

资本主义工业托拉斯 经营管理方法

·内部读物·

中国工业出版社

資本主义工业托拉斯 經營管理方法

齐 业 駒

中国工业出版社

資本主义工业托拉斯經營管理方法

齐业驹編

•

中国工业出版社編輯出版(北京佟麟閣路丙10号)

北京市书刊出版业营业许可证出字第110号

中国工业出版社第一印刷厂印刷

中国工业出版社門市部发行(北京八面槽4号)

•

开本 $850 \times 1168^{1/32}$ ·印张 $6^{5/8}$ ·字数172,000

1965年3月北京第一版·1965年3月北京第一次印刷

印数0001—10,184·定价(科六)1.00元

•

統一书号: 15165·3644(綜合-35)

前 言

在美、英、德、法等资本主义国家，托拉斯作为大資本的一种代表性的垄断組織形式，已經有了几十年的历史。

资本主义工业托拉斯，一方面，是资本主义經濟从自由竞争发展到帝国主义阶段的产物；另一方面，也是生产力社会化日益发展的結果。垄断資本采用托拉斯的組織形式，竭力改善其内部的經營管理，以攫取高額利潤。但是，由于资本主义經濟发展的无政府、无計劃状态，周期性的經濟危机和资本主义固有矛盾的不断深化，托拉斯内部某些合理的管理方法，也經常受到破坏，而不能起到应有的作用。相反，托拉斯的产生和发展，使竞争更加残酷，资本主义的基本矛盾——生产資料私人占有和生产社会化的矛盾更加复杂和尖銳。

为了了解资本主义托拉斯的管理方法，我們將其中可以參考的若干部分，加以綜合介紹，供我国工业企业管理部門的有关負責同志內部參考。至于资本主义托拉斯为了追逐高額利潤而阻碍生产技术的发展，以及加强压迫和剝削工人而專門建立的制度和办法，所有这些對我們沒有參考价值，也就不在本书中分析和介紹了。毫無疑問，资本主义托拉斯同我国社会主义企业，在性質上根本不同，在經營管理的方針和方法上也有原則性的区别。因此，对于资本主义托拉斯必須批判地加以研究，决不能盲目地照抄照搬。

本书是根据各有关单位提供的資料整理而成的。在整理資料中遇到了不少困难，首先是资本主义垄断組織的形式十分复杂繁多，托拉斯这种組織形式也有各种各样的类型，国外关于介紹托拉斯管理問題的书刊和資料虽然很多，而我們所掌握的只是很少一部分；其次，资本主义托拉斯在激烈的竞争中，对于內部管理

IV

的若干情况，是互相保守秘密的，許多問題在公开文献上找不到应有的說明；第三，資本主义国家出版的文献資料中，帶有許多吹噓的成份，而對於这些情况又难以甄別。因此，我們只能將尽可能搜集到的資料，就其有代表性的共同性的問題，进行了初步的綜合整理，书中內容并不全面、确切。

本书在編写过程中，承各有关方面提供了許多資料，特此致謝。

由于編者水平所限，時間仓促，书中謬誤和編排欠妥之处，殷切希望讀者批評指正。

編 者

一九六四年六月十日

目 录

前 言

一、資本主义的托拉斯是什么	1
二、資本主义工业托拉斯管理方法的主要特点 及其不可克服的一些主要矛盾	6
三、托拉斯的規模和經營范围	28
四、托拉斯的管理机构和管理体制	37
五、托拉斯内部的計划工作	50
六、托拉斯的生产专业化和协作	57
七、托拉斯对資源的综合利用	67
八、托拉斯的科学研究和发展工作	78
九、托拉斯内部的生产管理	93
十、托拉斯的产品质量管理	103
十一、托拉斯的设备維修工作	109
十二、托拉斯的基本建設工作	114
十三、托拉斯的劳动管理	127
十四、托拉斯的物资采购、供应和仓库管理	134
十五、托拉斯的产品銷售工作	147
十六、托拉斯的财务會計工作	159
十七、資本主义国家地质工作的一些特点	174
十八、資本主义国家矿山工作的一些特点	182
十九、資本主义国家交通运输业的一些特点	189
附表一：美国最大的五十家工业公司的統計	200
附表二：資本主义国家(不包括美国)最大的五十家工业公司的統計	203

一、資本主义的托拉斯是什么

一、托拉斯形成的历史

托拉斯是資本主义經濟中一种比較典型的垄断組織。托拉斯的产生和发展过程，也就是資本主义經濟从自由竞争走向垄断的发展过程。

資本主义經濟中出現現代的垄断組織，开始于十九世紀六十年代。当时，随着鉄矿、煤矿、炼鉄、炼鋼、机器制造等重工业部門的发展，自由竞争发展到了最高峯。这一期間大企业不断并吞中小企业，于是，形成生产积聚和資本积聚。积聚的結果为垄断的产生和发展提供了基础。一八七三年危机之后，兴起了垄断組織建立协定的一个大高潮。在此后的几十年間，首先是在重工业部門，然后是整个工业部門一个接一个地被垄断組織所控制。美国在一八九八年至一九〇二年間的第一次企业合并运动中形成了很多新的工业托拉斯。一九〇一年成立的美国鋼鉄公司，合并了十一家公司，共有一百七十个附屬厂矿，資本为十一亿美元，鋼的生产能力占全国生产能力的百分之六十五。一九〇二年成立的国际收割机公司，合并了五家公司，資本为一亿二千万美元。据統計，一九〇四年美国有三百十八个工业托拉斯，共拥有五千三百个工厂，資本共达七十二亿四千六百万美元。关于这个問題，列宁曾經指出：“我們可以从一八六〇年以前的时代里举出个别資本主义垄断組織的例子；在这些例子里，可以發現現在极常見的那些形式的萌芽；但是無論如何这时还是卡特尔的史前时期。現代垄断組織的真正开始，最早也不过是十九世紀六十年代的事。垄断組織发展史上第一个重大的时期，是从十九世紀七十年代各国工业衰落的时候开始，一直延长到十九世紀九十年代初

期。”^①

二、資本主义經濟中垄断組織的种类

关于資本主义經濟中的垄断組織有許多名称，例如，托拉斯(Trust)、卡特尔(Cartel)、蒲尔(Pool)、辛迪加(Syndicate)、持股公司(Holding Company)、康采恩(Konzern)、选举托拉斯(Voting Trust)、制造商协会(Trade Association)，等等。

这許多名詞使用时并不严格，其中某一些組織的性质近似，很难分辨。例如，有一些政治經濟学家就把战前德国的卡特尔和辛迪加看做一回事，又把卡特尔和托拉斯看做一回事。但从性质上来看，德国的托拉斯和美国的托拉斯是有区别的。因此，不同国家的托拉斯，其性质也不一样。

为什么人們对托拉斯的印象比較深刻，而对其他的垄断組織并不那么熟悉呢？这主要是托拉斯是一种从产銷方面全面垄断的联合組織，而有一些垄断組織只垄断市場，不垄断生产經營，另一些垄断組織只不过是美国在一度頒布了反托拉斯法(Sherman Antitrust Act)之后，将托拉斯改头换面而已，在性质上同托拉斯沒有根本区别。

下面列举一下这些垄断組織的种类并簡約說明其特点：

1. 托拉斯(Trust)

托拉斯是資本主义經濟中一种比較典型的垄断联合組織。它把若干工矿企业合并为一个大公司，参加托拉斯的工矿企业完全丧失自己在商业上和生产上的独立性。托拉斯組織所屬厂矿实行专业化生产和資源的綜合利用，并对所屬厂矿的生产、原料采购和商品銷售实行統一管理，統一核算盈亏、分配利潤。在必要时也可以停閉一部分厂矿，把生产集中到最先进的厂矿中。資本

① 列宁：《帝国主义是資本主义的最高阶段》。《列宁全集》第二十二卷人民出版社，一九六〇年版，第一九二頁。

家通过这种經濟組織，对生产和市場实行垄断，以加强其竞争地位，攫取高额利潤。

参加托拉斯的企业的所有股票交给一个保管委员会 (Board of Trustees)，由其集中掌握控制。企业的股东交出股票后，他们对企业就没有直接的管理权，一切通过保管委员会，他们取得委托证书 (Certificates of Interest)，并据此定期向保管委员会領取紅利。这种保管委员会实际上就是托拉斯的董事会。

当着手組織托拉斯时，各个参加托拉斯的企业和股东，必須訂立一个协約。这个协約的主要内容为：組織托拉斯的目的、董事会的权利和责任、管理方法和所有权的关系等等，并規定在托拉斯解散的时候，应当将财产归还給原所有人。

六、七十年前，美国有不少托拉斯。后来为了避免受反托拉斯法的約束，便改头換面地出現了另外一种垄断組織的形式。这就是所謂持股公司。

2. 持股公司 (Holding Company)

某一財閥集团或一个大企业买进另几个企业的股票，进而对几个企业实行控制的組織形式，称为持股公司 (有的譯为控股公司或攬股公司)。对收买别的公司叫做 母公司 (Parent Company)，而被其收买的公司則叫做 子公司 (Subsidiory Companies)。要控制其他企业，往往并不一定要买进这个企业大量的股票。在其他企业的股权比較分散的情况下，只要控制接近半数的股票，往往就能够操纵这些企业的全局。

从以上持股公司的特点中可以看出，它的根本性质同托拉斯并没有多大区别，而只不过是托拉斯的发展和变种而已。

3. 选举托拉斯 (Voting Trust)

十九世紀末，美国因在表面上限制組織托拉斯，这时便出現了所謂持股公司。后来，美国又不怎么反对托拉斯了，特别是允許有选举托拉斯存在，規定較小的企业可以組織托拉斯，也就是較小企业的股东可以将股权交托給保管委员会，并換取相应的証

书。受托期限一般都有規定，如紐約州規定为十年。这些証书可以过戶轉让。尽管証书轉手，在規定期限內，保管委员会还是可以进行控制。受托者应按照規定給托付者支付紅利。

4. 卡特尔 (Cartel)、蒲尔 (Pool) 辛迪加 (Syndicate)

卡特尔、蒲尔、辛迪加这些組織，主要是若干企业通过協議，在承接訂货和制訂价格等方面規定統一行动，以便限制竞争，实行垄断。

以卡特尔为例，組成卡特尔的企业都仍保留着自己的独立身份。組織卡特尔的目的，一般是在于控制市場。所以卡特尔以同性质（产品相同、原来竞争的对手）的企业組成的比較多。如有些卡特尔規定着有关企业产品的統一价格或最低价格，以約束各个成員不再削价竞争；又如有些卡特尔通过協議在成員中分配銷售地区；另有一些卡特尔規定，向外承攬定貨时，由一个成員以最低投标价包下来以后，再在其他成員中进行分配。

另外，也有一种专利权卡特尔，即参加卡特尔的企业協議交換使用专利，如某个企业可向另一个企业租用专利权；或者把大家的专利权都交給一个委员会，由这个委员会租賃給各个成員使用。此外，还有搞标准化的卡特尔等等。

对美国的資本家來說，組織卡特尔的“好处”是：避免竞争，保証利潤；通过協議商定价格和产量，有利于安排生产；有些工作不必各搞一套，可以节省力量；各个企业在經濟上仍是独立的，在經濟危机时，不必相互承担风险。

在組織卡特尔时，若干企业往往联合在一起，把产品销售工作（有的也包括采购）交由一个統一的机构去办。这个搞销售和采购的联营組織就称为辛迪加。

美国的卡特尔和蒲尔差不多，有些地方就称卡特尔为蒲尔，但也有的著者认为，蒲尔的組織比卡特尔更严密一些。

5. 制造商协会 (Trade Association)

美国的卡特尔也曾受到反托拉斯法的影响。凡是显而易見的具有独占性质的卡特尔，如規定价格，統包定貨，划分市場的卡

特尔又逐渐为制造商协会所代替。

制造商协会表面上只承认搞同行业的产品标准化，事实上还是起着某种卡特尔的作用。在制造商协会中，大公司有操纵的实权。他们把每类产品的制造商编成小组，在小组中订有许多协定，并分别由一个管理委员会监督协议的执行。

6. 康采恩 (Konzern)

康采恩是垄断联合组织的高级形式，是一种财阀集团。康采恩不仅拥有一些在生产业务上相互联系的企业，而且拥有不同类型、不同性质的企业，它们彼此在生产上几乎是没有什么联系。通常在康采恩体系中，除包括有生产部门外，还包括有商业公司、银行、保险公司。

由此可见，托拉斯是一种有关企业产销全面联合和垄断的典型形式，它的根本特点就是高度集中、高度垄断，并在此基础上在托拉斯内部实行生产高度专业化和管理的合理化，以便攫取最大的利润。

三、托拉斯同公司的关系

资本主义的企业单位有公司和工厂。一般说，公司是工厂的领导机构和服务机构，也是整个企业的总称；工厂是公司中的基层生产单位，它主要是进行生产技术活动，经营（供销）事务管得很少，一个公司中可以没有工厂（商业性的公司），可以只有一个工厂，也可以有几十、或几百个工厂。

公司有股份有限公司和无限公司之分。有限公司是当公司破产时，公司只负责把本公司的股本赔完为止，尽管赔完后还不够，并且股东还有其它许多财产，债主也无权索要。无限公司破产时，股东对债主负有偿还全部欠债的责任。

托拉斯是指具有一定垄断程度的工商业组织，它对外的招牌绝大多数都叫“公司”，也有叫“集团”的，自然不是所有的公司都是托拉斯，在资本主义国家里，从数量上来说，大多数公司并不具有托拉斯的性质。

二、资本主义工业托拉斯管理方法的主要特点及其不可克服的一些主要矛盾

一、资本主义托拉斯管理方法上的一些主要特点

(一) 資本高度集中，經營規模龐大，所屬的生產單位則以大型廠礦為中心，實行大中小相結合

資本主義工業托拉斯的一個顯著的特點，就是資本高度集中，經營規模龐大。根據美國《幸福》雜誌發表的資料，美國最大的五百家工業托拉斯一九六二年的銷售額共達二千二百九十一億美元，資產共達一千九百七十億美元，他們所獲得的利潤占同行業利潤的百分之七十多。資本主義工業托拉斯資本之高度集中，規模之巨大，從下面的一些具體數據中可以清楚地看出：

1. 資本大。美國在一九六二年資本達十億美元以上的工業托拉斯共有十九家，資本最多的五家是新澤西美孚石油公司七十六億美元，通用汽車公司六十七億美元，福特汽車公司三十四億美元，美國鋼鐵公司三十三億美元，德士古石油公司三十三億美元（資本家為了逃稅，他們故意縮小了資產額，實際的資產額要大大超過所列举的數字）。

2. 職工多。例如，一九六二年美國職工最多的五家工業托拉斯的職工人數如下：通用汽車公司六十一萬人，福特汽車公司三十萬人，通用電氣公司二十六萬人，美國鋼鐵公司十九萬人，國際電話電報公司十六萬人。

3. 產量大。例如，美國的通用汽車公司一九六〇年生產了汽車三百五十九萬輛，新澤西美孚石油公司一九六二年生產了石油一億六千六百萬噸，美國鋼鐵公司一九六一年生產了鋼二千五百萬噸。

4. 銷售額大。美國一九六二年銷售額在十億美元以上的工業托拉斯有四十九家，比一九五七年又增加了十二家。最大的五百家工業托拉斯的銷售額在美國製造業和採礦業公司的銷售總額中占一半以上，其中最大的五家是：通用汽車公司一百四十六億美元，新澤西美孚石油公司九十五億美元，福特汽車公司八十一億美元，通用電氣公司四十八億美元，紐約美孚石油公司三十九億美元。

5. 供產銷業務範圍帶有國際性。原料（如礦山、種植園）市場很多伸展到國外，有些托拉斯的廠礦也設在國外，成為國際性的壟斷組織。

英國工業的集中程度也很高。例如，九家大壟斷組織的鋼產量占全國鋼產量四分之三，生鐵產量占全國鐵產量三分之二。電氣工業基本上由三家壟斷組織所操縱。在汽車工業中，兩家汽車公司壟斷了國內汽車市場銷售量百分之七十。

由於托拉斯的資本高度集中，經營規模大，所以它們與分散經營的企業相比，給資本家帶來許多好處，如：1. 托拉斯內部可以在高度專業化和協作的基礎上，合理地組織生產；2. 可以集中很大的力量進行科學研究和發展新產品的工作，可以更多地掌握和使用專利權，利用新產品、新技術加強對市場的壟斷；3. 便於對資源進行綜合利用；4. 由於採購物資的數量多，可以用較廉的價格購買物資；5. 可以進一步實行產銷結合；等等。

托拉斯的經營規模大，並不等於說托拉斯內部的生產單位——工廠的規模也都是大的。托拉斯內部的工廠的規模，同整個美國的工業企業的規模一樣，其顯著的特點就是大中小相結合。許多有經驗的資本家並不盲目追求大規模的工廠。如果建立一個大工廠對該類產品的生產比較經濟合理，規模就大一些，否則就小一些。例如，美國通用汽車公司共有一百三十多個工廠，其中有的工廠（如雪弗蘭和菲雪爾車身工廠）規模較大，各有職工二至四萬人；有些工廠則規模較小，職工在一千人左右。一般說，汽車工廠和鋼鐵工廠的規模較大一些，一千人以上的工

厂各占百分之七十七和百分之八十四；机床工厂的規模則比較小，一般以二、三百人的为多。此外，圍繞着托拉斯的大工厂并为其服务的，还有不少不属于托拉斯的中、小型工厂。

（二）在生产高度专业化和协作的基础上，实行各种类型的联合經營，发展综合利用

生产的高度专业化和协作，是資本主义工业（尤其是托拉斯内部）的一个显著的特点。

随着生产技术的发展，他們的分工越来越細，专业化程度也越来越高，他們从行业和产品专业化，发展到零部件和生产过程中的各个不同工艺阶段的专业化。

現在，在美国和其他工业发达的資本主义国家，零部件生产的专业化已經发展得很普遍。在产品結構比較复杂的制造业（特别是机器制造业）中，一个工厂从头到尾制造一个产品的生产組織形式已經过时。据一九五八年統計，全美国資本在一万美元以上的机器制造工厂約有二万三千家，其中零部件专业厂和其他专业厂占一半以上。他們的机床制造工厂几乎沒有制造机床的全部零部件。汽車工业也是如此。在本世紀二十年代，美国福特汽車公司曾采用过由一个綜合工厂从头到尾制造整台汽車的生产組織形式。二十年代末期就开始放弃这种組織形式，而走上零部件专业化的道路，并把原来两个最大的綜合性工厂——罗奇厂和海兰派克厂，按零部件和工艺专业化的原則改組为許多較小的工厂。到一九五九年为止，福特汽車公司的一百个左右的工厂中，已有八十三个是这样的专业化的工厂。

近年来，在資本主义工业中，工艺专业化也获得了迅速的发展。这主要表现在許多机器制造工厂自己已經不再制造鑄件和鍛压件，这些毛坯分別由专业工厂供应。例如，目前美国鑄铁件产量的百分之五十以上、鑄鋼件产量的百分之七十以上、鍛件的百分之八十左右，都分別由专业化的鑄造和鍛压工厂生产。在美国的电器行业中，百分之九十左右自己都不生产鑄、鍛件毛坯。

此外，修理业务的专业化，設計工作和施工的专业化、运输

业务的专业化和技术服务的专业化，也十分普遍。

資本家所以如此热衷于組織专业化生产，是由于它有許多优越性，能够使資本家获得許多好处，如，可以采用高效率的专用设备；便于掌握和发展新技术；可以更加合理地利用原材料；便于发展品种；可以簡化生产管理工作；可以大大縮短建厂時間；可以使成本降低、劳动生产率提高、质量提高（瑞士钟表的质量高，同它的有长期历史的高度专业化生产，有很大关系）。

随着专业化的发展，协作也越来越广泛。屬於美国五大托拉斯之列的通用汽車公司和福特汽車公司除內部各所屬生产单位广泛协作外，并同上万家的小型的汽车零件制造商发生着生产协作供应关系，从他們那里购得百分之五十以上的零部件。在資本主义社会中，用来組織协作的基本手段是經濟合同。协作双方如不执行合同，不仅要被罰款，而且要影响自己的商誉，使自己整个事业遭受危險。

資本家为了降低生产成本，取得高額利潤，千方百計地发展原材料的綜合利用。战后資本主义国家石油化学工业的迅速发展，說明了这一点。据估計，一桶四美元的原油，经过加工可以得到价值三百美元的化学工业产品。这給資本家带来了巨大的利潤。一九六〇年，美国石油工业生产的化学产品产量达二千五百多万吨，占全国化学产品总重量的百分之三十，产值占化学产品总产值的百分之六十一，累計投資約为六十亿美元。現在，美国石油化学工业已成为有机化学工业的主要部分，美国的有机化学产品的百分之八十五左右，是由石油化学工业部門生产的。目前，美国約有三千种石油化学产品，其中主要的大宗的石油化学产品有二十五种至三十种，例如，苯乙烯、甲苯、苯、異丙苯、丁二烯、乙烯、丙烯、聚乙烯、聚苯乙烯、丙烯腈等，这些都是合成纖維、合成橡胶、塑料等有机合成化工产品的重要原料。

石油資源缺乏的国家，如英国、西德、日本，也进口大量石油，来积极发展本国的石油化学工业。英国的石油化工产品在全部有机化工产品中的比重，已由一九四九年的百分之六，提高到

一九六二年的百分之六十三。西德一九六〇年生产的有机化工产品有百分之四十四是由石油制造的。日本一九六〇年生产的有机化工产品也有百分之五十左右是由石油制造的。目前国外的石油化学工厂多半是由石油托拉斯兼营的，此外，也有一小部分独立经营的石油化学公司。

在煤炭和炼焦工业中，对资源的综合利用也有很大发展。例如，法国的国营煤矿就兼营着大量的煤炭化学工业，并且依靠煤炭化学产品来赚取大量的利润以贴补部分煤矿的亏损。近年来，日本的许多钢铁托拉斯和化工托拉斯，为了综合利用焦炉煤气，采取联合投资和联合经营的方式，成立了许多“钢铁化学联合企业”。

（三）注意不断改进管理组织、管理体制，以适应生产和经营的需要

随着资本的日益集中，生产规模的日益扩大，竞争的日益激化，如何组织和管理像托拉斯这样一些庞大的经济组织，已成为一个十分复杂的具有重要意义的问题。因而，美国的托拉斯，一般都非常重视组织问题，把组织机构的有效设置、体制的合理建立，作为能否管理好企业的一个重要条件。所以，许多托拉斯都设立了专门的机构——组织设计处和制度设计处，派富有管理知识和经验的专家（有时还聘请外部的企业管理专家、顾问协助）去研究制订和改进托拉斯的管理组织、体制和制度。

他们在制订托拉斯的管理组织、体制和制度时，强调适合托拉斯的具体情况。他们认为，托拉斯各不相同，所以，其组织、体制和制度也不可能完全一样。托拉斯在经营上一遇到较大的问题需要解决时，往往先从调整组织和体制下手，如六十年代初，福特汽车公司和威斯汀豪斯电气公司营业不振，他们就着手调整领导机构。此外，在平时即使经营上没有发生重大问题，托拉斯也是在不断改进组织，如通用汽车公司，随着情况的发展不断改进组织和体制，二十年代该公司总经理斯龙制订的公司组织和体制，在第二次世界大战以后的四十年代和五十年代，都曾经过一

次較大的改革。

托拉斯很強調明確各個機構和人員的職責和任務。對每個人（從高級領導人員到每個職工）都職責分明，每個人的工作範圍、職責、權限、基本工作程序、同其他人的關係，都以《組織手冊》的形式予以明確規定。當發現不合適時，就及時加以修改（許多公司每年修改一次）。

托拉斯在管理體制方面，多實行大權集中、小權分散的辦法。至於權力集中和分散的程度，則各個托拉斯的情況不完全一樣，一般說：1.財權是比較集中的，限額以上的資本支出由總公司決定（各公司的限額不等）；2.人事權是比較集中的，重要領導人的任免，由總公司決定；3.重大方針政策（如經營、技術、價格等政策）的制訂權，是比較集中的；4.大宗材料的採購權是比較集中的；5.與各單位都有一些規章制度的制訂權，是比較集中的；各單位內部的規章制度，則由他們分別制訂；6.在科學研究發展工作方面，帶有基礎性的、長遠性的工作，往往是集中搞，同當前生產密切有聯繫的，則分散搞；7.工業性的服務工作（如設備修理等），由於集中搞比較經濟，因此凡是有條件集中搞的，盡量集中搞（如有的分公司的工廠分散在幾個地方，就不集中搞）；8.公司的產品宜於集中銷售的，則銷售權就集中，否則就分散一些。除了以上這些原則外，他們對權力的集中與分散，還要因人而異，看哪些問題由哪一級、哪一個人決定最切合實際，效率最高，就把權力交給誰。

為了集思廣益，妥善地協調各個資本家之間的利益，托拉斯對方針政策的研究、制訂和某些重大問題的決定，往往採取由執行董事和高級職員組成的各種委員會討論確定，再交具體的部門去執行的制度。例如，許多大的托拉斯，除了董事會以外，還分別設立執行委員會、財務委員會、管理委員會等等，這些委員會的職責任務、職權範圍和相互之間的關係，都有明確的規定。

（四）管理人員的職責分工有明確的規定，注意改進工作方法，講究工作效率