

企业管理的新模式

QIYEGUANLI DE XIN MOSHI

GUOJIMAOWI QIYE
XIANGMUHUA GUANLI

国际贸易企业 项目化管理

马旭晨◎编著

本书特别为读者编制了一些可供参考的项目化管理的表格、模板，作为随书附赠的光盘内容，以备读者在工作需要时可直接采用。



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



企业管理的新模式

QIYEGUANLI DE XIN MOSHI

马旭晨◎编著

国际贸易企业 项目化管理

GUOJIMAOTI QIYE
XIANGMUHUA GUANLI



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

国际贸易企业是在国际市场大环境中,以国际贸易合同、订单为“项目”的项目导向型企业,应该实行项目化管理。作者基于多年管理实践和对现代项目管理理论的学习与感悟,归纳总结出了一些中国国际贸易企业项目管理的理念、规律、模式、实用技术和方法,希望能为新时期国有、中外合资、股份制、民营、个体等相关国际贸易企业及涉及国际市场的生产企业、服务企业服务。

本书还特别为读者编制了一些可供参考的项目化管理的表格、模板,作为随书附赠的光盘内容,以备读者在工作中需要时直接采用。

本书可以为国际贸易企业的中高层管理者、项目经理、业务人员提供管理企业和搞好业务工作方面的启发与借鉴;也可供大中专院校国际贸易、工商管理、企业管理、项目管理等相关专业的研究生和本科学生参考。

图书在版编目(CIP)数据

国际贸易企业项目化管理/马旭晨编著. —北京:机械工业出版社, 2007.9

ISBN 978-7-111-22268-2

I. 国… II. 马… III. 国际贸易-企业管理:项目管理-中国
IV. F279.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第136244号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑:李新姐 责任校对:侯 灵

责任印制:洪汉军

北京双青印刷厂印刷

2007年10月第1版第1次印刷

170mm×240mm·12.625印张·4插页·382千字

0001—4000册

标准书号:ISBN 978-7-111-22268-2

ISBN 978-7-89482-355-7(光盘)

定价:36.00元(含1CD)

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

销售服务热线电话:(010) 68326294

购书热线电话:(010) 88379639 88379641 88379643

编辑热线电话:(010) 88379001

封面无防伪标均为盗版

序



储祥银

对外经济贸易大学教授

对外经贸大学经济贸易学院原院长

中国国际贸易促进委员会北京市分会副会长

北京国际经济贸易学会副会长

国际贸易企业是从事一个国家对其他国家（或地区）进行跨国有形商品和无形商品交换活动的一种经济组织，是从事国际贸易活动的行为主体，是沟通国际间商品流通的纽带，因此，国际贸易企业的成长与壮大，对一个国家的经济发展和实力增强具有特殊的意义。

对一个国家来说，国际贸易企业，也称对外贸易企业。中国对外贸易企业在中国社会主义建设事业中占有重要地位，为打破封锁禁运、振兴民族经济，建立与完善社会主义经济体系的建立与完善，推进科学技术的进步与产业结构升级，促进改革开放的扩大和国际关系的发展，作出了巨大的贡献。但是，由于我国长期以来生产力发展水平较低，历史上对外开放程度不高。新中国成立以后，我国在相当一段时间实行计划经济管理体制和对外贸易统制政策，使我国对外贸易企业的发展具有自己的特殊性，带有鲜明的中国特色和厚重的时代特征。时至今日，随着改革开放的深化，随着我国经济与世界经济的联系日益密切，这种带有政府职能色彩的企业管理已经远不能适应国际激烈竞争的需要，必须加强我国对外贸易企业的企业文化建设，必须



加强我国对外贸易企业的管理，必须认真研究和借鉴先进国家企业管理的经验，探索符合中国国情、切合中国实际的对外贸易企业管理模式。

“管理”是人类为了实现一定目的而进行的有组织的社会实践活动。长期以来，学术界、教育界和出版界比较偏重于对国际贸易的理论研究和一般知识的普及，组织出版的国际贸易书籍大多集中于国际贸易的理论研究和国际贸易的实际业务操作方面，企业管理方面的著述较少，有关中国国际贸易企业管理的著述更少。改革开放以来，我们引进了一些西方发达国家的管理理念和管理知识，编译和出版了一些有关企业管理的书籍和教材，一些院校还组织出版了一些针对对外贸易企业的管理类教材和著作，填补了这方面的空白。

现代项目管理是 19 世纪 80 年代发展起来的学科，具有一次性、独特性的特点和多因素综合目标要求，需要组织一个专门的柔性团队来完成的“项目”的管理。企业项目化管理是站在企业层面，为了落实企业战略，对企业内多个项目的管理。企业项目化管理是新时期企业管理与项目管理相互融合的新发展。将现代项目管理的理念运用到我国对外贸易企业管理中来，无疑是一种新的探讨。马旭晨先生在这方面首开先河，进行了大胆而又有益的尝试。

我从事国际经济贸易理论研究和教学工作多年，近年来又从事一些国际贸易促进活动的组织和贸易实践工作，对马先生国际贸易企业项目化管理的研究与实践颇感兴趣。马先生是我们国家经过国际项目管理协会认证的少数几位国际特级项目经理（IPMP-A 级）之一，具有较好的企业管理、项目管理和国际贸易专业方面的理论造诣，同时又具有较丰富的管理国际贸易企业的实践经验。他根据近二十年在中国出口基地的生产企业、国际贸易企业的业务经营和管理实践，通过对现代项目管理理论的学习与感悟，归纳总结出关于中国国际贸易企业项目管理的理念、规律、模式、方法和实用技术，把国际上前沿的现代项目管理与相对复杂的国际贸易企业管理有机结合起来，是对国



际贸易企业管理的创新发展。本书立意新颖，论述系统翔实，案例具体实际，全书理论与实际相结合，可操作性强，对新时期国有、中外合资、股份制、民营、个体等相关国际贸易企业和涉及国际市场的生产企业、服务企业都具有实际的借鉴价值。

本书可以为国际贸易企业和涉及国际市场的生产企业、服务企业的中高层管理者、项目经理、业务人员管理企业和经营业务提供参考，也可以作为大中专院校国际贸易、工商管理、企业管理、项目管理等相关专业研究生和本科学生的选修教材和参考书。

储祥银

2007年7月

前 言



马旭晨
研究员级高级工程师
厦门大学、福州大学、中国科学院研究生院
等院校客座教授
研究生导师

国际贸易企业是从事一个国家对其他国家（或地区）进行跨国商品交换活动的一种经济组织，是从事商品流通的商业企业的一个分支，是沟通国内外商品流通的纽带，地位特殊等特点，因此，国际贸易企业对于一个国家的经济发展、实力壮大具有特殊的意义。

我国的国际贸易企业在我国的社会主义建设事业中占有重要地位。但是，由于我国长期以来生产力发展水平较低，对外相对封闭，较长时间的计划经济体制和对外贸易企业实行国家控制、垄断经营，使我国的国际贸易企业发展受到影响，企业管理也带有不同程度的政府职能色彩。从某种意义上说，我国的国际贸易企业是一个不完整的企业。因此，长期以来有关我国国际贸易企业管理的著述也很少。

我国实行改革开放以来，经济得到飞速发展。在加入 WTO 组织以后，面对与国际的接轨，根据中国的对外承诺，中国传统的“国”字号的专业外贸公司、工贸公司发生了巨大的变化，国家已对大多数外贸公司无出口创汇指标等进行了指令约束，也取消了大部分垄断特



权。“中国对外贸易法”的公布，使一些民营、个体、生产型企业也相继获得了对外贸易经营权，中国的国际贸易企业开始了真正的企业经营管理，而且是在社会主义市场经济条件下与国际接轨的经营管理。

然而，由于长期以来中国国际贸易企业的不正常，发展面对新形势，一些旧有的国际贸易企业缺少如何经营管理的理论和操作指导，一时间显得手足无措。国有、股份制、民营、个体等各类新生的国际贸易企业也急需得到在新形势下如何搞好国际贸易企业管理的参考与指导。

国际贸易企业的经营管理涉及面广，业务也较为复杂，不同于传统的职能型管理企业。国际贸易企业实质上是在国际市场大环境中，以满足各利益相关者的利益和谐实现为目标，以国际贸易合同、订单为“项目”的项目型导向企业，这一点与建筑施工企业，制造业中的多品种小批量生产企业，IT企业以及一些咨询服务企业等，有许多共同之处。不同的是国际贸易企业还具有风险较大，变化较快，影响因素较多，对人员的（项目团队、项目经理）智力、知识、能力素质要求较高等自身的特点。

随着国际贸易企业的发展，除了国际货物贸易外，可能还会涉及部分国际工程承包、国际货物招标投标采购、技术贸易、企业联合、国内外投资等多项业务、多种项目。这每一个单项都是国际贸易企业的单项目管理，而对于国际贸易企业，则是国际贸易企业的多项目管理和项目化管理。

我国著名科学家钱学森院士早在1985年，在《国际贸易系统工程》学术研讨会上就提出“对外经济贸易工作相当复杂，越是复杂的事物越需要用现代的方法来对待”。“我建议把系统工程的理论、观点和方法充分运用到国际贸易领域中来，创造国际贸易工程这门新的学问”。随后，一些专家、学者开始研究国际贸易企业的管理问题。只是还没有推出相应的理论和可供应用的模式。项目管理的核心理念和重要内容之一就是系统工程。在国际贸易企业中运用系统工程，是



对建立国际贸易企业项目化管理的重要启发。

本人根据近二十年在我国出口基地生产企业、国际贸易企业的业务和管理实践,通过对现代项目管理理论的学习与感悟,归纳总结出了一些关于中国国际贸易企业项目管理的理念、规律、模式、方法和实用技术,希望能为新时期国有、中外合资、股份制、民营、个体等相关国际贸易企业及涉及国际市场的生产企业、服务企业服务。

本书可以为国际贸易企业的中高层管理者、项目经理、业务人员提供一些管理企业和搞好业务工作的启发与借鉴;也可供大专院校国际贸易、工商管理、企业管理、项目管理等相关专业的研究生和本科生参考。

由于本文总结出的一些模式还只在少数国有、股份制、民营、个体的国际贸易企业中有不长时间的实践,其不足、不当之处一定不少,希望通过抛砖引玉,引起同行及专家学者的关注、指导,通过我们共同耕耘,在不久的将来能为我国国际贸易企业的管理提出更好的建议。

为了便于读者阅读,现将本书的框架和写作思路介绍如下:

第1章介绍了国际贸易的一些基本概念和基本情况,分析了我国国际贸易企业的发展、问题和面临的机遇与挑战。

第2章介绍企业与项目、企业管理与项目管理、企业项目化管理,以及它们的相互关系。

通过第1章、第2章的行业情况、背景及企业管理和项目管理的概念介绍,试图展示出国际贸易企业实行项目化管理的必要性和可能性。

第3章是项目管理基础知识的介绍。这一章相对独立,其内容参考了最新的美国项目管理协会的项目管理知识体系(PMBOK),国际项目管理协会的最新版国际项目管理专业资质认证标准(ICB3.0)、中国(双法)项目管理研究会的中国项目管理知识体系(C-PMBOK2006),以及本人近年来在实践、教学、培训和研究工作中的一些心得、体会。内容比较新颖,体系框架清晰,在阐述时考虑读者



的专业背景,主要采用贸易领域的案例进行分析,叙述力求简洁。这一部分可以作为工商管理、贸易服务业的项目管理教材。

第4章是对国际贸易企业项目化管理模式的具体分析与设计,是本书的中心内容。从国际贸易企业项目化管理的理念、模式、体制、机制、制度、流程、组织设置、企业文化、具体做法等诸多方面,全方位地阐述了国际贸易企业的项目化管理,给出了清晰的国际贸易企业项目化管理的雏形。

第5章重点介绍了在国际贸易企业中可以按项目管理的一些具体项目操作的思路、要点。

第6章是国际贸易企业中几种典型业务按项目管理的要求进行实际操作的案例。通过对案例的实际感受,力图使读者读懂、会用。

为了便于读者学习、理解,每章的开篇提供了一个本章内容要点和学习导航,把全章内容进行了一个系统展示和分解,做了一个知识内容的分解结构——MBS (Matter Breakdown Structure),作为读者学习的参考。

本书还为读者编制了一些可以参考采用的项目化管理的表格、模板,刻入光盘附后。如果读者在工作中需要,也许会得到一点方便。

本书在立意和编写过程中,得到中国兵器工业集团公司副总经理、中国北方工业公司总裁张国清博士的鼓励与支持,他还提供了自己有关国际贸易和国际经济合作的博士学位论文供我参考;我也十分感谢我工作过的中国兵器工业企业和中国北方工业公司为我提供了20余年的国际贸易管理的实践舞台,使我有机会、有可能来考虑国际贸易企业的管理问题。

我还要特别感谢储祥银教授对本书初稿的审阅、指导并为之作序。储教授从事国际贸易的教学、科研工作多年,曾任我国对外经贸大学经济贸易学院院长,近年来又出任中国国际贸易促进委员会北京市分会副会长和北京国际经济贸易学会副会长,在更高的层面从事国际贸易促进活动的组织和贸易实践工作,他在国际贸易领域的深厚造诣和真知灼见,对本书具有重要的指导意义。



参与本书编写工作的还有厦门福临进出口公司的马尔航工程师，他提供了许多国际贸易企业的案例，参与了第5章、第6章部分内容的编写；青岛辰和国际贸易有限公司的马馨菊会计师编写了第4章的财务会计项目化管理内容，提供了一些财务会计适应项目化管理的流程和案例。

北京大学项目管理硕士王慧芬帮助整理了本书第3章的部分内容，汇总了一些表格和模板。

本书在编写中学习参考了一些专家学者的著述、资料，我已在参考文献中尽量一一注明。在此我再次对给予本书各种支持和帮助的朋友们表示最衷心的感谢。

最后我还要感谢我的夫人李芾媛女士，毕业于北方交通大学的她多年在相关院校和企业（特别是外资企业）从事财务会计、经济管理的教学和实践工作，她为本书的文字校改做了许多工作。特别是她对我20年来在不同地区、多个国际贸易企业工作的多年追随和支持，才使我有可能圆满地完成当期工作，进而实现了本书的编著。

马旭晨

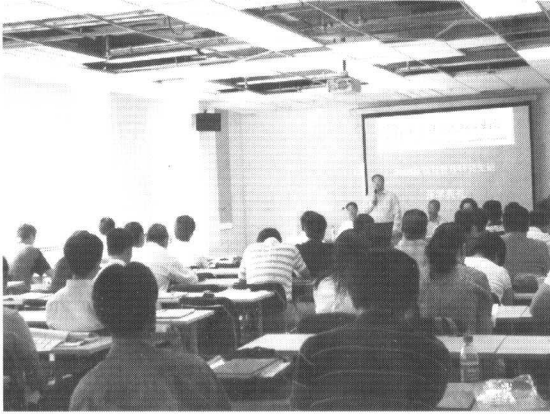
2007年5月

于北京太月园



F279. 2/41D

2007



2007 年为项目管理硕士研究生上课



2007 年在全国各地进行 IPMP 国际项目经理专业资质认证的培训辅导工作



2006 年获得 IPMA 国际项目管理协会颁发的国际项目管理评估师培训证书



2006 年受聘为中国科学院研究生院客座教授



2006年5月为福州市政府作项目管理学术报告



2005年在厦门大学85年校庆百场专家教授讲座讲坛上主讲《企业项目化管理》



2005年在福建省作《企业创新发展与项目管理》公益讲座



2000-2005年任总经理主持中国北方工业厦门公司工作



1999 年作者在外贸集团公司驻法国
贸易代表处



参加 2003 年国际项目管理高级师资研修班



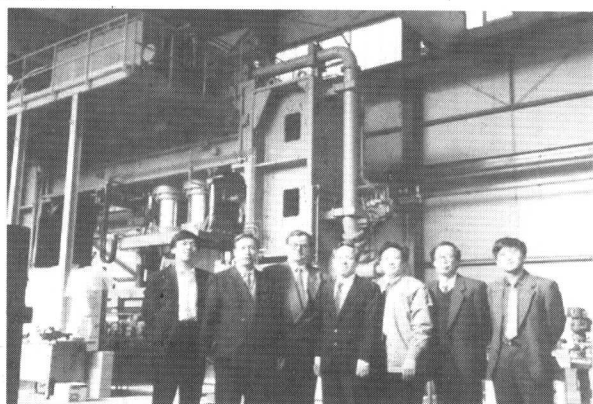
1999 年作者（左二）在中国北方工业青岛公
司总经理办公会上讨论公司的国际贸易发展战略



1994 年作者（左一）参加哥伦比亚世界博览会与
客户洽谈



参加 1994 年广交会



1989 年引进德国大型液压设备,作者(右三)率团在现场监造



1987 年作者(右四)与美国客户商谈投资合作



1985 年作者(左一)与日本工程师协会洽谈引进智力

目 录

序

前言

第1章 我国的国际贸易企业	1
1.1 我国的国际贸易概述	3
1.2 我国的国际贸易企业现状	5
1.3 我国国际贸易企业存在的问题及改革展望	11
复习思考题	24
本章参考文献	24
第2章 企业项目化管理	25
2.1 企业与企业管理	27
2.2 项目与项目管理	28
2.3 企业管理与项目管理	53
2.4 企业项目化管理概述	58
2.5 国内企业项目化管理案例	61
复习思考题	69
本章参考文献	70
第3章 项目管理基本知识	71
3.1 项目管理知识体系	74
3.2 项目的生命周期	85
3.3 项目范围管理	86
3.4 项目时间管理	94
3.5 项目费用管理	112



3.6	项目质量管理	136
3.7	项目人力资源管理	145
3.8	项目沟通管理	152
3.9	项目风险管理	160
3.10	项目采购管理	172
3.11	项目整体管理	188
3.12	项目管理软件	197
3.13	项目管理知识主要内容总结	198
	复习思考题	200
	本章参考文献	203
第4章	国际贸易企业的项目化管理	205
4.1	国际贸易企业项目化管理概述	208
4.2	国际贸易企业项目化管理模式	209
4.3	国际贸易企业项目化管理理念	212
4.4	国际贸易企业项目化管理机制	213
4.5	国际贸易企业项目化管理的组织机构建设	218
4.6	国际贸易企业项目化管理流程	226
4.7	国际贸易企业项目化管理的项目生成与决策机制	233
4.8	国际贸易企业项目化管理的人力资源管理	236
4.9	国际贸易企业项目化管理的财务会计管理	246
4.10	国际贸易企业项目化管理的知识管理机制	250
4.11	国际贸易企业项目化管理的技术、方法和工具	252
4.12	国际贸易企业项目化管理的企业文化	254
4.13	国际贸易企业项目化管理的评估与持续发展机制	257
	复习思考题	272
	本章参考文献	273
第5章	国际贸易企业的各类项目管理	275
5.1	国际贸易企业项目管理的特点	277
5.2	国际贸易企业的项目和项目管理类型	279
5.3	国际贸易企业货物贸易项目管理	279
5.4	国际贸易企业国际招投标项目管理	281