

FU RI DE SHENG CHAN FANG SHI

福 日的生產方式

76

林其康 陈彬 著 上海社会科学院出版社

责任编辑 吴绍中
封面装帧 邹越非

福日的生产方式

林其屏 陈 桦 编著

上海社会科学院出版社出版

(上海淮海中路622弄7号)

总发行所上海发行所发行 上海东方印刷厂印刷

开本850×1168 1/32 印张4.5 字数98,000

1987年6月第1版 1987年6月第1次印刷

印数1—3,500

书号 4299·051 定价 1.20元

前 言

“1984年全员劳动生产率45万元!”

“1981年至1984年，四年上缴税利1亿余元，相当于中方投资的59倍多”。

为什么有这样好的经济效益？这是人们感兴趣的问题。

“效益出自效率”。而高效率又来自对外开放、对内搞活的方针。福日公司正是沿着这条路攀登的。让我们从福日公司的足迹中，寻找上述问题的答案。

一、“福建日立架起合作的桥梁”

1979年7月1日，全国人民代表大会常务委员会委员长向全世界公布了《中华人民共和国中外合资经营企业法》，福建作为实行特殊政策、灵活措施的省份，开始在这方面起步了。

中国需要技术和资金，又具有潜力巨大的市场，这对外国投资者有很大的吸引力。当时，日本很想来中国投资。而福建也在寻求和国外合作的途径。双方都想试一试。

1979年7月，福建省金融贸易考察团访问日本，表示希望引进日本的电视机生产线。之后，日本电子行业的几家公司相继来闽就引进彩色电视机生产线进行友好洽谈。

胜利公司报价 308 万美元。

索尼公司报价 429 万美元。

日立公司报价 108 万美元。

巴黎国际贸易局出版的《发展中国家国际商业合营公司》一书中指出：“选择伙伴是极为重要的。因为它是关系到公司成败的决定因素”。

有三家公司同我洽谈，就可以“货比三家”，选择最有利的伙伴。经过调查，从设备、价格、合作态度等多种因素进行分析比较，福建方面认为，前两家报价高，一些具体条件又不大适合福建的实际，比如设备较新，仪器较多，而福建的基础比较差，消化不了。日立这一家报价低，我方只利用一所老厂房，不增加分文新投资，生产能力就能提高12.6倍。自动化设备虽然相对比较少，手工操作多，只要加强管理不会影响质量和经济效益，而且又可多安排一些待业青年，比较经济实惠。同时，日立公司把这次合营当作“投石问路”，想在中国市场建立一个立足点，以利今后的发展，表现出一定的合作诚意。在统一地考察引进的经济效益和社会效益之后，福建决定选择日立公司作为自己合作的伙伴。

经过14个月的洽谈，双方本着平等互利的原则，终于达成了协议。

1980年12月13日，以日立制作所董事、副社长须藤清治为团长，内藤政次郎为副团长的“日立公司访闽友好代表团”来榕，并于当天晚上在西湖宾馆隆重举行签字仪式。双方授权代表签署了《福建日立电视机有限公司合资经营合同书》。正如《福日公司之歌》所唱的“福建日立架起合作的桥梁”。中日间第一家合资企业诞生了。

合同中规定：

1. 合同期为 15 年；
2. 投资总额折人民币360万元，中日双方投资比例各为

50%。中方用原福建电子设备厂的厂房和部分设备作价入股，日方以现汇引进年设计能力为38万台的电视机完整生产线三条（其中黑白机18万台，彩色机20万台）；

3. 产品三年内应达到国产元器件上机50%。

二、“走过的是一条不平坦的道路”

游廷岩总经理在福日公司开业三周年纪念会上说：“三年来，福日公司走过的是一条不平坦的道路。”

福日公司的诞生，意味着在社会主义中国的境内，社会主义厂家和资本主义厂家以合资的形式产生了新的经济实体，引起了人们普遍的关注。《人民日报》报道了福日公司开工典礼的消息，并表示了肯定的态度。日、美、英、法各国和香港地区的报纸也纷纷报道，既有赞扬的，也有歪曲的。

当然，经过长期闭关锁国的中国，对中外合资这样一个新事物，人们的认识也不可能一下子就统一起来。围绕着福日公司的中外合营，赞成的，期待的，固然很多；可也有人疑虑、担心，提出各种不理解的批评。同时，由于福日公司的经营体制与当时我国经济管理体制之间也存在着不相适应的矛盾，使公司经营中出现了一些问题。

如何正确对待这些困难，消除一些人的顾虑，使人们的思想统一到中央的方针上来，这关系到福日公司的前途和命运。

在中央和省委的支持下，福日公司前进了，壮大了。从一个小生产方式的工厂变成现代化的工厂。

福日公司的前身是福建电子设备厂，生产布局零乱，工艺落后，设备陈旧，生产方式是以手工操作为主。改造这样一个工厂只用了6个月的时间，其效率是令人赞叹的！

从1981年6月正式开工到现在，福日公司的经济效益一直十分显著。在这里，不妨做个纵向和横向的对比。

与合资前的福建电子设备厂对比

年 份	产 量		产 值	
	合 资 前	合 资 后	合 资 前	合 资 后
1980年	2.7万台		1300万元	
1981年		6.9 万台		6731万元
1982年		17.4 万台		12032万元
1983年		20.16万台		20932万元
1984年		33.6 万台		46490万元

年 份	全员劳动生产率		利 润	
	合 资 前	合 资 后	合 资 前	合 资 后
1980年	2.3万元/人		累计亏损40万元	
1981年		18.3 万元/人		36.75万元
(6~12月)				
1982年		20.5 万元/人		51.6 万元
1983年		29 万元/人		144.07万元
1984年		45.49万元/人		161 万元

与国内其他两家同行企业对比(1983年)

	福日公司	上海电视机一厂	北京电视机厂
投资总额(折人民币)	360万元	3825万元	1680万元
签订合同时间	1980年12月	1979年12月	
投产时间	1981年6月 半年	1982年12月 两年半	
全员劳动生产率(1983年)	29.1万元/人	12.1万元/人	7.9万元/人
每条生产线班产量	600台	420台	450台
商业部门收购价	696.86元		848元
每台销售成本	683.00元		789元

福日公司在短时间内以不断取得的成就，逐步地改变了人们的看法。人们终于对开放政策的认识从抽象走向具体，对中外合资企业的认识从困惑走向理解。诚如日本《日经产业新闻》的一篇文章所指出的：福日公司确已收到成效，成为合资企业的典型。《日本经济新闻》、日本NHK电视台相继在日本国内对福日公司进行专题的介绍，评价福日公司已成为“日中合资的楷模”。日本已考虑参照这个公司的做法，搞出一套“合资企业成功之法”。国内也有不少报刊报道介绍了福日公司的事迹和经验，《经济管理》杂志载文说：福日公司“为我们学习国外先进经营管理经验，提供了不少有益的经验”，《福建论坛》撰文指出：“福日公司在企业管理上既吸取国外企业管理的经验，又不照搬照抄，形成了自己的特色。”

三、“对外开放政策的实际成果”

福日公司董事长赵宗信在公司开业三周年致词中说：“福日公司取得的进展，是我国对外开放政策的实际成果，也表明在我国建立中外合资企业具有旺盛的生命力。”

福日公司的成功，首先是对外开放的成功！

这个成功，为我们树立了一个榜样！

今天，当我们采访结束，得到一个鲜明印象是：福日公司并没有什么“神奇的秘密”，这个榜样，实际就是“效率就是生命”的榜样。

在学习这个榜样时，首先要了解福日公司创造高效率的主要支柱是什么，其次必须了解它的主要的管理经验何在。

那么，福日公司高效率的主要支柱是什么呢？

福日公司的高效率有三个主要支柱：

1. 民族的自信心。自信心是企业家的灵魂，民族的自信心是合资企业中我方人员的灵魂，是合资企业能否办好的精神支柱。

我们同外商打交道，合资办企业，虽然经验不足，外商在国际市场上做买卖，搞投资比我有经验，他们资金雄厚、技术先进，有懂技术、懂管理的人才，这些都是他们的优势。但是，应当看到，我们也有自己的优势，他们到我们国家来搞合资，做买卖，主动权在我们手里；我们有党的正确路线、方针、政策，中国人是勤劳聪明而又愿意并且善于和外国朋友打交道的。不应当有自卑感，认为我们什么都不如人家，尽让人家说了算，那种精神状态办不好合资企业。

当然外商在我国办厂的目的是赚钱，因此，要讲平等互利，我们要借重他们的资金、人才，要学习他们的先进的技术和管理，要讲诚意，热情好客的中国人应当真诚地对待同我们合作的朋友。这也是民族自信心的表现。

2. 企业的自主权。企业是社会经济的细胞，是相对独立的单位，它除需要依靠外界供应营养外，主要还靠自己内在的力量进行分裂和繁殖。如果没有自主权，就无法分裂，无法繁殖，就成了“死的细胞”。

中外合资企业是一种特殊的经济形式，需要有一种特殊的经营方式，而这种特殊经营方式的前提就是企业应有更大的自主权。否则，层层上报，层层批转，不能适应国际市场激烈竞争的需要，不利于增强合资企业的经营能力，发挥先进技术和管理的优势，同时也会使我们失去合作者。

刚开始时，福日公司的自主权也不能落实，福日公司的生产和销售都受到严格的限制，按照《中外合资经营企业法》，福日公司可以自己安排38万台的生产任务，但因为国家下达的计

划指标较低，致使一直开工不足，1982年产量**仅为**生产能力的一半。日方副总经理说：“中国合资企业没有**自主权**！”后来，随着对外开放政策的完善，自主权逐步落实，福日公司生产和销售就长足进展。所以，游廷岩总经理说：

“福日公司管理经验从根本上说，只有一条，就是上级对我们管得少，支持得多。我们有很大的自主权。这里有80%是上级给的，是中央开放政策给的，另外20%是我们自己争的。”

3. 改革和创新的精神。一个企业要发展，就得不断改革束缚自己发展的各种不合理的制度，不断地创新。合资企业引进了外国先进的技术和管理经验，如果没有改革和创新，一方面这种先进的技术和管理经验无法得到实施，很快就会失去优势；另一方面也不能结合我们具体的情况，闯出一条适合我国国情的路子。

福日公司前身的企业管理是适应高度集中的计划经济的，不适应于现代化工业的发展，在福日公司成立后，就迫切需要改革这种管理体制，创造出一套符合合资企业发展的新制度，否则，就会一筹莫展。而这如果没有改革和创新的精神是无法办到的。福日人正是凭着这股精神，才创造了高效率。

福日公司依靠这三个主要支柱，大胆实践，闯出了一条有中国特色的高效率发展的路子，留下了丰富的管理经验。

这本小册子就是要在探索它的主要支柱的同时，揭示它的主要管理经验。

目 录

前言

- 一、“福建日立架起合作的桥梁”……………(1)
- 二、“走过的是一条不平坦的道路”……………(3)
- 三、“对外开放政策的实际成果”……………(5)

第一章 领导集团和领导体制

- 一、最高权力机构——董事会……………(1)
一切重大问题都由董事会讨论决定、“有时争论得很激烈”、中日双方管理者配合默契
- 二、富有特色的组织管理体制……………(5)
董事会领导下的总经理负责制、多层次的决策体系
- 三、高效化的指挥者……………(8)
勇于探索的总经理、“经营——综合判断”
- 四、“择优选能”的人事管理制度……………(13)
用人之道——着重“德、才、勤、绩”、两种考核制度

第二章 高效化的生产管理

- 一、生产管理人员的信念和作风……………(17)
“绝对不能让生产线停下来”、“一竿子插到底”的工作作风
- 二、生产管理的精华……………(19)

“福日”的三部曲、一条龙管理是高效率生产管理的
关键、“计划就是命令”、独树一帜的物流方式、
快而不乱的部品番号制度

三、从最基层建立生产管理体制……………(26)

“管理的立足点在各个班组”、均衡生产与 ST 标准
时间、双重的工艺指导负责制

第三章 创全国一流机的技术水平

一、引进设备的求实精神……………(31)

从中国国情出发，自动化应适度、四大厂家摸底试
验，综合指标独占鳌头

二、达到日立同类机水平的奥秘……………(34)

专门设立的横滨工场技术输出机构、无形技术的力
量、技术诀窍费的效益、引进技术的同时引进技术
管理、工艺管理

三、不断向市场推出有吸引力、竞争力的新型电视
产品……………(41)

建立新产品设计、生产的梯形层次、要使新产品具有
最大的市场竞争力、“国外当年研制成功，福日年
内实现投产”、福日公司提案推进委员会

四、支撑着四亿六千万元企业的技术队伍……………(46)

“市场的竞争就是人才的竞争”、1990 年的奋斗目
标、知识面前人人平等

第四章 “宁可停产，也要保证质量”

一、“一定要让用户满意”……………(53)

第一流的产品质量、“产品销售到哪里，服务就要
跟到那里”

二、“质量第一”思想落到实处……………(56)

完整的质量保证体系、质量管理的第一要素是人

三、生产线上的质量管理活动……………(61)

独具一格的质量传票制度、“做信得过的检验能手”、
卓有成效的质量创优活动

四、活跃的 QC 小组……………(64)

对 QC 小组成员的希望、QC 小组的生命力、“‘工
人型’ QC 小组是个方向”

五、维修站“生意萧条”……………(69)

遍布各地的维修站、维修站反馈的信息

第五章 结成一体的协作工厂群

一、 $1+1>2$ ——协作的作用……………(72)

“支持国内工业的发展”、“创造了一种新的生产力”

二、从买卖关系到合作关系……………(75)

同配套厂关系的四种形式、择优选取配套厂家、技
术上精心指导

三、特殊形式的配套厂……………(80)

代管福州工程塑料厂、“按福日公司的管理方法进行
诊断和整顿”

第六章 科学的分配制度

一、合资企业内部的劳动关系……………(86)

特殊的用工方式、“我们也是福日公司的正式职工”

二、闪耀着改革精神的分配制度……………(90)

“一个企业不能怕工人职员多拿一些钱”、“工资福
利管理的核心是按劳分配”、改革之花——岗位工
资制

三、独具特色的考核制度……………(96)

福日在人们心中的形象、“没有好的考核就没有好的分配”

第七章 福日的精神——献身与开拓

一、献身福日就是献身四化……………(100)

“向右看齐”、理想教育与献身福日、寓教育于活动之中

二、“样样工作争第一”的开拓精神……………(104)

开拓型的党委、合资企业思想政治工作的科学化、培养具有美好情操的职工队伍

三、生机勃勃的工会组织……………(109)

五位一体的工会、“你们的工会是有影响的，工人会听你们的”、充分体现当家作主权力的工代会、为生产线的同志解除后顾之忧

第八章 未来与思考

一、福日的展望……………(115)

二、思考——解决——发展……………(117)

重要问题——外汇平衡、当务之急——培养人才、根本措施——开发研究

后 记……………(128)

第一章 领导集团和领导体制

给福日公司带来令人鼓舞的成绩的是一个由真正的企业家组成的领导集团。他们既有改革的魄力和远见，又有企业家的精明和强干。他们在福日公司推行了一套富有特色的领导体制，从而实现了领导指挥的高效化。

一、最高权力机构——董事会

一切重大问题都由董事会讨论决定

合资企业的财产属于投资各方所共有，企业的管理权属于投资者，他们对企业的重大问题有发言权和决策权，这是国际间通行的原则。

由投资各方共同组成的董事会，就是对重大问题有发言权、决策权的最高权力机构。

如何把这个最高权力机构组成既能代表投资各方权益，又能高效率，这是国外管理学者着重研究的一个课题。世界各国总的趋势，对董事会组成规模，多是主张尽可能要小而精干，才能保证效率和效益。

福日公司赞同这种“尽可能要小而精”的主张，董事会由7人组成。按国际上董事长通常由东道国一方担任的惯例，由中方担任，副董事长2人，中日各1人，董事4人，中日各2

人。这是由中日双方平等协商确定的。

1980年12月17日，福日公司董事会筹备会召开。选任赵宗信为董事长，内藤政次郎、平凡为副董事长，游廷岩、戴家保、池田邦保、王锐铭为董事，组成董事会。在赵宗信董事长主持的公司第一次董事会议上，选任了游廷岩为公司总经理，池田邦保为公司副总经理，并确认了公司的事业计划和今后的工作日程计划。

董事会每年召开一次，负责检查公司当年计划执行和经营管理情况，确定下一年度的经营目标，审核和批准公司的事业计划(涉及企业全部经营活动的年度计划，如生产、技术、销售、财务预算、工资及福利、职工培训计划等的总称)，以及其他重大事项，如确定当年双方的利润分成和资金的分配方案。

福日公司的一切重大事情都由董事会讨论解决。

“有时争论得很激烈”

一位经常参加董事会议的人说：

“董事会议有时争论得很激烈”，参加董事会的人，从生产经营角度或利润分配角度，各自提出坦率的意见，这样就难免会有争论。

这里举一个例子。

1982年，榕江公司购买的10万台日立牌12"黑白电视机，经福建省中心检验所检验，发现机内温度较高，灵敏度不够，为此，向日立制作所横滨工厂提出退货。日本人着急了，提出请福日公司帮忙整修的要求。经商定，福日公司接受这项业务。在整修中，中方技术人员发现日立机之所以出现上述毛病，是由于设计问题。在收集、分析有关电视机的先进技术资料后，

在有关部门的配合和支持下，提出新的设计思想。因为福日公司的12"黑白机是按10万台日立机的设计组装，因而中方提出要改进设计，使福日机不蹈日立机复辙。

日方开始不同意，认为日立机的设计没有问题。

于是问题就提到了董事会。

日方虽然承认黑白电视机有缺陷，机温高，但认为是质量上的小问题，不承认是设计问题，不愿作彻底改正。

中方提出数据、资料，分析黑白电视机的结构，指出电源变压器、外输出变压器、电源稳压器和场输出主件三大发热器件，集中安装在垂直板上下位置，且又远离机壳散热孔，使场扫描线路附近空间温度和元器件温升高，这是造成电视机机温高、稳定性不良的主要原因，所以，提出要做彻底改正。

日方还是尊重事实的，通过一场争论，在事实面前，他们同意作出彻底改机的方案。

争论是难免的，问题得到解决，就促进了互相的了解。日方副总经理池田先生说：“用我们日本话说，好比下了雨，泥土更扎实了。”

当然，为了董事会能开得比较顺利，双方董事经常个别对话，交换意见，或开董事会预备会，沟通双方的意向。

1985年4月9日要召开福日公司第11次董事会，讨论扩大生产投资的利润分配问题，这是双方利益所在，为了董事会能顺利进行，4月8日召开了预备会，就投资的分成比例，何时分成等一系列问题进行试探性对话，增进双方的了解，使第二天的董事会开得比较顺利。

中日双方管理者配合默契

合资企业能否顺利发展，关键之一是投资者能否真诚合作。

中方人员对来自异邦的朋友是真诚相待的。

在福日公司管理人员中，日方副总经理担负了重要的职责，他除了协助总经理参与企业的所有经营管理之外，还分工负责公司的生产技术，新产品设计、开发、品质管理技术以及技术人员培训等工作，在这些方面享有很大权力，不但有发言权，还有决定权，真正做到责到权到。例如福日公司派往国外培训的人员，是由日方副总经理选定，总经理认可的。福日公司技术、质量的最终判定，也是日方副总经理负责。中、日双方管理人员相互支持，分工合作，建立了很好的工作关系，促进了公司生产的发展。

同时，中方人员在生活上也十分关心异国朋友。福日公司成立到现在，日方先后来公司考察的人员有100多批、200多人次，中方人员多次为他们举办联欢晚会，交谊舞会，还请他们看话剧、电影，祝贺生日。

日方技师新岛生日时，车间工会按日本的风俗召开联欢会，业余歌手为他演唱了《祝你生日快乐》和特地为他的生日填词的越剧唱段。游廷岩总理给他送了纪念品，车间工会给他送了生日蛋糕。

热情友好的活动，使新岛感动得彻夜难眠。第二天一早就拍电报回日本给他的夫人，说他过了一个最愉快的生日。

曾经担任福日公司副总经理辅佐的宫本明先生，离任回国后，在日立家电贩卖株式会社社刊《日之出会》上发表一篇《福州观剧感》。

这是福州话剧团演的一场话剧，剧情大致是：一对日本的青年夫妻，丈夫是工程师，公司命令他去中国做技术指导工作，而妻子是演员，要到北京公演“鉴真和尚”的故事剧，看来很幸福的这对夫妻，却有着不会生小孩的烦恼。先是当演员的妻子