

交通运输经济管理科学丛书(水路运输)

# 航运企业经营管理

Hangyun Qiye Jingying Guanli

赵 刚 编著

钱维扬 审定

人民交通出版社

《交通运输经济管理科学丛书》

(水路运输)编审委员会

主任委员:洪善祥

副主任委员:陈永宽 胡汉湘 杨盛福

执行主任:薛庆祥

执行副主任:宋德驰 刘同安 吴志恒

编委(按姓氏笔画为序):

马文金 王 丰 王功卿

王颂汤 王恩田 王书毅

叶伟龙 朱 毅 刘能芳

李恩宽 李绍德 李衍祠

李家本 许立荣 吴世荣

张立勇 金忠明 顾立基

高镇都 钱云龙 钱维扬

唐汉青 奚志诚 屠德铭

程景琨 雷 海 赖定荣

戴淇泉

# 《交通运输经济管理科学丛书》

## （水路运输）

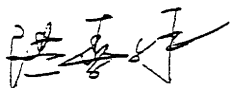
### 总 序 言

以邓小平建设有中国特色社会主义理论为指导,组织编写出版一套适应交通运输现代化建设需要,反映当今交通运输科学技术和管理水平,实现科教兴国,面向 21 世纪的、与交通行业人才培养要求相适应的系列丛书是十分必要的。

编写《交通运输经济管理科学丛书》(水路运输)(以下简称丛书)是一项在我国交通运输经济管理学科建设和系列配套丛书编写的历史上具有开拓意义的工作,对于进一步提高我国水运企业生产经营管理水平,提高企业经济效益和社会效益具有重要的指导意义。

在丛书编写过程中,编委会坚持理论与实践相结合,企业与院校相结合,组成了由高等院校的教授、学者和一批既有理论修养、又有丰富实践经验的企业领导、专家和实际工作人员参加的一支强有力的编写队伍,总结了社会实践经验,阐述了在社会主义市场经济条件下交通运输经济管理的特点和规律,比较系统地、完整地介绍了交通运输经济管理科学的理论、原则和方法,力求丛书具有实用性和先进性。这套丛书深入浅出,对于人们提高水运经济管理水平很有裨益。

当前,我国改革开放已经进入了一个新的阶段,在交通运输经济管理工作中还有许多领域尚待我们不断地去研究和探索。出书是培养人才的重要基础工作,本丛书的编写出版是一个良好的开端。我衷心希望广大交通界人士共同努力,不断探索交通管理的新问题,总结新经验,研究新理论,为提高交通干部职工的整体素质,为促进我国交通运输事业持续、快速、健康地发展作出新的贡献。

A handwritten signature in black ink, appearing to read '梁世强' (Liang Shiqiang), written in a cursive style.

# 序 言

当前企业的经营环境正面临着两大巨变：第一是经济全球化的步伐加快。国家经济的增长离不开对外贸易的发展；吸引外资和对外投资规模越来越大；跨国公司越来越强；世界银行，世界货币基金组织，世界贸易组织正在进一步推动经济全球化；人、财、物、信息、技术正在全球范围内加速流动。这一切表明经济越来越全球化。第二是工业经济向基于知识和信息服务的经济转化。信息技术在投入的资本构成上比重增大；企业生产率将取决于为之服务的信息系统的质量；越来越大的信息技术能力使经济价值高昂的新型服务成为可能。这一切说明传统的工业经济社会正在向信息和知识经济社会转化。作为经济主体的企业为了适应环境也在转型。组织机构扁平化、分权化；管理方法灵活化、非规范化；知识管理受到重视，学习型组织得到倡导；资本经营跃上舞台，集团规模空前巨大；创新机制日趋完善，防风险能力不断加强。这一切显示企业正在经历“适者生存”的历史变迁。

对我国企业来说，还有两个经营环境的变化对企业有着重大的影响：第一是社会主义市场经济体制推进步伐的加快；第二是中国正式加入 WTO。前者对企业的影响体现在确立了“企业成为自主经营、自负盈亏的法人实体和市场主体”，经营管理中风险与机遇同时出现。后者要求企业转变观念，积极参与全球范围内的全方位竞争。

经营环境的改变对企业经营者提出了新的挑战。航运企业经营管理的研究由来已久，但对于当今中国航运企业来说，经营管理关系到生存和发展，确实具有更为重要的理论意义和实践意义。赵刚博士所编著的《航运企业经营管理》一书体现了时代的需求，

满足了企业的渴望。

作为主审,我有幸先读为快。纵览全书,发现本书有三个特点值得称道。其一,本书提供了航运企业经营管理的完整框架体系。在缺乏完整框架的情况下,即使技术性细节很深入、很详尽,读者依然会有难以把握、难以应用的问题。其二,本书除了对企业经营管理的三步曲“企业经营环境分析、企业经营战略规划、企业经营策略制定”进行论述外,还就企业资本经营,企业经营创新,企业集团经营等内容进行了阐述。对我国大部分航运企业来说,这些都是相对薄弱的领域,这些方面的加强可有效地提高企业的竞争能力。其三,企业经营诊断和企业经营风险防范两章也是本书的看点。市场经济下的企业,经营诊断和提高经营风险防范能力是成功企业经营者的必备能力要素。

当然,在航运企业经营管理所处环境急剧变化,遇到的新问题层出不穷。理论有待于实践。本书中的某些提法也值得商榷,有些内容也有待于补充和完善,特别将一般企业管理理论和航运企业管理实践相结合方面还有待实践去探索。但在总体上,本书体现了作者追求理论完整性、理论和实践的一致性、解决问题的实用性的探索精神。

尽管本书还有尚待完善和值得斟酌的地方,但据我所知,这是国内企业转型时期第一部系统阐述航运企业经营管理的著作,有一定的理论价值和实践价值。故在此推荐给航运界、学术界和有关机构的读者。

钱维扬

2004年8月31日于广州

# 目 录

第一章 航运企业经营管理概述.....	1
第一节 企业经营管理基本概念.....	1
第二节 现代企业制度 .....	15
第三节 航运企业的经营方式及组织形式 .....	29
第四节 航运企业的设立 .....	37
第五节 航运企业管理组织结构 .....	50
第六节 现代航运企业的特点 .....	55
第二章 航运企业经营环境分析 .....	64
第一节 航运企业经营环境的经济学分析 .....	64
第二节 航运市场的供求分析 .....	76
第三节 航运市场调查 .....	88
第四节 航运市场预测.....	100
第三章 航运企业经营战略.....	111
第一节 企业经营战略概述.....	111
第二节 航运企业战略规划.....	131
第三节 航运企业经营战略的实施与控制.....	145
第四节 案例:东方海外发展战略 .....	152
第四章 航运企业经营策略.....	162
第一节 航运企业联合经营策略.....	162
第二节 航运企业竞争策略.....	173
第三节 航运企业产品策略.....	175
第四节 航运企业定价策略.....	190
第五章 航运企业资本经营.....	213
第一节 资本经营的含义.....	213

第二节	航运企业并购.....	229
第三节	航运企业上市.....	239
第四节	中外合资形式的资本经营.....	250
第五节	非交易形式的资本经营.....	253
第六节	资本经营的策略问题.....	256
第七节	航运企业无形资本经营.....	259
第六章	船舶投资与融资.....	272
第一节	船舶投资与融资概述.....	272
第二节	国际船舶市场.....	284
第三节	船舶投资决策模型.....	297
第四节	航运企业的融资方式.....	309
第七章	航运企业集团经营.....	335
第一节	企业集团的基本概念.....	335
第二节	企业集团的组建.....	351
第三节	企业集团内部运行机制.....	365
第四节	企业集团环境适应机制.....	377
第五节	企业集团多元化经营战略.....	382
第六节	企业集团的业务管理.....	396
第八章	航运企业经营创新.....	401
第一节	企业创新的重要性.....	401
第二节	企业创新机制的构建.....	407
第三节	观念创新.....	410
第四节	航运企业市场营销创新.....	427
第九章	航运企业经营诊断.....	442
第一节	企业诊断概述.....	442
第二节	航运企业经营战略诊断.....	451
第三节	航运企业竞争力诊断.....	455
第四节	公司管理体制与组织结构诊断.....	472
第五节	航运企业营运经济活动状况诊断.....	476
第六节	航运企业财务管理诊断.....	485

第七节	公司人力资源管理及其他工作诊断.....	494
第十章	航运企业经营风险防范.....	501
第一节	企业经营风险概述.....	501
第二节	企业经营风险的识别与衡量.....	506
第三节	企业经营风险的防范.....	515
第四节	船舶投资风险分析及处理.....	525
第五节	船舶融资风险分析及防范.....	546
	主要参考文献.....	565
	后记.....	567

# 第一章 航运企业经营管理概述

随着社会主义市场经济的发展，市场机制和企业制度日臻完善，企业已成为市场竞争的主体。企业欲在市场竞争中生存和发展，必须创造和保持某种优势。经营管理的基本任务就在于此。

## 第一节 企业经营管理基本概念

### 一、经营管理的意义

#### 1. 经营的内涵

经营是商品经济所特有的范畴，是商品生产者的职能。马克思的再生产理论告诉我们，在市场经济条件下，社会生产过程是直接生产过程与流通过程的统一。商品生产者不仅要通过生产过程把物质产品生产出来，而且还要进入市场，通过流通过程把产品销售出去，转移到消费者手里，商品的使用价值和价值才能实现，生产过程中的物化劳动与活劳动的消耗才能够得到补偿，再生产过程才能够继续进行。因此，商品生产者既要从事直接生产活动的活动，用最经济有效的方法把商品生产出来，又要从事流通过程的活动，以最有利的条件把商品销售出去，从而获得更多的利润，增加积累，扩大生产规模。为了取得商品销售的最有利条件，商品生产者在事前就要了解市场行情，如消费者需要什么产品，消费者的构成，什么样的价格容易为消费者接受，等等。而且还要了解有哪些竞争者向市场提供同类商品，他们的竞争能力如何。在销售过程中，还要作广告宣传，实行良好的销售服

务，以便赢得顾客。为了最经济有效地把商品生产出来，商品生产者又要根据市场条件、销售对象、价格等因素，选择材料、设备、工具和生产方法等等。所有这些对市场的选择，对产品的选择，对材料和设备的选择，以及对消费者、市场行情的研究，对竞争者的研究等，都属于经营活动。我们可以把经营定义为：商品生产者以市场为对象，以商品生产和商品交换为手段，为了实现企业的目标，使企业的生产技术经济活动与企业的外部环境达成动态均衡的一系列有组织的活动。

上面这段论述中商品的概念可扩展到服务产品，如运输服务。

为了进一步完善我国的社会主义市场经济，商品生产不仅依然存在，而且还要大力发展。每一个以营利为目的独立的商品生产者，都要从事经营活动。与商品生产相联系，参与商品流通的商业企业、交通运输企业等，也都要从事经营活动。为社会提供商业性服务的企业的活动，也属于经营活动。

企业作为一个独立的商品生产者，它在进行商品经营活动的同时，为了最大限度地实现资本增值，时而还会从事资本经营活动。我国在建立现代企业制度过程中为了实现资本流动和优化配置，这种资本经营活动正方兴未艾。

## 2. 经营与管理

就一般意义讲，经营与管理既有一致性，又有所区别。从它们的产生过程来看，管理是劳动社会化的产物，而经营则是商品经济的产物；从它们的应用范围来看，管理适用于一切组织，而经营则只适用于企业；从它们要达到的目的来看，管理旨在提高作业效率，而经营则以提高经济效益为目标。

从企业来讲，经营是管理职能的延伸与发展，二者是不可分割的整体。在商品经济尚未高度发达的卖方市场条件下，企业管理是以生产为中心的，主要职能是对企业内部的活动进行计划、组织、指挥、控制与协调，经营的功能极不重要，因而被人们所忽视。当商品经济高度发展，市场由卖方市场转变为买方市场后，企业管理也就由以生产为中心转变为以交换和流通过程为中心，经营的

功能日益重要而为人们所重视。企业管理的职能自然要延伸到研究市场需要、开发适销产品、制定市场战略等方面,从而使企业管理合乎逻辑地发展为企业经营管理。不过,经营管理又有狭义与广义之分。

狭义的经营管理,是指对企业经营活动的管理。企业的全部活动,按其性质可分为生产活动与经营活动。生产活动的主要内容是充分利用企业内部的资源和条件,提高生产效率,以最经济的办法按预定计划把产品制造出来。经营活动的主要内容是了解企业的外部环境和竞争形势,根据外部环境的变化趋势制定企业目标、战略计划、投资决策,保证企业在满足社会需要的前提下,取得良好的经济效益。以生产活动为对象的管理称为生产管理,以经营活动为对象的管理称为经营管理。

广义的经营管理,是指对企业全部生产经营活动的管理。作为一种理论抽象,我们把企业的活动分为生产活动与经营活动。但是,从系统观念来分析,企业这个系统的正常运转,既受外部环境的制约,也受内部条件的制约。企业系统的功能,就是要在内外条件的约束下,把外界的输入经过中间转换,输出市场需要的产品、劳务以及企业所期望的利润。中间转换过程主要是生产活动及其管理活动。这一过程如果受阻,就会破坏系统的良性循环。生产活动是经营活动的物质技术基础,也是它的重要组成部分。所以,广义的经营管理也包括对生产过程的管理。

综上所述,广义的经营管理与狭义的经营管理的区别,主要表现为内容和范围有所不同。广义的经营管理包括生产管理在内的全部企业管理,狭义的经营管理则是剔除了生产管理并与生产管理相对应的一个范畴。

### 3. 经营管理的重要性

“管理的重心在经营”,这是就经营管理与生产管理相比较而言的。

首先,比较一下生产管理与经营管理的主要内容(见表 1-1),能够清楚地看出二者对企业的生存与发展有着不同的影响。

项 目	生 产 管 理	经 营 管 理
主要内容	生产组织,劳动组织,生产技术、工艺的准备,设备利用与维修,生产进度计划与控制,质量控制,成本控制,经济核算	市场调查研究,市场预测,经营目标、经营计划的制定,经营战略与策略的制定,产品开发,技术开发,资源开发,市场开发,投资与财务决策
性质	方法性的、战术性的、执行性的、程序性的	目的性的、战略性的、决策性的、非程序性的
目的	实现预定计划,提高生产与工作效率	实现企业目标、提高企业经济效益
职能特点	计划、组织、指挥、控制、企业内部平衡与协调	选择目标、制定战略、进行决策、企业活动与外部环境平衡与协调

从这些对照中不难看出,生产管理所解决的是企业管理中技术性、方法性的问题;经营管理所解决的是战略性、方向性的问题。生产管理决定着企业资源利用率的高低,经营管理则决定着企业效益和兴衰。经营战略与决策是正确的,生产管理的效率越高,企业的经济效益也就越高;经营战略与决策如果是错误的,那么,生产管理的效率越高,有可能企业的损失更惨重。可见,尽管经营管理的效能在很大程度上受到生产管理效率的制约,但是经营管理的作用却比生产管理的作用重要的多。

其次,我国的企业已由生产型转变为生产经营型。在计划经济体制下,企业是生产型的,在由计划经济体制向市场经济体制转轨的过程中,企业已由生产型转变为生产经营型。生产型企业的管理重心是生产管理,其指导思想是提高生产的效率。因此,企业管理侧重于生产任务同企业资源之间进行静态的平衡,管理工作是围绕产品生产过程来进行的。管理组织也以生产过程为轴心,形成单一的组织形态。生产经营型企业管理的重心是经营管理,其指导思想是以提高经济效益为中心。因此,企业管理侧重于企业经营目标同企业外部环境之间达到动态的平衡。管理工作是围绕市场营销过程来进行的。管理组织则以产品开发、生产过程、市

场销售三者为轴心,形成复合的组织形态。这都突出了经营在管理中的中心地位。

第三,我国的市场已由卖方市场转变为买方市场。消费者对商品的选择有了较大的回旋余地,生产者之间有了竞争。企业要在竞争中取胜,就要了解市场动态和用户需要,制定正确的经营战略,不断开发适销对路的产品,提高产品质量。特别是由于随着人民生活水平的不断提高和新技术革命浪潮的冲击,产品和工业生产技术的寿命周期缩短了,更新换代加快了。产品与技术的更新换代需要大量的投资。在买方市场条件下,投资是有风险的。而且技术进步的速度越快,投资的风险也就越大。及时地掌握市场和科学技术信息,科学地预测未来,正确地选择产品开发方案和技术发展方向,成了企业生死攸关的事情,使得经营管理特别是经营决策居于举足轻重的地位。

第四,我国已加入 WTO,企业面对着全球性市场竞争的严峻挑战。不仅我国企业要逐步走向国际市场以扩大自己的生存空间和发展领域,而且我国的国内市场已经国际化,我国企业在国内市场上大多要与强劲的外商进行激烈的竞争。由于我国企业才刚刚走上市场经济的轨道,刚刚建立现代企业制度,在竞争意识、竞争能力、经营效能等方面与外商相比均处于劣势。必须在短期内克服这种劣势,才能在国际市场竞争中立于不败之地。因此,更需要我国企业把精通经营之道放在重要位置,特别是要把战略经营放在首位。

## 二、经营管理职能

法约尔提出了管理的五项职能,即计划、组织、指挥、控制与协调。这是由一般的管理过程派生的。企业的经营管理是由经营活动及其过程决定的。它也包括五项职能,即战略职能、决策职能、开发职能、财务职能和公共关系职能。

### 1. 战略职能

战略职能是企业经营管理的首要职能。因为,企业所面对的

经营环境是一个非常复杂的环境。影响这个环境的因素很多,变化很快。在这样一个环境里,企业欲求长期稳定的生存与发展,就必须高屋建瓴,高瞻远瞩,善于审时度势,随机应变,从而也就需要实行战略经营。所谓战略经营,实际上是在没有得到最准确的答案之前就采取行动。这一行动按照一个系统的模式进行循环:了解环境——对环境信息(机会与风险)做出评价——决定对策——制定行动方案和规划——实施结果反馈。每经过一次循环,对环境的认识就要更接近实际,从而使对策更具适应性,最终使企业能在变幻不定的环境中拓展自己独特的道路。

战略经营的具体体现是经营者要树立战略观念和制定经营战略。经营战略包括战略目标、战略重点、战略方针与策略,以及战略规划。所以,经营管理的战略职能包括五项内容:

- (1)经营环境分析。
- (2)制定战略目标。
- (3)选择战略重点。
- (4)制定战略方针和对策。
- (5)制定战略实施规划。

## 2. 决策职能

经营管理的中心内容是决策,甚至可以说经营管理就是经营决策。最重要的决策莫过于经营战略的决策。上述经营管理战略职能的每一项内容,无不属于决策范畴。

决策的主体不仅仅是企业的最高领导层,而且应包括整个企业的所有管理者和全体职工。因为,企业的经营战略必须经由所有管理者和职工长期不懈地身体力行,不断革新,才能最终实现。可以说,企业经营的优劣与成败,完全取决于决策职能。决策正确,企业的优势能够得到充分的发挥,扬长避短,在风险经营环境中以独特的经营方式取得压倒的优势。决策失误,将使企业长期陷于困境之中。

决策职能主要是通过环境预测、制定决策方案并进行方案优选、方案实施诸过程来完成的。

### 3. 开发职能

有效地经营必须善于有效地开发和利用各种资源,企业战略职能的发挥在很大程度上取决于开发职能的作用。

如果把资源开发仅限于人、财、物,这是极其狭窄的。作为经营管理的开发职能,其重点在于产品的开发、市场的开发、技术的开发,以及能力的开发。最卓越的企业,其制胜的法宝,就是第一流的人才,第一流的技术,第一流的产品,创造出第一流的市场竞争力。一个企业要在市场竞争中超出对手,取决于人才、技术、产品三者的综合力量。只有技压群雄,才能开拓并占有市场。因此,人才或能力开发、技术开发、产品开发、市场开发可以说四位一体,构成了经营管理开发职能的主体。

### 4. 财务职能

企业的经营过程自始至终都伴随着财务过程。所谓财务过程,就是资金的筹措、运用与增值的过程。财务职能集中表现为资金筹措职能、资金运用职能、增值价值分配职能、以及经营分析职能。资金筹措是企业经营活动的起点。资金运用涉及到资金的重点分配与预算。增值价值的分配,关系到所有者、经营者、职工三者关系的正确处理。经营分析则是企业经营活动的终点。

可以说,企业的经营管理职能始于财务职能,终于财务职能。企业经营的战略职能、决策职能、开发职能,都必须以财务职能为基础,并通过财务职能做出最终的评价。财务职能是一种制约性的职能。

### 5. 公共关系职能

企业是社会经济系统的一个子系统。企业欲维持其生存与发展,必须按照环境适应论的观点同它赖以存在的社会经济系统的诸环节保持协调,这种同外部环境保持协调的职能,被称为社会关系职能或公共关系职能。从大系统观点来看,企业行为受许多因素的影响,这些因素包括政治、经济、文化、科学、技术、自然等各个方面。从企业系统出发,企业这个投入——产出系统,同投资者、往来厂商、从业人员、顾客、同行业、行政机关、地区社会居民之间

存在着密切的甚至是相互制约关系。这些关系有的可能以共同的利害为基础,有的可能以不同的要求为基础,有的可能以利害的矛盾对立为基础。公共关系职能正是要求以企业为中心,有意识地进行积极的协调和必要的妥协,使各种利益集团根据各自的立场,对企业的生存和发展给予协作或承认。

由此可见,公共关系职能是企业生存和发展的必要条件。

公共关系的内容包括:

(1)企业与投资者的关系——投资者谋求投资的价值增值和利润分配的合理化,债权人谋求贷款回收和利息收支的可靠性。

(2)企业与往来厂商的关系——交易双方要求有稳定的伙伴关系和等价交易。

(3)企业与竞争者的关系——谋求合理公平的竞争。

(4)企业与顾客的关系——以物美价廉的商品和服务满足客户的需要。

(5)企业与职工的关系——职工有权参与企业民主管理,有权要求改善劳动条件和实行合理分配。

(6)企业与地区社会居民的关系——企业有责任保护环境,防止公害,增加就业机会和提高社区购买力,为社区文化发展和社会进步做出贡献。

(7)企业与公共团体的关系——企业要特别重视同新闻、科研、学术团体建立密切的关系,以期取得它们的支持与合作。

(8)企业与政府机关的关系——遵纪守法,并依法接受政府机关的监督,依法纳税等。

### 三、经 管 理 念

#### 1. 企业的使命

这里所说的企业的使命,不是企业选择什么服务方向和产业范围这样一些具体的物化的范畴,而是企业的宗旨,企业的价值观或经营哲学等这样一些抽象的、观念化的范畴。作为一个寓个体于社会的双重存在的企业,它的经营目标从根本上说不是取决于