



高等学校交通运输专业“十一五”规划系列教材

(第2版)

交通运输企业管理

Jiaotong Yunshu Qiye Guanli

朱艳茹 / 主编



东南大学出版社
SOUTHEAST UNIVERSITY PRESS

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 (第2版)

JIAOTONG YUNSHU QIYE GUANLI

主 编 朱艳茹
副主编 卢明银 吴鼎新
主 审 朱金福

 东南大学出版社
SOUTHEAST UNIVERSITY PRESS

· 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,汲取了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的管理模式和方法。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. —2版. —南京:
东南大学出版社, 2012. 8

高等学校交通运输专业“十一五”规划系列教材

ISBN 978-7-5641-3624-6

I. ①交… II. ①朱… III. 交通运输企业—
企业管理—高等学校—教材 IV. ①F506

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第146450号

交通运输企业管理(第2版)

主 编	朱艳茹	选题总策划	李 玉
副 主 编	卢明银 吴鼎新	文字编辑	新 宁
主 审	朱金福	责任印制	张文礼
		封面设计	顾晓阳
出版发行	东南大学出版社		
地 址	南京市四牌楼2号	邮 编	210096
出 版 人	江建中		
经 销	全国各地新华书店		
印 刷	南京玉河印刷厂		
开 本	700mm×1000mm 1/16		
印 张	24.75	字 数	518千字
版 次	2012年8月第2版		
印 次	2012年8月第1次印刷		
书 号	ISBN 978-7-5641-3624-6		
印 数	1—3000册		
定 价	58.00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
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



出版说明

作为国民经济的重要基础设施和基础产业,交通运输是社会经济发展的重要物质基础,其基本任务是通过提高整个运输业的能力和工作质量,来改善国家各经济区之间的运输联系,进而安全迅速、经济合理地组织旅客和货物运输,保证最大限度地满足社会和国防建设对运输的需求。

改革开放以来,我国加快了交通基础设施建设,交通运输业成为重点扶持的支柱产业之一,尤其是 20 世纪 90 年代以来,我国采取了一系列重大举措,增加投资力度,促进了交通运输业的快速发展。但是,我国目前的主要运输装备及核心技术水平与世界先进水平存在较大差距,运输供给能力不足,综合交通体系建设滞后,各种交通方式缺乏综合协调,交通能源消耗与环境污染问题严峻。

展望 21 世纪,我国交通运输业将在继续大力推进交通基础设施建设的基础上,依靠科技进步,着力解决好交通运输中

存在的诸多关键技术问题,包括来自环境、能源、安全等方面的众多挑战,建立起一个可持续性的新型综合交通运输体系,以满足全面建设小康社会对交通运输提出的更高要求。客运高速化、货运物流化、运营管理智能化将成为本世纪我国交通运输发展最明显的几个特征。

作为国民经济的命脉,交通运输业正面临着重大的战略需求。掌握交通运输技术的人才及其人才的培养自然成为社会各界关注的热点问题。无论是公路运输、铁路运输,还是水路运输、航空运输、管道运输等都需要大量的从事交通运输专业的高级技术与组织管理人才,由他们运用先进的技术来装备交通运输,用科学的方法来组织管理交通运输。

教材建设是培养交通运输人才的基础建设之一,但目前我国对交通运输专业的教材建设却十分滞后,已经很难满足社会经济发展的需要,为此由东南大学出版社策划,东南大学出版社与国家重点学科东南大学载运工具运用工程专家共同组织有关高校,在交通运输专业有多年教学科研经验的教师编写了这套“高等学校交通运输专业‘十一五’规划系列教材”。该套教材融入了作者多年的教学实践及相关课题研究成果,注重交通运输实践性强的特点和科学技术不断向交通运输渗透的趋势,在阐述基本理论、基本方法的同时,引入了大量的实际案例,使这套教材有其显著的特点。相信这套教材的出版,将有助于我国交通运输专业人才的培养,有助于交通运输在我国的社会经济与国防建设中发挥出更大的作用。

编写委员会
2007年12月

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般地蓬勃发展,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比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、吴鼎新任副主编。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,由朱艳茹、吴鼎新在第1版基础上精心统编了新版的案例,新增案例21个。

本书由南京航空航天大学朱金福教授主审。

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

2012年6月

目 录

1 运输企业管理概述	(1)
开篇案例	(1)
1.1 运输业的特征	(2)
1.2 运输企业管理的性质和职能	(7)
1.3 企业管理的一般原理和方法	(10)
1.4 企业管理的发展	(13)
案 例	(16)
复习与思考	(17)
2 企业战略管理	(18)
开篇案例	(18)
2.1 企业战略的性质	(21)
2.2 企业战略分析	(25)
2.3 企业战略方案设计	(34)
2.4 企业战略实施	(40)
案 例	(43)
复习与思考	(45)
3 企业管理基础	(46)
开篇案例	(46)
3.1 企业管理基础工作	(47)

3.2	企业劳动定额	(55)
3.3	现代企业制度	(57)
	案 例	(63)
	复习与思考	(67)
4	运输企业组织机构	(68)
	开篇案例	(68)
4.1	企业组织机构设计的内容及原则	(70)
4.2	运输企业组织机构主要形式	(72)
4.3	现代企业家的素质	(77)
	案 例	(80)
	复习与思考	(81)
5	运输企业经营管理	(82)
	开篇案例	(82)
5.1	运输市场调查	(83)
5.2	运输市场预测	(88)
5.3	运输企业经营决策	(99)
5.4	运输企业经营计划	(110)
	案 例	(114)
	复习与思考	(115)
6	运输生产管理	(117)
	开篇案例	(117)
6.1	运输生产管理的任务和内容	(118)
6.2	运输生产过程组织	(120)
6.3	组织合理运输	(121)
6.4	运输生产计划的制定	(126)
6.5	网络计划技术	(131)
6.6	运输生产现场管理	(143)
	案 例	(147)
	复习与思考	(152)
7	运输企业物资管理	(154)
	开篇案例	(154)
7.1	运输企业物资管理的任务和内容	(155)
7.2	物资采购管理	(158)

7.3	物资的库存控制与管理	(162)
7.4	物资配送管理	(179)
	案 例	(184)
	复习与思考	(185)
8	运输企业设备管理	(186)
	开篇案例	(186)
8.1	运输设备管理概述	(188)
8.2	运输设备的选择与评价	(189)
8.3	设备的使用、维护与修理	(194)
8.4	运输企业的设备改造与更新	(202)
	案 例	(209)
	复习与思考	(210)
9	运输质量管理	(211)
	开篇案例	(211)
9.1	质量管理及其发展	(212)
9.2	运输质量评价指标	(219)
9.3	全面质量管理	(223)
9.4	全面质量管理中常用的统计技术	(218)
	案 例	(235)
	复习与思考	(238)
10	企业营销管理	(239)
	开篇案例	(239)
10.1	市场营销概述	(240)
10.2	市场细分与定位	(243)
10.3	营销渠道管理	(250)
10.4	市场营销策略	(255)
10.5	网络营销	(266)
	案 例	(270)
	复习与思考	(271)
11	运输企业人力资源管理	(272)
	开篇案例	(272)
11.1	人力资源管理概述	(274)
11.2	企业人力资源规划与配置	(277)

11.3	运输企业人力资源的招聘与培训·····	(283)
11.4	运输企业薪酬制度设计与员工激励·····	(288)
11.5	运输企业员工的绩效评估·····	(295)
	案 例·····	(300)
	复习与思考·····	(301)
12	企业财务管理 ·····	(302)
	开篇案例·····	(302)
12.1	运输企业财务管理概述·····	(304)
12.2	筹资管理·····	(305)
12.3	投资管理·····	(311)
12.4	运输成本管理·····	(321)
12.5	营运收入与利润分配·····	(325)
12.6	财务分析·····	(330)
	案 例·····	(336)
	复习与思考·····	(341)
13	企业创新管理 ·····	(342)
	开篇案例·····	(342)
13.1	企业创新体系·····	(343)
13.2	新产品开发·····	(345)
13.3	技术创新·····	(349)
13.4	组织创新·····	(356)
13.5	企业再造·····	(358)
	案 例·····	(361)
	复习与思考·····	(363)
14	企业文化建设 ·····	(364)
	开篇案例·····	(364)
14.1	企业文化的概念与特点·····	(366)
14.2	企业文化的内容与功能·····	(368)
14.3	企业文化的建设 ·····	(372)
14.4	企业形象策略·····	(374)
	案 例·····	(381)
	复习与思考·····	(383)
	参考文献 ·····	(384)

1 运输企业管理概述

【开篇案例】

中小运输企业的管理困境

不断上涨的油价、人工、原料牵动着我国各行各业管理者的神经,公路货运行业由于大量车辆运输的存在,成了重灾区。油价节节攀升、路桥费名目繁多、人工费用增加、行业恶性竞争不断加剧,这些恶劣外部环境的存在给我国货运企业的生存和发展带来了严峻考验,也拉开了我国物流业优胜劣汰的大幕。

运输作为物流的主要环节,需要占据大量的社会资源。据有关资料统计,运输业的成本占整个物流业的 50%~60%,因此,按油价上涨换算,运输成本上升约 1.5 个百分点,物流成本升幅接近 1 个百分点。特别是我国中小运输企业,普遍存在价值链过短的问题,很多企业仅从事运输业务,油价、人工、原料造成的成本大幅度上升令其举步维艰。

一般来说,大部分行业可以通过涨价来缓解自身成本增长的压力,然而由于恶性竞争,难以形成行业共识,导致客户对涨价不买账,只要运价上调,客户立刻流失。这种结果也导致了很多人中小运输企业逆市降低运价,以争夺市场份额的局面。很多企业为维持生存走了下下之策——“超载超限”,有的经营不下去只好停业或关门。

表面看来,如果没有油价、人工、原料成本上升这些客观事实,我国运输企业还能风平浪静一段时间,然而自身成本过高这一导致我国物流业大洗牌的决定性因素早就埋下了深深的隐患。据统计,2007 年我国物流总费用占 GDP 的 18.4%,相比 2006 年不降反升,而西方发达国家普遍在 10%左右,美国、日本、德国更在 8%左右。同时,由于还没有相关的法律法规限制或行业协会的行业自律,且进入运输行业的门槛过低,造成低端运输市场上充斥着各种各样的中小运输企业,进而引发了激烈的价格战,导致本来勉强生存的很多企业在成本巨大提升的压力下纷纷倒闭。

既然现状已然如此,专注于运输的中小企业,就必须主动寻找降低运营成本的方法,而不能在等待中死亡。中小运输企业要生存,必须“苦练内功”,提高自身核心竞争力。练“内功”的途径有很多种,信息化管理就属于有效手段之一。自 20 世纪中叶以

来,IT 系统的应用为企业运营带来的巨大效益早已受到肯定。随着信息技术的进一步发展,信息化已经成了交通运输行业管理的弄潮儿。通过信息化管理,中小型运输公司可以有效降低对人工操作的依赖,实现精兵简政。通过流程优化、合理安排库存、合理选择车型、减少运输频率、优化运输路径、缩短运输距离、提高车货匹配效率、增加运输工具的实载率,进而降低运营成本,提高附加值。

思考题:运输企业管理除了要提高运输效率、降低运营成本之外,还有哪些管理内容?通过信息化管理,能否解决中小运输企业运营中所面临的所有问题?

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。

在人类社会发展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小，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。