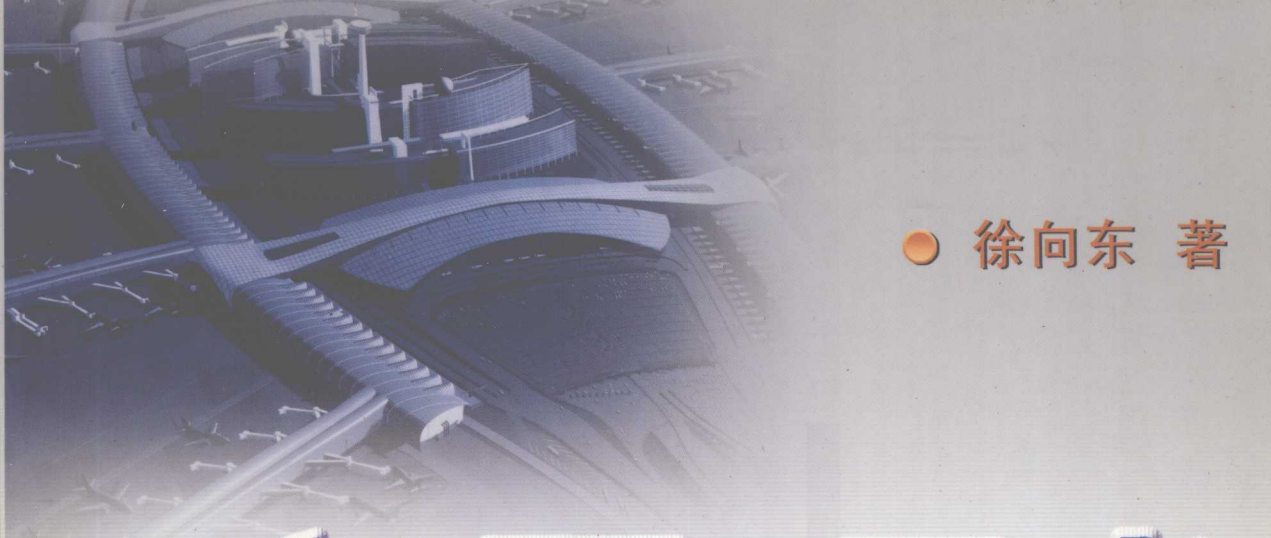


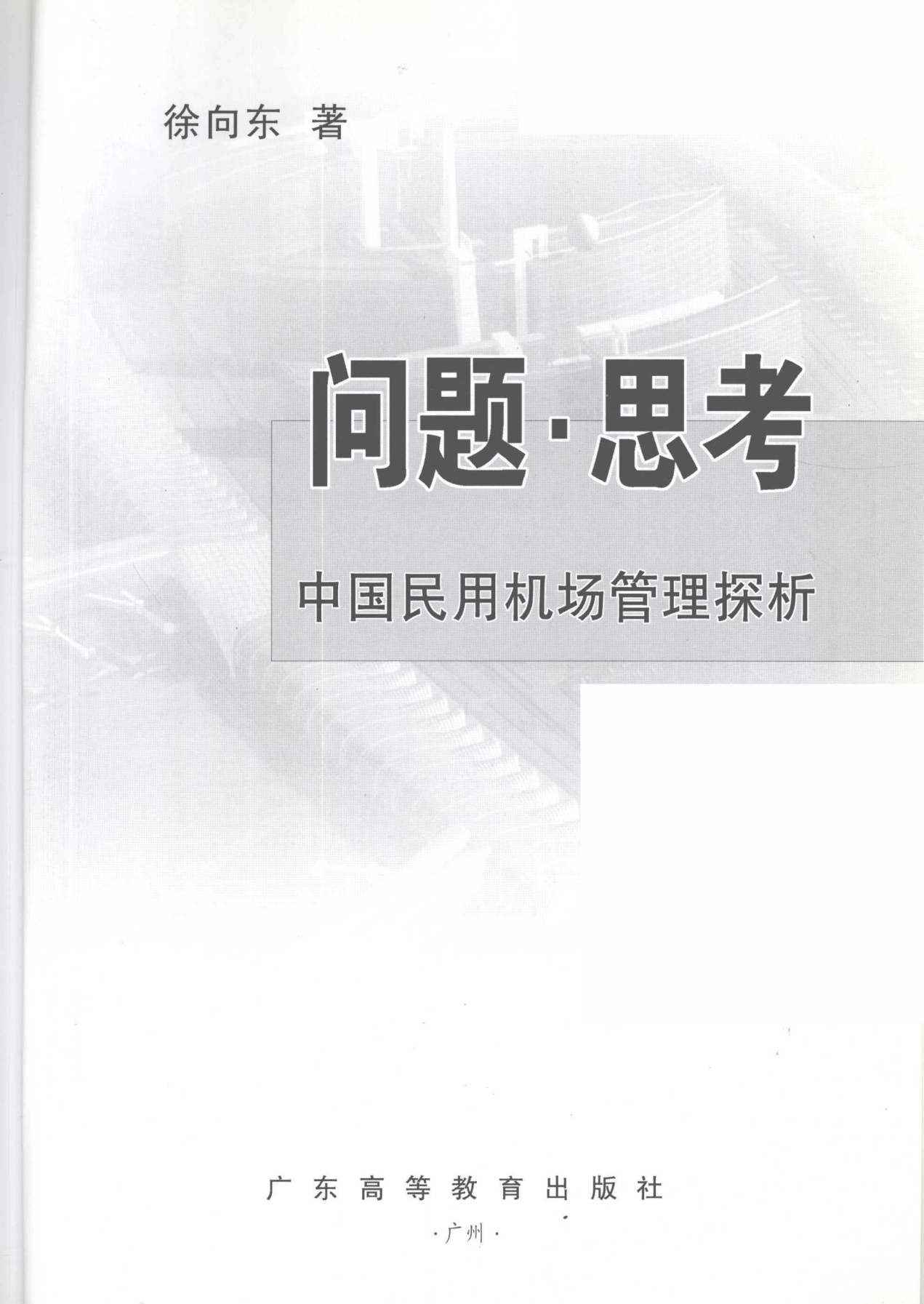


● 徐向东 著

问题·思考

中国民用机场管理探析

 广东高等教育出版社



徐向东 著

问题·思考

中国民用机场管理探析

广东高等教育出版社

· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

问题·思考: 中国民用机场管理探析/徐向东著. —广州: 广东高等教育出版社, 2003. 12

ISBN 7-5361-2831-2

I. 问… II. 徐… III. 民用航空-机场-管理-中国-文集
IV. F562.6-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 039795 号

出版发行	广东高等教育出版社	
社 址	广州市天河区林和西横路	邮政编码: 510076
电 话	020-87550735 020-87557232	
网 址	http://www.gdgjs.com.cn	
印 刷	南海市彩印制本厂印刷	
版 次	2003 年 12 月第 1 版	
印 次	2003 年 12 月第 1 次印刷	
开 本	787×1 092 毫米 1/16	
印 张	20.25	
插 页	6	
字 数	210 千	
印 数	1 000	
定 价	30.50 元	

序一

中国加入世贸组织，为中国企业的改革和发展打开了一扇新的窗口，它将引领广大企业逐步进入经济全球化的新天地。国内市场国际化，国际市场国内化，已是大势所趋，客观所在。面对如此生动、如此激烈的竞争环境，我国企业既是春光融融，商机多多；又见惊涛滚滚，风险重重。在机遇和挑战面前，企业的决策者和管理者是惊慌失措、束手无策，还是知难而进，乘势而上？是得过且过、无所作为，还是优化管理，发展自己？无疑选择后者是惟一正确的光明之路。

综观大局，全球化的市场竞争，已经不单纯是技术与质量的竞争，更是经营与管理的较量。如果把企业比做一部机器，那么管理就是保证其正常而有效运转的主轴。如果把企业比做一个人体，那么管理就好像布帛、菽粟一样不可以离开。由此可见，管理的分量、管理的理念、管理的机能，对于新世纪的企业决策者和管理者来说，是不能不认知、不能不理解、不能不思考和不能不回答的重要课

题。

古往今来，人的问题是一切管理的中心问题。孙子兵法《月战》云：“间于天地之间，莫贵于人。”毛泽东说过：“在世间一切事物中，人是最可宝贵的。”当今的企业管理，无论其现代性多么强烈、科学性多么高深、结构性多么复杂、辐射性多么广泛，核心的问题还是对人的管理。因此，坚持以人为本，通过计划、组织、协调、控制、分配等手段和有情、有趣、有理、有效的思想政治工作，最大限度地调动、引导、发挥、保护广大员工的积极性、主动性和创造性，是改善和促进企业行为、保证生产经营目标全面实现的巨大杠杆。从这个意义上说，管理也是生产力，管理也能出效益；卓越的管理更能为企业的生存和发展作出最直接的突出贡献。

我国已经进入全面建设小康社会、加快推进社会主义现代化的新的发展阶段。当此深入学习贯彻十六大精神、实践“三个代表”的重要时刻，我们高兴地看到徐向东同志撰写的《问题·思考——中国民用机场管理探析》一书出版面世。全书思路清晰，逻辑缜密，文字流畅，观点新颖，从理论与实践、宏观与微观、纵向与横向、继承与创新、机遇与挑战的结合上，对民航企业的市场走势、营销方略、管理理念、资金运作、资源开发、财务控制、人才培养、风险防范和制度创新等层面进行了有益的探析，既具有较强的理论性、前瞻性，又具有切实的针对性、操作性，值得参考和借鉴。

作者是民航企业长期担任管理工作的领导干部。在繁忙的业务工作之余，仍然以学为乐，学有所思，学有所悟，

学以致用，笔耕不止，精神可佳，难能可贵。如果有更多的从事企业管理实践的同志把丰富的经验进行理性概括，梳理成规律性的认识，那么，企业管理的百花园中将更加姹紫嫣红，璀璨夺目；企业管理的理论创新将更加蓬勃发展，欣欣向荣。

张 磊^①

2003 年 6 月

^① 张磊，教授，广东省社会科学联合会主席，中国史学会副会长。

序二

作为地道的广东人，我为广东省在改革开放以来所取得的令人瞩目的经济腾飞而高兴。但美中不足的是，广东潜心研究学问、研究管理的氛围与北京、上海相比亟待提高。当我读到徐向东同志的《问题·思考——中国民用机场管理探析》的文稿时，着实让我有一种惊喜的感觉，欣慰之情油然而生。

管理虽然是一门传统学科，但其创新和发展一直都没有停止。好的管理能够使企业以较高的效率在市场中运转。“向管理要效益”是这几年谈的比较多的一句话。但说到底，还是要向实施管理、运用管理的人要效益，尤其是要向复合型管理人才要效益。具有哲学和经济管理专业知识以及 MBA 课程学习经历的徐向东同志正是这样的新一代复合型管理人才；从企业的基层到企业的经营管理层，从管理岗位到经营岗位再到管理岗位。他的工作经历为他在本

书中大部分文稿的完成奠定了扎实的实践基础，本书可以作为一本机场管理的案例学习教材。难能可贵的是，作者写作的思路清晰，主题突出，案例典型，结论新颖。从经济学角度看这本书也同样颇有价值，本书的三大部分中，“民航机场研究”部分涉及到了经济学中的“市场”、“定价”、“长期计划决策”等管理经济学中的重要研究内容，“白云机场管理研究”部分涉及到了“面对取舍”、“机会成本”、“市场组织经济活动”等主要的经济学原理，“综合管理”部分也涉及到“需求”理论。

我国民航业与国外民航业相比，发展相对较晚，但发展速度和发展潜力在世界上名列前茅。与行业迅猛发展不相配套的是，对民航业，尤其是对机场发展的管理理论研究不是很多。通过此书的研究与出版，可以说作者为提升民航机场管理水平做出了一定的贡献。作者在自己的工作实践中总结出来的许多经验，具有很强的现实意义，例如《中美机场在建设和经营管理中的差别》、《关于民用机场企业在建立全国大运输系统中所起作用的几点思考》，对我国民用机场的建设规划具有较大的参考价值。

江泽民同志在十六大报告中指出，“创新就是要解放思想，实事求是，与时俱进。实践没有止境，创新也没有止境”。对管理实践的研究也是同样的道理，理论创新尤其重要。作者在自己的工作实践中总结出来的许多理论和观点，充分体现了创新的理念，例如《“文化机场”建设初探》、《“航空城”建设初探》、《建设学习型民航企业》等所研究的都是国内很少有人研究过的新课题，确实值得一读。

作为一个年轻的民航中层管理干部，能够在工作之余

将自己的管理实践和管理研究系统地总结出来，是应该受到称赞的；希望徐向东同志再接再厉，能够在今后的工作中继续努力，使自己的研究工作能取得更大更好的成绩。

曾牧野^①

2003. 6. 12

^① 曾牧野，教授、著名经济学家，广东省经济学会会长。

代序

向东执意要我为他的《问题·思考——中国民用机场管理探析》做序，我真是深感为难。常以为做序这种事情应当是政界名人、学界泰斗或商业巨子的专利，而向东由于工作关系并不缺少这种“资源”，怎么会想到或者轮到由既无任何官职又无任何产业的我来做序？再说我从来也没有为任何人或者任何书做过序，自己的书也不曾想到请人家做个序，这不是“强为人难”么？怎奈不认这个理的向东一天一个电话，而远隔重洋又不像面对面那样容易“当面撕破脸皮”，只好再次试试最后的一招——双方妥协。由此生成这样一篇“代序”，一方面不辜负向东的一方诚意，另一方面也为正序留出了正统地位，算是我的争议解决和调解生涯中又一项“成就”吧。

中国的绝大多数机场即将下放地方，失去“靠山”之后市场出路何在，我读得出向东新书之苦心。确实，广州新白云机场不久即将建成投产之时，潜心探寻这个问题是向东和他的同事们的职责。但难能可贵的还是向东依据22年的切身体会，从广州机场的实践中总结出这些对下放之

后的中国机场和地方政府都具有普遍意义的“点点滴滴”。长期以来，我自己也对新广州白云机场和属地化之后的中国机场之未来深感兴趣，为此怀着好奇和热心读了向东的文章，第一个联想到的对照词汇就是在民航业中常常听到的“管理粗放”。我当然不敢说我知道管理粗放的所有原因，但是对弥补管理粗放的现象来说，向东新书的立意和内容，非常值得称道。依据我这些年来多多少少参与一些机场方面工作而获得的感觉，我想，假如中国的大多数机场管理者都如向东一样理解到机场市场的重要性和机场竞争的严峻程度，那么中国的机场业从所谓的“总体规划”到真正的“战略定位”，肯定不会是今天这个样子的。碰巧的是不久前我在广州的一场演讲中也曾尝试提倡广州新机场建设的“第六战役”，读向东新书有殊途同归之感，同意写这篇代序时那种不安，也就稍有平息。

刚刚从广州、上海、深圳、北京、昆明等几个城市旅行回来，深信“非典”已是强弩之末，中国航空业的强力反弹，指日可待。在这个时候解读向东新书，另有感觉。好在它已经在正序中得到了该有的重要评价，作为友人，也作为中国民航业的一个“不屈不挠的旁观者”，谨以这篇代序衷心祝愿向东和期盼中国机场业早日成熟的同行们由于这本新书而获得无数的知音，也遥祝明年即将展动的广州新白云，一路顺风。

王献平*

2003年7月

* 王献平，博士，著名机场问题研究专家，现任职于美国盖安德咨询公司。



民航机场研究

民航公共关系现状的浅析	(3)
试论“安全是民航的第一生产力”	(8)
中美机场在建设和经营管理中的差别	(21)
航空票价“收”“放”谈	(32)
试论政企“脱钩”对民航机场企业的影响	(36)
我国民用机场营销问题初探	(46)
“入世”对民航机场企业的影响及对策	(58)
关于民用机场企业在建立全国大运输系统中 所起作用的几点思考	(69)
关于发展机场电子商务,建立网上机场的几点思考	(73)
对枢纽机场建设的两点再思考	(82)
建设学习型民航企业	(87)
文化机场建设初探	(99)
中枢机场建设初探	(107)
航空城建设初探——谈广州新机场航空城建设的可行性	(119)

综合管理

从“角色”概念谈服务工作	(137)
民航企业如何深入发展企业文化	(139)
企业劳动人事工作职能的开拓	(141)



谈竞争的意识	(146)
表达艺术和管理思想的结晶——浅谈企业精神	(149)
对投资活动几个重要问题的再认识	(151)
澳、新酒店印象——澳、新访问随想	(160)

白云机场管理研究

对集中修缮动力公司“三产”经营工作的几点思考	(167)
对文化发展公司筹备过程中遇到的几个问题的看法	(173)
机场文化发展公司经营构想	(181)
统一经营管理候机楼商业网点的方案	(195)
关于对广州白云国际机场发展对策与对策研究的报告	(202)
广州白云国际机场经营管理工作的几点体会	(239)
深圳机场与白云机场的比较研究	(260)
制定机场发展战略应该明确的几个问题	(276)
对几个重要问题和关系的初步认识 ——广州白云国际机场股份有限公司成立后处境分析	(285)
把握机遇 迎接挑战 ——广州白云国际机场股份有限公司如何解决“六个面对” 的问题	(301)
后记	(311)



民航机场研究

面对汹涌而来的全球化市场竞争大潮,我们如何用创新的思维去引领求变求新的管理风格?如何用创新的理念去打造特色鲜明的管理魅力?如何用创新的战略去构筑扬长避短的管理机制?答案只有一个,那就是:实践、认识、思考,再实践、再认识、再思考;如此循环往复。

1. The first of these is the fact that the
theoretical model of the firm is based on
the assumption that the firm is a profit
maximizing entity. This is a simplification
of reality, but it is a useful one. It
allows us to focus on the essential
features of the firm's behavior, without
being distracted by the many details
of its internal structure and operations.
2. The second is the fact that the
model is based on the assumption that the
firm is a single entity. This is also a
simplification of reality, but it is a
useful one. It allows us to focus on
the essential features of the firm's
behavior, without being distracted by
the many details of its internal structure
and operations.

民航公共关系现状的浅析

中国古代有“天时、地利、人和”之说，并特别强调“人和”，把它作为事业成功的重要条件。公共关系是什么？可以说公共关系就是追求“人和”，为组织的生存、发展创造“人和”的条件。比较详细地说也就是一种内求团结、外求发展的经营管理艺术。它运用合理的原则和方法，通过有计划而持久的努力，协调和改善组织机构的对内对外关系，使本组织机构的各项改革和活动符合于广大公众的需求，在公众中树立起良好形象，以谋求公众对本组织机构的了解、信任、好感和合作，并获得共同利益。

对公共关系，西方学者提出过这样一个观点：第二次世界大战后的资本主义，之所以出乎马克思的预料飞跃发展起来，就是因为有了公共关系。以追求利润和注重公共关系两条腿走路，避免了资本主义全面崩溃的厄运。当然这种观点本身不免有些夸大其词，而且美化了资本主义经济制度，不过从中我们可以看出公共关系在经济生活中的巨大作用。

从一定意义上说，企业的公众决定着企业的生存与发展。只有当公众需要你、理解你并信任你时，你才具有了生存和发展的权力。改革和商品经济的进一步发展，必然



导致市场竞争的激烈化。民用航空这一现代化的交通运输行业不会永远只是卖方市场，它对公众的依赖性将越来越明显，搞好公共关系将越来越重要。

这几年，民航在公共关系方面做了不少的工作，收到较好的效果。拿广州民航来说，这几年通过报纸、电台、电视台等大众传播媒介，积极介绍民航的实际情况和措施。对争取公众的理解，提高民航的声誉和树立企业良好形象起了重要的作用。

企业处在广泛的社会联系中，处在社会大生产的一个环节上，因此企业的公众不可能只是一个方面或一个层面。旅客、顾客是公众，除此之外，上级主管部门、企业的员工、企业所在的社区、当地政府及政府各部门，还有为企业提供设备服务的其他组织也都是公众。无论是用人、用地、用水、用电，还是生产资料和生活资料的供应都不是企业本身所能解决的。因此，我们必须更明确的一个观点就是，公共关系好坏与否，决定企业的生存与发展。

为了团结教育职工，丰富职工的业余文化生活，满足他们精神上的需要，也使企业职工和全社会更全面、及时地了解本企业的发展和现状，广州民航先后创办了《广州民航报》和广州民航电视录像组。大量的新闻报道和文艺娱乐节目，对沟通企业与职工、企业与社会的联系，增强企业的透明度起到了积极的作用。

为了与有关单位和团体保持良好的信用关系，在组织机构上局办公室专设了接待科。在售票服务方面也采取了许多便民优惠措施，增设了售票点。

另外为了使决策更加民主化，使上情能够下达，增加