

企业管理学是一门以经济科学为主体和以技术科学为基础的边缘学科，它从属于管理科学。企业管理学是不能以行业来划分的，对外贸易企业管理学不是一门独立的学科，它只是企业管理学的一个分支，其研究对象是对外贸易企业管理中的特殊性问题。

在我国社会主义现代化建设中，发展对外经济贸易关系具有重要的战略地位。为了在不断提高经济效益的前提下扩大对外经济技术交流，适应四化建设的要求，对外贸易企业就必须实现管理现代化，而实现管理现代化需要有一整套正确的理论和科学的方法，因此，研究建立一门具有中国特色的社会主义对外贸易企业管理学，有着十分重要的现实意义。

目前我国社会主义企业管理学还没有形成系统的理论体系，本文在研究对外贸易企业管理问题时，就不能不涉及社会主义企业管理的共性问题，这是必须说明的。

一、社会主义对外贸易企业管理的理论问题

理论从实践中抽象出来，又指导实践。资本主义企业的历史比社会主义企业长得多，管理理论研究工作也比我们做得多。在资本主义的条件下，资产阶级千方百计地研究生财之道（即剥削之道），谋求企业的生存与发展，掠取最大的剩余价值。我们年轻的社会主义中国，在上层建筑与经济基础、生产关系与生产力之间，有一个不断适应、不断完善的过程，在社会主义经济建设和企业管理方面也有一个积累经验、总结经验的过程。同时，由于众所周知的原因，我们的企业对经营管理缺乏足够的重视，对企业管理的理论研究也做得不多。因此，我国社会主义企业管理还未形成一种统一的系统的理论体系。但是，在马列主义和毛泽东思想的宝库中，不仅有企业管理的基础理论，如马克思主义的政治经济学，而且有企业管理理论，如管理的产生和发展，管理的原则与方式以及在社会主义条件下发挥劳动者创造性劳动的论述。当前在企业管理理论研究方面的主要任务是在马克思主义理论的指导下，有系统的总结我国企业管理正反两方面的经验，结合四化建设的实际，加以概括和抽象，上升为自成体系的具有中国特色的社会主义企业管理理论。在此同时，学习和吸取外国的，适用于中国的先进管理理论，取他人之长，补自己之短。

企业管理理论研究工作，涉及许多学科。对于我国社会主义企业管理理论的研究，我认为，要着重抓住三个方面。

一是关于企业管理与生产力、生产关系、上层建筑的关系问题，其中主要是劳动者在社会主义企业中的地位问题。在社会主义企业中，企业的劳动者都有管理权，同时，劳动者都应以国家主人翁的态度对待自己的劳动。劳动者既是自觉的管理者，又是自觉的被管理者，这是劳动者在社会主义企业中的地位的两重性。劳动者的权利和义务，统一于民主管理和各种形式的社会主义责任制之中。对外贸易企业也是这样。

二是关于企业管理与国家经济管理的关系问题，其中主要是企业的经营管理自主权问题。我国经济以全民所有制的国营经济为主导，国营对外贸易企业在服从国家的统一领导和

全面完成国家计划的前提下，在法律规定的范围内，有经营管理的自主权。国营对外贸易企业的经营目标是国家对外贸易计划的组成部分，其经营活动是国家对外经济技术交流的一个部分，因此，对外贸易企业是国家政策和国家计划的执行者，而且是自觉的执行者。但企业是独立的经济组织，有不同于行政管理的管理职能。

三是企业管理与国家积累的关系问题。“一要吃饭，二要建设”是我们一切经济工作的指导方针。在社会主义经济建设中，包括对外贸易企业在内的所有企业都应是国家积累的提供者。对外贸易企业作为利用国际资源的渠道，应该更好地运用价值规律，为国家提供更多的积累，加速四化建设。

从以上三方面来看，社会主义对外贸易企业管理具有人民性、国家性和效益性，一种完善的社会主义管理理论体系也必须具有这三性。在社会主义条件下，国家性、人民性和效益性是统一的。有计划按比例地发展社会主义经济是社会主义经济建设的客观规律，根据我国宪法规定：“国家在社会主义公有制的基础上实行计划经济。国家通过经济计划的综合平衡和市场调节的辅助作用，保证国民经济按比例地协调发展。”（宪法第15条）企业是国家经济的经营实体，这就需要对其经营活动实行计划管理。不仅如此，我国在经济上实行计划管理，在文化、教育以至人口等方面也实行相应的各种形式的计划管理。企业管理不仅仅局限于经济范畴，这是社会主义企业的特点，也是社会主义制度优越性的表现。建国以来，我国国营企业对其拥有的人力、物力、财力及其经营活动都实行全面的计划管理，取得了很大成就，但也存在着一些重大缺陷。我们知道，企业计划管理的成效，首先取决于国家的经济政策和经济管理体制，其次决定于计划的技术（方法和手段）。过去，企业在计划管理上所出现的缺陷，或由于在某一时期中经济政策上的失误，或由于经济管理体制的不完善，或由于计划管理技术的落后，而不在于由社会主义客观经济规律所决定的全面计划管理体系。自党的十一届三中全会以来，党和国家制定了一系列正确的经济政策，经济调整已取得了显著成就。经济管理体制改革正在有原则地加紧进行，计划制订工作已采用了现代先进的科学方法和手段，党和国家所制定的我国在20年内的奋斗目标和“六五”计划指标受到了全国人民的一致拥护，各国经济专家也都认为我国的发展计划是积极而又切合实际的。因此，在新的历史时期中，企业实行全面计划管理已有了可靠基础，今后必将发挥其不断发展社会生产力，不断提高经济效益，不断改善人民生活的巨大作用。

企业实行全面计划管理就是按照其经济活动规律协调企业中人、财、物的整体运动。这里所说的全面计划管理，有着两重含义：首先，在广度上，包括企业的全部活动领域，包括企业的所有职能管理，包括企业各种活动的全部过程，也就是说，包括企业经济活动的全部空间和时间；其次，在深度上，包括企业的所有劳动者，包括物质和精神、经济和政治，也就是说，包括物质文明建设和精神文明建设。因此，就管理理论体系来说，全面计划管理是以社会主义的计划管理理论为基础，吸取现代系统工程理论、决策理论、控制理论、计量理论、信息理论、全面质量管理理论、全员培训理论、公共关系理论等的适用部分结合而成的。

二、社会主义对外贸易企业管理的现代化问题

管理现代化是对外贸易企业现代化的重要杠杆。现代化是一个动态的概念，随着生产力的发展而发展，是有阶段性的。人类的知识，既有继承，又有发展，企业管理也不例外。管理是一个人指挥人的概念，因生产关系的不同而不相同，是有社会性或阶级性的。资本主义、外国的

或者是旧中国的管理理论、管理方式以至管理方法都不能生搬硬套。当前科学技术的迅速发展，又将促进管理现代化的进程。所以，企业管理现代化问题，着重在一个“化”字上。我国对外贸易企业管理现代化，首先是社会主义的、中国式的，其次是与社会生产力和科学技术水平相适应的。前者说的是社会性，后者说的是阶段性。

一般认为，企业管理现代化有三个重要标志，即系统化、最优化和信息化。事物总是在不断运动着，不同阶段的管理现代化有不同的具体的标志，即与这一阶段中的生产力和生产关系相适应的管理方式、方法和手段。例如，现阶段的信息化一般是指运用电子计算机技术来管理信息。以后，随着激光技术的应用和新一代电子计算机的出现，或科学技术上的某些突破，信息化的方法和手段以至信息理论也将随之发展。同样，系统化和最优化，或者再加上几化，也都有阶段性。如果把现阶段的具体标志看成静止的东西，那就会处于落后的状态。

根据我国的实际，对外贸易企业管理现代化的标志，有以下六条设想。

第一条是管理思想革命化。革命化是指坚持马列主义毛泽东思想的基本原理，坚持党的十一届三中全会所制定的路线。现在，在管理思想上，“左”的思想尚未清除，传统的小生产思想还严重存在，资本主义思想也有出现，在企业中，那些与社会主义大生产不相适应的管理思想决不是个别部门、个别地区的现象。这几年来，为什么劳动生产力总是徘徊不前？为什么经济效益老是提不上去？为什么企业劳动者的积极性还不能充分调动起来？现在已不应强调历史的或客观的原因，应该认识到主要原因之一在于管理思想问题。在社会主义企业管理思想方面，主要是确立社会主义企业是全体人民的企业思想。这种思想只有通过建设高度的社会主义民主来实现。劳动人民当家作主，不是一个空洞的口号，而是劳动者行使管理权的实际行动，一方面，使劳动者增强主人翁的责任感；一方面，使企业的发展符合劳动者的意志、利益和需要。这样，劳动者的主动性和积极性就能充分发挥出来。但这种常理，恰恰是当前企业管理中最不足的地方。真正的民主管理，只有在社会主义制度下才能实现。在资本主义企业中所采取的职工（雇员）参与制，那是一种假民主，是资产阶级在当代的条件下所采取的最巧妙的欺骗手段。西方管理学家认为从承认人是“经济人”进展到承认人是“社会人”，是管理思想上的革命。其实，在一个世纪以前，马克思主义早就认为人是“经济人”，又是“社会人”了。所以，这里所说的管理思想革命化，在基本概念上是与干部的革命化相同的，它与西方的所谓管理思想革命，则有实质性的区别。总之，管理思想革命化是最根本的一条，没有这一条，社会主义企业管理的国家性、人民性和效益性就不可能在实际活动中体现出来；没有这一条，其他的管理现代化的标志，就将成为无源之水。

第二条是管理组织的系统化，第三条是企业计划的最优化，第四条是管理方法的计量化，第五条是管理手段自动化。这几条都没有在本文加以详细探讨的必要。

最后一条是管理人员的专业化。这需要说明几句。要搞以上所说的五个化，没有专业的管理人员是不行的。管理是分层次的，从最高层管理到基层管理，需要不同才能的管理人员；各种企业所经营的业务不同，在企业内部又有不同的职能管理，需要有管理的专才。当然，管理有共性，有普遍性，也需要有管理的通才。但是，不能把管理人员看作“万金油”，一个内贸管理人员不可能胜任外贸企业的管理工作，一个财会管理人员也不可能胜任业务管理工作。同时，学校教育只能培养不同管理层次、不同管理职能的通才，真正的管理专才需要在企业的实践中培养出来。所以，管理人员应具有相对的稳定性。提升管理人员，要有阶梯，跳跃式不行，直升飞机更不行。人的才能不是天生的，要培养和实践，专才只能阶梯式

的培养出来，造成一支专业化的管理队伍。一个有效的管理者，可以使10个劳动力发挥20个甚至30个劳动力的作用，在这一点上，要吸取西方企业管理的经验。

以上六条设想。都很不成熟。需要强调的是：管理现代化有一个原则，就是从实际出发，要根据企业的实际，有计划有步骤地“化”；同时，要有一个起点，就是现在的或历史的最好水平，要向前“化”，不能向后“化”。社会主义企业管理现代化是高效率、高效益的现代化，不能首先追求形式上的管理现代化。对外贸易企业在四化建设中担负着重要的任务。在今后20年内，要求对外贸易量年均增长率超过工农业总产值的年均增长率，因此，必须加快管理现代化的进程，在“六五”计划期间，打好管理现代化的基础，在“七五”计划期间，大部分企业实现管理现代化，到九十年代，就能阔步前进了。

三、对外贸易企业管理中的特殊性问题

对外贸易企业的外部环境条件，除国内的环境条件外，还有国际的环境条件。各国的国情不同，国际的环境条件极为复杂。外部环境条件又与企业内部环境条件相互联系，这就是对外贸易企业管理中有其特殊性问题原因。

所谓特殊性问题，包括两个方面，一是其他行业所没有的问题，一是必须特别强调的带有管理普遍性的问题。但不论前者和后者，都与上述企业管理理论问题和管理现代化问题有密切的关系。

对外贸易企业的经营活动是在国际市场进行的，国际市场与国内大不一样，对外贸易的对手是外国人，各国的政治、经济、文化、科学技术、地理、风俗、习惯都不相同，如何利用万般不同的条件，促进我国产品进入国际市场，引进先进技术，这是对外贸易企业管理中的一个重要问题。

当前的国际市场或世界市场，有几个特点，即：它是一个开放性的市场；是一个“买者市场”；是一个为垄断资本集团所左右的市场；是一个竞争剧烈又受到各个国家干预的市场；是一个不平等交换的市场；是一个由不同社会制度国家和地区之间经济往来所构成的市场。如何适应这个庞大而复杂的市场，抓住其主要矛盾，在交换中贯彻平等互利的原则，这是对外贸易企业管理中又一个重要问题。

以上两个问题，总起来说，是国际市场管理问题，也就是对外贸易企业管理的特殊性问题。

出于国际市场管理的需要，对外贸易企业在实行全面计划管理中，要求具有高度的政策性、适应性、灵活性和技术性，也就是说，除了应根据我国的对外政策扩展对外经济贸易交流之外，在具体工作上还有以下几个特殊性的管理问题。

（一）国际信息管理问题。在竞争剧烈的国际市场中，信息已被认为是“第二资源”，利用国际资源，就要很好地利用信息这一“资源”。信息的范围很广，有企业的内部信息，有企业外部的国内信息和国际信息。这里所谈的是国际信息管理问题。对外贸易企业的经营活动是在国际市场中的无数非控制因素中进行的，其中有经济的、政治的、文化的、科学技术的、法律的种种因素。企业要在极其复杂的环境中取得经营的主动权，“知彼”就更为重要。信息的正确性、及时性和完整性在很大程度上决定企业经营的成败。但国际信息的取得和处理，既要付出高昂的代价，又要有科学的处理方法和手段；既要有电子计算机技术人员，又要有数学、经济学、社会学、心理学等多种专家，因此，即使是一个大型对外贸易企业，要

健全一个完整而独立的国际信息系统也是十分困难的。在社会主义的条件下，对外贸易企业在统一政策、统一计划、联合对外的原则下进行经营活动，所以，在我国，全国对外贸易企业和外汇银行可以联合起来分别建立三个国际信息管理系统，即：世界经济信息管理系统（包括国际市场信息）、国际科学技术信息管理系统和国际金融信息管理系统，与企业或企业联合体的商品信息管理系统，构成一个完整的国际信息管理系统。由这个以首都为中心，以口岸为依托的国际信息管理系统，把全国对外贸易企业与世界市场连接起来，把整个世界市场缩小成为一个电子计算机技术系统。为了适应当前发展对外贸易的需要，对外贸易企业迫切需要实现信息管理现代化，运用电子计算机技术来管理信息，这种投资是必要的，并且能从这种投资中取得无法估量的经济效益。

（二）国外流通渠道管理问题。国际间经济技术交流，需要通过一定的流通渠道，在国内，是对外贸易的经营管理体制问题，在国外，狭义地说是贸易对象的选择和利用问题。这里说的是广义的渠道，即直到消费者、使用者和生产者的整个流通环节。任何对外贸易企业对其所经营的产品，必须经过调查研究，确定基本的渠道决策，然后根据决策来选择和利用渠道。所谓渠道决策，包括选择渠道的原则和设计、激励渠道的原则和方法、估量渠道效用的标准以及改变渠道的权限等等。渠道决策因企业的经营能力而异，也因市场条件和产品用途而不同，但渠道决策有一个共同的原则，就是货畅其流，物尽其用。前者指流量和流速，即效率；后者指价格和利润，即效益。我国的对外贸易企业，过去一般不重视渠道决策，多由进出口业务人员在对外交易中逐步探索其最适当的渠道，把调查研究工作做在后面，这是不能迅速促进我国产品进入国际市场和有效地引进外国先进技术的原因之一。至于我们现在习惯上所说的“客户管理”，实际上是狭义的渠道的动态管理。在动态管理中，我国对外贸易企业有一种统一行动的优良传统，但多由行政部门掌握。在扩大企业自主权以后，这种优良传统应该成为企业渠道管理的一个重要内容，因为在国际贸易中，对于国外渠道的利用，既有合作的一面，又有斗争的一面，是有别于国内渠道的。

（三）风险管理问题。在国际贸易中，有着许多风险，如运输风险、信用风险、价格风险、币值风险、（汇率风险）、行情风险（市场风险）和商品风险等等。这些风险，虽各有补救方法，但手续繁杂，补救之道，也不十分可靠。如信用风险，可利用输出保险，但我国银行尚未受理承保；汇率风险，可利用期货交易，但手续繁多，我国银行也未经营；运输风险，可投保海陆空货物保险，但种类甚多，费用也高；商品风险（货物经长期运输后，变形变质，与货样不符），则须通过改善包装及运输条件，才能适当控制；至于价格风险（出口成交后国内价格上涨及进口成交后国内价格下跌），在我国物价稳定的情况下，风险极小，但行情风险（国际市场价格上落）极难控制，唯一的办法是加强市场调研和行情预测。风险管理是一门新兴的学科，对外贸易企业应特别加以重视。

除上述三者以外，对外贸易企业在产品管理、库存管理、成本管理、利润管理、价格管理、销售管理以及人事管理等方面，也各有其特殊性，都需要进行研究。总之，对外贸易企业管理问题很多，也很复杂，以上所述，不过是一个引子。要建立一门具有中国特色的社会主义的对外贸易企业管理学是一件艰巨的工作，但也是一件可以做到的事。我们在科学研究和技术革新方面有一条很好的经验，即应用“三结合”的方式，对于管理问题，也应当由领导（管理人员）、群众和专家结合起来进行研究。我们提倡研究企业管理的人走到企业中去，提倡从事企业管理的人来研究管理问题，提倡企业的每一劳动者关心管理问题，只有群策群力，才能迅速建立起这一门学科，从而实现对外贸易企业的管理现代化。