

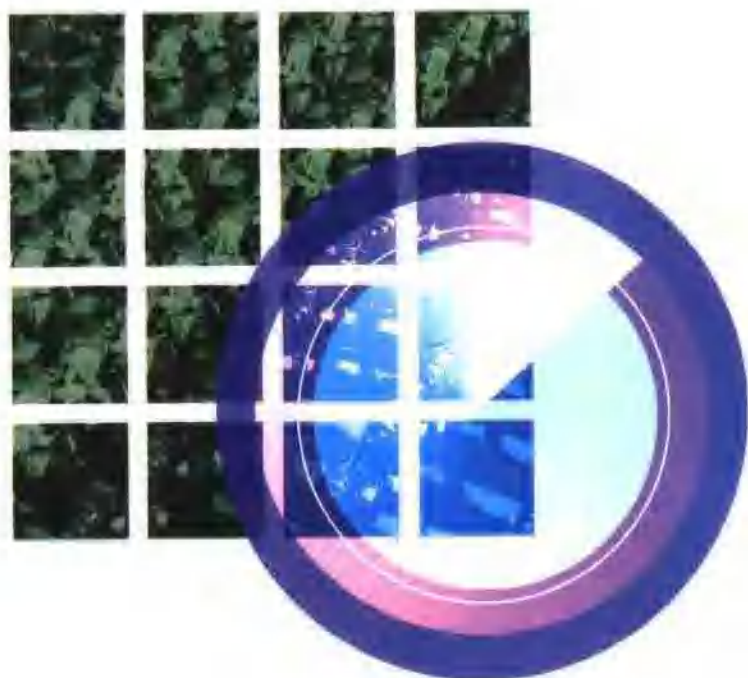
Xinbian Jiceng Guanli Jiaoyu Shiyong Shouce

新编

基层管理教育实用手册

主 编 冯国忠

副主编 高 鹏 刘 巍 郑立法



国防大学出版社

新编基层管理教育实用手册

主 编	冯国忠			
副主编	高 鹏	刘 巍	郑立法	
撰 稿	冯国忠	高 鹏	郑立法	
	刘 巍	刘 琦	杨 成	
	刘 倩	刘丽馨	那孝伟	
	孙 进	游景军	于成河	
	钟正勇			
统 稿	冯国忠	刘 琦		

国防大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

新编基层管理教育实用手册/冯国忠主编. —北京: 国防大学出版社, 2007.1

I. 新… II. 冯… III. 部队管理教育—中国—手册 IV. E224-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 000598 号

国防大学出版社出版发行

(北京市海淀区红山口甲 3 号)

邮编: 100091 电话: (010) 66772856

北京国防印刷厂印刷 新华书店经销

2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月第 1 次印刷

开本: 880×1230 毫米 A5 印张: 11.5

字数: 309 千字 印数: 3000 册

定价: 21.00 元

ISBN 978-7-5626-1547-7

如有印装质量问题, 本社负责调换

目 录

指导“金钥匙”

- 3 党委形象好，基层百业兴——当好表率
- 6 用人重在公，相马变赛马——选贤任能
- 9 方向须明确，思路要清晰——把好方向
- 12 权责要清晰，在位谋其事——分工负责
- 16 给钱和给物，莫如强支部——建好支部
- 19 挂钩到基层，分类来指导——整体推进
- 21 求真又务实，平衡来发展——协调发展
- 24 打蛇找七寸，工作抓根本——重在治本
- 27 位置要摆正，基层为主角——重在服务
- 30 有的才放矢，谋篇先识局——深入调查
- 34 指导无差错，程序须依循——按章办事
- 37 治军先治将，管教固金汤——抓好主官
- 40 培养要科学，运用须严谨——典型指导

- 43 考核促成效，切莫走过场——检查考核
- 47 部门勤协调，同心聚合力——齐抓共管
- 50 创新非立异，改进须得法——扶正纠偏
- 53 左右皆兼顾，轻重两相宜——辩证指导
- 57 字字刀珠玑，练达又切题——讲话要精
- 60 支持加关怀，解除后顾之忧——当好后盾
- 63 小题须大做，防患于未然——明鉴心悬
- 66 注重勤思考，工作做在前——未雨绸缪
- 69 巧于借风势，顺风好行船——因势利导
- 72 不要有过之，亦勿有不及——掌握分寸
- 75 不图眼前利，思路要连续——着眼长远
- 78 集中攻难点，可望带全盘——力克顽症

管理“灵验丹”

- 83 行管需科学，土法非灵丹——讲究科学
- 86 行管贵坚持，功夫见经常——随时随地
- 89 新兵一人伍，打下好基础——开端良好
- 92 敢于拉下脸，不当老好人——短兵相接
- 96 为了打胜仗，治军要从严——从严治军
- 99 行管要搞好，还须慎高压——文明带兵
- 103 平时对待兵，将心要比心——换位思考
- 106 严格施管理，爱兵是前提——融洽关系
- 109 注重拓思路，设计好方法——注重效益
- 113 位置要摆正，训练是中心——围绕中心
- 115 没有规矩在，无以成方圆——按纲施训
- 118 千头又万绪，主次须分明——突出重点

- 121 施训看对象，先分再后合——因人施训
- 124 剑可不如人，剑法高于人——研究战法
- 127 练只为了战，不可练为看——下真功夫
- 130 抓好全过程，切实保质量——提高质量
- 133 迎接大挑战，人才是关键——培养人才
- 136 装备在更新，练兵要深入——科技练兵
- 139 练兵好传统，继承又创新——推陈出新
- 142 保障要有力，观念须更新——提高认识
- 145 科技要先行，素质须提高——建好队伍
- 149 伙食保障好，制度要落实——抓好伙食
- 152 应知盘中餐，粒粒皆辛苦——勤俭节约
- 155 生产很重要，科学统筹好——自给自足
- 158 后勤建设好，设施作保证——管好设施
- 161 卫生要搞好，健康有保障——促进健康
- 164 管装又爱装，提高战斗力——管好被装
- 167 装备要管好，责任须分清——明确责任
- 171 人装结合好，爱装是前提——促好教育
- 175 素质提上来，装备显神威——提高素质
- 179 使用在一时，养护需千日——维护保养
- 182 寿命能长久，全靠管与修——保管维修
- 185 刀枪虽入库，效能不降低——装备封存
- 188 漏洞时时有，隐患处处伏——谨防事故
- 191 察言且观色，秋毫不放过——加强预防
- 194 滴水可穿石，铁杵能磨针——贵在落实
- 197 官兵共织网，隐患无处藏——群策群防
- 199 小事莫小看，蚁穴能溃堤——防微杜渐
- 202 隔墙能有耳，疏漏不能有——防间保密
- 205 水虽无定势，东流归大海——搞索规律

- 208 制度要落实，公正不偏私——依法管理
210 网络新生代，提出新挑战——管好网络
213 管好“身边人”，谨防“灯下黑”——不留死角

教育“金葫芦”

- 219 根深叶必茂，基固楼自坚——知识启迪
222 诗中含哲理，丝竹启智慧——寓意于情
225 道得意中语，百折费思量——精心准备
229 材异功效殊，慧眼择明珠——科学选材
232 不畏症结多，妙解心中锁——深入人心
236 迈好第一步，铺垫成功路——设计开头
239 言尽意未尽，巧拨心中弦——布置悬念
241 形体代心言，无声胜有声——重视体语
244 借用讲科学，嫁接结硕果——博采众长
247 至雅难有同，俗语寻沟通——优化内容
250 吃堑可长智，切磋能提高——交流教训
252 精心结束语，余音能绕梁——工于结尾
255 晓之以正理，导之以实利——理利结合
259 射箭射靶心，治病找病根——了解真情
262 日晕三更雨，月晕午时风——见微知著
265 引导要经常，见缝善插针——随机教育
268 工作要到位，观人须入微——由表及里
270 听得弦外音，反躬自省身——容忍牢骚
273 讲自切身事，警人蹈覆辙——责己喻人
276 凝聚凌人势，促待自悟时——引而不发
279 时机捕捉准，成功达一半——择机而动

- 282 曲径通幽处，别有一洞天——以迂为直
- 285 掌握真病情，方能有疗效——对症下药
- 287 形式可多样，教育寓乐中——寓教于乐
- 290 开卷必有益，人生有路标——读书成才
- 293 烽火连三月，家书抵万金——巧用家信
- 296 闲聊莫胡言，聊天有门道——聊出门道
- 299 精神很宝贵，物质莫忘了——虚实结合
- 301 不可思议事，皆因精诚至——点石成金
- 303 随风潜入夜，润物细无声——隐性教育
- 306 批评实重要，转化是目标——启发自觉
- 310 摸瓜善顺藤，追根要溯源——分析行为
- 313 心似明镜台，无私显胸怀——猜疑心理
- 316 莫言人寂寞，处处有芳草——抑郁心理
- 319 欲望无止境，小心跌深渊——补偿心理
- 321 跳出牛角尖，头顶有晴天——偏执心理
- 324 急火易攻心，莽撞危害大——急躁心理
- 327 人生难百顺，遇挫要想开——挫折心理
- 330 身边有诱惑，律己不放纵——放纵心理
- 333 群雁不单飞，合群不封闭——孤僻心理
- 336 心中无大量，壮志付东风——嫉妒心理
- 338 遇事逆风行，伤理又伤情——逆反心理
- 340 靠人没出息，男儿当自强——依赖心理
- 342 人生要自信，所向无披靡——自卑心理
- 344 天外还有天，自信莫自大——自负心理
- 347 气盛防肠断，进退天地宽——报复心理
- 350 淡泊以明志，宁静以致远——虚荣心理
- 352 男儿须怀勇，翱翔云端里——恐惧心理
- 355 主要参考书目

指導

「金鑰匙」

党委形象好，基层百业兴 ——当好表率

《清碑·官箴》上讲：“吏不畏吾严而畏吾廉，民不服吾能而服吾公。公则民不敢慢，廉则吏不敢欺。公生明，廉生威。”这段话道出了树立良好形象的重要性。党的形象关系到党的凝聚力、战斗力和号召力，搞好党的作风建设，维护好党的形象，是新形势下加强党委工作的一个重要课题。

一、认清重要作用。部队党委处在新时期军事斗争准备的前沿，因此，党委的形象建设对基层部队建设具有非常关键的影响作用。首先，党委的形象问题关系着班子的凝聚力和战斗力。一个形象好的党委班子，总会具有勤奋敬业的精神，总会立志做大事、不立志做大官，总会以时不我待、寝食不安的精神拧成一股劲来抓工作、干事业。相反，如果党委班子不注意加强自身形象建设，歪风邪气就会在内部滋生，就容易出现独断专行、班子不团结、各怀心事、推诿扯皮等现象，难以形成和发挥党委的领导核心作用。其次，党委的形象问题关系着部队的“兵”心向背。“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从”。党委的一言一行、一举一动，都在展示着自己的形象，对部队官兵产生相应的影响。党委形象正，就会鼓舞基层士气、凝聚基层斗志，就会受到基层官兵的爱戴和拥护；党委内部出现问题，就会

失去官兵的信任和尊重，无法使他们一心一意跟着自己干工作。其三，党委的形象问题关系着部队的长远发展。一个形象正的班子必然“心想基层”、“情系基层”、“力注基层”，把基层的建设当做自己的第一事业，把实现基层建设的全面发展作为自己的第一目标，有利于不断开创基层各项工作新局面。一个形象不正的班子，就不可能把全部精力投入到抓基层建设上来，也不可能在抓基层建设的过程中形成强大的合力，基层的各项工作也就难以得到健康发展。事实证明，只有形象好、素质高的党委班子，才能始终把工作的着眼点和落脚点放在打牢部队基础、谋求全面发展上，努力在解决实际问题、克服薄弱环节上有所作为，基层全面建设才能有可靠的保证。各级党委一定要倍加重视自身形象建设，常怀爱基层之心、常思建基层之策、常办利基层之事、常守带基层之道，努力树立良好的党委形象，团结和凝聚广大官兵把基层建设好、管理好。

二、树立良好形象。一是努力塑造抓大事、议大事的形象。抓大事议大事是党委班子把关定向能力的集中体现，它要求党委在重大原则问题上要有“主心骨”，有清醒的政治头脑和很高的决策水平。作为各级班子和领导，能够充分信赖党中央的领导，能够不折不扣地贯彻执行上级的命令、指示、决定，就是抓大事的突出表现。二是努力塑造公正廉洁的形象。“不受曰廉、不污曰洁”。作为党委班子和领导，要带头严厉惩治歪风以弘扬正气；要大力宣扬领导干部的优秀品质、优秀事迹，敢于揭露批评干部队伍特别是班子成员中的消极腐败现象；要健全群众监督、组织监督和党委内部监督机制，使各种错误思想和做法失去土壤和市场。三是努力塑造求真务实的形象。“空谈误国、实干兴邦”。特别是旅团党委作为“一线指挥部”的核心，对基层实施面对面的指导和服务，直接负责部队的具体规划和建设，更必须切实贯彻实事求是的思想路线，多办实事、多做少说，真正做到“年年打基础，天天抓落实”。这样，班子形象就会一天比一天好起来，基层全面建设就会一天比一天兴旺发达。四是努力塑造团结协作的形象。这是党委班子凝聚力强弱的重要标志。团结就是力量，团结

出凝聚力，团结出战斗力。这里有两个关键环节：作为“班长”，要做到胸襟特别开阔；作为班子成员，要有大局观念和整体观念，找准位置，按分工大胆负责，而不能有意无意地把自己摆在“局外人”的位置上作壁上观。

三、营造浓厚氛围。“上梁不正下梁歪”。那么，“上梁”正了，“下梁”就一定不歪了吗？否！当前，一些单位存在“只要把党委机关抓好了，基层风气自然就会好转了”以及“基层是小儿科，抓不抓无碍大局”等模糊认识，致使个别单位党委在工作指导和落实上存在重领导机关、轻基层的偏差，影响和制约了基层建设。因此，各级党委不仅要正己，还要正人，即要在部队内大力营造风正心齐的浓厚氛围。这虽不是党委班子自身的问题，但直接关乎党委的形象。一是必须把加强基层党风党纪建设作为党委抓基层的一项重要内容。基层党风党纪建设是部队党风廉政建设的的重要组成部分，它与团以上领导机关和领导干部的党风廉政建设是相互联系、相互促进的。要在部队内大力营造风正心齐的浓厚氛围，必须在抓好团以上领导机关党风廉政建设的同时，认真抓好基层的党风党纪建设。二是必须重视抓好基层党风党纪建设。要大力加强基层党风党纪建设，使基层党组织的战斗堡垒作用得到充分发挥，广大党员干部拒腐防变的能力普遍得到提高，部队的凝聚力、战斗力不断增强。三是必须坚持在标本兼治、综合治理上下工夫。针对基层存在的问题，要不断加大教育力度，使基层党员干部不想违纪；采取一系列监督制约措施，使基层党员干部不能违纪；严肃查处违纪案件和问题，使基层党员干部不敢违纪，努力使基层风气保持积极的状态，为基层全面建设的发展打下良好的基础。

用人重在公，相马变赛马 ——选贤任能

人们常将人才比作“千里马”，而古代能识千里马者，名气最大的当属伯乐。伯乐之能耐在于他能于羣烈中见马之速度，以长相识马之耐力。通常，人们常感叹“千里马常有，而伯乐不常有”，可是却很少有人感叹“相马的常有，而通过赛马选千里马的却不常有”。党委担负着选人、用人的重要职责，能否做到“公平、公正、公开”，能否在工作实践，即在“赛马”中选拔人才，对军队的建设具有重要的导向作用。

一、坚持任人唯贤。有句俗话：“是骡子是马，拉出来遛遛”。这句俗话最大的“闪光点”就是强调在动态中考察人才。党委在干部任命、使用中的责任重大，必须按照动态、全面、客观的原则，努力做识才的“伯乐”、爱才的“萧何”、用才的“刘邦”，切实把那些德才兼备的优秀干部选拔出来，为基层建设输送“新鲜血液”。党委要改变限制在狭窄范围里选人的不正确做法，努力防止“矮子里拔将军”、“近水楼台先得月”等现象的发生，采取竞争上岗的有效方法，变“相马”为“赛马”，在对干部素质进行综合考核时，既要定性，又要定量；既要看理论水平，又要看实践能力；既要领导认同，又要群众公认，努力营造一个“能者上，平者让，庸者下”的良好用人氛围，把那些“有本事、靠得住、威信高”的人真正重用起来，使“智者尽其谋，勇者竭其力，仁者播其惠”。

二、坚持德才兼备。德才兼备是选人用的根本标准，既要不拘一格地选拔有特长、政绩显著的各类人才，又要防止和克服“重才轻德”的倾向，避免选用思想素质不高的“能人”。在具体操作中，要注重考核内容的细化，在做好能力考核的同时，突出政治标准，把政治表现放在首位，牢牢把握用人的政治方向。要全面考察干部平时的言行，掌握其思想发展变化的过程及思想本质，同时还要看关键时刻的表现，把握其政治素质，特别是在涉及到他们的个人利益时，要特别注意观察其态度反应。对那些在贯彻落实上级的政策规定时打折扣、搞变通、搞“灵活处理”的干部，坚决不用。另外，对于营以下干部，要视情进行政治理论、时事政策等内容的笔试、口试，了解他们的“应知应会”能力。同时，党委还要把考核的内容延伸到干部的生活圈和交际圈，全面细致地掌握干部的各种情况，确保重要岗位人员的选准、用好。

三、坚持任免程序。军官的任免始终是一项敏感的工作。《军官任免条例》已经对于干部职务任免的程序作了具体的规定和要求。党委在干部任用中，必须严格按规范的程序运作，坚持党委会议研究任免，决不允许采取碰头或批阅形式决定干部的任免。会前，必须要有充分的时间进行酝酿；会上，必须充分发扬民主，切实保障每个常委的自由发言权和自主表决权；表决时，书记、副书记应充分认识自己的“一票权”，摆正自己的位置，自觉地置身于集体领导之中，坚决防止和克服独断专行、我行我素、不顾多数人意见的家长式作风；遇到意见分歧时，要努力统一认识、消除分歧，使任命的人员确实做到优中选优。党委在坚持规范用人程序的同时，还要利用半年工作总结、年终工作总结、干部考核以及领导干部下基层的时机，广泛征求官兵对于干部任用的意见和建议。这对防止领导干部在用人上的个人行为会产生积极的作用。

四、坚持群众监督。孟子曰：“左右皆曰贤，未可也；诸大夫皆贤，未可也；国人皆曰贤，然后察之；见贤焉，然后察之。”这段话道出了群众监督的重要性。坚持任用干部工作接受群众监督，是干部

任用中最公正、最直接也是最有效的监督办法之一。干部的德、能、勤、绩、体如何，群众看得最清楚、最准确，也最有发言权。走群众路线，真心实意地听群众意见，先过群众关，再过领导关，变“伯乐识人”为“众目识人”，就可以避免用人上出现大的失误，同时还可以促使干部增强群众观念，密切与广大群众的关系，防止和克服“眼睛向上”的倾向。接受群众监督，还可以试行任前公示制。虽然部队有其特殊性，不可能全面公开干部的所有情况，但可以通过扩大考核参与面，适时公开考核意图，在规定范围内征求意见等，增加群众对干部任用的知情权、参与权、选择权和监督权，切实增强用人上的透明度。

五、坚持责任追究。用人的权力与用人的责任是统一的。职务不是显赫的官衔，而是责任的代名词，职务越高，责任越大，担子越重，应尽的义务越多。所以，选拔任用干部的有关责任人，应当保证被任用者的素质符合党和人民利益的要求。党委必须以《军官任免条例》为依据，在明确干部职务任免工作纪律的同时，落实好军官职务任免工作中实行推荐、考核、提名、任用四个环节的责任制，严格执行对用人失察失误有关责任者进行追究的处理办法，坚持好干部选拔任用记实制度、举报制度、干部部门与纪检部门联系制度等，确实做到严明纪律、责任明确，增强干部职务任免工作监督的有效性，切实解决责任不明确和用人失察失察无人负责、无法追究的问题，切实使用人失察失误责任追究制度，在防止和克服用人上的不正之风中发挥其应有的重要作用。

方向须明确，思路要清晰 ——把好方向

自古不谋万世者，不足谋一时；不谋万事者，不足谋一域。当前，从一些党委抓工作的思路来看，还存在不少问题。有的抓部队建设没有阶段性目标，对任期内要干哪几件事心里没有谱；有的不善于掌握和分析部队建设规律，缺乏对部队建设的深层次思考等。工作缺乏计划性，必然导致工作思路不清晰，无法把握好基层建设的方向，影响基层建设的质量，各级党委必须在抓好全局上下工夫。

一、立足全局。部队建设的进程中，许多领域都存在着一个全局和局部、整体和部分的关系。作为一级党委，办事情，想问题，都要善于总揽全局，把握大局。没有这个意识，不具备这个素质，所在单位建设就不会有长足的发展。怎样才能总揽全局，把握大局？前提是要有大局意识和全局观念。党委的工作必须从部队建设的全局出发，只有牢固地树立了全局观念，才谈得上总揽全局，驾驭全局。那种以一地一隅的狭隘视角去观察形势、计划工作、处理问题，其工作思路永远拓不宽，工作起点永远提不高，难免要走弯路，甚至违反上级规定犯错误。牢固树立全局观念，必须克服两种倾向。一是实用主义倾向。对上级指示，合意的执行，不合意的就不执行；对上级三令五申的事，往往是符合自己利益的就管一管，否则，就充耳不闻、不管不