

合资企业经营管理中的问题与对策

杨 桦

改革开放 10 多年来,特别是设立经济特区、开放沿海地区、实施外向型经济战略以来,我国以吸收利用外资为主的三资企业有了长足发展。据不完全统计,至 1991 年上半年,全国已开办三资企业 32 000 多家,其中合资企业占 80%左右,外商投资额近 300 亿美元,占三资企业投资总额的 42%左右。但从目前情况看,我国三资企业尚在初级阶段,经营管理工作存在着许多现实问题,需要重视解决,以利引导合资企业进入健康发展的轨道。

(一)

中外合资企业中,外商投资部分占有较大比例,对企业的经营管理负有重要责任。应当肯定,多数外商经纪者是认真负责、恪守合同、富有诚意、潜心合作的。但也有相当部分的外商在这方面并没有尽到责任。其主要表现为:

一是负盈不负亏 一般地说,外商投资与我合办企业的主要目的是盈利赚钱。因此,合资企业中的外商对所上项目、所投资金比较慎重,管理工作也严格,因而经营状况好、经济效益高的合资企业占多数。但由于受国际国内经济形势变化,尤其是市场行情变化的影响,也有一些合资企业处于停产半停产、经营不正常、效益不理想的境地,有的微利保本,有的无利可赚,甚至发生亏本。按照合资企业必须平等互利、风险共担的原则,投资双方应当共担经济责任,共负亏本损失。然而,从一些地方的合资企业情况看,不管企业经营好坏,有利无利,首先得把外商的利润保起来,而应缴的税收、应还的贷款却得不到保证。有些合资企业因经营不善而导致变相关门和转营他业后,原先所拿银行贷款责任几乎都落到中方企业头上,有的无法落实责任,银行只好吃“哑巴亏”。

二是出物不出钱 按国际惯例,中外合资企业,一般是外商和中方各投资一定比例的创业资本,并以现汇方式注册入账,然后经由中外双方代理人共同商定购买设备、材料等。但有些合资企业中的外商开始与我方谈判时,以出现汇为许诺,而到实质性的合同签订阶段,则提出以购买某家外国公司的设备和材料等为条件,或提出设备和材料的购买主要由他们负责等等,否则,便另择合作伙伴。我方为免前功尽弃,最后只好认可;不仅如此,有些外商在签订合同时直接提出,他们出多少设备,中方出多少资金,使中外合资,实际上成了变相的贸易合作、钱物买卖。相当一部分合资企业的外商也就是实际上的国际买卖商、设备经纪人,我们则是在中外合资的名义下,花钱买人家的设备,替人家做外贸生意,而外商仅转卖设备就能赚回他们的实际投资部分。

三是合营不合销 有些中外合资企业,虽然生产管理较好,产品合格率较高,技术上也有一定的领先优势,但外商只管生产技术和指导,并不承担产品销售责任,与开始许诺的在海外市场包销的合同比例大相径庭。中方迫于企业和职工的实际利益问题,只好在国内寻求销售市场。这样,一方面加大了中方的工作难度,同时也增加了国内市场负荷,对国内其他厂家带来压力。另一方面也影响到企业和地方外贸计划的完成。

四是签约不履约 合资企业中的外商履约情况总的比较好,但也有相当一部分信誉欠佳。突

出表现在：(1)出资不及时。据南方某市 1989 年对 75 家合资企业调查，外方不能按合同、章程规定期限出资的就达 24 家，占 32%；(2)经常变动合同签约。譬如，某地一合资企业原定到东南亚国家进口橡胶原料，后来外商临时通知到中美洲国家提货，结果多开支运输费用 4 万多美元；(3)延缓履约时间。有的外商注册资金不能及时到账，有的设备不能如期安装，有的材料跟不上生产要求等等。这在客观上直接影响了合资企业的正常投产和经营，往往延误了最佳销售时机；(4)进货标准与合同规定有出入。如有些企业订的是 A 国设备，到货却变成了 B 国制造，订的 A 型设备，到的却是 B 型设备。有的尚可凑合使用，而有的则无法使用，只好旷日持久地索赔打官司；(5)干脆拖而不办。如有些合资企业的外商按合同规定，应负责组织中方有关工程技术人员免费去该国进行技术培训、业务进修，但外商往往却以资金难以落实为由，取消中方人员的培训进修计划等等。

造成上述问题的原因在于：第一，有些宏观性政策法规不配套，使对方有隙可钻。有关产业政策也缺乏足够的权威性，不能有效规范企业投向和取向，容易出现投资的混乱；第二，地方优惠政策太多。有些地方、行业、企业往往滥用决策自主权，竞相制定有损自家利益的过头性优惠措施。这不仅把外商的胃口吊高了，而且给对方以大渔其利的机会；第三，决策的论证咨询不够，往往盲目拍板。有些地方和行业为了尽快找到合作对象，发展合资企业，填补“三资”空白，在与对方谈判签约时，不作深入细致的调查了解，不作决策性咨询论证，不管对方项目是否先进，资信是否可靠，合作是否真诚，往往抓到一个是一个，这就使某些动机不纯的外商可乘虚而入。

(二)

合资企业经营管理不理想的问题不仅反映在外商，在我方某些人员中也有直接和间接的反映。

一是谋利不谋事 现在国内相当一部分人员试图通过各种途径到海外去落脚谋生，或送子女去国外留学进修，或与外商拉上关系，以利兑换外汇、购买进口商品。这种人不可能认真负责地做好合资企业工作，甚至为了达到个人目的而不惜舍弃企业和国家利益。其所作所为不仅有损合资企业的健康发展，而且在企业界和社会上也会造成不良影响。

二是管产不管账 根据国际惯例，中外合资企业投资双方的权力和义务应当对等。有投资权就有管理权，包括管账在内。但目前有些合资企业的中方人员并不参予账务管理，有些重要的经营决策也难以沾边。这个问题具体反映在两方面：一方面，有些外商的代理人员过于强调合资企业的特殊性，开始就以掌握企业管理权为条件，组织自己的人马全盘统管，我方无法插足；另一方面，我方有些经营管理者片面理解尊重对方的自主权，盲目服从其工作安排，实际上把自己视为外资企业的雇佣者，而不是与之平起平坐，享有同等管理权力的合资合作者。

三是求量不求质 一般地说，合资企业是注意产品质量和数量的同步、效益和速度的统一的。但是，有些合资企业的经营人员，求虚荣而不求实效，求速度而不求效益，求价廉而不求质优。不少消费者又总以为，中外合资、外商独资生产的商品肯定不差，这也助长了上述不正常的生产经营思想，从而出现了有些产品尽管式样不错，但质量极其低劣。尤其是某些商业单位还热衷于进这些国产型“洋货”，导致消费者遭殃。这与我方经营管理不严也是密切相关的。

四是引硬不引软 发展中外合资企业，也是一种极好的引进形式和学习借鉴方式。这其中不仅包括外资、设备、材料等生产硬件的引进，同时也包括人才、技术、管理等非物质性软件的引进与提高。但是，有些合资企业的中方经营管理者，只重视引进生产性硬件，而不重视引进技术性软件。因而生产中的关键技术、重要环节和新兴工艺等都掌握在人家手里，生产经营中的要害问题只好听任人家摆布。例如，南方一家小型合资企业由于忽视软件引进，每年就要多开支 10 多万美元，占企

业全部收入的 20% 左右。

产生上述问题的原因在于：一是中方经营管理人员素质不平衡。合资企业中的我方经营管理人员多数能够胜任工作，但也有些地方对合资企业中的我方经营管理人员选择不当，偏重业务素质而忽视了思想素质，又不注意加强思想政治工作，使一部分人员产生特殊感，因而有索取意识，无奉献精神；有的虽有办好合资企业的愿望，却无相应的能力；二是制度不健全。有些地方政府和经济主管部门片面认为，合资企业性质不同于国内其他企业，不宜干预它们的经营管理工作，因而该建立的管理制度没有很好地建立起来，该完善的管理办法也未能帮助企业加以完善；三是约束机制不力。相当一部分合资企业没有设置党、政、群团组织，有的虽设有这些组织，但活动不够正常，几乎是形同虚设，当然也谈不上对企业的经营管理工作实施合理有效的监督，以及对非正常行为以制约了；四是考核工作不全面。有些地方和行业对合资企业重点考核什么，怎样考核才能全面合理，有利促进企业发展等等，研究探索不够，中方管理人员缺乏自我考核依据。

(三)

毋庸置疑，中外合资企业的成绩是主流，必须肯定，但经营管理中存在的问题也不容忽视。笔者认为，今后应着重抓好以下几方面工作。

1、发展与优化并重 中外合资企业是我国改革开放的重要成果，是发展外向型经济的重要组成部分，是引进外资、技术，增强我国经济活力的有效途径，只能发展，不能萎缩，更不能倒退。但是，对中外合资企业也要采取分层推进，分类指导，使之逐步优化和提高。就目前来说，中外合资企业已具备一定的数量，尤其是沿海地区，许多城市已形成较为可观的合资企业群，应当注意抓好发展与提高的并举工作。为此，要回过头来总结反思一下成功的经验和不足的方面，在进一步指导好现有合资企业的同时，扩大三资企业的发展。在这过程中，对经营好的三资企业应予总结表彰和支寺，而对经营不善、效果不佳的企业应帮助整顿提高；对各地过多过滥、相互排斥，与中央政策相悖自过头政策应予清理整顿；对内地发展三资企业，一方面要优化改善投资环境，加强横向联合，多方吸引外资，多办些合资企业，另方面要吸收沿海的成功经验，避免沿海地区已走过的弯路，从头重视抓合资企业的管理与提高。

2、立法与导向结合 把合资企业纳入法制轨道，并加强政策导向，是规范合资企业经营管理的重重要保证。当前重要的是，首先要建立和健全合资企业的有关管理法律和法规，包括明确合资企业的经济性质、法律地位、注册条件、法人资格、产权关系、分配形式、人事安排、劳动保护、权益保障、纠纷仲裁等。这方面有的已有规定，有的还没有规定；有的只是暂时条例，还有的仅是部门意见，缺乏权威性和法律效能。因此，应在这方面加以完善和发展，逐步建立健全的法律和法规，使三资企业有法可依，步入良性发展轨道。在健全完善法律、法规的同时，制定科学合理的产业政策，引导三资企业根据我国产业规划和发展重点及其现实需要，选择发展项目，使之与我国经济建设思路相吻合。在税收和信贷上应倾向于扶持、照顾守法经营、按章办事、有利促进我国经济发展的合资企业，而对投资条件不成熟、投资目的不明确、风险资本不具备的合资企业，应从政策上加以必要限制，以纠正和防止外商再度出现负盈不负亏、管产不管销的问题。对法律、法规、政策措施的制定和执行都不宜搞一刀切，也要体现扶优限劣、分层推进的原则，促使三资企业依法经营，按章办事，自觉沿着我国政策法制轨道健康发展。

3、放权与约束并举 中方经营管理者既要与外商合作，又要服从国内企业管理要求，因此，要办好合企业，第一，要在放权搞活上做进一步的研究探索。一方面要抓好现有改革措施的落实

到位工作,另方面,要根据合资企业的发展需要,研究制定一些新的改革措施。当然,不能搞成相互比优惠,盲目争投资。就是说,按国际惯例,按经济规律,该放的要放到底,不该放的要管住不放。第二,在放权的同时健全必要的约束机制。这种约束既要体现我们社会主义企业的基本原则,又要注意不妨碍合理有益的国际惯例在我国合资企业中的贯彻与体现。合资企业的党政、工会等群团组织同样不可缺少,以实施对企业经营管理的必要监督。但这些组织同时要注意维护双方法人代表的正当权力,一般不要干预企业的经营决策和生产管理。建立企业重大决策和财务管理公开制度,这无论是对中方还是外商都是必要的。还要建立企业干部弹劾制度,以防止企业管理人员中的非正常经济行为。第三,优化班子配备。注意选择德才兼备的人才充实合资企业的中方管理队伍,并通过有效培训,提高管理队伍的整体素质。

4、服务与管理同步 合资企业与其他企业一样,既需要社会化服务,又需要加强管理指导。这方面主要应抓好五个导向。一是决策导向。引导企业重视科学决策,注重决策论证,特别是在选择合作对象时应注重与国外有实力、有创新能力、有较好资信的公司合作办企业。二是政策法规导向。向合资企业宣传我国中央和地方的产业政策、改革要求、法律制度,使之了解国家政策法规的走向和变化情况,及时调整校正企业的经营方向,使之保持健康的发展势头。三是行情信息导向。及时向合资企业提供国内外经济信息 and 市场变化情况,为企业经营管理者正确决策提供外部条件。四是决策咨询导向。帮助合资企业论证项目和提供生产经营性的咨询服务。五是经营管理导向。指导、督促企业搞好经营、财务管理,建立和健全企业管理制度。特别是对因管理不善而引起经营亏损的合资企业,应抽调业务骨干帮助企业总结原因,研究改进措施,尽可能地帮助企业扭亏增盈,恢复生机。

5、增量与增效联动 引导合资企业树立正确的经营观念,摆正生产经营中的三个关系:一是处理好速度与效益的关系,确立效益观念。根据我国国民经济统计要求,一方面应合理计算并统计合资企业的生产产值,准确反映合资企业增长情况;另方面应突出抓好经济效益,使合资双方都能得到补偿实惠,而不要只讲发展速度,不讲经济效益。二是处理好增量与质的关系,确立质量观念。合资企业注重生产扩张,增加产品产量是必要的,但在实现量的扩张的同时,必须保证质的稳定和提高。这不仅是讲企业经营道德,维护社会消费者切身利益的问题,而且是维护合资企业产品信誉,保持企业长盛不衰的战略问题。三是处理好积累与分配的关系,确立发展观念。我国改革开放方针是未来的一贯政策,而不是权宜之计。这就决定了合资企业存在发展的长期性。因此,合资企业也要处理好积累与分配的关系,增加企业积累,积蓄发展后劲,使企业在自我增量过程中实现滚动发展,不断壮大提高。

