

舰艇机电部门

管理与训练

主编 黄根法 尹时伟

主审 应连春



大连海事大学出版社

内容提要

本书按公安海警高等专科学校制定的船艇动力管理专业《机电部门管理与训练》教学大纲编写，包括：机电部门值勤管理、舰艇安全管理、舰艇修理管理、舰艇损害管制、机电部门专业训练、机电专业科目训练与课题训练、机电专业训练组织与实施、机电专业训练考核等。其语言通俗，简练、实用。

本书为船艇动力管理专业的专业课教材，也可作为海警舰艇机电专业各级管理人员自学或训练的参考用书。

前 言

随着公安边防海警舰艇装备的发展,为了适应新时期执法执勤任务的多样性与复杂性,必然对舰艇机电部门的管理与训练提出新的、更高的要求。根据教学需要,本书按公安海警高等专科学校制定的船艇动力管理专业《机电部门管理与训练》教学大纲编写,既可作为该专业的专业课教材,也可作为海警舰艇机电专业各级管理人员自学或训练的参考用书。

本书共分 2 篇 14 章:第一篇为机电部门管理,共 10 章,主要介绍机电部门组织、机电部门部署、机电部门日常管理、机电部门人员管理、机电部门设备管理、机电部门值勤管理、舰艇安全管理、舰艇修理管理、舰艇损害管制等;第二篇为机电部门训练,共 4 章,主要介绍机电部门专业训练、机电专业科目训练与课题训练、机电专业训练的组织与实施、机电专业训练考核等。本书在内容编排上力求层次分明、翔实完整;在内容编写上尽可能理论联系实际、针对性强,尽量减少与其他课程内容的重叠。本书的教学时数为 70~90 学时,在具体实施教学时,可根据教学对象适当取舍。

本书第十一章和第十二章由尹时伟讲师编写,其余章由黄根法副教授编写;由应连春教授主审。

本书在编写过程中参考了有关专家的著作及在收集海警舰艇资料的过程中得到了部分海警支队有关业务部门的支持和帮助,在此深表谢忱。

由于编者水平所限,错误和疏漏在所难免,恳请同仁和读者批评斧正。

编 者

2007 年 12 月

目 录

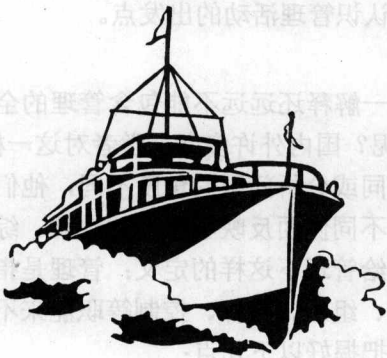
第一篇 机电部门管理.....	1
第一章 绪 论.....	2
第一节 管理概念.....	2
第二节 部队管理职能.....	7
第三节 舰艇机电部门管理.....	12
习题与思考题.....	16
第二章 机电部门组织.....	18
第一节 机电部门日常组织.....	18
第二节 机电部门战斗组织.....	23
习题与思考题.....	30
第三章 机电部门部署.....	31
第一节 舰艇部署概述.....	31
第二节 机电部门部署.....	33
第三节 部署训练的组织与实施.....	42
习题与思考题.....	47
第四章 机电部门日常管理.....	48
第一节 日常管理概述.....	48
第二节 日常管理的法规.....	56
第三节 机电部门日常管理.....	58
习题与思考题.....	69
第五章 机电部门人员管理.....	70
第一节 人员管理概述.....	70
第二节 人员的经常性思想工作.....	74
第三节 机电部门各类人员的管理.....	76
第四节 部门人员特定情况的思想工作.....	83
习题与思考题.....	92
第六章 机电部门设备管理.....	94
第一节 设备管理概述.....	94
第二节 舰艇技术管理法规简介.....	98
第三节 舰艇设备检查保养制度.....	102

第四节	舰艇文书管理.....	107
第五节	零、备件等的领取与管理.....	116
	习题与思考题.....	118
第七章	机电部门值勤管理.....	120
第一节	机电部门值勤概述.....	120
第二节	停泊值日管理.....	121
第三节	航行值更管理.....	131
	习题与思考题.....	134
第八章	舰艇安全管理.....	136
第一节	舰艇事故概述.....	136
第二节	舰艇事故的预防与处理.....	144
第三节	舰艇安全措施.....	147
	习题与思考题.....	163
第九章	舰艇修理管理.....	164
第一节	舰艇修理概述.....	164
第二节	舰艇厂修的组织与实施.....	168
第三节	舰艇修理管理.....	192
	习题与思考题.....	198
第十章	舰艇损害管制.....	199
第一节	《海警舰艇损害管制规定》简介.....	199
第二节	舰艇损管工作的基本要求.....	200
第三节	舰艇各级人员的损管职责.....	202
第四节	损管工作的组织与实施.....	205
第五节	舰艇损管指挥.....	209
	习题与思考题.....	212
第二篇	机电部门训练.....	213
第十一章	机电部门专业训练.....	214
第一节	舰艇训练概述.....	214
第二节	机电部门训练的基本内容和要求.....	226
第三节	机电专业人员训练职责与训练内容.....	230
	习题与思考题.....	232
第十二章	机电专业科目训练与课题训练.....	234
第一节	科目训练与课题训练概述.....	234
第二节	机电专业科目训练.....	236
第三节	课题训练中机电专业训练.....	245

第四节 在航舰艇和接、修舰艇机电专业训练.....	246
习题与思考题.....	254
第十三章 机电专业训练组织与实施.....	255
第一节 机电专业训练计划.....	255
第二节 机电专业训练的基本方法.....	258
第三节 “四会”教练员.....	267
习题与思考题.....	270
第十四章 机电专业训练考核.....	272
第一节 机电专业训练考核概述.....	272
第二节 机电专业训练考核的内容与要求.....	274
习题与思考题.....	279
附 录.....	281
附录一 机电长在有关技术管理方面的职责.....	281
附录二 《海警舰艇条令》目录.....	284
附录三 《海警舰艇训练考核大纲（单舰艇、编队分册）》目录.....	285
附录四 《海警舰艇训练考核大纲（机电专业分册）》目录.....	286
附录五 《海警舰艇损害管制规定》目录.....	286
附录六 《海警舰艇舰（艇）体与设备使保养规定》目录.....	286
参考文献.....	289



第一篇 机电部门管理



第一章 绪 论

第一节 管理概念

在人类的历史上,古埃及的金字塔、中国的万里长城以及现代的“阿波罗”系统工程等,都表明管理活动以其神奇的功能谱写出了最灿烂最辉煌的篇章。可以说没有成功的管理就没有人类的一切。管理活动存在于人类经济、政治、军事、教育等一切领域中,它关系到人类的生存、社会的进步、国家的繁荣、企业的兴旺。总之,管理在各个领域中发挥着巨大的作用。但是,管理真正成为一门科学而展现在人们面前,却是19世纪末到20世纪初的事情。今天,人们对管理在社会活动中的重要作用,已经有了充分的认识。要搞好管理,首先必须弄清管理的基本概念,这是认识管理活动的出发点。

一、管理的定义

管理,简单来说就是管辖和处理的意思,但这一解释还远远不能包含管理的全部含义,也未能揭示管理的本质。那么到底什么是管理呢?国内外许多专家学者对这一概念,至今还没有一个完全一致的见解。由于出发点的不同或分析问题的角度不同,他们对管理作出了不同的解释。尽管表述不一,但都从各个不同侧面反映了管理的性质。综合诸家的说法,在全面考察管理实践活动的基础上可以给管理下这样的定义:管理是指在一定的组织中,为了实现特定的目标,通过发挥计划、组织、指挥、控制等职能来不断协调他人活动的过程。要正确地理解管理的定义,须把握好以下几点:

(一) 具有明确目标的活动

管理活动是由于人们为达到共同劳动或共同目标的需要而产生。凡是存在共同劳动或共同活动的地方,必然存在管理。也就是说人们之所以要组织起来,归根到底是为了共同的目标,离开了共同的目标就不会有组织,也就无所谓管理,所以,一切管理活动都具有鲜明的计划性、目的性,它必然是围绕着如何更快更好地实现某一确定的目标而开展起来的。

(二) 具有在组织中的活动

当人类在劳动以及参加其他实践活动时,经常是很难依靠个人的力量来实现自己想要的目标,这样,那些有着共同目标的人们就会想方设法地走到一起,联合起来,形成一个集体,即组织,以实现他们共同的目标,完成单个个体所不能完成的工作。这时,就需要管理者通过有效的管理工作把组织中各个成员的力量紧密有序地结合起来,使之充分发挥每个人的潜能。显然,如果单独一个人去完成某项任务不需要任何人协作,也就不需要管理了。

（三）具有执行系列职能的活动

管理是通过执行系列职能来协调管理要素的。所谓管理的职能，是指管理的一般职责、作用和功能。关于管理的一般职能，法国的管理学家亨利·法约尔最早提出五个方面，即计划、组织、指挥、控制和协调，以后随着对管理学研究的深入和发展，各个不同学派都提出过自己的一些意见和看法。但总的来说，其实质内容是相一致的。在管理的上述职能系列中，计划、组织、控制又是最基本的三项职能。机电长要做好管理工作，必须熟悉上述系列职能，并具备履行这些职能的能力。

（四）具有协调他人的活动

组织要实现既定的目标，就需要组织全体成员去完成各自的工作任务。在所有的作品中，可以大致地把它分成两类：一类是直接性的具体的工作，如农民种田、工人制造机器等。这类工作没有中间环节，可以直接创造效益，我们暂且把它称作非管理性工作；另一类则是要依靠管理者通过运用计划、组织、指挥、控制等职能去协调他人来做好工作完成任务，以便更有效地实现组织的最终目标。这类工作我们不妨把它叫做管理工作。可见，管理工作的本质从某种意义上来说，主要是通过他人来完成工作。管理活动就是组织管理者如何实现协调他人的活动。通过合理的协调，使人尽其才，物尽其用，事尽其效，充分发挥各自的作用。所以，作为管理者来说，要充分认识到管理工作的本质特征，认识到协调职能的重要性，在实践活动中，要切实干好自己的管理工作，搞好各种关系的协调，避免和防止自己成为一名事务型的工作人员。

（五）具有持续不断的动态活动

任何一个组织要实现某一个特定的目标，都不可能是一蹴而就的事，管理活动必须在组织实现目标的过程中，不断地对各种要素和资源实现计划和监控，不断地协调各种关系，纠正可能出现的偏差，以保持整个组织系统一步一步地向着既定的目标运转。

二、管理的基本要素

管理的基本要素，按照传统的观点，通常包括人、财、物、时间、信息五个方面。现代管理学认为管理的对象是系统，而不是一个个独立的要素。因此，任何管理对象都是由以上五个基本要素构成的系统。其中人又是所有要素中最基本、最核心的要素。因为从人来说，它兼有管理者和被管理者双重角色，当其处于本系统的主官地位时，是管理的主体；当其处于非主官地位或作为子系统主官相对于上级来说，它又成为管理的重要手段。从这里我们也看到，正确使用管理人员，是最重要的管理手段，能不能正确地任用各类管理人员对管理活动的成败影响很大，也反映出一个机电长的管理水平。

三、管理的性质

研究管理的性质，主要是解决对管理属性的认识问题。有了对管理本质的正确认识，使得我们在研究、学习、运用管理理论、原则、方法时，就有了目的性、方向性，杜绝盲目性。

（一）管理的二重性

管理的二重性是指管理具有两种属性，即自然属性和社会属性，这是马克思在《资

本论》中多次指出的重要原则。

1. 管理的自然属性

自然属性主要体现在管理具有指挥、协调劳动的职能上,它反映了生产力的要求,是由人类社会分工协作劳动引起的。管理是合理组织生产的指挥劳动,而人类在劳动中,总要发生人与人、人与物之间的联系,这就要求管理者要正确处理好人与人、人与物之间的种种关系,要处理好这些关系,管理者必须按照不以主观意志为转移的客观规律办事。管理的自然属性,就是这种客观规律的反映,即反映了社会协作劳动过程本身的要求,是一系列科学活动的总结。

2. 管理的社会属性

社会属性主要体现在管理具有监督劳动的职能上。它反映了一定社会形态中统治阶级的要求,受生产关系和经济基础的影响和制约。它是由生产资料所有者和统治阶级在生产和其他社会活动过程中维护自身利益引起的。管理的社会性就是这种利益的反映,不同的社会制度,使管理的社会属性也不同。

(二)管理的科学性和艺术性

管理是一门科学还是一门艺术?这是许多有心人经常提出和认真研究的问题。许多人都发表不少论述,虽然看法不尽相同,但基本观点趋于一致,那就是认为管理既是一门科学,也是一种艺术,是科学和艺术的统一。

1. 管理是门科学

科学是关于自然界、社会和思维的知识体系,它是在人们社会实践的基础上产生和发展的,是实践经验系统化、理论化的总结。我们说管理是一门科学,是因为它具有以下科学的特点:

(1) 管理活动具有内在的、共同的规律性。管理活动的规律是客观存在的,是不以人们意志为转移的,管理必须按照自身规律办事,谁要违背了这些规律,就必然要受到这些规律惩罚。因此,作为管理者,不但要懂得所管理那些事物的运动规律,还必须懂得管理自身的规律,并把二者紧密地结合起来,才能取得理想的管理效果。

(2) 管理的实践经验已经上升为系统的理论,而这些理论已经有效地指导着管理工作。随着社会和科学技术的迅速发展,管理在现代社会活动中的重要性越来越突出,也使管理工作越来越复杂。人们单凭个人经验和智慧,很难驾驭社会组织的正常运行,也就是说经验已不能充分反映社会大生产的各种规律。因此,管理在总结自身实践经验的基础上,充分利用现代社会科学、自然科学和技术科学的成果来丰富自己,形成了现代科学管理理论,并发展成为由自然科学、技术科学、社会科学相互渗透、相互交错的庞大科学体系,即现代管理科学。

2. 管理是种艺术

所谓艺术,是指富有创造性的方式方法。它是实现某种预期结果的“诀窍”。是机电长在管理实践中发挥自己主观能动性和创造精神的体现。说管理是一种艺术,是根据管理的动态性和复杂性而提出来的,二者使管理工作必须采用最富有创造性和灵活性的方法,才能使管理系统正常有效地运行。那些仅靠书本论断,完全靠公式来运筹或企图

靠背诵原理来管理的人，是肯定要失败的。这里所说“最富有创造性和灵活性”是指在管理实践中，一切都需要从实际出发，因时、因地、因人、因具体条件灵活地采取有效的策略和方法。从中我们可以分析出，管理艺术与机电长个人的素质密切相关。科学管理，归根到底是对客观规律的运用。这就需要机电长具有较好的素质，才能使客观规律在管理实践活动中得到巧妙而合理的运用。因此，管理成效如何，不仅仅在于机电长是否懂得管理的客观规律，还在于能否巧妙地运用这些规律，这就是管理艺术的实质。

综上所述，我们说管理既是一门科学，也是一种艺术，是融科学和艺术于一体的学问，二者并不互相排斥，而是互为基础，互相补充的。也就是说，卓有成效的管理，不仅要建立在牢固的科学知识基础上，而且还要建立在运用这些知识的高超技能上。一个现代管理者不懂科学知识是不行的，但仅有科学知识未必就能取得管理的成功。在我党历史上的王明、博古，在当时不能说马列主义知识水平不高，但他们不会根据中国革命的具体情况创造性地去运用。而毛泽东同志依据马列主义的科学论断，结合中国革命的具体情况，提出了以农村包围城市等一系列伟大策略，使星星之火燎原全中国，取得了中国革命胜利。仅从管理的角度讲，这是科学与艺术相结合的最有说服力的实例。我们必须认识到，科学管理加高超的管理艺术，科学管理才能得到有效的应用；管理艺术必须以扎实的科学管理为基础，管理艺术方能达到更高的境界。在管理实践中缺乏科学性和艺术性，都是导致失败的重要原因。

（三）管理的重要性

管理在现代社会中的重要作用，应该说是举世瞩目的。这是由管理的普遍性和效应性决定的。人类社会的发展史证明，凡是有人群活动的地方，就需要有管理。没有管理，人与人之间将无法交往；没有管理，人类将无法从事有效的社会劳动；没有管理，生产将无法交换；没有管理，人类的正常生活也就难以维持；没有管理，人类社会将无法发展。在科学管理的实践中，人们认识到管理对促进社会和生产的发展，对提高工作效能和部队战斗力，均起着不可估量的作用。通过实验和实践证明，一个管理系统中同时增加一个劳动力、一个科技人员和有效的管理人员，三者是提高管理效益方面作用的比例为1.5:2.5:6，这有力说明了管理是无形的财富，科学的管理得到更大的效益。邓小平同志指出“管理两个字很重要，管理好不好大不一样”（1978年3月2日在全国五届人大一次会议解放军代表团小组会上的讲话）。管理得法，可以使相同的人员和设备释放出巨大的能量；反之，管理不得法，则容易产生内耗，甚至会产生负效应。历史经验反复证明，人类的生存与交往，社会的发展与进步，国家的繁荣与昌盛，企业的前途与命运，部队战斗力的巩固与提高，一个单位的先进与落后，无一不与管理的好坏息息相关。因此，有人把现代科学管理和先进的科学技术比喻为推动现代经济社会高速发展的“两个车轮”，把管理、科学、技术并列为现代社会的“三大支柱”。

通过对管理重要性的分析，我们应从中认识到机电长应努力提高自身素质，以便适应管理工作的需要，努力搞好本部门的管理工作，为海警部队战斗力的提高作出贡献。

四、现代管理的主要特征

现代管理由于其活动领域和发展水平不同，有很多不同的表现特征。主要的特征有

以下五个方面:

(一) 管理思想科学化

现代管理必须实行科学化,这是大趋势。现代管理科学化的最基本的前提是管理思想科学化。因为只有科学的管理思想,才能产生和酝酿出科学的管理理论、管理方法和原则,也才能高效率地实现既定的管理目标。管理思想科学化,一方面强调,在现代管理活动中,要始终尊重客观规律,严格按客观规律办事,反对和杜绝官僚主义、教条主义等随心所欲的做法;另一方面强调在尊重客观规律的同时,管理活动不能墨守成规,因循守旧,而是要求机电长不断地更新观念,大力开拓进取,倡导创新精神,牢固树立服从科学的态度和意识。总之,科学的管理思想,要求任何思想都要从系统的整体效应出发,要求以尽可能小的投入,获得尽可能大的产出,实现系统管理整体的最优化。

(二) 管理人才专业化

现代管理要求高、难度大、内容复杂,涉及众多领域,这就要求有一支高素质的专业人才队伍来参与管理。因此,要求每一个组织系统,要根据其自身的特点和所担负的任务,通过各种渠道,采取各种方法,努力选拔和培养一大批既掌握现代领导艺术,又精通各专业技能,既熟悉现代管理理论,又掌握现代管理方法的现代管理人才。只有这样,才能在关键的人才问题上得到保证,使管理活动中这个最核心的要素充分发挥其作用,以保证现代管理成功地进行并顺利地实现其目标。

(三) 管理组织高效化

现代管理总的要求是追求高效率,这当然离不开一套好的管理方法和先进的管理技术、手段等,但同时也与管理系统有没有一套合理高效的组织体制密切相关。管理组织的高效化,必须以提高工作效率为原则,建立科学合理的管理体制,设置精干高效的管理机构,健全和建立严密完善的管理制度,形成高效率的信息收集、沟通网络等。

(四) 管理方法定量化

现代管理科学要使其获得成功,特别是在决策分析时防止决策者的主观臆断和感情用事,就必须以数学的科学方法(定量分析)来精确地确定事物之间的相互关系和制约因素,通过建立有关的数学模型,找出最优的解决方案。所以,现代管理越来越强调依靠数学方法,进行定量分析,通过精确的数学计算,来快速找出最佳方案,以提高管理的效益。

(五) 管理手段自动化

管理手段自动化,就是现代管理在强调人的核心作用的同时,还必须充分地利用和发挥现代科技的功能,建立科学的管理系统,以适应现代管理活动中所出现的分工日益细致、组织日益严密、问题日益复杂的客观要求。由于电子计算机所具有的一系列功能,管理手段自动化在今后相当长的时间里,主要是依靠电子计算机来实现对管理过程及其他大量的管理活动的最优控制,这样可以帮助人们从一部分烦琐的脑力劳动中解放出来,去处理其他更加重要的管理问题,从事更多的创造性的劳动,从而使管理取得更高的效益。

第二节 部队管理职能

一、部队管理职能的基本内容

管理职能,亦称管理功能,是指管理系统的作用和应承担的基本职责。管理职能划分的合理性,主要在于其是否客观、全面地反映了某一领域管理活动的基本内容。基于结合部队基层管理的客观实际,可将部队基层管理的职能确定为计划、组织、指挥、控制和协调五个方面的内容。这样确定,不仅较为准确地反映了部队基层管理工作的作用及其承担的基本任务,而且也客观地反映了一个完整的管理工作过程及其活动顺序。

(一) 计划职能

计划是管理人员筹划未来工作或行动的职能性活动。计划的内容既反映着管理目标及其各项指标,又体现着实现目标的方法、手段和途径。在部队基层管理中,计划职能就是依据上级指示精神,通过周密的调查研究,预测未来,确定目标和方针,制订行动方案,综合平衡做出决策。计划是管理活动的起始环节,是人们完成任务,进行各项具体活动的依据。任何一个管理者都要进行计划工作。因此,计划职能既是管理的基本职能,又是管理的首要职能。计划工作的内容主要有以下方面:

1. 确定目标

确定目标是制订计划的核心,是首要工作。确定目标简要地说就是确定单位在一定时期内所要完成的任务。确定基层目标要体现工作内容和工作重点以及要达到的效果等。

2. 拟制方案

计划目标确定后,随之而来的就是为实现目标寻找、拟制各种方案。拟制方案要尽可能地把目标分解或控制在可以实现的难度上,并确定主次、缓急顺序,确保目标顺利实现;要从实际出发并敢于创新,提出实现目标的有效办法,以制订切实可行的方案;要明确各类指标及实现的规章与要求,以使计划便于检查和运行。拟制方案实质上也是一个探索和调查的过程,这项工作影响着计划的质量,是计划工作中关键性的环节。

3. 评估方案

方案形成后,为使其行之有效,就要对方案进行评估。基层评估的主要方法就是官兵集体论证,有时采取局部试验法(试点)。管理者也可根据本单位情况,采用多种方式进行评估,以确定最优方案。

4. 编制计划

在选定最优方案的基础上,根据确定的目标或任务,编制具体的实施计划,有时还需制订一些用来扶持基本计划的派生计划。计划工作是一项严肃、复杂、细致的工作。计划工作的总体要求是尊重客观规律,依据上级指示精神,符合基层实际,具有科学性。具体的计划要紧紧围绕管理目标的实现而展开;要通过科学预测使其方法、步骤具有可行性;要使计划的内容具体简明,做到只要看计划就知道先做什么,后做什么,有什么要求,而不能有歧义理解;另外,计划的编排要留有余地。由于未来的内外部环境变化大,诸多因素的不确定性要求管理者对本单位完成任务的能力要做出客观评估,所确定的计划指标要合适,制订方案要“多一手”,以应付可能的外部冲击力和内部牵制力,确

保计划的相对稳定。

（二）组织职能

组织就是把管理要素按目标的要求组织合成一个整体。组织职能的作用：一是按照管理目标，合理设置机构，建立管理体制，确定各职能机构的功能，规定各级权力机构的责任，合理地选择和配备人员，建立一个统一有效的管理系统；二是根据各个时期的任务所规定的目标，合理地组织人力、物力、财力等管理资源，保证各个环节互相衔接，以取得最佳的效益。

海警舰艇的基本组织，如党支部、团支部、军人委员会等，这些基层组织已由上级确定。因此，基层管理中组织职能的任务主要体现：一是为组织实体中的职位做好人员选配工作。组织的输出功能，最终是通过占据不同职位的组织成员发挥出来的，把优秀人员选拔到合适的职位上，是组织职能的中心任务。二是建立健全组织制度，合理配置人力、物力、财力等资源，使管理的组织实施得以有效运行。

（三）指挥职能

指挥是指发令调度。指挥职能就是运用组织权责，发挥领导权威，按计划目标的要求，把各个方面的工作统一起来，形成一个高效能的指挥系统，使计划通过有组织的行为得以实现。

指挥是一种依靠管理者的权威，使下级从事某种活动的过程，既表现为发号施令、调遣下级，又表现为正确指导，提携领导。前者表现为一种强制性和约束力，强调雷厉风行，令行禁止，及时准确，必须坚决执行，叫做指令型指挥。后者则表现为一种教育性和说服力，强调启发下级的自觉性和主动性，充分发挥其积极性和创造力。这里不是依靠强制手段，而是依靠管理者的领导水平，利用各种心理的、社会的手段进行正确指挥，这种指挥被称作激励型指挥。当前基层管理的实践表明，激励型指挥是平时管理的主要指挥方式。在新时期带兵中，运用多种激励手段，充分调动官兵的主观能动性，是发挥指挥职能的基本要求。

（四）控制职能

控制是指按照给定的条件和预定的目标，对其中的一个过程或一个序列事件施加某种影响的行为。控制职能是指对计划、命令、指示的执行情况进行监督和检查，及时发现问题，采取干预措施，纠正偏差，以保证既定目标顺利实现。

控制工作贯穿于管理的全过程。比如在计划工作阶段要进行预先控制，以确定必要的计划执行方案；在组织执行阶段进行现场控制，具体给予指导和监督，及时纠正工作行为偏差；在结果评估阶段要进行反馈控制，总结经验教训，“以利再战”。控制工作是管理工作的重要环节，一个失去控制的过程肯定不是成功的管理过程，只有在有效的管理控制中，工作目标的实现才会有更可靠的保障。控制职能的具体工作体现：

1. 制定标准

标准是实施控制的准绳。基层管理中，管理目标及各项具体的方针、政策、指标，甚至工作制度和程序，都是管理者实施控制的标准。

2. 衡量绩效

即是通过检查、考核、收集汇报及研究上报的各种情况等有效方法,及时、全面地了解人员完成工作和任务情况,并对偏差进行深入细致的分析,抓住事物本质规律,找准原因。

3. 纠正偏差

这是控制工作的关键环节,主要是依据偏差分析结果,对工作偏差进行纠正。纠正基层管理的偏差,无外乎有两种方式,一是“维持现状”,即通过“纠偏”,严格按计划执行;二是“打破现状”,即根据某些新情况,修改计划,确定新的管理目标及控制标准,使之更加合情合理。

(五) 协调职能

协调是配合得当的意思,是指保证系统的所有组织、人员与资源等在发挥最大能量中起到恰当的作用。协调职能,是指为保证系统内部诸因素及系统与社会环境因素的和谐发展、有效发挥整体优势所进行的一系列以人为中心的协和与调解活动。在管理过程中,协调是带有综合性、整体性的一种职能,是管理本质的体现,即在统一意志的指挥下使各个局部、各个环节的行动都纳入实现总目标的轨道。

无论是从执法执勤实践,还是从一切社会活动实践中所提供的资料显示,协调对系统动作的成败都具有重要作用。协调功能主要体现为对系统各局部的整合功能,对组织成员思想、心理和行为的调适功能及成员间的沟通功能。

协调的总原则是局部服从全局,同时又要充分发挥各局部的职能作用,使其紧密联系、通力协作,确保管理组织系统成为和谐的统一体。在协调过程中,常常要对具体的关系采取具体的疏导性措施,使各环节各要素配合得当,和谐一致,解决好单位与单位、集体与个人、官兵之间的矛盾,使上下齐心步调一致,营造一个良好的人际环境。

二、舰艇管理职能运作

舰艇管理的计划、组织、指挥、控制和协调五项基本职能,既各自地反映了舰艇管理的某一侧面的工作内容,有其各自的运作要求,又五位一体地构成了舰艇管理的全部功用和基本任务,需要将其连贯起来,研究其系统运作。

(一) 把握单项职能,理清思路,对管理过程心中有数

舰艇没有职能部门,所有工作都需要主官亲自来抓,主官必须逐一遂行五项职能,对机电部门来说,这就要求机电长要能熟练地运作每一职能。

1. 运作计划要周密

计划是关于未来的工作行为,是从现在做起的第一步,任何疏漏都会酿成失误,因此,必须做到周密细致地作计划。运行计划时,要尽可能做好以下工作:

(1) 增强计划意识。要养成凡事必先计划的习惯。善于计划运筹的基层舰艇警官,工作起来有条不紊,按部就班地向前推进,既可减轻劳动强度,又可提高工作效率。否则就会两眼一睁,忙到熄灯,成天忙忙碌碌,东抓葫芦西抓瓢,结果效率很低,甚至工作上常出娄子。

(2) 想定工作要周全。把未来工作想得越细越好。有些机电长也常作计划,但总是

粗枝大叶，一到执行过程中就发现有漏洞，因而不断忙于补缺，给工作带来诸多被动，也削弱了计划的功用。在制订计划时，要对未来情况多作些设想，多考虑偶然情况发生了怎么办，以使计划更加周密。

(3) 要有备份方案。虽然有计划，但未来的变化总是难以把握的，无论多么周密的计划，都可能遇到想象不到的情况，这就要求在作计划时要有必要的备份方案，以应付可能发生的突发事件。

2. 组织运作要合理

舰艇级别不同，但可有效运用的组织还是相同的，如党支部、团支部、军人委员会等，还可能有一些非正式的组织，如篮球队等。在具体执行各项工作中，怎样合理地使用相应的组织，对最有效地发挥组织的作用，提高工作效率具有重要的作用。一般原则是任务与组织要实现最佳匹配，比如政治教育工作由党支部承担，比军人委员会承担要好；文体活动交给军人委员会或团支部负责承办，这样做关系也很顺。

3. 管理指挥要到位

在部门各项工作中，机电长既是指挥员，又是战斗员，一般应到现场组织指挥要管理到位，应注意以下问题：

(1) 主官要在现场。部门的训练、工作、生活等工作开展时，内务条令明确规定要有主官在场，就是在节假日期间，也规定了警官的在位率。

(2) 管理者要以身作则。这就规定了部门主官必须要率先垂范，用自己的训练、工作行为影响大家，“跟我来！”就是最有效的指挥命令。

(3) 要对管理指挥实施控制。现场的管理指挥必须是有效的，决不能指挥过度而总是“指手画脚”，也不能指挥不力而放任部队松松垮垮，因此，机电长应控制好自己的指挥行为。

4. 实施控制要及时准确

控制是全过程的管理行为，从制订计划开始到任务顺利结束的过程，控制因素应无时不在，这就是指控制的及时性。控制要准确，是指能迅速发现问题、解决问题。要真正做到控制及时准确，应注意以下问题：

(1) 实行全时域、全方位控制，即在时间上无间断、方位上无死角。

(2) 善抓关键点。在工作中，机电长头脑中应非常清醒哪些是主要矛盾，哪些是矛盾的主要方面，哪些地方一出差错就牵动全局，哪些地方一经抓住，其他问题就迎刃而解。

(3) 及时有效地处理事件。控制过程中，发现了问题，要能及时予以解决。

5. 运作协调要有效

协调主要是解决配合问题，能否真正配合默契，这是协调的有效性。机电长要提高协调的有效性，主要应做好以下方面的工作：

(1) 善于协调人的关系。人是管理的主要对象，也是最难把握的对象，不少管理者称要将大部分精力放在人的身上。机电长首先要学会做人的工作，善于协调上级与下级、同级与同级、警官与士兵等相互间的关系。

(2) 善于协调部门与部门之间的关系。部门工作要靠各有关部门的密切配合，协调

好本部门与外部门之间的关系，营造良好的内外环境，将有利于提高工作效率。

(3) 善于协调工作与工作之间的关系。主要是指面对繁多的工作内容，能分清轻重缓急，统筹协调，合理安排。

(4) 善于协调人与工作的匹配。既要根据个人的特点分配工作，使个体优势得到最大的发挥，又要根据工作任务性质的需要，选配最合适的人去做，使工作与人达到最佳匹配。

把握好五项职能，就理清了每项工作的全程思路，对基本的管理任务就有了完整的掌握。一般说来，每项工作从计划开始，再经组织指挥实施，配合不断地控制、检查和协调，直到工作结束，是遂行五项职能的完整过程。因此，机电长应始终牢记五项职能，并依此确立自己的工作思路，不断地对所管的工作实施计划、组织、指挥、控制和协调。周而复始，一环扣一环地向前推进自己的工作。

(二) 通盘运筹，相互渗透，使职能运作成为有机的整体

在运作五项职能的过程中，除运作好每一项职能外，应善于通盘运筹，相互渗透，使五项职能成为有机整体，形成整体的运作优势。

1. 要始终围绕同一目标

五项职能各不相同，但放在整个基层工作的大系统中来看，其目标却是一致的，就是为了高效率地完成工作任务。“计划”是为高效率完成任务提供方案，“组织”是高效率完成任务的切实步骤，“指挥、控制和协调”等则是高效率完成任务的有效保障。一致的目标，就要求各项职能在运作时，不能各行其是，不能分而行之，应该始终坚持一个原则，即是否有利于同一目标的快速实现；一致的目标，就是将五项职能联结成一个整体，使各个环节都要为既定目标的实现作贡献，哪一环节出了问题，都将影响同一目标的实现。

2. 要有序与无序并重

从一般静止的角度看，五项职能是按计划、组织、指挥、控制和协调的顺序排列的，也基本反映了现实的工作过程。但在管理的动态推进过程中，情况又有所不同。制订计划总是在有组织领导的基础上进行的，此时，组织领导又在计划之前；当控制和检查需要调整、修改或推翻原计划时，控制又跑到了制订新计划之前；管理指挥和协调则往往贯穿于各项职能的遂行过程。因此说，五项职能既有先后顺序之分，又无绝对固定的先后顺序之别。在操作过程中，需要有序与无序并重，既坚持按顺序运用管理各职能，又要根据实际情况的需要，灵活掌握，结合进行。

3. 要区分与渗透并举

五项职能互相区别是显然的，各自反映了管理活动的不同功用。但是，这五项职能又是相互联系、相互作用和相互渗透的，这主要体现在以下方面：

(1) 每项职能都对它项职能产生影响。如计划周密与否，将影响组织实施，影响指挥和控制，影响任务的协调；指挥是否得当也必然影响其他各项职能的遂行。

(2) 各项职能“你中有我，我中有你”。如果说将制订计划作为一个工作目标的话，要完成这项任务有时也需要制订计划，再组织分工和实施，加以管理和指挥，并适时控制和协调等。五项职能的相互联系、作用和渗透，要求在实施五项职能的运作时，既要