《全军军事科研“八五”计划》课题

军事领导艺术

胡德荣　编著

蓝 天 出 版 社

需要全本请访问 www.ertongbook.com

图书在版编目(CIP)数据

军事领导艺术/胡德荣编著. —北京:蓝天出版社,1997.4
ISBN 7-80081-703-2

Ⅰ.军…
Ⅱ.胡…
Ⅲ.军事-领导艺术
Ⅳ.E0-05

蓝天出版社出版发行
(北京复兴路14号)
(邮政编码:100843)
电话:66784244
新华书店经销
北京外国语大学印刷厂印刷

850×1168毫米 32开本 5.375印张 135千字
1997年5月第1版 1997年5月第1次印刷
印数 1—5000

定价:12.00元

前　言

本书作为经中央军委批准的《全军军事科研"八五"计划》课题，是在《计划》进展一半时，遵照江泽民主席视察军事科学院的指示精神，进行调整而增设的。增设本课题的主要依据，是中国共产党第十四次全国代表大会号召提高领导水平和江泽民主席指示各级领导干部必须不断提高领导艺术。同时也是我军以至全党全国干部"四化"的实际需要。

外军尤其是美军，各级指挥院校都有领导学课程，而且这门课的地位突出。但我没有想到，在本课题研究刚开始不久，竟见到美国西点军校一字不差的同名教材《军事领导艺术》在我们新华书店的书架上赫然摆着！这怎能不令人惊讶和深思！

于是我决心把本课题搞得快一点、好一点。我们党和军队培养我45年，我想这也是一点回报。在课题进展中遇到许多知音者、支持者，也确实令我感动。如课题刚开始一个多月，便收到了海军航空兵政委的文章，我前去感谢，当时的海航副政委胡彦林（现任海军政治部主任，是他建议海航司令员、政委写文章的）热情地对我说："这本书我们将来一定要买，钱从哪里出我都安排好了。"我当时还没想到这一步哩！又如某集团军政治部主任张庞（现任北京军区政治部副主任），在他们下属的某师招待所见到从不相识的路过的我，他面前的茶几上竟摆着我一年前大撒网式地发出的课题信和参考范文！他是从某团专程赶到师部接待我的。南京军区空军原政委郑竹波，退下多年，得知本课题计划后，多次给我打电话，费心找资料，认真写成文章寄来，是本书中唯一的一篇不在位的老同

志写的经验，其精神特别令人敬佩！（为区别于此，所有在位的作者即使退了也未加“原”字）。上述事例不胜枚举，对我是莫大的鼓舞与激励。

本课题的总体设计，根据国内外及我军领导科学研究的成就和问题，设《军事领导艺术概论》和《军事领导艺术范例》两部分，分别从理论概括和联系实际两方面下功夫。《概论》由我写作，《范例》都是正师职以上干部的宝贵的真实经验。虽然课题鉴定委员会给予了很高的评价，认为“该著达到了课题要求。”“立论新颖，观点正确，结构合理，文字简练明晰，在理论上有创新。”“理论性、思想性、针对性、逻辑性和可操作性都很强。”“是军事科学领域中比较难得的好书。”“填补了我军在这一领域中的空白”，“可以直接地运用于全军指挥院校的教学、各级领导班子的建设及高中级干部领导素质的提高、领导作风的改进。”但因时间紧促，加上我身体连遭不幸，继左目失明（评为二等乙级公残）之后，又发现（Ⅰ期）胃癌，影响了计划目标的实现。《概论》部分我只能写成论纲；《范例》部分没能达到原计划的数、质量，所以只称为《实例》。补救办法：一是准备出《军事领导艺术续集》；二是利用讲课，进行补充和扩展。所幸我胃癌术后“情况甚好”（主任医师语），决心为领导艺术的研究和传播不懈地奉献！

在本书问世之际，挂一漏万地向胡彦林、董万才、宋琨、张庞、刘继贤、何理、赵以良、徐银盟、王金中、徐洸、吕家书、邱汉文、傅有云、宋德明、姜国强、夏廷献、于本城、纪玉成、陈凤武、李振、李洋、唐彦生、陈学建、李敏杰、叶旭林等同志表示衷心的感谢！并希望今后有更多的知音者、支持者共同奋斗！

课题主任　胡德荣

1996 年 5 月于空军大院 14—2—13

目　录

前言……（1）

军事领导艺术概论

绪论 ……（3）
规律论 ……（10）
原则论 ……（23）
方法论 ……（32）
素质论 ……（39）

军事领导艺术实例

着眼全局　冷静补台 ……（61）
责己促人　以小见大 ……（63）
灵活机动　反弹琵琶 ……（66）
要果断　不要武断 ……（69）
领导抓立法　征兵有保障 ……（72）
站高望远　善于引导 ……（75）
主官勇于承担责任 ……（77）
审时度势　及时导向 ……（80）
激励是帮助后进的有效方法 ……（83）
正确处理航空装备质量问题 ……（86）

需要全本请访问 www.ertongbook.com

统筹兼顾　正确安排非中心工作 …… (88)
运用信息指导工作 …… (91)
维护威信　提高威信 …… (94)
对有缺点的干部要以帮为主 …… (97)
充分发扬民主　正确实施集中 …… (99)
立足实际　改革整组…… (102)
学会“运用之妙”…… (105)
抓工作落实要善于“杀回马枪”…… (107)
利用价格时间差　提高经费保障力…… (109)
坚持两手抓两手硬　工作才能协调发展…… (111)
依靠班子的集体智慧和力量“弹好钢琴”…… (114)
抓住时间　创造气氛…… (118)
授权　信任　期望　激励…… (120)
抓住主要矛盾　实施正确决策…… (122)
抓根治本　谋求长期效益…… (125)
蹲连住班　点面结合…… (128)
抓住关键　重点保障…… (130)
积极化解矛盾　变坏事为好事…… (132)
抓住重点兼顾一般　提高时间运用艺术…… (135)
严肃纪律　法要治众…… (137)
不因“一失”掩人才…… (140)
处理问题冷静　解决问题求实…… (143)
延缓决策　启发请战…… (146)
团结人才必须靠政策…… (149)
搞好干部讲评　不断提高干部队伍素质…… (152)
侦破一起大案的经验教训…… (157)

军事领导艺术概论

绪　论

军事领导艺术的提起

自有领导工作以来，就有领导艺术的产生。自有军事领导工作以来，就有军事领导艺术的产生。凡是成功的军队，在胜利完成各项任务中，都有成功的军事领导艺术。由于历史性的原因，军事领导艺术有不断发展的过程。由于政治性的原因，军事领导艺术是有区别的。

中国共产党领导的革命军队和伟大的军事斗争，在不断取得伟大胜利之中，不断产生丰富的军事领导艺术。这种军事领导艺术是具有中国特色的，是具有革命特色的。

在作为马克思列宁主义与中国革命实践紧密结合产物的毛泽东思想的宝库中，在作为当代中国的马克思主义的邓小平建设有中国特色的社会主义理论宝库中，有丰富的领导思想，其中包括丰富的军事领导艺术思想。

随着现代化建设的发展，领导科学与艺术的研究与运用越来越显得重要，军事领导科学与艺术的研究与运用也越来越显得必要。

中国共产党第十四次全国代表大会发出了提高领导水平的号召。1993 年 6 月，江泽民主席在授予六位上将军衔仪式的讲话中，指示各级领导干部必须“不断提高领导艺术和指挥才能”（《解放军报》，1993 年 6 月 8 日头版）。在此之前，我军的高、中、初三级指挥院校的教学内容主要集中在提高指挥才能之上。江泽民主

席的讲话第一次把领导艺术作为全军各级领导干部必须提高的内容突出地提出来，具有重要的、现实的和深远的意义。

1994 年 9 月 28 日，中国共产党第十四届中央委员会第四次全体会议《关于加强党的建设几个重大问题的决定》又一次提出“不断提高领导水平”的号召。《决定》对高级干部提出了五条要求，核心是四个字：“领导水平”。其中第四条又专门强调“领导能力”和“讲究领导艺术”。

形势的发展，使军事领导艺术的研究、传播与运用，成为我军革命化、现代化、正规化建设和干部革命化、年轻化、知识化、专业化的必需。

军事领导艺术的界定

首先，是军事领导工作与军事领导科学、军事领导艺术的关系问题。

钱学森说：“领导工作是科学和艺术的结合”（《现代领导科学与艺术》，军事译文出版社，第 13 页）。成功的军事领导工作体现军事领导科学和军事领导艺术。

领导科学来源于领导艺术，领导科学是从领导艺术中规范化的理论结晶。领导艺术是在一定的科学知识基础上的领导技能，它有大量的、靠运用之妙而难以规范化的内容。

军事领导科学与军事领导艺术是军事领导工作的理论性与经验性的辩证统一。军事领导科学是军事领导规律的理论概括，它的特点是理论性，对一切领导者都具有普遍性、一般性的理论指导意义。军事领导艺术则是在一定科学知识基础上的军事领导经验、军事领导技能的表现，不同的领导者，或在不同的时空条件下，或针对不同的对象，表现出的军事领导艺术常常是不相同的。军事领导科学来源于军事领导艺术，军事领导艺术需要不断升华

为军事领导科学。在一定的意义上讲，军事领导艺术是经验性的军事领导科学，军事领导科学是理论性的军事领导艺术。

军事领导科学与军事领导艺术是科学发展的模式与非模式的辩证关系。军事领导科学作为理论结晶，具有模式性、规范性、严谨性、稳定性、系统性、内核性。军事领导艺术作为军事领导工作的艺术表现，具有非模式性、非规范性、创造性、多采性、随机性、高超性。军事领导艺术愈发展，非模式的经验技能愈丰富包含在其中的模式化知识就愈生长、愈发达、愈成熟。军事领导科学愈完善，模式化的知识内核愈长大，新生的、非模式化的军事领导艺术就愈发展、愈多采、愈高超。军事领导科学与军事领导艺术既对立，又统一，相辅相成，推动军事领导工作水平不断提高。在某种意义上讲，军事领导科学是模式化的军事领导艺术，军事领导艺术是非模式化的军事领导科学。

军事领导科学与军事领导艺术是军事领导工作原则性与灵活性的辩证关系。军事领导科学所揭示的规律，具有原则性；军事领导艺术所表现的智谋，具有灵活性。没有灵活性，军事领导科学就会成为僵硬的教条；没有原则性，领导工作就会成为无章可循、我行我素、随心所欲、盲动乱来的机会主义行为。正确的军事领导者，应当是既具有科学的原则性的品格，又具有艺术的灵活性的品格，并把两者很好地结合起来，从而推动和保证军事领导工作的发展和成功。

再说军事领导艺术与军事领导方法两者的关系问题。军事领导艺术与军事领导方法既是同一的，又是有别的。军事领导艺术是军事领导方法的巧妙的、高超的运用。也就是说，把军事领导方法运用到令人赞叹为“高”、“妙”的程度，就成为军事领导艺术。也可以说，军事领导方法包含军事领导艺术，军事领导艺术是军事领导方法中的高层次部分。军事领导艺术是卓越的军事领导方法，巧妙的军事领导方法，高超的军事领导方法，富有创造

需要全本请访问 www.ertongbook.com

性的军事领导方法，而不是一般的军事领导方法。有如文学艺术是源于生活而高于生活，其特性是高超性、创造性、巧妙性、可赞叹性，军事领导艺术是建立在掌握领导规律、领导原则基础上的，具有高超性、创造性、巧妙性、可赞叹性的军事领导方法。

军事领导艺术的研究对象与研究领域

上述界定说明，军事领导艺术的研究对象是建立在掌握领导规律、领导原则基础上的、高超的、巧妙的、富有创造性、可赞叹性的军事领导方法。

军事领导艺术的研究领域包括四个大的方面：

军事（狭义）领导工作的艺术；

政治领导工作的艺术；

后勤领导工作的艺术；

技术、业务领导工作的艺术。

具体的研究领域有：

决策艺术；

用人艺术；

动员艺术；

组织艺术；

激励艺术；

纳言艺术；

授权艺术；

控制艺术；

会议艺术；

团结艺术；

讲话艺术；

批评艺术；

思想领导艺术；
开拓创新艺术；
“弹钢琴”的艺术；
“两手抓”的艺术；
树立威信艺术；
调查研究艺术；
时间运用艺术；
信息运用艺术；
利用气氛艺术；
控制情绪艺术；
摆脱忙乱艺术；
搞好军民关系的艺术；
搞好军政关系的艺术；
搞好上下级关系的艺术；
搞好同级关系的艺术；
其它方面的艺术。

我军领导艺术的特性

我军是中国共产党绝对领导下的无产阶级的革命军队，几十年的建军历史证明，我军领导艺术的特殊性是很明显的。这种特殊性是由我军的性质决定的。

党委统一的集体领导下的首长分工负责制，是我军的根本领导制度。我军的根本领导制度既区别于国外军队、尤其是资本主义国家的军队，也区别于中国古代、近代以及现代的其它军队。

我军的阶级性质和领导制度决定了我军的一系列军事领导艺术必然与古今中外其它军队的领导艺术有重大区别，具有不同的特性。

当然，无论是作为军事，还是作为领导艺术，古今中外都有其共性的方面。我军的领导艺术也是在学习、借鉴古今中外成功的军事领导艺术和其它领导艺术中发展的。

我军的根本领导制度，既是中国共产党把马克思主义建党建军学说与中国的国情、军情相结合的产物，也是吸取古今中外不同领导制度的长处、避免不同领导制度的短处的产物。

古今中外的军事领导制度千差万别，但归结起来不外乎两种类型。一种是以个人权威为特征的首长制；一种是以集体权威为特征的委员会制。前者的主要长处是效率比较高，主要短处是决策容易失误；后者的主要长处是能发扬民主，主要短处是效率可能低。党委统一的集体领导下的首长分工负责制集二者之长，避二者之短，保证中国共产党对我军的绝对领导，保证我军的性质和宗旨不为任何个人野心家所改变，保证我军的团结统一，保证我军从胜利走向胜利。

怎样学习和提高领导艺术

学习和提高领导艺术，最根本的方法是理论与实践相结合。一是要从理论上学习。主要是学习领导科学和艺术的理论，关键是掌握领导规律、领导原则和领导方法。二是要从实践中学习。不仅要在自己的实践中及时总结经验教训，不断学习，更多的还要从别人的实践中学习。而且是必须把理论和实践两种学习紧密地结合起来。

为此目的，本书的结构分为两大部分。第一部分是理论部分：《军事领导艺术概论》，共有五论。除本《绪论》之外，接着是《规律论》、《原则论》、《方法论》、《素质论》。

《规律论》在五论中占有最重要的地位。

有关领导科学的著作已经问世的不少了，但对领导科学的规

律的研究和揭示，尤其是对领导科学的核心规律、一级规律的揭示很不够。本论提出了领导科学的一个基本规律和六个主要规律，是着重从领导工作的实际需要出发、帮助读者深入掌握领导工作的本质联系、有效地掌握领导科学而进行的理论探索，期望能够“抛砖引玉”。本书的第二部分是《军事领导艺术实例》。约请了一批师、军及大区级领导干部，把他们长期工作中比较成功的领导艺术一例贡献出来。这些实例实践性强，针对性强，可操作性强，可读性强，一事一议，就事论理，把实践上升到理性高度，这就可以更好地帮助读者从理论与实践的结合上学习和提高领导艺术。

这一部分原计划争取分七个系统：陆军、海军、空军、国防科工委、第二炮兵、省军区卫戍区、军事院校，再加上武警系统。争取成为集我军高、中级领导干部成功的领导艺术之精华，卓越的领导经验之大成，成为《军事领导艺术集粹》。但由于时间紧促，大量确有成功的领导艺术之宝的领导干部工作任务繁重以及我本人生病、组稿乏力等原因，一时难以达到原计划的要求。因此，这一部分只能算是《军事领导艺术集粹》的第一集。期望能“抛砖引玉”，引出更丰富、更精采的《军事领导艺术集粹》续集。

规 律 论

任何事物都有一定的规律。任何一门学科，都有其特定的研究对象、研究领域和规律。

规律，是事物发展过程中的本质联系和必然趋势。科学，是对客观规律的理论概括。研究领导科学，必须揭示其客观规律，才是抓住领导科学的根本。

江泽民同志指出："领导科学就是指领导工作中合乎规律性的东西"，"领导工作要做到决策科学化，不研究掌握科学的规律是不行的。"（《各级领导干部要研究领导科学》《现代领导》杂志1995年第1期第4页）

领导科学有一个基本规律和六个主要规律。

要掌握领导艺术，首先必须掌握领导科学的基本规律和主要规律。

领导科学的基本规律是系统效益律

系统效益律的含义：系统效益是一切领导工作的基本特征和根本标准，是一切成功的领导工作的出发点和落脚点。

基本规律，是有条件的，它必须是体现事物最基本的特征，规定其基本发展方向和基本发展过程，并制约其它规律的规律。

系统效益律体现了领导工作的最基本的特征。领导是率领并引导。领导工作多种多样，千差万别，但无论是何种领导工作，最基本的特征是共同的：一是系统性，二是效益性。

系统，是由一组具有动态联系的元素所组成的集合体。任何领导工作，或高或低，或大或小，都必然是这样的一个系统。系统，具有目的性、整体性、层次性等基本特性。任何领导工作，都具有目的性、整体性、层次性。

效益，是一切领导工作的根本目的。政治效益，经济效益，军事效益，文化效益，精神效益，物质效益，……是领导工作追求的必然目标。没有效益，领导便站不住脚；不求效益，领导便失去存在的意义。

更为重要的是，系统效益是一个统一体。系统与效益不仅是作为单独的属性，而且是作为辩证的统一体，才进一步体现领导工作的最基本特征。系统必须有效益；而效益，必须是系统的，也就是说必须是局部效益与整体效益的统一，短期效益与长期效益的统一，计划效益与实际效益的统一，显性效益与隐性效益的统一，直接效益与间接效益的统一。

系统效益律规定领导工作的发展方向。无论何种领导工作，都是为追求系统效益的根本目标、沿着不断检验系统效益的途径而发展的。如何衡量领导工作的实绩大小、成败与否，不是看某位领导者讲了多少好听的话，开了多少次轰轰烈烈的会，作了多少重要的决定，抓了多少个学习日，找了多少人谈话。而是要看效益，而且是系统效益。从社会主义建设的领导工作来讲，必须是追求、不断检验、最终是看“一个中心，两个基本点”的系统效益。从军队领导工作来讲，必须是追求、不断检验、最终是看所属部队以战斗力为中心的军政素质的全面提高和各项任务的完成。

系统效益律规定领导工作的基本发展过程。领导工作的发展过程有四个主要环节——领导者，领导班子，领导机关，领导层次。系统效益律贯穿于四个环节之中。

一是从领导者个体来看，领导工作效益的好坏，不单纯取决

需要全本请访问 www.ertongbook.com