

汽车运输企业管理经验

《汽车运输企业管理经验》编写组 编

0.5

人 民 交 通 出 版 社

汽车运输企业管理经验

《汽车运输企业管理经验》编写组 编

人民交通出版社

1980·北京

A684568

内 容 提 要

山东省烟台地区汽车运输公司,是交通战线的大庆式企业。多年来,他们努力学先进,赶先进,不断改善和加强企业管理,因而能在搞好安全、改善服务、提高质量的前提下,连续十四年提前超额完成国家计划,上缴利润平均每年递增百分之十五点九。本书所介绍的,主要是该公司的企业管理经验,少部分是其他单位的经验,包括计划、生产、站务、技术、财务和材料管理等六章,可供汽车运输企业管理人员参考。

汽车运输企业管理经验

《汽车运输企业管理经验》编写组 编

人民交通出版社出版

(北京市安定门外和平里)

北京市书刊出版业营业许可证出字第 006 号

新华书店北京发行所发行

各地新华书店经售

人民交通出版社印刷厂印

开本: 787×1092 印张: 5.75 字数: 128 千

1980 年 1 月 第 1 版

1980 年 1 月 第 1 版 第 1 次印刷

印数: 0001—39,800 册 定价: 0.47 元

编者的话

目前，全党全国人民正在为实现新时期的总任务，把我国建设成为社会主义现代化强国而奋斗。汽车运输企业要适应四个现代化的要求，必须大力改善和加强企业管理，不断改进服务态度，提高运输质量，降低运输成本。我们编写这本书的目的，就在于总结和交流汽车运输企业管理方面的经验，供有关同志参考。

山东省烟台地区汽车运输公司，是交通战线的大庆式企业。多年来，他们努力学先进，赶先进，不断改善和加强企业管理，因而能在搞好安全、改善服务、提高质量的前提下，连续十四年提前超额完成国家计划，运输量平均每年递增百分之十四，千吨公里成本平均每年递减百分之二点五，利润平均每年递增百分之十五点九。他们的基本经验，对当前各地汽车运输企业来说，是有一定参考价值的。

本书所介绍的，主要是烟台地区汽车运输公司的经验，少部分是其他单位的经验，包括计划管理、生产管理、站务管理、技术管理、财务管理和材料管理等几个方面。

本书在编写过程中，征求过一些单位的意见，得到了许多帮助。因现在各地汽车运输企业的情况不尽相同，今后在管理体制和方法上也可能有一些改变，加之编者水平有限，本书内容难免有不当之处，欢迎读者指正！

序 言

汽车运输企业，是组织汽车运输的生产单位。企业的主要任务，是多快好省地完成本地区生产、建设和人民生活需要的货物和旅客运输。这个任务完成得如何，是衡量企业全部工作搞得好坏的主要标志。因此，企业的各项工作，都必须以这个任务为中心进行安排，都必须保证这个任务的完成。

一个汽车运输企业，外部与许多方面联系，内部由许多环节组成，如何作到协同动作，安全、优质、及时、方便地完成各项运输任务，使企业的生产量、劳动生产率和利润率不断增长，单位成本不断降低，技术不断现代化，职工生活不断改善，这就是企业管理的问题，它包括企业全部活动的组织和领导工作，其中有政治思想工作、各项生产业务工作和其他工作的组织与领导。本书所介绍的，主要指企业生产业务管理中的计划管理、生产管理、站务管理、技术管理、财务管理、材料管理等。这些方面都是相互有机联系的。搞好这几项管理，对汽车运输企业具有十分重要的意义。

要搞好企业管理，首先要坚持社会主义道路，坚持无产阶级专政，坚持共产党的领导，坚持马列主义、毛泽东思想，这是社会主义汽车运输企业的基本性质决定的。此外，还需要以下几点：

- 一、政治上坚强、业务上过硬的领导班子和职工队伍；
- 二、必要的并经过自己努力不断改进的现代化的生产工具和设备；
- 三、一整套适合我国特点的科学的规章制度。

目前，我们有不少汽车运输企业的管理水平还不高，对四个现代化的要求来说，差距很大。我们应当认真总结和交流经验，并吸取国外符合我国情况的经验，不断改进工作，把汽车运输企业的管理工作提高到新的水平，使汽车运输为整个国民经济和实现新时期的总任务作出更大的贡献。

目 录

序 言

第一章 计划管理和统计工作	1
第一节 计划工作.....	1
第二节 统计工作.....	8
第三节 八项经济技术指标的管理.....	14
第二章 生产管理	29
第一节 组货工作.....	29
第二节 运输生产平衡.....	36
第三节 运行作业计划.....	48
第四节 车辆调度方法.....	66
第五节 营调机构和岗位责任制.....	101
第三章 站务管理	105
第一节 客运服务工作.....	105
第二节 商务工作.....	108
第三节 行车人员食宿站管理.....	112
第四节 车站工作考核指标和岗位责任制.....	114
第四章 技术管理	119
第一节 车辆管理.....	119
第二节 车辆运用.....	123
第三节 车辆保养和修理.....	125
第四节 轮胎管理.....	130
第五节 设备管理和维修.....	133
第六节 技术管理机构 and 岗位责任制.....	136

第五章 财务管理	140
第一节 财务纪律和会计纪律.....	140
第二节 固定资产管理.....	142
第三节 成本管理和经济核算.....	148
第四节 票据管理和营运收入管理.....	158
第五节 流动资金管理.....	161
第六节 财务会计机构和岗位责任制.....	165
第六章 材料管理	168
第一节 计划和核算.....	168
第二节 保管和领发.....	171
第三节 材料人员岗位责任制.....	175

第一章 计划管理和统计工作

计划生产是社会主义经济的基本特点之一。在国民经济有计划按比例发展规律的作用下，国民经济各部门、各环节的活动，都是按照国家的统一计划来进行的。汽车运输企业作为交通运输业的基本生产单位，必须建立和健全计划管理和统计工作，把一切生产经营活动全部纳入计划管理的轨道上，保证全面完成国家计划，这是按照客观经济规律管理经济的需要。

汽车运输企业的生产特点是点多面广，流动分散；在生产组织上，环节很多，所受客观因素的影响也比较复杂。要使企业的生产能够顺利地进行，多快好省地完成国家计划，必须建立强有力的生产指挥系统，机动果断地处理经常变化的生产业务，掌握组织运输生产的主动权。要做到这一点，科学的、完善的计划管理与统计工作是必不可少的。

第一节 计 划 工 作

汽车运输企业的计划，泛指企业的生产技术财务计划，它表明国家对一个汽车运输企业一定时期内在生产经营活动各方面工作上提出的要求和给予的条件，具体地反映在运输生产、车辆保修、劳动工资、材料消耗和供应、技术组织措施、财务成本等一系列计划中。从计划期长短来分，有长期计划、年度计划、季度和月份计划；从计划内容的范围来分，有整个企业的计划、企业各基层生产管理环节（车队、

车站、厂、场、车间)的计划。企业的计划管理,就是编制和组织实现这些计划,并利用统计工作及其它调查研究方法来检查分析其完成情况的全部工作。

一、计划的编制

(一)编制计划的原则

编制计划必须掌握以下几个原则:

编制计划必须坚持社会主义方向,体现党的路线、方针、政策,反映社会主义经济规律的要求。

编制计划必须加强领导,走群众路线。要充分发动群众,相信和依靠群众。一切计划指标,都要经过群众讨论;保证完成计划的技术组织措施,要通过群众来制定,使计划能真正起到调动广大职工的社会主义积极性和创造性的作用。

编制计划必须坚持实事求是的作风。要通过周密的调查研究,从实际的需要与可能出发,注意留有充分的余地,使所确定的各项计划指标,既是先进的,又是可行的,避免偏高偏低。

编制计划必须坚持积极平衡的原则。综合平衡是计划工作的核心工作。对计划中出现的缺口(这是经常会出现的),以积极的态度加以调整,克服薄弱环节,消除消极因素,保证重点,全面安排。

(二)编制计划的程序

制订计划采取“两上两下”上下结合的作法。编制年度计划前,先由企业提出“建议数字”报送省交通局,对下年度计划中的各项主要技术经济指标所能达到的水平,提出具体意见,供上级参考(一上);省交通局给企业下达“控制数字”,对下年度计划中的各项主要技术经济指标规定出最

低要求（一下）；企业以“控制数字”为基础，编制计划草案上报省交通局（二上）；省交通局审批下达国家计划（二下）。

建议数字是在发动群众充分讨论的基础上提出的，通过企业各基层生产环节和各职能科室负责人参加的会议反复研究，经企业领导讨论决定后上报。

计划草案是在对上级下达控制数字经过反复综合平衡后编制的。编制过程中，也要发动群众讨论，召开各单位、各部门负责人参加的会议研究，经企业领导讨论通过后上报。

对上级下达的国家计划，要同群众见面，发动群众提出保证完成计划的措施，并分别下达到各生产环节，组织实现。

计划草案经过反复测算，取得各项主要技术经济指标之间的相对的平衡。例如，根据计划周转量与计划平均单位收入所计算的计划营运收入总额，减除计划税金额和计划总成本，求得了计划利润总额；根据计划周转量与计划职工总数计算，求得了计划劳动生产率；等等。但是，在上级下达的国家计划中，一些主要指标之间有时会不平衡，譬如，下达的计划利润指标大于“计划周转量 $\times$ 计划平均费率-计划税金总额-计划总成本”，或者提高了运输工作量计划数，就是说，上级下达的计划有了缺口，这时就必须组织新的平衡，以保证顺利地实现国家计划。烟台地区汽车运输公司采取了制定增产节约指标的办法来解决这个问题。为了达到计划利润指标提高的要求，从进一步降低计划总成本入手，抓住燃油、轮胎、保修费等几个主要项目，经过反复研究测算，提出节约燃油的升数、轮胎使用超定额胎公里数、大修间隔超定额车公里数、保修费节约金额数等，使这些节约的总金额满足降低计划总成本的要求，从而把计划利润指标落在实处；为了把增加的运输工作量落到实处，把增加部分作为增产指标；然后，一方面编制上报备案计划，一方面在组

组织执行计划时，将国家计划连同增产节约指标同时分配下达
到各生产环节（车队、车场等），做到始终上下一本帐，不
搞层层加码。

（三）计划编制的依据及部门分工

编制计划要进行大量的调查研究工作，掌握必要的情况和
数字资料。各期计划的编制依据是：

上级下达的控制数；

计划期客、货源调查资料；

计划期本企业拥有的生产能力（包括车辆增减变化和保
修生产能力）；

道路网的变化情况；

驾驶员配备情况与物资供应情况；

对上期计划执行情况的分析；

有关客货运输生产统计资料及发展趋势；

各种技术经济定额（烟台地区汽车运输公司的现行定额
有：行车燃料消耗定额，轮胎行驶里程定额，大修里程定
额，大修车日定额，大修费用定额，保养车日定额，保养间
隔里程定额，周转循环用油定额，轮胎摊销定额，保修费用
定额，汽挂车基本折旧定额，汽车大修提存定额，以及编制
成本计划的其他定额，如：内垫带、修补费定额，行车用机
油定额，其他费用如车间经费、公司管理费、车队管理费、
车站管理等。这些定额都是分别客货车、车型、车队，通
过两上两下制订的，每年修订一次）。

各有关业务部门要按时向计划部门提供有科学根据、有
相应措施的资料，使其成为综合计划部门编制计划的可靠依
据。具体分工规定是：

机务部门：根据车辆调动、大修、保养、年检、报废安
排情况，提供各车队计划期的车辆数、载重能力和车辆完好

率的计划建议数。

运务部门：根据货物流量流向及组货措施，提出分调度区货物运输量安排意见和实载率指标建议数。

站务部门：根据旅客流向流量，提出所属各车站班车运行班次及分线旅客运输量建议数。

劳动工资部门：根据各期计划生产任务的需要，提供各生产单位劳动力调整措施意见。

各部门提供资料的时间是：月度计划数在月前13天前，年度计划数根据省局要求临时规定。

计划综合部门：执行企业领导对计划的安排决议，对各有关部门提供和了解到的资料进行分析研究，结合上级下达的运输生产计划进行综合平衡，编制各期计划。

(四)有关编制计划的一些具体规定

1.编制计划按上级规定的表式和统一的计算口径及方法，逐栏逐项认真填列，做到不错不漏。

2.报送计划随附简要的计划说明书。其内容根据具体情况重点说明下列各点：

对上期计划执行情况的分析；

对本期计划主要指标确定的依据及平衡情况；

计划中存在的问题及解决问题的意见和要求；

组织计划实现的主要措施；

其他必须说明的问题。

3.计划编报的时间：年度计划草案按上级规定时间编报；年度备案计划于上级下达计划后15天内编制上报；月份计划于月前10天报送省运输平衡会议备案。

二、组织执行计划

组织执行计划是计划管理的一个重要环节，是保证实现

计划要求所采取的一系列措施。烟台地区汽车运输公司的作法是：

(一)做好计划的下达

国家计划下达到企业并报送了备案计划以后，企业即按各生产环节的职责范围，将计划中的各项主要指标，分别分配下达给车队、车站，再由车队分配下达给班组、单车。其具体指标是：

1.企业向车队下达的计划指标：年、月计划——客、货运量和周转量，车辆完好率，车吨（座）产量及其它车辆运用效率指标，年度节约燃油、延长轮胎使用里程和大修间隔里程、节约保修费、成本降低率等指标。

2.企业向车站下达的计划指标：年、季度客、货发运量，运输及服务质量指标等。

3.车队对班组、单车下达的计划指标：年、月度计划客、货运量及周转量。

企业自上而下地下达计划的时间规定：企业接到上级下达国家计划后，要在最短时间内分配下达到各基层生产环节。下达到车队的计划是年、月计划，不搞季度计划。每月的计划由企业计划部门于月前三天下达到车队，车队在三天内分配下达到各班组、单车。年度计划下达车队后，车队在10天内分配下达到班组、单车。

企业对下的各项指标，一律按不同车型分别下达，不搞一揽子指标。

(二)层层平衡、落实

各车队、站接到企业下达的年、月度计划时，要切实加强组织执行计划的落实工作，采取领导、专业人员和群众相结合的方法进行测算平衡后，将计划落实到每个班组或单车，并将企业下达给本单位的计划组织职工讨论，层层落

实，使各班组及个人明确各期的生产任务，以保证完成上级下达的各项指标。

(三)做好思想政治工作，开展社会主义劳动竞赛

各车队领导要加强对驾驶员的政治思想教育，大力开展增产节约和社会主义劳动竞赛运动，挖掘潜力，及时总结和推广先进经验，找出薄弱环节并采取积极措施及时解决。

(四)搞好车队技术管理工作

各车队要切实作好车辆的管、用、养、修工作，保证有足够的完好车投入运行。

(五)加强组货、调度和运行作业计划工作

各车站营业组货员，要加强调查研究，摸清货物流向流量，作好货源组织工作，提高回程利用率。各调度区计划调度员应掌握道路、货源等情况，依据公司下达的月度计划，原则上要保证公司计划的实现，编制好有关车队、各单车的五日作业计划。

(六)搞好车队统计工作

车队要编制好班组、单车计划。统计员严格审查路单，认真作好五日和月度统计报表，按照规定的时间准确、及时、有分析地、全面地向企业汇报，并对计划执行情况，采取各种方式在群众中公布，及时向车队领导汇报，当好参谋。

三、计划执行情况的检查

为保证均衡地完成和超额完成计划，必须经常对计划的执行情况进行检查，了解和掌握生产进度，以便及时采取相应的措施。

各期计划执行情况的检查，以计划期计划数为准，采取以下几种方式进行检查：

1.经常检查：由各车队统计员对回收的路单，按车号对

各项计划经济指标进行检查；由值班的车队队长随时检查五日作业计划的执行情况。

2.定期检查：车队统计员在月、季末，按累计的实际数汇总，以各种形式公布，并按上级要求记入统计台帐。

企业统计员应按期汇总数字，检查各队计划完成进度。

计划期終了，召开有关人员参加的分析会，对计划执行情况进行分析研究，总结经验，找出问题，制订改进措施。

3.专题检查：是基层统计人员对计划期出现的数量与质量指标偏高偏低或生产中的薄弱环节，进行深入调查研究，并将检查结果报送企业。

第二节 统计工作

汽车运输企业的统计工作，包括企业生产经营活动中的统计核算和大量的业务核算。它为企业制订计划、检查分析计划完成情况以及进行经济核算提供依据，并以各种统计报表和其它统计形式，向上级主管机关与企业领导和职工群众反映企业生产经营活动的成果。组织完善的统计工作，是搞好企业管理的重要条件。烟台地区汽车运输公司根据多年的实践，规定了企业统计工作的任务和统计机构的设置与分工，制定了统计工作的岗位责任制和报表、数字管理制度及统计纪律，发挥了统计工作应有的作用。

一、汽车运输企业统计工作的任务

汽车运输企业统计工作的具体任务，有以下六条：

1.定期地、如实地向上级和企业领导报告计划（指标或定额）执行情况及生产进度，及时地提出完成计划（指标或定额）存在的问题；

2. 按照规定，准确地、及时地、全面地报送统计报表；
3. 组织完成本企业为加强企业管理或开展增产节约运动所需要的各项统计资料；
4. 围绕企业的中心工作，开展综合性的经济活动分析及专题调查研究；
5. 协同各有关单位或部门研究改进企业内部原始记录，加强统计基础工作；
6. 搜集、整理和完整地保存历史基本统计数字和各项统计资料。

二、统计机构及统计分工

在企业本部设计划统计科，为企业的综合性的计划统计职能部门。在统计分工上，实行分级负责制与分口负责制相结合，并以分级负责制为主的管理制度。

分级负责制。统计工作分由企业及基层生产单位两级负责。企业一级由计划统计科负责，基层生产单位由统计员负责。计划统计科配备专职统计员；基层生产单位（厂、场、队）各设专职统计员，站设兼职（由会计员兼）统计员。

分口负责制。按照“干什么，管什么，统什么”的原则，在综合统计部门统一组织下，各种业务统计由各有关业务部门负责。企业的全部基本统计报表，由综合统计部门负责编报；各种业务统计报表由各业务部门负责编制，由综合统计部门复核后报送。各业务部门应根据需要配备专职或相对稳定的兼职统计员。

各基层生产单位和各业务部门的统计人员，在统计业务上受企业综合统计部门的指导。各级统计人员应对统计数字的真实性负完全责任。