

现代经济·管理丛书

罗 鸿编著

简明涉外企业管理

海天出版社

中国·深圳

一九八八年四月

现代经济·管理丛书

罗 鸿编著

简明涉外企业管理

海天出版社

一九八四年四月第一次印刷

一九九一年三月第二次印刷

序 言

企业管理学的范围很广泛，要囊括它必须写成一套丛书，若再加上涉外的材料，内容就更加庞大了。要写一本企业管理人员用1—2个月的时间就能自修完的书，那就只好在内容上进行精选，并把重点放在涉外方面。本书选材的宗旨偏重于实用，不追求理论的完整性。整本书的章节安排是有一定的系统性的，但并不要求读者必须读完1，2，3章才能读第4章。各章的内容有相对的独立性，读者可以从中挑选自己感兴趣的一章或数章来阅读。例如，若您急于想知道如何去分析您所在公司的经营数据，那您就可以先读第九章。

本书在编著过程中，除作者自己收集的材料和讲稿外，还得到作者所指导的研究生、所教过的干部班学员和半工半读学员的协助，他们对深圳地区的涉外企业做了不少调查，作者从大约一百份的调查报告选取了部分材料。

本书的出版，得到了深大管理系付系主任冯世崇同志的大力支持和帮助。在此，特向上述对本书编写和出版给予支持和帮助的同志表示衷心的感谢。

我国的涉外企业，现在仍处于发展的初级阶段，经营管理的形式、方法和诀窍还在不断的变化和发展；政府对涉外企业的方针政策和法规还会不断地因势利导，因时制宜。因此，这本书的内容也还须不断地修改和补充。再加上作者业务水平的局限性，书中的缺点错误在所难免。恳请读者批评指正。

更希望同行们给予帮助和指导。

简明涉外企业管理

目 录

第一章 涉外企业的特征	
第一节 我国涉外企业的兴起	(1)
第二节 合资企业的特征	(3)
第三节 合作企业的特征	(4)
第四节 外资企业的特征	(6)
第五节 专业性对外加工装配与补偿贸易	(8)
第六节 涉外企业的一般概念及性质	(11)
第二章 涉外企业筹建中的几个问题	
第一节 了解目的地的企业发展情况 ...	(13)
第二节 选择合资对象的原则	(18)
第三节 签订涉外经济合同	(23)
第四节 涉外企业的登记(注册)	(28)
第三章 经典管理原则选讲	
第一节 “科学管理”的指导思想	(32)
第二节 动作研究的方法和原则	(33)
第三节 时间研究的宗旨及步骤	(37)
第四节 “任务管理”原则	(39)
第五节 职能分工与例外管理原则	(40)

第六节	法约尔的管理概念	(42)
第七节	经营能力结构法则	(44)
第八节	一般管理原则	(47)
第四章 计划原理		
第一节	计划工作的重要性	(51)
第二节	计划工作的程序	(52)
第三节	计划工作的原则	(54)
第四节	企业计划中的常用指标	(57)
第五节	全面计划管理	(59)
第六节	目标管理	(61)
第七节	滚动计划法	(63)
第八节	能力核查	(66)
第九节	预算	(68)
第十节	预测	(71)
第五章 组织设计		
第一节	组织工作的重要性	(75)
第二节	组织设计的内容	(77)
第三节	组织设计的原则	(79)
第四节	直线权、职能权和参谋权	(81)
第五节	几种典型的组织形式	(84)
第六章 管理控制技术		

第一节	控制和基本前提和基本过程 …	(97)
第二节	三种类型的管理控制	(99)
第三节	预先控制	(101)
第四节	现场控制技术	(110)
第五节	事后控制技术	(116)
第七章	涉外企业的物资管理	
第一节	物资管理的一般要求	(125)
第二节	涉外企业物资管理的特征 …	(126)
第三节	需求测算与供应评估	(130)
第四节	最优订货批量与数量折扣 …	(134)
第五节	ABC 分类法	(138)
第六节	物资管理的其他问题	(142)
第八章	涉外企业的技术引进和租赁业务	
第一节	我国当前对技术引进的方针	(148)
第二节	涉外企业技术引进的方式	(149)
第三节	技术授权的优缺点	(151)
第四节	租赁的方式和作用	(154)
第五节	技术转让费的支付方式	(155)
第六节	签订引进合同的几个问题	
第九章	经营数据分析法	

第一节	经营数据分析的内容方法和意义	(160)
第二节	利润分析	(163)
第三节	资金周转分析	(168)
第四节	财务稳定性分析	(173)
第五节	费用分解与损益分析	(177)
附录深圳特区涉外企业实例		
例 1	蛇口三洋电子厂的管理体制调查	(185)
例 2	深圳华强三洋电子有限公司	(187)
例 3	深圳湾大酒店先搞声誉后抓效益	(188)
例 4	深圳友驻餐厅的经营管理	(191)
例 5	深圳大学实验银行	(193)

第一章 涉外企业的特征

第一节 我国涉外企业的兴起

建国初期，我国人民继承和发扬我党在革命战争时期提出的“自力更生为主，争取外援为辅”的方针，在主要依靠自己的力量以恢复和发展国民经济的基础上，努力发展对外贸易，注意利用国外的资金和技术。在第一个5年计划期间，我国从苏联获得了约14亿美元的贷款，用于引进156项成套设备，打下了新中国工业发展的初步基础。“一五”期间，我国的工农业总产值以每年平均增长18%的速度迅速发展，这是建国30多年来我国经济增长最快的一个时期。50年代后期至60年代中期这一段时间，由于国内政策的失误，特别是“大跃进”和极左思潮的泛滥，再加上帝国主义的封锁禁运以及苏联单方面撕毁合同，撤走专家、逼迫还债等方面的影响，我国的经济发展进入了低潮。这一时期，对外开放政策自然不可能被提到议事日程。60年代中期，我国纠正了一些极左政策，经济有所回升。当时还引进西方国家的一些技术和设备，如石油、化工、冶金、电子和精密机械等方面的设备；也开拓了一些新的技术领域；还吸收了少量的港澳银行存款和外国银行存款，给国内企业发放小额的外汇贷款。但工作面很窄，数额也很少，国际国内的环境条件也不成熟，不可能提出对外开放的政策。

60年代后期和整个70年代，这10多年的时间，正是世界经济、技术和国际经济联系迅速发展的时期，亚洲地区的日本、南朝鲜、新加坡以及香港和台湾，在这一时期，经济也得到迅速的发展，

平均都以每年增长8%—10%左右的速度发展。唯独中国在这一时期，正蒙受“文化大革命”的浩劫，贻误了大好时机。那时的“自力更生”变成了万事不求人的同义语，对外经济工作和技术引进工作被戴上“洋奴哲学”、“卖国主义”的大帽子。使60年代中期刚刚得到复苏的经济，又一次落入低潮，人进我退，使我国与工业发达国家之间的经济技术差距越来越大。

党的十一届三中全会以来，党中央在各方面进行了艰巨的拨乱反正工作，对外开放问题是在分析了国际国内形势，总结了国内外经济建设中正反两方面的经验之后，冲破了各种禁区，澄清了各种是非，被确立为我国的一项长期的基本国策。从关门搞建设到实行对外开放，这是一个带有革命意义的转变。当今的世界是开放的世界，尽管国际关系错综复杂，矛盾重重，但是，国家（地区）之间的经济联系却在日益地发展着。由于技术、劳力和物质资源在世界范围内的分布是不均匀的，在某一国家（或地区）开发和销售的产品，拿到另外一个国家去生产，或在不同的国家设立分部，这样的一类公司，在世界上已非常普遍。例如，在日本开发的产品，拿到中国来生产，又拿到美国去销售，这样做，也许能取得更大的经济效益。开放与国际联系总是与经济利益紧密的相关的，前者是手段，后者是目的。我国的开放政策和涉外企业的兴起，也是以本国的经济利益为目标的。无疑，它将对我国的社会主义建设和中华民族的繁荣发展起着积极的推动作用。

这几年来，我国对外贸易管理体制进行了初步改革，采取了一些扩大地方自主权，鼓励和扶持出口创汇的措施，努力发展出口，积极组织进口，使我国的进出口贸易额有了较大的增长。1979年，我国的进出口贸易总额是293亿美元，1984年已达到535亿美元。从1979年开始，我国改变了60年代以来基本不借外债的情况，根据我国的实际需要和可能，采取国际上目前通行的一些办法，吸收和筹集了一批国际金融组织的贷款、外国或民间贷款，接受了一些无偿援助和赠送项目，提倡兴办中外合资经营企业、合作

经营企业、外商独资经营企业和开展补偿贸易，又和外国公司合作开发海上石油、合作开发其他的资源，直接吸收外商投资。从1979年国家颁布《中外合资经营企业法》以来，截至1984年底，我国引进外资的协议额已达280亿美元，实际投入的外资额已达167亿美元，总共建立中外合资企业931个，合作经营企业2212个，外商独资经营企业74个，海洋石油勘探开发企业31个，签订补偿贸易合作1371个。利用外资活动的进展，对于弥补国内建设基金的不足，加强国民经济薄弱环节的建设，引进先进技术设备，加快老企业的技术改造，推动科技进步以及增加出口创汇和扩大劳动就业等，都产生了积极的作用。

第二节 合资企业的特征

在深圳地区，涉外企业中为数最多的是中外合资经营企业。1979年7月1日第五届全国人民代表大会第二次会议通过了《中华人民共和国中外合资经营企业法》（下面简称合资法），从1979年7月8日起施行。从合资法中可以看出，合资企业的主要特征如下：第1，由中国的公司、企业或其他经济组织为一方（下面简称中方），外国（或港澳）的公司、企业和其他经济组织或个人为另一方（下面简称外商），共同投资，共同经营，共负盈亏，共担风险。第2，它属于股权式企业。即按各方的投资比例分配纯利润和分担亏损。第3，其领导体制是董事会领导下的总经理负责制。

董事会的人数组成由合营各方协商，在合同或章程中确定，并由合营各方委派和撤换。董事会设董事长一人，由中方担任；副董事长1—2人，由外商担任。董事会处理重大问题时，由合营各方根据平等互利原则协商决定。董事会的职权是按合营企业的章程规定讨论决定企业的一切重大问题。包括企业发展规划、

生产经营活动方案、收支预算、利润分配、劳动工资计划、停业，以及任命或聘请总经理、副总经理、总工程师、总会计师、审计师。但正副总经理要由合营双方分别担任。第4，合营各方的投资可以用现金支付，也可以用实物（包括原材料、机器设备、房产、土地使用权等）和技术（包括生产技术资料、管理技术资料和专利权等）换算成货币来支付。

技术和设备须经中国方面有关部门检验。必须确定适合我国需要而且是比较先进的，如果有意以落后技术和设备进行欺骗，造成损失的应赔偿损失。

关于中方的土地使用权，如果不作为投资计算的，则合资企业应向中国政府缴纳土地使用费。

第5，合资企业的形式为有限责任公司。或称为股份有限公司。即合营各方对企业所承担的债务责任或赔偿责任以各自认缴的出资额为限。

例如，中方认缴的出资额为120万元，外商为100万元，则各方的最大损失充其量就是120万元和100万元。各方其他的财产不再被动用。

第三节 合作企业的特征

中外合作经营企业的户数，在深圳地区来说，仅次于中外合资经营企业，到1985年底为止，前者共有148户，而后者共有200户。合作企业的主要特征，如果把它同第二节中所描绘的合资企业的特征相比较，则第一、第三和第五点是相同的，只有第二点和第四点有所不同。现把合作企业的主要特征简述如下：

第1，由中方与外商共同投资，共同经营，共负盈亏，共担风险。“中方”和“外商”的含义与第二节相同。

第2，合作企业属于契约式企业。即各合营方分配利润和分

担亏损的原则由所签订的契约而定。一般都不是按各方的投资比例分配。而且分配利润的比例可以各年有所不同，例如有的企业分配利润的比例是：

第1年外商比中方=7:3

第2年外商比中方=6:4

第3年外商比中方=5:5

第4年、第5年=3:7

第5年以后，全部由中方经营，全部生产资料归中方所有，利润也全部属于中方。

一般分担亏损的比例与分配利润的比例相同。这些比例的大小，完全由契约决定，各企业可以不相同，由合作各方自行商定。

第3，领导体制一般也采用董事会领导下的总经理负责制。但董事会的组成不一定与合资企业完全相同，有的小企业的正、副董事长可能就担任正、副总经理，或聘请无产权的人来担任总经理（或厂长）。这些都由契约来决定。

第4，合作企业中各方的投资，用现金支付的部分较少，用实物（如土地、房产、机器设备等）支付的部分较多，而且双方所出的实物都不一定换算成货币。因为分红并不按投资的比例分，所以双方的投资也没有多大必要换算成货币，有的实物实质上也很难议价。

第5，合作企业的形式一般也是有限责任公司。有个别小企业例外。

关于合作企业，国家没有制订严格的法规，至今还没有看到“合作企业法”。关于合作企业的许多规定都是附带在合资企业的规章中，而且两者没有什么区别。因此，合作企业也可以看成是一种特殊的合资企业，或把两者统称为合营企业。

第四节 外资企业的特征

外资企业是指由外商（包括港商）在中国境内设立的全部资本由外商投资的企业。这些企业都由外商独立经营。

来深投资的外商企业，大多是设在香港的企业，但香港的企业有不少是外国企业参股的。由外国企业（不包括香港）直接在深圳投资的项目共有88项（包括合资、合作和独资）。这88项的投资额占外商在深总投资额的10%左右。它们分别属于19个国家（或地区），其分布情况见下表：

外国在深投资项目表（1985年底为止）

日本	24项	协议投资额4077万美元
美国	18项	7455万美元
新加坡	13项	6459万美元
瑞士	5项	103万美元
西德	4项	1605万美元
澳大利亚	5项	2548万美元
英国	3项	1515万美元
加拿大	2项	75万美元
泰国	2项	2229万美元
挪威	2项	81万美元
丹麦	2项	144万美元
比利时	1项	314万美元
黎巴嫩	1项	24万美元
菲律宾	1项	44万美元
沙特阿拉伯	1项	1000万美元
荷兰	1项	6万美元

印尼	1 项	39万美元
利比亚	1 项	222万美元
其他（地区）	1 项	40万美元

我们仿照第二和第三节的作法，把外资企业的主要特征也归纳为五点：

第1，由外国（或港澳）的企业和其他经济组织或个人在中国境内设立的企业，由外商自己投资，自己经营，自负盈亏，中国保护其合法权益。

第2，它一般是外国（或香港）某一家公司或个人独立投资的，投资者独享利润自担风险。

第3，它的领导体制，若投资者是外国的股份公司则它仍然采用原公司的领导体制，只派出一人来当总经理，或再聘若干人来任副总经理；若投资者是个人，则他就是老板，他或者亲自担任总经理或另聘别人当总经理（或厂长）。

第4，它用于投资的现金、实物和技术，大多数是外面带来的。技术人员（包括副总工程师）和工人，大多数在中国招聘，土地向中国政府申请，经中国政府批准并办理土地使用手续之后，定点划线，中国政府就发给《土地使用证书》。

第5，外资企业符合中国法律关于法人条件的规定的，依法取得中国法人资格。

要取得“法人资格”，必须具备下列四个条件：（1）该企业必须有自己固定的名称和固定的主要办事地址，并有能代表法人的负责人。例如，“皮包公司”就不符合这一条件。（2）该企业必须有独立经营或独立控制的财产。这是保证它能独立进行经济活动的物质基础。这是最关键的一个条件。外国公司在中国境内设立的加工厂，若无独立控制的财产，就不符合这一条件。（3）对自己活动所产生的法律后果，必须承担全部责任。例如，污染环境的效果，造伪劣商品危害公众的效果，等等，企业必须承担全部责任。（4）必须经过一定的法律手续和程序，完成核审、登记和批准手续，取得必要的批文和证书。

具有上述4个特点的外资企业，为数不多。它并不包括外国企业和其他经济组织设在中国境内的分支机构（如办事处、维修中心等）。

设立外资企业的申请，由国务院对外经济贸易主管部门或者国务院授权的机关审查批准。审查批准机关应当在接到申请之日起90天内决定批准或者不批准。在深圳特区设立的外资企业，可向深圳市人民政府申请。经报请深圳市人民政府批准后，方得与特区有关部门或企业签订土地使用、劳务、用水、用电等合同。

第五节 专业性对外加工装配与补偿贸易

在深圳特区，有对外加工装配业务和开展补偿贸易业务的企业为数不少。这些企业大多是原来的地方国营企业，少数为郊区农民集资兴办的私营企业，此外还有中学办的校办工厂。这些企业中有的本身就是合资企业或合作企业。在深圳，属于区所管辖由政府投资的许多小企业，是专业性的对外加工装配企业或专业性的以补偿贸易为主的企业。作者认为，这些专业性的以从事对外加工装配或补偿贸易为主要业务的企业，也应属于涉外企业。

专业性对外加工装配企业的特征：（1）对外加工装配业务，主要是由外商提供一定的原材料、零部件、元器件，必要时提供某些设备，由我国工厂按对方的要求进行加工或装配，成品交给对方销售，我方收取工缴费。外商所提供设备的价款，我方用工缴费偿还。也可以采取灵活作法，运进的原料和运出的成品各作各价，分别订立合同，我方赚取差价，以差价即工缴费偿还设备价款。（2）本企业的主要收入是对外加工装配的收入。

符合上述两条要求的企业，我们可以称之为专业性的对外加工装配企业。

专业性补偿贸易的企业特征：（1）中小型补偿贸易，主要是指国家重点的大型补偿贸易项目以外的一般轻纺产品，机电产

品，地方中小型矿产品和某些农副产品，由外商提供技术、设备和必要的材料，由我方进行生产，然后用生产的产品偿还。补偿贸易原则上要用所产之产品偿还。如须用其他商品偿还的，则须经过审批，属于中央管理的商品由国家计委及外贸部审批；属于地方管理的商品，由省、市、自治区审批。（2）本企业的主要收入是补偿贸易收入。符合上述两条要求的企业，我们可以称之为专业性的补偿贸易企业。

开展对外加工装配和中小型补偿贸易，是较快地提高出口产品生产技术，改善产品质量品种，扩大出口商品生产，增加外汇收入的有效途径。它有利于发挥我国劳动力，自然资源和生产的潜力，扩大出口货源，增加出口产品的竞争能力。

开展对外加工装配和中小型补偿贸易的企业，一定要注意改善经营管理，加强经济核算。在同外商洽谈业务时，要精确地核算成本，计算合理的盈利，力争做到既有一定的竞争性，又不至于发生亏损。要努力提高劳动生产率，降低成本费用。要对职工加强思想教育和进行严格的技术训练。

承担对外加工装配和中小型补偿贸易的企业，可以采取计件工资，基本工资加奖励的形式，或者是定额加奖励的工资形式。经营管理好，业务发展快，对外信誉高，创汇多，盈利多的，经主管部门批准，工资、奖金和福利可以适当增加；粗制滥造，克扣来料和私分产品的，要追究责任，严肃处理。

为促进对外加工装配业务和补偿贸易业务的开展，国务院有一个文件，名叫《国务院关于开展对外加工装配和中小型补偿贸易办法》。此文规定的许多条款，在税收、贷款、交通、和供应方面，给开展这两项业务的企业许多优惠的政策，兹列例如下：

第十一条：加工装配和中小型补偿贸易所需原材料（包括辅料和包装物料）、零部件、设备的进口，一律免征关税和工商税，也不实行加成作价。有关单位应将加工装配和中小型补偿贸易合同副本，事先送给入境地海关。原材料、零部件和设备进口以及产品出口时，应填写明细单向海关申报，凭以免税放行。

第十二条：承担加工装配的企业，其加工装配所得纯收入，在三年内，国营企业免征工商税并免缴利润；集体企业免缴工商税和所得税。中小型补偿贸易项目，在偿还设备价款期间，免缴税金和利润。补偿期满后，按规定转为固定资产，按一般企业对待。

上述两条是免税的优惠政策。下面的第十六条是运输方面的优惠，第十七条是贷款方面的优惠，第十八条是供应方面的优惠。

由于这两项业务的收入全是外汇收入，因此，承担这两项业务的企业应该争取给国家多创外汇收入，应全面执行该文件的规定，按国务院的规定管理外汇。该文件的第八、第九和第十三条，是对外汇的控制措施和分配办法，兹摘要列举如下：

第八条：加工装配和中小型补偿贸易的外汇收入，要在银行单独开户，单独结汇，以利于考核企业经营活动的成果。有关开户、支付方式、结汇办法和信贷管理等方面的问题，按照外贸部、银行的规定执行。

第九条：加工装配收入的工缴费外汇，除了用于支付外商提供设备价款以外，留15%给企业，用于进口必要的技术设备和原材料，支付出国洽谈业务、交流技术、培训人员和业务考察等费用；留15%给企业的所在地方，由省、市、自治区适当分给地、县一部分（如系部属企业，分给地方和主管部门各一半）。中小型补偿贸易收入的外汇，扣除偿还进口设备的价款后，留下15%给企业和地方，各半分配；如系部属企业，除规定留给企业的部分外，其余部分给主管部门和地方各一半。补偿期满后，按出口贸易的不同形式计算留成。

第十三条：工缴费外汇收入和中小型补偿贸易在偿还期内的外汇收入，在结汇时，按优惠的折合率计算，每1美元按人民币3元付给企业。同现行外汇牌价的差额部分，由外贸部贴补。

开展这两项业务活动，对市场信息和金融信息的了解是很重要的，而且我方的有关单位要密切配合，协调动作。企业、外贸部门、银行等要研究技术、价格、信贷条件、支付方式和货币使