

交通技工学校
通用教材

● 汽车修理

汽车维修企业管理

张弟宁 主编
陈鸣雷 主审



人民交通出版社

WEIXIU
QIYE GUANLI

6
407.471.6

96
F407.474.6
2
2

交通技工学校通用教材

QICHE WEIXIU QIYE GUANLI

汽车维修企业管理

(汽车修理专业用)

张弟宁 主编

陈鸣雷 主审

7AH52/30



人民交通出版社



C

332359

内 容 提 要

本书全面阐述了在社会主义市场经济条件下汽车维修企业管理的基本知识,包括管理概论、经营管理、质量管理、技术管理、劳动管理、财务管理、财务会计的要素及管理、财务报告及财务分析等内容。每章附有复习思考题,便于课后复习。

本书适用于交通系统技工学校汽车修理专业学生,也可供汽车修理工及从事汽车维修生产的职工、管理人员和技术人员培训使用。

交通技工学校通用教材

汽车维修企业管理

(汽车维修专业用)

张弟宁 主编

陈鸣雷 主审

人民交通出版社出版发行

(100013 北京和平里东街10号)

各地新华书店经销

北京云浩印制厂印刷

开本:787×1092 $\frac{1}{16}$ 印张:6.75 字数:160千

1995年12月 第1版

1995年12月 第1版 第1次印刷

印数:0001-50000册 定价:6.90元

ISBN 7-114-02242-5
U · 61548

1995.12



交通技工学校教材工作领导小组成员

组 长：程景琨
成 员：李家本 沈以华 卢荣林

交通技工学校汽车专业教材编审委员会成员

主任委员：卢荣林
副主任委员：陈鸣雷
委 员：邵佳明 刘奎文 赵 玢 魏 岩 高凤岭
李景秀 李福来 刘洪禧 杨 信 魏自荣
王 彤 张洪源 丁丰荣 刘东坡
秘 书：卢文民 马步进 戴育红

前 言

在交通部1987年成立的“交通技工学校教材编审委员会”领导组织下,于1990年陆续编审出版了适用于汽车驾驶、汽车修理两个专业11门课程的配套专业教材,共22种。这是建国以来第一轮正式出版的交通技工学校汽车运输类专业教科书,各教材发行量已近20万册,受到读者的欢迎,满足了各交通技工学校用书和社会各层次读者的需要。

随着改革开放和建设一个具有中国特色的社会主义总方针的进一步深入贯彻,汽车工业正在迅猛发展,汽车车型、结构、工艺、技术和材料也在不断发展。为适应汽车运输生产需要,根据交通部教育司[1993]185号文件精神,在交通部教育司“技工学校教材工作领导小组”领导下,成立了“交通技工学校汽车运输类专业第二轮教材编审委员会”,主要负责五个专业(工种)第二轮教材组织编审工作。编委会对第一轮教材使用中社会反映做了调查工作,并根据1993年由交通部重新修订的《汽车驾驶员、汽车修理工教学计划和教学大纲》及新制定的《汽车电工、汽车钣金工、汽车站务教学计划和教学大纲》(试用)组织第二轮教材编写工作。修订再版和新编的教材有《汽车运输职业道德》、《机械识图》、《机械基础》、《汽车材料及金属加工》、《汽车构造》、《汽车电气设备》、《汽车维护与故障排除》、《钳工教学实习》、《汽车驾驶理论》、《汽车驾驶教学实习》、《汽车修理工艺》、《汽车交通安全》、《汽车运输管理知识》、《汽车维修企业管理》以及与各科配套的“实习教材和习题集及习题集答案”共14门课的教材;其它三个专业的新编教材是《汽车概论》、《汽车车身与附属设备》、《汽车钣金》、《钣金机械设备》、《汽车钣金实习》、《识图》、《汽车电气设备维修》、《汽车电气设备拆装实习》、《汽车电气设备维修实习》、《站务英语》、《交通地理》、《旅客心理学》、《汽车运输企业管理》、《汽车站务业务》、《汽车站务实习》以及配套的“实习教材和习题集及习题集答案”共15门课的教材。以上教材将陆续出版,其中有些教材适用于不同专业。

编委会根据《交通部教材编审、出版试行办法》和交通部教育司教高字[1993]190号“关于1994年教材交稿计划的通知”精神积极组织教材编写和出版工作。在教材编写中着重注意了交通职业技术教育目的和各专业、各学科的具体任务的要求,做到科学性和思想性相结合,并注意选择最基本的科学知识和理论,使学生获得本门学科的基础知识以及运用的能力。

教材的内容翔实,反映了最新科技成就,其针对性、实用性较强。并以国产东风EQ1092、解放CA1092、东风HZ1110G(柴)和解放CA1091K8(柴)等新型汽车为主,适当介绍了轿车的新结构。同时介绍了国内外的新工艺、新结构、新技术、新材料以及传统的和先进的工艺。突出技工学校特点,加强基本技能训练,并注意教学内容的系统性,同时注意到各门学科之间的联系。教材文字精炼,通俗易懂,图文并茂。

《汽车维修企业管理》是随着改革开放,为适应社会主义市场经济发展的需要而对技工学校汽车修理专业新开设的一门学科。其目的是让学生懂得汽车维修企业管理的基本知识,促使其在今后工作中进一步提高汽车维修企业的科学管理,改善经营管理,提高汽车维修质量,为参加民主管理发挥主人翁精神和提高企业的经济效益做出贡献。这门学科内容包括汽车维

修企业管理概论、经营管理、质量管理、技术管理、劳动管理、财务管理、财务会计的要素及管理、财务报告及财务分析等,较全面地阐述了汽车维修企业管理的基本知识。

在教学中要抓住以质量管理和技术管理为重点内容,紧密联系社会主义市场经济条件下的各类汽车维修企业的模式,总结经验,善于探讨,使学生懂得“管理”对于一个企业的生存和发展的重要性,认识做为一名汽车维修工所应肩负的使命和责任。

由于经济体制改革给企业带来巨大的活力,使企业管理的内容更丰富、更活跃,所以在教学过程中应贯彻理论联系实际的原则。根据当地汽车维修企业转换机制的实际情况,组织调查研究,开展专题讲座,使学生既学到企业管理的基本原理和基本知识,又使学生了解到在社会主义市场经济的新形势下企业管理的新知识、新方法。

各章附有复习思考题,供学生课后复习用。

本书由南京市交通技工学校张弟宁主编,共分八章。其中第一、二、三章由张弟宁、王士诚、刘孝忠集体编写,第四、五章由安徽省汽车运输技工学校束龙友编写,第六、七、八章由南京市交通技工学校林静编写。全书由常州市交通技工学校陈鸣雷主审。

本教材在编写过程中参阅了许多同志编写的读物,有关单位提供了详实的资料,得到了汽车维修行业管理部门的关怀和大力支持,在此一并表示衷心谢意。

本书作为汽车修理专业的教科书,编写中力求符合社会主义初级阶段的国情,满足汽车维修企业工作需要。但由于我们理论和业务知识水平有限,深感力不从心,难尽人意。特别是汽车维修市场在市场经济条件下竞争激烈,有许多行业管理的理论问题还处于探索阶段,有些观点也还需要进一步接受实践的检验,因此,错误之处在所难免。我们殷切期望读者提出批评、建议,以便再版时修订。

交通技工学校汽车专业教材编审委员会

1994年5月

目 录

第一章 汽车维修企业管理概论	1
第一节 企业及企业管理概念.....	1
第二节 企业管理的发展过程.....	4
第三节 社会主义企业管理的特征.....	8
第四节 社会主义企业的领导制度及管理机构.....	10
第二章 汽车维修企业的经营管理	15
第一节 经营管理概论.....	15
第二节 经营思想.....	16
第三节 经营目标和目标体系.....	20
第四节 经营方针与策略.....	22
第三章 汽车维修企业的质量管理	25
第一节 汽车维修企业质量管理概述.....	25
第二节 全面质量管理知识.....	35
第四章 汽车维修企业的技术管理	47
第一节 技术管理概述.....	47
第二节 维修设备管理.....	54
第三节 维修物资管理.....	58
第五章 汽车维修企业的劳动管理	66
第一节 劳动管理的概念及劳动生产率与编制定员.....	66
第二节 工资、津贴与奖励.....	71
第三节 劳动保护与劳动保险.....	74
第四节 职工培训.....	76
第六章 汽车维修企业的财务管理	79
第一节 财务管理的内容、原则和任务.....	79
第二节 维修企业的资本金制度.....	80
第七章 汽车维修企业财务会计的要素及管理	84
第一节 维修企业的资产、负债、所有者权益.....	84
第二节 汽车维修企业的成本、费用管理.....	87
第三节 汽车维修企业的利润及分配.....	90
第八章 汽车维修企业财务报告及财务分析	93
第一节 汽车维修企业的财务报告的意义和内容.....	93
第二节 维修企业的财务分析.....	95

第一章 汽车维修企业管理概论

第一节 企业及企业管理概念

一、企业及其特征

1. 企业的概念

企业是从事商品生产、流通或服务等活动，为满足社会需要并获取盈利，进行自主经营、独立核算，具有法人资格的基本经济组织。

汽车维修企业是汽车维修行业的基本生产单位。在国家政策和计划的指导下，实行国家、集体、个人一起上的方针，坚持发展多种经济形式和多种经营方式。目前，我国汽车维修企业既有全民所有制企业，又有集体所有制企业、合资企业和个体维修户。本章主要研究的是全民所有制企业。

社会主义全民所有制的汽车维修企业，都是以生产资料全民所有为基础，从事生产经营活动为主的相对独立的经济实体，是自主经营、自负盈亏的生产者和经营者。它应具有自我改造和自我发展的能力，是具有一定权利和义务的法人。

2. 企业的特征

目前，我国全民所有制汽车维修企业，绝大部分都是机械化程度较高、检验车辆的手段较齐全的工业企业。一般说来，它具有如下几个特征：

(1)汽车维修企业与其它行业的全民所有制工业企业一样，是从事生产经营活动的，实行自主经营、独立经济核算的经济组织。企业在生产经营过程中，通过科学管理，以尽可能少的人力、物力、财力等资源的消耗，求得最大限度的经济效益。同时，企业必须依法办理登记，以取得法人资格。

(2)汽车维修企业广泛运用机器和机器体系进行车辆维修、检测，拥有较为先进的、专业化的技术装备。因此，企业的劳动者必须认真学习科学技术知识，掌握现代设备，充分发挥现代技术装备的作用，促进生产发展。

(3)汽车维修企业内部劳动分工较为专业化，其车辆的维修与检验过程联系较为紧密。因此，在企业内部必须严密地组织劳动力，使之既有专业化的分工，又有合理地劳动协作。按照维修过程的各个环节、各道工序要求，做到相互协调一致，确保企业生产经营活动的顺利进行。

二、企业管理概念及其职能

1. 企业管理概念

1) 管理

管理就是管辖和治理。管辖是指权限，治理是指在权限范围内的职能作用。即管理者为了—定的目的，在所管辖的范围内对管理对象的一系列的组织和实施，包括计划、组织、指挥、协调和控制。管理的实质就是在于通过执行管理职能来提高所管理的系统的功效。管理的内容，

通常包括人、财、物、信息和时空等五大要素,人们通过对这五大要素的有效管理,就可以达到提高劳动和工作效率的目的。

管理是随着人类共同劳动的产生而产生的,是社会化大生产的客观要求和直接产物。凡是许多人一起相互配合的共同劳动,就必须有管理,共同劳动的分工越细,规模越扩大,技术越复杂,管理也就变得越重要。

概括“管理”可以下这样一个定义:管理是任何组织中管理者有效地利用人力、物力和财力去实现组织目标的过程。

2) 企业管理

企业管理是指按照社会化大生产的客观规律,对企业生产经营活动所进行的计划、组织、指挥、协调和控制等一系列的工作。其任务是合理地、严密地组织企业的生产经营活动,最有效地利用人力、物力、财力,提高企业的经济效益,实现企业预定的目标。

2. 企业管理的职能

企业管理职能是指企业领导者为实现有效管理所必须具备的基本功能。它是由企业管理的性质决定的。企业管理的两种基本职能表现为:一是合理组织生产力的职能,二是维护生产关系的职能。当这两种基本职能结合在一起而作用于生产过程时,则又表现为以下五个具体的管理职能。

1) 计划工作

计划工作是为组织的未来确立目标和实现目标的方法的过程。计划工作就是通过调查研究,预测未来,确定生产经营活动的目标和方针,制定全企业的行动纲领和实现这一纲领的具体措施。企业的计划指标一定要分解为各级、各单位、各部门,以至个人的具体工作目标,以便进行控制、考核和组织实现。因此,科学的计划是汽车维修企业开展生产经营活动中最重要和最基本的职能。

汽车维修企业计划从时间上可分为长期计划、年度计划和月度计划;从项目上可分为生产技术计划、财务计划等分项计划。

2) 组织工作

组织就是将企业生产经营活动的各要素和生产过程的各环节在时间和空间的联系上,在上下左右的相互关系上,在对外往来上合理地组织起来,形成最佳结合,从而有效地进行生产经营活动。组织工作是把计划变成行动的过程。

汽车维修企业的组织工作,其主要内容包括:明确完成计划所需的工作有哪些,把这些工作进行分类;建立工作管理机构,确定各级管理人员和各级机构的职责权力;建立和健全各项规章制度;正确选择和配备各类人员,并适时地进行调配和调整。

3) 指挥工作

指挥工作就是借助指示、命令和启发等手段,对企业各级各类人员的领导、沟通和督促,以保证企业生产经营活动的正常进行和既定目标的实现。因此,企业必须建立一个有高度集中的生产经营指挥系统,按照企业的统一计划,把各方面的工作有机地组织起来,使企业内各部门、各单位、各工种、各工序相互配合,协调发展。

为了发挥指挥的权威性,各级指挥人员必须经常深入实际,调查研究,预见可能发生的各种问题,果断地作出正常的判断和决定。同时,各级指挥人员还应该充分发扬民主,认真听取群众的意见和建议;加强企业职工的思想政治工作;正确处理民主与集中、自由与纪律的关系。增强组织纪律性,这是使指挥工作发挥作用的重要条件。

4) 控制工作

控制工作是用一定的标准检查实际工作情况,以保证工作结果符合计划要求的过程。控制工作亦称监督工作。它是指在计划执行过程中,要经常检查和研究计划的执行情况,发现偏差,分析原因,采取对策,及时纠正,保证企业计划目标的实现。控制工作要求建立健全各项合理的规章制度,明确岗位责任制,完备的标准和定额,系统的检查和精确的核算,以便使控制具有充分的客观依据。

控制与计划有着密切的关系,控制是以计划为依据,而计划要靠控制来保证实现,通过控制工作,把企业计划的任务和目标转化为现实。随着科学技术进步和管理理论的发展,特别是控制论、信息论和电子计算机的应用,使控制工作从原来的单纯监督发展为能动的积极的控制,具有更科学的方法和手段。简单而言,控制工作的目的是保证计划目标得以实现,因此,也是管理活动中一个必不可少的职能。

5) 协调工作

协调工作是指协调企业内部各级、各部门的工作,协调各项生产经营活动,使它们能建立良好的配合关系,消除工作中的脱节现象和存在的矛盾,顺利地实现已定的工作目标。

协调亦称调节。调节分为纵向调节和横向调节,内部调节和外部调节。纵向调节是指上下级的人员及其职能部门之间的活动的调节。横向调节是指同级各单位、各部门之间活动的协调。内部调节是指企业内部各单位、各部门关系的协调。外部调节则是调节本企业与其它企业或单位之间的关系。

上述五项具体管理职能都是相互联系、相互制约的,不可缺少也不可偏废,企业领导者必须全面运用。

三、企业管理的二重性

企业管理的二重性,就是指管理既具有组织和发展社会生产力的一般职能——自然属性,又具有维护和改善现有生产关系的特殊职能——社会属性。由于社会生产过程是生产力和生产关系的统一体,为保证生产过程的正常进行,企业管理必须具有合理组织生产力和维护生产关系这两个基本职能,管理一个企业的过程,其实质就是这两个基本职能共同结合而发生作用的过程。

1. 管理的自然属性

企业管理的自然属性是社会化生产过程的一般要求,具有合理组织劳动、指挥生产的职能,它表现为劳动过程的普遍形态,为一切社会化大生产所共有。企业管理的这种自然属性,主要决定于生产力发展水平和生产社会化程度,而不取决于生产关系的性质。所以,在企业管理中,有关合理组织生产的一般职能,社会主义企业与资本主义企业都是相同的。

2. 管理的社会属性

企业管理的社会属性是指具有与生产关系、社会制度相联系的方面,并表现在不同生产方式下企业管理的性质。因为任何社会生产总是在一定生产方式下进行的,任何管理都离不开一定的生产关系,生产关系的特殊性质必然给管理以制约和影响。也就是说生产关系的性质不同,则企业管理的社会属性也不同,它反映了生产资料占有者的意志,并发挥着维护和巩固一定生产资料所有制的作用。所以,在企业管理的社会属性上,社会主义企业与资本主义企业有着本质的区别,表现为特殊的个性。

由此可知,企业管理的二重性,实质上是由生产过程的二重性所决定的。因为任何一个企业

的生产过程都是生产力和生产关系的统一体,它一方面是物质资料的再生产过程,另一方面又是生产关系的再生产过程。前者决定了企业管理的自然属性,后者决定了企业管理的社会属性。

在资本主义企业里,资本家总是一方面合理组织生产,另一方面却对雇用工人进行残酷的剥削,企业管理则成为资本家对工人进行剥削的工具,管理的目的是为了让工人创造更多的剩余价值,最大限度地获取利润。管理的方式带有专制性和欺骗性。这就是其社会属性的具体反映。在社会主义企业里,企业管理的自然属性还是表现为合理组织生产力,而在生产关系上,由于生产资料公有制代替了资本主义私有制,工人是企业的主人,它的社会属性与资本主义企业管理有着根本的不同,剥削社会劳动的职能不存在了,代替它的是维护社会主义公有制和分配制度,正确处理人们在生产过程中的相互关系的职能。管理的目的则是为了发展社会生产力,满足社会需要,为社会主义生产和建设而服务。

正确认识和掌握马克思关于管理二重性的原理,对于指导我们的管理实践和发展我国的管理科学都具有重要意义。明确了企业管理的自然属性,我们就可以消除管理上“左”的思潮,研究现代工业企业的生产技术特点,吸收和借鉴资本主义发达国家在组织社会化生产方面的经验,为我所用。明确了企业管理的社会属性,又可以使我们划清社会主义企业管理与资本主义企业管理的本质区别,充分发挥社会主义制度的优越性,在科学地总结我国企业管理方面的经验教训的基础上,逐步创造出具有中国特色的社会主义企业管理体系。

四、企业管理的任务

社会主义工业企业是工业生产、建设和商品流通的主要的直接承担者,是社会生产力发展和经济技术进步的主导力量。企业的这一地位和作用决定了社会主义工业企业的基本任务。其基本任务就是在国家计划和经济、行政、法律的管理、监督、指导和调节下,为社会进行商品生产以满足人民日益增长的物质文化需要;为社会提供价廉物美的适销产品或工业性劳务;为国家积累资金和企业自我发展作出贡献,把企业建设成为具有高度物质文明和高度精神文明的现代企业。

企业管理的任务,就是按照社会化大生产的客观规律,合理地、严密地组织企业的生产经营活动,最有效地利用人力、物力、财力,提高企业经济效益。管理虽然不是生产力的具体物质要素,但是是生产力要素得以结合而使生产力得以发挥的前提。没有管理,就无法保证生产正常地、有效地进行;管理得好与不好,生产结合和经济效益就大不相同。从这个意义上讲,管理也是生产力,或者说,加强企业的管理可以使企业产生新的生产力。

汽车维修企业的基本任务是社会主义工业企业基本任务的具体化,就是在国家关于加强汽车维修统一计划的指导下,根据市场和用户的需要,努力提高汽车维修质量,增强汽车维修能力,采用先进的技术装备,把高质量、低消耗、短周期具体落实到对每一辆汽车的维修工作中,以不断满足交通运输业发展的需要。同时,还要不断地为本企业提供更多的盈利,扩大积累,逐步把汽车维修企业建设成为具有两个文明的社会主义现代化企业。

第二节 企业管理的发展过程

一、工业企业管理的发展过程

管理的历史由来已久。但是,现代工业企业管理则是从资本主义工厂制度出现以后才开始

的。随着商品经济、社会化大生产,以及科学技术的飞速发展,资本主义企业管理的发展过程,大体上经历了三个阶段。

1. 传统管理阶段

这个阶段大约是从18世纪后期到20世纪初期,即从资本主义工厂制度出现起,到资本主义垄断阶段开始之前,历时100多年。

在这个阶段,工厂是资本主义工业生产的重要方式。资本家为了使生产正常进行,减少资本的消耗,赚取更多的利润,需要对工厂加强管理。开始阶段,工厂由资本家自己担任管理者,一切听从资本家的指挥。后来,因企业规模扩大,管理日益复杂,管理逐渐成为一种专门职业,出现了经理、厂长、监工、领班等资本家代理人,由他们行使企业管理的职能。

传统管理的主要内容包括生产管理、成本管理和工资管理等。

传统管理的突出特点是没有完全摆脱小生产经营方式的影响,仍然靠个人的经验进行生产和管理。工人凭自己的经验来操作,没有统一的操作规程、技术标准,没有劳动定额和消耗定额。管理人员凭自己的经验来管理,没有统一的管理办法。工人和管理人员的培养是依靠师傅带徒弟的方式。因为一切靠经验办事,所以传统管理亦称为经验管理。这种情况到19世纪末、20世纪初,已经远远不能适应资本主义工业发展的需要,出现了新的管理办法,企业管理进入了一个新的阶段。

2. 科学管理阶段

科学管理阶段,大体是从20世纪初到20世纪40年代,经历了约半个世纪的时间。

随着资本主义从自由竞争阶段向垄断阶段的过渡,企业的规模不断扩大,生产技术更加复杂,劳资矛盾日益尖锐。生产力的发展,生产关系的变化,要求提高企业管理水平,要求将过去积累的管理经验加以系统化、标准化和理论化,用科学管理理论代替传统的经验管理。

为适应这种需要,最先提出“科学管理”理论的代表人物是美国的泰罗。泰罗于1911年发表了《科学管理原理》一书。泰罗提出的“科学管理”理论的主要内容有:①工作方法的标准化,通过分析研究工人的操作,制定出各种工作的标准操作法;②工时的科学利用,通过对工人工时消耗的研究,规定完成合理操作的标准时间,定出劳动的时间定额;③实行有差别的计件工资制,对于按照标准操作法在规定的时间定额内完成工作的工人,按较高的工资率计发工资;否则,按较低的工资率计发工资;④按标准操作法对工人进行训练,以代替用师傅带徒弟的传统办法培训工人;⑤明确划分计划职能与执行职能。由此可知,泰罗对企业管理的最大贡献就是用科学方法研究和解决一切管理问题,实现各方面工作的标准化。

对科学管理作出贡献的还有甘特、福特等人。甘特发现了运用“线条图”制定生产作业计划和控制计划执行的管理办法。福特创立了汽车工业的流水生产线,运用传送带来控制生产过程,其生产效率大大提高,并为生产自动化创造了条件。

3. 现代管理阶段

这个阶段,大体是从20世纪40年代直到如今。

第二次世界大战后,在资本主义经济发展中出现了许多新的变化。如:科学技术和生产迅猛发展;企业的规模进一步扩大;生产过程自动化和连续化的程度提高;技术更新的周期大大缩短;市场竞争激烈;生产社会化程度更加提高等等。所有这一切变化都对企业管理提出了新的要求,促使企业管理从科学管理向现代管理的过渡。

现代管理与科学管理相比,具有以下特点:

(1)突出经营决策。现代管理明确指出管理的重心在经营,经营的中心是决策。现代管理

者认为经营决策比具体执行更重要,如果决策失误,执行得越坚决,则损失越大

(2)实行以人为中心的管理。现代管理强调人际关系和人才的开发,重视各级人员的培训,激发人的内在动力,发挥人的主动作用。

(3)管理上广泛运用运筹学、网络技术和电子计算机等现代科学技术成就,提高管理效果。

(4)把开发新产品、提高技术水平作为企业发展的核心问题。

(5)实行系统管理。将系统论、控制论的观念引进企业管理中来,进行经营决策

二、我国企业管理的发展过程及其经验教训

1. 解放前

在第二次国内革命战争时期,我们党在革命根据地创办了一些公营工业,特别是解放战争时期,革命根据地的工业企业有了较大的发展。当时,尽管基本上是一些小型的手工业工厂,但也积累了不少的管理经验。主要经验有:坚持党的领导,加强思想政治工作,以生产为中心,实行民主管理和发扬艰苦创业的精神等。但是,当时的管理带有明显的小生产经营习惯,实行供给制,不搞独立核算等。

2. 解放后

解放后,没收了官僚资本主义企业,开始建立起全民所有制的现代工业企业。所以,我国社会主义现代企业管理的历史是从建国以后才开始的。建国40多年来,我国的企业管理经历了一个曲折发展的过程。

1953年第一个五年计划时期,在国营工业企业实行计划管理,推行生产作业计划,推行工艺规程,制定技术标准和劳动定额,开展劳动竞赛,贯彻按劳分配,建立经济核算制,加强资金管理,健全生产责任制和其它规章制度等。这些管理办法和制度,基本上符合客观规律要求,从而使我国企业管理开始走上科学管理的轨道。但是,也存在着不少的问题,主要有:在企业中放松了思想政治工作,企业缺乏应有的经营自主权等。为了解决这个问题,中央于1956年决定在企业实行党委领导下的厂长负责制和职工代表大会制。

1958年“大跃进”时期,企业管理又出现了新经验,如干部参加劳动,工人参加班组管理,领导干部、技术人员和工人的三结合管理等。但是,在企业管理上又把过去建立起来的科学管理办法和制度视为不合理的东西加以批评和改革,过分夸大了人的主观能动作用,否定按劳分配和商品生产的作用,不讲经济效果。这就引起了管理的混乱,并造成了巨大的损失和浪费。对此,1961年党中央提出了对国民经济进行调整、巩固、充实、提高的“八字方针”,并颁发了《国营工业企业工作条例(草案)》,即“工业七十条”。在总结正反两方面经验的基础上,对工业企业的性质、任务、基本制度和各项管理工作都作出了具体规定。我国工业企业管理又重新走向科学管理轨道。时至1966年“文化大革命”,在这以后的十年时期内,再次使我国企业管理陷入混乱状态。

1978年党的十一届三中全会以后,系统地纠正过去的“左”的错误,决定将工作重点转到社会主义现代化建设上来,贯彻执行国民经济调整、改革、整顿、提高的“新八字方针”,并对企业管理工作的指导思想、组织领导和管理制度都进行了调整和建设,从而使我国工业企业管理再次走上了科学管理的新阶段。1982年中央对全民工业企业全面整顿工作的基本要求可概括为:搞好“三项建设”,达到“六好要求”。三项建设是企业领导体制建设、企业职工队伍建设和企业管理制度建设。六好要求是国家、企业和个人三者利益兼顾好、产品质量好、经济效益好、劳动纪律好、文明生产好和政治工作好。

随着我国经济体制改革的深入发展,我国企业管理为适应社会主义市场经济要求,已经从生产型管理转向经营型管理,标志了管理已进入现代管理阶段。经营型管理的主要特征可概括为:

1)企业管理范围扩大

企业在国家计划、政策、法令规定范围内,有根据市场需要决定生产和经营的自主权,有分配利润、运筹资金、扩大经营、提高福利的自主权,因此,企业必须把包括生产、流通、消耗、分配的全面经济活动系统地管理起来。

2)经营决策成为企业管理的重心和中心工作

如企业生产结构的调整、品种的开发、产品计划的制定、销售和服务策略的谋划、资金筹措和运用、对外的联合和协作、企业的改造和发展等关系到企业的生存和发展的重大问题,都要企业按照国家的政策和法令,根据企业内外的实际条件,自主地作出正确决策。

3)企业追求的目标是以提高经济效益为中心

企业不仅要在生产中创造价值,而且更重要的是要在流通中迅速实现其价值;不仅要降低经营活动中的入力、物力消耗,而且要减少企业的资金占用量;不仅要提高当年的经济效益,而且要为企业持续稳定的发展提高其经济效益

4)企业管理的指导思想是市场经营观点

企业不仅要重视生产,而且更要重视产品的质量、销售和市场研究,重视技术开发和入才开发。把满足市场和用户的需要,适应市场变化作为考虑企业管理问题的基本出发点。

三、实现企业管理现代化的要求、内容和途径

我国企业管理现代化是根据社会主义经济规律,为适应现代生产力发展的客观要求,运用科学的思想、组织、方法和手段为企业生产经营进行有效地管理,使之达到或接近国际先进水平,创造最佳经济效益的过程。它要求在企业管理中应用切合实际的社会经济科学的现代化管理理论、方法,并广泛采用运筹学、系统工程、电子计算机、现代通信以及其它先进技术手段和方法。

企业管理现代化,它是工业现代化的重要标志之一,也是提高企业素质和经济效益的重要手段。实现企业管理现代化,不仅包括合理地组织生产力,而且还包括正确地调整生产关系方面的内容。具体来讲,包括以下几个方面:管理思想现代化;管理组织高效化;管理方法科学化;管理技术电子化;管理人员专业化;管理方式民主化和管理模式特色化等。这七个方面的内容都是密切联系的,其中管理思想现代化是核心,管理组织高效化是保证,管理方法科学化是基础,管理技术电子化是工具。国外一些工业发达国家的经验证明,实现企业管理现代化,首先要搞好管理思想,管理组织和管理方法三个方面的现代化。

实现企业管理现代化的主要途径,可归纳如下:

(1)从实际出发,调查研究,坚持改革,大胆创新。实现企业管理现代化,既不能完全依靠过去的管理经验,也不可能国外的管理中找到现成答案,只有从企业实际出发,从调查研究入手,研究新情况,总结新经验,立志改革,勇于实践,才能走出符合我国国情的汽车维修企业管理的新路子,把管理提高到一个新水平。

(2)认真总结过去在企业管理方面的经验教训,逐步采用先进的管理方法。随着我国国民经济的高速发展,汽车保有量迅速增长,汽车维修业出现多层次、多渠道、多形式和国营、集体、个人一齐上的局面。在这种情况下,有一些汽车维修企业存在着设备陈旧不全、技术水平低、管

理水平不高、汽车维修质量差等问题。这在一定程度上将影响交通运输业的发展,影响着企业自身发展。因此,要求企业领导者认真地总结经验教训,把建立行之有效的管理制度,采用先进的管理方法,保证车辆维修质量作为企业生存和发展的基本要求,努力提高企业的管理水平。

(3)善于学习和借鉴、消化外国的管理经验,采取科学的分析态度,坚持“以我为主,博采众长,融合提炼,自成一家”的原则,不断发展我国的管理理论。

(4)加强对汽车维修企业管理人员的培训工作。汽车维修企业在整个国民经济中占有相当重要的地位,对国民经济的发展也起着重要的作用。改变汽车维修企业管理的落后面貌,根本问题在于提高企业管理人员的素质。因此,必须加强对企业各级管理人员的培训组织和领导,制定培训规划,调动各方面的力量,通过多种形式,大力普及管理知识,使汽车维修企业尽快地建立起一支掌握现代化管理知识和具有管理能力的干部队伍,以适应我国管理现代化的需要。

第三节 社会主义企业管理的特征

一、管理思想的现代化

总结我国汽车维修企业的历史经验教训,企业搞得好不好,在很大程度上取决于企业管理的指导思想是否端正,指导思想不正确,必然产生错误的决策和各种形式的瞎指挥。因此,要搞好汽车维修企业的生产经营管理,企业必须牢固树立市场观念、服务观念、竞争观念、创新观念、经济观念以及战略观念等。汽车维修企业的经营管理是企业管理的中心环节,要千方百计的面向市场,牢固地占领市场,以最快的速度和高超的质量为用户服务,努力提高企业的经济效益。

二、管理组织的高效化

管理组织高效化是根据企业的具体情况,从提高企业的经营效率出发,按照职责分工明确、指挥灵活统一、信息灵敏准确和精兵简政的要求,来确定企业的生产组织和劳动组织,即合理设置组织机构,配置人员,并建立健全以责任制为中心的规章制度,保证企业的生产经营工作目标的实现。

三、管理方法的科学化

管理方法科学化,就是要有一套适合于汽车维修企业的科学管理方法,使企业的各项管理工作做到标准化、系统化、准确化和最优化。标准化是指事事有标准,人人讲标准,各项管理有章可循,照章办事。系统化是指采用系统分析的方法来研究处理问题,做到定性和定量的分析。准确化是指要掌握准确的数据,凭数据说话,不凭经验办事。最优化是指要考虑良好的经济效果。当前,先进的管理方法有目标管理、市场预测、统筹法、优选法、ABC管理法、决策技术和看板管理等。

四、管理技术的电子化

管理技术电子化,就是在企业管理中积极采用电子计算机这一先进的管理手段。随着科学技术的进步及电子计算机在企业管理中的应用,汽车维修企业的管理工作和汽车检测过程也逐步朝着高速化、精确化和自动化的方向发展。社会主义市场经济和社会化大生产的特点,使

企业的信息量急剧增加,管理工作量加大。由于电子计算机具有计算准确、快速存贮、综合分析 and 自动控制等功能,因此,把它用于管理,不仅可以节约管理劳动,而且更为及时有效地对生产经营活动进行管理,实现生产过程的最优控制。

五、管理人员的专业化

管理人员的专业化是实现企业管理现代化的保证。现代化企业中,必须由各方面的专家和专业技术人员来管理,才能胜任现代化生产的要求。如果没有一大批具有现代化的管理知识,丰富的实际经验,头脑敏锐,视野开阔,善于吸收国内外先进科学技术成果和管理经验的专业人才,就不可能有企业管理的现代化。自改革开放以来,汽车维修企业的自主经营权更加扩大,但承担的责任也更重,如何把企业管理搞好,保质保量地按期完成车辆维修任务,其管理人员的作用更具有重要意义。

六、管理方式的民主化

管理方式民主化是由生产资料的公有制所决定的,是社会主义企业管理的本质特征。由于现代化生产是建立在高度机械化、专业化的基础上,企业的生产经营的全部活动都是由许多人共同来完成,因此,在企业管理中必须充分有效地集中群众的智慧和力量来搞好管理工作。社会主义工业企业实行职工民主管理制度,对加速我国的经济建设、发动职工参加企业管理和坚持社会主义方向都具有重要意义。

根据我国宪法规定,企业应实行下列一些民主管理的形式和办法:

- (1)职工代表大会制是企业民主管理的基本形式。建立健全职工代表大会制度,对维护职工合法权益和履行职工代表大会职责及行使其权力都将具有积极的作用。
- (2)企业如果设置管理委员会等决策性的机构,应吸收工会主席和职工代表参加,及时反映职工意见,并参与决策活动。
- (3)建立班组的民主管理制度,使职工直接参加班组日常管理活动。

七、管理模式的特色化

我国社会主义工业企业管理模式特色化,集中表现为企业领导制度改革这个根本问题上。因为企业领导制度既是一定社会生产力的反映,又是一定生产关系、社会制度的体现。1988年全国人民代表大会通过的《全民所有制工业企业法》中规定:“企业实行厂长(经理)负责制”,并且明确企业中行政、党、工会三者的地位和作用,正确划出他们各自的职责以及相应的权利。这样,就使厂长负责制、委员会制有机地结合起来,构成了具有中国特色的社会主义企业内部的管理模式。

企业的行政是属于生产行政管理性质的组织,企业行政组织的总负责人就是厂长(经理)。厂长(经理)在企业中处于中心地位,对企业的物质文明和精神文明的建设负有全面责任。

企业中的党组织是中国共产党在基层组织,对党和国家的方针、政策在本企业的贯彻执行实行保证监督,行使保证监督职能。

企业的工会是职工的群众组织,企业的工会委员会是职工代表大会的常设工作机构,负责其日常工作。

企业的中心任务就是发展生产,搞好经营,提高经济效益。因此,企业中的党、政、工都应围绕这个中心任务和共同目标,做到各施其责,各尽其责,发挥各自的作用,形成一个有机的整

体,办好社会主义工业企业。

第四节 社会主义企业的领导制度及管理机构

一、我国企业领导制度的演变

我国企业领导制度经历了一个创立、发展和逐步完善的过程。

1. 从第二次国内战争到抗日战争后期

在这段时期内,革命根据地的公营企业中,实行的是厂长、党支部书记和工会委员长组成的“三人团”制度,工厂生产过程中发生的问题必须由三人会议作出决定,三人意见不一致时,厂长有决定权。这是我国公营企业领导制度的初期形式。

2. 从解放战争到全国解放初期

在这期间,我国工业企业实行的是工厂管理委员会领导制度。工厂管理委员会在上级组织领导下,由厂长、副厂长和生产负责人以及一定数量的职工代表组成,厂长担任主席,讨论决定企业中的重大问题。规定在200人以上的国营企业中要建立职工代表大会制度,对工厂管理委员会的工作进行监督、批评和建议。

3. 从1953年的第一个“五年计划”开始,到1978年党的十一届三中全会期间内

1953年我国开始大规模的经济建设,在部分地区的一些企业中先后推行了“生产行政工作的厂长负责制”,即企业管理方面的“一长制”。但是,在实行“一长制”的过程中,有些企业片面强调厂长个人的作用,出现了不尊重党的领导,不注意发扬民主,忽视政治思想工作的现象。针对这些问题,1956年党的“八大”决定在企业中建立以党组织为核心的集体领导和个人负责相结合的领导体制。1961年党中央重申在企业中必须实行党委领导下的厂长负责制和党委领导下的职工代表大会制。

1966年以后,强调党的一元化领导,实行党政合一,在企业中实际上形成了党委包办一切的不正常现象。

4. 1978年12月党的十一届三中全会以后,直至今

党的十一届三中全会以来,党中央采取了一系列措施,纠正了经济工作指导思想上“左”的错误,明确提出了“党委集体领导、职工民主管理、厂长行政指挥”的原则,并先后颁发了《国营工厂厂长工作暂行条例》、《国营工业企业职工代表大会暂行条例》和《中国共产党工业企业基层组织工作暂行条例》。从而,明确了企业中党、政、工三方面的地位和作用。1988年中央决定在国营企业中开始实行厂长(经理)负责制。这是我国企业领导制度的一次重大改革,它对搞活企业,发展经济,推动我国社会主义现代化建设,必将产生深远的影响。

从我国企业领导制度的演变过程可以看出,企业领导制度是随着生产力的发展、生产关系的变化和经济管理体制的变革而变化的。企业领导制度改变得好与不好,关键的问题能否正确处理企业行政、党、工会三者的相互关系。

二、厂长(经理)负责制

1. 实行厂长(经理)负责制的依据

1988年4月13日第七届全国人民代表大会第一次会议上通过的《中华人民共和国全民所有制工业企业法》中明确规定:“企业实行厂长(经理)负责制”。所谓厂长(经理)负责制,就是