

旅游汽车企业中层管理人员岗位培训系列教材

旅游汽车企业营运管理

国家旅游局人教司 编

主编 邵振一

旅游教育出版社

序

我国旅游事业的发展，已经有了相当的规模。党和国家要求大力发展国际旅游和引导提倡国内旅游。为了适应形势发展的需要，急需培养人才，以促进旅游管理的加强，服务质量的提高。为此，国家旅游局已制定了培训计划。但是计划的实现，除了加强领导等一系列措施外，必须有一套好的教材。正在这时，人教司组织一些同志，共同努力编写了这套旅游企业管理人员岗位培训系列教材。我除了祝贺它的出版发行外，更希望在岗位培训中充分发挥它的作用，并不断丰富它！

刘 毅

一九九一年六月

**旅游汽车企业中层管理人员
岗位培训系列教材编委会**

主 任 王克坚

副主任 宋民生 邵振一 张东生

委 员 郭怀光 陈禹武 卢民生

前 言

为贯彻落实《国家旅游局关于1990~1995年旅游行业开展岗位培训工作的实施意见》提出的“按照各类管理人员岗位职责标准，于1993年底以前完成旅游企业总经理和主要部门管理人员的岗位资格培训”的要求，使培训工作规范化，保证培训质量，我司组织并委托有关省、市旅游局和院校统一编写了旅游行业管理人员岗位培训系列教材。目前已经编写或正在编写的有《旅游饭店管理人员岗位培训系列教材》共17本；《旅行社中层管理人员岗位培训系列教材》7本；《旅游汽车企业中层管理人员岗位培训系列教材》6本。

为保证教材质量，编写中认真贯彻了科学性、实用性和先进性，以实用性为主的原则，并严格按照教材编写的程序，从全国旅游院校、旅游饭店、旅行社和旅游车船公司聘请专家，对教材编写大纲和书稿进行了审定。这套系列教材是指定的旅游行业管理人员的岗位培训用书，也可作为旅游院校教学的参考书。

《旅游汽车企业管理人员岗位培训系列教材》(试用)中，中层管理人员培训教材6本，由陕西省旅游局组织西安公路学院和陕西省旅游汽车公司具体编写，书名是：

1. 《旅游汽车企业车队管理》
2. 《旅游汽车企业财务管理》
3. 《旅游汽车企业营运管理》
4. 《旅游汽车企业技术管理》
5. 《旅游汽车企业人事劳动管理》
6. 《旅游汽车企业交通安全管理》

陕西省旅游局对教材的编写十分重视，专门成立了教材编委会，由局领导任编委会主编，统筹安排教材的编写工作。

《旅游汽车企业营运管理》一书的编写者为邵振一、张东生、刘长安，由邵振一任主编。参加大纲审定的有北京旅游汽车公司刘丽珊、上海旅游汽车公司许文忠；参加书稿审定的有首都汽车公司王玉和、北京旅游汽车公司邱艳阳、广东旅游汽车公司林上福，最后经首都汽车公司副总经理刘东才同志终审。

教材编写过程中，先后得到一些单位和有关同志的支持、帮助。国家旅游局刘毅局长还特为本套系列教材作序，在此一并表示感谢。由于时间短，编写岗位培训教材尚属首次，不足之处在所难免，恳请各级管理领导部门和广大读者批评指正，以便今后修订。

国家旅游局
人事劳动教育司
1991年4月

目 录

第一章	营运管理概论	(1)
第一节	营运管理的地位与作用.....	(1)
第二节	营运管理的任务和要求.....	(6)
第三节	营运管理机构及其职能.....	(9)
第四节	营运科与企业内外的业务联系.....	(14)
第二章	旅游汽车营运业务	(18)
第一节	旅游汽车客运概述.....	(18)
第二节	旅游汽车客运市场特点及研究.....	(25)
第三节	旅游汽车客运市场调查与预测的方法	(30)
第四节	旅游汽车运价概述.....	(42)
第五节	合同与旅游汽车业务合同.....	(45)
第三章	旅游汽车营运组织	(50)
第一节	旅游汽车运输生产活动.....	(50)
第二节	旅游汽车营运条件与营运指标体系.....	(54)
第三节	汽车行驶线路及其类型.....	(68)
第四节	不定线营运方式.....	(72)
第五节	定线营运方式.....	(78)
第四章	旅游汽车营运调度	(85)
第一节	营运调度工作概述.....	(85)
第二节	运输网点间最短径路的确定.....	(89)

第三节	电子技术在营运调度中应用概况·····	(100)
第五章	旅游汽车营运服务·····	(105)
第一节	旅游汽车营运服务质量及其特性·····	(105)
第二节	营运服务质量管理·····	(109)
第三节	全面质量管理的基础工作与常用方法 ·····	(114)

第一章 营运管理概论

第一节 营运管理的地位与作用

社会主义旅游汽车企业，是在生产资料公有制基础上从事旅游汽车客运活动的，它是实行自主经营，自负盈亏，独立核算的运输劳务生产者。旅游汽车企业的经营活动以接送外宾、华侨及港、澳、台同胞为主，它具有较强的涉外性。旅游汽车企业的主要任务，是根据国家计划和旅游汽车客运市场的需要，不断发展旅游汽车客运，不断提高服务质量，不断提高运输效率，以满足旅游者日益增长的乘车需要；同时，在讲求经济效益、力图降低运输成本的基础上，为社会创造更多的财富，提供更多的资金积累，以满足社会主义扩大再生产和提高人民生活水平的需要。

汽车是一种现代化的载运工具，旅游汽车企业的运输生产活动是一种高度社会化的大生产，它是由众多的劳动者在分工协作的基础上进行的。企业内外广泛的协作和配合，必然要求严格和科学的管理。企业的生产管理即是对运输生产活动的管理。

旅游汽车企业的运输生产活动，实际上是企业根据其经营目标和经营计划，在充分利用人力、物力和财力的基础上，最大可能地满足旅游汽车客运市场的需要和提供客户满

意的运输劳务的过程。企业生产管理就是对这一过程进行计划、组织与控制的一种管理职能。

由于人们对企业生产活动的范围有不同的理解，因而生产管理有广义和狭义两种概念。

广义的生产管理是指以生产系统为对象的管理，即从生产过程向前扩展到按计划要求控制各生产要素(劳动者、劳动手段、劳动对象)的投入，向后延伸到按计划要求控制运输劳务的产出的全部过程的管理。具体讲，就是指旅游汽车企业从原材料(主要是燃料、轮胎、汽车零配件)、设备(主要是汽车)、旅游者、劳动力等的投入，经过运输生产转换系统(组织运输生产活动的过程)——计划、营运、人事、核算、财务、安技等——一直到将旅游者送到目的地的整个过程的管理。

因此，广义的生产管理，由投入、转换和产出三个子系统组成，其运行程序可由图1—1表示。该系统中实线表示物的流动，称为实物(劳务)流，体现着生产系统；而伴随着实物流的虚线则表示信息流动，称为信息流，体现着生产管理系统对生产系统的指挥和控制。

狭义的生产管理是以运输劳务的直接生产过程为对象的

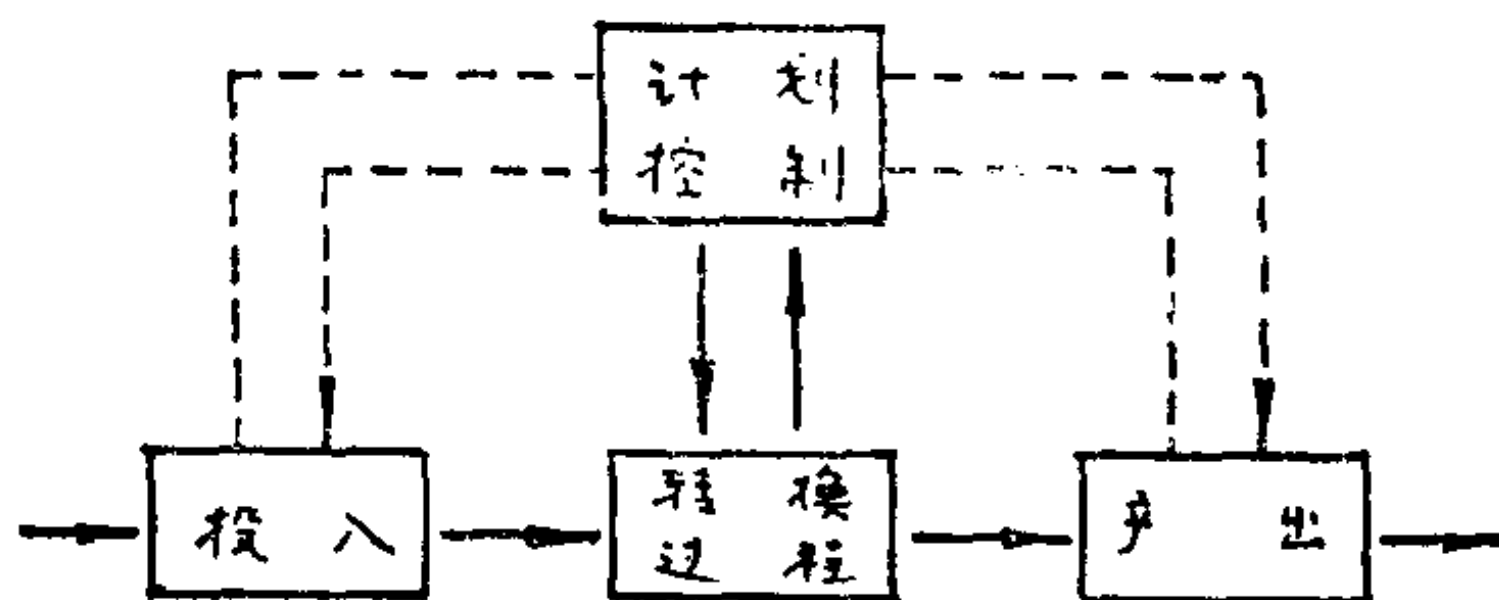


图1—1 生产管理系统

管理。它包括运输生产能力的测算与运力、运量的平衡；汽车运行作业计划的编制、执行和检查；汽车营运调度工作；旅游汽车客运市场研究与营运业务的开发等等。由此可见，狭义的生产管理是属于运输生产控制的范围，通常所讲的营运管理实质上即是狭义的生产管理。

旅游汽车企业的经营管理(尤为经营决策)在企业管理中处于主导地位，它决定着企业的全局，为企业的其它各种管理职能提供正确的奋斗目标和方向；旅游汽车企业的营运管理处于执行性的地位。但是，旅游汽车运输生产活动是旅游汽车企业的基本活动，没有生产，就不可能有消费，没有运输生产就无法为社会提供保质保量的运输劳务，在既定经营目标与计划的前提下，营运管理是企业管理中一个十分重要的子系统，它是构成广义生产管理的主体。

1. 营运管理是旅游汽车企业直接为社会创造物质财富的主要环节

旅游汽车运输生产活动是旅游汽车企业的基本活动。工业企业经营的主要特征在于商品生产与交换，旅游汽车企业同样如此，区别仅在于它的生产是一种不具有实物形态的“产品”，即运输劳务。因此，旅游汽车企业在完成日常的接送旅游者的服务中，采用哪些适宜的营运服务方式，这些营运服务方式能提供多少运输劳务，以及利用何样的服务质量来满足各类客户和市场的需要，就成了旅游汽车企业经营的一项重要目标。而旅游汽车企业的营运管理就能把这种处于理想状态的经营目标，通过运输生产过程的组织，将其转化为现实，即从目标产品转化成现实产品。

2. 营运管理是旅游汽车企业满足市场需求的重要职能

在有计划的商品经济条件下,市场竞争日趋激烈,客户对运输劳务的要求已不只局限于服务方式的多样化,而且要求所提供服务安全质好,价格合理,及时可靠等。随着我国经济体制改革的日益深入,企业正在完成从生产型到经营型的转变,企业为了自身生存与发展的需要,必须面对这竞争越来越激烈的旅游汽车客运市场,必须以一流的服务质量去占领市场,不断扩大市场的占有率。因此,企业加强营运管理,是适应复杂的环境和多变的市场的需要。

3. 营运管理是旅游汽车企业内部其它各项管理的重要基础

旅游汽车企业的生产经营活动是围绕着汽车运行而展开的,营运管理不仅关系着企业的经营目标,而且又以其生产活动去影响和推动着安全管理,技术管理,劳动人事管理,财务管理,物资管理等,使企业处于正常的运行之中。因此,有效的营运管理,可提高企业整体的适应能力、应变能力和竞争能力,从而使企业的上层领导减少后顾之忧,能更好地集中主要精力去研究确定经营方针,搞好经营决策。

营运管理在旅游汽车企业管理中的作用可归纳为以下几个方面:

1. 营运管理是组织和开发旅游汽车客源的重要环节

任何一个企业要完成它的产品生产,必须掌握各个生产要素,缺一不可,旅游汽车企业也同样如此。工业企业的生产要素(尤其是劳动对象)比较容易被掌握和控制,企业从事产品生产所需的原料,材料等,可予以提前采购、储备、使用和加工,它的产品生产是主动型的;旅游汽车企业的劳动对象是旅游者,旅游汽车客源的形成与发展会受很多因素的影

响，在一定程度上是随机的，因此，相对讲它是不可控制的，企业的运输劳务生产是被动型的。营运管理的重要内容之一就是**对旅游汽车客源的开发和组织**，加强营运管理有利于**旅游汽车企业掌握客源，扩大市场占有率**；有利于企业变被动生产型为主动生产型。

2. 营运管理是保证运输生产活动顺利进行的重要手段

相对工业企业的产品生产讲，旅游汽车运输生产活动是在一个范围更大的空间内进行的，其生产活动的流动分散，经营服务的点多面广，给企业运输生产活动的组织和管理带来了很大的难度。营运管理作用之一就是**通过企业设置的各级营运调度机构，对整个运输生产活动进行不间断的组织指挥和监督检查**，从而使运行命令的下达、生产信息的反馈、汽车合理的调配及运行作业计划的执行，得到正确及时的兑现，因此营运管理能协调企业各生产环节和作业工艺，能确保运输生产的顺利进行。

3. 营运管理是提高营运服务质量的重要保证

旅游汽车企业为社会提供的是运输劳务，它属于服务性行业，这个行业的最大特征就是直接面对客户——为旅游者提供服务。因此，旅游汽车企业的整个运输生产活动，时时处处涉及到营运服务质量问题。特别是由于旅游汽车企业的生产经营活动是围绕着汽车运行展开的，它不仅会因此受到来自各方面因素的影响，还由于这种活动涉及的是旅游者——人，所以运输的安全性有着特别重要的意义。营运管理的任务之一就是**不断谋求改善营运服务质量和确保运输安全**，这对于推动企业的全面质量管理必将起着十分重要的作用。

4. 营运管理是树立企业良好形象和信誉的重要内容

旅游汽车企业不同于一般的汽车客运企业，其中一个显著的特征即是服务对象的涉外性。从公共关系角度讲，随着商品经济的发展，现代科学技术的广泛应用，旅游汽车企业在重视提高运输劳务质量的同时，还应注意不断树立企业在公众中良好的形象与信誉。旅游汽车企业面对的公众既有企业内，也有企业外的；既有上级有关政府部门，又有企业内部各职能科室，各基层生产单位，甚至职工；既有企业直接服务的旅游者，又有间接服务的旅行社、饭店、宾馆等。企业能否取得公众的理解和支持，很大程度上取决于企业能否有一流的服务质量，能否不断开拓客运市场，因此，加强营运管理，搞好企业内外协作，对于提高企业乃至国家的知名度有其不可低估的作用。

第二节 营运管理的任务和要求

如前所述，营运管理实际上是旅游汽车企业狭义范围的生产管理，它是以运输劳务的直接生产过程为对象的管理。因此，营运管理的基本任务是：加强与企业内、外各有关部门的协作和配合，在确保营运服务质量的前提下，使旅游汽车运输生产活动顺利进行，圆满完成旅游汽车客运任务，不断提高运输效率和经济效益。具体讲，有以下几个方面：

①遵循社会主义生产的目的，以满足旅游汽车客运市场需求为前提，保证提供社会所需要的形式多样、数量适宜、服务一流的运输劳务。

②加强旅游汽车客运市场研究工作，抓好对市场的预测

和调查，为企业领导的正确决策提供依据，为不断开发和组织旅游客源创造条件。

③坚持计划指导下市场调节的原则，尽力组织计划运输与合理运输，加强对旅游汽车运行的组织、检查、控制，保证运输生产活动的顺利进行。

④协同企业有关部门，加强对营运服务质量的监督、检查和领导，及时修订有关规章，从本行业的特点出发，把不断改善和提高营运服务质量作为一项重要的日常工作。

营运管理的要求主要有：

1. 讲求经济效益

讲求经济效益就是用尽可能少的活劳动消耗和物化劳动消耗，生产出尽可能多的、符合社会所需要的运输劳务。因为只有生产成果超过生产中的劳动消耗，才有可能增加企业的积累，发展运输生产。讲求经济效益固然要考虑企业自身的经济效益，也要考虑社会的经济效益，这是社会主义性质所决定的。

经济效益不是一个抽象意义上的概念，也不是单一的经济指标，而是包括产量、品种、安全、质量、成本、利润等在内的一个广泛的经济涵义。营运管理中讲求经济效益的原则，应体现在实现企业经营目标上，其突出的一点便是在完成旅游汽车客运任务时，要力求确保安全，提高质量。为此，在组织运输生产时，应尽量应用运筹学、全面质量管理等现代化管理方法，合理调配旅游汽车，选择最佳行驶线路，以加速汽车周转，提高运输效率，更好地满足市场的需要。

2. 坚持以销定产

以销定产就是根据顾客的需要来安排生产。对于旅游汽车企业而言，即是根据旅游客户的需要来组织和安排运输。实质上，这就是以旅客的增长和变化的需要来确定提供运输劳务的数量。这种需要可表现在两个方面，一是国家(或政府主管部门)给企业下达的任务；二是企业通过市场调节而自行确定的任务。

社会主义生产的目的是不断满足人民日益增长的物质和文化的需要，在商品经济条件下，生产者生产的产品(或劳务)不是为了自己使用而是为了出售。如果没有生产，就无消费；而没有消费，生产就会没有目的。营运管理应以市场为目标，密切注意市场变化及其发展趋势，切实掌握旅游者的乘车需求及其层次，及时提供适宜的运输劳务，满足客户的不同需要。只有这样，企业才能既不违反社会主义生产的目的，又能通过提供运输劳务来增加营收，获得利润，实现再生产。在当今市场竞争日益激烈的形势下，坚持以销定产是十分重要的。

3. 组织均衡生产

均衡生产是指旅游汽车企业在相同的单位时间内，完成大体相等或均衡递增的运输工作量。

组织均衡生产是现代化大生产的客观要求，均衡生产有利于保证汽车设备和生产工人的均衡负荷，不断提高设备利用率；有利于建立正常的运输生产秩序，保证营运服务质量和促进安全生产；有利于节约物资消耗，加速资金周转，降低单位运输成本。

旅游活动的季节性，必然导致旅游汽车客运市场需求的波动性，加之旅游汽车企业运输能力的增减变化不可能完全

有节奏，这给企业组织均衡生产，推行均衡运输带来了很大的困难。但是，从营运管理主观方面讲，在组织运输生产时仍应力求均衡，尤其在旅游淡季时更应重视旅游汽车客运业务开发工作，而注重日常运输生产活动中的营运服务质量和信誉，也会有利于企业在旅游淡季保持一定的业务量。

第三节 营运管理组织机构及其职能

企业必须建立一个统一、灵活、精炼、高效的生产指挥系统，才能实现有效的生产管理。这种生产指挥系统首先体现在组织机构上。旅游汽车生产管理机构的设置，应符合三个要求：一是能够实行正确的、迅速的、有力的生产指挥；二是机构的设置和人员的配备要本着力求精简的原则，要建立和健全相应的岗位责任制度，要有较高的工作效率；三是建立一个有效的上下左右情报畅通的信息系统。上述三方面的要求缺一不可，对于旅游汽车企业讲，第三个要求是较之其它行业更不能忽视的。

目前，从事旅游汽车客运的各个运输部门，在其管理体制、隶属关系、经济性质、核算方式、生产规模、服务范围、营运方式、技术特点等方面各有不同，因此生产管理组织机构的设置形式也不可能完全相同。尽管如此，它们一般都是由两部分组成的，一是生产管理的行政指挥机构；二是生产管理的职能机构。

生产行政指挥机构的设置没有统一模式，其机构、层次的设置要视领导者的实际领导能力和有效管理幅度而定。一般讲，管理幅度大，层次少；管理幅度小，层次也就相应较

多。由于有效管理幅度总会受到多方面因素的限制，因此企业需要采取分级指挥系统，即组成一个多级的生产管理指挥系统。通常旅游汽车企业可采用三级生产指挥系统，即公司为一级指挥，车场(或车队)为二级指挥，车队(或班组)为三级指挥(图1—2)。如企业规模不是很大，为了生产管理的方便，仅设公司与车场(车队)两级指挥即可。在上述指挥系统

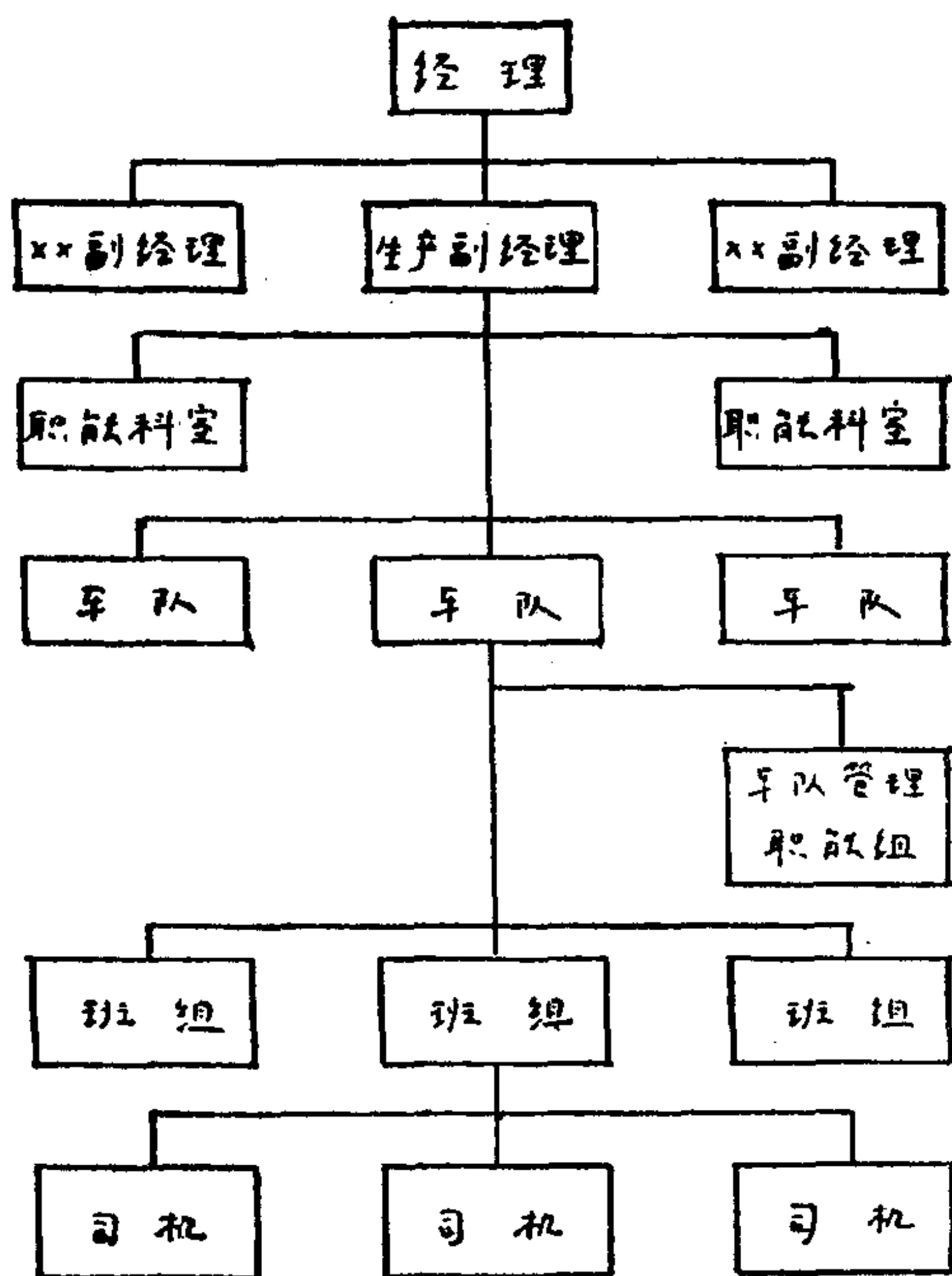


图1—2

中，公司一级应为主导，加强这一级的集中统一指挥，对企业是有必要的。此外，也应注意发挥车场、车队及班组等各