

中国铁道出版社

铁路企业管理基础

南京铁路运输学校 主编

TIELU QIYE GUANLI JICHU

中国铁道出版社

97
F530.6
13
2

中等专业学校教材

铁路企业管理基础

(第二版)

南京铁路运输学校 主编

XAH 98.1.28

样本



3 0108 0359 5

中国铁道出版社

1995年·北京



C42567

(京)新登字063号

内 容 提 要

本书结合铁路企业管理的实践和经验,比较系统地阐述了铁路企业管理的基本理论和基本方法,并将现代化管理的基本知识穿插于有关章节。全书共分十五章,内容包括现行的管理原则和方法,如计划、生产、技术设备、劳动、物资、财务等方面的管理;以及介绍现代化管理的方法,如投入产出分析、系统工程、预测与决策、网络计划技术、价值工程、安全技术管理等。

本书可作为铁路中等专业学校非管理类专业的通用教材,亦可作为在职工工培训、职工中专、职业中学的教材及自学和学习参考书。

中等专业学校教材

铁 路 企 业 管 理 基 础

(第二版)

南京铁路运输学校 主编

*

中国铁道出版社出版发行

责任编辑 梅根雨 封面设计 翟 达

北京顺义燕华印刷厂印

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 16 字数: 398千

1984年1月第1版 1987年10月第2版

1995年9月 第6次印刷

印数: 32001—37000册

ISBN 7-113-00011-8/U·3 定价: 9.10元

前 言

在党中央关于“对外开放，对内搞活”经济方针的指引下，铁路企业出现了蓬勃发展的局面。铁路企业面临由生产型向生产经营开拓型转变。加强铁路企业管理的重要性和迫切性，随之提上日程。为了适应形势发展的需要，铁道部教育局在全路中等专业学校普遍设置了企业管理课。

为了解决教材问题，铁道部教育局曾委托吉林铁路运输经济学校赵开义同志牵头，由吉林铁路运输经济学校、南京铁路运输学校、石家庄铁路运输学校三校有关同志编写了《铁路企业管理基础》，并于1984年出版。该书前后两次共印10万册，保证了中专教学及铁路职工学习的需要，在一定历史条件下起到了十分重要的作用。

随着经济体制改革的深入发展，随着铁路企业大包干的广泛开展，原有教材的内容和方法已经远远不够了。有鉴于此，铁道部教育局委托南京铁路运输学校对《铁路企业管理基础》教材修订和编写，具体由徐浩然、俞柏树、龙台三人负责主编，由中国人民解放军企业管理学校赵开义同志主审，由柳州铁路运输学校宋常晟同志审校。

本书的编写，以铁路企业现行管理基本知识为基础，将现代化管理方法穿插于有关章节，或单独成章，进行阐述。在例证上，侧重于铁路运输企业。由于编者水平所限，不妥之处，在所难免，希望读者多多赐教，以便加以改进。

本书执笔人：第一章、第二章、第五章、第七章、第八章、第九章、第十二章、第十四章、第十五章为徐浩然、俞柏树、龙台。第三章第一、三节、第十三章为柳州铁路运输学校宋常晟，第四章、第十章为吉林铁路运输经济学校李钧源，第三章第二节、第六章为南昌铁路机械学校杜久青，第十一章为南京铁路运输学校胡秀金。

本书在编审过程中，乌鲁木齐铁路运输学校陈光启同志提出许多宝贵意见，柳州铁路运输学校梁昭和同志和南京铁路运输学校吕国锋同志作了许多具体工作，在此一并致谢！

编 者

1986.10

目 录

第一章 绪 论	1
第一节 企业管理的性质与职能	1
第二节 铁路企业管理	4
第三节 企业管理现代化	8
第二章 全面计划管理	12
第一节 全面计划管理的意义	12
第二节 计划的全程序控制	13
第三节 计划的种类和主要计划指标	15
第四节 滚动式计划	20
第五节 投入产出法	21
第三章 生产管理	28
第一节 运输生产管理	28
第二节 工业企业生产管理	38
第三节 基本建设施工管理	47
第四章 技术与设备管理	55
第一节 技术管理	55
第二节 设备管理	63
第五章 劳动管理	69
第一节 劳动生产率	69
第二节 劳动组织	72
第三节 劳动定额与定员	73
第四节 工资与奖励	78
第五节 全员培训	81
第六节 劳动保护	82
第六章 物资管理	84
第一节 物资管理的意义和物资分类	84
第二节 物资消耗定额	85
第三节 物资储备定额	88
第四节 物资计划	91
第五节 仓库管理	93
第六节 物资的节约	96
第七章 质量管理	99
第一节 概 述	99
第二节 质量抽样检查	103

第三节	质量管理的数据	107
第四节	质量管理的基本方法	110
第五节	铁路质量指标	125
第八章	财务管理	132
第一节	资金管理	133
第二节	成本管理	145
第三节	利润管理	154
第九章	经济核算与经济承包责任制	160
第一节	经济核算	160
第二节	经济承包责任制	162
第十章	系统工程	169
第一节	系统和系统工程的基本概念	169
第二节	系统工程的程序和方法	174
第三节	系统工程的技术内容	175
第四节	系统分析	178
第十一章	预测与决策	180
第一节	预 测	180
第二节	决 策	189
第十二章	网络计划技术	204
第一节	网络图的构成与绘制	204
第二节	网络图的时间计算	206
第三节	网络计划的优化	210
第十三章	价值工程	214
第一节	价值工程的概念与特点	214
第二节	价值工程的基本原理	215
第三节	价值工程的基本工作程序和方法	218
第十四章	安全管理	228
第一节	安全生产的重要性	228
第二节	发生事故的基本原因及防止事故发生的基本要点	229
第三节	人体差错	230
第四节	事故预测	231
第十五章	计算机在企业管理中的应用	245
第一节	微型计算机的特点	245
第二节	微型计算机在企业管理中的作用	246
第三节	计算机在企业管理中的应用	247

第一章 绪 论

第一节 企业管理的性质与职能

一、企业的概念

企业是从事经济活动的盈利性经济组织，是现代国民经济的基本单位。

所谓“从事经济活动”，是指从事生产、流通、金融和消费服务活动内容。每个企业可以从事社会再生产总过程中某一方面的经济活动，也可以同时从事某几方面的经济活动。

所谓“盈利性经济组织”，首先是指企业必须实行独立核算，自负盈亏，以自己的经营收入抵销各项开支并实现盈利的要求；其次是指企业是经济组织，而不是行政机关。就是说，必须拥有一定的生产资料的所有权或使用权，具有独立的或相对独立的经营自主权，实行独立经营，能够在社会再生产过程中发挥自己的经济职能；第三是指企业在法律上具有“法人”的地位，享有法定的权利，承担法定的义务（包括经济责任、法律责任等）。

所谓“现代国民经济的基本单位”，是指企业并不是从来就有的，它是社会化大生产的产物，是现代国民经济的基本单位。

企业按生产经营活动划分，有工业企业、农业企业、商业企业、运输企业等。按所有制性质划分，有国营企业、集体企业、中外合资企业、联营企业等。

企业与工厂不完全相同。工厂是一个生产技术单位，是社会劳动分工的一个环节。企业不仅是一个生产技术单位，而且须具备上述条件。一个企业有一个工厂的称单厂企业；多个工厂为一个企业的称多厂企业或联合企业（包括由多个工厂联合而成的专业公司和联合公司）。

二、企业管理的产生及管理理论的发展

企业为实现一定的目标或任务，必须合理地组织人、财、物诸因素，进行有计划的经济活动，包括计划、组织、指挥、监督、调节等，这些职能的总称，就是通常所说的企业管理。在我国社会主义条件下，企业管理是在国家计划指导下，按照客观经济规律的要求，为发展社会主义经济，满足社会和人民日益增长的物质和文化需要而服务的。

企业管理是生产力发展的产物，是人们在劳动过程中的分工协作所引起的。当社会生产力还不发达，人们的生产活动尚未进行分工的时候，就不需要什么管理。随着社会生产力的发展，当很多人在一起从事共同劳动时，由于劳动者之间存在着分工与协作，为了使他们之间动作协调，步伐一致，有秩序、有成效地从事生产活动，就需要有一定的管理。这种管理随着生产力的发展，企业内部分工和协作更加精细，随着社会化的程度提高，社会联系更加广泛，为使生产力的各种要素正确结合起来，使人力、物力、财力和时间都得到有效的配合和利用，就更需要对生产过程加以科学的计划和组织。可见，企业管理是共同劳动的客观要求。共同劳动的规模越大，劳动分工与协作越精细，科学技术条件越高、越复杂，管理工作

也就越为重要。

管理作为一门科学理论，其发展过程大体经历了三个阶段，即传统管理，科学管理和现代管理。

1. 传统管理阶段

产生于十七世纪八十年代工业革命以后。由于工厂成为资本主义工业生产的主要方式，从而引起了工厂管理的需要。

这一时期的主要特点是：凭经验进行生产和管理。工人和管理人员的培养，采用师傅带徒弟传授个人经验的办法。这种做法，还没有完全摆脱小生产的传统，因而人们把它称为传统管理。

这一阶段发展比较缓慢，大约经历了一百多年。

2. 科学管理阶段

科学管理理论是随着资本主义从自由竞争过渡到垄断阶段而逐步形成的。从十九世纪末到二十世纪四十年代，大约经历了半个世纪的时间。这时资本主义的生产关系和生产力都发生了重大变化，主要是企业规模不断扩大；生产技术更加复杂；竞争空前激烈；阶级矛盾日益尖锐。随着资本主义的发展，迫切要求提高企业的生产效率和管理水平，以求企业的生存和发展。

这一时期的主要特点是：使管理向科学化、系统化、标准化发展。出现了以美国的泰罗为代表的一些管理学家。泰罗等人的最大贡献就是：主张一切管理问题都应该而且都可以用科学的办法加以研究和解决，实行各方面的标准化，把个人的经验上升为理论和科学，从而代替单凭经验办事的传统管理，开创了科学管理的新阶段。

3. 现代管理阶段

从第二次世界大战到现在，在资本主义经济发展中，出现了许多新的变化。如科学技术的日新月异，生产过程自动化、连续化程度的空前提高，技术更新周期越来越短，生产社会化程度越来越高，企业间竞争更加激烈等等。这样，对企业管理又提出许多新的要求，引起了企业管理的一系列新的变化。如注重战略发展的研究和预测；实行生产专业化和经营多样化；采用分权管理的体制等。

现代管理阶段的主要特点，是把整个企业看作一个受多种因素影响的社会系统，而不只是技术经济系统，从生产力、生产关系和上层建筑等各方面的相互作用中，研究企业经营管理活动的规律，实行全过程的系统管理，并广泛应用社会科学和自然科学各学科的研究成果，使管理的预见性、综合性、快速性和可靠性，都得到显著的提高和发展。

三、企业管理的研究对象

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。作为一门独立科学的企业管理，它具有特殊的矛盾性，这就构成了这一门科学的研究对象。企业管理的研究对象是企业内部各种要素和外部关系及客观规律性。

企业内部的各种要素，通常概括为人、财、物三要素。企业内部基本要素的组合形式和相互关系，尽管各类企业的具体情况千差万别，但都可以概括为三种组合关系：人与人的关系、人与物的关系和物与物的关系。任何企业的管理工作，都要研究如何按照客观规律的要求，把企业内部各种人的要素和物的要素正确地结合起来，并用恰当的形式和方法去调节它们的各种错综复杂的关系，使企业的各项经济活动协调地运转和发展。

企业的外部关系，包括企业与企业之间、企业与国家之间、企业与需求者之间的关系。企业与市场的关系包括在上述三种关系之中，市场问题是企业经营所要研究的重要问题，如果不解决商品或服务的市场问题，企业的经营职能就无从发挥。但是又不能把企业的经营局限于市场问题，尤其是在社会主义条件下，企业经营研究的三种关系所包括范围大大超过了市场问题的范围。

社会主义企业管理必须正确处理企业的生产过程和流通过程的辩证统一，正确处理购、产、销三个环节相互依存、相互制约的关系。要研究“产”这个阶段的经济运动规律，更要研究“购”和“销”这两个阶段的经济运动规律。

四、企业管理的两重性

企业管理的性质具有两重性，这是马克思主义关于企业管理的一项重要理论，也是我们正确理解企业管理的性质和职能的基本出发点。

企业管理的两重性，是指一方面它具有与生产力、与社会化大生产相联系的自然属性，另一方面，又具有与生产关系与社会制度相联系的社会属性。

如前所述，管理是生产力发展的产物，是共同劳动的客观要求，在不同社会形态下都是必要的。虽然企业管理同生产力的发展水平有密切的联系，但不能说企业管理的社会性质是由生产力决定的。因为任何社会生产都是在一定生产关系下进行的。任何一种管理都不能离开生产关系，都是同生产关系密切联系着的。这样，生产关系的特殊性质必然会给管理以影响和制约，企业管理的社会属性应是由生产关系的性质决定的。企业归谁管理，如何管理，归根到底，取决于生产资料归谁所有，取决于人们在生产中相互关系的性质，任何抽象的管理是根本不存在的。

资本主义企业管理的两重性，是由它所管理的生产过程本身具有两重性所决定的。资本主义生产过程，一方面是制造产品的社会劳动过程；另一方面是资本的价值增殖过程。作为制造产品的社会劳动过程的管理，反映了社会化大生产的一般要求；作为资本的价值增殖过程的管理，则表现为资本主义生产关系的剥削实质。

在社会主义条件下，企业管理也同样具有两重性。首先，就其自然属性来说，社会主义与资本主义都是社会化的大生产，都是社会化的劳动，在合理组织生产力这方面的共性几乎是相同的。其次，就其社会属性来说，情况就完全不同了。由于社会主义是生产资料公有制的社会，它与一切私有制具有根本不同的社会性质。社会主义的生产过程既是制造产品的社会劳动过程，同时也是为社会创造财富的过程。劳动人民成了生产资料的主人，党和国家可以自觉地调节生产关系与上层建筑，调节劳动人民内部的各种经济利益和有关社会利益。这种社会主义企业管理的社会属性，一方面决定了社会主义企业管理的性质，另一方面又是对资本主义企业管理剥削本质的根本否定。因此，社会主义企业管理较之资本主义企业管理，具有明显的优势。同时，这种优势还将随着社会主义企业管理的实践，得到充分的发挥。

五、企业管理的职能

企业管理的基本职能，是由它的管理的两重性决定的。社会主义的企业管理，是社会化大生产的要求和社会主义生产关系的要求相结合的产物。因此，它一方面要根据生产发展的客观规律，合理地组织生产经营活动；另一方面，要不断改善企业生产关系和上层建筑中那些不适合生产力发展的环节，使它们更加适应生产发展的需要。

企业管理的职能一般表现为：计划、组织、指挥、监督和调节等。

（一）计划的职能。就是根据上级指令、社会需要确定企业生产经营活动的目标和方针，编制长期计划和短期计划，指导企业的各项生产经营活动。它是企业管理的首要职能。

（二）组织的职能。就是按照制定的计划，把企业的劳动力、劳动资料和劳动对象，从上下左右的联系、生产的分工协作、对外往来关系，以及空间和时间的联结上，合理地组织起来，形成一个有机整体，使企业的人、财、物和时间得到充分的利用，实现企业的目标。

（三）指挥的职能。就是对企业各级各类人员的领导或指导，保证企业生产经营活动的正常进行和既定目标的实现。

（四）监督的职能。就是对企业的生产经营活动情况进行检查，考察实际情况与计划目标的差异，分析原因，采取措施，加以纠正，保证计划的实现。

（五）调节的职能。就是协调企业内部各单位、各部门的工作，协调各项生产经营活动，使它们建立良好的配合关系，有效地实现企业的目标。

企业管理的各种基本职能是密切联系的整体，只有充分发挥这些基本职能的作用，才能搞好社会主义企业管理。

第二节 铁路企业管理

一、运输业的特征

运输业是社会生产力的有机组成部分，随着生产的发展和分工，运输业从工农业生产中分离出来，形成国民经济的一个独立生产部门，是社会再生产过程中一个不可缺少的环节。马克思称运输业是除了采掘工业、农业和加工工业之外的第四个物质生产领域。因为不经过运输，就不能最终完成其社会生产的全过程。运输业与其他物质生产部门相比较具有如下基本特征。

（一）运输生产是改变待运产品的位置，并且以保证其安全无损为条件。运输生产都是由劳动力、劳动手段和劳动对象三个要素组成的，但运输生产的时间、空间因素特别明显。运输生产的劳动对象是旅客和货物，货物是其他物质生产部门的产品，运输生产过程的作用是改变待运产品的位置，它参加国民收入的创造，但社会产品总量不会因运输而增大。所以，运输业的任务就是在一定时期内完整无损地把社会物质产品转移到需要的地方，安全舒适地把旅客输送到目的地。

（二）运输是社会生产过程在流通过程中的继续。运输业既为物质产品的生产服务，也为人们的生活消费服务。社会产品必须通过运输过程进入消费领域，实现使用价值。因而要求运输生产稳定、可靠、迅速、及时，不间断地进行，以保证社会的生产、流通、消费一线相连，畅通无阻。

（三）运输业“产品”的生产过程与消费过程同时进行。就是说，它的“产品”既不能储存，也不能调拨。这就要求运输业必须增加适当的生产手段，建立恰当的能力后备，以满足不断增长的社会需要。

（四）在运输生产过程中，所耗费的社会劳动是在流通领域内对社会生产费用的一种追加，追加越多，社会产品成本费用就越高，商品的价格就越高。因而，必须以经济合理的运

输组织来实现产销之间的联系，降低运输费用，同时努力提高运输效率，挖掘设备潜力，缩短社会生产周期，加速社会物资和资金的周转。

(五) 运输业在国防战备上，比其他民用生产部门更为重要。

二、铁路企业管理体制

由于铁路运输业在社会再生产体系中的地位、作用与特点，全国铁路必须由铁道部统一管理、铁路运输必须由铁道部集中指挥、铁路职工必须由铁道部统一调配、铁路的政治工作和运输指挥工作必须统一起来。

(一) 铁路运输企业的管理体制

铁路运输企业，通常指铁路局而言。把铁路局作为铁路运输企业单位，主要是考虑到以下因素：

1. 铁路局是铁道部领导下的区域性铁路运输联合企业，它拥有完成铁路局管内铁路运输产品生产过程的一切生产手段和经营手段，能够独立地组织实现本局管内的运输产品。

2. 通过铁道部的统一清算，铁路局有相对完整的运输收入、成本和利润。经营与核算都是比较完整的，基本上具备企业的特征。

3. 铁路局具有国民经济的基本生产经营单位的性质。它作为计划单位接受铁道部代表国家下达的各项计划任务；作为企业接受铁道部和地方政府制定的方针、政策和法令的指导；国家对铁路的领导是实行铁道部与省、市、自治区对铁路局双重领导。

铁路分局是铁路局的内部组织，全面接受铁路局的领导。

至于站段，它只是为完成运输产品而进行某一方面的生产活动，完全不具备综合完成运输产品的能力，其性质类似工厂中的车间，只是铁路运输生产过程中的直接生产单位。

目前，铁路局的管辖范围有所扩大，实行按经济区和路网划分的大铁路局。因此，铁道部与铁路局之间、铁路局与铁路分局之间的集权与分权问题，需要作相应的改革。在改革中应注意：

第一，划清铁道部与铁路局、铁路局与铁路分局的分工，明确各级的职责权限，以利实施严格的责任制；

第二，促使各业务部门搞好专业化生产协作和经营管理；

第三，部门之间、单位之间都要以保证运输生产为中心，广泛采用内部经济合同制，提高设备利用率，争取最大的经济效益；

第四，精兵简政，办事效率高。

(二) 铁路工业企业的管理体制

我国铁路工业企业有以下两种基本类型：单厂工业企业和联合工业企业。

1. 单厂工业企业的管理体制

铁路的各个工厂，一般实行工厂、车间、班组三级管理。对于规模较小的工厂，实行工厂、班组两级管理。只有规模大而人数多的车间才可以增设工段。

厂级管理，是铁路工业企业管理的最高一级管理。单厂工业企业，无论从技术上、经济上或经营组织上，都应当把主要管理权限集中到厂部。

车间管理，是单厂工业企业的中间管理。

生产班组是工业企业的基层管理。

2. 联合工业企业的管理体制

联合工业企业，一般采取专业公司、联合公司、总厂等形式。在铁路工业企业中，目前以下几种类型：

(1) 总厂。它是不远的地区内，按照部件专业化和工艺专业化协作的原则，由几个分厂组成的。

(2) 部属工业专业公司。如铁道部机车车辆工业总公司和铁道部通信信号公司。

(3) 铁路局工业公司。联合工业企业内部的管理体制，在层次上分为公司(或总厂)、工厂(或分厂)、车间、班组四级。多厂企业的管理体制，中心问题是如何处理好公司和工厂的集权分权关系。

(三) 铁路施工企业的管理体制

我国铁路施工企业有部属施工企业和部属企业内部施工企业两大类。

部属施工企业，主要有以适应各项铁路工程施工能力的综合性的工程局和以专业施工为主的专业性工程局两类。

工程局内部，一般实行局、处、段、队、工班五级管理体制。局、处(总队)是两级不同的独立核算单位。工程局的段是部分工程成本核算单位。以上各级都设有职能机构。队是相当于车间一级现场施工管理单位，设有专职职能人员。工班则是直接作业性的基层组织，只设兼职工人管理员。

部属企业内部施工企业，主要是指铁路局所属的工程处。铁道部通信信号公司中的电务工程处也属这一类。它们内部一般都是实行处、段、队、工班四级管理体制。

目前，铁路企业的管理体制正在改革中。要以投入产出、以路建路的经济承包责任制为中心，全面改革经营管理制度，不断探索新路子，精打细算，节约投资，改进经营管理，扩大运量。要依靠科学管理，依靠技术进步，挖掘内部潜力来扩大再生产，增强自我改造和自我发展的活力。铁路企业管理要从单纯生产型转向生产经营开拓型，从经验管理向现代化管理转变。运输工作要跳出传统的组织模式，从限制型运输向适应型过渡；工业生产要打破封闭型结构，走开放扩散、专业化协作的道路；基本建设要改变铁道部独家修路的老办法，实行多渠道筹集资金，调动各方面的积极性，共同修路。使铁路工作从被动转向主动，进入良性循环的轨道，更好地适应国家和人民对铁路运输的迫切需要。

三、铁路企业管理的基本内容

铁路企业管理，从业务范围来看，其内容大致可以归纳如下：

(一) 计划管理。主要包括长期、中期计划的确定，年、季度计划的编制、执行和检查分析，定额管理工作和原始记录的建立等。

(二) 生产管理。主要包括生产过程的组织工作，生产能力的核算，生产计划和生产作业计划的编制、执行和检查分析，生产调度以及其他日常管理等。

(三) 技术管理。主要包括技术情报工作，科学研究试验，标准化工作，日常工艺和技术档案工作，技术革新，技术组织工作和规章制度的制订、管理等。

(四) 质量管理。主要包括产品质量的全面管理，产品质量计划和质量分析，产品质量检验和质量控制等。

(五) 设备管理。主要包括设备的日常管理、维护保养、设备的利用、改造和更新，设备修理计划的制定和贯彻执行，以及工具的管理等。

(六) 劳动工资管理。主要包括劳动定额和编制定员，劳动组织，职工招收、调配和培

训，劳动保护，劳动竞赛，劳动计划的编制、执行和检查分析，以及工资制度和工资形式，奖金和津贴工作，工资计划，职工生活福利工作等。

(七) 物资管理。主要包括原材料、燃料、动力等消耗定额和储备定额的制定，物资供应计划的编制、执行和检查分析，物资的采购、运输、保管和发放，物资的合理使用、节约代用、回收和综合利用，产品的销售工作等。

(八) 财务管理。主要包括固定资金和流动资金的管理，财务计划的编制、执行和检查分析，成本核算、控制和分析，各种专用基金的确定和管理，利润的确定。

(九) 现代化管理。主要包括国家经委推荐的18种现代管理方法。本书介绍这些方法，或穿插于有关章节，或独立成章，加以阐述。

四、铁路企业管理的基本原则

社会主义的铁路企业管理工作，必须遵循党中央为铁路工作制定的“精打细算，节约投资，改进经营，扩大运量”的指导方针，并贯彻以下原则：

(一) 民主集中制的原则

这是铁路企业管理必须遵循的一条根本原则，是社会主义公有制和社会化大生产的客观要求。社会主义公有制的实质，就是人民群众当家作主，使人民拥有实际民主管理的权力。

民主集中制是党的组织原则和人民内部政治生活的基本准则，也是铁路企业管理的基本原则。民主集中制要求在民主基础上的集中，在集中指导下的民主，要求领导深入调查研究，广泛听取群众意见，从群众中来，到群众中去。我国宪法规定，国营企业依照法律规定，通过职工代表大会和其他形式，实行民主管理。

指挥的高能原则，要求企业的管理和指挥有较高的能力和效率。就是说从上到下，应当是一个有高度效能的工作系统。特别是铁路运输，从点到线，联结成网，跨越省区，贯通全国，联合一体，不可分割。从铁路内部来说，运输的全过程是依靠运输、机务、工务、电务、车辆等各业务部门联合劳动的过程，如同大联动机一样，所有部门都要协调运转，才能结成统一作业的整体。这些都说明了铁路运输尤其需要高度集中，统一指挥。

(二) 全面管理的原则

全面管理是铁路企业管理的基本原则，包括全面计划管理，全面质量管理，全面经济核算和全面培训等。

对于全面管理的含义要有一个正确的认识。第一，任何一项管理要和其他管理联系起来，要和企业的战略目标联系起来考虑。例如，对于运输生产管理，不能只是片面地追求完成计划而不考虑合理运输、均衡运输等方面的问题；对物资管理不能要求库存越多越好而不顾资金占用等等。第二，要实行全过程的管理。例如，工业企业对产品质量就要从设计、试制、生产制造到最后销售服务的全过程进行管理，对全过程影响质量的各种条件和各种因素都要进行管理。第三是实行全员管理。就是说要实行民主管理和群众管理。对整个企业的重大问题，要实行民主决策；对各项专业管理，要实行专家与群众相结合、专业管理与群众管理相结合的原则。

(三) 全面物质利益原则

每个企业在自己的经济活动中，都会涉及到四个方面的物质利益关系，即企业与国家的物质利益关系；企业与企业（其他经济法人，如货主、用户等）之间的物质利益关系；企业与广大消费者的物质利益关系以及企业内部的物质利益关系等。要全面研究并处理好这些物

质利益关系。

根据社会主义的物质利益原则,正确处理国家、企业和职工个人之间的物质利益关系,通过实行“经济责任制”,实现责、权、利的正确结合,把每个劳动者的个人利益与集体利益、国家利益联系起来,使每个劳动者都能从物质利益上既关心本企业的经营成果,又关心国家经济事业的发展。此外,企业内部的物质利益分配,不能只着眼于工资、奖金、津贴等个人劳动报酬,还应该全面地考虑到企业的集体福利事业和职工教育事业的发展,以及企业环境的改善等。

(四) 加强企业的思想政治工作

加强思想政治工作,是企业管理必须遵循的一项极为重要的原则。我们党在长期的革命和建设中,以马克思主义科学理论作指导,积累了丰富的思想政治工作经验,我们应当继承这个优良传统,并在新的历史条件下加以发展。

1. 企业的思想政治工作在新时期的新特点

为了促进社会主义建设的全面高涨,必须大力改革生产关系和上层建筑领域中那些不适应社会主义现代化建设的部分,制定和实施一系列的新政策。这个改革是一场革命,必然会出现革新与守旧,先进与落后的矛盾,产生各种思想问题和实际问题,这就是企业思想政治工作面临的新形势。这种形势要求加强企业的思想政治工作,动员和组织工人阶级站在改革的最前列,支持改革,领导改革,在改革中充分发挥积极作用。

为了实现四化,我们必须长期实行对外开放,对内搞活经济的政策。这就要求企业的思想政治工作,必须教育广大干部和群众,正确理解和坚决执行这一政策。同时,又必须防止国外资产阶级腐朽思想和腐朽生活方式的侵蚀。

为了开创社会主义建设新局面,必须把整个经济从落后的技术基础转到先进的技术基础上来,在实现这一战略任务中,提高全民族的科学文化水平,充分发挥知识分子的作用是极为重要的。企业思想政治工作要广泛宣传党的科学技术政策和知识分子政策,要尊重知识和知识分子,加强工人阶级内部团结,充分发挥工人阶级(包括知识分子和工人群众)在科学技术现代化中的作用。

建国以来,我国工人阶级队伍有了很大发展,同时结构也发生了很大的变化,青年职工的人数约占百分之六十。这个事实说明,培养新的一代的任务加重了,要求把教育青年职工作为职工队伍思想建设的重点。要用共产主义思想教育广大青年工人,使他们成为有理想、有道德、有文化、守纪律的社会主义劳动者。

2. 思想政治工作和经济工作的结合

“政治工作是一切经济工作的生命线”,这是社会主义时期正确处理政治工作和经济工作相互关系的一个马克思主义的基本原则。这里所说的“生命线”,就是要保证企业和职工能够正确地贯彻执行党和国家的方针政策,保证企业的社会主义性质和发展方向。思想政治工作应当贯穿于企业一切活动的全过程,渗透到企业的各个领域和各项活动中去。企业是经济组织,生产是企业的中心任务,思想政治工作应当成为推动生产发展的巨大动力,保证生产任务的顺利完成。

志

第三节 企业管理现代化

我国铁路要在本世纪内初步建成具有中国特色、融合国际趋势的现代化铁路,而实现铁路管理的现代化则是一个重要方面。

一、企业管理现代化的概念与特点

企业管理现代化,是指企业综合运用现代自然科学、社会科学、管理科学的新成果,不断调整生产关系和上层建筑同生产力发展不相适应的部分,形成适合现代化大生产和我国国情的管理体制、方法、手段和人才的动态发展过程。

现在,一些先进的工业国家的管理现代化,是指他们广泛运用现代化的管理方法、管理手段,实现管理的信息化、自动化、系统化、最优化,使管理成为推动社会生产力向前发展的巨大动力。

从一些先进工业国家实现管理现代化的情况看,有以下八个特点:

1. 注重对未来市场的预测和战略规划的研究。普遍设置了预测机构,专门负责对市场的供需情况进行预测和制定战略规划。战略规划一般包括未来的目标,达到这些目标的策略,对企业优缺点的评价,对企业会遇到风险的预测等等。

2. 实行生产专业化和经营多样化。例如,为美国通用汽车公司提供零部件、原材料和进行工艺处理的企业,多达四万五千余家。

3. 采用高度集权下的分权管理制。当前最流行的是事业部制。事业部制的组织形式,其特点是厂部或总公司最高领导层集中决策,事业部独立经营。其优点是:有利于发展产品专业化;事业部是一个比较完整的相对独立的经营管理系统,提高了管理的灵活性与对市场的适应性;最高领导层可以摆脱具体事务,集中精力搞好战略决策与长远规划。

4. 加强财务管理。例如,美国福特汽车公司靠细致的现金预算,用七千万美元的现金,做过五十亿美元的大生意。

5. 发展系统管理。各企业重视实行系统管理,注重从企业的整体出发,不是从局部出发,用动态观点,不是用静止观点,按照事物内部联系去分析和解决企业管理问题,以求得质量上、经济上、时间上的最佳效果。

6. 广泛应用现代科学技术成就。把数学、电子计算机等现代化技术新成就应用于企业管理,大大促进了企业管理的现代化。

7. 重视对行为科学的研究和应用。本世纪二十年代中期,以美国哈佛大学教授梅奥为代表的一些管理学家,运用心理学、社会学、人类学的科学理论,对如何提高工人的生产积极性进行了调查、试验、分析、研究,从而创立了一套新的管理理论——行为科学。

行为科学的主要内容是:

(1) 认为人是“社会人”,“生产不仅受物理的、生理的因素的影响,而且受到社会的、社会心理学的影响。”因此,调动人的积极性,除了物质条件,还要注意创造合适的社会和心理条件。

(2) 认为生产率的高低不是简单地受工作方法和工作条件的影响,而主要决定于工人的态度,即“士气”。而“士气”决定于家庭因素、社会环境、个人爱好以及企业中人与人的相处。

(3) 认为只注意“正式组织”不行,工人中存在着“非正式组织”和“自然领袖”。这种无形的组织有它特殊的感情、规范和倾向,左右着成员的行为。在感情和理智之间,人们的思想会更多地受感情的支配。所以,主张企业领导人不能站到工人的对立面上去,要善于听取和沟通职工的意见,了解人们合乎逻辑的行为以及不合乎逻辑的行为,使正式组织的需要与“非正式组织”的社会需要取得平衡。

行为科学是资产阶级调和阶级矛盾，处理生产关系的一种理论，是为资产阶级服务的。但也有一些合乎科学的方面。

8. 大力培训管理人才。美国人称管理人才“是创造利润的最宝贵资本”，日本人说“没有先设备可以买，没有资金可以借，没有人才，什么事业也办不成”，他们把能不能培养出高水平的管理人才，看做是“在竞争中得以生存和发展的生命线。”

二、企业管理现代化的基本内容

企业管理现代化的基本内容包括：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。

（一）管理思想现代化

管理思想现代化是管理现代化的先导。要实现管理现代化，首先要解决各级管理者的观念问题，使之彻底摆脱小生产的经营思想和传统管理观念的束缚，树立符合时代要求的新的经营管理思想和观念。

从铁路运输业的性质出发，各级管理者要树立以下几个观念：

1. 服务观念。一切为旅客、为货主着想，为发展国民经济服务，为下道工作环节服务；
2. 整体观念。一切从全局利益出发，服从集中统一指挥，服从宏观经济和社会效益；
3. 效益观念。用最少的投入，得到最多的产出，依靠技术改造和充分挖潜，不断扩大运能；
4. 质量观念。坚持质量第一，努力提高运输质量、产品质量、工程质量、服务质量、设备质量和工作质量；
5. 人才观念。尊重知识，尊重人才，开发智力，人尽其才；
6. 时空观念。节约时间，利用空间，追求时、空的合理利用和最佳结合；
7. 信息观念。充分利用信息资源，加速信息流转和反馈，为制定决策提供依据；
8. 民主观念。发动工人参加民主管理，完善职工代表大会制度，充分调动和发挥广大职工的积极性，取得最佳的管理效果。

（二）管理组织现代化

管理组织现代化是管理现代化的保证。要改革管理体制，科学设置管理机构，充分体现集中指挥与专业分工相结合，纵向管理和横向管理相协调的原则，实现管理体制的高效化。

在管理组织现代化方面，要解决好以下几个问题：

1. 完善厂长负责制，强化以厂长为中心的经营管理和运输生产指挥系统；
2. 调整机构，贯彻有效管理跨度、因事设人和效率、效益的原则，精简浮多人员，提高办事效率；
3. 协调纵向和横向的管理职能，使铁路企业机关成为高职能、高智能、高效能的结构机制。

（三）管理方法现代化

管理方法现代化是管理现代化的基础。全路各部门各单位应结合本身具体情况，积极地推行国家经委推荐的18种现代化管理方法。

（四）管理手段现代化

管理手段现代化是实现管理现代化的条件。要加速微机辅助企业管理的步伐，按照“整

体规划,分步实施”的原则,在系统设计指导下,对运输生产、财务会计、日常统计报表、设备、材料、工资、人事档案管理和办公事务逐步实现自动化管理,建立和开发信息管理系统,逐步向人机管理信息系统发展。

(五)管理人才现代化

管理人才现代化是实现管理现代化的关键。全路各级领导班子,必须具有崭新的管理头脑,全面掌握管理现代化理论,熟练运用主要管理方法,提高决策能力,达到高智能群体结构。对各级管理人员,要求精通本系统管理技术,正确处理生产经营中的问题,创造性地管理企业,达到专家化。对广大职工,要求普遍学习、熟练运用现代化管理知识和方法,提高素质,达到专业化。

复 习 思 考 题

- 一、什么是企业?企业管理的研究对象是什么?
- 二、怎样理解企业管理的两重性?企业管理有哪些职能?
- 三、运输业的特征是什么?
- 四、铁路企业管理有哪些基本原则?
- 五、什么是管理现代化?其基本内容如何?