

连队化模式下学员营干部管理存在问题与对策

李长胜, 陈安平, 马松超, 肖晨, 苏冬

(信息工程大学 训练部, 河南 郑州 450001)

摘要: 学员营干部身处教学管理一线, 其能力素质水平直接影响到管理工作的成效。在深化院校连队化改革背景下, 分析学员营干部队伍管理现状和存在的问题, 改革学员营干部管理制度, 创新管理手段, 研究制定加强学员营队伍建设的制度措施, 突出抓好干部任用、考评、培训、管理教育等环节, 着力锤炼一支品德高尚、素质优良、精干高效的学员营干部队伍。

关键词: 连队化管理; 学员营干部; 队伍建设

中图分类号: E251 **文献标志码:** A **文章编号:** 1672-8874(2015)03-0027-04

The Existing Problems and Strategy Dealing with Company Officer Management Based on the Management of Cadet Company

LI Chang-sheng, CHEN An-ping, MA Song-chao, XIAO Chen, SU Dong

(Education Department, Information Engineering University, Zhengzhou 450001, China)

Abstract: Absorbed in the frontier of education and management, the skills of company officers directly influence the management effect. Under the background of military college cadet corps reform, it is necessary to analyze the status quo and problems concerning company officer management, to reform management regulation, to renovate ways of management, and to formulate the corresponding actions of company officer teams. The keys are to grasp some points such as officers appointing, examining and evolution, training, management, etc. The purpose is trying to forge a company officer team with noble virtues, elegant characters, capability and high proficiency.

Key words: cadet corps; company officers; construction of team

从2013年秋季开始, 全军和武警部队承担生长干部学历教育培训任务的院校, 开始推行学员连队化管理模式。该模式是院校参照部队基层连队的编成结构、建设标准和规范要求, 在专职干部指导下, 由学员依据条令条例实施自我管理的一种运行模式。学员营干部作为一线带兵人和学员的直接管理者, 在连队化管理改革中发挥着重要作用。关于学员营干部的研究论文多从加强管理、提升干部能力素质等角度出发, 针对基层干部队伍制度改革的角度开展研究不多。本文在深化院校连队化改革的背景下, 以学员营干部队伍

配套机制改革为切入点, 分析学员营干部队伍建设发展的现状和存在的问题, 突破传统思维, 理清发展思路, 改革制度机制, 着力锤炼一支品德高尚、素质优良、精干高效的学员营干部队伍。

一、学员营干部管理中存在的问题

学员连队化管理模式实施两年以来, 为深入了解学员连队化改革进展情况, 摸清学员营管理现状, 进一步总结经验, 查找不足, 笔者组织了学员连队化管理专项调研。由于大三、大四学员

对不同管理模式有直接比较和切身体会,调研以某综合大学大三、大四学员为调查对象,抽样选取两个年级合训学员、直通车学员各200名,发放问卷800份,收回统计有效问卷737份,有效率92%。学员营干部管理作为调研的组成部分,相关结论以本调研为依据,调研反映约有33%的学员认为干部存在管理方法不当问题;31%的学员反映干部与学员沟通不足;约有21%的学员认为基层管理干部能力素质不高。

(一) 干部忙于事务性工作,管理重心没有真正落实到关注学员

学员营干部负责学员营的全面工作,具体到思想教育、教学训练、行政管理等方面。尤其从实施连队化管理以来,基层干部面对不同年级、不同专业的学员,除正常课堂教学外,每年都有新训、野外综合演练、毕业联考等各项重大阶段性任务。调查发现,学员营干部工作中“事无巨细,责任无限”,平时忙于跟班跟训、听课查课,但是大部分正课时间由教员主导,学员营干部角色尴尬,跟班听课效果并不理想,造成训管两张皮。同时还要组织安排本单位工作、落实上级通知、检查等各项任务,日常琐碎事务性工作占据了大量时间,耗费了很大精力。工作中存在“为了管理而管理,为了管住而管理”的简单管理思路,制度规范多,重心不突出,被动要求多,主动创新少,造成基层忙乱,工作浮在表面,管理效益不高。同时,连队化改革后,平时管理职责很大部分转交学员连骨干担任,干部对学员管理停留在制度落实层面,个别干部存在为了落实制度、完成任务而工作,以及消极应付、标准不高等现象,缺乏对青年学员时代特点认识的敏锐性,缺乏对学员倾向性矛盾问题的掌握,缺乏对学员真实思想的针对性了解,缺乏对学员的真正交流沟通和针对性帮扶。

(二) 干部管理标准不一,学员被动式管理没有得到根本改变

长期以来,学员管理沿循传统以干部为主管理的做法,总结了丰富的管理经验,形成了不同的管理风格。推行连队化管理后,学员实行自我管理,积极性得到明显提升。但是,传统的干部管理方式、干部职责定位并没有得到根本转变,学员被动管理地位没有得到根本转变,“全程监管、事无巨细、无限责任”的管理仍然是基层管理的主基调,相对集中的学习、相对集中的管理、

相对集中的各项活动,学员管理始终走不出“一管就死、一放就散”的怪圈^[1]。调查反映干部管理中主要存在以下问题:一是粗放式管理,管理中失之于宽,带兵不严,造成学员凝聚力不强,作风散漫;二是家长制作风,作风武断,脾气大,架子足,不能够和学员顺畅交流、打成一片、融为一体;三是简单化管理,工作中问题分析和解决针对性不强,胡子眉毛一把抓,以集中式管理为主,管理相对僵化,灵活性不足,出现问题存在“一人生病、全体吃药”等现象,抓住问题不放,管理效果不佳。上述问题不同程度的存在,表现在连队化管理模式中干部管理的理念更新不足,干部管理缺位与管理越位现象同时存在,其根本原因在于连队化制度设计对学员自主提出要求,但同时干部职责定位不清,对干部管理工作中的职能、任务、要求等不够明确,影响学员主动性、自觉性的发挥。

(三) 干部选配培训不规范,整体能力素质欠佳缺乏活力

学员营干部来源广泛,专业基础大多与岗位任职不相一致,造成能力素质基础参差不齐,加之所处环境相对封闭,不利于干部能力素质提升。主要表现为以下几个方面,一是干部年轻化,经历相对单一,多以营职以下干部居多,一些干部刚毕业就走上基层领导岗位,从学员到队干部的角色转换不适应,经验缺乏,威望不足。不少干部缺乏基层工作经历,军事政工素质相对偏弱;二是干部选拔配备把关不严。部分干部是由其他岗位淘汰后无法安置而转岗到学员队,部分干部把基层管理干部作为晋升职务的跳板,学员队干部更换频繁^[2]。三是一些学员营干部存在急功近利的思想。个别干部没有把基层管理当作事业追求,扑下身子抓管理、打基础,而是感觉工作担子重、付出多,生活压力大,进步空间窄,得到与付出不成正比。工作只满足于过得去,满足于不出事,导致标准不高,干劲不足,缺乏活力;四是能力素质不能够有效胜任岗位要求。一些管理干部长期在基层工作,视野相对狭窄,不注重理论知识的学习,工作凭主观经验,同时缺乏走出去交流培训的机会^[3]。干部成长基本上靠实践岗位锻炼和自我觉悟,研究问题、摸索规律不够,干部能力素质与改革发展要求不相适应,与学员培养需求的差距逐渐拉大。

二、改进学员营干部管理的思路

(一) 在思想解放中进一步更新管理理念

连队化管理模式下以提高学员能力为核心,实现学员自我管理,对传统学员管理模式形成巨大冲击。学员营干部队伍建设暴露出的问题,不是实行连队化管理改革本身造成的,而是长期形成的问题在改革后的集中反映。应该清醒地认识到,传统管理模式已经不能有效适应改革发展需要,已经对学员能力素质提升起到阻碍作用,倒逼我们从思想观念上找差距、查问题。首先,要切入连队化管理模式的实质,坚持以促进学员自我管理、促进学员发展进步为根本,相信学员能够管理好自己,给学员足够的成长空间、自主时间,给学员足够的耐心和宽容,放手发动学员自我引导、自我管理,形成学员互帮互助互导的良好氛围;其次,要改变传统管理思维定势,树立管理服务教学、管理服务育人理念,勇于解放思想,剖析问题,以改革的精神推进管理创新,在实践中及时总结经验教训;要着眼学员营干部在新模式下履职尽责,积极转变干部管理职能,更新管理观念,深入分析学员管理中存在的深层次问题,与时俱进地把握新时期军校学员行为方式、思想状况和个性特点,做好前瞻性引领和跟进式辅导。

(二) 以连队化改革为契机改革管理制度

连队化管理模式下,学员连日常管理与教学组织存在一定冲突,学员连包含多个专业班,分布在多个教室组织教学,学员自习分散在不同教室、图书馆、宿舍等各个场所,以“管住学员”为简单化管理模式已经不能够适应现实管理需要。学员营干部要积极适应连队化管理模式转变,改革管理制度,改进管理方式。首先,要理清连队化管理对学员营干部履职尽责要求,明确学员营干部、学员骨干、学员各级管理职责任务,把对学员的监督、考评、帮带、辅导作为工作重点,使工作真正落实到指导和帮扶学员成长进步上来,切实提高工作实效,提升育人效果;其次,要理顺机关与基层、管理者与被管理者关系,给学员营干部充分的自主权,避免干部疲于应付上级各项管理和制度落实,切实提升学员营干部工作积极性;再次,要改革学员营干部评价导向,落实干部有限责任,突出干部工作实绩,把学员评管作为评价干部履职尽责的重要参考,为干部管理责任松绑,给干部管

理要求施压,通过科学的干部考评制度切实改进基层管理。此外,还要积极推进管理干部教官制改革,让管理干部通过教学进一步提高自己、熟悉学员、辅导学员,实现教学与管理的有效融合,同时为干部成长进步提供空间。

(三) 积极借鉴外军管理相关先进经验做法

西方发达国家军事院校高度重视学员营干部队伍建设,在岗位设置、选配任用、履职尽责、军官培训等方面中形成了一整套成熟的经验做法,值得我们在集成的基础上积极借鉴有益做法。以美军院校为例,学员连军官主要由教官担任,学员连军官主要职责是担任学员连的法定指挥官^[4],学员连队军官明确了其既是学员的行为榜样和发展顾问,又是学员的评价者和学校的纪律执行者。他们担任学员的导师,以现役军官的身份,在工作和生活中为学员提供方方面面的指导,帮助学员成长为一名优秀的军官。除了对学员的发展负有指导和咨询责任之外,还要通过对学员的表现进行评价等,以及维持学员连的纪律。可以看出,连队军官通过熟悉学员、对学员咨询、指导骨干开展管理等,对学员进行高效管理。

除此之外,学员连军官一般还要教授领导力和军事方面的部分课程等。每个学员连配备一名战术军官和一名战术士官,学员连的战术军官和士官都来自现役部队,在校任职3年后一般都会返回部队。实际工作中,学员连军官不直接参与学员日常事务,这一点很值得我们学习。例如西点学员实弹射击训练中,没有一名军官在场,组织指挥训练的全部是在校学员,即使是平时的集合训练,也鲜有军官身影,这与我们各级跟训、全程跟课形成了鲜明对比。

三、加强学员营干部管理的举措

(一) 理顺职能定位,增强管理实效

连队化管理模式下,要根据人才培养方案要求,着眼学员能力素质提升,理清干部职能定位,通过规章制度明确各级职责,规范各级组织实施程序,明确学员该干什么、干部该管什么,哪些需要干部管、哪些干部明确不能管,用什么方式管、管到什么程度,这些都需要在工作中具体明确,使各项工作有法可依、依法管理、科学管理。同时将依法管理、从严管理与科学管理相结合,结合时代发展和新时期学员特点,积极借鉴外军

院校、地方院校管理经验,推进管理制度创新。要着眼提升干部工作主动性、自觉性,积极改进干部工作方法,通过政策引导等措施激励干部把管理重心落实到关注学员、发展能力上来。同时进一步为干部减压减负,倾听基层干部意见建议,推进干部管理从强制性制度约束到科学切实可行的管理制度转变,推行干部责任清单制度,试行干部有限责任制度,提高管理效率,提升管理效益。例如,改进强制性要求干部跟班听课的保姆式管理,让干部从琐碎事务中尽量解脱出来,把更多的精力投入到对学员的监督考评和引导帮扶上。改革学员管理方式方法,积极调整转换营干部角色定位,营干部主动从“台前”走到“幕后”,放手发动学员自主管理,加强学员骨干的培养,给学员更多的锻炼机会和自主空间,调动学员参与积极性和主动性,激发学员学习、训练和管理热情,实现学员从被动管理向主动管理转变。同时要积极利用信息化手段,利用学员营综合信息管理系统,将学员在教学、训练、管理中的表现和成绩及时汇总、分析和跟踪反馈,实现对学员连请销假审批、通知发布等日常事务的实时有效管理。

(二) 优化选配任用,强化业绩考评

改革学员营干部选配任用制度,明确细化干部任职资格,配齐配强学员营干部,做到年龄合理、层次搭配,把最优秀的干部配到基层,把最优秀的人才留在基层。加强干部交流互动,通过政策引导,走开部队、院校干部交叉任职,推动机关、基层干部之间相互交流,在交流中丰富阅历、提升能力素质,实现干部的有效轮换和梯次接续。建立基层干部业绩考核体系,设计教学管理工作量,体现基层干部的辛勤劳动,衡量干部的工作成绩,让干部进一步投身基层、安心本职。按照训管一致原则,探索基层干部与军政教员并轨任职机制,遴选部分干部承担军政基础教学和军事训练任务,走开学员营干部任教路子,拓宽学员营干部成长路径和发展空间。改进干部考评方式,切实把作风改进和品德育人放在首位,突出日常履职,落实干部有限责任,避免考评直接与学员奖惩挂钩,综合群众意见并接受群众监督,公平干部用人导向,强化考评结果运用,对学员公认的、评价结果好的干部实施奖励,对学员评议差的干部实施问责,提高干部考核透明度和公信力,激发干部工作热情。

(三) 加大培训交流,提高能力素质

学员营干部身处教学管理一线,作为学员的直接管理者 and 引路人,其行为方式、言谈举止都时刻潜移默化地影响着学员的成长,其自身素质和形象如何,整体管理水平高低,直接影响到学员管理工作的成效。干部要具备较强的综合能力素质,既要道德高尚,又要胸怀宽阔;既要真情关怀,又要率先垂范;既要雷厉风行,又要谆谆善诱,在言传身教中给学员做出榜样。着眼打破了院校自我培养、自我使用、自成体系的封闭培养模式,实现干部培养从封闭式“单车道”向开放式“快车道”的转型升级。加大对学员营干部的系统培训^[5],建立健全岗前任职培训机制,使基层干部能够掌握带兵基本功,让其尽快地把理论知识转化为带兵艺术和领导方法,不断提高解决基层问题和领导学员队全面建设的能力^[6]。将干部培训与中级任职教育培训相结合,明确培训目标,规范培训计划,整合教育资源,优化培训内容,灵活培训方式,不断提高培训“含军量”、“含金量”、“含新量”,增强培训的针对性和实用性;妥善处理工学矛盾,真正让素质优秀、发展潜力大的干部及时入校“充电”,把培训作为职务提升的必要条件,努力实现学员队干部培养、管理、使用的良性循环^[7]。加大院校与部队之间的干部代职交流,推行学员营干部教官制,通过多渠道交流、多平台锤炼,拓宽干部视野,提高理论层次,丰富实践经验,提升能力素质。

参考文献:

- [1] 宋明武.军校学员连队化管理改革中面临的问题及对策[J].军事,2014(4):32-33.
- [2] 李江峰,刘坤.军队院校学员队干部建设的问题及对策[J].管理观察,2011(10):82-83.
- [3] 张志雄,夏光国.素质教育呼唤高素质的学员队干部——军队院校学员队干部队伍建设之思考[J].高等教育研究学报,2001(3):80-82.
- [4] 范玉芳,雍成纲.学员连队化管理与学员队干部的角色转变——来自美国三军军官学校的启示[J].高等教育研究学报,2015,38(1):46-50.
- [5] 齐峰.努力提高军校学员队干部队伍建设质量[J].政工学刊,2010(7):68-69.
- [6] 姬鹏华.学员队干部年轻化存在的问题及对策[J].武警学院学报,2007(11):90-91.
- [7] 江游,黄祝年.军队技术院校要加强对学员队干部的选拔、培养和使用[J].高等教育研究学报,2001(2):36-37.