

□ 陶婷芳

规范营运是提高海外企业经营管理水平的有效途径

一、现状

上海自80年代初创办海外企业以来到1993年年底止,已建立海外企业和机构共460家,其中企业382家(贸易性企业197家,非贸易性企业185家),各类办事机构78家。其中,中外合资企业占60%以上,中方独资企业占30%左右。综观这些海外企业,总体经营状况还比较好,贸易性企业一般在开办的第二年开始盈亏持平,第三年就略有盈余,非贸易性企业除了因客观条件造成少数企业关、停、撤之外,大部分企业能立足所在国开展生产经营活动,并不断取得效益。据抽样统计,40家非贸易性企业到1993年年底经营效果为21家企业盈利,13家企业盈亏持平,6家企业亏损。但是从总体经济实力看,还不是很强,还不能完全代表国内生产企业的实力,与国际跨国公司或所在国的大企业相比更有一段距离。主要表现在以下几个方面:

1. 海外企业规模太小,资金不足,经营方式单一,盈利有限。从上海海外企业的投资规模看,贸易性企业平均投资为51.6万美元,非贸易性企业平均投资为73.55万美元,其中中方投资占六成强,平均每个企业中方投资为46万美元。这样小规模的企业要在所在国发展成为有影响力的跨国企业难度太高,大部分贸易性公司只能长期靠国内母公司给一点俏货或吃国内进口公司的佣金维持生计,这些企业缺乏多种经营和自营意识。

2. 海外企业没有完全发挥独立的经济实体的作用。从上海情况看,一些海外投资项目只具有象征意义,母公司并没有把海外企业的发展作为企业走向“国际化”的重要标志,而仅把驻外机构作为母公司的一个窗口,或成为国内投资单位和部门的接待站,或成为照顾关系和养老的场所。削弱了海外企业作为一个独立经营的经济实体的作用,海外企业自我发展的路子较窄。

3. 海外企业目标不明确,管理、监督、激励机制不健全。从上海情况看,一些海外投资项目缺乏明确的经营方针和目标。有的投资单位视海外企业为“嫁出去的女儿泼出去的水”,缺乏有效的监控手段,使这些海外企业的经营处于放任自流的状态。

现在除少数企业在母公司内设有海外企业管理部门外,大部分贸易性企业并没有专门的海外企业管理部门及相关的海外企业管理条例,有的是总经理办公室兼管,有的是人事部门兼管,有的挂在业务处兼管。管理内容中除按外事条例进行人事管理外,其余都流于形式,管理措施上缺少系统的、科学的、严密的管理规章和制度,管理机制上也缺乏监督和激励机制。海外人员干好干坏一个

样。从而造成母公司年年输血,但没有投资回报的状况普遍存在。

4. 对海外企业的国有资产缺乏切实可行的管理办法。从目前情况看,上海一些母公司对海外企业发生国有资产严重流失或不增值的现象缺乏制约和追究手段。这里固然有客观上国内管理机制与境外企业管理背景之间的矛盾和不兼容性,给海外企业的国有资产管理带来一定的困难,但主观上由于海外企业的投资较少,子公司的效益对母公司来讲无足轻重,因此在一定程度上淡化了母公司对子公司的国有资产管理,也是一个重要因素。

二、症结

从上述的各种表象中,我们不难发现问题的症结所在:

1. 没有真正明确创办海外企业的战略意义。有的母公司对创办海外企业的战略并不明确,既不是从企业本身的经营战略出发,从开发全球市场出发来规划海外企业的经营目标和方针,也不是从增强我国国际竞争力的角度考虑,参与国内外市场的竞争,而是为营造一个海外的栖息处而办海外企业,这就必然会将海外企业异化为接待站和招待所。此外,有的同志认为我们现在资金不足还在利用外资,哪有资金来办海外企业?但碍于这也是开放政策的一部分,于是勉强拿出少量资金办一个(这也是我国的海外企业投资规模过小的一个原因),不求盈利率,但求不再找麻烦。由于领导不重视,缺乏管理,致使一些海外企业的国有资产不断流失。还有,部分公司领导已到了交接班的年龄,对搞海外企业缺乏责任心,因为搞海外投资可谓是前人耕耘后人收获,没有将其主要精力放在这上面,使海外企业在经营中任其发展。

2. 现有的管理体制不健全。

首先,从宏观角度看,多头管理导致管理权威弱化。目前上海的海外投资管理机构,名义上是国家外汇管理局,但实际上,经贸委、计委、政府、中国银行等均有管理权限,这种多元化的管理,使职能分散,管理信号模糊,互不协调。这种管理格局,只会带来办事效率低下,管理权威的相对弱化。

其次,缺乏一个完善的海外企业管理组织机构。从政府角度看,管理海外企业的职能部门除了在母公司申请海外项目的审批阶段与母公司有联系之外,以后与母公司和海外企业均不发生实际的、直接的有关管理方面的关系,也不再给予政策上的指导。也就是说政府与母公司之间在管理海外企业上没有任何形式的组织机构来进行沟通,而是处于一种脱节状况,反映在实践中,可概括为海外项目的前期审批政府管,中期筹备企业管,后期效益无人管。

从国内母公司内部的管理组织机构看也是残缺不全,不成体系,且管理职责不明。母公司组织机构中专门设置海外企业管理部门的企业为数很少,大多数企业将这部分管理工作挂靠在其它处、室名下,由于管理内容不同,致使管理职责不明,结果海外企业的管理名存实亡。这样管理的结果,还导致在管理层次上、管理程序上都发生了混乱。

再次,缺乏一套系统的管理制度。上海地方法规中对利用外资的政策条文、法规现已有 88 个,然而有关对外投资的政策法规却寥寥无几,除了在外汇、工资、人事等方面有一些内部制度规定外,有关上海市海外企业管理办法的文件还在酝酿之中。这就使得母公司对海外公司的管理无章可循,无法可依。

最后,由于产权关系不明晰,也导致管理不规范。从一般境内外公司的关系看,常见的有两种情况:(1)总部和分公司的关系。这是一种非独立法人,它没有独立的注册资本,是总公司企业内部的分机构。(2)母、子公司关系。这是总公司通过参股或控股形式实行资产一体化。在

法律上子公司有独立注册资本,具有独立法人地位,能以自己的名义进行经营活动,其财产与母公司的财产彼此独立,它独立承担民事责任。因此界定境内外企业的实际关系(是分公司还是子公司)是实行对海外企业规范管理的第一步。若境内外企业的关系确定为母、子公司关系,那就应该明确这种关系本质上是一种资产关系,不是简单的上、下级行政关系。依据母、子公司的法律关系和责、权、利关系,建立母、子公司管理体制,实际上是一种在商品经济条件下企业间基于产权关系的集权与分权相结合的公司型管理体制,应贯彻“集中决策、分散经营”的管理原则。而目前上海有些境内母公司一方面受过去计划经济管理体制的影响,对子公司管理很容易走上总公司与分公司,或总厂对分厂的管理模式,即集权过度,实行行政性上下级领导关系,束缚了子公司的经营积极性;另一方面,也有些母公司出现了对子公司放权过度而演变成不重视管理的状况,造成国有资产管理不善。

三、对策

1. 改变传统思维方法,树立起现代企业规范经营的新观念。

创办海外企业不能袭用老思路、老办法,按照计划经济那一套,将国内企业的管理办法搬到国外去,而必须按国际惯例办。海外企业作为子公司,不管是全资子公司,还是合资子公司,它都是一个独立法人,应该视作一个独立的经营实体,它应该有自己的经营目标和策略,应该在市场经济中自求生存和发展。海外企业必须要有自营意识而不能靠在母公司身上。同时,它与母公司除了有控股或参股的关系外,在法律上也应有权利和义务的关系,如母公司有权参与海外子公司的重大经营决策,有权监督其经营活动,包括了解财务状况、经营业绩等;子公司也有权要求母公司在正当的理由下,给予帮助和支持,但这不同于母公司的输血行为。这是一种合理的调控手段,是母公司从全球战略角度进行的策略性调整的一种方式。

2. 规范与完善海外投资宏观管理机制。

首先,可以考虑在市政府的直接领导下,建立一个以外汇管理部门、经贸委、计委、财政、海关、银行和投资企业主办部门等组成的专门协调管理和服务的机构,名称可以取上海市企业对外投资协调管理和服务机构。它的作用有:(1)作为海外投资宏观管理的主体,负责制订上海发展海外投资的战略规划、方针政策和措施,在宏观上统一领导和协调上海各行业的海外投资活动,审批和监督投资项目。(2)作为海外投资咨询中心发挥作用,帮助企业对海外投资项目进行评估和可行性分析,为投资者提供必要的咨询和指导服务。(3)发挥海外投资数据库和统计库的作用,加强对国内母公司的海外企业的经营情况的管理,确定管理细则和内容,制订统一报表,以确保对国有资产的管理,有组织形式,有管理内容,有管理方法。

其次,政府在参与海外投资管理过程中,要制订相应的宏观政策。譬如在财政税收方面,通过海外投资而带动出口的机械设备、原材料和中间产品提供税收上的优惠,免征出口税,并实行出口退税;在金融方面,各专业银行尤其是中国银行要对经济效益显著的海外投资项目给予积极的扶持,尽可能提供长期优惠贷款,并对海外企业从国外银行获取贷款提供必要的保证;在外汇管理方面,允许外汇根据项目需要自由汇出,若在外汇暂不能平衡时,提供现汇支持;在保险方面,中国人民保险公司应开办海外投资保险业务,承担海外投资的战争、政策和暴动风险以及合同终止时应得资本的风险,以推进我国海外企业的国际化经营。

再次,要尽快完善、健全海外投资法规,制订海外投资风险管理办法。使国内外企业都能有法可依,有章可循。最近,上海在这方面已有所布署,在上海市涉外经济立法规划(1995—

1997)草稿中,已有三个法规正在拟定之中,它们是《上海市海外投资经营许可实施办法》、《上海市海外企业管理办法》、《上海市海外投资风险基金管理办法》。随着法规的完善,上海市海外企业的管理将会更加有序。

3. 理顺产权关系,规范管理体制,改革母公司对子公司的管理。

母公司对海外企业的管理体制不健全,说到底是国内企业的经营机制没理顺,产权关系不明晰所造成的。因此,首先要加快国内企业经营机制的转变,加强对现代企业制度的研究,寻找适合自己转轨的管理体制,只有理顺产权关系,逐步建立了自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的机制,才能改进母公司对子公司的管理,因为母公司行为合理化是海外子公司行为合理化的前提条件。

其次,国内母公司也要依据母、子公司之间的法律关系,制订相应规章制度,明确母公司不仅要监督海外子公司的财务情况和利润上缴任务完成情况,还要参与海外子公司重要的生产经营决策、投资决策、财务融资决策,以确保对国有资产的管理能落到实处。当然在具体管理过程中,对中方全资子公司,母公司可以采用制度、考核指标等硬性规定来实施管理,对合资子公司,则要通过与董事会协商,合理解决这些问题。

再次,国内母公司应尽快设立海外企业管理部门,让专职人员来负责贯彻和实施母公司对海外子公司的各项管理,以确保对海外子公司的管理有组织保障。这个职能部门对内直接受总经理领导,执行由总经理签发的有关对海外企业管理的各项决议和方案,对外可接受前面提到的上海市企业对外投资协调管理和服务机构的指导,并有义务根据政府要求将本公司的海外企业经营情况如实上报。有了这个职能部门,就可将政府与企业的管理结合起来,从宏观、微观上加强对海外企业的指导和督促,加强有效管理。

4. 规范考核指标体系,使对海外企业的管理有科学的方法和手段。

海外企业的考核也应有一套指标,但其中最重要的是投资利润率。因为海外企业的诸多行为,其发生的背景与国内不同,所以用投资利润率作为主要考核指标一是保障了投资者的基本权益,二是简化了过程。

近年来跨国公司的考核指标又发生了变化,一个趋势就是用剩余收益替代了传统的投资利润。所谓剩余收益是指企业的经营盈利额减去投资成本额。剩余收益虽是一个绝对值的指标,但这一指标与利润绝对值的指标不同,它反映的是各子公司自身的真正的盈利,它会激励子公司去追求自身盈利的最大化,所以它符合母公司的战略目标。美国通用电气公司(GE公司)就是利用剩余收益这个指标来考核各子公司的。

· 书讯 ·

《宏观经济调控》一书即将出版

上海财经大学工业经济系王惠忠、庄卫民任主编,《财经研究》编辑部洪登永任副主编的《宏观经济调控》一书,即将由立信会计出版社正式出版。

该书以建设有中国特色的社会主义理论为指导,按社会主义市场经济的要求,比较全面系统地论述了宏观经济调控的基本理论和基本知识,反映了我国改革、开放以来的新的理论观点,概括了我国经济建设中的实践经验,有选择地吸收了国外有关宏观经济调控的研究成果,为建立有中国特色的社会主义市场经济条件下的宏观经济调控学作出了一定的努力,有了一个较好的开端。

(一丁)