



《我在通用汽车的岁月》读书笔记

阿尔弗雷德·斯隆

第一部分

第3章 组织的概念

很多大型的美国制造企业也将很快遇到这两类运营问题。一类来自过度的集权管理（杜邦），另一类来自过度的分权管理（通用汽车）。至于为什么通用汽车和杜邦公司那么早能走到一起，来解决组织管理的问题，我想一个原因可能是在1920年和1921年时，这两家公司和当时绝大多数的美国实体企业比起来，它们所遇到的运营问题要更大，也更复杂。我也相信，和当时大多数的经营者比起来，我们当时对问题的认识更深，对组织原则和组织理念的思考也更多。那时候我们对组织原则的关注，相比大学机构的研究都更胜一筹。……

从1918年到1920年，通用汽车经历了一次大发展，但业务内容与业务形式之间出现了脱节，对此我感到震惊：我们的业务内容太多，业务形式却无法支撑。我认为公司必须要更好地组织起来，否则无法持续生存和发展。当时，显然没人对这个话题给予必要的关注。

其中一项工作在之前提到过，也就是研究事业部间的业务关系问题。另一项工作是研究拨款提案的规则，我将在后一章中谈到。经过反复的思考和实践探索，我在经济衰退和管理危机爆发的半年之前，起草了《组织研究》报告，并把它非正式地发布了出来。1920年这一整年，这份报告成为公司内部的“畅销书”；许多公司管理者给我写信也想要一份，由于想要的人很多，我觉得有必要批量印刷。这份报告在市场上没有竞争者，也就是说，据我所知，当时还没有人在解决组织问题的整体方案上，做过切实的努力。

在确立上述原则的根本地位以后，我们相信公司所有的利益相关方都会对这些原则表示认可，我们期望通过这份报告达成如下明确目标：

- 1.明确定义集团公司的经营活动中，各事业部的职能有哪些，其中不仅需要明确事业部间的关系，也要明确事业部与总部之间的关系。
- 2.明确总部的定位，理顺总部运营与集团公司之间的关系，以确保总部能发挥出必要、合理的作用。
- 3.将集团公司所有行政职能的控制权收归总裁所有。
- 4.尽可能地限制直接向总裁汇报的经理人数，目的是让总裁更好地指引公司宏观政策的方向，避免接洽次要问题。次要问题可以委托下级经理来解决。



5.在各个行政分支机构中设立顾问机制，顾问成员包含其他所有行政分支机构的代表，这样做的目的是确保各分支机构的发展与集团公司的整体建设步调一致。

总之，这份报告针对集团公司当时的情况提出了明确的组织架构建议。它指出了事业部的形态，即每一个部门都有独立自主的功能性群体（工程、生产、销售等）。它按照经营活动的相似性把事业部组合成了不同的集群，并且正如我在给杜邦先生的信里建议的，每一个业务集群都安排一名经理来负责。报告中设置了若干参谋职能，这些参谋职能没有直线职权。它还设置了财务职能。它把政策的制定和政策的管理区分开来，并且在组织结构中指明了各自的位置。组织的概念由此得以表达，并在后来发展成为协同控制下的分权运营。

就这样，研究报告中的组织原则为通用汽车的现代化发展开辟了一条道路，让公司得以在产业组织的集权管理和分权管理之间找到平衡。

第 4 章 产品政策和它的起源

通用汽车经历了 1908~1910 年和 1918~1920 年的两次大发展之后（或许正因为有了这两段经历），不仅需要有一套管理理念，还需要有一套经营理念。每家企业都要有自己行业的经营理念。具备经营理念的企业，可以根据行业的事实和情境，有逻辑地做事情。企业之间经营理念的差异，还可能成为最关键的竞争因素。

因此，新的管理层利用业务发展初期的难得机会，重新审视了企业的目的，并在处理手头事务时既考虑具体问题的解决，也思考它的普遍意义。想让大家针对具体紧迫的问题真心诚意地达成一致，可不是件容易的事。比如，开发一款革命性车型的想法在执行委员会的心中已经根深蒂固，而我想把对这个问题的思考从产品理念的层面扩展到经营理念的层面上来。正是基于这个原因，我们在特别委员会上第一次对这个问题进行了理想化的探索。我们没有着眼于集团公司的现状，而是思考理想中的集团公司会是怎样，并它的政策标准表述出来。

我们制定的这项产品政策，如今已是通用汽车为人津津乐道的一部分。我们提出，第一，集团公司必须在每个价格领域都有自己的产品，价位从最低档产品一直覆盖到可批量生产的高档轿车，但我们不会进入生产规模有限的豪华轿车市场；第二，产品之间的价格阶梯不宜太大，但也要具有足够合理的空间，这样就可以尽可能地发挥量产优势；第三，避免集团公司的产品在各价位或阶梯里相互雷同。

我们指出，对于任何车型来说，无论是在生产效率上，还是在广告、销售和服务方式上，超越竞争对手，这些其实都不是核心因素。我们认为企业取得竞争优势的核心，是要让各项政策和各个事业部之间形成合作与协同。工厂间如果能协同运营，显而易见会比它们相互推诿时的工作效率更高。对于工艺部门和其他职能来说也是如此。如果我们能通过这种方式提升自身的生产标准，那么无论生产



什么档次的车型，我们在任何方面都不会逊于竞争对手，甚至在某些方面还会做得更出色。团队之间有了合作计划，就可以在降低成本的同时提高产量。

这项策略可以概括为同等价位下比拼品质，品质相当时比拼价格。

产品政策的核心理念，在于实现整条汽车产品线的批量生产，并升级质量与价格。这条原则也是通用汽车实现差异化的第一要素，它使得通用汽车的市场概念和之前福特 T 型汽车的思路不再相同。

第 6 章 稳步发展

杜邦先生在通用公司的关键时期发挥了显著的作用，做出的成绩难以估量。

从原则上来说，杜邦先生采纳的组织架构和对产品线的管理方法都是合理的。同时他还引入了会计和财务系统。约翰·拉斯科布和杜邦的前任财务主管唐纳德·布朗一起，为通用汽车制订了一份非常全面的激励计划，又辅以措施，为最核心的管理层提供机会，参与企业财务收益的分配。这项管理层参与的分配计划被称为经理人持股计划，它源于杜邦先生的一个信念，就是在股东和管理层之间理应形成伙伴关系。杜邦先生还清算了亏损的事业部，比如萨姆森拖拉机，并指导进行了大量的金融重组，这也为公司的健康发展打下了坚实基础。

第 7 章 委员会的协同

协同是把诸多管理职能联结起来的一种实践手段。我们在 1919~1920 年期间的《组织研究》报告中，已经确定了组织原则。我们现在需要把这些职能迥异的部门切实协同起来，比如总部办公室、研究部以及分权管理的事业部。各事业部可以独立运营，因为它们有工程、生产和销售职能，换句话说，它们的经营活动能创造利润。总部职能往往会与这些事业部接合。比如，总部的一些工程职能和部分甚至所有事业部的工程任务休戚相关。总部和直线业务部门之间如何接合至关重要，在这方面我们是有过教训的。

集中采购并非我们独创的想法。当时人们已经把它视为产业经济中的一条重要措施，在某些情况下我也相信的确如此。

换言之，问题在于当分权管理已经植入产品技术和经理人的意识中以后，我们能否意识到它的天然局限性。关于经理人的意识问题，当我第一次建议成立一个采购部门来做协同工作时，争议颇多。

采购委员会机制持续了大约 10 年，并且运转良好，但同时也暴露了一些局限性。

第一，事业部对于任何特定产品的需求量通常来说已经足够大，足以让供应商为该事业部提供最低价格。

第二，管理问题。假设公司给所有的事业部提供了一份供应商清单，有时会出现这样的情况：一家没有进入采购清单的供应商会找到某个事业部，给它提供更低的价格，甚至该供应商之前还参加了这次招投标。这就会引起混乱和不满。



第三，大量采购的部件和材料彼此之间没有共性。它们是特殊物品，只适用于某种特定的工艺。

因此，我认为综合采购委员会并非成功的典范，但它促使我们朝着产品标准化的方向努力。这种努力以及对于标准化生产的描述非常重要。综合采购委员会真正持续成功的地方，在于实现了材料的标准化。同时，综合采购委员会给我们上了协同的第一课。这是我们第一次经历事业部间的协同，涵盖了直线业务（事业部层面）、专业职能部（综合采购部门）以及总部（我是委员会的第一任主席）。

接下来迈向协同的重要一步发生在广告领域。

假设这一点原则上正确，我再来谈谈综合技术委员会的具体职能。我认为职能协作是所有制造型企业面临的问题，因此这个话题同样适用于其他委员会。

1.委员会处理的问题应该是所有事业部共同关心的，这些问题主要涉及公司整体工艺政策的制定。

2.专利委员会的职能应该终止，由综合技术委员会来承担，因此对于专利委员会此前处理的专利事务，综合技术委员会也有权接管。

3.综合技术委员会原则上不应插手运营部门的具体事务，各事业部的运营职能由事业部总经理全权负责。

1924年我还交给了委员会一项任务，就是针对不同的轿车制定出一套通用规范，以帮助我们确保产品之间的差异化，做到区隔产品的同时，彼此之间的价格和成本仍然保持合理的关系。

总之，1925年和之后的若干年，公司整体的协作情况如下：部门间委员会衡量的是业务职能的协作，包括采购、工艺、销售等。运营委员会的成员中包括各事业部的总经理，它评估的是各事业部的业绩。执行委员会负责制定政策，并与各方保持接洽。执行委员会位于运营的塔尖，负责向董事会汇报（它其实算得上是董事会的一个委员会），但是在重要资金拨备上需要接受财务委员会的审批。从运营层面来看，执行委员会拥有最高地位。它的主席是集团公司的总裁，他拥有落实既定政策的所有权力。这就是通用汽车当时的新管理架构，这个架构后来经历了很多次演变，并一直发展到今天。

第8章 财务管控的演变

20世纪20年代早期，伴随着委员会业务协同的发展，另外一类协同方式应运而生，它就是财务管控。我相信通用汽车所取得的进步，很大程度上源于财务管理、组织和产品政策方面的提升。和组织政策一样，我们的财务政策也是在经历了1920年的危机后重新建立的。

我的责任是把财务手段用好，因为财务不能存在于真空中，它必须与运营结合起来。

随着1920年经济衰退的到来，库存失控、现金短缺又导致公司陷入了危机。这三个紧迫的问题——拨款超支、库存失控以及由此引发的现金短缺，暴露出公司缺乏管控与协同。正是为了解决这些具体、紧迫的问题，通用汽车才制定了新的财务协同和管控方法。



今天的财务方法已经变得非常简练，以至于看起来没什么特别的；然而这种方法（也有人称其为财务模型），正是战略决策的主要依据之一，因为它把企业的自身情况和相关的重要事实整合到了一起，并且进行了呈现。在任何时刻，无论是业务紧缩时期还是业务扩张时期，甚至是在危急关头，财务方法都是企业运营的核心。

至于我们是如何做的，可以分为两部分介绍。第一部分关于集团公司如何对事业部的权限加以限制，避免给予过度的自由，因为这已经危害到集团公司的生存，我们必须思考怎样去控制。立竿见影的措施当属以某种方式进行集权管理。因为再让事业部继续犯现在的错误，总部是承受不起的：弱小事业部影响了健康事业部的生存发展，而健康事业部则从自身利益出发，不顾及集团公司的立场。这种集权措施（大部分是通过运营管控的方式）让我们的整体政策出现了暂时的偏离，因此后期必须予以纠正，让集团公司重回分权管理的正轨。第二部分关于财务工具的开发，它让协同管控下的分权管理成为可能。

经过上述论证后，我们允许事业部总经理对某些小的项目花费有决定权，至于数额较大的费用审批，我们提议制定一套详细程序，以便对相关数据进行采集和跟进。

具体来说，我们建议公司开发出一个拨款手册，详细说明事业部和子公司应如何从工艺技术和经济回报的角度，来证明项目投资是值得的。

该程序提出设立一个拨款委员会，职能在财务委员会和执行委员会之下，负责管理所有的拨款事务和多个事业部之间的协调。事业部需要向拨款委员会提交各工程进展的月度报告，然后由拨款委员会把报告整理好后，每月向财务委员会汇报。财务委员会对每份拨款提案都会从公司立场和事业部立场两个方面进行考量，然后才会做出审批决定。项目花费和审批记录会适当保存下来，对于拨款提案的管理则是统一的。总之，这是我们第一次获得准确、有序的信息。在这之后就可以进行商业判断，要不要对提案予以批准。后来这项流程经历过数次变更，而拨款委员会的审批模式也早已停止。尽管如此，从本质上看，通用汽车迄今沿用的仍是这种拨款审批方式。

当时管理现金的方式几乎令人难以置信。每个事业部都管控自己的现金，所有收益流到自己的账户上，然后费用也从该账户向外支付。由于产品销售方只有事业部，因此这些现金收入并没有进入集团公司的账户。对于如何把现金从有结余的部门调拨到有需求的地方，我们还没有建立有效的程序。集团公司作为运营实体，必须支付红利和税收，以及诸如房租、薪资和总部人事的其他费用。这时候，通常流程是财务主管向各事业部提出回笼现金的要求，只是这并没有听起来那么容易。因为各事业部都独立运营，它们总希望让自己的现金盈余尽可能高，满足业务最大限度的需求。因此，即便它们手头的现金宽裕，也并不急于把它上交给公司。

1922年，我们建立了一套统一的现金管控系统，从而彻底改变了这种局面。这对一家大公司来说是一个新概念。



我们在美国约 100 家银行建立了储蓄账户，所有收入都汇入这些账户，并记在通用汽车名下。所有的取款职能交由总部财务部门来管理，各事业部无权对这些账户的现金进行转移。

有了这套系统，银行间的资金转移就能迅速自动完成。总部的财务部门基于银行的规模和账户的交易情况，会给各地的储蓄账户设置最低限额和最高限额。当某个账户余额超过最高限额的时候，超出最低限额的部分会自动通过联邦储备局的电汇系统，转移到某一家储备银行的账户上。这些储备银行的账户也是由总部财务部门来管理。有现金需求的事业部，可以向总部提出申请要求电汇。两三个小时之内，富余的资金就可以从这个国家的一座城市转到另一座城市，帮助那些有需求的事业部。

由于事业部间现金交易的行为取消了，现金转移的情况也随之减少。我们建立起了一套公司内部结算流程，指定总部财务部门作为事业部的交易结算平台。公司内部的结算通过凭证来进行，并不采用现金。

同时，我们每月都会提前对当月每天的现金状况进行预估。考虑的因素包括：销售排期、员工工资、材料费用等。我们每天都会把公司实际的现金结余和预估曲线进行对比，偏差部分往往意味着我们需要找到其中的原因，并在运营层面采取纠偏措施。

新的现金管控系统还带来一个好处，它扩大了通用汽车信贷供应的界面。通过与很多家银行建立起良好的工作关系，我们获得了更宽松的信贷额度，可以应对市场需求增加的状况。这个系统还通过降低银行的现金余额，让我们能把多余的现金用来投资，主要是短期国债。这样以前躺在账上的现金，现在可以用来创收，这也提升了我们的资本使用效率。

在通用汽车需要解决的应急事务中，第一位的当属库存问题。

我们已经在拨款、现金、库存和生产领域制定了管控方法，但一个整体问题仍然存在：如何对整个公司实施长久控制，同时又和组织的分权方案保持一致？我们对这个悖论从没停止过探索；我们确实需要一套方案，既不放弃我们现实中的分权架构，又能恪守我们的方法理念。关于组织的话题，我在前面的章节里已经谈到过，它是 20 世纪 20 年代初，通用汽车结合理论和实践发展形成的。但仅仅这些还不够。要实现协同控制下的分权运营，财务才是最终的必要关键因素。这种关键因素从原则上来说就是，如果我们有办法对运营的效果进行评估和判断，我们就可以放心地把运营的执行交给负责人。这其实是一种财务控制手段，它把投资回报的普遍原则转化成了一种重要工具，来衡量事业部的运营成果。在通用汽车，财务控制的基本要素是成本、价格、产量和投资回报率。

这里要说一下**投资回报率**，它是业务发展的战略性原则。还有其他衡量企业经营的办法，比如销售利润、市场份额，但它们都无法替代投资回报率。

唐纳德森·布朗加入通用汽车的时候，带来了一套财务标准。这套财务标准针对企业的不同阶段，提炼出了与管理效率相关的事实。比如，库存管控、基于生产需求预估的投资规划、成本控制等。换



言之，布朗先生通过这种方式发展了投资回报的概念，使得它既可以用来考核各事业部的运营成效，也可以用来评估一般性的投资决策。他的概念可以表达为一套投资回报的计算公式，迄今仍是杜邦公司和通用汽车对事业部进行绩效评估的手段之一。

这些早期的投资回报考核表后来做过一些调整，至今仍为通用汽车所用，由此我们开启了对运营人员的培养，帮助他们认识到投资回报率作为绩效标准的意义和重要性。它为管理者的有效决策提供了数量依据，也为通用汽车的一种特质——相互间的坦诚沟通和基于事实的客观思考——打下了基础。

标准产量的概念体现了一种方法，它可以让我们基于多年期的平均产量，审视公司及各事业部的长期绩效和发展潜力。

这次的财务管控因公司危机而起。引入管控手段是为了确保危机不再发生。它的有效性在 1932 年的经济萧条时期体现得尤为明显。当时，通用汽车在美国和加拿大的销量较 1931 年下降了 50%，比 1929 年的高点下降了 72%。但通用汽车并没有像 1920 年的时候那样士气低落，账目上仍然保持盈利。没有多少公司能做到这些。

财务管控让通用汽车得以重新评估公司的运营，高层介入管理运营的必要性也随之减弱。总部的管理者能够知道分权部门的运营状况，并且能够基于事实，对各项业务的前景做出判断。当我们把这套系统的基础工作完成的时候，恰好赶上了汽车市场迄今为止最大的一次变革。

第 10 章 政策的制定

而通用汽车已经从 1920 年那支管理无序的杂牌军变成了一家重组成功的企业。协同控制下的分权管理理念运行得很好。财务管控成为公司习以为常的措施，并且仍在不断演化和创造。……我们在汽车行业取得的进步也影响了美国其他一些大企业，它们学习并采纳了我们的方法，特别是在分权管理和财务控制这些问题上。

1931 年 6 月 19 日，我成立了若干个顾问小组，开始了重新调整的第一步。我在计划书中写道：“顾问小组承担集团高管的顾问工作，其目的是全力收集广泛的事实和观点，以确保提交给（运营）委员会的建议以及运营政策审议前后的决策具有充分的建设性和权威性。”

这份计划书的意义在于，它设法在总部管理者、职能部门和事业部之间建立起更加广泛、积极和常规化的联络机制，并且没有给职能部门驾驭事业部的任何权力。有些人曾担心，这一举措会鼓励职能部门的管理者对事业部经理发号施令，但我得说其实结果未必如此。

由于采取了财务和运营管控手段，通用汽车躲过了它在 1920 ~ 1921 年衰退时经历的那种灾难。我们在各项事务上都有序地进行收缩，其中包括降低工资和薪酬。

为了节约成本，我们加强了采购、设计、生产和销售之间的协同，有些协同改进具有长期价值。

拿采购和生产来说，我们对部件进行了更加精细的分类，提高了它在事业部之间的可替换程度，其中最重要的是将车身简化成了三种基本的标准类型。最难省下的是商务或销售费用，



我们因此采取了最激烈的重组措施。1932年3月，运营委员会召开完三天会议之后，对1921年的产品政策进行了全新修订。委员会决定整合雪佛兰和庞蒂亚克的制造业务，并交由努德森先生管辖。别克和奥兹莫比尔也采取了类似的整合措施。在销售端，别克、奥兹莫比尔和庞蒂亚克的销售工作被整合到一家新成立的销售公司BOP（Buick, Oldsmobile, and Pontiac）旗下，而经销商也可以卖多种轿车了。这样从管理角度来看，通用汽车在一年半的时间里，汽车事业部就从五个减少到了三个。

经济紧缩造成的影响非常严重，随之也波及公司上下并造成了压力，这促使我反思：我们的管理规划能否对这个时代做出适当响应？我们的组织可以自如地收缩和扩张吗？可以在有效协同的同时，还能清晰保持政策与行政管理之间的界限吗？如果我们恢复为先前的五个轿车事业部，那么在新形势下应该怎样协同这些品牌之间的关系？当一家实体企业遭遇像经济大萧条这样一种强大力量冲击的时候，出现一些混乱是不可避免的。

上述政策提案的构想是通过设立新机构来实现的，这些新机构被称为**政策组**。这些政策组一般都有职能称谓，比如工程政策组、分销政策组等，后来还出现了一些直线业务组，比如海外政策组。这些政策组把公司高管，包括总裁，和职能部门人员组织到一起。每个政策组按照职能，向公司的执行委员会提供政策建议。事业部经理由于要负责业务的管理，因此特意排除在这些政策组之外。这些政策组既没有对事业部的管辖权，也没有最终政策的决定权，但由于成员中包含了公司的主要管理层，因此他们的政策建议常常会被监管运营的委员会采纳。我们在1934年到1937年之间，在工程和分销部门尝试了政策组的方式，1937年又把它扩展到其他职能运营部门，正式定为公司政策。它们把我在1919~1920年《组织研究》中首次拟定的管理政策，通过一种更加通透的形式表达了出来，即**协同控制下的分权运营**。

这时候的公司成立了九个政策组，可以分成两类。第一类是与职能有关的政策组，也就是工程、分销、研究、人事和公共关系——其中大部分，尽管不是全部，跟轿车业务有关。第二类是跟某些集团业务有关的政策组，也就是海外业务、加拿大业务、通用发动机和家用电器。每个职能政策组都会得到总部相关部门的支持。拿工程政策组来说，它会得到主管工程的副总裁及工程部门的帮助。每个与运营有关的政策组也会得到集团主管运营的负责人的支持。

政策组成员在公司最高层中起着举足轻重的作用。比如，大部分的政策组成员中都有公司的董事长和首席执行官，只有三个政策组除外，公司总裁也会作为成员，参与两个政策组之外的其他政策组事务。在分销、工程、研究、人事和公共关系政策组中，执行委员会委员以及其他运营管理负责人也是政策组成员。政策组成员涵盖各个部门，汇集了集团管理层的全部精英。因此，他们在统合职能部门和直线业务部门、筹划政策建议，以及支撑管理决策方面发挥了重要作用。政策组的工作会因政策决议的需求不同而变化。



我对政策和管理边界的长期思考，促使我在 1937 年考虑要更加严格地管理公司治理委员会的组织工作。1937 年年初，我提议取消**财务委员会和执行委员会**，把它们合并成为一个**政策委员会**来专门负责公司整体政策的制定，还应成立一个**行政管理委员会**专注于政策的执行。

要把政策制定和行政管理分离，成立单独的委员会是一个理想的解决方案。但在新形势下，有两个因素让这个方案变得不现实。首先，公司活动的数量和复杂程度在增加，显然这就要求董事会在财务和运营领域加强责任管控。其次，请有经验的外部董事抽出充分的时间处理委员会的运营和财务政策问题，是件很困难的事情。因此在 1946 年，我们**撤销了政策委员会**，取而代之的是先前的两个委员会，它们分别履行财务和运营的主要职能，并改名为**财务政策委员会和运营政策委员会**。1958 年，我们恢复了它们的原名，即**财务委员会和执行委员会**，并做出进一步调整，增加了它们的成员人数，以提高两个委员会的成员重和度。

这些就是通用汽车政策制定方式的演化历程。我现在想说一下在我的经营哲学里，董事会作为公司的最高决策机构所扮演的角色。和大企业董事会的通常做法一样，董事会的职能很大程度上应由它的委员会来行使。在通用汽车有四个这样的委员会，它们都是由董事组成，并在业务管理和公司事务方面行使董事会所赋予的权利。这些委员会分别是**财务委员会、执行委员会、奖金和薪酬委员会，以及审计委员会**。我在这里只谈两个涉及政策决策的核心权威机构——财务委员会和执行委员会。财务委员会的绝大多数成员是“外部”董事，也就是说，这些董事并不积极参与公司的管理。成员包括前任运营长官，比如我，还有一些董事除了在董事会任职以外，与公司并没有其他的联系。执行委员会的所有成员都参与公司的管理。两个委员会处理的都是政策问题，而非行政事务问题。董事会对它们的行动有修订权。

财务委员会的核心职责是管好公司的钱袋。执行委员会负责运营政策的采纳。

通用汽车的董事会还有另外一个我认为非常了不起的独特职能，即我所谓的“审计”职能。我指的并非通常财务意义上的审计，而是对整个公司的发展状况进行持续的审议和评估。

第 11 章 财务增长

通用汽车的财务史就是一部成长史——产品和服务、员工人数、实体厂房设施、财务资源都在增长。从 1917 年 8 月 1 日老的通用汽车公司正式组建为通用汽车集团开始，到 1962 年 12 月 31 日这段时间里，员工人数从 2.5 万人增长到超过 60 万人，股东人数从不到 3000 人增长到超过 100 万人。美国和加拿大产的轿车、卡车销量从 1918 年的 20.5 万辆增长到 1962 年的 449.1 万辆，此外通用汽车海外工厂生产的轿车、卡车销量达到了 74.7 万辆。销售额的增长更快，从 1918 年的 2.7 亿美元飙升到 1962 年的 146 亿美元，总资产从 1.34 亿美元增长到 92 亿美元。这也表明了通用汽车作为一家机构，在美国经济活动中扮演着重要角色。



但从经营的角度来说，企业价值的衡量不能仅限于销售或资产的增长，还有股东的投资回报率，毕竟股东的资本在经受风险，而私营企业做业务规划时首先应对股东利益负责。我相信通用汽车创下的纪录表明，我们的工作非常值得股东称道，并且也没有辜负我们对员工、客户、经销商、供应商和社区的责任。

第二部分

第 14 章 技术员工

在汽车行业，研究和工程的永恒动力来自加速技术进步，把科技成果应用到产品与制造中，以及缩短产品开发与生产的时间差。为了实现这些目标，我们在很早以前就把职能部门和运营部门进行了区分，我们在 20 世纪 20 年代初组建了研究部，大约 10 年以后又组建了工程部。今天通用汽车除了运营部门以外，有四个技术部门：研究实验室、工程部、制造部和外观设计部。

今天研究实验室的工作主要分为三类。第一，它要解决公司生产中遇到的技术麻烦，运用专业知识来提供必要帮助，比如消除齿轮噪声，检测铸件的材料缺陷，或者减少震动。第二，它要从解决问题的视角出发，创造性地进行工程改进。这些问题既包括诸如传动液、轴承、燃料等方面的改进，也包括高端的应用研究，比如燃烧研究、高压缩比发动机、制冷剂、柴油发动机、燃气涡轮、自由活塞发动机、铝制发动机、金属与合金钢、空气污染等问题。第三，它要推动开展一些深入的基础研究。

工业中关于“研究”这个词有很多种含义：它可以表示科学发现，或者是先进的工程技术，甚至有人把传统意义上的日常产品改进也视为研究，这显然是一种误用。对于研究我们一直难以找到一种界定方法，能把更加基础或根本性的研究和应用型研究区分开来。一项研究客观上要有多少“基础”才能被称为“基础研究”，对此人们还没有形成严格的共识。似乎普遍认同的观点是，基础研究只是追求探索新知。

至于产业界参与的基础研究，可以分为两部分：产业组织内部的研究，以及组织资助的外部研究。我认为，由于基础研究成果是知识转化为产业应用的基础，因此产业界对大学的基础研究进行资助既合适，也体现了开明的自利。换句话说，产业界应该这样做，因为从长期来看，它将有助于产业的发展。

科学家眼里的“基础研究”可能就是产业界的“探索性研究”。我认为像这样的基础研究是值得产业界参与的，因为无论科学家的公心和动机如何，我们对于研究的应用都抱有合理期待。为了避免研究活动受到某种约束，我们需要产业界和学术界并肩合作。

总结下来，我的观点就是：基础研究是为了探索新知，它主要是大学应承担的职责；产业界应该对大学的基础研究给予支持；对于产业界和科学界共同关心的基础研究课题，产业界参与其中有着特殊的意义。基础研究的成果转化比以前要快，因此产业界内部建立基础研究小组的做法有助于掌握自



然科学界中有价值的信息。企业可以聘请在基础研究领域成果丰硕的科学家，他们能够提升产业实验室和企业的士气与声望。

工程部是研究实验室和事业部工程职能之间的桥梁，负责衔接中间环节和中期任务。它主要从事新工程概念及设计的开发，并对它们的商业应用进行评估。

但综合技术委员会没有自己的工程技术人员。在 20 世纪 20 年代，那些公司级的前沿工程项目要么是由研究实验室负责，要么是由各事业部的工程部门来承担。我们有几年把对于公司发展具有长远意义的项目交给了各个事业部，此后就将这种做法常态化了。在 20 年代初，各事业部的工程部门就是如今工程部的前身。这样的安排并非最好，因为事业部只对它资助的产品负责。由于事业部每年都要推出新车型，因此经常会碰到新问题，而解决这些问题就成了它的主要职责。在这种情况下，当你硬塞给某个事业部一项长期研发任务时，它会因为自己手头的工作而忽略关注。正是基于这种认识，我们成立了工程部，由它对总部负责。

在亨特先生的指导下，各事业部的的前沿工程划归为集团职能。过去综合技术委员会的一些职能则逐渐分给了公司其他部门。比如产品研究小组，它的创建旨在解决一些重要问题。产品研究小组是由工程师组成的“特别工作组”，接受具体任务的指派。尽管在很多情况下他们在事业部办公，但接受的是集团公司委派的任务，并由集团公司的预算来支持。

随着时间的推移，产品研究小组不再是从运营事业部抽调出来的特别工作组，它变成了一个长期独立的组织，从事四个重要领域的持续研发和测试——动力开发、变速器开发、结构和悬挂开发，以及新式轿车的设计。最终，我们把这些研究小组从事业部中调离出来，划归到了工程部，并把它们称为开发小组，它们也成为今天工程部的核心。

我们整个工程设计按逻辑可以分为两部分：一部分围绕着产品，另一部分围绕着生产流程。制造部会和推测性概念、实验性概念以及测试模型概念打交道；当这些概念证实能成功解决问题后，就会以生产工具改进、设备和方法改良的形式，纳入我们常规的生产运营中。

该部门的主要工作涉及制造的方方面面，涵盖从材料进厂到成品出货的全流程，包括机器和工具的设计、厂房布局、材料处理、工厂维护、设备维护、工作标准、方法研究、材料利用、加工流程和加工设备的开发，以及总装和产品测试。制造部的总体目标是改进产品质量，提高生产效率，降低制造成本。

第 20 章 人事和劳工关系

我们的人事部门绝不只是对员工福利负责。它还要对员工的招聘、雇用和培训进行总体把控。比如，我们的班组长培训计划尤其令人骄傲。为了让这些班组长们始终保持高昂的斗志，我们想尽了各种办法。1934 年，我们为班组长提供了固定薪资，1941 年我们制定了政策，要求班组长的薪资比他管辖的员工班组的最高收入高出至少 25%。此外，从第二次世界大战早期开始，我们的班组长作为一



线的监管人员，还会享受加班津贴——尽管按照联邦工资工时法，公司并无义务向监管人员支付加班费。但要说班组长们能保持高昂斗志的最重要原因，恐怕还得是我们在纪律和工作标准方面给予他们的坚定支持。他们知道自己也是管理层中的一员。

尽管早在 1931 年的时候，我们就首次将人事管理界定为总部的职能部门，并赋予了它常规的职责，但直到 1937 年，我们才将所有的人事方案统一到一个部门。从那以后，人事部主要通过两种方式为公司提供服务：作为公司的专业幕僚，为公司提供建议和咨询；作为行政管理团队，承担与工会谈判并管理协议条款的直线责任。

他就工资的调整提出了两个新观点。其一，从实操性的角度来说，基于生活成本的工资调整必须与全国消费价格指数挂钩。否则，工资调整的苦乐不均可能会给员工造成一些实际的心理影响。

其二，关于如何让工人从生产力的提高中获得实惠，他认为唯一可行的办法是，为每位员工每年设定固定的加薪比例。这项建议也成为通用汽车工资公式中“年度改善因子”的来源。

说到底，生产效率的提升并不完全取决于提高工人的工作有效性，它主要来自改进管理效率，以及对节省人力的设备追加投资。

由此我断言，生产率提高所带来的恩惠应该在消费者（获得更低的价格或更好的产品）、劳动者（获得更高的工资）和股东（获得更好的投资回报）之间进行分配。

第 21 章 激励性报酬

1918 年以来，通用汽车的奖金计划一直是我们的管理哲学与组织运营的一部分，并且我相信，它也是公司发展的一个关键因素。

奖金计划和分权政策是相互关联的，因为分权给管理者带来了成就事业的机会，而奖金计划则让每位管理者有可能获得与自己业绩相称的经济回报，并时刻激励他们付出自己的最大努力。

尽管通用汽车首次采用奖金计划是在 1918 年 8 月 27 日，但它的基本原则从来没有变过——当我们与核心员工结成公司繁荣发展的伙伴关系时，当我们把员工的奖励和他对于事业部及整个公司的贡献挂上钩时，我们就可以最大程度地满足公司利益和股东利益。

虽然奖金分配的额度取决于利润的多少，但奖金制度并不是一项利润分享计划。对于公司及其事业部所创造的盈利，任何员工都无权占有固定份额。奖金薪资委员会发放的奖金有可能（有时也确实会）少于奖金上限。更重要的是，员工要想入围每年的奖金评选，就必须付出努力。由于员工每年都会接受工作考核，因此假如他真的年年获奖的话，他每年的奖金额也可能出现较大的波动。每位管理者都知道，公司会对自己的贡献做定期评估，并依此分配奖金，因此他会时刻感受到一种激励。

在我们将这份奖金计划推广到整个公司以前，我们整合分权事业部遇到的障碍之一，就是核心管理者不愿站在公司整体利益的角度思考问题。相反，总经理们更愿意考虑的是自己事业



部的利润。根据 1918 年之前的激励政策，少数事业部经理与公司签订的协议中商定，他们可以从事业部的利润中提取一定的比例，而不必顾及公司的整体盈利状况。这种政策机制无疑放大了各事业部的自身利益，却忽略了公司的整体利益。它甚至有可能导致事业部经理为了让自己事业部的利润最大化，不惜做出损害公司利益的事情。

这份奖金计划确立了公司利润这个概念，并取消了以事业部利润为导向的做法，毕竟事业部利润的总和构成公司净利润的情况很少。它把奖金合理地分给了“为通用汽车的成功做出特别贡献的员工，他们善于创造、能力突出、勤奋肯干、忠于公司，或者服务一流”。最初设定的总奖金额度是在扣除 6% 的最低资本回报基础上，不得超过税后净利的 10%。

在 1922 年的修订计划中，我们还将员工的职级与领取奖金的资格挂钩。对于员工职级来说，最简单的衡量方法就是他的薪资，因此，领取奖金的资格也是基于薪资而设定：

奖金计划的制订真的值得管理层花那么多时间和精力吗？这些钱花出去到底值不值？我认为奖金计划不仅丝毫没让股东破费，而且让他们这些年收益不菲。对此我深信不疑。我也相信奖金计划无论在过去还是未来，都是通用汽车取得非凡成功的重要因素。当新公司还很小，几位经营者把自己的积蓄投入其中时，他们的自身利益无疑是和公司利益绑在一起的。但随着企业的发展，越来越多的人参与到公司的管理中，这种联结关系变弱了，需要我们定期加以表达和强化，而奖金计划的目的正在于此。

奖金计划针对公司不同层级的管理者，提供了不同的激励方案。它极大地激励了那些还没有获得奖金资格的员工去努力争取。

为了强化非物质性激励，我们采用了一种比较普遍的做法，让上司给他的每位获奖员工发一封奖金通告函。上司由此也获得机会，可以对获奖者的业绩进行考评和交流。

奖金计划带来的另一个重要作用是，它让每位奖金计划的参与者都敏锐地意识到自己与工作、与上司之间的关系，他必须要去思考自己和公司今后的发展。上司对他价值的认可会让他感到满足，同时他也有动力去完成年度工作考评。

这种氛围的建立与维护无法在纯薪金制度中实现，即便有自动分红或利润分享的措施也做不到，因为在这些制度下，员工只有在加薪成功或者加薪未果的时候，才能知道公司对他的评价。至于降薪处罚往往更加困难，毕竟员工对于这种方法通常并不敏感。但是在通用汽车的奖金计划中，如果公司的总体奖金在增长，而某个员工的奖金却大幅下降了，这本身就是一种严厉的惩罚——员工本人也会对此非常清楚。公司每年的奖金发放总额会在公司年报中予以披露。

和薪资制度相比，奖金计划的增长弹性要大得多。公司如果要业绩出色的员工薪资上调恐怕很难，因为这有可能打乱公司的整个薪资结构。而且增加员工的薪资意味着公司对此做出了无限承诺，



而奖金则可以针对某段时期的出色业绩来设定。因此，奖金计划可以让有突出贡献的个人摆脱整体薪资制度的束缚，同时又没有对这种制度造成破坏。

此外，奖金计划还有助于挽留公司的管理者。正如我之前提到的，目前的奖金发放是采用五年分期支付，主动离职的员工会损失掉未兑现的奖金权益——有时候，这会是一笔非常大的数目。这种挽留措施（再加上计划本身的激励作用）导致的最终结果是，多年来通用汽车希望挽留的管理者中，真正离职的相对很少，特别是在高层管理岗位。

第 22 章 管理：如何发挥作用

很难说为什么有的管理成功了，而有的却失败了。成功或失败有着深刻而复杂的原因，其中运气也起了一部分作用。但经验告诉我，对于企业负责人来说，成功的两个重要因素是动机和机遇。前者主要来自激励性报酬，而后者来自分权管理。

本书认为，好的管理在于协调集中管理和分权管理之间的关系，或者说是“协同控制下的分权管理”。

这个概念由相互对立的元素组成，每个元素在企业的运营中都有自己独特的作用。分权管理让我们更具主动性、责任感，可以更好地发展员工，贴近事实做出决策，并能保持灵活性——总之，这些特质都是组织面对新情况时必须具备的。而协同管理让我们获得了效率和效益。显然，要将协同下的分权管理这个概念付诸实践绝非易事。这里面既没有对各方责任的硬性规定，也没有对责任的分配提供最佳路径。如何平衡公司与事业部之间的责任关系，取决于我们决策的内容、所处的时机、过往的经验，以及管理者的性格和技能。

在通用汽车，协同分权管理这个概念是我们在解决现实中的管理问题时逐步演化而来的。我在前面已经提到过，大约 40 年前分权管理刚开始时，我们给各事业部配备了强大的管理团队，把业务发展的重任交给了他们，这显然是明智之举。但我们在 1920~1921 年的经验教训也表明，我们需要对各个事业部采取更严格的管控。如果没有总部的充分控制，各事业部就会变成一盘散沙，不贯彻执行公司管理层的政策，进而对整个公司造成巨大的伤害。与此同时，公司总部的管理层也无法制定出最佳政策，因为它无法拿到来自各事业部的准确、及时的数据。当稳定的运营数据流形成时，数据收集的程序随后也得以建立，这才使得最终的业务协同真正成为可能。

但我们仍然面临一个亟待解决的问题，那就是如何把事业部的自主运营和公司对它的管控有效地结合起来。当然这种结合不会一蹴而就。它会随着情况的发展而不断变化，而管理组织责任边界的确定也会持续发展。因此有一段时间，轿车和其他产品外观设计的职责归各事业部所有。后来我们发现，让外观设计部来负责主要产品的整体外观设计会更好。其中部分原因在于，外观设计的协同会带来实体效益的提升。除此以外，经验告诉我们，如果调动全公司高级专业人才的力量，就可能产出高质量



的成果。现在我们采用的每款外观设计都是相关事业部、外观设计和总部管理层三方共同负责的结果。

在通用汽车，我们没有遵循教科书中有关直线和职能的定义。我们的区分方法是总部（其中包括职能部门）和事业部。一般来说，职能部门的长官（主要由专家组成）并不拥有直线业务的权力，但在某些既定政策的问题上，他们可以就这些政策的实施直接与事业部沟通。

总部管理层的职责是依照决策的效果和效率，决定哪些决策应由总部来做，哪些应由事业部来做。总部为了让自己的决定富有见地，非常需要各职能部门负责人的支持。事实上，总部管理层的许多重要决策都要先和政策组的人员一起来制定，经过讨论后，再被监管委员会采纳。

有些总部职能，比如法务，在事业部中并没有相应部门。其他一些总部职能在每个事业部的工作中均有所体现，包括工程、制造和分销。但总部职能和事业部的工作之间存在一些重要区别：和事业部相比，总部职能更关注问题的长远影响和广泛应用。而事业部的工作主要围绕已经确立的政策和方案开展应用。

总部职能创造出来的经济效益非常可观，而运营成本平均不到公司净销售额的 1%。事业部从总部获得的服务比外部采购更便宜，质量也更好。在我看来，服务质量好是最为重要的一点。职能部门在外观设计、财务、技术研究、先进工艺、人事和劳动关系、法律事务、生产制造和分销方面，都做出了杰出的贡献，因此，它创造出来的价值必然数倍于它的成本。

总部职能的集中运营有若干种创造经济效益的方式。其中最重要的一种就是对于各个事业部的协同。总部管理者和事业部人员通过相互交流想法和工作进展，可以提升经济效益。事业部可以把彼此的想法和技术贡献出来，和其他事业部及总部管理层分享。我们在管理及工程技术上的卓越才能以及很多的总部管理者，都来自事业部。

各事业部经理在分权运营的过程中，会遇到很多表象不同的共性问题，需要听从公司总部的统一建议。在这个过程中，好的技术和想法会加以提炼，而经理们可以增长见识和技能。通用汽车管理层整体素养的提高，一部分得益于大家在共同目标下的经验共享，还有一部分来自事业部之间基于共同目标的相互竞争。

在分权管理的制度下，经济效益的提升还有可能通过专业分工来实现。经济学原理认为，专业化和分工会促进成本的下降和交易的发生。对于通用汽车而言，这意味着从事内部元件生产与供应的事业部，必须在价格、质量和服务上具有充分的竞争力，否则，作为采购方的事业部可以自行从外部市场上购买。即便我们已经决定不对外采购，要自己生产某个部件，甚至建立了该部件的生产线，那也绝不意味着我们对这条生产线的使用已经盖棺定论。我们会想尽一切办法，把内部事业部与外部竞争对手的产品进行测试比较，从而持续判断到底应该内部生产还是从外部采购。



事业部经理的角色非常重要，他们是公司保持高效运营、快速适应市场的关键。这些经理几乎会负责事业部所有的运营决策，只是在某些重要事项上必须服从大局。他们的决策必须与公司的整体政策保持一致；事业部的运营结果必须向总部管理层进行汇报；事业部经理如果希望对运营政策做出重大变更，就必须把这个提案“推销”给总部管理层，同时还应开放地接纳总部官员给出的建议。

推销主要提案的做法是通用汽车管理上的一个重要特色。任何人的提案都必须以销售的方式获得总部管理层的认可，如果该提案对其他事业部有影响，那也必须推销给这些事业部。而健全的管理也要求总部在多数情况下，能把自己的提案通过政策组和业务集群主管推销给各事业部。通常的决策保障只是基于公司高管对股东的责任，而这种经过推销的提案为通用汽车避免决策失误又提供了额外的重要砝码。它确保了任何根本性的决策，必须经过各方的深思熟虑后才能做出。

我们是一家分权管理的组织，我们有推销想法的传统，而不是仅仅依靠发号施令行事，这就要求各层管理者为自己的提议摆事实、讲道理。喜欢凭直觉做事的经理常常会发现，他很难将自己的想法推销给别人。总的来说，尽管错过某个绝妙的直觉可能会让我们失之东隅，但有了这样的政策我们又能收之桑榆，因为公司业绩超越行业平均水平可期，这就足以抵御博闻者和同情者的批判。总而言之，通用汽车并不适合完全依赖直觉行事的管理者，但它为有能力并且善于理性思考的人提供了良好的环境。有些组织为了发挥某个天才员工的潜力，会围绕他来构建部门、量体裁衣。通用汽车总体来说不是这样的。

我们的管理政策决议，都是经过监管委员会和政策小组的讨论后做出的。这种决策方式的产生并非灵光一现，它来自我们长期探索的一个基本管理命题，就是要将政策制定的职责交给那些最有能力做决策，也最能承担责任的人手中。某种程度上说，这里面包含着矛盾。一方面，最能承担责任的那些人必须有广阔的商业视角，能够代表股东利益。另一方面，最能做具体决策的那些人必须贴近商业的实际运营。

我在通用汽车的大部分时间都花在了总部这些监管小组的发展、组织和定期重组上。这样做很有必要，因为在通用汽车这样一个机构中，制定正确的决策框架是最重要的事情。这种决策框架如果不进行有意识的维护，自然就会被逐渐腐蚀。集体决策并非总是易事。领导非常喜欢自己做决策，以为这样就不必陷入有时略显冗长的讨论（因为讨论中你要把你的想法推销给其他人）。集体决策未必总会比某个人的决策更好，甚至有可能拉低决策的平均效果。但是在通用汽车，我看到历史记录显示我们的集体决策提升了平均效果。本质上这意味着，我们通过组织的建立，能够适应汽车市场自1920年以来每隔10年发生一次的巨大变化。

第23章 变革与发展



我想指出的是，今天成功的大企业并非生来都是体量庞大的。这本书已经表明，在 20 世纪初，当我们开始这段伟大冒险的时候，整个汽车行业也在寻找出路和方法。早年间，我们以及整个行业都缺少技巧和方法，而今天，这些已经成为理所当然的技能。对于我们和整个行业来说，事情的发生往往是不可预知的。经销商的销售数据是未知的。经销商的库存轿车数量是未知的。消费者需求的发展趋势是未知的。没有人意识到二手车市场的重要性，不同轿车市场份额的统计数据空缺，没人跟踪车辆登记的情况。因此，生产排期与最终需求之间缺少真正的联系。我们的产品策划没有考虑到产品之间，以及产品与市场的关系。面对市场的挑战，我们之前也没有想到过产品线的开发这个概念。我们今天熟知的年度车型的推出，在当时仍是件遥不可及的事。产品的质量也是时好时坏。

我们在产品市场上取得的领先地位，都不是通过收购公司实现的。一般来说，我们在很早的阶段就会涉足相应业务，然后辛勤地开发产品市场，无论是汽车、家用冰箱、柴油机车，还是航空发动机，都是如此。我们的业务并不是通过收购走到今天的，我们依靠的是自身的稳步发展。

在我讲述通用汽车这家公司时，我不希望给人留下的印象是，我认为它已经是一个完成品了。没有一家公司能停止变革。变革会让一家公司要么变得更好，要么变得更糟。我也不希望人们由此认为，组织可以自行运转。一个组织并不能做出决策；组织的功能是基于已经确立的准则，提供一个框架，在这个框架内，人们可以用一种有序的方式进行决策。决策的制定者和责任人是个体。自从我退出通用汽车的一线管理以来，公司的决策者们在处理一些非常复杂的问题上取得了成功。对于这些问题，组织的自动运营绝不可能给出明确的答案。管理的任务并非对某个公式加以应用，而是要针对不同的情况做出决策。在决策过程中，固定、硬性的规则永远不能替代我们对于商业问题的合理判断。