

铁路基层领导工作概论

王永善 张锡本 张日贵 主编

中国铁道出版社

96
P530.61
2
Z

铁路基层领导工作概论

王永善 张锡本 张曰贤 主编

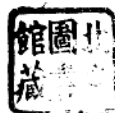
XA478105



3 0109 3736 9

中 国 铁 道 出 版 社

1995年·北京



C

231006

(京)新登字 063 号

内 容 简 介

本书探索性地阐述了铁路基层领导的特点、任务与职能、宗旨与原则、领导决策、领导用人、领导方法、领导艺术、领导能力、领导素质、领导思维、领导观念、领导权威、领导动力、领导结构、领导体制、领导效能。

本书可作为铁路基层领导干部培训教材和铁路基层领导干部自学之用。

铁路基层领导工作概论

王永善、张锡本、张曰贤 主编

中国铁道出版社出版发行
(北京市东单三条14号)

责任编辑 王 健 封面设计 张洪斌
北京顺义燕华印刷厂印刷

开本: 787×1092毫米 1/32 印张: 12 字数: 260千
1995年6月 第1版 第1次印刷
印数: 1—2,000册

ISBN 7-113-01981-1/U·585 定价: 9.70元

前 言

本书是根据当前铁路基层领导干部的地位、作用、特点及工作的需要编写的。它以马克思主义和邓小平建设有中国特色社会主义理论为指导,以实现党的基本路线和铁路运输的要求为出发点,以总结我国铁路现代化建设的经验为基础,适当吸收了相关学科和近几年来研究铁路基层领导学的新成果,全面系统地研究阐述了铁路基层领导学的基本内容,具有探索性、科学性、知识性和实用性等特点。本书可作为干部培训教材和铁路领导干部自学之用。

本书在编写过程中,参考了路内外学者、专家在基层领导学方面的研究成果和资料,铁道部人事司副司长齐德堂同志对这本书编写的指导思想、框架、结构、提纲提出了宝贵的指导意见。部党校原副校长陈新教授也审定了编写提纲,中国铁道出版社为本书的出版发行给了大力支持帮助,在此一并鸣谢!

参加本书编写的有(以撰稿章次为序):张曰贤、张锡本、唐永基、钟汝宗、王迪、张慧、陈明、王祥东、于惠玲、孙健、王策、王桂芳、臧月凤、刘大勇、张光兴。全书由王永善、张锡本、张曰贤负责组织撰写、统编、修改、定稿工作。

铁路基层领导学是一门新兴学科,理论性、政策性、实践性都很强,对这一学科的理论体系及特点等,铁路理论工作者目前正在积极进行探索和研究。由于我们水平有限,不妥之处在所难免,热诚希望铁路基层领导干部、学者、专家和广大读者提出宝贵意见。

编 者

1994年10月

目 录

第一章 绪 论	(1)
第一节 铁路基层领导的含义和特点	(1)
第二节 铁路基层领导的地位和作用	(7)
第三节 铁路基层实行科学领导的意义	(12)
第二章 铁路基层领导的任务和职能	(15)
第一节 铁路基层领导的基本任务	(15)
第二节 铁路基层领导的基本职能	(28)
第三节 铁路基层领导活动的宗旨和原则	(37)
第三章 铁路基层领导决策	(44)
第一节 铁路基层领导决策的特征和内容	(44)
第二节 铁路基层领导科学决策的条件和原则	(51)
第三节 铁路基层领导科学决策的程序和方法	(59)
第四节 铁路基层领导的经验决策	(71)
第四章 铁路基层领导用人	(78)
第一节 铁路基层领导的人才观	(78)
第二节 铁路基层领导用人标准	(85)
第三节 铁路基层领导选用人才	(93)

第五章 铁路基层领导方法	(103)
第一节 领导方法的含义和意义.....	(103)
第二节 铁路基层领导的基本领导方法.....	(108)
第三节 铁路基层领导的具体领导方法.....	(119)
第六章 铁路基层领导艺术	(129)
第一节 领导艺术的含义和特点.....	(129)
第二节 领导艺术的内容和形式.....	(131)
第三节 提高领导艺术的方法和途径.....	(148)
第七章 铁路基层领导能力	(152)
第一节 铁路基层领导的思维能力.....	(152)
第二节 铁路基层领导的工作能力.....	(159)
第三节 铁路基层领导能力的培养和锻炼.....	(172)
第八章 铁路基层领导素质	(177)
第一节 基层领导领导素质的含义和意义.....	(177)
第二节 铁路基层领导素质的主要内容.....	(182)
第三节 提高领导素质的途径.....	(197)
第九章 铁路基层领导的思维方式	(203)
第一节 领导思维方式的含义和意义.....	(203)
第二节 基层领导的辩证思维方式.....	(211)
第三节 基层领导的系统思维方式.....	(217)
第四节 基层领导的纵向和横向思维方式.....	(223)
第五节 基层领导分析和综合相结合的思维	

方式·····	(228)
第六节 基层领导经验和理性思维相结合的 思维方式·····	(232)
第七节 铁路基层领导思维方式的修养和锻炼·····	(236)
第十章 铁路基层领导观念·····	(242)
第一节 基层领导观念的变革·····	(242)
第二节 变革领导观念应遵循的原则·····	(249)
第三节 铁路基层领导的现代观念·····	(257)
第十一章 铁路基层领导权威·····	(266)
第一节 铁路基层领导权威的含义和作用·····	(266)
第二节 铁路基层领导的影响力·····	(277)
第三节 铁路基层领导权威的培养和训练·····	(282)
第十二章 铁路基层领导动力·····	(292)
第一节 铁路基层领导的基本矛盾和动力·····	(292)
第二节 群众的积极性是领导活动的动力源泉·····	(299)
第三节 调动职工积极性的途径和方法·····	(309)
第十三章 铁路基层领导班子结构·····	(319)
第一节 铁路基层领导班子结构优化的意义 和标志·····	(319)
第二节 铁路基层领导班子结构优化的内容·····	(324)
第三节 铁路基层领导班子结构优化的途径·····	(332)

第十四章	铁路基层领导体制	(337)
第一节	厂长(经理)负责制.....	(337)
第二节	党委的政治核心作用.....	(343)
第三节	党政分工目标的一致性.....	(350)
第十五章	铁路基层领导效能	(355)
第一节	铁路基层领导效能考评的特点和意义.....	(355)
第二节	铁路基层领导绩效考评的原则.....	(365)
第三节	铁路基层领导绩效考评的程序.....	(371)

第一章 绪 论

铁路基层领导者,担负着把党的路线、方针、政策直接贯彻到职工群众中去的重任,是实现铁路企业经营目标的最基层的责任者。因此,铁路基层领导者的素质高低、工作好坏,直接关系到铁路企业的经营目标能不能实现的大问题。如何把握铁路基层领导工作的性质、特点和规律性,提高铁路基层领导者的领导水平,是我们这本书的基本指导思想。

第一节 铁路基层领导的含义和特点

要研究铁路基层领导活动的规律性,必须首先弄清什么是铁路的基层领导,铁路基层领导的性质和特点是什么,才能进一步去研究铁路基层领导工作的规律性和应遵循的准则。

一、铁路基层领导的含义

领导是相对于被领导而言的,没有被领导者也就不存在什么领导者。领导就是带领和引导被领导者为实现预订的目标而进行的有目的的社会实践活动。凡是带社会性的共同实践活动都需要有领导者,没有领导者就没有统一的意志、统一的组织指挥和统一的行动,也就不可能实现共同的目标。领导自古就有之,从原始社会的部落的首长,到剥削阶级的统治者。但是,由于社会制度不同,领导者的性质也不同。在剥削阶级社会里,领导者都是代表剥削阶级利益的,他们把剥削阶级的意志强加于被统治者,因而领导者和被领导者的关系,是

剥削和被剥削、压迫和被压迫的关系。在社会主义社会，领导者是人民利益的代表者，领导者的意志集中了人民群众的意志，是为人民服务的社会公仆。

从广义上讲，铁路的领导体制，大体可分为四个层次：部级领导；部属局、厂等部门的领导；局属分局、工厂等部门的领导；局属段、站、队、工厂、车间等具体生产单位的领导。我们这里讲的铁路的基层领导，包括部属大工厂的车间的领导，局属站、段、队、工厂的领导。

从狭义上讲，凡属于铁路企业下属的完成特定生产任务又不具备企业法人地位的具体生产单位的领导，都属铁路的基层领导。他们本身都不直接面对市场，而是直接面对企业，直接为企业法人负责，是完成企业下达任务的执行者和管理者，凡属于这样性质的领导，都属于铁路的基层领导。但是随着铁路向市场经济的转变，铁路基层领导者，在主业上要坚定不移地执行铁路企业的指令性任务，而在副业和多种经营方面，也有自己的自主经营权，可以利用各自的优势，根据市场的需求来发展自己的多种经营项目。这就使铁路基层领导的性质发生了变化，由单纯的执行管理型变为经营管理型。

二、铁路基层领导的特点

铁路基层领导，具有以下几个特点：

1. 执行性。铁路基层领导的主要任务，是执行铁路企业下达的目标任务。为了全面完成铁路企业下达的目标任务，需要制定完成目标任务的执行性决策或叫管理决策，保证铁路企业下达的目标任务的顺利实现。

由于铁路基层领导是铁路企业下属的具体生产单位，不是相对独立的企业，基层领导者也不具备企业法人地位，因而

也就没有自主经营权,特别是在主业上没有自主经营权,对人、财、物只有使用权,而没有支配权和决定权。这就决定了铁路基层领导是铁路企业的目标决策的执行部门,而不是铁路企业的经营决策部门。只在副业和多种经营方面有经营决策权。

铁路基层领导,既然是铁路企业目标决策的执行单位,那么铁路基层领导者必须具有执行职能的素质。第一必须有制订执行性和管理性决策的能力,也就是根据铁路企业下达的目标任务的要求和党的方针政策、国家的政策法规的要求,制订切实可行的计划措施,保证铁路企业下达目标任务的全面完成。第二必须有很高的政策水平。基层领导在执行铁路企业的目标任务的过程中,会涉及到很多政策法规问题。如果基层领导者的政策水平不高,法律意识淡薄,就会偏离党和国家的政策法规,不仅领导者会犯政策性的错误,而且也不可能全面完成企业下达的目标任务。第三必须具有很高的组织指挥能力。基层领导作为铁路企业的执行单位,主要是通过组织指挥去实行铁路企业的目标任务。组织指挥,包括向下级部门布置任务,机构设置和人员组织,制订岗位目标责任制,监督检查,跟踪考核以及建立和执行奖惩制度等,才能保证目标任务的全面完成。第四要有很高的随机决断能力。基层领导者在执行目标任务的过程中,会遇到很多新情况、新问题,这些新情况新问题如果不能及时解决,就会影响目标任务的实现。有很多问题不可能事事都拿到领导班子集体研究。因为这些问题都是时间性很强的执行过程中的具体问题,就需要领导马上做出决断。当然对重大问题或复杂问题,时间又允许,就需要拿到领导班子上去研究做出决断。如果领导者临时决断能力差,对下属提出的问题不能及时做出答复,就可能因问题不

能得到解决,影响目标任务的实现。

2. 群众性。铁路的基层领导的直接领导对象是广大的职工群众,对职工群众实行面对面的领导。主要任务是把上级领导制订的大政方针政策和贯彻实施意见直接贯彻到职工群众中去。

既然基层领导具有群众性的特点,就要求基层领导者,必须有很强的群众意识,相信职工群众,依靠职工群众,尊重职工群众的首创精神,关心职工群众的生活,才能调动职工群众的积极性,使职工参与管理,充分发挥职工群众的主人翁地位和作用,接受职工群众的批评和监督,才能充分调动职工群众的积极性和创造性,保证党的方针政策和企业下达的目标任务的顺利实现,提高铁路的综合运输能力,促进国民经济的迅速发展。

3. 综合性。铁路的基层领导集党政工团于一体,既要贯彻党和政府的方针政策,又要执行企业下达的目标任务;既要制订执行性决策,又要亲自组织指挥实施目标决策,集决策执行监督于一身;既要集中力量抓生产,又要关心职工的生活;既要抓好主业运输生产,又要搞好多种经营;既要管理好本单位的工作,又要协调好部门和单位的关系,是“上面千条线,下面一根针”,各方面的工作都需要基层领导具体的去贯彻执行,哪一方面的工作做不好,都会直接影响基层领导工作的顺利进行,影响基层领导任务的完成。

既然基层领导工作具有综合性的特点,就要求基层领导者必须具有全面的素质,既要有马克思主义的理论功底和辩证思维方式,又要有实事求是的工作态度和改革开放的创新精神;既要有科学的领导方法,又要有高超的领导艺术;既要有科学的管理知识,又要有实际的管理经验;既要有较高的科

学文化知识,又要有与领导工作相关的专业知识;既能组织指挥运输生产,又能善于作好职工的思想政治工作;既能处理好工作中的问题,又能处理好职工群众的生活问题;既要有全局观念,又要有能把党的方针政策和企业的目标任务同本单位的实际相结合的能力;既能重视人才的培养,又能合理的使用人才;既善于抓好职工的思想政治教育,又善于抓好职工的职业技术教育;既能处理好领导班子的团结,又能处理好职工群众的团结;既要坚持领导班子的集中统一领导,又要坚持职工群众的民主化管理等。总之,基层领导者必须具有全面的素质,才能胜任基层领导工作。

4. 管理性。基层领导的主要任务是通过科学管理去完成企业下达的目标任务。管理主要对所领导的基层单位内部各生产要素进行合理的组织、使用和治理,使其各生产要素都能适应目标任务的要求,发挥其最大的效益。

基层领导的管理性特点,是由基层领导的特性决定的。基层领导是铁路企业内部的具体生产单位,既不能独立的形成综合运输能力,也不能独立的完成运输生产任务,只有各基层生产单位联劳协作,才能形成综合运输能力和完成运输生产任务。基层领导的单位同企业领导的关系,是局部和整体的关系。用系统论的观点讲,就是系统内部各要素同系统整体的关系,系统整体离不开系统各要素,系统要素也离不开系统整体。系统整体离开系统要素就不能形成整体功能,也就是说铁路企业离开了基层领导的各个具体生产单位,就不能形成综合运输能力。同样,系统要素也不能离开系统整体,也就是说基层领导离开铁路企业的整体,就失去了他自身的作用。因此,铁路的基层领导局部利益必须服从整体利益,基层领导必须坚定不移的执行铁路企业下达的目标任务,基层领导如不

能完成铁路企业下达的目标任务,就会影响铁路综合运输能力的形成和发挥。铁路综合运输能力的提高,取决于铁路企业内部各基层领导的科学管理水平。

科学管理主要是对人、财、物正确的组织、使用和治理。第一,基层领导对人的管理是最重要的管理,因为人是生产力中最积极最富有创造性的因素,对人的管理的最终的目的,是提高职工科学技术和业务素质,最大限度的调动职工的积极性,培养和合理的使用人才。科学管理就是既重视职工的技术业务培训,提高职工的技术业务素质,又要通过各种措施,调动职工的积极性,使技术业务素质和职工的积极性和创造性有机的结合起来,才能使人的积极因素充分调动起来,不断提高劳动生产率,全面的完成生产任务。第二,科学的管理资金的使用和产出效益。对财务的管理,就是对资金和经济效益的管理。经济效益是资金的投入和资金的产出的比例关系,资金投入的少而产出的资金多,就是经济效益好,资金投入的越少,产出的资金越多,经济效益就越好。提高经济效益是由以下几个因素决定的,①对资金的投入要精打细算,通过技术经济论证,千方百计的降低成本,也叫成本管理。②提高安全质量和优质服务,这属于社会效益管理,只有社会效益好,吸收更多的顾客,使国家和顾客免遭经济损失,就能更好的提高经济效益。③提高劳动生产率,在单位时间内投入同样资金,能产出更多的产品和资金,经济效益就能倍增。④开展增产节约活动。在同样的质量条件下,产量越高经济效益越好,节约行政开支和生产开支,就能大幅度降低成本,单位产品的成本越低,经济效益就越好。总之对资金管理的最终目的,是通过降低成本,提高产量和质量,提高劳动生产率,增产节约,达到提高经济效益和社会效益的目的。为此,必须加强成本管理、安

全质量管理、劳动管理、行政开支和生产开支的管理,达到资金增殖的目的。第三,对物的管理。包括对技术设备的管理和对能源原材料的管理等。目的是使技术设备通过维修保养,保持良好的功能状态。通过科学管理,使技术设备和能源原材料得到充分合理的利用,使其产生最佳的经济效益。

基层领导的管理性特点,要求基层领导者必须提高科学管理水平,使人、财、物得到充分合理的利用,才能使基层领导出色的完成企业下达的目标任务,不断提高领导的工作效率。

第二节 铁路基层领导的地位和作用

铁路基层领导的地位和作用,是指铁路基层领导在铁路企业和铁路整个运输生产过程中所处的地位和作用。认识铁路基层领导的地位和作用,有利于提高基层领导者的事业心和责任心,有利于铁路企业下达的目标任务的完成,有利于加强基层领导班子的建设。

一、铁路基层领导的地位

铁路基层领导地位是由领导活动的特性决定的。在铁路各个层次的领导活动中,基层领导处于很重要地位。

1. 基层领导是处于铁路企业的基础地位。铁路基层领导是铁路各项工作的落脚点,是打“基础”的工作。党的路线、方针、政策,都要通过基层领导去贯彻执行;铁路企业下达给基层的目标任务都要通过基层领导带领广大职工群众去完成;职工群众的一些切身利益问题都要通过基层领导去关心、去解决;职工中的思想政治工作,也都要通过基层领导去做。总之,铁路基层领导是处于基础位置。部、局、分局领导工作做得好不好,关键在于打好基层领导工作的基础。要打好基层领导

工作的基础,真正发挥其作用,必须解决好以下几个问题:

打好基层领导工作的基础,首先是基层领导者要认识其工作的重要性,做好本职工作。基层领导是整个领导工作中的基础领导。这就要求领导者首先要认识基层领导工作的重要性,并带领职工群众,团结协作,做好基层领导工作。其次还必须认识到基层领导工作是打“基础”的工作,这好比建高楼大厦,底层的地基不打好,这座高楼就有倒塌的可能。同样,基层领导工作做不好,中层、高层的领导工作也不可能做好。实践证明,只有基层领导工作做好了,部、局、分局的工作也就能做好了。这是领导与被领导,协调与支持关系决定的。

打好基层领导工作的基础,就要正确认识基层领导工作是铁路各项工作的落脚点。基层领导工作所以是各项工作的落脚点,这是铁路的体制,基层领导的地位及其所承担的任务所决定的。我们铁路是四级管理体制,站段是最低的层次,铁路企业的目标任务和各项工作,最终都要落脚到基层。因此基层领导者必须正确认识这个问题,处理好基层单位与企业、基层与中层、高层之间的关系,做到顾全大局,局部服从全局,下级服从上级。只有这样,才能做好工作,打好基层领导工作的基础。

打好基层领导工作的基础,基层领导者还必须要有一种“梳理”精神。“上面千条线,下面一根针”。这“千条线”,就需要基层领导者梳理梳理,通过梳理,要区别重点与非重点、急办与非急办;还要区别哪些是领导亲自干的,哪些是部下干的,这都要弄清楚。基层领导只有对“上面千条线”,进行“梳理”、加工,抓住重点,才能做好工作。否则,不是一个好的基层领导者。

2. 基层领导是直接面向职工群众的领导。基层领导是整

个铁路领导工作中直接面向群众的最基本的领导,它处于很重要的地位。基层领导的地位所以重要,就是因为他直接面向群众、组织群众、宣传群众、领导群众。而职工群众直接接触的领导,也是基层领导。既然基层领导是直接面向群众的最基本的领导工作,就应解决好对群众的认识 and 态度问题,这样才能领导好群众的工作。

尊重群众,倾听群众的意见,才能使领导群众的活动有效地进行。一个基层领导者要保持自己思想的正确,更好地领导职工群众,就必须从职工群众的利益、愿望和要求出发,及时地总结群众实践的经验,善于尊重职工群众的意见。只有这样才能把握职工群众的需要,从而改进自己的工作,领导职工群众为实现本单位的目标,完成自己的任务努力工作。

依靠群众。基层领导要组织群众、领导群众就必须依靠群众,这是马克思主义群众路线的一个重要观点。各级领导都要遵循这个观点,善于依靠群众,同职工群众商量办事,发挥他们的积极性和创造性,这样,就能够做好基层领导工作。

学习群众。毛泽东同志指出:“群众才是真正的英雄,而我们自己往往是幼稚可笑的,不了解这一点,就不能得到起码的知识。”作为一个基层领导者本身知识还不完全,经验还不够,领导地位并不能够使你得到知识和经验,所以面向职工群众,吸取职工群众的经验,丰富自己的知识,以便做好基层领导工作。

3. 基层领导处在运输生产和工作实践的第一线。铁路基层领导是“前沿阵地”的工作,处于运输生产、铁路改革和工作实践的第一线,部、局领导关于铁路发展战略和深化改革的方案,最终都要通过“前沿阵地”的工作才能实现。鉴于所处的这种地位,要求基层领导必须深入现场,掌握第一手材料,这是