

外贸企业管理干部应具有的 经营管理素质

杨 毓 初

随着世界科学和技术革命的迅速发展,以及我国社会主义商品经济的发展,人们已普遍认识到,对外贸易不只是获得必要商品和互通有无的手段。它还必须同整个社会的合理经营相结合,而且经济性原则是实现企业目标的手段,只有从外汇的收入和国际分工中获得利益才能提高外贸的经济效益。外贸企业经济的特征和任务决定了外贸企业必须根据国际市场的需求变化和商品盈利情况来制订自己的生产计划和进出口计划,通过利润和消费者的需求来协调经营活动,因此环境因素的差异必然会带来各种新的困难、

风险和冲突。这就要求我们企业的经营者,不仅要具有国际市场的观点,而且必须从一个较大的整体集合中,挑选出对自身企业最有利的要素组合,充分利用环境提供的机会和条件,协调企业内外各部门的相互关系,保证企业经营活动的目的性,协调性和有效性。当前加强外贸企业经营管理是势在必行。在实行企业管理的专业化、科学化和现代化的过程中,不仅要坚持四项基本原则,同时必须具备与本职工作相应的个人能力和品质。我认为一个有效的外贸企业管理干部应具有如下经营管理素质。

一、观念方面

观念素质是企业领导者的主要素质,它涉及到各种系统的功能的相互依赖。首先,企业管理干部应当考虑不同组织和环境的可变因素。由于人们往往看不到那些同他的先入之见相矛盾或可能妨碍他的先入之见的事物,并且人们可能根据过去的感性经历,影响对问题作出反应的方式,因此,必须掌握辩证唯物主义和系统观念去不断自我认识。一个企业管理干部不仅要明确自己的职责,而且必须有高度的事业心和自觉性,经常能从整体观念来检验自己的工作。当前,外贸企业管理干部亟需从“我有什么就出口什么”的自然经济观念转变到“你需要什么我就出口什么”的现代商品的经济观念上来。这一点在加强企业自主权的今天,殊为重要。其

次,观念素质要求企业管理干部能够发现新的和独特见解的创造意识,有利用现有知识获取新知识的能力,有从各种关联的因素中抓住关键的能力,有从不确定性来预测未来结果的能力,有与总体联系起来理解个别事物的能力。如人们一直认为发行债券的企业应该确实具有偿还能力,所以只有那些历史悠久和帐面上资本雄厚的大公司才被看作是有信用的。但美国华尔街德雷克塞尔证券公司的副总经理米尔肯却认为,只要有流动资金和有发展前途,就是有信用的,那怕帐面上的资金是零,他就用这个观念创造出一个证券市场。目前,他控制着人称“低息债券”的金融网,总金额已达一千亿美元。由此可见,一个企业管理干部必须注意积累丰富的

有实验根据的知识，并超越自己的经验去观察问题，思考问题，不断深化对企业目标的认识。企业管理干部的工作责任感，只有出

自对企业、事业及其目标的一种自觉认识，才能有效地行使计划、组织和控制的职能。

二、技术方面

一个企业管理干部必须具有革新产品和劳务，探求新技术的能力。技术素质就是通过新知识和新信息来扩大技术范围，预测企业推进科研和工艺发展的能力；改革产业结构和出口商品结构，确保企业生存的能力。如流水生产线适应市场变化的能力较低，但美国艾伦控制设备制造公司，就注意利用新技术，并利用计算机进行控制，在不使装配速度放慢或者停下的情况下，用一条流水生产线，能源源不断地装配大批量各种不同规格、不同式样的接触器和继电器。而我国据说进口微型计算机13万台，大中型机4,000台，但利用率仅15%。又如日本、南朝鲜和香港、台湾地区的产品，所以能大举打入美

国市场，其中一个重要原因就是善于利用新技术、开发新产品。南朝鲜引进技术的战略就是积极引进，消化吸收、扩大出口。事实上，有很多产品，他们并不占优势，但只要国外有需求，他们就千方百计进口原料和技术来生产出口。在这方面，我们却比较忽视外销新产品的开发，更不注意引进技术的消化吸收。我们引进的三条汽车生产线，国产零件最多不超过20%，只注意进口，不注意消化吸收。现代企业管理干部必须具备锐意进取，不断革新，不仅要利用新技术，研究新款式，促进产品的更新换代，而且要有使企业生存下来，同时开创新企业的能力。

三、执行方面

执行素质是使日常工作能够在有秩序的基础上完成的能力，或者在特殊的情况下开创新局面的能力。首先，要具有提供市场可以支付的价格和费用的商品和劳务，提高经济效益的能力。香港出口商在对外贸易中为了加强产品的竞争力，在经营方式上不断创新，灵活多样，他们采取“出口服务一条龙”，推行“交货到店”的出口方法。出口商不但负责把产品装上轮船或飞机，并在进口地卸货，而且代办进口海关手续和进口地的内陆运输，最后把出口产品送到进口商的店铺或货仓。这种外贸形式对人手不足或手续不熟的中小型进口商，却可以省掉许多麻烦和费用，有的甚至比FOB和CIF的费用还要节省许多，所以已越来越为一些出口商采用。其次，必须具有感觉和利用空间、时间，加

强竞争来完成任务的能力。近年来，在国际贸易和投资中，愈来愈多的国家纷纷在国外建立将出口、进口、存货、批发、零售，甚至整个贸易外销体系都包含在内的“发货仓库”，作为加强外销的重要方式。发货仓库可以缩短生产者与消费者的距离，适应国际市场的变化，降低交易风险，赚取较高的外销利润等。此外，要具有预计不利因素并能采取措施避免，以及以正确的方式和合乎标准的技术来完成一项活动的的能力。日本三菱公司考虑到今后制造新船舶的需求已难望大幅度增长，竞争也将更趋激烈，在这种情况下，仅靠船舶已无法确保稳定的收益，为此，就采取新的经营方针，以向海外销售“技术资源”取代船舶承建业务。它包括船舶的设计、建造技术以及各种有关船舶的专利

等，以便将企业拥有的技术作更有效的利用。总之，一个企业管理干部必须经常在实际上不肯定的条件下，善于追求特定的社会目标，作出管理的预见和灵活性。这正是企

业领导自信力和魄力的表现。只有这样，才能得心应手地应付复杂的局面，使企业经济得到正常运转。

四、经济信息方面

经济信息是企业决策的依据。一般来说，组织的效率，多半是受管理人员所得到的信息支配的，管理的成绩在很大程度上也取决于组织中的各级管理能否获得信息和及时地使用信息。任何企业的决策过程，都是把信息转变为行动的过程。信息又是调节与控制这一过程的手段，准确、可靠、迅速地收集、处理、传递与使用信息，也是决策的基础。国外企业普遍认为掌握经济信息的能力将决定企业的命运。经济信息素质直接反映一个企业管理干部在市场上面对风险和不确定性，追求经营利润的能力，也反映在企业系统内以输出的最大值与投入的最小值进行生产、分配，提供商品消费和服务的能力。可以说，同一条经济信息对不同的人来说，有用程度是不同的，因此，其价值也就不同。只有那些独具慧眼，见识卓著的企业家才能够发现经济信息中别人不可能发现的价值。例如，在我国大庆油田开发之初，日本的石油公司就是根据我国报纸和画报上刊登的文字和照片，分析研究，设计出一套石

油设备，赚了我們一大笔钱，特别是在激烈的国际经济贸易竞争中，经济信息更有着突出的意义。它不仅是生产力的主要因素，而且是国际经济贸易的重要手段和依据，并且已日益成为国际经济贸易的内容，国际市场竞争的主要战略资源。日本民间的综合商社的情报网，规模之大，传递之快是举世闻名的。日本企业为了突破美国的“技术封锁”，他们还采取打进美国大学的方法，直接掌握美国尖端研究的信息。例如，日本参与美国斯坦福大学的“电子计算机论坛”，由于论坛在“第五代电子计算机”和人工智能等领域占优势，加入论坛后，即可得到有关研究动向的信息，使日本电子计算机和电子产品在国际市场的销售，长期保持遥遥领先地位。因此，企业管理干部必须十分重视经济信息的搜集、分析，善于掌握所需的适时信息，把它作为市场上营销商品和提供劳务的一个必不可少的来源，也是为了更好地向整个系统提供必要的监督和控制。

五、公共关系方面

公共关系素质是使自己适应环境，并使环境适应自己。其主要功能是沟通信息，协调关系，扫除障碍，谋求合作和支持。它不仅在组织内部发挥这种能力，而且在组织外部也发挥这种能力。首先，企业管理干部要发挥自己的领导作用，要贯彻自己的意图，必须通过别人，怎样使别人同自己相配合，怎样调动每个人的能动性，关系到企业和企

业计划的成败。所谓能动性，就是调动别人对自己活动具有的自觉性，使企业上下创造性地工作。美国联合航空公司实行“可见管理”，公司经理每年行程二万里与分布海外的五百多名雇员接触，调动了雇员的自觉性。企业管理干部只有通过于外界的联系，才能及时地了解外界的情况，才能把目标传达给下级，并帮助下级达到这些目标。要使

人力资源得到充分利用，必须要求企业领导不是靠自己的职位去领导别人，而是靠自己的能力和品质，这样才能培养上下级之间相互信赖的感情。任何一方的敷衍塞责的态度，都不可能导致有效的沟通联络。其次，沟通联络直接关系到领导与士气和内部凝聚力的关系。如果说士气与生产率紧密相连，那末企业的内部凝聚力直接关系到其对外的竞争能力，企业管理干部应对人的需要和激励具有敏感性，要对是否提供和创造下级更好的环境和条件承担责任，也应对贡献和成就给予相应的鼓励，而且要有把它同计划的执行联系起来的能力。西方企业有的在公司目标中写明，“公司的成就就是每个个人努力的结晶”，培养职工对公司的参与感，责任感和自豪感。此外，一个企业管理干部必须具备面向社会，有与各种社会团体合作的能力，有通过各种方式有效协调的能力。近

十年来，国外企业合作开发新产品的趋势明显加强，并已成为企业经营的一个重要战略，所以，公共关系已被企业家作为一项长期的战略性投资。特别是正当国际市场上贸易保护主义回潮和国家干预的加强，西方企业家认识到市场营销 4P's 策略再运用³自如也不一定能把产品卖出去。近来，美国市场营销专家菲利普·考特勒提出了 6p's 策略的“大市场营销”的概念，在原 4p's 策略的基础上增加了政治力量和公共关系两个策略，强调以公众为导向，运用各种传播手段，建立与公众之间相互理解和信赖的关系，树立企业良好的形象与声誉，促进企业目标的实现，为此，企业管理干部必须具有公共关系素质，使自己与周围群众，保持相互了解，相互适应，相互协调的双向沟通能力。

六、评价方面

任何一个企业领导要把事情干好的一个必要前提，就是要做到“胸中有数”。数是量的体现。评价素质就是要具备评价价值和成就的能力。首先，要具有把复杂的信息群分解成数量和数值的能力。现代企业领导不能单纯追求产值任务和增长速度，更重要的要注重产品质量和经济效益，以及是否为社会创造了物质财富。过去，我们一些企业习惯按指令性计划来评价企业经营的优劣，但当前在社会主义商品经济下，企业已成为相对独立的经济实体，价值规律和市场供求状况正在对企业的经营决策产生愈来愈大的影响。例如，初级产品的“外流内缺”，虽然表面上是直接“创汇”，而实际上是使国家直接损失大量外汇，并且导致国内深加工企业开工不足。其次，要具有测量偏差数，以及从规定偏差测量其趋势的能力，并且当发现有偏离，又有着手反馈修正，及时采取纠正措

施的能力。但在现实生活中，往往一项决策不到出现严重问题或造成重大损失的时候，不主动去控制或调整，而一旦调整，又匆匆作出决定，采取行动，从一个极端走向另一个极端，这正是企业领导缺少科学的评价素质的缘故。此外，在企业与消费者的关系上，是从上做起，还是从职工做起，这不仅企业是企业管理干部的经营管理思想，实际上也是评价标准。西方企业认为，“上梁不正，下梁歪”，只有从上做起，才能人人做起。据说国外大企业有一条用人原则，在受聘一年之内，允许而必须犯一次以上的“合理错误”。所谓合理错误，是指在工作中，特别是在激烈的市场竞争中，对于担有一定风险的经营决策，敢于开拓，勇于承担风险的人的失误。西方企业家认为，如果受聘人在一年的任职期内，不犯“合理错误”，则意味着此人没有创造性、竞争力、保守中庸，心理

素质和工作能力都成问题，不可能有所建树。他们认为，一个不敢冒风险的人，在竞争中丧失的机会会比捕捉到的机会多得多。西方企业只惩罚不称职的人，不惩罚失误的人。他们认为偶然失误是创造、革新和不断进取所必须付出的代价。因此，一个企业管理干部的职责不仅要善于选择好的方案、策略，而且必须具有把这个方案、策略变成行动所必须的知识与能力，更重要的是必须对

这个方案进行评价和控制。

综合上述，随着国内改革、开放的深入发展，国外资本国际化、生产国际化，各国之间经济技术上的联合和合作的进一步加强，外贸企业面临的任务将是艰巨而又复杂的。因此，不断提高外贸企业管理的质量，特别是造就一批具有国际水平的创造型的企业管理人员，已是当前外贸体制改革中不可忽视的战略任务。

(上接第29页)

我国至今尚未制定对外经济贸易仲裁法。我国贸促会制定的对外经济贸易仲裁暂行规则已试行三十多年了，有些内容已不适应我国对外经济贸易关系的需要。例如，调解与仲裁相结合是我国仲裁制度的重要特点，而贸促会仲裁规则并未订入有关调解的内容，因而在执行时缺乏依据。又如，我国仲裁庭采用公开审理方式，不利于保护当事人的商业秘密，不符合当代对外经济贸易的要求。因此，研究当前国际商事仲裁法统一的趋势和特点，根据当前统一国际商事仲裁法的要求以及我国的具体情况，制定我国对外经济贸易仲裁法，并根据这一法律修订我国对外经济贸易仲裁法律，是当前对外开放条件下发展我国对外经济贸易关系的要求。