

中等专业学校试用教材

铁路企业管理基础

吉林铁路经济学校
南京铁路运输学校 合编
石家庄铁路运输学校

6 ELU QIYE GUANLI JICHU

中国铁道出版社

中等专业学校试用教材

铁路企业管理基础

吉林铁路经济学校
南京铁路运输学校 合编
石家庄铁路运输学校

中国铁道出版社

· 1984年·北京



B 063925

内 容 提 要

本教材较全面系统地叙述了铁路企业管理的基本理论与方法。全书共分九章，主要介绍计划管理、生产管理、技术设备管理、质量管理、劳动管理、物资管理和财务管理等。对预测、决策和网络计划技术也作了扼要介绍。

本教材作为铁路中等专业学校非管理类专业的通用教材，也可供铁路管理干部学习参考。

中等专业学校试用教材

铁路企业管理基础

吉林铁路经济学校

南京铁路运输学校 合编

石家庄铁路运输学校

中国铁道出版社出版、发行

责任编辑 梅根雨

中国铁道出版社印刷厂印

开本：787×1092 1/16 印张：11 字数：274千

1984年1月第1版 1984年1月第1次印刷

印数：0001—60,000册 定价：0.95元

<
1

前 言

本教材是铁道部教育局委托吉林铁路经济学校和南京、石家庄铁路运输学校，根据《铁路企业管理基础》教学大纲编写的。本书为铁路中等专业学校非管理类专业的通用教材，但也可供铁路管理干部学习参考。

本教材的编写，是以马列主义、毛泽东思想为指导，以理论联系实际为原则。在内容安排上力求满足中专培养目标的要求，并体现非管理类专业的特点。在编写过程中，参考了大、中专院校的有关教材、经济管理方面的书籍，以及有关铁路规章制度。

本教材是为了适应教学急需赶写出来的，由于编者的水平所限，教材中会有不妥之处，希望读者给予批评指正，以便今后加以改进与完善。

各章节编写分工如下：第一、二章和第三章的第二、三节由吉林铁路经济学校赵开义同志编写；第三章的第一节由石家庄铁路运输学校刘兰阶同志编写；第四章由石家庄铁路运输学校陈立宇同志编写；第五章由南京铁路运输学校俞柏树同志编写；第六章由南京铁路运输学校龙台同志编写；第七章由吉林铁路经济学校何传栋同志编写；第八章由南京铁路运输学校徐浩然同志编写；第九章由吉林铁路经济学校徐凤婁同志编写；吉林铁路经济学校赵开义同志任总纂。

铁道部党校赵长春、祁学德同志担任主审。

在教材编审过程中，得到了郑州铁路机械学校王相文同志、济南铁路机械学校蔡敬田同志和柳州铁路运输学校宋常晟同志的帮助，在此表示感谢。

一九八三年五月

目 录

第一章 绪 论	1
第一节 企业管理的研究对象.....	1
第二节 铁路企业管理.....	4
第二章 铁路计划管理	8
第一节 计划管理的意义和任务.....	8
第二节 计划管理的内容.....	10
第三节 计划的种类和主要计划指标.....	15
第四节 计划的综合平衡.....	17
第三章 铁路生产管理	20
第一节 运输生产管理.....	20
第二节 工业企业生产管理.....	42
第三节 基本建设施工生产管理.....	53
第四章 铁路设备及技术管理	63
第一节 技术管理.....	63
第二节 设备管理.....	69
第五章 铁路质量管理	77
第一节 质量管理概述.....	77
第二节 全面质量管理的工作循环.....	79
第三节 质量检查.....	80
第四节 质量管理的统计分析方法.....	82
第五节 铁路质量指标.....	97
第六章 铁路劳动管理	105
第一节 劳动组织.....	105
第二节 劳动定额与定员.....	106
第三节 工资与奖励.....	111
第四节 劳动生产率.....	114
第五节 全员培训.....	117
第七章 铁路物资管理	119
第一节 物资管理的任务与特点.....	119
第二节 物资计划的编制.....	121
第三节 物资的定额管理.....	124
第四节 物资收发和保管.....	127
第五节 物资的节约和综合利用.....	128
第八章 铁路财务管理	130

第一节	资金管理	130
第二节	成本管理	142
第三节	利润管理	148
第四节	经济核算与经济责任制	152
第九章	预测决策和网络计划技术	156
第一节	预测	156
第二节	决策	160
第三节	网络计划技术	166

第一章 绪 论

第一节 企业管理的研究对象

一、什么是企业

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等内容。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，或者自负盈亏，或者实行不同程度的盈亏责任制，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，企业必须实行独立经营，分别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，能够在社会总生产过程的环节上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，它是社会化生产的产物。由于生产社会化程度迅速提高，企业组织得到广泛发展，成为国民经济的基本单位或细胞。

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，有国有企业、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是一个经济组织。一个企业有一个工厂的称单厂企业；多个工厂是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、企业管理的产生及其发展

企业为实现一定目标或任务，就必须合理地组织人、财、物诸因素，进行有计划的经济活动，包括组织、计划、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，根本就不需要什么企业管理。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、物力和财力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。

资本主义工业企业管理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。当时主要是凭个人的经验进行生产和管理，还没有摆脱小生产的传统。

随着自由资本主义向垄断资本主义过渡，十九世纪末二十世纪初，由于生产力的发展，企业规模的扩大，特别是公司的兴起，管理日益复杂。这样使管理工作逐渐成为一种专门职业，出现了资本家同经营管理人员的分离，使企业管理有了新的提高，并出现了以美国的泰罗为代表的一些管理学家。

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；实行全过程的系统管理并且广泛运用现代自然科学成果和现代化管理手段等。这样，使企业管理得到了更快的发展。

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的组合形式、相互关系及客观规律性。

所谓“企业内部的各种要素”，通常概括为人、财、物三要素。由于“财”（货币、资金）总是代表一定物质资料的，是物质资料的货币表现形式，因此，又可以概括在“物”中。这样企业内部的基本要素就可以概括为人的要素和物的要素两种，前者是主观要素，后者是客观要素。

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，其基本内容都不外是处理这三种关系。

因此，企业管理的研究对象，从实质上来讲就是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。

企业管理和企业经营是两个不同的概念。企业经营是研究企业的外部关系，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。

企业管理和企业经营两个不同的概念有很密切的联系。社会主义企业的经营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。企业管理的任务主要是研究“产”这个阶段的经济运动规律，企业经营的任务主要是研究“购”和“销”这两个阶段的经济运动的规律。这就是它们之间的联系与区别。

四、企业管理的两重性

企业管理的性质具两重性，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，就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。在社会主义社会,社会劳动不再从属于资本的剥削职能,而是随着资本消失而消失了。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,党和国家可以自觉的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:决策、计划、组织、指挥、监督和调节等。

(一)决策的职能。是指对企业一定时期的奋斗目标,以及实现这一目标的有关重大问题作出选择和决定。例如,企业的生产方向和技术改造等。决策对企业来说是具有战略意义的。决策的正确与否对企业的生存和发展有着决定性的影响。

(二)计划的职能。就是根据决策的目标制定出工作大纲,用以指导企业的生产经营活动,使企业各项工作有条不紊地进行,以实现决策目标的要求。

(三)组织指挥的职能。为了有效地实现计划目标,就要使企业的人、财、物在一定的条件下,做到最好的结合。科学的组织,就是要使整个生产过程各个阶段和各个环节,基本生产和辅助生产等各个方面,从上到下,从左到右,从时间到空间都能根据生产发展的要求,进行合理安排,使他们协调一致,互相配合,使企业生产经营活动从宏观经济和微观经济两个方面获得最好的经济效益。而指挥则是保证企业生产经营活动不可少的条件。就是要使企业各单位和每个人都能按照一个统一意志行动。现代化的大企业,生产技术要求高,分工协作复杂,连续性强,各项工作环环相扣,互相制约,指挥职能尤为重要。

(四)监督的职能。监督也可以称为控制。主要是检查企业各方面的工作的进展是否与

原定的标准、计划和目标相符,检查分析计划的执行情况,及时发现问题,予以纠正。以使人力、物力和财力能够最有效的利用,取得尽可能好的经济效益。

在社会主义企业中,监督有自上而下的监督,也有自下而上的监督。它和资本主义企业中资本家对工人监督劳动有着本质的区别。因为社会主义企业中的监督是一种建立在平等基础上的互相促进的监督。有了这种监督,各种规章制度就能在企业中得到正确的贯彻,就能实现计划目标。

(五) 调节的职能。企业在生产经营过程中,总会发生事先无法预见到的一些矛盾和问题,这就需要通过调节工作来加以解决。所以调节就是对企业日常生产经营活动中出现的矛盾进行正确处理,不断组织新的平衡,使生产活动顺利进行。

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、运输业的特征和铁路企业管理体制

(一) 运输业的基本特征

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。因为任何产品不经过运输,就不能最终完成其社会生产的全过程。运输业与其他物质部门相比较具有以下基本特征。

1. 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。运输生产和工农业生产都是由劳动力、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。

2. 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。

3. 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”就是运输生产过程本身,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。

4. 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,加速社会物质和资金的周转。

5. 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

国家的运输体系是由各种运输方式组成的，包括铁路、公路、水路、航空、管道等。铁路与其他运输手段比较，有它的优越性，如成本低，运量大，速度快，劳动生产率高，受自然条件影响小，运输连续性强，又能适应各种物质的运输要求，是我国当前客货运输的主要工具。为此，一定要加速实现铁路技术装备的现代化，同时实现铁路企业管理的现代化，努力办好人民铁路，为高速发展国民经济当好先行。

运输业的这些特征，反映了铁路运输工作的客观规律性。铁路企业管理体制必须适应这种客观规律性，并且按照经济规律的要求办事。

目前我国铁路实行中央领导下的分级管理体制。在铁道部的集中统一领导下，全国设置若干个铁路局，作为铁路的基本企业单位，负责一定地区的铁路管理工作；铁路局下设若干个铁路分局作为铁路局的下属单位，直接管辖一定里程的铁路和若干个基层站、段；各基层站、段负责基本业务生产活动的某一个方面。这种统一领导、集中指挥与逐级负责相结合的管理体制是由铁路运输工作的特殊性所决定的。

二、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，定额管理工作的原始记录的建立等。

（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生产管理等。

（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、执行和检查分析等。

工资管理，主要包括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。

上述各项管理内容，以计划管理为主导环节。这是社会主义计划经济制度所决定的，也是现代化大生产的客观需要。

三、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，全面经济核算和全员培训等。

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

这是企业管理工作中正确处理人们物质利益关系的一项基本原则。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物质利益关系等。企业管理主要是研究企业内部的物质利益关系，当然企业内部的物质利益关系在很大程度上受到企业外部关系的制约。

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、企业的思想政治工作

（一）思想政治工作是我党的优良传统

重视思想政治工作是我党的优良传统。我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，它具有鲜明的党性，高度的科学性和广泛的群众性。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。

（二）企业的思想政治工作在新时期的新特点

随着工作重点的转移，我们党在指导思想上已经完成了拨乱反正的任务，但是在各条战线的实际工作中，在人们的头脑里，长期形成的“左”的错误影响，还是存在着的。要消除

这方面的严重后果，比消除在物质方面造成的后果要艰难的多。所以，企业思想政治工作面临的任务是艰巨的。同时，还要防止和克服背离“四项基本原则”的右的倾向。

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，制订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。企业思想政治要广泛宣传党的科学技术政策和知识分子政策，克服和纠正轻视和歧视知识分子的错误思想，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。

（三）以共产主义思想教育为核心

建设以共产主义思想为核心的社会主义精神文明，是社会主义社会的重要特征。共产主义思想教育的目的，是使广大职工确立正确的思想、观点和政治立场，提高认识世界和改造世界的能力，增强工人阶级的阶级意识，更好地担负起自己的历史使命，成为有理想、有道德、有文化、守纪律的社会主义劳动者。共产主义思想教育的重点在青年工人。因为青年工人在生产第一线已经成为主力军，企业的未来是属于他们的。培育好这一代青年工人，是我们的希望所在。正确估计他们，是我们进行共产主义思想教育的出发点。

（四）思想政治工作和经济工作的结合

思想政治工作和经济工作的结合，是社会主义企业中的一个极其重要的问题。“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。

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？

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、平衡、监督和调节的一种管理制度和方法。计划管理是企业其他各项管理工作的基础，是首要的职能。它是通过组织编制计划、执行计划、检查分析计划等一系列工作来实现的。

铁路企业实行计划管理，具有十分重要的意义和客观的必然性。

第一，铁路运输业实行计划管理，是社会化大生产的客观需要。

人类的物质生产活动，自出现社会分工，交换劳动成果就成为不可避免的了。随着社会的日益发展，特别是进入到社会化大生产以后，各种生产活动之间的依存关系愈来愈密切。生产社会化在客观上要求按一定的比例分配社会劳动；要求对社会生产和社会需求实行有计划的调节；要求对国民经济实行计划经济。

如前所述，运输业是社会生产力的有机组成部分，铁路运输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。铁路运输业一方面要为国民经济各部门的再生产过程服务；另一方面铁路运输业本身在生产过程中的各种消费，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过程的顺利进行。

从铁路运输业内部来看：铁路企业的产品是货物和旅客的位移，在于改变旅客和待运产品的空间位置，从而实现企业之间、部门之间、城乡之间、地区之间的联系，使铁路运输业成为国民经济的纽带。一方面，铁路企业为了完成运输生产任务，必须拥有很多现代化的设备，包括：机车、车辆、线路、通信信号设备等。这样就需要有一个全面的计划，来组织和控制这些技术设备的运用，使它们在运输生产过程中协调地运转。并能充分发挥这些技术设备的效率。另一方面，铁路企业在生产过程中，有数百个工种和成千上万的职工分散在铁路沿线各个基层站段，他们既有严格的分工，又有密切的协作。这样高度分工与协作的生产过程，同样要有统一的计划来组织协调各部门、各工种的活动。因此，用计划来组织铁路企业的运输生产和各项工作，乃是社会化大生产的客观要求。

第二，铁路运输业实行计划管理是客观经济规律的要求。

计划经济，是社会主义经济的一个本质特征，是人类历史上前所未有的的一种崭新的经济制度。社会主义国家实行国民经济的计划管理制度，不是任何人的主观设想，它是社会主义制度的要求，是社会主义的客观规律所决定的。社会主义基本经济规律，是决定社会主义经济发展的主导方面和本质的规律，支配着社会主义生产的目的和为达到这一目的所采取的手段。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，用统一计划，给国民经济各部门、各环节按比例分配社会劳动，使国民经济协调地有步骤地向前发展。价值规律是商品经济的普遍规律。我国的国民经济是有计划的商品经济，价

值规律继续起着作用。过去一个时期，忽视商品生产，忽视价值规律的作用，已经给我们的经济建设带来了一系列的消极后果。党的十一届三中全会以来，为了纠正这种偏向，实行“计划经济为主、市场调节为辅”的方针，对于国民经济采取三种不同的管理形式，即：对关系国民经济全局的重要产品的生产和分配实行指令性计划；对一般产品的生产和销售实行指导性计划；对品种繁多的日用百货、小商品和其他农副产品实行市场调节下的自由生产和销售。经过几年来的实践，对我国的经济生活已经开始产生深刻的影响，在调动生产积极性搞活经济上，取得了积极的成效。所以说，只有遵守客观经济规律，从国民经济全局出发，考虑各方面的需要与可能，搞好综合平衡，国民经济才能够实现持久的、稳定的、高速度的发展，为不断扩大社会主义再生产，不断提高人民的物质文化生活水平创造可靠的物质条件。

铁路运输业是国民经济的组成部分。是社会生产过程在流通领域内的继续。由于铁路运输业在国民经济中的地位和作用，决定了铁路企业必须同国民经济其他部门保持一定的比例关系。这就要求铁路企业通过计划管理同国民经济各部门、各企业之间按比例地联系起来，组成一个有机的高度社会化的国民经济整体。因此，铁路企业的计划是国民经济计划的组成部分，它应当反映党和国家的方针政策，保证国民经济计划所规定的任务的实现。如果铁路企业不实行计划管理，必然形成企业的盲目发展，破坏国民经济的比例平衡关系，受到客观规律的惩罚。

第三，铁路运输业实行计划管理，是合理利用企业人力、物力、财力、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、动力等物资。铁路计划不仅要明确规定生产任务，而且对于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、物力和财力的消耗和占用，生产出更多的运输产品。铁路企业通过计划管理工作，分劈下达给各部门和基层业务单位，作为他们的具体目标，并动员全体职工努力实现。

第四，铁路运输业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。

为了发挥企业和劳动者的积极性，无论在国营企业中或集体企业中，都必须实行经营管理上的责任制。这对于更好地贯彻马克思主义的物质利益原则，增强劳动者的主人翁责任感，推动生产的发展，既能保证国家统一领导，又能发挥企业和职工的生产经营的积极性，具有重要的现实意义。

铁路企业的责任制，实际上是由两部分构成的。一部分是职务范围及职责条例，都有明文规定；另一部分是各级领导人根据计划分配给职工的各种任务。前者规定了责任制的定性要求，后者则赋予责任制以定量的内容。不仅如此，即使是对经济责任制的检查与考核，也必须按照计划的要求，离不开计划管理。所以说计划管理是实行经济责任制的前提条件。

二、计划管理的任务

铁路企业计划管理的任务，就是铁路企业运用计划工具，按照社会主义客观经济规律的要求，根据党和国家的政治经济任务和各项方针政策，正确安排平衡铁路运输与国民经济各部门之间、各种运输方式之间以及铁路内部各环节之间的比例关系。合理使用人力、物力和财力，充分调动各方面的积极因素，多快好省地完成和超额完成国家规定的运输、生产、建设任务。具体有以下几点：

(一) 根据国家下达的计划任务,在调查研究和综合平衡的基础上,编制铁路企业的计划。把整个企业的生产技术经济活动,纳入统一的计划。

国家下达给铁路企业的计划任务,是国民经济计划的一部分,是一定时期内国家政治经济任务的具体体现。铁路企业必须按照国家下达的计划任务进行编制。铁路企业内部各部门,各基层单位要在铁路的统一计划下,编制各自的具体计划,以动员全体职工为超额完成计划而奋斗。

(二) 在统一计划的指导下,协调铁路企业内部各方面、各环节的活动,综合平衡各种比例关系,保证运输生产、建设的顺利进行。

铁路企业内部各部门与各个环节存在着一定的比例关系,要使它们保持相对的稳定。事实上,由于科学技术的进步和组织管理水平的不断提高,铁路企业内部各个部门,各个生产环节的发展总是不平衡的,计划工作就是要采取措施,正确处理各种矛盾,不断加强生产中的薄弱环节,积极地组织平衡,促进生产协调地发展。

(三) 调动一切积极因素,有效地利用铁路企业的一切人力、物力和财力,以最少的劳动消耗和占用,取得最大的经济效益。

国家对铁路企业的要求是多快好省地完成运输、生产和各项建设任务。铁路企业计划在安排各种比例关系时,要反映经济规律的要求,要根据经济核算的原则,精确地计算劳动耗费与生产成果,讲求经济效益;要合理地组织劳动,有效地利用运输设备,尽量节约原材料,燃料等物资消耗,挖掘生产潜力,保证企业的人力、物力和财力得到充分的合理利用。

为使企业的计划能够指导企业的生产技术活动,取得良好的经济效益,计划必须是先进的、积极的,又是切实可靠的。计划要反映科学技术的进步和职工群众的先进经验,充分调动一切积极因素。为此,在编制计划前,要做好调查研究和各项基础工作,从本单位的实际情况出发,提高计划的科学性、预见性、准确性、严肃性。在计划执行过程中,要维护计划纪律,使计划真正成为企业全体职工的行动纲领,实现企业的奋斗目标。

第二节 计划管理的内容

一、计划管理体制

铁路企业计划管理,就是在国家计划指导下,根据国民经济发展和人民生活不断提高的需要,确定企业的生产经营目标,通过计划来组织、指挥、监督、调节企业的生产技术经济活动,不断提高经济效益,实现企业的目标。铁路计划管理的内容包括两个方面:一是计划管理体制和规章制度的确定与不断完善;二是计划管理工作三个环节的落实,即计划的编制,执行和检查分析。

铁路计划实行“统一计划,分级管理”的原则。根据铁路运输的特点,铁路计划必须集中统一,在保证统一计划的前提下,适当扩大企业(包括基层单位)的计划管理权限,更好地发挥铁路企业的积极性。按照这一原则,铁路计划在运输部门由铁道部、铁路局、铁路分局及主要站段分级管理。各级管理的权限根据铁道部有关规章确定执行。凡属上级管理权限范围内的计划指标、定额、未经上级单位批准,不准改变。

当前,随着国民经济调整方针的贯彻和国家经济管理体制改革的发展,铁路计划管理体制正在不断地进行改革。铁路企业管理体制的改革,一是要适应铁路高、大、半的特点,强调高度集中统一,凡是影响全局的长远规划、技术经济决策,工业产品专业化分工等,都必

须由全路统一安排，不能分散；二是在统一计划的前提下，实行分级管理。充分发挥各单位的积极性，克服上面集权过多，统得过死，使企业有更多的经营自主权；三是在单位内部要集中管理，由计划部门会同各业务部门共同管理好计划，不能由业务部门各切一块，条条控制，以保证做好全局性的综合平衡，做好比例关系的调整；四是按经济规律办事，扩大经济手段的作用，划分经济责任，联系经济利益，推行经济责任制，提高企业的经济效益。按照这些要求，逐步改革现行的计划管理体制。

二、计划的基础工作

铁路企业在进行计划管理时，必须做好基础工作。要搞好计划管理，要使生产技术财务计划的各项指标先进可靠。符合实际，就必须以能够正确反映企业实际情况的基础资料作为依据。铁路企业计划的基础工作主要包括：定额工作，统计工作和原始记录以及调查研究工作等。

（一）定额工作

定额是在一定时期内，根据一定的生产技术条件所规定的人力、物力和财力的利用和消耗方面应当遵守和达到的标准。铁路企业所采用的定额一般有以下几种。

（1）劳动定额：它有两种基本表现形式。用时间表示的劳动定额，即工时定额；用产量表示的劳动定额，即产量定额。工时定额是指在一定生产技术条件下，一个工人（或工组）为完成某件产品（或工作）所需要消耗的时间。产量定额是指在一定生产技术条件下，一个工人（或工组）在单位时间内应当完成某种产品或某项工作的数量。劳动定额还可以采取看管定额的形式，此外还有辅助工人的服务定额等。

（2）物资消耗定额：是指在一定生产技术条件下完成某项工作量所消耗的原材料、燃料、动力的数量等等。

（3）流动资金定额：是指为了保证生产的正常进行，对于储备原材料、在制品、产成品等方面的资金所规定的最低限度的数额。

除上述主要定额以外，还有固定资产设备利用定额，费用定额等等。

定额对于计划管理具有重要的作用，是因为它是计划的基础。正确的定额应该是先进合理的，即所谓平均先进定额，多数职工经过努力都可以达到的水平。制定定额的方法，主要有技术查定法、统计分析法、经验估算法、比较类推法等。在定额执行过程中，要注意根据原始记录对定额作必要的修订工作，以调动职工的生产积极性，完成和超额完成国家计划。

（二）原始记录和统计工作

原始记录是企业生产技术经济活动的实际记载，它及时反映生产技术经济活动的原始状态。统计是对原始记录的资料进行分类、汇总，从数量上反映事物的本质和动态。原始记录和统计资料是编制计划和分析计划执行情况的重要资料，也是核算企业生产经营成果的依据。通过原始记录和统计资料的积累分析，可以及时地、全面地了解企业生产经营活动的情况，研究企业生产经营活动的规律性，从而改进和提高生产经营管理工作。

铁路企业生产技术经济活动的原始记录种类多，数量大。主要有：货票，售出客票报告，司机报单，列车编组顺序表，货车出入登记簿，运转日志，车辆检修登记簿，工资单，职工调动命令等等。这些原始记录必须保持全面性、准确性、及时性，必须实事求是，不许弄虚作假。这样才能使统计工作做到准确、及时、全面、系统地整理和提供各项基本数据。统计工作应努力做到统计资料台帐化，历史资料系统化，调查分析经常化。提供资料一元化，以适应编制与检查计划的需要。