
来自基层部队 的 管理艺术

主编 张占军 苏海文

LAI ZI JI CENG BU DUI DE
GUAN LI YI SHU

国防大学出版社

来自基层部队的 管理艺术

主 编	张占军	苏海文	
副主编	杨中杰	白 锋	刘相臣
	张 强	李明东	
编 委	牛树宇	王树民	卢保亮
	苏 剑	李天骄	邵 健
	李 艳	易先锋	郭兴奎

国防大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

来自基层部队的管理艺术/张占军 苏海文主编. —北京:
国防大学出版社, 2005. 12

ISBN7-5626-1472-5

I. 来… II. ①张…②苏… III. 部队—基层组织—管理—研究—中国 IV.

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 147461 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) 66772856

北京国防印刷厂印刷 新华书店经销

2005 年 12 月第 1 版 2005 年 12 月第 1 次印刷

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 13.125

字数: 323 千字 印数: 3000 册

定价: 24.00 元

ISBN 7-5626-1472-5/E·834

如有印装质量问题, 本社负责调换

前 言

研究带兵规律，总结带兵经验，改进带兵方法，不断提高部队管理教育的整体水平，这是中央军委反复强调的一个重要的思想。认真落实这一思想，对于提高管理者的带兵素质和带兵艺术，更好地适应“两场”需要，增强管理教育工作的针对性和有效性，维护部队高度稳定和集中统一，巩固和提高部队战斗力，加速我军现代化、正规化建设，具有十分重要的意义。部队基层是我军建设的基础。近年来，全军广大基层管理教育工作者，本着对党、对部队高度负责的精神，深入实际，深入群众，大胆实践，摸索出了许多管理教育工作的新路子，探讨了许多解决问题的新办法。为了达到相互学习、相互借鉴、共同提高之目的，我们在部队基层管理艺术这个万花园中，精心采集了部分富有代表性的管理艺术之花，奉献给正在走上或已经在部队基层管理岗位上辛勤工作的同志们。

本书共分五篇。第一篇为“人员管理篇”，着重介绍了对基层干部、士官、士兵的思想、工作、生活等方面的管理艺术；第二篇为“训练管理篇”，着重介绍了贯彻训练法规、加强训练组织、搞好训练创新等方面的管理艺术；第三篇为“行政管理篇”，着重介绍了严格纪律作风、落实规章制度、做好安全工作等方面的管理艺术；第四篇为“装备管理篇”，着重介绍了强化教育、严格制度、检查督导等方面的管理艺术；第五篇为“后勤管理篇”，着重介绍了财务、伙食、营房、卫生等方面的管理艺术。这些管理方

· 2 · 来自基层部队的管理艺术

法和艺术，源于基层，服务于基层。虽然每篇字数不多，却从不同的侧面体现了党的“三个代表”重要思想和我军管理教育工作的优良传统，反映了新时期基层部队管理教育工作出现的新情况、新特点、新经验，具有较强的现实性、针对性、操作性和艺术性。它好像陪伴在我们身边的一名良师益友，时刻在激励着我们，鞭策我们，教育我们如何做人，如何正确地认识问题、分析问题、解决问题，如何在火热的军营里践行“三个代表”重要思想，实现立志从武、献身国防的夙愿。

本书采用了典型实例报道的写作手法，将一个个标题鲜活醒目、内容生动感人、形式丰富多彩、手段富有创意的基层部队管理方法和艺术一一展现在读者面前，不仅实现了让广大部队基层官兵乐看、乐学、乐意借鉴别人的经验做好管理教育工作的写作要求，而且还能使读者在阅读中产生共鸣，受到启示和教育，以此来开阔自己的管理视野，激活自己的创新思维，提升自己的管理水平，并结合管理教育实践，研究出更科学、更实用、更富有人民军队性质和时代特色的管理教育新方法、新艺术，以此来推动我军的现代化、正规化建设，不断开创我军基层管理教育工作新局面。为了加深理解，我们在实例的后面加了启示，以供读者领悟。

编者

2005年6月

目 录

人员管理篇

- 用爱开启士兵的心锁····· 2
- 爱兵才能带好兵····· 3
- 爱兵的人····· 6
- 家的感觉真好····· 10
- 爱到深处情自浓····· 13
- 政委三“撵”新郎官····· 16
- 多做暖兵心的事····· 18
- “带兵日记”引发的爱兵故事····· 21
- 用智慧赢得士兵的心····· 28
- 政委“连输三盘棋”，我哭了····· 29
- “楚河汉界”解“迷局”····· 31
- 张连长的小酒壶····· 35
- “棋王”的转变····· 38
- 一位保管队长的育兵之道····· 42
- 忧报与喜报····· 45
- 用密切的关系凝聚兵心····· 48
- 理解和信任最重要····· 49
- 担起主人翁的责任····· 52
- 给战士道歉不丢人····· 55

让战士像喊“一二三四”那样酣畅淋漓	57
他是我们的兄长	60
成功在于将相和	63
●用人格的魅力感动兵心	66
形象的力量	67
理发	71
二排长的两句话	73
政委，请接受我的最后一个军礼！	76
时刻把战士利益铭记在心	79
●用纪律维护士兵的利益	83
军令如山	84
有事别闷着	87
女士官离爱情是近还是远	89
根治“三疼一迷糊”	93
严得合理，爱得真诚	95
●用知识启迪士兵的心灵	98
在党的阳光下茁壮成长	99
用知识托举起战士的快乐	104
连队图书馆的功效	107
女兵减肥丛生相	110
因材施教，释放能量	113

训练管理篇

●观念更新路子宽	117
战斗力这样攀升	118
坚持与时俱进，开拓练兵新路	122
“三实”训练是怎样实起来的	125

郭连长的“过不去”	129
投弹险情咋这么多?	132
●法如利剑规如铁	135
新兵息训受处分	136
规范训练秩序“三”教训	139
●做导师不做“婆婆”	143
正确对待不同类型的连队	144
要授之以渔,而非授之以鱼	147
士官培养“两面”看	150
别叫训练离了“潜”	153
某团纠正备课“动手不动脑”现象	156
新方法带来新变化	158
新兵提出“一专多能”要求之后	161
“分灶”之后	163
互补训练,搭配组训	166
借助网络提升专业训练质量	168
敢为人先的训法革新	170
●计划是保证训练质量的第一步	174
组织分业训练用活统筹法	175
其余的三十六分钟哪去了?	177
减时增效抓训练	179
●没有质量就没有一切	181
科技练兵站排头	182
在实战背景下“解方程”	184
集思广益抓质量	186
训练中要量化明理	188
一次声东击西的训练考核	191
奖得心动,罚得心痛	193

●用打赢的尺子来衡量·····	195
因“事”择人，大胆淘汰·····	196
比比看，新标准究竟是高还是低·····	200
●车马未动，粮草先行·····	202
粮食咋成了他们的“软肋”？·····	203
解难善于“一锤定音”·····	206

行政管理篇

●活用规矩成方圆·····	209
理发的风波·····	210
后进连队的巨变·····	213
管住心才能管住身·····	215
不挂空挡才能不失控·····	217
有个兵敢较真·····	219
●冰冻三尺非一日之寒·····	221
“三盆水”洗出务实风·····	222
说说健耳功·····	224
清风吹进训练场·····	227
一次“顽强战斗作风”的示范·····	229
新兵老兵为啥不一样？·····	230
以诚求信赢兵心·····	233
●团结就是力量·····	236
“分心”为了合心·····	237
“拆台”为了“补台”·····	239
团结的新意境·····	241
●形式主义要不得·····	243
三问问掉“提前量”·····	244

发现“顶替听课”之后·····	246
●多做事前“诸葛亮”·····	248
让制度落地生根·····	249
让“两个轮子”真正转起来·····	253
追回涉密废电脑·····	255
寻找“伊妹儿”发件人·····	256
●掌握抓“两防”的科学方法·····	258
沉重的举报·····	260
一场没有打成的官司·····	262
这边风景独好·····	264
标本兼治，有禁必止·····	267

装备管理篇

●呵护好“第二生命”·····	270
“小装备”怎能作生产工具？·····	271
让管装爱装“挂实挡”·····	273
爱惜“第二生命”，争当“四无”连队·····	275
关注“装备保健”·····	277
既讲“擦得亮”，更要“打得响”·····	279
“保养能手”上台披红戴花·····	281
意识变手段新，维修保障有力·····	283
高原装备抢修队·····	285
●“软装备”的呼唤·····	287
制度使“软件”管理“不软”·····	288
对“软装备”的硬管理·····	290
电脑管理亟待加强·····	292
“软装备”呼唤标准化·····	295

“电脑维护日”开张大吉	298
装备管理的“灵魂”	300
“亡羊补牢”的好营长	303
兴凯湖畔“荡桨人”	306
一次特别检查的启示	310
装备实行计价，管理实现正规	313
工作到位，难题不难	317
●积蓄跨越的力量	320
3块钱救活了700万	321
艰难的转变	323
路，要靠人走出来	326
打铁还须自身硬	330
两级联手培养，装备骨干精良	333
积蓄跨越的力量	335
造就驾驭信息装备人才队伍	339
打造高素质技术保障群体	341

后勤管理篇

●军营里的“红管家”	347
卡住流失的经费	348
“三把火”改加“三把锁”	351
讲科学创出可观效益	354
“黑脸包公”与“热心肠”	357
黑科长的“红与黑”	359
当家理财有新道道	362
“三不”见真功	364
●变革中的农副业生产	367

“超值财富”的“玄机”	368
“家庭式”小养殖	372
自己动手，丰衣足食	374
精“耕”细“算”	376
●“吃好”中的思索	379
感受重新定义后的“吃好”	380
“麦当劳”模式能走多远	382
变革后的早餐模式	385
抓“末端”工程，出“尖端”效益	388
“营办伙”的曲折	391
“病号饭”等式的变化	394
●新时期的健康观	396
树立大卫生观	397
美的环境拴人心	399
“减肥”冲击波	401
把更多的爱心献给“军营男子汉”	404
盛夏给基层官兵提个醒	406

人员管理篇

在管理诸要素中，人的因素是能动的、最具有决定作用的因素。没有人的活动，也就没有管理。正如邓小平所指出的：“所谓管理得好，主要是做好人的工作。”“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，而使矛盾激化而发生的。”基层部队突出对人员的管理意义重大。那种见物不见人的方法，是搞不好管理工作的。

用爱开启士兵的心锁

基层管理的主要对象是人。人是最具有决定作用的管理因素。没有人的活动，也就没有管理。而人是有思想、有感情、有性格，是最活跃的。对人的管理最根本的就是始终坚持以人为本。在工作的方法上，要晓之以理，动之以情，付之爱心，努力做到知兵、爱兵，才能带好兵。

爱兵才能带好兵

某通信总站十连指导员石永华，几年来先后 8 次受嘉奖，被评为“爱战士、爱连队、爱学习的‘三热爱’干部”、“优秀基层主官”等。他的经验就是爱兵才能带好兵。

工作到位，没有解不开的思想疙瘩

在某通信总站十连战士崔毅军的记忆中，永远抹不去指导员石永华给他做思想工作的日日夜夜。

小崔早年丧父，家境贫困，母亲改嫁，从小靠姑姑抚养长大。入伍分到十连后，他总觉得别人看不起他，工作训练总是提不起精神。班长多次找他谈心，排长更是苦口婆心，可是没有效果。

石指导员主动靠上去与小崔交朋友，用情感感化他。一次，小崔的姑姑病后无钱住院，小崔得知这个消息后，情绪反复无常，有时一人喃喃自语：“活着没啥意思……”指导员石永华发现小崔的饭量明显减少。一天晚饭过后，他来到了小崔的房间，想让小崔说出心里话。两个小时过去了，小崔只字未说。无奈，石指导员怀着失望的心情回到了房间。第二天，他把小崔请到了自己的宿舍，从抽屉拿出 1000 元钱塞到小崔手里说：“请告诉你的家里人，我也是你的亲人！”此时，性格内向的小崔再也关不住感情的闸门：“指导员，请放心，我一定干好工作……”石永华代表党支部向全连官兵发出倡议——“捧出一颗热心，献上一份真情”。从此，小崔脸上的笑容多了，工作积极主动了，关心连队建设了。年底被评为优秀士兵，还入了党。

方法得当，“丑小鸭”会变成“白天鹅”

报务员林兴亮在训练时经常错码漏码，连队安排他与训练尖子结帮学对子，但始终未见效。为此，他十分苦恼，常常偷偷掉泪，恨自己太笨，人也变得沉默少语了。

石永华在与小林的多次谈心中，发现小林心理素质较差，对自己的期望值过高，致使压力过大。结果，每次发报时，他不能集中精力掌握要诀，脑子里总是想着报不准别人会责备和讥笑自己。石永华帮助小林客观地评估自己的能力，帮助他制定了“三个月打基础、半年上台阶、一年结果子”的赶队计划，同时对小林实施多方面的心理训练，带他学习心理学的基本知识，写信给第四军医大学心理学教授，寻求克服训练中的心理障碍的方法，还领着小林到逼真的模拟战场环境中进行摔打，增强他的自信心。一段时间后，小林的承受能力明显增强。前不久，在一次实兵演练中，小林有条不紊地进行发报，表现出了良好的心理素质，在连队报务员中名列第一。

工作耐心，顽石也能雕成玉

新战士张翼壮壮实实，膀粗腰圆，工作泼辣肯干，但有一个坏毛病：脾气暴躁，动不动与人吵架，过后自己又懊悔不已。

石永华专程到兰州市一家心理门诊，把小张的情况详细给专家做了介绍。专家分析认为，小张的情况属于控制情绪能力差，只有耐心引导、具体帮带才能奏效，硬对硬不但解决不了问题，还会惹出新问题。

空闲时间，石指导员陪着小张散步聊天，连队组织文体活动，石指导员又把小张拉到自己的组里……指导员和小张成了知心朋友。

一次战友王兵开饭时错拿了小张的碗筷，按照小张以往的脾气，非要吵一架不可。可当小王上前道歉时，小张说：“没关系！没关系！”小张在石永华的指导下，注意克服自己的缺点，坦坦荡

荡做人。后来，小张因训练成绩突出荣立了三等功，还考上了军校。

(马飞 曹传彪 赵波)

启示：

爱兵才能带好兵。石永华的事迹就告诉我们这样一个非常简单的道理。作为一个基层主官，怎样做好士兵的思想工作，搞好部队的管理，那就是要对士兵充满无限的爱。有了这份爱，就有了工作的动力，随之而来地就有了工作的方法和耐心。对人员的管理，做人的思想工作，“捧出一颗热心，献上一份真情”是前提，再科学的工作方法也永远离不开这个大的前提。