

指挥员的成长

(苏) И·斯科罗杜莫夫 著

张凯军 尹利民 译
张群山 姜天启
赖铭传 校

解放军出版社

И.А.Скородумов
Становление командира
М.Воениздат.1982г.

指挥员的成长

[苏]И.斯科罗杜莫夫 著

张凯军 尹利民 译

张群山 姜天启

赖铭传 校

解放军出版社出版

(北京平安里三号)

新华书店北京发行所发行

北京京辉印刷厂印刷

开本, 787×1092毫米¹/₃₂ 印张6⁸/₈ 137,000字

1987年3月第一版

1987年3月(北京)第一次印刷

印数, 1 — 20,000

统一书号, 5185·134 定价, 1.30元

出版说明

我军建设进入新的历史时期以后，军队管理科学日益被全军上下所普遍重视，学习、研究的空气正浓，实践、探索的经验迭出。尤其是在基层工作的各级领导，要求学习现代军队管理科学的呼声越来越高。为适应这种形势，我们出版了这套《军队管理丛书》。

我们认为，要提高我军的管理水平，目前必须做好两个方面的工作：一方面必须认真总结我军在长期的革命战争和军队建设实践中形成的一套管理原则、制度和方法，并结合新的情况，不断充实、提高，使之日益科学化；另一方面必须放眼世界，学习和借鉴外军现代管理经验，更新管理观念，改进管理方法。

这套丛书既选收我军的著作，也选译外军有代表性的著作；既有基层管理知识著作，也有高级领导机构管理理论著作；力求选题精、知识新，对我军现代化建设和有较大裨益。

本书是研究军校毕业学员如何迅速成长为一名合格的指挥员、做好基层管理工作的专著。主要内容是：指挥员的基本教学方法；指挥员怎样组织政治学习，怎样进行军事训练，怎样进行日常生活的组织管理；指挥员的工作作风、工作方法，等等。书中内容丰富，适于青年军官阅读。鉴于我军基层干部基本上都是军事院校培养出来的，书中的许多问题可资借鉴，故将此书全文翻译出版，供广大基层干部参考。

目 录

致读者.....	1
第一章 指挥员的基本教学方法.....	5
第一节 训练原则.....	6
第二节 在了解教学法的基础上施教.....	12
第三节 指挥员是部属的教育者.....	24
第四节 “照我的样子做”.....	39
第五节 备课方法.....	50
第二章 任职.....	56
第一节 步入新生活.....	57
第二节 担任排长.....	62
第三节 谈谈工作作风.....	66
第三章 指挥员和他的工作.....	78
第一节 领导政治学习小组.....	81
第二节 为了获得高超的野战技能.....	84
第三节 射击技术是这样练出来的.....	97
第四节 在坦克教练场上.....	102
第五节 熟悉和爱护技术装备.....	107
第六节 队列严整, 战场过硬.....	111
第七节 体育锻炼.....	116
第四章 指挥员应关注的问题.....	120
第一节 指挥员是军人集体的组织者.....	120
第二节 经常重视发挥军士的作用.....	127

第三节	依靠积极分子	134
第四节	竞赛的威力	138
第五节	维护纪律	144
第六节	值勤	148
第五章	未来的计划	156
第一节	在新的职位上	156
第二节	拟制军事训练和政治教育计划	161
第三节	如何安排工作日	164
第四节	谈谈服役成就	168
第五节	进军事学院的向往	188
结束语		193

致 读 者

在共产党为进一步加强苏联武装力量所进行的有多种规划的活动，训练和教育军事干部问题占有重要的地位。

干部是社会主义建设和巩固国防的关键力量。军官是党和政府在军队中的骨干和支柱，是军队中阶级、革命、军人精神和战斗传统的体现者，是武装力量的宝贵财富。苏联国防部长、苏联元帅Д·Ф·乌斯季诺夫指出：“祖国把自己最宝贵的财产——我们的优秀青年交给他们，他们应训练这些青年掌握军事，并对其进行教育……”

成为一名指挥员，把自己的一生献给训练和教育祖国武装保卫者的光荣事业，警惕地捍卫苏联人民的伟大成就及其创造性的劳动，这是一种崇高的荣誉和重大的责任；无愧于指挥员的称号，是高尚的义务和光荣的职责。

军队工作对军官提出了许多特殊的要求，其中最主要的是：思想上要坚定，政治上要成熟，要成为无限忠于党和人民的典范。苏联军官应当成为党的政策的积极贯彻者，应站在党的立场上，善于正确判断社会生活中的复杂过程和现象。

在现代战斗的复杂条件下，一长制指挥员的行动，必须以牢固掌握和熟练运用军事知识为基础。那样，他的行动就能真正卓有成效。谁完全掌握了在战斗中指挥分队和部队的艺术，谁能够先发制敌，实施大胆机动，谁善于充分利用武器和技术兵器的战斗技术性能，谁就能取得胜利。

在日常工作和战斗中，具有最重要意义的是军官的意志和组织能力，是善于在定下决心和行动时表现出果断性，善于使人们的意志和行动服从自己的意志。新兵器及其变化了的特性，对指挥员的意志素质——勇敢，坚决性，果断性提出了更高的要求。影响部属的最好方法，是军官本人勇敢、顽强，对胜利充满信心。指挥员在任何情况下，甚至在最危险的情况下都要善于保持镇静，发扬勇敢精神，任何时候都不能失去对部属的控制。对指挥员信赖是军队保持高昂士气的主要源泉之一，是取得胜利必不可少的条件。

军人的劳动没有间歇。它的节奏总是很快和连续不断，它的形式丰富多彩，并与克服往往突然出现的困难密切相关。因此，自觉地尽义务，严格地执行苏联宪法的要求，遵守苏联法律、规章，履行军人誓言，应当成为每个军官的日常行动准则，成为他对待工作、对待集体的标准。高度的纪律性和可靠性，内在精神的集中，时刻准备准确、及时地执行上级的命令——没有这些素质，军官的活动要做到卓有成效是不可想象的。

苏联军官对待自己的称号、地位、职责的正确态度，决定着他的军人荣誉。在周围人们的眼里，指挥员的荣誉表现为高度的政治威望和声誉。荣誉一定要以忠实于自己的诺言为前提，就是说无论大事小事，对自己对同志都要诚实。

军队工作能够培养军官的性格，锻炼他的政治、本职工作、精神和教育方面的素质及技能。

年轻军官由于职位的缘故，与士兵和军士特别接近。他经常处于全体人员的视线之内，并以言语和自身的模范行动教育部属。这就是说，他应该成为思想上成熟的战士，最出色的射手和运动员，最优秀的军人和战车驾驶员，技术高超

的专家。

目前，指挥员极其需要学会训练和教育部属，需要一定的教育学和心理学知识。不了解和不考虑部属的特点以及整个军人集体的心理和情绪，就不能成为一名优秀的军官和教育者。

苏联的军事教育在其发展过程中已进入一个崭新的阶段。军校培养出来的军官具备广博的文化知识和军事技术知识，并有一定的实践技能。他们的特点是具有高度的政治觉悟，立志最出色地完成自己繁重的军人任务。但是，在科学技术迅猛发展的条件下，任何一所军事院校都无法使它的毕业生掌握的知识完全满足其今后整个服役期间的需要，尤其是无法使军官具有训练和教育军人迫切需要的实际指挥能力。因此，在军校里受到的教育仅仅是基础，还需要不断地加以补充。

学习期间所获得的知识、技能和本领，最好在部队实际工作中加以完善，这时昨天的学员已成了分队的指挥员，成了下属士兵和军士的直接领导者和教育者。

指挥员的成长是一个复杂的过程。我们的报刊对此问题已经予以应有的注意。1963年，B·莫斯采耶夫的《中尉们开始服役》（谈年轻的海军军官）一书出版。1965年出版的B·Φ·索特尼科夫和M·M·普拉斯图诺夫所著《指挥员任职》一书，是总结连长多方面工作经验的首次尝试。近几年来，报纸和杂志刊登了许多关于这一题目的文章和报道。其中苏联元帅A·M·华西列夫斯基1966年10月在《武装力量共产党人》杂志上发表的文章，引人注目。这篇文章的题目就是《年轻军官的成长》。1975年，П·H·拉先科大将所著《军官的青春》一书问世。还可以举出一些文艺作品，

例如B·科米萨罗夫的中篇小说《近卫军中尉》(1956年)，
B·安德列耶夫的长篇小说《我的中尉》(1978年)。

然而，还是应该承认，我们的书籍还没有满足刚刚踏上
艰难的指挥员征途的军校毕业生的需要。

本书研究的正是年轻军官如何成长为指挥员的问题。

第一章 指挥员的基本教学方法

从前人们常说“强将手下无弱兵”。这句话的含义今天也是正确的。M·B·伏龙芝说过：“既然我们训练军队去同强大而又凶恶的敌人进行殊死搏斗，我们就应该造就一批富于独立性、坚韧性、主动性和负责精神的人才，让他们指挥我们的部队。”（《伏龙芝选集》，莫斯科1965年版，第480页）

对于刚从军校毕业的学员来说，要深刻认识自己新的使命的内在含义，并不是一件简单的事。昨天还是学员，今天却已是一位对几十人进行训练和教育的一长制指挥员。昨天仅对个人的训练和纪律、个人使用的武器和物品负责，现在却要对整个分队的军政训练、内务秩序负责，对复杂的现代技术装备和分队的战斗准备负责。经验可随着服役时间的增长而增长，而责任却是与任职命令同时降临的。

高度的组织纪律性，坚决执行命令，尊重上级，善于听取各级首长和有经验的同事的批评意见，这可以证明一个年轻军官对交给他的工作负责，也是他取得成功的十分重要的条件。勃列日涅夫同志在党的第26次代表大会上指出：“优良的技术装备，精湛的军人技能，无坚不摧的士气，这三者融合成苏联武装力量的战斗潜力。”要增强这一战斗潜力，要为完成大会决议而做出实际贡献，就要从服役的第一天起努力，使交给你的分队更加训练有素，协调一致，秩序井然，在本部队名列前茅。

年轻人有自己的长处：知识新鲜、精力充沛、渴望有所作为。毫无保留地、满腔热忱地将知识和技能传授给部属，用自己为祖国保卫者崇高使命的坚定信念感染部属，就能获得经验和技能，取得士兵的尊敬和爱戴，获得上级的信任，建立威信。

不愿苦干和怕出力气的人，在军官中间是不受欢迎的。在服役期间，尤其是在年轻时，吝惜自己精力的人，势必会自己毁掉自己。这是因为粗枝大叶的工作习惯会禁锢人的性格，限制个人能力的发挥，延缓军官的职务提升。

指挥员肩负的广泛职责，要求他具备全面的知识和技能。他应首先了解全体人员训练和教育工作的理论原则。

第一节 训练原则

社会变革使我们的社会发生了根本变化，人也随着社会发生了变化，教育人的方法和训练士兵的形式也随之发生了变化。与此同时，随着应征入伍青年的普通教育水平、技术水平和文化水平的不断提高，军官们所面临的任务也越来越复杂。当今的苏联军官，不单是指挥员或工程师，也不再是狭义上的军事专家。现在他应是一个多方面的教育者。教育人的工作，从一方面讲变得比较容易，从另一方面讲又变得更加困难。之所以说比较容易，是因为年轻的士兵都能够迅速接受和较好掌握训练内容。数学和物理公式，科学术语和技术演算，对于他们来说已经不是什么新东西了。之所以说更加困难，是因为他们思考范围更加广阔，要求也是多方面的。勃列日涅夫指出：“担任这一代青年人的指挥员和教育者是一项复杂而且应该说是细致的工作。这项工作要求指挥员

除了具有生活经验以外，还应具有坚实的专业知识、高度的文化素养，并且教育得法。”

正因如此，每一个指挥员必须具备一定的教学法知识和心理学知识，这样才能最充分地遵循部队训练中的一条基本原则：寓教于训、寓训于教。

军事教育学中有关军人和军事单位训练理论的那一部分，叫做军事教学理论。这一理论研究训练的规律与原则，探求军人和分队军政训练中最有效的方法和组织形式，揭示怎样在训练过程中教育全体人员并使其具备优良的政治、道德、战斗和心理素质。

应该指出，全体人员的每一个训练科目（学科）和训练种类，都有自己的特点，要求采用特殊的训练方法和训练组织形式。这些特殊问题，是由各分科训练法，即政治训练法、战术训练法、射击训练法、技术训练法、专业训练法、体育训练法等来研究的。

训练军人，是一个有组织、有目的地提供知识和进行战斗勤务活动的过程。在这一过程中，施训者（指挥员、政治工作人员和其他主管人员）和受训者为系统地掌握知识、技能、本领和具备在军事上顺利保卫社会主义祖国所必需的精神、战斗素质而共同工作。只有经过施训者和受训者共同的、自觉的、创造性的和积极的努力，才能顺利完成战斗训练和政治教育任务。然而在任何情况下都是施训者起主导作用。他个人的素养和教学技能决定着部属的受训水平。

知识是训练过程中有决定性意义的内容。知识包括一系列概念和规则、理论总结和定律、科学理论及有关的术语、互相联系着的具体事实等。知识是人们反映客观世界的经验总结。对发生于科学、技术和军事领域中的具体变化加以分

析，便可确定哪些知识是全体人员进行现代战斗时所必需的。

世界的社会经济进步、社会主义与帝国主义在意识形态中日益尖锐的斗争，要求每一个苏联军人深刻理解苏军的历史任务。牢固地掌握政治知识，弄通马克思列宁主义理论，培养坚定的共产主义信念，这些问题空前尖锐地摆在我们的面前。使每一个军人都成为经受过思想锻炼、高度自觉的战士，这是指挥员、政治工作人员、各级党团组织在统一的训练教育过程中的一项重要任务。

随着武装斗争方式的变化和各种新式技术兵器、武器不断装备军队，军人的活动中脑力活动日益增多。这种活动不但要求受训者，而且也要求施训者通晓军事的科学原理，熟悉武器和军事技术装备的构造、工作原理、使用规则及其在各种不同条件下的战斗使用特点。在全体人员的训练中，军事技术知识的比重明显增大了。

例如，雷达操纵员必须懂得雷达的基本物理现象及测定空中目标距离和角坐标时的数学原理，了解雷达的各个组成系统和不同机件、组件在各种工作状态时的相互配合情况，区别积极干扰和消极干扰，学会使用抗干扰设备和掌握其他许多知识。

训练过程中另一个不可缺少的内容，就是掌握技能和本领。人们常把它们公正地称为实际知识和实际能力。一般说来，军事活动的特点是具有十分明显的实践性。掌握军事，不仅要掌握一定数量的军事知识，而且还要学会在实际中运用这些知识。技能和本领可以保证在完成实践和认识任务时，消耗最少的力量和时间而取得最大的效果。

一个雷达操纵员，还必须熟练使用各种监测仪器和指示

装置，调整和校准各个系统和各种仪器，能够发现并排除简单故障。给雷达判定方位，搜索空中目标，根据回波的不同波形判定单个目标和集群目标，区别目标与地物，在干扰条件下跟踪目标，这些本领也是雷达操纵员所必需的。他还要掌握其他许多知识。

一个火箭发射计算员所要掌握的技能，也是多方面的。他除了应懂得火箭综合体的组成和火箭的构造外，还应深入研究数学问题和物理学问题，具备地形测量学和控制论方面的知识，了解计算机的构成原理和使用规则，学会用各种方法迅速而准确地计算出火箭的发射数据和装定诸元，熟练地使用计算仪器工作并使其保持良好状态，等等。

技能是人类有意识的活动中的机械活动部分，现代战斗要求人们比以前更加迅速准确地进行各种计算、分析、判断情况和定下决心。这些都属于理性技能。而仔细观察各种复杂仪表、组件和显示板的读数，正确地接受它们所显示的信息，这属于感性技能。准确而敏捷地操纵武器和技术兵器，则属于运动技能。

实践证明，如果不具备一定数量的理性技能、感性技能和运动技能，就无法掌握任何一门军事专业。已经变成技能的动作可迅速、敏捷、准确和事半功倍地完成。技能似乎能使人们的意识和意志不致于分散，帮助人们甚至在复杂的条件下集中精力完成最重要的任务。

恩格斯高度评价了技能在军事活动中的这一特性，他写道：“如果一个兵士还得绞一绞脑汁，呕一呕心血，才能弄清楚下达的口令要求他做什么，这样的兵士……是有害而无益的。”（《马克思恩格斯全集》，中文版第15卷，第289页）

所谓本领，指的是在良好的理论修养和实际训练基础上的行动方法。这种方法可以使人们（包括军人）在各种勤务和战斗活动中，创造性地使用已获得的知识和技能。本领反映了一个军人为履行本身义务而达到的训练程度。本领离不开已形成的技能，它是掌握方法和动作的最高形式。换句话说，本领就是为自觉地、创造性地、迅速而准确地行动所达到的准备程度。

军人在获取必需知识、本领和技能的同时也受到教育。在日常战斗训练作业和政治教育课中，军人首先受到政治思想锻炼和心理锻炼，同时形成高度的战斗素质。正因如此，在训练、教育和个人努力之间有着牢固的联系，而且应不断完善和加强这种联系。

年轻军官从他开始独立工作的第一天起，就应该清楚地懂得，只有当他们在教育人的工作中，在训练过程中不局限于列举某些事实和事件，而是重视培养部属树立起对所认识事物的正确态度，教会他们站在阶级的立场评价这些事实和事件时，他们才能发挥一个施训者和教育者的作用。军官的行动应该有利于提高部队的战斗准备程度，毫无疑问，也应有利于他个人的发展。

怎样才能训练和教育过程中同时达到这两个重要目的呢？

第一，要坚持授课的政治思想性，要从马克思列宁主义的立场出发，从党的意识形态和政策观点出发讲授教材。要通过连续不断和有针对性的党政工作，通过宣讲党和政府的决定和对武装力量的要求，来加强授课的政治思想性。

第二，要根据现代诸兵种合同战斗的要求和战斗、勤务

工作的需要，科学地组织训练。作业时设置的情况近似实战，造成脑力上、体力上和心理上的极大负荷，推动受训者在复杂的、有时是危险的情况下积极地行动，指挥员正是采用这些方式，为提高受训者的集体行动训练水平，为增强政治思想和心理锻炼创造最好的条件。

第三，指挥员和政治工作人员应严格遵守条令和命令的要求，在履行服役义务和职责方面以身作则。这样有利于顺利完成在训练过程中实施教育这一任务。

第四，将训练与生活，与某一军事集体所担负的任务紧密地结合起来。

还必须记住以下一点。不具备知识和熟练技能，也就谈不上高度军事技能。而且如果新的知识和本领不与先前掌握的知识和本领联系起来，那训练本身就达不到应有的效果。仿佛要说明巩固知识在军事上的重要性，恩格斯写道：“……已经能够熟练地进行连级演习的士兵，由优秀军官来指挥在很短的时间内便可出色地学会营的动作。”（《恩格斯军事著作选集》，莫斯科1957年版，420页）

在巩固已学教材和示范过的方法时，不应让军人们死记硬背，而应让他们深刻理解并能在实际中掌握。可以采用的方法有，在作业时或在上课结束时进行提问，展开内容广泛的讨论，解答习题，完成各种动作和标准等。在复习所学过的教材时，最好设置更为复杂的情况，改变讲课程序、方法和方式（利用新颖的图解、图表，组织观看教学影片和幻灯片，预先设置各种简单故障等等）。

周密组织士兵和军士自习，有助于牢固掌握正课内学过的所有内容。应指出的是，一个军人无论是听过多少次课和报告、讲座、介绍，只要他没有认真阅读过教材，没有亲手

摸过教具，没有在黑板前和仪器前流过汗，他是不可能牢固地掌握知识的。在每次作业结束时，最好布置具体的自习作业，检查自习进行情况，组织辅导。

因此，提一下心理学家所得出的结论不是多余的。他们根据观察判明，一个人可将他亲手做过的事记住90%，将他看到别人做的事记住50%，而只能将他所听到的事记住10%。因而训练和教育应该是积极的，应最大限度地发挥独立性。

指挥员在他的训练教育活动中还必须遵循一些已有定论的训练原则、方法和形式。

第二节 在了解教学法的基础上施教

认识训练原则的实质并在实际中遵循这些原则，是各级指挥员顺利进行军事教学活动的一个重要条件。

所谓训练原则，通常是指由训练过程的实质所决定、反映教学过程的规律性并规定施训者活动的教学原理。

因此，对于每个军官来说，深刻理解训练原则的实质及其相互关系，在实际中实现这些原则所提出的要求，是他顺利进行军事教学活动的一个重要条件。

让我们来研究一下苏联军人的几项基本训练原则。

党性和科学性 这一原则反映军人的训练目的、训练任务和训练内容与党的政策之间的必然联系和对后者的依赖关系。它决定战斗训练和政治教育过程的政治倾向，并要求思想性贯穿于每次作业的始终，要求每次作业都有助于军人形成科学的马列主义世界观。正是先进的共产主义世界观为认识复杂的社会生活现象、理解党和政府的政策提供了钥匙。它可以帮助我们运用科学的方法来揭示武装斗争的规律和军