

机动车维修企业管理

陈 铮 吴德才 编著
汪元成 刘传信



青岛海洋大学出版社

32
F407
2
7

机动车维修企业管理

陈 峥 吴德才 编著
汪元成 刘传岱

审 定：张树臣

YAH446



3 0087 8708 1

青岛海洋大学出版社



B 059776

机 动 车 维 修 企 业 管 理

陈 峥 吴德才 编著
汪元成 刘传岱

※

青岛海洋大学出版社出版

青岛市鱼山路5号

邮政编码：266003

新华书店发行

青岛海洋大学印刷厂印刷

※

1991年4月第1版 1991年4月第1次印刷

32开本 (850×1168毫米) 16印张 400千字

印数 1—5000

ISBN 7—81026—198—3/T·4

定价：7.00元

序 言

机动车是多种科技产物的综合体。近十年来,面临着能源、物价、安全性、舒适性、废气排放、噪音控制等一系列社会和经济问题的严重挑战。在技术进步的巨大推动下,特别是由于电脑时代的来临,使机动车工业发生了革命性的变化。更为安全、可靠、节能、价廉、舒适、低污的新型机动车的不断涌现,不仅大大增加了机动车维修作业的难度,也给机动车维修企业管理带来了一系列新的问题。为了满足这种日益紧迫的社会需求,提高维修质量,充分发挥其特有的经济效益和社会效益,促进全行业的技术进步和科学管理,保证机动车维修企业的健康发展,编者编写了《机动车维修企业管理》试用教材。几经试用,深受广大读者和学员欢迎。在实践的基础上,本教材进行了多次修改,现已趋完善。

机动车维修企业隶属于工业企业,基本上遵循工业企业管理的一般规律,由于它又具有交通运输业和服务性行业的特点,所以,机动车维修企业管理又具有一种特有的规律。

本书除对一般工业企业管理的规律、原理及方法进行讲授外,又针对机动车维修企业生产及维修过程的单件或小批量、生产调度复杂、技术人员流动性大、技术和设备更新快等特点,详细介绍了有关的管理原理及方法,有很强的针对性和实用性。

由于水平所限,有些论述难免有不当及疏漏之处,恳切希望有关专家、学者及工作在机动车维修企业的同行们提出宝贵意见。

张树臣

1991年1月

目 录

第一章 社会主义工业企业管理概论

社会主义工业企业·····	(1)
企业管理概论·····	(10)
工业企业的领导制度及管理组织·····	(22)
我国的机动车维修企业·····	(41)

第二章 生产管理

生产管理概述·····	(55)
机动车维修作业·····	(64)
机动车维修企业的配件生产与旧件修复·····	(99)
生产指挥系统与生产调度工作·····	(107)
网络计划技术与工序流程图·····	(111)

第三章 全面质量管理

全面质量管理概述·····	(144)
全面质量管理基本方法·····	(148)
产品质量计划和质量分析·····	(205)
产品质量检查·····	(210)
目前我国机动车保修企业普遍采用的检验方式·····	(216)

第四章 科学技术管理

科学技术管理概论·····	(224)
技术的类型、结构、配套与寿命周期·····	(232)

标准化管理	(245)
工艺管理	(262)
计量管理	(273)
技术档案管理	(285)
技术革新与技术引进	(289)
价值工程	(296)
人才培养	(311)

第五章 设备的综合经营管理

设备综合经营管理及其内容和任务	(325)
设备的购置与汽车大修企业的设备条件	(334)
设备的使用、维护与修理	(342)
设备的改造与更新	(357)
设备的经营工作	(360)
机动车检测设备	(364)
检测技术的发展动态	(373)

第六章 物资管理

物资管理的任务	(378)
物资的分类	(380)
物资供应计划	(381)
物资消耗定额	(385)
物资储备定额	(388)
仓库管理和物资节约	(389)

第七章 劳动管理

劳动管理的主要任务	(395)
劳动生产率	(395)

劳动组织与劳动竞赛·····	(403)
劳动定额与编制定员·····	(408)
安全操作规程·····	(415)
文明生产与环境保护·····	(416)
工资与奖励·····	(418)
劳动保险与职工福利·····	(426)
聘用人员的管理·····	(428)

第八章 财务管理

概论·····	(432)
固定资金的管理与核算·····	(441)
流动资金的管理与核算·····	(456)
修配成本的管理与核算·····	(471)
专项资金的管理与核算·····	(478)
税金·····	(483)

第九章 经济核算

经济核算及其原则·····	(489)
全面经济核算·····	(491)
机动车修理企业的经济核算·····	(494)

第一章 社会主义工业企业管理概论

机动车维修企业是我国社会主义工业企业的一个重要组成部分，它和其他一些工业企业一样，在管理上遵循着社会主义工业企业管理的基本规律与基本原则。因此，在探讨机动车维修企业管理的具体内容之前，有必要了解和掌握这些具有普遍指导意义的基本知识和基本理论。

第一节 社会主义工业企业

社会主义工业企业管理的对象是企业。全面、正确地认识社会主义工业企业，这是研究社会主义企业管理的立足点和出发点。

一、工业企业的基本概念

企业是从事生产、流通及服务性活动的经济单位。企业与工厂不完全相同，工厂是一个生产技术单位，是劳动分工的一个环节。企业不仅是一个生产技术单位，而且是一个经济组织，它不仅要生产一定的产品或提供一定的劳务，而且必须以收抵支，取得盈利。企业必须以生产经营活动作为自己的主要任务。有的工厂本身就是一个独立的企业（叫单厂企业），有的企业则是由许多工厂组成的（叫多厂企业）。

工业企业是指采伐、搜集自然资料和对原料进行加工的物质生产单位。可以分为采掘工业和加工工业两大类。采掘工业是以大自然作为劳动对象的部门，例如：采矿工业、森林工业、捕捞

工业等。加工工业是对采掘工业或农业的产品进行加工或对加工出的产品进行再加工和修理的部门，例如：冶金工业、机械工业、纺织工业、机动车修理工业等。

二、我国社会主义工业企业的分类

社会主义工业企业可按不同的标志予以分类。

（一）按企业的所有制形式分类

我国工业企业的生产资料的所有制形式，主要有全民所有制和集体所有制。全民所有制的生产资料归全体人民所有，它在整个国民经济中处于主导地位。集体所有制的生产资料和产品属于一定范围内的劳动者共同所有。上述两者都是社会主义性质的企业。

此外，我国存在和还要适当发展的个体、中外合营、中外合作、外商独资等企业，都是作为社会主义工业企业生产经营的附属或补充，是必要的和有益的。

（二）按企业的生产规模分类

社会主义工业企业按其生产规模的大小，可分为大型工业企业、中型工业企业和小型工业企业三类。工业企业的生产规模，主要体现在企业生产的生产能力、机器设备的数量、固定资产原值和职工人数四个方面。因此这四个方面也就成为划分企业生产规模的标准。由于企业的生产成果是产品，在一定时期内（一般为一年）生产的产品数量，能较好地说明企业规模的大小，所以我国划分工业企业生产规模的主要标准是产品的生产能力。例如：汽车制造厂，年产能力在五万辆以上的为大型企业，五千辆至五万辆之间的为中型企业，低于五千辆的为小型企业。

另外，也有些行业的生产规模按设备数量划分。例如，棉纺织厂，纱锭数量在10万锭以上的为大型企业，5万锭至10万锭之间的为中型企业，低于5万锭的为小型企业。

通用设备制造及维修行业，由于产品及设备的复杂性，一般按固定资产原值来划分规模。固定资产原值在3千万元以上的为大型企业，8百万至3千万之间的为中型企业，低于8百万的为小型企业。

以职工人数多少作为划分企业生产规模的标准，在机械化、自动化水平较高的企业里是不适宜的，因此它在我国已不再采用。

（三）按企业的经营方式分类

过去，我国社会主义工业企业的经营方式比较单一，全民所有制企业由中央或地方政府经营，集体所有制企业由集体经营。随着经济管理体制改革的发展，现在已出现了多种的经营方式，主要有：

1、国家所有，国家经营。即不仅企业的生产资料和产品归国家所有，而且由国家委派厂长，在国家计划直接指导下，进行企业的生产经营活动。

2、国家所有，集体经营。即企业的生产资料归国家所有，而由企业劳动者集体经营。企业的厂长可由国家委派，也可由企业招聘或民主选举，但均须经政府主管部门批准任命。

3、国家所有，个人经营。即企业的生产资料归国家所有，由国家承包给个人经营。承包者负责向国家交纳利润和税金。企业的生产经营活动全部由承包者自主进行。这种经营方式在一些小型企业，特别是提供工业性劳务的企业比较多。

4、集体所有，集体经营。企业的生产资料和产品归劳动者集体共同所有，并由劳动者民主选举或招聘厂长，负责领导企业的生产经营活动。企业除按章纳税外，一切劳动成果均由企业集体支配和使用。

5、集体所有，个人经营。即集体所有制工业企业承包给个人经营。承包者除向国家纳税外，还要向企业的集体所有者提交

利润和执行其他有关的承包条件。

6、合资经营。由两个以上全民所有制企业、集体所有制企业或社会主义企业与国内外其他投资者，相互之间以资金、机器设备或技术专利、通过协议而联合经营的企业。一般由企业的董事会任命经理（厂长）负责领导企业的生产经营活动。

三、社会主义工业企业的特征

社会主义工业企业即社会生产力的担当者，又是生产关系的体现者，探讨社会主义工业企业的特征应从生产力和生产关系两个方面入手。

（一）生产力方面的特征

工业企业经历了资本主义的简单协作、工场手工业和大机器工业三个阶段，才逐步发展为社会化大生产的现代工业企业。无产阶级革命胜利后，没收和改造资本主义工业企业，从而建立和发展了社会主义工业企业。工业企业生产技术的发展是有连续性的，不会因所有制和社会制度的变更而改变。所以，社会主义现代工业企业同资本主义现代工业企业在生产力方面基本相同，都是建立在社会化大生产、应用现代生产技术和基础之上的企业。这与手工业企业根本不同。

1、社会化大生产要求社会主义工业企业必须实行广泛的专业化协作。

社会化大生产在全社会范围内实行劳动分工，社会分工发展的结果是把社会生产分解为若干独立的专业化生产单位。而专业化越发展，工业企业相互之间以及工业企业同农业、商业、交通运输业以及国民经济其他部门之间的相互依赖性也越高。因此，社会主义工业企业发展的必然趋势是实行广泛的专业化协作。

2、生产过程中尽可能广泛地应用现代科学技术和机器设备

体系。

由于各个企业在国民经济中的地位和作用不同，其技术发展水平也是有差异的。有的采用世界最先进的技术，有的采用一般技术，还有的采用比较简单的技术。在企业内部生产过程以及具体工序上也有这种差异。新技术革命的来临并不意味着一切企业、一切生产过程、一切工序都要采用世界上最先进的技术装备。是否采用先进的技术装备，先进到何种程度，关键应取决于采用后可能取得的经济效益，以及工序与整个生产过程的配合程度。而适当地、因地制宜地采用新技术、新设备、新工艺、新材料等，无疑会给企业带来良好的经济效益。

3、尽可能采用有效的科学管理方法。

随着专业化协作的发展，现代科学技术的进步以及先进的机器设备的采用，企业与其他部门、企业之间以及企业内部的各生产环节之间的联系越来越严密，越来越复杂。于是，单单依靠过去传统的管理方法已远远不够用了。这是因为要保证生产过程的比例性、连续性和可靠性，必须要求各协作部门、各协作企业、各生产环节在时间、空间、数量、质量等方面严格按照计划和标准进行工作。而实际上，在工作过程中又不可避免出现许多事先无法估计的干扰。这就较手工业时代的管理内容要复杂得多。因此，在总结和提高传统管理方法的基础上，根据具体情况采用更加有效的科学管理方法是社会主义工业企业发展的必然趋势。

（二）生产关系方面的特征

社会主义工业企业与资本主义工业企业在生产关系方面有以下几点不同：

1、企业的生产资料所有制不同。

社会主义工业企业的生产资料及产品归全体劳动人民或部分劳动人民集体所有，而资本主义工业企业的生产资料和产品是资本家的私有财产，这是社会主义工业企业与资本主义工业企业的

根本区别。

2、生产目的不同。

由于工业企业的所有制不同，企业的生产目的也不同。社会主义企业的生产目的是为了**满足人民日益增长的物质生活和文化生活的需要**，而资本主义企业的生产目的是为了**资本家对利润的疯狂掠夺**。

3、企业内人际关系不同。

在社会主义工业企业内部，无论是生产者还是管理者，都是企业的主人，只是在联合劳动中的分工不同。而资本主义工业企业内部，资本家与工人是对立的剥削与被剥削的关系。资本家用工资收买工人的劳动力，实际上在无偿地占有工人劳动的剩余价值。

四、社会主义工业企业的任务

社会主义工业企业的根本任务是：根据国家计划 和 市场需求，发展商品生产，创造财富，增加积累，满足社会日益增长的物质和文化生活需要。

社会主义经济是公有制基础上的有计划的商品经济。社会主义工业企业是相对独立的商品生产者和经营者。价值规律、等价交换原则在社会主义有计划的商品经济中起着重要作用，竞争机制因而不可避免地发生着作用。这样，企业根据国家计划 and 市场需求，生产适销对路的商品或提供工业性劳务，成为一个企业存在和发展的必要条件。

另外，任何社会都必须进行物质的生产和再生产。通过生产和再生产，创造财富，增加积累，这是人类社会赖以存在和发展的物质基础。因此作为社会主义的工业企业必须为社会主义创造财富，增加积累。

与榨取工人的剩余价值的资本主义工业企业的生产目的相

反，社会主义工业企业生产的根本目的，是不断满足整个社会、特别是广大人民群众日益增长的物质和文化生活的需要。因此，当企业利益和国家、人民利益相矛盾时，企业应服从国家和人民的利益。

五、社会主义工业企业的基本权利

要增强企业活力，企业必须有自主权，否则企业将不是相对独立的商品生产者、经营者。社会主义工业企业的基本权利有以下几条：

（一）生产计划权。

企业有权在国家计划指导下，自行安排生产社会需要的产品或为社会提供劳务；有权接受或者拒绝任何部门和单位在指令性计划外安排的生产任务；有权要求调整没有必需的计划供应物质或产品销售安排的指令性计划。

（二）产品销售权。

除国务院另有规定的之外，企业有权自行销售本企业的产品；承担指令性计划的企业，计划外超产的和计划内分成的产品，企业有权自行销售。

（三）物资选购权。

对生产所需的物资，企业有权自行选择供货单位。

（四）产品定价权。

除国务院规定由物价部门和有关主管部门控制价格的以外，企业有权自行确定产品价格、劳务价格。

（五）外贸权。

企业有权按照国务院规定与外商谈判并签订合同；有权提取和使用分成的外汇收入。

（六）留用资金支配权。

企业有权按照国务院规定，支配、使用留用资金。

（七）固定资产出租、转让权。

企业有权按照国务院规定，出租或者有偿转让国家授予其经营管理的固定资产，但所得收益必须用于设备更新和技术改造。

（八）分配决定权。

企业有权确定适应本企业情况的工资形式和奖金分配办法。

（九）劳动管理权。

企业有权按照国务院规定，录用、辞退职工。

（十）机构设置和人员编制权。

企业有权决定机构设置及其人员编制。

（十一）拒绝摊派权。

企业有权拒绝任何机关和单位向企业摊派人力、物力、财力。

（十二）参股和发行债券权。

企业有权按照法律和国务院规定与其他企业、事业单位联合，向其他企、事业单位投资，持有其他企业的股份，还可以发行债券。

六、企业党委的主要任务

中国共产党是我国社会主义建设事业的领导核心。党对企业的领导主要体现在如下三个方面。第一，各级国家机关根据党的路线、方针，制定具体政策、法令、法规，运用经济杠杆和必要的行政手段，使企业的生产经营活动符合党的路线、方针和国家政策。第二，企业党组织发挥党员的先锋模范作用，采用多种形式监督的办法，引导企业在党的路线、方针和国家政策允许的范围内进行生产经营活动。第三，只有拥护党的路线、方针，执行国家政策、法令的人，才有可能被上级主管部门任命或由群众选举后由上级任命，作为企业的领导，并且，这些行政干部的工作，要接受上级行政部门的领导，以及上级党组织的政治领导和

同级党组织的监督。因此，企业党委的主要任务有以下五个方面：

- (一) 保证和监督党和国家各项方针政策的贯彻实施。
- (二) 搞好企业党的思想建设、组织建设，改进工作作风。
- (三) 支持厂长实现任期目标和生产经营的统一指挥。
- (四) 做好职工思想政治工作。
- (五) 加强对群众组织的思想政治领导，做好群众工作。

七、职工代表大会的职权

企业实行民主管理的基本形式是职工代表大会，其工作机构是工会委员会。厂长应自觉接受职工代表大会和职工群众的监督。对于由职工代表大会决策的，有关职工利益方面的决议，厂长应组织实施，并对职工代表大会作出报告。职工代表大会也要教育职工服从厂长的统一指挥，支持厂长的工作。具体讲，职工代表大会行使下列职权：

(一) 定期听取厂长的工作报告，审议企业的经营方针、长远和年度计划、重大技术改造和技术引进计划、职工培训计划、财务预决算、自有资金分配和使用方案，提出意见和建议，并就上述方案的实施作出决议。

(二) 审议通过厂长提出的企业的经济责任制方案、工资调整计划、资金分配方案、劳动保护措施方案、奖惩办法及其他重要的规章制度。

(三) 审议决定职工福利基金使用方案、职工住宅分配方案和其他有关职工生活福利的重大事项。

(四) 评议、监督企业各级领导干部，并提出奖惩和任免的建议。

对工作卓有成绩的干部，可以建议给予奖励，包括晋级、提职。对不称职的干部，可以建议免职或降职。

对工作不负责任或者以权谋私，造成严重后果的干部，可以建议给予处分，直至撤职。

（五）主管机关任命或者免除企业行政领导人员的职务时，必须充分考虑职工代表大会的意见。职工代表大会根据主管机关的部署，可以民主推荐厂长人选，也可以民主选举厂长，报主管机关批准。

第二节 企业管理概论

企业管理是一门科学。为了管理好社会主义工业企业，必须学习和应用企业管理这门科学。本节主要对企业管理作一些总体上的介绍。

一、企业管理的概念

我国社会主义工业企业管理就是由企业的领导者和全体职工，按照客观规律的要求，对企业的生产经营活动进行计划、组织、监督和调节，充分利用各种资源，实现企业预定的经营目标。

由于社会主义工业企业与资本主义工业企业在生产关系方面本质的不同，决定了不仅企业的领导者行使管理职能，职工群众也从事一定的管理活动。因此，社会主义企业管理具有广泛的群众基础。

工业企业管理这门科学研究的主要范围主要是工业企业。在这一点上，它不同于国民经济管理学，也不同于工业经济管理学。国民经济管理学是研究社会生产总过程（生产、分配、交换、消费）。研究如何对社会生产总过程的经济活动进行决策计划、组织、指挥、监督和调节。而工业经济管理学则是研究整个工业以及工业各部门经济活动的组织管理。显然，这两种管理学的研究