



军事科学院
硕士研究生系列教材

司令部工作教程

SILINGBU GONGZUO JIAOCHENG

张忠泽 主编

军事科学出版社

军事科学院硕士研究生教材编审委员会

主任：王祖训

副主任：徐根初

委员：钱海皓 刘继贤 姚有志
刘永祥 曾庆洋 支绍曾
闵振范 江敬灼 张世平
李鹏青 刘祥顺

战役战术研究部硕士研究生教材编审分委员会

主任：吴政宏

委员：刘金胜 彭燕眉 何雷
霍高珍 丁邦宇

出版说明

当今世界,科学技术迅猛发展,知识经济初见端倪,国际竞争日趋复杂,战争样式发生变化,这些都向跨世纪的军队建设提出了严峻的挑战。江泽民主席指出:“迎接新的军事发展的挑战关键在人才”,“人才是兴军之本,必须把培养和造就大批高素质人才作为军队现代化建设的根本大计来抓。”军事教育,尤其是军队研究生教育能否培养和造就出大批高素质的人才,关系到军队的发展和战争的胜利。为了适应军队现代化建设和未来高技术战争的需要,培养合格的硕士研究生,院决定编写出版硕士研究生系列教材。这次计划出版的51本教材,覆盖了军事学6个一级学科,13个二级学科,具有较强的时代性、系统性、规范性和实用性等特点。这套系列教材的编写和出版,标志着我院研究生教育迈上了一个新台阶,对加强我院研究生教育,提高人才培养质量,将会起到积极的促进作用。

院党委、院首长对教材的编写和出版非常重视,多次强调要深化教学改革,而改革的重点之一是调整和充实教学内容,编写和出版高质量的系列教材。1998年6月,院研究生工作领导小组专门召开会议,研究讨论了院研究生教材建设的问题。会议确定要争取用一年半左右的时间,编写出版一套硕士研究生教材。尔后,院转发了科

研指导部《硕士研究生教材编写实施方案》，该方案明确提出了编写教材的数量、范围及完成时间。为了做好教材的选题工作，院召开了硕士研究生教材专家论证会，会上对各研究部、所上报的硕士研究生教材预案进行了认真的研讨，在此基础上，对教材的数量、名称作了一些调整。在10月29日召开的院首长办公会议上，院首长听取了科研指导部“关于硕士研究生教材编写计划有关情况”的汇报。会议充分肯定了编写和出版这套教材的必要性，提出了编写和出版好这套教材的要求，通过了《硕士研究生教材编写计划》。各研究部、所以院印发的《硕士研究生教材编写计划》为依据，对编写和出版工作抓得紧，做了大量的卓有成效的工作。

为了加强对教材编写和出版工作的指导，院成立了研究生教材编审委员会，各研究部、所成立了研究生教材编审分委员会。院编审委员会和各部、所分委员会注重对教材编写和出版的指导，编写工作强调以下几点：一是科学性。编写教材结构要合理，选题既要符合教学的需要，又要符合教育对象的认识规律，体现循序渐进。同时，教材的内容要反映教学规律，要以学科专业基础理论和专业理论为主，做到内容准确，层次分明，条理清楚，文字精练，附图举例恰当。二是前沿性。编写教材要认真分析研究当前世界政治、经济、军事发展的形势，大胆地借鉴一些发达国家的先进军事思想和观点，虚心吸取当代社会、自然和管理科学的优秀成果，反映本学科的难点和热点问题，体现学科的前沿性，使研究生能把握国内外较为成熟的最新学术成果和理论动态。三是稳定性。要

使编写的教材在思想上、观点上保持相对稳定,要充分反映我院若干年来丰硕的科研、教学成果,为今后一个时期的研究生教学提供依据。四是系统性。教材内容要与培养目标相一致;要能科学、系统地体现培养目标的知识结构和能力结构;要处理好与相邻学科教材的关系,要保持教材自身的系统性和完整性。五是规范性。新编教材的名称、格式、内容,要符合教材编写规范的要求。

教材的编写和出版,是一项艰苦的劳动。院研究生教育工作开展十多年来,经过导师和教学人员的辛勤努力,积累了大量的教学经验和教学成果,为教材的编写打下了坚实的基础,这套系列教材的编写和出版,凝聚着各级领导、编写人员和编辑出版人员的心血和汗水,为此,向他们表示感谢。由于编写时间和水平有限,该系列教材有不足之处,恳请专家及研究生提出修改意见,以便不断完善。

军事科学院
硕士研究生教材编审委员会
1998年12月



第一讲 司令部概述	(1)
一、司令部的地位作用、基本职能及基本任务	(1)
二、司令部的结构	(7)
三、司令部及其各业务部门与人员职责	(32)
四、司令部的历史发展	(39)
第二讲 司令部工作的特点和原则	(45)
一、司令部工作的特性	(45)
二、司令部工作原则	(50)
第三讲 司令部的内部外部关系、工作制度和工作的方法	(59)
一、司令部内部外部关系	(59)
二、司令部工作制度	(70)
三、司令部工作方法	(73)
第四讲 司令部组织领导部队军事建设	(87)
一、和平时部队军事建设的特点及对司令部组织领导 工作的要求	(87)
二、司令部组织军事建设的主要内容	(91)
三、司令部组织军事建设的程序与方法	(103)
第五讲 司令部组织指挥作战工作	(118)
一、司令部组织指挥作战工作的新情况与新要求	(118)
二、司令部组织指挥作战工作的主要内容	(122)
三、司令部组织指挥作战的程序与方法	(127)
第六讲 司令部建设	(152)
一、加强司令部建设的重要性和迫切性	(153)
二、司令部建设的内容	(154)

三、司令部建设的目标、指导思想及原则	(158)
四、司令部建设的途径与方法	(166)
参考书目	(184)
后 记	(186)

第一讲 司令部概述

司令部是军队中主管军事工作的领导机关，一般在团级以上部队或单位设立。在本部队或单位首长领导下，负责作战指挥、行政管理和军事训练等工作。

各国司令部的体制、构成不同，职能也略有不同。但通常情况下，司令部由参谋长领导，下设作战、侦察、通信、军务等部门，并编制有一定的参谋人员和技术保障人员。

一、司令部的地位作用、基本 职能及基本任务

(一)司令部的地位作用

司令部的地位作用是由其本质属性决定的，是通过其基本职能的发挥体现的，是经过长期实践检验被广泛认可的。毛泽东曾在1952年7月给军事学院的训词中指出：“为了组织这种复杂的、高度机械化的、近代的战役和战斗，没有健全的、具有头脑作用的、富于科学的组织和分工的司令机关不行。”^①前苏联元帅，著名的军事家和军事理论家沙波什尼科夫也曾指出：“在军事领域中，必须有一个组织妥善、能正确、准确无误和一时一刻也不间断地行使职能的军事指挥机构，才能对战争实施指挥。”因此，他将司令部比作“军队大脑”，将其看成是军队准备和实施战争所必不可少的、最

^① 《毛泽东军事文集》1993年版，第6卷，第314页。

重要的组成部分。司令部的地位作用主要地表现在以下两个方面：

司令部是首长的指挥机关，起着保障首长正确定下决心的重要作用。军队执行任务的基本活动是进行战争准备、军事威慑、作战、防暴、参加抢险救灾和国家经济建设。而上述活动都离不开指挥。因此，从一定意义上说，军队指挥活动是军队最基本的活动之一。指挥活动的核心是定下决心和实现决心。定下决心，是指挥员的职责所在，决心正确与否，关系到指挥的成效和部队行动的成败。但是，离开了指挥机关的高效工作，指挥员是无法单独及时定下正确的决心的。因为在现代条件下，作战指挥极为复杂，要定下正确的决心，指挥员必须全面了解受领的任务和遂行任务的环境条件，客观地判断敌我双方各方面的情况，并得出正确的结论。所有这一切，指挥员不可能，也无法单独完成。指挥员必须善于运用自己的指挥机关——司令部，来正确地定下决心。因为司令部掌握着定下决心所需的信息，拥有定下决心所不可少的各种手段和智力人才。司令部作为首长的指挥机关，其基本职能之一，就是保障首长正确定下决心。司令部负有收集情况报、准备资料、进行分析判断，就重大问题向指挥员提出报告建议，以供指挥员选择采纳之责。因此，在指挥员定下决心的过程中，司令部起着不可或缺的重要作用。

司令部是军队的指挥中枢和军事工作的领导机关，起着保障实现首长决心重要的作用。正确的决心，只是取得胜利的基础，要想真正得到胜利的果实，还必须把首长正确的决心转化为部队的具体的行动。定下正确的决心，离不开司令部高效的工作，实现首长决心，同样离不开司令部高效的工作。在将首长的决心转化为部队的具体的行动、最终实现首长决心的过程中，司令部作为军队的指挥中枢和军事工作的领导机关，起着极为重要的作用。

不论是战时指挥作战，还是平时进行军事建设，将首长的决心、意图转化为部队具体行动的过程，都是一个复杂的、不断变化

的动态过程。在此过程中,司令部承担着大量的组织计划工作,协调、监督工作。如司令部要通过各种方式传达指挥员的决心、指示,检查、监督部队的执行情况;要根据首长的决心制定各种计划,组织各项准备;要以各种手段保障指挥员对部队作战行动实施不间断的指挥,对部队的其他各项军事工作实施领导。此外,司令部还可以根据工作的需要,以参谋长或司令部的名义向部队下达指示、通知、通报等,为部队的行动提供保障,以保证首长的决心和意图能够得到贯彻执行。可见,在实现首长决心的过程中,司令部承担着大部分指挥活动,是首长指挥部队的“控制台”,其他机关和所属部队的作战和其他一切军事活动都受这个“控制台”的指挥与控制。这是军队指挥高度集中统一的需要,也是发挥部队整体威力的重要保证。因此,说司令部是军队的指挥中枢,是军事工作的领导机关,是与其在军队指挥中所处的地位相一致的。

司令部是首长的指挥机关,是军队的指挥中枢和军事工作的领导机关,揭示了司令部作为一个组织机构的本质属性。正确认识司令部的地位和作用,对于司令部搞好自身建设,履行好其职责,充分发挥其应有的作用具有十分重要的作用。一方面,司令部必须认识到,作为首长的指挥机关,司令部必须而且也只能在首长的指挥下,按首长的决心和意图对部队行动实施组织指挥,不能逾越首长而自行其是;另一方面,司令部还应该认识到自身职责的极端重要性,努力加强自身建设,使自己能够担负起军队的指挥中枢和军事工作的领导机关这一重任。

(二)司令部的基本职能

所谓职能,指的是人、事物或机构应具有的作用或功能。作为首长的指挥机关、军队的指挥中枢和军事工作的领导机关,司令部的职能性工作很多。但若对司令部的功能性作用进行本质的高度的概括和描述,其本职能可以概括为保障首长定下决心和实现首长决心。之所以这样概括司令部的本职能,是因为从作战指挥的角度看,首长决心的确定和实现,是全部指挥的核心,是一切工

作的依据。而首长决心的正确与否、实现程度,直接影响作战的成败。决心失之毫厘,行动则会谬以千里。司令部的所有工作都是围绕保障首长定下决心和实现首长的决心而展开的。保障首长定下决心和保障实现首长决心,是司令部工作的惟一目的,构成了司令部工作的全部内容。因此,将司令部的基本职能概括为“保障首长定下决心和实现首长决心”,抓住了司令部在组织指挥中的核心问题,把握住了司令部工作的纲。

正确认识司令部的基本职能,具有重要的现实意义。正确认识司令部的基本职能,是正确认识司令部工作的目标和中心的前提。司令部的职能性工作很多,从搜集掌握情况、进行预测、参与谋划,到计划组织、指导协调等,这些工作都围绕着一个目标和中心,即保障首长定下决心和实现首长决心。认识不清司令部的基本职能,就很难认清这个目标和中心,司令部工作就将失去方向,无从是举、毫无意义;只有对准了这个目标,围绕这个中心,司令部的工作才能与首长的工作、部队的工作联系在一起,使军队形成整体。

正确认识司令部的基本职能,还有利于增强司令部所有人员的责任感、使命感,有利于加强司令部建设,有针对性地研究和解决提高司令部履行基本职能的能力,发挥司令部的职能作用。保障首长定下决心和实现首长决心,对司令部提出了极高的要求。司令部要能履行好这一职能,就必须做到政治合格、军事过硬、作风优良、纪律严明,保障有力。在业务建设上,司令部的所有人员都要精通业务,掌握部队军事建设和军事行动的基本规律,熟悉敌我双方有关情况,有较强的信息获取与处理能力、运筹谋划能力、计划组织能力、指导协调能力。能够迅速、准确、灵敏、高效地完成组织指挥任务。

(三)司令部的基本任务

司令部的基本任务,是指司令部承担的主要工作事项。作为首长的指挥机关、军队的指挥中枢和军事工作的领导机关,司令部

的基本任务就是辅助首长领导所属部队的军事建设,指挥所属部队的作战等军事行动。

在辅助首长领导所属部队的军事建设时,司令部的基本任务包括以下几个方面:

第一,组织战备工作。包括掌握情况,及时提出加强战备工作的建议;组织反突然袭击的警报报知勤务;拟制作战计划;计划和组织战场建设;负责战备制度的落实;指导后勤做好军用物资的储备工作;保持部队良好的战备状态;搞好军民联防,保卫边、海防安全;拟制和落实部队的战时扩编计划等。

第二,组织军事训练工作。包括拟制训练计划、组织训练实施,组织训练考核和验收,总结训练经验等。

第三,组织行政管理工作。主要包括督促部队贯彻执行共同条令,建立正规的工作和生活秩序,培养部队的优良作风;检查和督促部队贯彻各项安全措施和规定,预防各种事故发生;组织检查装备物资的使用和管理工作。

第四,协同有关单位做好兵员动员准备和民兵工作。包括制订兵员计划和抓好计划的落实;根据上级的指示、首长意图,结合实际情况,做好民兵和预备役工作;组织民兵和预备役训练及对武器装备的管理工作。

第五,组织军事科学研究工作。研究外军、研究现代条件下的作战方法、研究和平时军队建设等问题,提高广大官兵的军事理论水平,为打赢高技术条件下的局部战争和现代条件下的人民战争进行理论准备。

在辅助首长指挥部队的作战等军事行动时,司令部的基本任务是:

第一,保障首长适时定下正确决心。保障首长定下正确决心,司令部应当着重做好以下几项工作:一是收集情况,准备资料。情报和资料是首长定下正确决心的基础,无数战争经验证明,情报及时、准确,作战决心才能符合客观实际,才有可能取得战争的胜利。

司令部要保障首长在战时能及时定下正确的决心,平时就要掌握大量的资料,进行充分的准备。战时,还应根据作战任务和首长的指示,组织不间断的侦察,搜集作战所必须的敌情、我情、地形、气象,以及政治、经济等方面的情报和资料,并对这些情报、资料进行及时整理、加工和处理。二是综合分析判断情况。司令部应通过对敌情、我情和地形等各种情况的综合分析判断,研究它们之间的相互关系,特别是着重研究敌我双方的力量对比,得出符合客观实际的结论,作为向首长提出报告建议的基本依据。三是提出报告建议。这是司令部辅助首长定下正确决心的一项极为重要的工作和任务,也是辅助首长定下决心的一种主要形式。在提出报告建议时,司令部必须站在全局的高度,把注意力始终放在作战全局和关节上面,提出有价值、有创新的建议。

第二,保障圆满实现首长决心。保障实现首长决心,是司令部战时工作的又一项基本任务。在保障实现首长决心的工作中,司令部主要应做好以下几项工作:一是搞好计划组织工作,如拟制作战计划,组织部队机动,组织协同动作,组织指挥所和通信联络,组织作战保障,指导政治、后勤、装备机关做好各项保障,检查部队完成作战准备等。二是对作战等军事行动实施不间断的协调控制。如检查、监督首长决心的执行情况;掌握战场情况,反馈作战信息,适时向首长提出修正决心或新的决心建议;指挥、控制、协调部队行动等。

司令部要完成好自己的基本任务,必须把握以下几点:

第一,司令部必须将自己的工作置于首长的领导之下。司令部是首长的指挥机关,是首长组织领导部队军事工作的机关。按照首长意图办事,贯彻执行首长的决定或决心、指示,接受首长的督促、检查、指导,是司令部开展工作的重要原则,也是司令部属性的正确反映。司令部只有将自己的工作置于首长的领导之下,加强请示报告,认真领会首长意图、坚决贯彻首长的决定和决心、指示,才有可能完成自己担负的任务。

第二,司令部必须努力加强自身建设。现代战争对司令部组织指挥能力提出了极高的要求。要适应这种要求,司令部必须努力提高参谋人员的军事、政治素质、业务能力和科学文化水平,加强司令部的指挥手段建设,使司令部具有更高的组织指挥现代作战的能力。

第三,要处理好司令部与同级其他机关和部队的关系。军队的工作是一个整体,军事、政治、后勤和装备工作紧密相联,对部队战斗力的生成和提高,都有十分重要的作用。军事工作由司令部统一领导,并不否定所属部队及其他机关充分发挥主观能动性,配合司令部抓好本级部队、本系统军事工作、展开其他各项工作的作用。其他机关和所属部队在贯彻司令部的统一计划、统一部署的同时,根据军事工作的方针、原则和上级的意图,结合本部队、本系统的实际,积极主动、创造性地组织本系统、本部队的各项工作,是司令部抓好军事工作的必要保证。因此,司令部在抓军事工作,履行职责时,一定要注意处理好与其他机关和所属部队的关系。

二、司令部的结构

司令部的结构,是指司令部的内部组成和各组成部分的排列形式。它反映了司令部内部各组成部分的一种必然联系。按照系统论关于系统结构决定系统功能的原理,司令部的整体功能是由司令部的结构决定的,即司令部的不同结构,决定了司令部具有不同的功能。司令部的结构合理,其内部的组织性和有序性随之增加,功能就会增强;相反,则易产生掣肘和内耗,从而消减其功能。研究司令部的结构,就是为了能够更好地根据司令部工作的需要,合理地配置资源,优化结构,为真正建立一个精干、高效、多能、组织科学的司令部打下理论基础。

(一)确定司令部结构的依据

1. 司令部工作任务的需要。司令部是为了完成特定工作任

务而建立的机构。它的建立,必须从司令部工作实际需要出发,以能够满足司令部完成工作任务为准。纵观司令部的发展历程就可以清楚地看到这一点。司令部结构的发展,经历了一个由少变多、由简到繁、分工由粗到细的过程,即由最初设立作战、军需、军法、军医、宪兵等几个参谋军官到18世纪拿破仑军队参谋处设立作战、侦察、装备给养、兵力编制、内部勤务等部门;从一、二次世界大战时期军队司令部增设负责生化、通信、炮兵、装甲兵等部门,到第二次世界大战后,特别是高技术条件下,司令部的结构组成呈诸军种联合的性质,无不反映出司令部结构的确立是以满足司令部工作任务的需要而不断调整和变化的。可以说,当一种新式武器投放战场,当一个新的军兵种出现,当一个新的作战样式形成时,无不对司令部工作任务提出新的要求,从而给司令部带来结构性变化和新的发展。炮兵、装甲兵、通信兵、陆军航空兵的出现是如此,骑兵、铁道兵等兵种的逐渐消失是如此,电子对抗、联合作战的产生也是如此,这种变化的根本原因,就在于科学技术的发展、武器装备的更新、军队体制编制的调整以及作战规模、形态的变化等,使司令部工作面临许多新情况、新问题。为了适应这种变化,司令部结构就必须有针对性地进行调整,以达到在满足新的工作任务需求的情况下,履行好自己的职能。因此,以司令部工作任务的需要为依据来调整司令部的结构,是司令部保持生机和活力,完成各项工作任务的基本保证。

2. 司令部指挥器材的现代化水平。司令部指挥器材,是司令部及其参谋人员开展司令部工作的物质手段,其数量和质量水平的高低对司令部结构的影响也是巨大的。马克思指出:“劳动者利用物的、机械的、物理的和化学的属性,以便把这些物当作发挥力量的手段,依照自己的目的作用于其他的物。……这样,自然物本身就成为他的活动器官,他把这种器官加到他身体的器官上,不顾

圣经的训诫,延长了他自然的肢体。”^① 指挥器材作为一种物化的手段,延长了司令部及其参谋人员的“活动器官”,并对司令部的结构产生重大的影响。随着科学技术的发展,这种影响和作用将越来越大。比如,指挥自动化系统的出现,就给司令部工作带来了革命性的影响。过去许多靠人工完成的工作,现在被计算机代替,使得过去靠大量人力和部门进行的烦琐手工劳作变得简单、快捷,从而使司令部结构也随之发生了变化:人员更加少而精,一专多能,指挥人员与技术人员结合更加紧密;部门设置更加精干、合成、一体化,致使一些部门的调整、重组也不可避免,比如,信息技术的发展,使得指挥自动化(外军称 C⁴ISR)部门应运而生,同时削减了不必要的部门。像美军通过使用保密报话系统,使美军的作战命令在传递过程中自动加密解密,实现了机要与通信的一体化,使美军司令部在编成上精简了机要部门。随着科学技术的发展,司令部指挥器材的现代化、智能化、自动化水平的提高,司令部的结构必将发生更大的变化。

(二)司令部的构成

司令部的构成主要包括人员构成和部门构成。人员和部门是司令部构成必备的最基本要素,反映出司令部的岗位设置、组织结构和职能联系。因此,研究司令部的构成,就应主要从人员和部门这两个基本构成要素入手。

1. 司令部人员构成。司令部人员,是指在司令部中工作的人员。这些人员是司令部构成中必不可少的最基本单元,也是最活跃、最具潜力的“细胞”。司令部工作归根到底是通过司令部人员完成的,没有人员,一切机构将不成其为机构。同时,还应看到,这里所指的人员,不是“单干户”,而是机构中的人员,是各类人员的专业化组合群体。研究司令部人员构成,就是为了从司令部最基本单元入手,通过分析人员构成,从一个侧面了解司令部的构成。

^① 《马克思恩格斯全集》第23卷,第203页。

(1)司令部人员应具备的条件。司令部人员是一个特殊的群体。由于这个群体工作的特殊性,决定了其应具备下列主要条件:

①良好的职业道德素质。这是由司令部作为军事领导机关和指挥机关的特殊性决定的。司令部人员良好的职业道德素质主要表现在:一是忘我敬业,恪尽职守,热爱并忠诚于所从事的工作,全力以赴地履行好自己的职责,有很强的事业心、责任感;二是不图功名、私利,甘当“无名英雄”,任劳任怨;三是敢于坚持真理,一切从客观实际出发,实事求是,讲真话、办实事;四是勤奋实干,精益求精;五是坚定勇敢,机智灵活;六是雷厉风行,沉着冷静;七是具有良好的职业心理素养。这些职业道德素质是司令部人员“可信”、“可用”、“肯干”、“能干”的先决条件和保证。

②胜任本职工作的业务能力。司令部人员是为了从事司令部工作而配备的,具备从事这项工作的能力,是其应具备的重要条件。恩格斯指出:“军官不懂本行业务在参谋部门造成的害处比在其他任何部门都大。”^①这种能力主要表现在从事司令部工作应具有的业务知识和技能上:

首先,应具备胜任司令部工作的知识。渊博的知识是司令部人员应具备的基本条件。这是因为,司令部工作是一项涉及面广、所含学科知识多、综合性很强的工作,其人员如果没有渊博的知识,是根本无法胜任本职工作的。俄国著名军事家苏沃洛夫说过:“无知比敌人还坏,它可能葬送整个军队。”作为军事工作领导机关和指挥机关的工作人员,作为辅佐指挥员指挥的人员,其具有知识的重要性更甚于其他机构的人员。特别是在现代条件下,科学技术的迅猛发展,使司令部工作的知识含量和科技含量越来越大,对司令部人员应具备的知识要求也越来越高。其主要包括:一是广博的基础知识。它是司令部人员知识结构的根基。只有基础知识广博才能使整个知识结构相对合理,才具有较强的扩展潜力。这

^① 《马克思恩格斯全集》第11卷,第86页。