

中外合营企业 经营管理

单锦元 蔡振武 编著



新疆人民出版社

中外合营企业的经营管理

单锦元 蔡振武 编著

新疆人民出版社出版发行

(乌鲁木齐市建中路 54 号 邮政编码 830001)

新疆地矿局测绘大队制印厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 8.5 印张 2 插页 230 千字

1991 年 8 月第 1 版 1991 年 8 月第 1 次印刷

印数:1—3170

ISBN7—228—01892—3/F·78 定价:4.00 元

序一

这是一本关于中外合营企业经营的专著，读来颇受教益。我把它推荐给广大读者，希望有更多的同志来研究这个问题，以推动中外合营企业乃至整个工商企业的健康发展。

中外合营企业是改革开放的产物，是具有中国社会主义特色的工业体系的组成部分，它同千万个全民所有制企业一起，共同承担着社会主义精神文明和物质文明建设的光荣任务。而这个任务的完成，必须建立在全面提高企业素质、充分发挥企业活力、提高经济效益的基础上。因此，一切企业除了坚决贯彻党的一系列方针、政策外，还有一个认真学习、不断提高企业管理水平的问题。建国以来，特别是党的十一届三中全会以来，我国已建立起门类齐全、结构日益优化的工业体系，同时也积累了较为丰富的工业企业管理经验；中外合营企业兴建以后，又初步创造了中外合营企业管理经验。这些经验凝聚了经济战线广大职工的经验，都是过去实践的概括和总结，面对改革开放的新形势，面对技术革命的新挑战，我们不但要继续推广有利于改革开放的成功的管理经验，而且要学习有益于推动我国经济发展的外国的企业管理方法。毛泽东同志说过：“外国资产阶级的一切腐败制度和思想作风，我们要坚决抵制和批判。但是，这不妨碍我们去学习资本主义国家的先进的科学技术和方法中合乎科学的方面。”因此，我们要深入研究如何从我国的实际情况出发，继承和吸收世界各国在企业管理方面的一切长处和成功经验。中外合营企业在学习工业发达国家的先进的科学技术和先进的企业管理方法方面，将为我们提供一个很

好的窗口。《中外合营企业的经营管理》一书,对企业生产经营过程及其各个环节如何加强管理,从而全面增强企业活力,作了较全面的介绍和论述,但愿广大读者从中能得到有益的启迪。

金云辉

1990年12月

序二

管理是一门科学,也是一门艺术。随着科学技术的发展,近半个世纪以来,管理这门科学又有了新的发展。我国进行“四化”建设,不仅需要现代化科学技术,而且需要现代化管理技术。现在大家已经公认,现代化科学技术和现代化管理是企业发展的两个轮子。由于种种原因,同经济发达国家比较,我国科学技术落后,管理更落后。因此,提高企业管理水平,按照社会化大生产的客观规律,组织企业的生产和经营活动,最充分地利用人力、物力、财力,取得最佳的经济效果,是我们面临的一项重要任务。

企业管理有它的两重性,既有它与社会化大生产、生产力相联系的自然属性;又有它与生产关系、社会制度相联系的社会属性。我们研究企业管理必须建立起与我国社会主义制度、生产关系相适应的企业管理制度。这就要求我们本着“以我为主,博采众长,融合提炼,自成一家”的原则,总结我们自己的成功经验,学习国外的科学的企业管理方法,建立起有中国特色的社会主义的企业管理理论和方法。

研究“中外合营企业”的管理方法,是我们学习外国的科学的企业管理方法的重要组成部分,它有助于我们把理论和实践紧密结合起来;消化、吸收外国的企业管理的理论,也有助于提高“中外合营企业”的企业管理水平和管理人员的素质。我国兴办“中外合营企业”,固然要引进国外的资金,引进国外的先进技术和科学管理方法也是重要的方面。在改革、开放方针指引下,国内已建立起数以万计的“中外合营企业”,为我们学习和研究国外的企业管理经验提供了良好的条件,我们应当加强这方面的研究工作,这对丰

富我国企业管理的理论宝库、提高“中外合营企业”的管理水平都是有益的。

我国对外开放兴办“中外合营企业”已有 10 年的历史,但总结中外合营企业管理方法的书籍还不多见。今天我们高兴地看到,由新疆财经学院的理论工作者和中外合营十佳企业的经济工作者合作撰写了这一本《中外合营企业的经营管理》。单锦元、蔡振武两位作者都是工业企业管理方面的专家,理论造诣较深。他们多年来分别从事理论和实际工作,各有擅长。从这本书稿来看,这是一本富有理论性与实用性,理论与实务紧密结合的好书。大家知道,企业管理的内容非常广泛,从管理内容上来说,包括经营管理、生产管理、财务管理、信息管理等等。作者抓住了企业管理的主要职能——计划、组织与控制,对中外合营企业的企业管理进行了系统的论述,具有独自的特色。无论是从事经济理论工作、高等院校教育工作的同志,还是从事实际工作的同志,阅读这本书都会颇得裨益的。我们也殷切地期望有更多的反映中外合营企业管理经验的书问世。

刘 骥

1990 年 12 月

目 录

第一章 中外合营企业的经营特点与优势.....	(1)
第一节 中外合营企业的经营特点.....	(2)
第二节 中外合营企业的优势.....	(5)
第二章 中外合营企业的管理体制与管理组织	(11)
第一节 董事会领导下的总经理负责制	(11)
第二节 管理组织	(14)
第三节 领导效能与领导艺术	(23)
第三章 中外合营企业的经营决策	(28)
第一节 市场研究	(28)
第二节 经营目标	(34)
第三节 经营决策	(36)
第四章 中外合营企业的计划管理	(46)
第一节 合营企业计划管理的任务、特点及指导思想.....	(46)
第二节 合营企业经营计划的组成	(49)
第三节 计划的指标体系与综合平衡	(53)
第四节 滚动计划方式	(57)
第五章 市场营销与销售计划	(66)
第一节 国际市场的开拓	(66)
第二节 销售组织与计划	(68)
第三节 外销工作程序	(71)
第四节 销售的国际惯例	(83)
第六章 技术开发与产品开发	(88)
第一节 技术引进	(88)

第二节	技术开发	(92)
第三节	产品开发	(94)
第四节	产品开发的组织与计划	(99)
第七章	生产计划与控制	(104)
第一节	生产能力与标准的确定	(104)
第二节	生产计划的编制	(105)
第三节	生产组织与准备工作	(107)
第四节	生产作业计划	(110)
第五节	日常生产调度与生产控制	(112)
第八章	质量管理与质量升级计划	(114)
第一节	质量管理的综合性	(114)
第二节	全面质量管理	(117)
第三节	质量因素分析的统计方法	(122)
第四节	质量管理的基础工作	(129)
第五节	质量升级计划	(133)
第九章	物资管理与物资供应计划	(135)
第一节	合营企业物资供应的任务	(135)
第二节	物资的分类与选用	(136)
第三节	物资消耗定额	(139)
第四节	物资供应计划	(141)
第五节	物资进口	(146)
第十章	设备选择与管理	(155)
第一节	设备管理的任务	(155)
第二节	设备的选择评价与引进	(156)
第三节	设备的使用与维修	(159)
第四节	设备保修计划的编制	(162)
第十一章	人事管理与劳动工资计划	(165)
第一节	职工培训	(165)
第二节	劳动人事制度	(168)

第三节	工资与奖励·····	(173)
第四节	不断提高劳动生产率·····	(177)
第十二章	成本的计划、控制及分析 ·····	(180)
第一节	成本的意义与作用·····	(180)
第二节	合营企业的成本构成·····	(182)
第三节	成本预测与计划·····	(185)
第四节	成本控制与分析·····	(190)
第十三章	财务计划与资金筹措 ·····	(196)
第一节	财务计划·····	(196)
第二节	资金筹措·····	(200)
第三节	利润分配·····	(208)
第十四章	中外合营企业的信息管理 ·····	(212)
第一节	信息工作·····	(212)
第二节	信息管理系统·····	(218)
第三节	信息管理手段现代化·····	(223)
第十五章	合营企业文化建设 ·····	(231)
第一节	企业文化的含义与作用·····	(231)
第二节	中外合营企业文化的特点·····	(237)
第三节	重视做好企业文化的建设与管理·····	(239)
第四节	企业文化与党在企业的思想政治工作的关系 ·····	·····
	·····	(243)
第十六章	中外合营企业的公共关系 ·····	(246)
第一节	公共关系的意义和作用·····	(246)
第二节	公共关系工作的对象和内容·····	(249)
第三节	行为准则与公关技巧·····	(256)
编后纪	·····	(263)

第一章 中外合营企业的经营特点与优势

我国的中外合营企业是依照我国《中外合资经营企业法》及《中外合资经营企业法实施条例》而建立的,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企业或其他经济共同兴办的企业。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。

兴办中外合营企业一方面是世界商品经济发展的需要,另一方面是我国现代化建设的需要。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。合营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,都在积极地发展合营企业。合营企业在许多国家经济中已成为扩大出口、增加收入、利用外资、引进技术、引进管理、培养人材、提供就业机会等的有效途径,它对促进本国经济发展起着重要的作用。

对外开放政策作为中国的一项基本国策,目的在于通过扩大对外经济关系,大力发展中外合营企业吸收国外资金、引进先进技术和和管理,并利用外国合作者,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,从而加快我国社会主义现代化建设。

目前在我国境内建立的 2 万多个中外合营企业,规模大小不一。最大的有中法合营的广东大亚湾核电站、中美合营的山西平朔安太堡露天煤矿、中德合营的上海大众汽车有限公司、中美合营的北京吉普车有限公司、中日合营的北京松下显像管厂。以上这些企

业的总投资都在1亿美元以上,而且各有一套科学的管理办法。但在合营企业中绝大多数还是中小型企业,有些小型企业只有三四十人,例如中法合营的天津葡萄酒酿造公司。合营企业绝大多数采用现代化的企业管理办法,因而达到了投资见效快的目的,否则就可能出现亏损,甚至导致破产。因而中外合营企业同我国其他性质和形式的企业相比,它们在经营与管理上具有自己的特点与独特优势。

第一节 中外合营企业的经营特点

中外合营企业在经营管理上有以下特点。

一、共同经营、共负盈亏、共担风险

从中外合营企业合同依法成立时起,即具有法律约束力。从此,中外方合营者就结成了共同经营、共负盈亏、共担风险的“命运共同体”。企业的经营决策及其实施,由合营各方根据平等互利原则协商决定,合营各方按注册资本比例分享利润和分担风险及亏损。这样,合营企业把中外各方合营者的利益紧紧捆在一起,尽管合营各方有各自的动机,但共同的利益促使各方必须友好合作,必须携起手来把企业办好。

二、经营要素齐备

中外合营企业从建立时起,企业经营三要素就相当齐备,并不断充实和完善。

(一)经济要素。企业经营的经济要素一是市场,二是资金。对于中外合营企业来说,在建立之前就对销售市场进行了较为充分的可行性研究。否则,外方投资者也不会贸然投资。合营企业在经营过程中更是直接投身于国内外市场竞争之中的,与广阔的市场发生密切的联系。中外合营企业不仅是在合营合同、章程上规定了资金来源和数额,向政府登记开业时有明确的注册资本,而且,我

国法律规定“合营企业在合营期内不得减少其注册资本”。通常，合营企业效益高，增加资金扩大经营是其一般趋势。

(二)技术要素。企业经营的技术要素是指机器设备、工具和原材料等生产要素，它是企业经营的物质技术基础和手段。一般中外合营企业注重生产效率和经济效益，设立企业时就十分重视采用先进技术设备，并不断通过引进技术等方式促进技术进步。我国《中外合资经营企业法》实施条例，具体规定了外国合营者作为出资的机器设备或专有技术必须符合一定技术条件；规定“合营企业引进的技术应是适用的、先进的，在国内具有显著的社会经济效益或在国际市场上具有竞争力。”《中外合资经营企业法》还规定：“具有世界先进水平的合营企业开始获利的头两年至三年可申请减免所得税。”这些法律规定有效地保证和鼓励了合营企业的技术先进性。在合营企业合同中还包括了原材料购买方式。各地政府对合营企业所需原材料、燃料等的供应大都采取了优惠措施。合营企业所需原材料、燃料、配套部件等，还可直接在国际市场上购买。这一切都使合营企业具有较为优越的物质技术基础。

(三)社会要素。企业经营的社会要素，包括国家的经济管理体制、经济政策、企业内部的领导体制，以及物质产品的分配关系等。随着我国经济管理体制改革的深入发展，不断发展对外经济技术合作，将是必然趋势，因此，必须进一步健全涉外经济立法，落实优惠政策，改善投资环境，使中外合营企业经营的发展获得更为良好的社会条件。

三、企业享有充分的经营自主权

中外合营企业按国际惯例经营管理，企业享有充分的经营自主权。生产经营的一切重大问题可以自主决策。合营企业按照合营合同规定的经营范围和生产规模所制定的生产经营计划，由董事会批准执行。国家各级经济管理部门，不对合营企业下达指令性生产经营计划。合营企业采用什么样的管理模式、重要人事的安排、资金的筹措与使用、产品出口与内销、所需物资在中国购买或

向国外购买等,均有权自行决定。为了保障合营企业有充分的经营自主权,国务院公布了《中外合资经营企业法实施条例》及《关于鼓励外商投资的规定》,根据外商投资企业的不同情况给予各种优惠。此外,还有一系列具体的规定。贯彻执行上述条例与规定,保障了合营企业的经营自主权能够得到充分实施。

四、工贸结合,与市场联系密切

中外合营企业的兴办使中外各方合营者建立了长期的合作关系,使企业的生产经营活动与国际市场的发展变化紧密相联。在外方的密切合作下,中外合营企业的国际信息比较灵敏,及时了解市场变化趋势比较容易。当前大多数合营企业均采用工贸合一的管理模式。合营企业不仅直接管理生产企业,而且直接经营产品销售,包括内销与外销。外销方面,可以在境外设立推销机构,和其他进出口公司一样享有独立自主的进出口权。《中外合资经营企业法》第九条规定:“鼓励合营企业向中国境外销售产品,出口产品可由合营企业直接或与有关的委托机构向国外市场出售。合营企业的产品也可在中国市场销售,合营企业需要时可在中国境外设立分支机构”。

五、重视人才开发

中外合营企业为了使中方职工迅速掌握引进的先进技术,生产出合格的产品,一般都十分重视培训中方技术干部、管理干部和骨干工人,专门制定培训计划。外方合营者对中方人员的培训一般采取两种方式:一种是订立协议,接受我方人员到外国公司本部的培训中心进行技术和管理的教育和训练。一种是派专家到中外合营企业来授课进行现场培训。比如上海福克斯波罗有限公司就由美方免费进行技术培训和免费派专家指导。新疆天山毛纺织品有限公司每年都要派7—10人赴日本东洋纺系茨木工场学习管理与技术。外方专家在企业指导工作期间则经常应邀讲课、传授技术。这样就使中方的管理人员和技术人员较快地掌握了新技术和新的管理方法。中外合营企业由于重视人才开发,注重职工培训,使职

工学到了许多新的生产技术和经营管理知识,为培养我国“四化”建设人才起了积极作用。因此,一切中外合营企业应充分利用自己的有利条件,尽可能地为国内企业培养人才。并且要以合营企业中接受过培训的中方人员为骨干,以“滚雪球”的方式,使更多的人得到提高。

第二节 中外合营企业的优势

中外合营企业的兴办在我国已有 10 个年头了。从总体讲,我国兴办中外合营企业是为了引进外资、引进先进技术和先进的管理方法,有利于我国企业的技术进步,扩大产品出口,增加外汇收入,为我国培训技术人员和管理人员,增强我国企业在国际市场上的竞争能力,促进我国经济的发展和科学技术水平的提高,有利于社会主义现代化建设。

实践证明,中外合营企业有以下优势:

一、信息灵通

信息是一种宝贵的资源,“信息就是财富”。合营企业由于有外商参与投资,便于在国际市场上搜集市场信息。当今国际市场上的激烈竞争实际上已成为“信息战”、“商情战”,如果对国际上的科技发展动态、市场行情等缺乏足够的了解,就会在国际经济交往中蒙受损失。中外合营企业可以充分利用自己的有利条件,利用在国外的“窗口”,经常搜集比较可靠的市场信息,对国际市场有较高的应变能力,从而不断地开拓国际市场。党的十三大的文件中指出:“当今世界是开放的世界。我们已经在实行对外开放这个基本国策中取得了巨大成就。今后,我们必须以更加勇敢的姿态进入世界经济舞台,正确选择进出口战略和利用外资战略,进一步扩展同世界各国包括发达国家和发展中国家的经济技术合作与贸易交流,为加快我国科技进步和提高经济效益创造更好的条件。”

中外合营企业应充分运用信息灵通的优势,参与国际市场的

竞争,为国家多创外汇。例如,福建安星藤器企业有限公司,虽设在福建的贫困山区,但由于他们发挥合营企业的优势、千方百计了解国际市场、广泛收集信息资料、及时掌握市场动态,同时派人到国外考察、赴美参加“礼品展销会”,并当场编织样品,当场接受订货。这个偏僻的山区小企业终于打开了国际市场,有 95% 的产品出口创汇。

二、技术先进

中外合营企业引进先进技术有两大特点,一是可以不用国家投资,外方可以技术转让,以专有技术作价作为投资,实现利润后分红;二是可以连续不断地引进新技术。因此,中外合营企业是引进先进技术的好形式。由于中外各方合营者有共同的利益,要使企业产品在竞争中获胜就必然促使各方共同致力于不断地改进产品设计、不断地采用新技术。虽然,有些合营企业采用的并非是最先进的技术,而是适用技术。然而这些适用技术也必须是在国内具有显著社会经济效益或在国际市场具有竞争能力的先进技术。有些合营企业在合同中规定要连续性动态的技术转让。例如中美合营的北京吉普车有限公司,外方将技术产权作为一项投资,中方可以连续不断地从外方获得技术转让。因此,合营企业引进技术与国内企业单项地引进技术不同,它可以充分利用自己的优越条件,根据合营双方已签订的技术合作协定,不断地从外国资方获得先进技术,从而使技术保持一定的先进水平。所以一切合营企业必须充分利用这种有利条件,使本企业的技术在国内外始终保持其先进性。只有这样,企业才能立于不败之地。

三、管理严格

中外合营企业在引进先进技术的同时,还必须引进现代管理。如果只单纯地引进先进技术而不相应地借鉴国外的现代科学管理手段,那么就会影响先进技术作用的充分发挥。只有管理同技术并驾齐驱,才能取得良好效果。中外合营企业不仅可以发挥技术“窗口”的作用,而且能够充分发挥管理“窗口”的作用。它可以通过学

习和吸取外国的先进经验同自己的实际相结合而实行“严、细、准、优”的管理，从而既提高自身的管理水平，又为我国广大工业企业提供了可供借鉴的经验。

合营企业对管理有严格要求，强调“严、细、准、优”。什么是“严、细、准、优”的管理呢？“严”就是各项管理工作都要严字当头，要有严格的标准，严格的责任，严格的制度和严格的要求；“细”就是各项管理工作都要越做越细，要有仔细的计划、仔细的检查和分析；“准”就是各项管理工作都应尽量做到准确，要有完善的资料、反复地测算，要以数据说话，严守准确的期量标准；“优”就是各项管理工作不仅一抓到底，而且要不断优化，讲求效率和效果。各项制度一经建立就要不折不扣地执行，并不断完善。严、细、准、优是紧密联系、缺一不可的，而其中“严”是核心，不严就无法做到“细”和“准”，不严，“优”就很难执行。当然，不“细”不“准”，也很难“严”得起来；不“优”，再严也是无实效的。

有了“严、细、准、优”的管理，才会有高质量、高效益。多数合营企业都坚持“用户至上”的精神，对产品的质量始终实行高标准、严要求。他们直接参考国外同类产品的先进标准，结合企业的实际制定出自己的技术验收标准，严格程序、严格工艺，要求质检人员和生产人员对待质量问题一丝不苟。例如天津丽明化妆品合营工业公司十分重视产品质量，公司要求每一个生产人员都成为质量检验员，如检验出不合格的一律销毁，凡出厂的产品都是正品，不卖副品或次品。

四、效率高，效益好，效应大

合营企业要生存和发展，就一定要有较高的生产（工作）效率，如果效率低下就无法在国内外市场竞争中取胜。合营企业的效益，不能只看企业的经济效益，而要从国家和社会效益进行全面分析。目前，我国兴办的中外合营企业，已经从探索阶段进入到稳定发展的新阶段。我们衡量一个合营企业举办起来后是否成功，主要考察是否产生如下五个效应：

(一)示范效应。合营企业的示范效应有两方面的含义,对内示范和对外示范。对内的示范效应可以促进中国其他企业的发展,对外的示范效应可以吸引更多的外商前来投资。

我国是一个发展中国家,我国的工业技术和企业管理都处在发展阶段,我们要赶上发达国家,就需要向他们学习,而举办合营企业就为我们向国外学习有益的东西开辟了一条很好的途经。通过举办合营企业,引进先进的科学技术和现代的管理方法,不仅把合营企业本身办好,而且,合营企业所特有的科学、灵活、有效而富有活力的经营活动给我国的其他企业起了某种示范作用,有利于推动我国经济管理体制的改革和深化企业内部的改革,这是合营企业示范效应的一个方面。

从另一方面讲,如果现有的合营企业办成功了,使外商看到和中国的企业也能愉快地合作,且有利可图,就会增加其他外商来中国投资的信心,从而吸引更多的外商来华投资,这也是合营企业的示范效应。

目前,中外合营企业已遍布全国各省、市、自治区,并涌现出一大批办得好的企业。例如中国迅达电梯有限公司投产7年,产量增长2倍,获利为投资的3.2倍;引进国外先进技术,使90%的产品实现更新换代,已达国际新水平。北京航空食品公司开业以来,获利为投资的4.3倍,8年到期已商定继续合资,配餐数增长两倍,已扩建为亚洲最大的航空食品公司。苏州三电有限公司抓住市场动向,开发节电灯具出口,以外汇换取高科技电脑零件进口。山东临沂联合毛纺厂纺兔毛纱产品全部外销,人均劳动生产率高达18.39万元,人均创利4万元。以上这些企业在管理上都探索出一套适合中国国情的先进管理方法,为国内其他企业的发展,同时也为其他外商来华投资树立了榜样,对内、对外都产生了良好的示范效应。

(二)连锁效应。现代企业生产经营活动好比链条,从原材料的开采、加工、原器件生产到产品的产出、销售以及售后服务构成