

铁路施工企业管理

王起才 李玉玺 主编



中国经济出版社

F530.6
4
2

~~K515.42~~
3
2

铁路施工企业管理

主 编

王起才 李玉玺

副主编

何红光 王玉廷 赵长春 许瑞只

样书

样书

中国经济出版社



446496

内 容 提 要

本书是介绍有关铁路施工企业管理基本知识的一本教材。全书从铁路施工企业的特点入手，在经营管理方面，对企业转轨变型的必要性、经营预测和决策方法、工程的投标承包、承发包合同、工程预算、财务管理和经济核算，都作了较为详细的阐述；在生产管理方面，对施工组织设计、施工计划管理、施工管理、技术管理、质量管理、物资与能源管理、设备与工具管理、劳动管理等，在阐明基本原理的前提下，介绍了行之有效的管理方法。最后介绍了人事管理和思想政治工作。

全书还简要介绍了十几种现代管理方法。

为提供方便，书中列有示例，每章都有复习题。

本书适用作铁路施工企业成人教育的教材，也可供从事工程建设的干部、管理人员，以及有关大专院校的教学人员参考。

铁 路 施 工 企 业 管 理

王起才 李玉玺 主编

何红光 王玉廷 副主编
赵长春 许瑞只

*

中国经济出版社出版
(北京市翠微路22号)

北京印刷三厂印刷
新华书店北京发行所发行
各地新华书店经售

*

850×1168毫米32开本 13 8/32印张 插页3 339千字

1987年8月第1版 1987年8月第1次印刷

印数：00.001—14,000

ISBN 7-5017-0024-9/Z·29

统一书号：17395·29 定价：3.40元

前 言

根据铁道部党组制定的“学习现代管理、面向铁路实际、化智能为运能、化智力为生产力”的战略目标。为推进铁路施工企业的现代化建设，提高各级干部的素质，适应铁路基建系统成人教育的教学需要，由铁路工程总公司党校发起，联合铁道部党校、咸阳基建学院、铁四局、铁五局、大桥局、哈铁局、铁二院各党校、铁一局、铁三局等单位，共同编写了《铁路施工企业管理》教材。

北方交通大学关磬如副教授对本书的主要篇章做了审阅，并对编写工作给了很多帮助。编审人员还得到了所在单位的支持与协助。在此一并致谢！

本书由以下同志执笔编写（按章顺序）：何红光（第一、七章），赵长春、杜远华（第二章），楼培芳（第三、四章），王玉廷（第五、二十章），何红光、孙雄先、杜远华（第六章），许瑞只、何红光、马桂芬（第八章），张凤毛（第九章），陶景祥（第十章），王起才（第十一至十四章），许瑞只（第十五章），郑宝江（第十六章），徐宜华（第十七章），叶维硕、邹正信（第十八章），王玉廷、徐宜华、江世培（第十九章）。

本书由王起才、何红光、王玉廷、赵长春四同志初审。许瑞只同志对一、四篇的部分章节做了局部修改和补充。由王起才（第二、三篇）、李玉玺（第一、四篇）两同志分工负责统编工作。

参加本书具体工作的还有周淑范、孙元吉等同志。

由于水平所限，加之时间紧迫，书中难免有不足之处，欢迎读者批评指正。

编 者

1987年3月

目 录

第一篇 总 论

第一章 铁路施工企业	(1)
第一节 铁路施工企业的概念	(1)
第二节 铁路施工企业的特点	(4)
第三节 铁路施工企业的素质	(8)
第二章 铁路施工企业管理	(14)
第一节 企业管理的性质与职能	(14)
第二节 铁路施工企业管理的任务和内容	(16)
第三节 企业管理的方法	(18)
第四节 铁路施工企业管理的沿革与发展	(26)
第三章 铁路施工企业领导制度	(31)
第一节 企业领导制度的发展	(31)
第二节 局长负责制	(33)
第三节 铁路施工企业党组织的地位和作用	(40)
第四节 职工代表大会制	(41)
第四章 铁路施工企业组织机构	(45)
第一节 组织机构建立的原则	(45)
第二节 组织机构的形式	(49)
第三节 我国铁路施工企业组织机构的改革	(57)
第五章 施工企业管理的基础工作和规章制度	(61)
第一节 施工企管业理的基础工作	(61)
第二节 企业的信息管理工作	(67)
第三节 施工企业的规章制度	(70)
第四节 经济责任制	(73)

第二篇 经营管理

第六章	经营管理概述	(77)
第一节	经营管理的含义	(77)
第二节	铁路施工企业的转轨变型	(79)
第三节	经营思想	(82)
第四节	经营管理工作	(84)
第五节	铁路基本建设经营方式	(87)
第七章	经营决策与经营计划	(93)
第一节	环境调查与经济预测	(93)
第二节	经营决策	(98)
第三节	经营计划	(105)
第四节	目标管理	(113)
第八章	工程招标、投标与合同	(116)
第一节	工程招标、投标	(116)
第二节	工程投标的可行性研究	(126)
第三节	投标报价	(136)
第四节	国际投标	(140)
第五节	投标策略	(143)
第六节	工程承发包合同	(147)
第九章	工程预算	(156)
第一节	工程预算制度	(156)
第二节	施工图预算	(161)
第三节	施工预算	(175)
第十章	财务管理与经济核算	(182)
第一节	概述	(182)
第二节	铁路施工企业的资金及其运动	(184)
第三节	固定资金管理	(185)
第四节	流动资金管理	(194)
第五节	专用资金管理	(199)

第六节	工程成本管理	(202)
第七节	工程价款结算	(206)
第八节	施工企业利润	(208)
第九节	施工企业经济核算	(210)

第三篇 生产管理

第十一章	施工组织设计	(213)
第一节	概述	(213)
第二节	施工组织设计的分类与内容	(216)
第三节	编制程序与方法	(222)
第四节	流水作业法	(226)
第五节	网络计划法的应用	(228)
第十二章	施工计划管理	(233)
第一节	概述	(233)
第二节	年、季度施工计划	(236)
第三节	施工计划的贯彻和检查	(244)
第四节	施工作业计划	(246)
第十三章	施工管理	(249)
第一节	施工管理的概念	(249)
第二节	施工准备工作	(250)
第三节	现场施工管理	(261)
第四节	施工调度工作	(263)
第五节	竣工验收交接	(266)
第六节	施工安全	(270)
第十四章	技术管理	(276)
第一节	技术管理的任务和原则	(276)
第二节	技术管理工作的基本制度与内容	(279)
第三节	技术组织措施与技术革新	(285)
第四节	工程技术档案	(287)
第十五章	质量管理	(292)
第一节	工程质量和提高工程质量的意义	(292)

第二节	质量管理	(294)
第三节	全面质量管理的基本内容	(298)
第四节	质量保证体系	(303)
第五节	全面质量管理常用的工具图	(306)
第十六章	物资及能源管理	(317)
第一节	物资管理概述	(317)
第二节	物资计划	(320)
第三节	物资定额管理	(325)
第四节	ABC分类法应用于库存管理	(328)
第五节	仓库管理与工地管理	(331)
第六节	能源管理	(334)
第十七章	设备和工具管理	(337)
第一节	概述	(337)
第二节	设备的选择和评价	(340)
第三节	设备的使用和保养	(342)
第四节	设备的检查、修理和更新	(348)
第五节	设备的租赁	(352)
第六节	工具管理	(354)
第十八章	劳动管理	(358)
第一节	劳动管理概述	(358)
第二节	劳动定额	(362)
第三节	劳动定员	(367)
第四节	劳动组织和劳动纪律	(370)
第五节	劳动保护	(373)

第四篇 人事管理

第十九章	企业的人事管理	(375)
第一节	人事管理的内容和意义	(375)
第二节	企业职工招收、录用、调配和使用	(376)
第三节	人才开发与培训	(379)
第四节	职工的考核、晋升和奖惩	(383)

第五节	劳动报酬形式	(386)
第六节	劳动保险与集体福利	(395)
第二十章	铁路施工企业的思想政治工作	(399)
第一节	思想政治工作的地位与作用	(399)
第二节	思想政治工作的基本任务和基本内容	(402)
第三节	思想政治工作的方针、原则和方法	(404)
第四节	企业思想政治工作队伍的建设	(408)

第一篇 总 论

第一章 铁路施工企业

第一节 铁路施工企业的概念

一、铁路施工企业的概念

铁路施工企业，是以铁路工程施工为主要生产经营活动的盈利性经济组织。它实行自主经营，独立核算，自负盈亏，是具有法人地位的经济实体。

铁路施工的对象是适应铁路运输需要的建筑安装工程群体。主要包括：站场；区间路基土石方；大中小桥梁与涵洞；隧道与明洞；轨道与线路上部建筑；电力、给排水、通信、信号等工程，以及为铁路运输生产所必备的生产、生活房屋建筑工程。

铁路工程施工与其它建筑施工不同，铁路工程线长点多，量大项多，地质复杂，施工环境艰苦。施工企业不但有完整的内部分工体系，而且具有广泛的外协关系。长大线路的施工，通常由一个或几个综合性工程局及专业工程局共同承建，按照工程的具体情况由工程局统筹调配各工程处、队承担具体任务。

铁路施工企业的经营活动，具有相对的独立性和自主权，它在保证国家对质量、工期要求的前提下，能够自主地组织生产和安排人、财、物。企业有经济责任和经济利益，独立地进行经营决策。企业有自己的固定资金和流动资金，独立进行经济核算，

自负盈亏。铁路施工企业对外是经济法人，它在处理与别的企业之间的关系时，必须按照社会主义商品经济规律办事，实行等价交换。

二、铁路施工企业应具备的条件

铁路施工企业作为从事商品性经营和物质生产活动的经济实体，应具备如下各项条件：

1.具备直接从事铁路工程施工的能力，并且是相对独立和具有生产经营自主权的经济组织。

2.拥有一定的财产（固定资产和流动资金），在国家有关管理部门登记注册，并领有核准进行铁路工程施工营业执照的法人。

3.具备一定数量的劳动力（包括管理干部，科学技术人员、生产工人三部分）和与其相适应的配套的工程机具等劳动资料，并能通过企业的经营管理，形成生产能力，完成施工任务。

4.在财务上能够根据生产和经营的需要，自行支配企业资金，独立核算，以经营的收入抵偿支出，获取盈利。在经营发生亏损时，企业自身承担经济损失。

在社会主义商品经济条件下，铁路施工企业是一个商品生产者，铁路施工企业应具备的条件是商品经济的客观要求。

三、铁路施工企业的性质

企业性质是指企业的生产资料所有制形式，它决定着企业生产经营的根本目的和劳动者在企业中的地位以及经营效益的分配方式等。

铁路施工企业是由国家（通过铁道部）领导并直接投资兴办的大型企业。它以上缴税金和利润的形式不断为国家提供财政积累。铁路施工企业是社会主义全民所有制的国营企业。

我国全民所有制企业是国民经济的领导力量，是社会主义公

有制的主要形式，它同资本主义私有制企业有着本质的区别，这主要表现在以下几个方面：

1.生产资料所有制的形式不同。社会主义全民所有制企业的生产资料归全体人民共同所有，形式上是采取国家所有制，即由人民政府代表全体劳动者占有生产资料；而资本主义私有企业的生产资料归资本家个人所有。

2.生产目的不同。社会主义全民所有制企业生产的根本目的是为了**满足人民物质和文化生活的需要**；而资本主义私有制企业生产的根本目的是为了**更多地榨取剩余价值**。

3.劳动者与生产资料结合的方式不同。在社会主义全民所有制企业中，劳动者成为生产资料的主人，直接同生产资料相结合。在资本主义私有制企业中，劳动者与生产资料的结合是通过把劳动力作为商品进行买卖的方式来实现的，即在雇佣关系基础上实现的间接结合。

4.分配方式不同。社会主义全民所有制企业，按照国家统一的政策规定，实行按劳分配。在资本主义私有制企业中，资本是社会财富分配的主要依据，资本家凭借对生产资料的所有权无偿占有劳动者创造出来的剩余价值，劳动者的工资收入相对其创造的全部价值来说，仅是其中的一部分，只是劳动者出卖劳动力价格的货币表现形式。

5.所处的外部环境不同。社会主义全民所有制企业在国家统一领导下，有计划地进行商品生产。社会主义企业之间也存在着竞争，但它是**根本利益一致基础上的竞争**，除竞争之外，企业之间还存在着社会主义的协作关系；资本主义私有制企业，在生产无政府状态下，根本利益的相互对立，使资本主义私有制企业之间充满着你死我活的激烈竞争。

四、铁路施工企业的任务

在社会主义经济建设中，铁路施工企业的任务主要包括以下

三个方面：

1.在国家(铁道部)统一计划指导下,主要从事铁路基本建设,进行铁道线路和配套设施工程的施工,增加新的通车里程,改造既有的铁道线路,扩大运输生产能力,用以满足国民经济发展对铁路运输不断增长的需要;同时面向社会,积极参与建筑市场竞争。

2.通过生产经营活动,获取盈利,向国家上缴税金,增加国家的财政积累,不断提高企业素质,巩固和扩大企业的生产、盈利能力。

3.重视改善企业职工劳动、生活条件,提高职工的劳动积极性。

这三个方面,是铁路施工企业任务不可分割的一个整体,忽视或削弱其中任何一个方面,都会使铁路建设事业受到影响。

第二节 铁路施工企业的特点

一、铁路施工企业的生产特点

铁路施工企业的生产,不同于一般企业的生产。铁路施工企业生产的特点,主要表现在以下几个方面:

(一)铁路工程施工地点的固定性和生产产品之间不可比的单件性

作为铁路建筑产品,不管它的形式或功能如何不同,它都必须同地面和铁道线路连接在一起,固定在一个地方,而不能随意移动。如路基、桥涵、房屋等。铁路施工活动也就必须在设计指定的地点进行。铁路建筑产品的固定性,决定了铁路施工企业的流动性。

铁路建筑产品生产的单件性主要表现在两个方面:

一方面,由于修建每一条铁路的时间、地点、自然条件、物理量度和技术要求不同,铁路施工条件缺乏同一性,所以形成了铁路建筑产品之间不可比的单件性。

另一方面，铁路施工企业在计算劳动时间、劳动量（工程量）、建筑安装价值时，是根据不同工程项目单独计算的。除了已有的部分标准结构件外，铁路建筑产品不能进行批量性生产，而必须单独设计，单独施工。

（二）铁路施工企业生产作业内容复杂多样；标准化程度和技术条件要求高；生产的专业性强

一条线路往往有几十个或上百个工点，根据设计的要求，这些工点的作业项目不尽一致。这样，一个企业在几个或几十个工点同时作业，就表现为企业生产及管理内容的复杂多样性。由于我国铁路的联网运输特点，要求铁路施工企业必须严格按照国家规定的铁路技术标准和规范进行施工作业。因此，铁路施工企业必须是具有铁路施工专业技术人员、专业施工生产工人和拥有铁路工程专用的施工机械设备。

（三）铁路建筑的最终产品形体庞大，投资数额大，生产周期长

铁路建筑产品虽具有单件性，但就其每一单项工程对社会来说，都不能独立形成使用价值。只有在铁路建筑产品的各个单项工程全部完工并形成运输生产能力后，才是社会需要的最终产品。因此，铁路建筑总产品就表现为：外形庞大，它是一条线路或总工程项目内所有单项工程之和；投资巨大，铁路工程的总造价是每一个单项工程造价之和，修建一条铁路往往需要成亿或成十亿的投资；生产周期长，一条铁路的竣工时间取决于关键工程和最后单项工程的竣工时间。在一定的生产力条件下，生产周期受生产物资的供应和作业时的自然条件等因素影响较大。建国以来，一条铁路从开工到形成运输生产能力，一般都需要二至五年的时间，有的甚至更长一些。

（四）铁路施工企业的生产、生活条件艰苦

铁路工程建筑产品的特点，决定了铁路工程的施工生产条件。铁路建筑工人经常要在严寒、酷暑的气候条件下劳动，在露

天和危险性极大的水下、地下、空中作业；由于施工的需要，工点分散，居住条件简陋，职工业余文化生活贫乏，夫妻两地分居，职工子女上学及青年职工择偶困难；有时在边远和人烟稀少的地区施工，一般生活消费品供应困难；这些都给职工队伍的稳定带来不利因素。

铁路施工企业的生产特点是由生产过程中所固有的技术经济特点决定的。铁路施工企业管理，不仅要研究铁路施工企业的生产特点，更要注意研究与生产特点相联系的铁路施工企业特点，这是提高铁路施工企业经营管理水平的需要。

二、铁路施工企业的特点

铁路施工企业的特点是由铁路施工企业的生产特点决定的，它主要表现在以下几个方面：

（一）铁路施工企业生产计划的依附性

铁路施工企业以提供铁路建筑产品的方式来满足铁路运输的发展需要。但这种需要和市场上对其它产品的需求不同。铁路建筑产品的生产在总体上是根据四化建设、国民经济和社会发展的需要，为实现国家的长远规划和路网建设的战略要求来安排进行的。铁路施工企业必须认真执行基本建设投资计划或中标协议，严格按照国家基本建设程序组织施工生产。因此，铁路施工企业生产计划的依附性强。国家对铁路基本建设投资的扩大或缩小，直接影响铁路施工企业生产任务的饱满或不足。

（二）铁路施工企业施工作业的流动性

铁路是整个国民经济体系中的重要组成部分，新线铁路是根据各个地区资源状况、工业布局、国防建设的需要而修建的，哪里需要建设铁路，就要到哪里组织施工。因此，这在客观上就要求铁路施工企业机动性强，活动的空间范围广。同时，由于铁路建筑产品的固定性，一个单项工程竣工之后，施工单位就要向其它工点搬迁，这就形成了一条线路中工点之间的频繁流动。

铁路建筑产品一次性生产的特点同全局性建设项目相结合，使铁路施工企业的流动性有两个显著特征：第一，流动的距离长、区域广。短则几公里，长则几百公里、上千公里。全国各地，城镇乡村，山区平原，哪里需要就到哪里去。第二，流动频繁。铁路施工企业生产本身就是随着区间工程的完结，沿着施工的线路不断向前推进的。施工作业的速度越快，流动搬迁的机率就越高。

（三）铁路施工企业经营的综合性

铁路施工的生产特点决定了铁路施工企业的规模。与一般企业比较，铁路施工企业规模大、工种多，具有完整的内部分工体系和广泛的外协关系。人多、机械设备多、占用资金多、原材料消费多、技术性强等等因素，都给生产经营带来了很大的难度。为完成铁路施工生产任务，提高铁路施工企业的经济效益，不仅要求企业组织好内部施工生产的各个环节，建立良好的生产秩序，努力实现好、快、省的目标；而且要求必须做好人、财、物的组织、调配和供应工作。同时，还必须注意研究国家和上级部门的有关政策规定，处理好与地方的关系，只有这样，才能使施工生产顺利进行。所以，搞好施工生产中人力、物力、资源条件诸方面因素的综合平衡，是搞好铁路施工企业经营管理的关键。

（四）铁路施工企业的社会性

与发达国家比较，目前我国的社会生产力水平还有较大的差距，经济发展还不平衡，生产资料市场尚不健全，生活服务的社会化程度还比较低，铁路施工企业在流动的施工过程中，为了满足生产和生活的需要，还不得不在企业的经济组织内，派生出许多社会性的职能。诸如：生产、生活物资供应和储备机构，治安保卫机构，服务机构，职工子女教育、医疗卫生机构等等。这就使铁路施工企业的管理工作兼有社会管理的职能。

（五）铁路施工任务、对象和条件的非稳定性

铁路施工企业生产任务的大小，归根结底取决于铁路基本建设投资的多少。随着经济体制改革的深入，国家指令性计划的减少，铁路建筑市场的逐步开放和形成，铁路施工企业获取任务的方式改变了。铁路施工企业要得到一定数量的施工任务，就必须通过竞争。这就是说，铁路施工企业获取施工任务的非稳定因素增加了。在铁路施工生产能力大于施工任务的条件下，铁路施工企业如果不努力提高经营管理水平，提高劳动效率，降低工程成本，就会在竞争中处于不利的地位，影响企业的生存和发展。

铁路施工对象和条件的非稳定性，主要表现在两个方面：一方面，由于其产品的单件性，它不象一般工业产品那样，在一定时期内可以定型成批地进行生产。另一方面，铁路施工作业所处的环境较多地受到气候、地形、地质等自然条件的制约，造成许多不可避免的多变因素。

上述铁路施工企业的特点都直接影响到铁路施工企业管理的方法、形式和内容。

第三节 铁路施工企业的素质

一、企业素质的概念

企业作为一个经济实体，必须具备一定的客观物质条件。一般地说，一个企业主要由以下五个要素构成：

1. 人员要素。主要包括人员（管理干部、技术人员、生产工人）的构成、人员本身所具有的智力水平（知识、技术、经验等）和身体素质以及由人员组成的企业组织机构。

2. 资金要素。包括固定资金、流动资金。

3. 物资要素。主要指企业拥有的客观物质条件，包括企业的各类建筑物、机械设备、工具、原材料、能源以及为生产服务的其它物质条件。

4. 信息要素。包括资料、情报、数据、图纸、规章制度等。