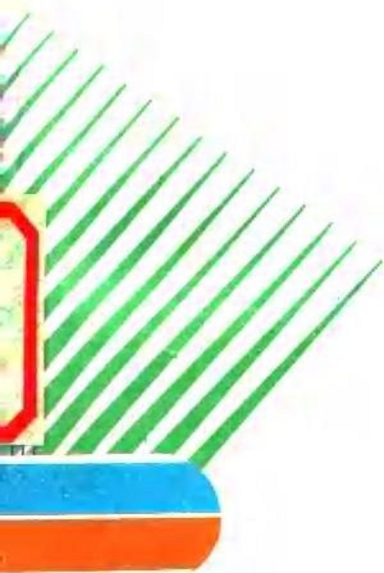


赵曙明 刘厚俊 编著

三资企业管理问题研究



三资企业管理 问题研究

赵曙明 刘厚俊 编著

中国人事出版社

(京) 新登字 099 号

图书在版编目 (CIP) 数据

三资企业管理问题研究/赵曙明主编. —北京: 中国人事出版社, 1995. 1

ISBN 7-80076-766-3

I. 三… I. 赵… III. 三资企业-企业管理-研究 IV. F276.43

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (95) 第 14019 号

中国人事出版社出版

(100028 北京朝阳区西坝河南里 17 号楼)

新华书店经销

北京交通印务实业公司印刷

1995 年 10 月 第 1 版 1995 年 10 月第 1 次印刷

开本: 787×1092 毫米 1/32 印张: 7.875

字数: 162 千字 印数: 1—5000

定 价: 11.50 元

前 言

改革开放以来，三资企业在国民经济中占据越来越重要的地位。据统计，截止 1994 年底，我国共批准三资企业 22 万多家，累计利用外资 1814 亿美元，1994 年实际利用外资 458 亿美元，居世界第二位。随着改革开放的深入和我国参与国际经济活动程度的深化，三资企业的发展步伐还将进一步加快。如何改善和加强三资企业的管理，充分发挥三资企业在国民经济中的作用，已是我国经济体制改革和对外开放的一个重要课题。

十多年来的改革开放实践显示，三资企业管理是一项涉及面很广的系统工程。这个系统大致包含三个子系统：第一子系统是国家有关政策，如外资政策、外贸体制、工商税收及各类行业政策等，属宏观管理范畴；第二子系统是三资企业内部管理，如人力资源、组织领导、生产管理和市场营销等，属微观管理范畴；第三子系统是三资企业面对的市场，包括国际和国内市场。这三个子系统相互联系、相互制约，又统一于三资企业管理这一大系统。相对来说，第二子系统处于从属地位，接受第一和第三子系统的引导、限制、激励和支配，但其运行直接关系到特定企业的生存和发展，对第一子系统和第二子系统中国内市场也会产生一定影响。第一子系统虽更多地处于指导和支配地位，但其完善和发展要参照第二和第三子系统的实际状况。第三子系统对第一和第二

子系统都有一种引导作用，但其国内市场部份又会受到第一和第二子系统直接或间接的影响。

本书对三资企业问题的研究，试图从系统论观点出发，运用经济学一般原理和企业管理的原则，借鉴国际上的成功经验和通行惯例，结合我国具体实践，探讨三资企业的管理问题。本书的研究力图体现出“三多”特点：一是多角度，从三资企业的外部环境、组织领导、市场营销、国际结算、人力资源等角度进行广泛分析；二是多层次，从宏观和微观、国际和国内等层次进行全面考察；三是多方法，运用规范分析和实证分析、理论、实践和政策相结合的方法进行有效论证。

本研究受国家教委留学回国人员科研项目的资助和江苏省哲学社会科学“八五”规划项目的资助，在此表示感谢。

作者还要感谢人事部李玉章同志为本书的出版给予的支持和帮助。另外，杨建良同学和周姝同学帮助收集整理了一些资料，并且在校对方面做了许多工作，在此一并表示谢意。

本书由我们主持编著，提出了编著大纲，并对全书进行了修改和统稿。具体章节分工如下：

鲁明泓撰写第一章；孙南申撰写第二章；裴平、胡廷峰撰写第三章；成志明撰写第四章和第五章；刘厚俊撰写第六章；赵曙明撰写第七章、第九章和第十三章；张红撰写第八章；胡宁生撰写第十章；陆娟撰写第十一章；赵曙东撰写第十二章。

由于水平有限，难免有不当之处，敬请读者批评指正。

赵曙明、刘厚俊

1995年4月于南京大学

目 录

前言	(1)
上篇 三资企业宏观管理问题研究	(1)
第一章 三资企业投资环境研究	(1)
一、全国不同地区投资环境的评估与比较	(1)
二、江苏省投资环境的分析与对策	(13)
第二章 三资企业经营管理的国际惯例	(22)
一、生产管理	(22)
二、采购管理	(26)
三、销售管理	(34)
第三章 外汇体制改革与三资企业发展	(50)
一、外汇体制改革为三资企业发展提供的机遇 ...	(50)
二、外汇体制改革对三资企业发展形成的挑战 ...	(54)
中篇 三资企业内部管理问题研究	(58)
第四章 中外合资企业组织领导体制研究	(58)
一、中外合资企业的组织领导体制及其评价	(58)
二、中外合资企业的董事制度研究	(67)
三、中外合资企业的管理方式研究	(79)
第五章 中外合资企业收益制度研究	(92)
一、投入资本的研究	(93)
二、合资企业的产品采购及转移价格问题研究 ...	(107)

第六章 三资企业技术引进的改进与管理	(117)
一、三资企业技术引进与社会经济发展.....	(117)
二、三资企业技术引进的成绩和问题.....	(120)
三、进一步改善三资企业技术引进工作的对策...	(124)
第七章 三资企业的人力资源管理	(144)
一、职员录用.....	(144)
二、职员的培训.....	(148)
三、职员的激励.....	(151)
四、工会组织的建立和健全.....	(155)
第八章 三资企业中的国际结算问题	(158)
一、三资企业出口贷款收汇率低在结算方面 的主要原因.....	(159)
二、对策与建议.....	(173)

下篇 三资企业的国际竞争与外向发展

.....	(178)
第九章 区域经济集团化与三资企业的外向发展	(178)
一、区域经济集团化趋势.....	(178)
二、区域经济集团化对我国三资企业的影响.....	(183)
三、三资企业的外向发展策略.....	(186)
第十章 三资企业国际化经营策略	(193)
一、国际营销挑战.....	(193)
二、营销组合技巧与策略.....	(194)
三、市场进入的选择与管理.....	(201)
第十一章 三资企业的营销战略	(206)
一、三资企业的营销优势与问题.....	(206)

二、三资企业的营销战略分析·····	(208)
三、三资企业的营销战略·····	(211)
第十二章 三资企业出口市场行情的调研与	
预测分析·····	(224)
第十三章 经济行情的研究·····	(225)
一、职员的录用·····	(144)
二、职员的培训·····	(148)
三、职员的激励·····	(151)
四、工会组织的建立和健全·····	(155)
第八章 三资企业中的国际结算问题·····	(158)
一、三资企业出口贷款收汇率低在结算方面	
的主要原因·····	(159)
二、对策与建议·····	(173)
下篇 三资企业的国际竞争与外向发展	
·····	(178)
第九章 区域经济集团化与三资企业的外向发展	
·····	(178)
一、区域经济集团化趋势·····	(178)
二、区域经济集团化对我国三资企业的影响·····	(183)
三、三资企业的外向发展策略·····	(186)
第十章 三资企业国际化经营策略·····	(193)
一、国际营销挑战·····	(193)
二、营销组合技巧与策略·····	(194)
三、市场进入的选择与管理·····	(201)
第十一章 三资企业的营销战略·····	(206)
一、三资企业的营销优势与问题·····	(206)

上篇 三资企业宏观管理问题研究

第一章 三资企业投资环境研究

自 70 年代末推行改革开放政策以来,中国为了吸引外国资本,正在努力改善投资环境,并取得了相当可观的成绩。但是,与发达国家甚至许多发展中国家相比,中国投资环境远未尽人意。而且,国内各省市投资环境发展也极不平衡。本报告运用详细资料和数学方法,分析构成投资环境的基本因素,测算和评估除西藏和台湾以外的 29 个省市自治区和 45 个主要城市的投资环境,并选取江苏省投资环境进行深入分析。

一、全国不同地区投资环境的评估与比较

(一) 评估投资环境的指标体系

如何选择多种指标更准确地评价投资环境,一直是一个棘手的问题。目前比较有权威性的投资环境等级评分法(罗伯特·斯托鲍夫,1969)包括下列 8 项因素:抽回资本和红利的限制、对外商股权的控制、对外商的管制程度、货币稳定性、政治稳定性、给予关税保护的意愿、当地资金的可供程度、近 5 年的通货膨胀度。利特瓦克和拜廷的国别冷热比较法,则从政治稳定性、市场机会、经济发展与成就、文化一元性、法令障碍、实质障碍、地理文化差距 7 个方面考察

一国的投资环境。体制评估法（闵建蜀，1989）是专门为中国投资环境而设计的，它按稳定性、灵活性、经济性、公平性和安全性等5项标准评估中国投资环境。国家统计局等单位于1992年12月评测并公布了中国综合经济实力50强和投资硬环境40优城市。该项研究仅仅评估了硬环境，没有考虑软环境，且没有公开40优城市的名次和采用的指标评价体系。

这里在确定指标评价体系时，除了吸取已取得的研究成果外，还特别考虑以下几点：

（1）非差异性。有些因素对投资环境有非常显著的影响，如政治稳定性。但是，由于中国重大政策法规统一来自中央政府，对每个地区来说，政治稳定性在它们之间几乎没有差异，因此可以剔除。对外商股权的控制等也属这类情况。

（2）替换性。有些指标数据很难直接获得，例如市场机会、经济发展与成就等。本文通过其它指标（如人口、GNP、第三产业产值等）替代它们。

（3）客观性。许多指标很难量化，或者即使可以量化，也掺入了人为的主观因素（如主观打分法）。这必然影响评估的可信性。因此，本文尽量采用数量指标，万不得已的情况下，也试图按比较客观和公认的标准处理非数量指标。例如政策变量就是一个例子。

最后，11个指标被挑选出来构成一个指标评价体系。它们是：（1）人口（POP）；（2）GNP；（3）第三产业产值（OTR）；（4）货运总量（TSF）；（5）社会商品零售总额（RS）；（6）外贸收购额（PAE）；（7）年末银行贷款余额（BLB）；（8）消费物价指数（CPI）；（9）人均工资（AS）；

(10) 每万名职工所拥有的科技人员数 (NST); (11) 政策变量 (P)。这 11 个指标中, 人口和 GNP 指标表明一个地区的经济规模。第三产业产值指标既表明了产业结构的高度, 也标志着金融、信息业等的发展水平。货运总量是一个地区公路运输量、铁路运输量、海运量和内河运输量 4 个统计指标之和。它是中国投资环境中的一个关键因素。社会商品零售总额标志着一个地区的市场容量和消费规模。外贸收购额用于表示外向型经济的发展水平和规模。年末银行贷款余额表明资金的供给量。消费物价指数标志着货币的稳定程度。人均工资和每万名职工拥有的科技人员数分别表明了劳动力的价格和质量。政策变量代表一个地区享有的经济自主权和国家给予的优惠政策, 政策变量越大, 经济自主权越大, 国家政策也越优惠, 投资环境越好。在省、市、自治区层次上, 一般说来, 东部地区较中部地区享有更多的自主权和优惠政策、中部地区较西部地区也享有更多的自主权和优惠政策。因此, 东、中和西部地区的政策变量分别取值为 3、2 和 1。基于同样的理由, 在城市水平上, 经济特区城市、沿海开放城市, 位于东部但不属第一、二类的城市, 位于中西部位不属于第一、二类的城市的政策变量分别取值为 4、3、2、1。

(二) 中国投资环境基本因素分析

1. 影响省市自治区投资环境的因素。我们首先运用因子分析方法分析 29 个省市自治区的投资环境。在标准化变换之后, 通过相关矩阵可以得到主成份, 然后根据最初 M 个因子总方差中的累计百分率大于或等于 95% 的要求, 决定因子数目。表 1 给出了因子、特征值和每个因子可解释的总方差的比例。最初的 5 个因子可解释总方差的 95.9% (见表 1-1), 所

以，我们采用 5 个因子。

表 1-1 特征值

因子	特征值	在总方差中的比重	累计比重 (%)
1	6.5327	0.5939	59.3877
2	1.4848	0.1350	72.8855
3	1.0072	0.0918	82.0414
4	0.9841	0.0859	90.9874
5	0.5409	0.0492	95.9043
6	0.1890	0.0172	97.6228
7	0.1391	0.0128	98.8876
8	0.0938	0.0085	99.7403
9	0.0143	0.0013	99.8702
10	0.0083	0.0008	99.9460
11	0.0059	0.0005	100.0000

表 1-2 给出了因子载荷来看，人口、GNP、第三产业产值、货运总量、社会商品零售总额、外贸收购额、年末银行贷款余额在第一因子上有较大载荷；人均工资、每万名职工所拥有科技人员数在第二因子上有较大的载荷；消费物价指数在第三因子上有较大载荷；政策变量在第四、五因子上有较大的载荷。从方差极大正交旋转因子载荷来看，人口、GNP、第三产业产值、货运总量、社会商品零售总额、外贸收购额、年末银行贷款余额在第一因子上有较大的载荷；人均工资、消费物价指数、每万名职工所拥有科技人员数、政策变量分别在第二、三、四、五因子上有较大的载荷。

表 1-2

因子载荷和旋转因子载荷

变量	因子载荷						旋转因子载荷					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
pop	0.77	-0.27	0.12	-0.44	0.25	-0.08	0.57	-0.18	-0.09	0.05	0.36	-0.04
GNP	0.99	-0.00	0.03	0.05	-0.08	-0.03	0.96	0.05	-0.03	0.03	0.18	-0.08
OTI	0.90	0.00	-0.04	0.11	-0.09	0.09	0.90	0.10	-0.05	0.05	0.15	-0.05
TSF	0.80	-0.19	0.05	-0.30	0.29	0.35	0.58	0.02	-0.06	0.06	0.76	0.04
RS	0.99	-0.02	0.03	-0.04	-0.09	0.00	0.96	0.05	-0.04	0.07	0.16	-0.06
PAE	0.88	0.10	0.07	0.09	-0.24	-0.16	0.86	0.01	0.00	0.01	0.12	-0.15
BLB	0.97	0.04	-0.01	0.17	-0.14	0.03	0.98	0.13	-0.03	0.09	0.12	-0.05
CPR	-0.13	0.33	0.90	0.19	0.06	0.16	-0.05	-0.03	0.99	-0.06	-0.03	-0.10
AS	0.26	0.74	-0.40	0.27	0.23	0.28	0.19	0.93	-0.03	-0.14	0.00	-0.27
NST	0.20	-0.69	0.00	0.58	0.35	-0.17	0.14	-0.13	-0.07	0.96	0.04	0.19
P	0.22	0.84	0.04	-0.07	0.25	-0.41	0.14	0.30	0.13	-0.23	-0.02	-0.90

表 1-3

特 征 值

因子	特征值	在总方差中的比重	累计比重 (%)
1	6.0006	0.5455	54.5509
2	1.9693	0.1790	72.4533
3	0.9929	0.0903	81.4798
4	0.7721	0.0702	88.4988
5	0.4834	0.0440	92.9017
6	0.4068	0.0370	96.5999
7	0.2272	0.0207	98.6658
8	0.1191	0.0108	99.7487
9	0.0125	0.0011	99.9620
10	0.0107	0.0010	99.9595
11	0.0044	0.0004	100.0000

2. 影响城市投资环境的因素。下面我们按同样的方法分析 45 个主要城市的投资环境。从表 1-3 中可以发现, 前 6 个因子的累计解释方差的比例为 96.6%, 所以我们选择 6 个因子。

表 1-4 给出了因子载荷和方差极大正交旋转因子载荷。从因子载荷来看, 人口、GNP、第三产业产值、货运总量、社会商品零售总额、外贸收购额、年末银行贷款余额在第一因子上有较大的载荷; 人均工资、每万名职工拥有的科技人员数、政策变量在第二因子上有较大的载荷; 消费物价指数、每万名职工拥有的科技人员数在第三、四因子上有较大的载荷; 第五、六因子比较难解释。从方差极大正交旋转因子载荷来看, 人口、GNP、第三产业产值、货运总量、社会商品零售总额、外贸收购额、年末银行贷款余额在第一因子上有较大的载荷; 人均工资、消费物价指数、每万名职工拥有科技人员数、货运总量和政策变量分别在第二、三、四、五和六因子上有较大的载荷。

表 1-4 因子载荷和旋转因子载荷

变量	因子载荷						旋转因子载荷					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
POP	0.77	-0.27	0.12	-0.44	0.25	-0.08	0.57	-0.18	-0.09	0.05	0.36	-0.04
GNP	0.99	-0.00	0.03	0.05	-0.08	-0.03	0.96	0.05	-0.03	0.08	0.18	-0.08
OTR	0.90	0.00	-0.04	0.11	-0.09	0.09	0.90	0.10	-0.05	0.05	0.15	-0.05
TSF	0.80	-0.19	0.05	-0.30	0.29	0.25	0.58	0.02	-0.06	0.06	0.76	0.04
RS	0.99	-0.02	0.03	-0.04	-0.09	0.00	0.96	0.05	-0.04	0.07	0.16	-0.06
PAE	0.88	0.10	0.07	0.09	-0.24	-0.16	0.86	0.01	0.00	0.01	0.12	-0.15
BLB	0.97	0.04	-0.01	0.17	-0.14	0.03	0.98	0.13	-0.03	0.09	0.12	-0.05
CPI	-0.13	0.33	0.90	0.19	0.06	0.16	-0.05	-0.03	0.99	-0.06	-0.03	-0.010
AS	0.26	0.74	-0.40	0.27	0.23	0.28	0.19	0.93	-0.03	-0.14	0.00	-0.27
NST	0.20	-0.69	0.00	0.58	0.35	-0.17	0.14	-0.13	-0.07	0.96	0.04	0.19
P	0.22	0.84	0.04	-0.07	0.25	-0.40	0.14	0.30	0.13	-0.23	-0.02	-0.90

3. 简单概括。综合上述分析,并结合各指标的经济学含义,中国投资环境要素可以分为四大类。第一类包括人口、GNP、第三产业产值、货运总量、社会商品零售总额、外贸收购额和年末银行贷款余额,它表明某地方的经济基础、经济规模和整体发展水平,可称为一般经济因子。第二类包括人均工资和每万名职工拥有的科技人员数,它表明劳动力的价格和质量,可称为劳动力因子。第三类是通货膨胀因子。第四类可称为政策因子,它表明地方政府所享有的自主权和优惠政策,该因子用政策变量表示。总之,中国投资环境由一般经济因子、劳动力因子、通货膨胀因子和政策因子构成。

(三) 中国各地区投资环境测算和评估

1. 方法。本部分将测算 29 个省市自治区和 45 个主要城市的投资环境,并且将它们按大小排序。下面简要地介绍测算方法。首先将原始数据进行标准化变换,用主成份分析法估计特征值和特征向量。决定主成份个数的原则是前 M 个主成份累计解释方差的比例大于或等于 95%。然后构造一个投资环境指数 E :

$$E = a_1 Z(1) + a_2 Z(2) + a_3 Z(3) + \cdots \cdots a_m Z(m)$$

其中 $Z(1)$ 、 $Z(2)$ 、 $Z(3) \cdots Z(m)$ 分别为第 1, 2, 3, $\cdots m$ 个主成份表示式, a_1 、 a_2 、 a_3 、 $\cdots a_m$ 分别为 $Z(1)$ 、 $Z(2)$ 、 $Z(3)$ 、 $\cdots Z(m)$ 所能解释方差占总方差的比例。

将各指标经过标准化变换后的数值代入,依次可以算出所有样本的投资环境指数。

2. 结果。表 1-5 和表 1-6 分别给出了 29 个省市自治区和 45 个主要城市的投资环境指数。

表 1-5 29 个省市自治区投资环境得分表

序号	省市 自治区	得分	序号	省市 自治区	得分
1	广东	4.213	16	吉林	-0.493
2	江苏	2.500	17	广西	-0.586
3	上海	2.311	18	安徽	-0.709
4	辽宁	2.040	19	山西	-0.746
5	山东	1.939	20	江西	-0.891
6	四川	1.109	21	陕西	-1.101
7	浙江	0.938	22	海南	-1.164
8	北京	0.765	23	内蒙古	-1.241
9	天津	0.335			
10	湖北	0.215	24	甘肃	-1.247
11	河北	0.164	25	云南	-1.303
12	河南	0.121	26	新疆	-1.379
13	黑龙江	0.065	27	青海	-1.419
14	湖南	0.018	28	贵州	-1.849
15	福建	-0.279	29	宁夏	-1.879

表 1-6 45 个主要城市投资环境得分表

序号	城市	得分	序号	城市	得分
1	上海	5.660	24	西安	-0.398
2	北京	3.520	25	长春	-0.427
3	广州	2.373	26	温州	-0.442
4	天津	2.055	27	昆明	-0.583
5	重庆	1.233	28	长沙	-0.588
6	大连	0.687	29	秦皇岛	-0.636
7	沈阳	0.659	30	郑州	-0.652
8	深圳	0.600	31	海口	-0.668
9	青岛	0.501	32	太原	-0.696
10	武汉	0.231	33	石家庄	-0.708

序号	城市	得分	序号	城市	得分
11	南京	0.198	34	连云港	-0.751
12	汕头	0.171	35	威海	-0.818
13	成都	0.160	36	兰州	-0.830
14	杭州	0.125	37	乌鲁木齐	-0.895
15	南通	0.005	38	南昌	-0.922
16	烟台	-0.004	39	合肥	0.931
17	宁波	-0.034	40	南宁	-0.942
18	珠海	-0.076	41	北海	-0.996
19	湛江	-0.083	42	西宁	-1.170
20	厦门	-0.190	43	贵阳	-1.245
21	福州	-0.283	44	呼和浩特	-1.322
22	济南	-0.319	45	银川	-1.351
23	哈尔滨	-0.357			

3. 检验。下面我们用统计数据来验证表 1-5 中的结果。其基本思路是：投资环境的优劣与吸引外资的数量相一致。在统计上表现为各省市自治区投资环境的排序与它们的实际利用外资额呈高度相关关系。由于难以搜集到 45 个城市的有关资料，我们只对 29 个省市自治区 1989 至 1991 年实际利用外资额（国家统计局，1991；中国对外经济贸易年鉴编委会，1992）进行等级相关分析。

$$R = \frac{1 - 6d_i^2}{1n(n^2 - 1)}$$

其中，R 为等级相关系数，n 为等级的项数，d 为各省市自治区在模型中的名次与它们实际利用外资额名次之差。

计算结果如下：R1989=0.83，R1990=0.80，R1991=0.83。这表明理论计算基本上可以反映各地区投资环境的优劣。