

QICHE YUNSHU QIYE JINGYING GUANLI

汽车运输企业 经营管理

(第二版)

湖南省公路运输管理局 编



人民交通出版社

QICHE YUNSHU QIYE JINGYING GUANLI

汽车运输企业经营管理

(第 二 版)

湖南省公路运输管理局 编

人民交通出版社

汽车运输企业经营管理

(第 二 版)

湖南省公路运输管理局 编

人民交通出版社出版发行

(100013 北京和平里东街 10 号)

各地新华书店经销

新世纪印刷厂印刷

开本:850×1168 $\frac{1}{32}$ 印张:15.75 插页:1 字数:413 千

1984 年 11 月 第 1 版

1995 年 12 月 第 2 版

1995 年 12 月 第 2 版 第 1 次印刷 累计第 3 次印刷

印数:51201—55200 册 定价:22.00 元

ISBN 7-114-02229-8

U · 01535

内 容 提 要

本书详细地阐述了在社会主义市场经济体制下,如何进行汽车运输企业管理的全过程,并着重介绍了汽车运输企业经营管理的特点、企业经营战略与经营决策、运输市场与企业经营、全面质量管理、旅客运输、货物运输、客运站管理、货运站管理、车辆使用管理、财务管理、电子计算机的应用、经济活动分析等内容。可供汽车运输企业各级管理人员及工人使用,并可供大专院校和中等专业学校师生参考。

再版前言

《汽车运输企业经营管理》一书,自1984年出版以来,深受广大读者的欢迎。为了更好地贯彻《国营工业企业转换经营机制条例》,将企业推向市场,使企业成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的商品生产者和经营者,同时也为了顺应广大读者的要求,我们对《汽车运输企业经营管理》一书的内容,全面地进行了修订,删除了与社会主义市场经济理论相悖的一些内容,总结和增加了企业改革的一些新经验,在结构和规模上也进行了调整和扩充,其目的旨在使该书能适应企业改革的需要,内容更加完善和全面,读者能从中得到某些启迪或在自己的工作实践中加以运用,提高企业经营管理水平,最终达到提高企业经济效益的目的。

本书在修订过程中,参考了高等院校等有关教材、科研成果和文献,其书(篇)目在此不再一一列出,谨向原作者致谢。

该书原由彭炳年、童力新、罗昭俊同志主编,参加编写的有:彭炳年、童力新、罗昭俊、曾锋、毛应龙、刘才中、谷幼中、掷铭麓、周宏凯、樊惠剑等同志。参加这次修订撰写的有:彭炳年、童力新、罗昭俊同志,“财务管理”一章由陆国君同志修订撰写,最后由彭炳年同志总纂和审定。刁皆知同志参加了该书修订方案的拟定,并在修订过程中做了大量的组织工作;刘书声同志对修订工作给予了大力的支持。由于参加修订撰稿同志的业务水平有限,特别是企业改革的不断深化,书中缺点和错误难免,望读者批评指正。

《汽车运输企业经营管理》修订小组

目 录

第一章 概论	(1)
第一节 社会主义企业及其管理.....	(1)
第二节 汽车运输在国民经济中的地位和作用.....	(5)
第三节 汽车运输企业经营管理的特点.....	(7)
第二章 企业的领导制度	(10)
第一节 厂长(经理)负责制	(10)
第二节 企业党组织的政治核心作用	(14)
第三节 企业的民主管理	(17)
第三章 企业的思想政治工作	(19)
第一节 思想政治工作的地位和作用	(19)
第二节 企业思想政治工作的任务	(20)
第三节 思想政治工作应遵循的原则	(22)
第四章 企业经营战略与经营决策	(24)
第一节 企业经营与经营战略的意义	(24)
第二节 制订企业经营战略的原则	(25)
第三节 企业经营决策	(26)
第五章 运输市场与企业经营	(34)
第一节 运输市场的特点	(34)
第二节 运输市场经营研究	(36)
第三节 运输市场调查与预测	(39)
第四节 运输市场经营策略	(44)
第六章 计划管理	(47)
第一节 计划管理的概念	(47)
第二节 计划的种类和编制	(50)

第三节	汽车运输生产计划	(55)
第四节	车辆维护与修理计划	(60)
第五节	车站客、货组织发送量计划	(65)
第六节	汽车运输统计	(67)
第七章	全面质量管理	(75)
第一节	质量的含义与运输产品质量的特征	(75)
第二节	运输企业全面质量管理的特征与基本方法	(79)
第三节	质量方针目标管理	(83)
第四节	运输生产过程质量管理	(85)
第五节	企业质量保证体系	(89)
第八章	运输生产过程的合理组织	(93)
第一节	运输生产过程的组织	(93)
第二节	车辆运输生产率	(98)
第九章	汽车行驶安全管理	(110)
第一节	安全生产的方针和管理体系	(110)
第二节	安全生产的规定	(112)
第三节	汽车行驶中的制动问题	(116)
第四节	交通事故的划分和处理	(121)
第五节	交通工程学的研究和应用	(127)
第十章	旅客运输	(131)
第一节	客源调查与运行组织	(131)
第二节	客班汽车的营运方式	(137)
第三节	客运作业程序	(142)
第四节	旅客运输质量	(145)
第十一章	货物运输	(147)
第一节	货物的一般性能、包装和标志	(147)
第二节	货物运输经济调查和运输量预测	(149)
第三节	货物运输的营运方式	(157)
第四节	长大笨重与超限运输	(160)
第五节	危险货物运输	(163)

第六节	鲜活货物运输	(169)
第七节	零担货物运输	(173)
第八节	集装箱货物运输	(178)
第九节	货物运输作业程序	(183)
第十节	货物运输质量	(186)
第十二章	车辆运行调度	(188)
第一节	车辆调度工作的任务和原则	(188)
第二节	调度体制与工作制度	(190)
第三节	车辆运行组织形式和调度方法	(194)
第四节	车辆运行作业计划	(196)
第五节	线性规划在车辆调度工作中的运用	(199)
第十三章	客运站务管理	(208)
第一节	客运站的特性、功能和任务	(208)
第二节	车站的设置、设施和分级	(209)
第三节	车站服务工作	(212)
第四节	乘务和代办站工作	(213)
第五节	车站生产现场组织工作	(216)
第六节	车站票证和营收管理	(218)
第七节	车站后勤服务工作	(218)
第八节	车站营运工作责任制	(219)
第十四章	货运站站务管理	(222)
第一节	货运站的地位、作用、功能和任务	(222)
第二节	货运站站务管理	(224)
第三节	货物运输质量管理	(226)
第十五章	车队管理	(231)
第一节	车队的地位和车队管理的作用	(231)
第二节	车队管理的内容、任务和职能	(233)
第三节	车队的设置和组织形式	(237)
第四节	车队经济责任制	(239)
第五节	分队管理	(243)

第十六章	厂务管理	(245)
第一节	厂务管理的内容.....	(245)
第二节	车辆维护.....	(246)
第三节	车辆修理.....	(254)
第四节	旧件修理.....	(262)
第五节	班组工作.....	(264)
第六节	设备管理.....	(268)
第七节	环境保护.....	(279)
第十七章	车辆管理和使用	(283)
第一节	汽车的分类和编号.....	(283)
第二节	车辆管理.....	(286)
第三节	汽、挂车的装载和汽车拖挂	(294)
第四节	汽车在特殊条件下的使用.....	(296)
第五节	车辆驾驶操作要点.....	(306)
第十八章	汽车燃料管理	(309)
第一节	汽车燃料的种类和选用.....	(309)
第二节	汽车燃料管理.....	(316)
第三节	汽车节约用油的途径.....	(323)
第十九章	汽车轮胎管理	(326)
第一节	汽车轮胎的分类和选用.....	(326)
第二节	汽车轮胎管理.....	(329)
第三节	轮胎的合理使用.....	(334)
第二十章	技术经济定额管理	(338)
第一节	技术经济定额的制订原则和修订.....	(338)
第二节	平均先进定额制订方法.....	(341)
第三节	定额和指标的管理与分工.....	(343)
第二十一章	物资管理	(346)
第一节	物资管理的任务和意义.....	(346)
第二节	物资定额管理.....	(350)
第三节	物资供应计划.....	(352)

第四节	物资采购·····	(356)
第五节	仓库管理·····	(358)
第六节	帐务稽核和资金运用·····	(361)
第二十二章	劳动人事管理·····	(364)
第一节	劳动管理·····	(364)
第二节	人事管理·····	(371)
第三节	企业分配制度和劳动保护·····	(373)
第二十三章	职工全员培训·····	(382)
第一节	职工培训的意义·····	(382)
第二节	职工培训的任务·····	(383)
第三节	职工培训的组织·····	(388)
第二十四章	财务管理·····	(391)
第一节	财务管理的原则和任务·····	(391)
第二节	企业资金的筹集·····	(394)
第三节	投资决策·····	(401)
第四节	流动资产的管理·····	(407)
第五节	固定资产和其他长期资产的管理·····	(412)
第六节	收入、利润和利润分配的管理·····	(415)
第二十五章	运输成本管理·····	(423)
第一节	运输成本的概念·····	(423)
第二节	运输成本管理的要求·····	(426)
第三节	运输成本的预测与计划·····	(428)
第四节	成本控制·····	(437)
第二十六章	全面经济核算·····	(440)
第一节	全面经济核算的概念、内容和方法·····	(440)
第二节	经济核算的组织体系·····	(443)
第三节	班组经济核算·····	(445)
第二十七章	电子计算机的应用·····	(449)
第一节	电子计算机的基本知识·····	(449)
第二节	电子计算机应用的概况·····	(453)

第三节	电子计算机应用的效益·····	(455)
第四节	电子计算机应用的条件·····	(457)
第五节	电子计算机的应用·····	(460)
第二十八章	经济活动分析·····	(465)
第一节	经济活动分析的对象、组织和方法 ·····	(465)
第二节	运输生产分析·····	(470)
第三节	运输成本分析·····	(473)
第四节	营收和利润分析·····	(484)
第五节	财务状况分析·····	(489)
参考文献 ·····		(492)

第一章 概 论

研究汽车运输企业的经营管理,首先要对社会主义企业的性质、基本任务和经营管理的特点,以及汽车运输在国民经济中的地位及其生产的特点,有一个基本的了解。

第一节 社会主义企业及其管理

一、社会主义企业

企业是由一定的劳动力组成,拥有资金、物资、设备、从事生产、流通或服务的自主经营、独立核算的商品生产和经营单位,并具有法人资格,获取盈利的经济组织。它是社会经济活动的基本单位。

企业按照经营范围分,可分为工业、农业、交通运输、商业、金融等企业;按照生产能力、规模大小分,可分为大型、中型、小型企业;按照生产要素在企业总成本中所占比重来分,可分为劳动密集型、知识密集型等企业;按照集资方式来分,可分为独资、合资、股份制企业;按照所有制来分,可分为全民所有制、集体所有制、个体所有制、私营等企业。如进一步细分,在交通运输企业中,又可分为铁路、公路、水运、航空、管道运输企业;在公路运输企业中,还可以分为客运、货运企业等等。本书侧重研究社会主义公有制(全民、集体)公路运输企业的经营管理。

社会主义国有企业是以生产资料公有制为基础,按照所有权和经营权相分离的原则,企业生产资料属于代表全民利益的国家所有。国家通过承包经营责任制、租赁经营责任制、股份制等经营

形式,使企业拥有经营自主权,对企业的财产享有占有、使用、依法处置的权利。它与资本主义企业有着本质的区别,主要区别是:社会主义企业虽然也是由一定的劳动力组成,但劳动者已不再是商品,而是企业的主人;社会主义企业虽然也是一个独立的商品生产和经营单位,进行自主经营,但当有指令性计划时,必须保证国家计划的完成;社会主义企业要讲究经济效益,获取利润,但要从满足社会需要出发;社会主义企业虽然具有商品生产者独立的经济利益,但同时要讲究社会效益。为国家提供更多的财政收入,企业的局部利益要和国民经济的整体利益相结合,正确处理国家、企业、职工个人三者的利益关系。我们只有对社会主义企业的这些基本特点有了认识,才能坚持社会主义的经营方向,搞好社会主义企业经营管理。

社会主义企业的基本任务是:企业必须以尽量少的人力、物力、财力的消耗,为社会提供尽可能多的价廉物美的产品或劳务,最大限度地满足社会日益增长的物质文化生活需要;同时,要讲究经济效益,创造更多利润,为国家增加税收,为企业增加积累,扩大再生产,为职工增加收入,不断改善职工的物质文化生活;三是企业要加强社会主义精神文明建设,培养有理想、有道德、有文化、守纪律的职工队伍。

二、社会主义企业管理

管理是社会化大生产的需要,是劳动过程的协作性质引起的。企业管理就是对企业的生产、经营、技术等经济活动进行计划、组织、指挥、协调和监督,使企业的产品(劳务)适应市场的需要;使企业各个部门、各个生产环节和各方面的工作协调进行;使企业的人力、物力、财力得到合理使用,从而达到优质高产、低消耗、多品种、高效率的目的。

企业的经济活动是在一定生产关系的基础上进行的。它一方面是生产力活动的组织者,另一方面又是一定社会生产关系的体现者。所以企业管理具有两重性,一是属于组织好生产力方面与生

产技术相关联的性质,叫管理的自然性;二是从调整生产关系和改革上层建筑方面来促进生产力的发展,这种与生产关系和社会制度相联系的管理性能,叫管理的社会性。我们在进行企业管理时要从这两重性入手。

正确认识企业管理的两重性,对于正确认识资本主义企业管理有着十分重要的意义。资本主义企业的生产是建立在社会化大生产的基础上的,有一套组织管理社会化大生产的经验,具有生产性的一面;同时资本主义企业又是建立在生产资料私有制的基础上的,又具有剥削性的一面。资本主义企业管理的生产性和剥削性,决定了我们对待资本主义企业管理的经验,既不能一概否定,也不能一概肯定,要进行分析研究。对于资本主义国家的先进的科学技术、经营管理方法等,我们要学习、吸收;对于其腐朽、丑恶的东西。必须坚决摒弃。总之,对于人类社会的一切文明成果,我们要博采众长,兼收并蓄,为我所用。

社会主义企业管理是无产阶级掌握了政权,有了企业以后产生的,主要特点有:

1. 社会主义企业管理的国家性。企业是国家的一个经济组织细胞,企业财产所有权属国家,必须接受国家的统一领导,服从国家的政策法规;但是,企业又是一个独立的经济核算单位,拥有经营自主权,并且是局部劳动者(企业职工)利益的代表,要在发展生产的基础上,注意和改善本企业职工的生活。因此,一方面要承认企业的独立性和自主权,一方面又不能允许企业在经营管理上各自为政,各行其是。社会主义企业管理的国家性,主要表现在:(1)企业的设立和发展,必须服从国民经济发展的要求,满足市场的需要;(2)企业必须接受国家经济计划的领导,保证完成国家下达的指令性计划;(3)企业必须按照国家的统一规定,缴纳税费,合理分配企业的经济收入;(4)企业必须执行国家的经济政策,遵守国家的经济法令。总之,社会主义企业要在这四个前提下,走向市场,加强经营管理,发挥主动性和积极性,否则就会出现生产的无政府状态,社会主义制度的优越性也就得不到充分的发挥和体现。

2. 社会主义企业管理的民主性。民主性是指企业职工在党的领导下,按照国家法律规定,通过职工代表大会和其它形式,参与企业管理,决定企业经营管理中的重大问题,对企业管理人员实行有效的监督,行使当家作主的权力。这是资本主义企业无法比拟的。尽管现代一些资本主义企业被迫采取某些民主管理形式,如实行“职工参与管理制”等,但这些并不是真正的民主管理。因为资本主义企业是按资本的多少来决定权力的大小,企业的管理权完全操纵在资本家手中。只有社会主义公有制企业,劳动者才能成为企业的主人,享有真正的民主管理权。

3. 社会主义企业管理的群众性。所谓群众性是指企业实行全面管理,全员管理,职工群众人人参加管理。由于科学技术的发展,生产趋向自动化、联动化和生产过程集约化,生产效率不断提高,企业规模不断扩大,企业管理不但日益复杂,而且要求反映准确、处理及时,并有高度的预见性,因而要求企业对其经济活动进行全面管理。全面管理是企业经济活动全过程的管理,它要求企业各部门都为共同的经营管理目标而发挥作用,要求企业的每一个职工都从各自的岗位上去关心和参与管理。因此,全面管理又必然是全员管理。这是企业生产的客观要求,社会主义制度又为这种管理提供了可能性。

4. 社会主义企业管理的科学性。所谓管理的科学性是指按客观规律进行管理。社会主义企业是党领导的,有一条辩证唯物主义的思想路线,能使我们认识客观规律,并按客观规律进行科学管理。科学管理主要表现在两个方面:一是生产按科学技术发展的规律,并运用科学技术成果进行科学管理;二是按社会主义经济规律,包括社会主义基本经济规律、有计划按比例发展规律、价值规律、按劳分配规律等进行管理。规律是客观的,只有认识规律,并按规律组织生产,才能以最少的人力、物力、财力的消耗,取得最好的经济效益。

除上述四个方面,社会主义企业管理的另一个重要特点,就是要加强思想政治工作。我们一定要从这些基本点出发,千方百计地

管理好企业,以增强企业的活力和发展后劲。

第二节 汽车运输在国民经济中的地位和作用

交通运输业的兴起和发展,是社会生产力和分工不断发展的必然结果,是伴随社会生产力和商品交换的发展而发展起来的,是与社会生产力水平相适应的。它贯穿于社会生产和流通的全过程,是国民经济的重要物质生产部门和基础之一,具有十分重要的地位和作用。

一、在国民经济中的地位

1. 运输业是国民经济的重要物质生产部门。从生产过程的运输来看,它是生产赖以进行的条件,是生产过程的重要组成部分;从流通过程的运输来看,它是生产过程的继续和完成,是社会再生产的不断进行和扩大的必要条件,是社会生产的终极目的,产品效用的实现。可见,运输是产品从生产领域到流通领域的纽带和桥梁。

2. 运输业参与了社会产品和国民收入的创造。运输生产虽然不能创造新的实物形态物质产品,产品的数量不增加,产品的使用价值也不发生变化,但产品在“位移”的过程中所消耗的生产资料的价值和运输工人劳动所创造的价值,均要转移和追加到运输产品上去。这种转移和追加的价值,增加了国家的财政收入。

3. 保证了社会正常的生活秩序和工作秩序。运输活动是社会生存和发展的必要活动之一,特别是现代社会,如果没有相应发达的交通运输业,社会生产活动将无法进行,人们的正常工作和生活将会受到严重的影响。

4. 交通运输业占用了大量的人力、资金,消耗了大量的能源和物资。我国运输业从业人员约占全国职工总数的8%;运输设备的投资约占全国国有企业固定资产总额的18%,资金占用很大;能源和物资消耗也相当可观,如汽车运输业每年消耗的汽油约占

年产量的 90% 左右。

二、在国民经济中的作用

1. 为沟通全国各族人民之间在政治、经济、文化、物资诸方面的交流,增进各族人民之间的团结,维护国家的统一,巩固人民民主专政,创造了条件。我国幅员辽阔,在 960 万平方公里的领土上,居住着五十多个民族,我们借助四通八达的交通网,沟通了各民族之间的交流,将首都北京和各省市自治区以及边陲城乡联结成一个统一的有机整体的社会主义大家庭。

2. 促进了工农业生产和国民经济的发展。交通运输业担负着生产过程在流通过程中继续的任务,保障着工业、农业和国民经济其他部门之间、地区之间、企业之间、城乡之间的经济联系和协作,将工业产品和日常用品运往广大农村,又将农村产品及时运递城市和工矿区,这对于发展经济,繁荣市场,保障供给,促进国民经济的发展,发挥了“先行官”作用。

3. 巩固和加强了社会主义祖国的国防。战时,运输工具是决定战争胜负的主要因素之一。“兵贵神速”,“兵无辎重则亡”。它在调整兵力,保障武器、弹药、后勤给养,争取战争主动权等方面,起着重要作用。历史经验证明,交通运输业对于加强和巩固国防,保卫改革开放事业和“四化”建设的顺利进行,具有巨大的政治意义和军事意义。

4. 能够不断满足人民物质文化生活和旅行的需要。现代人类社会的衣、食、住、行、用等诸方面,都与交通运输休戚相关。随着我国综合国力的增强,社会生产力的发展,人民生活水平的提高,必然带来交通运输业的大发展。据统计,1992 年全国交通运输部门公路运输完成的货物周转量 3500 亿吨公里,比 1991 年增长 2%;完成的旅客周转量 3030 亿人公里,比 1991 年增加 5.5%,尽管因运价比例不合理和路况标准低,影响了公路运输优势的发挥,但还是比较好地满足了人民物质文化生活和探亲访友、旅游等日益增长的需要。