

汽车运输企业管理基本知识



河南人民出版社

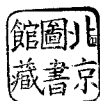
F540.5

7

2

汽车运输企业管理基本知识

卢希强



南人民出版社

B036629

前 言

举国上下同心同德为建设现代化的社会主义强国而奋斗的进程中，各汽车运输企业都积极改善经营、提高企业管理水平。河南省汽车运输公司要求我们编写一本适合初参加汽车运输工作的青年同志阅读的《汽车运输企业管理基本知识》。我们在编写中，力求将汽车运输企业应作的各项管理工作进行简要论述，同时也想到对汽车运输业务工作人员能有一定的参考价值。初稿于一九八〇年四月编竣，经郑州大学李育安、陈克两位老师审阅，作了大量修改，于一九八一年十月完成初审，一九八二年四月定稿。在编写和审定过程中，河南省交通厅聂孟彪、张明、朱理平等同志，河南省汽车运输公司陈国安、潘良知、谷新民等同志，以及地区分公司的同志们都积极参加修改和绘制图表等工作，对加速这本小册子的问世起了重要作用。但由于编者理论水平较低，实践经验不足，加之是利用业余时间编写和修改，时间仓促，必然存在不少缺点和遗漏，可能还有一些错误，恳请读到这本小册子的同志们批评与指正。

编 者

一九八二年四月

内 容 提 要

这是一本专门写给做汽车运输工作，特别是初参加汽车运输企业工作的青年同志看的书。全书分九个部分，即总论、计划管理、车辆运行管理、技术管理、质量管理、物资管理、劳动管理、财务成本管理、经济核算。全面地论述了搞好汽车运输企业管理工作的意义、内容和具体方法，对于如何办好汽车运输企业，具有指导作用。

目 录

第一章 总论	(1)
第一节 社会主义国营汽车运输企业的性质	(1)
第二节 社会主义国营汽车运输企业的权限、 职责与义务	(4)
第三节 汽车运输企业管理的内容	(6)
第四节 “系统经营”在汽车运输企业管理中 的应用	(8)
第五节 汽车运输企业的基本管理制度	(12)
第六节 汽车运输企业的管理机构	(23)
第二章 计划管理	(26)
第一节 计划管理的重要性	(26)
第二节 汽车运输企业计划的分类	(30)
第三节 指标体系	(34)
第四节 运输工作量计划的编制与平衡	(38)
第五节 汽车运输企业的统计工作	(46)
第六节 运输工作量计划完成程度的分析	(50)
第三章 车辆运行管理	(59)
第一节 汽车运输生产过程	(59)
第二节 客、货源组织和客、货车辆运行作业	

计划	(62)
第三节 运行调度工作	(73)
第四节 货运行车路单的管理工作	(81)
第五节 站务组织工作	(84)
第六节 车辆生产率	(93)
第四章 技术管理	(113)
第一节 技术管理工作的任务和组织机构	(113)
第二节 营运车辆、装卸机械和保修设备的 管理工作	(119)
第三节 车辆计划预防保修制度	(132)
第四节 汽车保修组织及其管理	(141)
第五节 汽车保修工艺组织	(146)
第六节 车场管理和车辆进出场检验工作	(156)
第七节 新技术经济效果的评价	(161)
附录	(169)
第五章 质量管理	(177)
第一节 汽车运输质量管理的重要性	(177)
第二节 汽车运输企业的全面质量管理	(180)
第三节 汽车运输企业质量考核指标	(187)
第四节 质量管理的基本方法	(194)
第六章 物资管理	(219)
第一节 物资管理工作的意义和任务	(219)
第二节 物资分类和物资消耗定额	(221)
第三节 物资供应计划	(231)

第四节	物资管理工作	(242)
第七章	劳动管理	(254)
第一节	汽车运输企业的劳动生产率	(254)
第二节	劳动定额	(259)
第三节	劳动定员	(264)
第四节	劳动力需要量计划和劳动统计	(269)
第五节	劳动组织	(277)
第六节	工资和奖励	(284)
第七节	劳动竞赛和劳动保护	(299)
第八节	职工培训工作	(303)
第八章	财务和成本管理	(314)
第一节	汽车运输企业固定资金的管理	(316)
第二节	汽车运输企业流动资金的管理	(324)
第三节	汽车运输企业专用基金的管理	(334)
第四节	营运收入的管理	(338)
第五节	汽车运输成本	(345)
第六节	汽车运输成本的分析	(363)
第九章	经济核算	(379)
第一节	开展经济核算的必要性和原则	(379)
第二节	汽车运输企业经济核算的内容	(381)
第三节	汽车运输企业公司一级的核算	(389)
第四节	车队、车站、车间的经济核算	(405)
第五节	经济活动分析	(423)

第一章 总 论

第一节 社会主义国营汽车运输企业的性质

社会主义国营汽车运输业是国营交通运输业（包括铁路运输、远洋和近海运输、内河运输、航空运输、管道运输等各种运输方式）的组成部分之一。虽然各种交通运输工具的技术经济性能各有不同，以及在运输生产中对客观条件有不同的要求而各有其优缺点，但在社会主义社会，由于其生产资料均属公有制，就有可能在国家的统一计划指导下，取其所长，避其所短，合理安排，综合运用，使每一种运输方式都能达到较高的效率，取得较大的经济成果，共同为社会主义建设和满足人民需要发挥其应有的作用。

汽车运输与其他运输方式相比较，其优越性在于：

使用的方便性。它能执行“从门到门”的直达运输和面上的运输，能适应国民经济中各种类型商品以及不同批量对运输的需求；

初始投资较低。在现代化交通运输工具中，汽车运输是初始投资最低的一种。从运输时所需的客观条件和要求来说，修筑公路比修筑铁路、疏浚河道、建设港口和机场的费用要低廉得多，甚至于只要将通行骡马大车的村道稍加修

整，就基本可以通行中、小载重量的汽车，

有一定的营运速度。汽车与其他现代交通运输工具比较，在技术速度上虽然比飞机、火车要低，但在一定距离内（200公里以下的中、近距离运输），其营运速度却不低于飞机、火车的营运速度，其原因就在于它节约了倒装、倒卸和短途盘驳的时间，

适应战勤需要。由于汽车运行时灵活、机动，活动目标小，便于伪装荫蔽，因而在战争时期支援前线、疏散居民和物资有着重要的作用。一个技术先进的汽车制造业和组织完善的汽车运输业，不仅在和平时是发展国民经济的必备因素，而且在战争期间也是保证军事运输的重要力量。

汽车运输与其他运输方式比较，也有其不足之处。具体表现在：技术速度受地形、公路路面、道路交通量的限制，在通常情况下低于飞机与火车；载重量也较火车、轮船要小得多；旅客运输的舒适性也有很大限制；运行费用也比火车、轮船、管道要高。

交通运输是一个独特的物质生产部门，能否及时而充分地满足国民经济和人民生活对运输的需要，是评价交通运输业工作优劣的一个基本准则。由于国营汽车运输企业是全民所有制的经济组织，也就决定了汽车运输企业必须遵循社会主义经济规律的要求，服务于社会主义经济发展的需要。

国营汽车运输企业的性质概括起来为：

一、它是社会主义全民所有制的经济组织，企业的生产经营活动必须是有利于巩固人民民主专政。具体的说就是要

坚决贯彻执行党的方针、政策，为实现党的总路线而努力。

二、它是一个不生产有形物质产品的“被动性”物质生产部门。它的货运生产活动是工、农业产品生产过程在流通过领域内的继续，受工、农业生产水平的影响与制约。即无论是工业、农业、采矿业物质产品都必须通过运输这一环节，才能从生产转入消费，满足生产和人民生活的需要。同时，运输企业的生产规模和完成的运输工作量，基本上是由其他物质生产部门所能投入流通过程的产品数量所决定和制约。

三、必须尽最大可能保证运输安全，保证被运输的物质产品在质和量上不受任何损失，使社会财富充分地投入生产和消费。

四、交通运输业的生产活动，只是完成旅客或货物在空间上的位移。缩短旅客运输的在途时间，就是节约了人在旅行中的时间消耗，相对地增加了工作时间或休息时间，减少货物运输的在途时间，也就是加快社会商品的流通速度，从而促进了社会资金的周转。

为此，必须使客货运输手续简化，压缩不必要的中转环节和等待时间。这就要求交通运输业应“为旅客和货主着想，作好客货运输服务工作。”

汽车运输企业的性质决定其基本任务是：

一、必须全面完成国家运输生产计划和经济技术指标计划，

二、不断改善企业管理和提高企业生产经营水平，尽量

大可能降低运输生产过程中的各种物质消耗，提高劳动生产率，为国家提供更多积累；

三、提高运输质量，消除人身伤亡事故和货运商务事故；

四、改善运输服务工作，提高旅客运输的舒适性和方便性；在国家计划统一安排下，与其他运输部门协作，开展联合运输，减少运输中转环节，加速商品周转；

五、不断改进运输技术，积极学习国内外有关运输生产和企业管理的先进经验，以求取得更好的经济效果。

第二节 社会主义国营汽车运输 企业的权限、职责与义务

社会主义企业的权限、职责与义务是统一的。作为国民经济统一体中的组成分子之一的汽车运输企业，也必须有一定的权力、职责和利益，只有这样才能正常地从事生产，并充分发挥其主观能动性；同时也必须对国家和人民承担一定的责任和义务。

国营汽车运输企业的权限为：

一、企业有权与有关单位签订长期或短期运输合同、运输协议，在国家统一计划指导下编制企业的远景规划与年度运输生产计划。当营运区内工农业生产和商品流通发生变化时，有权根据实际情况调整计划（同时上报上级主管部门备案）。对上级主管部门下达的无货源保证、无运行物资供应保证，以及超出企业运力可能的运输计划，企业有权要求加

以撤除或修改。

二、在实行固定资产征税制度时，企业有权将停驶和暂时不用的车辆、设备出租，或经上级主管部门批准后，将多余的车辆、设备或其他固定资产有偿转让，并按有关规定将这一部分收入用于固定资产更新或技术改造。

三、在实行流动资金全额信贷这一方法后，企业有权按规定向银行申请贷款、使用利润留成和固定资产折旧基金。

四、企业有权根据国家规定和有关法令，按照择优录用的原则招聘录用职工，有权任免本企业内中层干部，以及对企业内职工进行奖励和处分，对犯有严重错误的职工可以除名。

企业在拥有上述权限的同时，必须承担的经济职责和义务是：

一、在当地党委和政府领导下，完成运输生产任务和经济技术指标计划，按规定的时间和数额上缴各种税金和利润；

二、遵守国家政策和法令，维护全民所有制的财产不受侵犯；

三、提高运输质量，保证运行安全，减少和消除货损、货差，降低运行消耗，提高劳动生产率，降低运行成本，按时、按质、按量履行运输合同或协议，保证营运区内客货运输正常进行。如果汽车运输企业违反运输合同，而造成托运方经济损失的，要按合同规定负经济赔偿责任，严重的还要追查企业应负的法律責任；

四、积极采用新技术和科学管理方法，加强职工培训工作，不断提高企业的技术水平和管理水平，增加运输生产的经济成果；

五、消除汽车排气污染，减少运行噪音，作好职工保健工作，保障职工的身体健

六、在生产发展的基础上，不断提高企业的积累和职工的生活、福利水平。

汽车运输企业行使上述权力，履行上述义务，是现阶段生产力发展的必然要求，它有利于调动企业进行生产经营活动的积极性和主动性，有利于运用经济手段管理经济，加速我国社会主义四化建设。

第三节 汽车运输企业管理的内容

“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”（《马克思恩格斯全集》第23卷，第367页）这是革命导师对大生产需要指挥和管理的最确切的论述。“管理”是随着生产的发展而逐步形成的一种专门职能，并日益成熟和发展成为一门专门的科学。当生产规模愈来愈大、社会或一个企业的内部分工愈来愈细、生产工具愈来愈先进，企业管理也就必然愈来愈复杂，愈加显示其重要性。管理这一职能，在任何时期都不可能被生产技术或个人

技巧加以替代，正如马克思所指出的，一个最优秀的提琴手不一定是一个最起码的乐队指挥一样。

汽车运输企业的管理较之一般工业企业，更有其复杂性。因为汽车运输企业的客货运输生产是由相当数量的人员和车辆在一个较为广阔的地域内进行，大部分车辆是单个活动，各种有利或不利因素非常多，而且这些因素的发展变化，又不易于在事前作出精确的预计，因而汽车运输企业的管理工作较之工业企业具有其独特性。但是汽车运输企业的运输生产活动，也是由劳动者（客、货营运车辆的驾驶员、装卸工人等）操纵劳动工具（车辆、装卸机械等）对所运输的旅客和货物起着位移的作用，在运输生产活动的全过程中所消耗的物化劳动和活劳动的价值，是通过运输收入进行补偿。这一过程又与工业生产有相似之处，这也就决定了汽车运输企业的管理原则与工业企业管理有相当多的共同点。

在通常情况下，所谓企业管理，包含以下内容：

一、是为了组织众多的劳动者，包括体力劳动者和脑力劳动者为实现一个共同的目标而协同劳动的职能。在汽车运输企业内，企业管理的内容之一，就是通过计划的形式组织全体职工共同劳动，充分发挥每个人的智慧与技能，满足营运区内国民经济与人民群众对运输的需要；

二、是为了平衡与协调企业内部各生产环节、职能机构的行动，使其均能达到最高效率。汽车运输企业是多工种、多环节组成的有机体系，它们之间既互相联系又相互制约，企业管理就是从全局出发，对各个环节实行定量化。即从数

据出发，使企业中每个构成环节和单位、个人均衡地按照预定标准完成工作任务；

三、对运输生产活动的各种消耗实行控制，力求以尽可能少的消耗取得最大的经济成果。为此，就要严格执行各种物资消耗定额的管理，包括科学地制订各种定额和物资管理等工作；

四、监督企业各生产环节提供的产品和劳务质量，使之符合国家标准，并不断提高产品质量和工作质量；监督和考察各职能机构、各生产环节执行党的方针、政策和国家法令。

综上所述，企业管理就是运用计划、组织、协调、控制和监督五种职能有效地利用企业内部的人力和物力，促进其相互配合，发挥最高效率，以达到预定目标的一种综合性工作。

第四节 “系统经营”在汽车运输企业管理中的应用

“系统工程”是在本世纪四十年代为解决某些庞大、复杂的工作新兴的一门科学，随着生产技术的发展，系统工程这门科学日益成熟，并普遍应用于自然科学与社会科学各个方面。在企业管理中，也采用系统工程的原理进行工作，即“系统经营”学。

所谓系统经营，是将企业视为整个社会系统中的一个要素，企业的生存和发展与整个社会的发展密切相关，而企业

内部又自成一个完整的系统，各生产环节的工作与企业的总体目标有着不可分割的联系。系统经营学的重点是系统的组成和经营管理的决策，一个企业构成一个独立的系统，要求它的组成符合其经营管理活动的内在联系，而且在纵、横各个方向上，信息交换及时、准确，能达到对内外各种影响因素有灵敏的反应能力。一个独立核算，并具有一定自主权力的汽车运输企业，本身构成一个独立的系统。其形式是一个类似金字塔形的组织，如图 1—1 所示。在这一系统内，纵向结构形成垂直分系统，标志企业按业务从属的纵向关系；横向结构形成水平分系统，标志企业按职责层次的横向关系。

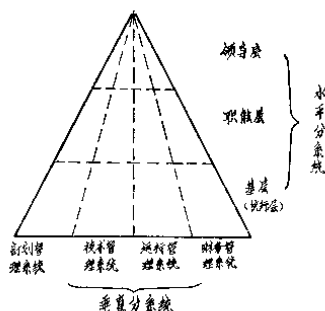


图 1—1 企业系统构成示意图

在企业的系统构成中，领导层人数最少，它是在企业党委的领导下，由行政、经济、技术、生产和财务等各负责人按照集体决议，分工掌握各垂直分系统，日常工作中的协调

则通过例会形式解决；职能层是系统中的骨干层，担任承上启下的管理职能，各自从属于一定的垂直分系统内，通过例会、联席会议或其他形式协调彼此之间的工作联系；基层是具体执行运输生产工作的执行层，其职责是准确执行上层下达的工作或生产指令，如果某项指令确系违背实际情况而无法执行，并可能酿成事故，或因自然灾害而无法执行时，可以向下达该项指令的职能机构提出修改意见。除此之外，都应坚决执行，但在执行过程中，允许选择更为有效的作业方法。

图 1—1 是简化示意图，实际工作中，不少业务活动的内容是彼此交叉或渗入的，因而在隶属关系中有可能出现主要隶属和次要隶属的区分。

在汽车运输企业系统中，各水平分系统——各层次——在管理活动中的具体分工是：

领导层从事企业生产经营活动方面战略决策的制定和“用人”的工作。

职能层秉承领导层的意图，按既定的战略决策制定实施计划，亦即执行“计划”、“组织”、“协调”、“控制”、“监督”这五种管理职能，以达到预期的战略目标。

基层是直接从事生产活动的执行层，它执行上级管理层下达的指示，并将在执行过程中的数据和资料，以及出现的困难和问题，及时向上反映，提供供领导层、职能层参考。

系统经营学的另一重点是经营管理活动中的决策。企业这一系统中各个层次由于职责不同，在决策对象方面必然存