

王恩印 著

一个 团政委的手记



兰州大学出版社

一个团政委的手记

王 恩 印 编著

样 书
兰州大学出版社

1988 • 兰州

一个团政委的手记

王恩印 编著

兰州大学出版社出版

(兰州大学校内)

中科院近物所科技印刷厂印刷 甘肃省新华书店发行

开本: 787×1092 毫米1/32 印张: 7

1988年6月第1版 1988年6月第1次印刷

字数: 140千字 印数: 1—15000册

ISBN 7-311-06134-X/G·30 定价: 1.97元

内 容 简 介

本书从现实出发，以部队基层工作为重点，分析古今中外领导者成功的事例，运用领导科学、心理学知识，寓理于事，以微见著，对克服领导水平一般化，做好基层工作，处好官兵关系，抒发了一些议论、杂感，提出了一些建议、办法和解决的途径。

本书主要为军队基层军官服务，从事地方工作的领导也有一定的参考价值。



序

权力这个东西，乍看时很神秘，它可以使一个人突然变得“高贵”起来，使人们对它无原则地颂扬、奉迎、讨好，甚至在它面前卑躬屈膝，唯命是从。其实，撕掉它的面纱，一钱不值。拿破仑拥有千军万马时，扬言能踏平阿尔卑斯山，然而，当它与“兵”分离，被囚禁在圣海仑岛上时，只有望海兴叹罢了。

权力这个东西，有人得到它时飘飘欲仙，“春风得意马蹄疾，一日看遍长安花”；有人得到它时觉得是那样的沉重，他们“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”。

干部有职位高低、权力大小之别。古今中外，凡用权谋公，振兴国家，兴利人民，造福后代者，往往成为伟人，流芳千古；凡用权谋私，坑害民族，鱼肉百姓，遗患子孙者，则变成人民的罪人，遗臭万年。因此，一个领导者“大权”在握时，切切注意三思而后行。

想用好手中之权，还必须讲究方法，两者结合，便叫领导科学。我因担任团政治委员，经常和营、连、排长们“混”在一起。这些人“官”不大，但都是一个单位的“头”。用时髦的话说，“都是有点实权的人”。他们很希望我多讲一点怎样用自己手中的权带好兵；希望有一种“秘方”使自己带出一个先进连队；希望有办法把上下关系和官兵关系处得更好，与有权无权的人处得更亲密；希望能快一点进步……。总之，年轻的军官战友们雄心勃勃地希望能象古人所说：“为官一任，造福一方”，当好一个小小的“官”。他们这些希

望，也正是我的想法。

于是，我开始搜集有关这方面的资料，把平时遇到的、想到的记录了下来，动手编写教材，作了一系列的讲演，旨在和战友们共同当好一个小小“芝麻官”。这就是本书的创作过程。

领导科学、带兵之道，博大精深，学问无穷。我深知自己知识不足，经验更少，虽披肝沥胆，错误之处仍在所难免。如这本小册子能成为战友们希望之光的引玉之砖，则我心足矣。

作者

1988年5月

61X 27/05

目 录

(一)

抓基层与抓干部.....	(1)
按级管理的管法.....	(3)
从“要手指头”说起.....	(6)
抓基层不要“吹猫成鼠”.....	(8)
治军要从小事严起.....	(11)
敢于揭短短变长.....	(14)
抓基层“六忌”.....	(17)
过好“人情关”.....	(19)
工作红不要“轮番轰炸”.....	(22)
“先进单位”要跑,“后进单位”也要去.....	(24)
病根找到好行医.....	(25)
“内耗”小,工作好.....	(28)
威望与领导.....	(31)
要加强对班长的领导.....	(34)
过犹不及.....	(35)
有感于为“一把手”请功.....	(37)
要想着干,不要推着干.....	(40)
会带兵的人不都是“凶神”.....	(42)
战士欢迎啥干部.....	(44)
要有一股正气.....	(49)
自己要有一把“刷子”.....	(50)

注意“灯下黑”	(53)
浅谈连队的目标管理	(54)

(二)

要理直气壮地讲大道理	(53)
干部要有一点“说”功	(60)
讲大道理的学问	(63)
疏导要有方向	(65)
方法好，效果佳	(68)
一个笑话的启示	(70)
谨防疑心生暗鬼	(72)
腹中常有渡人船	(74)
善化干戈为玉帛	(78)
虚荣丢却实际来	(81)
“千金买骨”的启迪	(84)
少看眼色多务实	(87)
透明可以防阴影	(90)
见惯不惯，才能防患	(93)
矮人面前不说短话	(96)
消除官兵矛盾的良方——逆向思维	(98)
把握正面教育的基本方法	(101)
浅谈传统教育	(103)
多谋以求善断	(104)
说“智”	(108)
帮倒忙者析	(109)

(三)

做思想工作要学点“逆挽”法	(113)
---------------------	-------

练兵必先练心	(115)
莫学曾妻骗孩子	(118)
会哭的孩子不要多喂奶	(120)
学点珍言好带兵	(121)
掌握老兵心理特点, 做好离队前思想工作	(123)
耐心商量辩证开	(125)
讲实惠, 不要讲价钱	(128)
换思想和换环境	(130)
精诚所至, 金石为开	(132)
好雨知时节	(135)
转化“后进”战士八要八不要	(137)
做好“中不溜”战士的工作	(140)
手心手背都是肉	(142)
不打不骂兵好带	(143)
处分不是杀威棒	(145)
“私了”不得了	(147)
跌倒了能爬起来	(148)
强制的作用	(150)
会说话的人把人说通了	(152)
做好“调皮兵”的转化工作	(156)

(四)

战士为什么会犯错误	(159)
当战士失望的时候	(161)
多培养有创造性的战士	(164)
不要出战士的洋相	(167)
坚持塑造和改造相结合的原则	(169)

多让战士接触美	(171)
正确对待训练成绩差的战士	(174)
战士与异性交往要活而不乱	(176)
加强读书指导	(179)
处理战士之间的矛盾要立足于调解	(182)
维护战士自尊心	(184)
自胜者强	(186)
懂职责又要识法律	(188)
在严格管理中坚决贯彻《八不准》	(190)
谈“择友”	(192)
教育战士学会尊重别人	(195)
战士应正确行使民主权力	(197)
说说穿衣戴帽	(200)
“兵兵相护”危害大	(202)
花钱大手大脚，使他走上邪路	(204)
两起伤害案的启示	(207)
要纠正战士的逆反心理	(209)

(一)

抓基层与抓干部

当前，说到抓基层，有一种倾向，自然不自然地先讲花了多少万元钱，办了几件事，修了几间厕所，盖了几个俱乐部，解决了几张桌凳等等。办这些事对不对？很对。但切不能忽视抓基层干部。基层大量的工作由基层干部来完成，提高他们的理论水平、工作能力，使其增强责任心、事业心，对抓好基层至关重要。万事都要人去管。如果一个连队干部不管事，上边尽管再多给一些钱，也是“管不好，坏得早，不见了”。

毛泽东同志说：“领导干部的责任主要是出主意、用干部”。历览古今，一些有作为、有见地的将帅，他们取得的成就，大都和抓工作首先抓干部有关。孙武治军很有成绩，与他从严治官是分不开的。大家知道，吴王阖闾想试试他练兵的本事，让他训练宫女。几番训练，宫女嬉笑一团，孙武下令斩了两个女队长。再重新训练时，他发什么口令，宫女作什么动作，居然成了很象样的军队。资产阶级军事家蒙哥马利，亲自掌握营以上指挥宫的任命，几乎把三分之一的时间用于对干部的使用上。我军管理教育的传统经验，关键是提高基层军官的管理教育能力。老一辈无产阶级革命家朱德、彭德怀，很强调基层军官的培训，无论在战争年代或建国以后，都尽量把基层军官组织起来先训一步。实践证明，领

导做任何工作，抓住了干部就抓住了关键。抓基层也是一样，只要调动起基层干部的积极性和创造性，就会把基层工作搞上去。

基层干部的事业心，直接关系到基层建设。一个有事业心的干部，会自觉地把连队工作和祖国前途联系起来，以高度的革命责任感去工作。只要工作不落实，就食不甘味，卧不安寝，任何艰难困苦都能克服。老一辈无产阶级革命家陈毅，在三年赣南斗争中，过的是“饥肠漉漉响如鼓，野菜和水煮”的生活，革命烈士夏明翰，在临刑前，高呼“砍头不要紧，只要主义真”；老山前线官兵，“无私奉献为人民”；这都是对革命事业无限忠心的体现。有了事业心，就会产生责任感，就会心系战士，一心扑在连队建设上。

抓基层干部的建设，还要对干部用得适当，用人所长。现在有一种观点，以为部队不断现代化，文凭越高越有用。其实，这是一种片面认识，是一种新的“出身论”。历代军事家用人都不拘一格，汉高祖刘邦，能对屠夫、布贩、鸡鸣狗盗者量才录用；曹操用人不问出身贵贱。连队与机关有许多不同之处，高文凭不等于高才能。领导干部抓基层一定要多发现适合当连队干部的人才，充分发挥他们的作用。

领导干部抓基层，把重点放在抓基层干部上，这不单是为了眼前利益，也是有战略意义之举。历来，“将帅出自行伍”，一大批有勇、有谋、有为的基层干部茁壮成长，是保证我军立于不败之地的最宝贵的物质基础，是兴旺发达、后继有人的标志，是千年大计，万年大计。

按级管理的管法

人们对热了一阵子的“一杆子插到底”、“现场办公”的领导方法进行了反思，最近又把话题转到了按级管理上来，好象有了按级管理，就什么问题都解决了。须知，要搞好按级管理也并非易事。

“该传达的我们都对营里传达了，下边出了事故我有啥责任！”张团长听到一连出了事故这样说。

“我把上级精神都跟你们连讲了，出了事你们负责”。马营长这样对一连讲。

“我给你们交待了几遍，为什么不落实！”一连长对着排长发火了。

这是不是按级管理呢？

按级管理，顾名思义，是每一级都要认真履行好自己的责任。美国罗斯福有句名言：“一位最佳领导者，是一位知人善任者，而在下属甘心从事于其职守时，领导要有自我约束力量，而不是插手干涉他们。”（《领导科学基础》221页）。从一般部队结构看，你是团长，应该直接抓营长，至于连长的任务由营长去布置，是不需要你过问的。但是“不插手不干涉”，并不等于说下级出了问题不去管。其实，按级管理不是当“传达室”，不是出了问题上推下卸，遇到困难当“甩手掌柜”，而是靠科学的领导方法、领导艺术。

毛泽东同志说：“我们必须学会全面的看问题，不但要看到事物的正面，也要看到它的反面。在一定条件下，坏的东西可以引出好的结果，好的东西也可以引出坏的结果。”按

级管理确实是一种好的领导方法，特别是在社会化大生产的今天，领导不可能事必躬亲，不可能天天去基层拍板定案。但是事物都有两面性，正如毛泽东同志所说，好的东西弄不好也可以引出坏的结果。现简述按级管理的管法如下：

一是领导要用人不疑，让基层干部大胆地干。一个好的领导，最主要的不是看每天身上有多少泥，深入现场多少次，蹲点多少天，而是看他办事效率、效果如何。军队就如一盘棋，要把这盘棋走活，就得“将、士、象、车、马、炮”各就各位，各司其职，各显其能，不能乱了阵脚。上级使下级“在其位”，就要让他“谋其政”，给予充分的信任。上级不要瞎指挥，乱干涉，要充分发挥下级的聪明才智，培养其独立负责的精神。用干部不能用那些看起来听话，其实什么本事也没有，遇到问题只会当“报告员”的人，面要用那些敢于克服困难，敢于负责的人。只要下级敢于独立处理问题，就是有些问题处理得不太合适，也不要大惊小怪，帮助纠正了就是了。

二是要建立好岗位责任制，实行层次领导法，使工作程序化、规范化、制度化。领导要把主要精力放在广猎信息，权衡利弊，从优选择，发展战略上；放在自己本单位各项工作的宏观决策上；要学会用制度管人，按程序办事，要做到不该自己办的好事不乱插手讨好，该自己处理的得罪人的事应积极解决，不怕骂娘。对职权外的事少管，不要事事都搞现场亲自拍板，否则，军、师、团都直接抓连队，大家一窝蜂跑到连队，齐抓共管，势必“上边千条线，下面团团转”，淡化了中层领导，抓乱了基层工作。

三是切不可丢了调查研究。用反馈的信息指导工作，对

一个领导干部特别重要。调查研究是长期证明了的行之有效的领导方法。古人说：“处大事贵乎明而能断”。要明，就要调查研究。毛泽东同志说：“你对于哪个问题不能解决吗？你就去调查哪个问题的现状和它的历史吧！你完完全全调查明白了，你对那个问题就有解决的办法了。”基层连队工作要“好”，也只有调查清楚连队的历史和现状，才能实施正确的指导。闭着眼睛，必然会有很大的盲目性，必然会产生失误。为此，我们说不要一杆子插到底，不要搞现场办公，但领导干部不能忽视深入基层、了解情况的重要性，也不应该满足于指示下发了，文件制定了，规定讲到了，任务交待了，就算完事了。正确的领导方法应该是：领导人不要一杆子插到底，但要经常沉到基层去发现问题，了解情况；不搞现场办公，但要深入实际，检查落实，督促有关部门履行职责。一句话，领导要经常搞一点调查研究，把点上的经验搬到面上，指导工作，把点上的问题搬到面上，纠正带有共性的问题。

四是下边出了问题，上级应引咎自责。一个单位出了问题，总有原因，如果是宏观指导上出了偏差，领导上不但要负责，而且应负总责。要勇于承担工作指导上的错误，要引咎自责或请示上级给予处分，不宜过多追究下面一级的责任，这是一个领导者应有的品德。如果是具体问题上出了问题，也不能以“铁路警察各管一段”为挡箭牌，一推了事。一个成熟的领导，在具体问题具体处理的同时，在追究下级过失，板子打下之后，还应痛定思痛，反躬自问一下，这些问题下边反映过没有，自己提醒过没有，不能用按级负责来掩盖官僚主义。

按级管理是科学的领导方法。在国防日益现代化的今天，基层建设日新月异，为了抓好基层建设，完成好各项任务，让我们一级抓一级，级级抓落实。

从“要手指头”说起

传说古时候有一个好善乐施的和尚会点金术。一次他给一帮穷人表演“点石成金”之后，问：“谁要多少金子？”有人说要百两，有人说要千两，其中一个人说：“我不要金子”。和尚问：“你要啥？”“要你的手指头，”那人答。和尚听了很不高兴，众人也很气愤，都谴责他贪得无厌。

细细想来，剔去贪得的一面不论，这个要手指头的人，实在比那些要金子的人聪明百倍。金子再多总有用完的时候，而有了点石成金的手，则不愁没有金子之日矣。

还有一则故事，说的是一个打渔的人。有人向他要鱼吃，他不仅满足了要求，还教给了这个人打鱼的技术，曰“授之以渔”。打鱼人的故事，至今传为美谈。

“教打鱼技术”与“要手指头”，一褒一贬，评价不一，实则同一道理。它告诉人们，“授人以鱼”不如“授之以渔”。

说古是为了论今。从这两则故事论及连队工作，道理亦同。现在有两种情况值得注意。一种是一些连队干部，看到领导干部下了基层，有的要钱，有的要物，认为不给钱就不是办实事。另一种是有些领导抓基层，拼命贴钱贴物。这两种倾向都有片面性。

领导下基层，连队干部向他要什么？聪明的应该“要手

指头”，向领导学一些抓基层的“点金术”，这是取之不尽的财富。同样，领导干部下基层，不要把贴钱贴物作为抓基层的看家本领。真正的看家本领，还是把做好连队方方面面的工作经验传授给下边，增强连队干部自身解决问题的能力。

实事求是的讲，向领导学习抓基层的经验，并不是一件轻而易举的事，不花力气是学不到的，花了力气方法不对头，也不会收到预期效果。这就要求一些基层干部，首先要加强马克思主义理论的学习，提高认识问题的能力，增强基层工作的敏锐性；其次，要面向实际，眼睛向下，虚心拜战士为师，调查研究，对基层工作不仅要了如指掌，还要掌握其特点、规律；第三，对领导的经验只能当作指南，不能“刻舟求剑”，当作教条硬搬硬拿，要从实际出发，结合变化了的形势、特点，不断丰富创造出自己的一套新经验，适合连队特点的工作方法。

要把一个连队抓好，借鉴一些先进单位的经验，兹列出八种方法，仅供参考。

一是抓自身。火车跑得快，全靠车头带。连队的火车头就是党支部。只要党支部一班人心齐、风正、有胆有识，把连队工作搞上去就有了保证。对这一点，很多先进单位的共同体会是：“给钱给物不如抓好党支部”。

二是抓先进。党团员是连队的先进分子，他们是战士中最好的榜样。“班看班，连看连，战士看党员”，所以一定要把党团员的表率作用搞好。

三是抓干部。充分发挥班、排长的作用，凡是要求战士做到的，首先连队干部和班、排长率先垂范，才有说服力、