

铁路基层管理与 与领导艺术

TIELU JICENGGUANLI
YU LINGDAOYISHU

----- 本书编写组 组编



兰州大学出版社

铁路基层管理与 领导艺术

TIELU JICENGGUANLI
YU LINGDAOYISHU

----- 本书编写组 组编



兰州大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

铁路基层管理与领导艺术 / 《铁路基层管理与领导艺术》编写组组编. —兰州:兰州大学出版社,

2013. 12

ISBN 978-7-311-04367-4

I. ①铁… II. ①铁… III. ①铁路运输—交通运输管理—中国 IV. ①F532.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 003189 号

策划编辑 陈红升
责任编辑 陈红升 李江霖
封面设计 李鹏远

书 名	铁路基层管理与领导艺术
作 者	本书编写组 组编
出版发行	兰州大学出版社 (地址:兰州市天水南路 222 号 730000)
电 话	0931-8912613(总编办公室) 0931-8617156(营销中心) 0931-8914298(读者服务部)
网 址	http://www.onbook.com.cn
电子信箱	press@lzu.edu.cn
印 刷	兰州德辉印刷有限责任公司
开 本	880 mm × 1230 mm 1/32
印 张	5.5
字 数	145 千
版 次	2014 年 1 月第 1 版
印 次	2014 年 1 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978-7-311-04367-4
定 价	26.00 元

(图书若有破损、缺页、掉页可随时与本社联系)

前 言

随着中国铁路总公司的成立,铁路改革发展将进一步深化,铁路运输企业的市场主体地位更加突出,在安全风险管理、运输组织改革、体制机制转换、铁路建设、技术创新、基层管理等方面也将面临更多的机遇和挑战。

为了进一步提高铁路基层站段新任职领导干部和后备干部的综合素质与管理能力,使之与铁路改革发展的形势与要求相适应,与自身角色转变的形势和要求相适应,兰州铁路局党校和人事处(党委组织部)共同策划,组织局党校骨干教师编写了《铁路基层管理与领导艺术》一书。

本书分为上下两篇:上篇为修养与艺术篇,包括领导修养和领导艺术两章;下篇为安全与经营篇,包括铁路安全风险管理、关注安全 关注心理、铁路市场营销、铁路财务管理基础知识和铁路企业绩效管理等五章。第一章由石鹤龄副教授编写,第二章由孙增举高级讲师编写,第三章由李俊副教授编写,第四章和第七章由宋敏副教授编写,第五章和第六章由胡小娟副教授编写。兰州铁路局安监室、货运营销处、财务处审定了部分篇目,最后由兰州铁路局党校和人事处(党委组织部)审定了全稿。

在本书的编写过程中,参考了许多书籍、期刊和资料,在此谨向作者表示衷心的感谢。

由于编者水平有限,加之时间仓促,书中难免有疏漏和不妥之处,欢迎读者提出批评意见。

编 者

2013 年 10 月

目 录

修养与艺术篇

第一章 领导修养	003
第一节 概述	003
第二节 哲学修养	006
第三节 道德修养	017
第四节 人文修养	023
第五节 审美修养	028
第二章 领导艺术	037
第一节 知人而善任——领导的用人艺术	038
第二节 沟通良好,则雄关可越——领导的沟通艺术	044
第三节 给君鲜花给君梦——领导的激励艺术	051
第四节 “人心齐,泰山移”——领导的凝聚艺术	058
第五节 言为心声,真诚为要——领导的语言艺术	066

安全与经营篇

第三章 铁路安全管理	075
第一节 安全风险管理的内涵	075
第二节 铁路安全风险管理体系	081
第三节 推行安全风险管理应注意的问题	089
第四节 兰州铁路局安全风险管理体系架构	093

第四章 铁路职工安全心理	095
第一节 关注职工的个性特征	095
第二节 关注职工的疲劳	100
第三节 关注职工的情绪	104
第五章 铁路市场营销	111
第一节 铁路市场营销的根本动力——市场主体地位 的确立	111
第二节 铁路市场营销的基本着眼点——顾客让渡价值	114
第三节 铁路市场营销的目标——顾客让渡价值最大化	118
第六章 铁路财务管理基础知识	127
第一节 财务管理的基础观念	127
第二节 准确把握财务与会计的关系及会计六要素	140
第三节 财务管理离不开的会计报表	142
第七章 铁路企业绩效管理	149
第一节 绩效与绩效管理	149
第二节 绩效管理需要注意的问题	153
第三节 绩效管理的有效落地	158
参考文献	168

修养 与 艺术篇

第一章 领导修养

第一节 概述

一、什么是修养

所谓修养,就是指培养高尚的品质和正确的待人处世的态度,求取学识品德之充实完美。修养一词也就是儒家所说的修身养性,修身使自己的心灵得到净化、纯洁;养性使自己的本性不受损害,通过自我反省体察,使身心达到完美的境界。修养就是修精、气、神,讲精有修精、养精、炼精;讲神有修神、养神、炼神;讲气有修气、养气、炼气。“修养”一词原意包括修身养性、反省自新、陶冶品行和情操。中国儒家传统思想认为修身养性是为人之本,其中最为强调道德修行的重要。

广义的修养指包括哲学修养、道德修养、人文修养、审美修养等方面的修养。其中哲学修养表现为理性辩证的思想方法,道德修养表现为高尚纯正的品德境界,人文修养表现为丰富深刻的智慧积淀,审美修养表现为健康积极的审美情趣。

狭义的修养主要指一个人的道德品质,与我们常说的素养有联系也有区别,素养一般指由训练和实践而获得的技巧或能力。也就是说,素养侧重于一个人的技能,突出的是外在的工具性能;而修养侧重于一个人的品德,突出的是内在的道德品质。素养与我们常说的素质接近,然而一个人素质能力强不一定品德修养好。长期以来,我们更多强调个人的素质,而忽视个人的修养,也就是重才轻德。大家都明白一个道理,才能是一个人发挥社会作用的工具,才能本身没有方

向性,如果才能用于干好事,则有益于社会;相反,如果才能用于干坏事,则有害于社会。因此,我们更应当强调“德才兼备,以德为先”,尤其是领导者,不仅要有充分的领导才能,更需要有高尚的品德修养,否则就不能成为一个合格的领导者。

二、提升修养的意义

我们常说做人要有境界。什么是崇高的人生境界,就是指在修养方面达到圣贤的境界。圣贤屈指可数,一般不可及,但只要有心,就可以不断提升自己的人生境界,正所谓“高山仰止,景行行止。虽不能至,然心向往之”。不断提高个人修养的目的其实就是不断提高自己的人生境界,境界无止境,只有更好,没有最好,只要我们时刻注重修养己身,就可以不断提升自己的人生境界。

一个成功的领导者必然极有影响力,而影响力至为关键的因素就是领导者的修养境界。没有修养的不断提升,领导者的魅力也无从谈起。回顾历史,诸葛亮堪称表率,他不仅才智过人,更显魅力的是他鞠躬尽瘁、死而后已的高尚品德。我们老一辈革命领袖无一不是品德高洁的榜样:毛主席一生俭朴、周总理鞠躬尽瘁、朱德总司令朴实坚定等等,正是他们高洁的品德修养才赢得了人们持久深切的敬仰。

三、提升修养的方法

1. 提高修养要学习榜样

孔子以复周礼为念,以周公为榜样成就圣贤之尊;唐太宗善纳谏,以古圣先贤为榜样,终成一代明君;毛主席以史为鉴成就了他卓越的政治领导才能,终成影响世界的杰出领袖,这些杰出的人物都是值得我们学习的榜样。学习榜样是提升修养的基本方法,也是最直接的方法,榜样以生动感召人,从而影响人。所以说“榜样的力量是无穷的”。在西方个人主义思潮的影响下,极端标榜个性,一些人耻于学习榜样,以追求个性独立为时尚,实则大错。

2.提升修养要领悟经典

所谓经典,是指在人文领域具有典范性、权威性且经久不衰的万世之作。古今中外,尤其是那些重大原创性、奠基性的著作,更被单称为“经”,如《易经》《道德经》《南华经》等。经典饱含古圣先贤的智慧,读经典,不能像读一般知识类书籍一样,仅仅当作是知识的积累,在阅读经典时应该用心体会以润泽心灵。经典会让你形成正确而达观的人生态度和处世原则,尤其是要读中国先秦时期的经典。先秦诸子的思想基本奠定了中国人的文化心理和价值观念,儒家思想在汉代以后成为主导思想,因此要精心诵读,深入体悟。只有读好经典,才能得到提升个人修养的知识和理论的基础。

3.提高修养要博览群书

这就要求大量阅读包括政治、经济、历史、文学、科技等各类图书。李泽厚先生在谈到他的读书经验时说:“读书不怕杂、乱、多,读书就怕狭、少、贫”,博览群书才可以明理益智。具体讲:读书一则可以明辨事理;二则可以开阔视野;三则可以增长见识;四则可以启迪思维。总之,读书能改变人的心灵,确立人生的目标,丰富生活的情趣,通达高尚的境界。当前社会生活呈现的趋势是读书的人不是在增多,而是在减少,有些人干脆放弃读书。有见识的人都明白,不读书的人不能充实自己的内心世界,必然流于肤浅,那些事业心强,积极进取的人都在努力读书,而工作中水平不高的人与读书多少都有直接联系。

4.提高修养要知行合一

读书是为了知悟,目标当然是为了有益于行为。因此,在读书明理的前提下,更要身体力行。修养主要体现在领导者的各种行为实践中,知书而不能达礼,读书而不能见于行动,只能是个嘴上君子,所以领导者要督促下属读书,自己就得先带头读书,带头实践。

第二节 哲学修养

一、什么是哲学

一说什么叫哲学,一般的回答会说:“哲学是一种理论化、系统化的世界观”,“哲学是世界观,也是方法论”,“哲学是对自然知识、社会知识的概括和总结”。这些都是教科书里最常见的哲学定义,即使我们能背诵这些定义,也不见得真正了解哲学到底是什么。

那么我们究竟该如何理解什么是哲学呢?生活中有许许多多的东西,我们都把这些东西当作天经地义、不证自明、不言而喻的东西,但是哲学恰好是要去追问人们不再问的东西。所以有一句话说,科学是把复杂的东西变简单了,千差万别的现象,按照一个统一的原理、公理、定义去解释这些普遍的现象。那么与此相反,我们说,哲学是把简单的东西变复杂了,因为事物本来就是复杂的,只是原来我们没有发现它那么复杂的方面。而哲学是帮助我们如实地去认识事物的那个复杂的方面。比如,面对门前的小河,我们司空见惯,可是哲学思考会提出这样的问题:到底小河是本来就存在的,还是我认识到小河才有了小河,这样的问题是不是很无聊呢?其实这样的发问就是哲学所思考的基本问题,也就是思维与存在的关系。哲学就是超出我们一般性的思维把简单的问题复杂化的思考方式,哲学的思维就是把我们认为天经地义的东西当成思考对象进行再思考。

哲学不是常识。我们说哲学是“爱智”之学,哲学的一大特点就是它不是什么现成的结论与知识,而是人生修养的智慧与境界。哲学不是一些现成的结论,不是一些枯燥的条文,它是一种理论境界。我们常听一些人说哲学是枯燥乏味的,其实这是他们没有进入哲学思考的境界,只用看待一些具体知识的眼光看待哲学。我们不能把哲学当

成常识,哲学是对常识的反思,是对常识的超越,是对常识的批判。所以,我们说哲学是大智慧。

哲学不是科学。对于哲学,还有一种理解方式,就是按照科学去理解哲学,认为哲学也应当是一门科学。这就是通常所说的,科学以世界的各个领域为对象,而哲学以整个世界为对象;科学提供关于世界的各种特殊规律,而哲学提供关于整个世界的普遍规律。按照这种理解,科学与哲学的关系就是一种特殊与普遍的关系,哲学就是把具有特殊性的科学概念、范畴和定理“提升”为具有普遍性的哲学概念、范畴和定理。这样,就把哲学当成是科学的“延伸”,也就是把哲学当成具有最大普遍性和最大普适性的科学,从而取消了哲学与科学的区别,混淆了哲学与科学的关系。其实,哲学与科学是人类把握世界的两种不同的基本方式,它们之间不是特殊与普遍的关系。作为人类把握世界的两种基本方式,科学是以整个世界为对象,从而形成关于整个世界的科学思想;而哲学是以科学所提供的关于整个世界的思想为对象,形成理解和协调人与世界关系的世界观理论。所以,哲学不是科学的“延伸”,而是对科学的“反思”,或者说是科学的超越。

哲学其实就是一种智慧,一种大智慧。哲学智慧是一种什么样的智慧呢?首先,哲学智慧是一种“爱智的智慧”,是热爱智慧的智慧;其次,这种热爱智慧的智慧,又是一种“批判的智慧”;再次,这样一种批判的智慧是“反思的智慧”;最后,这样一种爱智的智慧、批判的智慧、反思的智慧,对于我们究竟有什么用处呢?它是一种“创新的智慧”。

有的人说,我比较聪明,但比较聪明不见得有哲学智慧。哲学不是小聪明,哲学是一种大聪明,是一种大智慧,哲学智慧是一种“析万物之理,判天地之美”的智慧。哲学把人类的智慧作为一种批判的、反思的对象,那么这样它就变成一种爱智的“大智慧”了。有了这种智慧我们就可能有更高的境界,通过不断的自身修养达到对自然境界、功利境界的超越而升华到道德境界与天地境界。所以,作为一个领导者,提高哲学修养的必要性和重要性就显得非常突出。

二、哲学基本问题

从根本上讲,哲学问题就是人与世界的关系问题。哲学是理解和协调人与自然、人与社会、人与历史、人与文化、人与他人、人与自我的相互关系的智慧,它为我们的思想与行为提供“世界观”“认识论”和“方法论”。

1. 人与世界

人与世界的关系也就是世界观的问题。什么是“世界观”?我们不能简单地理解为人站在世界之外观察整个世界,从而形成关于整个世界的一种看法。这样,“世界观”就成了“观世界”了,“观世界”的方法其实是科学的方法。在人类的早期,哲学与科学是浑然一体的,后来则是哲学与科学分化的过程。哲学一开始以整个宇宙为对象,后来科学的发展逐渐代替了哲学去研究整个的世界。这样,哲学就不再像古代哲学那样是什么“知识的总汇”,也不是“科学的科学”了。那么哲学到底是什么呢?哲学其实就是对于人与世界之间关系的反思,从而为人类提供了一种理解和协调人与世界关系的“世界观”。不理解这一点,就永远明确不了哲学与科学的区分,也就不知道哲学是什么东西了,要牢记的是:哲学不是科学,不能按科学的思维方法去把握什么是哲学。马克思讲过,人类把握世界的基本方式主要有宗教的、艺术的、伦理的、科学的和哲学的。为什么要强调领导者要提高“文学修养”“艺术修养”“美学修养”“哲学修养”?原因就是世界是多彩的,我们有了多种把握世界的方式才会构成一个丰富多彩的世界景象。从哲学的角度把握人与世界尤其重要。

2. 生存与生活

“人”是一种什么样的存在?大部分人一定会回答,人是一种生命的存在,其实,人不仅是一种生命的存在,不是单纯的生存,而是“生活”的存在,“生活”是人的独特的存在方式,是人同世界发生的真正的“关系”。如果我们把动物的生存活动叫作生命存在的话,那么区别与动物,人就是作为生活活动的存在。什么是人的生活活动存在呢?

就是“实践”的存在,动物只有适应性本能,只有人才有目的性的实践活动,这就是人特有的超越性的“活动”。“生活”与“生存”的区别,就在于人的生命活动不是纯粹的“自然而然”,而是“超越自然”的“有意味”的创造性活动。人类作为“万物之灵”是有“意识”的存在。人类的实践活动,是把世界变成人所希望的世界的活动,也就是把理想变成现实的活动。所以,我们应当从“实践”的内在矛盾去理解人与世界的关系。

3.主体与客体

人同世界的关系,是以人的存在为前提的,在这个意义上,人是认识和改造世界的“主体”,而整个世界则是人改造和认识的对象,也就是“客体”。所以人同世界的关系,只有表现为“主体和客体”的关系,才能够更全面更深刻地去揭示人同世界之间的现实关系。主客关系,是以人意识到自己是“主体”为前提的。人的自我意识,首先是一种主体的自我意识,即自觉到“我是主体”的意识,确认和肯定“我”的主体地位的意识。主体的自我意识,主要包括自立意识、自信意识、自爱意识和自重意识等等。然而,如果深究这些主体的自我意识,我们就会发现,蕴含在这些主体自我意识中的实质性内容,就是对人自身存在“意义”的自我意识。人们如何理解和对待自身存在的“意义”,就会如何理解和对待自己作为主体的存在。

人是现实的存在,但人又总是不满意和不满足于自己的现实,总是渴望把现实变为人的理想的现实。就此而言,主体的自我意识,总是表现为意识活动的理想性维度。这种意识活动的理想性维度,激发起人的“求知、求善、求美”的渴望,并以“目的性”而推动人的“对象性”活动,即以“实践”的方式去创造理想的现实。

4.感性与理性

我们对于任何事物的把握,以及我们在把握事物当中所构成的各种矛盾,首先都根源于人是感性和理性的矛盾的存在。感性与理性的矛盾,它深刻地展现了主体与客体之间的矛盾。人既是一种感性的存在,又是一种理性的存在。在哲学史上,对人的感性与理性的矛盾的

哲学反思,形成了经验论与唯理论的分歧与斗争,并因而形成了试图弥合这种分歧与斗争的种种哲学努力。然而,这种经验论与唯理论的分歧与斗争,却总是以新的形式与内容,在新的时代背景中得以展开和深化。哲学中的经验论和唯理论及其分歧与斗争,通常是以解释认识过程中的“感性认识”和“理性认识”的相互关系为前提的。人的认识始于感性认识,认识的基本过程是从感性认识上升到理性认识。感性认识和理性认识既相互区别又相互联系,理性认识依赖于感性认识,感性认识有待于发展为理性认识,感性认识和理性认识是相互渗透的。正是从对认识过程中的“感性认识”与“理性认识”的这种理解出发,通常认为,“割裂感性认识和理性认识的辩证关系就会走向唯理论和经验论。唯理论否认感性认识的重要性,片面夸大理性认识的作用,认为只有理性认识才是可靠的,它不依赖于感性认识。相反,经验论则否认理性认识的重要性,片面夸大感性认识的作用,认为感性认识无须上升为理性认识。唯理论和经验论各执一端,但在总体上都是错误的”。我们常说的凭经验办事是经验主义;而事事都从书本出发办事,我们叫作教条主义。教条主义者主张全面放弃经验,而专注于从书本中寻觅真理。在实际工作中,教条主义更为普遍,表现为脱离实际或者轻视实践的特点,不愿意深入实际,喜欢高谈阔论、纸上谈兵。

5.思维与存在

恩格斯提出一个论断:“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。”我们通常所说的“哲学基本问题”,就是根据恩格斯做出的这个论断提出来的。通常解释哲学基本问题的时候是这样说的,哲学的基本问题是思维和存在的关系问题,也就是精神和物质的关系问题,或者说是意识和物质的关系问题。在这个基础上,又提出思维和存在、精神和物质的关系问题包括两个方面,第一方面是精神和物质谁为第一性的问题。由于对此有两种截然相反的回答,所以构成了唯物主义同唯心主义的对立。凡是承认物质是第一性的,而精神是第二性的哲学学说,都是哲学的唯物主义;与此

相反,凡是认为精神是第一性的,而物质是第二性的哲学学说,都属于哲学的唯心主义。还有一种认为精神和物质是世界的两个本源的哲学学说,把它叫作二元论,但是二元论最终总是滑向唯心主义,这是第一方面。哲学的基本问题的第二方面,是思维和存在有无同一性的问题,也就是人类的意识能否认识物质的问题。对于这个问题的不同回答,构成了哲学的可知论和不可知论。由于唯物主义认为物质是第一性的,意识是第二性的,意识是对于物质的反映,因此全部的唯物论都是可知论。同时,由于唯心论认为意识是第一性的,物质是第二性的,是由精神派生出来的,所以彻底的唯心论也是可知论。只有极少数的哲学家,才是不可知论。

三、哲学的修养

哲学是一种学养,它不是抽象的名词,也不是枯燥的教条和现成的结论,而是人类思想的批判性反思。它可以激发人的想象力、创造力和批判力。学习哲学需要高举远慕的心态,慎思明辨的理性,体会真切的情感,执着专注的意志和洒脱通达的境界。

1. 哲学的品格

哲学作为“时代精神的精华”,它所把握的“现实”,并不是对“实存”的各种事例的罗列或者说各种数据的堆积,而是以通晓思维的历史和成就感的理论思维去把握现实、观照现实、透视现实,使现实在哲学理论中成为“理论具体”,这就是说哲学有向上的历史性。哲学是人类认识史的结晶,积淀着人类智慧的理论成果,哲学是人类历史性的思想。

哲学从来不是超然于世界之外的玄学遐想,而是思想中的现实,这就是哲学的时代性。首先,任何一种哲学都有时代性的内容,而不是空洞纯粹的思辨产物;其次,真正的哲学都不是简单的关于“现实”的表象。

任何一种真正的哲学理论,都表现为概念发展的有机组织,因此,理论深厚的历史感和强烈的现实感,都实现在哲学的辩证化逻辑概