

吴祥钧 刘庆环 孙月平 等著

外商投资企业 管理研究



中共中央党校出版社

江苏省社会科学“七五”规划项目

外商投资企业管理研究

吴祥钧 刘庆环 孙月平 等著

中共中央党校出版社

(京)新登字100号

责任编辑 刘扬名
封面设计 翟永莲
版式设计 刘扬名
责任校对 马丽蕊

外商投资企业管理研究

吴祥钧 刘庆环 孙月平 等著

*

中共中央党校出版社出版发行

新华书店经销

北京市顺义振华印刷厂印刷

*

850×1168毫米 32开 8.125印张 211千字

1991年11月第1版 1991年11月第1次印刷

印数 1—3000册

ISBN 7-5035-0428-5/F·58

定价 4.40 元

前 言

外商投资企业，是处于社会主义初级阶段的中华人民共和国的新生事物，从1979年7月1日第五届全国人民代表大会第二次会议通过《中华人民共和国中外合资经营企业法》至今，也只有十年多一点时间。在这段时间里，外商投资企业从无到有、从少到多地蓬勃兴起。据统计，至1988年底，十年共批准外商投资企业超过2万家，就业人员达200多万人。其中合资企业为11200多家，合作经营企业7700多家，外商独资企业1230多家，海洋石油开发项目50个。这些企业按协议吸收外资321亿多美元，实际已投入使用141亿美元。已建成并投入生产经营的有8千多家，其中85%的企业生产经营正常、效益良好。外商投资企业已遍布我国各省、市、自治区，其中广东、福建、上海、辽宁四省利用外资额占全国的60%，其它吸引外资额接近或超过5亿美元的有北京、陕西、江苏、山东、广西等。境外投资者遍及四十多个国家和地区，其中香港和澳门地区的投资在金额和项目数量上均占首位，占全国利用外资总额的70%以上。其余依次为美国、日本、新加坡、德国、西班牙、加拿大、英国、荷兰、法国、澳大利亚等国，其投资额均分别超过了一亿美元。目前，外商投资企业正以方兴未艾之势发展着。随着我国投资环境的日益完善，国际间寻找出路的资本，必将越来越多地投向我国；境外投资者分布的国家和地区亦将越来越广泛。特别是随着海峡两岸交往的增加，来自台湾的投资将迅猛发展。

新生事物的蓬勃发展，必然带来许多新鲜的经验，同时又由于新生事物本身的不成熟性和外界如何正确看待和扶植新生事物

的成长，在这些方面都存在着亟需探讨的问题。经验需要总结，问题需要研究，实践需要理论的指导，这是放在理论工作者面前的一项重要的课题。这本专著，就是来研究外商投资企业的管理问题的。

3

这本专著，是江苏省社会科学“七五”规划的项目。1988年初，课题组接受该项任务后，先是集中力量搞出了本项目的中间成果——《涉外经济管理通论》，该书列入中国经济出版社的《管理科学教学丛书》，已于1989年初出版。作为党校、干校和高等院校的教材，受到普遍的欢迎。在完成中间成果的基础上，课题组成员经过调整，又继续深入实际，经过一年半时间的调查研究和写作，走访了厦门、汕头、深圳和珠海经济特区，访问了大连、上海、宁波、南通、连云港、广州等开放城市，以及经济开放区的若干城市和乡镇的许多外商投资企业，经过和各方面的座谈、讨论和课题组成员的研究，终于完成了这本专著的写作，作为这个项目的最终成果。

由于这是一本来自实践、总结实践经验、探讨实践中存在的亟待解决的各种问题的理论性的著作，相信它对指导实践的发展有一定的参考作用。这也是写作本书的理论与实践相结合的要求。

外商投资企业是我国引进外资在境内举办的企业，在研究对境内的这些企业的管理的同时，课题组也同时研究了我国在境外投资所办企业的管理问题。对这个问题的研究，我们作为本书的附录，同时予以发表，以便读者有比较研究。

参加本课题组的成员有吴祥钧、刘庆环、黄如之、张锋、周解清、许康仁、方建中、孙月平、陈耀兴、王建。课题组由中共江苏省委党校校学术委员、经济管理学副教授吴祥钧负责。他和刘庆环、孙月平共同负责全书写作的组织领导和确定提纲以及分头统稿，最后由吴祥钧统一修改定稿。课题组在调查研究和写作过程中，得到了各有关方面的大力支持和指导，特别要感谢的是

江苏省人民政府对外开放办公室陈景豪主任、苏州市人民政府对外开放办公室丁传芳主任、王伟林副主任，南通市人民政府对外开放办公室原主任史永轩，无锡市利用外资管理委员会惠振熊副主任，他们对本书的写作提供过具体的材料、写作的意见或初稿的修改意见。中央党校出版社副编审刘扬名同志，作为本书的责任编辑，对本书的撰写和出版提供了宝贵的意见和辛勤的劳动。谨在此一并表示感谢。

由于外商投资企业是正在发展着的新事物，在它的前进过程中将会不断地遇到新问题和创造新经验，需要不断地探索和总结。因此，本书的研究成果只能是初步的、不成熟的。希望读者，特别是从事外经外贸工作的读者，在外商投资企业工作的管理人员，对本书的内容及下一步的研究，提出宝贵的意见。谢谢！

吴祥钧

1990年5月

目 录

前言	吴祥钧 (1)
----------	-----------

第一部分 总论

I、外商投资企业的宏观管理研究	吴祥钧 (1)
一、管理好外商投资企业的标志	(1)
二、宏观管理的前提是改善投资环境	(6)
三、管理外商投资企业的依据——国际惯例 和法律依据	(8)
四、兴办外商投资企业的关键是引导投资方向， 选准投资项目和挑选合作伙伴	(11)
五、管理外商投资企业的政府机构设置	(16)
六、举办外商投资企业的捷径——国内现有 企业参加合营	(19)
II、外商投资企业的微观管理研究	吴祥钧 (24)
一、外商投资企业微观管理的特殊性	(24)
二、外商投资企业管理体制的特殊性	(26)
三、外商投资企业供销管理的特殊性	(30)
四、外商投资企业财务管理的特殊性	(32)
五、外商投资企业劳动人事和工资管理的特 殊性	(36)
六、外商投资企业的企业文化建设的特殊性	(41)

第二部分 宏观管理分论

I、外商投资企业与经济的外向发展.....	张 锋 (46)
一、外商投资企业在我国经济的外向发展中 处于十分重要的地位.....	(46)
二、充分发挥外商投资企业在经济外向发展 中的积极作用.....	(52)
三、妥善处理外商投资企业在经济外向发展 中的几个关系.....	(59)
II、外商投资企业与投资环境的改善	王 建 杨 华 (66)
一、投资环境对发展外商投资企业的影响.....	(66)
二、投资环境的构成要素分析.....	(67)
三、我国投资环境的现状分析.....	(71)
四、完善我国投资环境的主要途径.....	(78)
III、外商投资企业与科学技术进步.....	许康仁 (82)
一、外商投资企业是国外先进科技在我国开 花结果的场所.....	(82)
二、外商投资企业推动我国技术进步的作用.....	(85)
三、外商投资企业引进先进和适用技术的经 验与教训.....	(87)
四、外商投资企业科技管理几个关系的处理.....	(91)
IV、外商投资企业与我国劳动力资源的开发利用	刘庆环 (95)
一、兴办外商投资企业对开发利用我国劳动 力资源的意义和作用.....	(95)
二、外商投资企业劳动力开发利用状况分析.....	(102)
三、外商投资企业劳动力的宏观管理.....	(107)

第三部分 微观管理分论

I、外商投资企业管理组织的合理化·····	吴祥钧 (113)
一、关于合营企业的形式问题·····	(114)
二、关于合营企业的最高权力机构问题·····	(117)
三、关于合营企业的职能机构问题·····	(122)
四、理顺合营企业管理组织的几个关系·····	(128)
五、党、工会和其他群众组织·····	(132)
II、外商投资企业营销运行机制的完善 ·····	李建新、周解清 (135)
一、外商投资企业营销运行现状及主要问题·····	(135)
二、外商投资企业营销运行问题的实证分析·····	(140)
三、外商投资企业营销运行机制的完善·····	(146)
III、外商投资企业外汇收支的平衡·····	黄如之 (158)
一、外商投资企业外汇收支平衡的重大意义·····	(158)
二、我国外商投资企业外汇收支平衡的状况·····	(160)
三、做好可行性研究是保证外商投资企业外 汇平衡的前提·····	(163)
四、弥补外汇收支缺口的做法和经验·····	(169)
五、需要进一步解决和探讨的问题·····	(176)
IV、外商投资企业的劳动人事管理·····	周解清、陈耀兴 (182)
一、外商投资企业劳动人事管理的重要性·····	(182)
二、外商投资企业劳动人事管理的基本要求·····	(184)
三、外商投资企业劳动人事管理的现状分析·····	(185)
四、改善外商投资企业劳动人事管理的几点 思考·····	(192)
V、外商投资企业的企业文化建设·····	方建中 (196)
一、现代企业文化的含义及其对外商投资企	

业的作用·····	(196)
二、在外商投资企业中建设企业文化的基本 要求·····	(202)
三、企业文化建设的具体方法·····	(212)
VI、外商投资企业管理模式的构成和完善·····孙月平	(216)
一、外商投资企业管理模式的构成原则·····	(216)
二、外商投资企业管理模式的不同特色·····	(220)
三、外商投资企业管理模式的内在摩擦与协调·····	(230)
附录:	
关于海外投资企业管理问题·····张 锋	(235)
一、我国海外投资企业的状况·····	(235)
二、举办海外投资企业的意义·····	(239)
三、加强对海外投资企业的宏观管理·····	(242)
四、加强海外投资企业的内部管理·····	(247)
五、加强对海外投资的政策研究·····	(250)

第一部分 总 论

外商投资企业的管理，包含两个层次：一是我国政府对外商投资企业的管理，即宏观管理；二是外商投资企业的自身管理，即微观管理。本书分设宏观管理分论和微观管理分论两个部分来分别就若干个专题进行研究。本文作为总论，也将分宏观管理研究和微观管理研究两个部分在总体上进行概述。

需要说明两点：一、外商投资企业包括中外合资经营企业、中外合作经营企业和外商独资经营企业三类。在本书的研究中，以对合资经营企业的研究为主。二、我们讲的外商，是指境外的客商，不仅包括外国客商，也包括华侨、港澳同胞和台湾同胞在内。

I、外商投资企业的宏观管理研究

吴祥钧

一、管理好外商投资企业的标志

这个问题也是探讨从宏观上管理好外商投资企业的目标和要求是什么？或是用什么标准来衡量对外商投资企业管理得好或不好。有一种观点认为，这个标准就在于外商投资企业是不是盈利，或者是不是创汇。这种观点过于简单，不能概括复杂的事物

的全部要求。我们认为：从宏观管理上来说，管理外商投资企业的目标和要求应该是：使外商投资企业的兴办取得较好的、统一的社会效益和微观效益。这个表述包含三层意思：一是取得较好的社会效益；二是取得较好的微观效益；三是较好的社会效益与较好的微观效益的统一。下面分层次来阐述：

（一）举办外商投资企业的社会效益

我国举办外商投资企业的主要目的是为了取得较好的社会效益，即对社会主义四个现代化有益。社会效益的表现是：

1. 通过举办外商投资企业，吸收外资弥补我国建设资金的不足。我国社会主义四化建设的主要困难之一是建设资金不足，对外开放，利用外资的一个重要目的是利用外资来增加我国建设的资金。十年多来，至1989年底，已批准的2万余家外商投资企业，共申请投入外资321.71亿美元，已实际投入141.18亿美元，此外，外商投资企业缴纳的税金和盈利部分中我方的分成收入，都能增加我国的建设资金。

为了取得较好的社会效益，我们不仅要扩大吸收外资的数量，更要注意外资的投向。除了原料来源和产品销售这“两头”都是百分之百依靠国际市场的外商投资企业以外，凡是与我国国内市场有联系的外商投资企业，一定要注意符合我国产业政策的要求，使这些企业的兴办，有利于改善和优化我国的产业结构和产品结构。这个问题，在审批外商投资企业时必须作为一条重要内容来掌握。

2. 通过引进先进技术和科学的管理，提高我国企业的素质。这里讲的企业，既指引进先进技术和科学管理的外商投资企业，也指我国国内的同类企业。由于外商投资企业的命运和利益是和外商捆在一起的，因而能更有成效地引进和运用国外的先进技术，以及采用符合社会化大生产要求的、先进的科学管理方法，这一切集中表现在外商投资企业的劳动生产率高于（有的大大高于）

国内的同类企业。因此，在一个地区来讲，外商投资企业的个数虽然不多，但是却给人们以一种新鲜的感觉，给当地的城乡经济注入了活力。在宏观管理上，要善于利用这个条件，有组织地将外商投资企业的先进技术移植至国内的企业（包括乡镇企业），同时组织国内企业借鉴外商投资企业的管理经验，使之与自身的条件相结合，提高企业的管理水平。这样做，就能使国内的企业超越常规的发展阶段，大大缩短与国际先进水平的差距。

为了实现这个社会效益，政府在审批外商投资企业时，必须坚持所兴办的外商投资企业的技术先进性和管理的科学化。这样，举办一个外商投资企业，就能带动一大片企业的升级提高。

3. 通过利用外商的国际市场销售渠道，扩大商品出口，提高我国商品在国际市场上的竞争能力，从而扩大创汇，增加我国的外汇收入。实现这个效益，要求批准的外商投资企业的外方是在国际市场上有一定的销售渠道，能够及时掌握和提供国际市场信息，不仅能按合同完成外商投资企业的外销任务，而且能够通过外商投资企业这个窗口所获得的信息，促进国内同类企业产品的出口，从而达到扩大创汇、增加外汇收入的目的。还应看到，按国家规定，合资企业享有所生产产品及其材料的进出口自主权。正式营业后，中方留成外汇五年内免交，此后对半交，并允许多余外汇在本地区调剂使用。因此对地方来说，每办一个外商投资企业，就等于建立了一个出口创汇的基地，增加了一个自主经营对外进出口业务的企业。

4. 通过举办外商投资企业，不仅扩大国内劳动力的就业面，而且能开发我国的人力资源，培养社会主义四化建设的人才。我国的基本国情之一是劳动力的数量多，而素质有待提高。兴办外商投资企业，可以解决部分劳动力的就业问题，据统计，至1988年底，在外商投资企业中工作的我国劳动者共有200多万人，特别是我国农村将有大批农业劳动力从农业转移出来，举办乡镇的外商投资企业，是吸收农业剩余劳动力的出路之一。由于外商投

资企业一般具有技术先进、管理科学的特点,通过外商投资企业,还可以为我国培养出一批技术工人和熟练工人,培养出一批懂得现代化管理的企业管理人才以及善于和外商合作共事,善于观察和掌握国际市场风云变幻的经营人才。

5. 通过举办外商投资企业,促使政府不断提高宏观经济管理水平,从而增加对外商来我国投资办企业的吸引力。如何管理外商投资企业,这对我国各级政府来说,也是一个新的课题。通过管理外商投资企业的实践,总结管理外商投资企业的经验,提高政府管理外商投资企业的水平,就能更好地吸引外商来华投资办企业。有人只看到当前发达国家处于产业结构调整时期,大量资本要向劳动力费用低廉地区转移的趋势,就认为外商一定会大量向我投资办企业。殊不知,国际经济形势只是一种机遇,善于抓住机遇使之变为现实,还有待于提高我自身吸引外资的能力。而政府的宏观经济管理水平,是自身众多条件中的决定条件。

(二) 举办外商投资企业的微观效益

外商投资企业的微观效益,集中表现在企业的利润上。外商所以来华投资办企业,从经济上来说,其目的就是为了利润。外国资本家办企业的目的总是要赚钱,不赚钱的企业,资本家是不愿意办的。当然,有的外商的利益不仅表现在企业的盈利分成上,还表现在其它多种渠道上。但是一般说来,投资办企业的利润率要高于国外银行的存款利率才对他有吸引力。所以外资企业的微观效益,一般来说集中表现为高于国际银行存款利率的投资利润率。因此,对于举办外商投资企业不能仅仅着眼于我们的社会效益,还必须多方面地创造良好的条件,使外商投资企业取得微观的经济效益。一般来说,只要外商投资企业的技术是先进的,管理是科学的,产品是有销路的,取得较好的微观经济效益是完全可能的。据江苏省苏州市1987年底对全市已投产的9家合资企业的调查,这9家企业的全员劳动生产率平均为11.32万元,

分别为该市同期全民企业、乡镇企业和村办企业全员劳动生产率的5至10倍。其中四家开业较早的企业，1987年帐面人均创利8274元，为同期该市乡以上企业人均创利的4倍。其中效益最好的企业，人均创利在5万元左右。一些开业较早的合资企业，中外双方实际都已收回投资。据有关部门统计，至1989年9月底止，我国已投产营运的8000多家外商投资企业，经济效益较好的占85%以上。

（三）举办外商投资企业的社会效益和微观效益的统一

这两种效益，从总的来说是能够取得一致的，因为只有取得社会效益，我国才有吸引外商来华投资办企业的积极性；同样，只有取得微观效益，外商才有来华投资办企业的积极性，两者是互相依存的关系。任何经济合作，只有建立在互利的基础上，才能巩固和发展。我们要求使国家、外商投资企业和劳动者都得到好处。但是社会效益和微观效益之间也存在着矛盾。例如对外商投资企业的产品销售市场问题，中外双方往往存在着目的性的分歧。外商来华投资办企业，除了考虑我国劳动力低廉等条件外，往往看中我国具有11亿人口这个广阔的市场，希望占领我国的市场，就地推销企业的产品。而我国举办外商投资企业的目的之一是要打入国际市场，希望外商投资企业的产品以外销为主。对这个矛盾，就要区别情况，妥善处理，该外销的外销，能替代进口的替代进口，产品为国内市场急需的也可适当部分内销。总之，在微观效益和社会效益发生矛盾时，要坚持在互利基础上的适当处理。

以上研究的是管理好外商投资企业的标志问题。为了实现这个标志，就有下面的一系列问题要研究。

二、宏观管理的前提是改善投资环境

(一) 投资环境的要求

国际资本的流动，在于追求资本增殖的良好场所。哪里投资环境好，资本就流向哪里。因此，作为一个国家或一个地区来说，不断改善投资环境，切实增强投资吸引力，是能否引进外资的基本前提。所谓良好的投资环境，一般来说表现为“三性”：安全性——使外商感到投资资本有安全保障；可靠性——使外商感到实现投资目标有把握；盈利性——使外商感到投资不但有利润，而且会达到平均利润率水准以上。这三性又集中表现在盈利性上。当然，要创造这样一个具有“三性”的良好的投资环境，并不是一件轻而易举的事，它需要经过全国上下的共同努力。

(二) 投资环境的改善

1. 政治环境。首先指政局是否稳定。这是外商投资办企业首先要考虑的问题，是上述“三性”的前提。这几年，外商来华投资办企业的势头在日益发展，但是当1989年春夏之交，北京发生从学潮一动乱一反革命暴乱的期间，外商投资办企业的势头受到一定影响。待平息反革命暴乱后，我国的政治局面很快稳定，外商投资办企业的势头又重新掀起。这就是政治环境的作用。所以保持安定团结的局面，是政治环境的首要内容。其次，要有健全的法律制度。这是外商投资办企业时考虑问题的依据。健全的法律制度，是“三性”的保障和依据。党的十一届三中全会以来，我国已经建立起一套比较完整经济法规，包括财政、税收、金融、海关、商检等部门的规定和管理条例。现行的经济法规、条例、法令等有250多种，涉及到包括外商投资企业在内的我国经济生活的各个方面。随着外商投资企业的发展，有关的法

律、法规也必将日趋完善。再次是要努力提高行政机关的办事效率。

2. 经济环境。经济环境对外商投资企业的发展有直接的制约作用，它的内容也比较多，主要有：

(1) 市场环境。外商投资企业的生产要素是依靠市场自行解决的，因此，市场环境如何，对外商投资企业的生存和发展有决定的意义。当然，对外商投资企业来讲有相当部分的原材料来自国际市场，相当部分的产品要销往国际市场。但是不等于它不依赖我国的市场，特别是在物资供求、外汇平衡、人才使用等方面的市场环境如何，对外商投资企业的发展，关系极大。目前，我国的市场环境还不太理想，如生产资料、资金、外汇、劳务、技术和商品等市场还不健全，其中特别是原材料供应问题较为突出。这些都有待于改善。

(2) 城市基础设施及配套服务。城市基础设施，包括道路、交通、邮电、通讯、房屋、水、气、电等设施。在对外开放的地方，各地政府在改善城市基础设施方面，做了大量的工作，为外商投资创造了较好的条件。但是，某些设施，特别是电力供应、交通设施和邮电通讯，往往还跟不上外商投资企业发展的需要。外商投资企业生产经营所需要的配套服务，往往也不能满足需要。这一方面与我国的工业技术基础有关，更多的是由于管理体制的不适应造成的。在经济体制改革中，要着重解决此类问题。

(3) 优惠政策。为了吸收外商投资办企业，除了国家颁发的《中外合资经营企业法》、《中外合作经营企业法》、《外资企业法》以及《国务院关于鼓励外商投资的规定》中对外商投资企业规定的各项优惠政策外，各地政府也都在自己的职权范围内，制订了一些吸引外商投资的优惠政策。这些政策集中在对外商投资企业的税收优惠上。制订这些优惠条件的主观愿望是为了更多地吸引外商投资，但是实际上对外商并没有多少吸引力。这是为什么呢？因为税收优惠虽然能够增加外商投资企业的税后利