



Impactt 关于加班问题研究之 项目成果总结

通过业务实践
解决供应链
劳工问题

项目领导：



项目赞助：



www.asria.org



本报告采用100%再造纸印制

前言

长期以来，对于关注社会责任的投资人来说，有两件事一直很清楚：第一，如果采购价格低廉，但却是以牺牲劳工的健康、安全和福利为代价生产出来的商品，会构成基本的道德问题。第二，如果这样做，他们（关注社会责任的投资者）在整个供应链内所持有的公司，未来难以持续发展。但是目前许多公司在这些人所共知的原则和激烈的市场竞争之间左右为难，举棋不定。

同时，目前的供应链模式下，问题不断涌现。中国人口结构的变化正在威胁目前便宜、灵活的劳动力供给的稳定性。在过去十多年，在中国采购的公司已经采用行为准则来规范其供应商的劳工政策，但是有关虐待劳工和恶劣工作环境的报道仍然持续出现。

现在到了用新方法解决问题的时候了。本报告将为大家介绍十一个英国采购公司和一家具前瞻性的供应链咨询公司为此所做的最新尝试。他们通过一个为期三年的项目，致力于解决中国工厂中普遍存在的加班问题。他们通过试点，对一种可以说是基于商业常识的新方法进行了测试。一位项目的参与者说：“我一直有一个未经证实的想法，就是通过提高生产效率，中国的工厂能够在降低员工的工作时间的同时增加员工的收入。现在我们拥有一个绝好的机会来验证这一想法”。¹

Juliet Altham, 社会责任型投资经理
Co-operative Insurance Society

Melissa Brown, 董事
亚洲可持续发展投资协会

项目背景

在中国经营的公司目前面临越来越大的压力，来解决其供应链上的各种劳动用工问题，包括过长的加班时间、过低的工资、健康和安全隐患、以及对工人组织的限制。这种压力来自于国际上对恶劣劳动条件的舆论压力，以及中国政府和工人本身的要求。

加班时间过多是目前在中国最普遍的劳动用工问题。工人经常每周工作 7 天，每天工作 12-13 个小时。这样繁重的加班要求实质上是由于一系列因素造成的，这些因素包括效率低下的生产系统、质量不高的人力资源、工人和工厂经理之间极不充分的沟通、采购公司的采购标准和方法、以及质量低下且经常延期交付的原材料。这些因素造成生产效率低下、事故发生频繁、工人满意度不高以及工人流失率增加。

目前在中国采购的公司经常依赖严格的经营审查来解决这些问题，这使问题进一步复杂化。很明显，经营审查有很大的局限性。它经常被采购公司用来管理商誉风险，如果发现违规现象，采购公司会减少合同甚至中止供货。这样一种非黑即白的方法会对工人的工作条件产生负面影响，因为它会鼓励不诚实行为，降低坦诚相待的可能性，甚至会迫使供应商伪造记录，诱使工人在采购商访谈时只给出“可接受的答案”，从而导致欺诈行为。同时，跟进评估环节一般效用较低，难以达成实质性的进步。另一个重要的考虑因素是，工人一方面不喜欢目前过高的加班水平，另一方面，他们又希望自己的工作时间比中国法定的工作时间要长，以获得更高的收入。如果工厂由于此类经营审查，在不增进生产效率的情况下，突然将工作时间降低到法定水平，工人获得的收入将会减少。

总而言之，这些常规做法难以解决中国工厂中加班时间过多的问题，具有明显的局限性；这推动人们思考并试验新的方法，从而导致了本项目的诞生。

项目概要

本项目为期三年，由十一家在中国采购的公司及其本地合作伙伴共同参与，目的是通过试点，验证这样一种理论：如果增进工厂的生产效率、人力资源管理和内部沟通，就能够在保持工资水平的同时逐步减少工人的工作时间。这个项目致力于在保持工资水平的条件下，逐步减少对长时间加班的需求，从而促成工人工作条件的实质性转变。

在 2001 年，Debenhams, Hennes & Mauritz, Kingfisher, New Look, Pentland/Ellesse 和 Sainsburys 一起组成了一个采购公司联盟，通过和中国本地机构和工厂的合作，寻找减少加班时间的方法。在这一联盟显著的工作成绩的影响下，包括 Body Shop International, Ikea, Lambert Howarth, Marks & Spencer 和 Next 在内的第二批公司在 2002 年组成了第二个类似的采购公司联盟。

每一家采购公司选取了其在中国的一家供应商工厂作为项目的试点单位。这些工厂分布在杭州、厦门，以及广东省各个城市，分别生产服装、内衣、美容美发产品、家具和小商品等低科技含量、劳动密集型的产品。这些工厂规模不一，工人人数在 200 至 2500 人之间，采购公司采购额占工厂销售总额的比例在 2% 到 90% 之间。

这个项目的第一步是参观工厂，深入评估其用工政策，找出可用于比较的各项指标及其基准水平。这包括详细的实地考察、工厂经理的访谈、工厂记录的审阅和工人的访谈。这样，不仅能够理解工厂所面临的问题，而且能够找到使问题长期存在的根本原因。随后中国的本地机构也参与进来，为工厂的生产流程的改进和提高提供支持：

- i) 提供有关增进生产效率的培训，这包括评估工厂现有生产方法，提出改进措施，并由具有相关经验的工厂经理提供集体培训。
- ii) 提供有关人力资源管理的咨询和培训服务，增进工厂经理的人力资源管理技能，并利用业绩管理的方法提高生产效率。通过内部沟通研习会的方式，使通常从不面对面交流的工厂经理、工人和车间主任坐在一起，理解每一方对现有问题的观点，并商议解决方法。

在项目结束后，对各项指标进行再次衡量，并与原先的基准水平进行比较，评估项目效果。

理解造成加班过度的原因

造成加班过度的原因分为内部和外部两种：

外部原因包括：

- **客户**—交付时间的紧张、样品确认的推迟以及最后一分钟产品规格的改变，导致工厂准时供货的压力增加。
- **工厂供应商**—原材料的质量问题和延期交付使生产过程被推迟，进一步导致工厂准时供货的压力增加。

内部原因包括：

- **质量和生产效率**—生产计划的制定不力，以及采购公司、工厂经理和生产部门之间的交流不畅导致明显的返工现象，导致生产效率降低；而且，工厂在进行返工时往往拿不到相应的酬劳。
- **人力资源管理**—新工人技能评估体系和工人绩效评估体系的缺位，导致工厂大量雇佣不熟练的工人，并难以为工人提供晋升到工资和级别更高的岗位上的机会。
- **内部沟通**—工人和工厂经理之间的沟通往往不畅，导致工人往往不能理解工作时间和薪酬政策的改变，有时候甚至会激发工人的怨恨情绪。对于产品规格变更的沟通不足，会增加返工和加班时间。
- **技能低下的工人**—大部分的工人加入工厂时，劳动技能相当低下。因为他们经常按件计酬，工厂不需要支付额外加班费，所以工厂缺乏直接的动力帮助他们增进技能，减少加班时间。

这些因素综合起来，产生的后果有：劳动生产率低下；返工比例畸高；低工资和长时间工作造成的疲劳、疾病和生产事故的发生；以及工人流动率高造成的新工人比例的增加和劳动生产率的降低。

项目关键成果

对工厂的影响

本项目对参与的工厂的加班时间、生产效率和工人薪酬均产生了正面影响。另外，工厂还建立了激励机制、增进了行业关系，并显著的减少了工人流动率。不过内部沟通问题看来是最具挑战性的问题，在本项目中，这方面的改进较少。

加班—在项目期间内，所有的工厂的平均工作时间均有降低，特别是工人们普遍关注的每月休息日有所增加。虽然平均工作时间尚未降低到法定水平，但这一变化已经为今后的持续改进提供了良好基础。

生产效率—所有的工厂均采取行动增进质量管理，并且将返工率降低了 25% 左右。两家采取了最广泛的增效措施的工厂，在提高生产效率方面取得了令人瞩目成绩，其中的一家提高了 190% 左右。

工人薪酬—在 4 家工厂中，虽然工人工作时间缩短了，但其每月平均总收入和每月正常工作时间收入均有显著增加。这表明只要工作效率增加，工作时间的缩短不仅不会减少工人的收入，甚至还会增加工人的收入。

工人激励机制—所有的工厂开始从惩罚性的人事管理政策（如罚款、保证金等）转向了更为积极的政策（如质量奖金、技能奖励、忠诚奖励、带薪病假等）。

内部沟通—这是本项目进展最少的一个领域。在项目开始时，所有工厂的工人和工厂经理的沟通机制很不完善。项目结束时，在大部分的工厂中，还是没有建立起有效的内部沟通机制，工人们说，他们对于向上级反映问题仍然觉得不习惯。

工人流动率—几乎所有的工厂在项目期间均成功降低了工人流动率，这表明工人对其工作条件和福利待遇更为满意了。在一家工厂中，工人流动率增加了，不过这是因为这家工厂要求所有虽然经过培训，仍未能完成生产目标的员工自动离职所造成的。而且，这家工厂对熟练工人的保留率大大增加了。

虽然在项目期间，所有的工厂发生了积极的变化，但在采取了最广泛的改进措施，而不是仅仅着眼于提高生产效率的工厂的进步幅度最大—这些工厂的经理们对本项目投入资源，改进人力资源管理，激励工人更好的工作，增强生产的计划性和质量要求。那些仅仅改进生产流程和提高质量管理的工厂的项目效果最不明显。

原因分析

需要强调的是，虽然所有这些变化是由一系列因素造成的，其中重要的一个因素是工厂经理的行动和反应，比如说工厂经理的创造力、对新观念的开放程度，以及对员工的责任感和信任度均是保证项目成功的关键因素。而且，如果工厂经理能够看到项目带来的效益，他们就会有动力进行更多的有关改变生产布局、人力资源管理和薪酬结构的试验项目。

另外，项目成果的大小也取决于：

- 采购方的投入程度与取向
- 原材料供应方和工厂之间的长期业务合作关系
- 未来的业务前景和驱动因素
- 工厂的规模和资源—较大的工厂由于拥有更多的资源，一般来说在项目中表现得更好
- 组织结构，例如工程部和人力资源部均是促成改变和巩固成果的重要参与者
- 制造流程本身的类型可能影响生产效率提高的可行性
- 有效的内部沟通，以及
- 项目本地合作伙伴的能力

经验教训

本项目的经验教训说明，开诚布公与管理透明度至关重要。工厂经理们认为，本项目为他们提供一个前所未有的机会，来和他们的客户坦诚、开放的讨论工厂面临的加班问题以及其他相关的劳工问题。他们认为这一方法和大部分其他客户所采用的通过不断施压，促使工厂立刻达到不切实际的目标的做法大相径庭。

但是，相反的情况在一些工厂里也出现了，比如说，工厂记录和工厂经理提供的信息之间存在偏差。在一些工厂中，一些工人似乎经过了“培训”，只提供所谓“正确”的回答。对此，一些工厂经理解释说，这是因为之前，对工人进行了“培训”，以确保工厂能够通过客户的经营审查。虽然工厂没有为本项目的访谈对工人进行类似的培训，工人还是记住了“正确”回答。

参与本项目的工厂中，有大约一半的工厂给项目组提供了虚假或不准确的记录。另外有两家工厂承认他们为一些客户准备了虚假记录，但是并未对本项目组这样做。剩下的工厂尚未受到客户的经营审查，因此，他们声称还没有压力来制作虚假记录。因此，可以认定，几乎所有的工厂均有系统的为经营审查提供虚假记录。这样的现象表明工厂受到的其未参与本项目的客户的经营审查的压力之大。一些工厂评论到，一些客户对在符合性审查表上打勾比帮助工厂提高营运效率更感兴趣。这些客户如果见到一家

工厂的工人比中国劳动法规定的法定工作时间哪怕只多工作一个小时，也会立刻中止与这家工厂的业务关系。

在存在虚假记录的工厂中，工厂经理们由于自身也见不到真实记录，难以看到他们所完成的实实在在的成绩和进步。

收益和挑战

我们发现，对于工人本身、工厂经理和采购公司来说，本项目能够为他们提供多项益处。但是，在实现这些益处的过程中，我们还面临一些挑战。

工人获得的益处很清楚，比如说工作时间的减少、每月休息日的增加和收入的增加。另外，工作的紧张程度下降和信任感的增加，使工人和工厂经理之间的关系有所改善，从而使他们能够更好一起合作。本项目还带来了其他一些意想不到的好处（比如工人的伙食和娱乐设施的改善），使工人的生活水平获得了提高。

面临的挑战是，不充分的内部沟通机制在一些情况下，特别是薪酬体系在尚未得到充分说明时情况下就进行了调整的时候，会导致纠纷，甚至导致员工感觉没有得到公平的对待。为了保证待遇，员工需要有一个渠道向工厂经理反映意见和建议，并对重要问题进行谈判。

工厂经理获得的益处是，减少的工作时间使他们的用工政策向相关的法律法规靠拢了。这项改变也使他们和其国际客户的关系改善了。工厂经理还节约了包括水电、加班津贴在内的工厂费用，从而降低了制造成本。工人流动率的下降也能为工厂经理带来经济效益。

工厂经理通过增进他们的质量管理技能还获得了其他益处。在项目开始的时候，工厂为了应付客户的查询，收集了一些质量管理数据。在大多数情况下，工厂经理并未使用这些数据来找出生产问题或支持增效措施的实施。但是通过本项目，工厂经理懂得了怎样通过收集数据来提高质量和产出，并且如何通过分析数据来找出提高经营效率的方法。

重要的是，有5家工厂同意，本项目使他们能够坦诚的和他们的客户讨论工厂面临的问题，并且能够和客户一起同心协力的解决问题。他们认为本项目使得他们能够换位思考，更为积极主动的去发现问题和解决问题。

但是，如果工厂经理没有和其工人分享生产效率的提高所带来的好处，那以上的所有努力就可能前功尽弃了。工厂经理可以通过以下方法独享财务收益：

- 降低单位记件工资，以促使工人仍有动力或仍然需要长时间工作
- 接受更多的订单，使工人仍然工作同样长的时间
- 通过增强自身的生产灵活性，将所有的好处传递给客户

一些工厂在没有提高生产效率的情况下，大幅降低了工作时间，这导致工人的不满和工人流动率的增加。这表明对于工厂经理来说，从着眼于应付经营审计到进行持续的管理提升需要一个观念的转变过程。但是，对于他们来说，进行这样根本的观念转变并且看到这一转变的必要性是非常必要的，因为这可以帮助他们今后再接再厉，不断的提高生产效率。

采购公司的益处在于：增进与关键供应商的关系，得到供应商更好的服务（从交货时间和质量控制两个方面来说均是如此），以及商誉受到损害这一潜在风险的降低。

对于采购公司来说，最大的挑战是要和其供应商一起，面对加班问题长期作战，而不是要求即刻达到法规要求的时间标准。这意味采购公司需要理解工厂面临的压力，给予工厂必要的缓冲时间，并在可能发现工厂未能达到法规要求的时间标准的情况下，仍然鼓励工厂的诚实行为。采购公司需要鼓励并支持工厂采取实质性行动解决加班问题，并和工厂一起重新修复受到严格的经营审查损害的双方之间的信任感。

值得注意的是，采购公司需要有能够通过有效率的方式，在其供应链中的所有供应公司中复制本项目提出的改善方法。这就需要采购公司与其所在的供应链中的公司一起，发展有关共识，培养相关能力。采购公司还需要培养本地的资源和专长以帮助工厂获得进行转变所必须的支持。

要使这一业务模式能有效的运转起来，采购公司不能利用生产效率的提高来进一步的挤压供货周期或是降低价格。本项目实践表明，采购公司的商务条件必须用来支持而非打击工厂的变革行动。目前的一般做法是由工厂独立承担遵守本地法律法规与采购公司规定的行为守则的责任。

因此，采购公司需要和工厂一起，对加班问题制定切合实际的目标和计划。对大部分的工厂来说，劳动法的要求是无法达到的。目前，对于中国政府是否应该制定更为实际的法定工作时间标准还存在争议。根据本项目以及 Impactt 在其他项目中所作的调研表明，大部分工人希望每晚加班 2-3 个小时，每月休息 4 天。这意味着每个月 92 至 129 个小时的加班时间。工厂经理也认为，对于一个运转良好的工厂来说，每个月加班 102 小时是比较理想的。但是，目前的法定最高加班时间仅有 36 个小时。

对投资人的关键议题

供应链的劳工问题已经成为在中国的公司以及依赖中国供应商的关键风险因素之一。正如本项目所反映的，管理不善，劳动环境差的工厂，也是缺乏效率的工厂。虽然一些投资人认为，较低的劳动力成本水平最终能够弥补劳动生产率的低效所带来的损失，但是我们发现实际上对于依赖中国供应商的许多公司来说，情况并不是这样一目了然。同时，对于这些公司来说，还存在中长期的风险—其中国供应商为了在变得日益互动的供应链中某得一席之地，需要努力的在劳动力供给迅速变化的情况下提高自身的质量标准和能力水平。

投资人已经有足够的机会来监控依赖于中国供应商的国际品牌公司作出的有关企业责任的声明。但是，目前大家关注的问题集中在工厂经营审查的基准选择和工厂的合规性体系，但是对于这样的体系在多大程度上解决了实质性问题则着眼不多。而且，这样的方法不足以帮助投资人（包括注重社会责任的以及主流的投资人）充分了解一家公司及其供应商之间的业务关系。

但是，本报告中所介绍的方法不仅能够有效推动根本性问题的解决，而且能够促进一个成功的供应链关系中所必备的各大要素：生产效率、质量和可靠性。这份报告揭示了对特定的劳工问题采取考虑周详的方法，能够将经营审查的成本转变成对劳动生产力的投资，将较高的价格转变成合理价格，从而为供应链公司和他们的投资人带来益处。

投资人在评估公司的供应链劳工问题的时候，传统上主要考虑不利的方面，例如对品牌价值的损害、客户的联合抵制、对持续供给的影响或风险管理的成本。但是，如果公司和其供应商建立战略性的，互相支持的关系，就能为公司带来积极的影响。在本报告中所反映的虚假记录和受到特别“培训”的工人的现象，说明公司和供应商的互相信任关系需要受到特别的强调。这是将供应链中的风险转化成为机会的关键。

投资人需要理解，如果公司要求供应商马上符合行为准则的要求，在一些情况下会使问题永久化。行为准则对设定目标来说是非常重要的。但是，理解劳工问题的根本原因，并且，从采购方的角度出发，为供应商一步一步的改善其用工状况提供实际支持更为重要。投资人的风险评估模型需要反映采购公司和供应商一起对于增强供应链长期稳定性所作的努力和投资。这样，投资人才可以更多的着眼于长期机遇，而非过多的关注短期风险。

最终，我们需要一组新的指标来为投资人分析供应链情况、风险和机会。一个对供应链自下而上的全面分析能够为采购公司和供应商的投资人进一步提供有价值的观点。我们也可以促使采购公司及其供应链上的公司披露更多翔实的资料。基于本报告中的观点，投资人应该对以下几个议题进行提问：

- 供应链公司的劳工流失率的水平和特性
- 供应链公司如何定义其用工政策
- 是否提供培训以及提供什么样的培训
- 薪资结构：计件、基于技能水平、激励机制或忠诚奖金
- 供应链的环节数量

作为本项目的一部分，亚洲可持续发展投资协会对于 2004 年在香港联交所上市的 18 个供应链公司的公开招股说明书进行了分析，并获得了对于中国供应链发展状况的饶有兴趣的结果。该分析揭示了投资人在评估供应链公司从非上市公司到上市公司这一转变中所面临的挑战。对于希望评估发达市场采购公司绩效的投资人来说，要记住发展得比较成熟的亚洲供应商已经越来越多的成为上市公司。这样，可以通过比较供应链公司披露的公司信息和采购公司的声明，找到这两个信息源之间潜在的差异。特别重要的是，上市资料能够显示公司政策的合法性，劳资关系，质量控制和原材料的供给情况—这些都为投资人评估公司的用工和加班政策提供了有用的信息。

对于投资人评估一个公司在用工和加班政策方面的情况来说，该分析的结论是：

- 1) 投资人能够通过跟踪简单的指标，如工人数量的变化和生产成本中人工成本比例的变化，来衡量一个公司的用工政策趋势。
- 2) 运营和管理方面的披露，如产品质量控制，能够帮助投资人找出用工和加班政策中的问题（如异常的原材料供应，极短的交付时间和客户行为特性）。
- 3) 虽然低成本的劳动力常常是公司的竞争力的重要来源，仅有少数的公司将劳动力作为其战略性问题来对待。在广东省政府已经报道了 2005 年劳动力缺口达到 1 百万人的情况下，如果公司报告缺乏对于用工流失趋势的说明，将是该报告一大缺陷。
- 4) 公司报告中对于相关中国劳动法中工作条件和用工管理规定的执行情况往往披露得比较含糊不清。对于工厂安全方面的评估更是及其少见。
- 5) 仅有少数的几家公司比较全面的提供了对于评价其用工管理有用的基本信息。

结论

参与本项目的工厂的反应情况和随后的项目成本清楚的显示出内控政策的质量的改善和管理体系的效率的提高，能够帮助工厂在保持工资水平不变的情况下减少工作时间。这意味着目前工厂中可观比例的工作时间不仅没有成效，而且无法为工人带来收入。减少返工看来是增加运营效率，在保持工资水平不变的情况下减少工作时间的一个重要因素。其他重要因素包括排产、与采购公司更紧密的沟通和原材料供应商的筛选。这些能够帮助工厂减少加班时间。

更好的人力资源管理实践能够进一步促使工厂吸引并保留有技能的工人，从而减少返工和加班情况。更好的劳资沟通能够确保工人不仅理解，而且支持运营管理、生产方式和薪资政策中的变化。值得一提的是，积极变化能够为采购公司、工厂经理和工人都带来显著的效益。

但是，挑战依然存在。在沟通和人力资源管理方面的努力虽然达到了一定效果，但是，行业价值链上下游之间的关系仍然有待进一步发展。

从政府政策角度来看，中国政府需要制定更切合实际的加班时间的上限。

对于投资人来说，需要重新审视公司的供应链用工问题的影响，采取一种新方法来解决产生这些问题的根本原因，并为问题的稳步解决提供有力支持。

最后，本项目强调的是影响加班时间的内在原因，而非外在原因（如采购公司的采购方式）。当然，我们也要重视外在原因，以达到更佳效果。因此，采购公司对于减少其供应商的加班时间这一问题里有着举足轻重的影响。

¹ Jacki Belchambers, New Look的企业社会责任及道德交易部主管



案例分析

对于参与本项目的两个互不相同的公司的案例分析能够揭示本项目的关键成果：

案例分析：工厂 1 位于东莞，拥有 2,500 名工人，生产小商品	案例分析：工厂 2 一开始位于深圳一个工业楼宇内，占用 2 个楼层，拥有 200-250 名工人，为一些外国零售商生产服装，后搬至一个更大的场所中
初始情况 <ul style="list-style-type: none"> 38%的工人每个月至少加 132 小时的班 如果按照标准时间工作，许多工人无法获得法定最低公司 工厂仅有惩罚制度而无奖励制度 工厂经理比较开明，渴望有所进步 中层管理人和生产线主管管理技能低下 	初始情况 <ul style="list-style-type: none"> 工人年流失率非常高（达 140%）。劳资关系紧张 有针对 14 种情况的罚金政策 缺乏技能培训 加班时间不等，闲季每月 100 个小时，其他时间每月 225 小时 对于法定最低公司缺乏概念 缺乏正式的质量控制和返工率的统计数据 70%的面料供应商交货晚一周左右
针对以下三个方面进行了改进： <ol style="list-style-type: none"> 生产效率和质量， 人力资源管理和 沟通。例子如下： 	
生产效率和质量 <ul style="list-style-type: none"> 引入了供应商评估系统和直线生产方式 公开展示生产目标和生产成果 加强并重组了质量控制小组 增加了培训 人力资源管理 <ul style="list-style-type: none"> 增加了工人绩效评估程序 月公司和工人绩效挂钩 引入培训中心 减少罚金，增加奖金 沟通 <ul style="list-style-type: none"> 提供沟通技巧培训 增加用于沟通的专栏 	生产效率和质量 <ul style="list-style-type: none"> 新增一位工业工程部门 (IE) 经理和一个数据库 引入排产系统，包括生产流程评估，生产线平衡和生产目标设定 通过和零售商的更为紧密的合作，减少样品的提供时间 引入直线生产方式 引入生产过程中的打包系统 人力资源管理 <ul style="list-style-type: none"> 降低罚金种类，废除保证金制度 沟通 <ul style="list-style-type: none"> 员工意见箱放置在工厂的一个隐蔽地点
成果 <ul style="list-style-type: none"> 生产时间减半 生产效率提高 30% 工人工作标准时间能够赚取法定最低工资的比例从 40-50% 升至 95% 忙季每日加班时间从 5 个小时减少到 3-4 个小时。忙季每月加班时间减少了 13% 仅有极少数工人无法赚取法定最低工资—从项目开始时的 50-60% 降低 5% 工厂凝聚力增强，工人干劲更足 	成果 <ul style="list-style-type: none"> 在工资增加的情况下，总生产成本降低 工人流失率从 140% 降至 9.6% 忙季加班时间从每月 170-225 小时降至 132 小时（但是自发的工作时间未有统计） 工人工作标准时间赚得得平均工资增加 即使在计算工厂为提高劳动效率所作的可观投资后，利润率增加

项目领导

亚洲可持续发展投资协会 (ASRIA)

ASRIA 是一个非牟利的会员制组织，致力在亚太区内推动企业责任以及可持续投资。ASRIA 的会员包括管理资产超过 4 万亿美元的投资机构，不过，我们欢迎任何对可持续投资有兴趣的机构加入成为会员。ASRIA 旨在透过刊发及提供可持续投资在亚洲及全球最新资讯，就可持续投资建立市场力量，并为社会上不同的行业提供交换有关资讯的平台。

www.asria.org
+(852) 2891 9298

保险合作社 (CIS)

CIS 是英国唯一的保险合作社，提供一系列齐全的生活、投资及保险产品。

我们的历史始于 1867 年，时至今日，与合作银行(The Co-operative Bank)一样，我们是合作金融服务 (Co-operative Financial Services, CFS)的成员之一，CFS 为合作集团内的综合金融服务，这门生意由消费者拥有，规模在全球数一数二。

我们的客户多达 540 万人，目前交由我们管理的资产超过 200 亿英镑。我们的首要责任是最能切合客户财务需要的方式作出投资，但与此同时亦考虑有关投资项目是否合乎道德标准，以确保行动能令我们所投资公司的社会、道德、环境以至企业管治得到改善。

www.cis.co.uk
liz.salthouse@cis.co.uk
+44 (0) 161 903 4677

IMPACTT

Impactt 是一家专注于供应链的道德顾问公司。Impactt 在伦敦及广州均设有办事处，并将于 2005 年在美国加设办事处。自 1997 年起，Impactt 与不少供应链公司合作，协助它们将道德融入于购货过程及改善劳工标准。我们支持那些发展符合道德的贸易活动的公司、并为他们提供创新及实用的解决方案、策略以及完善的工具和系统。Impactts 的客户包括 Dell、H&M、宜家家居、The Gap、Nike、马莎百货、诺基亚以及 Tesco。

www.impacttlimited.com
info@impacttlimited.com
+44 (0) 207 242 6777

项目赞助

CALVERT

超过23年以来，Calvert一直为股东作出实质的财务表现，并透过投资于那些合乎环境、社会及企业责任举措的公司，在可持续发展事宜上担任重要的领导角色。我们的投资由经验丰富而专业的组合经理管理，旗下提供31只股票、债券及现货市场基金，让投资者从多个不同项目中选择切合个人目标的投资项目。我们为超过40万名投资者管理逾100亿美元的资产。Calvert是全美最大的责任型互惠基金之一。

DOMINI

以纽约为基地的Domini Social Investments管理超过19亿美元的互惠基金，为那些希望投资得有价值的个人及机构性投资者服务。Domini的社会股票基金是全美首个和最大的社会责任型指数基金。作中线投资的Domini社会股票基金以及获FDIC保障的Domini现货市场户口均对社会的经济发展大力支持。

THE SIGRID RAUSING TRUST

The Sigrid Rausing Trust 是一个成立于英国的慈善机构。十年前，Sigrid Rausing以资助基金形式成立，现在更为联合国全球人权宣言提供了指引框架。该信托基金的筹款项目均以人权出发，并旨在为信托基金的工作建立一个连贯的架构。

关于 ASrIA

亚洲可持续发展投资协会 (ASrIA)

www.asria.org

ASrIA是一个非牟利的会员制组织，致力在亚太区内推动企业责任以及可持续投资项目。ASrIA代表会员行事发言，我们的会员包括一些为客户管理逾4万亿美元资产的投资机构；我们欢迎任何对可持续投资有兴趣的机构加入成为会员。

自 2001 年成立以来，ASrIA 一直扮演领导的角色，于亚洲推动可持续发展投资。为提高各界对可持续责任型投资的关注，ASrIA 不时举办会议、研讨会及工作坊，并出版各类有关可持续发展投资的刊物。此外，ASrIA 与致力发展可持续发展投资的个人及组织已然建立广阔的网络。ASrIA 的网址 www.asria.org 是有关亚太区内可持续发展投资的最大资料库，每日吸引超过 2,500 人次浏览，而订阅我们电子通讯的订户超过 5,000 人。