

汽车运输企业 经营管理

湖南省汽车运输管理局 编

F540.5
9
3

QICHE YUNSHU QIYE
JINGYING GUANLI

汽车运输企业经营管理

湖南省汽车运输管理局 编

赠 阅

交通部人民交通出版社



民交通出版社

B185902

内 容 提 要

加强经营管理,是汽车运输企业提高经济效益的根本途径。本书详细介绍了汽车运输企业的领导制度与管理机构,运输生产过程的组织,计划管理,客、货运输及调度,安全及站务管理,车辆、车队及运行材料管理,汽车保养修理及设备管理,技术管理及定额管理,物资、财务、劳动、成本管理及经济核算等现行方法和经验,内容系统实用。

本书可供汽车运输企业各级管理人员及工人使用,亦可供大专院校和中等专业学校汽车运输专业师生参考。

汽车运输企业经营管理

湖南省汽车运输管理局 编

人民交通出版社出版

新华书店北京发行所发行

各地新华书店经售

人民交通出版社印刷厂印

开本: 787×1092 1/32 印张: 12.375 字数: 262 千

1984年11月 第1版

1984年11月 第1版 第1次印刷

印数: 0001—37,100册 定价: 1.65元

前 言

加强经营管理,提高经济效益,是企业的中心任务。本书是在初步总结汽车运输企业经营管理的做法和经验的基础上,参考交通院校的有关资料编写而成的,在内容上,力求做到理论和实践、提高和普及相结合。本书初稿完成后,经过了两期教学试用,又专门召开了有工程师、会计师和有关行家参加的审稿会议,会后做了进一步的修改。但由于编者水平有限,时间较为仓促,调查研究和掌握的材料不够,难免存在不足和错误,特别是企业改革不断发展,书中内容有与实际不相适应的地方,敬请读者批评指正。

本书由彭炳年、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、柳铭麓、周宏凯、樊惠剑同志。

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	4
第三节 汽车运输企业经营管理特点	6
第二章 企业的领导制度与管理机构	9
第一节 厂长（经理）负责制	10
第二节 企业中党组织的职责	12
第三节 企业的民主管理	13
第四节 企业的职能机构	14
第三章 企业的思想政治工作	17
第一节 思想政治工作的地位和作用	17
第二节 思想政治工作的任务	19
第三节 思想政治工作应遵循的原则	21
第四章 职工全员培训	23
第一节 职工培训的意义	23
第二节 职工培训的任务	24
第三节 职工培训的组织	30
第五章 计划管理	32
第一节 计划管理的任务和原则	33
第二节 计划的种类和编制	36
第三节 汽车运输生产计划	41
第四节 车辆保养与修理计划	47
第五节 汽车客、货组织发送量计划	53
第六节 汽车运输统计	55

第六章 运输生产过程的合理组织	64
第一节 运输生产过程的组织.....	64
第二节 车辆运输生产率.....	70
第七章 汽车行驶安全管理	82
第一节 安全生产的方针与组织领导.....	82
第二节 安全生产规定.....	85
第三节 汽车行驶中的制动问题.....	90
第四节 事故的划分和处理.....	94
第五节 加强交通工程学研究,降低交通事故.....	99
第八章 旅客运输	102
第一节 客源调查与运行组织.....	102
第二节 客班汽车的营运方式.....	108
第三节 客运作业程序.....	110
第四节 旅客运输质量.....	114
第九章 货物运输	116
第一节 货物的一般性能、包装及标志.....	116
第二节 货物运输经济调查和货源组织.....	130
第三节 货物托运计划与合同运输.....	132
第四节 货物运输的营运方式.....	134
第五节 危险品货物运输.....	138
第六节 货物运输作业程序.....	142
第七节 货物运输质量.....	145
第十章 车辆运行调度	147
第一节 车辆调度工作的任务和原则.....	148
第二节 调度体制与工作制度.....	149
第三节 车辆运行组织形式和调度方法.....	154
第四节 车辆运行作业计划.....	157

第五节	线性规划在车辆调度工作中的运用	160
第十一章	车站站务管理	169
第一节	车站的基本任务和站点设置	169
第二节	车站服务工作	173
第三节	乘务和代办站的工作	174
第四节	车站生产现场组织工作	176
第五节	车站票证及营收工作	178
第六节	车站后勤服务工作	179
第七节	车站营运工作责任制	181
第十二章	车辆管理和使用	183
第一节	汽车的分类和编号	183
第二节	车辆管理	186
第三节	汽、挂车的装载和汽车拖挂	196
第四节	汽车在特殊条件下的使用	198
第五节	车辆驾驶操作要点	205
第十三章	车队管理	208
第一节	车队的基本任务	208
第二节	车队的设置和组织	210
第三节	领车责任制	212
第四节	分队工作	213
第十四章	汽车燃料管理	214
第一节	汽车燃料的种类和选用	215
第二节	汽车燃料管理	222
第三节	汽车节约用油的途径	226
第十五章	汽车轮胎管理	229
第一节	汽车轮胎的分类和选用	230
第二节	轮胎管理	233

第三节	轮胎的合理使用	237
第十六章	汽车保养和修理	241
第一节	汽车保养	242
第二节	汽车修理	250
第三节	挂车修理	258
第四节	旧件修理	259
第五节	汽车保修质量管理	261
第十七章	设备管理	264
第一节	设备管理和管理机构	265
第二节	设备的分类和编号	266
第三节	设备的选择和使用	270
第四节	设备的保养和修理	273
第五节	设备维修的经济指标	274
第六节	设备的台帐、卡片和技术档案	276
第七节	设备的保管、迁移、调拨和报废	278
第八节	设备的事故分析和处理	279
第九节	设备的改造与更新	280
第十八章	技术经济定额管理	282
第一节	技术经济定额的制订原则和修订	283
第二节	平均先进定额制订方法	285
第三节	定额和指标的管理与分工	288
第十九章	技术管理	291
第一节	技术管理的基本任务和指挥系统	291
第二节	挖潜、革新、改造	293
第三节	科技情报工作	295
第四节	环境保护	296
第二十章	物资管理	299

第一节	物资管理的任务和意义	300
第二节	物资定额管理	304
第三节	物资供应计划	308
第四节	物资的采购	311
第五节	仓库管理	314
第六节	帐务稽核和资金运用	318
第二十一章	劳动管理	321
第一节	劳动定额和编制定员	322
第二节	劳动组织	329
第三节	工资和津贴	332
第四节	劳动工资计划和统计	334
第五节	劳动保护和劳动保险	340
第二十二章	财务管理	342
第一节	财务管理的主要任务	343
第二节	资金管理	345
第三节	营业收入管理	355
第四节	利润管理	360
第二十三章	成本管理	364
第一节	运输成本的计算内容	365
第二节	运输成本的预测与计划	366
第三节	成本控制	370
第四节	成本分析	372
第五节	应用价值分析降低运输成本	374
第二十四章	经济核算	378
第一节	经济核算的内容	379
第二节	经济核算的组织领导	381
第三节	班组经济核算	382

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

企业是由一定劳动力组成和拥有资金、生产工具及原材料等，从事生产或流通的经济组织。它必须进行独立经济核算，讲究经济效益。

社会主义企业是以生产资料公有制为基础的，与资本主义企业有着本质的区别。其主要区别是：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单位，但它必须服从国家计划的领导，同时又具有相对的独立性；社会主义企业要讲究经济效益，取得利润，但它是以满足社会需要为前提，以此求得企业的生存和发展；社会主义企业虽然具有商品生产者独立的经济利益，但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、职工个人三者的关系，并在发生矛盾时，局部利益要服从整体利益。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。

社会主义工交企业的基本任务是：企业必须全面完成国家计划，以尽量少的人力、物力、财力的消耗，为社会提供大量价廉物美的产品（或提供劳务），最大限度地满足社会日益增长的物质文化生活需要；并且，要讲究经济效益，创造更多利润，为国家增加积累，以便扩大再生产，不断改善企业职工的生活。同时，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。企业管理就是对整个企业生产、技术、经济活动进行计划、组织、指挥、协调和监督，使企业各个部门、各个生产环节和各方面的工作协调起来，使企业的人力、物力、财力得到合理使用，达到优质高产、低消耗、多品种、高效率的目的。

企业的生产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，生产的目的是为了利润，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，在借鉴时应进行分析研究。

社会主义企业管理，是从无产阶级夺取政权，掌握了现代工业以后产生的。其主要特点有：

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，必须接受国家计划的统一领导，服从国家的政策法令；但是，企业又是一个独立的经济单位，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，我们一方面要承认企业的独立性和自主权，另一方面又不能允许社会主义企业在经营管理上各自为政，各行其是，只能在国家统一领导下充分发挥自己的主观能动性。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，必须服从国民经济有计划按比例发展的要求；（2）企业必须接受国家经济计划领导，并保证优先完成国家计划；（3）企业必须执行国家经济政策，遵守国家经济法令；（4）企业必须按照国家的统一规定，合理分配企业的经济收入。总之，社会主义企业要在这四个前提下，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发挥。

2. 社会主义企业管理的民主性。这种民主性是指企业职工在党的领导下，按服国家法律规定，通过职工代表大会和其它形式，参加企业管理，行使当家作主的权力。企业职工有权决定企业经营管理中的重大问题，有权对企业管理人员实行有效的监督。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和劳动者成为企业的真正的主人，才是真正的民主管理。

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管理目标面发挥作用，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，取得最好的经济效果。

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。

第二节 汽车运输在国民经济中的地位

社会分工和产品交换是社会活动的需要。流通过程的运输是完成从产品生产到消费的总生产过程中不可缺少的一环

节。没有运输就没有从产品生产到消费的整个社会生产过程的终结，也就不可能实现再生产。此外，运输与人民的物质、文化生活的关系极为密切，对国家的政治、军事、外交等方面也极重要。因此，交通运输是国民经济中的一个重要组成部分，是国民经济发展的支柱之一。

汽车运输是现代运输中重要的运输形式之一。其特点是：公路建设的投资远较其它运输建设少，技术要求和地形要求也较其它运输建设低，特别是农村简易公路可以遍地开花。汽车的技术速度虽然较火车、飞机低，但就整个交通运输工具的速度而言，还是较为迅速的。火车、飞机、轮船不能离开站、场、码头、轨道、航线、河道而运（航）行，而汽车运输只要具备了道路条件，就能取货、接人上门，送货、送人到家，实现门到门的直达运输，并为其它交通运输起集散旅客、货物的作用。特别是农村、山区，铁路、航空不能普遍建设，轮船又受河道限制，只有汽车能适应这种条件，担负运输任务。这是其它现代运输工具所不及的。

社会主义汽车运输企业生产的目的是，主要是使货畅其流，物尽其用；同时，保证人民安全、及时、经济、方便舒适地旅行，最大限度地满足社会物质、文化生活的需要。根据汽车运输特点，应以中、短途运输为主，面向农村、山区、边疆，并自觉地为铁、水、航运集散物资、旅客。

汽车运输对于发展农业生产，改善人民生活，特别是繁荣农村经济，起着极为重要的作用。它不仅沟通了城乡物资交流，满足了人民的需要，而且缩小了工农业产品的剪刀差。

可见，汽车运输无论在工、农业生产，人民生活，沟通城乡物资、文化，繁荣农村经济等方面，都是不可缺少的运输形式。它在交通运输体系中，在国民经济建设中，都有重要的地位。

不可否认，汽车运输与其它现代运输形式比较，也有许多不足之处，主要是消耗大、成本高、载重量小、运行持续性差。但只要注意扬长避短，加强经营管理，增强技术装备，降低运输成本，这些不足之处是完全可以改善的。

第三节 汽车运输企业经营管理特点

经营就是筹划营谋，管理就是依据决策所作出的方案，对企业的生产、经济活动，进行计划、组织、指挥、协调和监督。经营与管理相辅相成，相互促进，同一目的。

企业的经营与管理，涉及企业的生产目的、发展方向，关系企业的发展规模、经济效益，是一个影响企业全局的重大问题。特别是随着生产的迅速发展，各项制度的改革和实行计划调节与市场调节相结合而以计划调节为主的原则，以及运输市场由独家经营变为多家经营后，科学地进行管理就更为重要。因此，企业的经济活动，应从以生产为中心，迅速转到以经营管理为中心上来。

经营的核心是决策。决策是企业为了达到一定的目标作出多种方案，从中选择出最优方案的过程。正确的决策方法，是深入调查研究，坚持实事求是，做到“全面、比较、反复”，并从整体而不是从局部、从长远而不是从眼前去权衡问题，决定问题。

汽车运输企业的经营决策，除要从社会主义企业的生产目的——满足社会不断增长的物质文化生活需要，提高社会经济效益和企业经济效果出发外，还必须根据汽车运输生产的特点。因此，在研究汽车运输企业的经营管理时，必须了解汽车运输生产的特点。

一、汽车运输生产是一个生产与销售同过程进行的生产。它靠提供劳务来满足社会需要。这一生产特点，就决定汽车运输企业既是一个生产性的企业，又是一个带有商业服务性的企业，企业的这种生产和服务的两重性质，决定企业的领导者要一手抓生产，保证生产过程的顺利进行；一手抓经营，提高服务质量。而着眼点还必须放在提高服务质量，搞好经营，增加营业收入上。就是说，经营范围要广，服务质量要高，企业才有信誉。只有这样，才能满足社会和人民对于运输的需要，才能促进企业的生产发展，从而保证企业的经济效益。因此，企业的站、队设置，营运线路开辟，班期安排，运力增减，以及其它生产活动，都要从适应货物和旅客的流量、流向、流时和如何方便货主、旅客的需要出发。企业满足社会需要和获得经济效益是相辅相成、辩证统一的。

二、运输业是一个特殊的物质生产部门。它的发展速度和规模，其中包括运力的多少、装备的水平、运量的构成、站点的设置等，都取决于工农业生产的发展速度、人民生活改善状况及其对运输的要求。此外，汽车运输企业的生产还受到国民经济各部门的制约，如燃料、轮胎、汽车制造、公路建设等。因此，在确定企业发展规模时，切不可主观决定问题，而要从整个国民经济的全局和人民生活的状况以及与汽车运输生产紧密相联的部门的实际出发。

三、运输生产既不创造新的实物形态，又不创造新的使用价值，若在生产过程中不注意安全质量，就会破坏原有的实物形态，降低原来的使用价值，甚至会造成人身伤亡。运输安全质量，不仅是一个经济问题，而且是一个关系人民生命财产安全、影响社会主义企业信誉的政治问题。因此，安

全质量问题是汽车运输企业经营管理中的第一重要问题。

四、汽车运输生产过程是一个由一系列相互衔接、彼此紧密联系的部门进行大协作的过程。企业的经营管理在决策时，一定要注意协调各部门之间的关系，要把经营部门、车辆运行生产部门、保修部门，即：车站、车队、厂场协调成为一个有机的整体。车站要充分发挥主动性、积极性，将经营搞活；车队要服从经营的需要，按计划具体组织车辆安全运行；保修厂场要作经营部门的坚强后盾，提供安全、质好、量多的运力。它们之间的关系，既职责各异，又目标相同，不可分割。另外，汽车运输生产的流动性、分散性，使得生产不可避免地在二级企业间互相穿插交织进行，对二级企业的内部单独核算在营收和经济效益上必然产生一些不利于生产的问题，影响车辆运效，影响全企业的经济效益。因此，企业的经营决策，要在协调二级企业和三大基层之间的关系上（如核算方法、分配等）想办法，作文章，不断提高车辆生产率，使企业取得最佳的经济效果。

五、各生产环节之间的适当比例关系，是机械化高效率生产的客观要求，是使生产连续进行的保证。汽车运输生产是以汽车为主要生产工具的多环节、多工种的联合作业，内部生产结构有科学的比例关系。如：运力与劳动力的比例，运力与保修能力的比例，运力与站房、仓库建设的比例，运力的增加与后勤保障工作等之间的比例等等。其中任何一个比例的失调，都要影响生产，甚至使生产停顿，并影响企业的经济效益。因此，经常注意各环节之间的比例关系，解决好内部生产结构上的不平衡，乃是企业经营管理中的一个重要问题。

六、汽车运输企业生产的特点是流动分散、点多面广，