

交通高等职业技术教育试用教材

汽车运输经营管理

吴毅洲 主编



广东交通职业技术学院

前 言

随着社会主义市场经济体制的建立和企业改革的更进一步深化,使我国进入了一个新的经济发展时代。面对日趋激烈的运输市场竞争,汽车运输业正面临着前所未有的挑战,如何在市场竞争中求得生存和发展,是摆在每个企业面前的重要课题。《汽车运输经营管理》针对当前汽车运输经济实践提出的问题,站在市场经济的角度,以现代经营管理思想和原理为主要理论框架,阐述了汽车运输企业管理的理论和方法,注意了定性与定量分析的有机结合,做到全面、系统和实际,同时结合现代管理科学的新成果,在内容编排上增加了企业文化和汽车运输企业 CI 策略等内容。旨在帮助汽车运输企业经营管理人员适应企业内部运行机制和外部经营环境的变化,在一定的理论指导下,加强企业经营管理,提高企业对市场环境变化的反应和适应能力,谋求企业的生存和发展壮大,全面提高企业经济效益。本书既可供高职、高专院校汽车运输经济与管理类专业的专业教材,也可作为从事汽车运输企业的管理和技术人员学习参考。

全书由广东交通职业技术学院管理系吴毅洲主编,温欢扬主审。在编写过程中,参阅了大量同行专家的有关著作和教材,在此表示深切的谢意。但由于水平有限,实践经验不够,书中不足之处,敬请读者批评指正。

编者

二〇〇一年三月

目 录

第一章 汽车运输企业管理概论

- 第一节 汽车运输企业 (1)
- 第二节 汽车运输企业管理的特征与内容 (7)
- 第三节 汽车运输企业素质与活力 (13)

第二章 现代汽车运输企业制度

- 第一节 现代企业制度的概念及其发展 (19)
- 第二节 现代公司制的产生、发展及其功能 (21)
- 第三节 公司的主要类型 (25)
- 第四节 现代公司制的治理结构 (28)
- 第五节 汽车运输企业管理组织机构 (31)

第三章 汽车运输企业文化

- 第一节 企业文化概述 (37)
- 第二节 建设企业文化的意义、途径和方法 (45)

第四章 汽车运输企业信息管理与基础工作

- 第一节 信息的特征与种类 (57)
- 第二节 管理信息系统 (59)
- 第三节 汽车运输企业管理信息系统 (62)
- 第四节 汽车运输企业管理基础工作 (70)

第五章 运输市场调查与预测

- 第一节 运输市场调查 (73)
- 第二节 运输市场预测 (80)
- 第三节 运输量预测方法 (83)

第六章 企业经营决策

- 第一节 经营管理的概念、意义 (95)
- 第二节 经营思想 (97)
- 第三节 经营决策的意义与分类 (99)
- 第四节 经营决策的原则与程序 (101)

第五节 经营决策的方法·····	(104)
------------------	-------

第七章 企业经营战略

第一节 企业经营战略的作用和内容·····	(136)
第二节 制定经营战略的原则、因素和经营战略分类·····	(139)
第三节 企业经营战略的制定、实施与控制·····	(142)

第八章 企业经营计划与目标管理

第一节 经营计划的意义、任务与种类·····	(150)
第二节 经营计划的内容与指标·····	(152)
第三节 经营计划的编制、执行和控制·····	(154)
第四节 目标管理·····	(157)

第九章 汽车运输企业 CI 策略

第一节 CIS 与企业形象·····	(165)
第二节 汽车运输企业 CIS 设计的内容·····	(170)
第三节 汽车运输企业形象塑造策略·····	(174)

第十章 汽车运输企业生产管理

第一节 汽车运输生产过程·····	(180)
第二节 车辆运用效率·····	(182)
第三节 车辆运行作业计划·····	(189)
第四节 货物运输生产管理·····	(196)
第五节 旅客运输生产管理·····	(203)
第六节 车站站务管理·····	(209)
第七节 汽车运输生产安全管理·····	(213)

第十一章 企业机务管理

第一节 机务管理的内容、任务与组织·····	(219)
第二节 车辆技术管理·····	(221)
第三节 设备管理·····	(227)
第四节 价值工程·····	(235)

第十二章 汽车运输企业人力资源管理

第一节 劳动组织·····	(244)
---------------	-------

第二节 劳动定额与定员..... (249)

第三节 人事管理部门的作用和职能..... (254)

第四节 企业员工的工薪和福利..... (259)

第十三章 企业物资管理

第一节 物资管理的意义与物资分类..... (263)

第二节 物资消耗定额与物资储备定额..... (264)

第三节 物资的采购..... (265)

第四节 物资库存控制..... (268)

第十四章 汽车运输企业质量管理

第一节 质量管理概述..... (278)

第二节 汽车运输企业的全面质量管理..... (283)

第三节 汽车运输企业全面质量管理保证体系与工作方法..... (287)

第四节 汽车运输企业全面质量管理技术方法..... (293)

第十五章 企业财务运作

第一节 运输企业的资金及其运动..... (301)

第二节 运输企业的筹资..... (303)

第三节 运输企业的投资..... (311)

第四节 股票和债券..... (320)

第五节 风险与风险报酬..... (323)

第六节 资金成果不稳定的控制..... (326)

第七节 运输企业财务评价..... (330)

第一章 汽车运输企业管理概论

汽车运输企业经营管理学是现代企业管理学科的一个分支，它应用管理学的基本理论和方法来研究汽车运输企业经营活动的展开和生产要素的组合。因此，在讨论汽车运输企业经营管理的具体内容之前，必须首先分析需要管理的对象——汽车运输企业及其生产经营活动有何特征，并给出管理过程中需要运用的基本概念和汽车运输企业素质与活力分析。

第一节 汽车运输企业

企业是现代社会赖以生存和发展的基础，是国民经济的基本单位，研究企业经营，必须首先研究市场主体企业（卖主）开始，了解企业的性质、作用、特点和企业生产经营活动的特点。

一、汽车运输企业及其产生与发展

企业是指从事生产、流通等经济活动，为满足社会需要并获取盈利，自主经营、独立核算并具有法人资格的基本经济单位（《中国企业管理百科全书》，企业管理出版社，1984年2月版，上册第1页）。按产业标准可分为：工业企业、交通运输企业、邮电企业、农业企业、建筑企业、商业企业、金融企业、旅游及服务企业等。汽车运输企业是交通运输企业的一种类型，是专门从事汽车旅客或货物运输业务的营利性经济组织，与其他企业一样是构成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。

汽车运输企业的产生是社会化大生产发展的必然结果。在我国，很早以前就开始从事造车、筑路、运输工作。据历史记载：早在公元前2600年，我国已有了舟车，公元前2500年就有了掌管道路的“司空官”。到夏代有奚仲造车，相土造马车，王亥造牛车以及周代造战车、田车、乘车等各种用途的车辆。但是，由于几千年的封建统治，极大地阻碍了社会生产力的发展，使我国的公路运输一直停留在肩挑、人背、骡马驮运和人力小车的水平上。1874年有了第一条公路（清同治13年，台湾省），1902年，进口了第一辆汽车，1918年资本家建立了第一家汽车运输企业——张库汽车运输公司。抗日战争爆发以后，又先后建立了西南、西北物资运输处、中运公司、复兴公司以及地区专业运输处等九大官僚运输机构，宣布了我国民用汽车运输大规模展开。旧中国的汽车运输是官僚资本家用来剥削人民的工具，同时严重地依赖于帝国主义进口，据统计1948年6月全国共拥有汽车74899辆，到1949年全国解放前夕只剩下5万余辆，根本无法适应国民经济的需要。

新中国成立后，我国人民从国民党和官僚买办手中接收了九个运输处和一批残缺不

齐、车况很差的汽车，并逐步对私营汽车运输企业实行社会主义改造，采取联营编组管理。随后，又实行了私营汽车运输企业的公私合营，对公私合营企业进行了各种改革，建立计划、保修、财务、定额等管理制度，整顿了劳动组织，显示了公私合营的优越性。1955年到1956年在农业合作化的推动下，各地从事人力三轮车、排子车、畜力车的个体经营者走上了合作化的道路，建立了集体所有制的运输企业，通过买车、自制车、改装车，先后发展成为汽车、拖拉机、机动三轮车等机械化公路运输企业。到了70年代，又淘汰了落后的车辆，逐步发展成为现代化汽车运输企业。改革开放以后，我国的汽车运输业有了突飞猛进的发展，汽车保有量、技术性能、车辆类型、吨位结构发生了很大的变化；运输条件（道路、场站设施）得到了很大的改善；大批汽车运输专业户、联户、私营企业、合资企业纷纷涌现，使我国汽车运输事业呈现出崭新的局面。

二、汽车运输企业的营运组织形式与运输生产类型

（一）汽车运输企业的营运组织形式

汽车运输具有点多、面广、机动、分散、流动、灵活、“门到门”的特点，是一种“面上”的运输，这些特点决定了汽车运输企业营运组织形式的多样性。我国汽车运输企业大体上可分为三种基本营运组织形式。

1. 公用型汽车运输企业。所谓公用型汽车运输企业就是面向全社会，为所有运输需求者提供运输劳务的营利性经济组织。这种形式的大、中型企业一般是由在生产技术上有密切联系的若干车队（或车场）、车站（汽车货运站或汽车客运站）、车间（车辆维修车间、零件修理车间、轮胎修理车间等）和管理部门所构成；小型的企业是由车队或个体运输经营户所构成。其基本特征是面向全社会、自主经营、独立核算，统一处理对外经济联系事务。如交通部所属的专业汽车运输企业，个体运输户和其他公用型汽车运输企业等。

2. 专用型汽车运输企业。所谓专用型汽车运输企业就是专门为本部门、本行业运输需求者提供运输劳务的运输企业，如在计划经济条件下形成的粮食车队、商业车队、外贸车队、林业车队等。这种形式企业的主要特征是专业性强、运输对象比较单一、服务范围有限、明显带有部门或行业特点，是计划经济条件下的产物。随着市场经济体制的建立，部门界限的破除、企业的独立化，这种形式的企业逐渐向公用型转变，形成专业化的公用型汽车运输企业。

3. 自用型汽车运输企业。自用型汽车运输企业是指只为本厂、本公司、本单位生产或生活服务的运输企业或单位。如大型厂矿、企业、事业单位的自备车队，虽然它们当中，有些大型车队也实行自主经营、独立核算，但服务范围仅限于本厂矿、本单位，不从事流通范围内的运输经营活动。

（二）汽车运输企业的生产类型

现代汽车运输企业，除了不同的营运组织形式外，还有许多不同的生产类型，不同生产类型的运输企业，管理工作是有其不同特点的。汽车运输企业的主要生产类型，有以下几种，如表1—1所示。

三、汽车运输企业系统

(一) 汽车运输企业系统的概念及要素

汽车运输企业是一个营利性的、复杂的社会技术经济系统，具体讲它是由相互依赖的运输生产要素组成的、具有一定运输生产经营能力、与外部经营环境密切相联的人机结合系统。属人造系统，其目的性表现在系统要素的选择、联系方式及系统的运动方向反映人们的某种意志，服从于人们的某种目的。如汽车运输企业设置多少车辆、汽车站点如何布局、车辆如何运行等，都反映了人们的运输需求，服从于人们的运输目的。

从企业系统的要素分析，包括系统的输入、处理、输出和反馈四个基本要素，每个要素在企业系统中的具体内容如图 1—1 所示。

汽车运输企业主要生产类型 表 1—1

企 业 类 型		业 务 特 征
客运企业	长途客运企业 城市短途客运企业 出租小汽车企业 旅游客运企业	班车客运、包车客运 公共汽车、应招客运 出租汽车客运 旅游包车、班车
货运企业	普货运输企业 零担货运企业 特种货运企业 集装箱运输企业 快件货运企业 其他专项货运企业	普通、整车货物运输 零担货物运输 大件、鲜活、危险货物运输 集装箱的联运、转运、直达运输 “门到门”快捷运输 搬家运输、鲜花配送等
搬运装卸企业		港口、码头、车站、大型 货物集散地的货物搬运装卸
联运企业		组织各种运输方式联运
运输服务企业	货运代理企业	办理货运各项代理业务
	信息服务企业	运输信息服务

(二) 汽车运输企业系统的构成

从企业管理角度看，汽车运输企业系统可以看作由两个分系统构成：一个是由“硬件”组成的运输生产经营系统，是由场站设施、车辆设备、运输生产工艺、车间厂房等生产要素组成；另一个是由“软件”组成的企业管理系统，是由目标与价值、组织结构、规章制度、管理职能等管理要素组成。这两个二级子系统又都有各自的更低一级的子系统、构成了企业系统的整体，如图 1—2 汽车运输企业系统的构成。

四、汽车运输企业生产经营的特点

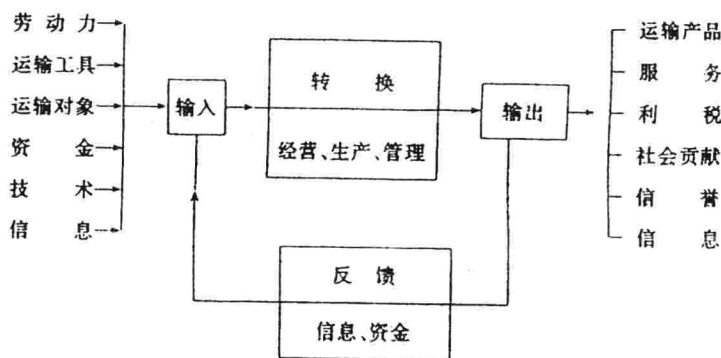


图 1-1 运输企业系统要素构成

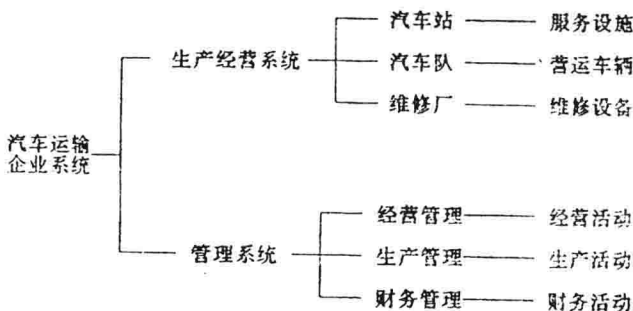


图 1-2 汽车运输企业系统的构成

(一) 交通运输业的特点

运输业与工业、农业等物质生产部门比较，除了具有一般的共同点外，还有自己的特点，了解这些特点及其在经营管理上的特殊要求，对改善企业经营管理有现实意义。

1. 它具有独特的生产过程——不改变劳动对象的属性或形态，只改变其位置。因此，在运输过程中对质量要求显得异常重要和突出，并具有特定的内容和要求——安全、及时、经济、方便、舒适。应当在运输过程中，认真贯彻“安全第一”的方针，推行全面质量管理。

2. 它为社会提供的效用不是实物形态的产品而是运输劳务。运输劳务是一种特殊产品，它不具有实物形态，其生产和消费是同一过程，运输劳务不能调拨、不能储存，必须根据社会的需要，合理布局生产力，科学地组织运输生产，并使运输生产的能力有一定的后备。

3. 运输对象不因运输而增多，运输过程中却消耗了大量的人力、物力和财力，因此必须正确处理增产和节约的关系。在确保运输质量和满足国民经济各部门合理运输的条件下，最大限度地节约社会再生产过程中的运输费用。

4. 运输业在社会再生产过程中处于十分重要的地位，它是社会生产领域和消费领域的中介、纽带和桥梁。因此，它的存在和发展，必须适应社会经济的发展和生活水平的提高。

5. 运输生产力包括运输工人、运输手段和运输对象三个要素，但运输企业一般只掌握前两个要素。因此，运输企业必须研究客货流量、流向、流时及其变化规律，有效地

控制运输对象，使之纳入计划运输的轨道，并千方百计地满足货主和旅客的需要。

6. 运输业需要的投资较多，建设周期比较长，形成综合运输能力需要有一个过程。因此，运输业的建设应当超前，在评价运输业投资效果时必须注意其全面性和特殊性。

7. 运输过程中的材料消耗，基本上是使用劳动工具的消耗，而不是运输对象的消耗。因此，运输业的资金运动及成本构成不同于其它生产部门。

8. 实现货物旅客位移，可采用不同的运输方式，它们的替代性比较强，但他们的技术经济特性不同，在完成同样的运输任务时，经济效果有较大差别。因此，必须根据客货运输的具体要求及各种运输方式的技术经济特征，合理地选择和有效地使用各种运输方式。

9. 运输业的生产过程是流动的，是一个多环节、多工种的联合作业过程，特别是公路运输，更具有流动、分散、点多、面广、机动、灵活的特点。因此，运输业在管理体制、生产组织、经营管理各方面必须正确处理集中领导和分级管理的关系，使之能根据社会需要及运输市场情况，有效地组织生产经营活动。

（二）汽车运输企业生产经营的特点

交通运输业是由五种运输方式组成的，由于各种运输方式的技术经济特征不同，形成了各自不同的经营范围和特点。汽车运输具有点多面广，流动分散、机动灵活，适应性强，深入性好，便于门到门运输的特点，这就决定了汽车运输企业生产经营的特点。

1. 汽车运输企业生产经营活动的服务性：表现在为其他运输方式提供集散货物、接送旅客服务，直接为货主、旅客提供运输服务。因此，在经营思想上首先要有“服务第一、信誉至上”的思想，在服务项目、服务方式、服务态度、服务手段等方面提高水平，全心全意为社会服务。

2. 汽车运输企业生产经营活动的波动性：表现在随工业生产的周期性波动；随农业生产季节性波动和其他运输需求的偶然性波动等。因此，在经营方式、运输生产组织、信息资料收集与处理等方面，寻求其规律性，不断提高运输效率。

3. 汽车运输企业产品的无形性与异质性。运输产品不具实物形态，是一种运输劳务，只改变运输对象的地理位置，即运输对象的“位移”。同时这种“位移”却有不同的质量要求，如要求快速，直达，便利，舒适等。因此，在企业在生产经营中应根据不同的运输需求，提供不同的运输劳务，在运输生产结构、服务范围、内容上形成自己独特的经营风格，如快捷运输，大件运输，零担运输等等。

4. 汽车运输企业销售活动的超前性：与工业企业比较，汽车运输企业的销售活动在生产之前，先有货源、客源，再组织运输生产，实现其“位移”。因此，企业的销售活动是运输生产的前提，企业应根据客货源分布情况，在组货网点、组货方式、组货手段上采取不同于工业企业的促销策略，保证企业生产活动的顺利进行。

5. 汽车运输企业生产活动的开放性：汽车运输点多面广、流动分散的特点决定了企业的生产活动不可能局限在厂户（车间）里，一辆车就是一个独立的生产单位，驾驶员的形象就代表着企业的形象。因此，对生产活动的跟踪控制、对驾驶员的全面教育、提高单车运输效率等方面的工作，形成与工业企业不同的管理要求，企业根据这些特点，在车辆承包经营，租赁经营，或统一调度运行等经营方式中，更进一步深化改革，完善制度，优化结构，提高运输效率。

五、汽车运输企业发展趋势

改革开放以来,我国汽运企业发生了一系列变化,主要表现在:企业规模不断扩大,生产经营范围日益拓宽;技术装备日益改善,运输生产能力有了较大提高;运输市场全面开放,把企业推向市场,主动参与市场竞争;政府管理部门转变职能,政企分开,企业成了自主经营、自负盈亏、具有法人地位的经济实体。随着国内外社会、科技、经济形势的发展,社会对汽运企业提出了更高更新的要求,其发展表现出如下趋势。

(一) 企业集团化

新技术革新不断推动社会经济的综合发展和市场竞争的日益激烈,各经营主体必须在生产经营活动中积极寻求广泛的经济合作,建立各种形式的经济联合体,以共同增强企业实力,在激烈的市场竞争中立于不败之地。汽运企业对各个行业(含同行业)均有较强的依赖性,也必须加强横向经济联合,建立现代企业制度,快速步入集团化的行列。

(二) 劳动专业化

在汽车运输生产活动的诸环节中,分工日益深化,客货运输,装卸搬运、站场服务等不断从“大而全、小而全”的旧模式中分化出来,各自形成独立或相对独立的专业企业,积极地适应社会化大生产的要求,有效地发挥自己的专业技术优势,提高生产效率与企业效益。

(三) 车辆专用化

在经济体制改革日益深入、人民生活水平日益提高的今天,商品的流通规模、流通范围、商品种类和人们的出行目的、出行范围、出行频率、出行要求等,都不断向深度与广度推进,给汽运企业提出了多维的要求。汽运企业必须合理配置运力,大力发展微型、重型、冷藏、通风、集装化、散装化等多种专用汽车与特种汽车,最大限度地满足社会对运输的各种需求,推动汽运企业自身的发展。

(四) 经营多样化

汽车运输业具有较强的服务性,因此,汽运企业依靠单纯的运输生产经营活动,是不可能获得高额利润的。但汽车运输业与其他各个产业联系密切,汽车运输生产活动对其集散点所在地有很强的经济诱发力,如诱发商业、旅店、饮食及科、工、贸等行业的发展。汽运企业越来越注重开发利用这些特点的优势,树立“一业为主、多业为辅、以辅业促主业”的经营思想,大力开展多种经营。当今国内外经营成功的汽运企业,无不以卓有成效的多种经营为后盾,推动汽车运输这一主业的发展,其多种经营所获利润往往高达企业总盈利的60%左右。

(五) 运行协同化

在交通运输体系中,各种运输方式为扬长避短,突出优势,客观上要求协同发展,在分工协作的基础上共同完成运输任务。汽车运输除能独立完成部分运输任务外,还是其他各种运输方式间分工协作关系得以建立的桥梁。汽运企业必须找准位置、发挥长处,主动与其他各种运输方式协同发展,特别是在世界陆桥运输迅速发展的大环境中,更要积极参与国际多式联运,扩展自身协同化的范围,从而推动整体交通运输体系的综合化。

第二节 汽车运输企业管理的特征与内容

一、管理的概念及一般特征

自泰罗和法约尔开始以他们的研究创出管理学以来,学术界对“管理”一词的定义一直是众说纷纭。有人认为,管理就是通过别人的工作去实现自己为组织确定的计划和目标;另一些人指出,管理就是研究系统运行的规律,据此组织系统的活动,使系统不断呈现出新的状态;还有人证明,管理就是研究系统运行的规律,据此组织系统的活动,使系统不断呈现出新的状态;还有人证明,管理的本质是决策,或者说是围绕着决策的制定和组织实施而展开的一系列活动;也有人根据自己的分析,得出这样的结论:管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制的过程;等等。这些定义从不同角度描述了管理活动的特征,但大多具有某种程度的片面性。综合这些定义,我们认为,所谓管理,就是为了有效地实现组织目标,由专门的管理人员利用专门的知识、技术和方法对组织活动进行计划、组织、领导与控制的过程。

这个定义指出了管理工作的下述一般特征:

1. 管理的任务是有效地实现组织预定的目标。管理本身并不是目的;管理是为组织目标的有效实现服务的。

2. 管理的主体是具有专门知识、利用专门技术和手段来进行专门活动的管理者。管理劳动是社会生产过程中分离出来的一种专门劳动,是一种职业,它符合一般职业要求的下述标准:(1)从职(业)人员必须具有专门的知识结构;(2)职业技能的获取需要长期的教育和培训;(3)进入职业受到控制,通常要经过某种形式的考试;(4)从业人员必须遵守一定的职业道德,违反者将会受到惩罚。显然,并非任何人都可以成为管理者,只有具备一定素质和技能的组织成员,才有可能从事管理工作。

3. 管理的客体是组织活动及其参与要素。组织需要通过特定的活动来实现其目标;任何活动的进行都是以利用一定的资源为条件的,或者不如说,任何组织的活动过程实际上都是各种资源的消耗和利用过程。因此,要促进组织目标的有效实现,管理需要研究的,是怎样充分地利用各种资源,如何合理地安排组织的目标活动。

4. 管理是一个包括了多阶段、多项工作的综合过程。计划与决策虽然在管理劳动中占有十分重要的地位,但是管理不仅是计划与决策。管理者在管理劳动中,制定了活动计划与决策后,还要组织计划的实施,激发组织成员的工作热情,检查和控制计划的执行,把握组织活动的进展情况。因此,管理是一个包括了计划、组织、领导与控制等一系列工作的综合过程。

二、汽车运输企业管理的含义与特点

所谓汽运企业管理,是指汽运企业合理组织人、财、物各生产要素,不断改进生产关系,在企业内、外环境的交互作用中,对运输生产与经营活动进行计划、组织、指挥、协调、控制的一系列活动,以提高企业为社会提供运输服务的有效性。汽运企业管理本身是一种活动,活动的主体是汽运企业,活动的对象是运输生产与经营活动;实施管理

活动的职能是计划、组织、指挥、协调与控制，据以实施管理职能的条件是企业的内外环境；汽运企业管理的任务是合理利用各生产要素，不断改进生产关系；其目的是为了

提高企业生产经营活动的有效性。

汽运企业管理具有许多特点，概括起来主要有以下四个方面：

1. 国家性。汽运企业管理必须以国家的运输政策、法规法令为依据，确保企业运输生产经营活动及企业发展的社会主义方向。

2. 民主性。现代社会、经济、科技的发展客观上需要企业实行全员管理，因此，汽运企业全体职工都应以主人翁姿态，投入到企业生产经营活动与管理活动之中，促进企业效益与管理水平的提高。

3. 社会性。汽运企业生产经营活动与社会经济各方面、各行业具有紧密的联系，特别是在科学技术高度发达的今天，生产活动日趋联动化，生产过程日趋集约化，进一步增强了汽运企业与社会的相关性。这样，一方面汽运企业管理活动必然涉及到社会各个领域；另一方面，汽运企业管理活动也离不开社会各个领域对自己的监督与指导，以促进其管理效能的提高。

4. 科学性。首先，汽车运输业的发展不断吸取了现代科学技术的成果，汽运企业管理必须建立在与之相应的基础之上；其次，实施企业管理必须遵循社会主义市场经济的基本法则，按客观经济规律办事；第三，汽运企业管理本身也在迅速向现代化迈进，通过管理思想、管理组织、管理方法、管理手段的现代化，提高管理效率。以上三个方面综合体现了汽运企业管理的科学性。

三、汽车运输企业管理的性质与职能

汽运企业管理是汽车运输大规模社会化生产活动的客观产物，是社会分工与共同劳动的客观需要，是生产力与生产关系、上层建筑与经济基础间矛盾运动的结果。企业管理在适应生产力发展与调整生产关系的过程中，反映出了自己的性质及必需的基本职能。

（一）企业管理的性质

企业管理的性质是由企业的性质与管理的属性所决定的，即具有二重性——自然属性和社会属性。自然属性是指企业管理所具有的合理组织生产力的特性，社会属性则是指企业管理所具有的维护与改进生产关系的属性。对一切大规模社会化大生产活动的管理，都必须根据协作劳动的客观要求，利用各种生产要素，组织社会生产活动，使各种资源要素得到充分利用，使生产活动的各个环节得到有机协调，各个部门共同配合。同时，任何管理活动也无不表现出特定社会制度的特征，根据社会性质和国家意志建立或变革相应的生产关系，以适应和促进社会生产力的发展。

企业管理的二重性是同一管理活动从两个不同的侧面表现出来的固有特性，这两个方面的特性相互联系，反映了生产关系必须与生产力相适应，上层建筑必须与经济基础相适应的客观规律，也反映了一切协作劳动都离不开管理，一切管理活动都必须着眼于生产力和生产关系两个方面的客观要求。

（二）企业管理的职能

企业管理的职能就是管理的职责与功能，是企业管理的原则与方法的现实体现。为

合理组织各种运输生产力，维护与改进汽运企业生产关系，企业管理一般应具备如下基本职能。

1. 计划职能。通过运输市场调整和市场预测，对汽运企业的经营目标、经营方针等作出决策，据以制定汽运企业的发展规划和运输生产经营计划，并确定实现这些规划与计划的步骤、措施、方法。

2. 组织职能。按照预定的计划，将企业各生产要素，根据运输生产经营活动各环节、各方面分工协作的原则进行合理匹配，形成有机联系的整体，使企业资源得到最佳组合。

3. 指挥职能。借助于指导、命令、教育等手段，指导企业各部门及人员圆满地履行自己的职责，为实现共同的企业目标认真完成自己的本职工作，保证运输生产活动的正常进行。

4. 协调职能。对企业各部门及人员、运输生产各环节及各方面，根据运输生产活动的客观要求进行协商调解，使之良好协作，消除生产过程中脱节、推诿等现象，保证运输生产活动连续、协调地进行。

5. 控制职能。按预定的计划、准则，在组织、指挥、协调的基础上，对企业生产经营活动进行全过程、全方位的检查、监督与整改，如进度控制、质量控制、成本控制等，确保企业目标按预定计划全面完成。

四、汽车运输企业管理的任务与内容

（一）汽车运输企业管理的任务

汽运企业管理的基本任务，就是有效利用企业内部与外部条件，合理组织与利用各运输生产力要素，正确维护与改进生产关系。合理组织与利用生产力，是以职能活动为基本前提的，即通过各种管理职能的实施，使人、财、物等各要素在运输生产的各环节、企业各部门得到最佳配置，减少劳动消耗与劳动占有，取得良好经济效益，做到人尽其才、物尽其用、财尽其效，高效地实现企业目标。正确维护与改进生产关系，是以生产资料所有制形式为决定性基础，以管理体制和各类规章制度为基本内容的，我国汽运企业为有效地适应运输生产力的发展，必须以国有资产为主体，以建立现代企业制度为方向，大力推动组织变革，调整运输生产经营活动中人与人之间、人与物之间及国家、企业与职工个人之间的关系，正确处理其中的矛盾，最大限度地解放生产力。

（二）汽运企业管理的内容

汽运企业管理就是对企业运输生产经营活动的管理，它包括经营管理、生产管理和财务管理三个部分。其中，经营管理包括狭义的经营管理和计划管理，生产管理包括生产组织、物资管理、劳动管理、基本生产管理和质量管理，它们与财务管理及信息管理共称汽运企业的“九大管理”。

汽运企业生产经营活动一般主要包括下列内容：开展市场调查、市场预测、经营决策、制定企业发展规划和运输生产经营计划及实施规划、计划的措施；开展科学研究、技术开发与技术改造，改善运输装备的技术状况；制订物资采购计划，做好物资采购、运输、仓储、使用各环节的工作，降低运输生产成本，保证运输生产活动不间断地进行；加强全体职工的教育、培训与合理配置，提高劳动者素质，增强劳动纪律，优化劳动组

合；加强车辆运行组织，提高车辆运行效率；以专职安全质量人员为主，全体职工共同参与，对运输生产经营的全过程进行质量检查、质量控制与质量监督，确保运输服务安全优质；加强内部财务核算、财务监督和企业经济活动分析，全面反映企业成果，并促进企业生产经营活动的有效开展。汽运企业管理正是对以上各种活动进行计划、组织、指挥、协调、控制的过程。

五、汽车运输企业管理现代化

汽车运输现代化包括运输生产技术现代化和汽运企业管理现代化两个部分，汽运企业管理现代化是其中不可缺少的重要内容。汽运企业管理现代化的程度是企业管理素质的体现，对企业整体素质产生重要影响。

（一）企业管理现代化的涵义

企业管理现代化就是企业为适应现代化生产力发展的客观要求，按照社会主义市场经济发展的规律，积极应用现代科学技术成果和现代管理的思想、理论、方法、手段，有效地进行企业管理，创造最佳经济效益，达到国际先进管理水平过程。企业管理现代化是一个相对的、泛指性的概念，涵义非常丰富。

从时间范围来看，企业管理现代化是一个不断发展的动态过程。在不同的历史时期，生产力水平不同，企业管理现代化有其不同的具体内容，现代化的程度也有不同的衡量标准，随着时间的推移和生产力的发展，将日益赋予它新的内容。从主要内容上看，企业管理现代化包括企业生产经营管理的思想观念、基本理论、手段与方法、体制与人才等，涉及面非常宽广。从基本任务来看，要改变我国企业管理的落后状态，使企业管理与现代化的大生产活动相适应。从总体目标来看，企业要通过现代化的过程，推动我国企业管理工作步入世界先进行列，力争居于领先地位。从根本目的上看，就是要提高企业的管理素质，促进企业整体素质的提高，创造最佳经济效益。从方式方法来看，要结合我国实际，按照社会主义市场经济规律的客观要求，综合运用现代科学技术和现代管理科学的成果，有计划、有步骤、稳妥地推行企业管理现代化。

（二）汽运企业推行企业管理现代化的意义

汽运企业属典型的社会化大生产企业，推行现代化的企业管理，不仅是自身的迫切要求，而且具有重要的战略意义和现实意义。

汽车运输生产以体现现代高新科学技术的汽车、装卸机械等生产装备为物质手段，它们只有和现代化的企业管理相结合，进行合理的生产匹配，才能迅速转化为现实的生产力，运输生产的各环节、各工序才能合理分工、紧密协作，充分发挥各生产要素的生产能力。社会主义汽运企业为高度体现社会主义生产关系的优势，必须依靠现代化的企业管理，不断改进生产关系，解放和发展生产力。为迅速改变企业管理的落后面貌，汽运企业必须积极加快企业管理现代化的步伐，努力跻身于世界先进企业之林。

（三）企业管理现代化的内容

企业管理现代化一般包括管理思想现代化、管理组织现代化、管理方法现代化、管理手段现代化、管理人才现代化、管理方式现代化等多个方面，其中，前面四个方面是最基本的内容。企业管理现代化各方面的内容是一个密切联系的有机体系：管理思想现

代化是核心，管理组织现代化是保证，管理方法现代化是基础，管理手段现代化是工具。

1. 管理思想现代化

管理思想即企业生产经营管理的指导思想，反映了企业在管理上的基本态度与价值观念，是企业文化的重要组成部分。管理思想现代化要求汽运企业不断革除过去那种重技术、轻管理，重产量、轻质量，重任务、轻效益，重内部、轻市场，重物资、轻人才的陈腐观念，挣脱传统思想与旧体制的束缚，主动到激烈竞争的运输市场中陶冶自己，逐步树立新的战略发展观念、市场竞争观念、服务质量观念、信息资源观念、时间效益观念以及人才观念、法制观念等科学的思维观，形成独具特色的管理哲学。

2. 管理组织现代化

组织即指将企业全体职工通过某种形式的结构骨架进行相应的关系定位后形成的有机整体，反映了企业管理职能的行使方式，是企业生产关系的重要内容。汽运企业推行管理组织现代化，必须革除落后的生产关系，改善运输生产经营活动中人与人、人与物之间的关系，按照建立现代企业制度的要求，完善企业管理体制与组织管理机构，不断推动组织的变革与发展。

3. 管理方法现代化

管理方法就是在实施各项管理职能的过程中，为获得某种依据或结论所使用的具体办法与途径，它反映了企业管理的科学性和管理决策的可信度，是优化管理、提高效率的重要途径，是企业管理现代化的直接表现形式之一。汽运企业在实行管理方法现代化的过程中，必须彻底抛弃盲目测算、主观估计等“拍脑袋”的做法，努力剔除简单推导、片面认定等狭隘的方式，不断采用量本利分析、价值工程、预测技术、决策技术等现代化管理的技术方法，全面考虑各种因素，综合运用多种方法，得出可靠的结果与最优的方案。同时，把管理工作本身推到程序化、规范化、法制化的轨道之上。

4. 管理手段现代化

管理手段即让各种现代管理方法得以有效运用的基本工具，包括管理的技术手段、教育手段、行政手段、经济手段、法律手段等，它反映了企业管理工作的物资基础、技术装备与基本措施的先进性，是企业管理现代化的显性表现。管理手段现代化，要求汽运企业积极把电子计算机、先进的通信、监测设备等，应用于企业管理的各个领域，提高管理工作的技术密集性程度，降低或消除管理工作中人工操作所带来的误差，提高管理工作的效率。同时，在处理具体的管理对象与管理事务时，综合运用教育、行政、经济、法律等各种手段，并根据实际情况加以强化，提高各种管理手段的实施力度。

（四）汽运企业推行管理现代化的途径

推行企业管理现代化，必须全方位地考虑各种因素，从管理工作的各个方面着手，逐步建立起现代管理的科学体系。现阶段，我国汽运企业推行企业管理现代化，可采用的途径主要有以下几个方面。

1. 全面理解企业管理现代化的涵义，通过管理思想现代化推动企业管理各方面工作的现代化

企业管理现代化的核心是管理思想现代化，企业管理水平的根本提高和管理面貌的彻底改变，首先取决于管理思想和经营观念的转变。汽运企业只有用现代化的管理思想来武装整个企业，才能正确指导企业管理组织、方法、手段的现代化。

2. 扎实建立企业管理现代化的根基。以社会经济、科学技术、民族传统文化为支柱，推动企业管理现代化

特定的社会经济条件是企业管理现代化生存和发展的土壤，汽运企业推动企业管理现代化，必须根据我国社会与经济发展的要求调整企业管理现代化的内容。科学技术是企业管理现代化的力量源泉，也是推动企业管理现代化的动力，汽运企业管理现代化必须以先进的科学技术为手段，依靠科学技术的进步，把管理现代化的内容推向更高的层次。民族传统文化是企业管理现代化的思想根源与文化基础，现代化的企业管理无不打上民族传统文化的烙印，只有把民族传统文化的精华与现代科学技术相结合，才能形成坚固的思想基石，支撑汽运企业管理现代化稳健地向前推进。

3. 充分突出企业管理现代化的特色，从我国国情与企业实际出发，推动企业管理现代化

一切脱离我国国情和汽运企业实际，保守落后、停滞不前，或盲目攀比、追新求洋的做法，不管其现代化的进程是滞后还是超前于企业管理工作的需要，都是违背客观规律的。只有有效地与我国社会、政治、经济、科技、人口素质、传统习惯等多方面的情况相适应，紧密结合企业技术装备、运输生产工艺、行业技术经济特点等的实际，建立具有自己特色的科学体系，才能真正实现汽运企业管理现代化。

4. 合理利用企业管理现代化的现有成果，广泛借鉴他人的先进经验，加快企业管理现代化的步伐

把企业管理建立在现代化的水平之上，是国内外成效卓著的企业的共同特点与优势，他们在长期的管理实践中，探索出了许多推动企业管理现代化的成功办法，积累了不少宝贵的经验。汽运企业推行企业管理现代化，可以大力引进和推广他人的成果与经验，根据本企业的特点与需要，在引进、消化、改造、吸收等一系列加工过程的基础上，予以综合运用，使之与本企业现有的管理措施嫁接生长、融为一体，从而，真正起到加快汽运企业管理现代化建设速度的作用。