

铁路运输企业经理、厂长国家统考培训教材

铁路运输企业管理

上册

《铁路运输企业管理》编写组 编

中国铁道出版社

铁路运输企业经理、厂长国家统考培训教材

铁路运输企业管理

上册

《铁路运输企业管理》编写组 编

中国铁道出版社

1985年·北京



219771

铁路运输企业经理、厂长国家统考培训教材

铁路运输企业管理

上册

《铁路运输企业管理》编写组 编

中国铁道出版社出版、发行

中国铁道出版社印刷厂印

开本：850×1168毫米 印张：10 字数：260 千

1985年10月 第1版 第1次印刷

印数：0001—31,000册 定价：2.50元

内 容 简 介

本书是根据国家对铁路运输企业经理、厂长（铁路局长、分局长）统考复习大纲的要求编写的。全书分三篇，共三十八讲（上册一至十八讲，下册十九至三十八讲）。其主要内容为铁路运输企业的管理原则、计划管理、劳动管理、设备管理、物资管理、成本管理、财务管理、行车管理、货运管理、客运管理、质量管理、信息管理，并兼及部分现代管理方法，如管理决策、价值工程、投入产出分析和电子计算机在铁路运输企业管理中的应用等。

本书用作铁路局长、分局长、站（段）长参加国家统考培训或自学的教材，也可作为铁路运输部门其他干部和铁路系统各类干部学习铁路运输企业管理的主要参考资料。

编写说明

铁道部根据国家对铁路运输企业的经理、厂长（铁路局长、分局长）统考的要求，从1984年初至今年7月，委托北方交通大学、铁道部党校举办了三期铁路运输企业管理课程的应试培训班。本书是在这三期教学实践的基础上，由有关讲授教师，经过整理、加工编写而成的。

本书力求使铁路运输企业管理基本知识和现代管理方法相结合，当前应用和今后发展需要相结合，宏观管理知识和微观管理知识相结合。本书总的来看，对于干部培训教学是适用的，但就铁路运输现代管理知识内容、科学体系，以及是否适应在职干部特点和实际需要方面，可能会有许多不足，加之时间仓促，不妥之处，恳请同志们批评、指正，以便进一步完善提高。

全书由北方交通大学许庆斌、沈庆衍、郑时德、林鸿禧主编，陈策生主审。本书执笔人分别是：第一讲祁学德，第二讲赵长春，第三讲齐金声，第四讲康光辉，第五讲陈小宏，第六、九讲张宗溥，第七讲尚德馥，第八讲苏敬之，第十讲宋树勋，第十

一讲张俊杰、唐洁、盛启尧、卢光震，第十二讲张济民，第十三讲张鼎远，第十四讲林鸿禧，第十五、十六讲卢继明，第十七讲张佑，第十八讲陈道貽，第十九、二十四、二十八、二十九、三十讲沈庆衍，第二十、二十一讲孔庆铃，第二十二、二十三讲郑时德，第二十五、二十六、二十七讲章育平，第三十一讲陈开权，第三十二、三十三讲赵宁，第三十四、三十五讲谢勋丞，第三十六、三十七讲孙延福，第三十八讲俞趾麟。

铁道部干部培训办公室

1985年6月

目 录

第一篇 企业管理总论

第一讲 铁路运输业的地位和作用	1
一、运输业的性质.....	1
二、运输业的特点.....	3
三、我国铁路运输业在国民经济发展中的作用.....	4
四、我国铁路运输是国民经济发展的战略重点.....	7
第二讲 企业管理的性质和任务	10
一、企业的概念.....	10
二、社会主义国营企业与国家的关系.....	10
三、企业管理的二重性和职能.....	11
四、企业管理的任务、内容和方法.....	13
五、生产型管理和生产经营型管理.....	14
六、铁路运输管理体制.....	15
第三讲 企业的领导制度	17
一、建立企业领导制度的意义.....	17
二、我国企业领导制度的历史发展.....	17
三、企业领导制度必须遵循的原则.....	19
四、企业领导人的素质.....	23
第四讲 思想政治工作	25
一、工人阶级的历史地位和历史责任.....	25
二、新的历史时期, 工人阶级队伍思想建设的重要性.....	26
三、企业职工思想政治工作的根本任务.....	30
四、企业职工思想政治工作的基本内容.....	30

五、企业职工思想政治工作必须遵循的原则和方法	31
第五讲 企业管理的基础工作	34
一、企业管理基础工作的内容	34
二、企业管理基础工作的特点	42
三、企业管理基础工作的重要性	44

第二篇 企业经营管理

第六讲 管理决策	47
一、管理决策及其类型	47
二、决策的基本过程	49
三、决策的基本原则	50
四、决策方法	51
第七讲 铁路运输计划	61
一、铁路计划的种类和内容	61
二、铁路旅客运输计划	64
三、铁路货物运输计划	70
第八讲 机车车辆运用	95
一、改善机车车辆运用的意义	95
二、改善货车运用的经济评价	97
三、改善机车运用的经济评价	109
四、机车车辆运用计划的编制	115
第九讲 固定资产再生产	129
一、铁路运输固定资产及其构成	129
二、固定资产的损耗与补偿	131
三、固定资产的更新与修理	135
四、基本建设的规模、方向和比例	139
五、固定资产投资的前期工作	140
六、投资经济效益	141
七、设备类型选择的技术经济论证	149

第十讲 劳动管理	164
一、劳动组织与定员	164
二、劳动定额	168
三、劳动生产率	174
四、职工工资	178
第十一讲 职工教育管理	187
一、职工教育管理是企业管理的重要组成部分	187
二、职工教育管理的内容和职能	191
第十二讲 物资与能源管理	197
一、物资流通的意义与内容	197
二、铁路物资管理的任务	198
三、铁路物资管理的特点	200
四、铁路物资计划	202
五、物资消耗定额	202
六、物资储备	204
七、铁路物资资源	206
八、物资仓库管理	207
九、物资供应组织	208
十、物资节约与合理使用	209
十一、铁路能源管理	210
第十三讲 铁路运输成本	213
一、铁路运输成本概述	213
二、铁路运输成本计算	219
三、铁路运输成本的影响因素和降低途径	226
第十四讲 铁路运价	230
一、铁路运输产品的价格形成	230
二、铁路货物运价体系	235
三、铁路旅客运价体系	247
第十五讲 财务管理	252
一、财务管理的内容和方法	252

二、资金的构成及其来源	256
三、固定资金	257
四、流动资金	263
五、专用基金	268
六、运输收入	270
七、财务成果	273
八、利润分配	276
第十六讲 会计报表分析	279
一、会计报表的作用和内容	279
二、会计报表分析方法	282
三、财务状况表分析	285
第十七讲 经济责任制	293
一、经济责任制的含义	293
二、铁路运输企业经济责任制的内容	293
三、铁路运输企业经济责任制的形式	296
第十八讲 铁路运输的经济效益	301
一、铁路运输经济效益的概念	301
二、讲求铁路运输经济效益的意义	301
三、评价铁路运输经济效益的标准	303
四、衡量铁路运输经济效益的指标体系	304
五、铁路运输经济效益的评价方法	306
六、提高铁路运输经济效益的途径	308

第一篇 企业管理总论

第一讲 铁路运输业的地位和作用

一、运输业的性质

(一) 运输业是一个独立的物质生产部门

运输业是社会生产发展到一定历史阶段的产物。随着社会生产和分工的发展，运输业逐渐形成一个独立的物质生产部门。马克思指出：“除了采掘工业、农业和加工工业以外，还存在着第四个物质生产领域，这个领域在自己的发展中，也经历了几个不同的生产阶段：手工业生产阶段、工场手工业生产阶段、机器生产阶段。这就是运输业，不论它是客运还是货运。”在这里，马克思精辟地阐明了运输业是一个重要的物质生产部门。

物质资料的生产，是人类社会存在和发展的基础。生产是社会的生产，劳动是社会的人的劳动。物质资料生产的要素是：劳动力、劳动对象和劳动资料。人们借助于劳动工具作用于劳动对象，使之适合于自己的需要。经过这个作用，劳动对象发生变化，这种变化可以是劳动对象形状的变化（如切削零件）；可以是劳动对象成份的变化（如炼钢）；可以是能的变化（如热能变为电能）；可以是空间位置的变化（如煤炭被提升到地面、半成品在车间之间转移，或成品从工厂运到消费地）。所有这些变化虽因它的生产性质和种类而有所不同，但使之适合于人们需要这一点，则是一致的。

运输是物质生产，它具有物质生产的三个要素。以铁路运输为例：线路、站场、通信、信号、机车、车辆等各种固定的和流动的设备，是铁路运输业从事物质生产的劳动资料。铁路职工利用

这种劳动资料，按照旅客和货物运送方向的要求，有目的地改变旅客和货物在空间上的位置，由此发生的场所的变动，就是运输过程生产的产品。旅客和货物作为劳动对象，被改变的只是他（它）们所在的场所。

在商品经济条件下，运输产品具有商品属性，它有价值（其价值量由社会必要劳动时间决定）和使用价值（满足客、货位移需要）。

（二）运输是生产过程在流通领域的继续

运输是任何物质生产过程的重要组成部分。马克思指出：“在每一个生产过程中，劳动对象的位置变化，以及这种变化所必需的劳动资料和劳动力，——例如，棉花由梳棉车间运到纺纱车间，煤炭由井下运到地面，——都起着重要的作用。完成的产品作为完成的商品从一个独立的生产场所转移到相隔很远的另一个生产场所，只是在较大的规模上表示同样的现象。”

“商品在空间上的流通，即实际的移动，就是商品的运输。运输业一方面形成一个独立的生产部门，从而形成生产资本的一个特殊的投资领域。另一方面，它又具有如下的特征：它表现为生产过程在流通过程内的继续，并且为了流通过程而继续。”工农业产品，在它作为商品进入流通领域的时候开始，从企业的角度来看，可以说完成了生产过程。但是从社会的角度来分析，由于产品还没有从生产地点运输到消费地点，也就是产品的社会生产过程并没有结束。任何产品不经过运输，都不能最终完成其社会生产过程。企业进行生产，要经过流通领域取得燃料、原材料、机器设备和各种半成品；制成的产品又必须经过流通方能到达消费者手中，实现商品的使用价值。

所以，运输是工农业生产能够顺利进行的基本条件。任何产品的生产都是在产品被运到消费地点以后才算完成，其间，运输工具的发展，运输速度的提高，对于缩短这一个过程起着十分重要的作用。因此，从运输是一切经济部门的生产过程的延续的观

点出发，在运输的基础上，社会生产与再生产过程才能顺利进行，构成社会生产和再生产的四个要素——生产、分配、交换和消费，才能得到有机的结合与顺利实现。

二、运输业的特点

运输业具有物质生产部门的一般特征，又具有自己的特点。

马克思指出：“运输业所出售的东西，就是场所的变动。它产生的效用，是和运输过程即运输业的生产过程不可分离地结合在一起。旅客和货物是和运输工具一起运行的，而运输工具的运行，它的场所变动，也就是它所进行的生产过程。这种效用只能在生产过程中被消费；它不是一种和生产过程不同的，只有在生产出来之后才作为交易品执行职能，作为商品来流通的使用物。但是，这种效用的交换价值，和任何其他商品的交换价值一样，都是由其中消耗的生产要素（劳动力和生产资料）的价值加上运输工人的剩余劳动所创造的剩余价值决定的。至于这种效用的消费，它也是和其他商品完全一样的。如果它是个人消费的，那末，它的价值就和消费一起消失；如果它是生产消费的，从而它本身就是处于运输中的商品的一个生产阶段，那末，它的价值就作为追加价值转移到商品本身中去。因此，运输业的公式应该是 $G - W < \frac{A}{P_m} \dots\dots P - G'$ ，因为被支付的和被消费的，是生产过程本身，而不是能和它分离的产品。”

根据以上马克思的论述，可以看出运输业有如下三个特点：

1. 运输业的产品是位移。运输业生产的产品，不具实物形态。货运以吨公里、客运以人公里为计量单位。

2. 运输生产不改变运输对象的属性或形态。在运输生产过程中，既不增加运送对象的数量，也不改变运送对象的性质。运输生产劳动创造国民收入。如果运输产品是生产消费的，那么，为完成位移所创造的价值就作为追加价值转移到被运商品本身中去；如果它是个人消费的，它的价值就和消费一起消失。

3. 运输产品的生产过程与消费过程同时进行。运输业的产品（货物和旅客的位移）与生产过程不可分离并在生产过程中消费掉。它的产品不作为独立的物体存在于生产过程之外，因此，它的产品不能储存，也不能调拨。

我国铁路运输工作具有高、大、半的特点。即：

（1）我国铁路运输实行高度的集中统一指挥。

（2）铁路是我国国民经济的大动脉。

（3）我国铁路运输带有半军事性质。

高度集中、大动脉、半军事性质这些基本特点，反映了我国铁路运输工作的客观规律性。认识这些特点，对铁路建设和运输企业的经营管理和生产组织有着十分重要的意义。

三、我国铁路运输业在国民经济发展中的作用

（一）运输业在国民经济发展中的先行作用

工农业生产方式的革命，尤其使交通运输工具的革命成为必要。资本主义各国铁路的兴起和一度大发展，是资本主义大工业建立和发展的产物。同时，铁路对资本主义的发展又起着促进的作用。建立在大工业基础上的资本主义之所以能较以往迅速地向前发展，新市场的发现和交通运输工具的改善是两个重要的条件。

马克思考察社会资本再生产和流通时，一再提到铁路在资本主义生产发展中的作用。马克思先后指出，生产储备的大小，产销距离的远近，资本周转速度的快慢，商品流通时间的长短，工业城市的盛衰，生产的发展，世界市场的开拓和联系，都要依赖运输工具的改良和技术装备程度的提高。马克思论述英国在印度修建铁路网时曾指出，铁路是现代工业的先驱。

铁路对世界各国现代化的发展起着重要作用。从几个主要资本主义国家工业发展的历史看，在现代化工业，特别是煤、钢、采矿等大发展之前，都出现一个修建铁路的高潮。

进行社会主义现代化建设，没有发达的运输业同样是不可能

的。运输业是国民经济的一个重要组成部分，它是联系社会生产、分配、交换和消费的纽带。运输对于开发经济地区，新建厂矿及促进工农业生产的发展和合理布局，起着先行作用。运输部门要根据国家的长期规划和对经济资源开发的预测，建设相应的运输线，形成运输能力，发挥“兵马未动，粮草先行”的作用。

列宁在十月革命后，称铁路是连结文明、连结大工业、连结大城市的“物质脉络”，并说：“铁路是城市和乡村间、工业和农业间最明显的联系的表现之一，社会主义是完全建立在这种联系上的。”通过运输，国家把工业和农业、城市和乡村、沿海和内地、生产和消费、部门和部门有机地联系为一个整体，保证整个国家经济生活的正常进行。

运输也是对外贸易和联系国内外的重要环节。运输对提高人民的物质文化生活水平、加强民族团结、维护国家的统一、保证军事需要、巩固国防等方面都具有重要意义。

生产、流通等各个领域经济效益的提高，与运输业的配合程度有密切关系。所以，运输业的发展，运输业的先行，是实现社会主义现代化的一个重要条件。为适应社会主义现代化建设的要求，必须加强运输业，加快运输现代化的步伐。而运输业的现代化也将有力地促进和保证国家四化建设。

（二）铁路运输在我国各种运输方式中的主要地位

在党中央和国务院的领导下，经过了社会主义改造和三十多年的建设，运输业有很大的发展，已经初步形成了以铁路和江、海水运干线为主干，由铁路、公路、水运、民航和管道等五种运输方式组成的初具规模的综合运输体系。

三十多年来，我国运输业的成績是显著的：运输线路长度成倍增长；运输布局有了一定改善；车、船和飞机等运输工具的数量分别增加了几倍或几十倍；技术装备有了很大加强；运输组织工作和经营管理水平有了一定提高；运输业的技术结构有了改进；拥有一支具备较高技术水平的职工队伍，完成了艰巨的交通

建设和运输任务。

三十多年来，国家用于铁路、水运、公路、民用航空和管道五种运输方式的投资，约占同期基建投资总额的17%。目前，运输业的固定资产占全国国营企业固定资产总值的18%，职工人数占全国职工总人数的7%，上缴国家的利税占国家财政收入的8%，相当于国家对运输业的年度基建投资的1.1倍，运输业对国民经济的发展作出了贡献。

我国铁路运输在各种运输方式中占主要地位有以下几方面的原因：

1. 我国是一个大陆国家，与其他运输工具相比，铁路是一种适宜于远距离、大运量、全天候及成本低的运输方式。

从实际情况看，铁路运输所完成的客货周转量均占较大比重，如仅从国内运输（不考虑远洋）分析，铁路运输所完成的货物周转量所占的比重为70%，旅客周转量所占的比重为60%。

2. 由于我国土地辽阔，资源遍布在全国各地。各工业基地、矿山、港口的分布很不均衡，最大的煤炭基地在山西、内蒙一带，而钢铁和机械加工工业较为集中。这样，必然产生大宗物资的长距离运输。客观经济条件以及铁路运输的地位，决定了铁路运输优于其他运输方式。

3. 我国平原少，山地多，高原丘陵约占我国面积的三分之二。内河、公路运输将有大的发展，但毕竟受到地理条件及其本身一些条件的限制，加上考虑能源条件和耕地问题，铁路也优于其他运输方式。

在今后相当长的历史时期内，就国民经济发展来说，铁路在各种运输方式中仍将居于首要地位。

（三）“人民铁路为人民” 是我国铁路运输业的根本宗旨

“人民铁路”反映了我国铁路的社会经济本质。新中国铁路建立在社会主义全民所有制基础上，人民是国家的主人。与旧中

国的铁路运输相比，这个变化，是生产关系的根本变革，是社会经济本质的根本变化。“人民铁路”就是这种根本变化的概括和体现。

“人民铁路”，使劳动者和生产资料在新的条件下直接结合起来。增强主人翁责任感，全心全意为旅客和货主服务，是“人民铁路为人民”的客观要求。作为铁路职工，只有自觉地树立起主人翁责任感，才能与“人民铁路为人民”的本质要求相适应。

“为人民”说明了铁路运输生产的目的是为了人民。

铁路运输业是社会主义生产的一个重要组成部分和必要条件，是实现社会主义生产目的的手段和工具。这就要求铁路运输业既满足国民经济生产的需要，又满足人民生活的需要，并要满足国际交往的需要，还要满足国防和国家的需要。总之，为人民服务，满足人民的需要，是社会主义铁路运输业的唯一目的和根本宗旨。

从“人民铁路”必须“为人民”这一本质要求出发，它包括的内容是极其广泛而深刻的，主要是：安全正点、尊客爱货、优质服务。铁路运输的每一个部门，每一个生产环节的职工，都必须以高度负责的精神，准确无误地保证运输的安全正点和优质服务。对待旅客，必须文明礼貌，服务热情周到，创造安全、舒适的旅行环境；对承运货物，必须文明装卸，保质保量，安全迅速地将货物运送到目的地。

因此，“人民铁路为人民”是我国铁路的根本宗旨。它鲜明地反映了铁路运输业的社会经济本质、铁路运输生产的目的以及两者的辩证统一关系，同时又是个路风问题。

四、我国铁路运输是国民经济发展的战略重点

（一）把铁路运输作为经济发展的战略重点，

是由于铁路运输在国民经济中的先行作用所决定的

前面已经讲到，运输是生产发展的一个基本条件，运输业的