

内 容 摘 要

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学 号: X200015030

UDC_____

茂名石化汽车运输有限公司发展战略分析

学 位 论 文

茂名石化汽车运输有限公司发展战略分析

A Study on the Developmental Strategy of Maoming Petrochemical
Automobile Transportation Company Limited

黄 松 林

指导教师姓名: 王 志 强 副 教 授

申请学位级别: 硕 士

专 业 名 称: 工 商 管 理 (MBA)

论文提交日期: 2003 年 8 月

论文答辩日期: 2003 年 9 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2003 年 月

答辩委员会主席_____

评 阅 人_____

黄松林

指导教师: 王志强 副教授

2003 年 8 月

茂名石化汽车运输有限公司（以下简称茂石化汽运公司）是由原茂名石化汽车运输公司改制而成的具有独立法人资格的经济实体。本文简要回顾了茂石化汽运公司改制前的基本情况，通过对该公司现有治理结构、组织结构、劳动工资管理制度、生产经营等方面情况的介绍和探讨，着重剖析了该公司在公司章程、战略管理、组织结构、资产结构、人力资源、激励机制、运输经营管理等方面存在的问题，并对该公司生存和发展的外部环境（包括我国道路货运业发展情况、广东省和茂名市道路货运业发展情况）、竞争对手以及自身的优势、劣势、机会和威胁进行系统的分析和研究。在此基础上，分析了该公司发展的战略目标以及应采取的战略，指出该公司必须通过实施差别化战略，改进服务特色，提高服务质量，以增强竞争实力；通过实施目标集聚战略，大力发展危险货物运输、集装箱运输和危险品运输车辆修理；通过实施相关多元化战略，发展汽车配件销售、汽车维修、仓储、装卸、油品销售等相关业务，逐步发展成为以货物运输为主的综合物流公司。最后，从创新观念、治理结构、组织结构、人力资源管理、运输管理、多元化经营、管理信息系统等方面分析了该公司实施发展战略应采取的措施，对该公司今后的生存和发展有一定的帮助和借鉴作用。

茂名石化；汽车运输；发展战略。

Abstract

Maoming Petrochemical Automobile Transportation Company Limited (MPATCL), which is an economic entity of its independent legal person, has been reformed from former Maoming Petrochemical Automobile Transportation Company. The article briefly reviews MPATCL's previous situations on the fields of administration, organization, salary system and operation prior to the reform, and analyses its potential problems on regulations, strategic plan, organization, assets, human resource, encouraging system and operational management etc. In this article, a systematic analysis of vehicle transportation development in Maoming city, in Guangdong province and in the whole country is specified and the writer also studies MPATCL's strengths and weakness, opportunities and threats by comparing with the competitors. For MPATCL's developing strategic objectives in the future, the following are recommended: 1) To improve the service and increase the competitive capability by carrying out differentiation strategy; 2) To make efforts to develop hazardous goods transportation, container transportation and hazardous vehicles maintenance by carrying out focus strategy; 3) To develop related businesses such as vehicle parts sales, vehicle maintenance, storage, loading & unloading and gasoline products sales etc by carrying out related diversification strategy. In conclusion, the article sums up MPATCL's measures of developmental strategy from different aspects (i.e. innovation concept, treating, organization management, human resource management, transportation management, diversification economy and administration information etc.), which will be of great help and good reference to MPATCL's survive and development in the future.

Key words: Maoming Petrochemical; Automobile Transportation;
Developmental Strategy.

厦门大学博硕士学位论文摘要库

.....	1
茂石化汽运公司	2
一、公司改制前的情况.....	2
二、公司现有情况.....	3
三、公司 2002 年生产经营情况.....	4
茂石化汽运公司 分析	6
一、公司章程不规范.....	6
二、不重视战略管理.....	7
三、组织结构不合理.....	7
四、资产结构不合理.....	8
五、人力资源结构不合理.....	10
六、激励机制不合理.....	11
七、运输货源过分依赖于茂名石化公司.....	12
八、运输经营管理落后.....	13
茂石化汽运公司 SWOT 分析	14
一、我国公路货运业发展情况.....	14
二、广东省公路货运业发展情况.....	16
三、茂名市公路货运和维修业发展情况.....	17
四、公司竞争对手分析.....	19
五、SWOT 分析.....	24

茂石化汽运公司发展战略分析	29
一、实施差别化战略，提高竞争实力.....	29
二、实施目标集聚战略，发展优势产业.....	30
三、实施相关多元化战略，逐步发展成为以运输为主的 综合物流公司.....	32
茂石化汽运公司发展战略	34
一、树立创新理念，确保公司长期发展.....	34
二、完善公司治理结构和组织结构.....	34
三、加强人力资源管理.....	36
四、强化运输管理，提高竞争实力.....	38
五、发展相关多元化经营，实现价值链增值.....	40
六、抓紧建设管理信息系统.....	41
.....	49
.....	51

厦门大学博硕学位论文摘要

厦门大学博硕士学位论文摘要库

公司战略就是公司管理层所制定的“策略规划”，其目的在于：建立公司在其市场中的位置，成功地同其竞争对手进行竞争，满足顾客的需求，获得卓越的公司业绩。战略包括管理者在经营一家公司时所运用的所有竞争行为和业务措施，要求公司的管理层在诸多的备选方案中进行抉择，并且表明组织必须承诺进入某些特定的市场，采取某些特定的竞争手段，遵从某些特定的经营之道。公司战略制定得越周全缜密，制定的战略执行得越有效得力，公司就越有可能在市场上成为一个强有力的竞争者，就越有可能在市场上获得竞争的成功。

茂石化汽运公司是茂名石化公司第一批改制分流单位之一。从成立之日起，茂石化汽运公司就得到了茂名石化公司领导、各二级单位和地方政府的大力支持，取得了较好的经营业绩。2002年，该公司完成产值2965.48万元，利润总额达到了296.2万元，成为茂名市货运龙头企业和茂名石化公司改革分流样板单位。但经过一年多的实践，茂石化汽运公司在战略管理等方面还存在不少问题，在生存和发展的道路上遇到了严峻的挑战。

本文结合茂石化汽运公司的实际情况，对其存在问题和相关环境进行分析和探讨，并提出了今后发展的战略及其相关措施，希望能对茂石化汽运公司的发展起到抛砖引玉的作用。

茂石化汽运公司

茂石化汽运公司成立于 2001 年 7 月 30 日，是茂名地区最大的货运企业，现有员工 188 人，具有道路普通货物、危险货物、大型物件（三类）、集装箱运输资质，拥有普通货车、平板车、吊车、罐车等国产和进口车辆 118 台（其中货运车辆 111 台），维修、检测设备 200 多台（套），仓储库 2400 多平方米，维修厂房、加油站和停车场面积达到 30000 多平方米，能够为用户提供装、运、卸、汽车维修及其配套服务。公司主营业务为汽车货物运输、汽车修理、汽车配件和油品销售。

公司

茂石化汽运公司的前身是茂名石化公司属下的二级单位之一——原茂名石化汽车运输公司，成立于 1978 年 5 月。原茂名石化汽车运输公司的主要任务是承担茂名石化公司生产建设所需物资的运输和石化产品外运工作，同时负责茂名石化公司内部机动车辆的维修任务。由于汽车运输和维修市场竞争十分激烈，加上企业自身管理水平低，经营机制不活，竞争手段落后，职工积极性不高，原茂名石化汽车运输公司自成立之日起经济效益一直较差，长期经营亏损，只能靠茂名石化公司补贴维持生存。因此，茂名石化公司决定逐步退出汽车运输行业，并将原茂名石化汽车运输公司确定为内部首批改制分流的单位之一。2001 年 6 月，根据中国石化集团公司的改革意见，茂名石化公司决定对原茂名石化汽车运输公司等 6 个单位实行改制分流。茂名石化公司与原茂名石化汽车运输公司的职工协议解除劳动合同，每人按其实际工龄发给经济补偿金 4650 元/年，再让这些职工重新组合起来成立新的

公司，租赁原有资产，继续经营原有的业务，同时明确 10 年内视同茂名石化公司内部单位继续给予“内内外”政策（即：茂名石化公司内部工程、劳务，在同等价格条件下优先安排给内部单位，内部单位无法接受时才委托给外部单位），每年安排 50 万吨的货物给新公司运输（茂名石化公司生产的 10# 沥青、机油、石蜡、聚丙烯、硫磺统一由茂石化汽运公司组织运输），为新公司的生存和发展创造了必要的条件。这样，既实现了减员分流的目的，又保证原有职工不失业，维护了社会稳定。

公司 有

1、公司是按照《广东省股份合作制企业管理条例》的要求建立起来的公司，公司股东都是原茂名石化汽车运输公司职工。他们于 2001 年 6 月 30 日与茂名石化公司协议解除劳动合同，然后租赁原茂名石化汽车运输公司的资产，自发组织成立了新的公司。公司股东 49 名，成立时总股本为 103 万股（1 元/股），2002 年按 10: 10 送股后总股本为 206 万股。公司实行一人一票表决权；全体股东民主选举产生了公司筹备委员会；筹备委员会拟定《公司章程》（草案）并组织召开股东会；股东会讨论确定《公司章程》并选举产生了公司董事会成员 5 名和监事会成员 3 名；公司董事会和监事会分别选举产生公司董事长和监事会主席；公司董事、监事任期为 3 年，连选可以连任。

2、公司实行董事会领导下的总经理负责制

根据董事长的提名，公司董事会讨论确定公司总经理；根据总经理的提名，公司董事会分别聘任公司副总经理、总工程师和财务负责人；其余部长、一般管理人员和工人由公司总经理班子集体讨论决定任用。公司下设“五部、一室、一厂、一中心”，即运输部、货源部、财务部、质管部、供应部、总经理办公室、汽车修理厂和危运车辆管理中心，直接指挥和组织生产经营（公司组织结构如图 1 所示）。

3、公司实行全员劳动合同制

公司各级管理人员任期都为三年；属于股东的员工每三年聘用一次，不被聘用或被解除劳动合同的股东必须退股；非股东员工每年聘用一次，经考核合格才能续聘。

4、公司按照茂名市劳动市场价格确定员工薪酬

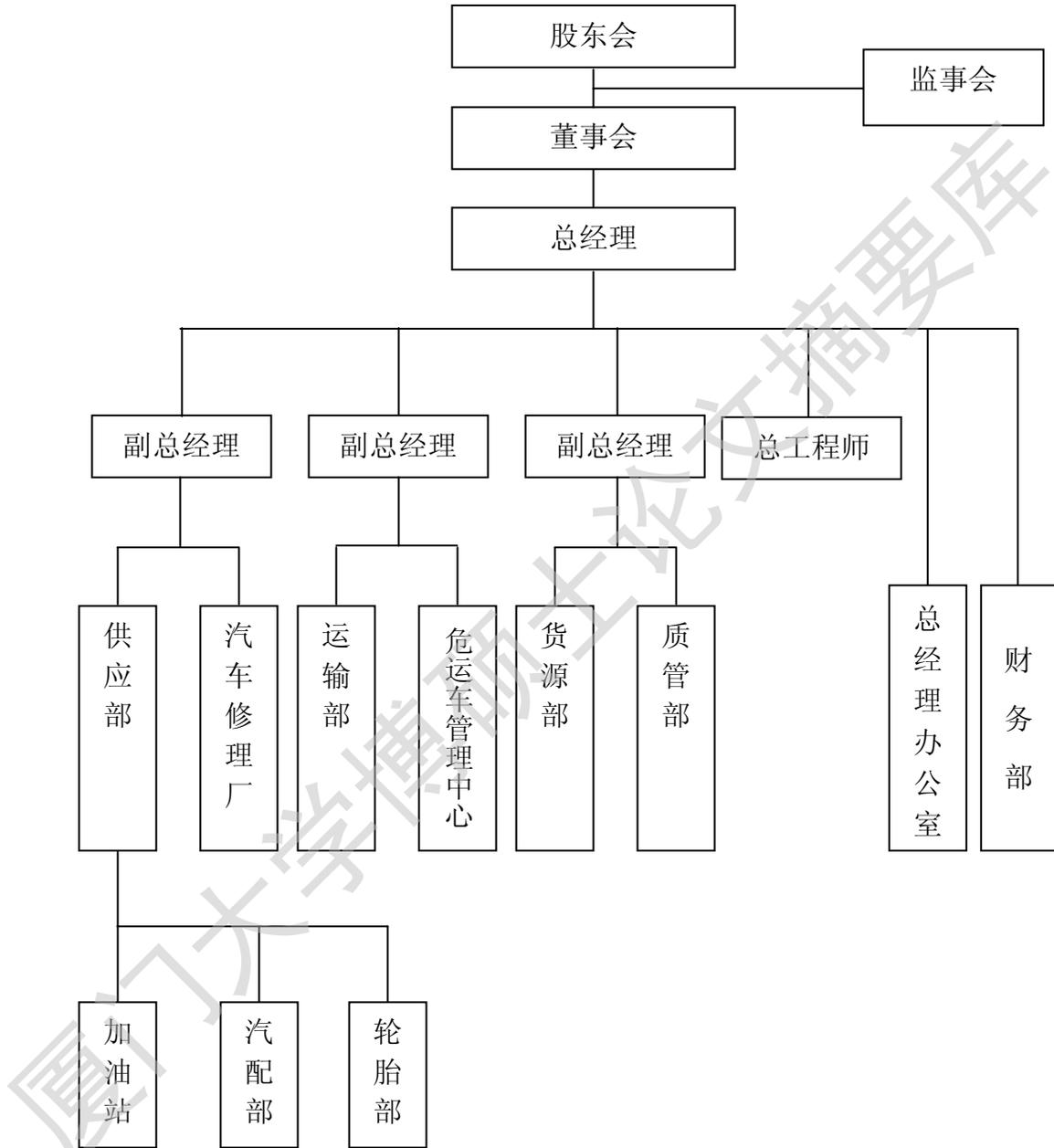
公司对司机实行单车风险抵押承包经营或按产值提成计酬；修理工按工时计酬，每个工时 2.5 元；管理人员、后勤人员和加油工实行岗位工资制，以岗定薪，异岗异薪，岗位薪酬分为 12 类，最高者为公司董事长、总经理（2100 元/月），最低者为门卫（500 元/月）。

公司 2002

从表 1、表 2、表 3（附后）可以看出，公司 2002 年的经营业绩还是比较好的，全年完成货运量 38 万吨，为计划的 105.56%；完成货物周转量 4194 万吨公里，为计划的 104.85%；车辆完好率、设备完好率分别达到了 97.4%、98.1%；主营业务收入达到了 2965.48 万元，为年计划 2800 万元的 105.91%；实现利润总额达到了 296.2 万元，是茂名市货运企业第一盈利大户。公司股东的回报也很丰厚。2002 年，公司按 2001 年底股本以 10：10 的比例向股东派送红股，同时每股派发现金股利 0.5 元，股东投资回报率达到了 150%。

经过二年来的实践，公司取得了较好的成绩。成立仅二年的时间，公司总股本和股东的个人股本都翻了一番。但仔细分析公司深层次的问题，发现公司在生存和发展的道路上还潜伏着不少危机。公司在治理结构、战略管理、组织结构、资产结构、人力资源结构、激励机制、运输经营管理等方面都存在不少问题。

图 1: 茂石化汽运公司组织结构图



茂石化汽运公司 分析

通过对茂石化汽运公司现有情况的深入分析和研究，可以看出，公司生存和发展的主要问题是：

公司

公司成立时，根据茂名石化公司重组改制办公室的意见，为所有股东容接受，确保茂名石化公司改制分流工作顺利进行，按照股份合作制企业的制定公司章程，股东持股比例差不大。公司现有股权结构为：公司董事长、总经理 12 万股，副总经理、监事会主席 10 万股，总工程师、董事、监事 8 万股，部长 6 万股，一般管理人员 4 万股，工人 2 万股。同时实行一人一票表决权。公司章程规定，股东在职期间股份不能转让或，退职必须退股；只有公司股东才能担任副总经理以上职务。公司章程这规定给实际作造成了很多。一是股权过于分。公司 49 名股东，持股最高者为公司董事长 总经理，只有 12 万股，是持股最低者工人的 6，仅公司总股本 206 万股的 5.8%，无法实现权责统一，不利于公司的发展。二是实行一人一票表决权，与《公司法》的要求不一，了权责对等的原，且意见以集中，了公司决策的效率。个别股东工作表现差，但因其手中有一票表决权，有些管理人员担心得股东选举时的得票率因而不严格管理，造成员工特别是股东劳动的现时有发生。三是股东退职必须退股，些不在公司长期工作的股东对公司的长发展不关心。他们积极动将公司的利润分，决对投资新的目或存利润，对公司实施长期发展战略极为不利。四是规定只有公司

股东才能担任副总经理以上职务，不符合现企业发展的要求，公司今后无法从社会上或非股东聘用高级管理人才，从而影响到公司经营管理水平的提高，最终制约了公司的生存和发展。茂名石化公司 2001 年首次改制分流的 6 个单位存在以上问题。

战略

1、多股东有树立长期发展的理念

公司股东原来都是茂名石化公司职工，2001 年与茂名石化公司协议解除劳动合同，平均每人得到补偿金 13.24 万元，且目前股东的平均年龄为 49.37 岁。因此，不少股东有考虑公司的长期发展，为能再干三、五年就行了，对公司发展前景不关心，存在无所适从的现象。

2、公司没有制定明确的经营和发展战略

公司董事、监事和经营班子的任期只有 3 年，大多人的目标是三年内生产经营好，能够多分红，收回投资就行了。至于公司今后一个方向发展，要发展到什么样的规模，实施什么样的发展战略，有多少人对此进行考虑。因此，到目前为止，公司还没有制定战略目标和发展规划，原来就存在什么问题。这对于公司今后的生存和发展是十分危险的。

1、公司没有明确战略管理职能部门，造成公司战略管理不到位，至今没有制定公司长期发展目标和发展规划。公司高层管理人员、各部门一般员工大多数人没有明确的前进方向，都是一盘散沙。

2、危运车辆管理中心负责危险货物运输车辆管理以及司机安全等工作，其职能与总经理办公室所属的安全和设备管理岗位重叠，造成危运车辆管理中心重复设岗，不能发挥应有的作用。

3、质管部也是为质量认证而设，只负责组织内部质量审核、管理评审并从事质量管理基础工作，管理不到位。

4、有明确绩效考核工作由一个部门负责，导致日常考核工作不到位，无法对员工进行有效激励或惩罚。

5、运输部和货源部分别由不同的副总经理分管，由于副总经理之间或运输部和货源部之间沟通不够或协作不好而出现沟通障碍、协调困难，造成内部不团结，影响了企业的团结，从而造成企业凝聚力不强，整体工作效率不高。

1、资产规模

公司的厂房、土地和大部分车辆都是由茂名石化公司租赁给公司经营的，公司自有资产少。到2002年12月31日，公司的总资产和净资产分别只有865.73万元和304.96万元，其中固定资产只有349.69万元。

2、资产负债率高

到2002年12月31日，公司的负债总额为560.77万元，资产负债率为64.77%。由于公司没有上级主管部门，银行不愿意向公司提供贷款，造成资金紧张，公司的发展受到严重的制约。一旦生产经营遇到困难，资金周转无法运作，公司的生存将难以维持。

3、车辆

茂名石化公司在1992年就将其属下的原茂名石化汽车运输公司确定分流单位之一，准备退出汽车运输行业。因此，从1996年起，茂名石化公司停止给予原茂名石化汽车运输公司更新和购置新车，造成原茂名石化汽车运输公司的车辆十分陈旧，大部分都接近或达到报废期限，给现有公司的生存带来了严重的威胁。从表4可见，公司使用年限达到和超过10年的货

运车辆有 45 台， 货运车辆总 的 40.54%； 用年限达到和 过 7 年的货运车辆有 65 台， 货运车辆总 的 58.56%。

表 4： 茂石化汽运公司营运货车 用年限分类明细表

号	投用时间	台	计(台)	车辆总 %
1	1993 年 12 月以前	45	45	40.54
2	1994 年 1 月~1996 年 12 月	20	65	58.56
3	1997 年	6	71	63.96
4	1998 年	1	72	64.86
5	1999 年	10	82	73.87
6	2000 年	12	94	84.68
7	2001 年	2	96	86.49
8	2002 年	15	111	100
合计		111		

4、车辆吨位

从表 5 可见，公司一 有货运车辆 111 台，总吨位为 883.5 吨，平 吨位为 7.96 吨/台；公司 5 吨以下货运车辆有 77 台， 货运车辆总 的 69.37%；9 吨以下货运车辆一 有 91 台， 货运车辆总 的 81.98%。货运车辆吨位， 运输效率低，经营成本高，造成公司竞争力较低。

表 5： 茂石化汽运公司营运货车吨位分类明细表

号	吨位	台	计(台)	车辆总 %
1	5 吨以下	77	77	69.37
2	6~9 吨	14	91	81.98
3	10~15 吨	11	102	91.89
4	16~20 吨	3	105	94.59
5	21~25 吨	4	109	98.20
6	30~33 吨	2	111	100
合计	883.5	111		

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库