

2023年管理写作心得体会(汇总8篇)

心得体会是我们在生活中不断成长和进步的过程中所获得的宝贵财富。心得体会可以帮助我们更好地认识自己，通过总结和反思，我们可以更清楚地了解自己的优点和不足，找到自己的定位和方向。下面是小编帮大家整理的心得体会范文大全，供大家参考借鉴，希望可以帮助到有需要的朋友。

管理写作心得体会篇一

第一段：引言（150字）

写作在办公室管理中占据着至关重要的位置，它是沟通和交流的基石。在办公室中，我们经常需要通过写作来传达信息、解决问题和表达观点。然而，有效的办公室写作需要一定的技巧和经验。在我多年的办公室管理工作中，我不断总结经验，了解到一些关键的写作心得，帮助我提高写作能力并更好地满足工作需求。

第二段：明确写作目标与读者（250字）

在写作之前，明确写作的目标是非常重要的。不同的写作目标需要使用不同的写作风格和语言。同时，理解读者的需求和期望也对写作至关重要。在办公室管理中，写作的目标可能涉及到向上级汇报、下级指导、同事沟通等。为了达到预期的效果，我们应该在写作之前明确自己的目标，并考虑读者的需求。

第三段：清晰明了的结构与逻辑（250字）

良好的办公室写作应该具有清晰明了的结构和逻辑。在写作过程中，我们应该遵循一个简单的结构，包括引言、主体和结论。同时，我们需要确保主题逻辑清晰，各个部分之间的关系紧密。通过清晰的结构和逻辑，读者可以更方便地理解

和接受我们的写作内容。

第四段：准确简洁的表达与修饰（300字）

办公室写作需要准确简洁的表达。一方面，准确的表达可以保证信息传达的准确性，避免误解和歧义。另一方面，简洁的表达可以使读者更容易理解和接受我们的写作内容。在办公室写作中，我们应该尽量避免使用过于复杂的句子和词汇，尽量使用简单明了的语言，以确保信息的准确传达。

第五段：持续学习与实践（250字）

办公室写作是一个不断学习和实践的过程。通过读取相关的写作材料和书籍，我们可以不断提升自己的写作技巧和能力。此外，我们应该多加实践，积极参与到各种写作活动中，例如撰写报告、会议记录等。通过不断的学习和实践，我们可以不断提高自己的写作技巧，并更好地满足办公室管理的需求。

总结：回顾与展望（200字）

在办公室管理写作中，明确目标与读者至关重要，清晰明了的结构与逻辑可以提高写作质量，准确简洁的表达与修饰可以增强写作效果，而持续学习与实践则是不断提高写作能力的关键。通过这些心得体会，我相信我在办公室管理写作中的表现会越来越出色，并且能够有效地与他人沟通和交流。我将继续不断学习和实践，提高自己的写作能力，为公司的发展贡献更大的力量。

管理写作心得体会篇二

前几日xx公司召开的精益工作观摩会并召开精益工作例会上，与会人员一起观摩了高阳工区的精益工作成果，随后在高阳站会议室召开了精益工作例会。我有幸参加了本次会议，感

触颇深。

一是精益知识的运用。高阳工区有一项消除浪费的措施让我印象深刻。库房内护栏板摆放有序，并且旁边墙上有一个红色刻度线，当库存接近于这个警戒线的时候就提示该买料了。巧妙的应用了目视化，减少了库存浪费和库存不足窝工的等待浪费。这个做法，在《精益的一天》读本中也有提到。高阳工区把精益知识和实际工作联系起来。

二是目视化的应用。在库房的管理上，高阳工区做完了整理整顿，根据库管人员介绍，下一步还要继续深入，现在做了标识，还要分区域进行，大区域里有小区域，小区域里还有分类，逐项进行。我去库房参观的时候开始心中还有这个疑问虽然目视化了，贴标签了，但是我一个外单位的人去了不能一下就找到所需的东西。应该做一个让外人一看就一目了然的目视化的东西。后来和王海波主管沟通后才知道他们有这个指引目视化计划。当时库房管理人员沟通提到，一个是逛商场楼梯口的指引牌，每一层都有介绍，可以应用到库房门口；一个是超市悬挂的物品分类牌，我们也可以借鉴。我认为将来应用这种目视化方法，库房管理肯定会效果更好。

三是拿来主义是好方法。近期，我去工区办公室办事，发现他们办公室的整顿这块有我们可以直接拿来的。比如办公室桌面物品标线、抽屉物品标识，他们做的标识都是自己设计，自己买背胶纸打印的，很实用也节约经费。我们已经要了模板和买纸的商店，马上就“效仿”。

四是5s的核心和最大的障碍。我认为这个核心就是素养。即，前面四个s做了，但是素养达不到，也就是不能长久保持，前面的几个s就功亏一篑了。比如工区的库房和食堂，工作人员辛辛苦苦整理、分类、打扫、制定制度和标准，但是人员的素养达不到，不能很好地保持，那么还得重来来过，这个也是工区和我们其他单位都要共同面对和解决的问题。

五是精益的三个切入点。公司领导在会上对党群工作的指导也是我印象非常深刻的，启发很大。我们收费站不像工区那样可以节省很多成本，但是我们可以从另外两个要素着手，即提升效率和提升服务质量。接下来，我们要梳理我们的党团信息档案，员工平时表现的综合档案等。在需要的时候几分钟就可以调取需要的信息，不用再匆忙统计信息，这样可以提升效率。也可以为员工提供好的服务。

六是精益氛围的营造。领导说精益氛围营造要因人而异，让员工理解精益，用精益。目前我们正在做的，一是站负责人制作精益读本课件在下月留营会宣讲。二是针对不同班长我们选取不同章节，让他们学习，同时综合站长结合班组实际工作指导。比如三班班组差错多有投诉，那么他需要工作法里的真因分析法；比如一班内务好卫生好，那么他可以用工作法里的5s理论再提升一下。

接下来，我们要做的就是将观摩会上好的经验做法和领导的指导要求结合自身实际去贯彻执行。从一个个的小目标开始，一步一个脚印的把精益思想落实好。

管理写作心得体会篇三

作为一名公共管理专业的学生，在平时的课程学习和实践过程中，我们不可避免地需要参与到一些公共管理案例的研究和论文写作中。这些案例涉及到政府、企业、社会组织等不同主体，针对不同的问题，具有复杂的背景、环境和利益关系。在进行公共管理案例写作时，我总结了一些经验和体会。以下是我的心得体会。

一、深入调研、把握案例背景

在进行公共管理案例写作时，首先需要对案例本身进行深入的调研和了解，包括案例的背景、历程、利益关系等方面。只有真正的了解了案例的前因后果，才能更好地进行后续分

析和归纳。同时，在了解案例的基础上，还需要对相关的政策法规、统计数据等进行充分的收集和分析，以提高研究和写作的质量和可信度。

二、确定研究视角、突出问题分析

在进行公共管理案例写作时，需要从多个角度对案例进行分析和探讨。因此，需要根据具体情况选择合适的研究视角。而在分析问题时，需要有一个清晰的思路，突出分析的重点和关键问题。通过分析问题，可以找出案例的不足之处，为后续的政策建议提供理论支持。

三、合理选择学术方法、提高写作技巧

在进行公共管理案例写作时，需要选择合适的学术方法，进行分析和研究。方法的选择需要依据具体的研究问题和方向，可以采用案例研究、问卷调查、统计分析等多种形式。同时，还需要学习一定的写作技巧，如如何引用参考文献、如何用更加生动的语言、如何调整段落结构等，以提高写作的质量和效果。

四、体现深度思考、提出创新见解

在进行公共管理案例写作时，需要具备深度思考的能力，对案例进行细致的分析和研究，从而提出更加深刻的见解。而在提出见解时，需要具备创新思维，对案例的背景和问题进行深入挖掘和探讨。只有提出具有代表性和创新性的见解，才能更好地吸引读者的关注和得到教授的认可。

五、强化逻辑性、保证学术诚信

在进行公共管理案例写作时，需要保证逻辑思路的严密性和准确性，有组织地展开论述和分析。同时，还需要遵循学术诚信的原则，禁止剽窃和抄袭，注重引用和参考文献的完整

性和规范性。只有做到逻辑性和诚信性，才能更好地保证公共管理案例写作的质量和紧密性。

以上是我在公共管理案例写作中总结的一些心得和体会。这些经验和技巧不仅可以应用于公共管理案例写作中，同时还可以指导其他学科领域的研究和论文写作。在实践中，我们还需要不断地学习和探索，不断提高自身的综合素质和能力。

管理写作心得体会篇四

今年我根据业务发展变化和治理的要求，对责任、制度修旧补新，明确责任、目标，并按照缺什么补什么的原则，补充建立了新的制度，对支行强化内控、防范风险起到了积极的作用，以下是我今年的工作总结。

一、不断提高人员素质

建立健全各项规章制度，奠定会计出纳工作的基础。针对年初差错率高居不下的问题，及时组织、制订、出台了相应的制度，有效地遏制了风险的蔓延。加强监督检查，做好会计出纳工作的保证。年内一方面加强考核，实行工效挂钩的机制，按月考核差错率，并督促整改问题，及时消除事故隐患，解决问题。另一方面，加大检查力度，改变会计检查方式，采取定期、不定期，常规与专项检查相结合的方式，及时发现工作中的难点、重点，再对症下药，解决问题，有效地防范了经营风险。

以人为本，加强会计、出纳专业人员的素质培训，进一步实现了会计、出纳工作的规范化治理。主动、积极地抓好服务工作，坚持不懈地搞好优质文明服务，树立服务意识；坚持业务学习制度，统一学习新文件，从实际操作出发，将碰到的问题及难点列举出来，通过研究讨论，寻求解决途径；坚持考核与经济效益指标挂钩；成立了以骨干为主的结算小组；积极地组织柜员上岗考试；培养一线员工自觉养成对传票审查的习

惯;开展不定期的技能比武、知识竞赛,加强对员工综合能力的培养,提高结算工作质量和效率。

二、加强成本意识,提高经济效益

更好的完成年度财务工作,我严格按照财务制度规定,认真编制财务收支计划,及时完整准确的进行各项财务资料的报送,并于每季、年末进行具体地财务分析;在资产购置上做到了先审批后购置,在固定费用上,全年准确的计算计提并上缴了职工福利费、工会经费、职工教育经费、养老保险金、医药保险金、失业保险金、住房公积金、固定资产折旧、长期待摊资产的摊销、应付利息等,并按照营业费用子目规范列支。

费用支出实行了专户、专项治理,在临时存款科目中设置了营业费用专户,专门核算营业费用支出,建立了相应的手工台账,实行了一支笔审批制度,严格区分了业务经营支出资金和费用支出资金。在费用使用上压缩了不必要的开支,厉行节约,用最少的资金获得利润。在费用的治理上,严格费用指标控制,认真执行审批制度,做好日常的账务处理,并将费用使用情况及财务制度中规定比例列支的费用项目进行说明,以便行领导把握费用开支去向。

三、恪尽职守,切实加强自身建设

我在抓好治理的同时,切实注重加强自身建设,增强驾驭工作能力。加强学习,不断增强工作的原则性和预见性。坚持实事求是的作风,坚持抵制和反对腐朽消极现象,在实际工作中,积极帮助解决问题,靠老老实实的做人态度,兢兢业业的工作态度,实事求是的科学态度,推动各项工作的开展。加强团结合作,不搞个人主义。

四、明年工作打算

挖掘人力资源，调动一切积极因素。立足在现有人员的基础上，根据目前人员的知识结构、素质状况确定培训重点，丰富培训形式，加大培训力度，非凡是对业务骨干的专项培训。降低成本费用，促进效益的稳步增长。加强成本治理，减少成本性资金流失。加强结算治理，限度地增加可用资金。合理调配资金，提高资金利用率；认真核算资金流量，尽可能地压缩无效资金和低效资金占用，力求收益化。降低费用开支，增强盈利水平。准确做好各项财务测算，为行领导的决策提供依据。

管理写作心得体会篇五

第一段：引言（约200字）

管理写作是指在管理领域中进行的各种书面表达，如报告、备忘录、邮件等。作为一种专业写作形式，管理写作在新时代的组织中起着至关重要的作用。经过长期的实践探索和总结，我深感管理写作需要一定的技巧和经验。在此，我将分享我在管理写作中的心得体会，希望对其他管理者和写作爱好者有所帮助。

第二段：明确目标（约200字）

在进行管理写作之前，明确写作目标是非常重要的。我们需要考虑我们的写作目的是什么，我们希望通过写作传达什么样的信息给读者。只有明确了目标，我们才能针对性地进行写作，确保我们的信息准确传达给读者。

第三段：组织结构（约300字）

一个清晰的组织结构对于管理写作来说至关重要。在写作之前，我通常会先制定一个大纲，将需要传达的信息按照逻辑顺序进行排列，并确定每个部分的内容。通过制定好的结构，读者可以更加容易地理解和接受我们的信息。

当然，在组织结构中，过渡词和句子的运用也非常重要。过渡词和句子可以连接段落和句子，使文章的结构更加紧凑和连贯。同时，过渡词和句子还可以帮助读者更好地理解我们的观点和观点之间的关系。

第四段：简明扼要（约300字）

管理写作要求言简意赅，避免使用冗长的句子和复杂的词汇。我们应该尽可能用简单明了的语言表达我们的观点，并且尽量删除无关紧要的信息。此外，使用视觉辅助材料，如表格、图表等，可以帮助读者更好地理解我们的意思。

此外，对于一些复杂的概念和信息，我们可以使用比喻、例子和故事来解释，使之更加易于理解。清晰、简明和有趣的表达方式可以提高我们写作的质量，同时也能让读者更容易接受我们的信息。

第五段：反复修改（约200字）

管理写作并不是一次完成，而是需要反复修改和润饰。在完成初稿后，我通常会先放一段时间，然后再回过头来审查和修改我的文章。在修改过程中，我会注意语法、拼写和标点等细节错误。此外，我会重新审视我的组织结构和逻辑顺序，并对不够清晰或不够准确的部分进行修改和重写。

总结（约100字）

通过实践和不断学习，我逐渐掌握了一些管理写作的技巧和经验。明确目标、组织结构、简明扼要和反复修改是我认为特别重要的要素。当然，每个人的写作风格和需求不同，需要根据自己的情况进行调整和实践。希望本文的分享对大家的管理写作方面有所启发。

管理写作心得体会篇六

很多店长都是店员出身，缺少企业管理经验，再提升到店长职位后没有明确自身职责。也有一些人简单的认为店长就是管人的人，主观偏离公司管理制度，使法制偏向于人治，从而造成更多管理问题及矛盾。综上所述，管理岗位的岗位职责必须明晰。

首先谈一下管理职责，动漫店做的是动漫产品的销售，商品管理要放到第一位。供货、库存、销售、美陈等方面管理因公司经营多年，在商品管理环节已经积累了很丰富的经验。

店内管理，顾名思义是对经营场所内行政后勤相关的管理工作。行政后勤管理工作涉及层面较广，对内做好后勤工作，遵循公司各部门相应制度，急时做到办公物品申购、保管、维修等工作以维持正常店面运作。对外要和承租方、相关管理部门做好协调沟通工作，及时准确将信息反馈公司，并对突发事件做出准确性相应处理。

相对于商品管理和店务管理店员管理应该是最复杂也是最困难的管理内容。店员管理也可以称为员工绩效管理，其管理过程分为，制度制订、培训、执行、监管、评测、奖惩六个环节。中层管理岗位店长的管理过程集中在培训、执行、监管、评测四方面，而制度制订及员工奖惩是公司层面管理内容。

制度制订，应根据行业、企业双重标准来制定，制度不是为了有制度而制定制度，而是一部公司内部法律，是行为准则。很多企业制定制度比较空洞对管理细节描述模糊，在后面的执行上就缺乏立足点，使之操作困难，最终导致有法不依执法不严。例如，每日开店前要召开早会。这样的制度有没有是没有区别的，应该规定：每日正式营业前15分钟召开早会，会议由店长或领班主持，早会内容由员工点名、重要通知、调货信息、制度及行为培训等部分组成。会议时间控制在10

分钟左右。

培训，很多企业不重视培训，其实管理问题都是出现在培训不到位上，员工经常抱怨说对制度不理解或者不清楚，因为没人告诉他这样做是错误的。由此可见制度制订后要不多的强化培训，使制度成为习惯这样就可避免很多问题。在外企是非常重视员工培训的，比如麦当劳就具备相当完善的培训机制，每一个员工都珍惜自己的工作，都努力做到最好，这就是强大的培训带来的好处。

执行，每一个员工接受培训后就要严格执行制度，确保企业正常运作。当今很流行的一句话是执行力经济，好的执行力对企业发展起到的是绝对推动作用。好的管理者在管理过程中要不断执行各项管理制度，对上对下，对内对外做到良性运营管理。

监管，店长作为中层管理者，要有很强的监管力度，员工在工作过程中不可能不出现工作失误或违规问题，这就需要店长及时发现并作出相应措施，不然事态或问题出现扩大化，危害企业利益。

评测，评测是重点的重点，对于全面管理起到的是标杆的作用，也就是绩效考核。对于店面管理可以采用人力资源中的两种评测方式，管理者使用平衡计分卡，店员使用kpi关键绩效指标。成功导入以上两种绩效测评方式可以提高管理者和普通员工的工作态度，对于企业管理起到长治久安持续稳定发展的基石。

平衡计分卡是将店面经营目标逐层分解转化为各种具体的相互平衡的绩效考核指标体系，并对这些指标的实现状况进行不同时段考核，从而为经营目标的完成建立起可靠的执行基础的绩效管理体系。其把对经营业绩的评价划分为四个部分：财务方面、客户、经营过程、学习与成长。它不仅是一个指标评价系统，而且还是一个战略管理系统。

奖惩，俗话说“奖要奖到幸福，罚要罚到心疼”，完善的管理过程最终的结果就是和奖惩联系起来的。每一个人的工作表现都会和奖惩分不开，没有奖惩就是大锅饭，管理者就没有管理权力，没有权力的管理者就不是管理者，只相当于一个监管者，而赋予店长奖惩的权利是对整个管理环节的有力补充。

以上观点是本人综合多年工作经验，配合贵公司一些现存问题，整合管理方式，粗略谈了一些观点，每一个管理问题都可以详细的展开论述，希望和贵公司经营策略相符，可以起到相互补充作用。作为一个合格店长起到领导的作用，就要做到带领员工做他们愿意做的事，引导他们做他们不愿意做的事。

管理写作心得体会篇七

在现代社会中，有效的管理能力已经成为成功的关键因素之一。作为管理者，我们需要善于沟通，因此写作能力也就成为我们必不可少的素质之一。在我多年的管理实践中，我深刻意识到写作对于管理的重要性，并积累了一些心得体会。本文旨在分享我在管理写作方面的心得体会，希望能够帮助到更多的同行们。

在进行管理写作之前，首先需要明确自己的目标受众。根据不同的受众，写作风格和用语需要有所调整。比如，对于上级领导，需要把关注点放在具体的工作成果和效益上，逻辑严密有力；对于下属员工，需要注重语言的亲切和易懂性，尽量避免使用专业术语。因此，了解目标受众的需求和背景非常重要，在写作之前要进行充分的调研和了解，以便撰写出符合受众需求的有效文字。

在管理写作中，准确、简洁地表达要点非常关键。无论是写工作报告、计划书，还是邮件、备忘录，我们都需要尽可能地精炼和简洁。避免使用冗长的句子，以及过于学术的词汇。

在表达要点时，尽量选择3-5个重点，用简明扼要的方式阐述清楚。另外，也要注重条理性和逻辑性，通过清晰的组织结构和合理的过渡词语，使读者能够更容易理解和接受我们的观点。

与人沟通的时候，常常会发现，如果只是简单地列举事实，往往很难引起对方的共鸣。因此，在管理写作中，善用案例和数据往往能够起到事半功倍的效果。我们可以利用真实的案例来支持我们的观点，帮助读者更好地理解并接受我们的想法。同时，合理运用数据也能够增强我们的论述的可信度，提高读者对我们观点的认可度。然而，需要注意的是数据的来源和真实性，以免给对方留下不良或质疑我们观点的印象。

写作是一种技能，需要不断的实践和提升。在每次写作结束后，我们要及时总结和反思，评估自己的表达是否准确、论证是否充分，是否能够满足受众的需求等等。另外，积极地接受他人的反馈和建议也是提升自己写作能力的重要途径。他人的批评往往能够帮助我们看到自己盲区和不足之处，从而更好地改进和提高自己的写作能力。因此，在写作过程中，我们要不断地自我提升，接受来自其他人的反馈和建议，以提高我们的管理写作能力。

通过不断的实践和总结，我深刻认识到管理写作对于一个成功的管理者来说是非常重要的。合理运用写作技巧，既可以帮助我们更好地与上下级、同事进行沟通，也能更有效地推进工作的进展，并提升职业形象和影响力。希望以上的心得体会能够帮助到更多的管理者们，使他们在职场中更加成功。

管理写作心得体会篇八

在班级的日常工作中，班主任做学生工作仅仅局限于阵地战是不够的，要想把工作做得更有效，有时候还得采取运动战。

运动战和阵地战不一样，运动战不是静止的，而是要运动起

来，要根据形势大踏步地前进或是撤退，在运动中调动对手，在运动中战胜对手。

阵地战最大的优点就是比较安全，教师守着一方阵地，躲在工事后面，运筹帷幄，岂不快哉。可是阵地战虽好，但是也有完成不了的任务。举个例子。譬如有这样一名学生，在学生中影响很大，有领袖气质，可惜思想方向错误，兴趣不在学习上，总是要和校规校纪对着干，可是他又很聪明，在班主任面前表现很好，态度也很好，真正违反纪律的事情他不会出马，而是怂恿班级里一些没头脑、没判断力的学生（每个班级总有这样的学生）出头，最后，挨处罚的是他们，教师虽然知道后面那个学生是罪魁祸首，但是又很难抓住他的把柄。那么，对于这样的学生，怎么办呢？传统的阵地战的战法是不行的。因为他总是缩在后面，不会来进攻你。你要去攻他，师出无名不算，他的防守滴水不漏，你没有胜算。

像这种情况，可以采用运动战的战术了。运动战的目的是，不能让他总藏在后面，要把他调动起来，让他也运动起来，他一旦运动起来，免不了会有漏洞，你就有办法了。

要使对手运动起来，你先得运动起来，你就不能缩在后面防守了。你也得露出来。这是运动战有难度的地方。一方面，你处在运动中，你得集中精力躲避对方发射来的枪弹，你有受到对方袭击的危险，另一方面，你还得动脑筋，在自我保护的同时找出克敌之良方。因此，运动战需要有很高的作战技巧，初学者很难掌握。

可能，有人问，怎么区分运动战与阵地战？阵地战有一个固定的阵地，而运动战没有，这是主要区别。阵地战中，大家的目标非常明确，就是守住自己的阵地，抢夺对方的阵地。而运动战的目标就不是很明显了，有时候，你不知道对方在哪里，想干什么，当然了，你也最好不要让对方知道你的目的是什么。这是运动战高深的地方。

在运动战中，最重要的是调动对手，而不是被对手所调动。这是运动战的精华所在。试想，如果学生的一举一动都在你的意料之中，他的反应和行动没有逃脱你的计划，你还有什么好担忧的？你完全可以高枕无忧了！

运动战是最需要计谋的。古往今来，多少著名战役，几乎都是运动战。人民群众所喜闻乐见、津津乐道的三十六计，也基本是在运动战中产生的。兵无常势，水无常形，运动战的技巧运用之妙，存乎一心。教师要善于随机应变，审时度势。在运动战的过程中，形势可能瞬息万变，计划不如变化快，教师要有一些急智，要能够及时调整战略。譬如说，你原来准备批评学生的，但是突然感觉气氛不对，学生情绪很激烈，如果你在此刻批评学生，效果一点没有，你自己反而可能陷于被动，你要及时停止批评，把情况调查清楚再说。再如，你找一名学生谈心，本来准备好了一些话语，谈了两句之后，突然发现有重要隐情，你可能一时猝不及防，不要慌乱，马上调整谈话方式和计划，必要时可及时中止谈话，要知道，一次不成功的学生谈话不是零效果，而是负效果，还不如不谈。

古时两军交战，两方先锋狭路相逢，大战100回合，不分胜败，一方突然佯装败走，然后使拖刀之计，一举拿下对方，这是一种谋略；还有的，直接卖一个破绽，对方若径自来攻，会因为早有防范，便中了招儿。这些都是运动战的时候所用的一些小技巧。

运动战的战法千变万化，但有以下几个原则要考虑：

运动战几乎都是打的心理战。围魏救赵的故事大家都知道，欲解赵国之围反而去攻打魏国，就是算准了你一定要回兵去救；诸葛亮摆空城计，就是料定司马懿小心谨慎一定不敢冒险；现代战争也一样的，刚刚结束的伊拉克战争，也充斥了心理战，以至于双方发出的战场信息都是不一样的。这样的例子俯拾皆是。我们要掌握对方的心理而不让对方掌握我们

的心理。学生工作中的运动战也是这样的，我们不但提出攻心为上，并且指出学生工作的攻心不仅是手段，也是目的，因为我们的目标就是为了学生健康成长。一名好的教师一定是一个精通心理学的人。

要能够集中优势力量，形成局部战场的绝对优势兵力。教师要经常与家长沟通，不可给学生以可乘之机，同时也要善于运用集体的力量，集体的力量往往非常强大。如果犯错误的学生是一个群体，你要注意，分清楚主次轻重，不要一网打尽，因为自古就有法不责众一说。学生人数多不要去贸然进攻，学生情绪激烈不要贸然进攻，学生早有准备不要贸然进攻，这些都是进攻“实”，胜算不大，或者即使胜了，也要付出不小的代价。要善于寻找对方的薄弱环节，对方保护的好，要调动对手，使得他把薄弱环节暴露出来。比如，不良的学生小团体可以分化瓦解之，学生有准备要不动声色，突然改变计划，学生情绪激烈等他冷静了，此时对方的虚暴露出来了，你再用你的“实”击之，就很有把握了。

何时该前进，何时该撤退，这是有具体形势所决定的。不能固守成规。赵括只会纸上谈兵，注定要全军覆没；兵书上讲不能在河边扎营，可是韩信破釜沉舟反而有奇效；毛泽东四渡赤水出奇兵，直到晚年还引以为生平灵活用兵的得意之作；这样的例子也有很多。具体到每一名学生，也要根据学生不同的情况，采取不同的方法。自大的学生不妨灭一灭他的威风；自卑的学生不妨多给他一些鼓励；软弱的学生多给他一些独立自主的机会；鲁莽的学生多给他一些教训与忠告，等等。这既是因材施教的需要，也是灵活用兵的需要。灵活用兵还要求我们一定要抓住战机。该出手时就出手。特别是利用一些大家都关心的重大事件，或是发生在学生身边的突发事件及时作一些文章，往往会有奇效。有经验的教师绝对不会放过这样的机会。

如果你一张口，学生就知道你要说什么，你这个教师太失败了。教师要琢磨学生的心理，然后经常给学生一些意外，使

学生的印象深刻。学生如果把教师讲的话深深记在脑子里，教师的目的也就达到了。孙子曰：出其不意，攻其不备。道理太深刻了。学生自知犯了大错，你已举起了板子，在给了学生足够的心理负荷之后却出人意料地轻轻地落了下来，你首先作自我批评，承认自己的疏忽，并承担大部分的责任。学生印象一定极为深刻，教育效果一定不会差。有一些教师，善于设疑，制造悬念，结局出人意料但又在情理之中，是运动战的高手。

回过头来讲本文开头提到的那名教师，教师是有很多办法来应对的。无论面对什么样的学生教师都要有信心，要坚信自己智胜一筹。比如说，教师可以以静制动，先不采取任何措施，只是着重观察，掌握虽然隐蔽但是还是存在的证据，做到有理有据；还可以突然改变态度，冷淡他，忽视他，甚至有意无意地激怒他，看看他有什么反应，最好他失去控制，他一不冷静，就会犯错误；或者去亲近他，感化他，宽容他，甚至“纵容”他，最终让他惭愧，让他自责。方法很多，目的却很明确，要改变他的心灵，要帮助他走上正确的道路。

优秀的老师，总是善于打运动战的。教师和学生实力上是不平等的，因此在和学生的运动战中，教师握有先天的主动权，如果还打败了，实在是太可惜了。