



交通运输企业管理

JIAO TONG YUN SHU QI YI GUAN LI

主编 朱艳茹 主审 朱金福

高等学校交通运输专业
“十一五”规划系列教材



东南大学出版社
· 南京 ·

高等学校交通运输专业“十一五”规划系列教材

交通运输 企业管理

JIAO TONG YUN SHU QI YE GUAN LI

主 编 朱艳茹

副主编 卢明银

主 审 朱金福



东南大学出版社

· 南 京 ·

内容简介

《交通运输企业管理》一书以现代企业管理基本理论为框架,汲取现代管理理论和技术最新研究成果,结合交通运输企业的管理实践,探讨了现代交通运输企业管理模式和方法。全书分为14章,主要包括运输企业管理的一般原理和方法、运输企业战略管理、运输企业管理基础、运输企业组织机构、运输企业经营管理、运输生产管理、运输企业物资管理、运输企业设备管理、运输质量管理、企业营销管理、运输企业人力资源管理、企业财务管理、企业创新管理、企业文化建设等方面的内容。

本书面向高等院校交通运输类专业,适用于交通运输、物流工程、交通工程、车辆工程、汽车服务工程以及相近专业,也可供企事业单位的管理者阅读。

图书在版编目(CIP)数据

交通运输企业管理/朱艳茹主编. —南京:东南大学出版社,2008.2

(高等学校交通运输专业“十一五”规划系列教材)

ISBN 978-7-5641-1087-1

I. 交… II. 朱… III. 运输企业—企业管理—高等学校—教材 IV. F506

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 001363 号

交通运输企业管理

主 编	朱艳茹	选题总策划	李 玉
副 主 编	卢明银	文 字 编 辑	莫凌燕
		责 任 印 制	张文礼
主 审	朱金福	封 面 设 计	萧千皓

出版发行	东南大学出版社		
地 址	南京四牌楼2号	邮 编	210096
出 版 人	江 汉		
经 销	江苏省新华书店		

印 刷	南京玉河印刷厂		
开 本	700mm×1000mm 1/16		
印 张	22.75	字 数	518千字
版 次	2008年2月第1版		
印 次	2008年2月第1次印刷		
书 号	ISBN 978-7-5641-1087-1/U·12		
印 数	1—3000册		
定 价	36.00元		

编审委员会名单

主任委员	李旭宏						
副主任委员	毛海军	朱金福	鲁植雄				
委 员	(按姓氏笔画排序)						
	丁 波	毛海军	朱金福	李仲兴	李旭宏	吴建华	
	张孝祖	顾正洪	鲁植雄	蔡伟义			

编写委员会名单

主任委员	李旭宏						
副主任委员	毛海军	李玉					
委 员	(按姓氏笔画排序)						
	丁 波	马金麟	王国林	王振军	毛海军	左付山	
	卢志滨	吕立亚	朱彦东	朱艳茹	刘兆斌	江浩斌	
	李 玉	李仲兴	李旭宏	何 杰	何民爱	宋 伟	
	张 永	张 远	张萌萌	陈大伟	陈松岩	陈昆山	
	杭 文	周凌云	孟祥茹	赵国柱	侯占峰	顾正洪	
	徐晓美	常玉林	崔书堂	梁 坤	鲁植雄	赖焕俊	
	鲍香台	薛金陵	魏新军				

执行主编 李 玉

编审委员会委员简介

李旭宏	东南大学交通学院	教授、博导
毛海军	东南大学交通学院	教授、博士
朱金福	南京航空航天大学民航学院	教授、博导
鲁植雄	南京农业大学工学院	教授、博导
李仲兴	江苏大学汽车与交通工程学院	教授、博导
张孝祖	江苏大学汽车与交通工程学院	教授、硕导
顾正洪	中国矿业大学矿业工程学院	副教授、博士
吴建华	淮阴工学院	副院长、教授
蔡伟义	南京林业大学机械电子工程学院	教授、硕导
丁 波	黑龙江工程学院	教授、系副主任

前 言



交通运输业是国民经济的重要组成部分,经济发展,交通先行。随着经济的稳定、健康发展以及人们生活的不断提高,社会对人与物的空间位移的需求日益加大,这都必将促进交通运输企业如雨后春笋蓬勃发展,企业间的竞争也日益加剧。同时,随着全球经济一体化时代的到来,交通运输企业服务的对象也更加广泛。这些对运输企业所应提供的服务项目、服务质量和服务水平等各个方面都提出了更高的要求。面对外部经营环境的急剧变化,交通运输企业必须顺应时代的发展,改变原有的经营理念和经营模式,塑造企业形象,提升企业的核心竞争力,加强制度建设,注重人力资源管理,不断提高企业的经济效益,以创造更大的社会效益。

新形势下,社会更重视人才的水平和实际能力。构建高级专门人才培养模式、深化教学改革、调整和优化课程体系、实现人才培养目标、满足社会对人才的需求,是高等学校义

不容辞的责任。《交通运输企业管理》一书旨在向读者介绍交通运输企业管理的新理念和新知识,借鉴国内外运输企业较成熟的管理模式和方法,为我国交通运输业健康、可持续发展服务。

本书由朱艳茹任主编,卢明银任副主编。其中第1、2、4、6、7、9、13章由淮阴工学院朱艳茹编写;第3、5、10章由中国矿业大学卢明银编写;第14章由南京航空航天大学徐月芳编写;第8章由南京农业大学李建编写;第11章由淮阴工学院吴鼎新编写;第12章由淮阴工学院刘贵萍编写。

本书由南京航空航天大学朱金福教授主编。

本书在编写过程中,广泛参考了国内外许多文献资料,借鉴了国内外一些专家学者的学术观点和最新研究成果,同时也参阅了媒体报道资料,在此谨向这些文献资料的作者和出版单位表示我们衷心的感谢和敬意。

由于交通运输企业管理属于边缘性学科,涉及的内容较为广泛,尽管我们已经做出了很大努力,但限于作者水平,书中难免仍有不妥之处和尚待改进的地方,恳请广大读者和同行批评指正。

编者

2008年2月

目 录



1 运输企业管理概述	(1)
1.1 运输业的特征	(1)
1.2 运输企业管理的性质和职能	(6)
1.3 企业管理的一般原理和方法	(9)
1.4 企业管理的发展	(12)
案 例	(13)
复习与思考	(15)
2 企业战略管理	(16)
2.1 企业战略的性质	(16)
2.2 企业战略分析	(19)
2.3 企业战略方案设计	(26)
2.4 企业战略实施	(31)
案 例	(35)
复习与思考	(38)
3 企业管理基础	(39)
3.1 企业管理基础工作	(39)
3.2 企业劳动定额	(46)

3.3	现代企业制度	(48)
	案 例	(54)
	复习与思考	(55)
4	运输企业组织机构	(56)
4.1	企业组织机构设计的内容及原则	(56)
4.2	运输企业组织机构主要形式	(58)
4.3	现代企业家的素质	(62)
	案 例	(66)
	复习与思考	(67)
5	运输企业经营管理	(68)
5.1	运输市场调查	(68)
5.2	运输市场预测	(73)
5.3	运输企业经营决策	(83)
5.4	运输企业经营计划	(95)
	案 例	(98)
	复习与思考	(99)
6	运输生产管理	(102)
6.1	运输生产管理的任务和内容	(102)
6.2	运输生产过程组织	(103)
6.3	组织合理运输	(105)
6.4	运输生产计划的制定	(108)
6.5	网络计划技术	(113)
6.6	运输生产现场管理	(125)
	案 例	(129)
	复习与思考	(133)
7	运输企业物资管理	(135)
7.1	运输企业物资管理的任务和内容	(135)
7.2	物资采购管理	(138)
7.3	物资的库存控制与管理	(142)

7.4 物资配送管理	(158)
案 例	(164)
复习与思考	(165)
8 运输企业设备管理	(166)
8.1 运输设备管理概述	(166)
8.2 运输设备的选择与评价	(167)
8.3 设备的使用、维护与修理	(172)
8.4 运输企业的设备改造与更新	(180)
案 例	(187)
复习与思考	(188)
9 运输质量管理	(189)
9.1 质量管理及其发展	(189)
9.2 运输质量评价指标	(196)
9.3 全面质量管理	(200)
9.4 全面质量管理中常用的统计技术	(205)
案 例	(212)
复习与思考	(213)
10 企业营销管理	(214)
10.1 市场营销概述	(214)
10.2 市场细分与定位	(217)
10.3 营销渠道管理	(224)
10.4 市场营销策略	(228)
10.5 网络营销	(240)
案 例	(243)
复习与思考	(247)
11 运输企业人力资源管理	(248)
11.1 人力资源管理概述	(248)
11.2 企业人力资源规划与配置	(251)
11.3 运输企业人力资源的招聘与培训	(257)

11.4	运输企业薪酬制度设计与员工激励·····	(262)
11.5	运输企业员工的绩效评估·····	(269)
	案 例·····	(274)
	复习与思考·····	(275)
12	企业财务管理 ·····	(276)
12.1	运输企业财务管理概述·····	(276)
12.2	筹资管理·····	(278)
12.3	投资管理·····	(283)
12.4	运输成本管理·····	(293)
12.5	营运收入与利润分配·····	(297)
12.6	财务分析·····	(302)
	案 例·····	(308)
	复习与思考·····	(313)
13	企业创新管理 ·····	(314)
13.1	企业创新体系·····	(314)
13.2	新产品开发·····	(315)
13.3	技术创新·····	(320)
13.4	组织创新·····	(326)
13.5	企业再造·····	(328)
	案 例·····	(331)
	复习与思考·····	(333)
14	企业文化建设 ·····	(334)
14.1	企业文化的概念与特点·····	(334)
14.2	企业文化的内容与功能·····	(337)
14.3	企业文化的建设 ·····	(340)
14.4	企业形象策略·····	(342)
	案 例·····	(350)
	复习与思考·····	(350)
	参考文献 ·····	(351)

1 运输企业管理概述

1.1 运输业的特征

1.1.1 运输的定义和作用

1) 运输的定义

运输一词在日常生活、专业领域等方面,应用十分广泛。《辞海》对运输的解释是:“人和物的载运和输送”。即运输是借助于一定运力实现人和物进行空间位移的一种经济活动和社会活动。

运输是人类社会的基本活动之一,它是我们每个人生活中的重要组成部分,同时,也是现代社会经济活动中不可缺少的重要内容。人类社会由散乱走向有序,由落后迈向文明,运输发挥了不可估量的重要作用。运输已经渗透到人类社会生活的各个方面,并且成为最受关注的社会经济活动。

在人类社会发史中的每一个重要进程或重要事件,几乎都与运输有关。中国古老灿烂的文化与黄河、长江密切相连,水上运输为黄河、长江两岸的经济发展和文化传播奠定了最重要的物质基础。丝绸之路是古老的中国走向世界的一条漫漫长路,它传播了不同国家和地区的商品及文化,成为沟通中国与西方各国的一条重要的纽带。古埃及的强大与尼罗河息息相关,是尼罗河把整个埃及连在一起,为它在商品运输、信息交流、文化传播方面提供了极大方便。世界奇观金字塔的修建,离开了运输是不可想象的。

机械运输业的出现,对经济发展和社会进步产生了更大的影响。

2) 运输的作用

(1) 运输有利于开拓市场

早期的商品交易往往被选择在人口相对密集、交通比较便利的地方。在依靠人力和畜力进行运输的年代,市场位置的确定在很大程度上受人和货物可及性的影响。一般来说,交通相对便利,人和货物比较容易到达的地方会被视为较好的商品交换场所。

久而久之,这个地方就会变成一个相对固定的市场。当市场交换达到一定规模后,人们又会对相关的运输条件进行改进,运输费用将不断降低。运输费用的降低,市场的吸引力范围又将扩大,由此,运输系统的改善既扩大了市场区域范围,也加大了市场本身的交换规模,运输经济学称之为“空间效用”。

运输在开拓市场过程中不仅能创造出明显的“空间效用”,同时也具有明显的“时间效用”。高效率的运输能够保证商品在市场需要的时间内适时运到,从而创造出一种“时间效用”,以繁荣市场。与运输的“空间效用”一样,运输的“时间效用”同样可以开拓市场。

按照拉德纳定律,潜在的市场范围的扩大为运距或速度扩大倍数的平方。

(2) 运输有利于刺激市场竞争

运输费用是所有商品市场价格的重要组成部分,商品市场价格的高低在很大程度上取决于它所含运输费用的多少。运输系统的改革和运输效率的提高,有利于降低运输费用,从而降低商品价格。运输费用的降低可以使更多的产品生产者进入市场参与竞争,也可以使消费者得到竞争带来的好处。另外,运输与土地运用和土地价格之间存在密切的关系。运输条件的改善可以使运输延伸到的地区的土地价格增值,从而促进该地区的市场繁荣和经济发展。

(3) 运输有利于资源优化配置

根据比较优势原则,运输能够促进生产劳动的地区分工,促使资源在各地区间优化配置。在劳动的地区分工出现后,市场专业化的趋势也会逐渐显露,这就使某一个地区的市场在产品的销售上会更加集中在某一类或某几类产品上。市场专业化将大大减少买卖双方在收集信息、管理等方面的成本支出,减少市场交易费用。

1.1.2 运输业的性质与特征

1) 运输业的性质

运输业是从事旅客和货物运输的物质生产部门,也是公共服务业,属于第三产业。

(1) 物质生产性

运输生产活动是运输生产者使用劳动工具作用于劳动对象,改变劳动对象空间位置的过程。因此,实现劳动对象的空间位移成为运输的基本效用和功能,通过改变劳动对象的空间位置,其价值和使用价值发生了变化。

(2) 公共服务性

运输业尤其是运输基础设施,必须以服务作为前提向全社会提供运输产品,必须公平地为社会所有成员服务,不能单纯或过分突出以最大盈利为根本目标。

(3) 政府干预性

由于运输业公共安全性的特点而导致政府对运输业的运价、运输工具、运输范围等进行高度管制,世界各国大多如此。政府的干预应尽量避免对运输均衡产生干扰,而影响市场机制的作用。

(4) 系统性

在经济、贸易、金融等全球化的今天,交通的全球化首当其冲,而且是一切全球化的载体之一。系统性不仅要求国内的运输网成为一个大系统,而且要求与国际运输网“接轨”,统一运作,这使运输业具有“网络型产业”特征。

2) 运输业的特征

(1) 运输业不生产新的实物形态产品

运输产品是运输对象的空间位移,用旅客人公里和货物吨公里计量。运输业劳动对象既可以是物,也可以是人,且劳动对象不必为运输业所有。运输业参与社会总产品的生产和国民收入的创造,但却不增加社会产品实物总量。

(2) 运输产品是劳动对象的位移

运输业的劳动对象是旅客和货物,运输业不改变劳动对象的属性或形态,只改变它的空间位置。运输业提供的是一种运输服务,它对劳动对象只有生产权(运输权),不具有所有权。

(3) 运输是社会生产过程在流通领域内的继续

产品在完成了生产过程后,必然要从生产领域进入消费领域,这就需要运输。运输与流通是紧密相连的,是社会生产过程在流通领域内的继续。

(4) 运输生产和运输消费具有同一性

运输业的产品不能储存,不能调配,生产出来的产品如果不及时消费就会被浪费。生产过程开始,消费过程也就开始;生产过程结束,消费过程也就结束。

(5) 运输业具有“网络型产业”特征

运输业的生产具有网状特征,它的作业场所遍及广阔空间,它的生产方式多种多样。因此运输业的网络性生产特征决定了运输业内部各个环节以及各种运输方式相互间密切协调的重要性。

1.1.3 五种基本运输方式及其特征

1) 铁路运输

铁路运输是使用机车牵引列车在铁路上行驶,来运送旅客和货物的一种运输方式,已有多年的发展历史。

铁路运输的技术经济特征主要表现为:

①适应性强。铁路可以全年、全天候不停止地运输,受地理和气候条件的限制很少,具有较好的连续性。

②运输能力大。铁路是大宗、通用的运输方式,能够负担大量的运输任务。铁路运输能力,一般取决于列车质量和每昼夜线路通过的列车对数。

③安全性好。随着铁路运输广泛采用了电子计算机和自动控制等高新技术,安装了列车自动停车、列车自动操纵、设备故障和道口故障报警、灾害防护报警等装置,有效地防止了列车冲突事件和旅客伤亡事故,大大减轻了行车事故的损害程度。

④列车运行速度较高。常规铁路的列车运行速度一般为 60~80 km/h,提速后,铁路运行速度可高达 200 km/h 以上,磁悬浮列车速度可达 300~400 km/h。

⑤能耗小。铁路单位运量的能耗要比汽车运输少得多。

⑥环境污染程度小。铁路运输对环境和生态平衡的影响程度较小,特别是电气化铁路的影响更小。

⑦运输成本较低。在运输成本中,固定资产折旧费所占比重较大,而且与运输距离长短、运量的大小密切相关。一般来说,铁路的单位运输成本要比公路运输和航空运输要低得多,有的甚至比内河航运还低。

从铁路运输的适用范围看,主要应承担中长距离的旅客运输,长距离大宗货物运输,在联合运输中发挥骨干作用。

2) 道路运输

道路运输是指在公共道路上使用汽车或其他运输工具从事旅客或货物的位移活动。这里的公共道路既包括公路管理部门管理的公路,也包括城市道路、专用公路和乡村道路。

道路运输的组织形式与其他运输方式不同。汽车运输具有“门到门”运输的灵活特点,随着道路系统的扩展和完善,包括高速公路的不断发展,汽车运输的作用将会愈来愈明显。

(1) 道路运输的技术经济特征

①机动性能好。由于汽车工业不断采用新技术和改进汽车结构,使汽车技术经济水平有很大提高,主要表现在机动性能的提高和燃料消耗的降低。

②安全性、舒适性好。一方面,货物使用汽车运输能保证质量,及时送达。同时,公路等级不断提高,汽车的技术性能与安全装置也大为改善,因此,公路运输的安全性也大为提高。另外,随着高速公路客运的大发展,旅客运输的舒适性也大大改善。

③送达快。由于公路运输灵活方便,可以实现“门到门”的直达运输,一般不需中途倒装,因此,其送达快,有利于保持货物的质量和提高客、货的时间价值,加速流动资金的周转。

④原始投资少,资金周转快,回收期短。汽车购置费低,原始投资回收期短。

⑤单位运输成本较高,且污染环境。公路运输,尤其是长途运输的单位运输成本要比铁路运输和水路运输的成本高,且对环境污染严重。

(2) 在生产组织、经营管理方面的特殊性

①车、路所有权分离。我国公路属于国家所有,机动车辆则属于运输企业或个人所有。公路的建设和养护,通常由汽车运输企业、机动车辆使用者缴纳养路费来承担。

②可实现“门到门”的运输服务。汽车可进出一切有道路的地方,既可承担全程运输任务,也可以辅助其他运输方式,实现“门到门”运输。

综上所述,汽车运输的适用范围主要是:承担中短距离运输,不可替代的集散工具,鲜活易腐货物的运输工具,联运体系衔接工具(集装箱多式联运、大陆桥运输等)。

3) 水路运输

水路运输是指由船舶、航道和港口等组成的交通运输系统。按其航行的区域,可分为远洋运输、沿海运输和内河运输三种类型。远洋运输通常指无限航区的国际间运输;沿海运输指在国内沿海区域各港口间进行的运输;内河运输则指在江、河、湖泊及人工水道上从事的运输。前两种又统称为海上运输。

水路运输的技术经济特征:

①运输能力大。在运输条件良好的航道,通过能力几乎不受限制。

②运输成本低。尽管水运的站场费用很高,但因其运载量大,运输距离较远,因而单位成本较低。美国沿海运输成本只及铁路的 $1/8$ 。

③投资省。海上运输航道的开发几乎不需要支付费用,内河虽然有时需要花费一定费用以疏浚河道,但比修筑铁路的费用少得多。而且,航道建设还可结合兴修水利和电站,有明显的综合效益。

④劳动生产率高。由于船舶运载量大,配备船员少,因而其劳动生产率较高。

⑤航速低。由于大型船舶体积大,水流阻力大,因此航速一般较低。

另外,在生产组织、经营管理方面的特殊性,主要表现为便于利用,不受水域阻隔,国际竞争激烈等。

水运是最经济的运输方式,对大宗原料性物资的运输具有明显优势。其适用范围主要有:国际货物运输,长途大宗货物的运输,在综合运输体系中发挥骨干作用。

4) 航空运输

在运输市场上,航空公司提供的运输产品最突出的特点就是时间短,速度快。现在,世界范围内多数地点之间的飞行不超过一昼夜,可以说,航空运输把地球变成了一个“村落”。速度快是航空运输的特点,也是它能够获得快速发展的重要原因。

航空运输的技术经济特征:

①高科技性。航空运输的发展水平反映了一个国家科学技术和国民经济的发展水平。

②高速性。高速性是航空运输与其他运输方式相比最明显的特征。现代喷气式飞机的速度一般为 900 km/h 左右,比火车快 $5 \sim 10$ 倍,比轮船快 $20 \sim 25$ 倍。

③高度的机动灵活性。航空运输不受地形地貌、山川河流的限制。

④安全可靠性和舒适性。随着科学技术的发展和宽体飞机的使用,为旅客创造了舒适的旅行环境,空中交通不如地面交通安全的错误认识正在逐渐消除。

⑤建设周期短、投资少、回收快。一般来说,修建机场比修建铁路和公路的周期短、投资少,若经营好,投资回收也快。

⑥运输成本高。在各种交通运输方式中,航空的运输成本最高。

另外,在生产组织、经营管理方面有特殊性,主要表现为飞机与飞机场分离、适用范围广泛、具有国际性等。

航空运输主要适用于长距离,对时间性要求高的客货以及抢险救灾人员及物资的

运输。

5) 管道运输

管道运输指运送某些特殊产品如石油、天然气、煤等而建立起来的特殊运输系统,它是一种地下运输方式。通常情况下,公众很少意识到它的存在,所以,管道运输又称为“藏起来的巨人”。管道运输已有 100 多年的历史。美国 1859 年发现石油后不久,第一条输油管道就在宾夕法尼亚州兴建,并于 1865 年成功地投入运行。随着石油的大量开采,管道运输逐渐成为运输体系的重要组成部分。

管道运输的技术经济特征:

①运量大。一条管径为 720 mm 的管道每年可以运送原油 2 000 多万吨,一条管径为 1 200 mm 的原油管道年输油量可达 1 亿吨。

②占用土地少。管道埋于地下,除泵站、首末站占用一些土地外,总的来说占地很少。

③投资少,自动化水平高,运营费用低。

另外,在生产组织、经营管理方面有特殊性,主要表现为生产运输一体化、生产的高度专业化、作业自动化等。

管道运输主要用于原油、成品油、天然气等特定货物。

1.2 运输企业管理的性质和职能

1.2.1 运输企业基本概念

1) 企业

企业是从事商品生产、流通或提供劳务活动的经济组织。

企业是国民经济的细胞。其主要表现:在生产领域,企业是生产现场;在流通领域,企业是实现交换的环节;在分配领域,企业起着“劳动者—企业—国家”这个成果分配链条的中间环节作用。

企业是社会生产发展到一定水平的产物。

2) 企业的一般特征

(1) 企业的存在有社会性和经济性两个目的:满足社会需要是企业存在的社会性目的。主要指满足顾客需要,包括满足政府、居民和其他生产经营者的需要等。获取盈利是企业存在的经济性目的。主要指为职工提供日益增长的物质福利和精神福利;为企业的生存和发展提供利润;为国家提供财政收入(税收)等。

(2) 企业应自主经营、自负盈亏:自主经营是实现企业目的和自负盈亏的条件,企业最重要的自主权是经营决策权和投资决策权。自负盈亏是动力,体现了权利和义务是对等的。

(3) 企业具有法人地位:所谓法人是指具有一定的组织机构和独立财产,能以自己