

# 我们是怎样做外商投资企业财务管理工作的

北京市财政局外资企业财务管理分局

党的十一届三中全会确定对外开放、对内搞活政策以来，我市批准兴办的外商投资企业已有 318 家，协议金额达 37 亿多美元。通过直接利用外资，引进了先进技术，缩短了与发达国家的差距，提高了管理水平，促进了老企业的改造，扩大了出口创汇，加快了首都的建设。1985 年北京市财政局成立了合资处，1988 年市政府又批准市财政局成立了北京市外资企业财务管理分局。几年来，我们坚决贯彻了中央对外开放、对内搞活等一系列方针政策，在财务管理方面主要做了以下几项工作：

## 一、坚持对外开放的方针，积极支持改善外商投资环境，逐步扩大利用外资的规模

坚持对外开放，吸引外商投资，要有一个能够使外商得到优惠的投资环境。外商来我国投资就是想以“本”求“利”，如果我们“急功近利”总看眼前的利益，使外商感到无利可图，那么，我们吸引外资、引进先进技术和管理经验的长远利益就无法实现。例如，北京汽车制造厂与美国吉普汽车厂合资的北京吉普汽

车有限公司，在合营的第二年新产品一时生产不出来，老产品仍继续生产，年利润 3 598 万元，美方要分走 1 128 万元。有些人认为，美方只是帮助解决了老产品中的 21 项质量问题，就让他们分走了这么多的利润，吃亏了。我们认为，美方在老产品技术改造上是有贡献的，虽然分利多了一些，但是，也正是由于这样才使外商感到有利可图，才能把美方的动态先进技术，八十年代的最新产品 XJ 四轮驱动的吉普汽车引进到我国来。根据有关部门预测，这项技术的引进，使我国汽车技术的发展速度加快了 10 年。从这个意义上讲，我们头一、二年在老产品的分利上吃了一点亏是值得的，是符合长远利益的，汽车工业的迅速发展，必将为财政收入的增长开辟新的财源。

同时，我们还深深体会到，要改善外商投资环境，不仅需要处理好眼前利益和长远利益的关系，而且还必须处理好局部利益和整体利益的关系。如北京锅炉厂与美国巴布科克合资生产电站锅炉，从北京局部看是不利的，该公司外汇不能平衡，北京每年要补贴外汇 100 多万美元。但从全国看是有利的，我国目前能源比较紧张，大型电站锅炉紧缺，合资以后可以生产大型锅炉，解决能源不足的问题，对促进全国经济的发展是有利的。又如，为了支持出口企业，采取了减税、降费、让利的措施。从局部看，财政从这部分企业取得的收入是相对地减少了，但从整体看，随着出口创汇的日益增多，可以用增加的外汇引进更多的先进技术，提高全社会的技术水平，也就是说，从局部所得的收入还可以从提高宏观经济效益中拿回来。

此外，我们还主动找有关部门协商，帮助合资企业解决一些实际问题。如企业成立之初，帮助解决生产资金紧缺的问题，采取允许企业内部发行债券，让职工入股等办法。

随着投资环境的不断改善，我市直接利用外资的规模逐步扩大，外商投资企业得到了较快的发展。

## 二、积极参与外商投资企业可行性研究，

## 做好前期准备工作

外商投资企业在兴办时，从立项、可行性研究到合同章程的讨论，我们都积极参加，从一开始就和企业建立起联系。我们认为，运用战略的眼光，科学的预测，及时全面地掌握国际市场发展变化的趋势，捕捉有利的时机，选择技术先进、经济合理的合资合作项目，是做好前期准备工作的重要关键，也是衡量外商投资企业能不能按时开业，开业以后能不能产生经济效益的前提。我们在参加可行性研究时，重点放在经济效益的分析上。

分析时，我们不是简单地给人家评价可行或不行，而是在认真测算的基础上，帮助企业出主意想办法，解决提高经济效益中的问题。如奥克兰防水材料有限公司在可行性研究中，对于多余人员如何安排无法解决。我们通过研究分析，认为不论从经济上还是从技术上，这个合作项目都是比较好的。对于多余人员，我们建议留在原油毡厂，保留原厂的法人地位。有些厂房、设备不作为投资，而以租赁的方式租给合资企业，向合资厂收取租金。多余人员可以给合资厂提供一些劳务，收取劳务费，用这些收入来维持多余人员的开支。这样，既解决了企业的一大难题，又为多余人员就业问题开辟了一条途径，得到市政府的肯定。

### 三、吸收国外先进的管理方法，推广国内的管理经验，提高合资企业的财务管理水平

财政部制定的中外合资经营企业会计制度，适用于在我国境内设立的所有中外合资经营企业。北京长城饭店是由喜来登管理集团进行管理的，他们为了使其管理集团财务上一致，要求使用喜来登管理集团的会计科目。对于这个问题，我们没有简单地答复行与不行，而是深入实际调查研究了喜来登集团会计的记帐方法和核算程序，发现他们的核算方法在某些方面有些特点，如核算比较详细，会计科目八位数字编码，便于使用计算机核算。根据中央关于下大力气把当代世界各国包括资本主义发展国家的先进科学技术、具有普遍适用性的经济行政管理经验和其他有益文化学到手，并在实践

中加以检验和发展的精神，经请示财政部会计事务管理司，我们正式下文同意他们使用喜来登的会计科目和核算方法。为了提高合资企业的管理水平，我们在吸收国外先进管理方法的同时，也注意把国内行之有效的管理方法引进到合资企业中去。例如我国国营企业实行原材料、燃料节约奖励制度，有些外商投资企业也要求试行这一制度。我们认为先进的管理方法，外国好的我们应该学习，本国好的管理方法也应该推广使用，因此，我们同意了吉普汽车有限公司等合资企业试行国营企业原材料、燃料节约奖励制度。还有些合资企业把国内实行的承包经营责任制引进到合资企业内部，对完善合资企业内部的经营机制也起了积极作用。实践证明，只有把吸收国外的先进管理方法同推广国内的科学管理方法结合起来，才能逐步探索建立一套具有中国特色的企业财务管理方法。

为了及时总结、推广先进的管理经验，我们从1985年开始，每年都召开外商投资企业财务工作经验交流会。几年来，我们总结了以下几方面的经验：

- 1.总结了自动化科技开发有限公司注重前期准备工作的经验。这个公司的特点是，企业领导既懂技术又懂经营管理，处处考虑经济效益。公司副经理兼管财务工作，利用财务核算这个工具参与项目的预测和投资决策，通过多种投资方案的对比分析，从中挑出技术上有代表性、行业上有带动性、经济上有可行性的投资项目。在经营管理上针对自己实力不足的弱点，创造出以小养大、以短养长、以经营养开发、以开发促经营的良性循环新路子，因此，经济效益逐年提高。该公司1986年2月正式营业，当年就收回了股本，去年实现利润130万元，是1986年的1.5倍，人均创利6.8万元。

- 2.总结了银燕电子闪光灯有限公司运用专业化协作方式实现产品国产化，节约外汇支出的经验。目前，引进技术国产化率比较低，根本原因，一是依赖进口，缺乏节约外汇的观念，二是贪大求全，自成体系，缺乏专业协作的观

点。银燕电子闪光灯有限公司吸取了这一教训，除少量原器件自己生产外，其他原器件与协作厂生产，坚持了集中管理、分散开发、联合生产的原则，从而节约了大量外汇，同时也缩短了国产化进程，并带动了其他企业的生产，救活了一些濒临崩溃的企业。

3.总结了迅达电梯有限公司，高衡塞蒙斯挫刀有限公司改善外汇管理体制，开辟外销渠道，实现企业外汇平衡的经验。迅达电梯有限公司财务部门以“提高质量、改革管理、多创外汇”为指导思想，进行销售体制和外汇管理上的改革。采取外汇管理的效益同分公司的责、权、利挂钩的办法，即对分公司的外汇实行定收定支、超支比例分成的外汇管理体制，调动了各分公司提高产品质量、扩大出口创汇、节约外汇支出的积极性。七年来，该公司共创汇2458万美元，合资第七年的外汇收入是合资第二年的23.6倍，成为我市第一个基本做到外汇收支平衡有余的生产型企业。高衡塞蒙斯挫刀有限公司的财务人员积极参与经营决策，促使企业从提高产品质量入手，扩大外销渠道，在原有外贸部门收购的基础上，开辟了外方返销和中方自销渠道，成为我市合资企业中基本不使用进口材料而净创外汇的企业。

4.总结了国际服务中心等企业重视财务部

门的经验。国际服务中心一直非常重视财务工作，加强财务人员对外经济、贸易、法律等方面的业务培训，并且把财务负责人吸收到董事会中去，参与企业的经营决策。董事会明确规定，所有合同、章程都必须有财务部门的签字，否则无效。这个企业从筹建到现在共签定国内外设备采购合同100多份，每份合同的谈判、签约都有财务人员参加，在降低整个基建工程成本和节约企业开支方面收到了显著的经济效果。

北京吉普汽车有限公司、建国饭店和京伦饭店十分重视财务工作，他们不仅扩大了总会计师的职权，使财务部门既管钱又管物，并且把管理会计引进到企业财务管理中来，通过加强预算管理，建立了计划—控制—调节—再计划的预算管理体系和追踪反馈体系，不仅强化了财务工作的事前控制，使事前控制、事中检查、事后分析结合起来，而且充分发挥了财会人员在调整企业经营决策、改变企业经营管理的参谋助手作用，企业的经济效益有了较大幅度提高。

由于我们注意了总结、推广外商投资企业财务管理的经验，现在利用外资的谈判成功率已达95%以上，已开业的外商投资企业也大都取得了比较好的经济效益。



## 财政部召开一九八八年度 全国中央工交企业 财务决算工作会议

最近，财政部工业交通财务司、会计事务管理局在河北省涿州市共同召开了全国中央工交企业财务决算工作会议，来自三十六个中央主管部门和财政部派驻三十个省、自治区、直辖市中央企业驻厂员处的一百五十多名代表参加了会议。会议主要议题是布置、讲解和讨论一九八八年中央工交企业财务决算报表；总结表彰一九八七年财务决算编报先进单位。工交司负责人费一平同志在会上作了讲话：第一，要求中央各主管部门和中企处的财务工作者，积极响应党的十三届三中全会的号召，把治理经济环境、整顿经济秩序作为明后年财务工作的重点，主动参与部门行政性公司的清理整顿工作，以及配合有关部门搞好财税大检查工作。第二，中央各主管部门与各地区中企处要相互配合、协调一致，共同搞好中央工交企业的财务工作。第三，搞好一九八八年度中央工交企业财务决算的编审工作。中央各主管部门需进一步提高财务决算报表的编审质量，尽快实现财务决算汇总电算化，及时准确地为经济体制改革提供信息。会议结束前举行了一九八七年度财务决算编报工作先进单位表彰仪式，中国有色金属总公司等十一个部门荣获了第一、二、三等奖，能源部等二十二个部门受到了表彰。

(张京雁)