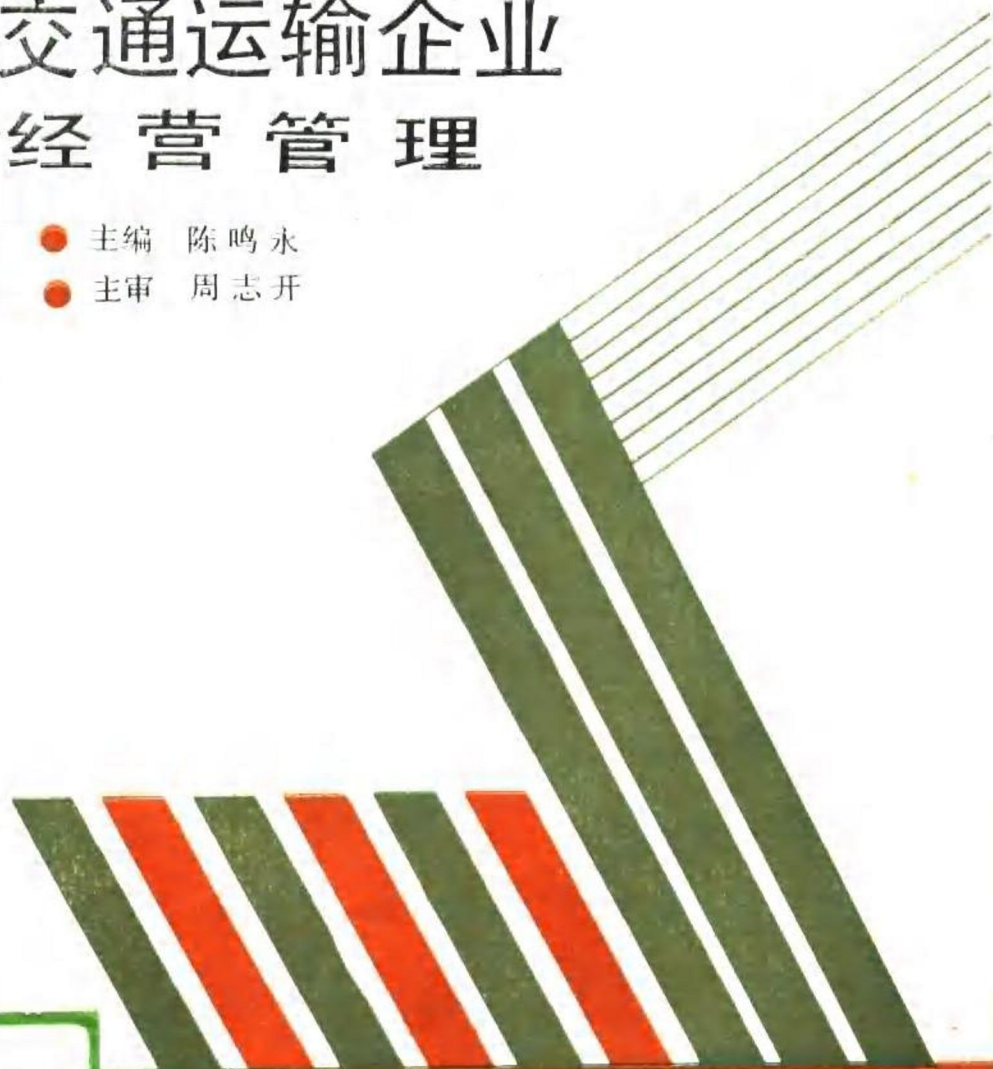


● 高等学校试用教材

交通运输企业 经营管理

● 主编 陈鸣永

● 主审 周志开



6

人民交通出版社

F506

8
3
7

高等学校试用教材

交通运输企业经营管理

jiaotong yunshu qiye jingying guanli

主编 陈鸣永

主审 周志开

1152/37

人民交通出版社

B

618296

高等学校试用教材

交通运输企业经营管理

主编 陈鸣永

主审 周志开

人民交通出版社出版

新华书店北京发行所发行

各地新华书店经销

人民交通出版社印刷厂印刷

开本: 850×1168 $\frac{1}{32}$ 印张: 5.5 字数: 133千

1989年6月 第1版

1989年6月 第1版 第1次印刷

印数: 0001--10,300册 定价: 1.20元

内 容 提 要

全书共分十三章,内容包括:企业是现代社会经济的细胞、经营与管理、生产型管理与经营型管理、运输市场概论、运输市场调查、运输市场预测、经营决策、经营计划、运输市场经营策略、企业经营领域、企业素质、经营管理咨询、国际航运市场经营。

本书为高等院校“交通运输企业经营管理”专业教材,亦可作为其它有关专业的教学参考书,还可供从事交通运输企业经营管理的干部、技术人员及工人阅读。

前 言

企业经营管理是一门综合性的科学。它是指导人们如何从事企业经营管理活动的科学。随着经济体制改革的深入,当前我国正面临着建立新体制的伟大时期,企业正从生产型向生产经营型转变。经营管理工作在企业的重要地位和作用,已日益分明地显示出来。为适应交通部高等学校的教学需要,我们结合交通运输企业的特点,编写了这一教材。本教材是根据交通部高等院校管理工程类专业“本科生培养规格”制订的统一大纲编写的统一教材。它不仅适用于本科生教学,对从事这方面教学、研究以及实际工作的同志也有参考价值。

本书由上海海运学院、武汉水运工程学院、西安公路学院、吉林工业大学、武汉河运专科学校、青岛远洋船员学院、长沙交通学院联合编写。全书共分十三章。第一章、第二章由上海海运学院陈鸣永副教授编写;第三章由西安公路学院蔡荣生老师编写;第四章由长沙交通学院肖伟老师编写;第五章由武汉水运工程学院郭家骐老师编写;第六章、第七章、第八章由吉林工业大学金俊武副教授编写;第九章由上海海运学院陈鸣永副教授编写;第十章由武汉水运工程学院郭家骐老师编写;第十一章由西安公路学院邵振一老师编写;第十二章由武汉河运专科学校陈海泉副教授编写;第十三章由青岛远洋船员学院邹广颜副教授编写。

全书最后由上海海运学院陈鸣永副教授汇总统编,由武汉水运工程学院周志开教授审阅定稿。

限于水平,错误和遗漏在所难免,希望读者多多提出宝贵意见。

编 者

1988年3月

目 录

第一章 企业是现代社会经济的细胞	1
第一节 交通运输企业的产生.....	1
第二节 企业的性质和任务.....	3
第三节 企业是个开放的系统.....	6
第四节 企业的分类.....	10
第五节 企业的法律地位.....	14
第二章 经营与管理	19
第一节 经营与管理的概念.....	19
第二节 交通运输企业的“段”与“流”.....	21
第三节 交通运输企业的经营管理活动体系.....	23
第四节 经营与管理的联系.....	26
第三章 生产型管理与经营型管理	28
第一节 两种企业管理基本模式.....	28
第二节 我国全民所有制企业转型的必然性.....	33
第三节 企业转型的标志与条件.....	36
第四节 社会主义企业经营思想.....	38
第四章 运输市场概论	41
第一节 运输市场概念.....	41
第二节 市场观念的发展.....	44
第三节 运输市场分类.....	45
第四节 交通图.....	47
第五章 运输市场调查	51
第一节 运输市场调查的意义.....	51
第二节 运输市场调查的内容.....	53
第三节 运输市场调查的方法与步骤.....	54

第六章 运输市场预测	58
第一节 预测概述.....	58
第二节 市场预测的方法.....	61
第三节 专家调查法.....	65
第七章 经营决策	67
第一节 经营决策概述.....	67
第二节 确定型决策.....	70
第三节 风险情况下的决策.....	74
第四节 不确定情况下的决策.....	78
第八章 经营计划	81
第一节 经营计划概述.....	81
第二节 长期经营计划.....	83
第三节 年度经营计划.....	86
第四节 计划的执行、控制与目标管理.....	91
第九章 运输市场经营策略	95
第一节 不断提供新的运输服务方式.....	95
第二节 制定合适的运价.....	97
第三节 提高企业的声誉与服务质量.....	101
第四节 发展企业间各种形式的联合.....	103
第十章 企业经营领域	107
第一节 生产领域的经营.....	107
第二节 技术领域的经营.....	109
第三节 资金领域的经营.....	112
第四节 组织领域的经营.....	115
第十一章 企业素质	119
第一节 企业素质的概念.....	119
第二节 提高企业素质的意义和途径.....	122
第十二章 经营管理咨询	128
第一节 企业经营管理咨询的起源与分类.....	128
第二节 咨询的本质与特征.....	133

第三节	咨询的程序与内容·····	137
第四节	咨询人员的素质与行动规范·····	142
第十三章	国际航运市场经营·····	147
第一节	国际航运市场的特点·····	147
第二节	国际投资·····	150
第三节	中外航运合营企业·····	157
第四节	国际航运垄断组织·····	162

第一章 企业是现代社会经济的细胞

第一节 交通运输企业的产生

企业是一种生产组织，是现代社会从事生产的基本经济单位。这种生产组织并不是人类社会一开始就存在的。由于生产力发展水平的不同，社会化的生产组织形式也不同，在人类迄今为止所经历的不同生产方式的社会中，总有与它的生产力水平相适应的一定形式的从事生产的基本经济单位。

原始社会生产力极其低弱，单个人无法单独地同自然力，猛兽作斗争，必须集体劳动，形成由血统关系组成的氏族作为从事生产的基本经济单位。随着农业的发展，生产工具的改善，一个家庭已能耕种一片土地，并取得比氏族经济更高的劳动生产率，于是氏族经济就瓦解了，取而代之的是以家庭为从事生产基本经济单位的私有制。以家庭为从事生产的基本经济单位保持了相当长的一段时间，直到封建社会的瓦解，资本主义生产方式的出现。

在资本主义商品生产条件下，社会化的生产组织形式也随之发生了根本性变化。这时已不再是狭小的家庭或作坊作为从事生产的基本经济单位，而是资本家雇佣一些工人，使用一定的生产设备，进行社会化劳动的组织——企业，作为从事生产的基本经济单位。也就是说，人类社会的发展，只有当社会生产的基本经济单位具有以下三个特征时，才形成企业。这些特征是：①它是由生产资料所有者雇佣一定数量的劳动力，使用一定的劳动手段和劳动对象，进行共同协作劳动；②它不是为了自己消费而生产，而是以自己的产品通过交换同其他生产单位和消费者发生经济联系，它是商品生产者；③它是生产资料所有者谋求利润的场所。

企业产生到今天已经经历了几百年。现代化企业是商品生产高度发展的结果，企业已扩展到农、工、建筑、交通、商、服务等各行业。现代人类生活的各种需求，几乎全是靠企业来得到满足，企业已成为社会赖以生存和发展的基础。

总之，所谓企业就是从事生产、流通或服务性活动的独立经济实体。

在社会主义制度下的从事生产的基本经济单位，不能脱离和超越当前的生产力水平和生产状况。由于社会主义制度下，仍然是社会化的商品生产，因此，企业作为现代社会从事生产的基本经济单位也仍然是适用的。在社会主义制度下，和资本主义私有制相联系的一些企业特征，应当按照社会主义原则加以改造，这样就形成了社会主义性质的企业与资本主义性质的企业的若干本质的区别。归纳起来，这些本质的区别主要表现在：①所有制不同——是社会主义公有制；②生产目的不同——根本的目的是为了满足人民的需要；③职工的地位不同——职工是企业的主人；④分配关系不同——是贯彻按劳分配原则；⑤企业之间关系不同——是团结互助发扬协作风格下的竞争。这些方面都体现了社会主义生产关系的特点，同时也是社会主义性质企业的立脚点。

交通运输业作为一个独立的行业也是在商品生产发展到一定程度后的产物。它是在人类社会经济发展的第四次大分工中独立出来的。人类社会经济发展的四次大分工是：农业与畜牧业的分工；手工业与农业的分工；商业与农业、手工业的分工；运输业等一些新行业从农业、手工业、商业中独立出来。尽管运输生产活动可以说自从人类有了生产活动之日起就出现了，然而在商品生产发展的早期，生产者往往将自己生产的产品运到可以交换的场所出卖，也即生产者、运输者、贩卖者三位一体。商业从农业、手工业中独立出来，说明商品生产已经到了相当发达的程度，随后运输业等一些新行业从农业、手工业、商业中独立出来，才使生产者、运输者、贩卖者这三者分开，各自产生自己的行业，这时独立的运输业方得形成。

综上企业的产生和运输业的产生，可以很明确地知道交通运输企业必须是在运输业作为专门的行业从农业、手工业、商业中独立出来之后，在商品生产发展到一定程度的条件下出现的交通运输生产的组织形式。

第二节 企业的性质和任务

既然企业是现代社会中从事生产的基本经济单位，是商品生产发展到一定程度的产物，那么要论述企业的性质显然与商品生产分不开。

首先，企业应当具有独立的经济利益。

人类从事任何经济活动，从来都是为了取得一定的经济利益，不论这个利益是劳动者自身的或是少数剥削者占有的。如果作为从事生产的基本经济单位，它不谋求自身的经济利益，在商品生产条件下，这样的基本经济单位是无法生存的，社会主义企业也不例外。物质利益原则是马克思主义的一个原则。一方面，在社会主义历史阶段，还不能取消商品生产，而且不但不能取消，还要大力发展商品生产，才能极大地发展社会主义的物质基础。既然要发展商品生产就必须充分利用价值规律，而企业作为商品生产的基本经济单位，就必然要以一个商品生产者的身份出现，也必然有它作为一个商品生产者的独立经济利益。另一方面，在社会主义历史阶段，在消费品的个人分配上实行按劳分配原则。从全社会的观点来看，要在企业内部贯彻按劳分配原则，必须使劳动者个人所得与企业集体对社会贡献大小相联系，才是更完整的按劳分配原则。这样企业在力争多为社会作出贡献的同时，希望社会对他们所创造的价值予以承认，只有这时，企业才有可能按内部劳动者的劳动贡献实行分配，因此，企业具有独立的经济利益也是社会主义按劳分配原则所决定的。

其次，企业必须是一个能动的有机体。

把企业看作是一个能动的有机体，就必须使企业具有能够呼

吸、吐纳的能动条件。企业进行生产要具备三个物质要素，即劳动对象、劳动手段、劳动力。这三个方面都应该能呼吸，能吐纳，企业才会有能动性。具体来说，就是劳动对象、劳动手段，劳动力这些要素，企业都应当有增减权和选择权。从劳动对象来说，企业生产什么、生产多少，除了接受国家安排的任务外，应当允许它发挥主观能动作用去承当其他任务。对原材料除了依靠国家按计划供应外，应当有市场的来源，并且对任何方面供应的原材料具有选择权。从劳动手段来说，企业应当有扩建、改建生产场所和生产设备的一定的自主权，有增减和选择生产工艺和生产工具的自主权。从劳动力来说，企业对职工也应当有选择权和增减权，采用聘任制、合同制，使劳动力能流动能吐纳。企业对劳动对象、劳动手段、劳动力的增减权和选择权是必要的，是企业作为能动的有机体的客观要求，是企业在整个社会经济中发挥积极主动作用的必要条件。

第三，企业只承担社会生产全过程的一个或几个环节。

正如前节所述，企业是现代社会从事生产的基本经济单位。自然这个组织内所集聚的一群劳动者是为了共同的生产目的而协作劳动的，他们所创造出来的产品也必须能满足一定的社会需要。但是在极其广泛而复杂的社会需要中，一个企业只能满足社会需要的一部分。在社会总需要中，一个企业只能满足极其微小的一部分。以产品而论，在社会需要的千百万种产品中，一个企业只可能提供其中的极少数产品，甚至不少企业只能提供某一产品的局部，再大的企业也不可能提供社会需要的一切产品。又由于社会需要的广泛性，一个产品就可能由不同企业同时提供。因此，一个企业只是整个现代社会生产的一个局部。这种只承担社会总需要中的一个或几个环节生产任务的性质，决定了不同企业间要进行协作，而且一个环节的生产，可能有几个企业同时进行，这就决定了企业间又有竞争。协作与竞争都是在商品生产条件下进行的。它的主导规律是价值规律。竞争使得优胜劣汰。协作原则上也是以等价交换作条件，与其他企业或消费者间发生经

济联系。为了使自已能够生存，企业力图发展和壮大自己的生产力。

作为一个企业其首要的使命是从事生产，从事各种各样物质形态的转换。工业企业从事各种加工制造，以改变物质的物理、化学性质；农业企业从事耕耘收获，改变农作物的数量或改良其品种；交通运输企业从事货物和旅客的空间位移，改变他们存在的地点；商业企业从事商品的交换，改变物质的所有权；服务性企业从事人对人对事物的处理活动，改变人与物的状况等等。无论是以盈利为目的的企业，还是不以盈利为目的的企业，生产是它的中心任务，离开了生产，离开了从事各种各样物质形态的转换，企业也就没有存在的必要。这一点是人所共知的浅显道理。

同时，作为一个企业还必须清楚地意识到自己的社会责任。所谓企业的社会责任是指企业应社会的需要，来决定自己行动的责任性。固然企业的生产是应社会的需要而采取的一个行动。但是这里所讲的企业社会责任，远远不限于生产出社会所需要的产品或向社会提供劳务，而且还要以满足社会需要为己任，还应该努力于不危害社会，不制造公害，不给社会造成消极的影响。具体说来，如：企业从自身不断发展中，保证了就业人员的稳定，避免造成失业，促使社会安定；企业从经济效益的不断增长中，努力提高本企业职工的工资与福利，不断提高他们的生活水平，促进社会繁荣；除了向社会提供价廉物美的产品外，应使国家及投资者获得稳定而高额的利益，使社会扩大再生产得以顺利进行；与往来的企业及金融机关互利互惠；遵守国家法令，遵守社会伦理道德规范，履行合同，完成协定，企业人员不从事违法活动；不污染企业所在地区的环境，努力实现商品、制造工序、服务的无公害化，保护环境；关心弱者，不压迫中小企业和外协企业，对残疾人优先考虑任用，使其生活得到保障；为本地区的经济发展和社会繁荣作出贡献，为经济不发达地区的发展作出贡献等等。

“企业者乃人也”这是一个企业家的名言。一个成功的企业主要是依靠人的聪明才智的发挥，一个成功的企业也无不在培育人才上下功夫。人才的因素是至关重要的，一个明智的企业家很清楚地意识到这一点。尽管是从自身的生存和发展的角度出发，企业才重视人才的培养，但是在客观上也是为社会培育了人才。他们把一个对本企业生产知识一无所知或知之不多的人培养成能独立操作的劳动者，把一个普通的业务人员造就成面向社会的优秀的企业经营家。生产不断进行和不断发展，企业就象个大熔炉在不断地培养和造就人才，在现代社会上，通过企业这个大熔炉而成长为各种人才的何止万千。

第三节 企业是个开放的系统

“系统”是为一个共同目标而工作的互相联系、互相制约的许多组成部分的总体。在这个总体中每一个组成部分都具有独立的功能，按照特定的方式有规则地工作着，由此来实现给定的目标。因此，系统是一个活的、运动的概念，而不是一个死的、静止的概念。系统由四个基本部分组成，即输入部分、处理部分、输出部分、控制与反馈部分。

照此概念来看企业，可以认为企业是个系统。它从属于更大的系统——国民经济系统，是国民经济系统中的子系统，但它自己又由若干个具有独立功能的子系统所组成。企业中的子系统是很多的，随着企业的类型不同而异。一个最简单的企业至少由四个子系统组成：一是生产子系统，它具有创造产品的功能；二是财务子系统，它具有财务和会计的功能；三是销售子系统，它具有产品销售的功能；四是人事子系统，它具有对人才资源的开发、使用和管理的功能。当然，其中每一个子系统还可以进一步由若干个更低一级的子系统组成。企业同样也有四个基本部分，即输入、处理、输出、控制与反馈等四部分。以系统的论点来观察交通运输企业，也同样是适合的。

交通运输企业系统的输入是各种资源。这些资源是为了完成货物或旅客空间位移过程所需要的。如人力、资金、运输工具、装卸设备、生产设备、燃料、动力、物料、信息等。

交通运输企业系统的处理部分是由人力、资金、运输工具、装卸设备、生产设备、燃料、动力、物料、信息等因素构成的，它利用输入的各种资源，来实现货物或旅客的空间位移和为实现这种空间位移所必需的消耗及支出。

交通运输企业系统的输出是向货主或旅客提供货物或人的空间位移。

交通运输企业系统的控制与反馈是在实现货物或旅客的空间位移和为实现这种空间位移所必需的消耗及支出过程中，将实际情况与原先计划相比较，及时分析，若发生偏差加以纠正；收集货主、旅客及服务对象的反映，不断地对输入的资源加以调整，以满足社会对交通运输的需求。

以上是交通运输企业系统的输入、处理、输出、控制与反馈等四部分的状况。

如果仅仅把企业看成一个系统，还远远没有达到我们对企业理解的应有程度，应该把企业理解成一个开放的系统。所谓开放系统，是强调外界环境对系统的影响。我们把和外界环境有相互作用的某个系统称作为开放系统。相反地，我们把处于和外界环境隔绝状态只进行内部活动的系统称作为封闭系统。考虑到企业是从外界环境获得生产活动所需要的各种资源，又将自己的产品和劳务输送到外界环境中去，就可以明白企业本来就是一个开放系统。因此，当我们考察企业这个系统时，千万不要忽视了企业所处的环境这个因素。企业系统的外部环境包括国内和国际的经济形势，政府的各项政策和法律，各种资源的供应状况，市场竞争，货主和旅客的要求，愿望等等。

企业系统的状况如图1所示：

企业外部环境通常是变动的，于是作为开放系统的企业，其基本课题就是适应外界环境的要求，这就叫企业的环境适应。能

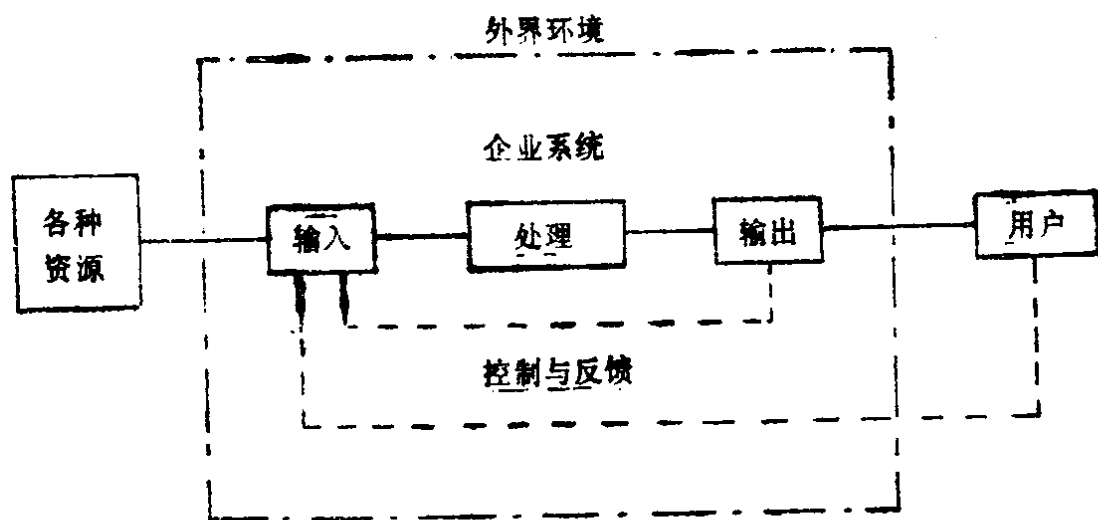


图1 企业的系统与环境

够成功地适应外界环境的企业就能继续存在和不断发展，反之，不能适应外界环境的企业就要走向衰退灭亡。

企业为了适应环境，有必要对环境进行分析。按照对企业的影晌状况，可以将环境分为两大类，即直接环境和间接环境。所谓直接环境是指那些给企业带来直接影响的，也就是与企业有直接联系的外界环境因素，它包括需求环境、资源环境和平行环境。所谓间接环境是一种属于更大范围的系统领域，它通过直接环境对企业产生影响，包括政治环境、技术环境、社会环境、宏观经济环境等各个方面。

需求环境，主要是市场需要，属于企业产出的环境因素。企业向环境输出的产品或劳务，要适合环境向企业提出的需求。这是企业受环境经济因素影响的最主要的一个方面。运输市场的需求状况对交通运输企业的运输对象、运输量、企业规模、运输工作组织、服务方式等方面都有重大影响。

资源环境，即各类资源的供应条件，属于向企业投入的环境因素。企业所关切的是它在生产过程中所需的各种资源，如交通运输企业所需的人力、资金、运输工具、装卸设备、生产设备、燃料、动力、物料、信息等，是否能以适当的代价从环境中获

得。在商品经济条件下，自然也牵涉到企业与资源供应者之间的竞争。

平行环境，即平行企业的竞争问题。处于竞争地位的同行业或可替代的行业，它们的情况对本企业具有重大的影响。例如，其他交通运输企业的运输对象、运输量、市场占有率、企业规模、运输工作组织、服务方式、竞争策略的变化、未来可能达到的状况等，无疑将直接影响本企业的许多重大决策。

政治环境，在我国主要集中在国家与国民经济各个部门的关系及国家与企业的关系上，这种关系往往以国家的政策与法令的形式表现出来；在国际上，涉及到国与国之间的关系。社会主义企业必须在服从全局利益的前提下，规划自己的行动。国家的各项方针政策，应是企业一切工作的出发点。因此，在各个环境因素中，政治环境对企业影响极大。

技术环境将影响企业的经济效益和劳动生产率。技术的发展将给企业提供有利的机会，但也会给某些企业带来威胁。一项新技术的出现，有时会形成一个生产部门，但同时也会摧毁另一个生产部门。例如集装箱运输的出现，使普通的杂货运输日益缩小它的地盘。为作战略性决策，企业必须经常注意技术发展的主要动向。

社会环境，不同的民族、国家，有不同的适应于它们生活环境的社会组织形式，以及不同的社会生活行为准则。这些社会组织形式与行为准则的核心部分，是在长期社会发展中形成的，具有全民族的特点，有它的传统持续性。但是在某个局部，又有某些特异性；在某一个时期，可能也发生一些渐变，这些都对生产与消费产生巨大影响。

宏观经济环境的变化，自然对企业也会产生重大影响。例如我国当前正在进行的经济体制改革，就产生了许多对企业具有重大影响的经济因素。

面对着不断变化的外界直接环境和外界间接环境，必须分析环境因素的改变对企业产生的影响，制定新的策略，采取相应的