

美国经济管理考察

中国企业管理协会 编

企业管理出版社

美国经济管理考察

中国企业管理协会 编

企业管理出版社

美国经济管理考察

中国企业管理协会 编

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

*

企业管理出版社出版

石家庄地区印刷厂印刷

*

850×1168毫米 32开本 8.875印张 230,000字
1980年2月第1版 1980年2月石家庄第1次印刷

统一书号：4207·006 定价 1.00元

前 言

中华人民共和国国家经济委员会代表团，应美中贸易全国委员会的邀请，于一九七九年底访问美国，对美国的经济管理、工业管理和企业管理进行了考察，与美国政府部门、企业界、银行界和学术界进行了广泛的接触。

代表团回国后，写出了考察报告，对美国的经济管理、工业管理和企业管理的概貌及其主要特点，作了扼要的介绍。考察报告还联系我国的管理现状和存在的问题，提出了一些改进的建议。现将这个考察报告连同美国有关方面向代表团所作的情况介绍，略加整理一并出版，供读者参阅。

编 者

一九八〇年二月

目 录

美国经济管理考察报告

..... 国家经济委员会访美代表团	(1)
美国政府和企业的关系..... 美国商务部	(41)
美国经济特点和财政金融政策..... 美国财政部	(94)
美国的能源..... 国家经济委员会访美代表团部分团员整理	(131)
美国州政府在经济领域中的作用	
..... 美国马里兰州政府经济与社会发展部	(152)
美国市(地方)政府同工商业的关系	
..... 美国大巴尔的摩市执行委员会	(160)
美国银行在经济中的作用..... 美国大陆银行	(164)
美国通用电器公司的经营管理..... 美国通用电器公司	(176)
美国福特汽车公司怎样选择管理人员和训练徒工	
..... 美国福特汽车公司	(196)
美国孟山都化学工业公司的经营管理	
..... 美国孟山都化学工业公司	(206)
美国德拉沃工程公司的财务管理及投资决策	
..... 美国德拉沃工程公司	(224)

美国斯佩里公司的系统管理技术.....美国斯佩里公司 (231)

美国工业公司各级组织机构图

.....美国厄恩斯特和惠尼事务所 (237)

美国典型的工业公司的组织机构和计划管理

.....美国 P.P.M 顾问公司 (246)

资产负债对照表.....美国加利福尼亚第一银行 (250)

资产负债对照表.....美国通用电器公司 (252)

资产负债对照表.....美国国民现金出纳机 (NCR) 公司 (254)

美国统计摘要.....美国商务部统计局 (257)

美国经济管理考察报告

国家经济委员会访美代表团

(一九七九年十二月三十日)

国家经济委员会访美代表团，应美中贸易全国委员会的邀请，于一九七九年十一月五日至十二月六日访问了美国，引起美国政治界、经济界和学术界的重视，受到美国人民、美籍华人和旅美侨胞（包括台湾同胞）以及有关方面的热情接待。

此次考察，以美国经济管理、工业管理和企业管理为重点，分别访问了一些政府机构、工交企业、银行、研究机构、咨询公司和管理协会。

在美中贸委会的安排和有关方面的协助下，我们会见了一批老朋友，结识了各界几百名新朋友，和不少华裔、侨胞进行了亲切的交谈，对增进两国人民的了解和友谊，发展双方的经济技术合作关系，起了积极的作用。

通过这次考察，我们对美国的经济管理有了进一步认识。

近年来，美国经济增长率有下降的趋势，一九七六年为百分之五点七，一九七七年为百分之四点九，一九七八年为百分之四，今年第一季度只增长百分之一一点一，第二季度下降百分之二点三，第三季度又上升百分之二点四，劳动生产率增长缓慢，一九七五年到一九七八年平均每年增长百分之一一点三。但是，美国一九七八年国民生产总值已近二万一千亿美元，按人口平均近一万美元。美国国

民生产总值每年增长的绝对额是相当庞大的，预计一九七九年将比一九七八年增长一千多亿美元。

美国地理条件好，得天独厚，土地肥沃，森林覆盖面积大，矿产和人力资源丰富。发展经济的主要资源基本上能立足国内。美国虽然对外国石油的依赖日益增加，一九七八年进口石油已占美国石油总消费量的百分之四十六，但是他们为保护国内石油资源，在控制开采的情况下，仍生产石油四亿三千万吨，能满足国内消耗的一半以上。美国总能源自给率达百分之八十左右，而日本则百分之九十依靠进口。

农业发达，生产率高。农产品不仅能满足国内需要，而且能大量出口。强大的农业，使美国发展工业和其他行业，免除了后顾之忧。

美国不仅有传统的、强大的所谓经济发展的三大支柱，即钢铁、汽车和建筑业，而且在战后又发展起一批新兴的工业部门，特别是宇航、大型电算机、飞机制造业、石油和石油化工等，在国际上遥遥领先。

有庞大的国内市场和国际市场。国内市场销售的产品占百分之八十左右。

生产的组织和管理较好，生产设备先进，科研技术力量强大，有完备的、成体系的研究发展机构。一九七八年美国各种专业技术人员达一千三百七十万人，比一九五八年增长百分之九十七，平均七个就业人员中，就有一个专业技术人员。现在大学里攻读管理硕士、博士学位的研究生就有十万人。

美国在财富积聚和生活富裕方面，都显著地高于日本。但是，美国经济目前存在一系列的困难。

通货膨胀的势头不断加剧。一九七八年通货膨胀率为百分之九，今年一至九月消费品物价上涨率达到百分之十三点二，这是战后三十三年来的最高峰。美钞已比十二年前贬值百分之四十五。据美国总统经济顾问委员会的一位委员讲，当前美国经济处于进退两难的境地，如果进一步增加投资，增加生产，增加就业，会使通货

膨胀更加严重，如果控制通货膨胀，紧缩银根，又会出现经济衰退。

失业率上升。随着经济衰退，一九七八年失业人数已达六百零五万人，占有就业要求人口的百分之六点一，大大高于日本的百分之二点三，西德的百分之三点八，也高于美、日、西德、英、法、加拿大、意大利七国的平均数百分之五点一。美国经济专家预计，到明年年底失业率将进一步上升到百分之八，失业人数将达到八百多万人。今年钢铁厂开工率为百分之七十，关闭钢铁厂的工人上街示威。

贸易逆差很大。一九七八年进出口贸易逆差三百九十四亿美元，今年略有缩小，但仅第三季度仍达七十亿美元。

生产工人老化。我们参观的一些企业，生产工人的平均年龄高达四十五岁以上，从长远的观点看，这对美国经济发展极为不利。出现这种情况的原因，主要是青年人缺乏技术和经验，企业宁愿雇佣中年人；政府取消了六十五岁强制退休的法令，在业工人中年纪大的人增加了；美国人口自然增长率已降低到千分之六左右，青年人在人口构成中的比重减少了。

浪费性消费盛行。我们看到，他们在生产上精打细算，讲求经济，节约时间；而在生活消费上，既大量浪费物质财富，又大量浪费时间。能源浪费惊人，摩天大楼夜晚室内无人而灯火通明，正是“华灯万盏照空壁”。猫食、狗食消费一年竟达二十亿美元。

美国政府、公司和家庭债台高筑。据统计，一九七八年美国家庭债务已达一万二千三百三十七亿美元之巨，平均每个美国人有近六千美元的债务。美国企业也都互有债务，一九七八年达一万三千万美元。各级政府债务已超过九千亿美元，接近于联邦政府两年的财政收入。

对美国经济的前景，美国学术界有各种各样的看法。有些经济学家认为，美国经济已经“老化”，今后将陷入长期的低增长或不增长状态，失业率将继续上升。也有的经济学家认为，美国经济将继续增长到八十年代中期，到那时才会发生“轻微的衰退”。美国商业周刊的负责人在和我们座谈时说：美国面临经济上的衰退，这个

趋势是不可逆转的，但还没有达到灾难性的地步。美国经济是有弹性的，在走下坡路的过程中，有时还会复苏和发展。

随着资本主义世界经济危机的蔓延和发展，资本主义各国过剩的资金、技术和产品日益增多，美国政府和工商界的许多人士，都以急迫的心情发展对外贸易和经济技术合作。

现将我们考察的几个主要问题介绍如下：

一、关于企业管理

这次我们考察了美国福特汽车公司、通用电器公司、洛克希德飞机公司、柏克德工程公司、西艺内燃机工程公司、西屋电器公司、超群石油公司、孟山都化学工业公司、可口可乐公司、里维服装公司等一批大企业，也看了几个中小企业，对美国企业管理有了一个概貌的了解。

企业的组织机构

美国公司的最高权力机构是董事会。董事都是本公司的股票持有者，但股票多寡不同。在董事中必须有一部分人不在本公司工作，以便客观地沟通情况和监督企业。董事会一般一个月开一次例会，特殊情况下董事长可临时召开。董事会讨论并决定经营方针和经营战略，决定重大的财务和人事问题。在董事会闭会期间，由总裁和副总裁领导企业工作。副总裁中有若干名执行副总裁，分管有关业务。总裁和执行副总裁一般都是董事会成员。各分公司的总经理和副总经理，负责分公司的全部经营活动，他们直接向有关的执行副总裁请示报告工作。分公司所属的工厂，只负责按下达的计划组织生产，进行成本核算。

总公司和分公司的权限和经济关系，是划分得很清楚的。以洛克希德飞机公司为例，总公司下属飞机制造、宇航火箭、电子、空中管制、海下石油等八个分公司，现有职工六万二千人，一九七八

年销售额三十五亿美元。他们总的管理原则是“分散式的作业，集中式的控制和协调”。各分公司都在总公司的统一规划、政策、管理下，进行独立经营。总公司负责控制财务预算，分配资金和人员，处理公司与银行的关系，统一管理职工的级别、待遇、加薪和保险。分公司是利润、投资的中心，独立核算，自负盈亏，在总公司的预算范围内，有完全的经营和作业权，可以自行购买设备和物资，确定自己的科研发展项目，独立接受国内外订货单，向海外推销自己的产品，并自行向政府缴纳税款。总公司评价分公司的成绩，只看利润。分公司的全部利润都要上缴，由总公司进行调剂和分配，一时赔钱的分公司由总公司给予财政支援。分公司的财务预算，要由总公司审批。总公司制订预算时要与分公司商量。总公司不接受订货单，但各分公司的新产品生产，要经总公司批准。总公司在国外设十三个办事处和一百多个服务点，供分公司在国外推销产品时使用。谈到总公司和分公司的关系，洛克希德公司负责人形象地比喻说，“总公司给八个分公司画了八个园圈，在园圈内，由分公司自己决定去填写什么。”他们的这些作法，是适应了商品经济发展的需要，赋予分公司以独立商品生产者的权限。这样，就能使分公司在总公司统一政策和预算的控制下，充分发挥自己的主动性、灵活性和创造性，各显神通。

美国在企业管理方面，近年来新出现了一种组织机构，他们叫做“战略计划经营单位”（SBU）。美国通用电器公司在总裁、副总裁的领导下，设立了发电系统、蒸汽透平、燃气透平、中型工业燃气透平、电力传送、消费品等六个生产经营部门，每一部门下又设立七到八个战略计划经营单位。每一个SBU管理若干分公司或工厂。SBU负责制定多种产品的战略目标计划，包括市场预测、新产品的设计和试制、价格、利润、销售量、老产品的革新、提高劳动生产率、降低成本、技术改造和科研。这些计划，经总裁批准后实施。美国人说，SBU与日本的事业部不同，事业部是以产品为中心的組織，SBU是以经营为中心的組織，它是关键性的经营和

核算单位，负责向总公司上交利润和向政府交税。通用电器公司一个家用电器SBU，在国内管三个家用电器厂，其中一个专门生产有塑料壳的电器，一个生产带马达的电器，一个生产电熨斗。有些轻便、用工多的零部件，在东南亚的工厂生产，运回装配。这样，不仅工厂能集中力量组织生产，而且大大提高了家用电器的质量和市场竞争力。在各个SBU之间，在SBU所属各分公司之间，在分公司所属各工厂之间，都严格实行经济核算制，供产销都按经济合同办事，如果产品质量不好或成本过高，各自有权向外公司采购，而不受任何限制。

各级组织及其负责人，分工明确，各负其责，工作有条不紊，效率很高。如“天美时”手表公司的总裁，只负责执行董事会的决定，管理公司的经营方针、分公司以上负责人的考核和预算控制，其他事务由各级分管。他只听取六个有关方面负责人的汇报。每天的工作都能在当天八小时内处理完毕。他说：“公司领导人如果还要把工作带回家去，那就是不称职的”。福特汽车公司专门制定了公司职员的职权手册，明确规定各级负责人的职权范围，总裁可批准五百万美元以内的开支，执行副总裁可批准一百五十万美元以内的开支，总裁只听取下属七个负责人的报告，工厂厂长只听取四至七人的报告。他们认为，这样有利于提高效率，避免责任不清。

美国各大公司的组织机构是互有差异的。一般说，组织机构的设置，是根据经济条件的变化、业务的发展和市场的需要来考虑的。从历史上看，在本世纪二十年代前，他们在公司内部一般采用集权的管理体制，即所谓职能管理结构，各级都设立相同的职能单位，上下对口，许多问题都由总公司决断。后来，随着企业规模不断扩大，领导层次越来越多，工艺技术日益复杂，产品种类不断增加，单纯采用集权的管理体制，已不能适应生产发展的要求。于是，许多公司逐渐改行分权的事业部管理体制，产品设计、原材料采购、产品的制造和销售、利润核算等，全由事业部独立经营。近年来，有些公司又在事业部的基础上，发展成为“战略计划经营单位”。目

前，实行分权管理体制的公司，已占美国公司总数的百分之九十以上。采用分权的管理体制，大大加强了企业的灵活性，提高了经济效果。美国企业领导人很强调组织结构的重要性，美国钢铁公司已故的创始人卡内基曾说过，“将我所有的工厂、设备、市场、资金全夺去，只要保留我的组织、人员，四年以后，我仍将是一个钢铁大王。”

企业的经营战略计划

美国一些大公司，都制订长远的战略计划。除了年度计划之外，都有五年计划，甚至到本世纪末的计划。他们的五年计划，不是分段式地编制，每五年编一次。而是连续性地编制，每年都要编五年计划，执行一年再加一年，每个年度计划都直接成为五年计划的组成部分。这样，就不存在上一个五年计划与下一个五年计划的衔接问题。他们说，这种计划编制方法，有利于连贯地、一步一步地实现公司的战略目标。

公司制定战略计划包括哪些主要内容呢？据孟山都化学工业公司介绍，包括以下三个内容：一是“股东的目标”，即股票持有者对公司经营管理成果的要求，使股票价值长期保持出色的增长，超过其他几家大的竞争者。二是“社会责任目标”，即经营业务要对社会法律和道德负责，如环境保护、职工安全、产品品质、能源节约、教育基金、社会救济等。三是“劳资关系目标”，即通过提高工资福利水平，改善劳资关系，使劳资双方都能发挥自己的潜力，鼓励员工积极参加企业管理。

战略计划建立在对国内外市场的深入研究和科学预测的基础上，也考虑新技术的发展和产品周期。有的公司认为，“公司的成功，在于对市场需要的了解”，“客观地取得第一手的市场资料，是做出正确决定的关键”。有的公司以薄利多销、组织的灵活性和经营的多样性，来适应市场的需要。各大公司都认真研究每一种产品的使用寿命、市场饱和程度和消费者新的需要。比如，美国通用电器公司鉴于普通小型计算器在国内已经饱和，就大量缩减生产，而增加多

种用途电算器的生产,保证了生产的发展和利润的增加。福特汽车公司根据市场调查、能源危机和对消费者心理的分析,现在已经生产出八十年代的林肯牌豪华型汽车,耗油量比过去减少一半,又适应了美国人喜欢大型轿车的习惯。以生产牛仔裤著名的美国里维服装公司,为了使服装做到优美、合身、耐穿,压倒其他竞争者,他们在一九七八年访问了三千名顾客,征求对服装的意见,还通过国内八百多名推销员和三万五千个零售中心,进行市场调查,按照顾客需要,不断改进设计,使该公司的销售额由战后的八百万美元,达到一九七九年的二十亿美元以上。据对美国六个大公司的调查,他们成功的技术革新和新产品,百分之六十到八十是来自用户的建议,或者吸取了用户在使用中的改革。因此,美国各大公司都配备了大量的市场情报人员、为用户服务人员 and 推销人员。我们参观的门罗计算器公司共有四千人,其中制造工人只有三百人,推销人员一千二百人,售后服务人员一千五百人,设计研究人员五百人。美国公司推销产品的形式是多种多样的,主要有固定客户订货、批发商订货。有的自己也推销一部分产品,在自销产品中赊销占很大比重。如通用电器公司家用电器工厂的赊销产品占到一半以上,为此他们专门设立了信用部。

目前,美国公司战略计划的研究和预测,已经扩展到经济领域以外,包括研究政治环境和社会环境的变化,以避免意料不到的非经济因素,影响企业的利润。

美国各公司每年都要根据政府的规定发表年报,向政府和股票持有者公布一年计划的执行情况和经营结果,同时与过去十年的经营情况进行对比。从福特汽车公司、通用电器公司和超群石油公司的年报看,主要内容包括:投资、销售额、成本、总收入、净收入、短期长期贷款、流动资金、股票增值、每股股息、毛利率和纯利率、经营状况和财务状况的回顾,并列出资产负债表。这些内容也反映了资本家在经营管理上最关心的一些问题。

企业的研究发展

美国公司在研究新技术、创制新产品和基础理论研究方面，比日本投入的人力和资金更多。一九七八年各公司用于研究发展的费用，总数达一百五十亿美元。我们所到的公司，都有研究发展中心，有先进的仪器设备和大批的专家。用于研究发展的费用，一般占总销售额的百分之三到五，有的更高，如通用电器公司一九七八年总销售额为一百九十六亿美元，研究发展费用为十二亿七千万美元，占百分之六点四。

为了适应市场的需要，获取利润，各公司都十分重视新产品的研制。在我们访问时，通用电器公司拥有的技术专利已达五万项。罗切斯特家用电器厂生产的家用电器，产品周期为三个月。他们有一套严格的新产品设计试制程序，首先研究技术的可行性和价格的适应性，并召集有技术人员、财务管理人员、市场推销人员和用户参加的会议，进行讨论。在这个基础上，再召集有关专业人员会议，着重研究本厂原有设备与生产新产品是否适应，还需增加什么设备，即生产的可行性、安全性和质量保证。通过上述两个程序，再审定设计图纸，并把图纸交给生产部门，由生产部门生产出样机，鉴定合格后，组织中间试验性生产，以考核新设备的运转情况、工艺过程是否合理。同时把新产品送到用户手中试用，并根据市场竞争情况标出价格，广泛听取用户反映，再经最后审核，才组织批量生产。他们通过这样严格、周密的程序，使新产品创制的成功率达到百分之九十以上。他们从每一百个新设计的产品中，只筛选出六个投入生产。由于他们有强大的技术后方，一种新产品刚试制，另一种新产品就开始设计了。

美国公司都把提高产品质量，作为研究发展的重要内容之一。除了研究改进产品质量的工艺技术外，有的公司还成立了由管理采购、制造、市场等有关副总裁组成的高级的质量管理委员会，每月开一次会，专门研究国内外市场对本公司产品质量的反映和要求。

以及采取的对策，及时做出决定。至于生产过程中的质量控制，他们在生产的各个环节、各道工序上，一般都用现代化的测试仪器进行检验，从设计、制造、销售到技术服务，都实行全面的质量管理，并已形成一套完整的体系。因此，美国产品的质量，在国内外市场上的信誉较高。

企业的职工培训

美国公司在培训人材上，比日本更舍得花本钱。在考察过程中，许多企业的领导人，一再向我们强调培养人材的重要性。门罗计算器公司的总裁说：“我们公司最宝贵的是人，推销比制造重要，培训比推销更重要”。通用电器公司的副总裁说：“我们的成功在于有高质量的职工”。美国钢铁公司的口号是“最好的人材，最好的培训，最好的待遇”。我们到过的各大公司，都设有比日本更加完善的培训中心，包括全套的录相、电视、电影、录音等电化教学设备。培训的形式有业余学习、脱产学习、现场学习和送大学培养。福特汽车公司采取业余培训办法，用三年半时间把普通工人培养为熟练的技术工人，其中一年时间上技术课，每天两小时，要学完十六个科目；两年半时间在工厂实习，担负一定任务。学完三个科目的，可以得到相当于九十个小时工资的奖励，工厂实习达到一千小时的，可以提高工资。毕业后，考核合格，就是技术工人，并可再进修成为工长或工程师。福特公司现有经培训毕业的技工二万四千五百名，其中百分之三十五都升到管理职位，该公司一名退休的副总裁和训练部负责人，都是工人出身。这种训练制度，对福特公司的发展起了重要作用。洛克希德公司选择有培养前途的技术人员，送到大学攻读博士学位，工资照发，毕业后一般回本单位工作。

美国公司在培养人材方面，与日本相比，有一个显著的特点，就是不仅重视培训本公司的职工，而且还为用户和协作厂培训人材，以便更有效地推销自己的产品。可口可乐公司有一个一万平方英尺、设施完善的培训中心，专门用以培训分布在一百三十个国家的七百

个装瓶加工厂商的有关人员，还特地编制了一套装瓶厂管理、推销和技术方面的教材，一九七九年已培训了二千六百人，完全免费。安德信会计公司的培训中心，建筑面积达三万六千五百平方米，有六百个床位，五十个不同的教室，全套的电视、录象设备，还有电脑操作训练。他们既为本公司培训职员，也为用户培训管理人员，按每期二十天计算，一年可以培训四千人。NCR 电子公司，在自己的培训中心专辟出一部分设施，为购买该公司生产的大型电计算机的用户免费培训操作人员。该公司负责人认为，不这样做，用户购买贵重的大型电计算机就有顾虑，或者买回去不会用，造成损坏，对用户不利，对推销产品也不利。

美国公司培训人材的另一个特点，是强调紧密联系实际，强调实用。教员绝大多数是本公司最有实际经验的技术人员和管理人员，也在外面请一些专家、教授。教材大多是培训中心根据培训需要自己编写的。我们参观普强医药公司的培训中心时看到，他们为了帮助推销人员提高业务能力，专门把推销员向医生推销新药品时的谈话，用录相机录制下来，再放给推销人员看，研究他的表达方式、表达能力和表情，以求在推销产品时收到最好的效果。新建的杰弗瑞发电站，有两台七十万千瓦的发电机组，全部自动化控制，为使工人熟练地掌握自动化控制系统，专门做了全套的实物模型，并用电子仪器控制二十四个常见的事故，帮助工人练习排除故障。他们介绍，工人要经过两年的训练，才能全面地熟练地掌握操作技术。

美国公司培养人材的第三个特点，是重视在本公司内部培养从基层管理人员到总经理的各级接班人，而且是从下而上，逐级培养，逐级选拔。据柏克德工程公司介绍，他们在公司内选拔经理人材，有一套程序和方法。他们从两万名专业管理人员中，选拔五千人作基层领导的候选人，经过训练，选出三千名基层领导人员，从中再选一千一百人参加“经理工作基础”训练，挑出六百人担任专业经理职务；最后再从这些经理中选拔三百人，经过训练，作为选拔高级