

亚洲开发银行技术援助项目一

现代国际商业管理系列教材(中层管理人员适用)

进口管理

Import Management

编者:郝宝生 译者:郝宝生 审校者:马春光

中国对外经济贸易出版社

前 言

近十几年来,有关国际商业管理的教科书和培训教材多如雨后春笋。然而,能够满足不同层次、不同程度、不同需求的“实用的”培训教材却为数不多。

对外贸易经济合作部所属中国亚太地区国际贸易研究与培训中心(以下简称“中心”)于1987年12月成立后,一直希望能编撰这样一套培训教材,以适应我国扩大对外开放、发展对外经济贸易的迫切需求,1991年3月,亚洲开发银行同意给予“中心”技术援助,以帮助制定长远发展规划,并重点为“中心”培养现代国际商业管理种子教员,以便在全国范围内开展对外经济贸易领域的人才培训。终于实现了我们的愿望。

根据这一技术援助项目,“中心”选派了12位有经验的培训专家,在联合国贸发会议和关贸总协定下属的国际贸易中心的专家指导下,在国内许多国际经济贸易专家的协助下,历时两年有余,编写了这套现代国际商业管理培训教材。

该教材根据我国各类经理人员涉足国际商业的不同程度及不同需求,分为适用于中层和高层管理人员两大系列,共17册。每一册既可单独使用,也可根据具体情况,混合交叉使用。教材编写广泛采用了当今欧美国家工商管理教育的习惯和方法,为教员制定了明确的学习目的、课程大纲、课程安排、培训对象、培训期限、以及所采用的培训方法。

最值得推荐的是,这套教材的设计大量采用了“参与式”培训方法。正如一位著名国际培训专家所指出的:在工商管理研讨班上,你的收益多少,全要凭你投入了多少。“中心”以往举办的众多高中层经理研讨班的实践,也充分验证了这一点,足见这种培训方法的广泛适用性。

这套教材,主要供从事国际商业管理培训的教员使用,每一讲都按严格的时间管理进行了设计,以保证学员在最短时间内获得最大收益。同时,由于教材中绝大部分内容选自90年代以来的最新国际商业管理研究成果,以及一部分发展中国家和中国的商业经营案例,因此,对于广大学员来说,读后同样大有裨益。美中不足的是,受诸多因素所限,这套教材的中文译本不能将原英文版本中大量有用的、供培训专家使用的阅读材料全部翻译出版,实为一件憾事。

最后,这套教材得以翻译出版,应当感谢亚洲开发银行的财政资助,中国人民银行的大力支持,日内瓦国际贸易中心培训专家们热情指导,担负教材编写、翻译、审校等各位国内专家的辛勤劳动,以及中国对外经济贸易出版社有关编辑和出版人员的积极投入。

中国亚太地区国际贸易研究与培训中心

常务副理事长 张培基

1996年3月

引 言

目的及使用者

这本培训教材是数月来精心工作的成果。根据亚洲开发银行的技术援助项目,在联合国贸发会议和关贸总协定隶属的国际贸易中心的专家指导下,中国亚太地区国际贸易研究与培训中心(简称 RTC)的专业人员编撰了这套培训教材。您手中的这本便是其中之一。这套培训教材是供 RTC 培训专家在对经理中指定的目标群体进行培训时所使用的教材,但同时也可供中国合格的培训人员在设法满足类似培训需求时使用。

撰写此篇引言的目的仅在帮助采用本套培训教材的培训专家们能够最有效地使用本教材。

在一开始,您也许就会问:什么是培训教材(a training kit)? 我们所说的培训教材,是指对受训者中某一特殊目标群体的培训,而专门设计和筛选的一整套培训材料和辅助手段。因此,采用本套教材的培训专家的首要目标,就是要确定他(或她)的受训人员在多大程度上能适合本教材所针对的“相关”群体。如果并非如此,那么,本教材中有些内容也许仍然适用,而其它一些内容恐怕就得进行改写。因此,这本培训教材的效用完全有赖于它在多大程度上能够满足受训人员中目标群体的专门需求。

这本培训教材是专为培训专家使用所设计的,是他们在从事培训时为增进学识所运用的一种工具。虽然本教材中也包括一些要发给受训人员的材料,但它并不是一本教科书或自修手册。它仅为培训过程提供材料投入。同时,在激励和保持培训专家和受训人员之间,以及受训人员相互之间的交流方面,本教材亦是一本指南。因此,这本培训教材并不是供受训者独立使用的教材。

内容

本培训教材自成一统。首先包括针对本专题的培训课程大纲、目标群体的界定、学习目的、培训期限、主要题目、以及所采用的培训方法。

接下来是培训课程的日程安排,从而使培训课程转化为按具体讲座编排的提纲。这些讲座通常以小标题组合在一起,但在任何情况下均是按逻辑顺序而编排的。由于后面的讲座是建立在前面讲座所获得的学识的基础之上,所以这种顺序就显得尤为重要。在此,我想特别强调本教材的使用者应充分发挥培训专家在协调所投入资料方面的作用,以便在各个讲座之间建立起必然的联系,从整体上提高本培训教材的功效。在确保这种协调方面,培训项目经理的作用也是至关重要的。

本培训教材的主体包括一系列的课程教案和材料。每一讲课程教案均包括课程题目、学习目的、时限、分发给受训者的材料(印刷材料和投影展示材料)、所采用的培训方法、覆盖要点的提要、以及供培训专家阅读的阅读材料。每一讲课程教案中还包括供分发的印刷材料

和投影展示材料原件,以及在教案中列出的阅读材料,课程教案和材料将使任何合格的培训专家能够令人满意地准备和从事本讲座。

本培训教材还特别为培训专家准备了按课程分类的推荐阅读书目,这是顾及到培训专家在本课程中知识的更新和提高而设置的,对于那些渴望就本专题进行深入研究的使用者来说,每一篇列出的推荐阅读书目都提到了其它有关资料。

瞬息万变的国际商业环境以及商业交易的日益复杂化要求在此领域中的培训专家,必须定期更新他们的培训材料,否则,大部分的培训作用将由于使用了过期材料而丧失殆尽。

同样,由于培训需求也在不断变化,因此,本教材使用者也应定期对目标群体进行培训需求分析。这种分析的结果将会启迪对课题设计的完善和修正,以便适应日益变化的培训需求。

培训方法

本培训课程的设计大量采用了“参与式”培训方法。除了培训专家通常所采用的讲演演示和讲座外,“参与式”培训方法还包括案例分析、练习、角色表演、小组作业和讨论,以及演示。尽管传统的演示和讲座方法具有肯定的作用,然而,恰当地运用“参与式”培训方法,可以极大地提高成人学习的收益,这已在众多不同文化中得到明显的验证。当然,这需要运用这些方法的培训专家们不断开发和完善他们的培训技巧。

1993年8月,RTC对18位中国中层经理进行了为期6天的实验性培训课程。该实验课程清楚地表明,如培训专家能适当地运用这些培训方法,中国经理是能够接受并积极采用这种培训方法的。该实验课程同时表明了培训专家的精心准备以及对该培训方法的熟练运用是何等的重要。

联合国贸发会议和关贸总协定
国际贸易中心项目主管
塔拉特·阿伯德尔·马利克
1993年8月于北京

目 录

课程大纲	(1)
课程安排	(2)
第 1 讲 开场白及介绍	(4)
进口管理介绍	(4)
第 2 讲 中国的进口政策及有关法规	(11)
第 3 讲 进口采购程序	(12)
第 4 讲 进口管理难题	(19)
第 5 讲 进口采购程序	(21)
第 6 讲 进口采购程序(续)	(23)
第 7 讲 识别需求和规格	(25)
第 8 讲 全球供给市场分析	(29)
第 9 讲 供给商识别、挑选和评估	(39)
第 10 讲 供给商评估方法和技巧	(55)
第 11 讲 采购方法评估	(63)
第 12 讲 国际招标框架	(68)
第 13 讲 中国的国际招标	(79)
第 14 讲 投标评估技巧	(80)
第 15 讲 投标评估技巧(续)	(81)
第 16 讲 采购合同起草及分析	(91)
第 17 讲 采购合同起草及分析(续)	(95)
第 18 讲 长期合同	(98)
第 19 讲 资本货物采购	(101)
第 20 讲 如何避免采购交易中的争端	(102)
第 21 讲 中国国际贸易仲裁委员会关于国际采购争端的解决	(109)
第 22 讲 进口后勤保障及物料管理	(110)
第 23 讲 个人行动计划	(112)
第 24 讲 培训课程评估及结束语	(114)

课 程 大 纲

课程题目：

进口管理

期限：

6 天

目标群体：

本培训课程适用于下述企业中负责进口管理的中层经理：中国对外贸易公司、拥有对外贸易经营权的生产企业，以及外贸公司驻国外企业机构。

学习目的：

总目标：加强和更新受培训学员在进口采购和材料管理方面实际知识和解决问题的能力。

在培训课程结束时，学员将能证明他们具有下述能力：

1. 从事案头和实地供给市场调查；
2. 准备国际货物采购计划；
3. 识别所需要的信息来源，并对决策信息进行处理和分析；
4. 评估供给商的能力及可靠性；
5. 采购合同起草及分析；
6. 起草进口物资后勤保障计划。

培训方法：

本培训课程将采取培训专家演示、实际练习、案例分析、小组讨论、播放录像片，以及小组演示等形式。另外，还将邀请客座主讲人。

课程内容：

本培训课程的设计涉及到进口管理的一些重要问题。在介绍专题之后，课程将针对下述题目：进口采购程序、采购方法、采购合同、进口后勤保障、决策时信息的作用，以及物料管理。

中国亚太地区国际贸易研究与培训中心培训专家：

- 郝宝生 先生 (课题组长)
- 黄晓一 先生
- 朱 昂 先生
- 王 禾 女士

联合国国际贸易中心专家：

Matti V. Seppala
Talaat Abdel--Malek

课 程 安 排

第一天

- 09:00—10:15 1. 开场白及介绍
进口管理介绍
- 10:15—10:45 课间休息
- 10:45—12:00 2. 中国的进口政策及有关法规
(客座主讲人:对外贸易经济合作部进出口司高级官员)
- 12:00—14:00 午餐
- 14:00—15:15 3. 进口采购程序
(培训专家演示及课堂讨论)
- 15:15—15:45 课间休息
- 15:45—17:00 4. 进口管理难题
(就进口采购难题领域展开小组讨论)

第二天

- 09:00—10:15 5. 进口采购程序录像影片
(培训专家简单介绍影片并播放影片第一部分,学员就影片第一部分展开小组讨论,并进行小组演示)
- 10:15—10:45 课间休息
- 10:45—12:00 6. 进口采购程序(续)录像影片
(播放影片第二、三部分,并进行小组讨论)
- 12:00—14:00 午餐
- 14:00—15:15 7. 识别需求和规格
(培训专家演示和课堂练习)
- 15:15—15:45 课间休息
- 15:45—17:00 8. 全球供给市场分析
(培训专家演示及小组讨论)

第三天

- 09:00—10:15 9. 供给商识别、挑选和评估
(培训专家演示及小组讨论)
- 10:15—10:45 课间休息
- 10:45—12:00 10. 供给商评估方法和技巧
(课堂练习)
- 12:00—14:00 午餐
- 14:00—15:15 11. 采购方法评估
(培训专家演示及小组讨论)
- 15:15—15:45 课间休息
- 15:45—17:00 12. 国际招标框架

(培训专家演示及课堂讨论)

第四天

- 09:00—10:15 13. 中国的国际招标
(客座主讲人:中国国际招标公司)
- 10:15—10:45 课间休息
- 10:45—12:00 14. 投标评估技巧
(培训专家演示,录像影片播放及课堂讨论)
- 12:00—14:00 午餐
- 14:00—15:15 15. 投标评估技巧(续):
(案例练习小组讨论及演示)
- 15:15—15:45 课间休息
- 15:45—17:00 16. 采购合同起草及分析
(培训专家演示及课堂讨论)

第五天

- 09:00—10:15 17. 采购合同起草及分析(续)INCOTERMS 国际贸易术语解释通则
(培训专家演示及课堂讨论)
- 10:15—10:45 课间休息
- 10:45—12:00 18. 长期合同
(培训专家演示及课堂讨论)
- 12:00—14:00 午餐
- 14:00—15:15 19. 资本货物采购
(培训专家演示及课堂讨论)
- 15:15—15:45 课间休息
- 15:45—17:00 20. 如何避免采购交易中的争端
(培训专家演示及简短案例)

第六天

- 09:00—10:15 21. 中国国际贸易仲裁委员会关于国际采购争端的解决
(客座主讲人:中国国际贸易仲裁委员会)
- 10:15—10:45 课间休息
- 10:45—12:00 22. 进口后勤保障及物料管理
(培训专家演示及课堂讨论)
- 12:00—14:00 午餐
- 14:00—15:15 23. 个人行动计划
(行动计划演示)
- 15:15—15:45 课间休息
- 15:45—17:00 24. 培训课程评估及结束语

第1讲 开场白及介绍

进口管理介绍

期限：

75 分钟。

学习目的：

本讲结束后,学员将能够明确了解他们各自企业中进口管理的重要性。

提要：

- 什么是进口管理？
- 进口管理对中国企业为什么重要？

培训材料：

分发材料	展示材料	题 目
1H1	1E1	进口是在一个国家环境范围内从事的供给行为
1H2	1E2	还能做些什么
1H3	1E3	在进口中能节省吗
1H4	1E4	有效的进口
1H5	1E5	进口管理链
1H6	1E6	进口对出口的贡献
1H7	1E7	进口管理为什么重要

培训方法：

1. 开场白及介绍 （30 分钟）；
2. 培训专家就进口管理进行演示 （30 分钟）；
3. 培训专家以“进口管理为什么如此重要？”为题对学员进行提问 （15 分钟）。

培训专家用阅读材料：

- Gosta Westring (1985) International Procurement, ITC.
- A. 1. 3. importance of public procurement pp8—9.
- A. 1. 5 measures to improve import procurement by developing countries pp9—13.
- Hari K. Raina(1990)Guide To Import Management, ITC, PRODEC
- 1. 1 Import Management — The Importance, pp14.
- 1. 2 Savings Potential, pp15.

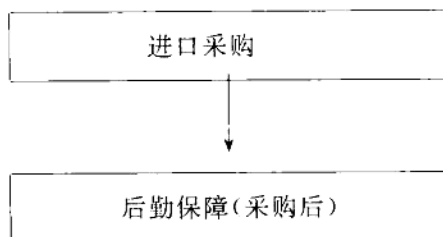
—Peter Baily & David Farmer (1990) *Purchasing Principles & Management*
The importance of materials, pp11–15.

1H1/1E1 进口是在一个国家环境范围内从事的供给行为

供给 = 采购 + 后勤保障

国家环境

(经济的、金融的、政策的、行政的……)



我们能够在进口帐单上节省吗？
—我们能够在下述费用上节省吗？
环境
后勤保障

资料来源: MATTI SEPPALA, ITC

1H2/1E2 我们还能做些什么？

进口导向战略？

基本原则：

事实上，赚取外汇就等于节省外汇。即使不能同出口中赚回的 1 美元相媲美，在进口中节省下 1 美元至少也是件好事。

另外，进口节省对国际收支平衡具有直接影响。

我们能在进口帐单上节省吗？

资料来源: MATTI SEPPALA, ITC

1H3/1E3 在进口中能节省吗?

在进口体系成本中节省

在经营成本中节省

管 理

1H4/1E4 有效的进口

在最好的可能条件下

以最具竞争性的价格

在合适的时间

以正确的数量

购买最合适的产品

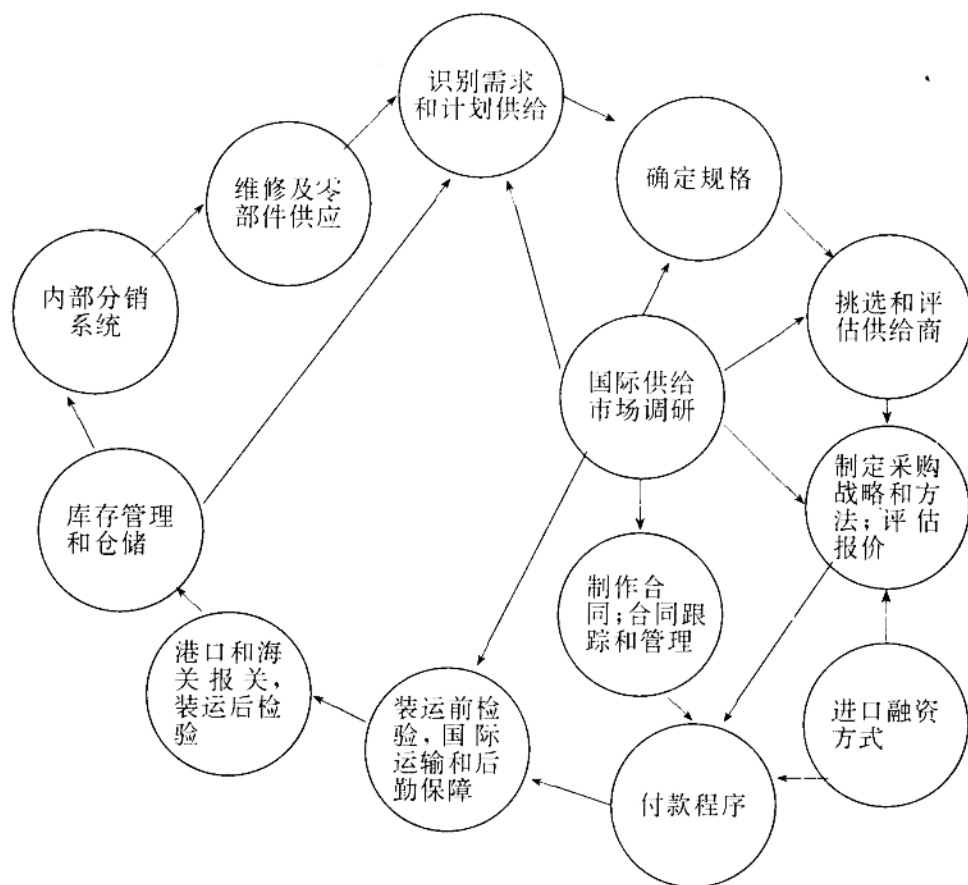
+

通过确保出口商品的竞争力,提高获取更多外汇收入的能力

在进口中节省 1 美元 $\equiv$ 在出口中赚取 1 美元

资料来源:MATTI SEPPALA, ITC

1H5/1E5 进口管理链



资料来源:ITC,IMPORT MANAGEMENT PUBLICATION

1H6/1E6 进口对出口的贡献

有效的进口管理能够在下述方面对出口做出极大贡献：

- 优化用于出口生产中进口物料的质量、数量、成本及订货至交货间隔期（设备、原材料、零部件）；
- 精减程序并改善进口物料的采购和供给管理；
- 促进产品创新和采用适用技术；
- 通过为中小型出口企业联合进口采购，获取规模经济效益；
- 增强企业总体竞争能力。

资料来源：ITC 进口管理出版物

1H7/1E7 进口管理为什么重要？

更大的发展意味着更多的进口：

- 资本货物（工业，基础设施）；
- 工业用原材料和零部件；
- 大众必需品（本地得不到的食品类、药品、消费品、教育类商品等）。

1.1 进口管理的重要性

大多数非石油出口发展中国家在过去都面临着国际收支的难题,并且现在还在经历着同样的困难。在很多情况下,经济发展的进程都导致了进口年复一年的增长,而出口都是要么停滞,要么充其量,也只是以比进口较慢的速度增长。这种结果导致持续且广泛的进口顺差以及经常项目逆差,而调整的过程一直异常困难,并往往会以失去发展动力为代价。

为了恢复国际收支经常项目的平衡,这些国家的政府通常采取三种综合措施:(1)出口促销;(2)补偿性融资安排,譬如官方贷款或赠款;(3)进口限制。前两种措施的成功均需依靠外来作用,因此,在限制进口方面,关税和定量限制一直是更通常且广泛被采用的措施。然而,直到最近,由于某些令人费解的原因,通过有效的进口管理来扩大节省外汇的范围却一直被许多发展中国家所忽视。

运用这种方式来节省外汇的潜力确实是巨大的。不久前,世界银行的研究表明,70年代末期,发展中国家花费在粮食进口采购上的不必要支出高达10%,而在进口采购程序中各个不同阶段上的低效率更加大了上述成本,譬如,在港口以及其它地点的装卸、运输、仓储、分销等。尽管目前还得不到确切的统计数字,但进口采购专家们的普遍估计为,有效的管理和节省可以占到进口值的5%—20%。

1.2 节省的潜力

这些年来,非石油出口发展中国家每年的进口值已高达4500多亿美元,而进口帐单上5%的削减可能意味着节省225亿美元的外汇。这笔节省下来的外汇可以弥补这些国家1987年经常项目总赤字中三个季度的差额(不包括官方转帐)。换言之,这笔节省下来的外汇可以支付另外5%的进口,并带来一个相对自由的进口体制,以及更好地利用由于缺少进口投入而尚未充分开发的资源。

如果从另一个角度来观察这个问题,许多发展中国家的进口值均占其国内生产总值(GDP)中的20%—25%。假定进口与GDP之比为20%,那么,通过改进进口采购方法、装卸、仓储管理与分销等措施,即使仅仅在进口费用中节省5%,那么,将相当于增加1%的GDP,而这一点通过增加生产是很难做到的。

由于出口增长在不断增加外汇资源方面所发挥的作用,人们已广泛认可了它对经济发展进程的推动力。因此,发展中国家把出口促销措施摆到了相当重要的位置。然而,这绝不应贬低有效的进口管理在短期内对外汇节省所做的贡献。同样,值得重视的是,在某些情况下,尽管这种贡献并非很大,但它与通过出口促销来增加外汇收益在本质上是有所不同的。

资料来源:HARI K. RAINA (1990) Guide to Import Management.

第 2 讲 中国的进口政策及有关法规

期限：

75 分钟。

学习目的：

学员将能够了解和识别当前中国政府出口政策及规定的重要特征。

提要：

- 一进口计划管理原则；
- 一进口计划和进口管理；
- 一进口许可证制度。

培训材料：

分发材料由客座主讲人准备。

培训方法：

1. 培训专家向学员介绍客座主讲人及题目（5 分钟）；
2. 中国对外贸易经济合作部主管进口的高级官员进行演示（35 分钟）；
3. 课堂讨论（35 分钟）。

讨论题目：在当前高速发展的世界环境里，中国企业在进口采购中面临哪些机遇和挑战？

培训专家用阅读材料：

中国对外贸易经济合作部有关进口问题的出版物。

第 3 讲 进口采购程序

期限：

75 分钟。

学习目的：

本讲结束后，学员将能够明确界定进口采购程序中的不同因素和阶段。

提要：

- 进口采购程序概念介绍；
- 进口采购程序内容。

培训材料：

分发材料	展示材料	题 目
3H1	3E1	进口采购
3H2	3E2	进口采购程序

培训方法：

1. 培训专家就进口采购程序内容进行演示（45 分钟）；
2. 学员以各自在进口采购中的经历进行讨论（30 分钟）。

培训专家用阅读材料：

- ITC (1991) Import procurement and materials management of automotive spare parts (Guide No. 22), Chapter II. C. import procurement pp23—28; Import operations in the electrical sector (Guide No. 13), 2. 24 procurement practice p20—23.
- Peter Bailly & David Farmer (1990) Purchasing Principles & Management , pp277—288.
- Hari K. Raina (1990) Guide to Import Management , pp61—69.