

Analysis on the Management of Reservists Based on the Theory of Leadership Life Cycle

Chunzhou Yang¹, Bin Sun¹, Rui Wang²

¹The Naval Aviation University, Yantai Shandong

²The 32182th Unit of PL, Beijing

Email: sunbin8611@163.com

Received: Feb. 3rd, 2019; accepted: Feb. 18th, 2019; published: Feb. 26th, 2019

Abstract

Contra pose the characteristics of the reserve soldiers management, *i.e.* military-civilian compatibility, military-civilian duality and discontinuity, this paper combines the leadership life cycle with reserve soldiers management, divides the reserve soldiers' military maturity index system, and builds the model of the reserve soldiers management. In this paper, the research analyzed the model at different stages of reserve soldiers military maturity with the way to management, avoided the randomness and blindness of reserve soldiers to management, improved the level of the reserve soldiers scientific management, and it had the use of reference for reserve soldiers management work.

Keywords

Leadership Life Cycle, Reservists, Management

基于领导生命周期理论的预备役士兵管理探析

杨春周¹, 孙彬¹, 王锐²

¹海军航空大学, 山东 烟台

²32182部队, 北京

Email: sunbin8611@163.com

收稿日期: 2019年2月3日; 录用日期: 2019年2月18日; 发布日期: 2019年2月26日

摘要

针对预备役士兵管理军民兼容性、军地双重性和间断性的特点, 将领导生命周期理论与预备役士兵管理

相结合,划分了预备役士兵军事成熟度指标体系,构建了预备役士兵管理模型,结合模型分析了不同阶段预备役士兵军事成熟度对应管理方式的应用,避免了预备役士兵管理的随意性和盲目性,有效提高了预备役士兵科学管理水平,对预备役士兵管理工作具有一定的借鉴意义。

关键词

领导生命周期, 预备役士兵, 管理

Copyright © 2019 by authors and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

预备役士兵管理,主要是指预备役士兵接受预备役基层营(连)战备、训练、工作、生活等各方面的管理活动,同时也包括预备役基层营(连)协同预备役士兵所在地方单位或组织进行的管理活动。预备役士兵管理是预备役部队基层管理的重中之重,也是预备役部队管理的薄弱环节,只有把预备役士兵管理好,才能把预备役部队建设好,预备役部队才能发挥应有的作用。预备役士兵能否管理好,很大程度上取决于基层营(连)长的管理领导方式,而领导生命周期理论是指导管理者根据不同成熟度采取相应管理方式的科学方法。因此,结合预备役士兵管理特点,依据领导生命周期理论,正确选择管理方式,可以在短时间内将预备役士兵从一名地方人员培塑成为随时应战的部队预备人员,为有效储备国防后备力量提供新的探索。

2. 预备役士兵管理特点

要使管理更具有科学性、可行性、有效性,必须首先了解预备役士兵的特点,才能针对性地采取相应的管理方法和手段。通过对预备役部队走访调研和问卷调查,总结出预备役士兵管理具有以下特点。

2.1. 军民兼容性

预备役基层营(连)只有营(连)长由现役干部担任,其余均由地方预备役人员组成,预备役士兵编组一般在部队驻地进行。在当前市场经济环境下,留在村、镇、街道的老年人居多,适龄青年大多在城市或外地工作,大部分从企业、公职人员、院校相对人员比较集中的群体中编组,人员中退伍率较低。在编的预备役士兵有公务员、企业职工、医生、学生等等,他们来自不同的岗位,不同的职业,被称为是“不穿军装的军队”和“拿枪的老百姓”,平时生产、工作、学习在各自的岗位上,遇有战事或紧急情况,又可以随时上前线[1]。因此,预备役士兵具有成分杂、层次多、差异大的特点。

2.2. 军地双重性

预备役士兵平时主要由组建地党委政府和所在单位组织管理领导,战时转服现役后由部队指挥管理。党管武装原则是预备役部队管理的基本原则,具体工作的开展是由预备役基层营(连)协调地方各级党委政府,争取各级党委政府和企业的支持,参与指导各级组织把预备役部队基层建设纳入地方党委政府议事日程,纳入经济社会发展的总体规划,实现军地联合管理。随着信息化不断发展,各项制度的确立和规范,军地较好地实现经常性的信息互通,预备役士兵管理双重性的特点更加突出[2]。

2.3. 管理间断性

按照《预备役部队军事训练大纲》要求，预备役士兵每年到部队集中参训时间不少于 14 天。平时，预备役士兵都在地方工作，只有每年的集中训练时间在一起集中管理。由于长期在地方工作，自由散漫主义严重，很难适应部队的约束管理。每年集中训练管理都需要从头抓起，缺乏连贯性，浪费很多人力和资源，加之每年参加入队训练的人员有不一致的现象，参训比率和时长存在严重不足。这就需要预备役士兵自身具有较强的自我管理意识，才能克服参训时间短、训练内容多、标准要求高的困难[3]。

3. 领导生命周期理论模型

领导生命周期理论是由美国心理学家科曼首次提出，该理论把工作任务、关系行为和被管理者成熟度三者结合起来考虑，管理者的管理方式应根据被管理者的成熟程度，依据发展情景的需要而进行选择[4]。被管理者的成熟度越高，完成工作任务的质量和效果越好；被管理者的成熟度越低，工作任务的完成越容易受到阻碍。因此，当被管理者成熟度提高时，应相应调整管理方式，以符合被管理者的期望。工作行为指管理者指导或命令被管理者完成工作任务，二者是上下级关系，管理者更加关注所完成的工作任务；关系行为是指管理者相互帮助、相互配合的程度，二者之间建立了良好的感情互动；成熟度指被管理者具有足够完成工作任务的意愿并具备完成任务所需的能力和知识。

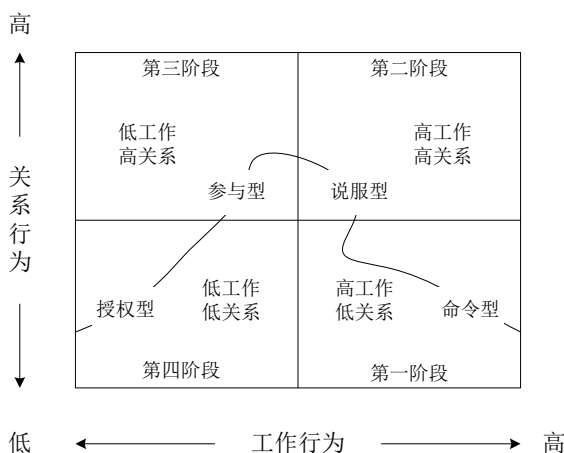


Figure 1. Leadership life cycle model
图 1. 领导生命周期模型

科曼的领导生命周期理论模型，如图 1 所示。当被管理者普遍处在不成熟阶段，应采取“高工作 - 低关系”的管理方式，即命令式管理效果最好，管理者主要单向向下级规定任务。当被管理者处于初步成熟阶段时，应采取“高工作 - 高关系”的管理方式，即说服式管理效果最好，管理者和被管理者通过相互交流信息，相互支持开展工作。当被管理者处于比较成熟阶段，管理者应采取“低工作 - 高关系”的管理方式，即参与式管理最为有效，管理者与被管理者通过双向沟通，相互支持开展工作。当被管理者达到成熟阶段时，管理者应采取“低工作 - 低关系”的管理方式，即授权式效果最好，管理者向被管理者下放权力，管理者主要进行监督[4]。

4. 基于领导生命周期理论的预备役士兵管理模型构建

根据领导生命周期理论和模型，结合预备役士兵特点，引入预备役士兵军事成熟度这个指标，构建预备役士兵管理模型，模型中不同成熟度指标对应不同管理方式。

4.1. 指标体系划分

预备役士兵军事成熟度是指预备役士兵适应部队训练生活、完成各项任务意愿和掌握基本军事能力的程度，是划分预备役士兵所处阶段和选择管理方式的关键指标。

根据指标体系科学性、完整性、全面性、合理性的设计原则，参考军人培养目标，将预备役士兵军事成熟度划分为4个阶段和16个指标(图2)。预备役士兵在不同阶段军事成熟度划分的指标不同，但各阶段的指标不是孤立存在的，它们之间存在着如下关系：前一个阶段的军事成熟度指标是后一个阶段的基础，后一个阶段的军事成熟度指标是前一个阶段达到一定程度后需要提升的新的要求[5]。该指标体系较好地反映了预备役士兵各方面的成熟程度，为下一步管理方式选择提供依据。

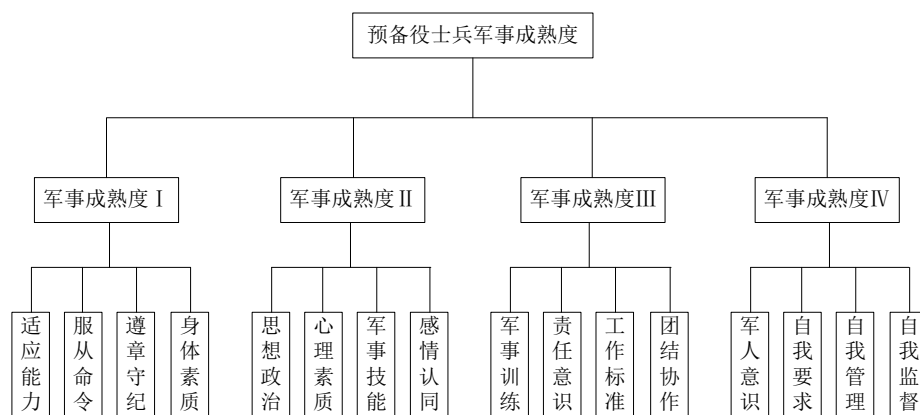


Figure 2. Military maturity index system for reserve soldiers
图2. 预备役士兵军事成熟度指标体系

4.2. 模型体系构建

随着预备役士兵各方面指标的不断成熟，军事成熟度会逐渐增高，根据预备役士兵管理的特点，到了一定阶段，军事成熟度达到顶点后又会逐渐降低，结合领导生命周期理论模型和预备役士兵军事成熟度指标体系，选择相应的管理方式，构建了图3所示预备役士兵管理模型。其中预备役士兵军事成熟度指标由低到高划分为0~1。

军事成熟度 I 的预备役士兵处在模型的第一个阶段，他们大多是第一次参加预备役部队训练的群体，此时军事成熟度从 0 开始逐渐上升。在这一阶段，不同社会经历、不同性格、不同目标的预备役士兵集合在一起，彼此间缺乏基本了解。编入预备役部队参加训练之后，预备役士兵面对环境的变化、陌生的面孔、生活方式的改变，在不同程度上会出现环境、人际关系、生活方式和心理的不适应等情况。主要任务是让新入队预备役士兵尽快适应部队生活，按照部队要求养成良好习惯。因此，主要采用“高工作 - 低关系”的命令式管理方式。

军事成熟度 II 的预备役士兵处在模型的第二个阶段，他们已经基本适应部队训练生活环境，具备一定的心理素质和军事技能，与管理者形成了稳定的管理关系，此时军事成熟度进入快速升高期。这时基层营(连)各级组织处于初步形成阶段，预备役士兵彼此了解更加深入，心理认同和自我表现欲日益增强。此时，预备役士兵开始分化，参训目的和态度呈多样化，多数预备役士兵对参训目标有了清晰的了解，训练目标和态度比较明确，但有部分预备役士兵对自己的目标不够明确、训练动力不足。基层营、连、排、班的领导机构运转良好，预备役士兵已经初步有了部队集体观念。因此，采取“高工作 - 高关系”的说服式的管理方式。

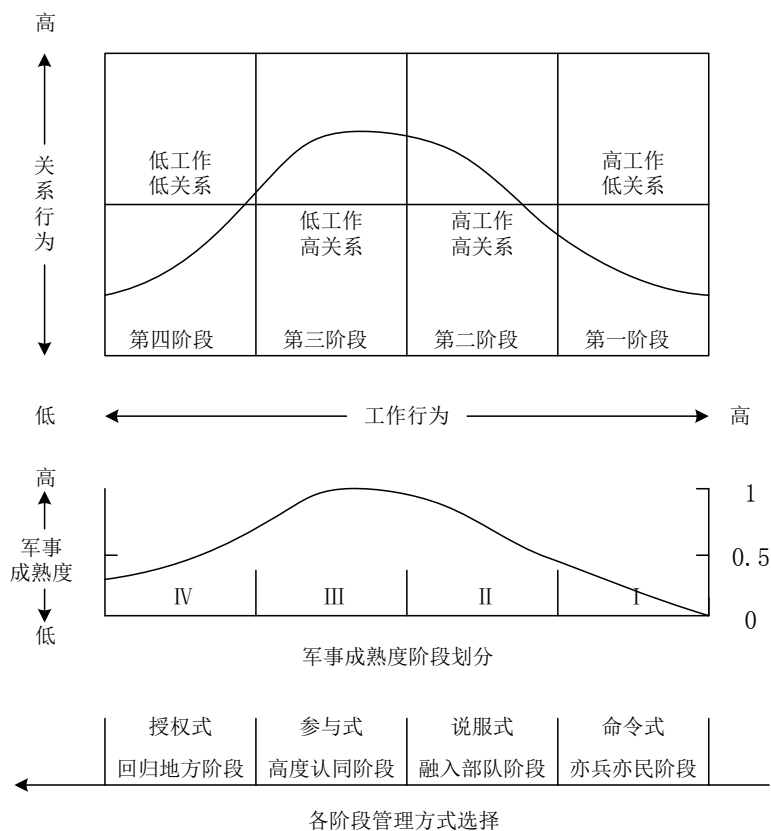


Figure 3. Reserve soldier management model

图3. 预备役士兵管理模型

军事成熟度 III 的预备役士兵处在模型的第三个阶段，他们已经完全熟悉部队战备、训练、生活，对部队有了更深的理解和感情，军人的认同感逐渐提升，这是预备役士兵的成熟阶段，此时军事成熟度达到最高水平。在这一时期，营(连)长领导核心威信好，班、排有足够独立开展工作的能力，形成良好的上下级和同级关系。在部队各种规章制度要求下，基层营(连)已成为一个有机整体，预备役士兵个体的心理认同成熟，军人价值观逐渐形成。班、排领导核心成为营(连)日常训练活动的主要组织者与参与者，是部队训练、生活、管理等各项活动的最活跃的主体。因此，在这一阶段，采用“低工作 - 高关系”的参与式管理方式。

军事成熟度 IV 的预备役士兵处在模型的第四个阶段，他们已经完成部队集训，养成了部队较好的作风和军事素质，但回到地方工作后，缺少一定的军事训练管理和监督，军事成熟度有下降的趋势。通过短期集中军事化的训练管理，预备役士兵具备了一定的军事训练水平，达到了基本的军事素质要求。随着集训结束，预备役士兵离开部队，回归地方各自的工作岗位，接受地方的管理领导，由于长期不接受军队训练管理，军事素质会有一定程度的下降，但强化训练和形成的部队认同感，使他们仍然保持军人的习惯和素质，具有良好的自我约束和管理能力，军事成熟度不会无限下降到 0。在这一阶段，部队基层管理者需要放权授权，与地方加强联系，起到监督的作用。因此，应采用“低工作 - 低关系”的授权式管理方式[6]。

5. 预备役士兵管理模型应用分析

依据建立的预备役士兵管理模型，可以划分出四种管理方式模型，分析预备役士兵不同军事成熟度

对应不同阶段的管理方式，可以在实际应用中更科学有效地管理好预备役士兵。

在应用中，所处阶段选择相应的管理方式，相应管理方式对应不同成熟度，相应成熟度又有不同的指标。管理者要参照实际所在阶段军事成熟度指标，主动培育和挖掘预备役士兵身上的潜能，促使预备役士兵快速提升军事成熟度，为进入下一阶段打牢基础。

5.1. 命令式管理方式的应用

这是预备役士兵的亦兵亦民阶段，采取命令式管理方式就是要更多地强调工作行为，多以命令或指示的形式下达任务，使预备役士兵知道该做什么，对应军事成熟度指标如图4所示。

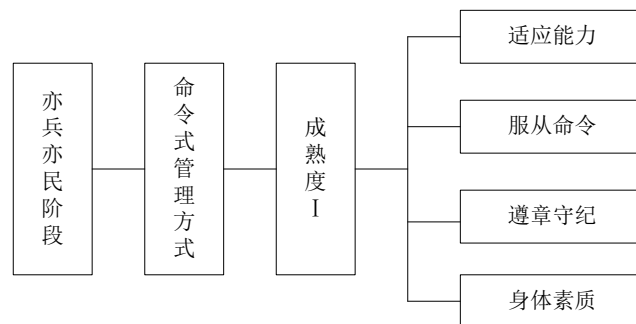


Figure 4. Imperative management model
图 4. 命令式管理方式模型

在实际管理应用中，要着重关注以下几个方面。要尽快适应部队环境。充分发挥管理者主导作用，深入了解所属人员，对有突出问题的预备役士兵应当给予特别的关注，帮助解决实际问题，提高适应环境能力。要灌输绝对服从意识。加强思想教育，提出明确要求，通过举行入队仪式、授衔仪式等庄严活动，培养预备役士兵听从指挥、服从命令的意识。要强化遵章守纪观念。学习并严格对照条令条例，及时纠正错误，强化底线思维，做到令行禁止，培塑良好军人习惯。要锻炼好身体素质。身体素质是部队开展一切活动的基础，要想有好的训练成绩，完胜各项军事任务，就必须有较好的身体素质。通过四个指标的培养和提高，能促使预备役士兵向下一阶段顺利发展。

5.2. 说服式管理方式的应用

这是预备役士兵的融入部队阶段，采取说服式管理方式就是要理顺各方面关系，让预备役士兵不仅知道做什么，还要知道为什么这么做，对应军事成熟度指标如图5所示。

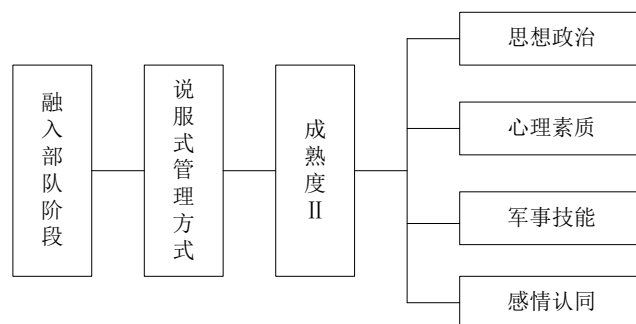


Figure 5. Persuasive management model
图 5. 说服式管理方式模型

结合管理方式模型，在这个阶段要注重以下几个方面。要加强思想政治教育。组织开展形式多样的政治教育，营造军队特色文化氛围，对预备役士兵做好引导、教育工作，把思想统一到准备打仗上来。要锻造过硬心理素质。通过利用军人心理训练场和挫折训练，不断增强预备役士兵心理承受能力，同时做好心理疏导工作，克服畏难怕苦心理。要强化军事技能训练。严格按照预备役士兵训练大纲要求，打牢基础训练，尤其是共同科目训练，掌握必须的军事技能。要增强对部队的感情认同。利用各种集会和教育时间，讲解军队历史发展，明确任务目标要求，取得预备役士兵的感情认同。

5.3. 参与式管理方式的应用

这是预备役士兵的高度认同阶段，采取参与式管理方式就是要管理者明确目标，预备役士兵主动参与进来并较好地达成目标，对应军事成熟度指标如图6所示。

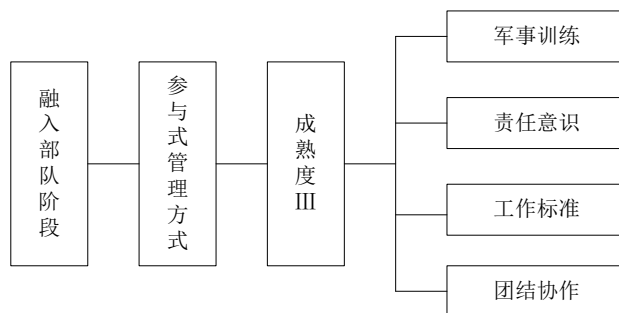


Figure 6. Participatory management model
图6. 参与式管理方式模型

在这个管理方式模型中，要考察和培育以下几个指标。要转化军事训练成果。将前期思想政治、身体心理、军事技能等要素的积累转化成军事训练成绩，同时通过军事训练强化其他指标，达到全面发展。要提高责任担当意识。充分调动预备役士兵主动参与意识，培养军人责任心荣誉感，不断强化预备役士兵的担当意识、奉献精神。要不断抬高工作标准。严格执行奖惩制度，确立标准意识，在制定计划和目标时，稍微提高难度和强度，不断抬高标准。要具备团结协作精神。充分发挥每个预备役士兵的积极性和创造性，引导他们参与各项活动和管理工作，建立班、排、连、营的领导核心，形成团结协作意识。在这个过程中，可能会形成非正式团体，作为管理者必须正确对待已经形成或将要形成的非正式小团体，发挥非正式团体的正面作用，使其成为团结的润滑剂。

5.4. 授权式管理方式的应用

这是预备役士兵回归地方阶段，工作和关系行为均由部队转到地方，采取授权式管理方式就是一方面要求预备役士兵实现自我管理，另一方面要授权地方，加强联合管理和监督管理，对应军事成熟度指标如图7所示。

在应用中要实现以下几个军事成熟度指标。要不忘军人本色。在相关场合，强调预备役士兵也是军人，在地方工作是寓军于民的思想，让军人的意识扎在思想深处，表现在行为上。要严格要求自己。既然预备役士兵也是军人，战时要转服现役，就必须任何时间任何场合，以军人的标准严格要求自己。要加强自我管理。在军营有部队的管理，回到地方就由被动管理向自我管理转变，应主动定期向部队汇报情况，不能像断了线的风筝，放任逐流。要实现自我监督。在没有人监督的情况下，仍然按照军人标准生活工作，这就要求不断地督促自己，实现自我监督。同时，部队要和地方形成联动机制，互相通报信息，加强军地双向监督，做好管理中的无缝连接[7]。

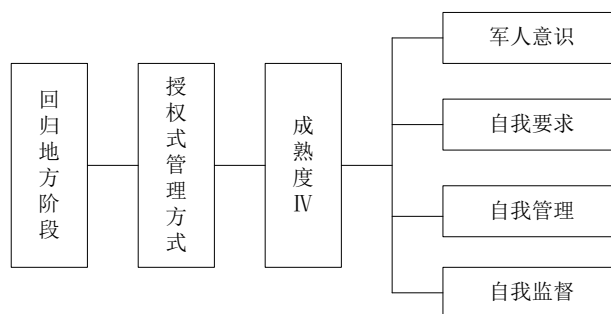


Figure 7. Authorization management model
图 7. 授权式管理方式模型

6. 模型应用中注意的问题

针对上述四种管理方式模型的应用，提出了具体的方法，同时，还需要注意以下几个方面的问题，才能更好地体现部队特色、预备役士兵特点和培养目标要求。

6.1. 将军人核心价值观理念贯穿始终

领导生命周期理论最初应用于生产企业管理，生产企业和部队在功能和目标上有本质区别。预备役士兵管理的目的是培育能打仗的军事人才，管理的对象是编入预备役部队的地方人员，这和生产企业管理有根本的区别，正是这个区别要求预备役士兵的管理要树立“军人核心价值观”的理念，将军人核心价值观渗透贯穿于各个阶段和各个方面，最终实现地方人员到准军人的转变，为能够完成预备役部队各项任务打牢思想基础。

6.2. 准确评价预备役士兵军事成熟度

领导者要准确评价下属的成熟度，当下属不断成熟时，领导者的行为只有不断做出相应调整才能实现好的领导。在预备役士兵管理中正确运用领导生命周期理论，首先应准确评估预备役士兵军事成熟度。一般来说，可以采用以下三种方法进行评价。第一，问卷调查法：把预备役士兵军事成熟度相关要素，按一定的权重系数制成调查问卷，对测评结果进行统计分析，了解预备役士兵军事成熟度。第二，心理分析法：通过对预备役士兵现实表现、训练态度、行为特点、人际关系等情况，结合体能、技能、心理测试等了解预备役士兵军事成熟度。第三，综合测评法：根据大纲规定，全面进行考核考评，包括思想政治、体能训练、军事技能、心理测试等，按照测评结果来了解预备役士兵军事成熟度。

6.3. 注重具体问题具体分析权变思想

领导生命周期理论根据成熟度来选取相应的管理方式，如果把四种不同的军事成熟度对应于预备役士兵的入队训练、基础训练、强化训练、演习等阶段，这是一种生搬硬套的表现，预备役士兵军事成熟度并不能机械按照训练阶段一一对应，因为预备役士兵人员成分复杂、参训目的不一、个体身心承受压力不同，管理环境也在不断发生变化，所以，预备役士兵的军事成熟度是相对的，管理情境变化是绝对的，应根据具体情况判断预备役士兵所处的成熟阶段。而“高工作-高关系”的领导并不总是有效的，同样的“低工作-低关系”的领导也不一定总是无效的，要运用权变管理思维，选取恰当的管理领导方式[8]。

7. 结论

结合管理理论研究军事管理是解决部队管理问题的有效途径。基于领导生命周期理论模型，结合预

备役士兵管理的军民兼容性、军地双重性和间断性的特点,构建了预备役士兵管理模型。通过引入军事成熟度这个指标,划分预备役士兵不同成熟阶段采用的不同管理方式,分析了命令式、说服式、参与式、授权式四种不同管理方式模型如何应用到预备役士兵实际管理中,并从指导思想、关键指标和规避误区三个方面提出了预备役士兵管理模型在应用中应注意的问题,为预备役士兵管理工作提供了新思路 and 科学指导。

参考文献

- [1] 吴会林. 高素质国防后备力量管理机制研究[D]: [硕士学位论文]. 武汉: 武汉理工大学, 2004.
- [2] 闫晋峰, 郭立. 对深化预备役部队建设改革的浅见[J]. 国防, 2016(6): 34-35.
- [3] 邓晓晓. 新形势下民兵预备役建设存在的问题[J]. 继续教育, 2017(9): 66-68.
- [4] 王茜, 刘超. 领导生命周期理论在高校班级建设中的应用[J]. 高校辅导员, 2016(2): 41-44.
- [5] 李敏强. 预备役部队现役军官能力建设研究[D]: [硕士学位论文]. 长沙: 国防科学技术大学, 2015.
- [6] 吕智强. 基于领导生命周期理论之高校对本科学生干部管理方式研究[J]. 开封教育学院学报, 2014(9): 138-139.
- [7] 刘是可, 张旭. 军民深度融合培养预备役人才对策探讨[J]. 继续教育, 2017, 31(10): 71-72.
- [8] 乔恩·L·皮尔斯, 约翰·W·纽斯特罗姆, 著. 领导者与领导过程[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2003.

知网检索的两种方式:

1. 打开知网页面 <http://kns.cnki.net/kns/brief/result.aspx?dbPrefix=WWJD>
下拉列表框选择: [ISSN], 输入期刊 ISSN: 2160-7311, 即可查询
2. 打开知网首页 <http://cnki.net/>
左侧“国际文献总库”进入, 输入文章标题, 即可查询

投稿请点击: <http://www.hanspub.org/Submission.aspx>
期刊邮箱: mm@hanspub.org