

# 中外合资企业经营管理



程兆汾 李葆坤 主编

上海科学普及出版社

The Management of  
Chinese-Foreign Joint Venture

# 中 外 合 资 企 业 经 营 管 理

程永汾 李葆坤 主编

上海科学普及出版社

责任编辑: 王海若 志钧

## 中外合资企业经营管理

程兆汾 李葆坤 主编

上海科学普及出版社出版发行

(上海南昌路 47 号)

各地新华书店经销 上海复旦大学印刷厂印刷

开本  $850 \times 1156$  1/32 印张 10.5 字数 240,000

1987 年 7 月第 1 版 1987 年 7 月第 1 次印刷

印数 1—5,000

统一书号: 4128 · 003 定价: 3.50 元

ISBN7-5427-0004-9/F · 2

## 序

兴办中外合资企业是我国实行对外开放政策的一个重要方面,也是我国对外经济合作的一种重要形式。它对于利用外资,特别是引进先进技术和先进管理方法,提高经济效益,起着重要的作用。

中外合资企业不同于我国国营企业,它可以不沿用国营企业的管理模式,而按照国际通行的办法来经营管理。《中外合资企业经营管理》一书,对中外合资企业进行了比较系统的总结和研究,探讨了中外合资企业的类型和任务、投资环境、技术引进、技术开发、可行性研究,对资金筹措、采购销售、生产计划、质量控制、组织领导和人事劳动制度等方面的特点和经验作了较为全面的阐述,不但对中外合资企业的管理人员,而且对国营企业的管理人员都有一定的启迪。

办好中外合资企业,是中外双方共同的愿望。我国正在为外商来华投资、兴办合资企业,积极创造良好的条件;要使外商在中国投资生产的产品,比在世界其他地方投资生产的产品,在国际上具有明显的竞争能力。对合资企业来说,改善投资环境

固然重要,但绝不可忽视企业自身的经营管理。实践已经证明,凡是能够充分发挥经营管理各方面优势的中外合资企业,就能够做到生意兴隆通四海,财源茂盛达三江。因此,从理论和实践的结合上来总结中外合资企业经营管理的经验,必将有助于推动中外合资企业进一步提高经营管理水平,开创新的局面。

中外合资企业的经营管理,尽管和我国国营企业有所不同,但是中外合资企业精干的管理体制,高效率的管理方法,严细的管理作风,奖惩分明的管理手段等方面的管理经验,不仅对中外合资企业的生产经营活动正常运转和经济效益的不断提高起着重要的保证作用,而且对我们的国营企业也是很值得借鉴的。我国国营企业通过向中外合资企业学习,既可以直接学到中外合资企业把外国企业的管理经验同我国企业的实际情况相结合所形成的具有自己特色的经营管理,也可以博采众长,从中学到各国企业管理的科学方法。认真学习中外合资企业的先进管理,并从中吸取有益的经验,为我所用,对提高我国国营企业的经营管理水平有重要意义。

目前,我国从经营管理角度对中外合资企业进行研究的书还比较少。《中外合资企业经营管理》一书的出版,无疑会受到广大中外合资企业管理人员的注意和欢迎,希望大家一起来充实和丰富这门新的管理科学。同时,这本书的出版也能为国营企业管理人员的学习提供比较系统的资料。希望大家一起结合国营企业的实际,把中外合资企业现代经营管理的先进经验有选择地移植到自己企业中来,使我国尽快出现一批在现代经营管理方面接近或达到国际先进水平的新型企业,把我们的企业管理提高到一个新的水平。

一九八六年十二月五日写于北京

## 编 者 的 话

一九七九年以来,我国批准建立的中外合资企业已达两千六百余家。随着对外开放政策的进一步贯彻,利用外国直接投资,办好中外合资企业已摆到议事日程上来。办好合资企业,一方面要认真改善投资环境,另一方面要使合资企业真正行使经营自主权,逐步建立起具有自己特色的经营管理。中外合资企业同我国全民所有制企业的经营管理,既有个性,又有共性,那些符合商品经济规律和现代化社会化生产要求的经营管理经验,完全可以为全民所有制企业所借鉴和吸收。为此,我们在深入实际调查研究的基础上,参考了国内外有关合资企业的资料,编写了这本偏重于合资企业实际应用的经营管理教材。

本教材是应中共上海市委组织部和上海财经大学举办的“中外合资企业干部管理现代化研修班”的需要而编写的。参加编写的有上海财经大学程兆汾、李葆坤、胡荣毅、周健临、朱敏等五位同志,由程兆汾主编、李葆坤副主编。

本教材以大专院校工业企业管理专业、特别是涉外经营管理专业和其它财经专业学生,以及从事涉外经营工作者、中外合资企业管理者为主要对象,同时也是全民所有制工业企业管理者学习和研究中外合资企业经营管理的专业书。

本教材在编写过程中得到了上海市对外经济贸易委员会陆

国贤副主任的指导,以及上海、江苏、福建、深圳等地有关中外合资企业管理工作者的大力支持和帮助,为我们创造了一个调查研究的良好环境,在此,致以衷心的感谢。

由于作者对中外合资企业经营管理的研究还只是一个开端,再加上编写时间短促,书中难免有不妥之处,恳切希望广大读者批评指正。

一九八六年十二月

## 目 录

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 第一章 合资企业的性质、类型和任务 .....    | 1   |
| 第一节 合资企业的性质 .....          | 2   |
| 第二节 合资企业的类型 .....          | 8   |
| 第三节 合资企业的任务 .....          | 21  |
| 第二章 合资企业的投资环境 .....        | 29  |
| 第一节 政治环境 .....             | 29  |
| 第二节 经济环境 .....             | 33  |
| 第三节 基础设施环境 .....           | 41  |
| 第四节 法律环境 .....             | 42  |
| 第五节 税收环境 .....             | 47  |
| 第三章 合资企业的可行性研究 .....       | 54  |
| 第一节 可行性研究的作用、任务和步骤 .....   | 54  |
| 第二节 投资前期准备工作和可行性研究报告 ..... | 59  |
| 第三节 技术经济分析 .....           | 64  |
| 第四章 合资企业的组织与领导 .....       | 82  |
| 第一节 领导体制 .....             | 82  |
| 第二节 组织机构 .....             | 87  |
| 第三节 领导艺术 .....             | 97  |
| 第五章 合资企业的技术引进和技术开发 .....   | 107 |

|     |                        |     |
|-----|------------------------|-----|
| 第一节 | 技术引进的概念和内容 .....       | 107 |
| 第二节 | 技术价格与支付方式 .....        | 112 |
| 第三节 | 技术引进合同及其管理 .....       | 117 |
| 第四节 | 技术开发 .....             | 122 |
| 第六章 | 合资企业的生产计划和质量控制 .....   | 131 |
| 第一节 | 生产计划 .....             | 131 |
| 第二节 | 生产作业计划和控制 .....        | 141 |
| 第三节 | 质量控制 .....             | 156 |
| 第七章 | 合资企业的国内外物资采购 .....     | 164 |
| 第一节 | 采购方式 .....             | 164 |
| 第二节 | 采购价格 .....             | 168 |
| 第三节 | 采购计划 .....             | 172 |
| 第四节 | 进口物资程序和进口许可证 .....     | 176 |
| 第八章 | 合资企业的产品销售和国际市场开拓 ..... | 181 |
| 第一节 | 产品内外销比例 .....          | 181 |
| 第二节 | 产品内外销渠道 .....          | 184 |
| 第三节 | 国际市场开拓 .....           | 190 |
| 第四节 | 销售计划 .....             | 194 |
| 第五节 | 销售价格 .....             | 201 |
| 第六节 | 销售合同 .....             | 204 |
| 第七节 | 出口许可证制 .....           | 206 |
| 第九章 | 合资企业的人事劳动制度和业绩考评 ..... | 209 |
| 第一节 | 用工管理 .....             | 209 |
| 第二节 | 职务分析和考绩 .....          | 216 |
| 第三节 | 职工教育 .....             | 224 |
| 第十章 | 合资企业的工资、奖金和福利 .....    | 233 |
| 第一节 | 工资工作的原则和特点 .....       | 233 |

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 第二节 工资构成 .....             | 236 |
| 第三节 奖金种类 .....             | 246 |
| 第四节 劳动保险和福利 .....          | 251 |
| 第十一章 合资企业的资金筹措和利润分配 .....  | 257 |
| 第一节 资本构成 .....             | 257 |
| 第二节 资金的筹措和使用 .....         | 266 |
| 第三节 收益制度和利润分配 .....        | 282 |
| <b>附录</b>                  |     |
| 中华人民共和国中外合资经营企业法 .....     | 291 |
| 中华人民共和国中外合资经营企业法实施条例 ..... | 295 |
| 合资法实施条例名词解释 .....          | 318 |
| 国务院关于鼓励外商投资的规定 .....       | 322 |

## 第一章 合资企业的性质、类型和任务

合资经营企业是利用外资的一种方式,当今世界上不论是发达国家,还是发展中国家,都在竞相吸收外资。尽管利用外资的方式多种多样,合资经营企业还是一种比较好的形式。进入七十年代以后,各国合资经营企业的发展都比较迅速。

建国以来,我国虽然也举办过一些合资企业,但利用外资的规模极微。自从党的十一届三中全会确定了对外经济实行开放政策以来,利用外资工作发生了历史性的转变,特别是一九八四年国务院关于十四个沿海城市进一步对外开放的决定公布后,更取得了突破性的进展。截止到一九八五年底,已登记的外商在华投资企业达五千四百二十三家,其中:中外合资经营企业二千二百五十五家,中外合作经营企业三千零三十家,外资企业一百三十八家。<sup>①</sup>

合资经营企业是指两个或两个以上属于不同国家的公司、企业或其他经济组织之间共同投资、共同经营、共担风险、共负盈亏的企业。从这个含义来看,它是一种国际间的合资经营的经济组织。中外合资经营企业<sup>②</sup>是依照我国《中外合资经营企

---

① 摘自一九八六年七月二十八日《世界经济导报》。

② 以下简称“合资企业”或“合营企业”。

业法》<sup>①</sup> (以下简称《合资法》)及其《实施条例》<sup>②</sup> 而建立的企业,它是由一个或几个外国公司、企业或其他经济组织根据平等互利的原则,经中国政府批准,在中国境内同一个或数个中国公司、企业或其他经济组织共同举办的企业。经中国政府批准和登记的中外合资经营企业是中国的法人,受中国法律的管辖和保护。按照中外合资经营企业的定义,本章着重对该企业的性质、类型和任务进行具体阐述。

## 第一节 合资企业的性质

中外合资企业属于何种性质,一般是由合资企业的组成者的经济成份决定的。外国合营者的经济成份有公有制和私有制之分。如果是社会主义国家公有制企业与中国公有制企业合资,其性质属于社会主义;如果是外国私有资本企业与中国公有制企业合资,这种中外合资企业属于国家资本主义性质。从当前的情况看,在我国境内设立的中外合资企业绝大多数都是外国私有资本企业与中国公有制企业合资。因此,我国大多数中外合资企业都属于国家资本主义性质。

### 一、中外合资企业的性质和特点

#### (一) 中外合资企业的性质

所谓国家资本主义,就是国家能够限制和规定其活动范围的资本主义。中外合资企业的外国投资者是资本主义者,其合

---

① 《中外合资经营企业法》于一九七九年七月一日由第五届全国人民代表大会第二次会议通过。

② 《中外合资经营企业法实施条例》于一九八三年九月二十日由国务院发布。

资者是我国的公有制企业。由于中外合资企业把资本主义和国家联系在一起了,要受到国家的掌握、控制和监督,所以中外合资企业属于国家资本主义性质。

国家资本主义有两种:一种是在资本主义条件下的国家资本主义,就是由资产阶级国家政权所掌握和控制或者受资产阶级国家政权监督的资本主义企业。另一种是在社会主义条件下的国家资本主义,是在社会主义国家政权建立后才出现的一种特殊形式的经济成份。列宁说过,社会主义条件下的国家资本主义,“就是我们能够加以限制、能够规定其活动范围的资本主义”<sup>①</sup>。我国举办的中外合资企业属于后一种国家资本主义,即在社会主义条件下的国家资本主义。它与资本主义条件下的国家资本主义有着本质的区别。

中外合资企业是中国的法人,受中国法律的管辖和保护,并依法享有诉讼权利,承担诉讼义务。我国政府和有关部门对中外合资企业采取许多扶持政策,帮助它们解决实际困难,与此同时,对中外合资企业也采取了必要的限制和管理。《合资法》及其《实施条例》规定:对申请设立的中外合资企业属于“有损中国主权的;违反中国法律的;不符合中国国民经济发展要求的;造成环境污染的;签订的协议、合同、章程显属不公平,损害合营一方权益的”,不予批准。合资企业在中国法律、法规和合营企业协议、合同、章程规定的范围内有权自主地进行经营管理。企业的生产经营计划,应报主管部门备案,有关外汇事宜应按照中国外汇管理条例办理。

## (二) 中外合资企业的特点

中外合资经营企业既然是一种在我国当代社会主义条件下

---

① 《列宁全集》第 33 卷,第 244 页。

具有国家资本主义性质的特殊的经济形式,就必然有其自身的特点,它既不同于列宁时代的合资企业,也不同于我国五十年代具有国家资本主义性质的公私合营企业,它同中外合作经营企业也有明显区别。

中外合资企业与列宁时代的合资企业相比较,虽然都是引进外资,引进先进技术和管理,受到社会主义国家的监督和调节,为社会主义服务,但是:第一,列宁是为了改变当时国内极度困难的经济状况,巩固苏维埃政权,提出了同西方资本主义国家进行经济合作,其中包括举办合资企业。从当时苏联的情况看,国际环境和国内经济对它都很不利,因而使它在与外国资本家合作中处于不利地位。我国利用外资是在社会主义建设的新的历史时期,是在已经建成初步繁荣昌盛的社会主义国家以后,为了实现四个现代化,利用国家资本主义形式,借助外国资本。同时我国的国际威望相当高,与许多国家建立了友好关系,国内和国际环境对我们引进外资非常有利。第二,列宁主张的同西方国家建立合资企业的形式,在他逝世后,不仅没有得到发展,而且到一九三〇年起被取消了,直到六十年代末、七十年代初才又恢复了合资形式。现在,对外开放是我国的基本国策,利用外资,大力发展“三资”企业(中外合资经营企业、中外合作经营企业、外资经营企业)的方针不会改变。“三资”企业已成为我国对外经济活动的重要形式。这几年来,中外合资企业的发展非常迅速,企业的数量、规模、范围和外向型等方面都有发展,并取得较好的经济效果。随着我国对外政策的深入贯彻,不断完善投资环境,外国投资者必将对在我国举办合资企业更感兴趣,中外合资企业有着广阔的发展前景。

具有国家资本主义性质的中外合资企业与我国五十年代的国家资本主义性质的公私合营企业也有不同。第一,对象不

同。建国初期的国家资本主义主要是利用国内资本；而现在我们主要是利用外国资本。第二，目的不同。过去运用国家资本主义是为了把我国生产资料的资本主义私有制逐步转变为社会主义全民所有制，把资本主义工商业逐步改造成社会主义工商业；现在不存在改造的问题，而是为了利用外资发展经济。第三，时间长短不同。过去的国家资本主义只是社会主义改造的过渡形式，因而其存在的时间是短暂的，只有几年；而中外合资企业存在的时间比较长，少则十年，多则四十至五十年。第四，合营的可能性、稳定性不同。过去在改造资本主义工商业的方针指引下，资本主义工商企业争先要求实行公私合营，走国家资本主义性质的公私合营企业的道路已成为必然趋势，合营后也根本不产生什么公私分离情况；而同外国资本家合资经营，取决于中外双方的相互诚意，如果各自坚持自己的条件和要求，往往会影响合营项目达成协议，甚至谈判不成，合营后也可能因一方不履行合同、协议、规定等原因，合同期未滿而提前终止合同。

中外合资企业同中外合作经营企业虽然都是利用外资的重要形式，但是两者也是有区别的。主要区别是：第一，性质不同。中外合资企业是股权式的合营企业，各合资方的各种形式的投资都要以同一货币单位计算股权，并按股权大小承担风险、分享利润，合营期限一般较长。中外合作经营企业是契约式的合营企业，是一种无股权的合约式经济组织，合作各方提供的资金、设备、技术、土地、劳动力和服务不作为股本投入，合作各方根据协议的分配比例分享产品或利润，合营期限一般比合资企业为短。第二，组织形式不同。合资企业是建立公司（或厂）的有健全的组织机构的具有法人身份的企业，它必须设立董事会，并由中方担任董事长。董事会是企业的最高权力机构。中外双方分别担任正副总经理。合作经营企业可以不建立具有法人地

位的实体,当事人以各自的法人身份进行合作,共同经营一个项目,双方通常为每一项交易都要进行一次谈判,订立合同。第三,法律依据不同。从建立合营的角度看,合资企业依据《中华人民共和国中外合资经营企业法》;合作经营企业尚未有专门法律可依,只是参照《中外合资经营企业法》。从纳税角度看,中外合资企业依据《中外合资经营企业所得税法》;中外合作经营企业的外国合作者根据《中华人民共和国外国企业所得税法》纳税。

## 二、举办中外合资企业的必要性

要了解我国为什么举办中外合资企业,必须从商品经济的发展、促进国际分工和国际交换,从实行对外开放政策、为我国现代化建设服务两个方面分析。

一方面,它是商品经济发展的需要。商品经济的发展形成了社会分工,这种社会分工不仅在国内需要,而且随着生产力的发展,已超越了国界,形成了国际分工。各国在经济上互相联系、互相依赖已经成为世界经济发展的必然趋势。马克思、恩格斯在《共产党宣言》中早就指出:“资产阶级,由于开拓了世界市场,使一切国家的生产和消费都成为世界性的了。……过去那种地方的和民族的自给自足和闭关自守状态,被各民族的各方面的互相往来和各方面的互相依赖所代替了。物质的生产是如此,精神的生产也是如此。”<sup>[1]</sup> 当今,随着世界各国经济的发展,全球经济的相互依赖性日益增长,合资企业在世界范围内发展更加广阔。无论是发达国家还是发展中国家,无论是大国还是小国,都在积极发展合资企业。合资企业在许多国家经济中

---

<sup>[1]</sup> 《马克思、恩格斯选集》第1卷第254—255页。

已成为扩大出口、增加收入、利用外资、引进技术、引进管理、培养人才、提供就业等的有效途径，它对促进本国经济发展起着重要的作用。以合资经营方式利用外资，是马克思所说的“生产的国际关系”，包括“国际分工”、“国际交换”、“输入和输出”等内容的体现。今天，我国发展中外合资经营企业，就是为了发展国际分工和国际交换，就是为了输入外资、先进技术和管理经验，输出更多更好的产品。由此可见，举办中外合资企业正是发展商品经济，加强国际经济联系，发展本国经济的必不可少的途径。

另一方面，它是我国建设现代化的需要。我国进行四个现代化建设，既有有利条件，也有不利条件。有利条件主要是：我国的社会主义制度，政局稳定，实现四个现代化的正确的路线、方针、政策，建国以来已经建立起来的物质基础和十亿人口的国内市场。国际条件也较为有利于我们集中力量进行建设。不利条件主要是：我国技术比较落后，建设资金短缺，资源虽然丰富但没有力量开发。党中央正是根据实现现代化的客观要求，从我国的国情出发，吸取国际上的有益经验，决定实行对外开放政策，并把它作为一项基本国策，长期坚持实行。通过扩展对外经济关系，大力发展中外合资企业和中外合作经营企业，吸收国外资金，引进先进技术和管理，并利用外国合资者，为我国产品进入国际市场提供便利条件，不断扩大产品出口，提高创汇能力，来加快我国社会主义现代化建设。这就是我们实行对外开放政策，举办中外合资企业的目的。实践证明，举办中外合资企业，确实加强了国际间的合作，有力地推动了对外经济活动更好地开展；促进了我国国民经济更好地发展，对我国的四化建设起了重要作用。