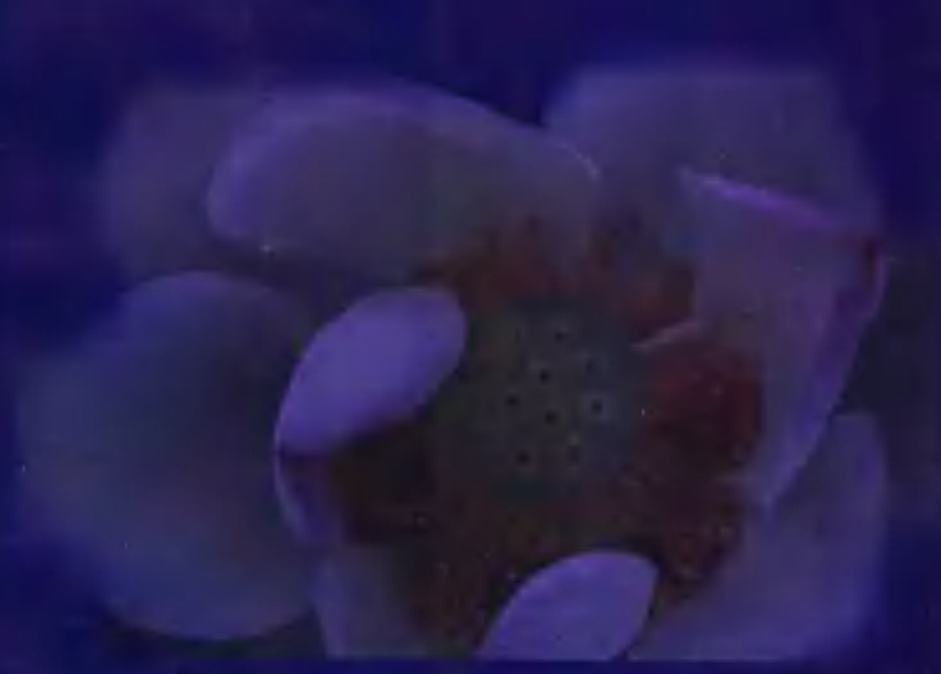


中国铁道企业管理协会 编

铁路企业管理论丛

(1998-1999)



中国铁道出版社

铁路企业管理论丛

(1998~1999)

中国铁道企业管理协会 编

中 国 铁 道 出 版 社

2 0 0 0 年·北京

(京)新登字 063 号

内 容 简 介

本书为 1998~1999 年度铁路企业管理各方面的优秀论文,论文的作者大多在生产管理一线长期工作,调研,所选论文既有较强实用针对性又具较高理论水平,是铁路企业管理人员及领导干部的工作必备用书。

图书在版编目(CIP)数据

铁路企业管理论丛:1998~1999/中国铁道企业管理协会编. —北京:中国铁道出版社,2000. 5

ISBN 7-113-03727-5

I. 铁… II. 中… III. 铁路运输-运输企业-企业管理-研究-中国-文集 IV. F532. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 09388 号

书 名:铁路企业管理论丛(1998~1999)

著作责任者:中国铁道企业管理协会

出版·发行:中国铁道出版社(100054,北京市宣武区右安门西街 8 号)

责任编辑:田京芬 夏伟

封面设计:冯龙彬

印 刷:北京市彩桥印刷厂

开 本:850×1168 1/32 印张:13.25 字数:400 千

版 本:2000 年 5 月第 1 版 2000 年 5 月第 1 次印刷

印 数:1~4000 册

书 号:ISBN 7-113-03727-5/F·314

定 价:25.00 元

版权所有 盗印必究

凡购买铁道版的图书,如有缺页、倒页、脱页者,请与本社发行部调换。

《铁路企业管理论丛》

编 委 会

顾问:李家钧 王守几 张虹村 檀鹤銓 孔庆楨

主编:姚新华 周振庆 宫树清 夏珠明 陆学琨

主审:陈策生 钱仲侯

编委:(按姓氏笔划)

丁朝敏 王德芳 王启运 刘元洪 李鸿达

何帮模 吴 风 林瑞耕 金毓铮 胡志超

赵海培 徐 莽 徐绍奎 曹钟雄 曹树祥

樊宝仁

序 言

社会主义市场经济,给铁路发展带来了新的机遇,同时也使铁路面临着新的严峻挑战。近两年来,全路各级领导、广大干部和职工,以邓小平理论和党的基本路线为指导,认真贯彻党的十五届四中全会和中央经济工作会议精神,紧紧围绕铁路改革与发展的紧迫课题,从理论和实践的结合上,进行了不少有益的探索和尝试,涌现了许多好的新鲜经验,并撰写出一批具有相当水平的专题论文和调研报告。例如,在深化铁路体制改革,推进现代企业制度试点,加快企业重构步伐,调整组织结构,优化资源配置方面取得了新进展;在强化客货营销,扩大铁路市场份额,努力实现经营管理模式由生产经营型向市场营销型的转变方面,出现了不少行之有效的好做法;在全面实行资产经营责任制,推进政企职责分开,落实企业经营自主权,转换企业经营机制方面取得了新突破;在认真抓好“三讲”教育,增强领导班子凝聚力和战斗力,积极推进人事管理制度改革,做好减员增效,积极探索下岗分流和再就业工程方面也取得了较好的实效,等等。为铁路运输企业提前一年扭亏起到了积极推动作用。

为使这些知识财富和新鲜经验得以交流,并使之在全路得以进一步发展,中国铁道企业管理协会特将基于这些新鲜经验,进行理论总结而撰写的一些优秀论文和调研报告,按体制改革、资产经营、市场营销、减员增效、人事管理及其他六个方面,选编成《铁路企业管理理论丛书》一书,以供铁路企业管理人员和领导干部参考和探讨。本书如果对铁路继续深化改革,进一步完善企业经营管理以及推进铁路持续发展等等能有裨益,这就达到了选编本书的目的了。当然,本书各部分所涉及的内容,在“实践——认识——再实践”的

基础上,尚有待于今后全路广大企业管理人员和领导干部作进一步的探讨和完善,以推动铁路的进一步深化改革。

中国铁道企业管理协会 会 长

A stylized handwritten signature in black ink, consisting of three main characters: '王', '声', and '玉'.

2000 年 4 月

目 录

一、体制改革

广铁集团改革的回顾与展望	张正清(3)
现代企业制度试点与管理策论	吴敬湘(11)
对齐齐哈爾車輛廠改組為齊齊哈爾鐵路車輛(集團)有限責任公司取得重要階段性成果的調查報告	中國鐵路機車車輛工業企業管理協會調研組(22)
模擬公司機制操作 探索支線改革新路	歐陽珂輝 龐廣珉(31)
關於改革旅客列車現行“三乘”管理體制的調研報告	裴藝鵬 張學軍(37)
鐵路“上下分離”運輸管理體制改革探索	俞潔敏(46)
淺議鐵路運輸業多經企業“第二次創業”	宋 平(53)
鐵路廣告業的改革思路	馬 柳(59)
“上下分離”——通向鐵路運輸市場的“公平”之路	王水生(63)

二、資產經營

鐵路企業實行資產經營責任制若干問題研究	沈省華 經重暉 陳惠民(69)
鐵路資產經營主攻方向研究	周夫鏞(76)
關於鐵路運輸企業實行資產經營責任制的思考	馬銀駝 康如斌(81)
關於鐵路企業建立“資產委託經營、盈虧目標否決”經營管理機制的實踐與思考	劉忠寬(89)

三、市場營銷

明確形勢 振奮精神 把握安全、營銷、改革三大主題 努力實現全年經營目標	馮凌云(101)
--	----------

明确主攻方向 强化客货营销 胜利实现盈亏目标	齐晓敏(110)
把住营销龙头 拓展市场份额	杨建兴(117)
试论铁路运输企业产销关系及市场定位	佟永判 于建邦(123)
正确认识交通市场 积极开展铁路	
营销	张 玲 廖 弘 黄志强 胡卫平(135)
试论铁路运输企业营销工作的理论与	
实践	栾岳君 董长喜 王德才 孙兆君(156)
建立铁路客货营销机制的思考	肖德贵(168)
组织总体策划 优化客货营销	胡小祿(172)
铁路要重视市场营销	高 健(177)
对铁路市场营销的探讨	王进光(181)
关于拓展大秦铁路营销领域的思考	大同铁路分局政研室(186)
开行行包快运专列 探索拓宽运输市场的途径	张春新(191)
强化职能 理顺机制 以针对性服务为突破口	
全面推进客票营销	胡亚东(195)
对客运营销的几点认识	沈晓东(201)
站车合一:突破短途客运管理逆境的新模式	林名清(206)
正确认识客运市场现状 努力扩大铁路市场份额	安国庆(210)
运用市场细分化理论 开创铁路营销新局面	齐国泉(216)
建立柳州局货运营销机制初探	秦灵明(221)
勇闯市场探新路 创办实体促减员	张宝祥(225)

四、减员增效

扎实有效抓减员 全面推进再就业	滕玉和(231)
对推进铁路减员增效和再就业工程的思考	王宝顺(240)
铁路运输企业减员增效与职工再就业工程	隋月发(248)
关于对洛阳分局实施减员增效和再就业工程的调研	
报告	郑州铁路局企协调研组(258)
关于阳泉站内转机制外拓市场的调查	
报告	石家庄铁路分局综合分处(263)

五、人事管理

关于领导班子考核建设情况的调查与	
------------------	--

思考	哈尔滨铁路局党委干部部(271)
抓“三讲”重实效 切实加强企业领导班子的思想政治	
建设	邱发义(276)
转变干部管理机制 加速干部制度改革	北京铁路局人事处(279)
努力建设高素质的干部队伍 适应社会主义市场经济	
简要	倪成忠(282)
大力营造有利于优秀年轻干部脱颖而出的用人	
机制	郑州铁路局干部处 郑州铁路局党委干部部(287)
引入竞争机制强化考核 加快培养高素质科技	
人才	济南铁路局干部处(291)
对企业领导干部岗位培训的探索与思考	上海铁路局人事处(295)
对深化职称改革工作的思考	南昌铁路局局人事处(299)
深化国有企业人事制度改革刍议	林保球(303)
试论社会主义市场经济用人思想	易亚平(308)
铁路运输企业干部减员分流必须强化四种意识 处理好	
十个方面关系	胡远善(312)
浅议路局育管站段体制下的干部管理工作	胡济群(315)
关于减员增效与稳定人才的思考	兰州铁路局人事处(319)
建立跟踪考察培养机制 加快年轻干部成长	
步伐	乌鲁木齐铁路局党委干部部(321)
铁路工程企业年轻干部成长规律	
初探	中国铁路工程总公司党委干部部(325)
全面把握“四化”方针 建设高素质年轻干部	
队伍	中国铁路物资总公司干部处(330)
关于完善企业领导干部选拔任用机制的实践与	
思考	中国铁路通号总公司人事处、党委干部部(334)
逐步建立新型人事管理制度 适应现代企业制度	
要求	中国土木工程集团公司人事处(338)
关于干部工作法制化建设的思考	陈德明(342)
大胆选拔和使用人才	姚树奎(345)
以江泽民同志为核心的第三代中央领导集体对领导班子	
建设的理论贡献	刘崇民(348)
委任制、聘任制与干部能上能下	于得河(354)

六、其 他

铁路安全管理的内涵	龚道增(361)
快速列车安全动态评价的立意及实践当议	李文渊 瞿展瑜(367)
施工企业贯彻 ISO9000 系列标准是提高工程质量的 有效途径	曹海林(371)
企业加强成本管理浅谈	夏成林(376)
对设备前期管理问题的思考	孟宪芳(382)
适应改革需要,加强铁路设备管理工作	李玉新(386)
论换算周转量	沈省华(389)
鞍山工务器材厂扭亏为盈的 作法	中国铁路物资总公司企协调调研组(396)
企业管理科学化的内涵及铁路企业管理的当务之急	黄业强(400)
对铁路施工企业管理科学化的思考	韩忠艺(404)
浅谈铁路企业管理者思维方式的转变	刘湘林(408)

一、体制改革

广铁集团改革的回顾与展望

一、广铁集团成立六年来的改革回顾

广铁集团是1992年10月经国务院经贸办批准,1993年2月8日正式挂牌成立的,它的成立标志着铁路第一家运输企业集团的诞生,是铁路传统运输管理体制改革的重大突破。

广铁集团从成立到现在已走过了6年多的改革历程。6年来,广铁集团的改革一直都得到了铁道部领导的高度重视和大力支持。

从1993年起,率先在全路探索运输收入分配的改革,在全路第一家实行“管内归己,直通清算”的办法,取得了相对独立的运输清算收入,获得了较好的经济效益。并且以集团的积累完成了广深准高速铁路建设,同时完成了铁道部和广东省合资修建京九铁路和广梅汕铁路的建设任务,使广铁集团的营业里程增加到4000多公里。并且质量良好地完成了京广、湘黔和浙赣复线的改造任务,大大增强了集团的综合运输能力。

但是,由于广铁集团是在《公司法》颁布之前,按照国务院(1991)71号文件的要求组建的,受到这一历史条件的局限,成立之初集团的组织结构按核心层、紧密层、半紧密层、松散层来划分,没有建立明确的产权关系,内部仍然延续着行政性逐级分权的管理体制,难以适应市场经济的要求,也不符合《公司法》和国家关于组建企业集团的规定。在管理体制上仍存在着三个不规范。一是集团公司与总公司之间的管理关系不规范。由于两者之间没有建立起以产权为基础的关系,两级法人以雷同方式经营同一资产,两级机关职能重复、机构重叠的问题没有解决,盈亏责任不能落实,争投资、争设备、争定员、争工资,共吃集团“大锅饭”的状况难以改变。二是集团公司与合资铁路公司的管理关系不规范。由于没有明确界定国铁与合资铁路的产权关系,合资铁路的管理体制难以规范,集团公司对合资铁路公司缺乏以产权为基础的管理权和监控权,铁道部对合资铁路的投资得不到相应的权益和回报。三是集团公司与铁道部之间的经济关系不规范。由于没有实行国有资产授权经营,铁道部与广铁集团

公司之间的经济关系实际上仍然是承包制的延续,不能体现企业自主经营、自负盈亏的改革取向。一方面资产经营责任难以落实,另一方面由于缺乏产权基础,集团公司不能取得全部法人财产权,难以承担资产经营责任,由此而影响到集团公司与总公司的经济关系也难以规范。由于存在“三个不规范”,集团没有彻底甩掉“翻牌公司”的帽子。为此,从1994年以来,集团的改革主要围绕解决“三个不规范”来重点推进。

1. 确定集团公司控股、母子公司结构、企业资产重组的总体改革方案。

2. 规范合资铁路的管理体制,理顺集团公司与合资铁路公司的管理关系。广铁集团目前有5家合资铁路公司,规范合资铁路的管理体制是集团改革的重要组成部分。为此,我们以界定产权为基础,全面推进了合资铁路公司的规范改制。

(1)积极推进三茂铁路公司的规范改制。

(2)规范了石长铁路公司的管理体制。

(3)积极推进广梅汕公司的规范改制。

(4)积极组建粤海铁路有限责任公司。

通过对合资铁路的规范改制,基本理顺了合资铁路的产权关系。铁道部先后授权广铁集团成为三茂、广梅汕、石长及粤海合资铁路公司的产权代表,实现了铁路国有资产授权经营的新突破,基本建立起了集团公司与合资铁路公司的母子公司关系,同时,为推动集团内国铁企业改革,建立集团公司与各总公司之间的母子公司体制结构创造了条件。

3. 推进国有铁路运输企业公司制改革,理顺集团公司与总公司的管理关系。国有铁路运输企业的改革是建立母子公司新体制的关键,改革的基本目标是要克服两级法人以雷同方式经营同一资产,管理重复、职能重叠、机构臃肿等弊端。

(1)积极推进广深公司股份制度改革试点。

(2)积极推进羊城、长沙、怀化三个总公司的公司制改革。

4. 推行资产经营责任制,理顺集团公司与铁道部的经济管理关系。

经过6年改革,集团母子公司体制的基本框架已初步建立。但是,无论从体制的转变、机制的转换,还是观念的更新和管理的更新都存在很大的差距,还很不完善,很不规范,还需要大力推进各方面的改革,逐步建立起规范完善的集团母子公司新体制。

二、规范完善集团化改革的总体思路及推进部署

最近,铁道部领导对广铁集团的改革提出了明确的要求,指出广铁集团公司地处改革开放的前沿阵地,是全路建立现代企业制度的试点企业,在全路改革中担负着十分重要的责任。要认真总结经验,不断探索新思路,抓住有利时机,认真落实集团公司改革试点方案,进一步规范和完善母子公司经营管理体系,把广铁集团公司的改革发展推向新阶段。按照傅志寰部长的指示要求,集团下一阶段深化改革的重要任务就是要进一步规范完善集团的母子公司管理体制。在铁路运输企业建立企业集团母子结构的管理体系,是一项具有开创性、探索性的改革事业,没有现成的经验可供借鉴。所以,集团改革推进的过程必然是改革不断探索、体制逐步规范、认识不断深化的过程。集团改革每前进一步,都伴随着模糊认识的澄清和思想观念的更新。当前,妨碍集团改革进一步深化的模糊认识主要表现在两个方面:一是认为集团公司改制为控股公司了,就可以坐等“收租”,可以弱化对生产经营的管理。二是认为子公司是自主经营的实体,就可以无“上级”、无“主管”,可以不接受集团公司的监控了。规范完善集团化改革首先要澄清模糊认识,把思想认识统一到党中央、国务院关于建立现代企业制度和规范组建企业集团的理论政策上来。要紧密结合铁路运输企业组建企业集团的改革实际,全面理解和贯彻落实党中央、国务院关于建立现代企业制度“四句话”(产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学)的基本要求,贯彻国务院领导和傅志寰部长关于确立铁路局市场主体地位的指示精神,强化资本和运输调度对全集团统一调控和统一管理的纽带作用,强化对全集团的安全生产管理、生产经营管理和运输调度集中统一指挥。由此,我们确定了将集团改革推向新阶段的总体改革思路是:以市场为导向,以经济效益为中心,以资本和运输调度为纽带,以资产经营责任制为主线,强化安全管理、生产经营管理和运输调度统一指挥,界定产权、明确责权、科学管理,全面推进建立现代企业制度的各项改革,创建以集团公司为市场主体,以母子公司体制为基础的现代铁路运输企业集团新体制。

这一总体思路的改革方向是建立以集团公司为市场主体,以母子公司体制为基础的现代企业制度。前提是政企分开、产权清晰。关键是权责明确、管理科学。核心是以资本和运输调度为纽带,强化安全管理、生产经营管理和运输调度统一指挥,体现铁路运输企业的行业特色。手段是通过建立各层次的资产经营责任制,落实资产经营责任。目标是实现国有资产的保值增值和集团整体经济效益的不断提高。

实施集团改革的总体思路,关键是处理好五个关系:

1. 处理好集团公司与各子公司之间的管理关系。推进集团母子公司体制改革,其根本目的就是要在明晰产权的基础上,分清责权,科学管理,克服两级法人以雷同方式经营同一资产,职能重复、机构重叠、机关臃肿等弊病。确立集团公司市场主体的地位,是贯彻国务院领导和铁道部领导关于铁路政企分开指示要求的必然趋势,是落实集团经营自主权的必然要求,也是确立子公司法人经营实体地位的前提条件。集团公司作为母公司,其主要职能是资本运作,宏观管理,运输指挥,战略规划,市场策划,协调监控。作为全集团的调度中心、结算中心、投资中心、融资中心和资本运营中心,必须强化决策权、经营权和监控权。而各子公司作为运输生产经营的法人实体,主要是全权负责管内的生产经营管理,强化“收入独立、成本自主、盈亏自负”的经营权,承担减员增效、扭亏增盈和国有资产保值增值的经营责任。

2. 处理好生产经营与资产经营的关系。生产经营是资产经营的基础。强调集团公司的资产经营职能,并不意味着弱化集团公司的生产经营管理。集团公司在其职责范围内施行必要的生产经营调控管理不仅不能弱化,而且还要加强,特别是对安全生产管理,集团公司在任何情况下也不能削弱其监督检查和调控管理的职能。不能认为改制后集团公司只搞资产经营,就可坐等“收租”,集团公司就不应该过问总公司的生产经营了。最近,国务院决定对大型国有企业集团派出稽查特派员,我们广铁集团是全国首批 92 家派驻特派员的企业之一。特派员的职责是监控企业的重大生产经营活动、经营结果、国有资产保值增值和遵纪守法情况等,对被监控的企业具有否决权。这一举措的推行,更加要求我们强化内部的管理和调控职能。

3. 处理好运输调度统一指挥与子公司自主经营的关系。实行母子公司结构的改革模式,我们明确了母子公司之间存在资本和运输调度这两条纽带。这是由铁路运输行业的特点所决定的。道理很简单,每个运输子公司都是母公司大联动机中的组成部分,没有统一的运输调度指挥,跨子公司的运输组织就无法运作,就不可能有良好的运输秩序和效率,就不可能实现运力的优化配置,也不可能产生理想的经营效益。因此,必须正确处理好运输调度统一指挥和子公司自主经营的关系,充分发挥好运输调度这一纽带的作用,大力强化跨区域的运输调度和宏观调控作用,维护运输统一指挥的严肃性。当然,集团公司要牢固树立指挥就是服务的观念,在实行运输调度统一指挥中必须适应市场营销的要求,为市场营销服务,为子公司自主经营服务,为子公司落实经营责任制创造条件。同时,也要赋予子公司管内运输组织的自主权。

4. 处理好职工收入增长与企业经济效益增长的关系。控制职工工资总量过快增长是扭亏增盈的重要措施。企业工资增长和职工人均实际收入的增长必须与企业经济效益增长和劳动生产率增长挂钩,这是国家对企业工资分配的总原则。职工工资增长的前提条件是企业经济效益的提高。要通过工资收入分配这个经济手段将企业的经营目标、经营压力传导到每个单位、每个职工。在工资分配上要转变观念,走出工资刚性增长的误区,扭转工资只能升不能降,企业亏损了,工资照长、奖金照发的不良倾向。要严格按照国家关于现代企业制度试点企业劳动工资管理办法的要求,坚持企业工资总额增长低于经济效益增长,实际平均工资增长低于劳动生产率增长的两低于原则。真正建立起工效挂钩的工资分配机制,增强职工的效益观念和 risk 意识,控制工资总量的过快增长。

5. 处理好减员分流与职工再就业的关系。减员增效是铁路改革的三大目标之一,是关系到铁路行业的生存与发展,关系到铁路行业以什么样的姿态进入 21 世纪的重要问题。这就要求集团公司各级、各类企业都必须认真贯彻铁道部关于减员增效的部署要求,落实集团公司制定的减员增效的措施和目标,确保减员分流目标的实现。同时,又要充分看到,减员分流将直接影响到职工的切身利益,减员分流工作的开展必然会触及到职工队伍的稳定和社会安定,是一项政策性、政治性极强的改革工作。在推进过程中必须十分注意处理好减员、分流、下岗与职工再就业的关系。要加强再就业工程的工作,要把再就业工程作为一项民心工程、保障工程切实抓好。要先挖渠后放水,拓宽就业安置渠道,建立健全劳动力市场,最大限度地调剂和消化富余人员,做好再就业的培训,增强下岗人员的再就业能力,使职工既下得来,又安置好,从而确保职工队伍的稳定和改革大局的稳定。

集团下一阶段的改革将在正确处理好上述 5 个关系的基础上,重点加快推进 8 个方面的改革:

1. 加快推进运输企业的改制转机。首先是重点抓好羊城公司改制转机方案的实施,建立规范的治理结构和相应的内部管理制度,建立适应市场的经营机构和营销机制,1998 年 5 月份完成有限责任公司的更名挂牌,同年内取得改制转机的实效。长沙、怀化总公司在羊城公司试点的基础上加快步伐,1998 年上半年内上报改制转机方案,争取当年改制到位。

2. 加快推进合资铁路公司的规范改制。一是加快组建广梅汕铁路有限责任公司改制,1998 年 5 月 10 日已举行了组建合同的签字仪式,争取 5 月底完成有限责任公司的成立挂牌。与此同时,继续做好三茂股份公司 B 股上市的