

铁路运输企业 市场化管埋

吴建中 主编

**Marketization
Administration**
*of Railway Transport
Enterprise*

中国铁道出版社

铁路运输企业市场化管理

吴建中 主 编

中 国 铁 道 出 版 社

1 9 9 8 年 • 北 京

(京)新登字 063 号

图书在版编目(CIP)数据

铁路运输企业市场化管理/吴建中主编. —北京: 中国铁道出版社, 1998.1

ISBN 7-113-02871-3

I. 铁… II. 吴… III. 铁路运输—运输企业—企业管理—中国 IV. F532.6

中国版本图书馆CIP数据核字 (98) 第00811号

铁路运输企业市场化管理

吴建中 王 编

中国铁道出版社(100054, 北京市宣武区右安门西街8号)

策划编辑 王运德

责任编辑 熊安春 陈若伟 夏 伟

封面设计 胡斌武

广东省东莞日利印刷制本有限公司印刷

全国新华书店经销

开本: 850×1168 1/32 印张: 19.5 字数: 516千

1998年1月第1版 第1次印刷

印 数: 0001—5 000 册

ISBN7-113-02871-3/U · 782

定 价: 29.80 元

版权所有 盗印必究

凡购买铁道版的图书, 如有缺页、倒页、脱页者, 请与本社发行部调换。

谨以此书献给正在为实现中国铁路
“政企分开，减员增效，扭亏增盈”改革
攻坚目标而秣马厉兵、上下求索、自强不息
的人们！

本书各章撰写人名单

第一章	吴建中		
第二章	吴建中	李玉鸣	
第三章	吴建中	李玉鸣	吴正广
第四章	吴建中	万军	
第五章	吴建中	师明德	
第六章	吴建中	舒伟庆	
第七章	吴建中	吴正广	
第八章	吴建中	吴正广	
第九章	吴建中	杨力	
第十章	吴建中	吴正广	
第十一章	吴建中	刘仁	
第十二章	吴建中	刘仁	
第十三章	吴建中	杨力	
第十四章	吴建中	吴正广	
第十五章	吴建中	万军	杨力
第十六章	吴建中	万军	

序 言

主 编

党的十一届三中全会以来,思想解放的时代潮流曾数度把中国铁路推向了改革开放的潮头浪尖,但几经新旧体制与观念的激烈碰撞,却终究未能使它全面冲破计划经济桎梏的“围城”。跨世纪之交召开的党的十五大再度为铁路人燃起了希望的火炬,要乘着新的思想解放的东风,抓住本世纪的最后一次机遇,实现理论的创新与实践的突破,带领中国铁路走出行政系统,融入市场体系,转向公司制度。在这一历史性的变革面前,由吴建中主编的《铁路运输企业市场化管理》一书,全面审视了铁路运输企业旧的管理体制与机制的缺陷,系统总结了以往改革与管理实践的经验和教训,广泛汲取了建立现代企业制度与科学管理的一系列研究成果以及国外铁路运输业和国内其他基础产业改革的成功做法,赋予了铁路运输企业管理以新的内涵,为建立铁路运输企业市场化管理的理论体系、管理体制与运行机制作了积极而有益的探索。

吴建中等为编著《铁路运输企业市场化管理》而历时三载,数易其稿,付出了巨大的劳动,体现了新形势下铁路人对中国铁路改革与发展事业的极大关注和热切追求。综观全书,我感到有以下几个特点:

一、把铁路运输企业的改革置于关系国民经济命脉的一批重要行业如何有效地建立现代企业制度的时代大背景下,在各篇章中不但对铁路传统管理体制的弊端作了全面的反思与剖析,而且把解决这些问题的普遍规律及特殊方式与途径均作了全面研究,对与之相关的时代变迁、发展脉络叙述得比较完整,尤其是在将经济理论的最新研究成果与铁路运输企业所有制结构调整及其实现

形式转换的全面嫁接上下了很大功夫。

二、多层次、多角度地剖析了铁路运输企业管理的各个组成部分和中心环节,从体制与机制、制度与人、整体与局部、静态与动态的各个层面,立体地、系统地把铁路运输企业市场化管理的思想勾勒清楚,全书贯穿了市场化改革与科学经营管理双管齐下、齐头并进的辩证思维,思路清晰,论证严谨,每章之中均有作者独到的见解,迸发出思想解放、观念更新的火花。专家们都十分清楚,这种全面探索是过去铁路管理研究中所少有的。

三、在铁路运输企业管理学术研究著作通俗化与可读性方面做了新的尝试,反映了作者作为理论工作者与实际工作者的双重身份对现代经济理论的潜心研究和对铁路运输企业各管理层次实践的切身体验,包含了现代铁路运输企业各管理层次运作的大量信息,力图做到理论与实践相结合,高层管理与现场作业相呼应,相信铁路管理理论研究者和各级实际工作者均可从中引起共鸣,受到启发。

四、在铁路运输企业管理与市场对接方面不是简单地重复前人已经做过的工作,而是有所创新和超越。从许多崭新的角度进行了有益的研究,既有对过去旧体制、机制的批判性思考,又有着今天实际应用的操作性设计,还带有未来前景的建设性展望,作出了新的开拓,给予人们一个全新的感受。

诚然,《铁路运输企业市场化管埋》课题的破解,即使是在中国整个市场经济理论体系研究中都是一个重大而艰巨的任务,还有许多领域有待进一步深入研究,书中的部分理论观点也有待实践进一步检验,但吴建中等作者为着铁路改革与发展而勇于探索、勤奋思考、自觉奉献的精神却是十分可贵、值得弘扬与充分鼓励的。我衷心祝愿他们在这一领域中不断开辟新的视野、进入新的境界、取得新的成就。

导 言

在建立社会主义市场经济体制的历史进程中,铁路运输企业传统的管理理论与经营思想已经远远落后于社会实践,成为走向市场的桎梏,只有坚决突破,大胆创新,才能实现铁路运输企业与市场的对接。基于这样的认识,作者尝试以市场经济理论和现代管理学最新知识结合对铁路改革的深入思考,初步勾勒出现代铁路运输企业市场化管理的基本框架。

作者坚持以邓小平理论为指导,以十五大精神为指针,以铁道部党组关于铁路改革与发展的方针为依据,以铁路运输企业各级经营管理者与研究者为主要读者对象,努力用历史的眼光从战略的高度全面审视旧的管理体制与机制的缺陷,从制度与人的两项基础工程、组织形式与经营方式的两个基本载体上赋予管理以新的视角和内涵,对如何建立铁路运输企业市场化的管理体制与运行机制进行了大量研究与探索。作者力图通过广泛吸收市场经济管理学科研究的最新成果,总结从事铁路运输企业管理工作的实践经验,编写一部包容铁路运输现代企业制度原理及管理的大量信息、既注重学术性又兼顾实用性、跨越与涵盖铁路运输宏观、中观与微观管理方面的书作。全书共分总论篇、管理制度篇、管理效益篇、管理人才篇、管理营运篇五个部分,计十六章。

总论篇(第一章)是在整体上理出铁路运输企业市场化管理的思想和脉络,全篇简要回顾了现代企业管理理论的发展历程,介绍和探讨了国外铁路运输企业管理体制、经营方式、组织形式改革和国内邮电、电力、交通、民航等基础产业市场取向改革的经验,分析了中国铁路运输企业改革滞后的外部环境和内在机制等原因,阐明铁路运输企业只有坚持走出行政系统、融入市场体系、转向公司制度,同时坚持科学管理,按照市场化管理的目标指向,坚持阶段

性地持续推进,建立起新的管理体制与机制,才是唯一的出路。

管理制度篇包括第二、三章。本篇抓住“制度创新”这个中心环节,对铁路运输企业实现市场化管埋的前提条件进行研究,是全书的核心基础篇。

第二章主要是对“制度创新”的理论性研究。从现代公司制度的本质特征入手,梳理出铁路运输企业与现代公司制度对接的基本思路:创新企业组织制度,解决两级法人经营同一资产问题,构筑企业市场化运作的基础结构;坚持政企分开、明晰产权,分离国有资产管理职能,实现产权关系重组,形成三个层次的委托—代理关系,优化公有制的实现形式,实现国有资产市场化经营;做到权责明确、科学管理,优化企业领导层的组织结构、人事结构、智力结构,健全监督机制。

第三章则主要是对“制度创新”操作方案的设计。旨在寻求建立公有制与市场经济高度相容、能够为铁路运输企业制度变革提供有力支持的一系列新的制度目标模式,包括体制模式、机制模式、经营模式与分配模式。这一章的中心思想是:在对大公司、大集团战略和路局直管站段模式进行比较研究的基础上,按照建立股份制企业集团的目标模式,构筑企业内在的动力机制,规范国家、企业、经营者和劳动者之间的利益制衡关系;实现公有产权主体多元化,承认企业财产所有权,实现“劳者有其股”,让经营力成为商品,改革分配制度和用工制度,全面激活各类生产要素;构筑竞争机制和约束机制;在人的主观努力和制度的客观保障下持续推进模拟法人、事业部制与“上下分离”等经营方式和组织形式的改革;分离企业办社会职能,精干冗员;用模拟区域运价取代统一运价,使企业形成独立完整的运输收益格局和职工收入按劳分配与按生产要素分配的利益格局。

管理效益篇主要研究铁路运输企业市场化管埋的中心课题。作者指出,铁路运输企业日常管理所涉及的主要任务,不外乎安全生产、企业形象、运输收益和多元经济四个方面的内容。实现市场化管埋,必须树立将四者经济效益相统一的大效益管理观念,根除

传统管理将它们互相割裂甚至对立起来以至管理中心不断游移的弊端。指出建立现代企业制度有赖于外部环境的改善,效益管理则属于企业内部问题,是企业自身应当和能够解决好的问题,在这个意义上,后者比前者更为现实。因而,本篇是全书的实务筹划篇。其中:

第四章剖析了铁路传统管理的主要积弊:市场信息失灵、结合部磨损、重心不断游移以及主客体行为变异所造成的管理低效率、低效益、盲目性和短期化问题。指出确立铁路运输企业市场化管理的目标选择应以大效益管理为中心,重构管理统一体。

第五章研究安全效益实现问题,对市场化过程中铁路运输安全生产的基础地位及其建设进行了再认识。作者指出安全是铁路运输企业参与市场竞争的优势与运输产品质量的应有之义,是第一效益;在归纳与设计了安全生产的全员、全方位和全过程的管理软件模型之后,提出了科学技术及装备是安全生产第一保障的观点;最后还分析了建立充满活力的安全管理自适应系统和激励约束机制问题。

第六章研究企业形象力,将它与市场营销同列为铁路运输产品市场开发的姐妹篇。虽然两者都是为了更多地占领市场,创造更大的效益,且手段又有部分重合,但本章侧重于企业形象塑造和形象资源开发。作者指出:铁路运输企业形象设计离不开路风问题的研究,路风问题的本质是铁路的机制病与运输产品价格扭曲的反映,铁路运输企业要想在日趋激烈的市场竞争中占据优势,必须用CI战略取代路风管理,运用企业形象战术,不断地提升形象力,成为铁路运输效益的增值要素。

第七章研究运输收益问题。作者首先提出市场经济条件下铁路运输企业角色与行为的成功定位是实现市场占有最大化、产品质量最优化和运输收益最佳化的必然选择;其次,从研究铁路运价制度及其历史演变入手,提出实行企业自主定价、模拟区域运价的运价改革基本设想;第三,提出了运输资源市场配置、运输产品结构调整、运输效益流失控制的途径与方法。

第八章研究发展多元经济、开辟铁路运输企业新的经济增长点问题。指出企业的生存和发展经常面临两大威胁,即市场竞争和环境变化。因此,铁路运输企业必须把多元经济作为基本发展战略。通过扩大经营范围来减少风险,解决企业的近期生存问题;依托多元经济实现减员增效,培养经营管理人才,解决企业的长远发展问题。作者指出,多元化经营要通过创立商业化运输格局,率先进行现代企业制度实验,构建多类型企业群体为发展混合型经济开辟道路;通过经营策划实现运输业的广泛延伸、工业与工程业的分立或分离,实现实业化、集团化和国际化经营。

管理人才篇主要研究铁路运输企业的管理主体——人才问题。作者把铁路运输企业员工分成两大部分:经营管理人员与生产经营一线岗位劳动者。经营管理人员又划分为三类:高层管理者即通常所称的企业家;专业管理者即从事中层各事业部管理的准企业家或技术业务工作者;现场管理者即直接在一线指挥生产的基层管理人员。现代企业管理的又一重点是对人的管理,通过劳动力市场及配套机制的形成,培养和造就高素质的铁路运输企业家、专业管理者、现场管理者以及岗位劳动者队伍,本篇是全书的软件开发篇。

第九章研究铁路运输企业家队伍的造就条件、素质养成、技能训练以及激励与约束机制问题。作者指出,建立现代公司制度和实行企业家经营占有制是促进铁路运输企业经营者职业化、培育企业家和建立企业家市场的必要前提;企业家的素质养成和技能训练要围绕和突出“判断性决策”的本质性要求,形成改造客体的概括分析、业务技术和人际协调能力,分别作为经营与管理企业的核心能力、必要能力和增能力;企业家权力的行使必须受到有力的激励与约束,要通过设置企业家业绩目标,进行风险责任考核和任职资格评价来规范企业家行为。

第十章剖析专业管理的特性、运作过程、结合部管理和连锁考核问题,对专业系统的经营管理信息处置、组织系统改善、科学管理发展等职能以及专业管理者队伍分工等既相互独立又相互作用

的问题进行了充分讨论。指出铁路运输结合部现象是运输生产固有规律的具体表现,在继承以往结合部管理方法的基础上,运用大效益管理理论对结合部运作方式作了新的探讨。作者还针对铁路运输企业专业管理效率等问题提出了连锁考核方法,并就确立标准、测量成效、纠正偏差的途径与方法提出了新的观点。

第十一章研究铁路运输企业现场管理者的素质要求、管理职能和业绩评价问题。作者提出实现现场管理良性循环的关键点在于:强化现场作业的过程控制,实施科学的绩效考核;通过学习、培训与实践来提高现场管理者的素质;建立现场作业最佳秩序与控制程序;设计定量与定性并存的考核内容,实施静态与动态相结合的考核方法。

第十二章提出应将生产经营一线岗位劳动者纳入企业命运共同体。着重讨论了用工制度和分配制度改革问题,指出企业要把利益机制落实到最小的劳动群体,培养高素质的劳动者队伍;注意区分劳动的综合差别,推行职业流动制度,建立动态的工资管理制度与职工持股制度,实现按劳分配与按生产要素分配相结合,最大限度地调动劳动者的积极性。

管理营运篇主要是从动态上把握铁路运输企业管理的整体营运、资本运作、市场营销以及人本管理等不同层面的功能与特性问题,直接涉及更多的管理技术与技能,是全书的运行规则篇。

第十三章将企业运行过程中的规划、组织、人员配置、指挥、控制等方面的动态管理技术作为研究对象,主要在铁路运输企业管理技能的应用上下功夫,帮助各级管理者从整体上熟悉、掌握专项管理技术,提高领导艺术,在千变万化的市场竞争中应付裕如,保证高质量地达成企业既定的经营目标和战略意图。

第十四章研究企业财务管理、资产管理及成本管理问题。作者将现代企业管理是以资本运营为中心的管理观点应用于铁路,把企业所拥有的一切有形与无形的存量资产和资本管理活动统一起来,通过掌握资本流动、裂变、组合、配置等规律,运用市场化手段吸纳企业外部资源,最大限度地提高资本的运作效率;剖析运输企

业成本形成和控制过程,确立站段成本管理中心地位,采用模拟市场核算、降低成本费用等手段,实现资产的保值和增值。

第十五章把市场营销问题纳入铁路运输企业管理的范畴加以研究。从运输市场需求出发讨论了市场环境、营销行为及市场预测问题,结合铁路运输细分市场的竞争状况,对运输市场营销组合战略提出了新的思路;设计了铁路运输产品价格决策、促销手段和营销战略等各类市场营销活动方案;研究了营销组织的职能结构和营销管理的考核方法,以及对营销人员的观念素质、知识素质和职能素质的特殊要求。

第十六章设计了最大限度地调动企业全员积极性、形成具行业特色的以人为中心的管理方略。作者从人本管理的内涵出发,指出在企业市场化管理中必须确立劳动者的主体地位,强调劳动者的自适行为,促进劳动者的全面发展;指出了调动与保护职工积极性、改善企业人际关系及规范职工参与制度的途径;提出了通过职业道德培养、企业文化和企业精神塑造,推动人本管理不断升华的思路。

目 录

导言	1
----	---

总 论 篇

第一章 管理与铁路运输企业管理	3
第一节 管理与现代企业管理	3
一、管理的基本概念	3
二、企业和企业管理	5
三、现代企业管理理论的主要发展	6
第二节 建立铁路运输企业管理新模型	9
一、国外铁路运输企业管理的新发展	9
二、我国其他基础产业改革发展的经验	15
三、中国铁路运输企业管理的新探索	21
四、当代中国铁路运输企业管理者的历史使命	26
第三节 铁路运输企业改革战略	30
一、改革是中国铁路运输企业发展的唯一出路	30
二、改革战略：目标指向性与阶段渐进性的统一	32
三、全面改善企业外部环境	34
四、全面强化企业内部管理	36

管理制度篇

第二章 铁路运输企业公司化改造	41
第一节 铁路运输企业与现代公司制度的对接	41
一、现代公司制度的基本特征	41

二、企业界定与组织制度创新.....	44
三、构筑市场运行的基础结构.....	48
第二节 推进铁路运输企业产权制度改革	51
一、分离国有资产管理职能.....	52
二、实现产权关系重组.....	55
三、优化公有制实现形式.....	57
第三节 建立铁路运输企业法人治理结构	61
一、企业决策核心.....	62
二、企业领导结构.....	65
三、企业监督机构.....	68
第三章 铁路运输企业制度目标模式	71
第一节 铁路运输企业体制模式	71
一、大公司战略.....	71
二、大集团战略.....	75
三、路局直管站段——南昌模式.....	82
四、股份制企业集团(公司)——目标模式.....	82
第二节 铁路运输企业机制模式	85
一、动力机制.....	86
二、竞争机制.....	97
三、约束机制	102
第三节 铁路运输企业经营模式.....	106
一、模拟法人、事业部制与“上下分离”模式.....	107
二、精干、分离与划小.....	118
三、单一所有制、混合型经济与多类型企业群体.....	120
第四节 铁路运输企业分配模式.....	121
一、初次分配——确立独立完整的运输收益	121
二、二次分配——推行自主多样的分配制度与实现 形式	128

管理效益篇

第四章 铁路运输企业大效益管理	139
第一节 传统管理的主要积弊.....	139
一、低效率——市场信息失灵	139
二、低效益——结合部磨耗	141
三、盲目性——重心不断位移	143
四、短期化——管理主客体行为变异	144
第二节 重新构筑统一的管理中心.....	147
一、大效益管理——铁路运输企业管理统一体	147
二、信息传递的加速器	150
三、联动机运转的润滑剂	151
四、员工行为的调节器	152
五、市场化经营的推进器	153
第五章 安全生产——铁路运输企业第一效益	156
第一节 安全是铁路运输企业市场竞争的优势.....	156
一、安全在铁路运输生产中的特殊地位	156
二、安全是最基本的效率	157
三、安全是最基本的节约	158
四、安全是最基本的服务	159
五、安全是铁路运输企业的生存线	160
第二节 安全软管理方块.....	161
一、建立充满活力的自适应系统——安全管理的基本 目标	161
二、逐级分层纵向全员管理	162
三、专业系统横向全方位管理	163
四、现场岗位全过程控制	164
第三节 科学技术是安全的第一保障.....	166
一、科技保安全产品展示	167

二、集中力量抓好重点科技产品研制	169
三、大力推动安全科技产品的运用	170
第四节 安全管理的激励和约束机制	173
一、建立事故责任经济赔偿制度	174
二、建立科学的定性定责制度	175
三、实行个人安全风险责任考核	177
四、建立安全成本管理的约束机制	178
第六章 形象力——铁路运输效益的增值要素	180
第一节 把握路风问题的本质	180
一、路风问题是铁路的机制病	181
二、路风问题是运输产品价值扭曲的反映	182
三、路风问题关系企业竞争的成败	183
第二节 提升企业竞争力的治本之策	184
一、运输市场竞争的必然要求	185
二、以 CI 战略取代路风管理	187
三、全行业迈向 CI 战略	189
四、合理运用企业形象战术	190
第三节 CI 在铁路运输企业的开发实务	200
一、变革企业理念	201
二、规范企业行为	204
三、强化视觉信息管理	208
第七章 运输收益——铁路运输企业管理效率的终端	
显示	214
第一节 铁路运输企业行为定位	214
一、实现市场占有率最大化	214
二、争取产品质量最优化	219
三、追求运输效益最佳化	222
第二节 铁路运价改革势在必行	223
一、铁路运价及历史演变	223
二、铁路运价改革的必要性分析	226