

军事

黄绪江 主审

领导艺术

刘安惠 陈诗荣 著
刘强林 何宗良

沟通艺术

决策艺术

激励艺术

谋略艺术

指挥艺术

军事科学出版社

前 言

漫长而壮观的军事领导活动,凝结着无数军事领导者的智慧和天才,同时也孕育着军事领导艺术的“胚胎”。无产阶级的革命运动及其军事斗争,为军事领导艺术的蓬勃发展开辟了广阔的前景,并在实践中发挥了巨大的作用。随着时代的发展,军事领导艺术也在不断发展。展望即将到来的新世纪,军事领导艺术将为人类正义的军事斗争及和平与发展,创造出更加辉煌的未来。

科学技术的飞速发展,引起了世界新军事革命的到来,军事技术已经从冷兵器时期到热兵器时期,现在正向高技术兵器时期发展。军事高技术的应用,改变着军事斗争的面貌,引发了军事领域一系列革命性的变化,世界各国军队正面临着进行军事理论与实践方面的重大调整与变革。这就给军事领导工作提出了前所未有的挑战。为此,中央军委新时期军事战略方针明确指出,要打赢现代技术特别是高技术条件下的局部战争。而要完成这一光荣而神圣的使命,需要军事领导者进行伟大的艺术创造。

我国社会主义市场经济的深入进行,既给军事领导工作注入了强大的竞争活力,奠定了坚实的物质基础,又给军事领导工作提出了许多新的问题。受复杂的社会环境的负面影响,一部分军人的价值观念发生位移,行为方式发生变化,使军事领导工作的难度增大了。如果说打赢未来高技术战争需要高超的军事领导艺术进行有力指导的话,那么,做好市场经济条件下的军事领导工作,同

样需要发挥军事领导艺术的巨大威力。

为了贯彻中央军委新时期军事战略方针,加强军事领导人才的培养,我们于1994年秋编写了《军事领导艺术》教材。经过几年的教学实践总结,在广泛征求有关专家、部队领导和学员意见的基础上,根据新形势下军事领导的职能、目标及要求,我们对原教材体系及内容作了较大改动,现正式出版,奉献给广大读者。本书以师(团)级军事领导者为主要对象,兼顾高层和基层军事领导者,适应面广。全书内容尽可能地汲取古今中外军事领导艺术的精华,“以我为主”,突出时代特征,融理论与实践为一体,具有较强的综合性和应用性。

参加本书撰写的人员是:刘安惠(第1、2、5章),陈勤(第3章),刘强林(第4、9章),陈诗荣(第6章),何宗良(第7章),陈诗荣、沈勇(第8章),姜敢闯、刘安惠(第10章)。龚国安教授、蔡香圃副教授参加了本书的提纲拟定,并对内容撰写给予了多方指导。本书由黄绪江教授主审定稿。由于我们水平有限,对博大精深的军事领导艺术的学习、研究还相当肤浅,错误及疏漏之处,在所难免,恳请读者不吝赐教。

本书撰写过程中,参考了有关专家学者的研究成果,采纳了许多直接从事军事领导工作的领导者的真知灼见,得到了各级首长们的热情关怀和军事科学出版社的大力支持,在此,一并致谢!

作者

1998年8月

目 录

第一章 军事领导艺术概述	(1)
一、军事领导艺术的内涵及特征	(1)
(一)军事领导艺术的内涵	(1)
(二)军事领导艺术的特征	(6)
二、军事领导艺术的产生与发展	(11)
(一)军事领导艺术是在人类军事领导活动中孕育 的	(11)
(二)军事领导艺术是无产阶级革命运动及其军事 斗争的必然产物	(12)
(三)军事领导艺术的发展展望	(13)
三、研究军事领导艺术的意义和方法	(15)
(一)研究军事领导艺术的意义	(15)
(二)研究军事领导艺术的方法	(22)
第二章 军事领导的谋略艺术	(25)
一、高瞻远瞩,见微知著	(27)
(一)高瞻远瞩——谋略的立足点和着眼点	(27)
(二)见微知著——谋略的凸镜和杠杆	(31)
二、系统分析,整体优化	(34)
(一)谋势重于谋子	(34)
(二)谨防“一棋输满盘”	(37)
(三)善补“短板”短变长	(38)
三、周密思考,严谨慎重	(41)
(一)周密布谋,疏而不漏	(41)

(二)严谨慎重,万无一失	(43)
四、分清主次,把握关键	(45)
(一)分清主次矛盾	(45)
(二)把握关键环节	(49)
五、奇正相生,以奇制胜	(50)
(一)谋贵用奇	(51)
(二)奇从正出	(52)
(三)奇在不意	(53)
(四)奇正结合	(55)
(五)奇正相生	(56)
六、审时度势,灵活应变	(57)
(一)谋略的魅力在于审时度势	(57)
(二)灵活应变是谋略技巧的体现	(60)
七、权衡利弊,趋利避害	(63)
(一)权衡利弊是谋略的出发点	(63)
(二)权衡利弊要有合理的标准	(64)
(三)权衡利弊要善于趋利避害	(65)
(四)权衡利弊要处理好给予与取得的关系	(67)
第三章 军事领导的决策艺术	(69)
一、科学预测,善于发现问题	(70)
(一)决策从发现问题开始	(71)
(二)进行科学预测,敏锐发现问题	(72)
二、明确任务,正确规划目标	(73)
(一)整体考虑,“吃透两头”	(74)
(二)突出重点,主次搭配	(75)

(三)动态设置,先进可行	(75)
(四)定量定性,明确具体	(76)
三、集思广益,精心设计方案	(77)
(一)围绕目标,获取材料	(77)
(二)集思广益,大胆设想	(78)
(三)精心设计,补充完善	(80)
四、巧用技术,分析论证方案	(81)
(一)分析评估的内容	(81)
(二)分析评估的技术	(81)
五、优中选优,明智判断抉择	(82)
(一)方案选优的标准	(82)
(二)方案选优的方法	(83)
六、追踪反馈,修正完善决策	(85)
(一)追踪决策的特点	(85)
(二)追踪决策的条件	(88)
七、善用智囊,提高决策效果	(89)
(一)智囊的形成及运用	(89)
(二)提高决策有效性的途径	(91)
第四章 军事领导的指挥艺术	(94)
一、正确定下决心,进行计划组织	(95)
(一)明确任务,正确定下决心	(95)
(二)围绕决心,周密组织计划	(96)
二、准确把握原则,选择指挥方式	(103)
(一)指挥原则的把握	(104)
(二)指挥方式的选择	(111)

三、善于运用权力,实施有效指挥	(116)
(一)强制性与启发性相结合	(118)
(二)集中性与分散性相结合	(121)
(三)适时性与适度性相结合	(126)
第五章 军事领导的沟通艺术	(128)
一、明确沟通特点,激发沟通动机	(129)
(一)高度的准确性——切忌阴差阳错	(129)
(二)极强的时效性——不放“马后炮”	(133)
(三)严格的保密性——不能有一点马虎	(135)
(四)超常的连续性——拧紧沟通的发条	(138)
二、把握沟通信息,控制沟通过程	(141)
三、善用沟通手段,优选沟通方式	(148)
(一)健全组织机构	(148)
(二)完善各种制度	(150)
(三)采用可靠媒体	(151)
(四)选择适当方式	(153)
四、讲究沟通技巧,提高沟通效果	(155)
(一)与上级沟通的技巧	(155)
(二)与下级沟通的技巧	(160)
(三)与同级沟通的技巧	(163)
(四)与公众沟通的技巧	(166)
第六章 军事领导的激励艺术	(169)
一、设置目标,目标激励	(173)
(一)目标激励的作用	(173)
(二)目标激励的技巧	(175)

二、树立典型,榜样激励	(179)
(一)榜样激励的作用	(179)
(二)榜样激励的技巧	(181)
三、实行民主,参与激励	(185)
(一)参与激励的作用	(186)
(二)参与激励的技巧	(188)
四、完善机制,竞争激励	(190)
(一)竞争激励的作用	(191)
(二)竞争激励的技巧	(193)
五、注重情感,关心激励	(195)
(一)关心激励的作用	(196)
(二)关心激励的技巧	(197)
第七章 军事领导的用人艺术	(200)
一、任人唯贤,德才兼备	(201)
(一)坚持任人唯贤的路线	(201)
(二)确立德才兼备的标准	(201)
(三)摒弃社会习俗的偏见	(202)
二、量才使用,人事相称	(203)
(一)因事择人	(203)
(二)用人所长	(203)
(三)职能相称	(204)
三、知人善任,用人不疑	(204)
(一)善任必先知人	(204)
(二)用人贵在信任	(205)
四、选用一致,用育结合	(207)

(一)正确选拔	(207)
(二)合理任用	(208)
(三)精心培育	(211)
五、优化结构,整体增效	(213)
(一)年龄结构——拉开“茬口”,形成梯次.....	(214)
(二)知识结构——立体组合,纵深配备.....	(214)
(三)专业结构——成龙配套,构成合理.....	(215)
(四)智能结构——能位相宜,能力叠加.....	(216)
(五)气质结构——刚柔并济,协调互补.....	(217)
六、合理流动,增强活力	(217)
第八章 军事领导的理事艺术	(219)
一、处理事务,“两最”为先	(220)
(一)“牵住牛鼻子”——认真确定“两最”事务	(220)
(二)“好钢用在刀刃上”——全力抓好“两最”事务	(221)
(三)学会“弹钢琴”——善于处理“两最”事务与 其他事务的关系	(222)
二、责权相称,人事并重	(223)
(一)责权相称	(223)
(二)人事并重	(227)
三、着眼成果,注重实效	(229)
(一)树立效益观念	(229)
(二)切实关注成果	(231)
(三)充分利用资源	(232)

(四)善于发挥长处	(234)
四、随机应变,处置灵活	(237)
(一)科学预见	(238)
(二)有效控制	(239)
(三)灵活处置	(241)
五、开拓进取,求实创新	(242)
(一)从实际出发,尊重客观规律	(242)
(二)研究新情况,勇于开拓创新	(243)
第九章 军事领导的调研艺术	(245)
一、解剖麻雀,典型调查	(247)
(一)典型调查的特点	(248)
(二)典型调查的一般步骤	(248)
(三)典型调查的局限性	(250)
二、区分主次,重点调查	(250)
(一)重点单位的选择	(250)
(二)重点调查与典型调查的区别	(251)
三、集思广益,会议调查	(251)
(一)会议调查的步骤	(252)
(二)思维共振——头脑风暴法	(252)
四、“巧立”名目,问卷调查	(255)
(一)问卷的类型	(255)
(二)问卷的设计	(257)
(三)问卷调查的基本方法	(259)
五、一叶知秋,抽样调查	(262)
(一)抽样调查的组织方式	(263)

(二)抽样调查的工作步骤	(265)
六、以数为依据,统计调查	(267)
(一)统计调查的要求	(267)
(二)统计调查的方法	(267)
七、整体推进,全面调查	(269)
(一)全面调查的特点	(269)
(二)全面调查的步骤	(270)
第十章 军事领导者的艺术修养	(271)
一、军事领导者修养的意义	(271)
(一)现代军事活动需要军事领导者有较高的修养	(271)
(二)较高素质的军事群体为领导者展示军事领 导艺术才能提供了舞台	(272)
(三)现代科学技术为军事领导者提高领导艺术 创造了条件	(272)
二、军事领导者修养的内容	(273)
(一)政治修养	(273)
(二)道德修养	(275)
(三)知识修养	(277)
(四)能力修养	(278)
(五)心理修养	(282)
三、提高军事领导者修养的方法	(283)
(一)勤于学习,努力充实自己	(283)
(二)勇于实践,锐意开拓进取	(284)
(三)善于总结,创造未来辉煌	(286)

第一章 军事领导艺术概述

在人类历史活动中,要数军事活动最为壮观,绚丽多彩。而导演一幕幕军事活剧的是那些纵横捭阖、折冲樽俎的军事领导艺术高手。无论是在紧张繁忙的和平时期,还是在那异常激烈的战争条件下,掌握并运用军事领导艺术,去开创军事领导的新篇章,已成为历史的必然。

一、军事领导艺术的内涵及特征

军事领导艺术是一门新型学科,它在军事领导实践中的地位越来越突出。正确理解和认识军事领导艺术的内涵及特征,是运用军事领导艺术,提高领导绩效的前提和基础。

(一)军事领导艺术的内涵

军事领导艺术是领导艺术的分支,是构成领导艺术的重要组成部分。纵观对领导艺术的种种解释,可以从中加深对军事领导艺术概念的理解。我们认为,所谓军事领导艺术,是指军事领导者在一定的经验、知识、才能的基础上,在军事领导活动中,灵活地、巧妙地、创造性地运用领导条件、原则及方式方法,卓有成效地处理问题的领导才能。由此可见,军事领导艺术的基础是军事领导者的经验、知识、才能。没有一定知识、经验、才能的人是不会涉足军事领导艺术领域,更不会成为高明的军事领导者的。军事领导艺术是在军事领导活动中产生的。实践是认识的源泉,军事领导活动为军事领导艺术的产生与发展提供了先决条件。离开军事领导活动,军事领导艺术便成了无源之水,无本之木。军事领导艺术不是一般的领导方法、领导才能,而是一种灵活的巧妙的创造性的领导才能,它属于博大精深的东西,并非每位军事领导者都能具备。军事领导艺术所要解决的是有关领导问题,尤其是重大的复杂的特殊性问题。军事领导艺术讲求卓有成效的工作,以最小的

付出获得最大的领导绩效。军事领导艺术的内容主要有：谋略艺术、决策艺术、指挥艺术、沟通艺术、激励艺术、用人艺术、理事艺术、调研艺术等。

军事领导艺术的实质，是在尊重客观规律的基础上最大限度地发挥主观能动性，最大限度地调动被领导者的积极性，充分利用客观条件，实现最佳领导效果。首先，军事领导艺术的核心思想是最大限度地发挥军事领导者的主观能动性。军事领导工作是主体与客体的有机结合，强调创造性活动，强调意识的反作用，强调精神变物质。要求军事领导者创造性地运用领导原则、领导方法。“客观主义”始终处于被动，不可取；“万能主义”超乎现实，行不通。第一次国内革命战争中的五次反“围剿”，前三次，在敌强我弱、困难重重的情况下，由于毛泽东同志采取了灵活的战略战术，所以都取得了胜利。第四次反“围剿”，毛泽东同志虽然离开了红军领导地位，但是红军仍然执行了毛泽东同志的战略战术，所以还是取得了胜利。第五次反“围剿”，由于毛泽东同志在实践中总结的、具有红军特色的战略战术被机会主义、教条主义所代替，因而导致失败，红军被迫进行长征。其次，军事领导艺术的基本依据是充分地利用客观条件。军事领导艺术只有在军事领导者实际运用领导条件的过程中才能显露出来。军事领导者个人的经验、知识、才能等因素，只为军事领导艺术提供必备的基础和前提。军事领导者的领导水平如何，主要看其在运用客观条件时是否巧妙得当卓有成效。“运用之妙，存乎一心”是军事领导艺术的高度境界，只有达到这一境地，才能表现出高超的军事领导艺术。高明的军事领导者对于自己所处的客观环境，所面临的各种领导条件能进行深入的分析和把握，能把一切有利条件都利用起来，使其发挥最大的效能。“不以成败论英雄”这句话是评价项羽和刘邦的，其含义是别看项羽失败了，乌江自刎，但项羽是英雄，因为项羽光明磊落，而刘邦则心眼太多。如果换个角度看，刘邦确比项羽高明，项羽本来有

优势,但他不会利用。刘邦则不同,既会利用人,又会利用客观条件,最后把项羽打败了,成了汉朝的开国皇帝。刘邦是一个会运用客观条件的人物,他取得了成功。第三,军事领导艺术的根本目的,是最大限度地调动被领导者的工作积极性,实现最佳领导效果。军事领导工作不是领导者自身单枪匹马所能完成的,需要调动千军万马,从某种意义上说,被领导者的工作积极性如何,直接影响到领导目的的实现。群众才是真正的英雄。充分调动群众的积极性是对领导艺术的根本要求。在民主革命时期,我党之所以能从小到大、从弱到强,最后战胜国民党反动派,是因为我们党及其领袖充分调动了广大人民群众的积极性。在当时的条件下,调动积极性,不是靠金钱,而是靠理想、革命精神、政策和方针,靠纪律,所以形成了波澜壮阔的革命局面。《志在成功》一书中写道:“最近20年来,我们当头的总是以管理者的面孔出现,即总是以警察、裁判员、吹毛求疵者、冷酷的分析家、业务权威、决策人士、老唱反调者、拍板定案者的面目出现,现在我建议他们改变一下,以带头人的形象,即要当拉拉队的队长,要当热心人,当闯将的扶持者,当求贤若渴者,当巡回管理者,当促进派和创业者。这不是什么一般模式,也不是可望不可及的空想,这才是真正的领导艺术。”带兵如赶羊,是当“牧羊人”还是当“带头羊”,两种不同的角色,会引起两种不同的效果。军事领导艺术所尊崇的是“带头羊”的角色,通过方针政策及自身形象等方式的巧妙引导,达到群体行动一致。

军事领导艺术与军事领导科学、军事领导经验、军事领导方法既密切联系,又相互区别。

军事领导艺术与军事领导科学的关系是辩证统一的关系。作为一个军事领导者,如果不认真学习军事领导科学理论,不掌握军事领导工作的一般性原则和方法,就不可能成为一个高明的军事领导者。但是,如果只会死记硬背军事领导科学的一般原则和方法,不去创造性运用,同样也不能成为一个高明的军事领导者。军

事领导活动是人类的高级活动,范围广,因素多,尤其是领导层次越高,面对的问题越复杂,随机性越大,只有把军事领导科学的原理创造性地运用到军事领导活动中去,才能见成效。可见,军事领导艺术以军事领导科学为基础。文艺复兴时期的绘画大师达·芬奇,他画的《蒙娜丽莎》,之所以成为世界名画,达到了当时绘画艺术的顶峰,这除了他具有丰富的绘画经验和高超的绘画技艺外,一个很重要的原因是由于他当时掌握了色彩学、透视学和人体解剖学。一个军事领导者如果具有丰富的领导经验,又有科学的理论作依据,就能在领导艺术的海洋里遨游。实践证明,军事领导科学的发展也离不开军事领导艺术。卓越的军事家可以运用军事领导艺术,“运筹于帷幄之中,决胜于千里之外”,导演出威武雄壮的英雄史剧。而机械地搬用“原则”去硬套已经变化了的情况,只会增加某些鲁莽的军事家献丑的机会。历史上的蒋干盗书,马谡失街亭都是例证。军事领导艺术与军事领导科学在整个军事领导活动过程中是同时存在的,好比军事领导者的左右手,既有分工,又有合作。它们的主要区别在于:军事领导科学研究军事领导活动的特点和规律,侧重于考察军事领导活动的整体,强调事物的规范、形态的相对稳定性。而军事领导艺术则研究军事领导者在领导实践中,创造性地运用科学理论解决实际问题,侧重于理论与实际的结合,强调事物的特殊性和随机性,体现军事领导者生机勃勃的创造力。

军事领导艺术与军事领导经验也是相互依存的关系。军事领导艺术既有理论性,又有实践性,是理论与经验的科学统一。毛泽东同志说过:“认识过程中两个阶段的特性,在低级阶段,认识表现为感性的,在高级阶段,认识表现为理性的,但任何阶段,都是统一的认识过程中的阶段。感性和理性二者的性质不同,但又不是相互分离的,它们在实践的基础上统一起来了。我们的实践证明:感觉到了的东西,我们不能立刻理解它,只有理解了的东西才更深刻

地感觉它。感觉只解决现象问题,理论才解决本质问题。”(毛泽东:《实践论》,见《毛泽东选集》,第二版,286页,人民出版社,1991)就认识论的角度来说,这里的经验已经不单是感性的直观,而是包含着经过“去粗取精,去伪存真”的理性认识了。军事领导艺术在运用以往经验时超出了原来经验的局限性,实现了认识上的飞跃。经验是领导艺术的根基,没有领导经验的人是谈不上有高超领导艺术的。从这个意义上说,艺术是经验的积淀。

军事领导艺术与军事领导方法也是紧密相联的。领导方法是人们的一般认识方法在领导工作中的具体运用,是领导者如何认识和把握自己所领导的系统及环境,并组织该系统为达到某一目标而采取的一系列措施的总和。毛泽东同志早在民主革命时期就曾对完成任务和工作方法的关系作过非常形象的比喻。他指出:“我们不但要提出任务,而且要解决完成任务的方法问题。我们的任务是过河,但是没有桥或没有船就不能过。不解决桥或船的问题,过河就是一句空话。不解决方法问题,任务也只是瞎说一顿。”(毛泽东:《关心群众生活,注意工作方法》,见《毛泽东选集》,139页)毛泽东把解决领导方法问题比作过河的桥与船,说明了领导方法的极端重要性。但是,有了“过河”的工具后,还有一个如何过河的问题,即技巧问题,这就是领导艺术问题。如果说领导方法是过河的桥与船,那么,领导艺术就是过河的技与巧。这是因为,领导艺术只有在领导者运用领导条件和领导方法的过程中才能显现出来。领导者为了完成工作任务,实现预定的目标,必须要运用一些相应的领导条件和领导方法。而领导者运用领导方法的水平如何,则主要看领导者在运用这些领导条件和领导方法时能否巧妙得当而卓有成效。军事领导艺术对军事领导方法的运用,体现在军事领导者对随机事件的处理上。由于客观事物的综合因果关系,随机性事件不可避免。对随机性事件的处理完全搬用领导方法的一般程序和规范是行不通的,而是依据不同的时间、地点和条

件,因人因事制宜。军事领导艺术对军事领导方法的运用,体现了军事领导者生机勃勃的创造力。领导艺术与一些常规性的领导方法相比,更富有创造性。这种创造性,属于智慧和才华的结晶,它不因循守旧,墨守陈规,而是构思新颖,风格独特,常有惊人的独到之处。综上所述,军事领导艺术与军事领导方法的联系性表现在:一方面,领导方法离不开领导艺术,领导方法只有通过领导艺术才能更好地体现出来。另一方面,领导艺术也离不开领导方法,领导艺术是以领导方法为前提的,在熟练掌握领导方法之中不断创新,不断发展的。

(二)军事领导艺术的特征

军事领导艺术的内涵对其特征已经有了明确的揭示,概括起来,主要体现在创造性、随机性、灵活性、技巧性、科学性等方面。

1、创造性

创造性是军事领导艺术最重要的特征。所谓创造性,是指军事领导者在解决问题时,不拘于陈规,突破一般性的思维定势,抛开原有的方式方法,经过思维的创新,得出新概念、新判断、新假想,采用新方法,使问题得到圆满解决。创造性是军事领导者渊博的知识、丰富的经验、高度的智能、坚强的意志、运筹帷幄的谋略和改革创新意识等优良素质综合而成的一种卓越才能。这种才能使军事领导者关于统筹全局,从大量事物的复杂关系中判断出最本质、最重要、最有决定意义的因素,抓住主要矛盾,制定牵一发而动全身,排险致胜的最佳方案。军事领导艺术之树之所以常青,是其创造性给了它生命力。如果没有创造性,也就没有艺术可言。中国古代历史上的姜子牙冰冻岐山,诸葛亮草船借箭,李世民攻取关中,岳飞直捣中原等史实生动地体现了创造性。毛泽东同志高超的军事领导艺术是创造性特征最完美、最集中的体现。如,在中国革命战争中创造出了新的武装斗争策略。当时,军事力量对抗活动的突出特点是敌强我弱,敌优我劣。在土地革命战争时期,是