

LUNBUDUIJICENGGUANLIZHESUYANG

论部队基层管理者素养

张占军 曲会丰 江浪帆 主编

国防大学出版社

论部队基层管理者素养

主 编 张占军 曲会丰 江浪帆

国防大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

论部队基层管理者素养/张占军, 曲会丰, 江浪帆主编.
—北京: 国防大学出版社, 2004. 9
ISBN 7-5626-1378-8

I. 论… II. ①张…②曲…③江… III. 部队—基层组织—
管理人员—修养—中国 IV. E224

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 100746 号

国防大学出版社出版发行

(北京海淀区红山口甲 3 号)

邮编: 100091 电话: (010) 66769235

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: 850×1168 毫米 1/32 印张: 9.375

字数: 227 千字 印数: 3000 册

定价: 16.00 元

如有印装质量问题, 本社负责调换

前 言

素养，是指一个人在一定的先天资禀的基础上，经过后天的长期学习、锻炼，在政治、道德、知识、才能、行为等方面所达到的一定水平。素养是军队基层管理者从事部队管理教育工作不可缺少的内在条件。邓小平同志曾多次指出：“抓好部队基层建设，干部队伍是关键。”因为基层是部队建设的基础，管理者的自身素养如何，将直接决定着基层部队坚定正确的政治方向，直接决定着基层部队建设质量的高低，直接决定着基层部队战斗力的强弱。当前，总的来说，广大部队基层管理者的自身素养是好的，绝大多数同志爱岗敬业、安心尽职、默默奉献，以高尚的人格魅力和较强的管理能力，赢得了士兵群众的尊敬和爱戴。但由于市场经济的负面影响，少数基层管理者自身素养低、管理能力差的问题还没有从根本上得到解决。为了加速培养和造就一支素养高、能力强的部队基层管理队伍，我们特编此书，以满足广大基层管理者不断提高自身素养、高标准高质量地做好基层管理工作的需要。

部队管理实践表明：作为一名部队基层管理者，要在自己管辖的范围内建立权威，履行职责，出色地完成各项任务，除了客观因素即有个好的环境外，个人还要有使人甘愿接受自己管理的威信，要有足以改变部属心理和行为的影响力。而威信和影响力不是自封的，也不是上级领导授予的，这与管理者的自身素养有着密切关系。那么，作为一名优秀的部队基层管理

者，应具备哪些素养才足以在管理领域里大显身手呢？可以说是众说纷纭，没有统一的答案。但从部队基层管理实践看，要想成为一名出色的部队基层管理者，离不开一定的军事素养、政治素养、道德素养、情感素养、知识素养、能力素养、创新素养、作风素养、气质素养、魅力素养、身体素养等基本条件。离开了这些基本条件，要想管好部队带好兵，巩固和提高部队战斗力，实现管理目标是根本不可能的。正因为如此，本书紧紧围绕部队基层管理者应具备的素养展开论述，以供广大基层管理者学习和借鉴。

为了增强本书的针对性、操作性、可读性和艺术性，我们在深入调查研究的基础上，精选了大量的富有代表性的经验体会以及最新的理论研究成果，不仅科学地回答了作为一名优秀的部队基层管理者必须具备的管理素养及培养方法和途径，而且还在写作风格上采取了导入法，即将一个个富有启发性的典型故事或案例作为每个问题的开头引入正文，使全书更富有启发性、趣味性和吸引力，更适合广大部队基层管理者学习和借鉴。

本书不仅充分体现了党的三代领导核心的军队管理教育思想，体现了人民军队的管理特色，体现了传统管理艺术和现代管理艺术的结合，而且还反映了一种时代精神和管理人才的成长规律，是立志成为一名部队优秀管理者的良师益友。它的出版，定能得到部队广大基层管理者的肯定和喜爱。当然，由于我们的编写水平有限，难免存在这样或那样的问题和不足，敬请广大读者批评指正。

编 者

2003年10月

目 录

彭老总炮击敌城楼的一段佳话

- 论军队基层管理者的军事素养····· 1
- 一、军队基层管理者提高军事素养的意义····· 2
- 二、军队基层管理者军事素养的主要内容····· 5
- 三、强化军事素养的基本途径····· 13

“用忠诚托起使命”给我们的启示

- 论基层管理者的政治素养····· 19
- 一、培养基层管理者政治素养的意义····· 21
- 二、培养基层管理者政治素养的内容····· 25
- 三、培养基层管理者政治素养的要求····· 31
- 四、培养基层管理者政治素养的途径····· 36

一位指导员的魅力所在

- 论基层管理者的道德素养····· 45
- 一、基层管理者道德素养的概念····· 49
- 二、培养基层管理者道德素养的重要意义····· 54
- 三、培养基层管理者道德素养的主要内容····· 59
- 四、培养基层管理者道德素养的基本要求····· 72

从战斗功臣的一首遗诗说起

- 论基层管理者的情感素养····· 80
- 一、情感对基层管理者情绪的影响····· 82
- 二、基层管理者情绪类型及其表现····· 86

三、基层管理者不良情绪的克服	94
一张颇有意思的简表	
——论基层管理者的知识素养	110
一、基层管理者建立合理知识结构应遵循的原则	112
二、基层管理者建立合理知识结构应遵循的原则	116
三、基层管理者建立合理知识结构的方法途径	132
送给左宗棠的一副对联	
——论基层管理者的能力素养	136
一、基层管理者能力的价值	137
二、基层管理者能力的合成模式	139
三、基层管理者能力的获得	152
为人民开出幸福泉的“模范团长”	
——论基层管理者的作风素养	159
一、作风素养的内涵及意义	160
二、良好作风素养的主要内容	162
三、培养基层管理者良好作风素养的基本途径	164
换把“椅子”坐一坐	
——论基层管理者的创新素养	170
一、彻底打牢更新观念的基础	171
二、基层管理方法创新	182
三、基层管理技术创新	188
一位极富有吸引力的人	
——论基层管理者的魅力素养	196
一、基层管理者要注重培养自己的管理风格	199
二、基层管理者要用心培养自己的下属	211
三、基层管理者要学会运用权力进行统御	221
两名美国将军的指挥风格	
——论基层管理者的气质素养	237

一、基层管理者的气质及其作用·····	237
二、基层管理者气质素养的内涵·····	242
三、基层管理者气质素养的锻炼·····	255
“铁人”病逝的反思	
——论基层管理者的身体素养·····	259
一、基层管理者健全的体魄素养·····	262
二、基层管理者健康的心理素养·····	270

彭老总炮击敌城楼的一段佳话

——论军队基层管理者的军事素养

彭德怀是我国著名的军事家。第三次反“围剿”结束后，彭德怀军团长率领红三军团和红五军团一起打赣州。赣州是江西省一个较大的城市，属军事要地。它三面环水，惟一靠陆地的大门是东城门，城楼高而坚固，机枪火力配置了三层。当时，红三军团担负总攻，计划由炮兵开路，从东门突入。彭军团长看着守城指挥官每日登城探望城外我军阵地，十分愤慨地说：“打掉狗娘养的威风，用大炮轰！”炮兵阵地设在离东门约800米的一个高地上，后面就是彭老总的指挥所。一切准备就绪，随着一声令下。“轰隆！”第一发没命中，第二发又打偏了。这时，敌人发现了炮兵阵地，机枪扫射过来。大家正在焦急时刻，彭军团长出现了。他望了一眼城楼，便检查炮位，调整距离，又推动一下炮身，迅速打开炮栓，从炮筒里瞄着城楼，把起落机动了动，接着命令：“装炮弹！”战士们赶紧将一发炮弹装入炮膛。“走开点！”战士们齐答：“是！”随后彭军团长一拉机关，随着一声巨响，城楼上顿时升起一股黑烟，机枪哑了，整个东门城楼被掀到了半空，砖瓦、血肉乱飞。结果，他交给炮兵的任务，由他亲自完成了。这件事给予我们的启示是：作为军官必须有过硬的军事素养才能在瞬息万变的战场上、在危急时刻挺身而出，身先士卒，喊响“看我的”、“跟我来”，进而赢得信赖，鼓舞部属以高昂的士气去夺取胜利。同样，在部队的和平建设时期，军事管理者只有精通业务，具有较高的军事素养和较强的军事技能，才能赢得部属的敬佩和信服，才能把部队的军

事专业水平带上去，提高部队的战斗力和凝聚力。

一、军队基层管理者提高军事素养的意义

军事素养通常是指指挥员军事素质的修养和养成。军队基层管理者的军事素养，是基层管理者履行职责和自身成长进步所必备的基本素养。基层是一个军事群体，其中心工作内容是军事活动，基层管理者只有成为军事行家，具备良好的军事素养，才能具有较强的说服力和感召力，才能管好部队带好兵。从这个角度讲，军事素养是基层管理者应具备的核心素质。一个军事素养不高的基层管理者，在部属面前的威信、影响力会大大降低，就不可能很好地履行职责。因此，加强基层管理者的军事业务素质修养，是基层管理者成长进步的基础，也是基层管理者在部队建功立业之本，是基层管理者胜任管理工作的重要条件。

基层管理者肩负着行政管理和军事训练双重任务。军事过硬，这是我军根本职能决定的，我军是党绝对领导下的人民军队，是执行革命政治任务的武装集团，其基本特征是以军事手段完成党赋予的任务。这一崇高使命要求我们必须做到军事过硬，具有良好的军事素养。在不打仗的情况下部队要靠严格而正规的训练和管理来掌握打仗的本领，检验和发展军事理论，提高战备水平。军事过硬，尤其是提高基层管理者的军事素养，是当前我军完成信息化和机械化双重历史使命的客观要求。对于基层管理者来说，大量的、经常的是抓好军事训练，搞好管理工作，这是长期而艰巨的任务，需要进行不懈的努力。

军委主席江泽民同志指出：“打赢高技术条件下的局部战争，人的因素仍然是第一位的，起决定作用的”。敌我双方的较量将更突出地表现为高素质指挥人才的较量。目前，军事斗争准备日益紧迫，但从部队实际情况看，落实江主席的指示要求，还有不小的差距，突出表现为指挥打赢高技术条件下战争的能力还不够。为

此，基层管理者必须集中精力习武精武，深化科技练兵，强化军事素养。习武精武乃是中华民族的优良传统。古有祖狄闻鸡起舞、刘琨枕戈待旦、赵武灵王胡服骑射、平阳公主创建“娘子军”，今有炮兵少校苏宁善兵书、尚自席练兵场上显威风，这些都是练兵习武精武的佳话和典范。习武精武是军人的天职，晓兵精武是军人第一特征。

当今部队科技练兵正逐步深入，一线带兵管理者若没有良好的军事素养，过硬的军事技能，就不能在练兵场上叫响：“看我的”、“跟我来”，就不能令士兵信服，就不能尽到基层管理者的责任，就不可能提高部队的战斗力，因此，基层管理者必须把具备良好的军事素养，看做是最基本的素养，充分认清具备良好军事素养的重要性。

（一）提高军事素养是科学组织军事训练的需要

在军队基层建设过程中，基层管理者主导作用的发挥，任务职能的实施，军事训练中各种矛盾的解决，以及预期训练目标的实现，直接取决于基层管理者的素质和能力。军事素养强的指挥员，其组织军事训练的方法就多、针对性就强，训练效果也就好。即使原来是军事训练落后的单位，也会很快改变面貌。反之，基层管理者的军事素质不高、素养不好，就不可能正常地组织军事训练，很难完成一般性的军事训练任务，甚至原本是先进单位也会逐渐变为后进。据报载，有位连长到一个军事素质较差的连队上任后，带着班长、排长进行实弹射击，成绩很不理想。有位班长埋怨说：“这枪有问题”。连长从他手里接过枪来，连续打了几个点射，全部命中。在事实面前，班、排长都服了，从此大家跟着连长苦练射击。一个月下来，连队射击成绩跃居部队第一名。

（二）提高军事素养是顺利完成作战任务的需要

战争是敌我双方各种力量的较量，这里就有指挥员军事思想、军事知识、军事技术的较量，有指挥员自身临战心理素质的较量。

战争局势千变万化，随机性强。指挥员军事素养不高，就会墨守成规，害怕失败，这样是绝不能打胜仗的。指挥员必须具有良好的军事素养，养成正确组织平时训练和战时指挥的习惯，才能在深入实际、了解情况的基础上，制定出符合部队实际和战时需要的计划，真正做到敢冒风险、出奇制胜、化险为夷，牢牢掌握主动权。

军事素养是掌握敌情，正确做出作战判断的条件。准确地掌握敌情、我情，做到“知己知彼”，才能拟定出符合作战要求的计划。这里起支撑作用的是指挥员自身良好的军事素养。在对越自卫还击作战中，上级赋予了边防某团出击某高地的作战任务。为了准确掌握敌情，选择好出击路线，王副团长带领侦察小分队，几次摸到敌人鼻子底下去观察敌情，勘察地形。在对敌情了如指掌的基础上，他提出了一个出奇制胜的作战方案：以小分队出击，利用敌阵地间隙秘密地插入敌后侧打歼灭战。攻击发起后，王副团长同先头部队一道行动，他带领突击队最先冲入敌阵地。按照原来计划，完成歼灭任务后，应就地疏散隐蔽，待夜幕降临后，在我军火力掩护下撤出阵地。但由于我军出击迅速隐蔽，火力突然、猛烈，在我预定攻击目标内的敌人全部被歼后，其他敌人还晕头转向，反应不及。王副团长根据这一情况，当即定下了速歼速撤的决心，经批准，果断指挥攻击部队在夜幕降临之前就顺利地撤出阵地。此次战斗打得干脆利落，十分漂亮，取得了满意的战果。王副团长受到中央军委的表彰，被授予一等功臣和“优秀指挥员”的光荣称号。

（三）提高军事素养是自身长远发展的需要

指挥员在本职岗位有所作为离不开良好的军事素养，同样其自身的长远发展也离不开良好的军事素养。指挥员拥有渊博的军事理论知识、合理的知识结构、丰富的军事实践经验等，势必能把握好部队长远发展趋势，在部队建设及未来战争中确立自己的

位置，并有所作为。古今中外许多事例充分证明，一个领导者是否具有优良的军事素养，直接关系到自身发展，关系到工作的成败。古代的楚汉相争，刘邦之所以成功，关键在于刘邦具有帅才素养。而“力拔山兮气盖世”的项羽，却刚愎自用，最后，只能是众叛亲离，无颜见江东父老，缺乏将帅素养是其失败的一个重要因素。

二、军队基层管理者军事素养的主要内容

军队基层管理者的军事素养内容较多，主要体现在以下六个方面：

（一）军事基础理论知识

不论军事理论家怎样努力，军事理论发展总是落后于战争的发展，因为再高明的天才也不能对未来进行具体准确的描述。但正如军事理论家们常说的，战争总还是有一定规律可循的，至少可以掌握概率较大的那部分。对经典理论原则、前人经验的学习和灵活运用就是军事领导天才的体现。罗荣桓元帅十分注重军事理论的学习，不拘于教条式的运用。“一切从实际出发，灵活使用兵力”成为他指挥艺术的一个十分突出的特点。1943年，罗帅从山东的实际情况出发，根据“你打你的，我打我的”军事原则，提出了“敌进我进”的战法。当罗帅提出“敌进我进”时，报社的记者还闹了一个误会，毛主席讲过“敌进我退”，怎么罗帅讲“敌进我进”呢？好心的记者以为写错了字，把“进”字改为“退”字。但恰恰是记者没有弄明白。所谓“敌进我进”，是指当敌军向我根据地进攻、“扫荡”时，我们以小股部队和民兵与之周旋，而将主力部队转入外线，进入敌占区，相机拔除敌军据点，迫使敌人回师，尔后再进行伏击、截击，消灭出动的敌军。由于实行这种战法，每次反“扫荡”都能取得胜利。我军力量一天天壮大，过去被敌人分割的根据地又连成了一片，山东的抗战出现了前所未有的

的大好局面。从本实例中我们认识到：军事指挥员拥有军事理论知识、正确运用军事理论是何等重要。所以，军队基层管理者要注意对军事理论的学习和研究，不断增强自身的军事理论素养。

实践产生理论，理论指导实践，这是认识事物的基本方法。基层管理者需要用军事知识武装自己的头脑，提高自身的军事理论素养、指导具体的管理工作。所以，基层管理者要认真学习革命导师马克思、恩格斯、列宁、毛泽东的军事思想，邓小平新时期军队建设思想和江泽民国防和军队建设的思想，用辩证唯物主义的认识论、方法论去分析、看待、解决军事领域中的问题和矛盾，用正确的军事理论指导自身的军事实践，进一步理解新时期军队的地位和作用以及现代化建设的重大意义；深刻认识我军战略指导思想转变的理论和实践依据及其基本内容和精神实质；充分认清肩负的历史使命。

（二）军兵种知识

现代战争是诸军兵种联合作战，只有充分发挥各参战军兵种各自的优势和特长，才能形成整体威力，取得高科技条件下局部战争的胜利。作为基层管理者，如果不熟悉，不掌握我军各军兵种有关知识，就不可能很好地指挥作战，就不能在作战中正确地运用军兵种的火力，发挥其应有的作用。因此，系统地掌握军兵种知识，是现代战争尤其是信息化战争的根本要求。从近期的伊拉克战争就可以看出，美军在作战中，陆海空天电多维一体，同时进行联合作战，在打击的距离上，地空结合；在打击的目标上，点面结合；在火力运用上，曲直结合。各军兵种相互配合，密切协作，充分发挥了诸军兵种联合作战的威力，打得伊拉克军队毫无还手之力，在主要作战行动中一败涂地。所谓军兵种知识，就是陆军、海军、空军、第二炮兵、炮兵、装甲兵、工程兵、通信兵、防化兵等的战术技术情况。主要包括军兵种的编制体制，主要武器装备及其性能和战术思想，兵力的运用原则和火力的使用

要求。在掌握军兵种知识的同时，还要侧重学习和掌握有关军兵种的专业知识和操作技术。比如，炮兵基层管理者就必须掌握射击指挥、火炮操作、电台的使用、车辆驾驶等炮兵专业知识，成为本专业的行家里手，做本专业的明白人，才能成为优秀的基层管理的带头人。

（三）外军知识

“知己知彼，百战不殆”。“知彼”即了解作战的对象，这是军事工作的基本要求，也是完成作战任务的重要条件。1561年，日本海盗大举进攻浙江，直取台州。戚继光一方面在台州、海门配备一定的兵力，另一方面亲率大军直捣海宁。此时，倭寇已分为两队，正从两侧攻击戚家军。由于江南地区多山岭、沼泽，道路曲折狭窄，兵力不易展开，同时针对倭寇善埋伏、猛冲锋，搞长短相接的惯伎，戚继光决定以鸳鸯阵法来消灭倭寇。经数小时的激战，共斩杀倭寇380人，生擒倭首二人，溃逃的倭寇在戚家军的追击下，全部淹死在瓜陵江中。无数战例告诉我们：作为军事指挥员，一定要学习掌握外军知识。基层管理者要系统地学习掌握外军知识，包括各主要国家的战略方针、作战思想，武装力量体制、指挥系统、武器装备和作战特征及其主要军事领导人的情况。尤其是当前要做好军事斗争准备，更要熟悉掌握敌军师（旅）以下部（分）队的编制装备，主要兵器的战术技术性能、作战样式、作战方法、作战优长等。并要结合作战的特点，研究敌军障碍设置的种类、设置的方法及对我军的影响。闭关自守、闭目塞听、孤陋寡闻、故步自封，就不可能把握当今世界军事变革和战争发展的形势，就不能发现新问题，解决新矛盾，探索新规律。因此，基层管理者只有认真学习外军知识，不断借鉴先进经验，进一步强化自身的外军知识素养，为推进我军现代化和信息化建设进程做出自己的贡献。

(四) 军事技术知识

技术和战术是军事领域里的两大范畴，战术是由军事素养决定的，任何高明的战术，最后都要由技术与技术的对抗来实现，所以军事技术是基层管理者必备的素养。

轻武器射击技术。“打铁先得自身硬”，作为基层管理者，军事训练是中心工作，军事训练首当其冲的就是所属分队装备的各种轻武器的使用。要教会士兵熟练操作使用手中的武器，作为管理者必须首先要有过硬的射击操作技能，要刻苦学习、熟练掌握各种轻武器的精度射击和战斗应用射击，能够灵活处理射击操作中出现的各种故障和问题。从理论讲解到技术操作都要做明白人，以过硬的军事技术水平来提高军事训练的质量，增强部队的战斗力，同时树立基层管理者的威信，增强管理者的感召力和说服力。

随伴火器射击技术。现代作战是诸兵种的联合作战，缺少某一兵种参与都难以取得作战的胜利。尤其是基层指挥员，所属分队不只是限于装备轻武器。作战和平时训练中，不只是单一兵种或武器的运用，而是诸多兵器的综合运用。所以，基层管理者不但要熟练掌握轻武器的射击操作，而且还要熟悉所属分队的各种武器的操作使用以及射击指挥和战术技术性能。这样才能保证在平时军事训练中成为“行家里手”，在作战中运用自如。

(五) 军事高科技知识

当今世界许多国家，特别是各大国强国之间综合国力的竞争，以高技术为先导的科学技术的发展起着关键的作用。高技术的发展不但对整个科学技术进步和组织发展产生深入的影响，而且导致崭新的军事高技术领域的开拓和不断成长，促使军事技术日益走向高技术化。一大批高技术武器装备相继问世并用于战争，已经深刻地改变了战争面貌。因此，作为基层管理者，不了解当代高技术的发展情况，不熟悉高技术军事上的应用，不理解高技术武器装备对现代作战所带来的巨大影响，就不可能在高技术战

争中掌握主动权，进而立于不败之地。

军事高技术，就是应用于军事领域的高技术。具体地说，军事高技术是建立在现代科学技术成就基础上，处于当代科学技术前沿，对武器装备起巨大推动作用的那部分高技术的总称。

基层管理者应该清楚地认识军事高技术的内涵和特征。军事高技术是处于现代科学技术前沿的高水平技术或尖端技术，主要能满足军事上的需要，对武器装备发展起着巨大的推动作用；军事上的需要是军事高技术发展的主要推动力，军事上的需要或国家安全的特殊重要性决定了科学技术成就或者首先应用于军事，或者产生于军事，这已成为不变的历史规律。军事技术是当代高技术的主要组成部分，基本可以认为：当代高技术主要体现为军事高技术，当代高技术主要产生于军事高技术；“军民结合”将是军事高技术发展的主要途径和基本模式。高技术武器装备的使用极大地提高了军事指挥的作用，也极大地提高了军事指挥的技术手段，指挥组织越来越注重如何充分发挥高技术武器装备的综合效应，指挥组织掌握着有效的利用新的指挥器材侦察监视技术。充分利用高性能的侦察探测系统进行全时域、大空域甚至覆盖全球的侦察与监视，从而在战时和平时都能迅速、准确、全面地掌握敌方的情况，为实时地采取相应的对策提供依据。

伪装与隐身技术。伪装就是进行隐真示假，为欺骗或迷惑敌方所采取的各种隐藏措施。隐身技术，是通过降低武器装备等目标的信号特征，使其难以被发现、识别、跟踪和攻击的技术。

夜视技术。夜视技术是应用光电探测和成像原理，将肉眼不可视目标转换成可视影像的信息采集、处理和显示技术。

军事激光技术。目前军事领域普遍使用的有激光测距、激光通信、激光侦察与警戒、激光雷达、激光引爆、激光致盲、激光干扰、激光制导等技术。在未来战争中，激光技术将起着重要作用。