



高等学校试用教材

汽车运输企业管理

(汽车运用工程专业用)

马天山 主编

吴志恒 主审



高等学校试用教材

Qiche Yunshu Qiye Guanli

汽车运输企业管理

(汽车运用工程专业用)

马天山 主编

吴志恒 主审

人民交通出版社



内 容 提 要

本书运用现代管理的理论和方法,结合汽车运输生产经营的特点,对汽车运输企业各项管理活动进行了系统地论述,主要内容包括汽车运输企业及其管理职能、任务、现代企业制度,经营战略管理,营销管理,运输生产组织,客货运输组织,设备(车辆)管理,物资管理,技术管理,运输质量管理等。

本书可作为高等学校汽车运用工程专业“汽车运输企业管理”课程的教材,也可供从事汽车运输企业管理和研究的人员使用。

DUB 1/29

图书在版编目(CIP)数据

汽车运输企业管理/马天山主编. —北京:人民交通出版社,1997

高等学校试用教材

ISBN 7-114-02574-2

I. 汽… II. 马… III. 汽车-运输企业-企业管理-高等学校-教材 IV. F540-5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 07550 号

高等学校试用教材

汽车运输企业管理

(汽车运用工程专业用)

马天山 主编

吴志恒 主审

插图设计:王慧茹 版式设计:崔凤莲 责任校对:杨杰

责任印制:孙树田

人民交通出版社出版

(100013 北京和平里东街10号)

新华书店北京发行所发行

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:10 字数:256千

1997年9月 第1版

1999年5月 第1版 第3次印刷

印数:8001—13000册 定价:10.00元

ISBN 7-114-02574-2

U·01814

前 言

本书是根据高等学校汽车运用工程专业教学指导委员会的决定和交通部教育司关于高等学校交通类专业“九五”教材规划的通知编写的,可用作高等学校汽车运用工程专业“汽车运输企业管理”课程的教材,也可供从事汽车运输企业管理和研究的人员使用。

本书运用现代管理的理论和方法,针对汽车运输生产经营的特点,对企业各项管理活动进行了系统地论述,主要内容包括汽车运输企业及其管理职能、任务、现代企业制度,经营战略管理,营销管理,运输生产组织,客货运输组织,设备(车辆)管理,物资管理,技术管理,运输质量管理等。本书编写的指导思想是,突出企业管理的基本规律和汽车运输企业的特点,力求内容的系统性、完整性,反映管理理论新成果和管理实践新经验,以提高学生的理论修养和实践能力。

本书由西安公路交通大学管理工程系马天山副教授任主编,参加编写的人员分工是:马天山第一、四、五章;陈引社第二、三章;董千里第六、七章;张周堂第八、九章。

本书由西安公路交通大学吴志恒教授任主审,在教材体系、内容及文字等方面提出了宝贵意见,在此表示衷心感谢。

由于汽车运输企业管理在我国还属于有待深入研究的学科领域,本书定有不完善和错漏之处,敬请读者批评指正。

编 者

1996年9月

目 录

第一章 汽车运输企业管理概论	1
第一节 汽车运输企业.....	1
第二节 汽车运输企业管理.....	5
第三节 现代汽车运输企业制度.....	10
第二章 汽车运输企业经营战略管理	16
第一节 汽车运输企业经营环境分析.....	16
第二节 汽车运输企业经营领域、思想和目标.....	19
第三节 企业发展战略.....	22
第四节 企业竞争战略.....	27
第五节 企业经营决策.....	28
第三章 汽车运输企业营销管理	34
第一节 营销管理概述.....	34
第二节 运输市场分析.....	37
第三节 运输产品策略与定价策略.....	41
第四节 组货渠道与策略.....	44
第四章 汽车运输生产组织	48
第一节 运输生产组织的原则和任务.....	48
第二节 运输生产计划.....	51
第三节 运输生产车辆组织.....	55
第四节 运输生产劳动组织.....	62
第五章 汽车客货运输组织	68
第一节 旅客与货物.....	68
第二节 汽车旅客运输组织.....	71
第三节 汽车货物运输组织.....	79
第四节 汽车集装箱运输组织.....	85
第六章 汽车运输企业设备管理	89
第一节 设备管理的任务和内容.....	89
第二节 车辆的选择与评价.....	92
第三节 车辆的使用和维修.....	94
第四节 车辆的改造与更新.....	100
第七章 汽车运输企业物资管理	103
第一节 物资管理的任务和内容.....	103
第二节 物资定额的运用与管理.....	105
第三节 存货模型与库存控制方式.....	110
第四节 仓库管理.....	114

第八章 汽车运输企业技术管理	119
第一节 技术管理的任务和内 容.....	119
第二节 车辆技术管理.....	122
第三节 运输安全技术管理.....	126
第四节 节能技术管理.....	129
第五节 技术开发管理.....	131
第九章 汽车运输企业质量管理	137
第一节 运输质量管理概述.....	137
第二节 运输质量特性及评价指标.....	138
第三节 全面质量管理.....	143
第四节 运输质量保证体系.....	150
参考文献	154

第一章 汽车运输企业管理概论

汽车运输企业管理是企业管理的一个分支,它针对汽车运输生产经营的特点,应用管理学的基本理论和方法,对企业运输生产经营活动和其他一切经济活动的管理进行了系统的总结和论述,形成了汽车运输企业管理的基本理论体系。

第一节 汽车运输企业

企业是社会赖以生存和发展的基础,是国民经济的基本单位。研究企业管理,必须首先从研究企业开始,了解企业的性质、作用、特征,以及企业生产经营的特点。

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利润,自主经营、独立核算并具有法人资格的基本经济单位。企业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。它与其它企业一样是构成国民经济的基本单位,是社会肌体的“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。据史料记载,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,相士造马车,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,我国有了第一条公路(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、复兴公司以及各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 74 899 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、车况很低的汽车,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,建立了计划、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。1955~1956 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,建立了集体所有制运输企业,通过买车、自制车、改装车等方式,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

1. 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。我国的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)和管理部门构成;小型企业是由车队或个体运输经营户构成。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,是指专门为本部门、本行业运输需求者提供运输业务的运输企业,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、运输对象单一、服务范围有限、明显带有部门或行业特色,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、本单位的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。

2. 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,如表 1-1 所示:

汽车运输企业主要生产类型

表 1-1

企 业 类 型	运 输 生 产 特 点
客运企业 (1)长途客运企业 (2)城市短途客运企业 (3)出租小汽车企业 (4)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 (1)普通货运企业 (2)零担货运企业 (3)特种货运企业 (4)集装箱运输企业 (5)快件货运企业 (6)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 如搬家运输、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 信息服务企业	办理货运各项代理业务 运输信息服务

三、汽车运输企业系统

1. 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的,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上,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,汽车运输企业系统包括系统的输入、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。

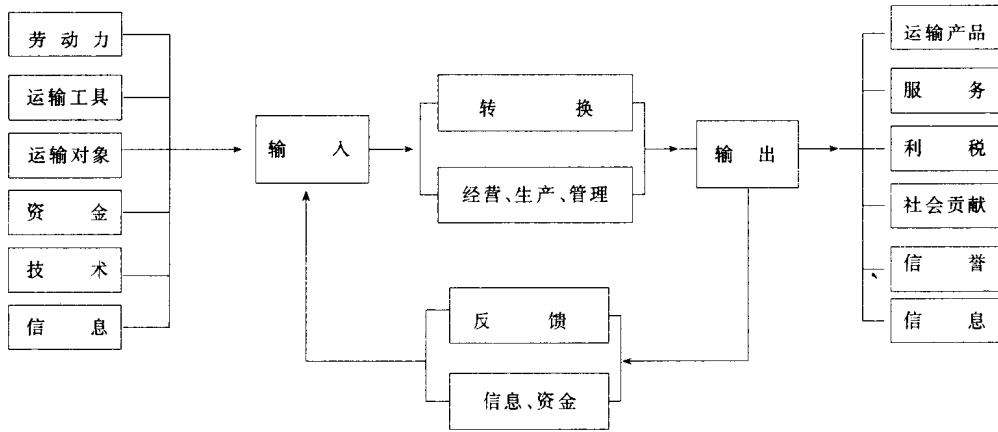


图 1-1 企业系统要素构成

2. 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是由两个分系统构成的。一个是由“硬件”组成的运输生产经营系统,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,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。汽车运输企业系统构成,如图 1-2。

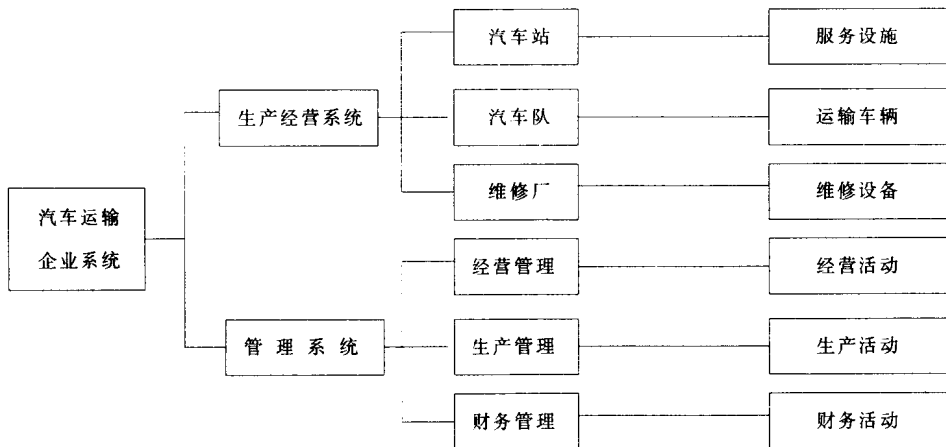


图 1-2 汽车运输企业系统的构成

四、汽车运输企业生产经营的特点

1. 交通运输业的特点

运输业与工业、农业等物质生产部门相比,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)运输业具有独特的生产过程,它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)运输业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的产品,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,运输过程中要消耗大量的人力、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人民生活的改善。

(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。

2. 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综合运输体系,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、机动灵活的特点、且适应性强,深入性好,便于门到门运输,这就决定了汽车运输企业的生产经营具有以下特点:

(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、服务手段等方面要提高水平,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,随农业生产的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,要寻求其规律性,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,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。

(4)汽车运输企业销售活动的超前性。与工业企业相比,汽车运输企业的销售活动是在生产之前,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房(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,要形成与工业企业不同的管理要求。企业应根据这些特点,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。

第二节 汽车运输企业管理

管理是由协作劳动引起的。凡是集体活动,协作劳动是必然的,客观上都要求管理。企业所从事的生产、经营活动必然要求管理,于是就产生了企业管理,汽车运输企业管理是企业管理的一个分支,有其共同的原理和方法,但也有它自身特点。

一、汽车运输企业管理及其发展历史

1. 汽车运输企业管理的概念和特点

汽车运输企业管理是指为实现企业目标,完成企业任务,对企业运输生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制的一系列管理工作的总称。企业的总目标是满足社会需要,提高社会运输经济效益,包括社会运输生产目标、盈利目标、自我发展目标等。为实现这些目标,企业必须完成运输市场开发、资源筹集、职工队伍建设以及组织客货源、组织运输生产等任务。这些任务的完成都依赖于企业管理,所以,汽车运输企业管理属于微观管理范畴,其基本属性是经济管理。

与其他工业企业管理相比较,汽车运输企业管理的特点表现在它的社会性、盈利性和风险性。

(1)社会性。运输生产活动涉及到社会经济发展的各个方面,完成运输生产任务所产生的效益有企业微观效益,但更多的体现在社会宏观效益方面,如促进地区经济的发展、确保社会稳定、方便人们旅行、提高生活质量等等。所以,汽车运输企业管理要以社会效益目标作为自身的重要目标,在完成重点物资、抢险救灾物资运输任务过程中更要以社会责任为重。

(2)盈利性。企业是一个经济组织,具有盈利的目的,企业管理自然要以盈利作为自己的目标,以营业收入抵偿支出,并要有相当的盈余,以便在产品开发、设备更新、人员培训、规模扩大等方面进一步投资,以适应企业生存发展的需要。

(3)风险性。在市场经济条件下,市场变幻莫测,科学技术日新月异,企业面临着激烈的竞争,影响和限制汽车运输企业活动的因素很多,企业管理稍有懈怠或不慎,就可能使企业陷入

困境。因此,企业的经营管理者要有风险意识,掌握运输市场变化规律,科学管理,减少风险,保证企业的生存和发展。

2. 汽车运输企业管理的发展历史

企业管理作为管理科学的一个重要组成部分,是随着企业的发展而逐渐发展起来的。资本主义企业管理从产业革命算起,至今已有二百多年的历史,这段历史大体可分为三个阶段。

从18世纪末至20世纪初的100多年时间,是资本主义企业传统管理阶段。在这个阶段,虽然出现了亚当·斯密、查尔斯·巴贝奇等科学管理思想的先驱,但就整个资本主义企业管理而言,还没有形成系统的、科学的管理理论,大多数的企业管理还是依靠经验。

20世纪初起的50年间,是资本主义企业科学管理阶段。在这一阶段,资本主义企业管理发生了很大的变化,科学管理代替了传统的经验管理,把资本主义企业管理提高到了一个新阶段,大大促进了资本主义生产的发展。

从第二次世界大战结束到现在,资本主义企业进入了现代管理的新阶段。在这个阶段,科学技术迅猛发展,生产不断提高,市场不断扩大,企业竞争日趋激烈,这就要求不断改进和提高企业管理水平,以适应新的经营环境。因此,许多管理学者,工程技术人员、社会学家、心理学家都积极从事管理研究,创立了许多新的管理论和方法,出现了行为科学、管理科学等许多管理学派,促进了企业管理的发展。

与资本主义国家企业管理的历史相比,我国企业管理的历史比较短暂,特别是我国社会主义企业管理的历史,只有40多年的时间。在这40多年中,我国社会主义企业管理实践,又是历经曲折,如1958年开始的三年大跃进时期,企业管理走了一段弯路,特别是1966~1976年的“文革”时期,对企业管理破坏更大。因此可以说,具有中国特色的社会主义企业管理科学体系,还没有真正形成,或者说很不完善,正在实践中不断探索。

回顾这段历史,可以将我国汽车运输企业管理的发展历史大体上概括为三个阶段。

(1)学习、探索阶段(1949~1956年)。这个阶段,一直在学习和探索如何办好社会主义汽车运输企业的经验,主要经历了变革企业管理组织机构和规章制度,建立健全适应现代大生产的科学管理制度和创建社会主义企业管理模式等工作,初步形成了计划经济条件下的“生产型”企业管理模式。

(2)动乱、停顿阶段(1966~1976年)。“文化大革命”期间,林彪、“四人帮”一伙,出于篡党夺权的反革命目的,全盘否定1965年以前行之有效的企业管理经验,鼓吹用阶段斗争来代替生产斗争,竭力煽动无政府主义,叫嚣“砸烂一切规章制度”。在他们极左思潮的影响下,许多企业撤销了管理机构,销毁了管理资料,废除了企业管理制度,将管理人员下放车间劳动。这样,使我国企业管理遭受了一场空前的大灾难,严重破坏了生产,给社会主义经济建设造成了难以估量的损失。

(3)改革、创新阶段。党的十一届三中全会以后,我国企业管理面临着积极改革、大胆创新、建立具有中国特色的社会主义企业管理模式的繁重任务。这个阶段,主要经历了整顿企业,提高企业的生产、技术和盈利水平;进行扩大企业经营自主权的试点,实现由生产型向生产经营型转变;改革企业内部经营机制,理顺国家与企业的关系;建立健全各项法律规章,使企业管理逐步走向法制化、规范化等工作,使我国企业管理进入了一个历史发展的新阶段。

二、汽车运输企业管理的职能

按照马克思主义关于管理二重性的学说,企业管理的职能可分为基本职能和具体职能两

个方面。

1. 基本职能

企业管理的二重性是通过管理的基本职能来表现的。企业管理的基本职能有两个方面：一方面是合理组织生产力的一般职能，这对任何社会制度下的企业都是适用的；另一方面是维护和完善现有的生产关系，实现生产目的的特殊职能，这种职能对不同社会制度下的企业作用是不同的。

但是，在企业管理的实践中，这两种职能总是结合在一起发生作用的。因为生产过程本来就是生产力和生产关系的统一体，人与物的关系同人与人的关系是密切不可分割的，当它们结合作用于生产过程时，又表现为管理的具体职能。

2. 具体职能

根据汽车运输企业管理工作的基本内容或过程的理论概括，企业管理的具体职能主要是计划、组织、指挥、协调和控制，这些职能贯彻到企业生产经营活动的各方面，是统筹全局的综合性职能。

(1) 计划职能

计划职能是管理的首要职能，是指把企业的各种生产经营活动按照实现企业目标的要求，纳入统一的计划。广义的计划还包括研究和预测未来运输市场的变化，以及据此作出正确的决策，决定企业的经营目标和经营方针，并编制为实现此目标服务的综合经营计划以及各项专业活动的具体执行计划及对计划执行情况进行的检查、分析、评价、修正等。计划的职能在于确定企业的计划目标和制订计划，以便有计划地进行生产经营活动，保证企业经营目标的实现。

(2) 组织职能

管理的组织职能是指按照制订的计划，把企业的劳动力、劳动资料和劳动对象，从生产的分工协作上、上下左右的关系上、时间和空间的联结上合理地组织起来，组成一个协调一致的整体，使企业的人、财、物得到最合理的使用。

企业组织可分为管理机构组织、生产组织和劳动组织三部分。管理机构组织规定着企业管理的组织层次和组织系统，各个组织单位(部门)的职责分工以及相互关系。生产组织是对企业进行生产布局，将各个生产环节进行合理的衔接。劳动组织规定每个职工的职责分工及其相互关系。

(3) 指挥职能

为了保证企业的生产经营活动按计划、有组织地运转，企业的一切活动，都必须服从统一的指挥，这是现代化大生产的客观要求。指挥职能包括领导、指挥、教育、鼓励、正确处理各种关系等。

指挥的基本原则是：①目标协调原则，即指挥应使每个职工的工作都与企业的整体目标、计划要求相协调，为完成企业的任务而有效地工作；②指挥统一化原则，即指挥要统一，命令要统一，避免多头领导。

指挥的方式有：①强调运用管理权力，以命令、指示等强制性方式进行指挥和领导；②强调人际关系，反对强制性指挥，强调以民主方式进行指导、教育和激励，使被领导者产生自觉的工作热情、责任心和积极性；③思想政治工作和行政命令相结合的方式。

(4) 协调职能

管理的协调职能是指为完成企业计划任务而对企业内外各部门、各环节的活动加以统一调节，使之配合适当的管理活动。它的目的就是为了使各种活动不发生矛盾或互相重复，保证

相互间建立良好的配合关系,以实现共同的目标。协调可分成垂直协调和水平协调、对内协调和对外协调等。垂直协调,是指各级领导人员和各职能部门之间的纵向协调;水平协调,就是企业内各专业、各部门、各单位之间的横向协调。对内协调,是指企业内部的协调活动;对外协调,则指企业与外部环境的协调,如企业与国家、企业与其他生产经济单位之间的协调活动。

(5)控制职能

管理的控制职能,是指根据经营目标、计划、标准以及经济原则对企业的生产经营活动及其成果进行监督、检查,使之符合于计划,以及为消除实际和计划间差异所进行的管理活动。控制的目的是要求,就在于把生产经营活动及其实际成果与计划、标准作比较,发现差异,找出问题,查明原因,并及时采取措施,加以消除,防止再度发生。

以上各种管理职能,并不是独立存在的,而是互有密切联系,是在同一管理过程中实施的,这就是管理职能的总体性。管理的整个过程,就是以计划为出发点,按各项具体职能的顺序,依次进行而达到企业目标的活动过程。

企业管理的性质、职能之间的相互关系如图 1-3 所示:

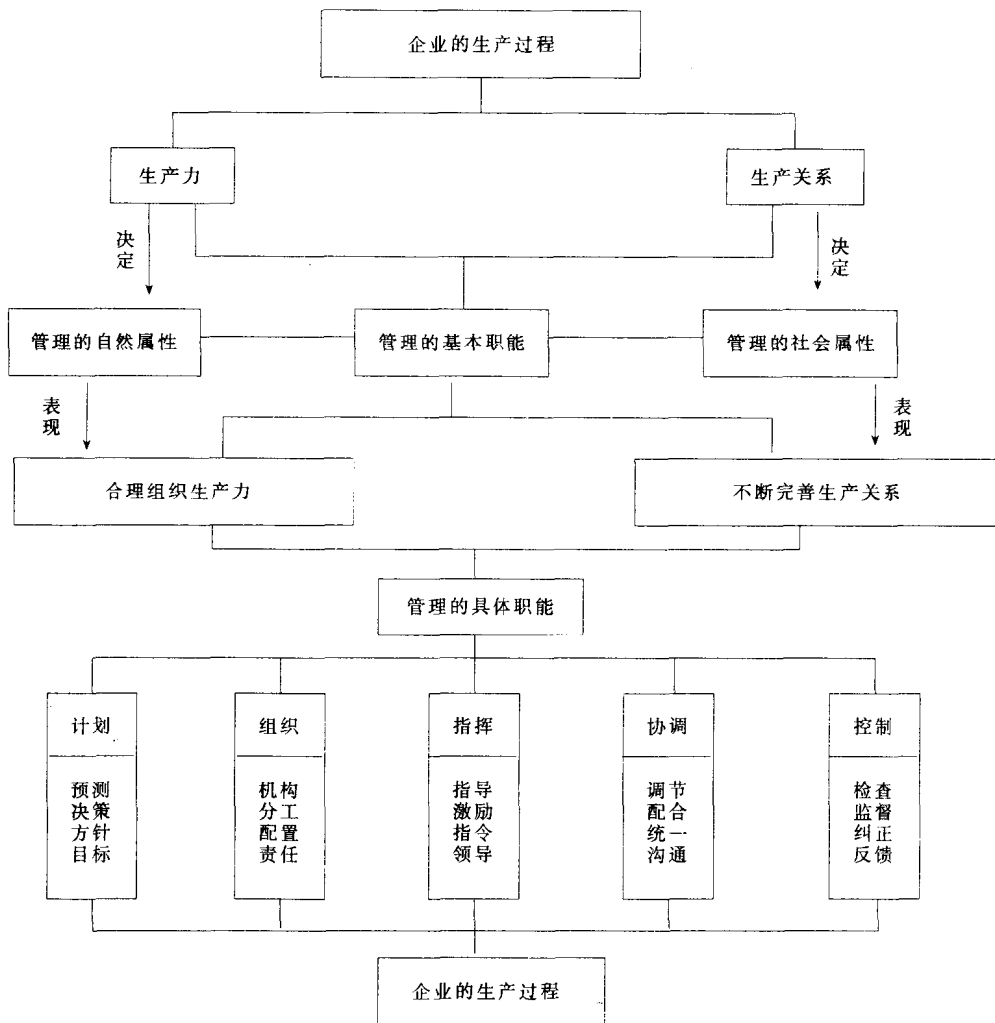


图 1-3 企业管理性质、职能间的相互关系

三、汽车运输企业管理的任务和内容

1. 企业管理的任务

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、协调和控制,使各运输生产环节互相衔接、密切配合,使人、财、物各因素得到合理组织、充分利用,以最小的投入,取得满意的产出,完成企业的任务,实现企业的经营目标。

从企业管理要达到的基本目的讲,就是要不断提高工作效率和经济效益。工作效率是指工作成果与工作标准的比值;经济效益是指产出与投入的比值,其表达式为:

$$\text{工作效率} = \frac{\text{工作成果}}{\text{工作标准}}$$

$$\text{经济效益} = \frac{\text{产 出}}{\text{投 入}}$$

为达到上述两个基本目的,企业管理的任务,可具体概括为以下几个方面:

(1)按照客观经济规律和技术规律,有计划地、合理地组织企业运输生产经营活动,提高运输质量,开发运输市场,完成运输任务,降低运输成本,保证企业的生产能得到高速度的发展,以满足社会各方面的需要。

(2)根据我国运输市场的具体情况和世界交通科学技术发展的新成果,研究和制订企业运输技术发展规划和技术政策,加强科学研究,开展技术革新和技术革命,推广先进技术,努力提高运输效率和运输质量水平。

(3)不断对职工进行社会主义、共产主义思想教育,进行文化和科学技术教育,建设一支思想过硬、技术较高的工人队伍和一批善于管理现代化企业的技术人员和管理干部,以适应交通运输事业发展的需要。

(4)合理地利用企业的人、财、物,不断提高运输劳动生产率,节约原材料和能源消耗,降低运输成本,增加企业利润,提高运输经济效益。

(5)正确处理人与人、人与工作、工作与分配之间的关系,在发展生产的基础上,不断改善劳动条件,逐步提高广大职工的物质文化生活水平。

2. 企业管理的内容

根据汽车运输企业生产经营的内容和特点,企业的活动大体上可分为三个方面:

(1)经营活动。经营活动旨在开发运输市场,组织客货源,创造利润,它与外部环境有着密切的关系,具有战略性、方向性的特点。

(2)生产活动。生产活动旨在合理组织企业生产要素,有效完成运输生产任务,提高运输效率,保证运输质量,降低运输成本,它具有战术性、方法性的特点。

(3)财务活动。财务活动以价值形态正确反映和分析企业生产经营的成果。

企业管理就是围绕着搞好这三个方面的工作展开的,所以,就形成了企业经营管理、生产管理和财务管理三大内容。

(1)经营管理。经营管理是指为实现企业目标,使企业生产技术经济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、决策性的管理。其主要内容包括通过对企业外部经营环境的研究,确定企业的经营思想和方针,制定企业的发展战略和目标,搞好企业经营决策、经营计划、市场营销、产品开发、技术创新等管理工作。

(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。狭义的生产管理通常由

企业生产调度部门负责,主要是对基本生产过程和辅助生产过程的管理,这也是传统的概念。现代生产管理的概念应当把生产管理作为一个系统来研究,即广义的生产管理,其内容主要包括运输生产组织与劳动组织、运输生产计划与作业计划以及设备管理、物资管理、技术管理、质量管理等。

(3)财务管理。财务管理是企业再生产过程中对资金运动的管理,是对企业再生产过程以价值形态表现的全部活动,包括物质基础配置、产销经营过程、经营活动成果以及最后经济结束和处理的全过程在帐面上的正确反映和分析。所以,现代财务管理的主要内容包括资金的筹集、运用,资产的管理,收入、成本、利润管理,分配管理等。

第三节 现代汽车运输企业制度

中国共产党第十四次代表大会确立的建立社会主义市场经济体制及其运行机制的改革目标,对企业的经营管理提出了新的要求。汽车运输企业也不例外,同样面临着如何建立现代企业制度,构筑现代企业的产权关系等问题,以便适应社会主义市场经济机制运行的要求。

一、现代企业制度的基本特征

所谓现代企业制度,是指能够适应社会化大生产和市场经济运行要求的各种企业财产组合形式和经营方式的总和。现代企业制度的基本特征是由社会化大生产和市场经济的特点所决定的,是发展社会化大生产和市场经济的内在要求在企业制度上的客观反映。从发展社会化大生产和市场经济的内在要求和我国改革的经验看,现代企业制度具有如下基本特征:

(1)产权关系的明晰化

所谓产权,是指社会经济主体对财产的所有、占有、使用、处分和收益的权利。在市场经济体制下,市场机制对资源配置的功能,就生产来讲,生产者生产什么、生产多少、怎样生产,都必须以市场的需要为转移。这必然要求企业这一市场主体具有明晰的产权关系,才能够主动地去适应市场经济运行的变化,从而在这种不断的适应过程中达到资源配置的优化。

(2)企业经营的独立化

在市场经济中,企业既存在风险也存在机遇。风险以亏损破产的压力作用于企业,迫使企业积极采用先进技术,改善经营管理,千方百计生产适销对路的产品,努力提高自己的竞争力;机遇以获得超额利润的诱惑力作用于企业,激励企业积极开发新产品,开拓新市场,向生产的深度和广度进军。企业只有在经营上具有完全的独立性,才能根据市场需要对生产经营活动所需要的各种物质手段、物质条件及其所作用的物质对象进行调整,以保证劳动力与生产资料之间的优化比例,自主地按照企业发展、职工消费和储备等方面的要求,支配和使用收入资金和其他资金,才能及时抓住各种市场运行的机遇,避开市场运行的风险。

(3)企业地位的法人化

现代企业制度必须是真正的企业法人制度,企业应当是人格化的经济组织,是独立的商品生产者和经营者,能够独立地从事法律行为,承担法律责任,而不应是行政机构的附属物。明确企业的法人地位,之所以是现代各国民法、商法的通例,更为重要的原因还在于,在现代市场经济体制中,它可以摆脱出资人即股东对企业生产经营活动的直接干预。

(4)经营目标的逐利化

所谓经营目标的逐利化,是指企业要以利润最大化为首要目标。这不仅是在利益差别基础

上建立市场经济的重要条件,也是区别企业和其他社会组织的主要特征。在市场经济中,市场之所以能成为推动生产要素合理流动和资源优化配置的基本运行机制,就在于这种运行机制是以各经济主体特别是企业的利益差别为前提的。因此,在市场经济中,企业必须以追逐利润最大化为其首要目标,并具有实现这一目标的高度自觉性。

(5) 竞争条件的平等化

平等竞争是市场经济的基本功能和突出特点。在市场运行中,价值规律始终起着支配作用,按等价原则进行交换是市场运行的本质要求,所有从事交易活动的企业,都是地位平等的竞争者,为此,在企业制度上就必须消除各企业之间的等级差别和特权歧视,使它们在平等地位上进行公正竞争,在市场竞争的客观权威面前经受优胜劣汰的选择。那些规模合理、技术先进、管理严密、产品适销的企业就能获胜,反之则要被淘汰。价值规律对市场运行的调节作用,只有在这种平等的竞争中才能充分地发挥出来。如果一些企业在获得生产要素和其他生产条件上可以得到较多的优惠,而另一部分企业则不能;一些企业具有垄断地位并通过垄断行为取得竞争中的优势而获取利润,而另一部分企业则没有这种条件,在这些非经济屏障排斥平等竞争的状态下,就很难形成统一的市场竞争机制,就可能产生“优败劣胜”的倒置现象,从而使市场运行大大受阻。

(6) 政企关系的规范化

有效率的市场经济之所以能够实现资源的最优配置,主要不是因为它有一套“价格”或市场供求关系来传递经济信息,而在于它规范了政府与企业的关系,并明确界定了相应的权利和责任,从而使它们能充分发挥各自的功能。可以说,让政府真正成为宏观调控的主体,让企业真正成为微观经济的运行主体,这既是现代企业制度的一个基本特征,也是现代企业制度确立的基本标志。现代市场经济既赋予政府和企业各自领域的主体性,承认它们的能动行为,又必须明确政府与企业的“有限理性”,严格地规范它们之间的关系,使它们的一切经济行为都建立

(7) 组织形式的公司化

在现代市场经济中,企业的组织形式依照出资者的责任性质可以分成无限责任制企业与有限责任制企业两大类。前者要求出资者对企业经营债务承担无限的连带责任,因而不利于调动出资者出资的积极性;后者要求出资者对企业经营债务只按出资额承担有限责任,这样可以鼓励出资者的出资。

有限责任制企业按照出资者结合的情况又可以分成合作社与公司两种主要类型。合作社的特点是出资者均等出资、一人一票、按利用额分配利润等等,国外的农业合作社、消费合作社、生产合作社等即属此类;公司的特点是出资者不一定均等出资、按出资额行使权力和占有利润等等。

公司按出资者的广泛程度又可以分为有限责任公司和股份有限公司两种主要类型。有限责任公司的出资者人数有上限规定,例如不能超过50人等,资本没有细小分割,是一种为小型企业设置的企业形态;股份有限公司的出资者人数没有上限规定,资本金被分成细小单位(即股份),是大中型企业的主要形态。

综上所述,企业组织形式的公司化是现代市场经济体制下企业重要特征之一。作为公司,必须至少具备以下条件:①具有独立的法人地位,具有与自然人相同的民事行为能力,可以以自己的名义起诉和应诉;②自负盈亏,以由股东出资形成的公司法人财产独立承担民事责任;③完整纳税的独立经济实体;④采用规范的成本会计和财务会计制度。