



人民军队参谋事业的 奠基者——叶剑英

苏士亮 刘施昊 著



广东叶剑英研究会
广东叶剑英基金会

叶剑英研究丛书

人民军队参谋事业的 奠基者——叶剑英

苏士亮 刘施昊 著

广东叶剑英研究会
广东叶剑英基金会

人民军队参谋事业的 奠基者——叶剑英

苏士亮 刘施昊 著

责任编辑: 黄明成 等

封面设计: 杨建成 李 师

出 版: 广东叶剑英研究会、广东叶剑英基金会

印 刷: 广州市纯美设计印刷有限公司

开 本: 850×1168mm 1/32 开

印 张: 4.5 字数: 12 万字

印 数: 1—300 册

2001 年 12 月第 1 版 2001 年 12 月第 1 次印刷

书号: [2001] 粤准印字第 0368 号

如存在印装质量问题, 请与本厂联系调换。

叶剑英研究丛书编委会

(以姓氏笔划为序)

顾 问：王文理 王守江 刘田夫 陈越平

杨应彬 张廷栋 林 若 逢先知

郭荣昌 梁威林

主 任：郑 群 张江明 范 硕 曾庆榴

副主任：孔庆榕 杨建成 陈弘君

郑世铿 黄桂清 梁渭雄

委 员：叶文益 李志业 杨建成 杨 清

陈登贵 郭 明 黄子云 章权才

目 录

引言	(1)
第一章 红军参谋事业的奠基者	(3)
一、着眼战时需要,“建设精干的统帅机关”	(3)
二、在实践中培养和提高参谋人员的军事素质和工作能力	(6)
三、编写条令条例,进行正规化建设	(10)
第二章 丰富而独到的参谋工作思想	(13)
一、参谋工作的地位与作用	(13)
二、参谋人员的思想品德和作风修养	(17)
三、“积极、主动”是做好参谋工作的前提	(27)
四、首次提出参谋人员必须掌握“六会”技能	(33)
第三章 重视司令部的建设及其作用的发挥	(44)
一、司令部的地位、作用和特征	(44)
二、加强司令部的思想、业务和作风建设	(47)
三、关注现代条件下司令部工作的特点和发展趋势	(52)
四、倡导司令部大力开展军事学术研究	(57)
第四章 叶剑英的参谋艺术	(61)
一、先谋后事,周密运筹,深计远虑明利害	(61)
二、避实击虚,择打弱敌,运用之妙在一心	(64)
三、巧献“计策”,力主“不追”,令敌落入圈套里	(66)

四、利用矛盾，调虎离山，乘敌之隙举大义	(69)
五、料敌察机，因算立胜，科学预测妙如神	(72)
六、审时度势，洞察敌谋，着眼战场新变化	(74)
七、因敌设策，随机应变，战术灵活多创新	(76)
八、妙泄情报，弱而示强，揭露敌秘智退兵	(81)
九、胸有全局，巧妙周旋，审机善断歼顽敌	(84)
十、武力威慑，攻心屈敌，剿抚并施清匪患	(89)
第五章 胸有良谋的统战和谈判高手	(92)
一、为抗日统战，成为张公馆“座上客”	(92)
二、协助周恩来和平解决西安事变	(96)
三、唇枪舌剑战“群儒”	(101)
四、外交“骑士”痛揭“皖南事变”的真相	(104)
五、被美军观察组称为“英俊精干”的谈判高手	(108)
六、与南京国民党政府代表团进行艰难的谈判	(110)
第六章 学习和运用叶剑英的参谋工作思想	(114)
一、探究叶剑英参谋工作思想的渊源	(114)
二、把握叶剑英参谋工作辩证法的诸范畴	(121)
三、结合自身实践学习和运用叶剑英的参谋工作思想	(126)
四、学习和运用叶剑英的参谋工作思想，适应高技术战争对参谋人员的要求	(131)
后 记	(137)

引 言

100 多年前，当历史老人行将跨进二十世纪的门槛，此时在地球的东方，古老的中国正面临着列强宰割、民族危亡、社会黑暗、遍地哀鸿的悲惨境地。

时代呼唤人杰，时势造就英雄。“如爱尔维修所说，每一个社会时代都需要有自己的伟大人物，如果没有这样的人物，它就要创造出这样的人物来。”（马克思）另一位额头宽阔、才气横溢、富有激情的俄国革命家也说过类似的话：“历史证明，伟大的革命斗争会造就伟大的人物，……使过去不能发挥的天才发挥出来。”（列宁）

自 1840 年鸦片战争帝国主义用坚船利炮打开了闭关锁国的“天朝”大门以来，灾难深重的中华民族，其优秀人物奋斗牺牲，前仆后继，摸索救国救民的真理，是可歌可泣的。但直到第一次世界大战和俄国十月革命之后，才找到马克思列宁主义这个最好的真理，作为解放我们民族的最好武器。中国共产党应时而生，登上了历史舞台，使中国革命的面目为之一新。

毛泽东在 1938 年 11 月 6 日发表的《战争和战略问题》中说：我们“不但造就了一大批会治党会治国的有力的骨干，而且造就了一大批会治军的有力的骨干。这是无数先烈的热血浇灌出来的革命的鲜花，不但是中国共产党和中国人民的光荣，而且是世界共产党和世界人民的光荣。”这些会治党治国治军的有力骨干，如群星璀璨，光芒四射，给黑暗的中国带来了希望的曙光。以毛泽东、周恩来、刘少奇、朱德、邓小平等为代表的这批中国人民的伟大儿子中，还有一个光辉的名字置于其间，他就是叶剑英。他们都是人民军队的缔造者，民族解放的救星，身经百战的

英雄，创建共和国的元勋，是我们党、国家、军队的卓越领导人。叶剑英元帅文有经天纬地之才，武有雄兵百万在胸，他的理论和实践是个伟大的精神宝库，其军事思想和参谋工作，更是内容丰富、颇具特色、值得认真研究的一个领域。

第一章 红军参谋事业的奠基者

一、着眼战时需要，“建设精干的统帅机关”

1931年，日本帝国主义在东北制造了震惊中外的“九一八”事变，中国人民的抗日救亡运动掀起了新的高潮。此时，叶剑英从苏联学成回到中央苏区工作不久，国内外政治形势发生了重大变化。

9月，中国共产党在上海成立了以博古（秦邦宪）为首的临时中央政治局。接着，中华苏维埃第一次全国代表大会在江西举行。大会选出毛泽东、周恩来、朱德等63人组成中央执行委员会，宣告中华苏维埃共和国成立。随后，中华苏维埃共和国中央军事委员会（简称中革军委）成立，朱德任主席，王稼祥、彭德怀任副主席，叶剑英任中革军委委员兼总参谋部部长（一般称总参谋长）。

中华苏维埃共和国中央军事委员会成立后，就爆发了宁都起义。起义部队是原西北军一部改编的国民党二十六路军，1931年春调到江西省参加对红军作战。在红军反“围剿”不断取得胜利和全国抗日反蒋浪潮的推动下，通过我党在二十六路军特别支部的积极工作，使这支部队起义条件逐渐成熟。起义前，朱德、王稼祥和叶剑英等听取了有关情况汇报，并召开会议，分析了二十六路军起义的主客观条件，研究了起义的具体方案。身为总参谋长的叶剑英，凭借多次做敌军工作的经验和对国民党部队的了解，想得特别细致、周到，特意交给二十六路军中我党特别支部代表一张起义部署图，图上标明起义后各军的行动路线与驻防部署。二十六路军约17000人在赵博生、董振堂领导下举行了起义。起义部队在整训过程中，叶剑英做了大量工作。他给起义部队官

兵讲话，说明什么是红军，为什么要参加红军；讲红军的官兵关系，就是平等的革命同志关系；讲共产党的土地政策；讲红军同地方农民的关系，特别是红军同地方军的关系。他强调说，红军不抓壮丁，不拉夫，你们之中，愿意当红军的，我们欢迎，愿意回去的，我们不阻拦，还发给路费。起义部队经过整训，组成红五军团，使红军又增添了一支英勇善战的劲旅。

叶剑英担任总参谋长以后，一方面继续协助朱德等人指挥作战，同时，以大量精力，抓紧司令部机关的建设。当时，红军正处于初创后的发展阶段，各级司令部机关尚未建立起适应战时需要的参谋工作制度，机关的组织分工也很不完善，机关与部队的联系也不够畅通。随着战争规模的扩大，司令部机关在组织指挥上误事的现象日趋增多。为了适应战争的要求，叶剑英向中革军委提出了“建设精干的统帅机关”的建议。在朱德等的支持下，叶剑英与有关同志一起，研究确定了中国工农红军司令部机关的编制体制。按照这种编制体制，将原来分工不明确、体制不合理的一些机关部门予以精简合并，建立起作战、情报、通信、管理等部门，并对各机关的职责予以明确规定，进行了严格的分工。有一段时期，红军仿照国民党军队编制，也在司令部下设立了副官处。在精简机构时，叶剑英建议将副官处取消，其有关业务工作合并到管理部门。红军过去行军主要靠向导，不重视利用地图，有些参谋人员见到缴获来的敌人的地图后，看不懂，随便就丢掉了。后来，在叶剑英的明令要求下，作战部门专门成立了地图科，注意搜集敌人的地图，学习利用地图，指导行军作战。

此外，叶剑英还重视运用刚建立不久的无线电台，组织电台人员有计划地侦听和破译敌人的无线电信号，从而获取了大量敌人的情报。在通信建设方面，叶剑英十分重视统一全军的号音。那时，红军部队行军、作战和平时作息，大都是通过司号员吹号来统一调度。由于全军的号谱不统一，一些部队在行动中常常发生混乱现象。为此，叶剑英专门主持召开了红军司号员会议。又

以中革军委的名义亲自起草和发布了关于统一全军号谱号音的“通令”。“通令”要求各军团、各军以下的指挥员，督促所属司号人员在短期内熟悉和掌握新的号谱，以便使全军尽快在统一的号音下行动。

叶剑英作为红军的总参谋长，在他的领导下，所建立的一整套红军参谋工作制度具有奠基性。如：1930年5月，《中国工农红军编制草案》就编制总则和指挥关系，作了明确规定，现将这个重要历史文献节录如下：

红军部队中，必须健全各部处的组织，加大其工作效能，使负指挥之责者不致受一切技术和事务等问题的纠缠而得移转注意力于作战指挥上。特别是参谋长和参谋处工作的健全和加大，不能简单地成为文字技术机关，而要成为全军的头脑。

- (1) 红军的集团军、军、师、团等各级建制单位，各设参谋长一人，制定和管理各级建制部队的一切计划，帮助各级建制单位的指挥员在军事上实现最大限度的指挥效能和战略战术的效果。
- (2) 红军的营、连、排、班等建制单位，系直接以战斗来完成战术上所负使命的行动部队，故不设参谋长，而设副指挥员以助之，即营设副营长，连设副连长，排设副排长，班设副班长。
- (3) 团以上的各级建制单位的最高指挥为军事指挥和政治委员。参谋长是军事指挥的第一代理人。军事指挥，政治委员，参谋长，是该建制部队的指挥部。军事指挥为该建制部队军事上最高的负责人。
- (4) 各级参谋长，于战时根据各该作战科及谍报科或侦探科的具体材料和自己的判断，向军事指挥提出不同的作战计划，以备采取。
- (5) 各级作战科长，是参谋长的第一代理人。参谋处内的一

切事务，在参谋长指示之下，督促和指挥各科的工作。

- (6) 参谋处为团长经常的办公处。一切文件按其性质由各科分别保管。
- (7) 连的最高军事指挥为连长。政治指导员、副连长是军事上的帮助者。连内政治上的执行和指导者为政治指导员。
- (8) 独立营的最高指挥为营长和政治委员。

在叶剑英的领导下，红军适应战争需要的“精干的统帅机关”终于建立起来，并不断完善。

二、在实践中培养和提高参谋人员的军事素质和工作能力

参谋工作艺术是实践的艺术，是行动的艺术，因此，它建立在一定实践经验基础之上，并且随着个人经验的积累而不断提高。离开了参谋工作实践和一定的工作经验，所谓参谋工作艺术就会变成空洞的毫无意义的东西。正因为如此，叶剑英在逐步建立健全司令部各部门机构的同时，非常注意在实践中培养和提高参谋人员的军事素质和工作能力。

叶剑英几次召集师以上参谋长会议，结合中国工农红军的实际，讲述苏联红军作战经验和孙子兵法，研究反“围剿”的战略战术。

叶剑英培养和提高参谋人员素质与能力做法的一个显著特点，就是从红军的实际情况出发，深入浅出，言传身教。当时的红军，是以穷苦农民为主体的“穿上灰布军装”的一批人，知识分子如凤毛麟角，许多参谋人员缺乏文化科学知识，业务水平比较低。如果单纯强调提高文化水平，不仅在战争年代缺乏条件，也“远水解不了近渴”。叶剑英结合自己多年从事参谋和参谋长工作的经验，亲自给参谋人员讲课，讲解作战、情报、通信、机要、队列等方面的业务知识。他讲课时声音宏亮，简明扼要，善

于用举例、比喻来说明深奥难懂的道理。他不仅在课堂上讲解，而且时常在现场作业示范，手把手地教，百教不厌。红军总部的参谋人员都爱听他讲课，他们说：“我们的‘参座’不但是好领导，而且还是个好教员。”

叶剑英培养和提高参谋人员素质和工作能力的一个重要方法，就是引导大家勇于实践，善于总结，勤于思考。正如毛泽东在《中国革命战争的战略问题》一书中所提出的：“读书是学习，使用也是学习，而且是更重要的学习。从战争学习战争——这是我们的主要方法。没有进学校机会的人，仍然可以学习战争，就是从战争中学习。”实践出真知，实践出才干。在实践中锻炼，是参谋人员增长才干、提高参谋工作质量与艺术的根本方法与途径。不经过在实践中摔打和磨炼，参谋人员就不能提高参谋工作水平和艺术。叶剑英深深懂得努力提高参谋人员的知识与能力，应进行文化的、自然常识的以及军事的学习，但是这一切学习，均必须与自己的实践联系起来。参谋人员的实践活动有着广阔的领域和丰富的内容。首先，要勇于在战争的熔炉里提高参谋工作艺术。战争是一种特殊的实践活动，是最富有艺术性的领域。在复杂的战争实践中，参谋人员的能力、才干、作风、意志和品德等能得到最全面的检验和锻炼。古今中外的著名参谋人物都曾在战争实践中增长了才干，提高了军事艺术。我国古代最具艺术性的杰出参谋人物诸葛亮经历了大大小小数百次战斗。美国陆军参谋长马歇尔则以参谋官的身份参加了20世纪上半叶的两次世界大战。只要有会，参谋人员就应深入战场，接受枪林弹雨的考验，勇于在战争的熔炉里提高参谋工作艺术。

叶剑英在强调到战争中去学习战争、接受磨炼的同时，又提出应避免一种倾向，即认为只有上前线，才能锻炼人。为此，他要求参谋人员安心于当前工作，努力做好本职工作，在日常工作中获得提高参谋工作艺术。他在八路军后方留守兵团作战教育参谋会议上，就《参谋人员应如何修养》的讲话指出：“有些同志

不安心于当前的工作，总希望到前方去打仗。这样一来，一方面使工作受到损失，另一方面也没有作为一个革命的红色军人应有的认识——‘生活就是斗争’（高尔基语），这样一个确切不移的真理。我们在那里生活，就在那里斗争着。”他强调“斗争”不仅对敌人，还要针对自己的缺点。“虽然我们目前所处的生活中，不是与敌人斗，但是我们每个同志的本身却存在了不少的缺点，因此就要抓取自己的缺点，克服自己的愚昧无知，克服自己军事理论上的贫乏，克服自己工作上不能圆满执行任务的缺点。一切工作中的缺点，不用斗争是不能克服的，而且任何事物离开了矛盾的斗争就不能求得发展。”他教育大家，安心当前的本职工作，充分认识平时担负的作战值班、组织军事训练、行政管理、军事学术研究、战备工作等，是参谋人员最大量、最经常的工作任务。扎扎实实地完成好每一项实际工作，是参谋人员锻炼自己、提高艺术修养的基本途径。参谋人员提高工作艺术，还要多深入部（分）队实际，掌握大量第一手材料，要对下属部（分）队的情况了如指掌。司令部机关担负着组织、协调、控制、指导部（分）队的职责，而要履行好这些职责，就必须以熟知部（分）队的情况为前提。参谋人员要吃透部（分）队的情况，可以采取调查、检查、询问、听取汇报等多种手段，但最重要、最根本的办法是深入基层，直接参加部（分）队的工作实践。

参谋工作水平的提高不是自然而然的过程，光具有一定的经验，还谈不上就有工作艺术。工作艺术的形成，需要在丰富的自身经验的基础上，认真总结和提炼，从中找到参谋工作的内在联系，并能够把自己总结的规律性认识自如地运用到工作中去，这样才能把经验升华为工作艺术。在经验上升为工作艺术的过程中，自觉进行总结是不可缺少的环节。首先，要养成积累的习惯，随时记录自己处理问题的过程，把问题的性质、背景、首长的指示、处理的方法以及最终处理结果，都如实地记录下来。在这个基础上，要与他人共同讨论工作过程的得失，认真听取关于

工作过程的总结，并注意从别人的成功与失误中吸取经验和教训。其次是经常对自己的经验进行联贯的思考。在回忆和翻阅自己的记录和经验的过程中，最好把处理相同性质的问题的内容放到一起阅读和思考，把反思和比较放在一起，与别人处理同类性质的问题的过程拿来比较，虚心学习别人的优点和长处。再就是在总结中善于提出问题。在归纳和总结经验时能够提出问题，既是动脑筋的必然结果，也是思想有所进步的表现。一个军事参谋，只有在不断发现新问题，并且不断寻求正确答案的过程中，思想才能获得不断深化，工作能力也随之不断有所提高。

叶剑英培养和提高参谋人员素质和工作能力的一个重要的目标，就是达到参谋人员能“谋”善“做”，把“谋”和“做”统一起来。从中外军事史来看，参谋队伍的形成和发展有一个历史过程，参谋的职能的完善也有一个历史过程。参谋职能在演变过程中，共同职能有两个，一个是“参与谋划”：另一个是，按照首长的决心，组织、协调和管理部队。因此，前者可简称为“谋”，后者可简称为“做”。中国古代参谋人员的主要职能是“谋”，而近代西方军队中参谋人员的主要职责是“做”。参谋工作发展到现代，对参谋人员的要求发生了深刻变化。能“谋”而不能“做”，或会“做”而不能“谋”的人，都不再是参谋队伍的合格人选了。现代军事工作，要求参谋人员，必须既善谋，又会做，对参谋人员的基本素质提出了更高的要求。“谋”和“做”的统一，要求每一个参谋既有参与谋划的智慧，又有从事指挥工作的能力。在参与谋划时，要能够提出可供首长选择的可行性方案；实施指挥时，要能够准确把握首长的意图。“谋”与“做”的统一，要求参谋人员必须是既有知识和智慧，又有经验和魄力的军事人才。有了这样的素质，既能防止古代参谋人员易于出现空谈倾向，又有利于防止近代西方军事参谋们眼界狭窄的弱点。“谋”与“做”的统一，把参谋人员摆到了更加重要的位置。在“谋”与“做”分离时，参与谋划者，不能直接触及部队的指挥

行动，因此，当发现决策有明显失误时，难以及时帮助纠正；而参与指挥者，没有参与决策的经历，因而，在执行中并不一定真正理解决策者的意图。现代参谋，把“谋”与“做”相结合，把参谋机关提高到了真正意义上的指挥机关，即既是“定下决心”的机关，又是指挥部队、把首长的决心付诸行动的机关。我军从红军时代起，由于叶剑英在军委总参谋部卓有成效的工作，不仅出色地协助了毛泽东、朱德、周恩来等军委领导人进行一系列重大的“运筹帷幄”，而且培养出一大批智勇双全的将才，为中国革命战争的胜利作出了特殊的贡献。

三、编写条令条例，进行正规化建设

第一次国内革命战争时期，由于军队初创，成份复杂，当时，红军机关和部队中存在不少游击习气。叶剑英向军委建议，加强对机关和部队的正规化教育，以逐步克服游击习气。他组织参谋人员研究苏联红军的参谋工作条例、步兵战斗条令和后勤工作条例。然后，参考这些条令、条例，结合中国革命战争和工农红军的特点，编写了自己的条令、条例，作为机关工作和部队战斗训练的基本依据。这些条令、条例的贯彻实施，对于克服游击习气，加强司令部和部队建设，使之逐步走向制度化、正规化，起了明显的推动作用。叶剑英还下令各师办一个教导队，每期100人左右，训练基层骨干。

叶剑英领导军委总参谋部工作后，努力提高参谋人员素质和工作能力，在编写条令条例实行正规化方面，取得了显著的成绩。司令部机关坚强有力，人员精明强干，在指挥一系列战斗中充分发挥了作用。同时，通过战争实践又进一步锻炼了各级参谋人员，使参谋人员的成长走上了良性循环的道路。

苏区斗争时，蒋介石自任鄂豫皖三省“剿匪”总司令，调集大批军队向鄂豫皖苏区发动第四次“围剿”。与此同时，他下令组成以何应钦为首的赣粤闽边区“剿匪”总司令部，指挥江西、

广东、福建、湖南的国民党军牵制中央根据地红军的主力，并为大举进攻中央根据地作准备。叶剑英身为总参谋长，积极协助周恩来、朱德组织指挥苏区军民，昼夜反击敌人第四次“围剿”。1933年6月3日，同毛泽东联名签署电报致朱德、王稼祥，要求东路军在“三天内整理完毕，准备9号出动”；“8号下午2时在官庄总司令部开军事会议，军长、军政委、军团总指挥、军团参谋长到会。”叶剑英根据会议的决定，制定了详细的作战计划。按照这个计划，红军发起南雄、水口战役，打击了向江西“进剿”的国民党粤军部队的气焰，基本上稳定了中央根据地的南翼。叶剑英又亲自到前线视察，了解敌情，并作战役部署。第一步先攻打乐安，得手后，再攻宜黄。中革军委据此向部队下达了发起乐安、宜黄战役的军事训令。在周恩来、朱德的直接指挥下，红一方面军攻克乐安，攻取宜黄。此役共歼敌3个旅，俘敌5000余人，取得了重大的胜利。

周恩来在给中央政治局的信中说：“本来过去军事行动向无方案的，所谓专于机动而不果决，这次我们力矫此弊，本着这个方案做，实现和完成了第一步作战计划，获得了伟大成功。”在这里，周恩来赞扬了叶剑英领导的参谋部工作。由于他们制定了周密的军事行动方案，按着方案去做，因而“获得了伟大成功”。

在异常残酷紧张的反“围剿”作战期间，叶剑英始终精力充沛，工作极富成效，受到毛泽东、周恩来、朱德的赞扬。红军的高级干部们都尊敬地称他为“叶参座”。

军队建设正规化是现代战争的需要，而作为军队法规的条令条例，不仅是军队正规化建设的重要保证，而且是正规化建设的集中体现。从叶剑英任中央军委总参谋长时起，我军司令部就一步步地走上了正规化的道路。

1937年8月25日叶剑英任国民革命军第八路军参谋长后，在吸取苏军经验，总结我军实践的基础上，在八路军《军政杂志》上公布了1938年12月制定的《八路军各级司令部（军、