

- ▶ [论文投稿](#)
- ▶ [关于论文发布证明](#)

相关链接

- ▶ [学术活动厅](#)
- ▶ [专家讲座](#)
- ▶ [中华管理论坛章程](#)
- ▶ [个人专栏](#)



重视军队领导中的非正规网络建设

周志军(南京政治学院上海分院)

现代管理学理论认为,领导是一种影响力的发挥作用,它是影响个人、群体或组织实现设定目标的各种活动和过程。我军实行的领导制度是党委统一的集体领导下的首长分工负责制,从领导者与被领导者的相互关系上看,是一种多重领导。即军队领导行为不是以单个人为中心,而是有很多人起了极为重要的作用,没有哪一个人能扮演单独的领导角色,每一位军人都会受到几位领导者的指挥。然而,这种多重领导之间如果不能相互融合,几位领导者同时提出相互对抗的目标,就会引起冲突,浪费资源且毫无成就。为保证军令政令畅行无阻,减少军队系统内耗,集中最大力量提高战斗力,军队设计了比较完善的正规领导结构。但是,具有同样作用甚至更大作用的军队领导中的非正规网络建设却还未引起足够的重视。

一、军队领导中的正规结构

军队领导中的正规结构指的是按照军队需要设定岗位,以及它们之间通过一定的指挥系统使之明确的相互关系。“定岗”明确了职责和权限,使工作间的交叉减至最小,从而减少相互间的冲突。“指挥系统”将所有的工作联系在一起,提供了解决冲突的途径。

正规结构有助于减少冲突并用合理方式解决冲突,达到协调目的。它还能较为明确地落实工作任务,做到工作任务互不交叉,从而在很大程度上减少冲突,而指挥系统则是解决冲突的机制。因而无论军队内何种角色发生冲突,指挥系统内总有人在级别上与发生冲突的角色相联系,以进行必要的协调。同样,明确分工和指挥系统可通过计划过程制定出完全一体化的系列计划,这在一定程度上能将冲突消灭在萌芽状态中,从而消除潜在的冲突。

然而,正规结构却不宜处理因变化引起的预料之外的新情况。这是因为,一旦情况发生很大变化,则不可能使各项工作任务明确分开,互不交叉。有时甚至不知道未来会出现什么样的工作,结果引起更多的冲突,需要积极加以解决。这就需要采用较正规结构更为灵活、适应性更强的非正规网络,以便有更大的能力处理非例行工作和变化。

二、军队领导中的非正规网络及其作用

军队领导中的非正规网络指的是共享一定价值观念的领导者与领导者、领导者与被领导者之间具有的良好的工作关系。这种方式较之正规结构而言不甚正规,更类似于蜘蛛网似的结构,而不是形成等级森严的结构。

在正规结构中,各岗位分工明确、任务专门化,岗位之间呈条块状分布,其

领导实施过程更多的是按照已定的计划实行垂直控制，这就有可能导致在横向上失去紧密的联系。而军队领导非正规网络中的成员以共同的价值观念为基础，整个网络中的成员具有良好的工作关系，拥着众多的交流沟通渠道。较正规结构而言，非正规网络具有三个方面的作用。

一是有利于信息资源的共享。在军队中，各级组织不能有效使用共同的信息资源就会导致基层的忙乱。有的基层单位经常会同时接到多项无法同时完成的命令甚至是相互矛盾的指示。这也间接导致了领导层的冲突。非正规网络的蜘蛛网式的交流方式，不仅在纵向上产生联系，在横向上也有着紧密的联系，使得信息交流更迅速、更全面，有利于领导层使用共同的信息资源。更大程度上的资源共享可以让上级领导者更全面、更细致地了解部队的现状，共同制定合适的近期和远期目标。

二是有利于处理非例行和变化情况。非正规网络能满足更高的协调要求。众多的沟通渠道和由这些渠道联系起来的军队成员之间有着足够的信任度，而价值观念的相同使得领导层成员具有共同的目标和高度的责任感。当出现非例行和变化情况，如紧急突发事件时，无论谁在这一事件中扮演什么角色，非正规网络都能提供一个不断包容适应的过程。当角色之间发生冲突时，价值观念相同的各方面又能帮助解决分歧。更重要的是，在这个对话包容过程中形成的种种军队目标能相互融合在一起，达成一致，而不是相互隔离，冲突对抗。

三是有利于完成具有多重性质的任务。正规结构下的条块分割状态，使得个人容易逃避不仅仅属于其个人的责任，其结果导致一些共同的职责不能实现或无人负责的情况发生。而军队中的任务大都具有多重性质。比如说一名基层主官的选用，不仅仅涉及到政治部门中的组织、干部部门，也会涉及到司令部门中的作训部门等，如果各部门都把考核选拔责任推到其他部门，就有可能选不出最合适的人选。非正规网络中良好工作关系以及网络状的信息渠道，能使得各领导者之间更易促进理解，统一思想，增强内部凝聚力，把工作凝聚到提高军队战斗力这个目标上来，在每一件任务中尽力完成自己应负的职责。

三、军队领导中的非正规网络建设的途径探讨

军队领导中的非正规网络要求全体成员具有基本相同的价值观念、良好的工作关系以及众多的沟通渠道。加强军队领导中的非正规网络建设，可以在三个方面加大努力。

1、加快建立“学习型党委班子”的步伐

关于学习型组织，圣吉提出终身学习和实践的内容主要集中成为三条原则：一是对自我和共同目标的把握。即不仅能够掌握达到个人生活和学习目标的方法，而且能够归属于一项内心渴望的重要的任务、事业或者使命。二是打破旧的思维模式，进行系统思考。在军队中运用系统思想意味着不将功能（如司、政、后、装部门）看成相互脱离的任务组，而是看作一个更大系统的组成部分。三是团队建立。即有效的团队学习包括无偏见地倾听他人的意见，从建设性的意见中挖掘新思想，并化解潜在的冲突和防卫。可见，建立“学习型党委班子”对于全体领导成员形成共同的价值观念、加强各部门的

横向联系、消除各职能部门间的潜在冲突和相互之间意见及信息的交流都有着极大的帮助。

加快建立“学习型党委班子”的步伐，一是要树立“终身学习”的观念。有人总结出一个圣吉公式：学习速度<变化速度=死亡。在信息知识时代，军队内、外部世界变化很快，如果不学习，不充电、不增强军队组织的能量，将会导致军队各级组织的衰退甚至消亡。二是要正确理解“学习型组织”的内涵意义。有些人认为，“我们正在学习”、“我们都爱学习”、“我们都在努力学习”，所以我们是学习型组织。其实，这只是望文生义。有关专家认为“这种组织有伟大的学习团队，有崇高而正确的核心价值、信念与使命，具有强韧的生命力与实现梦的共同力量，能够不断创新。在这样组织中，人们胸怀大志，心手相连，脚踏实地，不为眼前的利益所诱惑，同时亦以令其成员振奋的共同愿景以及与整体动态搭配相适应的政策与行动，充分发挥生命潜能，从而由真正的学习中体会到工作的真正意义，追求心灵的成长与自我实现，并与周围的世界产生一体感。”达到这样效果的组织才能算是真正的“学习型组织”。三是要有积极主动的行动。“学习型组织”具有很强的实践性，只有行动起来，全身心的投入到理论学习和工作实践中去，才能获得理想的效果。因此，必须要将“学习型组织”的理论与军队的特殊环境和最终目标相结合，系统地确定各级党委班子学习的内容，运用讨论交流、案例研究、角色扮演等方法，并积极创造新方法，建立具有军队特色的“学习型组织”模式，发挥出每一位成员的潜能，提高其创新能力，使军队成为能够扩展创造未来能量的组织。

2、充分发挥好“两会”的交流沟通作用

军队领导中非正规网络的主要作用是要能够满足军队领导过程中更高的组织协调要求，团结凝聚全体成员，提高领导决策的正确性和创新性。军队领导中的常委会和党委民主生活会具有较高的交流思想、组织协调、统一认识、团结凝聚、正确决策的作用，从而也就为非正规网络的建设提供了广阔的空间和载体。

通过发挥“两会”的交流沟通作用来加强非正规网络的建设，一是要一丝不苟地落实好常委会制度。江泽民同志1997年8月17日在军委常务会议上指出：“总结我们党的领导工作的经验，很重要很关键的一条，就是要依靠集体领导，坚持贯彻民主集中制。民主集中制是我们的法宝。许多重要的事情，可以先个别酝酿，最后同大家在会上讨论决定。这就叫集体领导，民主集中，个别酝酿，会议决定。”因此，在常委会上，应该坚决杜绝个人说了算、先决策后酝酿、会上不讲会后乱说、程序走过场的现象；而是应该严格按照“十六字”方针，形成人人知无不言、言无不尽的氛围，充分表露自己的观点，开诚公布自己所掌握的信息，尊重别人的意见，善于利用共同的信息资源，尽力消除潜在冲突，从军队大局出发，集体制定出符合现在及未来的近期和远期目标。长期久往，就会在领导层内部形成良好的工作关系，形成党委集体讨论决定大事的习惯，无形成促进了军队领导中的非正规网络建设。二是真心实意地开好党委民主生活会。心理学与组织行为学认为，个人的行动受到自身情感情绪的影响，人与人之间的生活关系也会影响到他们之间的工作关系。党委民主生活会正是希望通过批评与自我批评的方式，加强领导层成员间的感情交流，促进相互理解，形成革命同志的关系，进而在工作中相互协助、同心协力。真心实意开好民主生活会，就是既要防止一团和气式的虚情假意，又要防止相互攻讦的勾心斗角；而是应该本着既能改正缺点，

又能增进团结的原则，从实际出发，从大局出发，在交流过程中形成共同的价值观念，真心地为他人进步，为组织进步讲出真心话，流露真感情。人人都能做到这一点，领导层成员间的私人感情就会得到升华，以朋友般的关系协调处理军队内的大小事务，相互弥补，扬长避短，增强了领导层内部凝聚力。这样非正规网络的建设就会得到逐步的加强。

3、军政主官要做好表率。

一般说来，两个“一把手”都应该成为军队党委的核心人物，他们在实施军队领导过程中的作用举足轻重。江泽民在1997年12月22日的全国组织工作会议上指出：“党政一把手，是班子中的平等的一员，又在班子中处于关键的地位，负有特别重大的责任。”又指出：上梁不正下梁歪，中梁不正倒下来。党政一把手“要树立远大的理想和坚定的信念，增强党性，增强抵御各种诱惑的能力，做坚持和发扬党的优良传统和作风的模范。”在军队领导中的非正规网络建设中，军政主官的模范表率作用表现在：一是带头学习的表率。学习是提高思想认识、政治觉悟、形成共同价值观念的重要途径。军政主官疏于学习，不仅自身的思想认识得不到提高，也会妨碍、不支持其他领导成员及下属进行学习，就有可能使军队内部难以形成与时俱进的共同的价值观念，出现不能适应时代环境的发展变化或内部不团结的结果，从而导致军队建设的停滞、倒退甚至衰亡。二是团结凝聚的表率。非正规网络的作用之一是能够充分发挥集体的能量，这是与领导集体的团结分不开的。军政主官的不团结必然会导致在领导集体内部出现“小集团”主义的倾向，导致领导集体内部产生内耗，引起冲突，不仅集体优势无法发挥，而且会导致基层忙乱、军队建设目标混乱的状况。如果军政主官讲团结，会团结，能团结人，又能协调各方面的关系，因人、因事、因时处理各种矛盾和问题，领导集体就有向心力、凝聚力，团结就坚强，非正规网络的建设就能得到加强，领导集体各成员的联系协作也就更加紧密，有利于发挥整个集体的能量。三是工作作风的表率。领导集体中是否有良好的工作关系，很大程度上取决于军政主官的工作作风。如果军政主官工作作风比较专横，那么领导集体就有可能导致“一言堂”、“家长制”的现象发生，严重阻碍了非正规网络的建设；如果军政主官工作作风比较散漫，则有可能出现“人浮于事”、“工作之间推卸责任”的状况，导致领导成员各干各的，信息资源无法共享，形不成共同的价值观念，无法凝聚到一起，也与非正规网络建设的要求背道而驰。军政主官做工作作风的表率，就是要具有高度的民主观念，把自己看成群众中的普通一员，放下架子，主动与其他成员进行协商沟通，带头贯彻民主集中制原则，坚持集体领导，自觉把自己放在领导集体之中、集体领导之下，善于集中一班人的智慧，调动他们的积极性，充分发挥每个成员的潜能为军队服务，这样才能建立起深厚的军队领导中的非正规网络。

军队领导中的正规结构有相应的文件条例规定，是显性的；而非正规网络则是隐性的，往往为人所忽视。但是，非正规网络在领导过程中的作用却是不可低估的。在军队领导的过程中，领导集体往往无意中也运用了非正规网络的功能进行工作协调和决策，取得了良好的效果。因此，我们有必要进一步研究军队领导中的非正规网络建设的方法途径，以充分发非正规网络的协调作用，不断提高领导集体创造未来的能量。

最新文章：

- [笑谈模式思维](#) 曾飞
- [商业模式设计](#) 欧阳兰花
- [是谁剥夺了买房人的自由](#) 李成东
- [关于村民自治的思考](#) 郑家林
- [网络联结型企业经营什么？](#) 张西振
- [协同办公OA积淀企业文化](#) jolin1
- [超越“以客户为中心”](#) 李翊玮
- [IT项目经理应该具备的能力](#) Bob Wourms
- [如何成为出色的IT项目经理：成功的五个关键因素](#) Bob Wourms
- [IT项目失败谁之过？](#) Deborah Bigelow
- [关于企业管理问题的思考](#) 李金标
- [时代呼唤和谐生产方式](#) 张西振
- [更多文章...](#)

[首页](#) | [关于VCMC](#) | [资料搜索](#) | [联系我们](#) | 建议使用IE6. x版本，显示分辨率1280x1024或1024x768

中华管理论坛、厦门学苑管理咨询有限公司 版权所有 1998-2008. [闽ICP备05022209号](#)

联系电话：0592-3222515 传真：0592-3222515