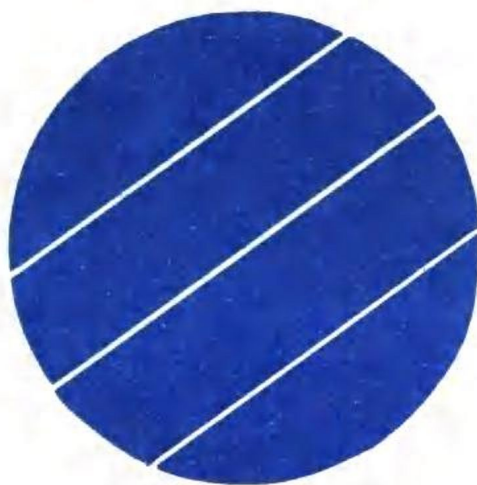


企业管理基础

主编 蔡敬田 副主编 钮立新
主审 杜久青



2,6

西南交通大学出版社

铁路中等专业学校试用教材

企 业 管 理 基 础

主 编 蔡敬田
副主编 钮立新
主 审 杜久青

西南交通大学出版社

·成 都·

内 容 简 介

为适应社会主义市场经济的发展,适应知识经济时代的到来,《企业管理基础》一书再次修订出版。本书由总论、经营管理、生产管理、技术与设备管理、全面质量管理、劳动管理、物资管理、财务管理、车间班组管理九部分组成。

本书立足铁路,面向社会,是铁路中专机械类学校非管理专业各类学生的企业管理教材。适用于铁路特有专业,也适用于路外一般专业;可以作为普通中专、职工中专、技术学校、司机学校的教材,也可作为工厂、站段职工培训、班组长培训教材和普及企业管理知识一般读物或参考书。

铁路中等专业学校试用教材

企 业 管 理 基 础

主 编 蔡敬田

副主编 钮立新

出版人 张 雪

责任编辑 王 旻

封面设计 郑 宏

*

西南交通大学出版社出版发行
(成都二环路北一段111号 邮政编码:610031)

成都市报华印装厂印刷

*

开本:787 mm×1092 mm 1/16 印张:9.875

字数:235千字 印数:1~12000册

1999年2月第1版 1999年2月第1次印刷

ISBN 7-81057-263-6/C·105

定价:12.00元

三 版 说 明

为适应社会主义市场经济的发展,迎接知识经济时代的到来,满足中专学校教学工作急需,在铁路中专企业管理课程组直接组织下,《企业管理基础》一书再一次修订出版。

本书力求能够反映改革开放、市场经济、知识经济的新形势,努力吸收了现代企业制度改革和其他方面配套改革的经验成果,总结多年企业管理教学实践经验,紧密联系生产现场实际,立足铁路,面向社会,侧重现代化管理理论和方法,在文字上力求简明易懂,以适应中专教学和职工培训需要。

本书根据铁路机械类中专学校企业管理课程组编写(蔡敬田主编)、西南交通大学出版社1994年出版的《铁路企业管理》一书修订而成,对上版内容根据新的形势、新的要求作了较大调整,其中车间班组管理一章是根据职工培训的需要新编写的。

参加本书编写的人员还有:沈阳铁路机械学校吴梅、太原铁路机械学校张永红、济南铁路机械学校刘荣娥、南昌铁路机械学校高鹰、郑州铁路机械学校杨炎坤、周秀群、内江铁路机械学校夏江龙、兰州铁路机械学校李芬、常州铁路机械学校沈林兴。

在本书修订的编审过程中,参加工作的还有:广州铁路机械学校黄志杰、株洲铁路电机学校黄荣、乌鲁木齐铁路运输学校何泉渊、柳州铁路运输学校朱建华、株洲铁路机械学校庾登坤等,铁路中专企管课程组杨广生、李广兴、张兆、王克敬等同志直接指导了编审工作,西南交通大学出版社王旻编辑在出版工作中给予了大力协助,在此一并感谢!

为使本书更加适用和完善,深望使用者和专家们提出宝贵意见。

编 者

1998年10月

目 录

第一章 铁路企业管理总论	1
第一节 铁路企业与企业管理.....	1
第二节 铁路企业管理原则与内容.....	5
第三节 铁路企业管理现代化.....	7
第四节 企业文化.....	9
第二章 铁路经营管理	12
第一节 企业经营管理	12
第二节 市场调查与预测	16
第三节 经营决策	23
第四节 经营计划	28
第五节 企业市场营销	31
第三章 铁路生产管理	35
第一节 铁路工业企业生产过程组织	35
第二节 生产计划工作	41
第三节 网络计划技术	45
第四章 铁路技术与设备管理	56
第一节 技术管理	56
第二节 设备管理	60
第三节 价值工程	69
第五章 铁路全面质量管理	77
第一节 全面质量管理的基本内容	77
第二节 全面质量管理的工作	80
第三节 质量体系与质量认证	83
第四节 全面质量管理的常用工具	87
第六章 铁路劳动管理	103
第一节 劳动管理的任务.....	103
第二节 工作研究.....	106
第三节 劳动定额和定员.....	108
第四节 员工招聘和培训.....	110
第五节 劳动报酬.....	112
第七章 铁路物资管理	116
第一节 物资管理的任务.....	116

第二节	物资定额	116
第三节	物资计划	120
第四节	仓库管理	122
第八章	铁路财务管理	125
第一节	资金筹集管理	125
第二节	资产管理	129
第三节	成本和利润管理	135
第九章	铁路车间和班组管理	141
第一节	铁路车间和班组管理概述	141
第二节	车间和班组的质量管理	143
第三节	车间和班组的劳动组织	147
第四节	班组经济核算	148
第五节	车间和班组现场管理	150

第一章 铁路企业管理总论

铁路企业管理是指导人们管理铁路企业生产、技术、经营等经济活动的一门综合性、应用性的软科学。综合性,指企业管理的研究对象涉及铁路企业的生产、技术、经济活动,涉及生产力、生产关系和上层建筑某些领域,同时它又涉及到许多方面的知识,是以经济科学、技术科学为基础,以一系列管理方法、管理原则、管理制度为内容。应用性,指管理理论和方法来源于实践,是实践经验的总结和科学概括,反过来又指导实践,直接为实践服务,是一门应用性、实践性很强的学科。软科学,指企业管理研究的不只是企业有形的物质运动,更主要是研究如何利用和组织它们的原理、方案、计划和方法,它是一种创造性的工作,它不但是一门科学,而且是一门组织艺术。

铁路是国民经济的战略重点,是国民经济发展突出的制约因素,努力实现铁路企业和铁路企业管理现代化,建立适应社会主义市场经济的铁路管理体制,是十分紧迫的任务。因此,学习和掌握铁路企业管理知识,转换铁路企业经营思想和经营体制,提高铁路企业生产效率和经济效益,对加速铁路业的发展和建立有中国特色的社会主义运输市场,满足社会需要,促进国民经济的发展,具有十分重要的意义。

第一节 铁路企业与企业 管理

一、铁路企业

企业是盈利性的经济组织,是一种运用资金某取利润的社会经济组织,是现代社会中人们从事商品生产与商品经营的重要组织形式。它具有四个特征:首先具有经济性,它是商品生产和商品经营的直接承担者。其次,具有自主性,它是依法自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的经济实体。企业对国家授予其经营管理的财产享有占有、使用和依法处理的权利。再次,具有盈利性,企业从事资本经营,企业的生产经营活动要满足社会需要并提高自身效益,体现社会效益和企业效益的一致性。企业经营亏损严重,经停产整顿仍达不到扭亏目的,应依法破产。最后,具有合法性,企业应依法成立、依法经营,是独立享有民事权利和承担民事义务的经济法人。

企业有各种各样的形态,不同类型的企业,经营管理的方式和经济上利弊各不相同。按其经营活动内容可分为,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,可分为国有企业、集体企业、股份制企业、中外合资企业、港澳台资企业、外商独资企业、私营企业等;按组织形式可分为,单厂企业、多厂企业、联营企业、企业集团等;按生产经营规模,可分为大型企业、中型企业、小型企业等。

铁路企业是国有综合性大型企业。其中,利用铁路运输设备,专门从事运输生产经营的为

铁路运输企业,包括铁路分局、铁路局等;从事工业性生产经营的为铁路工业企业;从事铁路基本建设施工生产经营的为铁路施工企业;从事铁路专用物资采购供应经营活动的为铁路供销企业。对国民经济整体来说,铁路属于运输业,它所属的工业、基建、供销业都是为运输服务的。

二、铁路企业管理

管理,是为了一定的目的,在一定管辖范围内,运用各种手段和方法对一定对象进行的系列组织活动,如计划、组织、指挥、协调、控制等。企业管理,就是按照客观经济规律,对企业全部生产经营活动进行的系列组织活动。

管理是生产力发展的产物,是社会化大生产的客观要求。当众多劳动者从事分工协作的共同劳动时,为使生产协调进行,达到预期目的的,就需要管理。铁路是国民经济大动脉,是庞大的联动机,是半军事化的大企业,是高度的社会化大生产,更需加强铁路企业管理。

企业管理具有二重性,也就是既具有自然属性,又具有社会属性。

自然属性,是指凡是进行社会化大生产都需要计划、组织、指挥,凡是进行分工协作的共同劳动都需要沟通、控制、协调。这种属性是与生产力相联系的,与社会制度无关,是合理组织生产力的需要,是进行社会化大生产的必要条件。

社会属性,是指在有阶级存在的社会里,管理总是为统治阶级服务的,为维护和完善现有生产关系服务的,总是由占统治地位的阶级来监督他人劳动,维护现有生产关系,是实现现有生产目的的重要手段。

由于企业管理的社会属性,又决定了这些学习和借鉴必须是有分析的,必需是适合本民族、本国国情的,绝不能照抄照搬。

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,是企业管理的两项基本职能。这两项基本职能是需要通过一些具体职能来实现的。法约尔最早提出企业管理的五项具体职能是:计划、组织、指挥、监督、协调。在这五项职能提出之后,又有人补充和更新了其他一些职能,如预测、决策、激励、创新、沟通信息、集合资源,开发智力等。其实我们完全可以将这些具体职能概括为一项广义的“组织”,将企业的全部生产经营活动,将生产力的合理组织,生产关系的维护完善都作为“组织”的内容。铁路企业管理的性质与职能关系,可用图 1-1 表示。

按照铁路企业的特点和规律,合理性组织其生产经营活动称为铁路企业管理。由于铁路企业具有高、大、半的特点,具有特殊的产品,特殊的生产过程和生特点,决定了铁路企业管理有自己的特征。

1. 高度集中、统一指挥的管理体制。中华人民共和国《铁路法》规定,国务院铁路主管部门(铁道部)对国家铁路实行高度集中,统一指挥的运输管理体制。这一体制是指铁路运输企业在行车组织、技术规程、客货规程和生产中的高度集中指挥。这是与铁路企业运输生产活动的特点相适应的,是合理组织生产力,充分发挥铁路企业整体功能的客观要求。如何把高度集中统一指挥运输管理体制与铁路企业自主经营有机结合起来,既保障铁路运输的畅通,又充分发挥铁路企业自主经营的积极性,是铁路改革的重要课题。

2. 运输收入内部清算的管理办法。铁路企业的主要收入是客货运输收入,这种收入绝大部分在始发站统一进行,而旅客、货物多是跨局输送,具体运营工作由各局、各单位、各工种协同完成。为调动全路职工的积极性,有利整个铁路的增产增收,铁路运输收入实行内部清算的

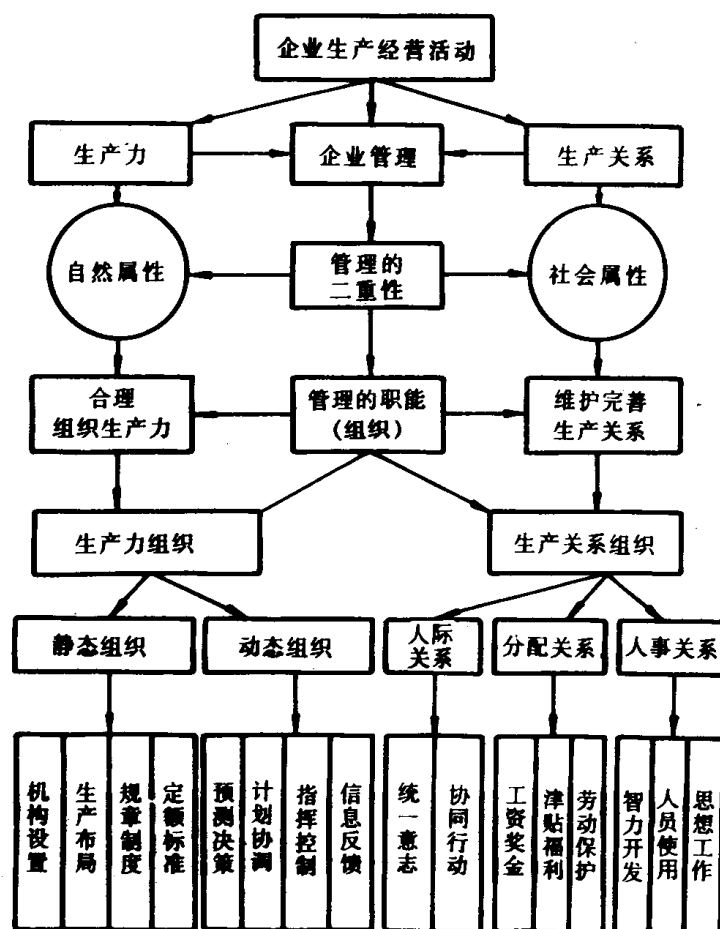


图 1-1 企业管理的性质与职能

管理办法。为使这种分配办法尽量合理,应不断研究社会经济和市场需求的变化,根据市场经济的要求,不断改革和完善运价体系和清算办法,增强铁路企业的竞争能力、发展能力和创新能力。

3. 资本有机构成较高的企业结构。资本有机构成高,是指不变资本的比重大,可变资本比重小。铁路企业固定资产数量多、价值大,材料、燃料用量大、消耗快,是属于资本有机构成高的企业;随着知识经济的发展,铁路现代化进程的加快,还有逐步提高的趋势。为了提高铁路企业的经济效益,必须强化固定资产的管理,节约材料、燃料的耗费,努力增加铁路运输量和其他生产的产量,努力开展多种经营、增产增收,大力提高设备利用率和劳动生产率。

4. 运能与运量矛盾突出是铁路企业管理的严峻课题。运能与运量的矛盾,表现在运能紧张与货源不足并存。一方面想运,运不了,“瓶颈”未能缓解,另一方面是局部地区能力虚糜,要“找米下锅”。铁路是国民经济的大动脉,既受国民经济的影响,又制约国民经济的发展。要缓解这组矛盾,除依靠政策倾斜,增加对铁路投资外,还需铁路企业加快改革,拓展市场,建立市场营销机制;更需提高铁路企业的科技水平和企业管理水平,用现代科技和现代管理技术挖掘铁路企业的潜力,推进集约经营。

5. 一丝不苟,万无一失的安全要求。铁路企业是大型技术密集型企业,是在高速剧烈运

动中完成运输生产的,安全是进行生产的基本保证。铁路企业的安全管理十分严格,必须坚持“安全第一”“预防为主”的思想。加强安全教育,增强安全措施,严格安全制度,强化安全设备,完善安全技术,确保铁路企业生产和人民生命财产的安全。

三、企业管理的发展

企业管理作为一门科学,它的发展经历了经验管理、科学管理、现代管理三个阶段。

(一) 经验管理阶段

18世纪80年代,西方资产阶级工业革命后,近代企业出现,产生了工业企业管理的早期阶段。由于当时生产力水平低,企业生产规模小,完整的管理理论还没形成,企业管理凭经验进行。这一阶段管理的特点是:经营者与所有者不分,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,生产工人凭经验进行操作,人员培养凭师傅带徒弟方式传授;这时的管理无统一章程,生产无统一标准,操作无统一工艺,一切凭传统经验进行。这一阶段又称作早期管理,它的发展,大约经历了一百年时间。

(二) 科学管理阶段

20世纪初,自由资本主义向垄断资本主义发展,使生产力和生产关系发生了重大变化。企业的生产规模逐渐扩大,机械化程度显著提高,科学技术日益发展,生产协作关系更加复杂,阶级矛盾也日益尖锐,凭传统经验进行管理已无法适应生产发展的需要,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,对企业的生产经营过程进行控制和调节,用经济办法来维持生产秩序。科学管理的代表人物是美国工程师泰罗。泰罗在1911年发表《科学管理原理》一书,提出了科学管理的基本理论。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;在管理组织上,主张企业经营者与所有者分离,由专业的管理人员从事管理工作;在管理制度上,提出了工艺规程、劳动定额、计件工资、奖金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。泰罗被西方管理学界称为“科学管理之父”,因而科学管理又称作“泰罗制”。

随后,美国人甘特发明了指示生产进度的“甘特图”;法国人法约尔提出了管理具有计划、组织、指挥、监督、协调五项职能,并以此给企业管理下了定义;美国人福特建立了第一条汽车生产流水线,使科学管理得到了完善。科学管理的这些原则和方法,至今仍对企业界有着很大影响。

(三) 现代管理阶段

第二次世界大战以后,世界经济形势发生了重大变化:生产规模急剧扩大,自动化程度空前提高,科学技术日新月异,能源资源日趋紧张,企业间的竞争更加激烈并日益国际化,从竞争资本水平和效率水平发展为竞争知识水平和管理水平。这种形式迫切需要管理理论的发展;现代科学技术的进步,使这种发展成为可能。在这种客观条件下,现代管理脱颖而出。

在管理思想上,现代管理要求考虑劳、资和用户三方利益,改变以前的管理只考虑企业主利益或劳资双方利益;认识到被用户抛弃了的企业是注定要灭亡的企业,提出了“用户第一”的思想。在管理组织上,由只重视企业内部的生产组织,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决策。在管理制度上,由以机器为中心、生产为中心的管

理,转向以人为中心的管理;尤其在行为科学、企业文化引入企业管理后,更加强调做人的工作,注重人的因素。在管理方法上,现代管理注重了现代科学技术的应用,电子计算机、工业自动化及其他现代工具,哲学、数学、社会学、心理学的最新研究成果,被广泛地应用于企业管理并成为现代管理的重要组成部分。

第二节 铁路企业管理原则与内容

一、铁路企业管理原则

铁路企业管理必须遵循以下基本原则:

1. 坚持党的基本路线。党在社会主义初级阶段的基本路线是:领导和团结全国各族人民,以经济建设为中心,坚持四项基本原则,坚持改革开放,自力更生,艰苦创业,为把我国建设成为富强、民主、文明的社会主义现代化国家而奋斗。铁路企业管理和铁路各项改革,必须坚持这条路线,必须以这条路线为指导。

2. 坚持政企职责分开。铁路企业目前虽行使部分法律授予的行政管理职能,仍要强调所有权与经营权的分离。强调政企职责分开,保障国家对铁路企业财产的所有权,实现铁路企业财产保值、增值,落实铁路企业的经营权。

3. 坚持责、权、利相统一。正确处理国家和铁路企业、铁路企业和铁路职工的关系,贯彻按劳分配原则,把职工的劳动所得与劳动成果联系起来,将职工收入与企业效益联系起来。

4. 坚持集中领导和民主管理相统一。发挥党的基层组织在企业中的政治核心作用;坚持和完善厂长负责制;全心全意依靠工人阶级。

5. 坚持改革、开放与技术进步,强化管理相结合。

6. 坚持物质文明和精神文明两手抓。在建设社会主义物质文明同时,建设社会主义精神文明。建设有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍。

二、铁路企业管理基础工作

铁路企业管理基础工作,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工作。它包括:

1. 标准化工作。标准化工作,是制定和贯彻标准,以实现统一的技术要求和管理要求。铁路企业标准化工作,是现代化大生产的产物和要求,是铁路企业管理的重要基础。标准化工作贯穿于设计、生产、供应、流通、运用、科研等各个环节,对保证和提高产品质量,开发新产品,加强专业化协作,提高劳动生产率和技术管理水平,都有极其重要的作用。

2. 定额工作。定额是在一定生产技术组织条件下,企业对于人力、物力、财力的消耗和利用方面应当遵循和达到的标准。定额是进行控制的数量界限,是做好计划的基础,是组织生产的手段,是提高效率的措施,是按劳分配、经济核算的依据。定额的内容有劳动定额、物资消耗定额、资金占用定额、人员编制定额等。定额工作包括制定定额、认识定额、贯彻执行定额、适时修定定额等项工作。提高定额工作的质量和水平,可以促进铁路企业更合理地利用人力、财力、物力,调动职工的劳动积极性,提高铁路企业的经济效益。

3. 计量工作。计量工作包括测试、分析、化验、计量。计量工作的质量直接影响铁路企业产品质量、工作质量、安全生产和专业协作。铁路企业应根据自己的特点,建立专职机构,完善计量设备,健全计量制度,不断完善计量工作。

4. 信息工作。信息工作是指对与企业生产经营活动有关的信息及时予以搜集、加工传递、反馈、储存、检索,为铁路企业进行正确的经营预测和决策服务。

5. 规章制度工作。以责任制为主要的规章制度,是企业管理的一项极其重要的基础工作。它明确规定了企业各类组织、各类人员以至每项工作或岗位的责任和相应的权限,它可以把企业千头万绪的工作和成千上万的人员紧密组织起来,形成一个有机联系的整体,使人人有专责、事事有人管,保证企业各项活动有条不紊进行。

6. 职工培训工作。职工培训是指对企业的全部职工包括管理人员、技术人员、生产人员,进行终身不断地全面培训,不断提高他们的思想、道德、纪律、技能、业务和文化水平。这是企业的长期基本建设,是企业的百年大计,只有不断的教育培训,才能培养出一支有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍,才能适应企业不断进步的需要。

三、铁路企业管理基本内容

(一) 专业管理体系

企业的专业管理,是指按业务范围划分的计划管理、生产管理、技术管理、设备管理、质量管理、劳动人事管理、物资管理、财务管理等。专业管理的特点是随着科学技术进步和管理技术的发展其管理的项目会越来越细,越来越多,如在已有管理的基础上,现又增加了产品销售管理、新产品开发管理、劳动安全管理、信息管理、环境保护管理等。

(二) 综合管理体系

企业的综合管理,是指按系统体系划分的“一制四全”的管理。即建立完善厂长负责制,领导管理体制和以满足市场需要,统筹铁路企业为目标的全面计划管理;以扩大企业经营种类,发展产品品种,提高产品和服务质量为目标全面技术管理;以调动铁路企业和铁路职工积极性,开发人才,提高铁路劳动生产率为目标的全面劳动人事管理;以提高效率,扩大运能,增收节支,强化资本经营,提高经济效益为目标的全面经济核算。这种综合管理的特点,比专业管理系统性更强,容纳量更大。综合管理和专业管理的关系,大致如表 1-1 所示。

综合管理与专业管理 表 1-1

综 合 管 理	专 业 管 理			
领导体制与管理组织	厂长负责制 民主集中制 经济责任制 思想政治工作			
全面计划管理	市场调查 信息管理 计划管理	市场预测 销售管理 物资管理	经营决策 目标管理 生产管理	
全面技术与质量管理	技术开发 产品开发 设备管理	技术改造 价值工程 安全管理	技术管理 质量管理 环境保护	
全面劳动人事管理	劳动管理 人才开发	工资管理 全员培训	人事管理 劳动保护	
全面经济核算	奖金筹集 收入管理 财务监督	资本保全 费用管理 经济核算	资产管理 利润管理 合同管理	

第三节 铁路企业管理现代化

一、铁路企业管理体制

我国铁路是一个包括运输管理系统、工程基建系统、工业生产系统、物资供应系统、科教文卫系统等在内的庞大的企业系统。中华人民共和国铁路法规定,全国铁路实行高度集中、统一指挥的管理体制。

铁道部是国务院铁路主管部门,直接管理全国铁路企业。长期以来采取“政企合一”的集权管理模式。铁道部统辖运输、工业、物资、基建等经营体系,实行政府自上而下的“条条管理”。企业经营指标由铁道部统一指令性下达,运输收入由铁道部统收统支,物资由铁道部统购统配,经营效果由铁道部统负盈亏。这种大一统的管理体制在保证铁路运输生产,保证社会宏观效益方面发挥过积极作用。但是,随着社会主义市场经济的发展,这种体制的弊端日益明显。

二、铁路企业管理体制改革

铁路高度集中的管理体制,把运输调度指挥的方式不适当地延伸到企业各种生产、经营和日常管理中去。形成了政企不分,企业作为政府附属物;政府包揽企业事务,企业承担政府职责。路局、分局两级企业法人以同一方式经营同一资产,产权不清、权责不明,企业结构不合理。企业缺乏应有的经营自主权,无法按市场需求和企业需要优化配置运输资源,束缚了运输生产力的发展。

社会主义市场经济的建设迫切要求铁路企业改变滞后的管理体制,更新根深蒂固的计划经济观念,改革单一的公有制实现形式,扭转大一统的管理方式;建立起以市场为导向,以现代企业制度为目标,以经济效益为中心的新的管理机制。

政企不分是制约铁路企业改革和发展的深层次问题。铁道部要首先实现政企职责分开,改革大一统管理方式。从近期看,铁道部要弱化直接管理企业的职能,逐步过渡到专职行使铁路行业管理和宏观调控,同时受国务院委托行使国家出资者和国有资产监督管理职能。不再直接干涉企业的生产经营决策和生产经营活动,把生产经营自主权切实交还给企业。从远期看,铁道部的国有资产管理职能要交给政府专门行使国有资产管理职能;国有资产营运职能要转移给国有资产经营公司,铁道部只承担行业管理和宏观调控等间接管理企业的职能。

铁路生产企业要实行公司制改革,理顺产权关系,明确产权主体,实行资产经营。对铁路运输、工业、基建、物资等系统实行规范的公司制企业重组,调整企业结构,精干主体,分离辅业。同时对企业资产结构、生产结构、产品结构以及与此相关的所有制结构、投资结构、产业结构和生产力布局等,实行战略性调整,使之适应社会主义市场经济和现代企业制度的需要。

三、现代企业制度

(一) 现代企业制度含义

现代企业制度是适应社会主义市场经济要求,以完善的企业法人制度为基础,以有限责任制为保证,以公司制为主要形态,以产权明晰、权责明确、政企分开、管理科学为条件的新型企业制度。它是一种体制模式,一种制度体系,一种微观的经济体制。它使企业真正成为面向市场的法人实体和市场竞争主体,并符合社会化大生产的特点。

（二）现代企业制度特征

1. 现代企业制度是产权清晰的企业制度。企业设立必须要有明确的出资者,必须有法定的资本金。出资者享有企业的产权,企业拥有企业法人财产权。企业资本金和经营活动中的借贷构成法人财产。但借贷行为不形成产权,也不改变原有的产权关系。所以,从归属意义上讲,没有一块属于企业的财产可以分给职工,破产企业清算后的剩余财产也是出资者的。

2. 现代企业制度是权责明确的企业制度。企业出资者与企业法人之间的权利、责任关系明确,并用制度保障。企业以其全部法人财产依法自主经营、自负盈亏、照章纳税;对出资者承担资产保值增值责任,对债务承担有限责任。投资者享有资产收益、参与企业重大决策和选择管理者等权利。企业经营不善破产清算时,投资者只以其投入的资本额对企业债务负有限责任。

3. 现代企业制度是政企分开的企业制度。政企分开有两层含义:第一是政资职能分开。“政”指政府的行政职能,“资”指资产管理职能。政府行政职能由“行政法”调整,体现服从与被服从的关系;所有权职能由“民法”调整,体现平等民事主体之间的关系。第二是政企职责分开。政府不直接参与企业的生产经营活动,不按行政机构来管理企业。企业是经济组织,不应承担政府的行政管理职能,企业与政府无行政隶属关系。同时企业要将承担的社会职能逐步移交给政府和社会。

4. 现代企业制度是一种管理科学的企业制度。管理科学包含两层意思:第一是科学的组织制度。通过规范的组织制度,使企业的权力机构、监督机构、决策和执行机构之间职责明确、并形成制约关系。在我国,公司制企业有股东大会,监事会、董事会、高级经理人员等组成的治理机构。权责明确,相互制约,高效运转。第二是科学的管理制度。包括企业的机构设置、用工制度、工资制度和财务会计制度等等,主要反映在企业领导体制上。通过这些调节所有者、经营者和职工之间的关系,形成激励和约束相结合的经营机制。

四、铁路企业管理现代化

铁路企业的现代化,需要管理的现代化。没有管理的现代化,铁路企业现代化就不可能实现。管理现代化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,使管理工作趋于完善。

铁路企业管理现代化,不仅要重视现代化管理方法和手段,更重要的是探索具有中国特色的铁路现代管理体系。管理现代化的主要内容包括:

1. 管理思想现代化。管理思想现代化要求将泰罗制的以“事”为中心的管理,转到以“人”为中心上来。以系统理论为基础,强调系统管理、综合管理,强调整体效益。其次要求企业的经营思想从泰罗制的生产指挥型,转移到生产经营型、指导服务型上来。树立起市场观念,决策观念,效益观念,系统观念,民主管理观念,人才第一的观念,时间和信息观念。将管理思想转到现代思想、现代意识上来,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按照精简、实用、高效的原则,建立起管理幅度适当、管理层次分明、有利于纵横联系的管理机构。其次要进行规章制度、管理组织方式的改革,破除限制生产力发展的组织方式、组织机构和规章制度,使管理组织适应市场经济的要求,适应现代化的要求,建立现代企业管理制度,这是实现管理现代化的保证。

3. 管理方法现代化。管理方法现代化要求综合利用现代自然科学、社会科学、技术科学

的一切最新研究成果,一切有效方法,努力实现管理工作的系统化、信息化、自动化、最优化。

4. 管理手段现代化。管理手段现代化要求根据铁路实际,大力采用电子计算机、自动监测、自动控制等高新技术手段。由于铁路现代化的发展,需要建立全路性的电子计算机网络,使行车组织自动化、编解作业高效化、安全保障可靠化,为铁路企业取得更好的经济效益。

5. 管理人才现代化。管理是一门科学,又是一门艺术,它需要大量特殊人才。现代化管理人才应当具有渊博的知识(横向知识和纵向知识),全面的能力,包括正确预测与决策能力,开拓与创新能力,知人善任能力,协调与指挥能力,交际与表达能力等。管理人才现代化是搞好管理现代化的核心。

为了实现铁路企业管理现代化,必须认真学习和借鉴国外现代管理的科学成果;必须认真研究和发掘我国历代丰富的管理思想和管理理论;同时,必须认真总结我们多年的管理经验和教训,结合铁路企业的实际,不断完善和发展现代化管理理论和方法,加快我国铁路管理现代化的步伐。建立具有中国特色的、适应社会主义市场经济发展需要的现代化管理体系。

第四节 企业文化

20世纪80年代,美国管理学家提出企业文化的概念,成为企业管理思想的一次重要飞跃。

企业文化,是企业在长期发展过程中逐步形成的、能够推动企业发展壮大的、本企业特有的精神财富和物质文化财富的总和。包括企业哲学、企业制度、企业目标、企业精神、企业风尚、企业道德等精神方面、意识形态方面内容;也包括企业环境、企业文化设施、企业容貌等物质方面内容。

(一) 企业文化的内容

企业文化是精神文化、制度文化和物质文化的有机结合。具体包括以下内容:

1. 企业哲学和企业制度。企业哲学就是企业世界观,一个企业制定怎样的目标,培育怎样的企业精神,弘扬怎样的道德规范,坚持怎样的价值标准等都是企业哲学的方法论,它是企业文化的理论基础。完善的规章制度也是企业文化的重要方面。切实可行的规章制度,不断地督促、检查、规范、约束人们的行为,从而保证了生产经营的正常进行,它是企业文化的制度保证。

2. 企业目标。企业文化以企业经营目标形式表现出来的一种观念形态文化,即企业的目标文化。企业目标有着巨大的感召力,正确的企业目标能够增强企业职工热爱企业,热爱岗位的高度责任感。使职工与企业风雨同舟,尽心尽力地为企业的生存和发展而拼搏。

3. 企业精神。企业精神是企业在长期的实践活动中,继承优良传统,体现时代精神,在企业职工群体中,逐渐形成的价值观念、目标追求、经营思想、法度意识、行为规范等总称。主要包括守法精神、民族精神、民主精神、艰苦创业精神、开拓进取精神,认真负责精神等。企业精神是企业凝聚的动力,健康向上的企业精神,使企业职工有了共同的理想、共同的语言,形成企业一致认同的价值观念。

4. 企业风尚和道德。企业风尚主要是指企业职工之间在生活和工作中的良好风气。企业道德是企业意识的主要组成部分。它是调节职工之间、职工与企业之间、企业与用户之间、

企业与企业之间关系的行为规范的总称。优秀的企业文化,必然要培养职工优秀的企业风尚和道德,职工要树立正确的职业思想,养成良好的职业行为和习惯,形成优良的道德品质,明确自己的行为准则。

5. 企业环境。企业环境主要是指厂区、厂房、设备、产品、文化设施、生产现场及生活区的设施和容貌。如作业场所的清洁、明亮,单身宿舍旅馆化,食堂餐厅化等。良好的企业环境,可以使职工心情舒畅、干劲倍增,既能增强企业的凝聚力,又能增加企业的吸引力。

(二) 企业文化的建设

企业文化建设是多层次、多方面的系统工程。切实贯彻“以人为本”,把尊重人、理解人、爱护人、关心人、激励人和教育人作为企业文化建设的核心。因此,企业文化建设应从以下几方面着手:

1. 培育企业精神。企业精神在企业文化建设中居于主导地位,它是企业文化存在的基础,是企业文化的核心,也是企业生存和发展的精神动力。它融汇了企业全体成员的理想、意志、信仰、信念和价值观等等。企业精神对企业文化其他内容有一定的制约性和导向性,它不但制约和指导生产经营活动的顺利进行,而且还制约和指导着企业制度的建立,企业道德的培养和企业风尚的形成。它能起到物质刺激所起不到的作用。在建设企业文化过程中,厂长、经理要善于从企业实践中提炼企业精神,不断丰富它的内容,亲身示范,积极倡导,使之成为企业一致认同的价值观念。

2. 加强思想政治工作。建设企业文化,要坚定不移地加强思想政治工作。思想政治工作在我国企业有着优良的传统,发挥着重要的作用。只有把思想政治工作和培育企业文化科学地结合起来,才能切实推动企业文化的建设。

企业文化与思想政治工作的有机结合,是企业文化建设的灵魂。它要求我们在实践活动中,正确地、科学地把握两者的对接。主要有以下四个环节:第一,在组织领导方面,企业的政工干部应以思想政治工作为主,而管理干部应以开发和培育企业文化为主,两者在企业范围内,又都以生产经营为主。第二,在具体内容上,既要加强思想政治工作,提高职工的思想觉悟,又要注重培育企业价值观,并使两者相结合,形成一个有机整体。第三,在方法和手段上,企业文化建设必须吸取国外企业文化的先进方法和科学理论,同时又要充分发扬我国思想政治工作的优良传统,建立具有我国社会主义特色的企业文化。第四,在队伍建设上,要培育既有思想觉悟,又具有时代特征的企业文化建设骨干。

3. 丰富职工的文化生活。开展丰富多彩的文体活动,是培植社会主义企业文化的有效手段之一。文体活动既有很强的吸引力,又有广大职工积极参与的普遍性。开展文体活动的过程,就是职工交流感情,培养集体主义精神的过程。格调健康的文体活动,有益于人与人之间的相互融洽和理解,它能陶冶人的情操,提高职工的思想境界,丰富健康的职工文化生活,可以抵御腐朽文化的侵袭,净化企业环境和职工的身心。

4. 健全制度保证体系。企业各项规章制度是企业领导和职工的日常行为指南。企业制度约束人的行为,如职工应该这样做,不应该那样做。这种制度的导向作用,实质就是企业文化的导向作用。

企业文化建设要靠组织来保证。在企业文化建设中,企业党组织必须坚持正确的政治方向,保证企业文化建设内容的先进性,党、政、工、团组织是企业文化建设的组织保证。另一方面,企业文化建设还要靠一整套行之有效的企业制度来保证,大致有以下三个层次:一是国家

颁布的与企业有关的各项法律、法令；二是企业内部制定的各项规章制度；三是企业内部某一工作部门、岗位所特有的制度。这一制度体系是维持和规范企业内部正常的生产经营活动的保证，同时也是企业文化建设的制度保证。

复 习 思 考 题

1. 什么叫企业和企业管理？
2. 企业管理发展经历了哪几个阶段？各有何特点？
3. 什么叫企业文化？怎样建设企业文化？
4. 什么是企业管理的二重性？学习二重性有什么意义？
5. 铁路企业管理必须建立哪些基础工作？
6. 什么叫现代企业制度？它有什么特征？
7. 企业管理现代化的内容有哪些？最核心的是什么？
8. 您对铁路管理体制改革的怎样认识的？