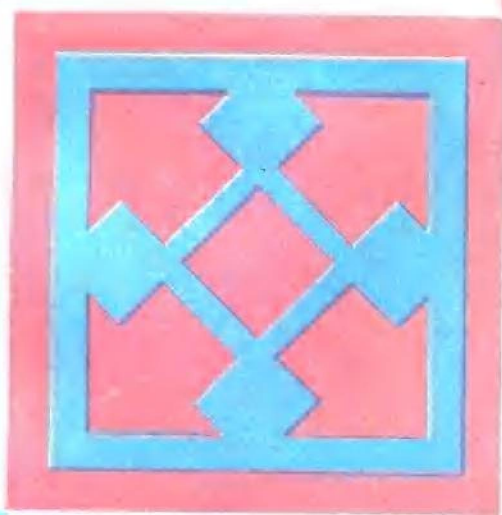


外贸企业现代管理学

孔令振 编著



中国对外经济贸易出版社

外贸企业现代管理学

孔令振 编著

J11-4852



中国对外经济贸易出版社

外贸企业现代管理学

孔 令 振 编著

中国对外经济贸易出版社出版

(北京安定门外大街东后巷28号)

新华书店北京发行所发行

北京燕京印刷厂印刷

850×1168毫米 32开本 10.375印张 250千字

1986年10月第1版 1986年10月第1次印刷

印 数 1—7,000

统一书号: 4222.69

定价: 2.10元

前 言

遵照邓小平同志关于“教育要面向现代化,面向世界,面向未来”的指示,本书在探索外贸企业如何吸收和借鉴当今世界各国的先进经营管理方法方面作了一些尝试。

《中共中央关于经济体制改革的决定》指出,为了从根本上改变束缚生产力发展的经济体制,在认真总结我国的历史经验、认真研究我国经济的实际状况和发展的同时,“必须吸收和借鉴当今世界各国包括资本主义发达国家的一切反映现代化生产规律的先进经营管理方法”。全国性和地方性的公司,“它们必须是企业而不是行政机构,不能因袭过去的一套办法,而必须学会现代科学管理方法。”

我们外贸部门应当怎么办?外贸企业要不要学习现代企业管理方法?能不能学?回答应该是肯定的。目前我国工业部门已经推广和正在推广的许多先进的企业管理理论和方法,完全可以在外贸企业中加以推广和运用。

外贸体制进行改革以后,各级外贸公司逐步实行自主经营、自负盈亏,向专业化、社会化方向发展。因此,改善企业的经营管理、提高经营管理水平已迫在眉睫。

《外贸企业现代管理学》的对象就是研究和探讨在我国外贸企业中如何学习和应用现代的企业管理理论和方法。它的任务是为外贸企业的管理干部在外贸企业的经营活动中如何作出对财力、物力、人力的合理决策提供理论根据和一些简便易行的方法,通过实现外贸企业管理的系统化、数量化、民主化、信息化和科学

化，最终达到提高外贸企业的经济效益。

本书对于国家经委企业管理局向全国推荐的十五种先进企业管理方法和手段，除“全员设备维修”、“正交试验法”、“看板管理”、“成组技术”四种主要用于生产管理方面的技术外，对其他十一种方法和手段，例如，“目标管理”、“价值工程”、“市场调查与销售预测”、“网络计划技术”、“ABC分析法”、“系统工程”、“决策技术”、“滚动计划法”、“量本利分析法”、“线性规划”、“电子计算机辅助企业管理”等都作了不同程度的介绍。另外，还介绍了新的技术革命及其他一些先进的企业管理理论和方法，中心是围绕怎样提高外贸企业的经济效益。

此书书稿，在成书前，曾在对外经济贸易管理干部学院《管理学》短训班，作为教材讲授。参加的学员有经贸部有关局、所和粮油食品、纺织品、工艺品、五金矿产、土畜产等专业总公司及全国二十五省、自治区、直辖市外贸企业处级干部和业务骨干；另外，北京市外贸总公司还曾以其为主要学习内容举办过经理、处长短训班。参加这些短训班的学员对本书的编写提供了不少宝贵的修改和补充意见。有关电子计算机管理企业部分，曾经对外经济贸易部计算中心校阅。对外经济贸易部计划局、财会局、企业整顿办公室等单位均对本书的编写提供过帮助，人事教育局和中国粮油食品进出口总公司的领导同志，对本书的编写给予了积极的支持与指导。在此一并表示感谢！

由于本书的作者水平有限，难免出现不妥之处，甚至错误，欢迎读者批评指正。

作者

一九八五年一月

目 录

前言

第一章 管理学概论	(1)
第一节 外贸企业的管理人员应当学点现代管理学	(2)
第二节 提高经济效益的关键在善于管理.....	(15)
第三节 管理科学和行为科学.....	(30)
第四节 外贸企业的经营思想和管理现代化.....	(56)
第二章 管理的系统化	(75)
第五节 系统工程是一门新兴的组织管理技术.....	(76)
第六节 运用系统分析方法实现经营方案的优化...	(100)
第三章 管理的数量化	(114)
第七节 经营计划与目标管理.....	(114)
第八节 市场调查研究和预测技术.....	(135)
第九节 经营决策.....	(160)
第四章 管理的民主化	(188)
第十节 工业发达国家职工参与企业管理的制度	(189)
第十一节 企业职工民主和经理负责制.....	(200)
第十二节 组织与权力.....	(214)
第五章 管理的信息化	(231)
第十三节 外贸企业应当建立高效率的管理信息系统	(231)
第十四节 使用电子计算机管理外贸企业.....	(243)
第十五节 新的技术革命和外贸企业的对策.....	(251)
第六章 管理的科学化	(264)

第十六节	价值分析在外贸企业中的运用·····	(264)
第十七节	外贸企业花钱办事要搞可行性研究·····	(291)
第十八节	对外贸易咨询业务大有可为·····	(304)
主要学习和参考书目·····		(322)

第一章 管理学概论

在中国共产党第十二次全国代表大会的报告中明确指出：“必须加强经济科学和管理科学的研究与应用,不断提高国民经济的计划管理水平和企业事业的经营管理水平”。国务院在第六届全国人民代表大会第二次会议的报告中提出：“改革经济体制,迎接技术革命,推进经济建设,都迫切需要大批掌握现代科学技术和知识的人才。……所有经济工作干部,都要努力学习经济管理和现代科学技术知识。”一九八三年底,国务院强调我国对外贸易部门,必须以提高经济效益为中心,加强对干部的业务培训,改善企业经营管理。

我国各级外贸部门,应向工业部门的同志那样,认真学习一些国内外先进的企业管理理论和方法,提高管好外贸企业的技能,以适应当前“四化”建设的新形势,开创对外经济贸易工作的新局面。

本章着重介绍有关管理学的一般知识,介绍有关管理的地位、管理学及其发展,管理学与提高经济效益的关系,学习管理学的态度与方针,外贸企业的经营思想,以及探讨外贸体制改革及如何实现外贸企业的管理现代化等有关问题。

第一节 外贸企业的管理人员应当

学点现代管理学

一、管理学是研究如何提高经济效益的科学

1. 什么是管理学

管理学 (Management)，是研究以合理的财力、物力、人力获取最好的效果的综合性应用科学。

自从人类有了生产活动以后，就有管理活动。但是，管理作为一门科学体系，则是发源于美国，以后推广到西欧、日本等地，现在已受到各国的重视。从管理学的内容来看，管理学是一门新兴的、独立的学科，它是把现代自然科学和社会科学，包括政治经济学、数学、工程经济学、社会学、心理学等一系列成果综合应用于经济管理和企业管理，既是综合学科，又是应用学科，是综合性的应用科学。

管理学的应用范围很广，实用性很强，不仅适用于工商业的管理，也被应用于医院、学校、研究部门，以至军队、机关等事业单位。

管理学的作用，学习管理的目的和任务，就是以合理的财力、物力、人力获取最好的效果。这里面包含两层意思，一是在财力物力、人力有限的情况下，取得最大的效果；一是在任务一定的情况下，完成任务使用的财力、物力、人力最少。就经济部门来说，管理学就是研究如何提高经济效益的科学。

2、什么是经济管理学

经济管理学是从宏观经济角度研究管理经济的科学。

经济管理是对社会生产的总过程——生产、交换、分配、消费的经济活动进行计划、组织、指挥、监督和调节。计划是制定明确的目标以及为实现这一目标所需要的措施和步骤。组织是

按照业务需要的最经济的原则划分各种工作部门和岗位，使各项工作分门别类地由担任各个职务的人去掌握，从而达到在总体上协调成一个统一的整体，充分发挥每一个部门、每一个人的最大作用。指挥是为了实现计划所确定的目标，对于人员和业务活动发布指令，规定必须做什么和应该怎样做。监督是检查和核定计划目标的执行、实施的情况。调节是从数量上或程度上进行调整使适应预定的要求。计划、组织、指挥、监督和调节，这是管理的五项职能。

经济管理的手段有行政手段、法律手段和经济手段等。长期以来，我们习惯于用行政手段推动经济运行。随着经济体制的改革，要把经济工作的重点放在学会用经济手段，即掌握经济杠杆的办法，从宏观经济的角度来调节经济。

运用经济杠杆来调节经济，就是要在及时掌握经济动态的基础上，综合运用价格、税收、信贷，以及工资、奖金、津贴等方面的政策和措施来调节社会供应总量和需求总量；调节积累和消费等重大比例关系；调节财力、物力和人力的流向；调节产业结构和生产的布局；调节市场供求；调节对外经济往来，等等。

政府机构要按照政企职责分开、简政放权的原则管理经济。政府机构施行经济管理的具体职能有如下八项：（1）制订经济和社会发展的战略、计划、方针和政策；（2）制订资源开发、技术改造和智力开发的方案；（3）协调地区、部门、企业之间的发展计划和经济关系；（4）部署重点工程特别是能源、交通和原材料工业的建设；（5）汇集和传布经济信息，掌握和运用经济调节手段；（6）制订并监督执行经济法规；（7）按规定的范围任免干部；（8）管理对外经济技术交流和合作。等等。

国民经济的各个部门。如工业部门、农业部门、商业部门、外贸部门等，可以根据本部门的任务和特点建立本部门的经济管理学。

3、什么是企业管理学

企业管理学是从微观经济的角度研究如何管理好企业的科学。企业是从事生产、流通以及服务性活动获取经济效益的经济单位。企业是国民经济的细胞，社会经济活动要通过千千万万个企业单位来实现，因而企业管理是经济管理的一个重要内容。

企业管理就是通过对企业的经济活动以及财力、物力、人力进行计划、组织、指挥、监督和调节，以达到预期目标，取得最大的经济效益。

企业管理学与经济管理学的角度和范围有所不同，但是，它们的目的、任务及基本原理都是相同的。不同的部门，也可以建立本部门的企业管理学。

二、管理是推动社会经济发展的最重要因素

1、管理是关系企业兴衰成败的决定因素

现代企业处在错综复杂的内外环境中，整个世界不断进行着变化。随着时间流的运动，企业随时随地都要和人流、物流、信息流打交道，企业的管理人员必须审时度势，适时决策。管理是企业活动的灵魂，是企业的神经系统。缺少了管理，就会象在繁华的交通路口缺少了指挥或指挥不当一样，就会出现拥挤和事故，就会问题成堆。

企业管理的好坏决定着企业的成败。企业的倒闭，归根结底是该企业不能适应周围的环境，是企业管理的失败。世界著名的美国福特汽车公司和日本丰田汽车公司等在其发展过程中都曾出现过由于管理失误而濒临绝境，以后又由于管理的改善而又重新步入复兴的经历。

福特汽车公司一九〇三年由亨利·福特等人创立。该公司一度兴旺发达，汽车产量占美国汽车产量的三分之二，成为美国和世界汽车市场的“领袖”。但是，到了二次世界大战结束前相当长一段时间里，该公司又逐步走向衰败。主要原因是亨利·福特在企业管理上实行独裁，一些有经验的管理人员纷纷离开该公司。

二次大战以后，亨利·福特的孙子亨利·福特二世掌管了企业，他改变了他祖父和父亲的一些做法，虚心学习通用汽车公司的管理经验，聘请一些有才干的人员管理企业，使该公司转危为安。以后亨利·福特二世又犯了他祖父类似的错误，不能根据客观环境的变化而改善管理，公司又产生大量亏损，直到聘请了麦克拉马纳来担任总经理，采用了一套最新管理办法，才使该公司又走向了兴盛。

丰田汽车公司由丰田喜一郎于一九三八年创建。到了一九四九年，公司在经营管理上发生了问题，工人掀起了罢工工潮，公司面临“濒于死地”的程度。丰田家族于一九五〇年聘请企业家石田退三、银行家中川不器男等人担任公司领导职务，大胆地采取了一系列改善经营管理的措施之后，公司才又走上了健康发展的道路。

对于管理的重要性、管理的地位，马克思曾用战场上需要将军命令、乐队得有指挥来进行比喻。他说：“现在，在生产场所不能缺少资本家的命令，就象在战场上不能缺少将军的命令一样”“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个指挥”。^①

目前的情况比马克思一百多年前讲这段话时更加复杂，管理对于企业来说更加必要。目前资本主义国家的多数企业并不是资本家直接在那里指挥，而有一批专门的管理人员。随着资本主义工商业和管理教育的发展，一批受过专门管理教育的管理人员形成了管理阶层。资本家利用这些人来管理企业往往比自己直接指挥对他们更加有利，这些专职的管理人员往往比资本家本人更有才干。目前在美国受雇的管理人员约有六百万人，占管理人员总数的三分之二以上；经营自己的企业的管理人员约有二百五十万人，不足管理人员总数的三分之一。

^①《马克思：《资本论》，《马克思恩格斯全集》第23页，人民出版社1972年版第367页。

2、管理是推动社会经济发展的最重要因素

现代管理理论认为管理、科学、技术这三者是现代文明的主要标志。科学、技术是社会经济发展的两个轮子，而管理则是车轴。也有人把科学技术比作社会经济发展的一个轮子，而管理是另一个轮子。一个国家的经济，一个企业的业务能否得到发展要看是否具备管理和科技的能力。这是因为人类的生活需要物资资源，物资资源的开发和利用需要工商业，工商业的推进需要科学技术，科学技术的发展与运用则需要管理水平的不断提高。

社会主义的根本任务就是发展社会生产力，就是要使社会财富越来越多地涌现出来，不断地满足人民日益增长的物质和文化需要。社会生产力包含着六个不可缺少的要素，劳动者、劳动手段，劳动对象是三个物质要素，科学技术、信息和管理是三个非物质要素。科学技术和信息必须体现和传递到三个物质要素之中才能成为现实的生产力，而管理则是对三个物质要素的合理地计划、组织、指挥、监督和调节。生产力越是发展、自动化水平越高、越能显现出信息在生产力诸要素中的作用。管理离不开信息，但信息必须通过管理工作来发挥它的作用。管理和科学技术不同之处在于它不是体现在三个物质要素之中，而是通过信息的传递使三个物质要素合理地进行组合和运行，使它们以最少的消耗来产生最大的效果。科学技术可以提高生产力三个物质要素的水平，但三个物质要素水平再高，没有好的管理，人不能尽其才，物不能尽其用，科学技术也不能发挥它的作用。如果管理得好，便可以创造奇迹。

在管理与科技二者之间，显然是管理更加重要。美国曾对失败的企业作过一次调查，在分析企业倒闭的原因时，发现绝大部分是因为管理不善造成的。所以，在调查报告的结论中说：一个企业的成败，“三分在技术，七分在管理”。这一结论无疑是正确的。我们也常见国内有的企业设备是先进的，配备了不少技术人员，但由于管理水平跟不上，不能发挥先进设备和技术人员的优势，结果反而造成亏损。美国管理学院院长哈罗德·孔茨曾经说过：

“直到最近几年为止,人们一直认为发展经济仅仅需要技术转让、教育和资本。尽管这些都是重要的,但人们已经开始认识到先进的管理技能可能是推动经济发展的所有因素中最重要的因素”。^①我国一些著名的自然科学家曾经提出:我们国家最紧缺的不是我们这些自然科学家和技术专家,而是管理人才,是经理阶层和主管科研和教育的人才。我们十分缺乏大批精明能干的富有国际观点、全球战略眼光和富于时空经验的企业家、外交家,缺少善于利用各种国际形势、矛盾和机会为中国争取利益,善于巧妙地组织各类的国际合作,利用海外各方面的财力、物力和人力,使我们的“四化”建设进行得更快一些、更好一些的专门人才,

赵紫阳总理在谈到我国经济工作存在的问题时曾经说过:“出路在什么地方呢?出路在于改善经营管理和采用先进技术。经营管理是一门科学,是我们当前一个十分薄弱的环节。改善经营管理,可以很快见效,把巨大的潜力挖掘出来。”^②目前我们有些同志对于管理的地位和培养管理人才的重要性和迫切性认识不足,存在着重视技术人才而忽视管理人才、重视改革经济管理体制而忽视培养管理人才的倾向,这是应当加以纠正的。

3、实现“四化”必须伴随着一个管理革命

党的十一届三中全会公报指出,实现四个现代化,要求大幅度地提高生产力,也就必然要求多方面地改变同生产力发展不适应的生产关系和上层建筑,改变一切不适应的管理方式、活动方式和思想方式,因而是一场广泛、深刻的革命。

当前我国的经济体制同社会生产力发展要求不相适应,其主要弊端是,政企职责不分;条块分割;国家对企业统得过多过死;忽视商品生产、价值规律和市场的作用;分配中平均主义严重。这就造成了企业缺乏应有的自主权,企业吃国家的“大锅饭”、职工吃企业的“大锅饭”的局面,严重压抑了企业和广大职工的积极

^①哈罗德·孔茨、西里尔·奥唐奈合著《管理学》 贵州人民出版社 中文译本第

性、主动性、创造性，使本来应该生机盎然的社会主义经济在很大程度上失去了活力。致使企业不能很好地关心社会的需要，关心市场的需要，企业在采用新技术、更新产品方面缺乏压力，也缺乏实力。这在很大程度上影响了我国出口商品的质量和品种、花色的改进。

党的十一届三中全会以来，我国在城市经济管理上也实行了一些改革。例如，在计划管理体制上实行了一些改革，总结了一些经验；经济建设从外延转入内涵，即从发展生产主要靠扩大基本建设规模，转入充分发挥现有企业的作用；扩大企业自主权，实行经济责任制，使企业责、权、利相结合；企业从片面追求产值、速度，转入讲究综合经济效益；从闭关自守转为实行对外开放、对内搞活的政策等等。但是，改革仅仅是初步的，由于经济问题盘根错节，只能通过试验，加以疏导。

我国对外贸易贯彻中央关于调整、改革、整顿、提高的方针，在进行管理体制的改革中也进行了一些试验。一部分工业产品如机械设备、船舶、煤炭、丝绸等改由中央工业部门出口；对汽车、钢材两个大宗商品试行工贸结合、技贸结合；扩大了地方、部门进口的自主权；积极支持经过批准的试点企业实行自负盈亏出口；积极支持已经按同类产品建立起来的、其出口货源已占全国绝大部分的专业出口联营公司的出口任务；对进口原材料加工出口业务给予优惠和方便等。目前，我国对外贸易正在按照既要调动各方面的积极性，又要实行统一对外的原则改革外贸体制，促进对外经济贸易的发展，为加速我国国民经济的发展做出新的贡献。

我国外贸企业已经或正在进行企业整顿，一些公司按照革命化、年轻化、知识化、专业化的要求，组成了新的领导班子；正在推进和完善经济责任制和岗位责任制；改善和加强经营管理的各项基础工作；加强财务会计工作，整顿财经纪律；整顿企业机构和劳动组织。但是，对外贸易在经营管理上存在的问题还是很

②1982年10月24日在全国科学技术奖励大会上的讲话。

多，按照企业管理现代化的要求，仍须进行长期努力改进。

管理不是一成不变的。它随着经济和技术的发展而发展，我国实现四个现代化，必然要求相应地实现管理现代化。现今世界正面临一场新的技术革命，电子计算机和其他新技术的发展，要求我国财经干部必须更新知识才能适应“四化”建设的要求。工业发达国家经济的发展都经历了一个科学技术进步和管理科学的发展同步进行的过程，美国、日本、联邦德国的经济振兴都伴随着一场管理革命。

当今资本主义世界的企业管理的本质没有改变，资本主义企业管理的目的是为了攫取最大限度的利润。但其管理理论和管理方法均发生了变革。看过日本电影《野麦岭》的同志，可以从中看到十九世纪日本缫丝厂的状况，这对于我们了解资本主义发展的血腥历史有所帮助；但是，如果我们还用《野麦岭》的管理方式来看待现代资本主义企业，则是不符合当今的实际状况了。

我们国家到二〇〇〇年要实现国民经济产值翻两番，这是一项光荣而艰巨的历史使命，除了靠科学技术的进步以外，一定也要进行一场管理上的革命。

三、管理学对美国经济发展所起的作用

美国作为管理学的发源地，它对管理教育、管理人才的培养和使用十分重视，这对美国经济的发展起了重要的促进作用。

美国在资本主义世界中是个比较年轻的国家，一七七五年开始独立战争，一七七六年七月四日发表《独立宣言》，至今刚有二百多年一点的历史。自从十九世纪末以来，美国的工业生产就一直在世界上处于领先的地位。在两次世界大战中，又发了战争财，生产力有较大的发展。

第二次世界大战以后，美国的经济和劳动生产率都曾以较快的速度增长，发展成为超级大国、成为世界上经济实力最强大的

国家、故又被称为经济大国。进入七十年代以后，美国经济增长速度放慢，从高速增长转为低速度增长，一九八〇年至一九八二年又遇到经济危机，但从总的来讲，经济还是在继续增长的。美国的国民生产总值一九七八年为两万一千二百七十六亿美元，最近这次经济危机后的一九八三年为三万二千八百二十亿美元，仍居世界第一位。美国的进出口贸易额一九八三年为四千七百零四亿美元，其中出口为两千零五亿美元，进口为两千六百九十九亿美元。美国已成为我国仅次于香港地区、日本的第三大贸易对象。一九八一年至一九八三年的三年间的，中美贸易额分别为五十五亿、五十三亿、四十四亿美元。

美国经济之所以有较快的发展，除了其他原因，如美国地大物博、重视知识和知识分子等等以外，同美国管理科学的发展有着很大的关系。

美国的管理教育十分发达，有一些世界著名的管理学院。美国建立最早的管理学院是一八八一年建立的宾夕法尼亚大学的沃顿学院。哈佛大学是一六三六年建校、一九〇七年设立管理学院。麻省理工学院从一九一四年开设管理课程，一九五二年成立斯隆学院。美国全国共有六百所大学设有管理学院或管理系科。学习管理学的在校本科学生七十余万人、研究生十余万人，二者合计九十万人，占在校大学生总数的百分之九。管理学院的本科学习四年，培养学士；三年的硕士研究班主要培养经理人员，四年的博士研究班主要培养教学和科研人员。总之，美国高等教育的管理专业有四年至八年的课程可学。

美国管理专业录取分数线高，毕业后的待遇也高于技术人员。美国的公司为管理学院的毕业生提供的职位是毕业生的两倍。哈佛大学的管理硕士班，平均十名考生录取一名。哈佛大学管理学院的毕业生有百分之六十到美国最大的公司工作，有百分之二十到稍小一点的公司工作，有百分之十到小企业或自办企业工作，有百分之十到政府机构或教育、卫生部门工作。在美国最大的五百家企