

外贸企业经营管理思考题(之三)参考答案

外 贸 企 业 管 理 系

一、什么是管理信息系统?外贸企业管理信息系统的内容和要求是什么?

管理信息系统(MIS)是以电子计算机为基础的管理系统,这是一种既有管理功能,又有控制功能的数据处理系统,它不同于电子数据系统(EDP)。EDP是一个开环系统,输入数据经过处理输出,就告结束;MIS是闭环控制系统,数据资料输入后,经过处理分析,输出信息后,回授给各级管理人员,通过管理控制整个企业的经营活动,获得新的数据资料,又馈入各个终端作为输入。此外,MIS还有系统分析功能,又是一个人——机系统,它主要是为上层管理人员决策服务的,当然也兼顾了数据处理的任务,而EDP主要是为中下层管理人员实现数据处理自动化的。

管理信息系统的目的是把零星的不调和的信息、直觉的推测,从解决孤立问题的水平,提高到系统观察、系统的数据处理以及解决系统问题的水平上来,其主要任务是收集处理企业经营活动的各种数据,经加工后,使指定的信息,在指定的时候,达到指定的地点,为各级管理者提供综合性的有价值的信息,以供各级管理人员对企业的资源进行计划、预测、控制、决策,使企业的总目标得以最佳实现。

管理信息系统的发展,经历了三个过程(三种类型或三种处理方式):一是手工处理,二是机械处理(如开票机、手摇计算机、穿孔器等),三是电子计算机处理(又称计算机支持的管理信息系统)。外贸企业的管理信息系统,有的尚采用手工处理方式,然而正在逐步向电子计算机处理方式发展。

信息是外贸企业管理的一种极为重要的资源,是企业管理的重要基础,经营决策的依据和提高经济效益的手段和保证。信息按来源分类,可分为外部信息和内部信息;按作用分类,可分为计划信息、控制信息和作业信息;按性质分类,可分为历史性(即实际的)信息和预测性信息;按发生情况分类,可分为预知性信息和突发性信息;按内容分类,可分为政治、军事、经济、科技、社会生活信息等。各种信息是互相关联的,它们之间都具有内在的、自然的联系,从而形成一个完整的系统。外贸企业的管理信息系统的内容(信息处理的内容)包括数据的收集和录入,信息的存储,信息的传输,信息的加工和信息的输出。这个系统要求信息具有准确性、及时性与适用性。

管理信息系统是一个人造系统,先要确定系统目标,进行可行性研究,然后进行系统设计和程序设计,经过调试,实验证明系统已能正常运用,即可交付使用。管理信息系统的发展是无止境的。一个系统在用了几年之后,外贸企业的外部 and 内部环境有可能出现新情况、新问题,提出新的要求,这就需要再次提出改进目标,设计更新的系统。

二、电子计算机在外贸企业管理中可发挥什么作用?怎样应用?

电子计算机具有运算速度快、精确度高、计算过程全面自动化的功能,又具有庞大的“

“记忆”能力，可储存大量数据，并有进行逻辑判断的功能，还具有综合处理数据包括数字、文字、表格、图象、声音的功能。在管理上一般采用微型的数据处理机(又称微电脑)。

在外贸企业管理中应用电子计算机可得到很多效果，其直接效果，如在生产上可增加产量，节约原材料与能源，提高设备利用率等，在外贸业务上可降低出口成本，增加外汇收入，提高服务质量等；其间接效果，如信息沟通的快速化，管理工作的全面化(变事后管理为主动管理)、决策的优化、数据管理的科学化、管理工作的合理化等，它对外贸企业素质的提高起着极大的作用。

在企业管理中应用电子计算机，可从简单到复杂，从个别到系统。外贸企业目前尚处于单项数据处理阶段，如工资计算、统计报表、职工考勤等，其主要特征是计算机模仿人工处理方式，数据是成批处理的；计算机是单机工作。个别外贸企业已进入综合数据处理阶段，如合同管理、客户管理、库存控制等，其主要特征是出现了面向终端的计算机网络，多终端的使用，实现了局部性的数据共享。外贸企业目前尚未进入计算机支持的管理信息系统阶段，这是企业全面使用计算机管理阶段，企业管理的各个系统由计算机联合处理，其主要特征是出现了支持决策的人——机交互系统和数据库的应用，从而加强数据共享。以各型计算机为中心的计算机网络亦将广泛应用。

外贸企业多数已有电子计算机装备，目前的重点是应用软件的开发，如对外函电、统计报表、会计报表，又如设计计划管理系统、合同管理系统、市场预测系统、库存管理系统，资金管理系统、销售(出口)管理系统、采购(进口)管理系统、人事管理系统等。今后，外贸企业还可通过组织内部信息与外部的数据结合起来，在几小时内，对业务、市场、价格、竞争、预测作业综合性研究，进行决策；可把大量数据转换成图表或彩色图象，使各级管理人员加深了解，迅速采取行动；可建立和推行多用户电子计算机系统，由若干用户共同使用，各用户都能分享储存在磁盘上的资料。因此，应用电子计算机有着广阔的前景。外贸企业管理水平的提高，在一定程度上取决于应用电子计算机的广度和深度。

三、怎样做好进出口合同管理？

外贸企业与国外客户所签订的进出口合同是一种法律文件，合同的履行，既是进出口计划的作业过程，又是“重合同，守信用”树立企业信誉的具体表现。合同管理是外贸企业作业管理的一个主要部分。

合同管理的依据是书面的正式合同，做好合同管理的先期工作——签订合法的、完善的合同是合同管理的基础。

合同管理开始于合同的成立，直至签约双方对全部合同条款履行完毕，要求按时、按质、按量地交货、到货和收付货款，以及售后服务。在整个合同履行过程中，合同管理的任务是：

1. 进行质量、数量控制。根据合同的商品名称、规格、数量、产地、牌号、包装、检验、索赔等条款，督促和检查合同中有关质量，数量条款的执行情况，发现问题，及时纠正。

2. 进行时效控制。根据合同的交货、运输条款，督促和检查按时出运和到货。

3. 进行经济效益控制。根据合同的价格、保险、运输和支付条款，督促和检查按时收款和付款，并在符合合同条款下，尽可能节约运输、保险费用。

4. 进行合同管理前期工作的检查工作和合同履行过程中的协调工作。如上所述, 合同是合同管理的基础, 因此, 合同管理工作要做在签订合同之前, 全面检查合同的可行性、经济性和合法性, 实行全过程的合同管理。同时, 在履行合同过程中, 由于情况变化, 可能影响合同的全面履行, 因此, 必须进行协调工作。协调包括企业内部各部门工作的协调和企业与签约对方之间的协调, 但后者应由经办部门执行。

做好合同管理工作, 必须建立相应的规章制度, 如进出口各项凭证、单据流转程序, 作业部门的责任制度, 质量检查制度, 工作记录制度, 工作时间定额制度和追踪制度。在这些制度的基础上, 设计电子计算机支持的合同管理系统, 输入、储存、处理、传输有关履行合同的的全部数据, 及时反馈, 使管理人员和各个部门全面了解合同履行情况, 籍以调整进度, 协调工作; 或采取措施, 解决问题, 保证进出口合同的全面完成。

合同管理工作可由企业的综合部门(或计划部门)主办, 或建立一个矩阵式的组织, 检查、督促、协调各部门的工作。除因特殊原因取消合同和特别重要的合同(数量大、时间紧、政策性强、技术性强的合同)必须由企业经理直接管理者外, 一般可用电子计算机制作的合同履行情况报表逐日向主管经理作书面汇报。这项管理工作也可用手工处理, 但所费人力及时间较多。

四、统计在企业管理中的基本作用是什么? 外贸企业怎样搞好统计工作?

统计是企业实行科学管理的重要手段。外贸企业统计管理就是通过统计调查(收集资料)、统计整理和统计分析, 对企业的经营活动作出评估, 在企业计划实施过程中, 发挥指导、监督、控制的作用, 并为制订决策和计划提供历史的(过去和现在的)数据。统计管理属于管理信息子系统的内部信息部分, 又与经营计划系统、作业计划系统、作业控制系统有密切的关系。

外贸统计要求具有高度的及时性、准确性、全面性和系统性, 以适应国际市场变化和外贸业务发展的需要。要搞好对外贸易企业的统计管理工作, 必须:

1. 严格遵守《中华人民共和国统计法》和《对外贸易业务统计制度》维护统计制度的严肃性。在企业内部建立统计制度, 全面收集各种资料, 及时正确地编报各种对外贸易统计报表。在统计调查中, 除统计报表方法外, 还有专门调查方法——全面调查和非全面调查(如抽样调查、重点调查、专题调查), 收集非经常性的和特殊性的资料。

2. 统计资料收集后, 要对资料加以整理, 进行统计分组, 使大量资料系统化。不论是全面的资料或抽样的资料, 都可作成分布数列和直方图。(1)在所有数据中, 求出最大值与最小值;(2)把全距分成相等的7~20个组;(3)确定每个组间的组距;(4)用划记法作成频数分组数列;(5)作出直方图, 也可用累计数和相对的累计频数作出累计频数图或相对累计频数图。然后进行统计分析。

3. 在统计整理以后, 必须进行统计分析, 用以说明大量现象的数量方面的一般特征。统计分析的基本方法是综合指标法。综合指标可分总量指标(绝对数)、相对指标(相对数)、平均指标(平均数)三种。总量指标是基本指标, 相对指标和平均指标是派生指标。平均指标是根据计量标志来说明事物的典型水平, 也表示数量的集中趋势。运用统计分析, 可以对企业的经营情况, 作出数量上的评价, 进而总结成绩, 发现问题, 找出薄弱环节, 及时改进, 以提高企业的管理水平。

4.统计是搞好企业管理的基础之一，因此，必须创造条件，实现统计电子计算机化。外贸企业的统计部门要逐步使指标体系完整化、统计分类标准化、统计调查科学化、基础工作规范化、计算技术和数据传输技术现代化和统计人员专业化。

五、什么是网络计划技术?外贸企业可在哪些方面应用网络计划技术?

网络计划技术是运用网络图来组织生产经营和进行计划管理的科学方法，其中包括关键路线法 (CPM)、计划评审技术法 (PERT)，计划评价法 (PEP)、图解评审法 (GERT)、决策关键路线法 (DCPM)等方法。我国称为统筹方法。其基本原理是利用网络图表达达到协调计划任务的进度安排及其组织成各项工作(或工序)之间的相互关系，进行网络分析，计算网络时间，找出关键工序和关键路线，求出时间差，不断改善网络计划，求得工期、资源与成本的优化方案。在计划执行过程中,通过信息反馈进行监督与控制,以完成预定计划，达到预定目标。其特点是可使管理工作具有全局观念、系统观念，有利于在管理工作中掌握重点和挖掘潜力；可保证整个工作始终处于有效的控制与监督之中；有利于在节约费用的前提下加快工作进度；可提供几个可能的方案，从中选择最优方案；可利用电子计算机进行繁复的计算。

网络计划技术在外贸企业管理中可用于经营计划、各种作业计划、生产或建设项目、新产品科研计划，以及经营决策、生产安排、设备利用、进出口进程、进货及销售策略、运输路线、成本及费用、基本建设、人力调配等方面。

六、试举一例，说明网络计划技术的应用。

设某出口公司需将一批出口商品改换包装装潢，其正常作业时间及成本与赶工作业时间及成本，随工作时间长短而变化。按正常作业，费时较长，费用（或直接成本）较省；而赶工作业，费时较短，费用较高，除直接成本外，估计整个改装作业，如23天完成，需间接成本60，000元.如超过23天完成，则每多一工作日，需增加间接成本5，000元。兹列表如下：

作 业 i , j	耗 时 (天)		成 本 (千元)	
	正 常	赶 工	正 常	赶 工
1—2	20	17	60	75
1—3	25	25	20	20
2—3	10	8	30	44
2—4	12	6	40	70
3—4	5	2	30	48
4—5	10	5	30	70

试求：(1) 此项作业计划的正常完成时间与成本。

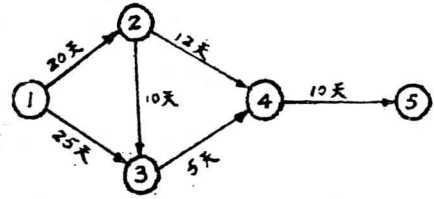
(2) 此项作业以逐步赶工的最优方案。

解：(1) 此项作业计划正常完成时间，其耗时网络图如下：关键路线：1—2—3—4—5

耗时：45天

总成本 = 正常成本 + 赶工成本

$$+ \text{间接成本} = 210 + 0 + 60 + 5 \\ \times 22 = 380(\text{千元})。$$



(2) 从上表可知如下情况：

作业项目 i —j	1—2	1—3	2—3	2—4	3—4	4—5	共计
正常成本(千元)	60	20	30	40	30	30	210
赶工成本(千元)	75	20	44	70	48	70	
可能缩短时间(天)	3	0	2	6	3	5	
赶工增加成本(千元)	15	0	14	30	18	40	
成本斜率(千元/天)	5	0	7	5	6	8	

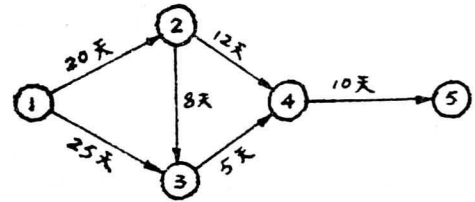
作一次改进网络图如下：

改进：2—3缩短工时2天

关键路线：1—2—3—4—5

耗时：43天

$$\text{总成本} = 210 + 7 \times 2 + 60 + 5 \times 20 \\ = 384(\text{千元})$$



作二次改进网络图如下：

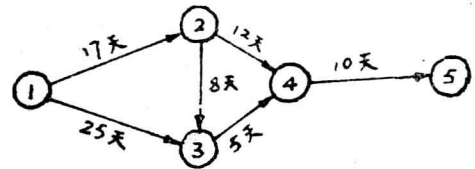
改进1—2缩短工时3天

关键路线：1—2—3—4—5

1—3—4—5

耗时：40天

$$\text{总成本} = 210 + 3 \times 5 + 7 \times 2 + 60 + 5 \times 17 \\ = 384(\text{千元}) \dots \dots \dots$$



如此逐步经过五次改进网络图，达到如下情况：

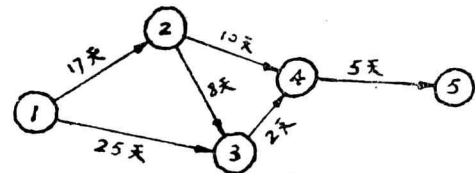
关键路线：1—2—3—4—5

1—2—4—5

1—3—4—5

耗时：32天

$$\text{总成本} = 210 + 97 + 60 + 5 \times 9 \\ = 412(\text{千元})$$



故逐步赶工的最短完成时间为32天，总成本为412(千元)。如安排完成时间为40天，总成本为384(千元)，较正常完成时间——45天，提前五天完成工作，仅增加赶工成本4(千元)，此为最优方案。

七、什么是库存管理(控制)? 怎样控制库存?

库存管理或库存控制 (Inventory Control)是现代企业经营管理中的一个重要环节。它

用数量分析方法研究出口商品如何保持最适当的库存量,解决均衡生产与需求的不定性、季节性之间的矛盾。库存是一项投资,需要占用一定数量的资金;库存是实物的储存,必须支付库存的保持费用。但库存是储存着的创汇能力,可用于满足临时订货的需要;保持一定的库存有利于安排出口作业计划。库存管理的目的就是要利用库存的优点,避开它的短处,发挥它的功能。

一项具体的库存,按其功能,可分为预期的库存(按出口计划及市场所需的库存)调节国际市场需要的库存、起分解作用的库存(有协调作用的库存)、运输途中的库存及周转性库存等。合理的库存量应从生产供应(生产供应批量、缺货成本)、流动资金(包括利息、储存损耗、保险费、仓库管理费等保管成本)及订购进库(订购成本、订购量、订购次数、购运时间)等三方面来考虑,确定最高库存量及安全库存量。

常用的库存控制方法是经济批量法和 A B C 分析法。经济批量法是平衡订货费用和储存费用,求得最经济的订货批量的一种方法。常用的有下列几种类型:

1. 无安全库存的定货订货模型。经营型外贸企业一般可用经济订货批量模式和有数量折扣的经济批量模式。

2. 边补充边销售的库存模型。

3. 有安全库存的订货模型。

4. 概率性库存模型。

(各种模式的计算方法从略)

库存管理的目标是以最小的库存量和最低的进货成本,保证出口计划的完成。不同的出口商品在产、供、销方面各有特点,外贸企业应根据商品特性及市场情况采用不同的库存模型。

八、什么是 A B C 分析法 (PARETO 分析法)?

出口商品的种类、品种、规格很多,对每一商品不可能逐个寻求最佳经济批量和库存量。但在全部商品库存中,往往只有少量高价的商品占用库存金额很大的百分比,而多数的低价商品却只占库存金额很小的百分比。A B C 分析法就是对库存商品进行价值分析,然后有重点地进行库存控制,以达到尽量少地占用资金的目的的一种分析方法。

A B C 分析法是这样进行的:

1. 先将商品按其金额大小区分为 A、B、C 三大类: A 类商品品种约占 10~15%, 金额约占 70~75%; B 类商品品种约占 15~20%, 金额约占 20~25%; C 类商品品种约占 65~75%, 金额约占 5% 左右。

2. 按金额从高至低顺序列出价值分析表。

3. 按价值分析表画出 ABC 分析图。

4. 根据得到的数据,分类进行不同的控制。

对于 A 类商品,要严格按出口短期计划控制订货量,尽可能少储存或不储存,通过协议或合同严格控制供货部门的加工周期,掌握好进销时间的衔接,库存管理的重点应放在此类商品。

对于 B 类商品,可采用正常的批量进货,通过协议或合同,控制供货部门生产进度,保持适当的周期储备,严格执行盘存制度。

对于 C 类商品, 进货批量可大一些, 库存量可大一些, 可采用最大储备量的订货方法。

九、什么是风险管理? 试述风险管理的内容与方法。

风险管理 (Risk Management) 是将企业经营活动中各种可能发生的潜在风险, 事前进行足够的估计和识别, 防患于未然, 并以最少的费用, 将可能发生的灾害和损失, 限制到最低程度, 以保护企业资产和盈利不受意外情况和事故损失的一种管理制度。企业可能遭受的风险不外来自社会的、经济的、市场的、科技的和自然界的各个方面, 以及企业本身的经营管理方面。按其性质、大致可分为以下四类:

1. 经营风险。外贸企业的经营过程, 有多种环节, 在各个环节之间, 都有一定的时间距离。其间, 可能出现国际政治、经济情况的变化; 消费者爱好的转变; 新产品的出现; 市场价格、各国货币汇率的变动等情况, 使经营者的预期与实际市场情况不符, 因而遭受经济损失。这类风险多数因企业外部条件的变化而产生。

2. 信用风险。在对外贸易活动中, 常因市场情况的变化, 对方藉词合同中的个别字义, 而不履行合同或合同的部分条款, 因而使企业遭受经济损失。这类风险是因客户信用问题产生的。

3. 责任风险。在对外贸易业务中, 因工作事故, 如交货脱期、品质规格不符、单证差错、数量短缺等需赔偿对方的损失, 或因质量低劣、包装不良, 使消费者遭受损失, 需负责赔偿, 均属责任风险。这类风险是因企业内部工作质量问题而产生的。

4. 财产风险。企业的各种财产, 如房屋、厂房、机器、设备、仓库、货物、车辆、资财等, 由于雷电、地震、洪水, 战争等意外事故而造成的损失, 属于财产风险。这类风险是因自然灾害或不可抗拒的原因产生的。

风险广泛存在于企业经营活动中, 就对外贸易来说, 主要有信用风险、商品风险、价格风险、汇率风险、运输风险和市场风险等, 可分别归入上述四类风险中。为了避免或减少风险, 一般采取下面四种办法:

1. 避免风险。就是设法回避那种可能产生危险的情况。例如, 在对外贸易中, 了解到某一客户的信用不可靠时, 就不与该客户进行交易; 某一地区社会情况不稳定时, 就暂不与该地区进行交易; 了解到某一航程不安全时, 就改经其他航线运输商品。

2. 防止与减少损失。有些风险可通过采取适当措施, 防止或减少经济损失。如加强市场预测, 加强资信工作, 健全客户管理、质量管理和各项作业责任制度, 严格管理进出口进程等。

3. 转移风险。有些风险, 如运输、火灾、盗窃等风险, 可通过向保险公司投保各种风险, 把风险转移。现在, 各保险公司正在扩大保险范围, 如投资风险、政治风险、输出风险等。又如, 可用期货交易, 转移价格风险、汇率风险。今后有不少风险可采用转移风险方法, 但一般费用较高, 应仔细核算。

4. 承担风险。对外贸易业务情况复杂, 风险无法全部消除。由这些风险所造成的经济损失, 就必须由企业自我承担, 如运输损耗、进货价格的调整、汇率的微小波动等; 又如有些价值较低的商品, 在企业内部加工、整理过程中, 若一一投保, 不仅手续繁多, 且费用较大, 因而, 这些风险也可由企业自我承担, 但在财务方面必须作出自我保险计划, 以控制自

我承担风险的额度。

由于风险管理十分重要，外贸企业应有专事风险管理的经理人员和工作人员，其任务为：

- 1.对各种风险采取以防为主的方针，尽可能地避免或减少风险，主要是加强内部的工作责任制度。
- 2.尽量采取风险转移的办法，免遭巨大的经济损失。
- 3.向职工进行安全教育，加强安全观念，并把重点放在经营风险管理上。

十、什么是办公室自动化？如何实现外贸企业办公室自动化？

办公室自动化是以电脑化办公机器、通讯网络、数据库技术为其三大支柱的一门综合性技术。例如，采用文字处理机，可用机器写字来代替手工写字，用机器制表代替手工制表；采用图象处理机，可用机器画图代替手工画图；采用静电复印机和台式胶印机，以高速印刷代替手工油印；采用微电脑数据库技术，以自动检索代替手工寻找档案、文献，还可以办公室微电脑作为终端，以“在线”或“离线”方式与国际上各数据中心联机，以快速查询代替人工翻阅报刊及各种手工查询；用传真机和微电脑建立“电子邮路”代替人工邮政，使公文通过电子邮路迅速发往各地；用电视电话系统来代替面对面开会；用有线电视将文字、表格、图象、声音等各种信息结合在一起，形成一个综合处理系统……。这样，人们在办公室查卷宗，作计划、起草文稿函电、抄写资料、上报表格、登记存档，甚至接电话开会等各种活动都有了现代化设备，从而使办公室走上机械化、电脑化、网络化，办公效率将大大提高。

从一些技术先进国家的办公室自动化途径来看，七十年代后期开始是以计算机文字处理为代表，以“秘书级”事务处理自动化为特征的办公室自动化开创阶段，八十年代办公室自动化已是趋向依靠数据库技术和网络技术，以“经理级”事务处理自动化为特征的成熟阶段。按外贸企业目前情况来看，大部分企业已配上微电脑，可以它为办公室自动化的核心设备，首先开展“秘书级”的事务处理自动化工作。为了不断提高办公室自动化程度而添置设备（如闭路电视、录象机等）的过程中要有总体规划，使各种设备能与电脑联成网络，成为一个能进行各种信息综合处理的办公室自动化网络。