



铁路基层队伍管理

1996

著

甘肃人民出版社

建好职工队伍 提高管理水平

彭和

在生产力的诸要素中，人是一个最积极的因素，企业的一切活动最终都是通过人来实现的。现代企业的发展要靠专业技术和进步。企业的管理说到底是对人的管理，是对企业中全体员工行为的管理。社会主义企业领导者的一个重要任务就是要带出一支有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍，有了这样一支队伍，企业的发展就有了可靠的保证。然而，在基层，面对广大群众，具体问题很多，为此，不少同志都在积极寻求管理好基层队伍的办法。

本书作者在铁路基层单位之一的机务段当了多年段长，尝够了建设基层队伍的酸甜苦辣，悟出了不少道理，而他又是一个有心人，在繁忙的工作中，挤时间学习马克思主义理论和毛泽东思想，学习各种管理知识和技术，广泛占有有关文史资料，用以对照分析自己的实践，把自己的经验上升到理论的高度来认识和概括，终于写成了这本《铁路基层队伍管理》的专著，这是一个实践与理论相结合的成果。机务段在铁路基层单位中是一个任务繁重，技术密集，劳动强度大的要害部门，其职工队伍里既有流动分散、远离领导、昼夜不停、独立作战的铁路关键工种——机车乘务员，又有检

修、设备等集机械、电气于一体的高技术工种，还有救援、整备等日夜处于战备状态的特殊工种，队伍管理的复杂性是其它部门所难以比拟的，从机务段职工队伍管理实践中总结出来的经验有广泛的适应性。因此，我相信本书的出版不仅对铁路基层企业的领导者有借鉴，而且对其它行业的基层队伍管理也有启迪。但是，诚如作者所指出的，基层队伍管理活动是一个实践——认识——再实践的过程，职工队伍又是一个不断变化着的群体，在具体管理过程中必须从实际出发，以实践为基础，不断创新、完善。我希望这本书能起到引路作用，使后来者少走弯路，也使现任者丰富自己的阅历。

企业职工队伍管理是个大题目，也是我们企业管理中急需解决而又未能完全解决好的大课题，许多同志都在探索、追求，所以，我也希望这本书的出版能引来更多的论著问世，使我们的基层职工队伍管理在实践和理论两个方面不断深化，推动社会主义企业更加朝气蓬勃的发展。

管理之本在于人

沈波

为了顺利地推进我国社会主义现代化建设进程，改善铁路运输安全生产状况，使之尽快适应国民经济发展的需要，必须加强现代化管理。掌握现代化管理的基本原理和方法，固然是企业领导者的基本素质之一；正确地综合运用行政、经济、法律、思想政治教育和社会心理方法，实施科学管理亦是企业领导者必备的能力之一。但是，一切管理理论、手段、方法都要通过对人的管理而发挥效用。这样，对一切管理者来说，首要的就应抓好选人、用人两个环节，从而抓好基层队伍建设。

真正调动广大职工的积极性，将使党的路线、方针、政策，以及企业的规章、制度、措施得以准确的实施，从而影响到一个地区、一个部门或一个企业的生机和活力。

中国共产党对选拔、使用人才，调动广大群众的积极性，给予高度重视。党的十一届三中全会以来的一些新思想，丰富了选才、用人的理论；而在改革、开放的形势下，社会主义的企业家、党的政治思想工作者则丰富了选才、用人的实践。总结这方面的新鲜经验必将大大地丰富、完善社会主义建设新时期选才、用人的理论和实践，从而进一步调动起千

百万干部、群众建设社会主义的积极性。在铁路业中，这样做，能够有效地保证铁路运输安全生产任务的完成。

兰州铁路局王义成同志，在繁忙的实际工作中，认真学习现代管理理论，运用管理心理、行为科学、领导科学等现代理论，总结了自己和基层领导班子成员关于用人、管理人、调动人的积极性的实践经验，如何带好基层队伍的体会，写出这本《铁路基层队伍管理》给人以很多启迪。全书贯穿了辩证唯物主义观点，实事求是地剖析了铁路基层在管理人的工作中的得失；借古鉴今，博采众长地采用了中国古典文学中一些富有哲理的事例，同时也选用了某些著名的西方企业家成功的名言，形象地阐明一个观点，演示一个哲理，论证一条经验，使人很容易深切地领会一些道理，学到一些方法，尤其对铁路基层站段的领导干部和政工干部来讲，是一本具有一定理论水平，针对性、实践性很强的生动的通俗读物。

当前，在干部教育中强调政治、业务素质培训两手抓的时候，这本书的出版，对提高广大基层站段指导者的政治素质和管理水平都是一件有意义的事。希望在实际使用中，提出宝贵的意见，以便作者在再版时修订提高。

目 录

绪 论

——用马克思主义哲学思想指导管理·····	(1)
-----------------------	-----

第一章 领导集体·····	(20)
---------------	------

第一节 领导及其功能·····	(20)
-----------------	------

第二节 领导者的素质·····	(23)
-----------------	------

第三节 领导集体的编配·····	(34)
------------------	------

第二章 干部的培养和使用·····	(41)
-------------------	------

第一节 爱才、重才·····	(41)
----------------	------

第二节 着眼实绩·····	(47)
---------------	------

第三节 用人不疑·····	(52)
---------------	------

第四节 扬长避短·····	(58)
---------------	------

第五节 开发下级的能力·····	(67)
------------------	------

第三章 调动职工积极性·····	(72)
------------------	------

第一节 关心和满足职工的正当合理需要·····	(72)
-------------------------	------

第二节 目标激励·····	(77)
---------------	------

第三节 强化手段的运用·····	(82)
------------------	------

第四节 民主管理·····	(85)
---------------	------

第四章 规章制度管理	(93)
第一节 规章制度在铁路运输中的重要作用	(94)
第二节 铁路规章制度概况	(95)
第三节 铁路规章制度的特点	(98)
第四节 强化规章制度管理	(101)
第五章 重视团体行为 培育企业精神	(114)
第一节 团体的一般概念	(114)
第二节 发挥班组的团体功能	(116)
第三节 培育企业精神	(123)
第六章 管理中的思想政治工作	(127)
第一节 领导者的重要职责	(127)
第二节 因人而异	(131)
第三节 感情在管理中的运用	(134)
第四节 发挥行政优势 卓有成效地开展思想政 治工作	(139)
第七章 博采众长	(144)
第一节 博采他人用人之略	(144)
第二节 关于模糊管理	(162)
第三节 为我所用	(174)
主要参考资料	(179)
后 记	(181)

绪 论

——用马克思主义哲学思想 指导基层队伍管理

基层队伍是企业中最基础、最关键的要素，其管理如何，直接关系到企业的兴衰。

基层队伍在企业中是生产要素，在社会中是一个细胞。它既有企业中队伍的纪律性，又有社会中人的自我行为性。因此，企业基层队伍的管理是一个比较复杂的课题。

作为一名铁路基层队伍的领导者，面对的是基本群众，解决的是具体问题。既要把上级的指示要求变成群众的具体行动，又要处理和解决好群众中的实际问题，其困难不少；社会主义初期的我国目前企业，既要保障群众共同富裕，又要打破“大锅饭”，提高工作效率，其难办之事很多。如何摆脱这“难”字？如何不辜负党和人民对你的期望，把队伍带得使上级和群众满意？“山穷水尽”只是那些唯心主义、形而上学者无为之叹，现代企业管理者是彻底的唯物主义者，我们看到的是生机盎然的社会主义事业。只要掌握科学的马克思主义哲学原理，结合本单位的具体情况，依靠广大群众，就能带好队伍，前进在“柳岸花明”的社会主义康庄大道上。

一、马克思主义哲学的基本思想

用马克思主义哲学思想指导企业基层队伍的管理，首先要弄清什么是马克思主义哲学思想？其基本观点是什么？它与其它哲学的区别，从而认识到马克思主义哲学的科学性、阶级性、实践性。这样，才能自觉、正确地运用马克思主义的基本原理和方法论，才能在我们整个管理过程中，始终贯穿马克思主义哲学思想，从管理思想到管理方法都沿着马克思主义哲学思想科学、健康地发展。

马克思主义哲学，是关于自然、社会和思维发展的最一般规律的科学，是无产阶级的世界观和方法论。马克思主义哲学包括辩证唯物主义和历史唯物主义，它是马克思主义的三个组成部分之一，是马克思主义的全部学说的理论基础。

哲学研究的范围很广、卷帙浩繁。但基本问题只有一个，即思维和存在的关系问题。恩格斯在《路德维希·费尔巴哈和德国古典哲学的终结》一文中指出：“全部哲学，特别是近代哲学的重大的基本问题，是思维和存在的关系问题。”思维和存在的关系问题，也就是意识和物质、精神和自然界的关系问题。这是任何哲学都必须解决的首要问题，是解决一切哲学问题的基础和前提，是人们实践过程中普遍存在的根本问题。恩格斯讲：“思维对存在，精神对自然界的关系问题，是全部哲学的最高问题，象一切宗教一样，其根源在于蒙昧时代的狭隘而愚昧时代的观念。但是，这个问题，只是在欧洲人从基督教中世纪的长期冬眠中觉醒以后，才被十分清楚的提了出来，才获得了它的完全的意义。思维对存在的地位问题，这个在中世纪的经院哲学中也起过巨大作用的问题，什么是本源的，是精神，还是自然界？——这个问题以尖锐的形式针对着教会提了出来；世界是创造的

呢！还是从来就有的？

“哲学家依照他们如何回答这个问题而分成了两大阵营。凡是断定精神对自然界说来是本原的，从而归根到底以某种方式承认创世说的人（在哲学家那里，例如在黑格尔那里，创世说往往采取了比在基督教那里还要混乱而荒唐的形式）组成唯心主义阵营。凡是认为自然界是本原的则属于唯物主义的各种学派。”（恩格斯《路德维希·费尔巴哈和德国古典哲学的终结》）

如何对待思维和存在的关系问题，唯物主义和唯心主义的斗争，经历了奴隶制时代、封建时代、资本主义时代，并且具有深刻的社会阶级根源和认识根源。

奴隶时代，古希腊的奴隶主贵族思想家毕达拉斯，为了维护奴隶主对奴隶的统治，主张“凡物皆数”。中国封建时代，统治者大力宣扬“天不变，道亦不变。”他们的唯心史观都有其深刻的阶级目的。在这极漫长的历史期间，虽然朴素唯物主义一直与唯心主义进行着斗争，但终因没有科学的理论而不能战胜处于统治地位的唯心主义世界观。

到了近代，随着资本主义的产生和发展，在西欧一些国家，分别产生了适应当时资产阶级革命需要的资产阶级形而上学的唯物主义哲学和唯心主义辩证法思想。从14世纪到16世纪（文艺复兴时期），出现了象哥白尼、布鲁诺、伽利略等一批反对宗教唯心主义的著名科学家和思想家。从16世纪后半期到17世纪英国、荷兰等国成立了资产阶级革命中心，与此相应，出现了以培根、霍布士、洛克、斯诺莎等人为代表的唯物主义哲学思想。到了18世纪，法国成了资产阶级革命风暴的中心。18世纪法国革命是一次比较彻底的资产阶级革

命，与此相适应，出现了拉美特利、狄德罗、霍尔巴赫和爱尔维修等一批战斗的唯物主义者和无神论者。他们论证了物质的客观实在性，认为物质既不能创造也不能消灭。感性经验是认识的来源，认识是感官对于外物的反映，从而向前推进了唯物主义反映论。

在此期间，德国的康德，这位德国古典哲学的奠基人承认“在人的意识之外”的“自在之物”具有唯物主义的倾向。之后，黑格尔是德国古典唯心主义哲学系的集大成者，他创造了历史上最庞大的客观唯心主义体系。他提出了“从量变到质变、否定之否定”等一系列辩证的观点。费尔巴哈打破了黑格尔的唯心主义体系，推动了人们的思想解放。中国从戊戌变法到辛亥革命，出现了许多代表资产阶级进步要求的思想家，如康有为、梁启超、谭嗣同、严复、章太炎、孙中山等，同当时占统治地位的顽固保守派思想进行斗争。

19世纪初期，机器大工业生产在西欧各国迅速发展，无产阶级的队伍不断壮大，资本主义所固有的各种矛盾日益尖锐化，无产阶级反对资产阶级的斗争进入了一个新阶段。从19世纪30年代起，欧洲一些国家的无产阶级已经在政治上开始了独立行动，先后爆发了法国的里昂工人起义、英国的宪章运动、德国的西里西亚工人起义。这些工人运动，由于缺乏科学的革命理论指导和无产阶级革命政党的领导，都先后失败了。为了推翻资本主义制度，解放全人类，无产阶级需要有自己的哲学，作为认识和改造世界的思想武器。这是马克思主义哲学产生的社会历史根源。

19世纪30年代到50年代，自然科学中的三大发现——细胞学说、能量守恒和转化定律和生物进化论，证明了自然界

的能量形式在一定条件下，可以相互转化，总的能量守恒和动植物的共同起源都是来自细胞分化的客观规律，为马克思主义哲学提供了坚实的自然科学基础。

马克思、恩格斯批判地继承了德国古典哲学（主要是黑格尔和费尔巴哈的哲学），摒弃了黑格尔的唯心主义，批判地吸取了他的辩证法思想中的“合理内核”；抛弃了费尔巴哈哲学中的形而上学和历史唯心主义糟粕，批判地吸收了他的唯物主义基本思想，终于创立了无产阶级哲学——辩证唯物主义和历史唯物主义，标志着人类哲学思想的发展已进入一个崭新阶段，无产阶级第一次有了自己的科学哲学，有了认识和改造世界的科学世界观和方法论。

苏联十月革命的伟大胜利，大大地推动了马克思主义与各国革命的具体实践相结合的进程。以毛泽东同志为代表的中国共产党人，把辩证唯物主义和历史唯物主义用于中国的革命，并与中国的实际相结合，发展了马克思主义哲学思想。毛泽东同志在《反对本本主义》、《实践论》、《矛盾论》、《关于正确处理人民内部矛盾》等著作中阐明了中国共产党的哲学思想——实事求是、群众路线、独立自主。从而形成了指导中国革命的伟大的毛泽东思想。

党的十一届三中全会以来，党中央根据我们的实际情况，制定了一系列路线、方针、政策，是在新的历史时期对马克思主义、毛泽东思想新的发展。

可见，马克思主义哲学有三个最显著的特点。第一是它的阶级性。公然申明它是为无产阶级服务的，它是在无产阶级解放斗争中诞生、成熟的。第二是它的科学性。一切从客观实际出发，尊重事物存在的规律，而不是凭空想象。第三

是它的实践性。我党历来把马克思主义哲学作为自己的思想武器，指导着长期的革命斗争和社会主义建设。

马克思主义的哲学思想为我们提供了正确的、科学的方
法论和世界观。作为企业管理工作者，就必须认真学习马克思主义哲学的基本原理，领会马克思主义哲学的思想内涵，用马克思主义的哲学思想武装头脑，指导企业管理的发展。

二、从实际出发，坚持唯物主义思想，实事求是

企业基层队伍管理是一项实践性很强的复杂的活动，具体到每一项决策活动，每一环节的工作，都涉及到以人为为主的各个方面，面宽，问题复杂。

从实际出发，实事求是，是指观察、分析和解决问题要从客观存在着的实际情况出发。它是唯物主义关于物质第一性，意识第二性的基本原理在实际企业管理工作中的运用和体现。

现实生活中真、伪、善、恶交织；美、丑、好、坏变化。基层队伍是社会的一个细胞，是社会中的小社会。基层队伍的组成不能超脱社会，所以不能希望会有脱离现实的“理想”队伍。初担当基层领导的同志常常面对“参差不齐”的队伍“茫无所措”、“如堕烟海”。这就需要我们保持清醒的头脑，首先认识要带领的队伍，然后承认队伍的现状，客观分析各种情况之后，恰当、客观地决策和解决问题。这中间最主要的就是尊重客观现实，它是解决一切问题的基础。明代叶子奇在《草木子管窥篇》中讲：“月满则潮盛，月亏则潮衰。潮汐进退，皆由于月也。”世界上任何事物都有其物质基础和根源，这点，作为管理者必须认识到，并尊重其规律。脱离这个基础，各种决策和问题的处理都将成为无根之苗，无

本之木。

大家还记得“两个凡是”的争论吧。中国共产党就是根据马克思辩证唯物主义的思想，按实事求是原则，明确了这具有重大历史意义和现实意义的思想认识，使全国迅速地过渡到四个现代化建设上来。邓小平同志指出：“有一种议论，叫做‘两个凡是’，不是很出名吗？凡是毛泽东同志圈阅过的文件都不能动，凡是毛泽东同志做过的、说过的都不能动。这是不是叫高举毛泽东思想的旗帜呢？不是！这样搞下去，要损害毛泽东思想。毛泽东思想的基本点就是实事求是，就是把马列主义的普遍原理同中国革命的具体实践相结合。毛泽东同志在延安为中央党校题了‘实事求是’四个大字，毛泽东思想的精髓就是这四个字。毛泽东同志所以伟大，能把中国革命引导到胜利，归根到底，就靠这个。”（邓小平《高举毛泽东思想旗帜，坚持实事求是的原则》）“实事求是”这言简意赅的四个字，要求我们一切工作都不能脱离客观现实，要按照事物本身的客观规律办事。一切离开事物本身规律的想法、做法，都是不符合马克思主义唯物辩证法的，最终都要失败。

1851年1月11日，洪秀全带领拜上帝教会在广西桂平县金田村起义，开始了中国近代史中最大的一次农民运动——太平天国革命。1853年定都天京，颁布第一个纲领是“天朝田亩制度”。内容大意是：“凡天下田，天下同耕，有饭同食，有衣同穿，有钱同使，无处不均匀，无人不饱暖也”。按照这个原则，还制定了废除手工业生产资料的私人占有制和商品经济。手工业生产设“诸匠营”，按军事编制：水营、土营、木营、金匠营、织营、金靴营、绣锦营、镌刻营等。水营

管理船只，土营挖地道，木营搞建筑，金营造首饰，织营织丝绸，金靴营制鞋，绣营制绣，镌刻营刻字。并设“男馆”、

“女馆”，实行男女分居，当时称为“百工衙”制度。商品经济实行“军民一切生活日用所需供应”。他们认为：“凡物皆天父赐来，不须钱买。”并规定：“商贾资本，皆天父所用，全应解决圣库。”

洪秀全之所以制订这样的政策，就是他亲身体验到了地主阶级的残酷剥削，深恶社会贫富不均现象。他要改变这种极不合理的社会现象，废除几千年来土地私有制，满足农民最急迫的土地要求，其动机无疑是革命的。但结果如何呢？

主要原因是由于他们的思维方式违背了唯物主义思想，政策脱离了当时的现实，所以很难实行。后来，不但没有消灭社会上的不合理，当革命失败后，更加剧了土地的集中和私有制的发展。据《庐山县志》中记载：“自经兵燹，十室九空，田归富户，富者益富，贫者益贫。”湘军首领曾国藩之弟曾国荃占地6千亩，淮军头目李鸿章占地50万亩。而“百工衙”制度的“诸匠营”，也不得不半途而废。太平天国后来还以官书颁布了促进中国资本主义发展的《资政新篇》，但都因脱离现实而没有付诸实施。

1936年12月12日凌晨5时，在西安临潼发生了一件永留史册的事件——西安事变。以张学良、杨虎城为首的国民党爱国将领，扣留了前来“视察”的蒋介石，全国为之哗然。在这个事件中，中国共产党的立场充分体现了唯物主义实事求是的指导原则。请看当时在延安进行实地采访的美国记者埃德加·斯诺的记录：“少壮派军官通过决议，要求公审

‘卖国贼’蒋介石和他的僚属。部队的情绪肯定是赞成把总司令干掉的。奇怪的是，如今却要由共产党人来说服他们饶他一命！”

“共产党在西安事变中的政策始终没有明确地解释过。许多人认为，共产党为了要报蒋介石对他们进行十年无情战争之仇，现在一定会得意洋洋要求把他（蒋介石）处死。许多人认为，他们会利用这个机会与东北军和西北军勾结，大大地扩大自己的地盘，与南京进行新的争夺政权的大决斗。实际上他们一点也没有这么做，他们不仅力主和平解决，释放蒋介石，而且还主张由他回到南京去担任领导。甚至蒋介石夫人也写道：同外界看法恰巧相反，他们（共产党）并不想扣留总司令。”但是为什么不想扣留呢？“博古、叶剑英、周恩来和在西安的其它共产党人现在化了好几个小时，常常一谈就是通宵，一再解释他们采取这样的政策的原则。对于东北军的少壮派军官来说，他们（共产党）的立场是极其费解的，因为这些少壮派原来以为共产党是第一个要蒋介石的命的。他们有的人真的因为这种‘叛卖’而气的哭起来。”共产党之所以采取和平解决西安事变的立场，就是认识到“如果他（指蒋介石）被杀，内战不可避免地会大规模爆发，国共内战的十年僵局就会大大延长，要实现抗日民族阵线的希望就会变得渺茫。这样的前途，对任何一方都没有好处，吃亏的只是中国，得利的只是日本。”当时毛泽东主席接见斯诺时说：“……对于一个被剥夺民族自由的人民，革命的任务不是立即实现社会主义，而是争取独立。如果我们被剥夺了一个实践共产主义的国家，共产主义就无从谈起。”

（斯诺《西行漫记》）这就是按客观规律办事，尊重客观现

实，不以主观愿望办事，是我党战胜强大敌人取得胜利的強大思想武器。在基层队伍管理中，要认真研究人们已经形成的思维方式、工作、生活习惯；在制定政策，选人时要分析大家接受的程度，历史形成的客观情况，这样才能使管理接近目标，达到目的。面对错综万变的诸多矛盾，我们不尊重客观发展的规律，不研究群众的意向和历史形成的习惯，只是从良好愿望出发，最终很易把事办糟。

恩格斯在《反杜林论》中讲：“一切社会变迁和政治变革的终极原因，不应当在人们的头脑中，在人们对永恒的真理和正义的日益增进的认识中寻找，而应当在生产方式和交换方式的变更中寻找。”恩格斯还讲：“同时这还说明，用来消除已经发现的弊病的手段，也必然以多少发展了的形式存在于已经发生变化的生产关系本身中。这些手段不应当从头脑中发明出来，而应当通过头脑从生产的现成物质事实中发现出来。”（恩格斯《反杜林论》）

我们必须以实事求是的观点，认真研究并尊重现实存在的一切规律。唯心的凭空想象，那只是美好的幻觉，是我们工作之大忌。俗话说，强扭的瓜不甜，不承认这个客观存在，不按这个现实去“强扭”，结果只能是“生瓜”。诸葛亮胸怀壮志，有推星揽月呼风唤雨之能，最终还是总结出精辟一句话：“谋事在人，成事在天。不可强也！”其哲理也尽如此。

三、实践——认识——再实践

企业中的队伍是一个普遍联系、变化发展着的群体，研究和实践企业基层队伍的管理，都必须尊重这个客观现实。恩格斯指出：“辩证法在考察事物及其在头脑中的反映时，本