铁路企业进行公司制改组的难点及对策

随着社会主义市场经济体制的建立，铁路运输企业在管理体制，组织结构以及经营方式等方面显得越来越不适应。面对这场严峻的挑战，唯一的出路就是加快铁路企业转机建制步伐，推进公司制改组进程，彻底改变目前这种产权不明、责任不清的高度集中的计划经济体制。

但是，由于种种历史和现实的原因，铁路企业进行公司制改组将不可避免地遇到各种困难和阻力，主要表现在以下三个方面：

一、思想障碍难以消除

影响铁路进行公司制改组的思想障碍主要来自三个方面：一是来自社会公众的思想阻力。我们知道，铁路企业的一贯宗旨是“人民铁路为人民”，而且铁路处在国民经济大动脉的地位，并且具有行业垄断性的特点。一些群众包括地方政府和企业领导人，担心铁路企业进行公司制改组以后，运输价格随行就市，出现大幅度提价而影响他们的切身利益，更担心铁路企业的服务宗旨会随着经营机制的改变而改变。因此，他们对铁路进行公司制改组表现出极大的不安甚至不满情绪。二是来自铁路有关部门负责人的本位主义思想。进行公司制改组，必然要对一些部门、系统或单位进行兼并、重组，以实现各种资源的优化配置，这就不可避免地影响一些部门的既得利益。因此，他们不赞成甚至反对进行公司化改

需要全本请访问 www.ertongbook.com

造。三是来自内部职工的思想阻力，改革无论怎么走，归根结底是要使各种生产要素合理组合，减少企业冗员，分流一部分职工自谋职业。然而，这对于端惯了铁饭碗，拿惯了铁工资的职工来说，无异于当头一棒，他们理所当然不希望进行改革。

二、经济关系难以理顺

按照现行“收支两条线”的铁路财务制度，铁道部统包盈亏，铁路局、分局和站段没有任何盈亏压力，赚了全上缴，亏了向上要，经济关系不难理顺，但进行公司制改组以后，铁道部不再统包盈亏，而由各企业自负盈亏，那么，今后出资人（国家或铁道部）与公司、母公司与子公司之间将建立一种怎样的经济（财务）关系？如何确定各方的利益分配办法？这是进行公司制改组必须首先解决而又难以解决的问题。从深层次看，经济关系能否理顺，主要还在于产权关系能否明晰，责权利能否真正落实到位，如果产权不明，责任不清，那么就没有办法也不可能理顺各种经济关系。而经济关系不理顺，就很难保证利益分配的合理性。而分配不合理，必然会挫伤干部职工的积极性，而影响改革的进程，达不到改革的预期目的。

三、富余人员难以安置

进行公司制改组的一大首要任务就是要建立一支精干、高效的公司管理机构，彻底改变目前这种机构臃肿、人浮于事，推诿扯皮，效率低下的现状。从目前情况看，总公司及各站段机关人浮于事的现象已相当严重。这些机关干部或工人一旦被精减将如何安置？都放到多经部门不可能，全部充

实生产一线也不现实。如果采取厂内等岗，又会增加企业负担，全部推向社会又不利于社会稳定。由此可见，企业富余人员的安置问题，将成为铁路企业进行公司制改组的又一大难点，这一问题如得不到妥善解决，将严重影响企业的各种改革。

根据上述客观存在的难点，我们认为，可以从以下几个方面加以解决。

一、强化宣传教育，消除思想阻力

任何一种新生事物的出现，都可能使人们产生这样或那样的思想情绪，究其原因主要是人们不了解甚至误解了改革的本来意义所造成的，因此要澄清思想观念上模糊认识，消除思想阻力，就必须加强宣传教育。首先要广泛利用电视、报刊等舆论工具，大张旗鼓地对外宣传铁路改革的目的、意义以及改革以后将给人们和社会带来的种种好处，引导人们正确认识和分析铁路目前所处的困境和已明显暴露出来的种种弊端，同时要讲清“人民铁路为人民”的服务宗旨与铁路改革并不矛盾，相反，通过转机建制，可以促使铁路企业改善服务方式，提高服务质量，从而更加强化服务宗旨。其次，要加强对内部的宣传教育，帮助干部职工提高思想认识，增强危机感。使命感和加快铁路企业改革的紧迫感。教育一些部门的负责人要顾全大局，树立铁路“一盘棋”的观念，根除个人主义。本位主义和小团体利益思想，并利用近几年来的改革成就和一些看得见、摸得着的典型事例，让广大干部职工真正认识到改革的好处，以增强他们对改革的决心和信心，从而消除各种思想障碍，保证铁路企业进行公司制改组的顺利进行。

二、明晰产权关系，实现“两权”分离

产权关系明晰，“两权”高度分离，不仅是建立现代企业制度的基本要求，同时也是铁路企业进行公司制改组的必由之路，只有在产权明晰，两权分离的基础上，才能够真正理顺出资人和各公司之间的经济关系。

产权，通常包括两层含义，一是指出资人所拥有的财产终极所有权，二是指公司法人所拥有的法人财产所有权。在现行体制下，铁路作为全民所有制企业，其财产终极所有权归全民所有，国家或铁道部代表全民行使财产所有权，铁路局、分局由于不具备真正的法人资格，不享有法人财产所有权。因此，实际上也就不承担国有资产增殖、保值或亏损的责任，铁路企业实际上就成了一个无限责任公司，为了保证国有资产保值、增殖，难免“一杆子插到底”，利用各种行政和计划手段，干预企业的经营管理。然而，国务院或铁道部不能也不可能直接管理好所有的企业，从而导致了看起来很多人管，实际上却无人管的不正常现象，解决这一问题的唯一办法，就是实现“两权”即财产所有权和法人所有权高度分离，依照法律程序，确定分局（总公司）一级的公司法人地位，行使国有资产的法人所有权，享有对法人财产的使用权、经营管理权和最终处置权以及财产形态变更权，使企业真正成为自主经营、自负盈亏、独立核算的法人经济实体。如将分局改组成为股份制公司，那么，在利益分配关系上，则可按国家股、国有法人股和个人股的股份额按股分红；如改组成国有独资公司，则可实行授权经营，在搞好清产核资和资产评估的前提下，确定上缴基数和企业提留比例，这样一来，国家与公司、母公司与子公司的经济关系就比较明晰了，

利益分配也基本趋向合理，各方面的积极性也可以调动起来了。但值得注意的是，在按股分红和送配股时，必须坚持同股、同权、同利，以维护国家股和国有法人股的效益，防止国有资产流入个人腰包。

三、完善社会保障，大力发展多经

进行公司制改组，必然会涉及到企业资产兼并和人员重组，但随之而来的问题是大量的分流人员如何安置？如何把包袱变成财富？我们认为，比较现实而有效的解决办法主要有两条：一是加快建立和完善多层次的社会保障体系，拓宽保险基金渠道，以减轻企业和社会的负担。当务之急是建立社会失业保险，以确保下岗职工的基本生活保障。社会保障资金应由国家、企业和个人三方面共同承担，所承担的比例要根据不同地区、不同情况适时而定，既要考虑国家和企业的承受能力，更要考虑个人尤其是低收入困难职工的承受能力，以切实体现社会保障体系的“保障”功能和维护社会稳定的“稳定”功能。其次大力发展多种经营和集体经济。作为社会主义的铁路企业要主动为国家分忧，为职工解难，不能把富余人员统统推向社会，而应通过大力发展第三产业，努力在企业内部消化冗员。但发展多经必须注意两个方面的问题，一是要注意发挥自身优势，大力发展旅游业和房地产开发，并以此为龙头带动其他诸如商业、旅店、饮食等产业的迅速发展。二是注意发展集团化规模经营，避免重复投资、重复建设和各自为政等弊端，使多种经营和集体经济逐步走上多元化、集团化、规范化的发展轨道，从而实现规模效益，这样一来，就可以为安置富余人员铺设一条更为广阔的途径。

当然，减轻企业负担，安置富余人员是一项极为复杂的

需要全本请访问 www.ertongbook.com

社会系统工程，很多问题都是长期以来遗留下来的历史症结，需要一个漫长的过程，并采取多管齐下的办法，才能逐步加以解决。

（怀化工务段　谭常明）

浅谈三项制度改革

怀化列车段从 1992 年开始，在段主要工种运转车长中实行全额计件分配。这一分配办法较好地体现了多劳多得、少劳少得的原则。从而调动了职工上岗的积极性，解决了长期困扰列车段因出勤率不高而导致劳动力紧张的难题。但单位的整个工作并没有发生实质性变化。列车段长期全额计件实践表明：其一全额计件把职工收入与其劳动付出等量挂钩，提高了出勤率；其二，由于全额计件并没有排除旧的分配形式，而是在旧的分配形式基础上一道发生作用。这就难免给职工思想造成一些困扰，对其它工作的促进作用也十分有限；其三，要达到内部管理工作的根本性较变，必须全面推行分配、用工和干部任用三项制度改革。本文就如何搞好铁路内部三项制度改革，谈一些粗浅的认识。

一、明确三项制度改革的意义和相互关系，增强改革的自觉性

三项制度改革的实质是内部管理机制的转换。在计划经济体制下，铁路内部管理长期存在一些难以克服的弊端。一是分配上的“大锅饭”。职工生产积极性难以调动，导致一线人员紧，二线人浮于事。二是用工上的“铁饭碗”。职工没有任何职业的危机感，致使违章、违纪和违法现象得不到根本性遏制。三是干部任用上的“铁交椅”，加上前两个因素所引起的管理上的难度，造成干部队伍越来越大，机构臃肿。这些问题反映在铁路各种管理工作上，形成与计划经济体制相适应的企业管理机制。

在这种管理机制的运行中,由于分配上的“大锅饭”,企业必然会出现一些只想多拿钱，而不想多干活的人，甚至会出现一些只管拿钱,根本不想干活的“工人贵族”。既然这些“工人贵族”能在企业里毫无顾忌地生存下去,用工上的“铁饭碗”是不言而喻的。在“大锅饭”和“铁饭碗”状况下,企业为了维护正常的管理秩序，便经常采用增加干部定员的办法来加强监督管理，用开展各种活动的形式去调动职工的积极性。最终将导致企业负担加重，活力丧失。要从根本上解决这些问题，必须转换企业管理机制，进行三项制度的改革。

三项制度改革在企业内部的管理中是一个不可分割的统一整体。三者之间是相互影响、相互制约和相互促进的。分配制度改革使一部分不愿多干活和不愿干累活的人从个人消费品分配的多寡上分化开来。这一分化，既能调动职工的生产积极性，又为用工制度改革打下基础。用工制度改革，使一部分不学无术或一贯违章违纪，不适应生产岗位的人从职工队伍中分化出来。通过两次分化，职工队伍素质明显改观。于是干部职能的转变，干部队伍的消肿化淤便势在必行。管理机构的精干高效，又会促进企业分配和用工制度的进一步优化。

二、认清三项制度改革的内外环境，充分利用现有条件进行卓有成效的改革

三项制度改革是铁路内部管理方式的根本性变革，而不是细枝末叶的修补。由于传统分配和用工制度的根深蒂固和社会保障体系的不健全，三项制度改革不可能一蹴而就。我们必须正视改革的客观环境，充分利用现有条件，进行既大胆又稳妥的改革。

在推行三项制度改革的过程中，首先，应把分配制度改革作为突破口，实施“利益驱动”。分配制度改革便于操作，并容易为职工群众所理解接受。通过分配制度的改革，能够稳定安全基础，为其它改革的顺利进行提供保障。

其次，应把用工制度改革作为三项制度改革的重点和难点来抓，逐步建立劳动力竞争机制，用工制度改革关系到职工岗位和职业的得失，比分配制度改革的力度要大，其改革难度也大。资本主义国家至今一直保持着一定比例的失业者，伴随其行的是活跃的劳动力市场。劳动力市场为资本主义企业选择合格优秀人才，消除企业负担提供了有利条件。在我国，由于社会择业渠道的单一性和社会保障体系的不健全，企业不可能立即将不合格人员全部推向社会。但我们用工制度改革的目标是提高劳动者素质，创造企业活力。围绕这个目标，改革并非无所作为。从目前状况看，笔者认为应先在企业造成一种岗位危机，即对那些不合格人员，实行下岗待留，坚决刹住混饭吃现象。然后成立教育培训中心（属常设机构），对待岗人员进行强化培训。待岗人员经过严格考试考核后择优上岗。下岗人员培训期间只拿地区最低工资或生活补助费。并按培训成绩和培训考勤进行严格的经济考核。对那些拒绝接受培训教育，或连培训资格都丧失的人，要坚决辞退。这样才能在企业员工中造成一种人人敬业爱业，个个竞争向上的良好氛围。

第三，要认真把握三项制度改革具有“继起性”和“并存性”的特点，确保改革的顺利进行。所谓“继起性”特点，在外部形式上表现为三项制度改革步骤上的先后连贯，在内部则表现为三项制度改革之间，某一项改革相对于另一项改革有着深层次的内在联系。把握这一特点，能使我们在改革

实施中做到不慌不乱，各项政策的出台能及时地适应改革的实际要求。

所谓“并存性”特点，是指三项制度改革具有内在的统一性。我们不能因为三项制度改革有步骤上的先后就把它们截然分开。而是在改革前就要进行通盘考虑，整体布局。改革展开后，还要利用三者之间相互影响、相互促进的关系，不断提高三项制度改革的整体效应。

三、提高三项制度改革应遵循的原则

三项制度改革是一项复杂的系统工程，牵一发而动全身。要搞好三项制度改革，就必须用马克思主义的科学观点和邓小平同志建设有中国特色的社会主义理论武装头脑，根据社会主义市场经济的要求，大胆地试，大胆地改。根据这一指导思想，我们在改革中应坚持以下原则：

一是坚持科学决策的原则。三项制度改革是关系到企业发展前途的重大举措。因此在制定改革方案时，一定要在反复试验、反复实践的基础上进行科学决策。要防止盲目决策、一哄而上的倾向。

二是坚持民主管理的原则。三项制度改革的主体是企业全体员工，因此在制定和实施改革方案时，必须按照民主管理的原则，坚持从群众中来，到群众中去的路线，使广大职工始终参与改革的全过程。这既能确保改革方案的科学性，避免失误，又能为广大群众所理解接受。

三是坚持宣传教育的原则。三项制度改革作为新生事物，不可能一下就被群众所全部接受。由于传统观点的影响，在改革实施中肯定会遇到许多阻力，因此必须在改革中加强对职工群众的宣传教育，要大力宣传邓小平同志建设有中国特

色的社会主义理论和建立现代企业制度的基本要求，大力宣传改革的必然趋势，增强职工群众的改革意识。在改革的具体实施过程中，还要强化改革方案的宣传，消除不必要的顾虑和误会。并结合职工思想实际，做好一人一事的思想政治工作。

四是坚持“不绝退路”的原则。三项制度改革的目的是搞好企业改革，充分调动职工生产积极性，不是单纯为了减人。因此在改革过程中要使全体员工明确，只要好好干，人人都有光明的前途。对部分待岗人员，通过培训学习后，也应激励他们上岗发挥积极作用。只对极个别不可救药的人，才采取强硬的辞退措施。

五是坚持“不治老”、“不治病”的原则。社会主义分配政策要体现效率优先、兼顾公平的原则，在分配制度改革中要体现效率优先，坚持多劳多得，但还要考虑当前社会保障体系尚不健全的实际，对老弱病残者在分配和分工上予以适当的照顾。这有利于整个队伍的心理平衡和稳定。

（怀化列车段　唐锦锋）

需要全本请访问 www.ertongbook.com

关于生活段在市场经济条件下发展的几点思考

铁路生活段的宗旨是全心全意为运输生产服务。其主要任务是为铁路乘务员及职工家属提供食宿、生活物质供应及幼儿保教工作。长期以来，在计划经济管理体制下，生活段在用工和分配制度上形成了“铁饭碗、大锅饭”的态势，自身活力差，干部、职工队伍不稳定。自改革开放以来，我们对食堂、采购站、招待所、多经系统进行了定额上交、超利分成，部分职工奖金自筹以及租赁、绝对值等多种形式的经营责任制，在提高经济效益，稳定职工队伍，促进生活段的发展方面，取得了很大成绩。同时，也吸取了一些经验和教训。实践告诉我们仅仅这些尝试是不够的，如果生活段不抓住发展机遇，提高自身竞争能力，建立与市场经济体制相适应的经营管理机制，就不可能在改革的洪流中发展壮大。因此，笔者认为生活段的唯一出路就在于深化内部改革，全面、主动地（除公寓、幼儿园以外）走向市场，与市场经济接轨。

一、改革的意识要有新的突破

深化改革，要求领导班子成员，尤其是党政一把手必须具备强烈的改革意识。目前，还存在着改革的胆子不大、路子不宽，怕犯错误，慢慢来的思想。然而形势的发展再也不允许我们裹足不前了，再不增强改革意识，再不抓住机遇，生活段就会在整个铁路与市场接轨的过程中跟不上改革发展的需要。因此，克服上述错误的认识，只有在认真学习邓小平

同志关于建设有中国特色的社会主义理论的基础上，在大胆借鉴国内外先进管理方法的基础上，在宏观上牢牢把握住为铁路运输服务这个主题的基础上，动脑筋，想办法，冲破旧的思想束缚，进一步增强改革的意识，树立崭新的服务意识和竞争意识，变单纯服务型为管理服务型，在实践中探索生活段改革的新路子，才能使服务工作的整体水平能有进一步的提高，企业发展的活力与后劲进一步增强。

二、管理体制上要有新的突破

企业改革的关键是转换经营机制，重点是落实企业的经营自主权。因此，在改革机构、转变职能的过程中，一定要真正落实企业的自主权。现在我们铁路改革的难点也就在这里。生活段从形式上来看，是一个独立核算单位，但是段长并未具备法人资格，还是由严格的计划经济控制和众多“婆婆”管着，这是一种与改革进程不相适应的管理体制，如果这种陈旧的管理体制得不到更新和改善，无疑将会严重挫伤站段管理者的积极性、创造性，不利于企业的快速发展。笔者认为，要增强生活段的活力和在市场上的竞争能力，首先是上级部门应由微观管理转向宏观管理，应按照市场经济体制的要求改革现行的管理体制，既要解决机构臃肿、层次多、办事效率低的问题，又要制订一些有利于发展、搞活站段的政策，把该给的权力大胆下放，使站段长成为真正的法人代表，使之发挥积极性和创造性，从而让企业管理的针对性和操作性更强。其次是生活段要结合自己的实际建立与市场经济发展相适应的管理体制。要由以往的直接管理转向宏观控制、直接指导；由“管”字当头转向服务监督与指导帮助结合，充分调动班组长的积极性，要把对职工的考核，对设备

的维修保养费用,对低值易耗品(数量管理部分)的报废、添置，对车间内各班组的选配等权利直接放到车间，在多种经营上要继续推行多种形式的经营责任制，在责、权、利上要进一步明确，把车间搞活。

三、劳动用工制度和分配制度要有新的突破

劳动用工制度改革最突出的问题自然是用工自主权的问题。改革以来，特别是 1992 年贯彻落实《转机条例》和 1993 年推行工资制度改革以来，我们段用工制度的改革情况总体上是好的，但仍然存在用工自主权不能落实的问题，招工和内部劳动管理权不落实，职工不能进行双向选择，该辞退的辞退不了，优化组合下岗的富余人员无处安置，造成有的车间人浮于事、有的车间缺人还调不进、劳动效率低下的被动局面，妨碍了生活段走向市场的步伐。如招待所就是明显的例子，职工出不去，进不来，服务质量提不高，经济效益和社会效益上不去，管理模式同真正的参与市场竞争的同行比，可以认为是“四不象”。因此，在下一步的改革中，应当在这方面有新的突破。一是要继续推进劳动用工制度改革，重新核定班组定员，由所在班组按定员优化组合上岗，段按核定定员数支付工资奖金。二是要进一步落实段关于富余人员的安排办法。三是对优化组合下岗人员要严格按待岗处理。四是对到退休年龄的职工要按时办理退休手续。五是做好少数不适应本岗位工作人员的思想工作，该调的调，该劝其厂内退休要办厂内退休。六是凡符合辞退条件的坚决辞退。七是在分配制度上要进一步落实按劳分配的原则，要继续向公寓和艰苦地区以及脏、累、险工种倾斜，通过上述改革，使劳动用工、分配制度日趋合理，从而调动干部和职工的积极性。

四、走向市场的路子要有新的突破

生活部门要长期地坚持高标准的全过程服务，工作的难度是相当大的。因此，除了改革的意识增强，管理机制的转化，劳动用工及分配方法的理顺关系外，还必须为生活段走向市场后采取一些新的保障措施。一是要采取“小法人”的形式，为食堂、招待所、采购站或其它经营贸易公司的经营，解决一些诸如级别偏低、资金不足、自主权小等不能与市场发展配套的问题，让每个经营车间或班组成为对外参与竞争的小型经济实体，让每个干部职工都愿意充分发挥个人才干，创造较大的经济效益。二是进一步发展和建立段辖的经济实体，如纸箱厂、食品加工厂、日化厂等要发挥生活段的优势，完全按市场的要求规范运作，参与市场竞争。三是要让招待所实现“一个目标，两个转变”，即：完善硬件设施，提高软件质量，使招待所逐步实行“宾馆化”的目标；由管理型向经营型转变，逐步实行所有权与经营权分离和党委领导下的经理负责制，以目标管理的形式，使其成为独立自主、自负盈亏的经济实体；由单一服务型向经营服务型转变，开展延伸性、多层次性服务，提高社会效益和经济效益。四是大力加强横向联系，走联合经营的道路。从总公司的现状看，多种经营工作，必须依托主业，发展第三产业。同时，各部门、各行业各有自身的优势和不足，如何充分利用和发挥自身优势，应该引起重视。我们准备与总公司经济技术开发公司联营张家界旅游服务一条龙方案，就是想在联营上探索一条新路。除了生活段与其它站段、公司或地方联营，段内行业联营也应考虑，公寓、食堂、招待所和采购站，都有自身的优势和特点，在不影响主业的情况下，搞活还是有希望的。

总之，要从有利于发挥现有设备能力，有利于调动干部职工的积极性，有利于提高经济效益和社会效益为目标来探索深化内部改革，全面走向市场的新路子、新办法，以求得经济效益，促进生活段的稳定和发展。

（怀化生活段　蒋兴旺）

略论多经工作新格局的七个转变

如何建立与现代企业制度相适应的规范化、实业化、集约化的大多经新格局，成为多经工作者不可回避、需要积极探索的新课题。笔者认为，只有实现七个转变，才能促进新格局的形成。

一、多经要从根本上实现由粗放型经营到集约型经营的转变

从根本上讲，目前铁路企业多经的经营方式还处于粗放型的低层次阶段，离集约型的管理还有很大的差距。多经往往强调投入的数量，而忽视经营的质量；强调多经发展的速度，而忽视经济效益；强调生产规模的扩张，而忽略生产效率的提高；强调完成上级下达的多经任务指标，而不承担经济效益的责任与压力；重投入，轻产出；重物质生产要素的增长，轻挖潜提效。多经在一定程度上还存在用人多、摊子大、多头重叠、重复经营、效率低、效益差等现象。这与现代企业制度下建立大多经的新格局悬殊很大。

因而，要转变观念，更新思想，改变传统的保守的管理观念和管理模式，要确立市场观念、竞争观念、质量观念和效益观念，实现由粗放型的经营方式到集约型的转变。怀铁总公司对此进行了探索，积极进行多经方面的改革，进一步明确多经企业法人及财产制度，合理确定多经企业与主业的经济关系，逐步使多经企业成为自主经营，自负盈亏，自我

需要全本请访问 www.ertongbook.com