

现代汽车运输企业管理

李作敏

主编

# 现代汽车运输企业管理

李作敏 主编  
李 刚 主审



社

人民交通出版社

XIANDAIQICHE YUNSHU  
QIYE GUANLI

**现代汽车运输企业管理**

李作敏 主编  
李刚 主审

人民交通出版社

DU82/29

内 容 提 要

本书系统阐述了汽车运输企业管理的基本概念、基本原理与方法,论述了现代企业管理方法在我国汽车运输企业生产管理中的具体应用。对于反映目前汽车运输企业生产管理的有关政策、法规和理论发展的最新内容也进行了全面介绍。本书理论联系实际,具有很强的针对性与实用性。本书可作为大、中专院校汽车运输经济与管理类专业教材,同时,也适合作为汽车运输企业领导与管理人员岗位培训教材。

**图书在版编目(CIP)数据**

现代汽车运输企业管理/李作敏主编. -北京:人民交通出版社,1999.8

ISBN 7-114-03401-6

I. 现… II. 李… III. 汽车-运输企业-企业管理 IV. F540.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 25077 号

**现代汽车运输企业管理**

李作敏 主编

李 刚 主审

版式设计:周 园 责任校对:张 捷 责任印制:孙树田

人民交通出版社出版发行

(100013 北京和平里东街10号 010-64216602)

各地新华书店经销

北京京华印刷制版厂印刷

开本:787×1092  $\frac{1}{16}$  印张:13.25 字数:328千

1999年8月 第1版

1999年8月 第1版 第1次印刷

印数:0001-3500册 定价:21.00元

ISBN 7-114-03401-6

U·02438

# 前 言

随着社会主义市场经济体制的建立,汽车运输企业已成为自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的经营主体,为了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,提高经济效益,在日趋激烈的市场竞争中谋求企业的生存和发展,在已经出版的《汽车运输企业管理教程》的基础上,我们编写了《现代汽车运输企业管理》一书。

在编写此书时,我们注重研究社会主义市场经济发展对汽车运输企业提出的新要求,广泛收集资料,总结近几年一些汽车运输企业改革和探索建立现代企业制度的成功经验,坚持理论和实践相结合,提高和普及相结合,系统阐述了汽车运输企业管理的基本概念、基本原理和基本方法,并注重针对性和适用性。在内容编排上,除保留了《汽车运输企业管理教程》中继续适用的内容并力求简化外,比较多的增加了反映目前汽车运输企业管理适用的政策、法规和理论发展的新内容。本书可作为大、中专院校汽车运输经济与管理类专业的专业教材,亦可作为汽车运输企业领导和管理人员的岗位培训教材。

该书由李作敏主编,陈道军副主编,李刚主审。李作敏编写第1章、第4章、第5章及第2章第1节;陈道军编写第7章、第9章、第10章;杜颖编写第8章;闻虹编写第3章、第6章;曹江洪编写第2章第2、3节、第10章第1节。

在编写过程中,我们参阅了大量同行专家的有关著作、教材及论文,并得到了一些大、中型汽车运输公司的支持,在此,一并表示衷心的感谢。

虽然我们为编写此书付出了艰辛的努力,但由于水平有限、实践经验也不够,加之随着社会主义市场经济的发展,汽车运输企业管理还会有许多新的课题要研究和探索,因此,本书肯定仍会有这样或那样的不足,恳请读者批评指正。

编 者

# 目 录

<b>第一章 汽车运输企业管理概论</b> .....	1
第一节 汽车运输业.....	1
第二节 汽车运输企业及企业管理.....	2
第三节 汽车运输企业管理基础工作.....	5
第四节 汽车运输企业管理现代化.....	7
思考题 .....	10
<b>第二章 汽车运输企业经营机制与企业素质</b> .....	11
第一节 汽车运输企业经营机制 .....	11
第二节 汽车运输企业素质 .....	16
第三节 汽车运输企业文化 .....	18
思考题 .....	21
<b>第三章 现代汽车运输企业制度</b> .....	22
第一节 国有企业改革的历史与现状 .....	22
第二节 现代企业制度概述 .....	23
第三节 现代汽车运输企业法人治理机构 .....	28
第四节 汽车运输企业内部管理机构 .....	33
思考题 .....	37
<b>第四章 运输市场研究与预测</b> .....	38
第一节 运输市场概述 .....	38
第二节 汽车运输企业市场营销环境研究 .....	39
第三节 运输市场信息研究 .....	42
第四节 运输市场调查 .....	44
第五节 运输市场预测 .....	49
第六节 运输市场经营策略 .....	55
思考题 .....	57
<b>第五章 汽车运输企业经营管埋</b> .....	59
第一节 汽车运输企业经营思想 .....	59
第二节 汽车运输企业经营决策 .....	63
第三节 汽车运输企业经营决策的定量方法 .....	66
第四节 汽车运输企业经营计划 .....	73
第五节 汽车运输企业目标管理 .....	75
思考题 .....	80
<b>第六章 汽车运输企业生产管理</b> .....	81
第一节 汽车运输生产过程 .....	81

第二节	车辆运用效率 .....	83
第三节	车辆运行作业计划 .....	88
第四节	货物运输生产管理 .....	95
第五节	旅客运输生产管理 .....	101
第六节	车站站务管理 .....	107
第七节	汽车运输生产安全管理 .....	111
	思考题 .....	115
<b>第七章</b>	<b>汽车运输企业技术组织管理 .....</b>	<b>117</b>
第一节	汽车运输企业科技管理 .....	117
第二节	汽车运输企业车辆管理 .....	122
第三节	汽车运输企业物资管理 .....	130
第四节	汽车运输企业人力资源管理 .....	142
	思考题 .....	149
<b>第八章</b>	<b>汽车运输企业质量管理 .....</b>	<b>150</b>
第一节	汽车运输企业质量管理的概念 .....	150
第二节	汽车运输质量特性 .....	151
第三节	汽车运输企业的全面质量管理 .....	153
第四节	汽车运输企业全面质量管理保证体系 .....	156
第五节	质量管理中的统计分析方法 .....	158
	思考题 .....	163
<b>第九章</b>	<b>汽车运输企业财务管理 .....</b>	<b>164</b>
第一节	筹资管理 .....	164
第二节	资产管理 .....	169
第三节	成本、费用管理 .....	177
第四节	营运收入与利润管理 .....	183
	思考题 .....	185
<b>第十章</b>	<b>汽车运输企业微机辅助管理 .....</b>	<b>186</b>
第一节	汽车运输企业微机辅助管理基础 .....	186
第二节	汽车运输企业管理信息系统 .....	192
第三节	汽车运输企业微机辅助管理示例 .....	198
	思考题 .....	204
	<b>主要参考文献 .....</b>	<b>205</b>

# 第一章 汽车运输企业管理概论

## 第一节 汽车运输业

### 一、汽车运输在国民经济中的地位和作用

社会生产是物质资料生产过程与流通过程的统一。随着现代化大工业生产的发展,促进了生产专业化,各个生产环节之间的协作、行业之间的协作日益加强,这就需要及时地把原料、材料、半成品运往工厂,把产品运往消费地,以此来保证社会生产得以顺利地进行。

汽车运输以其机动灵活、运输方便,实现“门到门”的直达运输,运送速度快,原始投资少、资金周转快、经济效益高等优点成为国民经济的重要组成部分。汽车运输是国民经济结构中的先行和基础产业,其表现方式是生产过程在流通过程中的继续。没有现代化的汽车运输,经济活动就要停顿,社会再生产也无法进行。随着社会主义市场经济体制的建立,汽车运输在我国经济建设中的作用更加突出。

(1)汽车运输在社会生产和消费过程中起着纽带和桥梁的作用。通过汽车运输使经济活动的生产、分配、交换、消费环节和生产活动的产、供、销环节得以联系和互为整体,使经济系统得以循环运转,起到了纽带和桥梁的作用。

(2)汽车运输为不断满足人民物质文化生活中的“出行”需要提供了相当广泛的服务。现代人类社会的衣、食、住、行都与汽车运输休戚相关。随着我国综合国力的增强,社会生产力的发展,人民对生活水平和生活质量的要求越来越高。汽车运输以其覆盖面大、对道路条件要求不高、运送速度快等优势,深入广大地区,适应多方面、多种运输需要,为人民“出行”提供了相当广泛的服务。

(3)汽车运输为活跃商品市场,推动市场经济的发展起着重要的作用。汽车运输可以实现“从门到门”的直达运输,能把工业产品及时地运往广大农村,同时,又把各种农副产品及时地运到城市和工矿区,从而加强了城乡之间的交流,对活跃商品市场,推动市场经济的发展起到了重要的作用。

(4)汽车运输的时空效用为提高社会效益和企业的经济效益起到了积极的促进作用。现代汽车运输网络的高速发展,能不断缩短时间和空间的“距离”,改变人们的时空观念。发达的汽车运输能大量节省时间和缩小空间,减少在途积压资金,提高社会效益和企业经济效益。

### 二、汽车运输业的特征

汽车运输是人们利用汽车在一定的道路上实现货物或旅客有目的的位移过程。汽车运输业就是专门利用汽车从事客货位移的行业,是一个特殊的物质生产部门。

汽车运输业作为国民经济的基础产业之一,与其他物质生产部门相比具有非常独特的特征,主要表现为:

(1)在生产要素构成方面的独特性。作为一般的物质生产部门,不论是工业还是农业,在从事劳动生产时,各企业都必须具备生产力的三要素即劳动力、劳动工具和劳动对象。但就汽车运输业来说,是一个特殊的生产领域,汽车运输企业只具备劳动力和劳动工具,而不具备劳动对象,当进行运输生产时,只能通过劳动力代价的付出和劳动工具的磨损为劳动对象提供运输服务,而绝对不可以将劳动对象消耗或转化。

(2)在生产和消费过程中表现出独特性。作为一般的物质生产部门,其产品生产过程和消费过程在时间和空间上是相互分离的。它们生产的产品只有以商品的形式进入流通领域后才能被用户消费掉。而汽车运输的生产过程与消费过程同时发生、同时结束,表现为运输企业使劳动对象产生位移的生产过程,劳动对象消费运输产品获取使用价值的过程。

(3)在运输产品形态上具有独特性。作为一般的物质生产部门,其生产活动中劳动对象的形态或属性将被改变,劳动产品以实物形态存在。而运输生产活动不改变运输对象的形态和属性,只改变其空间位置,产品为非实物形态,既不能储存,也不能调拨,产品的消费也只是瞬间完毕。产品以吨、吨·公里或人、人·公里予以计量。

(4)在产品的“销售”方面表现出独特性。作为一般的物质生产部门,其产品的销售活动发生在产品生产之后。而汽车运输产品的“销售”活动则发生在生产之前,具有“销售”的前置性。运输企业的生产必须先有货源、客源,再组织运输生产,实现其“位移”,先于生产取得营运收入。因此,运输企业的“销售”活动是运输生产的前提条件。

## 第二节 汽车运输企业及企业管理

### 一、汽车运输企业的概念

企业是从事生产、流通和服务等活动,为满足社会需要和获取盈利,实行自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的经济实体,是社会经济的基本单位。

汽车运输企业在目前是指以国有资产为主体,拥有一定数量的装运工具、劳动力、资金等要素,主要从事汽车运输生产经营活动。为满足社会需要和获取利润,实行自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的经济实体。

汽车运输企业的概念包括以下四方面含义:

(1)汽车运输企业是经济实体。它不同于事业单位、政府部门,它必须追求经济效益并获取利润。

(2)汽车运输企业必须具有独立的法人地位。必须是以自己的名义进行民事活动,享有民事权利和民事义务。

(3)汽车运输企业必须能自主经营、自负盈亏。汽车运输企业必须对运输市场和社会环境的变化及时主动地作出反应,保证自己的产品和服务在品种、质量、成本和供应时间上能随时适应社会和消费者的需求,具有经营上的自主权。企业要有经营自主权就必须进行独立核算,承担其行使经营自主权所带来的全部后果,即必须自负盈亏。

(4)汽车运输企业必须承担社会责任。对于汽车运输企业概念中的“为满足社会需要”应作较广泛的理解,它不仅指满足旅客和货主的需要,而且包括满足股东、银行、职工、交易对象、同行业竞争者、政府机关、地区社会、一切与之相关社会团体的需要。这就决定了企业不能只为自身谋取利益而应该肩负社会各方面利益的责任。



## 二、汽车运输企业管理的性质与职能

### (一)管理与企业管理的概念

明确“管理”的涵义,是我们研究企业管理的基础。管理在我们现代生产和生活中几乎“无处不在,无时不有”。在科学技术高度发达的当今世界,管理具有普遍意义。每一个组织都要制定决策,协调各方面的活动,处理与人有关的事物和评价群体目标的完成情况,因此,管理是个通俗易懂的问题。但管理一词的确切含义又理解不一,作为科学概念众说纷纭。古典学派认为,管理就是计划、组织、指挥、协调和控制等职能的活动;行为科学派认为,管理就是做人的工作,它的主要内容是以研究人的心理、生理、社会环境影响为中心,激励职工的行为动机,调动人的积极性;现代管理派认为,管理的重点是决策,决策贯穿管理的全过程。中外学者不但对管理涵义的理解不同,而且还因时代不同,社会制度的不同而有所差异。可以说管理的概念不是固定不变的,它随着社会生活的发展和管理实践的深化而不断变化,人们的认识也正由浅入深。

综合各家意见,我们认为管理的概念可表达如下:管理就是人们根据事物客观规律,运用知识和技能,为组织制定目标,协调所有的资源,并引导人们更为有效地完成组织目标的过程。

这一概念表明,管理贯穿于为组织制定目标,到组织实现目标的全过程活动,即管理具有明确的目标;管理是指特定的人或群体,管理人员是特别种类和有特殊作用的人,他们引导、推动、协调其他人的活动和发掘其他人的潜力,其任务在于指导其他人的努力和活动,即管理是与他人一起并通过其他人来更为有效地完成工作;管理者必须综合运用知识和技能,不受任何专业的限制与束缚;协调资源,引导人们的行动,通过一系列管理职能来实现管理;而上述这些都必须根据事物的客观规律来进行,管理就是按照客观规律来设计和维持一种环境,使共同工作的人们用尽可能少的人力、物力、财力投入去实现组织目标的动态过程。

企业管理则是根据企业的特性及其生产经营规律,按照市场反映出来的社会需求,对企业的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,以求得企业自身的发展和职工利益满足的一系列活动。

这一概念表明:

管理的对象:是企业内部的生产活动和外部的经营活动相结合的生产经营活动。

管理的主体:是企业的高层领导、中层领导和基层领导,以及以他们为中心组成的企业管理系统中的人。

管理的方法:是管理者通过计划、组织、指挥、控制和协调以及激励等管理职能,利用科学的方法进行的管理。

管理的目的:是合理利用资源,实现企业目标,在满足社会需求中获得更多的利润。

管理的依据:是企业的特性及由此表现出来的企业生产经营规律。

### (二)汽车运输企业管理的性质与职能

汽车运输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。汽车运输企业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。

#### 1. 汽车运输企业管理的性质

尽管汽车运输企业生产与工农业企业生产有着不同的特征,但就其管理性质同样具有二重性:

一方面,它是进行社会化大生产的必要条件,是社会劳动过程的一般要求,由此形成管理的自然属性。自然属性是企业管理所具有的合理组织生产力的特性。

另一方面,它又是社会生产关系的体现,是实现生产目的的重要手段,由此形成管理的社会属性。社会属性是企业管理所具有的维护与改进生产关系的属性。

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。

## 2. 汽车运输企业管理的职能

企业管理的职能,是反映企业管理者为了实行有效的管理,所必须具备的基本功能。按照管理二重性原理,企业管理职能可分为一般职能和特殊职能,即两个基本职能。所谓一般职能是指由劳动社会化产生的属于合理组织生产力,组织社会化生产的管理职能;所谓特殊职能是由这一劳动过程的社会属性(即生产资料和产品的所有关系)产生的管理职能,即维护生产关系的职能。由于企业既是社会生产力的主体,又是一定生产关系的体现者,是生产力和生产关系的统一体,因而,这两种基本职能总是结合在一起的。

汽车运输企业管理的基本职能表现如下:

**计划职能** 计划职能是汽车运输企业管理的重要职能。它是汽车运输企业为了实现生产经营目标、经营方针,通过运输市场调查和预测而统筹安排未来的生产经营活动的决策过程。它包括制定汽车运输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。

**组织职能** 组织职能是实现计划任务的保证。它是要把生产的各个要素、各个环节及各个方面,从劳动的分工与协作上,从上下左右的关系上,从时间和空间的联系上都合理地组织起来,形成一个有机的整体,使企业的人、财、物和环境等要素更好地结合并最大限度地发挥作用。

**指挥职能** 指挥职能是保证企业正常经营、实现计划不可缺少的条件。它是对企业各级各类人员的领导和调度,是借助指示、命令等权力手段和领导者的权威有效地指挥下属机构和人员履行自己的职责,实现目标任务的要求。

**协调职能** 协调职能是指企业在计划推行过程中,会出现某些不平衡的情况,需要根据影响因素通过调节做出新的综合平衡,重新布置实现计划的力量,使企业生产经营活动建立起良好的配合关系,不发生重复或矛盾,以实现共同的经营目标。

**控制职能** 控制职能是根据经营目标、计划、标准以及经济原则对企业的生产经营活动全过程进行检查、监督与整改,确保企业经营目标按预定计划全面完成。

**激励职能** 激励职能是推动人们向着期望目标前进的心理动力。激励职能是在确定组织目标,充分考虑职工的需要,把企业生产经营活动的目标与职工的个人利益尽可能地结合起来,激发职工的动机,鼓励大家为实现经营目标而努力。

企业管理的诸项职能不是孤立和割裂的,而是一个相互依存、相互作用的有机整体。

## 三、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

汽车运输企业管理的任务,就是按照运输市场的客观规律,对企业的全部生产运输经营活

动进行计划、组织、指挥、协调、控制和激励,使运输生产经营活动能以最小的投入,获得最大的产出,实现企业经营目标。其具体任务主要有:

(1)根据国民经济发展对交通运输的规划要求和运输市场的需求,确定汽车运输企业的发展方向和战略目标。

(2)合理利用企业的各项生产要素,不断提高劳动生产率,降低消耗,加速资金周转,提高运输质量,增产节约,增收节支,不断推进企业的技术进步。

(3)建立合理的规章制度和经济责任制度,提高管理工作效率和企业素质,运用现代管理方法和手段,科学地组织运输生产,提高科学管理水平。

(4)正确处理企业、企业、企业和职工之间的关系。既保证实现经营目标,又要逐步改善职工物质文化生活水平和劳动条件;既不断提高企业的经济效益,又要为社会提供安全、优质、经济、方便、及时、舒适的运输劳务,不断扩大资金积累。

(5)分析研究企业生产经营活动的诸因素,协调它们之间的各种关系,使人、财、物得到合理组织、充分利用。

## (二)汽车运输企业管理的内容

汽车运输企业管理的内容是由汽车运输生产经营活动的特点所决定。现代汽车运输企业生产经营活动主要包括三个方面:一是经营活动;二是生产活动;三是财务活动。汽车运输企业管理即是围绕这三项活动而展开的。具体内容如下:

### 1. 经营管理

经营管理是指为实现企业目标,使企业生产经营活动与企业外部环境达成动态平衡的一系列管理活动,是一项战略性、决策性管理。

经营管理的主要内容是了解企业的外部环境和竞争形势,进行市场调查与预测,根据外部环境的变化趋势,制定企业的经营目标与计划、战略规划、经营策略,进行客货源与新的运输技术的开发,保证企业的生产技术经济活动适应外部运输市场环境的变化,满足社会的运输需求,取得较好的经济效益。

### 2. 生产管理

生产管理分为狭义的生产管理和广义的生产管理。狭义的生产管理即生产过程管理;广义的生产管理即是指整个生产系统的管理。概括地讲,生产管理包括基本生产管理、劳动管理、物资管理、质量管理、技术管理等。

### 3. 财务管理

财务管理是利用价值的形式对企业生产经营活动中资金的取得、运用、回收和分配进行综合性的管理。汽车运输企业的财务管理一般包括下列内容:财务决策、固定资产管理、流动资产管理、专项资金管理、利润管理和财务收支计划等。

## 第三节 汽车运输企业管理基础工作

### 一、企业管理基础工作的涵义与作用

#### (一)企业管理基础工作的涵义

企业管理基础工作,是企业在生产经营活动中,为实现企业的经营目标和管理职能,提供资料依据、共同准则、基本手段和前提条件等性质的专业管理工作。它是企业一切生产经营活动

动的起点和信息反馈的转折点,它处于企业的基层部分,担负着全面、准确、及时提供各种数据信息和基础资料,为有效管理铺平道路的功能,它是企业管理的重要组成部分。

## (二)企业管理基础工作的特点

### 1. 科学性

企业管理基础工作体现和反映了汽车运输企业生产经营活动过程的科学性和客观规律性,是实现科学管理和现代化管理的前提和基础。

### 2. 先行性

企业管理基础工作的本质是服务。它是为各项专业管理和综合管理提供资料、依据、准则、条件和手段的,必须超前于企业的生产经营活动而首先存在。

### 3. 全员性

从企业管理基础工作各项内容的制订、执行、管理控制和考核评价的全过程看,具有量大、面广、具体、经常的特征。企业管理基础工作的完善涉及到企业的各个层次、各个部门、各个环节乃至各个岗位的职工,因而具有全员性。

### 4. 相对稳定性

现代企业的生存与发展要受到多种环境因素的影响,企业在经营管理上会遇到很多新课题。因此,企业管理基础工作也要随着市场环境的变化而不断发展变化。但基础工作建立后,一般也要保持相对的稳定,以保证管理工作的系统性。

## (三)企业管理基础工作的作用

(1)企业管理基础工作是实现企业管理职能,建立良好营运秩序的必要前提。

(2)企业管理基础工作是实行科学管理,并向现代化管理发展的基本条件。

(3)企业管理基础的工作是提高企业素质,使企业获得最佳经济效益的重要保证。

(4)企业管理基础工作为推行经济责任制,提供计算考核的依据。

## 二、汽车运输企业管理基础工作的内容

### 1. 标准化工作

标准化是指在经济、技术、科学及管理等社会实践中,对重复性事物或概念,通过制订、发布和实施标准,达到统一,以获得最佳秩序和社会效益的活动。企业的标准化工作主要是指企业技术标准、产品标准、管理标准的制订、执行和管理等一系列工作。

技术标准是对生产对象、生产条件、生产方法以及包装储运等应达到的统一要求和共同遵守的规定。如汽车修理技术标准、公路客运规则、汽车货运质量标准,以及装运标准、工艺标准、操作标准等。它是以“物”为对象,对标准化领域中需协调统一的技术事项所制订的标准。

产品标准主要指运输劳务在安全性、快捷性、舒适性、经济性等方面应达到的基本要求。

管理标准是对企业各项管理工作职责、工作要求、工作程序、工作方法及相关关系等所做的统一规定。它以“事”为对象,对企业需要协调统一的管理事项所制订的标准。

### 2. 定额工作

定额,是企业一定生产技术组织条件下,在人力、物力、财力的消耗、占用以及利用程度方面达到和遵守的数量界限。定额工作,就是各项技术经济定额的制订、执行、修改、考核和管理工作。

汽车运输企业常用的技术经济定额有:劳动定额、设备定额、物资定额、流动资金定额、质量定额等几类。

### 3. 计量工作

计量工作是指依据特定的标准,测试、检验、分析生产技术经济活动中一系列同类量的过程,是取得原始记录的手段。

汽车运输企业要做到计量工具专门化、计量方法标准化、逐步实现检测手段现代化。

### 4. 信息工作

信息工作是指对企业生产经营活动所需的各类科技信息(情报)和经济信息(情报)所作的搜集、处理、传递、利用、储存等一系列工作。它由原始记录、技术经济信息和技术经济档案内容构成。

原始记录是通过票证、卡、表等形式用文字或数字对企业生产经营活动状况所作的最初的直接记录。它是企业统计和会计核算的科学依据。

技术经济信息是为了一定目的而收集的较为系统且经加工处理的技术经济资料。它对推动企业技术进步,改善经营管理提高经济效益有着直接的重要作用。

技术经济档案是企业生产经营活动和技术改造中形成和积累的有价值的应归档保存的资料。它为企业进行科学管理、有效组织生产经营活动提供技术资源,是永久性信息储备的一种基本方式。

### 5. 规章制度工作

规章制度工作,是指企业以责任制为核心的各种规章制度的建立、执行和修订工作。规章制度是用文字形式对各项管理工作和劳动操作的要求所做的规定,是全体职工行动的规范和准则。规章制度是社会化大生产的客观要求和必要条件。

### 6. 职工培训工作

职工培训工作是在运输生产经营过程中,有目的、有计划、有组织地对在职人员进行思想教育和业务技术培训工作。它包括职业道德教育、法制与纪律教育、科学技术知识、企业管理知识以及劳动技能教育与训练。它是国家教育体系的组成部分,是终身教育的重要阶段。

教育是潜在的生产力。受到培训或系统教育的人,劳动能力在质上将得到提高,从而提高生产力,增强企业实力,推动社会的进步。因此,企业要注重职工的业务技术培训工作。

## 第四节 汽车运输企业管理现代化

### 一、汽车运输企业管理现代化的含义与意义

#### 1. 汽车运输企业管理现代化的含义

汽车运输企业管理现代化,是根据社会主义市场经济规律,为适应现代生产力发展的客观要求,运用科学的思想、组织、方法和手段对汽车运输企业的生产经营活动进行有效的管理,使之达到或接近世界先进水平,创造最佳经济效益的过程。

汽车运输企业管理现代化的含义从质的方面表述了要改变我国汽车运输企业管理的落后状态,实现管理思想现代化、管理组织现代化、管理方法现代化、管理手段现代化、管理人员现代化,使企业管理与现代化的大生产活动相适应。从量的方面表述了汽车运输企业要通过现代化的过程达到国际水平,步入世界先进行列。从时间方面表述了汽车运输企业管理现代化是一个不断发展的动态过程,随着时间的推移和生产力的发展,将不断赋予它新的内容。总之,管理现代化的目的是为了<sub>7</sub>提高企业素质和经济效益。

## 2. 汽车运输企业推行管理现代化的意义

推行汽车运输企业管理现代化是现代化大生产对企业管理提出的更高要求。随着现代科学技术的发展,特别是随着生产技术装备和生产方法现代化,生产过程日益复杂,企业内部和外部的分工协作更加精细,从而对管理提出了更高的要求。

汽车运输生产是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。这就要求管理者必须对复杂多变的情况能及时作出全面的预测和决策,选择最优方案,经济合理地使用人力、物力、财力及各种资源,以有效地达到预定的目标。

推行汽车运输企业管理现代化,是经济体制改革的一项重要任务。在社会主义市场经济条件下,加强企业管理,推行企业管理现代化已成为汽车运输企业的当务之急。近几年来,许多汽车运输企业在完善承包、租赁经营责任制的基础上,开始探索产权制度的改革,有的实行单车资产转让与合作经营,有的则走上了规范化的股份制道路,给企业注入了活力。但也有一些企业没能正确处理改革与管理的关系,有的甚至以改革代替管理,片面强调企业改革而忽视了企业管理,导致制度不严、方法落后、纪律松弛、浪费严重、缺乏约束等严重的管理滑坡现象,给企业的进一步发展带来了重重困难。因此,推行汽车运输企业管理现代化是经济改革的客观需要。

推行汽车运输企业管理现代化是实现四化建设的重要标志。我国提出要在本世纪末实现工业、农业、科学技术和国防现代化。管理现代化是其中重要标志之一。目前,我国汽车运输企业普遍存在着管理思想陈旧、管理手段落后、管理效能较低问题,管理水平滞后于社会生产力的发展,日益成为企业乃至国民经济发展的桎梏。因此,要实现四化建设,必须加快企业管理现代化的进程。

## 二、汽车运输企业管理现代化的内容

汽车运输企业管理现代化是一个综合的系统的概念。它包括了管理思想、管理组织、管理方法、管理手段和管理人员素质的现代化。

### 1. 管理思想现代化

思想观念的转变是经济改革的先导。正确的经营管理思想是企业管理现代化的根本。所谓管理思想现代化就是要使企业的经营管理思想适应现代化大生产和市场经济的客观要求。这就必须摆脱长期形成的某些不切实际的固定观念和旧的习惯势力的影响。管理思想现代化要求汽车运输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,树立起以提高经济效益为中心的指导思想,以利于把全部经营管理工作真正转到市场经济的轨道上来。为此,必须树立市场观念、经济效益观念、质量第一观念、竞争与创新观念、时间与信息观念、资金的时间价值与综合运用观念、人才观念等。

### 2. 管理组织现代化

管理组织现代化是根据企业的具体情况,从提高企业生产经营效益出发,按照职责分工明确,指挥统一灵活,信息灵敏准确和精兵简政的要求,合理设置组织机构,配备人员,建立以责任制为中心的规章制度,保证生产经营活动有条不紊地进行。

汽车运输企业在计划经济体制下形成的权力高度集中、管理高度统一的传统模式,已经很

难适应社会主义市场经济的要求,需要深化改革。目前,许多大中型专业运输企业实施了“大集团、小公司”战略,为建立现代化的企业管理组织结构探索出一条新的道路。这种组织结构要求把企业内部的各个生产经营单元按照一定的条件改组成为独立核算、自负盈亏的经济实体,目标层层分解、责任逐级保证。

现代化的管理组织结构必须建立在适应运输市场的需要、符合运输业实际的基础上;必须有利于提高企业的市场占有率;有利于提高企业经济效益;有利于企业的不断发展。而且,管理组织结构还必须在实践中不断完善、不断创新、不断提高,从而始终保持其先进性和科学性。

### 3. 管理方法现代化

管理方法现代化是指现代科学技术成果(包括自然科学和社会科学)在管理上的具体应用。

积极应用现代管理方法,根据生产技术规律和经济规律的要求办事,进行科学的管理,使经营决策合理化、管理业务标准化、管理数据准确化、信息传递网络化,以取得最佳经济效益。

长期以来,汽车运输企业结合自身的具体情况,应用了诸如目标管理、全面质量管理、线性规划、决策技术、网络技术等诸多科学的管理方法,对企业的健康发展发挥了巨大的作用。在社会生产力快速发展的情况下,特别是在社会主义市场经济条件下,既要坚持和完善那些多年来行之有效的科学的管理制度和管理方法,又要在实践中不断探索新的更加科学更加适用的方法,进一步提高企业管理现代化的水平。同时,也要学习国外成功的企业管理经验和先进管理方法,根据国情和运输企业的具体情况灵活地消化、吸收并有所创新。

### 4. 管理手段现代化

管理手段现代化是指在企业管理的各个方面,广泛积极地采用包括电脑以及经济、行政和法律手段在内的一切管理手段,可以大大加快推进企业管理现代化,提高企业素质的目的。

管理手段现代化,要求汽车运输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。信息高速公路的建设和企业管理的电脑化,对简化管理层次、提高工作效率、增强市场应变能力都会大有益处。同时,在处理具体的管理对象和管理事务时,综合运用行政、经济、法律手段,并根据实际情况加以强化,提高各种管理手段的实施力度。

### 5. 管理人才现代化

推进企业管理现代化,归根结底要靠知识、靠人才、靠广大职工的聪明才智和创造性。没有大批具有现代化管理知识、富于实践经验、头脑敏锐、视野开阔、善于吸收国内外先进科学技术成果和管理经验的开拓型人才,就没有企业管理现代化。

管理人才现代化包括:

人才观念现代化。要尊重知识、尊重人才,树立人才在现代化建设中的重要地位和作用的观念。

人才结构合理化。就是企业不仅在人员总量上合理,而且在各类专业和各个层次的人才构成上也必须恰当地搭配。

人才管理现代化。做好人才的选拔、使用、培养和考核,充分调动和发挥各类人才的积极性。

汽车运输企业要培养和造就一批现代化管理人才队伍并保持这支队伍的相对稳定性,就必须建立起有利于企业管理人才成长的机制,比如竞争机制、风险机制、激励机制和约束机制等。同时,要积极创造条件,加快管理人员职业化进程,使企业管理者在这个既有成功的“诱惑”又有失败的风险的特殊岗位上,自觉地提高管理素质,为实现自身的社会价值而竭尽全力。

## 思考题

1. 汽车运输企业的特征表现在哪几个方面？
2. 试述汽车运输企业的概念。
3. 试述企业管理的两重性。
4. 汽车运输企业管理的内容和任务是什么？
5. 试述汽车运输企业管理现代化的含义和意义。



## 第二章 汽车运输企业经营机制与企业素质

### 第一节 汽车运输企业经营机制

#### 一、汽车运输企业经营机制概述

##### 1. 汽车运输企业经营机制的概念

“机制”一词来自机械术语。原指机器的构造和动作原理。即机器运转过程中各零部件之间的相互联系及运转方式。例如，一辆汽车，必须有动力系统、传动系统、控制系统和制动系统，而且这些系统必须相互匹配、彼此制约，这样，汽车才能正常、高效地运行。这些系统各自的质量及其相互匹配的水平，将决定机械运行的状况及性能的发挥。各系统的内在运动及系统间相互匹配和制衡的关系，即为汽车构造的运行机制。企业的各项经济活动要正常、高效地运作，也需要有一个运作机制——企业经营机制。

对于企业经营机制这一概念，由于人们的认识不同，在概念表述上也不尽一致，比较有代表性的观点有以下几种：

- (1)企业经营机制是国家与企业之间责、权、利划分方式及其相互作用关系。
- (2)企业经营机制是指企业生产、经营等一系列活动的自我控制和自我调节的功能。
- (3)企业经营机制是指企业真正成为独立或相对独立的自主经营、自负盈亏经济实体的机制。

可以看出，人们给企业经营机制下的定义存在很大差别。我们认为，探讨企业经营机制的涵义应该把握以下三点：

第一，企业经营机制的定义范围应该是企业内部经营活动总体，不应指其他活动或指经营活动中的某一方面；第二，企业经营机制的内涵应该是生产要素之间的联系和制约关系，而不是生产要素本身；第三，企业经营机制的形成和转换首先必须由国家为企业提供必要的环境条件，这些条件就体现在国家对企业的各项政策上，其次是企业要具有对环境的动态平衡能力。

综上所述，汽车运输企业经营机制可以理解为：在外部环境影响下，汽车运输企业内部有关经营的各要素之间相互联系和作用的制约关系及其功能。

##### 2. 汽车运输企业经营机制的基本内容

企业经营机制既然是经营活动要素之间联系方式和制约关系，而各要素的联系方式和制约关系又多种多样，可以从不同角度进行考察，所以作为整体概念的企业经营机制包括多种具体机制。其中主要有决策机制、运行机制、竞争机制、激励机制、约束机制。它们在企业经营机制系统中各自处于不同地位，起不同作用。

决策机制是企业经营活动的导向机制。它决策企业经营目标、经营方针、经营计划和经营过程，决策企业的前途、命运，因而它在经营机制中处于核心地位。国内外的经营管理实践证明，在市场经济条件下，企业的兴衰成败和经济效益的好坏，主要取决于决策机制发挥的作用