



高职高专土木工程专业新编系列教材

# 铁路施工企业管理

张立 主编

中国铁道出版社  
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

高职高专土木工程专业新编系列教材

# 铁路施工企业管理

张立 主编

中国铁道出版社

2007年·北京

## 内 容 简 介

本书主要介绍施工企业管理概念、现代企业制度、全面质量管理、工程合同管理、施工企业项目承包、铁路施工生产管理、技术管理、安全生产管理、劳动人事管理、工程财务管理等内容。本书将现代管理理论与铁路施工建设实际密切结合,实用性强。

本书为高等职业技术学院土木工程专业学生教学用书,也可供从事铁路建设施工的技术和管理人员参考。

### 图书在版编目(CIP)数据

铁路施工企业管理/张立主编. —北京:中国铁道出版社,2007.7  
(高职高专土木工程专业新编系列教材)  
ISBN 978-7-113-07972-7

I. 铁… II. 张… III. 铁路工程-施工单位-企业管理-高等学校:技术学校-教材 IV. F530.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 092881 号

书 名:铁路施工企业管理

作 者:张立 主编

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)

策划编辑:李丽娟

责任编辑:李丽娟

封面设计:崔丽芳

印 刷:三河市国英印务有限公司

开 本:787 mm×1 092 mm 1/16 印张:12.5 字数:301 千

版 本:2007年7月第1版 2007年7月第1次印刷

印 数:1~4 000 册

书 号:ISBN 978-7-113-07972-7/TU·882

定 价:22.00 元

### 版权所有 侵权必究

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。

编辑部电话:(010)51873135 发行部电话(010)51873124

# 前 言

随着社会主义现代化建设的不断发展,对铁路运输提出了越来越高的要求,铁路建设的步伐在日益加快。建立现代企业制度是发展社会主义市场经济的必然要求,是我国国有企业改革的方向。铁路施工企业也正在积极探索符合自身特点的改革之路。目前,铁路施工建设中仍然存在着一些管理不规范,意识相对落后的问题。向管理要质量,向管理要效益,是当前铁路施工建设中必须处理好的一个问题。作为铁路施工技术人员,不但要懂技术,还要懂管理,只有这样,才能在激烈的建筑市场竞争中处于优势地位。铁路施工技术及管理人員必须加强现代管理理论的学习,为了满足教学以及铁路施工技术和管理人员的需要,我们组织编写了本教材。

本书根据全国铁路职业教育建筑工程专业教学指导委员会建议,按照新的教学大纲编写。教材包括以下内容:施工企业概述,现代企业制度,全面质量管理,工程合同管理,施工企业项目承包,铁路施工生产管理、技术管理、安全管理、劳动人事管理、财务管理等内容。本书特现代管理理论与铁路施工建设实际密切结合,实用性强。为了帮助读者掌握各章内容,每章后均附有复习思考题,本书为高等职业技术学院土木工程专业学生教学用书,也可供从事铁路建设施工的技术和管理人员自学或参考用书。

本书由天津铁道职业技术学院张立主编。参加各章编写的有:天津铁道职业技术学院王景河(第一章至第四章)、张立(第五章、第六章、第七章、第十章)、梁展(第八章、第九章)。在本书编写和出版过程中得到了天津铁道职业技术学院的大力支持与帮助,我院向群老师提出了大量宝贵意见,赵丽娟老师为该书编写提供了大量宝贵的资料,在此一并表示感谢。

由于编者的本平有限,书中难免存在不足之处和错误,敬请读者和有关专家批评指正。

编 者

2007年6月

# 目 录

第一章 施工企业概述	1
第一节 企业管理	1
第二节 铁路施工企业管理	5
复习思考题	8
第二章 现代企业制度	9
第一节 现代企业制度的基本特征	9
第二节 构建现代企业制度的策略	11
第三节 企业运行的外部环境	15
复习思考题	18
第三章 全面质量管理	19
第一节 概 述	19
第二节 全面质量管理基础	22
第三节 质量管理的数理统计分析方法	30
复习思考题	46
第四章 工程合同管理	47
第一节 建设工程招标投标管理	47
第二节 建设工程项目总承包合同与勘察设计合同管理	60
第三节 建设工程施工合同管理	64
第四节 索赔管理	73
第五节 与建设工程相关的合同管理	78
复习思考题	85
第五章 施工企业的项目承包	86
第一节 概 述	86
第二节 项目承包考核的指标体系	89
第三节 项目经理责任制	92
第四节 项目经理部	97
复习思考题	100
第六章 铁路施工生产管理	101
第一节 施工生产管现概述	101
第二节 施工生产的准备工作	101
第三节 施工控制及竣工验收	103
复习思考题	107

<b>第七章 技术管理</b> .....	108
第一节 技术管理概述.....	108
第二节 技术管理工作的基本制度与内容.....	109
第三节 工程测量与工程试验.....	113
第四节 技术组织措施与技术进步.....	117
第五节 工法管理.....	119
第六节 工程竣工文件、技术档案、技术总结.....	120
复习思考题.....	124
<b>第八章 安全生产管理</b> .....	125
第一节 安全生产管理概述.....	125
第二节 安全监察机构与安全检查.....	127
第三节 安全生产管理制度与措施.....	130
第四节 工伤与行车事故的调查与处理.....	133
第五节 工程事故的调查与处理.....	136
第六节 安全检查表及事故树.....	138
复习思考题.....	149
<b>第九章 劳动人事管理</b> .....	150
第一节 劳动人事管理概述.....	150
第二节 劳动组织.....	153
第三节 劳动定额与定员.....	154
第四节 工资与奖惩.....	157
第五节 劳动保护与集体福利.....	159
复习思考题.....	160
<b>第十章 工程财务管理</b> .....	161
第一节 财务管理概述.....	161
第二节 财务概述.....	163
第三节 建设项目资金筹措.....	166
第四节 资产分类与管理.....	170
第五节 资产评估.....	178
第六节 施工企业成本与费用管理.....	180
复习思考题.....	191
<b>参考文献</b> .....	192

# 第一章 施工企业概述

## 第一节 企业管理

### 一、企业

企业是现代国民经济的基本单位。它是从事生产和盈利性经济活动、自主经营、自负盈亏、具有法人资格、相对独立的经济实体。

#### (一)企业的基本特征

- (1)从事生产经营活动的目的是获取利润；
- (2)实行自主经营、自负盈亏、独立核算、具有法人地位；
- (3)参与社会商品生产、流通或提供劳务等经济活动；
- (4)依法拥有一定的资产和职工，并有一定的组织机构。

任何企业都具有以上四个基本特征，其中最本质的特征是经营的目的。企业生产经营的目的，反映了企业的本质。资本主义企业生产经营的目的，只是为了追求利润；社会主义企业除了获取利润之外，还承担某些社会责任，为社会创造财富，满足人民物质文化生活的需要。

法人是法律用语。指依法成立并具有一定权利和义务的社会组织，如公司、企业、社团等。《中共中央关于经济体制改革的决定》中指出，企业要成为具有一定权利和义务的法人，是指企业应该成为受到法律承认和受到法律保护，并依法行使法定权利和义务的独立单位，而不是上级主管部门的附属品。具有法人资格的企业，在经营活动中必须遵守国家法律，承担法律责任，其合法权益受到法律保护，其财产和资金不得任意平调，上级行政部门不得干预其正常的经济活动。

自主经营是指企业相对独立的生产经营管理权，是指企业对自身生产经营好坏所承担的经济责任。

企业是经济组织，不是行政机关。它是构成国民经济有机体的细胞。企业的经济实力、管理现代化的程度、生产力发展水平、企业的数量、规模和素质，在一定程度上反映了国民经济的状况，象征国家的综合国力。企业作为社会商品的生产者和经营者，在激烈的市场竞争中，要求得生存和发展，必须不断提高企业素质，而对市场获得生产要素（人、财、物、信息），有效地组织生产、流通等经济活动，不断开发市场需要的新产品，改善产品结构，提高产品质量，创造社会财富，满足市场需要。

#### (二)企业的分类

企业分类对于研究企业生产经营活动规律有着重要的意义。企业分类如下：

1. 按企业生产资料所有制的性质分，有全民所有制企业、集体所有制企业、股份制企业、合资企业、联营企业、独资企业、私营企业等。

2. 按企业生产经营业务的性质分,有工业企业、农业企业、商业企业、军工企业、运输企业、邮电企业、建筑企业、金融企业、服务性企业等。

3. 按企业的组织形式分,有单厂企业、多厂企业、联合企业、企业(集团)公司等。

4. 按企业生产经营的规模分,有大型企业、中型企业、小型企业等。

我国铁路企业是全民所有制大型运输企业。

企业是社会化生产的产物。随着社会生产力的发展、生产专业化程度的提高,企业的种类和数量会有所增加。

## 二、企业管理

按照客观经济规律,合理组织企业生产经营活动的全部过程,称企业管理。

企业管理作为一门科学理论,它的形成和发展,大体经历了三个阶段:传统管理阶段、科学管理阶段和现代管理阶段。

### (一)传统管理(早期管理)阶段

传统管理阶段从18世纪80年代到19世纪末,大约经历了一百多年。在资本主义发展的初期,西方国家发生了工业革命,工厂群体形成,逐渐取代了手工作坊形式,工厂成为资本主义生产的主要方式。1771年英国曼彻斯特纺织工厂的出现,标志着英国的工厂手工业向机械工业过渡时期的开始。由于工厂管理的需要,出现了管理工作与体力劳动的分离。

在传统管理阶段,管理科学发展比较缓慢。这个时期管理科学处于萌芽状态。

传统管理阶段的主要特点是单凭经验办事,缺乏科学理论。工厂主管理工厂只凭个人经验和能力,工人从事劳动生产也凭个人经验,工人和管理人员的技术培训,采用师傅带徒弟传授个人经验的办法。只凭传统经验进行管理,仍然是小生产经营的传统作法。所以,人们把它称为早期管理阶段或传统管理阶段。

### (二)科学管理阶段

科学管理阶段是从19世纪末到20世纪初,大约经历了半个世纪的时间。随着资本主义从自由竞争阶段向垄断阶段的过渡,科学管理的理论逐步形成。工厂的专职管理人员组成了专门管理机构,这是专门的管理阶层。为适应生产的发展,一系列必要的管理制度随之产生,如工厂生产管理条例、劳动操作规程、产品质量检验标准、定额指标规定、计件工资制度等。这就使管理进入科学管理阶段。

科学管理阶段的主要特点:用科学管理理论代替单凭经验办事的传统管理办法,使管理理论得到很大发展。企业管理职能机构,针对生产管理问题,逐步实现生产组织系统化、生产程序标准化、生产管理科学化。这就丰富了科学管理理论,促进了社会生产力的发展。

### (三)现代管理阶段

现代管理阶段从20世纪40年代开始到现在,处于动态发展的时期。第二次世界大战前后,特别是20世纪50年代到70年代,随着科学技术的进步,在资本主义生产力的发展中,世界的政治、经济发生了重大变化。企业的规模进一步扩大,生产的社会化程度越来越高,技术更新的周期大大的缩短,出现了贸易和资本主义国际化。

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。以经营决策为重心,从更大的范围、更长的时间、更广泛的联系上,去研究企业管理问题。利用社会科学和自然科学的研究成果,运用行为科学理论和现代管理方法,



突出经营决策和系统管理,提高管理水平和经营效果,增强企业的活力与生机。

### 三、企业管理的性质和职能

#### (一)企业管理的二重性

##### 1. 企业管理的自然属性

管理是人们为实现某种预定目标对生产经营全过程的有效组织、指挥、控制、协调的综合活动。管理作为一种独立的社会职能,是社会生产力的发展和社会分工的产物。管理是社会劳动过程的一个组成部分,是组成生产力的一个重要因素。

人们所从事的一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动,都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动,并执行生产总体运动所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个乐队指挥。如果没有乐队指挥,就不可能有良好的演奏效果。这种效果只有在有效组织者指挥下才能取得成功。管理对于企业也是如此,否则,工厂生产将无法正常进行。企业管理是生产力发展的客观要求,随着生产力的发展,人们共同劳动的规模扩大,劳动分工日益精细,生产社会化日益广泛,人与自然的联系更加密切,企业管理也就越显得重要。在社会化大生产条件下,企业管理的必要性更为突出。这种由共同劳动过程的性质所决定的企业管理自然属性,在不同的社会制度和不同的历史条件下,没有本质的区别。

管理使劳动对象、劳动手段和劳动力得以有效的组合,形成生产力的必要条件。所以说,管理是合理组织生产经营活动的全过程,管理是科学、是生产力。现代化企业,具有先进的技术装备,有一批工程技术人员和专业生产工人,有某种先进的产品和丰富的资源,同时还必须有先进的管理方法和手段。因此,管理是社会劳动的重要组成部分。管理、科学、技术已经成为社会经济发展的三大支柱。

##### 2. 企业管理的社会属性

企业管理总是在一定的生产关系条件下进行的,体现着一定的生产关系的性质,服从企业生产资料所有者的利益和意志。不同的社会制度有不同的利益需要。

在资本主义企业中,资本家强化管理的最终目的是为了最大限度地榨取剩余价值。延长劳动时间、增加劳动强度,反映了资本家的利益需要。对资本主义企业管理的社会属性,马克思早已作了十分深刻的分析。

社会主义企业管理与资本主义企业管理的社会属性截然不同,社会主义是生产资料公有制为主体的社会,它与一切私有制有着根本不同的社会性质。在社会主义条件下,企业的职工是企业的主人,企业管理是由企业的劳动者在党的领导下所进行的民主管理。管理的目标是为了把国家、企业、职工三者利益正确结合起来,这里既没有资本家的剥削,也没有资本家的独裁。社会主义的生产过程,是制造产品和劳动过程,也是为社会创造财富的过程。社会主义企业管理的属性决定了社会主义企业管理的性质,体现了社会主义制度的优越性。同时,揭示了资本主义企业管理的剥削本质和资本主义的腐朽性。随着社会生产力的不断发展,社会主义企业管理的优势会越来越明显地表现出来。

#### (二)企业管理的职能

1. 决策职能。决策就是根据外部环境分析,确定企业生产经营目标选出的最佳方案。企业通过市场和外部环境的研究获得的信息,反映外界客观需要和条件,给企业提供了发展的机会和前景。但企业能否得到发展,还取决于企业的内部条件。因此,企业必须按照客观

需要,结合企业内部条件进行分析比较和综合平衡,确定决策目标,拟定实现目标的方案,并做出选择和决定。企业生产经营决策主要包括:企业经营目标决策、新产品开发决策、产品生产决策、产品销售决策、技术改造决策、投资决策等等。

2. 计划职能。计划职能是决策的展开和具体化,是行动的方案和做好管理的基础。计划是指导企业各种生产经营活动的依据和准绳。计划规定实现这些决策的具体内容、措施、时间、条件和执行者,是实现决策的保证。要做出正确的计划,必须要有正确的决策和科学的预测。预测是决策和计划不可缺少的前提。

3. 组织职能。组织是实现企业预定计划的一项重要管理职能。它是将企业生产经营活动的各要素、各部门、各环节、各方面,从劳动分工与协作的各个工序上,以及时间过程与空间结构的相互衔接上,科学地组织起来,形成一个有机的整体。从而使各项工作协调有序地进行,充分发挥各方面的积极性。

4. 指挥职能。为了保证企业生产经营机制的正常运行和企业计划目标的实现,企业必须建立强有力的、权威性的、高效率的统一指挥系统。在现代企业活动中,随着生产社会化程度的提高,企业出现了分工精细、协作面广、连续性强的特点。这就要求企业指挥的各阶层管理人员要有战略的眼光,要熟悉企业生产经营情况,广泛收集各方面的信息,及时处理生产经营中的各种问题,准确掌握市场动态。

5. 控制(监督)职能。控制职能指在企业计划的实施过程中,由于情况的不断变化,经常要把实际情况同原定计划、目标、标准、制度进行对比,以便及时发现偏差、分析原因、采取措施、加以纠正,以保证企业计划目标得以实现的一系列管理活动。控制职能可以调节企业生产经营活动的现实情况与计划规定情况之间的差异,它是企业机制正常运行的调节器。

6. 协调职能。协调是解决企业生产经营活动各种复杂矛盾的基本方法之一。它包括企业内部协调和外部协调。内部协调又分为纵向协调和横向协调。纵向协调即上下级领导人员和各职能部门之间的协调,横向协调指同级各单位、各职能机构之间活动的协调。外部协调指企业与市场之间的协调,企业在产、供、销活动中与外部各部门之间的协调。铁路运输生产是通过机务、车务、工务、电务、车辆等部门的联合劳动来实现的,协调职能对铁路运输生产至关重要。

7. 激励职能。激励是为加速企业现代化的进程,充分调动劳动者的积极性、主动性和创造性,引导和影响人们为完成企业计划和任务而努力的一种有效管理职能。激励包括物质激励和精神激励两方面。物质激励是指贯彻物质利益的原则,把职工的个人收入同对国家和企业付出的劳动结合起来,搞好按劳分配,作好工资和生活福利工作。精神激励从思想教育入手。

企业管理的各种职能是密切联系的整体。只有充分发挥这些职能的作用,才能搞好社会主义企业管理。铁路企业管理,也必须通过各种管理职能作用的充分发挥,才能实现铁路企业的生产经营目标。

### (三)企业经营管理的特点和主要要求

1. 要求企业家从产品生产管理者变为商品生产者和经营者,增强企业对外界适应能力和自我发展能力。从我国有计划的商品经济的现实出发,在完成铁路专业施工生产的同时,学会掌握和使用市场信息,在竞争中求生存,利用外部条件促进企业的发达和兴旺。

2. 要求采用自主经营、独立核算、自负盈亏的管理方式,学会少投资、多产出的本领。

3. 要求企业向多功能发展,作为铁路施工企业,不仅能从事铁路的专业性的施工生产,

同时,也能适应地方以及国内外的建筑市场的需要;从事不同类型工程施工、生产和科研,把多种经营纳入正常的企业活动中。

4. 扩大管理范围,从简单的生产过程的管理转变为对生产流通全过程的管理,建立施工后的服务体制,树立用户第一、质量第一、信誉第一的思想。

5. 要严格按照客观经济规律办事,完善内部经济责任制,力争管理工作的高效和高质量。

6. 要重视基础工作、工作标准化,重视新技术、新材料和新工艺,重视人的素质提高,重视劳动效率,追求最优的经济效益和社会效益。

## 第二节 铁路施工企业管理

### 一、铁路施工企业

#### (一)什么是铁路施工企业

铁路施工企业,它主要是从事铁路基本建设的施工生产经营活动,能自主经营,独立核算,是具有法人地位的经济实体。根据隶属关系和工程专业特点不同,铁路施工企业大体分两类:一类是中国铁路工程总公司领导的各工程局和专业工程局(隧道、大桥、电气化、建厂等专业工程局)以及原部分铁路局所属的工程处或专业工程处改制合并后的工程局(铁六局至铁十局);另一类是中国铁道建筑总公司领导的原铁道兵改编的铁十一至二十工程局以及原部分铁路局所属的工程处或专业工程处改制合并后的工程局(铁二十一局至铁二十五局)。

#### (二)铁路施工企业应具备的条件

根据有关主管部门的规定,铁路施工企业应具备以下基本条件:

1. 有独立组织生产和进行经营管理的组织机构;
2. 有与承担施工任务相适应的技术人员、管理人员和生产技术工人;
3. 有与承担施工任务相适应的生产机具和流动资金,并经国家有关管理部门登记注册和具有施工营业执照;
4. 有健全的会计制度和经济核算办法,能独立进行经济核算,自负盈亏;
5. 有保证工程质量和施工工期的手段和设施。

#### (三)铁路施工企业的责、权、利

作为经济实体的铁路工程施工企业,它应有一定的经营自主权、经济责任和经济利益,才能成为相对独立、自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者,具有自我改造和发展能力,成为具有一定权利和义务的法人组织。

##### 1. 铁路施工企业的责任

(1)认真贯彻执行党和国家的方针、政策,遵守国家的各项法令和规章制度;

(2)加强政治思想工作,不断提高职工的思想觉悟和社会主义道德品质,教育职工模范遵守国家法律、法令和劳动纪律;

(3)接受国家计划指导,全面完成国家的指令性计划,认真执行承包合同,讲究职业道德,为用户提供优质服务;

(4)维护并用好管好国家和集体的财产,做好挖潜改造,发展生产,不断改善经营管理,保证工程质量,提高经济效益;

- (5)按章纳税,严格遵守财经纪律;
- (6)在发展生产的基础上逐步改善职工生活福利;
- (7)改善生产操作条件,搞好安全生产和环境保护,提高职工健康水平;
- (8)积极培养人才,做好培训工作,不断提高职工文化和技术水平。

## 2. 铁路施工企业的权限

(1)生产经营自主权。施工企业在保证完成铁道部(或国家的)指令性任务前提下,在国家计划指导下,有权确定企业的经营方向、规模和方式,有权按国家有关规定,自行承揽施工任务或从事其他有利于国计民生的生产经营活动,获得经济利益,有权拒绝不按基建程序和违背国家规定安排的建设项目。

(2)物资管理自主权。施工企业有权取得完成施工任务所必需的物资,并有权自行采购,统一调剂工程使用所需物资。

(3)劳动人事自主权。施工企业根据任务需要,按国家用工制度有权选择招用职工,并有权根据职工表现进行奖惩。对本企业职工可以依据任免权限实行任免。

(4)企业内部分配自主权。施工企业根据按劳分配原则,有权制定内部经济责任制,建立必要的分配奖励制度,选择适当的工资形式和奖金形式。

(5)财务管理自主权。施工企业有权取得核定的固定资产和流动资金贷款。企业有权转让或出租多余、闲置的固定资产,有权将留成利润按比例用于发展生产和职工福利事业。

(6)有权拒绝国家规定义务外的不合法的摊派。

(7)组织机构设置权。即在定员范围内,有权极据实际需要设置本单位的组织机构,主管单位不得强调对口,进行干涉。

(8)制定规章制度权。即在不违犯部和国家有关政策法规前提下,有权制定本企业的各种规章制度,以适应企业经营管理的需要。

## 3. 施工企业的利益

(1)国有施工企业按国家规定上交各种税金后,剩余的利润以一定的比例留给企业,作为企业的新产品试验基金、生产发展基金、后备基金、职工福利基金和职工奖励基金。

(2)国家极据施工企业经营管理成果和对国家的贡献,给予施工企业和职工个人以一定的荣誉或奖励。

(3)以安置城镇青年就业为主的集体施工企业,可根据财政部的有关规定享受定期免税或减税的照顾。

## (四)铁路施工企业素质

铁路施工企业素质的好坏,直接决定着施工企业的综合施工能力、经营管理水平和经济效益成果,所以,对于什么是企业素质,如何提高企业素质,应有必要的了解。

### 1. 企业素质的概念及内容

(1)企业素质的概念。企业素质是指企业人员、资金、物资等要素的有机结合和外在表现,即企业在经济活动中生存和发展的能力。

(2)企业素质的内容:

①领导素质。领导素质是企业业绩好坏的关键,领导素质的好坏是由个人素质和集体素质决定的。个人素质是指领导层每个成员应具备的条件和能力。每个领导成员除具有革命化、年轻化、专业化、知识化外,还应有开拓力、洞察力、决策力、组织力和毅力,会关心人、培养人,能知人善用,即国外提倡的“T”型人才,能横向开拓,纵向创造。

集体素质,是指领导班子的年龄、知识、专业、才能的结构,即厂长(经理)、总工程师、总会计师、党委书记,各有专长,取长补短,相辅相成,合成一股绳,领导决策等应表现为合力。

②职工队伍素质,是指工人、工程技术人员和管理人员的政治、文化、专业技术水平和处理技术、业务工作的能力。

③技术物质素质,是指企业运用施工工艺技术和先进设备水平的能力。

④企业的经营管理素质,是指企业的管理体制和制度,管理基础工作水平,经营管理思想、组织、方法和手段的科学性和现代化程度等。

企业素质在生产经营过程中的表现:主要是竞争力、应变能力、盈利能力和扩大再生产能力。

## 2. 提高铁路施工企业素质的途径

(1)提高领导班子素质。按照“四化”要求建立精干、团结、作风正派、懂行、实干、敢子管理的领导班子。其主要成员必须具有战略眼光决策力、指挥才能和民主作风。按年龄形成梯队,培养后备干部队伍。

(2)提高职工队伍素质。通过全员培训提高职工队伍的文化、业务、技术水平。通过正常的用工制度和选用干部制度,保证人才资源的不断开发。

(3)加强基础管理工作。建立健全各级经济责任制,认真执行各类标准、规范、规程和定额,建立健全计量、信息和各项原始记录工作,使基础工作逐步做到标准化、系统化、程序化。

(4)围绕提高质量、缩短工期、降低消耗三大目标,实现传统管理与现代化管理相结合,专业管理与群众管理相结合,建立一套适合施工企业特点的现代化管理体系和承包经营责任制体系。

(5)大力推进技术进步。通过开发采用新工艺、新机具、新材料和广泛开展专业性和群众性相结合的科技活动,引进消化国内外先进技术,来提高施工技术水平和设备先进水平。

(6)建立稳定的技术后方和生活基地,改善职工生活条件,解除职工后顾之忧。

## (五)铁路施工企业的作用

铁路施工企业是铁路系统内一个重要的物质生产部门。它的产品是具有生产性或非生产性使用价值的建设项目或单项工程。它是铁路扩大运输能力和工业生产能力的支柱。它不仅为铁路提供物质技术基础,而且还决定着铁路生产的规模和速度,对改善铁路网和工业布局,对国民经济的发展和国防的巩固都具有重要意义。

## 二、铁路施工企业管理的特点与要求

1. 铁路施工生产受建设规模多变的影响,自主性差。因此,施工企业在经营管理上要做到:

(1)加强方针目标管理;

(2)要有较强的应变能力,以适应外界环境的变化。

2. 铁路建筑产品的固定性,生产的流动性,以及受季节、气候、自然条件的影响较大,职工队伍及随行家属的流动,给企业造成沉重负担。为此,在管理上要做到:

(1)改进劳动组织,使精兵强将上生产第一线;

(2)合理组织生产,使生产诸要素和生产过程中的各个环节发挥最大的效果;

(3)对生产第一线和与其配套人员要给予尽量周到的服务及适当的奖励。

3. 施工生产是劳动密集型行业,随着建筑市场的开放,施工企业而面临严峻的竞争形势。

因此,管理要做到:

- (1)抓管理、上等级,全面提高企业素质,增强自身发展能力,争创社会信誉;
- (2)建立与招投标相适应的经营模式,以灵活的应变能力、灵敏的信息反馈、现代化的管理手段、果断的经营决策和正确迅速的报价,提高工程投标的中标率;
- (3)加强职工的培训,不断提高职工的文化知识、科学技术水平和经营管理能力;
- (4)要发挥技术和设备优势,不断提高综合管理能力,提高竞争力。逐步形成工程总承包能力。

4. 施工生产周期长,占用资金多,产品没有流通领域(商品房除外),资金周转往往成为难题。因此,在经营管理上要做到:

- (1)加强财务管理;
- (2)加强自身的经济合同管理和预决算管理工作,坚持工程价款的决算制度,采取有效措施及时办理来往款项结算。

5. 施工生产综合性强,施工企业内外协作关系复杂。因此在经营管理上要做到:

(1)改革企业经营机制,不断调整完善生产中的各种关系,包括企业和国家关系,企业与企业的关系,领导和职能部门的关系,职能部门之间的关系,职能部门与生产单位(包括生产组)的关系。

(2)建立由经营部门牵头的对外协调组织,开拓市场,增强企业活力。对内建立有权威的以调度部门为主线的生产指挥系统,对施工生产进行有效的调度平衡。

6. 产品单件性和类型多样性。手工操作还占很大比重,交叉作业频繁,施工组织难度大,质量和安全较难控制。为此,在经营管理上要做到:

- (1)建立质量保证体系,制定质量目标;
- (2)加强科研,制定技术发展规划,积极开展技术革新,推动新技术、新工艺、新材料的开发研制,使企业不断地实现技术进步;
- (3)严格实行安全生产制度,建立安全保证体系。

总之,要不断地改善管理,以适应施工生产特点需要,从而达到安全、优质及少投入、多产出的经济效果。

## 复习思考题

1. 何谓企业?它具有哪些基本特征?
2. 企业分类的意义是什么?各种企业分类的类型有哪些?铁路企业属哪种类型?
3. 何谓企业管理?它在企业生产经营活动中的作用是什么?
4. 企业管理科学的发展经历了哪几个阶段?为什么说企业管理是社会化大生产的产物?
5. 现代企业管理的意义和作用是什么?
6. 何谓企业管理的二重性?怎样理解社会主义企业管理的优势所在?
7. 企业管理的职能是什么?
8. 什么是铁路施工企业?其体制是怎样的?
9. 施工企业的责、权、利包括哪些?
10. 企业的素质包括哪些方面?企业活力与生机表现在哪里?
11. 提高铁路施工企业素质的途径的措施有哪些?
12. 铁路施工企业管理的特点与要求是什么?

## 第二章 现代企业制度

### 第一节 现代企业制度的基本特征

所谓现代企业制度,是指能够适应社会化大生产和市场经济运行要求的各种企业财产组合形式和经营方式的总和。建立现代企业制度,是国有企业改革的方向。现代企业制度的基本特征是由社会化大生产和市场经济的特点所决定的,它是发展社会化大生产和市场经济的内在要求在企业制度上的客观反映。根据国际经验,并从发展社会化大生产和市场经济的要求来看,现代企业制度至少具有如下基本特点:

#### 1. 产权关系的明晰化

所谓产权,是指社会经济主体对财产的所有、占有、使用、处分和收益的权利。在市场经济体制下,市场机制对资源配置的功能,就生产来讲,生产者生产什么、生产多少甚至怎样生产,都必须以市场的需要为转移。这必然要求企业这一市场主体具有明晰的产权关系,才能够主动地去适应市场经济运行的变化,从而在这种不断的适应过程中达到资源的优化配置。对于国有企业来讲,国家作为出资者,必须享有所有者权益,即财产受益,重大决策和选择管理者等权利。企业依法自主经营,自负盈亏,照章纳税,对出资者承担资产保值增值责任,不能损害所有者权益。

#### 2. 企业经营的独立化

在市场经济中,企业既存在风险也存在机遇。风险以亏损破产的压力作用于企业,迫使企业积极采用先进技术,改善经营管理,千方百计生产适销对路的产品,努力提高自己的竞争力;机遇以获得超额利润的诱惑力作用于企业,激励企业积极开发新产品,开拓新市场,向生产的深度和广度进军。企业只有在经营上具有完全的独立性,才能根据市场需要扩大或缩小企业生产经营活动所需要的各种物质手段、物质条件及其所作用的物质对象,进行存量与增量的调整,以保证劳动力与生产资料之间的优化比例,自主地按照企业发展、职工消费和储备几个方面的要求,支配和使用收入资金和其他资金。企业有了经营上的这种独立性和自主权,才能及时抓住各种市场运行的机遇,避开市场运行的风险。

#### 3. 企业地位的法人化

现代企业制度必须是真正的企业法人制度,企业应当是人格化的经济组织,成为独立的商品生产者和经营者,能够独立地从事法律行为,承担法律责任,而不能作为行政机构的附属物。明确企业的法人地位,之所以或为现代各国民法、商法的通例,更为重要的原因还在于,在现代市场经济体制中它可以据脱出资人即股东对企业生产经营活动的直接干预。

#### 4. 经营目标的逐利化

所谓经营目标的逐利化,是指企业要以利润最大化为其首要目标。这不仅是在利益差别基础上建立市场经济的重要条件,也是区别企业和其他社会组织的主要特征。在市场经济中,市场之所以能成为推动生产要素合理流动和资源优化配置的基本运行机制,就在于这

种运行机制是以各种经济主体,特别是企业的利益差别为前提的。因此,在市场经济中,企业必须以追逐利润最大化为其首要目标,并具有实现这一目标的高度自觉性。相反,如果企业不关心盈利,对市场信号麻木不仁,市场机制就会失去其效力。

#### 5. 竞争条件的平等化

平等竞争是市场经济的基本功能和突出特点。在市场运行中,价值规律始终起着支配作用,按等价原则进行交换是市场运行的本质要求,所有从事交易活动的企业,都是地位平等的竞争者。平等竞争就是要消除地区差别、部门限制、等级差别和所有制歧视,使他们在平等地位上进行公平竞争,在市场竞争的客观权威面前经受优胜劣汰的选择。那些规模合理、技术先进、管理严密、产品适销的企业就能获胜,反之则要被淘汰。价值规律对市场运行的调节作用,只有在这种平等的竞争中才能充分地发挥出来。公平、正当、平等的竞争使企业有压力,这种压力有利于提高质量、降低成本、缩短工期、改进服务,进而促进社会经济的发展。

#### 6. 政企关系的规范化

有效率的市场经济之所以能够实现资源的最优配置,主要不是因为它有一套“价格”或市场供求关系来传递经济信息,而在于它规范了政府与企业的关系,并明确界定了相应的权利和责任,从而使它们能够充分发挥各自的功能。可以说让政府真正成为宏观调控的主体,从政策、法规、经济杠杆上引导企业的发展方向;让企业真正成为微观经济的运行主体,自主地进行人、财、物、产、供、销活动,这既是现代企业制度的一个基本特征,也是现代企业制度确立的基本标志。

政府作为国有资本的所有者,对国家出资兴办和拥有股份的企业行使所有者的职能。出资人要到位,但不直接干预企业的经营活动。企业要面向市场,在市场竞争中生存发展,不能躺在政府身上等、靠、要,或欠息、欠税、逃债。政企分开,还要让企业将所承担的社会职能交还给政府和社会。各级政府必须转换职能,按照精简、统一、效能的原则,进行机构改革,改变政府直接经营管理企业、承担无限责任、企业多方面依赖政府的状况。

#### 7. 组织形式的公司化

在现代市场经济中,公司被普遍认为是最完备的企业组织形态。作为公司,必须至少具备以下条件:

- (1)具有独立的法人地位,具有与自然人相同的民事行为能力,可以以自己的名义起诉和应诉;
- (2)自负盈亏,以由股东出资形成的公司法人财产独立承担民事责任;
- (3)完整纳税的独立经济实体;
- (4)采用规范的成本会计和财务会计制度;
- (5)股东自主地聘任称职的经营管理干部(经理),不再由政府任命(初期可由政府推荐,股东大会选举)。

现代公司制度的核心是在所有者和经营者之间建立起制衡关系的法人治理结构。对于国有大中型企业要建立和完善公司法人治理结构,明确股东会、董事会、监事会和经理层的职能,使之各负其责,形成有效的制衡机制。董事会应该对公司重大经营活动集体作决策,聘任经营者组织实施,并对经营者业绩进行考核和评价。要发挥监事会对企业财务、董事、经理经营行为的监督作用。为处理好存在的“新三会”和“老三会”的关系,国有独资和国有控股公司的党委负责人和职工代表也可以通过我国《公司法》规定的程序进入董事会和监事会,以便形成单一的最高决策监督机构。除少数必须由国家垄断经营的企业外,要积极培育



和发展多元化的投资主体,逐步实现股权多元化,并确保所有者到位。

### 8. 机构设置的合理化

机构设置的合理化,作为现代企业制度的一个重要特征,至少包括以下基本要求:

- (1)管理核心的唯一化,力戒“两驾马车”或“多驾马车”而造成内耗;
- (2)机构设置的效能化,要消除机构臃肿、人浮于事的现象;
- (3)权益结构的制衡权分立,并使制衡界限明确化,制衡工作程序化;
- (4)职、权、责、利的对称化,这是机构设置合理化的重要标志。

市场的一项重要功能是传递信息。在市场经济中,企业所需要的信息如供求变化、价格升降等主要是通过市场传递的,这种信息大多是横向流动和转瞬即逝的,其时效性要大大高于计划经济的纵向型信息传递结构。只有信息畅通,企业才能抓住机遇,才能够对市场变化作出灵活敏捷的反应,迅速适应市场要求,把市场机会转变为企业机会,及时、高效地生产社会所需要的产品和服务,并以尽可能少的投入达到这一目标。因此,企业内部机构设置得是否合理,对企业能否在市场中长期立足至关重要。

### 9. 企业领导的专家化

在现代市场经济中,随着竞争的不断加剧和生产技术的迅猛发展,那种仅仅依靠“家长”地位或个人经验来进行管理的企业是注定不能取得巨大发展的。市场经济愈发展,市场竞争就愈激烈,从而对企业经营者的要求就愈高。适应市场经济发展的要求,实行资产所有权与经营权分离,让那些有技术、懂经营、善管理的经营管理专家来领导企业,这也是现代企业制度中的一大重要特征。

一流的经营管理者,必须坚决贯彻党和国家的方针政策与法律法规,具有强烈的事业心和开拓精神,对国家利益有高度的责任感,掌握必不可少的会计、金融知识,而且能够团结合作、廉洁自律、密切联系群众。要探索建立科学的选人用人和激励约束机制,要加快培育经营管理人才市场,促进他们的合理流动和优化配置。

### 10. 收益分配法律化

为适应市场经济运行和企业产权关系明晰化、企业经营独立化的要求,现代企业制度要求企业必须在界定不同经济利益主体的利益界限的基础上,依据一定的法律,按照合理的比例,采取适当的方法,将企业盈利在各经济利益主体之间进行合理分配,建立起利益刺激和利益约束相对称的利益均衡机制,从而建立起各利益主体的当前利益和长期利益相兼顾的经济利益格局。

要按照效率优先、兼顾公平的原则,建立按劳分配与按生产要素分配相结合的分配制度。工资的分配可以合理拉开差距,体现多劳多得。允许和鼓励资本、技术等生产要素参与企业收益分配。经营者的收入要根据企业的业绩、难度和风险合理确定,逐步建立和完善企业经营者的激励和约束机制。在分配制度改革的同时要加强对个人收入的社会调节,完善个人所得税制度和最低工资保障制度,防止收入过分悬殊,促进和谐社会发展。

## 第二节 构建现代企业制度的策略

1992年,江泽民同志在党的十四大上宣告,改革的目标是建立社会主义市场经济体制。党的十四届三中全会作出了《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》。1997年,党的十五大对深化改革作出重要部署。2002年,党的十六大提出21世纪头20年