第一章　概述

作战决策是作战指挥活动的重要内容，是其他作战行动的基本依据，其正确与否，直接关系到作战的进程和结局。因此，对作战决策问题的研究始终是摆在我们面前的重大课题。长期以来，我们一直很重视对它的研究，并取得了许多成果。但是，我们更多地注重了作战决策方法、程序和手段的研究，强调作战决策的程序化、规范化和定量化，而对作战决策与决策者心理素质、思维方式、行为取向的密切联系关注不够。其实，作战决策不仅是决策者运用方法和技术的结果，而且是决策者心理因素作用的产物。作战决策者在决策过程中需要遵守决策的原则和要求，依照决策的程序，采用科学的方法和使用现代化的工具，这些都是作战决策方法性的一面。但作战决策方法的选择受作战决策行为所支配，在作战决策的方法性活动进行的同时，由心理因素决定的作战决策行为活动也伴随着进行，并且起着决定性的作用。我们认为，只有决策者的作战决策行为正确有效，才能从根本上保证作战决策的科学性。鉴于此，十分有必要对作战决策行为做深入的研究，开拓作战决策理论的这一新领域。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

一、作战决策行为的概念

作战决策行为，是指作战决策者对作战问题作出决定过程的心理活动及其行动反应。在复杂的作战决策环境中，作战决策者根据上级的意图，对本级的作战任务、目标、力量、方法及保障等有关问题进行分析、判断与筹划，然后作出抉择，并对决策结果实施跟踪反馈。这整个过程就是作战决策的行为过程。基于这一认识，作战决策行为可以从产生过程上作如图 1—1 的描述。

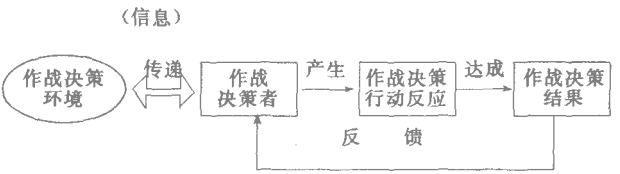


图 1—1　作战决策行为的产生过程描述

作战决策行为是作战决策者的基本行为之一。它既包括作战决策者确定决策目标、拟制初始方案、评估选优方案、作出最终抉择等外显的行动表现，又包括作战决策者内隐的分析、判断、推理等心理活动。作战决策者的心理活动是其外显行为的内在机制，外显行为又是其心理活动的外部展现。没有内隐的心理活动，就不可能有外显行为；同样，没有对外显行为的分析也无法把握内在的心理状态。因此，要了解作战决策行为的全部真相，必须抓住作战决

策者外显行为与内在心理的相互联系。事实上，只有“内外兼顾”地阐明作战决策行为，才能真正全面地认识它的本质，揭示它的内涵，也才能与实际情况相符合。

作战决策行为与行为科学所研究的广义行为虽然有联系，但又有严格的区别：行为科学研究的是与生理、心理活动紧密相联的所有行为，如娱乐、社交、购物、学习等外显活动，这些行为大多是单方的、非对抗的、可以独立完成的；而作战决策行为研究的是作战决策者就作战问题作出筹划与抉择的行为，是一种特殊领域的行为，不能简单地理解为作战决策者的举手投足、喜怒哀乐等一般的外显动作。作战决策行为是活力对抗的、动态的、难以独立完成的，必须在指挥员与指挥机关参谋人员密切配合下共同完成。此外，一般的行为具有补偿性，也就是说，如果行为不当或达不成预期效果，人们还有机会弥补损失；而作战决策行为几乎是非补偿性的，决策行为的重大失误将导致作战溃败，很难有机会重新再来。

二、作战决策行为的基本要素

从图 1—1 中可以看出，构成作战决策行为的基本要素包括：作战决策者、作战决策环境、作战决策信息和作战决策结果。作战决策者是作战决策行为的主体，作战决策环境是作战决策行为的客体，二者是作战决策行为的两个最基本要素。这两个基本要素又是通过信息相互影响、相

互作用的。显然，作战决策信息也是构成作战决策行为的必要条件。还有一个基本要素也是作战决策行为正常运行不可缺少的条件，即作战决策结果。作战决策行为必须通过决策结果的反馈不断进行调整、修正。

作战决策者，是指指挥员及其指挥机关。它是作战决策行为的主体。战争早期，将帅是作战决策行为的惟一主体。后来，随着谋士、幕僚、司令机关的相继出现，作战决策行为主体的范围也随之扩大，包括了指挥员及其指挥机关的参谋人员。在同一个作战决策行为主体中，虽然每个人都参与了决策，但他们的地位和作用不同。指挥员是这个主体的核心，处于决断拍板的领导位置；指挥机关是指挥员的智囊和助手，处于提供咨询和建议的参谋位置，指挥机关的一切活动都是为了实现指挥员的意图。

作战决策环境，是指作战决策者所处的周围情况和条件的总和，主要包括上级、本级、友邻、敌方以及自然、社会环境等。它是作战决策行为的客体。作战决策行为能否顺利实施，不仅取决于决策者本身，同时还直接取决于作战决策环境，受到一系列环境因素的影响和制约。作战决策行为实际上是作战决策者的主观因素和作战决策环境的客观因素这两方面共同作用的结果。一方面，作战决策行为依托于一定的作战决策环境，离开了作战决策环境，作战决策行为就失去了时间、空间和条件，因而也就失去了决策的可能性和现实性。作战决策环境本身对作战决策行为提出了一系列客观要求，决策者就是由此发现作战决策

的问题、确定决策的目标和方向的。作战决策环境还给作战决策行为提供有利或不利的条件。决策者没有选择作战决策环境的权利，只能依赖现有的作战决策环境实施决策。正如俗话说的“有什么条件打什么仗”。另一方面，作战决策者在承受来自作战决策环境诸多影响的同时，也在发挥自身的能动作用。决策者能够积极地适应作战决策环境、能动地改造作战决策环境，并充分利用作战决策环境。在作战决策行为与作战决策环境双向交互的过程中，决策者要始终处于主动地位。二者的关系可以用公式表示为：

$$DB=F(D,E)$$

其中，DB 表示作战决策行为，F 表示函数，D 表示作战决策者，E 表示作战决策环境。

作战决策信息，是指与作战决策有关的各种情况和资料，包括敌军情报、上级命令、指示、本级和友邻情况、地形天候资料、战场态势等。它是联系作战决策者与作战决策环境的桥梁。作战决策行为就是一个不断地进行信息收集、储存和加工、交换、传递的过程，没有信息流就不可能有决策者的心理活动。决策信息的可靠性是保证作战决策行为正确的必要条件。如果失去信息，作战决策者将脱离作战决策环境，决策只能是盲目拍板和主观臆断。

作战决策结果，是指作战决策行为实施后所产生的效果和影响。作战决策行为实施后必须对决策的结果进行评估，不断地跟踪反馈。这既是判断作战决策行为正确性的重要标准，又是作战决策者重新修正、调整决策行为的根

需要全本请访问 www.ertongbook.com

本依据。

三、作战决策行为的主要特征

作战决策行为具有一般行为的特征，如目的性——任何作战决策行为都是为了达成某种作战企图，完成某项作战任务的；差异性——受主、客观条件的影响，作战决策者的行为表现是各不相同的，即使同一个人，在不同的环境中，其作战决策行为也存在很大的差异；可控性——作战决策行为的外在表现是受思想支配的，所以它也是可以调控的。但是，作战决策行为作为作战指挥领域的特殊行为，其特征主要表现在以下几个方面：

活力对抗性。这是作战决策行为区别于其他决策行为最本质的特征。战争是有活力的社会集团之间你死我活的争夺，战争的暴力性决定了作战决策行为的活力对抗性。正如克劳塞维茨所说：“消灭敌人军队和保存自己军队这两种企图是相辅相成的，因为它们是相互影响的，它们是同一意图下的不可缺少的两个方面。”① 在激烈争夺的暴力斗争中，敌对双方的指挥员都在追求最大限度地消灭对方，最有效地保存自己，这必然使作战决策行为呈现出强烈的对抗性。虽然我们在研究作战决策行为时是以己方的作战决

① [德] 克劳塞维茨著：《战争论》上卷，解放军出版社 1994 年版，第 45 页。

策者为主体，把敌方决策者摆在客体位置，但是在分析作战决策行为时绝对不能忘记敌方决策者的“活力”——他们时刻都在依据我方的决策行为而作出针对性的决策，并采取积极行动，阻止我方达成作战目的。此外，作战决策行为的对抗性更多地表现在智能的较量上，是交战双方决策者谋略、思维、心理等方面的对抗。这种内在的无形对抗往往比外显的有形对抗表现得更为激烈。《孙子兵法·军形篇》就指出：“胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜。”

风险性。作战决策行为不可避免地存在着危险性，而且必须冒一定的风险。这种风险性主要是由战争的复杂性、战场情况的不确定性和盖然性所决定的。“战争是充满不确实的领域。战争行动所依据的情况有四分之三好像在云雾里一样，是或多或少不确实的。”“在战争中不冒危险就将一事无成；战争的性质根本不允许人们经常看清楚前进路上的一切。”① 错综复杂、瞬息万变、难以预料的战场情况使作战决策者难以及时、准确地掌握战场态势，作出正确的决策。在信息不充分的情况下，决策者的作战决策行为必然要冒很大风险。

时效性。这是作战决策行为的另一个重要特征。“机不可失，时不再来”，作战决策行为必须在限定的时间内完成才有价值。战争中许多问题都是突然出现的。突然的情况

① ［德］克劳塞维茨著：《战争论》上卷，解放军出版社 1994 年版，第 50 页。

一出现，就要求决策者立即作出反应。如果说在人类其他活动中，遇到想不通的难题允许从容思考和决策，而在快速变化的战场上，往往不容作战决策者优柔寡断、决策迟钝。尤其是高技术条件下的现代战争，对作战决策行为的时效性提出了更高的要求。例如，第二次世界大战期间，平均每个师规模的攻防作战，从指挥员作出决策、下达命令、部队行动到信息反馈，快者数天，慢者几周，与现在相比时间充裕得近乎奢侈；现在一场局部战争，从最高当局作出决策、发出命令、部队行动到信息反馈，慢者几天至几小时，快者只需几十分钟乃至几分钟，如 1990 年爆发的海湾战争，在伊军侵占科威特两天后，美军就迅速地制定出“沙漠盾牌”行动计划，并出兵沙特。

四、研究作战决策行为的必要性

美国管理科学家赫伯特·A·西蒙曾指出“不管过去二十年出现的程序化决策制定技术的意义如何重大，不管由于转用更复杂的程序而减少以前被认为是非程序化的领域方面的进步有多大，这些发展对管理决策制定活动的重要部分仍然未加触动。许多或多数由中层和高层处理的管理问题仍不能进行数学的处理，也许永远不行。”据统计，在现实世界的各种各样的决策问题中，能够数量化的大约只占 30%～40%，而大部分的决策问题要靠人的判断。特别是高层的、战略性的和非常规条件下的决策问题，更不

能单靠数学方法进行决策。[①] 而作战决策是一种非结构性的、不确定的、多目标的、风险性的复杂活动，同样也不能仅靠定量分析、公式计算等决策方法来解决问题，必须充分地考虑到作战决策中存在的大量不确定性因素，考虑到作战决策者的心理、思维等个人因素所起的作用。虽然作战决策方法很大程度上提高了作战决策的效率，但是，它本身的局限性影响了作战决策的效果。

第一，作战决策方法一般不考虑每个决策问题之间的联系，只考虑到单项决策达到最佳效果。然而，作战决策是多目标决策，各个决策问题之间存在着紧密的联系，决策的整体效果并不是各项决策个别效果的简单相加。所以，作战决策者必须运用系统的观念，通盘筹划。

第二，作战决策方法的结论通常是在对各种约束条件作理想化假设之后而得出的。但在现实中由于受种种不确定因素的限制，这些理想化假设是无法实现的。如在选择主攻方向时，要求指挥员考虑上级指示、敌方防御能力、我方兵力、地形条件等许多约束条件，并且必须按照一定的程式去实施。但在实战中这些约束条件不可能同时满足，时间又很紧迫，指挥员根本很难按规范的程序去操作，而更多的是根据情况灵活处置。

第三，作战决策方法把决策者假定为一个理想的局中人，能完全按绝对明确的目标和极其严密的逻辑程序办事。

①胡传机编：《管理决策论》，浙江教育出版社 1987 年版，第 127页。

它撇开了人的个性、认知、情感、态度等心理因素对作战决策的影响。实际上，作战决策者是处在复杂战争环境中的现实的人，他的认知、情绪、意志等极易受外界环境所左右，产生波动。

显然，我们仅仅研究作战决策方法是远远不够的，还必须研究作战决策行为，从更深的层面去解决作战决策中的复杂问题。只有作战决策行为正确有效，才能使决策者更好地选择和运用决策方法，从而保证作战决策的总体科学化。目前，我们对作战决策行为的研究还比较薄弱，仅涉及到作战决策的思维方法、决策者的素质要求等方面。这自然不能满足作战决策理论发展的要求。所以，研究作战决策行为是十分必要的。

研究作战决策行为不仅极大地丰富了作战决策理论，而且还具有很强的现实指导意义。依据决策科学的观点，作战决策行为属于描述性范式的决策理论，主张采用自然科学的实证方法，运用行为科学的知识，建立作战决策者真实决策的有限理性模型，定性化地研究作战决策。它与作战决策方法不同。作战决策方法则属于标准化范式的决策理论，主张按照一定的程序和原则，运用数学、运筹学、系统分析、对策论等知识，建立理性的数学模型，定量化地研究作战决策。作战决策方法重在告诉作战决策者“应当如何决策”或“必须如何决策”，而作战决策行为则重在描述作战决策是怎样具体制定出来的，告诉作战决策者“实际如何决策”，给作战决策者作出科学的决策提供了理论指导。

五、研究作战决策行为的思路

早期战争，作战决策相对简单，将帅个人即能完成。后来，随着战争形态的变革，战场空间扩大，使用兵力增多，作战节奏加快，作战决策也变得越来越复杂。将帅必须依靠参谋人员的协助，才能完成决策任务。于是军队中出现了一些谋士、幕僚，如历史上有名的平原君、孟尝君等，并逐渐形成了参谋机构。到了 19 世纪，普鲁士军队总参谋长老毛奇在普军中建立了具有现代意义的司令部后，参谋系统逐步完善和成熟，成为专门保障指挥员定下决心和实现指挥员决心的指挥机关。再后来，到了现代高技术战争，作战力量多元、战场信息量骤增，作战决策更趋复杂，已远非人脑所能胜任。决策者必须借助计算机等先进的科学技术手段来作出决策。所以，发展到今天的作战决策行为，是以指挥员为核心、以指挥机关和计算机决策支持系统为辅助的行为。作战决策活动的历史发展轨迹和其主体构成的内在逻辑关系表明：人始终是作战决策行为的主体，因而，指挥人员的个体作战决策行为是基础，是我们研究作战决策行为的基本元素。但是个体只有置于一定组织的框架下才有存在意义,只有指挥机构赋予了指挥人员相应的地位、职责和权力，指挥人员才能够称其谓指挥员、参谋长、参谋人员等。毋庸置疑，指挥机构作战决策行为也是我们必须研究的对象,它是作战决策行为的主要表现形式。此外，

需要全本请访问 www.ertongbook.com

人机结合作战决策行为已经成为不争的事实，科学技术的进步和作战决策自身的要求，使作战决策者越来越离不开机器的支持，20 世纪末的几场高技术局部战争都充分地证明了这一点。并且专家预言，不久的将来当机器具有语义的功能时，机器也将进入作战决策行为的主体。因此，论文从指挥人员作战决策行为、指挥机构作战决策行为和人机结合作战决策行为三个层面来剖析作战决策行为，如图 1—2 所示。

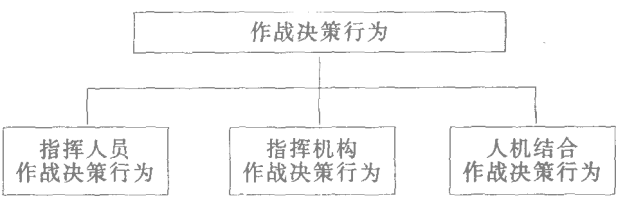


图 1—2　作战决策行为的结构图

首先，从指挥人员作战决策行为入手，研究普通的指挥人员究竟是如何作出决策的，主要解决指挥人员作战决策行为的正确性问题；其次，分析指挥机构作战决策行为，主要解决个体在组织的环境下如何进行决策，组织又如何发挥自身作用提高作战决策行为的效率；再次，讨论人机结合作战决策行为，主要解决计算机 决策支持系统给作战决策行为带来的新变化，如何更好地利用决策支持系统作出更有创造性的决策，最 后 ,在理 论分 析的基础上，提出优化作战决策行为的具体措施。 概言之，研究作战决策行

为的基本思路是：运用行为科学的理论观点和现代自然科学的实证方法，从指挥人员作战决策行为、指挥机构作战决策行为和人机结合作战决策行为三个层面上对作战决策行为进行深入的分析，着眼于揭示作战决策行为的内在规律，提高作战决策行为的正确性、高效性和创造性，从而为作战决策者作出科学的决策提供理论指导。

第二章　指挥人员作战决策行为

指挥人员作战决策行为，即个体作战决策行为，是把指挥员及指挥机关参谋人员作为单个独立的作战决策者来分析其作战决策行为。虽然指挥员和指挥机关参谋人员在作战决策活动中充当的地位角色和任务分工各不相同，但是，他们在自己的职责范围内都要作出相应的决策。撇开不同的身份，一般意义上的指挥人员个体是如何作出决策的呢？本章通过对指挥人员作战决策行为的心理机制、行为模式、主要影响因素的深入分析，描述了指挥人员作战决策行为的实际心理过程，归纳出了指挥人员作战决策行为中常见的心理障碍，即认知偏差、思维定势、个人偏好、心理冲突等，从而指导指挥人员个体作出正确的决策。

一、指挥人员作战决策行为的心理机制

“就个别人来说，他的行动的一切动力都一定是通过他的头脑，一定要转变为他的愿望和动机，才能使他行动起

来。’[①] 作战决策行为更是如此。指挥人员个体在作出一个抉择之前，都要经过一系列的分析、判断、推理等心理活动。“夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。’[②] 《孙子兵法》开篇就强调在交战之前要“庙算”，要多筹划。“用兵之道，先谋为本”始终是中国古代兵家指导战争的重要思想。因此，研究指挥人员作战决策行为必须首先分析其内隐行为——心理活动。只有揭示了指挥人员作战决策行为的内在心理机制，才能更好地预测和把握他的外在行动反应。

（一）指挥人员作战决策行为的心理机制模型

指挥人员作战决策行为的心理机制，是指指挥人员个体对作战问题作出决定过程的心理活动原理与方式。指挥人员作战决策行为比一般行为更加复杂，它与指挥人员的内在心理状态及大脑的思维过程密切相关。尽管受科学技术发展的限制，我们很难详细地记录指挥人员决策时的心理和思维轨迹，但是，依据指挥人员作战决策行为的实际过程，我们能够概略地构建其心理机制模型。

粟裕大将早在 1940 年 4 月《关于组织战斗》一文中就阐明了指挥员定下决心的一般行为过程：“查明了与作战有关的政治、军事、经济等各方面情况和地形条件，查明了敌人的兵力、部署、企图，了解了它的长处和弱点，再联

①《马克思恩格斯选集》第 4 卷，人民出版社 1966 年版，第 247 页。
②孙武著：《孙子兵法》，武汉出版社 1996 年版，第 2 页。

系我军的各种因素，经过综合研究、分析判断，就可以较有把握地定下打与不打，或者打谁、何时打、怎样打的战斗、战役决心’①。这句话虽然是表明指挥员如何定下决心的，但就一般的指挥人员来说，他在作出自己职责范围内的抉择时也是如此。首先，要掌握大量信息，全面了解与作战有关的各方面情况，使自己胸有全局，心中有数；其次，要具体分析作战双方兵力、企图、部署等情况，以把握其优长与劣短、有利条件与不利条件，并进行综合研究，形成对战局特点及其发展趋势的判断；最后，作出抉择，也

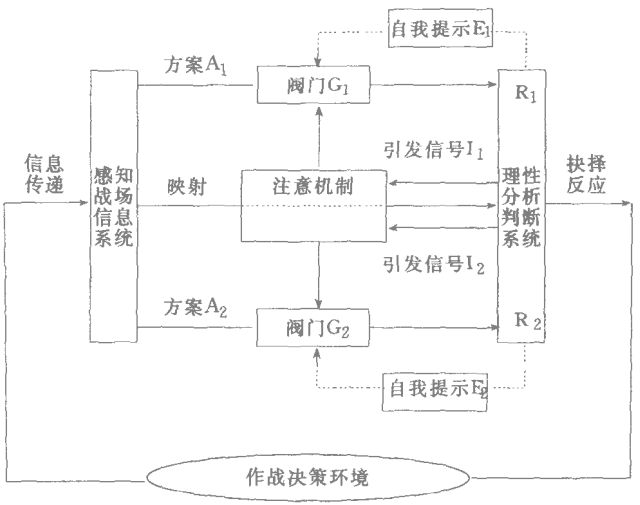


图2—1　指挥人员作战决策行为心理机制模型

①《粟裕军事文集》，解放军出版社 1989年版，第 38 页。

就是对与自己相关的作战问题作出决定。鉴于此，我们建立了“信息—筹划—抉择”（I—P—D）的指挥人员作战决策行为心理机制模型，如图 2—1 所示。

该模型包括指挥人员的感知战场信息系统、理性分析判断系统、注意机制、自我提示和阀门等五个部分。

1. 感知战场信息系统

感知战场信息系统由指挥人员的感知觉器官构成。指挥人员认识客观事物，首先是通过感知觉。没有感知觉，心理活动不可能正常进行。感知觉的作用在于从外部客观世界或从自身获取信息，以便让更高级的心理活动对这些信息进行综合评定，认识和控制自己的行为和活动，以及对自身的反应和自我状态作出评价和获得新的知识。高水平的感知觉是由多种分析器的协同活动产生的，依靠视觉、听觉、嗅觉、味觉、机体觉、运动觉等来接受外界刺激和自身信息，然后作出相应的反应，有时甚至还会有记忆、思维等心理活动同时参与。

图 2—1 中，作战决策环境首先作用于指挥人员的感知战场信息系统，指挥人员通过身体器官的感知觉来了解情报信息，视觉、听觉、嗅觉、味觉等是指挥人员获取战场信息的主要途径。战场上的众多信息通过感知战场信息系统在指挥人员大脑中形成一个对战场环境的概略映象，并产生一些初步的判断方案。这里的方案并不是指通常意义上的作战决策方案，而是指挥人员针对某一条信息或某一类信息的想法。如观察到敌军在向某地集结，而且修筑工

需要全本请访问 www.ertongbook.com