

铁路站段



领导与管理

LENGDAOYUGUANLI

序 言

这本小册子是我局党校党政干部培训（大专）班一九八六年暑期毕业学员的毕业论文选集，文章颇有生气，特向大家推荐。

论文是作者的理论水平、文化知识、调研能力、语言与逻辑修养等诸多因素的综合结晶。路局党校自一九八三年开始实行教学正规化以来，非常重视抓党性培养，理论联系实际，以及知识转化为能力的训练。这个“选集”从一个侧面反映了这种训练的成果，透过这个“选集”，还可以看到莘莘学子孜孜不倦的勤奋精神

“选集”收入文章数量不多，但其内容覆盖面颇广，举凡领导方法与艺术、思想政治工作、经济承包责任制、体制改革诸多方面均有涉及。文章的题目都是来自生产、工作第一线，作者深入铁路的改革和建设实际，收集了大量材料，进行加工整理与理论探索，发表了许多有益的、新鲜的见解，有一定的参考价值。诚然，文章中的论点，未必都是成熟的，但作者勇于探索的精神，无疑是应当肯定的。

局党校是我局培养党政干部的摇篮，我们希望全局的干部职工都来关心党校的教学工作和人才培养，我愿同大家一道为我局人才的成长灌溉施肥，所以，翻阅过这些文章之后，乐为之序。

杨 义 云

一九八六年七月

目 录

浅析企业领导者的影响力.....	唐敬初 (1)
浅谈铁路领导的时效观.....	徐凤尧 (8)
强化站段凝聚力的探讨.....	秦燕燕 (18)
站段管理机构改革初探.....	刘次穗 (26)
铁路基层领导民主选举初探.....	王荣志 (34)
运用辩证法, 增强企业活力.....	唐秀林 (42)
关于改善铁路旅客乘车难问题的探讨.....	梁建新 (48)
货场管理改革的一些思考.....	邓卫军 (58)
试论铁路施工企业工程队的经济责任制.....	罗在进 (65)
铁路环境保护及“三废”治理.....	鲍玲玲 (72)
适应开放改革的需要 改变思维方式.....	刘湘林 (79)
浅谈主观能动性在扩能中的作用.....	王成志 (87)
维护企业思想政治工作部门的权威之我见.....	李日生 (96)
企业政工干部劳动的价值初探.....	梁锦辉 (103)
系统工程原理在路风建设中的运用.....	许开荣 (110)
运用系统方法原则做好职工的思想政治工作	李汉凡 (118)
试论思想政治工作对运输生产的直接服务和间接服务 的关系.....	周生仲 (126)
试论新时期共青团工作的预见性.....	罗建湘 (134)

浅析企业领导者的影响力

唐敬初

十一届三中全会以来，一大批年富力强的同志相继走上了企业的领导岗位。他们在经济体制改革中，发挥了重要的作用。但在这些同志中，有的尚缺乏较大的影响力。而领导者的影响力如何，不单是领导者个人的事，它对一个企业领导工作的好坏，群众积极性、创造性的发挥，既定目标的实现，经济效益的提高等都有直接影响。因此，研究领导者的影响力，具有普遍的现实意义。

什么是影响力？影响力是一个人在与他人的交往中，影响和改变他人心理与行为的能力。领导者的影响力是一个领导者的职权、品德、才能等在群众中产生的影响，是领导者的强制权、奖励权、法定权、专长权、个人影响权的综合。领导者的五项权力中，前三项是组织法定权，即职权，职权所产生的影响力带有强制性，称为强制性影响力。后两项权力是领导者本身的品德、才能、知识这些要素及其行为所造就的，称为自然性影响力。现就两方面的影响力问题讨论如下。

(一)

领导者的职权是通过一定组织形式正式授予的，一个人担任了一定的领导职务，就对其下属具有强制性影响力。

在一个组织中领导者的强制性影响力是必要的。这是因为，社会是一个极其庞杂的系统，为使社会各组织能按预定目标运转，必须有一种统一的、每个组织成员都服从的意志

或力量来领导和指挥组织的行动，达到组织的共同目的。铁路是一个庞大的交通运输系统，拥有几百亿固定资产和三百多万职工，且线长点多，工种复杂。在铁路运输生产中，负有组织、协调责任的各级领导者所做的各项工作；把各种资源（人力、物力、财力）聚合起来，组成有序状态；调节和协调路内外各方面的关系；排除干扰铁路运输生产中的各种矛盾、冲突和问题；指挥列车昼夜不停地连续运行等，这一切都不能不借助于强制性影响力作为有效的管理手段。否则，铁路运输生产就无法进行。恩格斯在《论权威》一文中指出：“一方面是一定的权威，不管它是怎样造成的，另一方面是一定的服从，这两者不管社会组织怎样，在产品的生产和流通赖以进行的物质条件下，都是我们所必需的”。（《马克思恩格斯选集》第二卷553页）列宁也指出，“为了使这种按大机器形式组织起来的工作能够顺利进行，无条件服从统一意志是绝对必要的。对铁路来说，这种服从更是加倍必要的。”（《列宁选集》第三卷521页）

强制性影响力是必要的，但它又具有局限性。在现实生活中可以看到，某些人一旦担负了领导职务，“一朝权在手，便把令来行”，他们信奉“有权不用，过期作废”的信条，不是在职权内尽职尽责，而是利用职权，谋取私利，败坏党风和社会风气，造成群众的埋怨、对立情绪日盛，干群关系紧张。有的则玩弄权术，炫耀权势，滥用职权，想在所管部门造成“顺者昌，逆者亡”的局面。他们以为这样可以巩固自己的影响力，实际上只会使强制性影响力陷入盲目性，过分扩大了它的作用。他们以为被领导者的思想和行为都是受他的强制性的影响所产生的，看不到被领导者的内在因

素，失去了判断事物的客观标准，这是社会心理学中“归因偏差”的一种表现。某些领导者之所以会脱离实际，脱离群众，听不得不同意见，最后造成指挥不灵，以至失去影响他人的资格，无不与过分扩大强制性影响力的作用的错误观点有关。

强制性影响力不能滥用，滥用的结果往往是指挥失灵。即使是一位秉公办事的领导者，对强制性影响力也要审慎地运用。要做到这一点，一是要根据被领导者的接受水平，注意影响的方式。职权属于领导者与被领导者之间的一种关系，它所产生的影响作用不仅取决于执权者，还取决于接受权力者的心理状况与思想水平。在我国社会主义制度代替了资本主义制度，劳动者已成为国家主人，存在较强烈的尊重需要，领导者在实施领导过程中要考虑被领导者的这些愿望，注意影响方式，不能单靠行政监督手段进行管理，要尽量组织群众进行自我管理。二是注意坚持积极鼓励的原则。任何组织对人的管理，都不外两大方法，消极地制裁、惩罚或积极地鼓励、嘉奖。前者是利用人的畏惧心理，使之服从，这只能保持一种最低的工作标准。后者则是利用人的积极向上心理、荣誉感，使之潜在能力得到最大发挥，工作效能达到最高水平。领导者在工作中必须坚持积极鼓励的原则，才能充分调动被领导者的积极性，使之发挥最大工作效能。三是注意制定的行政管理措施要切合实际，运用行政管理措施要恰如其分。领导者在实施领导的过程中，需要运用一定的行政管理措施，对被领导者的心理和行为施加影响。任何行政管理措施，都要通过人的自觉行动才能有效地执行。如果制定的行政管理措施脱离实际，运用行政管理措施不恰如其分，因而得不到

大多数舆论的支持，人们就会产生抵触情绪，或消极执行，使行政措施得不到正确贯彻，收不到应有的效果。当然，如果借口行政措施要得到大多数舆论的拥护才能有效，企图以此把必要的行政措施加以否定的观点也是极其错误和有害的。

(二)

在现实中，我们常可看到这样一种情况，同样是企业领导者，说话、命令、意见在人们心目中所产生的影响却截然不同，有的领导讲话，人们容易接受，并且乐意服从。有的则恰恰相反。这说明一位领导者要做好领导工作，率领群众实现一定的目标，单靠强制性影响力是不够的，必须借助于自然性影响力。

自然性影响力不是凭借组织机构授予的职权及外在势力来影响被领导者的思想和行为，它产生于领导者自身的因素。占有一定职位的人，并不见得都有这种影响力。

对于一个领导者来说，哪方面影响力在其综合影响力的构成中所起的作用更大呢？管理心理学研究表明，在社会日益民主化的今天，自然性影响力在领导者的综合影响力中，占主导地位越来越发挥重要的作用，强制性影响力只占次要地位，而且其强度往往受到自然性影响力的制约。这是由于两方面影响力在对被影响者的影响上有根本区别。自然性影响力对被影响者所产生的心理和行为的影响，是建立在使他人感到信服的基础上，它使被影响者并不感到是一种压力，而是通过自然的、潜移默化的过程起作用，对人的影响是巨大的。强制性影响力带有强制性，是以外推力的形式发生作用，它对人的心理和行为的影响是有限度的。列宁指出：领导应

该主要“不是靠权力，而是靠威信、毅力、丰富的经验、多方面的工作以及卓越的才能。”（《列宁全集》第六卷212页）通常所说的提高领导者的影响力，是指扩大职权以外的自然性影响力。

领导者的自然性影响力在其综合影响力中处于极其重要的地位，那么提高领导者的自然性影响力，就成了增强新时期企业领导者综合影响力的核心。提高领导者的自然性影响力，内容是多方面的，这里拟从德、才、情、信、绩等方面加以阐述。

一是德。德是领导者的基本素质，又是提高自然性影响力的基础。品德素质的要求：其一政治上要坚定。领导者须具备坚定的共产主义信念，坚持四项基本原则，政治上同党中央保持一致，自觉地贯彻执行党的路线、方针、政策，在对外开放，对内搞活经济的新形势下，自觉抵制资产阶级自由化倾向和各种资产阶级腐朽思想的侵蚀，坚决抵制和克服各种不正之风。其二作风要正派。作风问题关系到党群、干群关系。领导者应当树立正派的思想作风，坚持实事求是的思想路线，不唯书，不唯上，讲真话，讲真理。应当树立良好的工作作风，经常深入实际调查研究，总结经验，以点带面，推动全局工作。应当养成良好的民主作风，密切联系群众，遇事同群众商量。其三以身作则，模范带头。领导者在各方面作表率能产生巨大的影响力。人们常说：喊破嗓子不如做出样子，“已身正不令而行，已身不正虽令不从”，都是讲的这个道理。怀化铁路分局吉首车务段之所以能由一个人心思走，生产混乱的单位在短期内变成一个人心安定，生产蒸蒸日上的先进单位，原因固然很多，但与该段段长丰正秋同志

严以律己，宽以待人，作风正派分不开的。

二是才。知识才能对于现代领导者尤为重要。列宁指出：“要有专长，没有充分的知识，没有管理的科学知识，你们又怎能够管理呢？”（《列宁全集》第36卷545页）一个企业领导者拥有的知识越多，就越受他人尊敬，被领导者就越乐于服从他的领导，越容易接受他的影响。最近几年进入各企业领导班子的同志，有一部分受过高等教育，具备某一方面的专门知识，这是很可贵的。但要看到，还有部分领导者文化程度较低，专业知识不多，加之当今世界科学技术发展很快，就更需要通过组织培训或业余自学不断更新知识。除不断更新本专业知识外，还应力求了解数、理、化、史、哲、天文、地理、生物以及金融、计划、财务、基本建设等诸方面知识。只有掌握了多方面的知识，才能提高领导者自身的组织管理能力，遇事拿出恰当的处理办法，作出切合实际的决策，使被领导者心悦诚服，达到增强自然性影响力的目的。

三是情。感情是人的一种心理现象，它是人对客观事物（包括人）好恶倾向的内在反映。人与人相处在一起，就会产生一种感情关系，或亲密，或疏远，或好，或恶。领导者要增强自然性影响力，就必须与被领导者之间建立良好的感情关系。这种感情关系体现在领导者对被领导者的关怀爱护，被领导者对领导者的信任与尊重等方面。有了良好的感情关系，被领导者才会把领导者当作知己，愿为你敞开胸怀，说出心理话，两者间才会产生亲切感，领导者才会赢得较大的影响力。要建立良好的感情关系，关键是领导要体贴人，关心人，坚持以情感人，以理服人，不能粗暴无理。尤其是对待后进群众，更应以诚相待，与他们交朋友，然后扶

植其自尊心，激发其上进心，促其转化。

四是信。所谓信，是指“言必行，行必果”，讲信用。领导者的一言一行都有一定影响。这就要求领导者说话、办事要严守信用，不吹牛，不食言，更不能“封官许愿”。要知道，被领导者是出于对组织的信任才找领导的，领导者要是为了安抚他们而信口开河，许下承诺，尔后又不兑现，将会给群众留下该领导不可信的印象，产生不良影响。因此，领导者在制定方案、答复被领导者的问题时，考虑要周到，不能随意表态。事情一经决定，就要坚决实行，并且善始善终，讲究效果。不能说了不算，定了不办，一个领导者经常言而无信，将逐渐丧失自然影响力，

五是绩。领导者影响力的大小，在其任职期间的政绩中可体现出来。一个企业领导者，要勇于开拓，勇于创新，讲求经济效益，正确处理国家、企业和职工三者利益的关系，在改革中做出出色的成绩。毫无疑问，企业领导者一手把三家，应首先想国家、带领群众完成或超额完成国家下达的计划，为国家多创税利，多作贡献。与此同时，必须兼顾企业和职工个人利益，从物质上关心群众生活。石家庄市造纸厂厂长马胜利的事迹在报刊上报道以后，引起了巨大的反响。当问到，“你们要什么样的领导者”时，很多企业的职工回答：“要马胜利那样的！”马胜利式的厂长为什么会在他本厂乃至全国产生如此大的影响呢？就在于他锐意改革，勇于创新，政绩显著。他上任第一个月，就在一个三年未向国家上缴一分钱利润的企业，实现利润十七万元，以后利润又逐步提高，一举摘掉了河北省造纸行业落后户的帽子。在保证国家得大头的前提下，他坚持社会主义的物质利益原则，关

心群众疾苦，解决职工后顾之忧。他刚一上任，就在十天内解决了十大涉及职工切身利益，多年未曾解决的老大难问题，从而赢得了职工的拥护，很快调动了职工的积极性。一个企业的领导者，如果在任职期，工作毫无起色或起色不大，对国家贡献微小，群众福利得不到应有的改善，这个企业的领导者不会有多大的影响力的，企业对职工也不会有凝聚力。

当前，铁路正面临经济管理体制全面改革，国家批准铁路实行全行业的经济承包责任制，这对铁路工作提出了新的更高的要求。在铁路现代化建设中负有重大责任的各级领导者，要正确看待强制性影响力，要在实践中努力提高自然性影响力，使两方面影响力有机结合起来，形成较强的综合影响力，才能做好领导工作，率领群众完成党和国家交给铁路的光荣任务。

浅谈铁路领导的时效观

徐风尧

领导工作的目的是争取较大的工作效能。当前，从铁路领导来讲，要完成“大包干”的任务，实现七五计划对铁路的要求，就要坚持以扩能为中心，做好安全、路风、提效三项工作。要扩能就要争取时间，追求领导工作效能的极大值，按铁道部的要求，以观念的转变促进“大包干”的顺利实施。为达到这个目的，这里试图把时间和效能结合起来，提出时效观的问题。本文将从铁路领导的角度，对时效观的

内涵加以阐述。

(一) 铁路领导树立时效观的意义

所谓领导者的时效观就是领导者把时间和效能不可分割地联系在一起，用较少的时间争取较大的工作效能的观念。它包括如下内容：

时效观 { 时间观
 效能观 { 领导者自己的工作效果
 领导者所领导事业的效益 { 企业效益
 社会效益

“时间实际上是人的积极存在……是人的发展的空间”。

（《马恩全集》第47卷第532页）是决定领导者成就大小的最稀有资源。效能就是领导工作的有效性。用一个公式表示：

领导工作效能 = 目标方向 × 工作效率

当前，铁路领导最大的时效观是通过自己的工作效果，保证“大包干”按期顺利实施，在八六年至九零年内实现或提前实现七五计划，本世纪末实现铁路现代化，在时间和效能这个坐标系里找到最佳结合点。这对加快铁路建设有着重大意义。

第一，从世界新技术革命的发展在铁路的体现来看铁路领导树立时效观的紧迫性。随着第三次浪潮的到来，电子计算机、激光、光导纤维等新技术的发展，发达国家对现有铁路进行大规模改造，建立了电子计算机网络，实现了运营管理的自动化、系统化、信息化。重点表现在充分利用时间，大力发展大密度、重载和高速运输。大密度主要是缩短列车之间的行车间隔时间来提高运输的效率；重载是大限度地加快列车重量来提高运输的能力；高速是提高列车的旅行速度，加快机

车、车辆周转。总的来讲，就是通过扩能提高经济效益。我国与世界铁路有较大的差距。从高速而言，八零年我国客货列车平均旅行速度分别为43.1公里/小时和27.8公里/小时左右，与日本、美国、法国、西德比较，一般都低20公里/小时左右。当然，从我国国情而言，不能过份地强调高速。就重载来说，发达国家已向每列牵引万吨发展，而我国有些地方只能牵引一千多吨。从密度来看，与邻国作一个比较：

单位：列/日

项 目 国 家	列 车 密 度	客 车 密 度
日 本	81.3	66.6
苏 联	62.6	20.0
中 国	38.8	11.3

(表一)

新技术的应用给世界铁路带来了高速发展，也使我们看清了差距，从而认识到，如果不奋力赶上，这种差距会日益拉大。赵紫阳总理指出：“新的‘工业革命’对我们今后向四化进军来说，既是一个机会，也是一个挑战。”（八三年十九日在一次座谈会上的讲话）抓住机会，迎接挑战，广泛地应用新技术革命的成果，就可能使我国铁路同发达国家的差距逐渐缩小。要卓有成效地改变现状，应有强烈的紧迫感。这就向铁路领导提出了一个时效问题，一要抓住时机，二要加快扩能的速度，才能跟上新技术革命的步伐，实现铁路现代化。

第二，从铁路运输对时效的要求与其它企业不同来看铁路领导树立时效观的必要性。铁路运输生产是以时间为显著标志的。领导者与三百多万员工的工作都是围绕“运行图”争分抢秒与时间相竞争。所谓“列车正点率”、“中时”、“停时”等运输的质量指标都是以时间来计算的，这是其一。其二，铁路的产品是位移，有一定的位移量和位移距离，而时间的充分利用意味着位移距离的“缩短”和位移量的增多。其三，铁路运输时效的好坏其社会影响是其它企业无法比拟的。铁路是一个点多线长，生产范围广阔的现代化大企业，又是一个公共性很强的企业，对社会经济生活具有最广泛、直接、迅速的影响。八四年全国每天申请装车八万多辆，而铁路只能安排六万多辆，一天积压货物一百万吨，有的企业只好以运定产，直接妨碍千百万企业的生产和亿万人民的生活。以上说明，铁路运输对时效的要求比其它企业强烈，而铁路运输时效的好坏又靠领导者加强“软件”系统工程，在时间和空间上对货流、车流的合理组织。这就必然强烈地要求铁路领导有新的时效观。

第三，从“大包干”和七五计划的目标来看铁路领导树立时效观的重要性。目前，铁路存在着买票难、乘车难、运货难的问题，限制口过多，成为国民经济发展的制约因素，处于被动的地位。“大包干”和七五计划的目标是要尽快地改变这种局面，向经营开拓型、适应型、主动型转变。实现这个目标，就要以扩能为中心，在时间上加快铁路建设的步伐。另外，“大包干”是在低运价、活物价的情况下实施的。要完成包运输（七五期间，客运完成64亿人次，比六五期间增长45%，货运完成71亿吨，比六五期间增长71%。）、

包铁路建设规模、包机车车辆生产、包基建投资和机车车辆购置的任务，也只有靠扩大运能，提高经济效益来完成。抓住扩能、提高效益就抓住了“大包干”的“牛鼻子”，而抓住“牛鼻子”的关键在于领导者充分利用时间，争取较大的领导工作效能。否则就难保证“大包干”的顺利实施和实现三个转变的目标，就会拖国民经济的后腿，影响七五计划的完成。总而言之，铁路领导树立新的时效观对于更好地完成“大包干”的任务，提前实现七五计划，迎接新技术革命的挑战具有重要意义。

（二）怎样争取铁路领导时效的极大值

胡耀邦同志说：“我认为应当十分重视时效，讲究实效。”（《人民日报》85年4月14日《关于党的新闻工作》）要重视时效，就要争取铁路领导时效的极大值。它包括争取铁路领导者自己的时效和铁路领导者所领导事业的时效。下面就分两方面来谈。

第一方面，争取铁路领导者自己的时效，是铁路领导者用尽可能少的时间争取尽可能好的工作效果。按照杜拉克的观点，领导者一面要求自己的工作具有有效性，另一面又极难具有有效性，因为他们的时间很容易成为属于别人的时间。加上领导者的职责是组织和指挥他人或一个群体的劳动工作，各级领导对时间能否充分运用其意义更加重大，这就给领导者提出了科学地运筹时间的要求。

首先，领导者要科学地支配自己的时间。“一切节约归根到底都是时间的节约。”（《马恩全集》第46卷上册第120页）要做到这一点：其一，是掌握自己的时间。作为铁路领导对每天纷繁复杂的事务如果采取事无巨细必面面俱到，或

头痛医头、脚痛医脚的工作方法，无疑地会浪费时间，当然，也就没有好的工作效果。只有从千头万绪中抓住主要问题，就可以节约时间，获得较好的工作效果。丁关根部长上任以来，抓住铁路七五计划的制定，抓住大包干，为提高铁路的经济效益，振兴铁路事业制定了根本的战略策略。这就是铁路领导充分利用时间抓大事，取得良好工作效果的一个范例。其二，抓住最佳时区，去干最重要的工作。从生理学的角度讲，大脑皮质细胞对外界刺激的反应能力，在不同的时间里有不同的变化。最充分地利用你最显效率的时间，就会取得事半功倍的效果，否则，就会事倍功半。

其次，讲究工作的有效性。要做到这一点，其一，领导者必须干领导的事。铁路要做好层层包保，就要一级对一级负责，上级领导不干预下一层的事。分局长只抓各科室、站段长，考核站段的经济效益。站段长只抓各车间股室。如果事必躬亲“两眼一睁，忙到熄灯”，工作效果是极低的，这也与铁路现代化大生产的要求相悖，是现代领导者大忌。只有做到各在其位，各司其职，才能充分发挥领导工作的“系统效应”。其二，领导者必须着眼于明天，从今天做起，使自己的工作有计划性、限制性、灵活性、有效性。如果领导者今天总是为昨天的事所缠绕，明天又不得不为今天的事来操心，就很难讲究工作的有效性。

第二方面，争取铁路领导者所领导的事业的时效。也就是铁路领导者用较少的时间争取较大的企业效益和社会效益。领导者自己的时效与所领导事业的时效紧密相关，只满足争取自己的时效是狭隘的时效观，真正的时效观不仅是争取领导者自己的时效，更重要的是着眼于争取所领导事业的

时效。下面就从做好安全、路风、提效三项工作来谈领导者争取铁路事业的最大时效。

安全与时效。铁路是一个不产生新的实物形态产品的物质生产部门。它生产过程的效用，在于改变待运产品的空间位置，也就是实现旅客与货物的预期位移，这就必须以保证安全为前提条件。如果旅客在运输过程中发生伤亡，货物发生损坏，那么这种空间位置的改变对旅客和货物来说，也就失去了任何实际意义。一旦事故发生，还会打乱铁路本身的工作秩序和运输秩序，增大周时、中停时，造成列车晚点，接不进、开不出，使整个运输能力下降，干扰正常流通，影响铁路整体时效的发挥，给铁路带来很大的经济损失，给国民经济带来极其被动的局面。这就说明，没有安全，就没有铁路运输的时效，也没有社会的时效。反之保证了安全，就会货畅其流，客便其行，获得较好的时效。广州铁路局领导狠抓了安全，促使了运输能力的提高，获得了较好的经济效益。以八四年为例，全局实现了安全年，这一年的换算周转量比八三年增长12.5%，坪石口比八一年日均多接入货车129辆，年接运能力提高三百万吨，运输进款比八三年增长35.2%，实现利润比八三年增长9.1%，全局客货运输任务提前一年完成六五计划，促进了湘粤两省经济的迅速发展，被国家经委表彰为“经济效益好”的单位。这就有力地证明：安全就是时效。

路风与时效。铁路既是一个物质生产部门，又是一个服务部门。路风问题是社会主义铁路的方向问题，方向正确，时效就好；反之、就会出现工作效率越高，时效越低的局面。方向问题说到底就是全心全意为旅客、货主服务的问