

旅游汽车企业车队管理

旅游汽车企业中层管理人员岗位培训系列教材

国家旅游局人教司编



旅游教育出版社

旅游汽车企业中层管理人员岗位培训系列教材

旅游汽车企业车队管理

国家旅游局人教司编

主编 马天山

旅游教育出版社

(京)新字168号

[旅游汽车企业中层管理人员岗位培训系列教材]

旅游汽车企业车队管理

国家旅游局人教司编

主编 马天山

旅游教育出版社出版

(北京市朝阳区定福庄1号)

北京市红星印刷厂印刷

新华书店北京发行所经销

开本：787×1092毫米1/32 8.125印张 180千字

1991年12月第1版 1991年12月第1次印刷

印数1-6000册 定价：4.00元

ISBN7-5637-0277-6/F.060

序

我国旅游事业的发展，已经有了相当的规模。党和国家要求大力发展国际旅游和引导提倡国内旅游。为了适应形势发展的需要，急需培养人才，以促进旅游管理的加强，服务质量的提高。为此，国家旅游局已制定了培训计划。但是计划的实现，除了加强领导等一系列措施外，必须有一套好的教材。正在这时，人教司组织一些同志，共同努力编写了这套旅游企业管理人员岗位培训系列教材。我除了祝贺它的出版发行外，更希望在岗位培训中充分发挥它的作用，并不断丰富它！

刘 毅

一九九一年六月

旅游汽车企业中层管理人员

岗位培训系列教材编委会

主 任 王克坚

副主任 宋民生 邵振一 张东生

委 员 郭怀光 陈禹武 卢民生

前 言

为贯彻落实《国家旅游局关于1990~1995年旅游行业开展岗位培训工作的实施意见》提出的“按照各类管理人员岗位职务标准，于1993年底以前完成旅游企业总经理和主要部门管理人员的岗位资格培训”的要求，使培训工作规范化，保证培训质量，我司组织并委托有关省、市旅游局和院校统一编写了旅游行业管理人员岗位培训系列教材。目前已经编写或正在编写的有《旅游饭店管理人员岗位培训系列教材》共17本；《旅行社中层管理人员岗位培训系列教材》7本；《旅游汽车企业中层管理人员培训系列教材》6本。

为保证教材质量，编写中认真贯彻了科学性、实用性和先进性，以实用性为主的原则，并严格按照教材编写的程序，从全国旅游院校、旅游饭店、旅行社和旅游车船公司聘请专家，对教材编写大纲和书稿进行了审定。这套系列教材是指定的旅游行业管理人员的岗位培训用书，也可作为旅游院校教学的参考书。

《旅游汽车企业管理人员岗位培训系列教材》（试用）中，中层管理人员培训教材6本，由陕西省旅游局组织西安公路学校和陕西省旅游汽车公司具体编写，书名是：

1. 《旅游汽车企业车队管理》
2. 《旅游汽车企业财务管理》
3. 《旅游汽车企业营运管理》
4. 《旅游汽车企业技术管理》
5. 《旅游汽车企业人事劳动管理》
6. 《旅游汽车企业交通安全管理》

陕西省旅游局对教材的编写工作十分重视，专门成立了教材编委会，由局领导任编委会主编，统筹安排教材的编写工作。

《旅游汽车企业车队管理》一书的编写者为马天山、朱铁男、李钊，由马天山任主编。参加大纲审定的有北京旅游汽车公司孟庆仁、首都汽车公司张巩固、陕西旅游汽车公司李钊；参加书稿审定的有广东旅游汽车公司陈共城、北京旅游汽车公司刘双田、首都汽车公司魏亮凯、陕西旅游汽车公司李钊、国家旅游局车队逢春林，最后经首都汽车公司副总经理刘东才同志终审。

教材编写过程中，先后得到一些单位和有关同志的支持、帮助。国家旅游局刘毅局长还特为本套系列教材作序，在此一并表示感谢。由于时间短，编写岗位培训教材尚属首次，不足之处在所难免，恳请各级旅游管理局和广大读者批评指正，以便今后修订。

国家旅游局

人事劳动教育司

1991年4月

目 录

第一章 旅游车队管理概论	(1)
第一节 旅游车队的地位和作用	(1)
第二节 旅游车队管理的特点、任务和基础工作	(6)
第三节 旅游车队组织机构	(15)
第四节 旅游车队思想政治工作	(21)
复习思考题	(29)
第二章 旅游车队经营管理	(30)
第一节 旅游车队经营环境	(30)
第二节 旅游车队经营思想	(44)
第三节 旅游车队经营决策	(52)
复习思考题	(62)
第三章 旅游车队营运管理	(63)
第一节 旅游汽车客运过程及其管理原则	(63)
第二节 旅游客车营运方式及组织要求	(67)
第三节 旅游车队客运计划和作业计划	(72)
第四节 旅游车队客运调度	(80)
复习思考题	(96)
第四章 旅游车队服务质量管理	(97)
第一节 旅游客运服务质量及其特点	(97)
第二节 旅游车队全面质量管理	(101)

第三节	旅游车队全面质量管理的方法	(109)
第四节	旅游车队全面质量管理的基础工作	(121)
第五节	旅游车队服务质量保证体系	(132)
	复习思考题	(136)
第五章	旅游车队安全管理	(137)
第一节	旅游车队安全管理的任务和内容	(137)
第二节	行车事故及其原因分析	(141)
第三节	安全行车措施	(153)
第四节	旅游车队行车事故统计	(163)
	复习思考题	(166)
第六章	旅游车队车辆技术管理	(167)
第一节	旅游车队车辆技术管理的任务和职责	(167)
第二节	车辆的合理使用	(170)
第三节	车辆维修	(176)
第四节	车队节油工作	(190)
	复习思考题	(194)
第七章	旅游车队驾驶员管理	(195)
第一节	旅游车队驾驶员岗位责任制	(195)
第二节	旅游车队驾驶员职业道德	(198)
第三节	旅游车队驾驶员培训与考核	(204)
	复习思考题	(208)
第八章	旅游车队经济核算	(209)
第一节	旅游车队经济核算及其意义	(209)
第二节	旅游车队经济核算的内容	(213)
第三节	旅游车队经营活动分析	(235)
	复习思考题	(248)

第一章 旅游车队管理概论

旅游车队管理是旅游汽车企业的重要组成部分，要搞好车队管理工作，就必须首先弄清它的性质、职能、任务，掌握车队管理的特点、理论和方法，建立健全车队各项规章制度，以保证车队各项工作的顺利进行。

第一节 旅游车队的地位和作用

旅游交通是旅游业的重要组成部分，它同旅行社、旅游饭店和游览对象物一起构成了旅游活动的基本要素，为旅游者提供旅游服务。旅游车队是旅游交通系统中的子系统，了解它的地位和作用，对搞好车队各项管理工作有着重要作用。

一、旅游车队的性质和任务

(一) 旅游车队的性质

从总体上说，旅游汽车交通是整个交通运输业道路客运交通的组成部分，从门类和功能上讲，它则是旅游系统中旅游客运交通的一个分支。1985年国务院发布的有关条例中规定了旅行社、旅游汽车公司等其它同类性质的组织是依法设立并具有法人资格，实行独立核算的企业。所以，旅游汽车

公司是指专门从事旅游客运活动经营的相对独立的经济实体，是自主经营、自负盈亏的社会主义商品经营者，是具有一定权力和义务的法人。它具备了一般企业具有的特征：(1) 拥有一定的劳动者和生产资料；(2) 为社会提供商品或服务，是相对独立的商品生产者或经营者；(3) 法律上具有法人的资格，企业的经理或厂长是法人的代表。

旅游车队是旅游汽车企业的基层生产组织，是相对独立的内部核算单位，是旅游客运业务的直接承担者和组织者。它服从企业总体经营目标，执行企业经营计划，在保证完成企业下达计划任务的同时，有一定的对外经营权力，并具有相对独立的经济责任和经济利益。

首先，在政治与经济关系上，由于旅游汽车企业是社会主义性质的，因此，车队在经营过程中应始终遵循社会主义经济的基础原则，贯彻党和政府的有关方针、政策，为扩大各国人民之间的交往，丰富我国人民的物质文化生活，促进社会主义物质文明建设和精神文明建设服务。在这个前提下，努力扩大营业收入，增加利润，为社会主义建设事业做出贡献。

其次，在旅游汽车企业内部关系上，实行各尽所能按劳分配的社会主义分配制度，公司和车队领导与一般职工之间是平等互助的同志式关系，他们都是企业的主人。

最后，在同其它企业的关系上，旅游车队的业务是从事旅游客运业务，需要得到旅行社、旅游饭店、旅游地所属单位等部门的配合和支持，与这些部门或企业发生业务关系，在处理这种关系时，要始终贯彻社会主义企业之间相互协作和等价交换的原则，开展合理、友好的竞争。

同其它汽车客运企业一样，旅游汽车企业是服务性企业。所谓“服务性”是对旅游业的行业特点而言的，它为满足社会各类旅游乘客的“场所变更”和“观光游览”这一特殊需求提供服务，其产品不具有实物形态，生产过程（即服务过程）和消费过程同时进行，在生产过程中消耗了大量的物化劳动和活劳动。旅游汽车交通是旅游业三大支柱之一，它既为其它旅游部门提供了必需的运输条件，又为人民生活提供了不可缺少的服务。

（二）旅游车队的任务

作为旅游汽车企业的基层营运单位，车队对外是旅游客运业务的直接经营者和承运者，对内是企业经营计划的执行者和组织者。所以，旅游车队的任务是以各种类型的汽车为客运工具，为社会各类旅游者和人员提供运输劳务和游览服务，满足人们日益增长的物质和文化的需要。它也反映了整个旅游汽车企业的服务宗旨和根本任务。

在我国，旅游车队的服务对象和业务是：（1）外国人、海外华侨、港澳同胞、台湾同胞来华访问参观、游览观光时用车；（2）机关、学校、企事业单位的科研和会议活动以及旅游活动用车；（3）各种代表大会、展览会、交易会，运动会、文艺演出等活动用车；（4）离退休老干部及文艺界、科技界、民主党派等各方面知名人士用车；（5）社会各界人士就医、探亲访友、婚丧嫁娶等活动用车；（6）其它方面的用车等。

二、旅游车队的形式和类型

（一）旅游车队的形式

旅游车队是由一定数量的劳动者（驾驶员、保修员、导游员、管理人员等）和车辆、设备等生产资料组成的旅游客运基层单位。根据各地区的实际情况，旅游车队大体上可分为三种形式。

1. 独立经营车（船）队。它是指在中小型旅游城市设置的专门从事旅游客运经营活动的车（船）队，或专门从事某项指定客运经营活动的车队，它具有旅游汽车企业的性质，是相对独立的经济实体，实行独立核算制，管理方式上自负盈亏，实行车队、班组两级管理。

2. 二级核算经营型车队。它是指在旅游汽车企业内部设置的相对独立的二级核算单位，如旅游汽车公司下设的车队或车场，它是企业的基层生产单位，具有相对独立的经营权力，即一方面是执行型单位，另一方面在确保企业经营计划完成的前提下，对外有一定的经营权。车队实行内部独立核算制，组织管理上实行公司、车队、班组三级管理。

3. 三级核算执行型车队。是指在旅游汽车企业内部设置的三级核算单位，如旅游汽车总公司下设分公司，分公司下设车队，它是企业的基层生产单位，一般没有自主经营权力，是执行型基层单位，执行总公司和分公司的经营计划和指令。分公司具有一定的经营权力。在组织管理上，实行总公司、分公司、车队、班组四级管理。

（二）旅游车队的业务类型

除按不同的组织形式，将车队划分为以上三种形式外，还可根据车队经营业务的特征分为不同类型的车队，大体可分为以下几种类型。

1. 特殊型车队。是指专门从事某项特定经营活动的车

队，如专门接待外国人、海外华侨、港澳同胞、台湾同胞来华旅游的车队，如涉外车队、专门接待国家级别或其它高级别的访问团、参观团的车队，如国宾车队。对这类车队的素质，如人员素质、车型及性能、组织管理工作等都有较高的要求。

2. 综合型车队。是指一般的旅游车队，其服务对象比较广泛，既有港澳台同胞、外国旅游者、海外华侨、又有国内各类旅游者，以及各种活动、会议用车等。车队经营具有全面性、综合性的特点。

3. 出租汽车型车队。是指从事出租汽车业务的旅游车队，其车辆以小客车为主，车队经营特点与出租汽车企业类同，具有单车作业，服务面广，服务对象复杂，管理工作难度较大等特点。

三、旅游车队的地位和作用

车队是旅游汽车企业的基础，是完成旅游客运生产任务的基本条件，在旅游汽车企业旅游客运业务经营活动中发挥着“细胞”和“基础”的作用。

(一) 企业系统中的子系统

旅游汽车企业是一个开放的人机结合系统，由劳动者、生产资料、资金、土地等要素组成，与外部环境有着密切的联系，它具备了一般系统具有的共同特征，即集合性、整体性、相关性、目的性、环境适应性。在这个系统中有许多子系统，车队就是最重要的子系统。要想使企业这个大系统正常运转，取得最佳经营效果，就要充分发挥各营运车队的功能和作用；企业的精神，经营目标和效益指标，是否能贯彻落

实，取得成效，也主要反映在车队的具体工作上。所以，只有各营运车队的工作做好了，企业的整体工作才会向好的方向转化。

（二）企业生产经营的窗口

旅游汽车企业的服务性质和服务对象，决定了它是一个对外的“窗口”行业，其服务质量的优劣，不但影响着一个企业、一个城市的声誉，而且还影响着国家的声誉。营运车队又处在生产经营的第一线，直接接触服务对象，是这个“窗口”行业生产经营的“窗口”，它的经营行为、服务态度代表着企业。因此，只有各个营运车队的小“窗口”，能为旅游乘客提供优质的服务，才能保证企业的服务质量，才能获得企业“窗口”的良好声誉。

（三）企业经营管理的基礎

旅游汽车企业管理的职能是计划、组织、指挥、协调、控制。这些管理职能的執行者是车队。这些管理工作的对象是车队的经营行为，尤其是实现这些管理职能的基础工作、原始记录、台帐、统计报表、计量工作、生产消耗定额等都来自车队。因此，车队是企业经营管理的基础，如果车队的管理工作搞不好，企业的管理工作也不会达到合格的水平。

第二节 旅游车队管理的特点、 任务和基础工作

车队管理是企业管理职能在车队工作中的具体表现，是对车队经营、调度、服务质量、车辆维护、安全行车、职工教育和车队核算等方面工作的计划、组织、指挥、协调和控

制，以保证车队各项工作协调、顺利地进行。

一、旅游车队管理的特点

俗话说：“麻雀虽小，五脏俱全”，车队是旅游汽车企业的基层单位，虽然规模较小，但承担着企业的大部分管理工作，因此，车队管理具有全面性、执行性、经营性、紧迫性、效益性等特点。

（一）车队管理的全面性

车队是一个内部核算单位，但从业务经营角度讲，就如同一个小型企业，具备了企业拥有的人、财、物等生产要素。要有效地将各种要素组织起来，完成各项客运生产任务，就必须加强各方面的管理工作。另外，公司的各项管理工作，如营运管理、计划管理、技术管理、安全管理、财务管理等，都要逐层落实到基层车队的管理工作中去。因此，车队管理是全面性管理，要求车队领导必须具备比较全面的管理知识和较强的组织工作能力。

（二）车队管理的执行性

车队作为企业的基层生产单位，管理的任务首先在于执行公司的经营计划，服从公司的指挥，表现为高度的纪律性和执行性。因此在车队的管理工作中要充分体现全局的观念、计划的观念和组织纪律的观念。

（三）车队管理的经营性

车队管理工作除坚决贯彻执行公司的经营计划外，对外还必须重视旅游客运市场供求关系的变化，掌握旅游客流的变化规律，搞好经营工作。经营的重点是决策，车队决策的内容是贯彻公司的战略决策，并根据车队的具体情况和车队

外部经营环境，对车队经营目标、营运生产组织、各项专业管理和职工奖惩等有关问题进行决策。因此，车队管理具有经营性的特点，要求车队领导具有一定的决策能力，树立市场的观念和竞争的观念。

（四）车队管理的紧迫性

车队管理工作千头万绪，繁琐复杂，非程序性管理问题较多，许多工作往往具有突发性和随机性，例如行车事故和乘客投诉的处理。市场情况的千变万化要求营运组织工作相应变化等。因此，车队管理是紧迫的，要求车队长具有高度的责任意识和雷厉风行的工作作风。

（五）车队管理的效益性

车队处在营运生产的第一线，直接为旅游乘客服务，也是营运生产效益的创造者。车队管理水平的高低，直接影响

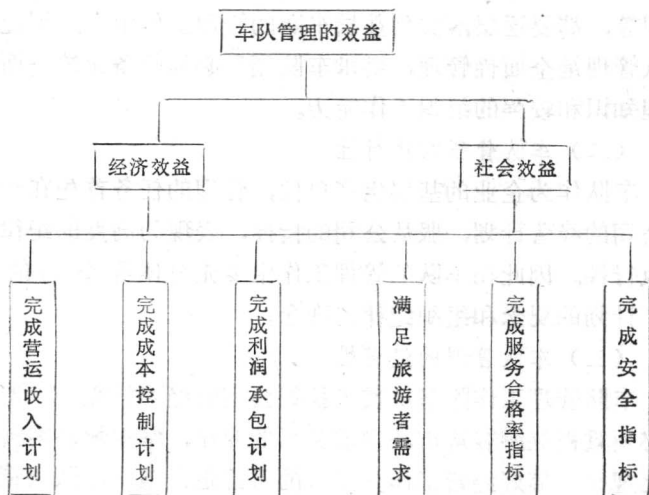


图 1—1 车队管理效益