

一个成功的运输企业

生存之路

“多劳多得”的易
长三年任期目标承
，在国家政策指导
场自1985年开始连
划，经上级批准，给
上级期限为一年。1988年
等条件的职工，在19

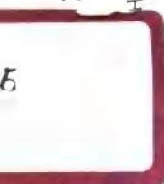
河北省石家庄市
汽车运输二场
在改革中开拓前进



公平合理，
位前位，
工包修和修理
工上机壳，
详细提出方案，另
些工作表现好，

刁金生 王保新

人民



社

一个成功的汽车运输企业

F542.6

1
3

SHENGCUN ZHI LU

生存之路

——河北省石家庄市汽车运输二场
在改革中开拓前进

刁金生 王保新 主编

BR67/10

人民交通出版社



B 763667

内 容 简 介

本书介绍了一个在困境中生存发展的汽车运输企业集体——石家庄市汽车运输二场。作者大多是这个企业中方方面面的当家人，也有普通的干部和工人。这个500多人的小企业，在经济改革的大潮中几经沉浮，经过同舟共济的奋力拼搏，终于闯出了一条新路，取得了可喜的成绩。文章读来感人肺腑，发人深思，励人奋进。本书可供中小运输企业的经营者、各级交通管理部门的管理者、工人阅读。

一个成功的汽车运输企业

生存之路

——河北省石家庄市汽车运输

二场在改革中开拓前进

刁金生 王保新 主编

封面题字： 刘 军

正文设计：崔凤莲 责任校对：王静红

人民交通出版社出版发行

（北京和平里东街10号）

各地新华书店经销

人民交通出版社印刷厂印刷

开本：787×1092 $\frac{1}{32}$ 印张：8.25 字数：180千

1990年12月 第1版

1990年12月 第1版 第1次印刷

印数：0001—6000册 定价：5.20元

ISBN7-114-01081-8

U-00707

编 委 会

编	委	徐生文	徐同泽	袁洪声
		杜顺国	刁金生	王保新
		刘英虎		
主	编	刁金生	王保新	
副	主	刘英虎	李虎山	党振利
责	任	袁洪声		
编	辑	张春才	郭峰	邢福田
		任建华	周书秀	

目 录

开拓奋进者的脚步（代序）	1
前言	5
石家庄市汽车运输二场在改革中开拓前进	7

加强领导篇

两心变一心 当好带头人	10
加强党的领导 搞好企业承包	15
三力合一 同舟共济	21

生产经营篇

运用哲学思想 实现科学决策	29
深化企业改革 搞活生产经营	36
学习大庆精神 坚持勤俭办场	41

科学管理篇

联系企业实际 推行“满负荷工作法”	48
量本利分析在汽车运输企业的应用	64
运用 ABC 管理法 加强物资管理	74
加强经济核算 实行“内部银行”	78
应用现代科学 确保运输安全	84

科技进步篇

依靠科技进步 提高企业素质	100
网络技术在东风 EQ-140型汽车大修中的应用	105
抓好车况保运输 经济技术同进步	113

分配改革篇

任期目标抓关键 改革分配效益增	120
搞活企业内部分配 完善企业经营机制	126
采用多种形式 实行按劳分配	133

民主管理篇

增强民主意识 发挥经营者作用	140
尊重“主人翁” 当好“娘家人”	146
为推行“满负荷工作法”铺路架桥	152
贯彻三个《条例》 加强民主管理	156

行风建设篇

加强纪律整顿 促进行风好转	161
结合行业特点 做好思想政治工作	168
形式多样育人才 全员教育结硕果	172
坚持文明驾驶 提供优质服务	179
抓好普法教育 增强法制观念	185

多种经营篇

变一条腿走 为多条腿跑	191
巧用时间差 车场办客站	202

压力变动力 “包袱”变财富.....	207
--------------------	-----

附 录

一个在困境中重新崛起的汽车运输企业	
——石家庄市汽车运输二场坚持改革搞活经营的调查.....	212
改革分配办法 加强科学管理	
——石家庄市汽车运输二场经济效益稳步增长.....	223
石家庄市汽车运输二场改革工资奖励分配办法取得明显效果.....	225
把量本利分析运用于汽车运输	
——石家庄市汽车运输二场经济效益增长.....	227
石家庄市汽车运输二场推广运用量本利分析.....	229
运用辩证法 实现科学决策	
——石家庄市汽车运输二场的调查.....	229
感情投资.....	233
从军人到企业家的脚步	
——记石家庄市汽车运输二场场长刁金生.....	235
塑造春天的人们.....	246
拐杖.....	254
编后记.....	257

开拓奋进者的脚步

(代 序)

今年三月初，我入中央党校学习，几个月来听课、读书，过着院校学生式的生活。这样，就不能象以往那样经常出去搞点调查研究，经常接触汽车运输企业的同志。学习生活虽然丰富多彩，但由于离开了实际工作，总是有些不很习惯。六月的一天，有关同志送来了石家庄市汽车运输二场编写的《生存之路》，由于职业的习惯，同时也正想了解运输单位的情况，所以抽出几天课余时间翻阅了这部书稿。书中的内容记载了一个处于困境中的运输企业奋起改变落后面貌所走过的道路。每篇文章短小精悍、朴实生动，作者有场负责人，也有普通职工，写自己的工作和场内的变化，由于是经历过的事，有深刻的体会，因此，真情洋溢，十分感人。我被深深地吸引住了，受到强烈的感染，仿佛置身于二场之中，与大家共同品尝创业的甘苦，回顾拼搏崛起的奋斗历程，展望令人憧憬的美好未来。全书虽然只有近二十万字，但使人感到份量很重，因为它不是创作灵感的产物，而是心血和汗水的结晶，是通过团结奋斗谱写出的乐章。

一个只有五百多名职工、不足百辆汽车的集体所有制运输企业，在强手如林的运输行业中何以能脱颖而出，成为运输百花园中一枝英姿焕发的鲜花呢？我认为这是由于他们具有

一种可贵的精神，这就是奋发图强的精神。他们不甘心当弱者，不畏惧逆境、不安于落后、不满足现状、不因循守旧，大胆改革、勇于开拓、奋勇前进！这个场的领导班子团结，党政密切配合，“核心”支持“中心”，“中心”维护“核心”，关系协调融洽；他们相信群众，依靠群众，带领全场职工，以严肃的工作态度，科学的管理方法，灵活的经营策略，良好的运输信誉，使企业绝处逢生，迅速发展，取得令人瞩目的经济效益。一个底子薄、负担重、“造血”功能不强的运输企业，不依赖于外部“输血”，立足于自身的努力，终于摆脱了困境，在短短几年内，增强了自我改造、自我积累、自我发展的能力，1989年完成的货运量、货物周转量，实现的利润、固定资产净值、营业总收入均比1985年翻了一番多，这能不引起我们的深思吗？

交通运输业是一个十分重要的产业部门，运输是社会再生产过程中的一个不可缺少的环节，它“表现为生产过程在流通过程内的继续”（马克思《〈资本论〉节选本》第256页），在国民经济发展中具有举足轻重的地位。我国处在社会主义初级阶段，实行的是有计划的商品经济。为了加快商品流通的速度、节约商品流通的费用，尽快地实现商品的价值和使用价值，就需要交通运输发挥巨大的促进作用。交通运输的发展理应受到高度的重视，事实上国家也采取了很多的措施。但是，由于多种原因，近年来，交通运输，特别是汽车运输业遇到了一系列的困难，运输企业普遍成本上升、利润下降，一些企业甚至亏损，整个行业呈现出不景气的状况。面对这种局面，我们应以什么样的态度对待呢？怨天尤人吗？依赖国家吗？束手待毙吗？显然都不可取，这些消极的做法既不利于国家，也无益于企业，更会影响职工的情绪。

切实可行的行动只能是既要向有关部门呼吁请求给予扶持，更要积极发挥主观能动性，眼睛向内，改善企业的经营机制，进行挖潜改造，搞好当前的治理整顿，向加强管理要效益，以技术进步争发展，强化“造血”机能，否则难以跳出困境，走上健康发展的道路。内因是变化的根据，外因是变化的条件，企业面貌的改变，关键是调动内部的积极因素。人心齐、泰山移，事实证明，弱者可以变成强者，落后可以变成先进，一切事物都在变化之中，把事物看成是僵化的、不变的，不符合唯物辩证法。石家庄市汽车运输二场和其他的一些先进运输企业为我们树立了在奋斗中争取生存和发展的榜样，我们应该很好地向他们学习。他们能办到的事，其他单位不是也可以办得到吗？

这是一本内容丰富生动的好书，值得认真地读一读，议一议，想一想。我相信，无论是大中小运输企业的经营者，还是各级交通管理部门的管理者；无论是干部，还是工人，都可以从中受到启迪，开阔我们的眼界和思路，激励我们的精神和斗志。当然，这并不意味着石家庄市汽车运输二场的经验已经尽善尽美，也不表明其他的先进企业与之相比有所逊色，我只是认为石家庄市汽车运输二场的经验确实有自己的特点，值得向各单位推荐。他山之石，可以攻玉，相互之间应该互相学习，取长补短，共同前进。希望以此为契机，进一步掀起企业内部和企业之间的社会主义竞赛，改善经营管理，提高经济效益和社会效益。

我们衷心地祝愿石家庄市汽车运输二场再接再厉，使生产和管理更上一层楼！也衷心祝愿所有的汽车运输企业都能在改革中腾飞，出现崭新的面貌！

石家庄市方秉钧副市长为这本书写了前言，有关领导也

题了词，充分反映出各级政府对交通运输部门的关心和支持，石家庄市汽车运输二场的奋起与此有很大的关系，实践证明，这是搞好交通运输工作的前提条件和一条重要的经验。借此机会，以运输同行的名义向他们表示诚挚的谢意。

交通部运输管理司副司长

郭生海

1990年7月

前 言

交通运输企业是国民经济的基础产业之一，在实现四化任务中，如何才能提高交通运输企业的经营活力，更好地为国民经济和社会发展提供综合服务能力呢？这里介绍的石家庄市汽车运输二场加强企业领导、搞活生产经营、推行现代化管理、加快科技进步以及加强精神文明建设，密切党群、干群关系等方面的经验，比较系统地回答了这个问题。这些做法和经验对于交通行业特别是汽车运输企业来说，有一定的参考和借鉴价值。

党的十一届三中全会以来，石家庄市汽车运输二场在市委、市政府和上级主管部门的领导下，以改革统揽全局，在企业内部层层实行了承包经营责任制，全面加强了企业的各项基础管理工作，改进了经营管理机制和管理方法，大力加强社会主义精神文明建设，增强了企业的凝聚力、应变力和竞争能力，经济效益保持了持续、稳定增长的好势头。应当说，他们的改革经验是成功的，脚步是扎实的。

交通运输业的复杂性、特殊性和发展不平衡性，决定了我们在改革的形式上不能搞一个模式，内容上不能照抄照搬，方法步骤上不能搞“一刀切”。从这个意义上说，石家庄市汽车运输二场的经验还不是尽善尽美的。但他们在逆境中锐意改革、奋力拚搏和开拓进取的精神是难能可贵的，可以使我们从受到启迪、鼓舞和激励。我们相信，石家庄市汽车运输二场绝不会停止在一个水平上，希望他们能为同行们

提供更多的帮助，携手并肩完成运输服务从“必然王国”向“自由王国”的过渡。

石家庄市委常委、副市长
方秉钧

1990年7月

石家庄市汽车运输二场

在改革中开拓前进

石家庄市汽车运输二场是石家庄市交通局所辖的一个集体所有制中型汽车运输企业。全场现有职工518人，拥有营运车辆70部，吊车7部，装载机5部，挖掘机2部。该场所属有1个旅社、1个长途客运站、1个汽车修理厂和3个汽车配件门市部，并与铁路部门和农村联营，开办了公铁货运服务公司和货场。

该场始建于50年代初期，当时只是一个马车运输合作社。尔后，随着运输生产的发展，逐年增置了一些195型柴油三轮车。1975年开始装备了布切奇汽车，淘汰了老旧车和畜力车，成为一支专业运输车队。到80年代初已发展成为一个拥有近百部车、年利润逾百万元的专业运输车场。

1984年，由于公路运输市场竞争激烈，加之企业经营管理不善，成本不断上升，运输生产急剧滑坡，经济效益大幅度下降。为了迅速扭转这种被动局面，在改革大潮的推动下，1985年，以现任场长刁金生、党总支部书记王保新为首，组成了新的场领导班子，并与市交通局签定了三年承包责任状。确定目标为：货物运量129万吨，货物周转量5106万吨公里，利润210万元，年递增率为7.6%。

为了全面完成任期目标，新领导班子在深入市场调查的基础上，结合本企业实际，研究确定了“以改革总揽全局，

以提高经济效益为中心，夺取两个文明建设双丰收”的经营战略思想。他们在企业内部层层实行承包经营责任制，并对生产管理、人事制度、分配形式等进行了大胆的改革，不断完善了企业经营机制，将企业的发展与职工的切身利益更加紧密地联系在一起，充分调动了广大干部、职工的生产积极性。同时，针对运输市场不断变化的新形势，及时调整货源结构和车型结构，打破传统的经营方式，确定了以“短途为主，长途为辅，掘、捣、运结合，优势互补”的经营方针，加快了车辆更新改造的步伐，形成了吊、铲、装、挖、运成龙配套的营运能力，增强了企业活力和竞争能力。

在低运价、高成本，市场竞争激烈的困境中，该场一方面在企业内部全面推行现代化管理，充分挖掘运输潜力，提高运输效率；另一方面狠抓“双增双节”，压缩各项开支，堵塞管理漏洞，把各种物资涨价的不利因素消化在企业内部。与此同时，他们还广开生产门路，积极发展多种经营，为社会提供服务，为企业增加新的财源。目前，全场已经形成了一个以一业为主，多种经营，相关发展，多层次、多方位、多成份、多功能的综合型生产经营结构和多支柱的经济实体。

经过全场职工的共同努力，运输生产和经济效益实现持续稳步增长。从1986年到1988年，全场完成的货运量、货物周转量和实现利润，分别为三年任期目标的162.4%、90.5%（因调整货源结构而合理下降）和110.9%。1989年原班子继续承包，他们马不停蹄，人不下鞍，在市场疲软、货源萎缩、资金短缺、竞争激烈的形势下，提出“思想领先，客户至上，服务第一，管理配套，节约增效”的口号，在困境中取得了新胜利。到1989年底，完成运量94万吨，周转量1502

万吨公里，实现利润92.4万元，全场固定资产净值达到760万元，营业总收入1017.8万元，均比1985年翻了一番多。1986、1987、1989连续三年被石家庄市人民政府命名为市经销先进企业称号，1988年被省交通厅、省交通工会命名为全省交通系统双文明建设先进单位称号。

在改革洪流中，汽车运输二场经历了一个从小到大，由弱到强，在艰难曲折中崛起发展的历程。实践告诉我们：成绩是来之不易的，在充满矛盾和困难的逆境中，唯有坚持改革、不畏艰难、勇于开拓进取的人们，才能享受到胜利的喜悦，这就是石家庄市汽车运输二场给我们的启示。祝愿二场在新的征途中实现新的腾飞。

石家庄市交通局局长 王磁生

1990年7月

加强领导篇

编者按：在治理整顿与深化改革中，交通运输企业普遍实行了经营承包和场长、经理负责制。企业的场长、经理作为承包人，具有企业的法人资格，处于行政领导的中心地位。那么，如何加强党对企业的领导，充分发挥党组织在企业中的政治核心作用呢？汽车运输二场的做法和经验，较好地回答了这个问题。

两心变一心 当好带头人

刁金生 王保新

在企业行政领导处于中心地位的情况下，如何才能使企业党组织起到政治核心作用呢？二场党总支的深刻体会是：

“核心”支持“中心”，“中心”维护“核心”，“核心”、“中心”同一心，把党的意志变为企业的实际行动，才能做好党交给的各项工作，完成好党交给的各项任务。正是由于两心的统一，我场自1986年承包以来，年年超额完成上级党政领导交给的承包任务。人均固定资产、收入、利润均处全省同行业领先地位，1988年被省交通厅、省交通工会评为“全省交通系统双文明先进单位”。