值和投资的风险价值；反映了对公司资产保值增值的要求，因为，股东财富越多，公司市场价值就越大，追求股东财富最大化的结果可促使公司资产保值或增值；能避免公司短期行为；有利于社会资源合理配置，社会资本通常流向公司价值最大化或股东财富最大化的公司或行业。

“公司价值最大化”是指企业通过财务上的合理经营，在充分考虑资金时间价值和风险因素的前提下，使企业的总价值最大，进而使股东的财富达到最大化，克服了“每股利润最大化”目标的某些缺陷，是西方企业在 20 世纪 80 年代后主要采用的理财目标，也是我国企业目前主要的财务管理目标。

“公司价值最大化”的优点是考虑了资金的时间价值和风险因素，一定程度上克服短期行为，此外还有易于度量、便于考核和奖惩的优点。

“公司价值最大化”的缺点是股票价格受多种因素影响，管理当局不可控。股东财富最大化主要靠股票市价最大化来实现，而事实上股价不仅受企业经营业绩影响，还受投资者心理预期及经济政治环境等一些企业不可控的因素影响，这些因素易使公司价值最大化失去公正的标准和统一衡量的客观尺度；只强调股东利益，不重视其他利益相关者。随着社会分工的日益细化，经营风险不断加大，风险的承担者已经由单一的股东变成了股东、债权人、经营者、员工、消费者及政府等。然而企业并未意识到这一点，仍一味的追求公司价值最大，严重影响了企业的长远发展。

1.1.3 公司理财内容

1. 公司的组织结构及主要形式

公司的组织结构就是一种决策权的划分体系以及各部门的分工协作体系。组织结构需要根据公司总目标，把公司管理要素配置在一定的方位上，确定其活动条件，规定其活动范围，形成相对稳定的科学的管理体系。没有组织架构的公司将是一盘散沙，组织架构不合理会严重阻碍企业的正常运作，甚至导致企业经营的彻底失败。相反，适宜、高效的组织架构能够最大限度地释放企业的能量，使组织更好发挥协同效应，达到“1+1>2”的合理运营状态。



（1）直线制组织结构形式

直线制结构是最古老、最简单的组织形式。这种结构适用于小型公司。它要求经理能够对本部门所有的问题做出决策，所以，他必须是个全才。如果公司的规模扩大了，那么它或者增加管理层次，或者增加每一层次的工作单位。在直线制结构中，直线经理和其下属之间的职权关系有以下三个特点：①直线经理被授予的职权是全面的。例如，厂长有领导本工厂的全部权力，广告经理有领导广告部门的全部权力等等。由于有完全的职权，他不用跟别人商量，就能迅速做出决策。②每个直线经理有权直线指挥他的下属，即直接向下属发布指示和命令。③下属只向一个顶头上司汇报，同样，只接受一个领导者的命令和指示。

直线制结构的主要优点是：

- ① 指挥系统单纯，从而决策迅速，命令统一，很容易贯彻到底。
- ② 每个组织成员的职权、职责很明确，都知道自己向谁汇报，谁向自己汇报。
- ③ 直线结构简单、好懂、管理费用低。

直线制结构的缺点是：

- ① 要求管理者必须是个全才，有与下属一切工作有关的知识和经验，他在决策时没有其他专家可供咨询。
- ② 几乎没有什么横向联系，部门之间的协调完全要依靠总经理，所以总经理的工作负担很重。
- ③ 这种结构容易形成官僚作风，缺乏灵活性。

（2）直线—参谋组织结构形式

随着公司规模扩大，直线组织中直线经理的任务就变得越来越复杂。他感到如果仅仅依靠个人的知识和时间已经无法解决繁重的管理任务，需要有专家的帮助，参谋人员就是这种专家。这样，就产生了所谓的直线—参谋组织，在直线—参谋制结构中，参谋经理的作用是为直线经理提供有效管理所需要的某一方面的建议、服务和帮助。

直线经理与参谋经理的区别在于他们的职权关系不一样。参谋人员起着顾问的作用，他们无权做决策，也无权下命令（除非是在本部门内，在本部门内他们是直线经理）。参谋经理向直线经理提出建议，直线经理可以接受，也可以不接受。如果他赞同这个建议，就作出决策并下达命令执行。

例如，当销售部门很小时，销售经理能够直接领导本部门的各项业务，如领导销售人员，对做广告和分配产品等业务直接作决策。但随着公司规模扩大和销售业务的增加，销售经理已感到时间不够用。他就增加一名广告经理（参谋经理）帮助他拟订公司的广告战略。广告经理在广告方面是专家，由于他的帮助，销售经理就可以腾出时间研究其他问题了。应当指出，在企业内部，只要有需要，各个管理层次都可以增设参谋人员。

有时候，参谋人员在某一特定领域（如会计制度、库存控制、人事制度等领域）内也可以有向直线人员发布命令的有限权力，这时，他的职权超出了参谋职权的范围，这种职权叫做职能职权。职能职权兼有直线职权和参谋职权两种特征。它像直线职权，因为它有命令和作决策的权限，但是这种权限只限于参谋人员的专业范围之内。公司授予参谋经理的职能职权，是为了更好地依靠专家和减轻直线经理的工作负担。

直线—参谋制结构的优点是：



① 直线经理在工作中能得到专家的帮助和支持。

② 直线经理可以不再陷入日常业务工作，能腾出时间和精力以从事更重要的工作。

直线—参谋制结构的缺点是：

① 直线部门和参谋部门之间很容易发生矛盾，参谋部门如果权力过大，就会侵犯直线部门的权力，影响统一指挥，但如果不重视参谋部门的作用，也会影响专家们积极性的发挥。

② 有可能把参谋部门搞得过大，或设置不必要的参谋部门，增大了管理费用。

（3）事业部制组织结构形式

事业部制组织结构形式，是在公司总部下，设立若干个自主营运的业务单位——事业部。这些事业部，或者是按产品来划分，或者是按地区来划分。每一个事业部都是要对成本、利润负责的利润中心。

事业部制组织结构形式，类似于直线—参谋制结构，因此这种组织结构保留了直线—参谋制结构的部分特点。但是，这两种结构存在着本质的差别，事业部被赋予更大的职责及权限，它是一个相对独立的单位，直线—参谋制结构内部则不存在这样的单位。实际上，每个事业部往往更类似于一个直线—参谋制组织结构单位。

正因为许多职责、权力从公司总部转移到事业部，所以才要求这种组织结构决不允许有一个软弱的“中央”，以保证整个公司的完整性。除了运用必要的控制手段外，有关公司的目标、方向等重大战略问题的决策，必须由公司总部作出。一般来说，有以下三大领域是必须由公司总部作出决策的重大战略问题：第一，是公司将应用什么样技术，开发什么样产品，公司的基本经营观念；第二，资金的分配及大宗投资决策；第三，是公司优秀人力资源的运用，即事业部一级的管理人员，特别是主管人员的任免、奖赏等，以及公司的人事政策。

事业部制组织结构的优点是：

① 它既有利于公司高层领导摆脱日常事务，集中精力研讨公司的重大问题，又有利于各事业单位充分发挥自己的主观能动性。

② 它既具有高度的稳定性，又有很强的适应性。稳定性表现在这种组织结构形式的适用范围更加广泛，公司一旦采用事业部制结构，一般就不需要改变，而只是在局部上加以调整。适应性是指事业部制组织结构形式具有以下功能：公司可以根据市场环境的需要以及公司战略的要求，改变一个或几个事业部的产品，或在一个事业部内发展某种新产品；当某个事业部的规模发展到相当大的时候，就可以分化，成立新的分部，以避免事业部过度膨胀，出现过大的直线—参谋制结构所遇到的所有头痛的问题。

③ 事业部制有利于经理人员的培养与发展。公司高级主管必须具备较多的知识及各方面的管理才能，而事业部正是培养这样一位主管的最适宜的场所。因为事业部经理必须从整体来组织其各项业务活动。

④ 由于各事业部都是利润中心，事业部间存在比较和竞争，因而有利于整个公司效益的增长。

事业部制组织结构的缺点是：

它容易使各事业部只考虑自己的利益，而忽视公司整体利益；公司总部及各事业部都设有职能部门，造成职能机构一定程度的重叠，增加了管理的费用；如果不注意调整，事业部一般总是要庞大起来的。



一般来说,事业部制组织结构形式适用于规模较大,产品种类较多,市场环境不稳定的大型公司。

(4) 模拟分散化组织结构形式

当一个公司的规模发展到使直线—参谋制组织结构不能有效地运用,并且,由于生产、技术内在联系的紧密,根本无法把公司分解为若干个相对独立的事业部门的时候,模拟分散化组织结构形式便是最有效的了。这种组织结构形式是介于直线—参谋制与事业部制之间的一种组织结构形式。所谓模拟分散,是指结构中的组成单位并不是真正的事业部门,而是把它视为或模拟为一个“事业部”,让其独立经营,单独核算。这些模拟性“事业部”,相互间的内部转移价格为基础,而不是像事业部制,内部转移是以市场价格为基础。模拟分散化结构常见于大型钢铁联合公司、化学工业公司、制铝工业公司等等,在这类公司中,生产活动的连续性 & 经营活动的整体性都很强,并且规模又很大,因此,它既不宜采用事业部制,又不能运用直线—参谋制,而适宜运用模拟分散化结构。

模拟分散化组织结构,不是一种非常明确的结构。各“事业部”只是有模拟性的盈亏责任,任务不很明确,目标比较模糊,公司总部对这些单位的考核也比较困难。更困难的事情还在于究竟赋予各模拟性“事业部”多大的独立性。如果独立性不够,会使公司的活力不大,如果独立性过于明显,会导致公司整体利益的破坏。因此,这就要求各个模拟性“事业部”的经理人员有较高的全局观念,把公司整体目标放在首位,而不计较局部的得失。模拟分散化结构的缺点一般是很难克服的。所以,除非直线—参谋制或事业部制等其他组织结构形式不适于这个公司,一般情况下不采用模拟分散化组织结构形式。

(5) 矩阵组织结构形式

矩阵组织结构是一种较新的组织结构形式。它特别适用于技术进步较快、技术要求较高的公司,如计算机和空间产品制造公司等。通常的矩阵组织结构就是运用若干项目小组而使组织成为新的结构形式。

项目小组是指组内人员分别出自组织中的不同部门,他们具有不同的知识和技能,为了完成一个特定的工作任务而组合在一起。项目小组由项目经理领导。实际上,矩阵组织结构是一种按双重因素进行的部门划分。

一个暂时性的项目小组存在于组织之中,并未使组织成为矩阵的结构。只有项目小组成为永恒的组织设计依据,使得项目小组成为稳定的、不可缺少的经营性组织时,这种结构才是矩阵式的。暂时性项目的小组的人员可以从各部门抽调,并可暂时脱离原领导部门,而在矩阵结构中的项目小组成员则必须仍然接受原部门经理的领导,也即矩阵结构中的成员要受到双重领导。

项目经理相对于纵向的部门经理来说,常常存在着一层“职权差距”。因为项目经理职权只是一种不完全的职权。例如:项目经理无权给他的人员以奖励或晋级,而只能提供建议,部门经理则有这种权力。职权差距还意味着项目经理的职责要大于其职权,因为项目经理总是被要求领导项目小组完成一件特定的任务。

职权差距的存在,对项目小组经理提出了更高的要求。首先,项目经理必须有较高的威望,能动员、说服小组的每个成员,以使工作能如期地完成;其次,项目经理必须有更高的才干,在各部门之间进行有效的沟通与协调,项目经理必须依靠其自身的能力,以弥补职权差距。但无论怎样,职权差距的存在使得矩阵组织结构复杂化了。