

DANG DAI MEI GUO QI YE
GUAN LI DE TE DIAN

孙耀君

当代美国 企业管理 的特点

山西人民出版社

当代美国 企业管理的特点

孙耀君 著

山西人民出版社

责任编辑 陈宇华

当代美国企业管理的特点

孙耀君

*

山西人民出版社出版 (太原并州路七号)

山西省新华书店发行 山西省七二五厂印刷

*

开本: $787 \times 1092 \frac{1}{32}$ 印张: $2\frac{1}{2}$ 字数: 45千字

1979年10月第1版 1980年3月太原第1次印刷

印数: 1--15,950册

*

书号: 3088·223 定价: 0.20元

前 言

企业是现代社会中从事经济活动的基本单位。在企业中，人们以一定的关系相结合，借助于一定的技术手段和方法从事某种经济活动（物质生产或流通等），以达到某种既定的经济目的。同时，一个企业又同社会上的其它企业、公私机构和广大公众发生千丝万缕的联系。因此，如何把企业中的人们组织起来，处理好企业内外的关系，以便达到企业的既定目的，就有一个企业管理的问题。企业管理既包含科学技术和生产力的问题，也包含上层建筑和生产关系方面的问题。各种不同社会形态中的企业，其根本目的是不同的。资本主义企业的根本目的，在于攫取最大限度的利润；社会主义企业的根本目的，是最大限度地满足人民的物质和文化生活的需要。人们之间的相互关系也是不同的。资本主义企业中的资本家及其代理人，同广大职工是剥削和被剥削、压迫和被压迫的关系；社会主义企业中的干部、技术人员，同工人是平等协作的关系。这些，都是不同的社会制度的上层建筑和生产关系在企业中的反映。然而，各种不同社会形态中的企业，在管理上也存在着共同的方面，比如资本主义大企业和社会主义大企业，由于都是从事物质生产的大生产过程，在管理上就必然存在着某些反映生产力发展规律的共同性的东西。

美国的企业管理具有二重性，即：“一方面是制造产品的社会劳动过程，另一方面是资本的价值增殖过程。”所以，不能“把从共同的劳动过程的性质产生的管理职能，同从这一过程的资本主义性质因而从对抗性质产生的管理职能混为一谈。”（《马克思恩格斯全集》第23卷，第368—369页。）美国企业的根本目的是从工人身上榨取尽可能多的剩余价值，获取最大限度的利润。他们是“为掠夺而管理”，“借管理来掠夺”。（《列宁选集》第3卷，第395页。）而且，从整个社会来讲，“对生产自始就不存在有意识的社会调节”，（《马克思恩格斯选集》第4卷，第369页），在人力、物力上都有很大的浪费。但是，另一方面，在一个企业的范围内，他们却能够在某种程度上自发地按照现代化大生产的规律来组织生产，用经济办法来管理经济，因而在提高劳动生产率和经济效果上取得了显著的成就。对美国企业管理的这种二重性，我们的正确态度应当是：对它反映资本主义剥削关系的方面，必须予以批判，以加深对资本主义本性的认识；对它反映社会物质生产过程中共同规律的方面，则必须予以研究，以便借鉴。如毛泽东同志所指出的，“外国资产阶级的一切腐败制度和思想作风，我们要坚决抵制和批判。但是，这并不妨碍我们去学习资本主义国家的先进的科学技术和企业管理方法中合乎科学的方面。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。”（《毛泽东选集》第五卷第287页）。

可是，在林彪、“四人帮”横行的期间，他们推行了一条极“左”路线，根本否认资本主义企业管理的二重性，

根本否认资本主义企业管理中有可供我们借鉴的反映社会化大生产共同规律的一面，蛮横地不准人们研究和借鉴资本主义企业某些先进的管理经验。谁要是敢于提出这个问题谁就会被扣上“崇洋媚外”，“走资本主义道路”的帽子。“四人帮”的倒行逆施，极大地阻碍了我们了解和学习国外企业的先进管理经验。

在我们的队伍中，也有些人，夜郎自大，故步自封，甚至把小生产的经营方式看作是社会主义的管理方式而加以维护，把反映现代化大生产客观规律的科学的经营管理方式看作是资本主义的东西而予以排斥。这也是完全错误的。列宁在十月革命后不久的一次会议上指出：“有人在这个会议上说，不向资产阶级学习也可以建成社会主义，我认为，这是中非洲居民的心理。我们不能设想，除了以庞大的资本主义文化所获得的一切经验为基础的社会主义以外，还有别的什么社会主义。”（《列宁全集》第27卷第285页）列宁在讲到作为资本主义企业管理组织形式的托拉斯时指出：“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，而是要已经夺得政权的无产阶级先锋队去掌握和采用托拉斯所造成的东西。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。”（《列宁选集》第三卷第555页）

美国自十九世纪末开始，在资本主义世界经济中长期处于领先地位。近年来，其相对地位虽然有所下降，但仍是世界上经济和军事实力最强大的超级大国。一九七六年美国国民生产总值为一万六千七百八十一亿美元，相当于苏联的一

点八倍和日本的三点一倍，比欧洲经济共同体九国的总和还要多。美国所以在经济上处于优势，不仅是由于它在科学技术上领先，而且也是由于它长期以来在企业的经营管理上积累了丰富的经验，其中有相当一部分在不同程度上反映了现代化大生产的客观规律。

随着我国社会主义现代化建设事业的蓬勃发展，用先进的科学技术武装起来的现代化大生产将在我国国民经济中占居越来越大的比重。在管理现代化企业方面，美国管理现代化大生产的经验，是很值得我们借鉴的。当然，即使是美国企业管理中那些生产力组织方面行之有效的好经验，我们也不能全部照抄照搬，必须结合我国的实际情况，学中有创，学创结合，创造出具有我国特点的一套科学的企业管理制度。我们在了解当代美国企业管理的特点之前，必须先明确这一点。

美国的资本主义企业管理，经过了一个发展过程。在第二次世界大战以后，更进入了一个新的阶段。在第二次世界大战中，美国由于军事需要，科学技术和经济都有较大的发展。战后，以核子、电子为代表的新的科学技术继续有显著的进步，并推动了生产力的发展，使美国进入了以核子、电子和空间技术为标志的第三次科技革命的时代。从五十年代中期起，美国开始把新的科技成果推广应用于民用工业，建立了许多新兴工业体系，如宇宙工业、航空工业、核工业、电子计算机工业、电视电讯工业等，经济生活的各个部门进一步机械化、自动化，采用了很多新技术，造成了新的工业繁荣。同时，“农业也工业化了”，“在机械化、化肥化、选种等方面都有很多新发展。日常生活也工业化了，如家务劳动用的机器、小汽车比较普遍。第二次世界大战后，美国的经济发

展速度虽然较日本、西德等国为慢，但总的来讲，仍有较大的发展。特别是科学技术的进步，比较显著。而且，科学变为“直接生产力”的过程大大加快了，从发现、发明到设计、试制所需的“孵育”时间，以及到实际投入生产的时间，都大大缩短了。而且，先进的科技成就还被广泛应用于企业管理工作之中。与此同时，生产的国际化和资本的国际化也有很大的发展。美国和某些资本主义工业先进国的资本进一步互相渗透，跨国公司有很大的发展，资本主义世界在经济上的联系和相互影响更加密切，争夺市场的斗争更加尖锐复杂。科技和生产的发展使美国资本主义的基本矛盾更加尖锐化，但其表现却有某些新的形式。

在这种社会经济条件的基础上，当代的美国企业管理形成了它自己的特点。下面分八个方面向读者简略地介绍一下这些特点。

目 录

前 言	1
一、在管理体制上把集权和分权、系统性和灵活性更好地结合起来	1
二、实行专业化协作	14
三、重视科学技术的研究及其在生产和管理中的应用	20
四、以提高劳动生产率和经济效果为中心，实行科学的生产管理，加强经济核算	34
五、采用多种形式调动职工的“积极性”和“主动性”	40
六、重视职工的技术教育和管理人员的培训	48
七、推行全面质量管理，大力提高产品质量和服务水平	56
八、重视对市场需求等情况的预测和长短期计划的制订	63

一、在管理体制上把集权和分权、 系统性和灵活性更好地结合起来

美国的企业为了牟取利润，在激烈的竞争中求得生存和发展，一贯很重视调整组织机构和管理体制。他们认为这是提高管理效率的一个极为重要的条件。

本世纪二十年代以前，美国企业一般采用“集权的管理体制”。随着国民经济的发展，企业规模日益扩大，企业的领导层次越来越多，工艺技术也越来越复杂，产品种类也越来越繁多，因而，单纯采用“集权的管理体制”，已远远不能适应生产发展的要求了。所以，从二十年代以后，由通用汽车公司和杜邦公司带头，逐渐改行“分权的事业部管理体制”，即把企业按产品或地区划分成各个事业部。从产品设计，原料采购、生产制造、产品销售直至顾客服务，完全由各事业部负责。各事业部实行独立经营，单独核算。企业总部则掌握人事决策、财务控制等大政方针和长期计划的安排。以美国通用汽车公司为例，全公司按产品划分为二十一个事业部，分属于四个副总经理领导。有关全公司的大政方针，如财务控制、重要领导人员的任免、长期计划、科技发展和其它重要决策，由总公司掌握。其它具体业务则完全由各事业部负责。

通用汽车公司前董事长、事业部体制的创始人斯隆曾讲

过，通用汽车公司采用这种管理体制之所以获得成功，主要原因是它始终贯彻一条基本原则：“政策制定与行政管理分开”。这种事业部管理体制的好处是：企业最高领导阶层可以摆脱日常事务，集中精力考虑全局问题；事业部独立核算，更能发挥经营管理的主动性和积极性，更便于组织专业化生产和实现企业内的协作；各事业部之间有比较，有竞争；事业部内部的供、产、销之间，也比较容易协调。所以，这种管理体制一时在美欧、日本等国流行甚广。但是，这种事业部管理体制也有它的缺陷，如各事业部往往容易产生本位主义，有时难于取得协调一致，互相扯皮，对整个企业的利益关心不够，不能全面有效地运用整个企业的人力、物力资源，不能灵活地适应情况的变化。正是由于事业部制的这些缺陷，六十年代以来，美国的企业又在探索和试行一些新的管理体制，以适应经济发展的形势和要求。

近年来，随着科学技术的巨大跃进，工艺技术迅速更新，生产步伐迅速加快，市场情况迅速变化，企业之间的竞争也日趋激烈。在这种情况下，如果不能从整个企业的利益出发，灵活地适应情况的变化，企业就会失败以至倒闭。所以，当代美国在企业管理体制上探索的中心是如何把集权和分权、系统性和灵活性更好地结合起来。

所谓系统性，就是把整个企业看成是一个完整的系统，而它的每一个组成部分(分公司、事业部或基层工厂等)则是这个系统中的一个子系统。整个系统和各个子系统，都有自己一定的目标和任务。各个子系统要服从整个系统的总目标和总任务，以充分地利用整个系统的人力、物力资源，使整个系统以至各个子系统得到最大的收益。因此，强调系统性，

从整个系统的整体利益出发，对某一个企业来说，确是十分重要的一环。

但是，当代美国资本主义大企业的系统极为庞大，职工达数十万，分公司遍及全国，甚至跨越国界。而科学技术、经济发展、市场情况等又是瞬息万变，如果不能及时地、灵活地作出反应和决策，就会坐失良机，造成很大的损失，也不能维护全系统的整体利益。所以，在强调系统性的同时，又必须注意灵活性，并把两者更好地结合起来。美国学者勃·斯密士把这表述为：“现代组织问题在于，最大限度的灵活性与最大限度的组织稳定性相结合。”（美国《今日管理》杂志，1970年5月号第108页）同时，由于电子计算技术和通讯网络的发展及其在管理上的应用，使得远隔重洋的情报，片刻间就能了如指掌，错综复杂的难题，短期内即可作出最优决策。这就为把集权和分权、系统性和灵活性更好地结合起来创造了物质条件。

那末，美国当前试行的新的管理体制有哪几种形式呢？主要有以下五种：

（一）超事业部制

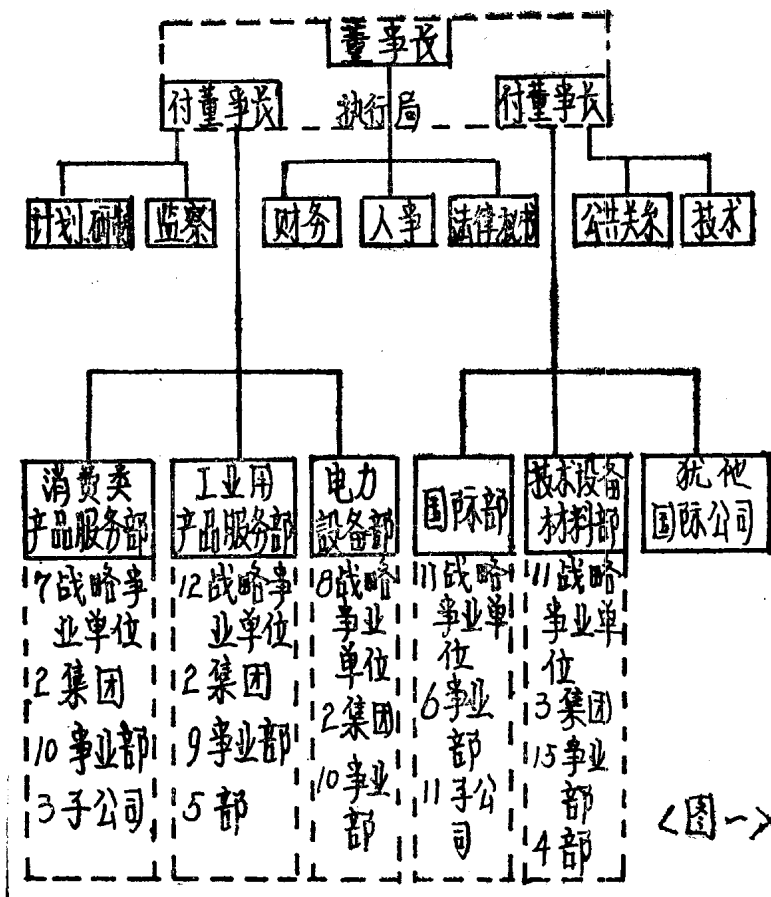
超事业部制，是事业部制的一种改进和发展。它是在企业最高领导之下，各事业部之上，再成立一些统辖这些事业部的超事业部。其建立过程通常有两种方式：一种方式是两个或两个以上的事业部联合起来建成巨大的、独立性很大的公司分部；另一种方式是由企业最高管理层的某些组织机构，转化为直接管理若干事业部的机构。超事业部的建立常常是由于：为了利用几个事业部的技术和生产力量来开发和制造新产品，给顾客提供更有效的服务，加强行政领导，以

应付日益激化的竞争，改进情报过分集中于企业最高领导而难于灵活处理等缺点。

超事业部制，可用美国通用电气公司于一九七八年一月起实行的“执行部制”来说明。

美国通用电气公司是世界上最大的电机制造公司，并生产多种其它产品，有职工四十万人，年营业额一百六十亿美元，在美国国内三十五个州和国外二十四个国家拥有三百家子公司，从事多种工矿事业。为了管理这样一个庞大的企业，这个公司多年来就积极从事管理体制的改革。早在五十年代初期，他们就完全采用事业部制，以后又发展为包括多个事业部、集团、战略事业单位和子公司的庞大组织。所谓战略事业单位，是该公司于七十年代初为适应客观需要，在各事业部内有选择地对某些产品进行单独管理的一种管理结构，以便各事业部的人力、物力能机动有效地集中分配使用。一九七八年一月以后，该公司改行所谓“执行部制”的超事业部制。其体制结构如图1：

从图1可以看出，董事长和两位副董事长组成公司最高领导机构——执行局，专司长期战略计划的拟订、同政府机构的联系、税制的研究等。人事、财务、技术等部门的工作，分属董事长和两位副董事长领导。至于各事业部的日常事务，以及有关市场、产品、技术、顾客等方面的战略决策，则由各“执行部”即图一中的“消费类产品服务部”、“工业用产品服务部”等五个部（事实上就是超事业部）负责。每个超事业部领导若干事业部（包括集团、战略事业单位、部、子公司），而五个超事业部加上犹他国际公司（一九七六年收购进来的美国最大的矿业公司之一）则分别由两位副



董事长领导。这种管理体制的领导关系是：执行局——执行部（超事业部）——事业部（包括集团、战略事业单位、部、子公司）。

（二）规划—目标结构、矩阵结构

这是美国企业为了加强各职能部门之间、以及职能部门同规划项目之间的协作，把管理中的“垂直”联系和“水平”联系、集权化和分权化更好地结合起来而建立的一种管理体制。其办法是在企业的垂直领导系统中，从各单位抽调人员，组成临时的或长期的工作小组或委员会。这种工作小组或委员会以完成一定的工作任务为目标，这种工作任务一般较为复杂，所以叫做“规划”，而这种管理体制就叫做“规划——目标结构”。采用这种管理体制可以提高中层和基层管理的机动性和责任心，使上层管理摆脱日常事务性的工作，使各部门比较协调一致地、灵活地完成该项工作任务。这种管理体制最初被美国洛克希德飞机公司等用来执行巨大的军事生产计划，以后逐渐推广到各个领域和许多资本主义国家。如有名的生产电子产品的日本索尼公司，在研制晶体管化微型电视机和录象机用磁带时，就是采用的这种体制。

“规划——目标结构”，可以大致分为三种形式：

第一种是所谓“纯规划结构”。在从事复杂的研究任务、开发新技术和新工艺时，规划中名目繁多，内容复杂，参加的有许多研究部门、生产部门。这些部门再按集权化的原则，把所有从事规划的各个环节组织成为一个整体，就叫做“纯规划结构”。实行这种体制时，每当制定一项新规划都要对已形成的组织结构进行根本的改组；而其各个部门内部，仍是以集权化的垂直领导系统为基础。可是，原来的水

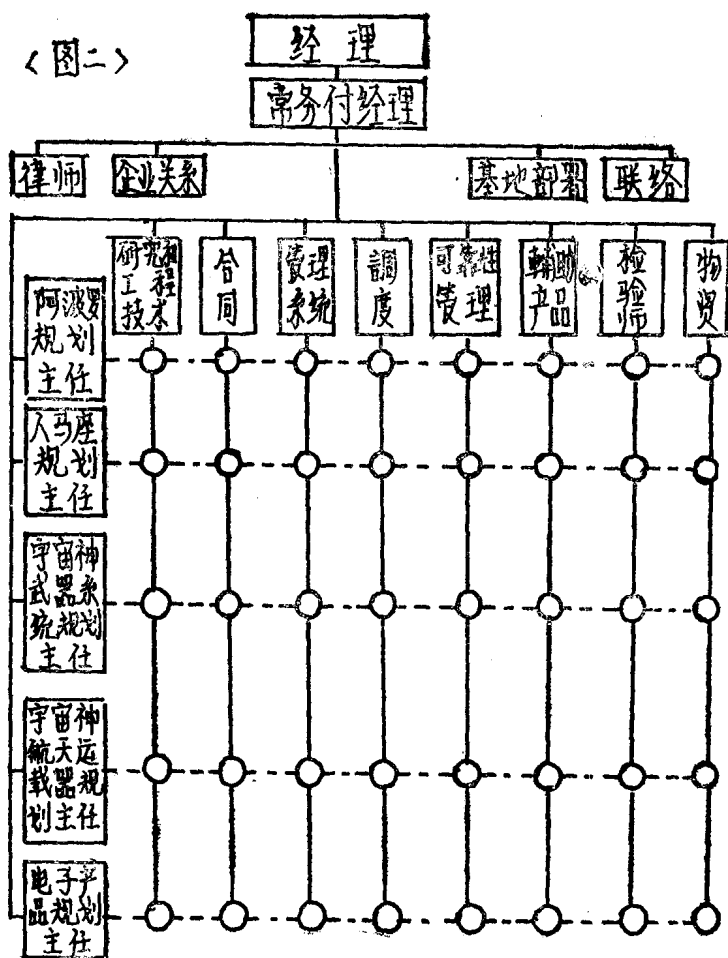
平关系在这里变成了垂直关系，职能性的工作变成了规划性的工作。这就导致各个部门的分散化及其职能的重复，但整个规划（直到最高一级）在管理上是统一的。这种体制适用于技术发展方向较为稳定的情况，曾被美国波音飞机公司、美国氨基氰公司等采用。可是，在生产日益多样化、产品和技术更新的步伐日益加快的情况下，这种体制就不能适应要求了。工作的重复愈来愈严重，在规划结构的范围内又出现了独立的小规划，又需要进行新的水平协作，管理的灵活性也降低了。

第二种是所谓“协作的规划结构”。在这种管理体制之下，参与规划的各个部门和人员进行协作，但其职权限于搜集情报，从规划总目标的观点来评价指标，协商解决问题，并向上级机构准备建议。这种体制使上级机构在一定程度上摆脱日常的监督、协调工作，以便从事更重要的工作，并使各部门的水平联系有所加强。可是，这种体制事实上只是各部门之间一种松散的联系组织，并不能保证规划的有效实现。

第三种是所谓“矩阵规划结构”或“矩阵结构”，这是介于“纯规划结构”和“协作的规划结构”之间的一种管理体制，近年来在美国最为流行。其组织结构可用美国通用动力公司航天分公司的组织图来说明，如图二：

从图2可以看出，在“矩阵结构”的管理体制中，既有按指挥——职能的领导关系（如研究和工程技术、合同、调度等职能部门的垂直领导关系），又有按规划——目标的领导关系（如阿波罗、人马座等规划项目的水平领导关系）。每项规划有一位主任负责，这位主任从水平方向不断地监控着

< 图二 >



说明: —— 规划 —— 目标领导关系 ——— 指挥
 —— 职能领导关系 ○ 规划管理员、执行人员