



班長工作百題問答

周曉東 著

軍事科學出版社

班长工作百题问答

周晓东 著

军事科学出版社

班长工作百题问答

周 晓 东 著

军事科学出版社出版

新华书店北京发行所发行

北京市海丰印刷厂印刷

开本：850×1168毫米¹/₃₂ 4.875印张120千字

1988年2月北京第一版 1988年6月第一次印刷

ISBN 7-80021-063-4/E·063

定价：1.55元

出版说明

本书作者周晓东，入伍后长期在基层工作，曾先后被部队评为“优秀班长”、“模范连长”，北京军区树为“模范基层干部标兵”。作者依据我军宗旨、任务和党中央、中央军委关于加强精神文明建设和基层建设的指示精神，以及改革开放中连队建设出现的新情况，在自身体验的基础上，借鉴并吸取了别人的工作经验和研究成果，选取班长工作中有普遍意义的百题，条分缕析，编为一书。

此书分为自身修养、教育训练、思想工作、行政管理、特殊情况下的管理等五部分，内容广泛，重点突出；文笔通俗、朴实；以问答形式，逐题作了理论与实际结合，既讲为什么，又讲怎么办的回答；所举方法，全是经验之谈，具体可行。这是一本既有理论深度，又有实用价值的著作。

从如何才能做好人的工作来讲，本书不仅仅是写给班长、部队基层干部等军人的，就是对地方企事业单位领导、各级管理干部和政工人员、广大教师等，也是一本很有参考价值的读物。

军事科学出版社

目 录

出版说明 (I)

第一单元 自身修养

1. 新任班长怎样迈好第一步? (1)
2. 怎样才能战士中树立起威信? (2)
3. 怎样在新任排长领导下搞好工作? (3)
4. 应该怎样对待战士? (4)
5. 怎样做到对上负责与对下负责相一致? (6)
6. 怎样看待兄弟班的成绩和不足? (7)
7. 受领任务时应注意哪些问题? (8)
8. 应如何向上级汇报工作? 9)
9. 受到表扬时应如何对待? (10)
10. 当受到批评时怎么办? (10)
11. 怎样处理言传与身教的关系? (11)
12. 如何对待爱提意见的战士? (13)
13. 如何看待战士给自己出“难题”? (14)
14. 怎样才能成为战士的知心朋友? (15)
15. 战士顶撞了自己怎么办? (16)
16. 错怪了战士怎么办? (17)
17. 遇到战士给自己送礼怎么办? (19)
18. 怎样提高语言表达能力? (20)

19. 外班的“闲事”该不该管?(22)
20. 怎样对待能力比自己强的战士?(23)

第二单元 教育训练

21. 训练前应做好哪些准备?(25)
22. 怎样准备好课?(26)
23. 怎样组织好示范?(28)
24. 如何运用科学的方法练好兵?(29)
25. 训练中怎样严格要求?(32)
26. 训练中如何发挥战士的主观能动性?(33)
27. 训练中怎样激励练兵热情?(35)
28. 怎样帮助和引导战士学好军地两用本领?(38)
29. 训练中如何预防事故?(40)
30. 怎样使战士正确对待考核与评比?(41)
31. 怎样组织训练小考核?(43)
32. 怎样给战士建立训练小档案?(44)
33. 怎样开展小群练兵活动?(45)
34. 队列训练采取哪些方法好?(47)
35. 新兵基础训练中应抓住哪些环节?(49)
36. 如何帮助训练成绩差的战士赶队?(51)
37. 如何发挥技术好的战士在训练中的作用?(53)
38. 如何争创训练标兵班?(53)
39. 训练结束时应怎样归纳讲评?(55)
40. 怎样带领全班落实战备规定?(56)

第三单元 思想工作

41. 战士服役各阶段的思想特点是什么?(58)
42. 怎样同战士谈心?(60)
43. 战士怕苦怕累怎么办?(63)
44. 怎样帮助战士总结经验教训?(64)
45. 对战士的老乡观念应如何引导?(65)
46. 怎样正确处理战士中谈论异性问题?(67)
47. 怎样引导战士抵制不良倾向的影响?(68)
48. 怎样做好个别“后进”战士的思想工作?(69)
49. 如何对待受过处分的战士?(72)
50. 如何对待战士的偶然过失?(74)
51. 怎样帮助战士处理好恋爱婚姻问题?(75)
52. 战士家里来了电报后怎么办?(76)
53. 怎样正确批评战士?(78)
54. 怎样做好战士受批评后的思想工作?(80)
55. 班里的战士与干部有了隔阂怎么办?(81)
56. 怎样掌握思想工作时机?(83)
57. 怎样动员战士亲属协助做好思想工作?(84)
58. 怎样引导战士正确交友?(85)
59. 怎样做好战士探亲前后的思想工作?(87)
60. 怎样组织学习讨论?(88)
61. 怎样组织读报用报?(89)
62. 怎样引导战士同干部对话?(89)

第四单元 行政管理

63. 怎样文明管理战士?(92)
64. 如何带好城镇兵?(93)
65. 怎样妥善处理班里的物品丢失问题?(94)
66. 怎样管理好内务卫生?(96)
67. 怎样合理安排公差勤务?(97)
68. 怎样管理好班里的装备和公物?(99)
69. 如何抓好班里的安全工作?(100)
70. 怎样活跃班里的业余文化生活?(101)
71. 怎样搞好班里的业余农副业生产?(102)
72. 怎样开好班务会?(104)
73. 怎样进行工作讲评?(105)
74. 怎样组织好年终总结?(106)
75. 怎样组织评功、评奖?(108)
76. 怎样给战士做鉴定?(109)
77. 如何发挥班里骨干的作用?(110)
78. 怎样搞好班里的团结?(112)
79. 与外班发生纠纷怎么办?(113)
80. 怎样帮助战士树立勤俭节约的作风?(114)
81. 如何对待战士的个人兴趣?(115)
82. 如何对待战士的生活习惯?(116)
83. 如何帮助新战士?(117)
84. 怎样带好老战士?(118)
85. 如何发挥副班长的作用?(119)
86. 老战士退伍前后应做好哪些工作?(120)

- 87. 怎样做好班里志愿兵的工作?(122)
- 88. 怎样对待伤病战士?(123)
- 89. 如何对待从外单位调入的战士?(124)
- 90. 对短期外出的战士如何管理?(125)
- 91. 当战士亲属来队时要做好哪些工作?(126)
- 92. 战士误了岗怎么办?(127)
- 93. 班里有的战士凭“后台”搞特殊怎么办?(128)
- 94. 怎样解决战士蓄长发?(129)

第五单元 特殊情况下的管理

- 95. 抢险救灾时班长应特别注意哪些问题?(131)
- 96. 怎样完成好国防施工和军工军农生产任务?(132)
- 97. 怎样配合地方有关部门打击刑事犯罪分子?(135)
- 98. 远离部队单独执行任务时怎么办?(136)
- 99. 军民共建活动中应注意哪些事项?(137)
- 100. 怎样完成特殊的警卫任务?(138)
- 101. 外出驻训时如何搞好军民关系?(139)
- 后记.....(141)

第一单元 自身修养

1. 新任班长怎样迈好第一步？

俗话说：“新官上任三把火”。每个班长上任后，都想尽快打开局面，把工作搞出点名堂来，以不辜负连队领导和同志们的期望。不过，要搞好工作，仅有这种良好的愿望和热情是不够的，还必须正确的思想和科学的方法，而且把“火”烧到点子上，才能达到事半功倍的效果。那么，该怎样迈好这第一步呢？

明确方向。上任之前，首先请连排首长给自己作指示，听取他们对自己有什么要求和希望，对自己将要去的班有什么看法和想法，从而明确到任后的工作方向和工作重点。

摸清情况。上任之后，要尽快熟悉班里战士的思想、作风、习性及家庭情况和技术水平，掌握班里武器、装备、物资的数量、质量等情况。可先普遍找战士谈谈心，了解每个人对班里工作有什么意见，对班长有何要求和建议，自己今后有何打算。然后召开一个骨干会（可含部分老战士），将领导的希望和自己的打算提出来同大家商议，取得一致意见后，制定出班里今后的工作规划。最后开班务会，向大家宣布自己的“施政方针”，以求得全班战士的理解、信任和支持。

选好突破口。在熟悉情况和开班务会的基础上，根据本班的特点，有的放矢地选好突破口，力争打响“第一炮”。比如，如果班里老战士多，军事基础又较扎实，班长就应很好地发挥班里的这一长处，带领全班在训练中争取全优，创造优异的成绩；如

班里存在着明显的缺点和不足，那就要有针对性地做好转化工作。总之，要扬长补短，力争踏踏实实地迈好第一步，一步一个脚印地走下去；在工作中干出自己的特色来。

2. 怎样才能战士中树立起威信？

有些班长，总觉得自己是一个兵“头”，平时说话办事爱摆点威严的架子，不然自己就没威信。为了树立起自己的“威信”，要么唯我正确，训斥了张三，又指责李四，要么唯我独尊，整天板着脸孔。结果，战士私下议论他们“官小，架子大”，实际却没有威信。所谓威信，指的是使人信服的力量和威望，包含相关的两个方面，是权威加信任的统一体。如想以威取信，常常是威而失信，只有威得合理，以心换信，才能威在信中；如果只注意扬威，战士是信不过的，你的威信也只能是空中楼阁。一个人的威信不是一开始就有的，也不是随着职务的提升而增长，它是通过工作实践，自然形成的。事实证明，班长在工作中所采取的指挥管理方式与心理诱导方式，是否具有权威性，很大程度上取决于自己在战士中的威信。比如，班长在战士中的威信高，说起话来战士就爱听，愿意接受，也愿意照此去做。否则，如果班长在战士中威信较低，甚至失去威信，战士即使明明知道你说的是对的，也会产生反感，不愿接受，或口服心不服。因此，在一定意义上说，班长威望和信誉的高低，在工作中具有很大的魅力。那么，怎样才能树立起自己在战士中的威信呢？至少应具备三条：

一是，身先士卒，做好样子，言行一致。凡是自己提倡或要求战士做的，都应首先在自己身上落实，敢于对战士说：“看我的”、“跟我来”、“照我这样做”。同时，还要坚持原则，处理问题一碗水端平，对上级和部属都能以诚相待，并乐于帮助他人。当战士之间有了矛盾，个人或家庭有了困难时，能想办法去帮助解决。这样，班长在战士中就会有威信。

二是，知识宽广。班长要领导好战士，不仅为人表率，而且要有较宽的知识面。例如，不但有较扎实的专业知识，还要懂得些时事政治，天文地理。这样，才能充任战士的指导者，才能使战士信服。如果班长在对战士进行思想诱导时，能够以科学的原理、伟人的教诲、各种人物实践经验，发人深省的事例或教训等为根据，去充分阐述自己的观点，那么，战士自然会信服你的。而要做到这些，就得加强自身学习，还可经常同战士一起有针对性的选择些问答题，在班内开展知识竞赛。

三是，处事有方。班长在工作中具有一定的组织领导能力和解决问题的办法，就会使战士感到跟随班长有信心。要想做到这一点，除自己要善于向有经验的同志虚心学习外，还得敢于挑重担，打硬仗，并带领大家想方设法去克服困难，完成任务，在实践中增长才干，使战士们很自然的把班长当成自己的主心骨、方向标。

3. 怎样在新任排长领导下搞好工作？

老排长调走了，新排长上任了，这是部队干部新老交替的正常现象。随着我军干部制度的改革，排长队伍已由过去那种从基层战士骨干提拔改为经军事院校培训来补充。这些同志文化较高，理论根底较深。但他们入校前多是部队的战士或地方应届高中毕业生，没有直接带过兵，缺乏组织领导的实践经验，这也正是当前部队基层建设的一个新特点。作为班长，怎样才能在新任排长的领导下搞好工作呢？简言之，就是尊重、支持、谅解。

尊重。排长新来乍到，有些方面不太熟悉，而且不少人还没有入党。因此，个别班长片面的认为排长不如自己（潜在心理上是想让新排长今后尊重自己），对新排长的话爱听就听，不爱听就顶，或者摆老资格，这样是不对的。结果必将适得其反，还会在战士中留下不好的影响，更谈不上对新排长的尊重了。要晓得，尊重别人和被人尊重是相互联系的两个方面，尊人者才能受人

尊。所以，班长应从部队建设出发，去掉陈旧观念，带头尊重新排长，并教育战士服从新排长的管理，严厉制止本班战士对新排长评头论足、背后议论，并有意识的在战士中树立排长的威信，为新排长开展工作创造一个良好的环境。

支持^①就是班长应主动地成为新排长的好“参谋”，给新排长介绍本班和排里的情况以及每位同志的特点，帮助新排长尽快熟悉掌握全排人员的思想状况；工作上，要积极配合，主动提出合理化建议；自己班里能够解决的矛盾，就不要推给排长。当排长在工作中遇到难以解决的问题或出现漏洞时，应主动出面协助或默默地采取措施加以弥补。

谅解。新排长开始不熟悉情况或经验不足，难免在工作中出现一些差错、漏洞或不足之处，甚至可能发生误会。此时，班长可采取适当的方法向排长说明情况，或提出建议，且不可在背后说三道四，更不能在战士面前拆排长的台。当排长和战士之间由于种种原因出现矛盾时，作为班长应该主动向战士们进行说服解释，做好消除或缓解矛盾的工作。

4. 应该怎样对待战士？

班长和战士，既是同甘共苦、并肩战斗的战友，又有着领导与被领导的关系。班长如何处理好两者的关系，则是班长正确对待战士的关键。

那么，怎样才算是正确对待战士的态度呢？

首先，对战士要爱。带兵首先要爱兵，战士远离父母和家乡，来到部队当兵尽义务，他们希望有个“依靠”，当班长的就要象对待亲兄弟一样关心、体贴他们，时刻把他们的冷暖挂在心上。古语云：“爱出者爱反，福往者福来。”你爱战士，战士就会从你身上感到革命大家庭的温暖，反过来也爱你，爱革命事业，并会把火一般的热情投入到部队建设中来。否则，就会相反。但对

战士的爱要建立在真正的阶级爱、同志爱的基础上，而不是靠庸俗的老乡观念和哥们义气来维持关系。要特别注意，不要偏爱，不能爱这个不爱那个，对表现好的要喜爱，对表现差的或缺点多的战士，更要以真诚的感情融化他们，想方设法帮助他们。只有这样，才能把全班同志紧紧地团结在自己周围。

其次，善于了解战士。也就是说：对全班每个战士的个性、爱好要进行认真的全面的调查研究，对他们的年龄、特点、特长、文化程度、思想状况、入伍前的经历和家庭情况，有什么实际问题等都必须全面了解，以便有针对性的进行思想教育和合理安排工作，使每个战士的特长都能得到充分发挥。这样，战士就会感到自己的价值得到了班长的肯定，从而心理需要也得到了满足。当战士有了这种体验，就会感到跟着班长工作心情舒畅是一种享受。

其三，要关心战士进步。年轻的战士正处在长身体、学知识、形成世界观的重要阶段，要真心实意帮助他们成长与进步。当战士有了进步时，就应为其高兴；有了缺点时，应为其痛心；有了困难时，应为其解决。班长要注意经常给他们灌输一些正确的东西，多讲些如何做人的道理，帮助他们逐步树立起革命的人生观。同时，还应从战士的长远发展着想，督促他们学好科学文化知识，掌握军地两用本领，主动的为他们成才创造条件；不能把战士看作是自己手下的“劳动力”、“临时工”，只管让战士出力干活，而不关心他们的成长与进步。

其四，要同战士平等相处。班长在工作中担负着组织领导的职责，大胆管理每一个战士是应尽的责任，但一定要讲究工作方式方法，避免伤害战士的面子和积极性。在日常生活中，要与战士同甘共苦，平等相待，不计较战士对自己的误解，不以老或“官”自居；更不可高高在上，以势压人，让战士为自己“服务”，替自己洗衣服、倒洗脸水、铺被子等。当班里有了成绩时，应首先看到大家的努力；班里有了问题时，自己应主动承担责任，不要

埋怨战士。

其五,要帮助战士排忧解难。战士经常会遇到一些实际问题,如家庭困难、恋爱婚姻、疾病,等等。班长必须树立为兵服务的思想,把战士的困难视为自己的困难,以高度负责的态度,帮助他们排忧解难,不能采取不冷不热的态度。如果当班长只有管人的思想,而没有为兵服务的思想,工作就难以开展,兵就难带,这是一个简单的道理。班长回忆一下自己当战士时所遇到过的一些经历和情绪体验,就会更加明白这一道理。所以,要及时了解战士的各种实际问题,随时向排长或连里反映情况,协助连队尽可能帮助战士解决一些可以解决的困难,一时解决不了的,要做好战士的思想工作,耐心解释清楚。比如,战士要求到医院看病,班长要主动询问病情,及时向连队反映并给战士请假。当战士家中有了困难,本人要求救济但又不能满足其愿望时,要向战士解释清楚,不能因为解决不了就置之不理。

5. 怎样做到对上负责与对下负责相一致?

对上负责,就是要正确理解上级的意图和精神,认真执行上级的指示和规定,并经常如实地向上级报告自己的工作,属于自己职权范围内的事,不要随便推给上级,更不能怕承担责任而推诿或放弃本应由自己负责的工作,让上级决定和承担责任,加重上级的负担。同时,对于应由上级决定的事情,不得超越权限自作主张。对下负责就是要关心战士的成长、进步和切身利益,维护战士的合法权益;遇到困难要帮助他们解决;工作中出了问题要多替战士承担责任,保护其工作积极性。这两者是一致的,是相辅相成的,并无根本的矛盾。可是,有些同志认为班长难当,遇到矛盾如果只顾战士这一头,上级要“刮鼻子”,顾了上级那一头,战士又要埋怨。有时感到真是“老鼠进风箱——两头受气”。其实,在实际工作中,只要正确全面理解上级的意图,科学处理

好两者的关系，是不难解决的，单顾哪一头都是不对的。班长被称为兵头将尾，是连接干部和战士的纽带和桥梁，在干部和战士中起着承上启下的作用。要想当一名称职的班长，就必须肩担挑子顾两头，使对上和对下的负责一致起来。那么，遇到实际问题后班长应该怎样处理呢？用几个例子可以说明。比如，战士有事需要请假，班长去找排长请示而没有被批准，却又去找连长，这样做就很容易引起干部之间的矛盾，这是只对下负责而不对上负责。正确的方法是按级请假，没有被批准就应该依据上级的指示精神向战士做好解释工作。又如，当自己担任值班时，正好遇到战士们喜欢看的电视节目，要是熄灯号响了，战士们还正看在兴头上，你就“啪”地关掉电视机，这样势必引起战士的不满，这就是只对上负责而忘记了对下也要负责。正确的处理方法是：看电视之前，先将电视节目内容征求一下大家的意见，根据战士们要求向连队领导请示。并说明可能出现的各种情况的处理办法。若遇到上述情况时，适当推迟一点休息时间也是可以的，或者在关电视机之前先向大家解释一下，就容易被大家理解和接受。再如，遇到干部批评本班战士有出入时，班长只去说服战士正确对待，而不向领导实事求是地反映情况，这样做既没有对下负责也没有对上负责。正确的方法是，向干部说明情况，向战士做好解释安慰工作。

只要班长在工作中能从全局出发，周详而正确地处理好对上级与下级负责两者的关系，以后遇事就不会两头受气了。

6. 怎样看待兄弟班的成绩和不足？

共同生活和工作在连队这个大集体里的班与班之间，每天都处在竞赛之中。每个班长都希望本班的工作比其他班干得出色，但由于各班情况不同，工作中也常出现事与愿违的现象。那么，应该怎样对待兄弟班所取得的成绩和存在的不足呢？

对兄弟班的成绩和优长,班长要抱以虚心好学的态度。当兄弟班在某项工作中超过了本班时,说明自己班在这方面还存在着差距。要想赶上去,一是要耐心地去分析和查找落后的原因;二是要虚心向兄弟班学习,吸取成功的经验。这样做才能弥补自己的不足,密切与兄弟班之间的关系。对兄弟班尚在某些方面还不及自己班,要更多地看人家的长处,不能总用自己之长去比别人之短。如果工作中总是采取自我安慰的态度,甚至以己之长去比兄弟班的短处,那么,迟早会掉队的。

另外,当兄弟班超过自己班时,常常会引起本班战士的不服气。做为班长,应该冷静地看到,这里面包含着积极和消极两个方面的因素:一种是不甘落后,这是积极的;一种是嫉妒心理,这是消极的。班长的责任就是正确地引导战士发扬积极因素,克服消极因素,并将其转化为动力。如果见到战士不服气,自己也跟着发几句牢骚,甚至埋怨战士不给自己争气,这样做的结果不是把战士的积极性引向邪道,就是挫伤战士的积极性。

当兄弟班存在不足或是出了问题时,班长首先要提醒本班的战士从中汲取教训,并结合本班的实际工作和思想倾向来查找苗头,堵塞漏洞,引以为戒。并严厉制止本班战士对兄弟班说三道四或取笑挖苦。其次,要发动全班战士,从连队建设的整体着想,关心和支持兄弟班的工作,热情主动地帮助他们扭转落后局面,变被动为主动。

7. 受领任务时应注意哪些问题?

班长在受领任务时应注意以下几点:

首先,对上级交给的工作任务,要愉快接受,坚决执行。做到既要善于完成符合本班特点的一般性任务,更要勇于接受特殊和艰巨的任务,绝不能以自己的兴趣去衡量任务的价值,挑挑拣拣、讨价还价,也不能在上级面前态度积极,而回到班里就无原则地