

涉外企业管理

杨灿英 编著

南开大学出版社

1011 57

涉外企业管理

顾问：初保泰

编著：杨灿英



中财 B0033062

中央财经金融学院图书馆藏书章

总号 415809

书号 F121.29/66

南开大学出版社

〔津〕新登字(90)011号

涉外企业管理

杨灿英 编著

南开大学出版社出版
(天津八里台南开大学校内)
邮政编码300071 电话349318
新华书店天津发行所发行
河北省邮电印刷厂印刷

1992年11月第1版 1993年4月第2次印刷
开本: 850×1168 1/32 印张: 11.25
字数: 280千字 印数: 5 001—13 000
ISBN 7-310-00481 7/F·85 定价: 6.70 元

序 言

自从党的十一届三中全会决定实行对外开放政策以来，我们国家的企业（包括国营企业、集体企业、私营企业）不仅在贸易上同国际企业的商品交换关系空前扩大了，而且产生了生产协作、资本融合方面的关系。这种前所未有的新型关系正在一天比一天扩大，国内外卷入的企业也一天比一天增多。这种新现象，一方面说明中国企业参与国际市场竞争和国际经济一体化的进程加快了，同时也给企业的领导者提出了一个新课题：如何搞好涉外企业参与国际商品交换、国际生产协作和国际资本融合，提高企业的经营管理水平？这个课题，在中国成为一门崭新的学科。搞好涉外企业的根本，需要培养人才。培养优秀人才，需要高质量的教材。杨灿英同志编写的《涉外企业管理》一书，就是为适应这一新形势的需要，在他总结多年教学经验的基础上，推出的一部新著。

中国研究自己企业（主要是国营企业）的经营管理已有几十年，论著已有很多，即使在目前，如何搞活国营大中型企业也还是摆在全国人民面前的一个重大课题。这个课题解决得好不好，关系到我国实现社会主义现代化的命运。搞好涉外企业的经营管理这一课题与搞好国营大中型企业的经营管理课题是紧密联系在一起的。搞好涉外企业的经营管理，不仅可以壮大我国商品在国际市场上的竞争能力，扩大进出口贸易，而且涉外企业成功的管理经验，可供国营企业深化改革作借鉴，从而提高我国企业经营管理的总体水平。涉外企业可供国营企业借鉴的内容是多方面的。涉外企业不仅有国外的资金投入，技术投入，还引进了国际跨国公司行之有效的经营管理经验，其中包括了强有力的决策机构，科学的决策方式，

等等。这些经验，是在多年的市场竞争中积累起来的，从产品的市场选择、资金投入到企业的经销运营，都适应了企业向国际现代化管理迈进的途径。灿英同志专题探讨涉外企业的经营管理，有助于培育能够参与国际市场竞争的人才，搞好涉外企业的经营，进而推动我国企业经营管理水平的全面提高。

《涉外企业管理》是一个大课题，也是一个新课题。目前涉猎这一课题的学者还不多，这一课题涉及的内涵十分丰富。灿英同志的这本书，还不可能分目逐一地作深入探讨，但他把这一课题从一般性的论述企业管理的概论中分离出来，并做专门叙述，已经是一个可贵的尝试。我相信这本书能够引起教育界、学术界、企业界从事涉外经济的同行们的重视，会有更多、更新颖的论著问世。

初保泰

一九九一年岁末于大连

前 言

随着我国改革开放这一基本国策的实施，涉外企业正以其旺盛的生命力，活跃于神州大地。它是我国开放政策的产物，是外向型经济的主要组织形式。截止1990年末，涉外企业已发展到4万余家，遍及全国30个省、直辖市、自治区。为了适应现实的需要，笔者在较长时间的资料积累、教学实践、调查研究的基础上，研究参考了有关涉外企业管理的一些著作，编写成本书。本书完稿后，又根据1991年4月第七届全国人民代表大会第四次会议通过的《中华人民共和国外商投资企业和外国企业所得税法》（1991年7月1日施行）等最新文献的精神作了修改补充，使本书对涉外企业管理研究的内容有了新的的发展，更适应现实的需要。

本书是一本理论联系实际，更偏重实际应用的教科书。本书的研究对象，是在我国境内设立的不同形式涉外企业的管理，重点是“三来一补”企业、“三资”企业和对外劳务合作企业的管理。本书的内容结构，就是按照不同形式涉外企业的历史发展和逻辑顺序排列的。全书共分十一章，从发展最早和层次较低的涉外企业——“三来一补”企业（第一章）开始，循序写到层次较高的“三资”企业（第二章）；进而分专题对“三资”企业中的中外合资企业、中外合作企业和外资企业的设立与管理分别作了全面系统的阐述；最后专设一章（第十一章），论述另一形式的涉外企业——对外劳务合作企业的经营管理。所以对此专设一章，是由于这一形式的涉外企业适合我国劳动力资源丰富的特点，而且近年来发展很快，但管理中存在问题不少，又是人们（特别是外经贸部门的同

志)普遍关注的一个方面,所以从政策到实践作些具体阐述是必要的。为了便于有关部门和企业掌握政策开展工作,书后附有三个附件:涉外企业主体法规、涉外企业基本文件参考格式、涉外企业市场调研参考提纲。这些文件具有很强的政策性、权威性、实用性,对读者有重要的应用和参考价值。

本书为便于读者学习掌握不同形式涉外企业的经营管理,从理论与实务两个方面,对有关问题进行了比较系统全面的论述,力求做到观点明确,材料翔实,条理清晰,以有利于促进涉外企业的健康发展。

本书以从事涉外企业工作和外经贸部门工作的同志为主要对象,同时亦可作为国际经济、企业管理、财经、外贸等方面大、中专学校(含成人教育),以及外向型经济各类人员培训班的教材或自学参考书。一般读者也可从中获得外向型经济和企业经营管理方面的基本知识。

涉外企业管理在我国还是个新生事物,它涉及诸多学科和众多领域,需要同行专家、实务工作者和经济界同仁,从理论和实践的结合上作进一步的研究和探索。由于作者从事此项研究的时间不很长,有些问题还有待研究,而且在实践中也还会出现许多新情况和新问题,故书中难免会有疏漏差错之处,恳请同行和读者指正,以待补订。

作 者

一九九〇年八月完稿

一九九一年八月修订

一九九二年八月补订

目 录

序.....	(1)
前 言.....	(1)
第一章 “三来一补”企业.....	(1)
第一节 什么是“三来一补”	(1)
第二节 发展“三来一补”的意义	(4)
第三节 发展“三来一补”的重点	(8)
第四节 “三来一补”的申请和审批程序	(10)
第五节 有关部门对“三来”企业的管理	(16)
第六节 有关部门对补偿贸易企业的管理	(21)
第七节 “三来一补”企业经营活动注意要点.....	(28)
第二章 “三资”企业概述.....	(30)
第一节 什么是“三资”企业	(30)
第二节 发展“三资”企业的意义	(32)
第三节 “三资”企业投资方式比较	(36)
第四节 “三资”企业经济效益评价	(39)
第五节 “三资”企业涉外法规.....	(43)
第六节 “三资”企业所得税新税法	(53)
第七节 “三资”企业争议的仲裁.....	(59)
第三章 中外合资企业的申请、审批和管理体制.....	(65)
第一节 申请程序.....	(65)
第二节 审批程序.....	(70)
第三节 管理体制.....	(75)
第四章 中外合资企业的资本股权和组织机构.....	(79)
第一节 资本股权.....	(79)

第二节	组织机构·····	(84)
第五章	中外合资企业的劳动组织 ·····	(91)
第一节	劳动组织的自主权 ·····	(91)
第二节	职工的招收和劳动合同·····	(92)
第三节	职工的解雇与辞职 ·····	(94)
第四节	职工的工资与奖惩 ·····	(96)
第五节	职工的劳保与福利 ·····	(100)
第六章	中外合资企业的技术引进 ·····	(102)
第一节	技术的分类与引进途径 ·····	(102)
第二节	技术引进的前期准备 ·····	(106)
第三节	技术引进费用的支付方式·····	(112)
第四节	技术引进的经济效益分析·····	(116)
第七章	中外合资企业的税务和利润分配 ·····	(121)
第一节	税务 ·····	(121)
第二节	利润分配 ·····	(133)
第八章	中外合资企业的经营管理机构 ·····	(136)
第一节	经营管理机构 ·····	(136)
第二节	企业重点部门的经营管理 ·····	(143)
第九章	中外合作企业 ·····	(155)
第一节	合作企业的特点 ·····	(155)
第二节	合作企业的审批程序·····	(158)
第三节	合作企业的合同文件·····	(160)
第四节	合作企业的经营管理·····	(165)
第十章	外资企业 ·····	(180)
第一节	外资企业的特点 ·····	(180)
第二节	外资企业的申请和审批程序 ·····	(183)
第三节	外资企业的经营管理 ·····	(187)
第四节	外资企业的经营期限、终止和清算 ·····	(199)
第十一章	对外劳务合作企业 ·····	(203)

第一节	开展对外劳务合作的意义·····	(203)
第二节	对外劳务合作的发展与前景·····	(206)
第三节	对外劳务合作的经营活动	
	——投标与承包·····	(210)
第四节	对外劳务合作的管理·····	(223)
附 件	·····	(230)
附件一	涉外企业主体法规·····	(230)
	(一)中华人民共和国中外合资经营企业法(1990年4月	
	4日修正案)·····	(230)
	(二)中华人民共和国中外合作经营企业法(1988年4月16日)···	(233)
	(三)中华人民共和国外资企业法(1986年4月12日)·····	(237)
	(四)国务院关于鼓励外商投资的规定(1986年10月11日)···	(240)
	(五)中华人民共和国外商投资企业和外国企业所得税法	
	(1991年4月9日)·····	(243)
	(六)中华人民共和国海关对外商投资企业进出口货物监	
	管和征免税办法(1992年9月1日)·····	(250)
附件二	涉外企业基本文件参考格式·····	(257)
	(一)中外合营项目建议书参考格式·····	(257)
	(二)中外合营项目可行性研究报告参考格式·····	(258)
	(三)中外合资企业原则协议参考格式·····	(264)
	(四)中外合资企业合同书参考格式(工业)·····	(265)
	(五)中外合作企业合同书参考格式(工业)·····	(280)
	(六)中外合资企业章程参考格式·····	(287)
	(七)外资企业协议参考格式·····	(297)
	(八)补偿贸易合同书参考格式·····	(303)
附件三	涉外企业市场调研参考提纲·····	(326)
后记	·····	(350)

第一章 “三来一补”企业

第一节 什么是“三来一补”

所谓“三来一补”，指的是：来料加工、来样加工、来件装配和补偿贸易。它是国际上通行的利用外资形式，也是我国开展对外贸易的重要组成部分。“三来一补”企业是我国从事“三来一补”经营活动的、具有法人资格的经济实体或经济组织。

一、来料加工

所谓来料加工，指的是：外商提供原材料、辅料和包装材料，我方企业按照规定条件（如图纸标准和工艺要求）进行加工，成品交给外商，我方收取工缴费。具体方式有：

1. 外商提供全部或部分原材料、辅料和包装材料，成品交给外商，我方只收加工费；
2. 外商的“来料”和我方加工后的成品分别作价，根据“各作各价”合同，我方只收差价；
3. 外商除提供“来料”以外，还提供加工所需的技术、设备、设施，其价款从我方工缴费中清偿；
4. 我方外贸部门同外商签订合同，承揽“来料加工”业务，然后组织厂家生产。外贸部门同厂家之间按购销业务关系办理（也适用于来样加工和来件装配）。

二、来样加工

所谓来样加工，指的是：外商提供产品的样式、规格、商标、花色和质量标准等，我方企业按照规定条件，用自己的原材料加工

生产，成品交给外商，我方收取加工费和所供原材料的价款。

如果外商提供了加工所需的工具、设备和技术，其价款则从我方工缴费中清偿。

三、来件装配

所谓来件装配，指的是：外商提供元器件、零部件和装配用的工具设备，我方企业按外商要求的质量、规格、款式，进行加工装配，成品交给外商，我方收取工缴费或装配费。

外商的“来件”又分两种形式：（1）全分解零件，即外商将零件以散装的形式运来，我方企业先将散零件组装成部件，再将部件组装成成品；（2）半分解零件，即外商将部件以散装形式运来，由我方企业把部件组装成成品。

上述“三来”业务，统称加工装配。我方接受加工装配的企业，有国营企业、集体企业和个体企业。从事的行业有机械工业、电子工业（以来件装配为主）、轻纺工业和农牧渔养殖业（以来料加工、来料种养、来样加工为主）等。

四、补偿贸易

所谓补偿贸易，指的是：我国以信贷方式引进外资、技术、设备和原材料，然后以产品分期偿还价款的一种贸易形式。具体方式有：

1. 按产品补偿方式来划分

（1）直接补偿：用引进的技术和物料直接生产的产品叫直接产品，用直接产品偿还的叫直接补偿。又叫产品返销（简称返销）。此种方式一般适用于设备和技术贸易，国外也有人称之为“工业补偿”。

（2）间接补偿：偿还外商的产品，不是用引进的技术和物料直接生产出来的产品，而是双方均能接受的、等值的其他产品，故又称等价商品补偿，也叫商品换购（简称换购）。

2. 按产品补偿所占的比例来划分

（1）全额补偿：合同价款（包括贷款本息），百分之百用产品

偿还。

(2)部分补偿：合同价款用部分产品、部分现汇来偿还。“部分现汇”一般是指用一定百分比的现金支付定金(通常在15%以内)。

3. 按补偿贸易的行为主体来划分

(1)双边补偿：补偿贸易的参加者，仅有中外双方，中方向外商补偿。

(2)多边补偿：补偿贸易的参加者是多国多方，即提供技术设备的一方不一定就是借贷者，也未必是产品返销的接受者，它可以是三角补偿或四边补偿。这种方式的补偿贸易比较复杂。其特点是：由第三国代替首次进口的中国一方承担或提供补偿产品的义务。这种情况一般发生在对外签有支付清算协定的国家。例如，我国与伊朗签有支付协定，进行记帐贸易，并经常处于顺差状态，但伊朗没有合适的产品可供我国进口；与此同时，我国需要进口意大利的设备和技术，但苦于外汇短缺，想利用补偿贸易方式进口。经我国同意大利谈判以后，知道意大利需要伊朗可供出口的产品，伊朗也愿意向意大利出口。于是，我国便利用支付协定所赋予的购买第三国产品的权力，用伊朗的产品交换意大利的设备和技术。这种贸易就是多边补偿，也叫转手补偿。

4. 综合补偿贸易

所谓综合补偿，指的是：把上述各种单一简单的补偿贸易进行灵活组合。例如，直接的部分的三角补偿，就是既包括直接用产品补偿，又包括部分现汇补偿(15%定金)，还包括三国三方参加的广泛的多边合作补偿。由于综合补偿贸易对参加的各方都有利，故已成为当代国际流行的补偿贸易形式。

总起来看，对一个企业来说，“三来一补”业务，实际上往往是有所侧重而又互相渗透、融为一体的。

五、“三来一补”的特点

由于“三来一补”既具有对外经济合作的性质，又具有一般贸

易的某些属性，故综合起来看，“三来一补”可归纳为如下几个特点：

1. 吸收外商“实物”投资。外商提供的设备、原材料、辅料、零部件、元器件等，均应视作直接投资，我方利用外商提供的“实物”外资，加工生产，收取工缴费，或以其产品，或用外商可接受的其他产品，或以工缴费，来清偿外商预先垫付的“实物”资金。

2. 我方一般无需流动资金。在外商提供“实物”投资的条件下，我方只需提供厂房或生产场所、劳动力和一些简易设备，无需筹措流动资金，就可以开展生产和业务活动，合作方式简便易行。

3. 供产销一体化，我方承担风险较小。“三来一补”中的料、样、件、技术设备和销售市场在国外，生产或加工装配环节在国内，供产销是一个统一体；我方既不担心“供”，也不担心“销”，而且结算和支付方式对我方有利。

4. 提供劳务出口。“三来一补”大都是劳动密集型产品，占用劳动力甚多，一般来说，投入的活劳动越多，出口创汇就越多，完全是不出国门的劳务出口。

由上可见，“三来一补”，是将利用外资、技术引进、劳务合作、商品贸易结合在一起的总称，是既包括对外经济合作，又包括一般对外贸易的供产销综合体。目前，我国的“三来一补”正向深入发展，前景十分广阔，意义也相当重大。

第二节 发展“三来一补”的意义

自1979年国务院颁布《开展对外加工装配和中小型补偿贸易办法》以来，我国“三来一补”业务发展迅速，辐射面几乎遍及全国各省、市、自治区。目前，“三来一补”业务中的外商资本，正向多元化、巨型化和高档化发展。加工装配业务逐步由初期的简单加

工发展到深加工，由后工序加工发展到前后工序统一加工，并出现了项目由小变大、技术由低变高和连片土地开发以及整厂、整行业由沿海向内地转移的趋向。

为顺应这种趋向，大力发展“三来一补”业务，举办“三来一补”企业，对于发展外向型经济、实行“两头在外”和参与国际交换与竞争，具有重要的意义。

一、“三来一补”的互利性

“三来一补”的产生，归根到底是由于双方商品交换的需要。由于各国经济发展的水平不同，各国科学技术发展的不平衡，各国所处环境的不同，以及拥有自然资源的不同，也就存在着生产条件的差异。因此，各自扬长避短，发展对自己有利的产业，进行产品交换，对双方均可得到经济上的益处。即便工业发达国家(地区)，从国外进口本国(地区)优势相对较小的产品，也能得到国际分工的好处。

二、加快科学技术的发展

通过“三来一补”，可以多进口先进的设备、技术和其他生产性物资——这是生产力的重要组成部分。由于发展中国家一般都外汇不足，要扩大这些“生产力”的进口有困难，而“三来一补”可以用出口商品偿还，而且是用未来的产品去偿还，因而可以解决外汇不足的困难，从而扩大技术、设备和物资的进口，扩大建设规模，加快发展生产力，促进技术结构、产品结构和产业结构的进步。例如，纺织行业通过“三来一补”引进和进口了涤纶长丝生产线，毛纺设备、喷水织机、汽流纺纱机、绳状染色机、织物防缩机等先进设备，大大提高了纺织行业的技术水平。又如广东的电子行业通过进口成批台(套)电子设备，已有近千家工厂开展电子加工装配业务，产值急剧增长，成为全国四大电子工业基地之一。

三、有利于国际收支平衡

开展“三来一补”，可减少外汇支出，增加外汇收入，有利于国际收支平衡。因为：

1. 由“三来一补”进口的物资，不必动用当年的外汇收入或外汇储备支付，可节约本国的外汇支出；

2. 通过“三来一补”兴建的企业，倘若是生产过去需要从海外进口的产品，则可起到进口替代作用，减少某些物资的进口，从而逐渐减少外汇支出；

3. 通过“三来一补”兴建的企业，倘若是生产出口产品，则在偿还进口技术设备价款的同时，还可以继续生产出口产品，并可“借船出海”，利用国外公司原有的销售渠道（有的国外公司在偿清后仍愿承担销售义务），把自己的产品投入国际市场，从而增加外汇收入。

据粗略统计，1988年全国对外加工装配，总共收汇约20亿美元。上海市文教体育用品进出口公司为国外加工运动帽，仅此一项，一年就为国家赚取外汇45万美元。

四、有利于外资的引进与利用

“三来一补”是利用外资的有效方式，一般都取得较好的经济效益。这是因为：

1. 在“三来一补”贸易方式下，从工业发达国家进口技术设备，比较容易取得这些国家的贷款。因为，在争取贷款的过程中，出口设备物资的外国公司，一般是积极协助，甚至代为安排贷款。

2. 尤其在实行国外贷款与补偿贸易相结合的综合补偿方式下，更易得到利用外资的经济效益。例如，1988年3月，山东牟平县供销社从日本一家商社贷款1.5亿日元，抵押给国内银行，贷出人民币445万元，在国内兴办以养殖对虾为主（加工无头对虾），养猪、养鸡为辅的开发性企业。当年谈判成交（以无头对虾补偿，4年还清，年利息4.3%，当年年终偿还贷款15%），当年开发见效，年底偿还日方19%的贷款，超过合同规定4个百分点，还盈利人民币40多万元，被日商称为“有经济实力的、可以信赖的合作者”。

3. 利用“三来一补”进口外国设备、新兴建的新企业或进行技术改造的老企业，完全由我国自行掌握，不必改变原有企业的管

理结构和部门内部结构，适合本国国情。

五、有利于扩大劳动就业

“三来一补”企业，基本上是劳动密集型企业，是转移剩余劳动力的重要载体。据概算，到本世纪末，我国农村需转移出1.8亿劳动力，城市还将新增加3000万劳动力。这就是说，到本世纪末，第二、三产业将新增劳动力共达2.1亿。为适应解决这一严重就业问题的需要和产业人口结构的合理演化，大力提倡兴办“三来一补”，是适合国情的应时之举。如以南粤“四小虎”著称的顺德、南海、东莞、中山四县市，凭借毗邻港澳的地理优势，以“进口原料——加工生产——出口创汇”开路，促进了这一地区“三来一补”大发展，从而使本乡本土的剩余劳动力“离土不离乡，进厂不进城”，“各尽所能，各得其所”。

同时，随着“三来一补”技术、设备的引进，培养了一批熟练工人和管理人员，提高了从业人员的整体素质。

六、加速实现经济起飞

“三来一补”这种经济形式，由于其投资少、风险小、收益快，一般都能在较短时间内取得较高的经济效益，尤其是毗邻港澳的地区，由于其优越的地理位置，“三来一补”发展更快，对促进经济起飞的作用更显著。

如地处珠江三角洲腹地的东莞市，他们发挥临近港澳、海外侨胞多的优势，大力发展“三来一补”业务。东莞人把这种投资少、收效快、效益高、风险小的外向型经济形式，叫做“借船出海”。十年内(1979—1989)“三来一补”企业发展到3200多家，产品销往世界60多个国家和地区。年创汇超过1000万美元的企业就有58家，工农业总产值已超过百亿元。东莞市“借船出海”，实现了经济起飞。