

铁路管理之道

左升平 宋启华 主编



TIE LUGUANLIZHIDAO

黑龙江科学技术出版社

F530.6

铁路管理之道

主编 左升平 宋启华

PK63/06

黑龙江科学技术出版社



B 685741

封面题字：吕正操

责任编辑：翟明秋

封面设计：方大伟

铁路管理之道

黑龙江科学技术出版社出版发行

(哈尔滨市南岗区建设街35号)

黑龙江新华印刷厂附属厂印刷

开本 850 × 1168 毫米 1/32 印张 23 16/32 559 千字

1990 年 4 月第 1 版 · 1990 年 4 月第 1 次印刷

印数 1—10000 册

ISBN7—5388—1134—6/Z · 95 定价：10.00 元

主 编

左升平

宋启华

副主编

刘日平

苏仲良

卞元荣

编委会主任

左升平

编委会副主任

宋启华

编委会委员

刘日平

苏仲良

卞元荣

李福林

刘学海

序 言

在我国当前的经济建设中，交通运输已成为严重制约国民经济发展的薄弱环节之一。全国七届人大二次会议的《政府工作报告》明确指出：“交通运输的紧张情况，已经成为当前我国经济和社会生活中突出问题，必须把发展交通运输放在更为重要的地位，积极发展以铁路为重点的综合交通运输体系，努力提高运输系统的综合效率。”铁路是国民经济的大动脉这一重要属性，又一次为人们所重视。

近十年来，在广大铁路员工的努力下，我们铁路历年都超额完成国家下达的任务，在改革开放中，取得了很大成绩，积累了大量宝贵的经验。但就其实质来说，从数量到质量，从基建到运营，从科研教育到现场第一线，从人员素质到设备水平，都还有诸多方面不符合形势发展提出的新要求，需要解决的问题很多。实践证明，总结推广一些行之有效的管理办法，引进现代化科学管理，是投资少、收效快的对策。为了认真总结改革、开放以来全路在管理方面的新经验，以便在全路进行交流，取长补短、相互学习、共同提高，编者特约请一百多位第一线管理者、优秀企业家及专业理论工作者，通力合作，编写了《铁路管理之道》。

这是一本专门论述改革、开放以来我国铁路管理方面的著作。它全面、系统地阐述了路局、分局及站段在运输管理方面的经验和方法，介绍了铁路建筑总公司系统和铁路工程总公司系统及一

些铁路工厂管理者治厂、治局的体会和做法，从中可以了解中国铁路主要系统的状况，及其管理成就。这不仅对深入研究和探索铁路现代化科学管理的基本理论和方法，提高全路的业务素质和管理水平，促进铁路建设的发展，将会产生积极的影响和收到良好的效果，而且对于丰富和发展我国企业管理科学，也是一个重要的贡献。

铁路的专业理论工作者和实际工作者结合是研究和解决铁路重大问题的好形式。有理论知识的人要面向实际，而有实际工作经验的人更要学习理论。在借鉴外国先进管理经验的同时，更应重视总结我国铁路自己的管理经验，以正确的理论为指导，使我们的经验具有条理性、综合性，上升为理论，这些理论在指导我们铁路工作的实践中得到进一步地补充和发展。我们深信，只要坚持四项基本原则，扎根于中国铁路实际，虚心学习先进理论，勇于实践，科学地把握和运用铁路管理之道，就一定能把我们铁路的开放和改革引向深入，把铁路现代化建设搞得更好。

中国铁道学会理事长 谭葆宪

目 录

序言	(1)
----------	-------

铁路运输系统

探索铁路管理咨询之路	华茂昆(1)
更新观念 深化改革 探索管理新路	李大强(10)
有效系统管理法	国 林(18)
从实际出发强化管理搞活企业	宫树清(28)
在铁路大包干中不断完善企业经营机制	郑州铁路局大包干研讨组(34)
优化列车编解系统 提高枢纽消化能力	张同生(39)
试论铁路运输系统的“结合部”管理	韩杼滨(45)
浅谈铁路企业家经营管理新路子	杨其华(53)
加强科学管理 发展安全生产	李 蘊(59)
探索山区铁路管理新模式	王源峰(65)
现场办公——常用的一种管理方法	王振秋(71)
加强思想政治工作 促进两个文明建设的 发展	张正清(77)
强化分局经营管理 促进运输生产发展	王瑞章(83)
推行全面质量管理 提高企业整体素质	符兹和(91)
严格管理是铁路运输安全的关键	毛维栋(98)
调整宏观控制 加强微观管理	尹廷志(102)

务本求实 强化安全管理	王 冉(107)
深化企业改革应与加强企业管理有机地结 合起来	张保华(114)
运用现代管理手段 强化五项基础	丁 铎(117)
实施目标导向 合成整体功能	王润生(120)
论通过型分局的经营管理	李梓文(126)
第一管理者要重在管理	杨凡树(131)
目标责任制的探索与实践	王兆成(136)
关于铁路运价改革的理论思考	杨义云(143)
推行目标管理 完善承包责任制	王树全(148)
改善经营管理 挖潜扩能提高效益	张光玉(151)
坚持改革 强化管理	陈彭年(157)
推行有效系统管理 当好煤炭运输的“主 攻手”	常国治(162)
改革分局领导体制 实行系统管理	吴敬湘(168)
对如何完善铁路分局经营管理机制的初步 探索	孙祥林(175)
探索有序动态管理的新路子	邓进瑞(180)
强化管理基础的思考	白斯楞(184)
实施有效系统管理 促进安全运输整体优 化	曹钟雄(188)
转变管理方法 实现安全运输	金恒炳(194)
提高企业整体素质 促进运输安全生产持 续发展	石玉良(199)
管好龙头 提高效益	刘志军(203)
强化管理 确保运输收入持续增长	张春新(208)
完善承包管理制度 深化配套改革	周道三(214)

科学管理在培训工作中的运用	王幼慧(221)
依靠质量管理 不断开拓奋进	薛殿玉(227)
正确处理“三个关系”大力发展铁路运输	
生产力	张金山(232)
管理之树 人才为根	夏旭升(239)
运用行为科学的基本原理努力探索企业目	
标管理的新路子	童安炎(242)
推行运输组织联网是挖潜扩能的有效途径	郭贵礼(248)
安全质量保证体系和机制运转与改革初探	郭敏杰(253)
完善发展 走出困境	
——对铁路大包干的探索	曹可久(259)
深化班组建设 提高企业素质	廖朝达(266)
推行综合目标责任制完善企业内部经营机	
制	曹 菁(272)
依靠民主管理 促进企业发展	李远钦(279)
着眼于社会效益和企业效益 立足于深化	
改革和挖潜扩能	宋大悦(285)
边远分局承包责任制模式的探索	李榕根(290)
优化劳动组合的尝试与思考	杨宏远(295)
基层站段的工资包干办法	赵家田(300)
关于改进工资含量包干的刍议	潘居正(304)
在铁路企业与地方经济的相互作用中加强	
我们的经营管理	李凤岐(308)
咨询技法在铁路运输生产中的运用	冯凌云(314)
抓好咨询诊断 促进企业升级	廖济广(318)
搞活“心脏”保全局 狠抓畅通做贡献	王德贵(322)
行政领导必须重视企业思想政治工作	巩德顺(329)

深化企业改革 稳定职工队伍	张超群(331)
浅谈思想政治工作在企业管理中的地位和作用	王国良(336)
运用现代管理科学推动沪杭线杭嘉段干线安全系统管理	王厚道(339)
企业精神是振兴企业之魂	杨占山(346)
培育企业精神 开发企业活力	路德兴(351)
关于加强民主管理的探索	韩殿阁(357)
弘扬企业精神 增强企业凝聚力	孙相林(362)
新线运营与管理	林 懋(366)
改革经营机制 增强企业活力	郭胜林(371)
经营思想要适应商品经济的发展	钟国宪(378)
加强施工运输配合 搞好旧线改造工程	贾兆恒(383)
新建铁路管理的几点尝试	汲泰学(387)
试论行车安全系统控制	张文玉(392)
安全是铁路企业永恒的主题	朱润文(398)
强化安全工作的有序管理是安全生产长期稳定的根本之道	刘广谦(402)
实行超前控制确保安全生产	牛有才(407)
标准化是确保运输生产安全的重要基础	齐永祥(412)
安全生产经验浅谈	林光明(415)
对架修质量实行全程联网控制为安全运输提供优质机车	赵万利(418)
加强思想政治工作 促进安全生产	王传河(422)
建立保障体系 强化安全管理	张仰明(426)
“塔式”管理法	宗庆泉(430)
探索站段领导体制和管理机构的新模式	吴国良(436)

坚持改革完善管理把客运服务工作提高一

步	石玉林(441)
我站的“五控”有效系统管理	安嘉禄(446)
强化质量意识 深化质量管理	陈守巽(450)
深化配套改革 完善经营机制	颜承钰(455)
建立综合配套管理体系不断提高车辆检修 质量和经济效益	王茂林(460)
用现代化的手段管理企业	杜继财(464)
转变经营作风 全心全意为货主服务	陈仰宝(468)
柴窝堡站管理风格的内涵	王文孝(471)
强化基础工作 促进企业升级	许国平(473)
尊重职工主人翁地位 积极推行管理民主 化	郝振华(477)
运用激励机制 加强班组管理	黄才喜(481)
铁路站段级企业定额计件工资的管理	高佩君(484)
加强企业管理 搞好分配制度改革	朱绍尧(488)
培育企业精神 完善企业形象 增强企业 凝聚力	张连运(492)
车辆精神	杨惟书(497)
我们是怎样培育企业精神的	孟庆忠(499)
对“人”的有效管理	白念居(502)
简析京三组的班组管理	张振忠(506)
增强时间观念 提高服务水平	王有桃(510)
“超员服务”初探	张世明(512)
建立以人为本的科学管理	吴海星(517)
狠抓质量管理的基础工作	张元生(520)

铁路工程总公司系统

推行项目经理负责制 深化施工管理体制

- 改革 蒋才兴(523)
- 追求技术进步 创造优质工程 沈成章(530)
- 以超前意识指导企业经营 李洪富(535)
- 多元化经营是铁路施工企业的必由之路 董峰贵(540)
- 立足铁路 面向社会 开拓沿海 优质创

- 誉 陈锡贤(546)
- 深化施工管理体制改革的尝试 沈德昌(552)
- 企业文化和思想政治工作 张健基(557)
- 实行双包责任制加快了衡广复线建设 杨谨华(562)
- 开拓我国隧道机械化施工的新路子 钱焕奎(567)
- 推进技术进步 提高企业素质 李子旺(573)
- 按两大系统建设队伍 向消肿扩能的途径

- 迈进 孙德永(579)
- 在竞争中开拓前进 赵暑生(584)
- 坚持全面质量管理 提高勘测设计质量 张光禄(587)
- 加强对总体工作的管理 张 有(597)
- 加强科技行为的几点措施 卓国治(603)
- 扬弃行为科学 端正企业行为 杨洪山(607)
- 以科技为先导 增强企业活力 姜学士(613)
- 推行“三全”经营法 不断增强企业活力 于龙仁(619)
- 重视计算机开发应用促进企业管理现代化 周连山(624)

铁道建筑总公司系统

推行“项目法”施工 改善和强化工程管

- 理 翟月卿(632)
- “走动管理”使人耳聪目明 钟以彪(638)
- 揽管并重 开拓进取 张崇岩(644)
- 求实 开拓 创新 李赞国(649)
- 把功夫用在企业机制自我完善上 阎九江(656)
- 浅谈双文明建设一体化管理 邹才华(661)
- 施工企业整体优化的实践与探讨 陈孔安(664)
- 发挥政治优势 增强竞争能力 吴起善(669)
- 着眼于建筑行业的新趋势 从高大难尖工

程施工中求发展 景春阳(673)

以正确的投标策略在竞争中取胜 王振侯(679)

开拓经营中找出路 市场竞争中求发展 孔庆云(685)

坚持企业内部改革 寻求最佳管理途径 李克金(691)

不断拓展经营渠道 逐步实现总包能力 甄玉龙(695)

人才——企业经济效益的源泉 王占立(699)

探索兵改工企业的改革之路 不断增强企

业活力 王培君(703)

坚持开拓经营 努力搞活企业 刘以升(707)

开拓竞争求发展 刘汉志(712)

向“高” “难” “新”发展是铁路基

建企业摆脱困境的一条出路 陈树林(717)

其 他 系 统

带好队伍 抓住中心 开创新局面 田宝祯(722)

确立以人为中心的管理思想 促进企业稳

定发展郭汉业(728)

运用系统论 充分发挥管理的效能

.....李培煊 谢勋丞(732)

后记(739)

铁路运输系统

探索铁路管理咨询之路

铁道部运输局局长（原哈尔滨铁路局局长）华茂昆

哈尔滨铁路局从80年代初开始进行管理咨询，并从铁路企业实际出发，本着“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的方针，努力探索符合铁路行业特点和改革新形势要求的管理咨询之路。管理咨询在哈局企业改革、管理现代化建设、战略管理中已经发挥并将继续发挥它的中坚作用。

一、哈局铁路咨询课题的特殊性

哈尔滨铁路局始建于1898年，是我国最老的铁路局，现管辖黑龙江省全境及吉林、内蒙部分地区的铁路，总延长为11538.7公里，营业里程达6767.9公里。

哈局作为一家特大型铁路企业，带有显著的行业特性，即“高度集中，大联动机，半军事化”，因而在经营管理方面，就表现为如下几个特点：

1. 系统性强。铁路运输部门是一个复杂的社会经济大系统，整个系统由车、机、工、电、辆、房建、工业、工程等多部门组成，构成了一个环环相扣的大联动机，小至一个小站、工区，大到一个路局都只是整个联动机的一个部件。

2. 社会公益性强。铁路运输是国民经济的大动脉，担负着我

国客货运输70%以上的运量，这种社会存在决定了它必须承担对全社会的公益义务。

3. 拥有亟待改革的管理基础。哈局有近百年的历史，在生产和经营方面已经形成了相当完整的一套管理体制。基础工作比较完备，规章制度比较严密，但其中某些部分已经陈旧了，需要进行改革更新。

4. 管理课题与技术课题交织共生。铁路企业的重大生产——经营课题往往是管理问题与技术问题交织在一起的。一个有效的改善方案，一定是同时运用管理技术和专业技术的方案。比如，哈局近年来在站场工程中进行的“施工管理设计”就是管理技术与专业技术紧密结合的典型产物。

在这些经营管理特点的制约下，铁路企业的管理咨询必然带有许多不容忽视的特性。这些特性又构成了对咨询方式和技法的十分严格的要求。这就是我们的咨询人员一方面必须学习掌握现有的咨询理论和技法；另一方面更要从铁路管理的特点出发，对一般咨询的技法进行分析提炼，探索适合于铁路特点的管理咨询方式。

哈局从1983年至1988年底，全局已经开展各种规模的企业管理咨询上百次。在持续进行的咨询实践中，从一般的企业管理咨询发展到管理工程咨询，再发展到战略管理咨询，走上了一条不断深化的道路，大体上经历了以下三个阶段：

第一阶段，即一般企业管理咨询阶段。这个阶段以站段为对象，以综合咨询为主要方式，以改善生产管理为目的，是哈局咨询工作的开拓、初步阶段。

第二阶段，即管理工程咨询阶段。哈局从铁路特点出发，逐渐摸索出了一套适应铁路企业经营形式的咨询方式，并把它称之为“管理工程咨询”。

第三阶段，即战略管理咨询阶段。随着铁路系统配套改革的深入进行，战略管理问题日益显示出其重要性和迫切性。

二、一般管理咨询及其特点

哈尔滨铁路局的咨询是从综合咨询起步的。从1983年起哈局先后在局内搞了“牡丹江机务段咨询”、“哈铁配件厂咨询”、“加格达奇车辆段咨询”、“佳木斯机务段咨询”等综合咨询。在这些咨询中，运用了工序分析、质量分析、成本分析、能耗分析等技法。每次都进行了详尽的现场调查，搜集了数以万计的数据。从大量的第一手资料的分析中找出了生产过程中的问题点。在整个活动过程中，管理咨询以崭新的姿态出现，在揭露矛盾、发现问题等方面表现出相当大的准确性和彻底性，使得被咨询单位为之一惊，一出台就引起了各级领导的关注和重视。例如牡丹江分局，在路局对牡丹江机务段进行咨询之后不久，就在分局调度所、列车段、车站等单位搞起了管理咨询。后来又把咨询与全面质量管理、方针目标管理结合到一起推行，有力地推动了运输生产的发展，整个分局安全状况、运输效率、客货运输质量、运输收入都大幅度上升，在全国铁路系统第一个夺得“国家质量管理先进分局”的殊荣。

由于综合咨询长于发现问题、揭露矛盾，所以用一些咨询时间短、问题难度大、改善方案易于实施、见效快的项目更能发挥出明显的优势。因此，在哈局咨询活动的开拓、起步阶段，经常运用这种方式在企业整顿、企业升级上等级、评选优秀企业等活动中，广泛加以采用。

随着各单位企业管理水平的普遍提高和改革的深入进行，被咨询单位向管理咨询提出的要求越来越高。这主要表现在：

1. 不仅要求深刻地揭露问题，而且更加期望强有力的改善方