

四川天一开放学院



——统编系列教材(14)

涉外企业内部管理

涉外经济专家的摇篮

成都科技大学出版社

涉外企业内部管理

主 编 韩华林
副主编 罗 眠 李经世

成都科技大学出版社

(川)新登字 015 号

责任编辑 蔡源众

版式设计 冯蜀龙

涉外企业内部管理

韩华林 主编

成都科技大学出版社出版发行

四川省新华书店经销

中科院光电研究所印刷厂印刷

开本:850×1168毫米 1/32 印张:1

1993年4月第1版 1993年4月第1次印刷

字数:171千字 印数:1—1,000

ISBN 7-5616-2175-2/F·200

定价:5.45元

内 容 提 要

《涉外企业内部管理》是根据我国发展外向型经济的需要而编写的。

随着对外经济开放政策的逐步发展，我国利用外资的形式日趋多样，规模日益扩大。为此，对涉外企业的内部管理作些调查和探索是十分必要的。由于我国的涉外企业尚属新生事物，理论尚有待于随着实践的进一步发展而不断提高。本书对涉外企业的形式、经营管理特征、经营管理组织、生产过程、计划、技术、质量、设备、物资管理艺术等方面进行论述，并介绍了国外企业成功的科学管理方法。

主 编 简 介

韩华林，1948年生，副教授。现任上海社会科学院工经所企业发展研究中心主任。曾多次去美国、新加坡等地进行学术交流和参加国际研讨会。先后担任过国家经委、农业部委托的重点科研项目，已出版经营管理方面的书籍10余本，主要有《现代管理与领导素质》、《中国乡镇企业》等。

总 序

奉献在读者面前的这一套丛书，是四川天一开放学院聘请全国知名专家教授，为培养我国对外开放人才而编写的教材。

对外开放是党的十一届三中全会以来我国实行的一项基本国策。对外开放，从经济领域来说，就是要制定和实施一系列优惠政策和法规，创造优越的软硬投资环境，开辟对外开放的地区和领域，以吸引国际资本、国际资源、国际技术、国际人才，借助国际市场和国际先进管理经验，加速我国社会主义现代化进程，并通过这一基本国策的实施，使我国经济参与到国际分工和国际竞争中去，为全世界经济的不断发展和国际经济一体化作出自己的贡献。

改革开放十四年来，我们坚定不移地推行这一国策，对外开放迈出重大步伐，形成了经济特区、沿海、沿边、沿江（长江）、沿线（第二欧亚大陆桥）开放城市和开放地区到内地省会城市的对外开放格局，以及从加工工业到交通运输业、金融业、零售商业、房地产业等对外开放领域；利用外资达到上千亿美元的规模，办起三资企业数万家，进出口贸易在世界贸易总额的地位迅速上升，贸易伙伴几乎遍及世界所有国家和地区。我国经济已经摆脱了原来封闭、半封闭状态，大踏步地走上世界舞台，我国的对外经济交往比历史上任何时候都广泛、活跃，人们的开放意识和国际竞争的危机感比任何时候都强烈。

对外开放，我们所面对的是具有数百年历史的国际市场。国际市场不管你承认与否，就是资本主义市场经济条件下发展起来的国际性资本主义市场。斯大林所说的资本主义和社会主义平行的两种国际市场并不存在。而且这种国际市场已非十九世纪、二十世纪初那种初级的国际市场，而是现代国际市场了。进入国际市场，不但会遇到每个国家和地区不同的经贸环境、政策、法规，而且要遇到国际通行的经贸惯例和规则。这是我们许多人从来没有接触过的，非常复杂而生疏的问题。如国际贸易、国际金融、国际经济法规、关

税和贸易总协定等，都需要我们从头学起，并尽快掌握。

对外开放，一个重要课题就是要利用国际资本，包括政府间和国际金融组织的贷款、国外投资者的直接投资，来弥补我们资金的不足。国际资本进入我国，目的是要赚钱，没有一个可以使外国投资者获利的投资环境（包括政策、法规环境），他们并不会把资金投进来的。而对我们来说不但要给他们创造获利的条件，而且要有产业政策的引导和对他们所办企业的管理。这对我们长期从事国有经济管理，仅具有计划经济管理知识的人们来说，无疑又是个复杂而又生疏的领域，强迫我们非学习不可。

对外开放，还有一个重要方面，就是走出国门，到国外去开工厂，搞贸易，办银行，承包工程项目，建立起自己的国际销售网络，办起自己的跨国公司，利用国际市场去发股票、发债券、融资金、搞期货和外汇交易等等。这些看起来是遥远的、难度很大的事，但这条路非走不可，不然就不可能在国际市场上站住脚。而办好这些，不但要有丰富的知识和技能，还要有长期的经验积累。

毛泽东在革命胜利后曾经号召人们虚心学习不懂的新东西，以适应革命到建设的转变，现在我们所面临的几乎是同样的情况。我们不能等着把人才培养出来再办这些事，只能是边干边学，边学边干，从中积累知识、积累经验，掌握技能，这就是我们开办这所开放学院和编辑这套丛书的目的和宗旨。

这套丛书的特点是理论与实务结合而以实务操作为主，我们的愿望是使正在从事或即将从事涉外经济实际工作的同志，通过这套教材的学习，掌握必要的实务知识和本领，如果还有志于掌握更深的理论，我们将向您介绍这方面的论著，向您推荐可以做您导师的这方面的教授。

由于时间仓促，这套书的编辑难免有不当和错误之处，务请读者指正，以便再版时补充修正。

林 凌

1992年12月

前 言

对外开放是我们长期的基本国策。随着对外开放的发展，建立在我国境内的涉外企业越来越多，涉外企业在我国社会经济生活所起到的作用越来越大。如何对这些企业进行管理，如何培养和造就一大批从事涉外企业经营管理的的人才，如何按照国际惯例，并结合我国的具体国情，建立起具有中国特色的涉外企业管理的理论体系，是国内企业管理学界面临的新课题，是搞好对外开放的关键环节，也是时代赋予我们的历史使命。

为了适应当前对外开放形势日益发展的要求和解决当前高等院校涉外企业管理专业这方面教材的缺乏现状，我们根据四川天一开放学院的要求，编写了这本教材。

本书根据国际惯例、我国涉外经济法规和法律，力求从我国涉外企业的现状出发，总结对外开放十几年的实践工作经验，对我国涉外企业内部管理的若干重要方面和环节作了具体的介绍。由于涉外企业管理是一个庞大的学科体系，为了便于与四川天一开放学院已经出版的《三资企业的组建与政府管理》、《三资企业的劳动工资与社会保障》、《涉外企业的市场营销》、《涉外企业理财》等教材衔接，而又不致于重复，我们在本书中仅对涉外企业的内部管理的若干重要方面进行了讨论。这样，使这些教材可以起到相互补充、相互配合的作用，相得益彰。在资料运用方面，力求以最新的法规、数据和实例加以说明，并注意吸取了国内近年来的经验和学术研究成果。因此，本书既可以作为高等院校的教学用书，也可以作为从事涉外企业管理的工作人员和领导的工具书。

在本书的写作过程中，得到了西南财经大学工业经济研究所

长、博士生导师赵国良教授的支持和指导，西南财经大学工业经济系王德中教授对本书的写作也非常关心，给予本书作者热情的鼓励和支持，谨致谢意。本书由韩华林主编，罗眠、李经世担任副主编。参加编写的有：韩华林、罗珉、孙赞犀、李经世、梁新华等同志。罗珉同志总纂。周冯琦同志参与了本书的讨论。由于我国的涉外企业尚处于发展阶段，新问题、新情况正在不断涌现。加上我们的水平有限，就是对现有问题、现有情况的认识，也不一定全面正确，因而书中的错误在所难免，欢迎读者指正。

编者

1993年10月

目 录

第一章 概论	(1)
第一节 涉外企业的形式和性质.....	(1)
第二节 涉外企业的特征.....	(9)
第三节 中外合资经营企业内部管理的难点	(16)
第二章 涉外企业经营组织	(24)
第一节 董事会	(24)
第二节 管理组织	(32)
第三节 合资经营管理方式的确定	(40)
第三章 涉外企业的计划管理	(52)
第一节 确定目标、优先次序和计划种类	(52)
第二节 涉外企业的长期计划和年度计划	(62)
第三节 线性规划和网络技术 在计划管理中的运用	(71)
第四章 涉外企业的生产管理	(84)
第一节 生产过程组织	(84)
第二节 生产计划的编制	(92)
第三节 生产计划的执行.....	(104)
第五章 涉外企业的技术管理	(113)
第一节 涉外企业技术管理的任务与内容.....	(113)
第二节 涉外企业新产品开发.....	(116)
第三节 涉外企业的技术革新与技术改造.....	(121)
第四节 价值工程和正交试验在技术管理中的应用.....	(126)
第六章 涉外企业的质量管理	(139)
第一节 涉外企业质量管理的基础.....	(140)
第二节 涉外企业质量管理的过程.....	(144)
第三节 涉外企业的全面质量管理.....	(150)

第四节	涉外企业质量管理的分析工具	(170)
第七章	涉外企业的设备管理	(171)
第一节	涉外企业设备管理的任务	(171)
第二节	涉外企业设备的选择和经济评价	(173)
第三节	涉外企业设备的使用、维修和改造更新	(176)
第八章	涉外企业的物资管理	(182)
第一节	涉外企业物资消耗的控制与计划	(182)
第二节	涉外企业的物资供应	(192)
第三节	涉外企业的仓库管理和物资节约	(199)
第九章	涉外企业的管理艺术	(206)
第一节	控制合资企业的技巧	(206)
第二节	双方共管合资企业的管理艺术	(210)

第一章 概论

对外开放是我们长期的基本国策。随着对外开放的发展，越来越多的涉外企业在我国建立起来了，如何按照国际惯例，并结合我国的具体国情，搞好这些涉外企业的内部管理，是时代赋予我们的历史使命。

本章主要讨论涉外企业的形式和性质、涉外企业的特征、中外合资经营企业内部管理的难点等问题，目的是能对涉外企业的内部管理有一个总体的了解。

第一节 涉外企业的形式和性质

一、涉外企业的形式

我国的涉外企业是中外合资经营企业、中外合作经营企业、外商独资企业等“三资企业”的总称，或称为外商投资企业。它是建立在中华人民共和国领土上，受我国法律约束的营利性经济组织和基本经济实体；它是在国家法律规定的范围内，实行自立经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的商品生产者和经营者。我国的涉外企业是随着党的十一届三中全会之后所实行的“对外实行开放、对内搞活经济”的政策而逐步建立起来的。它是根据我国生产力发展现状和经济发展、战略所采取的多种经济形式中的一种特殊形式。

中外合资经营企业是我国企业和其他经济组织同外国的企业或个人之间为了扩大国际经济合作和技术交流，按照平等互利的原则，订立的在我国境内履行的合资经营合同，并经中国政府批准在我国境内共同举办的合营企业。其特点是：合资的中外双方（或多方）共同投资、共同经营、共担风险、共负盈亏的股权式企业；合营企业是中国的法人，受中国法律的管辖和保护；其组织形式是有限责任

公司，由合营各方组成的董事会为企业的最高权力机构；合营各方以现金、实物和工业产权等进行投资。按照我国有关法律规定，外国合营者出资比例不能低于 25%，合营各方按注册资本比例分享利润和分担风险与亏损。1990 年我国颁布的《中外合资经营企业法》和 1983 年颁布的《中外合资经营企业法实施条例》，为中外各方合资经营企业提供了法律依据。

中外合作经营企业是我国的企业与其他经营组织同外国的企业、经济组织或个人之间为发展经济与技术合作、自然资源的合作开发等，依据我国法律确定的合作双方的权利、义务和责任的协议，实行合作经营的企业。它的特点是：合作经营企业不是以股权为基础的合约式的经济组织，而是契约式的合营企业。即中外合作者举办合作企业，应当依照中国法律的规定，在合作企业合同中约定投资或合作条件、收益或者产品分配、风险和亏损的分担、经营管理的方式和合作企业终止时财产的归属等事项，而不是把中外各方的投资折算为股权。它是比合资经营更为灵活和变通的利用外资的直接投资方式。例如，合作合同中可以订明外国合作者将按利润分成、投资利息加利润分成、固定资产折旧加利润分成、或产品分成等等方案中的任何一种方案收回其投资，在合作期满后，合作企业的资产即归中国合作者所有，而不象合资企业那样，一定要按股权基础分配利润，在合营期满后，外国合营者将通过企业的清算收回其投资或将其产权转让给中国合营者。但也不排除在合作合同中规定在合作期间进行利润分成，在合作期满才通过企业清算转让产权的做法；中外合作者的投资或者提供的合作条件可以是现金、实物、土地使用权、工业产权、非专利技术和其他财产权利；中外合作者依照合作企业合同的约定，分配收益或者产品，承担风险和亏损。中外合作者在合作企业合同中约定合作期满后合作企业的全部固定资产归中国合作者所有的，可以在合作企业合同中约定外国合作者在合作期限内先行回收投资的办法。合作企业合同约定外国合作者在缴纳所得税前回收投资的，必须向财政税务机关提出申请，由财政

税务机关依照国家有关税收的规定审查批准。外国合作者在合作期限内先行收回投资的，中外合作者应当依照有关法律的规定和合作企业合同的约定对合作企业的债务承担责任；中外合作者既可设立具有独立中国法人资格的合作企业，以该法人（企业）的全部财产对债务承担责任（但在合作期限内收回投资的合作者，应按其原投资额对企业的债务承担责任）；也可以设立不具有独立中国法人资格的合作企业，由合作各方对企业的债务承担连带责任；具有中国法人资格的合作企业可以成立董事会为企业的最高权力机构，非法人资格的合作企业则由合作各方的代表组成联合管理机构代表企业。1988年4月13日我国颁布的《中华人民共和国合作经营企业法》为中外合作者举办合作经营企业，提供了法律依据。

在我国境内举办中外合资经营企业和中外合作经营企业，都必须依照我国法律，受我国管辖。平等互利是国际间经济与技术合作的基础，也是合资经营企业和合作经营企业赖以生存和发展的基础。

中外合资经营企业和中外合作经营企业虽然都是利用外资，进行涉外经济技术合作的重要方式，但两者是有区别的。主要表现在：

1. 两者借以产生的法律规定不同。成立中外合资经营企业的法律依据是《中华人民共和国中外合资经营企业法》和《中华人民共和国中外合资经营企业法实施条例》；而中外合作企业产生的法律依据是《中华人民共和国中外合作经营企业法》。

2. 两者的法律地位不同。中外合资经营企业必须在中国境内建立具有法人地位的经营实体；中外合作经营企业可以在中国境内建立具有法人地位的合营实体，也可以不在中国境内建立具有法人地位的合营实体，而是以中外合作双方各自的法人身份进行合作。

3. 两者的性质不同。中外合资经营企业是股权式合营，而中外合作经营企业是契约式合营。中外合资经营企业双方不论以什么方式投资，都必须要以同一货币单位计算股权比例，并按股权比例分享利润，分担风险和亏损，并且要求外商的股权比例不得少于25%，合营期限一般较长；中外合作经营企业是契约式的合营组织，是一

种无股权的合约式的经济组织。合作经营各方可以以自己所拥有的现成条件，以不同的方式投资，不一定以货币计算股权比例。各方的投资、利润分配、责任和权力在合营合同中具体规定，合作各方依照合同约定，分配收益或者产品，承担风险与亏损。合营期限一般比合资企业短。

4. 两者的组织形式不同。中外合资经营企业双方必须共同组成董事会，有健全的组织机构，共同委任经理、副经理，对合资企业进行共同经营、共同管理；合作经营企业可以不建立具有法人地位的实体，因而可以不需要建立共同的管理机构，只须按照合同规定，分别承担经营中的责任、义务。当事人以各自的法人身份进行合作。一部分建立了合作实体的合作经营项目，可以建立董事会或联合管理机构，制定公司章程；也可以由董事会或联合管理机构委托他人经营管理，并报审查批准机关批准。

5. 纳税主体不同。中外合资经营企业是纳税主体，这与合资企业作为公司组织的特征是相符的，税内利润扣除了必要的积累之后才能按照股权比例进行分配。作为纳税义务人，合资经营企业依照《中华人民共和国中外合资经营企业所得税法》纳税，这就形成了合资企业收益“先征后分”的形式；而合作经营企业如果在组织形式上不具备公司组织特征的，不具有法人地位，则不是纳税主体，参加合作经营的外资公司、企业和经济组织从合作经营项目中分得利润后，应依照《中华人民共和国外国企业所得税法》纳税。参加合作经营的中方公司、企业及其他经济组织则按我国国营企业的所得税法纳税，这就形成了合作经营项目的收益是“先分后征”的方式，而合作企业不是纳税主体。

6. 中方土地使用权的投资入股方式不同。作为合资经营所需的场地，中方既可保有土地使用权，合资企业以付费方式租用，也可由中方以土地使用权计价入股；而合作经营项目由于中方以土地使用权投资入股，就不再单独计算收取场地使用费，从而为举办占用土地比较多的合作项目提供了方便。

外商独资企业（或称为外资企业），是为了扩大对外经济合作与技术交流，促进中国国民经济的发展，外国的企业和其他经济组织或个人依照中国有关法律在中国境内设立的全部资本由外国投资者投资的企业。它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。

设立外商独资企业，必须有利于中国国民经济的发展，并且采用先进的技术和设备，或者产品全部出口或者大部分出口。我国政府对外国投资在中国境内的投资、获得的利润和其他合法权益，依照中国法律保护。外商独资企业必须遵守中国的法律、法规，不得损害中国的社会公共利益。外商独资企业符合中国法律关于企业法人条件的规定的，依法可以取得中国法人资格。

二、涉外企业的性质

我国的涉外企业是随着党的十一届三中全会之后所实行的“对外实行开放，对内搞活经济”的政策而逐步建立起来的。它是根据我国生产力发展现状和经济发展战略所采取的多种经济形式中的一种特殊形式，是对我国社会主义经济的必要补充，其经济性质与我国的其他经济形式不一样。就中外合资经营企业和中外合作经营企业来讲，其形式是私人资本与国家资本的结合形式，其经济性质是国家资本主义经济。它们既有社会主义的经济成分，又有资本主义的经济成分；建立在我国境内的外商独资企业，其经济性质是私人资本主义经济，但它要受到我国社会主义法律的约束，是社会主义法律能够加以限制、能够规定其活动范围的资本主义，因而可以把外商独资企业视为国家资本主义的低级形式，它不完全同于资本主义国家的私人资本主义企业。

涉外企业的法律性质较为复杂，应认真地加以区别。中外合资经营企业、法人式中外合作经营企业和在我国取得了法人地位的外商独资企业是有限责任公司性质，这些企业的中外方投资以各自认缴的注册资本承担有限的经济责任，企业以自己的全部财产承担企

业的风险和亏损；非法人式的中外合作经营企业的法律性质是合伙性质，中外各方的投资者对企业的风险承担无限责任；未在我国取得法人地位的外商独资企业，是外国企业或经济组织设在我国境内的分公司，其风险责任由其母公司承担，外国母公司对其在我国的分公司有带连经济责任。

在我国境内设立的具备法人地位的涉外企业，其企业制度的立论基础是“主体理论”（The theory of entity）。这种理论认为，企业作为一个法人，企业主体本身是独立存在的，具有自身的人格化，即强调企业作为一个经济主体或法律主体的人格化，而不仅仅是以经营或活动趋向单位作为经济运行的基础。这种企业主体在实践中和法律制度中都表现为企业是独立于中外所有者的法人，它占有和支配企业的所有的经济资源，而中外各方的投资人、债权人对企业资产有要求权——终极所有权，即股东只有收受股利和分配清算投入资产的权利。这种股东权益是以初始投入资产价值加上再投资收益及随后的重估介来计量的。这是中外各方权益特有人的权利，而不是对特定资产所有者的权利；而债权人的权益与业主权益之间的主要区别在于：如果企业进行清算，债权人权利的确定可以不受其他项目价值的影响。因此，按照这一理论，负债是企业自身的特定义务，资产代表企业自身收受特定物品和服务或其他利益的权利。因而，企业资产的计价反映的是对企业已获利益的计量。在这种理论下，企业经营主体居于权利的中心，企业的净值通常以股东权益的变动来表示，但不包括由于股利宣告和资本交易所引起的变动，它是代表扣除其他要求权（包括长期债券利息和所得税）之后权益状况的余剩变动。企业净收益（缴纳所得税后）可用于发放股利，也可用于扩大投资，只有投资价值的增加或股利宣告部分才属于股东的个人收益。这种理论在经济关系的处理上，表现为财产视为企业经营主体占有和支配（即企业拥有法人所有权），而不是属于作为财产的归属主体的中外股东。中外股东仅仅是企业的投资者，仅有企业财产的终极所有权。中外股东不干预企业的具体经营管理，中外