

国外经济管理

GUOWAIJINGJIGUANLI

中共九江市委党校

无锡市
江南大学图书馆



91282586

国外经济管理

GUOWAI JINGJI GUANLI

(参考资料)

中共九江市委党校

一九七九年四月

前 言

经济管理是一门科学。在实现全党工作着重点转移的时候，我们各级干部学好这门科学，对于“改变工农业企业的管理方式和国家对工农业企业的管理方式”，是十分重要的。其中，包括学习资本主义国家经济管理方面的经验。当然，社会主义的经济管理，与资本主义的经济管理本质上是不同的，但在具体管理方法上则是可以借鉴的。毛泽东同志曾经指出：“工业发达国家的企业，用人少，效率高，会做生意，这些都应当有原则地好好学过来，以利于改进我们的工作。”为了这个目的，我们根据有关资料，编印了《国外经济管理》一书，仅供同志们在学习过程中参考。由于我们水平低，不当之处，请批评指正。

中共九江市委党校资料室

一九七九年四月二十四日

目 录

美国企业经营管理的特点	和铭 (1)
美国企业组织管理的发展	
.....四机部第一研究所情报研究室	叶中灵 (18)
日本工业企业管理考察报告	国家经委访日代表团 (30)
附件一: 日本企业的组织、计划、专业化协作	(57)
附件二: 日本的质量管理	(77)
附件三: 日本企业的职工培训工作	(92)
附件四: 日本企业刺激职工积极性的制度、办法和	
职工生活水平	(102)
附件五: 日本政府在经济发展中的作用	(113)
日本工业现代化的几个问题	池元吉 (120)
日本农业现代化、水稻机械化和农业生产管理的考	
察报告	中国第二批赴日农业代表团 (131)
赴加拿大考察报告	中国农业代表团 (150)
苏联经济改革情况	
.....中国人民大学外国经济管理研究所	(172)
南斯拉夫的现行经济制度	《世界经济》编辑部 (189)
南斯拉夫企业收入分配问题的初步调查	新华社 (197)
国外农工联合体 (或称农工一体化) 的简况介绍	
.....中国农业经济学会	(206)

关于贝尔格莱德农业联合企业的考察报告

-中国农业代表团(211)
- 罗马尼亚的经济管理.....刘国光(223)
- 东德的工业管理.....白靖震(234)
- 新加坡的城市发展与重建计划.....何启拔、钱文宝(246)
- 国外商业经营管理和现代化
-商业部科技局 何剑平(259)
- 宾至如归
- 介绍“希尔顿饭店”的经营管理.....边雯(279)
- 美籍养鸡专家许志俭谈美国养鸡业的经验.....施汉荣(286)
- 罗、美混合公司简况.....驻罗使馆经济参赞处(299)
- 罗、西德合股经营减速器厂的合同和章程
-《经济研究参考资料》编辑部(302)
- 匈牙利新经济体制简介
-新华社《参考消息》编辑部(306)

美国企业经营管理的特点

和 铭

马克思在《资本论》中曾多次指出：“资本家的管理不仅是一种由社会劳动过程的性质产生并属于社会劳动过程的特殊职能，它同时也是剥削社会劳动过程的职能”。①列宁在谈到美国的泰罗制的时候，也指出它“一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段，另一方面是一系列的最丰富的科学成就”。②

自从泰罗制发明以来，美国企业的经营管理方法又有了新的巨大的发展，其内容十分丰富。概括起来，主要有以下一些特点：

一、管理人员日趋专业化， 经营管理日益科学化

企业管理人员的专业化，是美国企业现代经营管理的突出特点。其主要标志是，第一，培养工商管理学院的学院和科系有了显著增加，而且发展速度很快。目前几乎所有著名的大学都设立了培养工商管理学院的学院，研究院或科系；第二，绝大部分企业，尤其是大企业都雇用了企业管理工程

① 《资本论》第1卷，第368页。

② 《苏维埃政权的当前任务》，《列宁选集》第3卷，第511页。

师或企业管理顾问，在大企业的经理人员中，拥有大学学位的人越来越多。据调查，他们的比重已由1900年的28.3%增加到1964年的74.3%，其中，拥有科学或工程学位的由7%增加到33%；第三，设立了数以千计的企业管理询谕公司，为各企业服务。

管理人员的专业化，促进了企业经营管理的现代化。自三十年代以来，一些先进的科学技术逐步地被应用到企业经营管理领域。其中特别是电子计算机的广泛应用，对企业经营管理产生了深远的影响。现在，电子计算机可以代行数千种文书工作；一个电子计算机系统能够指挥管理全自动化工厂；电子计算机网络化可使总公司有效地控制和管理分布在全国乃至全世界数以千计的分公司。在美国，除了各企业拥有的计算机外，还有一些电子计算机中心（如哈佛电子计算机中心），可以解决各企业单独解决不了的问题。据有的专家估计，在未来5—10年内，电子计算机领域将出现更加重大的突破，一种崭新的处理机将非常有效地担负资料库的功能。一般职员（非专业程序人员）只要用英文发出命令，就可以输入和取出资料，用一般办公桌大小的系统就可以储存并处理全美国所有的文件目录。到那时，电子计算机将在企业经营管理上得到更广泛的应用。

此外，企业还采用了一些新的作业管理方法，如“计划协调技术”和“运筹学”等。前者主要是将一系列相互有关的作业按先后顺序加以组织，并作出最有利的编排，以便有效地和充分地利用时间和资金。“运筹学”的工作步骤是，将某种业务抽象成一种数学模式，列入程度不同的机会与风险等因素，再利用模式对各项决策、策略或措施进行预测，

并将结果加以比较，帮助企业管理人员作出正确的决定。以上不仅需要电子计算机作基础，而且作业时，还需要一个由企业管理专家、电子计算机专家、数学家和有关方面的工程师组成的专家班子，所以，没有较高水平的现代化科学技术教育是难以实现的。

二、在高度集权的前提下实行广泛分权， 在广泛分权的基础上注意协调

美国的企业在本世纪二十年代以前，由于当时的生产水平不高，企业的规模没有目前这么庞大，这么复杂，一般只采用高度集权制的管理方法。二十年代以后，随着企业规模不断扩大，职工人数和领导层次越来越多，产品种类不断增加，技术也越来越复杂，加之市场条件变化较快，为适应形势发展的需要，不但需要高度的集权，而且出现了高度集权下的分权。最早出现的是通用汽车公司采取的“具有协调管理的分权制”。此后，“分权制”不断发展，目前最彻底和最流行的是事业部制，即“利润中心”制。据美国报刊估计，在最近20年中，已有90%以上的公司采取了这种分权形式。实行事业部制的大公司往往按地区或产品类别分成数个或数十个事业部，总公司除保留重要人事（高级经理人员的任免）、预算和监督（通过利润等重要指标进行控制）等大权外，其余从产品设计、原料采购、成本核算、产品制造一直到产品销售，全部交由事业部负责。事业部有大有小，事业部下还可按厂实行再分权，形成小的利润中心、成本中心和责任中心。事业部这种分权程度的不同，主要取决于各行

业的具体情况。一般说来，产品简单、各厂独立性较强的公司，象食品工业、服务性行业和一些容易改变产品类别的工业，分权就比较彻底。例如，比阿特里斯食品公司（美国《邓氏评论》杂志选出的1977年美国经营管理最好的五家公司之一）就是在集权的前提下，实行了高度分权化的原则，将有关制造和销售的全部权力下放给分布在世界各地经营的418家分公司。对此，总经理拉马森认为，他的公司成功的最主要原因在于总公司允许各分公司在经营体制上独立自主，而总公司只在必要时才插手干涉。另一个大公司埃默森电气公司也实行了比较彻底的分权，全公司拥有35个生产部门，都作为独立的公司经营，自行作出业务决策。总公司认为，分散管理能够迅速掌握市场变化情况，并及时采取相应措施，因此可在保持公司效率和质量的前提下降低成本。反之，有些行业，由于产品复杂，协作性强，在实行分权时要求集中就相对多一些。例如，美国的一些飞机公司和钢铁公司，虽然也实行了分权，并分成一些利润中心或成本中心，但与以上列举的一些公司相比，分成的事业部或分公司就比较少。

广泛实行分权管理后，当前出现的主要问题是如何对各事业部或分公司进行协调，特别是在经济危机和能源危机情况下更是如此。通用汽车公司从1974年开始采用工程技术上的“专案计划中心”来协调下属的五个汽车生产部门，这种中心由各部门派来的工程师们组成。公司内同时可设立许多个“专案计划中心”，这些中心负责处理各部门生产和设计上的共同问题，如车架模型设计、发动机设计等。这种中心加速了各种新技术在生产过程中的推广，形成了该公司在分

权基础上求协调的基本体制。美国国家航空和宇宙航行局也采用了这个形式，用以协调各个宇宙航行计划。

三、大公司的专业化生产与中小企业的专业化生产相结合

专业化生产是现代化大生产发展的必然结果。美国的专业化生产既包括产品专业化、零部件专业化、工艺专业化，又包括技术后方（或职能）的专业化。由于专业化生产有利于发挥专长、提高劳动生产率、提高产品质量、降低成本，有利于发展新产品和采用新技术，所以，美国虽然是垄断企业处在统治地位，但从公司的数目来看，雇用100名职工以下的中小企业仍然占绝大多数，他们能够在激烈的竞争中生存下来，并得到发展，原因也就在这里。

由于中小企业具有上述优点，所以许多大公司，特别是那些需要零部件种类多的公司，如生产汽车和机床的公司，就利用中小企业为它们生产零部件，或进行工艺加工，它们自己则集中力量从事主要部件的生产和整个产品的组装，这样就在各自专业化的基础上，以大垄断企业为中心形成了一些大中小企业组成的协作网。例如，1972年，为通用汽车公司供应零部件的厂商就有2万7千家，其中3千家供应的是半成品，该公司产品中有48%是外购品。再比如福特汽车公司和美国汽车公司，它们外购品的比重就更高了，分别达到55%和70%。

军火工业方面的情况也是如此。有些现代化的军事装备和武器是由上万种零部件装配起来的，因此，要制造这些装

备就更需要在专业化的基础上实行广泛的协作。在美国共有2万家主要的军火承包商和10万家分包商。虽然100家最大的承包商攫取了三分之二以上的军火合同，但大承包商又把半数以上转包出去，其中40%是转包给中小企业的。

四、由一般的“质量管理”发展到“全面的质量管理”

质量管理是一种重要的科学管理方法，各公司都很重视，把质量看作是公司生存与竞争的基础。1926年，美国贝尔电话研究所休哈特首先提出了“统计的质量管理”，用管理图作为管理工具，在工厂使用后取得了显著效果。第二次世界大战后，“质量管理”方法在世界上得到了广泛推广。日本并在此基础上，发明了“质量管理圈”，将工人分成（或自由组成）10人以内的小组，以小组为单位，提高产品质量，降低成本，成绩优秀的获得精神和物质奖励。这种办法效果良好，后来也为美国一些企业所采用。

“统计的质量管理”后来发展成“全面的质量管理”。1961年，美国通用电气公司的菲根鲍姆首先提出了“全面的质量管理”，其主张很快为国内外所接受，使质量管理进入了一个新阶段。“全面的质量管理”包含两层意思，一是发动全厂人人注意产品质量；二是从产品设计一直到售后服务，整个过程都要注意质量管理。菲根鲍姆将“全面的质量管理”分成8个阶段，市场部门：调查消费者需要的质量标准；技术部门：根据调查编制质量规格说明书；采购部门：采购合乎要求的原料和半成品；制造技术部门：准备生产工

具，并对现有设备进行调查；现场制造部门：这是对质量影响最大的阶段；检查部门：检查产品是否符合规定标准；发送部门：在包装、运送过程中不使质量受到损害；安装部门：根据正确的指示进行安装，并保证安装后的产品能够正常运转。

下面以海因茨公司和克莱斯勒汽车公司为例，介绍一下美国的“全面质量管理”。

海因茨公司是一家食品公司，以生产蕃茄酱驰名于世界，绰号为“蕃茄酱大王”。该公司质量管理的最大特征，是对原料的质量管理。这种质量管理的范围包括与农场签订合同前对当地自然条件的调查、作物品种的选择，以及签订合同后对农场生产作业过程、病虫害的防治，直至作物收获的指导。公司的质量检查员对原料、产品质量乃至包装材料都有很大的发言权，在加工过程中，若发现产品质量不符合该公司烹调处方的严格规定，还可命令全厂立即停产。由于海因茨公司坚持从选种开始就注意质量管理与原料生产者密切合作，所以不仅提高了产品质量，同时也降低了原料成本。

另一个例子是克莱斯勒汽车公司，由于实行“全面的质量管理”，产品质量有了很大的提高。该公司曾发出过一项保固声明，保证其汽车与卡车的传动系统及其零件可以行驶8万公里或维持5年之久，这项保固条件与通用汽车公司和福特汽车公司相比，以里程计比后两者高5倍，以期限计高4倍多，大大提高了其产品的竞争力。

为了推行“质量管理”，当前，美国各大公司都设有“质量管理”部门和试验室，专门研究、改进和试验产品质

量，并把消极的检验改为积极的预防，消除一切可能影响质量的不利因素。此外，美国还有500家以上的独立的科学试验室，为一些无力建立实验室的厂商在“质量管理”方面提供服务。

五、加强财务管理，多方筹措资金 和加速资金的周转

在美国，财会人员的地位是很高的。从三十年代开始，各公司就纷纷建立了主计制度，按照这项制度，公司的会计部门由执行副总经理主持，下设副总经理兼主计长，掌管会计、内部审核和资料处理等工作。下面各工厂设会计经理，职务虽低于厂长，但具有独立地位，直接对主计长负责。

在加强财务管理方面，各大公司也采取了集权与分权相结合的办法。预算大权一般都掌握在总公司手中，同时分公司也都有自己的预算和在一定限额内的用款权力。

加强财务管理，主要有两方面的工作。首先是千方百计地筹措资金，这项工作主要由总公司做。其来源大致有以下几个方面：（1）保留利润和折旧费。保留利润即留在企业用作资金的利润，其数额大小，取决于公司地位的稳固程度（如地位不稳固，多留了会引起股东的不满）；（2）发行公司债券；（3）发行普通股票和优先股票；（4）向银行借款。为此，许多公司都编制了相当精确的预算，列出了数月甚至数年后所需款项，提请银行做安排。

再就是加速资金周转，力求用最少的钱做最大的生意。这主要靠以下几点：

(1) 加强现金管理。主要是作好现金预算, 尽可能减少闲置资金, 压缩银行存款, 扩大各种投资。例如, 福特汽车公司曾用 7 千万美元的现金做过 50 亿美元的大生意, 原因就是他们现金预算做得细致。他们不仅在 4 个月前就对所需现金做了详细预测, 而且平时每星期五晚上还要拟定下星期每天的现金预算。又比如马拉松石油公司, 他们对现金周转进行了周密的安排, 以致有时支票开出时那笔钱并不在账户内, 支票到达银行, 那笔钱也正好调回账户。

(2) 加强物资管理, 尽可能减少库存, 避免积压。对于原材料供应, 许多公司建立了“物料管理”制度, 要点是做好需求规划; 与有关厂商订好供应合同; 要求供应厂商严格按合同规定的时间供应原材料和零部件。对于制成品的销售, 有些公司设立了产品经理制度。产品经理专门负责一种或几种产品的销售工作。他一方面要根据产品特点和消费者的要求, 制定销售策略, 训练推销员; 另一方面, 为使产品更符合需要, 他还有权对自己所负责的产品的的设计、生产和包装情况进行调查, 并根据市场反映提出改进意见。

(3) 薄利多销, 以销定产, 以销促产, 加速资金周转。

六、日益重视生产和科学研究的 密切结合

美国各大企业一般都设有规模宏大的科研中心。如通用汽车公司的通用技术中心, 美国电话电报公司的贝尔研究所和国际商用机器公司的沃森研究所都是闻名世界的科研中心。各大公司科研费用的支出额也相当大。据 1977 年 6 月 27

日美国《商业周刊》统计，美国通用汽车公司、国际商用机器公司等10家大公司1976年的研究与发展费用占当年销售额的比重，最高的达6.9%，最低的也占1.8%，其中还不包括为政府和别的公司进行研究所花的费用。

由于重视生产和科研的结合，战后以来，以加利福尼亚州的斯坦福大学和以北卡罗来那州的杜克大学等三个大学为中心形成了两个科技园区。前者是加利福尼亚州的圣克拉拉科技园区，其特点是学校的科研和工厂生产密切结合，各大公司的科研工作相互促进，有800家各种工业技术公司和很多服务及供应公司，形成了目前世界上最密集的新型工业地带。它在半导体、激光、医学仪器和消费电器等方面都居领先地位。法国前总统戴高乐参观后，回国也辟地仿效。另一个称作三角科技园区，建立在北卡罗来那州的杜克大学、北卡罗来那大学和州立北卡罗来那大学三所大学间的一块5,500英亩的土地上，由该园区基金会掌管。这里人才集中，科研机构多于工厂，研究主要集中于生物学和医疗卫生方面。1973年就已有2,960个拥有博士学位的科学家和工程师，他们可以自由地与附近大学交流经验，许多大学教授被聘为公司顾问，而科技中心也有400多位专家在附近大学兼课。在公司和学校之间，许多设备也可以借用或捐赠的形式互通有无，因此促进了科研工作的迅速发展。

七、重视职工的技术教育和企业管理人员的培训工作

美国企业很重视对职工的科技教育和业务训练工作，将

其看作是提高劳动生产率的一项重要措施。

首先是对科技人员和工人的技术教育。各大公司都设立了各种类型的技术学校，同时还充分利用公司外的训练机构，加强技术训练工作，以便适应科技形势飞速发展的需要。这方面比较突出的例子是飞歌福特公司，该公司的技术中心不仅为本厂而且还为军方培养电子方面的人才。它所编的教科书和各种教材已逐渐为美国各高级工业学校和大学所采用。服务行业的情况也是如此，一些大公司也都设立了专门的技工学校。如有2,500多家分店的麦克唐纳联号餐厅，就设有“汉堡包大学”；又如有1,500多家旅馆的假日旅馆公司也设有“假日旅馆大学”，每年可训练5千名职工。

其次是对管理人员的培训，大体采取了三种形式，即在职培训，离职在企业内培训，送往大学和各专业机构培训。

在职培训的方式很多，比较灵活。如通用汽车公司要求各级管理人员将在实际工作中对下级的培养，列为一项重要任务。许多大公司将每年招聘来的获得硕士学位的毕业生，先派到经理身边当助手，经过一段培养考察，再派到一些分公司当经理。有的公司对将要提拔担任重要职务的人，先轮流到各种岗位上进行工作，熟悉情况后，再去任职。也有些公司作出了必须进行职前训练的规定。总之，各公司都十分重视对“接棒人”的培训。

美国一般大企业内部都设有专门的培训机构，经常举办脱产的高、中、低级管理人员训练班。如戈尔德公司设立的培训管理人员的戈尔德中心，安装了多种视听设备，有录象机，闭路电视和处理资料用的电子设备等，教材根据参加训练人员工作中所碰到的问题编写，聘请公司内有经验的管理

人员和外面的专家担任师资，采用讲课与讨论相结合的方法进行教学，针对性强，效果很好。

美国许多大学和专门机构都为企业培训人才开设各种训练班，举办讨论会。如斯坦福大学工商管理研究院每年暑期都举办管理人员训练班，课程有电子计算机课程，决策科学，经济学，管理会计，市场管理，组织行为，财务管理和国际商业等。每期学一门课程。美国管理协会每年为参加该公司的公司举办两千个各种类型的管理人员座谈会。此外，美国商会等机构也都经常举办各种管理人员训练班。

八、加强对“行为科学”的研究，更多地采用各种形式的参与管理制度

由于社会主义在世界上的影响，由于工人运动的蓬勃发展，加之生产力的提高，智力劳动越来越占据重要地位。在此情况下，垄断资产阶级要维持其统治，保证其在竞争中获胜，除了在泰罗制的基础上，通过吸收现代的科学成就不断完善原来的管理方法外，还出现了另一个新的学派——行为科学学派。在本世纪二十年代和三十年代，美国一些企业和大学教授进行了一系列实验，实验结果发现：泰罗制和福特的传送带系统忽视了工人的“意志”，最后引起工人不满。一些教授认为，要真正提高生产力，就要注重“人性”，重视搞好企业中人与人之间的关系，这样才能使职工产生强烈的工作欲望和动机。后来，这种“人的关系”学说就发展成了当前的“行为科学”。

在美国，近些年来，“行为科学”极为盛行，就其内容