

◆ 主编 陈东祥

军队基层领导能力训练

教学案例



国防大学出版社

全国教育科学“十五”规划

解放军系统重点课题

军队基层领导能力训练 教 学 案 例

主 编 陈东祥

副 主 编 黄恩华

编写人员	黄恩华	郑国火	李中方
	辜 锋	龙根好	李良才
	郑红军	刘永春	潘正强
	戴联庆	汤玉华	王德杰
	王永强	欧阳辉来	

国防大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

军队基层领导能力训练教学案例/陈东祥主编. —北京:
国防大学出版社, 2004. 9

ISBN 7-5626-1382-6

I. 军… II. 陈… III. 军队-基层组织-领导学 IV. E224

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 098592 号

国防大学出版社出版发行

北京海淀区红山咀里

邮编: 100091 电话: 769235

北京国防印刷厂印刷 新华书店经销

2004 年 9 月第 1 版 2004 年 9 月第 1 次印刷

开本: 880×1168 毫米 1/32 印张: 10.125

字数: 244 千字 印数: 550 册

定价: 18.00 元

如有印装质量问题, 本社负责调换

前 言

岗位任职教育，必须突出岗位关键任职能力培养，着眼形成特色，以培养创新精神和实践能力为重点，广泛开展教法、学法创新，使传承知识与开发智力、培养能力、提高素质有机结合，相得益彰，推动素质教育和创新教育进入课堂，这是实现人才目标的重要教学环节，也是任职教育院校实施素质教育和创新教育的关键。

教学方法总体上分为两类：一类是以课堂灌输为主的代理式教学，强调教为主，学为辅，培养出的学员多是学问大，能力不强；另一类是以提高学员实践能力为目的的亲验式教学，强调学为主，教为辅，注重的是学员能力的培养。在具有亲验性质的教学方法中被广泛运用的应属案例教学法。案例教学以案例当教材，使学员进入某种情景，在教师的引导、支持下，激发学员的独立思考和相互间的交流，促进其找到解决问题的答案。通过这样一个系统完整的过程，训练学员提高实践能力。案例教学法的特征就在其多元化，即多因素的环境、多角度的分析和多方案的结果。可以说，案例教学法是传统教学方法的升华，因为教学的基本任务是向学员传授真理，而高水平的教学则是“诱发”学员去发现真理。案例教学法正是诱发学员发现真理的有效方法。案例教学所强调的重点是那些通过合作，共同努力进行学习的学员，而不是把自己的观点传递给学员的教师。领导全班讨论的教师所起的作用是重要的，但他们的作用并不是把答案告诉给学员，而是通

过提出问题把学员的讨论引导到还未曾考虑过的重要方向去，用一个接一个问题使学员沿着教师建设性的思路深追下去，直到使其看出自己的建议会导致什么样的后果为止。同时，还能通过不时插入简短的讲解，正式的理论串讲，布置学员阅读准备好的教学注释或有关参考文献等方式，深化、丰富或澄清学员的认识，并为学员提供理论框架或分析性思维工具。

案例教学除了提供许多具体的事实和信总，帮助学员开阔视野，丰实扩展知识外，更具有多种功能：一是培养学员分析和解决问题的能力。经过一定数量的案例分析，能使学员摸索到解决问题过程中的规律，帮助他们逐步形成自己独特的分析和解决问题的方式方法，提高他们决策的质量和效率。二是提高学员处理人际关系的能力。案例教学在注重提高学员解决问题的同时，把提高处理人际关系和集体工作的能力也放在重要的位置上，在案例教学中有许许多多的分歧和冲突，正是在遭遇和处理这些分歧和冲突中，学员才能体会到如何理解和包容想法不同、观点各异的同伴，才能心平气和地与人合作，向他人学习。三是增强学习能力。案例教学很具特色的地方，是有利于开发人的智能和创造性，增强人的学习能力。人的学习能力是分层次的，接受知识和经验是第一个层次，消化和整合知识经验是较高层次，应变和创新是更高层次，案例教学一个突出的特点就是强调应变和创新。

案例教学对提高军队基层干部任职能力的作用是显而易见的，但案例教学的效果在相当程度上受制于教学所使用的案例。因此必须高度重视案例的编写。正是基于这方面的考虑，我们从2000年开始展开案例教学的系统研究，以案例的搜集编写为基础，并以此申报了全国教育科学“十五”规划课题，得到了同仁们的肯定。2002年，《军队基层教学案例》正式由国防大学出版社出版。但案例的更新是个永无止境的过程，近年来我们没有停止对案例教学的研究和实践。《军队基层领导能力训练教学案例》将

基层政治工作、管理工作案例单独汇集，以“基层领导能力训练案例”承揽，按照理论研究、教学案例、教学案例使用说明三个方面，分成了三篇。在第一篇“理论研究”中，集中了我们对基层任职能力培养过程实施案例教学的初步理论研究成果和体会思考；在第二篇“教学案例”中，选编了《基层政治工作》、《基层管理工作》两门课程使用的30余个教学案例，在这部分主要是介绍案例的来龙去脉，客观描述事件发生的基本情况与背景。所选编的案例基本上是从教学过程中使用过、并得到了学员较好评价、教学效果明显的案例中选用的；第三篇是“教学案例使用说明”，整理了所选案例的教员教学参考案，包括案例的教学用途、课堂讨论参考题、背景信息、分析路径和分析关键要点等。本书可作为专业院校教员和学员的教学用书，也可供部队基层干部集训使用和自学。

编写教学案例是一项理论性和实践性很强的工作，限于作者的理论水平，本书难免存在不足之处，敬请读者批评指正。

作 者

2004年3月10日

目 录

第一篇 案例教学理论研究

任职教育院校教学模式与案例教学·····	3
瞄准能力需求 构思教学方案·····	7
营造民主的研究氛围 促成学员能力生成 ·····	13
案例库建设应注意的几个问题 ·····	17
案例教学对教学者提出的新要求 ·····	22
编写教学案例的基本要求与方法 ·····	27
基层政治工作案例教学的实践与思考 ·····	30
基层管理工作案例教学的实践与思考 ·····	40

第二篇 教学案例

第一章 基层政治工作教学案例 ·····	51
李排长上任后的弹药库 ·····	51
三班长提交辞职书之后 ·····	55
团支部书记刘士安上任之后 ·····	58
专业训练形势分析会 ·····	62

二连的兴趣小组	67
“连务公开,民主管理”现场会	70
一次支委会	76
邹勇跑了	80
周排长的带兵之道	84
张飞的事假	86
强化训练计划出台之后	89
指导员与三个病号	94
小吴的“高档烟”	96
指导员的“小菜”被倒掉之后	99
六连的一次支委会	101
韦指导员带兵	104
秦指导员治“金刚”	111
王指导员下连一月间	117
“购彩”	127
新“当家”的	130
“游医”治病	134
杨连长的不眠之夜	138
张排长参加集训	142
娄班长和炊事员小余	146
这个党该不该入	154
摸奖风兴起之后	158
长了“脚”的钱	161
第二章 基层管理工作教学案例	164
汽车连的士官队伍建设	164
一位新任连长的工作日记	167
双休日的故事	173

外训的争论·····	178
落空的骨干培训计划·····	181
车辆被盗以后·····	187
连长的老乡退伍了·····	189
杨浩的排长之路·····	193
李连长上任第一天·····	200
五连指导员的一天·····	204
马尔维纳斯群岛之战·····	207

第三篇 教学案例使用说明

第三章 基层政治工作教学案例使用说明·····	223
《李排长上任后的弹药库》案例使用说明·····	223
《三班长提交辞职书之后》案例使用说明·····	227
《团支部书记刘士安上任之后》案例使用说明·····	229
《专业训练形势分析会》案例使用说明·····	232
《二连的兴趣小组》案例使用说明·····	234
《“连务公开 民主管理”现场会》案例使用说明·····	236
《一次支委会》案例使用说明·····	238
《邹勇跑了》案例使用说明·····	240
《周排长的带兵之道》案例使用说明·····	241
《张飞的事假》案例使用说明·····	242
《强化训练计划出台之后》案例使用说明·····	245
《指导员与三个病号》案例使用说明·····	248
《小吴的“高档烟”》案例使用说明·····	250
《指导员的“小菜”被倒掉之后》案例使用说明·····	253

《六连的一次支委会》案例使用说明·····	254
《韦指导员带兵》案例使用说明·····	255
《秦指导员治“金刚”》案例使用说明·····	257
《王指导员下连一月间》案例使用说明·····	261
《“购彩”》案例使用说明·····	266
《新“当家”的》案例使用说明·····	268
《“游医”治病》案例使用说明·····	270
《杨连长的不眠之夜》案例使用说明·····	271
《张排长参加集训》案例使用说明·····	273
《娄班长和炊事员小余》案例使用说明·····	276
《这个党该不该入?》案例使用说明·····	279
《摸奖风兴起之后》案例使用说明·····	281
《长了“脚”的钱》案例使用说明·····	282
第四章 基层管理工作教学案例使用说明·····	284
《汽车连的士官队伍建设》案例使用说明·····	284
《一位新任连长的工作日记》案例使用说明·····	287
《双休日的故事》案例使用说明·····	288
《外训的争论》案例使用说明·····	290
《落空的骨干培训计划》案例使用说明·····	291
《车辆被盗以后》案例使用说明·····	293
《连长的老乡退伍了》案例使用说明·····	296
《杨浩的排长之路》案例使用说明·····	299
《李连长上任第一天》案例使用说明·····	303
《五连指导员的一天》案例使用说明·····	306
《马尔维纳斯群岛之战》案例使用说明·····	310

第一篇

案例教学理论研究

任职教育院校教学模式 与 案 例 教 学

任职教育院校主要承担岗位任职培训任务，此阶段的培训重点不是发展学员的认知能力，而是培养学员的实践能力及其相应的创新精神和职业态度。此类培训以“岗位关键任职能力”培养为核心，属于军事职业教育的范畴。军事职业教育的培训模式与当今世界上先进的职业培训模式——“能力本位职业教育与培训”（也称 CBE 模式）在本质上一致，案例教学是“能力本位职业教育与培训”模式中的一种重要教学方法，同样也应成为军事职业教育的重要教学方法。

一、系统研究，区分案例教学与例证教学、例子教学的不同点

案例教学最早起源于 1910 年哈佛大学的医学院和法学院，当时把病人的诊断过程和对案件的审理判决过程进行如实记录整理，称作“病例”、“判例”，教师用“病例”、“判例”进行讲课，学生根据“病例”、“判例”展开讨论；1918 年企业管理类课程案例教学在哈佛大学工商学院首次尝试；1920 年哈佛大学用洛克菲勒财团资助的资金进行新的教学方法试验，主要进行案例的调研、编写和试用教学，于是案例教学逐步发展成为一门新兴的教学科学，广泛使用于教学实践中；第二次世界大战以后，美军院校广泛运用案例教学于军官职业教育，并以此为突破口成功重建了军事职业教育体系。从此，案例教学享誉军队管理（指挥）类课程的教学。我国地方高校管理类课程近年来也普遍实施案例教学。

案例，就是一个关于实际管理情况的真实描述。军队基层领导类案例，我们认为就是基层训练工作、管理工作、政治工作等

情况的真实描述，它一般要涉及到一个决策问题。通常是从一个有关决策人（排长、连长或指导员等）的视角来写，同时允许学员想象性地站在排长、连长、指导员等问题解决者的位置来作决策或解决问题。

案例教学是在教员的指导下，通过学员对案例的思考、分析、研究与争辩，对案例中教员设计的问题作出判断和决策，从而提高学员分析问题、解决问题能力的一种教学方法。案例教学需要以系统的理论学习为前提，以保证学员对问题的分析从科学的角度入手，并运用相关的理论和经验拟定解决问题的方案。案例教学与我们平常所说的例子教学、例证教学有着根本的不同。例子教学、例证教学是说明或证明理论的正确性，消化理论是目的，例子或例证是说明或帮助理解的手段；案例教学则是在必要的理论提示的基础上，把形成实际领导能力作为目的，理论在这里只是一种重要的分析工具和手段。在组织实施案例教学中，学员不仅可以向教员学，向案例中的当事人学，也可以向学员学，甚至教员也可从学员中学到东西。案例编写的质量、学员的基本素质和对案例的熟悉程度、学员的参与度与教员的作用一起构成了教学质量的要素，而再也不是单向地向学员“传道、授业、解惑”。

二、把握内涵，明确案例教学在素质教育中的重要作用

案例教学是对传统“灌输式”、“注入式”教学方法的创新和突破，其教学精髓为“从现实经验培育独立思维”，它把指挥员在教育训练、现实管理和工作生活中遇到的真实问题带进课堂，在不离开教室的情况下，提供大量的经验知识，大大扩展学员的视野，弥补了课堂讲授的不足，能极大地激发学员学习的主观能动性，有效提高学员的指挥管理素质和才能。

一是案例教学能有力地促进学员实践能力的生成。知识向能力、素质的转化，必须在一定的实践环境下才可实现。案例教学最大限度地创设了这样一种管理情景，案例将连队搬入课堂，让

学员自己通过对案例的阅读与分析，以及群体的讨论，进入到特定的连队管理情境和管理过程，建立真实的管理感受和寻求解决问题的方案。在知识、能力、素质因果链上，案例教学促进学员实现知识向能力的内化，可以使学员的实际能力包括综合运用所学理论解决问题的能力、处理人际关系的能力、沟通说服的能力和系统分析能力等得到明显提高。

二是案例教学能有力地促进学员个性的发展。素质教育和创新教育倡导个性解放，强调培育具有个性特征的创新思维品质。案例教学可以极大地激发学员的思维，拓展思维空间，促进个性发展。通过对案例的阅读、分析、比较、争辩，可以培养学员为今后对人和行为迅速地作出判断提供思考基础，破除学员对现实中“惟一正确”答案的迷信和企求（多样化的解决方案）；还可以告诉学员不同的人对相同的事情有不同的理解，使学员养成讨论的习惯，相互启发和拓宽思路，养成以实践的方式思考的习惯，考虑诸如资源、时机、期限、上级的态度、相关人员的士气等问题，避免解决问题时犯理想主义错误。

三是案例教学能有力地促进课程教学模式的改革。学历教育模式下分队战术、基层管理、基层政工等课程的教学，比较注重程序化和学科体系的完整性，忽视对实际指挥、管理能力的培养，由教员编写想定、确定思路，学员被动接受，整门课程学下来，学员只掌握了作战指挥和基层管理的一般程序，对程序深层的规律性、本质性的东西探究甚少，作战指挥和开展实际工作的能力偏弱，更难企及有战法、管法上的创新。其教学模式以系统的理论讲授为主，辅以大量的课后作业，考试则以知识的掌握程度为主，忽视知识的运用，严重束缚了学员综合能力和素质的发展。实施案例教学，从根本上改变了这种应试教学模式，通过建立起“寻找分析路径—思考解决问题的关键点—自学基本理论并辅必要的理论提示—阅读分析案例—系统课堂讨论（或写出分析报

告)”的基本模式，可挖掘出学员的学习潜能，调动学员学习的积极性，增强学习效果，提高学习质量。

三、把握特点，搞好案例教学的总体设计

任职教育院校组织开展案例教学，必须对案例教学的本质内涵、地位作用、基本特点、实施方法等进行系统研究，确立新的教学指导原则。教学指导原则应包括：学员“岗位关键任职能力”的形成；以实践能力为中心，以知识运用为重点；以案例分析、研究为核心；发挥教员在教学中的引导、组织作用；营造学员专心研讨、自主学习氛围等。在统一思想、提高认识基础上，还必须注意高起点做好教学准备工作，按照理论先导、搜集编写教学案例、培养案例教学教员等步骤有计划展开，并把研究与展开教学试验统一起来。

我院在全院性的教育思想大讨论中，结合学院的教育性质由学历教育为主向任职教育为主的转变，把案例教学放到形成学院新的办学特点中进行整体考虑，系统筹划。先后组织系统学习案例教学的有关理论知识；编译并比较借鉴美军军事职业教育计划与案例教学模式；展开比较系统和较高层次的理论研讨；组织教员旁听地方高校的案例教学课；邀请参加过世界银行案例研讨会的专家来院举办讲座并担任客座教授。通过一系列活动，使全院人员尤其是专业教员切实从思想观念上统一了对实施案例教学重大意义的认识，掌握了案例教学的基础理论和组织实施方法。在此基础上，我们派出教员到基层部队进行专题调研，搜集鲜活的案例素材，按照案例的一般格式和要求编写案例，组织培训教员，高起点进行案例库建设。同时，我们在基层干部指挥队首先选择了《基层政治工作》、《军队基层管理》两门课程进行教学试点，及时总结教学经验，而后逐步扩展到其他领导类课程。

瞄准能力需求 构思教学方案

——谈案例教学的准备

案例教学准备是指教学任务明确之后至组织实施案例分析前，依据学员能力的需求，围绕案例的遴选、问题的提出、角色的定位、拟制方案而进行准备的阶段。案例教学中课前准备至关重要，甚至可以讲没有准备的质量就没有分析的质量，没有准备的教学不能称之为案例教学。案例教学中的教学准备与其他教学方法的教学准备相比的显著区别是学员的准备工作必须是深度的，这就决定了其准备工作是大量的，有难度的，并要有一定的时间，一定的资料作为保障的。教学管理者、教员、学员三方要着眼于学员能力的需求积极配合、密切协调、精心准备。

一、教员应认真分析学员的能力需求及实现途径，突出问题的设置，构思多种预案的评判方案

教员在教学准备时主要应做好以下三个方面的工作：

1. 设置研究问题

进行教学准备时，教员首先要弄清楚为什么要进行这次案例分析，进行这些案例分析研究要解决什么问题，就是要了解学员在第一任职时，其领导能力尚存在着哪些不足，重点在哪里，难点又在哪里，需要提高哪些方面的能力，在此基础上依据大纲的要求、教材的内容、部队的需要等主客观因素确定本次案例教学研究要达到什么样的目标。目标明确后，教员要围绕学员能力训练的需要选择适当的案例，并拟定要研究的问题。由于案例中所提出的问题通常具有一定的普遍意义，具有多向性，由此使用者可根据具体教学目的的需要、对象的特殊性对已有案例设置的问题进行一定的选择和调整。案例的选择、问题的确定要注意三个问题：一是使用的案例和分析的问题是否真正有助于帮助学员消