

外贸企业经营管理思考题(之一)参考答案

企管系管理学教研室

一、设立外贸企业应具备哪些条件？

外贸企业是指从事对外贸易经营活动的企业。各类外贸企业的设立，必须具备以下基本条件：

1. 论证设立公司的必要性和可行性，有明确的经营范围、经营目标、经营规划和符合法律要求的章程。

2. 实行政企职责分开，企业应是一个独立的经济实体，遵照国家的有关规定，实行独立核算，自负盈亏。

3. 有稳定的、适合国际市场需要的出口货源和外销渠道，有一定的进口订户和进口渠道，具有承担国家进出口计划任务的经营能力。从事外贸咨询、服务的公司，则需具备经济贸易信息来源和必要的服务手段。

4. 拥有与经营规模相适应的资本，并具备经营进出口业务所需的必要设施和物质条件。

5. 配合符合“四化”要求的能胜任组织领导企业进行对外贸易经营活动的领导班子和一定数量的外贸专业人才。

6. 具有法人的权利和义务。按规定办理报批手续，向工商行政管理部门登记注册，领取营业执照。

二、衡量外贸企业素质的条件是什么？

外贸企业的素质是指企业内部的人力、物力、财力和经营管理的能力。具体包括：人员素质、技术素质和管理素质，而人员素质，特别是主要领导干部的素质，最为重要。素质较好的外贸企业一般应具备以下条件：

1. 承担任务的能力

外贸企业应有正确的经营指导思想，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，在提高经济效益的前提下完成国家的出口收汇和其他进出口计划任务，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，维护国家的整体利益。

2. 扩大经营的能力

外贸企业还应有在国家政策、法令、计划所允许的范围内，靠自己正确的决策和有效的经营，不断扩大进出口业务，实现速度和效果的统一，宏观经济效益和微观经济效益的统一，当前效益和长远效益的统一。

3. 竞争的能力

外贸企业在国际市场激烈竞争的环境中，应敢于竞争，善于竞争，扬长避短，发挥优

势；统筹规划，灵活经营。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。

4. 对市场的适应能力和反馈能力

外贸企业要使自己的产品和提供的服务满足不断变化的国际市场的需要，不仅要具有适应市场不断变化的能力，及时采取相应的对策，而且还必须研究市场潜在的需要，不断开发新的产品、开拓新的市场和运用新的贸易方式，这就要外贸企业应灵敏、准确、有力地掌握市场信息，具有进行市场预测及市场信息反馈的能力。

5. 管理改革和创新的能力

外贸企业的发展，有赖于企业管理的改革和创新。其中首要的是经营指导思想的改革和创新，使经营思想符合于国际市场的形势发展。同时要不断改革管理组织和管理方法，建立和健全适应新形势、新情况的规章制度，不断总结和创造新的管理经验，采用先进的、高效率的管理手段和管理方法，逐步实现企业管理的科学化、现代化。

三、为什么要改革外贸体制？试述外贸体制改革的方针和原则。

建国以来，我国对外经济关系和对外贸易发展迅速，对国民经济建设起了很大的作用，初步显示出社会主义制度的优越性。但是，“这种优越性还没得到应有的发挥。其所以如此，除了历史的、政治的、思想的原因以外，就经济方面来说，一个重要的原因，就是在经济体制上形成了一种同社会生产力发展要求不相适应的僵化模式。《中共中央关于经济体制改革的决定》)这种模式的主要弊端是国家对企业统得过多过死和分配上的平均主义严重。这就造成了外贸企业缺乏应有的自主权，企业吃国家的“大锅饭”、职工吃企业的“大锅饭”的局面，使社会主义外贸企业在很大程度失去了活力。为了使对外贸易以更高的速度、更好的经济效益向前发展，适应四化建设的要求，必须从根本上消除束缚外贸发展的弊端，建立起具有中国特色的、充满生机和活力的社会主义外贸体制。

外贸体制改革，涉及面广，政策性强，必须根据坚定不移，慎重初战，务求必胜的行动方针，有计划有步骤地进行。在实践中及时研究解决工作中出现的新情况和新问题，保证外贸工作的正常开展。

对外贸易，必须实行统一领导和归口管理，克服政出多门的现象，同时又要适应新情况，进一步搞活。既要充分调动各方面的积极性，又要坚持统一对外的原则。

外贸体制的改革，要着重有利于工贸结合、技贸结合，有利于政企分开两方面来进行。实行工贸结合、技贸结合，是发展对外贸易，加速我国技术进步的一项重大方针。外贸系统要实行政企分开，外贸企业要向专业化、社会化方向发展，独立经营，自负盈亏，成为经济实体。

国务院批转的对外经济贸易部关于外贸体制改革意见的报告，其主要内容是：

(一)、政企分开，加强对外贸易的行政管理。

(二)、简政放权，充分调动外贸企业的经营积极性。

(三)、实行进出口代理制，改进外贸经营管理。

(四)、改革外贸计划体制，简化计划内容。

(五)、改革外贸财务体制，加强经济调节手段。

四、为什么要整顿外贸企业?试述整顿外贸企业的基本要求。

我国外贸企业的素质不高,活力不强,很不适应社会主义现代化建设的要求,为了贯彻执行调整、改革、整顿、提高的方针,提高外贸企业的素质和活力,进行一次全面整顿是非常必要的。当前,随着外贸体制改革深入开展,对整顿创造了更为有利的条件,也赋予了新的内容,提出了新的要求,整顿外贸企业就更迫切了。

各个外贸企业的具体情况不同,整顿的要求也不相同。其基本要求可概括为三点:即建设一个既有民主、又有集中的领导体制;建设一支有理想、有文化、有道德、守纪律的职工队伍;建设一套科学的管理制度。整顿的内容包括调整和建设领导班子,有步骤地实行经理负责制;整顿组织机构和劳动组织;加强劳动纪律,全面培训职工;完善经济责任制,实行全面计划管理、质量管理和经济核算;整顿财经纪律,加强财务会计制度;加强政治思想工作,充分调动职工的积极性、主动性和创造性等一系列工作。通过整顿,把外贸企业建设成为高质量、高效益高效率地按照国家政策、方针、法令全面完成企业所承担的各项任务的社会主义现代化企业。

五、为什么说社会主义外贸企业管理也有两重性?认识管理的两重性有什么意义?

企业管理具有两重性,社会主义外贸企业管理也具有两重性。这是因为任何企业管理的性质是两重的,一方面由生产力规律所决定的,并由劳动过程社会化所产生的管理的一般职能,是管理的自然属性,体现了不同社会制度下管理的共同性;另一方面由生产关系所决定的、生产资料所有者为维护其本身的经济利益所产生的管理的特殊职能,是管理的社会属性,体现了不同社会制度下管理的特殊性。社会主义外贸企业中的劳动过程,不仅要与一定的物质技术资料相结合,合理组织商品——资金的活动,而且要正确处理职工之间、企业与职工之间、国家与企业之间的经济关系,这就决定了管理职能的两重性。

认识社会主义外贸企业管理的两重性有重要的意义,一方面管理的社会属性决定了它具有鲜明的阶级性,所以,在管理过程中,应在按客观经济规律办事的前提下,体现全国人民的意志,坚持社会主义方向;另一方面管理的自然属性又决定了它的科学性,所以,在企业管理中,既要总结和运用自己的成功经验,也应有原则地学习外国的管理经验,借鉴外国的先进技术和科学管理方法,促使企业管理水平迅速提高。

六、外贸企业管理的功能是什么?其相互关系怎样?

外贸企业管理的功能,按所起的作用,一般可分为计划、组织、指挥、协调和控制等功能。

1. 计划功能

计划是企业管理的首要功能。按照客观经济规律的要求,通过充分的调查研究和科学的预测,确定企业经营活动的方针和目标,制定多种可行性方案,进行比较、选择,作出决策,然后根据既定目标,进行综合平衡,编制各种计划,并将企业的计划分解为各部门、单位直至个人的计划或目标组织实现。

2. 组织功能

各项经营活动都是互相联结、互相制约的,要使各方面的工作能够有条不紊地、协调地

进行，防止脱节、牵扯，取得良好的经济效益，就必须按照企业经营目标和经营规模，建立一个适当的管理系统，使权责分明，沟通灵便，效率很高，保证购、销、产、运各个环节相互衔接和协调，确保计划所要求的活动顺利进行。

3. 指挥功能

外贸企业在对外贸易各项方针、政策、计划和法令的指导和管理下，为了保证企业的经营活动有计划有组织地进行，必须有高度集中的指挥，做到指挥的统一，命令的统一，使每个职工的工作都与企业的整体目标紧密相联。社会主义外贸企业在实行集中领导和严格纪律的同时，必须坚决保证广大职工和他们选出的代表参加企业民主管理的权利。

4. 协调功能

为了完成外贸企业的各项计划任务，对企业内部各个部门、各个环节活动必须进行统一而有效的调节，以取得良好的协作和配合，避免脱节或扯皮现象。指挥与协调都是处理企业内部人与人之间的关系，前者主要是上下关系或纵向垂直关系，后者主要是左右关系或横向水平关系。此外，还有对外的协调。

5. 控制功能

控制是根据经营目标、计划的执行情况，进行监督和检查。控制的目的是及时发现问题，查明原因，消除执行计划中发生的偏差，或发现计划与客观情况不相符合时，根据实际情况，对计划作必要的调整或修改。要使控制功能有效地发挥作用，除了提高计划的科学性外，还必须建立和健全各项规章制度，特别要建立明确的责任制。

以上各项管理功能，并不是独立存在的，而是互相联系、互相制约的，在整个管理过程中，计划功能是首要的，其他功能是围绕计划而发挥的。

七、外贸企业管理有哪些基础工作？

外贸企业管理涉及面广，工作量大，变化多，要求严，要提高管理水平，应从基础工作入手。外贸企业管理的基础工作，大体上可归纳为标准化工作体系和信息流通体系两大体系。标准化工作体系包括工作守则、操作规程、各种定额、责任制和规章制度等，使企业的各项工作都有严格的切实可行的标准，而且分工明确，衔接紧密，形成体系，每个人都严格按照标准办事，建立起正常的生产秩序。各项工作有了标准，还要解决上下左右协调同步，而实现协同动作，主要靠信息流道体系。信息流道体系包括从信息搜集、传递、处理、贮存到反馈的一整套工作。把标准化工作体系和信息流通体系结合起来，外贸企业管理就能建立在坚实的基础工作上，更好地发挥管理的职能作用。

八、外贸企业管理的任务是什么？如何实现这些任务？

外贸企业是从事国际贸易经营活动的经济单位。外贸企业管理的任务就是通过有效地执行各种管理职能，在不断扩大国际、国内贸易交往和不断提高经济效益的基础上，全面完成国家计划，为国家积累资金，为满足国家建设和人民日益增长的物质和文化生活需要作出贡献，把企业建设成为具有高度物质文明和高度社会主义精神文明的现代化企业。这一任务要求外贸企业：（1）全面完成国家计划，向国外市场提供适销对路的产品和服务，引进必要的科技、资金和物资；（2）为国家和企业自身的发展，创造更多的收益，积累更多的资金；（3）不断提高职工队伍素质。

外贸企业管理的任务是在企业经营活动的实践中实现的。经营活动是由投入、转换和产出三部分活动构成的一个动态系统，是一个不断变化、发展和改造的过程。企业管理的任务，就是要加速这个转换过程，并使每一次循环都达到一个新的水平。外贸企业运用的管理活动方法主要有：（1）行政方法：对外贸易有一定的特殊性，既要调动各方面的积极性，又要统一对外，必须实行统一领导，归口管理；（2）经济方法：运用物质利益的原则，正确处理国家和企业、企业和职工的关系；（3）法律方法：在法律的制约和保护下，开展合法的经营活动；（4）数学方法：运用数学模式对经济活动进行定量分析；（5）教育方法：提高职工的政治思想觉悟和科学文化、技术业务水平。这几种方法各有特征和作用以及一定的局限性，应当相辅相成，互为补充。

九、企业的组织机构有哪几种形式？目前我国外贸企业多采用哪种形式？有什么缺点？

企业的组织机构主要有：

（1）直线式组织机构。下属单位只接受一个上级领导者的命令，各级领导人执行全部管理职能，对该单位一切问题负责。

（2）职能式组织机构。下级单位既要接受上级行政主管人的领导，还要接受职能机构的领导，形成多头领导。

（3）直线职能式组织机构。直线领导人对下属有指挥命令权。职能机构只给直线领导人当参谋。

（4）部门化组织机构，又称事业部制。按产品大类或按地区组织事业部，实行总公司集中决策，事业部独立经营。

（5）模拟式分权组织机构。生产过程的每个阶段视为相对独立的核算单位，但只担负模拟性盈亏责任，而不作为利润中心看待。

（6）矩阵式组织机构。在直线职能式垂直领导系统的基础上，又增加按规划目标划分的横向管理系统，两者结合成矩阵式结构。

我国外贸企业现行组织机构多数属于直线职能式。由于相当多的企业其管理水平比较落后，加上旧的习惯势力，部门之间协调配合不够，职能部门的作用未得充分发挥。随着外贸体制改革的深入，将根据工贸结合、技贸结合、进出结合，外贸代理的经营特点和要求，建立和调整与之相适应的组织机构。

十、怎样实现外贸企业管理现代化？

为了办好社会主义外贸企业，加强和改善经营管理，提高经济效益，推进外贸事业的发展，外贸企业必须逐步实现管理现代化。外贸企业应从实际情况出发，解放思想，勇于探索，勇于创新，从管理的思想、方法、组织和手段等方面实现四个转变。

1. 管理思想的转变

外贸企业，首先要在管理指导思想上实现战略性的转变。社会主义经济是在公有制基础上的有计划的商品经济，外贸企业必须自觉地运用市场机制和经济杠杆，搞好进出口商品的经营；必须树立战略观念、市场观念和竞争观念，面向国际、国内两个市场，面向用户；必须重视经营管理，转到以不断提高经济效益为中心的轨道上来，这是实现管理思想转变的思想基础。

（下转第46页）

(3) 对日本就业的影响。

1972年,日本海外企业雇员为33万人,到1982年为88万人,相当于日本全部劳工总数的2%;国外制造业企业雇员从25万上升到70万人,相当于日本制造业雇员的6%。目前日本海外散件装配型企业雇员约30万人,还有增加趋势。

三、日本海外直接投资的趋势

日本海外直接投资预期将保持活跃的势头,因为日本国内储蓄资金要寻找出路,经常性项目顺差很大,贸易摩擦日趋激烈,迫使日本寻找绕过贸易壁垒的途径,特别是对发达国家的机械产品的投资将会增长,因为在这方面日本与欧洲和美国的贸易争端仍在不断酝酿之中。对第三世界投资主要是利用国外廉价劳动力。今后日本对经济发展相对比较迅速的东南亚,其中特别是香港和中国会加强投资。

日本的海外投资收益已获得迅猛增长,1983年达21亿美元,相当于当年对外直接投资的25.8%。日本已是一个羽毛渐丰的资本输出国了。

综上所述,日本1968年底以前是净负债国,1972年开始较大规模地对外投资,以后对外投资不断扩大,1984年已成为世界最大的投资国。日本对海外的直接投资是建立在国内经济高速增长,贸易顺差不断扩大的基础之上的,尽管海外投资的结果会使日本出口下跌,进口上升,从而抵消其一部分贸易顺差,但同时,日本海外投资收益会迅速增加,成为一个成熟的资本输出国。这对国际贸易和国际金融的结构都将产生深远影响。

(上接第54页)

2. 管理方法的转变

外贸企业管理的中心是经营管理,经营管理的关键是决策。外贸企业管理应从过去基本上是“执行型”、“封闭型”的管理,向“决策型”、“开拓型”的管理转变;要从战术性的管理向战略性的管理转变;要从单凭经验的管理逐步向运用科学方法的管理转变;要把企业和职工的经济利益同承担的经济责任和实现的经济效果联系起来;要建立起一套符合客观实际的规章制度,以岗位责任制为核心,把岗位责任制和经济责任制结合起来,并建立严格的统计监督和考核制度。总之,管理工作都应制度化、标准化、程序化、系统化。

3. 管理组织的转变

管理组织问题,首先是领导班子问题,其次是组织机构问题。要建立合理的系统结构,要加强研究开发机构,加强商情调研与预测部门,要建立和发展国外销售、信息、服务网点;还要加强财务管理部门,把过去认为次要的机构或部门放在应有的位置上。此外,还应实行内部信息沟通的转变,从会海文山解放出来。

4. 管理手段的转变

外贸企业应逐步实现管理计算机化和办公室自动化。面对竞争激烈的国际市场环境,信息是重要资源,外贸企业应建立计算机管理系统,并与中国国际信息中心联接网络,充分利用各种渠道,搞好信息情报的搜集、存储和处理,并逐步创造条件,实现办公室自动化,以提高工作效率。