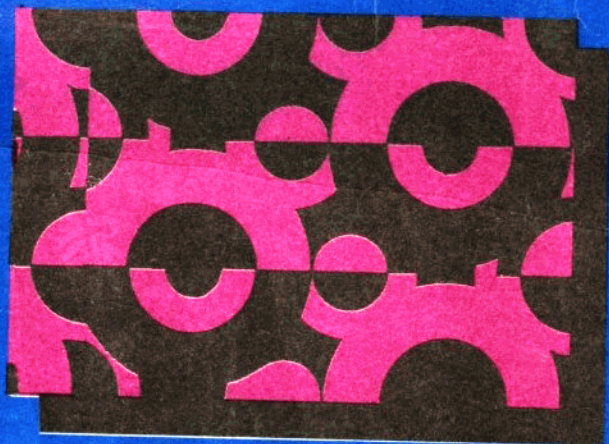


现代军队基层管理操作丛书

7

管理实例评点

高 存·于泰林



国防大学出版社

目 录

计 划 方 面

- 1、一份计划的功劳 (3)
- 2、无计划的代价 (5)
- 3、“走马灯”的教训 (7)
- 4、管理达标要诀 (9)
- 5、无效的计划 (12)
- 6、无意义的业余活动安排 (14)
- 7、战士休假安排表 (17)
- 8、8小时内出效益 (19)
- 9、电话站的图表 (21)
- 10、该想想怎样“练官” (23)
- 11、落实《纲要》的三年规划 (26)

组 织 方 面

- 12、战士眼中的连队党支部 (33)
- 13、个人代替不了组织 (37)
- 14、不可小看的一票 (40)
- 15、江东父老没失望 (43)

16、自发的送行队伍	(46)
17、“意见箱”成了智囊	(49)
18、荒野透出一片严整	(52)
19、匿名信和“诺贝尔奖”	(55)

领 导 方 面

20、换个位置品滋味儿	(63)
21、连队主官的选拔	(67)
22、叫战士怕好不好	(69)
23、尖刻、辛辣与痛快	(71)
24、“大鼻子连长”	(74)
25、情感的力量	(76)
26、身先士卒的李连长	(79)
27、悔恨中的警示	(81)
28、连长敬给战士的不寻常的军礼	(85)
29、吹拉弹唱都是“课”	(87)
30、给战士以真诚	(89)
31、“亲自”里面有学问	(91)
32、长者、朋友、靠山	(93)
33、指导员抓汤	(97)

控 制 方 面

34、“严连长”的训练过程控制法	(101)
------------------------	-------

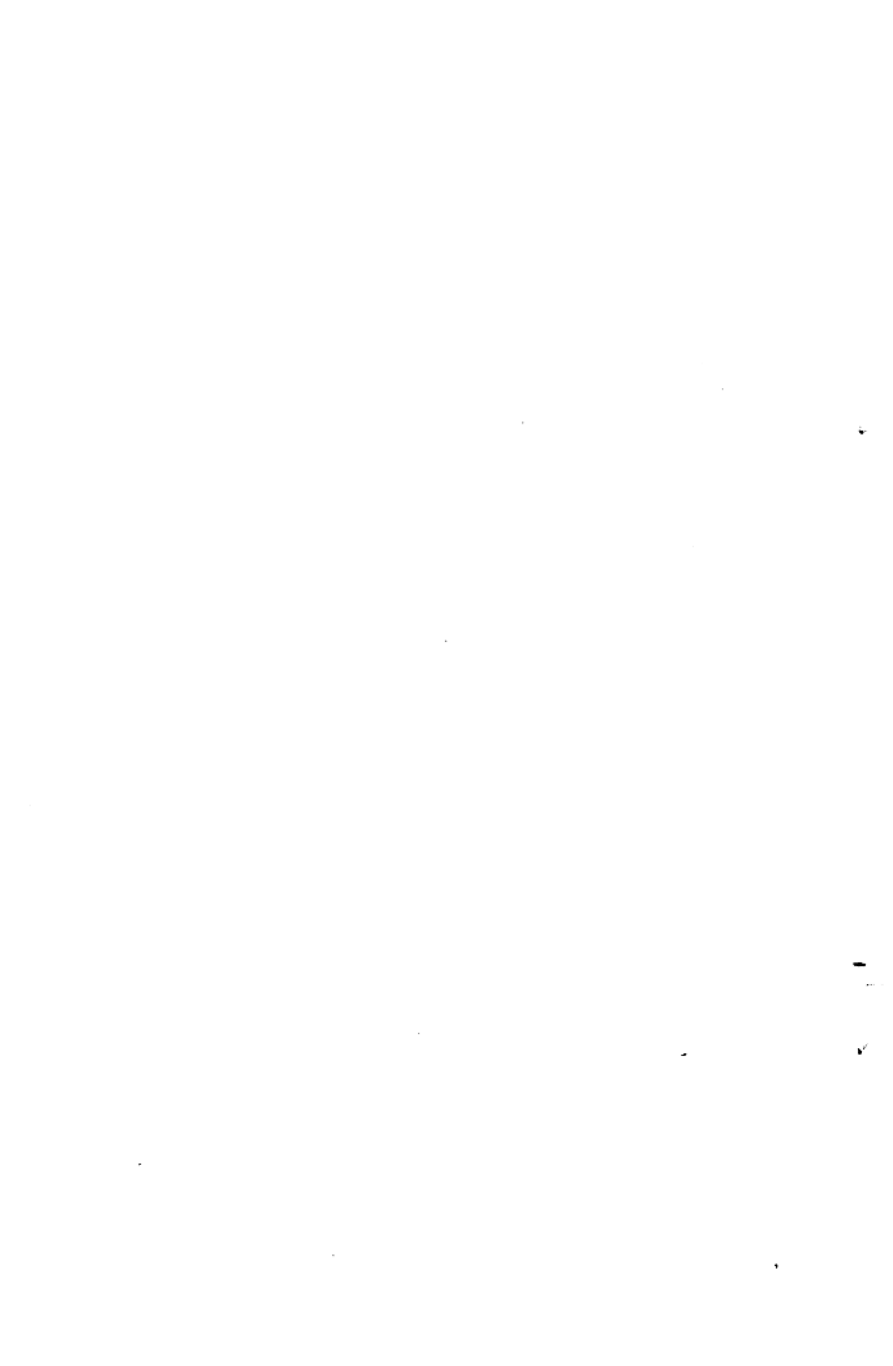
35、罗连长的“软办法”	(104)
36、张连长的酒壶	(107)
37、干部个个姓“严”	(110)
38、熟背条令百题 为何依然违纪	(113)
39、敢较真的连长	(115)
40、“土章法”管兵“招”失灵	(119)
41、处分为何不灵?	(121)
42、两种极端	(123)
43、边防五连的养成	(126)
44、将身比身	(128)
45、美人照和联欢会	(130)
46、戒烟连里的戒烟故事	(133)
47、马强出走之后	(135)

协 调 方 面

48、“内功”连的启示	(143)
49、“调整”何轻松	(145)
50、这种事常有	(147)
51、协调的差异	(149)
52、协调的“火候”	(154)
53、推选汽车司机的风波	(156)
54、要把握批评的“度”	(158)
55、新情况多 办法更多	(160)
56、从“龙虎斗”到“将相和”	(162)
57、“疙瘩兵”开窍	(165)

58、行政警告与免于处分·····	(167)
59、忧报与喜报·····	(171)
60、一盒“阿诗玛”·····	(174)
61、“牛皮大王”初试锋芒·····	(176)

计划方面



1、一份计划的功劳

某部炮二连在接受一次作战任务后，个个士气高昂，纷纷表示为国争光，为连添彩。党支部为了把大家的求战热忱和战斗决心引导到充分做好战斗准备的工作上来，制定了一份详尽的战备训练实施计划。

首先从思想教育入手，克服轻敌麻痹思想，提高对搞好战斗准备工作的认识。战前，连里各种思想反映不少，但主要是急于惩罚敌军，对敌防御思想研究不够。为此，党支部抓紧进行了思想教育和革命英雄主义教育，要求大家战略上要藐视敌人，战术上要重视敌人。

其次，充分准备打大仗、打恶仗，认真搞好构工伪装。为防敌空炮袭击，二连先后构筑了火炮掩体 6 个，坑道式的观察所 3 个，车辆掩体 9 个，弹药所 9 个，交通壕 88 米，人员掩体 120 个，总出土量达 1000 立方米。

再次，从最困难处着想，采取多种手段保障战斗。通信上，准备了有线无线混合使用，战斗中虽遭敌 4 次炮击，有线电路被炸断 30 余处，但通信始终畅通，保证了指挥不间断。侦察上采取广泛建立方位物及交会观察与单观测距、目测定点相结合的办法，保证了侦察和确定目标的不间断。

除此之外，还组织有关人员反复研究战区地形和敌情，使人人脑中有一张“活地图”。

二连根据计划，经过一个月的战前练兵，普遍提高了组织指挥能力和专业技术水平。他们的主要做法是：一是急用先学，抓好适用训练。二连注意抓住主要矛盾，干部突击组织指挥训练，分队突击专业技术训练。使连队在较短时间内较快学会了作战必需的本领，较好地完成了作战任务。二是结合地形地物特点，反复练好基本功。开始，一部分同志缺乏山岳丛林地的作战知识。二连就结合战区地形特点和各专业训练中的薄弱环节，反复练习基本功。如侦察兵，着重练山岳丛林地交会观察所开设，指示与接受目标等；计算兵重点练精密法作业；电话兵结合战场准备，练习架设撤收，熟悉战场；无线兵由于不准在离国境线 50 公里内开机，还专门去离边境较远处训练。三是先分后合，熟悉本职，通过摆程式，定位置，先分练，后合练的办法，使各职人员明确职责。

由于二连战前计划周密，训练准备工作做得好，所以在历时 4 个月的战斗中，没出现过技术差错，成为打不烂、拖不跨的战斗集体，出色地完成了各项战斗任务。

评点：战前管理，是指接到预先号令，组织部队向战区开进至战斗发起前的一切管理活动。这一阶段的管理和教育工作，要从思想上、组织上、物资上和技术上做好充分的战斗准备。二连之所以出色地完成了整个战斗任务，是因为他们计划周密，并严格按计划组织实施，他们思想教育搞得好，物资准备和技术准备搞得好，这就为出师胜利奠定了基础。可是，也有一些单位，由于计划不周，准备工作不充分，丢三拉四，出了洋相，失去了顺利完成任务的良机。

2、无计划的代价

某炮旅对近3年来培训的130名新司机进行考察，能够单独驾车执行任务的仅占16%，尤其是基层连队的司机队伍中，有相当一部分不合格。其中对简单的5个理论基础知识题目进行考核，结果有45%的司机交了不及格答卷；对交通规则进行抽测，结果有26%的司机不熟悉；对操作技术进行考核，结果是仅一个汽车分队就有60%的司机技术生熟，炮兵连队的司机，尽管炮多、车多，但由于每年动用时间短，司机技术生熟的则更多。

为什么会出现上述的结果呢？经过详细调查了解，原因是多方面的，但其中最重要的一个原因就是没有按上级规定的要求组织司机施训，司机既缺乏理论知识，又缺乏实际操作技能。再进一步调查得知，无论是作训部门、装备部门，还是基层连队，根本就没有司机训练计划和要求，致使训练时间不落实，训练里程不足1200车公里（战炮分队80%的司机达不到1000车公里），因而出现技术“回生”，难以完成运输保障任务和战备训练任务。特别是在老司机忙不过来，又需要完成任务的情况下，安全的可靠性就更没有把握了。

评点：计划是行动的先导，是组织实施的纲领。基层管理不仅具有直接性、全面性等特点，而且与控制紧密相连。炮旅司机漏训的事实说明，未经计划的活动是难以控制的。控

制本身就意味着通过纠正脱离计划的偏差，使活动保持既定的方向和进度。没有计划，任何控制活动都会毫无意义，因为它失去了标准。有了这个标准，管理工作的目标、指标、措施、步骤、时间和要求就更明确了，管理也就有了“定盘星”，检查考核也就有了“量尺”。司机的训练管理也是如此。因此，无论是基层还是机关，在制定计划时，一定要统筹考虑，全面计划，分清层次，注意相互联系与内外协调。

3、“走马灯”的教训

一个5年4换主官没有治好的连队，却在新班子稳定两年后由后进变成先进，荣立了集体三等功。1994年4月下旬，某高炮旅党委在组织机关和部队学习新《纲要》时，剖析了这一典型事例，使大家深受启迪：要抓好基层建设，必须稳定连队干部，切忌“走马灯”。

九连曾是一个问题较多的后进连队。5年前，两位年轻有为的干部分别被任命为九连连长和指导员，他们励精图治，半年功夫便扭转了连队的被动局面，然而就在这时，指导员被调走，时隔三个月后连长也被调到了其他单位，结果新来的主官还没有把“交椅”坐热，连队就发生了两起事故。在过去5年中，九连换了4任主官，任职时间大都没有超过一年。由于干部变动频繁，影响了工作的连续性，致使连队基础越来越差。

旅党委吸取以往的教训，首先从政策上稳定九连干部。在为九连选精配强班子后，向两位主官明确：任职不满3年，不考虑变动；在任期内经政绩量化考评不称职的不予提拔使用。

在此基础上，旅党委通过对连队主官进行轮训、选送入校培训，党委对口帮助和蹲点整顿等办法，帮助干部提高工作能力。连队出了问题，旅领导亲自与连队干部一起查找根源，并通过典型事例分析，帮助他们正确处理好“疏”与

“堵”的关系等，一步一个脚印地扎实开展工作，当年工作就取得显著成绩，第二年就迈进先进行列。

评点：九连由后进变先进的曲折经历说明，基层建设要上去，连队干部要稳定。只有相对稳定的连队干部制度，连队干部才能安心基层，扎根基层，进而在基层施展自己的才华，才能在基层从计划、实施、检查、总结的管理全过程中，不断提高自己的管理水平和管理能力，促进连队的全面建设。同时也让他们知道，如果不把连队建设搞上去，就没有出路。反之，如果连队干部调动频繁，还没有把“交椅”坐热，就不安心基层，甚至想早点托人找门路离开基层，以致把自己的精力都用到了实现“自我”目的上。这样，既影响连队工作的连续性，又不利于连队的全面建设。

4、管理达标要诀

某部高炮团在全面建设基层连队的过程中，依据条令条例和《军队基层建设纲要》，结合本单位实际，总结了几年来连队管理的经验，制定了军官管理达标要诀和士兵管理达标要诀。

军官管理达标要诀的内容是：

管理工作很重要，安全第一别忘掉。
条令条例为依据，各级职责要尽到。
战备观念树牢固，三分四定落实好。
组织训练要严密，成绩保证达良好。
一日生活要正规，严格作息时间表。
内务环境勤整理，检查督促标准高。
军容风纪经常抓，始终保持好仪表。
人员外出严控制，提出要求别忘了。
装备管理多操心，“四无”“四会”要达到。
财务规定须遵守，学会理财这一招。
业余生产抓得紧，伙食改善才牢靠。
营产水电管理严，生活方便浪费少。
卫生防病莫忽视，身体健康士气高。
思想工作经常抓，大家来做帮学好。
注意身教传帮带，言行一致形象好。

教育指导方法活，情况熟悉效果好。
事故案件能杜绝，全面建设步步高。

士兵管理达标要诀的内容是：

部队统一和稳定，作风纪律须严明。
安全第一不能忘，规章制度要执行。
弹药凶器若私藏，严肃处理不留情。
私自离队和超假，情节严重就除名。
打架斗殴和偷盗，触犯法律要判刑。
军人应有军人气，不能混同老百姓。
外出活动要请假，不准跳舞和溜冰。
观看电影和录像，不进地方影视厅。
酗酒赌博打麻将，杜绝才算好品行。
乱拉关系使不得，毁人丢誉憾终生。
淫秽物品似鸦片，一旦中毒害无穷。
严格把好车辆关，三证齐全登路程。
谨慎驾驶遵规章，一路平安返军营。
尊重领导不顶撞，有禁就止有令行。
有话要对领导说，一五一十讲真情。
头脑绷紧纪律弦，时时都在组织中。
管理达到“十六无”，士气高昂单位兴。

评点：高炮团的这个“管理达标要诀”，是将本单位的总体目标，按各个部门、各级各类人员应履行的职责从上到下层分解的，最后一直落实到每个人的个人目标。这个管理达标要诀，本身就是一种计划目标和工作目标。它明确规定了从干部到战士在不同性质的工作中，应达到的标准，以及

达不到标准或违犯规章制度所采取的处理措施。这种以达标要诀的形式表现出来的管理计划，是落实管理计划的一种重要方式方法，是值得学习和借鉴的。

5、无效的计划

笔者在调研中了解到，某部七连在管理中制定的计划比较全面。根据团参谋长的介绍，我们决定去七连详细的了解一下具体情况。

第二天，操课号音刚刚响过，我们来到了七连的连部。该连的干部热情地接待了我们，详细地介绍了连队制定的各种计划。诸如：军事训练计划、行政管理计划、组织发展计划、安全管理计划、伙食管理计划、财务管理计划、人才培养计划、装备器材保养计划，等等。各种计划的本子整整挂了一面墙。不仅如此，为了让全连人员都知道这些计划，他们又用大型纸张抄写，张贴于俱乐部内，除了一面墙是挂各种奖状的外，其他三面墙张贴的均是各种计划和有关规定。当你走进俱乐部时，就会感到该连的各项工作都是有条不紊的，这大大的激发了我们的调查兴趣。

为了进一步的验证这些计划的落实情况，我们利用课余时间 and 午间休息时间，在没有连队干部陪同的情况下，随便到各班、排转了转，先后与十几名战士和班长骨干“聊天”。在聊天中，他们透露：这些计划当时是为了迎接上级检查和工作组到连队蹲点而制定的。开始制定的计划没有这么多，只有军事训练计划、组织发展计划和行政管理计划，上级检查时对这三个计划给予了肯定和表扬，连队干部觉得脸上有光，