

把握政策机遇、打入国际市场

—— 专题资料汇编

南京金陵图书馆编

一九九〇年八月

前 言

改革开放给众多的企业注入了生机，积极扩大对外经济技术交流与合作，成为加速社会主义现代化建设的一项重要战略措施。在国家制定的一系列外商投资政策的鼓励下，三资企业作为吸收和利用外资的一种特殊经济组织形式，得到了迅速的发展。

为了使对外经济合作事业稳步的向广度和深度发展，金陵图书馆汇编了这份专题资料。该资料是从近一年来的百余种资料中检索汇编而成，共收入了七个方面88篇专题资料，是企业进一步掌握和了解三资企业的内部经营管理，技术引进，外资利用，承包租赁，国内外企业政策、法规的一份实用性、指导性明确的专题资料汇编。我们希望这份资料能为您的企业经营国际化起到信息窗口、市场“通道”，生产“接口”出口“指南”的作用，并祝您的企业在适应新的国际环境，国际经济技术合作中取得突破性的进展。

因我们水平有限，在编辑过程中，难免出现差错，希望读者批评指出并予谅解。

南京市金陵图书馆

一九九〇年八月

《把握政策机遇、打入国际市场》目录

一、三资企业的内部经营管理

1、外商投资企业的组织形式	1
2、论加强合资企业的董事会作用	3
3、合资企业承包需注意的问题	5
4、怎样当好合营企业董事长	7
5、合资企业风险管理问题初探	8
6、三资企业劳动人事管理的特点和作法	11
7、中外企业家的合作	13
8、国外合营者的选择	15
9、基层外贸企业厂长经理应具备的基本素质	17
10、从失误中吸取教训——中外合资企业案例分析	20
11、签订中外合资企业合同应吸收的教训	22
12、怎样按国际惯例编写外资项目简介	25
13、三资企业财产清算中的若干法律问题	26
14、贸易谈判策略种种	28

二、外资的利用及有关原则

1、我国利用外资的产业政策及结构调整	30
2、企业利用外资八原则	35
3、国际商业贷款	37
4、出口信贷	38
5、谈举办合营企业与利用国外贷款的衔接	41
6、中外合资项目注册资本的评价方法	43
7、合资企业经营的外汇风险及对策	45
8、企业的外汇风险及避险方法	47

9、进出口贸易核算	53
10、融资租赁中的税务问题	54
11、谈汇率的预测	56
三、技术、设备的出口与进口	
1、开展技术出口应当注意的问题	58
2、谈“技术诀窍”的转让及其估价	63
3、技术出口中的价格估算	65
4、签订技术出口合同应注意的问题	60
5、技术合同中的保密问题	67
6、国际许可合同的基本法律问题	73
7、申请发达国家技术援助项目的程序和项目的 选择标准	76
8、谈引进二手设备	78
9、零备件引进的一些做法	79
10、努力减少进口贸易风险	80
11、进出口贸易中的涉外保险	82
12、国际铁路货物运输(上、下)	85
四、劳务输出与工程承包	
1、拟(审)定承包工程合同注意事项	96
2、承包工程中的保函和信用证	98
3、工程承包中的国际避税	100
4、对外承包工程中的汇率风险及其避免	101
5、找对外承包工程的劳务贷款的程序与作法	105
6、承包工程的资金运用	107
7、国际承包的十年责任保险	109
8、国际租赁的利弊及应注意的问题	111

9、土建 书中 中应注意的几个问题	112
10、如何签订国际承包工程中的分包合同	114
11、承包商主要人员职责	116
12、美国劳务市场简介	119
13、澳门工程承包市场潜力值得重视	121
14、孟加拉国承包市场概况及特点	122
15、巴基斯坦建筑承包市场特点	124
16、孟加拉国际物资采购和承包工程	125
五、三资企业的产业政策、法规、管理等	
1、修改的中外合资经营企业法条款	127
2、外商投资开发经营成片土地暂行管理办法	132
3、中华人民共和国城镇国有土地使用权出让和 转让暂行条例	134
4、中国同亚洲国家地区外商投资优惠政策比较	138
5、涉外经济合同的赔偿责任	142
6、涉外经济合同的准据法问题	143
7、出口商品经销代理寄售管理试行办法(中国 电子进出口总公司颁布)	146
8、国家进出口贸易外汇贷款暂行办法	147
9、轻工业品出口战略目标及有关政策	151
10、天津开发区外商投资企业管理的若干问题	158
11、广州市对外商出让部分国有工业企业 管理试行办法	161
六、关于接待 台商企业政策、法规介绍	
1、大陆市场的特点及其贸易法规	164
2、大陆与台湾、香港贸易的法律	167

3、英国有关外国投资的法律规定	170
4、比利时有关外国投资的法律规定	173
5、阿根廷的外资政策	175
6、对澳大利亚贸易须知(一、二)	176
7、澳大利亚海外投资保险制度	181
8、南朝鲜鼓励技术引进措施	183
9、委内瑞拉对外国投资规定简介	184
10、圭亚那共和国的外资政策	186
11、加蓬投资法的优惠制度和申请办法	189
12、加蓬的税收制度	190
13、尼泊尔有关外国投资的政策法规定	191
14、马来西亚的投资优惠	192
七、积极打入国际市场	
1、发展我国海外企业若干问题	194
2、在国外投资办厂的可行性研究	196
3、海外投资风险及防范措施	200
4、起草海外分销协议应注意的法律问题	202
5、确保出口消费品的安全性能	203
6、参加外国展览应注意的问题	207
7、对国外出口产品要考虑的几大因素	208
8、对国外出口产品的订价方法	209
9、对国外贸易须知(一、二)	211
10、对国外商人投资办厂须知	211

外商投资企业的组织形式问题

国际上通行的外国投资企业的组织形式，基本上可归属下列几种。

1. 无限责任公司。它是指由两个以上的股东组成的对公司债务承担无限责任的公司，即所有股东用自己的全部财产对公司债务承担责任，而不光是用投入企业中的资本承担公司债务。无限责任公司的特点有：①全体股东对公司债务负有连带责任。即数人共同对同一债务负责，当公司资产不足以清偿其债务时，债权人可以对公司的全部股东，也可对部分或一位股东要求偿还全部债务，而不管该股东出多少，因此，无论哪个股东皆有清偿全部债务之责任。②股东有权直接参加管理公司事务，公司所有权和行政管理权完全融为一体。③股本可以任意增加或减少，无需得到当地政府的核准。④不必公开任何经济帐目，包括董事会和审计员的报告。

2. 有限责任公司。它是指由两个以上的股东组成的仅以投入企业中的资本额承担债务的公司。有限责任公司有如下特点：①不得发行股票，股东各自的出资额一般由股东协商而定，股东交付股金后，公司出具股份证书，作

为股东在公司中享有权益的凭证。②股份不允许在证券交易所公开出售，也不得任意转让，特殊情况需要转让，必须经全体股东一致同意。西方国家公司法规定，股东欲转让其股份，其他股东有先买权。③股东人数较少。西方国家公司法对股东人数有最高限额的规定。④股东可以作为公司成员直接参加公司管理，法律允许公司所有权和行政管理权合二为一。

3. 股份有限公司。它是指通过法定程序，向公众发行股票筹集资本，股东的责任仅限于出资额的一种公司企业组织。在西方国家，绝大多数跨国公司和外商投资公司都采用股份有限公司的形式。股份有限公司有如下特点：①股份可以自由转让，其股票可以在社会上公开出售。股东人数众多，企业规模庞大。②股东个人的财产与公司财产是分离的，股东对公司债务不负任何责任，一旦公司破产或解散后进行清算，公司债权人无权直接向股东起诉，只有公司以本身的全部资产对公司的债务负责。③绝大多数公司的股东不担任公司的管理者。负责股份公司日常营业活动的是董事会和经理，其中经理通常要以自己的全部财产对公司负责。④帐目必须公开。在每个财政年度终了时公布公司年度报告，包括董事会的年度报告、公司损益表和资产负债表等。

4. 两合公司。一般有两种形式，一种是无限责任和有限责任的两合公司，它是由无限责任股东和有限责任股东共同组成的公司，不通过发行股票筹集资本。无限责任股东用自己的全部财产对公司债务负责；有限责任股东仅以投放在公司的资本对公司债务负责。无限责任股东负责公司的管理工作；有限责任股东一般只是负责监督。另一种是无限责任和有限责任的两合股份公司，其特点是可以通过出售股票筹集资本。

5. 合伙企业。合伙是指两个或两个以上的合伙人共同投资举办企业，合伙人用自己的全部财产承担企业的债务，其责任是无限的。

一般来说，合伙不是独立的法人，法律上不要重这种企业具有固定的组织形式和机构，通常是合伙人共同负责管理企业的业务。

在我国，外商投资企业的组织形式是依据我国的“中外合资企业法”、“中外合作企业法”、“外资企业法”规定设置的。“中外合资企业法”明确规定：“合营企业的形式为有限责任公司”；“中外合资企业法实施条例”第三章第十九条规定：“合营企业为有限责任公司，合营各方对合营企业的责任以各自认缴的出资额为限。”在我国的中外合资经营企业，一律采取了有限责任公司的形式。采用这一形式，外商仅以自己投入到合资企业的资本对公司债务负责，一旦企业破产、倒闭，不至于连带外商在其他地区和国家财产，风险仅限于合资企业，有利于保护外商的利益。

目前，我国对中外合作企业的组织形式未加具体限定，因为合作企业在法律上不要求必须成为独立法人，因而不是独立法人的合作企业涉及不到采用何种组织形式的问题。但是，“合作企业法”规定，凡符合中国法律关于法人条件的，也可依法取得中国法人资格。中国民法通则第37条对法人应当具备的条件有明确规定：①依法成立；②有必要的财产或者经费；③有自己的名称、组织、机构和场所；④能够独立承担民事责任。因此，取得法人资格的合作企业必须具备以上条件，也就自然涉及到何种组织形式的问题。

我国“外资企业法”对外商独资企业的组织形式也未加具体规定，客观上独资企业一般都采用了有限责任的形式。由此看来，我国的外商投资企业采用的组织形式都具有“有限责任”的特点。

值得一提的是，在上述外商投资企业的五种组织形式中，股份有限责任形式是迄今为止国际上合资经营企业最常用的形式。目前除我国等极少数国家采取股权比例制形式外，绝大多数国家和地区的外商投资企业都采用股份有限责任形式，包括大部分东欧国家。例如，罗马尼亚规定：“合资公司可为股份公司或股

份有限公司，此类公司的组织和经营应由公司章程和章程加以规定”。匈牙利规定，在匈建立经济合营企业“其形式为无限责任合伙企业、股份有限公司、有限责任公司和合资企业”。

随着我国经济体制改革不断深化，在部分国营企业实行股份制试点的同时，外商投资企业采用股份有限责任形式也已出现。1986年9月广东省人大常委会通过的“广东省经济特区涉外公司条例”，明确提出中外合资企业可采用股份有限责任公司的形式。

外商投资企业采用股份制，比股权比例制在许多方面更具灵活性，可以解决目前我国合资企业所遇到的一些困难和问题。首先在资金筹集方面，股份制可以解决我方企业资金短缺的困难。“广东省经济特区涉外公司条例”规定：“股份公司只需要筹集注册资本100万元，由发起人缴足资金的25%即可成立。股份公司首期征集的股份，不得少于发行股份总额的25%，发起人对首期征集股份的认购不得少于25%，余额可以公开招募。”这就大大减轻了企业创办者的资金负担，而且企业发起人越多，每个发起人首期投入的资金也就相对越少。其次，在承担风险方面，由于股份有限公司的股票是在社会上公开出售，股东人数众多，因此风险分散，不会象股权制企业风险仅集于两三家股东。再次，在经营管理方面，股份制企业所有权和经营权是分离的，企业可以从社会上广集人才来经营管理企业，而不必象我国目前的大多数股权制合资企业硬性规定董事长由中方担任，总理由双方中的一方担任。

以国际经验和国内经济发展的客观需求看，股份有限责任制不失为我国外商投资企业可供选择的一种较为理想的组织形式。它顺应了我国经济体制改革的不断发展，有利于促进我国金融市场的形成。当然，这种企业形式在外商投资领域的普遍实施，还有待于国内企业股份制的不断发展以及相关条件的逐步成熟。

论加强合资企业董事会作用

合营企业董事会是企业的最高权力机构，决定企业的一切重大问题。董事会在形成企业经营机制上起着决定性的作用。改善企业经营机制，必须加强董事会的决策能力和能力。为此，必须首先发挥董事长的作用，处理好董事会与管理机构、董事长与总经理的关系。

按照合资法《实施细则》的规定，“董事长由中国合营者委派”，“董事会会议每年至少召开一次，由中方董事长负责召集并主持”，“董事长是合营企业的法定代表”。这些规定明确了董事长在合营企业中的重要地位和作用。鉴于董事会是合营企业的决策机构，董事长又是企业的法定代表人，因此，他对组织董事会发挥决策作用，协调投资者之间的利益和关系，集中董事会成员的正确意见，监督董事会决议的贯彻实施，负有重大责任。董事会的作用能否充分发挥，在很大程度上取决于董事长的素质和责任感。董事长既是中方代表，又是企业的法人。好的董事长必须具有坚强的法律和合同意识，处理问题时要着眼于企业全局，要坚持和善于按平等互利、民主协商的基本准则处理投资者之间的关系；否则，很难组织协调投资的各方使之形成共同经营、共担风险，也难以成为投资各方的共同代表，而只能是一方的代言人。这就需要董事长认真学习和掌握政策法规，在实践中提高组织协调能力和学会与外商合作共事，善于寻找各方利益的共同点，公正合理地处理企业的重大问题。由于中外合营企业是股权制的企业，所以，董事会就不可能有董事长负责制，企业的重大问题只能通过双方协商共同决定，而不是董事长一人拍板。

一般表决方式也不宜过多采用。但是，这并不妨碍董事长在决定问题中发挥主导作用，而是要求他有更高的组织协调艺术。

第二，为了改善董事会的决策能力，必须提高董事会成员的素质。外方人员我们无法选择，但是，可以通过签订合同，切实使其利益与合营企业的经营相联系，担负起应尽的共同经营责任。应当而且必须选择那些懂政策、懂经营、会算帐、会与外商合作共事而又能维护国家利益的中方人员参加董事会。那种为了平衡人事，把董事当作荣誉职务或闲差加以赠送的做法，是不可取的。

第三，必须完善议事规则和程序，建立健全董事会内部工作制度。开董事会必须周密准备，董事长要事先通报，提出议题，通过协商与集中，使合营各方在要讨论的问题上形成一致意见。重大问题一定要由董事会决策。企业重大问题的议决，必须在充分掌握企业活动情况和材料基础上，经过详尽研究，一般应吸收经理及有关高级管理人员参加，防止因掌握企业情况不充分而盲目决策。董事会的决议要经投资各方签字生效，它对各方和管理机构均有约束力。重大问题除非有董事会的特别授权，不能由总经理代替董事会决策。为了使董事会能适时和正确决策，总经理必须定期向投资各方报告经营情况，提交需经董事会决定的事项和建议。

第四，强化董事会对管理机构的监督职能，同时监督职能又不能与执行职能相混淆。企业的日常经营管理和董事会经营决策的执行问题，应放手让总经理做。董事会要加强对企业经

营的监督,特别是财务监督,这是国际惯例,而不是限制总经理的日常经营权。按照我国合营企业的法规,企业职工的工资标准,应由董事会决定,并在劳动部门备案。当前这种由劳动部门核定企业工资的做法,不利于发挥董事会的作用,也不利于企业利用工资这个经济杠杆提高企业的经济效益。董事会要制定企业重要费用标准,以加强对企业费用的管理和监督。

合营企业实行的是董事会领导下的经理负责制,总经理的经营活动是在董事会的决议和授权范围内进行的。因此,董事会与总经理不是“两权”分离关系,而是决策者和执行者的

关系,当然执行中也有决策问题。总经理享有董事会授予的经营权力,同时必须履行董事会确定的经营责任。总经理不论是中方还是外方,或者是合营方以外的人充任,都是企业的雇员,因而应向董事会而不是仅向哪一方负责。为了保证经理行使其日常经营权,非参加管理机构的中外方投资者,在没有董事会的委任和授权情况下不得直接插手企业的日常经营活动。

当前,企业的董事会应当把改善企业经济机制作为提高企业经济效益、维护投资各方利益,改进企业管理的中心任务来抓。

上接第6页



困难,内部管理混乱,经济效益差,经营面临困境的合资企业,应作为承包经营的主要对象,通过公开招标投标,选出能人承包经营,改变企业面貌。

4. 对生产技术复杂、生产组织难度大、投资金额大、建设周期长、投资回收慢、开拓国际市场难度大、外汇平衡困难的合资企业,应通过承包经营来渡过开办初期。对于这类企业的承包,可考虑利用外商承包(或与中方联合承包),直接参与管理,使企业顺利进入发展期。

5. 对受到多种外部变量影响,企业经营可能出现大起大落的合资企业,是否采用承包经营应慎重。若要承包经营,也应考虑承包期不要太长。例如,有些产品在国际市场上的价格不稳定,可能出现大起大落,有的产品的原材料价格很不稳定,供应很难保证,若采用承

包经营,则承包人或是完不成承包基数,或是大大超过承包基数,这对合资企业都是不利的。

6. 对由外方单独承包的合资企业的数量应加以控制,必须看到,外方单独承包后,管理大权全归外方,他可以凭借他的技术、市场、国际联系等多种优势,使合资企业成为外方独资的子公司模样,我们建立合资企业的目标就可能全部落空。因此,一方面有必要控制外方单独承包的数量,另一方面还应研究如何真正地建立起广泛的监督制度。

总之,实行合资企业的承包经营是一项繁杂而浩大的工程,它牵动着企业内外的多个方面。目前承包工作刚取得一些经验,也暴露了一些问题,仅据此尚不能对合资企业的承包经营作最后的结论,希望继续总结经验教训。

合资企业承包需注意的问题

据调查,自1987年下半年以来,我国的中资企业陆续实行了承包经营,深圳、武汉、天津、厦门、广州等城市的部分合资企业,分别由中方、外方、中外双方联合或第三方承包。有资料表明,厦门市和广州市实行承包经营的合资企业分别占已开业合资企业总数的10%和7%,而且还有继续扩大的趋势。由于承包经营的工作开始不久,原来所预期的效果还未能充分显示,实践中又暴露一些问题,希望各有关部门加以注意,尽快解决。

一、健全法律体系 严格依法办事

无论是中外哪一方承包经营合资企业,首先都必须遵守我国的法律,严格按法律办事。这是合资企业实行承包经营的基点。在实行开放政策以来,我国先后制定和颁布了一系列涉外经济法律、法规,从总体上说,使合资企业有法可依,但是,也显得不够完善,主要表现在以下几个方面:

1. 法律、法规不完备,不完善,不配套。例如,在有些涉外经济法律法规中的“另行规定”至今尚未出来;有的法律、法规虽已制订出来并颁布,但具体的实施方案迟迟不出台。在这种情况下,合资企业的承包经营者往往感到困惑,想严格按法律办事,可依什么法都不甚了了。因为我国的法律、法规一般都比较笼统,不够详细具体。

2. 以政策代法律、法规的现象仍然存在。合资企业的中外方承包经营者反映,各级行政管理部門的“红头文件”太多,一方面造

成政策执行上的不稳定,另一方面,这些文件往往多是“内部文件”,中外方的承包经营者不能看到,这使他们在经营上感到困惑。

3. 不少合资企业的承包经营者认为,现在还没有关于合资企业实行承包经营的法律文件,担心承包后会在经营管理中受到某些不正当、不合法的行政干预,等等。

上述问题在合资企业都有程度不同的反映,希望能引起有关部门的重视,采取一些必要的措施。

二、要切实加强财务监督

我们有的合资企业,由于投资金额较大,产品技术要求高,生产组织管理复杂,国际市场开拓难度大,外汇平衡困难,往往需要让外商承包和直接管理,使企业渡过开办初期。但是,在承包期内,可能出现承包方通过转移价格等手段侵吞企业利润,或在设备折旧、费用摊提上使企业受损。因此,要切实加强财务监督。必须看到,对合资企业进行财务监督是有一定局限性和特殊性的。因为在合资企业承包后,企业财务监督必须是在董事会授权的情况下执行监督的职能,实质上与全民所有制企业实行承包经营下的职能有所不同,对承包后的合资企业的财务监督提出了更高要求,因此,必须从两个方面入手进行:

1. 要有由企业董事会直接授权进行财务监督的机构。

2. 必须通过国家权力机构进行广泛的监督。诸如财政监督、税务监督、金融监督、外汇监督、进出口监督等,以保证承包后的合资企业能贯彻国家的法令、方针、政策。

三、保证经营自主权

实行承包经营之后，必须突出经营承包者的权利，这也是我国《合资企业法》和《二十二条》的原则规定。但是，必须看到，由于旧体制、旧制度和旧的习惯势力的影响，一些政府部门随便干涉合资企业经营自主权的情况时有发生。目前不少地方要求“三资企业”解雇工人要经劳动部门批准，解雇干部要经人事或组织部门批准，甚至对严重失职和违反劳动纪律的职工也不能开除，在这种情况下，承包经营的初衷就无法实现。在有的情况下，董事会也可能自觉或不自觉地干预经营承包者的自主权。有鉴于此，承包者若完不成承包合同，就可能以“董事会的决定”或“不可抗力”等借口把责任推给董事会或政府部门。因此，各有关部门既要帮助、支持合资企业，又要不干预经营自主权，董事会既要行使决策、监督和保证的权力，而又不干预具体的经营事务，这是完善承包制的关键一环。

四、引入竞争机制

公开招标投标

合资企业的性质决定了其管理的复杂性，承包可以作为合资企业开办初期解决复杂管理问题的有效手段，但要达到有效性，必须实行公开招标投标。合资企业的董事会可以根据长期的经营目标和分阶段目标，提出一个利润承包基数，由中外各方投标人在此基础上提出自己的承包指标。投标人可以是合资企业中外方的股东，也可以是第三方的企业或个人，或联合投标集团。只要有能力、有条件完成承包指标，谁都可以成为承包人。公开招标投标的最大好处在于避免了发包人与承包人之间的讨价还价，通过公开竞争，达到较理想、较合理的承包指标，最后由最佳中标人中标。

在公开招标投标中，有些问题应注意：

1. 应当鼓励中外双方联合承包。从实践情况看，由于中外各方都有从事经营管理的绝招，经营管理的技能是互补型的，应当鼓励中外双方共同组成承包集团向董事会承包。从效果看，这种方式较好，共同管理、共同经营可以使中方学到一些管理技能，而且承包基数起点较高，必然促进企业实现内外部资源的最优配置，生产、市场营销、行政、管理组织和技术方面的创新。

2. 应加强和完善招标的组织领导。目前有的合资企业承包合同是由合营各方之间签订的，有的是以各方合营者会谈纪要代替的，这在法律上都是站不住脚的。必须明确，发包人只能是合资企业本身，代表合资企业的只能是董事会，只有董事会才有权支配企业的财产，对外承担民事责任，招标工作理应由董事会负责组织或委托其他组织或个人进行，最后由董事会代表企业与承包人签订承包合同。

3. 要进一步研究承包指标的合理性，使之科学化和标准化。应把利润指标同其他指标结合起来综合考虑，对技术转让、技术吸收、生产发展基金的投入和外销渠道的开拓等方面也要有具体的指标。

五、严格控制承包企业的数量

对于合资企业的承包经营，切忌一哄而起，一拥而上。应根据每个企业的具体情况考虑是否实行承包经营。

1. 对中外双方合作一直较好，企业经济效益好的合资企业，可以不实行承包经营。

2. 对合资项目前景良好，生产和经营都具有良好内外部条件，而管理不当，致使经济效益差的合资企业，也应分析具体情况，来决定是否承包经营。如果通过改变管理方式仍不能有起色的，可采用承包经营。

3. 对中外双方矛盾较大，继续合作确有

目前我国外商投资企业的董事长，所享受的权力和处理问题的方法既不完全等同于国外的董事长（没有国外董事长那么大的权力），又不同于国内一般企业的厂长经理（享有一定的外商投资企业特殊待遇）。在这种情况下怎样才能当好董事长呢？我认为：

1. 既要放手管理，又要坚持原则。董事长既要放手让总经理去执行董事会的具体决策，减少干预，又要坚持原则，进行必要的干预。

如中外合资的杭州某饭店董事长，对外方总经理职权范围内的工作，严格按照合资企业法的精神，放开手脚让他去干，充分发挥其作用。但对总经理职权范围内而有损我方利益和风尚的事，则必须干预。某次，一名外方管理人员与我方一女工发生不轨行为，按有关条文这类事该由总经理管理。但在来自国外的总经理看来，这种男女关系问题属个人生活私事，用不着过问。董事长认为这类事关系国家尊严和社会风尚，不能不干预。就严肃地向总经理提出，处理那名外方人员。起初，总经理想不通，不愿意办理，董事长几次严肃认真地做工作，终于使总经理接受了意见，开除了那位外方人员。只有这样既不干预，又有必要的干预，才能防止失之偏颇。

2. 利用超脱地位，善于协调关系。不少外商投资的生产性企业，董事长和总经理均是中方的，上级主管部门，常常按照国内一般企业的领导方式来领导合资企业，忽视了合资企业的特殊性。这个矛盾集中表现在上级主管部门与总经理身上。董事长在这对矛盾面前比较超脱，要充分利用这个有利条件，积极协调，帮助总经理与上级主管部门之间建立既符合外

商投资企业法精神又适应国内实际情况的和谐关系。譬如中日合资的某制冷设备有限公司的董事长和总经理都是中方的，董事长十分重视协调上级主管局与总经理之间的关系。对本企业凡在合资法范围内的事项，如经营方向、技术改造、销售计划以及员工的工资福利等，首先与

总经理沟通思想，主动向上级主管局表示愿意接受宏观控制，并由董事会正式作出决定，然后报主管局。同时对主管局在领导过程中某些不符合合资企业法精神的做法，敢于直言，提出

看法，做好解释工作。使主管局的领导能按照合资企业法的要求去领导企业，促使合资企业和主管局之间建立良好的关系。

3. 建立、健全、用活制度，实施宏观管理。按合资法规定，董事长不参与具体管理，但同时又是本企业的法人代表。在这种不该具体管理又必须管的情况下，董事长必须用制度实施管理。与香港合资的杭州某饭店，从总经理到部门经理，有不少管理人员是港方的。起初，个别港方人员趁工作之便在经济上有多沾现象。董事长见这个问题不好具体管理，便及时通过董事会制订和完备具体制度，如出差标准、港方人员探亲规定、国内外采购报销审批办法等。董事会还专门派了一名审计师常驻饭店，作为监督经济的全权代表。审计师以书面形式每月向董事会汇报一次，发现重大问题及时报告。通过这一套管理制度与措施，既避免了经济上的漏洞，又保证了董事长与总经理等港方人员之间的正常友好关系。

4. 加强学习接受新知识。外商投资企业董事长应具有很广的知识面，所以必须重视学习新知识。例如中日合资的浙江某渔业公司董

怎样当好合营企业董事长

合资企业风险管理问题初探

一、合资企业的风险由来

从大量国内外报刊、书籍对合资企业情况的介绍、分析和研究资料中,不难发现一个惊人的事实,合资企业的不稳定率、失败率相当高。加拿大的凯林(1983年)和弗朗克(1979年)分别调查了发达国家的合资企业,其结论:发达国家的合资企业不稳定率为30%;加拿大的毕米士(1984年)和雷诺德(1979年)两人对发展中国家的合资企业进行调查后发现:发展中国家的合资企业不稳定率为45%—50%。合资企业惊人的不稳定率一方面是由合资企业这种组织形式本身特点所决定的;另一方面也说明一个事实,即一般的科学管理方法远不能满足国际合资企业管理的需要,有必要探索一种新的管理方法来管理国际合资企业。而风险管理自从50年代在美国成为一门科学后,开始在世界范围内风行,逐渐为世界各国接受。现代管理已越来越多地认为,风险管理代表了它的一种新趋向,是它的一项重要职能。几十年来风险管理运用于风险企业取得了很大成功。合资企业其英文名字“Joint Venture”原意就是经营一项事业共同冒险,从这个意义上说,合资企业也是一种风险企业。把风险管理引进到合资企业管理中来,也是减少合资企业不稳定率,促进合资经营走向成功的一条重要途径。

从我国合资经营的现实情况来看,对合资企业进行风险管理也具有现实意义。自从1979年实行对外开放以来,我国的合资企业不断增加,合资企业作为一种新生力量在我国经济中发挥着越来越重要的作用。但是,随着合资企业的迅速发展,合资企业的风险问题也就逐步暴露出来:国际政治、经济环境的不稳定,造成合资企业关、停、并、转;国际金融市场上外汇汇率频繁波动,给合资企业带来严重的外汇风险损失;经营管理困难,经营权失控;注册资本低于投资总额过多,外商以技术作为投资,并且比重很大,使合资企业承担较大的风险等等,诸如此类的问题,严重妨碍着我国合资企业的迅速发展。这些问题的出现,一个重要原因就是我们的风险观念淡薄,风险管理措施不力。风险观念淡薄,风险管理措施不力,使我国在举办合资企业几年中付出了很大代价,许多合资企业就因遇到各种风险问题,无法或无力转移而夭折。因此,对合资企业风险进行管理,使合资企业风险能防范于未然,这是当前国际和国内合资企业发展都迫切需要探索的问题。

二、合资企业风险分析

合资企业风险管理一般可遵循如下步骤:认识风险——风险衡量——风险管理的方法及评价——风险管理决策——执行与评估。

认识风险是风险管理的基础,首先合资企业必须采用各种方法、手段认识其所面临的风险有哪些,并根据一定分析目的,确定相应的分类标准,从而将各种不同类型的风险区别开

来，找出风险分析的重点。

合营企业的风险分类有多种标准：根据企业对风险是否可控制可分为可控制风险与不可控制风险；根据是否可向保险公司投保：可转移风险可分为可保险风险与不可保险风险；根据风险的来源可分为来自企业外部的风险和来自企业内部的风险等等。各种风险分类方法可以交叉使用。下面主要根据合营企业风险的来源，从产生于企业内部的风险和产生于企业外部的风险两方面分析合营企业风险。

合营企业由于它自身的特性，它是由两个或两个以上国家的投资者共同投资、共同经营、共担风险的一种企业组织形式，外部环境对它的影响比一般企业广泛且复杂。国际政治、经济及社会的变化都将直接或间接影响合营企业的经营及收益，给合营企业带来风险。来自合营企业外部的风险主要有：

第一，政治风险。政治风险是由于政治因素而致使合营企业产生经济损失的风险，来自东道国的主要有国有化风险、政策稳定性风险、战争风险、转移风险。从投资国角度来看，投资国政府的海外投资政策、经济形势等也可能使投资者抽回其资本或减少资金投入，给合营企业经营造成困难。

第二，各国文化差异的风险。合营企业是一种多重文化、多类管理阶层、多种价值观念的混合体，具有复杂的文化背景。这种混合体容易产生矛盾和冲突，使合营企业经营陷入困境，许多合营企业就因不能适应当地文化，无法经营下去而不得不终止合营经营。

第三，市场风险。市场是企业的起点和终点。合营企业面向的是国内国外两个市场，它需要的生产资料要从两个市场上取得，它的产品要在两个市场上销售，它应当生产和发展什么产品都要由市场的需要决定，能否盈利也与市场状况有密切关系，而且企业外部环境中其他一些因素也常常通过市场对企业发生作用。因此，国际、国内市场的每一变化都可能使合营企业的供、产、销产生不确定性，给合营企业带来风险。马克思把市场上的商品从商品形态转化到货币形态的过程称之为：“惊险的跳跃”，也就是说市场上存在着许多不确定的风险因素。我国合营经营实践中，不乏因市场状况不确定而给企业经营造成困难的实例。

第四，外汇风险。近几年来，世界金融市场上各种汇率波动幅度大，给合营企业带来严重的外汇风险损失，引起了人们对外汇风险的重视。合营企业由于有国外投资者，其外汇业务远远超过一般的外向型企业，它有外商的外汇投资，产品返销国外市场的外汇收入，需用外汇从国外进口先进技术、设备、和一部分原材料、零配件，支付外商红利、劳务费等，这样它所承受的外汇风险就比一般企业大。合营企业的外汇风险可归纳为以下5个方面：外汇投资风险、外汇买卖风险、外汇交易风险、外汇的会计风险、经济风险。合营企业外汇风险不只给企业带来外汇收支的损失，还会波及企业的整个生产经营活动，给企业生产和管理带来严重不利影响。

研究外部环境给企业带来的风险是合营企业投资前期可行性研究的重点。外部环境是否理想将决定投资者是否投入其资金。外部环境不理想，投资者在投资前期可行性研究之后会撤销其投资计划。

产生于合营企业内部的风险在合营企业生产经营全过程中对合营企业的影响比外部环境的影响更大。具体也可总结为如下几方面：

1. 管理风险。合营企业是一种难于管理的组织形式，这是国际合营经营实践已经证明了的结论。存在多个母公司，这是合营经营形式固有的特点，也是合营经营困难的根本原因。

因。在合资企业组织结构中的董事会、经理部门及各职能部门各个层次中都存在着内部权力分配现象，这就造成合资企业内部层层出现紧张、呆板、低效率，妨碍合资企业作出灵活、迅速、果断的经营决策。合资企业的外部环境是瞬息万变的，一旦贻误了决策，就可能给企业带来严重的经济损失。合资企业中，母公司存在内在目标差异，经营权难以掌握，产品选择困难等都会给企业带来风险。

2. 财务风险。财务风险是由合资企业借款而引起的。我国的合资企业大多数投资总额都大大超过注册资本，靠借款来弥补企业资金的不足，这样，企业就得承担财务风险。利用“财务杠杆”原理的公式来分析：

$$\text{期望股本利率} = \text{期望投资利率} + \frac{\text{借款数}}{\text{股本数}} (\text{期望投资利率} - \text{利息率})。$$

可知，期望投资利率比利息率高，借款数和股本数的比例越大，期望股本利率就越高，对企业就越有利。反之，如果期望投资利率比利息率低，借款数和股本数的比例越大，期望股本利率就越小，投资者承担的风险就大。利息率越高，风险也越大，因为如果企业亏本，利息得照付。

合资企业采用借贷经营，不仅增加了企业本身的风险，而且把风险转移给了国家，增加了国家为之承担的风险。合资企业借款来源不外以下几条渠道：外国合资者的母公司及其所在国的经营机构；中国银行或第三国和国际金融市场。合资企业向国内银行借款，发生了亏损，借款数与注册资本之差那部分投资的风险便转移到国家头上，借款数与注册资本比例越大，国家为之承担的风险也越大。合资企业向国外银行借款，按理说风险应转移给外国债权人，但许多外国债权人都要求中国银行担保，这样，风险依然由中国银行承担。

3. 技术资本化的风险。采用技术资本化方式引进技术是合资企业独特的技术引进方式。技术作为一种无形资产，其价值是难以确定的，技术的价值要通过长期生产和销售实践才能体现出来，并且许多主观因素在其中发挥着作用。技术作价困难给技术资本化带来很大困难，因为技术作价越高，在合资企业总投资中所占的比例越大，从中分得的利润就越多，对合资企业和另一方就越不利。

另外，技术资本化后，技术转让方将技术转让的收益变成一笔固定数目的资本，并按技术资本所占企业股份比例分配利润，其所得的利润往往大大高于应得的技术转让费。

技术是有生命周期的，任何先进的技术总要老化，其价值会逐渐减少或消失。随着科学技术的迅速发展，技术更新的周期越来越短，而合资企业的经营期限一般都较长，如将技术作为投资，尽管该项技术在合营期内已失去价值或进行了更新，仍参加企业利润分配，甚至合资期满后，还要以此分得企业的资产，这是一种极不合理的现象。

上述每一风险中又包含有许多风险因素，在进一步分析时，可使用可控制风险与不可控制风险、可保险风险与不可保险风险两种风险分类方法，以便更清楚地认识风险的性质。象外部环境风险中，政治风险就可通过投保方式来转移，是可保险风险。市场风险却没有保险公司可投保，是一种不可保险风险。

本文仅对合资企业中发生得较为普遍，并可能给合资企业带来较大损失的几个风险进行了简单分析，只是合资企业风险管理全过程中的一个环节，要真正减少或避免风险给合资企业带来的损失，还应该对每一风险进行具体分析，努力寻求风险管理的各种技巧和方法，并从中选择最佳的风险管理方法，使每一风险都能得到有效控制。

三资企业劳动人事管理的特点和做法

三 资企业是我国对外开放的产物。厦门特区创办8年来,已有330多个三资企业投产开业,职工达2.6万余人,占全市职工总数的10%,但其工业产值却占全市工业总产值的45%。为此,研究和探讨三资企业劳动人事管理工作是刻不容缓的任务,以适应三资企业的迅猛发展,加快特区和经济开发区的建设。根据国务院公布施行的《中外合资经营企业劳动管理规定》、其《实施办法》和福建省人大通过公布的《厦门经济特区劳动管理规定》以及有关规定,三资企业劳动人事管理工作与国营企业、集体企业相比,有以下特点:

1. 劳动力计划以企业需要为主。三资企业所需要的劳动力计划由企业决定,报劳动人事部门备案。它有别于国营、集体企业申报,由劳动人事部门批准拨给招工招干劳动指标的传统做法,既改变了上级下达劳动指标的做法,又保障了三资企业用人计划的自主权。劳动人事部门对三资企业的机构设置和职工数量平时不予控制,到年终总认账。企业也无需报批即可按规定程序招收招聘合同制工人、专业技术人员和业务管理人员。厦门特区三资企业职工2.6万余人中,合同制工人、临时工1.8万人,固定工人、干部8000多人都是从社会上或老企业中通过登报、广播公开招聘;经过全面考核,择优录用的。现在厦门日报常常刊有招聘启事,而且还出现了英文招聘广告。三资企业和外商对劳动力计划不予控制,由企业决定的做法普遍表示赞赏。他们来大陆办厂首先碰到的敏感问题就是企业是否有用人的自主权,是否可以按规定自行招聘录用员工,这是关系到三资企业的经济效益,关系到企业的生存问题。

2. 用工制度以劳动合同制管理为主。按国际惯例对劳动力的管理主要是全面实行劳动合同制管理,包括在职的干部和固定工人。在企业外部职工能进能出;企业需要的人进得来,不需要的人出得去。在企业内部职工的工种、职务、工资等级也由企业确定,能上能下。实行合同制管理是劳动用工制度改革的一个大胆尝试,也是落实企业用人自主权的根本措施。实行劳动合同制管理后,干部、固定工人与新招收的合同制工人在管理上存在着5个一样和5个不一样。

5个一样:①干部和合同制工人一样实行劳动合同制,与企业签订劳动合同,能进能出;②和合同制工人一样,重新确定其职务,工种和工资,能上能下;③和合同制工人一样,享受三资企业的一切福利待遇;④和合同制工人一样,表现好的能受到奖励,违纪的受处分,直至开除;⑤和合同制工人一样,被辞退解雇后,不领取工资,只领取每月40元的待业生活费。

5个不一样:①国家干部、固定工人的身份性质不变;②享受劳保福利待遇比合同制工人优惠,如医疗期满后回原单位可继续享受公费医疗;③收缴社会劳动保险基金后,计算连续工龄;④离开三资企业后按原标准工资介绍领取;⑤退休后享受国家干部、固定工人的退休待遇。

3. 人才流动以市场调剂为主。人才流动适应了三资企业进入时间快、手续简便、用人灵活、不留“尾巴”的要求,逐步打破人才部门(单位)所有制的观念,既维护三资企业用