

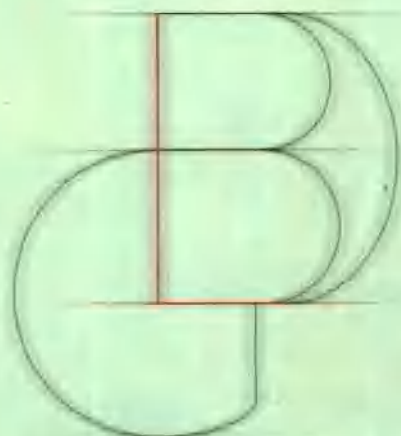
部队基层管理教育丛书

BuDui Jiceng GuanLi
JiaoYu
CongShu

怎样当好副连长

Zenyang
Danghao Fulianzhang

张占军 刘相臣



· 解放军出版社 ·

怎样当好副连长

张占军 刘相臣

解放军出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

怎样当好副连长/张占军, 刘相臣编著. — 北京: 解放军出版社, 2004

(部队基层管理教育丛书)

ISBN 7-5065-4740-6

I. 怎… II. ①张… ②刘… III. 连—部队管理教育—中国 IV. E224

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 100864 号

解放军出版社出版

(北京地安门西大街 40 号 邮政编码: 100035)

军事医学科学院印刷厂印刷 解放军出版社发行部发行

2004 年 12 月第 1 版 2004 年 12 月第 1 次印刷

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 8

字数: 180 千字 印数: 1~32000 册

定价: 12.00 元

《部队基层管理教育丛书》

编 委 会

主任委员：邢书成

副主任委员：蒋广辉 朱冬生 李 毅

委 员：濮继红 张建华 赵雪峰

曲高忠 王铁锋 张占军

刘相臣 梁启宇 计兴智

刘景山 王 辉 柴振富

申合成 陈广祥 韩万柏

张福田 薛 蓬 韩绍林

王新民 郭天贵 于世祥

刘 堤 许振德 时培刚

董雯滔

办 公 室：陈济康 徐贵祥 王世光

郭天贵 于世祥 吕一兵

兰占军 时培刚 董雯滔

前 言

当前，世界新军事变革方兴未艾。特别是一些发达国家的军队，为谋求未来的战略主动和优势，都十分重视培养提高军事人才的领导能力和管理素质。英军在初级院校专门设置了“基层领导”课。美军西点军校提出的跨世纪人才培养教学计划，在规规定学员智能、军事、道德和体能全面发展的基础上，专门增加了“领导艺术”方面的要求。外军这些做法表明：培养和造就高素质的军官队伍，已成为当今世界军事发展的一个必然趋势。

为了紧跟世界潮流，加速我军革命化、现代化、正规化建设，党中央、中央军委高瞻远瞩，适时地提出了加快我军人才培养的要求，并为此做了大量的工作。《怎样当好副连长》一书的编写，就是积极响应党中央、中央军委的号召，为培养高素质的军官队伍而做出的一份努力。它的出版必能得到广大副连长们的喜爱和认可。

怎样当好副连长，这既是一个普通的问题，又是一个很难回答的问题，不仅是因为涉及这方面的研究素材较少，而且也是因为副连长作为连队组织活动过程中处于一定岗位、承担一定责任与义务的人群，所在单位的工作性质、工作任务的不同。但为了帮助提高副连长的自身素质和能力，充分发挥副连长这一人群的作用，又不得不做出认真的回答以满足广大副连长们的需要。

怎样当好副连长，不仅是一个理论问题、实践问题，而且还是一个方法论问题。俗话说一个人有能力，主要是遇事有点子，

能拿出办法来，这个办法就是方法。可以这样说，离开了方法，实践是盲目的，至少是效率不高的。但方法是分层次的，有具体方法，有一般方法，还有根本方法。本书在理论上着重从一般方法上入手加以论述，因为这些方法反映了事物的普遍规律，具有普遍的指导意义。副连长一旦掌握了这些方法，就可以举一反三，大大提高自己的管理教育能力。

为了回答怎样当好副连长这一问题，本书在内容上归纳了五篇。第一篇为角色作用篇，着重论述了副连长角色的定位、角色的特征、角色的功能以及副连长在连队建设中应发挥的作用；第二篇为任务原则篇，着重论述了副连长协助连队主官完成的主要任务以及在协调上下级关系中应遵循的原则；第三篇为方法艺术篇，着重论述了副连长应掌握的发现问题、分析问题、解决问题的若干方法；第四篇为自身素养篇，着重论述了副连长应具备的情感、知识、能力等方面的素养；第五篇为疑难解惑篇，着重论述了副连长在实际工作中如何解决所遇到的疑难问题。

为了增强本书的针对性、可操作性和可读性，我们在深入调查研究、认真听取广大基层官兵特别是广大副连长们的意见基础上，不仅精选了大量的富有代表性的案例、经验体会以及最新理论研究成果，而且在写作风格上还采取了导入法，将一个个富有启发性的故事、小寓言、小战例、小案例等作为每个问题的开篇引入正文，使全书焕然一新，更富有启发性、趣味性和吸引力。它的出版，不仅会填补社会应用科学的一项空白，而且也能为广大副连长人群提高自身的管理教育能力提供指导和依据。

为了编好此书，65559 部队、65561 部队、65735 部队等单位给予了积极的协助，对此在这里表示衷心的感谢！由于本书是第一次尝试，再加上我们的编辑水平有限，难免有这样或那样的不足之处，望广大读者给予批评指正。

目 录

角色作用篇	(1)
副连长在连队充当的角色	(1)
角色的定位	(2)
角色的特征	(6)
角色的功能	(9)
副连长在连队领导中的作用	(12)
参谋作用	(12)
协助作用	(14)
“代行”作用	(16)
任务原则篇	(19)
副连长在连队建设中所承担的任务	(19)
协助连长抓好战备工作	(20)
协助连长抓好训练工作	(25)
协助连长抓好管理教育工作	(28)
协助连长抓好装备管理工作	(32)
协助连长抓好后勤管理工作	(35)
认真抓好军人委员会工作	(36)

副连长协调上下级关系应坚持的原则	(39)
协调上级关系的原则	(39)
协调下级关系的原则	(48)
方法艺术篇	(57)
副连长应掌握的发现问题的方法	(57)
观察法	(59)
检查法	(63)
汇报法	(68)
调查法	(70)
副连长应掌握的分析问题方法	(77)
因果分析法	(77)
全面分析法	(80)
优势分析法	(81)
劣势分析法	(83)
征询法	(84)
综合预测分析法	(86)
副连长应掌握的调动部属积极性的方法	(91)
目标引导法	(92)
需求激励法	(95)
情理交融法	(98)
典型示范法	(100)
尊重支持法	(105)
表扬批评法	(107)
副连长应掌握的抓落实方法	(116)
统筹兼顾抓落实	(117)
把握规律抓落实	(122)

跟踪过程抓落实	(128)
副连长应掌握的创新方法	(133)
头脑风暴法	(134)
列举法	(138)
检核表法	(141)
其他实用创新方法	(144)
自身素养篇	(153)
副连长的道德情感素养	(153)
情感对副连长情绪的影响	(155)
副连长情绪类型及其表现	(158)
副连长不良情绪的克服	(165)
副连长的合理知识素养	(172)
副连长建立合理知识结构应遵循的原则	(174)
副连长建立合理的知识结构	(177)
副连长建立合理知识结构的方法	(180)
副连长的能力合成素养	(185)
副连长能力的价值	(186)
副连长能力的合成模式	(189)
副连长能力的获得	(202)
疑难解惑篇	(209)
难把握的度	(209)
来自同级的挑拨	(215)
庇护的恶果	(218)
从“全天候”式的人物谈起	(221)
编外“支委”的失落	(226)

费力不讨好的缘由·····	(229)
不知道该听谁的·····	(233)
难完成的工作·····	(237)
“名存实亡”的苦恼·····	(240)
被问住时的尴尬·····	(243)

角色作用篇

副连长是连队组织活动过程中处于一定岗位，承担一定责任与义务，并协助连队主官完成组织活动过程的人群。要想成为一名既能独当一面，善于领会主官意图，又勇于承担工作任务的优秀副连长，就必须首先明确自己的角色定位，认清自己应发挥的作用，增强做好本职工作的使命感和责任感。

副连长在连队充当的角色

京剧是我们中华民族的国粹，它不仅赢得了国人的喜爱，而且也吸引了许多外国朋友的参与。北京 2002 年京剧票友大会，外国演员来华演出的就达数千人，这就足以说明京剧的艺术魅力。凡懂得京剧艺术的人都知道：京剧表演为了准确地模仿被表现对象的内在气质，从宋代开始就实行了表演技能的分工，把表

演角色划分为“生、旦、净、末、丑”等若干种行当。这样，每一行当相对稳定地去模仿生理、心理及外形特征上基本相似的某一人物，使模仿的技术变得集中稳定，有利于演员的发展和提高，同时，演员的精力和创造力也相对集中稳定起来，便于他们能够更精确地揣摩人物，更生动地表现人物。在连队领导结构中，同样也存在着若干“行当”，如：连长、指导员、副连长、副指导员、排长、司务长、班长、文书等。实施这样的分工，有利于集中精力干好自己分内的工作，发挥集体的作用，共同把连队管理好建设好。那么，作为连队的副连长这一行当，在连队领导中扮演什么样的角色，这种角色具有什么样的特征与功能，这是每一位副连长做好本职工作必须首先思考的一个重要问题。

角色的定位

谁是副连长？副连长是谁？这并不是每个人都能回答出来的问题。从本质意义上讲，副连长是个从属概念，即一个组织和组织行为中的被领导角色，是组织活动过程中处于一定岗位、承担一定责任与义务，并配合主官完成战备、训练、工作、生活等过程的人群。要想成为一名优秀的副连长，既能独当一面，善于领会主官意图，又勇于承担工作任务，提供及时到位的信息和辅助并非轻而易举。

在现实的组织管理活动中，我们更多地注意了对组织系统中主要领导的研究，而忽略了对副职的研究，从而导致了在各类组织活动中，一种重要能量未能充分发挥，导致了许多副职的能动性、创造性、进取心的严重缺失。

为副连长角色定位，涉及许多问题，如：副连长从主官那里期望什么？副连长应该为何种目标服务？以什么方式与方法服

务？为什么主官总是相信一些副职而不相信另一些副职？为什么成功与进步选择了某些副职却拒绝了另一些副职？是哪些原因和法则支持了这种选择？又是哪些因素破坏和阻碍了这种选择等。回答这些问题固然很难，但又必须回答。

中国人民解放军《内务条令》第四十五条指出：“副连长隶属于连长和政治指导员，协助连长工作。在连长临时离开工作岗位时，根据上级或连长的指定代行连长职责。”从这段表述中不难看出，《条令》已经给了副连长在连队领导中一个明确的定位，即：副连长是在连长和指导员的领导下，协助连长工作的一种称谓。这种定位突出反映了以下三种关系。

（一）隶属关系

从连长与副连长在领导体系中各自的位置特点看，是一种隶属关系。这种关系具有必然性、确定性和适应范围的规定性。

1、正职与副职之间的隶属关系，是领导活动的产物，是领导活动规律的客观要求和必然结果。人类领导活动从一开始就孕育着这种关系，随着领导活动内容的日益丰富复杂，参与领导活动人的数量的日益增长和人的素质的改善，正职与副职之间的关系就愈加普遍而密切。领导体系的扩大化与复杂化，要求解决好领导宽度（领导者管辖下属数目的限度）和领导层次的矛盾。领导宽度决定了要有领导层次，也就决定了正职与副职之间的关系。这就是正职与副职之间的、自然而必然形成的隶属关系。

2、正职与副职之间的隶属关系，作为一种现象，是任何领导者都不可避免、不能摆脱关系。领导体系的具体系统、层次、部分的位置与关系都是确定的、有规则的，因而正职与副职的隶属关系也是确定的、有规则的。作为一名连队副连长，不仅不能摆脱这种隶属关系，而且还要充分认识自己在这种关系中的位置，遵守这个位置的有关规则。

3、正职与副职之间的隶属关系是领导活动中的关系。也就是说，领导之间的隶属关系，只是在领导工作中，在各自履行领导职能时，它才发生作用、才有意义。更明确地说，在连队领导工作中，连长、指导员向副连长了解情况，布置任务，提出要求，做出评价，都是完全必要的、正常的；副连长向连长、指导员汇报工作，接受任务，也是理所当然的。但在领导工作之外，他们之间就不存在隶属关系。

4、中国人民解放军是中国共产党缔造和领导的新型的人民军队。在这支队伍中，正职与副职之间的隶属关系，是一种新型的、以民主集中制原则为指导的关系。它要求所有的领导者在处理隶属关系时，应特别注意以下几条：一是下级服从上级；二是上级要经常听取下级领导的意见，及时解决他们提出的问题；三是下级领导既要向上级请示报告工作，又要独立负责地解决自己职责范围内的问题；四是上下级之间互通情报，互相支持，互相监督。

（二）依存关系

正职与副职之间不仅是一种隶属关系，而且是一种相互依存的关系。这是由领导活动规律决定的，体现在领导工作的实践中。

1、正职与副职之间的依存关系，表现为相互依存，相互作用。大家知道，有了社会分工，就有了人与人之间的相互依存，相互作用；随着社会分工的日益细密，人与人之间的相互依存、相互作用的关系也日益突出。连长与副连长之间的依存关系更是如此。副连长要依靠连长的指导与支持，才能顺利地展开工作，完成任务；连长也要依靠副连长的支持与配合，才能统筹协调全盘工作，实现领导目标。在领导工作实践中，一些单位本可以搞上去的工作却搞不上去，究其原因，常常是因为连长与副连长之

间关系不融洽、不协调、不尊重、不支持造成的。诸如此类情况，突出地说明连长与副连长之间的关系是相互依存、相互作用的。

2、人民军队中正职与副职的依存关系，体现着严肃的平等性。彼此只有职能（职务、职权、职责）的区别，而在政治上、人格上则完全平等。在工作中，副职固然要服从命令、听从指挥，但正职也要尊重、关心、爱护副职。彼此要相互尊重、相互支持、相互配合、互相协作。这是人民军队的本质要求，也是人民军队领导关系的根本特色。

（三）职能关系

在工作过程中，正职与副职之间进行着交往与联系。从交往的形式与内容看，正职与副职之间的关系，是一种职能关系，即按照一定的原则规范，履行一定的职能。

1、正职与副职之间职能关系的内容是多方面的。如：传递职能、协助职能、协调职能、激发职能等。

2、正职与副职之间，实质上是领导与被领导的关系。在领导活动中，事实上存在着必然的权力大小、多少及其作用的不平等，即副职必须服从正职的领导，完成正职交给的任务，这种不平等是领导活动规律的客观要求。马克思主义认为，权力和服从是领导关系中永恒的属性。列宁也认为，在人类的任何共同生活中，都不能没有领导、没有强权力。因此，我们应当承认并接受领导关系的制约。

3、服从党、国家和军队利益的原则立场，是正职与副职之间职能关系的指导。正职与副职在领导工作中团结一致，密切配合，是为了更好的领导成效，更好地为连队广大官兵服务，不断地尽可能满足官兵的愿望与要求。这是正职与副职之间职能关系的指导原则。

角色的特征

任何角色都有自身的特征，副连长也不例外。从副连长自身角色看，主要有以下两个方面的特征。

（一）辅助性和服务性

副连长的特定位置决定了他是在主官的统领下实施各种行为，因此，这又决定了它必须具有辅助性和服务性的特征。副连长必须通过自己对决策的充分理解和完全接受，从而达成组织内部上下级的良性互动。副连长是否具有辅助性和服务性，是一个副职与其他角色的最本质的区别之一。作为一名副连长，如果失去了这一特征和职责，任何意义上的创新与进取价值都将大打折扣。辅助与服务是副连长从事多项组织活动的出发点与基础。

副连长这种辅助与服务性的特征主要表现在以下几点：

- 1、能积极主动地接受连队主官的指令并真正理解其意图与本质；
- 2、能积极地、创造性地贯彻执行主官下达的多项正确决定，对实现“目标”过程中遇到的多种阻力和障碍，能够敏锐地分析判断，及时地加以排除和克服；
- 3、能运用自己的思维和能力，为主官提供解决某项问题的信息、建议甚至方案创造开创某项工作新局面的条件。
- 4、能建立良好的服务辅助理念，确立健康的服务辅助心态。争功、刻意表现、贬低同事、夸大事实等等都将破坏自己在组织系统中的形象。

（二）进取心和实事求是的态度

副连长角色的另一个特征是他的进取心和实事求是的态度。如果副连长缺乏进取心和实事求是的态度，那么这个组织肯定缺

乏活力与希望。“不想当将军的士兵不是好士兵”尽管不是真理，但他对副连长进取心的要求则是值得思考和肯定的。

副连长是个既好做又不好做的角色，好做的是平庸的副连长，难做的是有所作为的副连长。如何衡量一个优秀的副连长，标准很难统一，但一些共性的东西（也是本质的）却必须了解。在众多的优秀副连长具有的品质中，下列各项的作用举足轻重。

1、能力。总是能完成组织交办的各项工作。

2、信心。对组织的未来和自身的成长始终抱有乐观态度，并努力用实际行动促成。

3、价值。具有某种专业或某项引人注目的专长，并能使其在工作中不断体现。

4、挑战。从不回避艰难的工作，喜欢刺激与冒险。

5、动力。从不被动接受任务，能将完成工作看成是一个人价值的体现。

6、生机与热情。能用自己高昂的精神，乐观的情绪，勃勃的生机影响别人，鼓舞人心。

7、诚实。尊重事实并能知错认错。

与以上各条相关，一个优秀的副连长还有许多共有的因素。比如都有很强的团队精神和集体荣誉感，都认为自己的个人价值观与该组织的价值观是一致的等等。

在现实生活中，特别是从接受主官领导的态度和方法的角度分析，在副连长人群中存在以下三种行为类型，应引起广大副连长们的高度重视和对号入座，看看自己属于哪一种。

一是实事求是型。实事求是型的副连长，在工作实践中一般富有主动性、创造性。如：在执行命令上，能够全面、完整地把握其实质，系统地分析贯彻落实的主客观条件，制定出符合实际的实施方案，并把它落实到实处；在主官尚未提出具体要求的工