

●钱震 朱百鸣

## 中外合资企业的一个成功典型

### ——中日合资寅丰服装有限公司的调查

中日合资兴办的上海寅丰服装有限公司，是由在上海有50余年历史的著名的寅丰毛纺织厂与日本丰岛株式会社及SEIKO产业株式会社共同投资的。该公司成立于1988年12月，由上海寅丰毛纺织厂厂长刘智良任公司董事长兼总经理。上海寅丰服装有限公司所精工制作的高级服装，以寅丰毛纺织厂的优质毛纺织品为原料，所制作的高级服装行销于国际市场。因此，从原料到成品，该公司在出口创汇方面的条件十分有利。不但如此，这家中外合资公司还善于有目的地吸收国外企业管理中的科学的、合理的、适合于我国国情的经验。朱镕基市长去年7月15日曾亲临这家中日合资公司视察，鼓励他们把企业办得更好。这家中日合资企业在搞好企业管理方面究竟有哪些特色，最近我们带着这一问题对该公司作了调查。

#### 一、兴办公司的简单回顾

作为中日合资上海寅丰服装有限公司的中方企业——上海寅丰毛纺织厂，建于1937年，当时是一家只有200多人、40多台织机的小厂。经过50年的发展，今天已成为一家能生产多种系列产品，拥有1200多名职工、5200枚纺锭、100台毛织机、全套后整理设备的全能型毛纺织厂。年产精纺呢绒120万米，出口比重占50%以上。

经过两次技术改造，企业的生产能力、产品质量不断提高。生产的品种有高级全毛派力司、华达呢、直贡呢、缎背华达呢、马裤呢、女衣呢、凡立丁、薄花呢和牙签条花呢等。外销方面，84252全毛派力司在1979年、1984年、1989年荣获国家质量金质奖；毛晴女衣呢荣获纺织部优质产品证书；全毛秋绒薄花呢荣获市优质产品证书。内销方面，莲花牌产品荣获上海市第三批名牌产品光荣称号；直贡呢、缎背华达呢、马裤呢等主要产品深受广大消费者喜爱，供不应求。为了适应国内外市场的需要，在注重质量的基础上，该厂进一步发展了系列新产品，试制成功高支轻薄美士林和超薄型毛织品等，均受到国外市场的青睐。上海寅丰毛纺织厂去年的总产值达2381万余元，上缴税利达834万余元。

从上海寅丰毛纺织厂生产经营所取得的成绩不难看出，这家工厂和日方有关企业合资办公司，是有相当的经济实力和企业管理工作的基础的。因此，日方企业家来华选择“合资对象”时，经过再三考虑，左右盘算，终于从众多毛纺厂中选中了上海寅丰毛纺织厂，欣然与其合作，办起了上海寅丰服装有限公司。

上海寅丰服装有限公司引进日本的技术、设备和管理，专业生产各类纯羊毛、毛混纺高档西裤，产品得到国际羊毛局“纯羊毛标志”的认可，“地”牌服装产品在国际市场上享有声誉。该公司的宗旨是：“一流产品，一流品格，一流信用”。

去年一年，上海寅丰服装有限公司在广大干部工人齐心协力、共同努力下，克服了种种困难，圆满完成了全年生产任务，人均创汇达1.12万美元，纵观该公司去年的生产进度，可以用这样一句俗语来形容，即“芝麻开花节节高”。第二季度的总产量比第一季度提高了49.15%，第三季度又比第二季度提高了30.2%，第四季度又比第三季度提高了26.3%，比第一季度则提高了148%。

#### 二、大胆地运用中外结合的科学管理方法

中日合资上海寅丰服装有限公司之所以能在生产和经营两方面都取得显著的成绩，是因为他们通过一年多的实践悟出了这样一个道理：中外合资企业要取得好的效益，就必须大胆地让外商直接参与管理，引

进先进的科学的管理经验，运用国外企业在长期生产经营中成功的、符合技术经济发展规律和国际竞争要求的方法和手段，结合我国企业的特点进行管理。他们的具体做法是：

(1) 在管理体制上实行“一杆子到底”的垂直领导。由总经理、日方副董事长、副总经理组成的行政管理核心，是公司的最高决策机构。下设三个部门，一个室，实行对总经理负责制。从而打破了某些企业那种“三级管理”、机构臃肿、人浮于事的旧体制模式。在人事制度上实行聘用制，上级对下级有指令、有检查、有考核、有升级任免、有奖罚。每个干部都要求“一专多能”，实行满负荷工作制。每个职工都与公司签订合同。在用人原则上是不唯名、不唯衔（官衔、学衔）、不唯资（资历），坚持选贤任能。在分配问题上坚持按劳分配，所有人员取消原来工资级别，领取新的“能级工资”。实践证明，这样的做法，对企业和员工形成了压力和动力。现在公司上下，已经初步形成了“高节奏、高效益、人人奋发向上”的竞争机制。

(2) 在公司基础管理上，采用日本的“5S”管理方法。所谓“5S”管理，就是整顿、整理、清扫、清洁和教养。“5S”管理是实现公司宗旨“三个一流”的有力保证。“清洁”和“清扫”，不仅是产品质量的可靠保证，而且体现了一个企业蓬勃向上的精神风貌。“整顿”和“教养”，既要求企业对各项管理制度不断进行反省和整顿，又包括了职工政治思想及道德品质的教育和提高这一内容。一年来，该公司建立了质量管理、财务管理、物资管理及职工考勤等一系列行之有效的管理制度，进一步促进了公司工作朝着正常化、规范化和科学管理化的方向发展。对职工的违纪现象，公司领导是本着思想先行、治病救人的原则，苦口婆心地引导教育。对个别经多次教育不改的、给正常生产秩序带来危害的职工，公司根据合同要求，坚决给予辞退处理。据统计，公司辞退职工共14名。其中因违纪被辞退的有9人，不适应合资公司高节奏工作而自动辞职的有4人。由此而产生的效果是理想的：一能使职工队伍始终保持良好的状态；二给生产上带来了较好的效益，对建立稳定正常的生产秩序具有积极的作用。在上海寅丰服装有限公司，现已初步形成了“职工爱公司，公司爱职工”的新风尚。这种新风尚是企业兴旺发达的希望。在公司内经常可以听到一首《寅丰职工守则歌》，歌词是这样的：寅丰职工个个要牢记，三大纪律八项注意。第一一切行动听指挥，步调一致才能得胜利。第二必须努力搞生产，公司效益才能有保证。第三搞好文明和团结，端正厂风人人要做到。三大纪律我们要做到，八项注意切莫忘记了。第一要有一流的品格，艰苦奋斗一定要记牢。第二要有一流的信用，客户对我拥护又喜欢。第三要有一流的质量，公司才能永远向前进。第四工作效率要提高，拖拉作风坚决克服掉。第五搞好清洁卫生，保证质量一定要做到。第六反对铺张和浪费，不良习气切莫沾染了。第七关心群众的生活，不能逞霸不能当官僚。第八要搞好公司的管理，先进管理坚决不动摇。遵守纪律人人要自觉，互相监督切莫忘记了。职工守则条条要记清，公司爱我，我们爱公司。寅丰公司前途无限好，共同努力目的定达到。公司的员工，正在实践着自己的守则，向着既定的目标奋进，为企业、为国家多作贡献。

(3) 在生产技术管理上实行“秒管理”。秒管理是一种较高水平的先进科学管理办法。如在有80道工序的西裤生产流水线上，为袋布拷边，工人只要用手一拈，食指与中指夹着一块袋布放到机器缝针下，“呼、呼”几下，9秒钟，工序完成。几十次下来，半秒不差。其他工序亦然。每道工序，需要多少时间，事先都经过科学计算，是一种快节奏的工作方法。一年来，经日方SEIKO公司不断派专家来企业指导，及公司4次派员工去日本研修，使“秒管理”在公司逐步得到实现。目前，该公司员工的操作速度已达到日本水平的80%，有的工种已超过了日本，如PW和手工整理工序已超过了日本SEIKO的水平。

(4) 切实强化产品质量管理。上海寅丰服装有限公司的质量管理是十分严密的。首先，他们认真抓好寅丰毛纺织厂的面料生产，因为面料质量的好坏乃是公司成败的关键。为此他们加强了设备及技术改进的领导工作，使面料质量有了显著提高。日本方面经常派出整理技术专家来沪进行技术指导。其次，进一步强化公司的质量管理工作。质量是企业的生命线，因此该公司花大力气推广“全面质量管理”的科学方法，完善质量管理体系，做到“三全”：一是全员参加质量管理；二是全工序管理；三是一切按PDCA循环办事。通过这一方法，做到把质量问题解决于工序之间。不是出了问题再去找人，而是事先发现问题，及时采取对策，“防患于未然”。

上海寅丰服装有限公司总经理刘智良早年毕业于西安交通大学纺织工程系，是一位有经验的专家。他认为，抓好产品质量是企业的根本，中外合资企业要兴旺发达，在产品质量上一定要有切实的保障。产品

质量问题，关键在于干部问题，反映出干部的思想水平和管理素质。因此，他十分注意做好干部的工作。同时，他还特别注意深入群众，脚踏实地做好群众工作。他定期亲自带以下车间现场办公，有目的地解决工作中的复杂问题，并虚心听取群众的意见，不断地改进工作。该公司的生产班组目前已改变了以往以产量为主的考核办法，而采取了以质量考核为主的新方法，将产品质量指标与工人的实际经济利益结合起来。在公司上下，群众性的产品质量和工作质量的把关活动正在步步深入开展。工人们在生产时间都是专心致志、一丝不苟地操作。产品质量第一，已深入人心。

### 三、办好合资企业的要领——“人和”

中日合资上海寅丰服装有限公司董事长兼总经理刘智良认为，为了适应合资企业高节奏、高水平和高效益的要求，企业必须强化管理干部队伍建设，特别是必须搞好合资双方的合作关系，这是合资企业成功的关键。这家公司系中日双方3家单位投资的。由于“天时、地利、人和”，三家企业不仅在看法上，而且在理想和事业上有许多共同语言。为了这个企业，三家投资单位都付出了很大的代价。大家都像爱护自己眼睛一样地爱护寅丰公司，扶植它不断地成长。上海市纺织局梅寿椿局长曾这样讲过，办合资企业，一要“诚心”，所谓“诚则灵”；二要有“理想”，即要有长远的目标。寅丰公司就是在这样的基础上发展成长起来的。对中方来说，在处理中外关系时，一要坚持平等互利；二要坚持相互理解；三要坚持日方的先进管理经验的推行，不断教育中方干部适应新的观念，适应先进的企业管理要求；四要从严治厂。该公司天天“小朝礼”（“朝礼”是日方提出的一种集体性的教育员工的形式），逢周一、四“大朝礼”。“大朝礼”时，有领导布置工作，也有职工引吭高歌，高唱“职工守则歌”。他们相信，这会激发全体职工热爱公司、团结奋斗的信念，日久月久，就会形成攻不破、打不散的坚强壁垒。

要办好一个合资企业，中方领导人具有一个良好的个人作风是至关重要的。这一点直接与“人和”有密切关系。公司总经理刘智良先生在公司的第一次董事会上就婉言谢绝了日方提出的为他个人加薪的建议，他诚恳地说：“办合资厂的目的，主要为国家多创外汇，也是为了提高企业全体职工的收入水平，在他们的收入还没很大提高时，我绝不会考虑（高收入）的”。他还给自己定下了“谦虚、谨慎、理解、支持、配合、关心”的双方共事十二字方针，特别是对日方人员的正确决策百分之百的给予支持。

寅丰公司是不满足于现状的，它将继续奋进在自己开拓的道路上。董事长、总经理刘智良先生和日方副董事长贵田先生和副总经理江草先生告诉我们，今后他们公司将继续抓好计划管理、质量管理和资金管理，扩大经营项目，开展增产节约，进一步提高经济效益。总之一句话，在国际市场的竞争中，要始终保持一个强者的地位。我们也深信，他们的事业必将“更上一层楼”。

### 联邦德国、意大利和美国统计学专家来我校访问并讲学

4月10日联邦德国慕尼黑大学统计系主任汉斯·斯尼瓦斯教授偕夫人访问了我校，并向研究生作了题为《数据误差的罗杰斯蒂克回归模型》的学术报告。王松年副校长会见了专家夫妇。汉斯教授这次是第四次访问我国和我校，为促进中德人民的友谊和进行国际学术交流作了有益的工作。

5月5日意大利统计代表团一行四人访问了我校。拿坡里大学教授、经济统计和国民核算专家奎坦诺作了题为《两种核算制度的国际比较》的学术报告，罗马大学教授、统计方法与数据处理专家考彼作了题为《多变量分析的发展情况》的学术报告，受到了听讲者的欢迎。同时来访的还有意大利统计学会秘书长、人口问题专家艾基蒂教授。

5月12日至17日美国乔治顿大学肯德里克教授夫妇访问了我校，并作了《国民经济核算体系的信息系统》和《全要素生产率的分析》等学术报告。

（余澄扬）