军官基本能力训练---指南

## 目录

### 结论

1. 军官基本能力概述.........................................................................（1）
2. 加强军官能力训练是推进军队现代化建设的战略任务..............（4）
3. 军官基本能力训练的基本途径......................................................（8）

### 第二章政 治判断能力

1. 政治判断能力的内涵及特点........................................................（12）
2. 政治判断能力的构成...................................................................（20）
3. 政治判断能力的培养...................................................................（34）

### 第三章 谋划决策能力训练

1. 谋划的要素及流程.......................................................................（41）
2. 谋划的运筹...................................................................................（43）
3. 谋划能力的提高...........................................................................（47）

四、 决策的作用及其决策思维 ..........................................................（51）

五、 提高科学的预测能力 ................................................................（55）

六、 正确运用经验决策 ....................................................................（58）

七、 善于进行科学决策 .....................................................................（60）

八、提供决策咨询 ...............................................................................（70）

### 第四章领导管理能力训练

一、 领导管理的基本概念...................................................................（75）

二、 强化领导管理者品格素质 ..........................................................（78）

三、 掌握科学的领导管理方法............................................................（95）

### 第五章带领部队遂行任务能力训练

一、 准确领会上级意图.....................................................................（111）

二、 坚决执行上级指示命令 ...........................................................（113）

三、 实施正确指挥.............................................................................（117）

四、 不断强化战斗精神.....................................................................（124）

五、 充分发动和依靠群众.................................................................（130）

六、 执行任务应注意处理好的几个关系 .......................................（132）

### 第六章 调查研究能力训练

一、 调研工作概述 .......................................................................（135）

二、 调查的基本类型.......................................................................（140）

三、 调查研究的程序和原则.............................................................（143）

四、 资料收集的方法与技术 ...........................................................（152）

五、几种常用的调查资料理论分析方法 ...............................（161）

### 第七章语言文字表达能力训练

一、 语言文字表达能力是军官的基本能力 ........................（174）

二、 军官的语言表达能力要求 ...........................................（176）

三、 军官语言表达运用技巧 .............................................（182）

四、 公文基本特征和写作基本要求 .....................................（191）

五、 军官文字表达能力训练途径..........................................（195）

第八章团结协调能力训练

一、 协调概述........................................................................（207）

二、 重点搞好四方面关系的协调 .........................................（212）

三、 掌握协调关系的技巧.......................................................（221）

第九章自我管理与调控能力训练

一、 自我约束..............................................................................（237）

二、 自我调控........................................................................（244）

三、 自我激励.............................................................................（259）

第十章学习能力训练

一、 军官学习能力的科学内涵和基本构成 ........................（269）

二、 军官学习需遵循的原则 .........................................（273）

三、 军官学习需要掌握的基本技能.......................................（278）

### 第十一章创造性工作能力训练

一、创新的基本知识..........................................................(301)

二、制约开拓创新能力的因素..........................................(311)

三、开拓创新能力的培养 .............................................. (316)

后记 ...................................................................................(333)

### 一、军官基本能力概述

军官应当具备的基本能力，是由军官在军队中的地位、职能作用决定的。军官在人民军队中担负着重要的职责，体现为：在保证党对军队绝对领导方面具有特殊责任，在保证军队履行职能方面处于特殊重要地位，他们在军事、政治、后勤、装备、技术保障等方面，无论在决策层、谋划协调层，还是执行层、操作层，都为军队“打得赢”、“不变质”发挥着决定性作用。军官要全面履行自身职责和顺利完成各项工作任务，单凭某一种能力是不行的，需要多种能力共同发生作用。这其中包括较高的政治素养，主要是政治觉悟、政治品质、政治理论水平和政策水平等；高度的观察力、辨别力、分析力、判断力、综合力、理解力、想象力、表达力；较强的决断力、组织力、应变力、抑制力和对他人的影响力、控制力；对各方面关系的调节力，对人力、物力、信息及各类型活动的调度力，对各种力量的平衡力等。此外，思维的敏捷性、批判性，记忆的精确性、持久性，注意的广阔性、分配性等，也是完成各项工作任务所需要的能力。这些能力以协调的方式有机地结合在一起，构成军官的综合能力。

综合来看，军官的基本能力包含十个方面：

**政治判断能力**

政治判断能力是人民军队军官特别强调的素质。它要求军官具有履行职责所需要的政治理论水平，认真学习马克思主义科学理论，理想信念坚定；要求军官坚持党对军队绝对领导的根本原则和制度，坚决贯彻执行党的路线方针政策和上级命令指示，能够从思想上政治上组织上牢牢掌握部队，保持部队建设的正确方向；要求军官具有政治敏锐性和政治鉴别力，能够从政治上观察、分析和处理问题，科学判断形势，经得起各种复杂环境和重大任务的考验。

**谋划决策能力**

要求军官明察、多谋、机断、善导、智控、勇为，能够运用马克思主义立场、观点和方法思考问题，科学筹划工作；熟悉现代决策理论的基本内容，掌握科学的决策程序，集思广益，实施正确决策。

**领导管理能力**

要求军官掌握现代管理理论和法律法规，按照规定权限和程序行使权力、履行职责；贯彻依法治军、从严治军方针，按照条令条例教育管理部队和开展各项工作，建立正常的战备、训练、工作、生活秩序；掌握科学的管理方法，坚持以人为本，能够把严格管理与思想教育，解决思想问题、心理问题与解决实际问题结合起来，调动官兵的积极性、创造性。

**带领部队遂行任务能力**

要求军官能够正确领会上级意图，具有履行职责所需要的现代军事素质和科技素质；熟悉本级指挥程序，掌握信息化条件下作战指挥和保障的方法手段；能够紧贴实战需要科学组织训练，不断提高部队战斗力；能够及时有序应对、灵活稳妥处置紧急情况和突发事件；能够统筹兼顾，周密计划，狠抓落实，带领部队圆满完成各项任务。

**调查研究能力**

要求军官根据工作任务要求，严谨细致，按照一定的调查程序和研究方法，对部队情况进行调查分析，探索规律、辅助决策、总结经验。

**语言文字表达能力**

要求军官能够熟练运用语言文字准确表达思想，传递信息。

**团结协调能力**

密切联系群众，善于团结同志，尊重他人，谦虚谨慎，戒骄戒躁，具有亲和力和凝聚力；能够运用工作协调机制，营造和谐的工作氛围。

**自我管理与调控能力**

身体健康，精力充沛；具有良好的心理素质，冷静理智，正确对待和处理顺境与逆境，保持积极向上的精神状态；意志坚定，作风顽强，不畏艰难困苦，不怕流血牺牲，勇于承担风险，敢于夺取胜利。

**学习能力**

能够勤奋学习，刻苦钻研，学风端正，方法科学，及时更新和掌握与履行职责相适应的知识、技能。

**创造性工作能力**

思想解放，勇于探索，能够适应新的形势和任务的要求，运用科学理论研究解决部队建设中遇到的矛盾和问题；求真务实，与时俱进，善于发现新问题、总结新经验，力戒思想僵化，最大限度地避免片面性、表面性、主观性、教条主义和经验主义的谋略决策思维导向。

**二、加强军官能力训练是推进军队现代化建设的战略任务**

**是我军的优良传统，是我们党的一贯治军思想**

早在战争年代，毛泽东就明确指出：“没有文化的军队是愚蠢的军队，而愚蠢的军队是不能战胜敌人的。”①建国后又明确提出要把军队办成一个大学校的思想，要求广大官兵学军事、学政治、学文化、学技术。在新的历史时期，邓小平根据国家和军队建设的新形势、新要求，反复强调，军队选人，一要听党的话，二要有能力，三要作风好。江泽民面对世界新的军事变革和我军现代化建设的新任务，反复强调要坚持用马克思主义科学理论和高科技知识武装官兵，全面提高官兵的素质。胡锦涛同志主持党中央、中央军委工作以来，十分重视党的执政能力建设和军官能力建设，强调通过不断提高党员干部素质能力的先进性来体现党的先进性。《中央军委关于加强军队党组织能力建设的意见》强调，要按照全面推进军队革命化、现代化、正规化建设的要求，紧紧围绕实现建设信息化军队、打赢信息化战争的战略目标，不断提高军队党组织能力，加强部队思想政治建设、把握部队建设正确方向的本领，领导军事斗争准备、带领部队完成信息化条件下作战任务的本领，推进中国特色军事变革、推进部队机械化信息化建设的本领，依法从严治军、加强部队正规化建设的本领。2005年5月，总政治部又首次颁发了《中国人民解放军团级以上指挥军官通用能力基本标准（试行）》，为建设高素质军官队伍指明了方向。**是加速推进中国特色军事变革、提高军队现代化水平的重要条件**

军队现代化建设的质量和水平，总是以官兵尤其是军官的素质为重要标志的。军队现代化建设的关键是人才，没有大批高素质军事人才，就谈不上军队的现代化。特别是在推进中国特色军事变革，加强信息化军队建设、打赢信息化战争，实现我军跨越式发展的新形势下，我军建设的目标更高，任务更重，这不仅需要有雄厚的物质基础，更需要强大的人才和智力支持。但从目前我军的现状看，现代化程度还不高，武器装备较落后，尤其是官兵的综合能力素质与军队现代化建设发展的需要不相适应。因此，只有通过军官能力训练，提高军队官兵能力素质，才能有效地推动我军武器装备的改善和发展，才能增强官兵驾驭现代武器装备的能力，从根本上提高我军的现代化水平。

**是做好军事斗争准备、打赢未来信息化战争的重要保证**

胡锦涛同志指出：“要不断增强政治责任感，把捍卫国家主权、安全和领土完整，保障国家发展利益放在高于一切的位置，紧紧围绕新世纪新阶段我军历史使命，加速推进中国特色军事变革，努力提高我军信息化建设水平，抓紧做好军事斗争准备，增强应对危机、维护和平、遏制战争、打赢战争的能力。”打赢信息化战争，对军官的能力素质提出了新的更高的要求。

一是军政融合。

战争是政治的继续，未来信息化战争受政治因素制约将更加直接，争取政治上的主动越来越成为谋划战争的首要问题。同时，敌我双方将广泛采取舆论战、心理战、法律战等作战样式，还可能通过威慑手段进行政治诱降，从而使军人的意志和政治品质面临严峻考验。因此，未来战争不仅是一场异常激烈的军事斗争，更是一场错综复杂的政治斗争。为了适应未来军事斗争的需要，军队干部不仅要有较高的军事理论水平和指挥能力，更应有政治头脑，有很强的政治敏感性和政治鉴别力，保持理想信念的坚定性和思想道德的纯洁性。无论形势多么复杂，情况多么紧急，也不动摇根本立场，始终坚持正确的政治方向。

二是指技合一。

现代科学技术既高度分化，又高度综合，并以综合化为主。在军事领域，随着武器装备的更新换代和军事专业之间的细化交叉，技术与指挥之间的相互渗透越来越强，技术在指挥中的作用越来越大，不精通技术，就难以实施有效的组织指挥。这种趋势，要求技术军官努力学指挥，指挥军官要刻苦钻技术，实现指挥与技术的高度融合，发挥作战的最大效能。

三是军兵种兼通。

未来信息化战争的合成性将会大大提高，任何单一兵种和武器装备都难以单独主宰未来战场。现代作战力量，是诸军兵种和武器装备经过科学组合凝成的多元一体化的整体力量，各军兵种只有加强联系，密切协同，才能发挥作用。这就要求指挥员必须具有合同作战的观念和多元一体化的大系统观念，必须熟悉各军兵种知识和相关知识，以适应未来高技术局部战争指挥诸军兵种联合作战的要求。

四是适应复杂环境。

未来信息化战争，战争突发性更强，作战手段更复杂，作战环境异常艰苦，参战官兵既面临着严峻的军事压力，还承受着巨大的心理压力。这些复杂情况对军官素质也提出了全面挑战。在做好军事斗争准备过程中，军官必须适应时代要求和打赢需要，刻苦实践、锻炼，努力提高在复杂环境中的组织指挥能力、谋划决断能力、灵活应变能力、统筹协调能力和身心、适应能力。

面对这些要求，我们只有通过能力训练，普遍提高军官的能力素质，才能发挥现代化武器装备的效益，形成现实的战斗力。也只有普遍提高军官的能力素质，才能增强官兵驾驭现代战争的能力，为“打得赢”奠定坚实的基础。

**是培育知识型军人、履行好我军新的历史使命的有效途径**

新世纪新阶段，我国社会主义现代化建设和我军现代化建设进入了一个重要的发展时期，军队肩负新的历史使命。建设中国特色的社会主义是前无古人的事业。新的事业、新的实践，对广大共产党人的能力素质提出了新的更高的要求。特别是当前我国的改革处于攻坚阶段，发展进入关键时期，有许多从未遇过的矛盾和问题要解决，有许多新的课题、新的领域有待去探索，如果没有过硬的能力素质就难以担当重任。对广大党员尤其各级军官来说，加强学习，更新知识，不只是一般意义上的知识积累，也不只是个人的能力素质问题，而是关系到党的领导和建设中国特色社会主义事业成败的重大政治问题。随着知识经济和知识军事时代的到来，知识日益成为促进社会进步，推动军队发展的巨大动力。党的十六大明确提出要“形成全民学习，终身学习的学习型社会，促进人的全面发展气军队必须适应时代发展和官兵学习成才的需要，进一步加大科学文化教育的力度，积极创建学习型军营，努力培育知识型军人，按照江泽民所指出的，“让全军官兵在这所大学校里，学政治、学军事、学科学、学文化，成为思想好、武艺精、知识多、作风正的优秀人才，在军营里是坚强的战士，退伍后是诚实的劳动者，这样在保卫祖国、建设祖国的两条战线上都能发挥重要作用”。①使我军真正成为维护国家安全统一和全面建设小康社会的重要保障力量，履行好我军新的历史使命。

### 三、军官基本能力训练的基本途径

**（一）坚持理论学习**

当今社会，知识更新和科技进步的速度日新月异，理论学习对提高人的素质能力具有越来越重要的作用。军官抓好理论学习，首要的是学习邓小平理论和“三个代表”重要思想和胡锦涛同志军队建设理论，把握其精神实质和科学体系。要以科学理论为指导确立正确的世界观、人生观、价值观，解决好做什么人、走什么路的问题，做到理论基础厚实、知识面宽、思路开阔，掌握工作的主动权。理论学习要紧密联系实际，推动工作，解决问题。通过理论学习，坚定理想信念，坚定党性原则，纯洁思想意识、道德品质，规范作风修养，修炼人品、官德，确保清正廉洁，全面提高政治理论素养和政迨判断及政治领导能力。

**（二）强化实践积累**

提高军官能力素质，主要依靠岗位实践锻炼。实践是转化运用知识的重要途径，是提高能力素质的最好课堂。军官应当努力在基层、在艰苦的地方和岗位、在实践中锻炼成长。要把本职岗位作为主课堂，把军事训练作为主渠道，通过完成重大任务、组织重大演习、加强新装备学习训练等实践活动，提高自己的本领。要按照适应时代要求和打赢需要，打破常规，采取超常措施，把那些缺少实践经验又有发展潜力的军官放在基础薄弱、困难较多、社会环境复杂的艰苦地区去摔打，放在矛盾突出、具有风险、挑战性强的岗位去锻炼，要多组织近似实战的推演，设置集军事、政治、外交、经济、文化等多种因素于一体的复杂军事斗争环境，使他们在近似实战的复杂环境中经受磨练，提高组织指挥能力、谋划决断能力、灵活应变能力和统筹协调能力，确保在关键时刻和紧要关头上得去、挺得住、站得稳。

**（三） 积极研究创新**

推进部队信息化建设，做好军事斗争准备，当前面临的矛盾和难题不少。加强对这些问题研究探索，既是加快部队建设发展的迫切需要，也有利于军官思维能力、研究能力、创新能力的提高。有的军官工作中遇到重点难点问题不是迎难而上，努力解决，而是绕开走、躲过去，拖过自己这一任再说。这样做不仅不利于部队建设，也不利于个人能力素质的提高。加强工作重点难点问题的研究探索，既要重视研究解决平时怎么建设的问题，更要重视研究解决战时怎么用的问题，把这两个基本问题研究透了、解决好了，军官的能力就会有实实在在的提高，部队的战斗力就会有实实在在的提高。

**（四） 重视教育培养**

育才是用才的基础。提高军官基本能力素质，建设高素质军官队伍，必须抓好军官培训制度的健全和落实，改进培训内容,增强培训效果，通过多种渠道和多种形式，认真抓好军官的学习和培训。

**（五）做好政策规范和机制保障**

军官能力提高，既靠自身努力，也靠组织关心、帮助。实施政策引导和好的机制保障，在建立优秀年轻干部脱颖而出的机制上实现新突破，是军官能力提高的重要牵引力。要进一步破除论资排辈、平衡照顾、求全责备等错误观念，对政治素质好、能力水平高、创新意识强的干部要大胆使用；要进一步深化干部制度改革，加大任用年轻干部的力度，拓宽选拔干部的视野、渠道和途径，纠正一些单位“由少数人选人，在少数人中选人”的不正常情况，坚持“五湖四海”，坚持民主推荐，民主监督；坚持公平、竞争、择优的原则，真正把那些作风正派，勤政廉洁,办事公道，确有真才实学的优秀人才提拔到领导岗位上来；要进一步加强管理教育，通过建立健全考核制度、谈话制度、诫勉制度、严格党内生活等措施，加强对年轻干部的教育、管理和监督，促进年轻干部的健康成长；要进一步建立健全激励机制，努力形成“能者上、平者让、旗者下”的用人机制，在竞争中择优，推动优秀人才脱颖而出，增强干部队伍的生机与活力，调动军官强化能力素质的积极性。

### 第二章政治判断能力

中国人民解放军是中国共产党绝对领导下的武装集团。始终不渝地坚持以党的旗帜为旗帜，以党的方向为方向，以党的意志为意志，是我军政治本色所在。国家改革开放和社会主义市场经济深入发展，给我军建设注入了巨大的生机和活力，同时，社会生活多样化和价值观念多元化趋势不断发展，也增加了腐朽思想文化侵蚀官兵思想观念、冲击军队优良传统的危险性。特别是上个世纪90年代以来，苏联解体、东欧剧变，西方敌对势力加紧对我国实施和平演变，并把我军作为政治思想和文化渗透的重点。在纷繁复杂的形势面前，要保持人民军队的性质、宗旨，迫切要求我军军官必须具有很强的政治判别能力，自觉地抵制“军队非党化、非政治化”和“军队国家化”等反动谬论，进一步强化军魂意识，做到忠于党、忠于人民、忠于社会主义祖国，时刻听党的话、跟党走。

江泽民曾指出：“在培训中青年领导干部时，要使他们对当代世界经济、政治、科技、法制、军事等等有较深刻的了解和把握，努力培育他们的世界眼光，使他们不断增强对世界的判断能力。”①他还强调：“在大是大非问题上，一定要旗帜鲜明。要理直气壮地大力支持一切正确的东西，表彰先进人物和事迹，鼓励沿着正确的方向大胆探索、大胆创造。对危害国家利益、人民利益的思想和行为，要善于识别，坚决纠正和制止，决不能麻木不仁，更不能随波逐流。要纠正陷于日常事务，不关心政治，不注意社会思想政治动态的现象。要提高政治敏锐性和洞察力，善于从政治上认识问题、处理问题，在事关方向、事关原则的问题上保持清醒的头脑和坚定的立场。”②胡锦涛主席强调，全军同志要正确认识形势，坚决履行新世纪新阶段党和人民赋予的历史使命。要不断增强政治责任感，增强忧患意识，密切关注世界战略格局的发展，关注台海局势的走向，关注社会各种不稳定因素的影响，做到居安思危、常备不懈。军官如果不具备很强的政治判断能力，面对复杂多变的政治局面，就会迷失方向，作出错误的决断，给部队建设造成重大损失，在社会上产生恶劣影响；军官如果没有政治判断能力，在大是大非面前就会没有主心骨，就容易误入歧途。可以说，政治判断能力是我军军官的一个基本素养。

### 一、政治判断能力的内涵及特点

**（一）政治判断能力的内涵**

政治判断能力是人们以一定的标准衡量政治问题得出是非善恶等判断的一种能力，也就是人们从政治上观察、分析和处理问题的能力。政治判断能力是军官从感性认识达到理性认识、获得正确的政治知识的必备条件。借助政治判断力，我们才能通过比较、分析、抽象、概括，达到对各种政治现象和信息的本质认识，获得真知。政治判断能力还可以帮助军官及时发现和考察自己已经了解的各种政治信息，已经达到的政治水平与新情况、新问题之间的矛盾，促使自己的认识从旧知向新知、从低水平向高水平的转化。军官借助政治判断能力，不仅能从各种纷繁复杂的政治现象、事件中分辨真伪、鉴别是非，而且能通过正确评价他人以及自己的政治行为提高政治认识，强化政治情感，逐渐将社会政治要求转化为自觉行动。

政治判断能力在军官诸多能力中有着特殊的地位，它是我军军官的“特质”。它直接影响着军官政治行为表现的方式和行为效果。一般地说，一个人的政治判断能力强，其政治行为方式就比较成熟，政治行为的效果也就比较好；反之，一个人的政治判断能力弱，其纵然有良好的政治愿望，政治动机是积极的，政治品德亦无可非议，但往往因能力有限而力不从心，甚至把事情弄糟。

政治判断能力是建立在世界观、人生观、价值观基础之上的一种能力。政治判断的过程就是一个运用世界观、人生观、价值观对别人和对自己言行进行分析判断，作出正确与否判断的思维过程。一方面，它是世界观、人生观、价值观认识具体化的一个过程，另一方面，它又是世界观、人生观、价值观的外在表现。在政治判断能力评价过程中，可以巩固和加深世界观、人生观、价值观的形成；同时，世界观、人生观、价值观的丰富与发展，又能促进一个人政治判断能力的提高。反之，不完善的世界观、人生观、价值观会影响人的政治判断能力，不正确的判断能力又会弱化人已有的世界观、人生观、价值观。政治判断能力自身具有一定的能极，与其他能力共同构成一个人的综合能力。同时，政治判断能力又具有定向作用。也就是说，军官如果没有正确的政治观点、政治立场、政治修养等，其他能力素质将会迷失方向，有时会导致能极越高，负作用越大。

**（二）政治判断能力的特点**

政治判断能力作为军官必备的一种能力，具有与其他能力明显不同的特点。

1.鲜明的政治立场。

政治判断能力与政治立场紧密相关。对同丄事情的判断，由于政治立场的不同，就可能得出不同甚至是截然相反的结论。江泽民在纪念中国共产党成立七十八周年座谈会上的讲话强调：“全党同志特别是领导干部，必须坚定正确的政治立场、政治方向和政治观点，严守政治纪律，增强政治敏锐性和政治鉴别力，保证全党在思想上、政治上、组织上的高度统一。只有这样，我们才能在前进道路上始终保持清醒的头脑、科学的认识、坚定的信念，才能经受住各种困难和风险的考验，完成改革和建设的各项任务。”法轮功”在中国曾掀起一场风波。所谓的“法轮大法”，既无实践基础，也无理论依据。李洪志，只有初中学历和小学文化，凭一点小伎俩，把其他气功的一些动作剽窃过来，略作改动，串在一起，再加上任意编造的一些荒诞的解释，取政治判断能力是一种

个“法”名，就能行骗于世。短短的几年间，居然在他周围能聚集一百余万信徒，形成了全国性的组织网络，弄得许多男女老少如醉如痴，甘愿听这位“老师”摆布和调遣。尤其令人费解的是，有相当数量的共产党员，其中有的还是党的高级干部和知识分子，也鬼使神差地上当受骗，被这个地位和学识远不及自己的人所引诱和愚弄，其中有一些人还成为李洪志及非法组织的骨干。为此，2000年1月24 日,江泽民在中央纪委第四次全体会议上指出：“‘法轮功’问题的出现，给我们很深刻的教训，其中一个发人深省的问题就是一批党员、干部参与其中。据统计，全国共有1900多名在职的地、县级领导干部参与了 '法轮功'活动。有的在职和离退休干部，甚至个别入党几十年的老干部，竟然成 '法轮功'组织的骨干。这些触目惊心的事例，难道还不需要引起我们各级党委和领导同志的高度警觉吗?”

党员干部参与“法轮功”组织，究其原因，是多方面的。但政治立场不坚定，则是主要原因之一。只要政治立场坚定的同志就会清楚地看到，李洪志编造的“法轮大法”带着明显的政治动机，包藏着险恶的政治用心。他极力贬损中国社会主义的现实生活，鼓吹另一个所谓的“美好世界”，诱导群众仇恨、憎恶现实社会；他大肆散布“政府无用论”，发表大量反政府言论,声称只有他和“法轮功”才能解决那些政府解决不了的问题,唆使群众与党和政府作对，并造成了人们对社会主义信念的动摇、影响了社会的稳定。正因为如此，“法轮功”这一邪教才得到了国际上一些敌对势力的保护、扶持和利用。一些党员干部正是由于政治立场不坚定、政治敏感性不强，看不到“法轮功”对国家安全稳定的影响，从而使政治判断力下降、发生偏差甚至走向反面。“我们共产党人的根本政治信仰是社会主义和共产主义，世界观是马克思主义的辩证唯物主义和历史唯物主义，这是任何时候都丝毫不能动摇的。一个党员特别是领导干部，如果在思想上动摇了这些根本的东西，也就动摇了共产党人的根本政治立场，就必然会偏离正确的政治方向。”

2.阶级分析的观点和方法。

政治判断力很重要一点是要对现实中存在的一定范围的特殊形式的阶级斗争有清醒的认识，善于用阶级和阶级分析的观点与方法，观察和分析带阶级斗争性质的问题。江泽民说：“社会主义基本制度建立后，由于国内因素和国际影响，阶级斗争还将在一定范围内长期存在，在某种条件下还有可能激化，我们必须清醒地认识和正确地处理这方面的问题。”

自社会主义这一资本主义的对立面产生后，帝国主义对社会主义国家实施“和平演变”的策略一天也没有改变和放松。他们加紧对我国意识形态的渗透，通过各种传媒渠道，利用各种机会，将西方资产阶级腐朽的思想、文化和生活方式传播进来。两种社会制度对立、斗巻是长期的和复杂的；我们绝不能掉以轻心。当然，对那些比较直接、露骨的渗透「我们还是比较容易认清、抵御的，而对那种隐蔽的斗争，则应用阶级和阶级分析的观点和方法加以识别判断。有的同志在一些重大原则问题上分不清是非，在一些重大政治斗争面前看不透本质，一个重要的原因，就是没有了阶级的观点，丢弃了阶级分析的方法。只要阶级斗争还在一定的范围内存在，我们就不能丢弃马克思主义阶级和阶级分析的观点与方法。这种观点与方法始终是我们观察社会主义与各种敌对势力斗争复杂政治现象的一把钥匙。对意识形态领域复杂的矛盾与斗争，比如敌对势力用“指导思想的多元化”动摇马克思主义的指导地位，用“多党轮流执政”、“三权分立”动摇我们对党的领导和社会主义制度的坚定信念，用“军队非党化、非政治化”和“军队国家化”等动摇我们坚持党对军队的绝对领导的思想根基等，我们都要用阶级与阶级分析的观点与方法来认识、作判断，才能看清其本质，打好思想政治领域斗争的进攻仗，牢牢掌握工作的主动权。

3.敏锐的政治嗅觉。

进入新世纪，随着国际环境日益复杂，社会变革不断加快，军官的政治判断能力面临更加严峻的考验。从国际上看，世界政治格局多极化、经济全球化趋势加速发展，国际政治斗争十分尖锐，国外敌对势力对我心战、策反和渗透活动日益猖獗，意识形态领域斗争更趋复杂，具有很大的隐蔽性、迷惑性和欺骗性。国际敌对势力害怕也不愿意看到社会主义中国稳定发展、兴旺发达，总是从政治上、经济上、外交上制造各种事端，并与境内外敌对势力勾结在一起，干扰我国的社会主义现代化建设。在改革开放和社会主义市场经济条件下，社会经济成分、组织形式、物质利益、就业方式日益多样化，新旧经济体制碰撞和各种思想文化激荡加剧，对官兵的思想观念、价值取向、行为方式产生了深刻的影响；国内敌对分子有的打着马克思主义的旗号反对马克思主义，打着科学的旗号反科学，打着不问政治的旗号搞反动的政治活动。随着军队改革步伐的不断加快，官兵思想更趋复杂和活跃。这些都要求军官必须有很强的政治敏感性，洞察秋毫。没有政治敏感性，对一些反动的、错误的东西就会麻木不仁、视而不见、听之任之。

作为军官，在政治上要善于由表及里，透过现象看本质；善于见微知著，防微杜渐。当某种社会思潮刚刚出现时，就要看到其中隐藏的政治因素可能给部队带来的影响；当不良风气在部队露头时，就要充分估计到可能发生的严重后果；当消极的东西还只表现为一般言行时，就要意识到在思想上政治上可能造成的危害，从而把工作做在前面，把问题解决在萌芽状态。

4.开阔的“世界眼光”。

“不谋全局者，不足以谋一域”。军官是部队工作的组织者和指挥者，提高军官的政治判断能力需要开阔的视野。如果仅仅从个人或本单位、本部门的角度分析判断事物，难免出现“近视”和“盲区”，就会.“不识庐山真面目。”江泽民多次指出领导干部必须具有“世界眼光”，大力拓宽视野，使自己能够善于观察世界大势和正确把握时代要求。

比如，面对国内外敌对势力极力鼓吹“军队非党化、非政治化”和“军队国家化”，必须有开阔的视野，运用马克思主义立场观点方法，廓清迷雾，正本清源。

首先，要从政治规律的高度，彻底戳穿“军队非党化、非政治化”和“军队国家化”的虚伪性和欺骗性。所谓“军队非党化、非政治化”和“军队国家化”，是西方国家宣扬的建军治军之道，反映了资产阶级的政治理念和思想主张。第一，军队不可能“非党化”。军队接受和服从政党领导，是近代政党政治产生以来的一个普遍规律。在西方国家，尽管实行着两党或多党轮流执政的制度，但由于上台执政的无一例外都是资产阶级政党，因而军队始终处在资产阶级政党的掌控和指挥之下。第二，军队不可能“非政治化”。军事从属于政治，战争是政治的继续。以进行战争和军事斗争为基本职能的军队，从来就是执行特定政治任务的工具。无论过去、现在和将来，那种脱离政治的军队是不

存在的。第三，所谓“军队国家化”是虚伪的。在阶级依然存在的历史条件下，所有国家机器，包括军队都是由统治阶级来主宰的。西方国家军队宣称自己只忠于国家，实际上它们忠于的始终不过是资产阶级主宰的国家，必须无条件地执行资产阶级治国理政的行动纲领，没有也不可能成为那种脱离政治或政党的“国家化”军队。

其次，要从党、国家、军队和社会主义事业前途命运的战略高度来认识和对待“军队非党化、非政治化”、“军队国家化”的实质。“军队非党化、非政治化”和，“军队国家化”，是西方敌对势力在政治多极化、经济全球化的背景下，加紧对我实施西化、分化战略图谋的重要组成部分。这种谬论的险恶用心就是企图使我军摆脱党的领导，改变我军的性质，进而颠覆我国的社会主义制度和共产党的执政地位，把中国变成西方大国的附庸。

再次，要从强化坚持党的绝对领导这个人民军队特有的政治优势的高度抵制和肃清“军队非党化、非政治化”和“军队国家化”的影响。党对军队绝对领导，是我军区别历史上一切旧军队和任何资本主义国家军队的一个根本界限，是我军优良传统的核心和无敌于天下的特有政治优势，也是确保我军紧紧跟上新军事变革潮流跻身世界强师劲旅之林的根本政治保证。当前，敌对势力大肆鼓吹“军队非党化、非政治化”和“军队国家化”就是妄图使我军在激烈的世界军事竞争中和未来的高技术战场上，动摇理想信念，涣散军心斗志，处于软弱不振、被动挨打的境地。在实现建设信息化军队、打赢信息化战争奋斗目标的伟大征程中，强化军魂意识，我军就能战胜一切敌对势力对我军根本的诋毁和动摇，把保持发扬革命传统与吸收借鉴世界军事发展的先进经验结合起来，把特有的思想政治优势和军事变革焕发出的强大力量结合起来，形成牢不可破的凝聚力和无坚不摧的战斗力，不断从胜利走向新的胜利。

日益错综复杂的国际国内形势，迫切需要军官坚持用马克思列宁主义、毛泽东思想、邓小平理论和“三个代表”重要思想去观察当今世界、观察当代中国、观察当前军队，自觉地把部队建设同世界的发展、国际形势的发展变化、中国的改革开放和社会主义现代化建设的实践紧密联系起来。从世界格局的高度和人类历史发展的深度，科学地判断具有时代性、战略性、全局性的重大问题。

### 二.政治判断能力的构成

政治判断能力是一种综合性的能力,是在当代国际、国内政治、经济条件下，明辨政治上大是大非的能力。它由多种能力复合而成。主要包括：

**（一）深邃的洞察力**

洞察力是判断力的起点。任何判断都始于对事物的观察，只有通过观察、感觉和知觉，人们才有可能获得足够的信息对事物进行认识。马克思说：“人的感觉、感觉的人类性——只是由于相应的对象的存在，由于存在着人化了的自然界，才产生出来的。五官感觉的形成是以往全部世界史的产物。”①政治家的观察通常是在对事物表象观察的基础上，透过复杂的现象（包括假象）观察事物的本质，是有着极强洞穿力的观察。凡是具有很强政治判断能力的人，无不具有深邃的洞察力。邓小平提出的“和平与发展是当代世界的两大问题”的判断，就是其深邃洞察力的具体体现。它不仅科学地揭示了当代世界政治、经济发展的本质特征，而且丰富和发展了马克思主义的时代观，为新时期我国对内对外战略的调整提供了科学依据。从“和平与发展是当代世界的两大问题”的判断，我们可以得出以下几点启示：

1.深邃的洞察力是洞穿纷繁复杂现象、把握主题的能力。

在不同的历史时期，世界政治经济的中心问题是不同的。进入20世纪之际，资本主义从自由竞争发展到自由垄断阶段。列宁经过对垄断资本主义社会的分析，提出了世界已经进入帝国主义的时代。帝国主义就是战争，战争必然引起无产阶级的革命。据此可以认为，列宁所处的时代，世界政治经济的主题是战争与革命。

第二次世界大战结束后，特别是上世纪70年代以来，世界政治经济形势的发展发生了重大的变化。西方国家随着国家垄断职能的加强，其调节生产力与生产关系的能力有所增强，阶级结构发生了重大变化。资本主义国家之间随着经济互相依存性的增长，多以协商和对话的形式来调节彼此之间的矛盾和利益冲突，长期没有爆发较大规模的战争。社会主义国家与资本主义国家之间尽管存在对抗的一面，但并没有发生直接大规模战争，而是实行长期的和平共处与竞争。广大发展中国家在获得民族独立后，致力于争取和平的国际环境以发展民族经济、巩固政治独立。进入80年代中期，随着国际局势的缓和，国际竞争的重点从军备竞争与扩张转向了经济科技的发展与竞争。世界政治经济发展的新变化和新趋势表明，列宁所提出的战争与革命的时代特征已不复存在。邓小平以战略家的深邃洞察力，作出了 “和平与发展是当代祖界的两大问题”的判断，为我们揭示了当代世界发展的主题。

2.深邃的洞察力要有突破前人、突破自己的勇气。

深邃洞察力需要吸收、借鉴前人的经验和成果，更需要有突破前人和突破自己的勇气。江泽民在党的十六大报告中指出：“我们要突破前人，后人也必然突破我们。这是社会前进的必然规律。”前面已说到，20世纪初，列宁在揭示战争与革命这一主题时，提出了世界进入了 “帝国主义时代”的时代观，并认为帝国主义就是战争，战争必然引起无产阶级革命。斯大林把这一时代观概括为“帝国主义和无产阶级革命的时代”。新中国成立后，我们党基本上继承了这一时代观。毛泽东多次指出：我们处在帝国主义和无产阶级革命的时代。直至上世纪70年代他仍然指出：当前世界的主要倾向是革命，不是革命制止战争，就是战争引起革命。

邓小平同志根据70年代以后世界主题的变化，大胆突破传统时代观的局限。他认为当今世界仍处在俄国十月革命后开始的人类历史发展的大时代。即资本主义向社会主义制度过渡，社会主义代替资本主义的“人类历史新纪元”。在这个大的历史时代中存在着许多不同的发展阶段，即“小时代”。犹如资本主义代替封建主义一样，经过了许多反复和不同的发展阶段，在社会主义代替资本主义这个历史大时代中也会出现反复和不同的发展阶段，甚至是倒退。邓小平说：“封建社会代替奴隶社会，资本主义代替封建主义，社会主义经历一个长过程发展后必然代替资本主义。这是社会历史发展不可逆转的总趋势，但道路是曲折的。资本主义代替封建主义的几百年间，发生过多少次王朝复辟？所以，从一定意义上说，某种暂时复辟也是难以完全避免的规律性现象。”①因此，我们所处的大时代的性质并没有改变，仍然是资本主义向社会主义过渡的时代。但是，在这个大历史时代中现今所处的历史阶段的时代特征不再是战争与革命，而是和平与发展。要和平，求合作，促发展已经成为时代的主流。

在这里，邓小平创造性地提出了时代阶段性和时代性质的概念。在大的历史时代中存在不同的时代发展阶段，每个发展阶段有自己的阶段特征，这与大历史时代的性质并不矛盾。犹如我们处在社会主义初级阶段一样，只知我们是社会主义国家，不知我们处在初级阶段，就不可能很好地理解现阶段我国的社会性质，也不可能清楚地认识我国的国情。只知道大历史时代的性质，不知现阶段的时代特征，不可能理解现阶段世界政治经济发展的本质特征，也不可能制定出正确的对内对外政策。因此，邓小平关于历史大时代和时代阶段性的概念，大大丰富和发展了马克思主义时代观。

邓小平关于战争可以避免的判断也经历了一个自我突破、不断完善、深化的过程。1977年12月，邓小平面对苏联对外扩张咄咄逼人，而美国处于战略守势的苏美争夺态势，以战略家的大无畏气魄，突破战争不可避免而且迫在眉睫的固有看法，指出：“我们有可能争取多一点时间不打仗。”①这种既认为战争可以延缓又对战争持谨慎态度的认识一直持续到1982年底。

1984年10月，邓小平根据当时苏联开始战略收缩，美苏关系进入新一轮缓和的情况，在会见当时的联邦德国总理科尔时说：“一九七四年你来访问，我们曾经谈到战争危险，现在我们对这个问题的看法有一点变化。我们感到战争危险仍然存在，仍要提高警惕，但防止新的世界战争爆发的因素在增长。”②这句话表明，邓小平对世界战争与和平形势的看法有了新的发展，也是对自己以前看法的突破。1985年6月4 0,邓小平在军委扩大会上系统地阐述了对世界和平的新认识：“在较长时间内不发生大规模的世界战争是有可能的，维护世界和平是有希望的。根据对世界大势的这些分析，以及对我们周围环境的分析，我们改变了原来认为战争的危险很迫近的看法。”

3 .深邃的洞察力可以为决策提供科学的依据。

邓小平对和平与发展这一时代特征的揭示为我党放弃以阶级斗争为纲，向社会主义现代化建设这一战略重心转移提供了依据。世界大战可以避免，和平成为时代主流的判断为我们集中精力搞现代化建设提供了现实的可能性。“只要坚持这样的判断和这样的政策，我们就能放胆地一心一意地好好地搞我们的四个现代化建设。”②由于求合作、促发展已成为世界潮流，因此致力于发展生产力，解放生产力，实行对外开放，进行社会主义现代化建设，也是适应时代潮流的需要的，是符合中国各族人民的根本利益。

由于和平与发展是当代世界全球性的两大战略问题，需要世界各国努力加以解决，因此也成了我国对外战略的目标。党的十一届三中全会以来，我国一直把反对霸权主义，维护世界和平，促进世界发展与繁荣作为我国对外战略的目标，20世纪80年代末又加上了一条，即谋求建立以和平共处五项原则为基础的国际政治经济新秩序。这些对外战略目标正是依据和平与发展两大主题的思想制定的。同时，为我国确立独立自主的和平外交原则提供了依据。

作为军官，政治上的洞察力主要体现在：对党和国家的重大活动及理论、路线、方针、政策的新变化和新发展的高度敏感性；对国际、国内社会动向的密切关注；对世界新军事变革走向的密切跟踪；对官兵思想动态的密切注意等。

**（二）缜密的分析力**

运用科学的方法，对感性世界获得的“原材料”进行去粗取精、去伪存真的加工，以达到认识事物本质的目的，这就需要具备缜密的分析力。作为军官，分析力是通过多种分析方法构成的一种能力。以下主要讲两种方法，三是传统的阶级分析方法，另一种是与现代科技结合比较紧密的系统分析方法声

1.阶级分析方法。

我军是中国共产党领导的军队，是人民的军队，是社会主义国家的军队。我军的阶级性质决定了军官工作本身就具有鲜明的阶级性。所谓阶级分析方法，就是用马克思主义关于阶级和阶级斗争的观点分析研究阶级社会和军队建设中具有阶级属性的各种现象的方法。它是无产阶级及其政党运用历史唯物主义原理研究社会历史现象的根本的科学方法，也是我军军官认识和处理带有阶级斗争性质的问题的主要方法。

从历史上看，我军在民主革命和建国后的一段时间内，运用阶级分析的方法主要是通过分析各阶级的经济地位和政治态度,分清谁是我们的朋友，谁是我们的敌人。在组织上，最大限度地依靠革命阶级，团结中间阶级，孤立和打击反动阶级。通过“诉苦三查”、“忆苦思甜”等方法，进行阶级教育，增强官兵的阶级意识，提高阶级觉悟，坚定无产阶级立场，为无产阶级夺取政权和巩固政权而奋斗。通过意识形态领域的斗争，批判剥削阶级思想，肃清流毒影响，树立无产阶级思想，牢固树立了全心全意为人民服务的观念。所有这些，在我军工作中发挥过巨大的作用。但是，在党内“左”的指导思想影响下，后来军队在运用阶级分析方法上出现了阶级斗争扩大化的倾向，给我军工作带来了很大损失。党的十一届三中全会以后，这些“左”的错误和影响得到清理，但又一度出现了怕讲阶级和阶级斗争，很少运用阶级分析方法的倾向，也对我军工作产生了不良影响。

我军是执行革命的政治任务的武装集团，与我军职能相关的重大问题，几乎都同阶级斗争有关。党的十六大报告中强调：要“始终把政治建设摆在军队各项工作的首位，永葆人民军队的性质、本色和作风。”我军《政治工作条例》强调，“中国人民解放军必须始终不渝地保持人民军队的性质，忠于党，忠于人民，忠于国家，忠于社会主义。”这些都体现了明确的政治立场和阶级观点。因而，军官必须在与阶级斗争有关的领域坚持运用阶级分析的方法。根据当前的新情况，尤应注意以下几点：

首先，头脑里要有阶级和阶级斗争观念。由于社会情况的变化，党和国家中心任务的转移，报刊宣传的中心是经济建设，阶级斗争讲得很少，这是正常的，符合国家与人民的需要。而且随着改革开放的深入发展，我们要同各种国家的各种人物打交道，与他们进行政治的、经济的、文化的交往，在这些公开场合一般也不讲阶级斗争。但是，我军是“人民民主专政的坚强柱石”①,作为这支军队中的军官，头脑里不能没有阶级和阶级斗争的观念，更不能丢掉用阶级分析方法认识和处理有阶级斗争性质的问题。只有这样，才能经得起反“和平演变”斗争、改革开放与相对和平环境的考验，保持人民军队的性质、本色和作风。

其次，要正确把握运用阶级分析方法的边界条件。现阶段我国在一定范围内存在阶级斗争。这个一定范围，就是我们运用阶级分析方法的边界条件。我们在进行阶级分析时一定要认真吸取“左”和右的教训，掌握好这个边界条件。不是阶级斗争性质的问题，不能上纲上线，是阶级斗争性质的问题，也不能无原则地放任迁就，任其自由泛滥。

再次，要实事求是地正确处理两类不同性质的矛盾。运用阶级分析方法，要注意客观地观察问题，注意全面性，防止片面性。应当明确，在日常工作中，属于敌我矛盾的是极少数，大量存在的是人民内部矛盾。在人民内部矛盾中，大多数也不具有阶级斗争性质。一般来说，我军内部发生的问题，属于政治破坏和刑事犯罪性质的要由保卫部门和政法机关依法处置;属于接受资产阶级政治观点，在政治上发表错误言论但未触犯刑律的，一般按认识问题进行教育挽救，视其转变程度决定组织处理；属于资产阶级腐朽思想和生活作风方面问题，重在教育和预防，对这方面的违纪处理又同政治问题有所区别。但应看到它们之间的联系与发展。事实证明，一般的道德品质问题，与政治问题没有必然联系，应严格区分。然而，性质严重屡教不改的道德品质问题,往往容易与政治上的堕落相联系，应该提高警惕，不能掉以轻心。

2.系统分析法。

系统分析的方法就是从系统的观点出发，从系统与要素、系统与环境、要素与要素之间的相互联系及相互作用中认识事物、改造事物的方法。

军官在运用系统分析方法时，有几个问题应注意把握：

一是整体性原则。军队是一个有机的整体，无论哪一个单位或部门，既是一个相对独立的整体，又都是军队整体的一个部分。军队各级、各部门都有明确的分工，而且随着科技的发展，分工会越来越细，业务越来越专。在实际工作中，军官要善于从整体和全局出发，不能自认为本单位、本部门工作重要，就游离于这个整体之外，自以为是，各行其是。也不能认为自己的工作不重要，就降低标准，应付差事。

部队建设和改革所要实现的是事关全局的大目标。要实现这个大目标，就要有全军一盘棋的思想，一切从部队建设的全局出发。要以大局为重，注意克服个人主义和本位主义。如果只从本单位的利益和个人利益出发，就很难跳出局部利益的小圈子。服从大局，维护大局，是需要作出奉献和牺牲的。顾全大局，是军官政治觉悟的具体体现，也是党员讲党性讲原则的体现。只要一心为部队建设着想，,就会心胸开阔，胸怀全局，自觉地在大局下行动。

二是关联性原则。世界上任何事物都处在多重的系统联系之中，不仅自身是一个具有结构和功能的统一体，而且作为更大系统中的一个组成要素存在着，是一个内外联系的综合体。军队也是一样，各单位、各部门工作与全局性的中心工作既相互联系，又相互作用，既有矛盾的一面，又有统一的一面。如：军事、政治、后勤、装备等工作都是互相联系、互相影响的；军队与地方、我军与外军也是相互关联、相互影响。军官要注意研究把握系统内部各要素之间的互相关系及其规律，进而由此把握系统的整体结构、功能和特性。明确了这种关联性，在认识问题时就能高瞻远瞩、胸有全局，在工作中就能互相配合、主动协调，从而避免出现视野狭窄，目光短浅的缺陷。只有这样，才能成为一个有全局眼光的军官、有发展前途的军官，才能称为合格的军官。

三是动态性原则。世界上万事万物都处在一个动态的过程，都有产生、发展和消亡的过程。正是这种变化，使各种新情况、新问题层出不穷。这就要求军官不能因循守旧，驻足不前，要勇于创新。作为一个军官，只有创新，才有发展的不竭动力、才能适应形势的发展，不断进步。正如江泽民在党的十六大报告中所说：“实践没有止境，创新也没有止境。”这就要求我们一定要适应部队建设实践的新发展，自觉地把思想认识从那些不合时宜的观念、做法和体制的束缚中解放出来，从对马克思主义错误的和教条式的理解中解放出来，从主观主义和形而上学的桎梏中解放出来。要坚持马克思主义基本原理，又要谱写新的理论篇章要发扬革命传统，又要创造新鲜经验。善于在解放思想中统一思想，用发展着的马克思主义指导新的实践。

四是有序性原则。任何事物的发展变化都是有规律的，也就是系统的，任何联系都是按等级和层次进行的，系统的变化、运动都是按一定的程序活动。有的军官认识问题，往往只会零碎地罗列事例，一般性地综合情况，从现象到现象，就事论事，思维浅显、滞后。究其原因，主要是摸不清规律，抓不住本质。因此，军官要苦练把握规律的基本功，敏于观察、勤于思考，经常对事物进行多角度、多侧面、多层次的深入比较和剖析，作出深刻的综合和概括。在工作实践中既要研究探索本单位工作的规律、本业务部门的规律，也要研究上级和下级工作的规律、部队全面建设的规律。对这些规律认识得越深刻，运用得越熟练，工作就越有预见性、前瞻性。

五是最优化原则。它是指从多种可能的途径中，选择出最优的系统方案，使系统处于最优的状态，达到最优的效果，这是系统方法所要达到的目的。任何问题，解决的方案往往不止一个。到底采用哪种方法，既要立足本单位、本部门，更要通观全局，既要考虑目前、更要放眼长远，在动态中使整体和部分辩证地统一起来。

任何一个级别军官的工作都是一个多层次、多要素、动态的开放系统。它是按一定目标在一定环境影响下，由军队工作主体系统和客体系统按一定结构组成的。环境和主体、客体系统这三者互相作用、互相促进，发挥军队工作的整体功能.把系统方法运用于军队工作实践中，对发挥军队工作系统的整体效益，以达到军队工作最佳效果的目的，具有重要的意义。因此，军官掌握这种方法，对提高包括分析能力在内的综合力，是十分重要的。

**（三）高度的整合力**

判断需要掌握大量的一手资料，并通过对这些资料进行系统全面的整合，形成正确的判断。是否善于整合，是判断力强不强、判断准不准的重要因素。

1,整合力就是善于从事物的相关性中把握全局。

邓小平反复告诫人们：“要提倡顾全大局。有些事从局部看可行，从大局看不可行；有些事从局部看不可行，从大局看可行。归根到底要顾全大局。”①这里不仅展现了一个老共产党员坚强的党性原则，更使我们看到了邓小平自觉按辩证法办事，正确处理全局与局部的辩证关系，有着科学的整体意识的革命家风。}

中国古代政治家治国，有一句名言：不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一域。全局与局部，是唯物辩证法的一对重要哲学范畴。恩格斯指出：当我们深思熟虑地考察自然界或人类历史或我们自己的精神活动的时候，首先呈现在我们眼前的，是一幅由种种联系和相互作用无穷无尽地交织起来的画面。唯物辩证法就是关于普遍联系的科学。它把整个世界看成是一个相互联系的统一整体，任何事物都是统一的联系之网上的一个成分或环节。因此，在实践中，就要求人们十分注重正确处理全局与局部的辩证关系，把握它们的有机联系，尤其要注重从事物的相关性中把握全局。全局和局部，既相互区别、相互对立、又相互联系、相互统一，在一定条件下还会相互转化。全局是由局部有机结合起来的整体，局部则是构成全局的基础，二者缺一不可。全局是事物存在和发展的主导方面，在事物存在与发展过程中起着决定性的作用，处于统帅地位；局部在事物发展过程中处于从属地位，对事物的发展有着重要的影响。全局统帅局部、局部服从全局。各个局部也只有在全局的统帅和协调下，才能保持它们之间的内在联系，并随着全局的发展而发展。如果局部不服从全局，脱离全局，不仅会阻碍全局的发展，而且也会损害局部本身的发展。这就要求我们在分析、判断事物时，必须着眼于全局，以全局为出发点，正确处理好全局与局部的关系。

作为军官，一定要胸怀大局，把自己关注的重点放在全局上。正如毛泽东指出的：“领导人员依照每一具体地区的历史条件和环境条件，统筹全局，正确地决定每一时期的工作重心和工作秩序，并把这种决定坚持地贯彻下去，务必得到一定的结果，这是一种领导艺术。”

在正确处理全局与局部的关系问题上，邓小平堪称典范。早在1943年1月，担任八路军一二九师政委兼中共太行分局书记的邓小平，在总结抗战五年来对敌斗争的经验时，就提出了一系列指导战争全局的重要思想。他严肃地批评了当时有些同志在“言论行动上，政策决定上”不慎重，对中央的方针缺乏深刻的了解，并指出其原因在于“对于我们在敌后斗争的一举一动都可以影响全国这种政治意义认识不够”，归根到底是“缺乏全局观念”，是“闹独立性、党性不纯的主要表现”。他强调指出，我们一切政策行动都应不仅照顾到根据地本身，而且要照顾到对全国的影响。这个观念应在干部中特别在领导干部中树立起来。1947年6月，刘邓大军千里跃进大别山后，给国民党政府的统治造成了极大的威胁。蒋介石调集重兵围剿刘邓，企图撵走他们，使部队承受了巨大的压力，付出了重大的代价，因而在干部和战士中产生了一些错误认识与悲观情绪。邓小平在1948年4月25 H ,召集豫陕鄂前委联席会议，作了《跃进中原的胜利形势与今后的政策策略》的讲话。他从全局出发，辩证地指出：“我们有些共产党员，马列主义的思想方法太少，看见自己头上有一小块云，就认为天下都是云，凭直觉来看问题，凭自己脑袋上面有没有乌云来判断革命胜利或失败，这样，遇到困难就不会看到光明和胜利，就没有不悲观失望的。”①接着，他又给大家算了一笔账，指出我们现在，在中原吸引了蒋介石南线一半以上的兵力，保证了其他地区我军的顺利展开和歼敌，二野虽然付出了代价，但换取了全军战略上的主动，换取了全局的胜利，这是应该和值得的。

2.整合能力就是善于从要素的综合性中把握整体。

整合的关键，是要有整体意识。唯物辩证法是从整体上研究和把握矛盾的统一性问题。可是，相当长的时期以来，人们比较注重研究和把握矛盾的“对立”和对立的双方，忽视了矛盾的统一体。不从整体上研究与把握矛盾统一体问题，就很难高瞻远瞩地研究与把握事物，就很难作出正确的判断。

由奥地利生物学家贝塔朗菲提出和创立的现代系统理论揭示：事物都是作为系统而存在，其各要素之间都是一个互相联系、互相作用的统一体。因此，整体性是系统论的一个最基本的特征。这一特征阐明，系统不是杂乱无章的偶然堆积，而是一个合乎规律的由多个要素组成的整体。它要求在事物的整体与部分相互依赖、相互结合、相互制约的关系中揭示系统的特征和运动规律。毫无疑问，系统论揭示的这一特征，也体现了唯物辩证法关于普遍联系和注重对立面同一的基本精神。正如贝塔朗菲自己所强调的，在系统论的创立过程中，马克思和黑格尔的辩证法起过很大作用。

在我军历史上，谭政所作的《关于军队政治工作问题的报告》，可以说是继“古田会议决议”之后我军政治工作的又一里程碑。谭政报告论述的是我军的政治工作，但却又始终坚持把政治工作放到我军全部工作中去认识、去判断。它全面总结了古田会议之后军队政治工作的经验教训，论述了人民军队政治工作的性质、地位与基本方针、原则，并且提出了改革政治工作组织形式与工作制度的意见，阐明了对待政治工作传统应持的正确态度。

谭政在报告中指出：“必须使八路军新四军一切部队，无条件地服从共产党中央及其代表机关的政治领导，才能使军队不走偏向，达到协和全国军民，打倒日本帝国主义的目的。”所谓军党关系，“即是说我们的军队，必须完全的绝对的无条件的放在共产党及其领导机关的政治领导之下，不能闹独立性。”军队中的革命的政治工作的基本原则，“是以民族民主革命的纲领教育军队，是以人民革命的精神教育军队，使革命军队内部趋于一致，使革命军队与革命人民、革命政府，趋于一致，使革命军队完全服从革命政党的政治领导，提高军队的战斗力，并进行瓦解敌军、协和友军的工作，达到团结自己，战胜敌人，解放民族，解放人民的目的”。我们说“共产党领导的革命的政治工作是革命军队的生命线，就是指的这个意思。拿了这种革命的政治工作和革命的军事工作相配合，就成了革命军队的全部工作。” “如

果没有这种军事工作与政治工作的军队，就不可能是彻底拥护人民利益的军队。”

“政治工作在任何一部分革命军队中，都应有其适当的地位，都应适当地强调它的作用，否则这个部队的工作就要受到损失。”“对于政治工作地位的过分强调是不对的，但是没有必要的强调，没有必要的地位，也是不对的。” “整个军队的方向就是政治工作的方向。因此，政治工作的任务，只能根据我军的基本任务……与当前具体任务……去规定，不能在我军基本任务与当前具体任务以外酸所谓政治工作的独立任务。”

从部队工作实际情况来看，无论全局与局部、大局与小局，都是事物统一整体的重要组成部分。因此，在处理全局与局部辩证关系的同时，也要重视在事物各要素的整合中把握事物的整体，即把事物的个体、现象、过程纳入一个更广阔的范围和关系中，着重于研究组成系统总体的各部分之间的相互关系，而不是仅仅着眼于某一部分的状况。这就避免了因局部的优化而牺牲和影响整体，从而更深刻地把握这一个体和现象。

3.整合力就是善于从发展的动态性中平衡系统。

作为系统而存在的各种事物，各个组成部分之间的相互联系、相互作用，推动着系统整体不断地发展和变化。因此，系统是动态的整体，我们在研究系统时，应注重在动态中协调各部分的关系，搞好综合平衡，掌握事物的发展规律。这也是对事物进行整体性把握的必然要求和进一步深化。在实践中，军官一定要加强学习，以增强自己工作中的系统性，注重立足于从事物、过程、要素的复杂联系中，抽象出它们的主线和规律，从而把握动态的系统整体，作出符合大局的正确判断。

### 三、政治判断能力的培养

“和平与发展仍然是当今世界的主题。但是，不公正不合理的国际政治经济旧秩序没有根本改变。影响和平与发展的不确定因素在增长。传统安全威胁和非传统安全威胁的因素相互交织,恐怖主义危害上升。霸权主义和强权政治有新的表现。民族、宗教矛盾和边界、领土争端导致的局部冲突时起时伏。南北差距进一步扩大。世界还很不安宁，人类面临着许多严峻的挑战。”①面对复杂多变的环境，要永葆人民军队的性质、本色和作风，就必须始终把政治建设摆在军队各项建设的首位，就必须加强军官政治判断能力的培养，并把它作为首要内容。

军官要提高政治判断力，就必须加强自身修养，特别是要积极适应形势、任务和时代的需要，坚持做到与时俱进，具有非常坚定的信念，始终保持清醒的政治头脑，有很强的政治敏锐性和鲜明的党性原则。

**（一）坚定政治信念**

坚定的政治信念，是共产党人的灵魂，是各级军官必备的政治素质和首要条件，是政治判断力的根基。江泽民在党的十六大报告中指出：“共产党员必须发挥先锋模范作用，牢固树立共产主义远大理想和中国特色社会主义坚定信念，脚踏实地地为实现党在现阶段的基本纲领而奋斗。”作为军官，要坚定政治信念，必须做到：

坚持用先进的理论武装头脑。

没有革命的理论，就没有革命的实践。理论认识上的不清醒，必然导致政治判断的失准和失误。我们党一贯重视全党特别是党员领导干部的理论学习，反复强调要加强马克思主义理论学习，努力掌握和运用马克思主义立场、观点、方法。如果不真正学懂弄通，不全面、系统地掌握马克思主义经典作家的理论体系和深刻内涵，就不能自觉地坚持和运用马克思主义，就无法做到理论联系实际，对实践中出现的新情况、新问题就难免出现这样或那样模糊或错误的认识，从而导致信念动摇或偏移。因此，军官必须坚持不懈地学习马克思列宁主义、毛泽东思想、邓小平理论和“三个代表”重要思想，不断深化对共产党执政规律、社会主义建设规律、人类社会发展规律的认识，在改造客观世界的同时，不断改造主观世界。要把学习马克思主义理论与总结实践经验结合起来，与学习当代经济、科技、文化等知识结合起来。军官要做学习的表率，打牢马克思主义的理论功底，坚定理想信念，提高政治敏锐性和政治鉴别力，增强工作的原则性、系统性、预见性和创造性。

成为社会主义的积极宣传者。

作为军官，仅仅自己能做到坚定社会主义信念是不够的，还要用马列主义、毛泽东思想、邓小平理论和“三个代表”重要思想武装、教育部属和身边的官兵，并在宣传的过程中加深对理论的学习和理解，不断提高自己的政治判断能力。要通过努力，坚持和巩固马克思主义的指导地位，帮助人们树立正确的世界观、人生观、价值观，坚定对马克思主义的信仰，坚定对社会主义的信念，增强对改革开放和现代化建设的信心，增强对党和政府的信任。必须从国际和国内、历史和现实的角度，深刻分析新形势下对广大官兵的思想活动发生作用的客观环境及其基本特点，正确审视和解决那些影响官兵思想活动的重大理论问题和实际问题。当前迫切需要解决的就是要使广大官兵弄清应该“如何认识社会主义发展的历史进程”、“如何认识资本主义发展的历史进程”、“如何认识我国社会主义改革实践过程对人们思想的影响”、“如何认识当今的国际环境和国际政治斗争带来的影响”这四个直接影响人们思想活动的重大问题。能否深入研究这些重大问题，努力做出有理论深度、有说服力的科学回答，这对于引导部属正确理解社会发展的客观规律和社会主义事业的长期性、复杂性和艰巨性，坚定中国特色社会主义道路的决心和信心，具有极其重大的现实意义和深远的历史意义。马克思说过:“理论一经掌握群众，也会变成物质的力量亩理论只要说服人，就能掌握群众；而理论只要彻底，就能说服人。”军官要成为一个合格的社会主义的宣传者，不是一件容易的事情，但也绝非高不可攀。关键在于自己是否真信了、真学了，是否弄懂了、弄通了是否做到了理论与实践相结合、是否做到了知与行的统一。

做到知与行的统一。

我们的党是马克思主义政党，军官应该是马克思主义理论武装起来的干部。事实证明，部属对马克思主义的认识与接受，在很大程度上受军官行为的影响。军官的优良作风和模范行为，就是一部活的马克思主义教科书，能够感染打动无数的部属。在党的历史上，毛泽东曾经把我们党的干部比作马克思主义的“宣传队”、“播种机”，说的就是这个道理。反之，军官在工作中，如果说的是一套，做的是另一套，势必导致部属对科学理论本身产生怀疑，乃至引起逆反心理、排斥情绪。社会上所谓的信仰危机、信念危机，很大程度上是信任危机。所以，军官对别人宣讲马列主义，自己首先要是一个坚定的马克思主义者；让别人用马克思主义占领思想文化阵地，自己必须是这个阵地的中坚力量。如果自己当了 “逃兵”、做了 “俘虏”，那么这个阵地就很容易从内部被攻破。军官除了自己要有一身正气外，还要有敢于斗争的勇气。现在不少矛盾和问题，不是缺少解决的办法，而是缺少解决的勇气。对诋毁马克思主义、社会主义的言论和行为要敢于作坚决的斗争，对配偶、子女、身边同志要严格要求，对腐败现象和问题要敢管敢抓，即使影响到个人的某些利益也在所不辞。要让群众从自己身上看到一个真正共产党员的形象，看到马克思主义者的风范，看到国家和民族的希望，从而坚定建设中国特色社会主义的信念。

军官应当做到：不论形势如何变化、环境如何复杂，也不论面临什么样的困难和风险，对马克思主义的信仰不能动摇，对共产主义的信念不能动摇，对建设中国特色社会主义的信心不能动摇，对中国共产党的信赖不能动摇，对坚持党对军队的绝对领导这个永远不变的军魂不能动摇。

**（二）保持高度政治敏感性**

战争年代，谁是我们的敌人，谁是我们的朋友，什么是革命的，什么是反动的，都比较清楚，可以说敌我阵线泾渭分明。在当前社会重大变革时期，社会思想文化多元化，意识形态领域斗争十分复杂，敌对势力对我们的渗透破坏总是不断地变换手法具有很大的隐蔽性、迷惑性和欺骗性。有的打着马克思主义的旗号反马克思主义，打着科学的旗号反科学，打着不搞组织活动的旗号组织政治反对派，打着不问政治的旗号搞政治活动。这就要求军官必须具备很强的政治敏锐性和政治鉴别力，高度警惕各种反动思想对部队的侵蚀，始终确保部队政治上的坚定性。当前，正确的、先进的、进步的思想观念是我国思想领域的主流。但是，也应看到，我国正处在向社会主义市场经济体制转变的时期，社会变革十分广泛而深刻，思想政治领域的斗争仍然是激烈的、复杂的、长期的，有时甚至是相当尖锐的。军官要善于在错综复杂的情况下分清是非，及时识破和抵制错误思潮和不良风气的影响，把握正确的政治方向。要讲学习、讲政治、讲正气，切实提高政治敏锐性和政治鉴别力，善于从政治上观察和处理问题。要通过学习，提高贯彻党的基本理论、基本路线、基本纲领的自觉性，增强政治意识、大局意识。要增强纪律观念和法制观念，自觉用党纪国法来规范自己的行为。认真学习、严格遵守党章和准则的规定，保持共产党员的先进性。要自觉学习掌握法规和专律的基本知识，使自己的行为符合法规和纪律的要求。不断提高法律意识和法制观念，特别是依法办事的能力，成为遵纪守法、依法办事的模范。当出现一种重要动向时，要能看到背后的政治背景、政治动因；在事件发展时，要预见到可能产生的政治影响、政治后果；在处理问题时，要明确应当坚持什么样的政治态度、政治原则。

**（三）坚持党性原则**

当前，改革开放的推进，社会主义市场经济的发展，促进了社会生产力和人的素质的全面发展，同时也对思想道德建设产生了重大影响，特别是市场经济的等价交换原则在一定程度上渗透到政治生活领域，致使少数党员干部抱着“有权不用，过期作废”的错误思想，不讲党性、滥用职权、以权谋私、跑官要官、贪污受贿、贪赃枉法。党性原则不强是产生各种消极腐败现象的重要根源，是动摇理想信念的罪魁祸首。现在确实有那么一部分人，玩物丧志，自己解除了思想道德武装，追求骄奢淫逸的生活，成了拜金主义、极端个人主义和腐朽生活方式的俘虏。所以，军官一定要以共产党人的道德标准为尺子，启发自觉、立党为公，打牢思想基础。

军官不论职务高低、党龄长短，如果放弃思想改造，背离为人民服务的宗旨，把党和人民赋予的权力作为谋取私利的手段，就会被时代抛弃、被人民唾弃，就会身败名裂。党内的个别腐败分子，他们不是立党为公，而是立党为私；不是讲正气，而是搞邪气；不是光明磊落，而是两面三刀。正是因为完全背叛了党的宗旨，因而他们从一名领导干部全面堕落为一个丧心病狂的腐败分子也就成为必然。忘记了党的宗旨，放弃了党性原则，肌体就要变质，在金钱、美色、私欲的浊浪面前，脆弱的外壳就不堪一击。军官来自人民，服务于人民，只有全心全意为人民服务，群众才能真心信任你，拥护你，把你当作主心骨和贴心人，才能提高党在人民群众中的威信。随着改革开放的深入和社会主义市场经济的发展，社会生活各方面都在并将继续发生变化。在新的历史时期，新情况、新问题千变万化，但是，党的性质不能变，全心全意为人民服务的宗旨不能变，密切联系群众的优良传统不能变，从群众中来到群众中去的工作作风不能变，始终与人民同甘共苦、生死与共、自强不息的精神风貌不能变。

军队是执行政治任务的武装集团，军官作为部队工作的组织者、指挥者、领导者、实践者，在维护党的政策、决议上应当承担特殊的责任，必须时刻站在党的立场，坚持鲜明的党性原则，为巩固党对军队的绝对领导，切实承担起把关、监督的政治责任。因此，军官时刻要有党的观念，在原则问题上决不能有丝毫的含糊，赞成什么、反对什么，一定要旗帜鲜明，立场坚定，要带头听招呼、守规矩、讲程序，严守政治纪律，坚决防止和克服言行不一、我行我素、打折扣、搞变通的错误倾向。

# 第三章谋划决策能力训练

军官谋划决策水平的高低，直接影响着工作的开展和任务的完成。有的军官抓工作抓不到点子上，有的提不出有分量、有价值的意见和建议，有的工作总是在低层次上徘徊，都反映出一个人谋划决策水平不高的问题。

### 一、谋划的要素及流程

所谓谋划，是指运用一定的思维方法去指导和解决问题。人的行为是受其思想支配的，人在实践活动中所进行的思维活动都可称之为谋划。谋划与决策既有区别，又紧密相联。谋划是决策的前提，决策是谋划的目的；谋划过程有决策，决策之中有谋划。

**（一）谋划活动的要素**

1. 基本要素：主体、客体和工具。

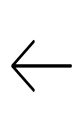
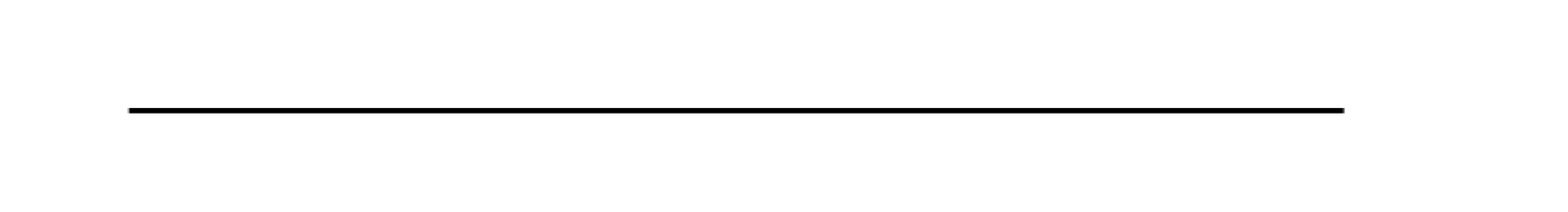
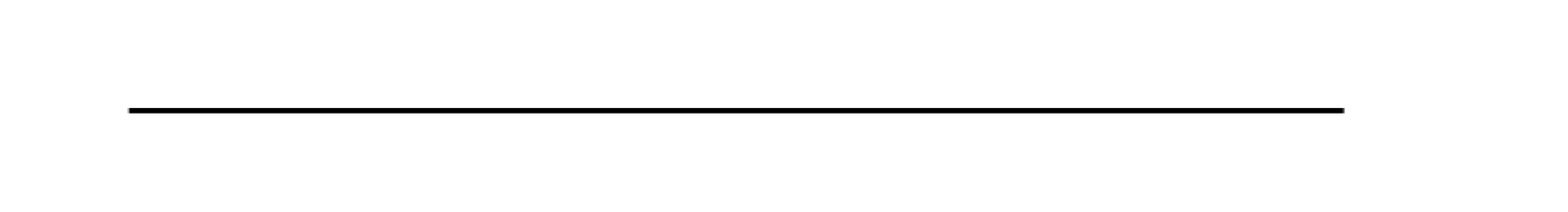
谋划的主体即军官自身；客体即军官面临的各项工作；工具即各种物质载体、传播媒介，以及方法、程序等。

2. 方向要素：实践目的和实践结果。

在实际工作中，一项活动的目的一经确定，军官就要按照目的进行谋划活动，不能随意偏离。在谋划过程中，要把实践中不断出现的新情况、新问题，与所要达到的目标随时加以比较、分析，并进行研究、作出判断，从而不断修改和完善活动方案。

3.流程要素：实践方案，即为达到目的的具体方法、步骤。

**（二）谋划流程图解**

****

实践方案

理性认识阶段成果

感性认识

思维工具

实践结果

比较分析研究判断

实际目的

上级精神

主体

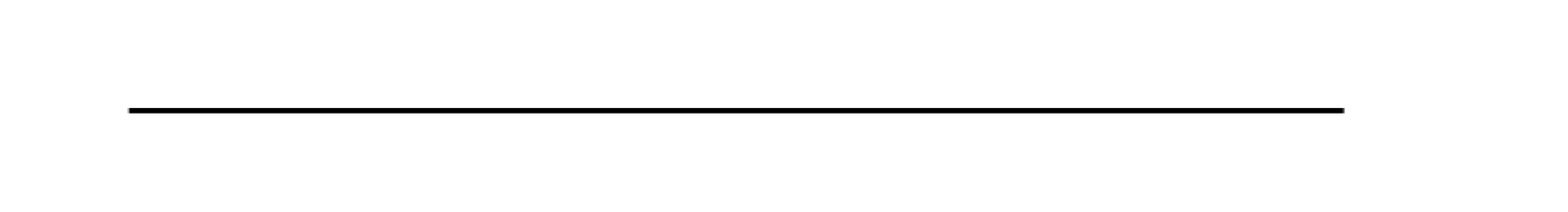
形式

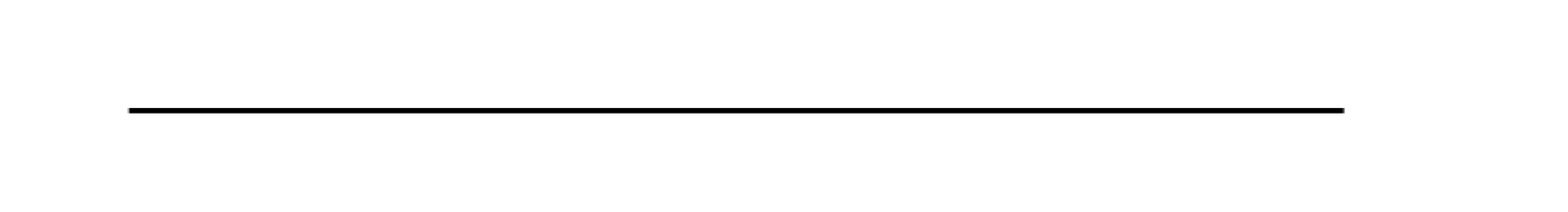
探索工具

实践工具

实践的阶段性结果

客体

****

****

一方面，主体运用工具对客体进行探索，形成一定的感性认识和理性认识，同时根据形势和上级精神，确定实践目的和实践方案；然后，通过主体的努力，对客体进行改造活动。

另一方面，客体由于受到主体的作用，便会发生这样或那样的改变，而产生实践的阶段性结果。这时，就应当将实践的阶段性结果与实践目的、理性认识的阶段结果，加以比较、分析，做出判断。如果相一致，就应继续实践活动。如果出现偏离，就应对实践活动进行调整或修正，不断把谋划活动推向成功。

### 二、谋划的运筹

**(一)确定目标**

1. 确定目标的意义

确定目标是在理解上级精神和掌握本单位情况基础上进行谋划的重要环节。其意义在于：第一，为谋划指出方向；第二，统一谋划者思想；第三，为制定和选择方案提供标准；第四，对整个谋划活动加以控制。

2. 确定目标的原则

确定目标应遵循的主要原则是：第一，需要性。即对本级组织来说确有必要，能使本组织的矛盾和问题得到解决。第二，可行性。就是既符合上级精神和外部条件的约束，又充分考虑组织内部各种条件的限制。第三，合理性。既要有合理的先进性，又要使本组织扬长避短，发挥优势。第四，适当弹性。即留有余地，有抗干扰的准备。第五，明确性。即目标明确、具体，好把握、好衡量、好操作。

3. 确定目标的方法

一是进行目标的分解与综合。在对各种问题和矛盾分析的基础上，去掉无法实现的目标，并把几个目标分主次排列。拟定总目标后，排列出各阶段的分目标，进而拟定希望达到的理想指标和必须达到的最低指标。

二是思考约束条件。首先是能力约束，摆一摆本组织的客观实力和主观能力。例如，谋划者的号召力和执行能力、群众的积极性和认同情况。其次是时间约束，明确实现目标的时限，同时确定实现目标的速率。最后是价值约束，思考最低指标确定的根据与具体目标间发生矛盾时的先后取舍准则。

**（二）制订方案**

1. 拟制方案

方案是保证目标得以实现的各项措施、办法或途径的汇集。拟制方案必须遵循的原则是：第一，创新原则。在遇到新问题新矛盾时，传统有效办法当然需要，但因循守旧、简单模仿是难以奏效的。第二，约束原则。实践方案必须充分考虑各种约束也因素。第三，时间原则。时间性永远是拟制方案应重视的因素。第四，多样原则。方案尽量考虑到多种可能，全面列举实现目标的多种途径和措施。

2. 方案分析

方案分析就是采用一定的方式方法对拟制的可行方案进行效益、危害、敏感度等方面的分析评估，以进一步认识各方案的利弊及可行性。方案分析的主要方法是：第一，经验分析法，即归纳以往成功或失败的经验事实来支持或反对现有方案；第二，抽象分析法，即排除无关的、偶然的因素，提取对象的重要特性或必然联系加以认识；第三，比较分析法，即几个方案放在一道比；较分析；第四，试点分析法，即对某些复杂而重大的问题，为取得经验，先在小范围内进行试点分析，以获得更大把握。

方案分析的内容大体有：第一，效益分析，主要指社会效益；第二，危害性分析，对方案实行后带来的不良后果；第三实施条件分析，充分考虑是否具备了付诸实施的条件；第四，敏感度分析，即考察和确定方案在实施过程中遇到意外或反常情况时所能承受的震荡程度。

3.方案选择

选择方案的原则是：第一，目标原则。即根据方案与目标的贴近度，从方案是否能够满足目标的要求来进行选择。在单目标方案中，目标就是方案选择的唯一标准。在多目标方案中，既要考虑方案与各方面目标、分阶段目标的适合程度，又要考虑方案与总目标的适合程度，既要用理想指标来加以衡量，又要用最低指标加以衡量，从而确定方案与整个目标系统的接近程度。第二，利害原则。即根据方案的效益高低和危害大小、风险程度进行选择。第三，满意原则。现实生活中，既要努力寻找最佳方案，更要求方案满足目标要求，其效益使谋划者感到满意。第四，适应性原则。即从方案敏感度大小，考虑方案一旦付诸实施，是否能够适应环境变化和意外事变的干扰。

**（三）方案的执行与调整**

有了方案，只是工作的开始，更重要、更大量的工作，还在于方案的执行。

方案执行的基本要求是：保证全面地、均衡地完成方案。如果说决策与方案的制定主要是军官的事的话，方案的执行则需要依靠组织全体成员的努力。因此，能否全面、均衡地完成方案，在很大程度上取决于在方案执行中能否充分调动全体人员的工作积极性。

为了充分发挥不同人员在方案执行中的作用，协调这些人员的努力，必须把任务转化为总目标，并根据目标活动及组织结构的特点分解为各个单位和层次的分目标，组织的各级管理人员根据分目标的要求对下层的工作进行指导和控制。这就是人们常说的目标管理。实行目标管理一般要展开以下步骤的工作。

1.制定目标

包括确定总体目标和各单位的分目标。总目标是在未来从事活动要达到的状况和水平，其实现有赖于全体成员的共同努力。为了协调这些成员在不同时空的努力，各个单位的各个成员都要建立与总体目标相结合的分目标。这样，就形成了一个以总目标为中心的一贯到底的目标体系。在制定每个单位和每个成员的目标时，上级要向下级提出自己的方针和目标，下级要根据上级的方针和目标制定自己的目标方案，在此基础上进行协商，最后由上级综合考虑后作出决定。

2. 执行目标

组织中各层次、各单位的成员为达成分目标，必须从事一定的活动；活动中必须利用一定的资源。为了保证他们有条件将目标活动展开，必须授予相应的权力，使之有能力调动和利用必要的资源。有了目标，组织成员便会明确努力的方向；有了权力，他们便会产生强烈的与权力使用相应的责任心，从而能充分发挥他们的判断能力和创造能力，使目标执行活动有效地进行。

3. 评价成果

成果评价既是实行奖惩的依据，也是上下左右沟通的机会、同时还是自我控制和自我激励的手段。成果评价既包括上级对下级的评价，也包括下级对上级、同级之间以及各层次自我的评价。上、下级之间的相互评价，有利于信息、意见的沟通，从而实现对活动的控制；横向单位相互之间的评价，有利于保证不同环节的活动协调进行；而各层次人员的自我评价，则利于促进他们的自我激励、自我控制以及自我完善。

4. 实行奖惩

对不同人员的奖惩，是以上述各种评价的综合结果为依据的。奖惩可以是物质的，也可以是精神的。公平合理的奖惩有利于维持和调动人员饱满的工作热情和积极性，奖惩有失公正，则会影响这些成员行为的改善。

5. 制定新目标并开始新的目标管理循环

成果评价与人员行为奖惩，既是对某一阶段活动效果以及人员贡献的总结，也为下一阶段的工作提供参考和借鉴。在此基础上，为其各个层次、单位的活动制定新的目标并组织实施，使展开了的目标管理开始新一轮循环。

方案在执行过程中，有时需要根据情况进行调整。这不仅因为方案活动所处的客观环境可能发生了变化，而且可能因为人们对客观环境的主观认识有了改变。为了使方案更加符合环境特点的要求，必须对计划进行适时的调整。

### 三、谋划能力的提高

**（一）谋划能力不强的原因**

现实中，一些军官不同程度地存在着忽视“谋划”和不会“谋划”的问题。这种状况，在一定意义上制约了军官水平的提高和发展的后劲。导致军官谋划能力不强的原因有以下几个方面：

缺乏参与意识。

有的军官认为自己职务低，能干一些具体实在的事就行了，谋划是上级军官的事；有的满足于跑跑腿、当“通讯员”，有的满足于动动嘴、当“传话筒”，有的满足于动动手，当一名“战斗员”。

缺乏全局观念。

有的军官视野狭窄，不善于把所负责的单位放到更大的范围去看待，工作中只瞄着自己的“一亩三分地”，“只扫自家门前雪，不管他人瓦上霜”。因为自我定位不准，就无法站在更高的层次看问题、出主意，使自己的工作与上级要求不能“同频共振”。

缺乏知识素养。

谋划是一项立足现实、面向未来的思维活动。有的军官在工作中没有丰富的阅历又不注意积累经验；有的知识面窄、更新慢，新情况了解不多，没有创新意识，导致自己的思维跟不上上级的思维，跟不上兄弟单位的思维，使谋划滞后、缺乏创意。

**（二）如何提高谋划能力**

军官要想提高谋划层次，就必须明确谋划是军官的责任，澄清“事不关己”的模糊认识，克服“职小位卑、人微言轻”的自卑感。在实际工作中，提高谋划能力「应注意敏下几个方面：

1. 在围绕中心工作的展开中，提高谋划能力

要在参加中心工作的实践中把握中心工作的“脉络”。部队工作都有明确的分工，然而，无论哪一个单位、哪一项工作，都是完成中心工作不可缺少的一部分。因此，每个军官都要紧紧围绕中心工作开展，积极参加中心工作，特别是对党委、领导统一组织的抓中心工作的各项活珈要积极主动地参与，从而更多地了解中心工作的进展情况，取得围绕中心工作出谋划策的主动权和发言权。

各级军官都要把注意力集中到中心工作上来，为中心工作的顺利开展排除干扰、创造条件。军官有为中心工作展开出谋划策提供优质服务的意识，方向就不会出现大的偏差，力量就不会白费。

2. 在实现“上情”与“下情”的结合上，提高谋划能力

一要吃透“上头”。上级指示精神是指导部队建设的根本依据。作为军官，在谋划各项11作时，必须对上级精神非常熟悉了如指掌，学深吃透，在此基础上考虑问题才能不脱离中心。二要摸清“下头”。要保证上级指示的贯彻落实，使我们的工作有针对性和可行性，就必须熟悉下情，掌握真情。军官不能因为身在基层或经常下基层，就自以为“下情”都清楚了。要真正摸清“下头”，必须掌握调查研究的基本功，对需要了解的和若明若暗的问题，真正深入下去，不耻下问，甘当学生，只有这样，才能获得第一手材料。三要抓好结合。把上面的精神和下边的情况结合起来搞好研究，在结合中拿出自己可操作性的东西来，这样，我们谋划的东西才会切合实际，才能取得好的成效。

3.在勤学习、多实践的艰苦磨练中，提高谋划能力

首先，要加强学习。军官如果没有强烈求知的愿望，厌倦学习，靠自己以前的“老底子”来办事，谋划能力就只能在低层次上徘徊。作为军官，要系统学好马列主义、毛泽东思想、邓小平理论和“三个代表”重要思想，学会运用马克思主义的立场、观点、方法观察、认识、解决问题，还要努力学习其他相关的知识，比如市场经济知识、法律知识、历史知识、高科技知识等。

其次，要积极实践。只有亲身实践，才能丰富自己的工作阅历。要珍惜每一项工作锻炼的机会，舍得吃苦流汗，不怕摔跟头碰钉子。只有这样，才能使自己成为一名全面发展、能够担当重任的称职的军官。

再次，要勇于创新。军官只有以创新的思维、改革的精神开展工作，学新、用新、创新，才能使谋划水平不断提高。要在一些关乎全局、关乎整体的深层次问题和难以解决的“瓶颈”、“顽症”问题上，勇于探索，大胆创新，找对策、.下工夫、求突破，拿出有开创性的意见和建议。要适应新形势的发展和工作的需要，大胆改进工作模式，运用新的思维、新的模式、新的套路，增强工作的质量和活力，从而给单位建设带来新的生机。

4.在勤于思考、经常谋划的摔打中，提高谋划能力

随着中国特色精兵之路的延伸，对军官工作效率的要求将越来越高，任务也越来越重。如果不能勤于思考、对自己的工作不能很好地谋划，很容易陷入忙忙碌碌、疲于应付的状态。因此，提高谋略能力要从具体的事情做起、在自己的工作实践中一点一滴地培养，从小谋划到大谋划一步一步地提高。

一要加强工作的预见性。凡事预则立，不预则废。随着国际形势的变化、军队职能的扩展，许多工作特别是临时性、事务性工作有时难以预料。但是，自己主管的吊规性工作，以及一个时期的中心工作确定后，自己可能承担的任务，还是可以预测把提的。因此，我们对常规性工作应该早作打算，早作安排，不等不靠,主动去做；要善于观察，比如观察领导和上级机关有何工作动态，以对可能展开的工作预先做准备，避免仓促上阵。

二要超前做工作，争取主动权。对所要完成的任务，要善于定出计划，每领受一项任务，要对工作重点、步骤、方法和进度等都十分明确，不能想起什么抓什么，干到哪算到哪，力戒随言性。当工作头绪较多、感到难以应付时，要抓住主要矛盾，分清主次，区分轻重缓急，重点工作和急办的事项应优先办理重点突破。同时，要有很强的时间观念。对所承办的工作，应在限定的时间内努力完成。赢得时间就可能赢得主动。

三要不断总结提高。作为一名军官，要提高谋划能力，必须学会总结。总结经验是提高素质的重要阶梯。善于总结经验，是把马克思主义基本原理与具体实践相结合的重要环节，是实现主观与客观相统一的基本条件。作为军官，在实际工作中既要总结经验，也要总结教训。既要总结自己的，也要总结他人的。既要总结经常性的，也要总结阶段性的。既要总结具体的，也要总结抽象的。会总结，才能在较短的时间里达到有较大提高的目的。总之谋划能力不是生来固有的，也不会从天上掉到我们头脑中的，必须坚持在工作的实践中提高谋划能力，在主动作为、积极有为的进程中提高谋划能力，在失败与成功的洗礼中提高谋划能力。

### 四、决策的作用及其决策思维

决策能力包括正确的决策思维、科学的预见、运用已有经验做决策、按科学的程序进行决策等。

**（一）明确决策的作用制**

1. 决策是实践活动的起点

任何一项工作目标的实现都是从决策开始，并贯穿于实践活动的始终。大至军队的领导人处理全军的大事，小至排长处理本排具体事件都要决策。各级军官不能决策或决策失误都会给工作带来损失。军官工作能不能取得好的效果，首要的决定性的因素在于是不是科学地作出决策并付诸实施。自古以来人们都注重决策而且把决策放在实践活动的首位。《孙子兵法》中有这样一句话：“用兵之道以计为首”，就是强调先做好决策。古人所说的“先计而后动，知胜而后战”、“先谋后事则成，先事后谋则败”都讲得是决策的重要。可以说，决策是军队各项工作的前提和起点。因此，军官要把主要精力集中在做好决策上，在行动之前先对行动的目标和实现目标的方案进行周密思考，反复推敲，力求作出正确的科学决策，始终保持决策与目标的一致性。

2. 决策贯穿于工作的全过程

其一，决策决定着实践活动的各个阶段、各个方面、各个环节。如，一项活动的开展、一项任务的完成要制订计划，就需要计划决策；计划中目标的选择就需要目标决策；如何区分任务就需要任务决策；如何分配时间就需要时间决策等等。也就是说在实践活动中的各个方面、各个阶段都有决策问题存在。其二，决策是一个不断完善的过程。事物总是在不断发展变化的，因此，任何决策，不可能一 “决” 了之，还应该根据内外条件、主客观因素的变化以及形势发展的需要进行不断地调整和修正决策，使决策与客观要求越来越贴近。其三，决策要靠艰苦的工作去实现。在整个决策过程中最困难、最费时间的并不是决策本身，而是如何推动大家去执行这项决策。一项决策如果不能转变为大家的实际行动，就不是一项完整的决策，只能算是一种良好的愿望和意图。

3.决策是军官的重要职责

管理者最重要的职责就在于正确决策并实施决策。部队军官经常是“两眼一睁，忙到熄灯”、“两眼虽闭，思来想去。”但不管多忙，首先应干好自己的事，特别是在大事上不能失职。军官如能正确决策，工作就会有条有理、忙而不乱，就能出色地完成各项任务。反之就可能方向不明、胡子眉毛一把抓。

要正确地做出决策，需把握住最基本的三条：一是吃透上级精神，把握准方向；二是多层次、多渠道了解下情，掌握大量信息；三是把两者结合起来进行综合分析、比较和判断，实事求是地确定目标和任务。在决策过程中，切忌方向不清“跟着感觉走”，情况不明“靠拍脑袋想”。这样，不但不能达到预期目的，而且会带来损失。

**（二）培养决策思维**

决策思维是在决策过程中所表现出来的动机、认识、抱负、意志、魄力等等，是决策素质的心理基础。军官在决策前应注意考虑三个方面的问题：一是此项决策是否属于职权范围内的；二是目前决策的时机是否已成熟、条件是否具备；三是采用什么方式决策最有利于完成任务。军官决策思维的培养应注意从以下几个方面去努力：

第一，要有正确的决策动机

决策动机是引发并维持决策行为以达到一定目的的内在原因。军官的一切决策行为，总是从一定的动机出发的并且总向某个特定目标的。决策动机是决策行为的内动力。

决策动机来源于需要。军官实施决策时，总是为满足某种需要而进行的。没有需要不会有决策的动机。需要一旦有了明确的目标就会转化为决策动机。因此，决策中要注意不同需要对决策动机所产生的影响。

正确的决策动机来源于正确的需要，正确的需要则建立在对上、下级情况的了解和对主、客观条件的科学分析上。当需要转化为决策动机后，要善于控制动机强度，不能因强度不够而表现出漫不经心，也不要因动机太强而表现出急于求成。这两种思维状态都不利于正确决策，容易产生失误。

第二，要有远大的决策抱负

决策抱负就是对已确立的目标将取得巨大成果的一种期望。是在对决策问题的性质、条件以及环境因素有了充分认识的基础上产生的。辽沈战役中，毛泽东断然做出夺取锦州，全歼东北境内的国民党军队的决策，是在对国民党军队内部分裂相互倾轧、不会真诚支援，我军兵力占优势、有能力全歼敌人等情况进行认真地分析之后做出的。我们知道任何军事决策都要承担一定的风险。战时由于敌我双方不确定因素很多，即使是常胜将军也不能包打胜仗。在当前军队开始进行新军事变革的过程中，也因存在许多未知因素而可能使决策产生偏差，并由此可能带来不良后果。面对各种风险的威胁，有的军官不求有功但求无过，尽量维持现状以此求得心理上的平衡。然而有抱负的军官恰恰把各种各样的风险当作他们追求更大成就的催化剂。他们不安于现状，不喜欢四平八稳、无所作为，他们敢于大胆探索，敢于用科学、大胆的决策去开创新局面。

决策抱负，概括地说表现在以下几方面：①具有开拓性。有创新意识，敢于打破常规，对部队工作既能坚持优良传统又能结合时代特点提出新的设想。②具有务实性。知己知彼，脚踏实地，既不鼠目寸光，又不好高骛远，决策务求切合实际，务求落实。③具有进取性。不满足过去决策的成功,而是面对未来更高的标准。

第三，要有果敢的决策魄力

所谓魄力就是勇于做出选择的一种胆识。通俗地讲就是在决策时敢于“拍板”。决策是针对未来可能发生的一切所做出的选择。因此，面对利益的冲突，在决断的过程中对各种预想方策进行反复权衡是必需的。但是，军队各项工作决策有极强的时效性，“时间就是胜利”。现代战争预先准备的时间极短，要在极短的时间内、在已有的方案中迅速地作出选择，就需要魄力。

魄力首先是不失时机地“拍板”。例如对一些有争论的、众说纷纭的难以迅速决断的问题，有魄力的军官既不搞无原则的妥协、折衷，也不轻易地为他人意见所左右，他们总是坚持自主决策的立场，果断地选定方案。决策魄力还表现在情况紧迫时，果断地调整决策。军队在战时进攻和防御中，平时战备值班和训练以及执行重大任务时，经常会出现意想不到的情况，原先的决策会因时间的不同、地点的不同、情况的变化而显现出其中的错误和问题，这时就应大胆地做出调整，采取新的方案。如果魄力不大，遇到意外情况时，就会畏首畏尾、束手无策而贻误时机。

第四，要有坚韧的决策意志

意志是为实现预定的目的有意识地支配、调节其行为的思维品质。决策从确立目标开始到方案实施的一系列活动中，肯定会遇到这样或那样的“困难”，如方案选择阶段不确定因素的困扰，方案确定后意外情况的出现，这些都可能或多或少甚至严地干扰着决策活动的正常进行。为保证决策的顺利实施，决策者要有克服自身软弱和外界干扰的勇气，要有“明知山有虎，偏向虎山行”的决心和百折不挠的信心，所有这些都要求决策者具有坚强的意志，用坚韧不拔的毅力去探索和掌握事物的变化规律。因为决策过程中和决策后的方案实施中经常会遇到不测事件，这些意外情况将会严重地干扰领导的决心和方案的实施，有的会退缩，有的会改弦易辙，有的就干脆放弃。具有良好决策意志的领导者在干扰与困难面前不会退缩，而是认真分析主、客观原因，排除各种干扰，坚持真理，修正错误，努力实现预定的目标。

### 五、提高科学的预测能力

科学决策要以科学的预测为条件。所谓预测就是对客观事物未来发展状况的分析、估计、设想和推断。科学的预测是运用科学的知识和手段分析研究历史资料和调查得来的现时资料，对事物发展趋势及可能的结果进行事先的推测和估量活动。也就是由过去和现在去推测未来，由已知去推测未知。预测的基本过程可以用下图表示：

输入预测结果

**预测**

（定性及定量的分析）

输入信息

上图说明，预测的过程就是掌握必要的信息以后，通过对信息作定性与定量的分析处理得出预测的结果。预测结果的准确性取决于这样几个因素：

一是输入信息的可靠程度。输入信息准确度越高，则预测的基础越可靠，输出的结果也就准确。如果输入信息是虚假的、失真的，那么必然导致错误的预测结果。

二是分析信息的科学性。虽然输入信息是可靠的，但是要经过科学的定性和定量分析才能有科学的预测结果。没有科学的分析，不论输入信息多么准确可靠也难以得出科学的预测结果。因为人们所以能从过去和现在推测未来，由已知推测未知，是因为一切事物的发展变化是有规律的，而这种规律人们通过分析是可以认识和掌握的。所以科学的预测能大大减少决策中的盲目性。

军官要具备科学预测能力，需要掌握以下几方面的知识与方法：

**（一） 明确预测的对象**

预测的对象是由预测的目的决定的。在军队，预测为决策提供信息，凡是影响决策的因素都属于预测对象。因此，预测对象的范围十分广泛。从部队司令机关工作来看，由于政治工作具有、全局性、综合性、渗透性，因此，凡是涉及军队构成的各要素，如人员的思想、行为、战斗训练、武器装备发展、战场建设、环境等等各个方面，在决策时都是预测的对象。

**（二） 熟知预测的步骤**

由于预测对象不同，预测步骤也不一样。一般的说基本步骤是：

1. 确定预测目的。

即首先要明确为了解决什么问题而进行预测。预测目的决定预测步骤，目的明确才能研究收集什么资料、采取什么预测方法、应取得何种预测结果，以及重点放在哪里等。

2. 收集和整理资料。

这是预测的基础。取得充分的、有关的统计资料和调研资料。如，与预测有关的军内的各种总结、报告、统计报表、调在材料、及当前的动态等。还要收集本系统以外的资料，如外军的有关资料、社会的有关资料和情报、科研单位的资料。收集的目的在于使用。因此，要进行审查、分析、加工、整理，以获得预测所需资料。

3. 选择预测方法进行预测。

预测方法很多，有定性的、定量的。什么方法合适，应根据预测目的，掌握资料情况，预测的精度要求，预测的期限长短,预测方法适用的条件等，来确定用定性的方法还是用定量的方法。

4. 预测结果的分析与修正。

预测是人们对未来事件的设想和推测，由于人的认识的局限性，预测方法的不成熟、预测资料缺乏以及预测人员水平不高等都会影响预测的准确性，使预测结果与实际产生误差。因此，必须认真分析进行鉴别，如果发现偏差，就要研究偏差原因。看是属于方法不当、数学模型不完善，还是资料不全、不准等，根据不同原因，采取适当措施进行修正，力求预测结果接近于实际。

**（三）掌握预测的基本方法**

预测方法很多，但可以划分为两大类：定性预测和定量预测。

1.定性预测法

这类方法是利用直观材料、靠人的经验、知识和综合分析能力，对客观事物未来的状态做出估计和设想。其中包括：

头脑风暴法。这种方法就是召开专家会议，要求与会者围绕某一方面的问题，发表看法、各抒己见。不许对别人意见评头品足、鼓励大家广开思路、多提意见和建议。要注意召集的专家不宜过多，一般以10人左右为宜，主持者虚心倾听各方面不同意见，不要随意发表施加影响的或带倾向性的意见。会后再按各种意见进行归纳分析，总结出几种不同方案提供决策者参考。

函询调查法。这种方法的特点是采取匿名方式，通过几轮函询，征求专家们的意见，然后将他们意见综合、整理、归纳，提出修改意见。这样经过多次反复直至得出较为满意的结果为止。函询调查法可避免开会时那种附和领导、名人、权威的意见，出现“随大流”的弊端。

主观概率法。是人们对经验结果所作的主观判断的度量。它不同于根据事物发生的实际次数而统计出来的客观概率。主观概率法属于一种经验推断预测法。运用这个方法把所要预测的问题和必要的背景材料函寄或介绍给有关人员（专家、知情者），让他们根据自己的经验和估计提出预测数据，即主观概率。组织者得到答复后，根据概率论的基本原理分析预测结果。

2.定量预测法

定量分析法是根据调查得到的数据资料，运用数学模型对事物未来的发展进行预测的方法。定量分析法主要有时间序列分析法、加权移动平均法、相关分析法等。

### 六、正确运用经验决策

**所谓经验决策，就是依靠个人的直觉判断和经验作出决策**

它一般具有直接感知性、认识的表面性、观察的局部性和分析的非定量性等特点。这种决策形式具有重复性和表面性的特征。其重复性是指，进行决策的时候，摆在面前的现实的问题同经历过的问题具有某种相似性，具有“以史为镜”的道理；其表面性是指，决策者收到的各种信息情报，与过去记忆的经验有极大的表面类同性。经验决策是人类几千年的主要决策形式，在我国的历史上，早就出现过许多杰出的政治家、军事家的决策范例。如：战略决策有诸葛亮作“隆中对”而三分天下，朱元璋采纳“广积粮、高筑墙、缓称王”的建议而创立明王朝等；战术决策有孙膑为田忌赛马献策而胜齐威王等，都是名传千古、脍炙人口的范例。这些决策都是凭个人的阅历、经验、知识和智慧进行的，决策的成功与否主要取决于决策者阅历经验是否丰富、知识是否渊博、智慧胆略是否过人。从根本上说经验决策都是依靠个人的已有知识和直观经验做出的。

**经验决策不等于没有科学性**

由于经验决策所依据的“经验”在一定程度上反映了事物的客观规律，是实践检验过的，本身就具有科学性。如诸葛亮的草船借箭和陆逊的火烧连营就是利用气象学的结果。把经验与科学绝然割裂对立起来是不对的。无数事实证明，在经验决策过程中，决策者的理性思维在直觉中占主导地位。直觉是指人的一种心理活动和认识方式，是事先没有准备和不经过逻辑推演而获得某种认识的能力。实际工作中，往往遇到这样的现象，如决定某件事情，专家、学者、机关论证很长时间就是无法下决心，可是向经验丰富的领导一汇报，决策者对情况粗略了解，既没有精密的数据，又没有严密的逻辑推理，这件事就当场决定了，而且实践证明做法不错。有人说是神机妙算，其实这是决策者智慧的闪光，是丰富经验的浓缩，是逻辑思维的简化，是理性思维的释放。

**但是由于经验决策以个人为主体，因而有很大的局限**

俗话说：智者千虑必有一失。历史上的拿破仑曾叱咤风云，打遍欧洲无敌手，但仍难逃脱滑铁卢失败的厄运。诸葛亮一生唯谨慎，但仍难免错用马谡而失街亭，无奈之下只能上演出一场极具风险的“空城计”才转危为安。这些生动的历史事例深嚣说明，即使是智慧超群、聪颖过人的杰出人物，也难免作出与其愿望相反的决策。特别是在科学技术飞速发展的今天，如果我们仍然只是“凭老经验办事”，靠“拍脑袋”来解决问题，也就是说仍然只是凭直观经验、直观感觉这样一个传统决策方法，是很难办好事情的。因为事实已经证明，这种传统的经验决策方法存在着很多局限性。

一个人不可能事事都有直接经验，况且事物是发展的，新事物不断出现，新的复杂的问题越来越多地摆在我们面前，如果我们仍然只凭直观感觉、老经验想当然地处理问题，就可能会犯经验主义、主观主义的错误。人的感觉器官以及手、脚对事物的反应不论是灵敏度还是准确性都远远比不上科学工具，如果设想人们不借助于科学工具而行动，那将会出现很大的偏差，以致最终达不到自己的行动目标。

当然，经验决策不仅在历史上起过相当大的作用，就是在现代化的今天，仍然具有重要作用。在大量的日常工作和生活中，对于简单事物的直观判断，运用经验决策往往速度快、失误少，所需的费用少，可以把握住瞬息万变的机遇，适宜于非规范性的决策。即使是对于复杂的事物和重大事件的判断也离不开经验决策，在运用科学决策的同时辅之以经验决策，可以用经验决策来弥补科学决策的不足。经验决策既有局限性又有实用性。每个军官应认真积累经验正确地用于决策。

### 七、善于进行科学决策

**（一）科学决策的标准**

一是决策应有明确而正确的目标。

决策目标是决策的前提，因为任何决策都是为了实现预定的目标，如果目标不正确，再好的决策方案也是无用的。如果决策的目标模棱两可，决策执行的结果就会出现多种可能，难以达到预期的目标。如果是模糊的目标，就好像射击而看不清靶子一样，无法击中目标，做出的决策将是盲目的、无效的。

二是要有可行的方案。

评价决策方案的好坏，应看它能否实现确定目标。

三是决策方案应该是最优的选择。

也就是说以最少的人力、物力、财力、时间等各方面的耗费（投入），获取最大的社会效益、经济效益。换言之就是科学的决策应当是“投入少、产出大”，而且决策执行后所产生的副作用小。

四是科学决策是一个完整的体系。

它是由方案确定前的调查研究、收集资料直到方案确定后的实施、反馈、追踪决策等组成的一个系统完整的体系。在进行科学决策时必须遵循科学决策的原则和程序，使之指导决策的全过程。只有这样，才能在各种复杂的情况下做出正确的决策。

**（二）科学决策的原则**

准全原则。

准全在这里指准确全面的信息。信息是决策的基础，是确保决策正确的先决条件。只有掌握大量准确、全面的可运用的信息，并对其进行系统的归纳、整理、加工、比较、选择，并进行去粗取精、去伪存真，由表及里、由此及彼地加工制作，才可能做出科学决策。没有情报、资料、数据作依据，靠“想当然”办事是作不出科学决策的。有了资料、情报、数据，但不准确，做出的决策也不会是科学的。所以决策的科学性是与决策者所掌握的信息的数量以及准确性和全面性成正比的。信息越准确、越全面，决策的基础就越坚实，做出的决策也就越具有科学性，否则就难免做出错误的决策。

系统性原则。

系统性原则要求决策时运用系统的观点，把决策对象作为一个系统来看待。对决策在整个系统中的地位和作用，决策系统内部各要素之间的相互作用和相互关联性，决策系统与相关系统之间的相互作用和相互关联性，整体与局部、内部条件与外部环境、眼前利益与长远利益等等，都要进行系统的思考和综合的分析；全面权衡得失利弊，把纵向比较同横向比较结合起来，从系统的整体联系上把握本质。要把局部和整体、当前和长远的利益综合起来，使局部的暂时的利益服从全局的、长远的利益。要搞好综合平衡，统筹兼顾，分清主次关系、先后关系，不能顾此失彼、因小失大。要以整体的、全局的观念来协调各部分之间的联系，使系统的功能达到最优。

科学预测原则。

决策的目的是确定未来的目标和行动方案，决策的正确与否取决于对未来目标判断的正确程度。而预测恰恰是在科学理论的指导下运用科学的技术和方法，在对过去和现在资料进行综合分析的基础上，对未来事件或现在事件的未来结果做岀的估计和判断。预测为决策提供了大量的未来信息，只有建立在可靠预测基础上的决策，才是具有科学依据的决策。因此，预测是科学决策的前提。

可行性原则。

决策是为着实施的，因而也必须是可行的。所谓可行性，是指决策能够实施的程度及效果。要保证决策可行，必须使决策符合客观事物的发展规律，必须从需要与可能、现实与未来、有利因素与不利因素、成功的机会与失败的风险等多方面加以权衡,认真分析比较。要从实际出发，分析现有人力、物力、财力、科学技术水平等主客观条件，分析决策实施后的利弊，经过充分论证，确定其可行性。.不能只强调需要而不考虑可能，不能只片面考虑有利因素和成萌的机会而不考虑不利因素和失败的风险。由于客观条件是千变万化的，存在着许多预想不到的随机性因素,因此，可行性原则要求决策应留有充分的余地，应准备必要的应变方案。如果出现了人为不能排除的因素，使决策目标无法实现时，应及时修改、调整决策目标，起用备用方案，以便尽量减少其损失。

时效性原则。

时效即时间和效果，也包括时机。决策一般都有时间要求。决策实施后的结果能否达到预定的目标，不仅与决策的正确与否有关，而且也往往与决策的时间有关。时间就是生命，时间就是战斗力，时间就是胜利。因此，决策者既要不失时机、果断决定，又要求决策效果好。特别是在信息爆炸、竞争日趋激烈、高技术武器装备不断更新的时代，各级决策者进行决策时必须注意把握时效性原则，既要避免因优柔寡断、议而不决而坐失良机，又要避免急于求成而丧失良机。

民主性原则。

决策的民主性原则，一方面是指决策过程中要充分发扬民主，广泛听取各方面的意见，特别是反对的意见，集思广益、实行民主集中制；另一方面是指发挥咨询参谋机构和由各方面专家组成的智囊团的作用，依靠集体智慧进行决策。集体决策，要求对重大、复杂、影响深远的问题认真听取各方面的意见，集体讨论共同做出决策。集体决策是集体领导原则在决策中的体现，是集体领导原则的制度化，是科学决策的主要保证。集体决策有利于集思广益，周密而符合实际，能够减少决策失误。

择优满意原则。

决策的实质在于择优。择优是指在多个方案中通过评估选择、权衡利弊、得失取舍，寻找能获得最大效益的行动方案：如果仅有一个方案就无法比较对照，也就无从选优。这种无法选优的方案，不仅难以保证合理决策，而且在决策失误后又无补救办法，一失全失，害多利少。因此，对任何一项决策，尤其是重大决策，必须做出几种可供选择的方案，从中选优。但是最优决策并非无可挑剔，它往往也只是在现实可能理想条件下建立的方案。当实际条件一旦变化，就可能导致决策失败、甚至带来严重后果。所以，在决策中应当立足于现实条件，求得一个令人满意的决策，以增大决策的保险系数。

创造思维原则。

决策是对未来的行动确定目标和选择方案的过程，因而，需要创造性的思维。它包含着两层意思：一是对某个问题做出的决策，不可能照搬照抄过去的做法，只能是类比、借鉴和启发。这就要求决策者必须根据客观实际，进行创造性的思考，勇于创新。二是在进行决策的过程中，要依靠决策者的科学思维能力，包括逻辑思维能力、形象思维能力、直觉思维能力等。凡是进行科学的决策都要进行突发性、飞跃性的创造思维活动，没有思维就谈不上创造。思维能力的强弱，对决策的正确与否起着重要的作用。

动态性原则。

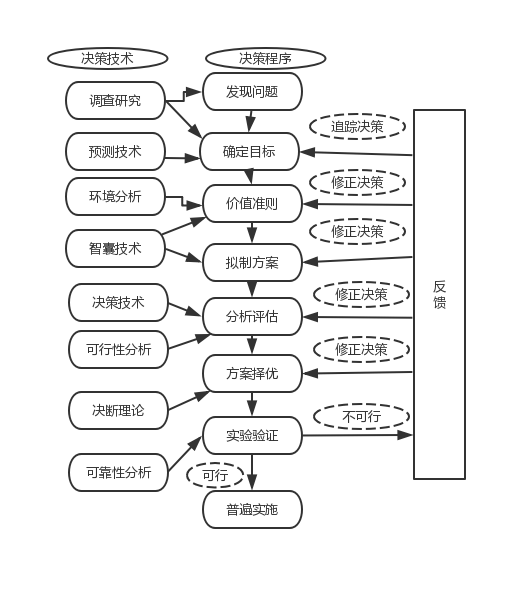
决策是一个动态过程。客观环境的多变性必然会对决策的执行产生这样或那样的不同影响，使最初的决策不一定能够完全适应变化了的新情况。这就需要随时了解客观环境变化的情况，并根据反馈信息及时检查决策的执行情况，适时调整或修改决策方案，使决策目标更加符合客观规律。决不能“一锤定音”、“永久不变”，而应适时追踪决策。

程序性原则。

决策程序化是决策科学化的保证。不实行决策程序化，就很难保证决策科学化。决策程序反映了决策活动中的客观规律，是在决策时必须遵循的基本准则。因此，决策要采用科学的程序和方法，按照决策活动这个客观事物的内在规律进行。现代科学决策的质量如何，与是否坚持程序化关系很大，除紧急情况下无法按部就班、依照固定程序做出决策外，一般都要按照程序进行。

**（三）科学决策的程序**

决策程序又称决策过程，是决策所应遵循的逻辑步骤和阶段。这些步骤和阶段既相互独立、又前后相互联系，有先后顺序，不得随意颠倒。它是决策系统的运动、变化和发展的客观过程的概述和抽象。要做出科学合理的决策，就必须通晓和把握科学决策的程序。

由于管理层次的不同，决策有大小与难易之分，因而对任何问题的决策都不能套用一个固定不变的模式。但是，各种决策又具有共性，有基本的通用决策程序。目前，我国普遍认同的决策程序（见决策程序示意图）为八个步骤。

决策程序示意图

该图说明，一个健全的决策程序是一个科学的系统，其每一步都有科学的涵义，相互间又有有机联系，并且为了使每一步骤达到科学化，还必须有相应的科学技术给予保证。

1.发现问题。

决策总是为了解决某一问题的需要，才提到议事日程上来的。也就是说，决策发端于问题。爱因斯坦说，发现一个问题比解决一百个问题还重要。因为从某种意义上说，发现一个问题是创造，而解决一百个问题是作业。决策就是为了解决问题而准备采取的行动、作出的抉择。只有发现问题，才能解决问题。什么是“问题”？ 一般来说，问题就是客观存在的现实矛盾。在科学决策中，把问题理解为“实际状态同期望状态之间存在的需要缩小或消灭的差距”。可见，并非任何问题都需要决策，只有为人的主观认识和理解的有价值的问题，才能成为决策的起点。所谓发现问题，就是要尽可能全面地掌握客观存在的现实问题和未来的潜在问题的实质，弄清其性质、范围和程度，分析其产生的原因以及它们的价值。只有弄清问题的实质，并被人们清楚明白地表达出来的时候，才能构成决策问题。如果问题的实质还不能被清楚明白地表达出来，而只是隐隐约约，模模糊糊，说不大清楚，那么这些问题还只是模糊问题，还不能构成决策问题。这就要求决策者必须学会抓主要矛盾，把握有价值的问题，从而确定决策问题，避免作不必要的决策。

2.确定目标

就是确定在一定环境和条件下解决问题所要达到的结果。确定目标是科学决策的重要一步，它既是决策的出发点，又是决策实施要达到的终点，也是考核成果的标准。因此，确定目标是决策中的硬指标，如果目标选择不准确，势必导致决策的失误。一般来说，确定目标应符合下列要求：第一，目标必须是明确无误的，不能含糊不清、模棱两可或概念有歧义。第二，必须明确规定目标在质量、数量、规格、时间、地点等方面的具体要求和标准，以便能检查目标达到和实现的程度。第三，必须明确目标的主客观约束条件。第四，目标必须是单一的，但在存在多目标的情况下，应根据目标的重要性，分清主次，把主要的列为目标，次要的降为约束条件。第五，任何一项目标的实现，都要经过一个个阶段。大目标要分阶段，小目标也是如此。在每个阶段都有具体的任务和要求，也就是分目标。

3. 价值准则。

在确定目标时运用价值准则的目的在于：一是确定决策总目标的价值，包括学术价值、经济价值和社会价值。不同种类的目标，这三个方面的价值各有侧重。二是为了实现总目标，运用价值准则评估每一个决策层次决策目标的价值。如果层次目标价值与总目标价值不协调，那么就要以总目标的价值为标准。三是把目标价值的大小作为以后评价和选择决策方案的基本依据。四是用综合的价值指标去衡量达到决策目标的程度。价值准则是决策者必须注重的重要环节。确定价值准则的科学方法是环境分析。决策者不仅要掌握充分的背景资料，包括产生问题的来龙去脉,国内外同类问题的历史、现状和未来发展等等，而且要有正确科学的指导思想。

4. 拟制方案。

在决策目标确定之后，就要从多方面寻找实现目标的有效途径和具体措施。这便是拟制方案。拟制方案的目的在于为决策者提供所选择的各种备选方案。拟制方案的质量对最后决策的影响至关重要。因此，在拟制方案过程中，要掌握以下准则：一是目的性要强，要始终把握住决策目标的要求。在拟制方案过程中,要对达到目标的各种条件进行客观的分析。既有定性分析，又有可靠的定量分析。这样，才能使方案有的放矢，不脱离决策目标。二是从实际出发，使方案建立在可行的基础上。拟制方案时，必须从实际出发，量力而行，既要积极，又要稳妥，不主观武断。如果只是从良好的愿望出发而超越了客观现实条件，是绝对不可行的。三是大胆设想，拟制多种方案。拟制方案要从多种不同的角度、不同的途径来考虑拟制可供选择的多种方案。这需要有创新的精神进行大胆的设想，在设想的全部方案中，排除不可能实现的方案。四是拟制各种方案应有原则的差异性。

5. 分析评估。

分析评估就是对各种备选方案进行全面的系统的分析、权衡和论证。它既包括评价方案本身，也包括评价方案的目标、条件、时效，以及方案实施后可能产生的结果。这就要求管理者必须采用“可行性分析”和“决策技术”，对各种备选方案进行综合的分析、论证、比较，评估其优劣。首先，要对方案的产生、形成、演变进行系统的评价；其次，要对方案的限制性因素进行系统的分析；第三，要对方案的潜在问题进行系统的分析和预测，包括每一方案实施后可能出现的问题、困难和障碍等。还要综合评估各种备选方案的近期、中期、远期的效能价值。只有在对各种备选方案的结构合理性、技术可行性、整体协调性、环境适应性、运行稳定性等方面进行综合分析评估的基础上，权衡对比它们的利弊得失，并按优劣排序，才有助于选择出最优方案。

6. 方案择优。

决策的实质在于择优。因而方案择优是决策过程的核心。方案择优是在对各个方案进行分析评估的基础上，由决策者总体权衡之后，从各种备选方案中择优选其一，或综合出一个优化的方案来，或“另辟它径”，即在全部备选方案之外，另选一个新的优化方案。优化方案的标准是：价值标准、最优标准、时效标准。也就是说为了保证决策目标的实现，所选择的方案应该是在同样的约束条件下，能够以最低代价，在最短时间内，取得最优的或者说是令人满意的效果。为了保证选出的方案最佳，在总体权衡择优方案过程中，决策者要充分发扬民主，广开言路，切忌独断专行。在最佳方案确定后，还必须准备必要的应变预防措施，万一出现不测之事，可以应付自如，使决策立于不败之地。在特殊情况下，暂缓决策也是一种特殊形式的选优。

7. 试验验证。

决策往往受决策者本身素质、认识水平、信息多寡和准确程度等制约。决策方案选出之后，仍属于认识的范围，能否普遍实施，必须经过实践的验证。尤其是重大决策，当方案选定后，必须进行局部试验以鉴定其可行性和可靠性，这就是我们通常所说的“试点”。对试点的要求是：一是所选的试点单位对全局具有普遍意义和典型性；二是必须严格按决策方案实施，不能给予特殊照顾；三是在试验方法上必须有相同条件下的一般对照组，这样才能比出优劣；四是有条件时，应在非公开的情况下进行“盲试”，排除主观因素的干扰；五是进行试验总结，注意抓住必然性的而且带有普遍性的规律性的东西。如果试验成功，决策就可普遍实施，如果失败，就要修正补充方案甚至推倒重来。

8. 普遍实施。

决策的普遍实施过程就是将决策的意图转化为群众行动的过程，这是决策程序的最后阶段，又是决策这一主观见诸于客观的开始，也是管理过程中进行计划、组织、指挥、协调和控制等工作的开始。为了保证决策的有效实施，必须建立健全各种规章制度，包括贯彻执行决策的措施和方法、检查监督制度、信息反馈制度、目标责任制等等。决策者必须准确地掌握反馈信息，及时纠正执行中出现的偏差。一般说来，对于决策的基本目标不可以随意更改，要坚定不移地贯彻执行但是，如果实施中，决策目标与客观现实不符，无法实施，或客观条件发生重大变化，以致必须重新确定目标时，才能考虑追踪决策。

追踪决策实质上是对未来的问题重新进行一次决策。不言而喻，它应按决策程序重新进行。然而这种重新决策又不是简单的重复，因为主客观情况已今非昔比了，它有更多的复杂问题和因素要考虑。因此，必须明确它的基本特征，分清它与决策修正的区别。只有紧紧抓住追踪决策的特征，才能正确而有效地做好追踪决策。追踪决策具有回溯分析、非零起点、双重优化、心理效应等四个特点。

追踪决策与决策修正的区别是：追踪决策是对决策目标和方案所进行的一种根本性的修正，是决策中的个别现象；决策修正是因为决策的每一步都不可避免地发生失误，不断将其补充和完善，是决策中的普遍现象。究竟是采用决策修正的方式，还是采用追踪决策的方式，需要决策者保持清醒的头脑和科学求实的态度。

以上是科学决策程序的一般步骤。强调必须严格遵循这些步骤，是为了防止因随意改变科学程序而导致决策的失败和混乱。但不等于说决策程序是死板的、一成不变的公式。决策者应根据不同的条件和具体情况，灵活掌握。在整个决策过程中，决策者应着重抓好确定目标、方案择优这两个主要环节。

### 八、提供决策咨询

决策是领导者、领导集团的职责与权力。作为军官，在实际工作中，有自己做出决策的职责与权力，但更大量的工作是为党委和领导的决策提供咨询。决策咨询是军官的重要职责，是军官协助领导集团或领导者个人做出正确决断并付诸实施的过程。

**（一）决策各个阶段的咨询**

选题阶段。

它是决策的起点，是需要解决的矛盾与问题。决策的首要任务是确定目标。这个阶段，决策咨询的任务有以下几个方面：第一，善于猎取和及时向领导提供全面、准确的信息，使领导对本单位、本系统有关情况心中明晰，以便正确选题。第二，善于和敢于提出决策、目标的建议。建议应抓住“三点”：一是重点。抓那些牵一发可能动全身的关键环节或问题。二是难点。抓那些领导感到头痛，争议多、摩擦多、久拖不决的事。三是热点。就是领导和群众普遍关心、亟待解决的问题。第三，根据领导的初步意图，深入进行专题调查研究。

设计阶段。

选题决定了要对某个问题做出决策，接着进入设计阶段。1962年，当赫鲁晓夫把装有核弹头的导弹运到古巴时，美国总统肯尼迪的智囊团提出了无所作为、施加外交压力、同卡斯特罗谈判、全面入侵、摧毁导弹基地、封锁海面等六个对策，肯尼迪选中第六个，迫使赫鲁晓夫撤回了导弹。决策咨询的任务是尽可能多地提出可供选择的方案。

决断阶段。

帮助领导下定决心，选择或综合一个满意方案。决断活动是按照法定程序，发扬民主、正确集中的过程。这个阶段的决策咨询任务是：集中各种方案，协助主管领导进行初选；收集有关方案实施的因素，协助领导对方案进行可行性论证。

实施阶段。

军官在这个阶段的主要任务是：协助领导做好实施准备；协助领导搞好实施的控制指导；协助领导搞好工作总结。

**（二） 提供经常性的咨询**

咨询含有征求意见、寻求解答的意思。提供咨询，就是向领导提供所需要的信息，对领导提出的问题做出回答。这种咨询是领导进行谋划决策的重要条件。为此，军官必须做好以下三点：

第一，围绕中心工作，了解领导意向。

要了解领导在想什么，在抓什么，需要什么。这些往往都和本单位的中心工作和全面建设分不开。因此，军官应主动准备中心工作的情况，包括发展动向和趋势、主要经验、主要问题等方面的资料；根据领导意向所指的问题，进行必要的调查研究，作好为领导提供咨询的准备。

第二，搞好资料建设。

一方面，要对党和国家、军队的有关政策法规以及上级首长和机关的指示有全面的资料准备，对本单位的基本状况有完备的资料储存，对当前社会动向、上级要求有足够的了解，对与本单位专业相关的理论、方针、政策、新经验有全面的掌握；另一方面，要加强对资料的研究工作，以便为领导决策提供科学的咨询。

第三，及时地主动地为领导提供办文预案、办会预案、办事预案。

**（三） 提供决策咨询要注意的问题**

军官既要树立为基层服务的思想，又要增强为上级首长、机关、党委决策服务的意识。

正确的决策是符合部队实际情况的决策。

军官为上级首长、机关、党委决策服务，必须及时准确地提供部队的实情。领导在决策时，最头疼的就是听不到部队的真实情况。军官提供的-些情况不实，往往是因为作风不艰苦、不深入细致，掌握的是掺了 “水”的第二手、有的是“变了味”的第三手材料。掌握实情，必须有深入扎实的工作作风，真正“沉”下去做实地调查。现在，信息传播手段先进了，调查研究的方式也要相应改变，但是深入部队做实地调查的传统什么时候都不能丢，要强调蹲点制度，切实做到下得去、“沉”得深，不能像“葫芦”掉到井里，看似下去了，实际上还是漂在上面；要蹲得住，不能“身在曹营心在汉”，人在基层，心却不知在哪里；要“溶”进去，与基层官兵不能像油与水的关系，搅拌一下，似乎溶为一体了，停止搅拌，又会油是油，水是水。要掌握真实情况，必须形成水乳交融的关系，这样才能把真实情况带上来。

掌握实情，必须提高调查研究的功力。

常用的调查方法很多，如：召开座谈会、进行口头询问、作实地观察、综合利用资料等。在掌握实情方面，特别需要学习和掌握重点调查与普遍调查、抽样调查与系统调查、直接调查与委托调查等方法，并善于灵活选择和运用。要善于观察问题、捕捉信息。观察和捕捉问题的能力，是掌握实情的必备素质。军官应具有很强的敏感性，善于知微见著，准确地把握事物的本质。要放下架子，做群众的知心人。如今调查实情难，难就难在不是知己不掏心里话。因此，无论采取何种调查方式，都要努力创造知音之间那种推心置腹、平等探讨问题的氛围，使大家能够讲实话、通真情。要广泛占有材料。既要调查直接材料，也要抓取间接材料；既要掌握现实状况，也要了解历史资料；既要搜集正面反映，也要倾听反面意见。在掌握大量原始资料的基础上，分清主次，把握能够说明问题的材料，做好综合提炼工作，注意从偶然性中发现必然性，从个性问题中发现倾向性，从动态中发现规律性，这种经过科学加工整理后的情况，对党委决策有更大、更直接的参考价值。

掌握实情还必须有探求和反映事物真谛的勇气。

军首要掌握实情，必须有求实的科学态度，不能人云亦云，更不能先入为主地到部队中挑选事例，去印证领导的某个观点要勇于向多数人所持的观点挑战，勇于同流行的说法唱反调，勇于提出自己独到的见解。这样提出的想法和建议，才会对领导决策具有参考性和实用价值。

军官要真正发挥参与决策的作用，就必须善于站在更高的层次上看问题、想全局、提建议，不然就很难做到想领导所想、急领导所急、补领导所缺、供领导所需。要有很强的“角色”意识，就是要把自己的思维摆到领导的位置，站在全局的角度来把握和思考问题。有的军官“角色”意识不强，想问题、办事情往往局限于本部门或个人分管的工作，向领导提供的信息、建议，因琐碎片面或层次太低，难以进入领导决策。作为军官，想问题、办事情，当然不能脱离本职，但决不能局限于此。脑子里要经常装着一些带全局性的问题，认真思考研究。遇到事情要善于从领导的角度，纵横思考，提出意见。只有这样，才能站得高、看得远，为上级首长、机关、党委决策提出有全局指导意义的建议和意见，真正将自己的聪明才智溶进党组织的决策之中。

# 第四章领导管理能力训练

领导管理能力是指军官依照现代管理理论和法律法规、条令条例，按照规定权限和程序行使权力、履行职责的能力。领导管理能力是军官的基本能力。

一、领导管理的基本概念

科学管理之父泰罗认为，管理就是“确切地知道你要别人去干什么并使他用最好的方法去干”。现代管理学认为，管理是指同别人一起，或者通过别人使活动完成得更有效的过程。管理是对组织的资源进行整合以达到组织既定目标的动态性、创造性活动。管理包括计划、控制、组织和领导四种职能。管理者也可以分为四种角色：计划者、控制者、组织者和领导者。

所谓领导，是指在既定的组织中，在一定的命令与服从的权力关系和一定的人事安排下，上级（领导者）为实现组织目标而调动下属（即被领导者）的工作积极性、提高下属的工作效率和效果的活动。换句话说，领导是率领下属实现组织目标的过程。领导具有管理的一般属性，是从管理活动中分化出来的一个职能。

可见，无论是领导还是管理，目的都是为了实现组织目标,手段都是调动人的积极性、创造性提高工作效率。两者方向一致，职能相通。两者也有所不同，从实际工作分工来看，领导更多是决策，管理则是具体执行；领导是“指南针”，确定目标和方向，管理是“地图”，确定具体路径和地点；领导是“设计师”，管理是“工程师”；领导的目标具有宏观性、总体性和长远性，管理的目标则是局部、具体、短期的。

**领导管理是随着集体、组织的产生而产生的**

军队作为执行特殊政治任务的武装集团，贯彻其中的领导和管理显得尤为重要。领导管理能力是军官的基本能力。当然作为基层军官而言，领导和管理职能是合而为一的，领导就是管理管理就是领导。

**领导管理过程并非只涉及领导管理者**

领导管理是由领导管理者、下属和领导管理环境三者构成。领导管理者是领导管理活动得以开展的最重要的主体条件。在军队，一个经法律途径合法任命的、担任某一领导管理职务、肩负某种责任的军官，是军事组织顺利运作的基本条件。下属是领导管理者这一概念产生意义的前提，同时也是领导管理活动据以发生的基础。任何领导管理都不能凭空产生，领导管理是一种过程，它必须根植于某种土壤中，这个土壤有时表现为一种无形的、看不见摸不着的但又确实存在的非正式组织，有时表现为某种相互的信任、认同和默契，但更多的情况下表现为一种正式的组织。这种组织就是领导者和下属所处的环境。

影响力一般指一个人在人际交往中影响和改变他人心理与行为的能力。领导管理者的影响力，就是领导管理者在领导管理活动中，有效地影响和改变下属的心理与行为，使之纳入组织活动目标轨道的能力，也就是领导管理者的状况和行为在下属身上产生的心理效应。领导管理者影响力划分为权力性影响力（即领导管理权力）和非权力性影响力（即领导管理权威）。

领导管理权力，指的是由组织赋予的、在领导管理者实行之前就获得了的、要求下属服从的影响力，其核心是权力，是一种强制性的影响力。这种影响力带有强迫性、不可抗拒性，以外部压力的形式来发生作用。在它的作用下，被影响者的心理与行为主要表现为被动、服从。因此，这种影响力对人的心理和行为的激励作用是有限的。

制约领导管理权力的因素主要有：传统因素、职位因素、资历因素。

领导管理权威，指的就是领导管理者的品质、作风、知识、能力、业绩以及行为榜样等非权力因素对下属造成的影响力。非权力影响力不仅取决于领导管理者个人的人格特征，而且也取决于领导管理者个人的行为。它是指领导管理者个人在领导管理活动中由行为和人格特征在下属身上产生的心理和行为效应。这种影响力更多地属于自然性影响力，其产生的基础要比权力性影响力广泛得多。这种影响力表面上看并没有合法权力那种明显的约束力，但在实际上它常常能发挥权力性影响力所不能发挥的约束作用。

有两个重要因素构成领导管理权威，这就是人格性影响力和榜样行为影响力。构成人格性影响力的要素主要有品格因素、能力因素、知识因素、感情因素等。榜样行为影响力则指的是在领导管理工作中，领导管理者通过自己的行为给下属提供一种可值得学习和效仿的模式，使之在下属身上产生同样的心理和行为的一种力量。

**二、强化领导管理者品格素质**

古人讲：“兵无强弱，强弱在将”。 士兵，没有明显的好差之分；部队，没有太大的区别差异。一支部队战斗力的强弱，一群士兵作用发挥的大小，关键在于军官，在于带领他们的军官站素质如何。部队的教育管理工作做得如何，关键也在军官。军官的自身素质品格，在很大程度上决定了其领导管理能力的强弱,其具体的表现形式就是非权力性影响力。

一支军队采取什么样的管理教育模式，是由这支军队的性质决定的。我军是人民的军队，全心全意为人民服务是我军惟一的宗旨，官兵一致、尊干爱兵是人民军队的重要特征。我军经过几十年的探索和实践，创立了一整套中国特色的人民军队管理教育的理论、原则、方针和制度，其核心是以人为本，理解人、尊重人、关心人。这种管理教育方式的优越性已经被人民军队取得的巨大成就所证明，它所产生的神奇力量引起了世界各国军队的瞩目。

适应人民军队的性质、特点，发扬我军教育管理的优良传统，满足推进中国特色军事变革、建设信息化军队的需要，军官应当努力提升品格素质，通过自身素质培养，提高领导管理能力。

军官具备什么样的品格素质，才能赢得官兵的尊敬、信赖、拥护和支持，具备较高的领导管理权威，也就是非权力性影响力呢？

毫无疑问，军官必须具有比较高的专业知识，也就是说必须懂得军事，必须了解本行的基本知识。另外，还必须具有较高的政治觉悟，必须忠于党、忠于人民、忠于社会主义祖国，具有就身军队事业的责任感和荣誉心。这些都是军官素质的基础，是必须的。

然而，在领导管理实践中，具有特殊的、更为重要的是军官素质的另一方面，即军官带兵所必须具有的气质、品格和各种精神因素，主要包括军官领导管理所必须具有的胆量、勇气、意志、荣誉感、决断能力、主动精神、公正品质、热情干劲、自信心、进取心等。这种气魄、能力、素质，说到底是干部的自身品格问题，具有这些气质品格的干部，在领导管理活动中，有一种无形的影响力和感召力。他们往部队中间一站，就有一种稳定部队、带动部队的气势和威力。反之，如果一个军官缺乏这些品格素质，即便是“辛辛苦苦”、“踏踏实实”、“两眼一睁，忙到熄灯”，领导管理也收效甚微，带不出过硬的部队来。

军官的这些品格素质，具体说来，主要有以下几个方面：

**（一）自信心**

“自信是成功的第一秘诀”，这是世界上许多成功者的共同体会。邓小平同志逝世后，英国前首相撒切尔夫人曾经这样评价：“他的坚定、自信，给我留下了十分深刻的印象。”我们可以回想分析一下自己所遇到的有魅力、有成就、有影响力的人物，他们的言行举止都有什么特点？你可能会说出他们的许多优点，但其中一条可以肯定，就是他们身上所表现出的强烈的自信。我们部队中的许多优秀带兵干部，就具备这种品格特征。他们相信自己的能力，勇于承担责任，敢于直视困难，善于大胆施展自己的才华，对事业和工作始终充满着坚定信念和旺盛斗志，在任何时候都能果断决策，果敢指挥，直到取得预想的成果，从而在部队中形成强有力的领导形象。

树立自信心是成为一名成功的领导管理者的良好基础，培养并发展自信心是改进领导管理能力的基础。领导管理者为了使部属相信他的目标和决策的正确性，必须表现出高度的自信心。军官培养自信心应当把握以下几个环节：

一是客观认识自我，避免自我否定。

认识自我是军官培养自信的第一步。军官只有肯定自我，才能表现出自信并摆出强有力的领导管理形象。人们学习、工作生活总会有失误或者错误产生，这种失误或者错误常常影响人质自信。客观认识自我，要求我们能够客观地分析反思类似对自己能力产生怀疑的事情，客观地说明事情的真正含义，客观地解释事情发生的原因，并总结出为防止此类事件再次发生的方法等。军官在培养自我肯定的同时，就是避免自我否定。提高自尊和自我意识是增强军官信心的有效途径。如果你知道你能成功地做好某件事，那么你就会有自信去做。成功与自信的关系如同鸡蛋与母鸡的关系，成功者每前进一步，就会越发坚信自己成功。为了培养你作为一个领导管理者的自信，你必须坚定自己成功的信念；失败的意念能伤害领导管理者的自信心。

二是积极发挥专长，主动承担领导责任。

专长是领导管理的力量源泉。当你具有的专长与周围人相关时，他们就会自觉自愿地拥护你做领导。为了发挥自己的专长,你必须为自己创造更多的成为领导管理者的机会。其实只要你有专长并且有热情，你会发现有许多机会可以让自己成为一个领导管理者，只是这种责任有些是自身职务规定的，有些则是职务以外的，属于“无冕领导管理者”，是义务性质的，比如共青团和军人委员会的工作，日常文体活动的组织领导，公差勤务工作，等等。军官要提高领导管理能力，应当努力在正常的职权之外寻找和接受领导管理工作，抓住每个机会寻找领导管理责任，通故各种锻炼增强自信心。

三是热心助人。

领导管理者主要是通过他人来完成任务的。一个人的成功、一项工作的完成都离不开其他人的协助。他人在某个领域总是具有你自己所不具备的天分和才能，因此有人说，一个人在生活中的成功取决于他在多大程度上帮助别人获得成功。热心指点和帮助别人，能够培养自己的自信和领导管理才能。

**（二）感召力**

人际关系心理学认为：人人都喜欢与有活力、有朝气的人打交道、干事情。下属总是仰慕和尊敬那些有生气、精神高昂、热情、自信和乐观的领导管理者。成功的领导管理者总是一个善于感召下属的人。西方思想家阿摩尔说过，“若要成为人群中的一股力量，便须保持热忱和朝气。”美国著名记者斯诺曾经这样描述延安时期的彭德怀：“我原来以为他是一个疲惫的、板着脸面的狂热领袖，身体也许已经垮了。结果我发现彭德怀是个愉快爱笑的人，他的谈话举止有一种开门见山、直截了当、不拐弯抹角的作风，很使我喜欢，这是中国人不可多得的品质。他的动作、说话都很敏捷，喜欢说说笑笑，很有才智，善于驰骋，又能吃苦耐劳，是个很活泼的人。我必须承认彭德怀给我的印象很深。”他正是从彭德怀等我党、我军高级领导人在困难时期所呈现出来的精神风貌上，得出了红星一定能够照耀中国的结论。

军队是集体生活的场所，是青年人聚集的地方，军官特别是与干部战士工作生活在一起的基层军官，其情绪与精神状态如何，直接影响着周围的官兵。军官在士兵面前应当养成朝气蓬勃的言行习惯，为人直率热情，处事雷厉风行，到战士中去关心人、帮助人，以自己坚强的意志、出众的才华、高昂的情绪，鼓舞带领大家一道完成任务。

在新世纪新阶段，面对新情况新问题新机遇新挑战，军官应当努力保持“浩然正气、蓬勃朝气、昂扬锐气”，强化领导管理者的感召力。具体体现在三个方面：

一是保持激情。

成功的领导管赢并不总是理智的化身，他们也常常是热情奔放的理想追求者。领导管理者的热情，是带动下属努力工作的动力。没有激情，世上就不会有任何伟大的事；领导管理者感召下属实现目标的途径之一在于保持自己内心的激情。

二是保特进取心。

进取心不仅仅是领导管理者的权力欲和支配欲，它更是一种长远的目光、积极向上的精神。进取心是驱使领导管理者坚定不移、一如既往地实现远大目标的动力和源泉。富有进取心的领导管理者与众不同之处，就在于敢于挑战自我，激发自我。领导管理者要想成为一个富有进取心的人，就必须愿意冒险，愿意拼搏。领导管理者的美好设想与强烈的进取意图，本身就是引人注目的东西。梦想是激励意图转变为实践的动力，部属信心的建立离不开领导管理者的进取心，只有领导管理者自身展示出积极向上的精神，并与部属同舟共济，部属才能被领导管理者的魅力所折服并服从他的指挥。领导管理者可以用自己的进取心与目标在部属身上建立起一种信心，让他们相信，自己完全有能力胜任各自的职责。保持希望是富有进取心的领导管理者的战斗口号，为了激活人们的希望，富于进取的领导管理者会承担起对自己和部属工作的责任，以此强化他们的信心。富有进取心的领导管理者会把外界环境的每一次变化都看作是一次更新改造和学习的机会。当他们在人生舞台顺利发展并获取成就时，他们不会懈怠，而是善于捕捉机会，努力学习，积极探究世界，敢于挑战自我不断攀登，不断前进。

三是营造团队氛围。

善于感召的领导管理者总是努力营造一种团队的氛围以发挥下属的智慧。成功的领导管理者懂得，必须强化部属的主人翁思想，才能调动部属的积极性、创造性。为了使部属充分施展才能，必须让他们懂得怎样以主人的姿态自主地、认真负责地做好工作，让他们明白他们应怎样为组织的兴衰成败承担起责任。在部队，让官兵成为部队建设的主人翁，并不能只是一句空洞的宣传口号。领导管理者在组织中有两个基本作用：一是树立目标；二是贯彻目标。方向一旦明确，领导管理者的作用就是通过言教和辅导，鼓励部属在实现组织目标的过程中取得个人的成长，帮助部属实现他们的目标。这样，部属就会全力以赴。

**（三）意志力**

坚强的意志力是军官心理素质的核心内容，体现为顽强的抗争精神、临危不惧的气概、坚忍不拔的毅力和实现目的的坚决信念。坚毅，体现在带兵中就是坚定、沉着、有决心、有主见、持之以恒、坚持不懈等，不管遇到什么困难，始终保持自己坚定的人生信念和职业追求，就像陈毅元帅所说的：“大雪压青松，青松挺且直。” “革命要坚定，永作座右铭”；在任何情况下，都保持客观、冷静、求实的心态。

领导管理者的态度与其成功之间存在着必然的联系。意志坚强的领导管理者会变得富有，因为他们的精神富裕。坚毅使领导管理者展现出创造精神、冒险精神，坚强的意志力有助于领导管理者实现既定的目标。当领导管理者具备顽强的忍耐力和高度的承受力，他就能忍受一次次的挫折，承受一次次的打击，并进而变得愈来愈顽强，形成一种钢铁般的意志。每一次的挫折，都是对领导管理者心理素质的一种检验，也是对其忍耐力和承受力的一次强化和提高。

军官锻炼顽强的忍耐力和高度的承受力，应当从五个方面努力：一是培养恒常之勇。

意志坚强的领导管理者具有崇高的目的、明确的方向乎远大的目标，他们的生活方式就像指南针一样带有磁力，成功就是一连串的奋斗。他们在复杂、紧张的情况下也能够保持冷静、缜密的思维，就像拿破仑说的，“能接受各种事物的正确印象，决不为好消息或坏消息所迷惑”。“卒然临之而不惊，无故加之而不怒”，居混浊而神志清，处危难而心沉静。军官要想实现目标,就必须有迅速采取行动的心态，同时也必须具有长期作战的心理准备。一旦你清楚自己的目标后，你必须坚持不懈地努力。军官需要勇气，但是这种勇气不只是匹夫式的一时之勇，而是恒常之勇。意志力坚强的领导管理者从不轻言放弃。

二是保持乐观主义。

乐观主义对领导管理者坚定自己的意志非常重要。军官应该勇敢地面对各种情况，即使是面临强大的压力，也应该保持镇静的态度，坦然迎接挑战。领导管理者要想期望积极的结果，就必须保持乐观的态度。乐观主义也是敢于尝试、大胆创新的要诀。

三是正确对待逆境。

成功的领导管理者的特点之一是他们对待事情的积极态度。他们总是尽量看到事情的各种可能性。他们清楚地知道，只要进行新的尝试，就很可能会犯错误，通向成功之路不可能一帆风顺。他们从来不把失败的责任推给命运，也从来不把失误、错误不恰当平归咎自己。他们认为，只要你不被逆境击倒而变得愤世嫉俗，就能够从逆境中学到许多宝贵的经验。在失败时继续坚持，继续努力，你警成功。要最终战胜挫折，第一需要的是勇气，有了勇气才有信心，才会采取一系列行动。即使出现了重重困难，领导管理者也应该迎难而上、奋力拼搏。

四是坚持原则。

领艺管理工作有一句俗话：“没有原则性就没有方向，没有灵活性就没有群众”。如果领导管理者利用原则领导管理部队的话，整个组织就不会迷失方向。原则体现在领导管理者的价值观、看法、规范和习惯上，领导者心中的原则其实是一种价值观。坚持原则就是坚持领导管理者的操守。坚持原则体现的是精神上的一种坚毅。

五是体现柔韧。

军官应当既保持一种坚毅、顽强、执著、自强不息、持之以恒的“劲”，又保持一种理智、从容、轻松、大度的心态；在处理工作时，既有一定的原则性和刚强度，又有一定的伸缩度和灵活性，能够以豁达、宽容、耐心善待同志，使单位保持团结、和谐、稳定的气氛。

**（四）爱心**

军官保持一颗爱心，在领导管理活动中十分重要，它能够使你的管理措施、教育行为变得更加有效，更加容易被接受。真诚地爱官兵，让官兵感到军官对他的批评、表扬、管理、教育都是出于真诚的爱，部队才会有真正融洽的官兵关系。

朱德总司令就是爱兵的楷模。他曾强调：“要保证战士们的健康……要开窗，许多人住在一个房子里。不开窗户，门也关起来，空气不够，好人也会关病了，身体弱的人更受不了。早晨要起早，要按时睡觉，按时起床；冷了要生火；吃东西要把它煮熟；喝开水不喝冷水……一旦有人害了病，一定要好好照顾，连的领导亲自去看一看”。在人民军队的历史上，正是广大干部如此无微不至地关心爱护士兵，他们才赢得了士兵衷心的尊重、拥护和爱戴。

军官对部属保持一颗爱心，必须端正干部对士兵的“根本态度”领导管理工作的关键，是看带兵人怎样看待士兵，干部能否与士兵建立深厚的感情，一句话，就是取决于带兵人对长的根本态度。要端正军官对士兵的“根本态度”，其途径有三个方面，即：正确认识士兵；深化爱兵之情；强化为兵服务意识军官必须真正确立士兵是军队主体的观念。

第一，正确认识士兵。

正确认识士兵，这是端正军官“根本态度”的基础。军官必须真正确立士兵是军队主体的观念。士兵是军队的基础，这是我党我军对士兵地位作用的传统评价，也是人民军队区别于其他剥削阶级军队的根本所在。士兵是军队战斗力的重要组成部分。士兵和军官是人民军队内部政治地位平等的两个群体，其中士兵作为被管理者是军队中的绝大多数，直接体现了军队的形象。在人民军队，“士兵”这两个字眼之所以令人敬佩，是因为他们所做的无数件平凡小事，汇成了人民军队的伟大壮举。人民群众是推动历史发展的真正英雄，广大士兵则是搞好军队建设、夺取作战胜利的基础。日常工作生活中，面对急难险重任务，敢打头阵、敢当先锋的主要靠士兵；残酷激烈的战争中，迎着枪林即雨，冲锋陷阵的还是靠士兵。我军历史上所涌现的著名的英姒盘物大都是士兵，如张思德、董存瑞、邱少云、黄继光、雷锋、张华、徐洪刚等，他们都展现了士兵的无限风采。同时士兵还是军官与将帅的来源，没有士兵就无所谓军队。只有尊重士兵，充分发挥士兵的主观能动性，才能振奋军威，更好地完成党赋予我军的光荣使命。正是有了这种科学的认识，在革命战争年代，党和军队的各级领导干部对于士兵都倍加珍重和爱护，才塑造了新型的人民军队。在新世纪新阶段，在我军建设信息化军队的进程中，我们仍要继承和发扬尊干爱兵、官兵\_致的优良传统，深刻领会“士兵是军队的基础”的思想内涵，打牢爱兵的思想基础，增强爱兵的自觉性。

正确认识士兵需要军官保持一种积极健康的心态。我们认识当代青年士兵时，应当着眼于社会大背景。离开对社会大背景的分析，一味埋怨士兵，丝毫无助于问题的解决。我们应该结合社会大环境看到青年士兵的主流。不管兵员成分如何多样化，也不管士兵的价值追求怎样变化，入伍动机又夹杂多少，个人的目的，他们中的绝大多数人在入伍的时候，都是抱着一个基本的愿望，就是到部队接受锻炼，好好干一番事业。这是应该给予充分肯定的。当代青年士兵思想解放，善于独立思考问题，关心国家大事和军队现代化建设事业，这些都是十分可贵的。他们渴望成才，渴望有一技之长，渴望在部队学到一门实用技术，也是与时代发展以及社会主义市场经济建设的大背景相吻合的，不能简单地一概论之为入伍动机不纯。对于一些士兵身上存在的缺点和错误，绝不可人为地夸大和渲染。一些干部老是抱怨，“现在的兵难带”，“官难当”，甚至指责兵员素质差，这其实是一种既不负责任，又想逃避责任的行为。我军新时期的带兵实践已经证明，如果干部对士兵多看闪光点，少挑毛病；多些关心爱护，少些批评指责，不搞“关、卡、压”，“封、堵、查”，真正与士兵心贴心，心比心，以兄长情、战友爱来关怀培养士兵，帮助他们改正缺点和错误，克服弱点和不足，增进官兵感情、密切官兵关系、提高部队凝聚力、战斗力是完全可以做到的。

第二，深化爱兵之情。

深化爱兵之情，是端正军官“根本态度”的原动力。必须真正理解、尊重和信任士兵。情感因素是端正态度的动力源泉之一，在密切官兵关系中，知兵是前提，爱兵则是根本，而爱兵又更多地体现在对士兵的感情上，对士兵的感情愈深，爱兵的行动就愈自觉，端正根本态度就愈有成效。增进对士兵的感情，不是空口说白话，它要求军官增强革命事业心和政治责任感，真正理解、尊重和信任士兵，并在领导管理活动中渗透，在知兵中展现，从而与士兵建立起融洽、真挚的战友之情，同志之爱。为此，军官必须做到以下几点：

一是真正理解士兵。理解是一种心灵的沟通，思想的接纳，感情的相融曲要求理解是当代青年士兵的突出特点。对士兵有一个正确的理解态度，需要干部学会多角度、全方位地了解士兵。首先要放下架子，迈开步子，在与士兵的经常接触中增进理解，处处与士兵打成一片，不断了解士兵需求。其次要经常主动地进行“换位思考”，改变原有心理定势，求得更符合客观实际的认识与行为。干部应经常主动检查自己的管理行为，将心比心；要经常在脑子里想一想“假如我是士兵”、“假如我碰到这些情况”等，从而保持头脑清醒，自觉地去理解士兵。

二是确实尊重士兵。尊重士兵是人民军队军官必须具备的品格，也是调动士兵积极性的一种领导艺术。当代青年士兵有较强的自尊心和主人翁意识，他们较少尊卑观念，服理不服压，不满足于“我讲你听”、“我说你干”、“我管你服”的带兵方法，往往把自己是否受尊重看得比较重，要求军官平等相待，充分尊重他们的合理行为，真正实现官兵平等与官兵一致。因此，军官在领导管理工作中首先要尊重士兵的人格。对士兵无论多么熟悉，关系多么密切，动机多么纯正，都要以礼相待，做到不当众出丑使士兵伤面子，不说粗话脏话使士兵憋气，.不损士兵短处使其难堪。要严禁辱骂体罚士兵，因为辱骂和体铜会导致官兵之间感情对抗和思想对立，甚至导致极端行为的产生。其次要尊重士兵的民主权利。这是密切官兵关系的重要前提。尊重士兵的民主权利，就要正确对待士兵的批评和建议，让士兵有话愿讲、敢讲，军官要相信士兵、尊重士兵的首创精神，反对“一言堂”、家长制。对士兵的批评和建议，应及时答复，给以说明，保护和鼓励士兵发扬民主的积极性。要自觉接受士兵的民主监督，廉洁自律，为人师表，不贪不占，秉公办事，不厚此薄彼，不打击报复，不收受士兵礼品，努力在士兵心目中树立可亲可敬的领导形象。

三是充分信任士兵。信任体现了一种感情的期望与信赖，具有很强的感召力和鼓舞性，能使人义无反顾，勇往直前。信任是真诚的“对流”，密切官兵关系就要以信任对信任。军官真心诚意地对待士兵，士兵就会积极主动地配合、支持干部。反过来，如果干部对士兵不信任，官兵之间就会产生离心离德现象。现在有的干部自恃高明，常常对士兵不放心、不放手，自觉不自觉地产生相信自己、不相信士兵的思想。而当士兵觉得干部对自己不信任时，就会产生委屈和牢骚，滋长逆反心理，进而对官兵关系产生不良影响。要纠正这些问题，军官必须克服自恃高明的思想，对士兵的觉悟、知识、经验和能力有一个辩证的科学认识，看到士兵的优点和长处，并在工作中虚心学习和宣扬。当然，信任不等于放任，在工作中要把严与爱统一起来。

第三，增强为兵服务意识。

增强为兵服务意识，是端正干部“根本态度”的保证。军官为士兵服务是由我军性质决定的，是我军尊干爱兵的传统内容。战争年代，官兵之间同甘共苦，生死与共，军官为兵服务就是为战争胜利服务；和平时期，官兵责任共担，目标一致，军官为兵服务则是为增强部队凝聚力、提高部队战斗力服务，为促进部队全面建设服务，为赢得未来信息化战争的胜利服务。虽然现在官兵生死共存的依附性不像过去战争年代那样息息相关了，但军官为兵服务应该更加自觉，不能有丝毫的淡化。搞好为兵服务，必须正确认识为兵服务的内涵。军官为士兵服务是官兵平等思想的深化，是坚持官兵一致的具体体现，是密切官兵关系的纽带。为兵服务，就要关心士兵的根本利益，就要多为士兵排忧解难。当前，干部为兵服务应注意以下三点：第一，要帮助士兵矫正世界观、人生观、价值观，树立远大理想，矢志国防，献身国防，努力成为“四有”革命军人。这也是为兵服务的根本之所在。第二，为兵服务体现在干部对士兵工作生活的关心体贴上。:由于年龄、经验等因素，士兵对军营生活有一个逐步适应过程，需要基层军官在生活上无微不至地关心和真诚细致的帮助，军官要了解士兵在训练、学习和完成任务中所遇到的各种烦恼，士兵个人、家庭实际困难，如生病、受伤、婚恋受挫、家中天灾人祸等，都应纳入军官的视野，及时倾注热情，靠上前去问寒问暖，在力所能及的范围内出主意、想办法，帮助解决。特别是对后进士兵，要不嫌弃、不埋怨，真诚相待，一视同仁针对其特点，把说服教育的工作做扎实，耐心细致，不怕反复在深入帮教中唤起后进士兵的上进心。关心体贴士兵一定要全方位、多层次、真心实意，来不得半点虚情假意。第三，为兵服务还应体现在帮助士兵成才上。好学上进，求知成才，已成为当前士兵的共同特征。但从现实看，士兵的这种需求与满足程度的矛盾较为突出，如果处理不当，不但影响官兵关系，而且容易引发事故，影响整个部队建设。适应士兵求知成才的要求，军官应当十分重视“创建学习型军营、培养知识型军人”的工作，积极为士兵学习创造条件，引导士兵牢固树立“刻苦训练能成才”、“精武就是成才”的观念，激励他们立足于军事舞台成才。

**（五）公心与正直**

有人说，“爱心、公心是基层军官安身立命之本。”公心有三层意思，一是指军官能够站在全局的角度上思考问题，处理问题，时时处处有为公之心；二是指军官有正义之感,.在涉及多款人利益的事情上，公道正派，清正廉洁，扶正祛邪。三是要求军官有公仆之志，以强烈的公仆意识服务于基层官兵，把基层官兵看成是自己的亲兄弟，实事求是，秉公办事，自觉地不徇私情,不拉老乡关系，不搞小圈子。

公心的核心是正直。正直是优秀领导管理者的首要特征，它包括公正、坦诚、敬业、言行一致等。

公正是追随者对领导管理者的评价中最重要的准则之一。公正对待部属，对领导管理者来说，是一项重要的考验。下属对领导管理者处事公正与否，有自己独特的见解，人们所尊重和拥护的是他们认为公正的领导管理者。每一个人都希望在团体中得到认可，军官对官兵出色工作的认可和懈怠、失职、平庸的处罚，是惟一表现公正的途径，它能产生巨大的效益和激励。

坦诚是领导管理者保持正直的关键。坦诚意味着无私。坦诚不仅仅是说真话，更是将自己内心的真实性体现出来。坦诚不是咄咄逼人，也不是仗势欺人，而是富有感情地、真诚地表达自己的想法和感觉。坦诚的实质就是敢于承认自己所犯的错误，领导管理者承认自己的错误是坦诚的表现。

对于领导管理者来说，敬业不仅仅是勤恳，更重要的是精通本职工作。敬业的领导管理者常常为他人树立榜样，他们身先士卒，实实在在地说到做到。他们乐于以衡量他人的同一标准来约束自己，做到要求他人做到的自己首先做到，要求他人不做的自己首先不做。领导管理者的举止是追随者用来决定或改进自身举止和行为的放大镜。

成功的领导管理者总是身体力行，言行一致。如果领导管理者不信守原则的话，那么整个组织也就不会存在道德。言行一致不是领导管理者用来标榜自我的，而是要用实际行动来捍卫自己心中的信念。追随者真诚地渴望领导管理者能够心口一致，信守诺言。对于领导管理者来说，言行一致是一个巨大的挑战。领导管理者必须确保自己所说的能够成为事实，所谓一诺千金。

公心与正直还体现在严格上。“治军要严”，这是历代兵家反复强调的一个问题。被恩格斯誉为“军事巨匠”的拿破仑，将严格称为“带兵之神”；我国古代兵战鼻祖孙武，把“严”称为“为将之道”；刘伯承元帅有句名言叫“慈不掌兵”。这些都说明，严格是军队建设的一条基本规律。严格与爱兵并不矛盾，关键是军官应当严而有信，严而有理，严而有效，一视同仁，奖惩分明。

**（六）魄力**

魄力是指处置事情所具有的胆识和果断的作风。

对领导管理者来说，勇气、胆量和魄力是履行职责的重要条件，魄力是一种必不可少的素质。有魄力的领导管理者有时为了组织的整体利益，会严厉地对待下属，但是人们依然尊崇有魄力的领导管理者，他们心甘情愿地服从那些在危难关头和转折时期勇于挺身而出的领导管理者。因为领导管理者的魄力是组织在竞争中取胜的关键因素，它是稳定部属情绪、鼓舞他们士气的有力手段。成功属于那些有魄力的领导管理者。领导管理者没有魄力，优柔寡断容易错失机遇，遇事不决常会降低效率，谨小慎微导致裹足不前。有些领导干部就是因为

魄力不够，结果能力得不到发挥，工作打不开局面，单位形不成合力。魄力是在人的一生中培养出来的品质，一个人的个性和性情可能在更大的程度上决定了魄力的培养。

与领导管理者魄力相对应的是优柔寡断、遇事不决、谨小慎微。犹豫是领导管理者成功的障碍石，对于领导管理者而言，举棋不定和优柔寡断意味着机遇的丧失，谨小慎微意味着群众威信的失落。

魄力常常意味着勇气和冒险。

领导管理者可以激发或抑制其组织的勇敢精神，领导管理者要使自己周围有一批勇敢者，这本身就需要勇气和胆量。勇敢不仅意味着敢于坚持自己的信仰，而且意味着敢于挺身而出。如果确立了一个要达到的目标，成功的领导管理者并不一定是他比别人“会”做,更重要的是，他比别人“敢”做，即使做下去会导致个人不幸，他们也会运用魄力，勇敢正视现实而不退缩。领导管理者必须认识到，作出正确而及时的决定意味着偶尔也必须去冒险。在事务处理尤其是突发事件的处理上，领导管理者必须有鲜明的主张，在非常时期要有非常的决策和行为，不能循规蹈矩，不能左顾右盼。冒险是表现在领导管理者身上的一种勇气和魄力，当然，魄力并不是孤注一掷，领导管理者在发挥冒险精神的时候，需要有冷静的头脑、理智的决断。

领导管理者的魄力是以能力为前提的。

能力是魄力之基。领导管理者的勇气应该是经过深思熟虑的意志行为，并受智力的理性控制。克劳塞维茨说过：“有卓越智力作指导的胆量是英雄的标志。这种胆量的表现，不是敢于违反事物的性质和粗暴地违背概然性的规律，而是在决策时对天才（即准确的判断）迅速而不假思索地作出的较高的决定予以有力的支持。”没有能力作内核，魄力就会表现为有胆无识、鲁莽行事，武断而不是果断；没有能力作翅膀，魄力就只能在地面跛行，根本无法飞上蓝天；没有能力作骨骼，魄力就是一尊泥塑，经不起狂风暴雨和时间的冲刷。其实，魄力是把“双刃剑”，必有能力作剑柄，这“剑”才能为我们披荆斩棘，开辟道路；否则，就可能伤着自己，危害他人，影响工作。在实际工作中，个别领导管理者误把魄力当能力，并用魄力证明能力，认为魄力越大能力就越大。有的不遵循单位发展的客观规律，不顾现实条件和需要，盲目出“新思路”，搞“大手笔”；有的不善调查研究，不会分析论证，情况不明决心大，心中无数乱拍板。一味显示魄力的结果往往是，“思路”成了 “死路”，“大手笔”变成“大败笔”。这种喜欢在显示魄力上动心思、不愿在提高能力上下功夫的做法，既是行动上偷懒，更是思想上抛锚。因为显示魄力只需“拍脑袋”,而提高能力则需动脑筋。

能力与魄力相互促进，相互提高。

领导管理者应该在提高能力中增强魄力。提高能力不是一日之功，非下长功夫、苦功夫不可。对大多数领导管理者来说，他们所缺的不是魄力而是能力，魄力不够也主要是因为能力不够。一旦能力强了，说话的底气就足了，办事的效率就高了，决策的思路就清了，魄力自然就大了。比较而言，提高能力显得更为紧迫，更为重要。同时，领导管理者也应该在增强魄力中提高能力。增强魄力的过程主要是一个实践的过程，这种实践也是提高能力的重要一环和难得的机会，领导干部必须抓住这一环节，使能力同时提高。

**（七）权变力**

事物是在变化之中的。领导管理者必须尽量考虑到各种有关的变动，不顽固，不僵化，灵活机动，能够根据新情况而随机应变。

权变力要求领导管理者能够审时度势。兵形像水，......水困地而制流，兵因敌而制胜。审时度势主要是要求领导管理者认清客观形势，明察事物发展过程中显露出来的时机审时度势并不需要高深的智慧，但却需要冷静的头脑、敏锐的意识和务实的精神。

权变力要求领导管理者有创新意识

领导管理者如果不创新变革，而是因循守旧，就意味着组织将丧失主动权。面对新情况，领导管理者应该选择正确性而放弃前后观点的一致性。在领导管理者的头脑中，应当只有一成不变的进取目标，没有永远适用的行动方案。成功的领导管理者之所以能够审时度势，争取先机，除了对形势的变化、事物的发展有着实事求是的考察研究外，便是敢于自我否定，自我变化。环境的变化要求领导管理者具有适应及不断更新自己的能力。领导管理者的全部生活就是在不断更新中的一种学习，通过学习，领导管理者可以发现很多新东西，能使自己更容易适应环境的变化和要求。

权变力要求领导管理者能够相机而动。

机会总是送给那些时刻都在努力的人。即使你是一个天才球员，如果不跑动，不出脚，就永远都不会进球。通往失败的路上，处处是错失了的机会。坐待幸运从前门进来的人，往往忽略了从后窗进入的机会。机不可失，时不再来。机会到处都有，就看领导管理者是否抓得住。见缝插针的实质就是抓住时机，尽量利用一切可以利用的机会，采取行动，达到预期的目的。机遇的降临不是上天垂青，而是领导管理者自我努力、亲自接触实际的结果。

### 三、掌握科学的领导管理方法

军官具备领导管理者应有的品格素质，是赢得部属官兵尊敬和爱戴的重要因素。在这个基础上，军官掌握科学的适应新时期官兵思想、行为特点的领导管理教育方法，对于提高领导管理能力、增进官兵团结、促进部队全面建设，同样具有重要的作用。

**（一）进行目标引导**

目标是成功的里程碑。

一个振奋人心，切实可行的奋斗目标，可以起到鼓舞和激励的作用。领导管理者有远大目标时，才能有伟大成就。目标给了领导管理者和团体人员一个看得见的努力方向和“射击靶”勾有了目标，领导管理者内心的力量才会找到方向，领导管理者过去或现在的情况并不重要，将来想要获得什么成就才最重要；目标的确定也有助于领导管理者安排日常工作的轻重缓急。造就伟大的机会并不像急流般的尼亚加拉瀑布那样倾泻而下，而是缓慢的一点一滴。

确定目标是领导管理艺术的核心。

领导管理者在行动之前，或在鼓动他人行动之前，就应对前景和目标有一个全面、客观的估计。他们应当善于对相关信息进行选择、消化，进而形成自己对未来的适当看法，他们需要有先见之明，为组织描绘出美景。如果领导管理者对组织的未来没有一个清晰的概念，就会使组织陷入危险的境况。领导管理者必须清楚组织要往哪里去，而且他必须能够清楚而明确地说明它。

目标确定后，领导管理者必须使目标具体化、模式化，通过与部属沟通，使目标得到大家认可和支持，并且付诸行动。信念就是领导管理者心中的目标，它为组织树立了前行的航灯和路标。信念和共同的理想不能强加给别人，而应该说服追随者投身到对它的追求中去。真正被接受的信念会激发创造性，敢闯精神，会迸发出动力，会使人们勇于承担责任。

领导管理者还应当帮助部属围绕组织目标的实现确立自身奋斗目标，并引导其努力实现。

通过自身目标实现的追求，推动组织目标的实现。领导管理者应当做好目标的分解，把大、中、小和远、中、近的目标结合起来，使人在工作中每时每刻都把自己的行动与这些目标联系起来。在部队，青年官兵还处于人生的起步阶段，帮他们校准人生;价值坐标，对其健康成长和进步尤为重要,为此,领导管理者不仅要帮助官兵确立长远的人生目标，而且还帮助他们立足眼前，用一个个清晰实在的阶段性目标激励和引导官兵，在一步步实现自己的小目标中，不断迈向人生奋斗的大目标。在实践上，应当因人而异，分类指导。对新战士，教育他们不能好高鸯远，急于求成；对老兵、士官、青年军官，要帮助他们克服满足情绪，使其志存高远；对有一技之长的战士，鼓励他们立足本职实现理想。

**（二）展开利益激励**

激励，是领导管理者通过影响人的个人需要的实现来提高他们的工作积极性、引导他们思想行为的手段。人们追随领导管理者的主要原因，是因为信任领导管理者的能力，他们相信领导管理者了解部属的痛苦与挫折，欢乐与奋斗，目标和抱负，相信通过自己的努力，领导管理者会考虑他们的最大利益。激励，就是激发人的内在潜力，使人感到劳有所得、功有所奖，从而增加自觉努力工作的责任感。因此，能否建立、健全激励机制，能否有效地激励每一个团体人员，将直接关系到组织目标的实现。

激励是围绕着人的需要也就是利益的实现展开的。马克思主义认为，人们奋斗的一切都同他们的利益有关。这里指的利益不仅仅是指物质利益，人们追求的利益包括政治利益、精神利益和物质利益三种。在军队，军人的激励一般分为政治激励、精神激励和物质激励三大类。政治激励是指人民军队全心全意为人民服务宗旨的激励，强调革命军人应当在为人民服务大目标的指引下，忠于党、忠于祖国、忠于人民、忠于中国特色社会主义事业，为捍卫国家、人民的利益不惜牺牲自己。精神激励是指以满足人的心理需要为主要内容的激励形式，如表扬、嘉奖、记功、授予荣誉称号等等，它使人感到自尊和受别人尊重，并有产生自我实现的成就感。物质激励是指以满足人的生理需要为主要内容的激励形式，如发奖金、奖品，改善福利待遇等。军官经常能够使用的激励方法有：

奖励激励。

这是常见的一种方法。奖励要物质与精神相结合。方式要不断创新，新颖刺激和变化刺激的作用是比较大的，重复多次的刺激，作用就会减退，刺激也会减少。

事业激励。

是通过帮助官兵在事业上取得成功的方式达到激励的目的。在人的需要层次之中，成就感是高层次的需要。组织上热情地帮助广大干部成就其各自的事业，是最大的激励。在军队，职务和级别是一种地位、荣誉、待遇和责任、权力的综合体现，也是官兵事业和成就的重要标志。适时地提升官兵的职务（专业技术级别）和军衔，对官兵有很大的激励作用。到了该晋升的时候得不到晋升，就会影响官兵的积极性。而如能及时得到晋升，就会极大地激发官兵的积极性。除此之外，领导管理者还应当努力为官兵学习成才创造条件，使其事业发展有基础和后劲。

支持激励。

支持激励就是作为一个领导者，要善于支持部属的创造性建议，把部属蕴藏的聪明才智挖掘出来。支持激励包括：尊重部属的人格尊严和首创精神，爱护部属的积极性和创造性；信任部属，放手让下级开展工作，增加下级的安全感和信任感；创造一定的条件，使下级能胜任工作；当工作遇到差错时，主动承担自己应该承担的责任。优秀的领导管理者总是主动为自己的行为承担责任；因为既然你是一个领导管理者，就必须对下属的所作所为承担责任，无论他们有没有按照你的要求去做，当然有时我们必须让下属知道他做错了事。

情感激励。

也称为关怀激励。是指使官兵在获得所需要的感情和友谊时所受到的激励。人需要理解、尊重和友谊，这是人的社会属性决定的。古语云，“士为知己者死”。如果自己的工作、成绩、困难、挫折、心情、性格等方面都能得到别人的理解，特别是能得到上级和同事的理解，人与人之间建立了深厚的友谊，就会极大地激发其积极性。因此，作为一个领导者或管理者，关心和爱护下属，理解和支持同级，并努力创造组织成员之间的友好气氛，能产生较大的激励作用。领导管理者应当尽其所能为部属的工作、相信、学习、生活等排忧解难。了解是关怀的前提。作为一个基层领导管理者，对部属要做到“八个了解”，即了解部属的姓名、籍贯、出身、家庭、经历、特长、个性、表现；“八个有数”，即对部属的工作情况、身体状况、学习情况、经济状况、家庭成员、住房状况、兴趣爱好和社会交往有数。

榜样激励。

通过具有典型性的人物和事例，营造典型示范效应，让部属明白提倡或反对什么思想、作风和行为，鼓励官兵学先进、帮后进。要善于及时发现典型、总结典型、运用典型。

实施激励，必须公平。

公平理论是美国心理学家亚当斯于20世纪60年代首先提出的。这种激励理论主要讨论报酬的公平性对人们工作积极性的影响。该理论认为：当个体所得报酬与其所作努力成正比时，他才会产生满意感，因而才会受到激励。公平理论告诉我们，个人对于所受到的奖励是否满意以及满意的程度如何，取决于受激励者对所获报酬公平性的感觉。如果受激励者感到不公平，则会导致不满意，激励将无效。因此，奖励的实施要论功行赏，不能“撒胡椒面”，更不能搞亲亲疏疏。

表扬、肯定、赏识也是激励。

有人说：“人类本质中最殷切的需求是渴望被赏识。”希望得到他人的赏识，是人的社会性的具体体现，也是在社会中生存和发展潜能的一种动力。渴望认同、赏识，是每一个人的精神需要，受赏识是一个人精神生活的阳光和雨露。它体现的是对人的尊重和肯定。肯定与“赏识”可以使一个人身上的积极因素得到发挥和张扬，剔除直至消除消极因素，从而激发巨大的工作潜能和创造力。每个人都喜欢表扬，冷酷和严肃给下属的激励往往适得其反。当领导管理者对下属感兴趣并重视他们时，下属往往 由能工作得十分出色。因此，领导管理者在严厉批评下属的同时应，给予他高度的赞扬；领导管理者的宽容首先表现在能容忍下属对自己的不满；领导管理者的宽容还表现在能容忍下属的缺点和错误。曾经听到这么一件事：一位学生官刚任连长时，由于不懂管理，连里工作经常出纰漏。营长非常恼火，多次在大会上对他进行批评，使得这位学生官给人一种“不怎么样”的感觉。一年，

后，新任职的营长非常赏识这位学生官的科学文化素质，觉得他对知识的掌握全营干部没人能超过他。于是引导他如何将知识转化为带兵能力，并在他工作取得进步时给予表扬，从而极大地调动了这位学生官的工作热情，干劲大增，连队各项工作很快好转。年底，这位学生官被评为“优秀连长”，连队被评为“先进连队”。在人才辈出，人们的自信心、自尊心越来越强烈的今天，肯定、“赏识”他人已不仅仅是一种工作方法，更是一门学问、一门领导艺术和待人艺术。需要注意的是，“赏识”部属，不能只盯着那些办事能力强、业务素质好、出类拔萃的少数人，更重要的是要发现那些平时“不大起眼”的部属身上的闪光点，适时地给他们赞扬和鼓励。“赏识”是一种真情的流露，是打心眼里敬佩，要让对方觉得是对自己真了解。不能让人觉得自己为“赏识”而“赏识”，装模作样地对人赞扬\_番，这会给人很虚假的感觉，不仅起不到激励的效果，还会使人反感。

**（三）实施层次领导**

《三国演义》中，面对诸葛亮事无巨细、事必躬亲的工作方式和方法，有人很不以为然，认为“夫为治有体，上下不可相侵。若皆身亲其事，将形疲神困，终无一成”。这个看法是很中肯的。身为蜀汉丞相的诸葛亮，确有经天纬地之才、治国安邦之术，其鞠躬尽瘁的精神也可钦可佩，但正是因为“夙兴夜寐，罚二十以上皆亲览焉”的工作方法，使他积劳成疾，留下了“出师未捷身先死，长使英雄泪满襟”的千古遗恨。

这个故事道出了合格领导管理者的一条重要原则，就是“在其位，谋其政”，不必样样“皆身亲其事”。领导管理工作是一项高度综合性的活动，但综合性并不等于领导管理者非“事必躬亲”不可。尤其是现代社会条件下，各种新矛盾、新问题不断涌现。面对千变万化的客观形势，领导管理干部如果仍然固守着传统的领导管理工作方式，还是习惯于“一竿子插到底”的领导管理方法，到头来不但工作做不好，还会搞得身心疲惫，哪还有足够的精力想全局、抓大事？毛泽东同志曾经指出，领导干部的主要工作就是出主意、用干部。作为领导管理者，应该抓主要矛盾，抓事情的关键，从政治上把握方向，从思想上引路示范，从工作上教会方法，并善于用好人才。在处理好分内之事的同时，需要经常静下心来，踱踱方步，冷静地思考一些问题，以便有充足的时间和旺盛的精力谋大计、抓大事。

实施层次领导的核心是“授权”。

所谓“授权"，就是由领导授予被领导者一定的权力，使其在领导者的指示和监督下，独立自主地对本职范围内的工作进行决断和处理。在日常工作中，有的领导同志整天"两眼一睁，忙到熄灯”，工作辛辛苦苦，效果却难遂人愿，分管的工作没有起色，单位的建设“涛声依旧”，甚至还问题不断。其原因固然很多，但领导在工作中不善于“授权”，则是其中一个重要原因。按照职责科学授权，对抓好部队的全面建设至关重要。

合理的“授权”有利于领导者抓大事、谋长远、管全局。

人的精力总是有限的，领导者也不例外。古罗马法典上曾规定：“行政长官不宜过问琐事”。就部队主官而言，其职责主要就是决策、用人、指挥、协调和激励，应该分清轻重缓急，指示给部属分头去实施。只有这样，才能使领导者的智慧和能量放大，达到1 + 1 >2的功效°

恰当的“授权”有利于激发下级的工作积极性、主动性和创造性。

授权的能动因素是人，授权的精髓在于发掘组织、成员的主动精神和潜能，使成员在一个开放性的空间和自由度内施展才华。毛泽东同志曾指出：“只有领导骨干的积极性，而无广大群，众的积极性相结合，便将成为少数人的空忙。” 一个好的领导者，对部属的看法要积极，让大家都开动脑筋，就会“众人划桨行船快、众人拾柴火焰高”。如果对部属这也不放心，那也有顾虑，就会出现“你不放心，我不尽心”、“你不放权，我不尽职”，导致领导者事必躬亲，陷入忙乱，到头来变成孤家寡人，自个儿唱“独角戏”、跳“光杆舞”。

适度的“授权”还有利于优秀人才的发现、培养和脱颖而出。

江山代有人才出，我们事业才能蓬勃发展、蒸蒸日上、长盛不衰。所以，领导者要抱着对部队长远建设高度负责的态度，凡是已经“授权”给部属去做的事，就不要随意再去插手，以便集中精力管好那些没有对下“授权”的大事要事。现在，有些基层干部能力较弱，其中的一个原因，就是该基层行使的自主权不少被领导“剥夺” 了。基层干部没有充分锻炼施展才华的机会，才干从何而来？因此，领导应该敢于大胆放权，积极主动“授权”给部属，使他们得到更多的摔打和磨练。只有这样，才能增强部属的主人翁意识，激发他们的压力感和干好工作带好部队的紧迫感。

“授权”是一项政策性原则性很强的领导艺术和领导方法,在具体操作过程中,应该注意两点：一是应严格按照条令条例的职责和范围“授权”，慎重行事，力戒随意性；二是应防止过度放权，把领导应该亲自抓的事也全推给部属去办。如此，则会导致官僚主义，同样不利于部队建设。

**（四）提高依法治军水平**

依法治军，是古今中外军队建设的铁律，-是党实施依法治国方略在军事领域的必然要求。我们党在领导军事斗争和军队建设的长期实践中，积累了丰富的治军经验，形成了一系列卓有成效的治军方式和方法。这些宝贵的财富用法规的形式确定下来，形成了条令、条例和规章制度，使加强军队革命化、现代化、正规化建设有了可靠的依据。推进中国特色军事变革，完成机械化和信息化建设的双重历史任务，必须提高军官依法办事的意识和能力，把依法治军落到实处。

坚持依法治军，认真学习法律法规、条令条例是前提。知法才能用法，只有认真学好条令条例和规章制度，明确什么该做、什么不该做，应该怎样做、不应该怎么做，有法必依、执法必严、违法必纠才有基础和保证。军官应当模范带头，自觉接受法律法规的约束，带头遵纪守法、依法办事，要求部属做到的自己首先做到，要求部属不做的自己坚决不做，以自身的表率作用影响官兵。

依法治军是一项实践性很强的工作，需要有与时俱进的创新精神，不断研究新情况、发现新矛盾、解决新问题，以科学的态度落实。具体说应当把握好四个方面。

一是在工作指导上，强化以法规制度为中心的意识。

依法治军的基本精神之一，是个人与法规相比，法规具有更高的权威。依法治军并不否定人的重要性，任何工作都是靠人完成的，任何法规都要靠人来执行和落实。但问题在于：以谁为中心来完成工作，怎样摆正二者的关系和地位？依法治军强调以制度为中心，法规的权威是第一位的。这是因为法规是人的集体智慧的结晶，是我军多年治军经验的总结，是对当代治军规律的反映，因而其更具有科学性和合理性，不会因个人情感因素而影响工作的成效和进程。如果强调以个人意志为中心开展工作，则不能保证工作的质量和效率。因为一个哪怕经验再丰富、能力再强的军官，其意志有时也可能受个人情感的支配，造成管理失当、决策失误，从而使部队建设蒙受损失。另外，以个人意志为中心的工作不具有稳定性，往往随个人的进退而变化,随个人注意力声的变化而变化，从而使部队现代化建设进程难以跟上新军事变革的步伐。只有切实做到军官严格按法规指导工作，部队严格按条、令条例正规运转，上下严格按条令条例规范言行，才能保证部队的战备、训练、工作和生活依法有序运行。

二是在带兵方式上，坚持依法规行事。

当前军官带兵存在的另一个比较普遍的问题，就是习惯于凭经验行事，不习惯或不重视依法规办事。有的感到用法规带兵不如用传统的经验带兵顺手，依法行事则太繁琐复杂。还有的甚至认为用法规带兵，不如用自己定的“规定”管用，“立竿见影”。

大量调查结果证明，传统的经验型带兵方式，并非如想象的那样简单省事、效果良好。从理论上讲，凡是被实践检验是正确的、符合部队建设发展规律的优良传统和成功经验，都是与法治的原则相一致的，有的经过一定的程序可以上升为法规，成为部队普遍遵循的准则。反之，凡是违背科学规律、客观实际的所谓的经验和做法，都是与法的精神相悖的，都是法规所禁止和不允许的。因此，我们一定要有依法辨析经验的意识，对经验进行科学的甄别和取舍。比如，“问题不出营连”、“问题不过夜”，曾被当成基层工作的一个“经验”，但以法治的思维冷静分析，就会发现这样的“经验”并不符合部队建设规律。因为军官的职权决定了他们处理问题的手段有限，如果遇到问题都照这样的“经验”办理，就极可能导致要么“掩盖矛盾”，要么违规违法。

依法带兵、科学带兵不仅是优良传统和经验的发展与延续，而且是更高层次、更高水平的带兵艺术。我军几十年建军治军的成功经验，已经融入到颁发的各种法规中；各部队探索的一些好的做法，也被推广普及，并用法规的形式固定下来。我们必须在实践中毫不犹豫地、认真地贯彻依法治军方针，彻底纠正单凭主观意愿和个人经验抓工作的习惯，纠正靠“土政策”、“土规定”治军带兵的行为，在实践中不断提高运用法规制度解决实际问题的能力和水平。

三是在工作思路上，贯彻“治法”思想。

习惯于“治事”、疏于“治法”，是一些部队工作中存在的又一个带有普遍性的问题。表现在军官身上，有的抓工作不认真研究相关的法规制度，搞训练不钻研训练大纲，抓管理不熟悉条令条例，想到什么抓什么，抓成啥样算啥样；有的不从法定的工作职能和相关的法规制度出发统筹规划，而是被事务性工作牵着鼻子走，不考虑职责的权限规定，不考虑任务的轻重缓急，不考虑部队的实际与可能，想起什么事就抓什么事，一有任务就搞突击，疲于应付，完事交差。这种“治事”的工作思路，不仅导致工作效率低下，造成基层“两眼一睁，忙到熄灯”，而且容易使基层建设偏离法制轨道，影响基层长远性、基础性、全局性建设。

通过严格程序制定的法规制度，融入了我军和世界各国军队的成功经验，反映了当代军事发展规律。只要依法而为就能有效地、高标准地完成各项工作。古人云：小智者治事，大智者治人，睿智者治法。就是指的这个道理。

从习惯于“治事”向善于“治法”转变，要求我们在部署工作时，要以法规制度为依据，凡是有明确规定的，一律不再发文件，不再提新的要求，自觉养成按照法规制度抓落实的习惯；指导工作，要贯彻能级管理原则，严格依法办事，坚持按级负责，各司其职；评估工作，要依据法规制度确立项目和标准进行检查，切实纠正考核过多过滥和搞高指标等问题，保持部队建设的正规秩序。只有突破“治事”的藩篱，变“治事”为“治用法”，靠法规制度来治理部队，部队这部结构复杂的机器才能够做到组织严密、协调一致、运转自如，才能满足现代军事建设的需要。

四是在治军重点上，突出“治军先治官”。

由于受“人治”观念的影响，有的干部“长官意识”比较严重，以至于片面认为“依法治军”就是“依法治兵”，因而在实践中往往重战士轻干部、重基层轻机关，致使依法治军在实践中难以贯彻落实。

在依法治军的贯彻和实施中，各级军官既是领导者、组织者，又是执行者，是依法治军的中坚力量，其作用发挥得如何，直接关系到依法从严治军在部队落实的效果，关系到部队长远建设和发展，直接影响部队完成上级任务的好坏。军官应当自觉强化法律法规意识，想问题、做决策、抓落实，首先要想一想条令条例是怎么规定的，怎样做才符合法律法规的要求，时刻在头脑中绷紧依法办事这根“弦”。军官在依法办事上率先垂范，做好样子，就可以对下级产生巨大的感召力、影响力、说服力，在执行任务中树立法规制度的权威，形成严格按法规制度办事的良好氛围，严格按照法规制度规范自己的行为，摒弃管理工作中的随意性，使那些违背条令条例、规章制度的东西没有市场。

依法从严治军，关键在于各级干部要严格按照条令条例和各项规章制度实施正规化管理，带头学条令、用条令，从自身严起，从机关严起，处处率先垂范，以良好的形象影响和带动部队。因而，各级军官要摆正自己的位置，切实树立“治军先治官”的思想，在抓法规制度教育时从自己抓起，在落实条令条例时从自己做起，部队出了问题从自己查起，真正做到给部属做表率，并用表率作用增强依法治军的说服力、影响力和感召力。

**（五）探索以人为本领导管理方法**

新世纪新阶段，军队任务、人员、编制体制以及所处的国内外环境都发生了深刻的变化，特别是随着改革开放的深化和发展社会主义市场经济、全面建设小康社会的推进，青年官兵的思想、追求和行为特征趋于多元，给部队管理教育工作带来了许多新情况和新问题。胡锦涛同志强调要落实科学发展观，坚持以人为本，建设和谐社会。这种环境要求领导管理者能够承认并且尊重官兵价值观的多样性，设法容纳、驾驭多样性的价值观二落实以人为本，培养知识型军人，创建和谐军营。具体说，军吕可以采取如下一些领导管理方法。

一是价值观引导法。

价值观是组织的基石。它是用来确定什么是好的、如何对自我和别人履行责任、如何评价自身行为与绩效的标准。美国前陆军参谋长埃立克-辛瑟基曾强调，“我们今天是而且永远是建立在价值观上的队伍……这是我们今天所做的一切的基石和将来成功的基石。”价值观为人们创造了一种共同的意识，是组织成员的指南针，它有助于下属对组织目标和使命的明确理解，使他们独立工作，奔向目标；它有助于培养组织成员强烈地发挥自身能力的感觉，使他们产生高度的忠诚，关注组织目标的实现，展现出强烈的主人翁意识；价值观可以帮助组织成员集中精力、缓解压力，并为他们的工作提供目标。共同的价值观能够体现该组织的传统，体现过去的成就。成功的领导管理者真正重视组织的价值观，成功的组织总是极度地关心它们的价值观。成功的领导管理者强烈地感觉到价值观在塑造人们行为中的重要性，他们像向日葵一样，坚持心中的宗旨和价值观。在人民军队，革命军人的价值观历来是我军战无不胜的力量源泉，它也是新世纪新阶段我军“打得赢”、“不变质”的重要保证。军官在领导管理实践中，必须大力宣扬并且带头恪守革命军人价值观，引导官兵努力实践价值观。

二是成才激励法。

鞭策、鼓励和培养下属自身发展是领导管理者的责任。领导管理者必须要营造一种鼓励下属发展、进步的氛围。领导管理者应该放开下属的手脚，解放思想使下属备受鼓舞，使其对自身的价值和技能充满信心。成功的领导管理者首先注重他自身的天赋，并且挖掘自己具有创造性的潜能。激发并调动起下属的潜能，是领导管理者的职责，使下属发挥想象力和创造力最有效的方法，是重新点燃下属心中的导航之火。成功的领导管理者能够激发下属的共识，懂得鼓舞人心，让他人愿意继续坚持下去。领导管理者诚恳的关心能振奋下属的精神，促使下属勇敢向前迈进下属都是在领导管理者的鼓励作用下茁壮成长的。要把科学知识运用到教育、训练、管理等具体的工作中.用知识武装人、教育人、启发人，从而，增强工作的说服力和有效性。

三是情感沟通法。

就是通过情感的交流，在人与人之间架起连心的桥，为工作打开通路。搞好情感沟通，军官必须尊重、信任战士，做他们的知心朋友；豁达宽厚，以宽阔的胸襟容纳不同性格的战士，当好“兄长”；要洞悉战士们的所思、所想、所需，及时把温暖送到他们心坎上；要设身处地的为战士着想，实现情感共鸣。

四是品德感召法。

德，是立身做人之本，是管理者威望之基。作为基层领导管理者，就是要靠诚实守信、甘于吃苦、勤俭朴素、公正忘私等人格魅力去影响战士，以高尚的道德品质感染人、召唤人。

五是身教示范法。

身教示范对基层军官尤其重要，军官应当在五个方面做士兵的表率，即：在爱岗敬业上做战士的表率，视岗位如阵地，视事业如生命；在服从命令听指挥、遵守法律法规、条令条例上做战士的表率，以法带兵，以条令条例管兵；在军事训练中做战士的表率，要求战士做到的，自己首先一步示范到位，不怕吃苦，勇站排头；在完成急难险重任务中做战士的表率，平时看得出来，关键时刻要站得出来；在提高自身素质上做战士的表率，努力学习高科技知识，掌握过硬的军事技能，努力做符合“打赢”要求的新型军人。

六是理性反思法。

在领导管理实践中，军官应当注意观察战士的一言一行、一举一动，善于以小见大，从细小变化中感知其内心活动，把握其思想脉搏，做到不管任何时候都能对战士的所思所想、所需所求了如指掌；应当善于运用逆向思维、换位思考等科学的思维方式，对战士的思想行为特点，联系其生活轨迹、所处环境和外在影响，深入分析研究，力求得出正确的结论，采取正确的解决问题的对策；应当不断总结经验教训，善于否定和完善自我，经常对自己的工作进行反思，努力弥补和纠正带兵中存在的缺点和不足，提高工作能力。

与上面六种方法对应的是，军官应当努力避免八种战士反感的领导管理方式，这就是：“挖苦式、挑衅式、告状式、武断式、记账式、族连式、惩罚式、粗暴式”。仔细分析一下我们能够看出，这两类管理教育方式其最大的区别就在于是否坚持以人为本。在新的形势下，部队领导管理工作必须冲破传统的思维模式，不以把兵管得老实听话为目的，而要以把兵培养得既守纪律又机智灵活为标准；管理教育工作不仅仅是领导管理者的事情，而是依靠全体成员参与的一项重要事业；领导管理不只是约束，更重要的是激励，在激励的基础上使约束机制逐渐地内化为一种个人的需求；不只是如何把人管住，而是尊重每一个人，最大限度地调动人们的积极性，将人们的潜智潜能激发出来，凝聚人的合力，让人们以极大的热情和创造力投身于事业之中。在管理教育中塑造高质量的官兵，在管理教育中实现人的全血发展，应当是管理教育所要达到的终极目标。

# 第五章带领部队遂行任务能力训练

胜任本级指挥，能随时带领部队遂行作战和其他急难险重任务，是军官必须具备的能力。它要求军官能够正确领会上级意图，坚决执行命令指示，熟悉本级指挥程序，掌握信息化条件下作战指挥和保障的方法手段；能够紧贴实战需要科学组织训练，不断提高部队战斗力；能够及时有序应对、灵活稳妥处置紧急情况和突发事件；能够统筹兼顾，周密计划，狠抓落实，带领部队圆满完成各项任务。这种能力是诸多能力的综合反映和集中体现，需要经过艰苦的磨练。

### 一、准确领会上级意图

准确领会上级意图是带领部队遂行任务的前提条件。军官能否准确领会上级意图，将直接影响上级命令指示在本单位的贯彻落实。对上级意图领会得越准确、越深刻、越全面，执行的自觉性就越强、力度就越大、效果就越好。准确领会上级意图应当把握好三个方面：

**（一）视野开阔，善于宏观看问题**

从宏观上考虑问题、把握全局，是上级确立意图的出发点，也是下级领会上级意图的—把钥匙。没有全局，就没有方向。一名合格的军官，要善于站在国家大局和部队建设全局的高度思考和领会上级意图，讲全局，懂全局，自觉在全局下行动。这就要求军官在平时要认真学习马克思列宁主义、毛泽东思想、邓小平理论、“三个代表”重要思想和胡锦涛主席军队建设指导理论，学会运用马克思主义的立场、观点、方法分析和解决问题；要全面了解党的路线方针政策、国家法律法规和军队的条令条例及规章制度；要加强对国际国内政治斗争形势的研究，把握发展的走向。视野开阔了，就能准确领会上级的意图，知其然也知其所以然，就能把上级意图变为自己和部队的自觉行动。

**（二）思维开阔，善于辩证想问题**

大局与局部、眼前与长远是辩证统一的关系。大局是由各个局部构成，但不是各个局部的简单组合；眼前与长远存在总体上是一致的，但又不是每时每刻都一致。由于每个人的工作岗位不同，所担负的职务不同，对全局的情况不那么了解，在思想认识上就容易产生局限性，即过分强调自己的单位、岗位的重要性，看问题、办事情往往计较个人和本单位的局部利益和眼前利益。这是因为人们对事物的认识往往从与自己直接利益相关的、具体细小而实在可见的事物开始。相对于集体和全局利益，个人的眼前的、局部的利益更容易为人们所体验和感知。如果不能从这种利益的直接性、具体性走出来，就会因对个人的、眼前的、局部的利益的执着而妨碍集体的、全局的、长远的利益的实现,最终极可能使局部的、眼前的利益都受到损害。

我们共产党人是辩证唯物主义和历史唯物主义者，我们思考问题就应该把握对立统一法则，善于辩证地思考问题作为一名军官，最重要的就是掌握正确的思想方法，学会运用辩证思维认识事物、分析问题、解决矛盾、指导工作。

**（三）心胸开阔，自觉服从服务全局**

全局与局部、眼前与长远的利益从根本上是一致的。当利益一致时，我们对上级的意图理解起来就容易一些。但矛盾也是经常出现的，有时候也不得不牺牲某些局部的、眼前的利益。这种情况，无论是在战争年代还是在改革开放时期以至将来，都是不可避免的。这种情况发生时，对上级意图的领会就会困难许多。这就要求我们每一位军官，在局部利益、眼前利益与全局利益、长远利益矛盾时，无论单位还是个人都要以大局为重，注意克服个人主义和本位主义。为了党、军队和人民的根本利益和长远利益不怕牺牲自身利益和眼前利益。

全局观念不仅反映一个人的思维素质和思想方法，更反映一个人的思想道德境界。只有有很高思想道德境界的人，才能在关键时刻挺身而出。一个合格的军官，要有坚强的党性原则，想问题、办事情，都要讲党性，都要把党和人民的利益放在第一位。只有这样，很多在别人看来想不通、办不到的事情，我们军官，却能想得通、办得到，经受住严峻考验。讲大局、顾大局，既要靠自觉性，也要靠很强的组织纪律性。在大局问题上，个人一时想不通可以，但是必须首先照着去做，这就是纪律的作用。我军历史上，对有些事情，开始并不是每个指战员都能理解的，但是都很好地执行了，做到在执行过程中去统一思想，在胜利之后去认识正确。没有铁的纪律，没有严格的组织纪律观念，我们就无法取得胜利。

### 二、坚决执行上级指示命令

毛泽东同志说过，正确的政治路线确定之后，干部就是决定因素。这就要求我们各级军官在贯彻执行上级命令指示中要起到宣传、解释和带头落实作用。如果不能以坚定的态度对待上级批示命令，不仅会造成群众对上级批示命令的误解，还有可能给党、军队的工作带来巨大损失和危害。维护上级的指示命令的严肃性，是各级军官的神圣职责，也是必须具备的政治品质。

在这方面，邓小平等老一辈革命家为我们树立了光辉的榜样。解放战争进行了8个月后，解放军歼灭国民党军一百多万人。蒋介石改变战略，重点进攻陕北、山东人民解放区。毛泽东决心不等完全粉碎国民党军队的重点进攻，立刻转入战略反攻。以主力打到外线，把战争引向国民党统治区。他选择了刘邓大军。1947年6月30日深夜，刘邓大军12万人马，强渡黄河，揭开了人民解放军战略进攻的序幕。随即在鲁西南大地激战28天，一下子歼敌王牌部队整编66师。毛泽东看出，刘邓大军只有迅速直插东临南京、西逼武汉的大别山地区，才能全面打乱蒋介石的战略部署。

毛泽东要刘邓大军下决心不要后方，以半月行程，直出大别山。在当时，尽管刘邓大军面临的困难十分巨大，但刘邓二话没说，立即复电党中央，半个月后行动，跃进大别山。实际上，不到10天，刘邓大军就开始出发了。

刘邓大军进入大别山，直接威胁国民党的统治中心。蒋介石急忙调动重兵，对其进行围、追、堵、截。在千里征程中，刘邓大军的12万人马，既要面对装备精良、穷凶极恶的敌人，又要面对黄泛区，沙河、汝河、淮河等恶劣自然条件。要完成毛泽东和党中央的战略部署，按时到达大别山，困难重重。邓小平说千钧一发呀，现在除了坚决打过去以外，没有别的出路。如果过不去或转回去，就完不成党中央和毛主席赋予的战略任务，所以，我们要不惜一切代价和牺牲，坚决打过去，走到大别山就是胜利。危急时刻，他们以“狭路相逢勇者胜”的大无畏革命英雄主义精神，粉碎了敌人阻击和堵截，于27日到达大别山区。至9月底，先后解放了鄂豫皖边界的广大地区。10月底，直抵长江北岸，胜利完成了向敌军心脏千里跃进的任务。

同时，华东野战军在陈毅、粟裕等领导下于1947年8月进军鲁西南，发展鄂皖苏根据地。另外，陈康、谢富治率领的中原野战军挺进豫西，建立了豫陕鄂、陕南等根据地。正是由于各部队坚决贯彻执行了党中央的战略意图，这3路大军形成了 “品”字形阵势，活跃于长江、淮河、黄河、汉水之间，歼灭国民党军大量有生力量，直接威胁着国民党统治中心南京及武汉，对解放战争的胜利起了决定性的战略作用。

上述事例充分说明，执行能力强不强，反映一个军官的综合素质。上级的指示命令再正确、再英明，如果得不到执行，也只是一纸空文。坚决执行上级指示命令，是对军官最基本的要求。

**（一）态度坚决，义无反顾**

要做到态度坚决，就要站在讲政治的高度，严格执行上级命令。部队遂行的任务，一般都具有很强的政治性、政策性，有的事关改革、发展、稳定大局，有的事关国家财产和人民生命安全，有的事关党、国家和军队的形象与声誉。这就要求军官在带领部队遂行任务中，必须特别讲政治、讲纪律，以服从命令为天职。

要做到态度坚决，就要站在全局的高度，充分认识些行任务的重大意义，增强政治责任感、使命感。要坚信上级指示、命令的正确性，把上级的意图变为自己的自觉行动。应注意防止和克服目光短浅、单纯军事观点等倾向，确保军事行动始终服从服务于全局，确保部队的高度集中统一和军令、政令畅通；要强化组织纪律观念，树立一切行动听从指挥的思想和意识，保证上级意图的实现。总之，要做到领受任务态度坚定，不讲价钱；执行命令义无反顾，不打折扣。

要做到态度坚决，就要坚持用上级指示命令统一官兵的思想。要认真研究并向官兵准确传达上级的有关指示精神，明确执行任务的目标、要求、意义和方针原则、方法步骤，了解有关的政策纪律和需要注意的问题，并有针对性地对官兵进行我军性质、宗旨教育，耐心细致地做好思想工作，帮助官兵解决好影响执行任务的各种思想问题和实际问题，使官兵增强使命感和责任感，消除各种分心因素，自觉服从国家和人民利益需要，轻装上阵，聚精会神、全力以赴地投身到执行任务之中。保证部队坚决听从指挥，做到上级指向哪里，部队就迅速到达哪里；哪里最艰苦，就在哪里决战决胜。有了坚决的态度，就会有义无反顾的行动。

**（二）行动坚定，快速高效**

执行任务很突出的一个特点是接受任务突然、准备时间短暂，往往是随时下达、随时执行；另一个特点是形势变化快、任务转换快、部署调整快，许多突发情况和问题难以预料。这就要求军官行动要坚定，不犹豫彷徨，不瞻前顾后，不拖泥带水。军官必须具有很强的快速反应能力、很高的工作效率，以快应变、以快制快。一是工作展开要快。受领任务后、要迅速向部队传达上级的命令、指示，及时进行动员教育、统一官兵的思想，切实做好精神和物质准备；根据执行的任务和部队实际，快速完善或制定工作方案、建立健全各级组织、调整配备各级干部、确保部队按时出动。二是处理问题要高效。一切从实际情况出发，压缩程序、减少环节、开短会、发短文、加快工作节奏；快速了解部队情况，打破常规、急事急办、特事特办、不等不靠，积极主动地解决部队的具体问题。三是思想工作要及时。在执行任务过程中、官兵思想情绪受任务特点、进程速度、工作条件和社会环境等因素的影响，变化快、波动大。要善于抓住一切时机了解官兵的现实思想情况，见缝插针，搞好结合渗透，不失时机地做好思想工作。

**（三）意志坚强，百折不回**

部队执行的一般都是急、难、险、重任务，往往环境恶劣，任务艰巨，工作强度大，生活条件艰苦，官兵常常处在极度紧张疲惫状态，有时还会遇到各种各样的困难、阻碍，甚至随时面临着血与火、生与死的考验。这就要求军官要切实深入一线，贴近部属，做到哪里有困难，哪里最需要，哪里就有军官的身影。充分体现军官情感的亲和力、人格的感召力，发挥坚定信心、稳定军心的作用。特别是在遇到挫折、出现伤亡的情况下，要及时准确地把握官兵的思想脉搏，切实帮助官兵正确认识和处理苦与乐、得与失、生与死的关系，牢固树立国家利益、人民利益高于一切的观念，激发官兵吃大苦、耐大劳、不畏艰险、顽强拼搏、不怕牺牲、无私奉献的精神；引导官兵按科学规律办事，不盲目盲干，以减少无谓牺牲；充分发挥部队中党员和干部吃苦在前、享乐在后，冲锋在前、退却在后的模范带头作用，以党员干部的模范行动影响、带领部队，以昂扬的斗志和饱满的热情圆满完成任务。

### 三、实施正确指挥

指挥，是军官带领部队遂行任务的核心工作。指挥正确与否，是任务能否圆满完成的决定性因素。

所谓指挥，即指挥员对所属部队的作战和其他行动的组织领导活动。指挥是在一定条件下、一定环境中所进行的，这些活动依其自身顺序投射在时间坐标上便构成了指挥过程。要实施正确指挥，必须对指挥活动、指挥条件和指挥环境等诸要素有一个准确的把握，并能结合客观实际熟练地加以运用。

**（一）有效展开指挥活动**

指挥活动按其所要达成的基本目的、控制系统、控制背景的构成和指挥流程的不同，可以具体区分为狭义指挥活动和协调活动两种类型。狭义指挥活动以军队的整体作为控制系统，而以作战对象和自然条件为控制环境，通过一系列侦察通信和决策活动使得与狭义指挥有关的各种信息在军队与执行任务对象和自然条件之间按照作战要求的有序流动而发挥作用。

协调活动，是保障执行任务的整体性为目的而进行的一系列，指挥活动。军队是由各个组成部分组合而成的，军队各个组成部分的作战行动必须协调一致，相互配合，才能够充分发挥军队的整体作战能力，达成执行任务行动的目的。而军队执行任务行动的协调性是由协调活动来保障的。

无论是指挥活动，还是协调活动，都是由侦察、通信和决策等3种基本指挥活动构成的。

1.实施准确侦察。

知己知彼，百战不殆。侦察，是为了有效地实施指挥而进行的获取军队执行任务所需情报（情况）的活动。侦察是每个指挥周期的起点，它贯穿于指挥过程的始终，并在指挥过程中发挥着极为重要的作用。

从侦察的目的来说，侦察大体上包括了两种基本类型，一类是为了进行指挥活动而实施的侦察活动，主要是获取作战对象和自然环境的信息。另一类是为了进行协调活动而实施的侦察活动（通常称为了解掌握情况），主要是获取己方军队各个组成部分的信息。侦察活动在很大程度上影响甚至决定着整个指挥的质量、效能与成败。

对某一级军官而言，在执行任务过程中，也许自己并没有专门的侦察任务，或者没有专门的侦察部队、人员，但这绝不意味着侦察可有可无。准确了解与任务相关的各种情况，对遂行任务有着重要的作用。

2. 保持通信畅通。

通信是基本指挥活动之一，它通过在军队各个组成部分之间相互传递信息来保证整个指挥过程得以顺利地进行。

现代和未来条件下执行任务对通信提出了更高要求，主要表现：一是需要传递的信息方式增多，例如在传统的语音、文字通信的基础之上，又增加了图形特别是图像（包括活动图像）的传递要求。二是通信的路径增多，通信量大幅度地增加。三是在各种条件下通信的可靠性，特别是抗干扰、抗压制，以及抗火力毁伤的要求更高。四是通信保密的要求更高。五是通信时效性的要求也大幅度提高了。

保持通信畅通，自己才能做到耳聪目明，其它各项工作才有可靠的前提和基础。

3. 保证决策科学。

决策是基本指挥活动之一，贯穿于指挥过程的始终，其结果对指挥活动具有决定性意义。指挥过程中的决策大体上包括两类：一种是情报决策，另一种是指挥决策。

情报决策，是运用一系列的相关知识，对通过侦察活动获取的各种原始信息进行分析判断，充分发掘这些原始信息中的隐含内容，推知另外一些未知的信息，并从多种可能性中排除掉某些可能性，从而产生一个对指挥决策有重要意义的完整的情况判断结论的思维活动。由于这一过程必须通过一系列的分析、判断和推理才能完成，因此，情报决策也称为情报分析。

指挥决策，是在情报决策的基础上，为了实现目的而制定各种可供选择的行动方案，并决定采用某种行动方案的思维活动。决策的结果表现为一系列关于军队的行动指令。从决策的目的来说，指挥决策其基本问题是找出以最小代价获取最大胜利的行动方案并且实施该方案。为实现任务方案，指挥者还要找出部队各下属单元的具体行动方案，使其协调一致，扬长避短，充分发挥部队的整体效能，以保证方案的圆满实现。

4.采用合理指挥方式。

指挥方式对指挥过程有着非常重要的影响。按照指挥权力和责任划分，指挥方式有两种：一是指令性指挥，一是指导性指挥。

指令性指挥是指挥员对所属部队执行任务的行动进行集中控制的指挥方式。运用这种指挥方式时，上级给下级不仅规定任务，还规定完成任务的具体方法与步骤。在一般情况下，只有上级指挥员有权改变作战的部署、任务、行动的时机和方向，下级指挥员未经批准，不得擅自变动。

指导性指挥是指挥员对所属部队执行任务的行动进行分散控制的指挥方式。通常是在上级确定的基本任务的基础上，由各个下级指挥员相对独立地计划并且指挥本级所属部队的行动。运用这种指挥方式时，上级对下级只交待基本任务以及完成任务的时限，提供完成任务所需的部队和支援手段，必要时还可就完成任务的要求下达原则性指示，但并不规定完成任务的具体方法和步骤。下级指挥员必须根据上级的基本意图和战场的实际情况，自行确定完成任务的具体方法和步骤并且组织实施。执行任务过程中，下级指挥员可根据执行任务过程中出现的具体情况，随机果断行事。除非上级进行直接干预，否则对本级的执行任务的行动负完全责任。

作为军官，既要明确上级采用的指挥方式，也要明确自己对下级采用的指挥方式。目的只有一个，有利于任务的完成。

**（二）主动把握指挥条件**

指挥条件即指挥活动的物质主体、支持它运动的各种物质条件及其相互关系。指挥条件大体上有三类：即指挥人员、指挥工具和指挥体制。

1. 指挥人员。

指挥人员是指挥活动的物质主体。指挥人员最显著的特征是具有主观能动性，能够根据执行作战和其它任务的实际情况创造性地完成指挥任务，但这种创造性主要体现在对指挥活动的组织方面。当以指挥活动参与者的身份参与指挥活动时，其自身完成任务的能力仍然受到人的极限能力的限制。指挥过程对指挥人员的基本要求是：科学地组织并参与指挥活动，并尽量提高指挥的可靠性、指挥的时效性和决策的正确性。

根据指挥人员在整个指挥活动中所处的地位和所起的作用，可将指挥人员概略地区分为：侦察人员、通信人员、决策人员和操作人员4类。4类人员依其分工履行其职责。

2. 指挥工具。

指挥工具，是用以进行军队指挥的各种工具、器材的总称。是现代军队指挥活动不可或缺的基本物质条件。指挥工具在军队指挥中的基本作用是：辅助指挥人员进行侦察、通信和决策活动，达到调度、运用军队的目的。这些作用又具体地表现为：一是扩大指挥人员获取信息的空间范围和精度，通过提高决策信息的完备程度从而提高决策的正确性。二是提高指挥的可靠性。三是提高指挥的时效性。根据其对信息的处理功能，指挥工具可以分为：侦察工具、通信工具、辅助决策工具和人一机交互工具等4大基本类型。

3. 指挥体制。

指挥体制，一般是指军队指挥的组织体系、机构设置、职能划分、相互关系和法规制度的统称，是实施指挥活动的组织条件。它具体表现为各个指挥层次、各类指挥机构和各个指挥人员相互之间的工作关系。

指挥体制的实质是为达成军队军事行动的预期目的，在各个指挥层次、各类指挥机构和各个指挥人员之间交流、使用信息的关系。它决定了信息在交流、使用的运动路径。指挥体制规定了各个指挥层次、各类指挥机构以及指挥人员之间信息的各种交流关系，以达到顺利调度、使用军队的目的。它具体表现为上级与下级之间，指挥员与指挥机构之间，各种（类）指挥机构之间，以及指挥机构与指挥人员之间交流、使用信息的关系等。

4.指挥条件的关系。

在指挥员与指挥工具的关系上，指挥人员处于主导地位，指挥工具在指挥员的支配下发挥作用。在指挥员素质一定的情况下，指挥工具的数量与质量以及配置方式直接影响指挥的可靠性、时效性和决策的正确性。

随着科学技术的发展进步，指挥员和指挥工具之间的相互关系已经发生了重大变化。其中最明显的变化就是出现了以“一体化"为基本特征的发展趋势，即人们不但将指挥工具的侦察、通信和决策功能作“一体化”的设计，而且将指挥人员和指挥工具的能力也综合考虑进来，扬长避短，“一体化”设计为“指挥自动化系统"，在指挥人员和指挥工具的共同参与下，完成军队指挥的任务。

为了实现指挥的特定功能，指挥人员相互之间和与之相应的指挥工具必须以一定的结构形式结合在一起，才能构成具有潜在特定功能的，即“指挥系统”的体系。指挥人员.指挥匚具相互之间的这种结构形式，是由指挥体制规定的。因此，指挥人员、指挥工具和指挥体制3种物质条件及其相互之间关系构成了真正意义上的军队指挥系统。

**（三）切实明晰指挥环境**

指挥环境是产生实施军队指挥所需的各种信息，并且对指挥过程发生重要影响的各种相关因素的总和。指挥环境主要包括自然条件、任务对象（敌方军队）和己方军队三个方面。

1. 自然条件。

这里所说的自然条件，是指那些对指挥过程发生重要影响的自然条件的总称。军事行动总是在一定的自然环境中进行的，必然会受到各种自然条件的影响和制约。作为指挥员必须使军事行动符合各种自然条件的客观要求，趋利避害。

自然条件作为一种客观存在，无时无刻不在产生其关于自身状态的各种信息。指挥员要能够有效地利用各种自然条件，一个最基本的前提就是必须充分地掌握大量关于自然条件的信息，并根据这些情况采取相应的行动。

2. 作战对象。

作战对象，主要是指与我军进行作战的敌方军队（也可能是恐怖分子），有时可能是自然灾害等。军队作战行动的最终目的是消灭敌人（或解除其武装），有时是抵御灾害；同时，又要避免被作战对象所消灭（保存自己）。因此，军队的作战首先而且永远是针对作战对象的。军队只有使自己的行动准确地针对作战对象，才能够有效地达成作战目的。

军队要想战胜作战对象，同时又不被作战对象所消灭，一个最基本的前提条件就是必须充分掌握关于作战对象的各种信息（情报），并根据这些情报采取相应的作战行动。

指挥员应该尽可能多地掌握作战对象的情报。由于作战行动具有对抗的性质，任何一方都将尽可能地保守己方作战行动的秘密，同时又要破坏对方获取己方信息的活动（即反侦察）。所以，在任何情况下都不可能做到“充分掌握”，而只能做到“尽可能多地掌握”关于作战对象的情报。作战行动的针对性和协调性是通过指挥活动来保障的，那么显然，对对方指挥系统和指挥活动进行积极的干扰破坏必然成为每支军队制胜对方的有效途径。作战对象当然不会轻易放弃这种对抗手段。

3.己方军队。

己方军队，即需要通过协调活动来协调行动的己方军队各个组成部分的简称。军队的作战行动的协调性是通过使军队各个组成部分都充分了解其他各个组成部分，尤其是与其行动直接相关的组成部分的状态达成的。

“己方军队”是一种友好而且合作的指挥环境。在一支训练良好的军队中，关于各个组成部分的状态信息（情况）往往是由这些组成部分主动向指挥员（指挥机关）或者友邻单位提供的，而指挥员主要是接受这些情况，并且根据这些情况作出协调决策，再将这些决策信息传递到执行单位。但人作为指挥员，对己方军队各个组成部分的各种情况的获取传递和处理仍将占用一定的指挥资源，例如，时间、信道和人力等。在特定情况下，这种资源的占用可能还是大量的，在组织指挥活动时必须充分注意，全面了解己方军队各个组成部分的状态保证任务的完成。

### 四、不断强化战斗精神

战斗精神是军人在军事斗争和执行各项任务中表现出来的一种精神状态，是构成战斗力的重要因素，是军人不可缺少的职业品质。主要包括对党忠诚、听党指挥的政治信念，勇于奉献、不怕牺牲的英雄气概，实事求是、严谨求实的科学态度，严守纪律、团结协同的过硬作风，处变不惊、坚毅顽强的意志品质。

战斗精神是衡量一个军人特别是一名军官能力素质的重要指标，是在各种艰难困苦条件下完成任务的力量源。

**（一）强化战斗精神培育的理论指导**

强化战斗精神是一个系统工程，它不仅需要军事实践尤其是战争实践的磨练，而且需要先进理论的指导。恰恰在这个问题上，有些同志认识不够明确。一谈战斗精神准备，搞得比较多的教育是以军情刺激为主要内容的战备教育，抓得比较多的活动是演讲比赛、誓师造势，对理论武装重视不够，从而导致“军事斗争形势紧张一阵、战斗精神教育抓一阵、官兵的战斗热情高一阵”的现象，教育的效果难以持久。

理论武装是不断强化战斗精神的首要环节。我军强化战斗精神的理论指南，是马列主义、毛泽东思想、邓小平理论、江泽民国防和军队建设思想。具体来说，主要有三个方面。第一，马克思主义战争观理论，主要是马克思主义关于战争本质、战争起源、战争要素、战争胜负的制约因素等基本观点。高技术战争出现之后，这些观点受到了严峻挑战，但理论争鸣和战争检验的结果证明，作为人类军事理论的精华，马克思主义战争观的基本原理并没有过时，依然是分析高技术战争包括信息化战争的锐利武器。而某些官兵战斗精神不强的思想症结，恰恰与马克思主义战争观的缺失密切相关。第二，党中央、中央军委关于新时期军事斗争准备的战略思想。这些思想，是党中央、中央军委运用马克思主义唯物史观的基本原理，洞察国际政治、经济、军事斗争格局的变化，以政治家的远见卓识提出的战略决策，从根本上明确了军事斗争的基本思路和未来战争打什么仗、怎乎打仗、如何打赢的问题，是强化战斗精神的强大思想武器。第三，关于高技术战争特别是信息化战争的理论，包括信息化战争的本质、特征、作战样式、作战指挥、武器装备、军事人才队伍建设，等等。许多同志敢打必胜的信心不足，直接原因是迷信信息化战争，畏惧高技术武器；其认识根源是对高技术战争特别是信息化战争的知识缺乏了解。与时俱进地学习高技术战争特别是信息化战争的理论，对于解开这些思想症结是大有裨益的。

**（二）提高战斗精神培育的针对性**

抓住影响官兵战斗精神准备的思想症结，有针对性的开展思想政治教育，是强化战斗精神的中心环节。在这方面，不同的部队虽然有所不同，但深层次的问题，主要是战备思想弱化和敢打必胜的信心不足。这两个问题不解决，不仅容易麻痹军人的战备思想，淡化官兵的战斗意志，而且容易降低部队的士气，导致畏战、怯战情绪的发生，从而影响任务的完成。为此，必须通过平时宣传教育、战前政治动员、战场宣传鼓动等环节，着力解决这两个思想症结，从根本上强化官兵的战斗精神。

着力解决上述两个思想症结，必须创新教育思路，深入进行“强化战斗精神，提高打赢能力”教育。在指导思想上，要坚持正面宣传教育为主，大力弘扬我军的政治优势，展示我军教育训练的成果和武器装备发展的现状，改变一谈作战，就讲敌优我劣的套路。在教育内容上，要注重系统性、理论性、针对性、层次性。根据强化战斗精神的需要，设置若干个专题，既可以集中教育，又可以分散教育。要增加教育内容的信息含量和知识含量，除加强理论灌输外，还要组织官兵收看一些分析作战对象政情、社情、军情和我军武器装备发展状况的录相，让官兵全面了解敌我双方的力量对比，了解我军的基本优势，从根本上解决官兵想听、愿看的问题。在教育方法上，要充分发挥现代教育手段的作用，播放一些反映中外军队强化战斗精神和以劣势装备打败优势装备敌人的影视作品。开发鲜活的教育资源，请那些在朝鲜战场、国土防卫作战中的老英模现身说法，增强官兵以劣胜优的真情实感。

如果在执行任务的过程中，则可以通过呼战斗口号、唱战斗歌曲、传战场捷报等方法，采用战前动员、誓师大会、阵地演讲、立功竞赛、表彰英模、火线入党等形式，营造浓厚氛围，不断强化战斗精神。

**（三）努力形成强化战斗精神的合力**

强化战斗精神不单是思想政治工作的重要任务，更是军事斗争准备的重大课题。强化战斗精神，必须植根于军事实践的沃土,融入军队建设的各项工作，多种渠道结合，长期磨练，才能养成。

首先，要纳入教育训练规划，通过军事训练磨练战斗精神。

军事训练是部队的中心工作，也是磨练战斗精神的基本渠道。要着眼于新时期军事训练的特点，把磨练战斗精神作为军事训练的重要内容，贯穿军事训练的始终。要根据军事训练的任务安排，把战斗精神培育的内容、方法细化到战术、技术训练的各个环节，充分利用实兵演练、长途拉练、海上训练、野外生存训练等训练强度大的科目，加强胆识训练、意志力训练、心理承受力训练，磨练官兵过硬的心理素质和战斗作风。要把战斗精神的优劣作为军事训练考核的重要指标，定期检查，年终考核，保证把通过军事训练磨练战斗精神的举措落到实处。

其次，要贯穿行政管理全过程，通过日常养成积淀战斗精神。

强化战斗精神不是一朝一夕的事，企图通过几次教育或几次体能、心理训练或几次突击检查就培育出良好的战斗精神，是不切实际的幻想。因此，把战斗精神培育贯穿于管的全过程，注重日常养成，就成为提升战斗精神的重要环节。当前，松、软、散依然是行管存在的主要问题，这些问题与战斗精神的要求是格格不入的。强化战斗精神，必须坚持依法治军、从严治军的方针，严格按条令条例开展工作。无论是教育训练还是执行任务，无论是正课时间还是课外活动，都要做到令行禁止，培养部队雷厉风行的战斗作风和高度的组织纪律性。无论是喊一个口号还是做一个队列动作，都要按战斗精神的要求一丝不苟，使战斗精神的培育无处不在，无时不有，一点一滴，逐步积淀。

再次，要充分利用部队执行急、难、险、重任务的时机，砥砺战斗精神。

磨练战斗精神，最好的场所当然是真枪实弹的战场。但是，由于和平与发展是当今世界的主题，战争相对于和平来说仍然是局部的、短暂的。置身于相对的和平环境之中，部队执行急、难、险、重任务就成为砥砺官兵战斗精神的极好时机。军官应该抓住这些时机，把执行任务的过程当成砥砺官兵战斗精神的过程。执行任务前，要通过政治动员、誓师大会等形式，营造积极求战的氛围；执行任务中，要不间断地开展宣传鼓动，弘扬爱国主义和革命英雄主义，砥砺官兵知难而上、愈挫愈勇、百折不挠、连续作战的思想作风，使官兵的战斗精神在执行急、难、险、重任务的实践中不断升华。

**（四）充分发挥军营文化对战斗精神生成的熏陶和激励功能**

军营文化在服务于部队教育训练、保证军队各项任务完成中功不可没。但是，由于西方文化的渗透和市场文化的冲击，也出现了一些偏向。官兵反映，有些歌唱起来不上口、走起来不上步；有些影视作品演起来看不懂、看过后鼓不起劲。要充分发挥军营文化在培育战斗精神中的作用，就必须把军营文化的价值取向聚焦到战斗精神培育上来，定位在为“打得赢”提供强大的精神动力。

首先，要积极拓展军营文化的内涵，开展丰富多彩的活动。

军营文化内涵丰富，它既包括政治文化、科学文化，又包括娱乐文化、体育文化，还包括环境文化。从军营文化对战斗精神培育的作用看，它既有熏陶功能、滋养功能，又有引导功能、激励功能。围绕战斗精神培育开展军营文化活动，必须拓展军营文化的内涵，开展丰富多彩的活动，通过影视欣赏、文艺晚会，绘画书法、体育比赛、游艺游戏、读书阅览、科文讲座、板报墙报、参观游览等形式，营造“说战斗精神、看战斗精神、听战斗精神、演战斗精神、唱战斗精神”的氛围，全方位地发挥军营文化培育战斗精神的功能。

其次，要大力弘扬军营文化的战斗风格，突出浓烈的“兵味”。

军事职业的特殊性，决定了军人生活中虽然也有花前月下、轻歌曼舞的浪漫，但更多是苦与累的相伴，血与火的洗礼，生与死的考验。由此而决定，战斗风格应该是军营文化的特质和基调。充分发挥军营文化在培养战斗精神中的功能，就必须弘扬战斗风格，有浓烈的“兵味”。“兵味”体现在军营文化的方方面面。从内容上讲，军营文化要反映沸腾的军营生活，讴歌官兵中的英雄模范，表现军事训练的火热场面，展示战争的悲壮情景。从形式上讲，军营文化要突出短小精悍、丰富多彩等特点，以适合部队所担负的作战训练任务的需要。从风格上讲，军营文化要有阳刚之气，雄健豪迈，粗犷昂扬。只有这样，军营文化才能充分发挥熏陶功能，在培育官兵战斗精神中发挥重要作用。

再次，要加强整体设计，使军营环境更加适应战斗精神培育的需要。

服务于战斗精神的培育，必须对相关设施进行整合修缮。要改进军营环境的设置，突出军营生活环境和训练环境的军事氛围，使凝固在军营的场馆、雕塑、画廊、灯箱变为培育战斗精神的生动教材，使官兵时时处处受到陶冶。要建立和完善军史馆、荣誉室，把部队的优良传统和战斗精神凝结在看得见、摸得着的纪念场馆中，并适时组织官兵参观瞻仰，使部队战斗精神的优良传统人人熟悉、代代相传。要广泛开展具有战斗精神内涵的仪式化活动，使官兵的战斗精神在升挂国旗、奏唱国歌军歌、入伍授枪、退伍向军旗告别、向蓝天告别、向海岛告别等仪式中得到强化。

### 五、充分发动和依靠群众

部队执行任务往往是点多线长面广，部队相对分散，常常以营、连、排为单位，有时甚至要班自为战，组自为战。这就需要军官特别注意依靠群众的力量，尤其是困难时刻，做到相信群众、尊重群众、依靠群众。努力把上级的指示、命令、意图变成广大官兵的自觉行动，把圆满完成任务作为群众的不懈追求。

**（一）与官兵同甘共苦，身先士卒**

军官与部属同甘苦，是我党我军的优良传统，是我们的政治优势和克敌制胜的“法宝”。群众对军官总是听其言，观其行的。与群众同甘共苦，是军队的伟力所在，也是团结和凝聚广大官兵的有效途径。我军之所以能从小到大，从弱到强，克服无数艰难险阻，战胜强大的敌人，取得革命和建设的伟大胜利，就是因为广大军官把自己当成普通群众中的一员，从群众中来，到群众中去，与群众同甘共苦，与部属生死与共。正如《孙子\*地形篇》中说：“视卒如婴儿，故可以与之赴深渊；视卒如爱子，故可与之俱死。”当部属把军官当成了贴心人、同心人，军官的亲和力就强了、感召力就大了，完成任务也就有了坚实的基础。

军官不但要与官兵同甘苦，还要以身作则，发挥好表率作用，这是马克思主义知行统一观的要求，是做好各项工作的关键，也是带领部队完成上级赋予的各项任务的重要条件。实践一再证明，“喊破嗓子，不如做出样子”，“干着指挥有人听，叫着指挥话不灵”。战争年代，每当危急关头，只要军官高喊“跟我冲”，部队就会奋不顾身，勇往直前；抢险救灾，面对被大火、洪水吞没的危险，只要军官喊声“跟我上”，大家就会一个个地跃入洪流、火海之中拼搏；在利益面前，只要军官做到毫不利己，想着他人，部属就会跟着发扬风格、先人后己。军官的实际行动对群众有很强的影响力。只要身教在先，言教就有人听；要别人做到的，自己首先行动，别人就会“不令而从”；禁止别人做的，自己坚决不做，别人就会“不禁而止”。这就是以身作则的威力和作用，也是身教重于言教的奥妙所在。

**（二） 视官兵为兄弟，为群众服务**

部队执行任务，许许多多这样、那样的矛盾和问题会接踵而至，面对这些矛盾和问题，人们产生各种想法，产生不理解、困惑、疑虑、担忧的情绪是十分自然的，官兵会有很多实际问题和思想问题需要解决，这就要求军官满腔热情地关心他们，想官兵所想，急官兵所急，帮官兵所需。军官应当针对官兵关心的问题，用摆事实、讲道理的方法，做好提高认识、调适心理、凝聚人心的工作。在执行任务的过程中，帮助官兵增强信心显得十分重要。因为面对各种任务，尤其是艰巨的任务，一些官兵会表现出信心不足。作为军官，就是要帮助官兵克服畏难情绪和悲观情绪，引导官兵正确分析形势，客观看待困难。同时也要看到我们的优势，看到希望，看到光明，增强信心。

**（三） 依靠群众，尊重官兵首创精神**

依靠群众，尊重官兵的首创精神，是克服困难、解决问题的一个重要法宝。群众的智慧是无穷无尽的。基层官兵对执行任务中出现的新情况、新问题，了解最多，体会也最深，摸索出来的一些办法往往也实在管用，可以收到“小偏方治关病”的效果。军官在执行任务时，要善于倾听群众意见。要放下架子，引导和鼓励官兵把聪明才智贡献出来，认真听取、研究和汲取他们为解决问题而提出的意见、建议和办法。要善于总结，敢于推广。来自群众的“首创”，有可能还比较粗糙，还没有完全“成型”，这就需要军官带领大家帮助“加工”，通过“去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里”的加工制作，把粗糙的变成精制的，不成型的变成成型的，个别的提炼为具有普遍指导意义的东西。军官应有“敢为”的精神，不怕担风险，对于群众的发明创造，看准了的，就要大胆地试，积极地推广，在实践中不断丰富和完善。

### 六、执行任务应注意处理好的几个关系

无论是执行作战任务还是非作战任务，都是对军官能力素质的全面考验、对部队战斗力水平的全面检验。

军官既是指挥员，又是战斗员。在执行任务的过程中，面对复杂的情况，面对巨大的压力，面对血与火的考验，需要军官注意处理好以下几个方面的关系。

**（一）“用不用我"与“我行不行”的关系**

古人云：“养兵千日，用兵一时。”军人的价值既体现在战场，同样也体现在执行非作战任务这一 “没有硝烟”的战场上。但不少同志总觉得战争离我们还很遥远，重大任务也不一定轮得上自己，往往在“用不用我”上考虑过多过细，在一旦要用“我行不行”上下功夫太少。有的虽然身在军营，却没有树立献身国防的思想；有的虽然刻苦学习，但学的却是民用技术和本领；有的虽然也能投身训练场，却练些“花拳绣腿”，中看不中用,缺乏军人应有的紧迫感和责任感，必然导致战斗队意识淡化、战斗精神钝化、战斗力弱化，“用我必胜”也只能成为一句空话。

要做到能随时遂行上级赋予的各项任务，要求我们必须把目光从“用不用我"聚焦到“我行不行”上，勇于面对今天的现实，看到存在的不足，鞭策自己奋进。在教育训练中不能人为降低标准，放松要求。要有全局眼光，看到执行重大任务的可能性和必要性，充分做好各种准备。做到召之即来，来之能战，战之能胜。

**（二） 武装头脑与更新装备的关系**

随着社会的发展，部队执行任务的种类越来越多、难度越来越大。这就要求我们教育官兵，既要看到新武器装备在执行任务中的重要作用，讲清熟练掌握手中高技术武器装备的意义，把手中的武器装备用好、用精，更要突出强调提高军人综合素质，加强头脑武装，学会运用才智执行任务的本领。一支军队的武器装备多么先进，都无法取代武装头脑的重要性。同更新装备相比，往往武装头脑的时间更紧，任务更重，要求更高，难度更大。

因此，军官要坚持用正确思想理论、用现代科技特另，是高科技知识武装自己和部属的头脑。深入抓好现代条件下执行任务特点规律的学习和研究，树立起信息时代的国家利益观、时空观和安全观，掌握信息化条件下执行任务的特殊规律。要高度重视对执行任务情况的掌握和研究，充分运用各种资源，了解可能面临的任务，可能遇到的情况，应当采取的方法，使各种预案成竹于胸。

**（三） "刺刀见红"与“一，健'封喉''的关系**

战场上敢于“刺刀见红”是我军的光荣传统，是我军战斗精神的生动体现。在未来执行任务的过程中，我们仍然会面对巨大的困难甚至死神的考验，能不能保持和发扬敢于“刺刀见红”、有我无敌的战斗精神，在一定程度上直接影响着军人职责的履行和使命的完成。这就客观地要求我们，必须继承优良传统，保持和发扬敢于“刺刀见红”的精神。只有这样，才能够在复杂艰苦、紧张激烈、危机四伏的各种复杂环境中挑战自己生理、心理的极限，挑战武器装备性能的极限，使人与装备实现最佳的结合，发挥最大的效能，在执行中创造新的奇迹、书写新的辉煌。

应当看到，作为一种精神，“刺刀见红”的内涵是不断发!展、与时俱进的。昔日战场上那种面对面的搏杀正逐步演变为信息化战争中“键对键”的较量，“刺刀见红”的技能比拚正逐步被“一‘键’封喉”的智能角逐所替代。这就要求我们决不能固步自封，简单片面地理解“刺刀见红”的精神，而必须大胆超越自我、赋予这种精神新的时代内涵。以时不我待的紧迫感，在通晓现代科学技术，熟练掌握手中高技术武器装备方面花大气力、下苦功夫，努力成为智勇兼备的知识型、专家型人才，确保在关键时刻能够做到大智大勇、“一，键，封喉”。

**（四）"孤胆英雄"与“群威群胆”的关系**

任何重大任务，别说单个军人，就是单一军兵种作战力量也难以独立完成，只有各军兵种实现空间、时间、力量的有效衔接与融合，实施联合“作战”，才能圆满完成。因此，要教育广大官兵，树立适应时代要求的新理念，既要充分发挥“孤胆英雄”在当先锋、挑重担、打硬仗中的示范激励作用，让英雄不断地、大量地涌现，又要促进个体英雄向群体英雄的转化。同时，要注意把集体的意志、观念、规范内化为个体意识，纠正“个人英雄主义”思想和偏离全局的盲动行为，使官兵把学英雄、当英雄与实现整体目标一致起来。在严守纪律、密切协同、相互支援中，体现“孤胆英雄”的作用，彰显“群威群胆”之伟力。使“孤胆英雄”与“群威群胆”在完成任务的进程中交相辉映相、相得益彰。

# 第六章调查研究能力训练

调查研究是认识客观事物固有规律的方法。军队各项工作的开展，有其自身特点规律；官兵思想变化，有其自身规律；军官领导工作，有其自身规律。军官工作能够有条不紊、有的放矢、卓有成效，离不开对这些特点规律的把握。因此，调查研究能力是军官基本能力之一。

### 一、调研工作概述

**（一）调查研究能力内涵**

调查研究，应当从两方面来理解，一是调查，二是研究。所谓调查，是指对客观情况进行深入细致的考察了解，充分收集事实资料。所谓研究，是指探求事物的性质、规律以及它们之间的联系。就是指在对客观情况进行考察、充分掌握事实材料的基础上，采取科学的方法，对材料进行认真的研究，取得对其本质和规律性的认识。

根据对调查研究概念的分析，军官的调查研究能力也应该包括两方面：一是调查能力，体现在选择合适的调查对象以及如何大量、全面、客观地占有资料等方面；二是研究能力，主要体现在如何科学地对调查中获得的资料进行分析和综合，以揭示出事

物的内部联系及其本质、特点和规律方面。

**（二）调查研究的重要作用**

调查研究是科学领导的一个重要构成部分，是认识和解决何题的一个重要前提，是保证科学决策的一个重要方法。

1.调查研究是制定、执行政策的基础。

调查研究是把握实际情况、制定政策、决定工作方针的基础。1930年5月，毛主席在《反对本本主义》一文中指出：“你对某个问题没有调查，就停止你对于某个问题的发言权。”“你对于那个问题不能解决么？那么你就去调查那个问题的现状和历史吧！你完完全全调查明白了，你对于那个问题就有解决的办法了，一切结论产生于调查研究的末尾，而是它的先头。”江泽民同志则强调：“历史经验说明，各种问题的解决都取决于正确的决策，而正确的决策来源于对客观实际的周密调查研究。如果不了解实际情况，凭老经验、想当然、拍脑袋，把自己的主观愿望当作客观现实，就不可能作出正确的决策。因此，越是领导职务高的同志，越要亲自下功夫对重大问题进行调查研究，这是别人无法代替的。没有调查就没有发言权，没有调查就更没有决

策权。”①{批注：① 江泽民：《论党的建设》，中央文献出版社2001年11月第1版，第84页}

正确的方针政策不是基本原理的简单演绎，也不能用推导公式的方法来求得。党和军队的政策来自于群众的实践，但它并不是群众的分散意见和要求的简单综合。正确的方针政策，是在科学理论指导下，通过周密的调查研究，了解实际情况，科学总结群众经验，正确反映群众意见而形成的。在实际工作中，要解决具体问题，就要取得对实际情况和事物发展规律的认识，而这就要进行调查研究，了解事物的现状和历史，分析其内部和外部之间的联系。

在具体的工作实践过程中，只有通过周密而细致地调查研究，取得对实际情况最基本的认识，弄清群众的想法，总结群众的创造，才能得出合乎规律的判断，制定出正确的方针和政策。军官如果不肯迈开双脚到群众中去做调查，把时间泡在会议里，埋在文件堆中，对周围情况若明若暗，是无法提出正确任务、作出正确决策的。要正确贯彻上级指示和成功学习别人的先进经验，就必须从调查研究入手，全面认识本单位、本部门的历史和现状，虚心体察新情况，认真总结新经验，把党的政策、上级的指示、别人的经验同自己单位的实际结合起来，制定出符合自己情况的切实可行的落实措施和方法。

2.调查研究是我们党的优良传统，是我们的谋事之基，成事之道。

从我们党的历史上看，毛主席等老一辈革命家是非常注重调查研究的。1930年，他在深入农村调查的基础上，写过《寻乌调查》、《兴国调查》、《木口村调查》、《长岗乡调查》、《才溪乡调查》等著名的调查报告。收入《毛泽东选集》的《中国社会各阶级的分析》、《湖南农民运动考察报告》等著名的调查报告在当时都产生了很大的影响。

邓小平一贯重视调查研究，把它作为领导工作和领导者决策的前提条件。他强调，领导者既要亲自动手搞调查，又要深入群众的底层。在这方面，邓小平以刘伯承为楷模，号召全党向他学习。在庆祝刘伯承同志五十寿辰的时候，邓小平同志撰文赞誉刘伯承同志的优良品质，特别肯定了刘伯承同志“不特重视理论的研究，尤重视理论与实际的结合。他常常指导同心向下层向群众学习，他自己也是这样做的。”

在新的历史条件下，江泽民同志强调，重视调查研究，是我们党的优良传统。“坚持调查研究，是辩证唯物主义认识论的基本要求，是党保持同人民群众密切联系的重要渠道，也是我们党的一项基本工作方法和领导制度。……加强调查研究不仅是一个工作方法问题，而且是一个关系党和人民事业得失成败的大问题。”①“全党同志特别是各级领导干部，真正把调查研究这一最基础性的工作做深做透了，好处很多。可以使我们的领导机关、领导干部保持同群众、同实际生活的密切联系，有利于防止和减少工作中的官僚主义、形式主义、主观主义；可以使我们的领导干部通过对实际情况的调查，增加共识，减少分歧，有利于统一认识、统一步调；可以为领导决策工作提供充分的第一手材料，有利于作出切合实际的科学分析和判断，形成正确的方针政策；可以通过调查及时发现新的问题，包括带倾向性的问题，以便及早釆取对策加以解决，减少和避免失误，等等。谋事在人，成事也在人。可以这样说，坚持做好调查研究这篇文章，是我们的谋事之基，成事之道。”②{批注：① 江泽民：《论党的建设》，中央文献出版社2001年11月第1版，第81页。② 江泽民：《论党的建设》，中央文献出版社2001年11月第1版，第85页.}

3.调查研究是加强和改进新世纪新阶段军队工作的客观需要。

当前，我军建设进入了一个新的历史时期。长期的相对和平的国际环境，推进中国特色社会主义、全面建设小康社会的深入，世界新军事革命的发展，中国特色军事变革和建设信息化军队、打赢信息化战争的新形势，给部队建设带来了很多新情况、新问题。要确保军队履行职能，军队各项工作必须转变思路、改进方法。

然而，军队工作怎样进行改革，改革什么，传统的经验不可能提供现成的答案，也不能指望哪一级领导拿出解决问题的办法。江泽民同志强调，“在新的时期，我们肩负着改革开放和现代化建设的历史重任，全党同志首先是各级领导干部更要重视和加强调查研究。尽管我们现在进行调查研究的对象、内容、手段、条件都发生了新的变化，但是调查研究在党的决策工作和全部领导工作中的地位和作用，不仅丝毫没有改变，而且显得更为重要。为了适应改革和发展的需要，调查研究的工作只能全面加强，决不可有任何削弱。建设有中国特色的社会主义事业任重道远，在前进中会遇到许多复杂的新情况新问题，需要不断探索和解决。而对任何问题的探索和解决，须臾也离不开调查研究。”①好办法不会从天上掉下来，也不是我们头脑里固有的，归根到底只能来自于人民群众的创造和改革开放的实践。我们都要带头深入实际，深入基层，调查研究，听取群众的意见，不断改进工作，真抓实干，坚决反对主观主义、官僚主义、形式主义。理论上政治上要清醒坚定，作风上要扎实。下去搞调研，要轻车简从，力求发现和解决实际问题。“要深入改革和建设第一线，认真进行调查研究，及时发现问题，从实际出发，创造性地开展工作。要不断总结经验，善于运用群众创造的经验来引导群众前进。中央多次提出，各级领导干部要加强调查研究。不注重调查研究，心中无数，处于盲目状态，是不可能履行好领导职责的；多挤点时间学习，少搞\_点应酬；多做些调查研究，少一些主观主义；多干些实事，少说些空话，我们的领导水平就会提高一大步。”②因此，只有大力加强调查研究，才能深刻认识新形势下部队建设遇到的新情况、新问题，准确地掌握新时期军队工作的特点和规律，科学地制定符合部队实际的政策、制度，系统地总结和推广部队工作的新鲜经验，才能不断地提高各级军官的观察

能力、分析判断能力、组织协调能力和社会活动能力，拓宽视野，丰富阅历，增强思想活力，有效地提高发现问题、解决问题的实际工作能力。{批注：① 江泽民：《论党的建设》，中央文献出版社2001年11月第11版，第81-82页。② 《十四大以来重要文献选编》上册，人民出版社1996年2月第1版，第561页}

### 二、调查的基本类型

**（一）全面调查**

全面调查，也叫普查。它是对调查对象总体中的所有单位或个人逐个进行调查，以获得全面的数据和情况的方法。如我国的人口普查，即以我国的全体公民为对象，包括各地区各民族的男女老少。调查内容涉及性别、年龄、民族、教育、职业、信仰等。部队领导机关对所属部队各级领导班子和干部队伍的考核，对入伍新战士基本素质的摸底，对基层建设全面情况的了解，一般都采用这种调查方法。全面调查是了解、认识事物的科学方法。其特点是涉及范围广、投入力量大、准确程度高。

运用这一方法的原则是：坚持全面性，即对总体中各单位要一一査到，不能遗漏，否则普查结果就失真；坚持时点的统一性，即所有调查资料都必须是反映一个时点上的实际情况；坚持指标或项目的一致性，即应根据调查目的确定和统一指标，避免因指标不一致，而难以对调查结果作出总体的分析。

**（二）典型调查**

典型调查，就是选择有代表性的地区或单位进行调查，从中得出一般的结论，即从中发现典型所代表的同类事物的情况和规律，用以说明一般，指导一般。典型调查的理论根据是辩证唯物主义个性与共性辩证统一的原理。毛泽东曾用“解剖麻雀”来形象比喻典型调查的意义：要了解麻雀的结构，不可能把天下的所有麻雀—加以解剖，认真解剖几只麻雀就可以了。

与全面调查相比，典型调查的特点是调查范围小，能够对被调查单位作深入细致的了解，可以节省时间和人力，可以用较小的代价取得较大的效益，是经常采用的一种调查方式。

典型调查能否成功的一个重要前提，是作为典型的这个“点”选的如何。因为典型调查的目的，是要从个别中揭示一般。但客观事物千差万别，发展很不平衡，同类事物的个体差异也很大。只有作为“典型”的个别事物集中地反映同类事物的共同特性时，调查才能获得理想的结果。选定典型有两种基本的方法：一种是择中选点法，即选择发展程度处于中等水平的个体作为典型；另一种是择优（或劣）选点法，即选择发展处于优等（或劣等）程度的个体作为典型。为避免典型调查的局限性，典型选择必须建立在对总体情况初步了解的基础上。并在可能情况下，把典型调查的结果放到非典型个体中加以验证。

**（三）抽样调查**

抽样调查，是根据调查目的、要求，从调查的总体对象中抽取一定数量的单位做调查对象，并以其结果推断总体一般情况的调查方式。

抽样调查和典型调查一样，都只是调查总体的部分单位，都要以“点"推“面"，但抽样调查不同于典型调查，这种调查有两个鲜明的特点：

一是选择的随机性原则。

即被选取的点不是人为安排的典型，而是常有偶然性、随意性，是任意抽取的，不像典型调查是有意抽取的。

二是抽样调查的概率性原则和以部分推论总体。

抽样调查经常是在需要迅速掌握全面情况但由于时间和力量不足，无法进行全面调查的情况下采取的。有时也用来对典型调查结果进行验证。

抽样调查按抽取样本的方法不同区分为不同类型。经常使用的有简单任意抽取和分层任意抽取。简单任意抽样，就是直接由总体中抽取样本，在总体各单位差额不大时，适合采用这种方法；分层任意抽样，就是按照总体的一些主要标志，将总体划分为各个类型组，然后从各组中任意抽取样本进行调查。这种方法适宜在个体差异较大的情况下采取。比如调查部队战士的思想情况，新兵、老兵差异较大，就可以将新、老兵分开，分别抽样，进行调查。

抽样调查是以概率论作为理论基础的，因此抽样调查对总体的推论结果只是大致的，近似的，往往与实际情况存在一定程度的误差。若是抽样不当，甚至可能造成假象错觉。这是抽样调查的局限性，需要特别注意。但是，由于抽样调查是和数理统计结合在一起的，它可以从样本的情况来推算总体的基本数量特征，这是典型调查所不及的。

**（四）个案调查**

个案调查是对发生某一事件或现象的个别单位进行调查，以弄清事件或现象的性质、程度和发生原因。它区别于典型调查和抽样调查的是，无须抽样和选点。调查对象纯粹是由事件或现象的发生规定的。比如领导机关对部队发生犯罪案件、重大事故和突出的英模行为调查。

个案调查是一种以定性为主的调查方式，其目的是揭示事件或现象的本质及发生规律，从中提取具有普遍指导意义的经验教训 个案调查通常要求在较短的时间内形成调查结论。因此，调查时要紧扣调查中心，提高工作效率。但要防止急于求成，尽可能广泛收集情况和反映，力戒主观武断。

以上四种调查方式是根据调查对象的抽选方式区分的。如果不局限于这种区分，还有追踪调查的方法。追踪调查是对同一调查对象在不同的时间点上按一定的周期进行同样项目的调查。追踪调查可以比较某一事物或现象不同阶段的情况，揭示引起变化的原因，认识和掌握变化的规律，指导我们的工作。如对同一批战士在服役期间不同时期的思想状况进行调查，就有助于我们了解各个时期战士的思想特点、变化过程、引起变化的因素等，从而使我们的工作更有预见性和针对性。追踪调查应注意对象和调查项目的前后一贯，这样才能进行对比分析。

### 三、调查研究的程序和原则

**（一）调查研究的一般程序**

调查研究一般程序，大致可以分为准备、调查、研究三个阶段。

1.准备阶段。

不论开展任何一项工作，都应当有所准备。调查研究的准备工作，大体上包括以下几个方面：

确立调查研究目标。

确立调查研究目标，就是根据实践提出的问题和当前工作的需要，确立所要调查研究的问题，明确调查研究的主攻方向。军官搞调查研究，无外乎两种情况：一种是在工作中遇到问题，产生探讨解决问题的动机，而主动进行调查研究；另一种是上级下达调查研究的课题。对这种情况，不能以应付的态度机械地去执行，而应该深刻理解和领会上级意图，明确调查研究的目的，积极主动地完成任务。

选择调查研究目标时常犯的毛病大致有四点：所选课题前早有深邃研究，只因自己信息不灵，又做重复劳动，结果所作的调查研究或因与人相同而徒花精力，或因未超越前人而不得发表推广；选题过大，力不从心，其结果或半途而废，胎死腹中，或勉强成篇，不成佳作；所选题目过于偏窄，学术价值不大，结果或孤芳自赏，或自觉无趣。所选题目脱离自己的工作实际和职权范围、专业方向，其结果或因功力不足而旷日费时，或因乐此不疲而妨碍正常业务工作的开展和个人专业的进步，这也叫做舍长就短，不务正业。

具体操作时，可以从以下三个方面选择调查研究课题：一是要把领导决策需要作为调研选题的方向。军官调研目的及成果的实现表现出两个显著的特点：一个是作用于领导，另一个是受制于领导。从这两个特点来看，军官调研活动的根本特点，或者叫目的，就是通过及时准确地反映实际情况为领导决策和指导工作服务，应当围绕党委和部队工作的长远战略目标拟定课题。

二要循着抓主要矛盾的思路去捕捉调研选题。调研选题的关键就是要把握准各个时期工作的重点，站在领导者的高度去纵观全局。这要求军官对于火热的部队生活，应顺其潮流，转观点，换脑筋，掌握政策，通晓上情，总揽下情，掌握行情。把握准各个时期部队的中心工作，抓住主要矛盾，围绕认识和解决主要矛盾去选择调研课题，“抓主要矛盾法”，应该成为调研选题的根本方法。

三要从客观实际出发确立揭示事物本质的调研主题。主题的确立和深化是一个不断发展的认识过程，贯穿于调研选题、实施调查和写作调查报告的全过程。人们的调研选题过程，实质上就是确定调研主题的过程。要想提炼出有一定深度的主题，必须把调研选题的过程作为深入思考的过程，下一番分析研究的苦功夫。一要加强分析，深入发掘。二要注意针对性，选好反映角度。三要抓住灵感。当然，确立调研选题的主题，光靠灵感是不够的，根本的道路，还是要遵循正确的路线方针，从大量的客观事实中去发现主题，选择主题，深化主题，表达主题，从而写出具有闪光的思想、丰富的内容、强大的生命力的调查报告来。

制定调查研究方案。

制定调查研究方案，就是拟定调查研究纲目，确定调查对象、时间、地点和方法。拟定调查研究纲目，实际上就是对调查研究的题目进行分析、进行可行性的论证及筹划制定详细的实施方案。调查纲目拟定好之后，就要拿出调查研究较为详细的方案，即要解决按照什么方式、采取什么方法、选取那些调查对象的问题。如果是集体进行调查还需要明确分工以及调查研究的日程和步骤等。需要明确的是，调查方案毕竟是预想的计划，在调查中还要按照实际情况进行必要的调整和修订。

对调研题目做初步探索。

为了做好调查研究，要尽可能地了解调查对象以及和他有关的各方面的情况；尽量汇集和阅读一些与调查的问题有关的政策、规定的论述，初步明确调查的思想，并提高自己对调査所得材料的分析和鉴别能力；研究同类问题的研究成果，了解这类问题已经深入到何种程度，还有哪些侧面尚需继续研究。这种准备，可以帮助我们更好地把握大局，把握方向，避免和别的调查情况重复，以便将调查引向深入，使调查研究能够在一个比较高的基础上进行。

2.调查阶段。

调查阶段就是按照调查方案实施调查。这一阶段又可分为起始阶段、深入阶段和情况材料的汇总整理阶段。

调查的起始阶段。要尽可能争取有个好的开头，力争初见成效，做好调查起始阶段的工作十分重要。所以一开始就应采取审慎的态度，坚持实事求是的原则，贯彻群众路线。不要定“框架"“调子”，不妨把“网”撒的宽一些，把调查面搞得大—点，调查对象多一点。方法不要单一化，要多种调查方法同时运用，放开思想，畅所欲言，尽量获取更多的信息。在此基础上，调查组在碰头交换情况，可适当调整调查的内容和方案，使之更加切合实际。

调查的深入阶段。这是整个调查研究的中心环节，是关系到调查研究能否成功、能否出成果的关键。在这一阶段，最紧要的是要确定重点调查对象，进行全面、系统、周密的调查。对重点事件发生的时间、地点、起因、发展、结局，都要调查清楚。对一些重要问题、关键性问题，要向调查对象进行周密的查证、核实。同时，要不断分析、综合和判断情况，善于发现新的线索，“顺藤摸瓜”地跟踪追击，寻根究底。在调查中既要了解正面的，也要了解反面的；既要了解先进的，又要了解落后的和中间状态的；既了解现状，又了解历史。总之，力求全面、系统、完整、细致。

情况材料的汇总整理阶段。这是介于调查与研究之间的中间环节。它既是深入调查的继续，又是研究的开始。情况或材料的汇总整理，就是把调查资料汇集到一起，进行核对整理，去粗取精，去伪存真，并按一定的内容和逻辑顺序进行归纳整理、综合概括，为分析研究做好准备。

3.研究阶段。

调查本身并不是目的，目的在于将调查来的材料加以整理、分析、综合，找出事物内部的联系和解决问题的方法。即进行认真的研究，提炼出观点。调查是研究的前提和基础，研究又是调查的延伸和升华。没有研究、加工的调查报告，充其量只是调查材料的汇编，谈不上高度与深度，对调查者个人来说，在调查材料的基础上，做一番认真、深入的研究，不仅对于写好调查报告至关重要，而且对自身理论水平、政策水平、研究水平的提高也大有好处。

研究的过程，就是分析的过程。通过分析调查对象或事物的全部情况，找出其变化、发展的规律。分析的方法，也是比较的方法。通过横向比较、纵向比较、正反比较、综合比较等方法，来确定事物的发展变化状态、程度及方向。研究的过程，又是一个综合的过程，就是把各部分的情况联系起来，进行全面的考察和思考，找出主要矛盾或矛盾的主要方面以及解决问题的“钥匙”。

研究工作主要包括：涉及调查项目的有关政策、制度、规定的研究；运用科学方法由此及彼、由表及里、由浅入深、去粗取精，去伪存真，揭示事物的本质，找出问题和经验，揭示材料之间的内在联系和所表明的问题；找出众多调查材料中的共性部分，以及事物发展的规律、特点；发现分析某种趋势、倾向的苗头等。

### （二）调查研究的基本原则

军官在调查研究过程中，至少应该遵循以下五项原则。

1.真实性原则。

真实性是调查研究的生命。所谓真实性，就是尊重客观事实，靠事实说话。无论是反映新情况、研究新问题、总结新经验，还是揭露社会问题和事实真象，都必须以充分确凿的材料为依据，用事实来阐明道理，引出结论。靠事实说话，凭数据定论。如果调查研究的材料不能真实地反映客观实际，事实不具体，数据不确凿，只报喜不报忧，不敢指出错误倾向，揭露错误东西，剖析存在问题和矛盾时避重就轻，甚至提供错误的情况和结论，那就失去了调查研究的意义，不但无助于领导决策，而且给领导工作带来被动，也给部队工作造成损失。总之，真实性程度越高，调查研究的意义就越大。这一特点要求我们必须树立严谨的科学态度，认真求实的精神，彻底抛弃“假大空”的虚伪作风，克服作风不深入，调查不扎实，研究不严谨，不实事求是，不敢讲真话的问题。

2.准确性原则。

准确的前提是真实，但真实未必准确。当然，绝对的准确是没有的，准确的含义是相对更精确一些的真实。准确性不但是军官实践的需要，而且也是现代领导与现代科学研究的一个显著特征。准确性是衡量调研质量的一个明显标志。要做到准确，除了调查者在概念体系、指标设置和统计数据方面要准确外，关键的是调查者要克服那种“大概”、“差不多”、“大多数”等传统思维习惯，克服那种貌似全面的模棱两可，树立“求准”的思想。要使调查与研究不断趋于精确，调查研究应当更加重视做一些量的分析。笼笼统统、没有数字说话的调查研究不是科学调查研究，只是“走马观花”地了解情况。量是用数来表示的，有数就要准确，我们在获取初始资料时，更要一丝不苟，不忽视一些

“蛛丝马迹”。

贯彻准确性原则，调查研究应当忌带主观性、片面性和表面性。

忌带主观性。就是说，要客观地、实事求是地进行调查，要保证调查材料的真实性，按照客观事物的本来面目去反映它，而不附加任何主观的成分。用列宁的话来说，就是做到“观察的客观性”。这是辩证唯物主义认识论的基本要求。社会生活现象是复杂的，随时都可以找到某些材料或例子来证实某一论点。调查工作的通病是按图索骥，照事先设想的框框去搜集与此相符的材料，以证明那种设想的“正确性”。这种调查，不仅不能正确地反映客观的真实情况，不能从这种调查材料中得出正确的结论，作出科学的决策，而且由于它披上了 “调查”的外衣，因此对于我们的事业危害极大。我们今天搞调查研究，一定要尊重客观事实，如实反映情况，不带任何主观主义的框框，不舍弃那些同自己原先的想法不同的事实。不论在什么情况下，都要按照客观事物的本来面目进行调查，如实反映情况。我们反对那种在调查之前就抱着某种先入为主的成见，带着某种“框框”到调查中去找“证据”的做法，但不带框框，并不等于无目的、无计划地去调查。在每次调查之前，还需要拟个调查纲目。不过这种调查纲目不应是主观臆造的东西，而必须是以被实践证明了的指导原则和对调查对象的初步了解为依据的。有了调查纲目，可以指导我们去了解某一事物或问题的范围和深度。无纲目的调查，对于纷繁复杂的客观情况，就不知从何入手，多花了时间和精力，而收获却甚小。这里，关键是要拟定一个从实际出发的调查纲目。在调查过程中，如果发现原定的纲目和实际情况不相符合，那就要有勇气加以修正直到推翻。

忌带片面性。就是在调查中坚持全面的观点，既要了解事物的这一方面，又要了解事物的另一方面；既要详细占有各个方面的材料，又要抓住重点；既要了解事物的现状，又要了解事物的历史。这就是说，要了解事物的各个方面及其相互联系，认清事物发展的全过程。坐井观天，满足于孤立的、片面的、看不到事物整体的观察，是不能摸清情况和解决问题的。作为军官，在调查中一定要认真听取各方意见，包括反对自己的意见，一定要防止那种报喜不报忧的不正常的做法。

忌带表面性。就是要对在调查中所获得的感性材料进行科学的分析和综合，使之上升到理性认识阶段，透过复杂纷纭的社会现象，弄清事物的本质，找了带有规律性的东西。如果在调查中满足于道听途说的东西，分不清粗与精，伪与真，把现象当本质，看不到事物的内部联系，这样的调查不仅不能得到正确的认识，相反，还会把人们引向错误的道路上去。因此，在调查研究中，我们不仅要防止主观性和片面性，而且要注意防止表面性。

3. 多维性原则。

事物的本质本来就是多侧面的，单向思维不可能把握事物的全貌。“横看成岭侧成峰，远近高低各不同”，多维性原则要求我们在调查研究时要有全面的观点，不能死抱着一个思路、一种角度、一类材料不放。贯彻多维性原则，要求我们在调查研究过程中要不断地改变立足点，不断变换视角，不断地改变自己的习惯思维，抛弃个人的喜好成见，多角度、全方位地获取信息，研究信息，得出结论。

4. 新颖性原则。

调查研究是科学研究，而科学研究的本质就在于创造。科学的性格绝非陈陈相因，而是生生不息。新颖性是调查研究的又一重要特点，如果调查研究引用的都是一些人们熟知的事实，提出的都是一些陈旧落后的观点，形成的都是一些众所周知的结论，那就失去了它存在的价值。所以，调查研究应该尽可能获取一些新颖的事实，提出一些新的观点，形成一些新的结论。

在实际研究中，把握新颖性原则应注意三点：

一是敏锐，突出时效。军官对部队以及社会生活中的新事物必须有很高的识别能力，及时抓住新苗头、新动向、新因素、新发展，迅速地将它们反映出来，以便引起人们的重视，推动工作的开展。如果调查研究延误了时间，错过了时机，不能及时地回答人们需要了解的问题，就成为了 “马后炮”。

二是创新，不忘继承。创新和继承不应彼此割裂，也不宜提哪个为主，因为两者本来就是不可分的。一门科学一旦离开了继承，便将成为无源之水、无本之木；一旦离开了创新，仅仅停留在诠注和阐释上，也会失去活力，变得死气沉沉。调查研究要研究如何继承人民军队的优良传统，而传统也只有结合现实社会条件、经济条件来理解、来发扬，才具有生命力。这里面就已经包含了创新的意义在内了。

三是坚持内新，兼顾外新。调查研究常常有这样的情况，研究成果在本单位是新颖的，但是拿到大范围就不新了。这就是“内新外不新”的问题，同时，“外新内不新”的现象也是存在的。前者常常影响一些同志搞调查研究的积极性。应当说，如果一项调研成果在一个单位内是新颖的，对部队建设是有指导作用的，其实就是符合方法论原则的，就应当肯定、鼓励。而且，不同单位之间环境、条件是不同的。同样一个问题的解决，其它单位经过调查研究提出的对策、经验，并不一定适合本单位；本单位在解决该问题时，不能盲目地照搬、照抄其它单位的做法，还是要经过调查研究，得出自己的结论。对该类问题，应该坚持一条原则，就是无论内新还是外新，凡是对本单位建设有利的就采纳，就运用。

5.实践性原则。

实践性是调查研究的灵魂，这是由具有很强的工作针对性所决定的。我们搞调研的最终目的在于实际应用，为部队建设服务，并不在于“上报纸"、“见刊物”。一般来说一项调查研究工作，特别是大型调查研究，要花费较大的时间、人力和物力，不是随意组织进行的，而是针对一些较为迫切的实际情况，比如，或者是回答广大官兵所关心的某一社会问题，或者是宣传部队建设中涌现出的新事物新经验，或者是对前进中出现的问题予以揭露，并分析问题产生的原因，提出解决问题的具体建议，等等。实践性原则集中体现在调查研究成果的可运用、可操作程度上。调查研究必须具有很强的针对性，必须中心突出，明确提出所针对的问题，明确交待这一问题所获得的事实材料，分析出问题的症结所在，提出具体可行的建议和对策。实践性原则对调研的各个环节都具有决定性的指导意义，它要求调研工作的每一个步骤都要从部队工作实践的需要和可能出发，反对那种理论上闪烁其辞、令人费解，而又毫无可操作性的研究。

### 四、资料收集的方法与技术

调查的过程，就是资料收集的过程。资料收集的方法与技术是多种多样的，要根据所调查的问题、客观环境、调查者自身主观条件来选择。常用的调查方法主要有以下几种：

**（一）座谈法**

座谈会，又称为集体访谈，亦称开调查会。它是根据一定调查题目或提纲，选择部分有代表性的人参加座谈，围绕中心进行讨论，从而获得资料的一种方法。

座谈会是经常使用的一种调查研究方法。毛泽东同志曾说，开调查会是最简单最易行又最忠实可靠的方法。我用这个方法得了很大的益处。这是比什么大学还要高明的学校。

座谈调查的优点是：工作效率高，可控性强，了解范围广。

座谈会开得成功与否，与会议组织者的能力和经验关系很大，组织得好，能取得很好的效果，组织得不好，会造成冷场或漫无边际的闲谈。根据毛泽东同志和其他调研工作者的经验，开好一个调查会有下列一些基本要求和技巧。

主持人要在开会之前，确定一个范围清晰、内容明确的主题，并在会议开始的时候向大家讲明。

要对参加座谈会的人进行选择，使得与会人员具有代表性。一般来说，确定参加座谈会的人选应该掌握三条原则：第一是知情者，第二是敢于并善于当众讲话者，第三是有代表性。参加座谈会的人数以三五人至七八人为宜。过多则不易指挥掌握，发言者也难以尽言；过少则失去“会”的性质，等于个别调查。究竟要多少人，主要看调查人的组织能力。能力强,参加人数多一点为好；能力弱，则少一点为好。

要尽可能了解对象的情况，做到“心中有数”，以便在座谈会上更好地引导、启发他们发表自己的看法，以便客观地分析研究他们的意见。

开座谈会的地点应当适当、方便，具备安静等特点。

会前主持人应当拟定一个询问提纲。凡是应该了解和可能了解的问题，都应该列入调查提纲，并且按照调查提纲的要求来具体指导会议。

为提高会议的效率，在确定到会人员之后，应当将会议的具体内容、要求告诉他们，以便他们做好参加会议的思想准备和材料准备。

在开会前，最好物色好带头的发言人，这样能够促使会议的顺利进行。

主持人要有平易近人的态度。要使人感到你的心是交给他的，你对人是信任的。这样，就有可能做到“以心换心”。

在会议进程中，•要注意引导与会者之间互相补充、互相启发、互相争论，努力创造一种互相信任的气氛，生动活泼的气氛。

座谈会刚刚开始的时候，主持人要善于启发引导，由浅入深；会议进入中期，发言热烈时，主持人又要善于抓住中心,防止海阔天空，不着边际地乱扯，并善于抓住关键问题深入追问，或组织大家进行讨论，从不同意见中找到正确结论；如果座谈会出现长时间争论，或者某人离开主题而滔滔不绝，主持人应当设法将讨论拉回到原定的计划之中；座谈会后期，要善于发现问题或抓住遗漏的细节，及时加以解决。

在座谈会中，主持人要平等地对待每一个发言者，不可过分恭维某些发言人，不可给某些人以发言的特权。特别要注意保护少数，充分尊重少数人的发言权利和意见。

在开座谈会时，调查者不宜过早表态，不要随便打断调查对象的发言，不要把发言者的意见纳入自己的框框。

要根据调查对象的不同心理，分别争取不同的记录方式。对重要的材料，应反复核实。

会议结束时，主持人要对会议的过程做一个总结，表扬好的方面，感谢大家的支持和配合。

对个别有思想顾虑或言而未尽者，可在会后再个别交谈，作为座谈会调查的补充。

座谈会适用于那些涉及面广，需要广泛搜集反映而无需严格保密的问题。座谈会调查的优点是调查对象之间可以互相讨论,互相启发、补充和验证，集思广益，能使零碎的情况得以系统，模糊的印象逐渐清晰，也容易发现新问题，使调查不断深入；结论比较科学，有代表性；可以在较短的时间里接触较多的人，了解到更多的情况，相对地节省人力、物力和时间。缺点是不适宜于机密内容的调查；缺乏主见的调查者容易产生从众心理，人云亦云，意见一边倒，不容易得到精确的材料、数据和结论。

**（二）个别访谈法**

个别访谈是指调查者对调查对象采取个别交谈、分别访问的形式了解或核实情况。调查对象一般是有关部门的领导人或当事人和知情人。

个别访谈的基本要求和技巧是：

访前准备要充分。

力争做到四掌握：第一，掌握与研究课题有关的以往研究状况；第二，尽可能掌握一些有关被访对象的基本情况；第三，掌握有关政策和文件精神；第四，掌握一些与研究课题有关的理论知识。

要设计好访问提纲。

访问提纲与问卷相比，它是一种询问和回答相对自由的收集资料的工具。访问提纲，既要有大纲，也要有细目。访问提纲一般包括三个方面：调查的目的和要求，调查问题和调查内容。访问提纲一定要根据被访者的实际情况，即知识背景、职业状况等等来进行设计，其内容要与调查目的和研究题目紧密相关。各个问题必须紧扣主题，不能撒得太宽、离得太远。

访问中最重要的问题就是使被访者讲真话。

有详细的访问提纲或问卷固然重要，但如果被访者不讲真话，这些提问或问卷也将成为废纸。毛泽东同志非常精辟地讲过调查中使被访问者讲真话的体会：怎样使对方说真话？各个人特点不同，因此，要采取的方法也各不相同。但是，主要一点是要和群众做朋友，而不是做侦探，使人家讨厌。群众不讲真话，是因为他们不知道你的来意究竟是否于他们有利。要在谈话过程中和做朋友的过程中，给他们一些时间摸索你的心，逐渐地使他们能够了解你的真意，把你当作好朋友看，然后才能调查出真情况来。群众不讲真话，不怪群众，只怪自己。为了说明这一点，毛泽东还举了一个生动的例子。他说：我在兴国调查中，请了几个农民来谈话。开始时，他们很疑惧，不知我究竟要把他们怎么样。所以，第一天只是谈点家常事，他们脸上没有一点笑容，也不多讲。后来请他们吃了饭，晚上又给他们宽大温暖的被子睡觉，这样他们开始了解我的真意，慢慢有一点笑容，说得也较多。到后来，我们简直毫无拘束，大家热烈地讨论，无话不谈,亲切得像自家人一样。这一段话对我们今天做访问工作仍有重要的指导意义。

访问时还应主动地向被访者介绍自己的访问目的、内容和意义。

不管被访者是单位还是个人，要使他们支持访问者的工作,必须首先让被访者了解来访的目的、内容和意义，以便明白访问“是否于他们有利”。因此，访问者必须主动地对此加以介绍。介绍时应注意要简练明白，又不要生硬、照本宣读。

要眼睛向下，甘当小学生。

访问就是向被访者请教，必须恭恭敬敬地学，老老实实地学。调研人员如果缺乏这种态度，有时甚至把自己当作“救世主”，就会使人“知而不言，言而不尽”。

入乡随俗。

这一俗语是访问者在访问中应掌握的一个重要原则。不管机关还是基层，各个地方都有自己的习惯、规章制度和纪律，访问者应切实注意。否则，便会挫伤被访者的感情，失去对方的信任。

不参与被访者之间的纠纷。

作调查研究的人，一般不要参与被访者之间的纠纷。当被访对象把访问者看作上级组织的代表要求其参与时，访问者可以做些适当的解释工作，决不可轻易表态。

要有吃苦耐劳的精神。

访问是一项很辛苦的工作，体力上、精神上消耗都很大。因此访问者要有吃苦耐劳的精神。否则，被访者就会对你另眼相看，瞧不起你而不予合作。同时，在访问中还会遇到各种人和各种情况，有的冷淡，有的推托，有的言不尽意，有的口若悬河不着边际，这就要求访问者具有耐心。在访问中，不管遇到什么情况，要耐心等待和诱导，决不可感情用事

注意被访者的心理。

访问中重要的是要掌握被访者的心理并帮助被访者消除心中的疑云。因此，在访问时，访问者要察言观色，注意被访者的心理反应。当被访者乐意配合时，应抓紧时机进行访问。

注意访问的顺序。

访问的顺序一般说有三个“先后”：一是先领导后群众。如果访问的对象是单位，应先从领导那里得到一般介绍，然后再找群众了解更具体的内容。如果访问的对象是个人，也应先访问领导，得到有关领导的支持，请领导介绍被访者的情况，以便作全面分析和使访问能顺利进行。二是先泛谈后具体。初访时，可先作一般介绍和闲聊，待被访者消除拘谨感后再谈具体的内容。三是先易后难。先访问那些比较开朗、热心、外向的人，然后访问那些比较深沉、内向的人，或者先访问先进人物，再访问一般群众，最后访问后进。

注意访问的语言和访问的方式。

在访问中，语言要做到口语化、通俗化，切忌过多的官话和书面语言。提问方式又可采用闲谈式或“拉家常”式，切忌“审问式当然，这种闲谈式或“拉家常”式的访问应围绕一定题目或提纲进行。

访问记录的方式要得当。

记录可分为笔记和录音两种。在没有得到被访者允许的情况下，一般不能使用录音机。笔录又分为当场记和追记两种。当场记就是边问边记。当场记可釆取一人既问又记的方式，也可采取一人问一人记的方式。当场记一般只记主要内容。当场记的优点是能及时记下访问内容，记录准确、真实。其缺点是会影响被访者的情绪，因为有些被访者担心自己的话被记录下来而不敢讲真话。因此，不管是采用笔记还是录音，记录前最好向被访者作些说明并征得被访者的同意。录音记录的最大优点是、能准确无误地记录访问谈话。但录音易影响被访者谈话的情绪和内容。因此，使用录音记录要以不影响被访者的正常谈话为原则。

个别访谈的优点是便于调查保密的问题，能够听到少数人的意见，便于征询对方对问题的真实看法；问、听、看相结合，富有弹性，一定程度上能够了解到被访问者的内心情况和外部环境，易获得广泛而丰富的材料，而且能对某些问题追根求源，从简单到复杂，从现象到本质加深了解，及时辨别真伪。缺点是分散进行，比较费时费力；访问结果不易做定量分析；取得的材料往往是感性的、不系统的，有一定的片面性。一般用于探索调查、定性调查和深度调查。

**（三）民意测验法**

民意指的是由若干人组成的社会群体对某种现象或事物所产生的具有一致性的态度或倾向性意见。民意即民心。民意测验就是对群众的意见、呼声和要求进行调查、了解和掌握。民意测验的方法主要有两种：一是对话法，即召集有关人员当面交谈，提出问题让他们回答；二是用书面问卷表的形式让受测者在印好的问卷上做某些符号。在定量调查中，民意测验法通常是指采用问卷表的方式，同时向许多人进行调查，以了解他们对某些社会性问题的意见或态度的方法，故也有人干脆称此种方法为“问卷调查法”。

问卷设计通常有两种类型：封闭式问卷和开放式问卷。

封闭式问卷（又称固定式或选择答案式），即调查问卷不仅提出问题，而且将问题的可能答案开列于后，由被调查者在答案范围内选择。简单的答案只有一项，要求作岀“是”与“否”的回答。复杂的答案可有三项以上，由答卷者按规定要求选择。其优点在于用数字或符号表示答案，便于计算机统计。这种方法的缺点是答案预先设定，无法调查特殊情况。

开放式问卷（又称非固定式答案或自由答卷），即调查问卷提出若干问题，由被调查者根据实际情况自由回答。开放式问卷调查的优点是便于被调查人自由发挥，详述己见，所得资料丰富、具体，既有共性，又有个性。缺点是无法用计算机统计，不便于归纳、概括。

民意测验法的主要步骤是：

确定调查课题，形成研究假设；

进行问卷设计和抽样设计；

发放和回收问卷表；

对回收的问卷表进行整理和统计分析；

写出调查报告。

**（四）现场观察法**

观察法，是指根据一定的调查目的、调查提纲或观察表，用自己的感官和辅助工具去直接观察被研究对象，从而获得资料的一种方法。与日常观察相比，科学的观察具有明确的目的和计划，观察的手段、步骤、范围等都是胸中有数的；它具有系统性，科学观察是按观察提纲或观察表进行的，而观察提纲或观察表是围绕调查目的、题目和研究假设设计的，因而，收集的资料比较全面、完整和系统。

观察的类型很多。部队最常用的是参与观察与非参与观察。

参与观察是指观察者参加到被观察的对象所在的群体和组织中去，作为其中的一员，共同生活，并参与日常活动。例如，部队常见的蹲点调查，就是一种参与观察。参与观察的优点是了解情况细致、深入，能观察到一般情况下不能了解到的东西。参与观察的缺点是参与观察者一般要表明自己的身份、目的等，使观察的客观性受到影响。

非参与观察是指观察者以局外人的身份，从侧面对被观察对象进行观察，形象地说是观察者通过“透明的玻璃”进行观察，不直接参与被观察对象的活动。一般非参与观察时间短，观察内容简单而不深入。

作为科学的观察，必须注意养成观察习惯，形成观察的灵敏性；应当集中注意力，只有这样，才能发现别人没有发现的东西；应当全面、深入，多角度、全方位观察；做到观察与思考相结合，“带着脑筋，带着问题去看。”

与其他收集资料的方法相比，观察法具有明显的优点。首先，它能通过观察直接获得资料，不需其他中间环节。由于观察具有这一特点，因此，观察的资料也比较真实。其次，在自然状态下的观察，能获得生动的资料。例如，在部队基层观察，不仅能观察到连队主官管理的能力，还能观察到与此有关的官兵喜怒哀乐的面部表情，连队的环境，一日生活制度以及完成任务等方方面面的情况。第三，观察具有及时性的优点，它能捕捉到正在发生的现象。第四，观察能收集一些无法言表的材料。

同其它方法一样，观察法也有自身的局限性。其一，它受时间的限制。某些事件的发生是有一定时间限制的，过了这段时间就不会再发生。这就只能采用文献法或访问法等方法来收集资料，观察法就不适用了。其二，受观察对象的限制。有些问题，别人是无法观察的。其三，受观察者本身的限制。这种限制一方面表现在生理上，即人的感观都有一定的限度，超过这个限度，观察对象所具有的某些属性就成为感官不能直接观察的东西，同时，依靠人的感官往往只能对观察对象作出大概的估计，不能作出精确的测量。另一方面，观察结果也会受到主观意识的影响。例如，人们的经验往往会影响其对问题的判断。美国学者丁.麦吉在《社会科学的工具》一书中举过这样一个例子：把绘有栅栏环绕的郊外别墅的画片分发给被试验者，画面的近景中可以看到一扇小门，门旁的柱子上有块牌子，牌子上的字母小得难以辨认，甚至用放大镜也读不出词句来。接受试验者能否回答试验者的问题，能否读出牌子上的词句呢？约有80%的受试验者回答说，他们认出了这些字，写的是“私人住宅，闲人莫入”。他们能够“读出”牌子上的字并不是他们真的靠自己的视觉认出来的，而是因为他们从前不止一次地见过类似的字句，他们的经验提示”他们应该怎样理解这幅画。其四，观察者只能观察到外表现象和某些物质的结构，不能直接观察到事物的本质和人们思想意识。所谓“眼见为实”有时也不是绝对的。其五，在社会调查中，利用观察收集资料，工作量很大，因此，观察法不适用于大面积调查。

除上述四种常用的调查方法外，查阅一些可靠的文件资料也是可行的调查方法。比如查阅被调查单位的工作计划、总结、会议记录等，可以使我们掌握一些重要的情况或发现可供调查的线索。

以上各种调查方法都是有利有弊的，调查中要多种方法配合使用，以达到扬长避短的目的。

### 五、几种常用的调查资料理论分析方法

如果说调查阶段是调查研究过程获得材料的阶段，那么研究阶段的主要任务则是对材料进行加工制作并从中引出结论，也就是对调查资料进行理论分析的过程。对调查材料进行理论分析的根本方法，是在马克思主义一般原理指导下，对详细占有的材料，进行去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里的加工制作。

**（一）理论分析的一般思考方式**

进行理论分析首先要学会怎样去分析，解决好思考方式问题。中学生记叙文的写作，通常要求写清时间、地点、人物和事件，这4大要素构成了记叙文写作的一般思考方式。新闻体裁有所谓5个“W”的要求，即什么（what）、谁（Who）、哪里（where）、什么时间（When）和为什么（why）,这也构成了新闻体裁的一般思考方式。

调查资料理论分析的一般思考方式是什么呢？根据经验，主要体现在以下4个方面，这就是：概念的定义是什么；问题和事实是什么；说明为什么；研究结论是什么。

第一，概念的定义是什么。

这是做如何分析的第一步。我们知道，所谓理论分析就是系统化的理性认识的分析。理论认识的基本思维形式就是概念、判断和推理，所以进行理论分析必须首先明确概念。明确概念就是交待概念的定义，把概念的内涵和外延限定好，使别人知道你所分析的是什么，讲的是什么意思。

怎样才使概念既明确又合于真理性的认识呢？这需要掌握三点。（1）传统的或经典的定义是什么？就是你所要定义的概念有没有经典的定义，如果有，就应该了解并深入理解它。（2）现行说法或多数人的意见是什么？就是了解现在大多数人是怎样定义这个概念的，倾向性的意见是什么，差异在哪里。（3）你的定义及其理由是什么？这个定义就是你在理论分析时要使用的定义，所以必须明确，并且通常是要写进调查报告里面去的。你的定义与经典定义和现行说法可能是一致的，也可能是不一致的，无论是哪种情况，都应该有一个分析，说明理由，从而使概念的内涵和外延明确并且根据充足。

明确概念的定义应注意上述三项要求，交待分析者对概念所下的定义和理由是必要的。

第二，问题和事实是什么。

社会调查的任务离不开研究问题，其目的是通过了解事实，形成科学的认识，找到解决问题的办法。所以问题和事实是什么，这就成为任何理论分析的第二步。首先是提出问题，指出研究这个问题的意义。其次是陈述事实，交待调查所得的资料。陈述事实主要有两种形式，一是文字叙述，二是统计描述，两种方式各有优点，不可偏废。文字叙述帮助人们了解调查对象的概况，形成大致印象，使人们对调查对象的印象数量化，精确化，减少模糊感。

因此，一个好的理论分析，在陈述调查事实时应该两种方式兼用，互相配合，互相补充。

第三，说明为什么。

理论分析并不满足于弄清问题和事实是什么，而是要说明为什么。这是任何理论分析的第三步，也是极其重要的一步。说明为什么，就是从理论和实践方面探索调查事实之所以如此的原因，探索其中的必然联系。例如，毛泽东同志在《湖南农民运动考察报告》中分析所谓农民的“过分问题”时指出，第一，农会所谓“过分的举动”都是土豪劣绅、不法地主自己逼出来的，他们历来凭借势力称霸，践踏农民，农民才有这种很大的反抗（实践）。第二，革命是暴动，是一个阶级推翻另一个阶级的暴烈的行动。农村是农民阶级推翻封建地主阶级的权力的革命。农民如果不用极大的力量，决不能够推翻几千年根深蒂固的地主权力（理论）。这样就从实践和理论两个角度阐述了农民运动为什么是“过分”的原因，抓住了农民运动的本质，驳斥了 “中派”的议论。说明为什么这部分不仅要进行因果分析，而且可以进行多种分析，如比较分析、结构功能分析、系统分析、辩证分析等等，这些分析方法留待下面介绍。

第四，研究结论是什么。这是理论分析的结果。

**（二）因果分析方法**

客观事物之间存在这样一种关系：事物A是事物B的原因,事物B是事物A的结果。进一步说，事物A的变化引起事物B的变化，事物B由于事物A的变化而变化。我们称这种关系为因果关系，分析因果关系的方法称为因果分析方法，或因果关系分析方法。

因果关系是客观事物之间极为普遍的一种关系，可以这样说，任何事物的发展变化都有其内部和外部的一定原因，而任何事物的发展变化都会产生一定的结果。所以因果分析方法也就成为一种经常使用的理论分析的方法。在调查资料的理论分析当中，当需要做因果分析时，我们就使用因果分析方法。主要掌握如下三点。

第一，找出构成因果关系的事物。

无论是一因多果，一果多因还是多果多因的关系，凡是因果关系都必须具备两个或两个以上的事物，作为因果关系的承担物。

第二、确定因果关系的性质，常须解决两个问题：

（1）判定是否真的存在因果关系，如果真的存在着因果关系，那么，指出哪个为因，哪个为果。（2）考察因果关系的类型：是一因多果？还是一果多因？还是多果多因？在社会调查中碰到的大多数问题是一果多因型的。

第三，对因果关系的程度作出解释。

因果关系的程度是统计分析给定的，通常用回归系数或净回归系数来表示，理论分析的任务是做出解释。

**（三）比较分析方法**

客观世界是普遍联系的，同类事物和现象有其共同的属性。客观世界又是千差万别的，“世界上找不出两片相同的绿叶”。这就是说，客观事物之间都存在着共同点和差异点。确定事物之间的相同点和差异点的方法，称为比较法或比较分析方法。

比较分析方法是自然科学、社会以及日常生活中常用的分析方法之一。比较分析试图通过事物异同点的比较，区别事物，达到对各个事物深入的了解和认识，从而把握各个事物。所谓“有比较才有鉴别”，就是这个意思。在调查资料的理论分析中,当需要通过比较两个或者两个以上事物或者对象的异同来达到某个事物的认识时，一般是采用比较分析方法。

进行比较分析，应把握如下几点：

第一，比较可以在异类对象之间进行，也可以在同类对象之间进行，还可以在同一对象的不同方面、不同部分之间进行。

分析调查资料，重视同类对象和同一对象的不同方面、不同部分之间的比较。

第二，比较事物或对象的同和异是比较分析的两项内容。

首先是共同点的比较。确定事物或对象的共同点包括两个方面：一是找出共同性质，即同类事物的“同类"性；二是找出调查对象表现出来的共同特点。

其次是差异点的比较。这是比较分析主要的?重要的工作。确定差异点，就是找出调查对象表现出来的不同特点。

第三，要考虑可比性问题。要在可比的事物之间作比较不要在不可比的事物之间作比较。

**（四）归纳和演绎的方法**

归纳和演绎是相关联的两种逻辑方法。归纳是指从个别的东西（知识、单称陈述等），推导出一般的东西（知识、全称陈述等），是从大量的个别事实形成一般性的理论认识的方法。而演绎则是指从一般的东西出发引出个别的东西，是从某个一般性的理论认识（原则、原理和规律）引出个别性的结论的方法。调查资料的理论分析，在概括个别经验事实上升为理性认识，形成研究结论时，需要归纳方法;而在表述研究结论并力求说明研究结论的普遍指导意义时，需要演绎方法。因此，调查资料的理论分析应当同时重视对归纳和演绎两种逻辑方法的使用。

1.归纳法。

在调查资料理论分析中使用归纳法，是以调查事实的陈述为前提，以理论的陈述为结论。换句话说，根据调查事实归纳出理论结论。归纳法的一般原理是：如果在各种各样的条件下观察过大量的S类对象，所有这些观察到的对象都毫无例外地具有性质P,那么，就可以断定所有s类对象都具有性质P。举例来说，我们调查了 1000名青年（男女各500名），了解他们选择配偶的标准，发现全部青年（或大部分）都考虑对方的年龄、身高、学历、职业、家庭状况、相貌、性格等7个方面，这样我们可以归纳出一条一般性的认识：中国青年择偶的主要标准是个人的生理特征（年龄、身高、相貌）、个人心理特征（性格）和个人的社会特征（学历、职业和家庭状况）。

归纳法只告诉人们一种归纳原则，它确认个别知识推导出一般知识的过程和方式是合乎归纳法的科学逻辑的，但是，它并没有告诉人们怎样进行归纳。实际上，所谓归纳就是从个别对象中概括提炼出一般性的东西，通过比较和抽象来完成。

2.演绎法。

社会调查的理论分析在两种情况下使用演绎法。第一种情况是设计调查方案时使用：根据研究的问题提出研究假设，将概念予以操作性定义，操作为变量；对变量进行具体测量。这是收集资料的演绎过程，也称之为操作化。第二种情况是收集资料以后，完成了调查资料的归纳分析，需要阐明研究结论及其普遍指导意义时使用：研究结论在多大范围内、多大程度上具有普遍意义？为什么？这是陈述研究结论时的演绎分析。

**（五）分析和综合方法**

分析和综合是相互关联的两种理论方法。

分析方法。

把研究对象的整体分解为各个部分、方面、因素和层次，分另别考察这些部分、方面、因素和层次在整体中的地位和作用，从而把握它的特殊本质。或者把研究对象整体中的某些部分、方面、因素或层次从整体中抽取出来，暂时孤立起来，以便让其单独地起作用。这种方法称为分析方法。

对调查资料进行分析，就是指依照分析方案将调查资料作各种分类，以达到了解分类资料、论证具体研究假说的目的。这主要掌握三个环节：一是按照定性尺度和定量尺度作好分析方案,它反映分析者对问题研究的深度和思想倾向；二是按照分析方案分解资料，起到类别调查事实的作用，这种分解是多角度的，所以类别事实也是多层次的；三是运用比较、归纳、抽象、概括等分析方法和逻辑方法，认识类别事实的本质，形成理论认识，论证具体研究假设。

综合方法。

综合就是将通过分析得到的关于研究对象各个部分、方面、因素和层次的认识联结起来，形成对研究对象的统一整体的认识。通过综合方法，可以达到把握调查对象的整体，揭示研究问题的实质，认识内在规律性的目的，所以综合方法在调查资料理论分析中是不可缺少的。

运用综合方法应注意两个问题：

第一，综合要以分析为基础。只有对调查研究对象做了一定的分析之后，才能进行综合，对调查研究对象不做任何分析，就谈不上综合，也无法综合。所以说，一定的分析是一定的综合的基础。因此，在调查资料的理论分析中，第一步工作是分解资料、进行分析，在这个基础上才有第二步工作，即综合各种分析结果，形成整体性的认识。

第二，综合并不是将各部分、方面、因素和层次的认识进行简单的机械相加或形式上的堆砌，而是根据研究对象本身的客观性质，从内在的相互关系中把握事物的本质和整体的特征。所以说，通过综合而得到的认识，高于和深于通过分析而得到的认识。当然这不是说分析不重要，而是说综合比分析属于更高层次的认识。

分析和综合的辩证的统一。分析和综合在调查资料理论分析中起着不同的作用，相互依存，相互关联，相互补充，所以应将二者辩证地统一起来，配合运用。在资料分析的第一阶段，力求分析深入具体，但这种分析要以最后的综合认识为目的；而在第二阶段，力求以分析的全部结果为基础，概括综合出对研究整体的新的认识来。

**（六）定性和定量相结合的方法**

任何事物都有质的属性和量的属性两个方面，社会调查要善于从质和量两方面把握事物、研究问题，所以要对调查资料开展定性和定量分析，将二者密切地结合起来。

1.定性分析。

定性分析是确定对象是否具有某种性质的分析，主要解决“有没有”、“是不是”的问题。社会调查中的定性分析主要表现在调查之前的设计方案和调查之后的分析资料两个阶段在设计方案阶段，定性分析的主要内容是：提出研究问题、明确调查对象、提出研究假设、拟定分析方案、建立理论模型。

在分析资料阶段要做好三项工作，明确分析概念的含义和使用范围。

设计方案的定性分析。①提出研究问题。这一步要解决调查目的和任务，研究问题的性质和意义。②明确调查对象。即解决向谁做调查的问题，同时要解决调查的方法和以什么方式收集资料的问题。③提出研究假设。包括明确概念和变量的含义及相互关系，提出中心研究假设和具体研究假设，解决调查研究要分析和验证哪些具体的问题。④拟定分析方案。即根据上述三点设计分析格局和步骤，解决调查研究需要分析什么，怎样做分析的问题。⑤建立理论模型。这是以理论研究为目的的调查研究经常用到的。它是把研究假设用模型来表示的一种方法。

分析资料阶段的定性分析。①明确分析概念的含义和使用范围。分析调查资料需用一定的概念进行分析，这些概念称为分析概念。②分析概念的含义和使用范围是什么？这需在这一步中明确。例如毛泽东同志在“寻乌调查”第四章第一节“农村人口成份中”，对各种农村阶级成份的概念都下了操作化的定义，例如大地主收租500石以上，中地主收租500石以下200石以上，小地主收租200石以下，富农有余钱剩米放债，中农够食不欠债，贫农不够食欠债，使调查者和调查报告的阅读者明确这些概念的含义和范围。③根据要求对资料分类。④从定性角度验证研究假设和理论模型，就是根据调查资料论证研究假设成立或不成立，证明和提出新的理论观点，这是学术研究型的社会调查通常要做的。

2.定量分析。

定量分析在社会调查中又称定量统计分析，因为社会调查所涉及的量通常都是统计的量。这里着重讲一下对调查资料进行定量统计分析的两个步骤。

第一步是单变量的分析。单变量的形式有绝对数、相对数和平均数，具体来说，比较常用的单变量有：(1)总数。如工资总额、样本总数、总人数、家庭总数等。(2)百分数。如月收入800元以下的百分数，800-1000元的百分数，1000元以上的百分数，等等。(3)平均数。如月平均工资、家庭平均人口，每周平均看电视次数等。(4)标准差。如月工资的标准差，教育程度的标准差，生育子女数的标准差等等。

分析单变量，要明确数字所实际表明的含义，比如月工资800元说明什么问题，标准差20元又说明什么问题，然后进行恰当的描述。

第二步是相关变量分析。相关变量有二元的和多元的，我们只介绍二元相关变量的分析。二元相关变量的分析形式有两种，一种是相关系数，另一种是交互分类表。相关系数用一个数字表示两个变量的相互影响。分析相互系数首先要知道计算方法，然后明确系数大小的实际含义，比如军官军龄与工资额的相关程度是0. 70,说明军龄越长工资越高，而且二者的相关程度是很高的(0.70x0. 70=0. 49) o交互分类表就是用表格表示两个变量的相互影响，要学会制作和阅读交互分类表，并且学会从中选择有关的数字说明有关的问题。

3.定性分析和定量分析相结合。

定性分析和定量分析相结合，这是理论分析的要求。怎样结合呢？第一，以定性分析指导定量分析，社会调查要收集和分析大量的定量统计资料，收集哪些资料？怎样收集？收集上来以后怎样分析？达到什么目的？解决这些问题是定性分析的任务。所以说，收集资料和分析定量统计资料都要以定性理论分析为指导。第二，定性理论分析要在定量统计分析的基础上进行。毛泽东同志早年做农村调查时就坚持这一点，所以对中国农村的政治经济状况做出了正确分析。以定量统计分析为基础，就是要求定性理论分析要有数字概念，以定量分析的结果为依据，不能偏离，并且力求理论的表述精确一些。第三，研究结论和建议是定性分析和定量分析的综合体现。定性分析和定量分析不能两张皮，“各司其政”，理论分析的任务是将调查得来的感性材料上升为系统化的理性认识，这就必须按照事物的客观性质，通过数字看到问题的本质，探讨问题要有数量依据。只有这样，提出的研究结论和建议，才是定性分析和定量分析的结果。

**（七）辩证的分析方法**

唯物辩证法既是指导我们分析调查资料的根本思想方法，也是经常用来分析调查资料的具体分析方法。调查资料是客观事实的反映，客观事实本身是普遍联系的、辩证统一的，这是我们运用辩证分析法的哲学依据。当调查资料体现一定的辩证关系，我们的分析目的又要求说明这一关系时，就需用辩证分析的方法进行分析。

下面介绍三种常用的辩证分析方法。

1.矛盾分析法。

矛盾分析法，也叫对立统一分析方法，或一分为二分析方法。它是按矛盾的哲学观点分析调查资料的。矛盾观点认，任何事物都是一分为二的，由矛盾的双方所组成的，一方是肯定的方面，另一方是否定的方面，肯定的方面是主要的，否定的是次要的，在一定条件下，矛盾双方相互转化，肯定的方面转化为否定的方面由主要下降为次要，否定的方面转化为肯定的方面，由此要上升为主要。根据这一观点，对调查资料进行矛盾分析时应做到:

第一，善于将事物或问题一分为二。例如肯定与否定，积极与消极，有利与不利，正确与错误，先进与落后，主流与支流，真与假，美与丑，善与恶，功与过等等，都是事物的两个方面:不要只看到事物的一个方面，而看不到另一方面。

第二，明确地肯定事物或问题的主要方面。有的人学习了矛盾观点，不论什么事，什么问题，总是说既有好的一面也有坏的一面。既有积极的一面也有消极的一面等类似的话，以为这就是辩证地看问题。其实是误解，事物或问题都有确定的性质，由主要矛盾方面决定，需要予以明确。

第三，分析转化条件，指出矛盾双方转化的可能性。矛盾双方转化，需要一定的条件，矛盾分析就在于从时间和空间上指出这种条件性，指出这种条件的出现有没有现实性。

2.个别----一般分析。

个别和一般是两个相互联系的哲学范畴。个别是指事物的具体形态，一般是指事物的抽象形态。例如一个苹果，一个香蕉，三个鸭梨是水果的具体形态，是个别，而“水果”这个概念，则是苹果、香蕉、鸭梨等许许多多具体水果的抽象形态，是一般。社会调查所涉及的是具体的要见的人和事，属于个别范畴，分析者的任务是将这些属于个别范畴的调查资料，通过分析上升为一般，形成具有指导意义的理论认识。

怎样对调查资料进行个别---般分析？

第一，善于从个别事物中挖掘一般，发现事物或问题的一般性质。唯物辩证法认为，一般寓于个体之中。分析事物或问题的一般性质，需要研究大量的个别事例，进行比较分析，找出共同特征，抽象出一般。

第二，恰当地运用典型事例说明一般。典型事例之所以典型，最重要的一点是它能代表一般，这也是主张让典型事例,说话”的理论基础。典型事例属于个别，用它说明一般性的理论认识，体现了个别和一般的辩证统一关系。

第三，认清了个别和一般的转化关系，正确使用调查资料。如果调查研究的课题较大，问题较多，需要分析的内容也很多，这时要分清层次。层次关系也是个别和一般的关系，较高的层次是较低层次的一般，反之亦然。在这种情况下，由个别到一般的分析不是一次完成的，而是层次递进的，需要几次关系转化才能完成的，要求我们按照层次关系使用调查资料。

3.现象-----本质分析。

现象和本质也是一对相互关联的哲学范畴。现象是事物或问题的外在表现，是看得见摸得着的东西，社会调查资料就是关于社会现象的资料，本质是事物或问题的内在联系，是看不见摸不着的东西，社会调查只有通过深入地分析调查资料才能认识社会现象的本质。唯物辩证法告诉我们，分析事物或问题不要流于现象，而要透过现象抓住本质，不被现象所迷惑。这一原则同样适用于调查资料的对象----本质分析。调查资料理论分析的过程和目的，就是透过现象抓住本质，提出研究结论和建议。

# 第七章语言文字表达能力训练

军官的语言文字表达能力，主要是指军官以正确的逻辑思维方式和表达格式将思想情感、政治观点、命令指示准确形象地表示出来的能力素质。语言和文字是语言文字表达能力的两种具体表达格式。

### 一、语言文字表达能力是军官的基本能力

自古以来，我国就有“鼓天下之动者，存乎辞”的说法。因此，拿笔杆，写文章被不少人视为“经国之大业，不朽之盛事”，是“政事之先务”。军官履行职能，实行领导、指导的方法很多，但是开会、演讲、谈话、撰写文章是基本的方法。

在新世纪新阶段，提高军官的语言文字表达能力有着重要的意义：

**军官领导工作离不开语言文字表达。**

完成中国特色军事变革、建设信息化军队的事业,是一项既无现成模式可以照搬,又无现成经验可以借鉴的伟大事业。要保证这一事业的顺利进行，就必须大造舆论,把党中央、中央军委确定的路线方针政策变为官兵行动的指南,成为他们的自觉行动。军队职能的履行，部队各项工作的展开，必须依靠群众，宣传群众，组织群众，武装群众。从部队具体工作来说，国内外先进的管理理论、管理经验和外军新军事革命的经验需要军官介绍和推广；部队改革实践中涌现出的先进典型、创造的新鲜经验需要军官去肯定和总结；出现的问题苗头或倾向需要军官去引导和解决；新时期军队建设、发展产生的众多矛盾问题，需要军官去分析和化解；如何结合本部队实际，创造性地贯彻执行党中央、中央军委和上级的决策、指示，需要军官去研究和构思；本级党委的决策需要军官去谋划和宣传，等等。可以说，军官无论哪一项领导管理工作都离不开语言文字表达。

**语言文字表达能力代表干部素质和自身形象。**

一方面，文章、语言本身就是作者理论水平的象征和体现。没有学习的浓厚兴趣，没有多年的努力和逐步积累，一个人的理论水平是不可能实现由量的积累到质的飞跃的，也不可能有优秀文章或讲话产出。如果说个人对学习的投入是隐性的、内在的，那么，文章、讲话这种产出则是显性的、外在的。因此，判定一位军官学习的态度及其理论水平的高低，只需看一看他亲笔写的文章或听听他的讲话基本上就清楚了。其次，讲话、拿笔杆的过程，是军官在自身认识、感情和意志等要素的支配下能动思维和行为实践的过程，它渗透着作者鲜明的个性特征。讲话、写作的结果，直接取决于军官的素质和能力，换句话说，有什么样的素质，军官就会产出什么样的讲话、文章。反过来人们通过讲话和文章，也可以感受到作者的政治立场、思想水平、思维方式、才情秉性、知识阅历、素质修养、工作能力、写作经验、文字功力和表现技巧。

**语言文字表达能力训练能够提高军官综合素。**

从事军事领导管理工作的军官责任重大，会议讲话、写文章是一件十分慎重的事情。它不仅仅代表本人的形象，更重要的是宣传某种主张或指导本单位工作。讲话、文章的这种特殊作用，必然使得军官非常重视自己的文章。为了讲好话、写好文章，军官必须深入部队实际调查研究，发现问题，深入思考；必须解放思想，大胆思考，随时注意发现实践中的新问题，挖掘新主题，体现观点的创新性；必须博览群书，努力学习各种新理论、新知识，体现理论的深刻性；必须深入调查，掌握大量鲜活的第一手材料，体现论据的充足性；必须精心设计全文结构，认真筛选每一条论据，严格推敲每一个概念和逻辑的严密性，体现论据之充足性。这就会使作者逐渐养成调查研究，不断创新，严谨思维，努力学习的习惯，提高多方面的能力和素质。

### 二、军官的语言表达能力要求

语言交流是人类专有的交际活动，人们利用它互通信息，交流思想，协调工作，组织社会生活，维系社会的存在与发展。军官工作也是一样：汇报工作、传达指示、来访谈话、报告演讲、电话沟通、工作协调等，都离不开语言的表达。因此，军官必须具备过硬的语言表达能力。

部队工作对军官语言表达能力的要求主要体现在以下几个方面：

**（一）实事求是，言由衷发**

实事求是，就是要认识和尊重客观规律，就是要理论和实践相统一。军官的语言要使人听得懂、听得惯、听得进，关键是军官是否能一切从实际出发，说的话是否反映了客观实际，是否说了真话。

实事求是，在口头语言运用中的表现，就是两个字：“真”、“实”具体含义有四个方面：一是所说的话符合客观实际，言中有物，而不是空活；一是所说的话发自内心，言由衷发，真情实感，不是假话；三是所说的话符合情理、理利相济，不是大话；四是讲话人的态势语言包括仪表、风度、眼神、手势、动作实在自然，不过分造作，形同演戏。总而言之，实事求是，就是不夸张，不虚伪，不伪善，做到真实可信。杜绝毛泽东同志在《反对党八股》一文中所批判的那样问题；“装腔作势，借以吓人。有些党八股,不只是空话连篇，而且装样子故意吓人，这里面包含着很坏的毒素。空话连篇，言之无物，还可以说是幼稚；装腔作势，借以吓人，则不但是幼稚，简直是无赖了。”毛泽东、邓小平等老一辈革命家历来提倡写文章、作报告要通俗易懂，使用“群众喜闻乐见的语言”。他们运用语言朴实无华，亲切自然，生动活泼，语言说理清晰明朗，既没有深奥的典故，也没有华丽的辞藻，读来朗朗上口，听来句句实在。老一辈革命家恽代英也强调，“你要知道被宣传人的生活，从他的生活中找你说话的材料，找那些可以证明你所说理由的例子，而且利用他生活中常要听见的土话或其他流行的术语说明你的意思。人都希望听些新奇的道理，最不喜欢人云亦云的话；然而这个新奇的道理，若不用眼前的语句与例证来解释，却不能使他声入心通，不能使他听了全身爽快，丝毫不怀疑的相信你。”

**（二）言必有中，有的放矢**

中国古代著名教育家孔子说过：“夫人不言，言必有中。”这句话的意思是，不说话便罢，一开口就要说中要害。毛泽东同志在《反对党八股》一文中，数说了党八股的八条罪状，其中第三条罪状就是：无的放矢，不看对象，即说话没有针对性，他认为：“共产党员如果真想做宣传，就要看对象，就要想一想自己的文章、演讲、谈话、写字是给什么人看、给什么人听的”因此，“我们和无论什么人做朋友，如果不懂得彼此的心，不知道彼此心里面想些什么东西，能够做成知心朋友吗？做宣传工作的人，对于自己的宣传对象没有调查，没有研究，没有分析，乱讲一顿，是万万不行的。”

有针对性是军官语言表达具有吸引力的源泉。军官讲话不同于学术论文、纯研究性文章，讲话的主要目的是针对一个时期的倾向性问题，指明方向，提出要求。因此，讲话一定要紧贴工作实际，分析问题、指出问题、提出要求都要有针对性，有时尽管不指名道姓，甚至不直接讲出具体表现，但在讲话的字里行间都暗示着许多具体存在的问题，每句话、每条要求都是有所指的。做不到这一点，讲话就是无的放矢、空洞无物。

**（三）简洁精炼，言简意赅**

好的讲话都有一个共同的特征：作者非常重视语言的提炼,力争做到言简意赅。无产阶级革命家一贯强调语言的简洁。恩格斯曾指出：“言简意赅的句子，一经了解，就能牢牢记住，变成口号，而这是冗长的论述绝对做不到的。”毛泽东同志把那种面面俱到，没有重点的冗长的语言比作是甲乙丙丁，开中药铺。“不提出问题，不分析问题，不解决问题，不表示赞成什么，反对什么，说来说去还是一个中药铺，没有什么真切的内容。”他强调做到言简意赅，就要学会应用马克思主义的方法观察问题,提出问题，分析问题和解决问题。

讲话为什么特别强调简洁、精练呢？

其一，简洁、精炼能够提高效率。

集会讲话听众少则数人，多则数千人，只有在保证全面、准确表达思想感情的前提下，尽可能精炼，才能最大限度地提高工作效率。

其二，简洁、精炼能够保证准确。

领导讲话十分讲究准确，讲话中体现的社会生活、工作动态以及据此确定的政策、措施，都是客观存在的，只有用明确、直观、简练的语言按照其本来面目如实表述，才能准确反映，避免产生歧义或褒贬失当。

其三，简洁、精炼能够增强权威性。

如汉高祖刘邦在夺取政权后发布的《入关告谕》，只用了 99个字就全面、准确地说明了自己的政策，其中著名的约法三章“杀人者死，伤人及盗抵罪”更是仅10个字，但已树立起了新政权威严公正、取信于民的形象，可谓掷地有声，令人不敢不从。

其四，语言简练，反映时代的要求。

事以简为上，言以简为当。在现代社会，人们的生活节奏不断加快，时效观念明显加强，求实心理越来越强烈，信息渠道愈加畅通。人们欢迎信息量丰富，长话短说，明快简洁的讲话，而厌恶拖沓的讲话。

要使语言精炼，必须把握三点：

一是主题鲜明。在讲话之前，一定要明确为什么讲话，讲这个话为了解决什么问题，解决这一问题有什么要求等。只有明确了主旨，讲话过程中才能正确地选择，凡是与主题无关的词汇、语句，即使再优美、精彩，也要坚决舍弃。

二是重点突出。要抓住所讲述的问题与关键，言简意赅，切忌面面俱到；要善于归纳、演绎，准确提炼，体现高度的概括性和浓缩性。

三是观点鲜明。要求军官站的高，看得远，对所要阐述的问题具有独到的见解；对问题的阐述态度要明朗语调要抑扬顿挫，字字珠玑，掷地有声。要通过简洁明快的语言，使人从纷纭复杂的现象中，理出头绪，豁然开朗，由衷折服，从而收到“片言以居要”的佳效。

**（四）严把政策，准确恰当**

军官讲话往往具有权威性和评判性，这就要求军官在说话的时候，要严把政策，准确恰当。

严把政策、准确恰当，首先要求军官在表述上要准确，要主题突出。

这一点在宣传党的路线、方针和政策以及分析社会现实时更为重要。军官的形象代表部队党委和领导机关的形象，如果在重大问题上态度不鲜明、表述不准确，势必对基层官兵的思想产生影响。为此，我们在语言的使用上要向裁缝学习，像他那样使用剪刀；向厨师学习，像他那样掌握火候。既不要把重大的事情说得很随便，也不要把琐碎的小事说得冠冕堂皇。当然，更不能扭曲走样，添油加醋,否则，就会对党的事业造成损失。

其次，要严格把握政策的尺度，严防失密、泄密事件的发生。

军官时时处处要接触各种文电，要参加各种会议，要接触各级首长，要了解部队的动态，这些活动都有大量的机密。一旦发生失密、泄密事件，势必对党、国家、军队的事业带来严重的损害，造成无法弥补的损失。毛泽东同志曾一贯强调机关工作人员要做到“管住自己的嘴”，这也是对军官在工作生活中的特殊要求。

再次，要把握说话时机，讲究说话策略。

孔子在《论语》中说道：“言未及之而言谓之躁，言及之而未言谓之隐，未见颜色而言谓之蕾，意思是不该说话的时候却说了，叫做急躁；应该说话却不说，叫做不直；不看对方的脸色便贸然开口，叫做闭眼瞎说。这一精辟论述给军官在工作中提出了必须遵循的语言规则。

另外，准确恰当，还体现在用词、用句的准确上。

实际工作中，讲话哪怕仅仅是一个错句、错字，也会酿成不良后果，不仅影响讲话者本人的形象和威信，而且往往影响党委和领导机关的权威性和严肃性。有时一篇讲话本来很有质量，就因为讲了一两处错别字，就“坏了一锅汤”，让听众贻笑大方。

**（五） 与时俱进，少讲套话**

开会讲话也罢，写文章也罢，最重要的是要有新意，给人启发，促人感悟，从而引导人们去认识日新月异的新形势，学习新知识，接受新事物，促进当前的工作。可是套话却不能完成这个使命。

何以有些人喜爱说套话？其原因起码有三：一是不会说新话。一些人不读书看报，不搞调查研究，不认真思考，讲不出新话。二是怕说有新意的话出格，招惹是非、麻烦甚至灾祸。三是思想懒惰所致。

讲套话是人云亦云，不费功夫和气力，而要有新意，就需认真读书看报，进行调查研究和勤于思考，这当然并非轻松事。清朝著名学者郭嵩煮曾说，为文“务出己意，耻蹈袭前人”。他将照搬别人说过多少遍的“陈言”，引以为耻辱。毛泽东同志生前十分重视讲话和写文章，对此作过很多精辟的论述，并为我们树立了光辉榜样。

**（六） 讲究技巧，善于沟通**

要通过自己的口才，输出自己的思想感情，增进与他人的了解和友谊，这不是人人都能够轻而易举地做到的。因此，了解和掌握一定的语言技巧就显得尤为重要。掌握语言技巧，一般要确定谈话的主题。主题若体现对方的兴趣和利益，最容易切入。一是要注意面前听众的身份，不要把不同身份、习惯、风俗和个人某些缺陷当话柄。二是巧设伏笔多用幽默，在平淡话语中见惊奇。三是要注意衣装整洁，体态优雅，语言文明，增强自己的个人魅力。需要掌握的语言技巧很多很多，关键是要在实践中下苦功勤琢磨。

### 三.军官语言表达运用技巧

**（一）口头报告技巧**

军官的口头报告能力，是一个人分析能力、协调能力、应变能力、表达能力的综合体现。迅速、简洁、准确的口头报告，有利于领导及时掌握情况，迅速作出决策。培养军官的口头报告能力，要从以下细节着眼：

精心过滤，区别处理。军官对获知的信息要区别对待、慎重处理，以免干扰领导的正常工作，甚至给领导造成被动。

弄清原委，力求准确。军官应当视信息的真实性、完善性为生命，按时间、地点、人物、事件、经过、结果六要素调查了解，构建完善的信息。

打好腹稿，简明扼要。说话要讲究层次，抓住主要事实；语言要精炼，不能重复；客观陈述，不掺杂个人观点，以免影响领导独立思考。

举止沉稳，口齿清晰。无吃禁小事、难事易事、急事缓事，都要做到举止沉稳，语调平和，口齿清晰，不卑不亢。

把握时机，灵活对待。在人员较多的场合，一般应注意保密，宜向领导个别报告。领导情绪不好时，要尽量做到语言平实、平铺直述，以免引起领导情绪波动，影响对事情的正确答复或处理。不是特别急的事情，还可缓一步报告。领导正在讲话或聚精会神地处理某一文件，一般不要立即报告。

**（二）即席讲话技巧**

即席讲话，是军官常遇到的事情。如果一名干部即席讲话讲得生动、精彩，无疑会给听众留下一个深刻的印象；反之，如果离了讲话稿，说起话就结结巴巴，言不达意，漫无边际，就会给听众留下“草包”的印象，军官的威信也就难以树立起来了。因此，提高即席讲话的水平，是军官的一门必修课和基本功。

即席讲话要想讲得精彩、生动。应当把握以下三个方面：

第一，讲短话。

讲短话是即席讲话成功与否的关键，也是评判衡量一名干部才思是否睿智敏捷，处事是否练达利落的标准之一。

讲短的前提是讲精。要讲得精，只能在深入调查研究，掌握大量的第一手资料的基础上，通过去粗取精，去伪存真地加工提炼才能实现。因此，军官在重要会议上发表即席讲话前，要深入基层，深入实际，围绕会议的主旨，广泛听取和征求不同层次、不同方面官兵的意见，抓住一些带根本性、倾向性的问题，进行调查剖析，善于从特殊中发现一般，从现象中透视本质，并从理论与实践的结合上加以概括归纳，把握住问题的实质。要自己动手，将重要的观点，独特的见解，精湛的论述，生动的事例，编织成演讲纲目。这样，讲起话来，不但条理清楚，逻辑性强，有深度、力度，而且还能讲得活泼、生动、简洁，使听众在轻松、愉快的氛围中受到潜移默化的教育和启迪。对一般性的工作会议，确需军官讲一讲的，军官也应认真阅读会议的有关材料，认真听取与会者的发言，把握住大家最关心、最敏感，亟待解决的问题，理清思绪，打好腹稿，最好是写个简单的提纲，以防讲杂，讲偏，讲重复。即席讲话时间愈短，听众情绪愈好，精力愈集中，军官若能把握这段黄金时机，就能使讲话收到事半功倍的效果。因此，要做到无话不讲，长话短讲，切忌空话、套话。

第二，讲实话。

讲实话是即席讲话能否激起听众共鸣的重要环节，也是听众衡量军官是否具有务实精神，是否体察民情的标准之一。

军官作即席讲话，只有讲得实在，才能增加听众对其的信任程度，引发听众的心理共鸣，收到应有的效果。在即席讲话中，军官要少讲一般性的话，不讲大话、空话、糊涂话。多讲与会者关心的事，多讲与会者心里想说的话，多讲与会者想解决而正是会议着力要解决的问题。

第三，讲新话。

讲新话，是即席讲话中调动听众情绪的有效手段，也是听众评判一个干部看问题是否有深度、有理论水平的标准之一。

讲新话，首先，要不落俗套，力戒重复。其次，讲新话要善于了解掌握群众的心态，抓住群众敏感的热点问题，选准适当的角度切入，使所讲的话题，符合群众的心理反映。另外，讲新话，军官应当用自己的语言讲自己的话。

**（三）汇报技巧**

汇报工作也是一门学问，与其他工作一样，有着自身的规律可循。掌握汇报的技巧和艺术，应该成为军官的一项基本功。

1.汇报的基本要素。

汇报的基本要素可以归纳为三个字：“准”、“像”、“实”。

“准”。就是对汇报的问题抓得准。所汇报的问题是听汇报者所关注、想了解、想知道的或者不熟悉的。一般而言，领导听汇报时关心的问题主要有：一项新的政策、决策出台后，在基层的思想反映、落实结果以及贯彻执行中暴露出来的矛盾和问题；新形势下部队中出现的新情况、新问题，对领导工作提出的建议和要求；富有单位特色的并且是上级整体布局中一个方面的工作；那些容易被忽略、却具有举足轻重的意义的信息。

“像”。就是像本级的汇报，防止出现“小官讲大话”或者“大官讲小话”，使得汇报不得体。“像”，也要求我们在实施汇报时应当注意听汇报者的职责、能力、阅历和工作习惯，区别对待，该详的详，该略的略，该解释的解释，以适应不同领导的风格要求。通常情况下，向直接领导汇报应尽量详细一些，向高级领导和机关汇报应相对概括。

“实”。就是实实在在，实事求是。成绩讲够，不拔高、不扩大，不把点上的成绩说成面上的成绩，也不把计划中的工作说成已做的工作等；问题说透，不掩饰、不缩小，以便听汇报者对情况和问题有一个客观的把握。为了体现“实”，汇报应当有具体的数据、事实。比如，汇报完成任务的情况，既有计划、进展和成绩，也有问题和困难，还要有必要的统计数字和分析；再如，汇报部队思想工作的情况，既要有本单位的特点、要求、标准以及可能发生的问题的预测，也要有规章制度的健全情况，还要有具体的人和事等。

2.汇报的注意事项。

一是不能偏。汇报的内容要紧紧围绕汇报的主题展开，与主题无关的内容一般不涉及。偏离主题的汇报，一般表现为：过多、过细地讲了与主题无关或关系不大的内容，以致主题不突出，或者“喧宾夺主”，甚至出现“跑题”的现象。

二是不能散。汇报的内容应当有一条主线贯穿，必须避免东一榔头，西一棒子，事无巨细，面面俱到，使人听后抓不住要害，摸不着头脑的现象。散的通常表现为：事无巨细、面面俱到，主题不突出，观点不明确，本来听者要了解的是一个方面的工作，而汇报者却讲了诸多方面的情况，并且汇报的内容都是工作过程与事例的简单罗列，使人听后抓不住要害，摸不着头脑。

三是不能乱。乱的表现就是：想到哪里就讲到哪里，逻辑混乱，重复颠倒。对汇报要讲的几个问题应当精心设计，哪个先讲、哪个后讲要心中有数，讲一个就力求讲透。

四是不能空。空的表现通常是：没有多少“干货”，尽讲大话、空话、套话。汇报应当言之有物，既有实实在在的工作和足以说明问题的数字、典型事例，又要有实实在在的经验教训。

五是不能平。汇报的“平”，就是缺乏深入分析思考，就事论事，使人听起来感觉“淡化”，印象不深刻，打不下“烙印”。汇报应当是工作过程的总结，又是工作思路的再调整、再深化。汇报必须有工作过程的分析和典型经验的提炼。

3.汇报的基本要求。

一是汇报准备要充分。无论是综合汇报还是专题汇报，无论是口头汇报还是书面汇报，当获得上级关于汇报工作的意见或通知后，或者本机关本单位的某项工作需要及时向上级领导汇报之前，对汇报的主题、汇报内容的意义和价值、讲什么、怎么讲、估计领导会提出什么问题、需要向领导提出哪些建议等等，都必须事先梳理清楚，列出详细提纲，做好准备。例如要汇报动态信息，就得抓住信息发生的时间、地点、关联人、起因、进展、后果以及基本数据等因素，不能凭想当然，而应通过调查，获取准确情况，列入汇报内容。军官平时要注意积累资料，对自己分管的工作心中有数，汇报时就不至于因没有情况而仓促调查，“临时抱佛脚”。

二是汇报时机、场合要得当。军官离领导近，请示汇报工作比较方便，随时可以得到领导的帮助和指导。但是不能事无巨细都去蓄示汇报，过于频繁的请示汇报必然干扰领导的精力，不能算称职的军官。即使是必须向领导汇报的工作，也要选择时机进行。

一般情况下，除了上级规定和安排的汇报外，要注意把握以下汇报时机：当本部门、本系统、本单位或本人分管的工作告一段落时；对本单位某项重大问题进行决策处理时；工作中遇到较大的困难，想求得上级领导到本系统、本部门、本单位检查指导工作时，等等。

工作汇报不仅要注意时机，还要注意场合。可以通过会议的形式正式汇报的，尽量不要搞随意性临时汇报；需要临时汇报的，也要看领导的时间是否允许。通常情况下应选择领导乐意听取汇报的时机进行汇报。

三是汇报语言要精练。向领导作汇报，一般要有提纲、腹稿，使用精炼的语言归纳整理所要汇报的内容。这样做，不仅可以使汇报更全面一些，而且可以做到思路清，有条理，同时也是对听汇报者的一种尊重。否则，信口说来，难免挂一漏万，也显得重视程度不够。要注意口头汇报最好不要念稿子，在汇报过程中与领导进行充分的交流和沟通，才能取得好效果。

四是应当按级汇报。向领导汇报工作，一般情况下要逐级进行，应先向直接领导、分管领导汇报，必要时，再向其他有关领导汇报。这样既可以及时得到领导指示，也可以避免引起领导之间的矛盾，同时也不会导致个别领导对汇报者产生误解。因此，无特殊情况，一般不要越级汇报。

五是汇报结束要有请示。汇报完工作后，应当请示领导对工作汇报的意见和指示，还有哪些问题没有汇报或者没有说清楚，还需要了解哪方面的问题。对于领导的指示，能够立即落实的，要有相应的措施；对一时还有困难的，应当如实反映并且树立信心，表示决心。

**（四）电话语言技巧**

打电话、接听电话是军官重要的日常工作。掌握电话礼仪和技巧，对于做好工作乃至体现单位形象有重要的作用。电话礼仪和技巧的基本要求是亲切、大方、真诚、自信和谦逊。具体来说，从接听电话心理出发，我们应当注意以下几个方面：

1. 主动禀报单位名称并问好。

铃声响，马上接听，响过三声才接的，宜先说“对不起，令你久等。”公事电话，不宜应“喂”，“喂”，应直报单位“您好，XX单位。”或者直报名字“您好，XXX”。在弄不清楚对方的称谓时应当用“请问，怎么称呼?”

2. 用礼貌用语表达请求。

如请求对方重复电话内容，请求他稍等片刻，请求他稍后打来，尤其请求他办理工作事宜，一定要使用礼貌用语。

3.学会确认。

按“六个W”，即when （何时）、where （何地），who （何人）、what （何事）、wht （何故）、how （如何）记下内容要点。打出电话时也应当按“六个W”整理内容，并考虑对方不在时之对策。

确认重要事宜。对所有容易发生错误的细节都要养成确认的习惯,主要包括：会议及活动日程、地点、日期、航班、旅店、客人的电话号码、身份证号码、车号等等。

有些人因不好意思让对方重复而再三犹豫，结果当他想确认时，对方已经挂机了。军官首先要有确认意识，其次还要反应快，知道在何时应该礼貌打断对方，以求重复和确认，特别在长途通话中，军官更应该头脑敏捷。

**（五）接访技巧**

接待下级、部属来访、上访，是军官经常性工作之一。做好接访，应当把握好三个环节。

1.动之以情。

情，是接访工作的桥梁和催化剂。动之以情，就要求军官对官兵有深厚的感情，真正做到急官兵之所急、忧官兵之所忧、想官兵之所想，使官兵感到亲切、愉快和温暖，取得群众的好感，依赖和信任，从而且双方在感情上产生共鸣，得到沟通和融洽，顺畅地接受宣传、解释和教育，起到春风化雨、启迪心灵的作用。以情感人的基本途径是：文明接待，平等待人，说好“三话”：

一是接谈开始时，要说好“欢迎话”。一般情况下，来访者带着呼声、愿望和要求而来，他们来时或气或怨、或怒或恨，或哭或闹，或胆怯或犹豫，或不平或满腹牢骚。不论对哪种情绪的来访者，军官都要文明、平等对待，设身处地地为他们想一想，将心比心，改变“门难进、脸难看、事难办”的衙门作风，真心实意地奉出我们的“见面礼”——“你好!”、“请坐!”、“请喝水!”，主动创造热情、和谐、亲切的接谈氛围，消除来访者的恐惧、拘谨、不安情绪，冲淡怨气和怒气，铺好通向来访者心扉的桥梁。

二是在接谈过程中适时说好“定心话”。来访者陈述问题的过程中，说到激动之处，往往控制不住自己的情绪，或粗暴蛮横，骂骂咧咧；或急躁不安，言语吞吐；或痛哭失声，寻死觅活……军官在因人制宜搞好接谈的同时，还要把握“火候”，不误时机地说定心话，不论对哪种来访者，都不妨说一说：“事情既已发生，必将得到解决。请相信我们会进行认真调查，作出圆满的答复和处理。“关键时刻的一粒“定心丸”，能使上访者心灵得到慰藉，情绪得到稳定，即使来访者的要求没有立竿见影地化为现实，也会使其心满意足。

三是在接访活动接近尾声时，接访者切忌因成功在即而掉以轻心，如释重负，还必须一鼓作气，趁热打铁，讲好“希望话”。一番生动、形象、对症下药的希望话，往往能在来访者的心灵深入打上深刻的烙印。

需要指明的是，讲清的目的是为了更好地与来访者交流情感，增强宣传、教育和疏导效果。讲情不能放弃原则，不能以感情代替政策，不能不顾事实和政策规定乱表态、乱许愿。迁就来访者的无理要求和错误行为，乱开“空头支票”、乱开“绿灯”，这种做法虽然能图得眼前之平安，却为今后埋下了长期的不稳定的疾痼。

2. 以事为本。

事实不清是影响接谈效果的一个重要因素。实践证明，客观反映情况的来访者居多，但也有反映情况真假掺杂，无中生有，捏造、歪曲事实，以达利己之目的。为去伪存真，掌握真相，在接谈中不妨采用如下几种方法：一是启示法。即在听取来访者陈述之前，要严肃讲明客观反映情况和提供确切证据对于解决问题的重要性，以及歪曲事实、造谣中伤所要担负的法律后果，以提高陈述事实情节的客观程度。二是提问法。有的来访者事先经过周密准备，能把问题讲得清晰流畅，但即使是高明的编造者也难免露出破绽，接待者应针对破绽提问，穷“问”不舍，使其由“理直气壮”向“理屈词穷”转化，迫其说出真实的细节。三是知识检验法。接待者根据现实的和历史的有关知识，根据政策法律条文，对来访者反映的情况是否合乎各个时期有关规定、史实

等加以检验，达到去伪存真的目的。四是当面对证法。即在接谈过程中，出现当事双方背靠背各执一词，各言其理时，有必要召集当事人当面对证。接访者要搞好“红娘”角色，为当事双方牵线促其对话，从而核定事实情节，消除误解、隔阂、化解矛盾。

3. 晓之以理。

所谓晓之以理，即接访者要用党、国家、军队的政策、法规、规章制度，用军人的道德规范去教育、启发说服和开导来访者，帮助他们讐是非，消除疑虑，澄清是非，正确对待个人与集体、国家利益之间的关系，引导官兵正确运用和行使民主权利。一般说来，对符合政策的来访者，要通过“理”的教育，使之明白合理之所在，避免出现期望值过高的现象；对符合政策但目前落实尚有一定困难的，要讲明原委，取得群众谅解；对不符合政策，或者来访者对有关政策断章取义的，应引导其全面理解政策，讲明政策条文的内容和精神实质，使之了解政策内涵与外延以及本单位执行这项政策的细则和界定，帮其明白所以然，使之息诉罢访；对于个别无理纠缠取闹者，要讲清政策和法律的严肃性及放宽的极限，彻底打消其非分欲念。

讲“理”切忌空洞说教，言而无物，尽讲套话、大话，更不能动辄训人或以理吓人，乱“扣帽子”，乱“打板子，讲理要讲实理，讲真理，既要合情，又要合原则，还要因人、因地、因时而异，方可使来访者心悦诚服。

### 四、公文基本特征和写作基本要求

文字表达，就是语言的书面表达。文字表达能力，就是人们运用文字符号系统表达思想感情的生理和心理素质条件。军官文字表达能力主要是指军官的公文写作能力，也就是运用文字表达政治思想观点、拟制工作计划，下达命令指示、总结汇报工作、进行调查研究等军官工作基本实践活动的能力。

**（一）基本特征**

学习公文写作，自然要了解公文的特点。公文写作，虽然也讲究技巧、讲究艺术，但从根本上说，它与议论文及文专作品的写作是很不相同的。它更讲科学性、准确性，使人一看懂，不生歧义。它是用政策、用真理打动群众的。围绕这些，公文具有多方面的特点，归纳起来有以下特性：

政策性。

我们国家党、政、军各级机关的公文，都是传达贯彻党和国家的方针、政策、法律、法令的工具，因而它的显著特点之一，就是政策性强，也就是具有鲜明的政治性。

实用性。

公文的针对性很强，目的很明确，对需要解决的问题要阐述得很清楚。它的内容要理论联系实际，有情况、有问题，有解决的办法。它的内容必须实实在在，不可脱离实际，空洞无物。

真实性。

公文的生命在于真实，它所使用的人名、地名、时间、数据、所叙述的事例及所综合概括的情况都必须是确实的,不能虚构，不能拔高。

条理性。

主要指公文结构简洁，层次清楚，文理明白，使人一目了然。要办几件事，注意什么问题，哪些先办，哪些后办，办的要求是什么等，都要讲得有条有理。

直叙性。

公文一般都要开门见山，要什么，为什么，说什么，平铺自然，直来直去，不拐弯抹角，不隐喻暗示，不搞悬念。

严肃性。

公文具有法定的权威性和行政的约束力，直接关系到国家、军队、集体、个人的利益。写公文要审慎行事，不可随心所欲。公文论事要全面分析，强调了这方面又不能忽视那方面，重视主观意愿又不能忽视客观条件。

保密性。

公文多数具有内部特性，多数都规定传阅范围，该谁知道就让谁知道，需要保密而严防泄密。

时间性。

公文是为-定目的制发的，是要认真执行和办理的，由此决定了它具有很强的时间性。因此，写公文的人必须有强烈的时间观念，有分秒必争的精神，有雷厉风行的作风。

程式性。

公文有统一的文种，有特定的格式和要求，它不否定写作者的创造性，但创造性必须在规定的范围内发挥。

说理性。

在通常情况下，公文的主体是叙事、说理。其中，多半文字是说明情况的，但说明情况是为了说明道理。如事例说明、数字说明、概念说明、综合说明等，都是为论事、为说理服务的，都不是空泛的说教。

简明性。

这就是：情况要确实，观点要明确，文字要精当，条理要清楚，层次要分明，标点符号要正确，篇幅要力求简短。

**（二）写作基本要求**

公文与文艺作品、通讯报道等文字材料有很大区别，有着自己一套独特的要求。了解和掌握这些基本要求，是写好公文的前提条件。那么，公文写作的基本要求有哪些呢？

一是要符合党和国家的方针政策、法律法令和上级机关的规定。

公文是指挥管理部队、处理公务的工具，具有强烈的政治性、政策性、实践性和机密性。党的路线方针政策是整个国家予治生活的出发点和归宿，法律法令和上级机关的规定是党的政策的条理化、具体化。因此，每一份文件的观点、论据、措施、要求都必须与党和国家的方针政策、法律法令及上级机关的规定相吻合。

二是要切合实际。

公文只有符合实际，才是可行的，否则，便是一纸空文，甚至贻害无穷。因此，公文不可写假情况，不可片面或随意推导，一定要深入调查，掌握全面而真实的材料。对上行文中所反映的情况，引用的事例、材料和数字等要实事求是，经得起检查；对下行文中所提任务、措施和办法，都必须符合下情。任何不切实际的做法，都会使文件失实、工作失误，产生很坏的影响和后果，必须坚决防止和纠正。

三是要有良好的文风。

公文写作是十分严肃和庄重的，无须尽情地描写、抒情和渲染，而应强调文字严肃、庄重、精炼和准确。篇幅要尽量短小，观点要高度概括，结构要充分合理，语言要反复提炼，方法要直截了当，要舍去一般化的形式、口号等套语，避免使用艰涩难懂、半文半白或生编硬造的词语，尽量使用专用语言，正确使用标点符号。文风是事关公文质量、使用效果、工作效率及军官精神风貌、思想意识的大事，一刻也不可忽视。

四是要符合文种和体式。

每个文件都有其特定的性质、用途和格式，写作公文必须严格按规矩办，不能错用、滥用文种，不能错项漏项，不能自搞一套。此外，引文必须注明出处，各种稿本不得用铅笔或非经允许的圆珠笔书写。符合文种和体式要求，是保证文件完整性、正确性和有效性所必不可少的，也为文件处理工作提供方便，切不可大意。结构层次序是第一层为“一”第二层为“（一）”，第三层为“1.”，第四层为“（1）”。注意，（一）或者（1）后面均不加:“、”号。公文中的数字，除成文日期、专用称谓、结构次序和词、词组，惯用语、缩略语、具有修辞色彩语句中作为词素的数字必须使用汉字外，均使用阿拉伯数码。

### 五、军官文字表达能力训练途径

**(一)刻苦学习、广泛阅读**

军官通过刻苦学习、阅读，增强理论素质，树立科学的世界观、人生观、价值观，掌握认识问题、发现问题、解决问题的科学方法，扩大知识面，是公文写作的基础，也是提升写作高度、体现公文写作深度、拓展公文写作广度、表现公文写作新度的重要前提和保证。

一要学习科学理论。

恩格斯说过：“一个民族想要站在科学的最高峰，就一刻也不能没有理论思维。”理论使人深刻，使人清醒，使人坚定。马克思主义科学理论，为人们认识世界、改造世界提供了科学的世界观和方法论，既是我军制定路线方针政策的理论依据，又是各级干部认识军事活动规律和开创军事活动实践的工具。军官只有具备良好的理论素质，才能形成科学的世界观；才能对实践进行理论思考，透过事物各种复杂的表面现象，洞察其本质，把握事物发展变化的内在联系和规律，对可能出现的问题进行预测，增强工作的预见性、系统性和创造性，为党委首长提出高层次、高质量的意见建议，从而提高公文写作的层次和质量。

学习科学理论，不但要持之以恒地学习马克思主义基本理论，而且应当特别重视用党的最新理论成果武装头脑。江泽民国防和军队建设思想以及胡锦涛主席关于军队建设的重要论述，贯彻解放思想、实事求是、与时俱进这条思想路线，围绕新世纪新阶段推进中国特色军事变革，加强军队党的建设、促进军队现代化建设、打赢信息化战争这个基本问题，全面系统、完整准确地确立了科学理论体系，军官应当时刻关注、深刻领会。只有这样，才能把准军队工作的方向，抓住实际工作的关键，提起各项工作的纲，纲举目张，取得实效。学习科学理论，还要坚持理论联系实际的优良学风。理论联系实际，对于军官来说，就是要在科学理论的指导下，对实践工作进行理论思考，把精神的东西转化为物质的东西，提出指导部队建设的思路和对策。理论和实际的联系是一个周而复始没有穷尽的过程，要始终在学习中运用，在运用中学习，以学带用，以用促学。学习，学习，再学习；实

践，实践，再实践；提高，提高，再提高，这是军官提高全面素质、工作层次和质量的惟一途径。

二要学习历史知识。

古人讲，“以史为鉴可以知兴替”。历史是于世有补、于实有用的学问。小到个人的修身敬业，大到国家的治乱兴衰，都与历史密切相关。中外历史如同一部浩大的百科全书，凝结着人类的聪明才智，前人在适应和改造自然中积累的丰富经验，在治国安邦中总结的大政方略，在政治、军事斗争中形成的文韬武略等，无不闪烁着智慧的光辉。所以，历代有为有识之士对历史情有独钟。我们党的几代领导核心不仅自身有着以史为鉴立国治国的优良传统，而且历来非常重视广大党员干部对历史知识的学习。作为一名军官，如果具备了渊博的历史知识，并善于认真从历史中汲取营养和智慧，修养自己认识社会的发展规律，敏锐地把握时代发展的脉搏和契机，就能够进一步提高观察事物、分析问题的水平，增强工作的科学性、预见性和创造性，在鉴古知今中写出高质量的公文。

军官学习历史，可以循着由近及远、由中到外、由浅入深的顺序进行。先从中国革命史、中国近代史入手，再读世界近代史、国际共运史、中国古代史等。不仅要读军事历史，还要读一些政治史、经济史、外交史、思想史、文化史、科技史等方面的专业书籍。通过对中外军事、政治、经济、文化、科技等历史知识的积累，使自身的素质有一个较大的提高。

三要学习百科知识。

诸葛亮曾说，“为将而不懂天文，不识地利，不知奇门，不晓阴阳，不看阵图，不明兵势，是庸才。”纵览古今，横看中外，凡是有大作为的军事家，无不是上识天文，下知地理，具有广博知识的“多面手”。为将如此，当个优秀军官也同样如此。鲁迅先生曾讲：“必须如蜜蜂一样，釆过许多花，这才能酿出蜜来，倘若呆在一处，所得就非常有限、枯燥了。”因此，军官要写出高质量、高层次的公文，为党委首长提出高层次、高质量的意见建议，或者为了解决好某个实际工作中的难点问题，也必须借助于相关学科知识。就是不仅要具备政治理论、军事理论与专业知识、管理知识，而且还应有比较广博的社会学、经济学、天文、地理、数理化等自然和其他社会科学知识。可以说，军官掌握的相关知识越广，越有利于解决专业问题，也越有利于发现新问题，解决新问题。尤其是面对新的世纪，面对知识经济、知识军事的挑战，面对以信息技术革命为时代特色的世界新军事变革，面对新军事领域多学科之间交叉、融合、渗透的科技发展潮流，仅靠现有的知识是远远不够的。必须不断学习扩展知识领域，优化知识结构，由“纵向深入型”转变为“纵横结合型”，形成复合型多元知识结构。

四要学习前沿知识。

所谓前沿知识就是指各门学科发展方向、趋势的知识。当今世界是一个经济全球化进程加快、信息迅猛传播、高新技术大量涌流的时代，也是新技术革命一浪高过一浪的时代，高新知识和技术在军事领域的广泛应用，引起战争形态、军事理论、作战样式和军队建设的一系列变革。新思想、新知识、新文化、新技术大量涌现，使得各级党委首长领导部队建设的思路和策略发生了新的变化，对军官能力素质要求更高，标准更严；使得广大官兵的思想观念、价值取向、行为方式和生活习惯发生了深刻变化，他们的视野更宽广，接受信息的能力更强，思考问题更趋于复杂化。与此相适应，军官要适应时代发展的要求，跟上时代发展的步伐，就必须努力学习和掌握反映当代世界政治、经济、军事、文化新发展的各种新知识，用人类社会创造的一切优秀文明成果武装自己，使自己的思想水平和知识水平适应时代前进的需要。

五要掌握学习阅读的方法.

一个人精力有限，面对浩如烟海的知识海洋，应当有所选择，有所侧重地学习阅读。比如，带着“问号”阅读。就是有目的性，带着任务，围绕新情况新问题和写作主题，到书、刊、报中寻求答案，拉直“问号”，获得启示。“挑”出来阅读。如从一本书、一张报纸中挑出一篇或几篇，从一篇中挑出一句或几句。俗话说“看报看题，看书看皮”，要从众多报纸、版面、文章中，先抓住题目“略” 一遍，再回头来重点阅读。围绕部队工作中心、重点阅读。诸如中央和军委领导同志的重要讲话，党、国家、军队重要会议决定、决议、消息等，这些文章大都是整版整版的，有时真有点望而生畏，但你不看就把握不住上边的精神，就缺乏政治上的敏锐性。这就要“逼”着自己，耐着性子，看深看透；像新军事革命、军队跨越式发展、反“台独”军事斗争准备、部队军事训练开展等主题，要随时追踪，从全局上把握；对那些所谓“干巴巴”的但是能够潜移默化地提高思维层次的理论文章、书籍，应当长年坚持看。

**（二）勤于思考、总结**

孔子说：“学而不思则罔”，韩愈说：“行成于思，毁于随”。“思”的过程是对“看”的消化，是对实践过程的总结过程。“看”而不思，眼睛忙，脑子闲，这样的读，就是“读死书，死读书，读书死”；埋头工作，虽辛辛苦苦、忙忙碌碌，如果不思考、不总结，也往往是劳而无功，无甚进步。

思，首先要善于总结。

基层干部常常讲“两眼一睁，忙到熄灯”，其实熄灯后还没完，还应当思考一下当天工作的得失成败；一项工作完成、一个阶段过去，应当思考小结，总结经验教训，探索特点规律。

思，还应当掌握“思”的方法。

一是要善于辩证思维。它包括分析与综合、归纳与演绎、历史与逻辑、抽象与具体等，总的说，军官应当学会和提高“全局在胸、多方考虑、总体综合、统筹兼顾”的辩证思维能力。二是要善于整体思维。包括：从宏观上把握事物的整体；从整体上把握事物的性质和运动规律；从事物的整体效应中分析事物。三是要善于创造性思维。包括想象、灵感、直觉等。

**（三）善于积累**

公文写作离不开材料。写作时的文思泉涌，来源于平时深厚积累。你对一个事物、一个方面的工作接触、体验和积累越多,你对它就越了解，谈出的感受也就越容易振聋发聩，不同凡响。可以说，谁积累搞得好，谁写材料就省劲。实际工作中，有人行文干巴，有人感觉无话可说，都是平时缺少积累的表现。

积累，首先是积累思想。

要认真学习上级文件、领导讲话、报刊评论，从中捕捉闪现火花的思想，记录下来，以备写材料用。对其他人讲话的闪光思想、脑子闪现出的“火花”，闲谈中点滴启发、生活中的生动语言等，要随时捕捉，随时记录，久而久之，积少成多，大有裨益。

其次，要积累素材。

对研究文章可能涉及的工作要心中有数，上级有什么政策规定，过去开过什么会，定过什么制度，采取什么步骤和措施，现在落实到什么程度，还有什么问题，也包括写过什么材料，要随时能够说得清，道得明，掌握住。

再次，要积累论述。

党、国家、军队领导人对军队工作总有许多论述，比如关于抓落实的论述，关于克服形式主义的论述，关于抓基层的论述，关于抓党组织建设的论述，关于抓军事训练工作的论述，等等，都是反复讲的话，“年年岁岁花相似”。但这些常用的论述现编比较难，我们做个有心人，把它积累起来，一旦写到这个问题时，加以改造，就可借用，收到“岁岁年年人不同”的效果。衿些论述在文山会海中周转多年，已变成了大家的共有的财富，不存在知识版权问题，只要需要，可以尽量引用，这样还能体现思想的连贯性、政策的连续性。

第四，要积累语言。

古今中外流传着很多脍炙人口的名言警句，我们应当有意识地背诵一些。多背，大脑聪灵，知识、语言丰富。用起来自如，表述起来生动，肚子里才算有了 “货”。如果不背不积累，你脑子里空空，缺“兵”少“将”，调遣就无从谈起，至少是不能得心应手。鲜活的东西，往往存在于瞬间，不记就稍纵即逝。如果记下来，经常翻一翻，就忘不了。另外，材料写作也可以吸收移植社会各界的语言，比如，医疗界的会诊、解剖等，摄影界的曝光、反差等，体育界的二传手、亮黄牌等，知识界爱说的共识、层面、互动、双赢等，这些材料积累整理，也可以巧妙地运用到材料中。

**（四）努力实践磨练**

写作是军官的基本功，我们常说“这个干部不错”，多是指他会写点东西、做点事情。我们说“这个人没啥道道”，通常也觉得他笔杆子不硬。

写作又是件苦事、累事，常常听写材料的人发感慨“哪天再也不用写东西就好了”，基层干部感慨“要我干什么都行，就是别让我动笔”，反映的就是这个基本事实。

要具备写的基本功，首先就要勇于吃苦。

“学海无涯苦作舟”，写作要肯吃苦、耐得住寂寞，多熬夜。熬上一年两年，品尝一下熬的艰辛，就必然会领略到熬的喜悦。

其次，要敢于写。

有人曾说过两句很有哲理的话：“光看不写眼高手低，光写不看进步很慢”，就是说，只看材料，不动笔去写，就会觉得别人弄的水平不行，可自己一弄，还不如人家。但是，我们又不要把写作看得太神秘，不能有自卑感。万事开头难，敢写就不难。要逼着自己写，所谓“不压不出油，不逼不出货”。从某种意义上讲，水平是逼出来、压出来的。要逼着自己坐下来，把笔拿起来，把第一行写出来。

第三，要善于借鉴模仿。

开始写作公文，没有别的办法，只有老老实实地模仿，规规矩矩地“照着葫芦画瓢”。当你接受一项公文写作任务的时候，

你首先要搞清采用哪个文种，然后温习一下这个文种的特点、结构、体式、写作要求等有关常识，这时，就可以循规蹈矩地下笔起草公文了。如果心里还不踏实，那就找一份同文种的现成文件，照着文件的模式往上套就是了。这个套的过程，既是公文写作、完成领导交办任务的过程，也是在实际工作中学习和锻炼提高的过程。军官应当多看人家写的东西。一般情况下应该做到：开始可以先看主题，要叫我写该怎么定，看差距在哪里；看后再归纳，看人家角度是怎么选的，结构是怎么组织的，这个材料属于什么类型的，写这种类型的讲话的基本要领是什么。参加上级的、本级的和下级的会议，看到或听到领导讲话时，就要做个有心人，抱着学习的角度看和听，总能从中有所悟、有所得。

第四，要不停地写。

写东西的同志有个共同的感受，一停笔就懒得动笔。休一个月假，再拿笔就打怵，望写生叹；因此要有点马不停蹄的精神，这也是“拳不离手，曲不离口”。

第五，要马上写。

对好的信息、线索，要趁热打铁，立马动笔，一放一拖就凉了，冲动少了，灵感也没了。

**（五）反复修改提高**

好文章是改出来的，鲁迅说，文章不厌千遍改，“写好了至少改五遍”。反复推敲修改才能出精品。不经修改“一遍成”的材料，在实际工作中很少见。

文章出手前的修改打磨，主要应当围绕七个方面进行。

一是把题目改精当。

俗话说：“生个好孩子，还要起个好名字”。材料好不好，标题很重要。一个材料写得挺好，但标题不理想，就会减色不少。修改标题，要看是不是反映了材料的内容，是不是凝炼、生动，能一下子抓住人。

二是把主题改鲜明。

主题鲜明，是材料吸引人注意的重要条件。主题不鲜明的原因有很多，可能是材料标题没把主要之点“点透”，也可能是段落太长，还有可能是内容分类不好。解决这个问题，首先要从大、小标题着眼，尽量一针见血，字数不要太多，多了容易使人 产生不鲜明的感觉。在段落上，不要分得太长；如必要的话，段落开头可加上个观点，告诉别人这段话主要写什么意思。如果是内容划分不好，那就要静下心来，重新分类，使所有内容都从不同侧面紧扣主题。

三是把结构改合理。

文字材料结构不合理，会使人感到别扭，也妨碍内容的表达。材料写好后，看完标题就要粗略地翻一翻，看看在谋篇布局上有什么毛病没有，几个部分的摆放是否得当，关系是否妥贴，次序是否顺畅，详略是否得当，有没有因果颠倒的，有没有结构调整的必要。结构合理常常遇到的就是“碎”的问题。这类文章给人的感觉，往往是层次太多、段落太小、例子太杂、内容太散。解决这个问题，要注意主题延伸的领域别太宽泛。一般说来，延伸到第三个层次也就可以了。比如写抓基层组织建设的材料，第二层次可写党支部建设、干部队伍建设、骨干队伍建设。在这几个方面还可以分出来，成为第三层次，就拿干部队伍建设来说，可分为思想教育、素质培养、形象建设等方面。一般写到这个层次也就可以了。如果再往下延伸，还能分好几个层次，能力培养可分为送学、办班、传帮带、自学等，自学又分为学习基础知识、应用知识，基础知识又可分为政治理论、法律常识等若干科目。这样分下去，就必然把材料搞得支离破碎。另外，材料中小例子、小的统计数据也不能太多，多了容易使人眼花缭乱，在一段里留一、两个能说明问题的例子就可以了。

四是把事实搞确凿。

修改材料时，在基本事实上千万不能添油加醋。另外，对数字、百分比、人名、地名要仔细核对，因为这些地方出了毛病，念着也是通顺的，不容易被发现，要格外小心。

五是把口径、分寸改妥当。

文中提法不能违背中央、军委、总部的有关精神，不能与现行的法律、政策、典章、规定相抵触，不能有政治上的错误，不能有常识的毛病。特别是表扬人、“点问题”、批评人和触及敏感问题时，一定要把握好分寸。成绩说满了会显得不谦虚，头脑不清醒，要把那些“过头话”往回拉一拉，留点回旋余地；问题说重了，容易否定前任班子或别人的劳动成果，挫伤下边积极性，因此，要把“点问题”的口气放缓和些；写后进变先进的材料，因为要衬托今天的先进,必然会对过去加以鞭挞，写少了吧，难以说明今天的进步和变化，写多了吧，必然引起老班子的不满，这就有个“度”的把握；写抵制不正之风的稿子，总要涉及被抵制的人和事，写到谁谁不高兴，弄不好就要可能引出一点小麻烦；写做经常性思想工作的材料，这方面的工作往往是帮助人、改造人、挽救人，就要触及到被帮助、改造对象及连带人的短处、隐私，很敏感；另外还有涉及民族、宗教问题的材料、对现行法规制度改革的材料等写作，都要反复推敲，把握分寸、界限，检查一下。

六是把内容改充实、周密。

内容不充实，显得“分量不够”，原因有四条。一是篇幅短。如果是这样，那就把材料展开，加宽加厚。二是含量小。比如写党委建设的材料，你只列举了自身的思想作风建设，而没涉及到抓部队。再比如，写干部队伍建设，你只写了思想教育和能力培养，没写考核、调配，这都会显得内容不厚实，分量不够。如果是这种情况，就要打开眼界，把材料的外延扩大一点，让它延伸到有关领域里去，通过增加覆盖面来增加分量。三是没度。所提的要求软绵绵，没有硬性规定，措施没有明确的督导手段。如果是这种情况，那就要在这方面改进。四是空话多。写材料，总要讲点道理，发些议论，道理和议论写得恰到好处，可以给人以启发；写多了，材料就会显得空洞无物。明白了这个道理，解决空的问题就不难了。要把那些说也可以、不说也可以的，理论上驳不倒、实践中用不着的，我会说、你也会说的“正确的废话”，那些很“过硬”也很过时的陈旧办法，毫不惋惜地删掉。公文材料周密细致，是公文材料写作的基本要求。材料写完了，要注意检视一下，看看要说的意思、要交待的问题是不是都写了，还有没有丢项的，有没有自相矛盾的地方。在内容周密方面，应当注意四个问题：时间是否重合？在同一时间安排的工作过多，使有些工作无暇顾及。空间是否拥挤？在同一个单位或场合安排活动太多，造成互相冲击。人员是否打架？让同一个人在同一时间参加两个以上的活动，造成顾此失彼。与友邻部门工作是否不协调？使一些要求互相抵触。

七是把语言改得体。

公文写作要注意语言的分寸，标准是不温不火。一个是形容词要注意分寸，封顶的、绝对的说法要尽量避免，为情况发展留点回旋余地。感情色彩很浓的话不要用，容易产生歧义的词不要用。文字材料比较忌讳用“最”、“很”、“非常”、“绝对” 一类的字眼，也比较忌讳过多的含糊字眼。二是语言要规范，力争消灭一切错别字。再一个是语言要润色，尽量去除老套、干巴、有失准确的语、句、词、字，以鲜活、传神的语言代之。三是语言要适合对象身份。有些话，基层官兵可以讲，但领导干部不适宜说；文学作品可以写，文件材料却不能用。比如，有些歇后语、顺口溜、“四六句”，基层官兵说了招人爱，首长和机关说了讨人嫌。修改时应该注意对象，因地制宜、因时制宜、因人制宜。

改文章一是自己改，二是别人改。自己改，是一个痛苦而艰难的过程，必须克服“孩子总是自己的好”的思想，克服“留给领导改”的思想。克服割“尾巴”怕疼的思想。要有忍痛割爱的精神，在改中否定自己，在否定中提高质量。

# 第八章团结协调能力训练

协调是军队管理的一项重要职能，也是军官一项经常性的工作。善于搞好团结，解决矛盾，协调各方面的关系，创造一个和谐的内部和外部环境，是军官应具备的管理素质。团结协调是一种手段，是一个过程，是军官的一种能力，是一门学问。

### —、协调概述

**（一）协调的概念**

所谓协调，就是调节组织、人员与资源，使其配合得当。

管理工作中的协调，是指两个或两个以上的组织和个体行为在遇到矛盾，需要作出利益调整时，通过有效地调适形成整体合力，使各种关系显现和谐、配合、互补、统一的状态。其目的是在统一思想意志下，围绕同一目的，达成协调一致的行动，使其在发挥最大整体力量中起到恰当的作用。

部队的工作千头万绪，每一项工作内部，一项工作与其他工作之间都存在普遍的必然的联系，如果没有一个机构、一些人员去协调这些工作的进行，就必然使某些方面出现我行我素的混乱现象。正如马克思指出的那样，“凡是有许多个人进行的劳动，过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上，表现在各种与局部劳动无关而与工厂全部活动有关的职能上，就像一个乐队要有一个指挥一样。”作为军队指挥员，军官必须像乐队的指挥一样，履行协调的职能，使整个系统在指挥员的意图下统一步伐和行动，为实现指挥员的决心而共同努力。

协调贯穿于整个军事行动和工作的全过程。

一件工作从它的初始状态到结束，始终都存在着内部之间的相互协调，如与其他部门、工作之间的相互协调，上下之间的协调等。因此，军官协调的重要性就在于：每一项军事行动和工作，正是通过其具体协调，首长的决心才得以圆满地贯彻和实现。如果没有这种协调，系统的目标是难以顺利实现的。

**（一）协调的特征**

协调具有以下特征：

第一，协调具有社会过程性。

协调在管理中是以人为中心而展开的社会活动过程，即是在人与人之间展开的一系列活动。

第二，协调的基本方式是协和与调节。

第三，协调是一种有目的的行为。

协调最大的目的是保证军队内部诸因素及军队与社会环境的和谐发展，即减少或消除各种矛盾，使整体达到高度的统一，以形成最大的整体力量。协调的主要任务是理顺军队内部上下、左右以及军队同外部社会环境等各种关系，减少或消除矛盾，避免内耗，以形成强大的整体合力。协调是管理职能中最重要的环节。

**（三）协调的作用**

1.整合作用。

许多力量融合为一个总的力量，就会产生一个新的力量，这个“合力”已不是个人能力的简单相加，而是个人能力的综合放大。军队是执行作战任务的武装集团，军队的力量必须是整体的力量。这种整体力量既来自于人与武器装备的有机结合，又来自于各分支系统、各战斗集体的密切协同。战争就是双方这种整体力量的较量。随着军队现代化程度的不断提高，军队内部的专业分工越来越细。第二次世界大战时，军队的技术专业只有160多种，而今已达两、三千种之多。如果这些专业或军兵种各自为政，步调不一，甚至相互掣肘，尽管各种力量都很强大，也难以形成整体力量。只有通过有效的组织和协调，将各种力量进行整合，调节好局部和全局、局部与局部、群体与群体、个体与个体之间的关系，使之都围绕整体目标达到高度统一，和谐发展，主动协同，方能完成任务和取得战斗胜利。

2.调适作用。

在军队管理过程中，由于官兵的思想、心理和行为与整体目标有时不能够完全吻合，有时局部利益和局部利益之间也不完全一致，甚至出现矛盾，这就需要协调工作把各种关系调整到最相适的状态，使官兵在思想上形成共识，行动上保持一致，保证整个管理活动和全局充满生机与活力，形成整体力量。另外，客观形势的变化必然会对官兵的思想、心理和行为产生新的影响，因而还会经常出现不协调和不平衡的现象，协调工作又担负起新的调整任务。协调的过程实际上就是把人的思想、心理和行为调整到与整体目标相近的过程，从而产生整体意识和整体力量。通过调整部署和深入细致的思想教育，使官兵的思想、心理和行为产生新的相适应状态，驱动官兵的精神面貌不断升华，不断向新的境界发展。在新的历史时期，部队管理工作面临着许多新情况和新问题，如部队兵员成分的多元化，文化素质的多层次，个性特征的多类型，家庭经济的差异性等，对官兵的思想观念、价值取向、行为方式都会产生深刻影响，也必将增大协调工作的难度。这就更需要军官充分发挥协调工作的调适作用，将官兵的思想、心理和行为调适到与形势发展相适应的状态，保持部队的高度集中统一，从而增强官兵的使命感和责任感，有效地调整各种矛盾，减少不必要的摩擦和冲突，增强部队的凝聚力，使部队管理教育工作适应不断发展变化的新形势。

3.沟通作用。

军队管理中的协调工作主要是对人的协调，即在整体目标指导下对人的思想、心理和行为的协调；其他方面的协调也是通过人来实施的。而协调工作的主要形式及其过程实际上都是人际间信息沟通的反映。协调者与协调对象如果缺乏沟通，或者沟通中传递的信息不真实、不及时，双方就难以达到心理相容，行动一致。军队管理实践证明：沟通越顺畅，频率越高，沟通内容越广泛、越真实、越及时，人们的感情也就越融洽，思想和行动也就越一致Q没有沟通也就没有协调。在部队管理工作中，制约因素和沟通障碍较多，这就需要军官建立正常顺畅的多层次、多维度的沟通关系，加强思想沟通、感情沟通、行动沟通，在沟通中形成思想上的共识，感情上的共鸣和行动上的一致性。

**（四）协调的目的和内容**

协调的基本目的就是使机关各部门及部队各单位等实现“三统一”，即思想统一、政策统一、步调统一。

统一思想。

一些部门和单位由于所处的具体情况不同，看问题的角度往往不一样，所以日常工作中，部队的战备训练、教育管理、技勤保障、生活待遇等各方面，经常会遇到一些不同的思想认识，提出不同的意见，甚至由于认识上的不统一，造成长时间的工作“扯皮”。有些意见单从个别部门或单位的情况、局部的利益考虑，可能是对的，但是从整体、全局利益考虑，其意见却是不可行的。这就需要通过一定的协调工作，使所有的部门、单位都从大局出发，把其思想统一到全局上面来。

统一政策。

有些机关部门或单位经常出现政出多门的情况，特别是有的问题，上级已有明文规定，而某一个部门却又下发与上级规定完全不同的文件。各唱各的调，各吹各的号，给下级机关和单位的工作带来很大的困难，这就是政策不统一所造成的。要改变这种情况，必须通过部队的统率机关进行协调，使有关方面的政策规定统一起来。

统一步调。

尽管各部门工作性质不同、任务不同，但却是相互联系的。如果部门之间工作步调不协调，也将影响工作效率，影响工作成效。如果通过统率机关的协调，使各个不同的部门，在工作中能够互相配合，互相支持，就可以使工作顺利开展，大大提高工作质量，卓有成效地完成工作任务。

通常情况下，协调工作一般包括四个方面的内容：即目标与时间的协调、目标与空间的协调、目标与资源的协调以及系统内各种关系的协调。

一是目标与时间的协调。凡军事行动和工作都具有目标性和时间性，都存在着达成目标与时间制约之间的关系。没有对目标和时间的协调，就谈不上目标的实现。要完成一项任务，第一步必须在什么时间内完成，才能不影响第二步任务的展开，每项具体任务只有在什么时间内完成，才能使总目标在规定的时间内实现等等。这些都充分体现了目标与时间之间的制约关系。因此，要实现系统的目标，首先要抓好目标与日寸间的协调，否则，系统的目标是无法按时实现的。

二是目标与空间的协调。凡达成一项目标，总是在一定的空间内进行的，空间是达成目标的舞台。而要圆满地实现目标，就要对达成每一个分目标活动的范围进行协调。正如一个乐队演奏一样，每一个人只有在规定的位置演奏，整个乐队才能合成和谐优美的旋律，否则，就会杂乱无章，其结果是不言而喻的。军官的责任就是对目标和空间进行正确地协调，以使系统内部各部分在不同的空间围绕同一目的协调一致地行动。

三是目标与资源的协调。目标与资源是主观愿望与客观物质基础之间的关系。只有有了一定的物质基础，目标才可能实现。这就要求军官在进行计划和执行计划过程中，特别应注重目标与资源的协调。应根据任务的主次、急缓、先后等合理地分配人力、物力，并在行动过程中根据具体情况进行补充和调整，以保证各部（分）队具有完成任务的能力。

四是系统内各种关系的协调。在军事活动中，上下级之间、各部（分）队之间、机关各部之间、机关内部各部门之间、军队和地方之间等都存在着一定的必然的联系，它们还相互制约。这种关系协调得当，其办事效率就高，实现目标就顺利。反之，则效率很低，给目标的实现带来困难。因此，军官在军事活动中，一定要注重搞好上述关系的协调，解决好矛盾，使上下左右各部门都能围绕一个共同目标，积极、主动地工作。

### 二、重点搞好四方面关系的协调

部队既是一个存在多序列、多层次、多要素的独立性群体，又是一个与外部环境有着密切联系的社会化群体。军官在履行协调职能上，不仅担负着加强部队内部诸因素密切协调并组织实现系统目标的任务，而且还担负着促进本系统与上下级党委、机关及平行机关以及社会环境因素相互协调发展的职能。可以说，需要协调的内容很多。应在诸多复杂的协调内容中突出重点，抓住最基本、最主要的协调内容，调整好各种关系，促进相互的团结与协作，形成部队建设的整体合力。

从新时期部队工作实际看，军官应着重掌握以下四个方面关系的协调：

**（一）人际关系的协调**

人际关系，是指人们在共同的活动过程中，可以直接观察到或感受到的人与人之间的相互关系，或称作心理上的距离。疏通、协调能力，主要是指妥善处理与上级、同级和下级之间的人际关系的能力，工作中一个人需要同这三者各种各样的人打交道，而这些人的身份、地位、交往需求、心理状况和掌管的工作性质是不尽相同的。一个人能否与他们友好相处，互相配合，协调一致。使上下级相互沟通，同级相互信任，劲往一处使，直接关系到领导工作的成败。现实中的领导活动中，一个人都需要花很多的时间和精力来处理各种复杂的人际关系。用来妥善处理与上级、同级和下级之间人际关系的疏通、协调能力。我们认为,概括起来，主要是把握好四个环节。

1.尊重。

每一个人都有被别人尊重的欲望，尊重是对一个人的品格、行为、能力的一种肯定和信任。尊重别人也是一个人优良品质的表现，包括尊重别人的人格、言论、举止、习惯等等。尊重是相互的，只有尊重别人，别人才会尊重你。相互尊重是疏通、协调各种人际关系最重要的一环。只有相互尊重，才能打消对方的疑虑，博得对方的信任。工作中，无论是和上级、同级还是下级接触，都必须尽力尊重对方，这是取得对方信任、帮助和支持的前提。

尊重上级，获得上级的信任和理解，避免和上级产生“心理屏障”，有效地协调上下级关系，是上级愿意积极帮助和支持下属工作的重要前提。尊重上级，首先表现在“服从”上，对于上级交办的工作要不折不扣的完成；对于上级提出的意见，即使你认为有所不妥，也应该用适当的方式说明，不能阳奉阴违；自己所作的决策的工作要尽量向上级汇报，让上级知道，不能处处“架空”上级。要让上级感到，在大政方针上，下属和其保持一致，工作大胆，既站在微观位置，考虑本职工作，又站在宏观位置，替领导出点子，想办法。性格开朗，心胸宽广，既讲原则，又重风格，在非原则问题上要能容人、容事、容话。

尊重同级表现在坦诚相见，真诚相待，主动沟通，互相理解，互相支持，团结一致，合作共事上。在工作上分清职责，掌握分寸，不争权夺利，不相互推诿责任；相互配合，不相互无原则指责，甚至相互拆台；严以律己，宽以待人，多看别人的长处，少看短处，对自己多看短处，少看长处。

尊重下级表现在支持下级和肯定下级的工作。对下级的意见和建议要认真听取、采纳；对下级所取得的成绩要及时肯定；尊重下级的劳动，对下级的工作要给予支持；与下级在人格上、感情上相互尊重、平等相待；尊重部属的民主权利，理解人、尊重人、爱护人，遇事与群众商量，广开言路，采优纳贤，尊重知识，爱护人才，注意发挥他们的优点和长处。

2. 了解。

所谓了解，就是应该尽可能周详地了解上级、同级和下级的长处和短处，并在工作中，扬其所长，避其所短。这是使对方避免感到“为难”，并能更加有效地给予帮助和支持的重要一环。

了解上级，就是要了解上级在宏观上和整体上的指导思想和战略意图，以及与自己在微观和局部上的指导思想和意图上的差异；了解上级的工作方式和生活习惯，扬其长，避其短。

了解同级，表现在工作上要相互沟通信息，协调一致。

了解下级，便是要了解下级的工作需要得到什么帮助和支持；了解下级的心理特征和情绪变化，以利于调动其积极性。

3. 给予。

在工作中，按对方最希望的方式，给予对方所希望获得的支持、帮助、信任等是很重要的。

上级最希望下级圆满完成自己交办的工作任务；同级最希望互相之间建立起一种携手并进的融洽关系，在亲密无间的友好气氛中进行良性竞争；而下级最希望获得的是上级的“信任”，在困难时刻的有力支持，受到挫折时的热情鼓励，以及取得成绩后的及时奖励。

4. 索取。

任何领导人才，也不可能单枪匹马去开拓新局面。他必须尽可能取得上级、同级和下级的支持、帮助和合作。这就是说需要“索取”。

在争取上级支持时，不能随意、盲目地向上级提出这样那样的非分要求，要了解上级能够提供什么，愿意提供什么，切忌强人所难，招之被动；在与同级要求配合时，要看这种配合是否给同级带来麻烦，是否是同级力所能及的；要求下级完成任务时,要弄清下级可能遇到哪些困难，单凭他的力量是否能顺利完成。

**（二）工作关系的协调**

部队管理工作涉及部队工作的方方面面，这其中有的是全局工作的重点，有的是当前任务的中心，有的是长远规划的目标，等等。尽管它们的性质和分类不同，但都是部队建设的总目标在各个时期、各个局部、各项工作或事务中的具体体现，都需要军官逐一抓好落实，可以说工作千头万绪，件件都必须做好。

如何处理和协调好各项事务之间的关系，把各方面的工作结合起来，恰当发挥人力、物力、财力在管理中的作用，使部队各项工作协调发展，既是保证部队全面建设落到实处的关键，也是军官做好协调工作的重要内容。

搞好事与事之间的工作关系协调，作为军官应当把握四方面：

第一，要分清主次，抓主要矛盾。

必须在影响部队建设的各项工作中，抓住当前的中心工作实施管理，才能“纲举目张”，正如毛泽东同志所说：“研究任何过程，如果是存在着两个以上矛盾的复杂过程的话，就要用全力找出它的主要矛盾，捉住了这个主要矛盾，一切问题就迎刃而解了。”

第二，要科学计划，合理安排。

部队各项工作应根据本单位的实际和当前的中心任务，按照其内在联系，分清轻重缓急，科学计划，合理安排，做到心中有数，预有准备，从而掌握工作的主动权，防止各项工作在实施中出现“撞车”和“打乱仗”的现象。

第三，要统筹兼顾，综合协调。

军官在抓好重点工作的同时，必须对关系部队建设的所有工作通盘考虑，要把中心工作与日常工作、重点任务与一般任务、局部建设与全面建设、当前目标与长远目标等内容有机结合起来，使之相互协调，相互配合，做到进度相宜，步伐合拍，达到相得益彰的管理效果。

第四，要加强控制，保证质量。

搞好事与事之间关系协调的根本目的，就是要保证部队各项工作综合平衡，全面发展。这就要求军官在协调过程中，在做好上述各项工作的同时，必须按照目标要求，适时进行检查督促，加强实施过程控制。要围绕重点工作，抓住环节，适时调控；要抓住工作的转换期、单位之间的交汇点等容易失调的时机和部位，适时进行协调，使各种力量、各项工作按照既定目标和轨道正常运行，健康发展。

**（三）单位关系的协调**

单位之间的关系协调，是指部队系统内既存在必然联系但又无行政隶属关系的平行单位或部门之间的管理协调。它包括友邻单位之间、部门之间的关系协调等。部队工作像一部“大机器”，它的运转有赖于“各部件”的有机配合。各个单位、各个部门能够正常发挥作用，并且做到团结协作，步调一致，部队工作这部“机器”才能发挥出最大的整体功能，部队的各项建设事业才能全面发展。任何不和谐、不支持的因素，都直接影响部队工作整体功能的发挥与部队建设目标的实现。在战争年代，单位之间相互依存、唇齿相依的关系极为突出，而在推进中国特色军事变革、建设信息化军队的新时期，部队装备不断改善，专业分工日趋细化，编制体制更加严密，军队工作目标的实现更需要各个单位、各个部门、各个局部的团结协作特别是信息化战争对于协同作战、步调一致，提出了更高的要求。加强单位、部门之间的协调具有更加现实的意义。

从本质上说，单位之间、部门之间等的关系协调，实际上是部队系统内人际关系、工作关系协调的扩大，它是以组织整体之间的相互关系协调为表现形式的，虽然它们同处于部队系统之内，但每个单位或部门又都是独立的，它们之间的关系也属于非法定性质的自由系统关系。

军官要搞好组织群体之间的关系协调，必须注意以下几点：

一是顾全大局，不计得失。

部队中各单位、各部门的具体工作都是部队建设总任务的有序分工，他们各自的工作态度和工作质量，不仅对实现部队建设目标起着重要作用，而且对其他单位或部门所担负工作任务的顺利完成也有直接影响。军官必须从全局和整体利益出发，树立协调意识和全局意识，妥善处理局部与局部之间的关系，有时为了维护整体利益，即使本单位的利益受到损失，也应义不容辞，在所不惜，坚决服从上级命令。要坚决反对本位主义、分散主义，更要纠正以邻为壑的不良风气，杜绝互挖“墙角”和丢掉“结合部”的错误做法。.

二是注意沟通，加强往来。

沟通是信任的基础，友谊的桥梁，只有加强相互沟通，才能有充分的了解与协调。因此，军官在处理单位之间、部门之间的关系时，一方面要努力做好自己的工作，做到言必信，行必果，另一方面，要互通情况，积极交流，在沟通中互相学习，取长补短，共同提高，协调发展。为了密切单位之间的关系，在相互沟通的基础上，还应加强双方的友好往来，如领导之间的相互探望，群体之间的联谊活动等，思想感情的融洽，必然带来工作上的团结协作。要坚决反对“闭关锁国”互不服气和“各吹各的号，各唱各的调”的错误做法，克服“鸡犬之声相闻，老死不相往来”的不良作风。

三是真诚相待，主动配合。

处理单位之间的关系与处理人际关系一样，相互之间必须以诚相见，真诚合作。既要在原则问题上立场坚定，又能在具体工作上求同存异，既要在尊重的前提下坦诚直言，又要在信任的前提下光明正大，虚怀若谷。要坚决反对互存心理防线和搞“小动作"的错误做法，克服面相对而心相异的不良现象。当对方有事相求处于困境时，要热情相助，主动配合，给予全力的支持和帮助。

搞好单位之间关系协调的方式方法很多，主要的有：

计划协调法，即按照上级拟制的协调计划指导协调行动，使本单位、本部门的工作同整体协调一致的方法。

任务协调法，即在总体目标下，将其划分成若干项具体任务，分别由各单位、各部门分头完成的协调方法。

时间协调法，即在规定的统一时间里，各协调对象按照要求完成规定的动作，从而实现协调的方法。

会议协调法，即召开有关各方参加的协调会议，通过交流信息，讨论建议，统一思想，明确分工，从而达到相互协调的方法。

权变协调法，即规定不具有隶属关系的单位在某一阶段或执行某项任务中，建立临时的隶属关系，以协调行动的方法等。

**（四）军地关系的协调**

我军的官兵来自于人民之中，部队与人民政府、人民群众以及军人家庭存在着密切相联的鱼水关系。在新的历史时期，协调好军地之间的关系，不断增强军政、军民团结，对于发扬我军的优良传统，优化生存环境，促进部队全面建设，有着十分重要的现实意义和深远的历史意义。

社会主义市场经济条件下的军政军民关系与过去相比，出现了许多新情况、新特点，部队军官了解和掌握这些新情况、新特点，是搞好军地之间关系协调的前提。

首先，部队对地方的依赖性越来越大，协调的任务更繁重。

一方面，部队的作战训练、后勤保障、兵员补充等保障工作离不开地方的支援与配合；另一方面，部队老兵退伍、军官转业安置、家属就业、子女入学等困难，必须依靠地方的支持与帮助。

其次，军地之间的接触面越来越广，协调的事务更具体。

新的历史时期，国家以经济建设为中心，部队与地方的交往涉及到政治、经济、科技、文化教育等领域，呈现出多渠道、多层次、多样化的趋势，增大了军地之间关系协调的范围和复杂性。

其三,军地之间的利益关系越来越突出，需要协调的问题更复杂。

随着国家经济发展速度和经济效益的提高以及法制建设的不断完善，军地之间的利益关系更加直接，矛盾纠纷也不断增多，军地之间的关系越来越多地受到利益关系的影响和制约。只有加强交流与协调，才能妥善解决这些问题与矛盾。

其四，新时期部队建设的任务越来越重，军地协调的要求更高。

一方面，我军革命化、现代化、正规化建设目标的实现，既需要全军官兵的共同努力，又需要政府和人民群众的大力支持和帮助；另一方面，在未来战争中，我军要赢得高技术条件下对强敌作战的彻底胜利，同样离不开全军将士的协同一致和地方政府及人民群众的团结协作，而这种支持与帮助、团结与协作比以往任何时候都更加重要，要求也更高。这就需要军官要从战略的高度出发，从具体工作入手，深入细致地、扎扎实实地做好军地之间关系的协调工作，保证我军建设目标的实现和夺取未来高技术战争的胜利。

新时期搞好军地之间关系协调的主要内容有：

一是搞好军政关系的协调。人民政府代表着党和国家的意志，部队要尊重、支持并自觉维护人民政府的领导，要以诚相待，加强沟通，增进了解。要模范地遵守国家的法律、法规和政府的政策、法令，并主动把这些政策法令与军队的条令条例相结合，用来规范军人的行为。要支持政府和地方的建设事业，做到军政一致，共建社会主义物质文明与精神文明。

二是搞好军民关系的协调。人民群众是子弟兵的“衣食父母”。部队要端正对人民群众的根本态度，尊重人民，热爱人民，依靠人民，要时刻牢记为人民服务的根本宗旨，宣传群众，团结群众，服务群众。要深入开展军民共建活动，互相学习，互相帮助，加强军民团结。交往中要严于律己，体现风格，为人民群众做好样子，维护我军文明之师、威武之师的良好形象。

三是搞好部队与军人家庭的关系协调。军人的家庭与亲属既是人民群众的一员，也是搞好部队思想政治建设的重要因素和力量。军官要加强与军人家庭的联系与沟通，适时采用走访、信函、电话等形式介绍其亲人在部队的工作、学习和生活情况，取得军人家庭和亲属对部队工作的理解和支持，使其主动配合部队共同做好管理教育工作。对来队的官兵亲属要热情接待，一视同仁关心照顾，主动介绍部队及亲人服役的有关情况，协助部队搞好工作。对于军人家属遇到的涉法问题，军官应当主动关心，通过各种方法妥善解决，帮助官兵解决后顾之忧。

### 三、掌握协调关系的技巧

**（一）与上级协调的技巧**

陈云同志指出：“领导方式的中心问题，是正确处理上下级关系。①军吕做好工作，首先要协调好与上级的关系，讲究与上级交往的技巧。

下级军官如何处理好与上级领导人的关系，是个经验问题，也有理论和共事艺术。由于一个领导人一个样子，他们的气质、性格、习惯、要求、喜好和能力等等都有千差万别，道理可以说上千百条，临到具体的人，要协调好关系，还要靠军官自己去摸索。但是，从总体观察，也可以找出一些普遍性、规律性的东西在行动中遵循。

军官处理与上级的关系，需要把握以下几个方面：

1.服从上级的领导，支持上级的工作。

上下级关系是领导与被领导、指示与服从的关系，下级服从上级是起码的组织原则。一个部队、一个组织，都是通过下级对上级的服从来建立正常的组织关系的。因此，服从上级的指挥，维护上级的威信，支持上级的工作，认真贯彻执行上级布置的任务，并保质保量地按时完成，如实地向上级汇报工作等，既是下略对上级最根本的态度，也是协调与上级关系的基本原则。为此牛特别注意以下三点：

一是要尽职尽责。属于自己职权范围内的事情，应切实负起责任，力求依靠本级的力量妥善解决，不把矛盾上交。遇到重大问题和特殊情况，应及时请示报告，汇报情况要有分析、有判断，并主动提出自己对解决问题的办法。一名称职的下级，还要善于站在上级的角度分析形势，看待问题，这对于深刻领会上级的意图，主动协调与上级的关系是十分重要的。

二是不要被动应付。上级的决议、指示和各项工作部署，往往是从全局出发制定的，而就某一个局部来说，可能不一定完全符合每一个单位的实际情况。这就要求下级应从当时当地的实际情况出发，在不违背上级指示原则的基础上，拿出符合自已实际情况的具体方案加以贯彻执行。那种不负责任的照搬照抄照转的做法，实际上是对上级指示的消极应付和不负责任的态度。另外，当下级发现上级的决议、指示有某些不正确或错误之处时，应通过正常的组织关系及时地向上级反映或申诉自己的意见。在上级未改变之前，只能保留自己的意见，工作中还要积极服从，不能消极怠工，阳奉阴违，更不能在群众中散布不满情绪。对个别领导以权谋私的行为，则应本着对事业负责的精神，敢于坚持原则，坚决予以抵制。

三是正确对待“水平低”的上级。在实际工作中当撞到“水平低”的上级时，容易产生不尊重的心理或执行指示不坚决的现象，甚至有时宁愿看着上级出错也不主动去协助上级纠正不足之处，怕上级认为自己骄傲自大，瞧不起领导。其实，这是不必要的。因为水平的高低是一个相对概念，人有各种类型，每个人都有自己的长处和不足，上级也是一样。因此，作为下级，如发现上级对某些问题的处理有不足之处时，应根据时间、地点、场合，釆取适宜的方式、方法，并把握好上下级之间角色规范的“度”，尽量做“幕后”工作，把不足之处弥补过来。这样做后，并且实践证明是对的，那么，上级不仅不会责怪，反而更会赏识你，使你的聪明才智得以充分发挥。

四是受批评而不急不怨。有的军官风趣地说：我们做工作挨批评是常事；如果有一段时间不挨批评就是事实上的表扬。工作做得不好，挨批评是应该的。有时，上级领导的要求、批评也有弄错情况的。这时，最好不要急于争辩、急于解释，而是暂时冷静一下，等气氛稍微缓和一下再用适当方式说清楚。有时，情况不说自明。这样，对处好以后的关系是一个良好的因素。

2.正确领会意图，会干事。

领导意图是领导的意图和企图，是领导对一问题的认识和解决这一问题的打算，是领导主观因素与客观环境多种因素综合作用的产物。军官协调好与上级的关系，应注意从以下五个方面领会和贯彻领导意图。

第一，从领导本人的直接交待中领会。领导对一些需要下级知道和协助处理的内容，一般都直接“口授”或书面授意。这种情况，属领导明示性意图，即在正常情况下明确表示出来的意图，下级军官认真照领导意见办即可。

第二，从领导本人的间接交待中领会。领导意图经常的大量的不是直接交待的，而是在言谈举止中流露出来的或暗示出来的。这要求下级军官善于察言观色，从问题信息中捕捉领导意图。领导在各种场合的讲话对同一问题表达的意见，在处理各种问题时所体现出来的一贯原则和指导思想，在接触各类人物时所流露出来的细微的表情变化等，都能在不同程度上反映领导意图，下级都应该注意。

第三，从其他人反馈信息中领会领导意图。领导在各种场合同各种人物的接触，都会在有关人员心目中留下一定的印象。下级可以从这些人反馈信息中全面摸清领导的所急、所想、所求、所爱、所憎。

第四，从领导自身思想的发展变化中领会领导意图。领导也是现实生活中的活生生人，对事物的认识同样有一个从浅到深、从低到高的发展变化过程。领导意图不是一成不变的。领导在决策前的思考和酝酿过程中产生的意图具有可变性的特点。下级必须注意捕捉领导的最新的认识成果，对领导意图不断进行再认识、再揣摩、再理解。

第五，创造性地贯彻领导意图。领导就某一时期或某项工作确定的总体意图具有相对的稳定性。下级必须坚决贯彻，不能违背。对领导临时或对某项工作提出的具体意见、方法、步骤，下级可以在贯彻过程中，充分发挥主观能动性，从实际出发，创造性地完成领导交办的任务。对临时出现的意外情况，可采取变通的办法，灵活处理。

能干事、会干事、能干成事是上级考察下级的重要标准之一。作为军官，应当把心思用在工作上，或者说用在干事业上，提高实实在在的成绩赢得上级的信任。

干事，首先要勤想事。不能满足于“领导交给啥就干好啥”，也不能只当那种“来了文件上送，有了批示下传”的收发员和传令兵，而应具备超前意识，有预见性和创造性，时刻想着自己应该干什么。下级需要的情况能提前准备好，基层提出要解决的问题能首先想到，本级能够做到的事情一丝不苟做好。想事，要胸怀全局，立足本职。安排工作既要熟悉上级的要求，又要考虑部队的承受能力，善于把上级的方针、政策和指示具体化。既谋大略，又干实事，不懒惰，不“甩手”。自觉做到：请示工作有方案，汇报工作有依据，贯彻上级指示有措施，紧跟中心提建议。

干事，必须要会办事。办事要具有“快、准、细、实”的特点和作风。“快”就是能迅速领会领导意图，反应快，行动快；办事干净利索，雷厉风行；办事过程中遇到困难，要积极发挥主观能动性，想办法解决；办事“有头有尾”，及时报告办的结果。“准”，就是提供情况准，不能含糊其辞。领会党委、首长的意图准，不能似是而非，更不能“歪嘴和尚念经”，曲解党委、首长意图。“细”，就是工作要认真细致，一丝不苟。做到：考虑问题多向思维，提出建议多种方案，起草文件反复推敲，答复问题掌握分寸，安排工作多方商量，评估工作不走极端。“细"，还要注意对一些政策和业务性强的工作，及时向首长讲清政策、规定，阐明利弊关系，提醒领导慎重决策。“实”，就是工作要扎实，要“到位”，落到实处。干事一定要有甘当无名英雄的思想，干工作不图虚名，少说多做，默默实干，总结经验：不掺水分，反映情况不掺个人恩怨，不把计划当结果，不把预测当现实，一步一个脚印地做好工作。

干事，还得能装事。一方面，对机密事项，守口如瓶。保守秘密应成为军官的一项职业道德。应当严格遵守政治纪律、组织工作纪律、干部工作纪律、宣传工作纪律、侦察工作纪律、群众工作纪律，不该说的秘密不说，不该问的秘密不问，不该看的秘密不看。军官应当坚决反对和抵制自由主义，不传闲话，特别是涉及到领导之间的分歧，领导对下级的一些评价、看法等，不能传播，更不能搞阴一套、阳一套的两面派作风。

干事，应当敢做事。军官在应付处置事务中，不乏一些超出预见，超出职责，难以预料的事情。对这些事，是上推下卸，绕着走，还是主动出击，迎着上，这不仅反映军官的工作水平，更主要的是检验军官的职责感和工作态度。一个称职的军官就必须坚持：不怕揽矛盾，敢于冲在前面，成为众矢之的；不怕丢面个人受点委屈也无所顾及；不怕得罪恶人，将自己荣辱名利抛于脑后；不怕找麻烦，跑断腿，磨破嘴，饿扁肚也心甘情愿。要做到这些，这应要求自己：讲职责，义无反顾。遇到的事情不管多难，都应义无反顾，挺身而出。讲品质，身先士卒。在关键时刻，军官应当冲锋陷阵，这是职责义务，更是对军官品质的检验。讲艺术，左右逢源。处理问题既讲原则，又讲灵活，因人因事施法。讲精神，敢碰硬茬儿。否则，一味追求和为贵，别人不把你当回事，协调苍白无力，处事优柔寡断，就会什么问题也解决不了，什么事也办不成。

3.善于利用上级的优势，主动寻求上级的支持。

下级在工作中能否取得成绩以及成绩的大小，除了个人的素质和努力外，还与上级的支持有着密切的关系。而能否获得上级对自己工作的认可和支持，则取决于下级能否使上级及时了解自己的工作。寻求上级支持时下级应注意三个问题：

首先，要准确领会上级的意图。下级在倾听上级的谈话时，不仅要听清上级所说的一切，而且要善于把握其精神实质。有的上级对部下的某项工作不很满意时，为了保护下级的积极性和从效果考虑，常常用暗示的方法向下级指出。下级要善于“听情”、“听理”、“听音”。如果下级听不出其中的含意，也就算不上领会了上级的意图。聪明的下级往往能充分根据上级的特长，认真领会上级的意图，分析上级可能提供哪些支持和帮助，并据此适时适度地提出给予帮助的请求。

其次，要灵活掌握汇报的方式方法。为了寻求上级支持，下级总是要通过汇报使上级了解自己工作的性质和重要性。然而汇报却有艺术性，不注意汇报的方式和分寸，不仅难以使上级理解自己的工作，而且有时还会使上级对下级产生不良印象。为此，汇报时要根据上级的长处和特点，分别采取不同的方式，掌握不同的分寸，从而获得上级的满意和最大的支持。如，对上级精通的业务范围，汇报的要简明扼要，少解释，多提供事实；对上级不熟悉的业务范围，汇报时要详尽透彻，不用或少用专业术语，解释要耐心，尽可能多地用图表或数据说话。

再次，要尽量适应上级的工作方式和特点。了解上级的工作方式和生活习惯，适应上级的个性和工作作风，是提高工作效率的重要途径。如，有的上级在听取下级汇报时，喜欢听口头汇报，有的则乐于看书面汇报；有的上级重视按章办事，有的却注重情义；有的上级办事干净利落，当机立断，有的则谨慎小心，稳当持重；有的上级民主、自谦，平易近人，有的却比较武断、自信，严肃有余等。作为下级应着眼特点，因人制宜，扬长避短，在坚持一定的原则和常规的同时，积极地适应上级领导的典型特征，以最大限度地取得上级的信任和帮助。

4.对上级要一视同仁，亲疏有度。

下级与上级的关系，实际上是与上级领导集体的关系。正确处理与上级的关系，一定要从革命事业和工作出发，对上级领导集体的成员应一视同仁，疏密有度，按照正常的渠道，建立和发展正常健康的上下级关系。在上级面前，要坚持堂堂正正做人,遇事头脑冷静，办事干净利索，工作雷厉风行。如果下级从个人私利出发，把自己的立足点放在与个别上级领导过分亲密的基础上，对某些领导亲密过度，而对另一些领导则过分疏远，很容易恶化与上级的关系，也会导致同事的不信任。实际上，非正常的亲密关系十分脆弱，极易因个别事件而被摧毁。

正确处理与上级领导集体的关系，应着重注意五个方面的问题：

第一，组织上要一样服从。下级服从上级，既是指对上级领导个体的服从，更是指对上级领导集体的服从。因此，凡是自己的上级，不管属于哪种类型，都应坚决服从，听从指挥。如果只服从合自己意愿或关系密切的上级，而对不合自己意愿的上级说的话不愿听，交办的任务不愿干，甚至拒绝接受、公开对抗，这样既违背了下级服从上级的组织原则，又于工作无补。在部队中，特别是战争环境中，这是绝对不允许的。

第二，态度上要一样对待。有的人对两个主官，对分管自己的上级，以及认为对自己“有用”的上级，在态度上就十分热情，而对副职、对非主管自己的上级和自己认为“用不着”的上级，则态度冷淡。这种“看人下菜”的态度是十分有害的，应坚决摒弃。

第三，在工作上要一样支持。作为下级，凡是上级领导推行和提倡的工作，都应给予坚决支持，对交办的工作都应积极完成，决不允许从个人的好恶出发，对某些上级的工作大力支持，而对另一些上级布置的任务则袖手旁观，甚至出难题或拆台。若持这种态度，不仅上下级关系搞不好，工作也必然受到损失。

第四，要按照权限和程序请示汇报工作。上级领导成员在工作上有明确分工，下级请示汇报工作，应按照权限和程序办事，属于谁管就找谁。主要按照先直接上级、再高一级上级，先主管上级、再全面负责的上级的程序或顺序请示汇报，而不应绕开具体负责的同志，去找两个主官，更不应在请示问题时某个上级不同意后，再去找主要领导时而又不讲已有某个领导的表态。下级军官办事要忠于领导意图不要按个人喜好随意增减，画蛇添足，把事情办走了样；也不要在执行一位领导人的指令时而去问另一领导人的意见，节外生枝把事情搞复杂。这样，不但无助于问题的解决，而且还会造成领导同志之间的误会和矛盾。

第五，顾全大局而不介入矛盾。现实生活中常常有这样的难题，就是：当几位上级领导人有了意见分歧、有了个人矛盾时，下级军官怎么办？不必讳言，在领导人之间，特别是在中下级领导人之间，有时是会有分歧、有矛盾的。遇到这种情况，下级军官夹在当中是会很为难的，所谓“神仙打仗，凡人发慌”。但是，这里有一条原则：下级军官不能也不允许介入上级领导私人间或工作中的分歧和矛盾。下级介入上级这种纠纷，支持一方、反对一方，不但于事无益，而且会把事情搞得更复杂。下级军官不能在领导之间说不利于团结的话。如回避不了，最多只能表示：领导之间的事，下级不便说什么，希望以党和军队的利益为重，相互谅解、搞好团结。这算不算“和事佬”倒不要紧，重要的是，下级就是下级，下级军官的原则是不能介入领导之间的矛盾和纠纷。如果领导间在工作上有分歧，临到下级军官非执行不行时，就只能按组织原则，执行主要决策人的意见。

5.正视矛盾，正确处理。

上下级在工作中发生矛盾或冲突是难免的，但当矛盾出现时，下级要正视矛盾，主动协调，正确处理。尤其是当上级举措失当并给本级工作带来困难时，下级应保持清醒的头脑，对矛盾的原委要进行客观的分析，切不可头脑发热，鲁莽行事，丧失组织原则。如果确是上级的责任，对上级有意见时，应按照组织原则反映，做到光明正大，把问题摆到桌面上。这里，全部的艺术就在于选择适当的时机、场合、方法和把握自己的态度及“角色”位置。不要角色混乱。否则，不仅于事无补，反而会加剧矛盾，给工作带来更大的困难。

**（二）与同级协调的技巧**

同级关系是分工协作的关系。在处理同级之间的关系时，应本着互相尊重、互相支持、互相谅解、主动配合、严于律己、宽以待人的原则，同心同德、齐心协力地完成上级赋予的各项任务。但也应看到，同级之间在权力、地位、人际关系、工作绩效、名誉待遇等方面还存在着竞争的问题，在利益、价值观念、情感等方面也常会发生冲突。因此，在协调和处理同级关系时，必须讲究方式、方法和艺术。

1.互相尊重，真诚相待。

同级之间虽然在年龄、资历、经验、文化素养等方面存在着差异，但大家都是平等的同志关系。因此，同级之间相互尊重，相互信任，真诚相待，是搞好相互协调和合作的重要基础。

一是尊重同级。尊重既表现为自尊，也表现为尊重他人。如

果我们在与同级交往中，自以为是，伤害别人的感情和自尊心,就会使对方产生反感心理，影响协调与合作。

二是不越俎代庖。在同一领导班子或同一组织的不同部门中，每一个军官都有自己明确的职责范围。如果领导者超越自己的职权范围，随意插手同级中其他领导者职权范围内的工作，特别是比较敏感的工作，如人事调整等，就会使人产生不被尊重的感觉，甚至会产生被人“夺权”的想法，这样就会极大地损伤他人的自尊心。因此，同级之间应严格按照职责权限和分工做好各自的工作，做到权力不争，责任不推，好处不抢。

三是要主动配合工作和协商解决问题。同级之间配合工作或协商问题能不能做到主动热情，是衡量双方真尊重还是假尊重的尺度。对职责权限比较模糊或相关紧密的工作，应主动配合，诚心协作；当同事在工作中遇到困难时，应主动排忧解难；当对方出现失误和差错时，应主动帮助补救，不能落井下石，趁机拆台。

2.相互信任，主动沟通。

相互信任、互不猜疑，是处理好同级关系的基本要求。毛泽东同志曾说过，支援、友谊和谅解比什么都重要。信任别人和被别人所信任，是一个管理者优良品德的体现。因此，军官在与同级交往中，必须出以公心，建立相互信任的关系。

首先，要言必信，行必果。信任是在相互交往中产生的，一个人只有立得直，行得正，说到做到，言行一致，才能给对方以信任感，也才能期望得到别人的信任。

其次，要信任对方。相信同级的人格，信任同级的能力，遇事不胡乱猜疑，更不能依据自己的主观臆断推测对方，这是信赖同级的起码要求。

第三，要正确对待同级对自己的直言和真言。做到闻过则喜，有则改之，无则加勉，不存怨恨不记账。

同级之间的相互信任，是在工作交往中逐步建立起来的。为此，同级之间要注意感情沟通。同级间如果感情融洽，互无“心理防线”，就能有效防止和减少矛盾，或即使发生矛盾或冲突，也容易化解。同级之间在交往中，一要善于主动沟通。实践中，凡是善于主动沟通的军官，都很容易被同级理解和信任。反之，若彼此之间“各揣心腹事”或“鸡犬之声相闻，老死不相往来”，就容易发生矛盾和冲突。二要善于理解别人。遇事要设身处地地站在对方的立场上去观察、去思考、去揣摩、去体验,“换得君心似我心”，在理解对方的过程中获得对方的理解和信任。三要善于主动交心。在同级交往中，有时会因某些问题上的看法、意见和态度不一致而产生分歧，甚至出现争吵的现象。在这种情况下，首先应控制住自己的感情，决不可感情用事，更不能还以颜色；其次，要主动找对方交心，心平气和、开诚布公地交换意见，把阻隔双方情感交流的“窗户纸”捅破，从而沟通思想，化解矛盾，增强团结。四要克服嫉妒心理。同级的互相竞争是一种客观存在，自己要有容人之长的胸怀，见贤思齐，不怕别人超过自己。如果害怕别人超过自己，患得患失，嫉贤妒能，一旦发现别人在某些方面比自己强，就妒火中烧，互相拆台，同级之间的关系就会变得紧张，工作也会受到影响和损失。正确的态度应当是互相学习，比学赶帮，共同进步。

3.居中有度，维护团结。

在一个领导班子以及机关部门之间，当出现矛盾和分歧，存在多种意见对峙的情况下，作为军官既不能作“壁上观”，也不能无原则地“和稀泥”，更不能“火上浇油”，引出新的分歧或矛盾，而是要以真理和原则为依据，坦诚而直率，热情而不失态，谦逊而不虚假，谨慎而不拘泥，自信而不傲慢，调解矛盾，维护团结。

**（三）与下级协调技巧**

军官各项工作的开展，不仅取决于军官自身的素质，而且还看其能否得到下级的支持和拥护。所以，协调好上下级关系是军官的重要课题。

处理与下级的关系，就是处理领导者与被领导者的关系，这里有一个领导艺术的问题。高明的领导者往往不会满足于某一种经验，而是更希望认识和驾驭领导活动的规律。他们懂得把领导人、指挥人、要求人与尊重人、信任人、关怀人结合起来，更深知期望值和实现值的距离、心理震慑和心理沟通的妙用，人才竞争和人才互补的奥秘。

军官如何协调与下级的关系呢？

1 .做到公正、平等、民主。

所谓公正，就是公道、正派，一碗水端平。因为军官面临的下级不是一个人，而是一批人。每一级领导机关都要考核自己的下级，各人的长处、短处、兴趣爱好，要做到心中有数，这非常重要。但不要忘记，你是一双眼睛考核那么多的下级，下级那么多双眼睛每时每刻都在考核你。你的一言一行、一举一动都在你的下级考核之中，你每做一件不公正的事，你在下级的心理天平上就会失去一个秋码。几件不公正的事一做，你在下级眼中的威信就会一落千丈。所以，要协调好与下级的关系，公正是第一位的。

所谓平等，包含两方面的含义：一是真理面前的平等。不管这个意见是谁提的，只要正确，就服从，这是对真理的服从。强调真理面前的平等，就不能搞“权力真理”。“权力真理”往往会给事业带来损失。二是人格上的平等。职务高低，只是分工不同，上下级之间在人格上是一律平等的。有些领导者，特别是在一个单位当一把手时间久了的领导者，有时会忽略这个问题，对自己一手培养提拔起来的，就认为对他们有恩，往往会召之即来，挥之即去。有时不分场合进行斥责，甚至说一些有损于他们人格的话。其实，这种做法很不妥当。不管你对他们的恩情有多深，一旦有损于他们的人格和尊严,你的下级都会产生不满甚至反抗的。一个领导在一个单位工作，一年、两年、三年，如果没有人给你提意见，指出你的缺点，那你可能脱离群众了。人非圣贤，孰能无过？有过为什么又听不到，无非是不想说、不愿说，不敢说。不想说、不愿说是怕麻烦，不敢说是怕你打击报复。所以,有无平等待人的作风是领导者协调与下级关系的重要方面。

民主是共产党人实施正确领导的基础。上级机关有无民主作风是能否协调好下级关系的关键。军官民主作风好，下级与你的情感距离就会缩短，就会敢于讲真话，乐于讲真话，你就能耳聪目明。

2.建立与下级的友谊和信任。

上下级之间的友谊和信任比什么都珍贵。有了真正的友谊和信任，才能同心同德，同舟共济，为同一个目标去努力奋斗。

上级如何才能与下级建立友谊和信任呢？

一是当下级遇到困难时。这种困难既包含工作方面的，也包括家庭方面的。有了困难的人希望得到别人的关心和帮助，尤其是上级。这时，你如能伸出援助之手，帮助下级克服困难，解决难题，下级会从内心里感激你，上下级之间的友谊也就容易形成。

二是当下级蒙受冤屈时。你的下级是个人才，人才往往才华出众，有超越常人的见解，一时又不被人们接受。因为是人才，往往容易遭人嫉妒，受人排斥，总之，当下级受到排挤打击，蒙受冤屈时，你如能从关心下级、爱护人才出发，敢于秉公直言、伸张正义，你在下级心目中的形象就会高大起来，下级会对你终身不忘，这种友谊是长久的、牢固的。

三是当下级犯错误时。犯错误的人最希望得到别人的关心和帮助。这时，你如能帮助下级认识错误，积极创造条件使其有改正错误的机会，并且信任已经认识错误的同志，下级会打内心里感激你，你与下级也就会建立起牢固的友谊。

3.掌握平衡艺术、弹性控制艺术、保持距离艺术。

第一，平衡艺术。军官面临的下级不是一个人，而是一批人。你和其中一、两个下级协调好关系，不能算是与下级关系协调，你必须和每一位下级都协调好关系，才是真正的协调。所以，平衡包含两层含义：一是平衡空间的等距性。领导者对下级一视同仁，不分亲疏。如果搞亲亲疏疏，往往是亲了一个，疏远一批。特别是千万不要让下级觉得他被你打入了 “另册”。一旦出现这种情况，下级就不可能与你关系协调。二是平衡心理的相融性。上下级之间有了空间的等距，就会有心理相融，下级就会与你同心同德，为共同目标去努力奋斗。

第二，弹性控制艺术。上下级之间有一根弹簧，可紧可松。该紧则紧，该松则松。有甲乙两位上级，甲向下级交任务对，同时交方法，何时完成，用什么方法完成，共分几步，每一步需要注意什么问题，考虑得非常具体，每一步必须向他汇报。而乙向下级只交任务，不交方法。方法，是你下级的事。上级只抓两件事：一是当你偏离方向时，及时予以提醒；二是当你遇到困难时，上级利用手中权力，及时予以支持。对于这样两位上级，我们提倡乙的方法.而不赞成甲的方法。因为甲是一种保姆式的领导，下级成了木偶，有一种受控感。乙是民主式的领导，下级有一种自主感。下级乐于在这样的上级领导下工作，关系也会比较协调。

第三，保持距离艺术。前面我们强调上级应与下级建立友谊和信任，这种友谊应保持在同志关系之内。“同志”在我们党内是最高尚的。有人也许说要与下级超越同志关系。但你与下级张三、李四超越同志关系，不可能与所有下级都超越同志关系。那么，你在平衡问题上又会出问题.必然是亲了一部分下级，疏远另一部分下级。另外，你的下级如果是异性，更应注意保持一定距离，以免引起一些不必要的误解和议论。因此，上下级关系必须掌握在一定的“亲密度”上。

首先，要注意亲密度的一贯性和持久性。在与下级的相处中，要坚持一视同仁、同等对待，外不分彼此，内不分亲疏，不因外界或个人情绪的影响，表现得时冷时热。有的干部本无厚此薄彼之意，但在实际工作中，难免喜欢接触与自己爱好相似、脾气相投的下级，而无意中冷落了另一部分下级。因此，我们要适当地调整自己，注意增加与性格、爱好等和自己不尽相同的下级的交往，尤其是对那些曾反对过自己并且反对错了的下级，更需要经常交流感情，防止有可能造成不必要的误会和隔阂。

其次，要注意亲密度的原则性。不能把亲密无间的感情与迁就照顾等同起来。对下级的一些不合理甚至无理要求也一味迁就，以感情代替原则，就会把纯洁的同志感情庸俗化，从长远和实质上看，会把下级引入一个交往中的“误区”，用放弃原则来维持与下级的“感情”，虽然一时起点作用，但时间一长，“感情大厦”就必然会土崩瓦解，影响上下级关系和工作。

其三，要保持一定的“距离”。上下级之间一般都存在着一定的距离，这是客观的。距离的大小表示着上下级之间关系的疏密度。如果距离过大，下级会对上级敬而远之。如果上下级之间的距离完全消失，达到融为一体的程度，上级对下级的吸引力和影响力也会随之消失。有度的距离是一种美。因为只有在各自保持一定的距离时，作为两个独立的人格实体的上级对下级的吸引力和影响力才能存在。因此，军官不论对什么样的部属，即使是老朋友、老同学、老部下，也需要保持一定的距离。距离的大小应以保军官应有的尊严、权威、吸引力为限。

# 第九章自我管理与调控能力训练

一个军官，能否独立地完成上级交给的任务，自己的工作能否受到上级领导和机关的信任、褒奖,能否受到下级单位和部属的信赖、拥护，自我管理、自我控制能力的强弱是一个重要的、有决定意义的因素。它可以在完善外在形象的同时，强化内在功力，从而培育良好的心理素质和坚强的意志，正确对待和处理顺境与逆境，保持积极向上的精神状态。自我管理、自我控制，内容非常丰富，提高自我管理、自我控制的方法和途径也多种多样。本章着重从自我约束、自我调控和自我激励三个方面加以论述。

### —、自我约束

军官在军队的地位和作用，要求军官要有很强的自我约束能力。自我约束不是强制的，而是一个自觉自愿、自我意识、自我修正、自我完善的过程。

**（一）“慎独”**

所谓“慎独”，是指人们在独处活动、无人监督、有做各种坏事的可能并且不会被人发觉的情况下，仍然能坚守高尚的道德信念，自觉地按照社会道德原则去行动而不做坏事。

“慎独”既是道德修养的一种方法，又可以通过道德修养,形成道德信念，进而达到的一种极高的道德境界。刘少奇在《论共产党员的修养》一书中，特别重视对“慎独”的分析。他充分肯定了 “慎独”的合理因素，指出：共产党员要自觉地树立为党、为革命的利益奋斗终生的信念，为此去克服私心，抛弃个人得失和忧虑。要在“独立工作、无人监督、有做各种坏事可能的时候，能够’慎独'，不做任何坏事”，努力使自己成为一个最诚实、坦白、“事无不可对人言”的共产党员。

“慎独”在军官的道德修养中同样具有特别重要的意义，这是因为：

只有通过“慎独”，才能真正培养出高尚的道德情操。“慎独”作为道德修养的一种方法，它不仅强调了道德信念的重要性，说明了道德修养要在正确的道德信念的指导下去进行而且要求人们的道德修养必须在“隐”和“微”上下功夫，要从隐秘之处，从一点一滴做起，这是符合人们道德修养规律的。俗语说：“不积畦步，无以至千里；不积细流，无以成大海”。“千里之堤，溃于蚁穴”。我们只有平时处处规范自己，从点滴入手，积小善，弃小恶，时刻警惕、谨慎，才能不断提高自己的道德水平，成为一个有高尚道德情操的人。积小善以成大德，隐微之处见精神，是古今中外有德行的人成长的普遍规律。一个人的道德修养，通过“慎独”，从大处着眼，从小处着手，不以恶小而为之，不以善小而不为，不以隐处而任意为，时时、处处、事事严格要求自己，才能逐渐形成高尚的道德品质。

只有达到“慎独”，才能真正出色地完成军官所担负的各项任务。道德修养，不仅是要培养每个人的优秀道德品质，更重要的是振奋军人精神，全力以赴地投入到工作中去。这是道德修养的根本目的。“慎独”作为道德修养的一种境界，同军官能否完成各项任务有着密切的关系。军官，无论是在战火纷飞的战场上，还是在和平生活的环境中，无论是在部队内部，还是外出执行任务，都会有自己独立负责的工作和任务。在这种情况下，生死的选择、金钱的诱惑、色相的勾引以及名利权位等都是对军官的严峻考验。军官如果不能自觉地达到“慎独”的境界，就会做出危害党和人民利益的事情，甚至还会为敌人所收买，直接危及党、国家、军队的安全。因此，军官不仅要在有人监督的集体生活中自觉进行道德修养，更重要的还要在无人监督的情况下自觉坚持“慎独”的道德境界。并且，这种在无人监督的情况下，仍能自觉地遵守革命军人道德规范的行为，是更可贵的，更具重要意义。

自觉培养“慎独”境界，提高道德修养和实践的自觉性，是军官道德品质养成过程中的长期任务。这里首要的是丢掉私心杂念，克服个人主义。个人主义严重的人，往往是以个人的特殊利益为根本出发点和归宿，把个人的特殊利益看得高于一切，凌驾于军队利益和他人利益之上，把他人利益、整体利益仅仅作为实现个人利益的手段，为了个人利益，不惜违反、损害和牺牲社会公共利益和他人利益。因此，一个人如果背上了个人主义的包袱，必然患得患失、贪生怕死，目光短浅、斤斤计较，要其做到“慎独”是不可能的。

**（二）“慎权”**

“慎权”，就是慎重地对待手中的权力。权力可以使人高尚，也可以使人堕落。作为军官，尽管有的同志职务还不高，个人权力还不大，但由于特殊的岗位，经常代表着领导的意图、执行着上级的决定，如果不做到“慎权”，有时就会“过格”、“破格”。因此，作为军官，每一位同志都面临着一个“慎权”的问题，正如江泽民在《领导干部一定要讲政治》一文中强调的：“党员领导干部不论职务高低、党龄长短，如果放弃世界观的改造，背离为人民服务的宗旨，把党和人民赋予的权力作为谋取私利的手段，就会身败名裂。”

如何才能做到“慎权”呢？

“要经常想一想，参加革命是为什么？现在当干部应该做什么？将来身后应该留点什么?”这是江泽民对领导干部反复要求的一件事，并强调：“这个问题要继续提、不断提，各级领导干部都要经常想、反复想、深入想”②。这个问题不但领导干部要经常想，作为军官也必须深入思考，并用行动做出响亮的回答。

陈云曾说过：“大家是为革命来的，还是为做官来的呢？回答这个问题也容易。起初是干革命来的，以后是革命加做官，既革命，又做官。后来官越做越大，味道也越来越大，（笑声）有的人只想做官，不想革命了，把革命忘光了。”③陈云的这段话，对我们思考“三个想一想”很有帮助。“参加革命为什么”，讲的是革命初衷；“现在当干部应该做什么”，讲的是现实作为；“将来身后应该留点什么”讲的是历史评价。作为一名真正的共产党人，贯穿其中的应该是“全心全意为人民服务”这条红线。中国共产党从诞生之日起，就宣布其宗旨是为绝大多数人谋利益。这就决定了军官要把为人民服务作为为人处事、当官用权的出发点和落脚点。实践告诉我们，谁在这个问题上想得深、解决得好，思想根子扎得牢，谁就能在生与死、得与失、荣与辱的考验面前站稳脚跟；谁对这个问题疏于思考、解决不好，就会淡忘党的宗旨，背离革命初衷，以致丧失党性和人格。这些年来，面对社会变革带来的种种考验，面对权力、金钱、“酒绿灯红”的种种诱惑，绝大多数干部在保持政治上的清醒坚定和道德作风正派方面做得比较好，能够慎重运用手中的权力。但也有不少问题。有的政治观念有所淡化，思想深处存有疑虑，追求品位不够高尚，革命斗志有所衰退；有的跑官要官、追名逐利；有的信奉享乐主义、追随奢侈之风；有的作风漂浮，只想着自己的升迁，不能及时。全面、准确地掌握基层情况，不倾听群众呼声、不关心群众疾苦，面对不断出现的新矛盾新问题，拿不出有效对策，只会搞图虚名的“花架子”；有的以权换取自己的私利、以权满足自己的欲望，等等。透过这些问题可以看到，江泽民提出的“三个想一想”具有很强的针对性和现实指导意义。“三个想一想”的主旨是解决“当一个什么样的官和怎样当官、怎样用权”的问题。“想一想”的过程，就是要以“三个代表”的要求为镜子，从政治素质、思想境界、党性修养等方面逐一对照检查。只有思想上想明白，才能在实践中不糊涂。{批注：③ 《陈云文选》第二卷,人民出版社1995年5月第2版，第231页。}

军官对“三个想一想”是否做到了经常想、反复想，是否想得深入，最直接的体现就是看在工作中有没有一个良好的精神状态。江泽民同志曾强调指出：在全党保持一种坚韧不拔、奋发有为的良好精神状态，是事关党的凝聚力、战斗力，事关党同人民群众的关系，事关我们事业成败的大问题。全党同志首先是各级领导干部，都必须以这样一种良好的精神状态投入到各项工作中去。进入新世纪，面对新形势和新任务，军官只有具备良好的精神状态，才能在机遇与风险并存、困难与希望同在的发展道路上有所作为，不断开创各项工作的新局面。人是要有一点精神的。这里所说的精神，就是人内在的精神支撑力和推动力，是一种精神状态。伟大的事业需要并将产生崇高的精神，崇高的精神支撑和推动着伟大的事业。我军要实施科技强军战略、加强质量建设，要完成机械化和信息化建设的双重历史任务、实现我军现代化的跨越式发展，是一项充满艰辛、充满创造的壮丽事业，更需要精神的支撑和巨大的精神动力。为什么同样的工作有的同志干得很出色，有的却干得一般化？为什么同样的条件和人员素质，有的同志把单位抓得很好，有的却不行？这里有经验和能力的差别，但关键是个事业心、责任感和精神状态的问题。要保持良好的精神状态，就必须重实际、说实话、办实事、求实效，坚持工作高标准，扑下身子抓好各项工作的落实。要按照“三个代表”的要求，振奋革命精神，不断增强革命事业心、责任感，保持“做一流的工作、创一流的业绩”的精神状态，保持寝食不安、食不甘味的精神状态，保持勇于创新、开拓进取的精神状态，投身于中国特色的精兵之路和军队的革命化现代化正规化建设。

**（三）“慎微”**

“慎微”就是管得住小节。抗洪救灾时，人们总结出一条经验：溃口虽可怕，“散沁”更可畏。所谓“散沁”就是指由于蚁穴等引起的绵丝细流。其危害性在于它的隐蔽性、分散性、渗透性。因为它不容易被人察觉，就难以引起足够的重视。如果对零星的、细微的沁水不及时治理，原先一个好端端的大堤就会变得千疮百孔，在高危水位的巨大压力下，散沁就会形成巨大的孔洞，以致由此引发溃口、决堤。因此，人们常说：“千里之堤，溃于蚁穴”。这些年来揭露出来的腐败分子，无一不是从小的偏差开始的。因此，必须从小事上严格要求自己，自觉从一点一滴做起，从日常工作和生活小事做起，不以小“节”而失大“贞”，不以一时一事的疏忽而铸成大错。

“慎微”要求我们要从大处着眼，严守政治纪律、组织纪律和部队的各项规章制度。“慎微”同时要求我们要从小处着手。日常生活中小事很多，却往往是最容易发生问题的地方。比如人际交往、风俗习惯、个人爱好等这些生活上的细小问题，都应引起我们的注意。以个人爱好为例：

在日常生活中，除了正常工作，每个人都有点自己的业余爱好。唱歌跳舞、吟诗作文、琴棋书画、藏古赏今等等，形形色色，各有特点。

爱好，是指对某种事物具有浓厚的兴趣。在现实生活中，爱好是人的精神文化生活中的一个重要组成部分，个人爱好不仅能更好地丰富、充实生活，而且还可以在紧张的工作、劳动之余调整身心，有利于提高工作效率。按理说，只要是正当的、健康的、不损害他人利益和公共利益的个人爱好，都是允许保留和发展的。但对于军官来说，却应当把事情想得复杂一些。因为，上有所好，下必甚焉。军官在工作、生活中，要慎其所好，以防自己的爱好被下属、基层所效仿，甚至被别有用心的人所利用。一些别有用心的人，也就利用这一点，千方百计地与军官套近乎，投其所好，以求得领导的欢心，最终实现自己的私欲甚至达到不可告人的目的。生活中，投其所好的人往往把“突破口”选在个人爱好上。军官喜欢钓鱼，他就送上一副高级鱼竿；军官喜欢跳舞，他就常常在灯红酒绿的舞厅相候；军官喜欢收藏，他就千方百计送上一些古玩、字画……。时间一长，随着两者的距离不断拉近，交情不断加深，军官也就成了咬饵之鱼，入网之兔，这时，就难免不拿原则作交易。我们的少数军官甚至是高级军官，往往由此一步步走向深渊。陈希同被査处后，也曾痛心疾首地表示过，生活工作中的一些不正当嗜好被一些人利用了。

如何处理好自己的个人爱好呢？首先，要择其所好。就是选择正当的、健康的、积极向上的个人爱好。有了正当高雅的个人爱好，不但可以给自己增添一些健康向上的生活情趣，也使一些别有禹心之人无隙可钻，同时也给他人做出榜样，给自己树立了威望，给单位树立了正气。其次，要隐其所好。就是说在工作生活中，要适当地把个人爱好隐藏起来，尽可能不让别人知道。因为总是有一些别有企图的人为了军官特别是高级军官手中的权力，而打探其个人爱好，以便找到谋私的突破口。再次，要正其所好。就是说军官有了个人爱好，要正确去处理和对待它，堵住漏洞，防止别有用心的人有可乘之机。以前一位领导爱打扑克，三天两头与部属在办公室摆开阵势，先有近旁的部属参与，随后便有更多的人效仿，以便“密切联系领导”，结果使正常的工作受到影响。因此，军官必须摆正个人爱好与工作的关系，分清时间、地点和场合，不要因个人爱好而贻误工作；要正确灵活处理对待投其所好的人，做到拒之有理、拒之有力、拒之有节。

不要认为个人的好恶只是生活中的小节问题，小节不保，大节必失。只有从工作生活中的一些小节做起，才能经得住外界的诱惑和糖衣炮弹的攻击，才能自觉过好名利、权力、金钱、色情、人情等人生关口。

### 二、自我调控

自我心理调控，是运用正确的思想观点和方式方法，调节、控制自己的思想、情感和行为。没有很好的心理调控能力的军官思想上是不成熟的、行为是不规范的、心理是不稳定的。较强的心理调控能力对军官的工作、生活、学习及个人的成长进步都有着重要的意义。

目前在心理学理论中，美国心理学家杰哈塔(Jahoda, M.)的“心理健康”定义最为著名，他提倡一种“积极的精神健康”。对于现代社会中的人们来说很有教益。主要包括六个方面：

①自我认知的态度。心理健康的人，能对自我做出客观的分析，对自己的体验、感情、能力和欲求等作出正确的判断和认知。

② 自我成长、发展和自我实现的能力。心理健康的人的心态绝对不会是消极的、反世的或万念俱灰的，他会努力去实现自己内在的潜能，自强不息，即使遇到挫折，也会成长起来，去追求人生真正的价值。

③ 统一、安定的人格。心理健康的人能有效地处理内心的各种能量，使之不产生矛盾和对立，保持均衡心态。他对于人生有一种统一的认知态度，当产生心理压力和欲求不满时，有较高的抗压力及坚韧的忍耐力。

④ 自我调控能力。对于环境的压力和刺激，能保持自我相对的稳定，并具有自我判断和决定的能力。不依附或盲从于他人，善于调节自我的情绪和能力，果断地决定自己的发展方向。

⑤ 对现实的感知能力。心理健康的人，在现实生活中不会迷失方向，他能正确地认知现实世界，判断现实。

⑥ 积极地改善环境的能力。心理健康的人，不会受环境的支配、控制，而是顺应环境，适应环境，并积极地改善、变革环境，使之更适合人的生存。在这样的环境中，他热爱人类，适当地工作和游戏，保持良好的人际关系，并有效率地处理、解决问题。

随着社会的发展，人们都面临着如何适应新生活方式、新人际关系和新思想观念的问题，加上部队生活的艰苦紧张等特点，部队官兵必然产生心理上的不适应，出现焦虑、甚至心理障碍。美国一位资深心理医师曾断言：“随着中国社会向商业化的变革，人们普遍面临的心理问题对自身的威胁，将远远大于一直困扰于中国人的生理疾病。”科学研究已经发现，在许多疾病发生、发展和演变过程中，心理因素都扮演了重要的角色，现在这类疾病被统称为心身疾病。这种疾病都不与生物学致病因素直接相关，它们与精神应激、劳累过度、生活习惯密切相关。某部心理咨询抽样调查显示，20%的官兵认为自己的心理有些不健康。据综合分析，约有10%的官兵有心理异常现象，轻度可算性格缺陷，严重的则是一种心理障碍和心理变态。由此可见，培养心理调控能力素质对于防止疾病、保障身心健康，具有重要意义。

下面就介绍几种常用的方法。

**(一)宣泄疏导**

人所能承受的心理压力总是有一定限度的，当心理压力超过这个限度时，心理便会出现一系列困扰，使心态处于失衡状态。如果此时得不到有效的调控，不仅身体会受到一定危害，人的智慧也会处于比较低下的状态。如果我们善于在适当的时机、适当的场合，打开自己的“心理控制阀”，将积累进来的不良情绪以适当的方式发泄出去，就能有效地缓解心理压力，恢复心理平衡，保持身体健康，保持思维正常。

——以笑宣泄。

常言道：“笑一笑，少一少；愁一愁，白了头。”中医理论告诉人们，忧虑过度会使肺脾气机滞结不畅，笑则能起到气血调畅的作用。

三国时期的曹操，可谓是家喻户晓、妇孺皆知。他面对“白骨露于野，千里无鸡鸣”仍能“对酒当歌，慨当以慷。”尤其与众不同的是，每当曹操身陷危难之时，特别是在军事行动受挫的时候，总是放声大笑，以宣泄不良情绪、调节失衡的心态，并能发挥自己丰富的想象力和多角度思维力，极力从不利中挖掘、寻找到克服困难的积极因素，从而调动自己的积极情绪战胜消极情绪。在世人面前展现了他坚韧不拔的意志和百折不挠的英雄气概。

在日常生活和工作中，如果遇到了不顺心的事，好的方法就

是一笑了之，保持乐观向上的精神状态。在乐观情绪支配下与在

悲观情绪支配下所发挥的个人能力，不仅会有量的差异，也会有

质的不同。情绪乐观的人，开朗豁达，常常能化失败为动力，失

败越惨，反弹越强。他们遇到棘手的问题，不是束手无策，怨天

尤人，而是能冷静地去寻找如何解决的办法。乐观的人都会坚信

——只要精神不滑坡，办法总比困难多。

——以哭宣泄。

哭，是一种有效的宣泄方法。哭，往往是由于内心感到委屈或精神受到重大刺激，在这种情况下，人们往往会哭泣流泪。该哭不哭，一味地忍，闷在心里时间久了，心中的压抑就会越积越重，精神负担也就越来越大，进而出现精神萎靡、情绪低落，叹息不止，导致失眠，影响食欲，出现悲观厌世甚至轻生的念头。反应性抑郁症往往就是这样造成的。

哭，会使心中的压抑得到不同程度的发泄，从而减轻精神上的负担。悲痛之极，痛哭一场，就会觉得好过一些；受了委屈之后，总想找亲朋好友倾诉一番，倾诉时难免流泪甚至哭泣，但哭过之后便觉得心里舒服一些。哭对健康是有一定好处的，在发泄情绪尤其是悲伤情绪而哭时，会随着眼泪排出一些化学物质，而正是这些物质能引起血压升高、消化不良或心率过快，把这些物质通过眼泪排泄出去，对身体是有利的。因此，有的心理学家主张，该哭你就哭吧！ “强忍着你的眼泪等于自杀”。然而，哭也要适当。压抑的心情得到发泄、缓解后就不要再哭了，否则对身体反而有害。同时，作为军人，哭还要注意时间、地点和场合，注意维护自身的形象，要学会控制自己，做情感的主人。

——以笔宣泄。

美国心理学家詹姆斯•彭尼贝克在一系列实验中，让受试者表达出最使他们苦恼的情感，从而取得了良好的效果。他的方法非常简单，就是让受试者连续5天左右，每天都花15-20分钟写出“一生中最痛苦的经历”，或当时最让人心烦意乱的事情。受试者写出东西若想自己保留，则悉听尊便。这个自我表白的效果惊人：受试者的心理免疫力增强了，随后半年里去看心理医生的人数大减少，甚至生理上的疾病也得到改善。此外，受试者对其痛苦越是无保留地表白，其免疫功能的改善程度就越大。

这对军官来说是一个比较适合的方法。遇到不顺之事，给亲朋、好友写信倾诉一番，以得到他们的开导；向日记倾诉一番，使之变成过去的记忆；练练字，通过笔尖流淌一下自己的情绪......

——以歌宣泄。

歌声具有神奇的力量。这是因为歌声不仅可以激发人们的情感，也能宣泄人们的情绪，起到调节人们心态的作用。君不见，在《义勇军进行曲》的歌声中，多少人热血沸腾、热泪盈眶；一曲《故乡的云》，又为多少人“抚平创伤”；一支《当兵的人》又唱出多少人的自豪与责任……

当然，宣泄的方法远不止这些，如参加体育锻炼，与朋友面对面地交谈，看心理医生等等，都能起到宣泄的效果。必须说明的是，作为军人，特别是军官，宣泄一定要注意时间；地点、场合的把握，要维护军人的声誉、维护军官的形象。

**（二）代偿转移**

当一个人不能达到确定的目标而处于逆境时，可以用另一种目标来代替，或通过另一种活动，来弥合心理的创伤，驱散内心的忧愁、痛苦，增强前进的信心和勇气。为了实现既定的目标，不拘泥于某一种特定途径，善于探索并开辟全新的道路，不断迈向人生的新高。这种方法就是代偿转移。

——修订目标。

当你在前进的道路上一再受阻，原有目标无法实现时，不必灰心，你可以重新设定一个更适应你的新目标来代替原有的目的。历史上很多伟人，他们成功的路都不是一帆风顺的。比如鲁迅先生曾立志当一名医生，当他看到“以医救国”无法实现时，毅然弃医从文，挥笔作枪，写出一篇篇战斗檄文，成为著名的大文豪。值得注意的是，目标的替代不可随意而行，也就是人们所说的要立长志，不能常立志。但是，如果发现目标不符合客观要求，在主观上不具备实现的可能，我们则必须及时地修订原有的目标，这样就可以从逆境中解脱出来。

——改变环境。

当你有了逆境的痛苦时，离开当时的环境，或者设法改变一下原来的环境，也许会有意想不到的好效果。这是因为环境对人的情绪有着重要的影响和制约作用。

实验研究证明，安谧、宁静的环境，使人心情松弛、平静，而杂乱的环境、尖利的噪声，使人烦躁焦急。改变环境，包括改变影响环境的光线、色彩、气味等条件，都能起到调节情绪的作用。据说在英国伦敦泰晤士河上，曾有一座漆成黑色的大桥，在这座大桥上每年有300多人投河自杀，远比在其他桥上投河自杀的人多得多。后来人们将这座大桥漆成了绿色，自杀的人数便大大减少了。这是因为黑色常给人以阴沉、晦暗、恐慌的气氛，使人感到哀痛、忧愁，加重心中痛苦与绝望之情。而绿色则有缓和紧张情绪的功效，使人宁静，给人以生机盎然的感觉。

改变环境的方法很多，投入大自然的怀抱就是简便易行的一种。当你置身于风景如画的地方，就如同跟亲人在一起，它可以浸透你的全身。世界文学泰斗托尔斯泰说："自然界有一种恬静的美和力量。幸福，那就是跟大自然在一起，看着她，跟她谈话。”

——创新方法。

事物总是在发展的，面对新问题，必须采用新方法。世界上，有矛就有盾，有问题出现，总可以找到解决问题的方法。这就是人们所说的事在人为。关键在于去不去“为”、怎么样去“为”。如果拘泥于一种方法，“一条道走到黑”，“撞了南墙还不回头”，那就会使自己陷入困境。

**（三）合理认知**

合理认知的方法，是由美国心理学家艾里斯创立的。艾里斯认为，人们对逆境的情绪反应不在于逆境本身，而在于对逆境的不合理认知，即是由于不正确的认知或者说非理性信念所造成的。因此，通过认知纠正，以理性治疗非理性，以合理的思维方式代替不合理的思维方式，就可以最大程度地减少不合理的信念给人们的情绪所带来的不良影响和逆境心理。

公元前203年，刘邦命韩信统军攻打项羽。在垓下，项羽的军队被汉军包围起来，几次突围，都没有成功。尽管项羽处于困境，但对这位身经百战的勇士来说，这点困难实在算不了什么。此时正值寒风凛冽的严冬季节，项羽守着营帐，正在思考着对策。忽然，他听见伴随着一阵阵西风，传来一阵阵歌声。他走出营帐，仔细一听，歌声是从汉营传来，唱歌的人还真不少，唱的都是楚人最爱听的歌曲。项羽听到歌声，顿时愣住了。心想：“怎么汉营里能有这么多的楚人呐？难道刘邦已经打下西楚?”凄楚的歌声如父母的抽泣、如妻儿的哭诉、如故乡的呼唤。死生哀乐之念，就如闪电一般地击中了楚军将士之心，战斗精神在楚军中荡然无存。将士们眼看着内无粮草、外无援兵，心想，坚持下去只有等死。于是，开头是三三两两地开了小差，后来干脆整批整批地溜走。连跟随项羽多年的将军项伯，也偷偷地离去。大将们一走，士兵一哄而散。这时，项羽精神支柱也被这歌声摧毁了，项羽在四面楚歌声中拔剑自刎，楚国随之而亡。

一代枭雄项羽全军覆灭的原因，就是他和他的将士面对“四面楚歌”这一情境，认知过程中的感觉、知觉、思维、判断出现了差错，从而丧失了必胜的信心，在困境中无法自拔。

认识上的迷糊，必然导致行动上的含糊。盲目的行动，陷入困境也就在所难免了。俄国作家阿志巴绥夫要说：你沉重的不幸，并不因为它本身不幸，而在于你认为在你和你的一生中存在着那种不幸。

在现实生活中，人们都喜欢“一帆风顺”，而遇到逆境就会束手无策。殊不知逆境往往最能激发人的潜能，创造前所未有的奇迹。在逆境面前如果你不甘心沉沦，那就奋力去抗争吧—— 去正视它、认识它、战胜它。敢于同惊涛骇浪搏斗，才能演绎出惊心动魄的人生，才能编织出光彩夺目的彩虹。

**（四）理性淡忘**

人的情绪可分为两大类：一是有益于身心健康的情绪，如希望、欢乐、恬静、好感等；二是有损于身心健康的不良情绪，如焦虑、愤怒、恐惧、沮丧、悲伤、不满、忧郁、绝望、过度紧张等。医学上将后者称为负性情绪，逆境后产生的就是这些负性情绪。如果负性情绪超过人体生理活动的调节范围，就有引起疾病的可能。经常出现负情绪的人，体内的交感神经处于亢奋的状态，会释放大量的活性物质。使人体代谢旺盛，心肌耗氧量增加，心跳负担加重，冠状动脉痉挛，于是便会引起心肌缺血、缺氧，导致心律不齐、心绞痛、心肌梗塞等疾病。人的负性情绪，是人的健康的大敌，逆境后如果陷入负性情绪而不能自拔就等于自杀。

理性淡忘就是受挫者主动地忘记生活曾经给自己造成的不幸和痛苦，清除心灵上的暗流，轻松地面对再次考验，充分地享受生活所赋予的各种乐趣，让整个心灵沉浸在一种悠闲无虑的宁静里。学会理性的淡忘是现代人驱赶烦恼、摆脱逆境、清除心理积淤的“灵丹”，是一种睿智的颖悟和超脱。

**（五）反向思维**

反向思维就是遇到困难或逆境时，善于从积极的方面去想，发挥自己丰富的想象力和多角度思索力，极力从不利中挖掘、寻找到令人信服的积极因素，调动自己的积极情绪战胜消极情绪。在顺境时，则要看到顺境中的不顺，保持清醒的头脑。要像挪威作家易卜生说的那样：不因幸运而固步自封，不因厄运而一蹶不振。真正的强者，善于从顺境中找到阴影，从逆境中找到光亮，时时校准自己的前进目标。

好事与坏事、祸与福等，都是对立着的双方，存在着同一性。矛盾着的双方互相依存，各以对方为自己存在的前提，双方共处于一个统一体中。故事中的“福”与“祸”是互相依存的，“祸”是“福”的前提，而“福”也是“祸”的前提。同时，它们在一定的条件下是可以相互转化的。即“祸”可以转化为“福”，“福”也可以转化为“祸”。「对客观事物有了科学的认识，我们在生活中就会处变不惊，从容应对。尤其是在处于困境时，不能只看到不利的一面，要透过眼前的不利，看到有利的一面，从而保持良好的心态。

生命之旅，人人渴望顺利、追求成功。可翻开成功的履历，每一页的字里行间，都写满了显目的挫折与失败。古今中外，成大器者无不是在“拥抱” 了失败以后才取得成功的。面对挫折，要看到挫折中蕴藏的希望，避免一蹶不振；要善于从失败的阴影中看到成功的曙光。大发明家爱迪生为人类发明了白炽灯。为了寻找适宜做灯丝的材料，曾做过几千次实验。事成之后，有人问他如何看待以前的6千多次失败，爱迪生笑笑说：“哪里有什么失败，我只是多积累了 6千多条不成功的经验罢了。”在爱迪生的慧眼中，挫折、失败不是前进的障碍，而是成功的阶梯。这就是反向思维的妙用。

**（六）幽默调节**

幽默调节表现为机智地处理复杂问题的能力、含笑面对人生中的矛盾或冲突、摆脱困境时实现自我解脱的一种方法。幽默是生活的调味品，它可以使人在欢声笑语中忘却烦恼，化忧愁为欢畅；能让痛苦变为甜蜜，将尴尬转为从容；化干戈为玉帛，使沉重变为轻松。

幽默是一个人审时度势、从容自信的体现，它能对突发事件沉着应对，能以惊人的克制力防止在对方刺激下诱发出不良情绪，并在他人意想不到的地方实施突破，从而摆脱困境。

南美独立战争期间，有一天，一名下级军官在指挥士兵搬运东西，士兵们个个挥汗如雨，而那个军官却悠然自得。

此时恰逢一人路过。那人见指挥者只喊不干，就问其中原因。谁知对方高傲地回答：“先生，我是队长。”

来人轻呼一声；“噢，原来你是队长。”说着他和士兵们一起干了起来。

劳动结束后，那人转身对队长说：“亲爱的队长先生，如果你还有什么同样的任务，就尽管吩咐总司令好了，他会再来效劳的。”原来他就是独立战争中赫赫有名的统帅西蒙·玻利瓦尔。谦虚、机智的总司令面对自命高贵的队长，并没有一开始就亮出自己的底牌，并加以训斥。而是先与士兵们共洒汗水，并在劳动结束后的这一最佳时机，才平和且幽默地露出真容。但对那个下级军官来说，无疑是晴天霹雳，让他无地自容，也让他刻骨铭心、终生不忘。

幽默者具有豁达的心胸，不会因鸡毛蒜皮的小事而大动肝火，凡事都能抱着达观随和态度，做到谈笑自如；但高品位幽默者的话语不是庸俗、轻浮的笑话或油腔滑调的表现，而是洞察世事、入木三分，又言简意赅、含蓄诙谐、寓意微妙深邃，给人以启迪和回味。

**(七)调控注意**

调控注意包括稳定注意和转移注意两个方面。稳定注意是抵御外界干扰，注意集中在能产生积极肯定情绪的活动或事物上。转移注意是指把注意力从产生消极否定情绪的活动或事物上转移到能产生积极肯定情绪的活动或事物上来。其生理机制是大脑皮层优势兴奋中心的稳定或转移。

——稳定注意。

牛顿(1642-1727),英国杰出的物理学家。他创立了成为经典力学基础的牛顿运动定律，发现了万有引力定律。当别人问这位科学家，他是怎样发现万有引力的，他答道：“因为我老是在想这个问题。”

我们常常因为自己一事无成而苦闷烦恼。但当我们静下心来反思一下就会发现，不成功的原因不是因为自己大脑笨重，而是大脑过于“轻灵”，干什么事总是心思游移、三心二意，没有全神贯注地做。

古代圣哲苏格拉底强调的“为着一个明确的目的忙得无暇顾及其他”的训示，十分明确地告诉我们，要在实践中成才与成功，除了勤奋不辍地努力外，还应该注意固守既定的重要目标，千万不能三心二意，见异思迁。

——集中注意。

唐代诗人贾岛在《送无可上人》这首诗中加了这样一首作为注解的诗：二句三年得，一吟双泪流。知音如不赏，归臣故山秋。

贾岛原是一个僧人，有一天，他骑着毛驴去探访他的朋友李凝，没想到朋友不在。在回来的路上，他就在驴背上琢磨着怎么把这件事写成诗。想了半天，有两行诗句飞入他的脑中：“鸟宿池边树，僧推月下门气 可是他总感觉这个“推”字用得不尽人意，想把它换成“敲”字。到底那个更好一些呢？他自己一时也吃不准；正在反复琢磨之中，不想闯到京兆尹韩愈的车队。京兆尹是当时长安的最高长官，冲撞了京兆尹那还了得？于是，贾岛被带到了韩愈面前。贾岛陈述了自己的缘由，是因为在思考一首诗中的一个字，不慎忘了回避。韩愈也是一个大诗人，听了以后不但没有怪罪，还让贾岛吟出自己的诗句，并一起研究到底是用“推”、还是该用“敲”。经二人反复“推敲”后，一致认为还是“敲”更加精当。

写作如此，做任何其他事情也是一样的道理。要做好一件事，需要把注意“指向”这件事；同时，还要把注意“集中”，以增加“强度”。做事情不注意不集中，必然粗心大意，最终是一事无成。

——注意的分配。

鲁班，春秋战国时期的鲁国人，古代著名的木匠。有一次，鲁班承担了为国王营造一座大宫殿的任务，并且要求限期完工，否则就要挨罚。这座大宫殿需要很多木材，他就叫徒弟们带了许多人，上山去砍伐大树。当时，还没有锯子，砍树全凭斧子。大家从早到晚拼命劳作，一天仍然砍不了多少棵树，人累得半死不说，木料也供应不上，眼看就要延误了工期。鲁班很着急，就丢下了手里的活，亲自上山去看看。山非常陡，鲁班在爬山的时候，不小心脚下一滑，便赶紧伸手拉着身边的一把茅草，结果，一下子就把自己的手指头拉破了，流出了殷红的鲜血。于是他就和铁匠们一起，经过反复研究和实验，试制了一条带齿的铁片。鲁班叫徒弟们拿去锯树，果然比斧子又快又省力。锯子发明成功了。当然，宫殿的木料供应问题也就很快解决了。

中国有个成语，叫班门弄斧。也就是说鲁班当时使用斧头的水平已经是如火纯青。可以说，使用斧头玲是鲁班的“绝活”和“看家本领”。按常理，在工作中遇到麻烦时，他一般会把注意力集中在怎么样把斧头用得更好上，但他没有这样，而是在注意用好斧头的同时，较好地分配了自己的注意力，创造了更新、更好的工具——锯。如果鲁班死守着自己的斧头不放，他必定陷入无法自拔的困境。

每个人，都有自己看不到的地方——“盲区”。只盯着眼前，长远就会成为“盲区”，只盯着局部，全局就会成为“盲区”。盲区越大，看问题就越不全面，越容易导致心理的不平衡。

当你遇到挫折时，你如果退一步，也许会有海阔天空之感觉；你如果登高一步，也许会有“一览众山小”之情怀，如果你换一个角度，也许会有“那人却在灯火阑珊处”的发现。

**（八）矛盾意向**

在许多情况下，焦虑情绪和失调行为的产生是由于人们过分害怕某些令人恐惧的事物。也就是说，一个人总是担心某些可以使他感到焦虑的事情发生，因而会变得万分恐怖，以致于不由自主地被引入这一境地。这叫做“预期焦虑”，它常常使人变得无能为力。一个人对某种处境的恐惧，极力想摆脱却又无法摆脱，结果反被焦虑所压倒。矛盾意向法的使用，就是努力让他（自己）去做害怕的事情，从而达到缓解焦虑甚至消除焦虑的目的。

再小的困难，若不去克服，它永远是困难；很大的困难，如果想方设法去克服，它也就不成其为困难。所以，遇到困境时，我们与其坐以待毙，不如放手一搏，大胆地去试、去闯。在国外，遇到难题时人们最爱说的一句话就是：Let me try!（让我试试!）

“没有爬不过的坡，没有趟不过的河”。在困境面前，只要我们有义无反顾的精神，尝试了以后，也许你突然发现，曾经认为无法逾越的困难不过如此。

当然，既然是尝试，就难免会有挫折和失败。面对挫折和失败，如果放弃了，失败就会成为永恒；如果再坚持一下，就会走上人生的新高度。

林肯，历经了无数的挫折与失败。

1831年——经商失败。

1832年一一竞选州参议员落选。

1833年——经商再度失利。

1835年一情人去世。

1836年——患严重神经衰弱症。

1838年一一竞选州参议会议长落选。

1843年——竞选州参政委员落选。

1843年——竞选众议员落选。

1855年——竞选参议员落选。

1858年——再度竞选参议员落选。

一直到1860年，他才登上宝座，成为美国第十六任总统。

失败对伟人而言，那是与困难搏杀的战鼓，通往成功的阶梯，愈失败愈奋发，愈挫折愈勇敢，最后终究要达到他既定的目标。你若想尝试一下勇者的滋味，一定要像个真正的勇者一样，豁出全部的力量去行动，这里你的恐惧心理将会为勇猛果敢所代替。

**（九）适度紧张**

过度紧张的情绪固然不好，而且对身体有害。同样，灰心丧气、意志衰退，情绪消沉，行为懈怠，也不利于身体健康。只有适度紧张，才真正有利于人的身体健康、事业进步。

李自成进出北京，前后仅42天，原因固然很多，但起义军领导人在胜利面前忘乎所以，骄傲自满，思想松懈，导致政治上、军事上犯下了一系列的严重错误，是其失败的根本原因。

“死于安乐”，这真可谓是明智之士修身处世的长鸣警钟。人，常常希望有一个安乐的环境。可是倘若不能正确对待安乐的环境，陶醉其中，常常会使人精神萎靡，意志消沉，骄奢淫逸，无所作为，最终导致灭亡。

一位名不见经传的年轻人第一次参加马拉松比赛就获得了冠军，并且打破了世界纪录。新闻记者蜂拥而至，不停地提问：“你是如何取得这样的好成绩的?”年轻的冠军喘着粗气说：“因为，因为我身后有一只狼。”迎着记者们惊讶和探询的目光，他继续说：“三年前，我开始练长跑。训练基地的四周是崇山峻岭，每天凌晨两三点钟，教练就让我起床，在山岭间训练。可是我尽了自己的最大努力，进步却一直不快。有一天清晨，我在训练途中，忽然听见身后传来狼的叫声，开始是零星的几声，似乎还很遥远，但很快就急促起来，而且就在我的身后，我甚至不敢回头，没命地跑着。那天训练，我的成绩好极了。后来教练问我原因，我说我听见了狼的叫声。教练意味深长地说：原来不是你不行，而是你的身后缺少了一只狼。后来，我才知道，我听见的狼叫，是教练装出来的。从那以后，每次训练时，我都想象身后有一只狼，成绩突飞猛进，所以我成功了。

有对手，才有奋发图强的精神；有困境，才有激发潜能的动力。要成就一番事业，就必须给自己加压，始终保持昂扬的精神状态。从心理学角度来说，就是要适度紧张，适度紧张能使人最大限度地发挥潜能。

竞争不相信眼泪。面对竞争，我们不必恐惧，但我们也绝不能懈怠。

### 三、自我激励

激励是人们前进的推进器，是调动人的积极性和挖掘人的潜能的重要方式。激励一般是指一个有机体在追求某些既定目标时所表现出来的意愿程度，它包含激发动机、鼓励行为、形成动力等一系列心理过程。激励的本质，在于它对人的发展和人格的完善的功用。自我激励正是对人格完善意义的肯定和张扬。我们每一个人都需要别人为自己鼓掌喝彩，更需要自己为自己鼓掌喝彩。靠别人的激励，只能振作一时；只有点燃自己心底的激情，才是追赶成功的持久动力。

**（一）树立远大志向**

所谓立志，就是要树立一定的志向。志向是人生的理想、奋斗的目标，它是人类特有的精神现象，存在于所有人的头脑中。一个人有了志向，才会有明确的奋斗目标，才会有努力进取的动力，使自己有所作为，生活得有价值、有意义。人们的志向是由社会存在所决定的，个人的理想志向，归根到底是由本阶级、本民族的最高利益决定的。由于每个历史时代生产力发展水平不同，人们相互关系不同，社会活动的广度和深度不同，人们的志向也就不同，存在着进步与落后、高尚与庸俗、伟大与卑微的层次区别。

斯大林说过，伟大的目标产生伟大的动力。志向远大的人，会在远大目标的鼓舞和激励下，产生无穷的力量，会一直向着目标奋勇拼搏，任何艰难险阻都无法让其放弃追求。如果一个人没有远大的志向，就会失去精神动力，在困难和曲折面前停滞不前，以致打退堂鼓，消沉颓废下去，成为时代的弱者。罗厄尔说得好，“失败不是罪过，过低的志向才是罪过。” 一个人的志向是与人的能力成正比的，志向越高，他的才能就越能得到充分的发挥，能力就会更快地增长，所获得的成功也就越大。

实现远大志向的征途是漫长的，要傲视一切困难，不为一切诱惑所动摇，不为一时的挫折而丧失信心，更不能因一时难以达到目标而改变志向。

要实现远大志向，必须有良好的方法，“分段实现大目标”，可供我们借鉴。

1984年，在东京国际马拉松邀请赛中，名不见经传的日本选手山田本一出人意料地夺得了世界冠军。当记者问他凭什么取得如此惊人的成绩时，他说了一句话：凭智慧战胜对手。当时许多人都认为这个偶然跑到前面的矮个子选手是故弄玄虚。马拉松赛是体力和耐力的运动，只要身体素质好又有耐性就有望夺冠，爆发力和速度都还在其次，说用智慧取胜确实有点故弄玄虚。

两年后，意大利国际马拉松邀请赛在意大利北部城市米兰举行，山田本一代表日本参加比赛。这一次，他又获得了冠军。这回记者在报纸上没再挖苦他，但对他所谓的智慧迷惑不解。10年后，这个谜终于被解开了，他在他的自传中是这么说的：每次比赛之前，我都要乘车把比赛的线路仔细看一遍，并把沿途比较醒目的标志画下来。比如，第一个标志是银行，第二个标志是一棵大树，第三个标志是一座红房子..这样一直画到赛程的终点。比赛开始后，我就以百米的速度奋力向第一个目标冲去，等到达第一个目标后，我又以同样的速度向第二个目标冲去:40多公里的赛程，被我分解成这么几个小目标轻松地跑完了。起初，我并不懂这样的道理，我把我的目标定在40多公里外终点线上的那面旗帜上，结果我跑到十几公里时就疲惫不堪了，我被前面那段遥远的路程给吓倒了。

在现实中，我们做事之所以常常半途而废，其中的原因，往往不是因为难度较大，而是觉得成功离我们较远，确切地说，我们不是因为失败而放弃，而是因为倦怠而失败。在实现自己的远大志向时，山田本一的智慧，值得我们深思。

**（二）开掘自身潜能**

自身的潜能，是自我激励之活水源头，是自我激励的不竭动力。

每一个心智正常的人，都是一座流动的“富矿”，关键是自己如何开掘和利用。当我们打开心门樊篱，就可以看到其中的“宝藏”，当我们加以充分利用，就可以拓展生活和事业的空间，我们的生命就会获得一次次更新，我们身上所具有的创造潜能才可能更好地发挥。

1.摒弃自卑，保持自信。

自卑，是人们由于发展受挫而将自己看得很低，从而产生的一种轻视自己的消极情绪。它对于人的思维活动、创造活动和其他心理活动，都有明显的抑制作用。按理说，人的自然本性中不应该有自卑情绪，因为，在正常情况下，人总是有着强烈的自尊欲望的。自卑正是人的自尊本性在发展过程中受挫，被扭曲变形。从一定意义上说，每个人都有程度不同的自卑感。因为，从生理、心理乃至社会等多方面看，任何人都会有不如他人的因素，这种差别往往容易使人背上自卑的包袱。自卑通常表现为胆小怕事，见人唯唯诺诺，既不敢于表现自己，又不善于表现自己。自卑是导致人们丧失自信的根源，一个人如果做了自卑情绪的俘虏，就很难有所作为。自卑心理的克服，关键在于正确认识人行动的原动力。但是，人的情感和欲望源于人的潜意识，从人的社会性角度认识，必然存在正当与非正当之别。如果我们对那些不符合社会性的情感和欲望加以纵容，不予节制，就会将我们引入歧途。北京某研究机构有一个拔尖科研人员，在国内外科技界很有影响，然而，在个人情感生活上有失检点，与一有夫之妇勾勾搭搭。相处一段时间后，引起矛盾，且愈演愈烈。一天，这位科研人员在丧失理智的情况下，杀人分尸。于是，在他将要去国外攻读博士学位的时候，案发被捕。一个前程似锦的“强者”，就这样在情感与欲望的驱动下，不仅毁掉了自己的事业，而且也断送了自己的性命。

克服自纵情绪，既要有正确的人生价值导向，也要有坚强的自制力。苏联教育家马卡连柯曾经说：人的意志不仅善于期待获得某种东西，而且也善于迫使自己在必要时拒绝某种东西。没有制动器就不可能有机器，没有抑制力也就不可能有任何的意志。

时刻记住自己的奋斗目标，克服自己的放纵情绪，鞭策自己抗拒各种干扰，这既是实现超越自理的保证，其本身也是对自我的超越。当我们真正领略了自我激励的真谛的时候，就一定能够宏图大展，创造出人生的新天地。

**（三）正视挫折失败**

挫折是指人生旅程中的某种较大的曲折、失利与失败。人的一生并非都是一帆风顺的。在人生之路上遇到坎坷曲折，本不足为奇。尽管人们不愿遇到挫折，但它的存在却是客观事实，它也确实与人生相伴而生，相伴而行。

人生挫折的类型多种多样。有的表现在政治上的失误，有的表现在经济上的失算，有的表现在事业上的失败，有的表现在生活上的失意，还有的表现在爱情上的失恋，等等。概括起来，主要有三种:一是自然挫折，这是由于人们未能把握自然界中复杂事物的规律，在征服自然的实践中受挫，如自然灾害以及由于自然因素的影响而引发的疾病、事故等。二是社会挫折，这是人们在社会实践中，由于政治、经济、法律、道德、风俗、习惯等因素与个人需求发生矛盾，如造成人际关系紧张，规章制度不落实，工作岗位不满意等等，从而引发的行为受挫。三是自我挫折，这是由个人的体力、智力条件或性格、能力等特点的限制而引起的挫折，如身体不好影响工作效率，性格内向影响交际，生理有缺陷找对象难，缺少必要条件而难以成才等等。

挫折对人生的发展，具有两重性作用：反向阻碍作用与正向促进作用。一般来说，挫折总不是好事，它的出现会阻碍和干扰人生的顺利发展。试想，一个人正怀着雄心壮志，朝着自己设定的远大目标进取之时，突因种种原因遭遇到挫折，这无论对学习、工作、交际、身体与心理等，都会产生重大影响，变成一种人生发展的反向力。挫折是坏事，这是显而易见的。

然而，只要我们能够正确对待挫折，敢于从逆境中奋起，挫折又常常会成为人们成功的推动力，对人生的发展有着正向促进作用。法国作家巴尔扎克说过，不幸，是天才的进身之阶，信徒的洗礼之水，能人的无价之宝，弱者的无底之渊。

在现实生活中，中外历史上几乎所有的成功者，都是与挫折拼搏的结果，曾被恩格斯称赞为“中世纪的最后一位诗人，同时又是新时代的最初一位诗人”的意大利著名诗人但丁，在身处流放的异常艰难厄运中，经14年奋笔疾书，写成了世界名著三行体长诗《神曲》。前苏联《钢铁是怎样炼成的》作者奥斯特洛夫斯基，中国的吴运铎、高士其、张海迪等，也均是在同伤残、病魔的搏斗中，让生命迸发出了耀眼的火花。

为什么挫折反而会对人生发展起巨大推动作用呢？第一，挫折可以锻炼人的意志品质。正是由于人们遇到挫折，身处逆境，思想上的压力，肉体上的痛苦，常常转变成精神上的动力，促使人产生无比坚强的意志，善于自处的品质，力求改变自己的厄运而奋斗不息，终于出人才，出奇迹。第二，挫折可以培养人的美好品德。莎士比亚说得好，患难可以试验一个人的品格，非常之境遇方可显示出非常之气节：命运的铁拳击中要害的时候，只有大勇大智的人，才能处之泰然，也才能最后获得成功。第三，挫折可以避免人的消沉。在一帆.风顺的境遇里，人们常常会产生一种满足感，久而久之，就会磨掉锐气，思想消极保守。

我们承认挫折对人生的发展有巨大的推动作用，并非说我们偏爱挫折。只是想借此说明，挫折并不可怕，可通过人的主观努力,战而胜之，最终变其阻力为前进的动力。同时，人生漫长，哪有一帆风顺而从不受挫之理？因此，在它面前应持一个正确态度。

在挫折面前，有几种不好的态度是必须纠正的。一是认为挫折是命中注定，从而放弃主观努力，导致心灰意冷，无所作为。二是不愿接受挫折的考验和磨练，一遇挫折就怨天尤人，文过饰非，不从主观上找教训。三是在挫折面前当逃兵，或徘徊彷徨，无所适从；或人云亦云，丧失己见；或退避三舍，逃之夭夭。有人甚至自残自杀。这种消极被动的态度，于战胜挫折无益。

一个成熟的军官，在挫折面前的正确态度应当是：面对现实，正视挫折；战胜挫折，拼搏前进。首先，要承认挫折，总结教训。由于主客观各种因素的作用，人难免会犯各种错误与受到各种挫折，这时必须正视失败，才能及时总结其中的教训，找出真正的原因，努力纠正错误，及时调整自己前进的目标，使主观符合客观，更好地轻装前进。如果不敢正视挫折，就会仍然浑浑噩噩地照旧生活下去，很可能重犯错误或消沉下去不能自拔。其次，要正确宣泄自己的感情。人受挫折，情绪激愤，常会做出些不该做的事来。这时要理智地选择正确宣泄自己感情的方法，诸如身体伤残，亲人病故，未婚妻有变等，一定要冷静对待和处理。再次，要战胜自我，顽强拼搏。失败是成功之母。当然不是说可以在受挫后躺着等成功降临，而是说要充分发挥主观能动性，战胜自己，靠顽强毅力去拼搏。

# 第十章学习能力训练

现代社会的本质就是学习。当前，以信息化为主导的新军事变革正在世界范围内蓬勃兴起，其发展之迅猛，影响之深远是以往任何一次军事变革都无法比拟的。据有关研究表明，军事人才必须以每年6% -10%的速度更新知识，才能适应以知识资源为依托的新时代的需要，才能适应我军现代化建设跨越式发展的需要，忠实履行我军新世纪新阶段的历史使命。学习是军官成就事业的基础，是立身做人的“本钱”，是经受各种考验的底气，是个人自我完善和全面发展的阶梯。党的十六大指出，要“形成全民学习、终身学习的学习型社会，促进人的全面发展”。《军队基层建设纲要》也明确提出：“开展岗位学习成才活动，创建学习型军营，培育知识型军人。”因此说，学习是新世纪新阶段每个军官共同的也是基本的任务。学习是军官的生存方式，是一种政治责任、一种精神追求、一种思想境界。学习能力是进行有效学习的重要前提，是其他一切能力的基础。军官作为军队建设的骨干力量，面对新的形势和任务，应当充分认清提高学习能力的重要性，提高学习的自觉性，在学习上下一番真功夫、苦功夫，争取成为学习型军人。

### 一、军官学习能力的科学内涵和基本构成

学习能力有狭义和广义之分。狭义的学习能力是指学习主体通过书本或在他人辅导下获得知识的能力，即通过读书、听课、科学研究实验、参加实际工作等方式学到知识和技能。广义的学习能力是指学习主体为了能动地适应和改造环境，不间断地从外界获取信息并对信息进行加工整理的全过程，包括学习主体的学习态度、学习方法、手段、技巧以及终生学习的意识和本领。我们强调的军官的学习能力，是指一种广义的学习能力，它体现在军官全面学习掌握知识，不断完善对现实世界的认识，提高驾驭军队建设和未来战争的能力上。

军官学习能力的构成应包含以下几个方面：

**（一）学习兴趣和态度**

第一，具有终生学习的观念。

军官应树立“生命不息，学习不止”的理念，将学习提高到事关自身“生存与发展”的高度，把学习当作第一位的需要，树立危机感、使命感和紧迫感，实现由“要我学”到“我要学”的转变，使自己成为学习的真正主人。

第二，具有理论联系实际的良好学风。

军官应当具备马克思主义的理论功底，坚持辩证唯物主义和历史唯物主义；坚持解放思想、实事求是的思想路线；坚持群众路线，从群众中来、到群众中去，注重调查研究，弄清“实事”；坚持将学习与研究新情况同解决新问题紧密结合起来，紧密联系部队现代化建设实际，联系自身世界观和人生观的改造进行学习思考，学以致用；坚持在理论学习和具体实践中不断改造主观世界和客观世界。

第三，具有持之以恒、锲而不舍等优良的学习品质。

学习是一件艰苦的事，军官应当具有为之付出不懈努力的优秀学习品质，能够长期坚持学习不放松，持之以恒学习不懈怠；能够克服学习中遇到的各种困难和出现的不良学习情绪，积极主动地而不是被动地学习。在学习上应有一股不达目的誓不罢休的拼命精神，有一种努力钻研不放过任何一个疑点的钻劲，有一种乐观向上、相信自己在学习上有所付出一定会有所收获的坚定信念。

**（二）学习规划和执行能力**

第一，确定学习目标的能力。

军官应清醒认识自己在知识能力方面的薄弱环节，客观把握个人兴趣爱好和发展潜力，把岗位成才作为学习成才的基点，围绕军队现代化建设和打赢未来信息化战争需要，确定适合自身实际的学习目标。所制定的学习目标应既有前瞻性，又有现实可行性，“跳一跳，够得着”；在时间和空间的跨度上应作长远目标、阶段目标和具体目标的区分，使学习目标既有阶段性，又有连贯性，通过具体目标的实现增强学习信心，通过各层次目标的实现，在日积月累、潜移默化中实现自己知识能力素质的综合提高。

第二，制定学习计划的能力。

军官应能够根据自己的学习目标制定学习计划，合理设计学习时间，科学选择适合自身的学习方法，并在制定计划时留有一定的余地。

第三，实施学习计划的能力。

军官应能够按照计划开展学习，循序渐进、持之以恒、坚持不懈；能发现和利用一切学习机会进行学习，使自己在完成计划所规定的学习目标的同时，其他方面也获得补充和发展；在执行计划的过程中，能够及时地对计划进行修订和深化，使学习向更深的层次和更高的目标进军。

**（三）知识资源开发和利用能力**

军官在知识资源的利用和开发方面应当具备以下几种能力：

一是向书本学习的能力。

主要是指：能够依据学习目标选择合适的书籍、资料作为学习的主要材料；能够依据少而精的原则选择参考资料扩大知识面，强化基本技能。学习中遇到疑问时，能够寻找到相关的专业期刊，并从中选择比较权威和有代表性的材料进行钻研；能够选择有新意对人有启发意义的材料进行阅读和思考，开阔眼界和开拓思路。

二是向网络学习的能力。

网络是现代社会人们获取知识的重要途径和工具，新世纪新阶段军官扩展学习能力，应当重视网络这个渠道。军官向网络学习，主要是指通过学习计算机和信息网络技术，掌握信息浏览、信息检索、信息获取等相关技能，不仅能获取信息，而且能处理信息、生成信息和创造信息。

三是向实践学习的能力。

从实践中来，到实践中去，是军官成长的基本途径。军营是个大学校，对军官来说，向实践学习，就是要深入生活，深入群众，深入基层，在实践中接受锻炼，积累经验，提高能力，增长才干。向实践学习，要求军官能够将所学的知识应用到实践中去；能够解放思想、积极探索，从日常承担的每一项工作中学会自己原来不熟悉和不了解的东西。

四是向他人学习的能力。

军官应当能够坦然承认自己不懂和不了解的东西，虚心向他人请教。既向领导和上级学习，也向有丰富实践经验的官兵学习；既通过面对面言传身教学习，也通过细致观察思考学习；既学习本单位他人的知识经验，也通过文件和各种媒体学习其他单位乃至军内外、国内外他人的知识经验。

**（四）知识汲取和转化创新能力**

知识汲取和转化创新能力是军官学习能力中最重要和最关键的部分，它主要包括以下兄个内容：

第一，认知能力。

主要包括：能准确地掌握事物基本概念，把握基本原理，掌握工作基本技能；能够对所学知识体系有一个比较系统的了解；能够把握重点、一般，分清轻重缓急；能够恰当地分配精力和时间进行学习，力求在比较短的时间内实现准确认知。

第二，理解能力。

要求军官具有一定的归纳、演绎、推理能力和联想能力，能够通过逻辑思维理解基本概念、基本原理的内涵，准确把握基本概念和基本原理之间的逻辑联系，能够正确选择和运用基本概念和基本原理分析有关情况，正确选择和运用基本技能解决有关的技术问题，能够按照一定的标准甄别和评估各种相关资料。

第三，融通能力。

要求军官积极运用联想的方法深入理解所学知识，力求培养自己运用所学知识举一反三、融会贯通的能力；能够运用批判性思考的方法对所学知识做出正确的评价，辨别优长，发现不足和问题，并积极想办法弥补其不足，实现学习上的扬弃。

第四，转化能力。

知识转化能力也就是把所学知识应用到实践的能力。主要表现在：能够通过学习健全和完善军官的世界观、人生观、价值观以及人格、态度、作风、道德，实现军官政治上的坚定和思想道德的纯洁；通过学习提高军官的工作能力，增强工作效率和质量；运用所学知识解决部队现代化建设和军事斗争准备遇到的问题，提高部队战斗力；能够运用所学知识为本单位全面建设和部队长远发展提供可行性、合理化建议。

第五，创新能力。

军事领域向来是变化最快、创新性最强的领域，创新是军队的生命。军官应不盲从权威，对于历史结论和经验，应该结合时代发展特别是新军事变革的实际，进行批判性的阅读和思考；对于部队建设和军事斗争准备遇到的问题，能够运用创新思维方法，从不同角度和视野思考问题，努力寻找具有创造性的新答案、新方法和新方案，并积极进行新的试验和尝试。

### 二、军官学习需遵循的原则

所谓学习原则是军官在学习过程中所依据的标准或准绳。学习原则来自于学习实践，反映着学习规律，按照一定的学习原则来进行学习活动，往往可以收到事半功倍的良好效果。军官提高学习能力，必须遵循科学的学习原则。

**（一）循序渐进**

循序渐进，即要求军官的学习要按照所学内容的知识体系紧密结合自身实际条件，系统地、有步骤地进行学习，逐渐深入，不断提高。

与完成任何工作一样，学习也有一个进度问题，也有一个实施步骤、实施路线的问题。如果学习时断时续，效率就会很低；学习进度太快，则容易食而不化，欲速而不达。因此，学习不能一曝十寒，不能贪大求多，搞学习上的“大跃进”，而应注重打好基础、却忌好髙鸯远，急于求成。荀子在脍炙人口的《劝学篇》中指出:一个人要想获得更多的知识，就必须一步一步，循序渐进的学习。“骐骥一跃，不能十步；驾马十驾，功在不舍。”固然说明学习要持之以恒，但从另一个角度也说明学习不能随意冒进，而应循序渐进。

学习必须循序渐进有其科学的依据。首先，任何科学知识都具有结构完整、逻辑严密的体系，知识之间、知识体系之间环环相扣、由浅入深、由简到繁、相互联系，体现出一定的层次与顺序。如果打破了这种次序和知识系统，企图跳跃前进，一蹴而就，往往欲速而不达。其次，人们对事物的认识总是先易后难、先简后繁、从具体到抽象、从个别到普遍、从现象到本质的过程，循序渐进原则符合人们认识事物的一般规律。

在实际学习过程中，要想真正做到循序渐进，就必须有科学合理、严格的学习计划指导整个学习过程，另外要尽力避免学习中的盲目冒进，注重打好基础，由易到难。总之，循序渐进包含两个方面，循序是方法，渐进是过程、是目的。循序不等于“作茧自缚”，渐进不能畏缩不前，循序并不是排斥重点突破,渐进也不排斥在一定条件下的跃进。军官在学习过程中，应正确理解循序与渐进的关系，克服好高鹫远和不求进步两种极端，按照循序渐进要求，稳步提高自己的学习效果。

**（二）博精结合**

博精结合，就是要求军官在学习过程中，要正确处理广博和精研的辩证关系，把广博和精研结合起来。

众所周知，博是精的基础，精是博的方向；博离开了精，就变成了杂乱无章；精离开了博，就变得孤立无助。因此学习一定要注重博和专的结合。著名历史学家陈垣教授曾说：“不博就不能全面，对这个专业阅读的不广，就很像以管窥天，往往会造成孤陋寡闻，得出片面偏狭的结论。只有得到宽广的专业知识，才能融会贯通，举一反三，全面解决问题。不专则样样不深，不能得到问题的精华，就很难攀登到这门科学的顶峰，更不要说超过前人了。博与精是辩证统一的，是相辅相成的，二者要很好地结合，在广博的基础上才能求得专精，在专精的钻研中又能扩大自己的知识面。”

博学是军官学业发展、智能开发和事业发展的基础。所谓的“博学多闻”、“博学于文”说的就是一个人要多闻手见多读书。特别是在当今时代，信息化的浪潮席卷全球，知识就是力量，知识就是战斗力，要想积极推进中国特色军事变革，完成建设信息化军队、打赢信息化战争的历史重任，军官就必须加强学习，广泛涉猎军事学、社会学、心理学、管理学、自然科学等学科的相关知识，力争成为多面手，成为知识型军人。

在广泛学习的同时，军官更应精研专业知识。古人讲，“略知百行不如精通一行”，“学贵专精”，“伤其十指，不如断其一指”。广泛学习是重要的，但必须向专精的方向发展。军官这个职业是个杂家，既需要熟悉众多学科领域的知识，也要学有专攻、学有所长，更需要在博学与精研之间取得平衡，将通与专统一起来，在通的基础上专，在专的基础上通。

**（三）质疑求新**

质疑求新，是指军官在学习过程中要开动脑筋思考问题，勇于质疑、善于解疑，发展现有知识并创造出新的知识来。

人类创造出来的任何知识，都不可能完美无缺，至善至美。因此在学习过程中，军官不应为名人的权威所吓倒，而应多问几个为什么，取得“真知”才是至关重要的。事实上，质疑也是军官培养思维能力的一种重要方法，只有多问几个为什么，才能够促进自己积极思维；只有提问、质疑，才能发现真理，纠正谬误，开拓创新；有质疑，才能提出问题，并积极寻求解决的途径与办法。而问题一旦解决，不仅能增长自己的知识，同时还能增强自身发现问题、分析问题、解决问题的能力。相反，如果只博览求多，却提不出什么疑问，那么，学得再多，充其量也只是一个“知识库”，没有任何实际意义。

军官在学习上贯彻质疑求新原则，应力争做到四个方面：

第一，军官应以批判的眼光去学习。

对权威和专家应不盲从，不迷信，不唯书，不为上，只为实。军官在学习时，应不为任何人的任何貌似真理的论断所左右，而应认真思考书中所讲的是否真有道理，书中提出的论点是否真有充足的证据，是不是真有充分的理由，其逻辑推理是否清晰可辨。当然，这不是要求我们怀疑一切，而是提醒我们要用批判的眼光去学习，去学那些真正有用的东西，而不是虚假的东西，无用的东西，这是一种学习的观念。

第二，军官在学习中应努力寻找事物之间的联系。

对那些表面上看来没有什么共同之处的事物，运用联系的观点去寻求它们之间的共同之处和彼此之间的关系；对那些看来有许多共同之处的事物，要通过联系努力寻找它们之间的差异。在学习抽象问题的同时，军官也应努力运用形象化的思维，尽力使抽象的问题具体化、形象化，并认真思考这些抽象的问题是否真有道理，是奇真有逻，辑，是否符合实际，必要时要亲自进行试验，以求验证。

第三，军官应努力从不同的角度观察和思考问题。

有强烈创新思维的人，绝对不愿意盲从他人的论断，在学习中也决不会只仅仅跟在他人的背后，沿着他人的思路观察和思考问题。作为军官应该尝试从不同的角度看问题，用不同的方法重新组合所有的材料，试图从中发现别人没有想到的新论点，或者用新的方式和新的不同材料丰富他人尚未充分论证的新观点。

最后，军官应在读书过程中灵活运用，推陈出新。

在读书过程中，应着力克服把书本当教条，死背强记、生搬硬套的读书态度，而应把书本当武器，有的放失，灵活运用，要让书为我所用，站在书上来读书。要想做到这一点，就必须努力寻找自己所处的现实和自己想要达到的目标之间的距离，使自己形成一种创造性的压力，以便带着问题有的放失地去读书。只有这样，才能把书中的精华和自己的见解加以比较、融合，从而形成对问题的新认识。爱因斯坦也曾经这样说过：“在所阅读的书本中找出可以把自已引到深处的东西，把其他一切通通抛掉，也就是说，抛开使自己头脑负担过重和会把自己诱离要点的一切。”我们党的三代领导集体为我们做岀了很好的榜样，他们创造性地把马克思主义的基本原理同中国的具体实际相结合，从而产生了我们党的指导思想的三次历史性飞跃。作为军官，也必须采取这样的态度和方法，把所学的知识同自身的工作实践紧密结合起来，把着力点放在改进工作、促进部队全面建设上，力争有所发明，有所创造，为推进中国特色的军事变革贡献力量。

**（四）学用一致**

学用一致，是指军官在学习过程中，要根据认识与实践的辩证关系，把学习与实践结合起来，避免学而不用现象的发生。

学与用、知与行、理论与实际之所以要结合，是因为：首先，军官学习一般都不仅仅是一种个人的爱好，更多的是军队现代化建设和打赢未来信息化战争的需要，是工作的需要。军官学习本身并不是最终目的，学习之后能够解决他们面临的实际问题才是最终目的。因此，军官的学习必须着眼于部队工作实际。其次学扁结合，有助于对知识的充分理解与消化。实践的过程就是认识的过程，实践是检验真理的唯一标准。书本知识只有通过实践的检验才能进一步认识哪些是对的，哪些是不完全对的，那些是错误的；哪些可以应用于实际，哪些还有一定的局限性，从而进一步消化，巩固已学的知识。同时，学用结合还有助于知识再造，增长才能。这是因为知识本身不等于才能，只有运用知识，才能丰富和发展知识，增长才干。军官都具有现实职务和工作岗位，他们在干中学，学中干，学习的目的完全在于应用。只有把学习和应用，知识和实践结合起来，才能使知识和技能转化为现实战斗力，并在实践中不断提高知识的应用性和自身的应用能力。另外，当军官在实践中尝到了甜头，感到学有所用时，军官学习的主动性就越强，学习热情就越高，学习效果也就越好。

实现学与用，理论与实际的结合，军官必须加强学习的针对性、计划性：一方面要带着工作实践中的问题去学习，用工作推动学习；另一方面，要把在学习中获得的知识及时应用到实践中去，用学习促进工作。总之，知行结合、学以致用是一条重要原则。同样，知行统一要注重实践；要善于在实践中学习，边实践、边学习、边积累；要躬行实践，把学习得到的知识用于实际工作中，解决实际问题。

### 三、军官学习需要掌握的基本技能

**（一）做到有效阅读**

1.制定明确的阅读计划。

一个好的阅读者须制定好自己的阅读计划。在浩瀚的知识海洋里，漫无目标地学习，好像大海捞针，既使耗尽终生，也将难有收效。因此军官学习必须把阅读划在一定的知识领域内，变无限为有限，用有限的时间去探索有限的知识。军官应结合部队建设需要以及个人具体情况，制定明确的阅读计划，并持之以恒地加以执行，使时间、精力和能力产生“聚焦”效应。

2.把握好精读与略读两种阅读形式。

精读与略读是阅读的两种最基本的方式。略读，能够帮助我们开阔视野；精读，能够使我们学有所成。在实际的阅读中，基层军官应根据材料内容和个人学习目的的不同，选用适当的阅读方式。

(1)精读的基本步骤和技巧

第一步，浏览全书。

浏览全书的目的在于大致了解阅读物的主要内容。浏览范围包括封面信息、内容提要、目录、序言和后记。内容提要或者序言、后记一般都会概括全书主要内容，提炼全书的主旨，阅读它们可以帮助我们决定如何阅读该书，是不必阅读还是粗略了解，是部分阅读还是全面深入理解。目录是全书内容的纲目，包含着更大的信息量。通过阅读目录我们可以提纲挈领地了解全书的主旨和各部分内容，有利于我们从整体上把握全书的结构布局，了解全书各章节之间的逻辑关系，体察作者的行文脉络，进而方便我们更好地进行选择，把主要的精力放在重点内容和自己急需了解的章节上。总之，浏览时应注意抓住书本的重点，弄清书本结构，以形成一个概括性的了解，为进一步的精读奠定基础。

第二步，扫读全章。

扫读的目的在于把握住全章的概括性内容，比如说全章重点、主要内容、逻辑结构等等。扫读时，重点是要抓住关键词、摘要、标题、讨论、结论等具有代表性的内容。同时扫读也应注意到一章的起首段和结尾段，因为一般情况下，两端的文字大都是概括性的信息，对于把握全章内容有一定的促进和帮助作用。

第三步，逐节详读。

逐节详读是精读的关键一环。在把握住全章的概括性内容之后，就要将全章分成若干节，逐一详读。通常它可以分为四个步骤：提问、细读、思考、复述。一是提问。就是对一节内容提出一些有针对性的问题，以引导进一步地进行细读。在精读时，一般应根据文章或书籍的内容提出相应的、有针对性的问题。这样，提出的一个个问题就给了阅读者一个个相对明确的阅读目的，它们可以帮助阅读者了解作者的思路，帮助阅读者在细读中筛选重要信息与次要信息。

二是细读。细读是精读的关键阶段，精读的效果如何，主要取决于这一阶段的收获。细读一定不能贪多求快，必须仔仔细细认认真真地读每一个字，每一句话，乃至一个标点都不要轻易放过，一定要把其中的准确含义琢磨清楚，然后通过思索把作者的观点和文中的实质内容“抓”出来。细读时，可以做两个工作来提高阅读效果：圈点划线；边注眉批。圈点划线，就是对自己认为是重点或者主要内容的地方圈点或者划线，从而加强记忆。应当注意划线在精不在多，划线太多非但没有效果，反而遮盖了要点，起反作用。边注眉批，也就是在书页边缘写边注、作眉批。作边注眉批切忌抄书，文字也不宜多，因为做边注眉批的主要目的是为了引起自己的思考，以寻找答案的心态阅读全文。

三是解疑。阅读时，对所读内容我们难免有产生疑问的地方。遇到这些疑点应该对问题或疑难加以标示，采取各种方法和手段及时予以解决。一般情况下可采用以下三种方式：

第一，查阅书本寻找答案。看看在本书的其他章节内是否有详细解释。一般来讲，一本书着重论述一个比较完整的问题，作者可能岀于论述的需要或文章章节的需要，安排在其他章节来进行论述，这时可以直接查阅该内容进行参考。如果还是没有，可以找来文章背后的参考文献，查找相关资料来解决问题。

第二，与他人一起探讨。思想需要交流和碰撞，在自己百思不得其解的时候，应该主动请教他人或与他人进行交流探讨，以达到启迪思维和解决问题的目的。

第三，利用参考资料寻找答案。比如到图书馆、相关资料中心、研究机构，军队院校等地查阅同类性质或性质相近的其他专著。此外，还可以借助词典、百科全书之类的工具书或运用网络，去寻找答案。

四是复述。复述是对阅读材料的进一步理解、消化。在基本读懂的基础上，我们须用自己的语言把所读过的内容准确叙述出来，从而内化为自己的东西。复述可以帮助我们将分散零碎的资料整理成系统的知识。在一节读完之后，我们可以合上书本，自问自答进行一个完整的复述。另外也可以借助材料中的观点、关键词、重要的内容、事例、结论，列出一个简单的复述提纲。一般来说，一个成功的复述应该达到以下标准：能清楚了解本节的主题是什么；能看出作者从哪几个层面来分析讨论这个主题；能认识到每个层面中有哪些重要观念或要点；能对本节的讨论做出概要的结论。

第四步，小结一章。

详读的单元是节，而一章通常是一个大主题，相对来说各节读完之后，印象仍是相对分散的，所以阅读一章完毕，应当及时进行小结。小结时，可以采用摘录笔记的方法，摘录一章中重要的概括性的原始材料。比如，可摘录问题的论证和结论，也可摘录主要问题、中心思想、重要的观点和论述方法等等。小结也可以说是对一章的主体脉络进行的再次温习，能够帮助我们记忆这一章的内容，另外当以后再次回忆到这一章的内容时，小结可以说也是一个相当有效的线索。

第五步，总结全书。

阅读一本书就是循环执行第二步到第四步的过程，但一本书阅读完毕，还须再做一个工作：总结全书。唯有此，才能实现书本的由薄到厚，又由厚到薄的螺旋上升。所谓由薄到厚，就是要求阅读者在读书时多思考，多发问，对一些重点知识和内容反复思考，将心得体会、疑问或评论、注解和补充参考材料、笔记等放在一起，这样就会明显感到书本更厚了。这种由薄到厚的过程，即是不断发问的过程，也是对材料不断进行理解加工的过程。所谓由厚到薄的过程，就是把握书的要点，掌握精神实质的过程。厚厚的一本书，读懂了，理解了，抓住了重点和中心内容，精神实质和重点仅用不多的语言就能表达出来，这时你就会感到书变薄了，这并不是说学的知识少了，而是把知识消化了。愈是懂得透彻，就愈有薄的感觉。这种由厚到薄的转化，可以借助各种笔记，如提要笔记、心得笔记，总结全书来实现。

(2)略读的基本步骤及其技巧

第一步，浏览。

略读同样首先应从封面开始，根据书名、作者、出版单位等信息迅速对该书的主题、学科领域等做出判断。然后通过内容提要来了解该书的主要内容，以决定自己是否进一步阅读。如读完内容提要还不能判断该书的阅读价值，就要阅读目录，以对全书有一个整体的把握。在进入正式阅读之前，还应阅读前言和后记，以了解作者写作的缘由、背景和目的等，更深刻地理解全书的主旨，使自己在阅读过程中能够有所侧重。

第二步，扫读正文。

一是快速阅读。快速阅读是掌握信息的重要途径。在读完序言、后记之后，便开始进入对全文的扫读阶段了。扫读的速度十分快，一目十行，略观大意。在理解的前提下，略读应注意提高阅读速度，越快越好，以提高阅读的效率。

二是敏捷思考。在扫读阶段，我们不仅要进行快速阅读，还须敏捷思考，以理解文字所表达的意义和重点。千万不能阅读神速，却不知所云，快速阅读必须与敏锐思考结合在一起。为了保证快速阅读质量，我们在扫读时应集中精力进行快速思考。

三是推断预测。一个好的阅读活动，不是被动的接收的过程，而是积极感知、记忆和思考的过程。随着阅读内容的扩展，意义的深入，我们不仅要逐步对读物有较深刻的了解，而且还需对阅读内容的性质和发展加以推断和预测。

第三步，细读重点。

经过对全文的迅速扫读，我们可以基本上已经明确了材料的重点所在，从整体上有了更清晰的把握。这时，阅读者就可以根据自己的需要或兴趣选择文中的那些重点内容继续进行细读，把略读和精读过程结合起来。

第四步，概括全文。

略读虽然不如精读那样要求严格细致，但并不意味着就可以马马虎虎，草草了事。略读同样要求把所获取的知识加以消化吸收，如果扫读之后便将书一丢，既不总结也不反思，当时学到的东西很快就会成为过眼烟云，收获肯定微乎其微。因此扫读结束之后，一定要用自己的语言对全书的内容加以概括，理清整体的思路和脉络，及时总结阅读心得。

3.调动良好的阅读情绪。

阅读需要阅读者全神贯注地投入。强烈的兴趣和阅读欲望，能很好地调动阅读者的内在潜力，提高阅读效率。我们大家都有这样的体会，当阅读自己感兴趣的书目时，往往能读很长时间，吸收的内容也较多；而阅读一本令人觉得枯燥无味的书，很快就会产生厌倦感，慢慢就会变得心不在焉，看了半天不知所云。这就是阅读兴趣使然。当然，我们不能只凭兴趣阅读，尤其对要学习众多知识的军官而言，尽管许多知识自己不一定感兴趣，但仍需努力学习，这是自身职责和使命的必然要求。在阅读过程中，军官不仅要设法激发阅读兴趣，还要充分考虑到意志的磨练。读书是件艰苦的事情，阅读自己不感兴趣、枯燥难读却又必须要读的书时尤其如此。因此，军官应有坐得住的境界，尽量强制自己去读书。事实上，意志磨练获得的一步步成功，往往会引发阅读者进一步阅读的欲望，逐渐地，厌倦也会逐渐变成喜好，强制性的阅读也会变成兴趣性的阅读。如果畏难而止，读了几页就半途而废，就会越来越失去阅读的兴趣，那么这一类知识就永远也掌握不好。马克思在《资本论》中的名言：“在科学上没有平坦的大道，只有那些不畏劳苦沿着陡峭山路攀登的人才有希望达到光辉的顶点。”应该成为每一位军官奋发读书的座右铭。

**（二）学会做好笔记**

俗话说，好记性不如烂笔头。军官学习时一定要注意养成做笔记的好习惯。做好笔记对于学习有很大的促进作用。第一，它能够有效地帮助阅读者提高效率，改善阅读能力；第二，它能够帮助阅读者加深对材料的理解，使获取的知识更具有系统性、条理性，并可以锻炼其文字表达能力；第三，它可以为阅读者积累宝贵的资料，启迪思维，激发创造。我们常用的笔记类型有以下五种：批注笔记、摘录笔记、提要笔记、索引笔记、心得笔记。后四种笔记既可以使用活页笔记本，也可以制作成活页卡片。

1. 批注笔记。

即阅读者直接在阅读材料的重点句段下面，标上圆点、直线、曲线、浪线、双线、方框等记号，或在当页的空白处夹批注或折页、夹纸条作记号。这样既能抓住书中的重点内容，加深印象，又能为日后查找提供方便。

2. 摘录笔记。

主要是对有关资料中的重要的观点和内容，对阐述重要的观点或事实的名言、资料、数据等记下来，最好再能给个简要的题目，注明出处，作为日后应用的原始资料。

3. 提要笔记。

即阅读者在搞懂搞通原文、真正理解的基础上，按照原文的顺序对材料要点进行提炼，包括原作的主要论点和重要内容等等，并加以简短评论，提出原文的得失和参考价值；或者将其内容要点用观点的形式排列下来，以便掌握全书的内容和逻辑结构，研究作者的思想脉络和写作方法。

4. 索引笔记。

即阅读者对书刊名称、论文题目、作者以及详细出处等所做的记录，有时可以用简单的几句话记下论文或资料的主题和值得注意的问题等。

5. 心得笔记。

即用自己的话写下阅读后的体会或收获。心得笔记是读书笔记中的一种高级形式，要求有更多的个人创见，难度相对较大。

无论是做哪一种笔记，都须注意以下几点：第一，做笔记一定要有目的性，要有选择地记录典型材料和内容，所记下的字、词、句、段都要做适当分析，而不应该只是摘抄，否则既浪费时间，对学习也起不到应有的促进作用。第二，所做笔记应力求与原文或作者原意相符，否则稍有马虎就会导致差错，给学习造成不必要的麻烦。第三，做读书笔记一定要有自己的见解，克服别人怎么写我就怎么记、别人说好我就不说坏等不良做法。否则，久而久之思维就会禁锢在他人的思维圈内，这不仅不利于提高阅读能力，也无助于培养分析问题、解决问题的能力。

**（三）细心积累资料**

资料是人们在实践活动中通过各种方法形成的反映自然、社会和思维等方面的各种有参考价值的材料。资料作为智慧的矿藏和知识的宝库，是人们进行精神再生产的智力资源。积累资料是军官学习的一个重要方法。

资料一般可以分为三种：一是直接性资料，也称第一手资料或原始资料。它是经本人实践获得的原始素材或经验结论，其形式包括实验报告、观察记录、考察日记、调查报告和统计数据等。二是间接性资料，也称第二手资料。间接性资料的来源比较广泛，如阅览书刊时的文字摘录、听报告时所做的记录，从别人谈话中得知的信息以及录像、录音等，其中主要来源是平时阅读书刊积累。三是再生性资料。是指学习、研究者在直接性、间接性资料的基础上，结合自身的研究、鉴别、分析、思考、推理等思维活动，归纳、提炼、论证后得到的结论、心得、体会或观点。

1.资料的整理与保存方法。

收集资料很重要，对收集到的资料进行整理和保存也非常重要。通常资料的保存方式有：

(1)卡片式保存资料

卡片式保存资料是经常用到的一种，它可以达到化整为零、积小成多的效果。一般来讲，卡片式有以下几种：索引卡。每张卡片只记一本著作或一篇文章的题目，说明属于自己研究课题的哪方面内容，不抄录原文，只详记出处用途，以备用时查找。

摘抄卡。摘抄原文的某些重要内容、主要观点、精辟论述、精彩语句、论点、论据等。摘抄时，一般每张卡片一个专题，一定要注明出处来源。

随感卡。这类卡片专记平时读书、工作中遇到想到的体会、有感而发产生的类比、联想和想象等内容。当思维活跃迸发出思想的火花时，应即刻将茅塞顿开的想法记到卡片上，分类保存，以备以后整理、研究和使用。

一般来说，做资料卡片应注意以下几个问题：

第一，一事一卡。也就是说每张卡片只写\_个问题、一个事例、一个观点、一段原话、\_个公式、\_个定理、一个格言警句等。这样做便于分类整理，能够进行不同的排列组合，有利于读书卡片的多种综合利用。

第二，摘要精当。摘录原文一定要精心选择，提纲挈领，简短扼要，只有真正是原文的精华部分或者关键问题，确实对自己学习、工作、研究有用，才做摘录式卡片，其他只做索引式卡片。

第三，记录准确。必须完全按照原文抄录，不能修改或遗漏。摘抄格言、警句、引语等必须忠于原文，防止断章取义。如发现原文有错误时，可加注括号说明。

第四，方便检索。资料卡上方要写明摘抄内容的标题和类别；卡片中间抄录资料的具体内容；卡片下方注明摘抄资料详细出处，写明书籍或论文名称、著作者、出版社、出版时间。如是报刊上的资料，要注明报刊名称、刊期或日期，非书非刊的特种文献还要注明文献号码以及语种等项，以便于查找和进一步参考之用。资料卡片积累多了，一定要定期进行整理，按类别放入卡片盒中，最好有分类导卡，写明目录，便于查找。

(2) 整储式保存资料

即将有用的书籍或资料不做任何修改，完全保存下来的一种方式。这种方式适用于信息量较大、内容较丰富、较集中，有较高学术价值或利用价值的资料，如教学参考书、研讨会论文集、法规汇编等资料。

(3) 剪辑式保存资料。

即将有关内容从书籍、报纸、杂志上裁剪下来，编辑在一起。有时为了防止散失，可用专门的本子，将剪辑的材料分门别类地粘贴上去。

(4)目录式保存资料

对有些因受到各方面条件的限制，不能用上述方式积累材料时，可采用做目录的方式记录下来，以便于日后需要时查阅。目录大致包含这样几项内容：资料名称、作者、出处、页码等。有时也可根据需要做得更详细些。

2.积累资料时应注意的问题。

一是注意时间性。任何资料都是一定历史时期的产物，都无一例外地打着一定的时间烙印，带着一定历史时期的痕迹。从这一点说，资料本身就是历史。我们在进行资料积累时，应当注意资料的时间性，判断其历史价值和现实价值，根据时间次序，用心积累，集腋成裘。

二是注意新颖性。所谓新颖，不仅仅对资料产生的时间有所要求，更重要的是要从普通常见的资料中发掘别人尚未利用的东西。资料的新颖性有两方面的含义：一方面是指前所未有，近期才出现的新事物、新思想、新发现或发明。另一方面是指某种事物虽早已存在，但人们尚未发现其价值，这同样是新颖的资料。

三是注意系统性。原始材料是一盘散沙，未经加工还不能算是资料。要使收集到的材料真正发挥作为研究的依据和参考的作用，就必须将材料按一定的体系进行排列，使原始材料分门别类地集中，方便随时查找。因此，我们不仅要注意资料的收集，更要重视资料的整理。一方面，要经常想一想应该搜集哪些方面的资料，从哪里搜集？另一方面要经常对搜集的资料进行去粗取精、去伪存真的分析工作，适时分类编排，以方便查阅。在整理过程中，还要对已失去价值的资料进行剔除，随时补充新的资料，使积累的资料如淙淙的小溪，常流不断，常流常新。

四是注意真实性。只有依据真实可靠的材料，才能引出符合实际的科学的结论。为此，首先我们必须注意尊重客观实际，避免先入为主的思想，选择材料不能夹带个人的好恶与偏见，不能歪曲资料本来的客观性。另外选择资料要有根有据，采用第一手资料要有来历，选取的第二手资料一定要与原始文献认真核对，以求最大的准确性。

**（四）学会有效记忆**

记忆和学习密不可分，学习的过程就是对知识进行选择、提炼和加工，获得和积累经验，储存在自己头脑里，在需要的时候，再将知识重现和再认的过程。记忆联结着人们心理活动的过去和现在，是人们学习、工作和生活得以正常进行的基础。军官学习必须学会有效记忆，掌握记忆的基本规律，从而提高学习效果。

1. 了解记忆的基本概念。

记忆是通过识记、保持、再现（再认、回忆）等方式，在人们的头脑中积累和保存个体经验的心理过程。人脑的记忆容量相当大，它能不断地接受新信息，把感知过、思考过、体验过的东西贮存起来，以便随时提取。据美国麻省理工学院的科学家研究，如果一个人始终好学不倦，其一生中学习并储藏的知识，将相当于美国国会图书馆藏书的50倍。该图书馆藏书1000多万册，这就是说人的大脑可容纳5亿多册书的知识，这个数目是十分惊人的。

记忆通常来说包括三个环节：识记、保持、再现（再认、回忆）。识记是识别、记住事物，积累知识经验的过程，它是记忆过程的第一个基本环节。保持是巩固已经获得的知识经验，也就是防止遗忘的过程，它是记忆过程的第二个基本环节。再现是在一定的条件下恢复过去知识经验的过程，它是记忆过程的第三个基本环节。再现有再认和回忆两种类型。过去经历过的事物再次出现，把它们辨认出来的过程称为再认；过去经历过的事物不在面前，使它们在头脑中重新呈现出来的过程称为回忆。

记忆的好坏通常表现在四个方面：记忆的广度、记忆的速度、记忆的持久性、记忆的准确性。记忆的广度是指一次记忆的总量。记忆的涅度是指个人在一定时间内能够记住的事物数量。记忆的持久性是指记忆痕迹的保持时间。不同的人记不同的事物时，其记忆的持久性也会不同。记忆的准确性是指对原来记忆内容的性质的保持。如果记忆的差错太多，不仅记忆的东西失去价值，而且会对学习和工作产生一定的影响。

2.熟悉记忆的基本类型。

根据记忆的内容，我们可把记忆划分为四种类型：词语逻辑记忆，是以概念、判断、推理等为形式，以事物的关系及事物本身的意义和性质等为内容的记忆。善于运用词语记忆的人往往善于记忆词语材料、抽象概念和逻辑规则。词语记忆与人的抽象思维密切相关，它随着抽象思维能力的发展而发展，随着年龄和知识经验的增长而逐步提高。

形象记忆，是以感知过的事物形象为内容的记忆。这种记忆所保持的是事物的具体形象，可以是视觉形象，也可以是听觉或触觉形象。在现实生活和工作中，人们对事物的外部特征和具体形象一般都记得快，保持牢。当回忆某一事物时，头脑中也会首先显现事物的形象。形象记忆是一种非常有效的记忆。

情绪记忆，是以个体体验过的某种情绪或情感为内容的记忆。每个人都具有二定的情绪记忆能力。人们对曾经唤起自己某种强烈情感的事物，以及这种情感体验本身往往能终生不忘。情绪记忆可能对个体行为产生动机作用，积极愉快的情绪记忆可以激励人的行动，提高学习和工作效率，消极不愉快的情绪记忆则会降低人的活动能力。

运动记忆，是以过去经历过的运动状态或动作形象为内容的在面前，使它们在头脑中重新呈现出来的过程称为回忆。记忆的好坏通常表现在四个方面：记忆的广度、记忆的速度、记忆的持久性、记忆的准确性。记忆的广度是指一次记忆的总量。记忆的涅度是指个人在一定时间内能够记住的事物数量。记忆的持久性是指记忆痕迹的保持时间。不同的人记不同的事物时，其记忆的持久性也会不同。记忆的准确性是指对原来记忆内容的性质的保持。如果记忆的差错太多，不仅记忆的东西失去价值，而且会对学习和工作产生一定的影响。

2.熟悉记忆的基本类型。

根据记忆的内容，我们可把记忆划分为四种类型：

词语逻辑记忆，是以概念、判断、推理等为形式，以事物的关系及事物本身的意义和性质等为内容的记忆。善于运用词语记忆的人往往善于记忆词语材料、抽象概念和逻辑规则。词语记忆与人的抽象思维密切相关，它随着抽象思维能力的发展而发展，随着年龄和知识经验的增长而逐步提高。

形象记忆，是以感知过的事物形象为内容的记忆。这种记忆所保持的是事物的具体形象，可以是视觉形象，也可以是听觉或触觉形象。在现实生活和工作中，人们对事物的外部特征和具体形象一般都记得快，保持牢。当回忆某一事物时，头脑中也会首先显现事物的形象。形象记忆是一种非常有效的记忆。

情绪记忆，是以个体体验过的某种情绪或情感为内容的记忆。每个人都具有二定的情绪记忆能力。人们对曾经唤起自己某种强烈情感的事物，以及这种情感体验本身往往能终生不忘。情绪记忆可能对个体行为产生动机作用，积极愉快的情绪记忆可以激励人的行动，提高学习和工作效率，消极不愉快的情绪记忆则会降低人的活动能力。

运动记忆，是以过去经历过的运动状态或动作形象为内容的记忆。它是以运动或操作所形成的动作表象为前提的。动作表象来源于对自己动作的知觉以及对别人动作和图画中动作姿势的知觉，也可以通过对已有动作表象的加工改造而创造出新的动作表象。动作形象能长期保持并在学习和生活中发挥重要作用。

记忆从内容上所做的这种分类并非绝对的。事实上，在日常的工作和学习中，上述四种记忆往往是紧密联系的。比如在听专家教授讲课时，既需要词语记忆，又需要形象记忆，如果再融入自己的情绪体验，往往会使记忆变得更深刻。此外，有时在学习驾驶、射击等军事技能课目时还需要一定的动作记忆。

3.掌握记忆的相关技巧。

(1) 形成记忆“核心”，理解记与机械记相结合

记忆按方式划分可分为理解记忆和机械记忆。对材料的理解程度是影响识记效果的一个重要因素。一般情况下理解记忆比机械记忆效果要好得多，因为它与过去掌握的知识有密切的联系。

有位心理学家用背诵一首诗来做比较，他让甲组学生单纯运用械记忆背诵，而对乙组学生则先给他们详细分析全诗的思想内容和构思方法，再让他们背诵。隔一段时间进行测验，结果乙组学生平均记住80. 3% ,而甲组平均只记住47. 2% 。因此，我们在进行记忆时，应首先理解所记内容的基本含义，使识记材料与头脑中的知识结构建立一定联系，形成一个牢固的记忆“核心”。一般来说，识记材料与识记者的知识结构越接近，理解得就越深刻，记忆效果也越好。当然，强调理解记忆的同时，也不是完全否定机械记忆的作用。有时，当我们尚无法理解某些材料但又必须把它记下来的时候，就必须在一定程度上采取机械记忆的方法，有时也往往采取机械记忆和理解记忆相结合的方法，一边背一边琢磨，背熟了便于理解，理解后记得更牢。

(2) 把握侧重，无意记与有意记相结合

根据有无记忆目的，可把记忆分为无意记忆和有意记忆。无意记忆是指事先没有预定目的，无需专门方法，自然而然发生的记忆。一般来说，新异的、能引起个体强烈兴趣的、与个体自身关系密切的事物和直接联系的事件容易被无意记忆。有意记忆是指有明确的记忆目的，有意志努力的参与，并采取相应的记忆方法而进行的记忆。在现实生活中，有意识记忆比无意识记忆更为重要。因为要掌握系统的科学知识和技能，主要是依靠有意识记忆。相同条件下，有意识记忆的效果远比无意识记忆的效果好的多。

(3) 有所取舍，善于选择重点进行记忆

在记忆的过程中，并不是所有的内容都要进行记忆。根据学习者的需求和材料本身有无意义，可把记忆分为有意义材料的记忆和无意义材料的记忆。这两种记忆过程最大也是最关键的区别在于识记的策略。重点记忆意思是只选择重点来记，以减轻识记的负荷。我们在进行记忆时，没有必要识记一个材料的所有细节，因为这不仅十分吃力，也非常的浪费时间。因此，在学习时，我们一定要注意选择，抓住重点内容进行识记，尽量避开不必要的信息。毫无选择的学习只会使记忆任务变得十分繁重而又降低效率，事倍功半。

(4) 适度分解任务，先易后难进行记忆

我们在进行记忆时，有三种分解材料的方法：整体记忆法、部分记忆法和综合记忆法。整体记忆法即整篇阅读记忆材料，直至识记牢固；部分记忆法即分段阅读识记材料，先将一段识记牢固后再合成整篇记忆；综合记忆法是将整体和局部相结合。先进行整体识记，再进行部分识记，最后再进行整体识记，直至识记牢固。根据不同的材料，我们应采取不同的识记方法。一般情况下，如果材料较短且具有密切的意义联系，可用整体识记；如果材料没有意义联系，则可用部分识记;如果材料有意义联系但既长又难，则综合识记法效果最佳。无论哪种方法，都应将记忆材料进行分解，划分不同的阶段，按照先易后难的原则进行，循序渐进地进行记忆，先把容易记忆的材料记下来之后，然后乘势突破难以记忆的部分。另外先从简单的材料开始记忆，也可以消除从数量上产生的心理压力，这也是在较短时间内记忆大量材料,提高记忆效果的一条捷径。

(5) 灵活组织材料，建立相关联系进行记忆

当材料或内容较多时，如果按照一定的关系对它们进行组织，就可以有效地提高识记效率。举一个很简单的例子，假如说让人记忆一系列单词：长颈鹿、萝卜、斑马、潜水员、顾客、菠菜、面包师傅、老鼠、舞蹈、黄鼠狼、南瓜、打字员等60个词。如果按语义关系将这些词分别纳入动物、植物、人名、职业四个类别中，识记的效率肯定会比无序记忆明显提高。在学习的过程中，如果能采取恰当的方式对材料进行归类并形成一定的系统，那么对记忆必将是有益的。

(6) 克服不良习惯，提高记忆效果

在记忆过程中，往往有一些不利于记忆，但却被人们经常采用的几种错误做法需要引起我们的注意，并加以克服。

一是避免长时间记忆。也就是说记忆的时间不是越长越好，如果长时间连续记忆，记忆效果会明显下降。因为长时间学习同样的内容，大脑一直处于疲劳状态，效率肯定会降低。如果不了解这一点，只是焦躁地抱怨“自己为什么记不住”那就糟了，这时学习的效率还会进一步下降。

二是避免连续记忆。有时我们会进行一些临时突击性学习，往往想争分夺秒进行大量突击记忆，这种方法在记忆理论中被称为“集中记忆法”，但效果往往不佳。比起马不停蹄式的记忆方法来，还是适时休息进行“分散记忆”的方法效果更好。

三是避免无用内容的记忆。有些同志在进行记忆时，不能对内容进行有效选择，其结果是记忆了许多价值不大的内容，浪费了大量宝贵的时间，妨碍了其他重要内容的记忆。因此在记忆前，有必要对所要记忆的内容进行大体分析，有所取舍，从中判断出哪些是应该记忆的，哪些是不应该记忆的，从而确定记忆的重点。对没有必要通过大脑记忆的东西，可以记录在纸上，不经过记忆这个步骤。如果这样做的话，就能够大幅度提高记忆效率。

总之，记忆是一种基本的心理机能，也是一种有规律的活动，它是人的心理活动在时间上得以持续的根本保证，是经验积累或心理发展的前提。军官在记忆过程中，应端正学习态度，掌握科学方法，以确保有效的记忆，提高记忆效率。

**（五）善于利用工具书**

工具书是指为人们查考字义、词义、词句出处和典章名物制度等而编纂的供人们学习、参考、借鉴的书籍。它以特定的编排方式，凝聚了人类文化的精华，反映着学术研究的成果，同时又以特定的检索方法，为读者查阅、使用提供了极大的便利。工具书是指引读书的门径，打开知识宝库大门的钥匙，是“无言的老师”、“案头的顾问”。由于军官学习大都是自学，需要各门各类的知识，因此要想在知识的海洋里遨游，就必须学会有效地利用工具书，另外使用工具书可以为军官节省许多时间和精力。对于军官来说，学会使用工具书是进行学习所必备的基本能力之一。

工具书的种类繁多，按照其性质与功能，可以分为参考性工具书和检索性工具书两大类。参考性工具书又包括字典、词典、百科全书、年鉴、手册、年表、历表、图例等，它们主要是提供某一方面的专门知识，所含信息密度很大。检索性工具书是向我们提供资料来源和情报线索的一类工具书，主要包括书目、索引、文摘等。军官应了解一些主要工具书的特点并学会他们的使用方法。

1. 字典、词典。

字典、词典汇集语言里的字和词，解释字和词的概念、意义和用法，并按一定方式编排，以便查阅。在使用字典、词典前,首先要掌握各种检索方法，即掌握好各种词典、字典的排列规则，目前常用的有笔画法、部首法、音序法、四角号码法等；其次要有明确的目的性，即根据问题的性质查与其相关的字典、词典；另外还要注意字典和词典的权威性和时代性，因为随着科学技术的发展，新词、新义不断涌现，旧词、旧义不断被淘汰，尤其是专业性词典，一般来说版本越新越完善，所以要注意使用新版本。

2. 百科全书。

百科全书是以词典形式编排各门各类知识，具有权威性、检索性和教育性的大型参考工具书。它搜集社会科学及自然科学的专门术语、主要词汇，细分条目加以详细地说明。百科全书大多为多卷本，使用时首先应根据需要选择卷次，阅读该卷序言，了解编排方式，然后根据编排方式选择出相应的条目，查阅相关的信息资料。选择百科全书，要注意新版和权威性，以保证知识的科学性和时代性。

3. 年鉴。

年鉴是按年度连续编辑出版的参考工具书。它概括一年中某学科或其分支的科学资料、科学进展、一年内重要时事文献、统计资料与数据等。使用年鉴时，首先要有针对性，查什么资料,就用与其相应的年鉴；其次要了解材料的组织方式和编排体例;再次要认真参考“范例”和“编辑说明”，善于使用年鉴所附的各种索引。

4. 书目。

书目是记录图书名称、作者、卷册、版本、年代的工具书,主要用于书籍查找。图书馆一般都有此类工具书。书目种类较多，按文字分，有中文书目，外文书目；按载体分，有卡片书目，书本书目，机读书目；按查找途径分，有分类书目、书名书目、作者书目、主题书目。使用书目时，首先要了解图书馆的书目体系，再根据查找的方向和目的，查所需要的分类书目。一些新兴学科、交叉学科的资料要多方面查找。

5. 索引。

索引是将书籍、期刊、报纸等的内容摘录出来编为条目排列。如《地名索引》、《人大报刊复印资料索引》等。索引具有向导的作用，可以通过它来“按图索驻”，及时得到所需的资料。使用索引时，首先要熟悉和掌握其编排体例和查找方法，其次要根据需要选择与查阅问题密切关联的索引。

6. 文摘。

文摘是一种给读者提供书籍、文章的内容梗概的工具书。它是原始资料的浓缩形式，有普及性文摘和情报性文摘。文摘如实反映原始资料中的事实、概念、数据、原因、过程、时间等。使用时要先阅读指示性文摘，通过它来判断某类资料是否有全文阅读的价值，再阅读报道性文摘，利用它了解原始资料的基本内容。

**（六）注重与他人合作学习**

目前，合作学习已经成为集体学习与网络环境下一种非常重要的学习模式。所谓合作学习是指为了完成共同的任务，团队成员开展的互助性学习。军队作为强调协作、协同的武装集团，军人开展合作学习尤为重要。开展合作学习，对于培养军官的创新能力、求异思维、批判思维、探索发现精神、合作共处能力非常重要。

军官合作学习是以现代军事教育理论、军事科学理论和现代教育技术理论为基础，以人际关系为基点，以合作为基本动力，以小组活动为基本形式，以强化军官良好心理品质、军事技能、军事理论素养乃至全面素质为根本目的的一种新的学习形式。它通常包含竞争、辩论、分工合作、伙伴、角色扮演等基本形式。军官在进行合作学习时，应注意以下几点：

1. 选择合适的学习内容。

军官要根据学习内容、自身情况和学习环境的实际，选择有价值的内容、有利的时机和适当的次数进行合作学习。对于较简单的课目，采取个人独立学习方法，而比较复杂、综合的项目则可采取小组合作的方法进行。合作学习的问题一般是军官在工作、学习中遇到的一些重点、难点问题，前沿问题或热点问题应有合作学习的必要。

2. 明确各自的学习任务。

进行合作学习时，首先要明确学习的任务与目标，用较短的时间和协调合作的方法，提高小组合作学习的效率，完成学习任务。同时在日常学习中，军官应培养良好的合作学习习惯，虚心听取别人的意见。

3. 构建结构合理的学习合作小组。

一是人数要合理，一般4~6人为宜。二是遵循“组间同质，组内异质，优势互补”的原则，按照军官的知识基础、学习能力、性格特点的差异进行分组，进行优化组合，优势互补，相互促进。三是要有相应的组织。如有具备较强组织能力和合作意识的军官担任小组长，组织本组人员有序地开展讨论交流、研究学习；设立记录员、汇报员，负责小组合作学习重要内容的记录和归纳总结、经验交流、资源共享等。

4.营造宽松的学习环境。

小组合作学习应有一个民主、和谐、宽松、自由的学习氛围，采取多种形式鼓励军官积极参与活动，有充裕的时间进行学习、探讨和交流，让每个人都有发言的机会和相互补充、更正、辩论的时间，使不同层次军官的能力和水平得到充分发挥。

**（七）不断提高自学能力**

军官的思维能力、抽象能力、比较能力、想象能力相对较强，容易把握事物的本质和内在联系，也有较强的自制能力和理解能力，有比较稳定的学习情绪、持之以恒的学习意志和毅力，这些因素为军官开展自学提供了有利条件。

随着知识经济、信息时代的到来，学习已成为人们的生存方式和终身追求。担任着相关职务而又具有较强自学能力的军官的学习方式更多的应是自学。自学以其广泛性、主动性、灵活性、无限性、独立性以及投入较小、见效较快而备受人们的推崇。军官学会了自学就等于请来了一位“随叫随到”的老师，掌握了成功的秘密武器。

那么，军官如何提高业务自学能力呢？

首先，搞好自我分析。

要进行自学，首先对自己要有一个清醒的认识。军官应结合自身的实际情况和所处的环境，根据工作需要、未来发展对自身理论基础和知识结构的需要，灵活的选择学习领域和内容。

其次，制定好学习计划。

自学计划应包括总计划和阶段计划。无论是总计划还是阶段计划，大致应包括以下几项内容：时间的安排、阅读的书目、所要达“的目标。在时间的安排上，一方面要考虑到工作、生活所需的时间；另一方面，军官自学也要善于挤时间，充分利用好时间的“边角料”，把自学时间安排得科学、合理。另外自学计划应合理制定好自己的长远目标和近期目标。有目标就会有努力的方向，失去了目标也就失去学习的动力。在制定计划时，也应有一定的灵活性，留有一定的余地，以便在条件发生变化时，适当对计划进行修改。

其三，激发并保持学习热情。

当学习者处于一种对学习有所期待的准备状态时，就会有学习热情。这里面有一个学习者的动机问题。学习动机是学习者进入某项学习时的心理准备状态，它能激发学习兴趣、维持已有的学习活动、并使学习行为朝向一定的学习目标，决定学习策略。军官应尽可能的将自己置于刺激的情境之中，积极创设外部客观条件，激发自己的学习动机。在学习过程中，军官应适当利用鼓励和惩罚两种措施来提高学习效果。当自己在学习过程中取得某进步时，应给予自己适当、及时的奖励，以巩固其学习效果，满足心理需要；当在学习中效果不是很明显或收效甚微时，应当及时进行分析，查找原因，给予自己适当惩罚，对学习进行一定调整，并在以后的工作中尽量避免类似的情况。

**（八）掌握科学的学习方法**

一是学与习相结合。

“学”是学习知识，认识事物。“习”是温习或实习，是理解和巩固所学知识。学与习需要紧密结合。‘‘学而时习之，温故而知新”，军官对学习过的知识，只有经常复习，多做练习才能加深理解；同时“习”的过程又是“温故”与遗忘作斗争的过程，自学过的东西，通过经常的“习”往往会有新的理解和发现。温习时，可以运用教材、笔记，也可借助现代音像工具多方刺激视听器官，达到记忆的目的。同时，“习”也包括实习，把所学的基本知识、原理，运用于部队工作实践，分析解决现实问题。

二是学与思相结合。

“学而不思则罔，思而不学则怠”。学习书本知识而不思考，就可能会不辨真伪，更不能融会贯通，学以致用；而只思考不学习，就会孤陋寡闻，才疏学浅，更不能博观约取，立异标新。军官在自学时，应积极的开动脑筋，多问几个为什么，做到“知其然”，更知其“所以然”，而不能像“蜻蜓点水” 一掠而过。思考是学的必然阶段，也是质疑和记忆的基础，没有思考，学习不可能深入，也就无所谓理解和掌握知识，更谈不上有所发展，有所创新了。

三是学与问相结合。

“敏而好学，不耻下问”，学问是通过“学”和“问”获得的。要把“学”与“问”结合起来，这其中好学是前提，只有好学、好思才能有问，否则问题就没有来源；问是学与思的继续和深入，只有问才能更深刻地理解和掌握知识，才能解疑释惑，才能知新。在学习过程中，军官不但要有刻苦钻研、不怕困难的精神，而且要有诚实谦逊、虚心求教的态度，不能不懂装懂，自恃高明。发现自己不明白的问题，应及时向专家、内行请教，向工具书、参考资料请教，向身边的同事和战友请教。

四是学与记相结合。

“默而识之，学而不厌”，学习与记忆必须紧密结合。记忆是学习的必要环节，只有记忆才能掌握所学知识。俗话说得好，"好记性不如烂笔头”，军官在学习时应养成勤记笔记和勤记忆回想的好习惯。

总之，只要军官勤学、常习、好思、切问、多记，学习的效果就会非常明显，时间长了，学习能力就能得到很大提高。

# 第十一章创造性工作能力训练

党的十六大报告强调：“创新是一个民族进步的灵魂，是一个国家兴旺发达的不竭动力，也是一个政党永葆生机的源泉。”

新世纪新阶段国防和军队建设面临着繁重而艰巨的任务。当前，国际局势正继续发生新的深刻变化,世界多极化和经济全球化的趋势在曲折中发展,各种矛盾错综复杂，不稳定、不确定因素增加。这就迫切要求军官牢记党和人民的期望,以高度的政治责任感和使命感，解放思想，勇于探索，适应新形势和新任务的要求，运用科学理论解决部队建设中遇到的矛盾和问题。坚持求真务实，与时俱进，善于发现、扶植新生事物，总结新经验，结合实际创造性地开展工作。

### 一、创新的基本知识

**（一）创新的基本概念**

开拓创新是人们根据既定的目标，调动已知信息、已有知识，运用创新思维和创新手段，在创造性地改造客观对象的基础上，形成新概念、新思想、新理论、新技术等智能成果的活动。它是创新知识、创新思维、创新意识、创新实践诸要素综合作用的活动。

创新或创新活动至少有以下几个特定的含义：

第一，创新或创新活动也像其他活动一样，是活动主体（创新者）在一定观念指导下对活动客体的一种改造或更新。

第二，这种改造或更新，其方式是新颖的、独特的、前所未有的，是对习以为常的选择的一种超越。对问题的创造性解决常常隐含着对旧的思想框框的摆脱和突破。

第三，由于创新方式新颖独特、前所未有，因此总要付出艰苦的、顽强的且又富有灵感的智力和体力劳动。

第四，这种劳动的结果，其高级形态应当是新奇的，且有较高的社会价值。

创新并不神秘，它是人类的一种普遍的心理能力，正常的人都具有一定程度的创新潜力。创新的本质在于新颖、独特、有效三者的统一。其价值是真、善、美三者的体现。创造有层次之分，以其对人类社会贡献大小来衡量，创新有大创新、小创新；有全面创新、部分创新。创新成果涉及人类生活的各个领域，既有物质方面的创新，又有精神方面的创新。

**（二）创新的意义**

创新，对于人类社会的发展，对于一个民族或国家的繁荣昌盛，对于一支军队的胜利，对于个人事业的成功都有着极为重要的意义。

创新是人类社会赖以生存和发展的基础。回顾人类产生与发展的历史，可知我们人类的祖先，形状外貌与猩猩差不多，力量和体质都不如其他猛兽。根据达尔文的生物生存竞争、弱肉强食的法则，很有灭种的危险。但人终究战胜了所有凶猛的野兽而成为万物的主宰。其根本原因是什么？是人有创新的大脑，这是人与其他动物区别开来的根本属性。可以想象，原始人在与野兽搏斗时，其中一位智者突然举起一块锋利的石头，向猛兽砸去，结果人胜利了，猛兽被打死了。这位智者由此悟出一条道理——尖石可以当做战斗的武器。他把这个伟大的发现告诉给自己的伙伴，于是尖石便成了他们同野兽战斗的武器。这位智者也就成了世界上第一位发明家。又有另外的一些智者发明了打制石器的方法，还发明了钻木取火、制作陶器、饲养家畜和农耕的方法。这样，人终于成为了自然的主人。尔后，人类社会的每一进步，从社会制度更迭，到各种科学技术的发明、采用，无不和创新有关。可以说，创新是人的本性，是人类社会赖以存在和发展的基础。

创新是一个民族和国家兴旺发达、繁荣昌盛的根本。人类文明进步的历史说明，一个民族或国家是否具有较强的创新能力，是其能否繁荣昌盛的标志。若是丧失了这种能力，尽管可能称雄一时，但最终不免因落后而受人欺凌；反之，若能不断提高这种能力，则可以逐渐代替强国而兴起。第二次世界大战，以德、意、日法西斯势力失败而告终。这固然有道义原因，但在某种意义上，也可以把战争视为一场“发明创造”的竞赛。以美、日两国为例，日本为了争得战争的胜利，提倡全民体力运动，通令全国开展提水桶跑步比赛，学生开展战时劳动服务。相反，美国却极力提倡人民动脑筋，为赢得战争胜利而出谋献策，搞发明创造。一个国家或民族的兴衰与其是否重视创造发明有重大关系。

创新是一支军队夺取战争胜利的关键。战争的胜负，除了人心向背这个根本原因外，主要取决于作战双方的武器装备水平、人员的素质、人与武器的科学结合以及指挥员的谋略水平等因素。然而，在这些因素的背后，起关键作用的是创新。精良的武器装备是以发明创造为前提的，较高的人员素质是以富有创新精神为体现的；人与武器的科学结合本身就是一种创新；指挥员高超的谋略水平、精湛的谋略艺术更是其创新性品质和创造性思维的结果。军事上常讲“出奇制胜”，所谓“出奇”，就是创新，就是创造。现代战争，特别是高技术条件下的战争，战场情况更为复杂，更需要军官具有创新才能。一支军队是否具有创新精神、创新才能，就成为能否克敌制胜的关键。

创新是军官履行职责的必然要求。经济全球化、政治多极化、科学技术信息化，使我军工作面临着发展的机遇，也带来严峻的挑战。军队工作内在的矛盾运动，迫切要求其自身不断进行深层次的创新和发展。各级各类军官从事的工作都是军队工作的重要组成部分，面对新的形势和任务，军官要履行好使命，迫切需要在继承优良传统的基础上开拓创新。要适应实践的发展，以实践来检验一切，自觉地把思想认识从那些不合时宜的观念、做法和体制的束缚中解放出来，从对马克思主义的错误的和教条式的理解中解放出来，从主观主义和形而上学的桎梏中解放出来。只有创新，才能实现“发展要有新思路，改革要有新突破，开放要有新局面，各项工作要有新举措”的要求。

创新是个人事业成功的必备条件。在当今社会，军官只靠简单的劳动去获得个人事业的成功是极为困难的。只有自觉地把个人的前途命运与军队的前途命运结合在一起，不断开动自己的脑筋，坚持创造性劳动，才有可能在竞争中获胜。这就迫切需要军官以马克思主义的理论勇气，不断总结军队现代化建设实践中的新经验，借鉴国外军队建设的有益成果，在理论上不断扩展新视野，做出新概括，在实践中探索新方法、新路子。军官的创新能力已成为适应社会发展的必备条件。

**（三）创新的过程**

创新的过程，很早已被有关学者所注意，并且越来越成为一个富有魅力的课题。了解创新过程的规律性，有助于军官自觉有效地进行创新活动。

1.三阶段论。

美国当代著名创造工程学家，创造学奠基人奥斯本提出：寻找事实——寻找构思——寻找解答。

美国兰德公司的特里戈和凯普纳提出：发现问题——分析原因——最终决策。

原苏联创造心理学家A·H ·鲁克曾提出艺术创造和技术发明有三个阶段：构思——由构思转变为深思熟虑的计划——计划在物质形式中的具体化。

我国一些心理学和人才学学者提出科学创新三个阶段：即科学研究的准备阶段——科学假说的提出、论证和检验阶段——概括和总结研究成果阶段。

2.四阶段论。

美国心理学家沃拉斯于1926年发表的《思想的艺术》一书中，提出的创造四阶段论颇有代表性和影响力。他认为，无论是科学或艺术的创造，一般都要经过以下四个阶段：

准备期：包括发现问题，收集资料，从前人对同类问题研究所积累的经验中获取知识和得到启示。

酝酿期：这个阶段主要是冥思苦想，对提出的问题做翻来覆去的思考。其中包括利用传统的知识和方法，对问题做思考和试探性的解决。

豁朗期：在酝酿成熟的基础上，超常的新观念、新思想脱颖而出，豁然开朗，亦即出现灵感或产生顿悟的时期。

验证期：即对茅塞顿开、灵感突发时收到初具轮廓的新想法进行验证和证明。

3.五阶段论。

前苏联学者加内夫提出：提出问题——努力解决——潜伏——顿悟——验证。

原苏联创造心理学家A • H •鲁克提出：明确地了解和提出问题——搜集相关信息——酝酿——顿悟——验证。

4. 七阶段论。

我国学者提出：决定方向——搜集材料——分析材料 ——产生构思—酝酿一综合（把零碎的想法汇总，形成新的想法）——证明。

5. 九阶段论。

我国学者提出：提出问题——寻找资料——弄清问题——生成方案——寻找标准——选择方案——接受方案——实施方案——回顾总结。

上述种种阶段论表明，创造过程确实存在一定程度的阶段性。尽管不同阶段各有特点，但总的来看，它们基本上都是按照“准备——创新——验证”三个阶段这个程序来构筑的。各种阶段论实际上都反映了创新过程的规律性，即创新活动一般都存在三个基本阶段。

**（四）创新的要素**

1.进取意识。

进取意识是一种非智力因素，但它是创新的前提，它往往比智力因素更显得重要。进取意识，主要包括下列内容：

兴趣——创新的动力。兴趣是积极探究某种事物的带有情绪色彩的意识倾向。兴趣是创造性工作的原动力，它能高度凝聚人们的注意力，它会强烈地激发人们的思维热情，它可以使人通宵达旦、废寝忘食地追求。正如日本学者木村久一在《早期教育和天才》一书中所写的，“有了强烈的兴趣，自然会入迷，入了迷自然会勤奋，有毅力，最终达到忘我。”

广泛的兴趣是创造性思维的诱因，它可以开拓视野，开阔思路，从多个角度、多个方面思考问题，展开想象，触发灵感。兴趣是可以根据事业的需要来培养的。郭沫若在《天才与勤奋》一文中写道：“使我们发生兴趣的最根本的因素应该是事业的需要。个人的兴趣应该服从和服务于革命事业和国家的社会主义建设事业，离开事业来孤立地强调个人的兴趣，就缺乏正确的目的，就不容易得到多方面的鼓励，就不容易激发持久坚韧的信心，最终也就不会有突出成就的。”

永不自满——创新的起点。永不自满是探究未知领域、开拓事业的强烈欲望。保持永不自满的欲望，除了有强烈的事业心，还要有一股力争上游的竞争意识。已有的成绩，只能说明过去，对于未来，它只是一个新起点。那种“从零开始”的自我要求，是取得新的更大成绩的有力鞭策。在竞争的洪流中，不进则退。

面向未来——新的方向。未来有许许多多待开拓的新领域，面向未来可激励人的进取意识，可以指明创新的方向。美国贝尔电话公司的总裁作出成立贝尔研究所的决策后，有人问：一个私营公司，花巨大投资建立研究所是否值得？这位总裁回答说，研究所的目的是：“摧毁”本公司现有的技术和现有的产品，摧毁今天，创造一个不同的明天。正是这种面向未来、不断创新的精神，使这个公司不断推出新产品，并且造就了 11个诺贝尔奖金获得者的巨大成果，使自己不断地处于本行业的领先地位。

自信——创新的支柱。自信使人敢想、敢说、敢干。从前没有人发现的，我们来发现，从前没有人解决的，我们来解决。歌德说过这样一段话：如果你失去了财富，你只失去了一点；如果你失去了荣誉，你便失去了许多；如果你失去了勇气，你就失去了一切。严重的自卑感，无穷的自我怀疑，过分的自我批评，都是缺乏足够自信心的表现，这会扼杀人们的创造性。

2.科学思维。

创新能力是在发展科学思维中实现的。科学思维包括矛盾思维、发现思维、创新思维三个基本部分。

(1)矛盾思维。人类认识能力的发展是遵循着矛盾运动规律的。进行创新，首先必须揭示认识上的矛盾，并以此为依据,提出假设，进行实践，证实、修改或否定这一假设,提出新的假设，再进行实践。这种揭示矛盾的思维，就称为矛盾思维。它由形成矛盾、选择矛盾和揭示矛盾三个因素构成。

形成矛盾，即在思维中形成矛盾。它既是一种反映能力，又是一种辩证思维能力。人们认识上的矛盾来源有三，形成矛盾能力也有三个层次：一是客观世界矛盾引起人的认识上的矛盾运动和发展。这是客观矛盾在主观上的反映，是人的认识发展的强大动力。二是客观存在与人的主观认识之间的矛盾。理论与实际的矛盾，人的认识能力与客观规律之间的矛盾，都属于这一矛盾。

三是主观认识的内在矛盾。这包括正确认识与错误认识之间、片面认识与全面认识之间、表面认识与本质认识之间存在的矛盾。选择矛盾，即在分析一个系统或过程中存在的矛盾时，要善于选择对我们最需要、最有迫切意义、最有利用价值的矛盾。选择矛盾一般依据两个原则：一是目标性。按照我们所要达到的目标，来选择我们所要突破的思维矛盾。二是关键性。在选择中应选取那些对于认识有突破意义的举足轻重的矛盾。

揭示矛盾，即揭示认识上的矛盾，推动认识的发展。揭示有两种：一是外部揭示。就是把已经发现和形成的思维矛盾，经过选择予以揭示出来，以便促进矛盾转化，使人的认识更深刻、更全面，上升到更高一级的程度，以致达到创造性的突破。思考是揭示的基础，但只有揭示能力才是一种发展创造性思维的能力。

二是内部揭示。就是对矛盾的内部情况进行揭示。实际上，这是一种分析和综合的过程，它为制订创新活动的目标和计划，创新活动的措施和方法奠定基础。

（2）发现思维。发现客观事物、发现客观事物的本质、发现客观事物运动规律，这是一种创新活动。发现思维也是创新能力的构成因素。

发现思维的要素之一是观察。它是通过直观、实验、实践、考察和调查来取得感性认识材料的认识活动。要使自己的观察力或洞察力强于别人，就要观察更仔细、更深刻，就要善于发现人家没有注意的“特殊情况”。概要地说，创新的观察力，要有三个条件：一是身历实践，亲身感受：二是思维敏锐，像达尔文儿子称他父亲的那样“具有一种捕捉例外情况的特殊个性”。三是有理论素养。同样很多人在观察，但具有创造性才能的人，有一种“易遇奇缘的运气”（18世纪英国作家霍列士 •沃尔波），或者有一种“不让'偶然现象从身旁溜走的能力’，”（巴甫洛夫的朋友沃特•肯农）。

发现思维的另一要素是抽象。它是使认识从现象进入本质，从感性达到理性的认识活动。列宁说过：物质的抽象，自然规律的抽象，价值的抽象及其他等等。一句话，那一切科学的（正确的、郑重的，不是荒唐的）抽象，都更深刻，更正确，更完全地反映着自然。

抽象作为科学发现的必经之路，它有两条途径：一是概括。本质的认识是通过具体事物的概括得来的，因此概括能力是一种创新思维的能力。二是推理。推理是人在头脑中根据已有判断，经过第二信号系统分析与综合作用，以引出新的判断的过程。概括和推理都属于逻辑思维范畴，由逻辑思维而达到发现和发明的事例比比皆是，所以也可视为创新的科学思维。

（3）创造思维。创造思维的主要因素有：想象、直觉、发散、求异等。

想象——它是人们依据一定的直接的和间接的经验材料，在头脑中进行加工和组合，从而形成一种新的构思，一种对未来目标的设计。想象思维有三种：一是形象化的想象，即在大脑中构成研究对象的图像或模型，然后提出假说，进行设计和实验，从而造成重大的创造发明。二是联想和幻想，即人们对感知过的对象，在头脑中进行重新改造和加工，揭示对象的本质和规律，从而创造新的形象。三是科学预测，即依据对现有材料审时度势，按照事物发展规律，想象出发展的趋势。

直觉——它是对事物本质的直接觉察或顿悟。直觉思维是目前的知识无法进行推导，要靠“猜想”解决问题的实质时，调动全部知识体系，提出解决方案，进行试探性解决问题的一种思维方式。由于直觉思维不靠逻辑推导，往往是一种突破性解决问题的思维方式。这种思维有的称灵感，有的称顿悟。表明它带有突破性、敏感性、机遇性。发明家追求某个答案的过程中，高度集中了他的思维，这种思维形态具有极高的敏感性，只要一接触与创造目标有关的材料，就会产生极其敏感的刺激反应。由于创造者在课题研究的长期过程中，研究了许多科学方法，积累了丰富的知识，并运用这些知识和方法，进行了各种各样的排列和组合。一旦找到了契机，这些知识和方法就会调动起来，对解决问题起巨大的推动作用。机遇对于灵感和顿悟是一种重要的媒介,对于解决久攻不克的难题有重要作用。机遇是对目标有执着追求并为此积累了充分知识的一种报偿。正如法国科学家巴斯德所说的：“在观察的领域中，机遇只偏爱那种有准备的头脑。”在古罗马名著《论建筑》一书中，记述了古希腊科学家阿基米德的一个故事：国王叫工匠制一顶金王冠，工匠按时完成，并且王冠与交付的黄金重量恰好相等。后来，有人告密，说工匠用白银换下了一部分黄金。怎么判明工匠犯罪呢？这个任务交给了阿基米德。阿基米德把这个问题时刻挂在心头。有一天，他到浴室洗澡，当身子浸入浴缸时，他发现从浴缸边溢出的水，其体积跟自己身体入水部分一样。他思索了一会，悟出了其中道理，高兴得光身子往家里跑，并且大声喊着：“攸勒加！攸勒加!”（我想出了！我想出了！）这个解王冠之谜的方式，被后人称为“攸勒加效应”，实际上是一个顿悟的例子。

发散——它是从多角度多方面寻求多种途径和方法获得创造目标答案的思维方法。发散思维由三种思维类型相互联系组成：一是多辐射思维，即对一个既定的创造目标和课题，运用已有知识总体，寻求多种途径和答案。二是比较思维，即把各种已经出现的思维方式加以比较。比较可促进分析和综合。三是最优化思维，即选择最佳方案、寻求最优化目标的思维方法。

求异——它是一种不安于苟同，不唯命是从，能同习惯保持距离，能对传统、对已有结论进行挑战的思维方式。求异思维与标新立异的区别，主要表现在求异思维追求最佳目标和最优方案，而标新立异没有质的规定性，没有表明对最佳目标追求的倾向。

### 二、制约开拓创新能力的因素

总体上讲，目前我军军官具有一定的开拓创新能力，在军队工作改革创新中出现了许多新理论、新成果，促进了军队的全面建设。但与新形势和我军工作担负的历史使命要求看，军官开拓创新能力仍存在不少差距。影响军官开拓创新能力的因素很多，从主观与客观两方面来看，主要有：

**（一）认知因素**

影响军官开拓创新能力的认知因素主要表现在以下几个方面：

思维定势。

它是这样一种心理状态，个体对可资利用的信息的某一部分过分敏感，而对其余部分比较迟钝。在问题解决的过程中，我们往往会受到思维定势的影响，屡屡不假思索地用同一方法解决同一类问题，这种习惯性倾向就是思维定势。尽管思维定势可能会给我们带来许多好处，但是，有时它并不能很好地为我们服务，反而会成为创造性解决问题的障碍。比如，有的军官在进行教育时，往往习惯于看上课次数的多少、到课率的高低、作业本子的整洁等情况，并以此作为衡量一个单位教育情况的好坏，而忽视教育的真正效果。这在一定程度上导致了一些单位弄虚作假。

功能固着。

它是指个人在知觉上受到问题情境中经验功能的局限，而不能发现其可能或潜在的功能，以致于不能解决问题。如有的军官习惯于照抄照搬上级的指示，满足于当“传声筒”，上面怎么说我怎么说，上面怎么要求我怎么要求，上面说多少我说多少，上面讲到什么程度我讲到什么程度；有的则习惯于“用文件落实文件”、“用会议落实会议”、“用指示落实指示”。由于不进行艰苦细致的调查研究，不能根据本单位的实际情况创造性地去落实指示精神，经常使上级的指示精神在基层不能得到有效的落实。

结构僵化。

即指个体凭经验对事物形成一个基本看法，并在此基本看法上认识新问题。关键是，当问题情境和认知结构完全一致时，新问题会顺利地解决，但是当问题情境有变化、超过认知结构的范围时，个体就会感到困难，除非他改变僵化的认知结构，否则问题就很难得到解决。有的军官在工作中不愿意自己开动脑筋，喜欢照抄其他单位的成功经验，由于时间、地点、人员情况的差异，往往导致工作上的不成功或失败。

负迁移。

迁移一般是指以往的经验或已学得的知识、技能对后来的学习的影响。这种影响有好有坏，即迁移有正负之分。正迁移是指过去的经验对未来学习起促进作用；反之，若起干扰、阻碍作用则是负迁移。具体表现是对所学知识不能消化理解，运用过程中生吞活剥，在解决问题时死搬硬套。

这些障碍，都在不同程度上制约了军官的开拓创新能力。

**（二）情感因素**

怕犯错误，怕失败或者说怕担风险，这恐怕是影响创造力最基本、最常见的情感障碍了。怕犯错误当然是出于不安全感，多数人或多或少都会有这种感觉。这是一种情感障碍——“不能忍受不确定的、存在多种可能的状态，过分渴求秩序，容不得混乱”的起因。有的军官意识到了本单位在工作中存在的一些问题，也在某种程度上进行了思考，但因为可能要承担责任和风险，加之缺乏创新的胆识而放弃了。有的对工作中遇到的问题和矛盾，不去想方设法解决，而是观望等待，缺乏应有的创新责任感和使命感，认为工作创新是上层领导的事情，与己无关。

任何科学上的创新，都是对原有知识的突破，都是大胆闯、大胆试的结果。不大胆地试、不大胆地闯，就无法创新，面对新问题就束手无策，就会原地踏步，我军建设的步伐就会放慢甚至停滞不前。只有大胆地试、大胆地闯，不断总结和积累新的经验，才能找到解决问题的新路子、开拓工作的新局面、创造工作的新业绩。当然，大胆地试，大胆地闯不等于不讲科学，莽撞行事。大胆地试，大胆地闯，必须踏踏实实、一步一个脚印地去做；必须按照事物固有的规律办事，运用科学的方法，探索未知的事物。

**（三）素质因素**

就目前军官的现状来看，许多同志不是不想创新、不敢创新，很重要的因素是不会创新。主要原因有：

1. 知识结构不够合理。

有的军官的高科技知识在其知识结构中的比重较轻，自然科学尤其是理工科方面的知识普遍匮乏，许多军官理论知识基础比较薄弱，大部分都是通过补课的方式进行弥补，没有经过系统的学习。知识的浮浅与单一，极大地制约了军官创新能力的提高。

2. 创新思维素质不高。

创新思维是创新能力的核心要素，它对创新力的高低起着决定性作用。我军许多军官思维科学知识知之甚少，不了解思维科学的一些常识，不清楚思维素质在开拓创新能力中的核心地位和不可替代的作用；大部分军官缺乏基本的思维训练，对思维方式方法掌握不多，提升不够，从而导致创新思维的质量不高，使军官在军队工作的改革和发展中难有作为。

3. 专业研究能力欠缺。

专业研究是体现军官开拓创新能力素质的一个重要方面，也是军官开拓创新能力生成和提高的一条重要途径。从军队的实际情况看，许多人认为搞研究是专家教授的事，与己无关；有的想搞一些有实践意义的专业研究，但自己的理论素养又不够；有的人担心搞学术研究会被别人认为是不务正业，有的担心在一些敏感问题上提出自己独到的见解会被怀疑政治是否合格，从而影响自己的晋升、任免、奖励等。这些，都阻碍了军官开拓创新能力的提高。

**（四）文化因素**

中国优秀的传统文化源远流长，闪烁着文明的光辉，是世界性文化资源，至今仍被世人称道和发扬。但是传统文化中的消极因素也给后人打下了深深的烙印，禁锢着人们的思想。

因此，要创新发展，必须要在文化构建、心理因素、价值取向上弃旧图新，逐步消除传统文化中糟粕因素对人们的不良影响，逐步肃清这些消极因素对开拓创新意识和开拓创新能力的束缚，为开发开拓创新能力素质打下坚实的文化基础、思想基础。这是发展开拓创新能力素质首要的任务。

**（五） 社会环境因素**

开发开拓创新能力素质除了创新主体必须具备基本素质、思想基础外，还必须有良好的社会环境。这里说的社会环境包括了体制环境、制度环境和机制环境。

从体制上看，过去的计划经济体制、以阶级斗争为纲的错误路线指导，都压抑了人们的开拓创新意识和开拓创新能力。而社会主义市场经济体制的建立，人们民主法制意识的增强，正创造着一个鼓励创新的社会环境。但是，目前我国还处在体制转轨时期，传统观念的束缚，旧体制的影响远未消除，不少人、不少单位还不能大胆地去创新。从制度上看，必须为开拓创新营造一个有效的、有利的制度环境，必须建立起适应创新的政策保障体系，来规范创新主体的行为，确定创新活动有关各方面的关系，决定创新主体及有关各方面的行为方式，维护创新主体的利益。

**（六） 工作环境因素**

良好的工作环境可以促进开拓创新能力素质的提高和培养。一个融洽的工作环境,可以使创新集体相互支持、协作、相得益彰、感情融洽、减少内耗、心情舒畅、精神振奋，使创新个体对集体产生认同感，充分发挥各自的优势，促使集体开拓创新的顺利进行。

### 三、开拓创新能力的培养

“要么创新，要么死亡”，这是20世纪90年代流行于美国的名言。在新的世纪，创新将成为全人类的主题，满足现状就意味着落后。在急剧变化的环境中，“变”是惟一不变的真理。

**（一）创新人才的特征**

具有创造性、创新精神的人，一般有如下特征：

一是具有较高的需求层次。

按照马斯洛的需求层次理论，人的需求有五个层次，即生理的、安全的、社会交往的、受人尊重的、自我实现的。具有创造性的人，他们的需求层次是受人尊重和自我实现。这些人不满足于单纯地完成上级所布置的工作任务，而是有更大的事业上的抱负。

二是具有丰富的知识。

有人说：知识的“岛屿”越大，创新的“海岸线”就越长。没有丰富的知识，创新就成为无源之水、无本之木。

三是敢于怀疑，不惧权威。

他们乐意与上级进行频繁地接触和沟通，愿意得到上级的帮助和指导，但他们绝不依赖上级，他们不唯书、不唯上。

四是思维深刻、精力专注。

他们愿意有一段时间自己独处，静静地独立思考。但他们并不把自己隔离起来，而是深入生活、深入大众。

五是乐于挑战，不怕失败。

在困难和挫折面前，他们能顽强地坚持，绝不半途而废。

**（二）创新应当把握的原则**

作为军官创新，应注意把握以下原则：

其一、目标性原则。

我军是党领导的人民军队，是执行党的政治任务的武装集团，有严密的组织、严格的纪律。所以，军队有关全局性的改革，要由党中央、中央军委来统一谋划、统一行动。现阶段军队工作的改革要紧紧围绕着中国特色的新军事变革这个总目标来进行。创新必须有利于发挥我军特有优势，有利于加强党对军队绝对领导，有利于保持部队高度稳定和集中统一，有利于提高战斗力。

其二、现实性原则。

所谓现实性原则，就是军队工作的改革创新必须解决当前军队面临的迫切需要解决的热点、难点、疑点等重大现实问题。部队的现实需要，是军队工作创新的重要动力。所以，军队工作的创新要着力解决当前军队工作的重大现实问题。主要内容有：探索我军优良传统的新发展，拓宽服务保证的新领域，形成政策制度的新体系，运用科学先进的新手段等。

其三、可行性原则。

这可以分为两个方面，一是创新的可行性是指在创新选题上要与创新人员的能力相适应、和本人经历相接近、和本人兴趣相吻合、和本职工作相结合，创新人员最终能取得优异的创新成果。二是创新的可行性要与部队实际情况相适应，切实做到能用、管用、好用。

其四、层次性原则。

所谓创新的层次性原则，是指创新成果的影响力、作用范围是有层次的。首先，从创新成果影响力上来看，可以分为三个层一次。一是高等创新（有的叫原创），是最高层次的创新。二是中等创新，也叫一般性的创新，它具有地区、行业、学科、专业的新颖性。具有一般社会价值。三是初等创新，也叫微观层次的创新。在人们习以为常、司空见惯的问题上有所发现和发明、改进，都是微观层次的创新。其次，从创新影响的范围来看，也可以分若干层次。比如对我军政治工作制度方面的创新就具有这种特点。我军政治工作制度可以分为三个层次：有宏观层次的制度，如党对军队绝对领导制度，党委集体领导下的首长分工负责制等；有中观层次的制度，如民主生活制度，思想政治教育制度等；有微观层次的制度，如情况分析制度，检查报告制度等。层次越高，稳定性越强；层次越低，可变性就越大。但是无论哪一个层次的制度，变与不变都不是绝对的，需要区别以下情况：宏观层次的制度，属于根本制度，必须坚定不移地坚持，但是在新形势下也要不断研究和解决新情况和新问题；中观层次的制度,属于基本制度，在保持其相对稳定的同时，可以根据情况的变化而适时作出调整；微观层次的制度，属于具体制度，各个单位可以根据实际情况，作出不同的选择。

**（三）提高军官创新能力的途径**

军官要提高自己的创新能力，必须从以下几个方面下功夫：

1.掌握丰富的知识。

知识是开拓创新能力的重要因素之一。知识的形成一般起自人们的感性经验，然后上升为指导人们行动的理论。知识一旦形成，便把人自身所固有的智力因素物化到知识本身之上，成为一种独立的存在物，并保留于人们的头脑中或见诸于文字语言上，人们运用这些知识时，其中潜伏着的智力因素便又表现出来。一般来说，知识的形态是抽象的观念，因而它有较大的概括性，有比较广阔的适用范围，所以它与知觉的经验（严格地说，知觉经验也是知识，但它是具体的知识）相比，可以解决更为广泛性的问题。知识有较强的附着力，当人们在反复运用知识的时候，可以发生形态的变化，与使用者的个性特点融为一体，这就是能力。知识一旦转化为能力，便使个体所使用的知识能适应更大的范围。

事实证明,多一门知识就多一条思路。丰富的知识，可以使人在复杂多变的环境中进行快速的思考和准确的判断，甚至在一些常人以为微不足道或者熟视无睹的情境触发下产生灵感，迸发出智慧的火花，制定出妙计良策，体现出军事人才的创新能力。以拿破仑为例。1719年深秋，法军进兵荷兰，荷兰则掘开运河，以此为退兵之计。面对滔滔河水，拿破仑正犹豫之间，发现树上蜘蛛大量吐丝结网，他根据已有的知识和经验，判断马上有寒潮来临，于是发出准备进攻的命令。不久，果然寒风劲吹，一夜之间河面上结了厚厚的一层冰。法军从冰面上跨过瓦尔河，一举攻克了荷兰要塞乌得勒支城，避免了功亏一簧。许多军事上的创新，都是将丰富的知识综合运用的结果。

从创新过程来看，知识至少有三种作用：第一，通过对知识的分解与组合，促使新的创造设想的形成，也可以说，新的创造设想是在问题意识刺激下，对已有知识活用（包括组合成新知识）的结果。第二，在创造（解决问题）过程中，知识可以帮助创新者正确理解自己提出的设想（包括对设想的简化、转化和分解，以及对价值的判断和可行性分析），确定解题思路（这时知识成为明显的定向工具，而其灵活性则表现为对原有知识所确定的思维框架和固定概念的突破），寻找捷径，确定合理、恰当的方法。第三，对所设想的解决方案的检验，包括运用已有原理作理论上的证明和未来价值的预测、评估，同时也包括运用实验、实践手段对方案的实际可行程度的最后验证。

由此可见，创新的全过程一步也离不开知识，知识构成了创新能力的基础因素。

知识是创新能力的基础因素，这只是从一般意义上来说的。就某一创新过程而言，可以将知识划分为两大类：一是直接与创新有关的知识，即直接派上用场的专业知识，这可称之为进入创新圈的知识。另一部分则是发明创造得以顺利进行的基础性知识，可以称之为创造的外围知识。这两类知识都是不可缺少的,没有进入创造圈的知识，创造活动便不复存在，而没有创造的外围知识，创造活动赖以进行的知识便成为无源之水，无本之木。

打赢高技术战争，对包括军官在内的军事人才的创新能力提出了新的要求，从而也对形成创造力的基础——知识，提出了更高的要求。

首先，要加强现代科学文化知识的学习。科学文化素质，是人们探求新知识和发展新的实践领域的基础，对人的实践能力的发展具有重要的支撑作用。从现实情况看，高度的政治觉悟、优良的思想作风和坚韧不拔的意志，这是我军人才队伍的优势，而现代科学文化水平较低，却是我军人才队伍建设的一个突出问题，是制约和影响军事人才创造力发挥的瓶颈。因此，军官必须切实打牢科学文化基础，使自身素质在更高层次上实现知识化。

其次，要具有复合的知识结构。现代科学技术高度分化，又高度综合，并以综合化为主。边缘学科和交叉学科不断涌现，许多问题的解决有赖于多学科专业知识的综合运用。使用和管理信息化、智能化、一体化发展的高技术武器装备，就需要多方面的知识与技能。作战部队编成趋向合成化和多样化，新的兵种专业不断产生，干部转换工作岗位的要求增大。未来的高技术战争，作战力量高度合成，指挥和技术融为一体。因此，提高创新能力，要求我们自觉地朝着综合性和复合型的方向努力，尽可能成为既精通政治工作专业又具有广博知识的一专多能的人才。

第三，要增强知识创新的能力。在信息和新技术革命时代，人类知识总量正以几何级数递增，新科技知识的积累呈指数化增加的趋势。据有关研究资料的统计和推测，近30年人类的多种新发现、新发明比过去两千年的总和还多。在新知识的洪流排山倒海般涌来，人的大脑已无法容纳爆炸性增殖的知识和信息的情况下，要随时更新知识，跟上时代的步伐，必须在学习上进行一次彻底的革命，这就是要由传统的学习向创新性学习转变，不断增强知识创新的能力。具体说，就是要废止被动的学习模式，变被动接受知识为主动的学习、能动的学习、创造性的学习。打破“以先圣之是为是，以哲人之非为非”的思维常规，实现由转承性求知识向创造性思维跨越。

2.积聚创新的能力。

创新能力是多种能力的综合。包括观察力、注意力、记忆力、想像力、思维力等等。提高自己的创新能力，必须靠平时的训练和积聚。

(1)观察能力。观察能力是指对一现实的事物过程进行观察，从中发现事物特征、情况、细节、规律和问题的能力。它是认识能力和实践能力的基础。它影响着心理活动和实践活动。观察能力是从感觉、知觉和表象的基本形式开始的一种认识能力，而感觉是对事物个别属性的反应，知觉是对事物整体特性的反映，表象是对事物的印象。因此，观察能力涉及感觉器官的灵敏性和思维的敏锐性、深刻性、严密性。观察是从事物的变化过程中寻找答案的，这就要求观察必须是客观的和符合规律的，不能掺杂主观添加的成分。结论、假设只有在得到观察的结果证实后才能认定。

有效的观察需要注意以下几点：目的性。要有明确的目的，即明确观察的对象、观察的要求、观察的步骤和观察的方法。系统性。要按照一定的顺序进行，以保证不遗漏应该获得的材料。如时间顺序、空间位置、内部结构、外部特征等顺序。协调性。通过各种感知器官的协调作用来提高效果。观察是为了保证信息的有效输入，记忆是观察结果的存储和检验。观察对记忆有重要的作用。观察决定记忆效果，能加快记忆速度，直接关系到记忆的可靠性和牢固性。

(2) 记忆能力。记忆是人脑对经历过的事物的反映。它的基本过程包括识记、保持、回忆和认识。记忆能力是人们进行学习和创造活动所不可缺少的一种基本能力，有了记忆，人们才能在以往认识的基础上进行当前的认识，使认识向更全面、深入的方向发展，并使人们对前后相继获得的认识，成为连续、统一、发展的过程。如果没有记忆，学习就失去了意义，创新也失掉了基础，连语言表达也会语无伦次。历史上有成就的人才，中外著名的军事家，大都具有良好的记忆力。记忆能力人人具有，而且潜力巨大。增强记忆力，一要明确目标，知道为什么要记忆，要记住什么；二要积极思维，在理解的基础上记忆，在运用中强化记忆；三要调动各种感官功能，强化记忆痕迹；四要及时复习，重复记忆；五要掌握记忆的科学方法，注意用脑艺术，提高记忆效率。

(3) 认识能力。认识能力是一种综合的对事物认识把握的能力。它涉及接受、观察、分析、综合、联想、抽象等能力。对事物的认识和把握主要表现于认识事物的内容、形式、性质、过程、属性、特点、规律、发展方向和趋势等要素。认识需要以知识经验为根据，通过观察、学习掌握材料，分析各部分之间的联系和关系，综合出要点和实质，总结出特点和规律，从而不断丰富和发展主体的知识结构，同时也就提高了认识能力。一个人的认识能力具体体现在他的认知思维活动过程之中。认知思维的指向目标是获得某种认知结果，可存在于科学研究中，也可以存在于实践活动中。

(4) 研究能力。研究能力是指面对一个难题能够找到答案实现突破的能力。部队需要、部门任务所提出的课题都是一些需要解决的问题；有一定的难度和复杂性，是一种具有开拓性和创造性的工作，需要一定的准备和耗费一定的时间和精力才能够完成。研究能力中包含着认识能力、实践能力、操作能力以及这些能力中包含的各种分支能力。其中发现能力和总结能力尤为重要。

(5) 发现能力。发现能力是指发现主体从外界众多的信息源中，发现自己所需要的、有价值的问题的能力。发现能力是思维的敏捷性、深刻性、广阔性、灵活性、主动性诸品质的综合反映，是创造性思维活动中最重要的能力，是推动社会向前发展的强大动力。

发现能力具体表现为对思维对象的求新思维过程。分为两种类型：一种是学习性求新思维过程。通过学习来掌握对某个人来说是未知的知识。一种是创造性求新思维过程。获得对整个人类来说是新的知识。包括新的发现、新的发明或其他新的创造。

3.塑造创新的品质。

创新活动必须有良好的品质作为支撑。

(1)树立远大的追求。这实际上是创新的意向、动机、欲望问题。实践充分说明，远大的追求是创新成功的重要保证。远大的追求源于强烈的成长意识。成长意识是人们对自身德、才、学、体等方面发展的一种意向。要真正成为人才，都必须对一流的创造业绩有着天然的追求并强烈地渴望自己成为本领域、本行业出类拔萃的人物，也就是要有雄心壮志。凡有作为的人物，都是在雄心壮志的引导和推动下克服了一切困难，最终完成一番大事业的。只有树立远大的追求，才不会为一些琐碎的小事所缠绕，从而以不懈的进取精神攀登人生和事业的高峰。

(2)磨砺顽强的意志。人们无论在哪个领域，要开拓创新,做出非凡的贡献，都会面临很多困难。这就决定了人们要取得事业上的成功，没有良好的意志品质与拼搏精神是不可能的。百折不挠，英勇顽强的品格对军官尤为可贵。在大敌当前、处于困境时，它能使人镇定自若，从容应对；在发生意外时，它能使人处变不惊，清醒地估计形势，沉着地制订对策；在遭受重大挫折时，它能使人冷静对待，不失理智；在平时的工作学习中，它能使人坚持到底，不半途而废，不达目的不罢休。总之，个人事业的成功、成就的取得，是凭勇气探出来的，靠百折不挠的精神走出来的，靠顽强的毅力创出来的。

(3)养成学习的习惯。如果把创新比作“放电”的过程,那么学习就是“充电”的过程。没有创新，学习就会降低或失去价值；没有学习，创新就失去了条件。现实中，有的同志工作平平淡淡、波澜不惊，有的同志工作疲于奔命、勉强应付，有的同志开始发展不错，随着时间的推移却江河日下，一个重要原因就是没有养成学习的习惯，自身的“电量”不足或越来越弱。养成学习的习惯，就要确立学习就是工作的理念，把工作和学习统一起来，以工作牵引学习，以学习促进工作。要把学习变成一种自觉的行动，变成追求思想升华、追求精神高境界的过程，变成提高素质、增强能力的过程。

(4)造就创新的胆识。创新活动本身就是对原来框架的突破与发展，否则，便不成其为创新。对大多数人来说，由于传统文化观念的束缚，很容易产生一种思想上的惰性，对他人的超乎常规的想法和做法又往往多加指责。在这种背景下，凡是要使自己做出创造性成绩的人，重要的是要有敢于创新的胆识。首先是能不畏惧外在压力，有自身的心理安全感，即坚信自己的思想和做法对军队建设、对赢得战斗的胜利是有益的，因而从事创造性工作时能心安理得，襟怀坦荡。其次是能充分发挥自己心理自由，即承认自己是什么就是什么，而不必隐瞒，也不怕被别人讥讽，敢走前人没有走过的路。

4.培育创新的思维。

创新思维是各思维形式的高效综合运用。它是创新活动的基础，是创新能力的核心，也是科学思维的本质特征。培养创新能力，最重要的是创新思维能力的培养和发展。

创新思维是多种思维形式的协调统一、综合运用和反复辨证发展的过程。具体来说，它是求同思维、发散思维、直觉思维、逻辑思维、形象思维和灵感思维等思维因素协调统一、高效综合运用、反复辩证发展，去获取创新活动新成果的过程。

(1)创新思维的特点

创新思维具有以下四个鲜明特点：

一是新颖性。创新思维过程，就是发现新事物，提出新见解，解决新问题，创造新产品的过程。创新思维突破一般思维的常规、惯例，思维过程不循规蹈矩、墨守成规。创新思维突破原有知识的排列、组合关系，思维成果前所未有。倘若没有突破的新意，也就谈不上思维的新。因此，新颖性是创新思维最本质的特征。

二是独特性。创新性思维寻求问题的答案和解决问题的方法不因循传统，而是与众不同，独具一格，敢于怀疑，不随风俗，敢于标新，异于权威。总之，思维独立，反向求异，是创新思维独特性的主要表现。

三是多向性。创新思维是多维的、多方位的、发散式的思维。具有创新思维的人，其思维往往走向不同方向，即使他看到最为不证自明的事实或概念，也未必接受；相反，他容许自己考虑最靠不住的可能性，依靠多向思维可能抛弃旧的答案，开辟新的方向。

四是综合性。创新思维是开放在整个思维大树上最美的花朵。创造发明是综合运用各种思维形式的综合效应，是各种思维形式长处的凝聚和结晶。创新思维的综合性，具体表现为以下三种能力：首先是“精华的综合能力”，就是善于选取前人智慧宝库中的精华，通过巧妙结合，形成新的成果。二是“思维统摄能力”，就是把大量零碎的事实、观察材料和概念综合在一起，加以概括整理，形成形式更简洁、内容更丰富、应用更广泛的符号、公式或原理的过程。三是“辨证扬弃能力”，就是不但分析事物的正面，汲取成功的经验，而且分析事物的反面，探究失败的教训，去粗取精，去伪存真，达到扬弃的综合目的。

(2)创新思维的方法

创新活动不仅需要顽强的工作态度，尤其需要勤于思考的头脑。目前，比较成功的创新思维方法主要有以下几种：

综合思考法。综合思考法是指善于有效地选取前人知识宝库中的精华，通过巧妙地组合，形成新的成果的思考。美国阿波罗登月计划总指挥韦伯曾经说过：“阿波罗计划中没有一项新发明的技术，都是现成的技术，关键在组合。”科学创造本身就是在新旧知识之间，已知和未知之间，“求”和“解”之间组合一条导线。组合要求对准创造目标，让头脑中有关的各种知识信息延伸和碰撞，延伸碰撞出的火花往往成为新的组合点。当原有的知识和新的组合点联结起来的时候，就标志着创造成功了。

联想思考法。联想思考法是指一种由此及彼的、自由度较高的创造性想象思考。它通过两个事物间的关系比较，扩展人脑固有的思维，由已知推未知，从而获得更多的创造性设想。联想的法则有三条：一是相似联想。人脑中会自然地产生一种倾向，想起同这一剌激或环境相似的经验。二是对比联想。想起与这一刺激完全相反的经验。三是接近联想。想起在时间上或空间上与这一刺激有关的经验。

逆向思考法。逆向思考法是指人们从通常思考问题的思路反转过来，以背逆常规为前提，尝试解决问题的新方向、新方法的思考。在科学上有杰出成就的人，常常都使用这种思维形式而获得惊人的发现。爱因斯坦在谈到相对论的发现时，曾说他当时最愉快的思维，就是思考运动着的观察者在观察随他一同运动的对象物时好像处于静止状态这个问题。正是这条对立的思路在他的思维活动中同时并存，即“运动着的观察者”同时又是“静止的观察者”，导致了他在思维中创造性的突破。军事指挥上，更是常常运用逆向思考法而出奇制胜，诸葛亮的“空城计”便是典型的一例。

发散思考法。发散思考法是指沿着不同方向、不同角度，提出多种设想，寻求多种方案解决问题的思考。思维在头脑里发散，就像一个光源向四面八方发射。思维纵横交错，思路四通八达，答案丰富生动。发散思维蕴含着丰富的想象和联想，可以灵活地、迅速地“编织”多种多样的“意识产品”。它有多向性、倾向性、反向性三个特点：思维由点到面，由平面到立体，这是发散思维多向性的表现；思维由此及彼，这是发散思维反向性的表现。总之，发散思维不拘泥于一个方向、一个思路、一个框架，这是发散思维具有创造生命力的真正原因所在。

收敛思考法。收敛思考法是指以需要解决的问题的实质为中心，思维从不同的方向集中指向这个中心点，并从中选择最佳方案解决问题的思考。从产生的多个方案中，"协调选择”出最优方案，这就是收敛思维的成果。个体与群体的思维收敛密度越大，解决的办法越多，创新的可能性越大。

以上是五种常用的创新思维方法。目前，随着创造学研究的发展，诱发产生创造性设想的方法很多。随着科学技术的发展，新的技法也会层出不穷。

(3)创新思维能力的培养

——浓厚的创新意识是创新思维的前提。创新意识是人类意识活动中一种积极的、富有成果性的意识形式。一个人根据社会和个体生活发展需要产引起某种创造动机，表现出创造的意向和愿望，即为创新意识。人们要能动地改造客观世界，便需要创新意识；没有创新意识，就谈不上对客观世界的改造。因此，创新意识是人们进行创造活动的出发点和内在动力，是创新思维能力的先决条件。

中外战争史上大凡有成就的军事家，可以说都具有不拘常规、开拓创新的优秀品质。在新军事变革迅猛发展的今天，武器装备更新周期大大缩短了，这必然会引起作战方式和方法的改变。因此，我们必须具备创新意识，自觉培养和训练自己的创新思维品质，在实战中具备灵活善变、不拘一格、敢于创新、标新立异的用兵韬略，这样才能适应未来高技术局部战争的需要。实践证明，创新意识对于创新思维活动具有十分重大的作用。只有渴求创造，才能积极创造；具有创新意识，才能对新事物具有特别的敏感。否则，提高创新思维便无从谈起。

——强烈的好奇心是创新思维的起点。对事物的好奇、多疑，会使人产生强烈的求知欲望。探究未知世界，寻求答案，好奇——探索——创新，这是创新思维的必由之路。好奇心是一切正常人都会具有的一种心理品质，特别是儿童期更为显著。由于儿童好奇心很强，因此，人们常常把好奇心比喻为一种童心。就其根本涵义来说，它是指人们对各种事物及其关系进行探索的欲望，即要求寻找出支配着各种事物及其现象背后的原因、本质和规律。培养对事物高度敏感的惊奇感，从而产生巨大的揭开自然之谜的热情，这是进行创造性思维的起点。

——广泛的兴趣是创新思维的动力。兴趣是创新思维的巨大推动力量。兴趣能高度凝聚人们的注意力，兴趣会强烈地激发人们的思想热情。它可以使人通宵达旦，废寝忘食地学习、思考和工作，甚至可以使人将毕生精力奉献于所从事的事业。

兴趣与创新思维是紧密相连、相互促进的。如果一个人对某方面怀有极大的兴趣，那么他在这方面就会有奇迹般的创造。反过来，创新的全过程又会产生无穷无尽的兴趣，激励人们为新的创造积极思考。很难设想，一个不爱军习武的人会成为军事人才。

——足够的自信心是创新思维的支柱。有自信心才能敢想、敢说、敢干。从前没有人发现的，我们来发现；从前没有人解决的，我们来解决，从而勇于进取，战胜困难，创造奇迹。无数杰出的军事家正是以自信心作为支柱，才赢得了一场场战争或战斗的胜利。而畏惧是创新思维的大敌。它会打消人的勇气，磨灭人的创新意识，阻碍人的创造力的发挥。严重的自卑感，无穷的自我怀疑，过分的自我批评，都是缺乏自信心的表现，都会扼杀人们思维的创造力。每个人都有创新思维的能力，而且这种能力是可以训练和锻炼出来的。为保卫国家安全，为了履行好军人的使命，我们应该有“自信人生二百年，会当水击三千里”的信心和勇气。

5.建立创新的机制。

(1)创新人才的培养机制

一是要建立创新人才主动发展机制。即人才能够根据自己特长和军队建设需要，主动朝着适宜于发挥自己优势和才干的方向去发展。要为人才主动发展提供充分的选择空间，努力把部队建设需要与个人的兴趣、爱好有机地结合起来。要使人才能够有条件地主动调整发展方向，改变以往那种不讲适不适合个人发展,都要“从一而终”的模式。

二是建立创新人才支持的跟进机制。创新人才的培养是一个长期的过程，不是一朝一夕的事，也不是经过一、两次培训学习就可以一劳永逸了。部队的教育、培训要不断跟进、永不停顿。只有这样，才能把传授知识、培养能力、提高素质融为一体、循环往复、不断推进。

三是建立创新人才整体推进的机制。军队建设需要大量的人才，只有形成了人才群，才能“水涨船高”，提高创新人才的水平，才能不埋没人才。因此，要加快人才培养的速度、加大人才培养数量，形成规模效益，使军队的整体素质不断向前推进。

(2)创新人才的考核机制

考核机制对创新人才成长有着明显的导向作用，但这种导向作用的强弱，取决于考核的客观性、准确性和权威性。

一是要加强考核规范化和程序化，努力避免考核的主观性和随意性，严把考核的各个环节，把考核工作做细做实，保证考核结果公正、公平。结合我军实际，把考核的过程变成为发现人才和激励人才的过程。

二是考核标准要突出创新能力，在“德、能、勤、绩、体”等方面都要注重创新的成分，发挥考核的导向作用。

三是充分尊重考核结果，把考核结果与选拔、晋升、任免、送学、奖惩有机地结合起来，形成对创新人才的拉动作用。

(3)创新人才的选用机制

用人渠道不畅，机制不顺，人才就出不来，出来了也用不上、用不好，这样就必然影响创新人才的成长。要破除人才选用中滞后于时代的传统观念、用人模式，如论资排辈、消极求稳等，为创新人才脱颖而出破障开路。要用当其时、用当其位，使创新人才的才能与工作需要实现有效的对接。对创新人才要交任务、压担子，使他们的精力、才华、潜能在压力下得以充分的释放。

(4)创新人才的管理机制

不断强化奖励的正向激励作用。对创新人才的贡献要给予与成果相匹配的物质和精神上的奖励。奖励中不搞，“普降喜雨”，严格区分创新关键人员与“沾点边”、“挂个名”的人的区别。奖励要及时实施，趁热打铁，避免事过境迁后激励作用的衰减。要引导舆论，广泛宣传创新人才的事迹，增强创新人员的自豪感和成就感，为其他人员树立榜样。要突破“条块分割”、“部门所有”的人才观念，盘活人才资源，保证人尽其才、才尽其用、用尽其效。

6.营造创新的环境。

创新是有风险的，创新就难免会失败。成功的创新活动是有条件的，一个手脚被“捆绑”、思想被束缚起来的人是不可能进行任何创新的。只有在宽松、宽容的物质环境和精神环境中，人的创新意识才能得到鼓励和发展，创新潜能才能得到释放。

一是要尊重创新人才的独特个性。创新人才一般都有着与普通人不同的个性，正是这种个性构成了创新人才的明显特征。但是人才的个性又常常表现为各种“缺点”和“毛病”，因此，对创新人才绝不可求全责备，必须尊重他们的个性，保护他们的自尊心，正确引导他们的成长。

二是鼓励人才的独创。独创是创新人才最可宝贵的品质。“独”，就是与众不同，“独”就难免引起周围思想保守的人看不顺眼，就难免产生有形和无形的障碍；“创”，就是一个人的胆略。只要有利于军队建设的事，就应鼓励大胆地想、勇敢地试、坚决地做。

三是允许一时的失败。创新是向未知领域的探索，是向旧观念、旧事物发起的挑战。没有人能够保证任何创新都可以做到万无一失。这就要求人们特别是领导干部以宽容的胸怀激励人才继续探索。对那些自己不敢创新、不会创新又妨碍别人创新的人和事要坚决抵制，形成有利于创新的良好环境。