

对外贸易计划管理

邵 望 予

对外贸易是国民经济的重要部份，在流通领域中起着重要的作用。外贸如何实现十二大规定的总目标，关键问题之一是要通过计划管理这一手段，不断提高经济效益，提

高业务经营水平，促进对外贸易的全面发展。

本文主要就对外贸易计划管理问题作些介绍。

（一）计划管理的重要性与任务

什么是管理？简单地说，有共同劳动即有管理。对外贸易经济管理是指对对外贸易的商品流通进行计划、组织、指挥、监督和调节而言。管理是作为一种社会机能，在统一计划的控制下，组织和指挥人们进行经营活动，以达到某种既定目标，它是在社会化大生产条件下组织商品流通和调节企业经营活动的客观要求。所以计划管理是社会主义对外贸易经济管理的一项基本原则。对外贸易计划管理的重要性：

1. 社会主义经济有计划、按比例发展的客观规律的要求。建立在公有制基础上的社会主义经济，必须通过计划管理，才能保证按比例均衡发展，这是客观规律的必然性。如果社会主义的对外贸易，不实施计划管理，则不可避免地会回到资本主义自由竞争的上去。

2. 对外贸易企业在经营活动中内外统一协调的要求。整个国民经济，包括外贸系统本身，都是一个统一的有机体。它们各个部门和各个环节之间，各项经济活动之间，都存在既有分工、又有协作；既有集中、又有分散；彼此间还有相互促进、相互制约的内在联系。对外贸易处在社会再生产的中介地位，如果没有这种自觉地统一协调的关

系，势必会造成内、外各方面的混乱。

3. 对外贸易经济管理现代化和科学化的要求。社会主义对外贸易企业所制订发展目标的最终目的，旨在以最少的劳动消耗满足广大人民日益增长的物质文化需要。通过计划管理，才能不断提高经营管理水平，取得最大的经济效益。

对外贸易计划管理既然是实现社会主义计划经济必要的—个手段，因而它的主要任务是：

1. 规划对外贸易发展的目标。按照国民经济发展的要求，规划对外贸易各层次远期和近期的发展目标，使它们的经营活动与国民经济的发展和社会主义现代化建设的需要相互衔接。

2. 制订实现对外贸易发展战略的方针。要保证既定目标的实现，必须在调查研究、预测的基础上，选择最优方案作出决策以及采取相应的战略手段，以避免偏离目标和社会主义方向。

3. 搞好综合平衡，编制对外贸易各项计划。综合平衡是计划管理中的根本问题。它一方面解决外部的衔接，另一方面解决企业内部各部门、各环节之间以及人、财、物之间的比例协调问题，在这一基础上，经过

综合平衡进行编制对外贸易的各项计划。

4. 组织实现发展的目标与落实外贸企业各项计划。从制定发展目标到实现各项计

划任务,必须调动企业内部的全部力量,把计划指标层层落实下去;在实践进程中,如发现差异,需根据实际情况,修正有关计划。

(二) 当前对外贸易计划管理中存在的主要问题

解放三十多年来,我国对外贸易企业根据我国的实际国情,在计划管理上,积累了不少经验,促进了对外贸易的逐步发展,经营管理水平有了提高,取得了成绩,这是主要的一面。但是我们的计划管理水平还比较低,不能完全适应复杂多变、竞争激烈的资本主义市场,对迅速扩大我国的出口,为实现“四化”而争取更多外汇的要求,还有距离。主要表现在:

1. 编制计划还存在一些盲目性。如有些商品的计划与执行实绩,往往相差悬殊。又如对资本主义国家出口计划下达的总指标,货源计划与出口计划不相配合,往往有很大差额没有着落,不得不在执行中东填西补。再如在发展生产上,考虑市场容纳量不够,盲目组织生产,致使有些商品多年来造成严重积压,甚至有的商品因积压变质,连内销亦无法处理,造成浪费损失。

2. 部分出口产品的花色品种不适合国外要求。资本主义市场是买方市场,商品应适应消费者的要求,花色款式要不断更新。而我们多年来由于“以产定销”的思想影响,抱着老框框,总以为“皇帝女儿不愁嫁”,结果很多产品长年累月销售不出,造成大量积压,库存逐年上升。现在全国外贸部门的资金周转率,每年仅为一次多一点,一直是个老大难的问题。

3. 对国外市场和客户缺乏调查研究。由于不了解市场情况,有些商品各地相互跌价竞销来“完成计划任务”,置国家损失于不顾,肥水落入外人田。结果使有些传统出口商品,不能保持原来的销售市场;有些新商品,刚打开销路,就被自己多头竞销搞跨了市场。

不仅对市场情况如此,对客户也往往缺乏调查了解,不问对方的资信和经营能力,就进行大宗交易,以致受骗上当。如1981年进口一笔烟叶,70%不合规格质量;1982年又进口大批烟叶,几乎完全不能使用,使国家遭受重大损失。

造成以上情况的原因是多方面的。

1. 对国外商品市场缺乏系统了解和析。在编制外销计划时,对每一产品从进入市场到退出市场的生命周期,从产品的引进、成长、成熟和衰落四个阶段作为制定产品的经营方针和策略的研究工作做得很差,而往往根据历史记录、照“老皇历”办事。

2. 没有根据商品的各自特点来选择销售地区和流通渠道。不管是代理商、批发商、另售商,也不管是否“门当户对”,机械地认为客户越多越好。有些商品,原来流通渠道很正常,但在“客户越多越好”思想指导下,特别是各地企业竞相争夺新客户,结果打乱了渠道,往往使老客户受挫,投机商得利,影响了出口。

3. 在出口价格掌握上,有时缺乏价格战略,从眼前考虑多,从长远考虑少。资本主义国家对产品价格的制订,考虑十分周密,往往要结合生产成本、市场特点、销售数量、销售季节、需求弹性、竞争情况等影响价格的诸因素,加以细致的分析研究,使价格做到既能获利又能多销。我们则有时急于求成,往往简单地以跌价求多销,结果反陷于被动。

4. 市场信息管理系统及传递手段落后,资料来源少,不能及时掌握国际市场的行情和动态,做到知己知彼。派往国外的机构和人员,不论调查研究,传递信息,分析

预报,或外出经营推销,往往不能与国内建立有效的情报网,充分发挥作用,所以收效不大。

5. 现有经营外销业务人员的水平不适应客观要求。目前能全面了解诸如金融市场动态、汇率变动、利息涨落、关税政策、贸易干预、世界经济形势以及一般商事法规等

知识的人还不多,另外也缺乏为第一线工作人员及时提供调查研究资料,作为决策的重要依据。目前外贸的行情调研部门,还没有做到为业务第一线提供有实效的材料数据和方案。今后应逐步做到两者密切相配合,使外贸的业务水平能更上一层楼。

(三) 实施计划管理的依据——计划

实施计划管理是保证实现计划经济的必要手段,而计划是推行计划管理的必要依据。换言之,对外贸易计划是指导对外贸易经济活动的具体依据,它具有明显的指令性。要编好社会主义的对外贸易计划,必须遵循党的路线和各项方针政策;必须按照客观经济规律办事,使计划符合科学性;还必须切实做好各项计划间的综合平衡;并充分发动群众,坚持群众路线等原则。在这个基础上,根据下列程序来编制对外贸易计划:

首先是调查研究。调查研究是编好对外贸易计划的重要前提。否则,计划就会盲目脱离实际。对外贸易处于流通领域,因而必须要吃透两头,一头要摸清国内的生产和供应情况(指出口),另一头要了解国际市场的销售和竞争情况。不仅要掌握现状,还要了解过去的情况。要做好这一工作,必须注意:

1. 应持科学的态度。调查必须根据事物的本来面目,一就是一,不能以少报多,以假乱真。

2. 调查材料应该及时准确。要十分重视信息管理问题,国际市场早晚行市不同,如果没有及时准确的信息,就很难掌握准确的情况。

3. 必须了解事物的主体和全面。任何现象不是孤立的,调查研究既要抓住主体,又要看到全貌及其因果关系。否则只知其一,不知其二,看问题就会片面。

4. 要善于思考和分析。材料和数字是

死的,必须通过细致的研究和分析,由表及里,去芜存菁,才会找到事物的本质和核心。

为了做好调查研究工作,当前对外贸易企业十分需要建立和健全有效的信息管理体制和反馈制度,并有条件的运用现代的先进计算工具——电脑,为进一步发展我国的对外贸易服务。

其次是预测。预测是在调查研究的基础上对未来状况作出的推测。通俗地说,就是根据过去和现在推断未来;根据已知推断未知。对外贸易预测的目的,是为了对企业(或某种商品)未来经营的效果作出推断。

预测按其目的不同,有各种预测。以市场预测来说,有商品来源预测、商品销售预测等。以预测的时间长短来分,有短期预测、中期预测和长期预测。预测时间的长短,取决于预测对象的特点和预测的目的。

预测的基础和关键是调查研究,要深入细致的进行研究和分析,方能做出恰当的预测。如以某一种商品在资本主义市场销售为例,由于各种因素的干扰,时间系列(指在一个时间周期内,同一现象的相继观测值的数列)不可避免地存在一定的波动变化,但如果仔细观察和研究,就可以逐步发现其形成波动和变化的规律,大致不外乎:(1)倾向性波动(表明市场需要量是一个长周期的趋势);(2)季节性波动(商品销售量随着季节而变动);(3)循环性波动(具有相当的规律性);(4)偶然性波动(由于不能预测其确切

影响的偶然性因素引起)。因此,根据对客观事物的细致观察和认真分析,逐步掌握它的现状和发展规律,结合实践的经验,就可以作出具有接近的可靠性的预测。

再次是决策。“决策”就是从“两个以上的预测方案中选择其最优者”的行为。一切决策都必须建立在调查研究和预测的基础上,决策是目的,调查研究和预测是决策的手段,是为决策服务的。它们是相互联系,又各有自己的特殊作用。因此,调查研究、预测和决策可以看作是统一过程的不同步骤,即决策一般可分为三个步骤:第一步调查研究和搜集决策资料;第二步设计、编制几种供备选的预测方案;第三步从若干备选方案中选择一个最优的方案。前两个步骤就

是调查研究和预测的过程。狭义的决策就是指第三步。

决策有两个主要含义:一个是决定今后一个时间内企业经营管理的奋斗目标,另一个是决定实现预期目标的方针和重大措施。

决策通常有下列三种情况:一种称确定型决策,了解必然将出现的情况;另一种称风险型决策,对决策的结果把握不大,往往带有风险;第三种称非确定型决策,对各种方案的成功率估计不出,无法作机率的决定。

综上所述,可见决策能否产生预期的效果,取决于调查研究和预测是否准确。对外贸易计划是否符合客观经济规律,取决于在调查研究和预测基础上的决策,是否具有可靠的准确性和科学性。

(四) 全面计划管理的贯彻、控制与总结

所谓全面计划管理,前面已经述及,计划管理是管理职能中的首要职能,又贯串于各种职能之中。就它管辖的范围来看,渗透到一个企业的各个领域,包括人、财、物的所有活动。就时间概念来看,从一个企业建立经营目标开始,直至目标的最后完成。就其功能来看,包括确立一个企业的目标和具体组织实现这一目标。由此可见,全面计划管理就是自始至终用计划来统驭一个企业的全部业务活动,使计划管理实现最优化和系统化。一个对外贸易企业要实施全面计划管理,必须按照下列步骤:

第一步,即在调查研究、预测和决策的基础上确定目标。根据目标要求,经过综合平衡,编制对外贸易企业包括人、财、物的全面计划。然后把这一计划落实到各个部门和各个层次,自上而下再落实到各个班组和个人,细分为具体指标,并订出实现这一计划目标的实施纲要和具体步骤。例如有些外贸企业,把经营的主要出口商品,根据计划目标逐项订出“经营方案”,作为指导经营活动的依据,这就是一种有效的做法。

斯大林说:“只有官僚主义分子才会认为编制计划是计划工作的结束,编制计划不过是计划工作的开始,真正的计划领导只是在计划编制以后,在进行实地检验以后,在实现计划、修订计划和使计划精确的过程中才展开”(《斯大林全集》第12卷第301页)。由此可见,全面计划管理决非单是计划部门的事,而是整个企业的全体成员的事,更是单位领导需要亲自组织和指挥的事。

第二步是根据上述目标和纲要的要求,具体去组织实现。就外贸企业来说,首先对外部要做好各方面的衔接和平衡工作,诸如出口货源的落实,对外成交业务的开展,仓储运输工作的安排等等。其次要做好内部各部门、各环节的衔接工作,如物资和资金的平衡、进口业务和使用外汇的平衡等等。为了调动广大职工的积极性,还必须认真贯彻一些必要的制度和加强某些部门的工作,如建立岗位责任制,实行定额管理,加强经济技术情报工作,做好统计的原始记录等等,以保证计划落实到具体行动中去。

第三步是在计划实施过程中,采取多种

形式进行检查和控制。例如全面检查计划进程，或深入检查单项指标，或检查几个部门，或检查重点班组个人。随时对计划作定期和不定期的检查，控制进度，把计划目标和实际进程进行比较，找出差异，分析其主、客观原因和存在的有利和不利因素，以便及时采取相应的措施。

检查指标的执行情况，一般是通过各项经济指标来表示的。检查数量指标，通常以绝对数字表示，如外贸企业的进口、出口量值、海陆运吨位等。另一种是检查质量指标。这项指标是表示在计划期内利用人力、财力、物力所达到的总的要求，通常以相对数表示，如商品质量合格率、资金利润率和换汇率等。以上两类指标不是绝对分割的，而是相互关联和相互制约的。

除了检查具体指标外，还需审查在对外贸易的方针政策执行上的问题。

控制计划进程的目的，是为了及时发现实施计划中的问题，以便及时解决，促使对外贸易各项计划能顺利执行，或根据实际情况，报请上级机关批准，修正计划目标。

全面计划管理的最后一步，是对本计划期内完成计划指标的总结和系统分析。总结要求以科学态度，实事求是进行系统的分析，而不是抽象地夸大成绩或缺点，也不能仅以完成进出口总值或进货总值等数量指标为准，还需要从完成的质量进行检查，例如对进出口商品的价格掌握是否合理？在商品结构上是否有利于我国工农业生产的发展？合

同履约率以及差错事故等等。

外贸还必须重点分析进出口的经济效益问题。通过分析流动资金的占用、商品资金的周转率、库存积压数量和资金利润率、出口亏损等情况，从中汲取教训，从而改善和提高企业的经营管理，不断提高外贸的经济效益。

分析的方法，一般可采用：（1）对比分析法，包括实绩和指标的对比，与上一计划期的同期对比，与历史上的最好水平对比，与全系统先进单位或与国内外的先进水平对比。（2）有些指标还应用单项分析法，如总的出口指标虽完成，但某一单项的出口商品是否完成？这样，使分析更深入，更能显示在计划实施中所隐藏的各种问题。（3）因素分析法，有些指标相互牵连，尚需联系起来分析，如流动资金占用额和周转期之间、出口额和换汇率之间等，对这种有内在联系的指标同时进行分析对比，更能比较清楚地说明问题。

除了上述从数量上、质量上同时进行检查分析外，还必须从国家的政治和外交路线上以及各项重大方针政策上，认真加以总结。

在实践中总结成功的经验和失败的教训，并研究探索在全面计划管理工作上的自身规律，这不仅是本期计划内的事情，实际上也是下一个计划的进程，也即是下一个计划管理循环的开始。计划管理是不断地在运动中前进，并不断地得到发展和完善，这也就是全面计划管理的最终目的。