

分类号.....

密级.....

UDC.....

编号.....



硕士学位论文

论文题目: 铁路主辅分离辅业改制

政策研究与应用

学科、专业: 交通运输工程

研究生姓名: 胡文君

导师姓名及

专业技术职务: 陈治亚教授 余春生高级会计师

2004 年 10 月

CENTRAL SOUTH UNIVERSITY

Research and Apply on Subsidiary Branch's
Strypped-down Policy of the Railway Separation of Core
and Non-core Business Traffic Volume Assignment

A Thesis Submitted for the Degree of Master of Science

By

HU Wenjun

Advisor Prof.CHEN Zhiya

October ,2004

摘 要

随着铁路改革的不断深入,铁路运输企业实施主辅分离辅业改制的工作被提上了重要议事日程。铁道部部长刘志军强调,主辅分离是本届政府实施的重大改革,任务十分艰巨而复杂。尽管困难很多,难度很大,但这项改革非搞不可,而且要确保成功。因此,在铁路运输企业实施主辅分离辅业改制的过程中,认真研究主辅分离辅业改制政策体系,对如何规范地进行辅业改制,具有十分重要的意义。

本文以系统论、企业战略管理理论、价值链理论和交通运输工程学理论为指导,通过查阅文献,系统地学习研究国家关于主辅分离辅业改制的政策、法律、法规,分析借鉴国内外企业主辅分离辅业改制的实践与经验教训,结合本企业的现场调研,提出了长沙铁路总公司主辅业界定的原则与范围,主辅分离需要理顺的五个关系,辅业改制的成套政策法规依据及具体的操作程序,有针对性地解决了铁路企业在推进主辅分离辅业改制过程中面临的难于操作的一些实际性问题。

本课题的主要研究成果包括:长铁总公司主辅业界定的原则与范围,长铁总公司多元经营企业改制分流模式选择,长铁总公司多元经营企业改制分流操作程序,长铁总公司多元经营企业改制分流应依据和执行的相关国家政策,长铁总公司对多元经营企业改制分流的扶持政策,长铁生活服务公司改制案例等。

关键词 铁路, 辅业, 主辅分离, 多元经营

ABSTRACT

With the innovation of the railway, the rail transport enterprise is setting out to implement the subsidiary branch stripped-down measure of the separation of core and non-core business. Liu Zhi-jun, the minister of the department of railway, emphasizes that the innovation of separation of core and non-core business is very important, and is very difficult and complex. Though there are a lot of difficulties, we must carry the innovation into execution and insure it's succeeded. So in the course of the innovation of separation of core and non-core business, the rail transport enterprise must study the policy system of the reform of the subsidiary branch, which is important to standardize the reform.

According to the theory of system, the theory of enterprise stratagem competition and the theory of value chain, by referring to many literatures, the paper studies relative policy, law and rule on the innovation of separation of core and non-core business, and assimilates practice experience and lessons of foreign rail transport enterprises for reference. Combining to the locale inquiry, the paper puts forward to a series of policies of the innovation of separation of core and non-core business in Changsha Railway Company, and concrete operation program, and solves a lot of practice problem in the course of innovation of separation of core and non-core business.

The main achievement of the thesis is that: stripped-down distributaries mode choice of diversified economy enterprise in Changsha Railway Company, stripped-down distributaries operation program of the of diversified economy enterprise in Changsha Railway Company, relative policy being executed in the course of the innovation of stripped-down distributaries of diversified economy enterprise in Changsha Railway Company, supporting policy of stripped-down distributaries of diversified economy enterprise in Changsha Railway Company, and the stripped-down distributaries case of the livelihood service company in Changsha Railway Company.

KEY WORDS: rail transport, subsidiary branch, and separation of core and non-core business, diversified economy railway

目 录

第一章 绪论	1
1.1 问题的提出	1
1.2 国外铁路改革动态	1
1.3 国内研究动态	5
第二章 我国铁路改革历程	10
2.1 放权让利阶段	10
2.2 转机建制阶段	11
2.2.1 转换企业经营机制, 确立铁路走向市场大思路	11
2.2.2 进行建立现代企业制度试点	12
2.2.3 放开搞活小企业	13
2.3 政企分开, 稳妥过渡阶段	13
2.3.1 铁道部机关机构改革	13
2.3.2 实行资产经营责任制	14
2.4 战略调整阶段	15
2.5 网运分离阶段	15
第三章 企业战略管理理论	17
3.1 企业战略理论	17
3.2 战略环境分析	20
3.3 企业竞争战略	21
3.3.1 成本领先战略 (overall cost leadership)	22
3.3.2 差别化战略 (differentiation)	23
3.3.3 目标集聚战略 (focus)	24
3.4 价值链理论	26
3.4.1 概念	26
3.4.2 价值链与竞争优势	27
第四章 基于价值链的铁路主辅分离辅业改制政策与策略研究	29
4.1 铁路运输服务价值链构成	30

4.1.1 主营业务：货物运输产品与旅客运输产品	30
4.1.2 基于价值链的一体化战略	31
4.1.3 铁路运输的价值网	32
4.2 铁路主辅分离辅业改制政策研究	33
4.2.1 铁路主业与辅业的界定	34
4.2.2 直接服务部门：生产性辅业改制	35
4.2.3 间接服务部门：公共服务性辅业分离	38
4.3 辅业改制实施策略的研究	40
4.3.1 理顺主业与改制辅业的“五个关系”	40
4.3.2 建立规范的法人治理结构	42
4.3.3 实现国铁资本的分类有序减持	43
第五章 主辅分离辅业改制政策在长铁总公司的应用	45
5.1 长铁总公司跨越式发展战略规划	47
5.1.1 总体思路	47
5.1.2 战略目标	48
5.1.3 战略任务	49
5.2 长铁总公司主辅业基本情况及存在问题	56
5.3 主辅分离辅业改制的必要性	58
5.3.1 推进主辅分离辅业改制，是深化铁路企业改革的必然趋势	58
5.3.2 推进主辅分离辅业改制是实现铁路跨越式发展的重要任务	59
5.3.3 推进主辅分离辅业改制是铁路多经企业发展壮大的迫切需要	59
5.4 长铁多元经营企业改制分流的目标、思路和基本原则	59
5.4.1 目标	60
5.4.2 基本思路	61
5.4.3 基本原则	66
5.5 长铁多元企业改制分流的模式选择	67
5.6 长铁多元经营辅业改制操作程序	69
5.6.1 辅业单位进行改制的基本程序	69
5.6.2 多元经营辅业改制过程中的操作要点及相关政策要求	70
5.7 长铁总公司多元经营辅业改制应采取的相关政策	73

5.7.1 充分运用国家有关部委现有的支持政策	74
5.7.2 长铁总公司应给予多元经营企业改制分流的扶持政策	80
5.8 长铁生活服务公司改制案例	83
5.8.1 指导思想	83
5.8.2 基本原则	83
5.8.3 注册资本	83
5.8.4 资产、人员、经营业务界定	84
5.8.5 管理关系界定	85
5.8.6 推进措施	86
第六章 结论与展望	88
6.1 结论	88
6.2 展望	91
参考文献	92
致 谢	96
攻读学位期间主要的研究成果	97

第一章 绪论

1.1 问题的提出

随着铁路改革的不断深入,铁路运输企业实施主辅分离辅业改制的工作被提上了重要议事日程。铁路实施主辅分离、辅业改制是落实“三个代表”重要思想和党的十六届三中全会精神,深化铁路改革的重要举措,是实现铁路跨越式发展目标的必然要求,是精干运输主业、发展辅业和分流安置富余人员的重要措施,是超越单纯减员增效的一种突出主营业务的战略选择。主辅分离、辅业改制是一项系统工程,有着丰富的内涵和要求,它涉及面广,政策性强,不仅涉及产权制度改革,国有资产清查、评估、界定,国有资本变动及财务处理,职工劳动关系调整及社会保险关系接续,债权、债务及土地处理等,而且牵涉多个部门、多个领域的若干政策,是一个系统的政策体系。研究吃透主辅分离、辅业改制的有关政策,准确把握和运用好这些政策进行规范操作,事关全局,影响深远,不仅关系到党中央、国务院对国有企业改革总体部署的贯彻落实,而且关系到铁路跨越式发展目标的实现和上百万铁路职工的切身利益。因此,研究和应用好铁路主辅分离、辅业改制政策具有十分重要的现实意义。

1.2 国外铁路改革动态

德国铁路的营业里程 4.1 万公里,是欧洲最大的铁路网。长期以来,德国铁路一直作为国家的特殊财产,按国家特殊机构编制。改革前的德国铁路长期亏损,在与公路、航空、水运竞争中处于劣势。为扭转这种局面,1994 年,德国政府开始对铁路进行彻底改革。计划用十年左右时间,分三个阶段逐步完成。第一阶段(1994~1996 年),两德铁路合并,成立德国铁路股份公司,分离政府职能,实行政企分开;第二阶段(1997~1999 年),在德铁股份公司内部,调整企业组织结构,组建路网公司、长途客运公司、短途客运公司、货运公司和车站服务公司等五个完全独立的子公司,分离非运输生产部门,大力减员增效;第三阶段(原计

划从 2000 年起,后由于多种原因推迟),撤消德国铁路股份公司,五个子公司分别上市,实现私有化。目前,第一、第二阶段改革基本完成,初步达到了预期目标。一是实现了政企分开。改革后两德铁路合并,成立了德国铁路股份公司,组建了联邦铁路局和联邦铁路资产管理局。德铁股份公司以盈利为基本目标,公益性运输由政府补贴。联邦铁路局和联邦资产管理局主要承担政府对铁路监管、处理铁路债务和安排富余人员。二是推进了企业重组。从法律上确定了德铁股份公司的企业主体地位,并在其下组建了路网、长途客运、短途客运、货运和车站服务五个独立全资子公司。三是减少了富余人员。铁路员工由 45 万人减少到 22 万人^[1]。四是激发了企业活力,取得了较好经济效益。改革后第一年,德国铁路便盈利 1.8 亿马克,以后虽有波动,但基本上保持了连年盈利的经营状况。但从运作情况看,已有种种迹象表明,改革在时间上呈现出放慢趋势。据了解,改革步伐放慢的主要原因:一是交通部与德铁在改革操作上出现严重的意见分歧,交通部坚持按原计划推进改革。德铁认为,由德国政治家所设计的改革方案过于理想化,不能解决德铁改革所面临的主要问题。二是原计划联邦政府自 1994 年起每年投入德铁路网建设资金 90 亿马克,由于德国经济增长放缓,联邦政府的投资计划未能完全兑现,德铁以此为理由要求调整改革时间表。三是德铁的经营状况不够理想。按照原来设想,随着改革推进,德铁在运输市场中所占份额应有所上升,但在与其他运输方式的激烈竞争中,德铁所占市场份额仍在下降,特别是货运量自 1996 年以来又出现下滑趋势。据分析,德铁经营状况不佳是导致改革步伐放慢的直接原因。

再看英国铁路。20 世纪 50 年代以后,英国铁路逐渐失去了运输业的垄断地位,开始出现亏损。1952—1992 年,先后关闭了 45%的客站、90%的货站和仓库、80%的编组站、30%的客运线和 40%的货运线,货运列车减少了 70%。铁路客运市场份额从约 40%下降到 7.5%。基础设施建设投资逐年缩减,财政补贴增加,系统老化,可靠性下降。针对这些问题,英国政府确定了引入竞争、实行民营化、减少政府补贴、提高服务质量的铁路改革目标。1988 年撒切尔政府开始考虑铁路民营化问题,并充分讨论了铁路民营化的四种方案,即①整体出售形成全国性垄断公司;②重组为多个私营的区域性公司;③按照业务分别重组为私营公司;④网运分离及民营化。1992 年 7 月,在《铁路的新机遇》白皮书中,保守党政府决定按照欧盟 91/440 指令的原则,正式提出对铁路进行网运分离及民营化改革

的建议。1993 年 11 月，议会通过了《1993 年铁路法》。1994 年 4 月 1 日，英国铁路改革开始，铁路行业结构发生了重大变化。在铁路企业方面，英国铁路被分割成 100 余家企业，包括 1 家线路公司（Railtrack）、25 家客运特许经营公司、6 家货运公司、3 家机车车辆租赁公司、13 家基础设施维修与更新改造公司、7 家机车车辆维修公司及 40 多家中央服务与支持公司。在监管机构方面，成立了客运特许经营办公室（OPRAF）和铁路监管办公室（ORR）。1996 年 5 月 20 日，线路公司在伦敦股票交易所上市，政府出售了全部股权，不再持有股份。按照发行价计算，线路公司的市值达到 19.5 亿英镑。1995 年 12 月，美国威斯康星中央运输公司和另外 3 家金融企业联合购买了英国邮件铁路快运公司。1996 年 2 月，又购买 3 家整列货运公司，并将 4 家公司合并成立了英格兰·威尔士 & 苏格兰铁路公司（EWS）。之后，EWS 又收购铁路国际货运公司，即原英国铁路分出的 6 家货运公司，在此基础上重组变为 2 家货运公司，一家为 EWS，另一家为从事铁路集装箱运输的公司（Freightliner）。目前，两家货运公司分别占有英国铁路 85% 和 15% 的市场份额。按照地域划分出的 25 个铁路客运特许经营区，通过公开招标形式，于 1995 年 12 月 18 日到 1997 年 2 月 25 日期间，全部出售给 25 家客运公司，特许经营期限为 7~15 年，多数为 7 年左右。3 家机车车辆租赁公司也被英国政府出售，获得 25 亿英镑收益，其中包括出售前以红利形式得到的 8 亿英镑现金。^[2]

从 1994 年 4 月 1 日正式开始改革，到 1997 年 3 月，英国铁路用 3 年时间，完成了网运分离和民营化的改革历程。但英国铁路的改革也存在一些突出问题。一是行业分拆过多，结构复杂，协调困难。英国铁路在民营化后被分割为 100 多家企业，线路公司、营运公司、车辆公司、维修公司等之间，通过协议、车辆租赁和保养合同等相互协调，合同数目超过 100 万个，大大增加了协调难度。尤其对线路公司而言，要同时面对多家线路维修公司和客货运营公司，协调过多，难度更大。例如，列车一旦发生晚点事故，线路公司、运营公司、车辆公司、维修公司间的责任往往难以界定。二是铁路缺乏总体发展战略，长期投资不足。英国铁路改革前，保守党政府长期忽视铁路发展，缺乏总体发展战略。1982—1995 年，铁路投资只占全国 GDP 的 0.12%（同期欧盟各国平均为 0.25%）。铁路网更新养护投资完全依赖线路公司（Railtrack）自身，政府对路网基本没有投资。线路公司股票上市后，面临股东带来的巨大盈利压力，将经营重点放在了提高利

润水平、实现高额回报上面，对非盈利性的铁路建设项目缺乏投资热情，尽管它也进行了基础设施的维修及更新，但投入的资金远不能阻止线路迅速破损的趋势。三是线路公司人才短缺，管理不善，安全不稳。英国铁路改革以后，许多优秀的领导者分散到各个公司中，线路公司拥有的铁路专家数量非常少，缺乏对大型建设项目的管理经验和对重大事故的处理能力。同时，由于线路公司没有建立完备的自有资产登记体系，对整个路网状况没有全面的了解，进一步影响了线路的及时维修和更新，使线路公司很难确定各区段施工的迫切程度和重要性顺序，安全事故不断。

日本政府于 1987 年 4 月 1 日对国有铁路实施改革，政府将国铁按地域分为六个旅客公司和一个 JR 货物公司。其目的是让铁路经营从政府直管中解放出来，与政府脱钩，交给企业经营者手中，独立经营，自负盈亏。日本在国铁民营化改革中大力推进减员分流，从事运输业人员由国铁时期的 60 万人减到不足 20 万人（1998 年）。特别是日本国铁民营时，还鼓励职工退职前下岗停职，约有 1000 人自谋出路。1994 年至 1998 年，仅 55 岁提前退职的职工就达 1367 人。新组建的铁路公司当中，JR 东日本公司本部设有 11 个综合部室，即：综合企划本部、铁道事业本部、事业创造本部、建设工事部、财务部、人事部、厚生部、情报部、法务部、总务部等；5 个直属机构，即：JR 东日本研究开发室、海外事务所、JR 东日本综合研修室、JR 东日本综合病院和中央保健所；下设 12 个支社即东京、横滨、把王子、大宫、高崎、水户、千叶、仙台、盛冈、秋田、新泻和长野支社；4 个工程设备部，即新干线运行本部、东京工事工务所、东京电气工事事务所、东北工事事务所。其中事业创造本部主管多元经营事业，下设事业推进部、资产活用部和经营战略部。JR 东日本公司现有 101 家多元经营企业，主要开发的产业包括饭店、房地产、购物中心、广告、出版、货物流通、体育、娱乐、保险、不动产、批发、零售和中新事业。2001 年实现营业收益 8433 亿日元，营业利润 285 亿日元。^[3]

意大利铁路原有 1.6 万公里，铁路网和电气化里程居西欧第三位。改革前，国家对铁路实行政企合一的管理体制，机构臃肿，亏损严重。为从根本上改变这种局面，从 1985 年开始进行一系列改革。1986 年，国家通过立法，将铁路改组为独立经营、自负盈亏的国有铁路公司，之后于 1992 年正式成立有限公司。改革后的铁路公司由 1989 年的 20.8 万人减少到 1995 年的 12 万人。^[1]

美国铁路的特点是营业里程多,职工人数少,劳动生产率很高。全美铁路人员配备每公里营业里程仅为 0.7 人,但每人的运营收入却达 1 7 万美元。全美三级铁路公司运营里程达 27.9 万公里,职工人数只有 20.5 万人。圣路易斯一个 1 级 3 场的编组站,共有 275 名职工。全美最大的洛杉矶集装箱多式联运货场只有 55 名职工,日吞吐 1500 只标箱。^[4]

实行政企分开,把铁路企业作为市场竞争主体,是德、意两国铁路改革的共同道路,是两国铁路走向振兴的根本性措施。

实行行业分开,即将铁路基建、工业、物资供销等非运输部门与运输部门分开,是发达国家铁路的共同做法。这些国家铁路运输企业与生产铁路产品的企业之间,完全是市场供求关系,运输企业作为用户通过竞争来选择产品。这样铁路运输企业可以自主选择适合市场要求的产品,减轻负担,又可促进铁路工业、基建等非运输企业走向市场,提高整体水平。

实行主辅分离、减员增效,是发达国家铁路走出困境的共同选择。我国铁路平均每营业公里从业人数 24 人,而美国每营业公里仅 0.7 人,我国是美国的 34 倍。因此,借鉴发达国家铁路的改革经验,对研究我国铁路的改革具有重要的启发意义。

1.3 国内研究动态

国有企业长期形成的富余人员过多、办社会负担过重的问题,严重削弱了国有企业的竞争力,亟待通过改革尽快加以解决。近年来,在建立社会主义市场经济体制、深化国有企业改革过程中,为推进国有企业分流安置富余人员,分离企业办社会职能,党中央、国务院制定了一系列方针政策,各地也进行了大量探索,并在实践中取得了积极成效。

1997 年中央确立了“鼓励兼并、规范破产、下岗分流、减员增效、实施再就业工程”的方针;1999 年党的十五届四中全会提出了“分离企业办社会的职能,切实减轻国有企业社会负担”的改革要求;2002 年,国家经贸委会同劳动保障部、财政部等八个部门联合研究制定了《关于国有大中型企业主辅分离辅业改制分流安置富余人员的实施办法》,鼓励有条件的国有大中型企业在进行结构调整、重组改制和主辅分离中,利用非主业资产、闲置资产和关闭破产企业的有

效资产,改制创办面向市场、独立核算、自负盈亏的法人经济实体,多渠道分流安置企业富余人员和关闭破产企业职工。此外,为进一步推动国有企业分离办社会职能工作,国家经贸委会同财政部等六部门已于2002年初联合下发了《关于进一步推进国有企业分离办社会职能工作的意见》,要求各地以及国有大中型企业不失时机地推进分离企业办社会职能工作,以应对我国加入世界贸易组织给国有企业带来的挑战,为国有企业参与市场竞争创造更好的条件。这些政策措施对于解决国有企业改革过程中遇到的一些深层次的矛盾和问题、推进国有企业的改革和发展必将起到积极的促进作用。

武汉钢铁(集团)公司是新中国成立后兴建的第一个特大型钢铁联合企业,1993年以来,对主辅分离、辅业改制进行了一系列的探索,按照建立现代企业制度要求,循序渐进地推进主辅分离改革,进行了七次较大规模的剥离减员工作,通过组建29家子、分公司,实行集中管理及下岗分流,共剥离7.6万人,减员4.6万人。^[5]

2000年,长沙市政府出台了《长沙市国有企业产权制度改革实施细则》,综合运用多种改革形式,加速全市国有企业产权制度改革步伐。其实施两个“置换”,即国有中小型企业经资产评估后可以通过市场拍卖等形式进行产权整体转让,置换企业的国有性质,让企业走向市场;原企业职工通过一次性补偿,置换全民身份,即中止与原企业劳动关系,取消全民职工身份,让职工走向市场的做法,曾在全国引起了极大震动,也为2002年国家经贸委等部门出台《关于国有大中型企业主辅分离辅业改制分流安置富余人员的实施办法》提供了借鉴。

1998年,国家实施了石油石化企业大重组,组建了中国石油天然气集团公司、中国石油化工集团公司,通过实行政企分开、事企分开、主辅分离等一系列改革,突出了主营业务,放开搞活了辅业,为大型中央企业的主辅分离辅业改制积累了经验。^[5]

由于历史沿革,铁路的社会化色彩强烈。从托儿所、幼儿园、小学、中学直到大学;从医院、防疫站到食堂、招待所一应俱全;从公安到检察院、法院自成体系。从机车车辆的设计生产,到修路架桥打隧道,全部由铁路“自家人”打理。铁路俨然是个小社会。这种体制造成的铁路劳动生产率低下、企业负担过重、冗员过多,使铁路不堪重负。这种状况在2000年出现转机。原中国铁路机车车辆工业总公司、中国土木工程集团公司、中国铁道建筑总公司、中国铁路工程总公

司、中国铁路通信信号总公司（号称五大公司）和 10 所高校总计 71.4 万多人，正式从铁道部剥离。全国铁路职工总数由 320 万人缩减到 248.8 万人。但是，铁路这副臃肿的身材，还是“体重超标”。至 2002 年年末，真正从事“主业”铁路运输业（包括从事铁路客货运输生产工作任务的生产单位和管理部门）的职工 148.76 万人，占铁路职工总数的 59.9%，“辅业”非运输业（包括目前铁路系统的公检法、教育、卫生及非铁路运输生产经营单位及其管理部门）职工 100.1 万人，占铁路职工总数的 40.2%。在国家铁路的 6800 亿元总资产中，“主业”运输业使用资产占 86%，“辅业”非运输业使用资产占 14%。

铁路的“辅业”是一个历史的特定的概念，同时也是一个动态的发展概念，它既涵盖了铁路历史沿革形成的集部分政府、社会职能和非运输生产经营的单位及其管理部门，也包括随铁路运输体制改革和生产布局调整，从运输主业中分离出来的新的非运输经营单位。铁路长期以来形成的主辅不分、社会负担过重和富余人员过多的问题，至今还没有从根本上得到解决，严重地制约着铁路的改革和发展。

2003 年 7 月，根据中国的国情、路情，铁道部党组郑重提出了实现中国铁路跨越式发展的六个重点目标，其中之一就是：在管理体制上，按照党中央、国务院关于铁路改革的要求，实现主辅分离，建立现代企业制度，推进政企分开，建立适应社会主义市场经济要求的铁路管理体制和经营机制。按专家们的论证，这个目标可以概括为三句话：按照政企分开要求，将企业承担的政府职能回归政府管理；按照社企分开要求，将企业承担的社会职能回归社会；实行产权制度改革，实现非运输业与运输主业的彻底分离。

“分离”和“分流”，即将铁路的非运输业实施主辅分离和辅业改制，重点要在进行资产重组、明晰产权的基础上，实施改制分流，使国铁资本逐步退出控股地位，将非运输经营单位改造为独立的市场主体，与运输主业实施分离。目前，上海铁路局、兰州铁路局、青岛铁路分局作为铁道部选择的试点单位，这项改革已经启动。

按专家们的论证，无论是把社会职能移交给地方政府管理，还是回归社会，以及非运输企业改制分流，都要支付必要的改革成本，包括提供必要的经费、必要的资产以及其他资源。要通过经济上的支持和帮助非运输企业改制，使职工的生活水平不下降，有的要比现在生活得更好。实施主辅分离、辅业改制需要强有

力的政策扶持。主辅分离的关键是要有配套的政策保证。

国家的扶持政策方面应包括：明确国务院国有大中型企业主辅分离辅业改制分流安置富余人员的实施办法同样适用于铁路；合理解决铁路主辅分离而产生的新增税赋问题；明确铁路土地处置的相关政策；抓紧明确社会职能移交的相关措施。

相关的扶持政策还应包括：

支付改革成本。在社会职能移交地方政府管理过程中，允许企业给予一定期限的经费支持。当改制企业的国有净资产，按规定支付解除职工劳动关系的经济补偿金等各项费用出现不足时，允许铁路局（即原主体企业）予以补足。企业改制时，需要核销呆坏账和不良资产而按规定又不准冲减国有资本时，允许铁路局计入当期损益。对从运输业中分出来的房建、生活后勤等单位，应在一定期限内按照逐年递减原则，给予必要的经费保障。对撤销单位的职工，也要给予必要的工资，保障其基本生活水平，确保职工队伍稳定。

提供资源支持。铁道部和铁路局除了把闲置资产、破产企业的有效资产交给分离企业外，还应当在清查资产的基础上明确辅业（包括多经企业）目前占用的主业资产，可无偿划拨给辅业单位继续经营；与主业关联度不大的其他资产，包括土地、房产，交给辅业开发经营。明确划分业务范围，实行“同等优先”政策。明确凡是不属于运输主业的业务，一律由辅业来干，保证铁路分离企业有确定的经营业务。辅业不能干运输主业的活，主业也不能干辅业的事。在主辅分离过程中，运输主业要按照“同等优先”的原则，把为运输服务的项目和产品，优先给予分离单位，保证现有扶持政策的连续性和稳定性，在合规的情况下“扶上马送一程”。

房建生活单位与铁路企业长期实行内部清算办法，清算价格多数是直接成本，服务对象只有铁路一个客户。因此，铁路局要合理测定房建生活单位提供服务的全成本价格，在一定时期内保持现有支出水平，以保证这些单位分离后的生存和发展。

1.4 本文的主要研究内容

本文运用系统论、企业战略管理和交通运输工程学等理论，研究和介绍了

国外铁路和国内企业实行主辅分离、提升主业竞争力的改革实践，回顾了我国铁路 20 多年来的改革历程，分析了铁路现行管理体制的弊端，提出了铁路在适应市场竞争中，要走主辅分离，调整结构，突出主营业务，实施跨越式发展的道路，并根据国家有关政策法规，结合长沙铁路总公司的实际，系统阐述了主辅业界定的原则与范围，主辅分离辅业改制思路、原则和目标，改制分流的模式选择，辅业改制操作程序。特别是在第四章第三节中，提出了辅业改制的实施策略，重点是要理顺“五个关系”，解决了铁路运输企业长期存在的资产、业务、劳动、财务、经济关系不清的问题。在第五章第七节中，依据原国家经贸委等八部委印发的《关于国有大中型企业主辅分离辅业改制分流安置富余的实施办法》，对如何充分运用国家现有政策，为辅业发展创造条件，提供必要资源，减轻负担提出了成套性办法，对长沙铁路总公司运输主业如何支持辅业改制分流，提出了内部市场保护、合理界定主辅人员等系统性的政策建议，有针对性地解决了辅业“分得出去，立得住脚，活得下去”和过渡期辅业补主成本与工资的历史性难题，具有较强的创新性。

第二章 我国铁路改革历程

铁路作为国民经济基础产业，长期植根于封闭而严密的计划经济体制中，既作为国家宏观调控的手段，又是国家宏观调控的对象，所以改革的难度、推进的力度和社会承受的程度，与其他行业、企业相比有着更为突出的特点。十一届三中全会以来，铁路行业开始了曲折的改革历程，从“大包干”到探索建立现代企业制度，到转而实行资产经营责任制，再到“网运分离”改革，经历了许多波折。20 年改革过程大体可以分为五个阶段。

2.1 放权让利阶段

上个世纪80 年代初，我国理论界提出经济体制改革的实质在于改革全民所有制的国家所有制形式，提出企业本位论，要实现国家所有制内部所有权和经营权的分离，使企业成为相对独立的商品生产者和经营者。十二届三中全会把社会主义经济定义为有计划的商品经济，决定把增强企业活力作为城市经济体制改革的中心环节。当时国民经济飞速发展，铁路运能紧张、矛盾突出，严重制约国民经济发展。铁路实行“收支两条线”财政体制，缺乏自我改造、自我发展的能力。铁道部为搞活企业，制定了扩大企业自主权的若干政策，在计划、财务、劳资、物资、人事等方面放权让利，鼓励企业多创多得，职工多劳多得。铁路企业实行纵向包保、横向连锁等各种形式的经济责任制，潜能得以释放，显现出前所未有的活力。

为了加快铁路发展，铁道部从1986 年开始对国家实行一包五年投入产出、以路建路和以路养路的全面经济承包责任制，即大包干。铁路保证完成国家规定的指令性指标，包客货运输任务，包煤炭等主要物资运输，以自身创造的积累包铁路基本建设。国家给予铁路相应的优惠政策，包括大幅度降低运输企业营业税率，豁免铁路建设“拨改贷”本息，运输企业实行换算吨公里工资含量包干，施工企业实行百元产值工资含量包干，合资铁路和有亏损的新线实行地方运价、特殊运价等等。大包干将铁路的改造与发展同自身经营效果联为一体，通过自主

经营，自负盈亏，实现自我发展。由此形成的新机制，调动了企业和职工积极性，运输生产持续上升，经济效益不断提高。“七五”由铁路利润提供的建设资金超过“六五”投资，得以实施“北战大秦，南攻衡广，中取华东”的战略，机车车辆工业打了翻身仗。后来由于物价全面上涨，宏观环境日趋紧张，致使以路建路的大包干包不住。

大包干前，企业基本上是政府行政链条上被动的一环，生产经营随时受上级指挥和干预，生存和发展也由上级包办。大包干以契约形式界定上级和企业一定时期内的责权利关系，大大减少了日常干预，使企业行为和政府行为在既定范围内得到规范，为下一步深化改革奠定了基础。

总体看，上世纪80年代的铁路改革和全国改革同步，都是在原体制框架内通过政府放权让利、以利益约束为基本手段、以经济责任制为基本形式进行的。由于当时铁路运输是国民经济发展的“瓶颈”，呈典型的卖方市场，所以如何走向市场、如何由市场配置运力资源等问题尚未凸显，改革还处在一种浅层次进行。

2.2 转机建制阶段

进入90年代，邓小平的南巡讲话进一步推动改革理论深化发展。十四大提出我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制，从资源配置的角度界定了市场经济。让市场在资源配置中起基础性作用，必须对传统体制进行根本性改革。十四届三中全会把国企改革提升到整个经济体制改革的中心环节，明确国有企业改革的方向是建立“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的现代企业制度，并颁布了《公司法》。其间，国民经济又上了一个大台阶，市场经济的环境与铁路管理体制之间的冲突变得非常尖锐，迫切需要通过深化改革加快发展，尽快消除“瓶颈”制约。铁路改革由此进入了一个以市场为基本取向的新阶段。

2.2.1 转换企业经营机制，确立铁路走向市场大思路

为确立铁路企业的市场主体地位，1992年铁道部贯彻国务院转换企业经营

机制条例，制定了铁路实施办法，进一步放权让利，下放14项经营自主权。1993年全路上下转变观念，确立了铁路走向市场大思路，强调发挥市场配置铁路运力资源的基础性作用，将市场经济的一般性与运输企业的特殊性有机统一起来，一次思想大解放，突破了长期以来认为铁路运输由于公益性、垄断性的特点而不能走向市场的传统观念和思维定势。1994年铁道部出台深化铁路改革三十条，构筑了铁路走向市场的基本框架，提出运输企业创造条件积极走向市场，施工、工业企业率先走向市场，大力发展多种经营，积极推进合资建路，扩大对外开放，并把转变部机关职能提到重要议程。济南铁路局作为部转换经营机制试点单位，走出“两下两增强”（管理重心下移、责权利下放、增强宏观调控、增强企业活力）的新路子，取得初步成效。铁路改革开始跳出以放权让利为主线的浅层次改革，着手进行建立现代企业制度试点，转机建制。

2.2.2 进行建立现代企业制度试点

铁路建立现代企业制度的试点工作始于1994年，在运输、工业、施工系统选择了11个企业。1995年，大连铁路分局改制为有限责任公司，成为全国百家试点企业之一。1996年，广深铁路公司改制为股份有限公司，股票在境外成功上市；机车车辆工业总公司改组为控股公司；中国土木工程公司改组为企业集团；广州铁路（集团）公司确定新的改制方案，列入全国120家大型企业集团试点。大连铁道有限责任公司将其控股的多经企业改制为大连铁龙股份公司，股票成功上市，实现了铁路企业在国内资本市场上发行A股零的突破。广州铁路（集团）公司按照国家经贸委的要求，进一步研究制定深化试点企业集团改革方案，同时组织指导控股、参股子公司改制和规范公司治理结构。贵阳车辆厂改制组建南方汇通股份有限公司，其股票已于1999年成功上市。

综观这一阶段的企业改制试点，有的运作规范，取得显著成效，有的尚未完全达到预期目的，有的因种种原因最终放弃，但却在建立法人治理结构、调整资产结构、加强内部管理、强化市场营销等方面，进行了探索、实践，从正反两方面为深化国企改革提供了经验，揭示出制约铁路运输企业成为市场主体和法人实体的深层次问题，这些问题集中表现为政企不分。试点企业出资人仍是政企合一，其权责利与出资人制度相去甚远，主要经营者也按行政级别任命，形不

成规范的公司治理结构，无法在公司运作和制衡关系上各司其职。由此而来，财产责任不到位，股权代表实质上履行行政责任而非财产责任，行政干预模糊了财产边界，重经营结果的责任追究，缺渗透在营运过程中的动力与约束。这些矛盾远非一个企业内部能够解决。

2.2.3 放开搞活小企业

铁路在进行建立现代企业制度试点的同时，按照中央关于“抓大放小”的部署，积极推进小企业改革。各单位从实际出发，采取联合、兼并、租赁、出售、承包经营和股份合作制等多种形式，放开搞活小企业。多数小企业以承包制为主要形式。有些小企业特别是集体企业以股份合作制为突破口，建立职工持股会，吸收职工入股，形成多元投资主体。有些小企业搞了有限责任公司，吸收社会资本，有的正式挂牌，有的内部模拟。但从总体上看，铁路小企业改革与地方相比明显滞后，其源盖出于先天不足，后天失调。全路小企业已发展到18 000 多个，大多是伴随主业发展而产生的，由主业扶持兴办，为主业配套，拾遗补缺，呈安置型、依附型和内向型的特点。主办单位对小企业事实上承担着无限责任，所以改革的压力和动力主要来自主办单位。小企业改革作为全路总体改革的有机组成部分，亟待在全路资产重组、企业重构中分离、分立。企业改革的实践呼唤政企分开，呼唤对国铁从整体上进行战略性改组与调整，改革到了攻坚阶段。

2.3 政企分开，稳妥过渡阶段

2.3.1 铁道部机关机构改革

十五大后，铁路建立现代企业制度步伐加快，难度也加大，推进部机关政企分开、转变职能变得空前迫切。1998 年8 月，根据国务院的统一部署，按照精简、统一、效能的原则，对政企合一的铁道部机关进行了改革，精简机构和人员。司局级机构由23 个减为16 个，减幅为30%，处级机构由133 个减为74 个，

减幅为44%。部机关人员由809 人减为400 人，减幅为51%。这是新中国铁路发展史上部机关改革力度最大的一次。部属总公司、铁路局、分局机关也进行了大幅度精简，运输系统共精简机构998个，减少现员13291人^[6]。这次部机关机构改革，界定了政府管理职能、社会管理职能和企业管理职能，突出了部机关的行业宏观管理和监督职能，弱化微观管理职能，确立铁路局、工程局、工厂的市场主体地位。按此定位，部机关转变机关职能，转变工作方式，转变工作作风，调整对铁路局和其他部属企业的调控内容和手段，转向以宏观管理、行业管理、间接管理为主，真正发挥企业的市场主体地位和市场配置资源的基础性作用。

2.3.2 实行资产经营责任制

改革实践表明，基于企业财产边界不清，管理机构重叠的现实，要在全路推行以公司制为主要形式的现代企业制度，条件还不成熟，必须有一个过渡形式，经过若干年准备，才能全面启动。国有企业改制的核心是产权清晰、权责明确，铁路所寻求的过渡形式要能以初步理清国有资产所有权人格化问题，为实现出资人到位、法人财产权到位、资产责任到位、职业经营者到位的目标积蓄基础性条件。铁道部根据国务院《国有企业财产管理监督条例》和国家经贸委《国有企业资产经营责任制暂行办法》的要求，决定实行资产经营责任制。1998 年，工程、建筑、工业、物资、通号五大总公司与铁道部签订了资产经营责任书，实施结构性分离，运输系统先在4 个不设分局的铁路局试行资产经营责任制，取得经验。1999 年，全路14 个铁路局全面实行资产经营责任制。

铁路局实行资产经营责任制是一个历史性进步。它是企业在建立现代企业制度过程中，通过主管部门与企业法人财产权代表人签订责任书，落实企业法定代表人对企业净资产承担保值增值责任的一种资产管理形式。它与80 年代的承包制有着根本区别，集中体现了政府职能的转变。承包制是企业与政企合一的政府签约，体现的是上下级关系，属利益约束；资产经营责任制是企业与所有者签约，以承担国有资产保值增值责任为核心，体现的是出资人与受托人之间的资产关系，属产权约束。铁道部作为出资人，授予铁路局资产经营权，对铁路局明确了12 项权利。铁路局对出资人授予的资产，享有占有、使用、处分和依法取得收益的权利，必须完成规定的国有资产保值增值率、经营性资产收益率、投

资收益上缴率以及扭亏增盈指标和安全指标。通过这种方式，来建立一整套国有资产经营、管理、考核、监督机制，使政企不分、市场主体不明确、国有资产边界模糊等难题得到初步解决，同时也促进铁道部机关进一步转变职能，落实企业法人财产权，推动企业从生产经营转向资产经营。1999 年铁路全行业提前扭亏，结束了连续5 年的亏损局面，资产经营责任制发挥了基础性主导作用，铁路找准了建立现代企业制度的过渡桥梁。

2.4 战略调整阶段

随着贯彻十五大精神特别是《中共中央关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定》，铁路改革进入一个对国有经济进行战略性调整、对国有企业进行战略性改组的阶段。

铁路在对国铁进行调整与改组中，坚持有进有退、有所为有所不为的原则。运输系统从1996 年开始调整企业组织结构，成立南昌、昆明铁路局，将南昌、柳州、呼和、昆明调整为直管站段的铁路局，为解决运输企业管理机构重叠、两级法人以相同方式管理同一资产等问题进行探索。几年来已先后撤并了13个铁路分局。近两年，各铁路局为适应急骤变化的市场，精干主体，剥离辅助，大力调整产品结构和生产布局，优化生产组织，强化市场营销。一是对非运输系统企业进行重组脱钩。从1998年开始，中铁工程、建筑、机车车辆、物资、通信信号、铁通、勘测设计院和10所高校与铁道部先后实施结构性分离脱钩。二是按因地制宜、分类指导的原则，推进支线改革，对支线进行单独核算，单独考核，有的还与地方企业联营、合资，成立有限责任公司；三是将工附业、装卸、房建、生活后勤等部门与运输业分离，重组多元经营产业，实行“企业分设，财务分帐，人员分开”。

2.5 网运分离阶段

2000年，铁路“网运分离”改革方案正式出台。按照国务院关于对大型企业实行“政企分开、事企分开、社企分开、减员增效”的要求，铁路改革的总体思

路是“政企分开、网运分离、引入竞争、加强监管”。“网运分离”即：把具有自然垄断性的国家铁路路网基础设施管理与具有竞争性的铁路客货运输经营分开，组建一个统一的国家铁路路网公司及若干个有较强实力的客运公司和货运公司，实行分类管理。路网公司对客货运公司收取线路使用费，负责路网的维修、改造和建设。客货运公司直接从市场上取得收入。

从昆明、南昌、柳州、呼和浩特、广州几个铁路局（集团公司）客运公司的试运行情况来看，由于我国铁路运输还不发达、“高度集中、大联动机、半军事化”的特点，决定了铁路企业必须实行集中统一指挥和各部门密切协作，才能发挥铁路运输的最高效率。将铁路拆分成“各自为政”的小集团并引入竞争的时机还不成熟，难免造成结合部增多，交易成本增大，管理上混乱，带来安全方面的隐患，影响铁路运输的正常秩序。客运公司与各分局以及各站段业务上难以协调一致，利益上也产生冲突，改革没有达到预期的目的。由于客运公司试点没有取得成功经验，货运公司、路网公司也胎死腹中。

循着铁路改革的轨迹，总体来看，铁路的改革在政府职能转变、管理体制变革、经营机制转换、适应市场需求等方面取得了一些成效，逐渐由一个以追求最大社会效益为中心的政府的附属机构转变为以追求经济效益为中心的现代国有特大型企业。但是，随着铁路改革进程的不断深入，铁路现行体制的弊端日益突出：

(1)政企分开尚未到位，政府和企业间的权责边界不清，企业不能成为真正的市场主体和法人主体；

(2)铁路运输企业布局不合理，企业内部法人重叠、管理重复，企业组织机构不适应市场经营的需要，企业间难以引入竞争；

(3)现行的铁路运输管理体制，自然垄断性与市场经营性交织在一起，制约了以市场化为导向的改革进程。铁路体制性弊端和结构性矛盾，严重制约了铁路运输适应市场的能力，阻碍了铁路企业市场化进程和现代企业制度的建立。

第三章 企业战略管理理论

铁路实行主辅分离的出发点已经不仅仅是减员增效的问题，而是铁路运输企业如何寻求在市场长远立足点，构筑核心竞争力的问题，其基础理论是企业战略管理理论。

3.1 企业战略理论

战略管理的产生是社会经济发展的必然。由于企业经营环境的不确定性和复杂性，企业为了生存与发展，必须对周围的各项要素及未来的投入进行深入透彻的分析，这样战略管理便应运而生。

战略管理理论的发展历程与主要流派：西方战略管理理论的出现是在 20 世纪 50 年代末和 60 年代初，它经历了一个兴起、回落、重振的发展过程，今天战略管理仍在各个领域进行积极的探索。中国企业的战略管理是在环境发生巨大变化和充分吸收西方战略管理的理论这双重因素作用下发展起来的。

战略管理理论研究的时间并不长，自 20 世纪 60 年代到现在，只有半个世纪，主要经历了四个发展阶段：

(1) 20 世纪 60 年代是战略管理兴起的时候。在整个 60 年代，战略管理的中心课题是理论问题。美国著名管理学者阿尔弗雷德·D·钱德勒的《战略与结构》一书问世，揭开了企业战略问题的序幕。他在这部著作中，给企业战略管理下了明确的定义。他认为：企业战略是影响和决定企业的基本长期目标与目的，选择企业达到既定目标所遵循的路线途径，并为实现这些目标和途径对企业已有资源进行最优化配置。在其论著中，他首先详细、全面地分析了环境、战略和组织之间的互动关联。他经过仔细分析后得到结论是：企业战略应当适应环境变化——满足市场需求，而组织结构又必须适应企业战略的要求，随战略的发展变化而变化。因此，钱德勒是研究环境——战略——结构之间关系的开山鼻祖。

60 年代的战略管理发展中形成了战略构造中的基本学派——设计学派。其代表人物是哈佛商学院的教授安德鲁斯及其同事。他们提出的基本模型是将战

略构造区分为制定与实施两大部分，在制定过程中要用 SWOT 分析法，即全面分析组织的优势与劣势、机会与威胁的相互制约因素。这个学派形成了一句至今仍有相当影响的名言：企业战略是使组织自身的条件与所处环境的机会相适应。

与设计学派几乎同时产生的是计划学派，其代表人物是安索夫。他于 1965 年出版了《公司战略》一书。从他开始，西方战略管理文献一般将战略分为企业总体战略和经营战略两大类。计划学派的主要观点是：

战略构造应是一个有控制、有意识的正式计划过程；组织的最高层管理者负责计划的全部过程，在具体制定和实施计划的过程中，下层人员必须对高层管理者负责；企业战略一旦形成，要通过目标、项目、预算的逐级分解使之得以实施。

综上所述，从 20 世纪 60 年代至 70 年代初总的情况可以反映，当时的研究主要集中在以下三个方面：研究战略与环境的关系、战略是从上往下的，即由高层管理者构思设计，战略应通过正式计划予以实施。这个时期侧重于理论探讨，与企业的实际经营活动不甚紧密。正如波特教授说的，60 年代的企业战略研究成果为其后的发展建立了一个框架，但是其中的内容有待进一步填充。这个填充工作也就成为 70 年代企业战略管理研究的中心问题。

(2) 70 年代是战略管理的热潮时期。70 年代是企业经营环境剧烈动荡的年代，同时也是企业战略研究的鼎盛时期。这个时期，企业战略管理的理论与实践相结合、相互促进，使关于战略管理的研究视野更加开阔，方法也是多种多样。

1971 年肯尼斯·R·安德鲁斯出版《公司战略思想》，他首次提出了公司的战略思想问题，充分阐述了制定、实施公司战略的分析方法。同时他深入研究了高层管理者在战略制定与实施中的地位与作用，认为高层管理者是战略的设计师与指导者，并督促战略实施的全过程。

1979 年安索夫出版了《战略管理》，系统提出了战略管理模式，即企业的战略行为模式。这也是他的战略管理的核心内容。他认为战略行为是一个组织对环境的交感过程以及由此而引起的组织内部结构变化的过程。他提出了外部环境、战略预算、战略动力、管理能力、权利、权力结构、战略领导、战略行为等八大要素。安索夫的三个极具创新观点是：战略追随结构、环境服务组织和系统方法的运用。

(3) 80 年代，战略管理的回落。进入 80 年代后，西方企业战略管理已不象 70 年代那样风风火火了。原因有三：

一是企业管理软化导致战略降温。80 年代以来以美国为代表的西方管理理论异常活跃，涌现出了被称为管理理论的丛林时期。先后出现了决策学派、经验学派、社会学派、系统学派、数理学派、经理人角色学派等。突出的是威廉·大卫的《Z 理论》和理查德·帕斯卡尔与安东尼·阿索斯合著的《日本的管理艺术》，掀起了一股向日本企业学习的热潮，他们批判以前管理中的理性主义，要求发挥企业文化、作风等软性因素的作用。

二是各种战略分析方法的应用极易使企业走向以财务分析预测为主导的盲区。这是一些企业管理者在不了解企业情况下，闭门造车的工作方式产生的必然后果。他们只会按层层上报利润、销售额等指标进行计算分析，导致他们缺乏现实性与灵敏度，一味追求短期利润，缺少远见卓识的魄力和运筹帷幄的能力。

三是一些企业实际运用战略管理不当致使声誉日衰。有些公司在实际运用战略管理过程中，并没有真正学习到战略管理的内涵便开始匆匆上马。这种不负责任的决策只能给企业带来数不清的损失与失败。

(4) 90 年代，战略管理的重振与发展趋势。这个时期由于交通、通讯的迅猛发展，科学技术已使整个世界变得越来越小，使大家在一个小小的地球村上生存、发展。同时，90 年代也是一个动荡的年代，随着国际政治、经济格局的变化与重组，随着区域经济集团的发展，随着网络时代的到来，企业面临的环境比以往任何时候都复杂得多，企业的竞争越来越激烈。在这种形势下，西方各国的企业都在思考这样几个问题：企业如何在国际市场上更有效地实现扬长避短，制定有效的竞争方略？企业如何能抢先设计出新产品、抢先投入生产、抢先占领市场、抢先转移市场？企业如何能充分了解和掌握需求动态的变化趋势，及时调整经营方向和竞争策略，并能主动灵活地把握竞争主动权？

战略管理是以预测和分析未来的竞争环境为基石，以寻求长期竞争优势为目标的一种先进管理方法。从某种程度讲，就是企业竞争获胜的法宝。但是这次不是简单的重操旧业，而是有新的思想。魁恩在《应变战略》一书中提出，人们制定战略是一个不断深化、不断发展的过程。日本的伊丹敬之为首的一派推崇优秀战略思想。他认为研究战略管理首先要知道什么是好战略，其次要知道为什么好，最后才是如何好的问题。他指出优秀的战略是适应的战略，即要求战略内容与战略环境之间形成适应关系，具体来讲就是战略要与环境、资源、组织三个因素相适应。环境是企业外部的要素，包括技术、顾客、竞争三个变量，资源和组织是

企业内部要素。他还提出战略家要形成优秀战略，必须具备下列战略指导思想：差别化战略、集中化战略、战略切合时机、战略需要会聚士气、战略应当发挥出组合效果、整体战略中各个子战略必有相应的关联度等。所有这些都是优秀战略必不可少的条件。

3.2 战略环境分析

企业的战略环境分析，又分为外部环境分析与内部环境分析。战略环境分析的基本框架是 SWOT 分析。即资源强势（Strength）、弱势（Weakness），所面临的机会（Opportunity）、威胁（Threaten）。

宏观环境分析主要关注宏观经济运行周期、政府的政策、环境保护势力的兴起、来自其他领域特别是新技术的挑战。具体的战略环境预测技术与通常的经济预测技术是通用的，关键看各环境因素对相关行业的影响和企业内部资源与外部环境的匹配程度。关于企业内部环境分析，目前最主要的是关于核心竞争能力的评估。

一个涉足多领域或多环节业务的公司，通过内外部环境分析，进一步要对其所有业务进行分类。专家为我们提供了一个有效的分析工具：波士顿矩阵（图 3-1）。

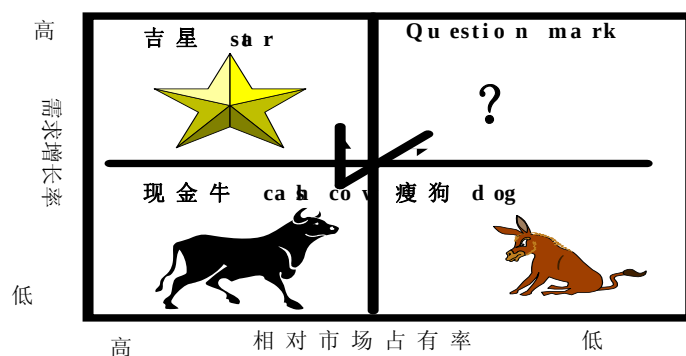


图 3-1 波士顿（BCG）矩阵

现金牛业务是指低增长，高市场份额的业务，它能为未来的增长产业提供大

量的现金流。

吉星业务是高增长高市场份额的业务，处在该领域内的产品一般是处于产品生命周期的成长期的产品。

问号业务是高增长低市场份额的业务，该领域内的产品具有很大的风险性，大致处于产品生命周期的导入期或成长期的初期。

瘦狗业务是低增长低市场份额的业务。

对业务分类并辅助做出决策的工具还有一个，即麦肯锡—通用电气矩阵（图 3-2）。这个矩阵明确标出哪些业务应该加强，哪些业务应当收缩、退出，那些领域又应该继续保持，以观察后续发展势头。

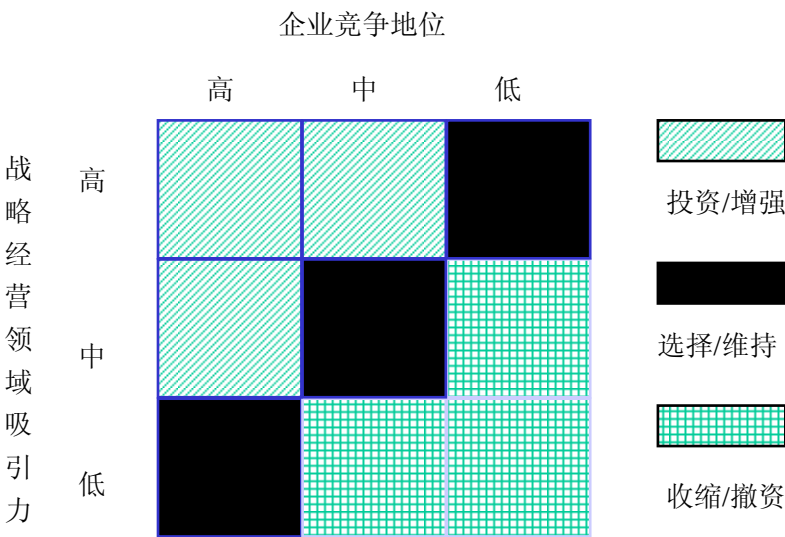


图 3-2 麦肯锡—通用电气矩阵

3.3 企业竞争战略

竞争战略，又称经营战略或商业战略，其中心内容是寻找在某一特定产业或市场中建立竞争优势。^{[7][8]}而所谓的竞争优势，是指企业具有某种其竞争对手所不具备或相对缺乏的特殊能力，以便能更有效、更经济、更快捷地为顾客提供所需的产品和服务。

波特教授发现，任何产业和企业都受到五种竞争的作用力：来自潜在新竞争

对手的威胁；来自其他产品创新的本企业产品被替代的威胁；来自供应商的讨价还价能力；来自消费者的讨价还价能力；来自产业内部的现有企业之间的竞争。这五种竞争作用决定了产业的盈利能力。它们影响着企业的价格、成本和企业投资等多种因素，综合起来决定产业中的企业获取超出行业平均利润水平的盈利率的能力。

有两种基本优势是最为重要的：成本优势和差异性（歧异性）。具有成本优势和产品差异性优势的企业可以在较大程度上对五种竞争的作用力加以控制。企业的目标可以划分为远景的目标和近景的目标，分别描述企业的远期总体计划和近期局部市场的计划。企业的竞争优势和竞争目标相结合，产生了三种基本战略：总成本领先战略、标新立异战略和目标集聚战略。

站在企业的角度，市场竞争的目的是为了垄断，即不战而屈人之兵，但事实上受制约的因素太多。竞争对手的分析目的是确定主要竞争对手及判断各自的优劣势、确定竞争对手的战略、确认替代品市场、主要竞争者对企业战略的反应，包括反应速度的快慢、反应力度（实力）、反应战略层次（意料之中，意料之外）等。

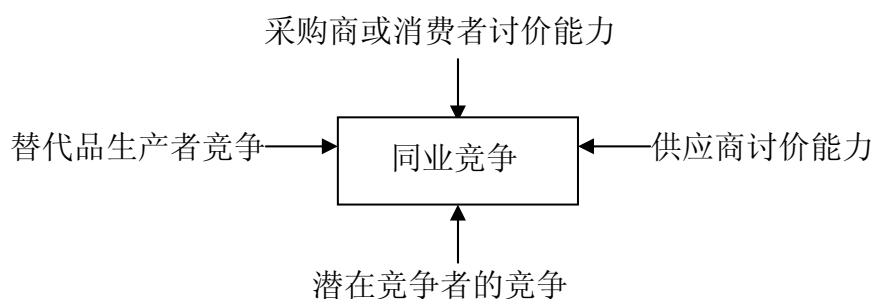


图 3-3 五种竞争力图

3.3.1 成本领先战略（overall cost leadership）

成本领先要求坚决地建立起高效规模的生产设施，在经验的基础上全力以赴降低成本。抓紧成本与管理费用的控制，以及最大限度地减少研究、开发、服务、推销、广告等方面的成本费用。总成本领先地位非常吸引人。一旦公司赢得了这样的地位。所获得的较高的边际利润又可以重新对新设备、现代设施进行投资以维护成本上的领先地位，而这种再投资往往是保持成本状态的先决条件。成本领

先战略的驱动因素主要有：

- (1)规模经济：新产品开发、全国性广告、基础设施等；
- (2)学习曲线和外溢效应；
- (3)生产能力的利用方式；
- (4)联系：企业内部各作业环节之间的联系以及企业与供应商、渠道之间的联系（如计算机制造业）；
- (5)多元化业务之间的关系。

成本领先战略通常需要下列基本技能和资源：持续的资本投入和良好的融资能力、工艺加工技能、对工人的严格监督、所设计的产品容易制造、低成本的分销系统。这种战略要求企业拥有结构分明的组织和责任，以满足严格的定量目标为基础的激励、严格的成本控制、经常而详细的控制报告等。

采用成本领先战略的风险在：由于竞争厂商的模仿、技术革新或成本集中的厂商在某些细分市场上获得更低成本而无法保持成本领先地位。

3.3.2 差别化战略（differentiation）

差别化战略是将产品或公司提供的服务差别化，树立起一些全产业范围中具有独特性的东西。实现差别化战略可以有多种方式：设计名牌形象、技术上的独特、性能特点、顾客服务、商业网络及其它方面的独特性。最理想的情况是公司在几个方面都有其差别化特点。在这种战略的指导下，企业力求就客户广泛重视的一些方面在产业内独树一帜。它选择被产业内许多客户视为重要的一种或多种特质，并为其选择一种独特的地位以满足客户的要求，它因其独特的地位而获得溢价的报酬。

差别化战略的实施需要企业有强大的生产营销能力、产品加工能力、对创造性的鉴别能力、很强的基础研究能力、在质量和技术上领先的公司声誉、在产业中有悠久的传统或有从其他业务中得到独特技能组合的能力和得到销售渠道的高度合作才能成功。差别化战略的驱动因素主要有：

- (1)产品的特征、品质与价值（质量是实现差别化的一种途径，但不等同于别具一格）；
- (2)提供服务的范围和质量，服务人员的技巧和态度、反应速度；

- (3)经营活动的范围、品种组合以满足客户一次性采购要求;
- (4)开展某种活动的强度如研发、广告;
- (5)渠道选择:达到品牌、设备能力、市场定位之间的一致性;如何为渠道设计标准和政策;如何为渠道提供广告等;
- (6)从事某种活动所采取的技术如 ERP、高精度的仪器等;
- (7)原材料的质量;
- (8)工作的规范化程度:服务程序、检验抽样的频率。

差别化战略要求企业在研发、生产与市场营销部门之间形成密切协作;重视主观评价和激励而不是定量指标;有轻松愉快的气氛以及吸引高技能工人、科学家和创造性人才。

差别化战略的风险来自于竞争厂商的模仿和作为差异化形象的基础对客户的重要性下降等。

3.3.3 目标集聚战略 (focus)

专一化战略是主攻某个特殊的顾客群、某产品线的一个细分区段或某一地区市场。低成本与差别化战略都是要在全产业范围内实现其目标。专一化战略的整体却是围绕着很好地为某一特殊目标服务这一中心建立的,它所开发推行的每一项职能化方针都要考虑这一中心思想。遵循集中化并不是在行业广度的基础上竞争,而是将资源与营销力量集中于为某一特殊消费者群进行最佳的职能服务。该战略的企业致力于寻求其目标市场上的竞争优势,尽管它并不拥有在全面市场上的竞争优势。所以,该战略的前提是,公司能够以更高效、更好的效果为某一狭窄的对象服务,从而超过更广阔范围内竞争对手。集中化战略有两种形式:

一是在成本领先战略指导下企业寻求其目标市场上的成本优势;二是在差异化战略中追求其目标市场上的差异化优势。如果一个企业能够在其细分市场上获得持久的成本领先或差异化战略地位,并且这一细分市场的产业结构很具有吸引力,那么实施集中化战略的企业将成为其产业中获取高于平均收益水平的佼佼者。

集中一点战略的技能要求主要由成本领先战略和差异化战略所需技能合成,风险也是一样。因为集中战略既要强调差异化以区别广泛市场低成本厂商,又要

区别于广泛市场差异化战略的厂商，但是低成本和差异化的组合与市场的契合程度决定了厂商的成功与失败。

集中一点的战略可能由于结构被破坏或需求消失，目标市场结构变得毫无吸引力，也可能由于广设目标的厂商在目标市场上的差别越来越小而丧失竞争力。

尽管从整个市场的角度看，集中战略未能取得低成本或歧异优势，但它的确在其狭窄的市场目标中获得了一种或两种优势地位。三种基本战略之间的区别如图3-4所示。

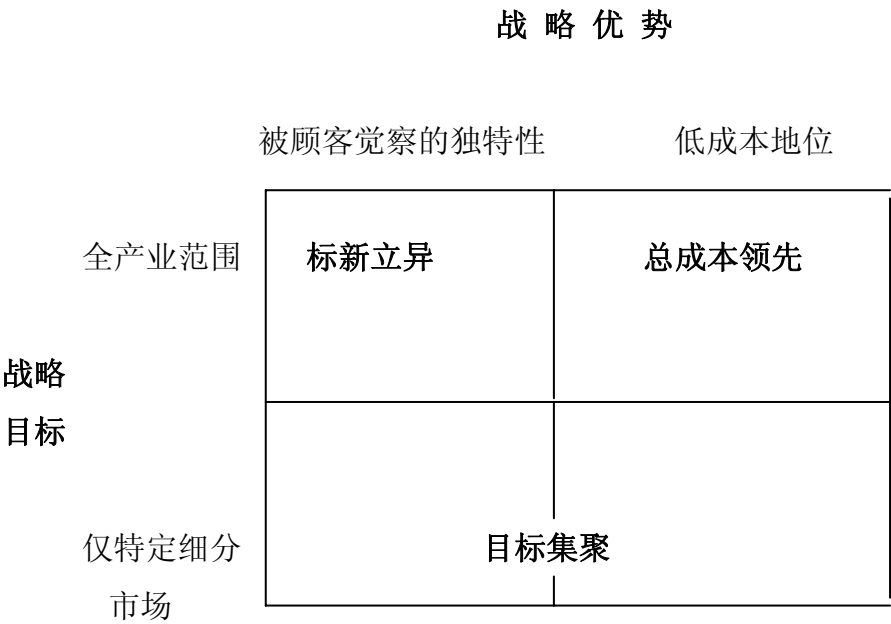


图3-4 三种基本战略

通常企业必须在三种取胜战略中作出选择，否则将陷入夹在中间的困境。如果企业服务于范围很广的细分市场(成本领先或差别化)，那么将无法针对特别目标市场(市场集中化)的战略。同时，取得成本领先和差异化战略通常也是相互抵触的，因为差异化本身通常成本高昂，而成本领先战略要求企业产品标准化、降低营销费用等而不得不放弃产品的差异性。

对于三种不同的战略，美国战略管理专家波特提出了他的看法。他认为盲目追求差异化或低成本并不一定成功，但是没有特色地追求样样俱全的这种战略可能是最糟糕的选择。



图3-5 波特一般性战略

3.4 价值链理论

3.4.1 概念

价值链的概念是由美国学者迈克尔·波特（Michael E. Porter）于1985年提出的^{[7][8]}。他描述了顾客价值是如何通过一系列可以导致一个最终产品或服务的作业（Activity）而形成的。

波特将价值链描述成一个企业用以“设计、生产、销售、交货以及维护其产品”的内部过程或作业。所有这些活动都可以用“价值链”表现出来，见图 3-3。他进一步论述到：“一个企业的价值链，以及它所指导的单项活动的方式都是这个公司历史、战略、实现其战略的方法、以及其作业的根本经济状况的反映。”

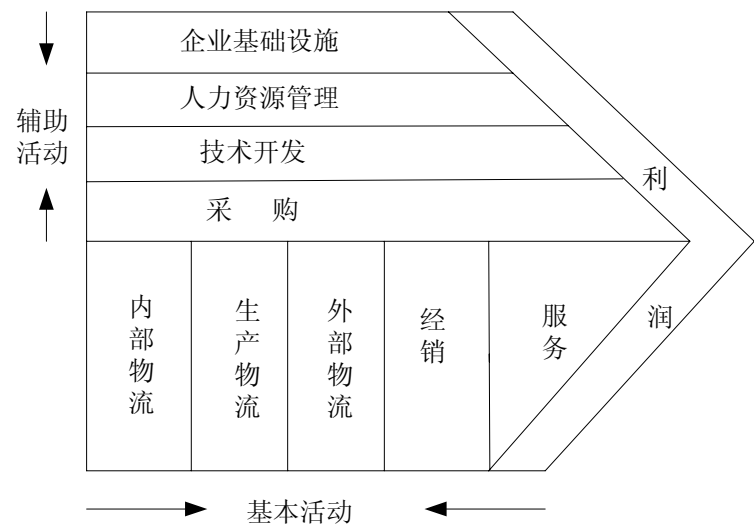


图 3-6 基本价值链及其构成

从图 3-6 可见,“价值链”可以分成两大部分:下部为企业的基本增值活动,即一般意义上的生产经营环节,如材料供应、生产运行、成品发运、市场营销和售后服务,这些活动都与商品实体的加工流转直接相关。上部为企业的辅助性增值活动,包括组织建设、人事管理、技术开发和采购管理。“价值链”的各环节之间相互关联,相互影响。一个环节经营管理的好坏可以影响到其他环节的成本和效益。根据产品实体在“价值链”各环节的流转程序,企业的价值活动可以分为“上游环节”(材料供应、产品开发、生产运行)和“下游环节”(成品分运、市场营销、售后服务)。上游环节经济活动的中心是产品,与产品的技术特性紧密相关;下游环节的中心是顾客,成败优劣主要取决于顾客的特点。

无论是生产性企业还是服务性企业,其基本活动都可以用上述价值链来表示,但是不同行业的价值链的具体构成并不完全相同。同一环节在各行业中的重要性也不同。

3.4.2 价值链与竞争优势

“价值链”理论的基本观点是,在一个企业众多的价值活动中,并不是每一个环节都创造价值,企业所创造的价值,实际上来自企业价值链上的某些特定的价值活动^[9]。这些真正创造价值的经营活动,就是企业价值链的“战略环节”。企业在竞争中的优势,尤其是能够长期保持的优势,是企业在价值链某些特定的战略价值环节上的优势。

价值链理论认为,企业的竞争优势来自该企业某特定环节的竞争优势;抓住了这些关键环节,也就抓住了整个价值链。每个企业都有自己独特的价值链,且各企业之间又有连接,与其上、下游有价值链之间的联系。由此形成彼此相互的关联,组成了完整的“价值系统”(Value System)。战略价值链分析的观点就是:不仅要重视企业内部的价值链,还要重视上、下游价值链;不仅要重视行业价值链,还要重视竞争对手的价值链。企业从战略的角度进行价值链分析,不仅可以从企业的内部了解价值产生的过程,也可以从行业价值链分析了解自己在行业中的和上、下游价值链之间的关系;并能通过对竞争对手价值链的分析,了解自己与竞争对手的差异和自己的成本态势(Cost Position),然后确定采取产品差异战略(成本相当时,生产出质量更优的产品)还是成本领先战略(质量相当时,

产品成本更低)，从而争得可持续的竞争优势。

第四章 基于价值链的铁路主辅分离辅业改制政策与策略研究

国有企业改制的有关政策,是国家为了使国有资产在改革后能保值增值、保护原国有企业员工的利益、有利于推动国有企业改革而制定的一些对所有国有企业都适应的规定。但是不同的国有企业位于不同的行业、规模不一、内部资产构成也不同,因此在实施主辅分离时必须制定企业的政策与策略,以使国家政策得以实施。此外除了对担任公共服务的部门分离没有异议外,位于不同行业的国有企业对其它辅业的处理应主要遵循企业发展战略规律,根据所在首行业的特征和国有企业的资源优势,确定其未来发展战略。辅业分离改制应服从企业发展战略的需要,如果决定某项辅业要分离,则分离的进行必须在国家有关政策的框架下进行。本章通过研究铁路运输服务价值链来分析铁路辅业分离与改制的企业政策与策略。

长期以来,铁路发展相对滞后,在一定程度上影响和制约了国民经济的快速增长,成为经济发展的“瓶颈”。针对中国铁路发展的实际情况,2003年6月27日至7月1日,铁道部召开了铁路跨越式发展研讨会,铁道部部长刘志军对铁路发展战略做了全面、系统的阐述。这一战略称之为“跨越式发展”战略。铁路跨越式发展战略的精髓在于企业战略思想的贯彻。

跨越式发展是自工业革命以来生产力发展的一种重要方式,是指特定历史条件下,后发国家、地区或行业利用后发优势和其他优势,实现经济超常规、大跨步的发展。我国铁路跨越式发展主要是以较短的时间和较少的代价实现与先进国家原来走过的发展历程相同的目标,在发展过程中跳过先进国家曾经出现过而发展中国家不必要再重复的一些阶段,以实现运输能力的快速扩充和技术装备水平的提高,服务质量基本满足旅客货主的需求,适应社会主义市场经济的管理体制和经营体制。

我国铁路传统组织是一个包含政府、社会职能,贯穿铁路建设与铁路运输服务价值链网体系的庞大机构团体。在跨越式发展战略的主辅分离部分,对所有的政府职能和社会职能部门的分离没有任何异议,铁路建设价值链上的一部分(如五大公司)环节也已明确分离了。但是还有很多或多或少与铁路建设、铁路运输业务相关的业务仍然捆在一起。对于这些部门,到底是分还是留,最基本的原则

应该视铁路运输企业发展战略的需要。为此要对铁路运输服务的价值链进行分析。

4.1 铁路运输服务价值链构成

4.1.1 主营业务：货物运输产品与旅客运输产品

人类社会生活的基础是各种生产活动。在生产过程中，必然发生生产工具、劳动对象和劳动者自身的位置变化，即位移。离开位移，任何生产活动都无法进行。铁路运输企业正是为了完成对生产工具、劳动对象和劳动者的位置变化而设立的。铁路运输产品是指铁路运输部门向市场提供的能满足旅客或货主空间位移所需要的任何服务。铁路运输产品的整体概念由以下三个基本层次组成：

- (1)核心产品，这是指旅客或货物的位移。
- (2)形式产品，这是指各种旅客（货物）列车及线路设备。
- (3)附加产品，这是指旅客在位移（货主在货物运送）全过程中得到的附加（延伸）服务或利益。

铁路运输产品分为客运产品和货运产品。如图 4-1、4-2 所示：

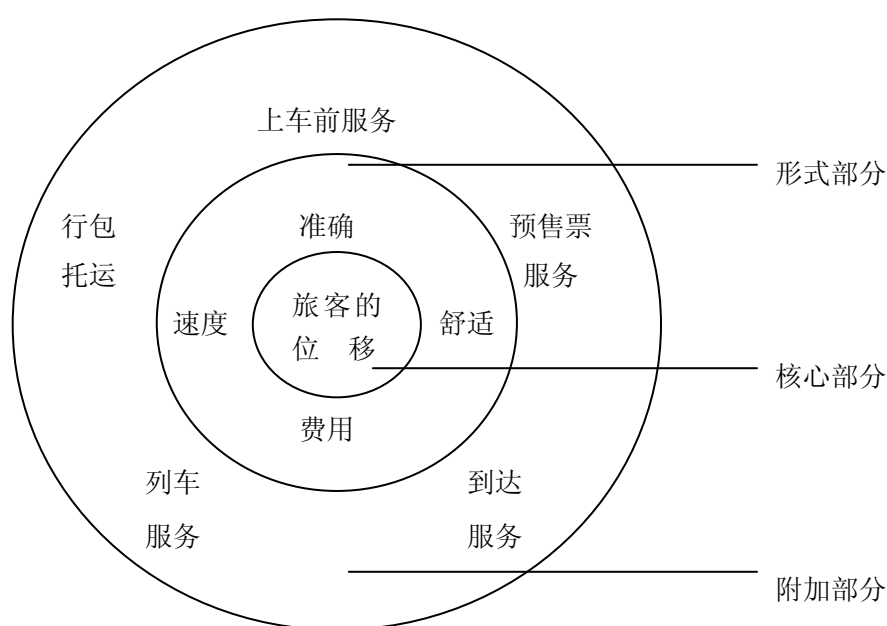


图 4-1 客运整体产品概念

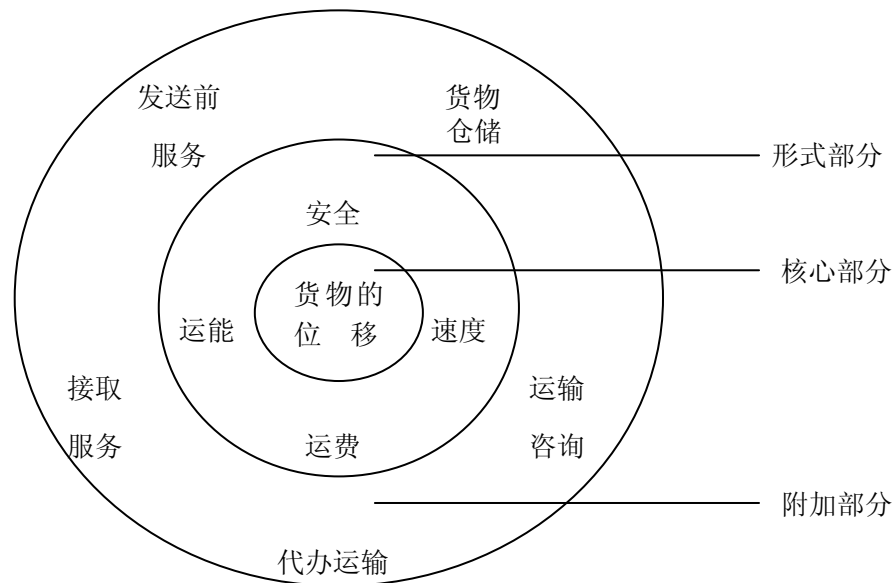


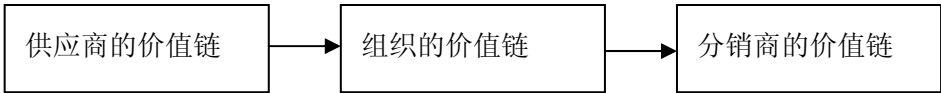
图 4-2 货运整体产品概念

铁路运输产品作为一种特殊的服务产品，具有不可分离性、不可贮存性、缺乏所有权和差异性等四种基本特征。

4.1.2 基于价值链的一体化战略

某一项最终产品或服务到达最终消费者之前所经历的各个环节构成了该行业价值链。行业价值链是由若干个企业价值链串联而成的。对于某个特定组织而言，它既有上游的供应商，又有下游的采购商（分销商或消费者），无论哪个环节的企业都有它内部的价值链。一家企业，它要参与该行业价值链中多少个环节，取决于行业特点和企业战略两个方面。

一个组织能够影响价值链中其它组织行为的能力具有决定性的重要意义，并是竞争优势的一个源泉。企业基于战略的需要后向发展，将供应商的功能内部化，掌握设备、原材料、燃料的生产。提出这种战略的条件是其使用该种设备、原材料或燃料的量足够大，达到了生产该产品的有效经济规模，否则自己生产就是不利的。当然有的企业是为了摆脱上游供应商的控制才采取后向一体化战略的。



当然企业也可以向前进入其分销渠道，与它的零售商甚至最终消费者直接联系。企业提出这种战略的前提有几个方面：市场的竞争取决于对市场的把握，出于快速掌握客户变化的需要，商家可能向前向渠道延伸，但是如果企业的销售量达不到一定规模，前向发展没有经济基础也是很难实现的。

上述企业向前向或后向渠道发展的战略称为一体化战略。有的行业，企业一般会采用全线一体化战略。比如石油业，世界上许多大石油公司不仅购买石油开采权，还有自己的油轮将自己的石油产品运往位于世界各地的它自己的加油站。我国铁路运输也接近全线一体化。铁道部不仅自己勘测设计和修建铁路线路及其它固定设施，生产铁路运输所需的大部分移动设备，甚至人力资源初次的培养也是内部化。

采用全线一体化战略的石油行业竞争虽然也激烈，但行业变化缓慢，全线一体化有利于企业掌握行业资源，阻止其它竞争者进入，从而捍卫已有竞争优势。交通运输行业是个竞争很激烈、变化快的行业，顾客需求多样化。虽然铁路行业进入行业壁垒高，可其他运输方式的进入壁垒普遍较低，各种运输方式之间具有部分可替代性，因此激烈竞争和快速变化这个特点决定了铁路运输采用全线一体化战略的不利之处是：顾客需求多变且多样化，不利于形成超大规模优势。

4.1.3 铁路运输的价值网

新中国成立后，我国铁路部门形成了一个庞大而又复杂的价值网络^[31]，如图4-3所示。这其中的主线当然是提供铁路客货运输服务的行业价值链，上下分别有直接服务部门和间接服务部门。

(1) 后向渠道环节

铁路运输的后向环节主要是设备、材料、能源供应，货运代理、旅客车票代售，旅客、货物向铁路集结时所乘、载的短途运输与存储环节等。

(2) 前向渠道环节

包括到达货物的装卸、仓储与配送及其它客货信息服务等。

上述两个环节与铁路运输服务一起构成了客货运输服务的价值链主线。铁路企业战略的一个主要任务，也是最难的任务之一就是如何根据具体情况确定上述两个环节的哪些内部化，哪些外部化。

（3）直接服务部门

为铁路运输服务提供直接服务的部门，我们称之为生产性辅业，如设备维修及配件供应、其它物资供应、旅途餐饮服务、管理与技术人才培养（包括初次培养与在职训练）等。

这类部门中的部分已经分离，如高校、职业学校，但职工学校还保留了一些，也不是说所有的人才培养部门必须全部外部化。但这样一个大规模的组织，其人才培养与职业训练涉及的专业多、层次多，必须要慎重处理人才培养的市场化与内部化划分。大型设备维修也有的部件或修程是可以采用完全外包方式的。

（4）间接服务部门

这样的部门有两类，一类是执行政府职能的部门如：疾控中心、公安、检察院、法院；另一类是执行社会职能的部门如医院、幼儿园、中小学校等

对于这类部门的界限划分没有多少难题。

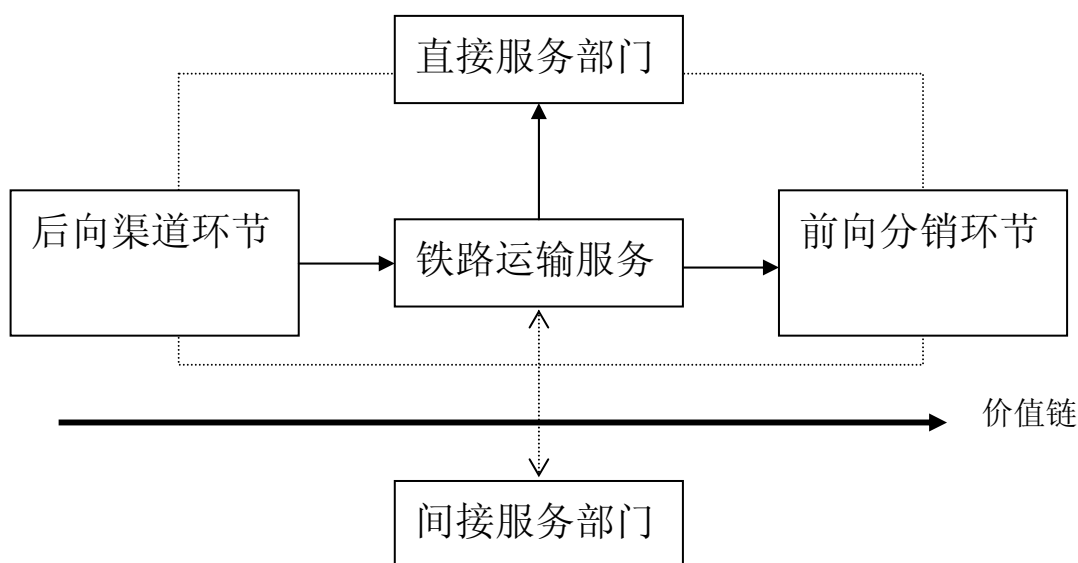


图 4-3 铁路运输的价值网

4.2 铁路主辅分离辅业改制政策研究

从上一节铁路运输价值网的构成分析可以了解到,部分政府职能部门和社会职能部门可以清晰地划分界限,对于这些部门的处置基本没有异议。但是铁路的辅业远远不止这些。如何确定哪些部门保留,哪些部门分离,分离到什么程度,采取什么方式分离,这些都要根据铁路运输企业发展战略的需要来确定。

4.2.1 铁路主业与辅业的界定

国有企业战略性调整在企业的体现就是要集中发展主业,解决国有企业普遍存在的主业不突出的问题。精干壮大主业、放开搞活辅业是主辅分离、改制分流的一个基本目标。这主要是根据企业发展战略要集中主营业务以提高市场竞争力的基本原则确立的。

不同企业位于不同的行业价值链中不同的生产环节,其对主业和辅业有不同的界定。我们可以从研究中石化、中石油、东风汽车等国有企业的四步分离中来探寻铁路企业界定主业与辅业的一些基本原则^[32]。他们的主辅分离过程是:

第一步,先明确企业中的公共社会服务部门是辅业。学校、医院等领域从企业中有选择地分离出去。公共社会服务不是企业的主业,公共服务应力图实现社会化,更多地依靠社会和市场,打破垄断,提高服务效率,实现社会市场价值的回归和利用。

第二步,确定辅助性生产系统属于辅业。生产性后勤如设备维修、运输服务和工具与另配件的供应大多数不能达到经济规模水平,由于内部单位没有竞争,意味着既不会有成本优势,也难得有技术先进性。对不具备成本优势和技术先进性的辅助性生产系统从企业中分离出去,都应该放手、退出并对之进行改制,建立改制企业的竞争机制,通过竞争提高企业的核心竞争力,实现辅业市场价值的回归和利用。

第三步,将零件、部件等外协部分分离出去,从专业生产厂商处采购。因为全球经济一体化了,我国加入 WTO 后,专业化的外国公司进入,无论成本还是技术都比企业内部生产要优越得,通过招标、竞争解决外协零部件加工,比内部生产零部件更能满足生产需求,也减轻企业负担。

第四步,是将集团公司总部与主业不相关的职能部门分离出去。对在 10 到 15 年内只作后台支持而不创造营业额的工作都外包出去,任何不提供高级发展

机会和活动业务的也采用外包形式。企业的最终目标是最优化地利用已有的生产、管理和财务资源。凡是竞争性领域、市场可以做好的部门，企业就不应该介入，这些部门可以改制、外包，参与到市场竞争中去。

从以上四步分离可以看出，国有企业主辅分离辅业改制不是一蹴而就、一步到位，而是分步骤逐步明确、逐步分离的。在主业与辅业关系的界定上，每个企业、每个行业的情况都不一样。但总体而言，就是主辅分离要服从企业主业发展的需要。

铁路是国民经济的基础产业，其基本职能是为社会提供人员出行和物资流动的运输服务。因此，直接从事铁路客、货运输服务及其主要设备维修管理的生产经营业务及相关管理工作为铁路运输主业，其它生产经营业务均属辅业范围。随着铁路改革和发展的不断深入，运输主业逐步分离出来的业务和人员、资产将进入铁路辅业。目前，虽与铁路主业有一定关联但应当明确为辅业的业务主要有：铁路车站餐饮、站车售货服务、客运设施保洁和卧具洗涤、旅客乘车前和下车后的社会化服务、车站小件寄存和具有独立厂房的铁路配件制造业务等。

其他与主业相关联但可以划为辅业，也可以由主业拥有资产、辅业从事经营或提供劳务的业务有：铁路运输货物、行包的装卸、仓储；货物、行包承运前、交付后的服务；客运列车餐饮服务；铁路物资供应；供暖、食堂、行车公寓等生活后勤服务等。

4.2.2 直接服务部门：生产性辅业改制

改制是改革，通过改制分流达到突出主业，增强主营业务竞争力，削减臃员、处理那些消耗性业务单元以实现降低成本、提高服务水平的目的，这是主辅分离、辅业改制的总体思路。改制分流与带资分流、转制分流是有区别的^[32]。

“改制分流”和“带资分流”在内涵上是基本一致的，但“带资分流”含义不准确。“带资分流”不仅有无偿量化国有资产的嫌疑，而且由于解除职工劳动关系的经济补偿金不变现，仅用资产抵扣给予职工经济补偿金，企业职工并没有“带资”，这样容易带来误会。

改制和转制有很大区别。我国从二十世纪 80 年代末期开始转换企业经营机制，转制一词是 1994 年提出经营机制转换的概念，转制和改制在内涵上不一样。

目前“改制分流”的内涵已经不是转换经营机制的概念，强调辅业改制必须改变产权关系。过去国有企业做了大量的减员增效、分流安置工作，但是大部分企业还是国有全资公司，并没有进行改制，没有进行产权制度改革，企业性质没有改。国有企业辅业改制以后产权关系必须变更，产权主体必须多样化，最好不是国有控股，主体企业对改制企业不能承担无限责任，将改制企业真正推向市场。“改制分流”是从产权制度改革的角度实现制度的创新，是产权的多元化。

“改制分流”应突出改制这个基本内容，通过改制分流安置富余人员。只有改制才能够完全理顺国有企业的产权关系，同时重新建立劳动关系，这样国有企业和职工才能够真正脱离依附关系，完全变成一个市场化的关系。非生产性的公共服务部门的分离很简单，交由相关政府管理，完全脱离原来单位。但生产性辅业的改制就复杂得多，原因有几个方面：一是生产性辅业或多或少与主营业务相关，对它的改制要有利于主营业务发展，即改制后保证铁路能得到质量更高、成本更低的服务。二是改制过渡过程的可行性，生产性辅业员工原来大部分属于国有企业职工，或享有国有企业员工的待遇，国企改革必然涉及到相关员工的利益变动，国内外国有企业改革引起不稳定的先例是有的，所以如何使这些企业独立后能获得独立生存能力是稳定局面的基本前提。笔者在分析铁路企业内部众多生产性辅业改制的情形后，归纳出下列生产性辅业改制的形式与政策，如图 4-4、图 4-5：

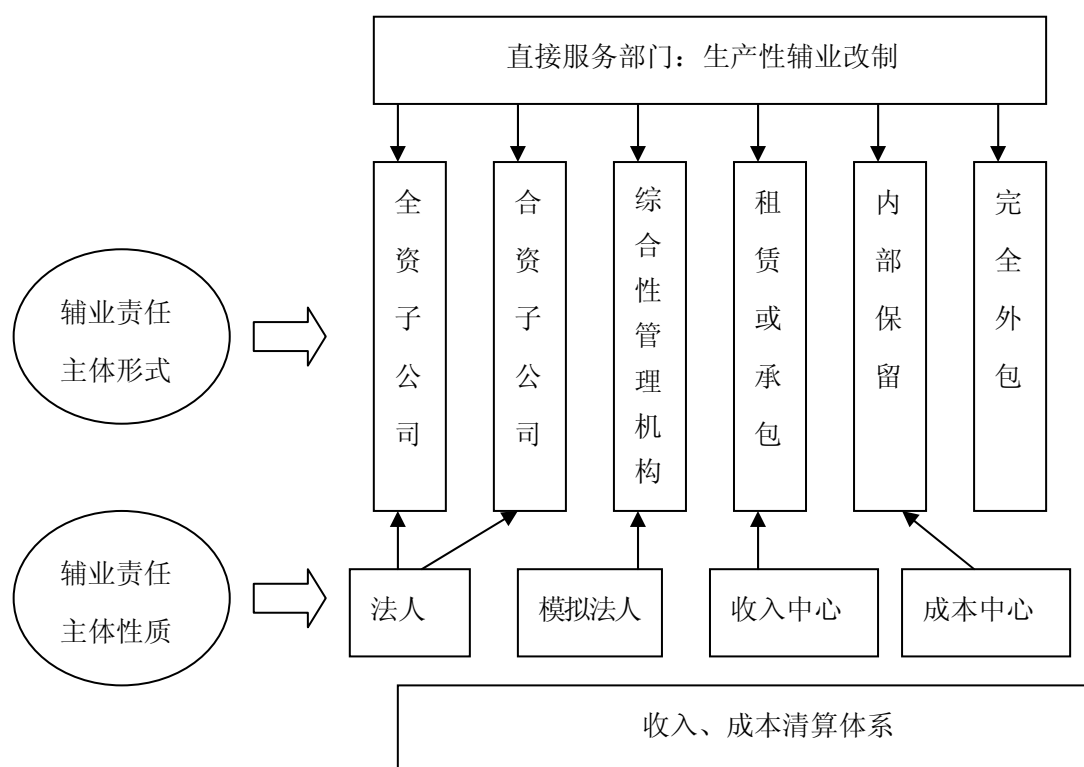


图 4-4 生产性辅业改制的形式

辅业改制最重要的工作应当属于如何确立辅业责任主体形式与性质。它不仅决定了辅业公司与铁路本部之间的关系，还决定了辅业改制的所有其它内容。可以说一个辅业单位改革成功与否，主要取决于能否根据辅业的具体情况确立辅业单位责任主体的形式与性质。

辅业改制不是简单地将辅业从本部分离出去。辅业的内部管理，从战略制定到生产运作、市场营销都要根据所面临内外部具体环境来确定。特别是那些与运输生产有密切关系的辅业改制后的管理尤其重要。

确立辅业的战略定位是当分离后的辅业责任主体为公司或综合性管理机构（模拟法人）必不可少的步骤。辅业责任主体一旦成立，他一定会确立自己的战略目标、竞争策略及与此相适应的组织结构类型。辅业改制政策的确定，除了考虑过渡过程的可行性外，一个更重要的考虑是相关的辅助服务获得途径和成本。不能导致辅业改制后使主业反而受制于已经独立的辅业。也就是说辅业改革是以主业发展战略需要为基本原则的，不是一刀切的分离，也不是全部保留。

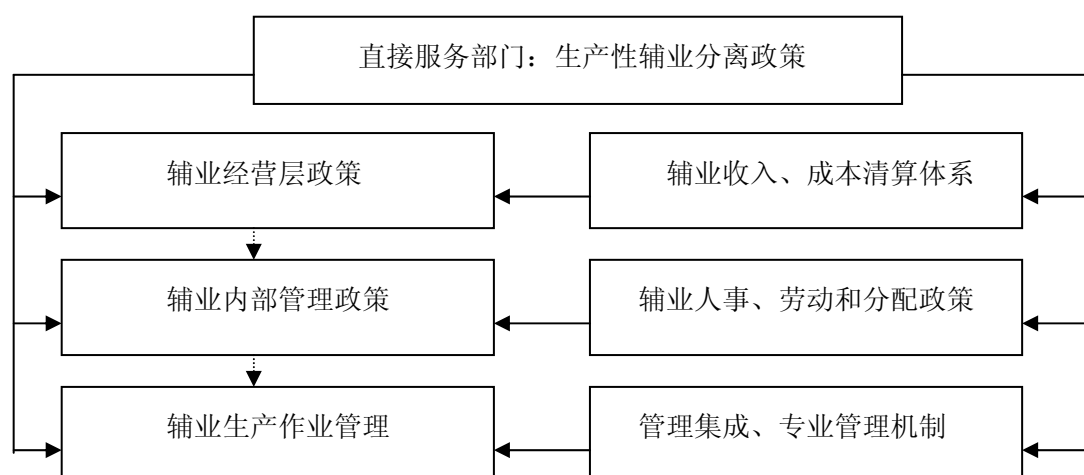


图 4-5 生产性辅业改制的政策

4.2.3 间接服务部门：公共服务性辅业分离

分离的原则是，职工学校保留，技校、职业学校剥离。医院、幼儿园、中小学校全部剥离，全部无偿交地方政府，并支付 3 年过渡期费用。

对铁路所属的中小学校、幼儿园、职业学校、医院的人员和资产移交地方政府管理，要与地方政府协商，研究制定相关政策和协议，确保移交顺利和过渡期的平稳，主要应包括：

(1) 移交的原则

- ①按现状、成建制、整体移交地市级以上人民政府管理。
- ②不得在移交前改变铁路企业现有教育卫生资源用途。
- ③不得在移交时改变铁路学校和医院的非营利性质。
- ④在保证教学和医疗工作正常进行、保证移交人员现有的基本待遇不降低和保持稳定的前提下做好移交工作。

⑤铁路教育卫生机构移交后，为保证特殊困难沿线铁路职工、家属的教育和医疗需求，积极探索运用市场机制和加强协作共建相结合的有效途径。

(2) 关于人员的移交政策

①移交的人员包括：移交单位的在册职工（在岗职工、非在岗职工、外出劳务人员）和移交前已确定为移交单位培养的人员。移交单位的离退休人员要争取一并移交并理顺养老保险关系。

②为保证人员的顺利移交,要做到不因移交而降低移交人员的基本待遇,不因移交而改变移交人员的技术职称和行政级别。

③ 移交人员与铁路企业签订的劳动合同在移交后自行终止。

(3) 关于费用的补偿政策

①各类学校移交后的日常经费(不含基建、大修、更新改造费用,下同),在三年的过渡期内,由铁路企业与地方财政共同分担,铁路企业负担的经费比例逐年递减。过渡期后,由地方财政全额承担。

中小学校移交后,企业补贴费用额度,以移交前三年平均(或上年)负担的日常经费为基数,一次或分年给予补贴。

职业学校移交后,原享受国家财政拨付事业经费的职业学校,其经费由铁路商财政部拨付给接收职业学校的地方政府,仍用于所接收学校的经费补贴。企业补贴费用额度,以移交前三年平均(或上年)负担的日常费用(不包括企业支付的职业培训费)为基数,一次或分年给予补贴。

②幼儿园移交后,铁路企业原则上不再给予经费补贴。对确有困难的,可以按企业上年负担的日常经费差额,给予一次性补贴。

③医院移交后,铁路企业原则上不再给予日常经费补贴。对确有特殊困难的医院,可以按企业上年负担的日常经费差额,给予一次性补贴。

④职业学校移交后,应保证铁路职工职业培训的需要。在铁路支付补贴费用期间,按现行培训价格标准支付培训费用。补贴期后,按市场机制支付培训费用。

⑤地方政府接收移交单位离退休人员时,因理顺养老保险关系所产生的费用差额部分,在三年内可由铁路企业与地方政府共同分担,分担比例由铁路企业与地方政府协商确定。

(4) 关于资产的处理政策

①任何单位不得侵占移交单位现有的用地、房舍和设施,也不得变更用途,确保教育卫生资源不流失。

②移交单位移交前由铁路投资的在建工程及已经下达的设备购置计划,由铁路企业负责完成后划转新增资产。

③现铁路医院卫生所、保健站使用的土地和房舍,不应列入移交范围。

(5) 其他政策

①积极与地方政府协商,做到不在学校、医院移交时改变其非营利单位的性

质，并与地方同类单位享受同等待遇。

②为保证铁路沿线职工、家属就医需要，现有的铁路卫生所、保健站一般应继续保留，并建立铁路企业与医疗机构签订协议、由医疗机构为铁路提供特需医疗服务和铁路在按全成本核算的基础上协商付费的市场机制。铁路卫生所、保健站需要优化调整时，由铁路企业确定。

③尚未实行医疗保险制度改革的企业，在医院移交时，要制定过渡性办法，不得影响职工医疗服务和医院移交。

④继续落实铁路卫生防疫体制改革的要求，实行卫生监督和疾病控制分开管理。

4.3 辅业改制实施策略的研究

4.3.1 理顺主业与改制辅业的“五个关系”

任何改革都是利益的再调整，蕴涵着不稳定因素。好的、清晰的辅业改革政策只是一张美好的蓝图，如何去实现它是一个同样重要的问题。辅业改制实施策略的研究就是要解决战略目标的实施问题。

辅业改制是铁路改革的进一步深化，要结合每个铁路局（集团公司）、分局（总公司）与改制辅业的实际，切实解决改制辅业中各方的资产关系、业务关系、财务关系、劳动关系和经济关系。

(1)理顺资产管理关系。对于改制的辅业企业，应在资产的管理权限上与总公司理顺关系，辅业企业进行改制后，不管是国铁控股的还是非国铁控股的企业，集团公司和总公司都不能再以行政手段干预改制企业的生产经营活动，作为两级法人，分别代表铁道部拥有改制企业中国有资产的终极所有权，按照出资额的大小，行使出资人的三项职能：重大决策权、管理者选择权和资产收益权。改制企业对所拥有的财产(包括国有资产)具有法人财产权和自主经营权，即拥有对财产的占用、使用、收益和处分的自主权，承担确保国有资产保值增值的责任，同时，改制企业应切实转换经营机制，促进改制企业的不断发展，为运输主业的人员分流和再就业提供条件。

(2)理顺业务关系。辅业改制的前提条件是明确界定铁路运输主业和辅业的范围,只有明确界定为辅业的企业和业务才能进行改制。这就要求对主业和辅业的业务进行清理,除明确界定为辅业的铁路车站餐饮、站车售货服务、客运设施保洁和洗涤、旅客乘车前后的社会化服务、车站小件寄存和铁路零配件制造业务等外,还要将其他与主业相关联的业务包括:货物行包运输前后的服务、列车餐饮、铁路物资供应、食堂、行车公寓等明确为辅业,或由主业拥有资产,由辅业从事经营或提供劳务,同时将铁路货物、行包装卸等直接为主业运输服务,但一直由辅业经营的业务回归主业。在对主业和辅业业务进行规范调整后,应对主业单位的人员、编制、成本、工效挂钩基数和劳动工资计划进行相应的调整。由于主业和辅业的界定范围是一个动态的概念,随着铁路改革和发展的不断深入,主业逐步分离出来的业务和人员、资产将进入总公司辅业。

(3)理顺劳动关系和劳务关系。辅业单位改制前应对单位职工所签订的劳动合同进行清理,对劳动合同签订不规范的,如辅业单位的职工与主业签订的劳动合同;有签订了劳动合同,但外出劳务的等各种情况进行调整规范。应明确辅业单位的所有职工(包括集体工、临时工)都应与所在的辅业单位签订劳动合同,建立明确规范的劳动关系。对于主业和辅业单位之间需提供劳务服务的,应签订规范的劳务协议,而且这种劳务协议不影响辅业单位与职工的劳动关系。主业和辅业签订的劳务协议不得有虚假条款,主业也不得再向辅业单位收取劳务费,同时也不能实际使用劳务人员而不签订劳务协议,不按规定支付劳务费。

(4)理顺财务关系。一是要按铁路主业和辅业的界定范围,对目前主业和辅业相互占用但需要并且能够划转的资产进行划转,并变更资产权属关系;对暂时难以划分的,应签订资产租赁合同,建立规范的租赁关系,租金按照国家的有关规定和商业原则确定,不得变相转移资产的收益。二是明确主业和辅业的投资关系,按照所有权和经营权分离的原则,建立规范的投资回报制度。三是严格按照各自实际完成的业务,完整、独立的确认收入和成本费用,严禁相互转移收入,挤占成本特别是工资费用。

(5)理顺经济往来关系。主业与辅业间签订的劳务协议和租赁合同,应建立和完善公平合理的交易关系,并严格按照运输主业财务制度进行核算。一般产品和服务的价格,应以市场价格为基础进行确定,特殊产品和服务的价格应以全成本核算为基础,依照市场机制协调确定。主业和辅业所有的经济往来都应依法签订

规范的合同和协议，并严格按照合同和协议的条款执行，并及时结算资金，不互相拖欠。严禁改制的辅业企业以各种形式向主业提供劳务费。

4.3.2 建立规范的法人治理结构

辅业改制的主要实现形式是股份制，而规范法人治理结构是股份制企业健全企业制衡机制，实现科学管理，维护出资人合法权益，促进企业健康发展的组织基础和根本保证。

(1) 建立规范的公司股东会(股东大会)、董事会、监事会和经理班子。《公司法》明确规定，有限责任公司要由全体股东组成股东会，股份有限公司要由全体股东组成股东大会，都要组建规范的董事会、监事会(股东人数较少或规模较小的有限责任公司可不设立董事会和监事会，只设一名执行董事和一至二名监事)和经理班子。所有改制成股份制的辅业企业都应按照上述要求，建立规范的法人治理结构，并且按照公司章程的规定，制定相应的股东(大)会、董事会、监事会、经理班子等法人治理结构工作条例。

(2) 要严格遵守出资人向改制单位推荐董事会、监事会成员候选人的规定。按照《公司法》的规定，出任股份制企业的董事会成员和监事会成员应由出资人推荐，并由股东会或股东大会选举和更换，董事会和监事会中的职工代表由全体职工民主选举产生。因此，辅业单位改制后，除国铁资本完全退出的，国铁资本仍处于控股或参股地位的，都应由总公司按照改制时制定的公司章程的有关规定，向改制单位股东会或股东大会推荐董事会、监事会成员候选人。

(3) 严格遵守股份制企业由董事会聘任和解聘公司经理班子成员和财务负责人的规定。实行股份制的辅业改制企业，公司总经理由董事会聘任或解聘，公司副总经理等经理班子成员和财务负责人由总经理提名，公司董事会聘任或解聘。公司总经理对董事会负责，其主要职权是主持企业的生产经营管理工作，组织实施董事会的决议，组织实施企业年度经营计划和投资方案，提请董事会聘任或解聘副总经理和财务负责人等；公司经理班子其他成员和财务负责人对总经理负责，按照总经理的分工要求，协助总经理承担公司的有关经营管理工作。只有实行由董事会聘任和解聘公司总经理、副总经理和财务负责人的制度，才能确保董事会对总经理、副总经理和财务负责人的有效监督，才能真正促使总经理认真地

对董事会负责，正确地行使总经理的职权，才能使副总经理和财务负责人自觉接受总经理的领导，完成总经理分配的工作，既对总经理负责，同时也对董事会负责。

(4)要严格遵守防止“内部人控制”的有关规定。在公司法人治理结构中，董事会起着关键作用，其既要要对股东负责，维护股东的权益，又要正确决策，促进企业的发展。如在改制企业中担任实际领导职务的董事占董事会成员的半数以上，就容易形成“内部人控制”的局面，董事会决策时容易自觉或不自觉地从公司内部的角度考虑公司的利益或个人的利益，不能全面综合的考虑股东的合法权益。避免这种情况的发生，就必须保证由股东推荐、股东会选举，且不在公司担任实际领导职务的董事占董事会的半数以上，从人事管理制度上规范股份制企业的董事会机构，切实防止“内部人控制”。

4.3.3 实现国铁资本的分类有序减持

实现国铁资本的分类有序减持是辅业改分流的初衷，这就要求我们进行辅业改制时，应分类、有序地逐步减少国铁资本在辅业企业中的比重，通过产权多元化改革，逐步改变产权结构单一状况，逐步实现由国铁独资到国铁控股，由国铁控股到国铁参股，最终实现辅业改制的目标。总公司在进行辅业改制分流的过程中，也应把国铁资本的分类有序减持作为一种目标，分步骤进行实施。

(1)国铁资本分类有序减持的初级目标。

在辅业改制的初期，应明确国铁资本逐步减持的目标，一是通过其他非国有出资人置换辅业企业国有资产，实现铁路国有资产完全退出的企业约占 10%；通过其他非国有出资人出资控股的辅业企业，实现铁路国有资产由独资、控股转为参股的企业约占 40%；通过其他非国有出资人出资参股的辅业企业，实现产权明晰，交易规范，主业对多元企业由独资转为控股，由行政管理转变为出资人股权管理的企业约占 50%。

(2)国铁资本分类有序减持的方式。

国铁资本分类有序减持的实现形式主要是进行辅业改制，通过改制吸收其它社会资本特别是非国有资本的进入，而辅业改制企业的方式主要是指以建立公司制为主的现代企业制度，包括有限责任公司和股份有限公司，除此之外，还可选

择股份合作制、联合重组、兼并、租赁、承包、托管、合资合作、出售、破产等多种形式。

①公司制改造。按照《公司法》的规范要求，通过吸收社会法人单位、私人资本及企业内部职工等社会其它资本，以货币、实物增量等方式入股，或通过兼并、重组等方式，组建有限责任公司或股份有限公司，使改制企业产权主体多元化。具备条件的股份有限公司还可积极创造条件上市发行股票。

②股份合作制。有一定净资产、经济效益较好的辅业企业，在明晰产权关系的基础上，吸收职工参股，实行劳动合作与资本合作相结合，按劳分配与按资分配相结合，实施民主管理。

③联合重组。按专业化、规模化经营的要求，在总公司的组织下，对分散的经营同类业务的辅业企业进行资产重组和业务整合，通过不同法人的辅业企业相互参股或是合并组建企业集团或股份有限公司或有限责任公司，做到优势互补，形成规模效益。

④租赁。租赁可分为整体租赁和部分资产租赁两种形式，承租者可以是法人，也可以是自然人，本企业职工可优先承租，承租者必须按企业净资产的一定比例缴纳风险抵押金，并与总公司有关资产管理部门签订租赁合同或协议，明确双方责任和权利。

⑤改组分离、合资合作。通过“分块搞活”，对处于困境、整体解困无望的辅业企业，或将其中可以搞活或有可能搞活的部，切块分出，独立核算，或利用闲置资产吸引投资者合作经营，也可将部分优良资产，通过引入外资改制为合资合作企业。

⑥出售。对规模较小或是经营不善的辅业企业，可经过资产评估后进行出售，出售应综合考虑出售价格、安排就业和新增投资等因素，出售价格应经产权交易机构公开竞价或由总公司资产管理部门批准后协议定价。将辅业企业的部分或全部净资产转让给本企业职工或其它法人、自然人，应视企业实际状况采取不同的资产转让方法。资产量较小的，若职工愿意，可受让全部资产；资产量较大的，可采取部分受让，未受让的国有资产由改制企业租赁使用，签订相应的租赁协议，缴纳租赁金及土地使用金。职工受让原企业净资产，采取一次性付款确有困难的，余额本息允许在改制三年内付清，也可签订协议约定在三年内的分红中抵扣。

第五章 主辅分离辅业改制政策在长铁总公司的应用

2003 年 6 月,铁道部召开了铁路跨越式发展研讨会,作出了实现铁路跨越式发展的战略决策。铁路跨越式发展战略提出了六大目标和八大任务^[39]。

六大目标是:(1)运输能力上,建成一条高速铁路和两个网络,即京沪高速铁路、快速客运网和大能力货运网络。(2)在技术装备上,达到三个国际先进标准和实现一化,即机车车辆技术、线桥隧涵和通信信号技术达到国际先进水平,实现铁路信息化。(3)在管理体制上,实现主辅分离,建立现代企业制度,推进政企分开。(4)在运输服务上,为旅客货主提供最大方便和优质服务,基本满足人民群众对铁路运输服务的需求。(5)在运输经营上,以坚持铁路公益性特征为前提,不断提高企业经济效益;总的目标是稳定提高铁路运量,实现市场份额最大化;当前目标是在目前政企不分的体制下,努力实现运输经营零亏损。(6)在职工生活上,全面提高职工生活水平和质量。

八大任务是:

(1)建设发达的铁路网。主要包括五个方面:一是建设快速客运网,即:建成包括京沪、京哈、陇海、浙赣等主要干线的客运专线;上海-武汉-成都和上海-杭州-厦门两条客运通道;进行第 5 次、第 6 次提速,从目前列车时速 120 公里提高到 200 公里;建设环渤海地区、长江三角洲地区,珠江三角洲地区的城际客运铁路;逐步发展城市铁路。二是建设大能力货运通道,即:扩大京沪、京广、京哈、京九、陇海、浙赣等主要通道货运能力,对上海-武汉-成都和上海-昆明通道中湘黔、桂昆线货运能力进行强化;建设发达的煤运系统;加快发展集装箱运输网。三是加快西部铁路建设,即:扩大西部地区路网覆盖面;建设东西部之间的大能力通道。四是搞好点线能力配套,重点建设并完善北京、上海、广州、武汉、成都、西安枢纽。五是提高铁路建设技术标准和施工质量。新建铁路技术标准、新线建设基础设施标准要全面提高;无论新线建设还是既有线改造,要贯彻“强本简末”原则,适应运输需求;按照系统论要求进行铁路建设;加强工程投资控制。

(2)实现技术装备现代化。一是实现机车车辆技术创新。以客运高速、快运,货运快捷、重载为重点,系统引进发达国家机车车辆的关键技术,进行消化吸收

和系统合成,实现机车车辆生产标准化、系统化、模块化、信息化,整体提升我国铁路机车车辆水平。二是实现线路等基础设施技术创新。分层分类提出不同标准;高速铁路线桥涵隧,牵引供电和通信信号等达到国际标准;其他线路优化基础结构,提高轨道整体结构承载力;发展线路检测技术,在主要干线全面实行大型机械养护维修施工。三是实现运输安全技术创新。采用国际先进的安全检测、安全控制等技术,提高安全保障能力。

(3)加快实现铁路信息化。实现运输指挥信息化,客货营销系统信息化和经营管理信息化。即:在广深、大秦、胶济、徐郑线建立 CTC 新一代调度集中系统;以行车调度为核心,建立 DMIS 信息管理系统;建立 TMIS 综合管理系统。最终实现中国式的“数字铁路”。

(4)全面调整运输生产力布局。一是对车站布局进行全面调整。确定路网性**客运中心 6 个**(2500 万人,日均始发终到客车 120 对以上),即北京、广州、上海、武汉、成都、西安;**区域性客运中心 10 个**(1000 万-3000 万人、日均始到客车 50-150 对之间)即哈尔滨、沈阳、呼和浩特、济南、南昌、福州、昆明、南宁、兰州、乌鲁木齐;**大型客运站 19 个**(500 万-2000 万,日均始发终到客车 20-100 对)即长春、大连、长沙、深圳、海口等;一般客运站(年客运量 1000 万人以下,日均始发终到在 50 对以下)按客运市场需求灵活设置。关闭客货运量小的中间站。二是优化机务和车辆布局,推行机车长交路、轮乘制,客运机车长交路为 500-800 公里,货运机车长交路一般为 500 公里以上。建设北京、上海、武汉、广州四个机客车检修基地。三是调整工务和电务布局,工务实行养修分开,电务实行信号设备的日常维修与修理工作分开。

(5)推进铁路管理体制变革。一是深入研究铁路管理体制改革的总体方案,原则是改革要有利于运输效率的提高,同时不能削弱铁路为国民经济宏观调控和国防建设服务的职能。二是实现主辅分离,按政企分开,社企分开的要求,将企业承担的政府职能回归政府,社会职能回归社会。以产权制度改革为中心,进行辅业改制。三是推进运输主业减员。在推进主辅分离的同时,将运输主业 143 万人减至 100 万。四是改革铁路投融资体制,构建多元投资主体,拓宽多种融资渠道,形成多样融资方式。五是推进专业运输公司体制改革,组建中铁集装箱有限责任公司,中铁特货运输有限责任公司,中铁行邮快运股份有限公司。通过资产重组,资源整合,建立现代企业制度,使这些公司成为具有相当经营规模,核心竞争力

强，经济效益好的铁路专业运输市场主体。

(6)创造运输经营良好效益。一是不断提升市场份额，2007 年旅客发送量力争达到 12 亿人次，2020 年达 40 亿人次，货运 2007 年达发送量 25 亿吨，2020 年达 40 亿吨。二是强化经营管理，加大铁路投入产出情况的考核力度。

(7)确保运输安全和铁路稳定。一是贯彻《安全生产法》，把安全生产纳入法治轨道。二是推进安全基础建设。三是建立健全安全生产责任体系。四是创造铁路沿线好的治安环境。

(8)推进党的建设新的伟大工程和精神文明建设。一是兴起学习贯彻“三个代表”重要思想的新高潮。二是加强各级领导班子建设。

通观铁路跨越式发展目标体系，高度重视突出客货运输主营业务，注重铁路服务对目标市场的强烈控制倾向，基础运输网络及技术设施强调提高差别化的服务能力，以主辅分离辅业改制为基础，提高运输主业的竞争能力，总的思路非常明确。铁道部提出宏观的战略计划框架，具体到每个铁路局、分局所面临的情况有所不同，因而要因地制宜制订具体的业务战略和职能战略，确立各自的战略实施计划。特别是实施主辅分离辅业改制的改革，必须遵循企业的总体发展战略，进行整体规划，分步实施，才能确保此项改革的推进成功。

5.1 长铁总公司跨越式发展战略规划

5.1.1 总体思路

以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导，认真贯彻部党组和集团公司跨越式发展战略规划，以湖南省经济增长为依托，充分发挥总公司临近珠江三角洲和连接长江三角洲的地缘优势、市场优势和后发优势，抓住机遇，乘势而上，加快铁路建设，扩大运输能力，整合运输资源，调整生产布局，实施主辅分离，拓展客货市场，努力扭亏增盈，推进资本运作，加速信息化进程，改善职工生活，力争三至五年，扭转总公司发展滞后局面，率先实现跨越式发展，为铁路加快实现现代化作出积极的贡献。

5.1.2 战略目标

以实现运输能力的快速扩充和技术装备水平的快速提高为主线,确定以下 6 个方面的发展目标:

(1)运输能力。用 5 至 10 年,按照铁道部的统一规划,配合部、集团建成武广客运专线,主要干线实现客货分线。在管内京广、洛湛、湘黔、湘桂、浙赣线全面实施提速,提速客车最高运行时速达到 200 公里,提速货车达到 120 公里。形成合理的客运网络和大能力货运通道,全面消除“限制口”,基本消除客货“争嘴”,实现总公司管内客货网络通道能力紧张状况的根本缓解,路网运输能力基本适应湖南经济和国民经济发展的需求。

(2)技术装备。未来 5 至 10 年,按照部和集团统一部署,实现机客车装备现代化,武广客运专线以国际先进动车组为主要运载工具,机车装备瞄准国际先进标准确定主型机车;客车装备全面实现空调化,提速、高速客车达到 80%以上。推进机客车检运分离,实现机客车集中检修。主要干线全面实现道口全立交,客运专线实现全封闭。主要干线全面实行大型机械养护维修施工。2005 年以前建成调度集中系统,实现行车调度指挥信息化;2006 年以前建成调车集中控制系统,实现管内主要枢纽、大站调车集中控制。

(3)管理体制。积极推进运输资源整合,通过资本运作,推动资产重组、企业重构,实现总公司运输资源的统一配置和运输生产的统一调度。按照铁道部主辅分离的规划要求,争取地方政府的支持,分步实施、稳步推进主辅分离改革。积极推进减员增效,通过生产布局调整和主辅分离改革的实施,大力推进结构性减员,实现运输主业的精干高效。

(4)运输服务。未来 5 至 10 年,总公司基本建立适应旅客货主对运输安全、舒适、便利、快捷需求的现代化服务体系,全面消除“买票难、乘车难、运货难”现象。客运方面,实现站车客运服务设施现代化,长途客运实现电脑联网售票、电话售票、售往返票。货运方面,实现“一口价”、“一单制”的承运方式,实现集中受理、电话受理、网上受理,为货主提供“门对门”的物流服务。

(5)运输经营。大力强化客货营销,努力开拓运输市场,不断提升客货市场份额。到 2007 年,旅客发送量力争达到 4000 万人,货物发送量力争达到 3780 万吨。2020 年旅客发送量力争达到 6500 万人,货物发送量力争达到 6500 万吨。

在铁道部实行新的财务核算体制条件下,积极推行全面预算管理,实现成本支出的有效控制,力争 3 至 5 年扭亏为盈。

(6)职工生活。未来 5 至 10 年,职工生活达到小康水平。积极推进货币分房,兴建经济适用住房,提高职工住房标准;加快生活小区改造,改善职工居住环境;逐年增加职工收入,提高职工生活质量。

5.1.3 战略任务

(1)加快路网建设,增强运输能力。按照部“扩大路网规模,完善路网结构,提高路网质量”的总体思路和集团部署,加快路网建设,扩充运输能力。一是加快武广客运专线建设。加快修建武广客运专线是改变京广干线客货混线,有效扩大客货运能,实现京广干线客货列车快速运行的重大举措,要围绕湖南区域经济发展要求,认真分析客流吸引、布局合理性、设备配套以及牵引动力和车辆选择等问题,积极配合铁道部设计部门做好项目论证、勘测设计等前期工作,力争项目早日立项开工,全力以赴加快建设,力争 2007 年以前建成运营。二是加快洛湛线管内段建设。要加快益阳~娄底段在建工程完工,力争已通过设计的邵阳~永州段和永州~省界段明年动工。三是抓好既有线改造,进一步推进既有线列车提速。既有线改造主要针对浙赣线株洲至醴陵东段、湘桂线及洛湛线娄底~邵阳段进行,其中株洲~醴陵东为电气化改造;湘桂线为提速改造,提高线路容许速度,沿线各站股道有效延长以及相应信、联、闭提升;洛湛线娄底~邵阳段按照 I 级干线标准进行线路升级改造,其中娄底区段站由一级三场扩建为二级四场,既有 12.5‰限坡改为 6‰。四是加快管内枢纽改造,搞好点线能力配套。按照少而强的原则调整长沙、株洲、衡阳枢纽结构布局和分工,结合城市规划和京广客运专线建设,增设长沙第二客运站;发展集装箱运输,促成长南、长北两站外迁至捞霞地区,形成长沙北现代化物流中心;抓好醴陵铁路口岸站建设,进一步强化株洲枢纽作用。五是积极发展城市铁路。结合长株潭一体化规划,加强与地方政府配合,发展长株潭间城市轨道交通,开行小编组、大密度、快速度的城市列车。

(2)提高技术装备水平,实现技术装备现代化。一是提高机务装备技术水平。按照内电机车长交路、轮乘制原则,有计划地统一管内配属机车型号,提高机车

运用效率,减少机车换挂对运输能力的影响,实现客运高速、快速和货运快捷、重载。按照部和集团公司的统一部署,引进发达国家成熟的先进技术装备,实现接触网满足高速安全的需要,管内各干线变、配电所至 2010 年全部采用电力监控(远动)系统,实现配电设备综合自动化。二是提高工务线路设施技术水平。对主要干线钢轨实现 60kg/m 及以上钢轨重型化, $R \sim 600\text{m}$ 曲线采用全长淬火轨,一般干线采用 50kg/m 以上钢轨;采用 II 型轨枕、一级道碴,实现线路无缝化,消灭线路、桥隧、路基严重病害;对主要干线正线使用大型养路机械维修施工,提高线路维修质量和施工安全性;在 2004 年前对京广线衡阳以北区段建设 99 座人行桥、涵,实现管内京广线全线人行道口立交化。三是提高车辆检修技术水平。大力开发高速转向架检修、车辆电空制动检修、轮对轴承自动化检测等检修工装设备,适应高速重载车辆的检修要求。配齐大型调梁机、整车抛丸除锈机及自动喷漆设备,实现货车修理机械化。对现有钩缓检修间进行全面改造,提高货车钩缓检修质量。四是提高信号、微机联锁、驼峰等电务设备技术水平。针对管内自动闭塞制式繁多状况,在 2010 年前完成统一制式为 ZPW—2000 系统的改造工作。根据线路能力利用情况,加快车站微机联锁建设,在逐步完成京广线微机联锁建设的情况下,逐步推广到湘黔线等车站。对现为继电联锁、非继电联锁站场,利用大修时机统一改为微机联锁。加快编组、区段站综合自动化和作业量较大中间站的调车作业自动化建设,完成各编组站驼峰自动化改造和主要调车作业站的无线调车作业装备建设。在 2010 年前将总公司 2 个半自动化驼峰站场、4 个非机械化驼峰站场,全部改造为自动化驼峰设备。五是提高运输安全保障技术水平。积极开发全程移动数据通讯票务运用系统、车地无线数据通信平台、客车防火防爆系统、雨量实时报警网络系统和调车安全控制技术。加快轨道衡及超偏载检测仪建设,改进货运计量和检测手段。加快红外线轴温探测系统建设,增设红外线轴温探测网点,使管内红外线探测覆盖率达到 100%。

(3)调整生产布局,优化运输资源配置。按照铁道部和集团公司总体规划,合理调整现有运输生产力布局。一是调整机务布局。按照内电机车长交路、轮乘制、专业化集中修原则,调整总公司机务生产布局,以长沙、株洲、衡阳机务段为机车中小修检修基地,将其他机务段改为运用段。改革检修体制,成立电子电器检测中心和机车质量检测中心,推行状态修,实现“运与检分离、检与修分离”。二是全面调整工务布局。加快工务修制、修程改革步伐,扩大养路机械施工范围,

撤并部分工务段，将线路大修公司和桥隧公司合并。主要干线正线(含正线、到发线道岔)的大修、维修均使用大型养路机械进行，禁止人工清筛(机械不能作业地段除外)。三是调整优化电务布局。根据铁通公司分离后的变化，适当扩大电务段的管辖范围，撤并部分电务段。电务维修方式实行专业化集中修，设立电子设备维修中心、动态检测维修中心。电务段内部实施养、修分开，合并三所一队，组建段检修基地，负责对转辙机、继电器等设备的集中检修，现场工区负责日常的养护工作。四是加快调整车务布局。根据车流、客流、货流的到发情况，撤消部分中间站，撤并部分车务段，将二、三等独立车站划归车务段管理。将株北、衡北编组站周边小站收为卫星站，并重新界定编组站职能，大量开行长距离的直达列车。对较大城市和枢纽内的货运站进行专业分工，实现货运组织集中化。根据旅客集散数量，分类确定路网性客运中心、区域性客运中心、大型客运站和一般客运站。五是积极调整车辆布局。结合武广客运专线和广州机客车检修基地建设，按运检分离、集中检修的原则，调整总公司客货车辆检修布局。减少货车列检所数量，逐步撤销区段列检所，3年内撤销湘潭东列检所、株洲北上行站修所，5年内撤销岳阳北、长沙东列检所。加大株北、衡北等6个列检所标准化建设力度，提高列检所科技水平。

(4)推进企业改革，实现主辅业稳步分离。一是按照社企分开的要求，将企业承担的社会职能回归社会。积极与地方政府联系，2004年底完成28所学校、6家医院、16个幼儿园移交地方政府管理。二是按照政企分开要求，将企业承担的政府职能回归政府，逐步完成2个疾控中心和公、检、法的移交工作。三是以产权制度改革为核心，进行辅业改制。进一步摸清总公司多元企业家底，积极推进多元企业重组，选择若干优质企业进行改制试点，按照成熟一个分离一个的原则，实现多元企业逐步与运输主业分离。四是推进运输主业减员。在推进主辅分离的同时，严格劳动人员管理，坚决清退运输岗位的其他从业人员。鼓励职工外出劳务，继续办理内部退养，全面推行竞争上岗制度。五是规范支线改革。进一步完善醴茶、资许公司的“干支分离”改革，建立规范的支线公司清算、核算体系和经营责任考核体系，形成有效的激励、约束机制。积极创造条件对支线公司进行规范的公司制改造，建成真正的法人实体、市场主体。

(5)加速信息化进程，实现运输管理信息化。一是实现运输生产调度指挥信息化。加快以行车调度为核心的DMIS系统建设，2005年前形成覆盖总公司主要干

线 DMIS 系统；积极发展新一代调度集中系统，2007 年前在管内京广、浙赣、湘黔等繁忙干线建成 CTC；加快列车运行控制系统建设，2005 年底前统一管内机车信号移频信息码，2008 年前完成京广线、湘黔线 JY-LC2000 系列主体机车信号车载设备改造，2010 年前实现主体化机车信号，在列车运行速度超过 160km/h 的区段采用 CTCS 超速防护系统；建设繁忙干线行车安全保障系统，2005 年前在京广、浙赣等主要繁忙干线初步建成行车安全监控网络。二是推进客货营销系统信息化。完善优化客票发售和预订系统，建设客运综合服务系统、客运营销和预测系统、行包信息系统；建立货运电子营销系统，实现总公司货运管理信息化；积极发展电子商务，建立总公司电子商务门户网站，拓展延伸服务与增值服务，实现客货营销的社会化。三是提高经营管理信息化水平。加快建立总公司财务预算管理信息系统，实现财务部门与主要支出发生源点连网和资源共享，总公司内部相关职能部门之间、总公司与站段之间财务信息共享，实现财务预算的透明管理和成本支出的直接控制；2005 年底前建立覆盖总公司各级物资供应部门的物资管理信息系统，实现物资和财务信息共享，形成物资采购供应、管理监控的快速响应机制；2003 年 9 月 1 日起总公司机关各部门实现联网办公，信息共享，进而将管内各单位纳入办公信息网络，提高办公效率。四是加强信息化基础工作。强化信息生产运行、技术支持、网络管理、软硬件维护维修工作，保证总公司信息系统正常运转；强化信息安全工作，确保网络运行安全。

(6)深化安全基础建设，规范安全管理。一是坚持依法治路，加强规章制度建设。深入贯彻落实《安全生产法》，及时依据国家、铁道部、集团公司有关安全生产的法律、法规、制度，完善总公司安全生产管理规章制度和操作规程；针对生产技术、设备的变化，适时清理总公司内部规章制度、作业标准，做好修改、补充完善、废止工作，完善安全规章体系的覆盖面，增强其有效性。二是坚持“以人为本、基础取胜”，夯实安全管理基础。深入开展全员安全教育，强化职工的安全认同意识，培育职工共同的安全价值观念和行为准则。进一步完善全员、全过程的安全教育机制，全面推行行车岗位准入制度。加强职工岗位安全教育，定期组织考试、考核，针对运输生产要素的变化，及时调整安全教育内容，确保在岗人员的安全知识适应安全生产的需要。三是建立健全安全生产责任体系。进一步健全完善安全生产逐级负责制、系统负责制、岗位负责制、安全事故责任追

究制、事故赔偿制等基本责任考核制度，明确各级领导、各部门和各岗位人员的安全生产职责，加强考核奖惩，确保各项规章制度的落实。强化专业管理，完善技术规范体系，加强专业部门的检查指导和监督。四是加强沿线治安综合治理。加强对沿线居民、村民爱车护路的宣传教育。严厉打击破坏铁路的各种犯罪活动，通过查处提车钩、关塞门、拆盗铁路器材、石击列车、货盗等违法犯罪，将治安因素对行车安全的危害降到最低点。强化护路联防工作，创造铁路沿线好的治安环境。

(7)强化经营管理，创造良好效益。一是强化营销管理，扩大市场份额。大力发展城际快运班列、集装箱运输专列、多站装车多市到达的阶梯快运班列。在继续开好长沙、岳阳、醴陵至江村间的 81665 次“城际快运”班列的基础上，努力组织开行长沙、株洲北、醴陵至南翔的“国际集装箱”班列。建立地区性货运服务中心，在有多个货运站的同一城市、同一地区内实行集中受理、分散装车。为货主办理货运业务咨询、受理货主运货预约、向收货人发出到货信息等服务。二是全面推行财务预算管理。进一步强化财务决策机制、投入产出机制、成本控制机制。加强对机务、工务、电务等系统的作业流程、成本发生源点的调查分析，优化作业流程，分解目标成本，做好生产定额核定工作。协调财务、收入、计划、劳资、运输以及机、工、电、辆等生产部门的配合，建立全面预算管理体系。三是加强成本管理，严格控制支出。规范成本支出项目，优化成本支出结构，提高成本费用使用的有效性。正确处理折旧、大修、工资、费用支出的关系，加强大修项目的审核和管理，严格控制非生产性支出。加强运输生产过程中的成本控制，开展机车节油、节电攻关，压缩货车占用量。加强资金调控成本的力度，对成本支出大户的资金流向进行跟踪分析，严禁基层站段自行向外借款。大力清理债权、债务，对新增债权要进行风险与收益分析，有效防范风险。严格执行管内单位在资金结算中心开户制度，使各单位资金做到集中、统一管理。加强运输进款资金管理，强化货主欠款追缴力度，力争用三到五年实现消灭货主欠款。抓好大宗物资集中招标采购工作，严肃物资采购纪律，重点材料、大批量购入材料、医疗器材、电算设备维修、制服采购等均实行集中招标采购。盘活库存物资，对普通原材料力求实现“零库存”，减少资金积压。逐级落实生产经营责任，实行生产经

营责任追究制度。四是推进资本运作，积极筹措资金。充分利用好政府有关公积金使用政策，用好住房、医疗公积金，为企业发展注入活力。要积极推进支线改制，大力发展多元经营，积极创造条件，对支线公司及前景广阔、盈利性强、资产优质的多元企业进行规范的公司制改造，力争上市筹集资金，开辟新的融资渠道。

(8)优化人力资源开发，建设一支高素质职工队伍。一是加强技术工人队伍建设。以全面提高职工队伍整体素质为主线，大力开展职工岗位达标培训，着力提高运输关键岗位人员文化素质、作业技能素质和职业道德素质，确保职工队伍中受过中、高等职业教育的比例每年提高 2 个百分点，到 2005 年，运输业从业人员岗位达标率达到 100%；工人技师和高级技师人数占技术工人总数的 2%以上。二是加强专业技术人才队伍建设。每年有计划地选派有培养前途的专业技术人员到国内大专院校进修和承担总公司重大课题调研与攻关，为他们晋升高级专业技术职务创造机会。每年争取聘任高级专业技术人员 15~20 名，力争三年内，高级专业技术人员的数量达 300 名，各专业至少配备 1 名学科带头人。合理调整各地区专业技术人员的分布，对技术密集型单位制定保护政策，对边远地区的单位制定倾斜政策，力争在三年内，建立一支专业齐全、业务精湛、开拓进取、脚踏实地的专业技术队伍。三是加强领导班子建设。三年内总公司基层单位领导班子成员平均年龄下降到 45 岁左右，40 岁以下的成员超过三分之一，每个班子 35 岁左右的成员不少于 2 名；大专及以上学历文化达到 100%，1982 年以后大学本科毕业生有 1 到 2 名；中级及以上专业技术职务达到 50%。四是加强各级领导岗位后备干部队伍建设。近期从各站段选择 50~100 名 82 年以后大学本科以上学历的中青年干部集中进行培训考核，从中选拔一批优秀人才作为总公司各级领导岗位的后备干部；三年内基层单位后备干部队伍的年龄结构，党政正职后备干部低于 45 岁，副职后备干部低于 40 岁，平均年龄下降到 36 岁；大专及以上学历文化达到 100%，1982 年以后大学本科毕业生占 50%；具有大学本科及以上学历、且年龄在 35 岁以下的后备干部比例达到 60%。五是创建一流的职工教育培训基地。积极推进职工教育培训体制改革，优化整合现有教育培训资源，逐步把株洲、衡阳职工学校、长沙党校以及株洲北站、长沙机务段、郴州工务段、长沙电务段、株洲车辆段五大培训基地建设成总公司一流的现代化培训基地。

(9)改善职工生活，实现小康生活目标。一是积极推进货币分房，努力多建职

工经济适用住房,提高职工住房标准。加大住房公积金贷款力度,努力争取政策自建经济适用房。合理利用既有土地资源,加快危房旧房改造步伐。力争到2010年,基本实现职工“户均一套房,人均一间房”,努力把55平方米以下小户型住宅减少到占存量住宅的30%以下,人均住房面积基本达到全国城镇平均住房水平。二是加快职工生活小区改造,改善职工居住环境。继续加大对小区建设的投入,抓好“普及型”安全文明小区建设。在提高安全文明小区覆盖率的同时,努力推进“示范型”小区建设。认真贯彻执行国务院颁布的《物业管理条例》,根据职工的生活需求不断规范物业管理,2006年前,安全小区覆盖率达到80%。三是逐年增加职工收入,提高职工生活水平。在坚持铁路运输公益性前提下,逐步提高劳动生产率和经济效益,使职工收入逐年提高,满足职工物质文化生活需要。深化劳动、人事、分配制度改革,坚持按劳分配为主、效率优先、兼顾公平的分配原则,建立以岗位工资为主,以岗定薪,薪随岗变的基本工资制度,扩大全额计件工资制实施范围,到2005年,80%以上的运输单位实行全额计件工资制,使职工收入与小康社会消费水平相适应。

(10)加强党的建设和精神文明建设,为跨越式发展提供组织和思想保障。一是兴起学习贯彻“三个代表”重要思想的新高潮。把“三个代表”重要思想作为总公司各项工作的根本指针,运用这一科学理论指导实践,解决实际问题。二是加强各级党组织和党员队伍建设。继续深入开展“创建五好领导班子,争当优秀领导干部”活动,重点加强领导班子的思想、组织、作风建设,全面提高领导班子的整体功能。不断深化创建“五好”党支部活动,全面提高党支部的创造力、凝聚力和战斗力。进一步完善落实党支部建设责任制,到2010年,80%以上党支部迈进“五好”党支部行列;坚持开展“创岗建区”、党员“四无”活动,确保到2008年底实现总公司党员安全生产22周年、党员安全生产22周年。三是加强企业文化建设。坚持用创新的思想谋求企业发展,用创业的精神推动企业发展,用创一流标准加快企业发展;大力宣传“创新、创业、创一流”的企业精神,办好“一报三刊一台”,培育具有长铁特色的企业文化;加强对长沙、株洲、衡阳文化宫等的建设和管理,初步形成总公司、站段、站区三级文化网络;坚持“热情诚信、顾客至上,提供安全、便利、快捷、优惠的服务,做旅客货主真诚的伙伴和朋友”的企业宗旨,积极开展精神文明创建活动,五年内管内主要客货站进入“集团示范站”行列,一个以上进入“全国示范站”行列,推出一批全国、全

省、全路先进典型，塑造长铁人新形象。

5.2 长铁总公司主辅业基本情况及存在问题

长铁总公司运输主业管辖京广（埔圻～坪石口）、湘黔（株洲～百亩田）、浙赣（株洲～醴陵）、湘桂（衡阳～滩头湾）、洛湛（益阳～永州）五条干线和醴茶、资许、韶山三条支线，营业里程 1532.225 公里，线路延展总长 3654.28 公里，设有 52 个运输生产单位，2003 年底，总公司运输主业资产总额 176.2914 亿元，净资产总额 141.4082 亿元。年货物发送 3802.7 万吨，旅客发送 3675.6 万人，换算周转量 793.4 亿换算吨公里，运输进款 35.44 亿元，年运输营业收入 49.91 亿元，干部职工 57200 余人。

辅业（多元经营业）总资产 11.3 亿元，其中流动资产 5.5 亿元，固定资产 5.8 亿元；负债总额 6.4 亿元；所有者权益 4.9 亿元。多元经营系统中有独立核算单位 83 家，其中独立法人企业 23 家，非独立法人 60 家。职工人数 10660 人，其中全民合同工 7707 人，集体工 261 人，临时合同工 2692 人。2002 年完成营业收入 86989 万元，实现利润 3541 万元。

长铁总公司的多元经营企业主要是从四个方面从运输主业中逐步分离而来。

第一方面，原由总公司或总公司机关部门创办设立的，经初步整合后具有独立法人资格的直属多元企业，共 18 家。

第二方面，原由站段主办的多元经营企业，“三分开”后取消法人资格，全部改为隶属于长铁多元集团公司的分公司，共 51 家。这类分公司的人财物全部委托站段托管，只向多元集团公司汇总报表和缴纳必要的管理费。

第三方面，原由运输主业成建制划入多元的建筑、生活后勤站段和工附业单位，主要包括建筑段、生活段、采石场、水泥厂、装卸机械厂，以及原属车务系统副业的所有装卸作业所和旅行服务单位。上述单位除装卸作业和旅行服务两项纳入车务站段多元分公司管理外，其余单位仍保留独立建制。

第四方面，挂靠在多元，向多元集团公司合并报表，但又完全执行各自政策的科协和技协及长铁勘察设计院、华盛监理公司、长铁集装箱中心。其中科协和技协因政策优惠、经营灵活，实际上与多元经营企业在争夺内部市场。

图 5-1 长铁总公司多元经营产业基本情况

产业类别	经营内容	主营部门
客货服务业	客运服务：旅行服务，雅座贵宾候车室、茶座咖啡厅、休闲中心，送票服务，车站送客服务，小件寄存等	各站段多元经营企业
	货运服务：装卸，行包取送、集装箱和领担“门对门”服务，仓储	各站段多元经营企业
物流业	运输代理，包装，搬运，仓储，信息服务等 经营形式：物流基地，配送中心等	总公司所属运输代理企业，各多元经营企业
旅游酒店业	旅游线、旅游专列、旅游景点开发，宾馆、酒店、招待所住宿、餐饮、会务服务等	长铁国际旅行社，各多元经营企业
广告业	广告策划、发布，媒体广告代理，企业形象策划，装饰工程	长铁广告装饰公司
房地产业	房地产开发，房屋建筑工程，装饰工程	长铁房地产开发公司 各建筑段
施工工程业	工程设计，线路和工程施工、修建、改造，桥梁、隧道工程	长铁建设公司，设计所，各建筑段
物业管理业	铁路居民区物业管理，房屋维修，小区建设	物业管理公司，各建筑物业工程公司
制造业	路料、装卸机械等路用产品生产，车、机、工、电、辆配件生产加工，新产品开发	路料公司、装机厂，各站段多元经营企业，总公司所属生产厂、公司
商贸业	商业网点、批发市场零售批发，品牌代理，物资贸易，进出口业务	长铁经开公司，总公司所属多元经营企业

发展多元经营对增强长铁总公司整体效益、分流安置运输主业富余人员起到

了重要作用。但长铁总公司多元经营的发展也存在许多问题,制约了多元经营的健康发展。比较突出的问题:

一是管理体制落后,经营机制僵化。长铁多元企业绝大多数属于全资国有企业,管理体制基本套用国有铁路运输主业的计划管理模式,经营机制与市场经济发展不相适应,现代经营的激励与约束机制尚未建立起来。

二是企业管理不科学,缺乏长期发展规划。多元企业管理层次偏多,投资与被投资关系不明晰,与运输主业的经济关系、劳动关系不清;多经的收入、利润增长缓慢,企业经营不重视积累,没有市场化的投融资发展机制,后续发展资金匮乏,发展后劲严重不足。

三是对铁路运输主业依赖性强,市场化程度低,竞争力不强。多元企业多数依靠铁路运输延伸服务盈利,对铁路运输主业、铁路政策有极强的依赖性。铁路运输代理、延伸服务、仓储和“双优列车”等多元企业的利润约占多经总利润的七成左右。四是企业小、散、弱,经营效益低下。据统计,长铁共开办各类多元企业 83 家,绝大部分是小型企业,多数多元经营业务重叠、分散,绝大多数企业的主营业务不突出。

5.3 主辅分离辅业改制的必要性

5.3.1 推进主辅分离辅业改制,是深化铁路企业改革的必然趋势

改革开放以来,我国国有企业按照建立和完善社会主义市场经济体制的要求进行了一系列改革,取得明显的成效,但计划经济时期遗留下来的主辅不分、冗员过多等问题并未完全解决。为了继续推进国有企业减员增效,而又不增加全社会就业和再就业的压力,党中央、国务院在总结经验的基础上,要求积极推进国有企业主辅分离、辅业改制,在集中资源做强做大主业的同时,使大多数富余人员只变更劳动关系就能在由辅业改制的企业中继续就业,寻求新的发展。按照党中央、国务院的要求,国家有关部委制定了一系列方针政策。2002 年原国家经贸委等八部委联合印发了《关于国有大中型企业主辅分离辅业改制分流安置富余人员的实施办法》(国经贸企改[2002]859 号),并制定相应的配套文

件。铁路运输企业作为国家重要的国有企业，必须认真落实党中央、国务院的重要部署，切实抓好主辅分离、辅业改制。

5.3.2 推进主辅分离辅业改制是实现铁路跨越式发展的重要任务

我国铁路要用较短的时间，达到与发达国家铁路现代化的同等水平，实现跨越式发展，必须借鉴发达国家铁路的经验，实施主辅分离、减员增效，大幅度地提高劳动生产率。国外发达国家铁路在技术进步和经济发展的推动下，大都经历了由大而全向专业化，由劳动、资金密集型向技术密集型转化的过程。我国铁路企业在长期计划经济时期形成了大而全、大一统的体制，既包含教育、卫生等社会职能，也存在生活房建、物资供应、建筑施工、工业制造等为运输服务的单位和业务。在我国经济转轨过程中发展起来的多元经营，也存在着资源分散、效率不高等问题。建立精干高效的铁路运输业，放开搞活铁路辅业，已经成为实施铁路跨越式发展的必由之路。

5.3.3 推进主辅分离辅业改制是铁路多经企业发展壮大的迫切需要

改革开放以来，铁路多元经营经过近 20 年的发展，已经成为铁路一支重要的经济力量，在拓展就业渠道、增加企业效益、改善职工生活、提高服务能力等方面作出了积极的贡献。但也存在明显不足，主要表现为经营业务依赖性强，市场竞争能力较弱；管理方式僵化，行政干预明显；经营机制不活，三项制度改革滞后；经营分散，“小、散、弱”问题突出。其根本症结在于体制性障碍，核心问题是产权制度改革严重滞后。实现主辅分离、辅业改制，将从根本上打破多元经营发展的体制性障碍，为多经企业更快更好地发展开辟更加广阔的天地。

5.4 长铁多元经营企业改制分流的目标、思路和基本原则

5.4.1 目标

总体目标是到 2007 年底全部完成以公司制改造为主的企业改制工作,在旅游、物流、广告、旅行服务、建设监理、商贸等产业培育一批具有规范的法人治理结构、建立科学组织管理制度的公司制企业或企业集团,为多元经营规模发展创造条件。具体目标是:

(1)通过改制实现国铁资本的分类有序减持

①通过其他出资人出资参股多元企业,实现产权明晰,交易规范,主业对多元企业由独资转为控股,由行政管理转变为出资人股权管理。国铁控股的多元经营企业确保少于 80%,力争少于 60%。

②通过其他出资人出资控股多元企业,实现铁路国有资产由独资、控股转为参股。国铁不控股的多元经营企业确保超过 20%,力争达到 30%。

③通过其他出资人置换多元企业国有资产,实现铁路国有资产完全退出。国铁资本完全退出的多元经营企业力争实现零的突破。

(2)完成 11 家企业改制为国铁控股公司

长铁实业开发公司、长铁工程建设公司、长铁房建开发(集团)公司、长沙路料开采公司、长铁装卸公司、长铁旅行服务公司、长铁物业管理公司、株洲铁路物资供应公司、衡阳铁路物资供应公司、长铁生活服务公司、衡阳铁路生活服务公司。

(3)完成 9 家企业改制为国铁参股公司

湖南湘通物流公司、长铁旅游公司、长铁文化传媒公司、长铁科技开发公司、长铁酒店管理公司、长沙装机厂、衡阳装机厂、长铁勘测设计公司、华盛监理公司。

(4)增创就业岗位 2975 个

2004 年增加就业岗位 400 个。

2005 年增加就业岗位 810 个。

2006 年增加就业岗位 1010 个。

2007 年增加就业岗位 695 个。

5.4.2 基本思路

推进长铁总公司辅业改制,要坚持以发展保分离和以分离促发展的工作方针,统筹规划,规范操作,积极稳妥地推进多元企业的结构调整、资源重组和规范发展;以产权制度改革为核心,积极探索多元企业产权制度改革,大力发展混合所有制多元企业,实现投资主体多元化,使公司制成为长铁多元经营企业的主要企业形态,实现辅业与运输主业的彻底分离。拟按照“结构调整、企业重构、分类改制、逐步分离”的基本思路进行操作。

——结构调整、企业重构。就是按照铁道部的规范要求,严格界定主业与辅业的经济关系,重新调整总公司多元经营的支柱产业,并在此基础上,按照分离站段多经、减少管理层次、优化资源配置、实现规模经营的要求,积极推进多元企业的重组,通过注销三级企业,做大一级企业,彻底改变目前多元企业“小、弱、散”的不良状况,构建具有市场前景,具有经营规模的支柱企业。

——分类改制、逐步分离。就是区别不同对象,积极推进多元企业的规范改制,促进多元企业的规范发展,增强多元企业的市场竞争能力;通过改制理顺产权关系、劳动关系和管理关系,规范法人治理结构;通过产权多元化改革,逐步改变产权结构单一状况,逐步实现由国铁独资到国铁控股,由国铁控股到国铁参股的目标,最终实现多元经营企业的分离。

按照上述思路,将现有 83 家零散的多经企业,归类整合成 22 家骨干企业,具体方案如下:

(1) 湖南湘通物流有限公司

①重组范围:以现湖南湘通物流有限公司为基础,将长沙树木岭货场、九州货场划入该公司;将管内各车务系统站段的货运代理、货运延伸服务、物流配送、仓储、货物短途汽车运输以及天龙公司、全能公司的资产、业务、人员全部并入该公司。

②公司体制:湖南湘通物流有限公司为具备独立法人资格的一级公司,以货源吸引区为划分依据或根据业务发展需要可在各地区或货源吸引区设立二级机构(分公司)。

③主营业务:货物运输代理、仓储、货物延伸服务、汽车运输以及物流配送等。

（2）长沙铁路旅行服务公司

①重组范围：总公司各站段客运站房以内的门面、柜台；雅座候车室；小件行李寄存；列车餐饮；站台商品供应；客票代售、送票服务；管内可进行网络经营或连锁经营的旅行服务业务；多元直属企业保价楼酒店；岳阳、长沙、株洲、衡阳、湘潭、郴州六大车站的酒店、宾馆以及长铁旅行批发部的资产、业务、人员全部划归该公司统一经营管理。

②公司体制：长沙铁路旅行服务公司为具备独立法人资格的一级公司，根据经营业务需要设立二级机构：酒店（具备法人资格）和分公司旅行服务所（不具备法人资格）。

③主营业务：酒店、宾馆、招待所的经营管理；车站站房内门面、柜台的租赁、经营；雅座候车室服务；小件行李寄存；站车餐饮、售货服务；客票代售、送票服务及其它客运延伸服务项目等。

（3）长沙铁路装卸有限公司

①重组范围：将管内所有装卸资产、业务和人员以及长铁装卸配件站从原体制中分离出来，全部划归该公司统一经营管理。生产组织由公司通过协议形式与站段商定。

②公司体制：长沙铁路装卸有限公司为具备独立法人资格的一级公司，各车站设立二级机构——装卸作业所（不具备法人资格），负责日常装卸作业。

③主营业务：铁路车站和联营货场、专用线等场所的货物、集装箱等装卸搬运作业；汽车运输装卸作业等。

（4）长沙铁路经济技术开发有限公司

①重组范围：以原长沙铁路经济技术开发有限公司为基础，将株洲华丰贸易公司、长沙福联实业有限公司的资产、业务、人员全部划归该公司。

②公司体制：长沙铁路经济技术开发有限公司为具备独立法人资格的一级公司，可根据业务发展设立二级机构（分公司）。

③主营业务：商业贸易、外经外贸、对外实业开发等。

（5）长沙铁路广告装饰公司

①重组范围：以原长沙铁路广告装饰公司为基础，整合管内所有广告资源，取消站段广告媒体经营权，将所有广告、装饰工程业务划归该公司统筹规划、统

一管理、统一经营。

②公司体制：长沙铁路广告装饰公司为具备独立法人资格的一级公司，可根据经营业务需要在不同地区设立二级机构（分公司）。

③主营业务：铁路所有建筑物、站车的广告设计、制作、发布；装饰工程；企业形象策划；各种媒体广告代理、文化、体育活动代理等。

（6）长沙铁路国际旅行社

①重组范围：以长沙铁路国际旅行社为基础，重组管内所有旅游资源，整合有关站段所办的旅行社与现有的长沙、郴州、岳阳旅行社的资产、业务、人员全部并入该公司。

②公司体制：长沙铁路国际旅行社为具备独立法人资格的一级公司，根据旅游资源的地区性划分为几家具备独立法人资格的子公司。

③主营业务：旅游项目开发；开行旅游列车；承接国内、国际旅游等。

（7）长沙铁路建设有限公司

①重组范围：以原长沙铁路建设有限公司为基础，将总公司管内工务、电务、水电、供电等单位的工程施工力量等资源进行整合组建。

②公司体制：长沙铁路建设有限公司为具备独立法人资格的一级公司，可按地区设立分公司，也可按业务划分，下设工务、电务、水电、供电等项目经理部。

③主营业务：铁道工程建设、施工等。

（8）长沙铁路房地产开发公司

①重组范围：以原长铁房地产开发公司为基础，对总公司“三类资产”中的土地资源进行整合。

②公司体制：长沙铁路房地产开发公司为具备独立法人资格的一级公司。

③主营业务：房地产开发等业务。

（9）长沙铁路物业管理有限公司

①重组范围：将管内新开发的楼盘、物业小区、市场；长沙地区现有的商业门面以及康乐公司、鑫湘经营部的资产、业务、人员全部划归该公司统一经营管理。

②公司体制：长沙铁路物业管理有限公司为具备独立法人资格的一级公司，可根据经营业务需要，设立二级机构（分公司）协助公司进行管理。

③主营业务：商业门面、市场的租赁、经营；物业小区的经营管理等。

(10) 长沙铁路顺安路料有限公司

①重组范围：以长沙铁路顺安路料有限公司为基础，整合路口铺、高家坊、湘乡、鸡笼街、小水铺五个采石场的资产、业务、人员全部划归该公司。

②公司体制：长沙铁路顺安路料有限公司为具备独立法人资格的一级公司，下设路口铺、高家坊、湘乡、鸡笼街、小水铺五个采石场分支机构。

③主营业务：石料开采、深加工等。

(11) 长沙铁路科学技术开发服务中心

①重组范围：在原长铁科技中心的基础上，整合其所属分支机构；将管内有科技含量的多经企业及长铁威尔特电子有限公司的资产、业务和人员全部划归该公司。

②公司体制：长沙铁路科学技术开发服务中心为具备独立法人资格的一级公司，可根据业务发展需要设立二级机构（分公司）。

③主营业务：主要经营科技产品研究开发、科技咨询、技术协作、技术服务等。

(12) 长沙铁路房建实业有限公司

①重组范围：将长沙建筑段的资源、业务、人员进行整合，更名为“长沙铁路房建实业有限公司”进行工商登记注册，实现市场化经营。

②公司体制：长沙铁路房建实业有限公司为具有独立法人资格的一级公司，可根据发展需要设立二级机构。

③主营业务：建筑工程施工、建筑房屋维修等。

(13) 株洲铁路房建实业有限公司

①重组范围：将株洲建筑段的资源、业务、人员进行整合，更名为“株洲铁路房建实业有限公司”进行工商登记注册，实现市场化经营。

②公司体制：株洲铁路房建实业有限公司为具有独立法人资格的一级公司，可根据发展需要设立二级机构。

③主营业务：建筑工程施工、建筑房屋维修等。

(14) 衡阳铁路房建实业有限公司

①重组范围：将衡阳建筑段的资源、业务、人员进行整合，更名为“衡阳铁路房建实业有限公司”进行工商登记注册，实现市场化经营。

②公司体制：衡阳铁路房建实业有限公司为具有独立法人资格的一级公司，

可根据发展需要设立二级机构。

③主营业务：建筑工程施工、建筑房屋维修等。

（15）衡阳铁路建筑工程有限公司

①重组范围：整合原衡阳建筑工程公司的资源、业务和人员，更名为“衡阳铁路建筑工程有限公司”进行工商登记注册。

②公司体制：衡阳铁路建筑工程有限公司为具备独立法人资格的公司。

③主营业务：建筑工程施工等。

（16）长沙华盛建设工程监理有限公司

①重组范围：将华盛监理公司的资源、业务、人员进行整合。

②公司体制：华盛监理公司为具备独立法人资格的一级公司。

③主营业务：主要从事房屋建筑、铁道工程施工监理等。

（17）长沙铁路勘察设计院有限公司

①重组范围：整合长铁勘察院所的资源、业务和人员，更名为“长沙铁路勘察设计院有限公司”进行工商登记注册。

②公司体制：长沙铁路勘察设计院有限公司为具备独立法人资格的公司。

③主营业务：有关房建、铁道工程的勘测设计等。

（18）长沙铁路生活服务有限公司

①重组范围：将长沙生活段的资源、业务、人员进行整合，更名为“长沙铁路生活服务有限公司”进行工商登记注册，实现市场化经营。

②公司体制：长沙铁路生活服务有限公司为具备独立法人资格的一级公司，可根据业务发展设立二级机构。

③主营业务：餐饮、公寓、招待所的经营管理等。

（19）衡阳铁路生活服务有限公司

①重组范围：将衡阳生活段的资源、业务、人员进行整合，更名为“衡阳铁路生活服务有限公司”进行工商登记注册，实现市场化经营。

②公司体制：衡阳铁路生活服务有限公司为具备独立法人资格的一级公司，可根据业务发展设立二级机构。

③主营业务：餐饮、公寓、招待所的经营管理等。

（20）株洲铁路物资供应有限公司

①重组范围：以原株洲材料供应段所属“株洲铁路物资供应公司”为基础，

进行整合。

②公司体制：株洲铁路物资供应有限公司为具备独立法人资格的一级公司。

③主营业务：机车车辆配件、金属材料、仪器仪表、五金交电、原有经营范围的物资材料供销等。

（21）衡阳铁路物资供应有限公司

①重组范围：以原衡阳材料供应段所属“衡阳铁路物资供应公司”为基础，进行整合。

②公司体制：衡阳铁路物资供应有限公司为具备独立法人资格的一级公司。

③主营业务：机车车辆配件、金属材料、仪器仪表、五金交电、原有经营范围的物资材料供销等。

（22）长沙铁路机械制造有限公司

①重组范围：将长沙铁路装机厂、衡阳铁路装机厂以及管内车辆、机务单位以机械制造、加工、维修为主的资产、业务、人员全部进行整合，更名为“长沙铁路机械制造有限公司”进行工商登记注册。

②公司体制：长沙铁路机械制造有限公司为具备独立法人资格的一级公司，可根据经营业务需要设立二级机构。

③主营业务：装卸机械的制造、安装、修理；机械配件的制造、加工、维修等业务。

5.4.3 基本原则

（1）按政策改革原则。多元经营企业改革必须严格执行国家有关政策，保证国有资产不流失，保护职工利益；

（2）实事求是原则。根据企业的实际情况灵活选择改制模式；

（3）现代企业制度原则。以公司制为主要模式、其他改制形式为辅，建立现代企业制度；

（4）规范操作、维护稳定原则。按照整体规划、分步实施、分类指导、分层推进的操作思路，坚持规范、透明、公正的原则，坚持积极稳妥、确保稳定的原则。改革方案要经过职工大会，坚持公开、规范，公司制改革要符合《中华人民共和国公司法》及当地政府规定，务求平稳操作；

(5)建立现代企业经营机制原则。坚持改制分流与企业结构调整相结合，建立适应市场竞争要求的新机制，实现企业的科学管理。

5.5 长铁多元企业改制分流的模式选择

按照国家、铁道部和湖南省地市的有关法规和政策精神，多元企业改制可供选择的模式包括公司制改造、股份合作制、联合重组、兼并、租赁、承包、托管、合资合作、出售、破产等。可供选择的模式及选择改制模式的条件及建议：

(1)公司制改造。即根据《公司法》等有关法规将全资国有的多元企业改制为股权结构多元化的有限责任公司或股份有限公司形式。基本形式有三种：一是通过全面实行员工持股改制为有限责任公司，即通过引入职工投资实现股权多元化；二是通过引进路外资本改制为有限责任公司，即引入社会法人单位或社会私人资本；三是在公司制改制的基础上，通过吸收新的股东将已改制企业进一步改制为股份有限公司或新组建股份有限公司，并积极创造条件，推动基础较好的股份有限公司上市融资发展。

(2)股份合作制。有一定净资产、经济效益较好的小企业，可按照《转发铁道部关于铁路小企业实行股份合作制的若干意见的通知》（广铁企〔1998〕567号）文件精神改制为股份合作制企业，吸收职工参股，明晰产权关系，实行劳动合作与资本合作相结合，按劳分配与按资分配相结合，实施民主管理。

(3)联合重组。即以专业化、规模化为改革发展方向，对分散的经营同类业务的企业，进行资产重组和业务整合，按股份有限公司或有限责任公司形式组建企业集团，实现跨地区、跨行业、跨所有制的联合，达到优势互补，形成规模经营效应。组建企业集团可根据《企业集团组建与管理暂行办法》等有关政策规定进行规范操作。

(4)兼并。即通过多元经营优势企业兼并总公司内同类型困难企业，以壮大优势企业、盘活困难企业存量资产。兼并可以根据实际情况，通过购买、划拨、控股、折股等多种方式进行操作，还可以鼓励多元经营企业收购路外或国外企业。企业兼并过程中，可同时按公司制或股份合作制进行企业改制。可研究出台有关政策，鼓励承担被兼并企业债务的兼并行为，符合有关法规规定的可采取资产划拨的方式进行兼并重组，并按规定享受被兼并企业债务停息或免息政策。

(5)租赁。租赁方式包括多元经营企业整体租赁和部分固定资产租赁两种形式。承租者可以是法人,也可以是自然人,本企业职工可优先承租。操作上要求承租者必须按企业净资产一定比例缴纳风险抵押金,与多元经营资产管理部门签订租赁合同(协议),明确双方责任和权利。

(6)承包。对一些小型、竞争力不强的多元经营企业实行承包经营,承包给个人或集体经营,通过招标的办法产生承包者。承包者必须缴纳企业净资产一定比例的风险抵押金,与多元经营资产管理部门签订承包合同(协议),确定合理的承包考核指标。企业内部可实行分级承包,分级核算。

(7)托管。将负担过重、经济效益差、管理混乱的小型多元经营企业,整体委托有竞争实力、经济效益好的优势企业经营管理。由优势企业经营者兼任劣势企业经营者,原企业法人地位保留,人、财、物、产供销由优势企业统一管理,并创造条件向兼并、联合等改制方式过渡。托管由多元经营资产管理部门与托管企业签订合同,并经公证机构公证。

(8)改组分离、合资合作。通过“分块搞活”,对处于困境、整体解困无望的多元经营企业,将其中可以搞活或有可能搞活的部分,切块分出,独立核算,自谋生路,或利用闲置资产吸引投资者合作经营,也可将部分优良资产,通过引入外资改制为合资合作企业。

(9)出售。对经营不善或不适于继续经营的小企业,经资产评估后进行出售。出售应综合考虑出售价格、安排就业和新增投资等因素,出售价格经产权交易机构公开竞价或由多元经营资产管理部门批准后协议定价。将多元经营企业的部分或全部净资产转让给本企业职工或其它法人和自然人,应视企业实际状况采取不同的资产转让方法。资产量较小的,若职工愿意,可受让全部资产;资产量较大的,可采取部分受让,未受让的国有资产(含房屋及土地)由改制企业租赁使用,签订相应租赁协议,缴纳租赁金及土地使用金。职工受让原企业净资产,采取一次性付款。确有困难的,余额本息允许在改制三年内付清。也可签订协议约定在三年内的分红中抵扣。

(10)破产。对长期亏损、扭亏无望、不能清偿到期债务的企业,可依照法定程序,提出申请,实施破产处理。

在以上 10 种可供选择的改制模式中,应将公司制改造作为多元企业改制的主要形式,资本投入可以货币或实物增量入股,实现产权主体多元化,以达到多

元企业的国铁资本分类有序减持的目标。

5.6 长铁多元经营辅业改制操作程序

5.6.1 辅业单位进行改制的基本程序

(1)做好宣传发动。辅业单位进行改制前,要大力进行宣传发动,做好思想政治工作,以确保干部职工队伍的稳定。各单位要通过认真宣传国家、铁道部、集团公司关于辅业改制的有关政策和要求,使广大干部职工了解掌握改制内涵,充分认识到改制的必要性和紧迫性,了解到辅业改制对铁路事业发展的重要意义;改制后对广大干部群众带来的实在利益;讲清进行改制决不会让职工群众失去生活保障。通过加强思想引导,使大家解放思想,转变传统的就业观、分配观和福利观,通过宣传教育和学习讨论,使干部职工理解和了解改革,积极支持和参与改革,不断增强改革的信心和热情,为下一步进行改制打好基础。

(2)提出改制申请。在组织宣传发动,统一思想的基础上,研究拟订本企业改制请示上报集团公司或总公司多元经营主管部门和企管部门,改制申请应包括改制的模式和可行性报告等内容。由集团公司或总公司多元经营主管部门和企管部门对改制申请进行审批,形成批复意见报集团公司有关领导批准后下发。

(3)研究制定改制方案。按照国家、铁道部、集团公司有关辅业改制的政策法规和要求,结合本企业的实际制定具体的改制方案。改制方案应包括以下主要内容:

- ①改制企业的基本情况;
- ②改制的必要性和可行性;
- ③改制的总体要求和遵循的原则;
- ④改制的基本形式;
- ⑤如需改变职工身份,进行经济补偿的情况(改制成非国有控股的企业);
- ⑥改制后股权的设置情况;
- ⑦改制后的公司法人治理结构;
- ⑧改制后改制企业与集团公司或总公司的基本管理关系;

⑨需集团公司或总公司解决的有关问题;

⑩具体操作实施步骤。

(4)改制方案报批。研究制定的改制方案在经过职工代表大会讨论通过后,形成正式文件上报总公司或集团公司。

(5)资产清查。对改制企业的各类资产进行全面清查登记,对各类资产以及债权债务进行全面核对查实,编制资产负债表和财产清册,由上级审计部门或中介机构进行审计,并将审计结果报总公司或集团公司。

(6)资产评估。对改制成股份制的企业,必须进行资产评估,且必须取得上级主管部门对资产评估经济行为的批文。资产评估基本完成后,由集团公司提出审查意见,报铁道部备案。

(7)产权界定。公司的产权应按照改制后的具体投资情况进行界定。

(8)规范公司法人治理结构。改制成股份制的企业,应按《公司法》的要求由所有股东共同制定公司章程,并按《公司法》和章程的规定,组建规范的公司股东会、董事会、监事会、经理班子,并制定相应的法人治理结构工作制度和条例。

(9)办理新公司工商变更登记手续。改制企业进行工商变更登记应准备变更登记申请表、上级主管部门的批复文件、股东会和董事会决议、股东执照复印件、名称通知书、公司章程、评估报告等相关资料。

5.6.2 多元经营辅业改制过程中的操作要点及相关政策要求

根据国家、铁道部和集团公司的政策要求,在辅业改制过程中应重点注意以下事项。

(1)关于股权的设置问题。对辅业企业进行改制后,按照国家经贸委等八部委印发《关于国有大中型企业主辅分离辅业改制分流安置富裕人员的实施办法》的通知(国经贸企改[2002]859号)的要求,改制企业应当按照《中华人民共和国公司法》和其他有关法律法规的规定,通过合资、合作、出售等方式,逐步实现产权主体多元化。具备一定市场生存能力的改制企业,可直接改制为非国有控股的法人实体;暂不具备条件的,可保持国有法人的控股地位。这就要求辅业进行改制的前提条件是实现产权主体多元化,实现产权主体多元化的最佳形式是非国有控股。改制企业的股权主要由三部分组成,国有股权。按照“谁投资,谁所

有”的原则，凡国家直接投资形成的产权，不论企业工商登记注册为何种所有制或享受何种政策，均应界定为国有股权，主要包括原始注册资本；集团公司或总公司划拨的拨款和借贷款的资本金；企业国有盈余公积转增的资本金；原企业自开业以来，享受的国家和地方政府税收、规费减免优惠，经核实后的资本；国有资产折成的股权等。社会资本投资入股。按照“入股自愿、同股共利、风险共担、利益共享的原则”，吸引各类社会资本投资入股，社会资本包括各类外资企业和民营企业、社会个人资本等。企业员工入股。企业员工通过现金入股或身份转换所得资金入股。改制企业股权设置可采取改制企业法人资产控股（公司制）或其它法人资产控股和企业职工控股、经营者持大股东、管理层和技术骨干多持股的股权分配方案。可采取在全部资产中留有一定比例的集体股，为吸纳引进高素质人才提供条件。实行经营者、管理层及员工持股的企业，董事长持股数额应不低于职工平均持股额的 10 倍；经营者、管理层和技术骨干出资购配股份可高于职工 5—10 倍，首次出资不得低于认购股金的 50%，赊欠金额必须在 3 年内缴清。

(2)关于国有资产评估问题。按照国家的有关规定，在国有资产产权变动、影响国有权益变动的经济行为时，必须遵照国家法律法规的要求和程序，聘请具有相应资质的中介机构进行资产评估。

①资产评估的范围。一是辅业企业改制为有限责任公司或股份有限公司；二是辅业企业整体或部分资产产权的转让、置换；三是辅业企业整体或部分资产租赁给非国有单位；四是法律、行政法规应进行资产评估的其它经济行为。

②资产评估有关事项的基本条件。一是委托进行评估的企业必须具备法人资格；二是评估事项必须按规定权限和程序批准；三是纳入评估范围的资产权属关系明晰；四是委托的资产评估机构应具有相应的资产评估资质证书；五是评估资产总额在五千万以下的，由总公司审定并聘请资产评估机构；五千万以上的由集团公司审定并聘请资产评估机构。

③资产评估的操作程序。

a、成立资产评估工作协调小组，配合评估机构开展工作。

b、与评估机构共同制定合理、完善、高效的评估工作计划，配合评估机构对纳入评估范围的资产进行全面清查，协助评估机构进行现场评估并及时了解评估工作动态。

c、在评估机构提交《资产评估报告书》后，对资产评估报告书及其附件资

料进行详细、全面的复核。

d、委托评估企业应填报《资产评估项目核准申请表》或《国有资产评估项目备案表》及有关批准文件、产权证书,改制方案等有效资料报集团公司或总公司主管部门核备。

e、集团公司或总公司有关部门对所属单位进行拟备案资产评估项目审核后,以公函形式出具审核意见,连同企业备案表一同报铁道部备案。

(3)关于改制企业不良资产及财务调帐等的处置问题。进行辅业改制的企业,由于历史原因,存在着不同情况的历史遗留的坏帐、呆帐及资产损益等,为规范辅业单位在改制后能进行规范的运作,必须对这些历史遗留下来的坏帐、呆帐及资产损益等进行清理和处置,采取必要的财务手段对改制企业的财务状况进行适当的调整。一是对历史遗留下来的坏帐、呆帐及处理资产损益,经集团公司或总公司主管部门的批准后,在清产核资、资产评估的基础上,可计入企业当期损益,或冲减盈余公积金或资本公积金,不足部分冲销企业资本金。二是在清产核资的前提下,对企业的债权债务进行清理,对债权,应明确债权单位的责任,并及时做好清理和讨还工作;对债务,除对所欠银行以外的债务,经债权人同意,可将债权改为股权。由于债务过大,造成企业注册资本金不足的,应由集团公司或总公司及时补足。三是对于经评估界定,改制企业在整体改制前职工集体福利费和应发未发的职工工资、资金结余,经集团公司或总公司核准,可用于补充改制前员工的退休养老保险金及医疗保险,也可以设定为职工集体股或作为认购配股。经过职代会或职工大会决议,依据在岗员工的工龄长短、岗位责任、贡献大小量化到人,享有收益权,但不得转让和继承,认购配股采取先购后配,不购不配,购配比例不得超过 1:1。四是在资产界定、资产评估后的出售、转让收入中,在集团公司或总公司主管部门核实后,可一次性扣除企业欠缴及缴纳不足的退休养老保险及医疗保险等费用,剩余部分可作为资本金留在本企业或投资其他企业。

(4)关于土地资产的评估作价问题。按照国家的有关政策,为进一步推行国家对土地管理实行有偿使用的原则,铁路企业一直沿用的划拨用地,在辅业改制过程中,所涉及的划拨土地使用权,应当根据企业改制的不同形式和具体情况,分别采取土地使用权出让、土地租赁、土地使用权作价入股和保留划拨用地等方式进行处置。

①继续保留划拨用地。按照国家经贸委等八部门印发《关于国有大中型企业主辅分离辅业改制分流安置富裕人员的实施办法》的通知（国经贸企改〔2002〕859号）的规定，凡是进行辅业改制的企业，只要原主体企业的划拨用地土地，在不改变用途和取得所在地县级以上人民政府的批准的前提下，可以继续保留划拨用地；如改制企业改变了土地用途，但改变后仍符合《划拨土地目录》的可继续以划拨方式使用。

②有偿使用土地资产。有偿使用的土地应具备土地使用权合法、无争议，已办理土地登记等条件。原划拨用地改变为有偿使用的应遵循以下程序：一是拟订土地使用权处置方案。由改制单位拟订土地使用权处置方案，主要内容应包括企业改革的形式和内容、企业现使用土地的状况、拟处置方式和价格及理由等；二是进行土地资产评估。土地资产的评估应委托经国家土地管理局和省级人民政府土地管理部门认证的、具有相应土地估价资格的机构进行土地资产的评估；三是地价评估结果确认和土地使用权处置方案审批。地价评估结果和使用权处置方案应报国家土地管理局确认、审批。三是变更土地登记。应按国家的有关规定，办理土地变更登记手续。

5.7 长铁总公司多元经营辅业改制应采取的相关政策

在多元经营企业辅业改制分流过程中，有许多相关政策要结合总公司实际认真研究。用好用活多元经营企业改制分流的支持政策是总公司加快多元经营发展的基本前提。为此，我们一方面要以高度的责任感和原则性，严格执行国家有关国有企业改制的法律法规和政策规定，重点要把握好资产处置、股权设置和劳动关系处理等三个方面的政策，防止国有资产流失，维护职工合法权益，同时依法促进企业新体制、新机制的形成。另一方面，必须把发展作为第一要务，在充分运用国家现有支持政策的基础上，积极为多元经营企业创造条件，提供企业发展必要的资源，减轻多元经营企业的负担，促进多元经营企业的发展，以确保多元企业“改得顺利，分得出去，立得住脚，活得下去”的目标实现。

5.7.1 充分运用国家有关部委现有的支持政策

以党中央、国务院召开的再就业工作座谈会精神和中共中央、国务院《关于进一步做好下岗失业人员再就业工作的通知》（中发〔2002〕12号）为依据，以落实原国家经贸委等八部委印发的《关于国有大中型企业主辅分离辅业改制分流安置富余人员的实施办法》（国经贸企改〔2002〕859号）及其配套文件为主线，认真落实部铁办〔2003〕117号和部铁运〔2003〕118号等有关文件的规定，从长铁总公司的实际出发，积极创造条件，认真落实多元经营企业改制分流的扶持政策。

（1）职工身份置换

原国家经贸委等八部委印发的《关于国有大中型企业主辅分离辅业改制分流安置富余人员的实施办法》（国经贸企改〔2002〕859号）中明确指出：一是依法规范劳动关系。对从原主体企业分流进入改制企业的富余人员，应由原主体企业与其变更或解除劳动合同，并由改制企业与其变更或重新签订三年以上期限的劳动合同。变更或签订新的劳动合同应在改制企业工商登记后30天内完成。二是对分流进入改制为非国有法人控股企业的富余人员，原主体企业要依法与其解除劳动合同，并支付经济补偿金。职工个人所得经济补偿金，可在自愿的基础上转为改制企业的等价股权或债权。三是对分流进入改制为国有法人控股企业的富余人员，原主体企业和改制企业可按国家规定与其变更劳动合同，用工主体由原主体企业变更为改制企业，企业改制前后职工的工作年限合并计算。四是改制企业要及时为职工接续养老、失业、医疗等各项社会保险关系。

劳动部、财政部和国资委《关于印发国有大中型企业主辅分离辅业改制分流安置富余人员的劳动关系处理办法的通知》（劳社部发〔2003〕21号）文件中指出：一是国有大中型企业实行主辅分离、辅业改制的企业应当在工商登记后30日内，与原主体企业分流到本单位的职工签订劳动合同。二是对分流到国有法人绝对控股改制企业的职工，应当采取原主体企业解除劳动合同，改制企业签订新劳动合同的方式变更劳动合同。职工工作岗位没有发生变化的，由改制企业继续与职工履行原劳动合同约定的权利与义务；职工工作岗位发生变化以及职工因岗位变更不能胜任工作的，改制企业应当按照《劳动法》的规定，调整职工工作岗位或提供相应的培训。改制企业与职工重新签订劳动合同就劳动合同期限不

能协商一致的,应当继续履行原劳动合同中尚未履行的期限;原劳动合同未履行期限短于3年的,应延长至3年。符合签订无固定期限劳动合同条件的,职工提出签订无固定期限的劳动合同,用人单位应当签订无固定期限劳动合同。三是对分流到非国有法人控股改制企业的职工,原主体企业应当与其办理解除劳动合同手续,并依法支付经济补偿金;改制企业应当与职工重新签订劳动合同。劳动合同的期限由改制企业与职工协商确定,重新签订劳动合同的期限应不短于3年。四是对分流到国有法人绝对控股改制企业的职工,改制企业解除劳动合同时,对符合支付经济补偿金条件的,计发经济补偿金的年限应当将职工在原主体企业的工作年限与到改制企业后的工作年限合并计算。劳动合同期满,终止劳动合同时,支付生活补助费的办法按照《劳动保障部办公厅关于〈国营企业实行劳动合同制暂行规定〉废止后有关终止劳动合同支付生活补助费问题的复函》(劳社厅函[2001]280号)执行。五是企业解除劳动合同计发经济补偿金,按照《违反和解除劳动合同的经济补偿金办法》(劳部发[1994]481号)的规定,根据劳动者在本单位工作年限,每满一年发给相当于一个月工资的经济补偿金,工作时间不满一年的按一年的标准发给经济补偿金。经济补偿金的工资计算标准是指企业正常生产情况下劳动者解除劳动合同前12个月的月平均工资。其中,职工月平均工资低于企业月平均工资的,按企业月平均工资计发;职工月平均工资超过企业月平均工资3倍以上的,按不高于企业月平均工资的3倍标准计发。企业经营管理人员也应按照上述办法执行。六是企业改制分流时,对距法定退休年龄5年以内、符合内部退养条件的职工,原主体企业或国有法人控股的改制企业经与职工协商一致,可以实行内部退养。职工在改制前已经办理内部退养手续的,一般由原主体企业继续履行与职工的内部退养协议。由改制企业履行原内部退养协议的,应当在改制分流总体方案中明确。七是企业改制分流时,已经与原主体企业解除劳动合同的职工,不能再回原主体企业参加改制。八是企业改制分流时,原主体企业要妥善处理好拖欠职工的工资和欠缴的社会保险费等债务。具体办法按照《财政部关于印发〈企业公司制改建有关国有资本管理与财务处理的暂行规定〉的通知》(财企[2002]313号)执行。九是国有法人控股的改制企业再改制为非国有法人控股时,符合《关于国有大中型企业主辅分离辅业改制分流富余人员的实施办法》(国经贸企改[2002]859号)适用范围的,有关职工劳动关系的处理,按照劳社部发[2003]21号执行。

铁道部《关于推进铁路主辅分离辅业改制和做好再就业工作的指导意见》铁办〔2003〕117号中指出：“严格按国家政策规定处理企业与职工的劳动关系，依法保障职工的劳动权利。对于进入改制为非国有法人控股企业的职工，应当依法解除劳动合同并支付经济补偿金。各铁路局要按照国家有关规定，参照所在地省级政府的政策，拟定经济补偿金及其工资计算标准，纳入改制方案报批后执行。用资产支付职工的经济补偿金，要在充分尊重职工意愿的基础上决定其使用方式，不得强迫职工入股，也不能因为职工不入股而拒绝与其签订劳动合同。”

采取公司制、股份合作制、兼并、联合、合资合作等转制形式时，转制企业原则上接受全部在职职工。改制后铁路国有资本控股的企业，原国铁职工劳动人事管理关系不变；采取租赁、承包、托管等改制形式的企业，职工与企业的劳动关系不变。改制后铁路国有资本不控股和采取出售、破产形式的企业，职工劳动人事管理关系随企业资产关系的改变而改变。

鉴于上述政策，长铁总公司改制企业，对符合规定条件的职工，可用国有净资产支付解除职工劳动关系的经济补偿金，由此造成的账面国有资产减少，按规定程序报批后冲减国有资本。改制企业的国有净资产按规定进行各项支付的不足部分，应由原主体企业予以补足。

(2) 资产运用

按照国家有关文件规定，明确界定“三类资产”。即：非主业资产、主业闲置资产和关闭破产企业的有效资产，重点是主业闲置资产、与主业关联度不大但能为多元经营企业生产经营产生效益的资产。充分运用这些资产安置富余人员，发展多元经营。

一是根据国资委、财政部、劳动保障部的联合批复文件精神，逐个对所属企业改制分流所利用的三类资产情况进行审核认定，出具认定证明文件，并按照《国有企业清产核资办法》（国资委令第1号）、《财政部关于印发〈企业公司制改建有关国有资本管理与财务处理的暂行规定〉的通知》（财企〔2002〕313号）和国有资产评估管理的有关规定，对三类资产进行清查、审计和评估。其中，对同一批实施改制的企业，原则上选取相同的评估基准日。二是改制企业可用国有净资产进行下列支付和预留：（一）支付解除职工劳动合同的经济补偿金。职工解除劳动合同支付的经济补偿金，按照《关于印发国有大中型企业主辅分离辅业改制分流安置富余人员的劳动关系处理办法的通知》（劳社部发〔2003〕21号，以下简

称 21 号文件) 执行。(二)支付为移交社会保障机构管理的职工一次性缴付的社会保险费。企业支付的社会保险费,按照省级人民政府确定的缴费比例执行。(三)预留因改制分流实行内部退养的人员的生活费和社会保险费。预留生活费标准由企业根据有关规定确定,最高不超过按所在省计算正常退休人员养老金的办法核定的数额。社会保险费按内退前的基数一次核定,不再调整。原主体企业对预留费用应制定切实可行的管理办法,进行专项管理,确保内部退养人员费用按时、足额支付。中央企业应根据 21 号文件的规定,将原主体企业解除劳动合同的情况(人数、支付经济补偿金的标准、总额及资金来源)、为移交社会保障机构管理的职工一次性缴付的社会保险费以及预留内部退养人员费用等,报企业所在地省级劳动保障部门审核备案,并按有关批复文件规定进行支付和预留。三是国有净资产不足以进行支付和预留的,不足部分由原主体企业予以补足。补足后,原主体企业原则上不再向改制企业作新的投入。四是用国有净资产进行支付和预留后有剩余的,剩余部分可按规定向员工或外部投资者出售,或采取租赁、入股、转为债权等方式留在改制企业,但不得无偿量化到个人。五是中央企业应委托会计师事务所对用国有净资产进行支付和预留的情况进行专项审计,并由会计师事务所出具专项审计报告。六是用国有净资产按规定进行各项支付和预留(含原主体企业予以补足的部分)造成账面国有资产减少的,由中央企业在每一批改制企业完成公司设立登记后 30 日内,将有关情况汇总报国资委批准后冲减国有权益。

(3)税收政策

国经贸企改[2002]859 号文件规定:国有大中型企业主辅分离,辅业改制,分流安置本企业富余人员兴办的经济实体,凡符合以下条件的,经有关部门认定,税务机关审核,可享受《通知》规定的三年内免征企业所得税的政策。①利用原企业的“三类资产”;②独立核算、产权清晰并逐步实现产权主体多元化;③吸纳原企业富余人员达到 30%(含)以上;④与安置的职工变更或签订新的劳动合同。改制企业可凭上述联合批复意见和有关认定证明以及税务机关规定的其他有关材料,向当地主管税务机关提出免税申请。具体办法按照税务总局、劳动保障部《关于促进下岗失业人员再就业税收政策具体实施意见的通知》执行。

因此,要大力鼓励改制企业利用原主体企业的“三类资产”,吸纳富余人员力争达到 30%以上,并与安置职工签订新的劳动合同,创造条件享受三年内免征企业所得税的优惠政策。

此外,财政部、国家税务总局《关于企业改制重组若干契税政策的通知》(财税[2003]184号)提出,在2005年12月31日以前,有以下几种情况可以享受契税政策。一是企业公司制改造。非公司制企业,按照《中华人民共和国公司法》的规定,整体改建为有限责任公司(含国有独资公司)或股份有限公司,或者有限责任公司整体改建为股份有限公司的,对改建后的公司承受原企业土地、房屋权属,免征契税。非公司制国有独资企业或国有独资有限责任公司,以其部分资产与他人组建新公司,且该国有独资企业(公司)在新设公司中所占股份超过50%的,对新设公司承受该国有独资企业(公司)的土地、房屋权属,免征契税。二是企业股权重组。在股权转让中,单位、个人承受企业股权,企业土地、房屋权属不发生转移,不征收契税。国有、集体企业实施“企业股份合作制改造”,由职工买断企业产权,或向其职工转让部分产权,或者通过其职工投资增资扩股,将原企业改造为股份合作制企业的,对改造后的股份合作制企业承受原企业的土地、房屋权属,免征契税。三是企业合并。两个或两个以上的企业,依据法律规定、合同约定,合并改建为一个企业,对其合并后的企业承受原合并各方的土地、房屋权属,免征契税。四是企业分立。企业依照法律规定、合同约定分设为两个或两个以上投资主体相同的企业,对派生方、新设方承受原企业土地、房屋权属,不征收契税。五是企业出售。国有、集体企业出售,被出售企业法人予以注销,并且买受人妥善安置原企业30%以上职工的,对其承受所购企业的土地、房屋权属,减半征收契税;全部安置原企业职工,免征契税。六是企业关闭、破产。企业依照有关法律、法规的规定实施关闭、破产后,债权人(包括关闭、破产企业职工)承受关闭、破产企业土地、房屋权属以抵偿债务的,免征契税;对非债权人承受关闭、破产企业土地、房屋权属,凡妥善安置原企业30%以上职工的,减半征收契税;全部安置原企业职工的,免征契税。七是企业改制重组过程中,同一投资主体内部所属企业之间土地、房屋权属的无偿划转,不征收契税。

(4)土地政策

土地作为宝贵的资源和资产,其作用和价值日益突出。铁路用地是铁路运输生产和职工生活不可再生的重要物质基础,随着国家土地使用制度改革的深入和土地市场化配置办法的实施,加上企业经营结构的调整,铁路用地作为开发经营资产进入市场的行为已经十分普遍,为了切实维护国家利益和铁路权益,促进铁路改革和运输业的发展,今后,总公司的土地管理工作总的思路是:按照“有偿

有序、供需平衡、结构优化、集约高效”的土地管理十六字方针的要求，通过深化改革，健全机构，强化管理，严格执法，实现规范管理、盘活铁路用地资产。按照铁运〔2003〕118号文件规定，切实落实土地资源相关政策。

铁道部《铁路主辅分离辅业改制土地资产划分使用意见》（铁运[2003]118）明确提出要利用铁路土地资产扶持辅业发展。一是为扶持辅业发展，对有利于增强辅业单位生存发展能力和市场竞争能力的土地，在不影响铁路运输安全和发展规划、保证铁路运输生产秩序的前提下，可以划分给辅业单位。生产力布局调整后，空置的房地产可优先划分给辅业单位。对行政划拨土地资产采用转让等方式取得的收益，可由铁路局安排用于企业改制成本的补充和安置分流富余职工的辅业发展。二是对铁路辅业的用地应简化办理程序、减少审批环节、降低用地成本，在政策上给予倾斜。有关部门特别是铁路土地管理机构应积极主动提供相关的基础性资料，为铁路辅业发展决策提供依据。三是在铁路实施主辅分离辅业改制分流安置富余人员工作中，铁路土地管理机构要把支持铁路辅业发展与优化铁路土地资源配置、显化铁路土地资产价值有机结合起来，发挥部门优势，利用各种有效资源，帮助和指导铁路辅业单位依法用地、合理用地，为铁路辅业发展提供土地保障和服务。

实施主辅分离、辅业改制的企业占用的原主体企业的行政划拨土地，只要不改变土地用途，经所在地县级（含）以上人民政府批准，可继续以划拨方式使用。主业与辅业要按照铁道部《铁路主辅分离辅业改制土地资产划分使用意见》（铁运[2003]118号）划分土地资产，明晰土地权属界线，明确土地资产数量，理顺管理关系和经营关系。要充分利用土地资源促进辅业发展。在不影响铁路运输安全和发展规划、保证铁路运输生产秩序的前提下，对有利于增强辅业单位市场竞争能力和生存能力的用地，可以用于辅业经营开发。总公司（公司）持有的行政划拨土地资产，采用转让等方式取得的收益可由总公司安排用于企业改制成本的补充和安置分流富余职工的辅业发展。

（5）减免行政性收费

行政性收费，是指国家行政机关或政府授权履行行政管理职能的单位，为加强社会、经济、技术管理所收取的费用。其具体形式一般表现为：管理费、登记费和手续费、审核费和评审费、证明费。按照国家有关政策规定，对在改制分流过程中发生的资产置换以及土地、房产、车辆过户等各项行政性收费，通过

申请给予适当减免。

5.7.2 长铁总公司应给予多元经营企业改制分流的扶持政策

(1)对内部市场适度保护

由于很多辅业单位长期以来一直是为运输主业提供后勤服务,市场经营能力有限,而且主要业务与主业存在千丝万缕的联系,因此,需要继续得到运输主业在路内市场方面的支持。要按照“同等优先”的原则向辅业开放路内市场。运输主业需要从市场获得的服务和产品,在同质同价的前提下,应由辅业企业提供。运输主业不从事与辅业企业同类的业务。对改制分离企业提供的内部市场除原经营的市场继续提供外,对原主辅业都没有经营的,但分离企业做得了、做得好的,积极创造条件提供给分离企业,并与改制分离企业签订相关协议,做到业务界面清晰、互不挤占。

(2)合理界定主业与辅业人员

铁路是国民经济的基础产业,其基本职能是为社会提供人员出行和物资流动的运输服务。因此,直接从事铁路客、货运输服务及其主要设备维护管理的生产经营业务及相关管理工作为铁路运输主业,其它生产经营均属辅业范围。随着铁路改革和发展的不断深入,运输主业逐步分离出来的业务和人员、资产将进入铁路辅业。不解决长期以来运输主业与辅业交叉、混杂的问题,分清主业与辅业的业务界面,就无法确定主辅分离的具体范围和对象,辅业重组、规范改制都无从谈起。因此,铁路推进主辅分离、辅业改制的首要工作是界定主辅,并据此理顺多年来主辅交叉不清的各类关系。目前,虽与运输主业有一定关联但应当明确为辅业的业务主要有:铁路车站餐饮、站车售货服务、客运设施保洁和卧具洗涤、旅客乘车前和下车后的社会化服务、车站小件寄存和具有独立厂房设备的铁路配件制造业务等。其他与主业相关联但可以划为辅业,也可由主业拥有资产、辅业从事经营或提供劳务的业务有:铁路货物、行包装卸;货物、行包承运前、交付后的服务;列车餐饮服务;铁路物资供应;食堂、行车公寓等生活后勤服务。

凡界定为主业的人员,包括从事主业工作,在多元企业开支的人员,全部回归主业。

(3)补足多元企业的注册资本金

按照《公司法》及国家有关文件规定的资本金限额，运输主业应补足改制分离企业的注册资本：一是将与主业关联度不大、但对多经发展有作用的资产拨付给多元企业；二是将历年经营积累形成的资本公积和盈余公积按规定转增实收资本；三是对历年经营积累不多的多元企业注入适当的现金；四是实行债权转股权，将多元企业欠主业的债务转为主业对多经的投资。

(4)增强多元经营发展后劲

多元经营是铁路经济发展的重要支柱。铁路企业应当充分利用铁路的综合优势和各种资源，加大促进辅业发展的工作力度，积极筹集、适时投入各类可提供的资源，保证多元经营发展战略规划及其推进计划的实现。结合长铁总公司的实际，要注意抓好以下几个方面的工作：一是集中资金，设立专户用于多元经营发展。总公司直属多元企业按股分红、按资分利或税后利润上缴的国有资产投资收益：已完成公司制改造的企业，由长铁多元中心收取当年企业国有股分配的股利；全资多元企业，按照企业当年实现净利润的 50% 向长铁多元中心缴纳投资回报。二是在补足资本金的同时，积极将对多元经营有利用价值的主业闲置资产、与主业关联度不大的资产和其他非主业资产无偿划拨给多元使用；三是在新建铁路、更新改造过程中充分考虑多元经营项目。

(5)过渡期解决多元补主成本问题

运输主业推行全面预算管理制度，采用零基预算的方法，实事求是地安排成本预算。解决多元补主成本问题：一是通过增运增收，增加清算收入，使运输主业成本的空间增加；二是通过生产布局的调整，提高设备的运用效率，减少设备运用和检修费用，减少间接生产和管理人员，相应减少间接生产和管理费用；三是通过将富余人员分流到多经，相应减轻主业成本负担；四是通过站段不办多经，减少机务、车辆、工务、电务等主要运输单位多经占用的主业成本费用，腾出一定的成本空间。

(6)过渡期解决多元补主工资问题

从长远来看，认真处理好多经补主工资问题要从六个方面解决，即：改革主业劳动组织，重核主业定员标准，建立劳动力调剂中心，分流主业富余人员，主业和多经互相规范清算，实现主业和辅业共同发展。结合总公司实际，过渡期解决多元补主工资问题要从以下几个方面努力：一是通过多元经营的创岗分流，消化主业富余人员，提高运输劳动效率和职工人均收入水平。二是通过站段不办多

经，在总公司（公司）层面建立规范的符合市场交易规律的相互清算关系，建立主业和多元两大系列的工资调控机制，修订各自有效运行的工效挂钩办法。加大工资总额与实现利润的挂钩力度，弱化与销售收入的挂钩力度，并相应下调工资总额基数，加大挂钩浮动力度，使多元企业的工资总额真正与效率效益挂钩。与此同时，对主业实行分类管理，根据成本管理口径重新核定工资基数，按实际人数定员并参考，将运营职工的刚性工资（包括基本工资、政策性津补贴和一定标准的月度生产奖）核定为工资基数，实行“两挂钩一控制”，即工资总额与运输收入、营业收入挂钩，工资总额受预算控制，通过工效挂钩，确保运输职工工资性支出的需要。三是在关联交易中凡多元企业应付给主业的费用均由成本列支（不通过工资成本），主业所收取的费用全部按运输主业财务规定进行核算，规范提取工资，统筹分配。

(7)创新企业管理机制

通过改制增强企业活力，促进企业发展，建立新的经营运行机制，实行多元经营系统的人事、劳动用工及工资分配等各项新的政策。一是企业用人实行聘任制、考核制和目标责任制，要打破干部、工人和不同所有制职工的身份界限，建立干部能上能下新机制。企业经营者应符合政治素质高、公正廉洁、遵纪守法、经营管理能力强、熟悉本职业务等条件。按多元经营的行业特点和国家有关规定，设置企业专业技术职务岗位。企业亟需的特殊人才，可面向社会公开招聘。对多元经营企业领导干部、专业技术人员和管理人员，按企业规模、经济效益、岗位责任，明确相应待遇。二是企业用工实行劳动合同制，采取公开招聘，择优录用，双向选择，竞争上岗等方式，建立人员能进能出的新机制。在同等条件下优先录用运输主业下岗分流人员和劳服企业职工。三是全面实行工资总额与经济效益挂钩办法，企业职工的工资水平由本企业的经济效益决定。按效率优先、兼顾公平、多劳多得的原则，改革与完善内部分配制度，逐步形成职工收入能增能减的激励约束机制。鼓励资本、技术等生产要素参与收益分配。四是多元经营企业经营管理者的收入与企业的经营业绩挂钩。目前一些地方的国有企业现行的考核制度，不管资产和经营规模大小，主要只看资产收益率。如果收益率相同，不同规模企业领导的年薪都一样。这就使得一些国有企业的领导产生心理失衡，有的甚至走向了腐败。对此，地方政府将对现行的国有企业考核办法进行修改完善，把资产总额、营业（销售）收入、资产负债率、职工平均人数、离退休人员占职工人数

的比重等因素纳入考核，并对超过全国同行业、同规模三年国有资本保值增值良好标准值部分予以奖励。此外，还将引进期权期股奖励办法，拉开奖励的档次。结合长铁总公司实际，建议可逐步采用“大额风险抵押”、“年薪制”、“持有股权”等方式，使经营者的收入与经营成果和风险紧密结合起来，按个人贡献大小，拉开分配档次。五是有计划、有组织地开展岗位、职务培训，使多元经营从业人员特别是企业经营管理者分期分批达到国家规定的各类岗位、职务持证上岗的要求。

5.8 长铁生活服务公司改制案例

5.8.1 指导思想

以铁路跨越式发展战略思想为指导，认真贯彻落实部党组和集团公司关于推进主辅分离辅业改制和再就业工作的总体部署，以精干壮大主业、放开搞活辅业为目标，整合内部资源，理顺管理关系，构建产权明晰、管理规范、独立核算的长沙铁路生活服务有限责任公司，推进生活服务单位更快更好发展，为总公司跨越式发展奠定坚实基础。

5.8.2 基本原则

坚持理顺关系、规范管理的原则，改变原有行政隶属关系，建立总公司与长铁生活服务公司投资与被投资关系；坚持自主经营、独立核算的市场化运作原则，落实长铁生活服务公司经营自主权；坚持企业发展、职工受益的原则，做大企业资产，做强企业实力；坚持积极稳妥、确保稳定的原则，确保运输生产安全和职工队伍稳定。

5.8.3 注册资本

公司注册资本为人民币 500 万元。广州铁路集团长沙铁路总公司出资人民币 150 万元，占 30%；长铁多元经营发展集团公司出资人民币 350 万元，占 70%。

由于原生活段从运输主业分离出来，要改制为一个独立的法人企业，一时难以吸收社会股东投资，同时，实际员工持股改制的条件也不成熟，所以，根据实际，由长铁总公司和长铁多元经营发展集团公司二家法人企业出资，共同设立生活服务公司，作为一种过渡方式，有利于国有资产的安全，有利于规范多元经营企业的投资和管理关系，有利于生活服务公司的发展与总公司的扶持，有利于按政策法规办事，也有利于为今后彻底分离搭建一个好平台。

5.8.4 资产、人员、经营业务界定

(1)资产界定：除行车公寓外，凡属于原长沙生活段使用的办公房屋、建筑物、机械动力设备等固定资产全部划归生活服务公司管理；原生活段占用的行政划拨土地，生活服务公司继续享有使用权，但不能擅自改变土地用途；原总公司计划对生活段的设施设备投资，由总公司继续完成投资后作为生活服务公司的资产。

(2)人员界定：根据“人随资产、业务走”的原则，原生活段人员（含非在岗职工）成建制划归分离后的生活服务公司管理。

原生活段的内退、离退休人员及遗属一并划归生活服务公司管理，但内退人员的生活费和离退休人员的企业补贴以及遗属的抚恤金等相关费用经总公司劳资部门核实后，由运输主业据实增加结算。

(3)经营业务界定：

①公寓部分：由总公司委托分离后的长沙生活服务公司管理，为主业运输生产人员提供食宿服务；

②幼儿园部分：在未移交地方政府前，由分离后的生活服务公司经营管理，主要为总公司管内职工子女提供幼儿保教服务，同时也可面向社会经营。

③职工生活物资供应、生活系统（包括客运餐车厨师）职业技能培训和鉴定由生活服务公司经营。

④按铁道部“四统一”的有关规定，在不增加运输主业采购成本的前提下，可以将原由运输主业承担的制服采购交由生活服务公司承担。

⑤供应站、食堂、招待所等其他经营业务，根据市场导向，由生活服务公司

面向社会经营。

5.8.5 管理关系界定

(1)资产管理：分离后的生活服务公司纳入总公司多元经营体系管理，总公司与生活服务公司建立投资与被投资关系，由总公司多元经营管理中心履行资产管理职能。生活服务公司每年按当年实现净利润的一定比例向总公司缴纳投资回报。

(2)人员管理：分离后，生活服务公司对职工劳动关系进行调整和变更，规范劳动用工管理。本着“减员增效、合理布局、优化组织”的原则，在总公司主管部门核定的用工总量和机构定编范围内，生活服务公司可自主决定用工方式、数量和机构设置。生活服务公司应严格执行集团公司、总公司关于控制职工总量的规定，其新增人员原则上应从运输主业人员中选聘，确实需从社会招聘的经营管理人才，必须经总公司审核并上报集团公司批准方可实施。

(3)财务管理：

分离后，生活服务公司改变按总公司下达计划组织生产，按定额标准清算费用的内部管理方式，实行财务独立核算、市场化运作，依法设置会计账簿，执行《企业会计制度》（其中资产减值准备待铁道部明确后再执行），按照《企业会计制度》的规定确认、计量和记录资产、负债、权益、收入、费用和利润，建立健全内部会计监督制度，自觉接受上级审计、财务部门的检查和监督，真实、完整反映企业的经营状况。其财务报表报送多元经营发展中心汇总。为运输主业提供的产品和服务，依照合同和实际完成工作量取得营业收入，全成本核算费用。

①结算单价：生活服务公司为运输主业提供的产品和服务，其价格按照有利于生活服务公司发展、平稳过渡的原则确定，结算价格以现行全成本核算为基础（包括提供产品或服务的人员工资及工资附加费，生活服务公司拥有产权的相关房屋、设备的折旧费，维修用材料、燃料等费用），参照市场价格水平，由总公司与生活服务公司协商确定。

幼儿园单价：总公司根据 2003 年各幼儿园发生的总费用扣除收入后和实际入托幼儿数核定幼儿园收取职工子女入托补贴价格。结算总额计算公式为：

结算总额=补贴单价×实际入托职工幼儿人数

公寓单价：以生活服务公司上年度实际发生总费用（剔除幼儿园发生的总费用和乘务员伙食补贴）除以上年度实际接待人次即为本年度按接待人次的结算单价；除以上年度实际床位数，再除以 365 天，即为本年度床位单价。结算额的 80%按床位结算，20%按接待人次结算，其计算公式为：

结算额=床位单价×实际床位数×天数×80%+接待人次单价×实际接待人次×20%

公寓结算总额=结算额+接待乘务员人次×每人次伙食补贴额

②结算方式：直接为运输主业服务的公寓、幼儿园等项目，由总公司与生活服务公司签订合同，明确结算价格、结算周期、支付方式，并与总公司进行结算。原则上生活服务公司不与站段或乘务单位直接发生费用清算。

(4)工资管理：分离后，生活服务公司应严格执行总公司主管部门制定的工资总额与经济效益挂钩办法，直接从营业收入中计提工资，在计提的工资范围内可自主决定内部分配。

(5)安全及专业技术管理：总公司安全及相关专业技术部门负责制定公寓、幼儿园等安全、技术、服务标准，并承担安全及专业技术标准落实的检查、督促、指导责任。生活服务公司应严格执行铁路现行安全技术管理法律法规，制定完善相关的管理制度、办法和措施，接受总公司安全及相关专业技术部门的监督和考核。

5.8.6 推进措施

(1)合理划转资产。已明确划转的资产，由生活服务公司列出详细清单，报财务、房地产、设备物资部门审核，在分离前划转生活服务公司，并变更资产权属。同时，在不影响铁路运输安全和发展规划、保证铁路运输生产需要的前提下，对有利于增强生活服务公司市场经营能力的用地及目前在主业闲置以及与主业关联度不大但能被生活服务公司有效利用的资产，可优先划归生活服务公司经营开发。

(2)妥善处理历史问题。分离前，对由于政策原因形成的福利费红字部分，可以由运输主业酌情给予一次性补偿。对生活服务公司由于历史原因造成的“呆账”、“烂账”，要在市场化运作之前进行清理，妥善消化不良资产。

(3)稳定路内业务。坚持“质量、价格同等优先”的原则，运输主业需要从市场获得的生活后勤服务和产品，在同质同价前提下优先由生活服务公司提供。对乘务员在公寓的就餐继续实行暗补政策，促使乘务员在公寓食宿，确保行车安全和乘务员的身体健康。

(4)给与价格扶持。在改革过渡阶段，对需要由生活服务公司与运输主业商定的服务项目价格，总公司以全成本核算为基础，给与适当支持。

(5)实施过渡期保护。分离后，由总公司对幼儿园的入托职工子女实行三年的价格直补，待总公司对职工子女入托由暗补改为明补后，生活服务公司按市场价格对入托运输主业职工子女实行全额收费。生活服务公司接收安置运输主业分流人员的工资补贴，总公司给予政策性补贴，逐年递减，即 2004 年 75%，2005 年 50%，2006 年 25%，2007 年取消补贴。三年过渡期内，因运输主生产力布局调整、市政建设征收土地造成的富余人员，由总公司进行妥善安置。

(6)落实经营权利。对分离后的生活服务公司，总公司作为出资人，改变行政管理方式，有关部门要在劳动用工、干部人事和内部分配等方面赋予生活服务公司相应的自主权。对改制为法人企业的生活服务公司，要依据《公司法》进行管理。

第六章 结论与展望

6.1 结论

铁路企业长期以来形成的富余人员过多、办社会负担过重的问题，严重削弱了铁路企业的竞争力，阻碍着铁路跨越式发展战略目标的实现，亟待通过深化改革、调整战略加以解决。近年来，在建立社会主义市场经济体制、深化国有企业改革过程中，为推进国有企业主辅分离、辅业改制，党中央、国务院制定了一系列方针政策，各行各业也进行了大量探索，并在实践中取得了积极成效。这些政策、探索和实践，对铁路企业实施主辅分离、辅业改制具有重要的启迪意义和指导作用。通过分析研究，结合铁路企业实际，取得了以下主要结论：

(1)铁路企业实施主辅分离辅业改制是势在必行。改革开放以来，铁路企业按照建立和完善社会主义市场经济体制的要求进行了一系列改革，取得了一定成效，但计划经济时期遗留下来的主辅不分、冗员过多等问题并未完全解决。对国外铁路改革的研究告诉我们，实行主辅分离是发达国家铁路运输企业走出困境，提升客货运输竞争力的共同选择和做法。我国铁路平均每营业里程从业人员高出发达国家几十倍，要减轻负担、跨越发展，必须坚定不移地走主辅分离、辅业改制之路。

(2)铁路企业实施主辅分离辅业改制要遵循铁路总体发展战略进行。只有明确了企业总体战略和目标，才能科学地划分主业和辅业的范围，才能突出主营业务，增强企业的核心竞争力。

(3)铁路企业实施主辅分离辅业改制要科学分析企业价值链。要真正抓住创造价值的“战略环节”，剥离辅助性的“非战略环节”，保持企业的竞争优势，提高企业经营的利润率。

(4)铁路企业实施主辅分离辅业改制要坚持规范操作。一切方案的出台，都要有可靠的政策、法律、法规依据，确保国有资产不流失，职工利益得到保护，维护改革的顺利与稳定。

(5)铁路企业实施主辅分离辅业改制要以产权制度改革为核心。要以公司制为

主要形式，努力实现投资主体的多元化和国铁资本的逐步退出。

(6)铁路运输企业实施主辅分离辅业改制要重点理顺主辅业之间的资产关系、业务关系、劳动关系、经济关系和财务核算关系，确保辅业改制后独立核算、市场化运作。

(7)铁路运输企业实施主辅分离辅业改制要制定切实可行的扶持政策。既不能搞“一刀两断”，也不能搞“藕断丝连”，要努力创造条件，扶持辅业真正“改得顺利、分得出去、立得住脚、活得下去”。

目前，长铁总公司主辅分离辅业改制工作已全面启动，部分工作取得了阶段性成果。一是今年完成了管内 28 所中小学校和 6 家医院移交地方政府管理，共分离人员 4080 人。二是全面开展了辅业资产的清查工作，初步界定了运输主业与辅业的资产和业务范围。三是准备将房建生活单位正式划入辅业，实行辅业独立核算、市场化运作，资产评估和公司注册正在进行之中。但实际工作中，我们也感到，要全面完成铁路企业主辅分离辅业改制的任务，路还较长，还有许多工作要做，还有许多难点问题需要进一步认真研究和精心操作解决，这些问题主要集中在：

①辅业资产难理清。长期以来，由于铁路行业的特殊性，企业主辅不分，加上原来发展多元经营企业时，组建的一些公司企业很不规范，有多经企业、集经企业，还有科协、技协企业，资产关系是你中有我，我中有你，模糊不清，产权关系管理界面不明。虽然在主辅分离的前期工作中开展了资产清查，但这还是很初步的，要真正彻底分清主辅资产，分清多经、集经、科协、技协等不同门类资产，还有相当多的工作要做。

②社会股东难以寻找。铁路由于长期封闭经营，地方与民营企业对铁路辅业的经营知之甚少，加上铁路辅业的产权关系复杂，多级法人经营同一资产，地方与民营企业不敢贸然投资。今后在推进辅业改制的过程中，铁路企业有必要加大宣传力度，甚至采取公开招商等形式，让地方与民营企业了解铁路辅业改制的信息及辅业经营情况。同时，要在政策法规许可的条件下，核销一些不良资产，减轻辅业一些包袱，让投资参股有利可图，吸引社会股东投资。此外，在条件成熟时，也可以采取员工持股的方式，实现辅业改制股权多元化。

③站段多经企业难脱钩。一方面，站段举办的多经企业主要是为了解决主业工资、成本不足和位职工办一些福利待遇的问题，因此，站段运输主业职工队伍

稳定离不开多经企业。另一方面，站段举办的多经企业又都是依赖于运输主业的有形或无形资源而存在，如果脱离了主业，多经企业将无法生存和发展。因此，这种相互依赖的关系，如果不能从铁道部的财务、工资政策上寻找到一种好的解决办法，站段不办多经的问题是难以解决的。

④幼儿园难移交。幼儿园属于公共服务性辅业，长铁总公司目前共有 16 所幼儿园。按照铁道部的要求，幼儿园属于移交地方政府管理的范围。但是湖南地方政府没有专门主办幼儿园的部门，财政支出中也没有幼儿投资这块支出。而企业内部幼儿园都是职工福利的一部分，向职工幼儿收费很低，企业给予补贴才能生存。就长铁总公司而言，按照市场价格和实际耗费，目前企业给予每名职工幼儿每月补贴达 200 余元。如此之重的负担，地方政府肯定不愿承担。虽然全路有的省市已将部分幼儿园移交给了地方政府，但是大部分没有能够移交出去。目前铁道部对幼儿园的分离，强调的是移交，暂没有同意改制分离，但今后如果硬是交不出去，可能也只能采取与其他生产性辅业分离的办法，先进行改制，再逐步分离。

⑤辅业资产的有效管理形式待建立。目前，铁路辅业资产的管理形式是建立在过去对多元经营企业的管理基础上的。随着铁路主辅分离的推进，今后纳入辅业的资产会越来越多。现在各铁路局、分局的管理形式各不相同，多种多样，其主要的有四种形式：一是内部职能部门，二是非法人的附属机构，三是具有法人资格的独立机构，四是一套人马两块牌子，既是职能部门又是法人机构。当前无论是哪种形式，都还没有真正解决好辅业资产由谁管、管什么、怎么管的问题。铁路辅业中，国有资产占绝大部分，对这部分资产，不能简单套用政府组建国资委的做法，必须从产权关系出发，探索履行出资人职责的方式，注重行业特性和现实操作性，要将国家、铁道部提出的要求具体化，形成符合企业实际的操作办法，确保出资人权责真正落实到位。

⑥职工思想观念难转变。长期以来，多经企业职工和运输主业职工一样，其身份都是铁路职工，端的是“铁饭碗”，接受的是计划经济的管理，“生是铁路人，死是铁路鬼”的“铁路情缘”已根深蒂固。在推进主辅分离辅业改制的过程中，他们担心辅业和主业分离以后，会失去依托，在市场中难以生存；担心辅业改制后，职工会变更劳动关系，失去“铁饭碗”，存在很大的疑虑与抵触情绪。要转变职工的这种思想观念，必须大力宣传主辅分离的改革政策，耐心细致地做好职

工的思想工作，把职工思想认识统一到铁路跨越式发展的战略要求上来。通过对政策的宣传，特别是通过研究制定维护广大职工合法权益的实际改革措施与方案，消除职工的顾虑，确保改革的顺利进行。

6.2 展望

铁路运输企业实施主辅分离、辅业改制的工作虽然刚刚开始，但它是在社会保障体制日益完善，党中央、国务院出台了一系列支持国有企业推进主辅分离、辅业改制的配套政策后进行的，同时也有一些先行行业的经验可供借鉴，因此，只要我们认真学习研究有关政策法规，吃透精神实质，结合铁路实际，系统策划运用，扎实进行工作，铁路企业的主辅分离与辅业改制工作一定能走出一条规范顺畅的路子。争取用 3~5 年的时间进行主辅分离辅业改制，最终实现辅业与主业彻底分离的目标。

参考文献

- [1]才铁军. 中国铁路跨越式发展报道之五:减负轻装好跨越. 2003-9-11
- [2]中国铁路代表团. 英国铁路改革的成效与问题. 铁道经济研究, 2004, (2)
- [3] 黄葵. 一体两翼, 统分结合——浅析 JR 东日本运输与关联事业的管理体制. 中国铁路, 1998, (2)
- [4]中国铁路经营管理考察团. 美国铁路考察报告. 铁道经济研究, 2003, (2)
- [5]蒋黔贵. 国有企业分离分流有关法律法规文件汇编. 北京:国家经贸委企业改革司, 2003. 562~586
- [6]曹钟雄, 许子敬. 世纪之交的中国铁路改革. 铁道经济研究, 2000, (1)
- [7]Michael E. Porter. Competitive Strategy. New York: The Free Press, 1985
- [8]Michael E. Porter. What Is Strategy? Harvard Business Review, 74, 1996(6):1-78
- [9]马歇尔. 经济学原理. 中文版, 北京:商务印书馆, 1964
- [10] 王方华, 吕巍. 企业战略管理[M]. 上海:复旦大学出版社, 2004
- [11] 汤姆森. 战略管理[M]. 北京大学出版社, 科文(香港)出版公司, 2000
- [12]王德中. 企业战略管理. 成都:西南财经大学出版社
- [13] 荣朝和. 西方运输经济学[M]. 北京:经济科学出版社, 2002
- [14] 陈貽龙、邵振一. 运输经济学[M]. 北京:人民交通出版社, 1999
- [15] 陆凤山, 周毅, 陈治亚等. 管理经济学[M]. 广州:广东人民出版社, 1997
- [16] 刘卫民. 运输经济学. 北京:清华大学出版社, 2004
- [17] 杨凤祥. 经济学原理. 北京:科学出版社, 2004
- [18]罗宾逊. 不完全竞争经济学. 中文版, 北京:商务印书馆, 1964.
- [19]Robert E. Hoskisson, Michael A. Hitt and William P. Wan. Theory and Research in Strategic Management: swings of a Pendulum. Journal of Management, Vol25. 1999(3) : 417-456
- [20]Stephen P. Robbins, Mary Coulter. Management. Hardcover, 1999

- [21]陈伟. 创新管理. 科学出版社, 1996, 77~94
- [22]罗纳德. 科斯. 企业的性质. 上海财经大学出版社, 2000
- [23]路易斯. 普特曼等. 企业的经济性质. 上海财经大学出版社, 2000
- [24]Lan Savage. Scale economies in United States rail transit systems. *Transportation Research*, 1997(31): 459~473
- [25]Jacob B. Polak, Arnold Heertje. *Analytical Transport Economics: an international perspective*. Edward Elgar Publishing, 2001
- [26]John C. Panzar, Robert D. Willig. Economies of Scope American. *Economic Review*, 1981, 71(2): 268~272
- [27]魏江. 持续竞争优势:制度观、资源观与创新观, 自然辩证法通讯. 1999 (2), 39~45
- [28]李铁男. 垄断、竞争与管制:中国铁路改革. 经济问题. 2001, (5)
- [29]龙朝晖. 自然垄断产业的规模经济性和范围经济性与管理体制改革——以铁路运输业的管理改革为例. 中山大学学报(社会科学版). 2002, (4)
- [30]保罗·A·萨缪尔森, 威廉·D·诺德豪斯著, 高鸿业, 杜月生, 张晓光等译. 经济学[M]. 北京: 中国发展出版社, 1992
- [31]于军. 铁路重组的理论与实践[M]. 北京: 经济科学出版社, 2003
- [32]管维立. 主辅分离改制分流总体方案的基本内容和要求. 国有资产管理, 2003, (9)
- [33]郭秦生. 浅谈辅业改制中股权设置的几种操纵方法. 铁道经济研究, 2004, (2)
- [34]赖永添. 主辅分离辅业改制中的财务处理. 国有资产管理, 2003, (9)
- [35]主辅分离改制分流课题组. 主辅分离辅业改制中的土地政策. 国有资产管理. 2003, (9)
- [36]苏海南. 企业产权改革中的员工身份置换办法. 国有资产管理. 2003, (9)
- [37]谭珩. 主辅分离和辅业改制分流的税收政策及认定管理办法. 国有资产管理, 2003, (9)
- [38]孙健. 主辅分离改制分流中的几个理论问题. 国有资产管理, 2003, (9)
- [39]王勇平, 焦传斌. 新思路 新战略 新跨越. 北京: 知识出版社, 2003, 5~28

- [40]陈洪年,焦文范等.坚持发展是第一要务的方针,扎实推进铁路多元经营主辅分离辅业改制工作.铁道运输与经济,2003,(12)
- [41]中国铁路代表团.加拿大国家铁路公司上市经验与启示.铁道经济研究,2004,(3)
- [42]邹昭晞.企业战略分析.北京:经济管理出版社,2001,64~66
- [43]刘重庆.俄罗斯铁路改革:政企正式分开.铁道经济研究,2004,(2)
- [44]熊志军.国有企业主辅分离改制分流有关政策阐释.改革与管理,2004,(1)
- [45]王忠明.国资处理:学会退出也是发展.改革与管理,2004,(1)
- [46]吴俊光.统一思想,明确目标,努力推进广铁集团多元重组与发展.改革与管理,2004,(3)
- [47]熊辉敏.改革产权制度,优化资源配置,提升多经企业市场化运作水平.铁道企业管理,2004,(3)
- [48]赵良,赵家田.统一认识,扎实工作,积极稳妥地推进主辅分离.铁道经济研究,2003,(4)
- [49]徐大权.改制企业员工持股方式初探.铁道经济研究,2003,(5)
- [50]成小洲.我国铁路运输产品公共性与铁路运输管理体制改革.铁道经济研究,1998,(4)
- [51]吴金明,陈治亚.对我国铁路运输垄断性的重新认识[J].综合运输,2000,(3)
- [52]罗涛.对我国企业并购规制的经济学思考[J].长沙铁道学院学报,2002,(4)
- [53]王伯江.论基础结构——苏南经济再现辉煌的启示[J].铁道经济研究,2002,(3)
- [54]丹尼尔.卡尔顿,杰弗里.佩罗夫 著,黄亚军 译.现代产业组织[M].上海:上海三联书店,1998
- [55]肖翔,屈继成.技术进步与铁路运输业发展[J].数量经济技术经济研究,1999,(6)
- [56]José A. Gómez-Ibáñez and John R. Meyer 著,曹钟勇 译.走向民营化-交通运输业民营化的国际经验[M].中国铁道出版社,2000
- [57]Cristina Capineri, Piet Rietveld. Networks in transport and communications: a policy approach. 1997

- [58] 李岱安. 中国铁路成本计算[M]. 北京: 中国铁道出版社, 1999
- [59] 毛宝华, 吴育俭. 发展中地区交通规划方法研究. 公路交通科技[J]. 1995, 4 (12), 46-50
- [60] 赵一平. 运输结构演变与经济发展关系的研究. 北京: 北方交通大学博士学位论文, 1993
- [61] 陈海宽, 汪成. 交通运输服务贸易与物流. 北京: 中国海关出版社, 2002
- [62] 俞光耀. 铁路辅业资产管理有效形式的探索与思考. 铁道经济研究, 2004, (5)
- [63] 聂朝云. 对多元企业改制适用模式及有关财务问题的探讨. 铁道经济研究, 2004, (5)
- [64] 荆继绵. 论工业经济体制创新. 湖南: 湖南省工业经济联合会, 2004
- [65] 宋胜, 荣朝和. 官民合办: 日本铁路支线改革尝试. 铁道经济研究, 2003, (2)

致 谢

三年的学习和本课题的研究，得到了导师、中南大学副校长、教授陈治亚教授系统的理论指导，得到了长沙铁路总公司总经理、高级工程师朱友文老师，长沙铁路总公司财务分处高级会计师余春生老师精心的专业实践指导，还得到了中南大学李轶平、卢佳友、方晓平、石英老师和吴琼、付延冰、彭鹃同学许多帮助，也得到了我的同事和家人的大力支持，在此谨表衷心感谢。

攻读学位期间主要的研究成果

[1] 铁路干线支线分离政策内容体系研究. 长沙铁道学院学报, 2003, (1-2)

[2] 参与“列车运行监控记录装置量传体系技术方案”研究. 广铁(集团)技鉴字[2004]第9号科学技术成果鉴定证书

[3] 参与“京广线株衡间运输组织系统优化管理”研究, 获湖南省2004年企业管理创新成果一等奖. 关于公布湖南省2003年度企业管理创新成果的通知(湘企协[2004]11号)

[4] 组织参与“长沙铁路总公司强检计量器具管理流程再造”研究, 获湖南省2004年企业管理创新成果三等奖. 关于公布湖南省2003年度企业管理创新成果的通知(湘企协[2004]11号)