

铁路党校理论教育统编教材之七

铁路运输企业经营 管理学习纲要

主编 郭庆诚
祁学德

中国经济出版社

铁路党校理论教育统编教材之七

铁路运输企业经营管理 学习纲要

郭庆诚 祁学德 主编

中国经济出版社

责任编辑：华连斌

封面设计：刘景山

铁路党校理论教育统编教材之七

铁路运输企业经营管理学习纲要

郭庆诚 祁学德 主编

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

(邮政编码：100037)

各地新华书店经销

东 华 印 刷 厂 印 刷

787×1092毫米 1/32 6.25印张 插页 140千字

1991年4月第1版 1991年4月第1次印刷

印数：00001—14000

ISBN 7-5017-1227-1/F·793

定价：2.50元

前 言

用马克思主义基本理论武装全国铁路广大干部对于建设有中国特色的社会主义事业，对于铁路现代化建设和改革有十分重要的意义。根据党中央最近“关于加强党校工作”的精神和铁道部党组关于加强全路党校工作的具体要求，我们编写了这套铁路党校理论教育的教材。

这套教材是根据铁路各级领导干部马克思主义理论培训“八五”规划要点的要求而写成的。为了教材的相对稳定性，我们以“纲要”的形式较完整地写了马克思主义各学科的基本的东西，这样既可以保证教材的规范化，保证教学质量，又便于教员在不同的年份使用时，可以更具体地结合当时的实际而突出当时应该突出的内容，从而更便于加强教学的针对性。

这套教材除了哲学、政治经济学（社会主义部分）、科社、党建、党史、思想政治工作学以及铁路运输经营管理七本《纲要》外，为了便于干部学原著，我们还选编了《马列主义、毛泽东思想原著选编》及其《简释》。

这套教材，总结了部、局两级党校多年教学的经验，注意吸收马克思主义研究的新成果，以及马克思主义各学科已有教材的长处，力求结合铁路工作的重大实际，突出铁路特色，增强科学性和可读性。

这套教材的对象是部、局两级党校的培训轮训对象——正科以上干部，是这两级党校干部培训班的规范教材，也可作为这些干部在职学习马克思主义的自学读物。

这套教材是由部党校主管教学科研工作的副校长、副教育长、学科正副教授组成的编委会主持编写的，编写的指导思想、基本内容上的要求、写作原则由编委会提出，各分册主编组织讨论拟定本分册的具体写作大纲，并负责本分册书稿的统稿。各分册的书稿由总主编修改，审定后交付出版。这套教材是在部政治部、部政治部宣传部的直接关怀指导下，在部党校校党委领导下由编委会组织部、局两级党校几十位教授、副教授等部分骨干教师共同努力写作的集体成果。撰写书稿的作者的单位是：铁道部党校；铁道部党校锦州分校；铁道部铁路工程总公司党校；铁道部物资总公司党校；哈尔滨铁路局党校；沈阳铁路局党校；北京铁路局北京党校；呼和浩特铁路局党校；兰州铁路局党校；济南铁路局党校；上海铁路局上海党校；上饶党校；郑州铁路局郑州党校；武汉党校；西安党校；广州铁路局党校；柳州铁路局党校；成都铁路局党校；第三工程局党校。尽管作者作了很大努力，但由于我们水平所限，加之时间仓促，缺点乃至不妥之处在所难免，为了1991年开班时使用，我们将其作为试用教材，贡献给大家，请同志们在使用中提出批评指正，以便在修订再版时进一步提高。

中国经济出版社对于这套教材的出版给予大力支持，借此表示谢意。

编 委 会

1991年1月5日

目 录

第一章 绪论	(1)
一、铁路在国民经济中的地位和作用.....	(1)
二、企业经营管理的性质和职能.....	(6)
三、铁路运输企业经营思想和经济效益.....	(10)
第二章 铁路运输企业经营组织和领导制度	(18)
第一节 铁路运输企业经营管理组织.....	(18)
第二节 铁路运输企业领导制度.....	(25)
第三章 铁路运输企业经营方式和经营项目	(33)
第一节 铁路运输企业经营方式.....	(33)
第二节 铁路运输企业经营项目.....	(47)
第四章 铁路运输企业经营的外部环境和公共 关系	(53)
第一节 铁路运输企业经营的外部环境.....	(53)
第二节 铁路运输企业的公共关系.....	(59)
第五章 铁路运输企业的经营决策和计划	(69)
第一节 铁路运输的市场预测.....	(69)
第二节 铁路运输企业经营决策的内容和方法...	(76)
第三节 铁路运输企业的经营计划.....	(83)
第六章 铁路运输企业安全管理	(93)

第一节	安全管理是运输生产安全的根本保证···	(93)
第二节	运用科学管理方法实行严格的安全 管理·····	(98)
第三节	实现安全运输生产的基本途径·····	(105)
第七章	铁路运输企业人事劳动管理·····	(111)
第一节	铁路企业人事劳动管理的意义和人 力资源开发·····	(111)
第二节	铁路企业劳动管理·····	(116)
第三节	铁路企业工资管理·····	(122)
第八章	铁路运输企业财务管理·····	(130)
第一节	铁路运输企业财务管理的任务和内 容·····	(130)
第二节	铁路运输企业资产管理·····	(133)
第三节	铁路运输成本管理·····	(146)
第四节	铁路运输企业收入分配与盈利·····	(153)
第九章	铁路运输企业审计监督·····	(158)
第一节	铁路运输企业审计监督的概念、意 义和特点·····	(158)
第二节	铁路运输企业审计监督的原则、分 类、方法和程序·····	(162)
第三节	铁路运输企业审计的组织和依据·····	(166)
第四节	铁路运输企业审计监督的内容·····	(170)
第十章	铁路运输企业的经营诊断·····	(175)
第一节	铁路运输企业经营诊断概述·····	(175)
第二节	铁路运输企业经营概貌诊断·····	(184)
第三节	铁路运输企业专题诊断·····	(189)
后 记	·····	(193)

第一章 绪 论

交通运输是国民经济发展的关键环节，而铁路在我国各种运输方式中起着骨干作用。铁路是个庞大的联动机，人员数量多，设备规模大，工作组织复杂，铁路与各部门各地区有广泛而密切的联系，因此，管理工作的地位和作用十分突出。铁路运输企业经营管理是一门具有综合性特点的应用科学，综合运用管理科学和铁路运输专业学科的理论和方法，指导铁路运输干部加强和改善经营管理，以适应我国国民经济对铁路运输社会化大生产的需要，适应我国有计划商品经济的发展和深化改革的需要。

一、铁路运输在国民经济中的地位和作用

（一）交通运输业的性质和特点

交通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。在人类社会的经济活动中，交通运输是不可缺少的环节。从运输是一切经济部门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。

交通运输业按其生产性质来讲，它是一个物质生产部门；同时又是社会生产和生活的必要条件，是服务部门，是国民经济的基础设施。

运输业作为一个物质生产部门，具有物质生产部门的共同特点。从运输生产的过程来看，它和工农业生产一样，是以一定的生产关系联系起来的具有劳动技能的人们使用劳动工具（如交通线路、车、船和飞机等运载工具及其他主要技术装备）作用于劳动对象（货物或旅客），改变劳动对象的地理位置，即实现货物或旅客在地理位置上的转移产品。在商品经济条件下，运输产品具有商品属性，它有价值（其价值是由社会必要劳动时间决定）和使用价值（满足客、货位移的需要）。

实现旅客和货物在位置上的转移，这是交通运输业的基本功能。在我国社会主义有计划商品经济条件下，交通运输业从事运输活动的目的，是要实现乘客和待运货物的场所的变更，为工农业生产、对外贸易、人民生活和国防建设服务。这表明，交通运输业不仅具有生产的性质，而且具有服务的目的，就是说运输活动本身是生产性质，运输的社会功能是服务。

运输业同工农业等产业相比，其内在的特点主要表现在：

1. 运输生产的特点。运输业是一个不产生新的实物形态产品的物质生产部门。它参与社会总产品的生产和国民收入的创造，但社会产品实物是不会因运输而增多。运输生产是在流通领域中进行的。工农业产品，在它作为商品进入流通领域时候开始，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，也就是产品不经过运输，都不能最终完成其社会生产过程。所以，就整个社会生产过程来说，运输生产是在流通领域内继续进行的生产过程。所以运输与各部门、各地区的联系最为广泛，各部门、各地区的纵向和横向联系也都要靠交通运输才能实现。目前，我国出现了以运输通道为联系组带的产业经济带，就是运输生产特点所起的作用。

2. 运输产品的特点。运输业所生产的产品或提供的效用，不具备新的实物形态，而是旅客或货物所处场所的定向变动，所以运输业能够提供给社会产品就是“位移”，而计量这种“位移”产品的单位是“吨公里”和“人公里”，这是运输业生产成果的指标。

3. 运输消费的特点。工农业的生产和消费表现为空间上和时间上分离的两种行为。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，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。只有在运输能力上保存设备，来满足定量的波动和特殊的运输需要。然而，交通运输业只有一部分生产工具如铁路的机车、车辆和水运的船舶等可以调动，大量固定建筑如铁路线路和水运、航运等无法挪动。所以不仅整个交通运输的发展要适应整个国民经济的发展，还必须使运力的布局同工农业生产的布局密切协调一致。

4. 运输生产场所的特点。与工厂和农场的生产场所不同，运输业的生产场所是在广阔的空间里。运输生产过程往往有的几十公里、几百公里、甚至几千公里，整个运输过程中又有各个运输环节或通过各种运输方式才能实现，因此保

证运输的连续性，各个运输环节和各种运输方式的协调性就特别重要。

认识这些特点，对运输企业经营管理有十分重要的意义。

（二）交通运输业在国民经济中的地位和作用

现代经济与现代交通运输是相辅相成的，一些经济发达国家，在工业化初期，都有一个交通运输建设的高潮。资本主义国家在工业化过程中，逐渐形成了比较完善的交通运输系统，客观上为工农业提供了方便而廉价的运力。有利于开发资源，加速货物运送和社会生产的流通过程，对资本主义的经济发展起了重要作用。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。

建国以来，我国交通运输业有了很大发展，初步形成了由铁路、公路、水运、航空和管道五种运输方式组成的综合运输网。这些纵横交错的交通运输网如同满布在社会主义祖国大地上的脉络，把工业和农业、城市和乡村、沿海和内地、生产和消费、部门和部门有机地结合起来，保证整个国家经济生活正常进行。把全国城乡、矿山、工业基地联系成为一个统一整体，无论在政治、经济、文化、国防和国际交流各方面都显示着重要的意义。在我国社会主义建设事业中，交通运输占有重要地位，发挥着重要的作用。党的十二大分析了我国经济发展的形势，制定了宏伟的战略目标，把交通运输列为经济建设的战略重点之一，之所以如此，是由于交通运输业在国民经济中特有的地位和作用所决定的。具体有以下几方面：

1. 交通运输是经济发展的基础之一；
2. 交通运输业是流通的物质支柱；
3. 交通运输是联系城市和乡村、发展横向经济联合的纽带；
4. 交通运输是资源开发，实现生产力合理布局的重要条件；
5. 交通运输是加强军事力量、巩固国际的重要因素；
6. 交通运输是实行对外开放、发展对外贸易的必备条件；
7. 交通运输不仅对发展生产有重要作用，对人民生活水平的提高也有重要作用。

（三）铁路运输在我国大交通运输系统中的地位

铁路是近代机械动力应用于交通运输最早的部门之一，也是现代综合交通运输系统中重要的运输方式。建国以来，铁路运输有很大发展，重点修建了一些新的铁路干线，同时也新建一些铁路支线。铁路营业里程从解放前的2万公里到现在的5万2千多公里，增加一倍多，另外，有地方铁路4千多公里。还对既有铁路的技术设备进行了更新、改造。机车从蒸汽逐步走向内燃化、电气化，大型车辆、重型钢轨不断增加，铁路面貌日趋现代化，运输能力大大提高，完成了比解放前高十倍以至几十倍的客货运输任务。但是，由于运输需求的急剧增长，较长时期以来，铁路运输的发展与国民经济的发展显得越来越不适应，逐渐成为国民经济发展中突出的薄弱环节。为此，我们要重新认识铁路运输在国民经济中的地位和作用。

我国铁路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,资源分布不均衡,各工业基地、矿山、港口的分布也很不均衡,原料和加工工业布局分散在各地,如最大的煤炭基地在山西、内蒙一带,机械加工业、轻纺工业又以辽宁和沿海地区较为集中,煤炭、木材、原油、钢材等运输的主要流向,是由北而南、自西向东。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。

在当前或今后一定时期内,铁路在我国各种运输方式中起着重要的骨干作用,占有举足轻重的地位。

二、企业经营管理的性质和职能

(一) 企业经营管理的概念

企业管理包括生产和流通的全过程。生产过程的管理侧重于企业生产过程的合理组织和协调,其管理范围主要在企业内部;而经营管理侧重于流通过程,把生产和流通有机地结合起来,保证企业经营目标的实现。生产管理和经营管理在整个企业管理系统中既有区别,又有联系。

具体地说，经营管理是指企业按照党和国家的政策、法令，充分地利用外部环境和企业内部经济资源条件，保证国家计划的完成，实现企业经营目标，获得最佳经济效益的各项经济活动过程。

（二）企业经营管理的性质

企业经营管理有两重性，一方面具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性；另一方面具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。关于管理二重性的原理，是马克思在分析资本主义企业管理时提出的，但它同样适用于社会主义企业经营管理，和资本主义所不同的只是所有制变更了。

作为自然属性，它是由分工协作的集体劳动所引起的，是组织社会化大生产的客观需要，是社会劳动过程的一般要求，属于合理组织生产力的指挥劳动，表现为劳动过程的普遍形态，在社会化大生产的不同社会形态中都是普遍存在的，具有继承性。而社会属性，由于经济活动是在一定的生产关系下进行的，因而其社会性质是由生产关系的性质决定的，是一定生产关系的要求，是一种监督劳动，执行着维护和巩固生产关系，实现特定社会目的的职能。

管理的两方面属性，不可分割地同时存在于同一管理过程之中。资本主义制度下的管理具有二重性，社会主义制度下的管理也具有二重性。就其自然属性这方面来说，两种不同社会制度下的管理，有着共同之处，但就其社会属性这方面来说，由于生产关系、社会制度不同，则存在着根本的区别。

管理二重性原理，是马克思主义原理理论中的一个重要原理。学习和掌握这一原理，对于搞好社会主义企业管理是

有重要意义的。明确了管理的自然属性，可以帮助我们消除管理上“左”的思想影响，在合理组织生产力方面下功夫，并吸收和借鉴资本主义发达国家企业管理中反映了社会化大生产规律的先进经验，以提高我国的管理水平，促进管理现代化。明确了管理的社会属性，可以帮助我们弄清社会主义管理与资本主义管理的根本区别，肃清认为“资本主义管理一切都好”的右的思想影响，抵制资本主义管理中那些反映资本家唯利是图的本质的东西。

（三）企业经营管理的职能

由于管理具有两重性，决定了它有合理组织生产力和不断完善生产关系这两种基本职能。

合理组织生产力的一般职能，这对任何社会制度都适用；不断完善生产关系，实现其生产目的的特殊功能，这种职能在不同的社会制度下，作用是不相同的。这两种职能在同一管理过程中是不可分割地结合在一起的，任何管理工作都要按照生产力和生产关系两个方面的要求来进行。

在理论上，我们把合理组织生产力和维护生产关系两种基本职能加以区别，是完全必要的。但在经营管理的实践中，这两种基本职能是互相结合在一起发挥作用的。当它们相互结合作用于生产过程时，便表现为管理的具体职能。大致可分为决策、计划、组织、指挥和监督五个方面。

1.决策。决策就是对未来实践的方向、目标、原则和方法所做的选择性决定。决策贯穿于管理全过程的始终，离开了决策，管理活动将失去准绳，达不到预期的管理目标。从某种意义上说，提高管理水平，关键是提高决策水平。

决策是现代管理者的首要工作。管理任何一个部门、任

何一个企业，都需要进行一系列的决策活动。决策水平的高低，能反映出领导者、管理者的领导水平、管理水平和能力的高低。

2.计划。计划就是对未来活动的具体运筹谋划。计划是企业管理的重要职能，企业中的计划是企业未来生产经营活动的方向和行动的纲领，是科学领导生产的重要条件。企业管理是否有绩效，很大程度上决定于企业计划工作的好坏。

3.组织。根据企业的总目标和经营管理的要求，把企业经营活动的各要素、各部门、各环节等在空间和时间的联系上，在劳动分工与协作上，在上下左右的相互关系上，在对外往来上，合理地组织起来，形成一个有机整体，充分发挥其应有的作用。

组织职能的执行，要从企业的经营特点出发，服从于企业的经营方针和决策。要建立和健全管理体制、管理机构 and 规章制度，科学地组织生产和经营活动，正确挑选和配备各类人员，适时进行调配和调整。目的在于保证计划的完成、目标的实现。

4.指挥。就是对企业各级各类人员的领导或指导。企业的经营活动十分复杂，环环相扣，必须有高度集中的指挥。这样才能保证有计划、有组织和顺利实现经营目标。

这个指挥是建立在发扬民主的基础上的高度集中指挥，并且，同加强思想政治工作相结合，不断启发和提高职工的社会主义觉悟，正确处理民主与集中、自由与纪律的关系，增强社会化大生产的组织性和纪律性。

5.监督。包括控制，就是检查企业经营活动的实际进行情况，考察实际情况与原定计划的差异，分析其原因，采取

必要的对策。监督与计划的关系非常密切，监督要以计划为依据，而计划要靠监督来保证实现。

监督职能的实现，要求建立合理的规章制度，特别是建立明确的责任制和奖惩制；要有完整的定额或标准，以及系统的检查和严格的核算；要建立完善的、能满足控制要求的信息管理系统。

上述各管理职能，并无严格的次序和界限，各职能间是密切联系、互相交叉渗透的。由于管理对象是一个具有层次结构的动态系统，这就决定了管理职能的发挥具有层次性。这样管理活动就构成立体交织的管理动态网络，并在管理的动态过程中，反映着管理的综合职能。

三、铁路运输企业经营思想和经济效益

企业要有效地进行生产经营活动，就必须有它的活动目标和方针，客观上都存在一个为什么办企业和怎样办企业这样带根本性的经营指导思想问题。铁路运输企业同样如此。随着我国经济体制的改革和全路推行经济承包责任制，铁路运输开始从生产管理型向经营管理型转变。为了适应管理的转轨变型，促进铁路生产建设的不断发展，铁路运输企业的经营者应该明确树立适应社会主义商品经济要求的新型的经营思想，使各项管理活动从以完成生产任务为中心，转移到以提高经济效益为中心的轨道上来。

（一）铁路运输企业从生产管理型向经营管理型转变

经营管理型是以经营为重点，以决策为重要职能，以经济效益为中心，使企业内部的管理工作与外部环境相统一，企业的产、供、销活动相统一，近期目标与长远目标相统