

团 体 标 准

T/SPEMF 000X-2020
T/SZS0A 0001-2020

走出去企业经营管理指南 第1部分：总则

2020-XX-XX 发布

2020-XX-XX 实施

深圳市卓越绩效管理促进会
深圳市走出去战略合作联盟

发布

目 次

前 言	II
引 言	III
1 范围	1
2 规范性引用文件	1
3 术语和定义	1
4 原则	2
5 指南框架	2

前 言

本文件按照GB/T 1.1-2020《标准化工作导则 第1部分：标准化文件的结构和起草规则》的规定起草。

《走出去企业经营管理指南》包括以下部分：

- 第1部分：总则
- 第2部分：投资规划
- 第3部分：风险管理
- 第4部分：经营管理
- 第5部分：社会责任

本文件是《走出去企业经营管理指南》的第1部分。

本文件由由深圳市卓越绩效管理促进会、深圳市走出去战略合作联盟共同提出并归口。

本文件起草单位：深圳市卓越绩效管理促进会、深圳市走出去战略合作联盟、

本文件主要起草人：

本标准首次发布。

引 言

中国企业“走出去”战略作为中国经济发展总体战略中的重要组成部分，在中国经济结构性调整、转型升级和长期可持续增长中扮演着重要角色，但从总体上看，我国企业的对外投资合作还处于起步阶段，迫切需要正确引导，及时规范。中国政府鼓励所有有实力的企业规范、有序地“走出去”，不断提高国际化经营水平。商务部多次强调按照党的十九大精神，要进一步加强对“走出去”企业的引导和服务。

编制《走出去企业经营管理指南》就是为了帮助和指导“走出去”企业更加合理、规范、有效地开展海外投资业务，同时也为政府相关部门监督和评估“走出去”企业发展状况提供参考。

走出去企业经营管理指南 第1部分：总则

1 范围

本文件为走出去企业的经营管理过程提供指南。

本文件适用于我国在海外有投资业务的企业。

2 规范性引用文件

下列文件中的内容通过文中的规范性引用而构成本文件必不可少的条款。其中，注日期的引用文件，仅该日期对应的版本适用于本文件；不注日期的引用文件，其最新版本（包括所有的修改单）适用于本文件。

GB/T 19000 质量管理体系 基础和术语

GB/T 35770 合规管理体系指南

《企业境外投资管理办法》（中华人民共和国国家发展和改革委员会，第11号令）

《中央企业全面风险管理指引》（国务院国有资产监督管理委员会，国资发改革[2006]108号）

《跨国公司行为准则》（世界经济合作与发展组织(OECD)，1976）

3 术语和定义

GB/T 19000界定的术语和定义适用于本文件。

3.1

走出去企业（outbound enterprise）

指对海外直接投资并开创国外经营基地，表现为通过产品、劳务、资本、技术等要素超出本国范围，在海外国家传递与转化。

3.2

跨国文化管理（cross-culture management）

指企业在跨国经营中，对各种存在文化差异的人、事、物和产、供、销开展灵活变通的管理。

3.3

运营管理（operation management）

运营管理指对运营过程的计划、组织、实施和控制，是与产品生产和服务创造密切相关的各项管理工作的总称。

3.4

全球供应链（global supply chain）

指在全球范围内组合供应链，根据企业需求在世界各地选取最有竞争力的伙伴。

4 原则

4.1 走出去企业对外投资需符合国家相关政策、法律、法规等要求，并自觉维护国家利益和国家安全，承担相应社会责任。

4.2 走出去企业可结合自身发展，依据指南进行投资规划、风险管理和经营管理，履行社会责任。

5 指南框架

5.1 投资规划

5.1.1 概述

走出去企业走出去前需按照《企业境外投资管理办法》的规定，对海外投资进行规划，对投资国进行尽职调查，确定投资策略。

5.1.2 尽职调查

走出去企业需对投资国的经济环境、政治和法律环境、社会文化与自然环境、技术环境开展尽职调查。确定投资环境的评估方式，做出投资必要性的分析。

5.1.3 投资策略

走出去企业可根据投资必要性的分析结果，结合企业自身状况，制定合理的投资策略。

5.2 风险管理

5.2.1 风险管控

走出去企业需根据投资环境识别主要风险，建立风险管理体系，从而为实现风险管理的总体目标提供合理保证。

5.2.2 合规管理

走出去企业可依据 GB/T 35770 开展海外投资的合规管理。

5.3 经营管理

5.3.1 概述

指南将对走出去企业涉及跨国文化管理、组织管理、人力资源管理、运营管理等各方面给出指引。

5.3.2 跨国文化管理

走出去企业需将投资国文化与企业文化、职业和群体文化进行有机结合，把握文化特征，寻求合适的管理和沟通方式，并选出最适宜的领导者。

5.3.3 组织管理

走出去企业应结合本企业对外投资的组织结构，进行跨国企业组织机构设计，设计激励机制。

5.3.4 人力资源管理

走出去企业应建立人力资源管理制度，例如分析投资国和本国人力资源的管理政策和人员特点，确定外派人员的选拔标准，设计人员的激励机制。

5.3.5 运营管理

走出去企业可结合设计工程、工业工程、管理信息系统、质量管理、生产管理、库存管理、会计以及影响机构运作的其他职能，对生产和服务机构进行有效的规划、利用和控制。运营管理的内容包括运营管理的规划、全球供应链的布局、客户与供应商的协调管理、采购管理、研发管理、营销管理、技术转让要求等。

5.4 社会责任

5.4.1 概述

走出去企业的社会责任包括经济责任、法律责任、伦理责任，以及社会对企业给予无法明确表达的期望。

5.4.2 跨国公司行为准则

走出去企业应遵循《跨国公司行为准则》，承担社会责任。
