

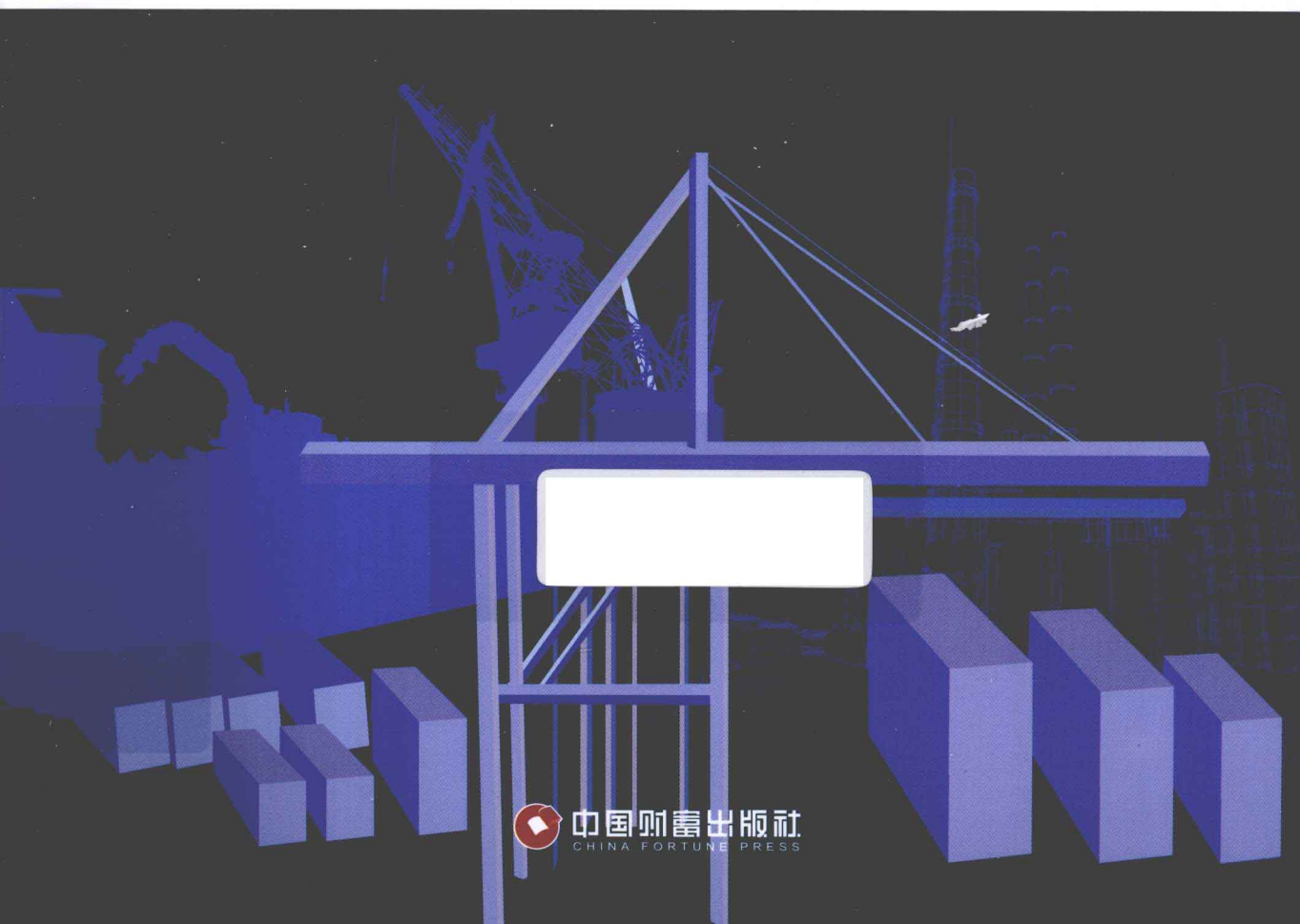


高等院校口岸物流系列教材

GANGKOU SHANGWU GUANLI

港口商务管理

李肖钢 郑 静 闫国庆◎主编



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

高等院校口岸物流系列教材

港口商务管理

主 编 李肖钢 郑 静 闫国庆
副主编 修雪芳 邹德玲 刘利民 夏向阳

中国财富出版社
(原中国物资出版社)

图书在版编目 (CIP) 数据

港口商务管理/李肖钢, 郑静, 闫国庆主编. —北京: 中国财富出版社, 2012. 12
(高等院校口岸物流系列教材)
ISBN 978-7-5047-4328-2

I. ①港… II. ①李…②郑…③闫… III. ①港口管理 IV. ①F550.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 126367 号

策划编辑 郑欣怡
责任编辑 赵 静

责任印制 方朋远
责任校对 孙会香 杨小静

出版发行	中国财富出版社 (原中国物资出版社)		
社 址	北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼	邮政编码	100070
电 话	010-52227568 (发行部)	010-52227588 转 307 (总编室)	
	010-68589540 (读者服务部)	010-52227588 转 305 (质检部)	
网 址	http://www.clph.cn		
经 销	新华书店		
印 刷	中国农业出版社印刷厂		
书 号	ISBN 978-7-5047-4328-2/F·1883		
开 本	787mm×1092mm 1/16		
印 张	14	版 次	2012 年 12 月第 1 版
字 数	349 千字	印 次	2012 年 12 月第 1 次印刷
印 数	0001—3000 册	定 价	30.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

前言

随着经济全球化进程的不断推进,国际贸易、虚拟生产使跨区域、跨国商品流通日趋繁荣,也促使港口发展迅速,并且在全球供应链中的地位日渐突出。近年来,中国港口在经济全球化的背景下,得到了快速发展,2011年世界港口吞吐量排行榜前十位中,中国港口有六个,前二十位中有十个。

港口商务是指港口的经营人为船舶、旅客和货物提供港口设施或服务的活动。港口商务管理使港口运输企业能更好地为用户提供良好的、规范的服务,是港口持续、快速、有效发展的基础和保障。

伴随现代物流业的兴起,港口作为国际物流网络的重要节点,结合水路、铁路、公路、航空等多种运输方式,大量整合物流信息资源,加快港口集疏运大通道建设,扩大港口腹地,发展成为集现代产业中心、物流服务中心、商务中心和信息与通信服务中心于一体的现代化、综合性港口,实现港口的量变到质变,从大港走向强港。港口发展的转变对港口商务管理提出了更新、更高的要求,也需要新的理论和实践知识指导和发展港口商务管理。本书正是基于当今经济发展的大背景下,针对港口商务管理的核心内容、现阶段的发展需要、未来的发展趋势组织和编撰材料,以期能够为港口商务管理发展提供必要的理论指导和实践应用知识。

本书共分为八章,第一章由闫国庆、郑静编写,第二章由郑静编写,第三章由闫国庆、李肖钢编写,第四章由邹德玲编写,第五章由刘利民编写,第六章由李肖钢编写,第七章由夏向阳(浙江大学宁波理工学院)编写,第八章由修雪芳编写。最后,由三位主编负责完成全书的统稿工作。

本书主要面向全国各类本科和高等职业技术教育的物流管理及相关专业的学生,适用于物流及相关专业的“港口商务管理”课程的教学用书。本书内容全面系统,论述详细透彻,同时,在教材编写的体例上附有大量习题和案例分析,也适用于物流管理、港口运输管理、港口物流管理在职从业人员的职业培训用书和岗位培训的参考用书。

本书是在各方紧密配合下才得以圆满完成。首先要感谢编者家人的大力支持,同时也要感谢中国财富出版社的大力帮助。在本书的编写过程中,我们参阅和借鉴了国内外大量的论著和文献,在此对论著和文献的作者一并表示由衷的谢意。编者在编写的过程中,力求做到教材编写的及时性、准确性,但由于知识的更新和自身水平的局限,书中若有不妥之处,敬请读者和学界同人不吝指教。

编者
2012年9月



目 录

第一章 港口商务管理概述	(1)
第一节 港口商务管理概述	(1)
第二节 港口商务管理的基本内容	(5)
第三节 港口商务管理基本活动涉及的体制和机构	(9)
第四节 港口商务管理的发展趋势	(11)
第二章 港口行政管理	(17)
第一节 港口行政管理概念	(17)
第二节 港口行政管理体制	(18)
第三节 港口行政管理内容	(21)
第四节 港口行政管理发展趋势	(23)
第三章 港口企业管理	(29)
第一节 港口企业概述	(29)
第二节 港口企业的类型	(33)
第三节 港口企业的经营模式	(37)
第四节 港口企业的发展策略	(45)
第四章 港口商务活动管理	(57)
第一节 港口商务活动概述	(57)
第二节 港口货物作业商务程序	(68)
第三节 港口货物作业合同	(73)
第四节 港口货运作业程序及相关单据	(84)
第五节 港口货运事故处理	(89)
第五章 港口集疏运运作管理	(96)
第一节 港口集疏运体系	(96)
第二节 港口铁路疏运	(101)
第三节 港口公路疏运	(103)
第四节 港口水上疏运	(107)
第五节 港口仓库和堆场	(108)



第六节 港口集疏运国内外发展趋势	(110)
第六章 港口企业生产运作	(115)
第一节 港口企业生产过程和特点	(115)
第二节 港口企业生产计划	(118)
第三节 港口生产组织	(132)
第四节 港口生产调度与过程控制	(140)
第五节 港口企业生产流程的改善和优化	(147)
第七章 港口商务质量管理	(153)
第一节 港口商务质量管理的概念、目标与意义	(153)
第二节 港口商务质量管理的内容与评价指标	(155)
第三节 港口商务的全面质量管理与控制	(161)
第四节 港口商务质量管理中的货运事故处理	(170)
第五节 港口商务质量管理实践	(177)
第六节 港口商务质量管理的发展与创新	(181)
第八章 港口商务管理系统与信息技术应用	(191)
第一节 港口商务信息化	(191)
第二节 现代港口商务中的信息系统	(192)
第三节 支持港口商务信息系统的关键技术	(196)
第四节 港口商务信息系统的作用	(200)
参考文献	(208)
参考答案	(210)



第一章 港口商务管理概述

港口商务管理是随着社会商品生产和交换的需要而发展起来的一门学科。当人类进入商品生产和交换时期,商业活动成为人类经济活动的重要领域,商品运输就是由于商品交换和商业活动的需要而逐步发展起来的。运输的发展和商品流通是紧密联系和不可分割的,没有商品流通就不会有运输,而港口运输就是在这样的基础上得到了发展的。港口运输的发展就必然会提出运输过程中的港口商务管理问题,随着社会商品国际化生产和交换的发展和与此相适应的专业港口运输的出现逐步产生了对国际货物运输的组织、经营和管理的工作,即这门学科的开始。

第一节 港口商务管理概述

一、港口商务管理概念

通常,港口商务可以指港口的经营人为船舶、旅客和货物提供港口设施或服务的活动,如货物装卸、储存、港口费收,理货交接、装卸质量等。发展和维持具有竞争力的港口设施及服务,加强国际货物运输,支持区域经济发展,保持合理的环保和财务政策,已成为发展港口商务的目标。

货物在港口进行装卸、储存的同时产生了港口费收、理货交接、装卸质量等商务工作,商务管理是依据国家的水运、港口货运管理的政策、法律、法规,研究货物和旅客在运输过程中相互联系的有关法律和经济关系,研究当事人所产生的相互权利和义务关系,并研究正确处理这种关系的方式、方法的一门学问。货物从生产地到消费地的过程,是各部门之间进行交流的过程,必然和社会上各行各业存在着广泛的紧密联系。这种联系表面上表现为大量的业务关系,其实质是一种法律和经济关系,即当事人相互间权利与义务的关系。现代物流业的兴起,使港口作为物流网络节点,结合水路、铁路、公路、航空等多种运输方式,大量整合物流信息资源。这是一个全程的商务运作体系,涉及商务谈判,市场调研,信息收集,物流路径,运输方式,运输,港口合同,车、船港口费,货物储存,理货交接,货运质量等多个商务子系统。商务管理部门要依据国家的政策、法规、市场变化需求及周边港口的经营战略,对各环节进行服务、管理、监督,构筑完善的现代港口商务体系,这是摆在我们面前的一个新课题。

港口商务可以指在水路运输和港口生产产品交换中,参加交换的各方享受权利与承担义务的行为与活动。即在水路运输中运输企业或个人与需要运输产品的物资企业或个人在委托运输、承接运输和运输交换中享受权利与承担义务的活动;港口经营人与需要港口作业的委托人就港口作业的协议和作业中权利与义务的享受和承担;以及有关方面通过对权



利与义务的处理,使各方能以最少的耗损获得最高的经济利益的组织管理活动。

港口商务管理对港口运输企业为用户提供良好的、规范的服务起着重要的作用。考虑内向性,港口商务管理对本企业负责,它要千方百计地组织货源,保证货源;研究企业内部的合理组织;保持与用户(货主和旅客)的联系,及时地将市场信息传输给企业。考虑外向性,港口商务管理要对货主和旅客负责,它要坚守诺言,讲究信用,保证运输质量,不断提高服务水平。港口商务管理是港口运输企业管理的重要内容,随着商品生产和运输的发展,市场竞争日趋激烈,企业管理的指导思想和管理内容的重点也发生了重大的变化,因而企业管理模式也从生产型管理转变为经营型管理。

港口商务管理不仅要着眼于企业内部的人、财、物的组织,而且还要研究企业的发展方向,研究市场动态和企业内部的生产效率等,它应属于经营管理的范畴。港口商务管理是国民经济中不可缺少的一环,它要面向整个社会的各个行业,经营范围大,劳动对象品种复杂,组织管理要求高。

二、港口商务管理的研究对象

港口商务管理涉及的产品是货物或旅客在空间位置上的移动,不改变劳动对象的使用价值。它要求货物和旅客运输的及时性,即在规定的时间内把货物、旅客运到目的地;要求准确性,即按货主和旅客的要求把货物和旅客从甲地运到乙地;而且要求完整无损。港口商务管理的研究对象包括以下几个方面:

(1) 我国的港口商务管理是依据社会主义市场经济条件下的基本经济规律和国家的方针政策,研究货物和旅客运输全过程中相联系的有关法律和经济的关系;研究港口经营人和作业委托人之间的权利、义务和责任界限;研究港口部门与其他交通运输部门之间在运输过程中所产生的相互权利和义务的关系;研究正确处理这类关系的方法。

(2) 货物在港口的装卸作业和旅客在港口的运送过程也是水路运输的组成部分。通过货物在港口的装卸作业和旅客在港口的运送,使港口获得了相应的收入,从而反映了港口的经营成果。因此,港口企业应研究如何以最少的人力、物力消耗和以最好的运输方式,实现最大的运输效果,取得良好的经济效益。

(3) 从货物托运开始到货物交付完毕为止,涉及承运人、发货人、收货人、港口经营人之间的关系,涉及起运港、承运船舶、中转港和到达港之间的关系,涉及铁路、公路等其他运输方式之间的关系,所以,水路运输的整个运输过程是多环节联合工作的结果。

(4) 运输质量问题,是任何运输企业必须注意的根本问题。保证运输质量是水路运输的根本任务。港口企业作为水运业的一个组成部分也必须承担相应的运输质量义务,用科学方法保证运输质量,推行全面质量管理,实现安全优质的运输服务。

港口商务管理必须从为货物和旅客运输服务这一原则出发,研究和探讨如何以最好的服务方式和工作组织,最大限度地满足货主和旅客的需要,这是港口商务工作的最基本的目的。港口商务工作必须遵循市场的客观经济规律,自觉地运用这些规律,按照经济规律办事,做好港口商务管理工作。港口企业一定要把商务管理的重点转移到以提高经济效益为中心的轨道上来,从生产型管理转变为经营型管理。



三、港口商务管理的原则

随着我国社会主义市场经济的建立与经济市场化的深入开展,作为经济活动的水路运输行业,已脱离了以往的计划运输和计划作业,进入市场调节的时代。港口商务的活动也就应遵从市场经济的活动规律,受市场规律的调节和引导,并以满足市场的需要为原则。港口商务的活动方式应遵循以下原则:

(一) 满足社会对水路运输和港口生产产品的需求

满足社会对生产的需要是任何社会生产所要达到的目的,也是社会生产得以进行的根本原因。这种满足社会需要具体表现为社会的供求关系。在市场经济中,供求关系通过市场进行调节,调节的结果就是社会资源的流向以及一方价值的体现程度。当供大于求时,社会资源流向求方,供方贬值;反之当求大于供时,供方升值。水路运输生产的供求关系不平衡,在运输市场就表现为习惯上所称的“船方市场”或“货方市场”。

当处在“船方市场”时,运力小于运量,供少于求,船方价值获得了充分的甚至超额的体现,运价走高,运力紧张;反之在“货方市场”,运力大于运量,供大于求,船方价值无法正常体现,运价低廉,运力过剩。在不同时期,水路运输商务就应该进行相应的运力与运量调节,活动的侧重点依市场状况进行调整,当处在“船方市场”时,运输商务的重点就是如何进行合理组织运输,充分利用运输能力,加快船舶周转,往往在这个时期货方对运价不太敏感,运输价格弹性较小;当处在“货方市场”时,运输商务的重点就应在做好市场调查、市场宣传,争揽货源,为降低成本合理组织运输。而当港口作业能力不能满足运输需要时,会造成港口船舶货物积压、运输不畅,限制社会经济的发展。港口商务的目的则在于重视港口服务水平的提高,提供增值服务,降低作业成本和消除商务风险。国际港口能力发展的普遍规律是港口作业能力水平适当高于运力运量水平,使水路运输有所保证。

为满足社会对水路运输和港口的需求,在商务活动上还应做好服务工作,提供优良的产品、合理的定价,使运输产品被社会广泛地接受,保持水路运输的繁荣可持续发展。

(二) 适应市场的竞争

竞争是市场经济的最基本的运行机制,没有竞争就没有市场经济。市场主体为了取得有力的经营条件、获得最大的经济利益,必然要进行竞争,在竞争中优胜劣汰,适者生存。《中华人民共和国水路运输管理规则》规定,水路运输在国家指导下,实行地区、行业、部门多家经营,保护正当竞争,制止违法经营。任何单位和个人均不得实行地区或部门封锁,不得垄断客源、货源。出现在市场经济中的水路运输生产也必然面临着激烈的竞争,运输企业之间为了获得有利的航线、充足的货源,在产品质量、价格条件、服务方式等各方面各出奇招,展开竞争。港口企业为了吸引更多的货源,因此以优质的服务、合理的价格和创新的项目展开竞争。港口商务在市场竞争中,要敢于竞争、善于竞争;在竞争中求生存、求发展。

(三) 依法、守法

在市场竞争中的资源配置,虽然是以价值规律为原则按市场中的供求关系和价值关系进行调节,但是现代的市场经济是法制经济,一切经济活动都不能违反法律法规的规定,



合法的行为受法律的保护,违法的行为要受到法律的限制和惩罚。港口商务也应该是在法律法规所允许的范围内进行活动,严格遵守法律法规规定。同样,进行商务活动也要充分利用法制武器保护自身的合法行为和合法利益。

(四) 实施合同运输和合同作业

水路运输一般为长距离、长时间的运输,点多、线长、面广、环节多,受自然因素和外部条件影响大。对运输中可能发生的不利影响,在运输之前就应有安排,并明确责任的承担。港口作业过程复杂,作业不当会造成货物的损坏,港口常常被动地等待交代,依据作业(保管)持续的时间决定港口收费。水路运输和港口作业都有涉及第三方的权利与义务。为了确定时限,明确责任的承担,保证权力的享受,使运输和作业能顺利进行,必须依靠合同的法律保护功能来维护利益。从实质意义上说,水路运输商务的中心就是订立运输与作业合同和履行运输与作业合同。

国家对港口商务运输和水路运输的管理是通过制定法律法规进行的,而具体的商务活动管理就是检查企业在商务活动中是否违反法律法规规定,通过对当事人订立合同的审查来判定有无违反法规的规定。违反法规的合同被视为无效合同,订立合同的当事人要受到法律的惩罚,因而在水路运输和港口商务的管理上也要求实行合同运输。

港口商务就是合同关系的活动,应特别重视运输合同的订立,做到合同规范、条款细致完备、责任明确、手续完善、形式统一。在整个运输过程中都要依合同办事,按合同指导生产,同时依合同主张权利,享受利益。

四、港口商务发展的特征

“港口基础设施成功的关键是通过自身发展或资产并购来扩充货运能力。”纽约新泽西港口中国首席代表牟兰女士在分析影响港口商业发展的主要趋势后指出,吞吐量是关键,与基础设施及服务一样,缓解货物积压现象对于港口能否取得成功也是至关重要的。

(一) 环境、社区和商务间要平衡

牟兰认为,影响港口商业发展的主要趋势包括:港口减少而货物更多,船舶更大;货船之间竞争加剧,控制成本的压力增加;快速、可靠、低成本的运输日趋重要;货物积压的情况日趋严重,导致成本不断增加;环境问题也越来越突出;港口基础设施的成本不断增加。

就纽约新泽西州港口的战略设想,牟兰称,港口如要继续参与全球商业竞赛,就必须成为全球体系的一部分。港口可通过完整的物流链支撑着货物运输,而完整的物流链已经对港口必须参与的全球商业竞赛进行了重新界定。合并和竞争正在改变对世界级港口的要求,港口商务部门如希望在当前的竞争中成功并继续参与竞争,就必须自我调整,反应迅速和足智多谋,必须在货运能力、竞争力和企业文化上进行重大改革,必须在环境、社区和商务之间取得平衡。

(二) 充分运作多式联运系统

在港口运作方面,牟兰指出,要实现企业目标就是要通过并购土地、重新配置装卸区,并以技术为动力进行现代化,建立起额外的货运能力,以应对日益增长的货物吞吐量以及生产率和缓解货物积压等方面的需求,使多式联运系统充分运作。这一系统将货物迅



速、可靠、低成本地通过港口运输到靠近市场的目的地，其方法是按计划交付系统构件并整合所有构件，形成合作关系；疏浚指定的港口航道和泊位，使其达到规定的深度，以有利于货船进出港口，处理疏浚所挖淤泥的方式应当有创新意义，有建设性并符合环保要求；提供超出人们预期和普遍行业标准的客户服务；最大限度地提高不动产价值，控制成本，实现资本项目的预期目标，达到预期的投资回报。

第二节 港口商务管理的基本内容

港口商务管理是港口企业管理的一部分，与其他各种管理如计划管理、财务管理、劳动管理、生产管理等相比较是有其特点的，港口商务管理是以进行客货运输组织和经营，协调承运人与托运人、港口经营人与作业委托人，以及与其他运输方式的关系等为基本内容的学科，它属于经营管理的范畴。港口商务的内容包括从事市场调查、宣传、开发、货源组织到货物托运、承运、委托作业至货物交付、理赔索赔处理完毕为止的整个过程的商业活动，包括运输市场的调查与运输组织，港口作业的选择；托运人与承运人订立运输合同和双方履行合同；作业委托人与港口经营人订立作业委托合同以及对合同的履行；承运人、托运人、港口经营人在履行合同中为了以最少的耗损，获得最大经济利益所进行的组织管理活动；参加活动各方对他方的过失损害进行索赔与理赔；运输企业与港口企业所开展的客户关系管理。

一、港口商务管理的基本内容和范围

世界已经进入知识经济的全新时代，港口使用的发展应该紧跟世界现代化的发展进程，在港口现代化的进程中，对经营管理工作必将提出新的要求，港口商务管理随着对市场物流的研究和迅速发展的电子计算机的应用和更新，将出现新的领域和全新的问题。因此，港口商务工作和其他各项工作一样，必须吸收和运用现代化管理科学和技术手段，来改进和丰富港口商务管理的内容，进一步提高港口企业的业务水平。港口商务管理的范围和内容，包括下列几个主要方面：

（一）港口行政管理

港口行政管理部门应当依法对港口安全生产情况实施监督检查，对旅客不集中、货物装卸量较大或者有特殊用途的码头进行重点巡查；检查中发现安全隐患的，应当责令被检查人立即排除或者限期排除。负责安全生产监督管理的部门和其他有关部门依照法律法规的规定，在各自职责范围内对港口安全生产实施监督检查。

（二）港口企业经营管理

港口企业经营管理的的基本职能能为船舶服务、为货主提供服务、货物装卸和搬运、港口经营辅助性业务、港口业务信息的协调和港口设施的管理。

（三）港口生产作业管理

港口生产作业管理是指为实现港口企业的经营目标，有效地利用生产资源，对生产作业过程进行组织、计划、控制，生产出满足社会需要、市场需求的产品或提供服务的管理活动。



港口生产作业管理的实质是指从港口劳动力、原材料等资源到最终产品和服务的转换过程中的设计、作业和控制。任何组织产出一定的东西，它通过一个作业系统将输入转换成输出而创造价值。系统接受输入，即人、设备和材料，然后将其转换成能满足需要的商品或服务。因此提供服务的组织与提供制造产品的组织在转换过程上是相同的。港口生产作业的协作关系如图 1-1 所示。

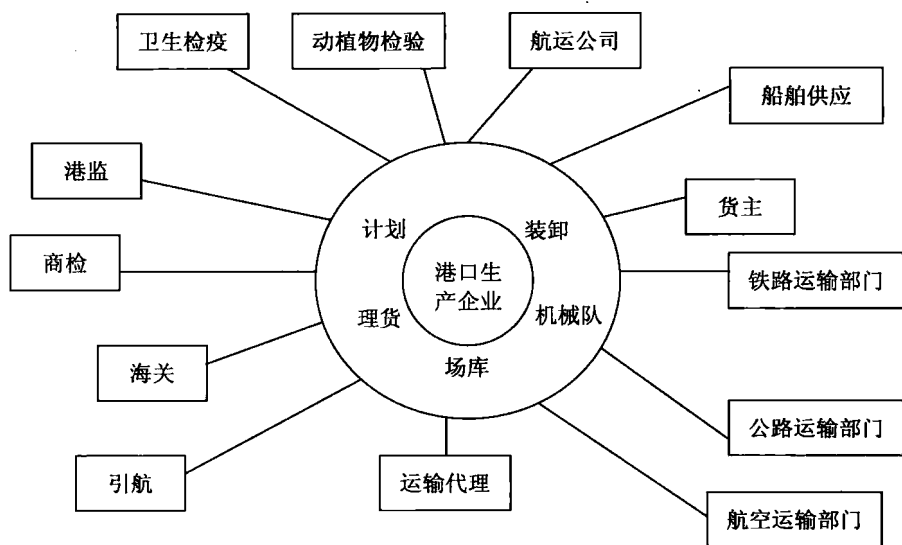


图 1-1 港口生产作业的协作关系

（四）港口集疏运运作管理

港口集疏运管理系统是与港口相互衔接，主要为集中与疏散港口吞吐货物服务的交通运输系统，由铁路、公路、城市道路及相应的交接站场组成，是港口与广大腹地相互联系的通道，为港口赖以存在与发展的主要外部条件。任何现代化港口都必须具有完善与畅通的集疏运系统，才能成为综合交通运输网中重要的水陆交通枢纽。各港口集疏运管理系统的具体特征，如集疏运线路数量、运输方式构成和地理分布等，主要取决于各港口与腹地运输联系的规模、方向、运距及货种结构。一般与腹地运输联系规模大、方向多、运距长或较长，以及货种较复杂多样的港口，其集疏运管理系统的线路往往较多，运输方式结构与分布格局也较复杂；反之亦然。由于各港口的实际情况十分复杂，互不相同，故其集疏运管理系统的具体特征也不同。从发展趋势看，一般大型或较大型港口的集疏运系统，均因地制宜地向多通路、多方向与多种运输方式方向发展。

（五）港口商务活动管理

港口商务管理的基本活动包括港口市场及港口市场营销、港口服务合同及合同管理、港航货运事故的处理和港口费收。

（六）港口商务质量管理

港口商务质量管理的目的是为了保证港口企业质量管理制度的推行，并能提前发现异



常、迅速处理改善,借以确保及提高产品质量符合管理及市场需要。

要求对港口货运仪器的管理,对港口货物及原物料质量进行管理,制定质量管理规划,进行港口运输货物质量异常反应的处理,对港口货运产品质量确认以及港口货物质量异常分析改善。

(七) 港口商务管理信息系统

按照宏观管理及港口基本业务的需要,港口管理信息系统应涵盖的主要信息为基本数据,确定数据项格式,数据项内容含名称、说明、字段类型、长度和单位共五种数据。保证了代码使用的唯一性,满足了港口商务管理相关信息的交换和共享。确定标准涵盖的信息基本满足部、省、港口三级单位进行“港口商务管理细系统”开发、建设的需要,故将其划分为港口自然环境、港口设施、港口生产、港埠企业以及生产质量、安全和环境保护五部分。

二、港口商务管理的职能

港口商务管理的职能,可以理解为其管理系统所具有的功能和职责。这种职能可以分为基本职能和具体职能两个方面。

马克思曾经提出了企业管理的二重性,并认为这种二重性是通过“指挥劳动”和“监督劳动”两种基本职能体现出来的。同样地,港口企业管理也可以从这二重性体现出来。港口商务管理中的指挥劳动,可以认为是对港口企业的国内外资源进行优化配置,合理组织生产力的过程。这种一般职能对于任何制度下的港口企业都是适应的,反映了管理的科学性。港口商务管理中的监督劳动,则是一种维护和完善现有生产关系的特殊职能。这种职能对于不同社会制度下的港口企业管理作用是不同的,反映出不同社会制度下的社会生产关系,具有阶级性。

不过,应当指出的是,作为理论的抽象,为了认识港口商务管理的二重性而把合理组织生产力与维护和完善现有生产关系两种基本职能加以区别,是完全必要的。但是,在港口企业管理的实践中,这两种职能总是结合在一起发生作用的。因为生产经营过程本身就是生产力和生产关系的统一体,人与物的关系同人与人的关系是密切相联、不可分割的。当它们结合作用于生产经营过程时,又表现为管理的具体职能。

管理是由计划、组织、指挥、协调和控制五大因素构成的,港口商务管理也可以从这五大具体职能进行分析。

(一) 计划职能

计划职能是指对未来经济活动进行规划和安排,是港口企业管理的首要职能。它的内容不仅是指港口企业的具体计划工作,而且还包括市场预测与决策,编制计划于优选方案等。也就是说,要作好港口企业的管理,不但要对港口企业的人、财、物条件有充分的了解,而且还必须对港口企业在国际市场的发展目标,国内外经营环境以及国际流通渠道中的各种环节都非常熟悉。要充分利用市场预测与决策的理论与技术作好港口商务管理的计划工作,包括对港口市场和目标市场的供求关系、投资动态及发展趋势、港口市场价格走向,甚至包括对商品货物的品种、规格、质量、包装等内容进行全面的调研和预测。在此基础上,通过定性和定量分析,确定港口企业发展的近期和远期目标,并根据这些目标制



定出若干个方案,经过比较分析,选择最优的方案实施管理工作。

(二) 组织职能

组织是港口企业管理者为实现港口企业发展目标和经营方案而采取的重要手段。港口商务管理的组织职能主要包括两个方面:

(1) 按照港口企业的既定目标和经营方向,合理设置国内外机构,建立有效的管理体制,确定各职能机构的分工与作用,规定他们的权力和职责范围,明确上下级之间、各部门之间、个人之间的领导和协助关系,同时还要对人员进行合理安排、培训和考核,实行合理的工资和奖励及津贴制度。

(2) 根据港口企业各个时期所规定的任务和要达到的目标,合理地组织人力、财力和物力,保证母子公司之间、国内外管理机构之间、各部门之间、各环节之间的良好衔接与合作,以取得港口企业和公司整体的最大经济效益和社会效益。

(三) 指挥职能

为了保证港口企业的国内外各级管理机构和管理者与员工之间的有效分工和协作,共同为实现港口企业的发展目标和经营方案而努力,国际企业必须建立起有权威的统一指挥中心,以充分调动各方面的主动性和积极性。在行使指挥职能的过程中,必须遵循以下几个原则:一是目标协调原则,即指挥应使每个职工的工作都能与企业的整体目标、计划要求相协调,为完成企业计划任务和目标而卓有成效地工作;二是统一指挥原则,即指挥要统一,命令要统一,避免多头领导或越级领导,建立起逐级领导,层层对上负责的有效指挥机制。指挥是一种带有强制性的活动方式,应强调令行禁止、雷厉风行、准确及时,以提高港口企业管理的时效和质量。当然行政命令也要注意适当地与教育和鼓励措施相结合。

(四) 协调职能

管理的协调职能是指为完成企业计划目标和实施经营方案而对企业内外各部门、各环节的活动加以统一调节,使之配合得当的管理活动。港口企业在执行计划以及检测监督的过程中,常常会发现某些不太协调甚至相冲突的地方,这时港口企业的管理者就必须根据实际情况发展变化的需要,或调整原来的计划和方案,或对各部门、各环节、各方面的力量作新的综合平衡,重新调整和部署实现计划的力量。协调包括内部协调和外部协调。内部协调包括了纵向协调和横向协调两方面,纵向协调是指管理系统内上、下级之间的协调;横向协调则是指管理系统内各部门各环节之间的协调。外部协调是指管理系统与周围环境的协调,对于港口企业来说,主要是同东道国政府和企业以及其他方面的协调,保持一种和谐的内外关系。管理协调是一种高度综合性的工作,目的是为了不断克服和及时解决各部门、各环节之间,企业内外之间所出现的矛盾,使港口企业各项经营活动朝着既定的目标和方向发展。

(五) 控制职能

港口企业的活动空间和可能遇到的风险远远超过了国内企业,因此,港口商务管理的控制职能尤其重要。所谓控制职能是指企业管理者根据发展目标、经营计划以及经济原则对企业的业务活动及其成果进行监督、检查,使之符合于计划,以及为消除实际情况与计划之间的差异所进行的管理活动。实施有效的控制管理,首先,必须有明确的标准,包括



管理的目标、具体的方针政策、规章制度、定额指标、工作程序等；其次，要有可靠的信息反馈渠道。有了标准，有了反馈回来的信息，就可以检查各方面工作的进展情况是否与原订计划、目标和标准相符合，分析和评估计划执行情况；最后，要有纠正偏差的有效措施，发现问题后，及时查明原因，消除隐患，使企业的人、财、物都能得到有效的运用，保证港口商务管理发展目标能顺利地实现。

第三节 港口商务管理基本活动涉及的体制和机构

港口企业为了组织、指挥、监督、调节经济活动，实现其经营目标和计划任务，必须设置若干专业领导和执行机构。有些机构是平行的，其相互间关系是分工协作关系，有些机构是垂直的，其相互间关系是领导隶属关系。这些用分工协作、领导隶属关系贯穿起来的职能机构的总体，就是港口部门的组织机构。

港口企业内部各种机构按照其职能，可以分为业务机构、职能机构和政事务机构三部分，港口商务管理部门是业务机构之一，是直接负责组织运输的机构，它是以进行客货运输组织和经营，协调承运人与托运人、港口经营人与作业委托人、承运人与港口经营人，以及与其他运输方式的关系等为基本内容的。

港口商务管理的组织形式及其机构设置时属于上层建筑的范畴。根据上层建筑与经济基础相互关系的原理，上层建筑必须与经济基础相适应，才能促进经济基础的发展。因此，港口商务管理组织形式及其机构的设置，应与港口企业的性质、规模、业务特征等相适应。这些组织形式及其业务机构能保证其任务的顺利实现，并有利于进一步提高工作效率。

目前，港口企业不论是航运企业还是运输服务企业的机构设置尚无统一模式。有的设置商务科，有的设置运务科，有的分设客运科与货运科，其组织名称虽不统一，但其职责均是负责对外建立运输经济联系，对内组织运输业务的正常进行。港口商务管理的机构分为以下三部分。

一、航运企业的商务机构

当前航运企业提供物流服务有两种方式：一是航运企业参与物流服务的需求方或供给方构建的物流链，成为其中的一个环节，帮助物流经营者完成水路运输过程，并从中获取利益；二是航运企业独自作为物流经营者提供物流服务，即成为第三方物流经营人，通过提供全面的物流服务获取整体利益。作为第一种选择，所需要的再投入资源较少，还可以通过这种方式提高自己提供物流服务的能力，但在具体运作中会在一定程度上受制于人，对与规模小或物流运作经验不足的企业来说不失为一种较好的方式；相对而言，后者所需要的资源投入较大，由此带来的经营风险也较大，但可以获得较大幅度的发展和由提供整体服务所带来的收益，对于具有相当基础的企业来说是一个可行的选择。

经有关部门批准建立的航运企业所设置的商务处（科）或货运商务处（科），是航运企业从事商务工作的职能部门。航运商务部门的主要任务是：在企业经理的领导下，根据国家法律和条例，按照国家经济、运输政策和国家运输计划的要求，根据市场情况和本企



业的具体情况,开展各项商务工作,包括贯彻和执行商务规章制度、进行货源市场调查与预测、货源组织工作、编制和完成货物运输计划和旅客运输计划、进行运价费率的管理和核收工作、组织货物和旅客的联运工作、开展运输质量的管理工作,以及有关统计工作等。

在我国,航运企业通常将某些在运输过程进行的商务工作委托给水路运输服务企业代理,如办理承、托业务,货物验收、配积载以及费用核收等。

二、港口企业的商务机构

港口在进行装卸、搬运的同时也产生了商务作用,因而每个港口都有商务部门。在装卸作业区也有完成具体商务作业的部门和组织。

港口商务部门从事与港口直接有关的工作,如港口货运业务、港口费收、理货与交接、库场管理、装卸质量管理、理赔以及与客运有关的其他商务工作等。

作业区是基层组织机构,它负责具体的货运作业,主要有进出口业务、理货、交接业务、库场业务、联运、中转业务等,以及代理航运企业进行各项商务工作等。

三、港口运输服务企业的商务机构

港口运输服务企业是指船舶业务代理人和货运业务代理人。船舶业务代理人是指接受承运人的委托,并以承运人的名义办理货物运输服务业务的人。货运业务代理人是指接受托运人或收货人的委托,并以托运人或收货人的名义办理货物运输、港口作业服务业务的人。

港口运输服务企业都设有商务机构,主要从事承运人、托运人或收货人所委托的业务,如办理承、托运,签订货物运输合同,港口作业合同,核收运杂费,签发运输单证,代办中转等。水运企业的商务管理机构要接受水运行政管理机关即各级政府交通主管部门的指导、监督。中央港口企业的行政主管部门是中央交通部,地方港口企业的行政主管部门是地方人民政府的交通厅或航运厅。

行政主管部门的主要任务是根据国家方针、政策和法令对所属水运企业的水运商务管理进行方针、政策的领导与业务的指导,通常表现为根据宪法和经济法及其他有关经济政策、运输政策并结合水运情况,制定行业发展政策、法规或修改水运商务规章制度和办法,并对这些规章制度和办法作出统一的权威性的解释;检查各级商务部门执行国家颁布的各项法令、规章的情况,督促各级商务部门按照国家经济运输政策和国家计划的要求,完成各项具体指标和任务,并进行经常性的业务指导。

各级商务机构的设置和分布,应以充分满足货物运输与旅客运输为前提,要从企业的实际出发,服从运输生产经营的需要。要因事设职,因职设人、设机构。情况不同,机构也可以不同,不应硬性规定需设置的组织机构或必须配备的人员比例。企业机构的设置,要保持相对稳定,以便积累经验和资料,保证经营管理工作的正常进行。但随着港口企业在走向市场的过程中管理职能发生的重大变化,要适时地调整机构,增设或裁并某些机构。如企业管理要实现从生产型管理到经营型管理的转变,商务管理就必须加强,要增加一些经营、开发方面的业务,就必须增加必要的人员。



在设置商务机构时,应把商务管理看做一个工作系统,这个系统由若干机构所组成,虽然这些机构属于不同的水运企业,但客观上形成了一个完整的商务工作网。其中任何一个商务机构的工作,都将直接或间接地对其他商务机构产生影响,这是由运输的连续性和整体性所决定的。因此,在考虑商务机构设置时应注意它们之间的关系和整体上的系统性、以有利于提高工作效率。另外,机构的分布应该是较合理的,按照业务量的大小分别设立公司、分公司、营业所、业务站、代办站等,使货主和旅客能方便地办好各项手续,满足用户需要,从而吸引货源与客源,创造经济效益。

第四节 港口商务管理的发展趋势

近年来,港口吞吐量总体呈上升趋势,国内外诸多港口为了更好地提供综合港口服务,加强进出口贸易,设想并实施了港口合并,这一战略的提出成为新一轮港口竞争的催化剂。在港口数量减少、货物量增加、船舶舱容扩大的因素影响下,货船之间展开了一场控制成本、提高速度、建立信誉等方面的激烈的竞争。与此同时,压港情况日益严重、环境问题不断突出、基础设施投入增大,都增加了港口商务活动的成本。

纵观上述不利因素对港口商务发展的影响,港口商务想要发展并提升自身竞争力。需要在内部和外部两方面找问题。因此下面就内部和外部对港口商务管理的发展趋势做了总结。

一、外部能力扩大化、高效化

(一) 提高港口通过能力,挖掘港口发展潜力

港口通过能力是港口企业的生产能力,它是在外部环境条件为一定时港口各项生产要素和经营管理条件综合作用的结果。合理的港口通过能力水平是以港口设备闲置的损失与船舶排队损失均为最小时的能力。

影响港口通过能力的因素有很多,包括货物的种类、流向和流量、港口生产资源(包括自然条件和总体布置)的配置、港口人员素质和港口管理水平等。所以从港口角度看,要提高港口通过能力:

1. 要优化资源结构、合理组织货源

稳定货种结构、港口的货量和港口收入,在货源组织中,要尽可能考虑港口到船情况,减少港口空档时间,缩小港口生产的不平衡系数,充分利用港口现有资源,提高港口通过能力。

2. 要维护或改善现有的自然条件

如定期开展河道疏浚和整治工程,改善航道条件,提高航道通过能力。

3. 要改革装卸工艺、合理利用资源

研究装卸工艺,降低生产成本,装卸工艺不但要从大的方面入手去研究,还要从小的方面入手去改造,以达到安全、优质、高效、低耗地完成装卸任务。

4. 改善员工素质,提高管理水平

随着港口机械化程度的提高,员工的素质也要相应提高,否则很难适应现代化港口的