



普通高等教育“十一五”国家级规划教材

# 现代汽车运输企业管理

● 马天山 主编

Xiandai  
Qiche  
Yunshu  
Qiye  
Guanli



人民交通出版社

China Communications Press



普通高等教育“十一五”国家级规划教材

# 现代汽车运输企业管理

● 马天山 主编



人民交通出版社

## 内 容 提 要

本书主要包括总论:介绍了汽车运输企业及汽车运输企业的经营与管理;理论篇:介绍了汽车运输企业基本理论、经营与管理理论和汽车运输企业管理的内容体系、企业管理的发展及主要理论和企业的基本原理;经营篇:介绍企业经营环境的内容和方法、经营战略构成与管理、经营决策、经营计划、市场营销策略等内容;管理篇:介绍了企业人力资源管理、物力资源管理、运输生产组织、运输质量控制、技术管理以及现代运输技术和现代信息技术的应用和财务管理的具体内容。

本书为普通高等教育“十一五”国家级规划教材,适用于高等学校交通运输和运输管理专业本科生教学,也可用作相关人员培训教材或参考书。

### 图书在版编目(CIP)数据

现代汽车运输企业管理 /马天山主编. —北京:人民交通出版社, 2009. 7  
ISBN 978-7-114-07833-0

I. 现… II. 马… III. 公路运输—运输企业—企业管理  
IV. F540.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第103386号

书 名: 现代汽车运输企业管理

著 者: 马天山

责任编辑: 戴慧莉

出版发行: 人民交通出版社

地 址: (100011)北京市朝阳区安定门外外馆斜街3号

网 址: <http://www.ccpres.com.cn>

销售电话: (010) 59757969, 59757973

总 经 销: 北京中交盛世书刊有限公司

经 销: 各地新华书店

印 刷: 廊坊市长虹印刷有限公司

开 本: 787×1092 1/16

印 张: 21.5

字 数: 509千

版 次: 2009年7月 第1版

印 次: 2009年7月 第1次印刷

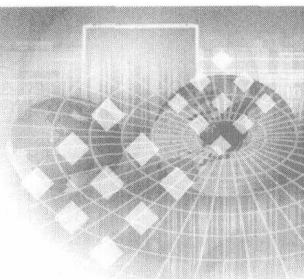
书 号: ISBN 978-7-114-07833-0

印 数: 0001~3000册

定 价: 40.00元

(如有印刷、装订质量问题的图书由本社负责调换)

# 前言 Qianyan



随着我国社会经济持续稳定的发展,交通运输业取得了长足的进步,运输企业在社会经济发展中起到的作用也越来越重要。加强运输企业管理,有效满足社会日益增长的运输需求,提高运输经济效益和社会效益,是广大理论工作者和企业管理人员十分关注的问题。本教材是普通高等教育“十一五”国家级规划教材,在经过反复酝酿、广泛收集资料、充分讨论的基础上修订而成,可作为高等学校交通运输和运输管理专业的基础教材,也可用作相关人员培训教材或参考书。

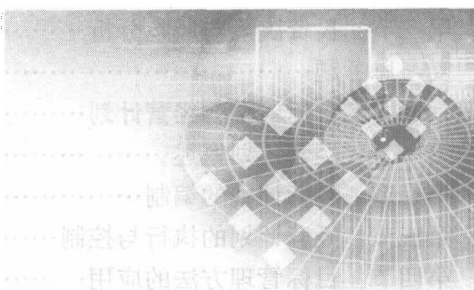
本书运用现代管理理论和方法,针对汽车运输企业生产经营的特点和近几年来企业改革和发展的变化情况,结合多年作者教学、科研的积累,对现代汽车运输企业各项经营管理活动进行了系统地论述,形成了内容全面、结构合理、体系完善的现代汽车运输企业管理内容体系。本教材编写的指导思想是,以科学发展观为指导,反映企业管理的基本规律和汽车运输企业的特点,力求内容的系统性、完整性,充分反映管理理论的最新成果和运输企业管理实践的新经验,以提高学生或读者的理论修养和实践管理能力。

本书由长安大学经济与管理学院博士生导师、马天山教授主编,负责总体结构设计、内容体系构思,全书统稿工作。具体编写分工是:马天山教授撰写第一章、第二章,张周堂教授撰写第五章、第七章,何公定副教授撰写第十三章,孙启鹏副教授、董秀萍硕士撰写第六章、第九章,马天山教授、宋金鹏博士撰写第三章、第四章,马天山教授、李蒙博士撰写第八章、第十一章,马天山教授、王鹏硕士撰写第十章,马天山教授、崔红建博士、廖军博士撰写第十二章。在本书编写过程中,长安大学经济与管理学院陈引社教授、杨小莉、闫秀萍、李一蜚、樊一江、王焜、朱文英等付出了大量劳动,在此表示感谢。同时,教材编写过程中,参阅了国内外有关著作和资料,主要文献列于本书的最后,在此一并表示衷心的感谢。

由于在改革发展中汽车运输企业变化较大,企业管理还属于有待深入研究的学科领域,编写难度较大,教材中的错误和缺点在所难免,敬请读者批评指正。

编者  
2009年4月

# 目 录 Mulu



## 总 论

<b>第一章 汽车运输企业</b> .....	3
第一节 汽车运输企业概述.....	3
第二节 汽车运输企业系统与组织结构.....	8
第三节 汽车运输企业制度与经营机制.....	13
第四节 汽车运输企业素质与企业文化.....	19
复习思考题.....	24
<b>第二章 汽车运输企业经营与管理</b> .....	25
第一节 经营与管理理论.....	25
第二节 汽车运输企业管理.....	30
第三节 企业管理的发展及其主要理论.....	35
第四节 企业管理的基本原理.....	45
复习思考题.....	52

## 经 营 篇

<b>第三章 汽车运输企业经营环境</b> .....	55
第一节 经营环境的总体分析.....	55
第二节 外部环境分析的内容.....	59
第三节 内部环境分析的内容.....	65
第四节 运输市场调查与预测.....	69
复习思考题.....	78
<b>第四章 汽车运输企业经营战略</b> .....	79
第一节 经营战略概述.....	79
第二节 经营战略的类型与内容.....	83
第三节 经营战略管理.....	91
复习思考题.....	96
<b>第五章 汽车运输企业经营决策</b> .....	97
第一节 经营决策概述.....	97
第二节 经营决策的基本方法.....	103

第三节 投资决策与风险分析	113
复习思考题	119
<b>第六章 汽车运输企业经营计划</b>	120
第一节 经营计划概述	120
第二节 经营计划的编制	126
第三节 经营计划的执行与控制	135
第四节 目标管理方法的应用	139
复习思考题	142
<b>第七章 汽车运输企业市场营销</b>	143
第一节 市场营销概述	143
第二节 运输企业目标市场选择	145
第三节 运输产品策略	149
第四节 运输市场定价策略	157
第五节 运输产品分销渠道策略	162
第六节 运输产品促销策略	167
复习思考题	171

## 管 理 篇

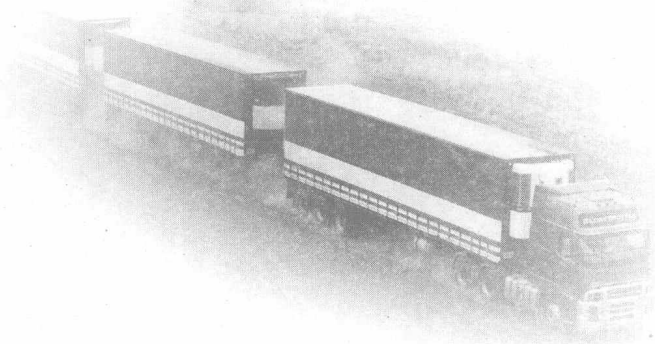
<b>第八章 汽车运输企业人力资源管理</b>	175
第一节 人力资源管理概述	175
第二节 人力资源管理的基本内容	179
第三节 人力资源的组织与绩效考核	191
复习思考题	199
<b>第九章 汽车运输企业物力资源管理</b>	200
第一节 物力资源管理概述	200
第二节 运输场站设施管理	202
第三节 车辆设备管理	209
第四节 物资采购管理	221
复习思考题	228
<b>第十章 汽车运输企业生产管理</b>	229
第一节 运输生产管理概述	229
第二节 车辆运行组织	234
第三节 货物运输组织	243
第四节 旅客运输组织	250
复习思考题	257
<b>第十一章 汽车运输企业质量管理</b>	258
第一节 运输质量管理概述	258
第二节 运输质量特性及衡量指标	260

第三节	运输质量标准	265
第四节	运输质量管理方法	271
第五节	运输质量保证体系	280
	复习思考题	285
<b>第十二章</b>	<b>汽车运输企业技术管理</b>	<b>286</b>
第一节	技术管理概述	286
第二节	运输与配送技术	288
第三节	现代信息技术的应用	292
第四节	节能技术的应用	300
第五节	价值工程方法的应用	302
	复习思考题	307
<b>第十三章</b>	<b>汽车运输企业财务管理</b>	<b>308</b>
第一节	财务管理概述	308
第二节	资金筹措与管理	310
第三节	资产运营管理	316
第四节	成本费用管理	323
第五节	营业收入与利润管理	326
第六节	财务效益分析与评价	331
	复习思考题	334
	参考文献	335

---

# 总 论

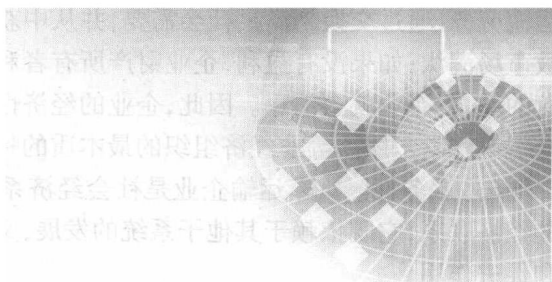
---







# 第一章 汽车运输企业



企业是现代社会赖以生存和发展的基础,是国民经济的基本单位。汽车运输企业是企业的一种类型,研究汽车运输企业管理,必须首先从研究汽车运输企业开始,了解企业的性质、作用、构成和企业运输生产经营活动的特点。

## 第一节 汽车运输企业概述

汽车运输企业是运输市场中的经营主体,是由各种运输生产要素组合而成、在流通领域为社会提供运输劳务的经济组织。了解汽车运输企业的概念、特征和类型及其产生和发展,是研究汽车运输企业管理的基础。

### 一、汽车运输企业及其产生与发展

#### 1. 汽车运输企业的概念

企业是指从事生产、流通等经济活动,为满足社会需要并获取盈利、自主经营、独立核算并具有法人资格的基本经济单位(《中国企业管理百科全书》,企业管理出版社,1984年2月版,上册第1页)。按产业标准可分为:工业企业、交通运输企业、邮电企业、农业企业、建筑企业、商业企业、金融企业、旅游及服务企业等。

汽车运输企业是指专门从事汽车旅客或货物运输经济活动,为满足社会运输需求并获取盈利,实行自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束,具有法人资格的经济组织,是交通运输企业的一种类型,与其他企业一起构成了国民经济的基本单位,是社会肌体的“经济细胞”,在社会经济的发展中发挥着应有的作用。

#### 2. 汽车运输企业的特征

不同类型的企业,都有反映它们各自特殊性的某些特征。汽车运输企业处在流通领域,为社会提供的不是实物产品,而是运输劳务,其基本特征表现以下五个方面。

(1)社会性。汽车运输企业是一个社会组织,企业所从事的运输生产经营活动是社会化大生产的一个组成部分,涉及社会经济发展的各个方面。完成运输生产任务所产生的效益有企业微观效益,但更多地体现在社会宏观效益方面,如促进地区经济的发展、确保社会稳定、方便人们旅行、提高生活质量等。同时,它又从属于一定的政治和社会体系,承担着一定的社会责任。因此,社会性是汽车运输企业的首要特性。

(2)经济性。汽车运输企业是经济组织,它在社会中所从事的是经济活动,以自己提供的

运输劳务,通过交换来满足社会需要,并从中获得利润。如果没有盈利,企业就不能发展,就会被市场淘汰;如果没有盈利,企业财产所有者和经营者就没有利益,也就没有搞好企业生产经营的动力,企业就会消亡。因此,企业的经济性是它区别于政府机关、政治组织、事业单位、群众组织和学术团体等非经济组织的最本质的特征。

(3)服务性。汽车运输企业是社会经济系统中的一个子系统,它与其他子系统有着广泛的经济联系,它既依赖于其他子系统的发展,又服务于其他子系统,在国民经济中发挥着保障和促进作用。

(4)能动性。汽车运输企业是一个能动的有机体,表现在对外部环境的适应能力、自我改造能力、自我约束能力和自我发展能力。它通过不断地与外界进行能量、物质和信息的交换,调整自己的内部结构,以适应市场环境的变化,并发展和壮大自己。

(5)竞争性。汽车运输企业是运输市场中的经营主体,同时也是竞争主体。竞争是市场经济的基本规律。企业要生存、要发展,就必须参与市场竞争,并在竞争中取胜。企业的竞争性表现在它所提供的服务要有竞争力,要在市场上接受用户的评判和挑选,要得到社会的承认。企业通过自己有竞争力的服务在市场经济中求生存、求发展。

### 3. 汽车运输企业的构成

具有一定规模、功能比较齐全的汽车运输企业一般是由车队(或车场)、汽车货(客)运站、汽车维护场、汽车修理厂、汽车加油站(库)及有关职能部门组成。

(1)车队(或车场),是客货车辆使用和保管的基层生产单位。它的主要任务有:运送旅客或货物并使其不受损坏;管好并合理使用车辆;对车辆进行日常维护和技术检验;加强安全教育;统计定额数据,做好原始记录,建立信息反馈系统等工作。

(2)汽车货(客)运站,货运站是专门办理旅客运输业务,进行货物的始发、中转、到达以及货物仓储保管等相关作业的场所。一般设在道路货物集散点,其类型根据作业内容不同分为整车货运站、零担货运站、集装箱中转站等。客运站是专门办理旅客运输业务,进行旅客和行包的始发、中转、到达以及相关作业的场所。一般设在道路旅客集散点,其规模大小视当地的客运量而定。

(3)汽车维护场,是汽车运输生产的技术后方,是汽车运输企业的工业性生产的基层组织。其主要任务有:进行车辆各级维护作业;车辆常见故障的诊断和排除;运行中和维护中的小修作业;汽车轮胎的修补作业;以及部分零件的修理工作。

(4)汽车修理厂,是进行恢复汽车技术性能的生产机构,是汽车“二次生产”的基地。其主要任务有:汽车大修及总成大修;汽车零部件的修复;汽车部分零部件的配制;车辆的技术改造;机具维修、仪表修理、轮胎翻新、废油再生产等工作。

(5)汽车加油站(库),是负责供给各种燃、润料及其他用油的机构。主要任务有:正确选用和计量汽车燃、润料,按期校核计量工具;按规定存储燃、润料并注意其安全防护;指导合理使用燃、润料和旧油的回收和再生工作;补给加注汽车的燃、润料等。

(6)有关职能部门,是指根据管理原理和企业生产经营活动的需要设置的职能管理部门,如计划部门、技术部门、财务部门、人力资源部门、物资供应部门等。其主要任务是:按照各部门的职责有效地组织、指挥、协调运输企业的各项生产和经营管理工作。

#### 4. 汽车运输企业的基本问题与基本活动

根据美国经济学家萨缪尔森的观点,任何企业在从事生产经营活动之前或在生产经营过程中,管理者都必须首先回答以下基本问题,汽车运输企业也不例外。

(1)生产什么——市场需求问题:企业为市场提供什么产品、什么业务或服务?

(2)为谁生产——市场对象问题:企业生产经营活动的服务对象是谁?

(3)生产多少——市场潜力与企业能力问题:企业能为市场提供的产品或业务的数量有多少?

(4)怎样生产——市场要求与企业运作问题:企业经营模式、生产组织方式是怎样的?

围绕着这些问题,企业必须展开一系列的技术经济与管理活动。概括起来,企业的基本活动有以下四个方面。

(1)经营活动。经营活动的主要内容是分析企业内外部环境和竞争形势,根据外部环境的变化趋势制订企业的经营目标、经营战略、市场营销策略,进行经营决策、开拓运输市场、开发运输产品,制订、落实企业经营计划等,保证企业在满足社会需要的前提下,取得良好的经济效益。

(2)人事活动。人事活动的主要内容是对企业需要的人力资源进行规划、招聘、培养、整合、激励和开发,充分发挥人的积极性、能动性,使人尽其才、事得其人、人事相宜的一系列工作,保证企业各项活动的顺利开展。

(3)生产活动。生产活动的主要内容是充分利用企业内部的资源和条件,合理组织企业运输生产活动,有效完成运输生产任务,提高运输生产效率,保证运输服务质量,降低运输生产成本。

(4)财务活动。财务活动的主要内容是以价值形态正确反映和分析企业生产经营的成果,正确处理财务活动中与有关各方面发生的经济关系,合理组织企业的资金运动过程,提高资金使用效率。

(5)技术活动。技术活动的主要内容是为企业运输生产活动提供技术保障,保证运输生产过程的顺利进行,如运输场站生产工艺设计、车辆技术装备与技术维修、运输产品开发、运输技术、物流技术、信息技术、节能技术等。

#### 5. 汽车运输企业的产生与发展

汽车运输企业的产生是社会化大生产发展的必然结果。在我国,很早以前就开始从事造车、筑路、运输工作。据历史记载:早在公元前 2600 年,我国已有了舟车,公元前 2500 年就有了掌管道路的“司空官”。到夏代有奚仲造车,相土造马车,王亥造牛车以及周代造战车、田车、乘车等各种用途的车辆。但是,由于几千年的封建统治,极大地阻碍了社会生产力的发展,使我国的公路运输一直停留在肩挑、人背、骡马驮运和人力小车的水平上。1874 年有了第一条公路(清同治 13 年,台湾省),1902 年,进口了第一辆汽车,1918 年资本家建立了第一家汽车运输企业——张库汽车运输公司。抗日战争爆发以后,又先后建立了西南、西北物资运输处、中运公司、复兴公司以及各地区专业运输处等九大官僚运输机构,宣布了我国民用汽车运输大规模展开。旧中国的汽车运输是官僚资本家用来剥削人民的工具,同时严重地依赖于帝国主义进口,据统计,1948 年 6 月全国共拥有汽车 74 899 辆,到 1949 年全国解放前夕只剩下 5 万余辆,根本无法适应国民经济的需要。

新中国成立后,我国人民从国民党和官僚买办手中接收了九个运输处和一批残缺不齐、车况很差的汽车,并逐步对私营汽车运输企业实行社会主义改造,采取联营编组管理。随后,又实行了私营汽车运输企业的公私合营,对公私合营企业进行了各种改革,建立计划、保修、财务、定额等管理制度,整顿了劳动组织,显示了公私合营的优越性。1955年~1956年,在农业合作化的推动下,各地从事人力三轮车、排子车、畜力车的个体经营者走上了合作化的道路,建立了集体所有制运输企业,通过买车、自制车、改装车,先后发展成为汽车、拖拉机、机动三轮车等机械化公路运输企业。到了20世纪70年代,又淘汰了落后的车辆,逐步发展成为现代化汽车运输企业。改革开放以后,我国的汽车运输业有了突飞猛进的发展,汽车保有量、技术性能、车辆类型、吨位结构发生了很大的变化;运输条件(道路、场站设施)得到了很大的改善;大批汽车运输专业户、联户、私营企业、合资企业纷纷涌现,使我国汽车运输事业呈现出崭新的局面。

## 二、汽车运输企业的类型

### 1. 按营运组织形式划分

汽车运输具有点多面广、流动分散、机动灵活、“门到门”的特点,是一种“面上”的运输,这决定了汽车运输企业营运组织形式的多样性。我国的汽车运输企业大体上可分为三种基本营运组织形式。

(1)公用型汽车运输企业,是指面向全社会,为所有运输需求者提供运输劳务的营利性经济组织。这种形式的大、中型企业,一般是由在生产技术上有密切联系的若干车队(或车场)、车站(汽车货运站或汽车客运站)、车间(车辆维护车间、零件修理车间、轮胎修理车间等)和管理部门构成。其基本特征是面向全社会,自主经营、独立核算,统一处理对外经济联系事务,如(原)交通部所属的专业汽车运输企业,个体运输户和其他公用型汽车运输企业等。

(2)专用型汽车运输企业,是指专门为本部门、本行业运输需求者提供运输业务的运输企业,如在计划经济条件下形成的粮食车队、商业车队、外贸车队、林业车队等。这种形式企业的主要特征是专业性强、运输对象单一、服务范围有限,明显带有部门或行业特色,是计划经济条件下的产物。随着市场经济体制的建立、部门界限的破除、企业的独立化,这种形式的企业逐渐向公用型转变,形成专业化的公用型汽车运输企业。

(3)自用型汽车运输企业,是指只为本厂、本公司、本单位的生产或生活服务的运输企业或单位。如大型厂矿、企业、事业单位的自备车队,虽然它们当中,有些大型车队也实行自主经营、独立核算,但服务范围仅限于本厂矿、本单位,不从事本单位以外的流通范围内的运输经营活动。

### 2. 按运输生产类型划分

汽车运输企业,除了不同的营运组织形式外,还有许多不同的生产类型。根据运输生产类型进行分类,汽车运输企业主要可分为如表1-1所示的几种类型。

### 3. 根据企业经济性质划分

随着社会主义市场经济的建立和逐步完善,社会经济发展水平及工业化的进程加快,道路运输业已形成国家、集体、个体多种经济成分与多种经营方式并存的新格局。按照企业经济性质,汽车运输企业可分为国有运输企业、集体运输企业、私营运输企业、中外合资运输企业、中外合作运输企业、股份制运输企业等。

汽车运输企业主要生产类型

表 1-1

企业类型		运输生产特点
客运企业	长途客运企业	班车客运、包车客运
	城市短途客运企业	公共汽车、应招客运
	出租小汽车企业	出租汽车客运
	旅游客运企业	旅游包车、班车
货运企业	普通货运企业	普通、整车货物运输
	零担货运企业	零担货物运输
	特种货运企业	大件、鲜活、危险货物运输
	集装箱运输企业	集装箱的联运、转运、直达运输
	快件货运企业	“门到门”快捷运输
	其他专项货运企业	如搬家运输、鲜花配送等
搬运装卸企业		港口、码头、车站、大型货物集散地的货物搬运装卸
联运企业		组织各种运输方式联运
运输服务企业	货运代理企业	办理货运各项代理业务
	信息服务企业	运输信息服务

(1) 国有运输企业,是指具备与道路运输经营项目、规模和范围相适应的设备、设施、资金和专业人员,为提供市场运输劳务以满足社会需要并获得利润,实行自主经营、自负盈亏的企业制度,企业全部资产归国家所有,并按《中华人民共和国企业法人登记管理条例》、《中华人民共和国道路运输条例》规定登记注册,取得交通行政主管部门核发的道路运输经营许可证和相应证件、具有法律地位的经济组织。

(2) 集体运输企业,是指具备与道路运输经营项目、规模和范围相应的设备、设施、资金和专业人员,按照《中华人民共和国企业法人登记管理条例》、《中华人民共和国道路运输条例》规定登记注册的,依法取得法人资格和交通行政主管部门核发的道路运输经营许可证和相应证件,为市场提供运输劳务以满足社会需要并获得利润,资产归集体所有,实行共同劳动,在分配方式上以按劳分配为主的经济组织。

(3) 私营运输企业,是指由自然人投资或控股,以雇佣劳动为基础的、以经营道路运输为主的营利性经济组织,业主享有企业的全部经营所得,同时对企业的债务承担完全责任。企业的设立必须符合《道路运输管理条例》规定,同时应取得交通行政主管部门核发的道路运输经营许可证和相应证件。私营运输企业包括按照《公司法》、《合伙企业法》和《私营企业暂行条例》规定登记注册的有限责任公司、合伙企业和独资企业等。

(4) 中外合资运输企业,是指适合我国道路运输市场的需求,依照《中华人民共和国中外合资经营企业法》、(原)交通部《外商投资道路运输业管理规定》及相关法律的规定,取得法人资格及相应运输经营许可,由外国公司和其他经济组织或个人与中国内地的公司或其他经济组织依照合同规定比例共同投资、共同经营、共担风险、共负盈亏,在中国境内从事客货运输营运服务的经济组织。

(5) 中外合作运输企业,是指适合我国道路运输市场的需求,依照《中华人民共和国中外

合作经营企业法》、《外商投资道路运输业管理规定》及有关法律的规定,取得法人资格及相应运输经营许可,由外国公司和其他经济组织或个人与中国内地的公司或其他经济组织按照平等互利的原则,在中国境内设立的合作从事客货运输营运服务的经济组织。

(6) 股份制运输企业,是指全部注册资本由全体股东共同出资,并以股份形式构成的运输企业。我国的股份制运输企业主要有股份有限公司和有限责任公司两种组织形式。前者是指全部注册资本由等额股份构成并通过发行股票(或股权)筹集资本的企业法人。后者是指由两个以上股东共同出资、每个股东以其所认缴的出资额对公司承担有限责任,公司以其全部资产对其债务承担责任。

### 三、汽车运输企业生产经营的特点

交通运输业是由五种运输方式组成的,由于各种运输方式的技术经济特征不同,形成了各自不同的经营范围和特点。汽车运输具有点多面广、流动分散、机动灵活、适应性强、深入性好、便于“门到门”运输的特点,这也决定了汽车运输企业生产经营的特点。

(1) 汽车运输企业生产经营活动的服务性,表现在为其他运输方式提供集散货物、接送旅客服务,直接为货主、旅客提供运输服务。因此,在经营思想上首先要有“服务第一、信誉至上”的思想,在服务项目、服务方式、服务态度、服务手段等方面提高水平,全心全意为社会服务。

(2) 汽车运输企业生产经营活动的波动性,表现在随工业生产的周期性波动;随工农业生产的季节性波动和其他运输需求的偶然性波动等。因此,在经营方式、运输生产组织、信息资料收集与处理等方面,应寻求其规律性,不断提高运输效率。

(3) 汽车运输企业产品的无形性与异质性。运输产品不具实物形态,是一种运输劳务,只改变运输对象的地理位置,即运输对象的“位移”。同时这种“位移”却有不同的质量要求,如要求快速、直达、便利、舒适等。因此,企业在生产经营中应根据不同的运输需求,提供不同的运输劳务,在运输生产结构、服务范围、内容上形成自己独特的经营风格,如快捷运输、大件运输、零担运输等。

(4) 汽车运输企业销售活动的超前性。与工业企业比较,汽车运输企业的销售活动,首先应有货源、客源,再组织运输生产,实现其“位移”。因此,企业的销售活动是运输生产的前提,企业应根据客货源分布情况,在组织客货源网点、组织客货源方式、组织客货源手段上采取不同于工业企业的促销策略,保证企业运输生产活动的顺利进行。

(5) 汽车运输企业生产活动的开放性。汽车运输点多面广、流动分散的特点决定了企业的生产活动不可能局限在厂房(车间)里,一辆车就是一个独立的生产单位,驾驶员的形象就代表着企业的形象。因此,在对生产活动的踊跃控制、对驾驶员的全面教育、提高单车运输效率等方面,形成了与工业企业不同的管理要求。企业根据这些特点,在车辆承包经营、租赁经营或统一调度运行等经营方式中,更需进一步深化改革、完善制度、优化结构、提高运输效率。

## 第二节 汽车运输企业系统与组织结构

现代企业是一个人造的、开放的社会经济系统,执行着社会赋予的生产和流通职能,发展社会生产力、为社会创造和积累财富。企业作为一个系统,有其自己的构成要素、功能、运行机

制和组织结构。

## 一、汽车运输企业系统

### 1. 汽车运输企业系统的概念

所谓系统,一般是指由若干部分(要素)按照一定联系结合方式组合而成、具有特定功能,与外部环境密切相联的有机整体。任何一种系统都具有整体性、关联性、目的性和外部环境适应性等特征。

根据上述系统的内涵和特征来分析,现代汽车运输企业,是由相互依赖的运输生产要素组成的、具有一定运输生产经营能力、与外部经营环境密切相关的人机结合系统。其目的性表现在企业系统要素的选择、联系方式及系统的运动方向反映着人们的某种意志,服从于人们的某种目的。如汽车运输设置多少车辆、汽车站点如何布局、车辆如何运行等,都反映了人们的运输需求,服从于人们的运输目的。

### 2. 汽车运输企业系统的构成要素

要素是构成企业系统的基础,从汽车运输企业的功能、任务来分析,现代汽车运输企业是由投入、转换、产出和反馈四个基本要素构成并不停运转的系统,每个基本要素在系统中的具体内容如图 1-1 所示。

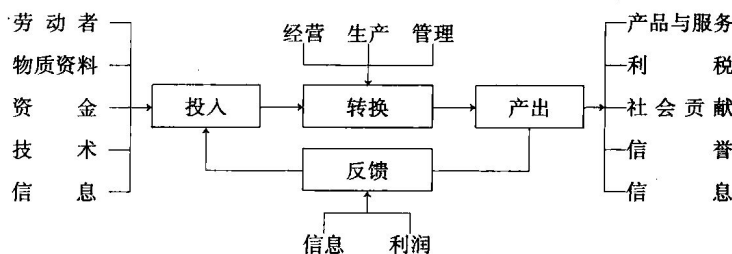


图 1-1 运输企业系统要素构成

(1)投入,是企业根据生产经营的需要,把外部环境所提供的资源进行有效地组织与配合。投入的主要要素有:

①劳动者:是指企业系统中的全体职工,包括管理人员、技术人员和生产人员。劳动者是现代企业生产经营活动的主体,是构成企业系统的首要要素。

②物质资料:是现代企业从事生产经营活动必不可少的物质条件,是构成企业系统中的物的要素,包括运输工具、维修设备、运输场站、材料、辅助材料等。它们和劳动者一样,不仅从数量方面,而且以其质量技术状况和配套情况等影响和决定着企业系统的运行效果。

③资金:从价值形态看,企业的生产经营活动实际上也是资金运动和价值增值过程。所以,资金也是构成企业系统的一个基本要素,包括货币资金、生产资金和成品资金等,它从其数量、构成、周转速度等方面对企业系统产生着影响。

④技术:科学技术是企业生产力的重要组成部分,是构成企业系统投入的重要要素,包括生产经营活动所需要的产品研发技术、生产技术、工艺技术、信息技术、管理技术等,它们在保证企业系统运行质量、提高企业系统运行效率等方面发挥着重要作用。

⑤信息:是指来自企业外部环境的政策、指令、任务、订单、需求等各种资料、数据的总和,



也是构成企业系统输入的重要要素,包括决策信息、管理信息、作业信息等,用以指导企业经济活动的有效开展,保证企业系统运行达到预期的目标。

(2)转换,是企业内部的各项经济活动过程,通过这些活动将投入要素转换为外部环境主体所需要的产出,包括经营活动、生产活动、管理活动等。

(3)产出,是企业为外部环境主体输出的经营成果,包括产品与服务、利润与税金、社会贡献、信誉(商标、品牌等)、信息(企业宣传、产品广告、服务信息等)。

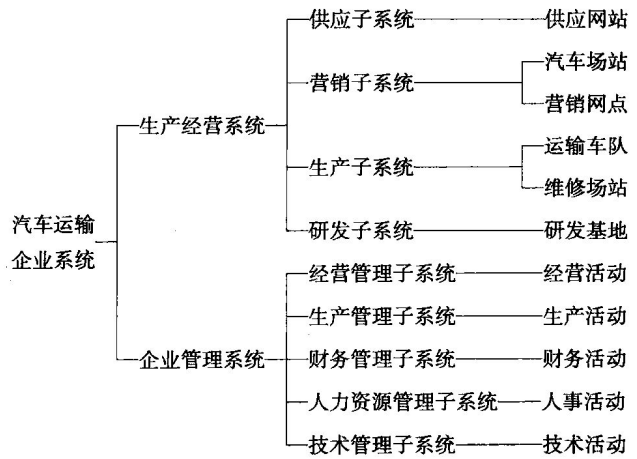
(4)反馈,是企业在维持再生产过程中要素的运动过程,包括利润的分配和来自外部环境的新信息,如市场需求的变化、客户对产品或服务意见和建议、政府或相关部门的要求等。

### 3. 汽车运输企业系统的组成及其功能

从企业管理角度看,汽车运输企业系统由两个分系统构成:一个是由“硬件”组成的运输生产经营系统,是由运输工具、运输场站设施、车辆维修设备、运输生产工艺、车间厂房、研究基地等生产经营的物质要素组成;另一个是由“软件”组成的企业管理系统,是由目标与价值、经营机制、管理体制、组织结构、规章制度、管理职能等管理要素组成。这两个二级子系统又都有各自的更低一级的子系统,构成了企业系统的整体,如图 1-2 所示。

生产经营系统是由供应子系统、生产子系统、营销子系统、研究和开发子系统四大子系统构成。它们有各自的功能和任务,但又相互联系、相互制约、有效运作,保证了企业日常生产与经营活动的顺利进行。

企业管理系统是由经营管理子系统、生产管理子系统、财务管理子系统、人力资源管理子系统四大子系统构成。它们有效地组织供应、生产、营销、研究各子系统的经济活动,实施计划、组织、指挥、协调、控制等职能,保证运输再生产过程的顺利进行。



(1)生产经营系统的功能:供应子系统,主要提供生产、经营、研究开发等所必需的人力、资金、物资等生产要素。生产子系统,根据企业生产经营的目标对投入的生产要素进行最佳配置,完成运输产品的生产过程,并按时、按质、按量为运输需求者提供服务。营销子系统,协调企业已有运输产品与市场开发的关系,既要有效地组织客源、货源,又要及时反馈市场信息给研发及生产子系统。研究和开发子系统,根据企业发展和运输市场的需要,制订企业未来发展的基本对策,开发新的运输项目、新工艺、新技术。

四大子系统之间的结构与功能的关系如图 1-3 所示。

(2)企业管理系统的功能:经营管理子系统,对企业经营活动进行计划、组织、指挥、协调、控制,保证企业各项经济活动与企业外部环境达成动态平衡;生产管理子系统,对企业生产活动进行计划、组织、指挥、协调、控制,保质、保量、高效率地完成企业各项生产任务;财务管理子系统,组织企业财务活动,处理企业财务关系,以价值形式来反映企业经济活动中的经济效益;人力资源管理子系统