



一部进行体制改革、组建各种类型公司，有参考价值的资料书籍

王乐梅 罗元明 郎锋军 编

# 外国公司的 组织与管理

WAIGUO  
GONGSI  
DE  
ZUZHIYU  
GUANLI

电子工业出版社

# 外国公司的组织与管理

王乐梅 罗元明 郎锋军 编



电子工业出版社

**外国公司的组织与管理**

王乐梅 罗元明 郎锋军 编

责任编辑：宋桂选

※

电子工业出版社出版（北京市万寿路）

北京通县觅子店印刷厂印刷

※

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

开本：850×1168 1/32 印张：14.625 插页：3 字数：393.1千字

1984年11月第1版 1984年12月第1次印刷

印数：1—50,000册 定价：2.99元

统一书号：17290·91

## 前 言

为了有效的组织管理经济，更好地发挥社会主义优越性，根据生产发展的需要，按照专业化协作和经济合理的原则，建立各种类型的公司、总厂和经济联合体，这是现代工业发展的必然趋势，是社会化大生产的客观要求，也是我国改革现行经济管理体制，加速社会主义现代化建设的一条重要措施。

党的十一届三中全会以后，在“调整、改革、整顿、提高”方针指引下，一些部门和地区通过改组、联合，先后组建了一批全国性和地区性公司。这些公司有生产型的、经营型的、技术开发型的、咨询服务型的，也有生产经营、生产科研联合型的，有松散型的，也有紧密型的，等等。大多数公司建立后，在开展生产、业务活动，按专业化协作生产，发展优质、名牌和适销对路产品，综合利用资源，改变企业“大而全”、“小而全”状况，扩大综合生产能力，开发新技术、新工艺，推动技术进步，以及开拓市场、沟通信息、提高经济效益等方面都发挥了重要作用。实践证明，按专业化协作和生产的需要组建各种不同类型和形式的公司，有利于推进企业组织结构合理化，方向是正确的，路子是对头的，效果是明显的。

党的十二届三中全会，在关于经济体制改革的决定中指出：“全国性和地区性的公司，是在国民经济发展的需要和企业互有需要的基础上建立的联合经济组织，它们必须是企业而不是行政机构，不能因袭过去的一套办法，而必须学会现代科学管理方法。”这不但充分肯定了公司的作用，又为今后如何组建公司指明了方向。但是，我们过去组织的公司多数还是行政性的，没有办成经济组织，因而成效不大，其优势还没有充分显示出来。造成这种状况的原因是多方面的，除了现行经济政策、管理体制不相

适应外，最根本的是我们还缺乏如何组织与管理公司的经验，不能很好地运用和发挥这种新的工业生产组织形式的作用所致。正如列宁所指出的那样：“只有那些懂得不向托拉斯的组织者学习就不能创造或实行社会主义的人，才配称为共产主义者。因为社会主义并不是一种空想，而是要已经取得政权的无产阶级先锋队去掌握和采用托拉斯所创造的东西。我们无产阶级政党，如果不去向资本主义的第一流专家学习组织托拉斯大生产的本领，那末这种本领便无从获得了。”他的这些话，充分强调了采用公司这种形式建设社会主义的重要性和必要性。

为了适应我国工业管理体制改革的需要，提高公司的组织与管理水平，取得更好的成效，我们专门搜集了一些外国公司的组织与管理资料，并汇集、选编出版，供各有关经济部门和从事公司工作的同志研究参考。本书共分为四个部分：一是资本主义国家的公司；二是苏联、东欧国家的公司；三是其他国家的公司；四是附录。包括外国公司组织管理的条例、法规等。由于这些公司所在国家的社会制度不同，国情各异，形式和内容也各有特色。我们在学习参考时一定要结合我国的具体情况，从实际出发，因地制宜，正确处理好集权与分权的关系，充分调动各方面的积极性和主动性，建设具有中国特色的公司。

本书在组织、编辑过程中，得到徐振、何敏智同志的指导及有关方面的大力支持以及许多同志的热情帮助，在此一并表示感谢。

由于编者的政策水平和所掌握的资料有限，在编写方面难免有疏忽、遗漏和不妥之处，希望读者批评指正。

编 者

# 目 录

## 前言

## 资本主义国家公司的组织与管理

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 美国通用汽车公司的组织管理情况        | 1   |
| 美国西屋电气公司发电设备市场预测       | 10  |
| 美国通用电气公司的经营管理概况        | 27  |
| 美国拔柏葛公司的战略计划与组织管理      | 34  |
| 美国休斯特-帕卡德公司的组织与管理      | 41  |
| 美国联合碳化物公司的经营与管理        | 68  |
| 美国孟山都化学工业公司的经营管理       | 75  |
| 美国纳尔科化学公司经营精细化学品的秘诀    | 84  |
| 美国杜邦公司组织机构的改革          | 90  |
| 美国林肯公司和泰亥梅克斯公司的管理特点    | 96  |
| 日本松下电器公司的经营管理          | 102 |
| 附：销售战术三十条              | 114 |
| 日本东丽公司在战后的新发展          | 116 |
| 西德道尼尔公司的组织与管理          | 121 |
| 西德伍德公司是怎样发展起来的         | 127 |
| 西德魏特勒咨询公司的组织与管理        | 134 |
| 英国罗罗公司的组织与管理           | 142 |
| 英国WS阿特金斯咨询集团的业务范围和组织机构 | 164 |
| 法国圣哥班-穆松公司的组织与管理       | 180 |
| 加拿大多国公司的经营管理           | 186 |

## 苏联、东欧国家公司的组织与管理

|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| 苏联“西格马”生产联合公司的管理特点 .....              | 193 |
| 附：苏联“西格马”生产联合公司提高<br>产品质量措施120条 ..... | 198 |
| 苏联莫斯科曙光制鞋联合公司的经营管理 .....              | 205 |
| 苏联莫斯科利哈乔夫汽车联合公司的经营管理 .....            | 210 |
| 苏联莫斯科第一房屋建筑公司的组织与管理 .....             | 216 |
| 苏联改革科技管理体制建立科学生产联合公司 .....            | 221 |
| 波兰的外贸有限股份公司情况 .....                   | 227 |
| 波兰的合股公司 .....                         | 232 |
| 东德“弗利兹·赫克尔特”联合企业经营管理情况 .....          | 237 |

## 其他国家公司的组织与管理

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 印尼国家石油公司的组织与管理 ..... | 241 |
| 巴西石油公司的组织与管理 .....   | 246 |

## 附    录

|                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| 全苏和共和国工业联合组织总条例 .....           | 251 |
| 苏联生产联合组织（联合企业）条例 .....          | 278 |
| 苏联科学生产联合公司条例 .....              | 316 |
| 罗马尼亚工业中心的组织与活动 .....            | 352 |
| 保加利亚经济活动组织章程 .....              | 366 |
| 南斯拉夫联合劳动组织同业公会和<br>经济联合会法 ..... | 414 |
| 美国企业的董事会 .....                  | 425 |
| 英国公司法 .....                     | 439 |
| 法国公司法 .....                     | 444 |

# 美国通用汽车公司的组织管理情况

## 一、组织管理体制

美国通用汽车公司是众所周知的世界上最大的汽车制造和销售公司。除制造各种汽车外它的主要产品还有铁路机车、推土机、发动机、柴油机、冷藏设备、家用电器以及各种国防尖端技术产品等。

到1979年，美国通用汽车公司（以下简称“通用”）已有71年的历史。这一年，“通用”的销售总额达663.1亿美元，资产总额达322.2亿美元，向美国国内和世界各地共销售汽车899.3万辆。

近几年，“通用”已由独占多年的美国第一大工业公司的宝座退居第二、三位。但其在几十年的经营中摸索、积累起来的一整套严密的组织管理体制，却一直受到资本主义世界重视，曾被许多企业，尤其是工业企业作为效仿的模式。据统计，到1969年，在美国500家大公司中，有380家以不同方式采用了“通用”的管理体制。在日本，也大约有二分之一的大公司采用了“通用”体制。

“通用”的规模庞大，1979年，它拥有完全受其控制的子公司72家，占股份50%以下的子公司七家，以及经营产品销售的部门约2万家。此外，它还有29个直属营业部门。这些部门管辖着140个工厂，分布在美国国内25个州的88个城市和加拿大的5个城市。

“通用”管理这一庞大机构的基本原则是政策制定与行政管理分开，分散经营与协调管理相结合。这一原则是由斯隆在二十年代初提出的。他认为公司的任务可以分为两类，即决策任务和执行任务。建立“领导部门”来担负决策任务；建立“直接指挥

部门”来指挥各级的业务经营活动。此外在各级还要建立必要的“职能部门”，以便一方面当顾问、做后勤，另一方面在其职能范围内参加日常管理活动。这样，从协调管理可以得到效率和经济效果，从分散经营可以得到主动和创造精神以及高度责任感，可以充分发挥人才的作用。实质上，这一原则就是各分公司的负责人保有他们的自主权，但是他们的行动必须由总公司的执行委员会或其他相应机构进行协调。

正是依据上述原则，通用汽车公司把生产经营活动按照不同产品或地区划分成各个部门，这些部门都是独立核算单位。可以独立地组织所属产品的生产、销售及采购。而总公司则通过统一的方针、政策、计划等，对各部门加以控制和协调，使之取得了很大成功。从二十年代初（1920年）至今，“通用”的管理组织机构虽然经常变动，但分散经营、协调控制这一原则却没有重大变化。公司的管理组织始终由领导部门、直线指挥部门和职能部门三者组成。

### 1. 领导部门

由董事会及其所属的委员会组成，负责决定公司的政策、方针。

（1）董事会是公司的最高决策机构，由若干名董事组成。名义上它是由股东大会选择产生的，实际上则为少数大股东和高级职员把持。董事会一般每月开会一次，只有最根本性的问题，如经营范围、产品方向、生产规模、投资安排、资金筹集、计划目标、重要职员任免等，才提交董事会及其所属委员会讨论。董事会推举董事长、总裁各一人，执行付总裁若干人，常驻公司办事。事实上，董事长和总裁大权独揽，重大决定一般是由他们在各个执行付总裁的协助下作出的。各位执行付总裁则各有分工，每人负责综合公司经营管理工作中的一个重要方面。

（2）董事会下设的六个委员会：经营委员会、任免委员会、分红和酬偿委员会、关系委员会、执行委员会和财务委员会。这些委员会由董事们组成，其中最重要的是执行委员会和财务委员会。

**执行委员会** 由董事长、总裁、副董事长、执行副总裁以及某些重要经营部门的总经理组成。主席就是董事长。由于董事会每月仅召开一次，平常的重大问题多由执行委员会讨论、决定。它的任务是负责公司经营活动的全面领导，掌握除财务以外的各项决策和指挥。但是，执委会不从事日常业务经营活动方面的具体执行工作。这些工作，由它责成其它有关部门（主要是各营业部门）去完成。例如，执委会不制定产品的具体价格，但要规定各经营部门产品销售价格的范围，规定各种汽车产品的性能标准及试验这些标准的办法，但不负责批准个别汽车型号的技术设计。

执行委员会下设有政策组，分为产品、销售、采购、研究、发展、人事、海外活动等小组。这些小组的成员是职能部门的一部分人员和一些请来的顾问。政策组的任务是对某一专门方面了解情况，收集资料，加以分析研究，向执行委员会提出建议，供执行委员会讨论采用。

**财务委员会** 由董事长及一些董事组成，由负责财务部门的付总裁任主席。它独揽公司财政大权。其任务是：批准一定限额以上的固定资本投资；规定公司的长期财务目标，决定公司高级职员的薪金；审查批准执行委员会所提出的各种产品的价格方针；负责筹措资金；监督检察公司各部门的经济效果，争取最大利润；年终对公司的决算进行审查，负责制定股利分配方案。

**经营委员会** 代表董事会了解和检查公司的营业情况。

**任免委员会** 负责公司高级领导备用人员的提名（一般人员的选用由人事管理部决定）。

**分红和酬偿委员会** 决定公司高级职员的薪金及每年应得的酬偿。其它职员的酬偿基本上按董事长和总经理所建议的方案予以审查通过。

**关系委员会** 负责公司与社会各方面的关系。

（3）行政委员会和法律部——行政委员会，由公司的中枢人员、各职能部负责人和一些重要营业部门的负责人组成，由总

裁直接领导。它和执行委员会不同，无决定方针之权。其作用只是给公司的一部分上层人士和较重要的职员，提供一个见面的机会，以便交换意见，交流情况，增进思想和行动的协调一致。

法律部，由董事长领导，专门处理有关法律方面的工作。

## 2. 直线指挥部门

由总管理处（总公司）、经营部门（分公司）及工厂三级组成。它们是指挥公司业务经营活动的第一线工作班子。

### （1）总管理处（总公司）

总负责人是总裁。其下设立若干部门组。各部门组根据所辖各经营部门所产产品或所提供服务的性质而组成，分别由一名副总裁监管。付总裁不仅担负承上启下和左右协调的任务，而且对所辖各经营部门还具有管理权力。设立了这些部门组，使总裁有更多时间考虑整个公司的问题，可以把部门组内部的各经营部门的工作进行对比分析，有利于提高各经营部门的工作实效，有利于高级管理人员的培养和提高公司的经营管理水平。

### （2）经营部门（分公司）。

各经营部门一般是按产品对象设置的，如别克汽车部、费舍车身部、德尔可产品部等。各经营部门是公司内部完整的自治经营单位，也是利润中心。

在分散经营、协调控制原则的指导下，各经营部门的负责人总经理，在经营管理上既具有全面的权力，又负有全面的责任。在一定限额之内，他有权作固定资产投资（如前所述，超过一定限额，由财务委员会批准）；可自行安排生产计划，决定零部件等的供应来源，负责产品销售，所得的现金虽要存入指定银行，但在一定限额内可以自由支配。

各经营部门都拥有一批工厂，进行生产经营活动。各经营部门的主要任务是：提高质量，增加产量，降低成本，扩大销路，争取最高利润，遵守公司所规定的各项制度和标准，按时向公司报送计划和报表，为公司培养、输送管理人材，完成公司所规定的各种任务。

### (3) 工厂

工厂是各生产经营部门所辖的从事生产的单位。它们根据上级经营部门所布置的生产任务,进行生产经营活动。也根据它的业务活动需要,设立各种职能科室,负责各种专职工作。同时,工厂还能从上级经营部门的职能机构中得到各种服务,如利用总管理处研究试验设施,从总管理处得到采购、销售、技术方面的服务等。

工厂只从事生产活动,不从事产品的销售。一切规章制度、标准方法,都由其所隶属的经营部门制定,工厂各车间及职能科室只是进行生产、组织实施、加以监督而已。

#### 3. 职能机构

“通用”的各级直线管理机构,即公司总管理处,各经营部门以及各工厂,都设有职能部门。它们是各该级直线管理机构领导人的参谋,也参加各该级管理机构的决策顾问工作。但它们对其下级直线管理机构的领导人员及职能人员,只能提供参考意见,充当后勤,不能下达命令。

“通用”的职能部门有两大类。即服务部门和财务部门。第一类包括市场销售、汽车储备、工业关系、人事关系、发展、采购、控制、后勤以及研究、设计、工程、制造、环境保护、能源对策、专利、产品计划等部;第二类是财务(总稽核、总出纳、总会计、总经济师)、养老金和投资协调、工业——政府关系、公共关系等。

各个职能部门的具体职责,因其职能不同而异。概括起来,其任务主要有:

##### (1) 拟定制度

公司的一些统一制度,如统一会计制度,成本核算制度,以及销售、采购、生产、技术等方面共同要遵守的制度,都由职能部门制定,然后经一定手续,由董事长或总裁审批后执行。

##### (2) 组织报表

各职能部门就其职能范围,组织报表,发给各经营部门填

报，再把收到的报表加以整理分析，交领导审阅参考。

### （3）监督执行活动

根据领导部门制定的方针、政策、计划，监督各经营部门执行，以便报告领导采取对策。

### （4）总结交流经验

就各自的职能范围，总结各经营部门的有关经验，组织部门间的交流，使一个部门的长处能为公司各部门采用推广。

### （5）提供建议

就各自职能范围，向各经营部门提供建议，帮助它们改进管理，扩大营业，增加利润。由于职能部门人员都是专家，又非常了解营业部门的情况，因此这些建议一般都为营业部门所乐于接受。

### （6）提供服务

为各经营部门提供各种服务。上述提供建议是由职能部门采取主动的，如果营业部门遇到问题，认为有必要请求职能部门予以协助时，也可以主动要求它服务，如：研究一个课题，收集某一方面资料，制定某项专门制度等。

“通用”在二十年代根据斯隆的建议进行整改的初期，曾设立若干“部门间委员会”以协调各部门之间和上下各级之间的关系。后来由于情况变化而逐渐转为“政策组”代替。见图 1-1

## 二、生产管理

“通用”对其下属各经营部门的生产通过报表制度和计划制度进行管理。

### 1. 报表制度

“通用”要求各经销商每十天向公司报送旬报，列举各种汽车的销售量，新接订货、未交定货量以及现有的新旧车存量等。同时要求提供商业情报的一家公司（R.L.波尔克公司）每月提供各州新车登记数、“通用”各种汽车在市场上所占份额及其变化原因等资料。有了这些报告资料之后，通用和它的各经营部

门，就可以根据汽车实际需要量变化，及时调整生产计划。除了这两种报表制度以外，“通用”还在统一会计制度的基础上，建立了统一的财务报表制度和业务统计报表制度。根据这些制度，各经营部门应按规定的格式和程序，按时向公司编报报表。一般说来，重要的报表都按月编送，此外还有旬报、季报、年报，以这些作为制定较长期计划的依据。

## 2. 计划制度

“通用”的计划有两种，一种是有关基本政策的，另一种是有关日常管理的。

### (1) 有关基本政策的计划

首先规定一个较长时期的平均投资利润率和平均正常运转率（即所谓“标准产量”），然后再据以制定产品的标准价格。有了标准产量和标准价格之后，就可根据有关资料对下一年度的销售、资金、成本、利润、投资等作出估计，从而构成年度计划。

### (2) 有关日常管理的计划

先根据过去三年统计资料，并考虑未来年度的经济增长、经济循环变化、季节变化及保持均衡生产的需要、竞争形势等因素，确定“指标产量”（以相当于年度生产能力的一个百分数表示），再据以制定“指标价格”，然后根据各种定额作出下年度有关销售、生产、存货、采购、资金、成本、利润等全面计划。

“通用”有关日常经营活动的计划，是监督各单位日常活动的工具，也是进行生产管理的依据，这一计划在执行的过程中，还要根据市场需要的变化，逐旬、逐月加以调整，尽可能使进货量和生产量与产品销售量相适应，以求减少原材料及成品的积存，取得经营上的最大效果。

## 三、财务管理

“通用”十分重视公司理财，财务部是公司最重要的控制部门之一。为了管理好财务，公司建立了一系列制度。

### 1. 部门间核算制度

各部门间以一定价格进行核算，以利于衡量和评价各部门的生产经营成绩并据此分配经济利益。如该价格超过市场价格，使用部门可直接向市场上采购。同时，公司还通过制定总的计划，控制和协调公司内部各部门之间的协作往来中可能出现的讨价还价情况，以利于更好地组织公司内部各部门之间的长期协作关系。

## 2. 统一会计制度

公司及各营业部门按统一的会计科目与方法进行会计工作。

## 3. 现金管理制度

“通用”以公司名义在全国各地 100 多家银行中开设存款户，各营业部的现金要存入这个存款户，在一定限额内可以自由支用，超出这个限额要得到公司批准。此外，还指定一些银行充任公司集中调度资金的储备银行。各银行的存款户都定有最高最低结存额，超过最高额的转移到储备银行中去，低于最低额时则设法调入。公司内部不付现款，由财务部门进行清算交换。

## 4. 固定资本投资的控制

各经营部门在一定限额范围内，可自行安排固定资本投资。一些时间较长、金额巨大的投资计划，或其范围超过一个经营部门的，则由公司执行委员会进行讨论审议，再报财务委员会审批拨款执行。

## 5. 审计制度

“通用”设有审计委员会，督促公司各级管理部门准备会计报表，并聘请开业会计师查帐。委员会要审查公司的各种年终会计报告和聘用会计师提交的各种财务表，讨论公司向股东提出的年报，以保证公司的审计是全面而良好的，政策、程序和控制是有效的，会计制度是健全的。

# 四、采购、存货控制 and 产品销售

## 1. 采购、存货控制制度

各经营部门要不断对未来四个月和一年的原材料需用量进行

估计并提出计划。在一定限额范围内，各经营部门可以进行三个月的订货，超过此限额就要报请上级审批。如果报批后一个星期没有得到不批准的通知，各经营部门即可据以执行。

## 2. 产品销售

汽车业销售成本很高，销售工作组织好坏，影响公司的成败。“通用”的汽车产品是通过经销商来销售的。目前，“通用”有经销商约2万家，其中分布在美国、加拿大各地的约13,700家。

经销商每年有一定的进货限额，如果公司对市场估计错误，使经销商进货量超过他所能销售的数量，公司要受罚。所以，“通用”特别重视市场调查和产品研究。它不仅经常从经销商和其他方面取得各种情报，并派人到市场调查研究，同时重视产品质量，使产品能符合市场的需要和顾客的要求。

通用汽车公司至今仍然保持其世界最大汽车公司的地位。但进入七十年代以来，它一直面临政府、公众及进口汽车、国内同行业对它提出的严重挑战。而且，“通用”组织管理结构的局限性也已从很多方面表现出来，如：（1）它只适用于制造业；（2）只适用于产品、技术、市场比较单一的企业。此外，随着新式企业的兴起，对“通用”提出的许多问题，至今得不到解决。

# 美国西屋电气公司

## 发电设备市场预测

西屋电气公司发电设备部是属于西屋动力系统分公司的一个经营单位，专门生产汽轮机发电机组（包括矿物燃料电厂及原子能电厂用机组）、燃气轮机发电机组和水轮发电机。该部的市场对象很明确，是向美国国内及国外电力工业销售发电设备及提供有关技术服务。西屋电气公司有关发电设备市场预测及战略计划编制均由该部负责。

### 一、西屋电气公司发电设备市场预测的特点

归纳起来主要有三个特点：

1. 该公司作为一个制造商，独立进行美国电力工业发展的预测，不单纯采用电力部门预测和规划的结果。

美国各电力公司及其行业协会（电力可靠协会）也对电力系统发展进行预测，但由于协会的预测一般偏高，所以西屋公司坚持自己对美国全国整个电力工业的需要及发展进行预测。他们根据美国国民经济发展各方面的情况，从预测全国各地区耗电量和分析用电部门的发展变化入手，自己进行预测后，再找电力部门交换意见。开始双方差距很大，以后逐步接近。这样有利于避免假象，接近实际。据介绍西屋公司发电设备市场预测和后来的实际发展情况相比较，从某一年来看可能有出入，甚至出入不小，但长期平均来看误差仅4—5%。

2. 发电设备市场预测是在收集大量数据、统计资料和情报的基础上进行的。他们对发电设备的需要量不是采用简单的比例法、水平法来推算，而是作细致的计算分析。在美国他们可以通过多方面渠道取得所需资料。如：