

中外合资企业 经营管理概论

刘跃斌 主编



武汉大学出版社

中外合资企业经营 管理概论

刘跃斌 主编

武汉大学出版社

1992年·武汉

中外合资企业经营管理概论

刘跃斌 主编

•

武汉大学出版社出版发行

(430072 武昌 珞珈山)

黄石市印刷总厂印刷

•

787×1092毫米 1/32 12印张 264千字

1992年12月第1版 1992年12月第1次印刷

印数：1—10000

ISBN 7—307—01394—0/F·274

定价：6.80元

前 言

随着我国对外开放的扩大，建立在我国境内的中外合资企业越来越多。从1979年10月1日第五届全国人民代表大会批准公布第一部《中华人民共和国中外合资经营企业法》以来，中外合资企业的开办数从初期每年几十家、几百家到现在数千家地增加。90年代初在中国开办的4万多家外商投资企业（中外合资企业、中外合作企业和外商独资企业）已经被公认为一种经济成分——外资经济，它对国民经济的现代化建设已初步发挥出重要推动作用。从我国经济发展需要来看，我们一方面应该继续坚持对外开放，吸引更多外商来华直接投资办企业；另一方面，我们应该认真思考这样一个问题：如何使外国投资项目的先进生产能力、经营服务能力和内部管理能力，在我国生根、成熟、开花、结果。换言之，在国民经济的大良性循环中如何先实现利用外商直接投资的良性循环，发挥出其应有的乘数效益。后一方面的问题是本书要研究的中心问题。

1989年，作者在武汉大学管理学院樊民教授指导下完成了题为“外商投资企业的管理模式及其应用”的硕士毕业论文。今天能在此基础上编写成书，更加感激导师多年的培养和教诲。

本书由武汉大学管理学院刘跃斌同志主要编写，广东省东莞市工商局史帅峰同志参加了编写（第二、六章）。全书共分十章，其中前四章是有关中外合资企业基本概念和基本

文件的内容，后五章是有关内部经营管理方面的内容，最后一章介绍了合资企业与合作企业和独资企业的区别与联系。由于作者教学工作较多，编写时间仓促，加之个人水平有限，书中缺点在所难免，请读者批评指正。

在编写过程中，作者曾到深圳调查，得到深圳市工商局外资处刘子先处长和向道敬同志的大力支持。中德合资上海大众汽车有限公司、中德合资长江啤酒有限公司、中美合资湖北派克密封件厂等企业都在作者采访中提供了许多宝贵的实际经验。湖北省工商局外资处李国华和武汉市工商局外资处张红卫等同志对本书曾提出过许多诚恳的意见。在此，对以上单位和同志一并表示感谢。

作 者

1992年10月于武汉

目 录

前言	(1)
第一章 概论	(1)
第一节 利用外资的方式和原则	(1)
第二节 合资企业的作用	(11)
第三节 中国法律对合资企业的影响	(18)
第二章 合资企业的可行性研究	(28)
第一节 可行性研究的编制方法	(28)
第二节 可行性研究的基本模式	(32)
第三章 合资企业的合同和章程	(51)
第一节 合资企业的合同	(51)
第二节 合资企业的章程	(61)
第三节 合资企业的审批程序	(67)
第四章 合资企业的资本构成	(72)
第一节 出资的基本方式	(72)
第二节 资本来源与验资	(77)
第三节 汇率变动对合资企业的影响	(87)
第五章 合资企业的销产供管理	(92)
第一节 合资企业经营管理的总目标	(92)
第二节 合资企业的销售管理	(99)
第三节 合资企业的生产管理	(122)
第四节 合资企业的供应管理	(133)

第六章	合资企业的技术引进	(139)
第一节	技术引进的内容	(139)
第二节	技术转让费的计算方法	(150)
第七章	组织机构与人事管理	(161)
第一节	组织机构与领导任免	(161)
第二节	劳动纠纷处理	(184)
第三节	劳动保险制度	(190)
第八章	工资管理	(194)
第一节	职工劳动报酬的构成	(194)
第二节	内部工资等级标准	(196)
第三节	岗位的评定	(200)
第四节	产量工资	(208)
第九章	财务管理	(211)
第一节	财务管理系统	(211)
第二节	财务核算	(214)
第三节	合资企业的税收	(232)
第四节	合资企业的终止清算	(235)
第十章	合资企业与合作和独资企业的区别	
		(242)
第一节	合作企业的特点	(242)
第二节	合作的具体方式	(246)
第三节	合作企业的投资回收	(255)
第四节	外商独资企业的特点	(259)
附 录		(263)
一、有关法律和规定		(263)
1. 中华人民共和国中外合资经营企业法		(263)

2. 中华人民共和国中外合资经营企业法实施条例	(267)
3. 中华人民共和国中外合作经营企业法	(292)
4. 中华人民共和国外资企业法	(297)
5. 中华人民共和国外资企业法实施细则	(301)
6. 国务院关于鼓励外商投资的规定	(319)
7. 中外合资经营企业合营各方出资的若干规定	(324)
8. 对外经济贸易部关于外商投资企业购买国内产品 出口解决外汇收支平衡的办法	(327)
9. 对外经济贸易部关于确认和考核外商投资的产品 出口企业和先进技术企业的实施办法	(329)
10. 中华人民共和国企业法人登记管理条例	(332)
11. 中华人民共和国企业法人登记管理条例施行细则	(341)
二、有关案例	(363)
1. 评价最佳合资企业的主要指标	(363)
2. 第五届十佳合资企业经营成绩介绍	(365)

第一章 概 论

第一节 利用外资的方式和原则

举办中外合资经营企业是我国利用外资的一种重要形式，所以我们首先讨论一下利用外资的方式问题。

一、利用外资的方式

外资是指外国所有者拥有的资金，包括以货币表现的现金和以物资技术表现的固定资金。外国所有者是指外国银行、私人和私人企业、外国政府、国际金融组织等团体或个人。

利用外资包括利用外国所有者的直接投资和间接投资两种形式。

间接投资又可细分为以下内容：

政府贷款，它是政府间双边援助通常采用的形式，特点是贷款期长，借款利率比较低。例如，日本的海外经济协力基金就是日本政府对发展中国家实施政府开发援助的专业金融机构。1978年日本政府对我国承诺六个建设项目贷款3300亿日元（约合15亿美元），由日本海外经济协力基金提供，年利率为3%，偿还期为30年。

外国商业银行贷款，指国际金融市场上的私人银行或银团贷款。特点是贷款期较短，借款利率较高。它的短期贷款

一般为一年以下，中期贷款为3—5年，长期贷款在5年以上，而且后者常为一家银行牵头，数家银行参加组成银团贷款，也称辛迪加贷款。

混合贷款，是由外国政府和民间机构共同提供的一揽子贷款，其特点是贷款期较长，贷款风险较小。

发行债券，即中国政府或企业委托中国金融机构，代理在国际债券市场上发行债券，以筹措所需外汇资金。

国际金融机构贷款，主要包括国际货币基金组织的贷款、世界银行以及一些区域联合金融组织的贷款等。

直接投资是指外国投资者将资金直接投入到东道国企业中，通常表现为重新组建一个具有法人资格的中外合营企业或独资企业（统称外商投资企业）。

— 合资经营企业（Joint Venture）在今日世界上之所以发展较快，其原因主要有：

第一，西方经济危机日益严重，设备、资本、商品大量过剩，急欲向外输出。

第二，各国相继采取关税壁垒政策，商品输出受阻，于是工业发达国家更需要通过合资经营的形式来为其过剩的设备与资本寻找出路，如德国奔驰汽车制造公司在32个国家有合营项目。

第三，利用货币工资上的差异，获取厚利。跨国公司对每小时劳动的平均补偿，在发达国家的子公司平均为6.34美元，发展中国家平均为1.34美元，印度为1.27美元，撒哈拉以南的非洲国家为1.16美元，菲律宾只有0.57美元。

第四，再就第三世界来说，许多国家急于发展国民经济，但又缺乏资金与技术，不得不向外寻找来源。

直接投资与间接投资主要有以下区别：

1. 从资金来源上讲，直接投资比间接投资要稳定可靠些。因为直接投资的资金到位比较快，大部分转化为企业的固定资产。反之，间接投资的资金到位比较慢，逐年划拨，而且容易停止贷款或抽走资金。

2. 从经济利益上讲，直接投资者更关心投资项目的经济效益，较多地帮助投资项目引进先进技术，指导操作先进设备，参与决策管理。直接投资的回收成果大小完全取决于投资项目的经济效益。而间接投资的回收与投资项目无关，借款人只须按借款协议偿还到期本息。

3. 从投资风险来看，直接投资的风险较大，同时享受政府各种优惠也比较多。而间接投资的风险则较小，投资收益回收慢且是固定的。

4. 从利用外资的主动性来看，间接投资能够给受益方在资金使用上以较大的灵活性。而直接投资只能限于一个项目，资金使用要由投资者共同决定。

5. 直接投资以参股比例大小而对企业具有一定的控制和支配权。间接投资对投资项目没有控制权和支配权，但可按事先签订的贷款条件对贷款使用进行核查，这种核查权通常是外在的、临时性的。

二、积极兴办中外合资企业的意义

1. 举办合资企业是商品经济发展的客观要求。

国际间的经济交往是人类社会发展到一定历史阶段的产物。商品生产和商品交换发展到一定阶段，就要逐渐超出民族和国家的界限，形成了国家之间的经济往来。从我国的历史

史来说，远在公元前100多年，我国就同西方60多个国家建立了贸易关系。汉朝张骞、班超等开辟了从甘肃、新疆，跨越帕米尔高原，经过阿富汗、伊朗直到地中海港口的重要商路，这就是举世闻名的“丝绸之路”。唐宋两朝在海上运输已有一定的规模。明朝郑和曾率领庞大船队七次下西洋，最先开辟了中国到非洲东海岸的航路，促进了我国同亚非各国的经济联系。在西欧各国进入封建社会以后，地中海沿岸城市的对外贸易相当发达，欧亚之间的经济往来已相当频繁。但总的来说，在这个历史阶段，由于受自给自足的自然经济束缚，以及社会生产力水平低和交通不发达的限制，各国之间经济往来的规模还比较小，带有明显的地域性，在经济生活中还不占重要地位。

只有到了近代工业技术为基础的社会化大生产的时候，国际经济才成为国家经济生活中不可缺少的重要组成部分，而且具有世界的性质。从18世纪60年代到19世纪中叶，英国和欧洲其他国家相继发生了工业革命，由工场手工业过渡到机器大工业，资本主义机器大工业的建立和发展，使生产过程愈来愈具有社会性，商品生产和交换便日益超越地区、民族和国家的界限扩展到世界范围，形成了世界市场。总之，资本主义大工业和商品交换的发展使世界上经济发展状况不同的国家都一一卷入到世界市场，不能离开它而单独存在。

马克思、恩格斯早就说过：“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。”随着机械化大生产的发展，“过去那种地方的和民族的自给自足、闭关自守状态，被各民族的各方面的互相依赖所代替

了”。这就告诉人们，各国经济、技术都是世界经济、技术的一部分。随着商品经济在国际范围内的扩大流通，科学技术、经济发展把一系列国家和地区纳入了国际分工的轨道，许多大型生产、技术项目甚至是以国家规模或以国际间的合作来完成的。因此只有在利用国际技术和国际经济发展的成果的基础上，才能促进本国的经济技术发展。

2. 利用外资是实现经济现代化的普遍经验。

从国际经济关系的发展来看，利用国外资金和技术已成为促进各国经济发展的一个重要因素。世界上一些经济发展较快的国家都曾大量利用过外国资金和技术。美国、日本在其发展初期大量借用过外债，现在一些经济发展较快的国家也正通过各种方式积极利用外资，因此，它在现代条件下已成为促进本国经济发展的一种通常的做法，也是国家经济发展战略的重要组成部分。

随着世界各国经济发展的需要，国际间资金的流动不断扩大。据外国资料统计，第一次世界大战前夕，世界长期资本输出额达440多亿美元。第二次世界大战前夕，发展到520亿美元。第二次世界大战后，发展速度大大加快，到1981年度，欧洲货币市场资金总额已达到9,050多亿美元（剔除重复计算）。据美国摩根信托银行统计，1981年全年度在欧洲信贷市场和国际债券市场上筹集的中长期资金总额就达1850亿美元，其中欧洲信贷市场的资金额达1230亿美元，国际债券为535亿美元。

从世界经济发展史看，当今经济发达的国家，都积极利用外资，这些国家在国际资金市场借贷所占的比重在60%以上。1979年世界各国之间的间接投资累计总额达5,290亿美

元。投在发达国家的资金为4,190亿美元，占4/5。1981年美国的公司企业国际市场上借入外资610亿美元，占当年国际资本市场筹措总额的1/3。二次大战前的德国，仅在1924—1930年间输入外资就达42亿美元。二次大战后的西欧，在五六年內利用外资达500多亿美元。英国至70年代末，有外国公司2654家，其净产值占英国的20%以上，雇佣人员超过一百万人。日本在二次大战后至70年代，利用外资约900亿美元，虽然利用外资在日本总投资中只占3—5%，但在经济发展中却起了重要作用。1951—1956年，日本首先用于发展周转快、创汇高的轻纺工业项目；1956—1973年，主要是用设备更新引进专利和先进技术，重点发展电力、运输、钢铁、机械制造、石油化工、电子工业等关键性部门，仅机械工业部门就引进4000多项重要技术。在能源方面，建立了关西等大型发电站，为经济高速发展创造了条件。1974—1978年，重点转向原子能、飞机、电子计算机、海洋开发等尖端技术部门。据日本政府测算，1956—1964年，日本经济年平均增长率为10.1%，其中因技术进步而增长的部分占48.5%，因增加资本而增长的部分，实际也主要是购置先进设备，而技术进步主要是通过引进国外先进技术取得的。1951—1979年，日本出口贸易年平均增长率为18.1%，同期比其他发达资本主义国家高47%。日本出口总额占世界总额从1950年的1.4%上升到1978年的7.6%，日本电子计算机产品很快就成为美国可怕的竞争对手，并且在微型电子计算机技术方面取得领先地位。现在日本摩托和音响装置出口占世界出口市场的60—70%，钢铁、汽车占25—30%。录像机、录音机和台式计算机占到75—90%。日本迅速成为世界上一个经济大国。

3. 发展合资企业对中国经济具有特殊的促进作用。

我国现有40万个工业企业，有相当一部分技术设备比较老化，本来早该淘汰的机器，我们还在使用。通过举办合资企业，无论是新建企业，还是老企业改造，都使企业的现代化水平明显提高了。

在国民经济基础设施方面，我们急需以多种途径引进国外先进技术。例如，铁路、公路、机场、港口建设，优质原料、材料生产以及邮电通讯都需要首先达到国外先进水平。发展合资企业的重点放在这些方面，就能缓解我国基本建设基金不足的困难，在保证质量的前提下，促进国民经济有一个较高的发展速度，从而最快地缩小我国与发达国家的差距。

三、发展合资企业的原则

1. 维护国家主权的原則。

主权是指一个国家在其领域里拥有的最高权力。我国作为一个主权国家在对外经济交往中以各项法律为依据，来行使宏观管理职权。

在我国开办的中外合资经营企业，从开办到终止都必须严格遵守中国的有关法律，接受我国政府及授权部门的监督管理。

例如，合营各方签订的协议、合同、章程应经我国对外经贸部门批准才能生效。法律还规定，上述协议、合同、章程修改的内容，也要经对外经贸部门批准才能生效。中外合资企业在我国营业还必须持有我国的合法营业证件，即工商行政管理部门核准颁发的《中华人民共和国企业法人营业执照》。这些都是坚持我国主权原则的具体体现。

2. 平等互利的原则。

平等互利就是国家不分大小，力量不分强弱，在互相关系中都应处于平等的地位，在进行经济交流中，根据双方的需要和可能，有来有往，对双方都有利。在国际间的经济交往中，双方都是商品的所有者，作为商品所有者，彼此是平等的。互利是双方经济往来的共同前提，无利谁也不干。平等互利是一个应该共同遵守的原则。党的十一届三中全会以前，与我国对外经济技术合作的国家主要是社会主义国家。三中全会以后对外经济交流的国家发展到资本主义国家，社会制度不同，平等互利的原则更为重要。只要是资本家他总是要追求高额利润的，没有一定的利润他是不来的。而且所得利润低于国际市场平均利润率，一般他也是不干的。因此利用外资一方面要对国家有利，另一方面要使他们有利可图，得到合理的利润。例如中外合资经营企业法第一条就明确地规定了平等互利的原则。这是调整合营各方关系的重要原则。正是根据这个原则，我们决定与外商合营某些双方认为互利的企业，使外国合营者愿意和我们搞合营企业，从而达到利用外资发展生产，加速社会主义经济建设的目的。

中外合资经营企业法的许多规定都充分体现了平等互利的原则。如该法不但规定了正副总经理由合营各方分别担任，而且规定董事会处理重大问题，由合营各方根据平等互利原则协商决定；规定了合营企业获得的毛利润，按我国税法规定缴纳合营企业所得税后，扣除合营企业章程规定的储备基金、职工奖励和福利基金、企业发展基金，净利润根据合营各方注册资本的比例进行分配；同时也明确规定这些合

法权益得到国家保护，而且对提供具有世界先进技术水平的
外国合营者的投资和将分得的净利润用于在我国境内再投资
者实行优惠的原则。该法对我国的利益也作了保护性的规
定，即外国合营者如果有意以落后的技术和设备进行欺
骗，造成损失，应予以赔偿。

3. 参照国际惯例的原则。

国际惯例就是世界各国习惯的作法，是国际交往的不
成文的行为规则。它是各国在交往过程中逐渐形成的，后来
为各国所接受，并承认其法律效力。现在有许多国际惯例已
在国际公约，或国际法规里确认下来。我们在企业的管理机
构方面，采取了国际上通常所用的董事会的形式。同时又灵
活地规定了管理权力与投资比例多少无关，董事长由控股合
营者担任的办法；在投资比例方面，规定了合营企业的注册
资本中，外国合营者的投资比例一般不低于25%。此外，通
常给予合资经营企业的外国合营者一定的优惠待遇，规定具
有世界先进技术水平的合营企业开始获利的头二三年，可申
请减免所得税，现在又作了进一步放宽；外国合营者将分得
的净利润用于再投资时，可申请退还已缴纳的部分所得税，
参照国际习惯的做法，还规定合营企业需要时可在中国境内
设立分支机构，合营各方发生经济纠纷时，由中国仲裁机构
进行调解和仲裁也可由合营各方商议在其它仲裁机构仲裁
等。我们这些规定正是参照国际习惯做法，而又有灵活的一
面。这样可以较好地吸收外资，以加速我国经济的发展。

4. 促使项目生根国内的原则。

每一个中外合资项目都只是在相对短的时期内存在。虽
然在中外合营期间企业的现代化生产能力较高，但是合资企