

国有大中型水运企业加强企业管理的思考

徐军

江苏省盐城港航事业发展中心

[摘要]在国家传统经济条件下，水运企业基本无法讨论战略管理问题。公司作为市场竞争的主要例子，已经成为一个看得见的战略管理问题，也日益成为市场条件下企业管理的要求和研究问题。管理的性质意味着其后果必然会对公司的发展产生整体和长期的影响。加强管理是公司治理的永恒主题，是企业实现战略目标的重要保障。本文的目的是结合大中型国有水运企业运营管理制度的现状，对管理制度的建立和维护等相关问题进行思考和探讨。提出的愿景：创建不断完善并兼顾其他管理理论的安全管理体系，适用于大中型国有运输公司。大中型水运企业需要通过规范化的实施，引领设计具有特色的管理体系，提升管理体系的有效性，不断提高管理体系的实施有效性。

[关键词]水运企业；企业管理；国企

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-627X.2021.10.1988

引言

国有大中型水运公司改革发展成效显著，结构调整步伐加快，公司管理水平和经济利益不断提升，公司生存能力和发展能力不断增强，得到了不断地改进，有所改善，而在计划经济体制框架内形成的运营和领导者逐渐脱离了模式。本文是关于国有大中型水运公司加强管理的探讨，仅供参考。

一、国有大中型水运企业加强企业管理的方针

随着改革开放的深入和市场经济体制的逐步建立，新时代企业在市场竞争中的主导地位正在逐步形成。新旧体制转换时加强企业管理的重点是什么？重点在哪里？这是各级高管和大多数管理者需要认真考虑的话题。笔者认为，新时期，国有大中型水运企业（以下简称水运企业）要坚持“以市场为导向，以质量为中心，在深化改革中抓管理，在加强管理中求效益”的方针，加强公司治理。

（一）以市场为导向

它以市场为导向，以货主的需求为导向（这一主张包括明确性和潜力），这是在市场经济条件下加强企业管理的基本前提。具体来说，不仅要加强对服务交付过程的管理，还要加强对服务设计过程的管理。换言之，加强管控应从市场调研和船舶设计入手，本质上是根据市场方向确定和调整公司的产能结构，以保持与目标市场供应结构的动态平衡。

（二）以质量为中心

对质量的承诺是思维方式和方法的又一体现，也是新时代水运企业开展管理活动的基本基石。笔者认定以服务质量提升为中心，为货主提供安全、优质、高效的服务，获取货主，最终供货。

（三）在深化改革中抓管理，在加强管理中求效益

在深化改革中以管理为中心，妥善处理深化改革与加强管理的关系，采取适当措施，是新旧体制转变过程中必须解决的重大问题，也是前提和基础。加强新时代水运企业管理，加强和完善公司治理，最重要的是期待公司改革的深化。深化改革是进步和管理创新的直接动力，它消除了旧的

管理强化体制的障碍，同时为更有效的管理效率提供了新的基础和条件。在加强管理中谋求效益，这里所说的效益主要与经济效益有关，它是由利润最大化和（国家）股东财富最大化组成的财务目标。从管理中受益意味着以尽可能低的成本和消耗最大化收益，这是公司治理的基本目标。

二、国有大中型水运企业加强企业管理的内容

大中型国有水运企业究竟靠什么加强管控？这个答案可以概括为两个方面。一是基础管理，二是战略管理。这里的基础管理基本融入了安全管理、生产管理、物资管理、设备管理、财务管理、责任制、标准化工作、土地分配/信息化工作、计量工作等专业化管理，指完成的基础管理工作。战略管理主要涉及航运企业生产经营发展中的一些重要战略决策。这是与水载体相关的高度总体控制和长期发展的问题，运输市场发展战略、多元化国际业务战略、企业集团规模和结构、资本结构的选择与决策、投资方向等。在传统的国家经济条件下，水运企业基本无法谈战略管理问题。公司作为市场竞争的主要例子，已经成为可见的战略管理问题，越来越成为只有在市场条件下企业管理的要求和需要研究的问题。战略管理的性质意味着其后果必然会对公司的发展产生整体和长期的影响。基础管理是公司治理的永恒主题，是企业实现战略目标的重要保障。但过去，很多企业在专注于运营、分包、重组时，忽视了基础管理，甚至忽略了基础管理的“滑倒”现象。此外，市场经济对企业的基础管理工作提出了新的更高要求。因此，除了基本的管理任务，加强战略管理研究，完成向新时代的转变也很重要。

三、国有大中型水路企业存在的主要问题

（一）国有航运企业深化改革中遇到的新问题

当前，直接影响国有水运企业深化改革的最重要问题是：1. 部分国企改革政策对国有水运企业不利。一些地方政府和有关部门通过实施支持国企改革的政策，忽视了国有航运企业。在向财政部转发资本结构优化“试点城市”关于国有水运企业补充经营资源及相关政策的消息时，水运企

业甚至没有“备案实施”字眼，没有提到国家运输业。国有航运公司应该怎么做不明确。2. 税收改革滞后，企业负担沉重。据不完全统计，目前还有30多个监管费持仓，各类监管费占营业收入的比例为20-30%。罚款的灵活性和“以罚款代收费”的问题得到了规范，但没有从根本上解决。3. 国有企业按照现代经济体制的重组和企业管理的全面加强才刚刚开始。在企业工作制度、人力资源制度和分配制度三大改革中，特别是处理好企业和企业党组织法定代表人的问题，还有很多问题需要进一步解决。公司与法人的关系，既可以依法行使经营决策权，又可以依靠员工全心全意为国家服务。此外，在社会市场经济发展发生严重而广泛变化的情况下，国有大中型水运企业的改革和扩张面临一些深层次的矛盾和问题亟待解决。另一方面，公司经营管理机制不健全，公司运行机制不健全。适应社会主义市场经济体制的要求，人员结构不合理，人才激励机制缺失，缺钱，负债累累，经营困难。广泛的经营模式没有明显变化，难以实现规模经济，决策机制和监督机制不健全。二是政府宏观调控体系不健全，规范市场组织和维护公平竞争的法律和指引不完备，有些规定非常抽象和不切实际，导致执法过程中的低效率和随机性，服务质量和效率不高，影响整个行业。基础设施扩张不平衡，东西部差距过大，产业协同联通不足，部分影响国有大中型水运企业。

（二）水运企业运输管理存在的问题

1. 与水路运输有关的行政法规不具追溯力。现行的航运业监管存在诸多漏洞和不足，相关部门往往忽视离岸行业监管。因此，水运管理制度的规范性和完整性有待提高。新的《航道援助管理条例》于2014年颁布，但该条例对航道援助管理和援助管理还不够明确，在实施过程中将面临诸多问题。此外，我国对水路运输的经济管理进行了严格管理。因此，今后的工作应以航道交通安全管理和航道环境保护为重点。

2. 水路运输市场缺乏科学的管理机制水路运输的运行环境也存在很多问题，特别是以下几个问题。①我国整个水路运输市场发展十分缓慢。只有一种市场概览。因此，在营业时间内发生了许多不正常的操作。最严重的问题是偷税漏税，空管部门监管不够严格。②没有建立科学的水路交通管理体系。目前，大多数水载体都是个体经营者，渗透率相对较高。因此，政府需要对其进行组织和管理，以提高运行效率和管理质量。③船舶的水陆交通设施相对落后，船舶本身也很旧。因此，安全性和稳定性往往是在运输过程中产生的，使货物的运输暴露于更多的不可控因素。④按规定，水路运输成本较高，包括费用和附加费，这给水运公司和企业带来了很大压力。

四、国有大中型水运企业加强管理的战略建议

从老子的道德经，我们可以扩大我们的理解：一个完善的管理制度，企业需要把握自身的客观存在，自觉地、小心翼翼地去做。面对政府宏观调控体系不健全，规范市场组织和维护公平竞争的法律和指引不完备，有些规定非常抽象和不切实际，导致执法过程中的低效率和随机性，服务质量和效率不高；基础设施扩张不平衡，产业协同联通不足，部分影响国有大中型水运企业等现状问题，加强管理迫在眉睫。基于此，提出下述一些国有大中型水运企业加强管理的建议。

（一）面向市场，适时地制定和调整企业的经营战略

首先，企业需要更好地理解各级国有大中型水运企业经营战略在市场经济中的重要性。其次，企业需要加强自身的商业战略研究。尤其是现在，企业需要加强对多元化国际经营战略、集团战略和市场战略的研究。最后，水运企业需要建立一个反馈系统来执行企业的业务战略，并根据室内和室外环境的变化及时调整国有大中型水运公司的业务战略。

（二）建立严格、科学的投资决策责任追究制度

一是随着投资标的地位的确立，国有大中型水运企业逐步建立并严格执行一系列科学决策程序，购船、租船、开辟新航线、合资经营。企业需要做生意，做跨国生意，多元化，决策过程中的操作和设立多个分支机构应慎重考虑。二是明确各级组织的决策权责，构建自上而下的决策网络，为智库做好事。“群体”的作用是广泛应用最新的科学决策方法，不断提高决策的成功率。第三，企业需要创建一个重大项目决策文件，以明确谁负责投资和承担以及谁实际作出决策。

（三）因经营战略变化适时改革和调整组织架构

首先，水运企业需要了解水路承运人在进入市场过程中管理职能的最重要变化。今天，增强战略管理、安全管理、财务管理和供应组织的能力尤为重要。其次，水运企业需要开始合理化特征和现有特征。组织“减气”以实现小型化和高效化的目标。再次，现有的管理体系必须满足重组内部存货资产的要求。因此，国有大中型水运企业可以成立各种运输分公司或合资企业，必要时还可以与关联公司成立合资企业。最后，随着经营战略和业务范围的进一步扩大，水运公司现有的组织架构将适时更换。由纯职能型转变为部门型，逐步转变为适应现代业务系统和集团化管理要求的组织结构。

（四）树立和增强资产经营意识，实现国有资产的保值和增值

一是要按照国家经贸委、劳动部《国有企业财产管理责

任追究制度暂行办法》的要求，开展相关基础工作。其次，必须通过内部资产重组和外部所有权交易（兼并、兼并、收购等）来实现激活库存值。三是资产管理责任制与航道承运人内部多种形式的经济责任制相结合，后者将保证前者相关指标的实现。

（五）注重现金管理，密切关注公司财务管理

一要聚焦物流，改变忽视资金流动的现象。从交易员到简单的文员，水运企业真的需要树立专注于资金流动的理念。二是盘活存量资产，用好增量投资，用好货币政策，加大贬值力度。加速货币销售；三是加强能源、材料和原材料管理，降低消耗，降低库存水平，降低资金利用率，加快资金周转。四是严格执行资金执行纪律。集中统一规划和管理二级公司（包括第三产业公司）和二级单位之间的资金和资金往来，进一步增强航运公司内部结算中心的功能。水运企业旨在创造六点框架条件，设立财务公司，以提高公司筹集资金的能力。

（六）实行成本责任管理，引入成本拒付制度

从关注实际成本的当前成本逐渐转变为关注整个运输过程成本的负责任成本。一是根据承运人的实际分类和集中控制，合理分担中心职责和成本水平。二是建立科学的计量体系，按照主管部门的职责和权限，在各级分解实施。第三，定期准备每个元素，责任中心类别的绩效报告作为各级高管绩效和薪酬惩罚的关键依据之一，关键指标需要否决权。

（七）深入调查，坚定不移，确保安全形势基本稳定

认真贯彻落实交通运输部《水上交通安全工作纲要》规范新时期水运企业安全工作精神，逐步建立管理新机制，对于由组织系统、监管系统、监控和安全系统组成的安全性积极提升。此外，将这两项任务理解为安全工作和安全管理的基本解决方案，结合建立和实施新的安全管理机制（国际安全管理规则）和建立新的机制和制度很重要。

（八）坚持以贯标为主线，继续深入推行全面质量管理

一是继续提高健全质量意识，牢固树立“质量第一，发件人至上”的理念，以质量为本的企业文化为宗旨，让水运安全、优质、高效，必须提供优质水运服务。二是水运企业要有耐心，了解质量控制的基础工作，为打造国内同行业一流的质量控制打下坚实的基础。三要积极推广政策、目标管理等科学的质量控制方式，全面开展QC小组活动。四是对于GB/T19000-1509000系列标准要认真贯彻执行，把标准的实施作为与国际化管理接轨、跨国企业发展的重要任务。

（九）加强对国际运输法律等重大法律法规的研究

国有大中型水运企业需要了解和掌握双边和多边国际航运协议的要求和国际航运惯例的内容，包括：为满足法律、

劳动法、交通法规、政府法规等新法规的要求，财务监管、会计准则、货物监管，公司精心清理旧管理制度、新管理制度、新管理办法。

（十）以人为本，学习先进，抓住机遇，扎扎实实管理国有大中型水运企业

目前，了解水运先进企业活动正在有计划、有步骤地开展。尤其要注意将水运企业取得、ISM代码认证、个体航运业务管理、船舶工作分配制度改革等有机结合的活动中与业务管理相关的内容，实现管理层面的整体优化。

结语

管理制度发展至今，管理制度本身已不再是一个谜，管理制度可以细化和传播，被水运企业广泛了解，并在各组织中得到比较广泛的实施。但是，正确认识公司特点，科学执行管理标准和规则，明智的整体设计，创造内部自熵，是公司完善制度的永恒原则。管理体系是规范的模式，是企业持续改进的极好手段，是企业可持续发展的可靠保障。即企业加强管理的要求。本文是结合大中型国有水运企业运营管理制度现状，对管理制度的建立和维护等相关问题进行思考和探讨。期望创建不断完善并兼顾其他管理理论的安全管理体系，适用于大中型国有运输公司。大中型水运企业需要通过规范化的实施，引领设计具有特色的管理体系，提升管理体系的有效性，不断提高管理体系的实施有效性。

参考文献

- [1]张述义, 李汉川. 水运企业管理体系的建立[A]. 中国航海学会内河船舶驾驶专业委员会. 中国航海学会内河船舶驾驶专业委员会学术年会论文集[C]. 中国航海学会内河船舶驾驶专业委员会: 中国航海学会, 2004: 2.
- [2]水运管理[J]. 水路运输文摘, 2002, (04): 61-64.
- [3]王铖. 国有大中型企业加强战略管理的思考[J]. 煤炭经济研究, 2002(5):2.
- [4]顾金明, 严汉明. 试论水运管理改革[J]. 综合运输, 2000, (08): 25-27.
- [5]尹国英. 走向市场经济的国有企业管理——论国有大中型企业应加强的管理职能[J]. 管理科学文摘, 1998, (04): 18.
- [6]王来稚. 走向市场经济的国有企业管理——论国有大中型企业应加强的管理职能[J]. 中国煤炭经济学院学报, 1997, (01): 24-29.
- [7]汪善前. 国有大中型水运企业加强企业管理的思考[J]. 水运管理, 1996, (05): 4-5+35.
- [8]苏永文. 少管理 多服务: 浅谈水运管理部门如何转变管理职能[J]. 广西交通科技, 1995, (03): 54-55.