

汽车运输企业管理



● 高等学校试用教材

● (汽车运用工程专业用)

● 冯崇毅 主编
薛兴南 主审

人民交通出版社

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)

冯崇毅 主编

薛兴南 主审

人民交通出版社

图书在版编目(CIP)数据

汽车运输企业管理/冯崇毅主编.-北京:人民交通出版社,1998.11

高等学校试用教材

ISBN 7-114-02977-2

I. 汽… II. 冯… III. 公路运输-运输企业-企业管理-高等学校-教材 IV. R540.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 08190 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)

冯崇毅 主编

薛兴南 主审

插图设计:高静芳 版式设计:崔凤莲 责任校对:王静红

责任印制:张 凯

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

新世纪印刷厂印刷

开本:787×1092 1/16 印张:13.5 字数:345 千

1998 年 8 月 第 1 版

1998 年 8 月 第 1 版 第 1 次印刷

印数:0001-3000 册 定价:17.00 元

ISBN 7-114-02977-2

U·02130

内 容 提 要

本书系统地叙述了市场经济体制下汽车运输企业生产经营管理的基本原理、基本特性、具体职能及方法与手段,强调现代企业管理方法在我国汽车运输企业生产经营实践中的应用,可作为高等专科学校汽车运用工程专业的教材,也可供相关专业及汽运企业生产经营管理人员参考。

前 言

本书较为系统地叙述了市场经济体制下汽车运输企业生产经营管理的基本原理、基本特性、具体职能及方法与手段,强调了现代企业管理方法在我国汽车运输企业生产经营实践中的应用,力求切合我国国情和汽车运输企业实情,突出适应性、实用性并兼顾发展的需要。本书可作为高等专科学校汽车运用工程及相近专业的教材,亦可作为有关院校非管理类相近专业的教学参考书和汽车运输企业生产经营管理人员的工作参考书。

本书由南京交通高等专科学校冯崇毅主编,济南交通高等专科学校薛兴南主审,辽宁交通高等专科学校魏旦成、济南交通高等专科学校吕延昌参编,其中第一、二、三、五章由冯崇毅编写,第四、六章由吕延昌编写,第七、八、九章由魏旦成编写。

在本书的编写过程中,辽宁交通高等专科学校周来良同志提出了宝贵的意见,特此表示感谢。

编 者

1997年9月

目 录

第一章 汽车运输与汽车运输企业	1
第一节 运输业.....	1
第二节 汽车运输业.....	3
第三节 汽车运输企业.....	4
复习思考题.....	5
第二章 企业经营管理总论	6
第一节 企业管理.....	6
第二节 现代企业管理方法.....	8
第三节 管理体系.....	9
第四节 企业经营机制.....	10
第五节 企业素质.....	17
复习思考题.....	18
第三章 汽车运输企业经营管理	20
第一节 经营决策.....	20
第二节 汽车运输市场分析.....	25
第三节 企业生产经营计划体系.....	31
第四节 汽车运输生产率.....	44
第五节 汽车运输企业信息管理.....	49
复习思考题.....	53
作业题.....	54
第四章 汽车运输企业技术管理	55
第一节 技术管理的任务与内容.....	55
第二节 科研管理与技术开发.....	56
第三节 车辆管理.....	59
第四节 车辆维修管理.....	63
第五节 车辆更新与大修的技术经济分析.....	73
第六节 技术管理的基础工作.....	85
复习思考题.....	87
第五章 汽车运输企业质量管理	89
第一节 质量管理概论.....	89
第二节 现代企业质量管理.....	91
第三节 现代企业质量管理常用数理统计方法.....	97
第四节 汽车运输企业质量管理.....	106
复习思考题.....	109

作业题.....	110
第六章 汽车运输企业物资管理	111
第一节 物资管理概述.....	111
第二节 物资定额的运用与管理.....	112
第三节 库存决策.....	116
第四节 仓库管理.....	120
第五节 物资的节约.....	122
复习思考题.....	123
第七章 汽运企业财务管理和资金管理	124
第一节 企业财务管理概述.....	124
第二节 资本金的筹集.....	129
第三节 债务资金的筹集.....	136
第四节 资金成本的计算.....	140
第五节 筹资风险的权衡.....	145
第六节 汽运企业流动资金管理.....	148
第七节 汽运企业固定资产管理.....	157
第八节 汽运企业投资管理.....	165
复习思考题.....	177
作业题.....	179
第八章 汽运企业成本费用管理	182
第一节 汽运企业成本费用的概念及其构成.....	182
第二节 建立并实行成本否决制度.....	183
第三节 汽车运输企业目标成本管理.....	185
第四节 汽车运输企业财务计划.....	188
复习思考题.....	192
第九章 汽车运输企业经济核算	193
第一节 汽车运输企业全面经济核算.....	193
第二节 汽车运输企业的经济效益.....	196
第三节 技术经济定额.....	199
复习思考题.....	201
作业题.....	202
附表.....	203
参考文献.....	207

第一章 汽车运输与汽车运输企业

第一节 运 输 业

任何企业,均为社会和社会生产力的组成单元,是市场环境中生存发展的有机体。因此,企业的生存与发展在于对市场环境的变化对企业内部的响应进行控制,并在该过程中实现企业自身的完善,同时反过来又促使外部市场环境朝着对企业有利的方向进行转化。全面考察企业所处的大环境,掌握行业特性,了解外部制约因素的变化及其规律,应该成为企业生产经营管理最基本的前提和出发点。

企业经营管理者应考察并掌握本企业的行业特性。所谓运输业,其劳动对象是需要获得空间位移的货物和旅客;其生产活动方式则包括航空运输、水路运输、公路运输、铁路运输和管道运输等五种主要方式。

考察运输业的行业特性可从以下几方面入手:

1. 在社会经济中的作用与地位

运输业属于流通行业,是一个独立的物质生产行业,是经济活动中不可缺少的重要环节,是实现产品使用价值的必备手段,是人们物质文化生活的重要保障。同时,运输业必须从属与依附于社会经济的发展,其发展水平可以相对地反映社会经济与国民生活文化水平的发展,因此,联合国科教文组织用考察国家或地区人均年活动范围的大小,来间接地相对比较其经济发展程度和物质与文化生活水平的高低。

历史和现实表明,运输业的发展如落后于国民经济综合水平,将阻碍经济活动的发展;而运输本身的高速发展,又可对经济活动产生强烈的刺激和促进作用。

2. 产品的无形性

运输业的生产过程仅仅改变了运输对象的空间位置,而并不改变运输对象本身的属性和数量关系。在运输生产过程中所消耗的物化劳动和活劳动则转移为运输对象价值的增值和使用价值的实现,以及其对改变空间位置需求的满足。这种劳动成果所满足的是一种没有实体形式的社会需求,其所产生的产品就不具备实体形态。产品的无形性是运输业与采掘业、种植业和其它加工制造业等行业之间的重要区别之一。

这种产品的无形性,使得运输生产具有下列重要特征:运输业的生产 and 消费过程在时间和空间上是同时进行的,其产品不可储存,其供需矛盾不能用库存来调节,供求关系表现为运输能力和手段的不足或过剩;其生产和经营过程中产生的质量事故是不可能立即获得实物形态的补偿的。

3. 竞争的多重性

市场竞争在运输业中表现得特别明显和强烈。运输业内部存在着不同的运输方式间的竞争;同样,相同的运输方式中各企业之间的竞争也和其它行业一样存在;除此以外,运输行业与非运输行业之间也存在着竞争。例如:某一类型重 100 kg 的物品要从甲地运往乙地,可供选择

的方式有多种:(1)邮递包裹,由邮政部门承担此项业务,可以用邮政部门自备的运输手段,也可借助于其他运输手段;(2)普通汽车零担托运;(3)客运行包托运;(4)水运零担或行包托运;(5)航空零担或行包托运;(6)铁路零担或行包托运;(7)货主自备运输手段。

假设甲、乙两地之间以上运输手段和设施都具备,则货主可以根据多种因素,如包装、特殊要求、交付形式、运价、运达时间、服务质量、货物本身性质和保险机制等进行多方面选择。各企业,不管是专业与非专业均可参与竞争。而其他行业,特别是专业技术特色较强的行业,如冶金业、电子业、化工业和邮电通讯业等,除了本行业企业之间的竞争外,其他行业往往难以与其竞争。随着市场经济体制的建立和健全,法律法规手段逐步取代行政手段对经济活动的干预,运输业竞争的多重性特性将越来越明显和突出,运输企业的管理者对这一点必须要有清醒的认识。

4. 生产经营过程的活动性

由于运输生产过程是满足运输对象改变空间位置的需求,其活动领域必然不能局限于某一较为狭窄的地域。随着市场商品流通量和时限要求的不断提高,流通地域的不断扩展,运输工具的性能和交通基础设施的不断完善,交通运输业所受到的地理条件限制越来越少,其活动范围几乎可以伸达人类活动的所有地域。运输业这种分散、流动的生产经营特性,有别于一般工厂企业生产活动局限于“围墙”之内,给企业指挥、控制、协调生产经营过程带来了许多困难,因此,运输企业在指令下达、信息反馈和过程控制等方面,应充分重视这一点。

5. 对综合经济水平的依赖性

运输业虽然能刺激和促进经济的发展,但却不能脱离经济发展的需求而自行发展。原因在于:一方面,运输业本身的进步与发展离不开科技的进步与发展;另一方面,运输业的市场需求要受制于经济活动和人民物质文化水平的发展;再加上交通基础设施建设投资大,周期长,技术复杂和资金回收困难,这一切均对区域性经济发展水平有一定要求,决定了运输业的发展与繁荣只能随着经济需求和条件的许可而发展,并与之成一定比例关系。相对而言,其他行业多有例外,某些经济处于发展阶段的国家或地区,可以有一种或多种产业脱离其综合经济水平而超前发展,如中东地区的石油工业,巴基斯坦的黄麻种植业,土耳其的烟草加工业,马绍尔群岛的邮票印刷发行业,智利的铜矿开采业等。但是交通运输业又必须有“超前”发展的趋势,以避免其对国民经济产生制约作用。这种超前应体现为交通基础设施和运输能力的超前,而并非运输整体水平的超前,同时又应有严格的比例。因此,依赖性和超前性,是运输业本身所具有的相互矛盾和统一的特性,在企业经营决策时尤应注意这一点。

6. 生产经营活动的服务性

运输业服从于社会经济的需要,也就决定了运输业本身的服务性质。运输业的服务除了与其他行业一样作为扩大业务范围、招揽客户和加强市场竞争能力外,还贯穿在生产经营的全过程。原因在于运输业生产经营的劳动对象(即货物与旅客)并不属于企业本身的资产,这就决定了运输业经营决策的基点和行为准则必须以无条件满足客户需求为前提。另外,多重性竞争的特点意味着运输业生产经营业务具有较强的可替代性,因此服务质量又直接影响到运输业各种运输方式和企业之间在市场竞争中的生存能力和发展能力,这一点必须在运输企业管理工作中达成共识。

以上主要基本特性,使得运输业的生产经营各个环节必须采用某些相应的特殊方法和手段进行科学管理。

第二节 汽车运输业

作为一种运输方式,汽车运输业具有运输业的所有共性,还具有某些特性。这些特性具体为表现:

1. 快捷、迅速

各种运输方式要想缩短特定运输路段上客货滞留时间,其基本手段是提高运输工具的平均技术速度和减少运输中间环节耗费的时间。

由于汽车运输受班次、编组、批量等方面的限制较少,仅需参考服务对象的要求而实施。汽车运输不需中转、编组和倒运,因此汽车运输的中间环节是除管道运输以外各种运输方式中最少的。随着高速公路系统和汽车制造技术的飞跃发展,现代公路汽车运行的平均技术速度是除航空运输以外各种运输方式中最高的。以上两个因素作用的结果,使得汽车运输具有快捷、迅速的特点,在中短距离运输(≤ 800 km)范围内更为明显。

当代市场经济商品流通的要求之一是迅速。经济发展程度越高,流通商品的平均价值越高,使得缩短流通中在途滞留时间成为运输时最为优先考虑的因素,而运价因素则成为次要因素。经济发达国家大城市间的货运总量平均有 50% 是通过公路运输,而营运收入在同类货运总营运收入中占 70%。再考察其货物结构,发现公路货运中单位货运量货物价值(元/t)是仅次于航空运输而居于第二位,原因在于高价值商品生产和销售总成本中,运输费用所占比例较小,而缩短在途滞留时间,以迅速实现其使用价值显得更为重要。因此,汽车运输快捷、迅速的特点可以很好地满足现代经济发展的需要。

2. 机动、灵活

除了上述所言的中间环节外,汽车运输对客货批量、包装和装卸等方面的要求也较低。就货物运输来说,汽车运输既可承担大批量货物在中、短距离下的直达运输,也可承担零星杂货的集散运输。公路运输车辆的单车载重吨位可以在 0.5 t~100 t 之间变化,基本上不受货物批量和编组的限制,可随客户的要求而变化。近年来随着经济活动的相对集中,加上人群居住的地理分布较为分散,在汽车货运总量中,各类食品、日用生活必需品、纺织品和家用电器等所占比例已高达 80% 左右,随着经济水平和生活水平的不断提高,该比例还有增大的趋势。原因就在于此类货物多呈中、小批量零散状态发送,而公路汽车运输灵活、机动的特点恰好能满足这一需求。

灵活、机动的另一层含义是体现在运输的渗透性强,可以将客、货送达所需的几乎任何地域,可在商品生产部门和消费者之间实现所谓“门—门”运输,或将原材料、半成品和元器件等直接运抵需求的指定地点,其他运输方式由于受到众多客观因素的限制而较难做到这一点。

汽车运输灵活、机动的特性是很重要的,可以在很大程度上满足不同层次经济活动对运输的需求,从而使得汽车运输业具有较强的竞争性。

以上两个特性使得汽车运输业具有较强的适应性。目前世界范围内汽车运输业的发展速度相当快,已成为一种重要的运输手段。

汽车运输业也有其不利的一面,主要体现在以下几个方面:

1. 能耗高

指单位运输工作量能耗较高,原因在于单个运输工具的载运量与能耗之比较小。能耗高直接导致运行成本增大,这一点对于低价值、大批量和大宗货物的长途运输来说较为不利,造成

了汽车运输在竞争中的某些局限性。

2. 社会公害严重

当前运输车辆几乎全以内燃机作动力装置,采用石油产品作为燃料。石油产品在燃烧过程中会产生大量的有害气体排入大气,对人类的生态环境和身体造成直接危害。另外,车辆行驶所带来的振动和噪声,以及车辆电子系统产生的电波公害,也严重危及环境。社会公害问题是当代汽车运用工程技术所面临的最为严重和紧迫的问题。

3. 安全性

由于多种原因,包括汽车拥有量剧增、交通基础设施相对落后以及驾驶员和气候等因素的影响,使得公路汽车运输安全事故在频率和强度上均居各种运输方式之首位,因而对社会财产和人身安全造成的损失也较大。

作为一种重要的运输方式,汽车运输具有较为明显的优越性,亦具有某些短处。如何扬长避短,与其他运输方式相互补充,各取所长,形成完整的、高效的国民经济运输体系,将成为今后汽车运输业面临的重要课题,从而成为汽车运输业科研和攻关的重要项目。

第三节 汽车运输企业

汽车运输企业必须具备企业的所有必备条件,即:拥有相应的固定资产和流动资金作为生产经营的基础;完备一切必备的法律手续;拥有独立经营的权力;实行独立经济核算并在生产或流通领域从事经营的独立经济实体。汽车运输企业的主营业务应是从事客、货运输以及与之有关的多种经营。

考察汽车运输企业应从以下几方面入手:

1. 经营性质

汽车运输企业的经营性质基本分为两种类型,即专业性汽车运输企业 and 非专业汽车运输企业,后者包括各类企业或企业集团所属的、参与社会运输的自备运输单元。

2. 经营范围

经营范围可分为专营或兼营两类,即以汽车运输为主营业务和以其它业务为主营业务而兼营汽车运输的企业。这一点可以考察汽车运输业务收入在企业总收入中所占的比重来确定。

3. 专业化程度

汽车货运企业按其运输生产过程的专业化性质可分为普通型运输企业、特种需求(大件、液体货物、特种货物等)运输企业和集装型与零散型运输企业等类型。

4. 企业规模

应从企业营运收入(或销售收入)、纳税总额与运力规模(拥有车辆总吨位或总座位)等方面进行综合考察。所谓大、中、小型企业即指该几方面的相对综合比较。

5. 生产经营资金筹集方式

按资金来源可分为国有、私营、独资、合资以及股份制企业等类型。

汽车运输企业应注意充分利用流通领域所带来的经济效应,一业为主,多种经营,同时还要扬长避短,而不应仅以单一的客货运输为模式。这样,在多变的市场环境中,可以提高企业的竞争能力。

从发展的眼光看,企业从事汽车运输应着眼于现代先进的运输方式,如高速公路系统、现代集装和滚装式运输方式,并逐步扩大经营范围,形成规模效应。要克服目前国内运输企业普

遍存在的粗放式、作坊式的经营方式和随意性的管理模式,用现代管理方式和方法管理企业,以提高企业素质和企业在市场经济体制下的生存能力与发展能力。这是当前汽车运输企业面临的主要问题。

复习思考题

1. 企业生产经营最基本的出发点是什么?
2. 为什么要了解并掌握行业特性?
3. 运输业有哪些特性? 汽车运输业有哪些特点?
4. 怎样理解竞争的多重性?
5. 为什么说各种运输方式缩短运输对象在途滞留时间的基本手段是提高运输工具的平均技术速度与减少中间环节消耗时间?
6. 企业有哪些必备条件?
7. 怎样考察企业规模?
8. 考察一个企业应从哪些方面入手?
9. 汽车运输业存在哪些不利于竞争的因素?

第二章 企业经营管理总论

第一节 企业管理

现代企业管理,从广义上讲,就是针对市场环境的变化,按管理者的意志对企业系统的响应进行控制。因此,它不是孤立的、静止的企业内部的自我完善,而是从大系统的角度出发,对企业生产经营行为进行适应性控制,即以市场为主导,服从于经济发展规律,同时具有科学性、系统性和预见性的一种企业行为管理。

另外,狭义的现代企业管理,可以理解为:管理就是服务,是企业生产经营过程中各种服务手段的统称。

从现代管理学的理论出发,可以分析出企业管理应具备以下主要特性:

1. 二重性

二重性是指企业管理的自然属性和社会属性。自然属性是指在管理的形式、方式、手段等具体内容方面,不同的社会制度和所有制关系下的企业存在着共性,即管理必须合理地、科学地组织生产力,必须尊重客观规律。所以,现代管理的自然属性又称客观属性。企业管理在体现客观自然属性的同时,又必须维护现存的生产关系,为企业生产资料所有者的意志服务,这就是企业管理的社会属性。可见,企业管理是融合了自然科学与社会科学于一体的一门新兴的边缘学科。在企业管理的过程中,主观与客观、人与物、生产力与生产关系均作为一个统一体而存在,不可分割。因此,企业管理的二重性也是一个不可分割的统一体,不能孤立地、片面地强调某一点而偏废另一点,即不能厚此薄彼。

2. 科学性

科学性亦指自然属性概念的延伸。现代企业管理必须实施科学管理,它是区别于传统管理的。传统管理的主要特点是师傅带徒弟并传授个人经验进行封闭式主观判断进行的管理,体现了小生产的传统特色;而科学管理的特点则是反传统的和反经验的,它虽然不排除经验的作用,但主要不是依靠经验,同时它融合了心理学、社会学、统计学、人类学和人机工程、系统工程、计算机技术和行为科学等现代科学技术成果,其发展过程充分体现了社会生产力和科学技术发展的过程。科学管理应体现出管理方法科学化、管理程序标准化、管理行为规范化、管理评价数据化和管理工作经常化等鲜明的特点。因此,现代管理必须改变那种视管理为普通事务性工作的观念,充分注意其科学性。

3. 职能性

所谓职能,可以理解为专职能力或司职的功能。企业管理的基本职能具体体现在其二重性的内涵中,即科学地组织生产力,维护现存的生产关系,而其具体职能则体现于企业管理所具备的专职能力,即职能性。

企业管理的职能性主要由以下五个方面组成:

1) 计划职能 计划职能就是以管理者的意志为出发点,以科学决策的结果为依据,对企业

的经营管理行为规划出方向。计划职能按照预测、决策、执行、检查、信息反馈和改进的程序,将预见性、统一性、可行性、连续性和灵活性的行为准则有机地结合起来形成一个整体体系,将企业经营管理的全过程和所有环节纳入有目标、有预见的连续性和均衡性活动轨道。在现代市场经济体制下,计划职能的关键环节是决策。

2)组织职能 组织职能是按照计划职能形成的规划目标,将企业的人、财、物进行分配组合、合理分工,将各种影响因素和制约条件作为准则,在时间和空间上建立相互有机衔接的企业生产经营的物质结构和人员结构,形成企业的微观系统,以便适时对外部市场信息作出有组织的、协调一致的响应。现代管理学认为,企业管理必须注重人的因素,因此,对组织职能进行评价和设计时,能否发挥人和人群的潜力,即成为最重要的标准。

3)指挥职能 目标已定,结构已成,整个企业管理系统对市场信息作出的响应必须在统一的指令和调度下实施,这就是指挥职能。指挥职能还有另一层含义:即在企业生产经营总目标下采用集中与分散相结合的有机管理手段,正确处理和协调各种矛盾,充分发挥企业的人力、财力和物力、使有利因素得以形成最佳组合,不利因素得以最大限度地消除,以达到高效、迅速和灵活的生产经营效果。显然,这一切必须按管理者的意志进行指挥控制,以避免随意性的粗放式的经营方法。在实现组织指挥职能时,必须注意正确处理权威性、灵活性、连续性与规范性等方面的关系。

4)协调职能 协调职能可以解释为联结、联合和调合企业的各种活动与人群的矛盾,正确处理生产经营时企业内外部的各种关系,达到各企业单元和行为不产生相互矛盾、相互重合、相互制约的现象。协调职能可以加快企业对市场变化的反应速度,减少内耗和保证所有生产经营活动正常进行。

5)控制职能 控制职能也有两层含义:其一为将企业生产经营全过程纳入预定轨道,使企业的所有活动都遵循预定的指令和在特定的范围框架内进行;其次为将所有有利与无益于生产经营的因素的变化置于可控制的范围内,使有利因素得以充分发挥,不利因素的变化要受到抑制。要实现控制职能,首先要健全控制体系和确定控制目标,对企业系统的各种响应和行为进行监督,适时消除实际行为与目标之间的差异。控制职能实现的程序为监控、发现问题、处理和信息反馈。

企业管理各职能之间的分工并没有明显的界限,具体职能相互间的边缘性和渗透性较强。随着现代系统论、控制论和信息论理论的不断发展与完善,企业管理的职能亦不断发展与完善,职能间的分工也越来越不明确。企业管理职能示意图如图 2-1 所示。

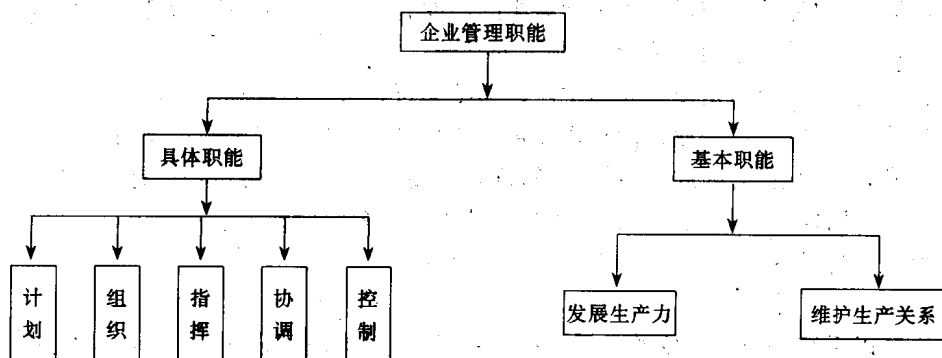


图 2-1 企业管理职能示意图

另外,在企业管理的各项职能中,起主导作用的是计划—决策职能。该职能的直接结果产

生了一个符合企业实情和市场需求的行目标,作为其他职能必须遵循的行为准则。决策的失误和计划不切合企业实情与市场需求的变化将误导其他职能的实施,其结果将是灾难性的和难以补救的。这是企业管理人员特别是高层决策人员应该随时注意的。

4. 民主性

科学性必然体现出民主性的特色。民主性的正确定义应该是正确处理企业所有者、经营者和劳动者之间的关系。企业生产资料所有者有权参与决策,劳动者则是具体的执行者,而经营者介于所有者和劳动者之间,是所有者意志的人格化体现。企业生产经营决策一般应由经营者作出,但经营者必须体现所有者的利益,而同时兼顾劳动者利益。由人或人群来体现所有者利益,即所谓人格化。民主性就是三者之间关系正确和融洽的体现。民主性并不意味着事无巨细一律按民主程序办理,在经常性和事务性问题的处理上,应该充分体现经营者的权威性,使其行使权力得到充分保证。劳动者必须无条件地、不折不扣地执行经营者的指令,但亦可以通过正当的程序和手段使本身的合法权益得以保障。在劳动者同时又是企业所有者的国有企业中,正确处理这些矛盾的关键就是必须强调所有者意志的人格化,即经营者是所有者权益的代表,而此种情况下的劳动者本身具有双重身份,但这双重身份在具体事物中不是同时存在的。在决策时,所有者的身份使得劳动者有权参与,而在执行指令时,劳动者的所有者身份就自动消失了。

特别应该强调的是,民主性并不排除权威性,正是民主性赋予了经营者的权威,而权威性在具体体现时又必须对所有者和劳动者负责,即体现民主性。综上所述,民主性的定义应该是:在基本职能上实行高度的民主性决策,在具体职能的执行时,应赋予经营者高度的权威。

第二节 现代企业管理方法

所谓现代企业管理方法,是在总结和利用人类发展的各种先进成果的基础上,运用现代科学技术手段,从根本上改变传统管理以主观意志和经验为主的落后状况的一个进程。现代管理方法是建立在信息论、系统论和控制论的基本观点和理论基础上的。现就信息论、系统论和控制论简单介绍如下:

1. 信息论

信息论是研究信息传输和处理系统规律的理论,其主要目标是达到信息传输的高效性、完整性和信息处理的科学性。信息论把各种低级和高级的信息系统都概括成数学模型,实施精确分析研究,将简单的通信系统提高到统计科学的高度。信息论与通信技术、自动控制、计算机技术、生物工程等许多学科密切相关,是控制论的基础。

企业管理的最终目标,是使企业的生产经营活动符合市场的客观规律,而市场情况及其变化则是通过信息向外反应。企业经营管理亦可以看作是一个捕捉并判断市场的正确信息,并做出适时的正确反应的过程。因此,企业经营管理首先要做的工作就是市场信息的搜集、传递、整理、分析和处理,以便为企业生产经营活动提供依据。完善健全的企业信息管理系统是企业参与市场竞争的必备条件。

2. 系统论

系统论是以系统为研究对象的一门学科。在对研究对象进行分析和管时,其基点是将对象作为一个系统看待,注重其整体性,并运用系统分析的方法,以实现最佳效果和最优目标。现代企业本身的结构和所处的生产经营环境日趋复杂,其本身就是一个由各种子系统和分系统

相互联系、相互作用、相互制约而组成的具有特定功能的有机整体。对现代企业进行的管理,从系统工程观点来看,就必须综合考察企业系统的客观环境及其对企业的影响,内部子系统和分系统相互之间的关系,企业内部对外界变化产生的总体响应,运用系统工程的分析方法,形成一个经营管理的系统工程,以最大限度发挥企业的整体效益。

3. 控制论

控制论是研究系统管理控制功能的学科,是建立在信息论、系统论、预测技术和自控技术等基础上的一门学科。就企业经营管理范畴而言,其目的在于合理地控制经营与管理过程,发挥系统机能,实现最优目标。现代企业管理控制的基点应以过程控制为手段,以目标控制为目的,对企业经营管理的所有过程实行有机控制,克服随意性、粗放性和无序性。

信息—系统—控制(即所谓 ISC 模式)确立了现代管理的理论基础。由此而发展出的常用现代管理方法有经济责任制、全面计划管理、全面质量管理、全面经济核算、网络技术、优选正交试验法、系统工程、价值工程、市场预测、滚动计划、决策技术、ABC 管理、线性规划、全员设备管理、看板管理、量本利分析、成组技术等多种。这些众多的方法并不是相互孤立地运用于企业管理之中的,而是相互渗透、相互补充、相互制约,以整体形态而作用于企业科学化、现代化管理。要确保这些科学方法得以实施,还必须辅之以经济、法律法规和教育手段。另外,具体方法本身亦存在着不断完善、不断改变、不断淘汰和不断发现新方法的动态过程,不能孤立地、静止地、片面地看待和使用科学方法。

必须强调的是,企业管理从传统方式发展到现代方式,其指导思想产生了质的飞跃,即从注重对“物”的管理变成注重对“人”的管理。各种现代化的管理方法均由人来发现与掌握,企业最终通过人的行为来管理,方法仅是作为人来实施管理的工具,而不能取代人的作用与行为。不能幻想仅靠某些现代化的方法就能取得经营管理的成功。企业必须制定相应的人才战略,发掘人才资源,调动人的积极因素,发挥人与人群的潜力,形成现代企业经营管理的基础和根本保证。

现代管理学的一个重要分支——行为科学,即为将心理学、社会学和人类学等科学技术应用到管理领域,侧重于研究人、人与人群、人的行为和人与社会之间的关系。科学管理的方法必须为人所接受,成为人的自觉行为,而不是机械地、盲目地执行或实施。对各种管理方法的评价与取舍,均以能否充分发挥人和人群的潜力为标准。在企业生产经营管理过程中,必须以发挥人的因素为最基本的指导思想。

另外,在管理方法的运用中,必须严格遵循法律性与政策性原则。所谓法律性原则,就是企业和企业全体员工必须具备高度的法律意识与法制观念。企业必须在法律许可的范围内经营,严格禁止违法行为,完备所有法律手续。任何管理方法的使用和经营管理活动决策必须以合法为前提。所谓政策性原则,就是企业必须主动地关注和了解国家与企业所在地的有关政策与法令,注意对其分析研究,自觉地在其允许的范围内行事。

违背法律性和政策性原则的行为与方法将破坏企业的生存环境,严重影响企业信誉与企业形象,这是我们在制定企业管理方法时所必须遵循的前提。

第三节 管理体系

所谓管理体系,就是企业系统的具体划分模式,以及子系统与母系统,子系统与子系统之间的关系。就现代管理而言,企业总系统可分为经营决策、计划管理、生产经营、过程监控、经济

核算、信息管理和后勤保障等子系统,形成一个围绕企业总目标和宗旨运转的有机体系,其结构参见图 2-2。

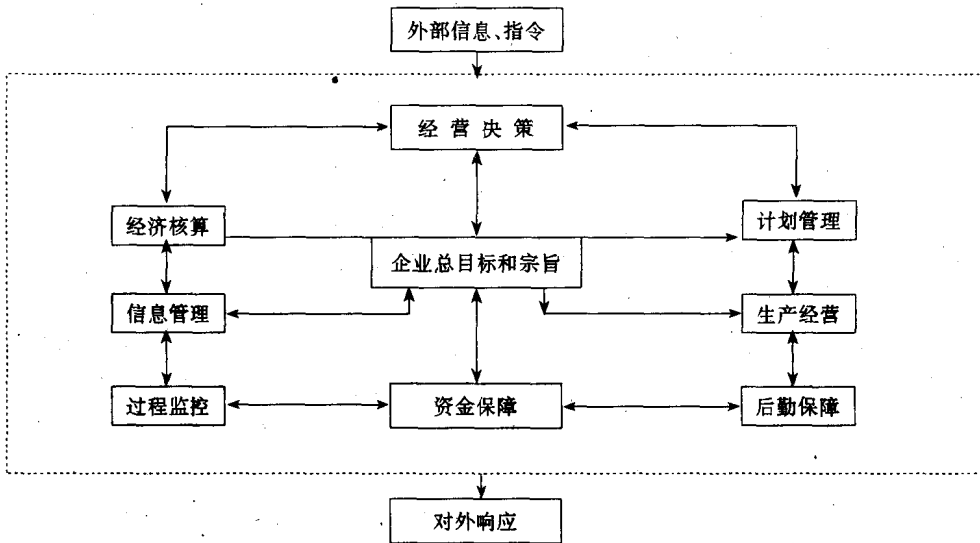


图 2-2 企业管理体系

对企业管理体系的要求是对市场信息的反应要迅捷并呈整体状态,体系本身运转效率高并具备较强的灵活性和应变能力。从系统论观点出发分析,完整的系统对外界变化的反应应该是呈整体状态,也就是说,各子系统对同一信息的反映应该是一致的、协调的和均衡的。如果内部子系统相互间制肘、混乱和不协调,将导致传递信息或指令的通道衰减甚至中断。以汽车运输企业为例,组成各子系统的各部门与机构,如计划决策、运输生产、机务管理、经济核算、资金管理和后勤保障等部门,相互之间应该职责分明,相互配合,相互补充,相互监督。这样,就不会因为由于内部因素不完善因市场信息输入迟滞,混乱甚至错误而产生负面影响。企业管理体系就是研究如何完善和健全企业系统,使企业在市场竞争中能把握信息,反应迅捷,极大地提高企业的竞争实力,保证企业目标得以顺利实现。

第四节 企业经营机制

机制,就是有机体制。企业生产经营机制,可以理解为各子系统之间贯通存在的、必然的、顺理成章的有机联系。这种联系是按人的意志建立起来的,但却可以不在人的干预下运行,人的作用在建立健全系统的有机体制后,仅限于监控其运行,而不需随意干预其运行。在有机体制健全的大系统中,各子系统之间的联系具有科学性、逻辑性和条理性,是企业管理科学性定义的延伸与扩展。而传统管理系统之所以不能建立有机体制,就因为其管理过程是人为的、随意的并且充满了行政命令手段的干预。

科学的企业经营管理机制,可以使管理者从繁忙的事务性工作中解脱出来,把精力集中到科学管理中去,从而不断地创新、改革与完善现有的管理机制,形成企业管理的良性循环。

健全完善的企业生产经营机制包括以下几方面内容:

一、经营目标

所谓企业经营目标,就是企业一切行为的总的奋斗方向。企业经营目标可分为远期和近期