

如何当好“三资”企业的董事和经理

屠 祖 范

我国实行改革开放的政策,吸收外资,利用外技,发展对外贸易是改革开放的中心一环。随着对外开放的不断扩展、深入,海外企业来华兴办三资企业日益增多;我国涉外法规亦在不断充实完善。

按照国际惯例及我国中外合资企业法的精神,三资企业大多设有董事局(会),为企业最高权力机构的组织形式。在三资企业中,中外合资企业占有相当大的比例,而大多数合资企业的董事长是由占股多的一方来担任,但企业的重大决策都是要由董事会协商产生的。由于合资企业是由两方或多方组成的,他们出于各自的追求目标,以及各方的管理方法和经历不同,各方获利多寡不同,因此对派出人员的要求也不相同,形成了合资企业内部人员复杂,组织结构既难设计又难以协调运行的情况。据有关方面估计,目前中外合资企业的不成功率达到30~40%。究其原因之一是各方派出人员——董事和经理(含董事长、副董事长、常务董事、董事、总经理、副总经理、部门经理等要职人员)的素质差异,没有进入“角色”。

笔者从事外贸工作三十年,在改革开放的年代,有机会在三资企业中出任过某些角色,也留心观察他人是如何扮演角色的。在我记忆中,有些“演员”实在蹩脚得很,令台下阵阵倒彩。上海某郊县有家沪港合资企业,投资很少,设备简陋,产品单一,属小作坊型的合资企业。董事长是某乡镇生产队干部。为了摆脱该企业生产和销售困境,董事长发出通知,共商大计。港方副董事长某先生应召来沪,如期赴会,时钟敲了九下,却不见会议主持人——企业董事长的“倩影”。人到那里去了?与会人员费了九牛二虎

之力,总算找到了这位董事长。有什么大事、要事缠身而不能主持董事会呢?事出有因,一经揭迷,令人啼笑皆非,原来这位董事长约了亲朋好友,“筑方城”去了。

还有某些人员在三资企业中扮演的角色以及他的演技也常常令观众大倒胃口。此类“演员”往往昏昏懵懵,令人丈二和尚摸不着头脑。在外方人员面前显得不够理直气壮,过份迁就。其原因据认为,由于三资企业效益好,很实惠,因而说话气不顺,理不明。例如,对进口原材料、机器设备(包括维修配件等)的作价,或产品返销价格偏离国际市场行情等方面,明知我方吃了亏,但还是借口“我方要赚钱他们也要赚钱么”眼开眼闭。这类“马大哈”并非心中无数,为的是个人“小九九”。

笔者无意反对或损害合作方的利益,无权批评某些人忘乎所以的举止,也不会患上红眼症。但我认为,三资企业本身是我国实行改革开放的产物,是国际经济贸易合作的一个有机组成部分,就某种意义上来说,中方出任的董事和经理称职与否,形象如何?在一定范围内或一定程度上与我国实行的深化改革、坚持开放的政策精神有某种联系,涉及到中方人员的素质之总体水平的反映。因此,中方单位的派出人员,尤其是企业高层次人员一定要讲究素质要求,切忌“安排与照顾”。殊不知此种做法弊端很多,一方面会引起合作方的抱怨,另一方面会导致“大权旁落”,影响合资企业的健康发展。

撇开外方人员出任的董事和经理,就中方而言,什么人可出任角色,以及如何进入角色,浅述个人的看法。

笔者以为,出任董事或经理者除了要具有基本的政治思想品德素质外,最好还应具备下列五个条件。

1. 懂政策 能掌握并运用我国有关涉外法规,也要懂国际上基本法规以及合作方所在国别地区的有关投资、海关、税务、金融等法规。反之,如果在政策、法规面前一窍不通,成了“法盲”,就有可能在企业重大决策上手忙脚乱,不知所措,进而延误战机,痛失好势,有损我方人员的总体形象。懂政策,不是小事,不能含糊,是一个称职的董事和经理应有的基本素质要求。

2. 懂生产业务 董事和经理要具有两个方面的知识:一是了解或熟悉本企业的生产和业务;二是知晓外贸业务的工作环节、程序、方法,以及要随时了解国际市场的信息行情。这样,才能对企业作出正确的经营决策。

3. 会管理 企业管理是一门科学,是综合经济活动的反映。企业管理是人、财、物三位一体的综合管理,其中心是盈利,所以企业的一切都要以增收节支为目标。合作各方对钱与利都有兴趣。董事和经理要有管理头脑和手段,从管理中出效益。

4. 能与合作各方人员共事 合资企业的董事和经理的上层人员必然会来自各方出资合作单位,由于各方立场、地位、角度、要求不一,因此和衷共济是事关企业兴衰的大事。董事和经理应具有豁达大度的气质,要顾大局、识大体、求大同、存小异,提倡信任、谅解、支持的风尚,有理、有利、有节地解决纠纷,求得公平基础上的基本一致。

5. 会外语 外语是工具。董事和经理如能会一、二种外语,就能与外方人员直接商讨工作,交流感情,给工作和生活带来许多好处。即使外语水平不高,但略懂一、二,稍有基础也有许多好处。一则可消除因语言障碍所产生的某些隔阂和误会,二则为提高其自身的外语能力有了一定基础,其最终效应将会在企业的发展上得到反应。

上面谈及了董事和经理应具备的五个基本

条件,那么如何进入“角色”呢?

按理说,董事和经理在合资企业中的职能与地位是明白无疑,显而易见的。简言之,按企业董事局制定的经营目标,分工合作,各司其职,为企业获取最佳效益而共同奋斗。但实际情况往往会出现矛盾与隔阂,说话不投机,办事不合作,明争暗斗,争权夺利。当企业繁荣发展时,这些现象不明显,被掩盖起来了,而一旦企业经营发生滑坡,这些问题就会暴露无遗,乃至无法收拾。

阻碍董事和经理进入“角色”的原因大体上来自两个方面:一是董事和经理自身是否具备上述五个基本条件;二是派出单位的干扰。作为合资企业的一方,为了维护其自身的利益,对其所投资参股的企业寄予希望,对派出人员提出要求这是顺理成章之事。但有的合资一方往往超越界限,把投资参股的合资企业视作为直属企业或基层单位,发号施令,强人所难;对被派出人员而言,制约于“根与票”的因素(人员编制、组织关系、工资福利等等),唱出了一本“身在曹营心在汉”的好戏。如此这般怎能进入“角色”呢!

笔者为了“释疑”,寻找两全其美的方法,曾和香港著名企业家、香港永兴企业有限公司董事长曹光彪先生探讨过这个问题。曹先生认为,董事长就是老板中选出的头头,董事会就是老板会议。因为其理解得深刻,所以能运用深入浅出的手法,形象化地说出董事会的性质。有了董事会这个舞台,何愁进不了“角色”呢!

在改革、开放、吸引外资的今天,我们许多先生出于工作的需要被派往三资企业担任董事和经理,也就是当上了老板。那么,我们就要自觉地进入角色,要以老板的身份、气质、眼光、胆略去思考问题,处理问题,特别在重大、具有战略意义的问题上要有“运筹帷幄,决胜千里之外”的才略。在某种定义上,股东一方派往合资企业的人员不全事董事、董事长,担任的却是经理或部门经理,但其内涵亦具有老板的性质。那么,其待人处事的方法不言自喻了。

(下转第63页)

4. 关于商标、包装和产地问题

中转商向供货人要货,在商标、包装上,有三种做法:(1)采用出售商的原有商标和包装。原有的名牌商品,大多采用这种做法;(2)采用中转商要求的商标和包装,即定牌生产的做法。这样的牌子,往往是中转商或购入商的名牌商标;(3)采用中性包装,即不注明商标和产地。

这样,便于中转商及其买主,根据需要另行处理。在产地上,也是根据需要,或提供产地证,或在中转地加工,改变产地。

5. 关于结汇问题

中转商分别同买卖双方结汇(或清算)。一般来说,最初卖主与最终买主之间,不直接发生结算关系。

(三) 几点 结 论

通过以上的分析,可以得出结论如下。

1. 自然转口贸易对中转地经济发展具有原动力的作用。这就是说,即使中转地原来的人为条件(金融、交通、通讯、码头等)很落后,也可以借助于自然转口贸易的推动,不断完善。

2. 自然转口贸易具有脆弱性。如果中转地的经济仅仅倚赖于它,当支撑自然转口贸易的外部条件一旦被破坏,中转地的经济就要受到毁灭性的打击。所以,中转地必须发展多元化经济,把转口贸易经济在比重上控制在一个适当水平,整体经济才能稳固。

3. 自然转口贸易和风险转口贸易,与中转地的其它行业之间的关系,既有不同点又有相同点。它们的不同点是:自然转口贸易,可以作为中转地经济的原动力,推动码头、仓储、金

融、交通、电讯、旅游等各行各业的发展。风险转口贸易,没有这个特点。它需要这些行业发展到一定水平,才能进行。不然,只能增大贸易的风险率。它们的共同点是:这些行业的不断发展和兴旺,反过来又会促进转口贸易的壮大。

4. 风险转口贸易带有投机性质,因此不能成为中转地经济的主体。或者说,在其它条件相同的情况下,只能开展风险转口贸易的港口与可以开展自然转口贸易的港口相比,其规模无论是绝对值还是相对比重,都要低一个等次。

5. 对于没有条件进行自然转口贸易,但劳动力工资水平低的地方,可以重点开展加工转口贸易,以此带动当地工业、贸易和其它行业的发展。在各种条件具备一定基础后,兼搞适当规模的风险转口贸易,获取更多收益。

(上接第 68 页)

中外合资企业普遍实行董事会领导下总经理负责制。董事长与总经理的关系非同一般。一个企业的繁荣发展要靠董事会、董事长的“领导有方”,也要靠总经理的积极努力。曹光彪先生对这个问题有经验之谈和用人之道:“给总经理的权力越大,他就越谨慎”。笔者愚见,人是有自尊心和进取性的,人也需要信任和理解。一

个人一旦被人信任,赋与重任,一般讲,他就会司好职,用好权。即使判断失误,做了蠢事,他也会吃一堑,长一智,把以后的事情做得更好。曹先生说得好:“不要在象牙筷里找曲丝”。由此可见,董事会对总经理首先要给以权力,其次是考核政绩,第三是一旦发现不够称职,就要调整撤换。