

中外合资企业管理

MANAGING EQUITY JOINT VENTURES IN CHINA

中国企业管理协会研究部 编



企业管理出版社

中外合资企业管理

**MANAGING EQUITY JOINT
VENTURES IN CHINA**

中国企业管理协会研究部 编

企业管理出版社

中外合资企业管理

学术顾问: 约翰·蔡尔德(John Child) 汤茂义

顾问: 王荣钧 任守勤 阎永钦

杨亨(Jan Borgonjon)

主 编: 李兆熙

副主编: 耿铁军

编 委: 于 武 李兆熙

耿铁军 夏万群

责任编辑: 李东汉

中外合资企业管理

中国企业管理协会研究部编

企业管理出版社出版

(社址:北京市海淀区紫竹院南路17号)

*

新华书店北京发行所发行

冶金胶印厂印刷

*

787×1092 毫米 32开 8印张 176千字

1991年10月第1版 1991年10月第1次印刷

印数:5000册

定价:4.70元

ISBN7-80001-163-1/F·164

前 言

到 1990 年底,我国批准建立的外商投资企业已有 2.9 万多家。其中,中外合资经营企业有 1.6 万多家,占较大比重,其经营效益和发展状况正在受到国内外企业界和学术界越来越多的关注。

如何举办中外合资经营企业,诸如选择伙伴、谈判、立项、审批直到投资、建厂等要旨,在我国政府公布的有关法律、法规和政策中已有明确规定,各地政府统一的“服务窗口”也会给予具体指导,并大大简化了审批手续。

当前实际中反映比较突出的问题,是如何办好中外合资经营企业。近年来,随着大批中外合资经营企业投入生产运营,人们从切实感受中越来越认识到,合资企业的经营环境和内部管理这两方面因素对其经营和发展都会产生重要作用。作为改革开放政策的一个重要措施,如何通过办好中外合资经营企业,有效地利用外资和相应内资,保证投资效益;有效地引进先进技术,加以消化、吸收、创新、开拓;有效地借鉴国外先进管理经验,经过博采众长、融合提炼,建立起因地制宜、高效运行的企业机制;这些正在实践中的课题,既需要深入探讨,也需要及时解答。这不仅有利于已开办的合资企业在实际合作和运营中少走弯路,取得更好的经济效益和社会效益,而且对进一步扩大吸引外资和技术具有重大的潜在影响。

事实表明,随着我国投资环境的逐步改善,中外合资经营企业的内部管理问题也普遍地反映出来了,并且首当其冲的是合作双方的相互适应能力问题,这个问题显然关连着合资企业的经营管理机制、技术引进效益和双方投资效益。我们开拓这个研究领域,是从调查改革开放十年来中外合资企业经营管理的实际情况入手,分析来自美国、欧洲、日本、香港等不同国别和地区的投资者在我国大陆兴办合资企业所表现出来的不同管理风格,研究组成合资企业的基本要素对形成不同管理风格的作用,进而探讨影响合资企业适应能力的核心因素,使我们从理论和实践的结合上,对中外合资企业的经营管理得到较为深层的认识,以便企业在实际操作中努力克服文化差距的影响,增强合作双方的适应能力,并建立起风格虽异但卓有成效的经营管理机制;同时,认真探讨适合国情的合资企业管理的成功经验,对国内企业的深化改革和改进管理也会有重要借鉴。

为此,这项课题的研究方法有以下特点:

一、采用实事求是的科学研究方法。马克思主义强调实践的观点“应该是认识论的首要的和基本的观点”。要做到实事求是,即一切从客观存在着的事实出发,从中引出事物固有的而不是臆造的规律性,进行深入实际的调查研究是获得真实全面情况的基础环节和基本途径。我们到京、津、沪 30 家中外合资企业之中,采用抽样调查的办法,通过访谈和问卷调查相结合,从这些合资企业的中外经理人员得到了翔实的资料,对合资企业不同的管理风格做出如实的描述,为进一步分析研究奠定基础。由于这次抽样调查的样本空间较小,尚不可能做出全面系统的分析,但这次研究的规模仍具有局部的系统性

和敏感性分析的价值。应用科学实证的调查研究方法虽然是刚迈出了一步,但对今后扩大调查研究范围和继续深入探索会有启迪和帮助。

二、定性研究和定量研究相结合。在抽样调查和问卷调查之后,我们应用计算机建立小型数据库,通过对广泛资料 and 数据的加工整理,做出统计分析,以便从组织行为的角度进行比较研究。我们事先曾假设合作双方的文化差距大,其管理的困难程度就高;反之则低。然而,统计分析结果表明,文化差距作为背景因素对合作双方的适应能力虽会产生一定影响,但与合资企业管理的困难程度并不一定呈正相关的关系。合资企业内部发生争议的大小和发生困难的范畴,以及决定合资经营成功与否,还有更为深层的原因,它反映了合资双方母公司如何制定和调整各自的企业政策(Business policy)。

三、在自主研究的同时积极开展国际合作研究。对中外合资企业的调查,需要了解中外双方经理人员的情况和看法,然后加以分析比较,逐步形成较为全面的认识。这次由我们中国企业管理协会研究部与中欧管理中心的欧方专家合作,共同设计和修订调查表的结构,问卷内容基本相同又各有侧重;合作研究的双方分别对合资企业的中外经理人员面访调查,并对被调查对象承担保密的责任;对于所收集的调查资料,中外专家用相同的方法各自进行计算机数据处理和统计分析,然后进行双向交流和比较研究,上升到理性认识和政策性探讨。这样研究的结果,中外双方可以提出各自独立的研究报告(见本书第一篇中方报告),又能写出合作研究报告(见本书第二篇),使读者对合资企业的经营管理状况和中外经理人员从不同角度提出的观点有个全面的了解。也便于从国际惯例和跨

国经营的角度去探讨中外合资企业的管理问题,有助于研究在搞好现有合资企业基础上,进一步发展这种国际合作形式的具体措施。

最后,本书收入了几家比较典型的中外合资经营企业的实例和成功经验(见第三篇),以便人们从范例中得到启发,借鉴那些具有可操作性的合资企业管理方法,并对合作双方适应能力问题和搞好合资企业管理的重要性加深理解。这些合资企业的企业家们是改革开放以来这一崭新国际合作领域的开拓者和实践家,他们同国营企业的经理、厂长们一样,经历过创业的艰难曲折,品尝过承担风险的苦辣酸甜,在事业的开拓中积累了丰富的经验,为我国社会主义经济建设的发展和扩大国际合作交流做出了积极的贡献。我们作为研究人员应通过他们向群众和实践汲取更多的知识和营养。

开展中外合资企业管理实践的课题研究,得到了中国企业管理协会会长袁宝华、国家体改委副主任张彦宁等领导同志的关怀和指导;得到了中欧管理中心新任行政主任杨亨(Jan Borgonjon)先生和原办公室主任宋芬桂同志的热情帮助;本书的编纂出版又得到上海大众汽车有限公司王荣钧(原)总经理、中国惠普有限公司任守勤副总经理和北京航空食品(1987)有限公司阎永钦总经理的大力支持,在此一并向他们致以诚挚的感谢!

编者

一九九〇年十二月

“在管理的自然属性方面，我们大胆吸收国外先进经验，凡对我有用的，都积极引进，加以消化吸收。总的说，我们坚持了‘以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家’的方针，实践证明效果是好的。”

袁宝华

目 录

前言	1
第一篇 中外合资企业的适应能力分析	
——中国企业管理协会研究部的调研报告	
..... 李兆熙、耿铁军、于武、夏万群	
第一章 中外合资经营企业发展概述	2
1.1 举世瞩目的成就	2
1.2 办好中外合资企业的两个重要条件	6
第二章 中外合资经营的企业体制:股权和	
管理结构	8
2.1 中外合资企业体制及其基本形式	
——股权式的有限责任公司	8
2.2 中外合资企业内部的管理结构和管理方式	14
第三章 中外合资企业的管理风格	20
3.1 决策的集中化程度分析	20
3.2 管理的正规化程度分析	25
3.3 信息交流和编纂整理	30
3.4 培训和人事政策	35
3.5 反映合资企业管理风格的几个主要参量之间	
的关系	41
第四章 企业要素对形成合资企业管理风格的影响 ..	47
4.1 行业、国别和地区因素的影响	47

4.2 企业要素的影响	49
第五章 增强适应能力的核心因素与途径	55
5.1 决定适应能力的核心因素:投资动机与合作技能	55
5.2 增强双方适应能力,搞好合资企业管理	67
本篇索引	

第二篇 中外合资企业的管理研究

——中国—欧共体管理中心与中国企业管理协会

研究部的合作研究报告..... 约翰·蔡尔德、李兆熙等

第一章 导言	72
1.1 项目说明	72
1.2 研究方法和研究范围	77
1.3 三十家合资企业介绍	78
1.4 合资企业的股权与管理结构	81
第二章 合资企业的管理	84
2.1 决策的集中化	85
2.2 管理的正规化	92
2.3 信息的编纂整理与交流	97
2.4 培训和人事政策	104
第三章 管理风格的构成及其检测	112
3.1 变量的组合	113
3.2 反映管理风格的变量	115
第四章 关键问题和论点	123
第五章 结论	130
5.1 主要的发现	130
5.2 政策性启示	132

5.3 需要进一步调查的课题	134
本篇附录	136
附件 1. 有关中外合资企业的政策法规	136
附件 2. 调查表	139
附表 2.1—2.12	143
参考文献	148
第三篇 中外合资企业管理的典型经验	152
中国惠普之道	
中国惠普有限公司副总经理 任守勤	152
建立不同文化背景下的合资企业管理文化	
上海大众汽车有限公司党委书记(原总经理)	
王荣钧 政策研究室 余政	160
政通人和、企业兴旺	
北京航空食品(1987)有限公司总经理 阎永钦	
.....	166
运用现代化管理全面提高企业素质	
北京·松下彩色显象管有限公司副总经理	
张仲文	173
充满艰辛和希望的五年	
北京吉普汽车有限公司总经理 陈须林	186
改革进取的十年	
中国迅达电梯有限公司总经理 王见同	194
强者哲学——“广州美特”经营管理思想探讨	
广州美特容器有限公司副总经理 覃永城	211
广州市五家中外合资企业的管理经验	
广州市经委 黄连悦	227

附录：《中华人民共和国中外合资经营企业法》·····	240
----------------------------	-----

第一篇

中外合资企业的适应能力分析

——中国企业管理协会研究部的调研报告

李兆熙、耿铁军、于武、夏万群

改革开放十年以来,中外合资经营企业有了很大的发展。在完成立项、审批、投资、建厂之后,中外合资企业的经营和发展要受到国际和国内宏观经营环境和合资企业内部管理两个方面的制约,对企业环境变化的适应能力和企业内部合作双方的适应能力都会对合资企业的经营效果产生重大影响。近年来,大批中外合资企业投入生产运营,随着中国投资和经营环境的逐步改善,企业内部合作双方的适应能力问题正在普遍地反映出来。为此,我们选择了京、津、沪地区的 30 家中外合资企业,通过抽样调查、数据处理和统计分析,对这项课题做了研究和探讨。

第一章 中外合资经营企业发展概述

1.1 举世瞩目的成就

1978年底,中国共产党十一届三中全会决定把工作重点转移到社会主义现代化建设上来,做出了对内搞活经济、对外实行开放的决策。1982年,中国把对外开放作为一项长期的基本国策载入了宪法。鼓励海外投资,举办外商投资企业,已成为我国实行对外开放政策的一项重大措施。

中国是社会主义国家,在坚持“独立自主、自力更生”的前提下,有选择地与外商合办合资企业,其目的是为了扩大国际经济合作和技术交流,为中国现代化事业服务。

中国的社会主义经济,是公有制基础上的有计划的商品经济。在我国经济发展中,要坚持以公有制为主体,发展多种经济成分的方针,包括发挥中外合资、合作企业和外资企业对社会主义经济的有益的、必要的补充作用。具体来说,中国的国营企业与外国的私人或国营企业合资经营的企业,既有社会主义经济成分,又有资本主义经济成分,而以社会主义的经济成分为主导。

中外合资经营企业是在中国大陆按照中国的有关法律批准成立的,具有法人地位,受中国法律的约束和保护,中国政府主管部门对合资企业的经营活动实行监督管理。基于上述

考虑,中国在与外商合作过程中,要维护国家的主权独立,对有关法律、法规、条例的规定,要坚持国家主权的原則,即外国投资者要尊重中国的主权,合资企业的一切活动要遵守中国的法律、法令和有关规定,并按中国税法纳税。同时,又考虑到合资经营企业是一种特殊形式的经济组织,它包括不同的经济成分,要照顾各方的利益,因此还要实行平等互利的原則和参照国际惯例的原則。为鼓励外国企业来华投资,还给予外国合营者一定的优惠待遇和投资安全保证。

为促进对外开放和保护外国合作者的合法权益,1979年8月中国颁布施行了《中华人民共和国中外合资经营企业法》。这是中国第一部吸收外国投资的法律,它总结了30年社会主义经济建设经验,纠正了极“左”路线的干扰,并环顾了世界上一些国家利用外资以促进本国经济发展的成功实践,提出了中国对外经济坚持实行开放政策的法律依据。其后,国务院公布实施了中外合资经营企业登记管理办法、劳动管理规定、企业所得税法和中外合资经营企业法实施条例等。中央政府和经济特区、开放城市陆续颁布了200余项涉外经济法律、法规和条例;而且通过政府协定、协议妥善解决合作中出现的问题,中国已同24个国家签订了投资保护协定,同22个国家签订了避免双重税收的协定。为了改善投资环境,更好地吸收外商投资,1986年10月又制定了《国务院关于鼓励外商投资的规定》,在信贷、汇兑、税收、进出口业务,以及能源供应、公共设施等方面给予外商投资企业(包括合资企业)特别优惠和较大的经营自主权,为合资企业的发展提供了优越条件。

1990年4月5日,第七届全国人民代表大会第三次会议通过了《关于修改〈中华人民共和国中外合资经营企业法〉的

决定》，就保证国家对合营企业一般不实行国有化和征收、允许外商担任董事长、取消部分企业对合营期限的限制等，作出了补充和修订。既总结了我国对外开放十多年来的经验，又采纳了中外投资者的合理建议，为中外投资者的长期合作进一步奠定了牢固的法律基础，成为我国进一步对外开放和尊重国际惯例的又一座里程碑。

中国是一个发展中国家，处于社会主义初级阶段。建国 40 年来已经基本形成了独立的、门类比较齐全的工业体系和国民经济体系。近十年来，在地域广阔的经济特区、沿海城市、经济技术开发区和三个三角洲地带，建设和完善了外商投资所必需的各项基础设施和生活服务设施，各级政府设立了主管外商投资的机关，一些地方成立了专为外商投资服务的各种机构，这些都为与外商合资经营提供了必要的条件。从我们调查的具有几年经营经验的 30 家合资企业来看，尽管他们都有过一些艰难曲折的经历，但是大家普遍认为，近几年来中国的投资环境已经有了显著的改善。建立合资企业，从立项、审批到投资、建厂都大大简化了手续，主管部门提供了很大方便，有关法律、法规日臻完备，优惠政策逐步兑现，合资企业正在进入稳定发展的阶段，他们对此是比较满意的。由于中国改革开放的时间毕竟不长，生产社会化的程度还不高，商品经济和国内市场还不发达，合资企业在经营中也会遇到各种实际困难。被调查的 30 家合资企业反映的经营环境的困难，除了希望逐步解决国内原材料供应、国产化零部件配套、能源电力供应、资金融通和外汇平衡、交通运输和通讯设备等基础设施方面的实际问题以外，还希望进一步完善和认真执行涉外经济法规和实施细则，改进和健全对外商投资企业的管理体制，

明确主管部门的职责和权限,既要有统一的机构协调解决跨行业、跨部门的问题,做好服务工作,又要尽量减少对合资企业过多的行政干预。这些要求已经引起政府主管部门的高度重视。当前,中国政府正在下大力气,治理经济环境,整顿经济秩序,为了克服经济过热带来的一些问题而进行一次重要调整,目的在于创造国民经济持续、稳定、协调发展的条件,也是完善投资和经营环境的重要之举,将有利于外商投资的导向,为外商创造更好的投资机会。通过进一步完善有关法律法规、健全有关管理体制和专门服务机构,以及加强基础设施建设等一系列改善经营环境的措施,将为中外合资企业的发展创造更好的条件。

中国政府实行的对外开放政策和日益改善的投资环境,为中国利用外资开辟了宽广的道路,为举办中外合资经营企业创造了有利条件。中国对外开放虽然时间不长,但已取得显著成效,中国沿海已经形成包括 5 个经济特区,14 个经济技术开发区、14 个沿海开放城市和 283 个开放县的多层次的开放格局〔1〕。从 1979 年到 1989 年底,全国共批准外商直接投资项目 21776 个,其中,合资经营企业 12201 个,合作经营企业 7991 个,外商独资企业 1525 个,合作开发项目 59 个。协议外商投资金额 337 亿美元,实际外商投入金额 155 亿美元〔2〕。有近 1 万家已建成、投产和运营,引进了 2 万多项先进技术和设备,改造了一批骨干企业。1989 年我国外商投资企业的出口创汇额达到 49 亿美元。越来越多的事实表明,对外开放取得了显著的绩效,促进了我国工农业生产的发展,加强了国民经济重点项目和薄弱环节的建设,推动了技术水平和企业管理水平的提高,补充和丰富了国内市场的供应,增加了国家财