



货物运输组织

房红霞 主编

山东大学出版社

山东省技能型特色名校建设工程成果系列教材

货物运输组织

主 编 房红霞
编 委 刘 佳 刘晓辉 李海民 庞 颖
房红霞 荣令随 薛 刚

山东大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

货物运输组织/房红霞主编. —济南:山东大学出版社,2015.2
山东省技能型特色名校建设工程成果系列教材
ISBN 978-7-5607-5229-7

I. ①货… II. ①房… III. ①货物运输—运输组织—高等学校—教材 IV. ①F506

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 030981 号

责任策划:刘 彤
责任编辑:秦大忠
封面设计:牛 钧

出版发行:山东大学出版社

社 址 山东省济南市山大南路 20 号
邮 编 250100
电 话 市场部(0531)88364466

经 销:山东省新华书店经销
印 刷:山东泰安金彩印务有限公司
规 格:787 毫米×1092 毫米 1/16
8 印张 183 千字
版 次:2015 年 2 月第 1 版
印 次:2015 年 2 月第 1 次印刷
定 价:21.00 元

版权所有,盗印必究

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社营销部负责调换

总 序

为加强对山东省内高等学校的分类指导,强化内涵和特色发展,提高人才培养质量,发挥名校带动作用,增强高等教育服务我省经济社会发展的能力,2011年,山东省教育厅、财政厅联合组织实施了山东省高等教育名校建设工程。山东交通职业学院是山东省技能型特色名校首批立项建设单位之一,共有汽车运用技术、道路桥梁工程技术、物流管理、机械设计与制造、工程机械运用与维护、轮机工程技术6个专业成为省财政重点支持建设专业和工程造价、公路运输与管理、机电一体化、航海技术4个专业列入非省财政重点支持建设专业。

项目建设初期,学院牵头成立了山东省交通运输职业教育专业建设指导委员会,邀请省内外教育专家和行业企业的技术骨干,对名校工程10个专业的建设方案及任务书进行了充分论证。我院项目建设期间,各专业主动适应行业企业加快经济发展方式转变、产业结构调整和优化升级的需要,主动服务山东半岛蓝色经济区和黄河三角洲高效生态经济区两个国家战略的实施,以提高质量为核心,不断创新校企合作体制机制,大力推进人才培养模式转型,优化课程体系构建,全面提升了学校的专业建设水平和人才培养质量。

经过三年建设,10个专业积累形成了一批紧密结合生产实际、独具行业企业特色的专业教材,成为“山东省高等教育名校建设工程”建设项目的重要成果之一,也是“课程体系构建与核心课程建设”内容的重要载体。为了该系列教材的出版,各专业多次召开教材编写会议,组织各课程负责人及参编人员认真学习领会“山东省高等教育名校建设工程”建设精神,深入行业企业进行专业调研和分析,以培养适应区域经济社会发展的高素质技能型人才和我省行业企业急需的高级技能型人才。根据各专业实际需求,重新架构、设计教材体系,以力求做到理论知识学习和职业技能训练的合二为一。

衷心希望名校工程的建设成果,能为我省交通运输主干专业建设和人才培养起到积极的推动和引导作用。

陈留彬

2014年7月

目 录

模块一 组建道路运输企业	(1)
任务一 认知道路货物运输系统	(1)
任务二 组建道路货物运输企业	(9)
模块二 签订运输合同	(14)
任务一 组织货源	(14)
任务二 签订运输合同	(18)
模块三 车辆运行组织	(27)
任务一 编制货运生产计划	(27)
任务二 车辆运行调度	(33)
模块四 货物运输业务管理	(45)
项目一 普通货物运输组织	(45)
任务一 整车货物运输组织	(45)
任务二 零担货物运输组织	(59)
任务三 快件货物运输组织	(64)
项目二 特种货物运输业务	(71)
任务一 危险货物运输组织	(71)
任务二 超限货物运输组织	(82)
任务三 冷藏货物运输组织	(87)
项目三 集装箱运输组织	(93)
任务一 集装箱的选择	(93)

模块一 组建道路运输企业



知识目标

1. 了解运输的概念、运输系统的组成。
2. 熟悉五种运输方式的基本特点。
3. 掌握货物的属性及包装标志。
4. 熟悉运输企业设立的一般程序。
5. 了解运输企业组织结构形式及适用范围。



能力目标

1. 能够根据货物的包装标志辨识货物的类别。
2. 能够根据货物正确选择包装形式。
3. 能够对运输企业的组织结构形式进行分析。

任务一 认知道路货物运输系统

知识准备

运输是指人或物品借助于运输工具和运输基础设施在空间产生的位置移动。在现代交通运输体系中,道路运输是服务范围最广、承担运量最大、发展速度最快的运输方式,根据中国统计年鉴,从1996年开始,道路运输完成的运量已占五种运输方式总运量的第一位,并已成为增长最快的运输方式。本书所指的货物运输即以道路运输为主。运输是物流系统最重要的环节,是物流的核心,因此,加强货物运输组织与管理,对提高运输效率、促进物流业的发展有重要意义。

一、运输系统的组成

系统是具有特定功能的、相互间具有有机关联的许多要素(即系统的组成部分)所组成的有机整体。运输系统是一个复杂的社会经济系统,其特定功能是实现人或物的空间位置



移动,其要素就是实现整个运输功能所需要的运输基础设施、运输工具、工作人员、运输组织与管理、信息系统等。运输系统反映了运输经营及相关活动的一切需求、供给和交换关系。

1. 运输市场

运输市场是运输生产者和运输需求者之间进行运输产品交易的场所和领域,是运输活动的客观反映。由各种运输需求、运输能力供给、运输交易和运输政策与法规等组成。

运输需求者,是运输服务的对象,包括旅客和货物。运输服务对象通常不为运输经营者所掌握和控制,而不同的服务对象本身又有各自不同的需求,这就使得运输经营者保持和提高运输服务质量的组织难度增大。

运输能力供给者是运输经营主体,如运输企业,是从事运输及相关服务的经营者,而运输、装卸、配载、信息服务等经营者也均是运输系统的经营主体。

市场经济是法制经济,一切社会经济关系都应该靠法律来调整,运输业务也不例外。企业从事运输业务或选择承运人购买运输业务,都必须了解运输的法律和规章,才能保证运输业务高效、安全、可靠地进行,可以说运输法规是运输部门营运的指导原则,是运输市场有序规范的重要保障。

2. 运输基础设施和运输设备

运输系统中的硬件系统,一般依据可移动性区分为运输基础设施和运输设备两类。固定在特定空间位置的建筑物被界定为“运输基础设施”,包括运输线路、运输场站、仓储设施、道路桥梁、港口、航道和通信设施等;将用于水平和垂直运动的各种设备则被称为“运输设备”,包括各类船舶、汽车、飞机、列车及搬运装卸设备等。

3. 经营管理人员和管理机构

运载工具、交通线路、场站等都属于交通运输的硬件要素。实际上,只具备了这些设施和设备仍然无法从事运输服务,更不足以成功地经营运输业务。在交通运输的构成中,人是最重要的构成要素,运输服务需要驾驶人员、机械维修养护人员、服务人员(如列车员、售票员、货运员等)、调度人员以及许多其他管理与经营人员的共同参与,才能使那些硬件要素或设施真正发挥作用。

胜任的经营管理人才及合理的组织,更是构成交通运输系统不可缺少的关键因素。管理人才及运输企业的组织功能在于建立规章与制度,以有效利用所有运输设备的运力,达到企业的经营目标,并充分发挥交通运输业的功能和作用,满足社会的运输需求,促进经济和社会发展。因此,良好的运输管理与组织必须具备组织体系与制度完整、分工合理、调度指挥灵活等条件。

运输管理机构是运输系统的软件支持,是运输系统正常运作不可缺少的组成部分,它主要包括运输行政管理机构和运输生产经营机构。这些机构在运输系统中发挥着计划、组织、协调、控制、经营、决策等作用,从而保证运输系统有效地满足社会需要,促进社会经济发展。

(1) 运输行政管理机构

运输行政管理机构一般指的是各级政府主管部门及授权机关。

运输行政管理,是国家交通行政机关通过法律手段、经济手段、行政手段或多种手段的综合运用来贯彻落实国家关于交通运输方面的方针政策与法律法规,准确地运用法律法规,严格按法定程序执法,依法对社会交通事务进行管理的一系列活动。

(2) 运输生产经营机构

运输生产经营机构是直接进行运输生产与经营活动的组织和机构,通常情况下特指运输企业,包括铁路运输企业、公路运输企业、水路运输企业、航空运输企业、联运企业、运输服务企业等。

运输企业是运输商品和劳务的供给者,是运输业得以发展的基本前提,它构成了整个运输业的微观基础。运输企业管理是根据企业特征及生产经营规律,按照市场反映出来的社会需求,对企业生产经营活动进行计划、组织、指挥、控制、协调和激励,充分利用各种资源,实现企业不同时期的经营目标,不断适应市场变化,满足社会需求,同时使企业自身得到发展、职工利益得到满足的一系列活动。

二、运输系统的分类

根据运输工具和运输方式的不同,运输系统分为道路运输、铁路运输、水路运输、航空运输和管道运输五大类,是交通运输的主体,直接向社会提供运输产品。

1. 铁路运输

铁路运输是指在铁路上把车辆编组成列车载运货物、由机车牵引的一种陆上运输方式,是现代重要的货物运输方式之一。铁路运输具有昼夜不间断、全天候作业的特点,主要承担长距离、大批量的长途货运铁路运输在干线运输中起主力作用。

2. 道路运输

道路运输是指主要使用汽车或其他运输工具(如拖拉机、人力车等)在道路上载运货物的一种运输方式。道路运输机动灵活,可以实现“门到门”运输,是陆上运输的两个基本运输方式之一,主要承担近距离、小批量的货运,也承担铁路、水运难以到达地区的长途、大批量货物运输。道路运输不仅可以直接运进或运出货物,而且还可以与铁路、水路等联运,为车站、港口和机场集散货物。

3. 水路运输

水路运输是指使用船舶及其他航运工具,在江河、湖泊、海洋上载运货物的一种运输方式,有四种运输形式,即沿海运输、近海运输、远洋运输和内河运输。

水路运输主要承担长距离、大批量、时间要求不强的货物的长途运输。在内河及沿海,水路运输也常被作为小型运输方式使用,承担补充及衔接大批量干线运输的任务。

4. 航空运输

航空运输是指使用飞机或其他航空器进行货物运输的一种运输方式。

飞机造价高、能耗大、运输能力小、成本很高、技术复杂。因此,航空运输最适宜长途旅客运输和体积小、价值高的货物、鲜活产品及邮件等货物运输。

5. 管道运输

管道运输是指由钢管、泵站和加压设备组成的利用管道加压输送气体、液体和粉状固体的一种特殊的运输方式。

管道运输运量大、运费低、能耗少,较安全可靠,目前已成为陆上油、气运输的主要方式。

三、道路货物运输的特点

道路运输得以迅速发展,主要是由于:汽车普及;汽车性能提高;大型货车增多;高速公路四通八达;车辆可以直接实现“门到门”的服务,送货到家,非常方便;具有价格竞争优势。

(一)道路货物运输的优点

1. 机动灵活,适应性强

(1)空间上机动灵活。现代道路运输的主要运载工具是汽车。汽车运输对停车场地、装卸设备等基础设施要求不高,能深入工厂、矿山、车站、码头、农村、山区、城镇街道及居民区等地点,不需要转运或反复装卸搬运,最易实现“门到门”的运输。

(2)运载量机动灵活。汽车的运载量可大可小,小的单车运输能载重 0.25 吨的货物,大的拖挂运输可载重几十吨、上百吨的货物。

(3)运输组织方式机动灵活。道路运输既可自成体系组织运输,又可与其他运输方式联运,能够根据客户需求提供个性化服务。

2. 投资少,资金周转快

从业者根据运输市场需求和自身的条件,有五辆以上经检测合格的车辆,便可以申请从事道路运输经营活动;汽车驾驶技术简单,较容易掌握,人工成本较其他运输方式低。据国外有关资料介绍,道路运输资金一般每年可周转 1~2 次,而铁路运输 3~4 年才周转一次。

3. 包装简单,货损少

因汽车载量小,货物受压情况较轻,对包装要求不高,且一般情况下无需中转装卸作业,因此包装可以较为简单,货损较少。

4. 运输环节少,快速直达

道路运输比铁路、水路运输环节少,易于组织直达运输。近年来,随着我国高等级道路建设的迅猛发展,在一定运距范围内,道路货运快速送达的优点十分突出。

(二)道路运输的主要缺点

1. 单位运输能力小,劳动生产率低,每辆普通载重汽车每次只能运送 50 吨左右的货物,仅相当于一列普通客车的 1/30~1/36。

2. 运输能耗很高,运输成本高。

此外,由于汽车体积小,道路运输不适宜运输大宗和长距离货物;公路建设占地多,随着人口的增长,道路运输占地多的矛盾将表现得更为突出。

四、道路货物运输分类

道路运输的货物种类繁多,各有其特性。各种货物的运输、装卸和储存方法不尽相同,运输、仓储、管理人员等必须对货物的特性有所了解,以便储运、管理、确定运价等。

(一)货物的属性

货物本身所具有的物理、化学性质,称为“货物的一般属性”。

1. 耐温性

货物在外界温度变化时不致损坏变质或显著降低其使用价值的性能,称为“耐温性”。有些货物耐温性差,如皮革受热会降低其抗张力、粮食受热会发生霉烂等。储运耐温性差

的货物,要采取防热措施,防止变质。

2. 耐湿性

货物对水分或潮湿侵袭的抵抗性能,称为“耐湿性”。有些货物吸收水分受潮后,其成分和质量会发生变化,如化肥、水泥受潮湿会结块,水分渗入过多会变成糊状,甚至变质;纺织纤维受水或潮后,其强度、柔软性也要减弱或变色。装运耐湿性差的货物,车辆要有防雨设备,防止雨水的浸湿,以免货物受损。

3. 脆弱性

货物受到外力冲击或荷重时易于变形或破碎,称为“脆弱性”。常见易碎货物有玻璃及其制品、陶瓷器、电子产品等。装卸易碎物品时应小心轻放,文明装卸。在运输过程中应注意选择路面,并避免紧急制动。

4. 互抵性

两种货物各自的性质相互抵触而产生有害的作用,称为“互抵性”,如耐火砖遇纯碱会缩短使用寿命、金属遇酸类会被腐蚀等。因此,严禁混装和混合储藏有互抵性的货物。

5. 易腐性

货物在一般的温度条件下,由于本身的物理化学变化而迅速腐坏的属性,称为“易腐性”。易腐货物有鲜肉、鲜鱼、水果、蔬菜等。对于易腐货物要及时运送。

6. 危险性

货物具有的爆炸性、易燃性、毒害性、腐蚀性、放射性等性质,统称“危险性”。在危险物品运输中,对车辆、从业人员、车辆运行均有更严格的规定和要求。

(1) 自燃性

物质不与明火接触,由于氧化作用就可发生燃烧的性质,称为“自燃性”。自燃性货物在运输中要注意密封,避免与空气接触,如金属钠等。

(2) 易燃性

货物本身极易燃烧,且能发出可燃性气体,当与空气混合后接触火星就会产生燃烧的性质称为“易燃性”,如酒精、乙醚、油漆等。

(3) 腐蚀性

货物接触人体或其他货物,在短时间内会在被接触的表面发生反应,造成明显破坏的性质,称为“腐蚀性”。如硝酸、硫酸、甲酸等。

(4) 毒害性

货物含有毒的元素或气体,有危害人体健康的性质称为“毒害性”,如砷及其化合物、生漆等。

(5) 爆炸性

货物经受高温、明火、碰撞时引起燃烧爆炸的性质称为“爆炸性”,如火药、雷管等。

(6) 放射性

物体能放射出穿透力很强的、对人们伤害很大但感觉器官很难察觉到的射线的性质,称为“放射性”,如铀、钍矿石等。

(二) 道路货物运输的分类

1. 按货物性质不同,通常分为普通货物运输、特种货物运输、轻泡货物运输等三类



(1)普通货物:不需用特殊结构的车辆载运的货物运输。如钢材、木材、煤炭、日用工业品、矿物性建筑材料等货物的运输。

(2)特种货物:包括长大笨重货物、贵重货物、鲜活货物、危险货物四种,在运输、保管、装卸等环节,需要采取特别措施,以保证货物完好地送达目的地。

(3)轻泡货物:是指密度小于 $333\text{kg}/\text{m}^3$ 的货物。其体积按最长、最宽、最高部位尺寸计算。轻泡货物的密度低、体积大,堆码重心高,运输中的稳定性差。

2. 按运输形式不同,通常分为整车运输、零担运输等八类

(1)整车运输:托运人一次托运货物计费重量 3 吨及以上或虽不足 3 吨但其性质、体积、形状需要一辆 3 吨位以上的汽车运输的货物,为整批货物运输。

(2)零担运输:托运人一次托运货物计费重量 3 吨以下或不满一整车的小批量货物,为零担货物运输,如行李、邮件等。

(3)大型、特型笨重物件运输:据货物的体积、重量,需要大型或专用汽车运输的,为大型、特型笨重物件运输,如锅炉、钢板、轻轨、行车架、打桩机等运送。

(4)集装箱汽车运输:采用集装箱为容器,使用汽车运输的,为集装箱汽车运输。

(5)快件货物运输:在规定的距离和时间内将货物运达目的地的,为快件货物运输。一般来说,快件货运货物受理的当天 15 时起算,300 千米运距内,24 小时以内运达;1000 千米运距内,48 小时以内运达;2000 千米运距内,72 小时以内运达。

(6)危险货物运输:承运具有自燃性、易燃性、爆炸性、毒害性、腐蚀性、放射性属性的货物,为危险货物运输。

(7)出租汽车货运:采用装有出租营业标志的小型货运汽车、供货主临时雇用司机,并按时间、里程和规定费率支付费用的运输。

(8)搬家货物运输:为个人或单位搬迁提供运输和搬运装卸服务、并按规定收取费用的运输。

五、货物的运输包装及标志

货物包装是为了在流通过程中保护商品、方便储运、促进销售而按照一定技术方法采用的容器、材料及辅助物等的总称。也指为了达到上述目的而采用容器、材料和辅助物的过程中施加一定技术方法等的操作活动。因此,包装是包装物和包装操作的总称。

1. 货物的运输包装

货物的包装通常分为运输包装和销售包装。

运输包装通常称为“大包装”“外包装”,按包装容器可分为箱装、桶装、袋装、筐装、瓶装、捆包、集合包装等。销售包装常称“小包装”“内包装”。

货物包装的要求是满足货物安全运输的需要。

凡货物包装不适宜运输,或应有包装而未包装的,均应向托运人耐心解释,建议改善包装后再承运。对包装不良但不影响装卸和行车安全的货物,在承运或装车时,应由托运人在货物托运单上注明货物包装的不良状态,以明责任。

2. 货物的运输包装标志

在运输过程中,为了避免多种货物互相混淆,并能清楚地表明货物的属性,货物必须

要有各种标志。运输标志习惯上被称为“唛头”，通常由一个简单的几何图形和一些字母、数字以及简单的文字组成，主要作用是便于在运输、装卸、仓储等工作中识别货物，避免错发错运。运输标志要贴、刷或喷写在货物包装的明显部位，色牢防褪。

运输包装的标志按表现形式，可分为文字标志和图形标志两种；按所起作用，则可分为运输包装收发货标志、储运标志和警告性标志等。

(1)收发货标志

收发货标志主要用来供收发货人识别商品，便于操作，通常用几何图形和简单文字、字母、数字组成，表明商品类别的特定符号，必须按《运输包装收发货标志》(GB 6388-86)使用。



图 1-1 商品类别图形标志

商品标志由商品制造单位制定，烙印或粘贴在货物上，用以说明该货物的名称、特性、种类、型号、成分、功效、外形尺寸及质量等，有些商品标志还带有使用和保护方法的说明、出厂日期、生产制造单位等，如图 1-1 所示。

运输标志由运输承运部门编制，一般包括发站、中转站、到站、发货人、收货人、货物运单号码。同一批货物的总件数及各件的顺序号码等内容也称为“货单”，是货物承运、核对、清点、装车及卸交的依据。

表 1-1 货物运输标签

发货人姓名		电话
收货人姓名		电话
车次		
起站		
到站		
票号		
共 件 第 件		
年 月 日		

(2) 储运标志

储运标志又称“运输包装指示标志”，由生产单位在货物出厂前按照国家标准统一标印。储运标志一般以简单、醒目的图形和文字在包装上标出，标明在装卸、运输及储存过程中应注意的事项，以保证商品的安全，是根据商品性能的特殊要求及不同商品对环境的适应能力，而提出的正确对待货物的图案标志，如怕湿、怕热、易碎等特殊要求的标志，具体见图 1-2。



图 1-2 包装储运标志

(3) 警示性标志

警示性标志又称“危险货物标志”、“警示标志”。是对易爆品、易燃品、有毒物品、腐蚀性物品、放射性物品等危险品在其运输包装上清楚而明确刷制的标志，以警告工作人员在装卸、运输和保管过程中按货物的特性采取相应的保护措施，以确保人身与货物的安全。



图 1-3 危险货物包装标志

任务二 组建道路货物运输企业

道路运输企业是专门从事汽车旅客或货物运输经济活动,为满足社会运输需求并获取盈利,实行自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束,具有法人资格的经济组织;是交通运输企业的一种类型,与其他企业一起构成了国民经济的基本单位;是社会肌体的“经济细胞”,在社会经济的发展中发挥着应有的作用。

具有一定规模、功能比较齐全的道路运输企业一般是由车队(或车场)、汽车货(客)运站、汽车维护修理厂、汽车加油站(库)及有关职能部门组成。职能部门一般是根据管理原理和企业生产经营活动的需要进行设置,如市场、技术、财务、人力资源、经营、安全等。其主要任务是按照各部门的职责有效地组织、指挥、协调运输企业的各项生产和经营管理工作。

一、道路货运企业的经营许可

(一)道路货运企业设立应具备的条件

根据《中华人民共和国道路运输条例(2012年修正本)》,申请从事道路货运经营的,应当具备下列条件:

1. 非危险货物运输企业的经营许可条件

(1)有与其经营业务相适应并经检测合格的车辆。

(2)有符合条件的驾驶人员(从事货运经营的驾驶人员,应当符合下列条件:取得相应的机动车驾驶证;年龄不超过60周岁;经设区的市级道路运输管理机构对有关货运法律法规、机动车维修和货物装载保管基本知识考试合格,取得上岗证)。

(3)有健全的安全生产管理制度。

2. 危险货物运输企业的经营许可条件

(1)有5辆以上经检测合格的危险货物运输专用车辆、设备。

(2)有经所在地设区的市级人民政府交通主管部门考试合格,取得上岗资格证的驾驶人员、装卸管理人员、押运人员。

(3)危险货物运输专用车辆配有必要的通信工具。

(4)有健全的安全生产管理制度。

(5)有固定的办公场所以及与经营范围、规模相适应的停车场地。

(二)企业设立的一般程序

1. 向道路运输管理机构提出许可申请

此为前置经营许可,道路运输管理机构对申请者的经营条件进行审查,核定经营范围,作出许可或者不予许可的决定。予以许可的,道路运输管理机构向申请人颁发道路运输经营许可证,并向申请人投入运输的车辆配发车辆营运证;不予许可的,应当书面通知申请人并说明理由。

2. 向工商部门、税务部门办理相关手续

货运经营申请者,取得交通管理部门的道路运输经营许可后,持《道路运输经营许可证》依法向工商行政管理机关办理法人营业执照,向税务机关办理税务登记手续。



二、运输企业机构设置

企业依法成立后,为保证生产经营活动的正常、有序、高效运行,设计适合本企业的组织结构是关键。

道路运输组织机构设置应坚持以下基本原则:稳定性与适应性原则、有效性原则、灵活性原则和统一指挥原则、权责对等原则。因此,每个企业在设计其组织形式时,将企业的职能进行分析与分解,明确职务、岗位、部门的职责,合理设计适合本企业的组织结构形式。常见的组织结构形式有直线制、职能制、直线职能制、事业部制、矩阵制等。

1. 直线制组织结构

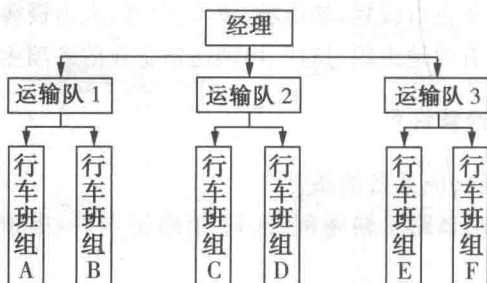


图 1-4 直线制组织结构

直线制组织机构是最古老的企业管理组织形式。其特点是组织机构中各种职位均按垂直系统直线排列,结构简单、权力集中、命令统一、决策迅速,管理幅度较大。在组织机构中,上下级和同级之间的关系很明确,职权从下到上逐级增高,各级组织的数目由下到上逐级减少。要求各级主管人员必须具有多方面管理业务的知识和技能。由于各项业务工作都由领导者亲自处理,容易使他们陷入繁琐的日常行政事务中,无暇思考企业发展的重大战略问题。但由于这种管理机构具有机构简单、费用低、权责明确、灵活、目标清楚等特点,适用于规模较小、市场范围不大、产品单一的小型运输企业。

2. 职能制组织结构

职能制组织机构形式由被誉为“科学管理之父”的泰勒首创。其主要内容是对企业按职能实行专业分工管理,针对各级行政负责人下设相应的职能机构,并且各职能机构都可以在自己的职权范围内向下级下达命令,直接进行指挥。其优点是有助于加强各项专业管理,发挥职能机构的作用,弥补各级行政领导者的管理能力不足的缺陷;其缺点是容易形成多头领导,造成管理混乱,削弱统一指挥,使下级无所适从。

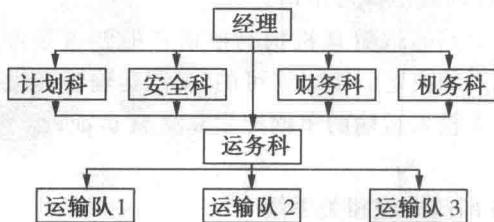


图 1-5 职能制组织结构

3. 事业部制组织结构

这种组织机构形式首创于美国,一般称为“部门化机构”,其管理特点是集中决策、分散经营,即在集中指导下进行分权管理。

在这种结构下,企业按运输生产特点、地区和经营部门分别成立若干个事业部(分公司、部门),各分公司分别对自己所辖部门的工作负责,实行独立经营、单独核算。企业最高管理机构只保留人事决策、财务控制、规定价格幅度和监督等大权,并通过主要利益指标对各事业部进行控制。事业部制适用于规模较大、运输业务各类较多、运输要求差别较大、技术比较复杂、市场广阔多变的集团公司。

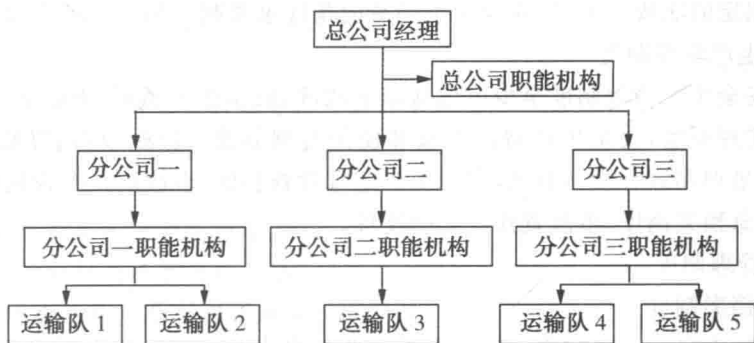


图 1-6 事业部制组织结构

4. 直线-职能制组织结构

直线-职能制组织机构是综合直线制和职能制的优点而形成的。企业各职能机构由企业经理统一领导,运输生产则在高度集中领导下统一指挥,其他职能机构对基层车队执行业务领导。这种形式既保证了生产过程的集中统一指挥,又发挥了各职能机构的业务专长,具有能够集中领导、统一指挥、便于调配各种资源、职责分明,有利于提高效率等特点;而且由于职能部门的参与,整个组织的稳定性较高。但也存在着下级工作不主动、互通情报少,职能部门同直线部门之间容易产生矛盾,权力过于依赖、不易授权等特点。因而它主要适应于企业规模不太大,运输业务种类不太复杂,市场状况较易掌握的企业。

5. 矩阵制组织结构

矩阵机构是由专门从事某项工作的工作小组的形式发展起来的一种组织机构,如某运输企业在计划期内同时受理三项大型重点运输项目,签订长期的运输合同,而这三家客户的运输地域分布不同,产品对运输的时间、运输的工具等都有不同的要求,公司成立三个专职运输组织,各职能机构均抽调人员分组参加,这些人员横向接受专职运输组织领导,纵向接受原职能科室领导,从而形成横行纵列的矩阵机构。

这种组织形式的特点是既有按管理职能设置的纵向组织系统,又有按规划目标划分的横向组织,打破了传统的一个职工只有一个部门领导的管理原则,使企业组织管理中纵向的联系和横向的联系、集权化和分权化都很好地结合起来,不仅加强了部门间协作,提高了中层和基层管理的灵活性和责任感,集中专门知识、技能和经验来制定目标、计划,而且还可以使上层管理集中精力于重大决策。不足之处:由于项目负责人责任大于权力,当纵横向双方意见分歧时,横向领导难以开展工作,当事者更会觉得无所适从。



企业组织结构的形式,随环境变化而发展和完善,并没有一成不变的类型。设计和选择什么样的组织机构,应坚持从企业自身所处的客观条件出发,既要充分考虑企业内部的条件,包括设备、人员、技术、创新能力、产品品种、材料供应等,又要分析好企业外部的客观环境包括市场及方向、企业位置、人文及法律的影响、产品的竞争性、国家地区的政策等。这样才能使企业管理水平得到充分发挥、管理目标得以实现,企业也才有生命力。

三、运输企业经营管理制度

企业经营活动的过程中,需要各类规章制度约束和规范企业的行为,包括国家、行业主管部门所制定的法规与规章,企业依据自身的条件也要制定相应的经营管理制度。

1. 安全生产管理制度

企业的安全生产管理制度至少应包括以下制度:安全生产责任制度,安全例会制度,文件和档案管理制度,安全生产费用提取和使用管理制度,设施、设备、货物安全管理制度,安全生产培训和教育学习制度,安全生产监督检查制度,事故统计报告制度,安全生产奖惩制度,应急预案制度,事故责任追究制度等。

2. 车辆管理制度

(1) 车辆档案制度

一车一档,由专人负责收集、整理,上报企业信息人员登记内容并对登记内容进行保管。登记内容主要有:车辆的各种证件、行驶里程、保养情况、维修情况、事故分析与损坏情况、保险交纳情况、现任车辆驾驶员情况以及变化情况。

(2) 车辆维修管理规定

谨慎驾驶,日常保养、换季保养,定期保养、车辆的一级和二级定期保养规定以及车辆报修、维修、维修保持期、维修费用报销、责任认定等方面的规定。

(3) 车辆和配件使用管理规定

车辆的使用制度,严禁车辆超限装载,安全驾驶车辆,保持车辆以最佳的经济时速行车等;轮胎的额定使用里程及不正常磨损时的赔偿办法;蓄电池的使用期及不正常损坏时的赔偿办法,发电机、转向机、增压器等主要零部件的使用规定;油料考核办法等。

3. 从业人员的招收、使用以及管理制度

驾驶员、押运员、其他从业人员的招收标准、待遇、福利、调离、辞退等管理制度规定。

4. 车辆运行管理制度

驾驶员安全操作规程;GPS 监控使用管理规定;驾驶员安全行车规定等。

5. 运营职能部门管理制度

对于运营职能部门的工作人员,企业有严格的管理制度以保证整个运营管理的正常运行。运营职能部门管理制度主要包括运营部门岗位职责和考核标准,运营部门异常事件(如发货延误、到货延误、违约等)发生时的处理流程,财务管理制度,员工考勤制度,员工培训制度等。