

中国对外贸易企业管理

《中国对外贸易企业管理》编写组

对外经济贸易出版社

中国对外贸易企业管理

《中国对外贸易企业管理》编写组

對外貿易教育出版社

中国对外贸易企业管理

《中国对外贸易企业管理》编写组

对外贸易教育出版社出版

南宫市印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行·各地新华书店经售

开本 787×1092 1/32 印张 9.5 字数 220千字

1987年5月 第一版 1987年5月 第一次印刷

印数1—15,000 定价1.40元

统一书号: 4321·42

前 言

社会主义对外贸易是整个国民经济的重要组成部分，是联系国内外生产者与消费者的桥梁与纽带。我国外贸部门的基本职能是通过商品的购销业务活动，为我国的四化建设和外交政策服务。

外贸企业是外贸部门的基层组织，是进出口商品流通的直接组织者，是外贸固定资产、流动资金和劳动力的直接管理者和使用者。外贸企业的经济活动是经营过程和管理过程的统一。经营和管理存在着相互依存、相互渗透的关系，但二者又有所区别。经营是外贸企业经济活动的中心，也是管理产生和发展的基础。随着社会生产力的发展，企业管理逐渐从经营中分离出来，成为不同于经营的一种专门职能。管理一旦从经营中分离出来，就变成了计划、组织、指挥、监督和调节企业的经营过程，并决定经营命运的一个经济范畴。它既为经营服务，又指导、控制经营。外贸企业管理就是要使企业经营过程中的各种要素（人、财、物）能够按照客观规律的要求进行活动和发挥作用，以最少的劳动耗费取得最佳的经济效果。加强外贸企业管理也是外贸企业现代化的要求。

任何管理都是在一定理论的指导下进行的。没有正确的理论指导，也就不可能有正确的管理。为了使我国外贸企业管理能够适应对外贸易发展的要求，从而促进社会主义四化建设事业的顺利进行，我校设置了《中国对外贸易企业管理》这门课

程，试图从理论与实践的结合来阐明社会主义外贸企业管理的基本理论、方法以及与其有关的一些主要问题。

每一门学科都有自己的研究对象。《中国对外贸易企业管理》的研究对象是我国外贸企业经济活动过程中的管理关系及其发展变化规律。外贸企业经济活动过程的中心环节是人们借助物质技术设备和资金，组织进出口商品价值（即商品所有权）的转移和商品实体的运动。所以，外贸企业管理的具体对象就是人、商品、物质技术设备和资金等物质要素以及这些物质要素结合起来而形成的运动过程。因此，可以说，外贸企业管理就是对对外贸易企业中人、财、物的活动进行计划，组织、指挥、监督和调节。在外贸企业管理中，物质技术设备、商品、资金、进出口业务都是被管理的对象，即管理客体；而人，则视每个人在管理过程中的地位而定，可能是管理主体（管理者），亦可能是管理客体（被管理者），也可能既是管理主体（对他的下级来说）又是管理客体（对他的上级来说）。管理关系就是在管理主体和管理客体之间、管理客体和管理客体之间形成的各种关系。《中国对外贸易企业管理》就是要研究在中国对外贸易企业里这些关系及其发展变化规律。外贸企业管理关系的形成和发展由许多客观规律所支配。这些规律又是相互影响、相互制约的。它们之间相互关系的变化直接或间接地决定着管理关系的发展变化，形成一组特殊的矛盾运动过程，有一定的规律性。《中国对外贸易企业管理》是研究我国对外贸易企业经济活动过程中管理关系矛盾运动的一门学科。外贸企业在组织进出口业务活动中，既有人与物之间的关系，也有人与人之间的关系，还有物与物之间的关系，是一个复杂的关系体系。也可以说，《中国对外贸易企业管理》是在生产关系和生产力，上层建筑和经济基础的相互联系中综合研究外

贸企业管理关系及其发展规律的学科。

《中国对外贸易企业管理》所研究的管理关系中，既有生产力的合理组织，又有生产关系和上层建筑方面的内容。因此，它也是一门边缘学科。

外贸企业是一个独立的经济组织，也是一个完整的、独立的管理体系。《中国对外贸易企业管理》首先把企业管理作为一个完整的独立的管理体系进行研究，首先研究这个管理体系总体运动所产生的一般功能，然后再分别研究构成这个总体运动中所产生的各种专门职能，

《中国对外贸易企业管理》这门课程的基本任务是研究在企业管理中如何以最少的劳动耗费完成进出口商品流通过程，并取得最好的经济效益。

根据本学科研究的对象和任务，《中国对外贸易企业管理》共有十五章，概括起来可分为八大部分，即：一、企业管理的原理与组织；二、企业的经营决策与计划管理；三、进出口业务管理；四、信息管理；五、劳动人事管理；六、企业的经济责任制；七、财务管理；八、企业管理的现代化。

本学科的研究方法是唯物辩证法。《中国对外贸易企业管理》本着“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的方针，力求把马克思列宁主义关于企业管理的基本原理与我国建国三十多年来外贸企业管理的实践相结合，并吸收国内外企业管理方面的先进管理经验和方法，对新形势下如何搞好我国外贸企业管理提出一些见解。

外贸企业是一个有机整体，它的内部各部门、各环节、各职能之间是相互联系、相互依赖、相互制约的；同时，作为社会再生产过程中的一个经济组织，它与生产、分配、消费，与国家政权机关和国民经济其他机构，特别是与国际市场的关系

也是紧密联系、互相制约的。因此，研究外贸企业管理，必须把企业及其经济活动放到社会再生产总过程中，同整个国内外的政治、经济动态联系起来进行研究。

《中国对外贸易企业管理》是一门边缘性学科，它必须广泛地吸收和利用社会学、心理学、数学、系统工程学等其他社会科学和自然科学的有关理论。

《中国对外贸易企业管理》是一门年轻的学科，且编写者水平有限，本书一定会有许多缺点和不妥之处，恳请读者批评指正。

目 录

前言

第一章 中国外贸企业	(1)
第一节 外贸企业的概念	(1)
第二节 外贸企业的种类	(3)
第三节 外贸企业的职能	(5)
第四节 提高外贸企业的素质	(6)
第二章 外贸企业管理的性质、任务和职能	(11)
第一节 企业管理的必要性及管理科学的发展	(11)
第二节 外贸企业管理的性质	(18)
第三节 外贸企业管理的任务	(23)
第四节 外贸企业管理的职能	(26)
第三章 外贸企业管理的基本原则和方法	(30)
第一节 外贸企业管理的基本原则	(30)
第二节 外贸企业管理的基本方法	(41)
第四章 外贸企业的管理组织	(48)
第一节 确立组织机构的原则	(48)
第二节 组织机构的部门划分	(53)
第三节 组织机构的层次划分	(57)
第四节 企业组织的模式	(61)
第五章 外贸企业领导体制	(67)
第一节 建立企业领导体制的原则	(67)
第二节 建立以经理为首的业务行政指挥系统	(70)

第三节	建立和健全企业民主管理制度	(75)
第四节	加强和改善企业党委集体领导	(78)
第六章	外贸企业的经理	(82)
第一节	经理在外贸企业中的地位	(82)
第二节	经理的基本条件	(83)
第三节	经理的领导能力	(85)
第四节	经理的领导艺术和素养	(86)
第七章	外贸企业的经营决策	(94)
第一节	经营决策的重要性	(94)
第二节	经营决策的基本内容和分类	(97)
第三节	经营决策的基本程序	(97)
第四节	努力提高经营决策水平	(100)
第八章	外贸企业的计划管理	(106)
第一节	外贸企业计划管理的意义	(106)
第二节	外贸企业计划管理的任务	(108)
第三节	外贸企业计划的种类	(110)
第四节	全面计划管理的特点	(111)
第五节	外贸企业计划管理的过程	(112)
第六节	外贸企业计划管理的原则	(119)
第九章	外贸企业出口业务管理	(124)
第一节	出口战略的制定	(124)
第二节	出口商品商情调研的组织与管理	(127)
第三节	出口商品的质量管理	(130)
第四节	出口商品的价格管理	(136)
第五节	出口商品的成交与合同的管理	(138)
第六节	出口商品的客户管理	(142)
第七节	出口商品的配额管理	(145)

第八节	出口许可证管理	(148)
第十章	外贸企业进口业务管理	(153)
第一节	进口业务管理的任务	(153)
第二节	进口战略管理的重点	(156)
第三节	进口订货管理	(159)
第四节	进口商品价格管理	(164)
第五节	进口许可证的申请和管理	(168)
第十一章	外贸企业信息管理	(174)
第一节	信息及其在企业管理中的作用	(174)
第二节	企业信息的分类及其来源	(180)
第三节	建立企业管理信息系统	(183)
第四节	企业信息的管理	(191)
第五节	现代信息管理中电子计算机的运用	(195)
第十二章	外贸企业的劳动人事管理	(200)
第一节	劳动人事管理的内容和任务	(200)
第二节	合理组织职工劳动	(201)
第三节	职工的劳动报酬	(203)
第四节	职工的培训	(205)
第五节	行为科学在劳动人事管理中的应用	(208)
第十三章	外贸企业经济责任制	(213)
第一节	外贸企业实行经济责任制的必要性	(213)
第二节	外贸企业经济责任制的内容	(216)
第三节	外贸企业实行经济责任制的基本原则	(221)
第四节	外贸企业实行经济责任制必须具备的几项 基本条件	(225)
第十四章	外贸企业财务管理	(223)
第一节	外贸企业财务管理的概念和意义	(223)

第二节	外贸企业资金管理	(232)
第三节	外贸企业商品流通费用管理	(241)
第四节	外贸企业利润管理	(249)
第五节	外贸企业财务计划	(255)
第六节	外贸企业财务分析	(264)
第十五章	外贸企业管理现代化	(274)
第一节	外贸企业管理现代化的必要性与可能性 ...	(274)
第二节	外贸企业管理现代化的内容	(277)
第三节	电子计算机在企业管理中的应用	(282)
第四节	实现外贸企业管理现代化的途径	(286)
编者后记		(291)

第一章 中国外贸企业

第一节 外贸企业的概念

企业是一个经济范畴。社会主义企业是建立在生产资料公有制基础上的直接从事生产经营活动的经济组织。社会主义企业不仅是生产力集中的地方，劳动者和生产资料直接结合的地方，而且是国民经济的基本单位。它是在国家统一计划、统一政策的指导下从事生产经营活动，进行独立经济核算，因而具有相对的独立性的经济组织。外贸企业则是在社会再生产过程中专门从事国际间商品交换的独立的经济组织。

外贸企业是一个国家对其他国家（或地区）进行商品交换的一种经济组织形式，它是适应社会经济发展的需要而产生和发展的。商品经济的发展和国家的形成是外贸企业产生和发展的两本基本条件。社会经济组织的形式，必然受社会生产力发展水平的制约，如在原始社会中，由于生产力水平极低，人们没有能力单独同自然作斗争，只能集体进行劳动，这种集体劳动的组织形式，就是原始社会经济组织的基本单位。当时由于没有商品生产和商品交换，国家尚未形成，因而没有对外贸易。进入奴隶社会后，由于生产的发展，商品生产和商品交换才逐步发展起来。在奴隶社会初期，形成了国家，国家出现后，随着商品交换范围的扩大，并超出了国家的界限，就出现了国家之间的商品交换活动，但是，在奴隶社会中，大批奴隶在奴

隶主的强制下进行劳动，奴隶主庄园成为基本经济单位，对外贸易的规模很小。随着生产力的进一步发展，封建制代替了奴隶制。在封建社会里，国家间的商品交换增多了，对外贸易获得了一定的发展。但是，在封建社会里，家庭作为经济组织的基本形式持续了相当长的时间，到封建社会末期，由于商品经济的迅速发展和资本主义生产方式的产生和发展，特别是十八世纪，工业革命产生了机器大工业，使生产的社会化程度日益提高，市场规模和范围日益扩大，原来以家庭为单位的经济组织形式，越来越难能适应商品经济高度发展的需要，于是企业这种新的经济组织形式就应运而生，并获得了很大的发展。作为国民经济细胞的基本经济单位，从家庭过渡到资本主义企业是社会经济组织形式的飞跃。它冲破了小生产的罗网，摆脱了封建行会制度的束缚，为生产力的迅速发展创造了适当的形式。

在社会主义制度下，虽然外贸企业改变了它的旧的社会性质，但是，由于商品生产和商品交换以及国家的存在，仍是外贸企业存在的社会经济条件。社会主义外贸企业同其他企业一样，也是商品经济高度发展和社会化大生产的产物，而它的不同点则是沟通国内外商品流通的纽带。作为一种经济组织形式的外贸企业，对社会主义的四个现代化建设和满足人民日益增长的物质和文化需要有着重要的作用。

外贸企业，作为独立的经济组织，必须同时具备以下四个条件：

一、独立从事进出口商品的买卖交换活动，完成国家的进出口任务；经营的商品质量要好，要适销对路，使出口商品在国际市场上有竞争能力，进口商品要在国内市场上实用、先进。

二、拥有为直接从事进出口商品交换活动所必需的人员（包括懂政策、有业务能力和掌握外语的干部）、资金和物质技术设备，并有自主的支配权和使用权。

三、实行独立核算，自负盈亏，以收抵支，并能获得利润。

四、具有法人的地位和权利，可以在银行开立帐户，对外签订经济贸易合同，对经济后果负有经济和法律上的责任。

上述四个方面互相联系，缺一不可。外贸企业在人力、物力和财力的结合中，以独立的身份出现于国内外两个市场。一方面，以买者的身份从国内生产者（或供货者）那里购进（或代理）出口商品，再以卖者身份把同一商品卖给国际市场（国外厂家或厂商）；另一方面，以买者的身份从国际市场购买（或代购）我国需要的先进技术、关键设备、重要原材料以及市场物资，再以卖者（或代理）的身份卖给（或拨交）国内用户，并从中获得一定的经济利益（利润和手续费）。如发生经营性亏损（政策性亏损除外）或造成其他经济损失者，要负经济责任或法律责任。凡不同时具备这四个方面条件的，从严格意义上说，就不是合格的外贸企业。

第二节 外贸企业的种类

外贸企业，按其不同的特点，可以分为以下几种类型：

一、按企业的所有制形式划分，外贸企业主要可分为全民所有制企业、集体所有制企业、中外合资企业和外商独资企业等。

全民所有制的外贸企业，生产资料归全体劳动人民所有，是社会主义对外贸易的主导力量。为了保证我国外贸持续发展和

国家的外汇收入,必须有若干全国性、专业化的外贸专业总公司来经营进出口业务,并继续发挥它们经营外贸的主力军作用。国营外贸企业的形式主要有:外贸专业进出口总公司及其分公司;工业部门的外贸公司;工贸结合的公司;以企业和企业联合体为经营实体的外贸公司;产供销、内外贸结合的联合公司等。

中外合资经营企业主要是社会主义经济同外资联合经营的外贸企业。它对利用外资,引进国外先进技术,借鉴和学习国外企业管理经验等均具有十分重要的意义。

二、按企业的隶属关系划分,外贸企业可以分为对外经济贸易部所属的外资企业(如外贸专业进出口总公司及其分公司,海外独资、合资和合作企业);各部门所属的外贸企业(如中央各部的工贸公司、农贸公司等);各地方所属的外贸企业(如各省、市、自治区的外贸公司);经济特区外贸企业(如深圳、珠海、汕头和厦门四个经济特区的外贸公司)。

三、按企业的业务性质划分,外贸企业还可以分为专门从事进出口业务经营的企业;外贸出口商品加工企业和为外贸进出口业务服务的仓储企业、运输企业、包装企业以及从事外贸咨询服务工作的企业等等。外贸部门的商品加工、分类、保管、包装、运输等是生产过程在流通领域的继续,所以这些企业是属于外贸部门的生产企业。由于外贸企业商品的加工、保管、分类、包装、运输等工作通常跟商品买卖过程联系在一起,在商品加工、仓储、运输专业化不发达的情况下,直接从事进出口业务经营的企业往往拥有自己直属的加工、保管、包装、运输等企业。至于专门从事外贸出口商品生产的农副土特产品生产基地、工业品的出口商品生产专厂或专车间,实际上应属于生产企业的范畴。本书是以专门从事进出口商品经营的企业为重点来研究外贸企业的管理的。

第三节 外贸企业的职能

在对外贸易领域,各类外贸企业尽管所处的地位不同,经营的商品种类不同,隶属关系不同,组织形式不同,但是作为一个独立的经济组织,不论何种类型的外贸企业,他们都有一个共同的基本职能,就是媒介国际间的商品交换。外贸企业的这一基本职能,是由它在社会再生产总过程中的地位决定的,也是社会再生产总过程的客观要求。外贸企业通过组织进出口商品业务经营活动,媒介国内生产者与国外购买者,国外生产者与国内购买者之间的商品交换。

外贸企业基本上不生产商品,而只是经营进出口商品,对商品的运动起中介作用。而要经营进出口商品,就必须将购进(或代理)的出口商品出售给国外购买者,同时又必须将进口商品出售给(或代购给)国内购买者。所以,外贸企业媒介国际间的商品交换过程,在现实经济生活中必然表现为一系列买卖活动。外贸企业首先用本国货币购买(或代理)出口商品,然后将这些出口商品或代理出口商品在国际市场出售,以换取外汇;用本国货币购买外汇,从国际市场购买(或代购)进口商品,然后将进口商品卖给国内用货部门。可见,外贸企业的基本职能,就是通过这些买卖活动来媒介国际间的商品交换,实现商品从生产领域到消费领域的转移。

外贸企业在组织进出口商品流通过程中,收购和出口(或代理出口)、进口(或代理进口)和拨交是前后分离,相对独立的阶段,一般不能现购现销,更不能购销同时进行。所以,企业在收购,出口(或代理出口)、进口(或代理进口)、拨交等业务活动中,为保证进出口商品流通的正常进行,必然产

生或多或少的商品储存。马克思指出：“没有商品储备，就没有商品流通”。（《马克思恩格斯全集》第24卷，第164页）因此，外贸企业要进行国际间商品的交换，不仅要有购销活动，而且还要有合理的商品储存。要实现外贸企业的基本职能，就必须使收购、出口（或代理）、进口（或代理）、拨交等各业务环节有机地结合起来。收购和出口必须结合，收购的目的是为了保证出口的需要。储存应和收购、出口相结合，储存的目的是为了保证出口的正常进行。出口和进口必须结合，出口的的目的是为了保证进口的需要，而进口的商品必须出售给（或交给）国内有关部门或个人消费者，以满足其需要。由此可见，外贸企业的收购、出口（或代理出口）、进口（或代理进口）、拨交以及储存等各业务环节都是不可缺少的，相互结合、相互制约的。

外贸企业作为一个独立的经济组织，除基本职能外，还需与一些附属的职能相配合，如出口商品的加工、整理、挑选、运输、保管、包装等非买卖职能。这些职能与企业的买卖职能紧密地结合在一起。但决不能因此就可以否定外贸企业的基本职能或者把二者并列起来，抹煞外贸企业基本职能和附属职能的区别。我们正确认识外贸企业的基本职能，分清外贸企业的基本职能和附属职能的区别，就可以防止企业放弃或忽视自己的基本职能，而把主要精力转到其他附属职能上去，从而影响外贸企业媒介国际间商品交换这个基本职能的作用。

第四节 提高外贸企业的素质

外贸企业是直接从事进出口业务的经济实体，是联系国内外生产与销售的纽带，在社会主义四化建设中，担负着组织