

对一家合资厂经营管理的简介

史乐毅

最近，笔者访问了某经济特区的一家中外合资工厂，了解了该厂管理工作的一些情况，兹简介如下：

该厂于1983年3月签订协议，同年10月建成投产，全部投资5000万美元，其中外资占70%。现有流水生产线19条，职工近3000人，技术比较先进，产品质量优良，投产近2年来，产值利润率达90%，投资利润率达42%，劳动生产率为国内同类企业的3~4倍。该厂的经营管理有以下四个特点：

一、直线制和职能制相结合

该厂采用大房间办公的做法，总经理直接控制和领导各职能部门，并直接指挥各车间经理工作。在管理体制上采用车间、生产线、组长三级制，一般只设正副职各1人，三级管理人员同室工作，层次关系清楚，信息传递迅速。下级只有反映权和建议权，上级可以决定下级的任免和调动。

二、行为研究和思想教育相结合

总经理定期分析职工的工作状况和思想动态，并运用行为科学原理，抓住典型事例，及时表彰先进。制度明确，纪律严格，各级经理以身作则，带头执行。

厂部注意改善职工的生活环境和工作条件。例如，调整工作位置，增加工人的舒适感，安置空调设备，改善采光设施；送茶、送饭到车间，保证24小时供应热水；经理带头慰问工伤病号，亲自为职工安放自行车；董事长访问工人家庭，按时给职工赠送生日礼品等等。

厂部重视培养职工的集体感和荣誉感。经理常常同工人一起参加绿化、公共卫生、郊游、野餐等集体活动；定期出版厂刊，开展宣传和竞赛活动；支持文化学习，提倡文体比赛，对优胜者发给奖品，树立职工的荣誉感；逢年过节，组织拜年、聚餐、旅行和庆祝活动，活跃职工的文化生活。

三、把管理重点放在基层

总经理室设有各车间工作情况的闭路电视，随时可以观察线组的工作情况；各线的生产指标、质量指标和其他主要经济指标直接报告总经理室。车间经理要定期提出简明的分析报告。线长和组长对上级提出的要求和问题，必须及时落实，明确回答。

质量指标、质量分析和质量责任全部落实在线组上，厂部管理人员将技术要求，按线组分解下达，由线组对厂部直接负责质量管理，并开展培训、竞赛、考核和检查活动。线、组长亲自担任质量分析员，运用各种质量管理手段，每天进行质量分析，及时公布各人的产量和质量成绩，表扬先进，督促后进。

线、组长定期进行动作研究和时间研究，亲自剖析，负责把关。近2年来，该厂已进行多次较大的动作改革和工序改革，生产率提高了2.5倍，同时注意选拔操作能手，提拔他们担任组长，让他们负责检查和传授操作技术，从而把管理工作落实到生产第一线。

四、让职工群众参与管理

推行车间、线、组建议制度，要求车间定期编写经济分析报告和思想动态报告。这种做法已经收到良好效果，例如，收音机车间的经理注意分析职工的思想动态，有一次，他发现了一些碍障生产的苗子，当即提交了一份扼要的分析建议报告，公司经理极为重视，立即予以采纳，并且把思想动态分析列为全厂的例行制度加以推广执行。

厂部积极采纳职工提出的合理化建议，热忱鼓励职工揭露管理中潜在的矛盾。例如，有一次，一个工人提交了一份工时损失报告，提出了材料供应不当、运输工具不足等问题，厂部在接到报告的一个小时内就答复这位工人，并且在当天立即动手，采取措施加以解决，还对这位工人颁发了奖金。这些做法有效地激发了职工的责任感，调动了职工的积极性。

该合资厂在中国式的企业管理上，下了不少功夫，做了不少工作。他们的经验和做法，有许多是值得我们学习借鉴的。但是，由于中外两国文化传统上的差异，有一些外国企业管理的做法很难完全适合中国的实际情况。例如，在福利待遇、奖惩制度、两国管理人员的思想方法和工作作风等方面还存在一定的矛盾。

此外，对方对我国的国内市场很感兴趣，对供销经营和财务管理抓住不放，对工人的工资卡得过紧，造成我方的处境被动，肥水外流。这些都是今后合资经营中亟待解决的主要矛盾，也是我国企业管理中的重大课题。为了适应坚持改革，奋发进取的形势要求，建议有关部门深入调查研究，及时采取对策！