

第一章 外商投资企业管理概论

外商投资企业管理是一个涉及多种因素多个层次的管理系统,既有微观经济活动主体——企业层次的管理,也有中央政府对利用外资的宏观层次的调控管理,还有各级政府职能部门对外商投资企业活动的管理。只有将三个层次综合起来进行分析,才能使人们对外商投资企业管理的各个方面有一个整体的了解。

第一节 外商投资企业的定义、性质和类型

外商投资企业不是我国所独有的经济现象,而是国际直接投资的产物。世界上绝大多数国家或地区都在或多或少地利用外资兴办外商投资企业。因此,要认识外商投资企业,首先必须了解国际投资。

国际投资与国际贸易、国际金融一起,构成了现代国际经济活动的基本组成部分。从投资方式看,国际投资分为直接投资和间接投资两大类。直接投资是指个人或企业在国外兴办企业的投资,投资者对这种在国外兴办的企业拥有经营管理上的控制权。间接投资又称证券投资,是指个人、企业或政府买进外国的公司股票、债券或政府债券,按期收取股息、利息,或通过买卖这些证券赚取差价收益,但对证券发行机构的其他经营活动没有控制权的投资。显然直接投资与间接投资的主要区别在于投资者对于投资对象的业务活动有无实际控制权。另外,国际直接投资是资金、设备、知识产

权、管理技术等一揽子资源的跨国界流动与配置过程，而国际间接投资一般只发生货币资本的跨国界流动。这两类投资的内容、方式、性质均不同，其效果自然也有差异。

我国的外商投资企业是我国在与国际经济交往过程中而出现的，是国际直接投资的产物。由于历史的原因，港澳台投资者到大陆投资兴办的企业也被视为外商投资企业。1988年10月11日，国务院颁发了《关于鼓励外商投资的规定》。在这个文件中，第一次使用外商投资企业这个名称，它是中外合资经营企业、中外合作经营企业和外资企业的统称(俗称“三资企业”)。

外商投资企业是指外国企业、其他经济组织或个人根据中华人民共和国的有关法律、法规，选择运用某种或某些资源(包括有形资源与无形资源)作为投资，在我国境内独资或合营设立的实行独立经济核算、自负盈亏的经济实体。外商投资企业概念本身具有以下几层含义：

1. 企业本身是外国投资者所拥有的各种资源优势(按对外直接投资理论称为“企业所有权优势”)与我国境内的资源优势和区位优势相结合而形成的经济组织。因此，这类企业的资源配置有一个复杂的跨国界的内部化过程，其经营的环境是多层而异质的。这是我们认识外商投资企业的关键环节之一。

2. 企业一般应取得我国经济法人资格，受我国法律的管辖。

3. 企业享有符合我国法律规定的充分的自主权，是自负盈亏的经济实体。

4. 除外商独资企业这种纯私有经济组织外，中外合资与合作企业基本上是公有制经济与私有制经济的结合体。这三类企业都是特殊的企业形式，因而在政策法规和管理方面有其特殊性。

一、外商投资企业的形式

我国的外商投资企业依投资方式的不同，而有三种形式。

(一)中外合资企业

中外合资企业是指外国公司、企业、其他经济组织按照中国的法律，经中国政府批准，在中国境内设立的股权式合营企业。

中外合资企业有以下特征：

1. 合营各方可以协商有选择地以现金、实物、工业产权、专有技术、场地使用权等资产作为投资，并要将这些资产按同一货币折算成注册币值来计算各方的出资比例。各方依照各自的出资比例享受权利、承担义务。投资各方按合同规定占有各自股权，但只有出资证明书，不持有股票。因此，中外合资经营企业属于有限责任公司，合营各方所承担的经济责任以各自认缴的出资额为限，并对合营企业的债务相互不负连带责任。

2. 必须是中国的法人，必须设立董事会，有健全的组织机构。

3. 注册资本与投资总额有一定的比例。总投资额在 300 万美元及以下的，注册资本不得低于投资总额的 70%。具体规定可参阅国家工商行政管理局关于中外合资经营企业注册资本与投资总额比例的暂行规定。

4. 注册资本在合营期限内不得减少，外方投资不得低于注册资本总额的 25%。合营企业对合营各方认缴的资本不负还本付息责任。

5. 共同投资、共同管理和共同盈亏是合营企业的三个基本要素，也是合营企业区别于其他直接投资形式或经济合作形式的主要特征。

共同投资不必是均等的，也不必是有形的。共同管理是指合营各方对合营企业经营活动的相互控制或管理的权利。共负盈亏是依据合营各方投资股权比例来确定的。

(二)中外合作企业

国际上一般把合营企业分为两大类：一类是股权式合营企业

(Equity Joint Venture)；一类是契约式合营企业 (Contractual Joint Venture)。中外合资企业为前一种类型，中外合作企业是后一种类型，它是依据中国有关法律，由中外双方在中国境内设立的，以合同为基础的经济联合体或经济实体。

中外合作企业具有以下主要特征：

1. 合作各方不论用哪些资源来投资，都可被视为合作的条件。除现金外，其他形式的投资(如实物、土地使用权、工业产权、专有技术和其他财产权利)均可不作价，无须折算成注册币值来计算股权的比例；合作各方的投资既被视为合作条件，外方投入的现金一般就不计利息，中方提供的场地和厂房一般也不计使用费。一般情况下，由外国合作者提供资金、设备和技术，而中方合作者提供土地、厂房、自然资源、劳动力或部分资金。

2. 组织形式灵活。合作各方可以组成统一的具有法人资格的经济实体，也可以不组成统一的法人，各方可以各自的法人资格进行合作生产、合作制造、合作建设、合作技术投资、合作销售和合作管理等，可设立董事会或联合管理委员会。可由双方共同管理，但经双方协商同意，也可由一方负责经营管理，甚至可以委托第三者代为经营管理。

3. 合作企业的收益分配、风险和债务的分担，均由中外合作各方根据各自所提供的合作条件协商确定，并以合同的方式加以明确的规定。

4. 合作企业在合同期满后，在一般情况下，其全部固定资产不作价归中方合作者所有。如在合同规定的期限到期时，外方合作者未收回投资本金，则要依照法定的程序对资产、债权债务进行清算，并按合同商定的分配比例确定财产的归属。此外，在外方合作者未收回本金的情况下，如中外双方同意延长合作期限，则要向审查批准机关提出申请。

总之，中外合作经营企业是一种由合作各方自行协商，以比

较灵活的方式组织起来的一种有限责任制的经济组织。一般而言，它具有投资少、回收期短、风险较小、赢利较高、方式灵活、手续简便等优势，因而这类企业形式对外商也有相当的吸引力。

(三) 外资企业

外资企业，亦称外商独资企业(Foreign-owned Enterprises)，它是依据我国的有关法律，在中国境内建立的、全部资本由外国投资者投资的企业。外资企业不包括外国的企业和其他经济组织在中国境内设立的分支机构。港澳台地区的公司、企业和其他经济组织或个人以及在国外居住的中国公民在大陆设立的全部资本为其所有的企业，目前一般也被视为外资企业。外资企业具有如下主要特征：

1. 外资企业为中国法人。外资企业只要具备以下四个条件，就可取得中国法人资格：(1) 有必要的资金数额；(2) 有自己的名称、组织机构、组织章程和场所；(3) 能独立承担民事责任；(4) 依法经主管机关核准登记。外资企业必须遵守中国的法律法规，不得损害中国的社会公共利益。外方投资者在中国境内的投资、获得的利润和其他合法权益，受中国法律保护。

2. 自投资本、自主经营、自负盈亏。除土地外，外资企业的技术、固定资产和流动资产都归外方投资者所拥有。因而，这种企业形式在人财物产供销等经营管理方面享有更大的独立自主权和灵活性。只要不违反我国的法律和政策，企业中的一切重大问题均由外方投资者自主决定，经营风险与责任也由经营者独自承担。

从国际直接投资的发展过程看，有相当多的国际投资者，特别是一些国家的跨国公司倾向于在东道国设立独资企业。其主要原因如下：

第一，适应跨国公司全球经营战略的需要。在东道国设立独资

企业，更便于控制全球或地区业务活动，可以避免与东道国企业合营中的各种管理摩擦和高交易成本，提高控制与管理的效率。

第二，独资企业形式更便于跨国公司对资源跨国界的流动，特别是技术转让、技术保密等实行有效的控制。

第三，外国投资者一般具有比较雄厚的实力和分布较为广泛而稳定的跨国界经营网络，独立经营能力强，对东道国的各种资源要素依赖度相对较低。

由于外资企业具有这些特征，因此对外资企业的外部管理即政府职能部门的监督管理就更复杂而困难。期望通过兴办独资企业来引进和掌握先进技术、学习国际先进管理技术，在实践上证明是收效甚微的。

二、外商投资企业的性质

外商投资企业的性质一般是根据企业资产的所有制关系来界定的。我国目前中外合资与中外合作企业（统称合营企业）绝大多数都是外国私有资本与我国公有资产合资组成的，而外资企业的资本全部来自外国的私人投资，因而它们的性质属于典型的国家资本主义性质，亦即国家能够限制和规定其活动范围的资本主义。外资企业与合营企业在性质上还有一点重要区别，即外资企业的全部财产，不仅包括所有权，而且包括使用权、收益权和转让权都全部归外方掌握。在合营企业中，资产所有权一部分是私有的，一部分是公有的，而资产的使用权、收益权和转让权等中外双方都共同享有。合营各方对合营企业经营活动都有控制或管理的权利。此外，外商投资企业的产权归属及其运营并非囿于我国境内，而是与外方投资者的境外公司或其他关联机构联在一起，并且在不同程度上受境外运营中心的控制。

了解外商投资企业内部的产权制度，对于我们理解外商投资企业的全部管理活动是至关重要的。

首先，由于外商投资企业产权制度具有特殊性，所以我国政府

对其采取了特殊的管理方式,分别颁布了专门的法律,如《中外合资经营企业法》(1979年7月1日),《中外合资经营企业法实施条例》(1983年9月20日),《中外合作经营企业法》(1988年4月13日),《中华人民共和国外资企业法》(1986年4月12日)。此外,在工商、税务、外汇、进出口、劳动用工等方面,我国政府都制定有专门的法规政策。

其次,外商投资企业产权制度的特殊性在很大程度上决定了其经营行为的特殊性。一方面,外商投资企业在机构设置及其运营、劳动用工制度等方面显示出精简、高效的优势,在经营活动上享有很高自主权。另一方面,为了追逐尽可能多的盈利,企业自身,特别是外方投资者不仅热衷于寻求更多的优惠政策,而且还热衷于寻求由于不健全的法规政策体系和不健全的市场体系所存有的空隙,以获取额外的或不正当的收益。

第三,外商投资企业是国际直接投资的产物,是世界范围内普遍存在的企业形式。我国的外商投资企业虽然是外国私人资本在我国境内合营或独资的经济组织,因而应受到我国法律的保护与监督管理,但同时对外商投资企业的管理应逐步向国际惯例靠拢。这也是外商投资企业管理这门学科要加以研究的重要内容。

三、外商投资企业的类型

外商投资企业可分成各种类型,我们仅从以下两个角度进行划分:

(一)根据生产要素密集程度来划分

外商投资企业有以下三种类型:

1. 劳动密集型外商投资企业。这是指那些技术装备低,所需工人多,在生产产品中活劳动消耗所占比重大的外商投资企业。其划分的标准是:

(1) 从外商投资企业的生产要素投入上来看,技术装备等固

定资产投入所占比重较小,而劳动力投入所占比重较大的,则是劳动密集型外商投资企业。

(2) 从生产经营管理成本的构成来看,如果在成本中活劳动消耗所占比例大就是劳动密集型外商投资企业。其生产经营的特点是:少量的资本可容纳较多的劳动力,单位产品所消耗的能源,原材料以及对生产技术装备占用都较少,所需资本少,资本回收也较快等。由于劳动密集型外商投资企业的这些特点适应了我国改革开放最初的需要,因此到目前为止,在我国的外商投资企业中劳动密集型的外商投资企业所占比重较大。这些企业所涉及的行业主要有制衣、家具制造、玩具、皮革、制鞋、工艺美术、首饰、旅店宾馆等。

2. 资本密集型外商投资企业。这是相对劳动密集型企业而言的,是指那些技术装备要求较高,所需工人少,在生产产品成本中活劳动消耗所占比重小,单位产品所需投资较多的外商投资企业。其优点是劳动生产率高,原材料消耗少,单位产品成本较低,产品质量较高,产品竞争力强,生产量大等。但是其投资资本需求大,技术装备要求多而复杂,并且需要有众多的掌握先进科学技术的各类人才以及相应的各种配套服务设施,这样才能发挥资本密集型外商投资企业的效益。从我国目前资本密集型外商投资企业所涉及的行业来看,主要有机械制造、汽车、飞机、石油、化工、电力、有色金属、钢铁、铁路、高速公路等。

3. 技术密集型外商投资企业,亦称知识密集型外商投资企业,是指那些机械化自动化程度高,技术复杂而又先进才能进行正常生产的企业。这类企业一般需要掌握多种学科的先进科学技术知识,技术装备比较先进而复杂,资本需求大,对科技人员需求多,要求高,即使是具体操作人员也需掌握较高的文化科学知识,只有这样才能生产出高尖端产品,降低原材料消耗和劳动力占用,并减少对生态自然环境的污染,这类企业所涉及的主要行业有:生物工

程、海洋工程、电子计算机、大型集成电路、精密仪器仪表、信息高速公路、原子能、航空航天工业等。

(二)根据股权结构来划分

外商投资企业有以下几种类型：

1. 全部股权为外方投资者所拥有，即为独资企业；
2. 多数股权即 50% 以上为外方投资者所拥有；
3. 中外双方各拥有 50% 的对等股权；
4. 外方投资者拥有 49% 以下的股权。

股权也就是所有权，是支配企业的关键。全部控股和非全部控股的差别在于对企业的控制程度。一般而言，占有的股权比重越高，就越能控制该子公司的经营活动。

海外投资者一般都非常注重运用股权策略，其股权策略的选择一般要考虑以下因素：企业自身的所有权优势，即企业自身是否拥有超过东道国企业的优势，企业自身是否具有将各种资源优势加以内部化的能力，东道国对外商投资的股权份额有无明确的规定。

从我国现行的法律看，我国政府规定了中外合营企业中外方投资者股权比例的下限，并根据不同的产业或行业的特性，对外商的股权比例作了相应的规定。

第二节 外商投资企业与我国的经济的发展

我国的外商投资企业从 80 年代初开始起步，80 年代中后期至 90 年代初处于稳步发展阶段。1992 年开始进入迅猛发展期，从 1996 年开始进入调整期。截至 1997 年底，全国累计批准外商投资企业 30.48 万多家，合同利用外资金额达 5 211.64 亿美元，实际利用外资金额达 2 218.71 亿美元。1979~1997 年我国利用外商直接投资的情况见表 1-1：

年 份	项目数(个)	协议外资额(亿美元)	实际利用外资额(亿美元)
1979~1982	920	49.58	17.69
1983	638	19.17	9.16
1984	2 166	28.75	14.19
1985	3 073	63.33	19.56
1986	1 498	33.30	22.44
1987	2 233	37.09	23.14
1988	5 945	52.97	31.94
1989	5 779	56.00	33.93
1990	7 273	65.96	34.87
1991	12 978	119.77	43.66
1992	48 764	581.24	110.07
1993	83 437	1 114.36	275.15
1994	47 548	826.80	337.67
1995	37 011	412.82	375.21
1996	24 529	732.13	423.50
1997	21 028	518.00	452.6

资料来源 根据《中国外商投资报告》(王洛林主编,经济管理出版社 1997)和有关资料整理。

外商投资企业在我国的经济发展中起着十分重要的作用。

一、外商直接投资对我国国民经济的积极影响

1. 引进国外资金,弥补了国内资金的不足,促进经济的发展。

外商直接投资占我国全社会固定资产投资 (FAI) 和我国国内生产总值 (GDP) 的比例逐年提高。请看表 1-2;

表 1-2

**外商直接投资 (FDI) 占固定资产投资 (FAI)
和国内生产总值 (GDP) 的比重**

年 份	FAI (亿元)	GDP (亿元)	实际利用 FDI (亿美元)	美元平均汇价 (元/美元)	FDI/GDP (%)	FDI/FAI (%)
1990	4 517.0	18 547.9	34.87	4.78	0.9	2.6
1991	5 594.5	21 617.8	43.66	5.32	1.1	2.9
1992	8 080.1	26 638.1	110.07	5.51	2.3	5.3
1993	13 072.3	34 634.4	275.15	5.76	4.6	8.5
1994	17 042.4	46 759.4	337.67	8.62	6.2	12.0
1995	20 019.3	58 478.1	375.21	8.35	5.4	11.0
1996	23 660.0	677 795.0	423.50	8.31	5.2	10.4

资料来源：国家统计局《中国统计摘要 1997》，转引王洛林主编的《中国外商投资报告》。

注：外商大约把 70% 的投资用于固定资产投资，因此，计算 FDI 占我国固定资产投资的比重按该比例推算

2. 加强了与国际经济的联系，促进了外向型经济的发展。特别是近几年来，外商投资企业的进出口增长迅速，是我国对外贸易发展的主要增长点。外商投资企业的进出口额占全国进出口总额的比重从 1987 年的 5.6% 上升到 1996 年的 47.3%。详见表 1-3；

表 1-3

**1987~1996 年外商投资企业的进出口及占全国进出口总额的比重
(单位:亿美元)**

年份	外资企业 进出口额 (1)	全国进 出口总额 (2)	(1)/(2) %	外资企业 出口额 (3)	全国出 口总额 (4)	(3)/(4) %	外资企业 进口额 (5)	全国进 口总额 (6)	(5)/(6) %
1987	46.4	826.5	5.6	12.2	394.4	3.1	34.2	432.1	7.9
1988	83.4	1 028.0	8.1	24.6	475.2	5.2	58.8	552.7	10.6
1989	139.2	1 116.8	12.5	49.2	525.4	9.4	90.0	591.4	15.2

续表

年份	外资企业 进出口额 (1)	全国进出 口总额 (2)	(1)/(2) %	外资企业 出口额 (3)	全国出 口总额 (4)	(3)/(4) %	外资企业 进口额 (5)	全国进 口总额 (6)	(5)/(6) %
1990	201.1	1 154.4	17.4	78.1	620.9	12.6	123.0	533.5	23.1
1991	289.6	1 356.3	21.4	120.5	718.4	16.8	169.1	637.9	26.5
1992	437.6	1 665.3	26.3	173.8	849.4	20.5	263.8	805.9	32.7
1993	670.7	1 957.1	34.3	252.4	917.4	27.5	418.3	1 039.6	40.2
1994	876.5	2 369.0	37.0	347.1	1 210.1	28.7	529.9	1 156.1	45.8
1995	1 098.2	2 808.6	39.1	468.8	1 487.8	31.5	629.4	1 320.8	47.7
1996	1 371.1	2 899.1	47.3	615.5	1 510.7	40.7	756.0	1 388.4	54.5

资料来源 王洛林主编《中国外商投资报告》。

3. 引进了国际先进技术。通过兴办外商投资企业,我国引进了一大批先进技术,填补了一些行业和产业的空白,对加快我国技术进步和产业升级的步伐起了积极的作用。其中比较明显的是光纤光缆、通讯设备、自动化仪表、彩电、电梯、大规模集成电路、微型电机、轿车、新型建材、药品等方面引进了国际先进技术,取得了良好的效果。

4. 增加了国家的财政收入。1992~1995年,外商投资企业的纳税额分别为 33.8 亿、65.6 亿、67.0 亿、88.7 亿美元。有的资料表明:外商投资企业的税收已占全国工商税收比重的 12%。

5. 增加就业,培养了大量国际经贸人才。全国在外商投资企业中就业的人数日益增多。见表 1-4:

表 1-4

(单位:百万人)

年 份	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
三资企业就业量	0.86	1.69	3.25	3.26	4.83	6	10	12	16

一些大的技术先进的三资企业极为重视培训职工，如天津奥丽斯电梯公司、中国惠普公司、摩托罗拉公司、德国西门子公司、正大集团公司等都进行了大量的人力资本投资。

6. 外商投资企业的发展带来了新的企业组织形式、经营方式、市场竞争机制和科学的企业管理制度，促进了市场经济发展的步伐和市场经济观念的形成。这些为我国国有企业经营机制的转化和现代企业制度的建立，提供了示范和借鉴作用。

二、外商投资企业发展中存在的一些问题

世界著名跨国公司和国际直接投资专家约翰·邓宁 1993 年 9 月在北京‘跨国公司与中国’国际研讨会上曾提出忠告：“吸收外国直接投资也会有代价，也会带来不利。”我国外商投资企业的发展在产生巨大的积极作用的同时，也存在一些消极方面。

（一）宏观上存在的问题

从宏观上看，主要有以下问题值得研究和克服：

1. 利用外资的数量与规模发展很快，但外资投向不尽合理。兴办主要表现在：（1）行业或产业投向不合理。兴办的外商投资企业项目对我国产业结构、行业结构的调整与升级未能起到应有的积极作用。有的项目甚至加剧了我国产业结构和行业结构的矛盾。（2）地区投向太不平衡。外资过于集中于沿海一带，近年来外商到中西部地区虽然逐渐增多，但地区分化格局没有大的变化。

2. 部分国内市场或行业被外商控制或垄断，国内部分厂家的生产能力受到严重的削弱。在利用外资的实际过程中，由于各种原因，有些不该让出的或不该大量让出的市场却让出了，该引进的技术却未能真正引进。目前，一些部门或行业，如一部分轻工业、电子工业、化工工业等，出现了被外商控制垄断市场的局面，使大量国有企业日益陷入困境。约翰·邓宁也曾忠告：“不应当将外商直接投资引向不可能产生国际竞争力的部门。”这一点应引起我国政府的高度重视。

3. 土地资源浪费与环境污染严重。土地对有着 12 亿人口的我国来说是极为宝贵的资源,但不少地区在利用外资时存在严重浪费土地资源的现象。有的地价定得过低;有的大规模圈地,但迟迟没有投资项目上马,有的耕地被圈占,但农民得不到应有的安置和补偿,成为政府的负担,甚至造成社会的不稳定。

在引进外商直接投资的过程中,环境保护问题一直未能得到我国各级政府的高度重视。转移环境污染是一部分国家或国际投资者对外投资的动机,这一问题已在国际上引起高度重视。据有关统计,1990 年港澳台对大陆投资中高度污染产业企业占当年港澳台对大陆投资企业总数的 22.4%和金额的 23.5%。环境污染问题再也不能忽视了。

4. 中央政府的宏观管理与地方利益、团体利益出现矛盾。宏观的产业协调和行业规划被外商各个击破,出现“鹬蚌相争、渔翁得利”的局面,最终使国家的全局利益和部分行业利益受到严重损失。

(二)微观上存在的问题

从微观上看,外商投资企业存在以下主要问题:

1. 已注册的外商投资企业资金到位率低,开业率低。据有关资料,1993 年 1~10 月份全国协议外资金额为 907 亿美元,而外商实际投资金额仅为 173 亿美元,两者之比为 100:19。有的外商注册后不事生产,变卖设备,将投资变为买空卖空的皮包公司。更有甚者,用一冒牌外商的名义搞假投资。

2. 资产评估失实。一方面,外商投资不论是有形资产还是无形资产,都存在高估问题。有的外商投入的设备比重大,但价格高估而性能低劣。无形资产的定价标准更难以掌握,因此很多被外商用来控制企业。另一方面,参入合营的中方资产却严重存在低估现象。进入 1993 年以来,我国国有企业“嫁接”外资项目逐渐增多,但是对国有企业资产评估的工作远远没有跟上,不仅对国有企业有

形资产进行低估,而且对国有企业无形资产忽视评价,导致国有资产流失严重。

3. 由于中国企业产权制度的缺陷,中外合营企业中的中方资产的代理成本太高。在中方资产的保值增值和相关权益,对开展资本运营和运用股权策略等方面,中方缺乏产权所有者的强烈激励动力;在外方运用转移价格、侵害中方产权收益、不公平地并购国有企业等方面,中方也缺乏产权所有者的有效抵制与竞争。

4. 转移价格、亏损与逃避税收。据有关统计,全国已经开业的外商投资企业中,约有 40%~50%亏损,在有的地区外商投资企业亏损面高达 50% 以上。造成外商投资企业亏损的原因有政策性的,也有经营性的,但相当一部分属于“虚亏实盈”,通过虚报账目、转移价格高进低出等手段逃避税收。

5. 劳动管理方面存在着严重地侵害、损害职工权益的现象。一部分外商投资企业采取原始资本主义企业管理方式对待工人,不仅工资低,而且长期延长工时,甚至取消固定的节假日。有的工作环境恶劣,职工缺乏最起码的安全保障,有的缺乏最低限度的就业和其他社会保障,甚至出现相当多的外方老板侮辱中方职工的令人发指的事件,有的地方还出现火灾,造成职工生命重大伤亡的恶性事件。

外商投资企业在其发展过程中所存在的这些消极方面,都需要通过加强各个层次各个方面的管理来予以尽可能地消除。

第三节 外商投资企业的系统管理

外商投资企业的管理涉及多种因素和多个层次,它是一个完整的系统,单因素和单一层次管理的改进虽然是有益的,但只有整个管理系统的不断完善或良性运转,才能从根本上确保外商投资

企业的发展能在尽可能大的程度上有益于我国的经济发展和社会进步。

外商投资企业的系统管理大体上可分为三个层次：（1）政府的宏观管理；（2）企业自身的微观管理；（3）政府职能部门的保证与监督管理。这三个层次的因素结合起来构成外商投资企业管理系统，也是外商投资企业管理这门学科的研究对象。

一、政府的宏观管理

众多外商前来我国投资，涉及到在不同地区、部门、行业设厂兴办企业、开展经营。他们的投资动机虽然有共同性，但也有相当的差异。他们从熟悉的国度或地区来到一个陌生的地域，面对的是一个独特的政治社会文化环境，进入一个正处在计划经济向市场经济转轨过程、带有大量不规范的经济运行系统之中。另一方面，因为国内各地区各部门各行业以及众多的企业都有一种扩大利用外资的强烈需求。上述两个方面因素的结合，迫切需要政府加强宏观管理。

当前我国利用外资宏观管理工作的基本格局是：外商投资企业立项与可行性研究报告一般由计委审批；对外谈判、签订合同章程及发证书由对外经贸委负责；企业办起来后，交由经委来管理，但企业的进出口业务仍由外经贸委管理。这种多头管理的体制必然出现管理效率低下的现象。因此，必须在中央政府成立一个利用外资的统一管理机构。其主要的工作内容是制定利用外资的统一规划和具体的产业导向政策，将利用外资的规划与整个国民经济的中长期规划和年度计划结合起来，给外商投资或利用外资提供一个宏观上的指南。

政府宏观管理的另一个重要内容是建立健全完善的法规政策体系。从 1979 年以来，我国在利用外资方面颁布了大量的法规政策，但仍不完善，如到 1996 年我国已批准中外合资股份制企业 178 多家，有不少企业向海外发行了 B 股、H 股股票，还批准了若

干家以生产性投资为目的的投资控股公司。此外，资金性质的投资、信托投资等方式也在探讨中。但这些方面仍缺乏法律规定。有些法规已不能适应新的情况，需要补充修改。

世界各国利用外资的经验表明：要确保外国投资对东道国的经济发展产生积极贡献，政府的政策法规将起着关键的作用。

二、外商投资企业自身的微观管理

外商投资企业自身的管理在技术层面上，如生产管理、质量控制等方面与其他类型企业相比并没有另外一套标准，都必须靠科学的严格的规范来加强管理。但由于外商投资企业自身特有的产权制度、多种文化因素的结合以及在特定政策法规所限定的环境中经营，因而其自身的管理有其特殊性。

1. 组织与人事管理。外商投资企业的组织管理，包括机构的设置、人事与工资制度等既不同于国有企业，也同其他类型的企业有一定的区别。相当多的外商投资企业在组织与人事管理方面既引进国际上先进的管理方法，同时也根据我国的具体实际进行了专门的设置，因而运转效率较高。但是，也有部分小型外商投资企业在组织与人事管理方面采用的是传统落后的方法，这种状况应加以引导与改进。

2. 筹供与营销。外商投资企业的筹供与营销涉及到国内国外两个市场，投资者的动机与我国政策的有关限定，使得外商投资企业的筹供与营销过程十分复杂。从策略上看，外商投资企业的筹供与营销新颖灵活、富有创意与实效。但从宏观战略上看，企业自身的经济收益与社会利益之间还存在一定的矛盾，进出行业与市场还存在一定的盲目性。

3. 技术引进与开发管理。这也是外商投资企业管理的重要内容。特别是在中外合资企业中，技术引进和开发与合营各方对企业的控制权以及收益是紧密联系在一起的。这方面的管理主要包括：技术引进过程的方式与价格支付方式、技术的消化吸收与国产化、