

唐咸正主编

中国地质大学出版社

地勘单位 经营管理学



内 容 简 介

本书根据“经营的中心在决策”的观念，以决策为中心组织全书的内容，分为三大部分：第一部分（第一—五章）介绍经营管理的基本概念、基本原理、基本方法；第二部分（第六—十章）介绍地勘单位重要经营活动决策（产品决策、市场营销决策、技术改造决策、成本决策、财务决策）的原理和方法；第三部分（第十一章）介绍经营诊断的基本原理和方法，是全书的总结和归宿。

本书可作为培训管理干部的教材和大专院校师生的试用教材或参考书，对于地勘单位各级管理人员也是一本良好的参考书。

地质勘查单位经营管理学

唐咸正等编著

责任编辑：熊曾熙 胡恒敏

*

中国地质大学出版社出版

（武汉市 喻家山）

中国地质大学出版社印刷厂印刷 湖北省新华书店经销

*

开本 787×1092 1/32 印张 14.125 插页 2 字数 270 千字

1990年3月第1版 1990年3月第1次印刷

印数 1—2000 册

ISBN 7-5625-0430-X/F·39 定价：2.85元



前 言

为了适应地质工作向有计划的商品经济转轨和地勘单位实行“一业为主，多种经营”方针的需要，我们特编著了这本试用教材。

本书力图把企业经营管理的基本理论和基本方法与地勘单位的经营管理实践相结合。为此，在阐述企业经营管理共性的同时，注意了地质经营管理的特殊性，并尽可能用地勘单位的经营管理实例说明问题。但由于基础地质工作中的经营管理尚不发育，本书所引的实例多限于工程劳务和多种经营方面。

根据“经营的中心在决策”的观念，本书以决策为主线安排全书的结构，在章节安排上考虑了当前地勘单位经营管理实践的现状。

本书适用于地勘单位各级管理人员，也可作为培训管理干部的教材和大专院校师生的试用教材或参考用书。

本书由唐咸正主编，第二章由唐咸正和严良合写，第六、七章和第八章分别由严良和王云健撰写，其它七章均由唐咸正撰写。

在我国提出并研究地质勘查单位经营管理只是近几年的事情，从理论到实践都有许多问题需要探讨，加上作者的水平有限，本书难免有不妥和错误，敬请读者随时将意见或建议告诉我们，以便再版时进一步修改。

编著者

1989.1.20

目 录

第一章 地质勘查单位经营管理概论	(1)
第一节 地质勘查单位经营职能的产生和发展.....	(1)
第二节 地质勘查单位经营管理的内容和任务.....	(5)
第三节 地质勘查单位经营思想、经营目标和经营 方针.....	(8)
第二章 地质勘查单位外部环境的研究	(14)
第一节 地质勘查单位外部环境.....	(14)
第二节 地质勘查单位外部环境调查.....	(24)
第三节 地质勘查单位外部环境预测.....	(33)
第三章 地质勘查单位内部条件分析	(48)
第一节 内部条件分析的任务和内容.....	(48)
第二节 产品和分析.....	(50)
第三节 财务状况分析.....	(59)
第四节 综合分析.....	(71)
第四章 经营决策	(77)
第一节 决策的内容和种类.....	(77)
第二节 经营决策的原则和程序.....	(81)
第三节 经营决策分析法.....	(87)
第四节 经营决策的定量方法 (一)	(97)
第五节 经营决策的定量方法 (二)	(125)
第五章 经营计划	(150)
第一节 经营计划概述	(150)
第二节 经营计划的种类	(153)

第三节	经营计划的编制、执行和控制	(164)
第六章	产品决策	(174)
第一节	地质勘查单位产品的概念和类别	(174)
第二节	地质勘查单位服务方向决策	(182)
第三节	地质项目决策	(186)
第四节	多种经营产品开发决策	(189)
第五节	建立合理产品结构决策	(199)
第六节	评价产品的方法	(205)
第七章	市场营销决策	(220)
第一节	市场经营策略	(220)
第二节	产品定价策略	(225)
第三节	产品推销策略	(232)
第四节	市场营销决策评价	(237)
第八章	技术改造决策	(241)
第一节	技术改造概述	(241)
第二节	技术改造的可行性研究	(247)
第三节	技术改造项目的效果评价	(258)
第九章	成本决策	(275)
第一节	决策成本	(275)
第二节	目标成本决策	(280)
第三节	成本决策分析	(302)
第四节	成本控制	(307)
第十章	财务决策	(337)
第一节	财务决策的内容与作用	(337)
第二节	投资决策	(340)
第三节	资金筹措与运用决策	(369)

第十一章	经营诊断	(391)
第一节	经营诊断概论	(391)
第二节	经营概貌诊断	(403)
第三节	经营水平诊断	(415)
第四节	市场营销诊断	(425)
第五节	财务成本状况诊断	(430)

第一章

地质勘查单位经营管理概论

我国地质勘查单位正进行着深刻的管理体制改革，即从事业单位企业化管理—生产执行型管理向生产经营型管理过渡。在这一过渡的进程中，地勘单位外部活动的管理—经营管理对于它的生存和发展起着日益重要的作用。本章概述地勘单位经营职能的产生和发展，地勘单位经营管理的概念、内容和任务，地勘单位的经营思想、经营目标和经营方针等问题。

第一节 地质勘查单位经营 职能的产生和发展

一、现代经营概念

“经营”这个词，在我国春秋战国时期的书中已使用过，是指筹划营谋的意思。由于那时的社会生产属于自然经济，“经营”这个词的内涵和外延都受到很大的限制。

现代经营概念是本世纪40年代开始在世界发达国家形成，并逐渐在管理的诸多职能中占主导地位。

在党的十一届三中全会之前，我国的全民所有制企业是由国家经营的，因此，企业本身的经营职能受到很大限制，甚至很少使用这一概念，有时提到的经营管理的内容也仅仅

包括企业财务、供销等一般工作。在1979年开始的经济管理体制改革的推动下，我国企业管理开始从生产型向生产经营型转变，企业的经营职能得到了越来越大的发挥，并逐渐在越来越多的企业管理中占主导地位。与此同时，现代经营概念也在我国广大企业职工中逐步建立起来，并大体经历了三个阶段：

第一阶段是将经营理解为销售。改革初期，物资部门、商业部门采取了统一收购、选购、自销等多种购销形式，工业产品也可以作为商品进入市场流通等改革措施。这就迫使企业在完成生产任务的同时，还要抓好产品生产后的各种销售业务。这种实践使人们简单地把经营理解为销售。

第二阶段是将经营理解为“抓两头”。1980年和1981年国民经济处于调整时期，不少企业的产品销售遇到困难，深感必须从“以产定销”转向“以销定产”，努力生产出适销对路的产品。这就要求企业不仅要抓产品生产后的销售，而且要抓生产前的产品决策和订货工作。这就是所谓抓经营就要抓好输入和输出“两头”的概念。

第三阶段是将经营理解为生产过程和流通过程整个再生产过程的管理，把生产与决策、订货、销售和企业内部管理工作看做是有机的结合体。从1981年下半年开始，市场对企业的调节作用不断增强，每个企业都必须面对复杂、多变的市场，面对用户在产品规格、质量、价格、交货期、售后服务等方面越来越高的要求。这样，许多新问题和矛盾就出现了：有很多订货，企业没有能力接受；有的企业接受了订货任务，回厂后在组织生产过程中，又出现生产技术准备周期太短、材料供应不及时、生产安排困难、质量达不到要

求、成本降不下来、交货期难以保证等方面的困难。因此，感到把经营只理解为“抓两头”是不够的，从而逐步接受了“管理的重点在经营，经营的中心在决策”的经营概念。

纵观国内外现代经营概念的形成和发展，可以作出如下的概括：

现代经营是商品经济高度发展和市场竞争的产物，并总是和盈利相联系的。其实质是解决企业外部环境、企业内部条件和企业经营目标三者之间的动态平衡问题。它的功能是使企业的全部经济活动达到预期目标所做的决策，以及为实现这一决策所做的一系列工作。因此，所谓经营，是指为实现企业目标而对企业各种重要经济活动进行运筹、谋划的一项综合性职能。

二、地质勘查单位经营职能的产生和发展

在党的十一届三中全会前，我国地勘单位被列入事业单位，靠国家财政拨款维持生产和发展，其工作成果被不计价占用和消费，管理类型属典型的生产执行型。因此，它根本不具有现代经营管理职能。

随着地质经济体制改革的不断深入，每个地勘单位都通过开辟地质市场和发展多种经营而跻身于商品生产的行列，参与市场竞争。当前已有20—30%的地勘单位预 外 创 收 接近、达到以至大大超过预内地勘费拨款的一半。从整个地矿部门来看，1987年地质市场和多种经营的毛收入已接近6亿元，相当于同年地勘费的40%。而且，由于实行地质项目管理和招标承包制，也使预算内地质工作包含了经营的萌芽。

总之，目前地勘单位已普遍具有经营职能，广大地质

职工对经营的认识也经历了与企业职工大致相同的前两个发展阶段，目前多数地质职工的认识或者还没有进入，或者刚刚进入第三阶段。如第一阶段表现为寻找地质劳务和地质成果的用户；第二阶段表现为认识到寻找用户固然重要，但在国民经济的调整时期，还必须抓地质市场预测，并以此为依据确定开辟地质市场的方向、目标和进行多种经营的产品决策。

三、当前地质勘查单位经营职能的特点及发展趋势

与工业企业比较，当前地勘单位的经营职能具有如下特点：

第一，不发达。目前地勘单位的经营职能主要表现在开辟地质市场和从事多种经营上，在实行地质项目管理的预算内地质工作中，还表现甚弱。而无论在整個地质行业还是多数地勘单位中，预算内地质工作仍然是主体工作。另外，我国还远没有形成起一个全国统一且稳定的地质市场体系，地勘单位的多种经营一般又具有规模小、现代化和社会化水平低等特点，这种商品生产的发展状况，决定地勘单位的经营职能处于不发达的水平。

第二，发展不平衡。这种不平衡与地勘单位商品生产发展不平衡是基本一致的。从地域上看，从我国东部到中部到西部，成梯度递减；从单位类型看，水文地质工程地质队、探矿工程队和测绘队一般比专业地质队和区调队等发达。从地质工作的性质看，专属性的经济地质工作比公益性的基础地质工作发达得多。不平衡的程度呈两头小中间大的状况。即较发达和很不发达都是少数，大多数处于不发达状态。

随着地质经济体制改革的不断深入，“三化”（部分地质成果商品化、地勘单位或经营管理企业化、地质工作社会化）改革方向的逐步实现，地勘单位的经营职能必将不断地发展，并最终使它与工业企业的差距趋于消失。

第二节 地质勘查单位经营 管理的内容和任务

一、地质勘查单位经营管理的概念

地勘单位经营管理是指地勘单位执行经营职能所从事的各种管理工作的总称。但是，由于当前国内外对经营与管理的关系存在着不同的理解，致使人们对经营管理的内涵，有不同的认识。对经营与管理关系大体可归纳为三种观点：一种认为经营与管理等同（流行于美国）；另一种认为经营包括管理（盛行于日本）；第三种认为管理包括经营。我国不少管理专家认为后一种见解比较切合我国当前的管理状况。我们认为，到底是哪种涵义要结合具体情况而定。根据我国地勘单位当前的管理状况，把经营看作管理的一方面内容是比较恰当的。

依据这种认识，可将地勘单位的管理分为内部和外部管理两部分，内部管理是指内部的生产组织活动的管理，称生产技术管理，外部管理是指外部活动（联系到社会生产、流通、分配、消费等过程）的管理称经营管理。

二、地质勘查单位经营管理的内容

基于以上的认识，地勘单位的经营管理是以经营活动为

对象的管理，经营活动的中心在决策，故地勘单位经营管理的主要内容如下：

1. 研究和确定地勘单位的经营思想、经营目标和经营方针。

2. 进行经营战略决策。在进行地勘单位外部环境研究和内部条件分析的基础上，合理决定其经营活动的各项重大决策。如确定“一业为主，多种经营”的战略和策略，包括研究和确定找矿方向、扩大地质工作服务领域的方向、发展多种经营的方向，以及它们的具体内容、项目及有关的策略等，市场营销决策、技术改造决策、成本决策、财务决策等。

3. 制订经营计划。包括编制地勘单位长期经营计划和年度经营计划。

4. 进行地勘单位经营诊断。发现问题，采取措施，改进经营管理工作。

三、地质勘查单位经营管理的基本要素和特点

人们要想深刻理解地勘单位经营管理概念，必须把握它的如下基本要素和特点。其基本要素有：

1. 社会因素。它是指国家的方针、经营管理体制、经济政策等。它体现国家与地勘单位的关系。

2. 市场因素。市场因素很多，但总的来说要掌握市场需求动向。当前地勘单位的产品和劳务面对的市场有三种类型：实行地质项目管理所形成的“模拟地质市场”、地质市场及多种经营的产品和劳务市场。这三类市场的需求动向各具特点，应在掌握上有不同的侧重。

3. 竞争因素。地勘单位为了能在竞争中取胜，必需掌

握同行业的有关信息，包括竞争对手及其地质成果、产品和劳务的各项技术经济指标，市场分布与市场占有率，以及经营策略和方法等。

4. 环境因素。主要指地勘单位的地质环境，地理位置、气候和交通运输环境，经济、文化和社会环境。

5. 实力因素。是指地勘单位自身的能力。它主要包括资源（含人、财、物、信息）因素，技术因素和管理因素。

地勘单位的经营管理就是通过它的生产和销售活动使上述诸经营要素取得协调平衡，以保证实现地勘单位的经营目标。

与地勘单位的生产技术管理比较，它的经营管理具有如下特点：

1. 有明显的外向性。它研究的所有问题，都同地勘单位外部环境有密切联系。

2. 有明显的目标性。它解决的问题都围绕一个中心，就是提高地勘单位的全面经济效益，实现地勘单位的经营目标。

3. 有明显的战略性。它研究和解决的问题都属于对地勘单位具有全局性和战略性影响的重大问题的决策。

四、地质勘查单位经营管理的任务

地勘单位经营管理的任务，是在国家计划指导下，以提高全面经济效益为中心，根据地勘单位外部环境，预测市场和用户的需求，分析地勘单位内部条件，对其发展作出正确决策，并运用各种管理职能手段，提高地勘单位的适应能力和竞争能力，最大限度地满足社会和用户的需要，争取最好

的经营效果，为国家多做贡献，使地勘单位不断得到发展，使职工的集体福利和个人生活不断地得到改善。

第三节 地质勘查单位经营思想、 经营目标和经营方针

一、地质勘查单位经营思想

地勘单位经营思想是从事经营活动，解决各种经营问题，实现经营目标总的指导思想。每个地勘单位，无论自觉与否，都有自己的经营思想。它的正确与否，直接影响到地勘单位经营管理工作的的好坏，关系到地勘单位的兴衰。

地勘单位正确的经营思想既要符合我国现阶段经济和社会发展的需要，结合地质工作的实际，又要符合社会根本制度和商品生产的要求。

社会主义社会的根本政治和经济制度以及基本经济规律，决定了地勘单位的经营思想的内容。它必须包含如下观念：

1. “一切为了人民，一切为人民负责”的观念。地勘单位及其职工应把人民利益及其体现的国家利益放在第一位，正确处理好国家、人民、地勘单位和职工之间的关系。当地勘单位和职工的利益与国家和人民的利益发生矛盾时，应当在坚持个人利益服从集体利益，局部利益服从整体利益，当前利益服从长远利益的原则下，兼顾各方利益。这一原则体现在党的政策和国家法令中。因此，地勘单位要把执行党的政策和国家法令作为自己的经营思想。

2. 系统观念或宏观意识。社会主义经济要遵循有计划按比例发展的客观规律。地质工作计划反映着这一规律的要求。所以，地勘单位要把积极执行和完成地质工作计划，树立系统观念或宏观意识作为重要的经营思想。

向社会主义公有制基础上的有计划商品经济转轨，是我国地质经济体制改革的既定方向。这个方向要求地勘单位的经营思想必须反映商品生产和价值规律的要求，逐步树立如下观念：

1. 新环境观念。这主要表现在两方面：一是普遍面临激烈的竞争环境。这不仅表现在地质市场和多种经营领域内竞争对手林立，竞争形势严峻上，也表现在预算内领域地质项目的争夺上。这就要求地勘单位必须消除等、靠、要、四平八稳过日子的旧环境观念，逐步树立起自主经营、自负盈亏、自我改造、自我发展的新环境观念；二是面临一个正在建立健全的法制环境。今后，地勘单位及其下属厂、店从创立、生产、销售、改造、到转产或破产的整个过程及其每个环节都有法律条文规定。地勘单位必须守法经营，以法治队。

2. 新资源观念。传统的资源观念仅把人、财、物视为地勘单位活动的主要资源。在今天，应该扩展它，给它增添新的思想内容，即“时间就是金钱，效率就是生命”，“信息是战略资源”，“人才是地勘单位最宝贵的财富”等。

3. 市场观念。市场是社会化大生产的起点和起决定性作用的因素。现代经营管理必须把市场观念放在第一位。近年来，地质行业在发展商品生产和多种经营中，由于广大地质职工市场观念淡薄，总是自觉和不自觉地从资源或技术出发，结果由于销路问题而导致亏损，以至厂店倒闭的事例为

数不少。这些沉痛的教训也告诫我们，树立“市场第一”的观念，是多么重要。由市场观念又可引申出“用户第一”，重视商标、广告及推销员的作用等经营思想。

4. 竞争观念。竞争观念与市场观念有紧密的联系。市场是多变的，又是商品生产者所共有的，谁先占领市场，谁就取得经济效益。在社会化大生产的情况下，竞争是不可避免的，也是很激烈的。正是这种激烈的竞争，推动着商品生产者不断更新设备，把新的、先进的科学技术成果应用于生产，并不断提高管理水平，以促进生产力的不断发展。因此，地勘单位应树立强烈的优胜劣汰的竞争观念。

5. 价值和盈利观念。党的十一届三中全会之前，地质成果被不计价占用，无利润可言，致使广大地质职工的价值和利润观点淡薄。现在地勘单位要发展商品生产，就必须把商品转化为货币并取得盈利，因为这是社会扩大再生产之必需。因此，树立价值观念，提高经济效益、增加盈利应是地勘单位重要的经营思想。

此外，根据商品的生产和消费是互相促进的关系，地勘单位应树立生产创造消费、创造市场的经营思想，并根据商品生产周期规律，应有科学预测未来的经营思想等等。

二、地质勘查单位经营目标

经营目标是地勘单位的生产经营活动在一定时期内所要预期达到的目的。社会主义地勘单位经营目标是一个由多目标和多层次目标组成的目标体系。其具体内容包括：

1. 贡献目标。每一个地勘单位的经营目标，都要为实现“四化、振兴中华”，满足国家经济建设和人民日益增长

的物质和文化生活的需要多做贡献。具体说，就是要更多地提供高质量能满足经济建设和社会发展需要的地质资料，矿产资源、各种产品和劳务，以及上交更多的税利。

2. 市场目标。是指提高地勘单位的信誉，开辟新的市场，对传统市场的横向渗透，从而增加营业额，提高市场占有率。对有条件的地勘单位，应把走向国际市场，提高地质劳务和产品在国外市场的竞争能力，列为一项重要的长远目标。

3. 发展目标。地勘单位应适应环境发展变化的需要而不断发展。当前地勘单位的发展表现为：（1）扩大地勘单位的生产能力。又有两种方式：一是外延式，即增加固定资产，扩大地勘单位规模（包括新建和扩建多种经营的厂、店。）另一是内涵式，即进行挖潜、技术改造和职工培训，提高地勘单位机械化、自动化水平、职工素质和管理水平等。应选择以内涵式为主的发展模式；（2）扩大地勘单位的服务领域，增加流动资金、产品品种和产量、劳务种类和数量以及它们的销售额或营业额。

4. 利益目标。它是地勘单位经营活动的内在动力，是衡量地勘单位经营效果的一个尺度。它直接表现为节约额和净收入，节约率和净收入率，以及由此所决定的奖励和福利基金的多少。

地勘单位经营目标的层次性表现在：既有长期经营目标，又有为实现长期经营目标而制定的中、短期经营目标；既有总体经营目标，又有按业务内容划分的若干中间目标，以及由各中间目标划分的若干具体目标。它们纵横关联形成一个有机的目标体系。