

美国通用汽车公司的 组织与管理

徐之河

中国财政经济出版社



美国通用汽车公司的组织与管理

徐 之 河



中国财政经济出版社

美国通用汽车公司的组织与管理

徐之河

*

中国财政经济出版社出版

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

北京印刷二厂印刷

*

787×1092毫米 32开本 2插页 5.75印张 115,000字

1980年7月第1版 1980年7月北京第1次印刷

印数: 1—10,000

统一书号: 4166·199 定价: 0.60元

目 录

前 言	(1)
第一章 早期管理和整顿改组	(5)
第一节 早期经营管理情况	(5)
第二节 1920—1921年的危机及其发生原因	(11)
第三节 二十年代初期的大整顿大改组	(14)
第二章 生产方向和专业分工	(16)
第一节 调整生产方向 加强专业化协作	(16)
第二节 各部门各工厂的生产方向和专业分工	(23)
第三节 金融保险部门和附属单位	(28)
第三章 分散经营和协调控制	(32)
第一节 分散经营和协调控制的管理组织体制的建立	(32)
第二节 “通用”管理组织体制的演变	(39)
第三节 “通用”各种组织的结构及其任务	(41)
第四节 “通用”管理组织体制的特点和局限性	(52)
第四章 科学研究和技术发展	(59)
第一节 技术中心的建立	(59)
第二节 研究实验室	(61)
第三节 工程部和试车场	(63)
第四节 设计部	(67)
第五节 制造部	(70)
第六节 环境保护部	(73)

第七节	科技工作的领导和发展方向	(75)
第五章	计划管理和生产管理	(80)
第一节	计划制度和报表制度的建立	(80)
第二节	有关基本政策的计划工作	(82)
第三节	日常经营活动的计划工作和季、月度计 划的安排	(92)
第四节	“通用”计划管理制度的优点	(97)
第六章	采购、存货控制 and 产品销售	(100)
第一节	采购和存货控制	(100)
第二节	产品销售	(104)
第三节	市场调查 and 产品研究	(112)
第四节	保证顾客满意的一些措施	(114)
第七章	人事管理	(118)
第一节	职工队伍 and 人事部门的职责	(118)
第二节	工资福利	(121)
第三节	技职人员的招聘及其分红制度	(125)
第四节	职工守则	(131)
第八章	财务管理	(134)
第一节	部门间核算制度	(134)
第二节	统一会计制度	(135)
第三节	现金管理制度 and 采购、存货管理制度	(137)
第四节	专用拨款制度	(138)
第五节	审计制度	(140)
第九章	海外经营	(143)
第一节	海外经营概况	(143)
第二节	海外经营政策	(145)

第三节	海外经营方式	(149)
第四节	海外经营活动的组织与管理	(154)
第十章	调整改革 持续发展	(160)
第一节	七十年代面临的问题	(160)
第二节	组织调整	(162)
第三节	产品革新	(168)
第四节	巨额投资	(170)
第五节	精神准备	(172)
第六节	持续发展	(175)

前 言

通用汽车股份有限公司 (General Motors Corporation, 通称通用汽车公司, 简称 GM, “通用”), 是美国最大的工业公司。1978年, 它的销售额达632.21亿美元, 雇佣职工83.9万人, 都居第一位。这一年, 它的资产305.98亿美元, 资本支出46亿美元。^①

通用汽车公司经营的业务范围很广, 除产销汽车外, 既是美国铁路机车的最大产销者, 又是美国推土机、压路机的主要产销者之一。此外, 它还产销飞机发动机、工业用和海轮用柴油机、冷藏设备、电动家庭用具以及大量的国防尖端技术产品。但它的营业额, 仍有五分之四以上是从销售汽车中取得的, 所以它基本上是一个产销汽车的公司。1978年, “通用”在全世界的汽车、卡车生产量达9,482,000辆。^② 1977年, 它在美国销售的汽车, 占美国生产并在美国销售的汽车的56%。^③ “通用”不仅是美国的最大汽车公司, 同时也是世界上最大的汽车产销者。

通用汽车公司成立于1908年。早期管理混乱, 危机时起,

① Fortune, May 7, 1979, p.271; General Motors Annual Report, 1978, pp.1、10.

② General Motors Annual Report, 1978, p.1.

③ Forbes, Jan. 1978, p.33.

到1921年，它的汽车年产量仍停留在20万辆左右，仅占美国汽车市场的11%多一点。二十年代初期，小阿尔弗雷特·P·斯隆等在“通用”的大整顿大改组过程中，为“通用”建立起一套组织结构和处理问题的方法，使“通用”的经营管理大有起色，以后更根据客观条件的变化而不断改进提高，使“通用”的经营管理日趋完善。五十多年来，“通用”不仅能安然度过各种困难，并且还能不断发展，终于成为美国最大的工业公司和世界最大的汽车公司。

通用汽车公司成功的基本原因是什么呢？关于这些问题，它的前总裁哈洛·H·柯蒂斯曾有过分析。在他看来，二十年代以来美国经济的快速增长，汽车工业比整个经济增长得更快，这两个因素，对于通用汽车公司的发展壮大，是起了极大的作用的。但这还不能说明，“通用”为什么能比整个汽车工业以及汽车工业中任何公司发展得更快这一事实。二十年代以来，许多汽车公司失败了，消失了；许多汽车公司虽没有失败，但却落后了，被“通用”远远地抛在后面了。这又是什么道理呢？柯蒂斯认为：这是因为“通用”既能抓住市场的需求，生产了人们所需要的产品；又能有效地经营管理，为它的股东提供巨额利润，并为公司内部重新投资提供大量资金。而“通用”所以能做到这一些，则主要应归功于“通用”在二十年代整改以来逐步形成的那套管理制度。“通用”的管理制度，在二十年代初期开始形成之时，它在工业中的运用是独特的。这个制度的独特之处，首先表现在“通用”的组织结构方面；其次表现在“通用”处理问题的方法方面。当然，这两个方面都与人的因素有关，事实

上，只有人才能使这两个方面发挥作用。就是从这个意义上，“通用”的人们经常谈起人的因素的重要性，并经常强调：是人的因素使一个组织有别于另一个组织。但是一个组织中的人们，所以能比另一个组织中的人们工作得更为有效，则是因为组织结构使他们能作为一个工作集体而有效地工作，是因为该组织的一套制度使他们具有更好处理问题的方法。在柯蒂斯看来，就是“通用”在二十年代初期整改以来逐步形成的那套组织结构和处理问题的方法，使“通用”几十年来得以不断的发展。^①

通用汽车公司二十年代以来逐步形成的那套经营管理办法的主要内容有：根据市场需要，确定产品方向；加强专业化协作，谋取大规模生产的经济；根据分散经营和协调控制的原则建立管理体制，解决集中过多会过死、过于分散会混乱的矛盾；强调人的因素，组织坚强的领导班子；加强科研和发展工作，使技术、产品保持先进；建立计划、报告制度，加强产、供、销的管理；做好工资福利等方面的工作，搞好人事管理；建立各种财务管理制度，加强财务管理；采取正确政策和管理办法，发展海外经营；等等。“通用”的这些经营管理经验，一向受到各方面的重视，欧美、日本的许多大公司曾竞相仿效。但事实上，“通用”经营管理经验是有其局限性的，而且还必须随着环境和条件的变化，而不断改进提高。目前，通用汽车公司正面临着一些新的问题。二十年代初期

① Harlow H. Curtice, *The Development and Growth of General Motors*, 见 H. Koontz, *Readings in Management*, 1959, pp. 85—95.

以来所发展起来的那套经营管理办法，又一次经受了严峻的考验。现在，通用汽车公司通过又一次的组织调整和产品革新，正在为八十年代的发展进行准备。

资本主义企业管理有两重性，既有科学的一面，也有剥削的一面。“通用”的经营管理经验也不例外。我们对于“通用”的组织与管理的经验，也要一分为二，决不能无分析、无批判地照搬照抄。

本书是根据美国有关书籍和报刊上的资料编写的。由于受到资料来源的限制，许多问题既未能深入讨论，又未充分加以说明，并且可能还有错误。此外，有些地方还沿用了通用汽车公司在经营管理中所使用的语言，这种做法是否妥当，也还值得考虑。如有错误和不当之处，请予指正。

上海社会科学院部门经济研究所 徐之河

1979年7月

第一章 早期管理和整顿改组

第一节 早期经营管理情况

通用汽车股份有限公司的前身是通用汽车公司 (General Motors Company)，是由威廉·C·杜兰特发起组成的。杜兰特原是一个经营马车制造业的商人。二十世纪初，当他看到汽车工业正在蓬勃兴起时，就于1904年买进了别克汽车公司，该公司在杜兰特的经营下，发展很快，到1908年，别克公司销售了 8,847 辆汽车，成为美国最大的汽车公司。那年福特汽车公司销售了 6,181 辆，居第二位。

随着汽车市场的发展，杜兰特感到乐观。他觉得每年在美国市场上出售汽车 50 万辆，是完全有可能的。为了在汽车市场上占据重要地位，他认为应当把当时的一些产、销汽车及汽车零配件的厂商合并起来，组成一个大的汽车公司。1908 年秋，由他发起，在新泽西州成立了通用汽车公司，以股票调股票的方法，把二十多个制造和销售汽车及汽车零配件的公司合并起来。这些公司包括：产、销汽车的别克、奥克兰、欧兹、凯迪莱克等四个大汽车公司以及五个较小的汽车公司，三个卡车制造公司，十个汽车零配件公司，还有一

个推销汽车的公司，即加拿大麦克拉夫林汽车公司。杜兰特原来打算把福特、奥尔兹等汽车公司也并进来的，只是因为条件没有谈妥而未能实现。^①

当时通用汽车公司是一个控股公司，它所辖的各公司基本上是独立的经营单位。而杜兰特在组成通用汽车公司后，既没有建立必要的公司管理机构，也没有建立必要的现金储备，仍然用老办法经营管理，并依靠销售汽车所得的现金来支付工资和原材料费用。“通用”从销售中所得的收益，1910年虽由1908年的29,000,000美元上升为49,400,000美元，但一旦经济衰退，汽车销售量下降，杜兰特支付工资和供应品的资金就不足了。为了度过难关，他向当地银行举债未成后，便转而向东部财团求助。当时波士顿的李·希金森公司和纽约的锡立格曼公司愿意帮助通用汽车公司度过难关，但条件十分苛刻，不仅要求杜兰特辞职，并且要采用投票信托方式来控制公司。1910年9月，通用汽车公司董事会授权向上述两公司举债15,000,000美元，并宣布11名董事退休，杜兰特也辞去总裁的职务。从此，通用汽车公司便以投票信托方式落入银行家手里。通用汽车公司的第一阶段的历史就这样结束了。许多人认为：“通用”将永远不会再起来了。^②

① Alfred D. Chandler, Jr. and Stephen Salsbury, *Pierre S. du Pont and The Making of the Modern Corporation*, 1971, pp. 429—440.

② Arthur Pound, *The Turning Wheel, The History of General Motors Through Twenty-five Years, 1908—1933*, 1934, pp. 124—130.

1910年秋，取得了“通用”控制权的新领导班子，立即对“通用”进行改组。但尽管如此，一直到投票信托在1915年10月1日到期为止，“通用”仍然是一个由一些汽车、卡车、零配件的产销厂商组成的松散联合组织，它们很少受到公司总部的控制。“通用”在银行家手中的五年里，在经营管理和生产销售上都没有什么起色。

杜兰特退出“通用”以后，致力于经营雪佛兰汽车公司并获得巨额利润。当“通用”欠银行家的贷款及随之而来的投票信托到期的日子日益接近的时候，杜兰特便利用雪佛兰的资金，在朋友帮助下，在市场上大量购买“通用”的信托证券。

到1916年4月，杜兰特已取得了“通用”普通股的50%以上。在这种情况下，“通用”的原总裁纳什提出辞职。杜兰特便于6月再度担任“通用”的总裁。他改组了董事会，以别克、凯迪莱克、奥克兰、欧兹、通用卡车公司的总经理，取代退出去的银行家，担任董事会的董事。

1916年10月13日，为了使“通用”变成经营公司，杜兰特等又在特拉华成立通用汽车股份有限公司，并以这个公司的股票调换原通用汽车公司股票的办法，取得了后者的全部股权。1917年8月1日，新的“通用”取得了原“通用”的全部财产，原通用汽车公司便宣布解散了。

新成立的通用汽车公司，经过一系列改组并把它所辖的各公司改变成经营部门以后，名义上虽已变成一个经营公司了，但事实上，它的许多经营部门仍和过去一样，继续象独立单位那样进行经营管理，只是由于杜兰特个人，才使这些

单位结合在一起。

杜兰特对这个新公司的管理，仍采取他过去所用的那一套办法。他无意接受董事会的领导，他是为了满足法律上的规定和接受商业上的惯例而设置董事会的。董事会很少开会，即使开会也是由他提议而不是由董事长提议召开的。在重新取得对“通用”的控制之后，杜兰特就独自来经营该公司了。

杜兰特也不认为需要很多管理人员来帮助他管理偌大的一个公司。虽然“通用”的活动，主要集中在密执安州，但他自己则长住在纽约市。最初，他那由总出纳、总稽核和法律顾问三个人组成的小小管理班子，经常往返于纽约市和密执安州之间。一直到1920年，“通用”的中央管理机构中，也只有七个工作人员。杜兰特看不出有什么必要去建立一种系统化的管理组织体制。

杜兰特重新掌权之后，就着手实行他一向追求的扩充“通用”的巨大计划了。甚至在公司完成法律上的改组之前，他就开始把大量的新投资投入“通用”，并且对他所控制的雪佛兰汽车公司也采取了类似的扩充计划。除此之外，杜兰特又与考夫曼一起创建了联合汽车公司。这是一个控股公司。杜兰特利用这个公司的股票，通过股票调换，控制了海厄特、新方案、头顿工程实验、雷米电气及珀尔曼·里门等公司，并任命小阿尔弗雷德·P·斯隆负责这个控股公司的管理。

1921年以前，“通用”的管理是很混乱的。生产上既无一贯的政策，经营活动上又不能分工协作，作出资本支出和

制定生产规划时又经常发生判断错误。公司既无良好的科研和工程技术等职能部门，也没有健全的计划（预算）管理概念。中央管理部门的力量十分薄弱，对各个经营部门根本不能进行有效的管理，而各经营部门管理人员的职权又大有出入，他们各自为政，公司总部对他们大多失去了控制。

面对这种现实，身为董事长的皮埃尔·S·杜邦十分担心。早在1918年夏，他就要求杜邦公司派一名得力人员，去调查“通用”各办事机构和各厂的情况。当时指定埃利克·L·伯格兰去做这项工作，伯格兰于1918年秋完成了调查并提出了报告。^①

伯格兰的报告的每一段，都着重指出“通用”缺乏制度和管理方法。报告指出：“通用”根本没有中央工程处，事实上根本没有任何一种良好的常设中央工作班子。

伯格兰强调指出，缺乏制度是由于“通用”仍然是一个个人的事业这个事实而产生的。“杜兰特先生显然完全负责所有计划工作并规定大家所要遵守的政策。在绝大多数情况下，最后的决定都要征得他的同意。在‘通用’，似乎再没有其他人是各个工厂或各种新发展的最后仲裁者了。”杜兰特亲自对每一细小的事情作出决定，这种办法“在具有适当的组织的情况下是不需要的。”伯格兰曾经“甚至听说有这种情况，安装电线的设计细节也要提交杜兰特决定。当引起争论时，似乎再没有人能够或有足够的权力作出决定似的。”由

① 以下各段中有关这个报告的引言，都转引自 Chandler, Jr. and Salisbury, Pierre S. du Pont and The Making of the Modern Corporation, 1971, pp.468—470。

于杜兰特在纽约市办公，只是偶而去密执安看看，许多紧急而重要的事情，往往拖延数星期后才被批准并采取行动。

“通用”设施的基建、修理、维护的授权程序，是最出人意料的。对一个现有工厂的改建或扩建的建议，不是来自工厂经理，就是来自杜兰特或他那位负责生产技术事务的助理亨利·L·巴顿。在经过这三个人泛泛讨论之后，改建或扩建的请求便提交执行委员会批准。请求只有最一般的说明，通常对合同只要求少量的投标，甚至根本无需投标。工厂经理通常都忙于监督生产，没有时间去检查合同承包商所进行的工作。不可避免地，工程进度缓慢，成本过高。新建工厂也是这样。巴顿的办公室只有他一个人和一个秘书，他虽有一个“效率工程师”的非正式称号，但要想把任何一个工厂创造出来的有价值的经验和技能成就向他厂传授，是根本做不到的。

报告接着指出：“……不同工厂之间也缺乏某种合作精神。这些工厂在采购、会计及其他组织方面，实际上都是独立的，正如它们在组成‘通用’以前是独立的经营组织那样，……存在这样一种感觉，即除了最一般办法外，就不存在领导它们的中央组织机构了……。”

报告还指出了没有中央采购组织而引起的成本过高，以及对采购存货无法进行协调监督所形成的危险和浪费。

那时，随联合汽车公司并入“通用”而改任“通用”副总裁的斯隆，对于“通用”的管理不善，也很不安。他先后写了三份关于“通用”内部管理弱点的有见解的报告。第一个报告完成于1919年下半年，是关于部门间结算的。第二个

报告是关于专用拨款程序的，完成于1920年春。第三个报告是关于公司经营管理体制的根本性改组的。对于这些报告，杜兰特是赞赏的，但根本不予采纳。到1920年9月，“通用”管理的弱点越来越明显了，斯隆决定把这些事情直接向董事长报告。

皮埃尔·S·杜邦很重视伯克兰的报告，他对斯隆的报告也很欣赏，但因为杜兰特对这些不感兴趣，所以没能立即采取行动。

第二节 1920—1921年的危机及其发生原因

虽然杜兰特不重视公司的管理制度和管理方法的改进，但他对于“通用”的扩充，却总是雄心勃勃的。

正是由于杜兰特忽视公司的经营管理和工作效率而强调筹资扩充，导致了“通用”的1920年到1921年的最严重的危机。

从1920年10月底起，公司的流动资本开始枯竭。“通用”已不象年初那样，在银行中有160,000,000美元的存款了，相反，它欠了银行80,000,000美元，它还用其他方式借进了12,000,000美元，^①而公司新车的销售量却继续下降，收入只能抵补公司经营费用的一小部分，即使把用于完成新建项目和支付已订购的工厂设备的那部分资金，移用于支付工资和

① Alfred D. Chandler, Jr., *Giant Enterprise, Ford, General Motors and The Automobile Industry*, 1964, p.74.