



办好中外合资经营企业 的一个重要问题

张 观 汉

党的十一届三中全会确定了我国实行对外开放，对内搞活经济的战略决策，几年来，我们在利用外资、引进技术方面取得了明显的成效。截至1983年底，全国已建立中外合资经营企业188户，吸收外商投资3.2亿美元。中央决定进一步开放14个沿海城市以后，又制定了若干更为优惠的政策。可以预料，将会有更多的中外合资经营企业在我国出现。

中外合资经营企业，顾名思义，就是由中外双方共同投资，共同经营，有外方人员参加合营企业的管理。只有这样，才能在利用外资、引进技术的同时，学习国外科学的管理方法，有利于提高企业的管理水平。有外方人员长驻在厂，参加企业管理，使他们具体了解企业管理中存在的问题，把国外科学的管理方法，直接运用于合营企业，这对于不断提高合营企业的经济效益是很有裨益的。让外方人员参与企业管理的问题，有的合营企业比较注意，也有不少合营企业还不够重视。

在有外方人员参加经营管理的合营企业里，外方人员大都担任企业的总经理或生产（业务）、技术（质量）、财务、产品外销等部门的部门经理（副经理）。合资经营企业有这样一些特点：（1）吸收国外的管理经验，并制定了本企业的管理方法。这些新的管理方法一般都具有生产指挥直接、部门责任明确、讲究经济效益、重视工作效率、好坏奖惩严明等特点。如建国饭店、中国大冢制药公司都制定了生产、技术、质量、财务、劳动工资等一整套管理办法。（2）引进的先进技术能较快地消化、掌握，生产出新的产品。从国外引进的技术大部分属于专有技术，要消化、掌握并转化为合营企业的生产力，需要具备生产、技术、设备、工艺、材料、检测手段等许多条件。外方人员来厂参加管理，可以直接组织转让技术的实施，出现了问题可以随时处理，就地解决，提高工作效率，加快工程进度。如沈美日用品有限公司、丽民化妆品有限公司，中法葡萄酒厂等企业，就因为有外方人员参加管理，所以比较顺利地生产出新的产品。（3）重视财务会计工作，经济效益比较好。财务会

计工作在企业管理中的重要地位和作用，在国外早已被企业家们所认识，外方股东在合营企业开始谈判时，大都带着他们的会计师前来进行经济可行性研究，为其提供决策依据。合营后，外方总经理大都在财务部门派任外方人员，经常过问财务部门的工作情况，实行财务会计电算化，定期分析会计报表，制定经营决策。如建国饭店的财务部门由店务会直接领导，北京航空食品有限公司、中国大冢制药有限公司等合营企业的财务部门都有外方人员参加管理，使用电子计算机记帐，经济效益都比较好。（4）产品出口有保证，外汇可自求平衡。参加管理的外方人员非常重视企业产品的外销。他们注重产品质量，讲究商业信誉，力求服务周到，同时注意市场调查，因此，这些企业的产品外销基本都能按合同、协议执行，使企业的外汇收入有了保证，做到外汇自求平衡。

为什么目前有些合资经营企业没有外方人员参加管理呢？据了解原因有两个：一是外国合营者担心雇员工资高，长期住厂会增加企业开支，影响股东获利；二是由于国内生活条件的限制，外方人员感到生活不便。我认为，让外方人员参加经营管理，是办好中外合营企业的一个重要问题，应当积极创造条件，解决存在的问题。首先在组建合营企业谈判时，就要提出外方派人常驻企业参加管理的要求，真正做到既合资又合营。其次，要与国内有关方面配合，积极为外方人员来华工作提供生活上的方便。另外，对参加合营企业的我方管理干部来说，也有一个不断提高素质的问题。开办中外合资经营企业是一项新的工作，我方的干部应当具有较高的政策水平，能够正确地理解和贯彻执行党的对外开放政策；要具有比较丰富的业务管理知识，包括国际贸易、国际金融、国外财务与会计、企业现代化管理以及市场、信息等多方面的知识；要讲党性，具有强烈的事业心，既能同外方人员密切合作，又能维护国家尊严和权益。同时，要善于总结采用国外科学管理方法的经验，及时向国内企业推广，这样才能充分发挥中外合营企业在促进我国企业提高技术和管理水平方面的应有作用。