

中外合资企业经营管理

崔 勇 钱飞跃 主编



东南大学出版社

(苏)新登字第 012 号

内 容 提 要

本书在全面介绍中外合资企业从开办、经营、管理到终止的系统理论的基础上,重点分析和介绍了中外合资企业的法律依据、开办程序、经营管理、外汇管理、会计核算、投资决策、用工管理,并剖析了成功中外合资企业的典型案例。

本书既有深入的理论分析,又有详尽的业务介绍,适合于涉外企业有关人员、政府部门有关人员和有意与外国的企业、个人建立合资企业的单位和个人阅读,同时也是高等院校经济类专业有关课程的教材及参考读物。

中外合资企业经营管理

崔 勇 钱飞跃 主编

东南大学出版社出版发行

南京四牌楼 2 号

江苏新华印刷厂印刷

开本 787×1092 毫米 1/32 印张 13.25 字数 300 千字

1992 年 12 月第 1 版 1992 年 12 月第 1 次印刷

印数: 1—3000 册

ISBN 7-81023-709-8

F·100 定价: 6.50 元

责任编辑 张新建

编 著 人 员

主 编	崔 勇	钱飞跃	
副 主 编	郭明科	王伟国	王伯明
	缪文斌	金胜海	何扣柱

编著人员	崔 勇	钱飞跃	郭明科
	王伟国	王伯明	缪文斌
	金胜海	何扣柱	李训松
	晏新民	浦锡忠	朱海永
	曹家谋	刘 勇	张 强
	吕建秋	陈 良	刘以海
	张 勇	施景贤	陈 政
	吴庆华	顾海陵	胡广文

序

崔勇、钱飞跃同志主编的《中外合资企业经营管理》一书，由东南大学出版社出版了。应作者的要求，我读了他们的原稿，觉得这是一部既有理论分析，又有业务介绍和案例分析的教材，对于发展外向型经济，加强中外合资企业管理，提高中外合资企业的经济效益都具有很强的现实意义，所以乐意为本书作序，向广大读者推荐。

党的十四大报告论述了建立社会主义市场经济体制，进一步扩大对外开放，更多更好地利用国外资金、资源、技术和管理经验等问题，坚定了对外开放的地域要扩大，形成多层次、多渠道、全方位开放的格局的立场和决心，同时指出，利用外资的领域要扩宽，要采取更加灵活的方式，继续完善投资环境，为外商投资经营提供更方便的条件和更加充分的法律保障。我认为，如果我国能够按照产业政策的指向，积极地引导外资主要投向于基础设施、基础产业和老企业的技术改造，投向资金和技术知识密集型的产业，适当投向金融、商业、旅游、房地产等第三产业，我国的外向型经济发展将能极大地促进产业结构调整，加快我国企业经营机制的转轨，以及提高宏观经济效益。

对中外合资企业来说，改善投资环境，让其按国际规则 and 通行办法来经营管理虽然重要，但绝对不能忽视企业内部

及自身的经营管理。实践证明,凡是能够充分发挥管理体制、管理方式和管理机制等各方面优势的中外合资企业,就能够在中国这块土地上生意兴隆,财源茂盛。因此从理论、实践和方法的结合上来系统总结中外合资企业经营管理的经验,必将有助于推动对中外合资企业管理问题的研究,推动中外合资企业进一步提高管理水平。本书的作者为此作出了自己的努力。

目前我国的中外合资企业,在管理体制上是股权式的有限责任公司,其股权是合营双方或各方共同占有的,股东的出资多以合营双方或各方各有多少出资额计算。在这种微观体制下,企业的所有权与经营权一般实现了“两次分离”:第一次分离是中外股东作为所有者并不直接指挥生产经营,而是由双方选派董事会成员组织董事会,形成新的法人,以中国法律和合资协议为原则开展经营活动,实现所有权与经营权的适当分离;第二次分离是在合资企业的经营中,明确地使由董事会负责的企业战略权与由总经理为首负责的日常管理决策权的适当分离。无疑,这是一种适应市场经济体制的现代微观组织结构,它如何在中国国情的条件下高效率地运作,还需要进一步完善。

我国中外合资企业目前在管理方式上采取了多种形式,如有一方母公司为主的直接管理,也有中外双方共同管理,还有由董事会在双方母公司之外招聘的第三者管理等形式。就大多数双方共同管理的中外合资企业来说(这种形式在实践中占大数),合作管理有一定的难度,主要原因是双方管理人员均有不同的背景,如文化差异、管理经验差异等。如何增进双方的适应能力,协调合作好,相互尊重和谐共事,是合

资企业成功的关键因素之一。正是在这些方面，我们还有多的问题需要研究，需要在实践中探索。

中外合资企业的研究，还必须重视其经营管理机制问题，一般来说，成功的合资企业，都很重视财务预算、技术开发、目标管理、生产控制和市场营销等关键环节，同时还要在正规化管理以及运行机制上予以制度性保障，加强企业的“软件”建设，以提高企业的工作效率和整体素质。对这些问题，本书都作了较为系统和深入具体的探讨。

总之，本书的出版无疑会引起广大中外合资企业管理人员的欢迎和注意，并为有志于从事这种管理工作的同志提供较系统的学习资料。

刘志彪

1992年10月14日

写于南京大学

目 录

第一章 中外合资企业概论	(1)
第一节 基本概念和特征	(1)
第二节 中外合资企业的现状及前景	(5)
第三节 中外合资企业的任务和作用	(7)
第二章 开办中外合资企业的可行性研究	(13)
第一节 可行性研究概述	(13)
第二节 可行性研究中的预测	(18)
第三节 可行性研究中的投资决策	(21)
第三章 开办中外合资企业的法律程序	(33)
第一节 开办中外合资企业的方针和原则	(33)
第二节 开办中外合资企业的法律根据和法律程序	(36)
第四章 开办中外合资企业的三个基本文件	(41)
第一节 中外合资企业协议	(41)
第二节 中外合资企业合同	(43)
第三节 中外合资企业章程	(48)
第五章 中外合资企业的组织与领导	(50)
第一节 中外合资企业的管理体制	(50)
第二节 中外合资企业的组织机构	(58)
第六章 中外合资企业的劳动管理	(66)
第一节 用工管理	(66)
第二节 职务分析和考绩	(70)
第三节 职工教育	(75)
第四节 劳动保护和劳动争议	(82)

第七章 中外合资企业的外汇管理	(85)
第一节 外汇管理概述	(85)
第二节 合资企业的出资与外汇帐户	(89)
第三节 境内交易计价结算与借款的管理	(95)
第四节 其他外汇管理及外汇查处	(101)
第八章 中外合资企业的国际市场营销	(113)
第一节 选择国际目标市场应注意的问题	(113)
第二节 产品占领国际市场的策略	(123)
第三节 产品出口的效益分析	(127)
第九章 中外合资企业会计核算概述	(131)
第一节 中外合资企业会计的特点	(131)
第二节 会计核算原则和会计科目	(133)
第十章 投入资本的核算	(138)
第一节 投入资本的概述	(138)
第二节 投入资本核算的原始记录及核算科目的设置	(142)
第三节 投入资本的核算	(144)
第十一章 货币资金、外汇损益及结算资金的核算	(152)
第一节 货币资金的核算	(152)
第二节 外汇损益的核算	(156)
第三节 结算资金的核算	(163)
第十二章 固定资产和无形资产的核算	(173)
第一节 固定资产增减变化核算	(173)
第二节 固定资产折旧的核算	(183)
第三节 固定资产租赁的核算	(185)
第四节 无形资产和其他资产核算	(187)
第十三章 存货核算	(198)
第一节 存货的概述	(198)

第二节	存货核算的会计科目	(201)
第三节	存货按实际成本计价的收发核算	(202)
第四节	存货按计划成本计价的收发核算	(205)
第五节	存货盘存及其他情况的会计核算	(211)
第十四章	成本和费用的核算	(215)
第一节	合资企业成本费用开支范围	(215)
第二节	成本费用核算的基本要求	(217)
第三节	和平费用核算和成本计算的基本程序	(220)
第四节	成本计算方法	(230)
第五节	简单法成本核算程序实例	(233)
第六节	分批法成本核算程序实例	(240)
第七节	分步法成本核算程序实例	(244)
第十五章	中外合资企业销售和利润的核算	(250)
第一节	销售收入的核算	(250)
第二节	利润总额的核算	(259)
第三节	利润分配的核算	(266)
第十六章	解散和清算的核算	(277)
第一节	合资经营企业的解散和清算	(277)
第二节	解散与清算和核算方法	(279)
第十七章	中外合资企业的财务与财务管理	(283)
第一节	概述	(283)
第二节	财务预测	(290)
第三节	财务计划	(291)
第十八章	中外合资企业财务分析方法	(296)
第一节	财务分析的意义和分类	(296)
第二节	财务报表分析的基本方法	(299)
第十九章	中外合资企业报表分析	(307)

第一节	生产负债表的财务分析	(307)
第二节	利润表的财务分析	(314)
第三节	财务状况变动表的财务分析	(317)
第二十章	中外合资企业的短期经营决策	(323)
第一节	决策的意义及分类	(323)
第二节	合资企业短期经营决策	(330)
第二十一章	中外合资企业的长期经营决策	(362)
第一节	有关长期经营决策的几个概念	(362)
第二节	有关长期经营决策的几个重要实例	(368)
第三节	有关长期经营决策的几个重要问题	(379)
附录一	中华人民共和国中外合资经营企业法	(386)
附录二	中华人民共和国外商投资企业和外国企业 所得税法	(390)
附录三	一元终值和一元现值表	(498)
参考文献		(411)

第一章 中外合资企业概论

第一节 基本概念和特征

一、合资企业的概念

目前，合资企业的概念，无论在学术界还是经济界，说法各异，莫衷一是，还没有一个为国际公认的概念。如美国国际合资公司著名专家伍·弗里德曼教授认为：“合资企业这一概念意味着组织一个由不同国家企业参加的，有自己法人的新公司。”这一观点为部分专家所接受。美国理通维斯教授在其所著的《国际商业与国际企业》一书中指出：“合资企业是一个或一个以上的外国合营者与一个国内企业联合起来，组成一个有法律地位的公司形式，从事商品销售。外国合营者提供技术和资金，当地合营者提供市场知识和商业领域。企业的经营可以为外国的合营者所控制，也可以为当地的企业或政府控制”。理通维斯教授认为：“许多国家特别是发展中国家，吸收外国投资的唯一有效途径是：使外国企业与当地私人企业或国家企业组成合资企业。罗马尼亚特·约纳什库认为：“罗马尼亚的合资公司属于罗马尼亚法人范畴，具有法人地位，应具备三个要素：独立自主的组织、独立的资产、符合公共利益的一定目的”。乔治·弗洛雷斯库在其所著的《罗马尼亚的混合公司》中认为：“混合公司这一概念即有自己的

法人，由不同国家的伙伴，法人或自然人组成，旨在进行经济、科学技术合作的经济组织。”理通维斯、特·约纳什库和乔治·弗洛雷斯库的观念都不全面，因为他们只强调合资企业的法定组织形式和经营活动，而未涉及到合资各方对盈利的分享、亏损的承担，以及对企业的共同分工管理，而这正是合资企业建立的关键问题。日本伊藤忠商事的观点较为全面，他认为：两个或两个以上的当事人互相利用对方的长处及有利条件，组成一个利益共同体，既有相互的合作，又有共同的核算，从事社会需要的有竞争性的生产或商业活动，以取得利润；合资企业的主要原则是权利的共享和义务的分担。他对合资企业的特征、目的、组织到核算、经营活动及权利义务都进行了说明。联合国欧洲经济委员会于1979年出版的《东西方工业合作》一书中认为：合资企业是一种业务关系的形式。它在各种不同的程度上包括合伙资产、联合管理和根据共同协定同意的方式，分配利润和分担风险。从法律上讲，合资企业是一种合作形式，在联合销售、联合服务、联合生产等方面，可以单独或综合在一起合法地组织一个合资经营企业。我国的一些专家学者对这一概念的表述，也不尽相同。

二、中外合资企业的概念

中外合资企业是20世纪70年代末，在中华人民共和国境内出现的一种国际联合企业（简称合资企业）。国际间的合资企业是指由两个或两个以上不同国籍的投资者，在选定的国家或地区（一般在投资者中的一方所在国家或地区）投资，并按照投资国或地区的有关法规组织建立起来的以盈利为目的的企业。

联合国工业发展组织于1968年编写的《发展中国家工业

合营企业协议手册》中，把合营企业分为两种基本类型，即股权式合营企业和契约式合营企业。在我国，称股权式合营企业为合资企业，契约式合营企业为合作企业。

中外合资企业与中外合作企业是有区别的，主要表现在：

1. 在组织形式上，合资企业是有法人地位的有限责任公司，是一个独立的经济实体。而合作企业在组织形式上不一定是具有独立法人地位的经济实体。

2. 在投资构成上，合资企业注册资本中，外国合营者的投资比例一般不低于 25%，合作企业对外国合营者的投资比例没有限制，其出资比例、出资方式由双方在合同中约定。

3. 在投资风险上，合资企业是按中外双方共同商定的投资比例，共同投资，共同经营，共担风险，共负盈亏；合营双方承担风险以各自注册成交额为限，而且在合营期限内投资不得抽回，即使折旧也不能取出。而合作企业双方的责任、权利与义务，风险和亏损的分担由双方在合同中约定，并可以在合作期限内先行收回投资。

4. 在收益分配上，合资企业是按注册资本，而合作企业的收益分配或产品分成，要在合作合同中约定，前期后期还可以不同。

5. 在管理机构上，合资企业必须组成董事会，实行董事会领导下的总经理负责制。而合作企业既可以组成董事会，也可以设立联合管理机构。

由此可见，理解合资企业时，应将其分为股权式合资企业和契约式合作企业。本书将研究的对象是股权式的合资企业。

中外合资企业就是指两个或两个以上属于不同国家的公

司、企业或其它经济组织之间在中国境内经过中国政府批准建立，并取得中国法人地位，受中国法律管辖，由中外合资者共同投资，共同经营，共负盈亏，共担风险，共同控制的股份有限公司。

三、中外合资企业的特征

中外合资企业是一种在我国社会主义初级阶段条件下具有国家资本主义性质的经济形式，是由我国的全民所有制或集体所有制以及私营企业与外国的经营者共同投资和经营的联合企业。它既不同于列宁时代的合资企业，也不同于我国50年代的公私合营企业，它是具有国际经济合作特点的联合企业，具有自己的特征：

1. 中外合资企业是由中外双方共同投资，企业为中外各方共同所有，是独立的法人和经济组织，它不同于国内的国营企业，也不同于外国独资企业的财产为外国的经营者所有，由于中外合资企业中，中国一方是国营企业或集体企业，因此，中外合资企业是国家资本主义性质，或者可以说是半社会主义、半资本主义性质的。

2. 中外合资企业有外国投资者的一定股份，有外国人参与经营管理，因而它是一个多国企业，投资者拥有独立的资产，并按股份分享利润共担风险。

3. 根据合资者签订的协议和章程建立管理机构，共同管理企业。企业的最高权力属于董事会。董事由各方分别委派。董事会决定合资企业的一切重大问题。总经理在董事会领导下全面负责企业的经营管理活动，总理由董事会委派。

4. 根据《中外合资经营企业法》及其实施细则和国务院《关于鼓励外商投资的规定》等法律法规，中外合资企业有权

从国际市场采购原材料，有权直接向国际市场销售产品，也就是它拥有直接经营自己产品进出口业务权力。

5. 中外合资企业的合营期限，可以是短期的（几年），也可以是长期的（10年、20年、50年）。根据1990年4月4日七届全国人大通过的《中外合资企业法修改案》第12条规定：合营企业的合营期限，按不同行业不同情况作不同约定，有的应当约定，有的可以不约定。也就是说，国家法律对合营期限作了任意性规定。

6. 合资企业要有一个共同的正确经营目的，体现出平等互利的原则。取得盈利只是目的之一，但共同的目标应建立在促进中国经济发展和履行中国法律的基础上，否则就不是平等互利的。

第二节 中外合资企业的现状及前景

一、中外合资企业的产生

我国的合资企业在1840年后就出现了。当时各主要帝国主义国家利用与清政府签订的不平等条约，在我国开设公司、企业，目的是进行经济掠夺。如至1939年，日本商户仅在东北地区就有5420家，资本总额占东北商业资本总额的72.9%，东北商业为日商所垄断。抗战胜利后，至解放前夕，外国在我国的企业达1000多家，其中多数为英、美等国的企业。主要分布在大城市及沿海口岸。

建国以后，我国主要同苏联及东欧等社会主义国家建立了一批中外合资经营企业。但当时中外合资经营企业基本是政府部门间的合资。如50年代初，中国与前苏联曾举办过

四个合营企业，即中苏石油股份公司、中苏有色金属及稀有金属股份公司、中苏民用航空股份公司、中苏造船股份公司。以后，又与波兰、坦桑尼亚两国先后举办中波、中坦远洋运输公司，这两个公司至今仍正常经营。这批合资企业的组建为发展中国的对外贸易及各方面的合作关系起到良好的作用。

在文革时期，把利用外资作为崇洋媚外来批判，使原来为数不多的中外合资企业基本中断，从而给充分利用外资发展国际经营带来严重困难。

二、中外合资企业现状及前景

1. 投资规模扩大

随着中国对外开放政策的落实和对外投资环境的改善，外商在中国的投资规模和投资范围越来越大。投资的国度也逐渐增加。目前，在中国的投资者来自北美、西欧、东南亚等 50 多个国家和地区。其中以香港、美国、日本、英国、法国、德国、意大利、新加坡、泰国等的投资比重较大，投资额都在千万元以上。

2. 投资集中于沿海省份和大城市

外商来华投资的区域分布不平衡。90%集中在广东、福建、江苏、浙江、天津、上海等沿海地区的大城市，如广东省自 1979 年到 1986 年间，已兴办外资企业近 4000 家，投资额为 28 亿多美元，投资的国家有 20 多个，北京已批准成立了 187 家外商投资企业，协议金额 21.6 亿美元，直接吸收外资近 10 亿元。1988 年，中国政府批准兴办共 483 户，外商总投资额 31.5 亿美元，其中广东、福建、江苏、浙江、北京、天津、上海占 292 户，外商投资额为 23.6 亿美元。目前，内

地省份的城市已制订了相应的开放政策，吸引外商投资。

3. 经济效益良好

绝大多数中外合资企业的经济效益要好于同行业国营企业。如天津外商投资工业企业的利润率达24%，上海的合营企业经营状况也相当好，利润大幅度增长。

4. 调整投资结构

1979—1985年外商来华投资的方向是宾馆、公寓及服务性设施，这类企业约占50%，目前已趋饱和。与此同时，能源工业所占比重仅为10%—15%，机械、电子、工业材料、纺织、农牧渔业等生产性行业吸收外资的比重也只有30%左右。这样的状况，与我国提高整个工业生产技术水平的要求不适应。因此，从1986年起，国家重点鼓励外商在能源、交通、机电及化工原料等生产性行业投资，对外商在港口建设方面的投资尤为优惠。同年10月，国务院在《关于鼓励外商投资的规定》中，对外商投资的产品出口型、先进技术型两类企业给予特别优惠，对收费、税收等作了具体的优惠性规定。所以，1986年，来华投资的项目中生产性合资企业占76%。

当前，国际市场大量资金剩余，发达国家劳务成本过高，这是我们吸收外资的有利条件，只要我们能把握有利时机，创造良好的投资环境，那么举办中外合资企业的前景是十分乐观的。

第三节 中外合资企业的任务和作用

党的十三大报告提出：“要进一步健全涉外立法，落实优