

摘要

随着社会主义市场经济体制的建立,我国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。事业部制是企业管理体制和组织结构形式之一,其在国内外铁路企业以及其他企业的运用实践告诉我们,这是一种“集中决策,分权经营”的管理模式,具有更明确、更清晰的经营责任和管理权限,可以很好地解决路局站段机构现行直线职能制所带来的诸多弊端和不足。

在我国,铁路运输企业组织结构设计与方法的研究尚处于起步阶段,不能适应中国铁路改革的迫切要求和现实需要。就事业部制本身而言,现实经济实践中较缺乏系统的分析和总结,其自身系统在国内铁路运输企业尚处于初步形成和发展完善阶段,推广应用还远未广泛和深入。

本文对事业部制如何在铁路运输企业中应用进行了探讨,首先指出实施事业部制是适应企业内外部环境的必然要求,有利于我国铁路改革平稳过渡,可以为铁路现行体制与将来的改革目标搭建桥梁,积累经验,并且我国铁路运输企业具备了实施事业部制的可行性。

文章对事业部制在我国铁路运输企业中的实施进行了总体构想,认为进行公司化改造是实施事业部制的根本前提,企业内部市场化是铁路运输企业组织结构变革的基本取向,组织管理系统合理化、企业整体利益最大化是实施事业部制的总体目标,实施模式是以站段为切入点,按业务进行重组。同时还提出了铁路运输企业组建事业部的原则。

最后,文章给出了实施事业部制应注意的问题,提出集权与分权的具体设想,并说明铁路运输企业的事业部的定位问题需要分情况讨论。然后指出,人是企业实行高效率的管理模式的核心源泉,作为经营生产单位的事业部要进行科学划分,并合理加强总部的高层管理。

关键词: 事业部制 铁路运输企业 实施

ABSTRACT

The management system, the organization structure and the operation form of the civil railway transportation enterprises show great inadaptability to the marketing mechanism in socialism. Business unit system is one of the forms of the management mechanism and the organization structure for the enterprises. Based on its practice in all kinds of enterprises including the railway enterprises both in foreign countries and in China, it is a kind of management mode with the key spirit of "concentrative decision and dispersed operation". This mode has more concrete and clear operation responsibility and management authority. Also, it can effectively move the disadvantages and the shortcomings from the lineal function system performed in station/division institutions.

The investigation for the theory and the methods of the organization structure design in the railway transportation enterprises is still staying in the beginning stage in China. It cannot meet the urgent requirement and the practical need. Moreover, the academic field lacks of the systematical analysis and summary for the business unit system, which is still in the forming and developing stag and has not been applied widely and deeply in the civil railway transportation enterprises..

This paper discussed how to operate the business unit system in civil railway transportation enterprises. First, it pointed out that it is necessary to adopt this system to adapt the inner and the external environment, and more important, it can pave the way for the next step in the railway mechanism reform. Moreover, combined with the practical application and its own characteristics, the civil railway transportation enterprises have been equipped with the necessary requirements to put this system into force.

Based on the argument of the necessity and the feasibility, this paper gave birth to the general framework for the operation. It proposed that the corporationization is the prerequisite, the marketing management in enterprises is the basic direction for the organization

structure reform, and the objectives are the efficient organization system and the maximal interest for the whole enterprise. Also, the principles are presented. And the paper regarded the reorganization of the stations/divisions as the operating mode.

Several problems which should be paid attention to are discussed in the last part. For the management authorities, the paper proposed what should be concentrated and what should be divided. Then the position of the business unit system in enterprises was analyzed. Finally, the paper pointed out that the human resource plays a kernal part for the high efficient management, the business units should be divided correctly and the high-level management in head office should be intensified properly.

Key words: business unit system, railway transportation enterprises, operation

独创性声明

本人声明，所呈交的学位论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽本人所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得北方交通大学或其他教学机构的学位或证书而使用过的材料。与我一起工作的同志对本研究所做的任何贡献已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

本人签名： 傅碧学

日期： 2003年3月10日

1. 绪论

1.1. 本文的研究背景

1.1.1. 事业部制的发展历程

二战以后，特别是 60 年代以后，随着社会化程度的进一步提高，竞争越来越激烈，许多大公司对内推行了分权管理，事业部制应运而生。有时也称之为“联邦分权化”，因为它是一种分权制的组织形式。其要点是：整个企业按产品划分成各个事业部，每个事业部独立经营，单独核算，而企业总部则从事整个企业大政方针和长期计划的安排。这样，使企业的最高领导摆脱日常事务工作，集中精力考虑企业方向性的大问题，使其能更好地发挥主动性和创造性。事业部制是欧美、日本大型企业所采用的典型的组织形式。在美国最大的 500 家公司中，有 76% 采用事业部制，日本的大公司中有 79.4% 采用事业部制。

美国的通用汽车公司是最早建立事业部结构的一个企业。本世纪 20 年代初，通用汽车公司合并收买了许多小公司，企业规模急剧扩大，产品种类和经营项目增多，而内部管理却十分混乱。当时担任通用汽车公司常务副总经理的小阿尔弗雷德·P·斯隆参考杜邦化学公司的经验，以事业部制的形式于 1924 年成了对原有组织的改组，50 年代初，该公司就完全采用了“分权的事业部制”。当时，整个公司一共分为 20 个事业部。每个事业部各自独立经营，单独核算，使通用汽车公司的整顿和发展获得很大成功，成为实行事业部制的典型。二次大战以后，这种组织结构形式在世界各国大型工业公司中得到普遍推广。

松下电气公司最先建立的事业部体制以强大的经营绩效引起日本工商业群起效仿。事业部是松下电器在企业管理上的最大特点。1933 年松下电器在日本开始实行严格的事业部制，各个事业部采取严格的独立核算制，决不用盈利的事业部去弥补亏损的事业部。各事业部必须依靠自身的力量提高利润，彼此之间通过市场竞争的关系进行协作，按市场竞争的原则来建立合同关系。事业部的设置十分灵活，主要是根据国家当时的经济形式以及本公司或各个事业部的发展与需要，有分有合，有增有减。松下从 1933 年采用事业部制设置了三个事业部，后来逐步增多，随着生产范

围与产品品种数量的增加，事业部的划分日趋专门化。

事业部制实际是一种集权——分权——集权的管理方式，日本称事业部制为“权限的委让”。松下幸之助认为分权与集权的相辅相成是经营的诀窍，但指挥权不能出让。

近年来经营比较成功的海尔集团和联想集团，则是在我国采用事业部制的典范。联想从成立到 1994 年，在管理上一直采用金字塔型管理结构，这种结构严密的管理体制在集团成立初期曾发挥了很大作用。但 93 年之后随着国外同行的大举进入，市场竞争日趋激烈，情况瞬息万变。伴随着公司规模扩大，中央管理层与市场有了相当的距离，不能迅速制定出有针对性的战略和市场策略。一线的销售部门又没有独立改变当前市场策略的权力，这样就使公司整体的发展滞后于市场。针对上述情况，联想出台了事业部管理体制，把市场策略、科研开发、生产管理的权力下放给事业部，从而大大提高了联想的市场应变能力，促进了联想的发展。事业部制被联想称为“联想目前最好的管理模式”。青岛海尔在成功进入了电冰箱、洗衣机、空调、彩电等各个产品市场的过程中，也相应地采取了事业部制。集团共设立了 23 个事业部，不仅有利于增强公司管理的条理性，而且使各个产品事业部和市场更加接近，从而能更准确地把握消费者现实和潜在的需求，为实现海尔在每个产品市场上都进入前三名的目标打下了良好的基础。

按公司不同的业务块构造事业部，明确各事业部经营决策中心和利润中心的地位，可以较好地解决分权管理中责、权、利不相一致的矛盾，充分发挥专业性公司灵活经营的优点。对于规模较大、市场外向的企业集团，可以采用融集权与分权为一体的事业部制的三级管理体制，即“集团公司——事业部——工厂”体制，这是我国企业集团管理体制发展的方向。

综观国内外具有代表性的企业，一个重要的特点就是管理层次制，每个管理层级都有其明确的职能：第一个层次是投资层(总部或母公司)，为决策中心，主要负责企业的发展速度和发展方向；第二个层次是经营层(事业部或子公司)，为利润中心，主要负责利润增长和市场占有率；第三个层次是生产层(生产企业)，为成本中心，主要负责产品的成本和质量。各事业部各自为战，但不允许各自为政。这种组织结构既有利于发挥企业的整体运营能力和综合优势，又便于对企业进行战略性重组，以迅速扩大企业规模，壮大企业的竞争实力。

事业部制作为一种扁平化的、分权式的组织结构形式，在国内外企业中体现出强大的活力，同时，事业部制的理论研究和实践研究成为摆在学术界和企业家面前的新课题。

1.1.2. 事业部制的研究现状

当前国内对于事业部制的研究，主要集中在非铁路行业的企业应用方面，如对美国通用汽车公司、杜邦公司和日本松下公司的事业部制研究得较多。在中国，越来越多的企业采用了事业部制，吴伟浩，许庆瑞在《中国企业实施事业部制的原因分析和相关探讨》一文中就提到，“除适应企业生命周期进程和多元化战略的客观需要外，增强灵活应变能力，引入独立核算机制和实现对人才的有效激励与培养是中国企业采用事业部制的主要原因。事业部制对中国企业建立适应知识经济和市场经济要求的新管理模式有重要意义，当然在建设过程中要注意组织划分的科学性，资源分配的合理性和与战略的协调性问题”。

事业部制作为建立现代企业制度的一种有效模式，倍受企业的青睐。在邮政企业、航天型号项目管理、物资企业集团、大中型船舶企业等领域，人们对事业部制的建设、应用都进行了一定的探讨。

铁路改革的探索者们也在体制问题上提出了许多有益的见解，如余燕妮在《“网运分离”与铁路企业经营管理效率的提高》中谈到，“管理效率的高低还依赖于管理模式的选择。铁路企业重组后应以效率为标准，在认真分析以往管理模式弊端的基础上组建自己的管理模式。目前，大型企业组织结构扁平化是当前国际企业界研究的一个热点。所谓组织结构扁平化，是指为适应现代竞争的特点，在信息技术的基础上，重新界定分工原理和跨度理论，使企业组织结构由金字塔模式转向扁平模式的过程”。沃赛朕，周世瞰在《铁路改革中的政治可行性和行政可行性》一文中提到，“就改革后铁路企业的运作而言，新的组织结构应当做到：明确区分。法铁公司设立干线客运部、巴黎大区客运部、地区客运部、货运部、牵引动力部、快运包裹部等，则显然注意到了不同部门之间的区分”。中国铁路企业文化赴美考察团在《美国企业文化的启示》一文中谈到，“从 IBM 和思科公司看，管理系统和组织系统明显打破了传统的企业边界和等级制的金字塔结构”，“这与以往的工业经济时代有很大的不同。工业经济时代，产品竞争和垂

直组织是主导形式”，“企业组织结构由金字塔集权制改变为分权的横向网络型组织结构。企业管理的中间层次日益减少，由内部分工引起的内耗逐步被扬弃，从而创造出最短的信息流。员工们都逐步养成独立处理问题的管理能力，各组织成员都按分权要求，在自己的职权范围内直接处理事务”。

从探索者的言论中可以看出，对铁路企业应当采取一种什么样的组织形态，人们已经有了一种方向性的认识，即要建立一种扁平化的、合理集分权的、并且能够实现专业化管理的组织结构。许多学术界人士即提出了建立事业部的观点，如宋强太，杨月芳在《中国铁路客运体制改革探析》中指出，“组建客运公司的主要模式有3种：按地理区域设置客运公司，如日本；按业务设置客运公司，如英国的客运特许经营公司和德国的长、短途客运公司；设立客运事业部，如法国的国有铁路公司（SNCF）和瑞典的国有铁路客货运输公司（SJ）”，还指出“必须坚持‘一级法人、减少管理层次’的原则，决不能搞‘翻牌’公司，必须是一个市场主体，要突出‘模拟法人，独立核算，自主经营，协议挂钩’的特点，选择适合自身的管理模式，将公司的计划、财务、人事、劳资等综合管理职能集中在公司本部，尽量减少管理层次，因管理区域过大或管理幅度过宽而必须设置中间管理层次的，应实行分公司或事业部制管理，不设子公司”，“‘网运分离、客货分开、组建客运公司（事业部）’是符合世界各国铁路改革的基本模式”。吴正广在《目前铁路客运改革中若干问题的思考》一文中指出，要“建立和完善以专业经营与区域划分、特许经营与运输代理、职能部与事业部分权相结合的经营方式，发挥专业化经营优势，以适应客运市场竞争的需要”。张昕竹等在《中国规制与竞争：理论和政策》一书中提出，“部门制（即事业部制）有可能是中国铁路走向竞争结构的初级形式和近期改革的切入点”；并简要提出了实施“部门制”的主要方式和配套政策，即“以‘部门制’为基础将中国铁路整体改造成一个多级控股的全国性的铁路运输集团公司”，或“以‘部门制’为基础在路局内进行公司制改造”。吴建中等在《铁路运输企业市场化改革》一书中提出将“模拟法人、事业部制与‘上下分离’模式”作为铁路运输企业的经营模式，“模拟法人”指的是铁路站段，并提出重组站段，组建事业部的思路。

在北方交通大学经济管理学院刘延平教授主持的课题“广州铁路集团客运公司运行机制研究报告”中，对广铁集团客运公司

实行的事业部制进行了研究，并重点论述了事业部财务预算管理、绩效评价、适应性研究等内容。2002年12月份，铁道部科学研究院对广州铁路集团公司进行了题为“铁路区域公司条件下事业部体制研究”的调研报告，主要讨论了事业部制的运行情况并提出改进措施。总的来说，事业部制在我国铁路行业的实践应用尚属起步阶段，针对实践应用的分析探讨也是当前国内研究较少的课题之一。

1.2. 本文的研究目的和意义

铁路运输企业内部组织结构的设计是铁路改革和重组非常重要的内容，其合理性将直接影响到改革效果。在我国，铁路运输企业组织结构的设计相关理论与方法的研究尚处于起步阶段，不能适应中国铁路改革的迫切要求和现实需要。

随着社会主义市场经济体制的建立，我国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。

面对这种严峻的挑战，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清、责权不清的高度集中的计划经济体制。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、推委扯皮、效率低下的现状。

事业部制是一种能对市场做出灵敏反应的组织形式，管理层次趋于扁平化，有效避免了“深井式”的组织结构及其对企业成长所带来的负面影响，畅通了企业内部之间、企业与外部之间的沟通和反馈渠道，使企业更加贴近市场、贴近客户，从而有利于企业对市场变化快速反应，提供高效率的服务，形成以客户为中心的经营模式。同时也将对提高内部工作效率，充分利用内部资源，完善管理体制起到重要作用。管理创新的深化，关键在于机制创新，机制创新的突破又将为技术创新、产品创新提供良好的环境。

在铁路运输企业中，事业部制作为一种分权的管理模式，可以将“大一统”的铁路运输企业变成几个“分立”的产品部门，即按产品将铁路细分为几个定义清晰的市场（部门），每一部门实行独立核算，在管理上很大的自主权，有自己的经营目标和独立的帐户，从而可形成企业内部市场化运作管理。典型的产品部门通常包括长途客运部门、区域（地区）客运部门、市郊客运部门、大宗货运部门及多式联运货运部门。事业部制在国外铁路企业的

改革过程中已经得到了广泛的运用，我国铁路运输企业也开始试行这种应用前景良好的管理模式，如九广铁路公司、广铁集团等。

就事业部制本身而言，其自身系统在国内铁路运输企业尚处于初步形成和发展完善阶段，推广应用还远未广泛和深入。近年来铁路运输企业成立的事业部制结构也尚属新的尝试。就事业部制的理论基础、指导思想以及实践应用而论，从现有的文献论述中可以看出，现实经济实践中较缺乏系统的分析和总结，而这正是本文的核心所在。

事业部制作为一种组织结构模式，一种管理思想的具体形态，在我国铁路运输企业中具有首创的意义，而且符合当代中外企业管理的发展趋势。对这种组织结构再辅以配套的制度建设，更可以增强其活力和竞争力。

1.3. 本文的研究思路和主要内容

首先界定一下本文的研究对象，《铁路法》规定，“本法所称国家铁路运输企业是指铁路局和铁路分局”。按照现代企业制度的要求，应当对铁路现行的产权安排与组织结构进行改革与创新，剔除多余的企业层级，结合铁路局管理区域的调整，把铁路分局或直管站段的铁路局改造成市场主体，进行公司制改造后的名称可为“铁路运输总公司”，少数路网规模庞大的铁路局则可改造为主要从事价值形态的资产经营的投资主体并担负运输调度指挥职能的铁路集团总公司。本文拟以改造后的“铁路运输总公司”和铁路集团总公司以及现有的铁路局和铁路分局为本文的研究对象，并仍统称为“铁路运输企业”。

在借鉴前人研究工作的基础上，本文着重以下方面作了一些探讨，具体内容如下：

第一章，绪论。介绍事业部制的发展过程和相关研究的成果综述，提出本文的研究目的和意义，以及本文的研究思路和主要内容。

第二章，事业部制概述。介绍事业部制的涵义、结构和优缺点，以及与U型组织、H型组织、子公司、分公司等相关概念的联系和区别，从而对事业部制有一个比较清晰深入的认识。

第三章，我国铁路运输企业实施事业部制的必要性与可行性。结合事业部制在国内外铁路运输企业中的应用实践，论证事业部制在我国铁路运输企业中应用的必要性和可行性。

第四章，我国铁路运输企业实施事业部制的总体构想。具体探讨事业部制在我国铁路运输企业中如何运用的问题，如运用的指导思想、原则和目标是什么，可以采用什么样的模式。

第五章，我国铁路运输企业实施事业部制应注意的问题。阐述建立事业部制过程中应当妥善处理核心问题即集权与分权的问题，同时具体分析事业部制的运作特征，并从人力资源、事业部和总部三个角度就建立高效规范的事业部制提出具有指导意义的建议。

第六章，结论。总结本文的观点并指出进一步需要研究的问题。

2. 事业部制概述

2.1. 事业部制的涵义与结构

2.1.1. 事业部制是一种组织结构

企业的组织结构有直线型结构、职能型结构、地域型结构、事业部型结构和矩阵型结构几种。事业部制简称 M 型结构 (Multidivisional Form), 亦称联邦分权制, 是继集权的职能制结构模式之后出现的一种组织结构形式, 是为解决企业规模扩大和多样化经营对组织结构的制约而提出来的一种组织设计。

企业的第二级机构不是按职能而是按企业所经营的事业, 包括按产品、按地区、按顾客等来划部门, 成立专业化的生产经营单位, 即事业部。这样, 每个事业部都有自己的产品和特定市场, 能够完成某种产品或服务的生产经营全过程。在事业部内部仍按照职能制机构设置职能部门。

事业部实行分权化管理。按照“统一政策, 分散经营”的原则, 处理公司同各事业部之间的关系。事业部虽然不具有法人资格, 只是公司直接领导下的一个生产经营部门, 但它具有较大的生产经营权限, 在公司统一政策的领导下, 负责某项产品(或地区)的生产、销售等活动, 基本上相当于一个完整的企业。

事业部是一个利润责任中心。各事业部都实行独立核算、自计盈亏。彼此之间的经济往来要遵循等价交换原则, 例如发生半成品供应或劳务往来, 要按市场价格或公司内部核算价格来结算。这样, 公司内部便形成了一个由三种责任中心构成的完整的管理体制: 公司总部是投资中心, 在其统一领导下的事业部是利润中心, 事业部所属工厂是成本中心。

2.1.2. 事业部制的结构

应用事业部制的公司一般在公司总部下按产品、业务、地域、顾客群或销售渠道设立若干事业部和相应的职能部门, 同时, 每个事业部又拥有自己的职能部门。组织结构图如下:

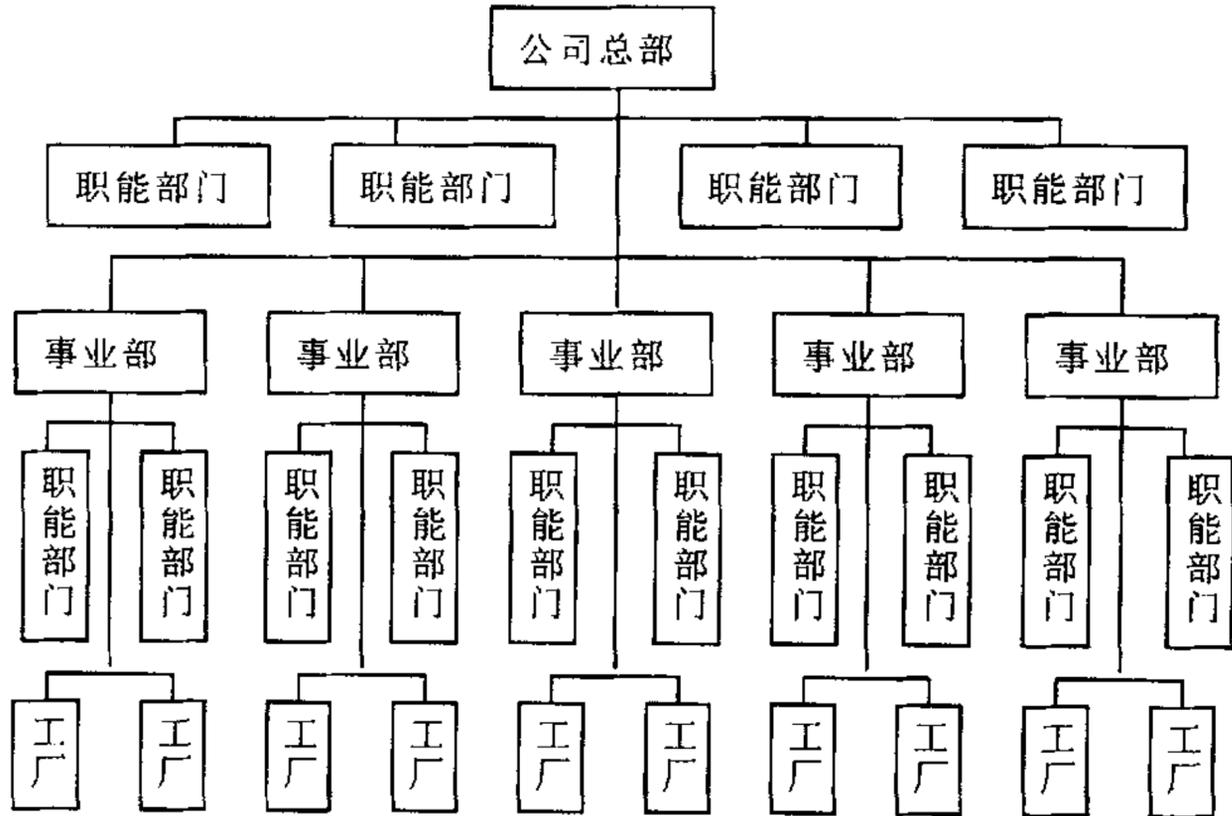


图 2-1 事业部制的组织结构图

2.2. 事业部制的优缺点

a. 优点

每个事业部都有自己的产品与市场，能够规划其未来发展，也能灵活自主地适应市场出现的新情况迅速作出反应。所以这种组织结构既有高度的稳定性，又有良好的适应性。

有利于最高领导层摆脱日常行政业务，成为坚强有力的决策机构；同时又能使各事业部发挥经营管理的积极性和创造性，从而提高企业的整体效益。

事业部经理虽然只负责领导一个比所属企业小得多的单位，但是，由于事业部自成系统、独立经营，相当于一个完整的企业，所以，他要经受企业高层管理者面临的各种考验。这有利于培养全面管理人才，为企业的未来发展不断培养出高级管理人才。

事业部制以利润责任为核心，能够保证公司获得稳定地利润。既便于建立衡量事业部及其经理工作绩效的标准，进行严格的考核，也使得企业高层领导易于评价每种产品对公司总利润的贡献大小，用以指导企业发展的战略决策。

按产品划分事业部，便于组织专业化生产，形成经济规模采用专用设备，并能使个人的技术和专业知识在生产和销售领域得

到最大限度的发挥，因而有利于提高劳动生产率和企业经济效益。

各事业部之间可以有比较、有竞争，由此而增强企业活力，促进企业的发展。

各事业部自主经营、责任明确，使得目标管理和自我控制能有效地进行，在这样的条件下，高层领导的管理幅度便可以适当扩大。

b. 缺点

需要较多素质较高地专业人员来管理事业部，对事业部经理要求高。

管理机构多，管理人员比重大，职能重复、管理费用上升。

总公司和事业部中间的集权、分权关系处理难度非常大。分权可能架空公司领导，削弱对事业部的控制。

事业部间竞争激烈，可能发生内耗，易产生对公司资源和共享市场的不良竞争，协调也较困难。

2.3. 事业部制与 U 型组织、H 型组织的联系与区别

威廉姆森在《市场与层级组织》一书中，按照企业组织形态的演变过程，将其划分为 U 型组织结构、H 型组织结构和 M 型组织。具体包括：

U 型组织（Unit Struture）称为一元结构或单一单元的企业，是指商业功能（如营销、制造、财务等）来进行组织划分。这是一种中央集权式的组织结构，一般适用于针对一种产品或者一个地方市场，生产单一产品系列的产品。

H 型组织（Holding Company），实际就是控股公司结构，是指一家企业拥有数量众多的不相关联的产业单元。这是一种高度分权的组织结构，其创立的目的在于多角化经营以分散风险。

M 型组织（Multidivisional Struture），也被称为事业部制、多部门制或多分支公司结构。在 M 型公司中，各事业部一般按产品或区域设立。这是一种介于 U 型公司与 H 型公司之间的组织结构。一般适用于拥有多种产品或多个地区市场并且生产几种产品系列的企业。

U 型结构是一种“原子式”的结构，M 型结构内每一事业部本身是按 U 型结构组织的，只不过在此基础上形成了致力于制订战略规划和资源分配的总部机构，并完善了监督、控制和评估分支单位绩效的机制。H 型结构虽然各子公司是独立的法人单位，

但总部职能部门本身及各子公司内部的管理实际上也是 U 型结构。

M 型、H 型较 U 型进步之处在于将决策职能和执行职能明确分开，集团公司高层领导集中精力于重大经营决策上，而下属机构则侧重执行、落实集团公司的方针政策。M 型是较好地解决集权、分权动态平衡的管理模式。

2.4. 事业部与分公司、子公司的联系与区别

事业部制结构主要适用于品种多样化、产品各自拥有独立市场且市场环境变化较快的大型企业。实行这种体制的优越性在于：按专业化经营的原则，将公司经营的多种项目由事业部分项经营；按集中经营的原则，由事业部直接经营，不设二级公司，实行一级管理；按合理避税原则，不设子公司和分公司，项目经营不搞公司挂牌，避免分散纳税和重复纳税，有利于整个企业的稳定性。

子公司在法律上是具有法人地位的独立企业，有自己的公司名称和公司章程，其财产与母公司的财产彼此独立注册，各有自己的资产负债表。子公司自主经营、独立核算、自负盈亏，独立承担民事责任。如果说事业部是总公司下的一个利润责任中心，则子公司是母公司下属的一个投资责任公司，对所投资产负有保值增值的责任。

与事业部制相比，子公司制的优点是母公司无须承担子公司的债务责任，相对降低了经营风险，子公司有较强的责任感和经营积极性。缺点是母公司对子公司不能直接行使指挥权力，对子公司的控制必须通过股东会和董事会的决策来发挥其影响作用，母子公司各为独立纳税单位，相互间的经营往来及子公司的赢利所得需双重纳税。

根据经济法的规定，分公司是指公司在其住所以外设立的从事经营活动的机构。分公司不具有企业法人资格。公司设立分公司的，应当向分公司所在地的市、县公司登记机关申请登记。分公司的经营范围不得超过总公司的经营范围。当公司按地域组建事业部时，事业部与分公司在一定意义上有相通之处。

3. 我国铁路运输企业实施事业部制的必要性与可行性

在激烈的市场竞争中难有常胜将军，不进则退，不进则垮。因此企业要全面进入战略管理，根据总体目标和环境的变化，不断进行战略策划、战略选择，并同战略措施结合起来，不断推动企业发展。国有企业面临的一个重大问题是，产品不积压到一定程度，企业不亏损到一定程度，个别经营者不“坏”到一定程度是无法进行调整的。这要从机制上予以根本解决。

近年来国内有不少大型企业逐步推行事业部制，而铁路系统内也有一些铁路运输企业正在试行。在众多的管理体制中，到底那种模式更适合大型企业，特别是多元化经营生产的集团企业，在目前阶段仍未有定论。然而，国外许多大型企业包括铁路运输企业，为了适应现代化大规模、多元化生产的需要，都积极采用事业部制这种管理模式，它不但具有较好的创业机制和发展潜力，还有许多其他管理模式不具有的优点。

3.1. 事业部制在国外铁路企业中的应用

3.1.1. 瑞典铁路的商业化进程

瑞典国铁（SJ）的商业化进程是一个持续不断的过程、一个革新的过程。

a. 组织结构的转变

70年代瑞典国铁（SJ）的组织结构是传统的职能型组织结构，即按各个主要职能设置部门：运输、土木工程、机械工程、财务、行政、法律、开发和内部审计，还设置了一个商务部门。运输、土木工程和机械工程部门设立了两级地区性组织，又按专业设立了不同的分支机构，如运输段、机务段、公共汽车运输、轨道、房屋、电力、信号等。

设置这些机构的目的是使责任明确化和运作稳定化，而经营活动在很大程度上受制于各部门和各专业的工程师提出的技术标准，这些标准不受外界以及商务部门的制约。由此可见，这种组织形式不是面向市场和客户的。

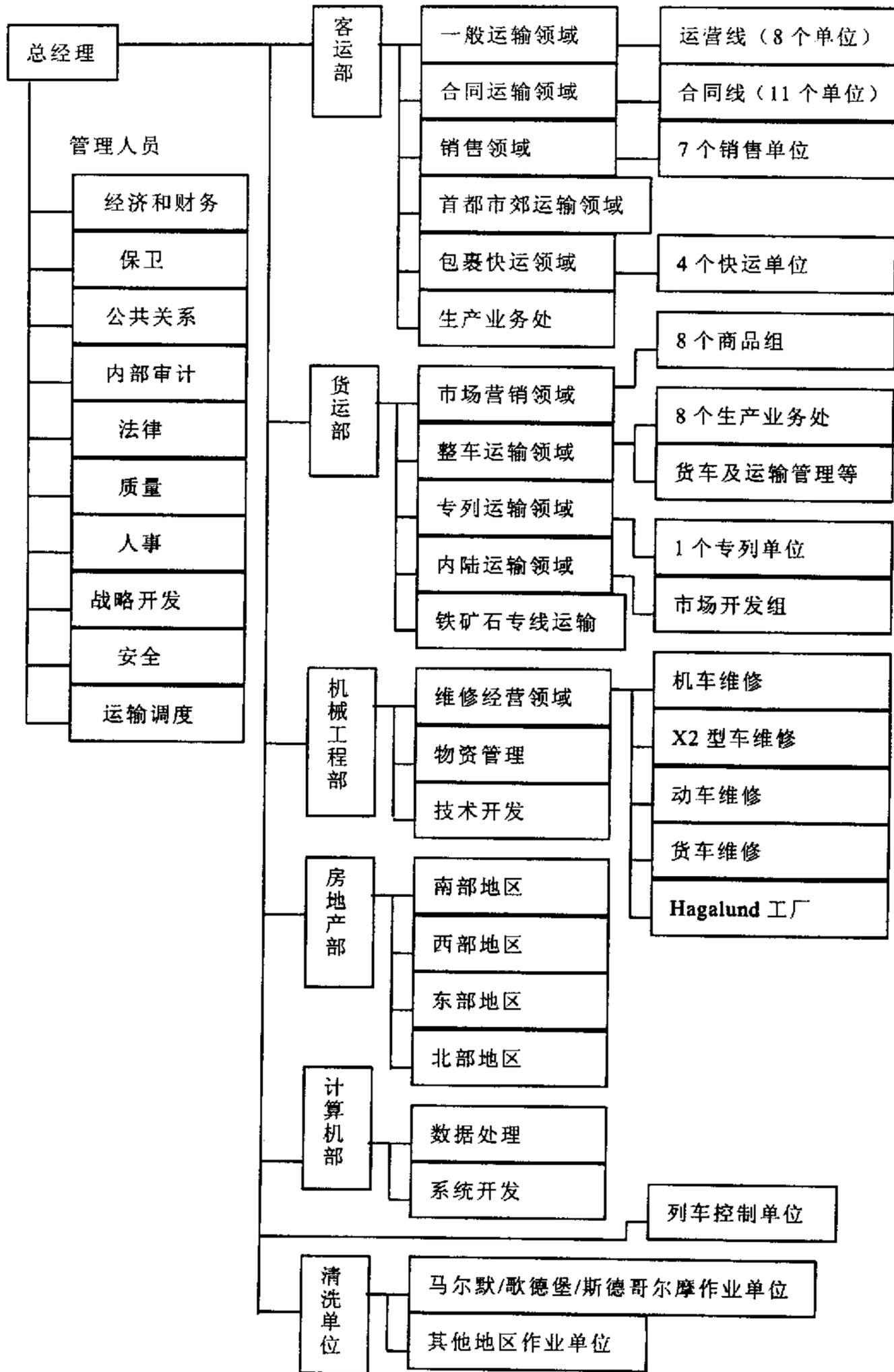


图 3-2 1995 年 SJ 的主要组织结构

新的组织机构形式（1995 年）充分体现了事业部制的思想。如图 3-2，总经理下设 5 个分部，2 个单位和 10 个管理机构，分部和单位都是有损益账目和财务目标的利润中心。分部下属的一些单位如各经营领域、地区等要向分部经理汇报工作，这些单位也是独立的利润中心。各分部拥有各自的职能部门，负责财务、人事、开发等工作。列车控制单元下属 8 个控制区，都属于成本中心。清洗单元由两个利润中心组成。

在新的组织结构中，土木工程、公共汽车运输、轮渡运输和旅游等非核心业务被剥离出去，核心经营业务得到关注。总经理将财务目标的实现授权给各业务部门，进一步提高了财务管理的效率。

b. 利润中心的管理

利润中心的基本管理模式是基于私营公司在全部投入与产出市场上充分进行竞争的运行模式。损益帐户作为一种管理手段，对于私营公司具有重要意义。

使铁路机构商业化的主要方式是进行结构调整，将其组建为尽可能少受限制的利润中心，并且解决由于这些限制而产生的问题。从 1995 年 SJ 的组织结构图中我们可以看到，利润中心的数量高达 100 多个。

要将垄断性的基础产业转变为市场化管理，一个重要的手段就是引入竞争。而事业部制管理比设立子公司的好处是显而易见的。我们知道，在市场上只有一个买者和一个卖者的情况下，谈判是十分困难的，并且交易成本非常高。而如果谈判双方合并组成一个组织机构，谈判问题便转变成为一个机构管理问题。SJ 引进了利润中心这一组织形式（事业部制），在一个由首席行政领导所代表的有着共同目标的单一组织之中重新创造了一种市场环境。同时，通过机构重组形成利润中心，使得一般雇员与损益帐户的关系更加紧密，从而大大改变了每位员工对财务状况的态度。

瑞典国有铁路公司（SJ）自 1988 年改革以来，经营状况明显改善，公司利润率一直保持在 5% 左右。由于铁路运输企业提高了质量效率，旅客货主享受到了更好的运输服务，社会资源得到有效利用，全社会经济效益也有了新的提高。

2001 年 1 月 1 日，原瑞典国家铁路公司（SJ）按专业重组为 6 家独立的公司，原事业部成为真正的法人实体，参与市场竞争。作为铁路货运公司的 Green Cargo AB 在独立经营半年后终于出现

利润。这是瑞典国家铁路货物运输 125 年以来第一次盈利。

3.1.2. 英国铁路的事业部制

二战以后，英国铁路公司（简称 BR）由国家拥有全部股权。内部实行以 5 个地区局为主的管理体制。

1982 年开始改革，大体分为三个阶段：实行条块结合的管理体制。1982 年，英铁总部设立了 5 个业务部，分别负责干线长途客运、伦敦大区客运、市郊客运、行包运输、货物运输，把原来 5 个大区局改为只管具体运输的生产组织。同时实行事业部为主的管理体制，1988 年起，撤销 5 个地区局，按市场业务成立 6 个垂直管理的事业部。事业部不是企业法人，但独立核算，计算盈亏，承担实现利润目标的责任。

事业部制在英国铁路私有化前得到了深层次的应用，其基本做法是将原来以区域和地区为基础的“上下”一体化的“大一统”的铁路组织结构转变成为一个按功能、区域和部门来管理的矩阵式管理机构。其基本要点是（H.Jenkins, 1988）：

第一，将原英国国铁划分为线路基础设施部门、客运部门、行包部门、货运部门和东南网络部门，其中，客运部门又细分为城际客运和地区客运两个部门。

第二，依每一部门的性质和市场赢利能力，政府采取了“分类管理方法”，并规定了不同的经营目标。如将公益性较强的地区客运部门和东南网络部门确定为政府支持部门，并设定了运量、成本和减少补贴的指标；而将有赢利可能的货运、城际客运和行包部门确定为非政府支持部门，并设定了最低的资产回报率。

第三，在管理上赋予各部门有很大的自主权，各部门有自己的可支配的资源 and 独立的帐户。

第四，各部门之间的关系由过去的以内部计划和行政协调为主，转变为以外部合同为主，并辅之以必要的行政协调。

由于这种方法划小了核算单位，强化了经营目标和激励机制，使管理的规模更加合理，因此，可带来较好的效率改进。

为打破垄断，开展竞争，吸引私人投资，减少政府补贴，改进服务质量，英国从 1994 年开始了以“网运分离”和私有化为重点的新一轮重大改革。其主要内容是：将原英国国铁（BR）重组为一个全国性线路公司（RAILTRACK）、25 个客运公司、5 个货运公司、3 个机车车辆租赁公司以及若干个机车车辆和基础设施维修

公司，这些公司全部实行私有化。原有的事业部全部成立为相应的独立公司。

3.1.3. 德国铁路的事业部制

德国铁路始建于 1835 年。1879 年世界第一条电气化铁路在柏林投入运用。到 1987 年已形成营业里程达 4.17 万 km，布局合理，高密度、现代化的路网体系。但从 50 年代中期起铁路开始出现亏损，到 1992 年亏损达 86 亿马克，累计负债高达 670 亿马克，成为政府的沉重负担。

1989 年政府铁路委员会研究改革方案。经过近两年的研究，提出了包括将联邦铁路与原东德铁路合并，成立国有铁路股份公司，路网和客、货运分离，股份公司向控股公司过渡，最后实现私有化等为期 10 年分三步走的方案。至 1993 年经内阁和众、参两院通过，制定“基本法（宪法）修正案”和“铁路新秩序法”后于 1994 年 1 月 1 日开始实施。

在德国铁路所制定的“三步改革计划”中，第一步改革计划实际上是事业部制的翻版。改革的第一阶段（1994~1998 年）主要是两德铁路合并，成立联邦政府独资的德国铁路股份公司，下设 4 个财务独立的线路、货运、长途客运、地区客运事业部，各部门在管理上赋予有很大的自主权，有自己可支配的资源 and 独立的帐户。第二阶段从 1999 年开始（已较原计划 1997 年调整后延），将铁路股份公司改为国家独资的控股公司（DBAG），原事业部改为客运公司（包括长途客运公司和地区客运公司）、货运公司、车站服务公司、线路公司和房地产公司 5 个全资子公司。

世界铁路的改革经验表明：事业部制是铁路公司制改造的第一步，因为它给了铁路管理部门（和政府）定义市场，评估相应产品，成本和收入的初步能力。

3.2. 事业部制在我国铁路运输企业中的初步应用

3.2.1. 在铁路区域公司内设置事业部

通过借鉴国内外企业实行事业部制的成功经验，按照现代企业制度的本质要求，建立符合铁路运输特点的企业组织结构和科学高效的经营管理体制，广铁集团公司管内广梅汕有限责任公司、广深股份有限公司、石长铁路有限责任公司等都先后进行了事业

部制改革的探索。

按照专业化经营、事业部管理的原则，各公司撤消原公司机关的运输管理部、客运营销部、货运营销部、行车装备部等生产业务管理部门，按业务种类将其并入相应的事业部，同时对企业管理部、预算统筹部、财务部、人事部、劳动工资部等公司综合经营管理部门的职能进行调整，对直属及附属机构也进行相应的调整，有的公司还成立了协调各事业部之间事务的部门（如广梅汕公司的运输指挥中心）和考核各事业部安全状况的安全部。

各公司组建的事业部名称和数量不尽相同，但组建原则是相同的，即将原公司机关的生产业务部门和运输生产站段重组为若干个事业部，事业部定位为成本中心。如广梅汕公司重组为客运、货运、行车、线路和动力五大事业部，广深公司组建了运输、客运、货运、机辆、工电和多元六个事业部。

另外，事业部制也在近年来成立的客运公司中得到了实践运用，如广铁客运公司。广铁集团客运公司改革试点，就是要实现政企分开，重组运输企业，引入竞争机制，建立现代企业制度。改革的近期目标是要争取在 2002 年使客运公司具备上市的条件。在改革的过程中，广铁集团坚持“阶段推进、分步实施”的原则，分三步使改革逐步到位。现阶段首先组建全资客运公司。基本模式是：生产要素重组，资源优化配置；事业部制结构，一级法人管理；市场取得收入，运营服务清算；模拟法人运作，资产经营考核。按地区、业务分设 4 个客运事业部和 1 个装备事业部，实行事业部直管车间、车队的一级管理。撤销站段建制，重组生产要素，车辆检修和运用分开，车上乘务和车下整备作业分离。考虑跟铁路整体改革配套以及为今后改革留有空间，在客运公司组建过程中没有纳入售票和车站，目前由客运公司委托各总公司和车站代售车票。客运公司的管理跨度很大，按地域或作业划分为若干事业部是必然的选择，从严格的意义上说，由于我国铁路局下属的客运公司本身就相当于一个事业部，因此这时的客运公司相当于一个超事业部。

建立科学合理的企业组织机构，是促进客运公司经营战略实施的基本前提。在客运公司下设若干事业部，作为成本中心(模拟利润中心)，如，车辆检修管理可划分为一个或几个事业部，客车乘务可按地域划分为若干事业部。这种管理模式的优点是协调性、灵活性、开放性，有利于专业化管理，有利于资产的优化配置和市场资源的统一利用，可以合理避税，可以有效地降低成本，

能够更好地实行专业化分工，加强专业技术管理。缺点是重组有一定难度，例如将若干个车辆段重组为一个事业部时，对原来管理人员的安排比较困难。比较而言，事业部模式的优点比较多，其缺点也可以克服，对一定区域内(如一个或若干个铁路局范围内)的客运公司而言，是一个较为理想的现实选择。

由于这种客运公司是基于对产品的分析提出的，按产品组建若干战略事业单位并以此组建事业部是一种有效的选择。推行事业部制的意义不仅限于管理体制的变革，而且还是一项涉及深化改革、制度创新、结构调整的战略性系统工程。建立科学的组织结构，明确事业部的责任和权利；通过企业重组，突出主营业务，提高事业部的市场竞争力；完善事业部责任经营制，锻炼和培养优秀的经营管理人才，这应是客运公司未来的有效的运行模式。

由于实践操作上的困难和复杂性，货网目前还无法实现分离，因此，本文认为也可采用客运公司、货运事业部、基础线路事业部的过渡试点形式进行尝试性探索，使货运营销功能也体现出来。

3.2.2. 我国铁路运输企业现有事业部制取得的成效

a. 初步建立集中决策和分权经营机制，改善了企业的整体经营状况

事业部制是高度集权和适度分权的结合，各事业部在公司授权范围内自主经营、独立核算，分工明确，职能职权集中，加强了专业化管理，提高了客货营销、运输生产、安全质量和服务质量、设备质量、人员素质和专业化水平，充分调动了事业部生产经营管理的积极性、主动性，整体提高了企业经营管理工作灵活性和市场营销的适应性。

b. 提高了专业化运作水平

过去站段集运输安全和生产经营为一身，很难有效深入地开展工作。公司按专业性质和服务链组建事业部后，各事业部可以专心致志搞好客货营销、行车组织、线路养护、设备维护、安全管理等专项业务，各项工作得以顺利开展。

客、货运事业部的市场营销主体地位得以强调，形成营销适应市场，运输服务营销的市场运行机制；线路、动力等事业部没有营销职能，集中精力抓好安全，以保安全通畅作为本部门的核心职责，有效克服了以前管理目标不一致，效能低下的弊端。

c. 提高了组织运行效率

以往公司直接管理站段，事务繁多，效率低下，实行业务部制后，公司运输生产的关联结合部由多头管理转向一体化管理。车、机、工、电、辆等业务部门的职能划入事业部，减少了原有部门与站段之间的推诿扯皮，消除了原有站段之间的多重接口和内部矛盾，提高了工作效率。

改革后，公司机关的业务管理部门撤消，由事业部实行一级管理，提高了决策效率和对基层生产单位的控制力。

d. 全面推行财务预算管理制度，控制了成本费用

公司提出下一年度财务预算目标，下达各事业部。各事业部结合自身特点，负责本事业部现金流量、经营成果和各项成本费用预算的编制、控制、分析工作，提出财务预算方案，上报公司财务管理部门。各事业部认真组织实施财务预算，确保年度财务预算目标的实现，并且由公司全面掌握财务预算的执行情况，依据财务预算完成情况和审计情况对事业部进行考核，奖惩挂钩。

3.2.3. 我国铁路运输企业现有事业部制存在的问题

a. 权利下放不充分

尽管实行了事业部制，但与国外许多大公司采用的事业部制在实质和内涵上仍有一定的差距，还未真正达到充分放权。企业在集权与分权关系上一时难于把握，在逐步放权的范围和限度上可能要经历较长的忧虑阶段。企业内各事业部之间的互相协作工程也未真正体现事业部自主经营的权限，还未能完全达到自主管理，往往还是由主管领导或职能部门按照计划经济时期的指令性安排，或行政干预，或长官意志。造成有些事业部缺乏主动性，过于依赖企业出面干预，有些事业部则未能发挥自身优势而受到内部干预的牵制，不同程度地挫伤了内部协作的积极性。久而久之，各事业部之间、事业部与职能部门之间矛盾不断增加。

b. 资源重组不合理

设计事业部改制方案时，只按照事业部专业化经营对运输生产布局进行调整，对资源进行重组，而没有考虑运输调度难以统一指挥、管理跨度过大、安全管理难度加大等问题，这些问题都在实践中逐渐体现出来。

c. 思想观念落后

事业部制在机构设置和用人机制、人员配备等多方面仍存留计划经济时代的“旧壳”和“大锅饭”的思想观念。这使得各事业部在机构设置上与企业职能部门重叠，在人员配备、人员去留、招聘补充等方面均受到很大的制约，束缚了事业部的手脚。有许多不适应经营生产的懒散或富余人员仍受“稳定员工队伍”的保护，未能真正体现优胜劣汰的激励机制，助长了“平均主义”的滋生，影响了事业部内部竞争上岗激励机制的有效实施，未能使全体员工真正体验市场激烈竞争的危机感。

d. 事业部激励机制不到位

职能部门庞大、臃肿，沉重的管理费用不仅增加了企业的负担，也加大了事业部的压力，同时职能部门与事业部的职责存在差距，但激励机制未能客观体现责任、风险、难度、压力、创效、贡献等多方面与岗位分配收入的真实挂钩。事业部的激励机制仍受各方面的干预和限制，还没有完全自主管理、自我监控、自我约束，致使事业部上下未能认真积极进入事业部制的应有角色，也难于反映事业部制的应有效能。不适应市场经济的激励机制将阻碍事业部的发展潜力和经营生产的扩大，更难于实现事业部的利润最大化。

e. 结合部磨损仍然较大

实行事业部后，生产格局发生了变化，由于各事业部在利益上的不明，片面强调自身利益和困难，事业部制之间的摩擦变得相对严重；生产完整的运输产品需要涉及调度、机务、行车等多个部门，这些部门又分属于不同的事业部，协作难度加大；结合部发生问题时，各事业部之间互相推诿，定责考核困难。

3.2.4. 我国铁路改革转轨时期特有的事业部制形式——

客运公司

2000年，铁道部提出了组建客运公司实施步骤：第一年直管站段铁路局试点组建客运公司，第二年广铁(集团)公司试点，第三年在全路14个铁路局推开，并以组建铁路局内部客运公司为重点，实施分账核算；再用三年时间按现代企业制度完成区域性客运公司的重组规范，使其真正成为市场的主体。

a. 客运公司的性质——模拟企业法人即事业部制

在铁路局内部成立的客运公司是铁路局内部从事旅客运输的市场主体，是独立核算、自主经营的经济实体，公司享有客运营销的权力，承担相应的责任和义务，对铁路局旅客列车经营结果负责。客运公司在现阶段模拟企业法人运作，暂不进行工商登记注册，在全路客运公司重组阶段，则按《公司法》规范。因此，目前已经成立的客运公司从其成立的思路来看，可以被定义为事业部制。

铁路局与客运公司，是国铁出资人代表与模拟企业法人的关系。铁路局对客运公司享有重大经营决策、选择经营者(班子)和投资收益的权力。除受部委托代行的铁路行业管理职能外，铁路局应将客票销售管理权、客车管理权、客车购置权等企业主要经营自主权交给客运公司。作为模拟法人的客运公司的主要职责是优化配置客运运力资源、制定营销方案、研究旅客列车开行方案。主要管理职能是制定分公司生产经营计划，制定内部清算办法并根据任务完成情况进行考核清算；制定内部管理制度办法，并监督检查分公司落实情况。授权后的客运公司具有相应的生产经营、财务收支计划、资产处置、运价浮动、劳动工资管理、机构设置、干部管理、物资采购等经营自主权，同时承担全部资产的保值增值责任。为了确保客运公司收支的正确核算，需要严格执行部确定的分帐核算办法，部定的客运收入，应全部计算为客运公司的经营收入，部定的付费项目及标准要严格执行。

所有已经成立的客运公司，在现阶段都是铁路局下属的模拟法人实体，在管理体制上既不能完全与铁道部对接，又不能完全面对市场。

b. 客运公司的运作——符合事业部制运作特征

铁道部明确提出：客运公司要成为独立核算、自主经营的经营主体，独立自主地参与运输市场的竞争。

组建客运公司一般是在下列三种情况下进行的：①在直管站段的铁路局(分局)组建；②在设有分局的铁路局(集团公司)组建；③在实行独立财务核算的合资铁路公司组建。在组建客运公司过程中，把直管站段铁路局、铁路分局及合资铁路公司的客运处(部)、营销中心、收入处(部)、客运调度、行包公司、票务中心、客运站、客运段、车辆段客检部分等与旅客运输、市场营销、服务质量密切相关的部门组合到客运公司中。

一方面，铁路局作为出资人代表，相当于公司的总部，要加强

对客运公司经营者的监督，体现投资中心的作用。铁路局可通过派出监事会、委派财务主管、制定监督办法等方式，实施有效监督，但应遵守监督程序，不干涉客运公司正常生产经营活动。要完善内部审计制度，试行重大经营事项报告、经营决策失误处罚制度。要通过签订经营责任书，明确经营者的经营目标，进行严格考核兑现，形成对公司经营者的刚性约束。

另一方面，铁道部指导意见明确“客运公司是铁路局客运经营的主体，应拥有的主要经营权力是：在保证直通运输前提下，根据市场需求自主决策客运营销，自主设计管内客运产品，自主组织管内旅客运输，自主配置客运资源，负责客票销售组织和管理”。即客运公司的经理拥有较大的经营自主权，客运公司作为模拟的独立企业进行运作。这正是一种“集中决策、自主经营”的特征，符合事业部制的运作思路。

2001年，为适应铁路运输体制改革的需要，铁道部对各铁路局实行新的运输进款清算办法，即：客运收入来自市场，货网收入合并清算，提供服务相互清算。凡是与旅客列车运行直接相关的客运进款原则上作为列车担当局客运营业收入，铁路局客运营业收入中的客票与行包专列收入、车补、邮运、客运其他收入和提供服务清算收入不再需要经过铁道部第二次分配，而是直接从市场或服务对象取得。这样，客运公司成为模拟利润责任中心。

客运公司年内能取得多少清算收入，取决于公司担当的旅客列车、行包专列，运送旅客、行包而向市场取得的收入，取决于公司本身的努力，取决于市场。需要安排多少支出也完全由公司按照应完成铁路局的资产经营责任目标自行决定。这样，从路局管理层而言，已经将客运取得收入的权利和承担相应支出的义务全部放给了客运公司，同时也将客运国有资产的保值增值责任通过资产经营责任指标考核的形式交给了客运公司。

这样，客运公司既有来自外部市场竞争的压力，又有铁路内部加强管理、优化产品结构竞争的压力。这也正是改革的目的所在。

c. 客运公司的发展方向——成为真正的法人实体，参与市场竞争

目前成立的客运公司还不是独立的法人实体，无法在市场上独立运作，独立获得收入。客运公司现在的状态是一种过渡，这一过渡期时间越短越好，因为客运公司不是法人实体，产权关系就无法改革和调整，客运公司实际上也难以接受市场的真正考验。

要以实行模拟法人制度、把企业塑造成真正的市场主体以建立面向市场的客运组织结构和经营管理方式为目标，在不改变所有制性质、财产关系的条件下，把企业虚拟为法人实体，在机构设置和权力分配上与市场经济体制接轨，建立适合市场经济要求的经营管理体制，使企业成为真正的市场主体。

处于改革过渡时期的中国铁路在企业规模和格局方面仍然保留了较为浓厚的行政色彩，铁路局的设定基本上是政府行为的产物。目前成立的客运公司基本上保留了这一特点，改革的终极目标将要打破这一架构，经过在市场中的运行、震荡和检验，形成贴近市场要求的企业规模。改革初期按现有铁路局格局设立客运公司虽然有利于减少改革的摩擦成本，但这一时期不应太长，应当建立一种机制，使客运公司尽快向法人实体过渡，尽快按市场规则的要求运作。

3.3. 我国铁路运输企业实施事业部制的必要性和可行性分析

3.3.1. 实施事业部制是适应企业内外部环境的必然要求

从组织结构的权变因素分析，我国铁路运输企业有必要实行事业部制管理，以便使自身成功地实现公司制改造，成为市场经济条件下的弄潮儿。具体分析如下：

a. 适应市场竞争的内在要求

面对知识经济的挑战和越来越激烈的市场竞争，企业为保持和增强灵活应变能力，应当成为“敏捷型”组织。市场竞争压力加大是中国铁路运输企业面临的重要问题之一，而知识经济曙光的出现更是对企业的灵活性和快速反应能力提出了更高的要求。事业部制使企业的政策制订、科研开发等各个环节与市场紧密结合，有利于企业成为能根据市场变化灵活地采取相应对策的敏捷型组织，从而成为企业组织结构变革的一种必要选择。

b. 提高管理水平的有效模式

企业为推广与市场经济相适应的经营模式，打破平均主义，建立独立核算机制，激发员工的积极性和主动性，应当引入事业部制。成立一批对外有竞争力，对内有组织影响能力的成功国有

企业是我国经济结构调整能否成功的关键之一，但要真正打破像铁路运输企业这种国企或铁路公司这种脱胎于国企的企业的旧有观念和模式并不是一件易事。而事业部制的实行可以带动独立核算的推行，实现“大公司中的小企业化”。事业部制在帮助国企实现管理模式的转变方面的作用是值得高度重视的，它不仅有利于传统国企增强管理的条理性和有效性，而且有利于一种权、责、利对应的管理观念的推广和落实，从而使国企能真正建立起适合市场经济要求的新管理模式。

c. 多元化经营战略的引致需求

企业要实行多元化经营战略，相应地应在组织结构上采用事业部制来实现有效管理。在传统管理中，组织结构的各业务部门担负的职责对应于高度集中的铁路传统管理体制。对于过去的卖方市场，公司制造单一的运输产品系列，经营范围狭窄，传统组织结构还比较适应。现在，铁路运输企业实现社会化大生产，并在此基础上实行多元化经营，这种高度集中的组织结构已经完全不能适应管理的需要，不能有效地实现运输市场变化所要求的迅速决策和科学管理所规定的精严细实的统一。这种由多元化经营所引致的管理上的需求可以说是小型组织结构发展的基本动因。

d. 培养高层管理人员的人才基地

企业从人才激励和人才培养的角度出发，也应逐步采用事业部制。实行现代企业制度是铁路运输企业的发展方向，而合格的经理人队伍在现代企业发展中具有不可替代的作用，美国著名管理学者钱德勒曾经指出，现代企业发展的一个重要里程碑就是“经理人队伍的形成和这个阶层的崛起”（钱德勒，《看得见的手》，商务印书馆）。因此，在组织结构的变革和创新中更应该注重内部经营管理人才的培养，而事业部制无疑为内部人才的培养创造了更多的机会。同时，企业的成长和规模的扩大会带来人才对激励的更高要求，正如陈惠湘在《中国企业批判》中指出：在企业规模不大的时候，人才对激励的要求还比较简单，但是当公司达到一定的规模之后，人才对激励的要求就会改变，他要有成就感，要有独立设计、独立做事的机会。如果还是完完全全地集权管理，第一是公司的事业做不大，第二是人才留不住。因此，从人才培养和激励的角度来看，事业部制是管理科学化和民主化潮流的真实反应。

e. 符合企业生命周期的科学判断

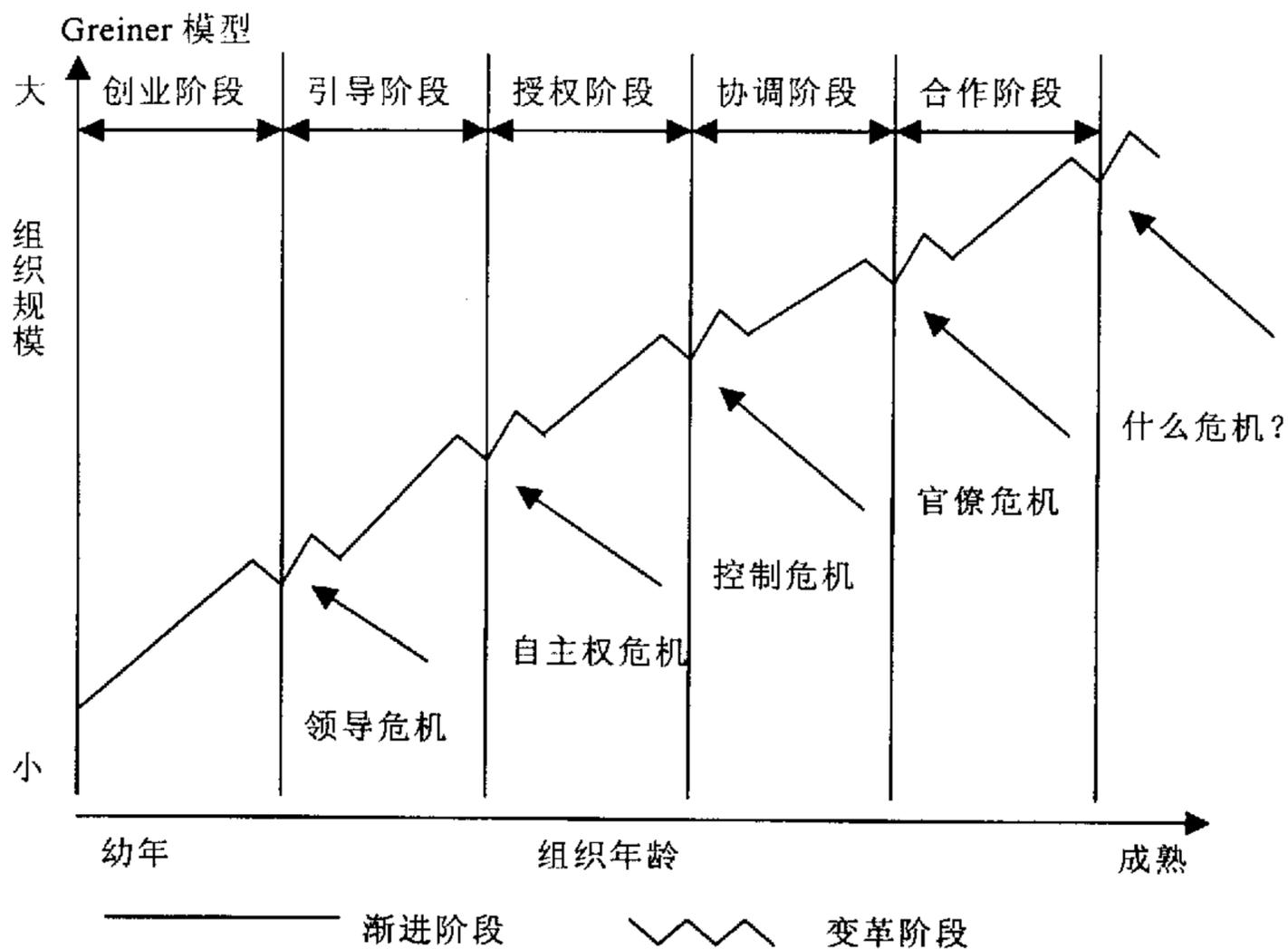


图 3-3 企业组织规模发展阶段图

表 3-1 组织规模发展阶段特征

	创业阶段	引导阶段	授权阶段	协调阶段	合作阶段
管理重点	生产和销售	生产效率	扩大市场	加强组织	管理革新
组织结构	非正式组织	职能制	事业部制	直线管理及生产集团, 超事业部型	矩阵式结构任务小组
高层领导风格	个人业主式	指导式的	授权式的	监察者	参与者
控制系统	市场结果	标准规格及成本中心	汇报制度及利润中心	计划及投资中心	相互间的目标管理

一般认为，事业部制是适合于成熟企业的一种组织结构。在

著名的 Greiner 模型中，当企业在其生命周期进程中进入“授权阶段”后，为了解决越来越困难的职能机构之间的协调问题和高层领导被过多的日常事务缠身的状况，实施事业部制存在必要性。面对企业经营范围的增大和管理层次的增加，事业部制可以使企业的最高领导摆脱日常行政业务，集中精力考虑范围更广的总体战略决策，从而保证企业在战略上的正确性。铁路运输企业已经在市场经济中经历了“创业阶段”和“引导阶段”的充分发展，在规模及行为规范等各个方面都为实行事业部制作好了准备。

组织结构的演变不应当是一个自发的过程，其发展具有阶段性。实践证明，事业部是大型企业，特别是产品经营多元化企业发展过程中难以超越的一种管理形式。当经营已达到一定规模，产品部门相对独立运作更有利于扩张产品或业务领域时，企业应及时选择更有利于其发展的组织形式。

3.3.2. 实施事业部制有利于我国铁路改革平稳过渡

a. 世界各国铁路的改革趋势

铁路传统上是垂直和水平构筑而成的“坚如磐石”的组织结构。铁路高层不仅对其所有业务和设施进行中央集权的控制，而且为员工提供一个全方位社会支持系统。在某些国家，铁路曾(正)是相对独立于政府的部门“国家中的国家”。这种磐石承担的社会重任妨碍了铁路和轻装上阵的私营企业进行竞争，在非铁路业务方面无法和拥有世界先进水平并在全球范围内运作的更加专业的私营企业进行竞争。各种与铁路不相关业务的什锦盘限制了它们具有更紧密“核心”业务企业的有效竞争能力。各种不同业务成本的混杂导致无法准确计算每种业务的成本以及引起政治上认知的交叉补贴。

从世界各国铁路改革的趋势来看，对磐石结构的两个替代结构已出现，一个模式是路网主要使用者继续和路网的管理控制一体化，同时次要使用者付费而使用路网，在中国来说，即是建立铁路区域公司这样一种模式，另一种模式是网运彻底分离，但客货运公司均可在支付线路使用费的体制下使用路网。

保持主要使用者和路网一体而次要使用者和路网分离并付线路使用费的模式在许多铁路自然出现，是应对把次要使用者成本和收入分开的需要。AmtrakVIA 和日本铁路货运集团就是例子。这也被应用在阿根廷，货运和市郊旅客特许经营被分离，它们相

互付费而使用对方线路。

完全分离的模式（没有任何运营者控制路网）仅在过去的十年才出现，首先在瑞典而后在英国。实现网运分离后，整个铁路行业出现一个独立的路网企业（公有或私有）、一个或若干个货运公司、一个或若干个城际客运公司和一系列区域或市郊客运公司。

b. 实施事业部制有利于我国铁路改革平稳过渡

我国铁路改革进入重组进程，铁道部正在开发一个重组方案来达到三个目标：政府功能（政策开发、法规制定、安全监督）和铁路企业责任分开；使运输企业应对市场需求而不仅仅简单完成实物工作量目标；准予企业商业目的并允许其按商业主体进行管理。铁路间竞争问题也很重要，但显然需要复合并经历较长的过程。

尽管实施的具体内容和次序尚在深入研讨，但旅客运输企业将从其它运营中分离出来，客运公司可能是地区级和国家级的组合体。货运公司随后可能与路网分离，也可能保持与铁路局相同范围的一体化。我国铁路也可能建立一系列以支付线路使用费而运作的国家级运营公司（从事旅客运输，或集装箱，或超限货物运输）。改革推进方式是谨慎和分步的，采取试点并将试点成功经验推广到其它路局。

我国铁路运输企业实施事业部制后，各事业部独立核算，成本财务关系明朗，人员配备、资源配置也较为清晰化，这使得改革的改制成本小，清晰度高，有利于改革的平稳过渡。从事业部制在国外铁路企业中的应用来看，事业部的走向是成为独立的公司，从而成为真正独立的法人实体参与市场竞争，如瑞典、英国等。同时，不论我国铁路改革的目标是网运分离还是建立铁路区域公司，现阶段建立的事业部都将为下一步的改革积累经验，如英国铁路实行的网运分离，一般以为英国铁路是从1994年开始，用两年时间完成了网运分离的改革。实际不是这样，英国铁路从1982年就着手改革，首先是成立事业部，缩小地区局权限；进而过渡到以事业部为主的体制，实行分帐核算，强化利润考核；同时调整生产布局，关闭小站，减少编组站，合并机车车辆检修基地，逐步把独立核算的辅助单位如机辆检修段转让（出售）出去等等。在十几年不断改革的基础上，才实施网运分离。可以看出，事业部制的实施在这个过程中起到了承上启下的过渡作用。

3.3.3. 我国铁路运输企业具备实施事业部制的可行性

事业部制在国内外企业包括铁路运输企业中都已得到了具体的运用，并且展示出强大的生命力和优越性，本节结合实践运用状况和我国铁路行业的特征，阐述事业部制在我国铁路运输行业中的应用可行性。

a. 事业部制已成为国内外企业推崇的现代企业组织结构模式

为了更好地适应市场，发挥多样化经营和行业归口管理相结合的优势，西方主要发达国家跨国公司在组织结构上普遍采用事业部制。事业部制是企业管理体制和组织机构形式之一。综观国际上最能赚钱的企业，都能由其内部的创新活力来应付外界的复杂性，同时还可使内部差异的各个环节统一为一个整体，这样，既能增强每个细胞的活力，又能发挥整体优势。

在中国，伴随着企业由工厂制向公司制转化进程的深入发展，有不少企业开始采用事业部制。据调查数据表明，中国单国企中就有 19.3% 的企业已采用事业部制，并且有相当多的企业正准备采用事业部制。近年来经营比较成功的联想集团和海尔集团，是我国企业采用事业部制的典范。事业部制被联想称为“联想目前最好的管理模式”。青岛海尔在成功进入了电冰箱、洗衣机、空调、彩电等各个产品市场的过程中，也相应地采取了事业部制。可见，对于规模较大、市场外向的企业集团，可以采用融集权与分权为一体的事业部制的三级管理体制，即“集团公司——事业部——工厂”体制，这是我国企业集团管理体制发展的方向。

表 3-2 国企中公司制和事业部制的实施情况

中国国企的组织结构	比例
已建立公司制的企业	44.5%
正进行公司制改造的企业	28.2%
已采用事业部制的企业	19.3%

资料来源：《管理世界》98 年第 3 期，《国有企业管理现状调研报告》，于武等著

事业部制在我国垄断性产业的改革与重组中也崭露头角，如邮政行业。由于邮政企业现行的内部管理体制存在着不能形成专业经营主体、不利于建立科学的经营机制、不利于企业经营目标的分解和聚合、不利于提高企业的经济效益以及不利于企业领导

人实施有效管理等弊端，邮政企业即将启动事业部制管理，即从基本经营单位的角度出发，各地室局根据现有专业的市场规模，按专项业务或专项业务所属的行业，将现有的专业科室和生产科室组建成事业部或超事业部，从而适应专业化经营发展的需要。

可见，事业部制在各行各业企业中的应用都显现出了强大的生命力和适应性，正在或即将被越来越多的企业所看好。

b. 事业部制在国外铁路运输企业的应用中成效显著

英国国铁采取事业部制取得了较好的效果，与实行前的 1983 年相比，1989/1990 年度政府补贴减少了 50% 左右，铁路的劳动生产率提高了 21%，不仅如此，通过事业部制改革，使英国铁路对如何处理线路基础设施和运营的关系，对自己的市场、成本函数等有了基本的认识，为英国铁路的下一步改革打下了基础。

瑞典国有铁路公司（SJ）自 1988 年改革以来，经营状况明显改善，公司利润率一直保持在 5% 左右。在新的组织结构中，土木工程、公共汽车运输、轮渡运输和旅游等非核心业务被剥离出去，核心经营业务得到关注。总经理将财务目标的实现授权给各业务部门，进一步提高了财务管理的效率。由于铁路运输企业提高了质量效率，旅客货主享受到了更好的运输服务，社会资源得到有效利用，全社会经济效益也有了新的提高。

世界铁路的改革经验表明：事业部制是铁路公司制改造的第一步，因为它给了铁路管理部门（和政府）定义市场，评估相应产品，成本和收入的初步能力。

c. 事业部制在我国铁路运输企业中崭露头角

(1) 九广铁路公司

九广铁路公司（Kowloon-Canton Railway Corporation）现代管理特色之一，就是成功地实行事业部管理，取得了令人瞩目的成效。公司的最高领导层是董事会，董事会下设四个部门，每个部门由各自的主席和执行官领导并处理日常事务。公司的组织结构如图 3-4 所示。

运输和房地产部门的东铁事业部直接经营九龙至罗湖、广州的客货运业务，管辖的车站和货场不搞营销，只负责旅客的乘降组织和货物的装卸车组织，由东铁部统一策划客货营销，统一收费，统一纳税，有效地实行一级管理。各站、场的设置规模都不大，除红勘车站外，其它车站的机构和人员都非常精干。引入事业部制管理后，九广公司创造了经营 35 公里线路形成 16 个亿

(1999年) 利润的经营奇迹。

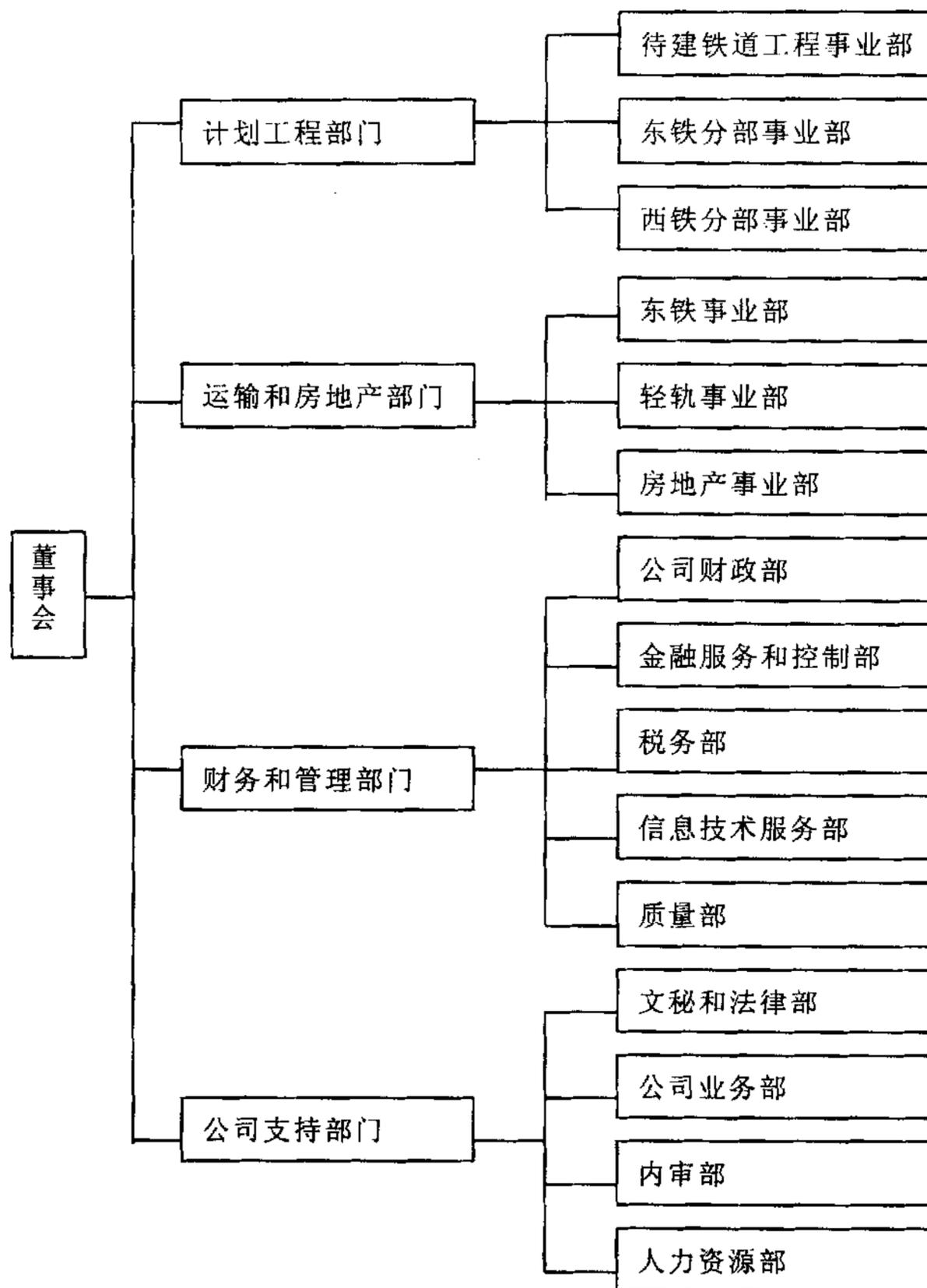


图 3-4 九广铁路公司的组织结构图

(2) 广铁集团

广铁集团的广深铁路公司是中国铁路第一家上市的公司制企业。为了创造出优异的经营效益，首先从体制上着眼，大胆改革

广深公司现行的“分局管站段”的传统模式，按专业化经营的要求，强化公司总部的经营权责，分设客运部、货运部、装备部和多元经营部等事业部，转变公司管理机关与站段的管理职能，将营销、收入、核算和人事、劳资权责上移到事业部，精简和重组站段的机构和人员，使事业部成为经营主体，负经营权责。站段成为生产执行单位，负生产组织权责，切实实行一级管理。

另外，广梅汕铁路公司在 2001 年上半年也对传统的站段体制进行了大刀阔斧、脱胎换骨的改革和重组，将 13 个站段机关和公司 7 个业务部门合并重组为 5 个事业部，从根本上改变了铁路运输传统体制中业务部门和站段机构设置过多的弊端。

广铁集团以建立现代企业制度为目标，进一步深化各项改革，顺利完成了两极机关机构改革、人员竞聘上岗和合资公司组建事业部改革。客运公司改革取得成功经验，构建一级法人管理、事业部制结构的组织架构，创建了“两合三分”、异体监督的列车管理新模式，实现了体制和机制创新。运输主业与多元经营企业“企业分设、人员分开、财务分帐”工作推进到位，为集团的总体改革和加快多经发展创造了基础条件。

d. 事业部制是我国铁路运输企业近期改革的切入点

我们知道，学术界一直给予网运分离较高的评价，从各国铁路的改革实践也可以看到实行网运分离的科学性和优越性。但是，由于运输能力紧张等原因，近期无法实现铁路线路基础设施与运营的分隔。并且，大量的跨局货流和对运输市场、成本函数缺乏基本认识等原因，近期也很难对中国铁路如何切割作出比较科学的判断。事业部制不涉及线路和运营的完全分离，容易操作，转制成本较小，过渡安全平稳，有利于尽快实现政企分开和公司化改制。

在信息不明确的情况下，事业部制可以作为一种过渡模式（如设立客货运事业部等），为铁路的下一步改革，探索道路，积累经验，为铁路最终走向竞争体制作好重要准备。另外，客货运输对线路的高强度使用和较大比例的跨局运量意味着线路和运营之间、路局和路局之间有着紧密的相关性，事业部制这种“集中决策，分散经营”的模式应该很适合中国铁路。

e. 我国铁路运输企业具备了专业化经营的条件

当企业的产品呈多样化，面对的不是单一的产品市场，并且企业规模较大时，适宜采用事业部制组织结构。我国铁路运输企

业正是处于这样的发展状况中。

一方面，铁路运输企业面临着多个顾客群，不同的顾客群有着不同的对运输产品的要求。例如，旅客对运输的要求是安全、舒适、便捷，货主对运输的要求是快速、准时、运价合理；短途旅客与长途旅客对运输的要求也不尽相同。根据服务对象划分事业部，是事业部制的另一种有效应用。

另一方面，虽然铁路行业较高的沉没成本使得行业的进入和退出壁垒较大，但铁路运输企业的运营业务与沉没成本的关系并不大，这就使得铁路行业的经营权可以脱离出来，放手给各事业部经理，做到“权尽其用，人尽其才”。因而，铁路行业可以像其他行业一样，实行“集中决策，分散经营”的管理模式。

可见，事业部制既代表着“管制独家垄断，允许多家分立和全面开放竞争”的铁路体制改革方向，又不失为一种成本小、现实可行的近期改革方案。

4. 我国铁路运输企业实施事业部制的总体构想

《铁路法》根据我国铁路由铁道部、铁路局、铁路分局和站段四级管理的现状，规定“本法所称国家铁路运输企业是指铁路局和铁路分局”，以法的形式确定了铁路运输企业两极法人的状况。这种大法人套小法人的管理模式，无论在产权关系、管理职责和运输组织方面，都会造成管理紊乱和经济效率的损失。

经济学家吴敬琏指出“公司治理”目前存在的六大问题之一就是“多级法人制”，存在着资金分散、内部利益冲突、“利益输送”的弊病。解决的方式之一就是以事业部制取代多级法人制，实行集中决策、分散经营的管理模式。

前述章节对我国铁路运输企业实行事业部制管理模式的必要性与可行性进行了分析，说明了该模式可以作为我国铁路运输企业体制改革未来可借鉴的模式。本文拟对我国铁路运输企业实行事业部制作出系统的总体构想，如指导思想、组建原则和总体目标，并对在铁路运输企业中建立事业部制的模式进行分析。

4.1. 铁路运输企业实施事业部制的指导思想

4.1.1. 进行公司化改造是实施事业部制的根本前提

长期以来，我国铁路一直按传统的计划经济模式运行，形成了政企合一，高度集权的管理体制。铁路运输企业的改革必须坚定不移的朝着“产权清晰、政企分开、权责明确、管理科学”的目标推进，使企业走出行政系统，融入市场体系，转向公司制度，最终建立起现代企业制度。加快推进对铁路运输企业实行公司化改组的步伐，不仅是建立事业部制现代经营模式的适应性要求，也是实现政企分开、事企分开、社企分开的突破口和立足点。

铁路运输企业改制应当严格按照现代企业制度的要求，按照《公司法》的要求进行。

首先，将铁道部的铁路国有资产管理职能分解出来，转移给国家国有资产管理局。或者在铁道部内设铁路国有资产管理司或铁路资产管理委员会，具体负责铁路国有资产监管和营运；或者将铁路国有资产归国家国有资产管理局统一监管，在国家国有资产管理局内设铁路国有资产管理机构，使铁道部的行政管理职能与铁路国有资产所有者的职能在形式上彻底分离。

其次，分解铁道部政企合一的双重职能。铁道部作为政府机构只行使对铁路运输的宏观管理职能，管理方式由直接管理变为间接管理。同时成立中国铁道运输协会，将铁道部行业管理的协调、服务等功能转移到铁道运输协会，为铁路由专业经济部门管理转到行业管理创造条件。

第三，对铁路现行的产权安排与组织结构进行改革与创新，剔除多余的企业层级，结合铁路局管理区域的调整，把铁路分局或直管站段的铁路局改造成市场主体，进行公司制改造后的名称可为“铁路运输总公司”，少数路网规模庞大的铁路局则可改造为主要从事价值形态的资产经营的投资主体并担负运输调度指挥职能的铁路集团总公司。

建立现代企业制度，要求在明晰产权的基础上，确立企业的法人地位和市场主体地位，企业以其全部法人财产，依法自主经营、自负盈亏。

铁道部党组明确指出：铁路建立现代企业制度，对于实现公有制与市场经济的结合，转换企业经营机制，促进投资主体多元化，都具有非常重要的意义。要把现代企业制度建设与铁路国有经济布局的战略性调整和国有企业的战略性改组有机结合起来，根据不同类型的企业特点，分类、分步推进公司制改革。

4.1.2. 企业内部市场化改革是铁路组织结构改革的基本取向

不同国家的铁路改革在方法、内容上可能不同，然而，各国铁路在改革方面却有一个共同的特点，那就是坚持市场化这一基本取向。

a. 市场经济体制的分权管理原则

市场经济要求各个独立的企业分别掌管资源和财产，一切生产经营决策由企业自主决定，并完全由自己负责，各个企业的分散经营通过市场关系进行协调，这就是市场经济的分权管理原则。

西方发达国家在铁路产业发展到一定程度后，由于认识上的失误，违背了市场经济的分权管理原则，对铁路采取了集中控制，使铁路在与其他运输方式的竞争中处于不利地位，导致铁路日益衰落，对市场经济的正常运作产生不利影响。在这种情况下，世界发达国家先后走上了市场经济道路，并取得了初步成果。

中国铁路产业发展到今天，规模大，地域广，集权管理在诸多方面体现出种种弊端，成为管理体制改革的瓶颈。铁路运输企业不仅要适应外部市场经济体制，也需在内部引入适当的市场管理机制，分权管理成为其实现的有效手段之一。

b. 以事业部制管理为核心引入模拟市场机制

市场经济体制是实现资源配置的最好方式，铁路作为现代市场经济中的重要部门，也必须按照市场经济的原则构筑行业管理体制，而运输管理体制的构筑最终要落实到组织结构上。

自 1998 年起，铁路全面实行资产经营责任制，引入市场机制，正是适应资产经营责任制的需要。多年来，铁路基层站段把确保安全生产、完成运输任务作为考核的重点，而对技术指标的完成情况并不十分重视，干部职工的切身利益也不会因此而受太大的损失。在全路实行资产经营责任制后，安全的压力有增无减，运输收入既是考核指标，又是清算指标，还增加了成本控制指标，以及利润、减员、路风、综合治理等多项否定指标。这时，就需要由市场机制来促进干部职工由被动运作转向主动地、建设性地开展工作，增强其责任心。

将事业部制引入铁路运输企业内部，用事业部制引入模拟市场机制，可以提高企业内部的运作效率。在这种机制中，各个事业部都拥有按照公司总部制定的基本方针独立进行从生产到销售全部决策的权力，并作为利润中心对盈亏负责。各事业部之间也以独立的商品经营者身份互相对待，关系协调以市场调节为主，组织调节为辅。在企业内部通过市场无法解决的问题需要组织协调，同时企业的运行机制必须寻找市场协调与组织协调结合的内部交易成本与组织协调成本的最低点。

企业内部模拟市场机制是从计划经济转向社会主义市场经济的重大变革，它建立在以利益分配为核心的基础上，能够将职工的劳动积极性充分调动起来，确保安全高质量、工作高效率、任务高指标地全面完成。

4.2. 铁路运输企业实施事业部制的基本原则

原则之一：系统管理。在组织设计中，尽可能将联系密切、目标相近、业务相似的职能部门作为一个组织系统，组建为同一个事业部。

原则之二：目标一致。铁路运输企业的两大经营目标是效益

和安全。为了实现铁路运输安全和经营效益两大目标，应将以安全生产为主要目标的部门组合在一起，将以提高经营效益、拓展市场营销为主要目标的客货运输及相关部门组合在一起，做到行车与客货经营分开，安全管理与效益经营分开。

原则之三：按服务对象分类。随着市场对于企业重要性的增强，按销售市场或销售渠道来进行事业部的划分方法已被越来越多的企业所采用。这种划分方法能够有效地强化促销工作，使产品更适应市场需求的变化。铁路运输的服务对象基本上可分为旅客和货主两大类，由于客货运输部门不仅服务对象不同，市场特点、作业地点、管理方式都不相同，因此在组建事业部时，应分别组建客运事业部和货运事业部。

原则之四：按地理位置设置。按地理位置设置事业部，是现代企业普遍采用的一种组织形式。对于规模较大、管理跨度大的铁路局或铁路分局，这种设置方式有利于直接管理、加强安全监控、便于现场作业检查。

原则之五：行车安全管理与客货效益经营分开。长期以来，铁路站段集运输安全和生产经营为一身，很难有效深入地开展工作。设置事业部时应将具有营销职能的客货运输部门与公益性较强的线路、行车等部门分开，分属于不同的事业部。

原则之六：业务管理与战略管理分开。事业部应该具有生产职能和业务管理双重职能，使公司总部和高层领导能够摆脱传统体制中陷于简单业务管理和日常事务中不能自拔的弊端，可以集中精力抓好公司重大决策和战略问题的研究，强化对事业部的监督、指导和协调，精简机构，减少管理层次，大幅度提高铁路运输企业的管理效能、决策效率和经营效益。

4.3. 铁路运输企业实施事业部制的总体目标

4.3.1. 合理化的管理组织系统是实施事业部制的效率目标

企业组织的本质是企业内部的分工协作关系，企业内部的分工，不仅表现在分工的精细程度方面，还表现在分工所采取的形式上。传统的运输企业具有严格的等级制度，因而是一种典型的科层组织，科层的等级规定了基于分工而形成的权利分布结

构，这种企业组织结构虽然在组织生产方面发挥了很大的作用，比如集权的决策方式减少了谈判和实施协约等需要付出的费用，但是刚性而呆板的组织结构也大大降低了企业对外部环境反应的灵敏程度，大大降低了企业的总体运行效率。

与传统企业组织结构明显不同的，现代企业在内部组织结构上已经从过去的多层结构（如金字塔型结构）向扁平式的内部组织结构过渡。扁平式企业组织结构的好处是多层企业组织结构所不具备的，它减少了信息传递的时间，提高了信息传递的效率，淡化了企业内部的等级划分，能够提高不同岗位人员的工作效率。

现行铁路运输企业庞大宽厚的组织结构决定了最高决策层决策时信息需求与供给方面的不均衡。大量的决策信息来自基层，但组织机构的复杂性决定了信息传递的效率相对低下，企业的上层与下层之间存在着明显的“信息不对称”，在种种因素影响下，很多信息反映到决策层时已经发生了严重的扭曲，这种因为信息的不准确而导致决策失误的案例在铁路运输企业并不鲜见。

铁路运输企业正面临一个瞬息万变、充满竞争的环境中，良好的管理已经越来越成为企业生存和发展的决定性因素。企业要有效地发挥管理职能，首先需要有一个健全、合理的运营管理组织系统。运营组织管理本质上是一个运动着的系统，它要适应企业内部条件的变化，不断地进行调整和改革。同时，铁路运输企业的组织结构变革实际上也具有不以人的意志为转移的客观必然性。不断地使企业的管理组织系统趋于合理化，并体现市场经济体制分权管理的原则，注意发挥各方面的积极性，应是铁路运输企业组织结构变革的基本目标。

4.3.2. 企业整体利益最大化是实施事业部制的价值目标

事业部制在国内外铁路企业以及其他企业的运用实践告诉我们，这是一种“集中决策，各负其责”的分权管理模式，具有更明确、更清晰的经营责任和管理权限。事业部制的运作方式符合市场机制的运行特点，这种组织结构可以很好地解决路局站段机构现行直线职能制所带来的诸多弊端和不足。

a. 化小核算单位是社会经济发展的新趋势

与市场经济的分权管理原则相一致，核算单位化小是西方发达国家社会经济发展的一种新趋势。

美国经济学家舒马赫（E.F Schumacher）指出，“过分大型化

导致生产效率降低，资源浪费，妨碍人们使用双手与头脑进行创造性劳动”。许多现代大型企业进行了组织结构的改革，由过去按职能分工的单一型(U-form)企业演变为事业部制多部门(M-form)企业。近年来，这种独立核算、单位划小的趋势在世界铁路的改革中表现得特别明显。各国无论是实行干支分离、长短分离、专业分工，还是实行民营、私营，也都以化小核算单位作为改革的基本内容。如法国、瑞典、西班牙等国家的铁路改革根据铁路所完成的具体业务进行专业化分工，朝化小经营核算单位的方向作调整。

目前我国铁路运输企业是国营经济中最大的企业。铁路经济管理的权利高度集中，经济动力基本上是国家自上而下的指令性计划，国家对企业统得过死，企业缺乏应有的自主权。全路实行“收支两条线”，导致各级各部门都不负盈亏责任，缺乏市场竞争观念，员工的积极主动性得不到发挥。

国外铁路改革以及国内部分已实行事业部制的铁路公司的实践证明，化小核算单位后企业往往都有很强的技术创新意识，容易形成新的经济增长点。可见，企业的分权，独立经营是必然的。否则，市场机制就不能有效地运作。

b. 以事业部制为管理模式实现企业整体效益最大化

首先，界定经营实体——即建立事业部，各个事业部作为一个相对独立的经营实体来看待，对经营效益负有直接责任。其次要核定产品、服务对象和领域——即按某种标准来划分事业部。第三要明确清算关系。

铁路运输企业是一个大联动机，涉及到车、机、工、电、辆等许多部门，每个部门又有许多单位。如前所述，“结合部”之间经常出现扯皮、内耗现象，而依靠和借助行政手段来维持日常生产秩序正是症结所在。同时，企业要生存发展，就必须创造效益，效益的创造必须依靠正确地运用经济杠杆，激发广大干部职工的内在潜力。

其次，所谓建立模拟市场机制，是考虑了铁路关联性比较紧密的一种提法。不能简单地对铁路运输企业各部门进行分割，而是要在各部门之间建立一种以经济利益为核心、以清算手段为纽带的经济关系。

铁路运输企业的自然垄断性决定了其大型协作化企业集团的性质，内部成员既要追求自身利益的最大化，同时又要顾及整体

利益，即建立企业内部模拟市场运行机制是以企业整体利益最大化为目标。

4.4. 铁路运输企业实施事业部制的模式

铁路行业一直沿用传统的运输管理体制和组织结构，采用铁道部——铁路局——铁路分局——站段这种直线型、集权式的管理体制和组织形式，这四个垂直管理层次存在着机构庞大、层次繁多、体制僵化、管理重复、资源浪费、营销薄弱、缺乏竞争等弊端，造成企业机构多、人员多、效率低、效益差，安全管理与经济效益矛盾突出等问题，阻碍了铁路运输企业的发展。必须按照现代企业制度的本质要求，建立符合铁路运输特点的企业组织结构和科学高效的经营管理体制。

如前述章节所述，建立现代企业制度是我国国有大中型企业改革的目标模式，加快公司化改组是铁路运输企业成功运用事业部制的前提条件。本文将从“条块分割”的站段管理体制着手，分析铁路运输企业可以采用的事业部制模式。

4.4.1. 基于站段“模拟法人”的事业部制组织结构模式

a. 站段改革是实施事业部制的切入点

铁路运输企业结点繁密，环节交叉，管理着众多的站段。我国43个铁路分局和4个直管站段的铁路局目前仍在实行按车、机、工、电、辆设置站段的传统模式。这是一种以安全生产为中心，以业务管理为基本内容的集权管理模式，属于典型的直线职能制组织结构。这种站段机关多导致管理跨度过大的管理模式显然不适用于公司制改造后的铁路运输公司。

这种集权管理模式存在着决策缓慢、效能低下、机构繁多、人浮于事等诸多体制性弊端和结构性缺陷。主要表现在：站段机构多，一个管辖上千公里的中等规模铁路分局就有30多个站段机关，大的铁路分局站段机构多达四五十个；管理层次多，突出表现在客货经营方面，从最基层的客、货车间（班组）到客、货运站，再到车务段客、货组和运输室、到分管客货领导，然后到分局客、货运职能部门，最后到主管运输的分局领导，管理层次达八九个之多，致使客货管理不到位、市场营销薄弱、决策速度缓慢，经营效益低下；结合部薄弱，站段单位之间各自为政，联劳协作效果差，完成一项工作要涉及多个部门和单位上报、审批和

开会协调，费时费力，整体工作效率低。

可见，铁路站段体制是一种以业务管理为内容、以安全生产为中心的传统模式，不适应在市场经济条件下现代企业以战略管理为龙头、以市场营销为先导、以财务管理为中心、以人力资源开发为核心、以提高经营效益为目标的体制要求，必须进行根本性改革。

b. 建立站段“模拟法人”的地位

铁路站段是依据社会分工和协作的要求，有计划的组织起来运输生产的基本单位，拥有相对固定的劳动者和固定使用的生产资料，担负着铁路运输生产经营中的特定职能，劳动者的个人所得，不仅与他们提供的劳动数量与质量有关，也与他们所在站段的生产经营成果直接相关，这就决定了每个站段都有自身的经济利益，从而成为相对独立的经济实体。既然站段之间存在社会分工，在运输生产经营中担负着各自的职能，有着相对独立的经济利益。这就要求站段实行一定程度的自主经营，独立核算，自负盈亏，以自己的收入补偿自己的支出，并获得盈利。即建立站段“模拟法人”的地位。

必须承认不同站段因经营成果好坏在利益上产生的合理差距，应当让经营有方、管理妥善、成果好、效益高的站段得到更多的实惠，站段之间就不能吃“大锅饭”。只有这样，才能促使职工从切身的经济利益上关心本站段的生产经营活动，并积极地为提高本站段的经济利益献计献策，为本站段的增收尽职尽责。在社会主义市场经济条件下，站段具有一定程度的社会主义商品生产者和经营者的性质，必须自觉依据和利用价值规律，以最优的运输生产，最佳的服务，满足货主、旅客和其他用户的需要，努力降低各工种、各岗位作业环节中的物化劳动与活劳动的消耗，提高经济效益，并采取灵活多样的经营方式，了解社会需求，掌握市场信息，作出正确的经营决策，充分利用路内外各种有利条件，抓住机遇，挖掘内部潜力，发挥自身优势，提高对市场的应变能力和竞争力。这样，站段的“模拟法人”的地位得以建立。

c. 基于站段“模拟法人”的事业部制组织结构

根据站段生产的不同运输产品，铁路运输企业在其内部按产品类别划分出一个个类似分公司的子系统即事业部，下辖若干站段，形成统一经营的事业体，实行相对独立核算，组织结构如图4-1所示。

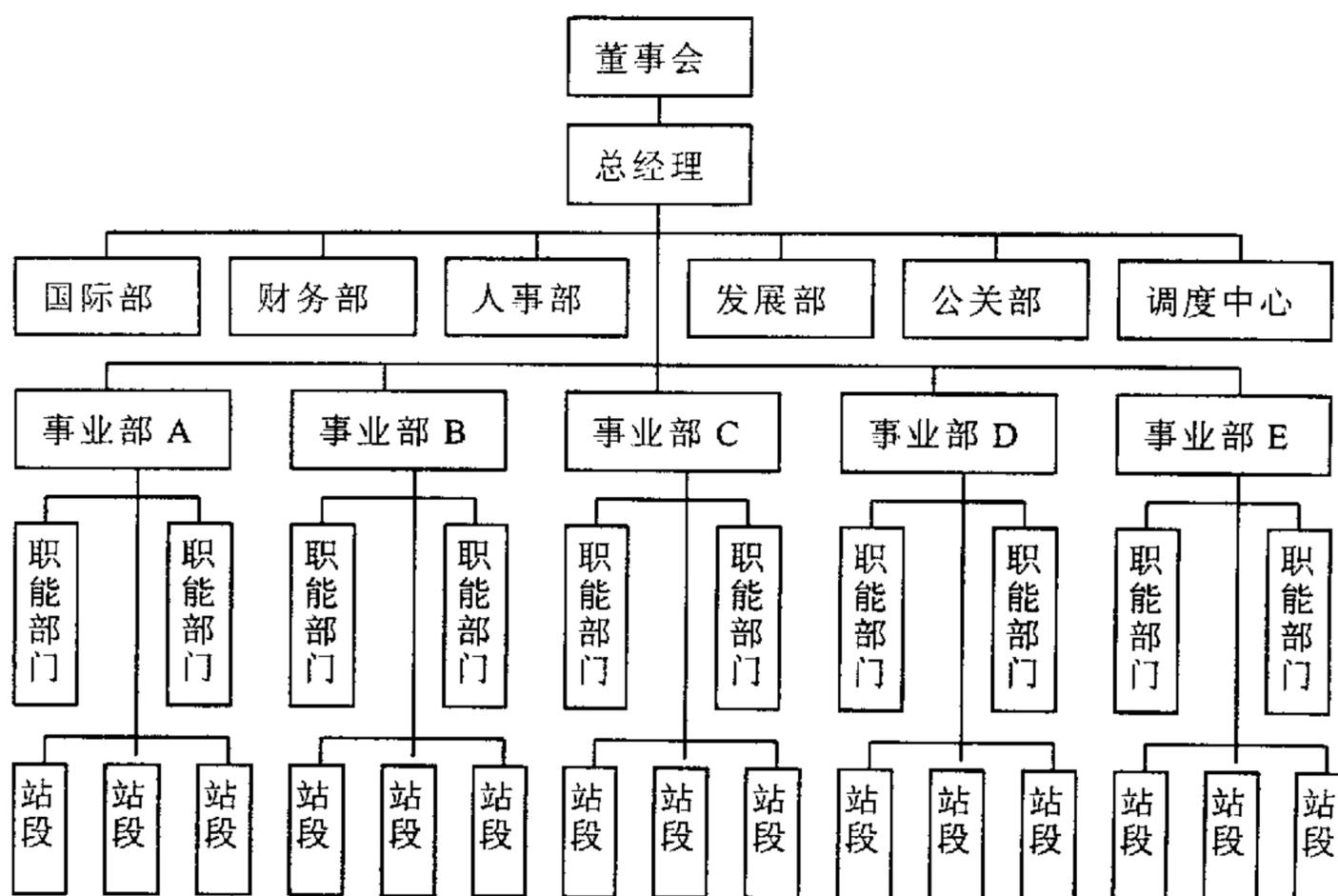


图 4-1 基于站段“模拟法人”的事业部制组织结构图

4.4.2. 基于网运一体的事业部制组织结构模式

前文述及，从世界各国铁路改革的趋势来看，对集权式组织结构有两个替代方案，一个方案是路网主要使用者继续和路网的管理控制一体化，同时次要使用者付费而使用路网，在中国来说，即是建立铁路区域公司，另一个方案是网运彻底分离，但客货运公司均可在支付线路使用费的体制下使用路网。

在前一种方案中，实施事业部制可按业务系统进行新的细分，在业务与站段的关系上实行新的组合，设计出新的“结点”及运作流程。即根据站段自身独立的产品设置事业部，如机务段、车辆段可视为机车（动力）、车辆出租事业部，车务的客、货运输部门可视为客货产品营销事业部，工务、电务段又可以视为线路出租事业部等。由于铁路运输企业的特殊性，即具有市场竞争与自然垄断的双重性质，并且各个部门之间的关联性特别紧密，在站段模式中，可以将公益性较强的基础线路事业部确定为政府支

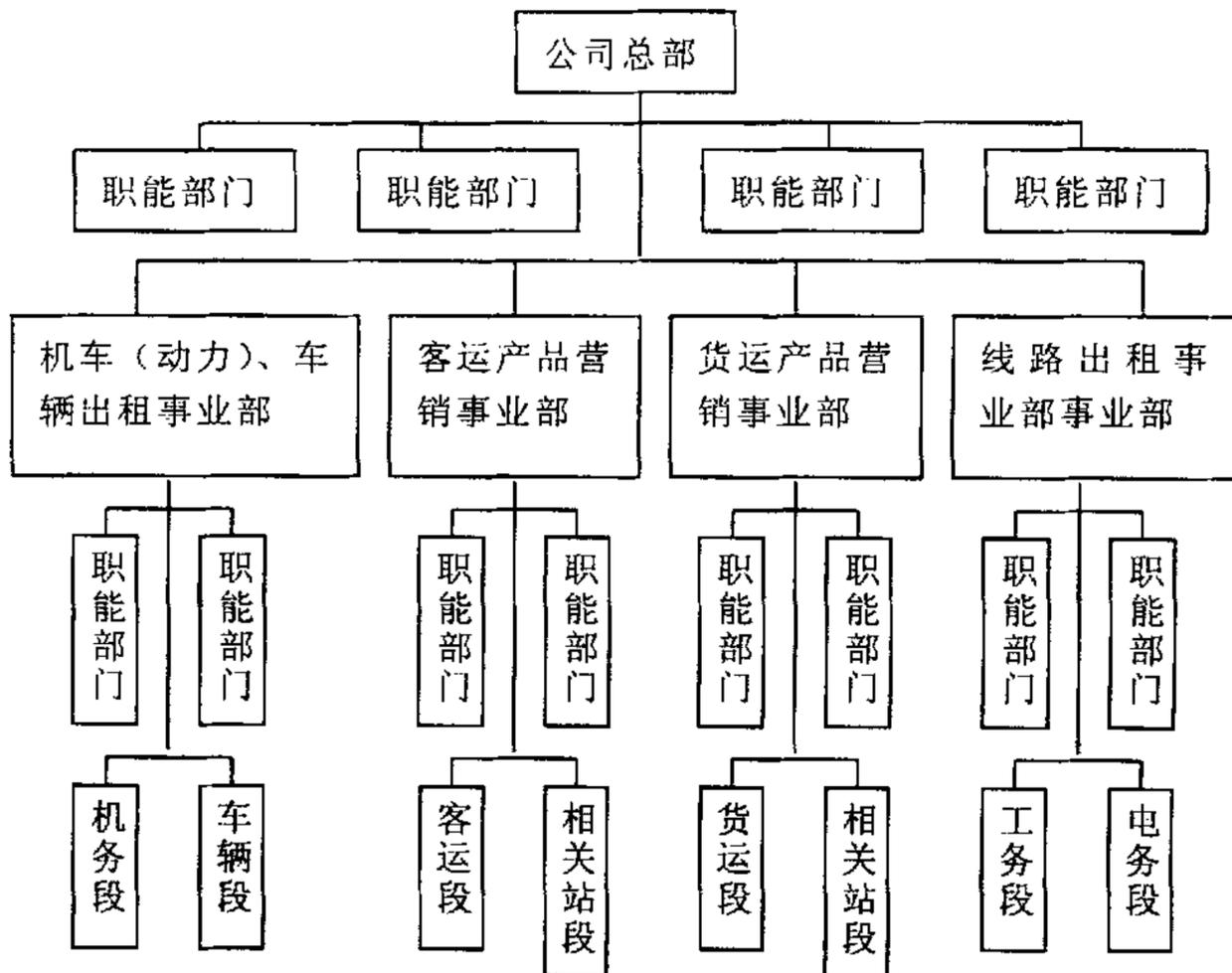


图 4-2 基于网运一体的事业部制组织结构图

持部门，而将有赢利可能的客、货运事业部确定为非政府支持部门，让其自主经营，参与市场竞争，集中力量创造利润。

对于路网密集的铁路运输企业，还可将客运部门进一步细分为长途客运事业部和短途市郊客运事业部。各个事业部以利润或成本为中心去开展各项经营生产活动，并根据各自的优势和特点，调整经营策略，开拓新领域和新产品，旨在巩固市场占有率，发挥事业部管理层和广大员工的创业激情，最大限度获取最佳的经营生产成果。

各细化了的产品事业部使得运输生产集中调度指挥，实施严格管理，对运输产品的市场变化进行分析并及时采取相应的灵活对策，从而铁路运输企业可以迅速适应运输产品的市场需求关系变化和用户需求变化。同时主张一品一业，一人一业，这样精力集中，责任分明，专业化的事业部可以集中主要力量发展生产，研究并不断扩大产品普及率和市场占有率。

基于此建立内部模拟市场，按“市场化管理，公司化经营”

的原则，对站段实行相对独立核算，运能有偿使用，成本相互清算，还可以大幅度提高设备利用率和资产管理水平。以事业部为协调中心，有利于专业化管理，有利于内部利益的调整以及成本责任中心或利润责任中心的建立。

4.4.3. 借鉴“网运分离”改革的事业部制组织结构模式

根据国外铁路改革的成功经验，还可以推行“上下分离”式的事事业部制改革模式。“所谓“网运分离”，其严格的定义是运输工具使用权与通路使用权分离，指望将运输工具作为市场化的资产转为民间经营，通路作为非市场化的资产明确其政府控股，从而达到创设公平竞争之意图”。

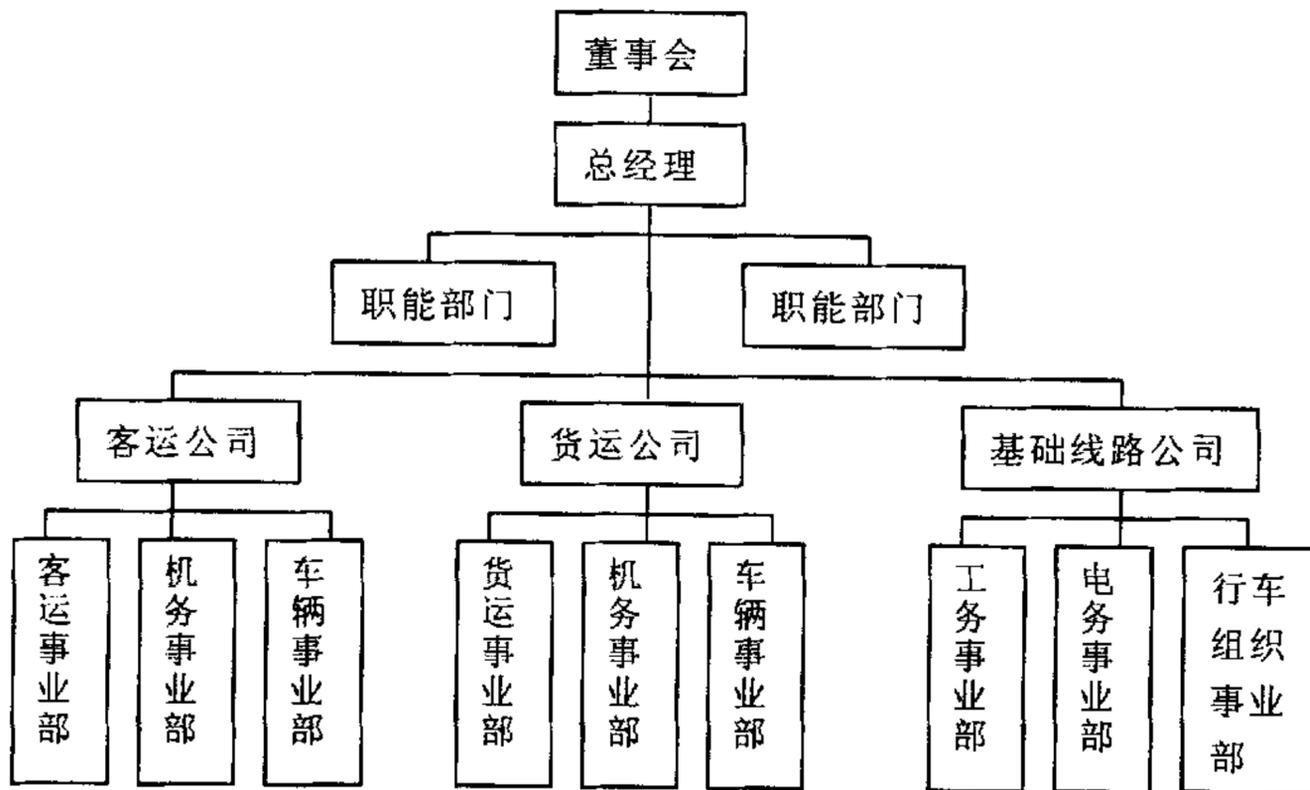


图 4-3 借鉴“网运分离”改革的事业部制组织结构图

按上下分割把铁路运输企业内部划分为客运公司、货运公司和基础线路公司，把车机工电辆等各个站段依其性质和作用分别归类到相应的公司。公司内设置若干事业部，实行模拟市场化管理。组织机构如图 4-2 所示。

通过上述事业部的划分与设立，最大的优点在于解决了铁路运输安全和经营效益两大目标相分离的问题。在车站和车务段的体制中，集行车、客运、货运等 3 个不同经营目标、不同市场特

点、不同管理方式的生产部门组合在一起，造成了铁路长期存在着重行车、轻客货，重安全、轻效益，重生产、轻经营的重大体制弊端。通过运用“网运分离”式的事事业部制，强化了客货运输的营销功能，提高了铁路运输产品的市场竞争力。

总之，上述模式都是基于站段重组而进行组建，在实际应用中，可以是各种模式的混合，视现实情况而定。不论对于将来改革组建一体化的铁路区域公司，还是实施网运分离，成立客、货运公司及基础线路公司，事业部制都是一种比较理想的过渡方式。

5. 我国铁路运输企业实施事业部制应注意的问题

事业部制作为现代企业制度组织结构模式的有效尝试，在我国铁路运输企业中的应用还处于起步阶段。铁路运输企业如何才能充分发挥事业部制的优势，使目前正在试行或准备试行的事业部制更趋完善，更加符合我国大中型企业深化改革的需要，是摆在企业决策层和企业们面前的一个新课题。

5.1. 妥善处理事业部制的核心问题——集权与分权

铁路运输企业建立事业部后内部管理权限的划分，中心问题是寻找既符合市场经济规律又适应本企业实际情况的集权与分权的适度点。集权与分权相结合，是构建企业领导体制和组织结构的基本原则，也是科学处理企业内部总部、事业部关系应遵循的基本原则。集权过度与分权过度，都不利于发挥企业优势。加强企业的科学管理，探索符合市场经济规律和我国国情的企业领导体制和组织管理制度，也是我国大、中型国有企业实施战略性改组的一个重要方向。

5.1.1. 判断集权与分权关系是否协调的基本标准

设计总部与事业部的权限关系时应注意以下标准的应用：

- * 大政方针统一，决定经营方针和中长期规划的职能应集中在组织的最高决策层，保证组织发展方向正确。
- * 最大限度地调动基层组织的积极性和首创精神，注重灵活性，提高公司适应能力，提高管理效率。
- * 每一组织层次的责、权、利对称，公平合理。
- * 节约管理费用，降低决策成本。
- * 企业对市场动态反应灵敏。
- * 组织整体利益和目标一致。

5.1.2. 事业部和总部的权限对比

事业部制最突出的特点是“集中决策，分散经营”，即总公司集中决策，事业部独立经营。企业总部应将经营权力全面下放，

在企业内部协作上，要充分完善内部协作与外部竞争机制的统一，增强事业部的经营生产积极性，减少过多的行政干预，使事业部真正成为自主经营、自主管理、自负盈亏的经济实体。

在这种公司总部和事业部相结合的格局中，总部和事业部各有自身的权限，集权和分权的有机结合才能保证所谓的“协调的分权发展”的顺利实现。一般来说，事业部与总部的权限职责可如下划分：

表 5-1 事业部和总部的权限对比

事业部的权限	企业总部保留的权力
具有独立的产品和市场，是产品责任单位或市场责任单位	事业发展的战略决策权
具有独立的利益，实行严格的独立核算，是一个利益责任单位	有关资金分配的决策权
是一个分权单位，具有生产、研发、销售、财务等各项权力，能够自主经营	重要人事的安排权

5.1.3. 集权与分权的战略设想

具体来说，在铁路运输企业的总部与事业部之间实行合理的集权与分权，必须结合铁路行业的特点和市场状况等进行综合分析。

铁路行业具有高度集中，大联动机的传统特点，强调政策的统一与行政的效率，铁路运输市场具有地域广、分市场之间联系密切的特点，铁路公司资产额大（几十亿甚至上百亿），成本结构简单但数额量大。总部和各个事业部要明确各自的职责和权力，运筹帷幄，把各类人力、物力资源发挥到效用最大化。

a. 实行强有力的集权

战略决策权。企业的发展战略和方向要由总部进行规划和决策，掌握投资权。

资源配置权。实物资产由总部进行统一分配和处置。资金调度权可参考松下公司的做法，成立总部模拟银行，以一定利息率给亏损的事业部贷款，同时盈利的事业部可将上缴和分配后的盈余存入总部资金管理处获取利息。

财务管理权。财务管理是企业管理的中心，因此必须保证财务管理的权威地位。财务管理机构设置要科学，财力管理制度要

健全统一，执行要有刚性，检查、监管要到位。设立内部结算中心，以便有效融通资金和加强监控。实行公司内部财务信息联网，提高财务监控质量。

售票委托权。由总部统一对所开行的旅客列车的售票代理进行管理，实行统一的运价政策。

员工薪酬分配权。公司总部制定统一的员工薪酬分配形式，对管理人员、正式员工、劳务工、外包人员等实行不同的分配办法。

人事权。事业部的人员编制要向总部报批，各事业部的经理以及财务人员由总部任免。

事业部绩效评估权。由总部进行各事业部的年度绩效评估，结合定性和定量因素，做到公平和客观，有奖有罚。

安全质量监督权。由于运输安全与服务质量的特殊重要性，总部需保持对其进行监督，实行统一的技术政策和质量标准。

物资采购权。由总部对大型资产，如客货车辆，机车等物资采购进行统一管理，统一招标。

部门协调权。协调各事业部之间的合作关系，保证实现企业的整体目标。

b. 进行彻底的分权

事业部长被授予公司总经理一样的大部分职权。其职责有：对市场负责；对盈利负责；对人才开发负责。同时，事业部长也有较大权限，在规定资金使用范围和获得利润额的前提下，对所管产品的开发，人、财、物、供、产、销有权自主经营，全面管理。

预算执行权。事业部进行预算工作并报总部审批，自主安排本部收支计划，对利润负责。

产品开发权。根据各事业部自身的技术特点和面对的市场特点进行产品的设计和开发。

营销决策权。为了开拓市场，提高市场竞争力，铁路运输企业各事业部首先必须透彻地了解市场，进行深入细致的市场调查研究。在营销工作的指导思想，把满足客户需求视为第一要务。事业部自主决定营销战略和方式，根据市场变化情况采取相应对策，提高经营业务水平，强化市场营销机制。

独立核算权。事业部拥有自己的财务部门，对自己的收支情况进行独立核算。

员工绩效评估权。事业部可充分设计、利用激励手段，对本部员工进行绩效评估，最大限度开发员工的积极性和开创性。

人事权。事业部在总部核定的人员编制内，自主任免、配置和培训员工。

物资采购权。对小型物件的采购，如配件、员工制服等，事业部可根据市场原则自行采购，有利于增强内部激励效果。

岗位设置权。事业部根据本部需要，自行设计本部的管理机构和工作岗位。

总之，事业部制建设要注意集分权的有效统一。在赋予各事业部相应自主权的情况下，总部要发挥有效的调控职能，保持各事业部之间的相互协调和内部合作，最终达到企业的整体效益最大化。

5.2. 具体分析事业部的定位问题——利润中心与成本中心

铁路行业自身的经济特性决定的自然垄断性和联动性使得铁路运输企业建立的事业部与其他企业有所不同。

管理学上一般认为，采用事业部制组织结构的企业分为三个层次：公司总部是投资中心，事业部是利润中心，工厂是成本中心。

作为对成本支出承担经济责任的组织单位，其投入与产出之间具有确定的数量关系，可以客观地确定为提供一定量的产出成果所必需的合理花费水平。这类组织单位主要是以预算标准为重点进行控制，以求尽量减少各项作业活动的消耗。

作为利润中心的组织单位，产品的生产制造和销售都在这个单位内完成，对外交易则是依据市场价格进行，不像成本中心那样只是单方面考虑花费开支，而是对开支和收入之间的替换作用加以权衡，寻找收益最大的决策方案。作为模拟利润中心的组织单位，其投入端和产出端的交易至少有一个是在企业内部各责任中心单位间进行，因而交易的价格不是按市场价格而是采用企业内部转移价格的形式，由此而形成的利润也就不是真正意义上的利润，在很大程度上受企业内部政策的影响，具有模拟性，但有利于强化经济核算，促进经济效益的提高。

在铁路运输企业的实际经营中，事业部的定位问题需要分情况讨论。

对于尚未取得法人资格的客运公司,由于路局管理层已经将客运取得收入的权利和承担相应支出的义务全部放给了客运公司,同时客运公司以资产经营责任指标考核的形式承担客运国有资产的保值增值责任。客运公司拥有自身独立的运输产品,自主经营,可以成为模拟利润中心。至于客运公司下属的事业部,则可以作为成本中心。

对于各铁路运输企业下属的客、货运事业部,由于铁路行业的不可细分性,各个事业部担当的是某项或某几项作业,既不能完整生产也不能直接销售运输产品,因此可以定位为责任成本中心,其经营责任的重心是向经过审批的成本预算负责,目前广铁集团公司管内的广梅汕有限责任公司、广深股份有限公司设置的事业部即采用了这种定位模式。但本文认为,从设置事业部的初衷考虑,具有赢利可能的客、货运事业部可以向模拟利润中心的改革方向发展。

对于公益性较强的动力、线路等事业部,营销功能相对较弱,同时也不能生产完整的运输产品,并且也不直接面向市场,应全面承担本系统运输生产、安全质量和成本管理责任,可以定位为成本责任中心。如果提供基础设施的事业部采取有偿服务方式,那么也可以成为模拟利润中心。

5.3. 充分调动发挥事业部制效率的源泉——人力资源

5.3.1. 彻底转变原有体制留存的旧观念

目前铁路运输企业内不少干部对事业部制了解甚少,学习研究不够,更谈不上如何操作。一部分干部职工认为新的管理模式风险大,怕影响企业运作的稳定,存在“因循守旧,不思进取”的观念。这些思想观念问题都是需要解决的问题。实行事业部制首先要在铁路员工中推广这种管理模式的基本理念,打破“大锅饭”、“铁饭碗”的传统思想,建立起面对市场、绩效挂钩的原动力。

当前公路、民航业发展迅速,主动与铁路开展竞争,公路在短距离运输方面和民航在长距离运输方面都具有显著优势,使得近年来铁路的客运和货运市场份额都急剧下降。事业部的建立或

是运作，都离不开企业干部与员工的面向市场参与竞争的意识。没有竞争的观念，铁路运输企业的组织结构改革将是“无源之水”，缺乏驱动力。同时，事业部的专业化经营可以大大提高铁路运输企业的竞争力，二者是一种互动的关系。

铁路运输企业对其自身的未来发展应有超前意识，可组成专题研究小组，学习研究国外管理经验，研究企业自身特点和未来发展，研究适合中国国情、有利于企业适应社会主义市场经济发展的事业部制的管理体制方案。在充分论证，广泛舆论，加强思想教育工作的基础上，搭起铁路运输企业事业部制管理体制的框架，并可先试点再推广。

5.3.2. 建立与事业部制配套的激励机制

组建事业部后，不仅要加强对各个事业部的经营责任考核，还要将事业部经理及职工的激励机制配套跟上。每一个管理层次的主要职能又可作为其评价指标，并且其中一个是定量的、一个是定性的，两者相互制约。发展速度、利润增长率和成本为定量考核指标，而发展方向、市场占有率、质量为定性考核指标。对各事业部年度考核指标要综合考虑其资源优劣、市场占有率、产品技术含量和附加值高低等，并体现责权利的考核和激励内涵，创造各种宽松的环境和有利条件。

企业要结合事业部的实际情况和能力，在用人机制和激励分配机制上充分授权。对关键指标要切合实际，严格考核监控，同时精简机构，减轻企业和基层负担，最大限度地激励和调动职能部门及事业部的经营生产积极性，达到全员竞争，精干岗位，论效取酬，充分体现事业部制的优越性和自治性，充分发挥各部门各岗位员工的创造力和最佳工效，把广大员工的智慧和有效劳动融合到事业部的经营发展中去。

5.3.3. 竞争上岗，量才录用，妥善安置冗余人员

用人方面，要实行以岗位管理为中心和竞聘上岗制度，并对管理人员实行定量考核与定性评价相结合的考评制度。根据生产经营的需要，在认真测定的基础上，科学设置工作岗位，合理确定定员定额，规范劳动合同并实行动态管理。分配方面，做到以岗定薪，岗变薪变，工资随企业经济效益上下浮动。

松下幸之助有句名言“出产品之前出人才”，强调“量才录用”，

始终以本人能力为依据，若确有才干，即使年轻、无学历也委以重任，给予权限和责任，给予锻炼的机会，充分发挥各人的所长。他把事业部看成用人、锻炼人、培养人的好场所。例如，对事业部长来说就是如此。总公司给予了相应的权限之后，就可以在自己所管辖的范围内充分发挥本身才干。事业部长以下的科室干部也都授与相应的权限，放手去干。

在企业组建事业部的过程中，还必然会剔出一些无效资产，并产生大量冗员。在处置资产和安置人员问题上，人员安置是重点，有六条渠道可供利用：离岗退养，按照总公司有关政策，对达到年龄界限的职工，做好工作，办理离岗退养手续；劳务输出，鼓励职工自找出路，自谋生路；辞职，即一次性买断工龄；参加技能培训；待岗，待岗期间享受的待遇按上级文件办理；进入社会劳务市场和社会保障系统。

5.4. 科学设置事业部制的经营生产单位——事业部

事业部制对于铁路运输企业来说是一种全新的组织结构和管理体系，在设计划分时要按照精简机构、减少层次、提高效能、突出营销、强化安全和注重效益的原则进行。

5.4.1. 正确划分事业部及其职能部门

在确定经营目标之后，企业需要根据这些目标设立相应的事业部，最常见的方式是以产品为基础，按不同产品之间的技术、生产和营销相关性进行划分。不同产品之间主导相关性的大小是决定它们是分是合的关键。如果主要的竞争优势来自于产品定位、广告和分销方面，就应该围绕市场关联划分；如果发挥技术的关联是竞争优势的关键，那么围绕技术来组合就较为合理。对于基于同一个产品平台，重要职能方面相关性大的产品，应放入同一个事业部内，以加强相互之间的战略协调性。在按产品、业务或地区进行分类管理时，应进行资产重组，进行新的核算考核，需要对所属企业的家底进行彻底的清算。针对“产权不清，权责不明”造成的管理失控现象，管理工作和改革工作的重点应立足基层，如站段，抓牢根底。

实行事业部制管理不一定要等到条件完全成熟，对一些有条件的业务、产品，如客运、货运产品，先进行同类项归并。建立和完善以专业经营与区域划分、特许经营和运输代理、职能部与

事业部分权相结合的经营方式，发挥专业化经营优势，以适应运输市场竞争的需要，激活企业内在规范发展、扩大市场份额和提高经济效益的动力。

事业部机关职能部室的设置也很重要，需要避免机构重复、职能交叉、职责不清的问题。例如，从铁路运输生产管理的长期实践来看，安全管理部门要按不同业务性质设置，实行安全、业务、技术一体化管理，才真正有利于抓好安全管理。基层车间（班组）的合理设计也是事业部改革遇到的一个实质性问题。基层车间（班组）的设置是以属地还是以职能为原则进行划分，需要根据实际情况具体分析。一般来说，以职能划分为主，兼顾属地，即将目标相同、业务相近的车间（班组）组合在一起。

5.4.2. 合理设置事业部管理跨度

设置事业部总体框架时要充分考虑各个事业部合适的管理跨度，规模要适当。

事业部制是为了解决企业规模引起的管理问题而提出的一种设计。如果一个相当于完整企业的事业部过于庞大，它所采用的职能制结构的管理组织就会明显地暴露出种种弊端，使其变得笨重、迟钝，从而失去适应性、灵活性强的长处。美国管理学家德鲁克曾引用一句形象的话来说明：事业部应该小到“一个人伸手可及”的程度。他解释说，这样的规模则意味着事业部的高层人员“不用参考图表、记录或组织手册，就能讲出在该单位中有些什么关键人物，他们目前在哪里，他们目前在进行什么工作以及如何完成他们的工作，他们从何处来以及可能到哪里去”。反过来，如果事业部的规模过小，其营业额就不足以支持必要的管理班子，以及生产、技术、销售等业务活动。更重要的是，事业部只有达到足够大的程度，其管理范围才能基本涵盖生产经营的全过程，主管人员才能全面发挥其才干，事业部才能真正发展自己的产品、服务及市场，取得应有的成绩。所以，经济性以及管理范围和管理的成绩，是衡量事业部是否过小的标准。如，线路事业部可按铁路区段设置，客运和货运事业部可按铁路运输企业管辖范围设置，动力事业部可按机务段所在地设置。

5.4.3. 妥善处理事业部之间的关系

各个事业部具备专业化原则划分的条件，并能确保独立性，

以便承担利润责任；事业部间相互依存，不硬性拼凑；保持事业部之间适度竞争；公司有管理的经济机制，尽量避免单纯使用行政手段来协调事业部之间的关系；总部对事业部实行灵活管理，适时而动，外部环境好时，大力发展事业部制，外部环境不好时，集中力量度过难关，保证企业整体目标的实现。

坚决杜绝在各个事业部之间进行“削峰填谷”的做法，进一步解放思想，充分发挥激励机制的作用，加大分配力度，彻底打破“大锅饭”，鼓励各事业部多创利，多提效。健全激励机制，实行目标管理，即以考核最终成果为核心，实现对下属事业部的绩效评价与控制，是一种强制约束机制。

同时还需适时整合各事业部的资源配置，以适应事业部的产品结构，达到企业资源的合理调配使用，发挥各种资源的最佳效应。

5.5. 合理加强事业部制的高层管理——总部

由于事业部制是一种分权管理，容易使人产生忽视集权、削弱企业高层管理的误解。其实，事业部制恰恰是一种加强高层管理、强化企业决策中心的组织结构。为此，一方面强调向事业部分权，以便使高层管理不必为日常作业操心；一方面则要求高层管理必须集中精力去关心和研究企业未来的方向、目标、战略和重大问题的决策。只有高层管理很好的完成了自己的任务，为整个企业制定目标及实现目标的战略，分权的事业部制才能发挥其长处。同时，必须注意使“集权与分权保持微妙的平衡”，在权力下放的同时，企业最高当局要保留同整个企业及其前途有关的决策权，主要是事业部经营方向与范围的决定权、投资分配权、事业部经理以及重要的专业人员的人事安排权。这样才能保证企业的完整性。另外，企业最高领导班子的成员不应同时兼任各事业部的经理，否则，兼任制会影响统筹全局的高层管理，也实现不了各事业部的自主经营。

企业高层的职能机构要力求小而精。事业部作为自主经营的单位，其自主经营的能力强弱，是能否发挥这种组织形式长处的一個关键。因此，企业高层要大力鼓励并培植事业部自强自立。如果企业在上层保持一个庞大的职能结构，不仅弥补不了事业部自身的弱点，还会使之更加依赖上层，变得更加软弱。更严重的是，下属单位自主经营的权力与创造性受到损害的机会越多，对

增强事业部的活力，整个企业的发展是极为不利的。

因此，要制订一系列的规章制度，实行制度化管理。实行事业部制模式，是一个长期的实践过程，只有在实践中不断发现问题，研究和解决问题，企业的组织化程度才能不断提高。

6. 结束语

6.1. 结论

本文着重系统探讨了企业组织结构的形式之一——事业部制在我国铁路运输企业中的应用。

文章首先指出，事业部制是一种具有强大生命力的组织结构形式，在国外铁路的改革进程中已经得到了充分的体现。针对我国铁路行业初步设立的事业部制，本文在分析我国铁路运输企业现有事业部制的成效与问题的基础上，认为在铁路区域公司下设置的事业部虽然发挥了一定的积极作用，但从事业部的本质涵义出发，事业部的运作、制度还不够规范，有待进一步改进。对于客运公司，本文认为，从其当前的成立性质和运作特征来看，可以将其看作事业部制的一种应用形式，由于客运公司不作为本文的研究重点，因此在这里没有作更多的论述。

通过分析事业部制应用于铁路运输企业的必要性和可行性，本文指出，事业部制可以作为铁路运输企业组织结构变革的模式，并且实施事业部制有利于我国铁路体制改革的平稳过渡，为改革的下一步进程打好基础，积累经验。

正是由于现有的事业部制还不规范、不成熟，使得铁路运输企业的管理体制改革仍迫在眉睫。组织结构的变革是管理体制改革的重头戏，本文对事业部制如何在铁路运输企业中实施进行了探讨，并提出建立现代企业制度、进行公司化改造是实施事业部制的根本前提，企业内部市场化是铁路运输企业组织结构变革的基本取向，组织管理系统合理化、企业整体利益最大化是实施事业部制的总体目标，同时还提出了铁路运输企业组建事业部的原则。在分析事业部制的模式问题时，本文指出，基于“网运一体”和“网运分离”的事业部制实施模式都是以站段模式为基础，并且现实运用中的事业部制可以是各种模式的混合。

最后，文章针对事业部制的实施过程提出应注意的几点问题，首先分析了集权与分权的关系与设定，提出权利分设的具体设想，并从分析铁路运输企业的特性出发，说明了铁路运输企业在事业部的定位问题上需要分情况讨论。然后指出，人是企业实行高效率的管理模式的核心源泉，员工、干部在解放思想的同时，还要有竞争感、责任感和危机感，并提出事业部作为经营生产单位，

其划分、规模都要做到科学性、合理性，同时还要处理好事业部之间的关系，对于总部的高层管理，在集权的把握和职能机关的设置上也一定要合理加强。

本文力求对事业部制在我国铁路运输企业中的应用进行系统的分析与探讨，为实施事业部制提供理论依据，从而为铁路运输企业组织结构的改革提出具有指导意义的框架和建议。希望研究铁路改革的专家们批评指正。

6.2. 有待进一步研究的问题

本文主要理论上系统分析了我国铁路运输企业实施事业部制的框架、模式等，并提出了具有指导意义的建议。在现实运作中，还需要深入铁路站段，充分了解铁路运输企业的实际运作状况，具体分析各个部门的运作特征，分析组建事业部、重组站段的困难所在，以验证理论依据的可行性与可操作性，并提出相应的改进措施。

另外，笔者认为，我国铁路局下属的客运公司，其“模拟法人地位，事业部制运作”的特殊地位使得人们还有很大的研究空间去探索。

由于笔者知识水平有限，在完成论文时间、篇幅上也受到限制，上述问题不能在此一一论述。

致谢

本论文是在张梅青副教授的悉心指导下完成的。论文的选题，结构的设置，论文的最后定稿，无不得到张老师的关心和指导。张老师渊博的学识，严谨的科学态度，严于律己的品质，给我留下了深刻的印象。

在完成论文的过程中，我还得到了铁道部科学技术信息研究所罗庆中副所长的关心和指导，从论文选题、研究思路到收集资料，给予了我很大的帮助，同时还对论文提出了宝贵的意见。

我还要感谢我的同学和朋友们，在与她们多次的讨论中，我获得了许多中肯的建议。

感谢所有帮助和关心过我的人们。

参考文献

中文参考文献:

期刊杂志:

- [1]肖坤, 事业部制在生产企业中的应用,《政策与管理》, 2001. 2
- [2]李一振, 大中型企业进一步完善事业部制的探讨,《广船科技》, 2001. 3
- [3]母连军 张文杰, 国外事业部体制的变化趋势,《中国物资流通》, 2001. 21
- [4]吴文英 王雪莲, 事业部制一种适应市场经济的企业组织形式,《科技与管理》, 2001. 2
- [5]李代华, 专业化经营 事业部管理——关于广深铁路股份公司创建现代公司体制的基本构想,《铁道经济研究》, 2000. 5
- [6]吴伟浩 吴伯田 许庆瑞, 基于核心能力的事业部制建设,《科学管理研究》, 2000. 6
- [7]李平, 激励中层领导干部企业家精神的制度——事业部体制,《决策借鉴》, 2000. 2
- [8]吴伟浩 许庆瑞, 中国企业实施事业部制的原因分析和相关探讨,《科研管理》, 1999. 5
- [9]雷卫中, 网络组织模式与事业部制组织模式的比较,《技术经济与管理研究》, 1998. 6
- [10]张禹生, 略论企业事业部制——物资企业集团组织结构模式的选择,《中国物资流通》, 1997. 3
- [11]王惠建, 事业部制在我国部分国有独资公司实施失败的原因浅析,《湘潭大学社会科学学报》, 2002. S1
- [12]羌维立 赵普镒 卢超, 浅谈事业部体制下航天型号项目管理组织的构建(上),《航天工业管理》, 2002. 6
- [13]王培欣 王晓巍 仇玮, 事业部制在邮政企业专业化经营中应用探讨,《决策借鉴》, 2002. 3
- [14]荣朝和, 试论“网运分离”与铁路重组的关系,《北方交通大学学报》, 2000. 3
- [15]赵吉斌, 适应市场需求 调整经营结构——组建铁路客运公司的探索与实践,《铁道经济研究》, 1999. 4

- [16]肖德贵, 考察德铁归来话客运公司, 《铁道经济研究》, 1999. 3
- [17]张正清, 关于广铁集团客运公司改革试点若干问题的思考, 《铁道经济研究》, 2000. 6
- [18]欧国立, 铁路组建客运公司若干问题思考, 《铁道经济研究》, 2001. 1
- [19]路. 汤普生(美) 凯瑞·雅克·巴丁(法), 铁路改革方向, 《铁道经济研究》, 2001. 3
- [20]Asil Gezen, 铁路重组战略与私有部门的参与机制, 《中国铁路》, 2002. 2
- [21]Stig Larsson, 政府支持下的瑞典铁路实施网运分离, 《中国铁路》, 2002. 3
- [22]宋强太 杨月芳, 中国铁路客运体制改革探析, 《铁道运输与经济》, 2002. 7
- [23]朱江, 铁路多元经营企业发展的几点对策, 《铁道运输与经济》, 2002. 10
- [24]余燕妮, “网运分离”与铁路企业经营管理效率的提高, 《铁道运输与经济》, 2002. 10
- [25]沃赛朕 周世瞰, 铁路改革中的政治可行性和行政可行性, 《铁道运输与经济》, 2002. 4
- [26]中国铁路企业文化赴美考察团, 美国企业文化的启示, 《中国铁路》, 2002. 10
- [27]王秋荣, 关于铁路改革及其相关问题的探讨, 《铁道运输与经济》, 2001. 11
- [28]杨意坚, 关于国外铁路改革的演变分析与研究, 《经济前沿》, 2001. Z2

著作:

- [29]何璧主编, 铁路改革模式选择, 中国铁道出版社, 1997
- [30]江绍伦 顾国祥 胡君辰编著, 企业的组织与效率, 复旦大学出版社, 1995
- [31]何璧主编, 铁路改革实践探索, 中国铁道出版社, 1998
- [32]吴建中主编, 铁路运输企业市场化改革, 中国铁道出版社, 1998. 1
- [33]李京文 李平 张国初 杨敏英编, 铁道与发展, 社会科学文献出版社, 2000

- [34]张昕竹主编, 中国规制与竞争: 理论和政策, 社会科学文献出版社, 2000
- [35]许晓峰 刘拥成主编, 铁路建立现代企业制度基础知识, 中国铁道出版社, 1997
- [36]刘冀生编著, 企业经营战略, 清华大学出版社, 1995
- [37]广铁集团客运公司综合部编, 广铁集团客运公司重要文件制度汇编, 2002
- [38]铁道部科学技术信息研究所, “铁路区域公司条件下事业部制体制研究” 课题调研报告
- [39]北方交通大学经济管理学院, 广州铁路集团客运公司运行机制研究报告
- [40]欧国立, 运输市场变迁与中国铁路市场化改革研究, 北方交通大学博士研究生学位论文
- [41]覃蓉芳, 我国铁路运输企业经营管理模式与发展战略研究, 西南交通大学博士研究生学位论文

英文参考文献:

期刊杂志:

- [42]Argyres, Nicholas S., “Technology strategy, governance structure and interdivisional coordination”, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol:28, Issue: 3, December, 1995
- [43]Aghion, Philippe, Tirole, Jean, “Some implications of growth for organizational form and ownership structure”, *European Economic Review*, Vol:39, Issue:3-4, April, 1995
- [44]Currie, W L, “Organizational Structure and the Use of Information Technology: Preliminary Findings of a Survey in the Private and Public Sector”, *International Journal of Information Management*, Vol:16, Issue:1, February, 1996
- [45]Proff, H. , “ Business unit strategies between regionalisation and globalisation”, *International Business Review*, Vol:11, Issue:2, April, 2002

攻读学位期间发表的论文、参加的科研项目

发表的论文：

[1] 傅珺学 张梅青，创新机制与发展民营经济，《经济师》2002.4

参加的科研项目：

[2] 北方交通大学经济管理学院，《北京市东城区高新技术产业和现代服务业发展研究》