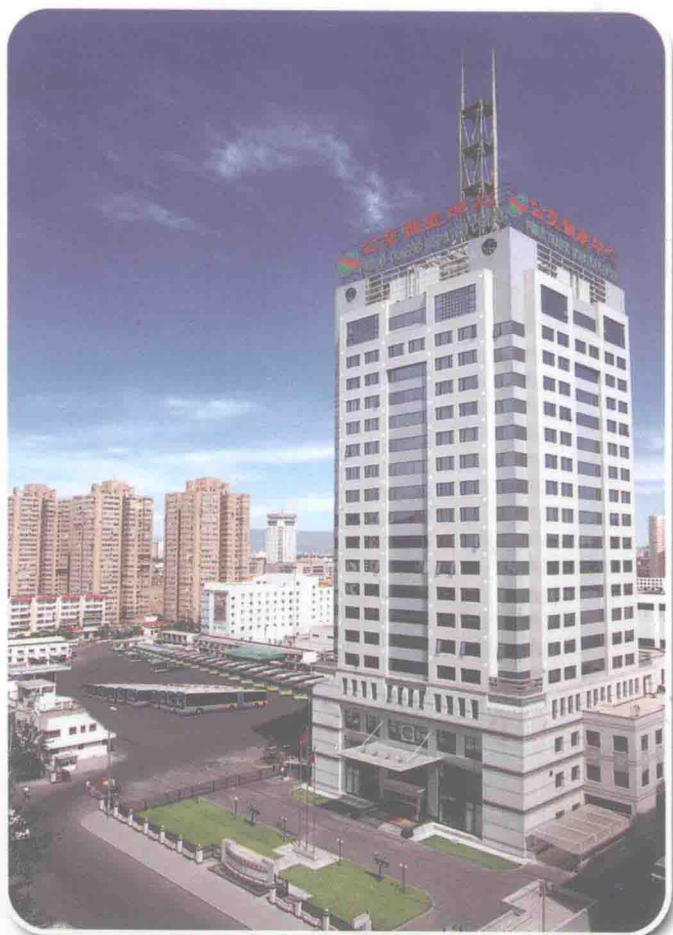


城市公共管理丛书

城市公共交通战略规划与计划统计管理

(2016年版)

北京公共交通控股(集团)有限公司 编



人民交通出版社股份有限公司
China Communications Press Co., Ltd.

城市公共交通管理丛书

Chengshi Gonggong Jiaotong Zhanlue Guihua
yu Jihua Tongji Guanli

城市公共交通战略规划 与计划统计管理

(2016 年版)

北京公共交通控股（集团）有限公司 编



人民交通出版社股份有限公司
China Communications Press Co., Ltd.

内 容 提 要

本书主要针对城市公共交通管理人员编写,内容包括:战略与企业战略管理、规划与企业战略规划、公交企业的社会责任报告、计划与企业计划、统计学基础、统计指标及常用统计分析方法、企业生产经营统计分析、信息化在企业统计分析中的应用、统计法律基础等内容。

本书可作为公共交通企业内部各类管理岗位培训、继续教育的首选教材,同时也可作为高等职业教育的专业教材和各级管理人员的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

城市公共交通战略规划与计划统计管理:2016年版/
北京公共交通控股(集团)有限公司编. — 北京:人民
交通出版社股份有限公司,2016.3

(城市公共交通管理丛书)

ISBN 978-7-114-12797-7

I. ①城… II. ①北… III. ①城市交通—公共运输—
交通运输企业—劳动计划—中国②城市交通—公共运输—
交通运输企业—劳动统计—中国 IV. ①F512.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第016887号

城市公共交通管理丛书

书 名:城市公共交通战略规划与计划统计管理(2016年版)

著 作 者:北京公共交通控股(集团)有限公司

责任编辑:李 喆

出版发行:人民交通出版社股份有限公司

地 址:(100011)北京市朝阳区安定门外外馆斜街3号

网 址:<http://www.ccpress.com.cn>

销售电话:(010) 59757973

总 经 销:人民交通出版社股份有限公司发行部

经 销:各地新华书店

印 刷:北京市密东印刷有限公司

开 本:720×960 1/16

印 张:22

字 数:306千

版 次:2016年3月 第1版

印 次:2016年3月 第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-114-12797-7

定 价:45.00

(有印刷、装订质量问题的图书由本公司负责调换)

城市公共交通战略规划与计划 统计管理 (2016 年版)

编写委员会

主 任：王春杰

副 主 任：季朗超

主 编：季朗超 (兼)

副 主 编：唐志军 闫 哲

编撰人员：(按姓氏笔画排序)

安午工 刘春义 刘滢锴 许振华 李欣欣

李春清 杨丽芝 张丽佳 陈 玫 韩韞喆

项目负责：毛 燕 谢 静

业内学习交流。由于编者水平有限、时间仓促,书中难免有错误和不足之处,恳请广大读者批评指正。

本书由北京公交集团规划发展部部长季朗超担任主编,副部长唐志军、闫哲任副主编,参编人员及承担的具体分工为:第一章由张丽佳编写,第二章由陈玫、张丽佳编写,第三章由刘春义编写,第四章由杨丽芝、李春清编写,第五章由韩韞喆编写,第六章、第七章、第十一章由刘春义编写,第八章由李欣欣编写,第九章由安午工编写,第十章由刘春义、李欣欣编写,第十二章由许振华编写,第十三章、第十四章由刘滢锴编写。刘春义对全书进行统筹组稿,季朗超部长总纂定稿。

在本书的立项和编写过程中,得到了北京公交集团领导的高度重视和大力支持,在此表示衷心感谢。感谢北京公交集团人力资源部、人民交通出版社股份有限公司为本书的顺利出版所做的大量工作。

编 写 组
2015 年 12 月

前 言

随着我国城镇化发展的逐渐深入，公共交通越来越成为一个城市经济社会发展的重要基础性事业。公共交通是满足人民群众基本出行需要的社会公益性事业，是政府提供的基本公共服务和重大民生工程，受到党和国家领导人的高度关注。加快发展公共交通事业，实现建设现代化公共交通是我国公共交通行业的发展目标。

本书共十四章，包含两大部分内容，第一部分为战略规划类，包括第一章至第五章，从战略的基本概念开始，较系统地介绍了企业战略的理论及应用，结合北京公共交通控股（集团）有限公司（以下全文简称“北京公交集团”）自身发展情况进行了实践性的检验和分析。第二部分为计划统计类内容，包括第六章至第十四章，系统阐述了统计学的基本原理，加强了统计分析、统计方法等基础内容，结合了信息化在统计分析中的应用，详实地介绍了统计法律基础等。

本书由北京公交集团规划发展部组织编写，在教材编写过程中大量参考并吸收了专业理论和行业的著作、教材、论文等文献资料，在此对各种文献的作者表示感谢。本书可作为北京公交集团管理人员、职工的在职教育和岗位培训教材，也可作为全国高等院校交通类专业本专科学生的专业基础教材，同时也可用于公共交通行

目 录

第一章 战略概论	1
第一节 定义	1
第二节 本质	4
第三节 特点	8
思考题	10
练习题	10
第二章 企业战略管理	11
第一节 企业战略	11
第二节 企业的愿景和使命	15
第三节 企业功能定位	23
第四节 战略管理	28
思考题	45
练习题	46

第三章 规划概论	47
第一节 定义	47
第二节 分类	47
第三节 案例——城市公共交通运输规划	50
思考题	54
练习题	54
第四章 企业战略规划	55
第一节 战略规划管理	55
第二节 公交企业战略规划框架下的改革发展	72
第三节 城市公共交通优先发展战略	87
思考题	94
练习题	95
第五章 公交企业的社会责任报告	96
第一节 企业社会责任报告概述	96
第二节 企业社会责任报告编写流程	99
第三节 北京公交集团企业社会责任编制	106
思考题	110
练习题	110
第六章 计划概论	111
第一节 定义	111
第二节 性质	111

第三节 分类	112
思考题	113
练习题	113
 第七章 企业计划	 115
第一节 企业计划	115
第二节 计划执行情况的监控与检查	139
思考题	143
练习题	144
 第八章 统计学基础	 146
第一节 统计学	146
第二节 学科分类	149
第三节 研究对象和研究方法	152
第四节 统计学中的几个基本概念	158
思考题	162
练习题	162
 第九章 统计指标	 164
第一节 标志和指标	164
第二节 统计指标	166
第三节 统计指标体系	174
第四节 城市公共交通主要指标解释	175
思考题	184

练习题	184
第十章 常用统计分析方法	186
第一节 统计分组	186
第二节 统计图示法	190
第三节 统计分析方法	194
思考题	203
练习题	203
第十一章 企业生产经营统计分析	205
第一节 生产经营统计分析概述	205
第二节 生产经营统计分析报告	214
思考题	220
练习题	220
第十二章 信息化在企业统计分析中的应用	222
第一节 信息化概述	222
第二节 信息化相关先进技术理论与系统	223
第三节 企业信息化的趋势特征	226
第四节 公交企业的信息化发展	228
第五节 公交企业统计分析的信息化应用	232
思考题	234
练习题	234

第十三章 统计法律基础	236
第一节 统计法基础	236
第二节 统计机构和统计人员	245
练习题	256
第十四章 统计违法行为与执法检查	258
第一节 统计违法行为	258
第二节 统计执法检查	278
练习题	287
附录	290
附录 1 城市公共交通企业主要报表表样	290
附录 2 《中华人民共和国统计法》(2009 年修订)	301
附录 3 《中华人民共和国统计法实施细则》	311
附录 4 《北京市统计条例》	323
附录 5 《北京公共交通控股(集团)有限公司统计工作管理办法》	330
参考文献	335

第一章

战略概论

第一节 定 义

“战略”一词原为军事用语，出自古希腊语“将军”（Strategos），最初指“将军的艺术”。《辞海》对战略的定义是：“军事名词。对战争全局的筹划和指挥。它依据敌对双方的军事、政治、经济、地理等因素，照顾战争全局的各个方面，规定军事力量的准备和运用。”

随着人类社会实践的发展，战略后来被广泛地应用于军事之外的领域，被赋予许多新的含义。将军事战略上的原理应用到商业竞争，就形成了今天人们所熟知的战略管理（Strategic Management）。

究竟什么是战略？在管理学的文献中，对战略的定义可谓众说纷纭、莫衷一是。其中，亨利·明茨伯格——战略管理领域中的一位具有重要贡献的学者，选择从不同的层次和层面对战略进行复合定义，从而能够全面详实地把握战略的要义，并能够适合不同的情境之需。他采用5个在英文中以“P”为开头字母的词语来为战略做出一个综合的“5P”定义，亦即计划（Plan）、计谋（Ploy）、模式（Pattern）、定位（Position）与视角（Perspective）。这种综合的处理虽然不够精炼，却能展现这一定义的丰厚与包容，更加全面具体地捕捉到了战略概念与现象的多面性与复杂性。

一、战略乃计划（Plan）

在最高层面上，战略是一个宏大的计划和蓝图、某种有意识有企图的行动进程，体现于一系列为了实现某种目标和结果而制定的基本方针、政策和准则。总而言之，这种计划通常富于理性和综合性，试图涵盖企业运行和管

理的所有重要方面，涉及和警示企业内外各种可能的突变与不测。比如，松下电器公司的创始人曾经制定了一个250年战略规划，以每一代人完成10年任务的方式推行下去，近乎愚公移山之举。

二、战略乃计谋（Ploy）

在操作层面上，战略可以被理解为一个睿智机敏的策划、聪明狡黠的计谋或者乖巧伶俐的手腕，以利于在某个具体的争斗或冲突中比对手占得上风。相比于总体计划而言，作为计谋的战略，在时间上更加迅速和短暂，内容上更加具体和特定，范围上更加有限和明确，实质上更具有操作性和策略性，受企业的总体计划支配并服务于总体计划。比如，Intel的产品创新战略使得它的CPU产品不断更新，往往在对手赶上之前或某代产品的商品化之前，就已经推出新一代产品，不惜蚕食自己现有产品的销售和利润，从而有效地保证和执行其地位领先和优质高价的总体经营战略。

三、战略乃模式（Pattern）

战略可以是理性的和有意图的，也可以是在一系列决策中自然而然产生的，它作为一种事后体会和总结成的某种模式而被追认和存在。作为模式的战略，指的是企业在一个决策序列中展现出的行为一致性，不管有意与否。作为理性计划的战略可能并未得到实现，而在行动中滋生的“突现战略”（Emergent Strategy）却可能在无意间自然形成。比如，沃尔玛当年以小城镇为选址对象的战略并非决策者预见的结果，而是由一系列行动和因素所促成，兼容理性、企图、偶然和运气，主要原因之一在于创始人的太太不愿意到大城市生活。

四、战略乃定位（Position）

在其最为容易观察的状态，战略主要反映在企业的定位上，即在竞争中相对于竞争对手的定位。战略联结企业与环境。作为定位的战略，揭示企业所选定的经营范围、产品与市场组合以及其独特的竞争优势。通过这种定位选择，一个企业确定它的细分市场，选择面对某种竞争而回避另外某种竞争，

对外部资源与市场空间进行取舍。从这个意义上讲,战略的实质在于寻求恰当的市场定位,从而获取持久竞争优势和长期卓越经营绩效。比如,新东方的初始定位在于为出国留学的人士提供迅速有效的英文考试培训。

五、战略乃视角 (Perspective)

战略是一种根深蒂固和系统一致的世界观,是一个企业观察现实的独特视角。作为某种视角或世界观的战略,它昭示企业的基本经营哲学、核心精神、管理逻辑和占主导地位的企业文化。它定义企业的形象认知和“人格”特点。企业通过主导的和共享的价值体系和管理逻辑来感知世界。从这个意义上讲,战略并非一个真实有形的物理存在,而是一种概念,一种概念化了的存在,作为通过某种想象力虚构而成的记忆,储存于相关人士的脑海中。比如,沃尔沃在轿车市场上的战略集中体现在它长久以来信奉并传播的“安全第一”的战略视角以及由此而催生和维护的独特品牌声誉和形象。

有关战略的一些经典定义与陈述可参阅表 1-1。

战略的经典定义

表 1-1

一个全面的计划:界定在所有可能出现的不同情况下(选手)如何做出选择。 约翰·冯·诺伊曼,奥斯卡·摩根斯坦,《博弈论与经济行为》,1944
战略可以被定义为确立企业的根本长期目标并为实现目标而采取必需的行动序列和资源配置。 小阿尔弗雷德·钱德勒,《战略与结构》,1962
战略是联结公司所有活动的共同线索,是实现目标的途径,是一整套用来指导企业组织行为的决策准则。战略应由四个基本要素组成:(1)经营范围:产品与市场组合;(2)竞争优势:选择优势产品与市场,识别环境变化的特点,寻求机会;(3)协同作用:产品间的相似性,资源与能力的共享,市场、生产、投资和管理方面的协同;(4)增长向量:选择公司发展与成长的方向,如市场渗透、市场开发、产品开发与多元化。 伊戈尔·安索夫,《公司战略》,1965
企业战略是这样一种决策格局:决定并昭示企业的使命、要旨和目标,提供实现目标的基本政策和计划,界定企业的业务范围、它所代表的或者希望成为的那种经济与社会组织以及它要为股东、雇员、顾客和社区所做出的经济的和非经济的贡献。 肯尼斯·安德鲁斯,《公司战略的概念》,1971
战略是一系列决策中反映出的某种模式。 亨利·明茨伯格,《战略制定中的模式》,1978
战略是企业与环境的联结手段。 雷蒙德·E·迈尔斯,查尔斯·C·斯诺《组织战略、结构和过程》,1978

续上表

战略是将组织的主要目标、政策和行动序列整合于一个有机整体的计划模式。一个好的战略帮助企业获取和配置资源,从而根据其相对的内部实力与缺点、预期的环境变化以及明智的对手的伺机举动,造就企业的独特和有利的态势。 詹姆斯·B·奎因,《变革的战略:逻辑渐进主义》,1980
保证企业的基本目标能够得以实现的一个统一的、综合的和全面的计划。 W·F·格力克,《企业政策和战略管理》,1980
业务战略的实质,一言以蔽之,就是竞争优势……战略计划的唯一要旨在于使企业可以尽可能有效率地获得相对于对手的持久优势。公司战略因此意味着试图通过最有效率的途径改变企业相对于对手的实力。 大前研一,《战略家的头脑》,1982
战略是对能够创造和增强企业竞争优势的某种行动计划的有意搜寻。 布鲁斯·D·亨德森,《战略的起源》,1989
战略关乎赢……战略是运用资源建立优势地位的总体规划。战术是一个有关某种具体行动的谋划。 罗伯特·M·格兰特,《当代战略分析》,1996
战略在于与众不同。它意味着刻意选择不同的活动系列,来提供独特的价值组合。 迈克尔·E·波特,《什么是战略》,1996
战略是使得企业保持和增进其绩效的某种资源配置模式。 杰伊·B·巴尼,《获取和保持竞争优势》,1996
战略的实质在于通过打破现有的价值/成本均衡改变游戏规则,从而创建蓝海。 W·钱·金,勒纳·莫博妮,《蓝海战略》,2005

第二节 本 质

任何成功的战略都要综合考虑众多的因素,都要对众多的经营管理问题进行总体谋划与安排,作为功利性组织和营利性组织的企业,其战略的本质到底是什么?

一、企业战略的本质在于持续满足利益相关者的不同需求,使企业实现持续发展

在竞争激烈的现代市场,企业的经营绩效和成败直接决定于多个利益相关者的行为。

所谓利益相关者,是指任何能够影响企业目标的实现或者受企业目标实现影响的个人或团体。利益相关者一般为企业提供了某种资源,如资金、人力资本、环境、政策等。因此,它们关注企业的行为与经营绩效,具有要求从企业获得利益的权利。

利益相关者至少可以分为三大集团(图1-1),它们分别是:资本市场利益相关者(股东和公司的主要资本提供者),产品市场利益相关者(主要的客户、供应商、所在社区、工会)和组织内部利益相关者(公司所有的员工,包括非管理人员和管理阶层)。

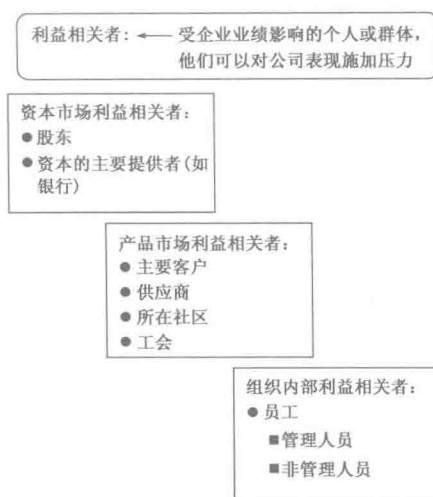


图 1-1 利益相关者分类

每一利益相关者集团,都希望从企业获取期望的价值。然而,不同利益相关者集团的目标通常各不相同,有的甚至相互冲突(表1-2)。

各利益相关者集团的目标

表 1-2

利益相关者集团	期望的目标
股东	股价升值及分红
客户	产品和服务
雇员	雇用、工资以及个人成长机会
供应商	销售收入、成长机会
当地社区	就业、经济发展、市政建设

续上表

利益相关者集团	期望的目标
社会大众	经济安全保障、环境保护
商业协会	政治力量、活动经费

股东是企业最显而易见的利益相关者，至少对于中国企业是如此。股东希望他们的投资回报能达到最大化，财富越来越多。然而，企业收益的最大化有时是以牺牲企业的长远利益为代价的。例如，企业可以通过减少研发投入来增加收入，使股东短期回报增加。这种财富的短期增长往往会伤害企业未来的竞争力，而如果企业无法维持对未来的投资，那些拥有多元化股票投资组合的投资者就会将该企业的股票抛售。战略决策者对企业的短期利益和长期利益都负有责任，必须避免企业因投资额不适当的减少对所有利益相关者的利益产生负面影响。

与股东相反，顾客则希望投资者获得最小的利益，希望企业不断提高产品的质量和性能，却不提高甚至降低产品的价格，从而使自己的利益最大化。但是，顾客利益增加了，股东的利益就可能会减少。

同样，企业的雇员希望获得高的薪酬，获得职业发展的机会，拥有良好的工作环境和条件，这些均意味着企业成本的增长，如果这种成本的增长不能通过雇员更多的贡献来弥补，就会减少股东的收益。

由于潜在利益冲突的存在，一方面，每个企业都必须管理好它的利益相关者，首先必须识别所有重要的利益相关者，其次一旦无法满足所有利益相关者的要求，就要依据其对企业的权力大小、满足其需求的紧急程度、其对企业发展的重要程度等，进行区别对待。另一方面，企业既要承担经济责任，又要承担社会责任，而这些都要求企业以赚取超过平均水平的利润，即超额利润为前提。有了超额利润带来的能力和灵活性，企业才可能同时满足多个利益相关者的不同需求。如果企业只能获取平均利润，就很难实现所有利益相关者利益的最大化，企业的目标就会变成最低程度地满足所有利益相关者的需求，甚至都做不到。这种情况下，企业的目标就会退到如何将利益相关者的损失最小化。