

经贸大中型企业领导干部岗位培训教材

外 贸 企 业 管 理

林 彧 编著

中国对外经济贸易出版社

外贸企业管理

林羲 编著

中国对外经济贸易出版社出版

(北京安定门外大街后巷28号)

新华书店北京发行所发行

民族印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 8印张 177千字

1990年2月第1版 1990年2月第1次印刷

印数1—15000册

ISBN 7-80004-151-4/F·102

定价：3.00 元

前 言

1987年1月，国家经委、中央组织部、国家教委党组印发了中共中央、国务院批准的《关于开展全国大、中型企业领导干部岗位职务培训工作的报告》。这个报告是根据中央关于经济体制改革决定精神，为适应经济体制改革需要培训企业领导干部的要求而提出的。遵照《报告》提出的培训指导思想 and 具体要求，结合当前实行改革、开放政策，发展我国对外经济贸易事业的需要，我们组织编写了十二本教材，供经贸大中型企业领导干部岗位培训使用。这十二本教材：

《社会主义初级阶段基本经济理论和政策》、《中国对外贸易理论和政策》、《外贸企业管理》、《外贸企业财务会计与管理》、《国际贸易实务》、《国际贸易政策与措施》、《国际金融》、《国际营销学》、《国际经济技术合作》、《领导科学》、《新时期党的建设》和《对外经济贸易企业思想政治工作研究》。

这十二本教材，是在总结四年的经贸大中型企业经理国家统考培训和两年多来经贸大中型企业领导干部岗位培训试点工作的基础上写成的，内容突出了科学性、针对性和实用性，知识新，覆盖面广，有一定深度。这些教材还可供其他干部培训选用或从事经贸工作的同志学习。

《外贸企业管理》是十二本教材中的一本，由经贸部原教育局委托经贸大学林彧副教授编写，经过经贸大中型企业领导干部培训教学指导委员会和经贸部教材编审委员会审

定。但由于时间仓促，书中可能有缺点和不妥之处，请读者批评指正。本教材的教学参考书是《怎样经营管理外贸企业》，外贸教育出版社出版。

经贸部人事教育劳动司

1989年10月4日

目 录

第一章 总 论	(1)
第一节 外贸企业的概念和条件.....	(1)
第二节 外贸企业的素质和能力.....	(3)
第三节 办好外贸企业的基本原则.....	(7)
第二章 外贸企业管理的任务、性质和职能	(14)
第一节 企业管理的意义.....	(14)
第二节 外贸企业管理的任务.....	(17)
第三节 外贸企业管理的性质.....	(18)
第四节 外贸企业管理的具体职能.....	(21)
第五节 外贸企业管理的方法.....	(24)
第六节 资本主义企业管理的发展过程.....	(26)
第三章 外贸企业管理的系统和基础工作	(34)
第一节 外贸企业管理的系统.....	(34)
第二节 外贸企业的系统全面管理.....	(36)
第三节 外贸企业管理的组织系统.....	(38)
第四节 外贸企业管理的基础工作.....	(42)
第四章 外贸企业的经营思想、经营战略	(49)
第一节 经营思想.....	(49)
第二节 经营战略.....	(58)
第五章 外贸企业的经营决策	(67)
第一节 经营决策的重要性.....	(67)
第二节 经营决策的分类.....	(69)

第三节	经营决策的基本程序和原则·····	(73)
第四节	提高经营决策水平·····	(79)
第六章	外贸企业的计划管理·····	(88)
第一节	计划管理的重要意义·····	(88)
第二节	计划的种类·····	(90)
第三节	计划的编制·····	(94)
第四节	计划的组织执行·····	(99)
第五节	计划的检查与修改·····	(102)
第七章	外贸企业的目标管理·····	(105)
第一节	目标管理的作用·····	(105)
第二节	目标的分类和特点·····	(107)
第三节	目标的制订·····	(109)
第四节	目标的实施·····	(114)
第五节	目标的评价·····	(116)
第六节	实行目标管理应注意的问题·····	(123)
第八章	外贸企业的质量管理·····	(126)
第一节	质量管理的重要意义·····	(126)
第二节	质量的概念和内容·····	(128)
第三节	全面质量管理的特点·····	(130)
第四节	全面质量管理的保证体系·····	(132)
第五节	加强出口商品质量管理的措施·····	(134)
第九章	外贸企业的财务管理·····	(144)
第一节	财务管理的内容和任务·····	(144)
第二节	资金管理·····	(146)
第三节	成本管理·····	(155)
第四节	利润管理·····	(159)
第十章	外贸企业的经济核算·····	(163)

第一节	经济核算的意义·····	(163)
第二节	经济核算的组织体系·····	(165)
第三节	经济核算的指标体系和技术方法·····	(167)
第四节	经济活动分析·····	(171)
第五节	完善经济核算的措施与途径·····	(174)
第十一章	外贸企业的劳动人事管理·····	(178)
第一节	劳动人事管理的任务·····	(178)
第二节	合理组织职工劳动·····	(180)
第三节	职工的劳动报酬·····	(182)
第四节	职工的培训·····	(186)
第五节	行为科学在劳动人事管理中的应用·····	(190)
第六节	职工的思想政治工作·····	(200)
第十二章	外贸企业的经理·····	(205)
第一节	经理的地位和职权·····	(205)
第二节	经理的基本条件·····	(209)
第三节	经理的领导能力·····	(212)
第四节	经理的领导艺术和素养·····	(217)
第五节	领导群体的合理结构·····	(225)
第十三章	外贸企业管理的现代化·····	(228)
第一节	重要的战略任务·····	(228)
第二节	企业管理现代化的含义和内容·····	(230)
第三节	在改革中推进外贸企业管理现代化·····	(231)
第四节	推进外贸企业管理现代化应注意 的问题·····	(236)
附录:	《对外经济贸易大中型企业经理岗位规范》 ·····	(242)
编后记 ·····		(244)

第一章 总 论

第一节 外贸企业的概念和条件

企业是从事经济活动，进行自主经营、自负盈亏、独立核算，具有法人资格的商品生产和经营单位，是国民经济的细胞，在整个社会经济中具有举足轻重的地位和作用。它是社会生产力的主要源泉，是人类物质财富的直接创造者。增强企业的活动，对于促进我国经济的发展是一个关键。《中共中央关于经济体制改革的决定》指出：“增强企业活力，特别是增强全民所有制的大、中型企业的活力，是以城市为重点的整个经济体制改革的中心环节。”长期以来，我国实行的是高度集中的管理制度，政企职责不分，国家对企业统得过多，管得过死，企业缺乏应有的经营管理自主权，缺少自觉发展生产、改善经营、降低成本、提高经济效益的压力和动力，严重影响了社会主义经济的发展。因此，我们要建立充满生机的社会主义经济体制，搞活国民经济，就应当首先搞活企业，要明确企业是自主经营、自负盈亏的商品生产者和经营者，是一个相对独立的经济实体，使它能在国家计划指导下，具有自主经营、自我发展的能力，成为具有一定权利和义务的法人。充分发挥企业的能动作用，增强其活力，根据国家计划和市场需求，发展商品生产，创造财富，增强积累，满足社会日益增长的物质和文化的需要，促进社会主义现代化建设。

我国原来的外贸体制是在产品经济和单一的计划经济基础上产生和发展起来的。随着我国对外实行开放，对内搞活经济方针的贯彻和经济体制改革的深入，国内已经逐步转向有计划的商品经济，外贸出口面临着一个竞争剧烈的国际市场，因此，我国原来的外贸体制，已经越来越不适应对外贸易和整个国民经济发展的需要。近几年来，随着国家经济体制改革的推行，已经围绕着下放部分经营权，扩大贸易渠道，促进工贸结合，以及改善宏观管理等方面对外贸体制进行了改革，并取得了一定的成效。但是，由于外贸体制改革十分复杂，它与整个国民经济体制的改革有着密切的联系，有些外贸体制改革措施因不能配套而无法有效地实施。从总体上看，外贸体制中有一些根本性的问题没有得到解决，存在着主要的问题是：仍由国家统收统支、统负盈亏的“吃大锅饭”的财务体制还没有根本改变，多数外贸企业还没有真正做到自主经营、自负盈亏、实行企业化管理，因而外贸体制尤其是外贸企业缺乏生机和活力。

党的十三大报告明确指出：“为了更好地扩大对外贸易，必须按照有利于促进外贸企业自负盈亏、放开经营、工贸结合、推行代理制的方向，坚决地有步骤地改革外贸体制。”这一论述抓住了外贸体制的关键，非常准确地指明了我国外贸体制改革的方向。要加快我国对外贸易的发展，必须放开经营，实行工贸结合，推行代理制。而开放经营的前提，则是自负盈亏。因此，实行外贸企业的自负盈亏是外贸体制改革的关键环节。也只有外贸企业实行了自负盈亏，才能真正放开经营，把外贸企业搞活。在新形势下，各类外贸企业要利用新的外贸体制带来的活力大力加强企业化管理。

各类外贸企业，是指从事对外贸易经营活动的各类企

业，包括各外贸专业公司、工贸公司、农贸公司、技贸公司、直接经营外贸业务的生产企业、企业联合体、企业集团和产、供、销、内外贸结合的联合公司以及从事外贸咨询、服务等企业。

各类外贸企业的设立，必须依照法律的规定报请政府或者政府主管部门审核批准，经工商行政管理部门核准登记，领取营业执照，取得法人的资格，在核准登记的经营范围内从事对外贸易经营活动。外贸企业的设立，根据对外经济贸易部的规定，应具备以下六个方面的条件：

1. 必须是政企分开、自主经营的独立的经济实体，在财务上实行独立核算、自负盈亏；

2. 要有本企业的固定名称和完整的企业章程，有明确的业务范围和进出口商品目录；

3. 要拥有符合国家规定的资金，有固定的营业场所，以及开展业务所必须的设施和其它物质条件；

4. 要有健全的组织机构和与经营业务相应的专业管理人员和懂外语的人员；

5. 要有稳定的、适销对路的出口货源；

6. 必须承担国家一部分出口计划任务。

总之，各类外贸企业的设立，应使其在批准的业务范围内自主经营、自负盈亏、独立核算、具有强大的活力，充分发挥各类外贸企业的积极性、主动性，积极参与国际竞争。这对于我国实行对外开放，对内搞活经济，进一步发展我国对外贸易，加快四个现代化的建设具有重大的意义。

第二节 外贸企业的素质和能力

所谓企业素质，是指企业内部的人力、物力、财力和经

营管理等各种因素有机结合所形成的企业生存与发展的能力，也就是通常所说的企业的活力和生命力。企业的活力，主要来源于企业内部，增强企业活力的关键是努力提高企业素质，外贸企业的素质，不但有经营能力问题，而且还有生产关系问题。企业素质的高低，主要从人员素质、技术业务素质、经营管理素质三个方面来衡量，而人员素质，特别是主要领导干部的素质，则是企业兴衰的关键。素质是形成能力的基础，能力则是素质发挥作用的体现。素质较好的外贸企业，一般应具备以下的能力：

一、承担任务的能力

社会主义对外贸易企业，作为从事对外经营活动的经济组织，应成为自主经营、自负盈亏、独立核算的经济实体。每个外贸企业都应当具有一定的经营能力，能与国内外有关经济单位建立广泛的密切的联系，从而能够开展正常的各项活动。外贸体制改革的一个关键环节是自负盈亏，在自负盈亏的前提下，放开经营。这就意味着外贸企业所承担的责任相应加重，要求企业有正确的经营思想，围绕国民经济和外贸发展的总要求和总目标，制订正确的经营战略和策略，充分发挥企业的主动性、积极性和创造性，在提高经济效益的基础上真正把外贸搞活；能完成国家交付的出口创收外汇和其他进出口计划等任务；并能在批准的经营范围内合法经营，坚持统一对外和联合对外，正确处理国家、企业、职工三者的分配关系，维护国家的整体利益。

二、扩大经营的能力

外贸企业应当具有强大的生命力，不仅能完成对外贸易的各项进出口计划任务，而且能在国家、政策、法令、计划允许的范围内，靠自己正确的决策和有效的经营，不断扩大

经营，采取各种经营方式、方法。从发展趋势看，多数外贸企业将是一业为主，多种经营。随着外贸体制的改革，我国的外贸企业将不只是一个单纯的贸易单位，应努力创造条件，逐步向综合化多功能的方向发展。各类外贸企业应从自己的特点和优势出发，制定长远的发展规划。为了提高企业的经济效益，要不断改善企业的经营机制，搞好综合运筹，充分挖掘企业的潜力，重视在经营过程中各个环节的经济核算，掌握高超的经营艺术，以较合理的成本，换取较满意的外汇收入。不断增强企业的创汇能力。既讲求本企业的经济效益，更重视提高社会的经济效益，提倡社会主义经营道德，重合同、守信用。把提高本企业的经济效益与提高社会的经济效益有机地结合起来，实现速度和效益的统一，不断提高和扩大企业的经营能力。

三、竞争的能力

每个外贸企业，置身于竞争的环境之中，在参与国际市场激烈竞争的同时，还必须面对国内同业的竞争。必须增强企业的竞争机制。企业欲求生存和发展，就要敢于竞争，善于竞争，扬长避短，发挥优势，使自己的产品和经营方式具有特色，增强产品的适应性，掌握经营方法的灵活性，多样性。以质量求生存，以创新求发展，以优质服务，争取客户，开拓市场，使企业产品的品种、质量、交货期、包装、成本、价格、服务等方面，具有竞争能力，在国家政策、法令规定的范围内，在坚持统一对外的前提下，积极进行正当的贸易竞争，向市场的广度和深度进取，进一步扩大市场和提高市场占有率，这就要求不断改善经营，切实提高管理水平，改变国内长期以来形成的“卖方市场”的观念，使产品适应国际上“买方市场”的要求。坚持高效率和质量地为客商服

务。使企业在竞争中立于不败之地，并在竞争中开拓前进。

四、开发创新的能力

当今世界，科学技术迅猛发展，国际市场上的产品，技术的更新速度日益加快，产品的市场生命周期不断缩短，即使是传统的工业品或消费品，只有通过提高质量，改进性能等措施，才能求得市场生命的延续、维持或扩大效益。可以说，没有新产品新技术，就根本不可能在国际市场上长期生存下去，更谈不上扩大外汇收入，实现发展对外贸易的战略目标。特别是我国产品质量和产品出口结构都比较落后，我国的出口额在国际市场上所占的比重仍然很小，扩大出口贸易还有相当大的潜力。外贸企业要不断扩大出口，必须十分重视新产品、新技术的开发与创新，加速产品的更新换代，外贸企业才会充满生机和活力。

五、对市场的适应和反馈能力

对外贸易是一个国家(或地区)对另一个国家(或地区)的商品流通，要使自己的产品和提供的服务，满足国际市场的需要，做到适销对路，就需要加强对国际市场的调查和预测，及时掌握准确的市场需求的信息。一个素质好、有活力的外贸企业，不仅须具有及时根据市场潜在的需要，不断开发后备产品，开拓新的市场，使其产品做到价廉物美，为国外消费者所喜爱的开发和创新的能力，而且要具有适应市场不断变化的应变能力，及时采取相应的对策，以变应变。实现以上要求并获得成功的一个重要关键在于外贸企业掌握的市场经济信息是否灵、准、快，即是否具有对市场的反馈能力。这是外贸企业具有旺盛生命力的重要标志。

六、管理改革的能力

外贸企业的发展，有赖于企业管理的改革和创新。外贸

企业管理的改革和创新，首要的是观念的改革和创新。这主要是表现在经营思想的改革和创新上。同时要不断改革管理体制的组织形式，改革管理的内容和方法，建立和健全适应新形势、新情况的各项规章制度，不断总结和创造新的管理经验，按照科学管理和现代化管理的要求，尽可能地采用先进的、高效率的管理手段和方法，不断增强企业管理的机制，很好地发挥外贸企业的动力，充分调动职工的积极性和创造力。

提高外贸企业的经营管理水平，逐步实现外贸企业管理现代化。

外贸企业要参与国际分工和竞争，有很多方面还不相适应。要提高企业的素质，概括起来说，主要应从以下几个方面努力：一是要增强外贸企业的竞争机制，从提高产品质量入手来带动外贸企业素质的提高；二是要增强外贸企业的经营机制，把经营搞活；三是提高外贸企业的管理机制，改变重任务、轻管理、重速度、轻效益的做法；四是提高外贸企业职工队伍的素质，特别是企业领导者的素质。当前世界新技术革命的兴起，整个经济体制改革和外贸体制改革的不断深入，外贸企业正面临一场严重的挑战，如果不尽快提高外贸企业的素质，不重视改善外贸企业的经营管理，不增强外贸企业的能力，企业就难以适应不断变化的形势，在国际市场激烈竞争的环境中就难以生存和发展。

第三节 办好外贸企业的基本原则

七届人大一次会议通过的《中华人民共和国全民所有制工业企业法》的基本原则，即两权分离的原则、实行经理负

责制的原则、实行民主管理的原则、两个文明建设一起抓的原则、按劳分配的原则，是《企业法》的核心，是全民所有制工业企业必须遵循的纲领性规定。为了贯彻执行《企业法》，加快和深化外贸企业管理的改革，增强外贸企业的活力，全面提高外贸企业的素质，全民所有制的外贸企业必须遵循《企业法》提出的上述各项基本原则。

一、实行两权分离的原则

实行两权分离，扩大企业自主权，是十一届三中全会以来关于社会主义企业管理理论上的一个重大突破，是深化企业改革，落实企业经营自主权的重要保证。全民所有制的外贸企业的财产属于全民所有，国家依照所有权与经营权分离的原则授予外贸企业经营管理权，在所有权不变的情况下，把经营管理权交给外贸企业经营者来掌握，外贸企业对国家授予其经营管理的财产享有占用、使用和依法处分的权利。这是为了强化经营权，弱化所有权，扩大企业自主经营、自负盈亏、独立核算的权利，使外贸企业真正成为独立的经营主体，成为依法享有权利并承担义务的法人。在“两权分离”的条件下，外贸企业的经营和发展，只要不违背国家有关法律、法规、方针、政策，可以根据自身的需要来决定。实行“两权分离”的主要形式，近几年来，我国外贸企业在进行广泛试点的基础上，确定全面推行经营承包责任制，把经营权以合同的形式交给了外贸企业。这一方面为外贸企业真正成为自主经营、自负盈亏、独立核算的经济实体创造了有利的外部条件；另一方面，也明确了外贸企业的经济责任，把企业推上了自负盈亏的道路。现在有些外贸企业还把“两权分离”引入企业内部，划小核算单位，变集权型管理为分级分权管理，实行分级放权，分级经营，分级核算，分级承包，

丰富了外贸企业内部经营承包责任制的内容。这有利于调动多方面的积极性，有利于增强企业的动力，有利于提高外贸企业的经济效益，确保国家稳定的外汇收入，促进我国对外贸易的发展。作为外贸企业的经理，正确贯彻执行“两权分离”的原则，一是要正确运用国家赋予的对外贸易经营管理自主权，严格履行法律规定的各项义务，自觉坚持企业的社会主义经营方向。二是确保国家对企业财产的所有权不受侵犯，应当上缴国家的税金和利润不得截留或挪作他用，国家下达的指令性进出口计划任务必须完成。三是遵纪守法，对内、对外信守合同，维护企业信誉，不能用不正当的手段谋取非法收入。对企业的各项经营活动独立地承担责任。四是依靠加强经营管理不断开拓新的商品和新的市场，增强出口创汇能力，保持企业发展的后劲，促进我国对外贸易的发展。

二、实行经理负责制的原则

外贸企业要实行经理负责制，经理是外贸企业的法定代表人，在外贸企业中处于中心地位，对外贸企业负有全面责任。这是体现了党对企业改革的主张，是我国企业领导制度的重大改革，是搞活企业，完成企业内部配套改革的组织措施和保证。外贸企业的经理，不仅要对国家负责，还要对企业的物质文明建设和精神文明建设负全面责任，不仅对行政指挥和经营管理负责，同时也对职工的培养、教育、使用，对建设有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍负责。按照责权一致的原则，为了确保经理对企业负起全面责任，经理拥有经营决策权，统一指挥权，行政干部任免权和职工的奖惩权。但外贸企业的经理权力大了，绝不意味着经理可以随心所欲地进行决策或滥用法律赋予的权利。这就要求经

理进行任何决策时都要本着对党、对人民、对企业全体职工负责的精神，慎重从事。要相信和依靠广大外贸职工，善于集中集体的智慧，充分发挥职代会和管理委员会的作用。为了使经理决策做到民主化、科学化，减少决策的失误，要按规定的决策形式和程序进行。即企业设管理委员会或通过其他形式，协助经理决定企业的重大问题。管理委员会成员由企业各方面的负责人和职工代表组成。经理任管理委员会主任。企业的重大决策都要经管理委员会集体讨论后由经理作出决定。对需要政府主管部门审批的或者需要提请职代会审议的事项，都要上报批准或提请审议。这种决策形式和程序，能够把经理在决策中的主导作用，同专家的智囊作用，党组织的保证监督作用和职工的民主管理作用，有机地结合起来，反映了我国外贸企业管理的特色，使经理负责制作为一种完整的企业领导体制得到完善。对于大型联合企业，可积极试行董事会领导下的总经理负责制。它更适合这类大型外贸企业的实际需要。

实行经理负责制，必须同时实行经理任期目标责任制，由主管部门对经理任期目标定期进行检查和考核。对于领导企业完成外贸计划，提高产品质量和服务质量、提高经济效益和加强精神文明建设等方面成绩显著的经理，由主管部门给予奖励。

三、实行民主管理的原则

实行民主管理，保证职工群众在外贸企业中的主人翁地位，是社会主义外贸企业管理的一项基本原则，是社会主义企业区别于资本主义企业的基本特征，也是办好社会主义外贸企业的必由之路。党的十三大对如何发挥职工的积极性、创造性，如何使企业经营者的管理权威和职工群众主人翁地