

第一章 涉外企业总论

第一节 涉外企业的含义与基本特征

十几年来,在中国的现代化进程中,各方面取得长足进展的一个重要的因素是对外开放的不断拓展与深化。历史经验证明,闭关自守必然限制社会、政治、经济的发展。自二次大战后,经济生活的国际化已经成为历史潮流,任何国家的发展都难以离开国际间的贸易互补和经济技术合作。近几十年各国经济的演变发展和我国十几年开放政策的实践都证明,坚持改革开放,拓展国际间的贸易互补,积极稳妥地利用外资,大胆引进国际先进技术,是加速现代化建设的强有力的助推器,也是一条捷径。目前,我国外商投资企业的批准数、协议投资额及实际投资额增加速度都很快。

本书侧重于阐述涉外企业文件与档案的管理,为此本章将对涉外企业的概念及基本特征等问题作简要说明。

一、涉外企业的含义

(一)含义

企业是从事经济活动,进行自主经营、自负盈亏、独立核算、具有法人资格的商品生产和经营实体。

所谓涉外企业,顾名思义,就是在生产或流通过程中,与国外有着某种经常性的、长期的业务关系的企业。这种关系,可以表现为资金、商品、技术、劳务的相互往来。涉外企业的生产或经营活动具有跨国性。

(二)涉外企业的类型

对于前述概念,有必要从分类的角度作进一步的说明。广

义的涉外企业，可以按企业业务性质特征，分为以下三大类：

1. 外贸公司

这里所说的外贸公司，是指专业性的从事或介入对其它国家或地区的商品、技术或劳务交换的企业。它一般具有独立从事进出口业务经营活动的权力，而企业本身一般不具备生产能力。

这类企业又包括下面两种：

(1)专门从事进出口业务经营的企业，即专业外贸公司。

(2)为外贸进出口服务的仓储、运输企业和其它外贸咨询服务企业等。

2. 有涉外业务的生产企业

它也可分为两类。一类是为专业外贸公司生产出口商品的企业 另一类是由于外贸体制的改革，一些原来由专业外贸公司从事的商品进出口活动，可以由这种商品的原生产企业(或进口并使用该商品的企业)直接完成这一外贸行为。例如，有些需要定期从国外购进原材料、配件的企业，可以直接从国外寻找货源，组织进口。但由于这种外贸行为所针对的是本企业自身需要的商品，所以它与专业外贸公司的业务是截然不同的。

3. 外商投资企业

我国通常所称的外商投资企业是指中外合资经营企业、中外合作经营企业及外商独资企业。前两类又简称为中外合营、合作企业。

可以从不同的角度，对外商投资企业做不同的分类。按外商投资企业注册时的状况，可分为以下三种：

(1)新建企业 即指由中外双方或外方投资新创办的企业，它可以是外商投资企业中的任何一种。

(2)“嫁接式”企业 即指在中方企业原有基础之上,经过改造而建立的中外合营、合作企业。

(3)“返投资型”企业 是指我国在境外投资的企业或驻外机构以“外商”的名义回国举办的合营、合作企业。这类企业在现行政策范围内享受外商投资企业待遇,其中也有一批经营良好的企业。但由于它实际上利用的不是“外资”,而是“内资”,所以从长远看,国家应该对这类企业有针对性地用法规进行约束。

此外,从外商投资企业的经营范围来看,可以分为生产经营型的物质生产性企业、商业企业与其它服务企业等等。

从涉外企业含义和分类中,大致可以看出涉外企业的总体范围,但本书所要论及的只是其中具有代表性的下述两种类型:

第一类,在中国的外贸业务中占主体地位的专业外贸公司,特别是从事进出口业务的企业。

第二类,外商投资企业。因为它的出现是我国改革开放的具体体现之一,而且又正以较快的速度发展着,很多企业已经成为行业的排头兵。在本书中以合营、合作企业为主要研究对象,既涉及新建企业,也涉及“嫁接型”企业。因为它们在管理机制上的差异,决定了其在文件与档案管理上的差异。

虽然以上两种类型都属涉外企业,但由于企业产权、业务性质不同,仍有许多方面无法相提并论。因此,本书一般是将外贸公司与外商投资企业分开论述。

二、涉外企业的基本特征

涉外企业所具有的“涉外”特点,使其形态特征与一般企业有显著的不同。

(一)外贸公司的基本特征

外贸公司作为一种与其它国家(或地区)进行商品交换的

经济组织形式,其中心业务环节是组织进出口商品所有权的转移和商品实体的运动,这一特定的企业行为决定了它自身不同于其它行业的企业特征和经营特征。

1. 外贸公司具有国家授予的从事进出口业务经营活动的权力

这是外贸公司赖以建立的首要条件。鉴于我国特定的经济发展水平,国家对外贸行业实行统一领导和控制,其中主要表现之一就是对外贸公司及其经营范围的审批,这可以有助于保护国内市场,开拓国外市场,避免不必要的混乱。

2. 外贸公司的经营对象必须是一头在外

所谓“一头在外”,即或者是从国内出口到国外,或是从国外进口到国内。这是国际贸易与国内贸易的本质区别。同时,外贸公司的经营行为是在至少一家境外企业的合作、参与之下完成的。事实上,每一笔外贸业务往往需要多家境外企业参与完成,其中主要有代理商、供货商、担保银行、运输企业、保险公司等等。其交易的复杂程度,也是国内贸易不能相比的。

3. 外贸公司在业务活动中的收付都是通过外汇来结算的

其中一部分根据两国政府间贸易支付协定的规定,由双方国有银行相互开立帐户,采用记帐方式,而其余大部分是通过银行采用现汇结算方式。

4. 外贸公司的经营行为受到国家对外贸易统制政策的约束

对外贸易统制政策,是我国的一项基本经济政策,是国家对外贸业务的宏观管理。它的内容除了前面提到过的外贸公司管理制度外,还包括进出口许可证制度、外汇管理制度、关税制度、货运监管和查禁走私制度,以及进出口商品检验制度

等。因此，外贸公司的经营活动必须在这一系列制度的框架中完成，这使得外贸公司在业务操作上与国内贸易企业有了显著的区别。

（二）外商投资企业的基本特征

在这里，我们力图找出外商投资企业的共有特征，而没有对中外合营、合作企业和外商独资企业的区别做细部的剖析。

1. 投资者

无论哪一种形式的外商投资企业，都存在至少一个外国投资者。这是判定一个企业是否是外商投资企业的决定因素和前提条件。它实际上决定了外商投资企业的其它特征。

2. 所有权的归属

在合营期满之前，合营企业的所有权属于投资双方共有。如果是外商独资企业，则全部归外方所有。

这实际上是一个外商投资企业法律地位的问题。在我国颁布的《中华人民共和国中外合资经营企业法实施条例》（以下简称《中外合资经营企业法实施条例》）中第二条规定：“依照《中外合资经营企业法》批准在中国境内设立的中外合资经营企业是中国的法人，受中国法律的管辖和保护。”这从根本上解决了合营企业的性质。由于合营企业在法人国籍上属于中国，但在资产所有制上却是投资双方共有的，所以不能对外商投资企业的财产、物资和技术资料无偿平调或侵犯。这一点，对于后面认识文件与档案的所有权问题是非常重要的。

3. 企业的最高权力机构

合营、合作企业的最高权力机构大多是根据双方所签合同或章程的规定，由投资双方共同组成的董事会。董事会决定企业的重大经营事项。一般的日常事务由董事会协商后任命的总经理负责。这一特征，是因直接投资这一种投资方式

定的。因为直接投资与间接投资的主要区别之一，就在于是否直接参与企业的经营管理，而直接投资是一定要参与管理的。甚至在相当多的合营、合作企业中都是外方对经营的发言权较中方大。这一点，对企业文件与档案的管理也有影响。

4. 经营期限

外商投资企业都有一个预先协商好并体现在合同和章程上的经营期限。如果期满后延长，那么一切几乎都不改变；如果期满后终止合作，那么资产的归属便是一个很重要的问题，这里面当然包括文件和档案的归属问题。

5. 经营自主权

外商投资企业有相当大的经营自主权。同时在我国现有关于外商投资企业的法规中，对它在税收等方面有一些比较优惠的政策。但是这种经营自主权不能违反我国有关的法规和条例。

6. 经营管理方式

外商投资企业的经营管理方式接近国际惯例，与国内传统的管理思想与策略有不少的区别，这在后面将详细述及。

第二节 涉外企业的经营管理模式

涉外企业的文件与档案管理，其方式与手段从根本上取决于涉外企业的整体管理模式与机制，因此有必要对涉外企业的管理作一扼要介绍。

一、外贸公司的经营管理

对外贸易是专业性极强的一个行业，由此决定了外贸公司的组织模式具有鲜明的行业特性。而这种特性又规范了企业内部的工作程序。组织模式和工作程序的有机融合，其实就是通常所说的“机制”。

要深入阐述外贸文件与档案的管理，就不能脱离外贸公司的机制。所以，我们首先要对外贸公司（主要是进出口公司）的机制作一个概括。要说明的是，尽管我们接触到的外贸公司在机构设置上有或多或少的差异，但由于有共同的企业性质和国际惯例的约束，使它们在机制上往往表现出高度的相似性。为此，我们也力求抓住所有外贸公司的这种共性。

（一）外贸公司的管理层次与部门分解

这里所谓的管理层次，指的是一种纵向对企业的分解。一般来说，绝大多数外贸公司可以分解为三个或四个层次，即：

最高管理层—业务部门与职能部门—业务员或职能人员

最高管理层—业务部门与职能部门—业务分部（组）—

业务员或职能人员

最高管理层，指的是公司经理、副经理等业务决策人员。

业务部门与职能部门，是指直接隶属于最高管理层的二级部门，是企业经营行为的直接落实部门，具有对下属分部（组）和人员的管理与指挥权。

业务分部（组），是指隶属于二级部门（主要是业务部）的各个分支机构。这并不是所有企业都具有的管理层，而只在采用“事业部制”及类似组织模式的企业才有。它也兼有管理和执行两种职能。

业务人员或职能人员是最基层的业务执行人员，隶属于各自的部门或分部。

下面再看看部门划分。这是对企业的横向分解，它主要着眼于企业管理层次中的第二层——业务部门与职能部门，即从工作性质、任务分工、协作关系的角度对企业机构进行剖析。

第一类：业务部门。它是指直接从事进出口合同的商签，

并承担大部分合同履行职责的部门。在实际工作中,一般称为(进出口)业务部,它是外贸公司的业务主体。业务员完成业务量的多少,决定着进出口公司经济效益的好坏。

第二类:职能部门。它并不是某一特定部门的专称,而是那些主要以计划、指导、核算等手段参与外贸业务部门的统称。在实际工作中,它们分别称为综合计划部(科)、财务部(科)、储运部(科),等等。将它们归入职能部门,主要基于它们与直接从事进出口项目交易的业务部门的区别。当然,这些部门也从事一部分合同履行的职责,但其工作特点是为合同的履行做准备或创造条件。

第三类:行政事务部门。包括后勤、劳动人事部门等。这些部门主要是为企业的经营提供后勤服务和行政保障。一般来说,它们并不带有“外贸公司特性”,而是所有行业都会设置的工作部门。

从上所述,我们清楚地了解了外贸公司机构的组成。那么,这些机构层次和部门是如何结成一个有机整体的呢?

(二)外贸公司的组织模式

1. 组织模式

目前国内进出口公司的组织模式大约有五六种,其中没有一种是十全十美的。各外贸公司基于自己的业务需要和习惯选择不同的模式。即使同一个企业,在不同的时期,组织模式也会随境况的改变而有变化。尤其是当前外贸体制的改革,对企业的运作机制提出了新的要求,所以机构的设置就不仅仅是一个行政问题,而是一个如何满足国际通行的贸易方式和惯例,使进出口工作更顺畅,更有效益的业务问题。

在多种组织模式中,采用最多的有两种,即“直线一职能制”和“事业部制”。

(1) 直线—职能制(见图 1-1)

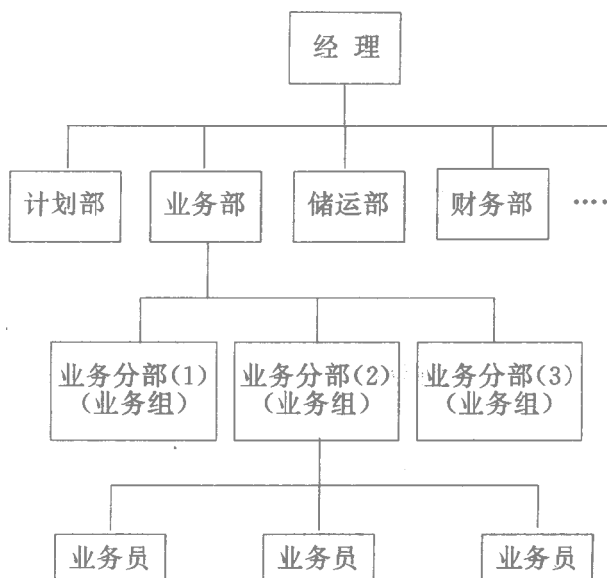


图 1-1 外贸公司的‘直线—职能制’组织模式

这种组织模式按企业的机能和管理职能划分部门，建立各个专职的职能机构，实行专业分工。公司的最高管理层拥有对公司经营的决策权。业务部在职责范围内有相应的指挥与决定权。职能部门一般不具有领导指挥权，只起监督和指导作用，只有在领导授权和专业工作规程中，才对其它部门有一定的领导关系。

这种组织模式的特点是职责分工明确，易于在工作范围内落实责任制。但也有一些缺点，主要是各个部门分管不同的专业工作，只有高度的协调，才能完成对一笔业务的处理。如果协调不好，则可贻误工作。同时，许多问题需要向上一级反

映,决策便显迟钝,效率不高。这种模式一般用在规模不太大且业务不太复杂的公司。

(2) 事业部制(见图 1-2)

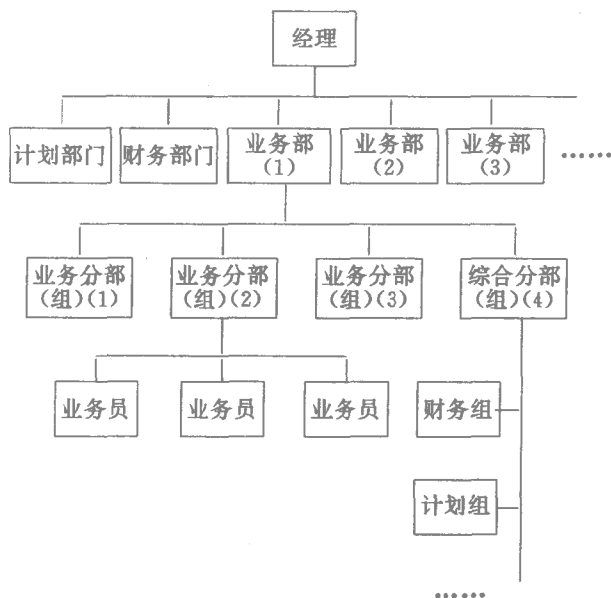


图 1-2 外贸公司的‘事业部制’组织模式

如图 1-2 所示,业务部门是事业部制的核心,是独立核算单位。每个业务部下面都设有一个综合分部(组),是部门主管的参谋,包括财务组、计划组等几个职能组,对本部门的经营实活动实行监督与指导。同时,公司一级仍设有各职能部门,但工作职能(范围)有变化,只负责整个公司的业务监督与指导,提供方针、政策方面的建议和统计数据,而不深入干预业务部的经营活动。

这是一种比较新型的组织模式。它能缩短业务决策过程，也能促使各业务部之间竞相发展业务，提高部门负责人的责任心。况且，公司最高领导层摆脱了繁杂的日常业务，能更多地考虑决策问题。但它也有弱点，即各业务部门可能会过于强调本部门利益，影响各部门之间的协调，而且，机构有些重叠，用人较多。

2. 文件与档案管理部门在外贸公司中的位置

外贸公司中的文件与档案管理部门可以分为独立管理部门与非独立管理部门两类。后者指的是文件与档案管理被分解在公司各部门中进行，无集中统一的管理与组织形态。前者指的是公司一级设有专门的文件与档案管理部门（或管理人员）。一般情况下，该部门隶属于经理办公室，或者文件与档案管理人员本身就是办公室成员。从工作性质上看，它是公司业务经营部门之一；从组织层次上看，它是属于第二或第三管理层。

（三）外贸公司的经营管理

我国的外贸公司有一个比较明显的特点，即主要是国有企业，这样，在管理上就有了大致统一的模式。从前面对外贸公司组织结构的分析中，可看出其管理的基本思路。下面着重对外贸公司经营管理中几个比较有特色的内容加以简单介绍。

1. 以“经理负责制”为核心的经营管理制度

在1984年9月国务院批转原外贸部(现对外贸易经济合作部)关于外贸体制改革意见的报告中规定：“外贸企业实行经理负责制或董事会领导下的经理负责制。”这已经明确了外贸公司的最高决策人是公司经理，经理与副经理构成的企业决策层负责制定企业的经营目标、方针以及达到目标的方法

和计划。最高管理层下面的各个业务职能部门按照上级的计划,安排各自的业务,然后交由执行层的各业务人员去完成。这是外贸公司的基本运转过程。

2. 以国家计划为指导,责、权、利密切结合为手段的外贸公司经济责任制

经济责任制指的是在经营活动中,把部门和个人的工作职责、岗位职责,同经济效益、经济利益联系起来,以达到提高经济效益、多劳多得的目的。外贸公司实行经济责任制是外贸体制改革的一个重要内容,它既未脱离国家对外贸的统制政策,又改变了过去对外贸公司‘统得过死’的弊病,使外贸公司的经营充满了活力。

外贸公司的经济责任制,主要体现在两个方面:

(1)国家和外贸公司间的经济责任制 国家和外贸公司之间的经济责任制是指国家把企业的经济效益同企业的利益分配结合起来,使企业在运用国有资产进行经营时,承担相应的经济责任,避免过去‘吃大锅饭’和‘统得过死’造成的死气沉沉的局面。

从根本上说,这种责任制是全民所有制企业实行所有权与经营权分离的必然结果。它使国家的管理与企业的相对自主经营有机地结合在一起,充分调动了企业的积极性。

目前的国家与企业经济责任制,一般是采用盈亏承包经营责任制,即国家根据企业的生产经营情况,确定一个上缴利润或政策性亏损数额,超额利润或减少亏损部分,国家视情况与企业按比例分成,或由企业全部留用;未完成利润或亏损增大的部分,要由企业自有资金中补偿(同时职工收入也减少)。这样,国家、企业、职工三者的利益便有机地联系在一起了。

(2)外贸公司内部的经济责任制 外贸公司内部的经济

责任制是企业对国家承担的经济责任的落实与分解，它是通过各种部门与岗位责任制，把企业的盈亏指标分解落实到每个部门和每个职工，把经济指标与按劳分配结合起来，从而提高企业的经济效益。

企业内部的责任制是分两步完成的。

首先是业务职能部门的责任制（或专责制）。即每个部门都要完成企业规定的业务指标，例如 利润指标、最高损耗等。并依据完成情况获得相应的经济上的奖励或处罚。

其次是业务人员的岗位责任制。它规定每个部门的每个成员都应在自己的岗位上承担相应的责任，完成相应的指标，并通过阶段性的考核，获得应有的经济奖罚。例如，有许多公司具体规定了出口业务员每年必须完成的利润数额若干万元，如果超额完成，企业与个人合理分成 如果没完成，则扣除一定比例工资；对于长期完不成指标的业务员，则要辞退或更换岗位。

二、外商投资企业的经营管理

（一）外商投资企业的性质

外商投资企业因其特殊的创办形式与资金构成方式，决定了它的企业性质与国有企业的性质是有相当大的，甚至是原则性的区别。按照我国现有的经济理论，可对外商投资企业的性质作出下述分析：

1. 外商独资企业

在中国，绝大多数外商投资企业是资本主义性质的私人企业，但由于它是在中国境内的企业，受中国法律的保护与制约。因此，准确地说它是一种不完全或不充分的资本主义性质的企业。即使如此，它在经营管理体制上与中国的国有企业，甚至同中外合营、合作企业也有很大区别，一般地说它属于一

种纯粹西方式管理。

2. 中外合营、合作企业

由于中国的国家属性与大多数对华投资的国家不同,因此中外合营、合作企业是一种特殊的经济形式,有些专家称之为国家资本主义性质。当然这也要具体分析,如果外资只占很小的部分,不足以影响企业经营,那它整体上就是社会主义性质的,反之,如果外资比重很大,并在经营中起决定性作用,那么它整体上就是资本主义性质的。这种企业表现为一种多方式结合的经营管理,这对我国的企业管理理论与实践都是一种全新的课题。

(二)外商投资企业的组织形式

从国际上看,不同的国家对于公司或企业的组织形式的规定虽然不尽相同,但对企业的形式与特点却有基本一致的分类与认识。归纳起来,主要有以下几种:

第一,无限公司或称无限责任公司。其主要特点是所有股东对公司的债务承担无限责任,也就是所有的股东都要用自己的全部资产对公司债务承担责任,而不是只用投入的资本来分担责任。它一般是独立的法人,有固定的组织机构。

第二,有限公司或称有限责任公司。它的特点是由各个投资人按一定的比例分摊资本(而非发行股票筹资),各投资人只以投放到公司中的资本对公司债务负责。它也是独立的法人,设有董事会并全盘控制企业重大的经营活动。

第三,股份有限公司。它是由一定数量的股东组成。公司通过发行股票来筹集资本,各股东分别认缴一定的股份,并按这一股份比例对公司承担责任。它的最高权力机构是股东大会,由全体股东组成。公司也设有董事会,负责日常重大的经营决策活动。

除了上述三种形式之外,还有一些设有临时性的机构或没有固定机构、也不是法人的企业(如合伙),以及上述三种形式的交叉、联合组成的企业。

由于我国国有企业的机制改革起步较晚,发展速度也不尽人意,因此,为了避免对外资企业宏观管理上的不协调,依据我国《中外合资经营企业法》第四条的规定 外商在中国投资建立的企业一律采取有限责任公司的形式。在这种形式下,投资者对公司债务所负的责任,是以他的投资额为限,而不以自己的其它财产作为担保,同时,公司对负担的债务的责任,也仅仅限于公司所拥有的财产,各投资者不承担连带责任,自身其它财产也不受追索。

还需要提及的是:即使是外商独资企业,它也是采用有限责任公司的形式,只不过它的各投资者都是国外企业或财团,它对企业的债务责任,也限于注册公司财产的范围内。

(三)外商投资企业的机构设置与经营管理

下面将外商独资企业与中外合营、合作企业分开介绍,因为企业性质不同,机构设置也相应有所区别。

1. 外商独资企业

外商独资企业的公司形式是有限责任公司,它的机构设置用最简练的标准剖析,可分为三层,即董事会管理层、总经理管理层和业务部门管理层。

(1)企业董事会 按照国内外有关公司法和惯例,董事会是企业的最高权力机构,决定企业的全部重大事务,包括行政管理与企业经营决策。

董事会设董事长一人,由最大出资方推选;设董事若干人,董事一职一般是根据各方出资情况和有关利益需要由各方分别选派。董事人数一般不少于三名,视企业规模而定。

(2) **总经理** 企业设总经理一人，他是企业经营活动的最高负责人，一般由董事会推选或聘请。一般情况下，还应任命若干副总经理，由总经理提名，报董事会批准。

(3) **业务职能部门** 企业应设立若干个直接隶属于总经理管理的业务职能部门。西方的公司大多比较精简，根据必要性原则，设立诸如财务部门、销售部门、后勤部门、劳动人事部门、生产技术部门等。这应视企业核心业务而定，由董事会批准。

董事会、总经理与业务部门在日常的经营业务中承担着不同的责任，三个管理层之间的指导与被指导，相互之间的协调关系，使企业能够有效地运作。

董事会定期或不定期召开会议，对企业当前面临的重大方针性问题进行研究并作出决定。董事长作为法人代表，代表企业履行法律方面的权利与义务，进行民事案件的起诉与应诉，发生债权、债务方面的关系，与外界签订重大合同等等。所以董事长是企业的首席管理者。同时，董事们有权在董事会上对企业经营提出自己的意见，并在表决时投赞成票或否决票。

总经理则是企业董事会决议的第一执行者，它在公司章程和董事会授权范围内独立行使职权，指导企业下属各部门正常运转，并下达日常经营指令，任免下属部门管理人员，及在日常业务活动中代表企业对外谈判、签约。

各业务职能机构在董事会决议和总经理业务指令的指导下，独立完成各自职能范围内的业务工作。保证企业经营决策的落实，是企业行为的最直接责任人和体现者。

(4) **文件与档案管理工作在企业中的位置** 在我国现有的外商独资企业中，大多是由经理办公室来管理企业形成的文件和档案，或者是由经理秘书负责管理，而没有专门的文件

与档案管理部门,也没有专职的人员。这一方面是由于大多数独资企业规模不太大,没必要专设机构与人员,另一方面也是西方企业的习惯作法,西方的企业几乎没有专门的文件与档案管理部门。

但应当肯定的是,一些外商独资企业的老板们对文件与档案的重要性质有着非常清楚的认识,对重要文件与档案的保存很重视,这使得多数外商独资企业的核心业务文件与档案得到了良好的管理。

2. 中外合营、合作企业

这类企业是由中外双方建立的,它的管理包含着中外两种管理机制的因素,因此,在机构设置和经营管理上有自己的特点。

中外合营、合作企业的机构设置在主干上和外资企业是相同的,因为二者在企业形式上都是有限责任公司。

(1) 董事会 在这里,董事会是企业最高权力机关,设董事长一名,副董事长一至二名,董事若干人。这和西方公司没什么不同。但是在董事会的组成方面,这类企业却有自己的特点。

根据《中外合资经营企业法》第六条的规定:“董事长由合营各方协商确定或由董事会选举产生。中外合营者一方担任董事长的,由他方担任副董事长。”这一点和西方按出资比例推举董事长的习惯作法不大相同。

(2) 总经理 总理由董事会任命或聘请。在多数情况下,总经理是由中外两方轮流担任,但为了便于引进管理,一般第一任总理由外方人员出任。总经理在中外合营、合作企业中的权力是相当大的,所以它的任命与聘请应是合理而慎重的。