

中等专业学校教材

**铁路企业管理基础**

杨广生 主 编  
许 林 副主编  
沈 伟 主 审

中 国 铁 道 出 版 社

1 9 9 9 年 · 北 京

(京)新登字 063 号

### 内 容 简 介

本书由铁路中等专业学校企业管理课程组根据铁道部科教司 1998 年 1 月下发的“铁路企业管理基础”教学大纲编写而成。它以现代企业管理理论和方法为主线,结合铁路改革实践,适合铁路运输与经济专业的教学需要。全书共 8 章,内容包括:铁路企业管理概述、预测与决策、方针目标管理、全面质量管理、财务管理(含量本利分析)、网络计划技术、安全系统工程和行为科学。

本书除作为铁路中专运输与经济类通用教材外,也适用于运输技工学校教学使用,并可供铁路职工学习现代管理知识参考。

### 图书在版编目(CIP)数据

铁路企业管理基础/杨广生,许林主编.-北京:中国铁道出版社,1999

ISBN 7-113-03404-7

.铁... .杨... 许... .铁路运输-运输企业-企业管理 .F530.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 45774 号

书 名:铁路企业管理基础

作 者:杨广生 主编

出版·发行:中国铁道出版社(100054,北京市宣武区右安门西街 8 号)

责任编辑:荆志文

封面设计:李艳阳

印 刷:中国铁道出版社印刷厂

开 本:787×1092 1/16 印张:12.25 字数:312 千

版 本:1999 年 8 月第 1 版 1999 年 8 月第 1 次印刷

印 数:1~8000 册

书 号:ISBN 7-113-03404-7/F·253

定 价:17.80 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。

# 序

自 1981 年开始,铁路中等专业学校已有 30 多个专业将“铁路企业管理基础”纳入教学计划,作为一门必修课。教学实践证明,铁路企业现代化管理知识和技能,是铁路中等专业人才的必备素质。尤其随着我国经济体制改革的深入和现代企业制度的建立,铁路企业管理现代化对中专生——未来铁路企业的中、基层管理人员和生产骨干提出了新的要求,要求他们具备现代企业管理思想、管理知识和技能。

铁路中等专业学校企业管理课程组,在铁道部科教司、教材编辑部的领导下,根据铁道部科教司 1998 年 1 月下发的“铁路企业管理基础”教学大纲,总结以往的教学经验,结合我国铁路企业管理现代化的发展,根据教学需要,确定按运输与经济(含铁道运输、财会、计统与劳资、物资等专业)、电务、机械工业和建筑工程四大类,重新组织编写相应教材,并附习题集。

《铁路企业管理基础》这本教材贯彻新大纲精神,从中专培养目标需要出发,以现代企业管理理论和方法为主线,兼容我国铁路行之有效的常规管理知识和方法,理论联系实际,注重应用知识和实践能力,体现专业特色和需要,以期成为广大师生的适用教材。

铁路中等专业学校  
企业管理课程组  
1999 年 5 月

# 前 言

为适应铁路深化改革、建立现代企业制度和实现铁路企业管理现代化的需要,按照铁道部科教司的要求,我们组织编写了这本教材。

本教材根据铁道部教卫企函〔1997〕42号附件铁路普通中等专业学校“铁路企业管理基础”课程教学大纲编写,是铁路中等专业学校通用教材。

本教材由锦州铁路运输学校高级讲师杨广生任主编,柳州铁路运输学校讲师许林任副主编,其中,第一、七章由杨广生编写,第二章由许林、庄严编写,第三章由杨广生、何泉渊编写,第四章由张英姿、虞登坤编写,第五章由许林编写,第六、八章由张春晖编写。全书由南京铁路运输学校高级讲师沈伟主审,张兆、刘晓云、付倩、杨冀琴也参加了审稿。

在本教材的编写、审稿和出版过程中得到了铁路运输专业教学指导委员会和有关单位、学校以及任课老师们的大力支持和热心帮助,并参阅了大量的书刊资料,在此一并表示真挚的谢意。

随着铁路改革的深化,铁路教育教学改革不断向前推进,企业管理现代化不断发展,有很多问题需要进一步学习和探讨。由于我们水平有限,再加上为满足教学的急需,时间仓促,书中一定会有不少缺点和错误,诚恳希望读者批评、指正。

编者  
1999年5月

# 目 录

第一章 铁路企业管理概论.....	1
第一节 企业与企业 管理.....	1
第二节 铁路运输企业 管理.....	5
第三节 企业管理现代 化 .....	12
复习思考题 .....	14
第二章 预测与决策 .....	15
第一节 预    测 .....	15
第二节 决    策 .....	25
复习思考题 .....	37
第三章 方针目标管理 .....	38
第一节 概    述 .....	38
第二节 方针目标的制 定 .....	39
第三节 方针目标的展 开 .....	42
第四节 方针目标的实 施 .....	45
第五节 方针目标成果 的评价 .....	48
复习思考题 .....	49
第四章 全面质量管理 .....	50
第一节 概    述 .....	50
第二节 常用七种工具 .....	54
第三节 新七种工具 .....	71
复习思考题 .....	79
第五章 铁路运输企业财务管理 .....	80
第一节 概    述 .....	80
第二节 资金筹集管理 .....	86
第三节 资产管理 .....	90
第四节 成本与利润管 理 .....	95
第五节 财务报表及其 分析.....	103
第六节 量本利分析.....	108

复习思考题.....	115
第六章 网络计划技术.....	117
第一节 概    述.....	117
第二节 网络图时间参数的计算.....	123
第三节 网络计划的优化.....	130
复习思考题.....	139
第七章 安全系统工程.....	140
第一节 安全系统工程的基本概念.....	140
第二节 事故树的编制.....	145
第三节 事故树的定性分析.....	150
第四节 事故树的定量分析.....	159
第五节 安全检查表.....	165
复习思考题.....	167
第八章 行为科学.....	169
第一节 概    述.....	169
第二节 行为科学的主要内容.....	172
第三节 行为科学在企业管理中的应用.....	183
复习思考题.....	189
主要参考文献.....	190

# 第一章 铁路企业管理概论

## 第一节 企业与企业管理

### 一、企业

企业是指从事经济活动,为满足社会需要并获得盈利,自主经营,独立核算,具有法人资格的基本经济组织,是现代国民经济的基本经济单位。

所谓“经济活动”,是指生产、流通、金融和消费服务等活动。“经济组织”,是指从事上述经济活动的专门机构。“获得盈利”是企业的一个重要特征,企业以营利为目的。因此,它必须自主经营、独立核算。“具有法人资格”,是指企业必须依法成立,具有合法性,能以自己的名义进行民事活动、享有民事权利和承担民事义务。“基本经济单位”,是说企业不是从来就有的,它是社会发展到一定历史阶段的产物,当社会生产社会化程度迅速提高,企业组织得到广泛发展时,企业便成为国民经济的组成细胞或基本经济单位。

从企业的定义我们可以得知:企业是个经济组织,它区别于政府机关的行政组织和具有公益性的事业单位组织。这个区别很重要,否则就会造成政企不分、事企不分;企业是个营利性经济组织,企业只有讲求营利,不断提高其社会效益和经济效益,才能存在和发展;企业是自主经营、独立核算的经济组织,社会的其他组织,如政府机关等不应干涉企业的正常生产经营活动。

根据企业的概念,在铁路局、分局并存的状况下,铁路分局是独立的企业法人,是铁路运输企业的基本企业单位,分局管辖的基层站段不能称之为企业,只能看作是铁路分局所属的“车间”。

企业可按不同标准进行划分。按生产经营活动内容划分,有工业企业、农业企业、商业企业、交通运输企业、金融企业、建筑安装企业等;按生产资料所有制的性质和形式划分,有资本主义企业和社会主义企业,在我国现阶段可分为国有企业、集体企业、股份制企业、中外合资企业、外商独资企业、私营企业等;按组织形式划分,有多厂企业、单厂企业、联营企业、企业集团等;按生产经营规模划分,有大型企业、中型企业和小型企业等。

### 二、企业管理

企业为实现其生产经营目标或任务,就必须合理地组织人力、财力、物力,进行有组织有计划的活动,即必须进行管理。企业管理就是对企业生产经营活动进行决策、计划、组织、指挥、监督、协调和激励等一系列管理活动的总称。企业管理的实质,就是充分发挥组织作用,这个组织作用要合理化,即要符合企业生产经营活动的客观规律。从这个意义上讲,企业管理就是按照客观经济规律,合理地组织企业生产经营活动。

社会主义企业管理的重要性,具体表现为以下几个方面。

(1)企业管理是进行生产经营活动的必要条件。企业的生产经营是一项复杂的社会活动,既分工又协作,不实行管理,就无法保证生产经营的正常进行。铁路运输企业具有高度集中、各工作环节紧密联系的特点。要安全、迅速、高效地完成运输任务,管理尤为重要。

(2)管理是企业提高经济效益的重要手段。有效的管理能保证以较少的投入,实现较大的产出,从而提高企业的经济效益。

(3)管理是加强科学技术研究,将科技成果应用于生产领域,尽快改变原有技术面貌的有力武器。

(4)管理是培养职工队伍,提高职工素质的可靠保证。

(5)管理是维护和完善社会主义生产关系,发挥各方面积极性和主动性,促进社会生产力发展的客观要求。

### 三、企业管理的性质、职能和内容

#### (一)企业管理的性质

企业管理具有两重性,即管理的自然属性和管理的社会属性。企业管理的两重性是由企业生产经营过程本身的两重性所决定的。就资本主义企业的生产经营过程来说,一方面是生产产品、创造使用价值的社会劳动过程,另一方面又是资本家剥削工人剩余劳动的过程。资本主义企业为了在激烈的市场竞争中生产和销售本企业的产品,就需要合理地组织生产力,这便是管理的自然属性。与此同时,资本主义企业为了榨取工人的剩余劳动,巩固其统治地位,就要维护和完善资本主义的生产关系和统治制度,这就是管理的社会属性。

社会主义企业的生产经营过程一方面也是在市场竞争中最大限度地生产和销售本企业的产品、创造使用价值的过程,另一方面则是劳动者为自己、为社会创造价值做贡献的过程。在管理的自然属性方面,社会主义企业和资本主义企业没有什么本质区别,而在管理的社会属性方面,社会主义企业和资本主义企业有着本质的不同。

由于企业管理的自然属性没有阶级性,所以,生产条件相似而社会制度不同的企业在管理技术、管理手段方面可以相互学习、相互借鉴。由于企业管理的社会属性体现了鲜明的阶级性,所以这种学习和借鉴必须是有分析的,必须是适合本民族、本国家的,决不能照抄照搬。我国企业管理现代化的指导方针“以我为主,博采众长,融合提炼,自成一家”正是针对这种情况而提出来的。

#### (二)企业管理的职能

企业管理的具体职能既包括由劳动社会化产生的属于合理组织社会化大生产的职能,又包括由这一劳动过程的社会性质所决定的生产关系方面的职能。具体有以下五个方面。

(1)决策与计划。决策是指对企业确定时间的奋斗目标及为实现这个目标选取一个最佳方案所做出的决定。决策是企业管理最核心、最基本的职能。计划是根据决策目标,在预测的基础上制定出具体实施大纲,用以指导企业各阶段的生产经营活动。

(2)组织与指挥。要实现企业生产经营目标必须有组织保证。要建立起一支既有民主、又有集中的领导体制;建立高效、有力的生产、经营、技术的统一指挥系统;健全职工代表大会制度;合理用人、严格考核制度。使企业在生产经营过程中,人、财、物能够合理地有机结合。

(3)监督与控制。建立企业管理信息系统,加强生产控制。经常对照目标、计划、指标、规章制度来把握工作进度,提高工作效率和经济效益。

(4)教育与激励。要调动一切积极因素,发扬广大职工群众当家做主的精神,不断提高职工的政治思想和技术业务水平,落实各项经济责任制,奖勤罚懒,贯彻按劳分配制度。

(5)挖潜与创新。在企业的生产技术和经营管理中,要具有创新精神,通过不断挖潜增效,提高经济效益。

企业管理的五项具体职能,是相互联系的,是不可缺少也不能偏废的,企业管理者必须全面运用。

### (三) 企业管理的内容

企业管理包括合理组织生产力和维护、完善生产关系两个方面。在合理组织生产力方面包括:计划管理、生产管理、技术管理、设备管理、劳动管理、物资管理、财务管理、质量管理、营销管理、信息管理;在维护、完善生产关系方面包括:思想政治工作、民主管理、分配制度、领导制度、人事管理、经济责任制、经济核算等。企业管理的性质、职能和内容如图 1-1 所示。

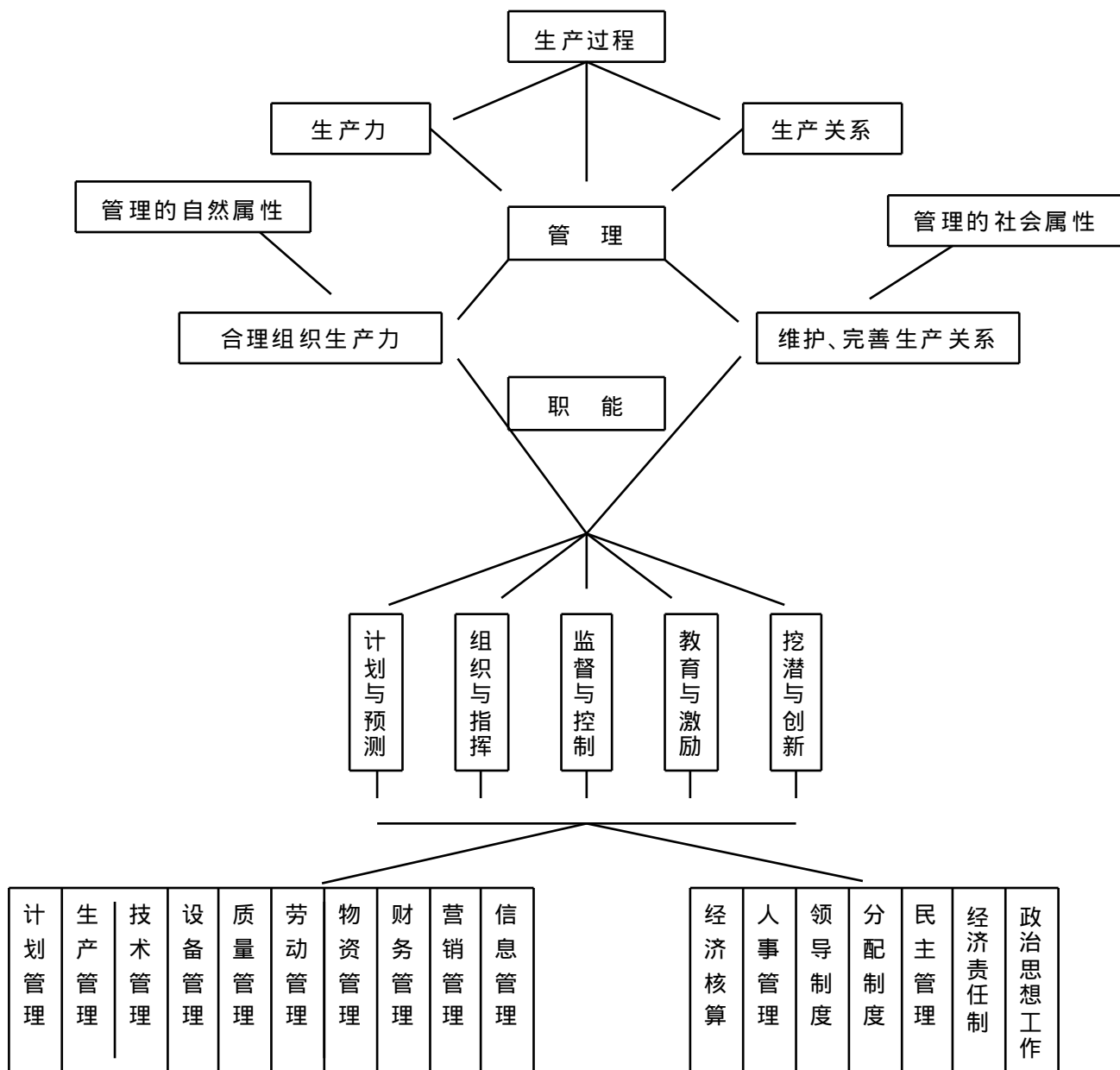


图 1-1 企业管理的性质、职能和内容示意图

## 四、企业管理的产生和发展过程

### (一) 企业管理的产生

企业管理是个历史范畴的概念。当人类社会尚未产生企业的时候,当然谈不上企业管理。企业是社会发展到一定阶段才产生的,并随着社会生产力的发展而发展。

在社会生产力极为低下、劳动尚未形成社会分工的情况下是不可能产生企业的。到了 18 世纪后期资本主义“工业革命”之后,生产有了较大的发展,机器代替了手工工具,工厂成为资本主义的主要生产经营方式,社会生产有了分工,才产生了企业,因而才产生了企业管理。

社会主义的企业管理也是随着社会主义企业的产生而产生,随着社会主义经济的发展而发展的。但社会主义企业在历史上最早还是通过剥夺或改造资本主义企业,变资本主义所有制

为社会主义所有制而形成的。因而,社会主义企业管理在一定程度上继承了资本主义企业管理中生产力组织的科学理论与方法。同时,社会主义与资本主义的企业都是现代化企业,有关生产力组织的科学理论和方法两者是相互补充的。所以,研究社会主义企业管理时,用阶级分析的观点对资本主义企业管理进行研究,并结合我国的具体情况加以运用是十分必要的。

## (二) 资本主义企业管理的发展过程

资本主义企业管理的发展,大致经历了传统(经验)管理、科学管理、现代化管理三个发展阶段。

### 1. 传统(经验)管理阶段

传统管理是指 18 世纪 80 年代工业革命以后的 100 多年里,资本主义企业普遍采用的管理方式和方法。这个时期,工厂成为资本主义工业生产的主要方式,对工厂管理的需要日益加强。最初,企业主亲自担任管理者,随着企业规模的扩大,管理日益复杂,出现了雇佣人员,如经理、厂长、监工和领班等,作为企业的代理人,行使企业管理的职权。传统管理的内容主要有生产管理、工资管理和成本管理。解决的主要问题是:如何分工协作,以保证生产正常进行;如何减少资金耗费,以减少损失赚取更多的利润。这个阶段的主要特点是:管理人员凭自己的经验管理,工人凭自己的经验操作,没有统一的管理方法和操作规程;工人和管理人员的培养,只采取师傅带徒弟的办法,没有统一的标准和要求;实行专断的领导方式,用强制性的管理措施直接控制各项管理活动。到了 20 世纪初,这种小生产的管理方式已经不能适应资本主义生产发展的需要,被科学管理所取代。

### 2. 科学管理阶段

科学管理阶段是 19 世纪 80 年代至 20 世纪 40 年代,资本主义企业普遍采用的管理理论和方法。这一时期,社会生产已得到很大的发展,资本主义向垄断资本主义过渡。在过去经验管理的基础上总结提高管理工作,使之科学化、系统化、标准化并形成了理论。代表人物是被称为“科学管理之父”的美国人泰勒。1911 年泰勒发表了《科学管理》和《工厂管理》两部著作,这是资本主义早期企业管理学的代表著作。泰勒提出的科学管理主要内容是:劳动方法的标准化。劳动时间的科学利用,制定出了劳动标准时间定额。实行计件工资制度。按制定的标准作业法对工人进行培训。明确划分计划职能与作业职能,计划人员专门负责研究计划,工人负责具体作业。

科学管理的特点体现为以下几个方面:权责分明。同级和上下级的权责均有明确的规定。计划控制。计划由主管制定,计划的执行分层负责,对于工作进度及走向目标的步骤均加以控制。工作简化。制定科学的工作方法,如对时间、动作、工具、环境及工作量进行研究和标准化等,以提高劳动生产率。选用专才。专业人员参加管理,由专才的指导使工作目的迅速达成。公共关系。注意内外协调、互相谅解。对外做好宣传工作,使外界对本组织机构有好感;对内做到感情融洽,没有隔阂,采用经济刺激和技术培训等方式使各项工作顺利进行。科学管理在 20 世纪 40 年代末 50 年代初发展为管理科学。

### 3. 现代化管理阶段

现代化管理是指从 20 世纪 40 年代开始,在科学管理基础上发展起来的,综合运用管理科学、行为科学及计算机技术于管理之中的理论和方法。第二次世界大战以后科学技术和社会生产高度发展,资本主义市场竞争日益激烈,许多复杂的生产、经营和决策问题需要解决,现代管理应运而生。其主要理论基础来源于管理科学学派和行为科学学派。前者是应用科学的方法解决生产和作业管理问题,后者是应用科学的方法解决管理工作中人的问题。其主要特点有:

吸收现代自然科学和技术科学的新成就。采用了运筹学、系统工程和电子计算机等科学技术手段进行管理。注意经营战略和决策的研究。认为管理的重点在经营,经营的重点在决策,经营战略和决策的正确与否关系着成败。研究人类行为。采取措施以协调组织目标和个人目标,激发人的内在动力,促使人们自愿地发挥力量。重视各级人员的培训,提高其工作技能,重视人力资源的开发。

### (三) 我国工业企业管理的发展阶段

我国工业企业管理的发展历史大致可分为五个阶段。

第一阶段:第二次国内革命战争时期到新中国成立时期。当时根据地、解放区的企业都是手工业和以生产一些简单的军需品为主的加工工业企业。这一时期管理的特点是坚持自力更生、艰苦奋斗的革命传统。第二阶段:建国初期的国民经济恢复时期。这一时期没收官僚资本主义企业变为国有企业,国家从此掌握了工业企业。这一时期的管理特点是为解放生产力而开展民主改革和生产改革运动,初步改革了企业的管理机构和管理制度。第三阶段:第一个五年计划时期,这是管理史上变化较多、发展较大的时期。这一时期在全国范围内系统地引进了前苏联工业企业管理制度和方法,使我国工业企业管理基本走上了科学管理的轨道,培养了一批管理人才,积累了一些科学管理经验。第四阶段:1958年到“文革”结束。这一时期初颁布了《国营工业企业工作条例》,开展了工业学大庆运动,强调科学管理。“文革”期间又否定了科学管理,用所谓“阶级斗争”代替生产斗争,企业管理陷入了瘫痪和混乱状态。第五阶段:粉碎“四人帮”后,企业管理通过整顿走上了正轨。改革开放政策使企业管理经历了建国以来前所未有的变革,企业管理从主要组织生产的“执行性管理”变为自主的经营生产型管理。

工业企业管理的发展变革正向着两个方面发展:一是适应新技术革命发展和专业化、社会化、协作程度越来越高的要求,朝着管理现代化发展;二是随着社会主义市场经济的建立与发展,适应经济体制改革的需要,从搞好企业着手,建立现代企业制度,实行多种形式的企业经营责任制,以充分调动广大职工的生产经营积极性。

## 第二节 铁路运输企业管理

### 一、铁路运输企业管理的特点及管理体制

#### (一) 铁路运输企业管理的特点

##### 1. 铁路运输实行高度集中、统一指挥的管理体制

《中华人民共和国铁路法》(以下简称《铁路法》)规定,国务院铁路主管部门(铁道部)对国家铁路实行高度集中、统一指挥的运输管理体制。这是由铁路运输这个特殊的物质生产部门的特点决定的。铁路运输是一个不产生新的物质形态的物质生产部门,其生产过程的效用,仅仅在于改变货物和旅客的位置,在运输生产过程中要求充分发挥企业的整体功能。铁路运输是全国统一的综合性大企业,生产场所遍布全国,四通八达,协同运输,是一架庞大的联动机,同时又是轨道运输方式,这就决定了铁路运输企业管理要全国一盘棋,具有高度集中、统一指挥的管理特点。

##### 2. 铁路运输在完成运输生产任务中,力求经济、高效

铁路运输是燃、材料消耗量大,固定资产多,资本有机构成较高的企业,运输所消耗的社会劳动最终都追加在社会产品上,这种追加越多,社会产品成本就越高,价格也越高。因而,应以经济合理的运输组织来实现产销之间的联系,力求节约,降低运输费用。同时设法提高运输效

率,加速机车车辆周转,缩短社会产品的生产周期。

### 3. 铁路运输生产要经常可靠、迅速、及时

运输是被运送产品社会生产过程在流通领域的继续,任何物品不经过运输都不能最终完成其社会生产过程。铁路运输是国民经济的大动脉、先行官,是社会生产过程不可缺少的组成部分,又是为国民经济发展和人民生活服务的公益性服务行业。“人民铁路为人民”是铁路运输企业管理的宗旨和根本任务,这就要求加强铁路自身建设,保证旅客和货物运输的经常可靠、迅速、及时。

### 4. 铁路运输要不断改革和完善运价体系和清算办法

铁路运输企业的收入主要是客货运输收入,这种收入绝大部分是在始发站统一办理,而旅客和货物多是跨局运输,运输任务由各局、各单位、各工种协同完成。为调动职工的积极性,铁路运输收入实行内部清算的管理办法。目前规定:管内运输收入按实际收入进款乘上各局客货运定价系数计算,而直通运输收入则按一定的清算单价和清算指标在各局间进行统一分配。为使这种分配办法尽量合理,应不断研究社会经济和市场需求的变化,不断改革和完善运价体系和清算分配办法。

### 5. 安全是铁路运输生产质量的第一特征,是铁路运输的生命线

铁路运输企业是在高速剧烈运动中完成运输生产任务的。安全是进行生产的基本保证,是企业的基本原则。铁路运输企业必须加强安全工作,建立安全制度,进行安全教育,贯彻安全责任制,把安全生产当作头等大事,常抓不懈,持之以恒。

## (二) 铁路运输企业管理体制

铁路运输企业管理体制是指国家在经济管理中,对铁路运输部门实行组织领导的形式。它包括铁路运输部门的组织形式,管理机构的设置,各级管理层次责、权、利的划分,工作制度的制定和管理方法的选择等。合理划分铁路运输部门各管理层次的责、权、利以及正确处理三者关系,是铁路运输企业管理的中心任务,也是建立管理体制的根本要求。根据《铁路法》的规定,国务院铁路主管部门(铁道部)主管全国铁路工作,对国有铁路实行高度集中、统一指挥、分级管理的铁路运输管理体制。在铁道部的统一领导下,全国设若干个铁路局作为铁路运输的联合企业(或企业集团)。在铁路局的管辖范围内设置若干个铁路分局,作为铁路运输的基本企业单位。铁路分局作为铁路局的内部管辖单位,全面接受铁路局的领导。铁路分局又直接管辖若干个基层站段,基层站段是铁路分局企业的“车间”。基层站段只能完成运输产品某一个方面的工作,是铁路运输生产过程中的直接生产单位。

目前的这种管理体制是在计划经济条件下建立起来的,随着市场经济的建立,它暴露了“政企不分”、“一物二主”等诸多弊端。铁路局和分局都是法人代表,一个企业两个法人。分局的一些劳动手段,铁路局可以任意调动支配。铁路局和分局都不能实现真正的独立经营。要搞好铁路运输企业,实现政企分开、减员增效、扭亏增盈的战略目标,铁路运输企业的管理体制必须改革。改革的方向是建立现代企业制度,它包括企业法人制度、有限责任制度和科学高效的企业组织制度。目的是实现政企职责真正分开,企业不再属于某个行政主管部门;实现真正的独立经营;实现企业民事权力能力和行为能力的统一;实现企业全面进入市场,按照市场供求关系和价值规律进行经营;实现企业组织制度、管理制度的科学化、规范化,形成激励与约束相结合的经营机制;实现政府职能转变,把对企业经济活动的直接管理转变为间接控制。

结合铁路运输企业的现状,建立现代企业制度,一是在现有基础上,使企业成为真正的企业,二是进行公司制改造,最终实现制度创新。所谓使企业成为真正的企业,就是全面落实转换

经营机制的要求,使企业成为独立运作的实体,成为经营主体、决策主体、利益主体,具有明显的经济责任、充分的经营权力、独立的经济利益。也就是使企业成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的商品生产者和经营者。进行公司制改造,可以在理顺铁路运输企业产权关系的基础上,以现有的铁路局为基础建立铁路运输公司,现有的铁路分局可以撤掉,并入铁路局,变目前的三级管理为局、站段两级管理。

## 二、站、段管理

铁路运输企业的基层站段是运输生产的第一线,相当于工厂的车间从事运输产品的生产,是运输生产过程中的基本生产单位。站、段的管理在管理系统中处于执行、操作层。

### (一) 站、段管理的特点

1. 站、段不能单独完成运输产品的生产,在完成运输生产任务中要充分发挥整体功能

基层站、段的一个显著特点是它不能单独完成铁路运输产品——“位移”的生产,某一个站、段只能完成运输生产过程中的一部分工作或个别作业。在管理上强调联劳协作,充分发挥整体功能。

2. 站、段不能单独出售产品取得运输收入,实行内部清算办法

基层站、段由于不能单独生产出对外销售的产品——“位移”,所以也就不能直接取得运输收入。一般只能根据各自完成的工作量,以一定的清算指标和清算单价向分局进行清算取得收入。这就要求在管理上要区别不同工作性质,制定不同的内部清算办法。

3. 多工种、昼夜不间断地连续工作,管理的模式和方法多种多样

基层站、段有上百个甚至几百个工种,从事不同性质的工作。为了保证运输生产过程昼夜不间断地有序进行,实行日勤制、倒班制、乘务制等多种班制,这就决定了站、段管理模式各不相同,管理的方式方法多种多样。

### (二) 站、段的管理职能

1. 站、段长统一指挥,全面负责

站、段建立以站、段长为首的生产经营全面管理系统。站、段长和总工程师、总会计师组成站、段生产指挥系统的最高管理层次。站、段长在站、段处于中心地位,负责站、段的决策、组织、指挥、协调各方面的工作。副站、段长协助站、段长,具体领导生产指挥系统。总工程师领导技术工作系统,总会计师领导经济工作系统,各工作系统在站、段长统一指挥下,实行分级管理。职能部门的各业务室必须做到分工明确,密切配合,有职有权,各负其责。

2. 党委的保证监督作用

基层站、段都设有党的基层组织——党委(或党总支、支部),通常根据党员的人数来确定党组织的级别。在社会主义市场经济条件下,站、段的党组织要保证、监督党的路线、方针、政策的贯彻执行,支持站、段长依法行使职权。站、段党委(总支、支部)是站、段的政治领导核心。党委参与站、段重大问题的决策,对站、段的工会、共青团、民兵组织起领导作用。

3. 职工代表大会民主管理制

站、段实行党委领导下的站、段长负责制和职工代表大会制,这是保证职工群众当家做主管理企业的权利、发扬社会主义民主的重要环节,是区别资本主义企业的重要标志。

## 三、班组管理

班组是企业生产经营活动的最基层组织,是企业物质文明和精神文明建设的前沿阵地,是

各项工作的落脚点。班组管理是企业最基层的管理。只有加强班组建设,提高班组的整体素质,企业管理才有可靠的基础,安全、优质、高效地完成运输生产任务才能得到切实保证。

### (一) 班组管理的特点

#### 1. 班组管理是企业的终极管理

班组管理是运输生产第一线的管理,是对任何计划、方案的最终实施的管理。班组长管的工人,是企业最基层的人;班组长管的事,是企业要管的大事小事。企业运输生产的任务要通过班组最后来完成。

#### 2. 班组管理是计划与实施的双重管理

班组的任务就是以生产为中心,具体实施上级的计划、要求。实施前要进行计划安排:要确定干什么、怎么干、在哪干、谁来干、何时干,实施中还要进行控制、检查、监督。班组管理具有计划与实施的双重性。

#### 3. 班组管理是综合全面的管理

上面千根线,都穿班组这一根针。生产、生活、思想、纪律、学习以至防火、防盗、计划生育等都要由班组管理。行政工作和党、团、工会工作都要在班组落实。班组是企业各项管理的落脚点,是综合全面的管理。

#### 4. 班组管理是双重压力下的管理

班组长既要体现上级领导的意图,贯彻上级的指示,又要代表班组成员的利益,考虑他们的实际情况。班组长处在企业领导和工人的交叉点上。因此班组长既要承担来自上面领导的压力,又要承担来自下面工人的压力。班组管理就是处在这种双重压力下的管理。

#### 5. 班组管理是随机应变的管理

班组的事情千头万绪,铁路运输企业班组种类多、数量大,各个班组的情况千差万别,班组管理不可能有一成不变的模式。学习管理理论知识要兼容百家。管理工作要坚持一切从实际出发,随机应变。班组长既要重视自己的经验,也要重视先进班组的成功经验。

#### 6. 班组管理是直接面向人的管理

班组管理主要靠规章、制度、规范来管理,但要有“感情投入”。这是因为人际关系的力量、道德的约束力,往往胜过强制性的法律规范;企业中上下级之间的信任,同事、工友之间的情谊,往往胜过规章制度和行政命令。这就需要把规范化管理和注重人际关系、创造和谐气氛结合起来,增加班组的凝聚力。

从这些特点不难看出,对班组管理的要求高,难度大。

### (二) 班组管理的任务

基层班组管理的具体任务是:按照上级下达的生产作业计划,制定措施,组织实施,保证完成。组织班组成员积极参加政治、技术、业务和文化学习,不断提高全班组成员的政治思想觉悟和技术、业务、文化素质。充分发挥工会组长、劳动保护检查员的作用,搞好安全技术教育,贯彻安全生产的规章制度和操作规程,改善作业条件,搞好安全生产、文明生产。搞好班组的民主管理和科学管理。以经济责任制为基础,以提高经济效益为中心,建立、健全并执行班组各项管理制度,做到班组各项工作有考核标准,有控制手段,使班组工作始终处于正常稳定的管理状态。关心职工生活,搞好互助、互济和晚婚、计划生育工作,积极开展各种有益的文体活动。

### (三) 班组管理的内容

班组管理从基础管理角度看包括思想政治工作、经济核算、民主管理、职工教育等;从专业

业务的角度看包括计划管理、生产管理、质量管理、设备管理和劳动管理等。

### 1. 思想政治工作

搞好班组建设,必须加强思想政治工作。针对班组的特点,加强班组的思想政治工作应以坚持日常教育为主要形式。其内容一般有以下几个方面:针对职工思想实际,组织班组进行政治理论和党的方针政策学习;进行职工思想活动分析,掌握思想动态;大力宣传先进典型事迹,表扬好人好事。

### 2. 生产计划管理

班组的生产计划是根据企业、车间计划,结合班组特点制定的。其主要任务是使企业、车间计划落实到班组,使班组的生产能力、生产效率得以充分发挥,以保证企业顺利地各项生产计划任务。班组的生计划一般分为年、季、月、旬、日班等计划,以旬计划为重点。班组生产作业计划的内容是根据各班组的生特点和分工确定的,一般由车间下达给班组,也可以由班组制定后,上报车间批准。班组的生计划一般包括产量、质量、工时消耗等与班组生有直接关系的计划指标。现将有关共性指标的计算公式列举如下:

$$\text{班组年有效总工时} = 365 \text{ 天} - \text{节假日数} - \frac{\text{平均每人年缺勤天数}}{\text{制度工作时数}} \times \text{全班组年平均人数}$$

$$\text{班组月有效总工时} = \frac{\text{月制度工作日数}}{\text{平均每人月缺勤天数}} \times \frac{\text{制度工作时数}}{\text{全班组月平均人数}}$$

$$\text{班组日有效工时} = (\text{制度工作时数} - \text{平均每人每天缺勤小时数}) \times \text{全班组日平均人数}$$

$$\text{班组日劳动生产率} = \frac{\text{产品产量(或产值)}}{\text{实际工作日数}}$$

$$\text{班组产量计划完成率} = \frac{\text{实际产量}}{\text{计划产量}} \times 100\%$$

### 3. 劳动管理

班组的劳动管理,主要围绕提高班组劳动生产率,抓好职工出勤率和工时利用率、定额完成率三项指标进行管理。出勤率高,用来生产的时间就多,就能生产出更多的产品。工时利用率高,表明实际生产的时间多。定额完成得好,产量就高。所以,这三项指标完成的好坏基本上就决定了劳动生产率指标的高低。

(1) 班组出勤率指标的计算公式:

$$\text{出勤率} = \frac{\text{实际出勤日数}}{\text{应出勤日数}} \times 100\%$$

或

$$\text{出勤率} = \frac{\text{出勤工时数}}{\text{法定工时数}} \times 100\%$$

(2) 班组工时利用率指标的计算公式:

$$\text{工时利用率} = \frac{\text{实际生产用工时数}}{\text{出勤工时数}} \times 100\%$$

(3) 班组定额完成率指标计算公式:

$$\text{工时定额完成率} = \frac{\text{完成的定额总工时数}}{\text{实际耗用的总工时数}} \times 100\%$$

$$\text{产量定额完成率} = \frac{\text{实际班产量}}{\text{定额班产量}} \times 100\%$$

(4) 班组劳动生产率指标计算公式:

$$\text{劳动生产率正算指标} = \frac{\text{合格的产品数量(或产值)}}{\text{劳动时间}}$$

$$\text{劳动生产率逆算指标} = \frac{\text{劳动时间}}{\text{合格产品数量(或产值)}}$$

#### 4. 设备管理

为了保证运输生产设备的良好技术状态, 班组设备管理的根本任务是正确地使用、保养、维修好设备。设备的使用要坚持使用责任制、科学操作制、先培训后上岗以及技术卡片制。设备的保养、维修实行“计划预防修理制度”, 贯彻以预防为主, 日常养护和定期计划检修并重制度。班组设备管理的主要指标有: 设备完好率、设备利用率、设备有效利用率等, 其计算公式列举如下:

$$\text{设备完好率} = \frac{\text{主要生产设备完好台数}}{\text{主要生产设备总台数}} \times 100\%$$

$$\text{设备利用率} = \frac{\text{设备实际开动时间}}{\text{日历计划开动时间}} \times 100\%$$

$$\text{设备有效利用率} = \frac{\text{设备实际开动时间}}{\text{设备实际开动时间} + \text{设备停用时间}} \times 100\%$$

其中, 设备停用时间= 设备故障停机时间+ 实际维修时间和维修准备时间。

$$\text{红旗设备率} = \frac{\text{红旗设备台数}}{\text{主要生产设备台数}} \times 100\%$$

红旗设备评比条件是: 完成任务好, 做到优质、高产、安全、低耗; 技术状态好, 工作能力达到规定要求; 清洁、润滑、紧固、调整、防腐好; 零部件、附属装置、随机工具完整齐全; 使用、维修记录齐全准确。

#### (四) 班组长

班组管理是靠班组长具体实施的。班组长是班组的核⼼, 是生产第一线的指挥官和管理者, 是企业物质文明和精神文明建设的组织者。在企业中, 班组长处在什么样的地位, 起到什么作用, 是班组管理的关键所在。

##### 1. 班组长的职责

(1) 根据车间和企业的要求, 带领职工优质、高产、安全、低耗、均衡、全面地完成各种生产经营计划和各项任务。

(2) 按生产计划科学组织劳动力, 合理安排工作, 搞好班组的内部分工协作, 按定员定额组织生产, 千方百计提高劳动生产率。

(3) 搞好经济核算, 开展经济活动分析和降耗节约活动。

(4) 认真执行规章制度, 确保安全生产。班组要严格执行三大规程(技术操作规程、设备检修操作规程、安全操作规程)、三大纪律(班组纪律、工作纪律、操作纪律)和考勤制度。

(5) 强化质量观点, 推行方针目标管理。方针目标管理是现代⼼化的管理方法, 站、段的目标展开到车间、班组后, 班组要发动群众, 结合本班组的现状, 制定班组的⼼理管理方案, 以确保车间、站、段目标的实现。

(6) 搞好岗位职务培训, 提高职工素质。按岗位职务规范标准, 运用岗位练兵、技术表演赛、以师带徒等多种形式, 积极开展岗位职务培训。

(7)两个文明一起抓,两个成果一起拿。要组织职工学习理论及党和国家的方针政策,做好思想政治工作,使班组职工人人争当“四有”、“五热爱”的职工,提高主人翁责任感。

(8)实行民主管理,发挥三长(班组长、党团组长、工会组长)、六大员(宣传员、安全员、核算员、质量员、考勤员、福利员)的作用。

(9)建立健全各种台账,搞好班组的基础工作。

## 2. 班组长应具备的能力

(1)应具有熟练掌握岗位实际操作技能和解决本班组生产技术关键问题的能力。班组长在本班组应是技术上的尖子,安全上的标兵,优质高产和技术攻关的多面手。

(2)应具有一定的组织指挥能力。班组长既要严字当头,敢于管理,又要实事求是,善于管理。还要运用现代管理方法,充分发挥班组的一切有利条件,来完成班组的各项生产任务,实现预定的目标,取得最佳经济效果。

(3)应具有善于做思想政治工作和知人善任的能力。班组长要掌握本班组每个人的技术水平和业务专长,委以适合的工作。通过加强思想政治工作,使本班组工人在改革的大潮中树立正确的价值观、人生观,处理好个人与集体、国家的利益、眼前利益与长远利益的关系,保持经常、稳定的最佳精神状态和工作状态。

(4)应具有沟通和协调班组内外关系的能力。班组长要带头尊重上级,主动汇报,争取领导的支持;对工人以诚相见,平等相待;对兄弟班组,互相支持,互相帮助;对业务部门,主动接受指导和监督,争取得到帮助和支持。

(5)应具有一定的分析和判断力。班组长要及时地抓住本班组的主要矛盾,进行正确的分析判断,提出解决问题的方法,妥善解决班组中的各方面问题。

班组长要把班组管理好除具有上述能力外,还需要有一定权威。只有职务、没有权威的班组长,对群众没有感召力。因为职务规定的权力所形成的权威,即“职务性权威”是有限的,还需要“非职务性权威”。这种非职务性权威主要由班组长的素质所决定。

## 3. 班组长应具备的基本素质

班组管理是靠班组长实施的。班组管理要求高、难度大,要搞好班组管理,班组长应具有一定的素质。

(1)政治素质。要求班组长具有坚定正确的政治方向,热爱党、热爱祖国、热爱本企业和本职工作,有较强的事业心和责任感,坚持原则,敢于向不良倾向作斗争,吃苦耐劳,以身作则。

(2)文化素质。要求班组长必须具有初中以上文化程度,有些技术密集型工种,还需具有高中以上文化程度。

(3)技术业务素质。要求班组长具有与其岗位相适应的技术理论知识和十分熟练的实际操作能力。

(4)管理素质。要求班组长具备管理方面的基本知识和一定的管理能力,有主动的管理意识、清晰的管理思路和明确的管理目标。要善于做人的工作,办事公平。

(5)身体素质。班组长本身不是脱产干部,既和工人一起摸爬滚打,实际操作,又要负起班组的职责。铁路运输企业的班组有的长年在室外露天作业,有的随车沿途运行值乘,有的日夜倒班连续工作时间较长,这就要求班组长要有健康强壮的身体和旺盛的精力。

此外,铁路运输有些工种还要求班组长要有一定的工作经历和工作年限。