

外贸企业经营管理思考题(之二)参考答案

外贸企业管理系

一、树立正确的经营思想有什么重要意义?

企业经营思想就是企业从事经营活动、解决各种经营问题的指导思想。正确的经营思想可以引导企业在复杂的环境中沿着社会主义方向顺利前进,取得成功。经营思想的正确与否,对企业的生存和发展起着决定的作用。

正确的经营思想必须符合我国社会主义现代化建设的实际,必须适应有计划的商品经济的要求。外贸企业的经营思想主要有以下几个要点。

一是为四化建设服务的观念。我国四化建设要利用两种资源,开拓两个市场,外贸企业担负着利用国际资源,开拓国际市场的任务,其一切经营活动必须以有利于四化建设为指针,必须为国内生产、科研、市场服务。外贸企业要根据国际市场需要,努力促进出口商品的生产,扩大出口,多创外汇;要根据国内建设需要,引进先进技术,武装国民经济各部门。因此,外贸企业的干部和职工,要学会和掌握从事对外经济贸易的本领。

二是全局观念。社会主义经济要有计划按比例地发展。有计划的商品经济要求外贸企业树立计划观念,积极执行和完成国家对外贸易计划(包括指令性计划和指导性计划)。国际市场竞争剧烈,情况复杂,又要求外贸企业坚持统一计划、统一政策和联合统一对外,因此,外贸企业必须树立统一对外的观念,联合对外,协调行动,局部服从整体,微观服从宏观,以保证国家外贸政策的正确贯彻和国家外贸计划的全面实现。

三是市场竞争观念。国际市场竞争激烈,外贸企业要使自己经营的产品进入国际市场,必须树立市场竞争观念,提高竞争能力。竞争能力主要决定于企业提高效率、高质量服务的能力和提供市场所需求的产品的能力。因此,外贸企业必须掌握市场信息,在产品和经营方面不断创新,扩大消费、开拓市场,在国际市场竞争中取得主动地位,促进企业的发展。

四是效益观念,即为社会增加积累的观念。外贸企业要把经营思想转移到以不断提高经济效益为中心的轨道上来,努力改善经营管理,加强经济核算。节省支出,降低成本,增加收入,以尽量少的劳动消耗,取得尽量多的经济效益,增加社会积累,扩大再生产。

五是战略观念,即为“明天”或未来的发展而工作的经营思想。商品都有一定的经济寿命,需求又在不断地变化,外贸企业要面向未来,重视市场研究,制定经营战略,如出口战略、进口战略等,使企业永远立于不败之地。

以上所述各种观念是相互联系的经营思想,是经营决策的灵魂,它对实现外贸企业的经营目标起着重要的指导作用。

二、什么是经营目标?外贸企业的经营目标有哪些内容?

经营目标是企业在一定期限内预期达到的经营成果,如利润、经营额,生产量等,以及

与此相适应的企业经营能力提高的程度（企业适应力、竞争力提高的程度，职工文化技术提高的程度，职工物质文化生活改善的程度）。经营目标的确定既要体现国家对企业的要求和职工对企业的要求，又要体现企业外部环境和内部条件的实际。

外贸企业的经营目标一般包括以下四点内容：

1. 贡献目标。按照我国对外贸易进出口额到本世纪末翻两番的战略目标，结合本企业的实际情况，确定经营规模、发展速度等目标。

2. 市场目标。在贯彻执行国家外贸政策的前提下，研究各国、各地区市场的特点，确定市场占有率和开拓新市场的目标。

3. 商品品种目标。根据企业的经营范围，研究国际市场需求趋势，注意发挥优势，确定出口商品品种，其中哪些是主导商品，哪些是发展的新商品，哪些是要改进的老商品，哪些是要淘汰的过时商品。

4. 经营成果目标。企业的经营成果，最终要以利润来衡量，外贸企业应根据历史的、当前的实际和今后的发展情况确定盈利(亏损)目标。

外贸企业应有五年以至十年的专期经营目标，也应有年度或季度的短期目标。经营目标要有目标值，如进出口贸易额、创汇额、进出口商品贸易量、出口商品成本额、利润额等，以便对企业经营成果进行评价。

三、什么是经营决策?外贸企业怎样制定经营决策?

经营决策是在形势分析的基础上，依据客观规律和实际情况，为达到一定的经营目标，对企业总体发展和各种重要经营活动，从两个以上的可行方案中选择一个最佳方案而作出决策的全过程。它对企业经营管理具有关键性的作用。随着外贸体制的改革，外贸企业具有相对的自主权，决策在企业管理中的地位已日益重要。决策的目的是谋取企业外部环境、企业内部条件和企业经营目标三者的动态平衡。外贸企业的经营决策，按其内容，可分为出口决策、进口决策、财务决策、人事决策、开发决策等；按其性质可分为战略决策、管理决策和业务决策；按其层次，可分为高层决策、中层决策、基层决策；按其频率，可分为常规决策和非常规决策；按其方法，可分为计量决策和非计量决策；按其参加人员，可分为个人决策和群体决策。凡涉及面小，不影响全局，又经常重复发生并有一定惯例可循，必须及时作出的决策，多数采用个人决策方法；凡涉及面广，因素复杂，关系全局，需要多方面的知识和经验作出的决策，多数采用群体决策方法。

经营决策的过程，实际上是提出问题和解决问题的系统过程。决策的程序，包括五个步骤：

1. 收集必要的信息，分析研究，进行预测(决策的前提)；
2. 研究确定经营目标(经营目标是决策的出发点和归结点)；
3. 研究制定多种可行方案；
4. 对各种方案，预测效果和潜在问题，进行充分论证和评价，选定最优方案，作出决策；
5. 根据经营决策，制定经营计划，组织实施。

在进行决策时，可能涉及多项目标，如在目标之间有矛盾时，次要目标要服从主要目标；对选定的最优方案的不完善处，要补充必要的措施，务求决策的正确与完善。

四、怎样提高外贸企业的经营决策水平？

经营决策所要解决的问题来自企业外部环境、企业内部条件和企业经营目标三个综合因素的不平衡，而且通常来自企业外部环境所造成的不平衡。由于企业支配外部环境的力量很小，企业往往要根据外部环境的变化调整企业内部条件和工作，以适应外部环境。提高外贸企业经营决策水平的关键是对企业外部环境，特别是国际市场环境的充分了解和认识，这就是说，要有知彼的能力。

提高经营决策水平，还需要知己的能力。知己才能扬长避短，发挥优势，不失时机地作为相应的对策。知己知彼可使企业具有适应力、反应力和创新能力，既能适应外部环境，又能利用外部环境，适当地改造外部环境，使经营决策摆脱被动适应的状态。

因此，外贸企业必须具有及时、正确地收集、分析、沟通、反馈企业外部和内部信息的能力，使经营决策建立在科学预测的基础上。

决策是一项技术性很强的工作。决策必须按照科学的程序进行，并运用现代化的手段（如电子计算机）和数学方法，进行科学思维。因此，要提高经营决策水平，外贸企业应有一支从事决策基础工作的专业队伍。

对各种可行方案进行评价，选择最优方案，最终取决于人们对客观事物的认识和主观能动性的大小，这就要求决策者具有丰富的经验和知识，高度的智慧和判断能力，同时具有坚强的信息观念和创新精神，以及一定的决策技术和较高的马克思主义理论水平。

外贸企业只有建立起管理信息系统，并具备一支决策基础工作的专业队伍和有决策能力的、包括各层决策在内的决策人员，才能提高经营决策的水平。

五、试述市场研究的重要性及其内容与方法

市场是外贸企业经营管理活动的起点和终点。研究市场需求变化，了解市场潜在需求，预测市场发展趋势，才能作出正确的经营决策。市场研究是经营决策的前提。

市场研究就是用科学的方法，有目的、有计划、系统地分析过去的和现在的市场状况，预测市场发展趋势，弄清企业当前和将来所处的市场环境地位，为企业正确进行决策提供充分可靠的依据，以保证经营决策的正确性，及时性和稳定性。市场研究是研究市场销售的全部问题，它包括：搜集、说明和分析市场信息资料，了解客观环境；研究消费者（用户）心理与行为；探索消费动态和市场潜在需求；研究推销方法、广告手段、定价方针和政府法令。通过研究，发现市场对企业有何机会或威胁，并制订市场经营活动的各种备选方案，提出改进建议或预防措施，从而促进和提高企业的经营成果。

市场研究的具体内容有产品研究、市场和潜在需求量研究、销售研究（推销方法和推销渠道）价格研究、消费者行为研究、广告研究等。市场研究方法可分为探测性研究、描述性研究、因果性研究和预测性研究四类。前三项研究属于认识现实的研究，而预测性研究则是探索未来的研究；前三项研究所掌握的市场信息最后要用于预测性研究。预测包括市场需求预测，市场占有率预测，技术发展预测等内容。预测方法有经验判断法和数学计算法（通常用时间序列分析法、因果或相关分析法），两者可结合应用。

市场研究的前提是掌握各种正确的市场活动信息。信息不同于资料。资料是记录下来的市场活动符号，一份单独资料不能说明市场问题。信息是对大量资料进行整理后的解释，是

企业管理的一项重要资源。市场信息的资料来源主要有企业内部资料、第二手统计资料、征询专业人员意见、参考过去类似的实例、进行实地的市场调查等方面。市场调查的方式，基本上有全面调查和抽样调查两种。调查的方法可分询问法、观察法与实验法三类，主要进行事实、原因、意见的调查。

外贸企业必须设立专门从事市场调查研究工作的机构；必须有一个市场信息系统，把不同方面、不同部分的市场信息有机地组织起来（资料的收集、输送、贮存和处理，信息的解释、分析、分散、处理和沟通）达到整体化、目的化和适宜化。

六、什么是全面计划管理？外贸企业怎样进行全面计划管理？

全面计划管理是指企业根据经营决策对各项经营活动及其所需要的各种资源，对企业各部门、各环节的工作的统筹安排和组织实施。全面计划管理是社会主义有计划的商品经济的客观要求，也是现代化企业经营活动的客观要求，它是实现企业经营决策的保证。

全面计划管理是整个企业的计划管理，企业既有总的计划，又有各部门直至各个岗位的计划，保证企业计划的全面实现；它还是全过程的计划管理，其过程从计划的编制、组织执行、检查、修改至计划执行成果的评价，全部企业经营活动的管理，均以计划为依据；它又是全员的计划管理，企业的全体职工都参与计划管理工作，都按计划办事。

外贸企业的全面计划管理有下列基本原则：

1. 科学性原则。加强调查研究，从实际出发，使计划充分反映客观经济规律的要求，不论指令性计划或指导性计划，都要运用价值规律。在全面计划管理的整个过程中，充分重视经济信息，加强市场研究工作，使计划管理具有科学性，避免主观性。

2. 综合平衡原则。外贸企业的进出口业务，涉及许多部门、许多企业。外贸企业的计划应与生产、供货、用货部门的计划密切衔接，保持适当的外部平衡；同时，对企业内部的各种计划，加以衔接和平衡，保持各项经济活动的协调进行。在全面计划管理的整个过程中，要经常地进行综合平衡工作。

3. 统一对外原则。由于国际市场环境与国内市场环境不同，对外贸易的政策性强，有一定的特殊性，外贸企业在全面计划管理的整个过程中，必须执行国家外贸政策、法令和规定，贯彻统一计划和联合统一对外的方针，维护国家的全局利益。

4. 经济效益原则。外贸企业在全面计划管理的整个过程中，必须以提高经济效益为中心。提高经济效益要着重注意市场需要与生产（或收购）的结合，扩大出口，多创外汇；着重注意经济效益与发展速度的统一，讲求一个实实在在的速度。

5. 群众性原则。全面计划管理应建立在群众参与管理的基础上，实行民主管理，使企业计划成为全体职工共同奋斗的目标。

外贸企业的规模不断扩大，经营范围及方式不断变化，影响企业发展的内部因素和外部环境日益复杂，因此，需要应用系统理论和方法进行全面计划管理。其体系结构包括管理计划系统、作业计划系统和作业控制系统三个基本组织部分，各个系统又可分为若干子系统，形成一个全企业、全过程、全员的全面计划管理系统，有效地把企业的六个要素（人、物资、设备、资金、任务指标、信息）组织起来，实现企业的整体目标。

七、什么是全面质量管理?外贸企业全面质量管理有什么特点?

全面质量管理是企业为了保证和提高产品(服务)的质量,运用一整套质量管理体系、手段和方法所进行的系统管理活动。

质量是指产品质量和工作质量。产品质量就是产品适合一定用途和满足购买者需要所具备的特性,包括产品性能、寿命、可靠性、安全性和经济性五方面的性能;工作质量是指为保证和提高产品质量的有关工作的质量,它是产品质量的保证和基础。产品质量是企业生产、技术、组织等方面工作质量的综合反映。

全面质量管理的特点是:管理的对象是全面的(产品和工作),管理的范围是全过程的,管理的人是全员的,管理的技术和手段是综合性的。

企业开展全面质量管理,必须从组织上建立质量保证体系,以保证和提高产品(服务)质量为目标,运用系统的理论和方法,设置必要的组织机构,把各部门、各环节的质量管理活动严密地组织起来,形成一个有明确任务、职责、权限、互相协调、互相促进的质量管理的有机整体,把分散在企业各部门的质量管理职能纳入一个统一的质量管理系统,把生产活动、流通领域,使用过程的质量信息反馈沟通起来,从而使质量管理工作制度化、标准化、系统化,保证产品质量的不断提高,满足购买者的需要。

质量保证体系是按照计划——实施——检查——处理(PDCA)的管理循环周而复始地运转的。计划阶段包括分析现状和找出存在的质量问题及其原因,制定措施方案和计划目标等步骤;实施阶段包括落实与执行计划和措施;检查阶段是检查计划执行情况;处理阶段包括总结经验教训、巩固成果、纠正缺点、明确遗留问题,然后转入下一循环。

经营型外贸企业全面管理的重点是工作质量管理。它的质量保证体系包括市场研究、对外成交、签订合同、履约交货(到货)的工作质量管理四个基本组成部分,按照PDCA的管理循环持续运转,运用质量统计方法进行质量分析,发现问题,查明原因。同时,尚须组织力量,建立制度,采取技术组织措施,才能保证和提高工作质量。

外贸企业必须搞好进出口商品的全面质量管理,其保证体系包括设计试制过程、制造过程、辅助过程(物资技术条件和服务)、使用过程(进货、交货、到货)的质量管理四个基本组成部分。过去,外贸企业大多着重于使用过程的质量管理,这是不完善的。

八、什么是全面经济核算?外贸企业怎样进行全面经济核算?

全面经济核算是指企业从公司(厂部)到科室(车间)班组各级,以及在生产、技术、劳动、物资、销售(出口)采购(进口)、财务各部门都实行经济核算;从产品的设计、试制、鉴定到投入生产制造,以及销售和为用户服务都实行经济核算;从领导到群众,从管理干部、工程技术人员、采购销售人员到工人都参加经济核算。这就是说,全面经济核算是全企业、全过程、全员参加的经济核算。它包括:生产(经营)成果、劳动工资、资金占用、产品(出口)成本以及利润的核算等内容。

企业通过记帐、算帐,严格地、准确地计算和考核生产经营活动中的消耗和成果,力求以尽可能少的劳动消耗,物资消耗和资金占用,取得较佳的经济效益,其实质在于正确处理好国家、企业和职工三者之间在经济责任、经济权力和经济利益方面的关系。

外贸企业经济核算实行统一领导,分级分口管理。公司是经济核算的主体,直接计算成

本和申请贷款，统一调用物资和资金，统一处理公司内外各种经济关系，并向公司内部各部门下达各种经济指标，定期考核其完成情况。

科室的经济核算是公司经济核算和班组经济核算的纽带，其核算范围只限于与本科室业务有关的经济指标，核算办法一般是指标分解、核定资金、内部结算、自计盈亏和物质奖励。班组经济核算是公司、科室经济核算的基础。它是一种群众性的经济核算工作，根据“干什么，管什么，算什么”的原则，以简单、明确的核算方法，尽可能地全面反映班组的劳动消耗和经营成果，其核算范围只限于与本班组工作有关的经济指标。目前，考核外贸企业的经济指标有：出口销售额指标、出口成本指标、费用水平指标和资金周转次数指标、利润(亏损)额指标等五项。

实行全面经济核算，必须有一系列的基础工作作为前提，其中主要是健全原始记录，搞好定额管理，加强计量工作，制定计划价格和做好清产核资工作。

九、什么是财务管理？试述外贸企业财务管理的任务和内容。

企业的财务管理是根据企业资金运动的客观规律，正确组织财务活动和处理财务关系的一系列组织管理工作。其基本任务是在执行国家的有关方针、政策、法令和规定的前提下，不断地提高各项资金的使用效果，实现企业的经营目标，为国家增加资金积累，加速社会主义经济的发展。

外贸企业财务管理的具体任务是：

- 1.组织企业资金供应，保证经营需要，提高资金使用效果；
- 2.实行财务监督，维护财经纪律；
- 3.健全各项制度，保护国家财产；
- 4.按照国家规定，管理分配收入，及时缴纳税金，正确处理国家、企业、职工之间的经济利益关系。

外贸企业财务管理的内容是由财务管理的任务、资金构成和资金运动过程决定的，主要包括流动资金管理(商品资金、非商品资金、结算资金、其他资金等)、固定资金管理(固定资产、低值易耗品)、成本管理、利润管理、专用资金管理等。这几项管理是不可分割的统一整体。

十、什么是全面劳动人事管理？外贸企业怎样实行全面劳动人事管理？

人是企业生产经营诸要素中最活跃、最重要的因素。劳动人事管理就是企业有关职工方面一系列的组织和计划工作，其中心任务是合理组织劳动，提高劳动素质，充分发挥职工的主人翁精神和聪明才智，高效率、高质量地完成企业的任务。

全面劳动人事管理有以下几个特点：(1)计划性；(2)战略性；(3)科学性；(4)相互监督；(5)按劳分配。通过管理，应处理好劳动(工作)过程中职工之间的相互关系；职工与劳动工具、劳动对象之间的关系，职工与企业、国家之间的关系，所以，它是全面的劳动人事管理。

外贸企业实行全面劳动人事管理，在当前应抓住以下几个重点：

- 1.实行全员培训，提高职工政治、文化、技术、业务、素质，适应对外贸易发展的要求；

2.合理组织职工劳动，根据“精兵简政”的原则，正确处理各类人员之间的比例关系，搞好定员编制，节约人力，提高效率；

3.加强思想政治工作，进行有理想、有道德、有文化、有纪律的教育，坚持“两个文明”一起抓；

4.改革工资制度，切实贯彻按劳分配的原则；改革人事制度，把德才兼备的人才提拔到领导岗位上来。

(上接第23页)

新技术革命对世界经济的影响是深刻而多方面的，对此，我们应该有一个全面的认识。新技术革命是一种生产技能的改革与进步，又是一种社会的过程和文化科学运动。科技能开拓社会生产力，但要取决于掌握技术的人的素质，也取决于允许它发挥效益的社会经济基础。社会主义制度的优越性，使我国对外经济贸易可以在引进新技术革命成果中发挥作用，但是真正将这些新技术吸收消化，并为我所用，不是对外经济贸易部门所能胜任的，而是取决于整个生产和科技部门。引进先进技术，要有长远规划，分批分期地引进，同时要与工业科研部门加强协作，密切配合，统一对外，共同负责引进新技术，改造旧企业，发展新工业，为社会主义四化建设服务。