

# 部队基层管理

常用方法

BUDUIJICENGGUANLI  
CHANGYONGFANGFA

主编 张占军 王立东



国防大学出版社

# 部队基层管理常用方法

主 编 张占军 王立东

国防大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

部队基层管理常用方法/张占军,王立东主编. —北京:国防  
大学出版社,2003.4

ISBN7-5626-1282-X

I. 部… I. ①张…②王… III. 部队-基层组织-管理-方法  
-中国 IV. E224

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 047652 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

北京四季青印刷厂印刷 新华书店经销

2003 年 4 月第 1 版 2003 年 9 月第 2 次印刷

开本:850×1168 毫米 1/32 印张:9.375

字数:228 千字 印数:3001—6000 册

定价:16.00 元

如有印装质量问题,本社负责调换

# 《部队基层管理常用方法》

## 编 委 会

主 审 张建华  
主 编 张占军 王立东  
副主编 刘相臣 卢保亮 牛树宇  
郭兴奎

编 委 (以姓氏笔画为序)

王 浩 王树民 王铁峰  
李 艳 刘金龙 苏 宏  
苏 剑 张 强 张峻岭  
胡德山 贺瑞宗

## 前 言

在整个军事活动中，管兵、练兵、用兵这三个方面，管兵是基础。只有管好兵，才能练好兵，练好兵才能打好仗。会管兵应是每个基层管理者必须掌握的基本功。下大力提高基层管理者管好部队带好兵的素质与能力，是做好基层管理工作的重要环节。正如江泽民同志指出的：“带好部队，关键在于提高干部的带兵能力。”正是为了深入贯彻江主席的这一指示，不断提高广大部队基层管理者的素质和能力，我们特编写了此书。

素质与能力的提高离不开方法的掌握，因为我们无论做什么事情，都必须讲究一定的方法。方法是否得当，关系到“事半功倍”还是“事倍功半”，甚至关系到事情的成败。平常说一个人有能力，主要是遇事有点子，能拿出办法来。可以这样说，离开了方法，工作是盲目的，至少是效率不高。在新的历史条件下，部队基层管理工作的复杂性和多变性，要求基层管理者不但要有崇高的敬业精神，而且还要下大力掌握更多的、科学的思维方法和工作方法，以适应管理工作的需要。

本书严格按照部队基层管理者做好基层管理工作应具备的素质和能力这一“脉络”展开的。在编写此书过程中，我们力求充分体现党的三代领导核心的管理教

育思想，借鉴近年来部队管理教育的成功经验和现代管理方法，坚持面向基层部队、面向实际需求、面向未来发展的总体要求，紧紧围绕如何发现问题、分析问题、解决问题这一主题，努力做到构思新颖，针对性、操作性、实用性强，使其真正成为提高广大部队基层管理者自身素质与能力、扎扎实实地做好管理教育工作的良师益友。它的出版，定能得到广大基层管理者的认可和喜爱。

本书由于编写时间仓促，难免有这样或那样的问题，恳请广大读者批评指正。

编者

2003年1月8日

# 目 录

第一章 导论	1
第一节 基层管理常用方法的内涵、特征	1
第二节 基层管理常用方法的重要作用	3
第三节 基层管理常用方法内容提要	5
第四节 基层管理常用方法的运用要求	11
第二章 发现问题、分析问题的方法	16
第一节 观察法	16
第二节 检查法	20
第三节 汇报法	26
第四节 因果分析法	27
第五节 征询法	30
第六节 层次分析法	32
第七节 调查法	37
第三章 组织召开各种会议的方法	47
第一节 组织召开会议的一般方法	47
第二节 组织召开军人大会的方法	48
第三节 组织召开连务会的方法	50
第四节 组织召开排务会的方法	52
第五节 组织召开班务会的方法	53
第四章 选用各种人才的方法	55

---

第一节	识别个人能力品性的方法	55
第二节	合理使用各种人才的方法	63
<b>第五章</b>	<b>正确处理上下级关系的方法</b>	<b>80</b>
第一节	正确处理与上级的关系	80
第二节	正确处理与下级的关系	101
<b>第六章</b>	<b>用条令条例带兵的方法</b>	<b>110</b>
第一节	深入搞好条令条例的学习教育	110
第二节	适时开展教育整顿	114
第三节	严格建立正规秩序	116
第四节	持久抓好作风养成	121
第五节	加强贯彻执行条令条例的检查监督	123
<b>第七章</b>	<b>管理与其他工作相结合的方法</b>	<b>126</b>
第一节	经常性管理与经常性思想工作相结合	127
第二节	管理与训练相结合	130
第三节	严格管理与改善物质文化生活条件相结合	134
第四节	部队管理教育与发挥地方党政机关、军人家庭的 作用相结合	146
第五节	内部管理教育与外部监督检查相结合	150
<b>第八章</b>	<b>对不同人员的管理方法</b>	<b>154</b>
第一节	对新兵的管理方法	154
第二节	对“经商兵”的管理方法	160
第三节	对后进士兵的管理方法	162
第四节	对公勤人员的管理方法	165
第五节	对少数民族士兵的管理方法	168
第六节	对独生子女士兵的管理方法	170
第七节	对“家门口兵”的管理方法	173



---

第八节	对土官的管理方法	174
第九章	调动部属积极性的方法	178
第一节	目标引导法	178
第二节	需求激励法	181
第三节	情理交融法	184
第四节	典型示范法	186
第五节	尊重支持法	190
第六节	表扬批评法	192
第十章	开展健康有益活动的方法	200
第一节	谈心交心活动法	200
第二节	互管互教活动法	203
第三节	评比竞赛活动法	204
第四节	一事一议活动法	208
第五节	“双四一”活动法	209
第六节	“双争”活动法	211
第七节	寓教于乐活动法	213
第十一章	做好个别人思想转化工作的方法	215
第一节	语言说服法	215
第二节	挫折消除法	220
第三节	心理疏导法	225
第四节	思想互助法	229
第十二章	抓落实的方法	231
第一节	统筹兼顾抓落实	232
第二节	把握规律抓落实	236
第三节	跟踪过程抓落实	243
第十三章	预防各类事故的方法	247

---

第一节	预防车辆事故的方法	247
第二节	预防射击事故的方法	248
第三节	预防淹亡事故的方法	249
第四节	预防触电和雷击事故的方法	251
第五节	预防火灾事故的方法	252
第六节	预防军事训练事故的方法	253
第七节	预防食物中毒事故的方法	254
第八节	特殊作业人员预防事故的方法	255
<b>第十四章</b>	<b>基层管理者的创新方法</b>	<b>257</b>
第一节	头脑风暴法	257
第二节	列举法	260
第三节	检核表法	263
第四节	其他实用创新方法	266
<b>第十五章</b>	<b>基层管理者自我管理的方法</b>	<b>274</b>
第一节	自我调节法	274
第二节	自我控制法	282

## 第一章 导 论

管理方法就好像一个万花筒，不仅内容十分丰富，而且领域异常广阔。各种不同的管理工作，需要各种不同的管理方法来处理，即使是同一类管理工作也可有不同的管理方法，所以，万能的、适用于一切管理的方法是不存在的。部队基层管理是一个特殊的领域，其管理方法也是丰富多彩的。根据部队基层管理的特点，我们仅从管理的常用方法入手加以研究，以满足广大基层管理者做好管理工作的需要。

### 第一节 基层管理常用方法的内涵、特征

#### 一、基层管理常用方法的内涵

许多同志都明白，在社会生活中，人们从事实践活动的方式或手段是不同的、多种多样的，如：生产技术工人在生产中采用的自动化设备，部队指挥员在作战指挥中使用的C3I指挥系统，教员在教学中运用的多媒体课件等。这种不同的方式或手段一般来说就叫方法。革命导师列宁曾指出：“在探索的认识中，方法也就是工具，是主观方面的某个手段，主观方面通过这个手段和客体发生联系。”这就不难看出，所谓方法，就是指人们在认识世界和改造世界中所采用的工具或手段。按照这样的一种解释，部队基层管理常用方法是不是可以这样理解：所谓部队基层管理常用方法，就是指部队基层管理者在基层管理活动中，为实现一定

的管理目标，所经常运用的各种手段、办法和措施。这里的关键是“常用”两个字，这正是本书所着重研究的，也是基层管理者从事基层管理工作经常用到的。如：善于发现问题的方法；善于分析问题的方法；管理与其他工作相结合的方法；运用条令、条例带兵的方法；做好个别人思想转化工作的方法等。当然，这里面还有更深层的含义，即：基层管理常用方法是紧紧围绕基层管理者的素质与能力而展开的，在基层管理实践中，只要掌握了这些常用方法，并能运用自如，就会大大提高基层管理者的素质和能力，不断提高本单位的管理水平。

## 二、基层管理常用方法的特征

任何事物都有自身的特征，方法也不例外。我们所要研究的基层管理常用方法，应具有哪些特征呢？根据它的内涵可以概括为：

1. 目的性。大家知道，目的决定手段，手段从属于目的。世界上既没有无手段的目的，也没有无目的的手段。任何一种方法都是围绕一定的目的而展开的。我们研究和掌握基层管理的常用方法，其目的就是培养和提高基层管理者的素质和能力，有效地做好基层管理工作。离开了这样一种目的，学习和掌握基层管理方法就失去了任何意义。

2. 指向性。基层管理方法很多，有的是共性的、通用的，有的是个性的、特殊的；有的是一般的、基本的，有的是实在的、具体的等。而我们所讲的常用方法，是指从若干方法体系中抽出来的，沿着管理者做好基层管理工作所具有的素质和能力这样一条脉络，而精选出的一些常用方法。这种划分带有很强的指向性，只要掌握了这些方法，基层管理者的素质和能力必将有一个大的提高，基层管理工作也将有一个大的飞跃。

3. 相关性。辩证唯物主义认为：世界上的一切事物，都是互相联系、互相依赖、互相制约、互相作用的，孤立的東西是没有

的。世界是一个普遍联系的整体。基层管理常用方法也是一样，它不仅继承了我党我军的一些传统管理方法，而且还吸收了一些现代管理方法，如：系统科学、控制科学、行为科学、社会科学、心理科学等。可以说它是多种方法和艺术的综合。

4. 操作性。为了培养基层管理工作人员的素质和能力，做好基层管理工作，我们在整个研究和叙述过程中，力求使大家一看就懂，一学就会。只要按着书中所规定的步骤和程序办，就会大大提高自身的管理素质和能力。

5. 动态性。唯物辩证法认为：世界上的一切事物，不仅是相互联系的，而且都是运动和发展的。无论是自然界还是人类社会，都处在永恒不息的运动之中。基层管理常用方法是客观事物规律的反映，因此，它也是发展的变化的。有的适应不了新的形式而逐渐淘汰，有的却随着形势的变化而诞生。所以，稳定是相对的，发展变化才是永恒的。我们学习掌握基层管理常用方法就必须牢固树立发展的观念，随时吸收新的管理方法以满足新形势新任务的需要。

## 第二节 基层管理常用方法 的重要作用

### 一、基层管理常用方法是实现基层管理目标的重要手段

无论干什么工作，方法很重要。没有方法或方法不当，就达不到目的，实现不了目标。毛泽东同志曾形象地指出：“我们不但要提出任务，而且要解决完成任务的方法问题。我们的任务是过河，但是没有桥或没有船就不能过。不解决桥或船的问题，过河就是一句空话。不解决方法问题，任务也只是瞎说一顿。”毛泽东同志在这里说的“桥”或“船”，实质就是一种“中介”或称作一个“环节”，没有这个“中介”或“环节”，主体和客体就连接不

起来，管理就会落空，目标也就很难实现。正如邓小平同志所指出的：“好多事故都是因为不会管理，不会做工作，不会做人的工作，不会做思想工作，使矛盾激化而发生的”。因此，作为一名基层管理工作者，要想管好部队带好兵，实现管理目标，就必须学习和掌握一定的方法，以适应部队建设的需要。

## 二、基层管理常用方法是基层管理者认识新情况、解决新问题的的重要举措

当前，在部分部队基层干部中，存在着“三不”现象，即“不愿管、不敢管、不会管”，其中，“不会管”是主要的。这些年来，常常听到一些带兵干部反映“兵难带”，难在哪里？有的讲，制度难坚持，秩序难正规，事故难预防；有的反映“干部难当，两眼一睁忙到熄灯，两眼一闭还要提高警惕”；有的认为在管理上“投入多、产出少”，心没少操，劲没少费，效果还是不理想。对此，江泽民同志指出：“我们的各级领导机关和领导干部在抓部队建设上下了很大功夫，费了很多心血，但有时效果并不尽如人意，有的甚至事与愿违。为什么会这样呢？很重要的一个因素，就是对军队建设所处的新环境缺乏全面的深刻的认识，面对层出不穷的新情况、新问题，我们的工作思路、工作方法和工作措施等，还不适应。”江泽民同志的这段话，深刻地反映出两方面的问题：一是对军队建设所处的新环境缺乏全面的深刻的认识；二是面对层出不穷的新情况、新问题，我们的工作思路、工作方法和工作措施还不适应。而解决这两个方面问题的关键就是方法，离开了方法去谈认识新事物、解决新问题是根本办不到的。因为方法是连接主体与客体的桥梁，是认识问题和解决问题的工具，是我们从必然王国迈向自由王国的重要手段。如果方法不对头，管理工作就不能得到广大群众的拥护和支持，就不能朝着正确的方向前进。

### 三、基层管理常用方法是培养提高基层管理者素质与能力的重要途径

中央军委《关于加强军队管理教育工作的决定》中指出：“加强和改进军队管理教育工作，关键是干部要有强烈的责任感和胜任本职工作的能力”。应该讲，自从学习贯彻中央军委《关于加强军队管理教育工作的决定》后，广大基层管理者的自身素质和能力有了一定的提高，但是也必须看到，仍有部分同志的管兵、带兵能力与新形势下部队管理工作不相适应，这个问题还没有从根本上解决。下大力提高部队基层管理者的素质和能力，仍然是当前和今后一个时期内的当务之急。

提高基层管理工作者的素质与能力的途径是多方面的，如：学习、实践、总结等，而研究和掌握更多的管理方法，当然也是一种非常重要的途径。有的学者认为，人生有两把钥匙，一是思路，二是方法。思路就是方向，从某种意义上讲，给钱给物不如给个好思路；方法是过河的桥和船，方法得当就会事半功倍。为此，党中央、中央军委一再强调，为了适应新形势的发展，必须努力培养一支高素质的干部队伍。何谓高素质？除了身体素质以外，应取决于干部头脑中的思想观念、知识结构、方法体系、心理品格这四个因素。而方法体系则带有灵魂性质，它是一种活力，在调动知识、心理条件以形成认识能力和活动能力方面起决定作用。同时，又对思想观念的转变、心理、品质的磨炼起指导作用。正因为如此，把学习和掌握管理方法作为培养和提高管理者的素质与能力的一种途径，无疑是非常重要的。

### 第三节 基层管理常用方法内容提要

我们在第一节中谈到，基层管理常用方法，是按照培养基层管理者的素质与能力这样一条脉络编排的。那么，基层管理者做

好管理工作应具备哪些能力呢？我们认为应有以下几个方面：一是发现问题、分析问题的能力；二是组织召开有关会议的能力；三是选用各种人才的能力；四是管理与其他工作相结合的能力；五是对不同人员的管理能力；六是协调处理上下级关系的能力；七是调动部署积极性的能力；八是运用条令、条例带兵的能力；九是做好个别人思想转化工作的能力；十是注重抓工作落实的能力等。为了促使这些能力的生成和提高，我们选用了以下几个方面

### 一 发现问题、分析问题的方法

发现问题分析问题，是基层管理者做好管理工作的前提条件。只有善于发现问题、认真的分析问题，才能掌握解决问题的主动权。在基层管理工作中，一些管理者身在兵中不知兵，不善于发现问题和分析问题，以至于小问题变成大问题，一般性的问题变成严重问题，甚至酿成事故和案件。因此，善于发现问题、分析问题，是基层管理者必备的能力。这不仅要求基层管理者具有强烈的事业心、责任心以及敏锐的观察力和深入细致的工作作风，而且，还应学习和掌握发现问题、分析问题的科学方法。为了提高基层管理者发现问题分析问题的能力，我们编写了观察、检查、分析等若干方法，供大家选用。

### 一 组织召开各种会议的方法

组织召开会议，就是为了更好的传达上级指示精神，收集各方面的情况，布置各种任务，研究分析各种问题，统一单位人员的思想，总结讲评工作等。可以说它既是提高基层管理工作效益不可缺少的重要手段，也是基层管理者不可缺少的一种能力。为了提高基层管理者的这种能力，我们着重介绍了如何召开军人大会、连务会、排务会、班务会等有关会议的一般方法，供大家学习掌握。



### --- 选用各种人才的方法

“治国之道，惟在用人”。管理者能否最大限度挖掘和利用单位内部的各种人才，是衡量管理者能力高低的重要标志。大量的实践表明，选人用人做得比较好的单位，工作就有生机、有起色。因此，研究管理用人问题是科学管理的一项重要内容。古人云：得人者得天下，失人者失天下。然而，人才若得而不用，得而错用，不如不得。可见在选人、用人、育人等问题中，用人是核心问题。为了培养和提高基层管理者选人用人的能力，我们精选了识别个人能力品行法、用人授权法、引进竞争法、等距离接近法、善于团结法、用人用活法等一系列用人方法，供大家借鉴。

### 正确处理上下级关系的方法

陈云同志曾指出：“领导方式的中心问题是正确处理上下级关系”。实践证明，管理工作的好坏，关键在于人的作用能不能得到充分发挥。一个好的管理者，其下级总是劲头十足，同级乐于配合，上级大力帮助；不好的管理者，下级无用武之地，同级离心离德，上级感到头痛。所以，处理好上下级和左邻右舍的关系，是做好管理工作的基础。高明的管理者正是善于巧妙地“周旋”于上下左右之间，正确地处理各种复杂的人际关系，综合平衡，以推动各方面因素协调一致，形成一股有利于达成目标的最佳合力，实现管理工作的整体效应。否则，上级关系紧张，同级互相掣肘，即使本身有足够的能量，也往往因各方牵制，内耗丛生，处处受阻，有劲使不上，工作也必然难于开展。正因为如此，我们编写了正确处理上下级关系的方法，供大家参考。

### ——运用条令条例带兵的方法

条令条例不仅是我军正规化建设的基本法规，而且还是我军实施科学管理、规范军人行为的依据和准则。在维护军队高度的集中统一，建立和巩固军队良好的内外关系、正规的内部秩序，培养部队严明的纪律、优良的作风，巩固和提高部队战斗力，更好