

军队管理丛书



军队管理心理学

[苏] Ф·П·通基赫 Ю·Г·福金 著

解放军出版社

军队管理丛书

军队管理心理学

〔苏〕Ф·П·通基赫 Ю·Г·福金 著

刘新民 彭训厚 吕裕阁 译

解放军出版社

1987

КАК ВЫ УПРАВЛЯЕТЕ

(ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ
ПОВСЕДНЕВНОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОФИЦЕРА)

Воениздат, Москва, 1984

军队管理心理学

(苏)Ф·П·通基赫、Ю·Г·福金 著
刘新民、彭训厚、吕裕阁 译

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

七二一二工厂印刷

787×1092毫米 32开本 6.75印张143千字

1987年12月第1版 1987年12月(沈阳)第1次印刷

印数1—8500

ISBN 7-5065-0251-8/E·155

统一书号: 17185.223 定价: 1.40元

出 版 说 明

我军建设进入新的历史时期以后，军队管理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、制度和办法，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，也选择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，对我军现代化建设有较大裨益。

本书是苏联军事出版局1984年出版的讲述军队管理心理学的专著。

本书理论联系实际，比较系统、比较全面地阐述了军队管理心理学的基本规律。目的在于提高各级军官的管理水平，使他们学会独立处理军队日常管理活动方面的各种复杂问题，充分调动部属的积极性和创造性，以尽快建立

序 言

苏联共产党始终重视提高国家经济和社会生活各个方面的管理水平，要求领导干部深入研究管理理论，掌握现代化的工作方法，发挥创造性和主动性。苏共中央决议中强调指出，管理和制定计划的具体形式，应与苏联社会发展各阶段的现实条件相适应。尽人皆知，这是一条无论何人既不能改变亦不能取消的客观规律。因此，不断改进建立在民主集中制原则基础上的管理体系，是完善我国社会制度的总过程的一个组成部分。

在现代条件下，苏联共产党对每一位工作人员提出了越来越新的、更高的要求。苏共中央总书记、苏联最高苏维埃主席团主席K·X·契尔年科指出：“作为当代的一位领导者，他首先应当忠于党的思想，精通业务，具有组织能力和高度的文化水平。他应该思路开阔，思想敏锐，能在实践中发现新生事物”。

这些要求对苏联武装力量和每一位军官来说同样完全适用。苏共中央政治局委员、苏联国防部长Д·Ф·乌斯季诺夫元帅指出：“精通业务，对新生事物敏感，能够担负起遂行各种复杂任务的责任，能够及时发现并支持首创精神，善于激励人员的斗志和情绪，这一切乃是当代苏联军事领导人首先必须具备的素质。在时间要求极为严格，精神、心理和体力负担十分沉重的条件下，善于思维和行动，也是

作为任何一级的军事领导人必须具备的特点”。在其他条件相当的情况下，谁能够更确切地判断复杂情况，谁的战役战术决心更符合实际和更富于远见，谁的意图和计划更为现实，谁善于把自己的决策付诸实施，谁便能获得胜利。

一长制是苏联武装力量建设的一项极其重要的原则。苏联一长制的特点在于，它是建立在党性原则的基础之上的。这就是说，任何一位指挥员（首长），不论他担任什么职务，均应始终不渝地贯彻苏联共产党的政策，遵循列宁主义的军队领导原则。他应当依靠党、团组织和军事集体的全体成员，并应考虑其意见，支持其首创精神。善于发挥集体力量和部属的创造能力，是苏联军官活动的一个极其重要的方面，是军队干部列宁式工作作风的必不可少的组成部分。

不论战时还是平时，提高军队的战斗力和战斗准备程度，始终是各级指挥员（首长）的主要职责。只有圆满地完成这一极其重要的任务，军人才能很好地履行保卫祖国的爱国主义义务，才能不辜负苏联人民的信任，随时做好迅速和坚决粉碎任何侵略者的准备。

提高经济、管理活动的效率，是当代一项极为重要的要求。在和平时期，对军队来说，提高经济、管理活动的效率体现在各部队和分队合理利用时间，减少物质器材损耗，在规定训练时间内最大限度地学会各种战斗技能，加强纪律性和组织性，提高战斗准备程度和战斗力等各个方面。

更充分地运用管理活动的心理学规律，发展和发挥部属的主动性，创造性地完成上级赋予的各项任务，是提高

军人活动效率的一条重要途径。

苏联国防部长乌斯季诺夫指出：“要使部队和舰艇等军人集体不单单是一定的现役军人的数量之和，而应当通过努力真正成为一个统一、和谐和团结的大家庭，在这个大家庭内，应始终充满着出色地履行保卫祖国职责的炽热愿望……”。为了完成国防部长所提出的这一任务，我们必须始终不渝地把科学的心理学方法运用到自己的活动中去。

军队管理是司令员（指挥员、首长）、司令部、政治机关、勤务部门和其他指挥机关为使军队作好战斗准备和保持战斗力，以及准备和实施战役和战斗、保障和监督军队完成受领任务所进行的活动。这种活动可分为对战斗行动的指挥和对部属日常活动的管理两大类。

军队日常管理活动多种多样，无所不包，因为这种管理是与军队复杂生活的各个方面相联系的。这种管理要求采取灵活的方法对待部属，究竟采取哪种方法管理为好，在很大程度上取决于当时的具体条件，而不应拘泥于各种具体规章。正因为如此，仅仅在学校里是不可能掌握这套管理方法的。

国防部长要求每个军官进一步提高对部属日常活动的管理效率。

每个现役军人能否合理地使用时间和精力，其健康状况和情绪如何，均与军队的日常管理活动有关。此外，一个军人集体能否保持团结，也在很大程度上取决于军队的日常管理活动，因为这种团结只能建立在具体的共同行动的基础之上。

苏联军官工作作风的改进，也在很大程度上与日常管理活动有关，因为军官管理活动的目的首先是提高部队和

分队在平时的战斗准备程度，使人员做好顺利进行战斗的准备。归根结底，进行战斗所必需的部属的士气、主动精神和责任心同样也要在平时的管理活动中加以培养。

有鉴于此，本书有意识地把重点放在对部属日常活动管理的研究上。毫无疑问，这种管理是建立在条令规定的各种公务关系的基础之上的。但是，这些原则规定的具体化，是靠军官本人来进行的。因此，军官通晓和应用一系列心理学规律和方法是大有好处的，这些心理学规律和方法可以帮助军官选择或制定最科学的对部属施加影响的方法。

军官对部属进行日常管理时，不能不考虑其心理特点。苏联军官是从事紧张而丰富多采的智力活动的知识分子。军官与其同事之间，不仅存在着法定的公务关系，而且还通过军队传统、同志互助、集体负责等关系相联系。其间还可能存在着在以往的学习和公务中建立起来的私人之间和集团之间的关系。在管理过程中，如忽视这一切是不可思议的。

军官之间除公务协同外，还存在着私人之间的情谊，并在此基础上形成了业务合作的关系。有了这种合作关系并从心理学的角度加以正确地运用，领导者就可最充分地发挥属下军官的创造潜力和主动性，依靠他们积极执行自己的命令和指示，使他们全副身心地投入共同事业。

许多领导者的经验，组织心理学和社会心理学所揭示的规律性，对进行军队日常管理的军事领导者来说都是十分有益的。

本书是系统阐述上述规律性的首次尝试。它不仅为军事领导者提供了许多有益的建议，而且列举了许多用以说明这些原则的图表和实例，以期读者对富有教益的现实情

况引起注意。

书中没有开列具体的处置办法，因为管理情况千差万别，这种处方恐怕是不可能开列出来的。列宁早就讥讽过拟定这类处方的企图：“如果要拟定一张包治百病的药方，或者一个适用于一切情况的共同准则（‘不作任何妥协’！），那是很荒谬的。为了能够分析和考察各个不同的情况，应该在肩膀上长着自己的脑袋”（《列宁全集》中文版第31卷第50页）。

撰写本书的目的就是企图帮助军官们掌握正确的方法，使他们能独立自主地处理各种管理问题。

本书的结构是根据撰写本书的实际宗旨，并考虑了向军官们介绍一些管理心理学问题的必要性等因素来确定的。

本书作者希望此书能够帮助军官最充分地发挥部属的主动性和创造潜力，有助于他们尽快地把军人集体建成一个团结和谐的大家庭。

目 录

序 言	1
第一章 军官管理活动心理学	1
第一节 管理活动心理学的意义	1
第二节 管理的对象和方法	12
第三节 关于任职人员的相互作用	16
第四节 军事集体及其发展阶段	21
第五节 群体的相互关系结构	29
第六节 部属的心理特征和能力特征	36
第二章 合作心理学	43
第一节 协同动作与合作是共同活动 的两种形式	43
第二节 上级同下级的合作	49
第三节 下级同上级的合作	64
第四节 同级之间的合作	72
第五节 首长和副职之间合作的特点	77
第三章 管理过程的心理学	83
第一节 管理的任务、过程、周期、方式 和作风	83
第二节 支配时间的心理学	89
第三节 考虑决策和拟定计划	112
第四节 布置任务的心理学	128

第五节	组织完成工作和检查执行情况	135
第六节	工作的评估和讲评	141
第四章	业务交往的心理学	147
第一节	接待客人和业务性谈话	147
第二节	用电话进行业务性谈话的特点	153
第三节	会议的准备与进行	157
第四节	报告和讲话的风格	166
第五节	撰写文书的方法	173
结束语		181

附录:

1. 积累信息和监督执行的方法 及手段	182
2. 管理作风的初步评估	191
3. 如何详细分析自己的领导作风	194

第一章 军官管理活动心理学

第一节 管理活动心理学的意义

在现代条件下，日趋复杂的任务通常要求以尽可能少的兵力、尽快地予以完成。而部属的积极性、履行职责和完成所受领任务的创造性态度对改善任何一个军事集体的状况都是极其重要的潜在力。但是，要充分发挥这一潜力并不容易。为此，在一个集体中必须有良好的心理状态，以激励军人充分发挥主动性。由于这种主动性可能超越预定的行动、要求修正计划，因此领导者除了采取各种预见性措施之外，应随时准备给予更多的关注。

为了能够充分发挥部属的主动性和创造性，对任何一位领导者来说，了解对人员管理的心理特征，并把这些知识广泛地应用于自己的日常管理活动中去，是十分有益的。

管理心理学之所以重要，首先在于要对人们的共同活动进行管理，就必须对人们的心理施加影响。当人们认识到自己行动的目的和意义、自觉地主动寻求完成受领任务的最佳途径时，这种影响就能取得更佳的效果。

在革命前的俄国，广大军人属于阶级社会中的被压迫阶层，其大多数成员都不识字。就是在这种情况下，天才的军事将领们也已懂得了设法使他们自觉完成任务的重要

性。每个士兵都应当懂得自己的机动——这是苏沃洛夫在《制胜的科学》一书中所提出的一个最重要的论点。

俄国著名海军上将C·O·马卡罗夫不仅以能打胜仗遐迩闻名,而且也以关心士兵著称于世。他特别强调指挥官要认真考虑每个部属心理特点的必要性,他对军官们说:

“士气是否高昂,在很大程度上取决于各级长官。因此,应当把研究达到高昂士气的各种方法作为我们的直接责任……人们的思维方式和个性千差万别,以至对两个人不能采取同一种方法,对有的人应加以劝阻,而对有的人则应加以鼓励,使两者都不致妨碍履行自己的职责”。

今天,党力求把每个人都培养成这样的人,他不仅掌握一定的知识,而且首先应当成为一位社会主义社会的公民、共产主义的积极建设者,他应该具有思想觉悟、有道德、有追求、具有很高的劳动素质和高尚的情操。在这样的条件下,如不考虑人的心理特点,要想进行对人的管理简直是不可能的。

许多苏联将领在自己的回忆录中都指出,在管理活动中必须考虑到部属的心理特征。苏联元帅K·K·罗科索夫斯基在《战士的义务》一书中写道:“研究所属指挥员们的性格是准备会战的一个最必需的方面。为什么呢?因为掌握这些人的性格也是司令员能发挥潜在力的一个重要方面。”

……每个领导者都有自己的风格、有其与身边同事合作的工作作风。要想在这一十分细致的问题上规定出一个千篇一律的模式,那是办不到的。然而,我们要努力创造一种良好的工作气氛,避免形成那种‘唯命是从’的关系,防止部属产生一种不敢发表与上级意见不同的见解的拘束

感。党就是以此种精神培养了我们这一代红军军官……

……我特别喜欢我的助手们学识渊博、肯于钻研军事，善于坚持自己的意见。有时候，我不得不想一想他们的建议，估量一下，然后说：‘对，我疏忽了，那就按您的说法办’……

……我曾经仔细地研究过И·П·切尔尼亚霍夫斯基将军（两次苏联英雄称号获得者）。他是一位十分杰出的司令员。他年轻有为、朝气蓬勃、知识渊博，是个十分了不起的人！可以看出，军人们都很喜欢他。这是有目共睹、人所皆知的事实。如果部属到指挥员那里去报告情况不是战战兢兢，而是面带笑容，那么即可明白，指挥员已经取得了显著的成果。各级指挥员对上级首长的态度均十分敏感。因此，应力求做到：使人们乐于执行命令。这或许就是我们每个人的宿愿。”

集体中良好的心理状态不仅对司令部、管理部门是重要的，而且首先是每个分队所必须的。现时，武器战斗使用的效能和每个战斗分队成员的准确、及时、协同一致的行动有着直接的关系，因此，军事集体的团结便成为出色完成战斗任务的主要因素之一。伟大卫国战争的经验以及战后历次演习的结果都明显地证明了这一点。

卫国战争时期曾任北海舰队司令的А·Г·戈洛夫科海军上将在回忆录中写道：“当时，执行任务的各艘潜艇的乘员组象现在这样，都是一个紧密团结的战斗集体。大家不是随随便便地服从于一个人——服从于指挥员的意志，也不是无缘无故就能自动地出色履行各自职责，而主要是他们已成为一个具有高度觉悟的、能保证完成各项任务的行动统一体。潜艇潜入大海去执行侦察任务，连续几个

星期呆在海里，不管出现任何情况我们都要在极其危险的海域监视敌人——这就是潜艇乘员们除了勇敢、果断、积极主动和军人的机灵以外还特别必须具有的品质。”

一位指挥现代化潜艇的艇长写道：“当值班军官通过舰上有线广播不断播送刚才我下达的‘导弹攻击’命令时，正象全体乘员那样，我心中荡起一种如同全体苏联军人，不管其职位如何，在转入攻击的霎那间所迸发出的激情。这是强烈的战斗激情、是内在的强大动员令、是准备为取得胜利贡献一切的坚强决心。还有一点对每个人，尤其是对指挥员来说是非常重要的，就是对胜利充满信心、参加导弹攻击的每个人都表现出思想统一、行动一致。

对指挥员来说，最伤脑筋的是在关键时刻感到有人惊慌失措、发现行动不协调一致、和对某个人（哪怕只对一个人）丧失了信心。

这种攻击精神的一致性（这是纯粹的心理学概念）是对全体人员进行训练和大量的全面教育的结果，这些训练和教育工作既是整个苏联武装部队、也是核潜艇部队所特有的。

……良好的精神状态、相互理解、心理相容，没有这些特性，舰艇战斗分队、全体乘员要想取得真正的重大胜利是不可能的。在我担任艇长的九年中，没有遇到过任何比这更为复杂的问题。这里，对全体人员进行有针对性的教育工作起着重大作用。真正的战斗集体是一个统一的有机体，它的统一程度和紧密团结状况愈好，所能肩负的任务就愈重。一个好样的乘员应是这样的，他心里想的和指挥员一致，对待工作充满着信心，每个人都能意识到自己及其同志们所肩负的责任”。

部属对工作的主动性、创造性态度只有在良好的气氛下才能发挥出来。态度不好就可能在军人关系中造成不必要的紧张气氛。为此，在《苏军内务条令》里专门有一节谈“军人的礼貌和举止”。认真遵守这方面的要求，无论对部属还是对首长都具有重大的心理意义。

领导者绝不能以自己要对部队的状况承担特别重大的责任为藉口，而对待部属和下级态度粗鲁、不关心他们的工作。盛怒时忘记了伦理道德标准就意味着把自己平时进行的教育工作化为乌有。甚至偶而无意中说出一句粗鲁的话也会伤害部属的自尊心，挫伤其积极性。在这种气氛下，即使干的是一件有意义的工作，他也会感到心情不舒畅。语言粗鲁不仅无助于工作，反而使人反感和气愤。在任何情况下态度粗暴都是不许可的，无论如何不能把态度粗暴同严格要求等同看待，因为它同条令的要求恰好是相违背的。领导者态度粗暴只能说明自己缺乏知识、缺乏接受部属建议的愿望。粗暴是缺少教养的第一个标志。

K·K·罗科索夫斯基元帅在回忆录中写道：“在观察所里我认识了一位方面军副司令……他很暴躁，常在电话中训斥集团军司令员，而且用词难听（我听说，战士们把这种领导方法恰当地称为‘骂娘的管理方法’）”。朱可夫对此忍无可忍，指出：“叫喊和谩骂无济于事……应该善于组织战斗”。

在对待部属的态度方面，违背军人应有的礼貌待人的原则是非常有害的，它不仅在于这种态度会伤害人的自尊心，而且遗憾的是，部属们很快也会仿效它。科洛米耶茨中将回忆道：“很久以前的一件事使我难以忘记，一位职级高的首长训斥一位军官，不是一般地责备他，而是使用