

试论外贸仓储体制专业化、企业化

姚 大 伟

(一)

外贸仓储工作是对外贸易的一个重要组成部分，是对外贸易物资的储备基地，是外贸商品在购、销、储、运的流通过程中必不可少的一个重要环节。它在对外贸易的商品生产和商品流通中，起着进、销的桥梁和纽带作用。马克思在《资本论》中曾指出，没有商品的储存，也就不会有商品的流通。在我国对外贸易中，外贸仓储对保证完成对外贸易进出口任务，按质、按量、按时履行贸易合同，维护我国的国际信誉起着重要的作用。然而近年来，由于我们外贸不断扩大，外贸商品流通量急剧增加，外贸仓库紧张的矛盾显得非常突出，越来越不能适应外贸发展的要求。造成这种情况的原因，一方面固然这是由于仓容量没有能随着外贸额的不断扩大而相应增加，另一方面与现有仓库的管理不善和利用率不高有着密切的关系。现行外贸仓储管理体制存在的问题主要表现在以下几方面：

一、大多数仓库由各公司分散管用，不能统一安排使用，忙闲不均，没有充分利用现有库容；

二、许多仓库，尚未实行独立核算，吃“大锅饭”，不利于提高仓库利用率和改善

经营管理，不利于提高经济效益；

三、由于缺乏集中管理和统一协调、调度，以致造成迂回运输多，库存积压多；

四、不利于培训、提高职工的仓储业务技术水平。

如何才能缓和当前仓位紧缺的状况呢？我个人认为，有计划、有重点地修建一批外贸仓库，特别是港口的周转仓库，以满足内地省、市、自治区自营出口商品在港口储存中转的需要固然是必要的，但比较现实、容易收效的办法应该从实际出发，加强对现有仓库的管理，采取有效政策和措施，最大限度地提高仓库的使用率和仓容利用率，挖掘潜力，加速周转，加强联系衔接，搞好综合平衡。为此，必须对现行的外贸仓储管理体制和经营方法进行改革，实行专业化、企业化管理，使我们的仓储体制组织得更加合理，更加科学，更加符合客观规律的要求。如果这件工作做好了，就可以大大地促进我们的管理水平的提高，就可以使外贸仓储企业用较少的劳动消耗来取得较大的经济效果。所以，按照专业化、企业化原则改革外贸仓储企业，不仅是当前发展外贸的需要，而且也是加速实现四个现代化的战略需要。

(二)

外贸仓储专业化就是按照大集中、小分

散的原则，将大、中型的外贸仓库集中起来

由外贸仓储公司统一管理，把外贸仓储公司建设成为专业化的对外贸易商品流通服务中心，为外贸企业的进出口商品流通提供各种服务。外贸仓储企业化，是指按营利性经济组织来办企业。企业化的主要标志是独立核算，自负盈亏。实行企业化，就是使经济组织逐步转化为真正企业性质的组织。企业化是经济组织按客观经济规律办事的一个重要标志。我们所说的外贸仓储企业化，就是把统一管理的外贸仓库作为独立核算的基层企业，用经济手段进行管理，实行经济责任制，存货收费，损失赔偿，坚决改变不讲核算，吃“大锅饭”的做法。

对外贸仓储实行专业化、企业化管理，不少省市的外贸部门已经有所尝试。

自1976年，外贸部成立中国对外贸易仓储总公司以来，北京、上海、山东、辽宁、河北、广西、福建、湖南等不少省、市、自治区外贸局先后成立了外贸仓储分公司，对一部分外贸仓库逐步实行了专业化、企业化管理，尽管实践时间较短，统一管理的仓库也不多，但已足以证明对仓库实行专业化、企业化管理，比各单位分散管理，不讲核算确实具有很多优越性。具体表现在以下几方面：

一、有利于加强对外贸仓储工作的领导和提高仓储工作的科学管理水平

长期以来，外贸系统的仓库基本上都是分散由各专业进出口公司采取行政手段进行管理的，而各专业公司的领导力量绝大多数是放在繁忙的进出口业务方面，使外贸仓储的经营管理成了外贸部门的一个薄弱环节。实行专业化之后，外贸仓储公司便是直接管理仓库的专业化企业，搞好仓储管理成为仓储公司经常性的第一位的中心任务。仓储公司对所属管理范围的仓库，不仅下达业务计划和财务计划，考核经济指标，而且公司领导 and 科室干部经常深入仓库，检查督促，了解情况，帮助解决实际问题，总结推广先进

经验，抓仓库领导班子的整顿和职工队伍的思想教育，抓规章制度的建设，抓安全、质量和服务态度，推动仓库改进工作。总之，仓库实行专业化、企业化管理，调动了仓储公司管好、用好仓库的积极性，使他们对仓库工作的领导不是只停留在一般号召上，而是面向基层，扎扎实实地做工作。这种强有力的组织保证，只有在实行仓库的专业化、企业化管理下，才能做得到。

二、有利于提高仓库利用率，挖掘现有潜力，缓和仓库紧张的矛盾

鉴于目前大多数仓库分别隶属各专业公司管理，而各公司所经营商品的收购进货淡、旺季不同，以致同期内各仓库忙闲不均的现象时有发生，无法进行统一调剂。又因分散管理的仓库一般都不搞经济核算，很难提高使用率，据了解，有些仓库的可用面积还不到40%。实行仓库专业化、企业化管理，就能根据仓容情况，商品布局等因素，统筹兼顾，统一平衡，统一调度，合理安排使用，并且考核储存定额指标和吨/天成本，这就更有利于挖掘潜力，广泛联系货源，尽可能多地储存货物，使各仓库间仓容余缺得以互相调剂，从而提高了仓容利用率。据统计，福建省仓储分公司所属仓库1981年底日平均储存量比接办仓库时的1980年10月增加了一万七千零八十七吨，其中除因增加库房面积而增加的储存量为七千吨外，由于提高仓容利用率而净增加的储存量为一万多吨，相当于增加了一幢一万二千平方米的仓库，为缓和福建省仓库紧张矛盾起了一定作用。以上海为例，上海外贸系统集中管理的一部分仓库比其未集中管理前平均挖掘出的库容达30%以上。据估计，如果能把上海口岸现有的仓库集中管理五十万平方米（约占仓库总数的一半），可以挖出库容五万平方米，可多存货五万吨。总之，仓储管理是一门科学，仓库管理宜集中，而不宜分散。实行统一管理，对于加强企业化管理，

是极为有利的。

三、有利于改善企业经营管理，提高经济效益，更好地促进出口和为外贸大发展服务

仓库归各专业公司管理，各自为政，很不利于提高经济效益。

仓库实行专业化、企业化管理后，仓储公司和所属仓库，对国家、对存货单位承担着经济责任，必须把各项管理工作认真搞好。从经济学的观点来看，由于实行专业化，劳动对象单一了，经济目标明确了，其劳动过程、劳动方式也就相应地发生改变，使企业能够集中力量专门从事自己的工作。这就为提高企业管理水平创造了有利条件。马克思在《资本论》中曾明确指出，不管产品储备的社会形式如何，保管这种储备，总是需要费用，需要有贮藏产品的建筑物，容器等等，还需根据产品的性质，耗费或多或少的生产资料和劳动，以便防止各种有害的影响，储备越是社会地集中，这些费用相对地就越少。从1981年十六个仓储分公司财务决算统计来看：1981年上交利润一千一百六十七万元，完成计划的119%；日平均储存吨

为计划的127.4%；储存吨天成本为五分七厘九，比计划降低幅度8.21%。实践证明，仓库集中管理，有利于加强经济核算，节约费用，降低储存成本。

此外，对外贸仓库实行专业化、企业化管理，有利于对机械设备统一调度使用，加强管理，搞好维修保养，提高完好率和使用率；有利于仓储科技研究工作的开展，更好地研究各类商品的性能、特点和科学的保管养护方法，提高仓库的科学管理水平；有利于进一步加强文化和科学技术培训，提高职工的业务水平；有利于对今后外贸仓库筹建工作的规划和实施，力求做到统一筹建，统一布局，统一计划，统一管理，统一使用。

综上所述，外贸仓库集中统一管理，实行专业化、企业化好处很多。对外贸易越发展，为外贸商品流通服务的仓储管理工作越应该集中统一。今后随着外贸体制的改革，经营对外贸易的不但有外贸的进出口公司，还有工贸结合，联合经营等各种类型的进出口公司，不可能也完全没有必要凡是经营对外贸易的企业都要自己建库、管库，都要自搞一个“大而全”、“小而全”，如果这样做，那将是一种极大的浪费。

（上接第47页）

力的国家进行广泛的市场调查研究的出版物。

9、“Country Market Sectoral Surveys” 这是一本对美国企业最有希望获得出口机会的个别国家深入研究的出版物。

10、“Trade List” 这本刊物有选择地把世界上最有潜力的买主、经销商、代理商和其他进口商的姓名、地址汇编成册。

（摘译自《美国商业》）