

中外合资企业的设计与发展

主编 吴玉瑞

华中理工大学出版社

中外合资企业的设计与发展

吴玉瑞 主编

责任编辑 陈培斌

*

华中理工大学出版社出版发行

(武昌喻家山)

新华书店湖北发行所经销

武汉大学出版社印刷总厂印刷

*

开本: 850×1168 1/32 印张: 7.375 字数: 173 000

1992年2月第1版 1993年4月第2次印刷

印数: 1 001-4 000

ISBN 7-5609-0652-4/F·36

定价: 3.50元

(鄂)新登字第10号

内 容 提 要

本书围绕中外合资企业的建立过程与发展,重点阐述了合资企业的前期管理与组织设计,同时对合资企业建成后获得发展的技术、经济的基本方法和手段也进行了介绍。全书共分五章,包括:中外合资企业前期管理、中外合资企业的组织设计、中外合资企业产品开发研究、中外合资企业的改造与提高、中外合资企业会计核算特点及财务管理。

本书体系新颖,以合资企业发展过程为线索组织全书内容。书中概念明确,文字简练。

本书可作为高等院校管理专业的教材,也可供有关专业教师、各级管理干部学习涉外管理知识时参考。

前 言

十余年来,我国中外合资企业逐年增加。为了适应中外合资企业建立与发展的需要,系统介绍中外合资企业管理的科学知识,十分必要。本书即为工业管理专业学生与管理人员学习合资企业管理知识而编写。

本书的主要特点是:

以中外合资企业发展过程为线索组织全书内容,重点突出,体系新颖。书中突出中外合资企业的前期管理、组织设计与新产品开发、中外合资企业的发展与改造、会计、财务管理等内容。对企业管理的常规管理知识本书不作介绍,避免与其它企业管理书籍内容重复。

此外,书中引入工业工程知识,作为提高中外合资企业的综合管理方法与手段,以便为中外合资企业的发展提供有效的途径。

本书共五章,第一、二、四章由吴玉瑞编写,第三章由马士华编写,第五章由卢雁影编写。全书由吴玉瑞主编,陈君宁主审。在本书编写过程中,华中理工大学管理工程系资料室与经济系资料室给予支持,在此表示谢意。

由于编者水平有限,书中欠妥与错误之处在所难免,敬请读者批评指正。

编 者

一九九一年十月于武汉

目 录

第一章 中外合资企业前期管理	(1)
第一节 中外合资企业的概念	(1)
一、合资企业的发展	(2)
二、中外合资企业的结构模式	(7)
三、建立中外合资企业的一般法律程序	(9)
第二节 中外合资经营企业的投资	(11)
一、合资对象的选择	(11)
二、中外合资企业的资金结构	(13)
三、利用外资的形式	(18)
第三节 中外合资企业的可行性研究	(24)
一、机会研究	(24)
二、初步可行性研究	(25)
三、可行性研究	(25)
第四节 涉外谈判与签约	(28)
一、中外合资企业的谈判	(29)
二、签约	(32)
第二章 中外合资企业的组织设计	(35)
第一节 中外合资企业的管理体制	(36)
一、董事会	(36)
二、工会	(40)
三、党团组织	(41)
第二节 组织机构设计	(41)
一、直线部门职能式	(42)

二、事业部制	(43)
三、矩阵式组织结构	(45)
第三节 中外合资企业的劳动人事管理	(49)
一、中外合资企业职工招聘	(49)
二、中外合资企业的工资与福利	(53)
三、中外合资企业的职工培训	(55)
第三章 中外合资企业产品开发研究	(58)
第一节 中外合资企业产品开发的战略意义和有利条件	(58)
一、中外合资企业产品开发的战略意义	(58)
二、中外合资企业产品开发的有利条件	(59)
第二节 中外合资企业的产品选择	(60)
一、中外合资企业产品方向选择的原则	(60)
二、产品选项时应注意的几个问题	(62)
第三节 中外合资企业的产品改进与开发程序	(64)
一、国际市场产品发展趋势的研究与预测	(64)
二、产品的结构分析	(67)
三、产品改进和开发方案的构思	(68)
四、产品改进和开发方案的筛选	(70)
五、商业分析	(75)
六、产品研制	(76)
七、市场测试和试销	(77)
八、商业性投产	(77)
第四节 产品定价	(78)
一、确定定价目标	(78)
二、定价方法	(81)
三、中外合资企业的定价策略	(85)
第五节 产品出口方式及程序	(87)
一、间接出口	(88)
二、直接出口	(91)

第四章 中外合资企业的改造与提高	(95)
第一节 中外合资企业应全面实施“工业工程”技术··	(95)
一、生产率的概念	(97)
二、产品生产的时间结构	(99)
三、工作研究的基本内容	(106)
第二节 技术引进	(118)
一、技术引进方式	(119)
二、技术引进程序	(120)
第五章 中外合资企业会计核算特点及财务管理	(122)
第一节 中外合资企业的会计核算特点	(122)
一、记帐方法与文字规定	(122)
二、记帐假设、会计原则和会计惯例	(123)
三、会计处理程序	(124)
四、会计处理内容	(125)
五、会计报表	(126)
第二节 中外合资企业财务管理的特点	(128)
一、中外合资企业的财务活动	(128)
二、中外合资企业的财务关系	(130)
三、中外合资企业财务管理的特点	(131)
第三节 中外合资企业资金筹集的管理	(134)
一、合资各方投入资本的方式及管理	(135)
二、银行借入资金的种类及管理	(137)
三、其他筹集资金的方式及管理	(140)
第四节 中外合资企业资金使用的管理	(143)
一、资金占用的管理	(144)
二、资金耗费的管理	(151)
第五节 中外合资企业资金分配的管理	(161)
一、销售管理	(161)
二、税收管理	(164)
三、财务成果的管理	(169)

第六节 中外合资企业财务报表的分析	(175)
一、流动性比率	(176)
二、财务杠杆比率	(177)
三、业务比率	(178)
四、获利能力比率	(179)
附件一 中外合资经营项目建议书	(181)
附件二 中外合资经营企业可行性研究报告	(184)
附件三 中外合资经营企业合同	(188)
附件四 中外合资经营企业章程	(207)
附件五 中华人民共和国中外合资经营企业法	(220)
参考文献	(224)

第一章 中外合资企业前期管理

第一节 中外合资企业的概念

所谓中外合资企业，是指一个或一个以上的外国当事者与中国的当事者，相互利用对方的长处及有利条件，组成一个有法律地位的利益共同体（例如公司或企业），从事商品生产与销售的企业。一般是外国合资者提供技术和资金，东道国合资者提供劳动力、原材料和市场。中外合资企业具有下列特点：

（1）合资企业独立组成公司实体，由两个或两个以上国家的投资者组成，具有法人地位，企业受东道国的法律管辖。

（2）来自两个或更多国家或地区的投资者，按股权份额分享利润，并共同承担风险。

（3）合资双方根据签订的协议和章程，相互利用对方所长及有利条件，建立组织机构，共同管理企业。

合资经营可从两方面理解：一方面表明合资企业的各方存在的业务关系，如合伙资产，联合管理和根据共同协商同意的方式分配利润和分担风险，以合资经营的形式实现上述业务关系。另一方面，合资经营具有法律约束，合资各方在联合销售、联合服务、联合生产等方面，以合伙形式，合法地组织一个合资企业。

中外合资企业都有合资经营期限，短则几年，长则几十年。在合资期间，制定共同的经营目标，体现平等互利的原则。合资经营期满后，企业的所有财产一般归东道主国家所有。

由两种所有制组成的中外合资企业性质十分特殊，这里由于

中国企业为全民所有制，企业资产的所有权归国家所有；而外国企业为私人所有制，其资产所有权归资本家所有。中外合资兴办的企业，相当于中国的国家企业与外国资本家订立合同，外国资本家在一定时期内是中国一部分国家财产的承担者，而不是所有者，共同经营企业。国际上存在的合资企业可分两种类型：一类是发达的资本主义国家中的合资企业；另一类是发展中国家的合资企业。发达的资本主义国家中的合资企业是工业发达国家为促进彼此间企业资金流通和技术转让，在相互合作的基础上建立的，如美国波音 747 巨型客机的生产，跨越了意大利、澳大利亚、瑞士、加拿大等国，这些制造厂多是合资企业或跨国公司。跨国公司一般指主要资本主义国家的垄断财团所属或所控制的企业，通常对外直接投资，它是在国外设立分支机构或子公司所形成的一种国际垄断组织。它们按照“全球战略”在世界范围从事国际生产、销售和其他业务经营，攫取高额垄断利润，是当代主要资本主义国家进行资本输出和对外经济扩张的重要工具。发展中国家的合资企业近年来发展甚为迅速，已成为这些国家引进外资的主要形式。

一、合资企业的发展

跨出国界建立企业的现象，在第二次世界大战前就已出现，这种现象是在资本主义上升到帝国主义阶段，随着资本输出和国际分工的发展而逐步产生和发展起来的，其形成有外商的直接投资，建立合资经营企业，合作经营企业，合作勘探开发和独资企业。

中外合资经营企业具有以下特点：

- (1) 为中国的独立法人；
- (2) 为股权式的有限责任公司；
- (3) 为合营各方共同管理的经济实体；
- (4) 有确定的经营目标和合营期限。

合作经营企业、合作勘探开发和独资企业则与合资企业有显著差别。中外合作经营企业为中外合作者双方以各国的法人身份共同签定合作经营合同，规定合作各方的投资条件、收益分配、风险责任及经营方式。我国称这种投资方式为契约式，契约式又分法人式与非法人式两种。法人式是指中外合资者，在中国境内设立具有中国法人资格的合营实体，有独立的财产权，享有一切法人的权利，并成立董事会，建立联合经营的管理机构，制定企业章程。非法人式指合作双方不在中国境内设立具有独立法人资格的合营实体，合作企业无独立的财产权，财产归合作双方各自所有，企业只有使用权，合作双方各自在法律上承担责任，企业组成联合管理机构，双方可委托一方或聘请第三方进行管理。合同期满，全部财产归中方所有，不另清算。

合作经营企业由中方提供土地、厂房以及可以利用的设施、劳务，由外方提供资金、技术与某些原材料，在平等互利的原则下，双方合作兴办企业，实行利润分成。双方出资不受限制，可以不出现金，也不计股，比较灵活。表 1-1 列出合资经营企业合作经营企业的比较。

中外合作勘探开发，由外国合作者提供资金、设备，并使用先进的技术与中国企业合作，在中国境内合作开发矿产资源或勘探储藏的资源。合作勘探开发分三个阶段进行，即勘探阶段、招标阶段与开发生产阶段。如表 1-2 所示。

独资经营企业的投资全部由外商提供，所有权与经营权均属外商，产品销售和企业盈亏全部由外商承担。实际上是跨国公司在华设立的子公司。中方为独资企业提供劳动力，部分原材料、土地、公共设施等，并通过中国法律和多种经济手段进行必要的干预。在中国设立独资企业，目的是引进新技术，特别是以合资形式不易引进的先进技术或尖端技术，企业的产品以外销为主。独资企业经营期限一般较长，最长可达 50 年以上。

表 1-1 中外合资经营企业与合作经营企业的比较

比较项目	中 外 合 资 企 业	中 外 合 作 经 营 企 业
投资方式	股权式合资经营 计算投资比例	契约式合作经营， 不计算投资比例
法人地位	为中国独立法人	独立法人或合伙关 系（非法式）
组织形式	建立董事会，为企业 最高权力机构	建立联合委员会或 董事会（法式）
管理方式	共同管理，董事会任命总 经理及高级管理人员	组成联合管理机构， 由一方主管或第三者 （代理人）管理
税收政策	双方共同向中国交税	合作双方分别 向中国交税
投 资 回 收 方 式	各自按股权分得红利、 企业终结时分得剩余的 资产，但不得收回投资本	提取固定资产折旧费 或扩大利润分成比例
盈亏分配	按股权比例分担 风险、利润	利润分配按合同规定， 可以现金分成、产品 分成或其它方式分成

表 1-2 中外合作勘探开发的阶段划分

阶 段	内 容
勘 探	确定有无商业价值 中方规划进度、工作量、费用 外商承担探井、评价、可行性研究
招 标	参加勘探的外方有优先招标权
开发生产	中方有固定资产留成，可以参股或不参股开发

合资企业在近 20 年内获得了迅速的发展,在当今世界经济中居于重要地位,是跨国公司对外投资的一种重要形式。在世界经济中合资企业获得迅速发展,是由于政治与经济因素的影响,其原因是:

1. 发展中国家要求经济自决权

第二次世界大战前,发展中国家多数是帝国主义的殖民地。战后,这些国家纷纷摆脱了帝国主义的政治控制,宣告了独立,而发达国家则转向用跨国公司和其它形式的直接投资,继续控制着发展中国家的经济。据统计,60 年代发展中国家民族工业的 40~60%是由跨国公司控制的。跨国公司除控制生产之外,还控制了发展中国家出口产品的 80~90%。以美国为例,1970~1979 年的 10 年间,他们在发展中国家的总投资为 114.46 亿美元,而投资回收近 497 亿美元,其利润高达 425%。跨国公司的经济控制引起了发展中国家的强烈不满。近年来,随着发展中国家政治力量的日益壮大和争取国际经济新秩序运动的兴起,发展中国家迫切希望对跨国公司的行为进行有效的监督与管理。为此,许多发展中国家采取了各种措施,主张将设在本国的外国跨国公司国有化或规定外资股权限额等,于是,合资企业就在许多发展中国家的支持与鼓励下趁势而兴。

2. 发展中国家经济实力的增强

60 年代以来,发展中国家的经济有了迅速的发展,其国内市场逐步发展与扩大,增强了对跨国公司的吸引力,加速了对外资的引进;再者,发展中国家参与和管理外资能力的增强,民族企业的发展,相对缩小了民族企业与外国企业在技术、管理之间的差距,为举办合资企业创造了条件。

3. 跨国公司投资策略的变化

发达国家为了继续利用发展中国家的廉价劳动力、原材料及商品销售市场,面对发展中国家要求经济自决权的强烈呼声,跨

国公司不得不改变投资策略,改变过去那种单独直接投资的办法,而采取与发展中国家合资办企业的方式,共同组成合资企业。这种投资策略的变化,对发达国家的跨国公司也是有益的:

(1) 跨国公司与东道国共同经营企业,减少了跨国公司的投资风险;

(2) 便于跨国公司深入了解当地商情,改善企业经营;

(3) 可以从当地市场上取得物资及原材料的有效供应,同时外方还可以享受东道国政府的优惠待遇。

中国实行对外开放政策以来,鼓励外国企业对华直接投资。截止 1990 年底,外国企业在中国举办的三资企业(合资、合作与独资企业)总数已超过 2.5 万家,我国也相应地颁布了《中外合资企业法》以及各项经济法规。多数合资企业的产品已出口外销。

实践证明,兴办合资企业有下列作用:

(1) 可以节省资金和外汇。东道国可以用已有的或部分新建的厂房、设备和土地使用权作为资本投入,外商可以把企业所需的技术转让费作为投资,不需东道国另行支付费用,可弥补东道国资金和外汇的不足。

(2) 见效快。合资经营将双方利益紧密结合起来,通力合作,投资稳妥可靠。同时外商出于本身利益考虑,在技术引进上,一般选择既先进又适用的技术,并在生产规划、设备安装、人员培训和生产指导上共同密切合作,使引进技术很快形成生产力。一般合资企业比本国单独筹建企业见效快。

(3) 合资企业可以利用外商的销售渠道和市场。

(4) 通过合资兴办企业,共同管理企业,可以学习外国科学管理方法,培训技术和管理人材。

80 年代期间,外商投资兴办合资企业的项目在逐年增加,但尚存在以下问题:一是工业性合资企业协议中,外资投入少,在总投资中的比重过低。以上海为例,1985 年上海的“三资”企业

工业性生产项目占“三资”企业总项目的 37.2%，到 1989 年增加到 59%，但外商投资金额只占投资总数的 31.9%。二是以小型企业为主。上海的“三资”企业中，80%左右的外商投资规模在 3000 万美元以下。三是引进外商投资的技术结构，偏重于低档技术和传统产业技术，高技术项目很少。因此，尚须继续调整外商直接投资结构，扩大工业性生产项目的比重，重点发展产品出口型和技术先进型项目，适当控制旅游、宾馆、商业饮食等服务业投资。

从国家的长远利益出发，合资企业的产业投向应转向：

(1) 重点投向机电一体化产业。我国机电产品有着较好的基础，但这些企业一般都是老企业、老设备、老产品和产品质量差、经济效益差的“三老两差”企业，必须对其进行彻底的改造。利用外资引进关键设备和技术，可以实现投资少、见效快、完善我国的技术体系和填补产品空白的战略目标。

(2) 引进新兴产业和高技术产业。运用新技术改造传统工业，逐步将劳动密集型向技术密集型过渡。对某些至今属于国内较薄弱或空白的高技术产业，如微电子工业、生物工程，采取投资优惠的政策。

(3) 利用外资，组建企业集团。通过与外资合作，形成一批有国际影响的大企业集团，利用群体优势参与国际市场产品竞争。

(4) 原有中外合资企业与中国国内企业再合资，建立原材料与配套件的生产基地，加快合资企业原材料、零部件、元器件的国产化，提高产品质量，消化引进技术。

二、中外合资企业的结构模式

中外合资企业，依据形成的过程可分为新建型和改造型两种。新建型即中外合资双方联合投资建设一个全新的企业，中方以土地或厂房的使用权、劳动力、资金作为出资，外方以资金、设备、工业产权出资。组织机构与人员配置则根据企业的需要进行设计

和配置。改造型合资企业（或称为嫁接型）是指在我国现有国营企业“嫁接”外国的资金、先进技术和管理而形成的中外合资企业。改造型合资企业一般是以我国现有国营企业作为合营企业的中方投资者，以现有的厂房、设备作为出资，并向合资企业提供技术人员、生产工人和管理人员；外方主要以先进设备、工业产权以及现金作为出资，对现有企业进行改造。根据有关部门统计，改造型合资企业约占我国合资企业总数的一半。改造型（嫁接型）合资企业根据中方企业入股的份量分为整体合资（主干嫁接）与分支合资（分支嫁接），如图 1-1 所示。

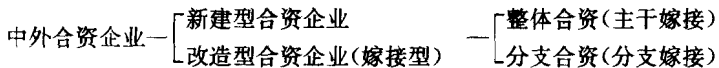


图 1-1 中外合资企业分类

整体合资是以中方的整个老企业作为中方合资的投入物，与外商合资后，对企业进行改造，所以称为主干嫁接，如天津奥的斯电梯有限公司、上海联合毛纺织有限公司等。分支合资是从中方老企业中划出若干个车间或一个分厂与外商合资，形成一个新的企业，原有的中方老企业仍然存在，形成“一厂两制”，如上海贝尔电话有限公司、第二汽车厂与法国雪铁龙汽车有限公司合资生产小轿车项目。

目前合资企业中，多数为“分支嫁接型”，由于两种体制的交融，带来一系列管理方面的问题。在实践中，采用“主干嫁接型”较有利于合资企业的发展。首先，采用“主干嫁接型”的合资企业，能够较好地实现在技术上、经济上和体制上与现有企业之间的对接，以便纳入我国工业生产体系之中，成为整个社会生产系统链中的一环，同时也可促进和推动我国当前的体制改革。其次，采用“主干嫁接型”比完全新办一个合资企业时中方的配套资金较易筹集，可与对老企业改造结合起来，投入资金少，建厂周期短，见效快。

三、建立中外合资企业的一般法律程序

合资企业的建立，关系到中外双方利益，需要经过严格的审批，经历复杂的工作过程，可看作是一项系统工程。其整个工作过程可分为投资前期、合资企业的建立期、合资企业建设期、合资企业生产经营期、企业终止等阶段。在投资前期需要提交项目建议书，项目建议书是中方合资者上报主管上级审查的建议性文件。项目建议书提出项目的大致设想、初步分析项目建设的必要性以及技术上、财务上、经济上的可行性。

投资前期

机会研究
初步可行性研究
可行性研究



企业建立期

谈判
签订协议
签订合同与章程



企业建设期

项目建设阶段
工程施工阶段
试车投产阶段



企业生产经营期



企业终止

图 1-2 中外合资企业建立程序

当项目建议书获得批准后，即可编写可行性研究报告。可行性报告的提出尚需详细的调查研究，并与外商进行技术交流和深入洽谈。可行性报告经主管上级审批之后，合资企业投资前期阶段完成，即可开始与外商正式谈判，签订合资企业的合同与制定章程，合资企业成立。

合资企业前期主要是建立五个文件，即项目建议书、可行性研究报告、协议合同与章程。图 1-2 与表 1-3 分别列出其程序和各项文件的基本内容。

协议是合资企业各方对建立合资企业的某些要点和原则达成的一致意见。合同是根据