

企
業
組
織

王澐如編

中華書局印行



王澹如編

企 業 組 織

中華書局印行

例言

一 本書之作，始於數年前。當時編者執鞭滬上省立上海中學，擔任企業組織與管理一門課程講席，感於國內缺乏中文教本，乃決心於服務之餘從事編著。祇以年來衣食奔走，時作時輟。去年秋南來，因友人之敦促，爰先就企業組織一部份加以整理，匆促脫稿；其企業管理一部份，容再陸續整理付梓。

二 本書內容完全以我國現行法令習慣爲立論根據。學者讀此書以後，可無隔靴搔癢之弊。

三 本書爲編輯體材，書中節引國內外時人著述之處頗多，特誌於此，以示不敢掠美。

四 編者於起草本書時，偶有疑點，輒就商於同學賀仰先君，受益頗多。書成後又承賀君詳爲校讀一過，尤爲感激。特誌於此，以示不忘。

五 本書倉卒付梓，謬誤之處，自知難免。尙望海內賢達，加以指正，俾

企業組織

得於再版時更正。

二

王澹如識於香港寓次

企業組織目錄

例言

第一章 企業組織之意義	一
第二章 企業之外形組織	五
第一節 外形組織之本質的特徵	五
第二節 外形組織之種類	七
第三節 外形組織之抉擇標準	一〇
第三章 獨資企業	一三
第一節 獨資企業之性質	一三
第二節 獨資企業之利弊	一六
第四章 合夥	一九
第一節 合夥之性質	一九

第二節	合夥之種類	二〇
第三節	合夥之設立	二三
第四節	合夥之內部關係	二六
第五節	合夥之對外關係	三六
第六節	合夥之退夥	三八
第七節	合夥之解散	四一
第八節	合夥之利弊	五〇
第九節	我國合夥發達之現狀及其原因	五三
第十節	股份合夥公司	五六
第五章	公司	六三
第一節	公司之性質及其發達略史	六三
第二節	公司之特質	六五
第三節	公司之種類	六七

第四節	公司之設立·····	七二
第五節	公司之內部關係·····	七五
第六節	公司之對外關係·····	七九
第七節	公司之解散與清算·····	八二
第八節	公司之利弊·····	八七
第九節	我國公司企業之現狀及其不發達之原因·····	九一
第六章	信託企業·····	一〇一
第一節	信託企業之性質·····	一〇一
第二節	信託企業之種類·····	一〇三
第三節	信託企業之利弊·····	一〇五
第七章	合作社·····	一〇九
第一節	合作社之意義及其特質·····	一〇九
第二節	合作社之種類·····	一一一

第三節	合作社之設立	一一四
第四節	合作社之內部與對外關係	一一六
第五節	合作社之解散與清算	一一九
第六節	合作社聯合社	一二〇
第七節	合作社之利弊	一二二
第八節	我國合作社之發展	一二四
第八章	複合組織	一二二
第一節	複合組織之性質	一二二
第二節	卡台爾	一三三
第三節	股權公司	一三九
第九章	企業之設立	一五〇
第一節	章程之訂立	一五〇
第二節	股份之招募	一六一

第三節	股款之收取·····	一七〇
第四節	設立之登記·····	一七四
第五節	股票之發行·····	一八八
第十章	企業之內部組織·····	一九六
第一節	內部組織之重要·····	一九六
第二節	內部組織之體系·····	一九七
第十一章	行政組織·····	二〇二
第一節	股東會·····	二〇二
第二節	董事會·····	二〇六
第三節	監察人會·····	二〇八
第四節	經理人·····	二一一
第十二章	作業組織·····	二一六
第一節	作業組織之基本要素·····	二一六

第二節 職務之區劃與分部	二一九
第三節 作業組織之種類	二二五
第四節 軍隊式組織	二二六
第五節 職能組織	二三一
第六節 計畫與執行組織	二三六
第七節 委員制組織	二四〇
第十二章 企業之組織系統圖表	二四二
插頁	
家庭工業社辦事系統等表	二四九
上海商業儲蓄銀行組織系統表	二五〇

企業組織

第一章 企業組織之意義

何謂企業組織 (Business organization)？在說明其性質以前，吾人先須明瞭企業與組織二名詞之意義。依照經濟學上之解釋，所謂企業乃指合理的特殊營利組織而言，申述之，即人類以營利爲目的，而從事於一切不違背社會善良風俗公安衛生等事業之經營之謂也。其最主要之特徵爲從事於經營者，須始終進退於營利觀念，營利以外卽有何等目的，不能認爲主要目的。至其達到此目的之手段如何，則非所問。例如生產固可爲主要手段，然其目的苟非以營利爲主要，則不能謂爲企業。因此，凡農工或其他一切生產，苟其目的在以直接充足自己之欲望或係爲慈善公益者，均非企業也。

由上所述，是知企業以營利爲主要目的。但在輓近有一派所謂經營經濟學

者，其解釋企業，則不以營利爲其最主要之目的。彼輩認爲企業之目的，由於企業主體之見地而論，因其所追求之目的繁複不一之緣故，決不能爲概括之說明。在某種情形，企業之目的實爲營利，以能獲得極大之利益爲其希望。但在某種情形，營利目的至少非爲最主要之目的。企業有時固係完全爲公衆謀利益，而充分地盡其特殊之經濟任務者，如合作社卽其一種。此說與前述定義雖有出入，然不否認企業之營利觀念，所異者僅在不以營利爲企業之主要目的耳。

企業之概念既已明瞭，茲請進而說明組織之意義。所謂組織者，乃聯絡各生產要素，加以適當之調整，而謀達到某種共同目的之謂也。此所稱之各生產要素，當指經濟學上土地（包括人類物質環境上所造成之一切），勞力及資本（供生產用如器具機械之類是）三者而言。結合此三種要素，以期達到營利目的之時，乃有所謂企業組織之需要。但爲促成此三種要素之結合與調整起見，尚須有第四種要素，卽企業家（*Entrepreneur*）是。所謂企業家者，乃創立及指揮管理一企業之人也。其職能在如何結合調度土地勞力資本三要素，以從事於

生產或經營。就結合調度而言，企業家之耗用精力，固為勞力；惟此種勞力與普通勞力不同，不能混為一談。因企業家之服務，多屬關於創業方面之工作，並多少含有危險負擔之成分在內，與祇受報酬而不負擔危險之平常勞工不同，是不可不加以區別也。

合以上所述企業與組織二名詞之意義，吾人可以知所謂企業組織者，乃結合土地勞力資本三種生產要素，在企業家指揮調度之下，以求達到營利目的者也。

一企業之組織，可分為外形組織 (External organization) 與內部組織 (Internal organization) 二部分，前者為屬於法律方面之組織，後者為屬於人事與事務方面之組織，在理論上實際上，內部組織之研究皆較外形組織為難。蓋外形組織在在與國家法律有關，處處均須根據於法律之規定，決定組織，不能逾越其範圍。從事於企業者有國家法律可循，祇須參酌法律之規定，以制定經營之組織；即或因本人不諳法律，猶可就教於精通法學之律師。至若企業之內部組

織，則完全爲經營之內部問題，視企業之規模，營業之性質及其他種種情形而定，無法律可資依據，須完全由經營者自行釐訂設計。其組織之得當與否，關係於企業之成敗至大。其繁雜較之外形組織不可同日而語。本書之編輯，除根據我國法令及歐美情形詳論企業之各種外形組織外，並縷述關於企業之內部組織原理，以供學者及經營者之研究焉。

第二章 企業之外形組織

第一節 外形組織之本質的特徵

企業之外形組織 (External organization)，或稱法律的組織 (Legal organization)，乃根據於國家法律之規定所制定之企業組織也。此種組織因各國立法之不同而異其本質，就其共通之特徵言之，則可約論之如左：(註)

一 企業與企業所有者之人的關係 企業之外形組織，將如下節所述，有種種不同之形態；其企業與企業所有者之人的關係，因其形態之不同而有深淺。如在獨資企業，其企業之所有者，不問是否曾借有他人之資本，常與企業共存共亡；但在公司，則企業所有者與企業共起而不共亡。此種企業與企業所有者之人的關係，為企業外形組織之第一特徵。

二 企業所有者與經營之分離 所謂企業之經營者，簡言之，即企業之指揮與管理也。此項責任不必與企業所有者相伴，有時因其組織形態之不同，

而有與之分離者。如以後第五章所述，股份有限公司之股東並不直接經營其企業，而其擔當企業之指揮與管理的責任者，亦並非直接係為經營自己之財產。企業之所有者與企業之經營者，截然分離。其企業之經營者雖為股東之一份子，同負資本危險分擔之責任；然其指揮與管理企業也，非以企業所有者之資格為之，而係別以經營者之資格承受。企業所有者與其經營之是否分離，視企業組織之形態而異，此企業外形組織之第二特徵也。

三 責任負擔之限度 企業所有者對於企業所負之責任，通常有有限與無限及連帶與分擔之別。如以後各章所述，合夥之普通合夥人，無限公司之股東，兩合公司及股份兩合公司之無限責任股東等，對於企業債務之清償，係負無限及連帶之責任，即企業財產不足清償企業之債務時，企業所有者對於其不足之額，各負連帶無限之清償責任。合夥之隱名合夥人，股份有限公司之股東，兩合公司及股份兩合公司之有限責任股東等，則係負有限及分擔之責任，即企業所有者對於企業債務所負之責任，祇以其所出之資本額為限。企業所有者

對於企業所負之責任，各有不同，胥視其組織之種類而定，此企業外形組織之第三特徵也。

四 股票發行之可能性 股票者，證明企業所有者在一企業中之權利義務之有價證券也。此種證券之發行，如以後第五章所述，一方足以使企業之資本變為流動性而證券化，無論何時，所有者均得自由買賣轉讓，不受任何之限制；一方可以促成鉅額資本之籌集，俾能從事於大規模企業之經營。企業之能否發行此種證券，視其組織如何而定，通常多祇限於股份有限公司之組織。此企業外形組織之第四特徵也。

(註) 參考增地庸治郎著：《企業形態論》第三〇——三五頁。

第二節 外形組織之種類

企業組織之種類，因其分類方法之不同而異，如：

一 依照企業組織之規模區別之，企業可分為：

1. 大規模企業

2. 小規模企業

二 依照企業組織之主體區別之，企業可分爲：

1. 私人企業

2. 政府或公家企業

三 依照企業組織之目的區別之，企業可分爲：

1. 營利企業

2. 非營利企業即服務或合作企業

上述三種分類方法，均不在吾人研究之範圍內。因吾人今所欲研究者爲企業之外形組織，係以法律爲準據，而與其規模目的等無關。此種組織之分類方法，通常以企業所有者結合之程度爲標準。茲請示其分類大概如下：

甲、單純組織 (Simple organization) 此種組織以個人爲其組成之單位

，因其組成人數有多寡之不同，又可再分爲下列五種：

1. 獨資企業 (Single proprietorship) 獨資企業為企業組織中最簡單之一種，經營者本身完全享有所經營企業之所有權，單獨經營其企業，負無限償債之責任。

2. 合夥 (Partnership) 合夥為二人以上共同經營共同所有一種企業之組織。其與獨資企業並無特殊差異之處，所異者乃獨資企業為一人之營業，合夥則為二人以上之共有營業，僅其人數有多少之不同耳。

3. 公司 公司為二人以上，依照公司法規，集合資本，在一定年限內繼續營業，而分任其損益之企業組織。其所具特點，即在其具有法人之資格及其責任之有不同而已。

4. 信託企業 (Simple business trust) 信託企業為財產所有者根據契約之規定，以其財產權授予一個或數獨立之信託人，由其負管理經營之責，而已則受取一定孳息之企業組織。

5. 合作社 (Co-operatives) 合作社為企業之合作組織，其目的在為社員

謀經濟上之共同利益，不若以上各種組織之專爲少數人謀私利也。

乙、複合組織 (Compound organization) 此種組織大部爲結合企業，即聯合若干企業單位，結成一單獨團體，以圖消除同業競爭或壟斷企業市場者也。

企業組織依其外形分之，大概有上列各種，以下各章將就此各種組織依次論之。

第三節 外形組織之抉擇標準

企業之外形組織，如上節所述，種類不一，經營者於從事時，應採何種組織，方爲適宜，不可不慎之於始。茲將抉擇外形組織之標準，約述如下：

一 設立簡便 抉擇外形組織時，首須顧及設立之簡便一問題。其經營所需之資本額，姑置不論，僅就合作之人材，設立費用，及法律限制等問題而言，即頗費躊躇。在資本集中競爭劇烈之今日，發起經營者之責任尤大，欲期

將來之成功，首在決定一適當之企業組織，以着手經營之。

二 資本額 企業愈發達，競爭愈劇烈。於是經營者欲求立足於今日之商場，乃不能不有雄厚之資本。因此，其企業之組織，必須足以促鉅額資本之籌集。欲達此目的，則企業組織本身當備具投資安全及募資能普及於社會一般之特質。

三 責任 與資本額問題相關聯者為責任問題。任何企業之投資，莫不含有危險，但苟同時有二企業，其他一切情形均相同，而一則危險性小，一則危險性大，則前者必易得社會投資者之歡迎也。

四 指揮管理 企業之資本既已籌得，則何種組織可以產生最有效率之指揮管理，亦為經營者抉擇外形組織時所應考慮之問題。關於此點，吾人可從種種方面研究之。舉其最重者，如任事者之熱誠與否，經營政策之可否一貫，經營之能否經濟，以及組織之是否具有伸縮力等，凡此諸端，皆可用以測知一企業之指揮管理是否為最有效率也。

五 永定 存立年限之長短，隨企業組織之種類而有不同。經營者於抉擇時，對於此點亦不容忽視。夫人之從事於企業之經營也，固莫不願樹立一垂遠之計畫，俾其事業永盛不替。即就社會言，亦極希望經營者維持其企業，永遠不滅，俾凡人均能賴以滿足其所需。欲達此目的，則企業組織必須能長久存在，且須不因受一時之影響而牽動其經營全局也。

六 合法 最後尚有一點為經營者所須注意者，即組織是否合法問題。夫企業之經營，在原則上祇須不違反善良風俗公安衛生等，固可隨意組織；但國家有時因某種企業組織有礙於國民經濟，而以法令取締之者，吾人經營企業自不能明知故犯。例如美國托辣斯 (Trust) (參閱本書以後第八章) 之組織，在昔固嘗一時風行，但不久該國即頒布法律取締此種組織之類是也。

第三章 獨資企業

第一節 獨資企業之性質

獨資企業者，即一私人以一身一家之力，獨立經營商業，而單獨負擔其損益之一種企業組織也。此種組織為企業組織中之最簡單者，自昔已存，於今仍極普遍，一般小本商人大都採用此種方法。因其組織最為容易，無論何人，祇須有相當之資本及信用，即可從事於此種企業之經營。經營者意思發動之時，即企業成立之日。其經營苟不違反善良風俗，妨礙衛生公安，固極為自由，不受任何方面之束縛，既無須得官廳之許可，亦不須得他人之贊同。倘使本人以為無繼續經營之必要，則可隨時停歇。在管理方面，經營者又可比較的無外人之干涉，凡進貨，銷售，以及分配僱員之工作，均隨己意定之。其所獲之營業利益，則由其一人獨享。更因經營者對於店中之債務，係負無限清償之責任，倘使商店財產不足抵償其債務時，債權者可取其私人所有財產抵還，其償債能

力亦較厚。故獨資企業常能以較小之資本，經營最大之營業，而獲得較多之利益。

此種組織完全爲個人事業，經營者自己爲勞動者，同時又爲資本主，或用其自己之家人，或僱用他人爲其助手。有時亦有自己爲資本主，而不擔任實際工作者。其事業之經營及成功，完全以經營者本人之能力，天才，及眼光而決定，就其規模而論，雖屬狹小，但極普遍於社會，在數量上當以此種組織爲最多，此於我國尤然。

世之論獨資企業者，常有謂經營者以親自擔任指揮管理之責，爲此種組織之特質，殊未盡然。蓋在規模較大之獨資組織中，經營者不自任指揮管理之責，而委任一個以至數個經理，將全部經營之指揮管理，委以執行者，亦屬常有之事。故在獨資組織中，亦得有實行合議制的管理制度之情形。因此，如下節所述一般稱爲獨資企業之利益而舉出之數點，例如業務之處理敏捷等，嚴格言之，不能謂爲獨資企業之長處，而實爲獨裁管理制度之長處。反之，縱在股份

有限公司，苟一經理握有異常之權力，亦未始不可採取獨裁之管理制度。不過獨資企業雖委任經理，然隨時有過問之權，不若公司之除在股東開會時不能過問者也。

獨資企業之經營，雖屬個人之自由，惟依照我國商人通例之規定，亦有左列各種限制：（註：左列第二項與現行民法抵觸已失效）

1. 未成年者經營商業時，須得法定代理人同意，且應向主管官廳呈請註冊。（第六條）

2. 妻經營商業時，須得夫之許可，且應向主管官廳呈請註冊。（第六條）

3. 法定代理人代無能力者經營商業時，須得親族會議之同意，且應向主管官廳註冊。（第五條）

4. 經理人經營商業時，須得商業主人之許可。（第三八條）

5. 代辦商經營屬於委托人之營業部類之商業，須得委托人之許可。（第六條）

第二節 獨資企業之利弊

獨資企業之利益，舉其最顯著者有下列四點：

一 設立之便易 獨資企業爲一私人以其一身一家之力，而獨立從事於商業之經營，其設立至爲便易。凡不背於公安，風俗，衛生等之商業，無論何人，苟欲經營，隨時可釀資組織，不必須求得官廳之核准。異日如不願經營，其閉歇亦隨私人之意旨而定，苟其對外債務能善自理處，官廳固毫不加以過問也。

二 事業之基礎易固 在獨資企業，營業上之損益，全歸於經營者一人。故其對於業務之經營，自屬熱心。利雖秋毫，在所必計。因此，事業之基礎易期鞏固，而成功之望亦較多。

三 業務之處理敏捷 獨資企業於經營上毫無他人之掣肘，得以敏捷之手腕，處理業務，更可臨機應變，而自由張弛其事業。

四 營業之祕密不致外洩 在獨資企業，其業務之經營由私人一身一家任之，既無合夥股東之查詢，又不須以其營業之狀況呈報於官廳。故社會無從知其業務之底蘊，而營業之祕密，因亦不致外洩。

獨資企業之利益，如上所述；至其弊害，則有下列三點：

一 資力之難期雄厚 獨資企業之經營，因其財力止限於私人之一身一家，其資本終難期充厚，其能力亦非無極。故其可擇之商業，種類較寡；事業可以擴張之範圍，亦較狹窄。職此原因，獨資企業所得之利益，常不能如何優厚。

二 存立年限之不能長 獨資企業之信用，係於經營者之一身，經營者之盛衰存亡，即其事業存亡之所繫。故此種組織之存立年限，多不能長久。

三 責任之無限 獨資企業之經營者，負有無限責任，即其對於外界所負之責任，並不僅限於其所投入之資本，而以其所有全部財產為擔保。企業上大有孤注一擲之情形。假使一人同時經營數個企業，如其中有一企業發生不測

，即足影響其他之各企業，小則傾家蕩產，大則擾亂金融，社會上常因此而受莫大之影響。

第四章 合夥

第一節 合夥之性質

合夥者，乃由二人以上互相訂立契約，共同出資，共同執業，並共同負擔損益之一種企業組織也。此種組織為共同經營者之財力與技能的結合，其成立至少須有二人以上之當事人（法律上稱之為合夥人）依照契約之規定，分認出資，共負經營之責。其與獨資企業之組織，實質上殊無多大差異，所不同者，僅在其人數較多耳。

合夥有二最顯著之特點，茲分述如下：

一 合夥與合夥人在法律上係為一體 合夥係一種當事人間之契約關係，非有獨立之人格，合夥與合夥人不能分離，在法律上認為係屬一體者。其對外關係，以各合夥人為主體，而不以合夥組織為主體。故合夥人可互為代理人，執行業務，在合夥契約限制之下，任一合夥人概可以店主資格，對外接洽一

切事務，其他合夥人均須共同負責。遇有訴訟，無論爲原告，爲被告，亦均以各合夥人爲當事人，合夥組織本身，無控人及被控之權能也。

二 合夥之責任爲無限 合夥人對於合夥之債務，負無限清償之責任。合夥倒閉時，苟其財產不足清償合夥債務，各合夥人對於不足之額，須負無限清償之責。至其所負無限清償責任之程度，則各國制度不一，有採比例分擔制度者，如德日是，規定各合夥人按照出資額之多寡，比例分擔其不足之額；有採連帶分擔制度者，如英美及我國是，規定各合夥人對於不足之額，負全部連帶清償之責，債權者得對任一合夥人，請求全部清償也。

在英美各國，合夥尙有一特質，即合夥因合夥人之死亡變更而解散，此在我國則不然。蓋依我國民法債編規定，合夥人如有死亡或拆夥，祇視爲個人之退夥，合夥組織本身仍然存在，而不須解散也。

第二節 合夥之種類

依照我國民法債編之規定，合夥可分爲普通與隱名二種。普通合夥者，各合夥人俱立於同等地位，共同出名，共同出資，共同負責，並無隱名合夥人參加其間者也。我國現有之合夥企業，殆多屬此種組織。各合夥人依照契約之規定，分認出資，從事於企業之經營，對外有各自代表合夥之權。其企業之損益，亦由各合夥人依約分擔。倘使經營失敗，合夥財產不足清償合夥債務時，各合夥人對於不足之額，須負連帶無限清償之責任。

隱名合夥者，合夥人中有約定僅分認出資，而不出名，以分受營業所生之利益及分擔其所生之損失者也。在此種組織之下，合夥人別爲兩大類：其僅出資而不出名者，曰隱名合夥人；其僅出名而不出資，或既出資而又出名者，曰出名合夥人。隱名合夥人之出資，其財產權移屬於出名合夥人，其所負分擔損失之責任，以其出資額爲限，而無執行業務之權，對於第三者不生權利義務之關係。

隱名合夥之組織，與普通合夥大有區別，其不同之點有四，撮述如下：

一 隱名合夥人之出資，其財產權移屬於出名合夥人；普通合夥之財產，則認為全體之共有。

二 隱名合夥之事務，專由出名合夥人執行之，隱名合夥人並不協同處理；普通合夥，則其事務屬於全體合夥人之共同營業。

三 隱名合夥人對於第三者，不生權利義務之關係；普通合夥，則全體合夥人俱為對外權利義務之主體。

四 隱名合夥人祇負有限責任；普通合夥，則全體合夥人俱負連帶無限之責任。

在英美各國，其合夥之分類，與我國稍異。茲特附述於下：

一 以營業之範圍為標準，合夥分為一般合夥 (General partnership) 與特種合夥 (Special partnership) 二種。一般合夥者，以繼續經營一般事業為目的而組織之合夥也。如普通經營工商業之合夥商店是。特種合夥者，以繼續或一時經營特種事業為目的而組織之合夥也。如專以經營一處地產而組織之合夥，及

專以輔助某一大企業之設立而組織之銀團 (Syndicate) 之類是。

二 以合夥人之責任爲標準，合夥分爲普通合夥 (Ordinary partnership) 與限制合夥 (Limited partnership) 二種。前者之合夥人，對於合夥債務皆負連帶無限清償之責任。此種合夥止須有二人以上之當事人，訂立契約，共同出資，即可成立。後者之合夥人，則有普通與特別二種：普通合夥人對於合夥債務，負連帶無限清償之責任；特別合夥人對於合夥債務所負之責任，則以出資額爲限。此種合夥在國家法律上多另有特別規定，經營者須先呈准官廳，方可着手組織。其特別合夥人或係隱名，或係出名，均無執行業務之權限，殆與我國隱名合夥之性質相似。

第三節 合夥之設立

合夥大都爲互相信任之「至親好友」欲爲共同企業之經營，因而發起組織。其組織之始，大都立有議據，規定營業之種類，資本之總額，股份之分認，

結帳之時期，官利之定率，損益之分擔，職務之支配，權限之劃分等等。惟訂立合同文據，並非合夥契約成立之要件。故合夥人間雖未訂立合同文據，未經合夥人簽名畫押，而當事人已自承認；或依其他憑證，足證明其合夥者，則仍不得不認其合夥關係之存在也。（註）茲附錄一合夥議據格式於下，以資參考。

立合同議據趙晉生王大正張少山今議定在上海法租界公館馬路合創大盛字號經營糧食業共集股本銀陸萬兩正作為拾貳股每股計銀五千兩正趙晉生得伍股王大正得四股張少山得三股公延孫仲祥為總經理號中生意往來銀錢出入及夥友進退等事均歸總經理秉公籌畫妥議規條載明于左共宜遵守欲後有憑立此合同存照

- 一 官利按月息六釐計算年終付給
- 一 每屆年終結帳凡有盈餘按股分派設遇虧耗按股照認填足
- 一 每年除付股息外獲有盈餘作二十股分派股東得十二股總經理得一股半夥友得花股三股半其餘三股存作公積
- 一 股東總經理夥友均不得在號中移動銀錢私作買賣等事如被發覺即當議罰
- 一 總經理如不得力應由股東集議另行延聘

一 各股東既經彼此情願合辦如欲拆股及加增資本等必至年終結帳後方可各陳意見總以從多數之言爲定

一 此合同議據照繕四紙股東三人各執一紙餘一紙存儲號中爲憑

民國十五年二月一日

立合同議據

趙普生印

王大正印

張少山印

顧汝梅印

陸杏卿印

見議
代筆

合夥之資本，大都由各合夥人共同分擔。常例：以資本全額分爲若干股，惟通常以分作十股或十二股者爲最普通。股份分定後，即由各合夥人分認股數，由各合夥人平均分認者有之，由各合夥人量力分認者有之。此項資本之總額及股份之分認，俱於議據中詳細載明。惟合夥人之出資，不必以財物爲限。凡以勞務爲供給，而於合夥時列入契約或具有其他憑證者，亦同有出資之效力。不過此項以勞務爲出資，在原則上祇可以之折爲分配利益之股數；而不能折作

實在出資額，與其他各合夥人之財務出資，一併算入合夥之對外資本總額也。換言之，即勞務出資完全為合夥人間之契約關係，其合夥之對外資本總額，則祇限於各合夥人之實在財物出資也。例如有甲乙丙三人合夥營業，額定資本一萬元，分作十股。甲認五股，出資五千元；乙認三股，出資三千元；丙認二股，但約定以勞務為出資。合夥利益經三人同意按股比例分擔。則此時該合夥之資本總額，對外祇可算實收八千元，而非一萬元。其丙合夥人之勞務出資，僅可於合夥有盈餘時，加入為分配利益之股數已耳。

（註）見大理院判例三年上字七六六號，又參看三年上字一七號與五一九號及四年上字二四四號。

第四節 合夥之內部關係

合夥之內部關係，即各合夥人相互間之關係，可分為左列五點述之。

（一）合夥財產之處置 通常各合夥人之出資及其他合夥財產，為合夥人全體共同共有（民法債編第六六八條）；合夥人於合夥清算前，不得請求合夥財產之

分析（同法第六八二條）。蓋合夥之財產，本以供共同事業之用；若許分別共有，則可隨時請求分割，而共同事業之目的終無由達矣。故不問合夥人之出資或其他經營事業之財產，苟屬合夥所有，均視為共有，不得請求分割。惟隱名合夥人之出資，其財產權則移屬於出名合夥人（同法第七〇二條），此與普通情形不同也。

（二）業務之執行 合夥之業務，通常應由全體合夥人共同執行；但如合夥契約上訂定由合夥人中數人執行者，則當由該數人共同執行。其屬日常瑣務而與營業無甚重大關係者，得由有執行權之各合夥人單獨執行；惟若其他有執行權之合夥人中任何一人，對於該合夥人之行為有異議時，則須立即停止該事務之執行（同法第六七一條）。至被委任執行合夥事務之各合夥人，於依委任本旨之範圍內，對於第三人得為他合夥人之代表（同法第六七九條）。合夥人執行合夥事務，除契約另有訂定外，通常不得請求報酬（同法第六七八條）。以上所述，為普通合夥之情形，若在隱名合夥，則合夥業務之執行，屬於出名合夥人，隱名合夥人無執行業務之權也（同法第七〇四條）。

(三)合夥人之表決權 合夥人之出資，儘管有多少之不同，其對於合夥債務，則均負連帶無限清償之責任，彼此相同。故合夥之重要事務，通常須由全體合夥人同意執行；如有一人異議，即不能舉辦，不依大多數取決也。惟若合夥契約就特定事務，訂定由合夥人全體過半數決定，或訂定由合夥人一部份人數之過半決定者，則不在此限。在會議時，各合夥人之表決權，以人爲準，絕不因出資之多寡而有所區別（同法第六七三條），此又合夥企業之特點也。

(四)合夥損益之分配 合夥之損益，應如何分配，視契約之規定而定。在合夥契約中並未明定損益分配之方法時，通常須依民法（第六七七條）規定，按各合夥人之出資額比例分配。（此所謂合夥人之出資額，係指各合夥人之原投資而言。蓋依民法中之規定，倘無特別約定，各合夥人於其約定出資之外，無增加出資之義務；其因損失而致資本減少者，各合夥人亦無補充之義務也）。例如甲乙丙三人合夥營業，甲出資一萬元，乙出資一萬五千元，丙出資二萬元。某年終結帳獲利九千元，則甲乙丙三人每人應得利益之計算如下：

$$\$9,000 \times \frac{10,000}{45,000} = \$2,000 \dots \dots \text{甲得利益額}$$

$$\$9,000 \times \frac{15,000}{45,000} = \$3,000 \dots \dots \text{乙} \quad "$$

$$\$9,000 \times \frac{20,000}{45,000} = \$4,000 \dots \dots \text{丙} \quad "$$

若在合夥時，於契約上規定損益之分配者，則視其規定而異其計算之方法。舉其最通行者，有下述四種：

(1) 平均分配。即不論各合夥人出資之多寡，合夥損益由各合夥人平均分配。譬如前例，某年終結帳合夥獲利九千元，則甲乙丙三人平均分配，每人應得利益三千元，其計算殊為簡易。

(2) 按照約定比例分配。即合夥損益，不論出資之多寡，而按照各合夥人所預先約定之比例分配。如前例，合夥獲利九千元，合夥契約訂明分配損益之比例為甲三，乙二，丙一，則依照此項比例，甲應得四千五百元，乙得三千元，丙得一千五百元，其計算與前述按出資額比例分配者相同。

(3) 按照結帳時各合夥人之資本淨額比例分配。即於每年結帳之前，依約先將各合夥人提用合夥之款項查明，從其投資額內減去，求得各人之資本淨額；然後再將合夥損益按照此資本淨額之比例分配之。如前舉例，假定年終結帳時，各合夥人提用合夥之款項，經查明甲爲四千元，乙爲三千元，丙爲二千元。以此等數額從各該合夥人之投資額內減去，則該年底各人之資本淨額，甲爲六千元，乙爲一萬二千元，丙爲一萬八千元，而各人應得之利益分配額可計算如次：

$$\$9,000 \times \frac{6,000}{36,000} = \$1,500 \dots\dots \text{甲得利益額}$$

$$\$9,000 \times \frac{12,000}{36,000} = \$3,000 \dots\dots \text{乙} \quad \text{”}$$

$$\$9,000 \times \frac{18,000}{36,000} = \$4,500 \dots\dots \text{丙} \quad \text{”}$$

(4) 按照各合夥人之平均資本額比例分配。即將每年合夥損益，按各合夥人在每年內之平均資本額比例分配之。此法在特種合夥企業最爲適用。蓋此

種合夥恆僅以經營與完成某特種事業爲目的，其事實上所需資金究爲若干，事先殊難預知；即使可以預知，但各人投入相當資本後，如逢營業清淡時，則資本不能全數應用；遇有營業興旺時，則又感資金缺乏之苦。在此種情形之下，合夥人之投資，以能隨時投入或隨時提回，較爲妥善；而其損益之分配，以採用每人之平均資本比例法最爲公允。例如有甲乙二人於民國二十二年一月一日合夥營業，契約上訂明分配損益，係以各人平均資本額之比例爲標準。至年終結帳獲利一萬元，同時各合夥人之投資及提回額經查明如下：

甲 一月一日投資二萬五千元；三月一日投資五千元；五月一日提回一萬五千元；六月一日投資一千元；十一月一日投資八千元；十二月一日提回三千元。

乙 一月一日投資一萬五千元；四月一日投資二千元；五月一日投資一千元；六月一日投資一千五百元；八月一日提回三千元；九月一日投資四千元；十一月一日提回二千五百元；十二月一日提回五百元。

在分配損益之前，須先求得甲乙二人該年內之平均資本額。本例各合夥人資本之投入及提回日期，均在每月一日，計算平均資本額可以月份為單位，其法如下：（如資本之投入與提回，不在每月一日，則不能以月數計算而應以日數計算）。

甲合夥人：

一個月之積數

投入額： $\$25,000 \times 12 \text{個月} = \$300,000$

$5,000 \times 10 \quad , \quad = 50,000$

$1,000 \times 7 \quad , \quad = 7,000$

$8,000 \times 2 \quad , \quad = 16,000$

$\$373,000$

提用額： $\$15,000 \times 8 \text{個月} = \$120,000$

$3,000 \times 1 \quad , \quad = 3,000$

$\$123,000$

$\$373,000 - \$123,000 = \$250,000$

$\$250,000 \div 12 = \$20,833.33$ 即甲在廿二年度中之平均資本額

乙合夥人：

投入額：\$15,000 × 12個月 = \$180,000

2,000 × 9 „ = 18,000

1,000 × 8 „ = 8,000

1,500 × 7 „ = 10,500

4,500 × 4 „ = 18,000

\$234,500

提回額：\$3,000 × 5個月 = \$15,000

2,500 × 2 „ = 5,000

500 × 1 „ = 500

\$20,500

\$234,500 - \$20,500 = \$214,000

\$214,000 ÷ 12 = \$17,833.33 即乙在廿二年度中之平均資本額

上列甲乙二人之平均資本額，亦可用下列計算方法求得之：

甲合夥人：

<u>資本額</u>	<u>使用期間(單位一個月)</u>	<u>積數</u>
\$25,000×	2	= \$ 50,000
30,000×	2	= 60,000
15,000×	1	= 15,000
16,000×	5	= 80,000
24,000×	1	= 24,000
21,000×	$\frac{1}{12}$	= 21,000
		<u>\$250,000</u>

\$250,000 ÷ 12 = \$20,833.33.....平均資本額

乙合夥人：

\$15,000×	3	= \$ 45,000
17,000×	1	= 17,000
18,000×	1	= 18,000
19,500×	2	= 39,000
16,500×	1	= 16,500

21,000 X	2	= 42,000
18,500 X	1	= 18,500
18,000 X	1	= 18,000
	<u>12</u>	<u>\$214,000</u>
		\$214,000 ÷ 12 = \$17,833.33.....平均資本額

依照上列計算所得之平均資本額，則甲乙二人應得之利益額如下：

$$\begin{aligned} \text{甲} &: \$10,000 \times \frac{20,833.33}{38,666.66} = \$5,390 \\ \text{乙} &: \$10,000 \times \frac{17,833.33}{38,666.66} = \$4,610 \end{aligned}$$

以上所述，皆為共通分配合夥損益之方法。若合夥契約中僅就利益或損失一方面，規定其分配之比例或成數者，則依我國民法債編規定，視為損益雙方共通適用之分配比例或成數也（第六七七條）。

（五）合夥業務之檢查 夫合夥企業之合夥人，對於合夥之債務，既均負連帶無限清償之責任，則企業之成敗與各合夥人之關係至大；關於合夥業務，凡屬合夥人自當均有檢查之權。此不僅普通合夥為然，即在隱名合夥，縱契約

上有反對之約定，法律上仍允許隱名合夥人得隨時檢查合夥之事務及其財產狀況，並檢閱帳簿也（民法債編第七〇六條）。

第五節 合夥之對外關係

隱名合夥之隱名合夥人，因其僅出資而不出名，在法律上對於第三人不生權利義務之關係。但在普通合夥，則執行業務之合夥人及其餘之合夥人，對於外界第三人均發生權利義務之關係。關於此點，可分左列二項述之。

（一）合夥債務之連帶清償責任 合夥財產不足清償合夥之債務時，各出名合夥人對於不足之額，負連帶無限清償之責任，此為法律所明文規定（民法債編第六八一條）。惟查我國上海之商業習慣，則各合夥人對於不足之額，僅負按股分擔之責任。歷年以來，上海各團體及前總商會曾一再聲明，一再呈請維持此項習慣。去年上海市商會更據雜糧油餅業，豆米行業，麩皮行業，雜糧號業，碾米業，木業等同業公會之提議，呈請立法院修正民法六八一條，將連帶責任

改爲按股分擔責任。夫以合夥組織之本身爲立場，自以按股分擔爲負擔最輕。然國家立法，一方固應爲企業謀安全，一方更應爲債權人謀保障。嚴定合夥組織債務之責任，正所以限制合夥組織之隨意產生，而躋合夥組織於較爲安全之域也。

(二)合夥股份之轉讓 合夥組織純爲各合夥人間一種契約之關係。此項契約成立之時，既經合夥人全體之同意，訂有議據，立有規條，以資共守；則合夥一經成立，各合夥人自無隨時轉讓之自由。凡將所佔股份，轉讓於合夥中原有之合夥人者，雖可較爲自由，不必經全體合夥人之同意；然凡將所佔股份轉讓於合夥以外之人，則非經合夥人全體同意，不能轉讓也（民法債編第六八三條）。常例：凡合夥人將自己所有股份讓出時，多立有出推議據，以資證明。茲附錄一格式如左：

立出推分夥議據張少山前于民國十五年與趙晉生王大正合開大盛字號至今兩年情投意合今張少山因路遠事煩往來不便願挽中說合將自己名下認定三股出推于

陳寶笙三面言明總還資本銀一萬五千兩正當日如數收足自出推之後所有號中一切事務以及進出帳目張少山均不與聞日後盈虧不涉張少山之事此係兩相情願各無異言欲後有憑立此出推議據存照

再批附合夥議據一紙交趙晉生手執並照

民國十七年二月一日

立出推分夥議據

張少山印

見推

陶榮錦印

親筆無代

第六節 合夥之退夥

退夥乃合夥人中之一人，退出合夥，而他合夥人仍繼續其合夥關係者也。依照民法債編規定，合夥人之退夥，其原因不一，概括論之，可分任意退夥與強制退夥兩大類，列述如次。

(甲)任意退夥 任意退夥爲出於合夥人或隱名合夥人之聲請，其情形

有下列三種：(民法債編第六八五—六八六條)

(一)合夥人於合夥之股份被扣押時；

(二)合夥契約未定存續期間，或以某合夥人之終身爲期，經於兩個月前聲請者；

(三)不得已之事由。

(乙)強制退夥 強制退夥爲由於立法之規定，其情形亦有下列三種：

(民法債編第六八七條)

(一)合夥人死亡；

(二)合夥人受破產或禁治產之宣告者；

(三)合夥人經開除者。

合夥人退夥時，其與他合夥人間之結算，以當時合夥之財產狀況爲標準。

其股 不問其出資之種類，概由合夥以金錢抵還之。但如合夥事務於退夥時尙

未了結者，則俟於了結後再爲計算，並分配其損益(民法債編第六八九條)。常例：

合夥人於退夥時大都立有退夥據，以資證明。茲附錄一格式如下：

立退股據張少山前與趙晉卿王大正二君在上海法租界公館馬路合資開設大盛字號共集股本銀六萬兩正作爲十二股每股計銀五千兩當時張少山共認三股今因另有他圖情願退股仍邀集原中見議將號中進出款項公同核算清楚應退股一萬六千五百兩正卽刻如數收回當將所執合同一紙當場付還此次退股之後所有大盛字號聽憑趙晉卿王大正二人營業將來或全盤出頂或添招他人以及生意盈虧一切等情形永與張少山無涉除登報聲明外恐後無憑立退股據存執爲照

民國十七年二月一日

立退股據 張少山印

原 中 陳祥瑞印

見 議 顧汝梅印

代 筆 何方印

一合夥人退夥後，對於其退夥前合夥所負之債務，除債權人無異議外，仍應負責（民法債編第六九〇條）。通常合夥人於其退出合夥以後，多將其退夥事由，以口頭通知或以文字公告所有與合夥發生交易往來之各方，免得將來受累。

第七節 合夥之解散

合夥之解散云者，合夥人間因解散事項發生，解除契約，根本上使合夥關係終了之謂也。綜其原因，有下列各種：

(一)當事人之意旨（民法債編第六九二條）

(1)合夥存續期限屆滿 在訂定合夥契約時，如合夥人曾同意約定契約之有效期限，則該項約定之期限屆滿，合夥即行解散。解散以後，合夥人固仍可繼續其合夥關係；然此時之合夥，成爲一種自由合夥，在法律上視爲以不定期限繼續合夥契約，任何合夥人可以隨時退出，不受拘束（民法債編第六九三條）。

(2)合夥目的事業已完成或不能完成 若合夥契約中載明合夥組織之目的，爲某項大宗商品之買賣，或爲某房屋之建築，則於該項目的成功之後，或不能完成時，契約即行解除，而合夥解散。

(3) 合夥人全體同意 合夥係根據契約而成，故該契約之當事人，無論何時均可由全體同意，終止其所訂之契約。

(二) 法律之適用或官廳之命令 如合夥營業失敗，宣告破產；或因某種法令之施行，致使經營之事業為不合法；或因官廳命令不准經營，則合夥當然解散。

以上所述為關於普通合夥解散之原因，至在隱名合夥則其契約可因左列事項之一，而宣告終止：

- (一) 合夥存續期間屆滿
- (二) 當事人同意
- (三) 目的事業已完成或不能完成
- (四) 出名營業人死亡或受禁治產之宣告
- (五) 出名營業人或隱名合夥人受破產之宣告
- (六) 營業之廢止或轉讓

合夥解散時，通常亦大都有分夥議據之訂立，以資證明。茲附錄一格式如

下：

立分夥議據趙晉生王大正張少山緣于民國十五年二月立有合夥議據在上海法租界公館馬路合開大盛字號趙晉生出資本銀二萬五千兩王大正出資本銀二萬兩張少山出資本銀一萬五千兩合成資本銀六萬兩正每屆年終分給官利無誤今因同人事煩不能兼顧店務故此立議分夥所出資本各照原數還訖雖無盈餘而資本官利一無所耗此次過割清楚各無異言各無隱情所執合夥議據各自塗銷作廢欲後有憑立此分夥議據三紙各執一紙存照

民國十八年二月一日

立分夥議據

趙晉生印

王大正印

張少山印

見議

顧汝梅印

代筆

錢少峯印

合夥解散以後，須依法律清算。所謂清算者，乃合夥實行解散後，結束未

了事務，收取債權，清償債務，並分派餘存財產於各合夥人等程序之總算也。

此項清算事務，依法由合夥人全體或由其所選任之清算人任之。（民法債編第六七四

條）。合夥之清算人，於其實行清算之時，應於必要限度內將合夥財產變為金錢

（同法第六九七條），換言之，即在實行清償合夥債務以前，先須變賣合夥所有之

財產是也。

一合夥之財產，在清算時實行變賣，事實上總有多少之損益。此項變產損益，應按照約定分擔損益之比例，由各合夥人分攤之。少數學者，有主張以此項損益按各合夥人出資額之比例分派者。彼輩以為合夥既經宣告解散實行清算，則合夥契約即行失效。故此後所生之損失，即屬各人資本上之損失，各合夥人應按照資本之比例分派，而不可以約定分擔損益之比例為標準。此種主張驟視之頗似言之成理，但一加研究，殊為錯誤。試分論其理由如下：

第一，各種損失之歸宿，固然無不屬於各合夥人資本的減少。例如某年結帳，發生損失，則合夥人之資本自因而減少。此種損失之分擔標準，當為約定

之損益比例。至是否爲營業虧耗之損失，抑爲清算所受之損失，固俱屬資本之減損，殊無按照兩種比例以爲分配之理。

第二，合夥之清算，並不卽爲合夥立刻消滅之事實，不過中止其營業而已。蓋合夥者二人以上因經營共同事業而約定共同出資之契約也。故合夥人在企業未清算終了之前，仍不喪失其爲合夥人之資格，則因清算所發生之損失，當然屬於合夥之損失，應按照約定損益比例分擔之，又爲當然之事也。

第三，對於合夥存在期限，已按約定損益比例所分派之營業損益，在當時實際上僅爲一種估計之損益，而決非實在之損益。至合夥所負實在損益之危險，究屬幾何，非至合夥解放及剩餘財產分配於各合夥人時，不能完全確定。故清算時所發生之損益，可視爲矯正過去各年估計損益之錯誤，而應按照約定損益分擔比例爲分派之標準，固不待言。

第四，所謂約定損益分擔比例者，法無明文加以嚴格之限制。故此種約定應釋爲指一切損益之分配而言，決無僅限於營業上損益之理也。

清算人變產所得之現金，應先以清償合夥之債務；其債務未至清償期或在訴訟中者，須將其清償所必需之數額，由合夥現金中劃出保留之。合夥債務清償以後，其現金財產如尚有剩餘，則以之分派與各合夥人，作為出資之返還（民法債編第六九七條）。

合夥之剩餘現金，可以一次分派，亦可以分次分派，由各清算人自行決定。在一次分派時，因合夥變產所生之損益，已經確定，清算人計算各合夥人應行分派之數額，較為容易。例如有甲乙二人合夥，甲出資二萬元，乙出資一萬元，約定損益平均分擔，現經彼此同意宣告清算，將全部財產變賣，共得現金二萬四千元，總計其變產損失為六千元。則按契約每人應分擔損失三千元，甲尚餘資本一萬七千元，乙尚餘資本七千元。清算人當即可以現金二萬四千元，按照各人之資本餘額分配之。

上例甲乙二人之資本餘額，均尚足以抵補變產所受之損失。若合夥清算之結果，各項負債雖已照數償清，但合夥人中有一人之資本餘額，不足抵補其應

分擔之變產損失，則其分派額之計算即稍繁。例如甲乙丙三人合夥，甲出資一萬元，乙出資二萬六千一百元，丙出資二萬三千九百元，約定損益分擔之比例，爲甲五，乙三，丙二。今設合夥期限屆滿，實行解散，將全部財產變賣，共得現金三萬八千元，其變產損失則爲二萬二千元，依照約定比例，甲應分擔損失一萬一千元，乙應分擔六千六百元，丙應分擔四千四百元。結果，乙丙二人各尙餘資本一萬九千五百元，惟甲則不足一千元。此數依照法律規定，清算人應通知甲以現金填補，否則合夥所餘之現金必不足返還乙丙二人應收回之資本餘額。但若剩餘現金在甲尙未填補其欠缺之數以前，即行分派，則清算人對於此不足之一千元，應先假定其爲損失，按照約定之損益比例分派於乙丙二人，各從其資本餘額項下保留與此相當之數額，以備抵補將來甲無力填補其不足數額之用。然後再以其剩餘現金，分派與乙丙二人。查原來約定之損益分擔比例爲乙三丙二，若甲不補足其一千元之虧欠數額，則乙應負擔六百元，丙應負擔四百元。如是，則乙之資本額祇餘一萬八千九百元（\$26,100 - \$6,600 = \$19,500）。

丙之資本額祇餘一萬九千一百元（\$23,900—\$4,400—\$400），合共三萬八千元，適與剩餘現金之數額相符，清算人即可按此數分派之。若其後甲如數填補其虧短之一千元，則乙可再收回六百元，丙可再收回四百元。倘使甲無力填補，則乙丙二人資本額之結餘數，適足抵補甲之結欠數額。

以上所述，爲假定清算人一次分派其剩餘現金，若係分次分派（即將變賣一部份財產所得之現金，償清債務而外，如有剩餘，先行派還各合夥人一部份之資本，再將所餘財產，逐漸變賣，而以所得現金分次攤派與各合夥人），則清算人之手續較繁。蓋合夥人之資本係屬分次攤還，則變產損失尙未確定，每次返還之現金，應如何分派與各合夥人，在損益分擔比例與其出資比例不相一致時，實爲難於解決之問題。通常處理之方法，爲將未經變賣之財產，全部假定爲或有損失，按約定損益分擔比例，從各合夥人之資本項下保留之，然後再將剩餘現金分派與各合夥人。例如甲乙丙丁四人合夥營業，約定損益平均分擔，甲出資一萬五千元，乙出資一萬三千元，丙出資一萬二千元，丁出資一萬元

，經四人同意解散，宣告清算，先變賣一部份財產將債務償清，尙餘現金一萬九千元，該部份變產計損失一千元，尙餘財產三萬元未及變賣。今設清算人決定先以所餘現金一萬九千元分派與各合夥人，則按照前述分派之原則，清算人應先以一千元之變產損失，從各合夥人資本項下減去，每人分擔二百五十元；然後再將所餘三萬元之財產，假定全部作為損失，按照損益分擔比例，從各合夥人之資本餘額項下保留之，計每人應保留七千五百元。此時各合夥人之假定資本餘額，應如下表所示：

	甲	乙	丙	丁	總計
原出資額	\$15,000	\$13,000	\$12,000	\$10,000	\$50,000
減去變產損失	250	250	250	250	1,000
資本餘額	14,750	12,750	11,750	9,750	49,000
減去或有損失	7,500	7,500	7,500	7,500	30,000
假定資本餘額	\$ 7,250	\$ 5,250	\$ 4,250	\$ 2,250	\$19,000

清算人即可根據上列計算所得各合夥人之假定資本餘額，將所餘現金一萬

九千元分派與各人。自後逐次變產所得之現金，均按照以上所述步驟計算分派之。

以上所述，係合夥剩餘現金不足返還各合夥人之出資額時之分派計算方法，若該項剩餘額超過各合夥人之出資額，即合夥財產於清償合夥債務及返還各合夥人出資後，尚有剩餘者，則按各合夥人應受分配利益之成數分配之（民法債編第六九九條），其計算殊易。

第八節 合夥之利弊

合夥組織之利益極多，舉其要者有下列六點：

（一）組織之便易 合夥爲一種當事人間之契約關係，凡有二人以上，合意於某種事業之經營，祇須訂立契約，共同出資，即可開始營業，其組織之便易，固不讓獨資企業也。

（二）經營效率之增強 合夥人對於合夥之債務負無限連帶清償之責任，

其所負危險至大。合夥營業屬於全體合夥人之共同營業，其損益均由各合夥人分擔。且合夥大都爲互相信任之至親好友組織而成，故合夥事務之進行，各合夥人均不得不盡心盡力。因此，其經營之效率必較獨資組織爲強。

(三)組織之普遍性 合夥組織具有普遍引用性，其營業之種類，隨各合夥人間約定之意思而定。資本多者可爲大規模之經營，資本小者則可爲小規模之經營，法律上固不加以限制也。

(四)才力之合作 合夥組織因人才與資力之合作，其所產生之利益至大。無論何種商業，數人之聯合判斷，當然比較的週密。且合夥人既非一人，各有特長，則分工合作，衆力易舉。

(五)信用之堅厚 合夥人既非一人，各合夥人又均負無限之責任，其保障自較同額資本之獨資組織爲厚，其信用亦自較同額資本之獨資組織爲優。

(六)小股東有充分之表決權 合夥人之表決權，不以出資多少爲標準。小股東與大股東享有平等之待遇，無分軒輊也。

合夥組織雖有上述各種利益，然亦有其弊害，茲舉其最顯著者如下：

(一)管理事權之難於統一 合夥人數較多，倘共同為事務之處理，雖有分工之利；而事權不一，竟見易歧，往往互相牽制，便失去營業上之機宜。其甚者或使幹練而能辦事之人，無從發展其才能，為合夥謀利益。所謂「人多價事」，於社會為普遍現象，於商業上亦屬一定不易之理也。

(二)資本籌集之仍極有限 合夥人數少則兩人，三人，多亦不過七八人，八九人。(在英國，合夥至多以七人為限，七人以上即為公司)。其出資能力，雖較獨資組織為優，然因人數不能過多之關係，其所籌集之資本仍極有限也。

(三)合夥人兼營數業之可危 為合夥之合夥人者，往往有同時為數事業，甚或數十事業之股東者。合夥負無限責任，一事業之失敗，往往足以牽動其他合夥之信用。甚或因合夥人相同關係，此業虧折，暗中用他業資金代為彌補，一旦破裂，則兩敗俱傷，其危險將較獨資企業為尤甚也。

(四)責任之太重 合夥之合夥人非特負無限責任，有時並負連帶責任。其契約雖爲數人合夥，其債務之清償，或竟須一人獨負，亦未可知也。

第九節 我國合夥發達之現狀及其原因

合夥組織以數字計，在我國固較公司組織爲多，即比之獨資組織恐亦不多讓。蓋規模稍大需資較多之商業，均莫不採合夥組織。以上海錢莊而論，據民國二十一年之調查，所有七十二家錢莊中，除五家爲獨資外，餘俱爲合夥組織，幾佔全數百分之九十三。於工廠方面，則根據上海市社會局於十七年所編印之「上海之工業」一書，全部工廠爲一千三百零七家；而合夥組織之工廠，計達五百五十家之多，幾佔全數百分之四十三。而照二十二年之申報年鑑所載：南京市各業工廠共有三十家，內中有九家爲合夥組織，佔全數百分之三十；漢口錢莊共有六十二家，內中有二十六家爲合夥組織，佔全數百分之四十；天津共有錢莊五十家，內中有二十八家爲合夥組織，佔全數百分之五十六。此爲通

都大邑之情形，在內地公司組織尙未發達之處，其比數恐尙不止於此也。

合夥組織於我國工商界發達之情形，已如上述。然其所以發達之故，必有明著之原因在。舉其要者，不外下列四端：

(一) 戚族關係之深固 我國戚族關係極爲深固。以族言，則非特父子祖孫，合居一宅；卽同宗遠族，亦休戚相關。以戚言，則非特舅姑姨表，慶弔互通；卽間接姻親，亦不間來往。此種大宗族制度，大戚黨關係，爲世界各國所僅見。我國一切社會制度政治組織，幾無不直接或間接受其影響。合夥組織之發達，卽此種戚族關係表現之一端也。合夥組織之夥東，大都非有宗族之關係，卽有戚黨或朋友之關係；推而至於經理之聘任，以及夥友之進用，亦大都不能越此範圍。蓋合夥組織之成立，全恃各合夥人間感情之融洽及互信之深固。此種信任，此種感情，非素有密切關係且相知已深相處已久者，無從發生；而我國之戚族制度，直接足以培養此種密切關係，故間接卽足以造成合夥組織之發達現狀。

(一)對人信用之發生 我國積習，素尙對人信用，尤以商界爲普通。有此種觀念，一方爲合夥契約本身之保障，而合夥組織之地位於以鞏固；一方爲對外關係之保障，而合夥組織之進展遂無阻礙。且照我國合夥組織之情形，夥東既爲數不多，各夥東所出資本又大都不甚雄厚。倘無對人信用以調劑其間，恐事業之原需極大資本如錢莊業者，將非合夥組織所能維持，所能應付。是合夥組織以有限之資本，而能經營規模較大之事業者，不可謂非數千年來重視對人信用輔助保護之功也。

(二)大資本家之缺乏 我國之缺乏大資本家，已成爲無可置議之事實。在此種情形之下，規模較大之工商業，卽不能不出諸合夥一途。二十年前雖早已有公司條例之頒行，爲創業集資者闢一新途徑；然積習相沿，合夥組織仍絲毫未失其固有之地位。

(四)儲蓄機關之未備 我國之有儲蓄機關，實不過近二十年間事。卽時至今日，在通商大埠雖已有儲蓄機關之設立；然其未十分完備，未十分安全，

則爲不可掩之事實。至內地僻壤，儲蓄機關之缺乏恐仍如故。儲蓄者有資而無從殖利，即不得不出於投資工商業之一途。於是有儲蓄而不願經營者，即以所儲資金，投存新創或已成之工商業，而爲隱名之合夥。有儲蓄而兼好經營者，即不妨爲獨資之經營；然獨資經營需資較多，負責較重。因此，有資者遂不得不羣趨於合資之組織。此合夥組織所以在我國工商業界如此普遍之又一原因也。

（見經濟學季刊第二卷第四期楊蔭溥著：吾國合夥組織之研究一文）。

第十節 股份合夥公司

第一項 股份合夥公司之性質

在美國有一種介於合夥與股份有限公司間之企業組織，名爲股份合夥公司（Joint Stock Company）。其性質若何，吾人自亦不能忽視，故本節特爲說明其大概。考此種組織，原適用於開鑛事業，而爲合夥之一種進化組織。蓋開鑛需要鉅額之資本，非鉅富者不易辦。合夥組織人數極爲有限，事實上常難籌集大

量資本，以經營此種企業。爲事業計，實有集合較多之人，各量財力認出資本之必要。雖然，一企業之資金，絕非完全可以由出資者籌集，有時常須向金融業通融或與其他行業往來。但開鑛事業危險極大，往往耗費鉅萬資本，而採掘毫無所獲，賠盡資本之全部。金融業或其他行業對之，多不願貸放款項，免遭倒帳。爲堅定金融業或其他行業者放款起見，創辦斯業者最好對於債務之清償，能如合夥組織之合夥人負無限責任。因此兩端，於是乃有此種較合夥組織更爲進化之股份合夥公司應運而生。

所謂股份合夥公司者，乃由數人以上自由結合，訂立章程，均分其資本爲若干可以自由轉讓之股份，共同出資，以圖營利之一種企業組織也。此種組織，一方面含有合夥之性質，一方面含有下章所述股份有限公司組織之性質，盛行於美國。組織之初，由各股東訂立章程，載明公司之目的，資本之總額，股份之數目及各股東分認之股數，董事之人數及其職權，股東之權利義務等項。其特質可從經濟上與法律上兩方面觀之，茲分別列述如左：

(一) 經濟上之特質：

- (1) 資本分爲若干相等之股份；
- (2) 股份可以自由轉讓；
- (3) 股份爲持有人享受分配營業收益之表證；
- (4) 股份爲表示持有人擔負危險之限度。

(二) 法律上之特質：

- (1) 根據 股東間之契約結合而成，無須向官廳領取營業執照；
- (2) 股東均係以公司當事人資格對外負責。

股份合夥公司雖一方面含有合夥之性質，一方面含有股份有限公司之性質，然其組織則與二者不盡同。茲分述其異點如左：

(一) 股份合夥公司與合夥之異點：

- (1) 公司資本分爲若干相等之股份，股東可以自由轉讓，無須得其他股東之同意。

(2) 公司事務由組織之董事會管理，各董事在其職權範圍以內，得代表公司執行一切。

(3) 公司不因股東之死亡或喪失能力，而發生解散情事。

(二) 股份合夥公司與股份有限公司之異點：

(1) 股份合夥公司無法人資格，與自然人完全無區別，故不及下章所述股份有限公司組織之永久。

(2) 股份合夥公司產生於股東間之契約關係，此種關係完全為股東間相互同意之產物，無賴於官廳之核准；股份有限公司則不然。

(3) 除法律有特別規定外，股份合夥公司之股東無有限責任之權利；股份有限公司之股東，則其責任皆屬有限。

第二項 股份合夥公司之利弊

股份合夥公司之利益頗多，舉其最顯著者有四，分述如左：

(一) 可以募集鉅額之資本 股份合夥公司之股份，可以自由轉讓買賣，

各股東所負之責任又祇以其出資額為限，故其資本之募集易而較鉅。即使股東以其財產全數認購其股份，而因股份之可以自由轉售，比較的可以防護其投資，減輕其所負之危險。況且公司內部之經營，完全由共同推選之董事會負責，無須各股東自己監督管理。凡此諸點，皆合夥組織所不可及者也。

(二)組織之較為穩固 此處所謂穩固，並非指時期之經久而言，乃係謂企業上之隨時分裂現象，不及合夥組織之多。蓋在英美諸國，合夥人之死亡或被宣告破產，合夥固因之解散；即合夥人中如有一人退夥，或將股份轉讓於他人，合夥亦須解散。故其組織，極不經久。若股份合夥公司，則各股東間之關係比較疏淺，不若合夥人之須彼此相識相信。其股東之資格，以股份之轉讓而轉移。故股東之退出，不致影響公司之存在，而解散其組織也。

(三)管理制度之比較適宜於規模較大之企業 股份合夥公司之事務，係由各股東選舉董事代表執行，故其團體組織之原則，不僅適用於資本，更兼施於管理。辦事之效率，可以集中增高。在規模較大之企業，採用此種管理制度

最爲適宜。

(四)無須向官廳請領執照與繳納公司稅 股份合夥公司爲股東間之契約關係，祇須各股東共同簽訂章程，即可組織成立，無須向官廳請領執照及繳納公司稅。各股東如無意經營，亦可隨時宣告解散，結束其事務，亦無須呈請官廳核准。此又其較普通公司組織爲優之點也。

股份合夥公司雖有上述四種利益，但亦有其弊害，舉其最顯著者有三，分述如左：

(一)浪費之較多 負公司管理責任之董事，雖爲公司之股東，然其與公司之關係，絕不如合夥人與合夥關係之切己；故其熱心於公司事務之執行較合夥人爲淡。誠如亞當斯密所言：「此種公司之董事，究爲他人金錢之管理者，而非爲其本身，欲其管理能與獨資組織之慎重熱心，殆爲難事。……故忽略與浪費，常爲此種公司事務管理上所不免」。且此種公司之董事，其與公司之利害關係較輕，在執行事務時，更難免不爲利己心所趨，而從事於經營投機或舞

弊營私也。

(二)無獨立之法人資格 股份合夥公司爲股東間之契約關係，其成立不須官廳之核准，無獨立之法人資格，此其不及普通公司組織之一點。在國家法律上不授予實體上生存之權力，僅承認股東卽係公司，公司卽係股東，兩者固二而一，其關係仍爲投資者個人。故其對外之關係，與合夥人無異，而其弊亦正與合夥相同也。

第五章 公司

第一節 公司之性質及其發達略史

公司組織爲近代企業組織中最佔重要地位之一種，亦爲各種企業在發展過程中最後產生之一種。所謂公司者，乃遵照國家公司法規，由數人或多人集合資本，繼續經營企業，而分任其損益之社團法人也。此種組織之設立，必須依照法定之手續，向官廳呈請登記，發給營業執照，非如獨資企業與合夥之爲當事人間之契約關係，可以隨時任意組織。其各股東對於公司所負之責任，或爲無限，或係有限，視公司之種類而異。公司本身具有法人之資格，對外可以公司之名義代表一切。公司與股東在法律上各有人格非爲一體，公司自公司，股東自股東，界限分明，不相侵擾。股東破產而公司之財產可不因以減少。公司財產爲公司所獨有，非爲股東所共有；公司債務亦爲公司所獨負，非爲股東所共負。公司之債權人，以公司之財產爲目的；股東之債權人，以股東之財產爲

目的，彼此不相混雜，是其與獨資企業及合夥組織最爲顯著之差異點也。

公司組織，近世之產物也。往昔羅馬法中，無今日之所謂公司組織；惟有以共同之資本營共同之事業，其關係純爲諾成契約之一種，其性質殆與前章所述之合夥組織相同。故其事業爲合夥人全體之事業，別無所謂合夥本身之存在。考羅馬時代所以無公司之組織者：一則以羅馬人富於獨立不倚之風尚，以個人服從團體之觀念，爲羅馬法之個人主義所不容；二則以當時企業發達之程度，尙無求於大規模之組織；三則以羅馬宗教上之思想，謂不勞而獲之利益，不合於道德之觀念；四則以羅馬家長權力至大，奴隸制度存而未廢，家長得役使其家族及奴隸，以營規模較大之事業，無組織團體以爲企業之必要也。洎乎中世，歐洲局勢驟變，以殖產興業之進步，遂促資本之集合；以家族制度之衰頹，及奴隸役使之禁止，遂起團體之觀念；而公司組織亦卽於是胚胎焉。降及近代，因學術之進步，工商之發達，凡規模較大之企業，幾莫不以團體組織經營之，而公司組織乃始粲然大備。此歐洲公司組織發達之大略也。

至於我國，則昔無公司之名，數人合資營業，公取協記、和記等名目，各人俱負無限責任，而私財與公財之界限，混淆不清。是爲我國數千年固有之商習。海禁既開，歐風東漸，各國之新事業新制度，亦隨其貨物以俱來。自輪船電報等局招商集股，奏准仿辦，而鐵路，鑛務，製造，銀行等業相繼興設。是爲我國有公司組織之始。迨民國肇造以後，國內工商業漸見發達，大規模企業之組織漸多，公司之創設亦益衆。迄乎今日，公司之組織已漸成商界普遍之現象。雖其數量尙不如獨資企業與合夥組織之衆多，但近年以來，公司組織已逐漸增加，凡規模較大之企業，莫不惟此種組織是尙，其發展正方興未艾也。

第二節 公司之特質

公司之特質甚多，舉其最顯著者，有下列四點：

(一) 法人 公司爲法人，在法律上具有獨立之人格，與自然人一樣，對外可爲訴訟之主體，而有控人及被控之權能。不若合夥組織下之合夥人，在法

律上與合夥係爲一體，而不能分離也。

(二)團體行動 合夥組織下之合夥人，處理業務通常須得全體同意；苟有一人異議，即不能舉辦。在公司，則其業務之處理，祇須有大多數之議決即可，不必由全體同意。蓋公司之股東人數較多，有時往往上百，意見紛歧，一事之行，欲求全體同意，無一人異議，殆爲不可能之事。爲業務處理之敏捷起見，法律上允許可以適用「大多數表決」(Majority Rule)之辦法，此則爲公司採取團體行動之特質也。

(三)股份轉讓自由 公司之資本，大多均分爲若干股份，以便社會一般投資者之認購。此項股份通常可以隨意轉讓，投資者如不願爲公司股東，儘可自由以其所有股份，賣與他人，不受其他股東之干涉，亦不須得公司當局之同意。此與合夥人轉讓股份之必須得其他合夥人同意，絕對不同，而爲公司企業之特質。

(四)設立自由而存續強迫 公司之設立，雖與合夥同一屬於經商者之自

由，惟公司大都有一定之存續年限，在呈請登記時，往往須先為聲明，否則政府將不准其設立。況公司法對於公司之解散，常以明文規定其原因。苟非規定原因發生，公司決不能隨意解散，停止企業之經營。是公司之設立雖屬經商者個人之自由，但其存續則殆帶有強迫性者也。

第二節 公司之種類

依照我國公司法之規定，公司分為無限公司，兩合公司，股份有限公司及股份兩合公司四種。無限公司為公司組織中之最簡單者，即純以無限責任股東組織而成之公司也。換言之，各股東以一定金額為出資，構成公司財產，如公司財產不足清償其債務時，股東對於公司債權者，皆連帶負擔無限之清償責任。此種公司，股東之責任綦重，故其股份不許輕易轉讓於他人。其性質完全與前章所述之合夥組織相同，不過合夥組織無法人資格耳。

兩合公司者，以無限責任股東與有限責任股東混合組織而成之公司也。無

限責任股東，對於公司債務之清償，負連帶無限之責任。有限責任股東，則以一定之出資額對於公司負責，至對於公司以外之債務，不負清償之責任。在此種公司之中，股東責任既有無限與有限之不同，則股東對於公司之權利義務，亦自有別。通常無限責任股東有執行業務代表公司之權；有限責任股東，則對於公司僅有議決及監察之權，而無執行及代表之權也。其性質殆與前章所述英美之限制合夥組織相同。

股份有限公司者，純以有限責任股東組織而成之公司也。詳言之，公司之資本金，平均分爲若干買賣轉讓自由之股份，而以持有股份者所組成之公司，股東對於公司之責任，即以繳清所認有股份之金額爲限度。此種公司在商業經濟上最爲活動，其組織運用亦最爲便利。現今我國所創設者，多係此種公司。今爲引起學者注意起見，特將此種公司之性質，詳細分析述之如次：

(一)股份有限公司，係由多數股東，集合資本組織而成。照公司法之規定，公司股東至少應有七人，在實際上，則股東人數，往往多至數十人或千

百人也。

(一) 股份有限公司之設立，係得國家之特許，具有法人之資格，與他種公司相同。

(二) 股份有限公司之存立，不因股東之死亡變更而受影響。

(四) 股份有限公司之資本，均分爲若干買賣轉讓自由之股份，而以持有股份之股東爲公司之主體。

(五) 股東對於公司之責任，即以繳清所認股份之金額爲限，對於公司之債權者，並不負責。

股份兩合公司者，由無限責任股東與有限責任股東組織而成。一部分資本由無限責任股東認定，一部分資本則平均分爲若干轉讓自由之股份，而由有限責任股東分認繳款者也。股東之中，僅無限責任股東可代表公司及執行公司業務；其有限責任股東表面上雖與股份有限公司之股東無異，然對於公司業務，並無執行之權，止有監察之權耳。至於此種公司與兩合公司不同之點，則在變

有限責任股東之出資爲股份，及股份有限公司開會表決之方法而已。

在大陸諸國，如德、法、意、比等，其公司之分類，大致均與我國相同；惟英美則不然。美國之公司僅有一種，即股份有限公司，其性質與我國之股份有限公司完全無異。英國之公司，則種類較多，其分類有如下列：

(甲)自責任之有限與無限而區別之

(一)無限責任者

(1)無限股份公司

(2)無限公司

(二)有限責任者

(1)股份有限公司

(2)保證股份有限公司

(3)保證有限公司

(乙)自資本之分爲股份與否而區別之

(一) 分爲股份者

(1) 無限股份公司

(2) 股份有限公司

(3) 保證股份有限公司

(二) 不分爲股份者

(1) 無限公司

(2) 保證有限公司

英國公司分類中之最特別者，厥惟保證責任公司。此種公司組織之方法有二：(一)以股份組織，(二)非以股份組織。然無拘何者，凡公司財產不足清償債務時，其股東除繳足股款外，尙須預備一定之金額，以爲補償公司之債務。其金額之多寡，則依照章程定之。論其責任，則輕於我國之無限公司，而重於我國之股份有限公司，是其特異之組織也。

第四節 公司之設立

公司之設立，因公司之種類，而微有不同。在無限公司，依公司法規定，須有股東二人以上，共同出資，訂立章程，載明公司名稱，所營事業，股東之姓名住所，本店支店及其所在地，股東出資之種類及價額或估價之標準，訂立章程之年月日等事項，簽名蓋章，每人各執一份，並於十五日內依法向主管官署聲請登記。經主管官署核准，發給營業執照以後，公司即為成立。

在兩合公司，其設立程序與無限公司完全相同。惟其所訂立之章程，除載明公司名稱，所營事業，股東之姓名住所，本店支店及其所在地，股東出資之種類及價額或估價之標準等事項而外，並須載明股東之責任為無限或有限。其股東之出資，在責任為無限者，於金錢以外，得以勞務或信用代之；但在責任為有限者，則僅得以金錢或別種財產為之，而不能以勞務或信用替代也。

在股份有限公司，因其純然為一資合之團體，其設立之程序，較無限公司

及兩合公司之人合團體，稍爲繁複。依照公司法之規定，設立股份有限公司，須有七人以上爲公司之發起人，訂立章程，載明公司名稱，所營事業，股份總額及每股金額，本店支店及其所在地，公司爲公告之方法，董事或監察人當選之資格，發起人之姓名住所等事項，簽名蓋章，備具營業計畫書，發起人姓名經歷及認股數目，招股章程等文件，向主管官署呈請備案，開始招募股份。

股份有限公司之認股，依公司法之規定，有發起設立與招募設立二法。發起設立者，公司股份之總數，全由發起人認足者也。招募設立者，公司股份之總數，不全由發起人認足，尙須另行招募者也。在公司股份總數全由發起人認足之時，發起人須即按股各繳二分之一以上之股款，選任董事及監察人，呈請主管官署選派檢查員查驗股款及其他事項，然後呈請登記，一俟登記核准，公司卽爲成立。此種組織之方法，較爲簡易。大概因發起人數較多，或大都爲富有資力之人，或公司資本不大，不難由發起人分認足額，使公司得以早日成立也。

倘使發起人所認股份，不足全數，尚須招募外股，則普通多由發起人設立公司籌備處，將公司章程及招股章程印發，並置備聯單式之認股書。凡應募股份者，均須填寫其所認股數，金額，及其住所。公司股份募足以後，發起人乃即通知各認股人繳納第一次股款，其數額不得少於每股金額二分之一。第一次股款收齊以後，由發起人召集創立會，選舉董事及監察人，調查所募股份總數及第一次所繳股款等事項。然後再由董事及監察人呈請登記，經主管官署之核准，公司即為成立。（關於股份有限公司之設立程序，在本書以後第九章中有詳細說明，本節祇撮述其大概而已）。

在股份兩合公司，其設立之程序，係由無限責任股東為發起人，訂立章程，載明公司名稱，所營事業，股份總額及每股金額，本店支店及其所在地，公司為公告之方法，無限責任股東之姓名住所，無限責任股東股款以外之出資，其種類及價格或估價之標準等事項，簽名蓋章；備具聯單式之認股書，着手募集股份。股份招募足額，第一次股款繳納後，乃由發起人召集創立會，就有限

責任股東中選任監察人，調查所募股份總數及第一次所繳股款等事項。然後由監察人向主管官署呈請登記，一俟主管官署核准，公司即為成立。惟於此，讀者有須注意者，即股份兩合公司之創立會，與所謂股份有限公司之創立會，微有不同。茲述其異點如左：

(一) 股份有限公司之創立會，須選任董事及監察人；而在股份兩合公司之創立會，則僅選任監察人。

(二) 股份有限公司之股東，在創立會中有表決權；而在股份兩合公司之無限責任股東，則雖有於出資外，認有股份，亦僅得於創立會陳述意見，而無表決權也。

(三) 股份有限公司之調查報告，由董事及監察人共為之；而在股份兩合公司，則司調查報告之責者，僅為監察人而已。

第五節 公司之內部關係

公司之內部關係者，即公司與股東間及股東與股東間之關係也。因股東責任有無限與有限之不同，而各種公司之內部關係乃大有差異，茲請分別述之。

在無限公司，凡股東均有執行業務之權利，而負其義務；但有時亦可以章程訂定由股東中之一人或數人執行業務。其執行業務之股東，非有特約，不得向公司請求報酬。不執行業務之股東可以向執行業務之股東，質詢公司營業情形，查閱財產文件。每屆結帳時公司如有盈餘，須先以之彌補損失，倘再有餘，始可以之分派於各股東；其分派之標準，如章程中無特別規定，以股東出資之多寡為準；若章程中僅就盈餘或虧損一方定有分派之比例者，則其所定比例於盈餘虧損兩方面均適用之。其各股東所有之股份，非經其他股東全體之同意，不得以其全部或一部轉讓於他人。

在兩合公司，因其有限責任股東對於公司所負之責任，僅以其出資之數額為限，故公司業務之執行，專屬於無限責任股東。有限責任股東僅有於每營業年度終，檢查公司業務及財產情形之權利。每屆結帳時，公司如有盈虧，均由

各股東分擔之；其分擔之方法，與無限公司相同。至關於股份之轉讓，在無限責任股東，非得其他無限責任股東全體之同意不可；在有限責任股東，則祇須得無限責任股東四分之三以上之同意，即可將自己之股份全數或一部，轉讓於他人也。

在股份有限公司，各股東所處之地位相同，對於公司之業務，均有執行之權。惟此種公司股東之人數，常較他種公司為多，動輒至百數十人以上，因之，公司業務之決定，乃不能如無限公司及兩合公司之由各股東親自擔任，而由全體股東組織一股東會，決定公司業務上之大政方針，選出少數股東代表執行。此種代表，名曰董事。但董事執行公司業務時，或發生失職舞弊等情事，平日股東散居各地，不易加以監察，故股東會除選任董事代表執行公司業務外，更公舉監察人，代表股東全體監察董事之行爲。（關於股東會董事及監察人等之組織方法，俟於本書第十章中詳論之）。

股份有限公司係資合團體，一以股份為主，不以持有股份之人爲主；其股

份可以自由買賣轉讓，無須得其他股東之同意。凡持有公司之股份者，即爲公司之股東；其對於公司所負之責任，即以其持有股份之票面金額爲限。每屆營業年度終了時，公司如有盈餘，各股東有享受分派股息及紅利之權。惟因此種公司爲資本之團體，其全體股東不負無限之責任，設有不幸，必致各債權人直接受其損失，經濟社會間接被其波動，影響所及，殆非小可。職是之故，股份有限公司在每年度終了而獲有盈利時，必須依法先彌補以前之損失，如有盈餘，再提存十分之一爲公積，倘仍有餘，始可以之分派於股東，作爲股息及紅利也。

股份兩合公司介乎兩合公司與股份有限公司之間，其所有資本，不若股份有限公司之全部悉分爲股，亦不似兩合公司之全部悉分爲份，乃以其一部均分爲股，一部仍分爲份。惟以其資本之一部，悉分爲份而言，似與兩合公司相類似，故其關於無限責任股東對內之關係，完全與兩合公司之無限責任股東相同。而以其資本之一部悉分爲股而言，則又與股份有限公司相彷彿，故其關於有

限責任股東對內之關係，乃完全與股份有限公司之股東相同。不過股份兩合公司之股東會，僅由有限股東組織之；其監察人之職務，則在監督無限責任股東，此則與股份有限公司不同之點也。

第六節 公司之對外關係

公司之對外關係者，公司與第三人及第三人與股東間之法律關係之謂也。夫公司之內部關係，可以本於全體股東之同意，而以章程規定之；而公司之對外關係，則為法律所規定。且其發生，係由於公司之成立。故公司之對外關係，必於其設立登記以後，始能完成也。

在無限公司，其股東不論出資之多寡，均有代表公司之權利；但有時可以章程或股東全體之同意，特定代表公司之股東。此項對外代表公司，與執行公司業務不同。蓋執行業務，屬於內部之關係，而代表公司，則屬於外部之關係。雖實際上執行業務之股東，與代表公司之股東，恆屬於一人，然此兩者之性

質，則迥然不同也。其代表公司之股東，關於公司營業上一切事務，有辦理之全權。在公司財產不足清償其債務時，各股東對於不足之額連帶負清償之責任，債權人得對於任何股東請求全部清償，此與合夥組織中之合夥人責任，完全相同也。

兩合公司之股東，有無限責任與有限責任兩種，而前者所負責任較後者爲重。其於公司之營業，關係亦較後者爲深。故在兩合公司，有限責任股東無代表公司之權，而以此權專屬之於無限責任股東。然公司亦得以章程或股東全體之同意，特定代表公司之股東也。至於各股東對於第三者所負之責任，則無限責任股東與無限公司之股東同；有限責任股東僅以其出資額爲限，較之無限責任股東之責任，非特數量上有不同，卽性質上亦大異。此蓋因無限責任之股東，乃直接對於公司債權人負連帶無限之責任，而有限責任股東，則祇對於公司負其責任，對於公司之債權人，則無直接之責任也。惟有限責任股東如有令人信其爲無限責任股東之行爲者，則對於善意第三人，負無限責任股東之責任。

例如有有限責任股東，本無代表公司執行業務之權，若無其權，而有其事，使人誤信其爲無限責任之股東，則其所負之責任，乃不能不與無限責任股東相同也。

股份有限公司以董事爲代表公司執行業務之常設機關，凡由股東會當選爲董事者，必須依章程之規定，或股東會之決議，處理一切事務，代表一切。公司之股東會雖爲公司最高意思機關，究不過就公司內部關係以立言，其對於外界之權限，則爲董事所職掌，股東會與第三人之間，不能發生法律之關係，而董事與第三人之間，則公司對外一切法律之關係所由發生者也。

股份有限公司之董事，爲公司之理事機關，對外有代表公司之權。在公司章程未載明或股東會未決議，特定董事中之一人或數人代表公司者，各董事均得各自代表公司。其代表公司之董事，關於公司營業上一切事務，有辦理之權，苟爲善意而無危害公司營業或違反國家法令之情事，股東不能加以干涉也。雖然，身任股份有限公司之董事，如前節所述，固負有保護公司及股東利益之

責任；但亦必須顧及公司債權人之利益。蓋股份有限公司之股東係屬有限責任，其對於債權者所負之責任，僅以其持有股份之票面金額爲限，倘有虧累，債權者受害無窮。故公司法上特規定公司財產顯有不足抵償債務時，董事須即聲請宣告破產也。

股份兩合公司介乎兩合公司與股份有限公司之間，其對外一切，完全以無限責任股東爲代表。各股東對外之關係，完全與兩合公司相同，學者可以參閱前文所述，茲不再贅矣。

第七節 公司之解散與清算

公司未必能永續存在，有時因某種事由發生，而須實行解散。所謂公司之解散者，乃公司全體股東之退股，其法人資格即因之而消滅也。其解散之原因，或由於股東之意思，或由於公司性質及營業情狀之自然結果，或出於國家監督權之作用，各國公司法之規定不一。依照我國公司法之規定，公司解散之原

因，視公司之種類不同而微有差異，茲縷述於下：

(一) 章程所定解散之事由發生 例如煤氣燈公司，於電燈公司開辦時解散，則至電燈公司開辦時，即當照章實行。又如預定存立期間為十年，則經過十年，公司即當然解散。此皆規定於章程中，而登記於官廳者也。

(二) 公司所營事業已成就或不能成就 例如冶鑛公司以開鑛為其經營之事業，設所開之鑛已經開掘淨盡，則所謂已成功也；或竟毫無所得，則所謂不能成功也。

(三) 股東全體之同意或股東會之決議 公司之股東苟全體同意（如無限公司，兩合公司及股份兩合公司是），或依法有多數之決議（如股份有限公司是），則公司隨時可以解散。

(四) 股東人數不足法律之規定 無限公司股東僅餘一人，兩合公司及股份兩合公司無限責任股東或有限責任股東全體之退股，股份有限公司記名式之股東不滿七人，則公司即當解散。蓋無限公司之設立，須有股東二人以上；兩

合公司及股份兩合公司，係無限責任股東與有限責任股東合組而成；股份有限公司之設立，本以發起人七人以上為要件。倘使無限公司僅餘股東一人，兩合公司及股份兩合公司僅餘一種股東，股份有限公司記名式之股東不滿七人，則根本上不符公司存續之條件，自應依法解散也。

(五)與他公司合併 合併者，乃將法律上獨立二個以上之公司，併而為一個公司也。合併之方法有二：一為吸收合併，即合併之公司中，一公司依然存續，其餘皆歸解散，舉其股東及財產悉歸屬於存續之公司之謂也；一為設立合併，即合併之公司概行解散，以其原有之股東及財產，另行組織一新公司之謂也。然不拘何者，其必有一公司因以解散也。

(六)破產 公司受破產之宣告，不能再為維持，自當解散。至股東破產，則與公司之存立無涉。此蓋因股東與公司人格各別，不能以股東之破產牽及公司也。

(七)解散之命令 公司有時因奉官廳之命令，而須實行解散。至官廳得

以命令解散公司，則依公司法之規定，其情形有三：（一）公司登記後，滿六個月尙未開業者；（二）設立登記後，發現其設立程序，或其登記事項有違法，或虛偽情事時，經法院裁判確定者；（三）遇有不得已事故，股東聲請法院發解散命令者。

公司之創立，或經數百年，或經十數年，終必有解散之一日，其種種解散原因已如上述。然公司解散事務複雜，稍一不慎，則公司之債權者及股東均受其損，流弊滋多。故國家爲防患於未然起見，規定公司解散必須經過清算手續，方可承認其有效。所謂清算者，乃公司於宣告解散後，一切債權、債務、財產及其他事務之清理也。雖然，公司解散固必須經過清算手續，但亦有二種例外，即公司因合併或破產而解散時，毋須清算是。此蓋因公司之合併，公司法中另有明白之規定，而公司宣告破產時，則須適用破產法之特別規定也。

公司之法人資格，與公司相終始；從理論上言之，公司既經宣告解散，當然不復有人格。但在公司解散前營業中之交易關係，未必即於解散之日，同時

完結。仍不得不以公司之名義，主張權利而負擔義務。故公司法規定解散之公司，在清算中於清算範圍內，視為尙未解散也。

公司之清算有任意與法定二種。任意清算者，於公司解散後，其財產處置之方法，由股東自由議定之謂也。法定清算者，依照法律之規定，以處置財產之清算事務之謂也。前者在無限公司可以適用之。此蓋因無限公司股東之人數不多，對外信用較堅；各股東對於公司之債權人，均負無限連帶之責任，且須自解散登記後，滿若干年（我國公司法規定為五年）始行消滅。故公司解散以後，縱許其自定財產處置之方法，似亦無甚弊害可言也。

充任公司之清算人者，在原則上言，無限公司為全體股東，兩合公司及股份兩合公司為無限責任股東全體，股份有限公司為董事；然有時亦可以股東過半數或股東會之決議，選任之，或由法院選派之。清算人之職務有三：即（一）了結現在事務，（二）收取債權清償債務，（三）分派剩餘財產是也。清算事務完結以後，清算人須於十五日內向法院呈報，以解除其責任。

第八節 公司之利弊

我國公司法，分公司爲無限公司，兩合公司，股份有限公司，及股份兩合公司四種。其詳細性質，已略述於以上各節中，茲特將此四種公司組織之利弊，分別論之如下：

無限公司之股東，對於公司債務之清償，連帶負無限責任，故公司對外之信用，較他種公司爲獨厚。而股東對於公司之關係既切，服務必力。即股東相互之間，因負連帶責任之故，交相監察亦嚴。且無限公司之股東，人數較少，創立自易；平時遇有重要事件發生，可立即集議以求解決，故處理公司業務，自能隨機應變，迅速敏捷。凡此諸點，皆其長也。然自他方面言之，股東因對於公司債務，須負連帶無限責任，故非絕對互相信用之人，絕不願自行或令他加入公司爲股東，公司之成立擴張，均非易易。況股東人數既少，其資本終屬有限，信用亦因之而遜。且股東之間，易起爭執，無法補救。股東苟有變更

死亡，公司亦須因之而改組或解散，太不固定。是皆無限公司之短也。

兩合公司實係無限公司之一種，故其利弊，與無限公司之利弊相同；惟其有限責任之股東，較易招募耳。

股份有限公司為我國今日一般較大企業之組織。今先述其優長各點如下：
(一) 存立年限較久 股份有限公司除因法律上之規定而解散外，絕不隨股東之變更與死亡而變更解散，故其存立年限較其他任何企業組織為久。

(二) 股東責任之有限 此項特色，不僅股份有限公司為然，即兩合公司之一部股東亦如是。惟此項制度，隨股份有限公司之制度而益彰。股東責任僅限於其所持有股份之金額，故其所冒危險之程度甚低。

(三) 股東投資之增減易而危險少 公司股份無論何時得於市場上自由買賣，股東之進退，投資之增減，均甚易易。投資者又可投其資金於數公司，一公司有損失，可藉他公司之利益，以為填補。

(四) 資本之募集及增加較易 股份有限公司因有上述之便宜，資本乃易

於募集。且於必要時可發行一種優先股份，或公司債，隨時充實資金，以應企業之需要。

(五)廣使世人參加企業 股份有限公司之資本，分爲小額之股份（公司法規定每股銀數最低十元），故稍有資產者，無論何人皆可量其財力，認購股份而爲股東。且因身分年齡職業健康諸端發生窒礙，不能親力從事企業者，亦得參加企業之利益。

以上所述，係就股份有限公司利益之一面而言。若更自他面觀之，亦非全無弊害者，今述其主要者如左：

(一)易缺經營企業上之責任心 股份有限公司非惟股東之責任有限，即董事監察人之責任亦有限，事業失敗之際，其所負法律上之責任頗輕，故於經營上易缺責任觀念。有時主持公司之人，不免利用其職權以營私舞弊。至於公司之基礎鞏固與否，事業之成功與否，每非所計。

(二)對外之信用有限 股份有限公司之股東，其責任止限於繳清其所認

股份之金額；故公司對外之信用，自其財政方面言之，實為絕對有限。蓋公司財產不足清償其債務時，各股東於其出資外，絕不負責也。

(三)公司業務之處理易致遲滯 股份有限公司每遇重要事件發生，必須召集股東會以求決議；即日常事務之重大者，亦必開董事會討論決定。其不能臨機應變，以迅速敏捷之法，處理各種事務，不待言而自明也。

(四)易為資本家所左右 股份有限公司純為資本之結合體，故名為由多數股東而成，實權則每每專操於一小部分之大股東手中；其他多數小股東之利益，常致發生危險。

股份兩合公司之組織，係捨兩合公司與股份有限公司之短，而兼取其長。蓋股份兩合公司使無限責任股東對內執行業務，對外代表公司，雖不若股份有限公司之股東皆為有限責任，但其於公司之經營，自無不忠實之虞。而一部分有限責任股東所持之股份，又得買賣自由，其易於廣集資本，自不待言。惟股份兩合公司之經營，依賴於無限責任股東之手腕與人格者過重。且公司之範圍

較大，無限股東之責任亦過重。因此股份兩合公司，雖捨兩合公司之短，而取股份有限公司之長，終不爲世人所歡迎。

以上四種公司，制度各有優劣。自其組織鞏固信用偉厚之點言之，則無限公司爲最優，兩合公司次之，股份有限公司又次之。自其組織容易集資便利之點言之，則股份有限公司爲最優，兩合公司次之，無限公司殿後矣。而股份兩合公司於諸點皆得其中，然其所長皆不完備。經營企業者組織公司，究採取何種制度，則須視其企業之性質與所需資本之大小，以爲斷也。

第九節 我國公司企業之現狀及其不發達之原因

公司組織之在我國，年來雖已漸見發達，然較之獨資及合夥之組織，則瞠乎其後。試觀左表，可以知之（表見主計處統計月報第十一號第七五頁）。

全國歷年註冊公司統計表

年	份		設		立		公		司		數		資		本		額		積		數		目		
	本期	數目	本期	數目	本期	數目	本期	數目	本期	數目	本期	數目	本期	數目	本期	數目	本期	數目	本期	數目	本期	數目	本期	數目	

民國以前	元年	五年	十年	十一年	十二年	十三年	十四年	十五年	十六年	十七年	十八年	十九年	二十年	二十一年	二十二年
五〇	一三	一五	五六	四三	三七	三一	三四	七〇	七三	一三二	一六〇	六八	三一六	二〇五	一六一
五〇	六三	一二六	二九六	三三九	三七六	四〇七	四四一	五一一	五八四	七一六	八七六	九四四	一、二四九	一、四四二	一、六〇三
七八、三三三、二一二	五、六六八、〇二一	二〇、〇九〇、八〇〇	四二、六七二、八九二	三四、一四五、二七九	一四、八三五、九三五	一四、四一四、〇四三	五、九四一、〇四五	一八、三五七、〇四二	一七、七六一、六七二	一八、一一八、一三〇	二七、七〇〇、〇三三	三一、九〇三、三八五	五五、四一一、九八四	五五、七一〇、一三七	二八、四二一、二四五
七八、三三三、二一二	八四、〇〇一、二三三	一四四、八八三、三〇〇	三三九、五五四、四一四	三七三、六九九、六九三	三八八、五三五、六二八	四〇二、九四九、六七一	四〇八、八九〇、七一六	四二七、二四七、七五八	四四五、〇〇九、四三〇	四六三、一二七、五六〇	四九〇、八二一、五九三	五一二、七三〇、九七八	五八一、七九五、七五三	六四〇、八二三、三〇九	六六九、二四四、五五四

觀上表，我國公司之設立，截至民國二十二年六月止，僅有一千六百零三

家。雖事實上或有一部分公司尙未註冊，然我國公司之不發達，固可於此推見。

至於各種公司中，則據實業部統計長辦公處所發表之最近四年註冊公司分類統計，以股份有限公司最多，股份兩合公司最少。茲錄其統計表如左：（見實業部實業統計第一卷第二號第一三六一—一四一頁）

最近四年註冊公司分類統計表

年 份	無 限 公 司		兩 合 公 司		股 份 有 限 公 司		股 份 兩 合 公 司	
	家數	資 本 額	家數	資 本 額	家數	資 本 額	家數	資 本 額
十 八 年	四	二、六九、七〇〇	二	八〇、〇〇〇	二六	二六、七六、九〇〇	三	六五、〇〇〇
十 九 年	五	八六、〇〇〇	六	七四、五〇〇	二二	一〇、五三、〇七〇	二	二六、三〇〇
二 十 年	九	三、六三、八七〇	六	一、二六、五〇〇	一九	六、一二、七六〇	二	六二〇、〇〇〇
二 十 一 年	五	二、七六、九〇〇	三	一、二五、五〇〇	一四	六〇、〇九、五〇〇	二	九〇、〇〇〇
總 計	二五	九、九七、四七〇	一七	三、一〇、二五〇	五七	三三、五七、二三〇	八	一、五二、三〇〇

上表所示，為最近四年來我國公司之分類統計，至其分業統計，則據該處

所發表之統計，如左表所示：（見實業部實業統計第一卷第二號第一四二——一四七頁）

最近四年註冊公司分業統計表

業別	十 八 年		十 九 年		二 十 年		二 十 一 年	
	家數	資 本 額	家數	資 本 額	家數	資 本 額	家數	資 本 額
農 林 業	七	一、六二九、五〇〇	六	二二一、〇〇〇	四	二二〇、八〇〇	二	一三〇、〇〇〇
鑛 業	八	三、三六〇、〇〇〇	二	一〇、二九五、〇〇〇	七	〇、九九〇、〇〇〇	六	一〇、六六七、〇〇〇
機 械	六	三九〇、〇〇〇	一〇	一五四、〇〇〇	五	一一五、〇〇〇	一	三、〇〇〇
傢 具	五	二四、〇〇〇	六	二二、八〇〇	六	一三〇、〇〇〇	二	七、五〇〇
化 學 藥 品	四	二一、〇六〇、二〇〇	二	三、二六、四〇〇	三	四、八九六、〇八〇	三	四、三二一、六〇〇
織 染	三	三、四、五八、六〇〇	三	二六、九四、五〇〇	二	二、一九七、六〇〇	二	五、二九八、五〇〇
土 石 製 造	一	五〇、〇〇〇	三	九五、〇〇〇	四	七二〇、〇〇〇	四	四二〇、〇〇〇
建 築	四	四、六九七、〇〇〇	一	二〇、〇〇〇	二	一五〇、〇〇〇	一	六〇、〇〇〇
進 出 口 貿 易	四	四、一六〇、〇〇〇	七	二、九九六、〇〇〇	四	五四九、八九〇	六	二三〇、〇〇〇
貨 品 販 賣	六	二、六五〇、〇〇〇	八	一、三三〇、〇〇〇	六	一、六五五、〇〇〇	八	一、一六〇、〇〇〇
證 券 經 紀	四	八二〇、〇〇〇	二	二、三六、九五〇	三	五、九〇七、〇〇〇	七	二、一六三、五〇〇
金 融 保 險	四	二、七六〇、〇〇〇	一〇	二、七〇九、二五〇	七	二、五八八、〇〇〇	三	六、二五〇、〇〇〇

銀行	二	三,七三〇,〇〇〇	三	二八,三三二,九〇〇	二	二,七四四,六〇〇	三	三三,五八〇,六〇〇
交通運輸	二	八,三七一,〇〇〇	四	三三,八七〇,〇〇〇	七	五,三三三,七〇〇	四	一,三三四,二〇〇
公用	三	六,六三九,一〇〇	三	九,〇三五,四五〇	八	五,九五四,六〇〇	四	六,〇〇〇,〇〇〇
飲食用品	二	二,〇八二,五〇〇	二	四,六六〇,四〇〇	二	三,四八八,七〇〇	三	三,四六五,〇〇〇
教育用品	三	一〇六,〇〇〇	九	三,六二七,五〇〇	四	八二七,三六〇	五	七六〇,〇〇〇
生活供應	四	一,〇七〇,〇〇〇	七	四,四一三,〇〇〇	二	一五〇,〇〇〇	一	三,二六,〇〇〇
雜項	二	五,九三九,四〇〇	二	一,一四五,二〇〇	三	三,九四四,八〇〇	一	三,二六,〇〇〇
總計	二八	三〇,二八,六〇〇	二七	一三二,八三,八七〇	三〇	八二,五五六,三〇〇	二四	四六,〇七,九〇〇

公司組織之在我國，其發達遠不如合夥，此觀於上列各表可以知之。夫我國之有公司企業已三十餘年，有公司法規亦已二十餘年，其歷史不能謂短。然其不發達如此，其原因究何在，吾人研究企業組織，對於此點不能不加以探討。會計師徐永祚君嘗考求我國公司企業不發達之原因有五：（一）國家法律不修明，（二）公共觀念太缺乏，（三）權利義務不分明，（四）企業能力太薄弱，（五）輔助公司企業機關不健全。雖其所論係止限於股份有限公司，然吾人固可藉此

以覘我國公司企業不發達之原因一斑也。茲摘錄其要旨如次：

「……吾國公司企業不健全與不發達之原因有種種，以余所見，約有下列數端，請分述之。

(一) 國家法律不修明 舊式私人營業與其人有密切之關係，且負無限之責任。其營業之盈虧，即其自身之盈虧。故能謹慎將事，弊竇尙少。即不幸而失敗，債權者亦不至大受其累。至於股份有限公司，則公司與股東分離，而各爲一人格。股東負繳納股款之義務，享受紅利之權利；其於公司除繳清股款外，不負其他之責任。其營業之管理，則委諸少數股東組成之董事會。董事會中之董事，常抱利不盡歸於己之想，於是管理鬆懈，營業不振；甚或因利慾薰心，而營私舞弊，危及全體。故股份有限公司雖極適合於近代企業組織，然若無嚴密之公司法規以監督取締之，則其爲禍亦甚於私人營業者。歐美各國關於公司，法律規定至爲詳盡。是以公司企業於法律範圍內，而呈有程序的發展。吾國公司法規向不完備，自民三頒佈後，雖經數次修改，

而其中不切實用或自相矛盾者仍多。最近工商部工商法規討論委員會，曾將此項法規大加修正，現正提出於立法院討論。此實爲吾國公司企業前途之一線曙光。（編者按：新公司法已於二十年七月一日起施行。）

尤有進者，即法律已制定頒佈矣，規定已盡善盡美矣；而在吾國今日現狀之下，法果足保障人民乎？竊恐在上者未必能執行，在下者未必知遵守，則法律亦等於具文耳。舊式私人營業，數千年習慣相沿，雖無法猶差可自存；公司企業則專恃法以爲監督保障者也，法律既不修明，公司企業將何從發達？吾國人民對於公司企業，素無習慣；對於公司法規，素少研究。因之，股東對於公司職員之權利義務，與職員對於公司或股東之權利義務，均屬茫然。

爲今之計，惟有修明法律，嚴厲執行。其最要者，尤在解釋法律之意義，使民衆咸知引用法律以爲保障，然後公司企業始有發展之望。

（二）公共觀念太缺乏 所謂公共觀念太缺乏者，即無公德心與責任心

是也。吾國人未慣共同生活，團體觀念極爲薄弱。私人營業因利害切膚，故加注意。公司企業以團體性質，利害關係較淺，因之對於公司觀念薄弱，責任心隨之而減。其不肖者往往祇圖一己之私利，置公司大局於不顧，其結果未有不失敗也。且股東亦放棄職權，從不糾問職員之責任，以致職員作弊，益肆無忌憚。故阻礙公司企業之發達者，職員與股東均應分任其咎也。……

(四)權利義務不分明 權利義務爲對待的名詞，兩者界限，極應分明。外國人之爲事也，重權利義務而輕感情；吾國人則反是，感情爲重，權利義務爲輕。譬如創辦一公司，募集資本，發起人必先向其親戚故舊處勸募。而親戚故舊，以情不可却，認股若干，即明知其事業前途無甚希望，徒以感情關係勉強認股。故資本之募集直類募捐，惟其似募捐也，投資者對於其所投資本，漠不經意。事業成功固佳，即不幸失敗，亦任之而不詰問。公司職員知其然也，無所顧忌，益得上下其手，以肥其私囊，非至事業失敗不已。此由於投資者放棄權利所致也。又如股東已認股，應即繳納股款，而國人對

於股銀之繳納，往往觀望延宕，雖經公司通函相催，猶復故意遷延，致公司營業無從進行，坐失良機。此又投資者不明義務所致也。因國人對於權利義務觀念之不明，使公司事業進行爲難，公司企業不能發達，此亦一重大原因也。

(四)企業能力太薄弱 吾國公司企業能力之薄弱，可分爲二：(一)經營人才之缺乏，(二)管理方法之不善。因人才之缺乏，企業界每未得相當之人才，以當經營之任，僅將所謂名人者列名於董事監察人，以資號召。其實所謂名人者，未必皆萬能，且無暇當經營之任。故往往以經營者未得其人，不稱其職，致事業不發達者，比比皆是。至於管理方法之不善，更顯而易見。蓋吾國企業界採用科學的管理方法絕鮮，仍多墨守成法，因循苟且，對於管理方法不加研究。不知輓近潮流，大規模之企業，非用科學管理方法不足以圖進展，而吾國企業界中知有科學管理法者，有幾人乎？因吾國企業能力之缺乏，往往小資本小規模之企業，辦理尙具成績，經營猶有可觀；而規模

較大之企業，則多歸失敗。……

(五)輔助公司企業機關不健全 輔助公司企業機關最重要者，厥為交易所與銀行。交易所組織完備，證券市場活潑，證券化為現金甚易，所謂證券資金化是也。銀行制度健全，機械房屋等等固定資產，可向銀行押得現金，所謂固定資產流動化是也。今吾國之證券交易所，僅以公債為買賣，公司股票不登市場。交易所既無股票行市，股票買賣不易，銀行亦不願做股票作抵之放款，因之證券化為資金，極感困難。而吾國復無健全之工業銀行，以營固定資產作抵之放款，欲以固定資產向銀行通融款項者，更非易事。吾國公司企業界調撥資金之困難，於此可見矣。(見十八年七月復旦大學商學期刊第二

號徐永祚著對於吾國公司企業的觀察一文。)

第六章 信託企業

第一節 信託企業之性質

信託企業 (Simple Business Trust) 爲企業組織之一種，乃財產所有者根據契約之規定，以其財產權授予一個或數個獨立之受託人 (Trustee)，由其負責管理經營之責，而已則受取一定之孳息者也。在此種組織之下，財產所有者與受託人間立有信託契約 (Deed of Trust)，載明信託之性質，受託人與財產所有者之權利義務及所負責任等事項。其受託人類似於股份有限公司之董事，受財產所有者之委託，依照契約規定，爲其管理及經營財產，對外有自由締結契約之權，並以其自己名義爲訴訟主體。至於財產所有者則類似於股份有限公司之股東，將其財產權授交於受託人，以後，則本人變爲受益人 (Beneficiaries)，不能再將其財產轉讓於他人，對於第三者亦無權主張其財產權。其移轉於企業之財產，由受託人發給一種證券，以代表受益人之財產所有權。此項證券極與股份

有限公司之股票性質相似，可以在市場上自由買賣。關於企業之對外債務，苟信託契約中無特別規定，則通常均由受託人負責，而與受益人無關也。

信託企業與股份有限公司雖多相似之處，但實質上則大不同。第一，公司爲法人，而信託企業則爲受託人與受益人間之契約關係，在法律上無獨立人格。第二，公司與其股東間無共同契約，完全爲投資關係；而信託企業則受益人與受託人間通常均立有契約，此不可不知也。

信託企業組織淵源於美國，在彼邦各州中頗多其例，一般擁有資財而無能力（如禁治產者之類）經營企業，或因環境關係不能親自分身經營企業之人，多往往採此種組織，以其資產委交他人代爲經營。我國現時尙少此種企業，本章所述，皆係根據美國情形以爲說明。於此，吾人有須特別申述者，卽此種企業雖名爲信託，但與所謂信託公司有別。前者之信託本身爲一種企業組織，後者之信託則爲業務經營而採公司組織者也。

第二節 信託企業之種類

信託企業，從經濟眼光觀之，可大別爲不動產信託 (Trusts of Real Estate) 與動產信託 (Trusts of Personal Properties) 二種。不動產信託專以發展、持有及經營不動產爲目的，盛見於美國之邁塞朱薩斯州 (Massachusetts)。因該州禁止公司經營不動產事業，一般企業家之欲從事此種事業者，爲取巧法律之束縛起見，乃想出信託企業之組織以經營之。採用此種組織以從事於不動產之經營，據美國租稅委員會 (Tax Commission) 報告書中所載，有如左述：

「信託合同之條文，可各隨其應用之目的而因變，其規定受益人之權限，受託人之任期，報酬，及其職權等事項，常可較公司組織根據公司法所訂公司章程中規定者爲完滿；且因在任何種信託之下，其財產常止限於在某一地及某一系之受益人，故又可以其管理之權限，專使選任之受託人遵照規定行使之，而不必委之於任期無定之政府官吏也」。

動產信託又有工商信託 (Industrial Trusts) 與證券持有信託 (Security Holding Trusts) 之分。工商信託不若不動產信託之普遍，且規模多較小。此類信託大都係爲逃免繳納所得稅及避除公司組織之弊害，而由公司改組以成者，如美國車輛信託 (Car Trusts) 一類之組織，卽其例也。所謂車輛信託者，乃專以供給車輛與鐵路公司之一種企業組織，其設立之方法係以現在鐵路公司充任職員者爲受託人，以製造或購有車輛者爲受益人；車主以其車輛交付與受託人，而由信託企業發行一種證券，交付與各受益人以償車價。該項車輛再由受託人將車輛轉租於鐵路公司，收取定額之租金，其多寡以足敷支付股息及儲積足敷返還車價之基金爲度。受益人所持有之證券，可以在市場上自由買賣轉讓，企業本身不因股東之死亡變更而解散。各受益人對於第三者所負之責任，以信託契約中所規定者爲限。倘使受託人之行爲超越其受託之範圍以外，則契約中卽使有規定，各受益人亦不負其責任；但如出於各受益人之授權，則不在此限也。

證券持有信託又名選舉信託 (Voting Trusts)，係一企業之一部分股東，爲

增強其在公司股東會中之選舉權及謀其選舉權之一致，各將其所持有之股份，依照約定辦法，交付於數個受託人，而由受託人發給一種信託收證 (Trust Receipts) 交與各股東。其受託人則負有收取股利轉發與各股東之責任，各股東所持有之信託收證，可以自由買賣轉讓，而不影響於信託企業之選舉權。此種信託之組織，其目的必須純正，並須規定存續之年限，任公司其他各股東自由加入，不容有絲毫之歧視也。近年來在美國有所謂股權公司 (Holding Company) 者，亦係一種證券持有信託之性質，惟因其設立目的在操縱一種事業之管理權，往往帶有壟斷市場之作用。以社會眼光觀之，此種組織實不屬於信託企業之範圍，而為一種結合企業，當俟於以後第八章中再詳論之。

第三節 信託企業之利弊

信託企業最顯著之利益有五，約述如下：

(一) 設立之簡便 信託企業為受益人與受託人間之契約關係，祇須當事

者彼此同意，訂立信託契約，即可成立，無須得官廳之核准。就其設立之簡便一點言，固與獨資企業及合夥相若也。

(二)資本之易募 在信託企業組織之下，受益人交出之財產，由受託人發給一種證券。此項證券可以自由買賣轉讓，無須得其他受益人之同意，故易得投資者之參加。資本之募集，因亦常較合夥組織爲易而且多。

(三)責任之有限 自投資者之立場觀之，受益人所負責任爲有限。因在此種組織之下，信託企業中大都規定受託人與受益人對於信託企業之債務，除企業財產而外，不負任何清償責任；債權人之保障，祇以信託企業所有之財產爲限也。

(四)管理效率之增高 信託企業之受託人，不若股份有限公司董事之須常時改選。除信託契約中規定受託人有死亡或辭職可以改選外，受託人之任期大多爲永久的。故在此種組織之下，受託人可以安心實施其管理及經營之計畫，其收效必宏，股份有限公司固無此種優點也。

(五)存立年限之較久 信託企業之設立，可以爲永久之經營，受託人死亡時，其事務得由其繼承人繼承經營，而不影響於企業之存續。公司之存立年限雖較長，但其期限終有一定；期限一滿，即須解散。縱使全體股東同意繼續經營，亦須呈准官廳登記。若在信託企業，則除證券持有信託在法律上常有其一定之存立年限外，大都可以永久存續。此又其較公司組織爲優之一點也。

信託企業有利亦有弊，茲述其最顯著者如下：

(一)易缺責任心 受託人對於受益人所交管之財產，雖應忠心以經營之；然此不過爲一種紙面上之規定，受託人是否盡於其職，須出於其本心。萬一受託人不盡其職，則受益人雖蒙其害，而無可如何。因在此種組織之下，受益人通常無權可以將受託人解任。受託人苟有不合，受益人固無法可加以匡救也。

(二)缺乏伸縮法 信託契約一經訂立以後，除受益人與受託人全體同意外，不能任意變更其規定，官廳亦無權可以變更受託人之職權，改定其任期。

受託人受任以後，多不能辭職，亦不能委由他人代理，極少伸縮性。此爲信託企業之最大缺點。

(三)法律上之地位可疑 信託企業是否爲外形組織之一種，在法律上之地位究竟如何，現時尙未有定論。如在美國之邁塞朱薩斯州，法院判例之趨勢，對於訂有信託契約之組織均視爲合夥。其在他州，則凡信託企業之以契約規定責任及將一切財產權授與受託人者，又均視爲半公司之組織也。

第七章 合作社

第一節 合作社之意義及其特質

以前所述之各種企業組織，均可謂之爲資本主義社會中之企業組織，其目的在於爲少數人謀利；本章所述之合作社，則爲一種以謀共同利益爲目的之企業組織。所謂合作社者，依我國合作社法之解釋，乃依平等原則，在互助組織之基礎上，以共同經營方法，謀社員經濟之利益與生活之改善，而社員人數與資本額均可隨時變動之社團也（合作社法第一條）。普通人士頗多有以爲合作社係一種不以營利爲目的之企業組織者，此實未了解合作社之真諦。蓋其他企業之利益歸之資本主，而合作社之利益，歸之社員。所謂歸之社員者，乃在謀社員全體之經濟利益與生活改善，或消極的減少其犧牲，或積極的增進其享受。如消費合作社，利用合作社，購買合作社等，皆謀所以減少社員對於生活必需品及生產需用品之支出。又如販賣合作社，生產合作社等，皆謀所以增進其勞動

能力，提高收益，均安在而非營利。此爲合作社之商業要素，特其利益普及全體社員，非若尋常企業之僅及少數資本主耳。研究企業組織者，對於此點不可不辨別清楚也。

合作社以合作爲名，吾人顧名思義，已可知其組織特點之所在。爲使學者明瞭其真諦起見，特再將其特質分析說明如左：

(一)均權 在公司組織中，資本多者表決權多，資本少者表決權亦少。譬如中華書局之股份爲每股一百元，凡持有該公司一股之股份者，即有一表決權；有十股者即有十表決權。雖公司法中規定有一股東而有十一股以上者應以章程限制其表決權之規定（公司法第二一九條），但股份多者比之股份少者，其表決權總較多。故其結果，出資愈多者愈可左右企業之經營。若合作社則不然。在合作社中每一社員僅有一表決權（合作社法第四七條），換言之，即不論出資之多寡，一百元有一權，一千或一萬元亦僅有一權。各社員對於社內之選舉權，被選舉權，表決權等完全平均，此爲合作社與公司企業根本上不同之點。

(一)均益 合夥及公司企業分利之辦法，多係按照所出資本之多寡而分配，出資一萬元者較之出資一千元者，其分利須多十倍。合作社則完全異是，其分利之多寡，係依照營業之總額，分別社員之交易額而定（合作社法第二一條）。出資百元之社員與出資千元之社員，苟其與合作社之交易額相等，則其所分得之利益亦相等，與其出資之多寡絕無關係。此爲合作社均益之方法。

(二)地位平等 合作社之社員，不問其爲某機關之領袖，或爲小工廠內之工人，其所處之地位彼此相同，無所謂上下貴賤之分別；更無所謂特殊現象、與普通之分野。凡爲合作社之社員，一律平等。

(四)結合自動 合作社必須爲因共同之需要而自動結合者，苟其爲不在共同需要之目標下而非自動的組織，則其事業定不穩固。故必在共同感覺痛苦之後，其所組織之合作社，始能辦理有效而持久也。

第二節 合作社之種類

合作社之種類不一，有以列舉爲標準者，即將各種合作社一一列舉出之。

如德國之產業及經濟合作社法分合作社爲(1)放款及信用合作社，(2)原料合作社，(3)以共同販賣農產品或工藝品爲目的之合作社，(4)以共同之計算製造物品及販賣爲目的之合作社，(5)以購買生活及經濟上必要的物品售賣於會員間爲目的之合作社，(6)以購買經營農業或工業上必要器具，或以共同計算使用之爲目的之合作社，(7)以建築房屋爲目的之合作社等七類是。有以組織之目的爲標準者，即依組織合作社者之目的而爲分類。如法國學者季特氏(C. Gide)之分合作社爲(1)工人生產合作社；(2)小產業者之生產合作社（此又細分爲販賣合作社，原料品及器具之購買合作社，產業信用借款合作社三種）；(3)小地主之生產合作社（此又細分爲購買合作社，販賣合作社，信用合作社三種）；(4)消費合作社等四類是。有以行業爲標準者，即依組織合作社者之行業而爲分類。如英國學者馬休爾氏(Marshall)之分合作社爲(1)合作銀行，(2)農業合作社，(3)工人合作社，(4)合作商店等四種是。有以責任爲標準，即依組織合作社者所負之責任而

爲分類。如日本產業組合法（即合作社法）之分產業組合爲(1)有限責任組合，(2)無限責任組合，(3)保證責任組合等三種是。依照我國合作社法之規定，其關於合作社之種類，係以業務爲標準，分合作社爲下列五主要類：

(一)農業合作社 爲謀農業之發展，置辦社員生產上公共或各個之需要設備，及社員生產品之聯合推銷者，如農村生產合作社，運銷合作社，利用合作社等類是。

(二)工業合作社 爲謀工業之發展，置辦社員製造上公共或各個之需要設備，及社員製造品之聯合推銷者，如工業生產合作社，運銷合作社，利用合作社等類是。

(三)交易合作社 爲謀社員消費之便利，置辦生產品與製造品以供給社員之需要者，如消費合作社，供給合作社等類是。

(四)銀行合作社 爲謀金融之流通，以低利貸放生產上或製造上必要之資金於社員，並以較高之利息，收受社員之存款與儲蓄者，如信用合作社，合

作銀行等類是。

(五)保險合作社 爲謀互相扶助，對於社員之災患疾病養生送死，及其所經營事業之災害辦理保險者，如牲畜保險合作社，人壽保險合作社，農村保險合作社等類是（合作社法第三條）。

第三節 合作社之設立

合作社之設立，通常先由少數人發起，草訂章程，徵求社員。凡加入爲社員者，依合作社法之規定，須爲中華民國國民年滿二十歲，並有正當職業（第十條）。其經褫奪公權，或宣告破產，或吸食鴉片或其他代用品者，雖具有上項資格，亦不得爲社員（第十二條）。此爲以前所述各種組織所無而爲合作社特有之規定也。

合作社之社員，至少須有七人以上（合作社法第七條），否則，其組織不能成功。發起設立合作社者，應於社員人數徵求足額以後，召集創立會，通過章程

，選舉理事監事，組織社務會，於一個月內向所在地主管機關爲成立之登記。其應登記之事項，依合作社法之規定，計有左列十三款（第八條）：

- （一）名稱
- （二）業務
- （三）責任
- （四）社址
- （五）理事監事之姓名性別年齡籍貫職業住所
- （六）社股金額繳納方法
- （七）各社員應購之社股及已繳金額
- （八）關於社員資格及入社退社除名之規定
- （九）關於社務執行及職員任免之規定
- （十）保證責任合作社之社員及其保證金額
- （十一）關於盈餘處分之規定

(十二)關於公積金公益金之規定

(十三)定有解散事由時其事由

合作社之資本，亦如股份有限公司之分爲股份，稱之曰社股，惟其股款總額，則無限止，此其不同之點。至其每股之金額，依照合作社法之規定，至少爲二元，至多不得過二十元。加入爲社員者，其所認購之社股，每人至少一股，至多不得超過社股總額百分之二十；如係交易合作社，則每一社員至多不得過十股。社員而爲法人者，其得認購之股數，由合作社呈請主管機關以命令定之（第十五條）。各社員應繳納之股款，是否應祇限於現金，或能以其他財產作抵，合作社法中無明文規定也。

第四節 合作社之內部與對外關係

合作社之內部制度，大致與股份有限公司相同，其業務係由社員大會所選出之理事執行。理事之人數，依合作社法之規定，至少三人，任期爲一年至三

年（第二九第三十條）。執行任務時，必須依照合作社法及合作社章程之規定與社員大會之決議；倘使違背而致合作社受損害者，則各理事對於合作社負賠償之責（第三一條）。

理事會一方面秉承社員大會之意旨而執行合作社業務，一方面則受監事之監察。此項監事亦由社員大會選任，至少三人，任期為一年至三年（合作社法第二九第三十條）其職權如左（同法第三六條）：

- （一）監查合作社之財產狀況
- （二）監查理事執行業務之狀況
- （三）審查理事所造報之各項決算書類
- （四）合作社與其理事訂立契約或為訴訟上之行爲時代表合作社

合作社中之表決權，以人爲準，不論其認購社股之多寡，每一社員僅有一權（合作社法第四七條）。其認購之社股，非經合作社之同意，不得自由轉讓與他人，或以之擔保債務（同法第十八條）。每屆營業年度終了時，合作社如有盈餘，

應先以之彌補以前虧損，支付股息（此項股息不得過一分），然後再提存總額百分之二十以上為公積金，百分之十以上為公益金，百分之十為理事及職員酬勞金（同法第二十條）；倘再有餘，則按各社員交易額之多寡分配於各社員（同法第二二條）其中公益金一項，係專為供公益事業用而提存之盈餘。此為合作社所特有，而與以前所述各種企業不同者也。

以上約述合作社之內部關係，至其對外之關係，則依合作社法之規定，合作社以理事為對外代表；其人數或為一人，或為數人，由理事自行互推（第三一條）。各社員對於第三者所負之責任，因合作社之性質而有不同，計分左列三種（第四條）：

（一）有限責任，即各社員對於第三者之責任，僅以其所認購之社股金額為限；社員止須繳清所認股金，無論合作社虧空若干，不負應繳股金以外之任何責任，與公司之有限責任股東完全相同。

（二）無限責任，即合作社營業失敗，所有財產不足清償其債務時，社員全

體負擔無限之清償責任，與合夥之合夥人及公司之無限責任股東完全相同。

(二)保證責任，即合作社營業失敗，所有財產不足清償債務時，各社員於應繳社股金額以外，再負擔一定保證金額之清償責任；其擔負之保證金額，或為同數，或為不同之差等數，則以章程定之。此種責任介於有限與無限二者之間，較前一種為重，而較後一種為輕者也。

第五節 合作社之解散與清算

合作社亦如其他各種企業，不能久續存在，終必有解散之一日。其解散原因，依合作社法之規定，有下列六種（合作社法第五三條）：

(一)章程所定解散之事由發生

(二)社員大會之決議

(三)社員不滿七人

(四)與他合作社合併

(五)破產

(六)解散之命令

合作社解散時，須經過清算之程序，正與合夥及公司企業相同。其清算人之人選，除合作社章程別有規定或由社員大會另行選任外，均以理事充任；如合作社章程中並未規定，社員大會亦未另選，或理事不願充任，則法院可因利害關係人之聲請，選派清算人（同法第五八條）。清算人之職務，與合夥及公司之清算人相同，爲（一）了結現務，（二）收取債權，清償債務，（三）分派剩餘財產（同法第五九條）。清算人執行職務時，有代表合作社爲一切行爲之權；若其人數爲數人者，則關於清算事務之執行，以其過半數決之，但對於第三者各有代表合作社之權（同法第六十條）。清算事務完結以後，清算人須於十五日以內向主管機關登記；其由法院選派者，並須呈報法院也（同法第六四條）。

第六節 合作社聯合社

合作社聯合社爲二個以上之合作社或合作社聯合社因區域上或業務上之關係所聯合而成之法人組織也。其設立之目的在增強合作社之力量，與合作社之結合在增強個人之力量，初無二致。合作社之單位爲個人，稱曰社員；聯合社之單位則爲合作社，稱曰屬社。

聯合社之設立，由各合作社自動結合，惟同一區域或同一區域內同一業務之合作事業，不得同時有二個聯合社（合作社法第六五條）。凡加入聯合社者，須經各該合作社社員大會之決議（同法第六七條）。各合作社所負之責任，限於有限責任與保證責任兩種；其保證責任合作社聯合社之所屬合作社或合作社聯合社之保證責任，則依各社或各聯合社加入之股金總額定之（同法第六九條）。

合作社聯合社之設立，不過爲增強合作社力量之組織，其基礎仍爲個別設立之合作社，故聯合社之內部關係、對外關係及其解散等種種，均與合作社之法律規定完全相同，茲不再爲贅述矣。

第七節 合作社之利弊

合作社最顯著之利益有三，茲分述如下：

一 經營效率強 合作社之組織，因其本為社員自己謀經濟之利益與生活之改善而設立，其成敗與各社員有切身之關係。故凡加入為社員者，對於其業務之經營與監督，罔不以全副精力赴之。合作社之經營效率因以增強，而其成功亦較易。

二 組織之民主化 合作社之社員不論其出資之多寡，對於社內之選舉權，被選舉權，及表決權等彼此一樣，各社員之地位一律平等；其利益之分派，係依照營業之總額分別社員之交易數量而定，與其出資之多寡絕無關係，其組織完全民主化。此為他種組織所不具之特別優點。

三 勞資之界限得以消滅 如本章第一節所述，合作社之社員不問其為某機關之領袖，或為小工廠內之工人，其所處之地位彼此平等，無所謂上下貴

賤之分別，更無所謂特殊現象與普通之分野。故在合作社之組織中，無勞資之界限，遠非以前各種企業組織所可比擬者也。

雖然，合作社之弊害亦大有可言者，茲請就其最顯著者述之：

一 事業之單位難期擴大 合作社之設立，爲社員因在共同需要之下，而自動結合，其範圍終屬有限。故此種組織之單位，絕難期有充分之擴大，事實如此，無可諱言也。

二 不易得幹練之經理人材 合作社之經營係爲社員謀利益，凡服務於社中者，多少含有義務性質，而合作社之報酬，又往往極其微薄。職此諸種關係，合作社常不易覓得幹練之經理人材，致其業務不能發達，甚至失敗。此實爲合作社組織之癥結也。

三 資本有限 合作社之社員，通常多爲職工，甚少充分之餘資，不若他種企業組織之爲資本家所經營。故此種組織之資本終屬有限，常不能爲大規模之經營，是亦不可磨滅之事實也。

第八節 我國合作社之發展

合作社之在我國，至今不過十餘年之歷史。考其嚆矢，實始於民國十八年十月復旦大學教授薛仙舟氏所創設之上海國民合作銀行。自國民政府奠都南京後，各地組織合作社者，乃接踵而起。至最近，國人羣認合作社之組織為救濟鄉村鞏固國基之要圖，故年來合作社之發展，實為最可注意之一事也。

我國全國合作社逐年發展之實況，因無確實之材料可據，不能以數字作全盤之表示。茲僅將蘇浙冀三省已發表之統計分錄於後，以示近年來合作社發展情況之一斑。

江蘇省四年間合作社統計表（根據江蘇省建設廳調查）

年 份	縣	數 社	數 社	員 數	已繳股金額（單位）
十 七 年		二〇	三〇九	一〇、九七一	四六、三七一
十 八 年		三一	六六八	二一、一七五	九六、四五三

二十九年	五〇	一、二二六	三八、二八〇	二六六、八八五
二十九年 上半年	五〇	一、五四五	四五、八九二	二九〇、九六八

浙江省四年間合作社統計表
(根據浙江建設廳(作事業指導室調查)

年	份社	社數	社員數	股本總額 (單位元)
十八年	三〇		四五二	未詳
十九年	四一〇		一、八〇三	五五、七八九
二十年	五四八		一四、五二三	未詳
二十一年 四月一止	六四七		一七、二二〇	七七、九二〇

河北省六年間合作社統計表
(根據華洋義賑會(歷年報告書調查)

年	份社	社數	社員數	自集資金 (單位元)
十年	九七		三、三〇五	七、二八二·三九
六年	二三七		五、六一九	八、三五九·〇〇
合計	三三四		八、九二四	一五、六四一·三九

年一十二			年十			年九			年八			年七		
合	未	認	合	未	認	合	未	認	合	未	認	合	未	認
計	認	可	計	認	可	計	認	可	計	認	可	計	認	可
九四〇	六六七	二七三	九五八	六八一	二七七	八五三	五八七	二六六	六三九	四七〇	一六九	五六九	四四〇	一二九
二五、九二五	一六、九六八	八、九五七	二五、八九〇	一六、九八八	八、九〇二	二二、三五六	一四、四二四	七、九三二	一六、三三一	一〇、五四九	五、七八二	一三、四五二	九、〇九七	四、三五五
七〇、八〇五・一八	二八、一五八・五〇	四二、六四六・六八	六一、七五八・八五	二八、七七二・五〇	三二、九八六・三五	四五、〇二五・四八	二二、六八一・二四	二二、三四四・二四	三二、五八七・〇四	一四、九六六・〇〇	一七、六二一・〇四	二五、六一〇・八一	一三、三五五・〇〇	一二、二五五・八一

上示統計雖僅及蘇浙冀三省，但年來合作社之發展情況，於此可見一斑。至於全國最近合作社之現狀，則據中央統計處發表之數字，截至民國二十一年八月二十三日止，已向政府註冊之合作社，計十九省市，共為二、七六三社，社員總數為九八、七七八人，合作社股九七二、九一九元。茲摘錄該處公佈之三統計表如左，以供參考。

全國各省市合作社分配比率表

省市別	合作社數	百分率%	所轄縣市	有縣合作社數	佔全省縣數
江蘇	一、六〇九	五八·二三	六一	五〇	八一·九七
浙江	六八六	二四·八三	七六	三二	四二·一一
河北	二八五	一〇·三一	一三〇	三七	二八·四六
山東	一二四	四·一三	一〇九	二四	二二·〇一
安徽	一六	〇·五八	六〇	五	八·三三
江西	一二	〇·四三	八二	五	六·一〇
南京	八	〇·二九	一	一	一

湖南	北平	綏遠	湖北	上海	廣州	天津	四川	青島	陝西	察哈爾	青海	合計
八	六	四	三	二	二	二	二	一	一	一	一	二、七六三
〇・二九	〇・二二	〇・一四	〇・一一	〇・〇七	〇・〇七	〇・〇七	〇・〇七	〇・〇四	〇・〇四	〇・〇四	〇・〇四	一〇〇・〇〇
七五	一	一六	六九	一	一	一	一四九	一	九二	一六	一四	一、九三二
三	一	一	二	一	一	一	二	一	一	一	一	一六四
二・〇七	一	六・二五	二・九〇	一	一	一	一・三四	一	一・〇九	六・二五	七・一四	一〇〇・〇〇

各種合作社社員數及股本額表

合作社經營各種事業比較表

項別社	社數	社員數	股本數(元)
信 用	二、二一三	五六、五八四	三六八、三八四
生 產	二〇四	八、一五〇	二三六、八七二・三
利 用	一三三	三、五九七	一〇三、五七九・五
消 費	一二二	二五、三六五	一八九、〇六〇
購 買	五二	一、六〇七	一九、一八四
運 銷	三二	二、九一〇	五三、一〇三
販 賣	四	一九三	一、九四六
供 給	一	三一七	六〇三
保 險	一	五五	一八八
合 計	二、七六三	九八、七七八	九七二、九一九

經營事業別社	社數	經營事業別社	社數
放 款 及 儲 蓄	二、二八〇	烘 繭 繅 絲	八
購 買 日 用 品	一二四	販 賣 農 產	七

養	製	運銷	造	鑿	購	生	購	購	運	灌	購	儲	養	養
豬	造	豬隻及雜貨	林	溝	買	產	買	買	銷	溉	買	藏	魚	蠶
一三	一四	一五	一六	二〇	二三	三三	三六	四四	四九	四九	五五	七三	七五	八一
喪	麵	地	製	製	耕	販	縫	釀	畜	造	製	販	製	養
事	房	皮	靴	鴨	牛	賣	紵	酒	牧	紙	事	賣	蠶	
互	土	建	鞋	毛	保	陶	器				藝	蠶	種	
助	場	築			險	器					術	種	密	蜂
一	一	一	一	一	一	一	一	一	一	一	二	二	二	二

墾 殖	農 具 及 機 械 利 用	軋 米
九	一〇	一二
不	社 員 設 備	漁 業 用 品
明		
一	一	一

第八章 複合組織

第一節 複合組織之性質

以前各章所述，均係關於企業之單一組織。在此各種組織之下，除合作社聯合社外，皆以個人為組成之單位，其彼此之結合，完全為人的關係。各種組織之經營與管理，無不以自然人任指揮監督之責，而推公司組織為最適宜於大規模之企業。此蓋因公司組織係集多數之人材，以任企業之指揮與監督，其效能自較獨資及合夥等類企業為宏。但自近世商業發達資本集中而後，企業之規模日趨擴大，單一企業組織乃不如複合企業組織之適用。此亦猶個人才力終不如多人才力之收效宏大，其理由正同出一轍也。

所謂複合組織，即由現存之數個單一組織結合為一較大之企業，以從事於大規模經營者也。此類組織，或為經營同種或類似之數種企業，由於競爭、制限、排除及其他必要而相互結合；或為數個經營不同種而有連續性之企業，由

於生產過程中之必要而相互結合。前者稱之爲橫斷的、水平的結合，如輪船業綢緞業之共同結合是。後者稱之爲縱剖的、垂直的結合，如製鐵業與供給其原料之冶鑛業，或製造業與販賣其製品之商店等結合是。故在複合組織之下，從事於經營者皆爲結合企業，而其組成之單位，則爲各個之現存企業，此其與單一組織不同之點也。

複合組織之種類不一，隨國而異。存於甲國者，未必行於乙國；適於乙國者，未必合於甲國，要視其工商業發達情形及國家立法而定。本章僅約述今世各國通行之兩種複合組織，即所謂德國式之卡台爾(Kartell)與美國式之股權公司(Holding Company)是也。

第二節 卡台爾

第一項 卡台爾之性質及其種類

卡台爾者，乃同種之數個獨立企業，以限制自由競爭、增進相互利益爲目

的，而任意結合之一種企業組織也。在此種組織之下，凡同種企業有結合之必要者，可由彼此同意訂立協約，對於業務之經營，採取一致之態度。其參加協約之各企業，仍各自保持其獨立性，對於內部經營，有自由決定之權；惟外部活動須受一定之限制。此項限制內容，視各參加企業間所訂立之協約而定。

卡台爾組織之內容，視其協約之規定而其範圍有不同。因其協約之內容有不同，而卡台爾於以發生種種不同之形式，茲舉述之如下：

(甲)卡台爾之以支配供給爲目的者 此種卡台爾依其目的之不同，又可細別爲下列三種：

(一)限制供給卡台爾 此種卡台爾又稱生產協定卡台爾，限定加入卡台爾之各企業之生產，由限制生產額而調節其供給。

(二)區劃銷路卡台爾 加入卡台爾之各企業，其販賣區域各有一定，彼此協約不得互相侵犯。

(三)協定價格卡台爾 加入卡台爾之各企業，其貨物之販賣價格，受

協約之拘束。有時不僅限制其貨物之價格，並且對於買賣條件如付款期限、現買折扣、包裝費、運送期限等，亦設有共同之規約。

(乙)卡台爾之以支配需要為目的者 此種卡台爾、依其目的之不同，亦可再細分為下列二種：

(一)勞動卡台爾 此種卡台爾，為支配勞動力之需要而設立之組織。各企業對於勞動者之工資，約定適度之支付數額，加入卡台爾者遇有自己所僱用之勞工，提出增加工資及減縮勞動時間之要求時，須報告卡台爾處理之。

(二)購買卡台爾 此種卡台爾，為支配生產原料及補助物料或其他貨品之需要而設立之組織。加入卡台爾之各企業，協定原料品與物料品或其他貨品購價之最高限度，由各企業斟酌市場情況辦理；或約定原料等貨品之採購區域，彼此不相侵犯；或約定各企業對於其所需要之貨品，不個別直接求之於供給者，而由卡台爾共同購買，均視協定之內容而定。

以上各種卡台爾，其組織之目的，多在限制各參加企業之互相自由競爭，此外又有以施行共同之分配爲目的者。此種卡台爾又可細分爲下列三種：

(甲)供給分配卡台爾 根據前數年間之生產額或銷售額，預定總供給數量，依照加入此組織之各企業所有之生產力或前數年間之平均銷貨額，以分配於各個企業，而行使總供給之政策。

(乙)需要分配卡台爾 加入卡台爾之各企業所生產之貨物，創立一常設之共同營業所。各個企業獨佔生產物之販賣，一方面廣爲接受定貨，其生產物則由各結合企業分任之。

(丙)利益分配卡台爾 此種卡台爾以分配總利益爲目的，又可細分爲下列二種：

(一)共同計算利益分配卡台爾 各企業之貨物，即時可以販賣，惟其純利益須完全提交於卡台爾，以便共同計算。計算之時，以其各自預定之銷貨額爲標準，使用按成分配之方法。

(二) 生產物銷售利益分配卡台爾 各企業所生產貨物之全部，由共同營業所收買，一切販賣手續等完全由營業所處理之。營業所之銷貨利益，按各參加企業所交付之貨額比例分配之。

卡台爾創行於德國，在美國有所謂聯合組織（Federation Organization）之「爾我意盟」（Agreement）及「普餌」（Pool）者，為與卡台爾異名同質之企業組織。前者為數個獨立企業互相結合，以協定關於貨品之售價或貿易方法（如除帳期限裝運方法等）為目的而設立之組織。後者則為數個獨立企業互相結合，以圖支配貨品之需供而操縱其售價為目的所設立之組織，其各企業間結合之程度，較前者為密切。至在我國，則上海現有之「國產鋼精營業所」及數年前之「國產糖磁營業所」，亦屬卡台爾一類形式之組織也。

第二項 卡台爾之利弊

卡台爾最顯著之利益，有下述三種：

一 設立之便易 任何同種企業，凡有結合之必要者，均可由彼此之同

意，訂立協約，採取一致之步驟，從事經營。既無籌集資金之煩，又不須得官廳之許可，朝定協約，夕即可成，其設立至爲便易也。

二 小企業得有與大企業相競爭之機會 因卡台爾之組織，同業者間得見企業經營之統一，而增加對外之競爭力。故凡資本少規模小之企業，可互相結合組織卡台爾以與其資本多規模大之同業相競爭，不致有束手待斃之虞。

三 各企業之利益得以增加 有卡台爾之組織，則同業者可避免無謂之競爭。加入之各企業，對於原料之買入，生產品或其他貨品之販賣，常取一致行動，因此而得節約生產費及關於企業之一切費用，使一般企業之利益增加。

卡台爾亦有種種弊害，舉其最顯著者如下：

一 協約條件之難議 卡台爾之組織，根據於各參加企業間所訂之協約。惟加入之各企業，其資本規模各有不同，其地位之強弱亦多懸殊。卡台爾成立以後，各企業所受之支配，未見相同，而在草擬協約之時，各企業固又莫不爭持有利於己之條件。其結果常致協議多日而終於無成。此爲組織卡台爾時

最不易解決之難題也。

二 易於解散而不能持久 在卡台爾組織之下，參加之各企業均保持其獨立性，在發展業務方面，難免不因利害關係，而彼此發生意見。此種影響隨時足以解散卡台爾之組織。蓋卡台爾完全為各參加企業間之契約關係，在其規定範圍以內，各企業可以隨時退出也。

三 有妨物價之低落事物之改良 自社會之眼光觀之，卡台爾之組織有杜絕自由競爭之害。因卡台爾設立之目的，雖不必在獨佔市場；然其組織成功以後，即有獨佔之可能。其經營既無競爭之刺激，自難見事物之改良。且市場獨佔以後，各企業得以壟斷貨品之售價，其結果足以妨阻物價之低落，而使消費者受其不利。

第三節 股權公司

第一項 托辣斯之興起與取締

股權公司創行於美國，常人有稱之爲托辣斯(Trusts)者。此蓋因其組織原係由托辣斯蛻化而成。實際上兩者之性質大有不同。故在說明股權公司之性質以前，吾人先須略知托辣斯之緣起及其蛻化爲股權公司之原因。考托辣斯起源於一八八〇年，乃同種企業或具有密切關係之異種企業，以企圖市場之獨佔爲目的，而互相結合之一種企業組織也。其設立之方法，先由關於某種企業有充分學識與經驗及信用最厚之若干大資本家(通稱之爲托辣斯梯[Trustees])，共同集議，作成托辣斯組織方案，勸誘散在各地之同種企業或具有密切關係之異種企業，祕密結成一團體，組織一中心幹部，稱爲托辣斯梯本部(Board of Trustees)，由各企業之股東，將其所有股票無條件提供於托辣斯梯本部，歸其所有。同時托辣斯梯本部則預計托辣斯成立以後，所得市場獨佔權之收益力，以之加算於資產中，使資本爲顯著之膨脹，名曰股份攪水(Stock Watering)，爲加水增值之意，其所發行之股票俗稱攪水股。申言之，即按托辣斯下各企業實際所有之資產，發行數倍於其值之股票，照各股東所持各企業股份之時價

，與以數倍之托辣斯股票（Certificate of Trusts）。其對新投資於托辣斯者，所發給之股票亦視其實際出資額爲多。一朝托辣斯事業能如其所預期而成功，則托辣斯所發行之股票，自能維持其票面之價格，或至高出於其上，而贊成組織托辣斯者皆得藉以博得巨額之奇利。

社會之一般投資者，惑於此種不勞而獲之巨利，乃多願舉其所有之股票，交付於托辣斯梯，毫不加以躊躇。於是托辣斯組織之大企業，因以易底於成功，而一時盛行於美國。如斯丹達汽油托辣斯（Standard Oil Trust），棉子油托辣斯（Cotton Seeds Oil Trust），美國烟草托辣斯（American Tobacco Trust），美國煉糖托辣斯（American Sugar Refining Trust）等，皆其最著者也。

然美國之法律，對於「限制商業之同盟」（Combination in restraint of trade），素所厲禁，且因托辣斯設立之動機在於獨佔市場，壟斷價格，以獲得最大之利潤，社會上之消費者受其不利，至有害於國民經濟，加以未幾時各州反對之聲紛起。故政府當局不久即實行取締此種組織，於一八九〇年由國會通過謝萌

氏之托辣斯取締法(Sherman's Anti-trust Law)。此法頒行以後，當時最著名之斯丹達汽油托辣斯及其他各托辣斯，在法庭上竟受不法之宣告。於是各托辣斯之中心人物，乃不得不謀將其事業改組爲其他形式之企業，而股權公司之組織於以興焉。

第二項 股權公司之代興及其性質

托辣斯之組織，既經國家取締，自須即行依法解散，而將其從來所受託之股票，概返還於原有之股東。然當時司丹達托辣斯之中心人物路克敷氏(J. D. Rockefeller)及其同系之人，猶聯絡其親族及知友，以多數之股權，同時獲選爲各公司之董事，仍共同操縱及決定各公司之營業政策，成立一種新的企業組織，名爲共利會社(Community of Interest)。原有之各公司依然作一團結，無表面上組織之名，而行托辣斯之實。惟專由戚誼上之關係，決難永久維持鞏固之結合；即使可能，亦終不如得有法律上保障之爲愈。適其後新澤西州(New Jersey)修改公司法，而以公司保有其他公司之股票爲組織公司目的之一。於是

路克敦乃利用此機會，聯合其親友組織一股份有限公司，作爲「親公司」(Parent Company)，而將其以前之各組成公司作爲「附屬公司」(Subsidiary Company)，由親公司以握有各附屬公司過半數股份之方法，而支配之。是殆不啻將昔時之托辣斯股票，代以親公司之股票，托辣斯梯本部代以董事會，實質上與前此之托辣斯組織絲毫無異。此種組織，在商業上即稱之爲股權公司。

股權公司之組織，如以上所述斯丹達托辣斯之例，必先有股份有限公司之設立，備具足以保有他公司股票之實力，或以本公司之股票相與交換，或用其他方法收買。各附屬公司之股份，既有過半數係在親公司手中，則親公司之股東或職員可以利用其多數股權獲選爲各公司之董事，操其經營管理之權。如是，各公司在法律上可保持其獨立性，實質上則仍不啻結合爲一體。此種組織，巧避托辣斯取締法之限制，不以托辣斯爲名，但其足能獨佔市場壟斷價格，則與托辣斯無稍異也。

股權公司及其前身之托辣斯組織，均爲盛行於美國及其他各國之複合企業

，在我國現時則不僅尙無此種組織，且無設立之可能。蓋如上節所述，托辣斯之組織，通常多有攙水股之發行，而依我國現時公司法之規定，則對於發行虛股，防止極嚴，使人無所行其股份攙水之不法手段。茲錄其防止股份攙水之各項規定如下：

一 發起人所得受之特別利益，及受益者之姓名，非載明於公司章程中無效（第八九條）。

二 發起設立之公司，應於選出董事就任以後，呈請主管官署選派檢查員查驗(1)第一次股款已否繳足；(2)以金錢以外之財產抵作股款者，其姓名及其財產之種類、價格，與公司核給之股數，是否確當；(3)應歸公司負擔之設立費用，及發起人得受報酬之數額，是否確當。至於招募設立之公司，此項查驗職務，由創立會所選任之董事監察人任之，但董事監察人如有由發起人中選出者，創立會得另選檢查人，以防發起人之舞弊（第九一條第一〇三條）。

三 發起人所得受之特別利益、報酬或設立費用，如有冒濫，官廳或創立

會得裁減之。其金錢外抵作股款之財產，如估價過高，官廳或創立會得減少其所給股數，或責令補足（第九二條第一〇四條）。

至於股權公司之組織，則依照以前所述，其親公司所持有之附屬公司股份，必須爲過半數，而按我國公司法規定，則公司各股東每股有一表決權，一股東而有十一股以上者，須以章程限制其表決權；但每股東之表決權及其代理他股東行使之表決權，合計不得超過全體股東表決權五分之一（第二一九條）。股東之表決權既有限制，則雖握有他公司之過半數股份，亦無用也。

第三項 股權公司與卡台爾之區別

股權公司與卡台爾雖同爲複合組織之企業，然其間頗有相異之點，茲分述如下：

一 卡台爾下之各企業，並未失其獨立之實質，即對於協約外之一切事項，猶可任意經營。股權公司下之各企業，對外雖獨立各當一面，對內實爲新組「大企業」公司之工廠或商號，一切均受此公司之支配，完全失去其獨立性。

二 卡台爾下之各企業，在結合協約期滿以後，可以自由拆散，故其結合爲一時的。股權公司下之各企業，則既經結合之後，除非股權公司解散，便無重行分拆之可言，故其結合爲永久的。

三 卡台爾之目的，原在避免競爭，而股權公司之目的則在獨佔市場。

簡言之，卡台爾爲混合物，股權公司爲化合物。前者爲聯合團體，後者則爲統一團體也。

第四項 股權公司之利弊

股權公司之利益，舉其最顯著者有下列三種：

一 設立之便易 卡台爾之設立已屬極其便易，股權公司則又較卡台爾爲永久而便易。蓋如卡台爾，當其組織之先，必須得各結合企業之股東同意，商定結合之條件，手續極爲麻煩。且其組織完全爲各結合企業間之契約關係，隨時有分化或解散之虞。至於股權公司，則其組織爲法律所承認，而有一定之存立年限，其設立不須經各結合企業之股東同意，逕可直接以金錢在市場上公

開收買各企業之股份，至其過半數爲止。其設立既更便易，而其存在亦較爲永久也。

二 資本之運用得以經濟 股權公司之設立，因其所須籌集之資本額，止須足夠收買其所擬結合之公司股份之過半數即可，故有時常可以比較的小額之資本獲得支配若干大範圍之企業。例如有甲公司，其資本總額爲一百萬元，則吾人止須以五十餘萬元之資本組織一股權公司，收買其股份之過半數即可實行操縱。同時設又有乙公司，其資本爲四十八萬元，則股權公司更可藉其支配甲公司之力量，由甲公司收買乙公司股份之過半數，而間接操縱之。若再有丙公司，其資本爲二十三萬元，則股權公司又可間接憑支配乙公司之力量，而以同樣之方法操縱丙公司。如此類推，則股權公司之資本額在表面上雖僅五十餘萬元，但因其同時可以操縱各附屬公司之經營，實際上殆不啻爲一擁有數百萬元資本之企業。是就資本之運用一點言，其經濟無有過於股權公司者也。

三 企業之指揮與管理得以統一 股權公司直接或間接握有各附屬公司

之過半數股份，對於各附屬公司有完全操縱之力量，關於業務上之指揮與管理，可以施行一貫之政策。各附屬公司在表面上雖係各自獨立經營，在實際上則其指揮與管理，均一統於股權公司。且各附屬公司彼此因有連鎖之關係，其合作必較切實。就此點以言，股權公司實比卡台爾為優也。

股權公司之弊害，舉其最顯著者，有下列二種：

一 經營上之熱心隨以消滅

經營者對於其企業，利害關係愈切身，其

經營愈加熱心。在股權公司之下，各附屬公司營業之成敗，關係於股權公司當局之切身利害有其一定之限度。因此，股權公司之經營者，對於各附屬公司之經營，終不如與創立自己事業之熱心一樣。且股權公司之組織規模較大，內容亦較複雜，經營者之才力有限，實際上往往不能事事躬親，各附屬公司之人員難免不有藉此以漁私利者。況股權公司之範圍一大，則人事方面必極複雜，各附屬公司之董事或經理，彼此間難免不發生意見，而互相傾軋，其弊害有不可勝言者。此股權公司之最大缺點也。

二 國民經濟因以受其不利 股權公司之組織，因其在法律上有確定之地位，一旦基礎穩固，即往往竭力擴張其結合之範圍，以實行支配廣大之市場，俾可壟斷價格，獲得獨佔利益。倘使有某一企業不允參加，則彼將使已參加之各企業減低貨品售價，務至消滅該企業爲止，或用其他方法強制其參加。故自社會之眼光觀之，股權公司如過於發達，國民經濟必將大受其不利。且在經濟上因競爭之消滅，致失對於能率增進與生產費減少之刺激，尤非國家之福也。

第九章 企業之設立

經營企業者於其抉擇應取之外形組織以後，進而研究須用如何之程序，以設立其所欲經營之企業。此項設立之程序，隨企業組織之繁簡，而有不同；組織愈大者，其手續愈繁。本章以股份有限公司爲例，說明其種種設立之程序。至於其他各種企業，其組織本身既較簡單，其設立程序自亦較易，經營者固不難一隅三反也。

第一節 章程之訂立

股份有限公司企業之設立，依照我國公司法之規定，須有七人以上爲發起人，此在本書前第五章第三節中已述及之。所謂發起人者，乃設立公司之創辦人，而執行公司設立事務者也。其所以必須七人以上，蓋恐人數過少，則公司事業太不公開，易滋流弊。且在發起設立之公司，董事及監察人均須於發起人

中選出，人數過少，恐有不敷分配之虞，故至少以七人爲限也。

發起人之資格，法律上無限制，不問其爲自然人或法人，均無不可。惟其所認股份，不得少於公司股本總額二十分之一；其股本總額在百萬元以下者，不得少於十分之一（公司法施行法第二六條）。又其股份，在公司開業後一年內，並不得轉讓（公司法第二一六條）。

發起人應先訂立公司章程，署名蓋章。此項章程爲公司內部組織成立之根本要件，且爲股份有限公司呈請登記時所需具報文件之一。凡公司各種行爲，及平時營業上各項進行事務，除根據公司法以外，皆以此章程爲準則。換言之，即公司中之一種根本公法，凡與此企業有關係之人，均當遵守之。至其內容所定，則可分爲必要的規定，次要的規定，與任意的規定三種。今分述如次：

（一）必要的規定 即應記載於章程之事項，若缺而不記，則章程爲不完備。其事項規定於公司法（第八八條），列舉如左：

一 公司之名稱

二 公司所營事業

三 股份之總額及每股金額

四 本店支店及其所在地

五 公司爲公告之方法

六 董事或監察人當選之資格

七 發起人之姓名住址

(二)次要的規定 此非公司成立之必要事項，其記載與否，一任發起人之自由。但欲使其有效，則非載明於章程中不可。其事項亦規定於公司法，列舉如左：

一 解散之事由

二 股票超過票面金額之發行

三 發起人所得受之特別利益及受益者之姓名（以上第八九條）

四 股息紅利之分配（第一七四條）

- 五 優先股之發行（第一八八條）
- 六 股東會之議決方法（第一二八條第二項）
- 七 股東表決權之限制（第一二九條）
- 八 董事執行業務及經理人選任解任之議決方法（第一四四條）
- 九 董事及監察人應得報酬之數（第一四〇第一五三條）
- 十 開業前之分派股息（第一七三條）
- 十一 股款遲繳之違約金（第一二二條）

以上所舉各事項，其規定均須非常慎重，以求嚴密；否則稍有掛漏，即必爲官廳所批駁，或發生內部辦事之困難。至於其他各種事項，苟不違背公司法，皆可任意在章程中加以規定也。茲特附錄一股份有限公司章程於後，以供經營企業者之摹倣。

某某股份有限公司章程

第一章 總則

第九章 企業之設立

第一條 本公司依照中華民國公司法股份有限公司之規定組織定名為某某股份有限公司

第二條 本公司設本店于南京設分店於天津漢口廣州

第三條 本公司專以採購批發及零售國內外各種商品為營業

第四條 本公司營業年限自呈准政府登記之日起定為五十年限滿得由股東會議決展期

第五條 本公司之公告以登載於南京及上海通行之日報三種以上為之

第二章 股份

第六條 本公司資本總額定為國幣五百萬元分為五萬股每股一百元先收二分之一其餘二分之一俟董事

會認為必要時議決繳股日期公告各股東繳納之

第七條 本公司股東以中華民國人民為限

第八條 本公司股票于呈准政府登記後由公司董事及總經理署名蓋印編號填發

第九條 本公司股票為記名式股東中有用他種記號者得從其便但仍須將其真實姓名住址報明本公司記

入股東名簿

第十條 股東應將圖章或簽字式樣填具印鑑條交公司收存備查如股東有變更時亦如之

第十一條 股東向公司領取盈利或轉讓股份或對本公司行使一切股東之權利時均以本公司收存之印鑑為憑

第十二條 股東送存公司之印鑑圖章如有遺失時須邀同相當保人填具保單向公司聲敘遺失緣由經公司審核無訛方准改換新印鑑

第十三條 股東因買賣贈與等事移轉公司股份所有權請求過戶時須由原股東及受股人雙方填具轉股證書署名蓋印連同原股票交由本公司審核無訛方准過戶換給新股票

第十四條 股票有因繼承或其他關係取得股份所有權請求過戶時須由請求人填具證書提出證據連同原股票交由本公司審核無訛方准過戶換給新股票

第十五條 股票有因損壞請求調換時須由原股東填具調換證書署名蓋章連同原股票交由本公司審查無訛方准換給新股票

第十六條 股票有因遺失請求補給時須由原股東將遺失情形詳細登載南京及上海發行之著名報紙二種以上公告三日自公告最終之日起經過六十日後並無第三者主張異議時再邀同相當保人填具遺失證書署名蓋章連同報紙交由本公司審核無訛方准補給新股票

第十七條 新股票之過戶補給換給每張徵收費用銀一元

第十八條 每屆股東定期會前三十日停止股東過戶

第三章 股東會

第十九條 股東會分定期會臨時會二種如左

(甲)定期會于每年結帳後由董事會召集之

(乙)臨時會由董事或監察人認有必要事項時或由股本全數二十分之一以上之股東按照公司法第一四

六條請求行之但此股本全數二十分之一以上之股東請求時須將股票交存本公司並須查明股票與所

報名籍相符方為有效

第二十條 本公司每一股東之議決權選舉權按股份規定如左

一股至十股每一股為一權

十一股至一百股每二股為一權

一百零一股至四百股每三股為一權

四百零一股至一千股每五股為一權

一千零一股以上每十股爲一權

第二十一條 股東會開會應于一個月前將日期地點召集之宗旨及所應議決之事件登報公告並發信通知各股東

第二十二條 各股東如有提議事件須在開會前預將議案提交董事會編入議事日程

第二十三條 每年股東定期會由董事會將本屆帳略編製齊全經監察人查核負責證明後提出報告並議決此後營業方針分派上年盈餘等事項

第二十四條 股東會開會時以董事長爲主席董事長有缺席時由董事中公推一人爲主席

第二十五條 股東會開會時股東因事不能出席者得具囑託書委託其他股東代表其囑託書應呈交公司保存

第二十六條 股東會應置議事錄列記會議日時主席姓名出席股東人數股份數及所議事項議決權數由議長簽名蓋印保存備查

第二十七條 股東會議決方法由議長定之

第二十八條 股東會議決事項應即由董事會及總副經理依照執行

第四章 董事會及監察人

第二十九條 本公司設董事九人監察人三人由股東會于有股份總數五十股以上之股東選舉之

第三十條 本公司董事一經當選就任時須將被選合格之股票交存于監察人

第三十一條 董事任期三年監察人任期一年任滿續被選者得連任

第三十二條 董事會設董事長一人由董事中互選之

第三十三條 董事會董事長為公司全體之領袖有督率執行公司全部業務之責並應常川駐本公司

第三十四條 董事會分定期會臨時會兩種定期會每月舉行一次臨時會由經理及監察人或全體董事過半

數以上認為必要時舉行之

第三十五條 董事會由董事長主席董事長缺席時由董事中互推一人為臨時主席

第三十六條 董事會非有七人以上到席不得開議非有到會董事過半數之同意不得議決

第三十七條 董事會議決事項應記入決議錄由主席簽字蓋章保存于本公司

第三十八條 董事及監察人因事故缺額時以同屆被選次多數推補之以補足原任董事監察人之任期為止

第三十九條 董事不能兼任監察人

第四十條 監察人得列席董事會陳述意見但無議決權

第四十一條 監察人應覆核董事會造送股東會之各種帳略表單並報告其意見于股東會

第四十二條 監察人不論何時得請求董事報告公司業務狀況並檢查公司財產簿冊及信件

第四十三條 董事及監察人夫馬費每年每人國幣一百五十元

第四十四條 本公司總副經理及會計主任均由董事會聘任

第四十五條 董事非經股東會之允許不得兼營與本公司相同之營業總副經理非得董事會及監察人之允許不得兼營與本公司相同之營業

第五章 結算及盈餘分配

第四十六條 本公司每年結帳兩次以國歷一月一日起至六月底止爲半年結算期以十二月底爲全年總結算期

第四十七條 本公司每年總結算時由董事造具左列各項簿冊送交監察人覆核負責副署後報告于定期股東會請求承認

(一)營業報告書

(二) 資產負債表

(三) 財產目錄

(四) 損益計算書

(五) 公積金及股息紅利分派之議案

第四十八條 本公司每年總結算所得利益除一切開支及折舊後所有盈餘除先提法定公積金十分之一至

股本總額二分之一時為止次提股息八釐外其餘純利作一百分分配如左

(甲) 股東紅利 百分之六十

(乙) 發起人酬勞 百分之十

(丙) 董事及監察人 百分之十

(丁) 總副經理及其他職員 百分之二十

第六章 附則

第四十九條 本章程自呈奉中國政府核准登記後實行日後如有應行修改之處應由股東會依法議決修改

仍呈請政府備案

第五十條 本公司發起人姓名住址如下

甲——

乙——

丙——

丁——

戊——

己——

庚——

第五十一條 本章程未盡事宜悉遵照公司法股份有限公司之規定辦理

第二節 股份之招募

發起人訂立公司章程以後，即可開始招募股份。惟於招募股份之前，須先由發起人具名向主管官署呈請備案，並備具左列各種文件，否則不能開始招股

也（公司法施行法第二三條）。

- 一 營業計畫書
- 二 發起人姓名經歷及認股數目
- 三 招股章程

上列各項文件，爲呈請備案時必不可少者。其所訂招股章程，並須載明募股期限及各發起人所認之股份；（同法施行法第二六條）但在發起設立時，得不備具招股章程。

公司營業計畫書及招股章程之內容，法律上無明文規定，發起人須審視其設立企業之性質與規模之大小，斟酌擬訂之。茲附錄招募設立時呈請主管官署備案之呈請書及營業計畫書招股章程二者式樣於後，以供參考。

一 呈請主管官署備案之呈請書

呈爲籌設股份有限公司請求備案事竊商人等依照公司法股份有限公司之規定擬共同發起籌設○○棉織廠股份有限公司專營棉織品及其他一切附屬業務額定資本國幣若干元分作若干股除由商人等認定

若干股計國幣若干元外其餘若干股計國幣若干元擬向外招募理合遵照公司法施行法第二十三條之規定
附具營業計畫書發起人姓名經歷及認股數目清單連同招股章程備文呈請

鈞廳（或局）鑒核伏乞 准予備案以利進行實為德便謹呈

○○省○○廳（或○○市○○局）

計附呈 一營業計畫書 二發起人姓名經歷及認股數目清單 三招股章程各一份

具呈人○○棉織廠股份有限公司

（全體發起人簽名蓋章）

二 ○○棉織廠股份有限公司營業計畫書

夫衣食住行為人生四大要素而衣食居首服御雖有絲織毛織棉織之分然吾國社會情形人民中下居多
大抵以棉織品需要為最竊維國內近十餘年來棉織工廠之設立由草創而發展無日不在突飛猛進中實業家
諸先進均能悉心研究仿造精良駸駸乎有與舶來品並駕齊驅之勢而社會人士於愛護實業亦深具同情是以
吾國漏卮最巨之棉貨入超且能獲挽救于萬一其有裨于國計民生者至深且巨○○等竊焉慕之用是不量棉
薄擬即集合同志創設○○棉織廠股份有限公司資本定為國幣若干元先行製造機製洋式貨物一俟呈准公

司設立登記即可呈請財政部按照機製洋式貨物免稅辦法于行銷國內時由經過第一關征收出口正稅及二五附稅各一道後其餘概免重征運銷外洋亦概與免征以利貿易預計本廠出品將來定可暢銷惟以資本鉅大集合非易冀羣策羣力衆志成城尙希愛國同志踴躍投資不勝幸甚茲將資本運用方法等項開列于後尙祈各界垂察焉

甲資本 總額國幣若干元

乙資本分配

一機器 若干元

一 生財 若干元

一 裝修 若干元

一 原料 若干元

一 流動資金 若干元

以上共計若干元正

丙營業範圍

一 承造某某物件等

一 自造某某物件等

一 製銷某某物件等

丁 營業概算

子 收益方面

一 製品收入 若干元

二 雜項收入 若干元

以上共計若干元

丑 開支方面

一 房租 若干元

二 薪工 若干元

三…… 若干元

四…… 若干元

以上共計若干元

實盈餘 收支相抵約可盈餘若干元

按右列各項營業預算收支兩抵每年盈餘約計若干元其詳細分配方法以有關於各股東之切身利益俟創立會時于正式章程中再行規定

三 〇〇棉織廠股份有限公司招股章程

第一條 本公司定名為〇〇棉織廠股份有限公司

第二條 本公司籌備處暫設在〇〇路〇〇號

第三條 本公司專營棉織貨品及其他一切有關係之業務

第四條 本公司資本總額定為國幣若干元分若干股每股若干元一次繳足

第五條 本公司股息週年一分自繳股之次日起算但公司無盈餘時不得以本派息

第六條 本公司之公告以本公司所在地通行之日報二種為之

第七條 本公司全體發起人所認之股數如下

〇〇〇 認股若干股計銀若干元

〇〇〇 認股若干股計銀若干元

〇〇〇 認股若干股計銀若干元

.....

.....

共計若干股其餘若干股向外招募之

第八條 本公司設董事若干人監察人若干人董事當選資格須滿若干股監察人資格須滿若干股

第九條 本公司募股自呈准主管官署之日起六個月為限若逾期未能募足認股人得撤銷所認股份

第十條 本公司股款委託〇〇銀行代收

第十一條 本公司發起人姓名住址如下

.....

.....

.....

公司為發起設立者，發起人須擇定一地點設立籌備處，於依照上述手續呈准主管官署招股以後，將前項招股章程及公司章程，刊印發表，向社會公開招

股。同時置備聯單式之認股書，凡認股者均須填寫其所認股數及銀數，署名蓋章。認股書之格式，法無明文規定，茲附示一普通應用者如下：

○○股份有限公司認股書	
立認股書○○○茲遵照	
○○股份有限公司章程及招股章程規定認購股份若干股每股票面銀若干元共計銀若干元准於民國○年○月○日(或以前)繳付銀若干元(或云一次繳足)其餘股款照章續繳不誤合具認股書此致	
○○股份有限公司台照	
立認股書	住址
	介紹人
	住址
民國	年
	月
	日

上項認股書之背面，尙應按照公司法之規定，載明左列各事項(第九四條)：

一 訂定章程之年月日

-
- 二 公司之名稱
 - 三 公司所營事業
 - 四 股份之總額及每股金額
 - 五 本店支店及其所在地
 - 六 公司爲公告之方法
 - 七 董事或監察人當選之資格
 - 八 發起人姓名住址
 - 九 公司解散之事由
 - 十 發行股票超過票面之金額
 - 十一 發起人所得受之特別利益及其姓名
 - 十二 有以銀錢外之財產抵作股款者其姓名並其財產之種類價格及公司核給之股數
 - 十三 應歸公司負擔之設立費用及發起人得受報酬之數
 - 十四 各發起人所認之股數

十五 第一次繳納之股款

十六 股份總數募足之期限及逾期末募足時得由認股人撤銷所認股份之聲明

惟查我國各公司之認股書，多有不按照公司法辦理者，故事實上各公司對於上述各事項，亦多不於背面載明。

第三節 股款之收取

公司股份募足以後，在發起設立者，各發起人即須從速按股繳納第一次股款；在招募設立者，則發起人應即向各認股人催繳第一次股款，認股人須準期照數繳付。倘使認股人延期不繳，發起人得再酌定二個月以上之期限，催告該認股人照繳，並聲明逾期不繳，即失其認股人之權利。若發起人已如此催告，而認股人仍不照繳，即失其權利；其所認股份另行募集。但若另募結果，無人接受，或雖有人接受，仍不照數繳足股款者，則由發起人連帶認繳。其公司方面因認股人之欠繳股款而受有損害者，並得向該認股人請求賠償。

股款之繳納，有一次付清者，有分期繳付者，依照我國公司法之規定，股款之必須一次繳足者，有左列三種情形：

(一) 依章程規定須一次繳足時

(二) 發行無記名式股票時

(三) 每股票面金額爲十元時

股款之爲分期繳納者，其第一次應繳之金額，不得在票面金額二分之一以下。在以超過票面金額發行股票者，其溢額並應與第一次股款同時繳納。認股人繳納股款時，不必定限於現金，亦得以銀錢外之財產作抵。

第一次股款收齊以後，在發起設立，應即召集發起人會，選任董事監察人；其選任方法，以發起人表決權之過半數定之。董事於就任後，應即呈請主管官署遴派檢查員查驗(一)第一次股款已否繳足，及(二)以金錢外之財產抵作股款者，其姓名及其財產之種類價格與公司核給之股數，(三)應歸公負擔之設立費用及發起人得受報酬之數額是否確當。倘使主管官署對於發起人所得受之特

別利益、報酬或設立費用，查核有冒濫情事，得裁減之，對於抵作股款之財產，估價過高者，亦得減少其所給股數或責令補足。若在招募設立，則由發起人於三個月內召集創立會（公司法第九九條）。創立會爲全體認股人直接參與公司事務之第一次會議，亦即公司之第一次股東大會。其召集手續及開會時決議方法，依公司法第一百條之規定如下：

- 一 於一個月前通知各認股人，通知中並應載明召集事由及提議之事項。
- 二 認股人得出具委託書，委託代理人出席。
- 三 開會時各認股人每股有一表決權，一認股人而有十一股以上者，應以章程限制其表決權。每一認股人之表決權及其代理他認股人行使之表決權合計，不得超過全體認股人表決權五分之一。
- 四 認股人對於會議之事項，有特別利害關係者，不得加入表決，亦不得代理他認股人行使其表決權。

五 創立會之決議，應有認股人過半數代表股份總數過半數者之出席，以

出席人表決權之過半數行之。

六 出席人不滿前項定額時，得以出席人表決權之過半數爲假決議，並將假決議通知各認股人；同時將假決議公告，於一個月內再行召集創立會，其決議以出席人表決權之過半數行之。

七 創立會之決議事項，應作成決議錄，記明會議之時日及場所，主席之姓名及決議之方法，由主席簽名蓋章，與出席認股人之名簿及代表出席者之委託書一併保存。

發起人於創立會開會時，應報告關於設立之一切事項。此會之最重要任務爲選任董事及監察人。董事監察人於其被選就任以後，應調查左列各款事項，報告於創立會：

- 一 股份總數已否認足；
- 二 各認股人第一次股款已否繳足；
- 三 發起人所得受之特別利益及受益者之姓名；

四 以金錢外之財產抵作股款者，其姓名及財產之種類、價格，與公司核給之股數；

五 應歸公司負擔之設立費用；

六 發起人得受報酬之數。

倘使董事及監察人有自發起人中選出者，須由創立會另選檢查人，以任上列各款事項之調查報告。創立會根據董事及監察人之報告，對於發起人所得受之特別利益、報酬，或設立費用，如有認為冒濫者，得裁減之；對於抵作股款之財產，如估價過高，亦得減少其所給股數或責令補足，與上述發起設立時檢查人之職權完全相同也。

第四節 設立之登記

第一項 登記之手續

股份有限公司之由發起設立者，應於主管官署（此項主管官署，依公司登

記規則第二條之規定，在省爲實業廳，在隸屬行政院之市爲社會局），派員檢查公司財產後十五日內，其由招募設立者，應於創立會完結後十五日內，由公司董事監察人將公司之設立事項繕具呈請書及應備之文件（詳見下述第二項）各二份，連同應繳費用，向主管官署呈請登記；若由代理人呈請時，並應加具代理之委託書（公司法第一〇九條，公司登記規則第三第十第二八條）。其應行登記之事項有八，列舉如下：

- 一 公司之名稱
- 二 公司所營事業
- 三 股份之總額及每股金額
- 四 公司爲公告之方法
- 五 本店支店及其所在地
- 六 各股已繳之金額
- 七 董事及監察人之姓名住所

八 定有解散事由者其事由

至其應繳之費用，除印花稅費一元（公司登記規則第十八條）外，其執照費則視公司之資本而有不同。茲附錄公司登記規則之費率規定如下（第十條乙項）：

五千元以下	三十元
一萬元以下	六十元
三萬元以下	九十元
五萬元以下	一百二十元
十萬元以下	一百五十元
三十萬元以下	一百八十元
五十萬元以下	二百二十五元
八十萬元以下	三百元
一百萬元以下	三百七十五元
一百五十萬元以下	四百五十元

二百萬元以下

六百元

三百萬元以下

七百五十元

四百萬元以下

九百元

四百萬元以上每多一百萬元加收一百五十元其不滿一百萬元者亦按一百萬元計算

以上所述，爲關於公司本店之設立手續。如公司同時設立支店，而其支店之所在地，係與本店同在一省市區域以內者，可於呈請本店設立登記時，一併呈請。若非在同一省市區域以內，則須俟本店登記手續完了，並由實業部領到執照後，方可向支店所在地主管官署聲請登記也。

第二項 登記之文件

登記爲設立股份有限公司必經之法定手續，繁複異常，處處均須依據法律，稍有不備，即起麻煩。經營者辦理此項公文時，應適用公司法及公司登記規則各項規定。惟公司登記規則有時或有變更，登記主管官署亦隨之而有時更換，辦理者更不可不首先注意政府最近頒佈關於登記事項之法令。依現行公司登

記規則第三條及第二九條之規定，股份有限公司設立登記，應備具呈請書，連同左列各種文件各二份，向主管官署呈請之，並隨文繳納相當之執照費。

(甲)發起人認足股份者(即發起設立時)

- 一 公司章程
- 二 股東名簿
- 三 選任董事監察人名單
- 四 主管官署之檢查證書經裁減者並其判示
- 五 營業概算書
- 六 設立時呈准備案之證明文件

(乙)發起人不自認足股份而另行招募足額者(即招募設立時)

- 一 公司章程
- 二 股東名簿
- 三 董事監察人或檢查人調查報告書及其附屬文件

四 創立會決議錄

五 營業概算書

六 設立時呈准備案之證明文件

呈請時由董事監察人全體署名，倘登記手續係由全體董事監察人委託他人代理呈請者，應加具代理人委託書。

茲將上列登記時各種通用文件之程式附錄於此，以資經營者之倣用。其已經例舉於本章以前各節中者從略，不再贅複。

(一) 股份有限公司設立登記呈請書

呈爲公司設立請求登記事竊商人等現在○○處設立○○股份有限公司額定資本國幣若干元分爲若干股每股國幣若干元所有股款由發起人等全數認足並已一次繳清專以製造與銷售某種物品爲營業會先後由全體發起人及全體董事呈准

鈞廳（或局）備案並呈請查驗股款等項蒙批示尙無不合在案茲遵公司法第一零九條規定將應行聲請登記各事項逐一填載于後並依照公司登記規則第二十九條規定加具章程等件隨繳執照費若干元貼照印花

稅費銀一元備文呈請

鑒核轉呈

實業部核准給照謹呈

○○省○○廳（或○○市○○局）

具呈人○○股份有限公司全體董事監察人（署名蓋章）

計附呈公司章程股東名簿選任董事監察人名單營業概算書呈准備案之證明文件抄本及呈請派員查驗
股款之批示抄本各二份又執照各費銀若干元

（註）按此項呈請書實業部頒有規定式樣公司登記時可自由仿製依式填寫此處所附者為發起設立時普通應用之程式

（一）營業概算書

○○長途汽車公司營業概算書

甲 公司設備費

- 一 建築汽車道路計銀若干元
- 二 建築汽車站費計銀若干元

三 建築公司辦公房屋費計銀若干元

四 購置汽車機器及裝置等費計銀若干元

五 購置各項應用設備費計銀若干元

以上共計設備費銀若干元正

乙 公司每年經常支出

一 汽車油計銀若干元

二 房租計銀若干元

三 薪工計銀若干元

四 修繕費計銀若干元

五 雜支計銀若干元

以上全年支出共計銀若干元正

丙 公司每年經常收入

一 票價收入全年約銀若干元

二 雜項收入銀若干元

以上全年收入共計銀若干元正收支相抵餘利計銀若干元正

丁 每年餘利之分配

一 公積金 若干元

二 股息 若干元

三 股東紅利 若干元

四 發起人特別利益 若干元

五 董事監察人酬勞 若干元

六 經協理酬勞 若干元

七 職員獎勵金 若干元

以上共計銀若干元正

(三) 創立會決議錄

日期 民國〇年〇月〇日上午(或下午)〇時

地點 ○處○○地方

到會人數及股數 到會股東若干人共若干股

○○省○○廳（或○○市○○局）代表○○○

臨時主席 公推○○○先生為臨時主席

搖鈴開會 行禮如儀

甲 報告事項

一 主席報告到會股東若干人共若干股核與本公司股東總數及股數均足法定額數當可依法進行會議

二 發起人○○○先生報告籌備經過及設立事項（此處須將報告大意敘述）

乙 討論事項

一 通過公司章程

由主席將本公司章程草案逐條宣讀經衆略加修正全體通過

二 選舉董事及監察人

用記名式投票並推○○○及○○○兩先生為檢票人揭曉結果計當選董事五人監察人二人如下（開

明當選董事監察人姓名及當選權數)

三 董事監察人(或檢查人)調查報告

本公司全體董事監察人依照公司法第一〇三條之規定提出書面調查報告當推〇〇〇董事當衆宣讀無異議通過(其由檢查人出具調查報告書者可改爲按本公司董事若干人監察人若干人內有幾人係發起人中選出爰照公司法第一〇三條第二項之規定另推檢查人當即推定〇〇〇先生爲檢查人由檢查人按照公司法第一〇三條各款事項之規定將本公司各項簿據銀錢等詳細檢查均屬無誤出具檢查報告書當衆宣讀無異議通過)

臨時主席〇〇〇

(署名蓋章)

主管官署代表〇〇〇

(四)董事監察人或檢查人調查報告書

具報告書〇〇股份有限公司全體董事監察人(或檢查人)〇〇〇等茲遵照公司法第一〇三條之規定將公司各項簿據銀錢等詳細調查爰將所查結果報告如下

一 股份總數若干股每股國幣若干元共計股款國幣若干元確已如數認足

二 各認股人應繳之股款確已如數全部繳足股款俱係現金並無以金錢外之財產抵作股款者（如有以金錢外之財產抵作股款者此處應書明其姓名及其財產之種類價值與公司核給之股數）

三 本公司全體發起人除按照本公司章程第○條盈餘支配之規定得有二十分之一分半之報酬外其他並無特別利益尙屬正當

四 應歸公司負擔之設立費用計銀若干元此項設立費用包括籌備期內房租膳食印刷等開支在內尙屬正當

以上各款俱屬確實須至報告者右致

○○股份有限公司創立會

中華民國 年 月 日

全體董事監察人（或檢查人）署名蓋章

（五）代理人委託書

具委託書○○股份有限公司全體董事監察人茲委託

○○會計師（或律師）為本公司呈請設立登記之代理人特具委託書呈請

企業組織

一八六

鑒核

計開

代理人姓名

年歲

籍貫

職業

住址

具委託書○○股份有限公司

全體董事監察人（各人署名蓋章）

（註）此外尚有（一）股東名簿可以做照實業部頒訂格式填製（二）選任董事監察人名單祇須按實業部頒訂之呈請書依式填載（三）備案證明文件亦祇須照原批抄錄均極簡單無特別之程式可舉茲不再附示

第三項 登記之效力

公司依照以前所述登記事項及手續向主管官署呈准登記，領到執照以後，即爲成立。其設立登記之效力，有下列諸端：

(一) 得以公司之成立對抗第三者 未登記前，公司不能取得法人之資格，於法既不能保持財產訂結契約，而於被人侵害之時，又不能爲訴訟人之主體，並不得以其設立之事對抗第三者（公司法第九條）。例如第三者使用與公司同一之商標，公司不能主張商標權；第三者使用同一之商號，公司不得主張商號權是也。

(二) 得發行股票 公司未經設立登記，不得發行股票；即使發行，其股票亦屬無效（公司法第一一四條）。蓋公司未經登記，則其基礎尙未成立，若貿然許其發行股票，則市場之上或有因購買其股票而受損失者，故必使其於設立登記後，始許發行也。

(三) 股票可自由轉讓 公司未經登記，股東不得以其認募之股份轉讓與他人，違者其轉讓無效（公司法第一一六條）。因公司未經登記，則股票尙未發行

，若許其自由轉讓，必多致詐欺之事發生。

(四)認股人不得藉口於受詐欺或強迫向公司撤銷股份。公司未經登記之前，苟認股人藉口於受詐欺或被強迫，向公司將股份撤銷時，公司不能得法律上之保護，而強使認股人履行其繳納股款之義務。但一經登記，則認股人無論如何，不能撤銷其所認之股份也（公司法第一一〇條）。

第五節 股票之發行

第一項 股票之性質與形式

股份有限公司收齊股款，依法呈准主管官署登記，發給執照以後，按照公司法第一一四條之規定，即可發行股票。所謂股票（Stock Certificate）者，股權之憑證也。凡持有股票者，得享有參加股東會議之權，每期利益之分配權，及當公司解散時得享有殘餘財產之分配權（參閱本書以後第十一章）。蓋股份為公司資本均分之單位，而股票則為證明此單位權利之證券，故實際上法律上均

稱股票爲有價證券。股份之轉讓買賣雖可自由，然非有股票以證明之，不發生買賣轉讓之效力。

公司之股票，額面金額普通多爲整數，且每種股票須平均一律。此蓋爲求事實上之便利起見，且因下列各項理由，不得不爾。

(一) 公司內部記帳上可無煩雜之慮

(二) 利益分配可以簡易

(三) 議決權之標準易于規定

(四) 股票在市場買賣便于作價

但股票金額雖以整數均一爲必要，而其分期繳納之金額，則不限於均一也。

至於公司股票金額之大小，在普通股（何謂普通股，請參閱本節下一項，）頗有愈低愈妙之傾向。在英美二國法律上無最低限度之規定，往往發見異常低額之股票。我國公司法，則股票金額有最低限度之規定，每股至少以二十元爲

限；但一次全繳者亦得以十元爲一股（第二二一條）。至於普通各公司之股票，額面多爲一百元。夫公司資本之析爲股份，其目的在集合一般公衆所儲存之零碎資金，則其金額之當較低，以便易於認募，自不待言。而公司法轉加以最低限度之規定者，何也？蓋公司企業每非絕對穩固之投資，倘許以少額發行股票，則凡無知愚民或將舉其所有，投資於股票，在企業熱旺盛之時，難免無狡猾之徒，欺弄貧弱之民，而爲禍於社會耳。

公司之股票，依公司法第一一五條之規定，應載明編號及下列各款，由董事五人以上署名簽押。

- 一 公司之名稱
- 二 設立登記之年月日
- 三 股數及每股金額
- 四 若有優先股者其優先股之股數每股之金額及其應有之權利
- 五 股款分期繳納者其每次分繳之金額

上列應記之事項，如缺而不記，或記載不實時，非特股票有無效之危險，公司董事並須受罰金之處分（公司法第二三一條第七款）。茲附示一普通應用之股票式樣於後，以供倣用。

○○股份有限公司股票

○○股份有限公司業於民國○年○月○日呈准政府登記額定資本國幣若干元分爲若干股每股國幣若干元一次繳足（或先繳二分之一）今據

○○名下繳來股款計國幣若干元計若干股合給第○號股票一紙收執爲憑息單另給

董事（五人以上署名蓋章）

民國 年 月 日

第 號

存

今收到

○○○戶股款國幣若干元計若干股合給第○號股票一紙爲憑並留存根備查

根

民國 年 月 日

第二項 股票之種類

股份有限公司之股票，通常有普通與優先及記名式與不記名式等種，經營者於設立企業時，應發行何種，須依據於法律規定，茲分述其性質於後。

普通股票，即尋常股份之股票，對於優先股票而言。其意義有二：其一為公司股東之權利，其二為股本均分之單位。優先股票者，即比於普通股票而有特別優越權利之股票也。其所享優越之權利有二種：一當每期利益分配之際，得先普通股票而受有一定股息之分配。二當公司解散分配殘餘財產時，得先普通股票而受有自己票面應得之分配。但公司章程若未明訂，則優先股票之優先權，止限於收益之分配，而不及於殘餘財產之分配。優先股票之發行，各國制度不一，或採放任主義，不加限制；或取限制主義，須公司於增加資本時發行。我國公司法則採後者，僅於公司增加資本或整理債務時，始得發行優先股票（第一八八條）；故凡公司企業初設立者，不能發行此種股票也。

優先股有累積的 (Cumulative) 與非累積的 (Non-cumulative) 及參加的

(Participating)與非參加的(Non-participating)等多種之分。累積的優先股如遇公司某年實際收益，不足或不能支付優先股息時，可將其缺額轉入來年度，而與來年度之股息同時補足；倘未補足，則普通股不得分派股息。至於非累積的優先股則反是，公司每年度倘有足額之盈利，即先於普通股而分派優先股之股息；倘結算並無盈利或盈利不足，則優先股息亦可少派或竟不派，與來年度公司之盈利無關。非參加的優先股者，即無論公司之盈利如何豐厚，優先股僅得取其規定之優先股息，其餘則全部與諸普通股之股東者也。參加的優先股者，除應得之優先股息外，仍有與普通股受其餘盈利分配之權。至其分派之多寡，則視章程之規定而異也。

記名式股票即記載股東姓名之股票，其持有者除原主外，不得行使其股權。股份買賣非註明於股東名簿，不能對抗公司及其他第三者。無記名式股票即不記載股東姓名之股票，其持有股票之人即當然取得股東之資格。此種股票，依照我國公司法規定，非股款繳足之後，公司不得發行（第二二五條），並不得

超過股份總數三分之一（第一一八條）。其所以加以限制者，誠以股份有限公司不以股東爲重，而以股本爲重。股東對於公司有繳納股款之義務，公司對於股東有請求繳納股款之權利，且股份以自由轉讓爲原則。若在股款未繳足以前，而即許發行無記名式之股票，則股票輾轉流通，不知落於誰氏之手，公司雖欲催繳股款而無從也。故無記名式股票買賣自由，在股東雖有莫大之便宜，而爲公司計乃不得不略加取締也。

第三項 股票之發行價格

股票之票面金額，雖如前述，必須整數均一，然公司發行之際，未必即照票面募集，其實際認募之價格，有在票面以上者，有在票面以下者，但普通多照票面發行。我國公司法規定股票發行之定價，不得較少於票面銀數（第九六條），是可知票面以下之發行，在我國爲法律所不許。誠以票面以下之發行，使公司額定資本不能收足，公司對於債權者應盡之責任，不能完全負擔也。經營者不可不注意及之。至於票面以上之發行，則對於公司之本身及債權者，均有益

而無害，故多爲法律所允許。惟我國公司法規定，如本章第一節所述，凡照票面以上發行者，須將超過票面之金額載明於章程，以防止不公之弊。雖然，票面以上之發行，非何時何地皆可做法，須視事業之情況而定也。普通爲票面上發行之時有二：

一 企業之前途頗有希望，在公司設立之時，已有票面以上市價之發生，而一般投資者又爭爲應募之申請，其申請之總數，並可達股份之總數以上者。

二 自公司成立之時，以籌齊所謂法定公積金爲目的，使一般股東平等繳納票面以上之金額。此法在德國頗爲盛行。

第十章 企業之內部組織

第一節 內部組織之重要

以前各章所研究者，均屬關於企業之外形組織，及其設立之初步程序。此種組織如本書第二章所述，完全以國家法律為範疇；從事於企業之經營者，祇須依據法律以釐訂其組織，實際上大概不感若何困難。其所難於計畫而為一般研究企業組織之重要問題者，乃在其企業之內部組織。此種組織之內容，完全視所經營企業之種類規模及其他種種情形而異，無一定之軌範可為準繩，全憑經營者之才能與經驗，並斟酌實際上之情形規畫之。其繁難較之外形組織，不啻有霄壤之別。經營企業者非僅注意於外形組織之研究，尤須致力於內部組織之設計也。

所謂企業之內部組織者，乃如何計畫或配置一企業之內部人事及事務，使其成為有效力的、有系統的經營之謂也。此種組織之重要，隨企業之規模而顯

，規模愈大者其重要性愈大。蓋在小規模之企業中，經營者可以親自指揮及監督其全部，故能不必預定某一計畫，憑照施行，儘可觀察事實上之需要如何，而因時制宜。因此，其經營即使無一定之內部組織，於事實上尚無何等妨礙。至於中等規模之企業，經營者已不能親自指揮及監督企業全部之工作，勢不得不將其職務之一部份，委請他人執行。此時企業者雖必須聘用較多之人員，襄助經營，然其本人與此輩襄助經營之人員，直接接觸機會仍多，故其是否必須規畫一適當之內部組織，猶可視其經營之實際情形如何而定。若夫大規模之企業則不然，其聘用之經營人員既衆，其事務又繁，經營者以有限之精力，決不能應付外界一切。於是乃非預定精密之內部組織不可，俾得以較少之精力，完成較多之任務，而內部組織遂成爲企業上之重要問題。

第二節 內部組織之體系

企業之內部組織，視其規模之大小，事務之繁簡，及其所採外形組織而定

。一企業之能否經營成功，完全繫乎此部分組織之規畫得宜。就今日一般大規模企業之股份有限公司組織論之，企業本身原具有社團法人之資格，在法律上固享有權利能力及行爲能力；然在事實上言之，公司究不過爲一空洞之組織，其種種行爲，則必待自然人而舉。在自然人中，其應有權爲公司處理各事者，當爲組成公司之全體股東。不過公司之股東人數甚衆，每有成千累百者。倘使凡屬公司股東均趨而處理公司事務，則人各一心，意見紛歧，反致一事無成。因此，公司事務之處理，通常乃不得不採會議之方式而取決於多數。此股份有限公司所以皆有股東會之設也。但會議祇能任討論議決之事，而不能任實際執行之工作。故實際上公司事務之執行，又非待全數股東選出少數代表專權辦理不可。於是公司有董事之設置。惟董事代表全體股東執行公司業務，難免不發生失職舞弊等事，平日股東散居各處，不易加以監察；即使股東可以監察，而公司股東人衆，易使董事時遭干涉，致公司事務不克進行，故公司股東除選出董事以爲執行公司業務之代表外，通常又復選出所謂監察人，以爲監察公司業務之

代表。

公司董事之處理公司業務，大都取會議之方式，由全數董事組織董事會；而實際上執行業務者，則為董事會所選任之董事長或常務董事。然公司業務之範圍極廣，常非董事長或常務董事一二人所能綜攬，為公司業務之處理靈活起見，實際上乃多由董事會或常務董事聘任經理人一人或數人，任處理公司業務之全責，再由經理人選聘佐理人員，如各部主任及其他職工，襄辦一切日常事務。

由上所述，可知近代股份有限公司企業之經營，其內部所有人員蓋包含四部分，即：(一)股東，(二)董事與監察人，(三)經理人，及(四)全部職工(包括各部主任在內)是也。公司業務處理之權力，由股東董事等而授之於經理人，更轉授之於各部主任，此各部主任則各就其應有之職權，指揮所屬職工，處理公司之一切實務。故關於企業之內部組織，倘就大規模企業之股份有限公司而論，可區分為二部份，其一為關於內部之行政組織(Administration Organization)

tion)，其二爲關於內部之作業組織（Operation Organization）。前者包括股東會、董事會、監察人會等機關之組織，此部份機關之組織方法，在公司法中大都有明文規定，就其實質論之，本可視爲外形組織之一部份，然通常因其屬於內部組織系統，乃多以行政組織稱之。至於後者則包括全體職工人事及事務方面之組織，純屬於內部組織之範圍，而完全視企業規模之大小以定。其介於行政組織與作業組織間之經理人，因其爲代理董事會執行業務之人，負經營之實責，則以包括於行政組織中，蓋爲通例也。

以上所述，爲關於股份有限公司內部組織之體系，至其他各種企業之內部組織，除合作社依法有其一定之行政組織（如社員大會、社務會、理事會、監事會等）外，雖亦區分爲行政與作業二大部份，但其行政組織，因在法律上無一定機關之規定，可以視其所採之外形組織及其規模，而自由設置，不必定須有股東會、董事會等一類名稱之機關，故其體系略有不同。本書以後說明企業之行政組織，即以股份有限公司爲例。此蓋因近世工商發達，資本集中，企業之經營均漸

趨於大規模組織，而凡從事於大規模之經營者，類皆採取股份有限公司之組織。學者苟能詳悉此種企業之內部行政組織，則以繁馭簡，對於他種企業之內部行政方面，應如何組織，自不難得其要領。至於作業組織，則無論企業所採之外形組織爲何，完全視其營業規模之大小及內部事務之繁簡而定，要在斟酌事實，參照學理，善爲規畫耳。故本書以後說明企業之作業組織，則以規模大小事務繁簡爲立論根據，而不一定專限於股份有限公司之企業矣。

第十一章 行政組織

企業之內部行政組織，如就股份有限公司而論，可以謂之爲一企業在法律上應有之內部組織。其組織之內容，儼然如一共和憲政之國家，立法司法行政三機關俱備。股東會處於國會相等之地位，而爲企業內部之立法機關，董事與監察人分任行政司法兩部之事務。至於經理人，則猶如國家之元首，任實際事務指揮與監督之責任，茲爲分節論之。

第一節 股東會

股東會以股東全體組織之，爲公司之立法機關，議決關於公司之一切組織及業務各事項，其開會及議決方式，均須遵照公司法及公司章程之規定，否則不能生效。

應由股東會決議之事項，就公司法所規定者，有下列各項。至於其他公司

中之重大事項，爲董事所不便逕行負責辦理者，自亦可提交股東會議決施行。

- 一 盈餘及利息之分派
- 二 董事之選任及解任
- 三 監察人之選任及解任
- 四 公司計算之承認
- 五 公司債之募集
- 六 章程之變更
- 七 新股份之募集
- 八 公司之解散
- 九 公司之合併
- 十 清算人之選任及解任
- 十一 清算之承認

股東會開會時，原則上凡公司之普通股股東，皆有出席之資格，並得享有一

切事項之議決權。其優先股東除公司不能照付股息時可以參加外，普通多無出席之權。股東會分定期與臨時二種：定期會每年至少召集一次，於公司每屆結帳後一定之時期召集之；臨時會於有關公司利害之必要時召集之。所謂必要時者，依公司法之規定，有下列五種：

- 一 董事會認為必要時
- 二 經握有二十分之一以上股份之股東請求時
- 三 公司資本虧折至總額三分之一時
- 四 監察人認為必要時
- 五 官廳之命令

股東會不論定期或臨時，其召集之手續相同。惟定期會應於一個月前通知各股東，對於執有無記名式之股票者，更應於四十日前公告之。臨時會至少於十五日前通知各股東，對於執有無記名式之股票者，至少應於二十日前公告之。其通知及公告中，通常須載明召集之事由及討論之事件。至於開會時，則除

公司章程另有訂定外，應有股東總數過半數及代表股份總數過半數者之出席。倘使出席人數不滿法定額，則可以出席人表決權之過半數爲假議決，通知各股東（其發有無記名式之股票者，須將假議決公告），於一個月內再行召集股東會。此時第二次召集之股東會，則無法定人數與股數之限制，即以出席人表決權之過半數以表決各事可也。

股東會決議之範圍，以預先通知及公告之事項爲限。其決議之方法，以到場各股東表決權之過半數行之。但遇有特別事項，如修改章程，解散公司，與他公司合併之類，則其決議須以出席股東議決權三分二以上之同意行之。股東會所議決之事項，須清繕決議錄，由主席簽押，妥爲保存。決議錄內應載明之事項，除議決各事項外，爲會議日時，主席之姓名，股東到會人數，議決權數，及決議之方法，並附存股東到會名簿。

股東會爲公司之立法機關，其權力之高大，可想而知。然揆之實際，則有不盡然者。緣夫現今之所謂股東會，大多爲少數大股東所操縱，會場之空氣，

每隨彼等之意思而轉移，一般小股東雖欲以自己之意志保護其共同之利益，每爲勢所不能。雖然，此不足全爲股東會咎。蓋一般股東之目的，常專在於單純之投資，坐收股息，而不在於公司本身事業之發展。故每當公司召集股東會時，輒放棄其股權，不爲出席，一切聽命於大股東。此種情形，在我國尤爲顯著也。

第二節 董事會

董事會爲公司之執行機關，等於國家之行政院，依照公司章程及股東會議決之方針，內而執行事務，外而代表公司。董事之人數，依公司法之規定爲至少五人，其選任及解任均由股東會決定。惟其被選之資格，須爲有一定股數以上之股東，因股數太少，則痛癢不切，恐不能爲公司盡責也。此項資格之限制，通常均載明於公司章程中。董事之任期不得過三年，但連舉得連任。至其應得報酬之多寡，則以章程定之，如或未定，則由股東大會議定之。

董事之權限，依公司法之規定，其重要者有下列各項：

一 以過半數之議決執行公司業務

二 經理人之選任及解任

三 對外代表公司

董事會爲業務執行之便捷起見，通常設置董事長與常務董事一人或數人，秉承董事會之意旨，在董事會休會期內，代表全體董事，執行公司之業務。董事中倘有因事出缺，而至缺額達全體總數三分之一時，現存董事應即召集股東臨時會補選之；若缺額未及補選而有必要時，得以原選次多數之被選人代行職務。

由上所述，可知董事對於公司，其關係極爲密切，其權限亦極偉大，故公司法於此特設規定，以限制董事之自由行動，而保障公司之利益。即凡董事在其任期以內，不能隨意辭職；如無正當事由而告退，於公司有不利時，對於公司須負損害賠償之責；其於公司業務，不能遵守公司章程及股東會決議，致公

司受損害時，亦同。此外，董事如爲自己或他人爲本公司營業範圍內之行爲，及附入同類營業之他公司爲無限責任股東時，更非經他董事全體允許不可；倘使違背，則公司得照其餘董事過半數之議決，以其自己所營之商業，視爲爲公司而爲者也。

第二節 監察人會

監察人會以股東會所推選之監察人全體組織之，爲公司之監察機關，與董事會立於相對之地位。凡董事之行爲，是否反乎法令，章程及股東會之決議，以及公司營業之正當與否，公司會計之正確與否，監察人均有監察查核之權。夫公司之業務與財產，苟無監督之機關，則弊害難免不叢生，如董事及職員違背法令章程而有舞弊或不正當之行爲也，公積應提而不提也，股利爲不當之分配也，財產有虛偽之估價也，凡此種種，皆足搖動公司之財政基礎，而陷公司於失敗之域。若有監察人加以監督，則公司之基礎可以鞏固，股東之投資可以

安心，公司對外之信用可以增進。西哲有言：「欲使國家之財政趨於正軌，則官廳不可無檢查之機關，故審計院之制度尙焉。欲使企業之財政鞏固，則公司不可無檢查之機關，故監察人之制度尙焉」。此可知監察人對於公司之重要矣。

依公司法之規定，監察人職務之重要者，有下列各項：

- (一) 監察執行公司業務之董事，有無違背法令章程及股東會決議之行爲。
- (二) 不論何時，得請求董事報告公司業務情形，調查公司財產狀況，查核簿冊文件。
- (三) 對於董事所造送于股東會之各種表冊，應核對簿據調查實況，報告其意見于股東會。
- (四) 認爲必要時，得召集股東會。
- (五) 公司控告董事或被董事控告時，爲公司訴訟之代表人。
- (六) 董事與本公司有交涉時，爲公司之代表人。

監察人之人數，公司法中無明文規定，普通多爲三人，其任期則依公司法規定，不得過一年，但連舉得連任。各監察人應得報酬之多寡，則以章程定之。

；如或未定，則由股東會議定之。再監察人因與董事立於相對之地位，故通常不得兼任董事及經理人。

如上所述，可知監察人會之權力極大，依理我國公司應早臻於強盛之域。但按諸實際，我國各公司之監察人會，實爲一閒散無能之機關。因依照公司法規定，監察人必由股東中選出，但公司股東，其具有法律會計之知識與查帳之經驗者，殊不多見。故對於法律所賦與之職權，常不能行使。其謹愿者，受董事之制馭，而爲盲從之署名，平時足不履公司之門；開會時，偶或出席一二次，若詢以營業狀況及財政情形，則瞠目不知。若夫違法及不正行爲之發見與預防，更非其力之所能及。公司股東亦若未盡曉然於法律上之規定，往往屈予優容，而未嘗科以責任。故監察人之制度，在我國幾同虛設。雖公司法上有「凡監察人對於法定之職務，如調查公司財產狀況，查核董事所造具之簿冊等，得代表公司委託會計師律師辦理」之規定，但事實上監察人之委託會計師律師辦理者近尙不多。現代商業學家法學家，頗多主張公司之選任監察人，不必以股

東爲限，使專門職業家如會計師律師等，得受任爲公司監察人，俾可專其責任；對於公司之法律行爲及會計報告，爲切實之檢查，不致敷衍了事。如此辦法，似較爲徹底也。

第四節 經理人

一企業之事務，範圍極廣。身爲公司之董事或一企業之資本主者，事實上常有不能躬任指揮管理之責，而須另行聘任專門之經理人，以企業之全部經營，委之代理執行。

經理人爲在企業上實際負責任事之高級行政人員，有指揮管理其他職員之全權，受資本主或董事會之聘任，領取一定之報酬，受有一種代理之特權，爲全部營業上經營之主腦。運籌帷幄，發佈命令，計畫營業，指揮工作，均以經理人爲主體。一種企業之成敗，完全繫於經理人之一身，其責職之重大，可想而知。

經理人之人數，視企業規模之大小而定。規模較小之企業，通常有一人已足，即稱爲經理。若在大規模之企業，則其經理人之人數常較多，如總經理副經理襄理等名稱之類是。總經理普通均爲一人，爲全部經營之最高主持人員；副經理（間有稱爲協理者）或爲一人，或爲數人，協同總經理主持全部經營事務；襄理則常至數人以上，襄助總副經理分工主持一切。除此數種經理人而外，有時尙有所謂分部經理者，負主持各分部之全部經營事務，如營業部經理製造部經理等名稱是。

經理人既爲企業之經營主腦或負責人，則其所擔負之職責，自極重大。就一般言之，經理人最重要之職責，不外下列四項：

一 計畫營業方案 董事會或企業之資本主對於企業所負之經營責任，要在確定營業之大政方針，不能及其詳細方案。經理人受董事會或資本主之委託，負實際指揮管理之大任，對於其企業之經營，應如何進行，是須依照董事會或資本主所確定之大政方針，計畫一詳盡之營業方案，以爲實施之準繩。當

其計畫之時，必須熟察時代之潮流及商業之趨勢，庶幾所定之營業方案，不致有鑿柄之弊。而欲詳悉此種潮流與趨勢，則經理人更須一方明瞭自己之營業狀況，一方調查一般商業情形，以資參考也。

二 運用資本 資本運用之得當與否，為企業成功與失敗之重要關鍵。資本拮据之時，應如何支配合度；資本剩餘之時，應如何善為利用；資本不充之時，又應如何籌畫。經理人必須費全副精力，以盡心從事。

三 釐訂內部組織並調整各部工作 一企業之內部，應如何區劃組織，俾收全部人員分工合作之效，為經理人應具之特別技術。內部組織釐訂以後，更須調整各部工作，即須使各部工作相稱相應而有合作之精神，否則其組織將屬徒然，甚至弊害叢生。譬如銷貨部人員任事努力，銷路大廣；但製造部出品不多，或進貨部採辦貨物不充，以致供不應求。為經理人者必須勤加督察，使各部工作能彼此互應，方稱盡職。

四 調度職工 凡職工雇用時之選擇，工作之支配，以及如何使彼輩服

從命令，按序工作，全在經理人之指使得宜。倘使調度不妥，即難免不起意外之勞資糾紛，而影響經營之前途。

經理人爲董事會或資本主代理經營業務，其應有之權限及應負之責任，國家法律上常加以明文限制。依照我國商人通例及民法債編（見第二章第十一節）之規定，凡經理人就所任之事務，視爲有代表商號爲原告或被告或其他一切訴訟上行爲之權。其經理權得限於管理商號事務之一部，或商號之一分號或數分號；此項經理權，除委任契約終結時外，不因商號所有人之死亡破產或喪失行爲能力而消滅。經理人對於第三人之關係，就商號或其分號或其事務之一部，視爲其有管理上一切必要行爲之權；對於商號之不動產，除有書面之授權外，不得買賣或設定負擔。在任期內，經理人非得其商號之允許，不得爲自己或第三人經營與其所辦理之同類事業，亦不得爲同類事業公司無限責任之股東。倘有違反時，則其商號得於一年以內請求因其行爲所得之利益作爲損害賠償。經理人對外署名，須於自己姓名上標明某商號經理字樣。在執行職務時，經理人並

不得私自使用外人，代表自己處理。至關於經理人之選任及經理權之消滅，則須由商號於十五日內向該管官廳呈報註冊。

第十一章 作業組織

第一節 作業組織之基本要素

企業之作業組織爲關於一企業之內部人事及事務方面的組織，即分析一企業必有之各項事務，用科學方法善爲配置，俾顯其相互之關係，而使企業之全部人員分工合作，共同努力於經營之成功者也。此種組織較上章所述之行政組織爲重要，其設計亦較難。蓋行政組織不過爲企業決定經營大政方針之機關，至其實施，則胥賴作業組織之執行。行政組織縱使精密，但如無完善之作業組織，以供其驅使，則企業之經營難以期其成功也。

企業之作業組織，視其業務之繁簡與性質而異，此與行政組織視企業之外形組織及規模大小而定者不同。在此種組織之下，其最重要之問題，爲如何劃分一企業之職務，以支配人事，俾收分工合作及有效管理之益。故設計一企業之作業組織時，通常有其一定之基本要素在。所謂基本之要素者，即規畫作業

組織時，所應注意之要點也。此項要素有五，即：

1. 工作——即應行之職務
2. 目的——即理想與宗旨
3. 才能——即工作所需之人才
4. 關係——即各種職務間之相互關係
5. 方法——即工作執行之方法與程序

內部組織之規畫，以職務為根據，故設計作業組織時之第一步為職務之如何劃分。任何企業之作業組織，均莫不以此為着手。職務之劃分，以其目的為依歸。因一企業之所以有某種工作，大都由於其為欲達到或實現某種業務之目的而生。由此工作之發生，乃有各種職務之劃分。故目的所以決定應行之工作，與夫何一部份工作為主要，何一部份為次要者也。

職務之執行需要才能之運用，惟人之能力總有限，當分配職務時，吾人必須就人之能力所及的範圍內而加以規定，對於每種職務如能分為若干小部份最

好。其職務之執行，有係可由一人擔任者，有須由多數人擔任者，規畫組織時，當先決定何種職務應由一人執行，何種職務應由多數人執行，以爲支配人事之標準。

某部人才擔任某種職務，則各種職務之間必發生相互之關係。一企業之推進，乃由於多種職務之執行與各種才能之運用。如一工廠對於社會之供獻，爲其經理與全體職工在工廠內所盡職務之總和。欲期工廠之經營有利，則各種職務與職工間即須有一種經濟的配合。一種工作分爲數部份，使各人本其所能，分別擔任執行各部份之職務。如此，人與人間，或此一部份與彼一部份之間，在工作執行上必發生密切之關係。因此，作業組織不僅包含職務與其才能之分配，而且須有工作關係及辦事程序之規定。此種工作關係及辦事程序，爲一企業內部組織上所必有者。譬如就會計人員與經理言，會計人員作成各種數字報告，經理則須利用此類數字報告，以決營業方針，於是兩者間即發生密切關係。又如就送貨部與銷貨部論，銷貨部將貨物交至送貨部，送貨部須即將貨物送

出，此兩部間之相互關係，自亦非常密切。故吾人規畫一企業之作業組織時，亦必須注意於其內部之相互關係及辦事之程序。

以上所述爲關於作業組織之五種基本要素。經營者規畫此種組織時，必須以此爲着眼，否則其組織難期完善適用也。

第二節 職務之區劃與分部

作業組織之規畫，首在決定一企業應有之各項職務，區劃爲若干部，俾可分工合作。此項職務之區劃與分部，視企業之性質及規模而定，無一定之標準。在普通商店，其職務大概可區劃爲下列數部：

- 一 總務部 掌理文書庶務及不屬於其他各部之事務。
- 二 進貨部 掌理定貨收貨及貨物儲藏等職務。
- 三 銷貨部 掌理貨物之陳列推銷及廣告等職務。
- 四 會計部 掌理全店帳目之登記職務。

五 出納部 掌理銀錢之出納職務。

以上所述各部，不過略舉普通規模企業之職務區分，事實上自因企業規模之大小及事務之繁簡，而有不同。至其各部之名稱，各企業亦彼此互異，未可執爲不變。倘使企業規模狹小，事務簡單，其職務自可量爲裁併，如進貨部與銷貨部可合併爲營業部，出納部可併入會計部，均無不可。若企業規模宏大，事務繁雜，則上述各部之區劃，事實上或有不合用，此時自可詳爲細分，以求收分工合作之效。例如進貨部僅負進貨之職務而於其外增設收貨部堆棧部，以任收貨及儲藏之責；銷貨部亦負接待顧客出售貨物之職務，而於其外增設陳設部廣告部送貨部，分任其事；又如於會計部出納部之外，增設稽核部，以掌理全部銀錢帳目及其他事務之稽核職務。總之，職務之區劃，完全爲一事實問題，神而明之，是在企業之經營者。茲將上海永安百貨公司之內部組織附列於左，以資研討。

股東大會——董事會——總監督——經理——副理——祕——下設：

-
- 一 進口部
 - 二 進貨間
 - 三 收貨間
 - 四 貨倉
 - 五 出口部
 - 六 商場各部
 - 七 送貨處
 - 八 陳設部
 - 九 廣告部
 - 十 禮券部
 - 十一 內庫部——(一)收銀櫃(二)出納科
 - 十二 總帳房——(一)中文部(二)西文部
 - 十三 經租部

十四 總務部

十五 雜務部

以上所論，爲關於普通商業之職務區劃，若一企業同時經營製造者，則於前述各部之外，自須多設一製造部。通常在此種情形，分爲製造與營業兩大部，製造部之下再依製造程序分爲若干科，營業部之下則照前述各部分科。例如上海商務印書館，爲兼營製造事業者，其內部職務之區劃則如左：

股東大會——董事會——總經理——協理——下設：

一 祕書處——下分文書股，服務股，保管股，庶務股，及收發股等。

二 生產部——下分（一）編審委員會。（二）出版科——下分總務股，工務股，工料股，樣書股，委托造貨股，及編譯庶務股等。（三）上海製版廠——下分排版股，校對股，及照相股等。（四）上海印刷廠——下分凸版股，及藏版股等。（五）上海平版廠——下分石印股，及校對股等。（六）各地分廠——香港及北平等。

三 營業部——下分（一）分莊科——下分事務股及核計股等。（二）推廣科——下分調查股，宣傳股，

及設計股等。(三)上海發行所——下分文書股，批發股，西書股，通訊現購股，本版存貨股，西書存貨股，文儀存貨股，發貨股，本版櫃，西書櫃，文儀櫃，及定書櫃等。(四)各省分支館。

四 供應部——下分(一)進貨科——下分書籍股，紙張股，文儀股，及機料股等。(二)機務科——下分書籍股，紙張股，雜誌股，文儀股，材料股，及運輸股等。

五 主計部——下分(一)總稽核。(二)會計科——下分總帳股，分館股，客帳股及成本股等。(三)出納科。(四)收發股。

六 審核部——下分(一)檢查科。(二)考工科。

七 人事委員會——下設人事科。

八 清理舊廠委員會——下設清理舊廠辦事處。

普通工商企業內部職務之區劃方法，大致不外如前所述，若在具有特殊性之企業，則其內部職務之區分不盡與此相同，又須參酌其企業之本質規畫之。例如就現代發達之銀行業論之，其內部分科之制度完全與普通之工商企業不同

。以普通銀行言，其內部大多於股東會總經理之下分設下列各科：

- 一 總務科 掌理股務，庶務，人事，文書等事務。
- 二 出納科 掌理現金收付，票據清理，領用兌換券等事務。
- 三 存款科 掌理各種存款及往來透支等事務。
- 四 放款科 掌理各種放款貼現及保證等事務。
- 五 匯兌科 掌理外埠同業及分行間之匯兌事務。
- 六 信託科 掌理有價證券之買賣與收還本息，保管與保管庫出租，銀行重要契據與抵押品之保管，及其他信託等事務。
- 七 國外匯兌科 掌理國外匯兌，外國貨幣及證券買賣等事務。
- 八 會計科 掌理總括之記帳，損益帳記載，決算及全行帳目覆核等事務。
- 九 調查科 掌理顧客信用及一般經濟調查等事務。

以上所述，為普通銀行之內部分科，有時因事實之必需與否，自可酌量分合。例如在大規模經營信託事務之銀行，可以劃撥資本，另設專部獨立經營；

又如調查科，在規模較小之銀行可以不設，而將其事務併歸放款科掌管，亦均無不可也。

第三節 作業組織之種類

企業之作業組織，因其組織之原則有不同，而異其形式。通常決定作業組織形式之原則有四，分述如左：

- 一 根據分權 (Decentralization) 之原則，或稱爲軍隊式組織 (Military Type of Organization)。
- 二 根據職能 (Function) 之原則，或稱爲職能組織 (Functional Organization)。
- 三 根據專長 (Specialization) 之原則，或稱爲計畫與執行組織 (Staff and Line Organization)。
- 四 根據會商 (Conference) 之原則，或稱爲委員制組織 (Committee Organization)。

作業組織大概不外上列四種，實際上各企業之內部組織，絕少純採一種原則者，大都係混合採用。惟無論其爲根據一種原則或數種原則，總必須具備下列五優點，然後其組織方可稱爲完善優良。

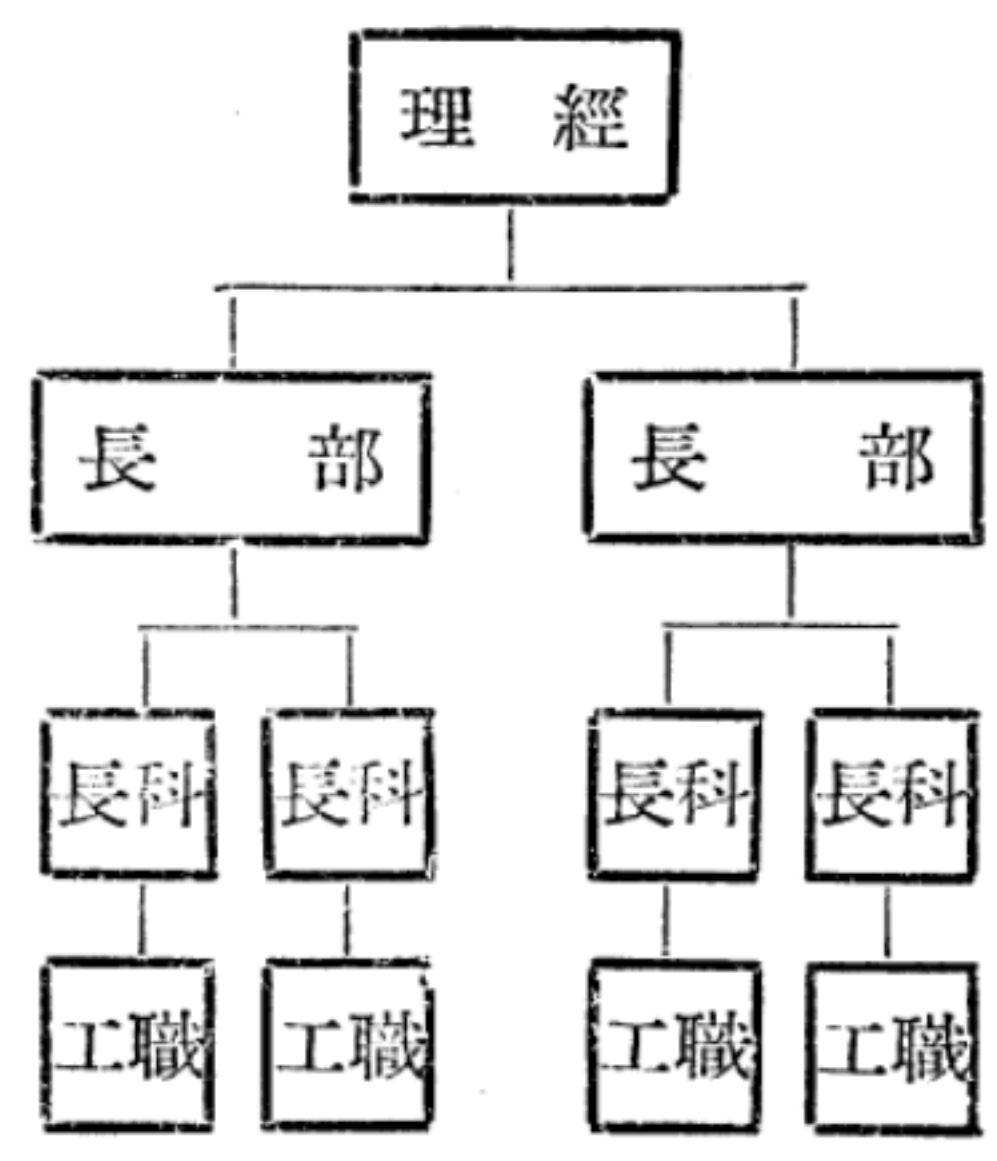
- 一 鞏固 即須能持久，不因人員之變動而生影響。
- 二 職稱而責明 即職務之分配必須適當，責任分明，因而使各辦事人辦事順遂，節省精力。
- 三 個性化 即可由責任之分明，而使人人樂于工作，在工作表現其個性。
- 四 嚴密 即在各種工作與人員之間，須維繫嚴密之關係，辦事簡切而經濟。
- 五 標準化 即對於人員之技能，學識及性格，均規定有一定之標準，無畸輕畸重之弊。

以下請分節說明各種作業組織形式之組織方法及其利弊。

第四節 軍隊式組織

軍隊式組織爲作業組織中之行用最早者，在此種組織之下，企業內部之所有人員，分爲若干等級，由最高級人員發施命令，經次高級人員之傳達，依次遞至最低級之人員。各級人員在其職權之範圍以內，完全擔負應有之責任。其組織之內容殆完全與軍隊相同，職權之行使自高而下，各有專責，故又有稱之爲縱式組織(Line Type of Organization)者。夫在軍隊之中，吾人知有所謂師旅

團營之制度者，每師分爲若干旅，每旅分爲若干團，每團分爲若干營，每營再分若干連若干排，以指揮教導全部士兵。其軍權之分配，自上而下；士兵受排長之指揮，排長受連長之指揮，連長受營長之指揮，營長受團長之指揮，團長受旅長之指揮，旅長則受師長之指揮。軍隊式之作業組織，其內部人事及事務之支配，即完全與此相似。例如大規模百貨公



司之最高級人員爲經理，其下設有各部部长，部長之下又設各科科長，各科科長對於科內之一切事務，負其全責。其經營之職權亦自上而下，公司全部職工直接受命於各科長，處理實際事務；各科長則受命於部長，部長受命於經理，在分權之原則下，以完成其全部經營。其組織之形式，若以圖表示之：略如上：

依照此種組織，所有企業之全部分成爲若干部，每一部成爲一個獨立單位

，具有一定與絕對之職權。分部之首領如部長或分經理之類，在經理或總經理節制之下，對於其部內之一切事務，有絕對之指揮權。彼可以其一部之工作，按事務之性質或製造之手續，委派與所設之各科長或工頭執行。各科長或工頭在其主管之範圍以內，又有絕對之指揮權，正與部長或分經理在分部內之權力相同。全部企業之事務如此分開，部與部或科與科之間，實際上遂無相互之關係存在，僅由經理或總經理對於各部或部長分經理對於各科，發揮一些調節之工作而已。其各部所需之才能大半為執行人員，關於研究計畫等工作，則概由科長或工頭擔任。故在此種組織之下，各部下之科長或工頭為負實際經營責任之人，其才能之優劣，與整個企業之經營，關係極大也。

軍隊式之作業組織為企業內部組織上最老之制度，推行至今而勿替。其所以能如此者，蓋亦有其優點在。舉其最顯著者，有下列三點：

一 適宜於小規模之企業 在小規模之經營中，其經理之才智，常可照料一切。尤其是從小規模發達而成之企業，其經理往往與有歷史關係，雖規模

較昔略大，但以其過去之經驗，仍可勝任一切。此時其內部經營採用軍隊式組織，易收美滿之效果。因此種組織簡單，費用不多，而經理本身又精明幹練，可毋須專恃各部份首領發揮其智力與才能，以經營其企業也。

二 責任顯明無互相推諉之弊 在軍隊式組織之下，各指揮管理者之責任，有極明確之規定。一旦發生事故，責任誰屬，頗易追查，可免互相推諉之弊。

三 管理容易散合便利 依照軍隊式之組織方法，企業之經營職權，自上而下，在下者處理事務，須受命於其上級人員，故關於人事之管理，着手較為容易。且因此種組織以部份為單位，倘使某部份之事務增繁或變閒，經營者可以應事實之需要，為局部之分合，而無牽掣其他部份之虞。

軍隊式之作業組織，雖有如上所述之優點，但其劣點亦不少。舉其最顯著者如下：

一 太專制 在軍隊式組織之下，各級人員之職權一如軍隊中之師旅團

營長，在下者有絕對服從在上者指揮之義務。在上者之命令一經發出以後，在下者即須遵行，不容遲疑，職權上有近於太專制之弊。

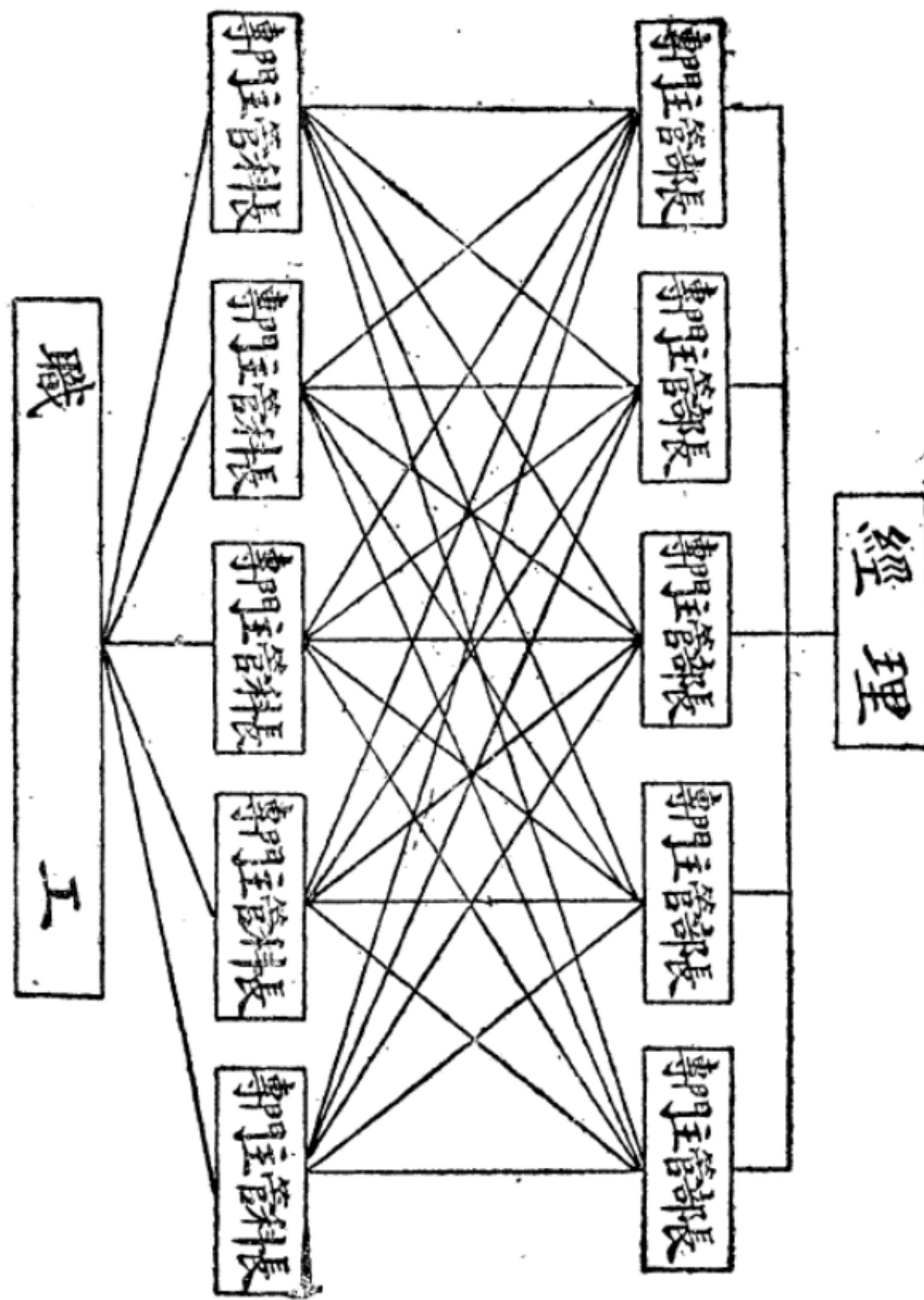
二 首領人材不易得 軍隊式組織下之首領為處理實際事務之人，責重事繁，其才智須極高而萬能。此種人材在企業界頗不易得，斯實為軍隊式組織下最難解決之問題。

第五節 職能組織

職能組織適與軍隊式組織相反。在軍隊式組織之下，內部事務係依照其性質或處理之程序而劃分為若干部，由各部份之指揮管理者分別負責。在職能組織之下，則內部事務係依據職能以分部，即將每項事務交與對於各該事務有專門才能之人處理，此人不對於某一部份負全責，而係對於各部份之某種事項負全責。故此種組織乃根據於一企業之所有基本職能，將事務分為若干部份，不問事務之是否具有特殊性質與其所含手續如何，凡屬某項專門性質之事務，均

交與主管之專家辦理。其企業內部之各分部首領在指揮其所屬職工以執行事務時，須按其性質分別商承各專門主管上級人員辦理。

職能組織之形式以圖表示之，略如下列：



職能組織為學者泰羅 (F. W. Taylor) 氏所創，其原來之設計，由於軍隊式

組織下工場首領人材不易得，爲避免此項缺點起見，企業之經營者應設法減少一般首領人材之計畫的任務。渠主張於工場中，應按照各種職能，設置專門人員八人，每人擔任一種職能，指導全部職工以處理實際事務。此八專門人員之名稱與職責如下：

一 計畫專員 (Order of Work and Route Clerk) 該員之責任在計畫一切工作，分別通知各關係人員，製成各種作業程序表，並決定各工作之執行次序。今日各業中之設計部，殆即爲執行此種職能之專部。

二 說明書編製專員 (Instruction-card Clerk) 該員之任務在將工作之詳細程序及方法，編成一種說明書，以供職工操作之標準與參考。所有應用工具之選擇，機器之速率與調度，以及其他關於工作上之種種問題，均應由該員決定，載明於說明書，各職工不能自行作主。

三 記時算本專員 (Time and Cost Clerk) 該員專管記錄每一作業所費之工作時間，估計其所費之各種成本及其他有關各項事務。在今日組織完備之

企業中，此項職能大都係由特設之計算成本專部擔任，是不得不歸功於泰氏鼓吹之力也。

四 準備專員 (Gang Boss) 該員之任務在準備機器開始動作以前之一切必要事務，凡工作時所需用之材料、工具以及其他種種應用物件，均預爲準備齊全，務使職工在開工時間內，皆有工可做，不致虛閒，暗耗費用。

五 效率專員 (Speed Boss) 該員不啻爲職工之教師，其任務在指導職工選用說明書上所載之最好工作方法，以執行事務，增加其工作之效率。在今日有許多大規模之商店中，此種藉增高職工之技巧以增加生產之任務，則係由人事部負責。

六 檢查專員 (Inspector) 此爲專門檢查職工所做工作，其品質是否合乎規定標準之人員。舉凡製成之品物，是否與預定標準相符，完成之時間是否與標準時間相合，檢查專員均須加以查核。

七 修繕專員 (Repair Boss) 該員負修繕機器及其他各種設備之責任。

在軍隊式組織之下，負此責任者則爲工頭。

八 職工管理專員 (Disciplinarian) 該員專負管理職工之責任，在現代企業中，此項責任歸併人事部辦理。

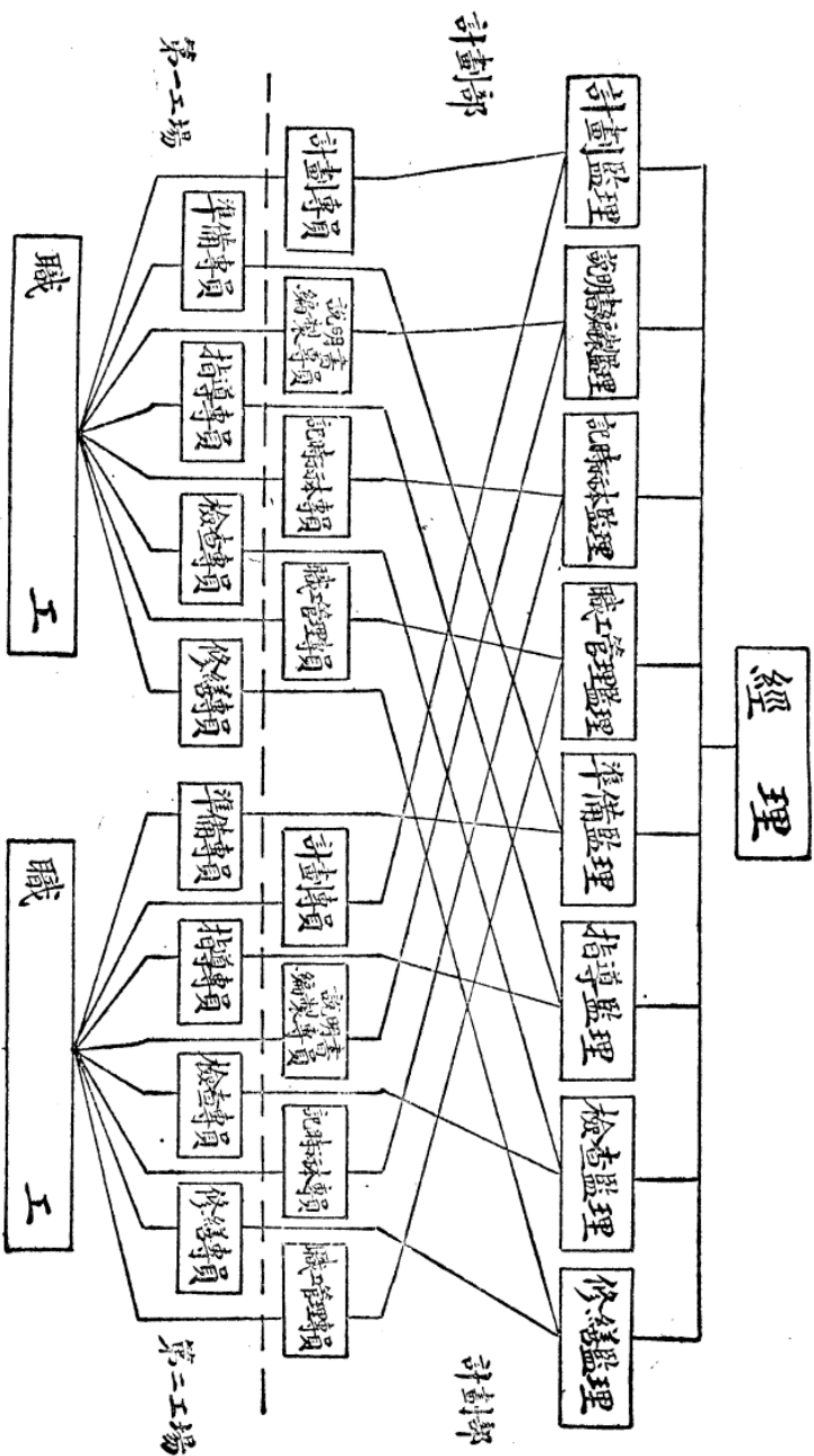
爲增進上述八種職能專員之合作起見，於此輩專員之上另設置一種職能監理人。此類監理人必須有指揮駕馭各專員之能力，各專員間發生意見時，監理人要能善爲調理，俾免衝突。

泰氏曾以圖表示其組織之形式如下：

以上所述，爲泰羅氏職能組織之大概。據泰氏自言，此種作業組織具有下列三優點：

- 一 可在較短時期中養成得用之工頭。
- 二 指定各工頭擔任其各人各所專長之工作，其報酬可以按照工作成績之如何而支給。

- 三 此種制度如能充分發達，工場中各機器之運用，可以交由比較低級之



工人處理，因之工資亦可減省。

就理論言，職能組織以分部首領僅擔任完全屬於執行性質之工作，而另設專門家多人分任專門事務，各負專責。因此，各專家之事務太忙，自可以其全副精力，注意於事業之經營與改良，而收專精之益。此實為職能組織所特具之優點。然其缺點亦大有可述者，茲分論如下：

一 增加間接費之開支 採用職能組織時，一企業須多聘專家，將內部事務依照職能分為若干部。分部首領執行事務之際，又每須同時秉承多數專家之意旨。因此，使企業之間接費用隨之加多，徒增經營之成本。

二 職能之劃分不易清楚 就職能劃分一點言，欲得各專家間之界線，能分割異常清楚，常為不可能之事。職能劃分不清楚，則難免不有爭權或推諉之虞。即使能劃分清楚，然分部如太瑣細，能率上或反有減低之弊。

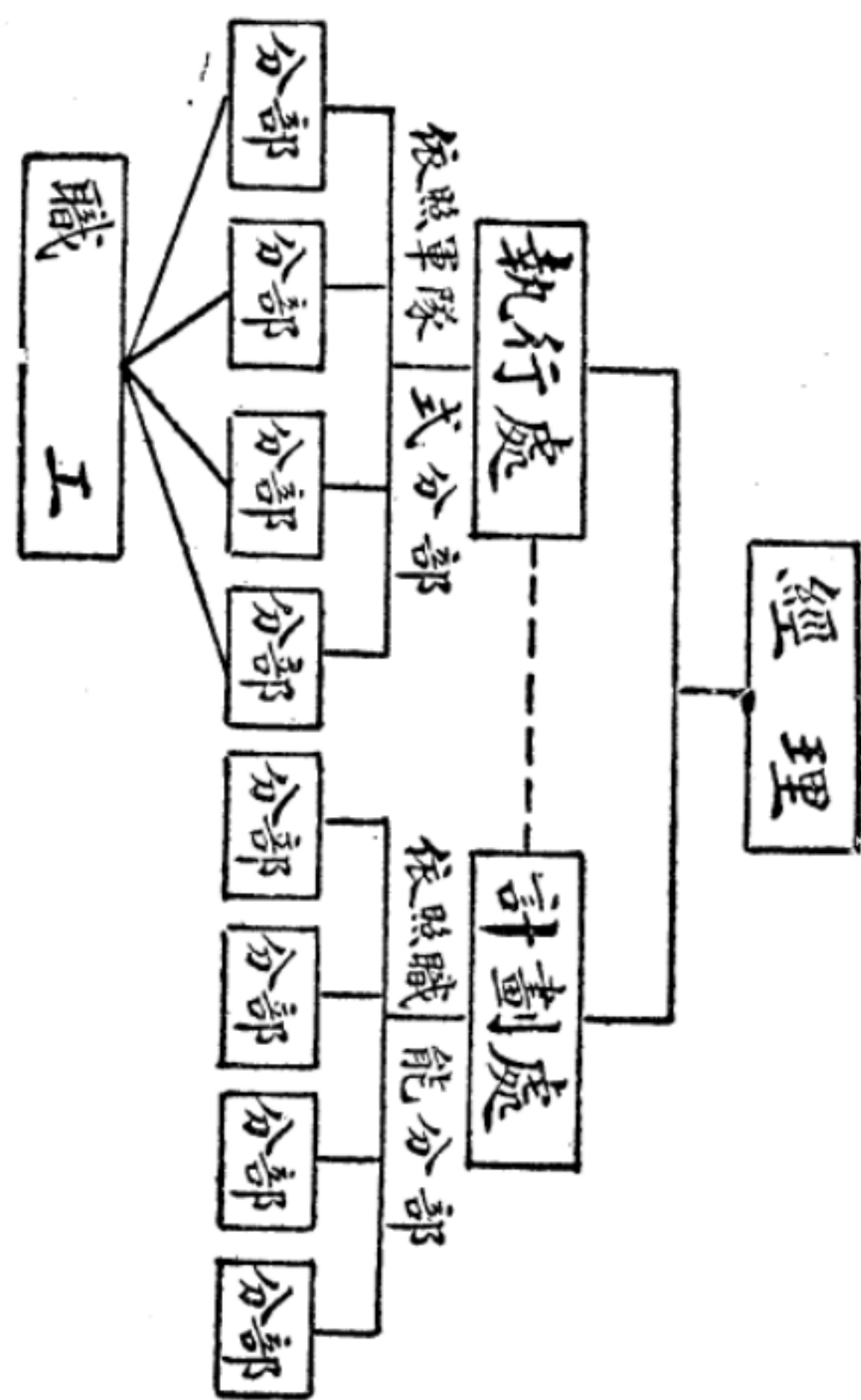
第六節 計畫與執行組織

計畫與執行組織乃根據「思」與「行」嚴格劃分之原則，將企業內部分爲計畫與執行兩大處。執行處專管經營實際上之執行事務，計畫處專任經營上之分析研究及指導等各種事務。在組織上計畫處對於執行處負指導之責任，而居於輔助之地位。即將不屬於經營方面之日常事務的一切活動，另行分開，置於一羣對經營方面之日常事務，不負直接的與執行的責任之人員管理之下。計畫處之主要任務，祇在分析並指示達到事業效能之大道，而努力向此大道前進以達其目的者，則爲執行處之職責。本來，無論在何種組織中，原皆有計畫之工作，惟通常均由執行人員兼任。若在計畫與執行之混合組織內，則執行工作由執行人員擔任，計畫工作由計畫人員擔任。良以人各有專長，長於行者未必長於思，而長於思者亦未必長於行，今合思行二種人材於一爐，使分工合作，各盡其長，則其組織當較完全也。

在計畫與執行組織中，關於執行方面之制度，可以爲軍隊式，亦可以爲職能式，一切組織原理與以上二章所述者相同。其所特異者乃在於計畫處之組織

，將「思」之工作劃開。蓋通常負執行責任之首領，不問其爲職能組織下之專門人員，抑爲軍隊式組織下之分部首領，其事務皆極忙，絕少時間或機會以從事於研究或分析一類之工作。而此類工作又確爲策進事業發展之要素，於是乃不得不有另一部份之計畫人才，以專門擔任此一方面之工作，輔助執行首領精力之所不及，供給各首領以參考之資料。關於此一部份之組織，視實際情形而定，止須計畫處能供給執行處所需之幫助，經營者固可隨便根據任何計畫以組織之。不過計畫處之組織，在性質上完全屬於襄助而爲專門研究事理之機關，其職責專在供給執行處以經營企業之南針。如果執行處之組織爲軍隊式，則計畫處要以採職能式爲原則。因執行人員在軍隊式組織之下，一人常須兼理數種事務，較之在職能式組織之下要忙碌不少。且職能組織下之人員，每人專管一部份之事務，自己即爲專家，固無須待別人之指揮也。

計畫與執行組織，在實質上，不啻即爲軍隊式組織與職能組織之混合物，其組織之形式，可以圖略示之如下：



富有機智之人，計畫執行兩處並須常時會商，和衷共濟，以免發生誤會，影響企業之經營。

計畫與執行組織係採軍隊式與職能式兩者之長，不失為一種折衷組織。在事務執行時，全部職工所受之命令，乃由一個最高機關中發出，即執行處，自無何等不統一之弊。惟另行設置一計畫處，間接費方面不免有多少增加，因此而阻經營者採用此種組織之決心，是其缺點。不過間接費增加之程度，尚不如

採用此種組織時，對於計畫處與執行處間之關係，必須為妥適之維繫。因凡事彼此有互助之處，同時彼此亦難免不有衝突之事。故在此種組織之下，執行處之主管人員必須

職能組織之浩大，在經營規模稍大而其分部首領所擔任之職務不甚繁雜者，採用此種制度似較相宜也。

第七節 委員制組織

委員制組織，實際言之，僅可謂為一種輔助形式，而非獨立完備之制度。其組織之要點，在以委員會代替個人，而發揮綜合之才能。因此，委員會之職責，或在決定政策，或為指揮，或屬諮議性質，完全視其所代替之個人才能為何而定。其存在之時期，可為暫時，可為永久，依其設立之宗旨如何而轉移。至於其範圍係限於一部，抑數部合組，或具一種職能，抑數種職能，則又均視其企業之內部情形而定。總之，其主要之目的，厥在將職權與責任就事實上之需要程度，分配與多數人執行。

凡企業中某一種事務，採用委員制之組織者，則所有關於該部份之事務，必須經過委員會之決議，再交由執行人員執行。至委員會本身則無執行之權限

，僅爲一立法機關而已。近來工商界之趨勢，凡較大規模之企業，大都均有委員會之組織，如業務委員會，進貨委員會，人事委員會之類是。其實，委員制組織之採用，固不自作業組織始，事實上凡屬股份有限公司之組織，均莫不有委員會之存在，如董事會卽爲任何事業皆設之最高委員會，不過常人少加注意耳。

委員制組織對於事務之執行，採取協議之方式，從集思廣益一點以觀，不失爲一可取之制度。加以凡對於某一種事務設置委員會者，其該部之執行主管人員多爲委員之一，則其執行時當可更爲腳踏實地。然採用此種組織以後，凡事必須經過會議議決，未免缺乏敏捷與活動性。況其所議決之事項，未必皆屬允當。因委員會之制度常有少數有力份子左右大眾意思之事實。且事實上委員會之各委員，大都均屬一企業之主要職員，平時多忙於本務，如常時舉行會議，對於其職務上多少不無妨礙。凡此皆委員制組織之缺點也。

第十三章 · 企業之組織系統圖表

組織系統圖表 (Organization chart) 爲表示一企業內各部之職務及其相互關係之圖表。經營企業者應於其一切組織制定以後，繪具此種組織系統圖表，俾可綜覽企業全部之組織概況，以爲隨時研究及改善其組織之參考。表中應顯示之事項，通常有下列三點：

1. 職務之分配

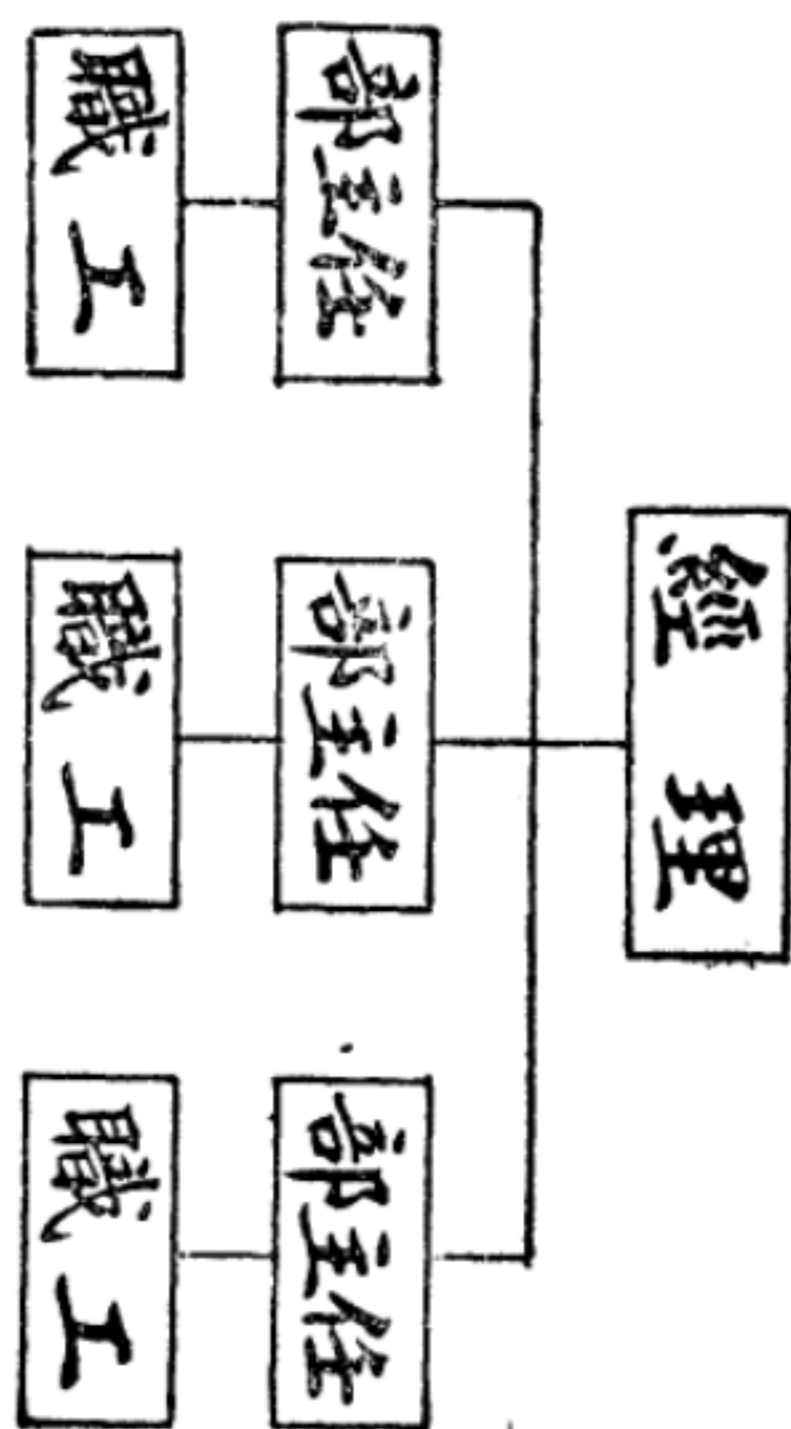
2. 才能之配置

3. 職權與責任之委派

組織系統圖表之形式不一，通常所用者有：(一)倒樹形圖表 (Inverted tree chart)，(二)圓形圖表 (Circular chart)，(三)尖塔形圖表 (Pyramid chart)，及(四)橫線形圖表 (Horizontal line chart) 等四種。茲分別約述如下：

一 倒樹形圖表 倒樹形圖表因其形而名，應用最爲普通。所有一企業

之各部份均以長方形代表之，形內書明各部份之名稱，有時並附以其應執掌職務之簡單說明。其聯結各長方形之直線，即表示其職權之所自發。此種圖表隨其組織之變動而更易，浪費較多。因企業組織變更以後，各部份之職權及其相互之關係必發生變動，昔日之圖表自不適用於用。故凡企業之組織常有變更者，不宜採用此種圖表。然其能將一企業組織之各部份，以簡單之圖表顯示之，為閱者所易曉，是則其優點也。茲示其形式如左：



二 圓形圖表

圓形圖表之設計，以一圓周說明企業之全部組織，圓之中央表示經營職權之發出點，由此點以分圓為數份，表示企業之各部，其形式

有如後圖所示。此種圖表，在式樣上或較倒樹形圖表為美觀，惟繪製需時，更改困難。至於參閱及瞭解之費力，又其缺點之甚焉者矣。

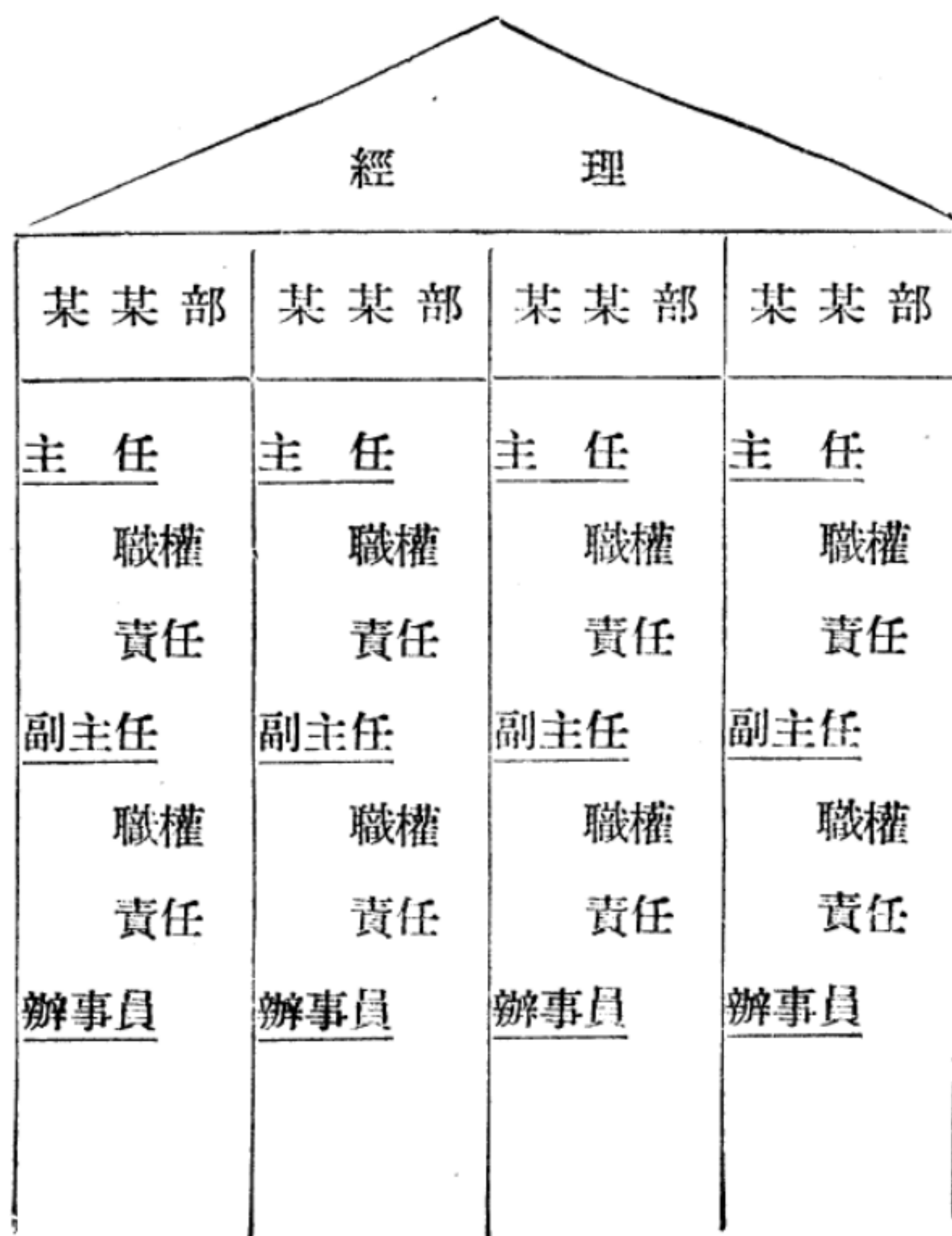


三 尖塔形圖表

尖塔形圖表為美國國民現金記數機公司(National Cash

Register Co.)所創用，形如尖塔，塔下分成數欄，表示企業內之各重要部份，

每欄表明該部份之職務，主要職員及其所屬職工。對於各部份亦可按事實上之需要，仿照此法再繪成各部組織系統分表。此種圖表如以一定大小之紙張繪成



之，則其式樣一律，可以自由裝拆。組織變更時，更可以隨時拆換。在企業各部份均設有此種圖表者，則對於其全部組織之詳情，可以更得精密之顯示，且參閱容易，不讓倒樹形圖表，尤為其特長。茲示其形式如上：

進貨主任 袁知安(8)	職司一切原料及物料之採購事務 設辦事員五人
物料收付主任 陳自強(7)	職司物料收付事務 設辦事員四人
廢料收付主任 田弗成	職司各工場廢料之收存及處置等事務 設辦事員三人
會計主任 張開西	職司物料統制及一切記載物料之帳簿等事務之處理 設會計員三人
文書主任 李拔可	職司關於文書上之一切事務 設辦事員二人

材料部經理——趙守誠

四 橫線形圖表

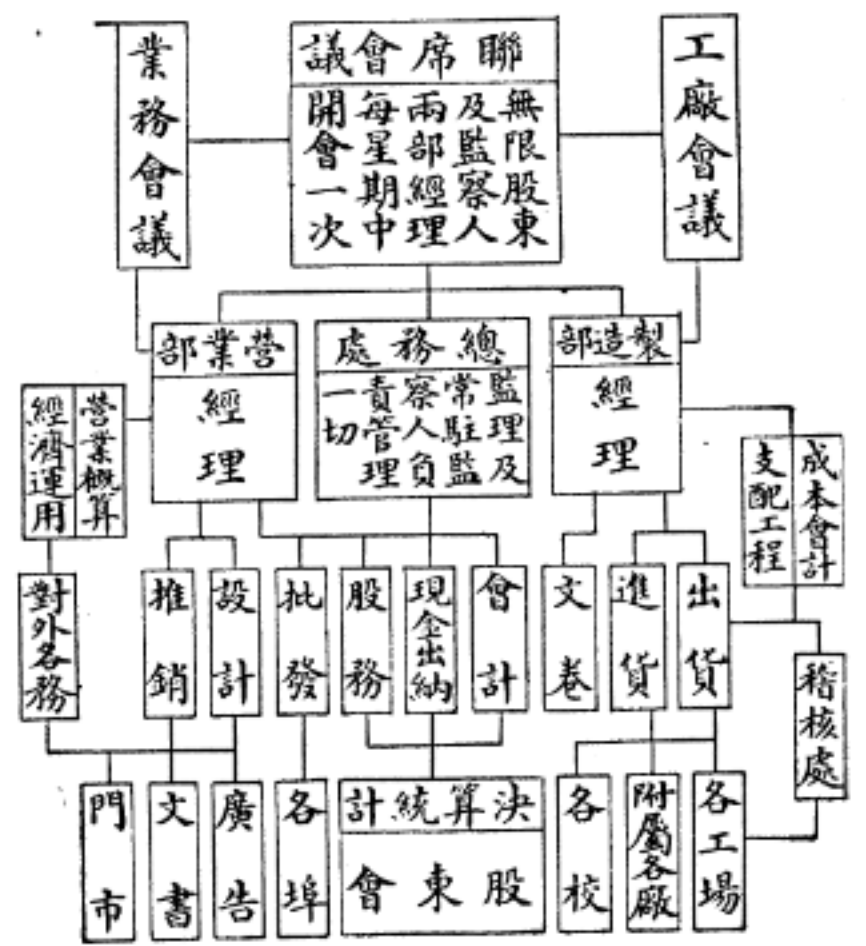
橫線形圖表為四種中之最詳盡者，表分三欄，第一欄

表示各部首領，第二欄表示其所屬主要職員之姓名，及職務名稱，第三欄為各人員應有職權與應負責任之簡單說明及其所屬職員之人數。其每部份及所屬各

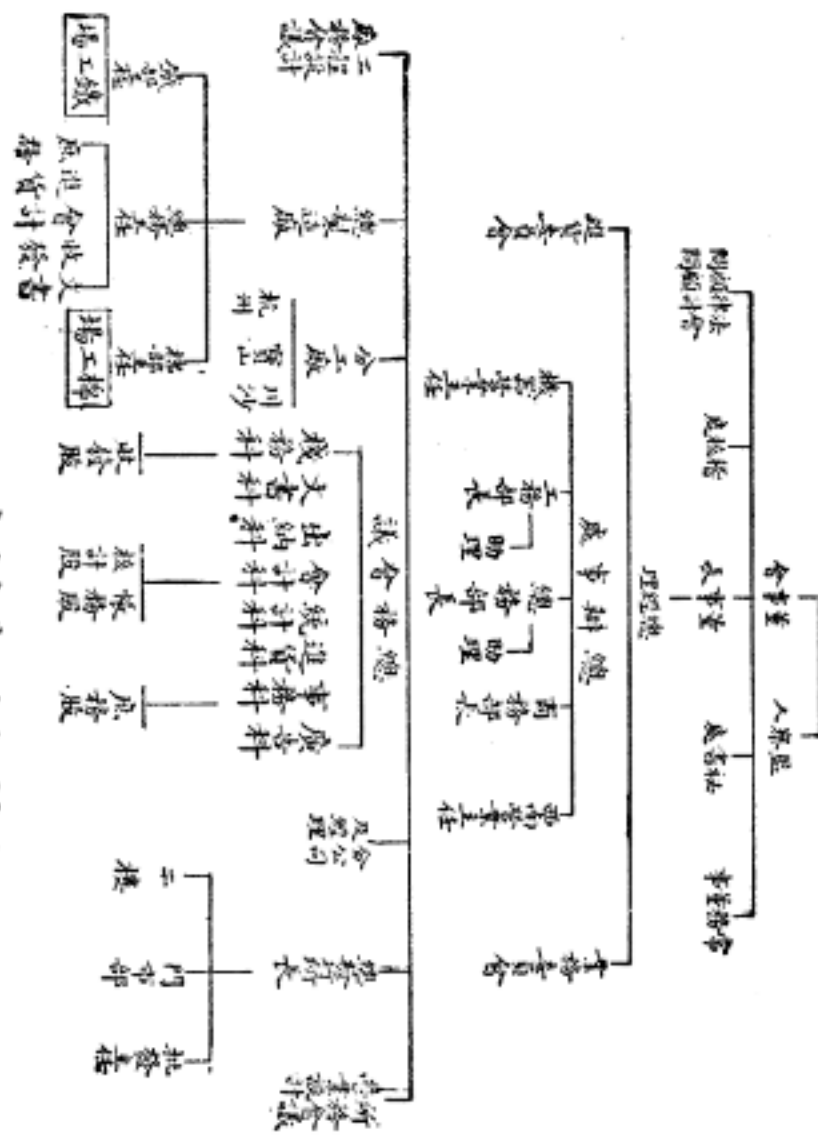
科則另以分圖表示之，而將此項分圖依各部份之次序裝訂成冊。例如下圖中進貨主任下之(8)字，即係指參閱分圖第八頁而言，在該頁分圖上則詳示有該分科之組織系統是。此種圖表所費較省，更改較易，且較以前各式得有繪列較多部份組織之便利。其各分科主任之姓名及其所屬職員之人數，均明記於表內，如表中會計主任之下有會計員三人是。採用此種圖表時，科主任如有更動，止須將分圖重行繪製，可以不牽及總表。其形式完全一律，對於各部之職務及其相互關係，分別詳細表明，參閱極易。茲示其形式如上：

上述四種組織系統圖表，以第一種倒樹形爲最普通，我國今日各企業之組織系統圖表，大都屬於此種，亦間有略加變化者。其各部份之職務及辦事程序，通常另訂有辦事細則，以資全部職員之遵行。關於人事之支配，則大都由各部主管職員口頭指定或用通告知照，但亦有明白規定於辦事細則中者。茲附錄上海康元印刷製罐廠，家庭工業社，三星棉鐵廠，新聞報館及上海商業儲蓄銀行五家組織系統圖表於下，以供經營企業者之研討。

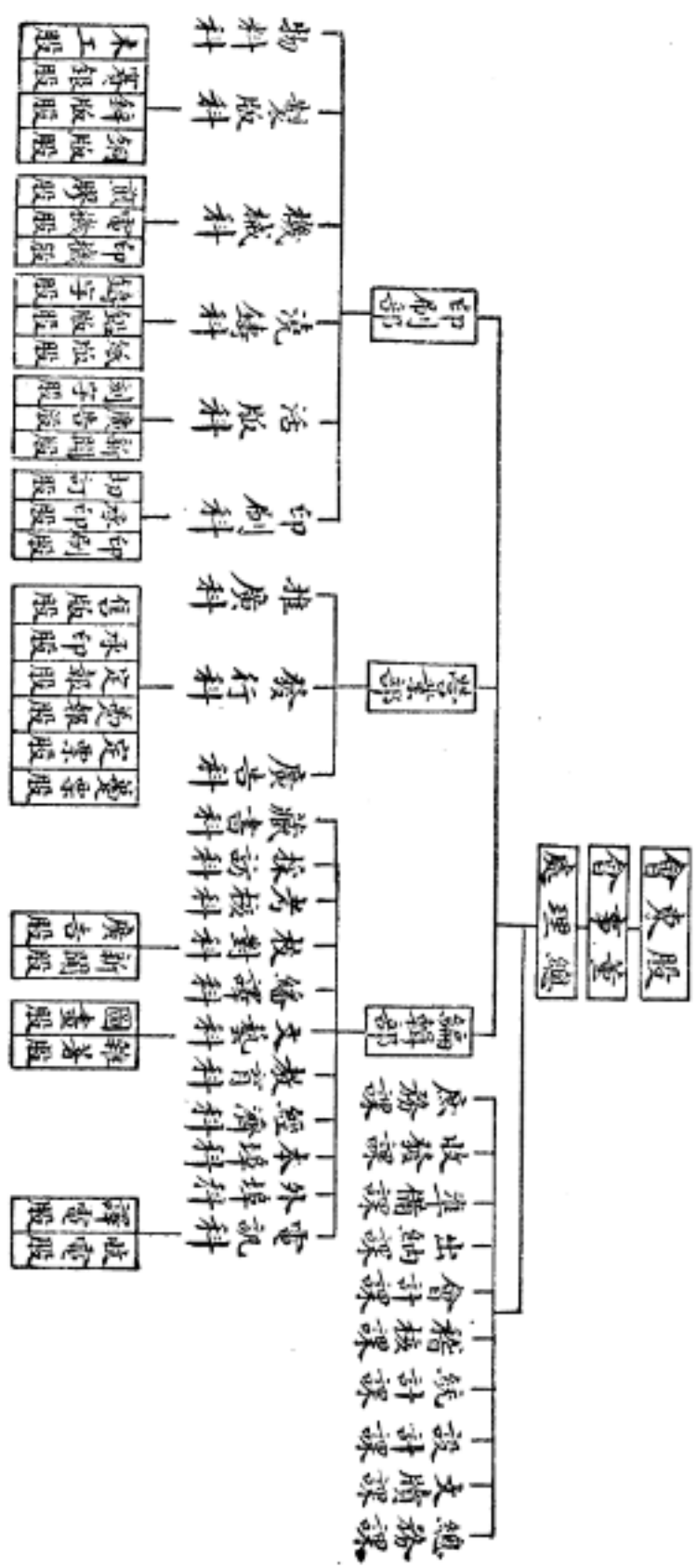
表統系級組廠第星二(三)
制議合用采



表統系級組廠第星二(三)



表統系級組廠第星二(四)



民國二十五年四月發行
民國三十五年五月三版

有 著 作 權
不 得 翻 印

編 發

企 業 組 織 (全一冊)

◎ 基 價

東 北 人 民 大 學 圖 書 館

如 表 森 號 廠 局

(10151)(海)

