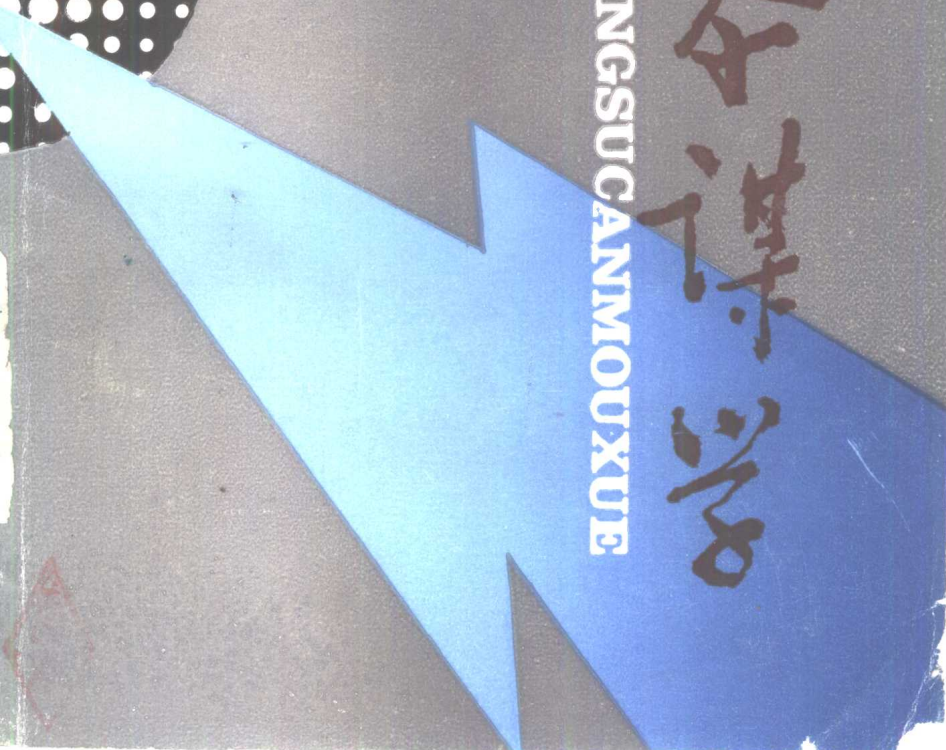
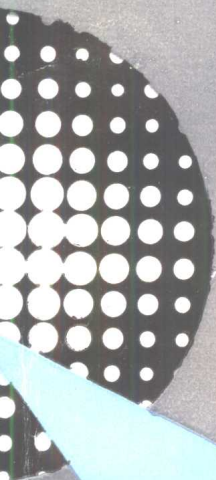


通俗謀學

■ 东炎

TONGSUCANMOUXUE



通俗参谋学

TONGSUCANMOUXUE

东炎

浙江人民出版社

责任编辑 张克炳
封面设计 王义钢
责任校对 李育智

通俗参谋学

东 炎著

*

浙江人民出版社出版

(杭州武林路125号)

江西印刷公司印刷

*

开本787×1092 1/32 印张7 插页1 字数155000

1989年11月第1版

1989年11月第1次印刷

印数: 00,001—20200

*

ISBN 7-213-00474-3/E·2

定价: 2.60元

序

张力雄

王东炎同志十几岁就参加了中国人民解放军，从事军事参谋工作多年。由于热爱参谋工作，他阅读了许多军事科学理论书籍，刻苦钻研，并在工作实践中积累和搜集了大量素材，利用业余时间撰写了这本《通俗参谋学》。此书正式出版，这是十分可喜的。

他委托我作序。我虽在军队中一直工作到花甲，但长期从事的是党政工作，对军事参谋工作做得不多，对参谋业务并无深研，实感难以胜任。仅向好学者简单地介绍一下这本书。

司令部参谋的历史悠久。两千多年来，谋臣辈出，妙计芸生，参谋人员在战争的舞台上显示了神奇才能，创建了卓越的功勋。但是，有关参谋的成套论述的专著，至今尚不多见。近年来虽已陆续出版了一些诸如《参谋工作手册》之类的书籍，其内容也仅是参谋业务技能的一般介绍或参谋业务指导，缺乏从理论高度加以剖析和综述。因此，《通俗参谋学》的写作虽然只是尝试，但可以说此书是参谋工作园地中的一部新作，能为新时期的参谋工作提供有价值的参考，如能反复研读，必定受益。

《通俗参谋学》中论述了军队指挥是由首长和参谋人员共同组织实施的。论述是从不同的角度、不同的层次、不同的思维方式和不同的素质构成上进行的。书中所说的一名优秀的指挥

员不一定是一个好的参谋长，这充分说明了首长和参谋人员的不同素质要求和两者之间的密切关系，以及参谋人员在军队建设、作战指挥中不可缺少的重要地位。这本书通俗易懂，内容丰富，材料翔实，分析入理，文笔也较严谨。作者在全书的10章中，分别对参谋学创立问题，参谋人员的基本素质、工作素质、工作作风、基本技能和思维训练，参谋群体结构，勤务工作常识，工作关系，工作原理等，均作了较系统和全面的分析论述，且能透过现象抓住本质。综合起来看，本书确有一定的理论深度和较强的逻辑性。

我们党、国家和军队的领导人历来很重视参谋工作。陈毅元帅早在抗日战争时期就批评过轻视参谋工作的倾向。他一向强调参谋人员应该成为参谋家。现代军队需要更多的参谋家。因此创立参谋学是刻不容缓的，这是培养优秀参谋人才的一项重要工程。希望广泛深入地开展这一研究，使参谋学理论得到不断的提高和发展。

1989年1月

代 序

洪少虎

《通俗参谋学》同大家见面了。这是作者积多年机关工作经验，经三年刻苦耕耘而成的。这种对参谋工作进行较为系统的理论探索的专著还属少见，它将对部队司令部机关建设起积极作用。对它的问世，我们表示祝贺。

当前，领导科学书籍的编撰出版如雨后春笋，这说明人们已经认识到科学领导和决策的重要性。但除领导者外，还有被领导者。用相互联系、相互影响、相互作用的观点来分析，可以看出领导者与被领导者是一个矛盾的两个方面。如果领导者有很高的素质，而被领导者的素质却很差，领导者就只能是“英雄无用武之地”。在理论探讨上，如果我们建立了领导科学理论，而没有建立被领导科学理论，那么，这只能使二者的脱节更大，使领导和被领导这个整体达不到二者的统一。人数众多的被领导者没有科学理论作指导，少数领导者即使学习了科学理论，也难以发挥科学理论的作用。《通俗参谋学》所作的正是被领导科学理论探讨的尝试。我们相信，这本书会给广大参谋人员以启发，提供有价值的参考。

目前，我们武警部队工作需要认真地研究探讨的问题很多，例如在新的历史时期怎样抓好思想政治工作，如何尽快地提高基层干部的管理能力，如何抓好安全防事故工作，等等。对

这些问题，要作深入细致的研究，才能拿出可行的办法。所以，我们应该发扬勤奋探索的精神，掌握客观规律，把部队建设搞好。

1989年1月

目 录

第一章 总 论.....	1
第一节 “参谋”的涵义.....	1
第二节 参谋学的涵义.....	4
第三节 参谋学研究的主要内容.....	6
第四节 参谋学研究的方法.....	11
第五节 参谋学研究的意义.....	12
第二章 参谋基本素质.....	20
第一节 知识素质.....	20
第二节 心理素质.....	23
第三节 智能素质.....	36
第四节 哲学素质.....	40
第三章 参谋工作素养.....	45
第一节 主动性.....	46
第二节 创造性.....	49
第三节 预见性.....	51
第四节 计划性.....	55
第五节 同时性.....	58
第六节 保密性.....	61
第七节 整体性.....	62
第四章 参谋工作作风.....	66

第一节	快	67
第二节	准	72
第三节	细	76
第四节	实	79
第五章	参谋基本技能	85
第一节	“画”	87
第二节	“写”	90
第三节	“传”	92
第四节	“记”	101
第五节	“读”	105
第六节	“算”	108
第六章	参谋思维训练	111
第一节	参谋思维的特点	113
第二节	参谋思维的类型	118
第三节	参谋思维的过程	121
第四节	参谋思维的训练	123
第七章	参谋勤务工作	133
第一节	意图理解	134
第二节	提出建议	138
第三节	资料搜集	142
第四节	文书拟制	147
第八章	参谋工作关系	152
第一节	如何诱发上级的积极性	153
第二节	如何协调与同级的关系	164
第三节	如何激发下级的热情	170
第四节	如何密切与友邻的协同	173
第九章	参谋工作原理	176

第一节	“内动力”原理.....	177
第二节	“四循环”原理.....	180
第三节	“两方案”原理.....	184
第四节	“重信息”原理.....	188
第五节	“单中心”原理.....	190
第十章	参谋群体结构.....	193
第一节	参谋群体结构的时代特点.....	195
第二节	专才组合还是通才组合.....	196
第三节	通才组合中的特长搭配.....	198
第四节	参谋群体结构体制的变革.....	203
后 记		211

第一章 总 论

从伊尹、吕尚到诸葛亮、刘基，从沙恩霍斯特、老毛奇到现代条件下的司令部，参谋的历史少说也有2000多年了。随着科学技术的进步、军队编成的日益复杂和作战范围的日益扩大，军队统帅个人的能力越来越不适应战争的要求，辅助统帅的参谋人员的地位作用的重要性也就愈益显现出来。近代辅佐统帅的，已经不是一个或几个参谋人员，而是一个参谋集团。但是，长期以来，参谋人员一直处于“无名英雄”的地位，人们津津乐道的是“有名英雄”的指挥艺术，参谋人员在战争中建立的功勋却被统帅的显赫威名掩盖起来了。唯其如此，所以至今军事科学领域内还没有建立参谋学理论的独立学科。虽然人类军事史上有不少优秀的参谋人才撰写过参谋工作理论文章，但始终没能形成一个独立的理论体系。现代化军队倘若没有科学理论作指导，就不可能发挥现代化装备的威力，不能称为现代化军队。即使军队指挥构成了现代化指挥系统，操纵系统的参谋人员的理论水平没有相应提高，系统也发挥不出应有的指挥效能。加强参谋学理论研究，以建立完整的参谋学理论体系，已经是时代的要求。现代军人应该承担这一历史使命。

第一节 “参谋”的涵义

研究参谋学，首先要弄清“参谋”这个概念的涵义。对“参

谋”一词，人们并不陌生，但对它的涵义，却不是每个人都确切理解的。

在中国历史上，军队统帅的助手不是一开始就称“参谋”，其称谓很多。有史可考的，最早是夏朝末年，殷氏族首领汤手下有一个名叫伊尹的人，又称“阿衡”，他帮助汤计划和准备战争。商朝末年，周武王手下的一个智者吕尚（姜子牙），他办法很多，顾虑周全，所决定的一切策略都极正确。武王言听计从，尊他为“师尚父”。春秋时期，齐桓公供养游士80人，给予车马、衣裘、财币，请他们周游四方，号召天下贤士来齐国共举大业。这些人被称作“养士”。到了汉代，足智多谋的人被比喻为“智囊”。《史记·樗里子甘茂列传》中说：“樗里子滑稽多智，秦人号曰‘智囊’”。《汉书·晁错传》中也说：“犬子家号曰‘智囊’。”东汉、三国和两晋给监察军务、出谋划策的谋臣专门设立了官名，称“军师”。例如三国时，魏国以荀攸为军师，吴国以朱然为右军师，蜀国以诸葛亮为军师将军。中国古代历史上还有很多称谓，也都是指将帅的助手。例如：“幕僚”，《宋史·颜衍传》有述，“请自今藩镇幕僚勿得任台官”；“谋夫”，《诗·小雅·小旻》有述，“谋夫孔多，是用不集”；“谋主”，《左传·襄公二十六年》有述，“析公奔晋，晋人置诸戎车之殿，以为谋主”；“幕友”，指将帅府中的书记等；“师爷”，是对官署中幕友的尊称。“参谋”一词，最早出现在唐朝宋朝年间，是那时的官名，是唐宋节度使及各路统帅所属幕僚之一，掌参议谋画。

到了现代，“参谋”一词的运用极为广泛。在军队机关里，参谋是履行特定职责的一种职务；在地方机关中，“参谋”泛指为领导出主意、办事的人员；在企业中，为企业决策论证咨询的人员被视为“参谋”；下级向上级提建议，也被普遍认为是“参

谋”的举止。

凡是在军队中任过参谋职务的军人，只要他是肯动脑筋的，就可以发现参谋工作并不是一种纯军事技能的工作。参谋人员经常要思考，要提出建议，要想出解决问题的办法。他们的大量活动是思维活动，把自己所掌握的各类知识、各项技能以及从各种渠道传来的信息，经过大脑的加工，然后给首长提出建议，出主意想办法。在参谋工作过程中，思考是不间断的，谋划是贯穿始终的。

1961年就任美国第八任国防部长的麦克纳马拉，原是加利福尼亚大学的高才生。其后在福特汽车公司工作了15年，是该公司总经理。他不是军人，却是美国国防部中任职时间最长（七年多），声誉最好的一个。他的七个前任，一个被逼得自杀了；其他几个，也被历史弄得看上去有点愚蠢，有的是带着难以掩饰的耻辱离职的。而他在离职的时候，却被授予文职官员的最高奖章——自由勋章。麦克纳马拉是帝国主义分子，他的行为我们是反对的。但他作为一个企业经理，转而从事国防军事工作，并且卓有成效，这是我们需要探究的。他原先并不认识总统肯尼迪，而是经人推荐才相识，不久就被委任为国防部长。为什么肯尼迪要选一个企业家来做国防部长呢？从广义上来理解，肯尼迪并不是把国防部长仅仅看成是一种职位，只要是自己的亲信，不管能力如何，都可就任此职。肯尼迪需要的是一个能为他在国防军事上出好谋划好策的人。

刘伯承元帅曾针对参谋工作中的一些不良现象告诫我们：“如果把参谋当作文武秘书，只听驱遣，无独立工作可做，可能使首长变成自然人物，非回复到自然经济时代自耕自食、自织而衣的情况不可。”他还谈到：“技术（业务）的提高是个本质的问题，要消灭所谓三大任务（接电话、送文件、抄写员……）的

参谋。”（《后勤参谋学习资料》第29页）

综析“参谋”一词的涵义，它既是指官名，又是指出谋划策的人。官名是一种狭义上的理解，出谋划策的人是一种广义上的理解，二者是互相交融的。

第二节 参谋学的涵义

“科学研究的区分，就是根据科学对象所具有的特殊的矛盾性。因此，对于某一现象的领域所特有的某一种矛盾的研究，就构成某一门科学的对象。”（《毛泽东选集》第1卷第284页）要理解参谋学的涵义，就必须了解参谋学独特的研究对象是什么。

前已述及，“参谋”有广义和狭义两种涵义。广义的“参谋”是出谋划策的人，这说明不是所有的人都能够担任参谋，参谋应是由能够出谋划策的人才来担任。狭义的“参谋”是官名，这反映了参谋是一种职务。在军队中，任何一种职务，都有规定的必须履行的职责。“参谋”的这两种涵义继续引伸，就提出了三个问题：第一，具备什么样的条件才能成为出谋划策的参谋人才？第二，参谋人员都置于某一个群体之中，怎样合理地组合他们，才能有效地发挥群体的整体作用？第三，参谋在工作过程中怎样有效地履行职责，有什么规律可循？参谋学研究的目的，是直接为参谋人员提高自身素质以及为参谋工作达到高效率而服务的。所以，参谋学不可能脱离这些需要解答的实际问题而寻找另外的研究对象。上述三个问题所提示的参谋成才条件、参谋群体组合和参谋工作规律，就是参谋学研究的对象。

参谋学的这三个研究对象都具有独特性。

(一) 军队指挥虽然是由指挥员和参谋人员共同实施的,但他们二者有所不同。首先是二者所处的角度不同。指挥员是领导者和决策者,参谋人员是被领导者和执行者。其次是二者的思维方式不同。指挥员主要采用全面决策思维,参谋人员则采用意图理解思维。再次是二者的工作方法不同。在工作中,指挥员注重抓主要矛盾、抓大事,兼顾次要矛盾;参谋人员则对主次矛盾均不可忽略,要大小事情一并抓。他们二者不能互相替代,不可缺一,相辅相承,但又互相区别。不少军人深有这样的感触:一名优秀的指挥员不一定能成为一名优秀的参谋长。苏联卫国战争时期总参谋部作战部长、苏军前总参谋长、参谋专家什捷缅科说道:“也有不少例子,一个优秀的团长或师长,命运把他安排到司令部工作,可是他不胜任。”“另外有些同志离开射击场、坦克教练场和演习场,调来坐办公室,同文件地图打交道,很不习惯。”(《战争年代的总参谋部》第2部第277页)鉴于指挥员和参谋人员的不同,可以推断出二者的成才条件也是不同的。所以,参谋人员成才条件这一研究对象是独特的。

(二) 参谋个体都是在一个群体中活动,参谋群体是由参谋个体组合而成的。物质的性质和功能不仅取决于组成它的元素,而且取决于元素(分子或原子)的排列组合形式。参谋人才作用的发挥,也有赖于群体组合的结构形式。司令部就是参谋人员组合的群体。它如何有机地合理地组织参谋人员,才能使他们人尽其才,才能使司令部整体功能充分发挥出来,成为高效率的指挥机关?参谋群体结构是一个动态变化体。在不同时期,司令部对参谋人员个体素质有什么不同的要求?司令部体制编制如何适应时代的要求而变革?这些具有特殊性的问题,都需要参谋学来回答。参谋学对军队参谋群体结构的研究,

是国家政治、经济等机构体制方面的研究所不能替代的，因而这一研究对象也是独特的。

(三) 司令部参谋工作是特殊的工作。1952年7月10日毛泽东同志在军事学院高级速成系和上级速成系第一期学员毕业典礼上的训词中说过：“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可。”陈毅元帅也说过：“在战争中要有能训练部队，照顾大局，把握战略战局的方针，靠冷静的头脑想问题，布置工作，准备一切，判定计划的参谋人员，否则，尽管前方有大军百万，没有健全而坚强的参谋处，还是不能打胜仗，所以决定胜负还是参谋处的工作。”（《后勤参谋学习资料》第30页）毛泽东和陈毅的这些话，道出了司令部工作_是其他任何工作所不能代替的、特殊的工作，是对战争胜利起决定性作用的工作。这说明，参谋人员是在司令部这一特殊领域中工作，他们的工作本身也会是特殊的。参谋学不能不把这种工作的一般规律作为研究对象。

综上所述，参谋学就是研究参谋人员成才因素、参谋群体组合结构和参谋工作一般规律的一门科学。

第三节 参谋学研究的主要内容

参谋学研究的内容，是由参谋学的对象决定的。由于对参谋学的研究尚处于起步阶段，目前很难给它划定严格的研究领域。概略地说，它的主要研究内容包括下述四个方面。

(一) 在参谋人才成才因素方面。

古今中外的参谋人才都有一些共性特点：

1. 他们的基本素质良好，如知识结构、心理品质、智能

要素、哲学修养等都是出类拔萃的；

2. 他们的工作作风都具有快、准、细、实的严谨态度和表现；

3. 他们的工作素养都具有主动性、预见性、创造性、计划性等心理特质；

4. 他们的工作技能都较为熟练；

5. 他们都勤于学习，努力提高自身的智力和能力。

这些特点，为怎样培养现代参谋人才提供了依据。这是参谋学应该认真挖掘研究的重要内容。

（二）在参谋群体结构方面。

在参谋群体结构这一研究对象中，需要着重研究的内容是其改革。为了说明研究其改革的必要性和重要性，这里介绍一下世界军队发展史上的参谋群体组合伴随着军队作战方式和编制体制的变化而变化。世界军队发展的历史过程，大致分为三个阶段：即体能军队时代、技能军队时代和智能军队时代。

在体能军队时代，军队普遍使用冷兵器，双方士兵和指挥官面对面地拚杀，协同动作简单，狼烟、篝火、灯光、号角、金鼓、旌旗、驿站等最原始的信息传递手段就足以应付，军队整体战斗力是个体战斗力的累加。军队指挥决策由统帅个人进行，所有情报信息的分析、整理、归纳、综合、记忆都集中在少数统帅的头脑中，统帅个人对全局甚至局部作出决策。虽然统帅身边有许多谋臣形成一个群体，但这些谋臣是以非正式形式设置的助手，并未形成一个组织机构，他们只是在统帅需要时才进行谋划，体现出个体咨询的形态。

在技能军队时代，军队战斗人员使用的是热兵器，交战距离大多在几十米开外，重兵器（如重机枪、火箭筒、喷火器、坦克、火炮、军舰、轰炸机等）都需两人或两人以上才能使用，航