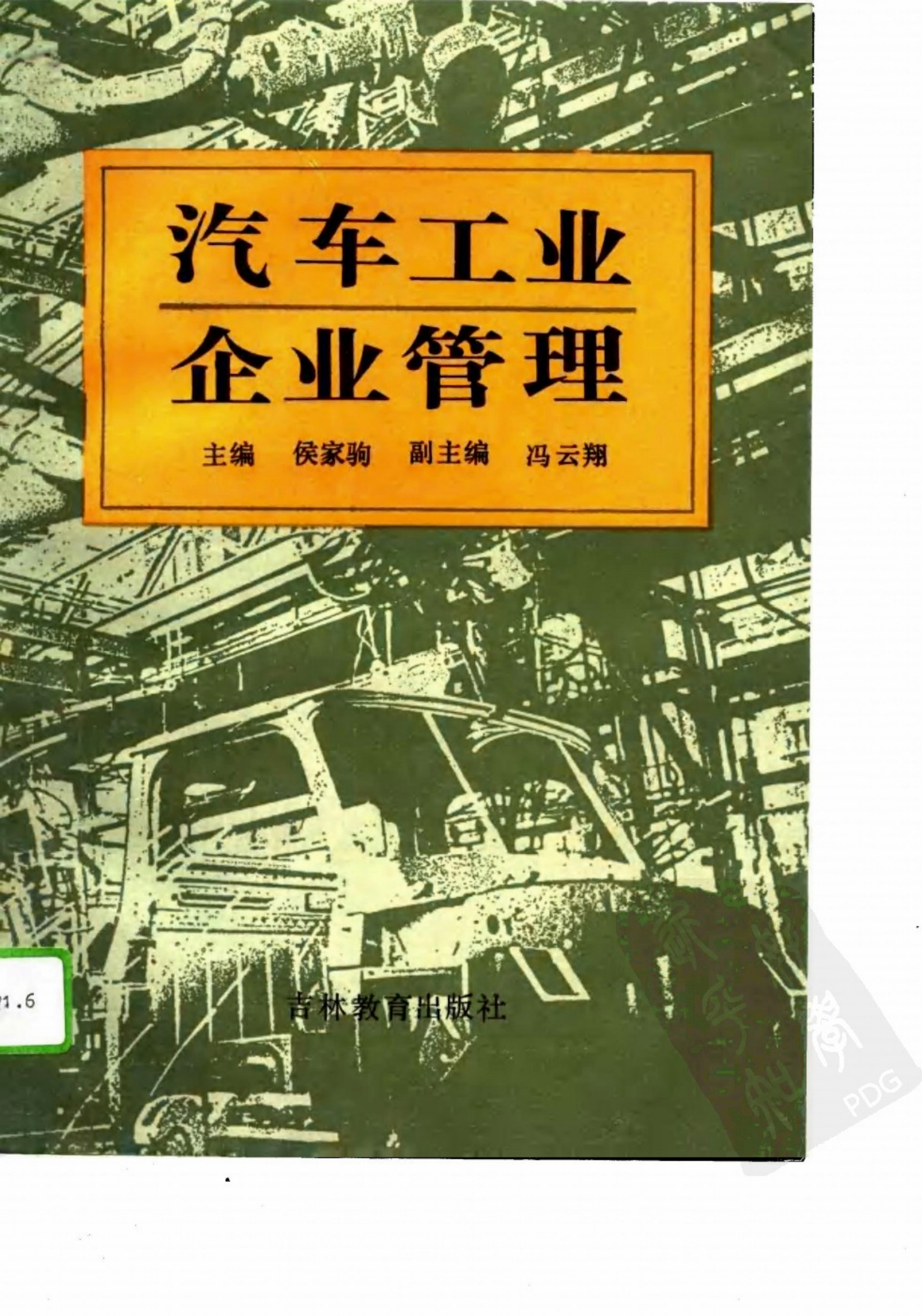




汽车工业 企业管理

主编 侯家驹 副主编 冯云翔

1.6

吉林教育出版社

PDG

95
F407.471.6
1
2

汽车工业企业管理

主 编 侯家驹
副主编 冯云翔

XAH52/29



3 0109 5873 8

吉林教育出版社



C 046133

(吉)新登字 02 号

汽车工业企业管理

侯家驹 主编

责任编辑:李 静

封面设计:王劲涛

出版:吉林教育出版社 787×1092毫米16开本 24印张 590 000字

发行:吉林省新华书店 1993年9月第1版 1993年9月第1次印刷
印数:1-11 000册 定价:14.00元

印刷:长春市第五印刷厂 ISBN 7-5383-2044-X/F·8

新华书店
PDG

内 容 简 介

本书共分十三章，除汽车工业企业管理总论外，分别论述了经营决策、产品开发和生产准备、生产、质量、设备、工艺装备、物资供应、安全、劳动工资、销售等方面的管理，还着重介绍了我国新的企业财务管理制度的知识。书中介绍了先进的管理方法，如同步工程、准时化生产、MRP 系统、ISO 质量标准系列、质量评审 (Audit) 等。本书特点是理论联系实际，可操作性强，内容先进、实用。

本书除可作为高等院校有关专业和汽车工业企业培训干部的教材外，还可供汽车制造企业中工程技术人员和管理人员作为配套参考用书。

编 著 者 名 单

主 编 侯家驹 (第一汽车集团公司) 研究员级高级工程师

副主编 冯云翔 (第一汽车集团公司) 高级经济师

编著者

第一章 冯云翔

景鸿全 (上海汽车工业总公司) 副教授

叶黎辉 (北京内燃机总厂) 经济师

第二章 冯云翔

王蔼士 (第一汽车集团公司) 高级经济师

杨雪民 (金杯汽车股份有限公司) 讲师

第三章 侯家驹

第四章 陈金荣 (第一汽车集团公司) 高级经济师

周凤林 (重型汽车集团公司) 副教授

孙自立 (第一汽车集团公司) 经济师

李春辉 (第一汽车集团公司) 讲师

李辉华 (第一汽车集团公司) 经济师

第五章 冯云翔

张建中 (第一汽车集团公司) 工程师

第六章 张明显 (第一汽车集团公司) 高级经济师

袁文智 (第一汽车集团公司) 高级工程师

第七章 么品先 (第一汽车集团公司) 高级工程师

第八章 栾思厚 (第一汽车集团公司) 高级经济师

第九章 冯云翔

栾思厚

第十章 王蔼士

冯云翔

郑 莉 (第一汽车集团公司) 讲师

第十一章 栾思厚

第十二章 杨志平 (天津汽车工业公司) 正高级工程师

林景田 (第一汽车集团公司) 副教授

景鸿全

第十三章 王蔼士

杨雪民

徐承志 (第一汽车集团公司) 经济师

前 言

我国汽车工业经过40多年的发展,形成了生产重型、中型、轻型载货汽车和高级、中高级、普及型轿车以及各种改装车、大客车的品种较为齐全的汽车工业体系,已成为国民经济的支柱产业。

在汽车工业的发展过程中,通过吸收、引进并结合我国国情,逐步形成了较为完整的汽车工业企业管理体系。在汽车工业企业成长过程中,企业管理起着重要的作用。本世纪20年代初,美国的福特生产方式开创了汽车大量生产的历史。70年代后期,日本的丰田生产方式促进了廉价轿车的生产,并进入美国市场,使美国失去了汽车生产独霸世界的地位。我国汽车工业企业的管理方式,是随着国民经济的发展而不断完善的。50年代初,从苏联引进了组织设计,它是一整套高度集中统一的生产型管理方法。在实践中结合我国实际,逐步形成了自己的管理方式。其中有许多是符合我国国情并行之有效的,但也存在着一些“左”的和小生产的管理方法。70年代末期,从日本及西方国家引进了许多先进的管理技术和管理方法。这些方法至今已在许多企业内运用推广。改革开放以来,为了给企业放权、搞活,国家规定了若干原则性的条例和制度。这就对汽车工业企业的管理,提出了新课题。目前,我国汽车工业界都在为适应社会主义市场经济,在新形势下进一步搞好企业管理而进行探索。

为了适应我国汽车工业的发展和高等学校有关汽车各专业教学的需要,在中国汽车工业总公司的组织下,由国内部分汽车制造企业的有关人员组成编写组,编写了这本《汽车工业企业管理》。其目的是从我国汽车工业企业的实际出发,把借鉴国外先进管理技术、管理方法与继承、发扬我们已有的管理经验相结合,促进汽车工业技术进步,提高经济效益。也是为了作为对职工进行管理知识培训的资料,以通过培训不断提高企业的管理水平,加快我国民族汽车工业的建设和发展。

本书内容特点是紧密结合我国汽车工业企业多年的实践经验,同时介绍了国内外的先进管理方法,如同步工程、准时化生产方式、看板管理、MRP系统在生产计划中的应用、ISO质量标准系列、质量评审(Audit)以及新的企业财务制度等。其内容也较为全面,包括了诸如能源管理、工厂设计和土建方面的管理、工艺装备管理等,这些是其他企业管理书籍较少论及的内容。本书适用于有关汽车工业企业的工程技术人员、管理人员和高等学校有关专业的师生。

参加编写本书的有第一汽车集团公司、重型汽车集团公司、金杯汽车股份有限公司、上海汽车工业总公司、天津汽车工业公司和北京内燃机总厂等单位的具有长期从事企业管理和职工教育的专业人员。在编写过程中,受到中国汽车工业总公司教育培训司有关领导和中国汽车学会教育分会安立国同志及有关同志的支持,在此,谨表谢意。

由于编者水平所限,本书不足之处,恳请广大读者指正。

编 者

1993年3月

目 录

前 言

第一章 汽车工业企业管理总论	[1]
§ 1—1 汽车工业企业在国民经济中的地位及其特点.....	[1]
§ 1—2 汽车工业企业的所有制形式、组织和经营形式.....	[5]
§ 1—3 企业领导体制和民主管理.....	[9]
§ 1—4 企业管理的发展和管理现代化	[12]
§ 1—5 企业的组织机构与管理制度	[18]
§ 1—6 企业管理的基础工作	[23]
第二章 经营决策与计划	[29]
§ 2—1 概述	[29]
§ 2—2 市场调查与市场预测	[31]
§ 2—3 经营决策	[38]
§ 2—4 企业发展战略和中长期计划	[41]
§ 2—5 产品决策	[45]
§ 2—6 企业技术改造决策	[48]
§ 2—7 经营计划	[50]
§ 2—8 统计工作	[55]
第三章 产品开发、生产准备与科研、科技信息管理	[60]
§ 3—1 产品开发与设计	[60]
§ 3—2 生产准备	[71]
§ 3—3 工厂设计与厂房建设	[89]
§ 3—4 产品开发与生产准备的同步工程	[96]
§ 3—5 科研、科技信息与合理化建议管理.....	[103]
第四章 生产管理	[108]
§ 4—1 生产管理的任务和组织机构.....	[108]
§ 4—2 生产过程的组织.....	[109]
§ 4—3 福特生产方式和精益生产方式.....	[117]
§ 4—4 生产计划及生产作业计划.....	[119]
§ 4—5 生产控制和生产作业统计.....	[134]
§ 4—6 准时化生产.....	[140]
§ 4—7 物流管理.....	[151]
§ 4—8 现场管理.....	[154]

§ 4—9 制造技术·····	[158]
第五章 质量管理 ·····	[165]
§ 5—1 概述·····	[165]
§ 5—2 质量体系·····	[171]
§ 5—3 质量控制·····	[174]
§ 5—4 质量检验·····	[178]
§ 5—5 质量评审 (Audit) ·····	[184]
§ 5—6 质量改进·····	[188]
§ 5—7 群众性的质量管理活动·····	[191]
第六章 设备与能源管理 ·····	[195]
§ 6—1 设备管理概述·····	[195]
§ 6—2 设备维护和计划检修·····	[204]
§ 6—3 设备备件管理·····	[216]
§ 6—4 设备维修技术管理·····	[220]
§ 6—5 设备更新改造·····	[221]
§ 6—6 能源管理·····	[224]
第七章 工艺装备管理 ·····	[231]
§ 7—1 工艺装备管理的目的与职能·····	[231]
§ 7—2 工艺装备的供应管理·····	[233]
§ 7—3 工艺装备的使用管理·····	[238]
§ 7—4 工艺装备管理的统计·····	[245]
§ 7—5 工艺装备的技术管理·····	[248]
第八章 安全管理与劳动保护 ·····	[255]
§ 8—1 安全管理与劳动保护的意義和任务·····	[255]
§ 8—2 安全生产管理·····	[256]
第九章 物资管理 ·····	[263]
§ 9—1 物资管理的意义、任务和分类·····	[263]
§ 9—2 物资消耗定额与储备定额·····	[264]
§ 9—3 物资供应计划·····	[271]
§ 9—4 物资的仓库管理·····	[273]
第十章 成本与财务管理 ·····	[276]
§ 10—1 成本与成本预测 ·····	[276]
§ 10—2 成本计划与成本控制 ·····	[283]
§ 10—3 财务管理 ·····	[291]
§ 10—4 财务决策 ·····	[312]
第十一章 劳动工资管理 ·····	[318]
§ 11—1 概述 ·····	[318]
§ 11—2 劳动定员和定额管理 ·····	[321]
§ 11—3 工资管理 ·····	[327]
第十二章 销售及服務管理 ·····	[331]

§ 12—1	销售管理	[331]
§ 12—2	销售策略	[339]
§ 12—3	产品销售服务工作	[345]
第十三章	汽车工业企业中管理方法的应用案例.....	[350]
§ 13—1	产品开发中目标成本管理	[350]
§ 13—2	用户导向优化管理法	[354]
§ 13—3	模特排时法及其应用	[361]

第一章 汽车工业企业管理总论

§ 1—1 汽车工业企业在国民经济中的地位及其特点

一、汽车工业企业在国民经济中的地位

汽车工业是国民经济的重要组成部分，是国家技术现代化的重要标志。汽车工业企业在国民经济中的地位和作用主要表现在以下几个方面：

（一）汽车制造业是现代交通工具的主要生产单位

汽车制造业的发展主要取决于汽车运输业的发展，而汽车运输业的发展又和它在交通运输中的地位 and 比重有着很大关系。

汽车是一种重要的现代交通运输工具，是人们从事生产、方便生活、客货流通所不可缺少的生产手段和生活资料。汽车运输包括货物运输和旅客运输两种，与其它运输方式相比，具有下列一些主要特点：

1. 无论是货运还是客运，在运输过程中都可以只进行一次装卸（或乘坐），就可以把运输对象从出发点送到目的地，实现“门到门”的直达运输。

2. 在整个运输过程中，由于装卸次数少，减少了发生货物损坏和出现差错的机会，易于保持货物的完好性，运输质量高。

3. 运输的机动灵活性强，使用、调度方便，出车快，运输及时，时间效益好，适用于现代社会生产和生活节奏加快的特点。

4. 服务领域广，能以干线公路为主体，并与其它运输方式相结合，形成四通八达的运输网络，实现“面”上的运输。

5. 建设投资少，周期短，发挥效用和资金回收快，可以用较少的投资来解决运输的需要。

由于具有上述一些独特的优势，汽车运输在整个交通运输中的比重不断增大，在国民经济中的重要性日益提高，极大地促进汽车工业的发展，使之成为世界上最庞大的工业部门之一，目前世界年产量已接近5000万辆。在许多经济发达的国家中，汽车的普及实现了交通运输结构从铁路为主到公路为主的转变，大大提高了人民的生活水平，加快了商品和信息的流通，对整个社会和经济的发展，产生了无法估量的深远影响。

在我国，汽车运输业已经有了一定的发展基础，在整个交通运输业中所占的比重也是呈增长趋势，但与国外经济发达的国家相比还是落后的。由于工农业生产和商品流通的迅速发展，运输量增长高于经济增长的速度，交通运输仍是当前阻碍国民经济发展的一个主要制约因素。发展汽车工业，不断地提供各种先进的货车、客车和特种汽车，增强汽车运输能力，对缓和交通紧张局面，保证经济建设健康发展，将起着重要作用。

（二）汽车制造业是国民经济的支柱产业

汽车工业成为国民经济的支柱产业，这是具有完整经济体系国家的普遍发展规律。世界上许多经济发达国家和发展中国家都在不同的历史时期把汽车工业作为国民经济的支柱产业、战略产业、出口产业来加以重点扶持和发展。我国自“七五”计划以来，也明确地把汽车工业作为重要的支柱产业加速发展。汽车工业在国民经济中的支柱作用，主要表现在以下

几个方面：

1. 需要数量大，发展速度快。一个国家的汽车保有量与人均国民收入成正相关关系，但当国民收入达到一定水平以后，汽车保有量的增长速度将高于国民收入的增长速度，这就大大促进了汽车工业发展。在经济发达的汽车生产大国，汽车工业的产值在国民生产总值中占有很大比重。在我国，汽车生产量和保有量还不高，但随着国民收入的大幅度增长，人民物质文化生活由“温饱型”向“小康型”的转变，将会出现一个日益广阔的汽车市场，汽车工业有可能成为经济增长最快的一个产业部门。

2. 技术密集，经济效益好。汽车是一种技术密集、更新周期快、大批量生产的产品。汽车工业是一个各种新产品、新工艺、新技术、新材料、新装备以及新的管理方法的集约体。数控技术、机械手、电子计算机、柔性生产线等各种先进技术首先都在汽车生产中运用，从而使劳动生产率大幅度提高，产品成本不断降低，使企业获得更多的经济效益。由于汽车工业凝聚了一切现代技术的精华，常被人们认为是体现技术水平高低的一个重要标志。

3. 关联部门多，波及效果大。汽车工业是具有最广泛的关联产业的综合性工业。与原材料工业、能源工业、机床工业、电子工业有着密切的联系，同交通、商业、金融、外贸、保险等部门也相关联。根据投入产出统计，中国汽车工业产值波及效果为2.46，在机械工业中最高，在工业中仅次于纺织工业。可见，汽车工业的发展，对数十个关联部门从产量、品种、质量等方面起着巨大的推动作用。

4. 劳动密集，就业效果大。在经济发达国家，汽车工业就业职工人数在就业人口中占有较高的比重，一般在4%以上，如果加上间接就业人口，占总就业比重美国为六分之一，日本为十分之一。我国汽车工业职工人数约160万人，占总就业人数不到2%。但随着汽车工业的发展，会带来更多的就业机会，将为劳动力结构的改善起到重要作用。

（三）汽车制造业肩负着振兴民族汽车工业的历史重任

世界汽车工业的发展已有一百多年的历史。主要生产厂家遍及三十多个国家和地区，但是70%以上的汽车产量仍然集中在美国、日本以及西欧的德、法、英、意等汽车大国。当前市场日趋饱和，竞争十分激烈，未来世界能够容纳1000万辆汽车的市场只有三个，这就是北美、欧洲、亚洲。前两个市场已经饱和，而中国是被认为尚未开发出来全球最大的汽车潜在市场。所以，各个汽车公司都把汽车出口的目标对准了中国。

我国的汽车工业是在新中国成立后逐步发展起来的。经过四十年的建设，初步形成了一定规模的汽车工业体系。在改革开放之前，主要通过国家投资建设了一汽、二汽两个大规模的中型汽车的生产基地；通过扩建、改造中小机械加工企业和汽车修理厂，逐步形成了几个中等规模的汽车厂和一批改装车厂、发动机厂和汽车零配件生产厂。在产品结构上，重型和轻型货车较少，小轿车生产几乎空白，不得不长期依赖进口；在企业结构上，形成了一批中小型企业，厂点分散，技术落后，达不到经济规模，没有竞争实力。改革开放以后，汽车工业被国家正式列为发展国民经济的支柱产业，并确定了发展我国轿车工业的战略方针。在中央和各级地方政府的支持下，各汽车工业企业积极引进消化国外先进技术，引进国外资金，在巩固和加强中型汽车生产基地的同时，加快了重型车、轻型车、特别是轿车基地的建设，并以汽车工业的大型骨干企业为核心，组建了一汽、东风、重型等三个大型汽车工业集团和一批经济联合体，使我国的汽车工业的产品结构、企业结构逐步趋向合理。目前，我国汽车工业拥有企业约4000个，汽车厂120多个，专用车厂400多个，汽车发动机厂65个，共有职工160万人，固定资产近300亿元，可以生产汽车基本型103种，专用汽车和改装车640种，1992

年生产汽车108万辆，工业总产值900亿元。

我国汽车工业与世界上发达国家相比仍然还存在很大差距。特别是轿车工业由于起步晚，一汽、二汽、上海等几个主要轿车生产基地，还处在建设和成长初期，在轿车技术和价格上竞争实力还很弱。随着国际经济形势的发展，中国的民族汽车工业必然要面临国际市场激烈竞争的威胁。因此，加强我国汽车工业的发展，特别是轿车生产发展，建设具有国际竞争实力的民族汽车工业集团，对建设中国特色的社会主义，实现本世纪末国民生产总值翻两番的目标有着重要的意义。这是我国汽车工业企业肩负的重要历史使命。

我国汽车工业企业的根本任务，就是在国家宏观调控下，按照社会主义市场经济的要求，努力发展商品生产，为社会提供汽车产品或劳务，为国家提供税金和利润，为企业自身的发展创造条件。企业作为一个独立的商品生产者和经营者，必须以满足市场需要作为自己应尽的职责，并以它的销售收入补偿生产经营中的全部费用支出并取得盈利，企业上缴国家财政任务的完成、职工经济收入和福利设施的改善、以及企业的技术进步、生产发展和扩大满足市场需求的能力都要靠增加企业盈利来实现。因此，提高经济效益是企业一切工作的核心。

汽车工业企业的根本任务，包含着企业必须完成的许多具体的任务和要求，即：

1. 贯彻执行党的路线、方针、政策，遵守国家的法律、法令，坚持企业的社会主义方向。
2. 在完成国家指令性计划前提下，努力向社会提供汽车产品和劳务，搞好售后服务。
3. 有效利用国家授权经营的财产，努力实现资产增值，依法缴纳税金、费用和利润。
4. 合理组织生产过程，改善经营管理，确保产品质量，节约物质消耗，提高劳动生产率，减少资金占用，降低生产成本。
5. 坚持科技进步，努力发展新产品，采用新工艺、新技术、新材料、新设备和新的管理方法，搞好企业的技术改造，使企业在生产发展中永葆青春的活力。
6. 严格遵守国家财务、劳动工资和物价方面的规定，接受财政、审计、劳动工资和物价部门的监督。
7. 搞好劳动保护，不断改善劳动条件，在发展生产的基础上，提高职工的经济收入，改善职工的集体福利。
8. 依法搞好环境保护工作，对由本企业所造成的公害，主动积极地进行治理。
9. 坚持物质文明和精神文明一起抓，搞好职工的思想政治教育和业务技术培训，不断地提高职工队伍的素质。

二、汽车工业企业的性质和特点

（一）汽车工业企业的概念

我国的汽车工业企业是以生产资料公有制为基础，运用现代生产技术，在国家宏观调控下，按照市场的要求，从事汽车产品生产经营活动，实行独立核算，自负盈亏的经济组织，具有法人资格。

这个概念包括了以下几点含义：

1. 企业的生产资料全部或大部分归全体人民或部分劳动者集体所有，在所有制性质上与生产资料私人占有的资本主义企业有着根本区别。
2. 企业是用现代生产技术装备起来的，在生产水平上与以简单手工工具为基础的手工业企业不同。
3. 企业主要是从事汽车产品的生产经营活动，在生产经营方式上与单纯的农业企业、商

业企业、交通运输企业、金融企业、咨询服务企业不同。

4. 企业实行独立核算，自负盈亏，在国家工商行政机关注册登记，取得法人资格，享受民事权利，承担民事责任。在法律地位上与行政机关的附属单位和经济组织的内部机构不同。

（二）汽车工业企业在生产力方面的特征

社会主义的现代工业企业与资本主义现代工业企业在组织社会化大生产、应用现代生产技术和管理工作为基础的方面有着共同特征。主要有：

1. 大规模地采用机器体系进行生产。在这样的生产条件下，生产效率和产品质量，不象手工业那样主要取决于劳动者的体力和手艺，而是取决于技术装备的完善程度和劳动者操纵机器的技能。汽车工业是采用机械化和自动化设备最多的机械行业，装备水平的高低是衡量企业技术水平的一个重要标志。

2. 实行精细的劳动分工和严密的协作。现代工业企业包含着一系列互相衔接、严密联系的部门和环节。每个生产部门和环节又进一步划分成许多生产阶段和工序。分别使用着不同的机器设备。需要配备不同工种的生产工人、各种专业的工程技术人员和经营管理人员。这种大规模的社会化的集体劳动，必须按照机器体系的客观要求，合理地进行分工和组织协作，才能使企业生产顺利进行。

3. 生产过程具有高度的比例性和连续性。现代工业企业要使生产顺利进行，就必须使生产过程各个环节、各道工序在生产能力上保持合理的比例性，在时间上保持高度的连续性。这就要求按照工艺的特点合理配置好各种设备，使之保持一定的平衡关系。在生产组织上要严密控制好各种设备的运行，实行有效的生产调度。否则，生产过程就会出现中断，造成损失。

4. 生产具有广泛的外部联系。汽车产品一般由上万个汽车零件组成，与钢铁、有色、塑料、橡胶、电子、机械等十多个产业部门上百个协作厂家有着密切的协作关系。离开这些企业和经济组织的联系和支持，生产是不可能进行的。同时，汽车产品的大量使用，又与产品经销、交通管理、车辆修理和广大汽车用户相联系，一个企业如果没有适应外部环境的能力，本身也不可能生存和发展。

5. 企业发展过程的生产集中化和组织集团化。汽车是国际化的产品，只有走高起点、专业化、大批量、大协作的道路，达到规模经济效益，才能在激烈的竞争中立于不败之地。世界各国汽车工业在发展过程中，大型企业都不断通过联合兼并，形成巨大的企业集团，以充分发挥规模经济的优势。我国的汽车工业要在国际竞争中，成为汽车生产国，必须组织企业集团，这也是汽车工业发展的必然趋势。

（三）汽车工业企业在生产关系方面的特征

我国的汽车工业企业是社会主义公有制的工业企业，在社会属性上它与资本主义工业企业有着根本区别，主要表现为：

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，全部或大部分归全体劳动人民所有，或者归部分劳动者集体所有。资本主义工业企业的生产资料基本上是资本家的私人财产。

2. 企业的生产目的不同。社会主义工业企业的生产目的是为了满足不同人民日益增长的物质生活和文化生活的需要，增加社会财富，而资本主义工业企业的生产目的是为了资本家攫取利润。

3. 企业内部人与人之间关系不同。社会主义工业企业的职工是企业的主人，企业职工之间的关系是平等的互助合作的联合劳动的关系。资本主义工业企业内部，资本家和工人之间

的关系是剥削和被剥削的关系，他们在根本利益上是对立的。

4. 企业物质财富的分配关系不同。社会主义工业企业生产的物质财富归全体人民或部分劳动人民所有。其中：一部分以税收形式交给国家，用于全社会发展经济、文化、教育、生活福利事业，以及国防和行政方面的需要；一部分以公积金和公益金的形式，分别用于企业发展和职工的集体福利。资本主义企业的物质财富归私人所占有，资本家只是按照劳动力价格给工人支付工资，实际上是一种商品买卖关系。

§ 1—2 汽车工业企业的所有制形式、组织和经营形式

一、我国汽车工业企业的所有制形式

我国汽车工业企业的所有制形式，主要有全民所有制企业、集体所有制企业和股份所有制企业三种。

(一) 全民所有制企业

全民所有制企业，是指生产资料归全民所有的国有工业企业。过去，国家对全民所有制企业曾经长期实行高度集中管理的领导体制，企业实质上成为国家各级管理机关的附属物。实行改革以后，国家按照所有权与经营权分离的原则扩大了企业自主权，转变了企业的经营机制，全民所有制企业才开始成为自主经营的经济实体。我国的汽车工业企业绝大多数是全民所有制企业，它们是我国汽车工业的主体。

(二) 集体所有制企业

集体所有制企业是指生产资料归劳动者集体所有的一种公有制企业。我国的集体所有制企业，开始是以个体手工业的合作化方式形成的，以后又按照专业化、协作化和联合化原则改组后发展成长的，目前已成为我国社会主义公有制经济的重要组成部分。汽车工业的集体所有制企业，大部分从事汽车零件生产或劳务，成为全民所有制汽车工业企业难以分割的附属企业。与全民所有制工业企业相比，集体所有制工业企业生产规模小、经营灵活性大、市场适应能力强，在生产经营上具有较大的独立性和自主权。但是，它们在生产技术、经营管理和干部配备上，还不同程度地带有手工业生产方式的色彩，同社会化大生产的要求还不相适应。所以，如何扬长避短，搞好集体所有制企业的调整改组和技术改造，仍是发展汽车工业的一个重要课题。

(三) 股份制企业

股份制企业是全部注册资本由全体股东共同出资、并以股份构成的企业。我国的股份制企业主要有股份有限公司与有限责任公司两种组织形式。

股份有限公司的基本特征是：公司的资本总额平分为相等的股份，股东以其所认购股份对公司承担有限责任，公司以其全部资产对公司债务承担责任。经批准，公司可以在社会上公开发行股票，股票可以交易或转让。股份有限公司在发达国家中是一种广泛采用的企业组织形式。

有限责任公司的基本特征是：公司的全部资产不分为等额股份，公司对股东签发出资证明书，不发股票。公司股份的转让有严格的限制，并限制股东人数，不得超过一定限额；股东以其认缴的出资比例对公司享受权利，承担义务。有限责任公司的组织形式较为简单。通常被认为是股份有限公司的一种特殊形式。

股份制是商品经济的产物，是与社会化大生产相适应，促使私人资本向社会资本转化的一种有效形式。但在过去曾经被认为是一种资本主义所有制形式而长期排斥在外。改革开放以后，国家把巩固壮大社会主义公有制经济同发展商品经济有机地结合起来，颁发了《股份有限公司规范意见》、《有限责任公司规范意见》和《股份制企业试点办法》，有组织地进行以公有制为主体的股份制企业的组建和改组工作，并在上海、深圳、北京等地设立证券交易所，试行上市股票交易。股份制企业打破了单一的全民所有制或集体所有制的格局，企业的股本，通常有国家股、法人股、社会公众股、内部职工股、境外股等多种形式。中外合资企业也是一种特殊的股份制形式。随着改革的不断深化，股份制这种所有制形式有着很大的发展前景。

二、汽车工业企业的组织形式

汽车工业企业的组织形式，是随着科技进步、经济发展、社会分工的深化而发展变化的。我国的汽车工业企业有三种基本组织形式，即：单厂企业、多厂企业、企业集团。

（一）单厂企业

所谓单厂企业，就是一个工厂就是一个企业。单厂企业必须同时具备两个基本条件：经营管理上的独立性，生产技术上的统一性。所谓经营管理上的独立性，是指它在经营管理上具有一定的自主权，实行独立核算，自负盈亏。并经国家工商行政管理机关注册登记，在法律上具有法人地位。

所谓生产技术上的统一性，是指企业内部的各个部门不是互不相关的，而是按照专业化分工的特点组织起来的。这种企业通常是由在生产技术上有紧密联系的若干车间和一些管理部门、服务部门所组成，能够按照专业协作分工有效地向社会提供产品或劳务。汽车工业企业的单厂企业有：汽车制造厂、改装车厂、汽车零部件生产厂等。其数目在汽车工业企业中占有很大的比重。

（二）多厂企业

所谓多厂企业，就是由许多工厂组成的一个企业，它是按照专业化协作和经济合理的原则，把许多在生产技术或经营管理上有着密切联系的企业，实行统一经营管理的经济实体。多厂企业实行统一的盈亏核算，在法律上经过注册登记成为统一的法人单位。单厂企业进入多厂企业之后，改组为多厂企业内部的生产经营单位，通常采用分厂、分公司或事业部的名称，多厂企业通常采用总厂和公司的名称。

多厂企业的组织形式很多，从企业的生产技术联系形式看，主要有：按同类产品按相同工艺的工厂组成的专业公司；按工艺过程前后衔接的工厂组成的联合公司；由产品装配厂和所需要部件生产厂组成的公司；以综合利用物资为基础的联合公司；把为其他企业提供技术服务的同类的工厂组成的技术服务公司等。

此外，从企业的生产经营活动范围看，有工业和商业合一的公司，也有工业和外贸合一的公司；从地区范围上看，有地方性工业公司，有区域性工业公司，也有全国性工业公司等。

组织多厂企业是科学技术进步和社会化大生产发展的客观要求，具有很大的优越性。它能科学地进行分工协作，更合理地组织生产力，生产效率高，节约人力、物力和财力，能够及时应用新的科学技术成果，不断提高生产技术水平，发展新产品。所以，它是现代工业的重要组织形式。

（三）企业集团

所谓企业集团，就是以名牌优质产品或在国民经济中的重大产品为龙头，以一个或若干

个大中型骨干企业为主体，由多个有内在经济技术联系的企业组成的经济联合组织。企业集团是法人的联合、是企业的联合，而不是联合企业。企业集团不是法人。企业集团有一个实力强大、具有投资中心功能的集团核心。这个核心可以是一个大型企业，流通企业，也可以是资本雄厚的控股公司。企业集团一般由核心层、紧密层（控股层）、半紧密层（持股层）、松散层（协作层）企业组成，核心企业与其他成员单位之间，通过资产和生产经营纽带组成一个有机整体。所以，企业集团一般都具有很强的科研、生产、销售、信息、服务、资金等综合功能。

我国企业集团的类型多种多样，尚无一个固定模式，按照企业集团的形式分，有如下几种：

1. 单点辐射型 是以一个大型骨干企业的系列产品为龙头，向外辐射，形成多层次配套网络的企业集团。

2. 多元配套型 是以几个大型骨干企业及相关的设计单位为主体，实行设计、制造、服务等项目承包方式组成的企业集团。

3. 技术开发型 是以同行业多个大型企业为主体，集中技术优势，开发高技术产品，组织专业化生产的企业集团。

4. 产品资源型 是以若干个加工企业和原材料生产厂家为主体，形成以原材料、半成品到成品的大跨度的企业集团。

5. 销售服务型 是若干个生产企业或商业企业联合起来，形成以互相提供市场信息、扩大销售、服务为主的企业集团。

企业集团的内部管理主要通过在企业集团中具有绝对控制地位的核心企业来实施。核心企业对紧密层企业实行“六统一”管理。即统一编报发展规划、年度计划；统一向国家实行承包经营；重大基建、技改项目资金的统贷统还；进出口贸易和相关商务活动的统一对外；国有资产保值、增值和资产交易的统一管理；主要领导干部的统一任免等。企业集团对紧密层企业的上述统一管理，可以通过投资入股建立子公司控股关系，实行承包、租赁或划转财政上交关系，以及国有资产授权管理试点工作的开展逐步实现。

组织企业集团，是国家深化经济体制改革，调整企业组织结构，推进生产要素合理流动，发展社会生产力的重要战略措施。目前，包括一汽、东风、重型等大型汽车集团在内的一批汽车企业集团已经成立。这对推动我国汽车工业发展将会起到重要作用。

三、汽车工业企业的资产经营形式和自主权

（一）资产经营形式

资产经营形式就是按照所有权与经营权分离的原则，由企业经营管理国有资产的聘任制形式。主要有以下几种：

1. 承包经营形式。由企业经营者的代表与企业所有者的代表以签订经营承包合同为法律依据，明确双方的责权利关系，进而把企业经营权交给企业承包人自主经营的一种方式。其主要内容为“两包一挂”：包上交国家利润，包完成技术改造任务，实行工资总额与经济效益挂钩。承包上交国家利润的形式有：上交利润递增包干；上交利润基数包干，超收分成；微利企业上交利润定额包干；减亏企业减亏（或补贴）包干；还有投入产出包干等。承包期限一般为三年。完成上交国家利润后的留用利润，按规定比例分别用于职工工资奖励、生活福利和企业发展。实行承包经营形式中的承包人可以是个人、集体或企业法人，一般通过公开