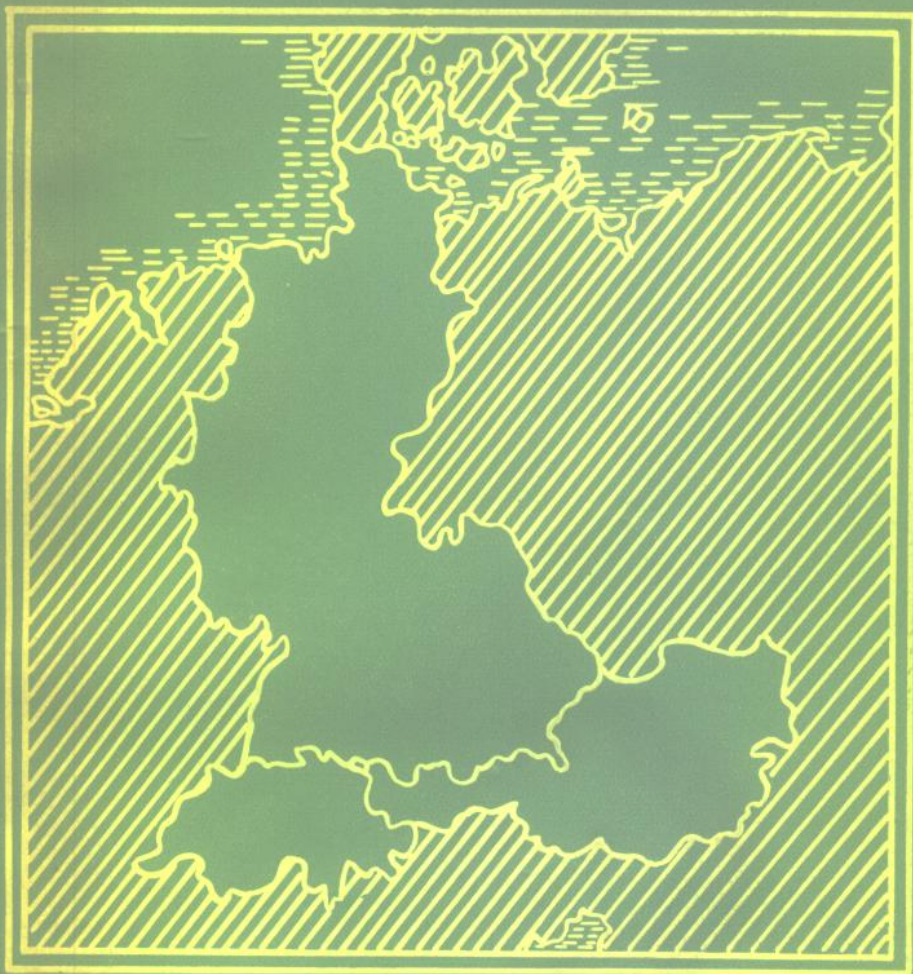




西德 瑞士 奥地利 经济管理考察

中国企业管理协会 编

企业管理出版社

425866



西德、瑞士、奥地利 经济管理考察

中国企业管理协会 编



企业管理出版社

西德、瑞士、奥地利经济管理考察

中国企业管理协会 编

企业管理出版社出版
石家庄地区印刷厂印刷
新华书店北京发行所发行

850×1168毫米 32开本 9.5印张 200,000字

1981年7月第1版 1981年7月石家庄第1次印刷

统一书号: 4207·016

定 价: 0.82 元

前 言

国家经委代表团于一九八〇年对瑞士、西德、奥地利的经济管理进行了考察。在考察过程中，代表团与三国政府的有关部门、银行、工交企业、经济团体和经济研究机构，进行了广泛的接触和座谈，并参观了一批企业。

代表团回国后，写出《西德、瑞士、奥地利经济管理考察报告》，对此次考察的主要成果作了系统的说明。这个代表团在前几年曾去日本、美国考察过。因此，他们在考察报告中还把西欧三国经济管理与日、美的有关情况作了一些对比。考察报告从我国的实际情况出发，借鉴外国的经验，对我国经济管理体制、工业布局、职业教育、税收、企业技术改造、外贸等问题提出一些建议，受到有关方面的重视。

• 1 •

应有关经济部门、工交企业和经济理论工作者的要求，我们将代表团的考察报告连同他们带回的一部分参考资料，一并编辑出版，供经济工作者和经济理论工作者研究参考。

一九八一年五月

目 录

西德、瑞士、奥地利经济管理考察报告

.....国家经济委员会访西欧代表团(1)	
欧洲工业竞争性(节录).....欧洲管理论坛(28)	
德意志联邦共和国社会主义市场经济三十年(节录)	
.....德意志联邦政府经济部(42)	
德意志联邦政府一九八〇年年度预算报告	
.....德意志联邦政府财政部(80)	
关于提高中小企业的效率和竞争力问题(节录)	
.....德意志联邦政府经济部(151)	
德意志联邦企业法(节录).....(168)	
德意志联邦职工共同决定法(节录).....(224)	
奥地利经济和社会的伙伴关系	
.....摘自奥地利《劳动和工业的合理途径》(228)	
资产负债对照表.....西德戴姆勒——奔驰有限公司(241)	
资产负债对照表.....巴黎暨荷兰银行(瑞士)有限公司(247)	
德意志联邦统计摘要.....(250)	
瑞士联邦统计摘要.....(273)	
奥地利统计摘要.....(279)	

西德、瑞士、奥地利 经济管理考察报告

国家经济委员会访西欧代表团

(一九八〇年七月)

国家经委代表团，应欧洲管理论坛的邀请，于一九八〇年四月三十日至六月四日，访问了瑞士、西德和奥地利，此行主要考察西欧的企业管理、工业管理和经济管理，而以企业管理为重点。

这三国的经济发展水平较高，按人口平均的国民生产总值，瑞士和西德都达到一万美元以上，超过了美国；奥地利差些，但也超过六千美元。三国都是联邦制，在经济管理上也有许多共同之处，特别是德、奥两国尤其相似，瑞士在企业组织上受英美影响多些。由于我们在西德的考察时间较长，因此这个考察报告以西德情况为主。

一、关于企业经营管理的特点

同美、日相比，西德企业经营管理的主要特点如下：

- (一) 企业的所有制形式比较复杂。虽然都是资本主义企业，但具体形式却有：
1. 由一个或几个家族所有，对外不出售股票。
 2. 由一个或几个资本家和银行家掌握主要股份，其余的股份分散

在较多的股票持有者手中。这类企业大型的较多，其股票进交易所。3. 政府和私人合资经营，有的政府占有主要股份，有的私人占有主要股份，出售股票。4. 联邦政府和州政府合营，不售股票。5. 完全国营，不售股票。

西德的国营经济，在十一个主要工交行业中，邮政、电信、铁路、航空全为国营；电力国营部分约占四分之三；煤气和煤炭约占二分之一；石油产品、汽车和造船约占四分之一；钢全部私营。国营部分的比重，西德和瑞士差不多，奥地利多些。

(二) 国营企业，都按私人资本主义经营原则进行管理。国营企业在组织上、经营管理的原则和方法上都和私人资本主义企业一样，除了铁路、高速公路等由政府垄断外，其余的都和私人企业在市场上竞争。我们访问私人公司时，他们也认为，自己是同国营企业处于平等地位。

虽然如此，国营企业的经营管理水平一般的还是低于私人企业，原因是有些国营企业如铁路，历来就是赔钱的，在公众反对提高运价的条件下，很难转亏为盈；管理人员的个人积极性和责任心也差些。

(三) 职工在企业经营管理方面起较大的作用。西德法律对企业的监督委员会、管理委员会和工人委员会的组织 and 职责，都有明确的规定。

监督委员会，类似美、日的董事会，但它的成员一半是股东代表，另一半是职工代表。监委会的主席一般由股东代表担任，副主席由职工代表担任，但必须取得三分之二以上委员的同意。监委会表決问题时，如双方票数相等，主席有最后决定权。监委会讨论并决定企业经营管理的重大方针政策，控制预算，决定管理委员会的人选。凡两千人以上企业，必须成立监督委员会。

管理委员会，负责企业的日常经营管理工作，管理委员会的主席就是总经理。管委会成员一般都是管理和技术方面的专家，有的是有专长的股东，有的是雇佣的专家。

工人委员会，是由全厂职工选举产生，凡雇佣五人以上的企业都必须成立。它的主要任务是维护工人的工资、福利、安全等权益，每二年改选一次。工人委员会和企业中的工会是两回事，非会员也有选举权和被选举权。工人委员会的委员数取决于职工人数。法律规定，三百人以下的企业，委员人数不得超过七人，并且不设脱产人员；三百人以上的企业，委员和脱产委员的人数都相应增多。工人委员会对管理委员会涉及工人权利的某些决定，如解雇工人、调整工资等，有否决权。但不能干预企业的生产经营活动，在这方面只有了解情况和提意见的权利。一般企业，管理委员会为了处理好同职工的关系，在生产经营方面，如购置新设备，增加新品种，改变经营方式等问题，通常都与工人委员会商量。我们在访问奔驰汽车公司等企业时，都有工人委员会代表同管理委员会负责人一起参加接待。

西德工人在企业中的权力较大，并有法律保证。这除了社会民主党的影响较深外，还与德国的特殊历史条件有关。战后，原国营企业被占领军控制，它们要依靠职工恢复生产，给职工代表以较大的经营管理权。私人企业的资本家因与战争有牵连，许多人逃往国外，职工为了生活，组织起来护厂，恢复生产，进行经营活动。后来这些资本家陆续返回，也不得不照顾已经形成的现实。

（四）管理机构的设置灵活多样。西德企业在经营多样化、生产专业化和协作社会化方面，同美、日没有多大差别。但是，在管理机构的设置上，美国和日本都大体有一个格式，大中小企业的管理机构基本相同。而西德各企业的管理机构却差别很大，企业都根据自己的需要，设置相应的机构，而不彼此模仿。如奔吉色化学公司，在管理委员会下设四个管理部门：即营业部，负责国内外市场调查、产品推销和原材料采购；技术部，负责研究发展、组织生产、质量控制；财会部，负责经济核算；人事福利部，负责劳动工资、职工福利、职工培训。而普发夫缝纫机公司，由于它们的产品销往一百三十个国家和地区，因而单独设立了由三百五十人（其中包括八

十名工程师)组成的庞大的技术服务部门。克虏伯电子公司则根据自己的情况,把环境保护、财务管理、成本控制、原材料采购,都划归商务部门管理。奔驰汽车公司认为搞好现代化管理可以归结为五个“M”,即管理、人、钱、设备、原材料(这五个词的英文字头都是M),他们认为好的管理会带来好的技术和好的经济效果,不好的管理可以破坏企业的一切。因此,十五个副总经理中有十人分别负责抓这五个“M”,另外五人分别管计划、销售、发展和产品质量,他们的管理机构又有自己的特点。他们按照企业的特点设置相应的管理机构的作法,使管理部门的效率更高,又可避免机构臃肿的毛病。

(五)在技术改造中充分利用旧设备,重视传统的手工技巧。他们在对老企业进行技术改造的过程中,比美国更加重视旧厂房、旧设备的利用,还特别注意发挥传统手工技巧的优势。例如,西德奥尔德分离器公司是一八九二年建立的老厂,战后陆续购置了一批现代化的数控机床和电子检验设备,但同时保留着战前使用过的一些旧式机床,还专门保留一个手工车间,有一批技术熟练的五十岁左右的老工人,专门用不锈钢片镶包分离器的生铁铸件,这种技术可以使分离器的铸铁缸体同全部用不锈钢制造的缸体发挥同样的效用,而成本却大为降低了。在工厂培训的青年工人中还有一批专门学习这种手工技术的。又如奥地利安德利兹机械公司,是一八五二年建立的,他们把一九〇〇年修建的木结构厂房,与五十年代扩建的钢筋混凝土结构的厂房连结起来,又同七十年代新建的钢结构玻璃厂房连结起来,在现代化生产线的旁边配置有战前使用过的皮带车床,水轮机叶片用手工打磨,他们的口号是:“传统加进步”。他们说,木结构的老厂房还能继续使用,并且噪音较现代化钢结构厂房小。旧的十六米立式车床采用三班生产,产量并不比新式自动车床两班生产低,质量也不差,如果用新式设备取代,需投资二百万美元。由于他们采用这种方法,产品成本比十年前降低了百分之三十,因而使竞争力提高了。

(六) 劳资关系和工资福利。西德、瑞士、奥地利三国实行自由雇佣制度，企业招工时，劳资双方在工会介入下签订合同。他们对日本的终身雇佣制度，不以为然。也不赞成美国那种不稳定的雇佣关系，职工流动性太大。

三国的工资制度基本上是一样的，工人实行小时工资制和集体计件或超额计件工资制，职员、工程技术人员和管理人员实行月工资制。美国工人的工资形式与西欧相同，但职员、工程技术人员和管理人员则实行年薪制。日本工人和职员一般都实行月工资制，政府官员才实行年薪制。西欧和美国都实行能力工资制度，即按技术和实际工作成果拿工资，日本则实行年功序列工资制，只有少数大的电子公司才实行能力工资制。西德人认为，能力工资制度更能调动人们的积极性，便于发现人才，使能干的年轻人有充分的用武之地。而日本人认为年功序列工资符合他们的国情，又能稳定职工在一个企业里长期安心工作。

西德职工平均月工资约二千五百马克，实际工资水平高于日本，与美国相仿。西德按人口平均的居住面积每人在三十平方米以上，美国不到三十平方米，日本只有十四平方米。福利和各种社会保险，美国和日本都相当于工资总额的百分之三十左右，而西德则达到百分之五十左右。

西德在福利方面还有以下特点：第一，养老金一律由政府发放，这样，在各个企业工作的工龄都被承认；而不象日本养老金由企业发放，只承认在本企业的工龄。美国也由企业发放，却承认在其他企业的工龄。西德养老金一般占正常交税后工资的百分之八十。第二，每年除一百一十五个法定假日外，还有六周的假期，这六周假期工资照发，还要加发百分之六十六（有的企业说是百分之三十五）的工资，用以津贴职工的旅游，这在美、日都是没有的。第三，西德百分之四十的家庭有私人住宅，企业修建的职工宿舍尽管房租比市价低百分之五十，本国工人仍少租用，多半是外籍工人居住。西德职工二千三百万人，外籍工人二百多万，有些企业的外籍工人超

过一半，外籍职工也享受同样福利。企业职工食堂供应的午饭相当于市价的百分之三十至四十。第四，根据企业经营情况，除每年给职工多发一至两个月工资作为奖励外，一般没有奖金。但对企业有重大贡献的职工，公司以赠送礼物的形式发给奖金，有的可以得到一辆汽车。还有些公司用打折扣的价格每年向职工出售一次股票，这实际上也是一种奖励。

二、关于职业教育和职工培训

西德的职业教育有较长的历史传统。十九世纪末，为适应工业发展的需要，工业界开始对青年工人进行大规模培训。到本世纪二十年代，学徒工在企业 and 学校同时培训的双轨制，以及各种职业学校已经很普遍了。战后，职业教育作为重建经济的一部分，受到极大重视。国家规定了受训的专业，联邦各部也制定了各类工作的培训标准；建立了联邦职业教育研究所，负责研究和制订有关政策；全国从联邦科教部、各州政府一直到企业，都有专管职业教育的机构和人员。近几年，各州政府一年用于职业教育的经费达四十亿马克，企业用于学徒工培训和职工再教育的费用一年近二百亿马克，职业教育与正规教育平行地迅速发展起来。一九七九年，西德已有各类学校三万五千所，其中普通中小学和正规大学二万六千所，有大学生一百万人，中小學生一千二百万人；各类职业学校九千所，有学生二百四十万人。在十五岁到十八岁的青年中，每两人就有一人在职业学校学习。全国从学徒工培训到中等、高等职业教育，形成一个完整体系，各州、各市已形成职业教育网。可以说，西德不仅普及了普通中学的义务教育，在某种程度上也普及了职业教育。这对西德经济的发展、技术水平的提高和提高青年就业率、稳定社会秩序，都起了重大的作用。西德朋友一再讲，战后西德经济受到巨大破坏，但是技术人才大部分保留下来了，正是依靠这批技术力量，加上不断培养出大批的熟练技术人才，才能有战后的“经济奇

迹”，使西德成为西方生产效率和工资水平最高的国家之一。他们说，“职业教育是西德经济发展的柱石”，“是一个民族能否存在的基础”，这些话是很有道理的。

西德的职业教育和职工培训，在西方国家中是比较突出的，与我们在美国和日本看到的情况相比，有很大不同，其主要特点如下：

（一）国家对职业教育有专门的立法。美国和日本企业也都很重视职业培训，有设备完善的培训中心，花费大量的人力和资金。但是，国家对此并没有专门的立法。西德联邦政府于一九六九年综合以往有关的立法内容，制定了统一的联邦职业培训法，它详尽地规定了学徒工与企业签订合同的内容，培训师傅的资格，培训车间的性质，国家承认的十三类四百五十项培训专业的课程内容和教学时间，对徒工的考试和对培训的监督检查，对职工进行再教育的培训，等等。各有关方面必须严格执行，违法者要加以追究。

（二）学校、企业对徒工培训，各自负有明确的责任。美国和日本徒工培训，都是局限于企业内，招收徒工后就作为企业的一员，至于培训内容和怎样培训，完全由企业自定，国家和社会并不干预。在西德，学徒工培训统一实行双轨制教育，即在企业里学实际操作，在职业学校里学理论知识，平行进行，在三年学徒期间，每周三天半到四天在企业学习，一天到一天半在学校学习，双方共同负责培训。学徒工生活费由企业开支，但并不算企业正式人员，毕业后，既可留在本企业，也可到其它企业工作。因此，企业把培训学徒看作是对社会承担的义务之一。

双轨制教育要求各个方面密切配合，互相支持。州政府要根据本州企业有多少徒工、企业的性质、专业的内容，来确定建立多少和包括哪些专业的职业学校。企业凡是有条件的都要建立徒工培训车间，每十五到二十名学徒工，要配备一名专职的培训师傅。有十四万名职工的奔驰汽车公司，就有六千名学徒工学习三十三个专业，由四百名专职培训师傅和二千五百名兼职师傅分别指导。据介绍，目

前西德共有学徒工一百五十五万人，占就业职工总数的百分之六。企业在三年内培训一名学徒工，包括工资和教学经费，约需五万马克，培训费约占一些大公司销售额的百分之二。另外，全国还有四百所超企业培训中心，专为缺乏培训能力的中小企业培训徒工。

(三) 对徒工培训的检查和考核十分严格。在美国和日本，徒工是否达到技术标准，由企业负责考核，而在西德，却实行严格的社会监督，由西德工商联合会及其在各地的六十九个基层组织具体负责。所有学徒工与资方签订的培训合同，都要经当地工商联合会审查批准。他们有权到企业检查学徒工培训情况，包括教材内容和教学计划是否适当，徒工的学习时间、待遇和休假是否得到保证，企业是否有能力培训徒工等。学徒三年学习期满，由工商联合会组织学校、企业共同考试，合格者发给毕业证书。这个证书不仅在西德，在西欧也都是承认的，是合格技术工人的文凭。如果由于企业未尽到责任而徒工不及格，企业要依法赔偿徒工不能按期成为技术工人的工资差额，并取消企业承担培训的资格。这种严格的统一的检查考核制度，保证了学徒工培训的质量，使各个行业培训出来的徒工有大体一致的水平，从而满足了工业部门对技术工人的需要。

(四) 对企业在职工职的进修和深造，已形成一个庞大的职业教育网。目前，西德全国共有徒工职业学校二千三百二十一所，职业补习学校二千八百六十二所，中等专科学校九百五十六所，高等专科学校一百六十五所，这些学校为企业职工进修深造，提供了广泛的机会。学徒工毕业工作两三年后，可以考中等专科学校，学习两年，毕业后为技术员；还可以再进入高等专科学校，学习三年，毕业后为助理工程师。在西德有相当一部分技术人员，是通过各级职业学校培训的。这部分学员由于理论与实践结合紧密，专业知识比较扎实，深受企业欢迎。许多大企业的中级领导人员，是高等职业学校毕业生。此外，还有各种业余大学，有一定学历和实践经验而又立志深造的职工，可以利用业余时间进修，学习三年到四年毕业，通过考试可得学士学位。许多州的雇主协会，为培养企业领导

人员和管理人员，还开设了设施先进的培训中心，会员企业都可派人去学习。他们对职员进行再教育的形式是多种多样的：有为适应工作要求、形势变化而进行的进修教育，有为调整行业、工作而进行的改行教育，也有为交流同行业经验、提高水平而举办的各种短期培训。时间可长可短，形式灵活多样，既可为许多企业组织同一专业的学习班，也可为某个企业解决某个问题在企业里举办专题学习班。

(五) 对职工中残废人员进行改行教育，是西德职业教育的一大特色。我们在西德参观了两所残废人员再就业的职业学校，留下了很深的印象。凡企业在职职工由于各种事故、职业病或其它原因，造成某种残废，不能从事原来职业的，都可以申请接受改行教育。通过十八个月的训练，掌握一门新的力所能及的专业。这两所学校都有第一流的教学设施，所设的专业又是社会上急需的，因而学员毕业后能很快找到新的工作。据介绍，全国有二十一所这类学校，一万五千个学习岗位，基本上能满足需要。平均一个残废者，在一年半学习期间，需要花八万马克（包括赡养家属费用），这笔钱在州的社会保险费内开支。在美国和日本，虽然也有社会保险，残废后一般是靠养老金过活，还没有象西德这样，把社会福利和职业教育结合起来，使残废者尽可能重新恢复工作。

三、关于税收制度

西德、瑞士、奥地利的财政收入同美、日一样，主要也是靠税收。一九八〇年西德联邦政府财政预算收入为二千一百四十四亿八千万马克，其中税收为一千七百八十亿零一千万马克，占百分之八十三，其余的百分之十七是向银行贷款、发行公债和其他收入。税收是政府干预经济的重要杠杆，又是政府活动的重要经济来源。因此，他们对税收非常重视。

(一) 实行多税种，多次征收的复税制。这种复税制是资本主

义国家税收制度的一个共同特点，税种大同小异，所不同的主要是税率的高低和税收的管理与分配。西德共有五十多种税，其中占收入比重较大的，只有四、五种。

1. 个人收入所得税，约占全国税收总数的百分之四十三，按累进税率征收，起征点为年收入三千零二十九马克，最低税率为百分之二十二点五，年收入在十三万马克以上者，按最高税率百分之五十六征收。个人收入的计算范围，包括工资和分得的股息、红利、个人经营收入、各种佣金、稿酬等。

2. 公司所得税，约占全国税收总数的百分之六，按比例税率（即一个税率）征收，税率为百分之五十六，由公司按其实现的利润在规定的期限内交纳。不论国营企业、私营企业，或国家同私人合营企业，都征这种税。

3. 增值税即销售税，约占全国税收总数的百分之二十一以上。凡属工商企业活动的业务收入，不管经营目的和经营效果怎样，都要按产品销售或经营业务收入征收。按企业商品或劳务销售收入中的增值部分（即在销售收入中减去为生产和经营这种产品而购入的原材料、燃料、动力、低质易耗品、零配件和其他外购件的费用以后所余的部分）计算税额。税率为百分之六点五和百分之十三两种。除生活、新闻、报纸等行业按百分之六点五的税率征税外，其余行业都按百分之十三的税率征税。在按产品具体计算税额时，还要扣除该项产品在生产过程中已交的税款。例如一辆小汽车出厂价为一万马克，按百分之十三的税率征收增值税，税款应为一千三百马克，可是汽车厂生产这辆汽车时外购零部件五千马克，这部分已按百分之十三的税率交过增值税六百五十马克了，因此，汽车厂就在应交的一千三百马克中扣除已交的部分，再交六百五十马克就行了。企业外购的零部件，在发货票上都明确记载货款多少，税款多少，以此作为扣除已交税款的依据。增值税由购买者交给销售者，再由销售者上交税收部门。

这种增值税，实行最早的是法国，已有二十多年的历史。目前

欧洲经济共同体各国都实行了这种税，其他比较发达的资本主义国家也有的试行，有的正在研究。按这种办法征税，一个产品最后销售时只交一次税，避免征几次税，这就有利于专业化的发展和扩大商品流通。

4. 消费税，约占全国税收总数的百分之十一，是国家为限制某些商品的过多消费而征收的，如对矿物油、卷烟、茶叶、酒等商品，在零售时向消费者征消费税。税率按单项商品制定，如矿物油每百公升税额为四十四马克。茶叶每公斤税额为四点一五马克，甜菜糖每百公斤税额为六马克。

5. 营业税，这种税属地方税收，约占全国税收总数的百分之八。对一切营业机构都征这种税，按工商企业利润、资本总额（包括固定资本和流动资本）和支付工资总额三个方面分别计算，对利润征百分之五，对资本总额和工资总额征百分之二。但各州政府可以规定起征点和改变税率，如不来梅州就规定对利润额按百分之十二征收。

以上五种税收，占全国税收总数的百分之九十左右。此外，还有关税、财产税、继承税、土地买卖税、汽车税、彩票税、交易所税、保险税、汇兑税等等。

西德的税收，按纳税人划分，主要是两大类：一类是直接税，一类是间接税。直接税占税收总数的百分之六十，间接税占百分之四十。全国税收占国民生产总值的百分之二十五左右。我们在考察时，听到一些企业和职工讲，一般企业的利润约有三分之二交了税，一般职工个人收入约有百分之二十交了税。

（二）税收立法权集中在联邦政府，收入由三级政府分配。西德是联邦制，有十一个州，州下面设区。三级政府的权限按宪法规定执行。财政上也分为三级预算，各级预算由各级政府按规定程序确定，地方政府的独立性较大。联邦政府的财政预算，不包括地方两级预算。

税种、征税对象、税收分配，都由联邦议会统一立法，具体的