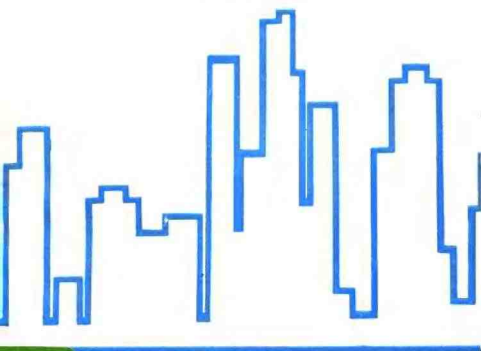


中外合资企业管理导论

主编 陈文化



43

中南工业大学出版社

【湘】新登字 010 号

中外合资企业管理导论

主 编:陈文化

责任编辑:周才文

插图编辑:刘惜英

*

中南工业大学出版社出版发行

中南工业大学出版社印刷厂印装

湖 南 省 新 华 书 店 经 销

*

开本:787×1092 1/32 印张:8.375 字数:191千字

1993年9月第1版 1993年9月第1次印刷

印数:0001-5200

*

ISBN 7-81020-612-5/F·100

定价:5.10元

目 录

绪论	(1)
第一章 企业管理概论	(14)
第一节 企业管理的性质与职能	(16)
第二节 企业管理的对象与任务	(20)
第三节 企业管理的产生与发展	(23)
第四节 现代管理基本原理	(29)
第二章 中外合资企业总论	(36)
第一节 合资企业的概念和性质	(36)
第二节 合资企业的产生和发展	(40)
第三节 合资企业的任务和作用	(47)
第四节 组建中外合资企业的必备条件	(53)
第三章 中外合资企业的法律规范	(58)
第一节 合资企业所涉及的法律关系及其特点	(58)
第二节 我国利用外资法规的基本内容	(59)
第三节 合资企业谈判及签约的法律依据	(65)
第四章 中外合资企业的管理体制与组织	(76)
第一节 董事会领导下的厂长(经理)负责制	(76)
第二节 合资企业管理组织的因素与作用	(85)
第三节 合资企业的内部管理组织原则	(88)
第四节 合资企业的组织机构形式	(91)
第五节 合资企业的规章制度	(95)
第五章 我国利用外资的基本原则及优惠政策	(101)

第一节	利用外资的基本原则和注意事项	(101)
第二节	利用外资的主要方式	(106)
第三节	利用外资的优惠政策	(122)
第四节	利用外资与引进技术	(127)
第六章	合资企业引进技术的有效途径	(132)
第一节	许可证协议	(132)
第二节	合资企业引进技术的方式	(140)
第三节	合资企业引进技术时应注意的问题	(145)
第七章	开办中外合资企业的可行性研究	(149)
第一节	可行性研究的意义、作用和任务	(149)
第二节	可行性研究的内容、步骤与方法	(153)
第三节	可行性研究的模式及研究报告	(165)
第八章	中外合资企业的登记管理	(169)
第一节	合资企业登记的法律依据	(169)
第二节	合资企业注册登记的条件与步骤	(173)
第三节	合资企业的登记管理	(180)
第九章	中外合资企业的生产经营管理	(185)
第一节	合资企业生产经营管理的基本原则	(185)
第二节	合资企业的原材料、燃料和动力供应	(190)
第三节	合资企业职工招聘、辞退和工资制度	(196)
第四节	合资企业产品的定价与销售	(204)
第十章	中外合资企业的财务管理	(209)
第一节	合资企业资本和资本的管理	(209)
第二节	合资企业成本和利润的管理	(218)

第三节	合资企业的财务分析	(223)
第四节	合资企业清算期间的财务管理	(226)
第五节	合资企业的税收管理	(228)
第十一章	中外合资企业文化建设	(237)
第一节	企业文化与现代管理的发展趋势	(237)
第二节	企业文化的概念和内涵	(240)
第三节	企业文化的特征和功能	(243)
第四节	企业文化的内容	(246)
第五节	合资企业文化的建设	(249)
附录一		(252)
附录二		(256)
后记		(258)

绪 论

中国共产党十一届三中全会以来，我国为了扩大国际合作和技术交流，适应当今世界生产国际化的特点，制定并执行了改革开放政策，积极利用外资以加快我国社会主义现代化建设的步伐。

利用外资的方式，根据资金来源的不同，大致分为三类：吸收国外（含境外，下同）直接投资、借用国外的各种贷款和接受各种援赠。其中，第一类包括“三资”企业和合作开发以及补偿贸易、来料加工等。

三资企业是指外国资本家、经济组织或政府到我国直接投资与我国合资经营、合作经营和外商独资经营的企业，它是我国在实行改革开放政策后形成的一种特殊形式的经济实体，是对我国社会主义经济的必要的有益补充。

一、中外合资经营企业的特征

1. 中外合资经营企业的概念

中外合资经营企业，简称合资企业，是依照《中华人民共和国中外合资经营企业法》及其实施条例而建立起来的股权式企业，它是由一个或几个外国公司、企业或其他经济组织或个人（简称外国合营者），按照平等互利原则，经我国政府批准，在中华人民共和国境内，同一个或几个中国的公司、企业或其他经济组织（简称中国合营者），共同举办的企业。一般来说，外商以技术、设备或投资款入股，我方提供土地、厂房作为股

本，双方共同经营，共享盈亏，共担风险。

中外合资经营企业是一种特殊形式的经济实体。中方投资者一般为公有制企业（即全民所有制企业或集体所有制企业），外方投资者一般为私人企业。因此，中外合资企业就其所有制的性质来讲，它既具有社会主义性质，同时也具有一定的资本主义性质。就现阶段中外合资企业的构成状况来看，大致有两种情况：一是中外双方投资者都是社会主义国家的公有制企业，由其组建的中外合资企业的性质，仍属于社会主义性质；二是由我国公有制企业与资本主义国家私人企业共同组建的合资企业，属于国家资本主义性质。列宁曾以当时苏联与西方工业国家合办的租让制为例指出：租让制实质上就是“国家同资本家订立的合同，由后者负责安排和改进生产……把所得的一部分产品付给国家，另一部分则作为利润归自己所有。”“根据合同，资本家在一定期限内是一部分国家财产的承担者，但不是所有者，所有权仍然属于国家。”“经过几十年后，这些企业就会完全归我们所有，在不久的将来，把国家资本主义变成社会主义”。^①

因此，一般来说，中外合资经营企业是一种属于国家资本主义性质的企业。但是对于某个中外合资企业的性质，又要按照具体情况，予以分析和认定。

2. 合资经营企业与合作经营企业的异同

(1) 合作企业与合资企业的相同点

(a) 两类企业都属于吸收外商直接投资的范畴，都是我国利用外资的重要方式之一。

(b) 两类企业的物资采购、产品价格和销售、职工招聘和待

^① 《列宁全集》第32卷。

遇以及税收政策等基本相同。

(c) 两类企业都是实行有限责任制。合营各方以相同或不同方式共同投资，合营企业对债权人的责任以自己的资本为限，合营者对企业的责任以自己的出资为限。

(2) 合资企业与合作企业的不同点

(a) 合资经营企业一般为“股权式”的企业，而合作经营企业一般为“契约式”企业。

(b) 合资企业必须由中外投资者以参股的方式出资并以现金计股，在中国境内建立一个具有法人地位的共同经营的实体。外商投资者的投资比例下限不低于 25%，无上限要求。投资各方均可以以货币出资计股，也可以以实物、工业产权和专有技术作价计股，中方投资者还可以以场地使用权作价计股。

合作经营企业则由中外合作者的各自的法人身份，可在中国境内，也可不在中国境内建立具有法人身份的合作实体。其投资方式比较灵活，既可以不出现金，也不计股，各方投资数额也无限制规定。在中国境内举办的合作经营企业，中方主要以提供土地、厂房、设施、劳务、服务费等（无须作价）作为合作的条件，外方则以提供资金、技术、设备及材料等为合作条件。

(c) 合资企业的参股各方，不论以什么方式出资，都必须以货币计算各自的股权比例，并按此比例分担风险，分享利润，合同中不保证外商的得利比例。

合作经营企业各方可以各种方式投资，但一般不以货币计算股权，也不一定按股权分担风险，分享利润。企业各方的出资方式、出资额、分配办法以及责、权、利都具体地写在合同中，按合同执行盈余或亏损。企业收益的分配比例与方式，事先约定并写入合同。分配方式可以采用产品分成、利润分成或

各方商定的其他方式。合同中可以保证外商收益达到一定的数额。

(d) 合资企业根据我国《合资法》，按照章程建立合营的经济管理实体，有一整套健全的组织机构和严格的规章制度，由双方共同经营，实行企业董事会领导下的总经理负责制。

合作经营企业，大部分项目没有建立共同的经济管理机构，仅是现有的各方以各自的法人实体进行合作，履行合同中规定的条款，以达到合同规定之目的。合作经营的管理形式多样化，主要有如下三种——成立董事会；设立联合机构，由合作各方商定委托合作的一方或第三者对企业进行管理。

(e) 合资企业投资者收回资金是通过在共同经营中分得的红利和（或）通过合资企业在终止经营时分得的余下资产。合资企业各方在合营期间内不得收回其投资本金，在该企业解散时，则必须对它的财产、债权、债务进行全面清算。

合作企业投资者在经营过程中可以采取固定资产折旧费方式，或以缩短折旧期限，或采用扩大利润分成比例及其他方式收回资金。在一些合同中规定，合作期满后，全部财产可以无条件地归中方所有，不另行清算。

(f) 合资使用土地时，必须向国家缴纳土地使用费。如果中方以土地费计价入股，则由这笔股金分得的利润归中方。

合作企业允许中方以土地使用权、矿山开采权作为条件，不必计算土地费，中方也不必向国家缴纳由此项投资而分得利润的税款，这就使中外双方投资者获得更多优惠。

3. 外商独资经营企业的特点

合资企业是中外各方共同投资的企业，缺少任何一方，都不能称作中外合资经营企业。只有中方投资者，没有外方投资者，那是国有企业或者集体企业；只有外方投资者，没有中方

投资者，就是外商独资经营企业（简称独资企业或外资企业）。独资企业是指国外投资者，按照我国法律，经我国政府批准，在我国境内兴办的全外资独立的经济企业，不包括外国的企业和其他经济组织在中国境内的分支机构。一般来讲，我方可向独资企业提供土地、厂房或部分原材料等，按照双方商定的价格收汇。

二、中外合资企业管理学的研究对象

1. 中外合资企业管理学的学科地位

管理是人类组织社会活动的一个最基本的手段、方式。通过管理，人们才能组织起来，为实现某种目标而行动。现代管理的对象是现代化建设中的人、物系统和人—物系统。现代管理的核心在于协调。协调人的思想、人际关系和人的行动，即“以人中心”的管理。

在经济管理科学中，工业经济管理学是国民经济管理学的分支，而工业企业管理学又是工业经济管理学的分支。工业经济管理学是从中观角度把整个工业经济领域的管理活动作为它的研究范围；简工业企业管理学则是从微观角度侧重研究工业企业自身的生产经营管理活动。

现代工业企业管理大体上又可分为社会主义企业管理、资本主义企业管理和中外合资企业管理。因此，中外合资企业管理学是工业企业管理学的一个分支。它与工业企业管理学之间是整体与局部、一般与个别的关系。显然，工业企业管理学，既不是合资企业管理学的简单综合体，也不是社会主义企业管理学、资本主义企业管理学与合资企业管理学的简单综合体。

2. 中外合资企业管理学的研究对象与内容

中外合资企业管理的内容很广泛，主要包括登记管理、投

资金管理、工业产权管理、财务管理、生产管理、营销管理、劳动管理、外汇管理、环境保护管理、人事行政管理、组织领导和企业文化建设等。从理论上概括起来分析，主要是涉及生产力、生产关系和上层建筑三个方面的问题。

从生产力方面来看，主要是研究生产力的合理组织问题。马克思说：“不论生产的社会形式如何，劳动者和生产资料始终是生产的要素。但是，二者在彼此分离的情况下只在可能性上是生产因素。凡要进行生产，就必须使它们结合起来。”^①把劳动者和生产资料等要素结合起来，并组织好产品的生产过程，就是生产力的合理组织问题。劳动生产力是由各个要素，按照一定的结构和方式组成的一个动态系统。这个系统我们^②曾经表述为：

$$\text{生产力} = [(\text{劳动者} + \text{劳动资料} + \text{劳动对象}) \times \text{管理}]^{\text{科学技术}}$$

从上式可以看出，管理是生产力，而且它在生产力诸要素及其系统中居于很重要的位置。合理的组织管理，会使生产力诸要素的结合产生倍增效应；反之，就会出现负效应，甚至倍增效应。如合资企业的劳动资料一般比较先进，新旧设备更替较快，若劳动者的科学技术知识和技巧、技能与之不相匹配，就不能发挥先进设备的作用。因此，管理者就要事先或者及时地组织职工的技术培训。总之，就是研究生产力诸要素的最佳结合方式，合理的组织生产过程，以保证合资企业按质、按量、按期、低耗、高效地生产出产品。

① 《马克思恩格斯全集》第24卷，第14页。

② 陈文化：《科学技术与发展计量研究》，中南工业大学出版社（1992），第13—16页。

从生产关系方面来看，主要是研究如何正确处理和调节企业内部人与人之间的关系。我们认为，生产关系应该分为经济生产关系（由所有制决定的人与人之间的关系）和技术生产关系（由生产技术的要求所形成的劳动者之间的社会联系和关系）^①。这两种不同性质的生产关系在生产和再生产过程中始终是存在的。就拿技术生产关系来说，工艺关系、组织关系和管理关系^②与生产过程紧密联系在一起，并随着生产技术的发展而不断变化。要管理好生产，就要研究并不断调节领导与群众之间的关系，工人与技术人员、管理人员之间的关系，工人之间、技术人员之间以及管理人员之间的关系。对于中外合资企业来说，研究和正确处理并不断调节中外双方投资者及其管理人员之间的关系尤为重要。中外合资经营企业取得成功的关键在于中外籍正、副总经理之间的友好合作，而明确自己的身份又是搞好包括正、副总经理在内的中外籍管理人员之间关系的重要前提（请注意，这里用的“籍”，而不是“方”）。包括正、副总经理在内的管理人员是合资企业的雇员，不是各方的代表。经常听到这样一种说法：“×××是中方总经理，应该代表中方的利益”，这种说法是不对的。因为总经理或副总经理，一经董事会正式任命以后，他只对董事会负责，只代表本企业的利益，不再是某方的利益代表。

由所有制决定的人与人之间的经济生产关系，在中外合资经营企业里表现得十分复杂，对它要进行认真的研究。比如说，

① 陈文化：《科学技术与发展计量研究》，中南工业大学出版社（1992），第133—144页，149—151页。

② 陈文化：《科学技术与发展计量研究》，中南工业大学出版社（1992），第133—144页，149—151页。

要研究和正确处理合资企业内部两种或两种以上的所有制形式之间的关系及其分配关系，合资企业与东道国、与所在地其他企业之间的经济关系；建立和完善合资企业的经营管理体制、组织机构、经济责任制等等。总之，就是要研究如何调动和充分发挥每个员工的积极性和创造性，力争获得最大的效益。

从上层建筑方面看，主要是研究如何结合合资经营企业的实际，贯彻和遵守我国的有关条例、法律和法规，搞好企业文化和思想政治工作，健全规章制度，严格劳动纪律等等，以便调整生产关系，促进生产力的发展。

企业的生产过程，既是产品的生产过程，又是价值的形成过程；既创造使用价值，又形成价值。因而中外合资企业的管理，不仅仅要把劳动者、劳动对象、劳动资料等生产力要素结合好，把货币、价格、成本、利润等管理好，生产出物质产品，而且要不断的解决好阻碍产品生产过程和价值形成过程中的生产关系和上层建筑等问题，调节好人与人之间的关系。因此，中外合资企业管理学的任务，就是研究和揭示合资企业生产力、生产关系、上层建筑三个方面管理内容的客观规律和操作方法。

就所有制的性质、形式来讲，中外合资企业既不同于社会主义公有制企业，也与资本主义私有制企业有异。或者说，中外合资企业既有社会主义公有制因素，又有资本主义私有制因素。因此，中外合资企业管理既与社会主义企业管理、资本主义企业管理有共同的规律，又有它自身的特殊规律。同时，也不能因为中外合资企业兼有社会主义企业和资本主义企业的性质和特点，就认为其管理规律和方法是它们二者的简单相加。

企业管理不仅因企业性质的不同而有异，而且还与企业所处的时间、环境空间的不同而不同。对不同类型和性质、不同历史阶段、不同环境的中外合资企业的管理规律和方法都应有

所了解，按照具体情况实施管理，不要机械地搬用。因此，我们要借鉴国外合资企业管理经验，结合中国的实际，创建具有中国特色的中外合资企业管理学，为社会主义现代化建设服务。

3. 中外合资企业管理学的研究方法

“方法”的希腊文原意是指“沿着正确的道路运动”。科学方法是在正确思想指导下研究问题、解决问题的方式、手段、工具。毛泽东同志说：“我们不但要提出任务，而且要解决完成任务的方法问题。我们的任务是过河，但是没有桥或没有船就不能过。不解决桥或船的问题，过河就是一句空话。不解决方法问题，任务也只是瞎说一顿。”^①方法是与理论有关的手段、工具，不是指物质手段、机器设备。

下面我们介绍一些学习和研究合资企业管理学的一般方法。

第一，马克思列宁主义、毛泽东思想是我们学习、研究合资企业管理的指导思想和基本方法。

中外合资企业管理学是指导人们如何管理好合资企业生产经营的一门科学。它是合资企业管理实践经验的科学总结和理论概括。它来源于合资企业管理的实践，接受管理实践的检验，反过来又指导管理的实践。因此，学习和研究合资企业管理，必须以马克思列宁主义、毛泽东思想为指导，坚持实事求是的科学态度，深入实际，进行调查研究，尊重员工的实践经验，并且运用分析与综合、历史考察与逻辑论证、判断与推理等方法，把管理实践经验上升为理论。

在中国境内建立的中外合资企业，按照我国《宪法》的规定，必须遵照、依据我国法律进行生产经营活动。我国运用马

① 《毛泽东选集》第1卷，人民出版社（1991年版），第139页。

克思列宁主义、毛泽东思想，结合改革开放的实际，已经制定和颁布了以《中外合资经营企业法》为主的一系列条例、法律、法规，是我们学习和研究中外合资企业管理学的理论根据，也为举办和管理合资企业提供了法律依据和法律保证。可见，中外合资企业的管理工作是一项政策性很强的工作，既要有坚定的原则性，又要有适度的灵活性。因此，就要求中籍管理人员具有较高的马克思列宁主义水平和较丰富的领导、管理工作经验，以及勇于开拓、创新的革命精神。

马克思列宁主义辩证法是我们学习、研究合资企业管理学和搞好管理的基本方法。唯物辩证法认为，世界上的一切事物都是不断发展变化的，一切现象和过程之间都是相互联系和相互制约的。我们运用发展的观点、联系的观点来研究合资经营企业时，就会把它作为社会经济体系中的一个组成部分、一个基本单元，全面地、系统地和历史地观察和分析问题，不会孤立地、静止地看待合资企业及其管理。

马克思主义的经典作家们对经济规律（现代企业管理的理论基础）、企业管理进行过深入的研究和精辟的论述，如马克思关于企业管理具有二重性的理论，列宁关于租让制（实为合资经营企业）属于国家资本主义性质的思想，邓小平同志的建设有中国特色社会主义的理论等等，这些都是我们学习和研究中外合资企业管理学及其实践的指导思想。

第二，系统信息控制方法，是学习和研究合资企业管理的有效工具。

在现代科学中，系统论、信息论、控制论（简称“三论”）是新型的综合性基础理论。“三论”从本世纪40年代末诞生以后，已经显示出很强的生命力。伴随“三论”而产生的系统方法、信息方法、控制方法这个现代科学方法论，突破了以抽

象分析为核心的传统方法，它是把研究对象视为一个系统，通过具体掌握信息及其反馈，以控制整体性的相互联系。因此，它是对事物进行整体的综合性的动态研究。

任何一种领导或管理，都是由管理者与被管理者构成一个系统，都是二者（即个体人与群体人）之间的相互作用过程。这种相互作用又是通过信息载体（主要是政策）这个中介世界而进行的，从而实现对整个过程的控制，以获得最佳效果。

因此，以综合性为主要特征的系统信息控制方法，已经成为科学认识和管理实践中一个重要的、全新的科学方法，可望它们在自身的完善中对人类事业发挥更大的作用。

第三，学习和研究合资企业管理要吸收和综合运用多种学科的知识，并形成合理的知识结构。

如前所述，合资企业管理与工业企业管理一样，其研究对象涉及生产力、生产关系、上层建筑等方面的问题，因而它是一门横跨社会科学和自然科学的边缘科学。学习、研究和运用它，必须按照客观的经济规律和自然规律的要求来进行。这样，就要吸收和综合运用多种学科的知识，如哲学、政治经济学、国民经济管理学、工业经济管理学、工业企业管理学、人学、行为科学、公共关系学、科学技术学、社会学、管理心理学、法学、发展战略学、领导科学、数学、会计学、统计学、环境保护科学以及其他有关的自然科学、技术科学等等方面的知识。为此，就要努力学习，不断的充实自己。正如列宁讲的，“要管理就要懂行，就要精通生产的全部情况，就要懂得现代水平的生产技术，就要受过一定的科学教育。这就是我们无论如何都应当具备的条件。”^① 管理者“要懂行。不懂行，没有充分的知识，

① 《列宁全集》第38卷，第240页。

不懂管理这门科学，你们又怎么能够管理呢？”^①经常听到这样一种说法：“管理人员（含从事管理学科的教学、科研人员）是万金油。”尽管这是一些人的贬义语，但是从另外一个角度来看，这句话也表明了管理科学和管理工作的高度综合性和横纵交叉性。因此，我们要刻苦学习，深入研究，创建具有中国特色的中外合资企业管理学，加速培养和造就一支宏大的懂科学管理的队伍，为社会主义现代化建设服务。

第四，采用定性与定量相结合的“综合集成法”，将中外合资企业管理学的研究工作引向深入。

任何事物都有质、量、序（结构）的规定性，都是质、量、序的统一体。没有一定的质、一定的量、一定的结构形式的事物是不存在的。合资企业管理学的研究对象是合资企业，是合资企业的生产经营过程中涉及生产力、生产关系、上层建筑等方面的问题。如同其他事物一样，合资企业及其管理涉及的三方面问题，也是由一定的量，并以一定的形式结合起来的具有特殊的质的统一体。因此，学习和研究合资企业管理学也要采用定性研究与定量分析相结合的“综合集成法”。

马克思曾经指出：“一种科学只有成功地运用数学时，才算达到了真正完善的地步。”^②中外合资企业管理学在我国还处于创建时期，为了加速其发展，就要大胆实践，勇于创新，还要深入开展科学研究工作，将丰富的实践经验上升为理论。这里有个改进研究方法问题。社会科学的许多领域现在已经采用了定性与定量相结合的方法，并创建了一些新的学科，取得了一批重要的科研成果。计量研究也应成为中外合资企业管理学的

① 《列宁全集》第38卷，第246页。

② 《马克思恩格斯选集》第3卷，第81页。