

现代外国军事科学丛书

# 军事首长的领导艺术

〔苏〕拉先科大将著 李君等译

军事译文出版社

现代外国军事科学丛书

# 军事首长的领导艺术

(苏) П.Н. 拉先科 著  
陈 玺 杨旭光 李 君 译  
袁 隽 校

军事译文出版社

一九八七年一月

## 军事首长的领导艺术

〔苏〕П.Н.拉先科著

陈玺 杨旭光 李君 译  
袁 隽 校

军事译文出版社出版  
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126,000  
1987年1月第一版 1987年1月第一次印刷  
统一书号：5319.83 定价：1.40元

## 作者简介

作者И·Н·拉先科大将曾任苏军陆军第一副司令。卫国战争时期，曾任集团军作战处长，集团军副参谋长和步兵师师长等职，参加过多次大型进攻战役。战后，历任机械化师师长、步兵军军长、集团军司令员和军区司令员等职。有丰富的指挥和训练经验。在苏军领导层中有一定影响。

## 出 版 说 明

随着军队现代化的发展，干部队伍不断更新，大批中青年军官走上领导岗位。怎样成为一名优秀的军事干部，如何当好指挥员，在现代条件下他们应具备哪些素质、能力、条件和知识，以及和平时期如何领导和训练部队，成为各级，特别是中高级指挥员所关心的问题。本书作者根据自己丰富的作战和治军经验，对上述问题作了较全面详细的回答和论述。

书中所提问题直接关系部队训练水平和战斗力的提高。我们翻译此书，希望能对我军各级指挥员研究和借鉴外军经验，提高自身的军事素养和指挥能力有所帮助。

此书对地方干部的培养亦有一定参考价值。我们就有关章节进行了删节。

## 前 言

军人职业是个复杂的、不易从事的和具有多方才能的职业。它对包括军事首长在内的每个军人的兴趣、愿望、工作及其性格乃至精神面貌都会产生深刻的影响。履行军人职责要求军人具有独特的意志素养、智慧和坚强的性格。军事首长不仅要对遂行所受领的复杂的战斗任务负责，而且要对千千万万部属的生命负责。军事首长的知识越渊博，经验越丰富，组织才能越高超，意志锻炼得越坚强，就越能顺利地履行自己的职责。所有这一切，军事首长要在多年领导所属部队的战役、战斗和政治训练的各种实践活动中不断获取，并加以发展和完善。

条令、教令、教材和统帅们的军事著作都是重要的和适用的基准文件。军事首长应熟悉这些文件。但这还不够。为了不断完善领导军队的艺术，军事首长还必须深入研究现有的一切军事文献，批判地评价这些文献中阐述的经验。还应考虑到，军事在不断发展，一些观点和原则在经常变化，新的东西在不时地出现，这一切都要求军事首长能创造性地领会和发挥，以便在战斗实践中成功地加以运用。

本书与读者见面的目的是要在分析苏联军事首长经验的基础上，努力阐明在战斗行动过程中和在和平时期决定军队领导艺术的主要方面，以及军事首长成长的复杂过程。本书将主要研究军团司令员的工作活动。只有在需要指出兵团训练特点的地方才谈及兵团指挥员的工作。诚然，本书不可能详尽阐明所涉及一切问题。作者仅根据战后年代军事上发生的变化来阐述军事首长工作的最主要方面。

# 目 次

## 前言

## 第一章 战争与军事首长

- В·И·列宁和苏共论军事干部的培养和  
使用 ..... ( 1 )
- 军事首长在战斗和战役中的作用 ..... ( 8 )
- 军事首长和军事委员会 ..... ( 19 )

## 第二章 军事首长的素质和道德

- 忠于军人职责 ..... ( 36 )
- 智力和意志 ..... ( 42 )
- 苏联军事首长的道德 ..... ( 58 )

## 第三章 军事首长个人品质的养成

- 培训军事首长的条件、方式和方法 ..... ( 72 )
- 自学深造 ..... ( 85 )
- 创造活动和工作方法 ..... ( 95 )
- 威信 ..... ( 114 )

## 第四章 军事首长的实践活动

- 工作要有预见性 ..... ( 123 )
- 战役的准备和实施 ..... ( 125 )
- 依靠政治机关和党组织 ..... ( 146 )
- 军事首长和后勤工作 ..... ( 157 )

- 结束语 ..... ( 166 )

# 第一章 战争与军事首长

## 列宁和苏共论

### 军事干部的培养和使用

列宁在其思想理论遗著中不仅全面论证了干部的重要作用，而且明确规定了应根据干部的工作特点加以训练、教育和使用的原则。党和人民在我们国家生活的每个历史阶段所完成任务越是复杂，对干部提出的要求也就越高。

列宁指出，“政策是由人执行的”，“任何政策如果没有人员的任命和调动就无法执行”。列宁经常坚决要求对人要全面了解，及时发现有才能的组织者并善于使用他们。

列宁关于培养和使用干部的原则在苏共文件以及党和国家领导人的著作中得到了进一步发展和更加具体化。

在现代条件下，苏共采取了许多有效措施，以便让思想上可靠、业务上内行并具有一定经验的组织者来领导党政、企业、文教、国防和其它各方面的工作。这样的领导者应善于采用先进的领导方法，对新事物敏感，并能找到最好的途径来解决复杂的重要问题。

我们的军事干部是苏联共产党和国家干部的组成部分。列宁在其著作中对他们在建设武装力量和保卫社会主义祖国中所起的作用作了全面的论述。列宁多次指出，若没有足够数量的训练有素的军事干部，就不可能建立和壮大军队，也就无法赢得胜利。



军队的基础和骨干是军官。军队的战备程度和战斗能力主要取决于他们的训练水平、政治思想素质和业务能力。苏共从建立新型军队的第一天起就非常重视军官的训练和教育问题。

苏共过去和现在均认为，为保卫革命成果而建立的军事组织，只要它具有忠于革命事业、与劳动群众血肉相连、以全部精力关注劳动群众的需要和准备全力维护人民利益的指挥干部，才能顺利完成其重任。列宁说：“……我们在建立新军队时，只能从人民中间选拔指挥员。只有红色军官才会在士兵中享有威信，才能在我们军队中巩固社会主义。这样的军队是不可战胜的。”

列宁教导说，军队培养指挥员，除要注意阶级成份外，还包括一些复杂而重要的任务，诸如用军事知识和军事学术原则武装指挥员等。为此，全国广泛建立了军事院校。列宁于1917年底亲自指示创建了第一所培养指挥员的莫斯科革命机枪学校。1918年2月14日军事部门发布命令，开设了13个指挥学校，其中步兵指挥学校7个，骑兵、炮兵和工程兵指挥学校各2个。还为预定要选拔到较重要岗位上的指挥员开设了高级和初级进修学校。

为了培训高级指挥干部，根据列宁的倡议和指示于1918年12月8日创办了工农红军总参谋部军事学院，1921年改名为工农红军军事学院。1925年11月11日又命名为伏龙芝军事学院。

在1918年—1919年间还创办了军事工程学院、炮兵学院、军事经济学院和军事医学院。

在外国武装干涉和国内战争的3年时间内（1918—1920年），各类军事院校共培训了约65,000名指挥员。在国内战

争的许多战斗和交战中，红军指挥员表现出对革命理想的无限忠诚。他们之中许多人被提拔到高级指挥岗位。列宁一旦发现有能力的人，就大胆提拔他们，并善于指导他们的实际工作。列宁尽管肩负着党和国家事务的重担，但在任命方面军和集团军司令员时，他一定要与每个选拔对象进行谈话，全面而深入地说明该战区的军事、政治形势，仔细地规定军队的战斗任务，指示完成任务的最佳方法，并给予必要的帮助。

列宁与各方面军和集团军的司令员保持着经常的联系，要求他们定期地、详细地和真实地报告完成战斗任务的情况，并注意观察他们的组织活动和政治活动，观察他们与革命军事委员会委员协调工作的情况，以及使用军事专家的情况。

党在培训红军指挥员方面积累的经验曾成功地运用在外国武装干涉和国内战争结束后的军事干部工作中。并根据俄共（布）中央和劳动与国防委员会的指示采取了调整军事院校工作的措施。取消了各类短训班，按专业建立了学制为3—4年的正规军事学校。高级指挥员是在6所军事学院、4所高级军事学校、大量高级指挥干部进修班和5所地方学院的军事系内培养。

在指挥干部中扩大工农成分和党员成分的路线得到了始终不渝地贯彻执行。1921—1928年期间，工人阶级出身的指挥员增加了将近1.5倍（从12%增至28%）。农民出身的指挥员的比例上升到50%。指挥干部中党员人数从20%增至55%。

改进军事干部的培训工作的，是苏共和苏联政府经常注意的中心问题。在战前年代，在武装力量建设的新阶段，都迫

切需要培训具有卓越工作能力的，技术上熟练的并能够组织实施大型战役的军事首长。为此，苏共（布）中央和苏联人民委员会于1936年4月2日通过了创建总参军事学院的决议，该学院的任务是为红军培训高级指挥干部，研究军事科学和军事学术问题。

在伟大卫国战争爆发前夕及战争进行过程中，该学院的大部分毕业生都担任了高级指挥职务和参谋职务。后来，他们之中的许多人成了著名的军事首长。

1941年以前，有19所军事学院、地方高等院校的10个军事系、7所高级海军学校和203所军事学校培训指挥干部、政治干部和工程技术干部。每所军事学院除设基本系外，还开设函授系和进修班，参加函授和进修学习的指挥干部约为15,000人。

在伟大卫国战争年代，苏共在领导苏联人民及其武装力量反对法西斯德国及其同盟者的斗争中，异常重视军事干部的培训。在整个战争年代，我们的军事院校共毕业了约200万军官，个个都与法西斯强盗进行了英勇的战斗。祖国高度评价了他们的功勋。6,000多名苏联军官、将军和元帅由于他们在伟大卫国战争前线表现出的勇敢顽强和英雄主义精神而荣获了苏联英雄这个最高荣誉称号。其中，104人两次荣获这个称号，而Г·К·朱可夫、А·И·波克雷什金和И·Н·科热杜布在战争结束时三次荣获苏联英雄称号。约5,000名军官、将军和元帅及其领导下的表现突出的部队、兵团和军团受到了最高统帅的通令嘉奖。

苏共建立的指挥干部训练制度在战后得到了进一步的发展和完善。

军事理论和实践的不断发展和日益复杂化，对军事干部

提出了新的和更高的要求。因此，党在组织军事干部的训练和深造工作时，始终要求他们不断加深自己的理论知识，提高领导和指挥军队的实际本领。

使用军事干部的工作应根据党的文件所阐明的列宁主义干部政策原则进行。苏共首先关心的是，根据党的原则加强一长制，掌握领导军队的列宁主义作风，在解决苏联武装力量的建设问题时应采取科学的态度。

党教导说，只有在实际工作中，特别是在战斗环境中，才能最全面地考核军事首长的政治、业务素质及其组织能力。为了在提拔担任较高职务的干部时尽量少犯错误，必须对干部的这些素质进行严格的客观评价。要对某个军事首长做出客观的评价，只有根据与他一起工作的人员或其部属的意见对他的工作进行系统的、认真的和长期的考核才能达到。

苏共经常对军队领导干部进行教育，使他们思想纯洁、谦虚谨慎，在执行党的决议中具有坚定性和原则性，以及为保卫社会主义祖国的事业不惜献身的精神。党要求军队领导干部应发挥合理的主观能动性和创造性去完成各项命令、指令和号令。

列宁教导领导干部，包括军队领导干部，要紧密联系群众，倾听群众的呼声，并在实际工作中运用群众的智慧和经验。列宁把对干部的关怀、尊重和信任与严格的要求结合在一起。他写道：“审查工作人员和检查实际执行情况——现在全部工作、全部政策的关键就在于此，再说一次，就在于此，仅在于此。”

列宁这个指示对负责严格检查军队执行各项指示、命令和号令情况的军事首长具有特别重要的意义。而且，检查任务执行情况不是根据承诺和誓言，而是根据工作结束后的效

果。这种检查不仅要针对落后的工作人员，而且要针对那些取得一定成绩的工作人员。要知道，缺乏应有的监督，即使是好的领导者，其责任感也会衰退。组织严格的监督能够发现精干的工作人员，看清其优点和缺点。如果能经常及时地进行检查，才能达到监督的目的。

党要求领导干部，其中包括军事首长，必须坚决反对自吹自擂、高枕无忧、狂妄自大、装腔作势等恶习。党坚决谴责那些讲排场、说大话、骄傲自满、不会也不想客观估计已取得的成绩等等与列宁主义的工作作风背道而驰的现象。客观分析已取得的成绩，以批判的态度对待缺点和错误，并有胆量公开加以承认和进行改正，乃是一个领导者高度成熟的标志。

在苏联武装力量建设的各个阶段，在平时和战时，党在解决培养和提拔军事首长的问题上，始终遵循列宁的下列指示：必须“力求尽量仔细地耐心地去考验和识别真正的组织家，即那些具有清醒头脑和实际本领的人才，他们既忠于社会主义事业，又能埋头苦干（不管别人的忙乱和喧嚷），使苏维埃组织下的很多人都能坚强地团结起来，同心协力地工作。只有这种人才，经过多次考验之后，才应该提拔起来，……担任最困难的任务……”

实践证明也正是这样。如果军官或将军熟知自己的全部职责并能尽职尽责，那么他得到提拔的条件就成熟了。如果提拔起来的人不完全称职，不能胜任工作，却在竭力表现自己，这样，提拔显然是过早了。因为这种人缺乏担任较高职务的知识和经验，不能胜任更复杂的工作。然而遗憾的是，往往有这种情况，就是某个军官被破格提拔到比他原来职务高两级的职务时，他会立即感到缺乏应有的知识、技能和经

验，而这些知识和经验本来是要经过逐级任职才能获得的。当然，这种情况只是少数现象。

过去战斗的实践证明，在战争期间，当军队实施艰苦的战斗行动时，往往会有军官突然得到提升，并迅速担任新的职务。但在现代战争中，军官在积极的战斗行动过程中被提拔担任高一级的职务则要困难得多。这不仅要求军官应懂得战争的一般法则和规律，而且要求具有在使用新式和最新式武器的战役中善于指挥军队的过硬本领。正因如此，每个军人都应预先做好其职务突然变动的准备。

苏共在领导军事干部的训练工作时，考虑到武器和技术兵器的发展以及在军事学术上所引起的变化。党教导说，我们进入了技术取得最大进步和军事学术得到蓬勃发展的时代，军事干部不应固步自封。党提醒说，谁只想把全部精神寄托在旧的和以往的经验上，谁就不能以现代方式解决军队的指挥问题。

随着军事上革命的发展和国际舞台上军事政治形势的尖锐化，苏共越来越重视军事干部的训练教育工作。

在组织上解决这一问题的办法是，首先让未来的军官在高级军校打下养成指挥员素质的基础，然后到部队加以充实和提高。尔后再进军事学院扩大知识面并进一步深造，在部队的实际工作过程中系统的自学和自我教育也具有重要意义。

在苏共历次代表大会和中央全会的决议中以及在其它文件里均明确规定了现阶段培养军事干部的主要任务。苏军共同条令以及苏联国防部长和苏军总政治部主任的命令和指示，都具体阐明了这些任务的主要内容。党对军事首长经常进行教育，使他们树立牢固的思想信念，忠于军人职责，坚

决执行命令，对所担负的工作具有主动负责精神，忠诚老实，勇敢坚强和高超的组织能力。党要求军事首长应把自己的党性与高水平的业务训练、纪律性、主动性和对事业的创造性有机地结合起来。军事首长必须对全体人员进行政治和军人品德教育，经常关心部属，并成为他们工作和日常生活的榜样。

## 军事首长在战斗和战役中的作用

马列主义的奠基者论述人民群众在人类社会发展中的决定性作用时，强调了杰出的领袖、领导人、军事首长和统帅个人活动的重要意义。列宁写道：“马克思主义和其他一切社会主义理论不同，它既能以非常科学的冷静的态度去分析客观形势和进化的客观进程，同时又能非常坚决地承认群众（当然，还有善于摸索到同某些阶级的联系，并实现这种联系的个人、团体、组织、政党）的革命毅力、革命创造力、革命首创精神的意义，并且把这两方面卓越地结合起来……”

确认个人作用的马克思列宁主义态度，能够真实地评价一个人的个人品质及其在社会中的地位，包括在军队集体中的地位，能够客观衡量某个军事首长对交战、战役乃至整个战争的贡献。

众所周知，人民大众的力量和自我牺牲精神是赢得战争胜利的决定性因素。正是他们使军事技术装备在与敌人的对抗斗争中发挥了作用，并使用了武装斗争的所有兵力兵器。正是他们在后方生产了战争所需要的一切物资，因此，战争的结局将取决于它在多大程度上符合直接实施和保障作战行

动的广大人民群众的利益。但是，人民群众的力量只有在有能力、有经验和有毅力的领导人正确领导下，才会取得理想的结果。缺少有威信、有才干的领导人将会瓦解群众、引起混乱，最终导致失败。列宁指出：“历史上，任何一个阶级，如果不推举出自己善于组织运动和领导运动的政治领袖和先进代表，就不可能取得统治地位。”

个人只有当他不仅代表群众的根本利益，而且能反映社会进步的要求，使自己的行动符合阶级斗争的规律并且有高度的组织能力时，才能取得领导权。领导者的历史使命是，解决社会上已经成熟的并被生活本身提上议事日程的最重要、最迫切的问题。从这个意义上说，领导者乃是社会进步的促进者，只要他们始终维护和代表人民的利益和愿望，群众就会始终承认他们和拥护他们。

在历次社会革命和正义的战争中，杰出的个人都有特别卓越的功绩。急速变化的复杂情况以及尖锐危急的局势都会使一些有天才的人，其中包括军事首长，充分显露自己的远见能力、意志、性格特点以及杰出的组织能力等。恩格斯论述这个问题时写道：“恰巧某个伟大人物在一定时间出现于某一国家，这当然纯粹是一种偶然现象。但是，如果我们把这个人除掉，那时就会需要有另外一个人来代替他，并且这个代替者是会出现的，——或好或坏，但是随着时间的推移总是会出现的。恰巧拿破仑……做了被战争弄得精疲力竭的法兰西共和国所需要的军事独裁者，——这是个偶然现象。但是，假如不曾有拿破仑这个人，那么他的角色是会由另一个人来扮演的。这点可以由下面的事实来证明，即每当需要有这样一个人的时候，他就会出现，如恺撒、奥古斯都、克伦威尔等等。”



恩格斯在他的著作中极其明确地指出，统帅们的活动决不是他们的意志的自由表现，而是由客观条件，首先是由他们活动的那个历史时代的客观具体情况和机遇所决定的。恩格斯还指出：“……军队的全部组织和作战方式以及与之有关的胜负，取决于物质的即经济的条件；取决于人和武器这两种材料，也就是取决于居民的质与量和取决于技术。”

总之，一切社会变化的原因，包括战争胜利的原因，首先应该从社会生活的物质条件中去寻找。如果某个军事活动家比别人更加深刻、更加正确、更加迅速地发现人们在经济和社会政治生活范围内出现的新事物，并将其反映在指挥军事行动的新的方式方法中，那么这个军事活动家必然是个有才干的、成熟的军事首长。

历史实践表明，国际形势越复杂，军事冲突事件的规模越扩大越激烈，则越加迫切需要有才干的军事首长，他们也就越加能够迅速大胆地表现出自己的才华。这种情况常常发生在军事首长和广大士兵群众的目的完全一致的战争中。同时，任何一个军事活动家，甚至具有超群能力的军事活动家，如果他的愿望和目的不符合他所领导的士兵群众的利益，他就不可能发挥自己的才华并取得重大的军事胜利。统帅及其军队只有在社会平等、阶级友爱以及他们为之作战的政治、军事目的完全一致的基础上，才能使他们的利益达到最大限度的共同一致。正因为如此，只有那些完全代表人民的意志，与士兵群众有着密切的阶级关系和政治关系的军事首长，才能运用自己的全部才智来胜利地完成战斗任务。

这里我想顺便谈一下哪些人属于军事首长，哪些人属于统帅。苏联军事百科全书中说，军事首长是在国家武装力量中担任高级指挥职务或参谋部领导职务的军队首长。在苏联