

铁路站段 管理干部的 智慧 思路和方法

TIELU ZHAN DUAN
GUAN LI GAN BU DE
ZHUI XI SI LU HE FANG FA

臧修生 著



中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

铁路站段管理干部的 智慧思路和方法

臧修生 著

中 国 铁 道 出 版 社

2007年·北京

图书在版编目(CIP)数据

铁路站段管理干部的智慧思路和方法/臧修生编著. —北京:中国铁道出版社, 2007. 3

ISBN 978-7-113-07616-0

I. 铁… II. 臧… III. 铁路运输-交通运输管理-干部教育-教材 IV. F530.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 029479 号

书 名:铁路站段管理干部的智慧思路和方法

作 者:臧修生

出版发行:中国铁道出版社(100054,北京市宣武区右安门西街8号)

责任编辑:江新锡 张永国

封面设计:薛小卉

插 图:刘军跃

印 刷:北京市兴顺印刷厂

开 本:850×1168 1/32 印张:7 字数:178千

版 本:2007年3月第1版 2007年3月第1次印刷

印 数:1~3 000册

书 号:ISBN 978-7-113-07616-0/U·2029

定 价:16.00元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书,如有缺页、倒页、脱页者,请与本社发行部调换。



作者简介

臧修生，河北省南宫人，1951年12月出生，1971年就读于石家庄铁路司机学校。1978年初调到石家庄铁路分局政治部宣传部工作。历任石家庄铁路分局党委宣传部部长，石铁供电段、水电段党委书记，石家庄铁路分局党校副校长，北京铁路局石家庄职工培训基地党委书记。长期注重思想教育、领导科学和管理理论的研究探讨，曾发表过大量研究成果。

适应铁路发展 提高管理素质

(序 言)

蔡庆华

随着铁路体制改革的深入和生产力布局的调整,在铁路局直接管理站段以后,对处于深化改革和加快发展之中的基层干部的素质和能力提出了新的更高要求。提高干部管理素质,把管理素质转化为管理执行能力,已经成为我们铁路运输企业确保安全、发展生产、增强活力的重要途径和动力。在新的管理体制下,铁路运输企业的各级干部,都应当尽快适应新形势发展的要求,努力学习经营管理知识,学会系统思维、战略思维和创造性思维,尽快提高经营管理素质,不断增强安全运输生产的组织指挥能力,包括调查研究、科学决策、组织协调和创造性开展工作等方面的能力,把部、局对于运输管理工作的各项方针政策落到实处,确保运输管理的有序运行、安全生产的持续稳定和各项任务的圆满完成。

长期以来,我们铁路运输企业的广大干部,兢兢业业,艰苦奋斗,为铁路事业的发展做出了突出贡献,表现出崇高的精神境界和道德风尚。但由于铁路运输系统管理层次多,计划经济体制的影响较深,使基层干部就事论事较多,自主创新不够,统筹协调能力不强,不少同志存在着这样或那样的局限性。比较突出的是在管理理念、经营谋略、工作思路和组织管理方法上,带有一定的片面性和局限性。在新的铁路管理体制和市场经济体制下,我们的各级干部,尤其是基层站段管理者,应该从过去固有思维定式的束

缚和局限中解脱出来,树立新理念,开拓新思路。要用全局的、系统的、发展的观点看问题,正确处理好局部利益与全局利益、眼前利益与长远利益、企业利益与群众利益、单位效益与社会效益等方面的诸多利益关系,注重协调,注重管理,注重策略,注重方法,注重结合,注重落实,努力提高统筹能力、决策能力、凝聚能力、控制能力和执行能力,成为适应新形势发展需要的高素质基层管理干部。

提高素质的根本出路在于加强学习。一方面要坚持认真看书学习,解放思想,转变观念,吸收管理科学领域最新的理念、思路和方法,提高科学理论水平。另一方面也是非常重要的方面,就是要坚持立足现实,用理论指导工作,勇于实践,善于总结。在管理中学习管理,努力把握基层管理工作的规律,把经验上升为理论,再用以解决基层站段管理中的实际问题,循环往复,不断提高。

《铁路站段管理干部的智慧思路和方法》这本书,紧密联系基层站段运输生产、经营管理的实际,从安全理念、管理思路、谋事用人、协调策划、班子建设、领导方法、执行能力等方面,对车间以上基层管理者的理念、思路、谋略与方法进行了有益的探索和论述,这既是作者长期以来实践工作经验的认真总结,也体现了他独立思考,积极创造的精神。我们广大基层管理者都要努力学习运用领导科学,研究企业管理和运输生产规律,在扎实做好管理工作的同时,善于把管理经验上升为理性认识,再反过来指导生产实践。那样,铁路的管理工作将产生一个新的飞跃。

2006年4月

前 言

我们正处于一个飞速发展的时代,铁路企业及其领导者、管理者面对的环境总是在不断的变化。为了能应对复杂的竞争环境,在优胜劣汰的竞争中始终处于不败之地,每个人的思想观念必须时时调整创新,领导管理谋略需要经常丰富完善,执行力需要随时随地得到强化和提升。

本书将要告诉你,作为一个企业领导者、管理者在新形势下应具备的领导素养和方法艺术。铁路作为一个大联动机夜以继日地不停运转,在繁杂的事物中探求本质,在连续的工作中摸索规律,会使你长就一副成功的翅膀;中层领导是企业的中坚和“脊梁”,具备基本素养,熟知沟通协调术将会使你纵贯横通、游刃有余;“精通合作共事之道是事业成功的基石”,面对客观复杂的现实,善于营造周际和谐顺畅的环境,将会使你充满工作的愉悦,免除不必要的困惑和烦恼;企业转轨变型时期的发展趋向,带来了许多始料不及的新情况、新课题,领导者、管理者如何面对改革,适应变化,调整自己,善待他人,拥有一个新的舞台,需要交出一个较为满意的答卷。

这本书来自实践,本人从20余年的铁路企业管理生涯中总结、梳理了一些点点滴滴的做法,就事论理,提升为较为系统、理性的工作技巧,同各个系统的领导者、管理者交流、切磋,以启发思维,互通有无,并再次回归到现实的管理实践中,求得充实和完美。

本书力求突出实用性、可操作性,论述深入浅出,不讲空泛抽象的大话、套话,通过企业日常活动的所见所闻所思,提出自己的具体观点,探讨人们经常遇到的日常管理课题,提供一些解决问题的思路和方法,尽管这些答案可能不太全面,但愿能引发人们更多的思考,以提升企业管理工作的水准和有效性。

本书紧贴铁路发展的脉络,关注企业改革态势,捕捉领导者、管理者的现实需求,力求从大众普遍关心的管理话题着眼,帮助人们从新的思维、新的角度、新的感悟中开阔视野,活跃思维,调节情绪,把握技巧,提升自己解决各种现实迫切需要解答的课题的素养和能力。

本书在撰写准备阶段,参考借鉴了一些资料、文献,由于通讯渠道所限,未能逐一沟通联系,在此,对各位作者的宝贵支持表示衷心的感谢!也感谢铁路企业的许多老领导和同仁,他们直接或间接地提供了丰富的领导管理工作方法和实例。

在著书过程中,冯春平、陈忠升、张雪岷、何中立、王静、彭云、关富胜等培训基地的领导和同事们从各个方面给予了大力支持和帮助,在此表示谢意。

本书插图作者:刘军跃。

臧修生

2006年2月

目 录

一、自我修养篇

1. 提升领导艺术有必要	1
2. 不断增加知识库存量	4
3. 筹谋划策当“外脑”	6
4. 拓宽工作思路	6
5. 善于畅通政令	7
6. 与领导同步思维	8
7. 讲究多向思维	9
8. 学会理性思维	10
9. “小萝卜头”不要讲大话	15
10. 依靠制度抓落实	19

二、沟通协调篇

11. 中层干部要讲究沟通协调	26
12. 赢得领导信赖的 6 条准则	27
13. 找准平衡点	31
14. 巧用人性法	31
15. 给足人脸面	33
16. 讲究处置术	35
17. 管人用实招	38
18. 赞扬带微笑	39
19. 要讲“治己”	41
20. 要会“居中”	42
21. 要把“分寸”	42

22. 要增感情	42
23. 要善合作	44
24. 是否烧火要“慎”	46
25. 开局抓事要“准”	48
26. 看前任工作要“妥”	50
27. 上情下情要“顾”	51
28. 运权授权要“巧”	52
29. 自我认知要“明”	54
30. 外部力量要“借”	56

三、团结共事篇

31. “一班人”合作共事应把握 6 个观点	58
32. 班子建设应提倡“三位一体”	61
33. 像“团结”二字那样搞团结	62
34. 领导成员要过好“十关”	63
35. 善于凝聚“一班人”	64
36. 周际要和谐	65
37. 横向多通气	66
38. 公开透明乐开怀	67
39. 多搞换位思考	68
40. 大度有人缘	69
41. 常吃“开胃片”	70
42. 感情交往需适度	71
43. 党群干部如何有所作为	72

四、居安思危篇

44. 应懂得安全形势的两面性	76
45. 消除落实规章制度的障碍	78
46. 安全检查不可煮“温吞水”	80
47. 惯性违章要不得	82

48. 冷静面对发生的事故	84
49. 常触摸“伤疤”是好习惯	86
50. 常念人身安全这本经	88
51. 抓安全要有攀登意识	90
52. 节日过后上好收心课	91
53. 有三种作风要不得	93
54. 爱心在严格管理中体现	96
55. 全局是着眼点 一线是落脚点	99
56. 竞岗操作要比本事动真格	100
57. 重在把握当前	103
58. 谋划是有效管理的基石	104

五、适应调整篇

59. 度过阵痛期	107
60. 郁闷之气不可有	109
61. 挫而不折,失而不败	112
62. 机遇偏爱有心人	114
63. 天无绝人之路	117
64. 三个和尚有水吃	120
65. 拨亮一盏灯,照亮一大片	125
66. 刚生的孩子不吟诗	129
67. 不让“会哭的孩子有奶吃”	132
68. 穿新鞋走新路	134
69. 紧“烧火”,慢“揭锅”	136
70. 强者也要“夹尾巴”	139
71. 入乡要随俗	142
72. 命运就在自己手里	145
73. 弱者也有出路	148
74. 找到出路的是智者	152
75. 钻牛角尖不可取	156

76. 自信很重要	160
77. 知足者常乐	164
78. 云开雾散, 阳光灿烂	169
79. 引进“名吃”众人尝	172
80. 合作互惠, 干活不累	176
81. 平衡赢得信赖	181
82. 细微之处见高低	188
83. 好心态才能出“精品”	195
84. 讲究进退的技巧	203
85. 挑战缺陷的是人才	208

一、自我修养篇

1. 提升领导艺术有必要

中层以上干部应懂一点领导科学，提高自身素质。加强两级班子建设，我觉得应该强调“三政”：廉政、勤政和智政。廉政，是对中层以上干部的起码要求，这里没有深奥的道理，就是要讲廉洁奉公。中国的老百姓都喜欢清官，不廉怎么能清，这是讲廉政。勤政和廉政是联系的，为官一任，造福一方，那是要花心血，要流汗水的。不深入实际，不研究新情况、新问题，当官不干事，也不行，这就是要勤政。勤勤恳恳，忙忙碌碌，晴天一身土，雨天一身泥，是否就能把事情办好了，也未必。好心办错事，辛辛苦苦把事情办糟办砸了，甚至花钱买教训的事也不少见。工作要有新思路，所谓新思路就是智慧，是方法，是谋略，是素质，不是随心所欲的拍脑门。这就是以智行政。要有独到的建树，必须有全面完备的素质，有科学对路的方法。所谓“三政”，廉政，我们学过不少文件、条规；勤政，我们办培训班、开会经常讲。今天我们中层以上干部增强素质掌握领导方法，应突出探讨领导科学。讲领导科学先说什么叫领导？说来简单，可是很难下一个简明准确的定义。我们说，领导乃是一种活动和行为，是人类社会活动中重要的，不可缺少的一种职能。

马克思说过：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥”。

什么是领导艺术？简单地说“是在一定的知识和经验的基础上的领导技能”。那么什么叫领导科学呢？领导科学是研究领导活动规律及其有效运用的科学。那么领导科学和领导艺术之间是

个什么关系呢？我说，领导科学好比一个稳固的硬核；领导艺术好比硬核外围的皮肉，没有外围的皮肉，稳固的硬核就不能形成；没有稳固的硬核，外围的皮肉就支撑不起来。可以说，仅有领导经验，就只能停留在浅层次的或者是支离破碎的基础之上，领导艺术就谈不到；有了领导科学这个内核，我们的领导经验就不仅仅是浅层次的简单堆积，而是发展到了高级阶段，成为一种有丰富内涵的领导科学。总起来讲，领导工作自古就有，但把领导工作作为一门科学的研究对象，历史还不算长。可以说领导科学是一门新兴的年轻科学，又是一门发展中的科学，也是一门不成熟的科学。如果拿一人的生长来比较，正处青年时代。但是还必须搞清，领导科学是一门非常重要的科学，有了它，一个干部才能如虎添翼，才能成为一个成熟的领导者。

那么，从当前来讲干部学习领导科学的重要性和必要性有哪些呢？我看起码有3条：

第一、形势的需要。可以说，我们已经走进一个新世纪。这不是一个年号的简单改变，而是一个新时代的到来。从另一方面讲，国际战略格局变了，过去的思维方式不灵了。职工队伍结构、思维方式、生活方式有了很大变化，以经济建设为中心建立和谐社会成为发展的主题，市场经济的建立对于我们来讲，是个全新的课题，铁路企业内外部环境变得让人们眼花缭乱，从各个方面向我们提出挑战，可以这样讲，我们面对的是一个非常复杂的环境，一个捉摸不定的现实。记得美国前总统有句名言：政治家不是要把人们引到他们希望去的地方，而是要把人们引到他们应该去的地方。从某种意义上讲，领导就是引导。所以领导必须比一般人要看得远些，要站在群众的前头。应该像毛泽东同志讲的“要借助望远镜和显微镜”，这个望远镜和显微镜从干部这个特定阶层来讲，就是领导干部自己的专业理论——领导科学。从另一个方面讲，增强领导素质，掌握领导科学已经成为大势所趋，形势所需。“现代领导工作要做到决策科学化，不研究掌握科学的规律是不行的。因此，每一个领导者都应该认真学习领导科学。”随着形势发展，素质

增强十分重要,以智行政非常必要。领导科学不是学不学的问题,而是必须学,认真学好的问题。

第二、自身的需要。从中层干部队伍从事领导工作的现实,也可以看出学习领导科学的重要性、迫切性。生产布局调整后,许多站段撤并了,不少中层干部面临的工作是新的,环境是新的,面临的工作对象是新的,过去熟悉的东西闲置起来了,出现了好多不了解不适应的新状况、新课题。站段大了,管理方式要变;管的人多了,管理模式要变;岗位新了,过去的工作方法要变要调整。

第三、现实的需要。从总的情况看,我们中层干部素质是好的和比较好的。其工作实绩是上下公认的。但具体分析起来,仍然存在四强四弱的状况:就是创新争先意识强,但个别成员领导能力方法有待进一步提高;抓问题解决问题意识强,但部分成员从大局出发,观察分析问题,理性思维能力有待提高;对具体问题敢抓敢管不怕困难的决心信心强,但驾驭全面统筹兼顾的能力有待提高;团结共事共同干好工作愿望强,但相互了解,相互适应的协调能力有待提高。从另一角度看,职工的文化结构好了,好多人成了大学生、大专生,职工参与管理的意识强,这同中层以上干部的四强四弱确实存在一定反差,如果我们中层干部不注意自身学习,不强化素质的提高,时间一长,很自然地形成干群之间“素质倒挂”,这种说法不是无中生有,也不是杞人忧天,这种危机不能不引起我们的高度警觉。

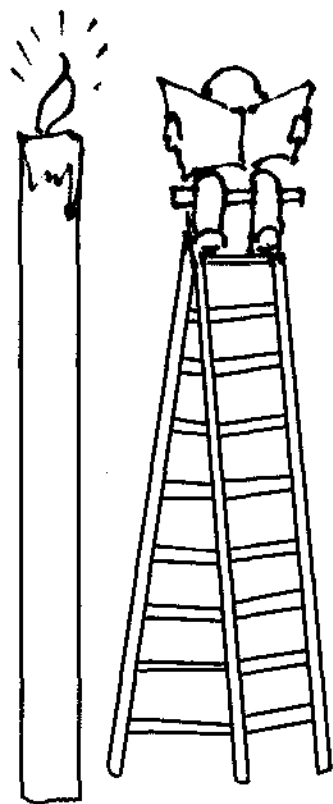
原来在讲领导素质上有句话叫“高宽战略”,就是领导水平求高,干部素养求宽,干部水平素养要做到又高又宽。有一句话讲得好:“人的难多种多样,最难的是战胜自己,领导的难多种多样,最难的是强化自身。”这句话比较客观。还有一句话叫“人走不出去的是自己”,这话得从两方面看,又对又不对。对的成分就是战胜自己完善自己最难,说过了的成分就是难不是高不可攀,不是难而不为,难而不可为,难而不能为,说明强化自己完善自己很难就可以了,不能说过了头。但这句话起码说明战胜自己强化自己不是

轻而易举的事。强化自身就是提高、增强自身素质。强化素质最难,但是我们要知难而进、迎难而上,不能打退堂鼓。长了本事还是自己的,谁也偷不去、抢不去,还是要在领导最难的增强素质上做文章、下功夫。

中层干部素质的高低,决定着车间班子和科室功能的发挥,关系着管理活动的成败。干部素质是干部先天本质和后天修养、生理条件和心理素质的综合反映。作为一个现代管理者,至少要在世界观和方法论、道德修养和能力才干、处事与待人、决策与用人等方面讲究理论和实践的结合,主观和客观的相符,目的和效果的一致。做到了这一点,才算干部素质对形势的基本适应,才算干部素质的基本完备。

2. 不断增加知识库存量

知识的重要性都清楚,学习的重要性、必要性大家都能说上几条。但是肯不肯学,善于不善于学的结果未必都能认清楚。过去有位领导干部说过一句话:凡是素质比较高的,有能力的、有水平的、有作为的领导干部,必然是善于学习的领导干部;反过来讲,凡是不善于学习的、缺乏理论素养的干部,缺乏理性思维的干部,不能算是一个合格、称职的干部,更不能算是一个成熟的优秀领导干部。现在有这样一种情况,同样是干部,同样是很忙,为什么有的“库存”量丰富,有的却不行。究其原因有两条:一是学习的不可替代性。别的事能代劳、能代替,学习却不行,必须亲自学、主动学。有位省委副书记一段话说得很实在:我们这些人当上这个职务,不就是一种特定的机遇吗?下雨没戴草帽,淋到头上了。昨天是一般干部,今天给了一张纸,成了中层干部,但素质还是昨天的素质。这时关键是你在别人没有强迫命令的情况下,靠自己自觉动手动脑在这张“纸”上写满自己的知识和技能。二是积累性。学习不能立竿见影,短时期不会见到大成效,它有一个见缝插针、日积月累的过程,有个时间安排、力量投入的问题。有的干部综合素质好,有的论文发布能获奖,有的调查报告写得好,恐怕关键是“功夫到



家”，根源是“功在文外”，“台上十分钟，台下十年功”。因此，我们要学会练就“台下功”，把学习当成高层次的精神需求，当成日常吃喝拉撒一样不可少的生理需求，“如饥似渴”，把学习当成一日作息时间的一个项目，当成必不可少的一个活动。在学习的必要性上，有一句话说得好：“宽打窄用”。宁可不用，不可不备，暂时用不着可以，用时没有那能耐大不可取。“书到用时方恨少”，这往往是不善于学习者的一个规律。平时注意学，日积月累，功到自然成，扩大知识库存量，等到用时，信手拈来，随意提取，以备日常工作需求和解决突发性问题的急需。