

现代外国军事科学丛书

部队管理艺术

—— 军官行政管理心理学



现代外国军事科学丛书

部队管理艺术

军官行政管理心理学

教授、军事科学博士

Ф·И·通基赫上将

教授、技术科学博士 著

Ю·Г·福金上校

空军指挥学院研究部主持翻译

许躬臻 王殿英 译

胡延忠 朱建新

何金贵 强正德 校

军事译文出版社

一九八七年十月

部队管理艺术

军官行政管理心理学

教授、军事科学博士

Ф.П.通基赫上将

教授、技术科学博士 著

Ю.Г.福金上校

空军指挥学院研究部主持翻译

许躬臻 王殿英 译
胡延忠 朱建新

何金贵 强正德 校

*

军事译文出版社出版

(北京市安外黄寺大街乙1号)

新华书店北京发行所发行

北京市昌平环球科技印刷厂印刷

*

开本: 787×1092毫米1/32 印张 $5\frac{1}{2}$ 字数124,000

1987年10月第1版 1987年10月第1次印刷

统一书号: 5319·93 定价: 1.50元

出版说明

本书介绍了运用心理学进行部队日常管理的经验和事例。鉴于部队的大量管理工作在基层，因此本书所讲的管理对象主要是团以下的军人。

军队管理工作的核心是做好人的管理，处理好人际关系，调动人的积极性。本书着重谈及充分调动人的积极性、创造性、提高工作效率，加强部队内部团结，维护条令制度，提高战斗力，提高军人素质等方面的问题。这些经验对我军建立管理理论和现代管理学，对我军管理工作走向正规化、科学化、系统化都具有重要参考价值。

本书资料丰富翔实，理论与实际紧密结合，经验和事例融为一体，分析全面，论证严谨，说理充分透彻，文字通俗易懂。这本书不仅适合于部队的广大军事干部和政工干部，而且对地方管理干部也颇适用。

作者Ф·И·通基赫上将系教授、军事科学博士；Ю·Г·福金上校为教授、技术科学博士。他们长期在部队工作，在军事学术方面都有一定的造诣，具有一定的权威性。

我们翻译此书之目的在于有分析地吸收和借鉴外国军队在运用心理学管理部队方面的有关经验，以适应我军指导思想战略转变，探讨新时期我军管理理论和建立具有我军特色的现代管理学问题。

前 言

提高经济活动和日常事务工作的效率是当今时代提出的一条最重要的要求。在和平时期，军队的经济活动和日常工作效率的提高表现在合理使用时间、杜绝物资器材的浪费，表现在在规定的训练时间内使战斗技能达到最好水平，也表现在部（分）队纪律性的增强及其战斗准备和战斗能力的提高上。

充分地运用管理心理学规律，发扬部属的主动精神，创造性地完成赋予他们的各项任务等都是提高军人活动效率的方法。

经常熟悉这些方法，并考虑在自己的实践中怎样有效地加以运用以及在自己的活动中坚持运用有心理学依据的方法是完成苏联国防部长规定的任务的重要条件。

部队指挥管理是指司令员、指挥员、首长、司令部、政治机关、各勤务部门和其他指挥机构在保持部队战斗准备和战斗能力、准备和实施战役和战斗活动、保障和监督部队完成规定任务等方面的活动。此项活动又可分为**部队作战活动的指挥和日常活动的管理**。

日常管理活动是五花八门的，因为它同部队复杂生活的所有方面都有关系。这一活动的特点是内容多种多样，它要求对部属采取个别对待的态度，在许多方面要根据具体情况来决定，不受详细规定的条文所束缚。正因为这样，这种形式的活动仅在学校里是不可能掌握的。

能不能合理地使用每个军人的时间和精力，以及军人的健康和情绪好坏等无不与日常管理活动有关系。军人集体的团结状况在很大程度上也取决于日常管理活动，因为这种团结只有在具体的协同活动的基础上才会出现。

改善苏军军官的工作作风在许多方面也与军官的日常管理活动有关系，因为管理活动首先着力于提高分队和部队平时的战斗准备和作好全体人员进行有效作战活动的训练上。此外，部属的心理情绪、作战必不可少的主动性和责任感也建立在和平时期日常管理活动的基础上。

正因为这样，这本奉献给读者的读物有意识地将重点放在部属日常活动的管理上。这种管理毫无疑问地也要根据军人相互工作关系的条令原则，但这些条令原则的具体化却要军官本人自己来处理。在这里熟悉和运用一些心理学规律和方法是有益的，因为这些规律和方法能帮助首长选择或拟定最合理的教育部属的方法。

在军官的日常管理活动中，应考虑军官的心理特征。苏军军官是军队的知识分子，他所从事的是紧张的脑力劳动。连结他们的不仅是正式的工作关系，而且还有部队传统、同志式的互助、对工作状况的集体负责精神，同时还有过去的学习、工作以及心理方面人与人、团体与团体间的利害关系。在管理过程中，忽略所有这些是不理智的。

在人际关系的基础上，除了军官间的工作协作关系外，还出现一种工作上的合作关系。有了这种关系并按心理学原理具体运用这种关系就可使领导者充分地发挥所属军官的创造潜力和主动精神，依靠执行自己命令和号令的所属军官。

许多领导者的经验和在组织心理学和社会心理学中发现的规律对管理部属日常活动的军事领导人是大有裨益的。

本书实际是为军队读者系统阐述上述规律和建议的首次尝试。除了向军队作领导的军官提供一些有益的建议外还列举了许多能说明这些原则或能把读者的注意力引到某些有教益现实情况中去的事例。

本书没有开列具体的处方，由于管理工作中有大量各种各样的情况，要开列具体处方也许是不可能的。作者认定自己的任务正是在于给军官指明方向，帮助他们独立地分析管理中的各种具体情况。

本书的结构是按本书的实际宗旨安排的，同时也认为有必要给军官介绍一些管理心理学方面的知识。

作者期望，本书能引起军官们的注意，能帮助他们最充分地调动部属的主动性和创造性，对迅速团结军人集体有所裨益。

目 录

前 言

第一章	军官的管理心理学	(1)
1.	管理心理学的意义	(1)
2.	管理对象和管理方法	(11)
3.	主管人员的协同关系	(15)
4.	军人集体及其发展阶段	(20)
5.	团体中相互关系的结构	(30)
6.	部属的心理特征和业务特点	(35)
第二章	合作心理的特点	(42)
1.	协作和合作——共同活动的两种形式	(42)
2.	上级与下级的合作	(47)
3.	下级与上级的合作	(55)
4.	同级间的合作	(61)
5.	正副职间的合作	(65)
第三章	管理过程的心理状态	(70)
1.	管理的任务、过程、周期、方法和作风	(70)
2.	时间分配心理特点	(76)
3.	拟定决定和计划工作	(92)
4.	下达任务的心理状态	(106)
5.	工作的组织实施与执行情况的检查	(112)
6.	评价和讲评	(117)
第四章	工作交往的方法	(122)

1. 接见来访者和工作谈话	(122)
2. 电话交谈工作的特点	(127)
3. 会议的筹备和召开	(130)
4. 报告和发言	(138)
5. 文书工作	(143)
结束语	(149)
附 录	(149)
1. 积累信息和监督执行情况的方法和手段 ..	(149)
2. 对管理作风的初步估价	(155)
3. 怎样详细分析自己的工作作风	(158)

第一章 军官的管理心理学

1. 管理心理学的意义

在现代条件下，当需要以最快的速度 and 最少的人力物力来解决日益复杂的任务时，在任何一个军人集体中，部属的主动性及其对待自己的职责和所肩负事业的创造性态度，是振兴事业的最重要的潜力。然而挖掘这种潜力却不是一件简单的事情。为此，在集体中需要有良好的心理状态，要建立各种奖励以鼓励军人的创造性活动。领导者应更加关注预先没有料到的事情。因为人们的主动性可能超过已计划的活动，要求修改计划。

为了更好地发挥部属的主动性和创造性，对任何领导者来说，了解人的心理特征，并在自己的日常工作中广泛运用这些知识是有益的。

管理心理学的意义首先在于，只有通过影响人们的心理才能管理好他们的共同活动。人们了解了要求他们做的事情的目的和意义，就会积极主动地去寻求完成任务的最好途径。

还在革命前的俄国，当军人基本群众大多数还是没有文化、是敌对社会中被压迫成员时，英明的军事首领就已认识到自觉执行命令是多么重要。每个士兵都应了解自己的努力方向，这是苏沃洛夫《制胜的科学》一书中最重要原则。

C.O. 马卡罗夫海军上将之所以有名，不仅是因为他的战功，而且还因为他对士兵和水兵的关怀态度。他特别强调首长必须细心观察每个部属的心理特征。他指示军官们说：

“士气……在很大程度上取决于带兵的首长，因此研究在这方面如何取得成功的方法应是我们的直接责任……人们的智慧和性格是千差万别的，同一个劝告不能适用于两个人。对一个人需要劝阻，对另一个人则需要奖励，只是不应妨碍他俩执行自己的职责。”^①

在我们这个时代，当“党力争使我们中间的每个人不只是学到一定的知识，而且首先把我们作为一名有思想、有道德、有爱好、有高度劳动素养和高尚品行的社会主义公民、共产主义的积极建设者来培养”^②时，不考虑心理因素，就根本谈不上管理。

许多苏联军事首长在自己的回忆录中都指出，在管理中必须考虑部属的心理特征。苏联元帅 K.K. 罗科索夫斯基写道：“研究下级指挥员的性格是准备会战时的一个非常重要的方面。为什么？因为在这些性格中同样存在着司令员的潜力。

“每个领导人同自己最接近的同事相处，都有自己的风度、自己的工作作风。在这一细微的事情中你找不出统一标准。我们力求创造良好的工作气氛，这种气氛排除按照‘遵照您的指示’那种原则建立起的相互关系，消除当人们担心说出与上级相左的意见时所感到的那种拘谨。党用这种精神培养了我们这一代红色军官……”

“我喜欢我的助手们，他们有文化，热爱军事事业，善于坚持自己的意见。当需要考虑别人的意见时，总是衡量一

① B. 因凡季耶夫：《不是为了荣誉》，莫斯科，1975年，第327页。

② 《1983年6月14日—15日苏共中央全会文件》，1983年，第18页。

下，然后说：‘您是对的，我疏忽了，那就按您的来办……’

“我仔细观察了И·Д·切尔尼亚霍夫斯基将军。这是一位卓越的司令。年轻，有文化，乐观愉快，是一位了不起的人物！可以看出，在军队中人们非常喜欢他。如果有人向集团军司令作报告，心不打颤，面带笑容，你就会知道他已经达到很高的水平。各级指挥员对上级首长的态度都很敏感。无疑，我们每个人的理想就是使人们以愉快的心情去执行命令。”③

集体中良好的心理状态不仅对于司令部、管理部门是重要的，而且它首先对每个分队是必要的。目前，当武器的战斗使用效果同每个战勤组和每个乘员准确、及时和协调一致的动作直接联系起来的时候，军人集体的团结就成为高质量地完成战斗任务的一个最重要的因素。伟大卫国战争的经验 and 最近几年所进行的演习结果，明显地证明了这一点。

伟大卫国战争年代北方舰队司令А·Г·戈洛夫科海军上将回忆说：“当时有各种事情要做，但首先要使作战潜艇上的乘员象现在一样，成为团结一致的战斗集体。不只是全体人员服从一个人——指挥员的意志，不只是全体人员和每个人主动认真地执行自己的职责，而且还要有保证完成任务的自觉的统一行动。自觉的统一行动——这是潜艇人员除勇敢和果断、有益的主动性和军人的机智外，所特别需要具有的品质。”④

现代潜艇上的指挥员写道：“当值班军官从军舰送话筒重复我刚刚发出的口令‘导弹攻击’时，我和舰上全体人员一样，体会着苏联军人（不论他属于哪个兵种）在转入冲击时

③ К·К·罗科索夫斯基：《战士的职责》，莫斯科，1972年。

④ А·Г·戈洛夫科：《和舰队在一起》，莫斯科，1979年，第71页。

所经历的那种感情。这是战斗积极性高涨、强大内在力量迸发，为夺取胜利准备牺牲一切的感情。还有一种对胜利充满信心的感情，对每个人，特别是对指挥员是非常重要的，它是参加导弹攻击的人思想和行动统一的体现。

对指挥员来说，再没有比在决定性行动的时候，感觉到某人出了事故，发现了不协调现象，失去了哪怕是对一个人的信任所受到的打击更大的了。

攻击时思想上的一致，这一似乎是纯心理学概念，是对全体人员进行训练和大量的全面教育工作的结果。这种教育工作是整个武装力量（包括核潜艇人员）所特有的。

没有道德环境，互相谅解，心理相容性，舰船战勤组、全体乘员想要取得真正的过硬成绩是不可思议的。我指挥舰艇9年，从没有遇到过比这更复杂的问题。在这里，对人员进行有针对性的教育是非常重要的。真正的战斗集体是一个统一的机体。统一团结、坚如磐石的程度越高，它所能肩负的任务就越大。象指挥员那样思考，象指挥员那样对待事业，互相间充满信任，每个人都对自己、对同志负责，这样的乘员组才是真正的乘员组。”^⑤

部属的主动精神、对事业的创造性态度，只能在适宜的条件下才能出现，而生硬的态度可能在军人相互关系中造成对工作不利的紧张气氛。因此，苏军内务条令专门规定了“军人礼节和军人举止”。严格遵守这些规定，无论对部属，还是对首长都具有巨大的心理意义。

不应当以工作需要和自己对部队工作负有特殊责任为由，对部属采取粗暴无礼态度。在盛怒之下忘掉道德准则，

^⑤ B·瑙莫夫：《攻击中同呼吸共命运》，载《红星报》，1980年4月29日。

这意味着取消教育工作。即使偶然脱口说出的粗暴语言都会伤害人，窒息主动性，给任何有趣的劳动蒙上一层阴云。这种态度无助于工作，只会激怒人们。粗暴在任何情况下都是不可取的，无论如何都不能把它和严格要求相提并论，因为它直接与条令的要求相对立。在领导者粗暴的背后经常隐藏着缺乏知识和拒绝采纳部属建议的情绪。粗暴是缺乏教养的第一个特征。

K·K·罗科索夫斯基回忆说：“在观察所我认识了方面军副司令员……他大发脾气，用电话严厉责备集团军司令员，而且不注意措词（我已听说战士们把这样的领导一针见血地叫做‘骂娘的领导’）。朱可夫对此就不能容忍，他说：‘大喊大叫、污言秽语帮不了你的忙……需要的是善于组织战斗。’”^⑥

违犯对待部属的军人礼节的规定是非常有害的，不仅是因为它会伤害别人，而且遗憾的是它还会很快为下级所仿效。科洛米耶茨中将回忆说：“我还很清楚地记着很久以前的一件事，一位上级首长对一位军官大喊大叫。他不仅使用刺耳的粗鲁语言‘刺痛’了下级，在我看来，他这样做甚至象在抖威风，使尽一切招数夸大其词。但是当军官在这种场合开始仿效自己首长的腔调，以同样的语言申斥自己的部属时，他才觉得很不自在，立刻失掉了自己全部‘能言善辩’的能力。他什么也没有说，甚至对军官说了生硬的话也不敢表态，因为他自己给军官做了一个坏样子。

另一个首长对自己的部属讲话时称‘你’，似乎以此来强调，他想怎样对待下级就怎样对待下级……，以这种方法强调

⑥ K·K·罗科索夫斯基：《战士的职责》，第141页。

自己的地位犹如装腔作势，高傲自大。这有损于军官的威信。

苏军的内务条令责成军人在相互交往中遵守礼节，自我克制。军人因公务问题相互交往用‘您’。我们可以看出，这里强调的是：因公务问题。是否可以得出，在公务之外军人相互交往可以用‘你’呢？当然可以。

还经常会有这种情况，首长和部属是一对好朋友。当他们坐在军校或军事学院的同一个讲堂内时，当他们以相同的职务在部队中工作时，他们的友谊就产生了。他们的职位发生了变化，但亲密的感情，相互尊重，自然还保留了下来。在公务之外相见时，当然他们相互称‘你’。”^⑦

和下级交往时，只有当你想夸奖下级，同时又强调亲近、信任、而且又不是在正式场合才可以用“你”称呼。

“敌人的有生力量和技术装备遭到了重创。法西斯的进攻受挫。两次苏联英雄、军长П·科舍沃依将军（后来晋升为苏联元帅）拥抱了我并说：‘卡秋莎’给了我军部队多么大的支援！谢谢你，谢谢你的全体近卫军战士们！’

在那几分钟，著名的将军用‘你’称呼我这个25岁的团长，这比什么称赞都要宝贵。因为这些发自内心的话，是作为一名战士的我说的，将军把我当作一名战友来感谢。”^⑧

领导者心理上不恰当的行为可能会严重危害分队的工作，瓦解过去已形成的团结的组织集体。

一位准尉在报纸上写道，“我们营在相当长的一段时间内存在一种不正常的状态。营长B·德罗比尔金少校极力要使我们这些准尉和军官经常处于恐惧状态。他经常干出一些‘开

^⑦ M·科洛米耶茨《分寸不是小事》，载《红星报》，1978年6月9日。

^⑧ 同上。

除’或‘训斥’下级指挥员的事，还夹杂着一些污言秽语。虽然我们已习惯了这种现象，但仍然有一些不该有的憾事和侮辱行为使很多人脱离常规，影响了值勤。”^⑨ 事实分析表明，在争取使自己的分队进入先进行列方面，新营长花费了不少精力。然而为了达到这一崇高目标，他选择的手段是错误的：“从一开始德罗比尔金就未能找到正确对待下级的方法。已经习惯于条令制度的战士们艰难地适应着德罗比尔金同志开始采用的‘新办法’。一次，当着坦克兵的面，他粗暴地训斥了连长，没有控制住自己，凌辱了别人，这使坦克兵感到吃惊。不久其他指挥员也尝到了他语言的‘毒辣’。

新营长的一些性格特点，诸如无克制力，粗暴，对同志不信任等愈来愈为大家所熟悉。在他看来，似乎就他一人全营操心，其他人好象都不干工作似的。他越来越不信任下级军官和准尉，什么事情都要自己来抓，当然不可能都办到。

这样，在营长和下级军官及准尉的关系中便出现了裂痕，并且日益扩大。人们常去走访原先的营长，不仅谈公事，而且也聊私事。现在的办公室几乎经常是空的。甚至连长们也同自己的直接首长不经常联系了，只有在被召唤时才去营长那里，……神经过敏和心情不舒畅的局面不能不影响战备工作。”^⑩

要激发群众的主动性，领导者就要直接参加集体活动，造成使主动性能自然而然地发挥出来的气氛。

“少校接任了原无线电技术营营长的职务以后，同刚刚

^⑨ B·阿尔希波夫：《没有经受住考验》，载《红星报》，1980年4月5日。

^⑩ 同上

到职不久的政治副营长卡尔帕乔夫上尉一起分析了‘点’上的形势。他们以极其忧虑的心情谈到，最近一个时期无线电技术营给团司令部送去的控告信太多了。他们俩人看得非常清楚，这些控告信是有根据的，正确的。他们作出的结论是：出现抱怨和不满情绪不能归咎于这个‘点’离营部太远，工作条件差，而是在组织雷达兵的训练教育、生活和休息中存在着严重问题。

波普科夫走出的第一步，使所有的人都感到突然。次日，在营区的入口处出现了一张醒目的公告，通知星期天将为全体人员组织一次越野赛。‘为全体人员’几个字的下面还打上了红线。星期天到来了，雷达兵们更为惊奇：营长也和大家一起来到起跑线……

从那时起，体育项目举办得越来越经常。体育项目需要多样化，但事情碰到了困难，没有运动场地。这就是说需要平整场地。很快就找来了志愿者。他们干得那么起劲，结果修建好的体育场成了全团最好的一个。

榔头的敲击声，刨子的刨木声刚停，志愿者们又来到指挥员面前。他们说，应该这样，需要那样，总之在双手还没有变凉的时候请求修整一些教室。波普科夫笑了。营里刚刚制定更新教学基地的计划，热心人的建议就及时提出了！

不久，团长来到了营里。详细地查看了各个教室，给了他们很高的评价。在随后的一次党的会议上，波普科夫向学员们说：‘当然，新的教学设备对全营来说是十分珍贵的。但更重要的是让人们懂得，在这样好的条件下学习得平平常常，应该感到惭愧。我寄希望于共产党员们，相信他们一定能做出好样子。’

如果有人认为新营长是靠一些非常不起眼的方法树立了