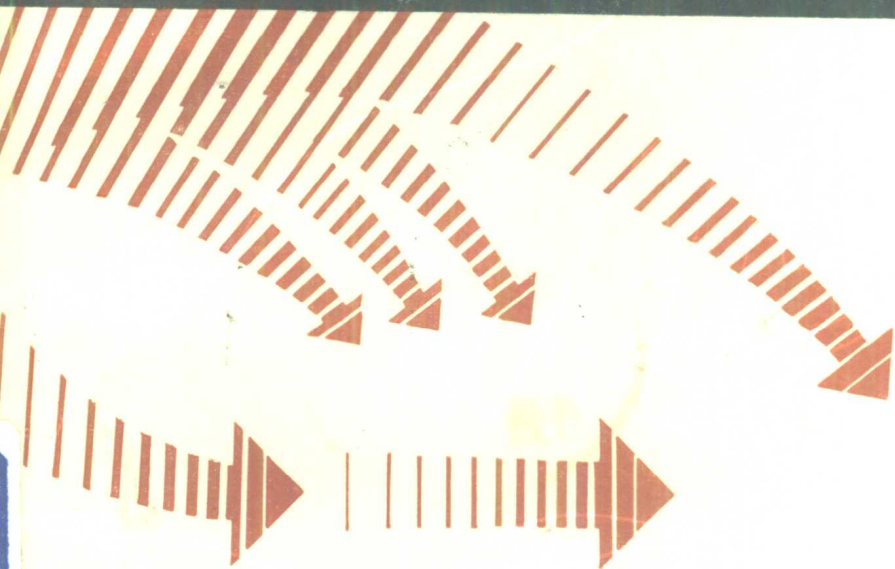


军队管理丛书

〔美〕丹德里奇·M·马隆上校 著

王同乐 徐进先 译

分队领导常识



解放军出版社

军队管理丛书

分队领导常识

(美) 丹德里奇·M·马隆上校著

王同乐 徐进先 译

解放军出版社

SMALL UNIT LEADERSHIP

Col. Dandridge M. Malone

本书根据美国普勒西迪奥出版社1983年版本译出

分队领导常识

〔美〕丹德里奇·M·马隆上校著

王同乐 徐进免 译

解放军出版社出版

(北京平安里三号)

〔华册〕北京发行所发行

二〇二工厂印刷

787×1092毫米 32开本7.375印张155 000字

1987年9月第1版 1987年9月(北京)第1次印刷

印数1——6500

ISBN 7-5065-0169-4/E·104

统一书号: 5185·161 定价: 1.60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较大裨益。

《分队领导常识》一书由美国普勒西迪奥出版社于1983年出版。这是一部专门探讨分队领导常识的著作。作者丹德里奇·M·马隆是美军退役上校，曾获得过物理学学士和硕士学位。先后就读于美国陆军指挥参谋学院和陆军大学，并在美陆军大学和西点等多所军校任过教或讲过学。在服役30年间，一直是一名模范军官，并被授予“优异服务勋章”，其关于领导和士兵问题的讲课录音，有5万多

个复制件，在美驻世界各地的部队中广为流传。美军在此前四年中任命的营、旅级指挥官都听过这一课。

马隆以严谨的哲理和生动的事例既直截了当而又十分细致地回答了分队领导怎样把一个普通的人培养成优秀士兵和怎样使分队有效地进行协调一致行动，进而克敌制胜的问题。他把美军的使命、任务同分队领导、指挥与管理有机地结合起来，具体地探讨了连以下的领导常识，知识性强、趣味性浓、富于哲理、文字通俗，具有一定的参考与借鉴价值，因此，我们特将此书全文翻译出版。须要指出的是，美国“模范教官”写的军队管理的专著，自然而然地渗透着资产阶级的观点、情感，突出地表现在书中叙述的美国侵略越南战争的战例中。对这些，我们当然是持批判态度。同时，我们也相信广大读者在阅读时会加以分析、鉴别。

目 录

第一章 分队领导的意义	(1)
一、任务.....	(3)
二、环境.....	(5)
三、标准.....	(34)
第二章 什么是军队领导	(37)
一、定义.....	(37)
二、战场上的要素.....	(37)
三、有组织的领导.....	(39)
四、意愿的作用.....	(42)
五、领导与管理.....	(44)
六、军队领导的特点.....	(45)
七、领导工作原则.....	(47)
八、领导诀窍.....	(50)
九、军队领导的定义.....	(59)
第三章 怎样正确安排工作	(60)
一、正确安排工作的“金科玉律”.....	(60)
二、连队.....	(61)
三、三个基本领导程序.....	(63)
四、指挥系统.....	(67)
五、你是指挥系统的一个环节.....	(70)
六、军士保障系统.....	(73)
七、100项任务：权衡轻重缓急，突出重点.....	(76)

第四章 怎样培养士兵	(88)
一、领导公式	(88)
二、技能与意愿	(88)
三、技能培养	(89)
四、单兵训练与集体训练	(91)
五、谁干什么	(92)
六、什么是最重要的	(93)
七、每时、每日、每处	(94)
八、意愿训练	(95)
九、能力与意愿	(97)
十、开始十天	(105)
十一、培养领导	(108)
十二、领导偏差	(112)
十三、士兵价值观	(116)
第五章 分队协同	(121)
一、协同的基本方法	(121)
二、协同：单兵战斗方位	(126)
三、协同：队列训练	(127)
四、协同：组织战斗五步法	(128)
五、协同：策略与方法	(130)
六、协同：在战场上	(136)
第六章 把技能、意愿和协同结合起来	(161)
一、你的分队：技能差、意愿差、 协同差吗？	(163)
二、你的分队：技能好、意愿差、 协同差吗？	(165)
三、你的分队：技能好、意愿好、	

协同 差 吗?	(167)
四、你的分队:技能好、意愿好、	
协同 好 吗?	(169)
第七章 领导艺术	(172)
一、怎样倾听	(173)
二、怎样处理情报	(175)
三、怎样传达	(176)
四、怎样发挥主动性	(177)
五、怎样制订计划	(178)
六、怎样安排时间	(180)
七、怎样使会议开出成果	(181)
八、怎样制订标准	(183)
九、怎样委派	(185)
十、怎样视察	(186)
十一、怎样保持较好的工作水平	(188)
十二、怎样向士兵提出改正的意见	(189)
十三、怎样奖励士兵	(191)
十四、怎样进行惩罚	(192)
十五、怎样对待好提意见的士兵	(194)
十六、怎样向士兵提出建议	(195)
十七、怎样利用士兵考绩报告和	
军官考绩评定改进工作	(198)
十八、怎样检查分队工作	(199)
十九、怎样对班、组作出反应	(201)
二十、怎样运用集体奖励	(203)
二十一、怎样运用集体惩罚	(204)
二十二、怎样激励士兵	(205)

二十三、怎样做好应付紧张情况的准备	(207)
二十四、怎样克服战场恐惧心理	(209)
二十五、怎样树立必胜信心	(211)
二十六、怎样监督	(213)
二十七、怎样正确地提问	(215)

第一章 分队领导的意义

当你有幸成为分队领导的时候，战场便是你——上尉、中尉、少尉、军士——履行我军赋予你的职责的地方。

陆海空三军的使命是保卫这个国家，陆军所担负的任务是遂行地面战斗，你的任务是在这种战斗中对士兵和分队实施领导。这就是你作为一个分队领导的目的和任务。你的至高无上的宗旨是实施领导。在战场上，做一个督战者。

当你阅读这本探讨领导艺术的书时，你会读到很多来自战斗部队的事例。但本书不仅仅是为战斗部队而写的，它也适用于其它各类部队的所有分队领导。虽然部队的分类各异，但“怎样领导”这个问题却大同小异。各部队的任务或许不同，所处的环境也可能不一样，但一个步兵连领导的主要职责与一个宪兵连领导的职责并没有太大的差别。如果战争爆发，我军的所有部队都将奔赴战场。

很快你就会发现，本书生动地描述了战场对分队领导的各种要求，但大部分章节将描述怎样做好战斗准备，即怎样在战争开始以前，使你自己，你的士兵和你的分队准备就绪。这样强调的理由是很简单的：战斗中的行动就象一座浮在水面上的冰山，在它的下面，在看不见的地方，需要巨大的支撑力量。而任何战斗的结果（只有少数例外）都取决于其士兵、分队和指挥员的准备程度。个人的英勇作战有时能左右战局，但战场上真正制胜的关键，在任何

部队中，在任何时候，都是训练有素的军队中训练有素的士兵。对这一点必须很明确。作为一个分队领导，你所做的无非是下列两件中的一件：

1. 在战斗中对士兵和分队实施领导；
2. 在战备中对士兵和分队进行训练。

本书是为连级，即那些佩戴绿色肩章^①的领导而写的。是为你——上尉，为你——中尉，为你——少尉，为你——军士而写的。这本书是指南，是“线路图”，它帮你建立一支能够打败和消灭敌人的分队。挑战随时可能降临，我们不知道下一次战争会在何时何地进行。但历史告诉我们，战争是不可避免的。它随时随地都有可能爆发。从现在起，建设一支整装待发的分队必须成为你第一位的任务。

领导的任务、环境、标准

本章的目的是使你对分队领导有个大概的了解。当你入门以后，下面的章节将向你介绍具体的领导技巧、方法和“诀窍”。有了这种大概的了解，你将会看到这些技巧和方法是怎样一环扣一环地为你提供实施领导所需要的领导艺术的。

了解分队领导的概况，有一种很简单的方法，只需三个词就可以概括。如果你注意倾听，你会在我军所有部队中，在各级分队里听到指挥员谈论三个在几年前还很少听到的词：**任务、环境、标准。**

这三个词不仅仅是“训练”用语，而且与实施领导有关。这三个词的有机结合，明确地阐述了作为一个领导所应履行的职责。

^① 美陆军尉官的肩章是绿底的，此处是指分队领导。

一、任 务

实施领导的总目的就是完成任务。这听起来好像是大简单了，但这就是一个领导所应履行的职责。他奉命受领一项任务，然后通过其部属的共同努力来完成这项任务。

政治领导人，社会团体领导人，在某些方面与你是一样的。你们都力图使人力、物力、时间、工作成为一个整体，以完成某项任务。这里最根本的不同在于：你是一个军队的领导人。这就是说，你必须准备在某日某地带领士兵，在别人难以忍受的条件下，去完成别人难以完成的最艰巨的任务。战斗部队中的分队领导通常受领这种最艰巨的任务。但是我们中的任何人，不管担任什么职务，属于什么部队，从事什么军事专业，都有可能受领这种任务。

这种最艰巨的任务使你成为一名同所有其他领导有显著区别的军队领导。这也是作为一名“军人”的实质所在。它是“服役”一词的根本含意，是整个军队“义务”概念的基础。这一切意味着时刻准备在被称为“人类最高尚的行动”中为我们的国家和她的人民而献出个人的自由直至生命。在部队的基层，这就是军队领导的全部含意，也是军队领导为什么如此重要的原因。这真是一种令人敬畏的责任。

完成任务，这就是你的目的。为了对直接的、暗示的或感觉到的命令作出反应，你已经或将要成百上千次地去完成任务。命令是通过联结所有领导的指挥系统向你下达的。该系统行使控制、协调和保障的职责，同时也向你提出要求。设想一下，当“领导”、“士兵”、“服役”、

“义务”纷至沓来时，当指挥系统命令你去完成那最艰巨的任务时，当它对你说“开始进攻”时，对你将有什么要求？

炮火开始延伸，轻武器猛烈射击，全排士兵紧张不安地等待向山顶发起最后的冲击。你发出信号……他们冲上去了。为什么美军士兵约翰·麦克菲林会服从你的命令？因为你是他的领导，还是因为他是你的部下？都不是，又都是。请听：

约翰·麦克菲林在你死我活的战斗中冲上去了，因为：

1. 他的伙伴们期待他履行自己的职责。
2. 他觉得如果不冲上去，伙伴们会把他当懦夫。
3. 他相信他的领导知道怎样采取正确的行动。
4. 他想取悦他的领导。
5. 他认为，如果不冲锋就会被送到军事法庭。
6. 他想，如果不冲锋，他就会拉在后面。
7. 他认为服从命令，是天经地义的事。
8. 他觉得会因冲锋而得到奖赏。
9. 他认为冲锋比不冲锋的危险要少一些。
10. 他觉得如果不冲锋就会感到有罪过。
11. 他想表现他的男子汉气概、勇气和能力，表明他不愧是一个士兵。
12. 他恨敌人。
13. 他喜欢战斗的刺激性和紧张性。
14. 服从命令已成为一种自觉的习惯。

麦克菲林冲上了山头。促使他这样做的原因或许是上述原因中的任何一个，或许是所有的原因，或许是几个原

因的结合，或许是这里尚未列举的其它原因。如果你具备这方面的专长或拥有恰当的心理学的实例，你也许能够找出促使麦克菲林冲上去的原因。不过，在他的旁边还有约翰逊、艾伦和布朗。他们也冲上去了，而且还有你和他们都不清楚的另外一些原因。但是他们毕竟冲上去了。他们之所以这样做是因为，在那危急的关头，当每个人在进攻与躲藏之间作出瞬时的抉择时，进攻是他最好的选择。你作为领导第一个冲出掩壕，第一个冲向山顶并冲在队伍的前头，就向他们表明了这一点，所以他们也冲上去了，他们紧随着你。你起到了身先士卒的作用。这就是你的任务。

二、环境

战场是一个无情的地方，到处都充满着危险，每个人都有不同程度的惧怕；分队冲击和射击时的枪声、爆炸声和喊叫声造成一种令人窒息、瞬息万变的环境；对士兵、分队和装备的压力达到了顶点。这种战争游戏叫做“适者生存”。胜负取决于哪一方能够最有效地将士兵的训练水平、意愿和协同有机地结合在一起。

战斗是一种亲身的经历，对你这一级领导来说，与那些作出重大决定——如夺取哪座山头，从哪里过河——的领导相比，则更是这样。战斗根据这些决定进行；战斗是兵对兵，枪对枪，刀对刀，坦克对坦克的搏斗；战斗是士兵的作战行动；这种行动是在艰苦的环境中进行的；使士兵适应这种环境，是分队领导的任务。

下面的一组战斗故事，是一个分队在越南作战一年中

最精采的场面。讲故事的是两个年轻的士兵，斯坦·戈夫和鲍勃·桑德。他们于六十年代末在旧金山应征入伍，他们作为部队中的普通士兵来到越南。斯坦开始是一名机枪手，后来成为火力组长。鲍勃在一支空降部队中当机枪手并曾一度担任过尖兵。他们以立功受奖结束了战斗生活，返回了家乡。

他们用简单明了的语言所描述的分队战斗情况，向你展示了士兵们眼睛中的战斗环境。

斯坦到连队的那一天，全连正在挖堑壕。下午几次遭到敌人狙击手的射击。接着，夜幕降临了，斯坦开始迈出战斗生活的第一步。

〔我在睡袋里度过的第一夜是很可怕的。埃利斯军士是我的班长。那一夜他告诉我，我们要出去夜间巡逻。“我不愿带你出去，戈夫，但我需要你。我的人手不够。你知道为什么吗？上星期我们遭到袭击，伙计，我少了两个好兄弟啊！”

我说，“真不幸”。他说，“让我直截了当地告诉你，我想你是不愿听我唠叨的。”我说，“是的。”

“伙计，我来告诉你该怎样办。你必须时刻戒备，不能有任何幻想。很多弟兄一走出堑壕，就想‘我们很久没遭袭击了……’就在这时查利^①击中了你。他让你一星期又一星期地转来转去，一直等到你麻痹大意，这时他就会击中你。”他不是谈论北越步兵，而是在谈论查利，一伙越共。“我真不愿在第一夜就带你出去，我知道你

① 指越南游击队。

并不清楚你该干什么。不过你学着我，放低姿势，而最重要的是，一定要时刻警惕。明白吗？我求你一定别麻痹。”我说，“你放心吧，我一定照你说的去做。”

天黑了，我们做好了出发的准备。我感到紧张，伙计，我真的害怕了。大约晚上九点，我们出发了。我想，“天哪，这一去什么事都可能发生。”我跟在那些弟兄们的后面，不停地哆嗦。真不错，弟兄们什么也没说。这说明我很谨慎，可能太谨慎了。每过5分钟，蟋蟀或其它什么东西就使我紧张一阵子，不过这并没有使他们感到紧张。我们继续前进。弟兄们开始埋怨了，“我说伙计，那里太远了，我们走得已经够远了。算了吧，别走得太远了……我不愿再走下去了。”因此，埃利斯决定返回。）

几天之内，他们就领教了老兵是怎样教训新兵的。鲍勃这样说：

〔希尔在另一个排，所以我没有很亲密的伙伴。不过那时谁都可以成为你的伙伴。我们是新兵，那些老兵说话象骂人。他们不告诉我们任何情况。当我和他们一起出去巡逻时，我会提些问题，我得到的回答是，“闭上你的嘴巴！你不知道我们在外面不准说话吗？你干脆闭上嘴巴跟我走，别离我太近，在我后面十英尺。再过两个月我就该回国了，别把我的好运给毁了。所以闭上你那张讨厌的嘴！”那些弟兄们简直一点情面也不留，我的意思是，他们说到做到。这些家伙对

于总在外巡逻大为不满，当他们遇到倒霉事时，他们会拿任何人出气。别说是新兵，就是对军官和后方各类人员他们也敢说，“他妈的，为什么把我们派出去？”可能他们觉得，A连和D连这次又占了便宜，因为他们在后方呆了4天，而自己呢，只呆了两天。总的说，他们的态度很坏。夜里，新伙计们睡觉打呼噜，那些公子哥们就把他们弄醒。如果一会又打，他们中的一些人就会拿出一颗手榴弹，举在新伙计面前，叫道，（他们真能这样做）“如果你不闭上你的嘴巴，滚到一边去，我们就一块去见上帝。不过在去之前，我会把这个苹果塞进你的喉咙。我让你不打呼，你就不能打！”在那里，就是这样一些家伙带着你。我对他们感到讨厌，因为他们和你讲话时，仿佛是把人当成了一条狗。我说什么也不愿再在这里呆下去了。我说，“喂，伙计，别这么讨厌了。”我开始回敬了。我不习惯和那伙人在一起，我这样说的目的是想摆脱这些讨厌的家伙。巡逻时，我走起路来摇摇晃晃的，可是这些家伙却非常灵活，尽管他们看起来比我带的装具更多，可他们走起路来却非常稳当。）

鲍勃所在连的领导在履行着自己的职责——培养一种使士兵感到自信的精神和自尊心：

（当我被分配到连队的时候，我们正在设法对付一个来自北方的王牌师。他们的番号和我们只差一个字：我们是第173师，他们是从北越来的第174师。他们不仅把打死的人大卸八块，