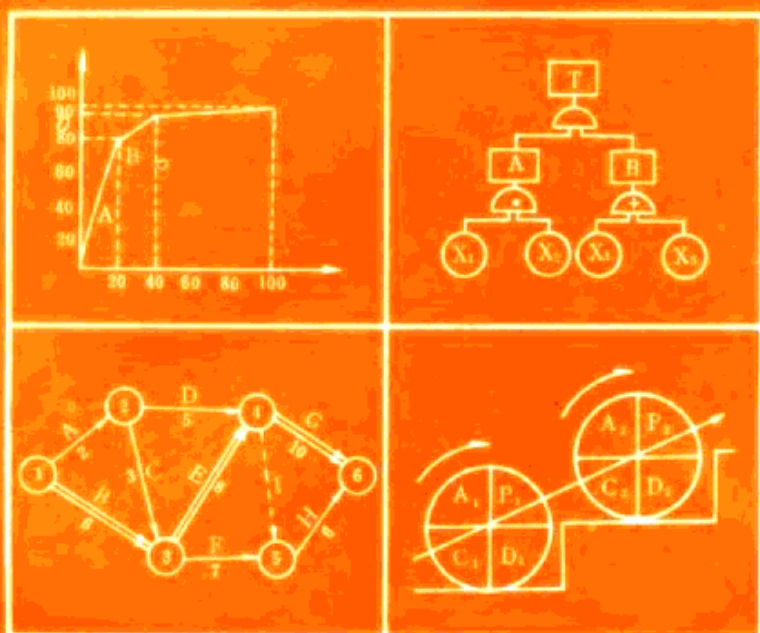


中等专业学校试用教材

铁路企业管理

铁路机械类中专学校·企业管理教学研究会 编



西南交通大学出版社

序 言

铁路中专开设企业管理课,普及管理知识,这是培养“四有”新人、适应“全员管理”需要的战略措施,意义深远。本教材正是为了铁路机械类中专教学的急需,由各校教师集体编写的。针对中专生年龄、知识的特点,本教材编写的原则是:紧密联系铁路实际,内容广而有所侧重,融现代管理理论、方法于一体,论述力求通俗易懂。为此,在编写过程中,除参考路内外学校有关教学资料外,还参阅了铁路企业推行现代化管理、提高企业素质的经验资料。

本教材曾于1986年、1988年两次内部铅印供各校试用。1989年7月,在沈阳教学研究会上,根据几年来的教学实践经验,对本教材再次进行深入讨论,除对原本提出进一步修改方案外,还决定增加铁路环境保护一章,同时对编审人员也作了适当调整。本次铅印本,就是根据沈阳会议精神重新修订出版的。

本教材的主编为李有华、何运、蔡敬田、宾任祥,主审为佟壮志,各章执笔人员为第一章蔡敬田(济南机校),第二章佟壮志(沈阳机校),第三章齐永泰(昆明机校)(第一、二版为钮立新),第四章何运(株州机校),第五章李有华(郑州机校),第六章杜久青(南昌机校),第七章韩风宝(太原机校),第八章张祥荣(柳州运校),第九章宾任祥(昆明机校)、第十章张兆(西安运校)。

本教材讨论、编写过程中参加的人员还有刘荣娥(济南机校)、丁百平、阮树长(常州机校)、郝鹏彪(北京电气化学校)、陈其昌(广州机校)、刘彩梅(兰州机校)等二十余人。太原铁路管理干部学校朱喜、高照俊等与铁道出版社教材编辑部李云国、吴桂平等同志也曾参加研讨会进行指导帮助,在此表示谢意。

为使本教材更加完善、适用,深望有关人士提出宝贵意见。

铁路中专机械类专业
企业管理教学研究会

1990.1

目 录

第一章 铁路企业管理总论

第一节	铁路企业管理概述	(1)
第二节	铁路企业管理原则和内容	(6)
第三节	铁路企业思想政治工作	(9)

第二章 铁路计划管理

第一节	计划管理的意义和任务	(13)
第二节	计划管理过程	(15)
第三节	目标管理	(19)
第四节	预测与决策	(24)

第三章 铁路生产管理

第一节	铁路工业企业生产过程组织	(35)
第二节	生产计划与生产控制	(42)
第三节	网络计划技术	(49)

第四章 铁路技术和设备管理

第一节	铁路技术管理	(58)
第二节	铁路设备管理	(63)

第五章 铁路全面质量管理

第一节	质量管理概述	(76)
第二节	全面质量管理	(80)
第三节	数理统计基础知识	(86)
第四节	全面质量管理常用工具	(94)

第六章 铁路劳动管理

第一节	劳动生产率	(117)
第二节	劳动组织	(120)
第三节	劳动定额和编制定员	(123)
第四节	工资、奖励、福利	(128)

第五节	职工培训.....	(131)
第六节	铁路劳动保护.....	(132)

第七章 铁路物资管理

第一节	物资管理的特点和任务.....	(134)
第二节	物资定额.....	(135)
第三节	物资计划.....	(140)
第四节	仓库管理.....	(143)

第八章 铁路财务管理

第一节	资金管理.....	(146)
第二节	成本和利润管理.....	(159)
第三节	经济核算.....	(170)

第九章 铁路安全管理

第一节	安全生产工作概述.....	(175)
第二节	安全生产考核的主要指标.....	(176)
第三节	人体生理、心理规律与安全生产.....	(178)
第四节	安全系统工程基础知识.....	(182)

第十章 铁路环境保护

第一节	环境和环境保护.....	(206)
第二节	铁路环境保护工作.....	(208)

第一章 铁路企业管理总论

铁路企业管理的研究对象,涉及铁路生产技术、经济活动和生产关系。它是以技术科学、经济科学为基础,以一系列管理原则、管理制度和管理方法为内容的一门综合性应用软科学。它的基本任务是探索铁路企业管理的一般规律,便于人们按照客观规律要求,从实际出发,创造性地进行管理工作,而不是提供解决管理问题的标准模型。因此,它又是一门艺术。

我国的铁路是国民经济的战略重点,实现铁路企业的现代化,是我们的迫切任务。努力掌握铁路企业管理技能,对加速铁路现代化的步伐,为持续、稳定发展我国铁路,具有重要意义。

第一节 铁路企业管理概述

一、企业的特性与企业的分类

1.企业的特性。企业是盈利性的经济组织,它具有四个方面的特性。首先,企业具有经济性,它是商品生产和商品流通的直接承担者,它不同于社团组织或政权机构,也不应成为这些机构的附属品。其次,企业具有盈利性。它的经济活动除满足社会需要外,还要获取盈利。由于经营管理上的原因不能盈利的,经限期整顿无效者应按《破产法》处理。再次,企业具有自主性。它是自主经营、自负盈亏的经济实体,在服从国家法令、政策、计划的条件下,有权决定自己的生产经营方式。最后,企业具有合法性。它在法律上具有“法人”资格,是依法成立,能独立行使法定权利和履行法律义务的经济法人。企业的第一管理者,是当然的法人代表。

2.企业的分类。企业按其经营活动分,有工业企业、农业企业、商业企业、金融企业、运输企业等;按其所有制性质分,有全民所有制企业、集体所有制企业、中外合资企业、外资独资企业、私营企业等;按组织形式分,有单厂企业、多厂企业、联营企业等;按规模分,有大型企业、中型企业、小型企业等。

铁路企业是综合性大型企业。其中,从事工业性生产经营活动的为铁路工业企业;利用铁路运输设备,专门从事运输生产经营活动的为铁路运输企业;从事铁路基本建设工程施工生产经营活动的,为铁路施工企业。做为一个统一整体,铁路企业属于运输企业,它所属的工业企业,基建施工企业都是为运输企业服务的。

二、企业管理的发展概况

按照客观经济规律,合理组织企业的全部生产经营活动,称为企业管理。按照铁路企业的特点和规律,合理组织其生产经营活动,称为铁路企业管理。企业管理是生产力发展的产物,是社会化大生产的客观要求。随着生产社会化程度的提高,许多劳动者从事共同劳动和分工协作,为使劳动能协调进行,以达到预期目的,就需要进行管理。我国铁路是国民经济的大动脉,是高度集中统一指挥的、大联动机式的、半军事性的庞大

企业；其内部有复杂的分工协作关系，外部要服从国家计划指导、满足人民日益增长的物质、文化生活需要，它的任务是艰巨而繁重的。因此，加强铁路企业管理就显得特别重要。

企业管理作为一门科学，它的发展大体上经历了传统管理、科学管理、现代管理三个阶级。我国铁路管理，基本上也是这样发展的。

1. 传统管理阶段（又称经验管理阶段）。18世纪80年代工业革命后，企业处于发展早期，生产规模小，生产力水平低，企业的管理者和所有者不分，完整的管理理论还没有形成。这时管理的任务就是组织分工协作，保证生产均衡地进行，以充分利用资本和工人劳动时间，为企业谋主取尽可能多的利润。其特点是还没有摆脱小生产经营方式的影响；管理人员凭经验进行管理；工人凭自己的经验进行操作；人员培养靠师傅带徒弟的方法进行。总之管理无统一办法，操作无统一规程，生产无标准工艺，一切凭传统经验进行。这阶段的管理发展比较缓慢，大约经历了一百多年的时间。我国铁路企业，在旧社会尤其是在初期，也属于传统管理。

2. 科学管理阶段。20世纪初期，资本主义从自由竞争向垄断阶级发展，生产力和生产关系发生了重大变化。企业生产规模逐渐扩大，机械化程度显著提高，科学技术日益发展，协作关系更加复杂；同时，阶级矛盾也日益尖锐。凭经验和传统的传统管理已不能适应形势需要，科学管理应运而生。

科学管理是借助各种事先制定的科学程序和标准，对企业的生产、分配过程进行控制和调节，用经济的办法来维持生产秩序。

科学管理开始于美国，其代表人物是美国工程师泰罗。泰罗在1911年发表了《科学管理原理》一书，提出了科学管理的基本原理。泰罗认为，一切管理问题都应该而且可以用科学的办法加以解决，在各方面实行标准化，把个人的经验和活动上升为科学理论，用科学的管理代替凭经验办事的传统管理。在管理组织上，泰罗主张企业的所有者与管理者分离，由专业的管理人员从事管理；在管理思想上，泰罗主张用提高劳动效率和管理效率的办法，求得工人高工资、资本家高利润，缓和劳资矛盾；在管理制度上，泰罗提出了工艺规程、劳动定额、计件工资、奖励制度和车间职能科室制等；从而使管理向劳动方法标准化、工时利用科学化、管理工作专业化、生产组织高效化、管理理论系统化方向发展，奠定了科学管理的基础。因此，科学管理又被称为“泰罗制”，泰罗本人被西方管理学界称为“科学管理之父”。

与泰罗同时，对科学管理作出贡献的还有法国工程师法约尔。他把管理的职能分解为计划、组织、指挥、协调、控制五个要素，并以此定义了企业管理。随后，美国人甘特发明了指示生产进度的线条图，被称为“甘特图”。美国人亨利·福特创立了第一条汽车生产流水线，使科学管理得到了完善。科学管理的这些理论和方法，至今仍有着很大影响。

我国铁路50年代的管理模式，就是运用了科学管理的理论和方法。

3. 现代管理阶段。第二次世界大战后，世界经济形势发生了重大变化。科学技术日新月异，企业生产规模急剧扩大，生产的自动化程度空前提高，世界能源、资源紧张；企业间的竞争更加激烈，由原来竞争资金水平和效率水平，发展为竞争知识水平和管理水平；同时，这种竞争日益国际化。这一切，迫切需要管理理论向前发展，而科学

技术的不断进步又使这种发展成为可能。在此情况下，现代管理的理论和方法脱颖而出。

现代管理在管理组织上，由只重视企业内部的生产系统组织转为注重企业战略发展的研究和预测，并由此进行战略目标和经营方针的正确决策；在管理思想上，由只考虑企业主利益或劳资双方利益，转为考虑劳、资和用户三方利益，尤其注重用户利益，认识到“被用户抛弃了的企业是注定要灭亡的企业”，确立了用户第一的思想；在管理制度上，由原来以机器为中心的管理转为以人为中心的管理，强调“人性”，注重人的因素，注重做人的工作；在管理方法手段上，现代管理注重将现代科学技术手段应用于管理，先进的数学计算方法、电子计算机及其他现代工具，得到广泛应用。此外社会科学中的社会学、心理学、哲学等也广泛应用于管理，成为现代管理的一个组成部分。

现代管理有许多流派，大体可归纳为技术管理学派和行为管理学派两大派。技术学派强调从技术上研究如何组织生产，节约物质，降低成本，获取更多利润，偏重于对物的管理。行为学派强调挖掘人的潜力，研究人的动机，处理好人际关系，激励人的主动性和创造性，以提高工作效率，保证取得最高利润。两派曾相互批判，各执一是，争论不休；后来又出现互相渗透、互相合流的倾向。

在系统理论出现后，系统理论改造了全部管理学，将现代企业作为一个受多种因素影响的社会系统，从与整个社会大系统的相互联系中，研究企业经营管理的客观规律。从而，使整个企业管理理论，向系统管理的更新阶段发展。

我国铁路企业管理，目前正努力向现代化管理方向迈进。

三、铁路企业管理的性质和职能

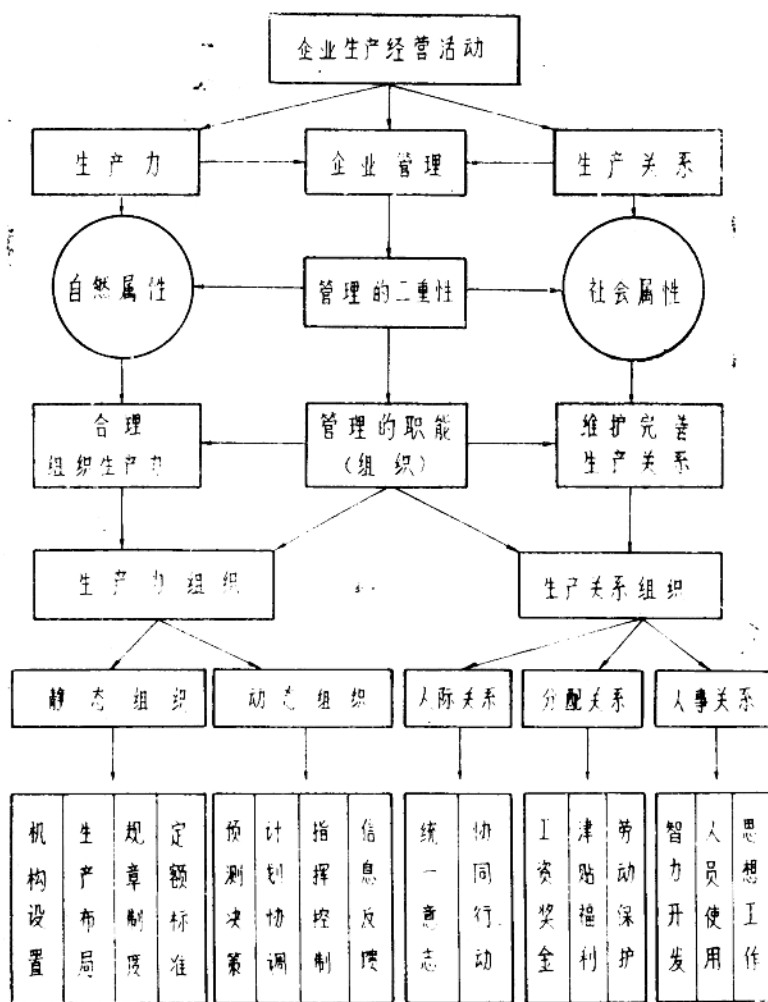
铁路企业管理与其他一切管理一样，具有二重性。一方面管理是由许多劳动者进行协作劳动产生的，是为了组织共同劳动，这是与生产力相联系的，与社会化大生产相联系的管理的自然属性。另一方面，管理是由阶级对立产生的，是为了监督他人劳动，这是与生产关系相联系的，与社会制度相联系的社会属性。企业管理的二重性表现在管理职能上，就是指挥劳动和监督劳动两种基本职能，也就是合理组织生产力、维护和完善生产关系的职能。组织、指挥劳动是同生产力直接联系的，是由共同劳动的性质产生的，是进行社会化大生产的必要条性，它表现了管理的自然属性。监督劳动是同生产关系直接联系的，是由社会制度的性质决定的，是维护生产关系和实现生产目的的重要手段，它表现了管理的社会属性。社会主义企业同资本主义企业的管理，根本不同之点就在于社会属性。在学习、借鉴西方管理经验时，尤其须注意这一点。

企业管理的自然属性，使不同社会制度下的管理思想、管理原则、管理技术、管理方法可以相互学习，古今中外的一切管理经验都可借鉴，社会主义和资本主义都是社会化大生产，在管理上有许多类似乃至共同的东西。企业管理的社会属性，又决定了这种学习和借鉴是需要有分析、有鉴别的，不能照抄照搬。应学习适合我国国情的东西，消化适应中国铁路的经验，创造中国铁路的现代化管理体系。“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”，就是我们的指导思想，也是中国企业管理现代化的正确指导方针。

企业管理的性质，决定了企业管理的职能。合理组织生产力，维护、完善生产关

系，就是企业管理的两项基本职能。基本职能是通过具体职能体现的。具体职能的最典型提法，是法约尔提出的计划、组织、指挥、协调、控制五项职能。随后，又有人提出和补充了其他一些职能，如决策、激励、创新、集合资源、沟通信息等。按我们的习惯，如果归纳一下，企业管理的职能可以概括为一项，即广义的“组织”，企业全部生产经营活动，都是“组织”的对象。

企业的生产经营活动，可分为企业内部的生产活动和企业外部的经营活动两部分。随着企业由生产型向经营型的转变，经营活动逐渐成为铁路企业管理的重要内容。企业的生产活动和经营活动，都是由人进行的，对人的组织，对生产关系的组织，必然成为铁路企业管理的重要组成部分。因此，对生产力的组织和对生产关系的组织，构成铁路企业管理的全部具体职能。管理的性质与职能，如图中所示。



企业管理的性质与职能示意图

四、铁路企业管理的特征

我国的国情和铁路运输业的特点，决定了我国铁路企业管理有下述几个特征。

1. 统一领导、分级管理。我国国土辽阔，幅员广大；铁路企业点多线长，运输企业是车、机、工、电、辆各部门协同动作，工业企业是专业化分散配置、分工协作作为运输服务。这些就决定了铁路企业必须实行统一领导、分级管理。

2. 运输收入内部清算。铁路的主要资金来源是客货运输收入。这种收入绝大部分是在始发站统一进行的，而运输工作是各单位、各部门、各工种协同完成的，旅客、货物运输多是跨局输送的。因此，各路局、各单位间，对运输收入必须实行内部清算。为了调动全路职工的积极性，应不断完善清算办法，使分配尽量合理，以利于整个铁路的增产增收。

3. 资金有机构成高。铁路企业固定资产数量多、价值大，资金有机构成高。目前在运输成车中，固定资产折旧费已占一半以上，而且随着铁路现代化的进展，还有不断提高的趋势。因此，铁路企业必须强化固定资产的管理，提高设备利用率，提高劳动生产率，提高经济效益。

4. 安全工作要求严格。铁路运输生产是在高速剧烈运动中进行的，安全是运输生产的首要条件。在铁路企业管理中，必须把安全工作放在首位，坚持贯彻“安全第一”的指导思想，增强安全措施，严格安全制度，完善安全设备，抓细、抓实，预防为主，确保运输生产和人民生命财产的安全。

5. 运能运量矛盾突出，对铁路企业管理提出严峻课题。我国铁路运输能力长期不足，不能满足国民经济发展的需要，成为国民经济中突出的薄弱环节。这个矛盾的缓解，除靠增加铁路投资外，主要靠铁路科技水平和管理水平的提高。因此，加强管理，挖掘潜力，努力提高管理的现代化水平，对我国铁路有着十分重要的意义。

五、铁路企业管理体制

我国铁路实行集中领导统一指挥下的分级管理体制。全国铁路在铁道部统一领导下，设置若干个铁路局、工程局和铁路工厂，作为铁路的基本企业单位，担负一定的生产经营任务。其组织结构属于直线职能制。

铁路局作为铁路运输企业单位，负责一定地区的运输经营管理任务。铁路局下设分局，直接管辖指挥一定范围内的运输生产工作。分局下设若干站段，为完成运输任务，分工协作进行某一方面的生产活动。

工程局作为铁路基建施工企业单位，负责各项铁路基建工程的施工任务。工程局下设处、段、队等，具体负责工程的施工任务。

各铁路局内部也有自己的工程部门，它们是运输企业内部的施工单位，在运输企业内部单独核算。

部属铁路工厂作为铁路工业产品的生产企业，负责为铁路提供良好的装备，并为地方企业提供铁路工业产品。工厂设分厂或车间、工段、班组等。

由于铁路企业的特殊性，实行集中领导、统一指挥是完全必要的。但同时应努力避免经营管理上权力过分集中，利益分配上平均主义，生产指挥上过分依赖指令计划等弊端。在经济体制改革中，应注意增强企业活力、调动基层积极性，以利于推动铁路事业

的发展。

第二节 铁路企业管理原则和内容

一、铁路企业管理的原则

根据我国的具体国情和铁路企业的特点，铁路企业管理应遵循下面几个原则。

1.两权分离的原则。企业所有权同经营权分离，是深化改革，落实企业自主权的重要保证。两权分离后，企业所有权仍属国家，将经营管理权交给企业。铁路企业近几年来实行了经营承包责任制，强化了经营权，扩大了企业独立核算、自主经营的权利，增强了铁路企业自我发展、自我改造的活力，调动了铁路企业的积极性，取得了一定成效，但仍须不断地加以完善。

2.统一指挥的原则。任何社会化大生产都要求集中统一指挥，以便使为数众多的人按照统一意志、统一计划协调地工作。铁路企业分工精细、协作广泛、配合严密，是高度社会化的大企业，因此我国铁路运输必须实行全网统一管理、统一指挥。应继续实行并完善厂长(局长)负责制，使厂长(局长)在企业生产经营中处于中心地位，对企业负全面责任。

3.民主管理的原则。实行民主管理，保证职工群众在铁路企业中的主人翁地位，是铁路企业管理的一项重要原则。在建立和健全铁路企业管理体制时，必须充分保证职工群众参加管理的权利，如对重大问题的审议权、对重要规章制度和分配方案的参议权、对领导干部的监督权等。实行厂长负责制的同时，更应该强调“从群众中来，到群众中去”，依靠群众，加强民主管理，集思广益，群策群力，办好企业。

4.两个文明一齐抓的原则。精神文明和物质文明有着不可分割的关系，二者互相促进、互为条件、互为目的。铁路企业是经济组织，为社会提供优质服务和优良产品，是铁路企业的根本任务；同时，搞好铁路精神文明建设，也是铁路企业管理的重要内容。铁路企业应把管人、管事、管生产、管思想统一起来，把生产建设同精神文明建设结合起来，贯彻两个文明一起抓的原则。

5.责权利统一的原则。对企业和职工实行责任、权利、利益统一的原则，企业才有活力，职工积极性才能调动。铁路企业应正确处理国家利益、企业利益和职工利益的关系。调动各方面的积极性，促进铁路事业的发展。在铁路盈利的分配上，应保证国家财政收入、企业发展，同时注意改善职工物质文化生活。在职工消费品的分配上，应贯彻以按劳分配为主体，其他分配方式为补充的原则。贯彻按劳分配，可以激励职工积极从事创造性劳动，为企业多作贡献，促进铁路企业的生产发展；同时，在目前阶段，还应允许其他合法收入的存在，作为主体分配的补充方式。

二、铁路企业管理的基本内容

铁路企业管理的基本内容，包括管理的基础工作和各项具体的管理工作两部分。基础工作，就是为实现铁路企业的经营目标提供信息资料、共同准则、基本手段和必要条件的的工作。它包括标准化工作、定额工作、计量工作、信息情报工作、职工培训等工作等。具体管理工作，按业务范围，可划分为计划管理、生产管理、技术管理、设备管理、质量算理、劳动管理、物质管理、财务管理、安全管理、新产品开发管理、产品销

售管理等各项专业管理。随着生产的发展和科技的进步,这些专业管理项目越来越多,越分越细。在系统理论出现后,各项理论的发展不再单纯向细的方向划分,而主要向综合的方向归纳、概括。在企业管理理论上出现了综合管理、系统管理的体系。这种体系包括:建立健全以厂长负责制、民主集中制、经济责任制为中心的管理体制;建立以满足社会需求、完成铁路企业生产任务为目标的全面计划管理;以发展产品和服务种类,提高产品和服务质量为目的的全面技术质量管理;以调动企业和职工积极性,开发人才,提高劳动生产率为目的的全面劳动人事管理;以提高经济效益,扩大运量,多创收入为目的的全面经济核算。这种综合管理的体系,比专业管理的体系有更大的容纳量,有更强的概括性。综合管理和专业管理的关系,如表中所示。

综合管理与专业管理关系表

综 合 管 理	专 业 管 理
领导管理体制	厂长负责制 民主集中制 经济责任制
全面计划管理	信息管理 目标管理 计划管理 物资管理 生产管理 销售管理
全面技术质量管理	技术管理 安全管理 环境保护管理 新产品开发管理 全面质量管理 全员设备管理
全面劳动人事管理	劳动管理 工资管理 人事管理 全员培训 劳动保护管理 人才开发管理
全面经济核算	资金管理 成本管理 利润管理 价值工程 经核济算

三、铁路经济责任制

铁路企业经济责任制,是在企业岗位责任制、经济核算制基础上发展起来的。它是在国家计划指导下,以提高经济效益为目的,正确处理国家、企业和职工三者利益关系,把责、权、利紧密结合起来的运营管理制度,具有综合管理的性质。

1. 铁路企业实行经济责任制具有重要意义:

(1) 实行经济责任制是铁路企业依靠群众提高经济效益的新路子。实行经济责任制,是我国经济体制改革的重要内容,同时又是动员、组织铁路职工参加铁路运营管理的重要制度。经济责任把铁路企业计划经济指标分解下达,落实到每个岗位,以至每一个人,这实际上是群众路线在企业运营管理中的运用。经济责任制的层层责任保证体系,给企业增强了活力,增添了动力,增加了压力。

(2) 实行经济责任制,是克服平均主义的好办法。过去,在物质利益分配上,平均主义成份大,挫伤了企业和职工的积极性。在实行经济责任的过程中应该也有利于逐步

克服平均主义的弊端，以保护企业和职工的积极性。

(3) 实行经济责任制是提高铁路企业素质的重要途径。企业素质，是指企业为生存和发展而适应外部环境的能力。实行经济责任制，促进铁路企业从单纯生产型转为生产经营型，增强企业的环境适应能力，有利于不断提高其政治素质、技术素质、职工素质和管理素质。

(4) 实行经济责任制是提高铁路企业经营管理水平的重要手段。经济责任制使整个企业、全体职工都关心企业的经营成果。人人关心生产情况，处处讲究经济效益，有利于推动企业经营管理工作向更高水平迈进。

2. 铁路企业经济责任制概括为“责、权、利、效、核、”五个方面：

(1) “责”：明确线路企业各岗位的经济责任。将企业的各项经济责任、各项经济技术指标层层落实到人，使企业各单位、各岗位都明确自己应负的经济责任。

(2) “权”：明确与经济责任相对应的权利。落实经济责任制，应与扩大企业自主权相结合。按照铁路企业“统一领导、分级负责”的原则简权放权，以责定权，以责定利。以增强铁路企业基础站段的活力，使它们能在国家政策和铁路经营方针允许的范围内，机动灵活地进行生产经营活动。

(3) “利”：贯彻按劳分配原则，正确处理国家、企业、职工三者利益关系。实行经济责任制，必须承认企业和企业各单位的局部经济利益，使企业的经济利益与企业的生产经营成果挂钩，使职工的经济收入同劳动成果挂钩。将经济责任制与按劳分配结合，可以促使职工从经济利益上关心企业经营成果。

(4) “效”：提高铁路企业的经济效益。努力提高企业的经济效益和社会效益，是一切经济工作的核心。铁路企业实行经济责任制的目的，就是要调动企业和职工的积极性和责任心，提高铁路企业的经济效益，以较少的占用和消耗，创造较多的财富，满足国民经济发展对铁路的需要。

(5) “核”：坚持高标准的严格考核。对铁路企业经营成果的严格考核，是实行经济责任制的重要保证条件。考核，就是对铁路各级岗位责任制的落实情况，进行调查和评价，并和分配、奖惩、升迁联系起来，赏罚分明，保证经济责任制的落实。

四、铁路企业管理现代化

铁路企业生产技术的现代化，需要有管理的现代化与之适应。没有管理现代化的保证，就会影响四个现代化的实现。

管理现代化，就是把管理工作信息化、最优化，就是以发展现代管理科学和管理工程为宗旨，以科学管理为基础，注重用现代科学技术的理论、方法、手段来研究和处理管理中的规律性问题，使管理工作更趋于完善。

推行铁路企业管理现代化，不仅要重视现代化管理方法和手段的运用，更重要的是探索具有中国特色的社会主义铁路管理现代化体系。管理现代化的主要内容，包括管理思想现代化、管理组织现代化、管理方法现代化、管理手段现代化和管理人才现代化等几个方面。

1. 管理思想现代化。管理思想现代化首先要求将泰罗制的以“事”为中心的管理，转到以“人”为中心上来。以系统理论为基础，强调整体效益。第二，要求经营思想从

原来的生产型、指挥型，转移到生产经营型、指导服务型上来。树立起决策的观念、经济效益的观念、系统的观念、时间和信息的观念、人才第一的观念和民主管理的观念。将管理思想转移到现代化上来，这是管理现代化的灵魂。

2.管理组织现代化。管理组织现代化要求，首先按照精简、实用、高效的原则，建立起管理幅度适当、层次分明、有利于纵横联系的管理机制。第二，要进行组织方式、规章制度的改革，破除限制生产力发展的组织方式与规章制度，使管理组织适应现代化的要求。这是实现管理现代化的保证。

3.管理方法现代化。管理现代化要求综合利用现代化自然科学、社会科学的一切最新研究成果，利用社会学的、数学的、技术科学的一切有效方法，力求达到管理的系统化、信息化、自动化、最优化。近几年来国家推广的十八种现代化管理方法都可用于铁路企业管理。对于各种有效方法，要因地制宜，灵活应用，不能生搬硬套，更不能搞形式主义，以避免扭曲变形。

4.管理手段现代化。管理现代化强调信息化、数据化、最优化。这就需要使信息处理现代化，根据需要与可能，尽力运用电子计算机、自动监测、自动控制等手段，在铁路技术现代化过程中，列车数量、运行速度都在不断提高，这就需要电子计算机参加数据处理，使行车指挥电子化、列车运行自动化、列车编解作业高效化。正在建设中的京沪圈铁路运营管理系统，将使用电子计算机网络管理京沪线上的货物运输，及时、准确掌握机车、车辆的分布状态，制定最佳运输方案，提高经济效益，并为全路电子计算机网的建设提供经验。

在铁路工业企业中，用微型电子计算机装备和改造专统机械设备，已经证明是一条投资少、见效快、效益高的技术改造的途径，应大力推行，

5.管理人才现代化。管理是一门科学，同时又是一门艺术，它需要一批特殊的管理人才。这类人才应当具有横向知识面宽，纵向知识深的特点，被称为T型或倒三角形人才。现代化管理人才在对待企业和社会关系上要有整体观念和系统观念，在管理事务上要有正确判断能力和客观评价能力；在产品开发和管理艺术上要有丰富的想像力和创造力；对下级要有指导能力，对外界要有交际能力；还应有充分的表达能力，能用最简洁的语言清楚地表达出自己的正确意见。管理人员要在反复的学习和实践中培养能力、学习知识、增长才干。管理人才现代化是提高管理的基础。

为实现铁路管理现代化，必须认真借鉴国外现代管理的科学成果；同时，总结我们的经验，并结合我国铁路实际，不断完善和普及现代化管理理论和方法，加快我国铁路管理现代化步伐，尽快建立具有中国特色的社会主义现代化管理体系，用科学技术进步和管理现代化两个车轮，加速我国铁路现代化的建设。

第三节 铁路企业思想政治工作

一、思想政治工作的地位和作用

铁路企业加强思想政治工作，具有十分重要的意义。

1.加强思想政治工作，是坚持四项基本原则、反对资产阶级自由化的重要保证。以经济建设为中心，进行改革、开放，坚持四项基本原则，是我国在社会主义建设基

本路线的主要内容。加强思想政治工作，就是要坚持社会主义道路、坚持人民民主专政、坚持中国共产党的领导、坚持马列主义毛泽东思想，以保证改革、开放沿着正确方向前进，加速社会主义建设的进程。加强思想政治工作，就是要加强思想工作，加强理论的学习和宣传，使人们坚信：只有社会主义能够救中国；只有人民民主专政，才是适合中国国情的体制；只有中国共产党的领导，才能使中国走向社会主义的繁荣昌盛；只有马列主义、毛泽东思想，才是指导中国革命和建设从胜利走向胜利的理论武器。

2.加强思想政治工作，是增强职工凝聚力的重要手段。随着改革的深入进行，职工必然会产生这样那样的思想问题和现实问题，这些问题如不能及时解决，就会影响职工的积极性。随着对外开放的进展，国外的某些思想理论也不断输入。在这些思想理论中，可能有正确的、科学的、新鲜的东西，但也难免有错误的、腐朽的甚至反动的东西。为增强铁路职工的凝聚力，调动他们的社会主义积极性，就必须及时解决各种思想认识问题，消除思想上、理论上的混乱，为此，就必须开展深入细致、卓有成效的思想政治工作。

3.加强思想政治工作，是培养企业一代“四有”新人的重要步骤。铁路企业不但要出物质产品，还要出精神产品，要培养一代“四有”新人；工人阶级在改造客观世界的同时，还要改造自己的主观世界。加强企业思想政治工作，加强马列主义、毛泽东思想教育，是改造主观世界的有效方法，是培养一代有理想、有道德、有文化、有纪律的新职工队伍的重要步骤。

二、铁路企业思想政治工作的内容

铁路企业思想政治工作，最根本的是提高人的素质，发挥人的积极作用，提高广大职工的主动性、积极性、创造性。这是企业思想政治工作的出发点和落脚点。思想政治工作的内容包括下述几个方面。

1.系统的马列主义、毛泽东思想理论教育；党和国家的方针、政策教育；国际、国内形势教育。马列主义、毛泽东思想是我们的立国之本，是我党、我国各项方针政策总的指导思想，同样也是铁路企业各项大政方针的理论基础。认真地、系统地进行马列主义、毛泽东思想理论教育，可以坚定政治方向，坚持社会主义道路；可以准确、完整地理解各项方针政策；可以更好地认识和改造客观世界，并在改造客观世界的同时改造主观世界，学习和掌握马克思主义的立场、观点和方法。党和国家的方针政策、各项指示、法令，是对马列主义、毛泽东思想的直接运用。认真、及时学习、坚决贯彻执行党和国家的方针、政策，可以统一思想、明确方向，及时调整铁路企业的经营方针，以适应整个国民经济的需要，避免失误，并在思想上、行动上与中央保持一致，全国上下凝聚为统一的力量，进一步深化改革，去实现四个现代化的宏伟目标。

2.持续的爱国主义、集体主义教育。爱国主义是长期固定下来的对自己祖国的一种最深厚的感情。它包括热爱祖国的人民、山河、文化、优良传统和祖国独立、民族的尊严。集体主义强调把集体利益放在个人利益之上，这是社会主义、共产主义思想的基础。深入持续的进行爱国主义、集体主义教育，有利于人民的团结，社会的稳定，民族的尊严，创造力的激发，从而，使全体职工统一思想进行四化建设。

3.经常的传统教育、革命精神教育，国情和路情教育，以及企业精神教育，我国人民在长期的革命斗争和经济建设事业中，有自己的一套优良传统和革命精神。在现代

化建设中,这些传统和精神是很可贵的。应经常对全体职工尤其是青年职工进行教育,使之继承下来,发扬光大。同时还应经常进行国情和路情教育,使广大职工进一步认识国情、了解路情,加深对党和国家方针政策的理解,加深对改革开放是富国之路的认识,加深对坚持四项基本原则是立国之本的理解。企业精神或企业文化,是优良传统、革命精神、结合企业特点的具体体现。这种教育,也是思想政治工作的内容之一。结合铁路企业实际,建立起高尚的企业精神或企业文化,可以振奋铁路职工的精神,进一步团结起来,建设现代化的人民铁路,形成崭新的企业面貌,更好地为人民服务、为国民经济服务。

4.深入的理想教育、人生观教育和职业道德教育。为将铁路职工队伍培养成“四有”队伍,培养成有战斗力的产业大军,应深入进行革命理想、人生观和职业道德教育。使铁路职工胸怀大志,有革命理想,有正确的人生观,有为四化大业奉献的精神,有高尚的职业道德情操,举止文明,纪律严明,形成良好的路风,全心全意为人民服务。

5.具体细致的思想工作。针对职工队伍中不同对象的不同思想问题,进行深入细致的思想工作,这是思想政治工作中最经常、大量的工作。企业职工在工作、学习、生活中,总会遇到这样那样的思想和实际问题,这些问题如不能及时解决,必然会影 响工作积极性。应及时分析职工的思想情绪,有针对性地做工作,解开思想扣子,解决实际困难,振奋职工精神,调动工作积极性。

三、思想政治工作的方法

加强企业思想政治工作,应继承和发扬优良的行之有效的方法,同时,要适应新形势要求,吸收科学的现代研究成果,抛弃形式主义、教条主义的东西,使思想政治工作的方法更灵活、更科学、更有效。

1.思想政治工作与经济工作、管理工作相结合。思想政治工作结合经济工作去做,可以增强思想政治工作的实际性,围绕铁路生产经营活动开展思想政治工作;可以增强思想工作的及时性,随时解决职工在生产活动中出现的思想问题;可以增强思想政治工作的针对性,避免脱离实际搞“空对空”的说教。

2.传统工作方式与现代科学成果相结合。传统的、行之有效的方法,如耐心细致的思想教育、一对一的谈心活动等,在新形势下仍然适用。同时,应该总结提高,灵活运用群众中新创造的公开透明度、民主协商、平等对话等方式。还应注意吸收现代科学如教育学、心理学、行为科学的研究成果,应用于思想政治工作,以增强铁路企业思想政治工作的科学性。

3.理论教育与其他活动形式相结合。加强思想政治工作,离不开马列主义、毛泽东思想的理论教育,忽视系统理论教育的现象,应当得到纠正。同时,还应与开展职工群众喜闻乐见的各种活动相结合,寓教于乐,潜移默化,使职工受到生动活泼、形象有力的爱国主义、集体主义、社会主义、共产主义思想的教育。

4.解决思想问题与解决实际问题相结合。职工群众中产生的思想问题,往往同生活、工作等实际问题有联系,因此,在提高思想认识的同时,还要关心群众生活,解决实际问题,以调动职工的积极性,振奋精神,团结一致,努力工作。

5.思想教育工作与自我教育相结合。思想政治工作要坚持正面教育为主,自我教

育为主。从尊重人、理解人、关心人出发，注意发挥每个人的长处和优势。思想政治工作者的工作，要通过群众的自我教育起作用；群众的思想认识问题，要靠群众自己解决；批评的目的，在于促进被批评者自我批评。只有将思想政治教育工作与群众的自我教育结合起来，才能真正起作用、见成效。

总之，在新的历史条件下，思想政治工作要研究新情况，解决新问题、适应新环境，振奋职工精神，加速铁路事业的发展。

复习思考题

1. 什么叫企业和企业管理？
2. 我国铁路企业管理有哪些特征？
3. 我国铁路企业管理应遵循哪些原则？
4. 我国企业管理现代化的方针和内容是什么？
5. 社会主义企业为什么可以借鉴资本主义企业的管理经验？在借鉴中应遵循什么指导思想？

第二章 铁路计划管理

第一节 计划管理的意义和任务

一、计划管理的意义

计划管理是指企业中的全部生产、技术、经济活动用计划来组织、指挥、协调、控制的一种管理制度和方法。它是各项管理工作的基础，是企业管理的首要职能，具有十分重要的意义。

1. 实行计划管理，是社会化大生产的客观需要。运输业是社会生产力有机组成部分，铁路运输业是各种运输方式中的主力，也是国民经济重要的组成部门之一。它既为国民经济各部门的再生产过程服务，又在本身生产过程中有着各种消费，有赖于国民经济各部门的供应，这种社会生产的分工协作关系，必须有统一的计划来组织协调，以保证整个社会再生产过程的顺利进行。

从铁路企业内部来看，铁路运输企业的产品是旅客和货物的位置的移动，在于改变旅客和货物的空间位置，从而把企业之间、部门之间、城乡之间、地区之间联系起来，成为国民经济的纽带。另一方面，铁路运输企业在生产过程中，有数百个工种和成千上万的职工分散在几万公里的铁路线上工作，他们既有严格的分工，又有密切的协作。即使铁路工业企业，如机车车辆工厂，也是现代大工业，内部的协作关系也十分密切。因此，铁路企业必须有一个全面而统一的计划去协调各方面工作，才能经济合理地完成运输生产和其他各项任务，这就是社会化大生产的客观要求。

2. 实行计划管理是客观经济规律的要求。我国的国民经济是以生产资料公有制为基础的有计划的商品经济，这是我国经济的本质特征，是社会主义制度和社会主义客观规律所决定的。国民经济有计划按比例发展规律要求社会主义经济必须依据社会化大生产发展的要求，用统一的计划，给国民经济各部门、各环节有计划、按比例分配资金、物资和社会劳动，使国民经济协调地有步骤地向前发展。

3. 实行计划管理，是合理利用企业人力、财力、物力提高经济效益的重要手段。铁路企业在运输生产过程中，需要投入大量的劳动力和资金，消耗大量的原材料、燃料和动力。铁路计划不仅要明确规定生产任务，而且对生产中各种消耗及资源利用要进行严格的控制，力求以最少的人力、财力、物力的消耗和占用，生产出更多的运输产品。铁路通过计划管理工作，把任务和保证完成任务的条件，分批下达给各部门和基层业务单位，作为他们的具体目标，动员全体职工努力去完成，从而提高经济效益。

4. 实行计划管理是实行企业经济责任制，调动各级组织和广大职工积极性的重要前提。为了明确经济责任和调动职工的积极性，铁路企业各部门、各单位，都必须实行经济责任制。这对于更好的贯彻物质利益原则，增强职工的主人翁责任感，推动生产的发展都具有重要意义。

铁路企业的经济责任制，实际上是由两部分构成的。一部分是职务范围及职责条例，另一部分是各级领导人员根据计划分配给职工的各种任务量。前者规定了责任制的