

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

基层带兵之道


e-BOOK
网络资料 免费下载

序 言

我国研究带兵的学问，从著名的军事家孙武、吴起算起，已经有 2500 多年的历史。带兵这门学问凝结了千百万带兵者的智慧和才能，其经验越来越丰富，方法越来越科学，理论越来越完善，成为我国军事科学的重要组成部分。

带兵，不仅是军官带领、管理、教育士兵，主要是指军队各级领导干部带领、管理、教育部属和部队。我军各级领导干部，都有带兵的责任，平时要带兵完成以军事训练为中心的各项任务，战时要带兵打仗。毛泽东曾经指出：“带兵即管理”。叶剑英也说：“带兵包含管理教育问题，而且主要是管理教育问题”。带兵主要是管理教育人，培养广大官兵具有正确的政治方向、良好的军政素质、令行禁止的组织纪律，英勇顽强的战斗作风，以达到巩固和提高战斗力的目的。

军队是国家政权的重要组成部分，是统治阶级实行专政的工具。不同性质国家军队的带兵工作，都受其生产关系、社会制度的影响和制约，涉及到对人的认识、教育和组织管理，以及处理人与人之间的关系，因此，其管理思想、管理目的、管理制度、管理方法是有区别的。我们是人民的军队，全体官兵既是管理的对象，又是管理的主人，根本利益和奋斗目标完全一致，政治上一律平等。毛泽东等老一辈无产阶级革命家，在长期革命斗争中创立了一整套人民军队的带兵原则、制度和办法，对于我军的发展壮大发挥了巨大作用。我们的带兵工作是在党的领导下，以马列主义、毛泽东思想和邓小平新时期军队建设思想为指导，反映了人民军队的性质、宗旨，具有自己的特色。

随着我军建设的不断发展，八十年代初开始从军事院校培养和选拔干部，这是把我军建设成为一支现代化正规化革命军队的客观需要和重大决策，意义非常深远。实践表明，从军事院校培养和选拔的干部具有军政素质高、科学文化知识丰富、思维敏捷等诸多优长，但是，对我军带兵和管理的优良传统和具体方法了解不多。这就提出了一个怎样把我军几十年形成的优良传统和科学的带兵方法继承下来，并使之与现代管理科学知识相结合，探索出一套现代技术特别是高技术条件下，以及社会主义市场经济条件下适应我军建设和发展需要的带兵方法，汽车管理学院副教授李培、讲师蒋增平同志，在学院领导的关心和支持下，经过十年努力，广泛收集资料，认真调查研究，探索带兵的特点和规律，撰写了《基层带兵之道》一书，系统论述了基层带兵干部骨干必须解决的十个方面的问题。该书贴近部队实际。既有一定的理论性、知识性、可读性，又有可操作性，读后能够学到带兵知识和具体方法，为此，我愿意向带兵干部骨干推荐这本书。

新的历史时期，带兵和管理工作出现了许多新情况、新特点，研究和掌握带兵这门科学和艺术是摆在我们面前的一项紧迫任务。这就要求我们，认真学习毛泽东军事思想，以邓小平新时期军队建设思想为指导，认真贯彻江泽民主席关于加强军队管理的一系列指示，解放思想、开拓创新，不断推出新的研究成果，并运用于带兵实践，把我军带兵和管理工作提高到新的水平，为把我军建设成为威武之师、文明之师和钢铁长城做出贡献。

王安

1994年9月10日于北京

丛书前言

人类社会每当进入一个经济飞速发展时期，都将出现对理论的迫切需求，这包括思想政治教育。缘于此，《中国当代思想教育艺术精华丛书》在各界人士的支持帮助下陆续出版了，这是一套适应当前社会需要，汇集思想教育及其相关学界广大理论工作者与实际工作者的理性思考和社会实践的大型系列丛书，是集体智慧的结晶。

所谓思想教育艺术，即运用各相关学科门类的知识、理论来完善思想教育的方法手段，最终达到提高思想教育效果的教育之法。因而这是一门依照人的身心变化规律和社会发展规律，根据思想教育的内容、目的来增进思想教育的魅力及效果的学问，它重视思想教育的艺术性，强调教育过程中的准确性、鲜明性、生动性，是适应了当代社会特点的新兴的教育形式。

党的十一届三中全会以来，广大思想教育工作者在实践中积累了丰富的经验，特别值得注意的是一大批专家、学者基于高度的社会责任感，自觉从自己的专业上“横跨一步”，成为思想教育队伍中一支突起之异军。他们和各行各业的思想教育工作者一道，勇于开拓创新，长于实践，探索出了一条极富效果的“思想教育艺术之路”。他们的实践经验成为全社会的宝贵财富。为此，由中华教育艺术研究会暨中华教育艺术家协会负责牵头组织，汇集各界力量编纂了这套《中国当代思想教育艺术精华丛书》。丛书计划出十批，约100部左右，在五~十年内出齐。

毫无疑问，编纂丛书是对“当代思想教育艺术精华”的汇粹，但最根本的目的还在于为从事意识形态领域工作的广大思想政治工作者，提供一套适合现代思想教育特点和内容需要的富有针对性的实用书籍。因而丛书力求在强化以思想教育为中心的前提下，努力成为包容政治、经济、文化、艺术、宗教、军事诸思想内涵的类书。其要求达到两个精华：第一，丛书应是尽可能约集到当代在意识形态领域有建树的从事领导工作和专业理论工作的同志；第二，丛书每部书稿应是个人或群体一定时期内在此方面研究的精华部分。同时要求注重思想性与艺术性的统一，理论性与实践性的统一，示范性与启示性的统一。可以想见，丛书的顺利出版，必将对意识形态领域的思想建设以有益的促进，必将把当今之伟大时代的思想成果与实践经验留传后世，必将产生良好的社会效益。

当然，限于时间、条件和我们的水平，丛书的编纂出版定有不尽如人意之处，恳请读者提出宝贵意见，以便在今后的工作中改正不足，把这项有益的工作做好。

《丛书》编委会
1994年3月修订

丛书序言

李铁映

今天，我国已进入一个经济大发展，政治体制、经济体制不断变革时期，这不可避免带来广大群众的思想活跃与观念更替。如何正确引导人们，尤其青年人的思想，使之健康发展，不断向上，如何使中央的路线、方针、政策顺利贯彻执行，使我们国家更快地立于世界强国之林，都是思想政治工作理应深入研究的课题，也是一个时期内的中心任务。可以肯定，经济越发展，社会越进步，思想越活跃，越是需要大力进行爱国主义教育，革命传统教育，理想信念教育，民主法制教育，以及对国内外各种不正确思潮的辨析。这是培育“四有”新人，使我国长治久安的前提条件和重要措施。是提高国民素质，使我国在下个世纪步入世界强国之林的前提条件和重要措施。

在我党创立思想政治工作的 60 多年中，我们积累了大量行之有效的经验，形成了特有的理论体系，因而思想政治工作是我们党的优良传统和宝贵财富，是我党的政治优势，应不断继承和发展。与此同时，我们也应看到，社会的进步和经济的发展一定会带来许多新情况新问题，在此情况下，如何使思想政治教育做到有理有据有吸引力，不能不是各级党政干部，尤其是广大思想政治工作者面临的一项极其光荣而繁重的任务。要完成这一任务，就要在继承我们党优良传统的同时，使之发扬广大，并根据新时期的新要求和青年的特点，摸索、创造出更多更好的为青年喜闻乐见的教育形式、教育方法、教育内容。

《中国当代思想教育艺术精华丛书》的出版，对加强社会主义精神文明建设，无疑是做了一件很有意义的工作，它是对青年进行思想教育的好教材，是青年教育工作者的好参谋。

我希望有更多的专家、学者来关心重视青年人的进步，尤其是关心并参与青年学生的思想政治教育工作，希望有更多更好的思想政治教育方面的论著问世。

主编简介

李培(左)1933年6月出生于山西省襄汾县,1951年入伍,入伍后就读于北京中国人民解放军油料学校,1954年8月毕业后分配至中国人民解放军镇江汽车学校任教员,1964年任教务助理员。1959年2月入党。在学习和工作中因成绩突出,先后荣立三等功三次,1962年出席总后直属单位先进工作者代表会议。1979年10月调中国人民解放军汽车管理学院从事教学管理工作,任教务助理员、教研室主任等职,职称副教授。在工余时间潜心研究新时期军队基层管理教育问题,1988年退休后,仍继续从事此项研究工作。

蒋增平1947年2月生于浙江萧山县。六六届高中毕业于萧山二中。1968年3月入伍,同年9月入党。历任班长、排长、副指导员、干事、科长。现为《军用汽车管理》编辑部主任兼副主编,安徽省期刊协会理事、《中国交通安全报》特约记者,蚌埠市作家协会会员。曾获总后通令表彰,并多次立功受奖。至今已在省以上报刊发表文学作品一批,其中部分获全国和省级奖励,此外与人合作完成了5本书的编辑出版。

基层带兵之道

引 言

自古至今，如何带兵一直是各国的军事指挥员和军理理论工作者不断研究和探讨的重要课题。早在两千多年以前，我国著名的军事家孙武、吴起的著作中就有许多关于带兵的论述。我军创建以来，以毛泽东同志为代表的老一辈革命家，在带兵方面的著作和论述就更为丰富和深刻。

所谓带兵，就是军队的军官对士兵，领导对部属，实行带领、管理和教育。军队是阶级对阶级斗争的工具，是国家政权的重要组成部分。因此，不同性质的军队，其带兵的思想、理论和方法都有本质的区别。朱德同志说：“有两种不同的军队，就有两种不同的带兵方法，非人民的、反人民的军队的带兵方法，是把士兵当成奴隶。而人民军队的带兵方法则是把士兵当成自觉的战士。”（《朱德选集》第162页）我军创建近70年来，在毛泽东同志建军思想指导下，创立了人民军队带兵的一整套理论、原则和方法，形成了官兵一致、官兵平等、三大民主、尊干爱兵等优良传统，这是革命先辈留给我们的宝贵遗产，是我们带兵的根本法宝。

毛泽东同志指出：“带兵即管理。”精辟地揭示了人民军队带兵工作的本质：带兵就是通过对人的管理和教育，使部队具有正确的政治方向、良好的军事素质、严格的组织纪律、顽强的战斗作风、融洽的内外关系，以达到巩固和提高部队战斗力的目的。

连队是军队的基层单位。连队管理是整个军队管理工作的基础，连队管理教育工作搞好了，军队的整体管理水平和管理效能才能大提高。所以，抓住了连队管理这个环节，就是抓住了军队管理的根本。连队的管理教育工作，涉及的方面很多，概括起来主要是两方面：一是经常性管理工作，二是经常性思想工作。基层带兵就要在这“两个经常”上用力气，下功夫。

基层带兵是一门科学，它涉及到心理学、管理学、教育学、行为科学等许多学科，因而是一门实践性和综合性很强的应用科学；它又是一门艺术，它凝聚着带兵干部无穷的创造才能及生动活泼、丰富多彩的组织管理技能和技巧，因而是一门复杂而又高超的艺术。带兵干部只有既懂得带兵的科学，又掌握带兵的艺术，并将两者有机地结合起来，才能成为优秀的基层指挥员。

带兵工作在整个军队建设中有着独特的地位和作用。一个普通的社会青年，从步入军营到成长为一名合格的解放军战士，在很大程度上要靠带兵干部的管理、教育、训练和带领，这既是管人的过程，又是育人的过程，具有很强的思想性。因此，带兵工作是关系到整个军队建设的一项带根本性、基础性、经常性的工作，关系到江泽民主席关于“政治合格、军事过硬、作风优良、纪律严明、保障有力”部要求的全面落实，它可以出效益、出安全、出战斗力。做好新时期的带兵工作，已成为时代赋予我们这一代带兵干部的光荣使命。

我军转入和平建军新时期以来，军队的各级领导干部针对新时期带兵工作的新特点，将我军带兵的优良传统与现代管理科学基本理论与新时期带兵工作的实践相结合，努力研究和探讨适应新时期建军需要的带兵方法，涌现出一大批优秀的基层带兵干部。为了促进我军带兵工作更上一个新台阶，我们将广大基层干部带兵的成功经验加以总结，综合归纳为十个方面的问题，分为十章阐述，编成《基层带兵之道》一书，和大家共同探讨。由于我们水

平有限，书中难免有不妥之年，恳请广大基层干部、军队管理理论工作者批评指正。

只能用爱来交换爱，只能用信任来交换信任。

——马克思

带兵就是爱兵，政治上爱，生活上爱，真心的爱

——罗荣恒

第一章 带兵要有一颗真诚的爱兵之心

人类历史上自从有了军队，便有了如何带兵的问题。自古以来的著名军事家们，从长期的军事斗争实践中认识到一个道理：带兵必须爱兵，以爱带兵是根本的带兵之道。

第一节 带兵之道，爱兵为先，带兵必须爱兵

带兵为什么要特别强调爱兵呢？

一、以爱带兵是军队战斗力的源泉

任何一支军队，最重要的莫过于坚强的战斗力，这是军队战胜敌人和赖以生存的基础。恩格斯说：“为了进行斗争，我们必须把我们的一切力量拧成一股绳，并使这些力量集中在同一个攻击点上，”（转引自《中外军事名言录》第 275 页）用什么力量才能把千百万人的心凝结成一体呢？自古至今，无数的军事将领使用过许多方法，历史的经验充分证明，能把士兵的心凝聚在一起的力量不是别的，而是“爱”，是爱兵。这个道理，早在我国两千多年前的春秋战国时期，就已为当时著名的军事家孙武、吴起等所认识。孙武在他的名著《孙子兵法》中有一段精彩的论述，他说：“视卒如婴儿，故可与之赴深渊；视卒如爱子，故可与之死。”意思是说，带兵人象爱护婴儿一样爱护士兵，士兵就可与带兵人赴汤蹈火，在所不辞；对待士兵象对待自己心爱的儿子那样，士兵就可以舍生拼命、视死如归。在两千多年前，孙武能有如此明确的爱兵思想和深刻的认识，确实是非常可贵的。

孙武的爱兵思想历来为我国有为兵家所效法，被视为带兵的法宝。三国时期的著名政治家、战略家、军事统帅诸葛亮在谈及带兵之道时，不仅把爱兵作为基本原则，而且非常精彩地论述了爱兵的具体做法。他说：“古之善将者，养人如养己子。有难，则以身先之；有功，则以身后之；伤者，泣而抚之；死者，哀而葬之；饥者，舍食而食之；寒者，解衣而衣之；智者，礼而禄之；勇者，赏而劝之。将能如此，所向必捷矣，”意思是说，自古以来，善于带兵的人，对待士兵就象对待自己的儿子一样，遇到危难的时候，自己要身先士卒，挺身在前；有了战功的时候，要把功劳让给士兵，把自己放在后边；士兵作战受了伤，要亲自抚助慰问；士兵牺牲了，要表示哀悼，并予以厚葬；士兵饿了，就把自己的饭拿给他们吃；士兵衣不御寒，就脱下自己的衣服给他们穿；对于能力强的士兵，要大胆提拔，委以重任；对于作战勇敢的士兵，要给以奖赏来鼓励。带兵人能这样爱护士兵，这支军队就能战无不胜，攻无不克，所向披靡了。我国清末名将蔡锷率领的军队，是当时战斗力很强的军队之一。他在谈及带兵之道时不仅强调爱兵，而且提出了爱兵必须“真诚”的思想。他说：“带兵如父兄带子弟。”又说：“军队之为用，全持万众一心，同胞无间，不容有丝毫芥蒂，此尤在有一诚字为之贯穿，为之维系。”（《中外军事名言录》第 276~277 页）他们都把爱兵的重要意义，爱兵与提高军队战斗力的关系表述得淋漓尽致。

带兵就要爱兵，以爱带兵军队才有坚强的战斗力，中国的兵家明白这个道理，外国的军事家也同样明白这个道理。拿破仑是一位举世闻名的法国军

事家、法国军队的统帅，在他的带兵生涯里，有许多爱兵的事迹。他一生几次率领法国军队进行历尽艰辛的远征，都风尘仆仆地走在队列里，置身于枪林弹雨的前线，与士兵同甘苦，共患难。在一次远征中，部队穿越气温高达50以上的大沙漠，他命令把所有马匹、车辆都给伤病员使用，其余的人（包括他这位总司令在内）一律步行。当传染性极强的可怕的“黑死病”在军中蔓延的时候，他不顾被传染的危险，亲自到设在寺院的医院去视察，还亲自参加搬运尸体。食品供应不足的情况下，他和士兵一起进餐……当时的法国军队之所以作战勇敢，即便以寡敌众也不后退，原因之一就在于士兵们对自己的统帅有着近乎崇拜的信赖，而这种信赖，正是靠他的指挥天才和对士兵的爱护赢得的。

综上所述，以爱带兵自古以来就是中外有为军事家一致提倡的带兵之道，也是我国军队管理的精华所在。

二、以爱带兵是我军性质和宗旨的最高体现

我军的爱兵和其他旧军队的爱兵有本质的区别。无论两千多年前的孙武，还是清朝末年的蔡锷，无论是中国的诸葛亮，还是外国的拿破仑，他们率领的军队都是剥削阶级军队。一切剥削阶级军队，都是为剥削阶级的阶级利益服务的，是剥削阶级维护其统治的工具。这种军队的军官，有的本身就是剥削阶级的成员，有的则是剥削阶级利益的代表，他们的根本利益和广大士兵的根本利益是矛盾的，不能调和的。因此，他们的所谓爱兵，充其量不过是权宜之计，有的甚至只是为了装点门面，其目的是驱使或蒙骗士兵为剥削阶级卖命，因而从来就不是真诚的爱兵。当他们自身的利益与广大士兵的利益相冲突的时候，尤其在面临生死抉择的当口，军官总是毫不犹豫地维护自身利益，而置士兵的生死于不顾。固于阶级和历史的局限，即使象孙武那样有爱兵思想、懂得爱兵道理的人，对爱兵的认识也只能限于“视卒如翼”的程度，仍然是不完全、不彻底的。

自从我国历史上出现了由中国共产党创建和领导的人民军队以后，以爱带兵便有了崭新的含义。我军和其他军队完全不同，她是“完全为着解放人民的，是彻底地为人民的利益工作的。”

（《毛泽东选集》第905页）我军的军官和士兵只是革命分工的不同，没有高低贵贱之分，大家都是阶级兄弟，根本利益完全一致，都是为了一个共同的革命目标，从五湖四海汇集拢来的，这种阶级情、阶级爱，形成了我军干部爱兵的深厚阶级基础。基于这一基础，从我军诞生之日起，她的缔造者、指挥者毛泽东、朱德、周恩来等老一辈无产阶级革命家就提出“紧紧地和中国人民站在一起，全心全意地为中国人民服务，是这个军队的唯一宗旨。”（《毛泽东选集》第940页）从这个宗旨出发，又为我军规定了在军队内部实行官兵平等、官兵一致等一系列崭新的官兵关系原则，把干部爱护战士，战士尊重干部作为军队政治思想建设的重要内容，从而逐渐形成了我军特有的以尊干爱兵为中心内容的管理教育优良传统。我军建军几十年来的无数事实证明，我军的爱兵是人类有史以来最完全、最彻底的爱兵，是真诚无私的爱兵，不论是在战火纷飞的战争年代，还是在和平建军的岁月里，当战士遇到危险的时候，无数的基层干部奋不顾身，挺身而出，把生的希望留给战士，把死的危险留给自己，谱写了无数爱兵的光辉篇章。福建空军某部

管理员“爱兵模范”王裕昌便是代表。王裕昌是山东省即墨县人，1949年2月参军，当过司务长、连长、管理员。不论在什么岗位上，都以关心战士、帮助战士成长为己任。在紧要关头，他总是挺身而出，先后八次冒着生命危险抢救遇险战友。1965年5月30日，部队进行手榴弹实弹训练，一个战士不慎把手榴弹甩到身后，王裕昌奋不顾身地冲上去，用身体掩护战士，战士脱险了，他却身负数十处弹伤，严重致残。1967年3月4日，国防部发布命令授予他“爱兵模范”荣誉称号。

试问，有史以来有哪支军队的军官能象我军军官这样为保护士兵的生命而舍生忘死？当今世界又有哪个国家军队的军官能对部属怀有如此深厚的爱？没有，从来也没有。只有我们人民军队的军官才能有如此崇高的精神，以爱带兵，正是我军性质和宗旨的体现，是我军带兵的根本法宝，正如罗荣恒元帅说的：“带兵就是爱兵，政治上爱，生活上爱，真心的爱。”（转引自《元帅带兵之路》第1页）一语道出了我军带兵优良传统的精髓，在任何时候任何情况下，我们都要坚持以爱带兵的传统，不能有丝毫动摇。

三、以爱带兵仍然是新时期带兵工作的根本法宝

以爱带兵是新时期我军管理教育的客观要求。我军越是现代化、正规化，越要坚持以爱带兵的优良传统，自觉抵制资产阶级军队带兵方法可能带来的种种影响。

（一）我军转入和平建军新时期以后，部队士兵各方面的情况都发生了尽大的变化，给带兵增加了难度，也提出了更高的要求。目前部队的战士大多数是十八九岁的青年。按照人的心理发展规律，人在青年时期，较以往十几年生活的任何阶段都更加注重感情、更加理智、更加主动地注意到爱的获得，友情在他们的心里占有相当重要的地位。他们爱生活，热烈地追求理想的实现，只是理想的出发点往往立足于自我，又相当具体。当生活的遭遇与他们的热望发生冲突的时候，他们便感到爱的失落，痛苦便随之而生；他们爱交往，殷切地追求友谊的建立，渴望获得他人的爱和友谊。但他们对人际交往的复杂性了解不多，交往水平不高，容易感情用事，衡量他人的一个重要尺度就是看别人对自己的感情如何，并以此决定自己对待他人的态度。因此，他们在交往中往往容易发生人际心距大增大减的变化，两情相投便情同手足，一言不合就结怨成仇，这是当代青年战士的一个突出特点。另一方面，当今的战士是在我国发展市场经济，扩大改革开放，社会主义民主和法制建设日趋完善的社会环境下成长起来的青年一代，与以往时期的战士比较，他们的平等意识、自尊心、参与意识都明显增强，对家长式管理教育方法最为反感，这是新时期战士的又一个突出特点。当代战士的上述新特点，要求带兵人要更加重视感情的重要作用，给战士以更多的关怀和爱护。

（二）随着我军体制改革和干部年轻化的顺利实现，基层干部的基本状况也出现了许多新变化。他们大多数经过军事院校正规训练，各方面素质明显提高。但是，他们与士兵基本上处于同一年龄段，对我军带兵的思想理论和优良传统了解较少，缺乏带兵和管理的实践经验，有的同志容易受西方军队带兵理论和方法的影响。当今这一代带兵人，在实现我军革命化、现代化、正规化建设的总任务中具有重要的地位和作用。我军管理教育的优良传统，要靠这一代带兵干部接过来，传下去；军队“三化”建设中有关部队优良作

风的培养、组织纪律的养成、正规秩序的建立、内外团结的维护等等，也要靠带兵干部在带兵实践中周密细致的组织工作，潜移默化的养成教育和扎扎实实的传帮带，才能实现。这就要求带兵人要有丰富的带兵科学知识和高超的带兵艺术。然而，我军的性质和宗旨决定了任何高超的带兵艺术，一切有效的管理教育方法，都是在对士兵厚爱的基础上产生的，没有对士兵的兄弟爱、战友情，任何带兵的科学理论都失去了存在的基础，任何管理教育方法都不可能发挥作用，我军许多优秀基层指挥员带兵的成功经验充分证明了这个道理。我们强调我军越是现代化正规化，越要坚持以爱带兵的优良传统，就是从这个意义上提出的。

可是，当前有些基层军官，在商品经济大潮和外军管理方法的影响下，滋生了一种错误思想，认为我军管理教育的优良传统已经过时，他们盲目崇拜“西点”，模仿“巴顿”，把自己放在“管人”、“教人”的位置，搞所谓“我讲你听，我说你干，我管你服，不服就压”，甚至用打骂体罚等野蛮手段对待战士。这种粗暴野蛮的做法，是管理教育的大敌，对军队建设十分有害。早在50年以前，我军优秀指挥者之一彭德怀就曾具体而深刻地分析了干部打骂战士的危害，他说：“打人足以造成以下几个恶果：首先是造成指挥员与战斗员盼隔阂，涣散部队团结；其次是模糊了战斗员对部队阶级性的正确认识，阻碍其觉悟程度的提高，使之不能很好地了解我们的部队是由劳动阶级的先进分子自愿组成的，是为劳动人民的利益与民族的利益而奋斗的，因此打人就会影响到战斗员对部队的积极爱护和纪律的自觉遵守，使战斗意志和战斗力受到削弱；最后，打人的结果和指挥员的最初的主观愿望恰恰相反，部队的战斗力反而削弱了，也必然打击了指挥员的情绪和信心。所以，打人是百害而无一利的，绝不能依靠打人的办法，来维护部队的纪律和提高部队的战斗力。”（《彭德怀军事文选》巢174页）彭德怀同志的告诫，今天仍有十分重要的现实意义。

我军许多基层指挥员带兵的实践充分证明，军官对士兵怀有深厚的革命感情，真心实意地爱护士兵，就能赢得士兵的爱戴、拥护和支持；而那种崇拜“西点”，模仿“巴顿”，动辄对士兵经济处罚或者打骂体罚的人，必然自食苦果。某部王连长，在带兵中曾一度采取经济制裁的办法，在连里规定了“无故旷工罚款5元”、“私自离队罚款30元”等十来条土政策，一段时间里，虽然部分违纪战士慑于罚款的威力有所收敛，但仍有士兵破罐子破摔，连队违纪现象仍然不断。于是，他在经济制裁的同时又加上了打骂体罚，一时间违纪现象是少了，可士兵们和他的对立情绪却急剧升级，有的向上级写控告信，有的趁上级领导下部队检查工作的机会反映他的问题，还有的给他写恐吓信，准备对他进行报复……

上级发现这一问题后，给了王连长以纪律处分，并帮助他重新学习我军宗旨和条令条例。在各级领导的教育帮助下，他幡然悔悟，决心以实际行动改正自己的错误。他逐个同被他打骂处罚过的士兵谈心，向他们承认错误，诚心诚意地听取士兵的批评。对调到兄弟部队和已退伍的士兵，也都专程赶去赔礼道歉，退回罚款。士兵们被他的真诚感动了，不仅原谅了他的过错，还鼓励他振作精神大胆工作。

从此以后，王连长象换了个人，把兄弟爱、战友情倾注在士兵身上，用实际行动弥补自己的过失。士兵们见自己的连长真心实意地改正错误，也就更加尊重他，信任他。全连上下心情舒畅，军官士兵情同手足，大家团结一

致，齐心协力，圆满完成了上级交给的各项任务，参加上级考核验收，六个科目全部获得优异成绩，王连长本人也被集团军树为“爱兵标兵”。

王连长从“粗暴连长”变为“爱兵标兵”的曲折经历昭示我们：带兵就是爱兵，不爱兵就没有资格带兵，以爱带兵仍然是新时期我军带兵的根本法宝。

第二节 爱兵要甘为士兵无私奉献

前面我们从三方面说明了以爱带兵的重要性和必要性。那么，什么是“爱”呢？爱的本质又是什么呢？带兵应当怎样爱兵呢？

爱，这个令人陶醉的字眼，人类最美好的语言，是人类文明的体现，它有着丰富的内涵，包含着深远的哲理。它既是一个心理学的概念，又是伦理学的概念，从政治角度考察，在阶级社会中，它又打着阶级的烙印，带有阶级性，只有在阶级消灭之后，这种烙印才能随之消除。

从心理学角度讲，“爱”是一种内在的体验，是自己和他人之间感情交流的行为，是一种把自己和他人联合起来的力量。感情是爱的基础，没有感情便谈不上爱。从伦理学角度讲，爱是一种高尚的行为规范。在我们社会主义社会中，爱这种行为规范应该并且已经成为每个愿意为社会主义祖国贡献力量的人的行为准则：父母与子女之间有父母爱，兄弟之间有兄弟爱，夫妻之间有夫妻爱，同志之间有同志爱，朋友之间有朋友爱，公民之间有公民爱等等。我们这里所谈的爱，主要是同志爱、战友爱。

爱也和世界上任何其他事物一样，各种形式的爱各有不同的特殊点，但任何爱都必须具有共同的基本要素，即共同点：关心、责任、尊重和了解。首先，爱是对所爱对象的生命和成长的积极关心。哪里缺少了这种关心，哪里就根本没有爱。所以，爱兵首先表现为关心士兵。关心士兵的生活疾苦，时刻把他们的冷暖挂在心上；关心士兵的家庭、婚姻，积极为他们以及他们的家庭排忧解难；关心士兵的健康和生命安全，最大限度地减少非战斗伤亡；关心士兵的成长进步，努力为他们成才铺路搭桥等等。其次，爱是一种责任。所谓“责任”，就是自己对他人的需求的积极反应，不论他的需求是否已经表达出来，而且这种反应完全是一种自愿的行为。因此，爱兵就应当表现为力所能及地关怀和满足士兵合理的物质需要和合理的精神需要。第三，爱是对被爱对象的尊重。尊重意指个人对他人的成长和发展应该顺其自身的规律。这意味着尊重他人的个性，而决不能把他人变成自己的工具和仆从。因此，爱兵必须表现为对士兵的尊重，把自己与战士放在完全平等的位置上。平等，这是战友爱、同志爱的牢固基础，没有诚意实行平等或平等不充分，便不可能有真正的战友爱、同志爱。第四，爱是以对所爱对象的了解为基础的。所谓了解，主要是指对所爱对象本质的了解和正确认识。只有你了解所爱对象的个性，深入到他们的本质，你才能谈得上尊重他们，爱他们。因此，爱兵就必须了解自己的士兵，了解他们最本质、最主流的方面，了解他们的内心世界。爱的这四个基本要素——关心、责任、尊重和了解是相互依存的，而了解则是前三项基本要素的核心，又是它们的结果。不了解一个人就不能尊重他，爱的责任若没有了解作为向导便是盲目的，了解若无关心作为动力，便是一句空话。真正的爱是集关心、责任、尊重和了解于一体的高尚行为。

那么，爱的本质又是什么呢？原来，人生活和社会中，除了个人生活外，

还有社会生活，而且个人生活总要受社会生活的制约和影响，任何人都不能脱离社会生活而孤立存在。人在社会生活中总是处于不断和他人交往的状态，而在社会系统中人们所需要的感情是相通的，人们所能够得到慰藉的精神食粮是相同的。因此，能够积极关心、尊重别人，能给予别人以精神上愉悦的人，必然能从别人那里得到关心、尊重和精神上的慰藉。这就是说，“给予”是爱的必要条件，爱，只能在给予别人的过程中才能获得，你要得到爱，你就应当勇于奉献。可见，爱的本质不是别的，正是“给予”，是“奉献”。换句话说，爱，具有双向性，当你给予他人爱的时候，你同时也就在创造他人对你的爱。

1979年自卫还击作战时，某团政治处肖主任想到战士们流血流汗太辛苦，每次上阵地都随身带着四样东西：一壶茶、一壶酒、几盒烟、一包饼干或糖果。对会喝酒的战士他给一小壶盖酒，会抽烟的递上一支烟，不沾烟酒的上茶、饼干或糖果。事情虽小，但战士们却十分感动。一次他去了某高地，刚一露面，战士们就呼呼拉拉跑过来把他围在中间，开始他不明白是怎么回事，后来他问一位老班长才知道，原来阵地对面有敌人的暗堡，不时放冷枪伤人。这位班长说：“肖主任，你待我们这样好，我们要绝对保证你的安全。”这个事例说明，你对他人的爱，能够创造他人对你的爱，你想得到他人的爱，你就应当先去爱他人，无爱，则不能创造爱。这个道理，马克思作了精辟的表述：“只能用爱来交换爱，只能用信任来交换信任。”其实，早在两千多年以前，我国的大思想家孟轲就已经认识了这个道理；他说：“爱人者，人恒爱之；敬人者，人恒敬之。”人们常说，爱是给予，而不是索取，这话不错。其实，真正的“给予”就意味着接受，给予也必然意味着获得。上面的例子和马克思、孟轲的名言就证明了这一点，我军许多优秀基层指挥员的带兵实践也证明了这一点。

应当明白，当带兵人给予士兵深厚的爱的时候，广大士兵们所回报的往往不仅是对带兵人的爱戴，更重要的还是对连队的爱、对军队的爱、对党和对社会主义祖国的爱，而这种爱，又会转化成他们成长进步的强大动力。在我国塞外的一个大风口上，有一个边防哨所。这里，冬季气温达零下40℃，经常是狂风呼啸，雪拥哨卡。尤其是夜间，哨所里一无电灯，二无火炉，冷如冰窖，寒彻骨髓。排长张永福和他的战友们就在这个哨所里值勤。在这样艰苦的条件下值勤，士兵们心里的滋味是可想而知了。可是，张排长数年如一日，无微不至地关怀着每一个士兵，默默地向士兵们无私地奉献着自己一片爱心。每逢冬天，他总是把自己的背包搬到哨所门口，为士兵们遮挡着寒风；每次下大雪，他总是先趟出一条条通向各个哨位的路，为士兵排除踩空脚、打滑坡的危险；每逢小分队巡逻归来，总能喝上他煮的热气腾腾的姜汤……

有一次，张排长发现新战士刘冬一个人在山后哭泣，经了解，原来是小刘看到别人家里寄来了毛衣，自己是孤儿，没有亲人，想到伤心处不禁哭了起来。张排长意识到应该给自小没享受过母爱温暖的小刘更多的关怀。从此以后，每当深夜，他就在昏暗的马灯下，默念着刚刚学来的几句毛衣编织口诀，织了拆、拆了又织地为小刘织开了毛衣。一个多月过去了，他先后用断了8根织针，反复四遍，终于织出一件合身的毛身，给刘冬穿在身上。这时的刘冬，百感交集，泪如泉涌，“哇”地一下子扑到张排长怀里。这件事在全连传开了，张永福因此而得了个“毛衣排长”的美名。几年中，他已为战

战士们织了 23 件毛衣裤，战士们感动地说：“排长是用自己全部的爱，把大家的心编织在一起。”

张永福把全部的爱奉献给了士兵们，士兵们也深深地爱上了他们的排长，爱上了这个哨所，自觉地把排长的一片爱心，化作成长进步的动力。战士刘卫庆入伍刚到连队就因打架斗殴受了处分。来到哨所之后，张永福白天陪他一道上岗，夜晚挑灯与他谈心。小刘病了，张永福亲自做病号饭。工作有了闪失，张永福谆谆善诱，耐心帮助。短短几个月，刘卫庆换了模样，后来还成了连队的思想工作骨干。张永福对战士的一片爱心，把小小哨所变成了锻炼人、改造人的熔炉。几年来，先后有五名后进战士来到哨所，他们起初都抱着破罐子破摔的想法，可是在张永福一颗火热的爱心的温暖下，一个个都走上了进步之路，变成了连队工作的骨干。张永福因此荣立二等功，他所带的排荣立集体二等功。

第三节 爱兵就要为士兵奉献真诚的爱

我们说爱的本质是“给予”而不是“接受”，是“奉献”而不是“索取”，这就意味着：真诚是爱的基石，而虚伪则是爱的大敌。

目前，社会上流传一种错误观点，即认为爱是自私的，这是一种利己主义的看法。爱是不是自私的呢？认为爱是自私的人，总是把自我置于第一位，他眼里只有他自己，此外别无他物；他只承认自我存在的价值，不考虑他人存在的价值；他不懂得自我的价值在自我中是永远不能实现的，只有在社会和他人的存在中才能得到发挥；他在与他人交往中，在社会生活中，只是从对他自己是否有利的角度来评价每个人和每件事，有利就干，无利不干，大利大干，小利小干；他对其他人的需要、尊重等等总是漠然视之，因而他不可能真诚地去爱他人，他的“爱”他人只是为了满足自己的某种需要，因而必然披上虚伪的外衣，一旦对象无法满足他的需要，或者他的这种需要已经满足，或者他对自我存在的价值发生怀疑、动摇，他对他人的“爱”就会碎裂、熄灭，甚至变成仇恨，最终他也会因此而感到自我的孤独、痛苦和空虚。可见，自私的人根本不会去爱，他也得不到别人的爱。由此看来，自私的结果不是爱的获得，也不是爱自我的实现，而是爱的丧失；自私与爱是水火不能相容的对立物。结论是：自私的人不会给别人真诚的爱，也得不到真正的爱，自私是爱的真正敌人。这样说并不是反对自爱，而是说自爱只有在爱他人、爱社会、爱生活中才能实现，自爱与爱他人是统一的，不可分割地联系着。

在连队管理工作中，虚伪爱的情况也是常有的，“哄骗”便是其中之一，这是有些基层军官带不好兵的一个重要原因。有的基层军官在与战士交往中，不是给予战士真诚的爱，而是指望耍嘴皮子，玩弄“权术”赢得战士的心，结果是缘木求鱼，水中取火，不仅得不到战士的爱戴，相反引起战士们加倍的反感，甚至憎恶。

某部二炮连李连长，从军校毕业分配到部队当排长时，一心想把排里的工作搞出个名堂来，可是又不知如何抓起。这时有人告诉他：“现在带兵，就看你会不会哄！”他以为得到了带兵的真“经”，便开始施展“哄招”了。对不大听话的，他声称只要听话一切都可优先考虑；对压床板不参加训练的，他许愿只要改了年底就给他请功；对闹情绪的，他不时施点小恩小惠。起初，

这一招还发生了点作用，士兵们觉得排长没有架子，挺愿意听他指挥，排里的工作一时有了些起色。可是，过了不长时间，这招就渐渐不灵了。早上睡懒觉的、顶嘴的多起来了。半年总结时，有一名战士还因他的许诺没有兑现，险些发生了打架事件。到了这时，李排长还没有醒悟，没有改变态度，反而错误地认为是自己的“哄招”还不到家，又变着法儿糊弄士兵，直到士兵陈跃明当面揭了他的一底”，他才猛然醒悟。

原来，李排长哄骗士兵的做法，早已引起士兵的强烈反感和不满。这天，战士陈跃明备足了食品，突然装病卧床，一连三天“不吃不喝”，一个劲蒙头大睡。李排长不明就里，趁此机会又玩起哄的“高招”。他一连三次给陈跃明送病号饭，小陈始终当没看见，继续蒙头大睡，对他的劝说也不理不睬。这下李排长实在耐不住了，火冒三丈地大嚷道：“陈跃明，你不要不知好歹，我三次给你端病号饭也算可以了吧！你还要我给你下跪不成？”他本想这样可以把小陈镇住，没料到，小陈“腾”地翻身跃起，端起病号饭，“啪”地一声摔在了李排长的脚下，大声说道：“少来这一套，我就知道你又在变着花招哄我们。告诉你，我这些天根本就没有病，我是有意试试你到底对我们是真心还是假意！”这句活象针一样，刺中了李排长的痛处，他呆在那里，半天说不出一句话来。这件事给了李排长极大的震动，促使他对自己当排长以来的工作进行了认真的反思，也使他看到了自身问题的症结，下决心彻底摒弃错误观念，树立以诚带兵的思想，彻底改变以往的错误做法，真心实意地帮助战友成长进步。战士杨建华只有最后一次考军校的机会了。过去，李排长也曾多次鼓励他争取考上军校，但只是口头上说说而已，没有真心帮助过他。这次，为了帮助小杨考上军校，他主动给他买了学习资料，又用业余时间认真地辅导，一个多月中没睡过一次午觉，晚上还帮小杨复习到深夜。小杨在他的帮助下，经过刻苦努力，终于以优异成绩考进了某陆军学院。

他当了连长以后，处处以连队为家，待士兵亲如兄弟。一天晚上，他正感冒发烧，可是当得知班长江华患了感冒后，马上把自己的药和退烧针给江华送去。第二天，江华病愈了，当他来到连部向连长表示感谢时，才知道李连长已因发烧脱水送到卫生队去了……

李连长给予战士一颗真诚的心，士兵便报以一片深深的情。这种用真诚之心凝聚起来的官兵团结，形成推动连队全面建设的驱动力，二炮连各项工作走在全团的前列，被集团军评为“达标先进连”，并荣立集体二等功。李连长本人也被师、团树为“连长标兵”和“学雷锋标兵”。

我国宋代的程颐有句名言：“以诚感人者，人亦以诚而应；以术驭人者，人亦以术而待。”（转引自《中外军事名言录》第279页）李连长带兵走过的弯路向我们印证了这一点，同时它也告诉我们一个最普通又最重要的道理：人世间只有真诚最可贵，也只有真诚最动人，爱兵就应当为士兵奉献自己真诚的爱，发自内心的爱，来不得半点虚情假意。拿破仑说过：“可敬与可笑之间仅距一步。”这一步指的是什么呢？是“真诚”，还是“假意”？这是非常关键的一步，是差之毫厘失之千里的一步。在你带兵生活中，每一步都可以迈进“可敬”的门槛，也可能走向“可笑”的陷阱，抉择就在是真、是假，你可要看准这一步呀！

第四节 爱兵要普爱，不能偏爱

在连队管理工作中，虚假爱的另一种常见的表现就是偏爱。有的基层干部对待战士不是一视同仁，而是以个人好恶分亲疏，看先进的战士，满眼都是优点，看不到他们的缺点，对他们便特别亲近，特别偏爱，有时几乎是溺爱，甚至他们有了过失，还要想方设法地予以庇护；而看后进的战士，则满眼都是缺点，看不到他们的优点，对他们批评指责多，关心帮助少，感情疏远，甚至歧视他们，咋看咋不顺眼，怎么也爱不起来，结果是官兵之间感情隔膜越来越深，甚至造成严重的后果。

为什么说偏爱不是真正的爱，而是虚假的爱呢？这是因为，爱这种高尚的行为是和一个人的人格品质紧紧联系在一起的，我们知道，任何的爱都需要具备尊重、关心、理解、谦和、勇气、真诚、自制和责任感等基本素质，同志爱、战友爱更是如此。而一个人的这些素质并不是天生的自然素质，它是在广阔的社会生活中，通过家庭、学校、社会等多方面的影响和自己主观的努力才能造就的，也只有在广阔的社会生活中造就的品质才能持久。因此，不能想象一个人对自己队伍里的一部分人表现出这种品质，而对另一部分人则表现出截然相反的另一品种；即使有这种人格上的两面人，也很难令人相信他所付出的爱是真诚的。

偏爱这种做法和我军的宗旨也是不相容的。我军是人民的军队，是为人民的利益而战斗而工作的。我军的干部、战士都是为了一个共同的目标从五湖四海汇集来的，为了工作，虽然官兵之间有上级与下级、领导与被领导之分，但是，同志关系和战友关系是我军内部关系的基础。我军官兵一致、上下一致、官兵平等的优良传统，就是建筑在这种基础之上的，在我们革命队伍中，先进的也好，暂时后进的也好，是老乡也好，不是老乡也好，都是自己的同志和战友。正因为如此，毛泽东同志才谆谆教导我们：“我们的干部要关心每一个战士，一切革命队伍的人，都要互相关心，互相爱护，互相帮助。”（《毛泽东选集》合订本第906页）他在这里说得十分明白：干部要关心每一个战士。注意，是关心每一个战士，而不是关心一部分战士。显然那种犯偏爱毛病的同志背离了毛泽东同志的教导和我军的宗旨。

可是，有些基层军官对后进战士硬是爱不起来，又该怎么办呢？总结许多优秀基层军官带兵的成功经验，主要从以下两方面着手。

第一，深入了解后进战士的内心世界，增强感情和责任感。对暂时后进的战士爱不起来有多种原因，但最主要的原因还是对后进战士缺乏感情，对一个人没有感情，便谈不到责任感，谈不到爱他。那么怎样增进感情呢？人与人之间的感情是从了解开始的，你对一个人毫无了解，那就谈不上有感情，谈不上爱。我们的干部要了解战士的外表，更要了解他们的本质，也就是深入到他们的本质和个性中去认识他们。只有你了解的事物，你才谈得上理解；只有你了解了战士的本质和个性，你才谈得上尊重和爱护他；你对他们了解得越多，理解得越深，你就越钟爱他们。这就要求我们的干部，要以心去发现心，即使一时碰了钉子，也不要气馁，只要你献出一颗火热的心，对方心灵的大门迟早是会被打开的。

某部导弹旅三连张指导员，很善于做后进战士的思想转化工作。三连有个战士叫张传斌，入伍四个月，打了五次架。张指导员到三连前，已有不少人做过转化工作，都没有多大效果。张指导员上任后，三次找他谈心，都碰了壁。张指导员并没有因此而对小张失去信心，他从多方面对小张的情况作了冷静的调查和了解，终于发现小张心头结了个疙瘩：他承认自己后进，

但别人给他扣的帽子太多，连“不可救药”这样的词都用上了，他不服气。张指导员感到，不服气就是不甘落后、希望进取的表现，就决定从帮小张摘“帽子”入手，做好思想工作。

一天，小张一个人在角落里偷偷哭泣，张指导员立即前去询问。原来是女友的父亲风闻小张在部队“不可救药”，让女儿和他吹灯，小张痛苦地哭了。张指导员知道，此时的小张有困惑，也有觉醒，痛苦中包含着后悔，这就是进步的基础。他第四次找小张谈心，对他的过去、现在和将来作了入情入理的分析，也对以往有些干部给他乱扣帽子的错误做法表示了歉意。平等的态度和真挚的战友情谊使小张心里热呼呼的。之后，张指导员又写信给女方的家庭，使裂痕得以弥合，小张从中体验到指导员没有把自己看扁，渐渐地鼓起了前进的勇气。后来，还当了班长，入了党，被评为“优秀义务兵”。俗话说：“精诚所至，金石为开”。对于暂时落后的战士，尤其要“精诚”，尤其要注入更多的爱。张指导员的经验深刻地印证了这一点。

第二，克服认识上的片面性，用正确态度对待后进战士。有些基层干部对后进战士爱不起来与认识上的片面性有很大关系，他们把后进战士看得一无是处，看不到他们身上还有许多积极的因素，有的把人家的积极因素也当作消极因素，甚至认为“不可救药”。认识上的片面，必然导致对待后进战士态度上的冷淡，以致一看到后进战士就来气，要么炮弹出膛式地训斥一顿，要么冷言冷语地讽刺一番，哪里还谈得上爱护战士呢。

古语说得好：“金无足赤，人无完人”。任何人都是瑕瑜共见的，即使伟人也是如此，何况我们一个普通战士呢。“尺有所短，寸有所长”，先进战士并非完美无缺，后进战士也不是一无是处。就算后进战士毛病多些，如果我们善于引导，发挥他们本身的积极因素，后进也是可以转化为先进的，这已为许多优秀带兵干部的成功经验所证明。可见，对于带兵干部来说，问题不在于战士有没有缺点、错误，而在于自己用什么态度对待有缺点、错误的战士。后进战士好比是有瑕之玉，到了技艺高超的工匠手中，可以琢成上品，而落入蹩脚的工匠之手，便成了弃之不顾的顽石。古代和氏璧的故事不就是一个明证吗？带兵是育人，这是比琢玉更艰难更精细的事情。带兵干部自然应该学做高明的工匠，给缺点、错误多的后进战士更多的关怀，更多的爱护，更多的帮助。某部二连有一个战士小米，入伍前在街道上和一伙“小哥们”混在一起，常帮“小哥们”打架。可是，当他生活上有了难处时，那些“小哥们”却不肯帮他。从此，他产生了一种错误认识，认为人与人的关系纯属相互利用，没有什么真情可言。入伍后，他仍然用这种思想看问题，整天吊儿郎当，牢骚满腹，还经常变着法子给干部出难题。

指导员李贵和并没厌弃小米，而是处处用一颗火热的心去温暖他。一次，小米在训练中扭伤了脚，李指导员抓住这个机会做他的思想转化工作。晚上，他带了一瓶白酒，来到小米的床前说：“我学过按摩，我来给你治疗。”小米爱理不理地斜眼看了看他，慢腾腾地伸出了脚。一天，两天，三天……第五天晚上，小米故意穿了一双又脏又臭的破袜子，李指导员还是毫不在乎，照常给他按摩。有一天，李指导员感冒发烧到39℃，小米心里想，今天指导员肯定不会来了。没想到熄灯前李指导员又出现在小米的面前。小米一颗冰冷的心终于被融化了，抱住指导员边哭边说：“指导员，你歇着吧！我以后不再好好干，就对不起你！”李指导员趁热打铁，给他讲了许多做人的道理，小米听得字字入耳、句句入心。从此以后，小米增强了上进心，自觉为连队

做好事，受到嘉奖，成了一名好战士。

第五节 爱兵贵在理解士兵

在现时的社会生活中，人们常常用到“理解”这个词。那么，什么是“理解”呢？理解就是对事物本质的深刻认识和掌握。对于人来说，就是对他的心理品质和心理特征的认识和掌握，如他的思想、感情、需要、处境等等。

一、当代士兵的心理特征

我军建设进入和平建军新时期以后，随着我国社会主义市场经济的发展，改革开放不断扩大深入，加上长期和平环境的影响，士兵的思想观念和心态发生了很大的变化，与以往相比，有着许多不同的特征。基层带兵人只有把握住当代士兵的心理特征，才能真正理解他们，爱他们，才能做好连队管理教育工作。

当代士兵的心理特征概括起来有以下几方面：

（一）需求的多层次性。需求是人对实际生活中所需事物在人脑中的反映。它包含客观需要和主观欲求两层含义。人们的需要是多方面多层次的。如生理需要、学习与进步的需要、社交需要、实现自身价值的需要、为国家作贡献的需要，等等，但归结起来无非是两方面，即：物质需要和精神需要。人们的需要是随着客观需要的不断满足和社会日益提高的物质、文化生活水平的变化而变化的。平时时期，人们安宁、幸福的需求得到满足，改革、开放和市场经济发展的形势下，人们的物质、文化水平普遍提高，使当代士兵的需要发生了显著的变化，表现出许多显著的特点：一是求知，他们求知识，求进步，渴望成才，这是当代士兵的一个最大特点；二是求尊，他们好胜好强，特别要求政治上、人格上的平等，渴望得到他人尤其是干部的尊重，对有损于他们人格尊严的管理方法敢于反抗；三是求美，他们追求仪表美和心灵美的统一，但对仪表美的追求更为强烈；四是求乐，他们兴趣爱好非常广泛，对物质生活和精神生活要求普遍较高，渴望有丰富多彩的业余文化生活；五是求实，他们有较强的求实精神，说话做事注重实际，对假、大、空的说教特别反感；六是求新，他们的创新意识较强，思想活跃，勇于探索，敢于抵制一切因循守旧的陈规陋习；七是求奇，他们的好奇心特别强，社会上出现的新奇事他们都想模仿着去做。作为日夜和士兵生活在一起的基层带兵人，应当积极关心每个士兵的各方面需要，并且认真区分哪些是正当的，哪些是超越现实的；哪些是允许的，哪些是不允许的。对于士兵正当的、部队条令条例允许的需要，应尽可能予以满足，条件一时不具备的，应当努力创造条件尽早解决；对不正当或部队条令条例不允许的需要，也不能简单粗暴地用个人主义等大帽子去压服，而应耐心进行说服教育和积极引导，促使战士由较低层次的需要向较高层次的需要发展。

（二）动机的多维性。心理学认为，动机是个体发动和维持其行动、并导向某一目标的一种心理过程。人的一切有意活动都是由一定的动机所引起的。当今青年士兵的动机与以往战争年代比较，有非常显著的多维性。譬如，在某新兵连对“你为什么参军”进行问卷调查，列举了10个项目，允许士兵作多项选择，调查结果表明，作单项选择的仅占20%，作两项选择的占29

%，作三项以上选择的占69%，个别的选择达6项之多。这说明绝大多数士兵的入伍动机不是单一的。这与战争年代士兵入伍就为打日本、打反动派的单一动机成为鲜明对照。有的基层带兵人常常埋怨士兵们“入伍动机不纯”，其实，“不纯”正是动机多维性的表现，这是当今士兵又一个明显的心理特征。

士兵动机的多维性表现在两个方面：一是不同的人由于其具体需要不同，所处的社会环境和生活方式不同，其动机也不同。前面举的入伍动机就是一个生动的例子。二是同一个士兵，由于需要的多层次性，必然产生多维的动机。士兵动机的多维性是客观存在，我们不能把管理教育工作的有效性寄托在动机纯而又纯的不切实际的期望上，而要适应动机多维性的特点，把士兵引导到正确的主导动机的方向，使之成为搞好部队建设的动力。

（三）价值观的多元性。所谓“价值观”是指人对客体（其终点是理想）的是非、善恶、美丑的评价或态度。由于历史条件或环境的变化，一个人的价值观也会随之变化。譬如，当今战士对奉献、牺牲、索取、职业、成就、真理、权力、道德、享受等的看法，不仅和民主革命时期、解放初期有显著区别，即使和80年代初期相比，也有很大变化。价值观对人的需要等级顺序的排列、动机模式及行为等有重大影响，是随着价值观的变化而发生变化的。即使处在相同条件下的战士，也往往由于价值观念、价值体系的不同，而使他们的需要、动机行为出现差异。例如，同在一个连队的士兵，有的以献身国防事业为荣，有的追求享受、害怕艰苦，有的追求地位、金钱，还有的无所用心，等等。这些差异，主要是由于不同的价值观所决定的。因此，正确地进行价值观教育，是矫正士兵不良动机和行为，搞好连队管理教育工作的重要环节。

（四）处世心理标定的双向性。功利之心人皆有之。“功利”是引导人们为人处世的向标。人们的一切行为无不是在“功利”向标的引导下产生的，差别在于是为一己之功利，还是为他人，为群体，为人民，为国家的功利。一个人只有处世向标正确而可靠时，他内在的潜能才能得到充分发挥。

由于人们的思想道德素质、科学文化素质不同，处世向标的心理标定方向可以有三种类型。一种是内指向标定，即把个人功利作为一切言论和行动的最高准则，这是利己主义者处世心理的向标特征；一种是外指向标定，即以群体和他人的利益作为一切言论和行动的准则，这是少数先进分子（如雷锋同志）具有的处世心理向标特征，对于每个人都有激励和导向意义；再一种是双向标定，就是把个人功利与群体功利结合起来，既非纯利己，也非纯利他和利群。这是社会主义的、具有现实性、普遍性和重要实践意义的标定，我们在管理教育工作中应该看到并且肯定这种处世向标的标定在现实军旅生活中的合理性，不加分析地把它与内指向标定混为一谈，一律给扣上个人主义的帽子是非常有害的。

（五）意识上的现代性。在长期的和平环境和改革、开放形势的影响下，当今战士有着许多不同以往的现代意识，表现最普遍、最强烈的现代意识主要有以下几方面：一是竞争意识，随着社会主义市场经济的发展，竞争意识还会更加强化；二是利益意识，这是利益规律在人们头脑中的反映，只要利益关系存在，利益规律就起作用，利益意识就不会消除；三是民主意识，随着我国社会主义民主的发展和提高，民主意识将越来越强化；四是参与意识，认识到自己是部队的主人，要求政治上、人格上的平等和行使自己的民主权利，渴望参与连队管理。士兵现代意识的增强，对连队

管理机制提出了新的要求，也带来许多新问题，在管理工作中要重视发挥其积极作用，对其可能产生的负效应则应注意积极引导，把工作做在前面。

我们概略地归纳当今战士的心理特征，是为了给大家研究战士心理问题提供一种线索。至于具体到某个人的心理品质和心理特征，则需要带兵干部通过深入细致的调查了解、分析研究，才能掌握。

二、理解士兵就要掌握每个士兵的心理特征

带兵就要知兵，知兵贵在知心，知心就是要了解和理解战士的心理品质和心理特征。了解是理解的前提，只有你了解士兵，才谈得上理解他们，你对他们了解得越多，理解得也就越深。当你充分了解并且理解了他们的时候，你就会发现，原来他们和你有着许许多多的共同点，这些共同点把你和他们紧紧联系在一起，这时你才会真正地尊重他们，爱他们，而且爱得特别深。

某部一连驻守在黄海之滨的盐碱滩上，营区被盐蒿、芦苇围着。他们住简陋的营房，喝苦涩的咸水，生活条件十分艰苦，人们说这里是南方的“北大荒”。可是一连的士兵偏偏爱上了一连。一连干部带兵的诀窍是什么呢？就是对士兵的理解和信任。

新时期官兵之间的等级差别比较明显，给战士头脑中带来了等级观念的消极影响，一连干部用牺牲在前的实际行动，表明对士兵的爱。排长张国珍先后三次在坑道作业中遇到险情，都用自己的身体掩护士兵，从而在共同为国防事业做贡献的基础上保持了我军官兵一致，官兵平等的优良传统。

针对当今士兵民主意识、参与意识、创新意识强烈的特点，一连干部在经常性管理工作中，处处注意发扬民主，主动让士兵参与连队管理，从而在官兵平等中促进了官兵团结。例如，连队确定退伍名单、技术兵种分配名额，都把具体人数、具体条件公布出来，让全连士兵参与讨论，充分听取士兵的意见。这种做法既堵住了拉关系、走后门等不正之风，又使士兵觉得自己是连队管理的主人，从而调动了广大士兵的工作积极性，同时由于增加了与士兵切身利益关系密切的工作的透明度，最后连队党支部决定名单时，全连士兵个个口服心服，没有怨言。

由于社会上不正之风的影响，请客送礼等庸俗关系学的做法也侵入部队之中，士兵们对这种丑恶现象既十分憎恶，又觉得无力扭转，渴望部队能有较好的风气。一连干部针对士兵的这种心理，一方面主动与全连士兵签订“不送礼，不受礼”契约，同时在全连大力开展思想互助、技术互助、知识互助的“三互助活动”，把新时期官兵关系定在“帮助战友进步，帮助战友成才”的目标上，短短两年间，先后有六名士兵考上军校，老战士都学到一门或几门民用技术，连队被评为“精神文明建设先进单位”。干部理解战士，战士更热爱干部。一连的官兵在相互理解和信任的基础上，结成了水乳交融的深厚情谊，凝聚成强大的战斗力，不论执行生产任务，还是搞军事训练，都十分出色地完成了任务，连队连续八年荣立集体三等功，四十多次获得上级授予的各种锦旗和奖状，成为闻名全军的“尊干爱兵模范连”。

一连的经验告诉我们，理解是官兵感情交流的桥梁。俗话说：“心有灵犀一点通”。这“灵犀”就是理解。有了对战士的理解，才能与战士“心通”，即心灵沟通。心通则情投，情投而意达，意达而情挚，情挚而力合，这便是由理解而产生的感情增值效应。

第六节 爱兵就要帮助战士立志成才

有的基层军官虽然认识到爱兵的重要，也对士兵满怀深厚的爱意，但对爱兵的内容理解得很肤浅，很狭窄，以为爱兵就是给士兵盖盖被子，掖掖蚊帐，端端病号饭等等。生活上的关心爱护，自然是爱兵的重要内容，但这只是低层次的，也是远远不够的。当今的士兵是充满美好理想的一代青年，他们不但需要低层次的爱，更渴望获得高层次的爱。

什么是对士兵高层次的爱呢？管理心理学告诉我们，感情是和人的需要紧紧联系在一起的，而人的需要是多方面、多层次的。既有物质需要，又有精神需要，物质需要是较低层次的需要，精神需要是较高层次的需要。当人的物质需要基本得到满足的时候，精神需要便变得强烈起来。

我国社会主义四个现代化的发展，改革开放的不断扩大，对当代青年的知识素质提出了很高的要求，同时也为他们创造了求知的条件，开阔了他们的知识视野。现代科学技术的发展，军队武器装备的日益现代化和高科技化，社会主义建设对人才日益增强的需求，强化了当今士兵求知成才的欲望。求知、成才，已是当今士兵呼声最强、期望最高的追求。广大青年战士，迫切要求学习文化科学技术，希望在部队服役期间能学到一两手专用技术，能提高文化水平，拿到大专文凭，更盼望能考上军校，步入军官的摇篮。例如，某部调查了447名士兵，全部都要求掌握一门技术，成为有用之才。某部调查了504名士兵，有260人想通过在部队学习拿到文凭。可见，好学上进，渴望成才，是当今士兵最高的精神需要之一。

士兵渴望求知成才的迫切需要，对新时期带兵提出了新的要求：要求带兵人必须具有丰富的知识，能成为引导他们走进现代科技知识殿堂的良师益友，把他们培养成为有用之才。某部对400名战士以“战士心目中的干部形象”为题进行问卷调查，100%的答卷中，要求带兵人具有丰富的知识。因此，当今士兵非常尊重、钦佩、热爱有真才实学又肯帮助他们成才的军官，把他们视为知己。这表明，知识已经成为新时期联系官兵关系的纽带，启迪战士心灵的钥匙，所以，新时期带兵，必须把爱兵的目标定在帮助士兵立志成才上，这是新时期爱兵的更高层次。

某边防团五连指导员傅塘根，深知从高层次爱兵的重要性，他在带兵中处处为帮助战士立志成才操心。战士刘安辉，聪颖活泼，勤奋好学，立志献身国防事业。可是有人却风言风语地说他是想出名，想当官。小刘感到委屈，情绪渐渐低落。傅指导员知道后，热情鼓励他坚定信心，继续努力，争取考进军校，还把自己在军校学习用的40多本书籍送给他学习。在三个月时间里，傅指导员几乎每天都检查他的学习，小刘终于考上军校。在接到入学通知书时小刘激动地说：“我的通知书里，饱含着指导员的心血！”战士贺国兴文化低，自认为脑瓜笨，没出息，而傅指导员却时时思忖着如何帮他成才。一次，上级培训电工，每连只有一个名额，傅指导员给小贺报了名。小贺学习回来，正好连队的退伍工作开始了。傅指导员了解到小贺的电工技术还没能熟练掌握，就同支部委员们讨论决定，把小贺由退伍改为留队，让他在连队再干一年电工，掌握了本领再退伍。贺国兴打心里感谢指导员，全连战士们都知道指导员在为他们操着心。

那年五月份，广西大学等单位来部队举办“两用人才”培训班，五连有

几十名战士报了名，可是，其中有十几个战士为交不出学费犯了难。傅指导员知道了这个情况，立即召开紧急干部会议，他提议全连干部6月份工资“冻结”，替战士交学费。6名干部急战士所急，帮战士所需，一致举手同意。战士们高高兴兴地学习去了。可是，没几天，傅塘根的“穷相”就露了馅，当妻子向他要五块钱给孩子买双鞋时，他竟连一元钱也拿不出来，这一个月全家人拿什么生活呢？这件事被班长彭立三发现了，他想，连队干部为战士成才操碎了心，用尽了力，现在指导员有了难处，我们战士也应该帮助他，经过和全班战士商量，他们把6月份全班13名战士的津贴费拿给傅指导员解了燃眉之急。傅塘根为战士成才操心尽力，战士们也时刻关心着连队干部的生活和工作，更加热爱自己的连队。五连在短短两年之间，彻底甩掉了后进帽子，出色完成了戍边任务，荣立集体三等功，还被上级评为“精神文明建设先进集体”。

古希腊哲学家苏格拉底有句名言：“不要靠馈赠来获得一个朋友。你须贡献你挚情的爱，学习怎样用正当的方法来赢得一个人的心。”（转引自《名言大观》）这话对基层带兵人是很有教益的。向你属下的每一个士兵奉献你真诚的爱吧！那你就一定能赢得士兵的心，成为一名深受士兵爱戴的优秀基层指挥员。

如果有人问我：我怎样能够以简单的公式概括我的教育经验的本质时，我就回答说：
要尽量多地要求一个人，也尽可能的尊重一个人。

——马卡连柯

人与人之间的关系，尊重是集体团结和统一的纽带。

——苏霍姆林斯基

第二章 带兵要真诚地尊重士兵

尊重士兵本是爱兵的一项基本内容，没有尊重就谈不到爱，不过，它还有更丰富的内涵。我军是正义之师，文明之师，历来就有尊重士兵的优良传统，这也是我们新时期带兵的有效法宝，有必要单列一章来进行探讨。

第一节 尊重士兵是带兵的根本态度问题

为什么在军队管理中要特别强调军官尊重士兵呢？理由如下：

一、军官尊重士兵是社会历史进步的必然

人类社会处于奴隶社会、封建社会的时候，世界各国军队管理都是极其严酷和野蛮的。长官对士兵可以任意鞭笞，乃至处死，士兵犹如奴隶一般，根本无任何人格尊严可言。我国古代兵书《尉缭子》上说：古时候会用兵的人，能杀掉所属士兵的一半就可威行天下。中世纪欧洲一些国家的军队管理也是如此。当时，长官可以任意鞭笞、枪杀士兵，甚至在士兵身上烙上印记，当奴隶驱使。有些恶毒的长官还勒令有“过失”的士兵互相对打来进行“惩罚”。那时，士兵的服从就是建立在长官以杀立威的基础上的，在这种管理制度下，士兵被压在最低层，平时受尽了凌辱和欺压，战时被当作炮灰和工具。封建阶级军队的这种管理方法，是封建压迫的残忍性在军队管理中的反映。社会发展到资本主义时期，随着社会历史的进步，军队的管理方法也有了改进。资产阶级国家的军队，一般废止了肉刑，不允许打骂士兵，一些资产阶级军事家还主张尊重士兵的人格，提出对士兵“可杀不可辱”。就是说，士兵犯法，可以依法判处死刑，但不得污辱士兵的人格。毛泽东同志科学地论述了这一进步过程，指出：“封建阶级为了维持它的封建剥削，不得不用最残酷的刑罚做工具，以镇压被剥削者的反抗和叛乱，这是肉刑所以为封建时代的产物的理由。经济的发展、进步到资本主义制度，它便需要提出自由主义，以发展工农士兵群众的个性，增强它们的劳动能力和打仗能力，以造成资本主义发展之条件，因此，凡资产阶级的国家，一般的废止肉刑，在军队中亦早就没有什么打人的怪事了。”（《毛泽东军事文选》内部本第30页）可见，军官尊重士兵是社会历史由封建主义制度发展、进步到资本主义制度的结果。至今，一些资产阶级国家的军队虽然仍采用严刑峻法管理部队，但都明文规定不许打骂士兵，不许污辱士兵的人格。如美军《军事统一法典》规定，对擅自离队、逃亡、对军官不敬、违抗命令、敌前行动不良等58种行为，可实施军法惩处，其中15种最重者可判处死刑。尽管如此，在其军队管理中也是不允许打人骂人的。1965年，美军陆军参谋长就发布指令，严禁在教育训练中及个人的言谈中使用骂人的下流语言。

二、军官尊重士兵是我军性质的体现

资产阶级国家的军队虽然主张尊重士兵的人格，但由于资产阶级军队是维护资产阶级统治的工具，是为资产阶级利益服务的，这就决定了他们所谓的尊重士兵只能是低层次的，只能限于不损害资产阶级利益这个前提，因而

带有相当大的虚伪性。世界上，真正能实行军官尊重士兵的只有我们人民军队。我军是以马列主义、毛泽东思想为指导的，一切从人民的利益出发，全心全意地为人民服务是我军的唯一宗旨，官兵一致、上下一致是处理军队内部关系的准则。我军内部尽管职务分工不同，军官与士兵之间存在着领导与被领导的隶属关系，但是，军官和士兵在政治上一律平等，同志关系是最基本的关系，官兵都是同志、战友和阶级兄弟。

因此，在我军建军初期，就明确规定了正确处理官兵关系的基本原则，提倡军官要尊重士兵。

1929年12月28日，红四军党的第九次代表大会在福建上杭县古田召开。全体代表一致通过了毛泽东同志为大会起草的《中国共产党红军第四军第九次代表大会决议案》。决议指出：红军官兵都是阶级兄弟，在政治上是平等的，官兵之间只有职务的分别，没有阶级的分别，官长不是剥削阶级，士兵也不是被剥削阶级，官长应爱护士兵，关心士兵的政治进步和生活状况，保障士兵的民主权利，尊重士兵的人格，坚决废止肉刑，纠正打骂士兵等旧军队的管教方法。可见，我军军官尊重士兵是建筑在官兵是阶级兄弟，根本利益完全一致，政治上完全平等基础上的，和资产阶级军队的尊重士兵相比，不带有丝毫的虚伪性，因而是更高层次的尊重，是真正的尊重，这正是我军本质的体现，是我军区别于其他军队的又一重要标志。

三、军官尊重士兵对新时期带兵更显重要

我军建设转入和平建军新时期以来，随着我国社会主义事业的发展，当代士兵的文化修养大大提高，现代意识大大增强，他们同过去我军指战员一样，认识到自己是部队的主人，要求政治上、人格上的平等和行使自己的民主权利。但他们更重理解，讲信任，自尊心一般都比较强，渴望得到别人的尊重。他们敢说，敢提意见，敢于争论问题，对家长式的管理方法敢于反抗，对领导当众批评比较反感，等等。对于这样的战士，单靠命令、制度、纪律等强制性管理，显然难以达到理想的管理效果。这就要求作为直接管理战士的基层军官，更注意坚持平等原则，尊重士兵，尊重他们的人格，尊重他们的志趣，尊重他们的劳动，尊重他们的各种权利，尊重他们的创造精神，同时还要帮助战士克服自尊心所产生的各种负效应，才能对战士进行有效的管理。

可是，近些年来，有些基层干部由于对我军优良传统缺乏了解，对新时期战士的特点认识不足，加上受外军管理方法的影响，过分看重个人的所谓尊严，只强调战士尊重自己，而自己却不注意尊重战士，甚至自以为商人一等，瞧不起战士，少数干部用简单粗暴的办法对待战士，动辄训斥，甚至肆意打骂，这种做法完全违背了马列主义和毛泽东思想，不仅与我军性质、宗旨、传统格格不入，而且也违反了国家的有关法律。对此，早在五十多年以前毛泽东同志就曾作过中肯的批评，指出：“很多人对于官兵关系、军民关系弄不好，以为是方法不对，我总告诉他们是根本态度（或根本宗旨）问题，这态度就是尊重士兵和尊重人民。从这态度出发，于是有各种的政策、方法、方式。离了这态度，政策、方法、方式也一定是错的，官兵之间、军民之间的关系便决然弄不好。”（《毛泽东选集》合订本第479页）毛泽东同志的这段话，就好象是针对今天一些基层干部讲的一样，我们一些基层干部官兵

关系弄不好，实在应该从尊重士兵这个根本态度上认真反思了。

第二节 士兵是军队的主人，尊重士兵首先要摆正自己与士兵的位置

1990年以来，中央军委重新颁发了我军《尊干爱兵的基本要求》和《八个不准》，这些制度和规定，是我军官兵一致的光荣传统在新形势下的具体体现。全军各部队根据军委指示，都在广泛开展尊干爱兵活动，重新学习我军尊干爱兵的各项制度和规定，这对在新时期继承和发扬我军优良传统，加强官兵团结，具有十分重要的意义。

值得深思的是，打骂体罚士兵这种野蛮的管教方法，已经被我军废除了六十余年，为什么今天又在个别干部身上死灰复燃呢？究其思想根源，自然和这些同志头脑中封建主义的遗毒没有肃清、缺乏平等待人的观念有很大关系，但是，最根本的原因还在于这些同志没有树立起公仆意识，把自己与士兵的位置摆颠倒了。因此，要解决好军官尊重士兵这个根本态度问题，必须从教育所有的干部牢固树立公仆意识入手。

在我军，士兵是军队的主人，军官既是军队的主人，但又是士兵的公仆。这是由我们人民军队的性质和我国人民民主专政的国家政权性质所决定的。大家知道，我国是人民民主专政的国家政权，人民是国家的主人。人民选出自己的代表，通过各级人民代表大会，行使国家权力；中央和地方各级人民政府的官员，是人民代表大会选举产生或受人民代表大会委托为人民办事的，他们是人民的勤务员，人民的公仆，而不是人民的老爷。同样，我军是人民的军队，士兵是军队的基础，是军队建设的主人，我军的军官和政府官员一样是人民的公仆，在部队中就是士兵的公仆。这个问题早在几十年前徐向前同志就已经讲得十分明白了。他说：“大家必须记着，是先有战士尔后才有干部。是因为有了120名战士，需要建立一个连队，才任命一个连长。绝不是因为你是一个连长的材料，才给你招募120名战士。不要把位置摆颠倒了！”徐向前同志一语道破了我军生机勃勃的本源，揭示了人民军队新型官兵关系的本质。

把士兵当作主人，把自己当作士兵的公仆，就要树立全心全意为士兵服务的思想。我们天天讲全心全意为人民服务，作为军队干部，这也要体现、落实在全心全意为士兵服务上面。早在几十年前，徐向前同志就说过：“每个干部必须懂得，有了士兵才要干部，不是有了干部才要士兵。因此，军队干部要明确树立为兵服务的思想。”把士兵当作主人，树立为兵服务的思想，不能当作一句空洞的口号，而要体现在连队管理的各个方面，落实在每一项具体工作之中。例如，当今我军基层干部越来越“院校化”，他们和士兵的文化水平有一定差别，客观上与士兵之间存在着某种距离。“学生官”要摆正自己与战士的位置，树立为兵服务的思想，除了提高认识，还要从虚心向士兵学习，自觉消除瞧不起士兵的错误思想，消除与士兵之间的距离入手。

某部三机连尹指导员，是从辽宁大学毕业后入伍的。刚到连队时，这个怀揣学士学位证书的高才生踌躇满志，满怀自信：堂堂大学生军官，还带不好只有初高中文化水平的兵？那知，上任后办头一件事就出了差错。

原来，他上任后看到连队养的猪少，便立即决定买五头小猪。有的战士提议说，眼下天气转冷，连队没有保暖猪圈，小猪难活，还是不买为好。可他听不进去，硬是把小猪买了回来，一个月后，小猪全冻死了。给养员蔺俭

军恳切地对他说：“指导员，你文化高，但你对连队建设还不熟悉，可不能太主观啊！”

尹指导员沉思了，他从自己的错误决定中悟出了一个大道理：一个大学毕业干部，要成为一个合格的基层军官，首先必须摆正自己与战士的位置，自觉地接近战士，尊重战士，向战士虚心学习，当好普通一兵。第二天晚上，他召集全连军人开会，诚恳地向全连战士宣布：“今天这个会，叫做‘指导员自我批评会’。买小猪的事对我来说，是花200元钱买了个教训，买了个明白，这钱从我工资里扣。以后，我这个大学生，要老老实实向战士学习，当大家的小学生。”从此，尹指导员把“指导员自我批评会”变成了制度，经常征求战士对连队建设的意见，纠正自己工作中的失误，并以自己工作上往前站、荣誉上往后缩的实际行动感召全连战士。这年的年终评比，三机连甩掉了多年的后进帽子，跨入了先进行列，尹指导员本人也被树为指导员标兵。

第三节 尊重士兵的人格，维护士兵的自尊心

每个人都有自己的人格，都有自尊心。人格尊严不容侵犯，这是我国宪法和法律赋予每个公民的权利。军官应该自觉地维护战士的人格尊严，保护战士的自尊心，坚决杜绝任何污辱士兵人格、侵犯士兵人身权利的言行，这是尊重士兵最起码的要求。打骂体罚士兵这种严重侵犯人身权利的野蛮行为，仅仅发生在极个别单位的极少数干部身上，是不难纠正的。值得广大基层干部特别注意的是语言粗鲁、尖酸、刻薄、脏话连篇，甚至恶语伤人这类所谓的“小毛病”。其所以特别要引起注意，一是因为有这类“小毛病”的人为数众多，二是人们思想上对它不太重视，有的人习以为常，经常不自觉地恶语出口，伤了战士的自尊心自己还不以为然。因此，对于大多数基层干部来说，尊重士兵首先应该从纠正恶语伤人做起。

语言是人际交往中传递信息、沟通思想的工具。一个人的语言是否诚实、谦虚、和气、优美，对能否取得他人的信任，尊重具有相当重要的作用。在现实生活中经常有这样的情况：一句好话，可平息轩然大波，避免无谓的争辩；一句伤人的话，则能平水起波澜，引起不必要的纷争。俗话说：“良言一句三冬暖，恶语伤人六月寒”，可见语言在人际交往中的重要作用。

基层干部日夜与士兵摔打在一起，不时要用语言与士兵进行交流，这就要求我们要重视语言对官兵关系的重要影响，自觉地加强自己语言美的修养，做到语言文明，说话和气。我军自创建以来，一直把语言美作为维护我军内外关系的重要条件。早在建军初期，毛泽东同志就把“说话和气”定为我军的一条纪律。

1947年重新颁布“三大纪律、八项注意”时，把“说话和气”列为“八项注意”的第一条。可是，现在有些基层干部对我军的优良传统了解不多，又不注重自己的语言修养，对战士说话时恶言秽语，脏话连篇，往往伤害了士兵的自尊心自己还不知道；更有甚者，少数干部有意对士兵讽刺挖苦，恶言污辱，这就不是缺乏语言修养的问题，而是对战之内心厌恶感的流露了。这样的同志有一种错误思想，以为这样才能表现出自己的权威，维护自己的尊严，殊不知，这种做法恰好表明了自己没有教养，缺少文明，正如原苏联一位元帅伊万诺夫说的：“谩骂和叫喊，并不是指挥员要求严格和原则性强

的标志，只能证明指挥员没有教养，很不文明。”

（《军队指挥的原则》第337页）而且，这类做法最易刺伤士兵的自尊心，造成士兵的反感情绪，甚至导致矛盾激化，官兵反目，产生很坏的结果。

清晨，某连接到上级机关来检查军容风纪的通知。黄指导员立即召集班长开会，要求各班留长发的立即理掉。班长徐正标插话：“我们班有几个同志不愿理短发，请指导员……”不等小徐把话讲完，黄指导员火气就上来了，冲着小徐便训：“就你毛病多，几个人的头发都管不好，有什么屁本事！”一句话把小徐训了个满脸通红，他回到班里冲着战士们气呼呼地说：“头发都照我的样子理，谁要是不理，别怪我不客气。”说着，就理了一个大光头，战士们个个哭笑不得，副班长孟祥友硬着头皮第二个剃了光头，第三个刚准备上，黄指导员来了，看到这般情形，一下愣住了：“你们怎么理个光头？”徐正标怒气未消：“有本事的人理短发，毛病多的人剃光头，你不知道？”黄指导员象喉咙里塞了团烂棉花，咽不下去，又吐不出来。

九点整，检查组按时来连检查，其他都没有问题，就是这两个光头被扣了几分。黄指导员窝了一肚子火，认为是小徐故意出洋相，气得真想给他一个处分。可是，当他冷静下来以后，他忍住了。他想：小徐平时表现不错，又很支持连队的工作，为什么今天这样反常。他回味一下小徐的话，觉得自己出言不逊，才引起这场风波。中午，黄指导员把小徐请到宿舍赔礼道歉：“小徐，是我说话不注意，伤害了你的自尊心，责任在我，你有啥意见就提吧！”小徐原来是准备挨训的，听了这一番话心里很是感动，怨气全消，同时诚恳地说：“指导员，你说话太随便了，当着那么多人的面说我毛病多，没本事，让我怎么下得了台？要是你的领导当众这么说你，你是啥滋味？”黄指导员诚恳地接受了徐正标的批评，小徐也检查了自己工作主动性不够的缺点，一场风波平息了。

风波平息了，可黄指导员想得很深。他抓住这件事举一反三，认真反省自己平时对战士常说“脏话”的毛病，特别遇到不顺心时，“笨猪”、“讨厌”、“他妈的”、“乱弹琴”等等不文明语言常不自觉地往外冒。为了加强自己的语言修养，他特地聘请了十名战士当“监督员”，帮他彻底改掉了这些坏毛病。

请看，黄指导员一时出言不逊，使官兵之间失去了和气，而当他认清了恶语伤人的危害，下决心改正之后，官兵之间的隔膜便烟消云散，和好如初。语言文明对一个基层带兵人的重要性由此可见一斑。

尊重士兵的人格就必须正确看待和维护士兵的自尊心。自尊心人皆有之，军官有，士兵同样有，新时期士兵的一个显著特点就是自尊心较强。一个时期以来，一些干部常常把士兵的自尊心强视为缺点，戴上小资产阶级爱面子的帽子，这是一种很片面的认识。有人对新时期士兵的自尊心问题进行调查研究，发现它有下面的特点：一是他们特别看重自己的人格尊严，渴望人格得到他人的尊重，不愿被人歧视；二是他们的表现欲较强，言行想得到社会的承认，不甘心落于人后；三是他们特别珍视自己的前途，希望自己的才能得到发挥，不甘庸碌无为；四是也有部分青年战士表现出虚荣心较强，易固执己见，文过饰非。可见，新时期战士自尊心强虽有消极的一面，但积极方面是主要的，只要干部引导得法，就能成为促进他们积极进取的内在动力。自尊心是一个人企求进取、力争上进、不甘落后、不服输精神的表现，作为一个革命军人，具有这种精神无疑是可贵的。相反，妄自菲薄，丧失了

自尊心的人，才是最可悲的。作为带兵人应该懂得这个道理，激发、保护士兵的自尊心，这是新时期带兵之道的重要方面。

第四节 尊重士兵的物质权利，保障士兵的经济利益

我军初创至今，一贯实行政治民主、经济民主和军事民主，这是我军实行民主制度的有效措施，是我军的优良传统，也是我军区别于其他军队的重要标志之一。“三大民主”中的经济民主问题，指的就是尊重、维护战士的经济权益和物质利益的问题。我军创建初期和其后相当长的时间里，在物质生活十分贫乏的情况下，“什么人都是一样苦，从军长到伙夫，除粮食外一律吃五分钱的伙食。发零用钱，两角即一律两角，四角即一律四角，”（《毛泽东选集》合订本第64页）干部从不侵犯战士的半点物质利益，这种官兵在经济上的完全平等，对我军的巩固、发展、壮大起了非常重要的作用。后来，随着军队物质生活的改善，逐步改变为按等级略有差别，但是，军官不准侵占士兵利益的原则和经济民主制度是始终坚持的。

1990年中央军委重新颁布的《尊干爱兵的基本要求》军官要做到的十条中，就有“不侵占士兵利益”的规定。所以，尊重、维护士兵的经济权益是我军的优良传统。

我军建设进入新时期以后，部队的物质条件与以往大不相同了，军官与士兵的物质待遇有了很大的改善和提高。同时，由于义务兵役制、薪金制和军官家属随队等制度的实行，官兵之间的物质生活待遇差别明显，这是和平时期军队建设的客观需要。在这种情形下还要不要坚持尊重士兵物质利益的原则呢？答案是肯定的。这是因为：一是新时期战士的思想观念和心理特征，与以往的战士相比，有许多新的变化和新的特点，他们的平等要求和利益意识更为强烈，对侵占士兵利益的行为更为反感，而且敢于反抗；二是由于商品经济大潮的冲击和资产阶级思想的影响，必然使一些人的个人主义思想膨胀起来，军官侵占士兵利益的现象比较容易发生。当前在连队工作中这类现象屡见不鲜，就说明了这一点。这就要求基层带兵人不仅要做到自己不侵犯士兵的物质利益，而且要勇于维护士兵的正当经济权益，为士兵讲公道话，和一切侵占士兵利益的不良倾向作斗争，能不能做到这一点，往往直接影响到官兵关系和自己的带兵威信。

指导员吴树森刚刚上任，屁股还没坐热，就听到一片刺耳的议论：“新官上任三把火，越烧战士越倒霉。”“上一任新官烧没了电视机，这次还不知道要烧掉什么呢？”……晚上，他到各班查看，战士们有的闷头抽烟，有的躺在铺上望屋顶，看见他进来也不吱声，好象他欠了大家什么似的。问题出在哪里呢？吴指导员经过调查了解，发现问题出在一台电视机上。

原来，1983年底，连队用搞劳务的收入，买了一台电视机，战士们原来单调的业余文化生活，一下子变得丰富多彩了，个个高兴得不得了。可是，战士们高兴了没几天，这台电视机就被营长“借用”，搬到家里去了。战士们提了一大堆意见，直到连队换了领导班子，电视机始终没能搬回来。大家憋了一肚子气，干什么都没有劲，连队工作也受了影响。了解到这个情况，吴指导员心情很不平静。电视机是前任班子遗留的问题，营长又是顶头上司，弄不好还会惹出许多麻烦，这个“黑脸包公”可不好当。可再一想，作为一个指导员，整天与战士生活、工作在一起，一言一行都逃不过广大战士的锐

利目光，要在战士中树立带兵威信，带好一个连队，就不仅要做好战士的思想工作，还要敢于为战士撑腰，维护战士的正当利益，勇于纠正不正之风。于是，他和连长商量，下决心一定要把电视机要回来。

他们首先以连队党支部名义向营党委打报告，又向团里作了汇报。等了一个多月，没有消息，吴树森再也沉不住气了，决定上门亲自去要电视机。一天中午，他来到营长办公室，诚恳地对营长说：“电视机问题是前任班子遗留的问题，我们不来要也是可以的，但战士们的意见提得很在理，他们没有电视看，我们心里也不好受，再说这台电视机还是战士们搞劳务的收入买回来的，希望你能考虑我们的意见，把借用的电视机归还连队，这也是对我们工作的支持……”一席话说得营长深受感动，三天后，电视机送回连队来了。

晚上，电视机打开了，连队俱乐部里一片欢声笑语。战士们向指导员、连长投去了一片信赖和敬佩的目光，连队工作从此也有了转机。

尊重和维护士兵的物质利益，为士兵撑腰，讲公道话，说起来容易，做起来就不那么简单了。因为，这首先要要求自己必须行得正，站得直，一点不沾，一尘不染；其次，要不怕得罪人，有时甚至要在老乡、熟人、顶头上司头上动土，这就需要有相当的勇气和胆量。患得患失，畏首畏尾，是决然不行的。事实表明，挺身而出为士兵撑腰，尽管你可能得罪个别人，但赢来的却是全连一百多战士赤诚的心，两者孰轻孰重，不是十分明白么！

第五节 尊重士兵的个性，让个性发展促进连队建设

人的个性问题，是连队管理教育工作中经常要遇到和处理的问题。正确认识个性，研究、掌握士兵的个性，按人的个性规律办事，对搞好连队管理教育工作具有重要的意义。

一、什么是个性

“个性”是一个心理学名词，它是指在一定的社会历史条件下的具体人所具有的意识倾向性，以及经常出现的、较稳定的心理特征的总和。

所谓意识倾向性，是指反映人们对客观事物的基本趋向、态度和根本看法的心理特点。例如，一个人追求什么，是什么驱使他进行活动，对什么感兴趣，有什么理想、信念和世界观等等，这些都是一个人的意识倾向性。

所谓较稳定的心理特征，是指那些以某种机能特点或结构形式在个体身上相对固定的心理特点。偶然的、一时性的心理现象不能称作个性。例如，一个人偶然粗心使工作受到损失，就不能说他有粗心的个性，但如果他惯常的、在多种情况下都表现出粗心大意，这就表明他有粗心的个性特征。

马克思主义认为，个性是具有一定生理素质的人，在具体的社会生活环境中，通过教育和社会实践活动，在心理过程基础上逐步形成的。生理素质是与生俱来的，具有相对的稳定性，它是人类世代遗传的产物，为个性的形成与发展提供了物质基础和可能性。具体的社会生活环境是个性形成和发展的决定因素。因为良好的生理素质并不能自行分泌出人的个性来，只有在现实的、活生生的、丰富的社会生活环境中，通过社会交往，才能形成人的个性。教育在人的个性形成和发展中起主导作用，因为具体的社会生活环境对

个性形成和发展的决定作用，主要是通过教育来实现的，社会实践活动是个性形成和发展的主要途径，因为实践活动是主体与客体、主观与客观相互沟通的桥梁。认识过程，情感过程和意志过程是个性形成和发展的基本过程，因为心理过程是人心理活动的普遍规律，不通过它，既不能产生人的个性，更谈不上巩固、发展人的个性。由于人的具体的社会生活环境、所受的教育、所经历的社会实践总是各不相同的，因此便形成了各不相同的个性，这就是人们的个性所以千差万别的根本原因。

二、正确认识士兵的个性

对个性这个问题，在相当一部分干部心目中存在着偏见和误解。一提到个性，就把它与个人主义、固执、傲慢、不合群等联系在一起。这种认识既不利于人才成长，更不利于连队建设。作为人的本质属性，个性是通过社会关系体现出来的。因此，在阶级社会中只有具体的阶级的个性，没有抽象的超阶级的个性。对资产阶级的个性，我们应当彻底否定，但对无产阶级的个性，良好的民族个性，不但不应当否定，而且应该肯定和培养。从人类社会发展看，个性的完全解放和全面发展，是历史的必然趋势。

为了正确认识战士的个性，我们必须了解人的个性的基本特点。心理学的研究表明，人的个性有以下几个特点：

一是共同性和个别性的统一。所谓共同性，是指每个人的个性结构中，都包含着一切人共有的心理特点。例如，每个人都具有认识活动，情感活动和意志活动；在阶级社会中，每个人都具有本阶级、本集团的需求和世界观等。所谓个别性，是指每个人的个性结构中所包含的与他人不同的心理特点。例如，有的憨厚、有的机灵，有的外向，有的文静，有的善于交际，有的不大合群，有的勇敢顽强，有的胆小怯懦，等等。个别性是个性最突出的特点，人之所以千差万别，就在其个别性。毛泽东同志说：“如果不认识矛盾的普遍性，就无从发现事物运动发展的普遍的原因或普遍的根据；但是、如果不研究矛盾的特殊性，就无从确定一事物不同于他事物的特殊的本质，就无从发现事物运动发展的特殊的原因，或特殊的根据。”（《毛泽东选集》合订本第284页）因此，我们在研究、掌握战士的个性时，不仅要注意个性的共同性，尤其要注意个性的个别性。

二是积极性和消极性的统一。从社会意义和作用来分析，人的个性既有积极性的一面，又有消极性的一面。例如，人的需要、动机、理想、信念、世界观等，都有好坏、优劣等质的差别，即使是同一种个性成分，也存在积极性和消极性两个方面。比如，乐于助人，既可以驱使个人为祖国、为人民多做好事，也可能成为个人包庇坏人，违法犯罪的心理条件。怎样区分人的个性的积极面和消极面呢？一般来说，凡是对进步行为有强化作用，而对落后行为有抑制作用的，是个性的积极性的一面；相反，是个性的消极性的一面。根据个性的这一个特点，我们对战士的个性应当采取分析的态度，既不能轻易肯定，也不能随意否定。有的同志不懂得这个道理，往往习惯于按自己喜欢的“模式”去框战士，合乎自己口味的便提倡，不合自己口味的就限制，以致自觉不自觉地干出一些抹煞战士个性的蠢事来，影响了官兵关系，连队建设也受到损失。

三是稳定性和可变性的统一。个性是在人的长期生活实践中，通过反复

强化、巩固而形成的，因此，它有稳定性，在一定条件下，某些个性成分能够伴随人的一生。根据个性的稳定性特点，我们可以预测一个人在某种情况下会做什么以及怎样去做。然而，稳定性并不是不变性，个性的稳定性也是相对的，随着人的实践的不断变化，人的个性也会随之而变化，这就是个性的可变性。

四是制约性和能动性的统一。人的个性受多种因素制约。这些因素有：生理因素、社会生活因素、阶级因素、个人心理过程等，但是，个性也会反过来对人的生活实践发生指导作用，例如，在社会生活实践和心理过程中形成的能力，又对人的社会生活实践和心理过程有巨大的调节作用。这就是个性的能动性。

个性的这些基本特点告诉我们：

(1) 人的个性是客观存在的。战士们之所以有这样或那样的个性，是由他们的生活实践环境决定的，它是不依我们的主观意志而独立存在于现实生活中的客观实在。

(2) 人的个性是可知的。用辩证唯物主义的观点来分析，人的个性虽然属于心理活动，具有内隐性、多变性，但是，它是在人的生活实践中形成，并通过人的言谈举止表露出来的，因此，只要了解战士们具体的生活实践环境和具体的表现，就可以比较准确地掌握他们的个性。

(3) 人的个性是可塑的。由于个性具有可变性的一面，它会随着人的生活实践的变化而变化，因此，我们可以通过思想工作，通过改变人的生活实践，来矫正战士的不良个性，塑造良好的个性。

基于以上的认识，我们强调尊重士兵的个性，就是要用辩证唯物主义的观点，对战士的个性作具体的分析，善于发现士兵身上与众不同的东西，全面认识士兵个性的各个方面，为士兵创造养成良好个性的环境，使士兵的个性发展在连队建设中发挥作用。

某部榴炮营指挥连战士李良国，家住皖南山区，入伍后，一心想见世面，开开眼界，三天两头往市里跑，许多干部认为他生性大野，不好管教。王指导员和小李相处一段时间后发现，小李性格外向，善于交际，跟谁都谈得来，是个见面熟，而且有一定的文字基础。于是，他专门安排小李当了法制宣传员，要他对本市的法制教育情况作一次调查。小李觉得这是领导对自己的信任，又是自己发挥才能的机会，干得非常起劲。他利用节假日和课余时间，走访了市司法部门，通过对多宗典型案例的分析，写出了《论青年犯罪的心理特征》的论文，战士们听了很受教育。后来，他又利用回家探亲的机会，广泛进行社会调查，写了《皖南需要一个辐射力强的中心城市》的论文，受到安徽省和宣城地区有关部门的重视，还应邀出席了宣城地区召开的经济研讨会，成为会上宣读论文的唯一军人。一位经济学专家夸奖说：“没想到这位年轻战士这样有经济头脑，难得！”1986年8月，李良国作为优秀班长被保送到军队院校深造。

李良国的成才是和王指导员能够正确看待战士的个性、尊重并积极扶持战士个性健康发展密切相关的。“交际广泛”曾被某些同志视为缺点，指挥连有的干部就曾把李良国看成是难驾驭的“野马”。照他们的看法，如果用“缰绳”、“笼头”把这匹野马束缚起来，对他横加种种限制，那么，李良国不仅不能成才，倒很可能变成一个很难管教的“刺头兵”。李良国遇上了别具慧眼的王指导员，实在是值得庆幸的。从这个例子中，我们应该更加实

际地体会到尊重战士个性和重要性。愿我们每个基层干部都能成为象王指导员这样的优秀基层指挥员。

三、尊重士兵的个性，引导士兵个性健康成长

一般来说，我军士兵的个性发展与军队建设的需要和履行保卫祖国的义务，是没有根本冲突的，这是我军的性质和宗旨所决定的。但是，在某些具体情况下或者某些具体问题上，也有发生矛盾的时候。我们既要承认和尊重士兵的个性，为士兵个性发展创造适当的条件和良好的环境，同时，也要防止和纠正少数人把个人个性发展与军队建设需要割裂开来的错误思想。尤其当某些人的个人个性发展与军队建设需要发生矛盾的时候，就要采取适当的措施，通过耐心的说服教育工作，积极引导士兵的个性健康发展，使之与军队建设的需要，与履行保卫祖国的义务统一起来。对于士兵的个性，只有积极引导的尊重，才是真正的尊重，才能培养出政治上真正合格的革命战士。

某市话剧团的一出《南疆儿女》震撼了全场观众的心，可是谁能想到在剧中担任主角的竟是指挥连的战士陈春生？陈春生是怎样成长起来的呢？

小陈自幼喜好文艺，一入伍就在师宣传队当演员。刚来到指挥连，他很不习惯连队生活，成天抱着吉他，不想参加正常的训练。王指导员为了调动他的积极性，让他担任文艺组长，他工作很负责任，可自由散漫的习气总也改不了。王指导员总在想着：怎样才能让他成为一名合格的战士呢？

一个晚上轮到文艺组活动了。小陈端坐在指挥位置上，王指导员抱着吉他与他对面而坐。演奏练习开始了，王指导员忽而快了半拍，忽而又慢了半拍，整个演奏不成个调子，气得小陈直瞪眼睛。活动结束后，小陈气呼呼地冲着王指导员问：“指导员，你今天怎么搞的，老是不合拍？”王指导员接过话茬：“是呀！一个连队好比一支乐队，如果锣齐鼓不齐，你定你的调，我吹我的号，个人技术再好也奏不出好曲子。”小陈听到弦外有音，心里一震，不好意思地低下头来：“指导员，你这是反弹琵琶！”小陈终于觉悟了。他积极参加训练，严格要求自己，自觉遵守连队纪律，还结合自己的体会，自编自演了哑剧小品《照镜子》，形象生动地说明了遵守纪律的重要性。

为了帮助小陈茁壮成长，连队又推荐他到市话剧团学习，提高表演技艺。小陈勤学苦练，进步很快，在排练《十五的月亮》和《南疆儿女》时，剧团领导确定小陈担任主角演员。小陈排练刻苦，演兵象兵，受到剧团和观众的好评。

每个人都有自己的理想和追求，当今战士的个性有鲜明的时代特征，尊重战士的个性就是要尊重他们的社会实践，尊重他们的理想和追求，并且因势利导地把战士个人的理想、追求引导到履行保卫祖国的义务，为军队建设和我国社会主义四个现代化建设服务的正确轨道上来，使战士的理想得到调节、补充、升华，便会形成推动连队建设的强大动力。王指导员就是用了这个诀窍，上任当年，便把原来工作后进的指挥连带进了先进行列，年底，被集团军评为先进连队，荣立集体三等功，连队党支部被评为先进党支部。

第六节 尊重士兵的民主权利，让士兵参与连队管理

我军是高度集中统一又具有严密组织和严格纪律的武装集团，肩负着保

卫祖国，维护和平的重任。军队强调集中统一，战时更是如此，这是我军执行特殊任务的客观需要。然而，根据我国宪法。法律和军队条令条例的规定，士兵仍享有广泛的民主权利：有权对部队工作提出建议，对干部提出批评，对给自己的不当处分提出申诉，士兵还享有军事、政治、经济民主，以及学习、娱乐、休息等权利。士兵的这些民主权利是党和人民所赋予的，都应受到干部的尊重，任何人不得侵犯。

为什么我们在军队管理中要强调实行民主制度，尊重士兵民主权利，实行民主管理呢？

首先，在军队内部实行民主制度，是我军管理教育工作的创举，是我军区别于其他军队的又一显著标志，是我军的又一优良传统。

我军创建至今，一贯坚持民主建军的基本原则。强调在军队内部实行民主制度，这是人民军队的一个本质特征。毛泽东同志一贯把在军队内部实行民主主义作为一项重要的建军原则。

1927年9月，他领导的秋收起义部队，在“三湾改编”时创立的士兵委员会，代表士兵利益，参加部队管理。1928年11月，他在《井冈山的斗争》一文中科学地指出：“中国不但人民需要民主主义，军队也需要民主主义”，“红军的物质生活如此菲薄，战斗如此频繁，仍然坚持不敝，除党的作用外，就是靠实行军队内的民主主义。”（《毛泽东选集》合订本第64页）二十年之后，1948年1月，在中国人民解放战争进入伟大决战阶段的时候，毛泽东同志专门就军队内部民主运动问题发布指示，将军队内部的民主概括为政治民主、经济民主和军事民主，并且把“放手发动士兵群众、指挥员和一切工作人员，通过集中领导下的民主运动，达到政治上高度团结、生活上获得改善、军事上提高技术和战术的三大目的”（《毛泽东选集》第1170页），作为部队内部政治工作的总方针。此后，这“三大民主”便逐步经常化、制度化。我军进入和平建军新时期以后，中央军委又在政治工作条例中对军队内的民主生活作了非常具体的规定，并且将实行三大民主与军人代表会议这种民主制度结合起来。这是我军民主运动在新形势下的发展和提高。

在军队内部实行民主，这是我军人民军队本质的体现，一切封建阶级、资产阶级国家的军队，都是剥削阶级压迫被剥削阶级和广大劳动人民的工具。这种军队中，军官和士兵的根本利益是矛盾的，这就决定了在这种军队中只能实行专制主义，而决不能实行民主主义。我军是人民的军队，军官和士兵都是为人民的利益而战斗，而工作的。在军队内部实行民主制度，更能发挥广大士兵的智慧和才干，军官依靠广大士兵实行民主管理，就能耳聪目明，发挥出更大的管理效能。实行民主制度，正是我军性质和宗旨的具体体现，这是人民军队特有的本质特征。

其次，在新时期，健全和发展军队民主生活，实行民主管理，是调动官兵积极性和创造精神，进行军队革命化、正规化、现代化建设，保证各项任务完成的重要条件。

新时期我军建设的总目标和总任务，就是要把我军建设成一支现代化、正规化的革命军队。这是一项十分艰巨的任务，要完成这一任务，需要全军上下一致的努力，既要有领导的积极性，又要有群众的积极性，既要有军官的积极性，又要有士兵的积极性，缺了哪个方面的积极性，都会影响这一艰巨任务的完成。只有上下一心，群策群力，才能保障我军革命化、现代化、正规化建设不断前进。健全和发展军队内部的民主生活，军官尊重士兵的民

主权利，就会在军队内部造成一种既有民主，又有集中，既有纪律，又有自由，既有统一意志，又有个人心情舒畅、生动活泼那样一种政治局面，形成广开思路，广开言路，集思广益，博采众长的良好氛围，广大官兵的积极性和创造性便能够充分发挥出来，形成推动我军“三化”建设的强大驱动力。所以，实行民主制度，尊重战士民主权利是完成我军建设总任务的客观要求。

进入新时期以来，随着我国四个现代化建设的发展，部队士兵的文化素质越来越高，他们是具有一定文化水平的青年，相当部分的战士已经是高中生、大学生。他们的民主意识越来越强，其具体表现为：一是他们较少等级尊卑观念，服理不服压，要求干部平等待人、摒弃不讲民主的家长作风，并以各种方式进行着抗争；二是他们有较强的主人翁观念，对部队建设非常关心，自觉把自己的荣辱与连队建设联系在一起，连队搞好了，他们感到光彩，连队搞不好，他们感到丢人；三是他们参与意识强，认为为自己的连队操心出力是自己的责任。这些都是我军实施民主管理的坚实基础。

当前，我军经过体制改革、精简整编，干部数量大幅度减少，官与兵的比例提高，全军几十种原由干部担任的职务改由士兵担任，而军队管理的工作量却大大增加，部队装备更新和技术性能提高，管理工作的要求更高，难度加大。这种实际状况，要求我们必须充分发挥各方面的力量，调动一切积极因素，充分依靠广大群众实行管理。健全和发展军队的民主生活，尊重战士的民主权利，实行民主管理，可以弥补管理力量的不足，开阔管理视野，拓宽管理路子，这是当前军队管理的客观需要。

由此可见，新时期健全和发展军队的民主生活，实行民主管理，对加强军队建设具有特殊重要的意义，每个基层带兵人对此应有足够的认识。

可是，当前有些基层带兵人对我军民主管理的优良传统缺乏了解，头脑中民主观念淡薄，不懂得尊重士兵民主权利、实行民主管理的重要意义，加上受外军管教方法的影响，面对主人翁意识和民主观念日益增强的战士，感到很不适应。比如，有的带兵人模范作用不够，士兵们也敢站出来批评；连队伙食搞不好，士兵们提了几次意见仍不见好转，便有人向上级首长写“告状信”……这些本是士兵主人翁精神和对连队建设负责的表现，可不少干部遇到这种情况往往束手无策，直皱眉头，叹息“现在的兵真难带！”少数习惯于一个人说了算的家长式管理方法的干部，对这些遇事有主见、爱给干部提批评意见的战士更是看不惯，怎么都觉得，不顺眼，甚至使出“压服”的招数来对付。结果，官兵之间造成裂隙，连队建设受到影响，教训是很深刻的。例如，某团七连一个战士，入伍前是个体户，走进军营后他自觉用严格的纪律约束自己，但是，他对班长和某些连队干部的家长式管理方法感到受不了，先后多次在不同场合提出自己的意见，结果被视为“刺头兵”。一次，班长分配工作不合理他提出异议，班长不仅不接受批评，反说他多管闲事，两人吵了起来。官司打到连部，连队干部不分青红皂白，又批评他组织纪律观念不强，令他限期改正。从此，这个战士心灰意冷，变得沉默寡言，不求上进，真的成了“后进兵”。这个例子说明，不尊重士兵的民主权利，用封建家长式的管理方法管理部队，便会扼杀战士的积极性和创造精神，是一种落后于时代要求的带兵方法产生的结果，这也从反面说明了在新时期实行民主管理、民主带兵的必要性。

有的基层军官担心士兵的民主多了会出乱子，让士兵参与连队管理会影响部队的集中统一，因而对健全和发展军队的民主生活顾虑重重，裹足不前，

口头上喊得多，实际工作上仍是处处不放手。这种担心是没有根据的，完全是多余的。这是因为，我军的民主生活是集中指导下的民主，是有领导的民主，而不是极端民主化；极端民主化历来为我军所反对。实际上，我军许多优秀基层军官带兵的成功经验业已证明，当士兵的民主权利真正得到尊重的时候，当士兵真正成为连队管理的主人的时候，士兵中的积极性和创造精神就象火山一样迸发出来，形成推动连队建设的强大动力。

某部一炮连，多年来一直是个中游单位。1985年3月，连队党支部从改革连队革命军人委员会的工作入手，实行民主管理，使战士能真正参与连队的管理和决策，短短一年之内，连队跃入先进行列，被师团评为“全面建设标兵连”。

他们的做法是：适当扩大革命军人委员会的权力和职能，规定“革委会”对连队的经济管理、开支情况有检查、监督的权力，连队招待费一次开支10元以上，公杂费开支30元以上，必须经“革委会”讨论批准；连队每月到团后勤报销经费开支时必须携带“革委会”的查帐报告，否则无效；对连队干部违反条令条例，侵犯战士权益的行为，“革委会”有权提出批评，并可越级向营、团领导提出处分建议。他们还在“革委会”内增设调解小组，专门负责解决战士之间日常的纠纷。这项改革措施付诸实施之后，“连队革命军人委员会”这一传统组织迅速焕发出新的生机与活力。经过一年的实践，充分显示出它对推动连队建设所发挥的良好作用。

一是增强了战士的责任感；二是刹住了侵占战士物质利益的不正之风，改善了连队的经济管理；三是促进了连队干部的思想建设，提高了干部的工作标准；四是战士更加自尊自爱，尊干守纪的自觉性明显提高。

一炮连的民主管理改革，仅仅实行了一年，就已显示出这么大的优越性，随着管理改革的继续和深化，还将发挥更大的作用。它生动地告诉我们，健全和发展连队的民主生活，实行民主管理，是调动官兵积极性和创造精神，把我军建成一支强大的现代化、正规化革命军队的重要保证。

军队的基础在士兵，没有进步的政治精神贯注于军队之中，没有进步的政治工作去执行这种贯注，就不能达到真正的官长和士兵的一致，就不能激发官兵最大限度的抗战热忱，一切技术和战术就不能得着最好的基础去发挥他们应有的效力。

——毛泽东

一个观念好比一颗种子，种子的发芽、生长、开花，要从水分、空气、阳光、泥土中吸取养料；观念的成熟与成形也需要周围的人在精神上予以补充，帮助发展。

——丹纳

第三章 带兵要注重用革命理论武装士兵

我军自创建以来，一贯强调用革命理论武装全军官兵，这是我军政治上永远合格的重要保证，是我军与其他军队的显著区别之一，也是我军带兵的一条基本原则。

第一节 注重思想教育是我军带兵的基本特色

自古以来许多国家的军队将领在带兵中都注意对士卒进行“教诲”、“劝戒”，反对“不教而诛”。我军创建以来，更把坚持思想教育，强调以理带兵作为军队管理的一项基本原则。为什么在军队管理中要注重思想教育呢？

一、注重思想教育是军队管理工作客观规律的反映

带兵就是管理。管理这个词包含两方面的意义：一是“管束”，二是“讲理”。“管束”，是让士兵知道“应该做什么”和“不该做什么”；“讲理”，是让士兵知道“为什么应该那么做”和“为什么不该那么做”。这两方面结合起来，相互为用，才能充分发挥管理工作的最大效能。管理工作的这两种职能是由管理工作本身的规律决定的，因为，管理工作的主要对象是人，管理的约束力和强制作用，必须通过人的思想认识和自觉行动才能奏效。因此，自古至今的著名军事将领，都把“教化在先”作为治军之道。两千多年前我国的名将孙武就主张以“管束”与“讲理”结合起来管理军队，他说：“故令之以文，齐之以武，是谓必取”。（《孙子·行军篇》）意思是说：用政治道义教育士卒，用军法军纪统一步调，这样就必定胜利。据国外管理学专著介绍，象拿破仑那样惯于独断专行的军事统帅，在下达命令时，也要详细解释他命令的意图，以此来增强他的指挥权力。可见，注重教育，以理服人是古今中外著名兵家治军带兵的共同经验。当然，一切剥削阶级军队的教育，多是属于欺骗宣传，他们所说的政治道义也是为剥削阶级利益辩护的“道理”，和我军的思想教育是性质完全不同的两码事，不能同日而语。但是，它也说明了坚持注重教育，以理带兵是符合军队管理工作的客观规律的。

二、注重思想教育是我军的优良传统

我军自创建以来，在军队管理中一贯坚持重思想教育、以理服人的原则，并逐渐形成了我军独有的思想政治工作优良传统。在我军创建初期，毛泽东同志就在军队中建立了“党代表制度”，实行“支部建在连上”，对士兵进行政治思想工作。

1929年的古田会议决议，肃清了红军中一切旧军队的影响，使红军完全建立在马列主义的基础上。自此以后的几十年中，我军始终坚持这个决议确立的基本路线，使我军的思想政治工作不断创造发展，这是我军的一大优势。历史已经证明并将继续证明，思想政治工作是我军成长壮大，以弱胜强，从胜利走向新的胜利的根本保证，坚持思想政治工作的优良传统是我军带兵的重要法宝。

三、注重思想教育对新时期带兵更为重要

我军建设进入新时期以后，兵员成分发生了很大的变化，绝大多数战士来自青年学生，他们具有一定文化水平，现代意识较强，遇事爱讲道理，服理不服压是他们的一大特点，这就对带兵提出了更高的要求。在军队管理中，人既是管理的主体，又是管理的客体，一切管理活动都是人的活动，一切管理效能都要通过人的活动才能达到，而人的一切活动都是受思想支配的。因此，管理首先要管好自己的思想，讲通道理，理通了思想才通，打通了思想才会有自觉的行动，才能做到令行禁止。带兵既有很强的实践性，又有很强的思想性、理论性。简单粗暴是带兵的大敌，严格管理与耐心说服教育相结合才是带兵的良方。面对当今的青年战士，带兵人更要坚持重思想教育的原则，做到以理服人。马克思说：“理论只要说服人，就能掌握群众。”马列主义、毛泽东思想是无产阶级和广大劳动人民群众进行革命斗争的理论，最容易为人民群众所接受，作为基层带兵人必须努力掌握革命理论，掌握说理的艺术，给士兵把理讲透，把话说明，广大士兵一定能够明白事理，自觉行动，这已是我军几十年带兵实践证明了的道理。

可是，近些年来，有些基层军官受市场经济发展的冲击和外军管理方法的影响，产生了忽视思想教育的倾向，有的照搬地方上的某些做法，用经济手段代替思想工作，有的盲目学习外军管理方法，用处分代替耐心说服教育，结果都事与愿违，工作没有搞好，官兵团结也受到影响。

某部八连接受了团党委交给的战备施工任务，规定在 25 天内保质保量完成。为此，连党支部进行了两次思想动员，但由于天气酷热、条件艰苦等种种原因，战士们情绪不高，出勤率仅有 60% 左右。为了调动广大战士的施工积极性，连队干部商量，决定用农副业收入给大家发点奖金来刺激一下。

连队干部们满以为，发奖金的方案一公布，战士们就会热火朝天地干起来，万没料到战士们还是提不上劲来。连长以为是奖金还没兑现的缘故，便拿着钱对一位战士说：“现在就兑现，怎么样？”那知这位战士不仅不要钱，反说：“要说钱，咱在地方上比这儿挣得多多了，当兵是来尽义务的，几元钱就能买动大家的积极性吗？”这样搞了十几天，奖金虽然发了不少，而工程进度还是很慢。连队干部感到光靠奖金确实不行！

问题出在哪里呢？纪指导员把全连干部和班长、战士骨干召集到一起研究，最后统一了认识：部队和地方不同，在条件许可的情况下适当给战士一些物质鼓励是可以的，但奖金不可能“买来”战士的积极性，不能照搬地方上发奖金的做法，越是条件艰苦、任务紧急的情况下，越要发挥思想政治工作的威力。在此基础上，党支部提出三条措施：一是干部带头，连领导从自身做起，跟战士一起吃住在工地；二是发挥党团员的骨干作用，全连成立五个突击队，分别由党团员带队打头阵；三是做好后勤保障工作，让战士们吃饱吃好。这一来，工地上你追我赶，出勤率达 100%，五天时间就采片石 130 多立方米，运送施工材料近百吨，打地基、砌围墙 200 多米……提前三天完成任务，各项质量指标均达到设计要求，受到上级表扬。

常言说：“重赏之下，必有勇夫。”其实不然，在许多情况下，重赏，未必有勇夫。只有强有力的思想政治工作，才是调动广大官兵积极性的“金钥匙”，八连的经验生动地证明了这个道理。

某部七连正担负一项战备施工任务，正当任务紧急的时候，战士王三星

私自离队了。张连长听到报告后气得火冒三丈，当晚便在军人大会上宣布给王三星行政警告处分。张连长本想用处分来刹刹歪风，没想到，连队又接连出现了打架、误哨等问题。

新到任的陶指导员深入战士中调查了解，找受处分的战士谈心，发现：由于施工任务重，战士思想问题多，而干部工作方法简单，不关心战士的思想和疾苦，动不动就处分，结果引起战士的反感，有的战士对干部产生对立情绪，你硬我“犟”，处分不处分无所谓。

症结找到了，陶指导员帮助张连长认清了不能用处分代替深入细致的思想工作的道理。此后，党支部发动干部与战士交朋友，摸清战士的思想脉搏，发动群众开展经常性思想工作，对全连战士强化条令、纪律、法制观念教育。这些措施密切了官兵关系，增强了组织纪律观念，不良倾向很快得到纠正。

这个事例说明，用处分代替思想教育，必然把连队管理引向错误的方向，新时期带兵还是要重思想教育，坚持以理服人，正如毛泽东同志所指出的：“要人家服，只能说服，不能压服，压服的结果，总是压而不服”，“为着维持社会秩序的目的，而发布的行政命令，也要伴之以说服教育，单靠行政命令，在许多情况下就行不通。”（《关于正确处理人民内部矛盾问题》）当然，我们强调重思想教育，以理服人，并不完全否定“处分”。对确有严重过失的战士，严格管理，维护纪律，实施一定的处分是必要的。但是，决不能把处分作为维护纪律的主要手段；我军的纪律是建立在广大官兵高度自觉基础上的，通过思想教育，提高官兵的思想觉悟，才是维护革命军队纪律的根本途径，也是带兵的根本途径。

第二节 思想教育的基点是引导官兵学好革命理论

中医学里有一个常用词：“固本培元”。“本”和“元”指的都是维持人体生命活动的根本。只有通过经常地“固”与“培”，使之得到不断增强和补充，人体才能保持旺盛的生命力。我军的经常性思想工作，是教育人、培养人的工作，也应该象医生对待人体一样，着眼于“固本培元”，通过点点滴滴、方方面面的工作，向官兵灌输马克思列宁主义、毛泽东思想，用革命理论帮助他们树立革命的人生观，逐步提高广大官兵的基本政治素质、思想道德素质、科学思维素质和良好的心理素质，造就“有理想、有道德、有文化、有纪律”的新一代革命军人。

一、理论教育是培养“四有”军人的基础性工程

列宁有句名言：“没有革命的理论，就不会有革命的运动。”马克思列宁主义是在批判地继承人类历史上一切先进思想成果，总结无产阶级斗争历史经验与自然科学最新成就的基础上创立起来的一个严密而完备的思想体系，是从客观实际中产生出来，又在实践中获得了证明的科学真理，是科学的世界观和方法论。毛泽东思想是发展了的、中国化的马克思列宁主义，是指导我们夺取政权、巩固政权，建设有中国特色的社会主义和在将来实现共产主义的理论基础。马列主义、毛泽东思想作为革命的理论，属于一种社会意识。社会存在决定社会意识，社会意识又具有能动的反作用。进步的社会意识起推动和促进社会发展的作用，而落后的反动的社会意识则起阻碍社会

发展的作用。在当今世界上，马列主义、毛泽东思想是最进步的社会意识，没有哪一种思想有马克思主义思想这样大的影响，没有哪一种理论能够象马列主义、毛泽东思想这样，改变了整个世界的意识形态，成为改造社会、改造世界的巨大物质力量。所以，马列主义、毛泽东思想永远是指导我们思想的理论基础，是我们必须永远坚持的。

我军士兵，绝大多数是 20 岁左右的青年。青年时期，是一个人的理想、信念、世界观成长发育最重要的时期，抓住这个时期，帮助战士树立共产主义的理想、信念、世界观，是培养“四有”军人的基础性工程。共产主义的理想、信念、世界观不能自然而然地产生，更不是先天就有的，而是靠后天的灌输，靠对科学知识的掌握，靠参加革命实践才能逐步树立的。因此，我们要对战士进行马列主义基本理论教育和时事政策教育，用马列主义、毛泽东思想武装士兵的头脑，用党的路线、方针、政策教育战士，激发他们的学习热情，使干部战士懂得怎样生活、怎样工作、怎样做人，逐步树立共产主义的理想、信念、世界观，学会用正确的立场、观点和方法来分析问题和处理问题，学会用正确的标准区别是非、善恶、美丑和荣辱，不断朝着“四有”目标迈进，这是关系到战士一生的思想基础建设。

二、理论教育是提高官兵思想觉悟的“金钥匙”

基层带兵最根本的就是要培养高度自觉的革命战士。因为，军队的一切任务都要在军官的带领下，依靠广大士兵群众去完成。没有广大士兵的自觉性，任何任务都难以完成；而革命士兵的自觉能动性一旦被激发和调动起来，就能自觉地遵守纪律，自觉地克服困难，自觉地英勇作战，足以战胜任何强大的敌人。朱德同志在论述如何带兵时说：“带兵也主要是提高战士的阶级觉悟”，“带兵带得好，要有各方面保证，首先是政治上的保证，就是靠提高战士的阶级觉悟。”（《朱德选集》第 105 页）所以，基层带兵必须把着眼点放在提高战士的思想觉悟上，这也是更高层次的爱兵，是我军的优良传统。

提高士兵的思想觉悟要从多方面去做工作，但是，最根本的工作还是要抓好革命理论教育，用马列主义、毛泽东思想武装士兵的头脑。人是有思想的。什么是思想？简单地说思想就是“观念”。它是客观存在反映在人的意识中，经过思维活动而产生的结果。人们在社会实践中对客观事物的认识，开始是感性认识，这种感性认识的材料积累多了，就会产生一个飞跃，变成理性认识，这就是思想。思想有一个很重要的特点，就是它具有能动性。就是说，人的思想一经产生，并不是把它封存起来，而是用来指导自己的实践，要按着对客观事物的认识结果，采取相应的态度和行动。譬如，战士们认识了遵守纪律的重要性，就会自觉地遵守军队的纪律；认识了为什么当兵，为谁打仗的道理，就会自觉地英勇作战，等等。每个人的思想能动性的强弱并不是一样的，一般来说，对于客观事物本质的认识越深刻，其能动性就越强，相反就越弱。马列主义、毛泽东思想是劳动人民进行革命、谋求解放和建设社会主义，进而实现共产主义的理论武器，广大战士掌握了它，就会从根本上解决为谁当兵，为谁打仗的问题，成为有理想、有道德、有文化、有纪律的一代新人，部队的战斗力就会大大增强。例如在解放战争中，有一次，我军一个战士就缴了敌人一个连的械，三个战士就俘获了敌人一个营；在朝鲜战场，我志愿军一名炊事员手拿扁担，就俘虏了手持现代化武器的美国兵。他们靠的是什么？靠的是高度的阶级觉悟和自觉精神，有了这样英勇无比、

智勇双全、高度自觉的战士，我军就能压倒一切敌人而决不会被敌人所屈服；而这种自觉性正是从他们对革命理论的深刻认识和理解中产生出来的。

三、理论教育是新时期带兵的有效途径

近些年来国际风云变幻，必然对广大官兵的思想带来很大的冲击。另一方面，我国商品经济的发展，改革开放的深入和扩大，给部队的思想建设带来许多积极的、有利的影响，但同时，资本主义的腐朽思想文化、价值观念、生活方式也乘隙而入，通过各种渠道侵蚀部队。在这种形势下，理论上的贫乏和无知，极易导致理想和信念的动摇，有的人甚至会迷失方向，走上错误的道路。因此，新时期带兵抓好马列主义、毛泽东思想的学习和灌输，下功夫做好经常性思想工作、打牢战士的思想基础尤为迫切和重要。只有这样，才能更好地保证我军在政治上永远合格，经受住反“和平演变”斗争的考验、改革开放的考验、相对和平环境的考验。

某连战士宁中立出生在一个贫穷的山村，从小就对共产党感恩戴德。可是，在动乱年代里，他和父母一年四季不分昼夜地劳作，还是不得温饱，而村上的干部却鱼肉不断，还打骂百姓。他幼小的心灵里产生了疑问：社会主义好，共产党好，为什么我们这么穷，干部那么凶？他14岁那年，一场大火把他家烧个精光，全家六口流落街头，队干部不闻不问。就在走投无路的时候，村里一些教民给他家送来一些粮和钱，使他家度过了难关。不久，一个两鬓斑白的老教民抚摸着宁中立的头说：孩子，上帝会保佑你们的。第二天，宁中立就随着这个老人来到了耶稣像前，一枚十字架挂在了他的胸前，宁中立由共产党的崇拜者变成了一个基督教徒。

1983年宁中立应征入了伍，他把十字架徽章也带进军营。他虽然成了一名解放军战士，信奉的却仍是基督教。连队上政治课，他偷偷看手抄的《圣经》。星期天，战士们吹拉弹唱，他却到一旁做“礼拜”。怎样把小宁教育成共产主义革命战士呢？钱指导员因势利导，一次又一次地与宁中立谈心，进行耐心细致的思想工作。

钱指导员从基督教的知识入手与宁中立谈心。他从耶稣谈到《圣经》，从基督教的产生到它的发展变化，滔滔不绝地讲了一阵。然后向小宁提出一连串问题：世界上有没有邪恶？上帝为什么不扑灭世界上的邪恶？他为什么还让善良的人受邪恶的灾难？……宁中立的思想震撼了，他开始了新的思考。

小宁回顾自己入伍后，耳闻目睹许多共产党员关怀战友，吃苦在前的种种事例：自己发高烧，6名党员轮流守护了一夜，排长冲了麦乳精，一勺一勺地喂进他嘴里，指导员背着送他到卫生队……一个个共产党员的形象，使宁中立觉得：共产党员才是救苦救难的“上帝”。可是，一想到幼年的辛酸，他又迷惘了：共产党里为什么会有两样人呢？钱指导员及时进行引导：马克思主义告诉我们，世界上的任何事物都具有确定的性质，但又不是纯而又纯的。共产党内也有一些不良分子，社会主义社会里也有一些消极现象，但共产党仍然是伟大的，社会主义制度仍然是优越的。

宁中立心中的疑团解开了，也激起了他更多地了解马克思主义的渴望，他在钱指导员的指导下，开始如饥似渴地阅读马克思主义哲学、政治经济学，学习中共党史，等等。一种崭新的世界观在他的头脑中诞生了，他向党组织

递交了入党申请书。他在电请书中说：“人不能没有信仰。然而，什么样的信仰又决定着什么样的人生。信仰马列主义、共产主义的人生才是充实的人生，有意义的人生。我要求加入党组织，用马列主义思想武装我的头脑……”。宁中立的思想发生了质的飞跃，由信仰基督教变成信仰共产主义。后来，他终于成为一名共产党员。

宁中立由共产党的崇拜者变为基督教徒，又由基督教徒变为共产党员的曲折经历，生动而又深刻地说明了革命理论教育对于新时期部队的士兵具有何等重要的意义，同时，对我们做好新时期的带兵工作，提供了十分有益的启示。

四、理论教育是做好经常性思想工作的保证

一个时期以来，有不少连队的工作中存在着不重视理论教育的倾向。究其原因，有的是对理论教育的重要性认识不足，认为“基层是管落实的，干就是了，理论学多学少没关系”，视理论教育为可有可无，总也摆不上日程。有的是这些年来批判了“精神万能”和“假、大、空”等左的一套做法后，从一个极端走向另一个极端，对革命理论的重要作用发生了怀疑或动摇，不敢理直气壮地进行理论教育。有的是对社会主义初级阶段出现的新情况、新问题思想上准备不足，认识跟不上去，教育方法上理论与实际脱节，讲起来空洞无物，听起来枯燥无味，因而产生了大道理“不合时宜”的错误思想，等等。结果，上政治课，做思想工作往往是讲那些低格调的东西，以致出现了以“小”代“大”，以“利”代“理”，以“乐”代教，甚至以“歪”代“正”等错误做法，使连队的经常性思想工作陷入低级循环的圈子，这是当前有些单位思想政治工作缺乏有效性和战斗力的主要原因。

理论是行动的指南。革命军人所从事的是一种艰苦而又随时准备付出鲜血和生命的特殊劳动，必须具有崇高的革命理想、很高的思想觉悟、严格的组织纪律观念和英勇的献身精神。理论教育搞好了，官兵有了坚强的共产主义信念，就可以转化为搞好部队建设的强大动力，为带兵工作打下良好的思想基础。这样，连队的经常性思想工作便可以摆脱低级循环的圈子，思想政治工作的有效性和战斗力就会大大提高。

某部炮兵旅二连地处改革开放的前沿，资本主义的腐朽思想、价值观念、生活方式通过各种渠道侵蚀着部队。二连党支部认为，革命理论是广大官兵观察、分析、解决问题的科学依据、立身做人的思想路标，越是情况复杂的时候越要抓好官兵的理论教育。几年来，他们认真组织官兵学习革命理论，把连队建设成培养人、改造人的熔炉。在开展理论学习中，他们坚持分层次、有针对性地组织学习，如针对新兵分配、老兵退伍等时期出现的带倾向性的问题，组织新老战士学习实践第一、内因与外因的关系等基本观点。为保证学习效果，他们建立健全了学习日、辅导讲座、交流体会、函授作业、检查评比等各项理论学习制度，开辟“哲学小论坛”，让学得好的官兵登台演讲。在学习中，支部“一班人”始终走在前面，为战士做好样子。陆指导员用哲学思想作指导，潜心研究经常性思想工作规律，撰写了100多篇学习体会。

通过学习，连队形成了人人懂理论，个个讲道理的良好风气。老战士黄辰斌平时工作积极主动，任劳任怨，却没能入党。在连队的“哲学小论坛”会上，他主动上台，用内因与外因关系的原理，分析自己没能入党的主观因

素，提出了今后努力方向，使一些不能正确对待入党问题的同志也受到教育。通过学理论，全连官兵的思想觉悟明显提高，拒腐防变的能力进一步增强，杜绝了看不健康书刊、打架斗殴、私自离队等不良现象，连队连续三年被评为“达标先进连”，1991年又被集团军评为“经常性思想工作先进单位”。

基层单位工作比较具体，注重抓落实自然是对的。但基层又是贯彻落实党的路线、方针、政策，培养“四有”军人的第一线，是我军思想政治工作的前沿阵地，同样不能缺少革命理论的指导，否则，就可能迷失前进的方向，对军队建设造成不可挽回的损失。再说，抓好思想教育，用马列主义、毛泽东思想革命理论武装官兵的头脑，这本身就是抓落实的一项重要任务，是保证我军政治上永远合格的根本大计，万万不可忽视。基层干部一定要充分认识抓好理论教育的重要性，下最大的力气把基层的革命理论教育抓出成效，二连在这方面已经为我们提供了有益的经验。

第三节 新时期的思想工作要坚持情理并重的原则

思想工作是一项教育人、培养人的工作，是一项改造人的灵魂的系统工程，要通过教育者的一系列行为（如理解行为、灌输行为、疏导行为、规范行为、激励行为、交往行为、领导行为、研究行为，等等）来完成。而教育者的这一系列行为又都离不开“理”和“情”这两根支柱，缺少了那一根，思想工作都难以奏效。

一、情感对人的认识活动具有重要作用

思想教育的对象是人，目的是教育人树立正确的思想、观点和立场。人的思想、观点和立场是复杂的、多种多样的，特别是处于发展市场经济和扩大对外开放的新的历史条件下，更增加了它的复杂性。对于官兵中不正确的思想、观点和立场，我军一贯采取疏导的方针。疏导的本意，就是开通阻塞的渠道，因势利导，使水流畅通。思想工作中的疏导，就是广开言路，集思广益，引导战士用党的路线、方针、政策来统一思想，用社会主义道德规范、法律规范来指导行为，以达到团结奋斗的目的，这就必须把道理给战士们讲清讲透，使他们口服心服。战士们懂得了道理，提高了认识，就会自觉地去。有个连队有几名战士赶时髦，用子弹壳做成戒指戴在手上。领导发现后下令禁止，但却屡禁不止。为此，指导员专门查阅资料，给大家讲了有关这方面的知识和道理。他从戒指的来历，哪些人可以戴，军人为什么不允许戴等方面，给战士们讲清道理。从此以后，戴戒指的现象不禁而绝了。可见，思想教育只有以理服人，才能发挥教育的作用，达到教育的目的。

然而，人是有情感的。什么是情感呢？情绪和情感是人的心理生活的一个重要方面。我们知道，人是具有自己的主观世界的，人在认识客观事物的时候，总带有一定的态度，总要产生喜、怒、哀、乐、爱、憎、惧等等有独特色彩的体验，这种体验是以人的不同态度为转移的，当他认为客观事物符合主观的需要时即采取肯定态度，反之，便采取否定态度。心理学上把人对客观事物是否符合主观需要而产生的体验叫做情绪和情感。情绪和情感既有联系，又有区别。心理学的研究表明，情绪和情感的动机都是需要，但情绪是与人的生理需要满足与否相联系的心理活动，而情感则是与人的社会性需

要满足与否相联系的心理活动；情绪和情感是紧密不可分的，情感是在情绪的基础上形成和发展的，而情绪则是情感的外在表现形式。情感是人特有的，它与人的意识有紧密的联系，在阶级对抗的社会里，人的情感总是带有强烈的阶级性。

人的情感对人的生活和实践活动，特别是对人的认识活动，具有十分重要的作用，人的一切认识活动都是在一定的情感推动下完成的。一般地说，肯定性的情感能提高认识活动的积极性和效果；否定性的情感则对人的认识活动产生消极影响，大大妨碍工作的进行。人的情感和理智也有密切的联系。一般说来，情感是受理智支配的，但另一方面，情感也影响人的理智和行为。总之，情感在人的认识过程和人们相互交往中起着很重要的作用，因此，在进行思想教育时，既要讲清道理，以理服人，又要充分发挥情感的积极作用，以情感人。列宁指出：“没有‘人的情感’，就从来没有也不可能有人对于真理的追求。”（《列宁全集》第20卷第255页）可见情感对人的认识的作用何等重要。

任何人都需要情感的交流，都需要情感的抚慰。所谓“以情感人”，就是说教育工作者的言行，要能使战士在情感上引起共鸣，得到感情上的满足和慰藉，使战士在积极的情感中认识真理，以达到接受教育的目的。“以情感人”和“以理服人”是相辅相成的，进行思想工作两者缺一不可。没有“情”的“理”是空洞的、生硬的、没有生气的，没有感染力的；而没有“理”的“情”则是哀弱的、苍白的、不健康的，甚至是迷失方向的。只有把“情”和“理”有机地联系在一起，把“情”建筑在“理”上，把“理”融汇在“情”中，形成情理交融，这样，带有感情的理，战士们易于接受，会收到良好的教育效果，才能达到思想政治工作的最佳状态。以往有一种说法，思想通了就一通百通，这种认识是很片面的，至少是把问题看得太简单了。现实生活中常有这样的情况，有些人对于有些问题虽然在道理上想通了，也知道应该怎么做，可是在感情上往往一时转不过弯而不愿去做；因一时感情冲动而不够理智乃至失去理智而发生过头行为的情况，也是常见的。有些连队经常性思想工作实效不大，忽视“理”与“情”的结合是一个重要原因。

二、思想工作怎样做到以情感人？

思想教育过程是教育者与被教育者之间思想交流的过程。在这种交流中，感情的接触和交流是打开人们心灵的“钥匙”。只有双方的感情沟通了，才能达到教育者与被教育者的心理交融，转变被教育者的思想，激发人们的积极情感，使人们把你看成是可亲可敬的贴心人，信得过的人，这样，教育者同被教育者之间就会产生情感共鸣。为此，从心理学角度讲，教育者应做到以下几点：

1. 以境育情

人的情绪和情感总是在一定的情境下产生的，这就是情绪和情感的情境性。俗话说“触景生情”、“一见钟情”，都说明了情境对激发人们的情绪和情感方面的重要作用。一般来说，良好的情境容易激起积极的情绪和情感，不良的情境则容易引起消极的情绪和情感。因此，我们在连队管理工作中要尽可能地给战士创设良好的情境，造成互相关心、体贴、尊重、信任、振奋、向上的良好气氛，以达到以境育情的目的。

2. 以情育情

在一定的条件下，一个人的情绪和情感可以超越时间和空间的界限感染他人，使他人也产生同样的情绪和情感，这就是情绪和情感的感染性。例如，绘声绘色的演讲，扣人心弦的艺术表演，感人肺腑的事迹报告等，都可以使在场的人不由自主地爱对方所爱，恨对方所恨，就是情绪和情感的感染性的表现。情绪和情感的共鸣现象，是感染性最明显的表现。

运用情绪和情感的感染性，我们可以以情来培育情。例如，在生活上以深厚的感情去关心体贴战士，工作上以满腔热情去帮助、鼓励战士，行动上以高尚的情操和模范行动去感召战士，总之，在一切活动中以良好的情绪和情感去感染战士，就能激发他们的热情，接受你所讲的道理，完成你交给的各项任务。

不过，情绪和情感的感染性是有条件的，首先，只有当情绪和情感是真摯、形象、活泼、新颖，又符合接受者主体需要的时候，它才具有强的可感性；其次，接受者具有与对方情遇的相似性、思想的一致性和接受情绪和情感的灵敏性时，才能受到感染。因此，在思想教育工作中必须善于运用好这两个条件，将它们有机地统一起来，才能激发起战士们良好的情绪和情感。

3. 按需育情

人的情绪和情感常常表现为肯定和否定两种态度，积极和消极两种性质，譬如，喜——怒，哀——乐，爱——憎，快乐——悲伤，兴奋——郁闷，激动——沮丧，等等，这种情况叫做情绪和情感的两极性。情绪和情感的两极性是相辅相成的，在一定条件下，又是可以互相转化的，所谓“乐极生悲”、“破涕为笑”就是例证。

根据情绪和情感的两极性，我们在思想教育中不能盲目育情，而应该从需要出发强化积极面，抑制消极面，特别要善于把消极的情绪和情感向积极方面转化，防止积极的情绪和情感向消极方面转化，从多方面培养战士具有适中的情绪和情感。

4. 因人育情

同一件事情对于不同的人可以激发起截然不同的情绪和情感，这就是情绪和情感的个体差异性。这种差异性既是鉴定一个人情绪和情感品质的基本标准，又是培养良好情绪和情感的重要依据。根据这个道理，我们在进行思想教育过程中，一方面要全面了解和掌握战士们情绪和情感的个别差异，以便对每个战士的情绪和情感状况作出科学的分析和评价，另一方面要针对每个战士不同的情绪和情感特点交情、育情，做到因人育情，才能收到良好的教育效果。

5. 以知育情

人的情绪和情感是在认识的基础上产生的，人对某一事物的情绪和情感的倾向性与丰富性、深刻性与全面性、正确性与和谐性，依赖于人对某一事物的理解。这就是情绪和情感的理解性。另一方面，人的情绪和情感是主观与客观相互作用的产物。所以，人对某一事物的情绪和情感是否正确与和谐，不但有赖于人对该事物是否具有正确的理解，而且也依赖于人对自我是否具有正确的认识。这是情绪和情感的理解性的又一层含义。

根据这个道理，我们在思想教育工作中，应当用丰富的科学知识武装战士的头脑，创造各种有利条件，开辟广阔的知识领域，帮助战士们深刻认识和正确理解客观事物和自我，使之树立科学的世界观，才能使他们产生和保

持正确的、主客观和谐的情绪和情感，做主客观情绪和情感相统一的主人。

第四节 新时期的思想教育方法必须讲求科学化

当前，我国正处于社会主义的初级阶段，社会主义市场经济的发展和改革开放不断扩大深入这两股大潮，强烈地冲击着我国社会生活的各个方面，许多我们过去不曾遇到过的新情况和新问题不断出现，部队官兵中各种新思想、新观念、新需求不断产生和迅速传播，我国社会生活实践和部队官兵思想状况，都已发生了巨大而又深刻的变化，部队的管理教育工作正面临着前所未有的严峻形势，许多事情用过去的老观点解释不通了，但又没有现成的答案去解决；改革开放的实践要求我们大大提高思想教育工作的有效性，但如何去提高，许多基层军官却又感到束手无策；老一套思想教育的方法有许多已不适应今天变化了的情况，而一套科学的全新的思想工作方法又没有完全建立起来。这种形势给我军的思想教育工作带来许多困难，但同时，又为我们探索研究新的思想教育方法，实现思想教育方法科学化开辟了广阔的道路。

思想工作，既是一门科学，又是一门艺术，它既有很强的思想性、理论性，又有很强的实践性，同时它还富于变化性和多样性，思想教育的对象是人，而人的思想又具有可变性的特点。因此，思想工作从来没有也不可能有一种能包医百病的固定模式。但是，思想工作也有其自身的规律性，只要我们遵循正确的指导原则去探索，去研究，实现思想教育方法科学化的目的是完全可以达到的。

实现思想工作方法科学化的指导原则是什么呢？

一、转变思维方式是实现思想教育方法科学化的前提

长时间以来，由于种种原因，许多基层干部习惯于一种传统的思维方式，这种思维方式的基本特点是“求同”、“求纯”、“求高”。所谓“求同”，就是在思想中过分强调与传统观念保持同一，用传统的规与矩去方圆现实，一致的便认为对，就简单地加以支持，不一致的便认为错，就简单地加以否定，甚至必予禁绝而方休，这是一种因循守旧的思维方式；所谓“求纯”，就是把事物看得纯而又纯，说好就一切都好，说坏就一切都坏，要么“一朵花”，要么“豆腐渣”，非此即彼，非好即坏，这是一种绝对的、静止的、片面的思维方式；所谓“求高”，就是脱离社会主义初级阶段的现实，认为思想教育的调子越高越好，以先进性代替群众性，导致教育者讲的不是广大战士想的，教育者要求的是广大战士做不到的，超过了战士的现实思想水平和心理承受能力，这是一种超越战士现实思想觉悟程度的教条主义的思维方式。这种过于求同、求纯、求高的思维方式，实际上是以往那一套“左”的做法在思维方式上的反映，已经不能适应当前我国社会现实和部队官兵思想现实的需要，基层带兵人如果不更新观念，不打破这种旧的思维方式、建立新的思维方式，依然用过去的老眼光去看现在的新事物，用过去的旧模式去框当代的战士，就有可能错把积极的东西当作消极的东西去抑制，把消极的东西当作积极的东西去提倡，这样，是绝对做不好新时期战士的思想工作的。

思想是行动的先导，思维方式是我们反映客观世界的工具，要实现思想

教育方法的科学化，就必须打破旧的思维方式，建立新的科学的思维方式，正确认识当今我国社会现实和部队官兵思想现实。为此必须坚持做到以下几点：

一是坚持实事求是的观点。实事求是思想教育工作最基本的，也是最重要的要求，只有实事求是，一切从实际出发，不带任何一点主观性，才能真正提高思想教育的针对性和有效性。

二是坚持辩证分析的观点。就是应该全面地、发展地看待事物。观察问题，研究问题要“两点论”，不要“一点论”，既要看到局部，更要看到全局，既要看到积极的一面，又要看到消极的一面，不带任何一点主观性、片面性和表面性，客观正确地反映客观事物的本来面貌。

三是坚持系统分析的观点。一切客观事物本来是互相联系的和具有内部规律的，都是处在一定的系统之中的。因此，观察、研究客观事物，必须从事物之间的互相联系、互相影响中，从系统的角度，认识事物的整体和其内在规律。

四是坚持层次分析的观点。客观事物都是有层次的，不仅客观物质有不同的层次，人们的思想也有不同的层次，因此，对客观事物要从不同层次上进行观察和研究，才能正确地认识事物，处理问题。

五是坚持信息分析的观点。信息是人类认识世界的媒介，是通向未来的桥梁，是现代化领导进行决策、计划、实施组织和控制的依据。思想工作是一个信息系统，思想工作现代化的水平与效率，很大程度上取决于教育者对信息的获取、处理与运用。

二、马列主义、毛泽东思想是实现思想教育方法科学化的理论基础

马克思主义哲学是马克思主义全部学说的理论基础，是指导人们认识世界和改造世界的科学的世界观和方法论，理所当然，马克思主义哲学既是思想工作方法的指导思想，又是它的理论基础。

马克思主义哲学是唯物主义哲学，它认为物质与精神的关系遵循“物质——精神——物质”的规律，思想工作也应遵循这个规律，从实际出发，按照实际情况，决定工作方针。

马克思主义哲学是实践的唯物主义，它认为人的正确认识需要经历“实践——认识——实践”多次反复才能完成，思想工作也必须从需要出发，遵循这个规律，实事求是地进行，才能收到好的效果。

马克思主义哲学是辩证的唯物主义，它认为人的认识运动的秩序遵循“特殊——一般——特殊”的规律，思想工作也必须遵守这个规律，一方面必须研究矛盾的特殊性，认识个别事物的特殊本质，进而充分地认识矛盾的普遍性，充分认识诸种事物的共同的本质；另一方面，在认识了事物的共同的本质以后，还必须继续研究那些尚未深入地研究过的或者新冒出来的具体事物。

马克思主义哲学是历史的唯物主义，它认为“人民群众是历史的创造者”，是历史发展的决定力量，群众与领导的关系遵循“群众——领导——群众”的规律，即从群众中来，到群众中去的群众路线。因此，思想工作绝不是整群众，相反地，只有相信群众，依靠群众，实行从群众中来，到群众中去，充分发挥群众自我教育的威力，才能有效地调动战士的积极性。

马克思主义哲学的这四个公式并不是孤立的，社会实践象一条红线把它们贯串起来，统一起来。在实践中，违背了其中任何一个，思想工作都不会有好的效果。坚持这四个公式的有机统一，就会使我们在思想工作实践中更加自觉地反对主观和客观相分裂、认识和实践相脱离、特殊和一般相割裂、群众和领导相对立的各种错误认识、错误倾向，指导我们正确地研究新情况，发现新问题，实现思想教育方法的科学化。

三、疏导方针是实现思想教育方法科学化的指导方针

思想教育工作是改造人的灵魂的工作。对于官兵中的思想问题、认识问题，必须坚持疏导的方针。所谓“疏导”有两个基本含义，一是疏通，即广开言路，放开思想；二是引导，即理直气壮地进行教育，使错误思想、错误认识转化为正确思想、正确认识。没有疏通，战士们不能敞开思想，引导便没有根据，没有针对性，就不会有说服力；但是，只有疏通，没有引导，便成为放任自流，各种错误思想便会自由泛滥起来。基层干部一定要学会在疏通中引导，在引导中疏通，把疏通与引导有机地结合起来。

我党我军对革命队伍内部的思想问题、认识问题历来采取说服教育的方法解决。建军初期，我军用说服教育的方法，纠正军队内部存在的各种非无产阶级思想。延安时期，党纠正了左倾教条主义采用的“残酷斗争，无情打击”的错误方针，在党内军内，通过整风运动，用说服教育的方针，解决了党内两条路线的矛盾，达到了全党空前的团结。新中国建立初期，党坚持运用这一方针，解决人民内部矛盾，也取得较好的成果。可是，在后来一段时间的多次政治运动中，没有继续坚持这一方针，以致犯了扩大化的错误，直至发展到“文化大革命”这一全局性的、长时间的左倾严重错误，混淆了是非和敌我，给党和国家造成不可估量的重大损失。党的十一届三中全会以后，重新确立了马克思列宁主义路线，运用说服教育的方法，认真纠正了“文化大革命”中及其以前的左倾错误，并针对新时期的新情况、新特点，重新提出了以疏导方针作为党的思想政治工作的指导方针。可见，疏导方针是正确地总结了思想政治工作正反两方面经验，在我党摒弃了过去“左”的一套做法的基础上提出来的，是我党我军思想政治工作优良传统的继承和发扬。

疏导方针是以教育者与被教育者之间完全平等为基础，以现代管理科学基础理论为指导，运用情、理、行相结合，思想教育与解决实际问题相结合，以理服人和严格管理相结合，预测和决策相结合的方法，从整体出发，有秩序分层次地灵活采用各种具体方法加以疏导，以达到整体教育效果的最优化。可见，它同以往的教育方法相比，在理论上有所突破，在实践上有提高，更适合当代青年战士的思想特点和心理特征，是我们实现思想教育科学化的正确指导方针。

四、理论联系实际是实现思想教育方法科学化的基本途径

我军的思想政治工作历来强调坚持理论联系实际的原则。毛泽东同志也一贯教导我们要坚持实行“理论与实际统一”。他深入浅出地把这种马列主义的态度概括为“实事求是”四个字，并且解释说：“实事”就是客观存在着的一切事物，“是”就是客观事物的内部联系，即规律性，“求”就是我

们去研究。我们要从国内外、省内外、县内外、区内外的实际情况出发，从其中引出其固有的而不是臆造的规律性，即找出周围事物的内部联系，作为我们行动的向导。（《毛泽东选集》合订本第759页）毛泽东同志的这段话，对于我们探索发展市场经济和深入改革扩大开放条件下思想教育工作的新方法，做好新时期战士的思想教育工作，提高思想教育工作的有效性，具有十分重要而又现实的指导意义。

思想工作是一项实践性很强的工作，基层干部应当象毛泽东同志教导的那样，“应用马克思列宁主义的理论和方法，对周围环境作系统的周密的调查和研究”，“不凭主观想象，不凭一时的热情，不凭死的书本，而凭客观存在的事实，详细地占有材料，在马克思列宁主义一般原理的指导下，从这些材料中引出正确的结论。”（《毛泽东选集》合订本第758、759页）

近几年来，我军广大基层带兵人，为实现思想教育方法科学化做了大量的研究探索工作，并已取得了较好的效果，创造了许多成功的经验。为了利于大家进一步研究探索，这里向大家介绍一种“双向利导”教育方法，以供参考。

某部炮团一连指导员徐树岭，以马列主义、毛泽东思想作指导，针对市场经济和改革开放对部队的影响利弊相伴，优劣共存的特点，通读了《资本论》、《苏联社会主义经济问题》，学习了邓小平《建设有中国特色的社会主义》、《陈云文选》等著作，潜心研究探索做好市场经济和改革开放条件下战士思想工作这一新课题，逐步悟出了新时期思想工作一些带规律性的东西，经过概括和归纳，总结出“双向利导”教育方法，大大增强了思想政治工作的针对性和实效性，为提高思想教育工作的有效性创出了新路子。

“双向利导”教育方法是在发展社会主义市场经济和改革开放的新形势下，以培养“四有”革命军人、提高部队战斗力为目的，以义利相济为核心，正视市场经济、改革开放对部队影响的积极和消极两种趋向，辩证分析，正确引导，增强思想工作的针对性和实效性的教育方法。

“双向利导”教育方法的主要内容包括五个方面：

（1）正视社会影响两重性。就是认清市场经济对部队的影响既有积极方面，也有消极方面，积极方面是主流；消极方面是支流，善于利用和扩大积极影响，缩小和转化消极影响，这是搞好“双向利导”的前提。比如，干部战士竞争意识的增强，是市场经济发展给部队带来的重要影响之一，这对于调动干部战士的积极性和上进心，促进比学赶帮和部队各项工作的开展，显然是有积极意义的，但如果不加引导或者引导不当，这种竞争意识也会产生消极作用，引起个人间你争我斗，力量内耗。教育者的责任就是把竞争意识引导到部队各项工作中去，教育大家认清竞争的目的，端正竞争的动机，防止和克服竞争中的消极现象。例如，在一次施工中，为了加快施工进度，一连利用战士竞争意识强的特点，在全连开展了劳动竞赛，各班之间你追我赶，互不相让。特别是二班与三班竞争激烈，都想夺魁。二班长感到力胜三班有困难，便“略施小计”，派人偷偷地往三班推土机输油管里塞了一小截火柴杆，影响了油路供应，迟滞了三班施工进度。问题很快被查了出来，连里对夺魁的二班不仅没有表扬，反而进行了严厉批评，让二班长在全连军人大会上作了检讨。针对这一问题，一连开展了“怎样树立正确的竞争观念”的讨论，收到了较好的效果。

（2）坚持教育对象两面观。就是对新形势下现代意识不断增强的教育对

象进行辩证分析，客观评价，既要看到他们有重利轻义、过分追求“自我价值”、搞庸俗关系学、自由散漫等消极的一面，又要看到他们渴望成才、珍惜时间、注重效益、民主意识强、积极进取、勇于开拓等积极的、起主导作用的一面，还要注意看到那些用传统观念来看是消极的，而用市场经济观念来看有其合理性、积极性的一面。如讲实惠，过去往往被简单否定，其实，这是利益规律在人们头脑中的反映。只要利益关系存在，利益规律就起作用，利益意识就不会消除。从这种意义上讲，它是符合马克思主义物质利益原则的，如果不是过分追求，应当说这是社会主义初级阶段一种比较现实的可以理解的思想，这比起那种脱离实际的唱高调，说违心话来讲是个不小的进步。一连有位副班长，受庸俗关系学的影响比较重，常常搞吃喝送礼那一套。连队干部没有因此把他看扁，而是一方面教育他不能把商品交换原则带到正常的同志关系中来，另一方面又注意发挥他交际能力强的特点，让他负责连队军民共建的组织联络工作。他把三个共建点的工作搞得有声有色，多次受到上级表扬，吃喝送礼的毛病也得到了纠正，后来，还当了班长。

(3) 讲清教育内容两面理。就是改变以往那种讲道理往往是

“木匠斧子一面砍”的习惯做法，不搞“非此即彼”的“一点论”，而是从事物的两个方面讲清道理，既不因其有利而简单地加以肯定，也不因其有弊而简单地加以否定，讲利时不要把话说过，讲弊时，也不把话说绝，把握好事物发展的“度”，实事求是地把道理讲好。该连指挥排侦察班长孙随启，实现“自我价值”的愿望比较强烈，一心想学手“热门技术”，回家生财致富。年底前，团里组织指挥分队专业集训，同时又举办了有家电维修、摩托车维修内容的两用人才培训班。小孙是训练骨干，按上级要求必须参加专业集训，可他自己又迫切要求学习民用技术，甚至提出宁可班长不当，技术不能不学。连队在对他进行思想教育时，首先肯定了他的这种成才意识是好的，同时又向他讲明，个人价值的实现，要受社会需求的制约，特别作为一名军人，实现自身价值更要以军队的整体利益为前提，当二者发生矛盾时，应当首先服从整体利益，并向他表示以后想办法为他创造学习民用技术的机会。小孙不仅理通了，气也顺了，全身心地投入到专业训练中去，带领全班练兵习武的劲头有增无减，在上级组织的夜间训练比赛中夺得第二名。后来，徐指导员给他搞了些有关民用技术的书籍让他自学，并准备优先安排他参加民用技术培训班学习。

(4) 实行教育方式两结合。就是针对战士思想问题呈现“双根系”，“影响源”主要在社会现状，在教育方式上，变“闭门施教”的封闭式教育为军地结合的开放式教育。过去，战士思想问题的“影响源”主要在军营，基层干部往往一看就准，一抓就见效；现在，“影响源”主要在社会，思想问题常常带有一定的隐蔽性和或然性，看不透，摸不准，抓不住“感应点”。只有采取军地结合的教育方式，才能把握战士的思想脉搏，增强思想教育工作的针对性和实效性。为了搞好开放式教育，一连与战士家庭和家乡政府建立了书信联系，与驻地的三个单位建立了稳定的教育联系点，形成了一个内外结合的思想教育网络。一年之中，先后给战士家庭和家乡地方政府发信 356 封，派 5 名干部到战士家乡走访，请地方人员和来队家属给战士讲课 40 多场次，组织战士到地方厂矿企业参观 20 多次，并收集有关信息 200 多条，有效地促进了连队经常性思想工作的落实。

(5) 明确教育目的两兼顾。就是在坚持以军为主的前提下，既考虑到部

队建设的需要，又考虑到市场经济发展对人才的新需求，既对部队建设负责，又对战士后路负责，尽量使两者兼顾起来。现在的战士入伍后，既想在部队尽义务，受锻炼，又想学到退伍后生财致富的一技之长，这种“双向获取”的愿望，要求我们给予“双向输出”。只强调部队建设需要，对战士正当的成才要求顾及不够，或者一味迎合战士学习致富技术的心理，放松了爱军习武的教育，这些都是不可取的。一连的做法是，坚持以军为主，兼顾育才。他们采取多种形式，让“当兵不习武，不算尽义务；武艺练不精，不算合格兵”的口号在连队叫得响亮的，并化为全连每个战士的自觉行动，全连的练兵热情长盛不衰，在参加上级组织的军事考核比武中，多次夺得第一名。在把战士们主要兴趣和注意力引向“练兵习武”的同时，他们想方设法为战士创造学习民用技术的环境和条件，培养了一批有一技之长的“工匠型”人才和一批“经营管理型”人才，还帮助16名战士参加了深圳大学、贵州省凯力大学等高等院校的函授学习，已有9人领取了单科结业证书。

徐树岭的“双向利导”教育方法，从社会现实、教育对象、教育内容、教育方法到教育目的，较好地体现了思想教育方法科学化的各项要求，因而受到广大基层干部的欢迎和领导机关的重视，1990年5月，军区、军、师、团四级政治机关联合考查论证认为“双向利导”教育方法具有现实的指导意义。

我们说治军要严，首先对领导班子要严，对高级干部要严。

——邓小平

严格要求不等于板起面孔训人。严，需要感情基础；有效的严，是在情的基础上论理。

——袁伟民

第四章 带兵要厚爱与严管相结合

自古以来，各个国家都主张从严治军，所谓“慈不掌兵”、“军令如山”、“军中无戏言”这些治军格言，说明严格是军旅生活的主旋律，这是古今中外一切军队的共同特征。从严治军首先就体现在从严带兵上。军队管理的主要对象是人，不从对人员的严格管理入手便谈不上从严治军。我国古代杰出的军事家孙武说过：“将者，智、信、仁、勇、严也。”（《孙子·计篇》）明代著名将领戚继光说：“将道贵严”，他们都把严格管理，从严带兵作为为将之道。我军历来具有从严带兵的优良传统，一贯主张“一切行动听指挥”，以军纪严明而著称于世。为什么军队必须严格管理，为什么要坚持从严带兵，又如何从严带兵呢？

第一节 从严带兵是军队特殊职能决定的

一、军队的特殊职能要求从严带兵

军队是进行战争的工具，是要在血与火的战场上进行生死搏斗的武装群体，具有严密的军事组织，过着严格的军事生活，从事严酷的军事斗争，这些不同于其他任何群体组织的显著特点，决定了军队必须有最严明的纪律和最严格的管理。我军是人民民主专政的坚强柱石，肩负着保卫社会主义祖国、保卫四化建设的光荣使命。军队要时刻准备奔赴战场，遂行作战任务。战争是生与死的搏斗，尤其现代战争是立体战、合同战、总体战，战争爆发的突然性大，情况变化急剧，心理对抗激烈，破坏性空前巨大，战争的剧烈和残酷达到前所未有的程度。这就要求每个军人必须具有顽强的斗志，坚强的毅力，优良的战斗作风，良好的心理素质，精湛的杀敌本领和强健的体魄，而所有这些，都必须通过带兵人的严格要求、严格训练、严格管理和严格的军事生活实践的锻炼才能具备。可见，从严带兵，是军队履行特殊职能所必须的。尤其对于我军这样一支长期依靠劣势装备打败优势装备的敌人、至今技术装备仍然比较落后的人民军队来说，更需要通过严格的管理和严明的纪律来统一全军的步调，才能战胜一切困难，压倒一切敌人，完成肩负的使命。

二、军队装备发展要求从严带兵

军队战斗力的基本要素是人和武器装备。然而，只有当人和武器装备最有效地结合起来的时候，才能形成强大的战斗力，而人和武器装备的有效结合只有通过严密的组织、严明的纪律和严格的管理、严格的训练才能达到。这个道理，早在两千多年前就为我国杰出的军事家孙武、吴起所认识。吴起说：“兵以治为胜”，就是说军队治理得好才能打胜仗。

如果说在冷兵器时代的军队，尚且需要严格的管理，才能具有战斗力，那么，对于掌握现代化武器装备的军队来说，严格管理、严格训练就更为重要了。军队是人和武器装备紧密结合的战斗集体。军队的武器装备都是由广大官兵管理、操作、使用的，只有通过严格管理、严格训练，使武器装备经常保持良好的技术状态，使广大官兵人人练就过硬的技术，才能充分发挥现代化武器装备应有的效能。随着现代科学技术的发展，航天、原子、电子、

激光等高新技术产品已大量装备部队，这些武器装备，构造极其复杂，技术非常精密，又多属集体操作，对管理的要求极高，任何人的一个动作出现差错，或者一个部件出了问题，都可能使整个装置失效，造成巨大损失。军队如果没有严格的管理和训练，没有严格的制度和纪律，就无法驾驭现代化的武器装备，无法发挥其效能，也就无法夺取战争的胜利。实践表明，军队的装备越是现代化，越需要实行严格的、科学的管理。管理武器装备，使用武器装备，都要从管好使用武器装备的人抓起，正如邓小平同志所说：“所谓管理得好，主要是做好人的工作。”（《邓小平文选》第二卷，第78页）只有从严带兵，把使用武器装备的人管好，才能切实管好武器装备，使其平时处于良好的技术状态，战时才能充分发挥应有的效能。

三、新时期军队建设的特点要求从严带兵

军队和平建设时期最容易产生管理松懈、纪律松弛、作风松散的状况。一段时间里在一些单位已不同程度地出现了“三松”的现象。这就要求我们在带兵实践中，认真贯彻从严治军的方针，坚持从严带兵，严格管理，把防治“三松”作为经常性的工作抓紧抓好。

带兵是为了打仗。当前我们虽然处于和平环境，世界性战争一时打不起来，但局部性的战争从来没有真正停止过，战争的危险并没有消除。再说，现代战争具有很大的突然性，战争往往是从突然袭击开始，前方后方、陆上空中、水上水下一起打。军队由平时状态转入战时状态的反应速度如何，对战争的进程和胜负关系极大。这就要求军队必须做到一声令下，快速应战。而这种快速反应的能力，只有靠平时的严格管理、严格训练才能达到。前苏联军事家格鲁季宁说：“一场使用最新式武器和技术的现代战斗，已不太象是一位良师，倒很象是一个严格地最终评定以往训练成绩的主考官。谁平时没有学会歼敌，战时必定迅速被歼。”

（转引自《中外军事名言录》第298页）因此，越是和平时期，越要强调严格管理，越要坚持从严带兵。只有平时严格管理，做到思想严、作风严、纪律严、制度严，才能建立良好的内外关系和正规秩序，培养军人高度的组织纪律性和优良的战斗作风，保持武器装备的良好战备状态，战时才能立于不败之地。

总之，“严格”二字贯穿于军队建设的始终，从严带兵是军队建设的客观规律。我们要充分认识新时期从严治军、从严带兵的重要性，按照中央军委的要求，把我军建设成为一支强大的现代化、正规化的革命军队。

第二节 从严带兵是我军爱兵的更高层次

从严带兵是古今中外军队建设的客观规律和宝贵经验，也是我军的优良传统。然而，应当明白，我军的严格和其他国家军队的严格是有本质区别的。不弄清这一点，盲目的模仿外军简单粗暴的错误做法来管理部队，就会犯极大的错误。

一、我军的严格和其他军队的严格有本质区别

自古以来的一切剥削阶级军队也都强调严格管理，从严带兵。

他们的严格是什么呢？一言以蔽之，就是“以杀立威”。大家知道，剥削阶级军队是剥削阶级统治和压迫劳动人民的工具，而军队的士兵又来自人民群众。剥削阶级军队带兵是为了把士兵训练成为统治阶级镇压人民和对外扩张侵略的工具。这就决定了剥削阶级军队必然是以严酷的乃至近似残忍的手段，逼迫士兵无条件地服从官长的命令，去为剥削阶级的利益打仗。所谓回首者斩、迟到者斩、违令者斩就是剥削阶级军队“严格”的写照。随着历史的进步，近代一些资产阶级国家的军队，对待士兵虽已不再象以往那样可以随意残杀，但仍在他们的军事法规中规定了许多可以对士兵处以死刑的条款，除了多了一层骗人的外衣之外，本质上还是“以杀立威”。所以，在资产阶级军队中，士兵与军官的矛盾与对立是必然的，无法克服的。据介绍，美国在越南战争中，约有 5600 名军官死亡，其中有 1013 名军官是被所属士兵打死的，占死亡军官数的 18%，几乎每一次战斗，都发生各种形式的凶杀案，这正是他们靠牧师欺骗，宪兵、执法队逼迫士兵的带兵方法的必然结果。

我军是人民的军队，我军为人民的利益（其中包括广大官兵的利益）而打仗，我军的官兵根本利益和奋斗目标一致，政治上一律平等，我军的带兵是为了把士兵培养成自觉的革命战士。所以，我军的严格是建立在广大官兵高度政治自觉和官长对士兵的深厚革命情谊基础上的严格，各级领导对部队的严格管理和广大官兵自觉接受这种严格管理，都是对军队建设、对战争胜利、对国家安危、对官兵健康成长高度负责的表现。这是我军的严格和其他军队的所谓“严格”的根本不同点。

正确认识我军“严格”的实质，必须划清严格和粗暴的界限。严格，指的是严格要求、严格训练、严格管理。严格不是严厉，更不等同于粗暴。那种动辄训斥，滥施处分，甚至打骂体罚战士的做法并不是我军所提倡的严格，而是一种违法违纪行为，也是带兵人低能的表现，历来为我军所反对。严格是带兵的必须，粗暴是带兵的大忌。不划清这个界限，就会不自觉地滑到剥削阶级军队的带兵道路上去，我们不能不慎。

二、从严带兵符合我军官兵的共同利益

自古以来的军队建设实践充分证明，放松管理，自由放任，不论对军队本身还是对官兵个人，都会造成极大的危害。军人总是要随时准备上战场打仗的。特别是现代战争，突然性很大，又是高技术的立体战争，战争的进程快，变化急剧，各种高性能武器对物资、人员的破坏和杀伤作用极大，使参战军人随时都面临着死伤的威胁，尤其是核武器的使用，对参战的军人更会造成巨大的心理震慑。面对这样一种战争，只有通过平时的严格要求、严格训练、严格管理，培养军人具有良好的思想素质、心理素质、技术素质和身体素质，才能夺取未来战争的胜利。如果平时放松管理，放松训练，战争一旦打起来，要夺取胜利是十分困难的，即使能够取得胜利，付出的物资损失和人员牺牲必然是非常巨大的。从这个角度讲，我军提倡严格管理、从严带兵，正是着眼于在未来战争中，能够以小的代价换取大的胜利，这不仅是对国家、对军队负责的表现，而且是对广大官兵的生命负责的表现，是我军爱兵的更高层次。

另一方面，我军提倡的严格，是以军队的条令、条例和各项规章制度为

依据的。这些条令、条例、规章制度，是从维护国家和人民的利益出发，从适应现代战争对军队的要求出发，根据军队建设和战争发展的客观规律制定的。按照条令、条例严格管理部队，这是军官和士兵共同利益所系，完全符合广大官兵的共同愿望。

当然，在实际工作中，少数人对严格管理一时感到不习惯，不适应，特别是自由散漫惯了的一些城市青年和独生子女更是如此。但是，在经过正反两方面的教育之后，他们也会明白严是爱、松是害这个道理，从而由衷地欢迎严格管理，反对自由放任。某部三连战士徐海平，入伍前养成了吃喝玩乐的坏习气。入伍后，在新兵连领导的严格管理教育下，他的坏习气有了明显改变。从新兵连分到老兵连以后，由于这个连队管理松散，他又旧病复发，搞生产、搞卫生、出操训练都装病不参加，干部也不管不问，他利用连队管理不严的机会经常不请假外出，干部发现了，只是讲一些“小道理”，不关痛痒。他吃喝玩乐没有钱便开始偷，开始是偷几包香烟，一条短裤，见没人发现，便开始偷钱，越偷胆子越大，结果越滑越远，终于走上了犯罪的道路。仅一年时间里，他先后在部队和地方作案 10 余次，窃取现金 1000 余元，窃得变焦镜头、收录机、手表等赃物折款约 700 余元，他终于因盗窃罪被军事法院判处有期徒刑一年。在宣判大会上，徐海平用颤抖的声音追述了他步入犯罪深渊的经过之后，悔恨地大声呼求：“我的犯罪主要是主观原因，不能怪部队。但我要说的是，部队的管理太松散了，给我犯罪提供了方便。部队的首长啊，我希望你们要严格管理部队，加强部队的思想政治工作。”徐海平的这番话非常值得带兵干部深思。

诚然，徐海平犯罪的主要原因在于他自己，可是能说与这个连队管理松散没有关系吗？固然，“外因是变化的条件，内因是变化的根据。”但外部条件对事物变化所起的作用也是很大的。温度可以使鸡蛋变成生命，却也可以使它腐烂为臭蛋。从这个意义上说，徐海平又是管理松散、自由放任的受害者。严是爱，松是害，徐海平以十分沉重的代价终于明白了这个道理，我们基层带兵人对此又有何感想呢？

第三节 从严带兵要严而有情，严而有度

俗话说：“严师出高徒”。带兵也是同样的道理，严格管理，从严带兵，才能带出战斗力很强的精兵。那么是不是越严越好，甚至板起面孔训人呢？也不是的，我军提倡的严格是严而有情，严而有度，是严与爱的完美结合，它有两个显著的特点：

一是坚持说服教育与坚决服从相统一。我军提倡的严格，是从对国家、军队高度负责和对官兵个人健康成长高度负责出发，以官长对士兵深厚的爱为基础，通过思想政治教育，提高官兵的思想觉悟，激发官兵贯彻执行条令、条例、规章制度的高度自觉性，不搞“不教而诛”；同时又要保持和维护军队条令、条例、规章制度的强制性和严肃性，任何人都不能因为不合自己的意就拒绝执行。有的同志对我军提倡的严格必须坚持说服与强制相统一这个特点缺乏了解，认为“条令条令，条条是令，思想通不通都要照办，无说服可言。”这就把执行命令与思想教育完全对立起来了。这种看法从理论上说是错误的，在实际工作上是有害的。事实上，一切命令、指示、规定，如果执行者缺乏深刻理解，是不可能产生自觉行动的。只强调条令、条例、规章

制度的权威性和强制性，忽视思想教育的作用，是和我军优良传统相违背的，也不能使官兵心服口服。以力服人，只能阻碍条令条例的落实，束缚官兵参与意识的发挥，压制官兵的积极性和主动性，甚至成为激化官兵矛盾、影响上下级关系的“导火索”。管理的对象是人，是人的思想。人心微妙，情感万千。只有对战士怀着炽热的爱心，根据每个战士的具体情况，耐心启发，因人施教，动之以情，晓之以理，导之以行，使战士从内心里明白严是爱、松是害的道理，严格管理便有了良好的思想基础和感情基础，通过思想教育和政治工作，使战士们不仅了解条令条例的内容，而且深刻理解条令条例的精神，既知其然，又知其所以然，战士们便会自觉地坚决执行条令、条例和规章制度，便会自觉地服从上级的命令，正如原国家女排教练袁伟民同志说的：“严，需要感情基础；有效的严，是在情的基础上论理。”这样严而有情，爱中求严，把严管与厚爱完美地结合在一起，才是我军提倡的带兵之道。

二是坚持需要与可能相统一。我军提倡的严格，是从实际出发，以军队的条令、条例和各项规章制度为依据，着眼于军队建设和未来战争的需要的，既要一丝不苟地严格要求、严格执行，但也不是不顾客观规律，越严越好，把严格强调到不适当的程度。而是要从实际出发，区别不同的情况，掌握恰当的界限，做到严而有度，严得合乎情理，使广大官兵经过自己的主观努力能够做到，能够做好。这个特点要求带兵干部做事必须注意把握恰当的界限。从严带兵，严格管理，既要有利于建立正常秩序，又要方便官兵群众的生活：既要军队的条令条例规章制度为准绳，从严要求，坚决执行，又要从实际出发，针对干部与战士、新兵与老兵、体强与体弱等不同情况区别要求，尤其对新入伍的战士，允许有个适应和接受过程；既要有紧张有序的正规秩序，工作训练、执勤时，必须一丝不苟，严格要求，令行禁止，整齐划一，又要使官兵有丰富多彩的课余文化生活，并安排一定的时间进行自由活动，处理个人事务，做到有张有弛，劳逸结合。某边防团二连杨连长，对战士严而有度，严中有爱，被战士们称为“可亲、可敬、可畏”的带兵人。他任职四年，连续四年被集团军和军区评为“优秀基层干部”、“部队管理先进个人”，二连也一直被树为集团军“基层建设标兵连”和军区“基层建设先进单位”。杨连长在谈他的带兵经验时说：“我带兵没有更多的门道，就是对战士做到了解、爱护、严格、训导、尽责，做战士的严师和诤友”。短短一句话，道出了把严管与厚爱完美结合的全部奥秘。

“家门口兵”难管，是二连（也是不少连队）干部头痛的问题。为了制定加强“家门口兵”管理的正确措施，把他们培养成合格的革命军人，杨连长和指导员一起，进行了深入的社会调查，了解到“家门口兵”回家多、会友多、电话多、花钱多的原因，有的是由于家长溺爱，有的是本人对自己放松要求，有的是由于军官或班长、战友托他们办私事，等等。在调查研究的基础上，二连以内务条令和纪律条令为依据，制定了加强连队管理的五项措施：

（1）全连官兵不准以任何借口到驻地战士家吃吃喝喝；（2）不准接受战士及其亲属的礼品；（3）不准托战士为连队和个人办私事；（4）战士违反纪律私自回家按条令规定实施处分，说情条子一律无效；（5）凡是为私自回家或超假战士打掩护的干部和班长骨干，与违纪的战士一并受处分。

言必信，行必果。措施公布以后不久，就有一名“家门口兵”私自回家，连队对其作出处分时，这位战士的父亲来队说情，杨连长一面耐心说明情况，

同时坚决按条令规定给予处分。从此以后，这些“家门口兵”渐渐地养成了好学上进、遵章守纪的好风气，难管的“家门口兵”，变成了自觉遵纪兵，再没有一个私自回家的。当年年终评比，全连15名士兵立功受奖，“家门口兵”就占了11名。

二连在战争年代是个英雄连队。不少领导干部因此把自己的孩子放到二连当兵。这些有“背景”的战士，给连队带来了活跃的气息，也给连队管理带来一些问题，比较突出的问题就是他们身上的懒散和娇逸习气较重，他们碰在一起不是比工作、比进步，而是比阔气、比排场。为了加强对这些“娇兵”的管理，把他们培养成有志气、有抱负的青年，在杨连长建议下，二连党支部请来团长、政委和一些“娇兵”的家长，共同商讨加强管理的办法。使战士的家长在严是爱、松是害这一问题上同连队取得共识。在此基础上，杨连长一个一个同这些战士谈心，启发他们不应躺在优越的家庭条件上图享受，而应以自身的艰苦奋斗创造业绩，为父辈增光，为军营添彩。同时，又在全连军人大会上宣布：在我们的军队里，决不允许有不受纪律约束的特殊军人。条子、面子在英雄连队没有市场。

经过这样的耐心教育，唤起了许多“娇兵”的自爱、自尊和自强，可是仍有个别人不当回事。有位“娇兵”自恃其父是相当一级的领导干部，一次违犯了纪律，杨连长批评他，他不仅不接受批评，反而狂傲地威胁道：“你放明白点，老子随便说上几句，叫你连长当不成。”杨连长毫不畏缩，召开军人大会，宣布了对他的处分决定。随后，又给这个战士的亲属打电话，通报了事情的经过和连队的决定，请他支持连队的工作。不久，这个战士的亲属来到连队，称赞：“连长做得对，我完全赞成，唯有从严要求，才是我们人民军队的本色。”

打这以后，平时稀稀拉拉的“娇兵”，个个变得规规矩矩，掀起了比学赶帮，争当合格兵的热潮。战士马少波刚到连队时“娇气”十足，训练、劳动出勤不出力，还冷言冷语讽刺挖苦积极上进的其他战士。经教育后他却变成了训练骨干，五公里越野，他第一个跑完全程，后来当了班长，入了党，在军区组织的比武中，获得两个第一，荣立三等功。

“做战士的严师与净友”，体现了连队工作中管理和教育两个，方面。它要求带兵干部应象严师那样，对战士严格要求，一丝不苟地按照条令条例规范他们的思想和行为，做到令行禁止，整齐划一；同时，又要求带兵干部成为战士的净友，对战士怀着满腔的热情和深厚的爱，耐心细致地去做思想工作，启发他们的自觉性，自觉地按照条令条例的规定要求自己，成为自觉的革命军人。杨连长这种如严师似净友的管理实践，较好地体现了我军从严治军，从严带兵的本质，是严与爱完美结合的一个典型，值得广大基层干部学习和借鉴。

第四节 从严带兵要注重养成，从点滴抓起

军队管理有一个很明显的特点，就是它的经常性。我们强调严格管理，从严带兵，必须注重养成，常抓不懈，正是从军队管理的这个明显特点提出来的。

首先；我军担负着对外抵御侵略、维护和平，对内保持社会安定的神圣职责。部队随时都有执行各种艰巨任务的可能，必须时刻保持高度的稳定和

集中统一，保持人和武器装备任何时候都处于良好的战备状态。而部队的情况总是处于不断变化的状态之中。作为管理对象的人的思想在不断变化，老的问题解决了，又会产生新的问题，旧的需要满足了，又会产生新的需要；兵员成分在不断变化，老兵退伍，新兵入伍，新的兵员又有许多新的特点；部队武器装备在不断变化，随着国家经济实力的增强和科学技术的发展，部队的武器装备在不断更新，由于自然规律和管理水平的影响，部队武器装备在不断变化，还有诸如季节变更、部队任务转换等等。部队情况的任何变化都要求管理工作紧紧跟上，否则便不能适应军队职责的要求，这就决定了军队的管理工作必须坚持经常，常抓不懈，绝不能抓抓放放，紧一阵，松一阵。

其次，从老百姓到合格的革命军人，从社会青年到自觉的战士，要有一个转变过程。这个转变过程不是凭一朝一夕的突击或搞几次教育所能办到的，必须经过天长日久的磨炼，一点一滴的养成，从军人姿态、军容风纪、礼节礼貌，起居作息、出操上课等等这些日常的工作、训练、生活的方方面面及一件件小事上，克服和纠正自由散漫等不良习惯，养成用条令条例规范、约束自己一言一行的良好习惯，建立起正规的工作、训练和生活秩序；要按照从严、从难、从实战需要出发，逐渐增大训练的强度和难度，在复杂、恶劣的条件下摔打战士，磨砺其意志，锻炼其筋骨，增长其才干，以适应未来反侵略战争的需要。这是一个长期磨炼，逐步积累，逐渐提高的过程，列宁说过，要成就一件伟大的事业，必须从眼前的小事做起。带兵也是同样的道理。要带出一个思想严、组织严、纪律严、作风严、制度严、管理严的连队，必须从大处着眼，从小处着手，从连队日常的小事上一一点一滴抓起，从严格的刻苦的养成做起，做到严得经常，严得自觉，常抓不懈，持之以恒，这是连队管理的要求。在实际工作中常有这样的情况，几个连队，条件相似，起点相近，有的连队管理工作搞得挺好，基本经验之一就是做到了经常化；有的连队一时搞得很出色，后来又落伍了，问题也恰恰出在管理时紧时松上。由此可见，坚持从严治军、从严带兵，作为连队的主官，树立牢固的经常管理的观念是非常重要的。

某部炮兵旅三连的干部们，为了带出一个过硬的连队，他们根据共同条令的精神，制定了从严治连的“连规”，即把连队管理的每一项具体要求如军容风纪、内务卫生、执行任务、礼节礼貌等等，都一一出评比标准，实行每日统计，按月公布，达到要求的得正分，达不到要求的得负分，表现突出的、提出合理化建议的可以得加分。并规定，累计负分超过 300 分就要受到警告处分，处分决定一式五份，与立功喜报一样，同时寄给战士家庭、家乡政府，既报喜又报忧；入团入党、立功受奖、考学深造、转志愿兵等等都按得分多少决定。这样一来，平时大错不犯，小错不断的人开始自觉约束自己了；少数对处分满不在乎，声称“一个抱着，两个背着”的人也渐渐收敛了；那些靠条子、面子、送礼来解决入团入党、立功受奖、考学深造、转志愿兵的人也不敢再放肆了，连队的管理工作上到一个新台阶。旅长考察他们的管理工作，不打招呼，不动声色，悄悄地对三连观察了 6 天，出现在他眼前的是一个紧张有序、生机勃勃的连队：

——紧急集合，三分钟内全连到位。指导员点名，不拿花名——册，一口气呼点完毕，不少一人。

——星期天外出，一小时内营门卫兵纠察军容不整者 46 人，三连一个也没有。

——老兵退伍时，三连 18 名退伍者战士自愿捐款向连队新战士赠送“接力旗”一面，出操坚持到最后一天，好事做到离队之前。

——春节放假，三连向所有战士家庭发出慰问信，感谢他们对军队建设的支持。信内还有一份内容奇特的附件：连队春节食谱。假期里，三连没有一个战士私自离队。……

这个旅的十个连队住在同一个大院里，各方面的条件都差不了多少，而管理水平却大不一样，其中一个十分重要的原因，就是连队干部的经常管理观念强弱不同，在管理经常化上、在日常养成上下的功夫不同。

第五节 从严带兵要先从军官严起

严格管理，从严带兵，最重要的是要从军官自身严起，从领导班子严起，从机关严起。正如邓小平同志说的：“我们说治军要严，首先对领导班子要严。”（《邓小平文选》第二卷第 119 页）我军的条令、条例是治军的统一法规，不论是官还是兵，都必须坚决执行，不允许有任何特殊。如果说执行条令条例干部或领导有什么特殊的话，那就是要学在前，做在前，处处当表率。连队干部处在带头人的地位，干部能严格执行条令条例，以条令条例为准绳来规范、约束自己的一言一行，战士自然就会照干部的样子去做，人们常说，干部的模范行动是无声的命令，道理就在这里。

带兵就是管理教育。管理与被管理是一对矛盾，“矛盾着的两方面中，必有一方面是主要的，他方面是次要的。其主要的方面，即所谓矛盾起主导作用的方面。事物的性质，主要地是由取得支配地位的矛盾的主要方面所规定的。”（《毛泽东选集》合订本第 297 页）对于基层带兵工作来讲，连队主官总是处在支配的地位，是矛盾的主要方面，只有从自身严起，才能把整个连队带起来。带兵工作的基础在士兵，关键在领导。连队干部整天和战士工作、训练、生活在一起，一举一动，一言一行都处在战士们的锐利目光之下，自己严格执行条令条例，管理要求部属腰杆才硬，说话才有说服力，才能带动整个连队严起来。上下一起严，严格管理，从严带兵的要求才能落到实处，如果干部把自己置身于条令条例的规范和约束之外，只有“唱功”没有“做功”，自己稀稀拉拉，却要求战士正正规规，自己整天想“后路”，却要求战士安心服役，说的是一套，做的是另一套，这样，怎么能管得动别人呢？我国宋代名将岳飞有句名言：“正己而后可以正物，自治而后可以治人。”干部要管好战士，首先要管好自己，从严带兵，严格管理，关键在于连队主官自身的模范作用。人们常说，一个连队的管理状况就是该连干部首先是连长、指导员的一面镜子。这话是很有道理的。

近些年来，在有些连队出现了军官不敢管理士兵的反常现象。某连战士小王提出要送来队探亲的未婚妻回家，指导员不同意，他竟说：“你准，我送她回去，你不准，我也送她回去。”指导员竟无可奈何，只好请示营里，批了他两天假，他却玩了四天才归队，连队也不敢处理。某连战士小郭，外出请假，早晨不起床，夜里不站哨，干部不敢管他。一次轮到他夜里站哨，带班员喊，他不起床，支部书记亲自去做工作，他还是睡他的觉，连队干部竟对他毫无办法。

为什么这些连队会出现军官不敢管理士兵的反常现象呢？某部经过调查研究发现，原因有以下几种：一是有的连队干部有“求太平、保安宁、要脸

面”的心理，对少数战士的违纪行为包庇放纵。某连有一名战士私自跑回家九天，连队干部生怕上报后挨批评，竟一瞒再瞒，事后也没作公开处理。某先进连队的一名战士发生了骗钱等违法行为，连队为了保荣誉，便向上级保密。连队干部这样能包则包，包不住便大事化小，小事化了，久而久之，战士对干部的管理也就不在乎了。二是有的连队干部手脚不干净，被战士抓住了把柄。有个连长，家属来队住了三个多月，在连队食堂拿菜、拿油、拿米面不记帐，还去找司务长退伙，战士们憋了一肚子气。有个连长为了让一名有“门路”的战士给自己买一台名牌彩电，给他批了30多天假，事后还要发展这个战士入党。还有的连队干部收受战士的礼物，以是不是送礼分亲疏，论厚薄。干部自己谋私利，不廉洁，战士自然也就不服管。三是某些战士背后有“大树”，有恃无恐，而连队干部又怕引“火”烧身。有一个领导多次提醒某连干部，要让连队发展他的一个老乡入党，连队干部就不敢和这样的战士顶真了。由此看来，这些连队出现干部不敢管理战士的反常现象，虽然有客观原因，但是最主要的原因还在于他们自身走不直，行不正。这从另一个侧面说明了严格管理必须从军官自身严起的重要性。

汽车分队常常是分散执勤，给连队管理教育工作带来许多困难，容易产生自由散漫现象，因而常常被人们说成是“吊儿郎当汽车兵”。某部汽车连的干部们硬是不信这个邪，他们认为越是分散执勤”越是要强化管理，越要发挥干部模范带头作用的威力。他们从自身做起，严格管理部队，带头执行派车命令，带头不私自用车，带头严格维护纪律，自觉执行条令条例和规章制度。汽车连所在部队的师长因病离休，李连长奉命带着两辆卡车为老师长往石家庄搬家。当他们按时圆满完成任务，准备向老师长告别时，老师长提出要他们再留几天，去别的地方拉点东西。李连长为难了，不去吧，有碍于老师长的情面，去吧，又违反了派车命令。可是，当他想到连队战士们都在看着自己怎样执行派车命令的时候，便毫不犹豫地婉言向老师长说明情况。老师长见他们执行命令如此一丝不苟，很是感动，便打消了原意，欣然让他们按时返回连队，并赞扬了他们坚决执行命令的优良作风。

有年“八一”建军节前夕，李副指导员的未婚妻来队结婚。她到了部队驻地的长途车站，顺手打了个电话，眼巴巴地盼着李副指导员开车来接她。当时，李副指导员正和战士们过车场日，如果用试车的名义去车站接她一下，也能说得过去，可他坚决执行连里不准私自用车接送亲属的规定，便骑了一辆自行车去车站接未婚妻。

军官表率在前，士兵紧跟在后，“上梁正”的效应在汽车连发挥了作用。18年中，他们先后分散在五个省、市、自治区96个县（市）的几百个点上执勤，从未因违犯纪律而受到用户的批评和责备；1981年3月，这个汽车连和驻地几十公里范围的三个地方交通监理站建立联系以来，从未发现这个连的驾驶员有过一次违章行驶；1981年秋天，这个汽车连参加了华北某地举行的大规模军事演习，在三个月时间里，为12个单位出车6700多辆次，没有一次迟到过。

18年中，连队领导班子换了一茬又一茬，连队战士出出进进多少遍，但干部以身作则，表率在先，从自身做起严格管理连队的传统没有变，带动战士们养成了高度的组织纪律观念，凭着这种组织纪律观念，推动着连队建设从一个高度奔向另一个高度，在政治思想工作、作风养成、专业技术训练和科学管理等方面，连续创造出第一流的工作成绩。

18年里，荣立集体一等功一次，集体二等功两次，集体三等功五次；荣获总后勤部、北京军区、集团军和师四级授予的奖状、锦旗近两百面，成为华北公路网上一支特别能战斗的汽车运输劲旅。

没有一定的制度，就不能成其为军队。

——徐向前

军纪者，军队之命脉也。

——蔡锷

善用兵者，修道而保法，故能为胜败之政。

——孙武

第五章 带兵要坚持以法治军

法是国家按照统治阶级的利益和意志制定或认可，并通过国家机器强制实施的行为规范的总和，它包括宪法、法律、法令、行政法规，以及军队的条令、条例、规章制度等。以法治军，以法带兵，就是依据国家的法律和军队的法规，统一官兵的意志，规范军人的言行，保持军队的高度集中统一。为什么要强调以法带兵，如何坚持以法带兵呢？

第一节 以法治军是军队建设的客观规律

以法治军是历代兵家所重视的一项基本的治军原则，这是由军队这个武装集团的特征和它的特殊职能所决定的。恩格斯指出：“军队是国家为了进攻或防御而维持的有组织的武装集团。”（《马克思恩格斯全集》第14卷第5页）从恩格斯为军队下的定义中，我们可以看到，军队具有以下三个特征：一是从属性。它是从属于国家的，是国家机关的主要组成部分，是为了维护国家中统治阶级的利益而建立的。二是军事性。它是一个武装集团。三是专业性。它的任务是担任进攻和防御。军队的这些特征就决定了军队的管理必须建筑在严格的法规、制度、纪律的基础之上，否则就无法保持军队的高度集中统一，就无法遂行作战任务。

人类社会是有秩序的社会。家有家规，国有国法，党有党章，军有军纪，人们的一切活动都要在一定的法规、纪律的规范下进行。如果没有法规、制度、纪律来规范人们的行动，人类社会将变成一片混乱，就无法生存和发展。军队是高度集中统一的武装集团，要在血与火的战场上与敌人进行生与死的搏斗，更加需要严格的法规、统一的制度、严明的纪律来规范每个军人的行动，使之秩序井然、令行禁止，才能形成强大的战斗力，夺取战争的胜利。这个道理，早在两千多年以前就为我国著名军事家孙武、吴起所认识。孙武指出：“善用兵者，修道而保法，故能为胜败之政。”（《孙子·形篇》）意思是说，修明政治，确保法制，就能掌握胜败的决定权。他还根据他的带兵、用兵实践，总结出制胜之军必须具备的五个条件：“一曰道、二曰天、三曰地、四曰将、五曰法。”（《孙子兵法·计篇》）其中的“道”和“法”，讲的就是治军必先修明政治，确保法制。与孙武齐名的另一位著名军事家吴起明确提出了“以治为胜，教戒为先”（《吴子·治兵第三》）的思想。他强调：必须以法治军，才能训练出“居则有礼，动则有威，进不可当，退不可追，前却有节，左右应麾，虽绝成阵，虽散成行。与之安，与之危，其众可合而不可离，可用而不可废”的精锐之师，便可“投之所往，天下莫当”；“若法令不明，赏罚不信，金之不止，鼓之不进，虽有百万，何益于用。”由此可见，早在两千多年以前，我国的军事家们对以法治军，以法带兵的重要性的认识，就已经达到了相当的高度。在各国的军事史上，凡是有建树的军事家，无一不是以法治军，以法带兵的典范。我国三国时期的诸葛亮是尽人皆知、中外闻名的政治家和军事家，他治军向以法纪严明著称，挥泪斩马谡，便是他以法治军的写照。诸葛亮曾说过：“有制之兵，无能之将，不可以败；无制之兵，有能之将，不可以胜。”（《诸葛亮集·兵要》）可见他把法制放在十分重要的地位，视作军队制胜的保证。宋代的民族英雄岳飞统率的军队，其法规、纪律之严世所罕有，“冻死不拆屋，饿死不掳掠，夜宿

不入宅，晨起席不乱”，成为战斗力极强的一支军队，以致宋室的劲敌金兀术也不得不发出“撼山易，撼岳家军难”的感叹。外国的军事家们同样重视以法治军。普鲁士的克劳塞维茨、法国的拿破仑、英国的蒙哥马利、美国的巴顿……都认为法规、纪律是军队制胜的重要因素。总之，严明的军法、军纪是取胜的要则，以法治军、以法带兵是军队建设的客观规律，这是经过古今中外无数军事将领无数次作战实践证明了的普遍真理。

我军是中国共产党领导的新型人民军队，是我国人民夺取革命胜利的保证，是我国人民民主专政的坚强柱石，为了完成党和人民交给的战斗任务，也必须有严明的军法和军纪，以法治军，以法带兵，也是我军的优良传统。

在我军创建初期，毛泽东等老一辈无产阶级革命家，根据马克思主义的军事理论，明确提出了“编制红军法规”的要求。1930年10月，在反“围剿”的战火中，中央军委颁布了《中国工农红军纪律条令草案》、《中国工农红军政治工作条例草案》等第一批军事法规，它标志着我军以法治军的开端。在抗日战争和解放战争时期，我军通过不断的教育和整顿，进一步发展和完善了我军的法规、纪律。1947年10月，中国人民解放军总部重行颁布“三大纪律，八项注意”，命令全军“以此为准，深入教育，严格执行。”（《毛泽东选集》合订本第1137页）从而保证了全国解放战争的胜利。全国解放后，我军的老师们都曾多次组织编写、修改条令条例。毛泽东同志还亲自审查修改过我军的《内务条令》。半个多世纪以来，我军条令建设日臻完善，逐步形成了比较适应我军特点的、科学配套的条令体系。近几年中央军委反复强调部队建设必须以提高战斗力为根本标准，以正规化建设为重点，针对和平时期军队建设出现的新情况、新问题，相继制定和颁发了以条令条例为基础的一系列适应新时期军队建设的法规，全军上下认真贯彻执行，使我军正规化建设水平明显提高。我军几十年发展建设的经验告诉我们，以法治军，以法带兵，是我军发展壮大、胜利完成各项任务的重要保证。

第二节 以法治军是新时期军队建设的客观要求

一、以法治军是我军正规化建设的需要

我军进入和平建军新时期以后，坚持以法治军、以法带兵的原则，对把我军建设成为一支正规化、现代化的革命军队具有特殊重要的意义。什么是正规化？50年代初，毛泽东同志在给军事学院的训词中指出：“与现代化装备相适应的，就是要求部队建设的正规化，就是要求实行统一的指挥、统一的制度、统一的编制、统一的纪律、统一的训练，就是要求实现诸兵种密切的协同动作。为此，就需要克服在过去时期曾经是正确，而现在则是不正确的那种不集中、不统一、纪律不严、简单现象和游击习气等等，而必须加强整个工作上、指挥上，而首先又应该是从教育训练上来培养的那种组织性、计划性、准确性和纪律性。”之后，主持军委日常工作的彭德怀同志也针对当时军队建设的实际指出：“正规化就是要把全军的各个方面用正式的规格，即条令的规定彻头彻尾地统一起来，主要的就是统一装备、统一编制、统一训练、统一制度、统一纪律，把这些制成条令，作为每个军人遵守的法规，以适应统一指挥、协同作战的需要。”这些论述，精辟地阐明了正规化的含义及其必要性。新中国建立四十多年来，我军按照毛泽东同志提出的“五统

四性”作为正规化建设的总要求，着力健全条令条例，建立规章制度，完善军事法规，目前已形成了覆盖军队建设各个领域的不同层次和不同种类的条令体系：一是规范全军内务生活和队列生活，培养优良作风、维护纪律、实施奖惩的共同条令；二是指导军事训练以及战斗准备和实施的合成军队战斗条令和军兵种战斗条令；三是各种专业条令条例，如司令部工作条例、政治工作条例、后勤工作条例、院校工作条例，等等。通过这一整套条令条例，使全体军人时刻处在严格的约束之中，大大提高了我军正规化建设水平。

随着我军现代化建设的发展，军队的军兵种增多，武器和各种技术装备大量装备部队，组织分工越加细密，军队作战样式也变得异常复杂，整个军队如同一部庞大的机器，必须用严格的法规和统一的制度，来保证全军步伐一致，行动规范，秩序井然，运转有力，才能形成强大的战斗力。现代战争异常快速、紧张、激烈、复杂，要求部队密切协同、步调一致、分秒必争、准确无误，任何一个环节上违反统一的号令和法规，都可能造成差之毫厘、失之千里的后患，甚至影响整个部队的行动，导致战斗的失利。正如彭德怀同志早就指出的：“现代化的强大敌人摆在我们面前，要战胜这种敌人，不仅要有政治思想上的统一和战略指挥的统一，还需要有战役上的、战术上的、战斗中的统一指挥和协同动作。如果不把我军用正式的规格彻头彻尾地统一起来，就不能适应现代作战的统一指挥和协同动作的需要，就要在强大的敌人面前打败仗。”（《彭德怀军事文选》第501页）可见，依法治军是我军实现正规化、现代化、革命化，夺取未来反侵略战争胜利的保证。因此，进入新时期以来，中央军委一再强调依法治军，把正规化建设作为新时期军队建设经常性工作的重点。

二、依法治军是做好新时期带兵工作的重要途径

坚持以法治军、以法带兵又是新时期带兵工作的客观需要。随着我国社会主义法制建设日益完善和社会主义民主制度的发展，人民群众的法制观念逐步增强，对我军的带兵工作带来许多新问题，需要用法律武器来解决。

（一）士兵的法制观念增强，要求以法带兵。部队战士的法制观念明显增强，他们正在或者已经学会运用法律武器保护自己的合法权益，这就要求带兵人要学法懂法，学会运用国家法律和军队法规带兵。以往基层军官带兵很少顾及国家法律，现在不行了，带兵人不懂法，不守法，难免要碰钉子。某部六连蒙古族连长跃进，为人随和，性格豪爽，然而在他上任不久就接连碰上了两件挠头的事：一件是有两名战士怒气冲冲地来连部责问他：“连长，你为什么私自拆我们的信？”跃进随口答道：“这是为了掌握战士的真实思想情况啊！”两战士怒气更盛：“哼！你这是侵犯公民的通信自由，我们告你去！”说完扭头就走。跃进万万没有想到，自己为了工作竟惹出了麻烦，一时不知如何是好。事隔不久，战士小王和驻地一名女青年谈上了恋爱，跃进发现后，拿出纪律条令对小王说：“战士不准在驻地搞对象，条令有明文规定，以后不许你再和那位女青年来往，否则给你处分。”小王却翻出婚姻法来和他辩理：“婚姻法规定婚姻自由，是国家的法大还是部队的条令大？”跃进被问得哑口无言，他感觉到小王是强辞夺理，可又说不出道理来。这两件事使跃进深受触动，认识到新时期要带好兵，必须学习法律，用法律带兵。

（二）基层涉法问题增多，要求以法带兵。随着我国社会主义市场经济

发展和人民群众法制观念的增强，部队基层单位涉法问题日益增多，并呈继续上升的趋势。据某高炮团调查，当前基层单位遇到的涉法问题主要有以下几种类型：一是官兵家庭因经济合同、宅基地、责任田等问题引起的民事纠纷；二是官兵个人或亲属的人身权利遇到不法侵害或遭侵害后认为处理不公；三是官兵恋爱婚姻方面遇到的法律问题；四是部队和驻地群众的涉法纠纷；五是军队与地方之间或军人与他人之间的经济纠纷。这些涉法问题直接影响部队的稳定，仅靠思想教育和行政手段也是难以解决的，只能依靠法律手段，充分发挥法律服务工作的作用。这就要求基层干部的知识结构要能适应时代发展的潮流，思想观念要适应已经变化了的客观情况，强化以法带兵的观念，学会运用法律知识带兵，用法律架起官兵之间的“连心桥”。这是新时期我军带兵工作的一个显著特点，是做好新时期带兵工作的客观需要。

以往基层军官做士兵的思想工作，很少使用法律武器，遇到难办的事，往往是要求战士“正确对待”。现在，有些士兵的涉法问题，只用“正确对待”是不行了，只有用法律武器才能解决。某师炮团一连徐指导员遇到这么一件事：一天晚上，一班战士甘拥军泪流满面，跌跌撞撞地走进他的宿舍，哭喊着要求让他退伍，不然全家就完了。经过了解，原来小甘的父亲在家承包着一个建筑队，前不久同当地供销社签定了一项修建九间房屋的合同。正当房屋快要竣工的时候，突然连降暴雨，供销社不顾实际情况，催着按期交工，只好冒雨施工，结果工程质量难以保证，竣工没有多久，九间新房全部倒塌。供销社拿出合同，要甘家赔款6000元，这对于经济拮据的甘家来说，倾家荡产也赔不起，无奈才写信叫小甘尽快退伍回家，想办法偿还赔款。

弄清情况以后，徐指导员心里很沉重。小甘的问题决不是一句“正确对待”就能解决的，搞点救济或者大家凑点钱，也都无济于事。正在为难的时候，他想到了《中华人民共和国合同法》，他记得上面有在各种不同情况下如何赔偿的条款，马上翻出来仔细对照研究，徐指导员豁然开朗：大暴雨时建筑队建议暂缓施工，但房主拒不接受建议，迫使建筑队冒雨施工，造成房屋倒塌，房主也有不可推卸的责任，不能让建筑队一方全部赔偿。他感到，解决小甘的问题还得依靠法律的力量。为了稳妥起见，第二天他和小甘一起，找到临沂地区中级人民法院三庭说明情况，请求指教。法院同志肯定了他的意见是正确的，官司有把握打赢，并向他们介绍了上诉的有关知识。

从市里归来，徐指导员给小甘的父亲写了一封长信，鼓励他运用法律武器维护自己的利益，并详细介绍了打官司的有关程序。不久，一封满怀喜悦的来信飞到军营。小甘的父亲高兴地告诉徐指导员：多亏您帮助我们家打赢了这场官司，法院已作出减少赔款三分之二的公正裁决。甘拥军一颗悬着的心放下了，激情满怀地投入到火热的军事训练之中。

（三）提高士兵自我控制力，必须以法带兵。许多基层干部常有这样的感受，当今的士兵自我控制能力较差，一不如意往往容易出现偏激行为，有的战士动不动就拳脚相向。坚持以法带兵，大力开展法制教育，增强官兵的法制观念，正是提高士兵自我控制能力，预防事故发生的一个有效的办法。某高炮团六连，有一位被战士们称为“军营律师”的覃副连长。他在带兵中十分注意用法律知识来调解官兵之间、军民之间的纠纷，使大家化干戈为玉帛，对促进连队建设起了不小的作用。这个连有一名战士人称“打架大王”，动不动就要用拳头见高低，许多战士都怕他三分。一次，他又因一件小事与

战友打架，覃副连长及时赶到，他先把扭在一起的两人分开，然后诚恳地开导“打架大王”，指出打人是一种违法行为，如果把对方打伤致残，那就是一种犯罪，教育他要用法律约束自己的言行，不要干痛快一时懊悔一生的蠢事。为了帮助他彻底改掉打架的恶习，覃副连长与他交朋友，赠送法律书籍，解答他的疑问。通过教育，这个战士终于认识到自己以前作为的危害性，决心痛改前非，做一名遵纪守法的好战士。覃副连长趁热打铁，帮他制定了学法守法的具体措施。后来，这个战士不仅改掉了打架的坏习惯，还当上了连队的普法宣传员，用现身说法教育其他战士，受到了官兵的好评和上级的表彰。

（四）为士兵提供法律服务，有助于增强官兵团结。基层军官学法、懂法、用法，以法律知识为士兵服务，还可以在官兵之间架起“连心桥”，收到密切官兵感情，增强官兵团结，促进部队稳定的作用。某部榴炮二连庞排长，1986年从军校毕业分到部队后，立即报名参加了郑州大学法律系的函授学习，经过两年的辛勤努力，以优异成绩取得了结业证书。以后，他自荐担任战士的法律顾问，为战士解答学法中的疑难问题，代写各种法律文书，帮助战士处理生活中的法律纠纷。在三年多时间里，他共接待法律咨询328人次，处理各类涉法问题62起，代写起诉书和答辩状等103份。战士陈小明因父母闹离婚，便在探亲时趁父母不在家，将父母的部分财产用汽车拉走藏匿起来，单方法院的传讯通知到部队后，小陈还振振有词地说他有权继承父母财产，不愿交出。庞排长翻出有关法律规定对他说，父母闹离婚，子女对父母的共同财产谈不上继承问题，如藏匿父母共同财产拒不交出，不仅属非法侵占他人财产行为，而且妨碍了法院对父母离婚案的审理。一番道理讲得小陈口服心服，愉快地交出了藏匿的物品，使问题得到了圆满解决。庞排长用法律知识为战士排忧解难，有效地密切了官兵关系，使他成为战士的贴心人，战士们有话找他说，有忧找他诉，这种亲密的官兵关系，又为他搞好管理教育工作创造了良好的条件，使他多了一种带兵的武器。他通过法律服务，积极做好战士的思想教育工作，依法严格管理部队，使战士们安心服役，思想稳定，有效地促进了连队的全面建设。

上面几个例子说明，对于基层军官来说，学好、用好法律知识，掌握法律武器，是做好新时期带兵工作的一个重要条件，这是新时期带兵工作的一个突出特点，带兵人带头学法、守法、用法，坚持以法带兵，是新时期军队建设的客观需要。

第三节 以法治军就是要不走样地照条令条例办事

条令条例是关于军队作战、训练、工作和生活管理的法规，是军人行动的准则和治军带兵的依据。在众多的军事法规中，条令条例是具有代表性的基本法规。我们讲以法治军，以法带兵，首要的就是不走样地按条令条例办事，依据条令条例带兵。我军现行的条令条例，是几十年来治军带兵经验的科学总结，同时，又是依据建设现代化正规化革命军队的需要，适应现代科学技术的发展和部队武器装备的改善以及现代战争对组织指挥、作战行动等各方面协同的更高要求来制定的，具有很强的科学性，严格的规范性和极大的权威性。

我军现行的条令条例，是依据在新的历史时期我军保卫国家安全、保卫

人民和平劳动的双重职能更加增强，必须做到政治合格、军事过硬、作风优良、纪律严明、保障有力的要求修改颁布施行的。它继承和发扬了我军的优良传统，准确地体现了国家的战略方针和军事思想，体现了我军的性质和宗旨，贯彻了党中央、中央军委关于新时期军队建设的指导方针和理论原则，吸收了现代军事理论的新成就和军事改革的新成果，因此，它不仅是我军几十年建军、作战经验的科学总结，而且是指导现实和未来军事行动的法规，是科学治理军队的必循之章。

我军现行的条令条例，把提高战斗力作为军队建设的出发点和落脚点，从履行职责和执行制度，从军纪规范到奖惩实施，从队列训练到日常养成，包括军人在一定的情况下必须做什么，哪些可以做，哪些不允许做，以及应该怎么做，不应该怎么做，都作了详细而具体的规定，是军人言论行动的准绳，每一个军人都必须使自己的言行符合条令条例的规范。

我军现行的条令条例，是由国家立法机关、军队最高权力机关及其授权单位制定，严格按照立法程序审议、批准，以正式命令颁发的法律文件。从高级将领到普通士兵，从领导机关到基层单位，都要严格遵守，不得违反，违者必究。条令条例的修改权、解释权属于颁发机关，不允许随意更改，也不允许把条令条例抛在一边自立章程。更不允许存在任何违背条令条例精神的“土政策”。

坚持用条令条例治军，依据条令条例带兵，必须从贯彻落实共同条令入手。共同条令是部队建立正规的战备、训练、工作、生活秩序的基本依据，是全军人员的行为准则、它规范着全军一切单位、一切人员、一切工作基本的行为模式和行为法律后果，具有极大的权威性。从领导机关到基层单位，从高级将领到普通士兵，都必须置于共同条令的制约、控制和规范之中，不管理解不理解，习惯不习惯，都要照办，并要养成照条令办事的习惯。对每一个军人来说，共同条令是伴随整个军事生涯的行为规范。对整个军队来说，共同条令具有统一全军意志和行动、把千军万马凝结成钢铁般整体的巨大功能。我们必须坚信，严格执行共同条令，按共同条令带兵，部队就会出政治觉悟，出优良作风，出过硬素质，一句话，就会出战斗力。自从中央军委重新修订共同条令颁发全军贯彻执行以来，全军上下掀起了学习、贯彻、落实新的共同条令的热潮，开创了我军依法治军、以法带兵的新局面。但是，在实际工作中，也还存在一些问题，主要的有以下几方面：

一是有些基层带兵人片面夸大感情在管理工作上的感化作用，忽视条令条例的制约作用，导致连队管理工作走了弯路。

思想是引导人们行为的一种力量，条令条例则是规范、制约人们行为的一种力量。我们历来重视思想教育和思想感情在军队管理工作中的重要作用，主张以情带兵。以理带兵。但是，教育不是万能的，感情的感化作用毕竟是有限的，因此，我军又强调依法治军，以法带兵，用条令条例来规范、制约军人的言论和行动，充分发挥条令条例对人们行为的规范、制约作用，只有把这两方面有机地结合起来，做到晓之以理、动之以情、导之以行、约之以法，才是我军倡导的带兵之道。有的基层干部，不了解影响人们行为的这两种力量必须相互为用、相互补充、相得益彰的道理，片面夸大感情的感化作用而忽视条令条例的制约作用，结果只能是事与愿违，使连队工作遭受损失。某部炮兵旅侦察连虞连长任职初期，曾一度认为80年代的兵讲义气、图实惠，要带好他们就要和他们建立私人感情。于是上任第二天，他就自己

掏钱把几名战士请到家里吃饭。他自己不抽烟却经常买包好烟装在身上，到训练场上“犒劳战士”。他以为这样准可以把连队管理工作搞好。谁知事与愿违，连队的歪风邪气在庸俗的哥们义气掩护下蔓延滋长起来，连队纪律松懈，各项工作都走了下坡路。

深刻的教训使虞连长认识到，带兵靠哥们义气、庸俗关系是行不通的。在连队军人大会上，他对前段工作的失误做了自我批评，同战士们一起重新学习条令条例和上级有关规定，宣布：以后战友之间不许称兄道弟，不能互相请吃，严格按条令条例规范连队一切生活。与此同时，他认真做好战士的思想工作，耐心讲明道理，使战士执行条令条例时口服心服。有的战士对有关星期天、节假日外出的规定不理解，他给大家讲我军担负对外抵抗侵略、对内维持安定，随时准备应付突发事件的使命和现代战争突然性大的特点及有关战例。战士们听了觉得规定得有理，自觉地做到按规定外出。一次，战士小黎父亲有病，乘连队看电影的机会私自跑回家看望父亲，被找回后，虞连长严肃批评了他的违纪行为，并按照条令规定给他严重警告处分。同时，他又给小黎父亲写了慰问信，并寄去20元钱表示慰问。小黎和其他战士们得知此事后，感到连长既讲纪律，又重感情，内心都十分敬佩。把情感的感化作用和条令条例的制约作用结合起来之后，连队工作井井有条，年底在旅组织的综合考核中，侦察连取得总分第二名的好成绩。

某守备旅五连的干部，以往带兵的“小点子”确实不少，为战士摆“生日宴”就是其中之一：轮到哪位战士过生日，连队干部出面，让炊事班张罗一番，大家吃喝一顿；以轮番敬酒来联络感情。这一招还真的使几个“刺头兵”收敛了一些。然而，他们未曾想到这眼“药”忽然不灵了。战士小陈一段时间常压床板，泡病号，还顶撞班长，干部们束手无策，好不容易等来他的生日，连队干部便“如法炮制”，小陈的“生日宴”比其他人的都丰盛。哪知小陈并不领情，宴会一毕，依然如故。战士们也说长道短，埋怨连里厚此薄彼，看人下菜，太不公平。还有的战士直言不讳他说：生日宴摆得再好，也拢不住战士的心。

“生日宴”为什么失灵？连队干部经过调查后了解到，小陈对“生日宴”的做法早就反感，加之前些天家里来信说母亲生病住院，他心里十分惦念，可连队干部谁也没有察觉此事，对他不闻不问，心里便有了气。这件事使连队干部震动颇大，他们举一反三，查找了连队在管理工作上的其他一些做法，比如，战士施工劳动，干部不是作思想鼓励，而是从伙食费中抠出钱来买东西去“刺激积极性”；有的战士表现好，不是按条令规定进行表扬和奖励，而是让他悄悄提前回家，或者到附近的风景点游玩一趟，等等。经过反思，大家深深醒悟：在军队管理上，我军有条令条例，有许多优良传统，有几十年积累下来的行之有效的好办法，撇开这些不用，光想靠“生日宴”之类的“小点子”，是带不好兵的。从此以后，五连的干部们从靠“小点子”带兵的圈子里跳了出来，严格按照条令条例带兵。他们从一日生活制度，从军人举止、军容风纪抓起，对照条令条例一项一项检查，一步一步抓落实，很快使连队管理、训练等各项工作走上了正轨，战士的热情也真正高涨起来，有效地促进了各项工作的落实，在年终军事训练考核中，取得优异成绩，连队正规化建设、日常管理等都受到上级表扬。

这两个例子告诉我们：带兵不仅要靠深厚的感情，还要靠条令条例。只有以深厚的感情对待战士，以人心入脑的道理教育战士，同时又用条令条例

规范战士的言论行动，才能充分调动广大官兵的积极性，开创连队管理工作的新局面。

二是有些基层带兵人条令观念淡薄，有法不依，自立章程，甚至搞一些违背条令精神的“土政策”，影响了条令的正确执行。

作为治军基本法规的条令，具有能够把全军指战员的行动集中统一起来，形成强大战斗力的特殊功能。只要我们遵照条令的规定，紧密结合部队的实际，认真地、严格地贯彻执行，是完全可以搞好部队的科学管理的。但是，有些干部法规观念不强，条令意识淡薄，对条令的科学性、规范性、权威性认识不足，对条令的精神实质理解不深，缺乏依据条令带兵的自觉性，有的甚至没有认真学习条令条例，不熟悉条令条例的各项规定，自然更谈不上按条令条例办事。比如，某军事院校对部队干部学员进行共同条令的摸底考试，结果竟有50%的同志不及格。某部对连排干部进行共同条令考核，有的干部竟交了白卷。条令上明明规定连队每周点名不少于3次，每次不超过20分钟，有的连队竟两个月点一次名，一次讲一个半小时。这些情况说明，条令观念淡薄，有法不依的现象在有的单位带有普遍性，这是非常值得注意的一个问题。

更有甚者，有的基层带兵人由于条令观念淡薄，竟自立章程，制定了许多违背条令精神的“土政策”，结果影响了条令的正确执行，连队管理工作也受到损失。条令带有高度的概括性，特别是共同条令，只能就全军共同遵守的制度作出统一的规范，全军性的专业条例也只能就全军共同遵守的规章作出统一的规定。我国国土辽阔，情况复杂，不同地区、不同部队的具体情况也各有不同，因此，各部队遵照条令条例的精神，紧密结合各自的实际情况，制定一些细则或规定是必要的，也是允许的。但是，有的单位自定的规章太多、太繁，甚至离开了条令条例的基本精神，制定许多“土政策”。有个连队自定的“土政策”达100多条，规定了几十个“不准”，他们试图依靠这些“土政策”来管理好部队，结果总是事与愿违，不仅不能管理好部队，相反损害了官兵团结，有的甚至导致矛盾激化，酿成了事故。

某团八连进行以艰苦奋斗为主要内容的优良传统教育，这本来是符合条令精神的。可是，他们在教育中不是针对新时期的新情况，在提高大家对艰苦奋斗重大意义的认识，引导大家自觉养成艰苦奋斗的良好作风上下功夫，而是在几项看得见的工作上抓成绩，做了一些硬规定，例如：从干部到战士，不得使用高级牙膏，一律用廉价的“水果香”；无论新兵老兵、每月只发2元“机动费”，其余的津贴费全部存入连队的“小银行”；连队伙食由过去的“四菜一汤尽饱吃”改为“两菜一汤定量吃”，节假日吃两顿……这类规定竟有10多条。连队干部原以为，凭这些“硬杠杠”，连队艰苦奋斗教育肯定能搞好。谁知，没过多久，战士们便有了不少对付这些硬规定的软办法：

摆在牙缸里的牙膏是“水果香”，可封盖压根儿没打开，刷牙时，偷偷到一边挤出高级牙膏来。

连队“小银行”的存款多了，可是家里给战士汇款的也多了，就连平时最节俭的战士小张，家里也寄来30元。一时，到邮局取款，成了不少战士请假进城的理由，连队伙食费节约了，可买点心、罐头或到地方饭店“改善生活”的战士大大多起来了……

事实教育了八连的干部们，他们意识到靠硬规定去发扬艰苦奋斗精神，是把传统教育简单化了，而且这些硬规定，也不符合条令精神。于是他们重

新修订教育方案，废除了不合理的规定，把教育重点放在紧密联系当前干部战士思想实际，提高思想觉悟，增强官兵拒腐防变的自觉性上，使艰苦奋斗教育既有了新的内容，又紧密联系 actual，收到了较好的效果。

对条令和上级的规定不是毫不走样地去执行，而是采取层层加码的做法，这是基层工作中常见的一种现象。在有些基层干部中流行着一种错误观念：对条令或上级规定的限度，达不到不行，做过了没啥。他们原以为这样做表明了他们执行规定的坚决性，殊不知这种层层加码，一再提前做法，势必破坏部队的正常秩序，干扰条令的正确执行，恰恰违反了条令的基本精神，也是一种有法不依、自立章程的错误做法。济南军区某防化团营院，接连几天，不等出操号响，就有队伍出入营区，霎时，“一二三——四”

的呼号声响成一片。全团集会，通知 3 点集合，到连里就成了两点带到……时间一长，正规号令不灵了，战士们只认哨声，不认号声，本应具有严整秩序的部队，变得忙乱起来。根源就在于上面说的那种错误观念。

聂团长抓住这件事对全团干部骨干进行条令教育：一是举办集训班。集中营长、连长、排长、班长学习新的共同条令和上级的规章制度，严肃批评了层层加码的错误做法，宣布废除与条令精神不相符的“土政策”、“花花点子”；二是在全团狠抓落实条令的工作。团主官结合个人体会宣讲新的共同条令。组织落实新条令检查组，深入连队检查督促。

经过学习和教育，全团干部的条令观念明显增强，大家从思想上明白了一个道理：条令条令，条条是令。命令就要严格执行，做不到不行，做过了也不行，必须不走样地执行，才符合以法治军、以法带兵的要求。因而，事事处处按条令条例严格管理部队，部队的一日生活秩序更加正规。

按照系统论的观点，现代化军队是个十分复杂的系统。现代条件下战争的特点，要求军队必须具有高度的组织性、纪律性、准确性与计划性。毛泽东同志曾将我军的正规化概括为“五统四性”，其中就有一项是“准确性”。“准确性”对于现代军队作战具有特殊重要的意义，战场上两军对垒，冲锋号响仍按兵不动，固然不可，然而，号令未发，便一拥而上，也绝然不行，那只能过早暴露我军企图和目标，造成不必要的伤亡，甚至导致战斗失利。所以，现代军队和每一个军人必须养成严格的时间观念和行动的准确性。而这种高度的准确性，只有在平时的管理、训练和日常生活中通过严格的养成才能够达到，层层加码的做法之所以错误，其道理也就在这里。

三是有些基层带兵人贯彻条令的随意性大，甚至把条令搁在一边，凭个人的经验、好恶和习惯来管理部队。

譬如有的部队主官一调换，一些管理制度也随之改变了，“一个司令一个令”，造成了部队的混乱。有的单位领导把条令当作“橡皮本本”，执行时有“弹性”，时好时差，时紧时松。

某部工兵团汽车连，是一个被授予“模范汽车连”荣誉称号的连队，工作一贯先进。可是，那年 10 月调整了领导班子以后，新的班子虽然工作热情很高，但却丢弃了“严格按条令带兵”这条使汽车连腾飞的宝贵经验。他们认为，汽车连技术性强，执行任务时人员分散，老兵又多。管理松点大家高兴，于是连队原来的一整套管理制度渐渐丢到一边。代之而来的是一味的“感情投资”。外出拉煤，连长渴得嗓子冒烟，也要把水让给战士喝；指导员宁愿让家属借钱给孩子买奶粉，也要把工资挤出来给战士的父亲治病……人非草木，孰能无情？干部把心都“掏”给了战士，战士也不会无动于衷。这样

做对连队建设的确起了不小的作用。

然而，就在一些战士发誓要好好干的时候，一些怪事发生了：有的不请假外出，到街上闲逛，被团执勤人员带回；车库汽车零配件丢失了几天，值班人员竟毫无察觉；内务卫生、农副业生产也与其他连队差了一大截……汽车连在上半年工作评比中，得了个全团倒数第二名。

汽车连的干部们震惊了。他们经过认真的思索，找出了问题的症结就在于贯彻条令条例和规章制度随意性大。此后，连队干部坚决按条令条例办事，重新恢复和健全了各项规章制度，使连队各方面工作都真正有章可循，循而无怨。干部们一方面以深厚的感情、人心的道理，团结教育战士；一方面克服了贯彻条令随意性大的毛病，狠抓条令条例和规章制度落实，仅仅两个月，连队面貌就发生了显著的变化，迎头赶上了兄弟连队，又跨入先进行列。

第四节 纪律是军队的生命，以法治军必须严明纪律

中央军委江泽民主席指出：“战斗力来自共产主义理想、信念和铁的纪律。”这阐明了纪律在人民军队建设中的重要地位和作用。

一、我军纪律的主要内容和基本特点

什么是纪律？纪律就是纲纪和法规，也就是人们通常所说的“规矩”。它是一种维系团体组织机能，要求人们遵守业已确立了的秩序，执行命令和履行自己职责的行为规则。党有党章，国有国法，家有家规，任何一个社会团体或单位都离不开纪律。军队是执行一定阶级政治任务的武装集团，担负着打仗的特殊使命。所以，人类历史上最完备的纪律，最先出现在军队之中。军队的组织、指挥、管理、训练、奖惩，乃至日常生活，都有严格的规定。

我军铁的纪律是由许多具体的纪律组成的，它涉及到军队生活的各个方面。军人必须遵守的纪律，包括国家的法律、法令；军队的条令、条例和规章制度；上级对部属发出的命令、指示；完成特定任务的方针、政策和规定、守则等等。军队中的党团员还必须遵守党纪、团纪。总之，不论是明文规定的，口头传达的，还是习惯形成的，凡上级要求做到的，都要坚决执行。在今天新的历史条件下，军人尤其应坚决遵守以下几方面的纪律：

（一）严守政治纪律，与党中央在政治上保持高度的一致性。我军是党领导的人民军队，坚决地执行党中央的路线、方针、政策，是每个军人必须遵守和维护的最重要的纪律。政治纪律是军队和军人政治行为和言论的规范，它集中体现了国家和人民的根本利益，因而带有根本性和全局性。严明政治纪律，就是要始终不渝地坚持党对军队的绝对领导，不折不扣地听党的话，在任何情况下都能在政治上思想上行动上同党中央保持高度一致。在当前和今后一个相当长时期，就是要认真贯彻执行党在社会主义初级阶段的基本路线和两个基本点，坚定不移地坚持四项基本原则，坚决反对和抵制违背四项基本原则的错误倾向，巩固和发展安定团结的政治局面，把社会主义现代化建设和我军建设推向前进。

（二）严守组织纪律，始终保持部队的高度稳定。组织纪律是军队的各级组织之间以及个人与组织之间相互关系的准则，是维系和保证军队组织指挥顺畅的基本规范。政治纪律同组织纪律是密切相连的。我军是按照严格的

原则组织起来的战斗集体，党的路线、方针、政策，军委的决策、指示、命令，无不通过各级组织和机关贯彻落实到基层。离开了组织纪律，同党中央保持高度、一致便成了一句空话。可见，政治纪律和组织纪律都是坚持党对军队绝对领导，保持我军高度集中统一的重要保证，少了哪个方面都不行。严明组织纪律的基本要求，是个人服从组织，下级服从上级，无条件地按照组织原则和隶属关系办事。

（三）严格遵守“三大纪律、八项注意”和“八个不准”。我军是人民子弟兵，不论平时还是战时，都要遵守群众纪律。“三大纪律、八项注意”是我军的传家宝，是我们每个军人的行动准则。

——“三大纪律、八项注意”的实行，对我军夺取革命战争胜利和保卫社会主义建设都发挥了重要的保证作用。1986年，军委又根据新时期部队出现的新情况和新问题，明确提出了“八个不准”，即：不准打骂体罚战士，不准接受战士的礼物，不准干部侵犯战士利益，不准对战士罚款，不准酗酒，不准赌博，不准看淫秽物品，不准弄虚作假。这八条是对“三大纪律、八项注意”的补充，也是我军的法规。“八个不准”的执行，对于密切官兵关系，抵制歪风邪气，加强军队建设，具有重要的意义。

（四）严明军事纪律，认真贯彻条令、条例和规章制度。军事纪律，是确保部队在瞬息万变的战争条件下，作战行动立于不败之地的特殊要求。我军的条令、条例和规章制度是我军几十年建军经验的科学总结，是全军进行管理教育，维护巩固纪律，养成优良作风，做到令行禁止的依据。严明军事纪律，平时要求军人一丝不苟地贯彻执行条令、条例和规章制度；战时要求军人不怕任何艰难困苦，一切行动听指挥，为了人民的利益，勇于流血牺牲，去夺取全局的胜利。

（五）严格保守国家军事机密。保守国家军事机密，关系到全党、全军、全国人民的最大利益，是同国内外敌人作斗争的重要组成部分。革命军人在任何时候、任何情况下，那怕生命受到严重威胁的关头，都要十分注意保守机密，切实按照《保卫国家军事机密条例》中保密守则的要求去做，严格遵守保密制度，养成保密习惯。

加强组织观念，严守革命纪律，是一个合格军人的基本要素，当代军人必须牢记我军纪律，养成良好的遵守纪律的习惯。

在长期革命斗争和军队建设中形成的我军的纪律，同世界其他国家军队的纪律，有着根本的区别，它有以下几个鲜明的特点。

一是人民性。我军是党的军队，国家的军队，人民的军队。从上述我军纪律的主要内容可知，我军纪律的各项内容和要求，都是为了实现劳动人民的彻底解放而制定的，充分体现了全国各族人民的根本利益和愿望，因而它深深扎根于人民群众之中。这是任何其他军队的纪律所没有也不可能有的。

二是自觉性。我军的纪律是建立在官兵高度自觉遵守基础上的纪律。纪律的维护，主要靠教育官兵保持政治思想和奋斗目标，的一致性。即使对个别违犯纪律的人加以处分，其目的也在于教育本人、教育大家，提高遵纪的自觉性。我军的纪律虽然也有强制性的一面，但它绝对禁止肉刑和侮辱人格，这同其他国家军队规定的盲目绝对服从，实行打骂和等级特权统治是完全不同的。三是严肃性。我军实行铁的纪律，要求每个军人必须坚决贯彻执行。不论职位高低、功劳大小，在纪律面前人人平等。谁要是破坏了纪律，谁就要受到纪律的制裁。我军纪律的严肃性是以对党和人民高度负责为原则的，

决不允许随意性的存在。从战士到高级干部，任何人都没有不受纪律约束的特殊权利。

我军纪律的这些鲜明特点，是我军性质和宗旨的体现，是我军区别于其他军队的又一个显著标志。每个革命军人都应当深刻认识我军纪律的实质，理解加强纪律的重要性，增强纪律观念，自觉做遵纪守法的模范。

二、严明的纪律是我军克敌制胜的重要保证

纪律是军队的基本要素之一，是军队战斗力的重要保证，是军队赖以生存的首要条件。没有纪律的军队，只能是一群乌合之众，就无法进行战斗，无法生存下去。可以说，没有纪律，就没有军队。因此，古今中外凡是能打仗的军队，纪律都很严明；凡是有作为的军事统帅，都很重视纪律。在中外军事史上，纪律严明的军队战胜纪律涣散的军队的事例是很多的。

我国秦末汉初的楚汉之争，刘邦、张良、韩信等治理的汉军，纪律严明，所到之处，秋毫无犯，大得民心，军队从数万人，发展到几十万人，取得战争的胜利；而称雄一时的项羽，虽有楚军百万，但军纪松弛，所过无不残破，天下怨愤，内部离心，最后连他的八千子弟兵也为一曲乡音之歌而吹散，只落得个“霸王别姬”的下场。

17世纪末，拿破仑率军远征埃及。当时埃及的奴隶主军队叫马木留克兵，他们个个骑术精湛，武艺高强；而拿破仑手下的法国兵个人素质却大不如人，若单个格斗，法国兵必败无疑。可是拿破仑发现马木留克兵虽善于单个格斗，但纪律涣散，不利于集团作战；而自己的部队尽管单兵素质不高，但纪律严明，整体性强。由此，拿破仑认为，“2个马木留克兵绝对可以战胜3个法国兵，100个法国兵可以与100个马木留克兵势均力敌，不分胜败，而300个法国兵大都能战胜300个马木留克兵”，“1000个法国兵绝对有把握战胜1500个马木留克兵”。于是，拿破仑采用集团战法战胜了埃及的马木留克兵。

上面的例子说明，对于军队这种肩负特殊职能的武装集团，严格的组织纪律，可以使分力变成合力，从而产生强大的战斗力，打败强大的对手；而纪律涣散，则可能使分力变成相互内耗的反作用力，而使军队失去战斗力。我军是共产党领导的人民军队，肩负着对外反侵略和对内反颠覆的双重任务，又处在复杂的国内环境和严峻的国际形势之下，严明的纪律更具有特殊的重要意义：

（一）严明的纪律，是保持我军人民军队性质，始终置于党的绝对领导之下的保证。我军是执行无产阶级政治任务的武装集团，我军的根本原则是党指挥枪，而决不允许枪指挥党。我军的纪律就是依据这种性质和原则制定的。只有坚定地执行这种纪律，才能保证党对军队的绝对领导，保证我军的人民军队性质，使我军永不变质。

（二）严明的纪律，是我军团结一致，克敌制胜，圆满完成肩负的双重使命的保证。我军自创建以来，经历了土地革命战争、抗日战争、解放战争、抗美援朝战争和多次自卫还击作战，都取得了伟大的胜利。力量从哪里来，纪律是重要的源泉。正如毛泽东同志所指出的：“这个军队之所以有力量，是因为所有参加这个军队的人，都具有自觉的纪律；……”（《毛泽东选集》合订本第940页）历史已经充分证明，我军广大官兵自觉遵守革命纪律，服

从命令听指挥，是保证我军团结一致，步调统一，克服一切艰难困苦，以劣势装备战胜优势装备敌人的基本条件。过去，我军能在非常困难的情况下战胜千难万险，立于不败之地，一靠革命理想，二靠铁的纪律。今天，我军担负着对外反侵略和对内反颠覆的双重任务，要使我军无论在血与火的战场上，还是在没有硝烟的斗争中，都能做到明察大势，所向无敌，除了坚持党对军队的绝对领导这一条，就是要靠严格的政治纪律和组织纪律。

（三）严明的纪律，是我军得到人民群众拥护的重要原因。我军的纪律是为了维护党、国家和人民群众的根本利益和要求而制定的，严格遵守我军的纪律，才能坚持我军的宗旨，维护广大人民的利益。正因为我军无论是在战争年代还是在和平建军时期都执行铁的纪律，人民把我军看成是自己的子弟兵，才得到人民的衷心拥护和全力支援，这是我军克敌制胜的一个重要原因。正如毛泽东同志所说的：“军队须和民众打成一片，使军队在民众眼睛中看成是自己的军队，这个军队便无敌于天下。”（《毛泽东选集》合订本第479页）

（四）加强革命纪律，是建设现代化正规化革命军队的需要。把我军建设成为一支强大的现代化、正规化的革命军队，是新时期我军建设的总任务和总目标。完成这项光荣而艰巨的任务，需要全党、全军、全国人民付出艰辛的劳动，做大量的工作，而坚持我军铁的纪律则是不可缺少的重要保证。我军铁的纪律，是作战、训练、日常生活和处理内外关系的法规，直接关系到我军政治合格、军事过硬、作风优良、纪律严明、保障有力等要求的全面落实，关系到我军现代化、正规化、革命化建设能否胜利实现。马克思曾指出：“我们现在必须绝对保持党的纪律，否则将一事无成。”今天，我军处于和平建军的新时期，一方面和平环境下容易思想松懈，滋长贪图安逸，不愿过艰苦、紧张、严格的军事生活的情绪，另一方面深入改革、扩大开放的形势和军队人员构成的

变化都对军队管理带来许多新情况、新问题，在这种情况下，更需要有严格的政治纪律和组织纪律来保证党对军队的绝对领导，保证我军在严峻复杂的国际形势下完成肩负的重要使命。反之，部队如果没有严明的纪律，松松散散，各行其是，有令不行，有禁不止，不要说打胜仗根本不可能，上下、左右的正常关系难以维系，就连军营生活的正常运转也无法实现，把我军建设成为一支强大的现代化、正规化革命军队，便成为一句空话。

某部高炮旅组建初期，由于部队由几个单位合成，思想混乱，人心涣散。在这种情况下，领导班子没有抓住严明纪律，以法治军这个根本，而是急功近利，作了一些表面文章，以致部队官兵法纪观念淡薄，纪律松弛，组织涣散，终于造成了严重的后果：在短短两年里，竟发案6起，等级事故8起，其他的违纪事件更是数不胜数。广大官兵感叹地说：“开不完的宣判会，赔不完的损失费，流不完的伤心泪！”

旅领导痛定思痛，总结教训，查找原因，认识到问题出在忽视思想教育和革命纪律上，在军区工作组的帮助下，制订了以法治军的规划，在加强思想政治工作的同时，结合部队实际，狠抓法制教育，组织部队对照法律法规进行“三查三看”：一查思想，看法律意识强不强；二查工作，看军官是否以法带兵，战士是否依法服役；三查纪律，看是否有违法违纪的人和事。在此基础上，旅领导针对以往案件多、事故多，就在于部队管理松散、纪律松弛，而松散的根子又源于管理没有规范化、制度化的教训，调查研究，发动

群众，分类排出部队 38 种松散表现。经过反复论证，制定了保证条令条例落实的各种规章制度。旅领导贤紧抓住两个关键点：一是“治兵先治官”。坚持营每月、旅每季度对每个干部指名道姓展开讲评，每个干部每半年在军人大会上作一次述职汇报，并让群众从德、才、勤、绩四个方面评议干部；二是赏罚要严明。在两年之中，他们先后树立了 88 名模范遵纪守法的先进个人，通报表彰了依法管理好的单位，同时，及时处分了 28 名违纪官兵，劳教、中退了 8 名严重违纪的战士。严格执法，严明的纪律，产生了神奇的效力。高炮旅各种违纪问题同以前相比下降了 99.2%，先后被军区评为基层建设、作风纪律整顿、无事故案件先进单位。当年三月，全旅有 760 多名老战士退伍，一路纪律严明，大做好事，受到群众称赞。

高炮旅的官兵饱尝了法纪观念淡薄、管理松散、纪律松弛的苦涩，也尝到了以法治军、纪律严明的甜头。他们的实践又一次生动地证明了邓小平同志关于“整顿军队必须严格整顿纪律”（《邓小平文选》第二卷第 79 页）的论断是非常正确的，证明了严明的纪律对于军队建设的极端重要性。

三、严明纪律关键在于正确实施奖惩

任何纪律都有赏和罚两种职能、两种手段，缺一不可。军队要做到纪律严明，最重要的是正确实施奖惩，做到奖惩分明。清末名将蔡锷说：“治军之要，尤在赏罚分明。”（《蔡松坡集·〈曾胡治兵语录〉序及其按语》）1980 年徐向前同志也曾告诫说：“我们要严明纪律，赏罚严明。古今中外的兵书上没有不主张治军从严的。”可见，赏罚严明对于治军、带兵都是十分重要的。那么怎样正确实施赏罚呢？从当前情况看，主要应注意以下几点：

（一）坚持铁面无私，做到赏罚公正。就是大公无私，公平正派。实施赏罚只有做到公正无私，对人不分亲疏、远近、厚薄，不论干部战士，先进后进都是“一杆秤”，一个标准，当赏则赏，当罚就罚，才能发挥赏的激励作用和罚的抑制作用，达到维护纪律，增强遵守纪律自觉性的目的。

当前，有些基层带兵人在执行纪律、实施赏罚上态度极不严肃，存在着赏罚不公的问题，往往以个人好恶论是非，以亲疏远近论赏罚，结果纪律得不到维护，还影响了部队内部的团结。例如：

某连有两名战士私自回家，处理时由于同连队干部的亲疏不同，重者受轻罚，而轻者反受重罚，造成了很坏的影响。

某部坦克二连一排两名战士请假上街归队时间超过了规定，排长刘某见此情景不问情由当众训斥，两战士反口就顶。刘排长气得开口就骂，并伸手推了一把，两战士一时气极，一拥而上，与刘排长撕打起来。事情发生后，连队在研究处理意见时认为，两名战士误了归队时间，还不服管教，错误性质严重，决定各给予行政警告处分一次，而对刘排长则认为虽然管教方法简单粗暴，但他是为了严格管理部队，连队应该为他撑腰，于是便不了了之。

对连队的这一处理决定，许多战士觉得气不顺，那两名违纪战士也很不服气，他们向上级作了反映。部队首长经过调查后感到，两名战士违反纪律理应追究；刘排长管教态度粗暴，又先动手推人，与战士动起拳脚，也应严肃处理，连队为他撑腰更是错误的。于是，他们在引导连队干部和帮助刘排长认识所犯错误的同时，建议对刘排长作出新的处理决定。同时，又组织基层干部就“该不该为刘排长撑腰”这一问题展开讨论，进一步端正了大家的

带兵态度。

三天之后，刘排长在全连军人大会上对自己的错误作了检查，并当面向那两名战士道了歉。那两名战士本来气鼓鼓的，这会儿怨气顿消，忙不迭地向排长赔不是，三双手紧紧地握在了一起，全连战士都觉得心平气顺了。

这两个例子说明，赏罚不公的结果，必然是纪律的涣散，团结的破坏和干部带兵威信的丧失，这是带兵之大忌。现在的战士和基层干部，绝大多数都是年轻人，战士发生违纪现象，或者官兵之间发生些冲突，产生点矛盾，也很难免，只要不是无理取闹，故意捣乱，战士违纪现象或官兵之间的矛盾冲突，也不难解决。但是，在处理问题，解决矛盾时，如果不以事情的本来面目为依据，用同一把尺子量长短，用同一个标准论是非，该罚谁就罚谁，该怎么罚就怎么罚，而是以是否同乡熟人分亲疏，以送不送礼分厚薄，以个人好恶分远近，甚至是“木匠斧子一面砍”，明知是干部有错也不指出，不处分，不纠正，相反找借口为他“撑腰”，或者为有错误的战士开脱，这样，某些干部或战士的错误得不到改正，同时也会伤了广大战士的心，使大家心不平，气不顺，必然影响士气和部队建设，这是值得每个带兵干部认真注意的。

（二）坚持正确评价，做到赏罚得当。就是要做到当赏即赏，当罚必罚；赏必当功，罚必当过；赏之以众情所喜，罚之以众情所恶，达到赏一人振奋大家，罚一人教育一片。这中间，赏或罚的尺度与功或过的程度相当是至关重要的，这一点我们可以从某部舟桥团对士兵寇瑞军救人不“舍己”该不该记功的讨论中得到有益的启发。

1991年秋天，舟桥兵寇瑞军执行任务中路过平阳县望口山黄河边时，突遇三名儿童落水遇险，他针对黄河底流沙深易下沉的特点，没有贸然下水，而是凭工具和技术把三名落水儿童救上了岸。

寇瑞军救人不“舍己”该不该记功？团党委讨论时意见不一。有的认为，小寇救人一没伤着筋骨，二没动根毫毛，属于好人好事，表扬一下就行了。有的认为，小寇救人未“舍己”，发现险情时也没有奋不顾身跳进黄河，算不上英雄行为，不应该记功。冯团长和于政委不同意上述看法，他们认为，寇瑞军并不是怕死，而是他了解黄河的习性，才没作无谓的牺牲。认为只有救人牺牲了才算英雄，这是偏见。寇瑞军在危急中既救了人，又保存了自己，这是最好的结局。我们既要提倡舍己为人，也要注意讲究科学和效果。寇瑞军的这一点很值得学习。最后，团党委一致决定给寇瑞军荣记三等功。从这个例子中我们可以看到，带兵干部要做到赏罚适当，赏（或罚）的尺度与部属的功（或过）的程度相当，是很不容易的，它不仅要求带兵干部对部属要有一视同仁、公平对待的正确态度，而且对他的功（或过）要有正确的认识和评价，评价过高或过低都是不可取的。

（3）坚持以赏为主，以罚为辅的原则，即使处罚也必须从教育出发，达到教育的目的。我军是人民的军队，我军纪律的遵守和执行，主要靠广大官兵的政治觉悟和献身精神，不需要也不允许象其他军队那样靠严刑威逼或重赏引诱。我军纪律虽然有奖有罚，但以奖为主、以罚为辅是我军一贯倡导的重要原则，这是我军性质和宗旨所决定的。对于违犯军纪的行为，我军也规定了惩罚措施，这是维护我军纪律不可少的保证。但是，这种惩罚只是辅助性的，主要的还是正面规范、引导、教育。就是惩罚性的法规中，也贯穿了教育、劝导、警示的基本思想，其出发点和落脚点还在于教育人，既教育挽

救受罚者，也教育其他人。这是我军纪律同其他国家军队纪律的原则区别，每个带兵人必须牢牢地掌握好这项原则。

可是，当前在一些基层单位中存在一种“以罚代教”，滥施处分的倾向，很值得引起注意。据一份调查材料介绍，某汽车连在几个月中接连处分了9名战士，占全连战士总数的13.2%。惩罚是一种强制性手段，只有罚之有理，罚之有据，罚之有度，使用恰当，才能罚之有效，威严自生，起到惩前毖后，治病救人的作用；若处罚过多过滥，甚至不教而诛，“以罚代教”，战士们便抱无所谓态度，反而使纪律更加涣散，严重时还会使矛盾激化，使部队内部团结和部队建设受到影响，这样的教训是屡见不鲜的。

某部吴连长上任不久，便遇到一件头痛事，该连一位已受过四次处分的战士小王，这天又一次贪睡漏哨，要不要再给他一个处分？

小王平时工作消极，人缘也不好，出了这事，不少战士嚷着要狠狠治他一下。可是小王自己不仅满不在乎，反而找到吴连长说：“警告、记过我都吃过了，该让我尝尝记大过是啥滋味了。”吴连长听了心里又是着急，又觉得心疼。

为了教育好小王，吴连长挨个找干部、骨干谈话摸底，分析情况。他意识到摆在自己面前可以有两种选择，两种结果，一种是处分一个震慑全连，但那样做极有可能把一个本来就丧失上进心、破罐子破摔的战士推上绝路；另一种是免了这个处分，采取发动众人“扶”的方法，做好小王的思想转化工作。这样做，虽然会遇到很大困难，但对挽救战友有利，全连干部战士也会从中受到教益。

在全连军人大会上，当一束束目光注视着这位新任连长如何烧这头一把火的时候，吴连长抛出一段出人意料的讲话：“战士小王漏哨该不该处分？按惯例，应该处分。但大家都明白，在人民军队中，处分只是一种辅助的教育手段，而不是目的。对一名已经背了四个处分的战友来说，悲观失望的心理和沉重的思想包袱已经压得他喘不过气来，如果再给他一个处分，那好比是雪上加霜，不但不能达到教育的目的，反而可能使他离我们越来越远。在我们连队这个整体中，战友掉队了，我们只能帮他一把，决不能往绝路上推他。”

从此以后，吴连长经常和小王一起聊天、散步、娱乐、训练。小王渐渐转变了，班里大事小事他主动干，连里的工作他干在前，一次连队接受外出执勤任务，他主动请战，说要接受考验。在一个月执勤中，他顶风冒雪，恪尽职守，圆满完成了任务，受到上级领导的夸奖。小王的名字终于登上了连队的光荣榜，后来还当了副班长，成了连队建设的骨干。

我军的处分只是维护纪律的一种辅助手段，教育人才是目的。当部属有了严重过失，非处分不能达到教育目的时，要断然给予处分；可是，当处分不仅不能起到教育作用，反而使有过失的战士更加绝望，以致远离我们而去，这样的处分又有什么价值呢？吴连长深知这个道理，紧紧抓住教育人这个出发点和落脚点，慎重权衡了处分与否带来的利弊，毅然决定免了小王的处分，而代之以深入细致的思想工作，结果达到了教育小王本人和全连干部战士的目的。吴连长真不愧为一位高明的基层带兵干部。举这个例子并不是要大家都去随意免除战士的处分，而是为了说明，实施处罚是件很严肃的事情，必须紧紧抓住教育人这个关键点，慎重从事，万万轻率不得。

最重要的是联系战士，深入群众。

用兵之道，在于人和，人和则不劝而战矣。

——列宁

所谓身先士卒者，非独患难时同滋味，平处时亦要同滋味。

——诸葛亮

——戚继光

第六章 带兵要善于与士兵交友

基层军官和士兵同吃、同住、同劳动、同训练、同娱乐。处处和士兵群众打成一片，与士兵广交朋友，是我军管理教育工作的优良传统，也是人民军队的一条根本的带兵之道。

第一节 官兵交友是实现官兵心理沟通的桥梁

我军自创建以来，一贯倡导军官与士兵实行“五同”，和士兵打成一片。早在我军创建初期，朱德总司令就与红军战士一起，从山下挑粮食上井冈山，他当时挑粮食用的竹扁担，至今还作为革命文物在革命军事博物馆展出。在抗日战争时期，我军缔造者之一的周恩来同志，在延安和战士一起纺纱，也早已有口皆碑。全国解放后，在社会主义建设中，毛泽东、刘少奇、周恩来、朱德等老一辈无产阶级革命家，亲自到十三陵水库工地，和解放军战士及群众一起参加劳动。在改革开放建设有中国特色社会主义的事业中，邓小平同志和人民群众、解放军战士一起参加北京市的植树劳动。总之，军官与士兵打成一片，领导与群众打成一片，这是我党我军的光荣传统。那么，军官为什么要和士兵打成一片广交朋友呢？

一、官兵交友是我军性质和宗旨的生动体现

在当今人类社会结构中，军队属于政治的上层建筑，是国家机器的主要成分。因此，军队是在一定的经济基础之上建立的，为巩固一定的经济制度、政治制度服务的。不同性质的军队，其带兵的目的和方法也是不相同的。剥削阶级军队带兵是为了把士兵训练成为镇压劳动人民和对外扩张的工具，这就导致了在这种军队中，把军官视为“士兵的灵魂”，把士兵当作进行战争的工尸奉行“官贵兵贱”的哲学。因而其内部必然是官兵对立、等级森严和矛盾重重，他们的军官与士兵不可能打成一片。

我军是人民的军队，一切从人民的利益出发，全心全意为人民服务是我军的唯一宗旨。我军虽然也有军官与士兵、上级与下级的职务分工，形成了领导与被领导的隶属关系，这是我军执行军事、政治、生产建设等各项任务的客观需要，我军的军官与士兵、上级与下级都是同志、战友、兄弟，政治上、人格上是完全平等的，因此，官兵一致、官兵平等是我军处理内部关系的基本准则，这是我军一项重要的建军原则。我军建军几十年的经验证明，军官与士兵实行“五同”，和士兵打成一片，是落实我军官兵一致、官兵平等建军原则的最好形式，是我军性质和宗旨的生动体现。这是我军的一大优势，是任何其他军队所不可能有的。

二、官兵交友是实现官兵心理沟通的良好形式

现代管理科学十分重视管理者与部属之间的心理沟通，认为没有畅通的心理沟通，管理系统要想达到正常运转是不可能的。带兵也是一种管理活动，是管人的艺术，尤其需要保持畅通的心理沟通。那么怎样才能实现和保持官兵之间畅通的心理沟通呢？干部与战士之间的心理沟通，是官兵之间信息沟

通的基本内容之一。美国心理学家艾伯特·梅拉比安在论及人际交流中的信息沟通时提出一个公式：

7%言语 + 38%声音 + 55%表情 = 信息的全部表达这个公式显示，人际交往中的信息沟通，仅有7%是通过言语的方式进行的，其余绝大部分是有赖于声音和表情等非言语交往的方式来实现。而声音、表情等非言语交往方式，总是要通过一定的具体形式来体现的。我军一贯倡导的基层干部与战士实行“五同”，和战士打成一片，正是这种非言语交往的良好形式，是带好兵的重要法宝。

基层干部与战士实行“五同”，就是以实际行动表明了干部与战士在政治上的完全平等性，并进而使自己在部属心目中成为他们情趣相投的知音、患难与共的朋友、前进路上的良师、手足情深的兄弟的时候，军官与士兵之间客观上存在的令人敏感的种种差别便会在不知不觉之间得到消除，官兵之间的情感自然而然地得到沟通，官兵之间原有的误解、矛盾也随之化解，部属的积极性、主动性和创造性便被激发出来了。

某部通信团刘团长，1962年毕业于解放军体育学院。入伍几十年来，他从班长、排长、连长、营长，直到当团长。他带兵有一条深切的体会，也是一个特殊的窍门：“体育架通了我与官兵间理解的桥梁。”

三十多年来，除了有特殊情况，刘团长都坚持每天和战士们打一场球。在球场上他不再是连长、营长、团长了，他当普通一员，和战士们精诚合作，相互间的感情不断加深，在球场上解决了一些工作中解决不了的问题。有一次，他帮助汽车修理所成立了一个小足球队。该所一名技师因调职调级问题对他产生了误会，与他隔阂很深。刘团长先是努力说服这位技师参加球队，又培养他提高技术，使他成了一名主力后卫。那些隔阂不知什么时候便消失了。

1989年年终，年年被评为先进的一连，因一项军事考核不及格被取消先进连队的资格，从一连到一连所在的一营的许多干部都对刘团长有意见，见了他都躲着走。刘团长觉察到这种情况后，当即通知团机关排球队中午与一营联队进行一场排球比赛，他也参赛。球场上，一片哨声球影，欢声笑语。这一招比磨破嘴皮子说一上午道理还管用。来时一营一连的官兵蔫蔫的，走时嗷嗷叫，士气非常高昂，对刘团长的误解也不自觉地消除了。

有一次，刘团长带领团业余足球队参加北京市足球俱乐部“迎春杯”足球赛。进入半决赛后，战士们争先恐后去助威，整个赛场，军歌震天。在争夺冠军的那场比赛时，他带球连过数人，冲入禁区，正待起脚射门，对方一名队员斜刺冲来，连撞带铲，球飞了，他也被撞了一个跟头，栽到球门里，胳膊受了伤。按理说该判罚点球，可裁判没有判。看台上的战士们齐刷刷地站起来，高喊：“大不公平了！”在战士们群情激愤的情况下，刘团长赶快爬起来，向战士们挥手喊：“服从裁判！”又继续参加比赛。最后，比赛虽然输了，但好多干部战士找到他说：“团长，我们今天真正认识了您，了解了您。”刘团长的这个经验确实有他的独到之处。官兵之间离不开相互间的信任，要让战士信任你，首先就得让战士认识你，了解你，不但认识、了解你这个人，而且还要让战士认识、了解你的这颗心，这样才可能相互产生信任。达到相互间的认识和了解的途径有许多条，干部与战士同乐就是很重要的一条。正象刘团长体会到的那样：“当置身球场的时候，你就会感到这是产生信任，融洽感情的极佳场合。”这是值得广大基层干部学习和借鉴的宝

贵经验。

三、官兵交友是提高部队士气的重要途径

部队的士气是军人的认识、情感与意志的集中统一。其中，认识是士气产生的基本条件，情感是士气发动的直接原因，意志是士气的最高表现。这说明，情感因素对部队士气的影响是十分大的，它直接关系到部队士气的发动。

部队士兵绝大多数是二十来岁的年轻人。一些调查材料表明，新时期战士的需求呈现多方向、多层次的特点，但就对战士的情感影响较大的是两个：一是渴望成才，二是渴望连队有丰富多彩的业余文化生活。娱乐是连队生活的重要组成部分，当干部的能和战士打成一片，玩到一块，乐在一起，心也就能贴到一起。调查材料表明，连队文化生活单调枯燥，常常是造成战士心境不佳、情绪不好、士气不高的一个重要因素，而造成连队文化生活枯燥的重要原因，又常常与连队主官不了解与战士同乐的重要，不热心这项工作有极大的关系。

某部二连原来是一个业余文化生活非常活跃的连队。自从新任王指导员来连之后，由于他生性好静不好动，吹笛子、弹吉他、打篮球……样样不会。特别是有天晚上，他正准备给营里写一徽汇报提纲，刚铺开纸，一阵阵吉他声、笛子声和球场上的哄笑声，一古脑儿灌进他的耳朵，搅得他心神不宁，写不下去。他觉得没有一个安静的环境，对工作有影响。于是，在晚点名时，不轻不重地把这事提了出来，婉转地作了“批评”。打那以后，连队安静多了，可是战士们热气腾腾的生活气息也不见了。

有一天，营里突然通知各连举行歌咏比赛，并规定由连主官指挥。连长外出集训去了，指挥棒自然落到王指导员手里，虽然他偷偷演练了好多遍，可一上场，起调不是高，就是低，两只胳膊也不知怎么摆，二连的合唱给搞砸了，战士们议论纷纷，一片埋怨声，王指导员听了，心里象针扎一样难受。这次教训，使他深深感到，作为一个基层干部，没有与战士同乐的本领是不行的。他拿起笔写了一张条幅：“超越自我也是一种力量”，挂在了自己床头。

从此以后，王指导员自觉学习与士兵同乐的本领，向战士请教学理知识，练习指挥动作，学习乐器演奏技巧，篮球场上，也经常看到他的身影。他还把会吹拉弹唱的战士组织起来，腾出一间房子，供他们开展活动；把喜爱体育活动的战士组织成篮球队、排球队，开展比赛。丰富多彩的连队业余文化生活，使全连战士保持高昂的情绪，充满了欢乐愉快的气氛，调动了战士的积极性，连队呈现出一派生机勃勃、龙腾虎跃的景象。王指导员的工作实践告诉我们，干部善于与士兵同乐，把连队业余文化生活搞得红红火火，使士兵们觉得在连队生活有意思，士兵们就会被火热的连队生活所吸引，心情就愉快，工作、训练的积极性就高。许多事实证明，军官善于与士兵打成一片，对激发部队的士气有着其他方法不可代替的作用，有时甚至能产生奇效。

第二节 官兵交友是“学生官”带好兵的必由之路

随着我军体制改革以及干部的年轻化，我军的基层带兵人绝大多数是从

军队院校毕业的“学生官”。基层带兵人经过军事院校正规培训，素质明显提高，表现在他们具有较高的文化素质，较好的基本理论素质，掌握了一定的专业技术和军事技能，又有较高的思想觉悟和较强的革命事业心。不容置疑，这些都是“学生官”做好新时期带兵工作的有利条件。然而“学生官”与以往土生土长的基层干部相比，也有不少弱点，主要是缺乏带兵和管理经验。目前我军院校虽然设置了有关带兵和管理的课程，学员在校培训期间也学习了一些管理理论，但是要把学到的管理知识与部队的实际情况结合起来，用于带兵的实践，转化为自己实际带兵的能力，还得有个过程。“学生官”怎样完成这个转变过程呢？与士兵实行“五同”，和士兵打成一片，广交朋友是必由之路。

一、“学生官”和士兵交友，才能实现思想感情转变

早在半个多世纪之前，毛泽东同志在论述知识分子与工农民众相结合时就曾经这样告诉我们：“知识分子如果不和工农民众相结合，则将一事无成。革命的或不革命的或反革命的知识分子的最后分界，看其是否愿意并且实行和工农民众相结合。”（《毛泽东选集》合订本第523页）他还生动具体地叙述了他自己感情变化的过程，他说：“我是个学生出身的人，在学校里养成了一种学生习惯，在一大群肩不能挑手不能提的学生面前做一点劳动的事，比如自己挑行李吧，也觉得不象样子。那时，我觉得世界上干净的人只有知识分子，工人农民总是比较脏的。知识分子的衣服，别人的我可以穿，以为是干净的；工人农民的衣服，我就不愿意穿，以为是脏的。革命了，同工人农民和革命军的战士在一起了，我逐渐熟悉他们，他们也逐渐熟悉了我。这时，只是在这时，我才根本地改变了资产阶级学校所教给我的那种资产阶级和小资产阶级的感情。这时，拿未曾改造的知识分子和工人农民比较，就觉得知识分子不干净了，最干净的还是工人农民，尽管他们的手是黑的，脚上有牛屎，还是比资产阶级和小资产阶级知识分子都干净。这就叫做感情起了变化，由一个阶级变到另一个阶级。”（《毛泽东选集》合订本第808页）现今的“学生官”，尤其是从地方院校直接招收入伍，没有经过部队生活锻炼的“学生官”，有没有一个“把自己的思想感情来一个变化，来一番改造”的问题呢？有的。当然，我军的院校，不能与旧社会的资产阶级学校同日而语，今天的“学生官”也不能与；日学校培养的知识分子相提并论，他们是工人阶级的一部分。然而，长期的学生生活环境，还是使他们在思想感情上同广大战士存在着诸多的距离，许多“学生官”反映和战士“玩不到一起”，正是这种感情距离的具体表现。可见，今日的“学生官”同样有一个转变感情的问题，所不同的是如今的感情转变已不是往日的“由一个阶级变到另一个阶级”，而是由学生变为战士，老老实实在地当好普通一兵。

那么，“学生官”怎样才能实现思想感情的转变呢？我们不妨看几位过来人的经验教训，从中不难得出正确结论。

某部吴排长，从大连陆军学院毕业后分配到连队时吃了一个亏。当时他想，在家里还要分个兄长小弟呢，和战士相处也要拉开点距离，有个官兵之别，这样才能树立起自己的威信。所以，一天到晚他老是阴着个脸，课余时间，一有空就往小屋里一坐，一个人看书，很少和战士在一块唠嗑、娱乐。一段时间后，战士们和他疏远了，有啥心里话也不对他说，不但威信没有树

起来，反而影响了工作开展。战士们背后议论他自命清高，爱“摆谱儿”。幸好他及时发现了自己的缺点，改变了对战士的态度，和战士的关系才逐渐亲密起来。吴排长从切身经历中体会到，院校毕业的干部要想和战士相处好，必须和战士在感情上打成一片，千万别“摆谱儿”，否则，战士就不买你的帐。某部张连长从院校毕业刚分配到连队那阵子，总觉得堂堂一个院校毕业干部，放下架子向战士学习，脸上不光彩，甚至会降低威信。事实并不是这样。他当排长的时候，部队搞器械训练，在双杠上一比试，他觉得排里三个班长的动作比自己强多了。老师就在跟前，学不学？他咬着牙做了徒弟。那三个班长也真不客气，连训带呛，搞得他的脸一阵红一阵白。可事后，他的威信不仅没降低，反倒赢得战士们的一片赞扬声，说他没有架子，虚心好学，看得起他们。几年的带兵实践，张连长体会最深的是：别看战士们普普通通，他们身上有很多长处是“学生官”所没有的，值得我们学习。要虚心向战士学习，真需要拿出点勇气来。看到战士的长处，虚心向战士学习，和战士的共同语言就会多起来。

上面两位带兵干部的体会告诉我们，“学生官”确实存在着一个把自己的思想感情转变到战士这方面来的问题，而实现感情转变最有效的途径便是和战士打成一片，放下架子，虚心向战士学习。舍此，再无别的捷径。

二、“学生官”和士兵交友，才能得到士兵的认同

一个基层指挥员在成长过程中，会遇到来自许多方面的困难和阻力，而最大的困难和阻力常常来自自身的缺陷和弱点。在实际生活中，人最难认识的不是别的，恰恰是自己，尤其是正视自己的缺陷和弱点更不容易。有的人总爱看自己的优点和长处，甚至加以放大，却不愿正视自己的缺点和弱点，甚至把自己的缺陷看成长处，把弱点说成优点。这恐怕是不少“学生官”共同的毛病。例如，有的院校毕业干部没有和战士同乐的兴趣，总觉得和战士在一起缺少共同语言；有的只愿和文化程度高的战士交往，不愿接近文化程度低的战士，甚至对他们存有一种厌恶感，等等。这样的带兵干部如果没有勇气冲出自己生活的小圈子，勇敢地置身于战士们之中，那是无法和战士相处的，更谈不到做好带兵工作；只有鼓起勇气，放下架子，把自己置身于广大战士之中，才能战胜自己，超越自我，得到战士的认同。

某部九连洪指导员，是从地方院校走进军校，再分配到部队的。

1987年5月他到九连任代理指导员，一上任就想照自己的设计大干一番。他先把《莎士比亚戏剧集》推荐给战士们，可大家说看不懂，翻了翻就丢下了。他又组织大家学英语，可战士们说，“汉语还没学好，学啥子外语”。总之，他要搞的东西战士们都不感兴趣，他很生气。有一次点名，六班一名战士小宋无故不到，他派人把小宋找来后，当众严厉批评了一顿。第二天点名，小宋又没有来。第三天来了，却穿了一双花皮鞋。洪指导员气极了，大声命令他跑步回去换解放鞋。在他的严厉呵斥下，小宋乖乖地照办了。洪指导员自以为维护了自己的尊严，当天夜里，他到六班查铺，门虚掩着，一推，只听“哗啦”一声，一杯水从门框上浇下来，浇湿了他半边身子；他怒吼道：“谁干的？有本事就站出来！”蚊帐里静悄悄的，无人吭声。可是，当他刚跨出屋子关上门时，里面就传出哄笑声。这时，洪指导员才清醒地意识到，战士们并没有把他当作他们中间的一员，他没有得到战士们的认同。这天晚

上，洪志远默默地坐到天亮，反复思考着一个问题：怎样才能把自己融汇于战士之中呢？

第二天晚上，洪指导员扛着背包来到六班住下了。白天抓全连的工作，晚上和班里战士谈心，当了解到有的战士家中经济困难的时候，他就主动给当地政府写信，请求帮助，使问题得到解决。洪指导员与战士实行“五同”，很快就得到了战士们的认同。一天晚上，战士小宋主动找他谈心，说：“指导员，我错了，上次整你，是我干的。原因是我看到你平时架子大，有傲气，那天点名又当众出我的丑，就想报复你一下。这些天你住在我们班里，通过观察我发现你这人心眼挺好，只是方法欠缺。”小宋的话，使洪指导员很感动，这时他才感到战士们的可亲，自己不老老实实地向战士学习，而想靠一点书本知识来带兵，显得太浅薄了。

这件事使洪指导员深深懂得了一个道理：士兵是自己的老师，不真诚地和战士打成一片，就不可能带好他们。此后，他处处注意和战士打成一片，诚心诚意地关心爱护每一个战士。连队有个藏族战士康永军，性格非常孤僻，很少和其他同志交往。为了帮助他改变性格孤僻的毛病，洪指导员利用星期天骑自行车找到了三十多公里以外的几户藏族群众，向他们了解藏民的生活习俗，还学会了一支藏族民歌。在一次连队文艺晚会上，他登台演唱，这使小康的内心深受感动。晚会刚结束，小康就主动找到他，洪指导员借机和他谈起藏族的风俗习惯，双方之间的心理距离一下子就拉近了。小康从此对他无话不谈，平时脸上也挂上了笑容，训练时干劲可大了。后来，小康成为训练尖子，经支部推荐党委批准直接提为干部。上级本想把他留在机关工作，可他却要求回九连。

某部梅排长，刚从军校毕业到部队任职时，总感到兴趣、爱好和士兵们相差太远，玩不到一块。业余时间，士兵们喜欢凑在一块侃大山，吹牛皮，他却喜欢一个人安安静静地看书。有时想娱乐娱乐，拿出围棋，却找不到一个人对奕。士兵们在球场上龙腾虎跃时，他连当观众的兴趣都没有。同是打扑克，士兵们的打法是四副牌加在一起打160分，他却只爱打桥牌……总之，他处处和士兵们格格不入。

由于和士兵们玩不到一块，他自己感觉很苦闷，排里的工作也抓不上去。正在此时，和他同部队的一位校友及时开导他：“当排长就得去掉学生味。只有与士兵同兴趣，玩到一块，建立感情，才能带好兵。这个弯转不过来，也得转过来。你必须战胜自我。”

他听从了校友的劝导，便有意识地强迫自己与士兵们一起聊天，一起打球，一起打160分钻桌子，很快就摆脱了孤独与烦恼。士兵们也改变了对他的看法，不再觉得他“清高”了，什么心里话都愿对他说。感情沟通了，工作就顺心顺手了。当初，他和士兵们玩不到一块，曾暗暗为自己辩护：人家聊天我看书，难道不好吗？

——下围棋、打桥牌不比打160分钻桌子更高雅么？这时，他才恍然明白：带兵人与兵玩不到一块，就是最大的缺陷，不下决心克服这个缺陷，你永远不能成为士兵中的一员。

有位哲人说过：“一个人最大的敌人就是他自己。”上面两位“学生官”在带兵实践中遇到过许多困难和阻力，可是，最大的困难不是别的，正是他们自身的缺陷。而要战胜自身的缺陷，最有效的捷径就是老老实实地拜士兵为师，和士兵实行“五同”，与士兵打成一片。他们的经历生动地说明，当

“学生官”勇敢地冲出自己生活的小圈子，把自己融进士兵之中的时候，他就是一个战胜了自己的人。

三、“学生官”带兵更要靠实干精神

基层带兵人与士兵实行“五同”，和士兵打成一片，是我军在几十年建军实践中的传统做法，无论是在长达二十多年的战争环境，还是在四十多年的和平环境，对密切官兵关系，增强内部团结，以及提高带兵人的带兵能力，都发挥了重要作用。我军建设进入和平建军新时期以来，随着我军技术装备的日益增多，带兵工作对科学知识的依赖程度越来越高，于是，有些基层干部便片面地认为，新时期带兵只要靠科学、靠知识就可以了，和战士实行“五同”，与战士打成一片，“战士流多少汗，干部就流多少汗”已经不合时宜，少数同志甚至说什么“没本事的干部靠实干，有本事的干部靠巧干。”这实在是一种偏见和误解。

驻闽某汽车营三连的干部，为了改善连队的生活，曾一再发动战士们搞业余生产，并实行责任制，把菜地分到班排，任务落实到人头。然而，响应者寥寥，春天撒一把种，到夏秋还收不到一担菜。

面对这种萧条景象，干部感叹：如今的兵又懒又娇，真难带！士兵们则背地里悄声议论：当军官的皮鞋擦得能照见人影，自己怕沾一点土，咋能张口吆喝我们去干活？士兵的议论，使连队干部猛然醒悟：菜地不长菜，原因就在我们军官身上缺乏“土味”；总认为，如今带兵要靠知识，靠科学，靠实干不管用了，看来并非如此。此后，连队党支部作出决定：抓菜地先从军官“脱皮鞋”抓起。他们把连队干部编成一个生产组，和士兵一样分包一块责任田。每到生产劳动时间，连队干部就脱下皮鞋，换上胶鞋，荷锄挑担下菜地，几个月下来，由军官分管的责任地成了连队的“样板田”，士兵们自然对军官刮目相看了。

军官的“样板田”产生了巨大的效应，不仅使连队的所有菜地披上了绿装，养猪、养羊、养鱼等养殖业也办得红红火火。一年中，三连农副业生产收入达1.9万元，一跃成为农副业生产先进单位，官兵关系亲密无间，连队各方面的工作也呈现新面貌。

带兵要靠科学、靠知识，这是毫无疑问的。我们是共产党人，共产党人是靠科学吃饭的，带兵当然也要依靠科学知识。过去如此，新时期带兵尤其如此。然而，这丝毫也不意味着带兵人可以没有实干精神，丝毫也没有减低军官与士兵实行“五同”和士兵打成一片的重要性。我们决不能忘记，带兵贵在带心，心灵的沟通，感情的交融，在任何时候都是做好带兵工作不可忽视的要诀，军官和士兵实行“五同”，与士兵打成一片，正是官兵之间沟通心灵，交流感情的最好形式。

第三节 军官与士兵交友必须多才多艺又讲究同乐之道

俗话说：“百人百性”。一个连队百十号人，各有各的性格，爱好不同，兴趣各异。基层军官要带好兵，要和士兵打成一片，光有良好的主观愿望和热情是远远不够的。还必须具有能同各种不同兴趣爱好、不同性格的战士善处的本领。那么，基层军官怎样才能与士兵善处呢？从当前的情况看，除了

首先解决好思想认识问题外，在具体工作上还要注意解决好下面两个问题：

一、军官多才多艺是密切官兵关系的重要因素

现代行为科学的研究表明，兴趣爱好的一致是造成亲密的人际关系的重要因素。干部与战士打成一片，搞好官兵关系，也是同样的道理。一个基层指挥员如果多才多艺，有广泛的兴趣和爱好，就可以成为接近各种不同爱好、不同性格士兵的良好途径，在和他们一起从事这些活动的过程中，自然而然地和战士打成了一片，形成亲密无问的关系。这样，再去了解情况，解决问题，自然就顺利得多了。

诚然，人的兴趣、爱好是千差万别的，性格也互有差异，我们不能要求战士们都有相同的兴趣与爱好，都有相同的性格。但是，作为基层指挥员自身就不同了。基层指挥员是带兵的人，身后有众多的部属。我们不反对基层指挥员有自己的兴趣和爱好，但我们认为基层干部要时刻想到战士们有什么兴趣，有什么爱好，并且努力培养自己与士兵们相同的某些兴趣与爱好。这是一个优秀基层指挥员必备的条件之一。因为，只有这样，你才能和士兵们找到更多的共同点，使自己有更多的机会和途径去接近士兵，了解士兵，成为他们的贴心人。美国名将巴顿说过：“士兵有兴趣的一切，将官也必须有兴趣。”（转引自《中外军事名言录》第285页）巴顿，作为资产阶级军队的将领尚且具有这样的远见卓识，我们人民军队的基层指挥员不是应该做得更好吗？所以，基层带兵人为了能够更广泛地接近士兵，团结士兵，不仅不能满足于自己既有的兴趣与爱好，还必须根据士兵的实际情况和要求，有意识地扩大与增加自己的适合士兵要求的兴趣与爱好；有时甚至还要作出必要的自我牺牲，改变自己某些不适应士兵要求的兴趣与爱好。这样，你联系部属的途径就会更多，做工的办法也就更多。

某部张排长，琴棋书画，吹拉弹唱，哪样都能来一下，虽然什么都不十分精，是个“万金油”，但可以 and 不同爱好的战士都有“接近点”。战士喜欢打球，他就经常组织比赛，自己也上场争抢跑跳。战士想学跳交谊舞、学弹琴、练书法，这些他都不外行。通过这种种途径，他与战士们接触的机会多了，感情也自然而然地融洽了，不但本排的战士和他合得来，其他排的战士也是这样。战士们有话愿意和他说，有空愿意和他玩，找对象、谈恋爱，也经常找他这个“光棍”当参谋，把他看作自己的良师益友。这样，日子长了，战士们想什么，干什么，需要什么，他都一清二楚，做起工作来就十分得心应手。张排长在谈到自己带兵的体会时说：“战士来部队，绝大多数是想学点东西的，从哪里学？自然主要是从干部身上学，如果你这个干部这样也不会，那样也不行，当然不受欢迎。在多方面能成为战士的良师益友，就利于密切官兵关系，干部多才多艺，和战士打成一片，战士才愿意接近你。”

这个例子生动地说明，基层干部兴趣广泛，爱好多样，多才多艺，就能与各种不同爱好、不同性格的战士都找到“接近点”，成为与战士交流感情、建立友谊的渠道，这一点对基层指挥员是十分重要的，广大基层干部应从张排长的经验中得到教益。

二、军官与士兵同乐，必须讲究同乐之道

在连队管理工作中常有这样的情况：有些基层军官虽然热情地与士兵同乐了，但是与士兵的心理距离却没有拉近，有时，甚至反而引起士兵的不满。究其原因，主要是这些同志不讲究与士兵同乐的方法和技巧所致。这说明，基层军官与士兵打成一片，不仅要解决“愿玩”的问题，而且要解决“善玩”的问题。所谓“善玩”，就是要讲究同乐之道。

讲究同乐之道，最根本的原则是军官要把自己摆在和士兵完全平等的位置上，在娱乐场上让士兵唱主角，处处注意满足士兵的心理需要。这是收到同乐的预期效果的关键。具体说起来，讲究同乐之道必须注意以下几点：

（一）要当队员不要当“官员”。在娱乐场上，不论军官有多强的能耐，多大的本事，也要尽量地使士兵成为指挥者，自己当队员，当演员，听从士兵的指挥。这是基层军官与士兵同乐必须遵守的基本原则。

连队士兵在一日生活之中，绝大部分时间是在军官的领导、指挥下从事活动的。在这些活动中，军官是指挥，唱主角，士兵处于服从的位置，跟着军官的指挥棒转，它体现较多的是官兵之间指挥与服从的隶属关系，我军官兵平等的关系，相对来说体现得较少。到了业余娱乐活动时间，如果指挥员自觉地、有意识地把自己的位置和士兵调换一下，让士兵在娱乐场上当指挥，唱主角，自己当队员，当演员，接受士兵的指导，这就能生动而自然地充分体现我军官兵之间的平等关系，有利于密切官兵关系，增强官兵团结。

依据这个原则，干部在娱乐场上，即使自己的技术再好，也不要轻易指责战士。如果战士有明显的失误确实需要指点时，只能用商量、探讨的口气，万万不可用训斥的口气提出；反之，对来自战士的批评与指点，你却要虚心接受，即使别人提得不对，也应持有则改之、无则加勉的态度，万万不可把对方顶回去。总之，干部在娱乐场上，要时时把自己放在服从的位置上，象尊重自己的上级那样尊重战士。

（二）要以士兵为中心，不要以自己为中心。在娱乐场上，军官要有意识地把士兵放在中心位置，让士兵成为娱乐场所的主人。有的基层干部为了得到士兵们的敬佩，有意在士兵面前多露几手，卖弄一下，开晚会自己总唱主角，球场上自己球不离手，……这种以自己为中心的做法，士兵只能认为你是在显示自己，不但得不到士兵的好感，反会使大家生厌。

让士兵成为娱乐场所的主人，并不等于军官就没有用武之地。相反，军官在娱乐场上还是大有作为的。在娱乐场上，军官应尽一切可能来帮助战士显露才华，通过周密的组织工作，提供必要的物力支持，解决活动场地等等，尽心尽力地为有一技之长的士兵提供表现的机会，使士兵的特长得到充分的发挥，并且把所有的士兵都吸引到丰富多彩的连队业余文化生活中来。每个基层军官都必须明白，自己在娱乐场上的责任是帮助士兵玩好，而决不能自觉不自觉地显露自己，任何显露自己的做法，结果往往事与愿违，引起士兵的反感。当然，如果你在某些方面确有一手，而战士们又热情地邀请你表演一番，那你就应当落落大方地上场，并应尽可能做出上佳的表演，切不可扭扭捏捏，假意“谦虚”，那样，反而会使士兵们觉得你这人爱卖关子，不够实在，从而不愿接近你。

（三）不懂不会的项目，不要硬性参与。军官多才多艺，士兵就会欢迎。然而，一个人不可能样样精，行行通，有些项目不懂不会，也在所难免。遇到自己不懂不会的项目，切不可不懂装懂，不会装会，滥竽充数，硬性参与，这样是不会有好结果的。例如，你不会踢足球，却硬要上场参赛，结果丢球

失利，影响大家的情绪，战士们心里不痛快，自然对你是怨声载道。与其这样，还不如在一旁观战，为场上的士兵呐喊助阵，或者组织一些士兵为场上队员服务，来得更实在些。总之，官兵同乐，必须讲究一个“实”字，来得半点虚假。对自己不懂不会的项目，也不能长期当门外汉，而应拜士兵为师，虚心向士兵学习，学懂了、学会了，再去参加。这样，士兵们觉得你这个人挺虚心，没有官架子，就更加愿意接近你，帮助你，这比硬性参与的做法要高明不知多少倍。

（四）军官在娱乐场上要有点大将风度。娱乐场上，比赛之中，碰碰撞撞，输输赢赢，都是常事，军官对此要表现出一点大将风度。例如，士兵摔倒了，你应该立即上前去扶他一把，即使这样做意味着可能失去进球的机会也无所谓；如果是你自己被士兵撞倒了，你千万不要把它当作一回事，应当以宽宏大量的态度去了却它，或者说声“没关系”，或者一笑了之，万不可怒容满面，发脾气，耍态度，甚至出口伤人。那样，士兵们会觉得你“神圣不可侵犯”，反而疏远了你；如果撞你的人过去和你曾有过矛盾，那还可能会认为你是在借题发挥，从而加深原有的误会。比赛有输有赢，本是平常之事，你万不可过于计较。赢了，不可趾高气扬，自命不凡；输了，也不要感到丢了面子，硬不服输，而应以虚心的态度提出来向别人学习。集体比赛项目，赢了不可把功劳写到自己的帐上，应归功于士兵；输了，自己应多承担一些责任，不可埋怨别人。总之，基层干部与士兵同乐，应以让士兵玩得开心，玩得愉快为原则，这样，才不会失去同乐的意义。

说到打胜仗，有两个因素：一个是士气，一个是打法。

——刘伯承

在战争中，士气是唯一的最重要的因素。

——【英】蒙哥马利

为了完成所担负的任务，指挥官应做好一切必要的工作，而这些工作的百分之八十左右应用在提高部属的精神状态之上。

——【美】巴顿

第七章 带兵要着力运用激励原则提高部队士气

人要有志气，军队要有士气。对于带兵人来说，不管是平时还是战时，最大的忌讳莫过于部队没有士气了。那么，什么是士气？部队怎样才能具有高昂的士气？

第一节 士气是部队战斗力的基本要素

一、什么是士气

所谓“士气”，顾名思义，士，是指士兵，广义说就是指军人；气，是指人的精神状态。士气，就是指军人的精神状态和战斗意志。如果从心理学角度来讲，士气指的是一种支配和影响军人行为活动的精神心理状态，是军人的认识、情感、意志的集中统一。第二次世界大战时期的美国名将马歇尔说得好：“士气是一种精神状态。它是坚定性、勇气和希望。它是信心、热情和忠诚。它是锐气、团结精神和信心。它是毅力、坚持到底的精神——必胜的意志。有了它，一切都可能办到；没有了它，计划、准备、生产等一切的一切都等于零。”这说明，士气是部队赖以完成平战时各项任务的最主要的精神因素，是军队力量的源泉。

二、部队士气形成的基本因素

心理学认为，士气是通过军人的认识活动、情感活动、意志活动有机融合而形成的。其中，认识是士气产生的基本条件，情感是士气发动的直接原因，而意志则是士气的最高表现。

首先，军人的认识活动是士气产生的基本条件。军人对一定的政治信念和理想需求，对一定的军事知识和战争性质等等的感知过程，就是一种认识活动。士气首先就是从军人的认识活动开始的，认识的内容越是具有科学性和进步性，士气的产生就越是具有思想意识方面的良好基础。反之，如果认识的内容是虚假的，甚至是反动的，那就只会导致士气的低沉与不振。正因为如此，我军自建军以来，一贯重视军队的思想政治工作和对军人的思想政治教育，这是我军始终具有高昂士气的基本保证。

其次，军人的情感活动是士气发动的直接原因。军人在他的军事活动中有了一定的认识，并不等于就有了士气，而仅仅是具有了一种思想政治基础。要使得军人士气完全形成，并能在行动中有所体现，还必须具备丰富的情感。军人的情感是多方面的，如喜、怒、哀、乐、爱、恨、惧等等。但是，能激起军人士气的情感，最直接、最显著的就是军人的爱和恨，强烈的爱和强烈的恨就是形成士气的强大动力。比如，我军在解放战争时期，在全军范围开展了“诉苦”运动，极大地激发起广大官兵对人民的强烈的爱和对国民党反动政权和反动军队的强烈的恨，从而极大地激发起全军高昂的士气，保证了解放战争的胜利。

第三，军人的意志活动是士气的最高表现。士气总是从军人的行为活动中表现出来的，特别是在艰难困苦面前，更能显示士气的高亢或低落。在军人的行为活动中，意志的参与起着主要的作用。因此，军人的意志力是组成

军人士气的极为重要的方面，是士气表现的最高形式。士气中如果没有意志，就象人体没有了骨架，缺少了支柱。在著名的上甘岭战役中，我志愿军官兵在极其艰难困苦的条件下，坚守阵地，寸土不让，牢牢地钉在敌人前进的道路上，使敌军寸步难行，直至我军大举反攻，夺取战役胜利，靠的正是坚强的必胜信念和顽强的意志。由此可见意志在士气中的重要作用。

在士气形成到表露的过程中，由于客观环境、社会需要以及军人心理的表现情态等等的不同，明显地呈现出两种士气状态，即潜在士气和爆发士气。

潜在士气属于隐蔽式的，一般不会完全从行动中真实地显露出来；而爆发士气则不同，它是在军人的一系列行动中，尤其是在特别时期，在面临生死存亡或巨大艰险时所表现出来的士气状态。后者最大的特点是通过一系列的行为活动而得到彻底的表现，能够一下子被人们所发现、所认识。军人士气的高低，只有在爆发士气中才能得到确切的衡量。

潜在士气的主要功能是积蓄“能量”，爆发士气则是把这些积累起来的“能量”用一定的形式释放出来，产生出某种强劲的动力。由此可知，在认识、情感、意志三者中，认识因素在潜在士气中处于特殊重要的地位，而情感和意志因素在爆发士气中就相对突出，这时，主要集中于爱和恨的情感因素给军人带来无比的力量，而顽强的意志，又能使军人奋不顾身地战胜一切。

潜在士气和爆发士气是部队士气形成过程的不同阶段，前者是后者的基础，后者是前者的表露和发展。

三、士气是决定战争胜负的主要精神因素

自古以来，历代的军事名家都把士气视为军队的生命，看作是决定战争胜负的主要精神因素。“兵之所以战者，气也。”纵观古今中外战争史，军队士气的高低，直接影响着战争的胜败。公元前684年，齐鲁两军战于长勺，齐军“三鼓而竭”，士气丧尽；而鲁军“一鼓作气”，士气大振。鲁胜齐败，系于一“气”。这是我国古代靠士气决胜战争的一个典型例子。在我国长期革命战争中，我军之所以能够由小到大，由弱到强，以劣势装备打败优势装备的敌人，一个十分重要的原因在于“我军战斗意志极其坚强，士气极其高涨”，而敌军则是“铁多气少”，士气低落。

外国的军事家也同样重视军队的士气。法国的著名军事家拿破仑说：“世界上只有两种力量——利剑和精神。从长远说，精神总能征服利剑。”（转引自《中外军事名言录》第253页）在拿破仑看来，精神的力量比物质的力量更强大。资产阶级著名军事理论家、资产阶级军事理论奠基人克劳塞维茨也说：“军队的勇气和士气在过去各个时期都曾使军队的物质力量成倍地增强，今后仍会这样。”（转引自《中外军事名言录》第253页）他也把军队的士气放在十分重要的位置。有些外国军事家还认为：“一支军队的实力，3/4是由士气构成的。”可见士气是军队战斗力的主要因素。

那么，为什么士气对军队的战斗力会有如此重大的影响呢？这只要考察一下军队战斗力的构成就会明白了。构成军队战斗力的基本要素有二：一是武器装备，二是人，而武器装备是由人掌握和操纵的，人的精神状态（也就是士气）在很大程度上决定着武器装备是否能够充分发挥它的效能。人的精神状态是军队战斗力的主要的、决定的因素，如果人的精神状态不好，即使有非常先进的武器装备也是不能取得战争胜利的；反之，如果军队的士气高

昂，即使武器装备暂时不如敌人，也同样可以打败优势装备的敌人，这早已为我军几十年革命战争的经历所证明。由此可见，士气是构成军队战斗力的主要因素，是军队赖以生存的力量源泉。

正是由于士气对于军队的极端重要性，历来中外军事名家都把激励部队的士气作为带兵人的第一要务。我国战国时代的名将孙臆说：“合军聚众，务在激气。”（《孙臆兵法·延气》）美国的名将巴顿将军说得更明白：“为了完成所担负的任务，指挥员应做好一切必要的工作，而这些工作的百分之八十左右应用在提高部属的精神状态上。”（转引自《中外军事名言录》第265页）。带兵必须带气，这是历代军事将领的成功经验，也是我军今天的基层指挥员带兵的又一根本之道。

第二节 带兵就是不断激励士气的过程

士气，不论战时还是平时，主要表现为部属对所担负任务的积极性、主动性和创造性。从士气形成的心理过程来看，要使部属具有高昂的士气，必须经常不断地进行政治思想教育，提高部属的政治觉悟和认识水平，这是形成士气的基本条件，然而，要使基于认识因素产生的潜在士气转化为基于情感和意志因素的爆发士气，只靠政治思想教育是远远不够的，还必须运用激励原则，来激励部属的士气，这是基层指挥员必须着力研究和掌握的一种带兵艺术。那么，什么是激励呢？怎样激励部属的士气呢？

一、激励是基层指挥员的主要功能

什么是激励？顾名思义，激励就是激发和鼓励，是根据人的需要激发人的动机的心理过程。如何调动人的积极性、主动性和创造性，这是管理心理学研究的一个重要课题，即人力发挥问题。管理心理学的研究表明：人力资源的发挥，是个体心理被唤醒状态与领导艺术相互作用的函数。而个体心理被唤醒又有赖于领导者的正确而又充分的激励。这就是说，人只有在受到激发和鼓励的情况下，才能发挥最大的积极性、主动性和创造性。国外有的理学家认为，如果个人没有受到激励，在工作中仅能发挥其自身能力的20~30%；如果受到正确又充分的激励，则能发挥80~90%，甚至更高。也就是说，一个人平常表现的工作能力水平与经过激励可能达到的工作能力水平之间，存在着大约60%左右的差距。可见，激励对于人力资源的发挥具有何等重要的意义。

管理心理学认为，领导者的功能主要体现在两方面：一是组织功能，一是激励功能。基层指挥员为实现上级给予的任务和连队建设的目标，必须充分地利用主客观条件，制定目标，作出决策，合理地使用人力、财力、物力，建立起科学的管理系统，这就是所谓的组织功能。然而，为了完成任务和实现目标，仅仅靠组织功能还是远远不够的，指挥员还必须善于提高被领导者接受和执行组织目标的自觉程度，激发被领导者实现组织目标的热情，提高被领导者的行为效率，这就是所谓的激励功能。对于基层指挥员来说，组织功能与激励功能比较起来，他的激励功能具有更为重要的意义，这是因为，一个基层指挥员如果本身仅仅缺乏技术性知识与能力，这还不足以危及他继续担任领导职务。只要他能够充分地发挥激励功能的作用，把部属的潜力调

动起来，就可以借助他人的知识和能力，来弥补自己组织功能的不足，仍然可以建立起一套科学的管理系统，并实施领导。而领导者的激励功能却是不能借助他人的能力来实现的。所以，一个基层指挥员如果缺乏激励功能，即使他个人有根丰富的知识和很强的能力，也是不能实施领导的。可见，激励功能是基层指挥员的主要功能。

二、军队士气与军人需要的关系

大量的事实表明：军队的士气和军人的需要的满足有着极为切的关系。古今中外的许多军事家，都非常重视军人的需要与军队的士气之间的关系，并把满足军人的需要看成是影响部队士气的最根本的因素。“兵马未动，粮草先行”，这是为了满足军人饮食的需要；“论功行赏”，这是为了满足军人名誉和地位的需要。毛泽东为代表的老一辈无产阶级革命家关于尊重士兵、关心群众生活的一系列论述，也是针对军人的各种需要提出的。在我军的历史上，历来是根据指战员的需要来激发部队士气的。例如，通过忆苦教育激发部队士气，是根据军人报仇雪恨，翻身求解放的需要；通过杀敌立功运动激励部队士气，是根据军人荣誉和成就的需要；通过发扬“三大民主”激励部队士气，是根据军人平等和自尊的需要；通过战争正义性教育激励部队士气，是根据军人爱好和平，伸张正义的需要等等。可见，军人的需要与部队士气的密切联系是客观存在的。

那么，什么是需要，军人的需要与军队的士气有什么关系呢？

需要，是个体在生活中感到某种欠缺而力求获得满足的一种内心状态，它是机体自身或外部生活条件的要求在人脑中的反映，通常以愿望、意向、动机、兴趣等形式表现出来。需要是人的个性倾向的重要组成部分，是个性积极性的源泉，是人的思想和行为活动的基本动力。需要产生并影响人的思维、情绪和意志，因此，必然影响到军队的士气。

士气与需要之间的关系体现在以下两方面：

首先，需要是产生士气的基础。士气作为一种精神状态，是军人的认识、情感和意志的集中表现。而人的认识、情感和意志的产生和维持，都是以需要为前提的。没有对客观事物的需要，便没有了进行活动的诱因，也就没有了士气。马克思曾说：“任何人如果不同时为了自己的某种需要和为了这种需要的器官而做事，他就什么也不能做...”，“他们的需要即他们的本性。”（《马克思恩格斯全集》第3卷第286页）可见，人类的一切实践活动都起源于需要，都是为满足人的需要而进行的。士气作为军人的行为活动，自然也不例外。

其次，士气又可以调节军人需要的内容。士气以需要为基础，同时又高于需要，是一种具有指向性的意志行动。士气一旦形成就具有调节选择需要的功能。比如，饮食是人的基本需要，在平常条件下，一天不吃饭，就会感到精神和体力不支，而高昂的士气则可以在一定的时间范围内对人的基本需要进行抑制和调节。自卫还击作战中，有些官兵长达七昼夜不进一点茶水，照样坚持战斗，就是生动的例子。

可见，军队的士气与军人的需要之间的关系是十分密切而不可分割的。我们要使部队保持高昂的士气，就必须加强思想政治工作，认真研究和掌握军人的种种需要。

三、马斯洛需要层次理论的基本要点

人的需要是多种多样的，从需要的起源说，有生理需要和心理需要；从需要的对象来说，有物质需要和精神需要。而且，不同的个体，其需要的具体内容往往有很大的不同。就军人来说，需要的内容也是很多的，比如有生理的需要、健康和安全的需要、文化娱乐的需要、恋爱婚姻的需要、社交和友谊的需要、自尊的需要、民主和平等的需要、知识和技能的需要、成就和荣誉的需要、理想和信念的需要，等等。军人需要的内容还可以列举出很多，上面这些都是军人带共性的需要，当然，即使这些带共性的需要，不同个体在需要的具体要求上也有很大的不同，这就是需要的多样性。

心理学的研究表明，人的需要不仅有多多样性，而且具有层次性的特点。在这方面的研究上，美国心理学家马斯洛提出的“需要层次论”，受到人们广泛的注意，是影响较大的一种理论。马斯洛“需要层次论”的基本要点是：

首先，马斯洛把人的基本需要归纳为五大类，即：

生理的需要。指能够满足个体生存所必需的一切物质方面的需要。这是最强烈、最迫切要求满足的需要。

安全的需要。指人身安全、劳动安全、职业安全等的需要。它不仅考虑到当前，还考虑到未来，考虑到维持自己的地位以保证将来的生理需要能得到满足。

社交的需要。包括同他人来往应酬，进行社会交际，获得他人的友谊和爱，并为团体和社会所接纳等等，概括起来可以分为爱的需要和归属的需要两方面，所以又称为爱与归属的需要。

尊重的需要。即自尊和受人尊重的需要，其中包括：独立、自由、自信，以及得到他人的尊敬和重视，取得荣誉和地位，等等。一个人的尊重需要与自卑感之间有一种非常微妙的关系：越是有自卑感，越是更多地表现出沽名钓誉、自我夸奖、自我表扬，越需要得到尊重。

自我实现的需要。指要求发挥自己全部才能的需要，即满足自己发展与成长的愿望，实现个人的理想、抱负，发挥自己最大的潜在能力，成就自己所能达到的任何事物，做一番有意义的事业，并从中获得满足。

其次，马斯洛认为，人的上述五种基本需要，不是固定不变的，而是有一个发展过程，由低到高排列成一个阶层，当低层次的需要获得相当的满足之后，便会提出较高层次的需要。人类最基本的需要是生理的需要。生理的需要获得相当的满足之后，随之而来的是安全的需要。只有安全的需要获得相当满足之后，就会出现爱和归属的需要。以上三个层次的需要获得相当满足，尊重的需要，才会充分发展起来。前四种需要满足之后，才会产生最高层次的需要，即自我实现的需要。

马斯洛又进一步把上述五种需要进行划分，把生理需要、安全需要称为低级需要，即物质需要；把社交需要、尊重需要、自我实现需要称为高级需要，即精神需要。马斯洛认为，低级需要仅要求从外部使人得到满足，而高级需要则要从内部，即从精神上。心理上使人得到满足。只有高级需要才是行为的真正动力。

第三，马斯洛认为，各个需要层次的产生与个体的心理发展水平密切相关。随着人的心理发展水平的提高，上述五种需要的强度，呈波浪式演进形

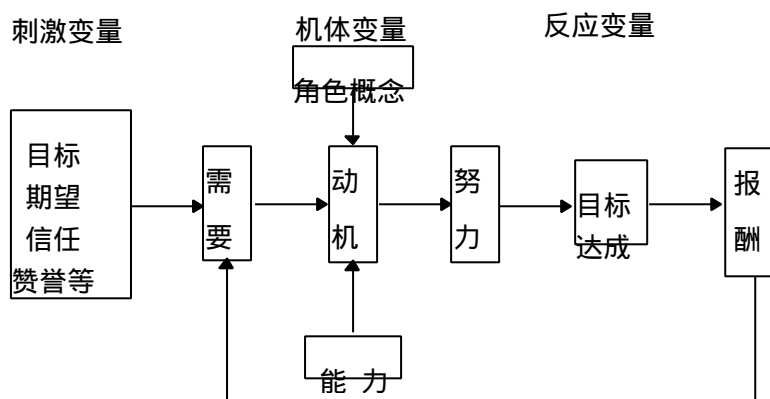
式。这就是说，个人需要结构的演进，不象间断阶梯，较低层次的需要不一定完全得到满足，才产生高一层次的需要，而是较低一级的需要高峰过去之后，较高一级的需要就能起优势作用。

马斯洛的需要层次理论，是研究西方资本主义社会条件下人们的需要而产生的，必然带有局限性和不够科学之处。但是，他把人的需要看作一个系统，并区分为高低不同的层次，并且指出需要具有递进式发展的性质，每个时期有一个主导的需要，人在一定时间里，他的行动受这个主导需要的调节和支配，这些观点，对我们作好新时期带兵工作都是具有重要指导作用的。

四、激励的过程就是不断满足官兵需要的过程

明白了马斯洛的需要层次理论，我们便可以对激励的本质进行更深刻的认识：激励是刺激变量、机体变量和反应变量三者之间相互作用的过程。刺激变量是指来自外部的诱因，例如工作目标，表扬与肯定，环境的转换，工作中取得的成绩，战斗的胜利等等。机体变量是指军人的生理与心理特征，包括军人的性格、兴趣、爱好、需要的强度、心理定势等等。机体变量制约着个体对刺激变量所作的反应程度。反应变量是指一个人在受到外在的激励和本身机体变量相互作用时，在行为上的不同表现。

军人行为变化的一般规律告诉我们：需要产生动机，动机支配行为，行为指向目标。需要、动机都属于内因，行为表现既受内因支配，又受目标、环境等外因的制约。外部的刺激可以激发某种动机，使一个人的机体变量发生变化，从而改变其行为表现。激励是以满足人的需要为前提的。未满足的需要是激励过程的起点，需要的满足是激励过程的终点。然而，人的需要总是不会完结的，原来的需要得到相当的满足（不是完全得到满足）之后，又会产生新的需要，较低层次的需要高峰过去之后，较高层次的需要高峰就会来临，这种过程永远不会完结。这样，我们可以用下图来表示激励的过程。



激励过程基本模式图

上图告诉我们，当物质或精神的激励力量针对军人的需要而施加时，就会使人产生一定的动机，驱动个体积极努力地去行动。通过努力实现预期的目标（工作取得成绩），得到必要的鼓励（赞扬、奖励），从而使军人心理产生一种满足感。目标达成、取得报酬、得到满足等环节，又会反馈到行动

的出发点，强化需要，并进一步激发动机，增强努力的行动，这样循环不已，使军人的积极性持久地保持下去。因此，基层指挥员应当利用部属内心所渴望争取或渴望满足的需要进行激励活动。能否做到这一点，是衡量干部领导水平的一个有效标志。

管理心理学关于激励过程的理论，给基层干部做好新时期的带兵工作，振奋部属的士气，提供了一件有效的武器。带兵必须带气。要振奋部队的士气，基层指挥员就要通过各种激励活动，使部属完成总体目标的行为总是处于高度激活的状态。我们常说，带兵要知兵，知兵贵知心。什么是知心？就是要了解和掌握部属的各种需要，既要了解和掌握他们的物质需要，更要了解和掌握他们的精神需要，还要了解和掌握不同时期、不同情况下各人的主导需要，并且在可能的条件下尽量满足这些需要，才能有效地调动广大官兵的积极性、主动性和创造性。从这个意义上说，干部带兵的过程，就是不断进行激励的过程，带兵就是激励士气。当前，我军的物质生活较以往有了很大的改善和提高，官兵对物质需要的追求相对减弱，而对精神需要的追求则有增无减。在这种情况下，要振奋部队士气，尤其应当在不断满足官兵精神需要上作文章。

某部一仓库地处海心沙小岛。一年多来仓库领导千方百计与当地有关部门联系，使海心沙小岛的生活供应不断改善。然而，在征求意见的座谈会上，官兵们对此“政绩”并没有多少赞扬，而是对工作和仓库建设议论纷纷。这一鲜明的“反差”使仓库领导认识到，要充分调动部属的积极性和创造性，光满足部属的物质需要是不够的，更重要的是要把握群体心理倾向，满足官兵更高层次的心理需要。于是，他们采取了两项措施：一是为勇于进取者提供施展才华的竞争场所。他们设立了合理化建议奖、改革奖、技术革新奖、特别贡献奖等各种奖励项目，引导和鼓励部属在日常的工作中自发的挖掘自己的潜力，解决工作岗位上的迫切课题。

谁取得突出成绩，就马上召开成果发布会，论功行赏。库房机械改修，需要重新安装电路，本来请专业电工很容易完成，但仓库领导却采取“张榜招贤”的办法，结果，在家当过电工、已经宣布退伍的战士陶勇，非要“露一手”才走。他苦干了12天，把电路全部安装完毕，一次就为仓库节约了2000多元。库领导专门为他召开欢送会，并奖励他100元。对此，库领导颇有见地他说：我们的目的，不只是节约那2000元钱，而是让大家具体感受到创造性工作的价值和荣誉。没有什么比成功更能导致新的成功了。二是努力为部属创造一个充满信任感的工作环境。他们不仅对各方面人才委以重任，而且让全体官兵直接参与仓库现代化建设的决策和管理，使大家产生一种为自己设计的目标而奋斗的责任感和价值观。技术员黄汉龙是个老“革新迷”，但他却有为了一点小事常常与人争得面红耳赤的怪毛病，有关部门嫌他不好管，其他人也渐渐疏远了他。久而久之，黄技术员感到非常孤独，便暗自伤心起来。仓库领导知道后，及时做好他的工作，帮助他改善自己的工作环境，一方面请他搞全库现代化规划的设计，并把装卸自动化的技术攻关任务交给他；另一方面耐心劝导他要严格要求自己，和周围同志搞好团结，同时注意做他周围同志的工作。这些措施使黄技术员心中猛然升起一种强烈的信任感和使命感，激励他再次爆发出创造的灵感和力量。他如醉如痴地干了两年，终于试制成功我国第一台棚车装卸机，受到有关机械、电子专家的好评。

这个仓库的经验告诉我们：人的高层次的心理需要被开掘出来并给予满

足，它释放出来的能量是非常巨大的。一位外国心理学专家曾说过这样一句话：“人们最高的需求和最难做到的事情莫过于发现生活的意义。”基层指挥员运用激励原则振奋部队士气，归根到底就在于让部属认识自己的利益，发现自己生活的意义，并为此而贡献自己的聪明才智。

第三节 正确掌握激励的基本原则提高激励的有效性

激励原则是我党我军思想政治工作和管理教育工作的优良传统。我军在几十年的建军实践中，创造出许多行之有效的、深受广大官兵欢迎的激励方法。现在，我们应当把我军的优良传统和行之有效的做法同现代管理科学有机地结合起来，自觉地、有意识地贯穿于带兵过程的始终，使之对调动广大官兵的积极性、创造性发挥更大的作用，使自己的部队始终保持高昂的士气。

基层指挥员要发挥激励功能，达到激励的目的，必须正确掌握激励的各项原则，灵活地运用各种适当的激励方式，才能达到最佳的激励效果。

连队管理中的激励活动，必须遵守以下各项基本原则：

一、激发内动力的原则

马克思主义认为，事物发展变化的基本规律，内因是根据，外因是条件，外因通过内因而起作用。在激励过程中激励变量是外因，机体变量是内因。军人的机体变量是军人的军政素质与生理心理特征的综合反映。一个具有爱国主义精神，热爱人民，痛恨敌人，对工作极端热忱，愿意为军队现代化建设，为国防事业献身的军人，只要受到激励，就会产生强大的内动力。这时，他们能自觉地把人民利益与自身命运联系在一起，表现意志坚强，认真负责，执行命令，严守纪律，斗志昂扬，充满信心，在各种情况下都会保持高昂的士气和稳定的积极性。激励变量是外在的压力，如工作的责任、环境的变化、批评与表扬、评比竞赛、挑战性的目标等。激励变量对军人积极性的发展，也有很大的作用。但是，外部压力要通过军人的内在动力才能发生作用，如果没有内动力作根据，外部压力的作用不仅非常有限而且也不能持久。比如，一个不想为国防事业，为军队建设献身的人，即使给予奖励或设置具有挑战性的目标，也不能使他的内在潜力发挥出来。如果施以批评或惩戒，他慑于强制的威力，虽能坚持工作，但心情不舒畅，也就谈不上充分发挥积极性。俗话说：“强扭的瓜儿不甜”，指的就是这种情况。由此可见，在激励活动中，强化政治理论教育，做好经常性思想工作，提高每个军人的思想觉悟，培养为军队建设和为国防事业献身的精神，使每个部属部有很强的内在动力，这是保证激励取得最佳效果必须遵循的一项原则。

二、精神激励与物质激励相结合以精神激励为主的原则

需要是实施激励的根据。军人具有多种多样的需要，但归纳起来，不外乎精神需要与物质需要两方面。带兵工作中实施激励，必须把这两方面结合起来，只讲精神不讲物质，或者只讲物质而不讲精神，都是片面的，错误的。

精神激励，主要是指满足军人精神方面的需要进行激励，通常是通过深入的思想教育提高官兵的思想觉悟；用奖励先进、授予称号、宣扬典型激发

干部战士的革命精神；为官兵创造良好的工作环境，帮助他们成才等等，来满足部属的精神需要，激发他们的积极性和士气。我军在战争年代开展杀敌立功运动、诉苦运动等，对激发部队的士气、夺取战争胜利，起了很大作用，就是很有效的精神激励。物质激励则是满足军人在物质上的一定需要，如，对贡献突出者发给奖品、奖金，改善部队生活条件，关心部属的学习、生活、健康、文化娱乐活动等，也能有效地激发军人的积极性。精神激励和物质激励有机地结合起来，更能发挥最佳的激励效果。

我军是人民的军队，以全心全意为人民服务为唯一宗旨。军人的个人命运与国家的命运紧紧相联，保卫祖国，为国防事业献身，是每个军人的神圣使命。正因为如此，革命军人需要的最高层次就是无私奉献。不论平时的刻苦训练，还是战时英勇作战，流血牺牲，其价值都不是金钱物质所能计量的，这是靠着高度的思想政治觉悟，靠着为共产主义事业奋斗的精神，而决不是靠金钱物质。对于革命军人来说，最能有效地激励他们英勇奋斗，无私奉献的是精神激励，因此，军队管理中的激励必须坚持以精神激励为主，物质激励为辅，这是由我军的性质决定的。

三、公平合理的原则

公平合理是保证激励取得最佳效果的一条极重要的原则。激励过程总是和奖励与惩戒不可分的。不管是奖励还是惩戒，如果不公平合理，好坏不分，吃“大锅饭”，或者领导者搞不正之风，任人唯亲，奖亲罚疏，就会造成部属心理上的不平衡，军人的荣誉感；自尊心、自信心就不仅不能得到激发，相反还会受到损害，因而也不能发挥激励的作用。

什么是公平？怎样确定奖励是否公平？美国心理学家亚当斯于 1965 年提出了一个“公平理论”颇有启发性。这个理论用这样一个公式来表示：

$$\frac{O_p}{I_p} = \frac{O_o}{I_o}$$

式中 O_p 表示一个人对他自己所获得的结果（所得奖励的大小）的感觉；

I_p 表示这个人对他自己所作努力大小的感觉；

O_o 表示他对某个作为比较对象的别人所获结果（即所得奖励的大小）的感觉；

I_o 表示他对那个作比较的人所作努力大小的感觉。

这个公式表明，当一个人感到他本人所获得的奖赏和他投入的力量的比值与他作为比较对象的别人的这项比值相等时，就会感到公平。否则，就会感到不公平，换句话说，在实际工作中，每个人不仅关心自己努力所得到的绝对报酬量，而且更关心自己所得的报酬量与别人所得的报酬量之间的关系，也即相对报酬量。

在现实生活中，实际上每个军人都不断地以自己的投入和与他类似的人相比较，若认为自己的投入与别人相等，甚至在某些方面的投入还多于他人，而所得到的报酬却不如他人，如级别低、职务低、工作辛苦、受重视程度不够等，这时就会有不公平感，会有怨气，正如诸葛亮说的：“赏虚施则劳巨怨”（《诸葛亮集》）这就会大大影响激励效果。

当军人通过比较，感到不公平时，一般会有以下三种不同的反应：

一种是积极正确地对待比较。持这种态度的人会重新认识自己的贡献和

所得的报酬，降低对自己“投入”的估量，求得心理上的解脱，达到新的平衡。或者转换一个参照人进行比较，比如同已经英勇献身的烈士或与自己“投入”相似，而报酬低于自己的人比较，从而求得心理上的安慰，或者改变自己的看法。

一种是消极地改变自己的“投入”与“产出”比。持这种态度的人会表现出工作不积极，牢骚满腹，热情下降，或伸手要报酬（地位、待遇等），或要求调动工作，以避免自己认为“不公平”的环境。

还有一种是不正当地发泄不满。持这种态度的人往往采取散布流言蜚语，甚至造谣中伤，挑拨离间，制造不和等不正当做法。

由此可见，在实施激励中，消除不公平因素，做到实事求是，公平合理是十分重要的，怎样才能实现激励的公平合理呢？根本的一条就是严格用统一的尺度去衡量每个部属的事迹、成绩和贡献，用统一的标准来确定奖励的规格，如果尺度、标准不统一，对部属不能一视同仁，就必然会出现奖励的不公平，这样不仅不能激发部属的士气和积极性，相反，还会削弱他们的积极性，甚至还可能引起消极情绪。当然，在实际工作中，奖励对象的事迹呈现千差万别的情况，奖励也难以做到绝对的、百分之百的公平。但是，只要思想作风正派，工作方法对头，基本上公平合理还是完全可能做到的。另一方面，公平绝不等于平均主义。“有饭大家吃”，“有奖大家分”的做法，实际上还是“干好干坏一个样”，这和公平原则毫无共同之处，不仅不会产生任何激励作用，还会促使一些人滋长“不出力、占便宜”的思想。因此，基层指挥员在实施激励中既要力求做到公平合理，又要紧紧抓住思想教育这个环节，引导部属正确对待个人利益，保持健康的心理，才能有利于激励的实施。

四、控制好激励量的原则

军队管理中实施激励，不论是精神激励还是物质激励，都有个激励量大小的问题。激励量过小，使部属感受甚微，自然起不到激励作用。但是，如果激励量过大，也同样起不到激励作用，有时甚至还会产生负效应。例如，对部属的物质奖如果发得太多、太滥，就会使部属感到不用付出太大努力，便可以受到奖励，这样，奖励的激励价值就大大下降，不但不能激发部属的积极性，甚至还会导致无奖不干的消极作用。又如，在战时为了激发部属对敌人的仇恨心，经常采用揭露敌人阴险残忍罪行的方法，但若激励量过大，反而会引起一些战斗经验不足的军人过分紧张，造成心理失调，影响部队士气。可见，在实施激励中，注意控制好激励量是很重要的，控制激励量的大小没有现成的标准可循，应因时、因地、因人制宜，以能激发和保持部属的积极性为准。这就需要带兵干部在工作实践中不断总结经验，增强工作能力和提高领导水平。

五、掌握最佳激励时机的原则

军人的思想情绪总是不断变化的，有时情绪较好，有时情绪较差。在军人的情绪处于积极状态时进行激励和在情绪处于消极状态而有满腹怨气时进行激励，效果是大不相同的。因此，在连队管理中实施激励，存在着一个最

佳时机的问题，抓住这个最佳时机进行激励，才能取得最佳的效果。但是，由于人们的心理活动具有“内隐性”的特点，什么时机最佳，必须经过细致观察了解才能掌握，而且要因人而异，区别对待。一般说来，以下几种时机比较有利于激励的实施。

一是部属的某种需要处于非常迫切时。军人的需要是进行激励的根据。当某种需要十分迫切时，干部如能设法使他得到满足，本人就会受到很大鼓舞，比如战士在服役期间，一般都迫切希望入党、入团、入军校、转志愿兵、学会一两手民用技术等，随着服役时间的推移，这种需要会越来越强烈，并且希望把自己的愿望变成现实。干部若对战士的这种需要主动关心，并尽可能协助其克服困难，帮助他们实现自己的愿望，则激励作用就很大。有时即使由于某种原因不能解决他的实际问题，但关键时刻能关心、支持他的正当需要的满足，也会促使他提高积极性。

二是当调到一个新单位时。军人从一个单位调到一个新单位，由于环境的变化，会有一种较强的新鲜感，许多人还会暗自鞭策自己“要做出一个好样子”。这时，干部如果能针对其特点，采取信任、鼓励的态度，对他提出期望，同时给他以热情的关怀，就可以激发他在新单位做出贡献的热切愿望，这种办法，对有些后进战士特别适用。

三是当处于某种困难环境或受到挫折时，任何人都难免会有处于困境，遭受不幸与挫折的时候。这时，人的心理压力需要缓解，内心的痛苦、忧愤需要泄放。在这种时机，干部及时关切他，给予热情的体贴与理解，并在力所能及的范围内给他排忧解难，往往会产生比平时大得多的激励效应。

四是当犯了错误而感到内疚时。人难免犯错误。当一个人犯了错误时，只要不是坚持错误不改，他总是内心痛苦，心理冲突激烈，往往处在振奋起来与消沉下去的十字路口。在这种情况下，带兵干部如果能正确地看待犯错误的人，诚心诚意地予以帮助，往往会产生很大的激励作用。

选择最佳的激励时机是一项重要的带兵艺术，带兵干部必须细心体察，察颜观色，深入了解每个部属的特点，经常以“换位思考”的方法，设身处地为部属想一想，经过一段时间的摸索，就会掌握这项带兵的艺术。

六、创设良好激励环境的原则

系统科学把个人作为一个有机系统考察时，把个人以外的客观因素都看作是环境，包括人际关系、工作环境、学习环境、生活环境等等。马克思说：“我们每个人都是更多地受环境支配，而不是受自己意志的支配。”（《马克思恩格斯选集》第4卷378页）可见，环境对人的影响是非常大的。因此，创设和维护一个良好的环境，是提高激励有效性的重要条件。带兵干部在管理工作中，如果能针对新时期军人的特点，精心设计和维护一个良好的激励环境，在连队造成一种团结友爱，生气勃勃，互相关心，互相爱护，互相帮助，融洽欢乐的氛围，不仅本身会对每个军人产生很大的激励作用，而且还会促进其他各种激励措施发挥最大的有效性。

第四节 灵活运用激励方式 提高带兵艺术水平

激励方式是发挥激励作用，达到激励目的的具体途径，激励必须以满足

军人的某种需要为依据，由于军人个体的特点不尽相同，需要的表现形式也是多样的，因此，激励方式也要多样化。能不能正确地、灵活地运用激励方式，是衡量基层指挥员带兵艺术高低的一个重要标志。激励的方式多种多样，划分方法也各不相同，这里介绍几种比较适合连队管理中运用的激励方式，供大家参考。

一、目标激励

人是有意识的，意识的特点是有目的性的行为。每个军人进行任何工作，都期望达到某种成就或结果，期望得到某种报偿，这就是他的目标。目标是行为的指向，一个适当的目标，可以产生很大的激励作用。目标激励，就是指基层指挥员善于为部属提出和确立一个社会意义大、具有挑战性、又切实可行的奋斗目标，以此鼓舞和激发部属齐心协力为实现这个奋斗目标而努力。

运用目标激励要注意掌握以下几点：

（一）提高目标的效价，并使目标有适当的难度。所谓目标的效价，是指目标能够吸引部属为之奋斗的引力，或者说是目标符合个人需要、社会需要和部队集体需要的程度。一个人有了目标，才会去奋斗。目标的效价越大，能够吸引部属为之奋斗所发挥出的潜力也越大。如果确立的目标，不是针对个人、集体或社会的需要，激励作用就很小，甚至没有激励作用。目标的效价与军人对整体目标的理解程度有密切的关系，理解得越深，目标的效价便越大；反之，理解得越肤浅，目标的效价就降低。例如，有的部队确立的军事训练目标，本来是有很高效价的目标，但因有的战士对军人习武的意义认识不足，理解不深，在他们的心目中所确立的目标的效价就降低了，当经过教育，提高认识之后，效价便显著提高。因此，基层带兵人在实施目标激励时，必须采取各种方法搞好宣传教育工作，帮助部属提高对目标的理解程度。

在实施目标激励时，部属积极性发挥的程度，还与目标的难度有很大的关系。目标的难度过小，部属无需付出多大努力便可实现；或者，目标的难度过大，以致部属感到即使付出巨大的努力也难以达到，使部属失去信心，都不能充分调动部属的积极性。

美国心理学家瓦鲁姆提出一种激励理论，称为期望理论。他认为，领导者采取目标激励措施产生的激发力量，等于目标的效价和个体对目标的期望的乘积。用公式表示为：

激发力量 = 效价 × 期望

其中：效价指达到目标对满足个人需要的价值。

期望指根据个人的经验判断目标可能实现的概率。

这个理论表明，个体把目标的价值看得愈大，估计目标能够实现的概率越高，激发的力量就愈大。这个理论虽然并不一定能够全面反映目标激励的诸多因素，但还是有很大启发作用的。它告诉我们，基层指挥员要想获得较高的激发效应，就要努力提高目标在部属心目中的效价，并把握好目标的难度，这是一项很重要的带兵艺术。

（二）及时帮助部属调整个人小目标，提高其对整体目标的感受性。人是千差万别的，由于人的觉悟程度、理论和价值观的不同，追求的目标也各不相同，管理心理学的研究表明：在一个团体内，每个成员的个体目标与团

体的整体目标通常是不一致的，个体积极性的发挥程度与个体目标和整体目标的统一程度成正比。因此，基层指挥员在实施目标激励过程中，必须通过思想政治工作，最大限度地把部属个人的小目标与部队建设的大目标融合起来，统一起来，也就是把国家、军队、连队、班排、个人的目标，以及远期、中期、近期的目标，紧密结合起来，形成一个目标链，使部属在工作中每时每刻都把自己的行为与上述目标链联系起来，从而提高部属接受和执行整体目标的自觉程度，这是发挥目标激励作用的一个重要方面。

海军某部陆战队五连，在制定某年工作计划时，把以往一些战士闹情绪、违犯纪律的现象逐一分析后发现，他们当中多半是由于自我设计的小目标与连队建设的大目标不相一致，又不善于自我调整，造成了心情不舒畅，牢骚满腹。为此，他们把思想工作的重点放在积极引导战士正确设计和实现自己的工作目标为部队建设的大目标服从上来。他们逐个考察战士的生活经历、文化程度、家庭状况，家乡地理位置等情况，为目标设计和论证作准备。进而从每个战士的实际情况出发，引导他们在服务部队建设大目标的前提下，科学、合理地设计自己服役期间的工作目标，达到既有利于部队建设，又使个人心情舒畅的目的。

湖南籍战士黎运兵，入伍后因个人小目标与连队建设的大目标有矛盾，造成工作消极，闷闷不乐。连队干部帮助他调整了个人小目标后，使他干劲陡增，成了训练中的骨干。这年10月，他带病参加抢险救灾，受到部队党委通令嘉奖，后来还入了党。在为战士论证、调整个人小目标的同时，连队干部积极为实现工作目标创造条件。例如，根据战士要求入党的人多的情况，及时增加党的知识学习内容；根据战士渴望成为两用人才的要求，连队扩大育才班，传授烹调技术、摄影知识等等；拿出4000元生产收益购置各种文体活动器材，开展丰富多彩的业余文体活动等。

这样做的结果，每个战士的个人小目标与连队建设的大目标有机地融合为一体，人人在争取实现小目标的同时，又积极地为实现连队工作的大目标服务。年终，五连被评为军事训练、行政管理先进连，在抢险救灾中荣立了集体三等功。

（三）积极创造条件帮助部属实现目标。制定合理的、难度适当的目标，仅仅是激励的开始，要发挥激励的效应，达到激励的目的，基层指挥员的大量工作就在于积极创造条件帮助部属实现新确立的目标。在这方面，除了要做大量的具体工作以外，很重要的一条是要给予每个战士以均等的机会，创造一种在平等条件下进行竞争的气氛。如果机会不等，某些享有特权的人会因自己能得到额外照顾实现目标而消极等待，大多数不可能得到额外照顾的人则因所受待遇不公平而失去奋斗的动力，变得消沉起来，从而势必影响激励作用的发挥。只有在平等条件下竞争，才能使每个部属为实现目标而付出最大的努力。

二、领导行为激励

基层指挥员的领导素质和领导艺术，是影响部属积极性发挥的一个极重要因素。领导行为激励就是基层指挥员用自己身先士卒、处处表率模范行动和大公无私、光明磊落、严于律己、以诚待人等优良品德来影响、感染和带动部属，用实际行动来提高自己的带兵威信，扩大领导影响力。这是最有

实效的一种激励方法。

某警备区某团三连党支部，在带兵工作中要求全连干部以自己的模范行动在战士心目中树立五种形象：

一是兄长形象。三连干部认为，连队是一个大家庭，干部就是战士的兄长，应当尽到兄长的责任，让战士感受到手足之情。五年中，连队干部为45名战士解决了优抚政策不落实的问题，为33名战士解决了婚姻恋爱问题，还为一些战士家庭解决了正当权益受侵害的问题。战士们说：“父母兄弟没想到没做到的，连队干部为我们想到做到了。”

二是良师形象。军官用师长之心，对士兵精心培育，使受挫者自强，后进生奋起，迷途者知返，先后使两名对生活失去信心的战士和五名后进战士，鼓起了生活的勇气和进步的信心。其中三人入了党，当了班长，两人被评为“优秀义务兵”。

三是公正廉洁形象。党支部对全连干部“约法七章”：不在战士中拉拉扯扯，搞“小圈子”；不用小恩小惠笼络人心；不让战士为自己办私事；不接受战士礼物；不侵占士兵利益；不拿原则做交易送人情；生活上不搞特殊化。从而使士兵的心与军官更贴近了。

四是身先士卒形象。干部要求战士做到的，自己首先做到。搞施工生产，军官编成生产班，和战士一样按人头分片包干；搞训练，干部编成“训练先行班”，新训课目都由军官做示范……处处以身作则，表率在先。

五是爱连如家形象。军官心系连队，舍小家，顾大家，把全部身心都投入到连队工作之中。三连现职干部年龄最大的29岁，最小的也25岁了，个人婚姻问题一直没有着落。士兵们看到干部顾不上寻觅爱情，却把满腔的爱倾注在连队和战士身上，都很感动，有的便自动为干部牵线搭桥当“红娘”。

三连干部靠塑造良好的自身形象，赢得了战士的爱戴和信任，产生了巨大的激发力量，带出一个先进连队，被军区授予“尊干爱兵模范连”称号。这是一个成功运用领导行为激励法的典型。

运用领导行为激励法必须尊重科学，按科学规律办事，决不可鲁莽行事，盲目蛮干，某工兵团地爆连，在一次打水井施工中，当挖至9米深时，土质坚硬，改为爆破施工。刚放过炮，林连长便大喊一声“跟我下”，第一个攀着绳子下井。由于爆炸产生的有毒气体尚未散尽，加上井深缺氧，他当即昏倒。随后跟着下井的战士小梁见此情景，立即将绳子系在连长身上，把林连长救了上来，自己却因在井下呆的时间过长，中毒而亡。为此，林连长受到处分，并做了检查。

在急难危重任务面前，军官身先士卒，敢喊“跟我来”、“看我的”，这是在运用领导行为激励。然而，“跟我来”、“看我的”并不是一种简单的行动上的敢为人先，更不是凭一时冲动的盲目蛮干，而是既讲勇敢又讲科学的带头实践，它包含着对他人、对工作和任务的高度责任感，是基层指挥员优良的领导素质和高超的带兵艺术的具体表现。如果不尊重科学、不按科学规律办事，盲目地让战士“跟我来”，这就不仅不能产生激励作用，甚至会产生不该发生的严重后果，绝不可等闲视之。

三、嘉奖激励

每个军人都希望自己的工作得到社会的承认，希望自己受到上级的赞

扬。因此，我们可以用表扬和奖励的办法对部属符合整体目标要求的行为予以肯定，使这种行为得以巩固和保持。这在心理学上称为“正强化”。嘉奖激励就是运用“正强化”原理，用物质奖励与精神奖励相结合的方法，激发部属的自信心和自豪感、责任心和成就感。这是我军思想政治工作和管理教育工作中的传统做法，是我军的优良传统。嘉奖激励是一种具有很强的催人进取、奋发向上鼓舞力量的激励方式。如果运用得当，能够产生稳定的、持久的激励作用。然而，心理学理论告诉我们：正强化可以强化符合整体目标要求的行为，也可以强化不符合整体目标要求的行为，嘉奖激励如果运用得不正确，不恰当，也会产生不良的效应。管理的实践表明，正确地运用嘉奖激励必须掌握好以下几点：

（一）把握好激励的导向效应，嘉奖必须向中心工作倾斜。嘉奖激励不同于命令，可是它的号召力有时比命令还大。古人云：上有所兴，众必随之。”说的就是激励的导向效应：上边往哪儿行赏”，下边就往哪儿用劲。因此，要充分发挥奖励对完成整体目标的激励作用，就必须把奖励向中心工作倾斜，紧紧围绕中心工作进行。

某部通讯团担负着首脑机关的通讯联络任务。作为“千里眼”、“顺风耳”，没有过硬的专业技术能力是不行的，因而“以训练为中心”的口号自然叫得很响亮。可是，该团的奖励一度曾偏离了中心工作，一年一度的评功评奖，评上的多是养猪、种菜、炊事等勤杂岗位人员，在第一线训练、执勤的寥寥无几。这一来，“要想立功受奖，快去养猪种菜”的说法便在团里流传起来。结果，奖是奖了，官兵的训练热情却没有激发起来。

针对这种情况，团党委有意识地把嘉奖的重心向训练岗位倾斜，也给后勤岗位辛勤劳作的“老黄牛”保持适当的比例，同时，在全团大造声势，形成专业训练冒尖光荣的氛围。这年年终评功评奖后，全团立功受奖者，90%以上是训练尖子和专业技术标兵。官兵们从立功的“龙虎榜”上、获奖的“光荣册”里，体会到了积极训练的光荣，练兵热情不断迸发出来，涌现出一批又一批训练尖子和专业技术标兵。

1990年，该团在上级系统6个通讯专业技术项目比武中，囊括了全部第一名，一跃成为全军“红旗台”。1991年11月中旬，在总后组织的34个单位机线、设备和话务三大通讯专业联检中，通讯团又夺得两项第一名和一项第三名。

通讯团的经验告诉我们，把握好激励的导向作用，把嘉奖的重心始终放在部队建设的中心工作上，是正确实施嘉奖激励的一项基本原则。

（二）坚持以精神奖励为主，物质奖励为辅的原则。军人的事业，本身就是奉献的事业。从事这种事业，在许多时候需要更多更好地施以精神奖励，而且，这种精神奖励产生的激励作用往往是物质奖励所不能替代的。

某边防团榴炮连原先驻在城镇的制式营区，条件较好。调到边防配属步兵团后，蹲的是穷山沟，住的是油毡房，战士情绪受到很大影响。对此，连队开展了“发扬我军光荣传统”教育，鼓励大家树立艰苦开拓、献身边防的信心和勇气，很快掀起了建设新营地的热潮，半年多时间初见成效。这时，连里觉得，战士们辛苦了半年，应该给一点物质奖励，再鼓鼓士气，便给每人买了一件背心。没想到，战士们大多不满意，有的认为各得一份是搞平均主义，有的认为连队家底太薄，不该搞物质奖。

钱花了，大家的劲头反而不如以前。连队干部从中悟到，基层还是应以

精神奖励为主。于是，他们结合半年工作总结，表扬、嘉奖了一批干部战士，并大力宣扬了一心扑在连队建设上的司务长徐超英、超期服役安心边防建设的驾驶班长易忠云的先进事迹。这样一来，全连掀起了“学先进，争奉献，高标准建设连队”的竞赛，使连队面貌焕然一新，一跃成为全团最富裕的连队之一。

然而，强调精神奖励为主，并不是不要物质奖励。部属的积极性不仅来自精神需要的满足，也来自物质需要的满足，忽视物质奖励的作用也是片面的，正如邓小平同志指出的：“不重视物质利益，对少数先进分子可以，对广大群众不行，一段时间可以，长期不行。革命精神是非常宝贵的。没有革命精神就没有革命运动。但是，革命是在物质利益的基础上产生的，如果只讲牺牲精神，不讲物质利益，那就是唯心论。”（《邓小平文选》第二卷，第136页）我们应当遵照邓小平同志的教导，把精神奖励与物质奖励结合起来，才能最大限度地发挥嘉奖激励的作用。

（三）奖励的方式要不断创新。实践经验告诉我们，同一种刺激手段多次重复使用，其作用便会衰减，奖励过于频繁，其激励作用也会减少，而新颖的刺激所产生的激励作用就比较大。

（四）运用嘉奖激励的同时，还要有批评、有处罚。对部属的不符合整体目标要求的行为给予批评、否定、甚至处罚，使其行为减弱、消退，这在心理学上叫做“负强化”。批评或处罚是对部属不良行为的否定，可以抑制人的消极动机，保持积极动机的优势。不良行为若不予纠正，任其滋长和发展，就会冲掉已经激励起来的积极心理。所以运用嘉奖激励还要有适当的批评与处罚相配合。

批评或处罚运用得恰当，还可以使人产生一种内疚心理和耻辱感。古语说：“知耻而后勇。”这说明批评、处罚运用得当，也能产生正面激励作用，有时甚至是表扬、奖励所不能取代的。然而，批评、处罚是件很严肃的事，万不可滥用，而且要坚持以理服人，否则部属可能产生逆反心理，失去激励作用。

四、竞赛激励

人都有争强好胜之心，都不甘落于人后，军人更是如此。竞赛激励就是依据军人的求胜心理，紧紧围绕部队的中心工作或一个时期的主要任务，巧妙地组织各种形式的竞赛活动，激发部属的进取心，增强他们的投入意识，来调动大家的积极性，达到工作任务的圆满完成。

某部汽车连，为了培养驾驶员文明礼貌的驾驶作风，多年来坚持开展“五满意驾驶员”竞赛活动，即：派车单位满意、用车单位满意、出车单位满意、地方交通部门满意、沿途群众满意。在竞赛中，采取了四条措施：一订，订出“五满意驾驶员”评比条件；二查，定期和不定期检查驾驶员的思想、技术和驾驶作风，好的及时表扬，差的进行批评；三评，每月或一个阶段进行一次群众性评比；四记，将每个驾驶员在竞赛中的表现及时做好登记，作为年终评功评奖的依据之一。这种竞赛活动，大大调动了驾驶员培养文明礼貌驾驶作风的积极性和自觉性，给连队工作带来五大好处：一是提高了管车的有效性，改变了过去“出车单位抓不住，派车单位管不着，用车单位管不了”的状况。二是保证了出车的准时性，解决了过去“派车急。出车慢、用车等”

的问题。三是调动了驾驶员的工作积极性，纠正了只愿开车，不愿修车，只想跑长途，不想跑短途的问题，四是增强了执行规章制度的自觉性，杜绝了私自改线行驶，私自出车、试车等问题。五是改善了服务态度，去掉了过去“三脚油门、一声喇叭、一溜烟”的不良习惯，密切了管车单位、派车单位、用车单位之间和地方交通管理部门及周围群众的关系。

这是运用竞赛激励的一个成功的典型例子。

心理学研究表明，竞赛激励的效果与下列因素有关：有组织的竞赛比无组织的竞赛效果好；有观众的竞赛比无观众的竞赛效果好；有奖励的竞赛比无奖励的竞赛效果好；个人竞赛的竞争性比团体竞赛的竞争性强。所以，在运用竞赛激励时，应严密组织，发动群众，实行奖励，并规定必要的约束条件，使竞赛有利于大多数人奋发向上，力争上游。

竞赛激励运用不当，也可能产生负效应。例如，能力较差的人和竞赛中落后的人，容易产生自卑感和挫折感；个别人会因求胜心切而滋长个人主义和锦标主义，甚至采取不正当手段。因此，运用竞赛激励必须同时注意加强思想政治工作，强调团结互助，互帮互学，共同进步，造成一种你追我赶，比、学、赶、帮的良好气氛，防止自卑情绪和骄傲情绪的产生。

五、榜样激励

榜样是一面旗帜，具有很强的生动性、鲜明性和感染力。有了榜样，部属学有方向，赶有目标，而且看得见，摸得着，说服力强，号召力大。在连队管理中，指挥员要善于发现榜样，积极扶植和培养榜样，组织官兵学习榜样。

运用榜样激励要注意以下几点：

（一）榜样一定要真实，要经得起检查和考验；

（二）榜样必须来自群众，有广泛的群众基础；

（三）宣扬榜样时要实事求是，不掺水分，不随意拔高，不搞一好遮百丑；

（四）对少数人讽刺、打击榜样的错误行为，要旗帜鲜明地予以批评，扶正压邪，以促成比、学、赶、帮、超的良好气氛。

激励的方式是多种多样的，除了上面介绍的五种之外，还有支持激励、关怀激励、数据激励、集体荣誉激励、参与激励、民主激励、信任激励等等，这些也是我军带兵工作中时常用到的激励方式。在实际管理工作中，指挥员应根据不同情况，针对不同对象，综合运用各种不同的激励方式。这样，往往比单独使用某一种方式能产生更大的激励效果。

其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。

——孔丘

能身先士卒与士卒共甘苦者为名将。

——朱德

连长指导员不以身作则，就带不出好兵来；领导干部不做出好样子，就带不出部队的好风气，就出不了战斗力。

——邓小平

第八章 带兵人怎样建立带兵威信

带兵，必须要有威信。对于直接带兵的基层军官来说，有没有带兵威信，在很大程度上影响着连队的建设和各项工作的进展成败。因此，每个基层军官都渴望自己能够有较高的带兵威信。那么，什么是威信呢？基层军官怎样才能建立带兵威信呢？

第一节 带兵人的自然影响力是建立带兵威信的主要因素

什么是威信？顾名思义，就是指领导者在群众心目中的威望和信誉。一个有威信的带兵人，部属对他往往表现出信赖、尊重、亲近、模仿、听从等良好态度。可见，带兵人的威信是上下级之间，同志之间积极肯定关系的表现，是对部属有较强的影响力的表现。带兵人的威信是在从事领导活动过程中表现出来的，因此，要认识和理解有关威信的各个方面，必须从研究领导活动着手。

一、领导是指引和影响个人或团体实现组织目标的行动过程

我们在日常生活和工作中，常常用到“领导”这个词。按一般的概念，是把上级或者带“长”字的人称为“领导”，实际上，这指的是领导人物或者领导者，而不是现代管理科学概念里的“领导”。那么，什么是现代管理科学概念上的领导呢？

马克思曾经说过：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”（《资本论》第1卷第367页）马克思的论述，简要明确地阐明了：领导是一种活动过程，它是人类社会集体活动的必然产物，因而，它必然包括在群体活动之中。

现代管理心理学的研究表明，一个人的心理与行为，与他所处的环境及所受到的客观刺激是紧密相联系的。人与人总是通过各自的言语、表情、行动或手段，彼此影响对方的心理和行为。在管理活动中，个人与组织目标总是存在这样那样的矛盾，这就需要领导者使用一切手段，运用多种方式去影响、引导部属，使个人目标与组织目标协调一致，充分发挥每个人的聪明才智，以实现团体的目标。因此，现代领导科学认为：领导是通过人际关系，指引和影响团体中每个成员，激发他们去努力实现团体目标的行为过程，这就是说，领导是一种行为，或者说是一种活动过程，这个过程包括三个必不可少的要素：领导者，被领导者和作用对象（客观环境）。在领导活动过程中，人际关系具体体现在领导者与被领导者之间的关系上。客观环境对人的心理和行为有很大影响，领导者在实施领导时，必须适应客观环境的要求，同时又改变着客观环境，而这两方面，同时又是构成团体客观环境的重要组成部分。由此看来，我们应当把领导看成一种动态过程，它是由领导者、被领导者、客观环境三个因素组成的复合函数，即：

领导 = f（领导者、被领导者、客观环境）

在领导活动中，致力于实现这个活动过程的人，即为领导者。在社会主

义制度下，领导活动过程中的领导者，由于他的地位和重要作用，必须包含权力、责任和服务三位一体的完整内容。

首先，领导者是组织赋予他一定权力并运用其权力的人。没有权力的领导者，当然是无法实施其职责和使命的。实施领导就意味着享有一定的权力。

其次，领导者必然承担着一种责任。不论任何人，只要他承担了某种职务，他就必须承担相应的责任。

第三，领导者同时还是一名服务者。社会主义国家里，干部是人民的公仆。正如毛泽东同志说的：“我们一切工作干部，不论职位高低，都是人民的勤务员，我们所做的一切，都是为人民服务。”

权力、责任、服务三位一体的领导者概念，就是社会主义国家正确的领导观，也是我们人民军队的领导观。那种把领导者和权力划等号，认为领导者即权力的看法是错误的，是应当坚决反对的。

二、带兵人的领导影响力是带兵威信的客观表现

领导者所以能够实施领导，靠的是什么？有人说靠的是权力。自然，权力是实施领导的一个重要条件，但它并不是实施领导的唯一条件，甚至还不是最主要的条件。现代领导科学的研究表明，领导者实施领导关键靠的是他的领导影响力。什么是领导影响力，实施领导为什么要靠领导影响力呢？

所谓领导影响力，就是指领导者在与他人交往中能够影响与改变他人心理与行为的能力。换句话说，领导影响力是被领导者对领导者的命令、劝告及建议等等所采取的态度及反应。比如，某位领导者对他的部属能产生巨大的影响力，部属对他的命令、劝告及建议等，都能采取积极肯定的反应，这位领导者就具有较高的领导才能，他的领导威信就高；反之，一个领导者对他的部属影响力很小，甚至没有影响力，即部属对他的命令、劝告及建议等采取消极甚至否定的态度，那他肯定是一个领导才能低下的人，自然也谈不到有威信了。可见，领导影响力的大小是领导能力强弱的决定因素，是领导威信的客观表现，影响力大，威信就高，影响力小，威信就低，没有影响力，也就没有威信。这一点对任何领导者都是一样的，军队干部当然也不例外。

那么，领导者的领导影响力是从哪里来的呢？现代领导科学的研究表明，领导影响力来自两个方面，一是权力性因素，称为权力性影响力；一是自然性因素，称为自然性影响力。

权力性影响力是指由具有相当权力的上级赋予个人的职务、地位、权力等产生的影响力。权力性影响力主要基于以下几种因素：

传统——观念性因素。在漫长的人类社会发展进程中，多数人总是在少数人的领导下从事劳动、工作和生活，人们从而逐渐形成一种观念，认为领导者有合法权力影响自己，自己应该接受领导者的影响。这种传统观念逐渐变成某种形式的社会规范，产生了部属对领导者的服从感。这种传统观念从小就由家庭、学校、社会及团体等多种渠道影响着每个人的思想。传统观念产生的影响力是以被领导者的传统观念为基础的，领导者如能通过良好的人际关系自然地加以运用，其作用是很大的。

职位——社会性因素。职位是一种社会分工，是个人在团体中的职务、地位，往往和一定的权力联系在一起。职位产生影响力的基础首先是“职务权力”，它是法定的。军队的法规规定，对领导者的命令、指示，部属必须

服从。其次是“奖惩权”，领导者按其职责范围，具有一定的精神或物质的奖惩手段，部属为能满足某种需要，或避免遭受惩罚，便会服从领导者的意愿，按领导者的要求去行动。由职位产生的影响力，是基于掌握有一定权力，可以左右被领导者的处境，例如，奖励、惩罚、分配工作、职务升降等，从而使被领导者产生一种敬畏感。军队每个单位的领导者都是军队法定的职务权力的承担者，通常职位越高，权力越大，部属对他的敬畏感越强，他的影响力也越大。在生活中，由于职位产生的影响力是很深刻的。由奖励权和惩罚权产生的影响力，在客观效果上往往有很大差别。由奖励权产生的影响力，易于使领导者和被领导者之间建立和睦的关系，可激起部属积极愉快、乐观进取的精神，但是，只有在领导者所给予的奖励能与被领导者的期望相符合时，才能产生较好的效果。另一方面，领导者如果滥施奖励，形成“奖励贬值”，便会使奖励权产生的影响力大大削弱；如果奖错了人，甚至还会产生“奖一恶而众恶归”的反效应。所以，领导者要慎重恰当地实施奖励。

由惩罚权产生的影响力，是一种基于被领导者的恐惧心理的影响力，易使领导者和被领导者之间关系紧张，如果领导者运用不当，比如，滥施处分、处罚不公、不教而罚等，很有可能使被领导者产生对立情绪，因此，领导者使用惩罚权一定要慎之又慎，不到非使用不可的程度不要使用。我军一贯坚持以赏为主，以罚为辅，其理由也在这里。

资历——历史性因素。资历即一个人的资格和经历，它反映的是历史性的东西。人们对于那些有过不寻常经历和光荣历史的领导者总有一种敬重感，也易于接受他的影响；反之，初出茅庐的领导者影响力也就小。不过，一个人的过去并不能完全说明现在，如果在现实的工作中做不出成绩，资历的影响力最终还是靠不住的。

综上所述，由传统观念、职位和资历所构成的影响力，不是由领导者的现实行为表现造成的，而是由外界和历史因素赋予的权力作用的结果，它的特点是对部属的影响程度不同的带有强制性与不可抗拒性，是以外力推动的形式来发生作用的，所以又称为强制性影响力。

自然性影响力是指由领导者自身的素质与行为表现所产生的影响力。它和权力性影响力截然不同，既无正式的规定，也没有法定授予的形式，因而与权力没有必然的联系，所以又称为非权力性影响力。自然性影响力主要是基于领导者的下列基本要素：

品格——本质性因素。军队领导者的品格主要包括思想作风、战斗意志、军政素质、道德情操等，它体现在军队领导者的一切言行中。当领导者在与他人交往中，表现出一种或多种符合社会道德规范的良好品格和许多人所不及的优点的时候，他就自然地为人们所敬佩，使人对他产生由衷的敬爱感，并由此产生巨大的号召力、说服力和感染力，吸引或诱导部属仿效。这样产生的影响力不仅非常自然，而且作用非常强大。

一个领导者，无论其职位多高，资历多深，如果道德低下、品质恶劣、欺上压下，必然影响自己的形象，在部属心目中威信扫地，失去影响力。相反，为人忠诚坦白、实事求是，有强烈的事业心、责任感，就具有指导和影响他人的道德权力，工作就能得心应手，一呼百应。

才能——实践性因素。这是指军队领导者具备的聪明才智和组织指挥能力。一个有才干的军队领导者，能在遂行作战、训练等各项任务中作出正确的决策，制订出周密的计划，解决各种棘手的矛盾，出色地完成任务，因而

能赢得部属对他的敬佩，愿意在他的手下工作，并服从他的领导。敬佩感就是部属愿意接受其影响的心理表现。这种由领导才能产生的影响力最自然、最不可抗拒、由它带来的行为动力最大、最积极。

知识——科学性因素。知识就是力量，是科学赋予的一种力量。谁掌握的知识多，谁认识世界、改造世界的能力就强。军事斗争需要丰富多样的自然科学与社会科学的知识，具有丰富知识的军队领导者，最受部属的尊敬和喜爱，容易取得部属的信任，使他们产生信赖感，因而对部属的影响力就大。反之，如果知识贫乏，不懂专业，开口说外行话，是无法实施有效领导的。

感情——精神性因素。军队领导者和被领导者之间总是存在着感情联系的。当领导者与被领导者之间建立起密切的感情和深厚的友谊时，部属便会对领导者产生亲切感，他的影响力会很大。相反，如果领导者与部属之间关系紧张，就会造成双方心理上的距离，从而形成一种心理排斥力、对抗力，产生负效应。英国著名小说家萨克雷说过：“一个人受了友谊的感动去办事的时候，本来胆小的变得勇敢了，本来怕羞的有了自信了，懒怠的也肯动了，性子暴躁的也谨慎小心肯担待人了。”（萨克雷《名利场》）可见感情因素产生的影响力是很大的，有时是其他因素所不能取代的。

由上可见，军队领导者的自然性影响力不是以外推力形式起作用，而是基于尊敬、信服、钦佩而变为被领导者的内驱力的形式起作用的，它是使被领导者心悦诚服从而潜移默化、自然而然地接受影响的过程。它和权力性影响力不同，是由领导者自身的素质和行为表现造成的，而与权力没有直接的关系。即使一个普通战士，只要具备上述几种要素，也会对他周围的人产生影响力，雷锋同志便是一个非常典型的例子。

三、带兵人的自然性影响力是建立带兵威信的最主要因素

现代管理心理学和领导科学的研究表明，权力性影响力和自然性影响力对部属的心理和行为的影响和作用是有很大差别的。在权力性影响力的作用下，部属的心理和行为主要表现为被动和服从，缺乏主动、创新精神，故其对人的影响是有限的，而在自然性影响力的作用下，部属的心理和行为多表现为自觉自愿和积极主动，因而它较权力性影响力更强大、更深刻，其作用也更积极、更持久，军队领导者的带兵威信，主要就是从自然性影响力而产生的。这样说并不是要否定权力性影响力的作用，对于军队领导者来说，没有权力那是不可想象的。但是，军队领导者必须明白，带兵威信的产生主要在于自身素质和行为表现，而不能单纯靠外界“赠予”。一个军队领导者若是没有强大的自然影响力，单靠手中拥有的权力来实施领导，那是断然做不好工作，更谈不到带兵打胜仗了。认清这一点，对于生活在士兵之中的基层军官，具有特别重要的意义。下面例子很能说明其中的道理，可供借鉴。

1905年，沙皇俄国的波但金号战舰发生了一次兵变。表面看事情起因于舰员抱怨用生了蛆的肉做俄罗斯浓汤，引起全舰骚动，实际原因远非如此简单。骚动发生后，舰长命令高级军医检查，结果证明没有蛆，仅有几处苍蝇卵，只要用醋水冲洗即可食用。而舰员在一些人的鼓动下继续持反叛态度，并变得越来越严重。

舰长便集中舰员发出警告。他要求愿意吃的人往前站，不服从的将被处死。结果站出来的人很少。舰长见势不妙，决定封存样品进一步检查，并将

情况报告司令部，同时宣布队伍解散。

此时，副舰长对舰长“软弱无力”的处理表示不满，重新集合舰员，命令水手逮捕闹事的带头人，命令行刑队准备执行处决。正当行刑队对处决自己的同舰舰员犹豫不决时，队伍中一个人叫喊：“你们不要杀害你们自己的同舰伙伴！”喊罢，舰员们一起取了枪枝弹药，接管了该舰，并把多数军官，包括舰长在内都处决了。

这个例子寓意十分深刻。它一方面说明，领导者没有威信，组织就不能生存；另一方面说明，外界“赋予”的职权，完全不等于威信。带兵威信必须依赖于人心的支持而存在，赢得了人心，就是赢得了威信；失去了人心，也就失去了威信，而人心的向背，决定的因素不是权力的大小，而在于领导者自身的素质和表现行为，正如毛泽东同志所指出的：“外因是变化的条件，内因是变化的根据，外因通过内因而起作用。”（《毛泽东选集》第 277 页）所以，一个高明的带兵干部，决不轻易动用自己拥有的权力，不是情况紧急的时候，一般不用命令的方式推进工作，而是十分重视自身优良素质的修养，努力用自己的模范行为，强化自己的自然影响力，并且，总是把权力性影响力和自然性影响力巧妙地融合起来，灵活地运用统御部属的各项原则，既领导和支配了部属，同时，又使部属不感到自己是在被支配，反而感到自己是和领导者一起分享管理权力，从而更加心甘情愿地服从领导者的领导和支配。这正如周恩来同志在论述怎样做一个好的领导者时曾经指出过的：“领导群众的方式和态度要使他们不感觉我们是在领导。”（《周恩来选集》第 131 页）

第二节 建立带兵威信必须掌握好统御部属的六项原则

现代管理心理学研究表明，工资、报酬、奖金、生活压力等等因素，发挥得充分的话，只能调动人的工作能力的 60%，另外 40% 则有待于领导者或领导集团的特殊领导才能来调动。领导者的这种领导才能，是不凭借特权，也不凭借组织赋予的权力，更不能凭借外在的势力，而是能说服并指导他人行动的能力，有人把它称为统御能力，它是领导者自然影响力的重要组成部分，对军队领导者来说，是构成带兵威信的基本要素之一。领导者的这种统御部属的能力，是通过他的一言一行，一举一动，十分顺乎自然地表现出来的。它能自然地赢得人心，受人敬佩，象磁铁一般地吸引着他的部属和他周围的人。领导者怎样才能增强自己的统御能力呢？现代行为科学从心理学角度出发，研究人的行为特征的科学成果表明，增强统御能力必须努力掌握好统御部属的六项原则。这六项原则是：

一、尊重人格原则

自尊之心，人皆有之。人人都有争取社会地位和人格平等的愿望，都有争一口气的思想，都渴望得到他人的尊重，并不是军官才有人格尊严，士兵就没有人格尊严。所以，尊重人格是现代领导者为人处事的基本态度。心理学家们研究了社会上许多成功的领导者的领导行为发现，他们有一个共同的长处就是尊重部属的人格。研究表明，当部属的人格尊严受到他人尊重，特别是受到他的领导者的尊重的时候，就会产生一种如沐春风之感，心灵上

就会得到一种满足，而愿意把聪明才智和能力贡献出来。因此，尊重人格的原则，是统御部属的首要原则。

在实际工作中常常可以看到，干部越是尊重战士，战士便越乐意接受干部的管教。新时期的战士有一个突出的特点，就是自尊意识很强。有的基层干部搞不好官兵关系，一些战士不服从管教，往往与他伤害了战士的自尊心有直接关系。这也从一个方面说明了尊重部属人格对干部建立带兵威信的重要性。

二、利益相关原则

长时间来，一些军队领导者习惯于一种思维方式，一提到个人利益，便要和个人主义挂起钩来，有的甚至在个人利益和个人主义之间划上了等号，这是一种错误观念。实际上，人们所奋斗的一切，都和他们的利益有关，毛泽东同志说得好：“马克思列宁主义的基本原理，就是要使群众认识自己的利益，并且团结起来，为自己的利益而奋斗。”（《毛泽东选集》合订本第1213）所谓“利益”，包括物质利益和精神利益两方面。物质利益有生活保障、福利待遇，以及健康保障等诸方面；精神利益有社会地位、人格尊严、安全感、参与管理以及个人成就等等。

利益相关原则要求领导者善于把部属的个人小目标与团体的大目标有机地统一起来，并在领导者与部属之间建立有福同享、有难同当、同甘共苦、共同奋斗的气氛，团体才会蒸蒸日上。

三、积极激励原则

任何领导者对部属的管理，都不外乎两大方法：一是消极制裁和惩罚；二是积极激励和嘉奖。惩罚是利用部属的畏惧心理，使之不敢为非在法，一般来说这只能使人保持一种最低的工作标准。

而奖励则是利用部属的积极向上心理和荣誉感，催人奋发努力，一般情况下可使人的潜在能力得到最高的发挥，创造最高的工作效率。因此，我军历来强调以赏为主，以罚为辅，采用评比先进、立功授奖、授予荣誉称号等做法。这是我军思想政治工作的光荣传统。如果我们把这些传统做法与现代心理学和行为科学的原理有机地结合起来，定能收到更大的效果。

四、意见沟通原则

也可称为信息沟通原则。所谓“信息”，通俗点讲，就是具有新知识、新内容的消息。信息沟通，就是指信息的交流，包括交谈、联络、通信、交往等。这里所说的意见沟通，着重是指要使团体（如连队）中的每一个人员，对团体整体的目标、政策、计划、工作有充分的、共同一致的了解。

任何组织，都不是乌合之众的人员混合，而是有着共同目的并相互依存的群体。以往，有些领导者往往有一种错觉，以为决定目标、方针、政策、计划等等，只是领导层的事，群众知不知道没有什么关系，这是一个大错误，群众才是真正的英雄，只有当群众明白了为谁而做，为什么这样做时，才能发挥出自己的内在潜力，正如毛泽东同志指出的：“我们的政策，不光要使领

领导者知道，干部知道，还要使广大的群众知道。……群众知道了真理，有了共同的目的，就会齐心来做。……群众齐心了，一切事情就好办了。”（《毛泽东选集》合订本第1213页）

连队中的信息沟通主要有三个方面：

一是下行沟通，即连队主官以指示、命令等形式将任务、工作下达给下级干部和战士。这种自上而下的沟通方式，是下级了解上级意图的主要渠道，对保持部队集中统一，完成组织的目标和任务具有决定性作用。

二是上行沟通，就是下级和战士向上级汇报工作、请示报告、提出意见或建议、反映自己的要求或愿望等。这种自下而上的沟通方式可以采取两种形式：一种是下级以书面或口头请示向上级传递信息，一种是上级以召开座谈会、谈心、民意测验等方法向下级索取信息。上行沟通可以使领导者了解情况，熟悉部队，掌握动态，同时，下级有反映自己的意见、要求、愿望的机会，可以得到心理上的满足，从而调动其积极性。

三是平行沟通，就是军队组织结构中各平行组织间或个人之间的沟通，也就是横向联系。在连队，平行沟通主要是官兵在工作上的交互作用以及工作外的来往交谈，在实际工作中，我们经常可以看到单位之间、领导者之间、官兵之间，由于信息沟通不畅而造成许多不必要的矛盾和冲突。因此，平行沟通是保持团体的集中统一和团结，确保团体目标实现的重要方面。

上述三个方面的信息沟通，在沟通方法上又有单向沟通和双向沟通两种。所谓单向沟通，是指发信息者只负责发出信息，接收者只负责接收信息，不向发信息者反馈信息的一种方法。在军队管理中，上级的命令、紧急通知等需要尽快传递的信息，一般以单向沟通为宜。所谓双向沟通，是指发信息者发送信息的同时，又接收对方传递的信息；接收信息者在接收信息的同时，又向对方反馈信息，发信息者与接收者双方共同具有收、发的任务。在连队管理中，双向沟通通常是在双方面对面的情况下进行交谈、协商、对话等，可以较快地统一认识，心理上很快沟通。所以是连队管理中沟通信息的主要途径。

五、士兵参与管理原则

现代科学管理的一个重要观念，就是团体内部的每一个成员都有参与管理和决策的权利。部队和地方企事业单位不同，士兵参与管理和决策的方面和内容相对要少些，但是这个原则仍然是适用的，特别是涉及士兵切身利益的问题，应尽可能地让士兵参与，只有这样，广大官兵才会把团体的目标和使命当作自己的事业，从而激发出巨大的积极性。同时，领导者养成这种让士兵参与管理的民主作风，也是发现、培养人才，激励士兵的责任心、荣誉感和，团体合作精神的有效方法之一。让士兵参与连队管理，其实不是现在才有的，早在我军创建初期，毛泽东同志就在部队中建立士兵委员会，让士兵参与管理，可见这是我军的传统做法。如果我们能将这种做法与现代管理的科学理论有机地结合起来，效果就会更好。

六、能者为师原则

我军一贯倡导官兵互教互学，提倡“官教兵、兵教官、兵教兵”的练兵方法。当前，随着我军现代化建设的发展，即使基层单位，也已成为一个复杂的管理系统，任何领导者不管多么精明强干，知识多么丰富，也很难做到样样精通，事事强于士兵。所以，带兵人必须认识到自己绝非万能，必须牢固树立能者为师的观念，部属的意见和建议若有价值，就要接受部属意见和建议；部属在某一方面强于自己，就要有放下架子虚心向部属学习的勇气。正如毛泽东同志告诉我们的：“当官的要向战士学习，把别人的经验变成自己的，他的本领就大了。”（《毛泽东选集》合订本第1215页）

第三节 建立带兵威信必须成为士兵的表率

上面关于带兵威信的论述，说来说去，可以归结为一句话：建立带兵威信不能单纯靠职位，靠权力，而要靠自己，靠自己的模范行为。对于连队干部来说，应着重从以下几方面做出表率。

一、以身作则，率先垂范

我们知道，品格因素是构成带兵威信的重要因素之一。一个人的品格，包括道德、思想、作风、情操等等许多方面，而以身作则，率先垂范，则是一个基层干部优良品格最集中的表现。正因为如此，古今中外的军事名家，都把这一条作为建立带兵威信、提高部队战斗力的根本途径，作为带兵之道的首要一条。

我国三国时期的军事家诸葛亮在论及为将之道时说：“夫为将之道，军井未汲，将不言渴；军食未熟，将不言饥；军火未然，将不言寒；军幕未施，将不言困；夏不操扇，雨不张盖，与众同也。”诸葛亮这段话说得十分精彩。在他看来，以身作则是带兵的根本之道。

到了现代，各国的军事家仍然重视军官以身作则这一条。大家知道，以色列是个很小的国家，军队人数也不多，可是战斗力却很强。在多次战争中，都能以少胜多，其中的奥秘，就是军官以身作则，身先士卒。美国的巴顿是许多基层干部都知道的，不少同志对这位美国将军印象最深刻的似乎就是脾气暴躁，有的人甚至把对战士吹胡子、瞪眼睛视为典型的“巴顿风格”。有一位习惯于用粗话训斥战士的连长竟自诩为“巴顿型”。这其实是对巴顿最大的误解。实际上，巴顿是一位具有良好教养和军官素质的人，在其四十余年的军旅生涯中，他一向勇战善谋，行令必果，以严格治军的责任感和每战必胜的指挥艺术，赢得了部属的信赖和拥戴，被人称为“首屈一指的作战指挥官”，他为人正直，作风检点，虽有时易冲动，却有颗善良的心，易受感动而流泪，因而被公认为“一个奇妙的火与冰的混合物”。他屡屡告诉他的下级：“每个人在自己适当的职权范围内都要身先士卒。”可见，巴顿也是非常注重以身作则的。

我军是人民的军队，干部以身作则，身先士卒，正是我军性质和宗旨决定的，是我军上下一致、官兵一致原则的生动体现，也是我军的优良传统。朱德同志在论及如何练兵时指出：“练兵没有旁的巧妙，首先是干部以身作则”。（《朱德选集》第101页）在论及带兵之道时又强调说：“第一，还是要干部以身作则。”（《朱德选集》第104页）又是“首先”，又是“第

一”，如此强调干部以身作则，足见舍此便无法使战士心悦诚服，舍此干部的带兵威信也就无从谈起。人们常把干部以身作则比作无声的命令，这是很贴切的。这种无声的命令往往比有声的命令更具有影响力，更具有权威性，因而更能得到坚决的贯彻执行，因为它不是靠强制起作用，而是靠觉悟和自愿来起作用的。

某坦克师工兵营道桥二连姜连长，是一位上下公认的“奉献连长”、“党员干部的楷模”。他的带兵威信是怎么来的呢？

二连是个新组建的连队，人员来自十几个单位，人心散，家底薄，风气差。内务检查倒数第一，农副业生产落在后头，军容风纪检查不满60分……姜连长受命上任时，离春节只有一个多月，而二连的家底只剩下了73元钱，怎么过年？姜连长请示上级批准，第二天便带领10名党员骨干到营房后面的山上开采石头。他们用了二十多天的业余时间，开采了两百多吨石头，除了连队使用之外，还卖了五百多元钱。除夕之夜，姜连长亲自掌勺，当战士们看着超过左邻右舍的丰盛年夜饭时，姜连长动情他说：“今天的年夜饭说明，人家能干好的事，咱们二连也能干好。今后，只要有红旗，咱们就要扛，只要有第一，咱们就要争！”

为了带好二连，姜连长处处走在战士的前面。五公里越野训练，他冲在最前头；夜幕降临，二连的队列训练还在灯光下进行着，他最后一个离开；爆破施工中，战士遇到险情，他奋不顾身，冲上前去用身体掩护战士，避免了重大伤亡事故；搞军事技术训练，他以自己对十多种大型机械的过硬操作技术，带出了一批军事技术训练尖子。大型机械进出库训练，通常情况下，车体与车库之间允许留出20厘米空隙，姜连长硬是规定只留10厘米，这么窄能做到吗？他跳进驾驶室，三进两倒，恰到好处。战士们真服了：“连长能，我们也能！”姜连长硬是靠着他的模范作用，把全连干部、战士带动起来了。两年多来，在上级组织的检查评比中，二连夺得了26个第一，由全师有名的后进连队变成了“基层建设达标先进连”和“军事训练先进连”。

以身作则，率先垂范，对于“学生官”来说更有特殊的重要意义。“学生官”如果缺了这一条，不要说带不好兵，就是想在连队站住脚都是十分困难的。相反，只要有了这一条，即使暂时被别人瞧不起，最终还是会赢得战士的拥戴。

某部十连连长王平是院校毕业生，到十连上任时，才满19岁，连里2/3的战士年龄都比他大，背地里称他是“娃娃连长”，处处投来不信任、瞧不起的眼光。

可是，王连长没有退缩，他知难而进，决心用自己以身作则、身先士卒的行动，改变人们的偏见，赢得战士的信任。

王连长的个人军事技术，在连队只能算中上水平。他知道，自身军事技术不过硬，就不能让战士心眼，就带不出过硬的连队，于是，他坚持每天对自己进行强化训练，白天练投弹、射击、队列、器械、越障碍、单兵战术动作，熄灯以后，跑五公里越野，钻研战术理论。经过半年的刻苦训练，连队的十八般武艺他样样精通，各项军事技术都在连队拔了尖。在团里组织的干部军事比武中，他夺得第一名。

王连长缺乏连队组织指挥和管理方面的经验，他就在实践中摸索、总结，在连队训练中试行了横向组合、综合演练的新组训方法，大大提高了训练效果，连队新兵训练质量连续三年名列全师前茅，还涌现出三十多名训练尖子。

针对自己缺乏带兵经验的弱点，王连长虚心向实际工作经验丰富的老基层请教。任职三年，全团有五十多名干部骨干当过他的“老师”。他还带着问题，登门向被军区树为“爱兵标兵”的副营长金月根求教，增强自己做后进战士思想转化工作的能力。三年中，十连先后有十一名战士在王连长和连队其他干部的帮助教育下跨入先进行列。

以身作则，身先士卒，好象是奇妙的催化剂，使王连长的理论知识转化为实际带兵能力，进而形成了带兵威信。王连长在战士们的心目中再也不是“娃娃连长”，而是一个合格的带兵干部。在他带领十连的三年中，连队先后荣立一次集体二等功，三次集体三等功，被集团军树为“基层建设标兵连”。王平本人被师树为“院校毕业干部标兵”，荣立三等功。

王平同志的经历告诉我们，从军校毕业到一个合格的基层指挥员，需要有一个转化、提高的过程。这个过程既是理论知识转化为实际能力的过程，也是建立带兵威信的过程，而完成这个过程的最重要的途径便是以身作则，身先士卒。

二、公道正派，廉洁奉公

古语说：“为将之道，当先治心。”带兵贵在得军心。军队领导者的带兵威信是以部属的诚心拥护为前提的，建立带兵威信，归根到底在于赢得广大官兵的心。公生明，廉生威。要赢得广大官兵的心，就必须做到公道正派，廉洁奉公。

自古以来，我国的军事家都注重以德立威。孙武说过：“将者，智、信、仁、勇、严也。”其中的“仁”，就是指“德”的问题。

“德”，包涵的内容很广，有忠诚、公正、廉洁、仁爱等等。这些，在各个不同时期虽各有不同的内涵，但至今仍不失为官的基本美德。我军老一辈无产阶级革命家，象毛泽东、周恩来、朱德等，都是具有这些美德的楷模，是以德立威的典范。

对于一个人的“德”，可以从许多方面来考察，而最重要、最能表明一个人真实面目的，莫过于“公道正派，廉洁奉公”这一条了，诸葛亮在论及知人之道时讲了七个方面，其中一条就是“临之以利，以观其廉”。我党我军历来强调干部要公正廉洁，近几年来，党中央用了很大的力气抓各级党政干部的廉政建设，中央军委也对部队各级领导班子提出了“学习、团结、廉洁、求实”的要求。可见，公正廉洁的重要性确实非同一般。有人说：“公正廉洁是衡量一个人品格的量尺”，这话一点不错。基层干部作为直接带兵的人，是代表党组织做工作。他们与战士朝夕相处，其一言一行，一举一动，战士们看得最清楚。在广大战士心目中，党的组织和军队干部的形象，首先直接感受于基层干部的表现。从这个意义上说，基层干部能不能做到公正廉洁，这不仅关系到自己的带兵威信，而且关系到党的组织和军队干部的形象，关系到整个部队的士气和风气。因此，在商品经济大发展和深入改革、扩大开放的今天，基层带兵人尤应以公正廉洁自律。

（一）基层带兵人保持公正廉洁，首先应体现在公正对待士兵和坚决维护士兵的利益上。一方面要从自己做起，用共产主义思想规范自己的行为，不断加强党性修养，陶冶道德情操，有志于做一个心底无私、刚正不阿的人，决不占士兵的半点便宜。同时，还要勇于抵制待人不公和侵占士兵利益的行

为，不允许任何人“揩”连队和士兵的“油”。只要我们在实践中真正砥节砺行，洁身自好，两袖清风，一尘不染，对士兵一视同仁，公正对待，那就一定能赢得广大士兵的拥戴和信赖，成为一个享有较高威信在基层指挥员。

某部炮团三连连长刘满意，上从团长下到战士都称赞他是“满意连长”，这倒并非阻为他的名字叫满意，而是因为他做的事让大家都满意。

上任之初，他的新婚妻子小贾来队探亲。一到连队，他就给妻子定了个规矩：“不准索要连队的粮油食品，不准白拿伙房的肉蛋蔬菜。”见妻子有些不解，他又进一步解释说：“现在战士对干部多吃多占很有意见。咱可不能因拿一棵葱、一个馍，寒了战士的心，你是连长的妻子，更要带好这个头。”

一天上午，刘连长到操场组织训练去了，给养员买了一麻袋白菜，随手给小贾送了两棵。小贾以为是丈夫叫捎的，就接下了。正在准备洗切下锅的时候，刘满意收操回来，硬是把白菜送回食堂。尔后，又嘱咐小贾：“以后，不管是谁送东西，你都不要动，由我回来处理！”就这样，家属来队一个月，夫妻俩自己做饭，自个上街买菜，没有私拿连队一粒粮、一棵菜、一滴油。

刘连长待战士亲如兄弟，谁家遭灾遇祸，他都要解囊相助；战士患病住院，他自费买上营养品到医院慰问，可他从来不接收战士们的任何谢礼。他认为：“干部只有关心、爱护士兵的义务，没有图报的权利。”

一次，战士小彭探家归队，趁向连长销假的机会给他送了两条高级香烟，并且说：“我既不是为了入党，也不是求你办个人私事。我是觉得你平时待我们那么好，送条家乡烟，也是尽点人情嘛！”刘连长笑了笑，没有指责小彭，而是恳切他说：“我理解你的心情，也领受你的心意，可你也得替我想，咱连百十号人，如果每个人探家回来都给我送这送那，那我成了什么人了？你们若是真正感谢我，那就安心服役，多为连队做点贡献，这就是对我的最好答谢。”小彭听了，对他们的连长更敬重了。

天长日久，战士们都知道刘连长是位带头廉洁自律的好连长，向干部送礼的事在三连便渐渐绝迹了。

三连种了几亩菜地。以往，总有个别上级领导和机关干部到三连菜地要菜。刘连长上任后，下决心顶住这股白吃白拿风。他在全连军人大会上宣布：“今后，不管是谁向连队要菜，都叫他们来找我。”巧得很，话讲了不久，就有一位团领导到三连菜地摘菜。刘连长闻讯赶到菜地，说：“报告首长，我们连种的菜，战士们吃都不够，很难满足您的需求。如果您需要蔬菜，我帮您从街上买好送去。”这位团领导既为自己做事不妥而歉疚，又对刘连长这种刚正不阿的品格表示满意。从此以后，这位“黑脸”连长在全团出了名，白吃白拿连队蔬菜的风也刹住了。

三连喂的猪不少，可以往每次宰猪都成了连队的挠头事。这个要几斤精瘦肉，那个要一些猪杂碎，留给战士们的大多是肥膘肉，大家意见很大。刘连长上任后和干部们一合计，想出了一个“绝招”：生猪卖给国家，再用所得收入从市场上买回猪肉。此举一实行，全连官兵一致拍手称好。

刘满意在三连任职三年，给三连官兵做了数不清的满意事，战士们为有这样一位公正廉洁的连长而自豪，三连由后进跨入“基层建设达标先进连”行列，连续三年荣立集体三等功，他自己则成为上下称道的“满意连长”。明代著名军事家戚继光说过：“正直无私，扬眉吐气，我不怕人，人皆敬我，就是天堂快乐之境，此为将之根本。”（转引自《中外军事名言录》第312页）刘满意不愧为深谙此道的优秀基层指挥员。

（二）基层带兵人保持公正廉洁，还必须狠治两种歪风：一是送礼收礼风，二是乱拉关系风。送礼收礼歪风，在某些单位里几乎成了一种顽症，极大地腐蚀着广大官兵的心灵，侵蚀着我们部队的肌体，以致有些正直的战士投书解放军报呼吁：“请想想办法，刹刹我们这里的送礼风吧！”这确实是喊出了广大官兵的心声。送礼风虽然很顽固，其实并非不能根治。大量事实证明，送礼风是干部不廉洁的反映，要根治送礼风还得从单位主官自身做起。古语说：“水清沙自洁，官贤弊自绝。”作为连队的主官，自己不存贪财之心，不取无义之财，何愁顽症不除？

某部五连原来是个先进单位，在商品经济影响下，一段时间送礼收礼的歪风悄然兴起，有的干部党员不廉洁，多吃多占，收受战士礼物，降低了在群众中的威信，五连逐渐“滑坡”，变成了后进单位。新任指导员张克让到五连后，深深感到：连队虽然是基层，连队干部虽然官不大，但同样有个如何按党的原则行使手中权力的问题，廉洁不是小事，党员干部不廉洁就会损害党的形象，降低自己的带兵威信。因此，他一上任便公开宣布：“别的地方我管不了，但是，在我们五连这一亩三分地里，决不能让它长不正之风的毒草，长出来也要马上拔掉，绝不能让它影响好苗生长。”

象是有意考验张克让似的，话讲了不久，他的妻子来队探亲，军士长小姜立即上街买了一公斤肉、两条鱼、两公斤海蛎子和一些蔬菜，悄悄给他送去。张指导员诚恳地向他说明送礼收礼的危害，要他把东西拿回去。小姜一时很尴尬，说：“就这点东西，不够连队吃一顿的，拿回去不好处理，您就留下吧！”张指导员想了想，答应了。小姜以为指导员收了礼，那知，他刚回到炊事班，通讯员就送来了60元钱，说是张指导员让交的菜钱。

近几年地方生活富裕了，一些老兵想早点回家，便动起了心思。一天晚上，一个老兵悄然来到连部张指导员宿舍，伸手从怀里掏出200元钱，要张指导员帮帮忙。张克让不收他的钱，还严厉批评他说：“我明白告诉你，按条件今年你走不了。你别给我‘进贡’，也别去给别人‘进贡’。这种做法败坏党风，你可别再这样了。”这个战士回去后，把钱存入银行，又安心服役了。

战士小孙，母亲早逝，切奶年迈多病，妻子一个人在家又要带孩子，又要种地，还要照顾奶奶，困难很多，也想给张指导员送点礼，早点退伍。张克让对小孙说：“你家的情况我了解。别人走不了，你也能走。”小孙把礼物拿回去了，几天后，退伍名单里果然有小孙的名字。

从一件件事情上战士们看到，张克让是一位清正廉洁、一尘不染、不搞半点不正之风的“党代表”，他们打心眼里信服自己的指导员，也更加热爱自己的连队，在张克让任指导员的第二年，五连就甩掉了后进的帽子，连续三年被评为“基层建设达标先进连”，荣立集体三等功，1990年又被集团军评为学雷锋先进单位。张克让成为全连战士人人喜爱的优秀政工干部。

乱拉关系特别是乱拉老乡关系的歪风，也是当前严重危害官兵团结和部队建设的又一个“顽症”。某部曾就“你对干部待人处事哪种做法有意见”这个问题，在所属连队作过一次抽样调查，结果约有1/3的战士回答：对干部拉老乡关系最有意见。可见，这是广大官兵反映很强烈的问题。

老乡观念作为一种社会意识是历史的产物。在旧社会，破产的农民、小手工业者背井离乡，出外谋生，需要靠老乡关系相互照应，于是便有了“亲帮亲，邻帮邻，同乡护着同乡人”之说。我们是人民的军队，干部和战士不

论来自哪里，都是情同手足的兄弟，是为一个共同的革命目标而工作，而战斗的，互相关心，互相爱护，互相帮助是我军性质和宗旨的生动体现，在革命军队中搞庸俗的老乡关系是和我军的根本宗旨背道而驰的。再说，我军是一个高度集中统一的武装集团，同志关系是我军每个成员之间的基本关系，是维系我军官兵之间、上下之间团结统一的基础，官兵关系、上下级关系本质上都隶属于同志关系。如果在同志关系之外再拉老乡，同学等等关系，甚至把这些关系置于同志关系之上，势必带来思想混乱和是非不清，以致造成处事不公，丧失原则等弊端，就必然损害部队的团结和统一，降低干部的带兵威信，涣散连队凝聚力，削弱部队的战斗力，这是万万不可等闲视之的。

很治乱拉老乡关系的歪风，关键还在于连队主官自身。带兵贵在带心，带心贵在公正。当今的士兵对军官的老乡观念最敏感，也最反感。带兵人只有出以公正，严于律己，妥善处理好老乡关系，才能让士兵心悦诚服。某部“安丘连”的干部们就是这样一个典型。

在“安丘连”这个大家庭里，“五湖四海”无远近。将军的后代，百姓的子弟，富家的骄子，一贫如洗的孤儿……在干部眼里都是自己的亲兄弟，从不热这个冷那个。连队文书张家斌的父亲在山东省政府当局长，任现职，掌实权。这年5月，他出差顺路来连队看儿子。连队有条不成文的规矩：战士亲属来队，第一顿吃面条，走时吃水饺，其余随连队吃“大锅饭”。这次来的是个局长，连队干部又都是山东人，有的战士说：“肯定会好好招待这位特殊的老乡。”可是，连队干部认为，战士的家长，不论职位高低，都是连队的亲属，一样的客不能两样待，还是照老规矩办。老局长在连队住了三天，干部们待他热情周到，但从没有破例招待他一顿。

1988年12月，连里分来一个学三级厨师的名额，当时炊事班够条件的有两个人：一个是炊事班长陈维松，一个是连长的老乡菅明星。在群众推荐时，菅明星还比陈维松多两票，支委会上讨论时大家也同意小菅去，按说让菅明星去谁也没有什么可说的了。

可是连长却不这么看。他说：“小菅票数多一些，是因为他是我的老乡，有些票是看我的面子投的。小陈任炊事班长贡献大，又有培养前途，送小陈去对连队建设更有利。”大家觉得连长说得有理，便决定陈维松去参加培训。小陈没有辜负连队的期望，以优异成绩学成三级厨师后，带领全班改善伙食，节煤节粮，取得显著成绩，荣立三等功，并转为志愿兵。

在“安丘连”里，军官对待士兵一视同仁，不分亲疏远近，一样对待，连队明确宣布，入党入团。立功受奖、调整配备骨干、入学深造等等，全凭个人工作实绩，不另立标准。战士小薛的大哥在运输公司当经理，二哥是电缆厂业务科长，想通过送礼让小薛早点入党，便假借到烟台出差特地来到连队宴请干部，但连队干部一个也没有赴宴。他又借晚上天黑，拿着三瓶茅台酒挨门去送，结果，任凭怎么说，干部们谁也不收。他感叹地对小薛说：“小弟啊，你们连队的干部我真服了。看来这一招不灵，只有靠你好好干了。”后来，小薛以自己的工作实绩加入了党的组织。

朱德同志曾说：“在革命军队中不应有亲、疏、厚、薄之分，不应有爱、恶、生、熟之别，不应有小团体观念和本位主义。只有大公无私，一视同仁，如家人兄弟一般，才能团结全军，巩固纪律。”（《朱德选集》第90页）“安丘连”的干部们照着去做了，结果赢得了战士的信任与尊重。如果我们都象“安丘连”的干部这样处理老乡关系，公正对待战士，又有什么顽症不能根

治呢？

（三）基层带兵人保持公道正派，公正带兵，还必须有宽大为怀的度量，不计个人恩怨，尤其对“得罪”过自己的战士更要不计前嫌、公正对待。“安丘连”副班长因连续三次误岗，当时担任排长的曲明不仅点名批评了他，还向连里作了汇报。这位副班长因此受了行政警告处分，为此，他总想找个机会报复。不久，曲明调到了别的连当连长去了，他便乘机偷偷给曲明爱人发了一封“曲明车祸，速来队”的假电报。谁料不到半年，曲明又重返“安丘连”任连长，这下可把这位副班长吓坏了，担心连长给他穿小鞋。可是，日子一天天过去了，曲连长对此只字不提。连队调整骨干时，谁也没有料到，曲连长竟提议让他担任班长。理由是他是训练尖子，五大技术过硬，有事业心和进取心。有人提出拍假电报的事，他解释说：那件事他已知错了，看一个人应缺点归缺点，专长归专长，不能因这点小事不让其当班长。曲连长的宽广胸怀不仅教育了他，也赢得了全连官兵的崇敬，带兵威信更高了。

三、言而有信，一诺千金

带兵威信包含“威望”与“信誉”两方面。“信誉”这个词，把“信”和“誉”联在一起是很有道理的：“信”是“誉”的前提，“誉”是“信”的结果。讲信用的人，必然受到人们的赞誉，就有威信；言而无信的人则会失去人们的信任，名声扫地。自古以来，我国历代的军事名家都将信义视为为将的必备条件。兵圣孙武把“信”作为为将的第二要素。诸葛亮在论及知人之道时提出：“期之以事，以观其信。”而曹操则主张：“大丈夫以信义为重。”汉《黄石公三略》认为：“将无还令，赏罚必信，如天如地，乃可御人。”可见，严守信义是建立带兵威信的重要因素之一。基层干部朝夕与战士生活在一起，战士们对干部总是听其言，而观其行的。只有严守信义，说到做到，才能赢得战士的信赖，进而提高整个连队集体的心理相容水平，增强部队内部的向心力和凝聚力，提高战斗力。反之，如果言而无信，朝令夕改，出尔反尔，变化无常，遇事随便许愿，事后，又不信守诺言，待人不诚恳，办事没有责任心，这样势必造成战士的离心倾向，甚至产生怨恨，轻者影响官兵团结，重则可能造成难以弥补的不良后果。

一年一度的共同课目验收考核临近了。某部十六连闫指导员进行临战动员：“我们连决不能落后，一定要拿到名次，哪个同志为连队争得荣誉，连里就嘉奖他……”

动员讲话刚结束，战士们就议论起来，不少人发起牢骚：“不提嘉奖不生气，提起嘉奖真来气。”第二天，临战训练开始了，可是不少战士却无精打彩，没有一点“临战”的姿态，战士小王就是其中的一个。

闫指导员纳闷了：本连的战士是很有集体荣誉感的，平时连里有啥活动，一经动员，干劲就起来了，今天咋回事呢？琢磨来琢磨去，也没有找出答案。后来，他又找骨干谈心，才弄清了原因。

原来，前不久连里抽部分战士到济宁市搬运土方，行前闫指导员当众宣布：谁完成任务快、质量高，就给谁嘉奖。结果20天的活不到10天就干完了，地方政府满意，战士们高兴。完成任务后，经过群众评比，评出了小王等三名获奖人员。

战士们很有兴致地等着连里召开授奖会，可是，半个月过去了，却没有

一点动静。原来是闫指导员和连队干部考虑到，搬运上方的战士们干得不错，可在营房坚持训练的战士也没少出力，如果只奖一头，难以平衡，于是便把小王等三人受奖的事搁了下来，当时还觉得这样处理考虑的挺周全，未曾料到造成的后果今天才反映出来。原因弄清以后，闫指导员感到自己许了愿又不兑现，不讲信用，失信于战士，难怪战士们有怨言，心不平，气不顺。应当立即采取补救措施，纠正错误，把失去的那一分信任挽救回来。当天，召开支委会讨论，决定为小王等三人补奖。

补奖的决定宣布后，闫指导员又就这件事向战士们作了自我批评。战士们看到连队干部的一片真诚，心平了，气顺了，练兵积极性迅速高涨起来，全连同志苦练巧练，奋力拼搏，在年终考核中，十六连与一连取得全团并列第一名的好成绩。

人们常用“一诺千金”这个成语来比喻一个人说话算数，讲究信用。闫指导员的这个小故事告诉我们，讲究信用，对基层干部来说，不仅关系到自身的威信，而且关系到思想政治工作的有效性。连队干部对战士作出许诺，是一件非常慎重的事，来不得半点的轻率和马虎，这是反映一个人道德品质，关系到个人声誉的事，万不可等闲视之。

四、有所作为，自强不息

当前，我军的基层带兵人中“学生宫”已逐渐成为主要成分。他们经过军事院校正规、系统的训练，具有较高的文化水平，较多的专业知识和才能，这些都是建立带兵威信的有利条件。但是，知识和才能要转化成统御部属的能力，还必须通过自己优良的工作实绩来发生作用。我军老一辈革命家在军队和人民群众中之所以享有崇高的威信，就是因为他们枪林弹雨的年代身先士卒，在民族危亡关头力挽狂澜，在千军万马的战场上运筹帷幄，为中国的革命和建设事业创立了无与伦比的丰功伟绩。再看当今我军许多深受战士拥戴的基层指挥员，哪一个不是在军队建设中勇挑大梁，奋力开拓，做出显著成绩的？从这个意义上讲，“有为才能有威”，正如前苏联元帅加里宁说的：“指挥员用以巩固他对部属威信的最有效的方法，就是精通自己的业务，并极力设法使自己部队成为优秀部队。”（转引自《中外军事名言录》第322页）

某部七连的战士们，说起他们的尚连长，敬佩的心情溢于言表。尚连长是怎样获得带兵人都渴望的威严的呢？

尚连长到七连上任的那天，正值连队施工，他放下背包就上了工地。这天，他们开山采石。点炮手张立军点燃八个炮眼后，慌张之中跑错了方位，一场伤亡事故眼看就要发生。危急时刻，尚连长大喊一声“卧倒”，飞奔过去，将张立军按倒压在身下。八眼炮接连爆炸，飞石铺天盖地。硝烟散之后，张立军没伤着一点皮毛，尚连长大大小小伤了二十多处。第二天，他带着伤，拄着拐，又上了工地。七连以往“病号”多，请假的多，打这以后，个个苦干。战士们说，有这样的连长，不好好干，于心不安。

一次射击考核，有两名战士没打好，硬说枪有毛病。尚连长端起那支枪，对准靶子就是两枪。结果，一弹9环。一弹10环。

战士们口服心服了。

有一次手榴弹投准训练，有的战士投四枚手榴弹只投准一两枚就满足起

来，不想再练了。尚连长走过来，一连投 10 枚，枚枚进圈。用不着再作动员，战士们就自觉地去操练了。

尚连长不仅有一手过硬的射击、投弹本领，他还会使用营属 7 种武器，6 种型号的电台，又会驾驶坦克、装甲车、汽车。因此，在七连，战士们都爱和尚连长比高低，谁能在哪个方面胜过连长，全连官兵都会对他另眼相看。

连队离尚连长的家只有五公里，可尚连长常常几个月不回家，以致家中有事只能靠书信往来商量。那年中秋节，尚连长收到妻子捎来的一个小包，里面包着许多糖果，另外还有半块月饼，尚连长很纳闷，等看了随包带来的信，他乐了，只见上面写道：“今天是中秋节，知道你不回来，晚上 8 点半准时对着月亮把这半块月饼吃了，就算咱夫妻团圆了。”这晚 8 点半，官兵们自动地围成一圈，一面吃着糖果，一面看着他们的连长对着月亮吃月饼。此情此景，战士们心里充满了欢乐、佩服、敬重之情，他们觉得有这样的连长带领他们，真是极大的幸运。

就靠着这种过硬的本领和奉献精神，尚连长任职四年，连队荣立两次集体二等功和两次集体三等功，年年被军、师评为教育训练先进连。四年中，七连参加各种考核、比武 56 次，拿到 46 个第一，七连的兵 90% 达到国家体育锻炼标准，80% 是神枪手。尚连长在比武中拿过 34 个第一，立过一次一等功，一次二等功，五次三等功，被军区树为“基层干部标兵”。

第四节 把握威信的基本特点努力巩固和提高带兵威信

现代领导科学的研究结果表明，人的威信有几个基本的特点，正确认识这些特点，对于建立和巩固自己的带兵威信，增强自己统御部属的能力，具有非常重要的意义。带兵威信的基本特点有：

一、实践性

一个人的带兵威信，是在他的长期生活、工作等实践活动中逐渐积累形成的，是靠实干才能得到的，而不是靠“吹”出来的。不是单纯靠“职位”、“权力”、“资历”等这类权力性因素形成的。权力性因素对一个人的威信会产生一定影响，但不是形成带兵威信的决定因素。我们常常可以看到，有些基层军官靠着手中一点权力，动辄辱骂体罚士兵，或者滥施处分，有的以权谋私，侵占士兵利益，虽然他们都掌握着一定的权力，但却毫无威信可言。这样的情形是屡见不鲜的。所以，要建立带兵威信，就要实实在在地扑下身子，在连队这块土地上辛勤耕耘，才能够获得，离开了刻苦实践这一条，是永远不会获得带兵威信的。

二、真假性

一个人的带兵威信可能是真实的，也可能是虚假的。威信的真假主要由他能否有效地影响部属来判别。一个有真实威信的人的言行，对部属来说是从内心接受的，因而表现出极大的持久的积极性和主动性，而且可以较好地“内化”为部属的积极行为，成为部属本人的意愿，而具有虚假威信的人则不然，他可能得到一些人的恭维，也可能在短时间内对一些人施加影响，但

是，他对部属的影响力是很微弱的，部属对他的影响不是从内心接受，因而更谈不到“内化”为部属本人的出自内心的积极行为。所以，虚假的威信决非真实的威信，它只是缺乏威信的表现，是一种假象。但是，虚假的威信往往会使某些人受到迷惑而陶醉于所谓“崇高的威信”之中。因此，基层带兵人应当经常保持警觉性，万万不可为某些人对自己的恭维和奉承所迷惑，而应踏踏实实，刻苦磨炼，用自己的工作实绩来获得真实的威信。

三、脆弱性和易受损性

一个人的带兵威信的建立是很不容易的，往往要经过长期艰苦的努力才能够形成。但是，已经形成的威信，往往会因为某些细小的事情没有处理好，便使之受到损害，甚至完全丧失；而要恢复原有的威信，又非得作更大的努力不可。曾被誉为“血胆将军”的巴顿，是第二次世界大战中显赫一时的传奇式人物，被布莱德雷将军称赞为“首屈一指的作战指挥官”，许多美国人为他们的儿子能在巴顿的麾下服役而感到骄傲，可见巴顿当时的威信是很高的。可是，1943年8月，他在视察医院时，两次殴打胆小怯战、没有负伤而患所谓“战时忧郁症”的士兵。不久，这一“打耳光事件”被记者捅了出来，顿时舆论大哗，引起美国国内和军界的反对，有不少国会议员强烈要求总统干预此事，有的还要求把巴顿送交军事法庭。为此，马歇尔和艾森豪威尔派专人作了调查，并向国会作了报告。艾森豪威尔将军亲自给巴顿写信，责成他向被打的士兵赔礼道歉，并向所在部队公开道歉。随后，巴顿果然为自己的过失向几万名士兵公开赔礼道歉，表示了“难过的悔恨”，尽管这样，巴顿的声誉仍然受到了难以挽回的损失，以致美国国防部不得不将他调离第二集团军。这说明，一个人不论他有多么高的威信，如果忘乎所以，不再谨慎，仅凭一时的感情冲动而贸然处事，以致做出不得人心的事情，便会使其威信受到极大的损害。因此，基层带兵人应当时刻保持谦虚、谨慎、不骄、不躁的作风，保持艰苦奋斗的作风，在实践中努力巩固和提高自己的带兵威信。

对事业的献身——乐于工作，学习和准备——是成功的基础。

——小埃德加·普里尔

哪怕是对自己的一点小小的克制，也会使人变得强而有力。

——高尔基

一个人走路不小心摔了一跤，唯一的办法就是爬起来再走。

——徐特立

第九章 带兵人的心理品质修养

一个连队干部要想成为优秀的基层指挥员，不仅要具备良好的政治思想素质、科学文化素质、专业技术素质和身体素质，而且必须具备良好的心理品质。什么是心理品质，基层干部应从哪些方面培养自己优良的心理品质？

第一节 优良的心理品质是事业成功的前提

一、什么是心理品质

心理学认为，人的心理品质，就是人的心理现象中表现出来的某些经常的、稳定的倾向，它主要包括兴趣品质、思维品质、情感品质、意志品质、气质、性格和能力等。人的心理现象是十分复杂的，心理学上一般把它分为心理过程和个性心理两大类。人的心理过程包括认知、情感、意志三个方面。认知过程是人运用感觉器官对外界事物进行感觉、知觉、记忆、思维、想象等活动，以达到认识事物的目的。人在认识世界，处理问题时，总会有一定的态度和体验，这就是情感过程。人为了更好地认识和改造客观事物还要提出目标，制定并执行一定的计划，克服困难，完成一定的任务，这就是意志过程。在认知、情感、意志活动过程中，每个人各有特点，有的敏捷，有的迟缓，有的活泼，有的沉静，而且兴趣、爱好、需要、专长也各不相同，这就是人们的个性心理。心理过程和个性心理这两方面既有区别，又有密切的联系。没有心理过程，个性心理就无法完成，而已经形成的个性心理又调节着心理过程的进行和发展。例如，“责任心”与“自信心”，就是认知、情感、意志过程三方面特点的综合，又极大地影响认识、情感和意志的发展。综上所述，所谓心理品质、也就是与人的心理现象联系在一起，在人的心理过程和个性心理形成过程中表现出来的本质属性。

二、心理品质优劣直接关系到事业的成败

当今心理学的研究表明，一个人能否成才，他能否在事业上取得成功，不仅与他的智力因素有关，更重要的还要取决于他的非智力因素。国内外的心理学家对许多智力优异者进行追踪调查发现，他们成年后的成才比例并不大。同样是有很高天赋的孩子，有的成才，有的却变得毫不出众，而有些天赋一般的孩子，却能“一鸣惊人”。美国斯坦福大学的心理学家曾对1500名智力超常者进行长达50年的追踪研究，并对其中最成功和最不成功的各150名进行分析发现，他们虽然同具有超常智力，差异却十分明显，主要表现在“个性”这个非智力因素上，我国心理学家在这方面的大量研究表明，非智力因素对一个人成才与否和事业的成败是一个极易被忽略而又决不能忽视的重要因素。

非智力因素一般包括抱负、独立性、好胜心、坚持性、求知欲、自私意识等，而这些方面的品质正是一个人心理品质优劣的具体反映，人的心理品质为什么会对他的事业的成败具有作用呢？首先，——人的心理品质与他的智力活动能否正常进行直接有关。其次，心理品质还对他的活动的方向和性质起决定作用。优良的心理品质不仅能保证他的智力活动的正常进行，而且

能使他产生巨大的内在动力，向着既定的目标，不屈不挠地奋勇前进。因此，一个连队干部要想成为优秀的基层指挥员，不仅要努力发展自己的智力，更重要的是要在培养自己具有优良的心理品质上下一番苦功夫，这是事业取得成功的重要前提，舍此，再没有其他捷径可走。

心理学的研究表明，在一个人的心理品质的诸多方面中，性格对他的事业取得成功的影响最大。什么是性格呢？心理学把表现在人的态度和行为方面的比较稳定的心理特征叫做性格。例如，有的人对待工作总是勤勤恳恳，一丝不苟，踏实认真；在待人处事中总是表现出高度的原则性，坚毅果断，豪爽活泼，有礼貌，肯帮助人；在对待自己的态度上总是表现为谦虚、自信等，所有这些特征的总和就构成他的性格。

性格是人的个性心理特征的重要方面，人与人之间的差异首先表现在性格上。恩格斯在论及人物性格时说：“人物的性格不仅表现在他做什么，而且表现在他怎么做。”（《马克思恩格斯全集》第4卷第344页）这就告诉我们，一个人的性格构成虽然十分复杂，但归纳起来主要有两个方面：一是对现实的态度，亦即恩格斯说的“做什么”；二是活动方式和行为的自我调节，亦即恩格斯所说的“怎么做”。

一个人的性格主要是通过他不断的生活实践，在外界生活条件和个人心理活动的相互作用之中形成和发展起来的。它的形成过程是主体与客体相互作用的过程。在性格形成和发展的一定阶段上，个人对自己性格的自我培养或自我教育具有非常大的意义。俄罗斯生理学家巴甫洛夫说：“人是有统一的高度自我调节能力，能自我改进的一个系统。”马克思和恩格斯也曾指出：“人创造环境同样环境也创造人。”（《马克思恩格斯全集》第3卷第43页）因此，从这个意义上说，每个人都在自己塑造着自己的性格。

一个人的性格是有好坏之分的，一般来说，凡是有助于个人成长进步，有助于同志间的互助合作，有利于部队建设，有利于社会进步、人类幸福的性格就是好的，反之，就是不好的。对于连队干部的性格要求应当以利于连队建设，利于带兵为标准。当发现自己有不适应连队建设要求的性格特征时，应有意识地通过自我修养或自我教育，调整、改变生活环境和自己的行为，自觉地克服自身消极的性格特征，培养出良好的符合带兵需要的性格特征，从而把自己锻炼成为优秀的基层指挥员。

某部一名军官是孤儿，特殊的童年生活塑造了他的内向性格，平日里他沉默寡言，不善交际。这对他成长为优秀的基层指挥员是个不利的性格因素。然而，在十几年的军旅生涯中，他不断改造自己的性格特征，照样成为一名优秀的带兵干部：当排长时是团里的排长标兵；当连长时是集团军的爱兵模范；走上了营长岗位后，又成为一位有较高威信的好营长。他成功的诀窍就在于自我塑造适合带兵人需要的优良性格特征，他的做法有三：

一是增强责任感。他认为，基层带兵人的工作对象是士兵，只有与士兵打成一片才能带好兵，而要做到这一点，就不能一味按自己的性格、爱好行事。所以，尽管他当初不会，也不喜欢打球、下棋，但他却强制自己参加战士们们的各种文体活动。

二是在注意发挥自己性格年向的优点的同时，有意识地进行性格锻炼，闲暇时，和战士们一起参加娱乐活动；工作时，虚心听取战士们的意见，主动向上级领导请示汇报。还购买了各种书籍，扩大自己的兴趣和爱好，以此拓宽同战士交往的渠道。慢慢地，他的内向性格有了改变，逐渐变成战士们

喜欢的“乐天派”。

三是巧用行为语言，弥补内向性格的不足。他觉得，内向性格的人不善于表露自己丰富的深刻的感情，难以为大家所理解，但可以用自己的行动来体现，这样，还能收到“无声命令”的效果。因此，他时时处处表率在先，用榜样作用来弥补不善言谈的缺陷从而赢得了战士的拥戴。

从这个事例可以看出，优良的心理品质和良好的性格修养，对于带兵人在事业上取得成功确实是非常重要的。每个基层带兵人，都要经历从军校毕业学员到合格指挥员的转变过程。如果你想要尽快地完成这个过程，有志于把自己锻炼成为优秀的基层指挥员，那就要从提高自己的心理品质，培养自己优良的性格入手。

第二节 全力为士兵服务培养无私奉献的精神

理想和事业心是一个军队军官最基本的素质，是一个人性品格的最基本因素。人的行为受理想的控制与调节最为突出。理想，是一个人一生为之奋斗的总目标，是他对未来的向往和追求，是他进行活动的基本动力，是一个人性品格结构中最活跃的因素。一个人一旦树立了正确的革命理想，就会为实现这一理想而奋斗不息，并使他朝气蓬勃，勇往直前；反之，则会使人浑浑噩噩，虚度一生。

一个人具有什么样的理想具体表现在他有什么样的追求目标，或者说表现在他的追求层次上。人总是有所追求的，但是，由于各人需要和价值取向的不同，所追求目标的价值函数也不尽相同，从而呈现出不同的追求层次。追求层次在很大程度上取决于人的追求目标，而追求目标是否有价值，有多大价值，则是以其社会意义作为衡量尺度的。社会意义越大，追求目标的价值也越大；反之，便越小。因此，离开社会意义空谈个人追求是毫无意义的。比如，有些军校毕业生不安心部队工作，尤其不安心在基层工作，却大谈所谓“自我设计”，从认识根源上看，没有认清追求目标价值大小与其社会意义的关系是一个重要原因。

人的追求层次高低与他的积极性的发挥和对社会的贡献有密切的关系。追求的层次越高，他的积极性、创造性就发挥得越充分，对社会的贡献也就越显著，比如，有的人以增加收入、得到实惠为唯一的追求目标，那么，一旦得到可观的收入，便会松了一口气，或者滋长“向钱看、为钱干”的倾向。有的人以在为社会的奉献中实现自我价值为追求目标，其积极性的发挥就会对社会作出较大的贡献，而通过对社会做出贡献，又能激励他对更高层次的追求，从而进入为社会奉献一切的人生新的境界。正如俄罗斯大文豪高尔基说的：“一个人追求的目标越高，他的才力就发展得越快，对社会就越有益，我确信这也是一个真理。”（转引自《名言大观》）

我军是共产党领导的人民军队，努力建设有中国特色的社会主义，为在将来实现共产主义而奋斗，是每个军队干部应该具备的革命理想和追求。在我们革命队伍里，每一项具体工作总是和革命的远大目标紧密联系在一起，每个基层带兵人都应胸怀大目标，深刻地认识本职工作的重大意义，自觉地当好一颗“革命的螺丝钉”，立足本职，执著追求，无私奉献，无私服务，无私奉献，才可能把自己磨炼成一个优秀的基层指挥员。

汽车某团六连连长何新明，1984年从蚌埠汽车管理学院毕业以后，自愿

申请到风罡雪烈、条件艰苦的青藏高原磨炼自己，坚持在基层这块沃土上无私奉献，执著追求，在任连长的四年中，六连在全团进行的七项指标考核中，有六项连续保持第一，连续两年被青藏兵站部评为“两个文明建设先进单位”，两次荣立集体三等功，三次被兵站部评为贯彻落实《基层建设纲要》达标先进连队。他个人也先后荣立二等功和三等功，分别被总后、兵站部评为“模范党支部书记”和“优秀基层干部标兵”，由一个稚嫩的“学生官”成长为优秀的基层指挥员。国庆四十周年庆典时，他受三总部邀请参加国庆观礼，并受到党和国家领导人的亲切接见，军委主席江泽民专门和他合影留念。1990年4月，总后勤部授予他“热爱高原模范连长”荣誉称号。

何新明同志从军校毕业分配到连队时，只有20岁，连里大多数战士入伍比他早，年龄比他大，工作的难度可想而知。可是，何新明同志在短短几年中便取得了如此大的成功，靠的是什么呢？就是他那股子立足本职，执著追求，无私奉献的献身精神。用他自己的话说，作为一名“学生官”，只有勇于在艰苦的环境里摔打磨炼，坚持在基层这块沃土上无私奉献，才能在本职岗位上有所作为。

何新明分到连队的第二天，车队出发到西藏安多拉煤，连长安排他给一名老兵当助手。这是他生平第一次走青藏线，严重的高山反应，使他胸口堵得慌，头痛得象要炸开似的。好不容易熬到了宿营地，一下车他扛着背包就往兵站跑，却被那老兵叫住了：“学生官，咋不给你师傅扛背包哩？”他一下愣住了。只见连队几十双眼睛都在盯着他，这时他才意识到，一名大学生要成为合格的基层指挥员首先要当好普通一兵。于是，他不顾高山反应的痛苦，咬着牙，忍住疼，转过身扛起那位老兵的背包就走。从此以后，他扑下身子拜连队老兵为师，每天给“师傅们”打水、擦车、扛背包，向他们学习汽车驾驶和修理技术，处处以普通一兵要求自己。后来，他当了排长、副连长、连长，还是告诫自己：“我是一个兵。”他说：甘当普通一兵，这是“学生官”脱胎换骨，把自己融进连队这块沃土的第一步。也是最困难、最关键的一步。何新明以坚实的步伐迈好了这一步。

何新明的追求目标是远大的，他要把自己磨炼成一个地地道道的“高原人”。刚跑青藏线时，严重的高山反应使他经常头痛、呕吐、吃不下饭、睡不着觉，他就用青藏线人“钢钎打不进，人也要扎根”的精神鞭策和激励自己，坚持趟趟随车出发，锻炼自己耐严寒和耐缺氧的能力。艰苦的环境，恶劣的气候，使他手上裂了几道口，脸上脱了几层皮，身上掉了几斤肉，然而，他却得到了战士的信任，得到了高原的认同。在高原跑车，最苦的差事莫过于夜里睡大厢看货，盖上四五百层被子，还是冻得当“团长”。每逢遇到这样的苦差事，何新明总是争着干，让战士们到暖暖和和的兵站里去睡觉。夜里冻得睡不着觉，他就围着汽车跑圈圈。为了防止夜里冻坏发动机和水箱，他把全连的车钥匙都拿来，隔一段时间就把车一台一台发动一遍。战士们都说：“论吃苦，咱们连长没说的。”

青藏线上行车，途中常常遇到大雪封山等艰难险阻，碰到这种险情，何新明总是冲在最前面。有年冬天，连队奉命从拉萨往西宁送西藏退伍老兵，车到唐古拉山，遇到大雪封山，路上堆的积雪比车厢还高，车队无法前进。这里海拔5100多米，气温骤降到—40以下，老兵们在车上冻得直打哆嗦，若不设法闯出绝境，要不了多久，发动机冻坏了，想走也走不了，那真无异于坐以待毙。这时，何新明同志第一个跳下车，裸着双手刨雪。全连战士和

车上的老兵也跟着跳下车，经过一天苦干，刨出了几十米长的“雪胡同”，终于把车队从绝境中带了出来。

何新明把自己追求的远大目标落实到做好本职工作上，舍得为连队建设做出自我牺牲。他认为：“只有把全部心思放在基层，扎根连队，做无私奉献的模范，才能让战士们服你的气，理你的茬。”

何新明的家和连队只有一墙之隔，可是他从不违反团里关于连队干部星期天晚上才可回家住宿的规定。那年3月，妻子受了工伤，躺在床上不能起来，营里让他回家照料。这时正赶上连队要出发，他顾不得回家照料妻子，托人给妻子捎了一个口信，让她安心养伤，自己带着车队上路了，直到车队返回，安排好连队的工作，他才匆匆赶回家去看望妻子。

真是祸不单行，妻子的伤痛还没有痊愈，倒霉的事又发生了。邻居家火墙漏气，煤气窜到他家里，妻子又煤气中毒，几个小时昏迷不醒。何新明和几个战士把妻子送进医院，没等妻子醒过来，连队出发的时间到了，他又带着车队踏上了漫漫四千余公里青藏线。

艰苦的高原生活和恶劣的自然环境，使何新明患了胃溃疡、关节炎等疾病。1988年以来，他又经常感到双腿无力，好几次晕倒在工作现场和行车途中。到医院检查，医生也说不清生了啥病。何新明没有被病魔吓倒，他硬是凭着顽强的意志和毅力，带病坚持趟趟跟车出发，从未离开工作第一线，也从未向组织上提过任何要求和照顾。自从任连长以来，他几十次带领车队翻越唐古拉山，远远超过团里规定的干部每年随车出发120天的规定标准。要知道，他是带着病坚持这样做的，何新明向着既定目标追求的执著劲头，由此可见一斑了。

何新明经受了青藏高原艰苦环境的磨炼，接受了青藏线繁重任务的摔打，把自己融化在青藏线上这支汽车部队中，他从一个充满幻想的白面书生磨炼成一个脚踏实地，精神富有，皮肤粗糙，脸膛黝黑的高原军人。他立志把自己的知识和才能奉献给青藏高原。现在，他还一如既往地奉献着……

何新明同志带兵的事迹告诉我们，无私奉献，确实是优秀基层指挥员必须具备的最重要的品质。带兵是管人的艺术。人民军队的士兵不是盲目的工具，而是自觉的战士，要让战士心悦诚服，不能单靠权力，而要靠真理，靠无私奉献的品格力量。带兵之道，说来说去，说到底是无私服务，无私奉献。对于基层干部来说，服务包含三层意思：服务于战士，服务干部队，服务于祖国。一个基层干部，首先要无私服务于自己的战士，自己的部属，自己的部队，这是服务于祖国和人民的起点。如果起点都做不好，做不到，余途不就成为一句空话了么！何新明同志深明这个道理，踏踏实实地从无私服务于自己的战士做起，这正是他的可贵之处，也是他事业成功的关键。他以无可辩驳的事实表明，干部有了无私服务、无私奉献的优良品质，就必然会有强烈的事业心和责任感，即使经验少一点，能力差一点，也会在工作实践中逐步提高，千方百计地把工作做好，收到“以勤补拙”的功效。反之，如果一个干部没有为战士无私服务、无私奉献的精神，没有强烈的事业心和责任感，即使有能力，有经验，却会管而不愿管，工作照样不能落到实处，这样的人是绝对不会成为一个优秀基层指挥员的。

第三节 勇于战胜困难 培养百折不挠的意志

意志是人们完成任务，成就事业的重要主观条件，当代革命军人尤其应该具有坚强的意志，才能适应军队建设和未来反侵略战争的需要。什么是意志？现代基层指挥员应具备什么样的优良意志品质？

一、优良意志品质的基本特征

心理学认为，意志行动是人自觉地确定目标，并且根据既定的目标来支配和调节自己的行为，以实现预定目标的心理过程。人的意志行动过程可以分为两个阶段，即决定阶段和执行决定阶段。决定阶段包含着行动动机的取舍、行动目标的确立、行动手段的选择等环节，因而它不是在刹那间就能完成的，而是要有一个过程。采取决定很重要，但是更重要的还是执行决定，这是主观见之于客观，思想转变为行动的阶段。不完成这一阶段，就谈不到意志行动。

人的意志行动过程有三个基本特征：

一是有明确的目的性。意志行动是有目的的行动。一个人的意志水平就是以目的的水平为转移的，目的越高尚，越远大，意志表现的水平就越高。我们在评价一个人的意志品质时，应当与其意志活动的内容和意识倾向联系起来。只有在那种具有社会价值的意志行动中，才能表现出坚强的意志品质，否则只能称为卑劣的意志品质。

二是与克服困难紧密相联。人们确定行动目的，实现目的的过程，就是克服困难的意志过程。意志坚强的水平，往往以困难的性质和克服困难的难易程度为转移。困难有内部困难和外部困难两种。内部困难是发自人们内心的和行动目的相反的障碍，如消极的情绪，犹豫不决的态度，胆怯、懒惰的性格，等等。外部困难是指外在条件的障碍，或是别人的干扰。如缺乏必要的工具和工作条件，别人的讥笑、阻挠和打击等。一般地说，外部困难总是通过内部困难而起作用，因此，敢于藐视和克服困难是锻炼意志的途径。

三是是以随意动作为基础。所谓随意动作是指由人的意识控制的活动，是学会了的、较熟练的动作。如，机械操作，瞄准射击，车辆驾驶等等。不具备随意动作，意志行动就无法进行。随意动作掌握的程度越高，意志行动愈容易实现。人的意志对动作的调节表现在两个方面：一是发动，二是克制。前者表现为推动人去从事达到预定目的所必需的行动，后者则表现为制止与预定目的相矛盾的愿望和行动。正是通过发动和克制这两种作用，意志实现着对人的活动的支配和调节。不仅调节外部动作，而且还可调节人的心理状态，包括人的认识活动和情绪状态。

一个人的意志如何是由他的意志品质具体表现出来的。如果一个人的意志品质经常而稳定地表现在他的各种行动中，这种品质就成为他的性格特征。意志在一个人的性格特征中具有十分重要的地位，性格的坚强或懦弱常以意志的存在和发展为转移。优秀基层指挥员应具有坚强的意志品质，它主要体现在以下几个方面。

（一）自觉性。这是指一个人在行动中具有明确的目的性，并充分认识到行动的社会意义，使自己的行动服从于社会的要求和利益。这种品质反映着一个人坚定的立场和信仰。它贯穿于意志行动的始终，也是产生坚强意志的源泉。自觉性是指指挥员自觉调节和控制自己的行动，使之达到预定目的的意志过程。具有自觉性品质的指挥员，必然具有坚定的立场和信仰，对自己

工作的目标十分明确，因而他能够排除外界的各种干扰，完全管得住自己；能够正确评价自己，保持清醒的头脑；对于别人的意见和忠告能够从本质上予以辨别和评价，既不会因一时的挫折和别人的影响轻易改变原来的正确目标，也不会毫无理由地拒绝考虑别人的忠告，固执地、顽固地坚持并执行自己的错误决定。因此，自觉性是基层指挥员必须具备的最可贵的意志品质。

（二）果断性。这是指能够迅速地估计所发生的情况，辩明是非，分清利害，迅速而合理地作出决定，并且毫不迟疑地执行决定的品质。具有果断性的人，能够敏捷地思索，周密地考虑，然后作出正确的决定，又能够不怕困难，勇于承担责任，在复杂困难的条件下迅速选择正确的行动。果断性的显著特点，一是善于审时度势，决不草率行事。在时机尚未成熟时，善于从容考虑，面临复杂局面时，能纵观全局，对各种可行的办法和可能出现的各种结果善于深思熟虑，反复推敲，因而能做出正确决断。二是善于当机立断，决不优柔寡断。在时间紧迫或情况紧急时，能立即决定，并坚决执行。三是善于随机应变，决不机械从事。在客观情况发生变化，出现新情况、新问题时，能及时修正自己的行动，达到预定的目的，取得最大的胜利。可见，果断性是优秀基层指挥员不可缺少的意志品质，它既是夺取战争胜利的需要，也是带兵取得成效的必要条件。

（三）坚韧性。这是指为了实现既定的目的，在行动中不屈不挠，坚持不懈地克服困难，战胜挫折的品质。具备坚韧性品质的人，一方面善于排除不符合行动目的的主客观诱因，不为各种干扰所动，一方面善于长久地维持业已开始的符合目的的行动，做到锲而不舍，有始有终。坚韧性对基层指挥员具有重要的意义，因为不论平时还是战时，成功的取得往往“产生于‘再坚持一下’的努力之中”（《毛泽东选集》合订本第381页）坚韧性是建立在对实现既定目标具有高度信心的基础上的，是与一个人充分认识自己行动的目的、意义及效果的社会价值密切联系在一起的，而不是不顾主客观条件的盲目蛮干。那种顽固执拗，一意孤行，刚愎自用，明知错误也不愿改正，断然不是我们所要求的坚韧性品质，相反，那是与坚韧性相反的意志品质。

（四）自制力。这是指能够完全自觉地、灵活地掌握和控制自己的情绪、约束自己的行动和言语方面的品质。自制力反映着意志的抑制职能，是体现一个指挥员意志是否坚强的重要标志。自制力是以很强的组织性、纪律性和情感的稳定性为前提的。自制力表现在两个方面：一是善于促使自己去执行已经采取的决定，战胜与执行决定有妨碍的一切消极因素，如恐惧、懒惰、犹豫、羞怯等等；二是善于在实际行动中抑制冲动行为，约束自己的言语，胜利时不忘乎所以，失败时不悲观泄气，大敌当前能镇静自若，发生意外能处变不惊。原苏联教育家马卡连柯说得好：“坚强的意志——这不但是想什么就获得什么的那种本事，也是迫使自己在必要时放弃什么的那种本事。……没有制动器就不可能有汽车，而没有克制也就不可能有任何意志。”（《马卡连柯全集》第4卷第512~513页）和自制力相反的品质是冲动性或放任性。冲动性就是易于被激怒而失去理智，不能控制自己而说错话，做错事；放任性就是放纵自己，毫无约束，宽于律己，严于责人，喜怒无常，不顾后果，一味听任感情摆布。冲动和放任往往会造成大的失误，在战时则可能导致失败，所以革命军人绝不能有任何的冲动和放任。

自制力对于军队指挥员具有特别重要的意义。它可以使你在任何时候、任何情况下都保持理智，从而避免干蠢事；当部属处于情绪激动状态有可能

莽撞蛮干的时候，指挥员的自制力可以影响部属的情绪，使之向好的方向转化。因此基层带兵人应有意识地培养自己的自制力。

自觉性、果断性、坚韧性和自制力是优良意志品质具有的基本特征，基层带兵人要具备这种良好的意志品质，必须经过刻苦的培养和锻炼。首先要从树立坚定的共产主义世界观上下功夫，这是对意志培养协定作用的因素。大量事实和心理学的研究表明，伟大的目标，才能产生坚强的意志。其次要注意在平凡的小事上刻苦磨炼自己的意志，越是身处逆境的时候，越能够磨炼出坚强的意志，如果总是一帆风顺，也就无所谓意志锻炼了。第三要由易入难，循序渐进，持之以恒。常言说得好，“世上无难事，只怕有心人。”只要“有心”，坚强的意志是完全可以培养和锻炼出来的。

二、勇于战胜挫折是成功的先导

人们在从事具有一定目标的活动中——平时完成工作任务，战时完成战斗任务——不管你是多么精明强干，多么博学多才，都不可避免地要遇到阻力、困难和挫折，失败、跌跤在所难免，一帆风顺，不遇到任何挫折是不可能的。可以这样说：挫折是前进道路上的一种必然现象，是不以人的意志为转移的客观存在。带兵工作也是如此。基层干部应当明白，所谓成功，就是不断战胜挫折和失败。只要你选择的目标是正确的，就要有坚持下去的决心和勇气，即使失败了，也要尽快摆脱失败的困扰，理智地总结、剖析，找出失败、跌跤的根源，向着既定的目标进行新的冲击，这才是优秀基层指挥员应有的意志品质。

前进道路上的困难和挫折，有时来自外界环境，有时则来自自身因素。一般来说，外界困难总是通过自身的因素而起作用的。因此，一个人勇于战胜由于自身因素造成的挫折和困难，即通常所说的善于战胜自己，是最不容易，也是最为可贵的意志品质。而当你真正战胜了自己的时候，你也就自然而然地成为一名优秀的基层指挥员了。

某部某仓库李排长，1988年7月因盗窃连队的彩电被判刑，这对初涉军旅的年轻人，无疑是沉重的打击，他还能站起来吗？

开始，他确实消沉过，后来，在管教干部的耐心帮助下，他又扬起了生活的风帆，决心从认真接受改造做起，重新走出自己的路。一次，驻地两名不法分子进劳改场偷盗时被他当场抓获，对方塞给他500元钱，请求私了，他没有见钱眼开，而是将盗窃犯交给了场领导，为此他被提前两个月释放。

出狱之后，仓库领导安排他到检修所当战士，他又从作一个好战士做起，工作中抢着干脏活、累活，一次患重感冒还坚持搬运弹药，以致昏倒在库房。他硬是用自己的实际行动消除了人们对他的偏见，重新赢得了大家对他的信任。

1990年3月，部队领导经过认真考核，重新任命他为新兵连少尉排长。李排长把重新任职作为获得新生的又一步，在三个月的新兵训练期间；他逐个与新兵谈心，了解、掌握他们的思想状况，并给21名新兵家长写信，动员他们一起做好战士的思想工作，收到了很好的效果。整个新兵训练期间，他没有休过一天假。一次，他因训练负了伤，额上缝了四针，医生要他住院十天，而他只住了两天就跑回训练场。在他的带领下，他们排在军事训练、思想作风建设、内务卫生等七个方面在新兵连均名列前茅。

8月，仓库领导又把勤务连尖子班参加分部秋季军事大比武的训练任务交给他。白天，他带领全班同志在训练场摸爬滚打，晚上，他分析训练中的难题，研究解决的办法，由于他带的班练兵刻苦，方法得当，在比武中夺得五公里越野第一名，战术、射击第二名，军体第三名的好成绩。根据他的表现和实绩，10月，部队领导又提升他为勤务连副连长。

李排长走过的这一段路是艰难曲折的，对我们的教育也是十分深刻的。它告诉我们，一个人在前进的道路上即使遇到很大的挫折，甚至遭到沉重的失败，但只要他靠着顽强的意志品质，从哪里跌倒就从哪里爬起来，奋发努力，埋头工作，同样可以取得事业的成功，徐特立同志说得好：“失败是一种损失，失败后又来一个发愁、着急，不是再加上一个损失吗？……一个人走路不小心摔了一跤，唯一的办法就是爬起来再走。”从一个“学生官”到优秀的基层指挥员，这当中不知要克服多少艰难险阻，失败和跌跤在所难免，在失败和跌跤之后，只有迅速地从苦恼中挣脱出来，理智地解剖自己，战胜自己，才有希望实现自己，的目标和追求，这中间，坚强的意志品质起着决定性的作用。

第四节 乐于忍辱负重 培养克己容人的度量

邓小平同志曾语重心长地告诫各级领导干部：“胸襟要非常宽阔。”宽宏大量，豁达大度，不计前嫌，克己容人是一个优秀指挥员必须具备的美德和度量，也是一个人优良品格特征的重要表现。

所谓度量，主要是指对人、对事采取宽宏、忍让、克制态度的程度。它是一个人的理想、信念、立场、世界观、情感、气质、品德等内在素质在为人处世等问题上的外在表现。

宽阔的胸襟，豁达的度量，不论对中高层干部还是对基层干部都具有非常重要的意义，是军队指挥员不可缺少的品格素质。

一、克己容人的度量是搞好班子建设的重要基础

“量小失众友，度大集群朋”，指挥员有了宽阔的胸襟，容人的度量，就能做到大事讲原则，小事不计较，善于念人之功，谅人之短，扬人之长，悔人之过，这样就会在自己的班子里形成民主、和谐、融洽的良好气氛，造成一个相互信任、相互理解、相互支持、相互帮助的工作环境，从而产生出强大的团结周围同志的吸引力，加强领导班子建设的凝聚力，提高部队的战斗力。

二、克己容人的度量是化解矛盾的无形力量

在一个连队里，百十号人，性格各异，人和人之间总免不了会有个磕磕碰碰；日常工作中也难免会出现使人发火、生气的事情，这是每个人都可能碰到的。比如，当对方无意中暴露出与你的口味不投合之处，或者自觉不自觉地冒犯于你；个别心术不正的人，专瞅你的空子给你出难题，找别扭，故意刁难于你，让你下不了台等等。当你遇到这类“小辱”的时候，你要是“针尖对麦芒”，以眼还眼，以牙还牙，这不仅解决不了矛盾，反会越闹越僵，

使矛盾升级，甚至弄到不可收拾的地步。相反，你若能保持冷静、清醒的头脑，不为环境或他人等因素所左右，不因一点“小辱”而感情冲动，怒火中烧，失去控制，而是采取克制、宽容、忍让的态度，则会化解矛盾，平复冲突，这样，你不仅能够赢得人心，甚至连故意给你难堪的人也会自惭形秽，而佩服于你。我国战国时期的秦国，对赵国虎视眈眈。赵国的大将廉颇，自恃功高，瞧不起宰相商相如，先后三次故意刁难、羞辱于他。而蔺相如识大体，顾大局，“三让”廉颇，使廉颇自觉羞愧，主动负荆向蔺相如请罪，二人终于和好，使赵国内固外强，秦国不敢轻举妄动。由此可见，良好的度量修养是多么重要。

三、克己客人的度量是搞好官兵团结的重要条件

良好的度量修养是以善于控制和支配自己的行为 and 言语为前提的。而度量小的人必然缺乏必要的自制力。基层带兵人朝夕与战士相处在一起，在工作、训练、生活中常常可能遇到一些不如意的事情。作为战士的带头人，如果遇到一点不顺心的事便怒火中烧，感情冲动，以致不顾对象、时间和场合，不顾自己的身分，仅凭一时的冲动，就可能做出一些蠢事来，轻者造成举止失态，使自己丢丑，重者可能使官兵之间形成隔阂，影响官兵团结，甚至可能造成难以挽回的损失。某部有个战士闹思想情绪压床板，自称发烧，连长不问青红皂白，叫来卫生员强行给他注射抗菌素，使这个战士的情绪越发低落。某部一名城市入伍的战士害怕艰苦，假装牙痛不去参加劳动和训练，排长明知他是思想问题，却又硬“陪”他上医院拔牙。凡此种种“以错对错”的愚蠢做法，原因虽然有多方面，但缺乏良好的度量修养也是一个重要原因。这样做的结果，弄得官兵关系越发紧张，连队建设受到了严重的影响。

相反，当遇到不顺心的事的时候，基层带兵人如果善于控制自己的感情，保持冷静、清醒的头脑，始终让理智占上风，采取冷静、宽容的态度处理问题，这本身就是一种无形的力量，能把人心凝聚在一起，进而形成一个坚强的集体，所谓“能容人者方能赢人”就是这个道理、某部连长陆建平正确处理一名战士诬告信的事就是一个很典型的例子。

一年一度的年终评奖刚刚结束，师参谋长就收到某连战士的一封匿名告状信，告陆连长受贿，拉老乡关系，评功不公道，打击了大家的积极性。原来在年终总结之前，班长小罗带了两瓶酒向陆连长求情，请连长在评功评奖时给予照顾。不料陆连长不仅不收他的礼，还严肃批评了他。连队评比结束后，小罗没被评上，便怀疑是陆连长说了他的坏话，想法子要报复他，在探家启程的当天，悄悄写了那封匿名告状信。

参谋长收到信后，当即派调查组下连调查。为了慎重起见，还把陆连长的名字从师受奖名单中划掉。可是调查的结果和匿名信反映的情况截然相反，战士们纷纷为连长“鸣冤”，很明显，陆连长被诬告了。

小罗诬告陆连长的事渐渐被连队战士们知道了，不少人对他投去蔑视的目光，有的对他不理不睬，有的还当着面挖苦他。可是陆连长对他还和往常一样，从不提这件事，越是这样，小罗越是心虚，担心连长要找机会整他。沉重的精神压力，使小罗吃不下饭，睡不着觉。终于有一天，他鼓起勇气向陆连长主动认错，把自己写匿名告状信的动机和情况原原本本他说了一遍，并请求连长给他处分。

听了小罗的叙述，陆连长和霭地说：“小罗，这事我都不往心里去，你何必背包袱？谁一生没有过错，改了就行啦！再说，那天我批评了你，特别是评奖过后我没有及时找你谈心。发生这样的事也有我的责任。”

为了使小罗彻底放下思想包袱，重新振作起来，陆连长在干部会上作出规定：对小罗一不歧视，二不嘲笑，三不报复，还象过去一样关心他，支持他的工作。不久，全师评选优秀老战士代表，每连只有一个名额，陆连长提议选小罗去，理由是：小罗在前线打过仗，参加过戒严，工作不错，资格又最老，符合老战士代表的条件。有人提出小罗写诬告信的事，陆连长解释说：“功是功，过是过，况且他已经认了错，咱不能抓住人家的辫子不放！”

大家觉得有理，一致同意小罗出席师老战士代表会议。

小罗所在排的排长接兵去了，需要任命一个代理排长。有人根据工作实绩和能力建议报小罗，陆连长表示了态：“我投他的赞成票！”经过党支部讨论并报上级批准，小罗担任了代理排长。

陆建平宽容大度，以德报怨的实际行动，感动了小罗和全连战士。大家的心紧紧地凝聚在一起，官兵团结更加紧密，连队的工作更上了一层楼。

必须指出，宽忍克制，善于客人，决不等于不讲原则，迁就部属的错误，更不等于放弃严格管理，而是要求指挥员为人处事要冷静地诚恳地摆事实讲道理，不计较个人恩怨，不在非原则问题上与他人争高低，力争使双方在是非面前达成共识。如果一时讲不通，可以慢慢来，以后双方都冷静下来再讲，如果是重大问题，可以请有关上级组织帮助解决。宽宏大量，克己容人，决不是软弱的表现，它能说明一个人具有良好的自制力，能够控制自己的行为和言语，这是性格成熟的表现，这本身就是一种力量，是一种能把连队整体凝聚在一起的力量，正如高尔基说的：“哪怕是对自己的一点小小的克制，也会使人变得强而有力。”

一个人的宽阔度量不是天赋的，而是他的党性、世界观、思想品德、性格品质等多方面修养程度的综合反映。因此，度量的培养和锻炼不是一件容易的事，必须经过刻苦的磨炼才能达到。陶铸同志诗云：“心底无私天地宽”。培养锻炼宏大的度量，首先必须从个人小圈子里解脱出来，时时处处以党和人民的利益为重，这样，自己的思想境界高了，才能站得高，看得远，为了整体的利益，勇于舍弃个人的东西，不计较个人恩怨。同时，要经常深入群众，向战士学习。时时把自己放在战士之中，就会感到个人的渺小，并学会设身处地为战士着想，善于理解和体谅别人，而不是遇事先把“我”字摆在前头。这样，在日常生活中有意识地进行养成训练，日积月累，渐渐升华，就会形成虚怀若谷的胸怀。

第五节 善于观察分析 培养敏锐准确的观察力

观察是人们发现并获取知识的开端。观察力则是指人们通过观察、感觉和知觉，使自己同外部世界联系起来，从而认识客观世界的能力。它是人们认识世界的一种基本能力，是人的心理品、质的重要组成部分。观察力对于基层指挥员有什么重要意义？基层干部应当如何培养自己的观察力呢？

一、敏锐准确的观察力是带兵人必备的基本素质

人是通过眼、耳、鼻、舌、身这些官能器官去有目的地认识周围客观事物的。这当中，视觉起着重要的作用。据研究，有 90% 的外界信息是通过视觉这个渠道进入人脑的。视觉的功能就在于观察。因此，观察活动对人的各个实践领域都具有重大的价值。对于部队基层干部来说，没有精细、深邃、敏锐、准确的观察力，平时不可能做好经常性思想工作和经常性管理工作，战时也不可能圆满完成战斗任务，甚至会导致失败。

基层带兵人大都有这样的体会：有的战士思想上有了难解的疙瘩，往往不愿讲出来，可是在言行举止上，总会有所流露；战士中一些带普遍性的思想问题在大量暴露以前，往往是在少数人身上先反映出来。这是经常性思想工作和经常性管理工作中常有的现象。对此，基层带兵人如果具备很强的观察力，有一手见微而知著的本领，善于从战士的一言一行中揣摩他的思想变化，从少数人的思想苗头中，不失时机地捕捉有代表性的思想倾向，就能及时掌握战士的思想脉搏，及时发现带普遍性的问题，进而提出一些引人入胜而又切实可行的措施，把问题解决于刚刚萌芽之时，这样，就能牢牢掌握经常性思想工作和经常性管理工作的主动权。反之，基层带兵人如果不具备必要的观察力，当问题初露端倪的时候，自己毫无察觉；问题开始形成的时候，还无动于衷；直到问题成堆，已经相当严重了，部队建设已经受到损失，才迟迟醒悟，这样势必造成工作的被动局面。可见，敏锐准确的观察力，是基层带兵人做好经常性思想工作和经常性管理工作的基本条件之一，是一个优秀基层指挥员必须具备的基本能力。

敏锐、准确、精细、深邃的观察力，不仅对平时做好部队思想工作和管理工作十分重要，战时，对指挥员带领部队完成上级交给的战斗任务更具有特殊重要的意义。现代战争情况复杂多变，指挥员必须能够透过战场情况的细微变化，善于发现为一般人所不易发现或容易忽略的现象，细察复杂情况，透视敌人诡计，并及时予以正确处置，才能保证战斗任务的顺利完成。否则就可能中了敌人诡计，造成战斗失利，甚至由此而影响到整个战斗进程。由此可见，良好的观察力又是夺取战斗胜利的一个基本条件。

在一次作战中，某师汽车连担负了穿插作战部队后勤运输保障任务。连长杨奎元，带着全连一百多号人，六十多台车，在 28 天中先后遭受了 13 次敌人伏击的复杂情况下，及时准确地前运作战物资两千余吨，往返奔驰近五万公里，创造了“不伤一人，不损一车”的奇迹，这在整个自卫还击作战中，也是不多见的。为此，该连荣立集体二等功，杨奎元连长荣立一等功。杨连长能创造出这样的奇迹，既靠他的灵活机动的军事指挥艺术，又得益于他的精细敏锐的观察力。

一次，部队从敌人手中抢出了一批具有重要军事价值的战利品——炸弹，师首长命令杨连长，不惜一切代价，连夜将这批炸弹送回后方。

夜幕中，三辆载着炸弹的卡车闭着车灯颠簸在高山峡谷之中。走着走着，杨连长忽然发现，他带车走了十几趟的这条运输线，一消往日的紧张气氛，变得死一般寂静，而另一条车不常走的小路上却时时传来稀疏的枪声。杨连长立刻警觉起来：莫非敌人声东击西？他停下车和战友们琢磨开了，最后作出决定：敌人估计我们不敢走小路，咱给他来个将计就计。他果断地带着三辆车向小路上开去。

果然，在原道上敌人布下了截击兵力。然而杨连长的三台车却一路顺利，按时将炸弹完好无损地交给了军后勤指挥所。

杨连长能顺利地完成任务，在很大程度上得益于他的敏锐的观察力。

观察力对于指挥员完成战斗任务的意义和作用，由此可见一斑。

二、培养观察力的基本方法

基层指挥员的观察力强弱，与他的知识、经验以及职业兴趣等因素有密切的关系，因而是可以通过后天培养、锻炼而得到增强的。那么，基层指挥员应当怎样来培养和提高自己的观察力呢？

首先，要有明确的观察任务。提出明确的观察任务，有目的地、自觉地去观察。是良好观察的前提。良好观察的基础是很好地组织和集中自己的注意力，有了明确的观察任务，就能有效地控制自己的知觉去服从已经提出的任务，从而可以避免知觉的偶然性和自发性，提高观察的积极性和主动性。反之，如果没有明确的目的去观察，就不能把自己的注意力很好地组织起来，结果必然是对许多事物和现象熟视无睹，看不到它们之间的千差万别，或者只是对他们一知半解，印象模糊，说不清楚，这样显然是不会有良好的观察效果的。有些基层干部对战士的思想问题不能及时发现，与他没有明确的观察任务就很有关系。

其次，要努力扩大自己的知识、经验和技能，提高观察的深刻性。知识、经验和技能既能使人深刻而丰富的思考问题，又能使人更细致更深刻地感知事物。为了提高自己的观察力，应努力扩大自己的知识面，实现知识结构最优化。为此，既要学习马列主义、毛泽东思想基本理论，学习军事专业技术知识，又要学习心理学、社会学、教育学、管理学、法学等方面的基础知识，还应懂得一些经济学、历史学、伦理学、美学、语言学、逻辑学、文学艺术等方面的知识。

第三，要有顺序、有秩序地进行观察。观察事物时要把总的观察任务分解为若干个较小的具体任务，然后按照一定的顺序有秩序、有步骤地进行观察，才能看到事物各部分之间的联系和关系，不致于遗漏某些重要的特征，才不会受各种假象的干扰，避免以假当真。反之，如果东看一点，西看一点，毫无系统，就可能为事物的表面现象所迷惑，而忽略了一事物与他事物的区别，导致观察的失败。

第四，要使自己的各种感觉器官都参与观察活动。虽然视觉在观察活动中占有十分重要的地位和作用，但它不是唯一的感官。我们在观察认识事物时，应把自己的眼、耳、鼻、舌、身各种感觉器官都调动起来积极参与认识活动。这样，不仅可以获得事物各方面的感性认识，而且可以获得深刻而牢固的印象，从而增强观察的效果。

第五，要作好观察记录，不断收集、积累、整理观察所得。这样做既可以避免遗忘，又是提高观察的准确性的有效方法。

有位心理学家把人的观察力分为三等：当事物未萌芽时能科学预见者，为一等观察力；当事物处于萌发状态时能预见发展趋势者；为二等观察力；当事物成长起来后能认识者，为三等观察力。要想每个人都有一等观察力是很不容易的，不过，作为一个基层指挥员应当有意识地培养、锻炼自己，使之至少具有二等观察力，力争达到一等观察力。“世界上就怕认真二字”。只要在“认真”二字上下功夫，养成认真观察的习惯，敏锐准确的观察力是

一定可以达到的。

第六节 勤于思考，培养科学思维方式

一、科学思维方式的基本特点

古语说：“心之官，则思。”思维是人脑特有的重要功能。现代信息论和控制论认为，人脑是一个十分复杂的信息加工器官，思维活动就是人脑对从外界获得的各种信息进行分析、综合、储存、检索和作出决定的过程。人的思维活动总是在一定的形式下进行的，没有一定的形式和方法，也就无法思维。我们用以反映客观事物的相对稳定的样式，形式或方法，就称为思维方式。可见，思维方式是我们反映客观事物的工具，而不是有关客观事物的知识和理论。然而，思维方式又是以一定的知识和理论为基础的，它是人们对自己已有的知识、理论的有秩序地使用和有目的地运用。

思维方式在人们认识世界和改造世界中占有十分重要的地位。一个基层指挥员是否具有科学的思维方式，直接关系到对人、对事能否正确认识和正确处置，从而直接关系到工作的成效或战斗的胜败。

一个人的思维方式不是与生俱来的，也不是头脑里固有的，而是在后天的教育和环境的影响下逐渐形成和发展起来的。在以往一段长时间内，由于诸多因素的影响，很多人形成一种封闭的以求同为主的思维方式。这种思维方式的特点是只注重纵向对比，而忽视横向对比，只注重求同而忽视求异；只注重一面而忽视另一面。这种思维方式反映在工作上便是只会在原有基础上墨守成规，抱残守缺，安于现状，拘泥守旧，不接受新事物，不研究新问题，满足于照抄照搬上面的东西，不注重研究本单位的实际情况。这种思维方式完全脱离了我国市场经济发展和深化改革扩大开放的客观情况，已不能正确反映当前我国的社会现实，如果不迅速转变，必然导致连队思想教育和管理工作陷入低级循环的圈子，有些连队的管理教育工作做不好，有些基层带兵人总觉得现在的兵难带，原因固然很多，干部缺乏科学的思维方式是一个很重要的原因。由此可见，科学的思维方式是一个优秀基层指挥员的基本条件之一。

科学的思维方式应当是多层次、多角度、多途径的现代思维方式。这种思维方式有以下几个显著特点：

一是思维的系统性和综合性，就是把认识对象放在系统的形式中加以综合考察，即把认识对象作为一个有机联系的整体，从对象本身所固有的各个方面、各种联系中去考察对象，从整体与层次、整体与部分、整体与结构、整体与功能的辩证关系上去把握对象，从而揭示事物的本质，以达到对事物的最佳处理。就以做战士的思想工作来说，一个战士来到部队，与家庭，社会仍然有着千丝万缕的联系，他的思想必然要受到家庭、社会各种因素的影响，特别在当前发展市场经济和深化改革扩大开放的情况下，家庭和社会的影响已成为战士思想问题的主要根源之一。有的战士思想不仅受现实社会影响，甚至还有往日的印记。因此，分析一个战士的思想状况，决不能只着眼于他在部队的一时表现，而应扩大思维空间，联系他在家庭、学校、社会中的表现进行综合考察，必要时还要考察他的过去，才能达到对战士思想状况的整体把握，从而作出正确的决断。做经常性思想工作要用系统性、综合性

思维，做经常性管理工作和其他工作，就是遂行战斗任务，也要用系统性综合性思维方式。

二是思维的灵活性。就是在思维方法上灵活多变地运用综合、分析、归纳、演绎。联想。比较、颠倒、重组、移植、转化等各种思维形式，做到思路流畅，不落俗套，别开生面，富有创造，善于根据新出现的情况，从各种思维方式中选择最适合考察对象的一种或几种思维方式，作出正确的结论，达到问题的最佳解决。思维的灵活性就是我们通常所说的“机智”，在战斗环境中，这种思维品质对战斗的胜败具有十分重要的意义。

三是思维的预测性。这是信息时代对人们的思维方式提出的一项基本要求。它是指人们在思维时要尽可能扩大自己思维的时空领域，不仅要考虑到事物的过去和现在，还要面向未来，考虑到事物的未来发展趋向。预测性思维对平时做好经常性思想工作和经常性管理工作，战时完成战斗任务，都具有重要的意义。

二、培养科学思维方式要实行两个“转变”

基层带兵人应当怎样培养自己良好的科学的思维方式呢？从当前情况来看，最重要的是要实行两个“转变”：

一是要使自己的思维方式由封闭型转变为开放型。首先，思维既要重视纵向比较，又要重视横向比较，做到纵横兼顾，增加思维的广阔性。这就是说，我们应当重视从本地和外地，本部门和他部门，军内和军外，乃至国内和国外的对比中，找到差距，看到不足，迎头赶上。其次，思维时不仅要重视演绎法，还要重视归纳法，使两者结合起来，增强思维的创造性。在当前我国发展市场经济，深入改革扩大开放的新形势下，决不能什么都靠搬老祖宗的经典作依据，而要敢于和善于在对大量事实研究的基础上，提出新的思想和新的观点。再次，思维时既要不忘过去，更要面向未来，承前启后，增强思维的连续性和预见性。只有在过去成绩、经验的基础上发展、创新，才能真正地继往开来。

二是要使自己的思维方式由求同性思维为主转变为求异性思维为主。所谓求同性思维，就是从已知的条件和目的中，寻求唯一答案的一种逻辑思维方式。习惯于这种思维方式的人往往是墨守成规，四平八稳，对战士中出现的新问题、新情况，总是要用传统的观念来权衡，与传统观念一致的便认为对，不一致的便认为是错，显然这种思维方式已经远远不能适应当今中国的社会现实，也已经远远不能适应当代战士的思想现实。所谓求异性思维，就是在研究大量事实的基础上，提出多种假设和构想，再经过实践，从中寻求正确答案的一种创造性思维方式。习惯于求异思维的人，不大容易受既成理论的影响，不囿于旧有的理论、观点、方法，善于提出超常的构想和不同凡俗的新观念。这是开拓型人才必备的心理品质，一个优秀的基层指挥员也应当有这种优良品质。

我们强调求异性思维，并不意味着求同性思维就不重要了，求同性思维和求异性思维，对于基层指挥员来说都是不可缺少的。求同性思维在学习和接受前人的知识经验中，在检验所提出的各种假设中，具有重要的作用。因此，又可以把求同性思维视作求异性思维的基础和前提。然而，只习惯于求同性思维就难以成为开拓型的干部，而且，对于许多基层带兵人来说，当前

最缺少的还是求异性思维，尤其在当今我国改革开放进入新的阶段，我国实行社会主义市场经济的形势下，求异性思维方式更具有特殊的重要性，这就是我们要把思维方式由求同性思维方式为主转变为求异性思维为主的理由。

一切工作，如果仅仅提出任务而不注意实行时候的工作方法，不反对官僚主义的工作方法而采取实际的具体的工作方法，不抛弃命令主义的工作方法而采取耐心说服的工作方法，那末，什么任务也是不能实现的。

——毛泽东

主要用说服的方法，不用行政的方法，只有在情况紧急时，才用命令的方式。

——周恩来

一定要识人，这是一个军事指挥员带好兵的关键性问题。

——陈毅

第十章 讲究工作方法，提高工作效益

早在半个多世纪以前，毛泽东同志就告诫全党和全军要研究工作方法问题。他说：“我们不但要提出任务，而且要解决完成任务的方法问题，我们的任务是过河，但是没有桥或没有船就不能过。不解决桥或船的问题，过河就是一句空话。不解决方法问题，任务也只是瞎说一顿。”（《毛泽东选集》合订本第125页）做好新时期的带兵工作，是时代赋予我们这一次带兵人的光荣使命。很显然，带兵人要完成这一历史使命，就必须认真研究完成任务的工作方法问题。工作方法问题是一个很大的题目，前面几章讲到的问题，从方法论的角度理解，也包含着工作方法的内容，这里不再重复。本章所讲的是连队管理教育工作中经常用到的具体工作方法。

第一节 掌握表扬与批评的艺术

表扬与批评是带兵工作中最常使用的工作方法。表扬与批评相结合，以表扬为主，是我军管理教育的一个重要原则和方法，是调动部属的积极性，推动各项工作前进的动力，运用得当与否，对带兵和管理工作有很大的影响。因此，基层带兵人要认真研究和掌握表扬与批评的艺术。

一、表扬与批评是控制与调整部属行为的艺术

表扬，是指对部属的长处和优点进行赞美。表扬不是对部属吹捧、夸张、投其所好，而是诚心诚意、实事求是地对部属的优点和长处进行肯定和赞扬，其目的是：树立榜样，鼓励先进，调动积极因素。

批评。是指对部属的缺点和错误提出意见。批评不是对部属讽刺、挖苦、打击报复，也不是抓辫子、扣帽子，把人整死，而是善意地、公正地帮助部属认识和纠正缺点和错误。其目的是：纠正错误，接受教训，增强生机和活力。

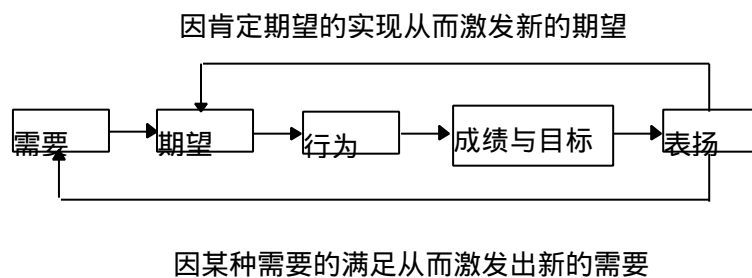
部属的行为表现是多种多样的，概括起来不外乎正确行为和错误行为两种。怎样评价部属的行为正确与否呢？从大的方面来说，主要看这种行为是否符合党的路线、方针和政策，是否符合国家法律和社会道德规范，是否有利于国家、社会、集体；从连队管理角度来说，主要看这种行为是否符合部队整体管理目标的要求。凡是符合党的路线、方针和政策，符合国家法律和社会道德规范，对国家、社会、集体产生有利影响，符合部队建设整体目标要求的行为，就属于正确的行为；反之，就属于错误的行为。正确地评价部属的行为，是基层指挥员正确进行表扬与批评；实施有效管理的前提。

管理离不开控制，带兵是管人的艺术，要使连队管理活动能够正常运转，基层指挥员就必须对部属的行为不断地进行控制和调整，使其坚持和发扬正确的行为，改变和修正错误的行为。那么，怎样对部属的行为进行控制与调整呢？我们可以借助于心理学中的“强化理论”来实现。

心理学的研究表明，对人的某种行为给予肯定（表扬、奖励），可以使这种行为巩固、保持和发展，这叫做“正强化”；而对人的某种行为给予否定（批评或惩罚），则可以使这种行为减弱、消退和改变，这叫做“负强化”。强化，就是对人的行为的定向控制。根据这个道理，我们在带兵工

作中可以对部属的正确行为实行“正强化”刺激，而对其错误行为则实行“负强化”刺激，便可达到控制与调整部属行为的目的。表扬与批评就是依据强化理论而实施的一种控制调整部属行为的刺激手段。

为什么运用表扬和批评这种强化刺激可以调整与控制部属的行为呢？这是因为，人们为了更好地生存和发展，就需要了解自己，辩明是非，得到理解，受到尊重，取得信任，成长进步。表扬和批评正是为满足人们的这种心理需要而进行的。以表扬为例，其心理过程可以用下图表示：



二、掌握表扬的基本原则，正确实施表扬

表扬是连队管理工作中经常要使用的一种工作方法。表扬的方式方法很多，如口头表扬、书面表扬、点人表扬、点事表扬。领导表扬、群众表扬、随时表扬、阶段表扬等等。究竟使用哪种方式方法进行表扬，带兵干部应因时因地、因人因事区别对待，灵活运用。

心理学的强化理论告诉我们，正强化刺激运用得当可以强化人的符合整体目标要求的行为，若运用不当，也可能强化人的不符合整体目标要求的行为，有时甚至可能发生严重的不良后果。有一段时间，某部八连开会、晚点名总是表扬那些加班训练、带病工作的战士，结果，连队虽然也作了“不准加班训练”的规定，但战士还是经常加班训练，带病坚持工作，以致险些出了不正常亡人事故。新战士王江安是个上进心很强的青年，平时训练十分刻苦，队列、射击等都取得了优异成绩，就是体力较弱，军体训练成绩不理想。不久前上级通知要考核新兵军体的消息传出后，小王更加着急。他单杠成绩上不去，当晚在参加完集体训练后，又利用睡觉前的半小时，一个人偷偷去练习。不料想一失手摔了下来，后脑勺恰巧碰在沙坑边上的一块小石头上。当时他没在乎，第二天早晨起来就感到头部不大舒服，可是，想到连队经常表扬带病工作的战友，他咬着牙坚持去参加“跨越障碍”训练。正当小王憋足劲要跳的时候，李连长发现他脸色苍白，满脸渗出密密麻麻的汗珠，赶快叫他停止操练，问清情况以后，立即派人把小王送到卫生队检查，结果是脑挫伤。卫生队立即把小王送到附近医院，经抢救才脱离危险，医生对李连长说，象王江安这种情况，如果再做两次跨越障碍这样的剧烈活动，就可能发生无法挽回的后果。一场事故避免了，八连干部也从中受到教益。指导员感慨他说：“我们表扬什么，也就是提倡什么，哪怕这件事并不一定正确，战士们也可能会去积极效仿，而其效仿的目的，在某种程度上又是为了受到肯定和表扬。表扬不当，弄不好就会造成损害战士身心健康、削弱连队战斗力的后果。”可见，正强化刺激运用不当，也可能强化部属的错误行为。这说明，带兵人在运用表扬这种刺激手段时，必须格外注意它的导向作用是否能

把部属引导到部队建设的整体目标上来，否则，便可能产生事与愿违的结果。为此，在实施表扬时，必须正确掌握下列各项基本原则：

（一）实事求是的原则

因为表扬是对部属行为的肯定，这就决定了实施表扬必须实事求是。这包含两方面的意思：一是被表扬者的行为必须是正确的行为，如果是错误的行为，或者带兵人自认为是正确行为而实际上却是错误行为，再予以表扬，就会把部属引向错误的方向。二是表扬时的赞美之词要与被表扬者行为表现的良好程度相一致，不能有半点的夸大或失实。

有些基层带兵人觉得，表扬是赞美摆好，话说得过头点没什么关系，其实不然，失实的表扬，夸大的赞美，不仅不能对部属产生正面激励作用，反而会带来消极影响，甚至被表扬者也会产生不满情绪。有位团长表扬一个机关干事，说他“几乎每天晚上在办公室加班加点……”，这位干事听后甚感诧异：“我办公室的灯管坏了半年无人修，这半年我根本没有加过班。”其他机关干部也觉得十分可笑。因为这次失实的表扬，这位干事好几天心里不痛快。某院校表扬一位教员认真备课的事迹时，说他为了讲好课，先在家中对着自己的妻子和孩子试讲，直到他们都听懂了才上课堂讲课。此言一出，满场哗然，许多人说，连小孩子都能听懂的课有什么好讲的呢？表扬这位教员艰苦朴素精神时，又说他从未买过一瓶麦乳精吃。众人一听，哑然失笑。本来这位教员艰苦朴素的精神是不错的，可由于赞美之词不当，反到成了人们笑谈的资料，使本人也非常难堪，以致后来领导要整理他的先进事迹材料时，他高低不干了。这两个例子说明，表扬失实，赞美不当，也会让人难堪和不快，不仅达不到表扬的目的，反而会起到反作用。所以，实施表扬也要慎重对待，做到实事求是，恰如其分。

（二）公正平等的原则

期望得到公正平等的待遇，是部属共同的心理要求，无论是在物质分配上，还是在精神待遇上都是这样。现代科学管理的一项基本原则，就是领导者必须给每个部属以均等的条件，让部属在同一条起跑线上竞争。坚持公正平等的原则，首先一条是用统一的尺度、统一的标准来确定表扬与否。其次是要克服感情用事的毛病。有些基层干部往往用是否“听话”分亲疏，以是否老乡分远近，以个人好恶论赏罚，对自己印象好的战士，常常赞不绝口，而对印象不好的战士，虽然做了好事，也视而不见，甚至无端猜疑人家做好事是动机不纯，这样不仅伤害了战士的自尊心，挫伤战士的积极性，其他的战士也会因待遇不公，而产生对表扬者的反感，以致形成表扬一个人伤害一大片的局面。

（三）讲求实效的原则

表扬的目的是为了调动部属的积极性，这是衡量表扬是否有效的唯一标准。为了增强表扬的实效性，必须注意以下几点：

一是表扬不可过频过繁。表扬过频过繁会使部属不以为然，造成表扬贬值，甚至引起腻烦心理，这是当前连队管理中应特别引起注意的一个问题。有个连队的干部反映：“现在的战士对表扬、批评都不在乎。”对此，有人专门作了调查后发现，这个连队在半个月中，竟有90%的战士受过表扬，70%的战士受到批评。一个战士星期日外出按时归了队，连长便在军人大会上表扬了他，一个战士吃饭时掉了几颗饭粒，居然成了军人大会上批评的对象。这种无谓的表扬和不必要的批评，既不能提高战士们的认识，也不能激发他

们的积极情绪，自然不能发生激励的作用。难怪战士们说：“在我们连里，表扬和批评都是廉价的。受表扬无需努力，遭批评处处难免，谁还在乎它！”这说明，实施表扬必须是郑重的，有分量的，不能把表扬搞成为了表扬而表扬的形式主义。

二是表扬要及时。表扬与奖励不同，它属于较低层次的正面刺激手段，贵在及时性。有的连队把表扬当成一种例行公事，一年半载集中搞一次，这样时过境迁，甚至连被表扬者本身对自己当时的良好行为都已淡化，表扬就失去了应有的激励作用。

三是道理要讲透。表扬能否达到激励部属向好人好事学习的目的，关键在于它能否激起人们的正确反映，任何外界刺激对人的行为的影响，都是通过人的思维活动才能发生。而人的思维活动是依靠大脑接收外界信息而产生的，外界信息越充足，反映就越灵敏。因此，要使表扬取得良好的效果，必须做到讲理透彻，使部属既知其然，又知其所以然。有些基层带兵人表扬战士，往往采取“一宣布了事”的简单做法，不把道理讲清楚，战士不明白所以然，产生不服气、说怪话的情形也就难免了。

三、掌握批评的基本原则，力求达到有效批评

批评，是对部属行为的一种否定，是帮助部属克服缺点，纠正错误的一种不可缺少的工作方法，是基层带兵工作中经常使用的一种负强化刺激手段。批评与自我批评是我党我军的优良传统，毛泽东同志一贯倡导全党全军开展认真的批评与自我批评，他指出，批评和自我批评“是抵抗各种政治灰尘和政治微生物侵蚀我们同志的思想和我们党的肌体的唯一有效的方法。”（《毛泽东选集》合订本第997页）

然而，批评和表扬不同，它不会象表扬那样使人直接产生美感和愉快情绪，相反，往往使人产生某种程度的痛感和不悦，所以，人们在感情上常常是不大喜欢批评的。批评虽然能使人产生某种不快心理，但它又是帮助部属克服缺点，纠正错误行为，使之臻于完善的不可缺少的重要手段，正象良药苦口一样，药虽然带有苦味，却可以医治疾病，使人的肌体恢复健康。因此作为革命军人决不应惧怕批评，反对批评，相反，应该欢迎别人的批评，并且自觉地进行自我批评；作为带兵干部则应该勇敢地拿起批评的武器，科学地运用批评教育的方法，使之成为激励部属前进的有效手段之一。

在实际工作中，按照批评所造成的实际效果，可以将批评分为三种：一是取得良好效果的有效批评，二是没有发生效果的无效批评，三是造成不良后果的有害批评。自然，带兵干部在实施批评时应当力争有效批评，避免无效批评，坚决反对有害批评。为此，实施批评时必须正确掌握批评的基本原则，这是达到有效批评的基础。

批评的基本原则如下：

（一）与人为善的原则。批评具有抑制、约束、禁止的作用，属于负强化刺激，部属在受到批评的时候，容易产生不悦情绪，甚至产生防御、疑惧、抵触心理。因此，要使批评能发挥正面激励作用，干部在实施批评的时候，必须对部属抱着与人为善的态度，充满爱护和信任的感情，这样就能消除部属的不良心理，使批评变得富有吸引力和说服力，这是掌握批评艺术最重要的核心问题。反之，批评者如果不从与人为善出发，乃至把批评变成发泄私

愤、报复他人、保护个人私利的手段，那就会引起被批评者产生抵触情绪，必然使批评失去正面激励作用，而变成有害批评，这种错误态度和错误做法是极端有害的，我们应当坚决予以禁绝。

与人为善的原则不单是指批评者要有正确的动机和良好的愿望，而且应该体现在批评的方式方法、场合、言词等各个方面，体现在批评的全过程中。

某连有名新战士偷了战友的一块手表，没有被人发觉。后来，在连队进行政治教育中他觉悟提高了，主动找指导员承认错误，交出了手表，决心彻底改正，永不再犯，同时请求连队领导为他保密。不料，这位指导员不仅不答应他的请求，反决定叫他在全连军人大会上做检查。这个战士一听心全凉了，又悔又气，竟自走上轻生道路，幸亏发现及时，才未酿成重大事故。

某部七连张连长，也遇到同样一件事。战士小胡压在褥子底下的50元钱存折丢了，消息很快在全连传开。连长和指导员经过合计，决定以不露声色的方式查清此事，很快有了眉目，原来是同班一位战士偷拿的，他马上把存折交给张连长。连长一面严肃批评了他的错误，一面主动提出：“念你是初犯，且能坦率认错，这次不予追究，连里还为你保密，就看你今后如何改正了。”这位战士感激得泪流满面。打那以后，那位战士工作干得十分出色，成为一名好战士。退伍时，他紧紧握着张连长的手，眼里噙着泪花说：“连长，您教会了我怎样做人。”

请看，同样的一件事情，都是在进行批评，但却有截然不同的效果。这说明对部属进行批评教育时，光有好的动机是不够的，还必须有正确的方法。还是张连长说得好：“对有过失的战士，尤其是做了让人羞于启齿的事情的战士，不能以当众揭丑的办法来刺激他，把他搞得抬不起头来。那样会因小失大，把一个人给毁了。”批评部属，必须抱着尊重、爱护部属，保护部属自尊心的态度，离开了这一点，批评是不会有好结果的，带兵人不可不慎。

（二）客观公正的原则。实施批评时，对事对人都要客观，不能主观，必须公正，不能有偏心。首先对部属的缺点和错误的具体事实要弄清弄准，一是一，二是二，既不夸大，也不缩小；对其缺点错误性质的评价，要实事求是，恰如其分，既不无限上纲，也不大化小，小化了。其次，对人不能分亲疏远近，有了错误该批评都要批评，一视同仁。指挥员在批评部属时，如果不弄清部属的错误事实就乱加批评，或者对部属不一视同仁，与自己关系好的、平时听话的犯了错误也不批评，而对同自己关系一般、平时爱提意见的便吹毛求疵，找毛病批评，那不仅不能达到批评的目的，甚至可能引起部属的反感情绪和抵触心理，以致明知你批评得对也不愿接受，使批评变为有害批评。只有坚持客观公正的原则，做到弄清事实，准确评价，一视同仁，真诚帮助，使部属感到你的批评完全是出于公心，出于对他的关心和爱护，这样的批评才可能使被批评者和广大群众心悦诚服，乐于接受。

（三）可接受性原则，所谓可接受性，主要是指被批评者对批评的理解能力和承受能力。战士们在年龄、性格、气质、知识、观念、智力和经历等各方面都各有差异，因而对批评的理解能力和承受能力也各不相同。在连队管理工作中常常有这样的情况，同样的批评，有的战士可能接受，有的就接受不了。这是因为他们对批评的理解能力和承受能力不同的缘故。对前者，批评正好适合于他的可接受性，而对后者来说，则超过了他的可接受性。批评如果超过了被批评者的可接受性，即使是正确的批评，也可能变成无效批评，甚至成为有害批评。

心理学的研究表明，人们对批评的接受能力，不仅与他的个性心理特征直接有关，并且与他当时的心理状态也有密切的关系。一般说来，当心境乐观、情绪高昂时，对批评的可接受性就强。反之，当心境忧郁、情绪低落或者非常激动时，可接受性就差。因此，带兵人在平时管理教育中要注意加强对部属的心理训练。在实施批评之前，一定要认真了解和掌握批评对象的个性心理特征，做到区别对待，因人而异；在批评过程中要随时注意观察和掌握被批评者的心理态势，力求增强双方的心理相容程度，这是达到有效批评的重要一环。

（四）以身作则的原则。这是指带兵人对自身的缺点和错误，要勇于进行自我批评，虚心接受他人，尤其是战士对自己的批评，为部属以身示范，作出表率。在连队中，战士对干部总是既听其言，又观其行，尤其重于观其行；带兵干部自己有了缺点和错误，如果自己不主动作自我批评，又不虚心接受他人的批评，这样，当他批评战士时，便缺乏说服力，难以为别人所接受。反之，如果带兵人对自身的缺点、错误勇于进行自我批评，又虚心接受战士的批评，这就更能赢得战士的尊敬，从而乐于接受你对他的批评。带兵人的模范作用还有助于在连队中形成正确对待批评和自我批评的风气，为增强批评的效果创造良好的氛围。

实施批评需要掌握的原则还可以列出一些，比如说理充分的原则，时机恰当的原则，场合适宜的原则等等，但主要的是上述四项，其余不再赘述。

四、讲究批评的方式方法，提高批评的效果

批评要达到良好的效果，除了要正确掌握以上各项基本原则之外，还要讲究批评的方式方法。某单位有位连长原则性很强，对搞庸俗关系的现象更不留情面。有个新战士不了解他这个特点，为了在选送汽车驾驶员时连长能替他说点好话，便买了一些礼物送去，结果遭到连长劈头盖脸的一顿批评，由于批评的声音大，招来了不少战士围观，使这位新战士羞得无地自容，立即承认了错误，要求将礼物带走。那知这位连长抓住不放：“不行，这东西要留下，明天搞个展览让大家看看。”晚上这位战士越想越觉得没脸见人，便悄悄跑回了家，致使全连为了找他而折腾了一夜。这个例子说明，批评部属的缺点和错误，光有好的动机和掌握一些原则，还是很不够的，还要有科学的方法。批评的方式方法很多，下面介绍几种常用的、效果又较好的方法，供大家参考。

（一）具体帮助式。就是批评者一面指出部属的不足，同时拿出具体有效的办法使问题得到解决，使部属从中认识批评的正确性和批评者的良苦用心。

1954年4月，在日内瓦举行解决朝鲜停战和印度支那问题的国际会议期间，周总理指示随同的熊向晖同志给各国记者放映电影《梁山伯与祝英台》。熊向晖同志担心外国记者看不懂，便请人写了一本十五六页的说明书。周总理知道后，批评这是：“不看对象，对牛弹琴”。熊向晖同志提出不同意见，说：给洋人看这部电影才是“对牛弹琴”呢？周总理对熊向晖同志不理解自己的意思和对待批评的错误态度没有进行指责，也没有讲更多的道理，而是用具体帮助解决问题的办法使对方从中悟出道理。周总理说：只要你在请柬上写句话：“请您欣赏一部彩色歌剧电影——中国的《罗密欧与朱丽叶》”，

放映前用英语作三分钟说明，概括介绍一下剧情，用词要有点诗意，带点悲剧气氛，把观众的思路引入电影中去，不再作其他解释。你就这样试试看，我保你不会失败。如果失败了，我送你一瓶茅台酒。结果，数百名外国观众被《梁山伯与祝英台》所征服。映完后，全场爆发出热烈的掌声，取得了良好的政治效果和国际影响。数十年之后，熊向晖与有关同志回忆起来，还对周总理这样高超的批评艺术怀念于心，赞不绝口。

（二）拉家常式。就是批评者不直截了当地指出部属的不足或过失，而是采取拉家常话的方法，由远及近，由浅入深，循序渐进，谆谆善诱，使对方的认识逐渐提高，自觉认识自己的缺点、过失，并进行改正。

1942年，新四军三师师长黄克诚，偶然见到一位通信员为抄近路踩了老乡的玉米地。他把那位战士叫过来，不是直截了当、声色俱厉地批评一顿，而是象拉家常一样，从会不会干农活，粮食是怎样长出来的谈起，使这位战士认识到劳动人民用血汗换来粮食的不易，心悦诚服地承认了自己的缺点，最后，黄克诚同志还和那位战士一起把踩倒的玉米扶起来，培上土。可以设想，如果黄克诚一上来就把这位战士狠批一顿，他固然也会乖乖地认错，可是就不会有后来那么和谐融洽的气氛了。黄克诚当时作为一师之长，尚且如此注意批评的艺术，我们作基层干部的就更应当如此。

（三）巧妙暗示式。就是批评者不采取直接批评部属的方法，而是用间接、含蓄的方式把要讲的话暗示出来，使对方心领神会，易于接受。某连有个战士小孙，脾气非常暴躁，一有点不顺心的事，轻则恶言秽语，重则拳脚相加，战士们都有点怕他，在全营也出了名。于指导员多次好言相劝，都没有收到效果。经过多次调查了解，原来，小孙入伍前就是街道上有名的“惹不起”，父母怕他继续学坏，才把他送到军营受教育锻炼。弄清这些情况后，于指导员想，小孙的这些劣迹，如果直截了当地公开披露出来，周围的战士自然会疏远他，不利于他的转变，针对小孙思想敏捷的特点，于指导员决定用暗示的方法进行批评教育。

在一个连队周末晚会上，战士们用热烈的掌声，欢迎于指导员表演一个节目。于指导员趁势讲了一个“孟母三迁”的故事。说者有心，听者有意。小孙从“孟母三迁”的故事联想到自己的过去和父母把自己送到部队的良苦用心，恍然悔悟了。晚会结束后，小孙来到连部，向于指导员主动表示决不辜负父母的一片苦心，在部队好好改造自己，悔过自新，当个好兵。从此以后，小孙渐渐改变了坏毛病。过去的哥儿们给他来信，开始他原封不动地退回去，后来就写信劝他们改邪归正。他还逐个找被他打骂过的战友赔礼道歉。在施工中，他一人干两个人的活，训练中，他勤学苦练，营连考核时拿了一个第一，两个第二。年终总结，他受了嘉奖。后来，还加入了团组织，成为一名好战士。

巧妙暗示是一种很有效的批评方法。暗示的方法多种多样，比如行为暗示，假设暗示，类比暗示等等，应根据不同人的不同情况，区别对待，巧妙运用。例如，对自尊心特别强的战士可采用行为暗示，对文化素养好，头脑灵活的战士可采用类比暗示等等。上面于指导员用的就是类比暗示法。

（四）善意建议式。就是不直接指出对方的具体错误，而是用真诚的态度提出更加合理的建议，寓批评于建议之中，使被批评者从建议中认识自己的错误，自然而然地接受批评，纠正错误。某营一位党员干部利用工作之便私吞公款400多元，王营长在处理此事时，由于过多考虑到维护他的工作威

信，不适当地作出了免干退款，只在连队支委会上做检查的处理意见，就等书记回来后最后决定。此事传开后，党员们一致认为这样的处理不对，但王营长还是坚持自己的意见。

营党委书记、李教导员出差一回来就遇上了这档子事。他想：王营长的处理意见是错误的，但如果直接进行批评，不仅效果不好，甚至可能影响相互间的团结。他琢磨了一阵之后觉得，根据王营长的性格，若寓批评于建议中，可能他会接受。于是在营党委会上复议此事时，李教导员先肯定了王营长动机是好的，然后，启发到会同志议论：怎样处理才能使好的动机产生好的效果。王营长听了，心头为之一震，火气消了一大半，也开始平心静气地思考问题。李教导员趁势用建议的口气说：如果让那个干部退出公款并在党内公开检讨错误，他今后再管别人腰杆就硬了。这样处理，效果是不是更好些呢？王营长听了，紧皱的眉头舒展了。他想，同样的动机，书记的处理办法比自己的好，使人茅塞顿开。他带头举手同意李教导员的处理意见，重新严肃处理了这个问题。

（五）启发自觉式。大多数青年战士自尊心较强，很爱面子，当众指出他的过失，容易伤害他的自尊心，使他觉得你是让他当众丢丑，批评再正确也难以达到预期的效果。遇到这种情况时，如果批评者暂时不指出他的过失，而是换在另外的场合予以启发，促使他自觉承认错误，效果就大大不同了。有个连队规定战士亲属来队，老乡之间不准聚会喝酒。一天晚上，两位班长因新婚妻子来队，违反规定偷偷请老乡喝酒。指导员来查铺查哨，正在一脚门里一脚门外的時候，看到了聚会喝酒的场面。这位指导员脑子快速转开了：如果当着新婚妻子的面把这两位班长批评一顿，他们受不了，脸面没处搁，对家属也不好。于是，他干脆走了进去，坐下来和大家痛快地喝了几杯，还给两位新婚妻子敬了“欢迎酒”，然后离去。第二天，没有等指导员叫，这两位班长就主动找上门来作检讨，并十分感谢指导员给他们留了面子，主动要求在全连军人大会上作检查。

这位指导员的做法，既坚持了原则，维护了纪律，又不伤害战士的自尊心，这种批评方法算是比较高明了。相反，假若换一种处理办法，当面批评一番，虽然那两位班长也可能承认错误，但事后的官兵关系就不会那么融洽了。

批评的方式方法是多种多样的，上面列举的五种是最常用效果又较好的方法，不论采用哪种批评方法，要取得良好的批评效果，最关键的问题是批评者要满怀对被批评者的爱护和信任去实施批评，这是掌握批评艺术的核心问题，我们在工作中一定要牢牢把握这一点。

五、正确评估批评的效果，不断提高批评的艺术水平

在实际工作中常常遇到这样的情况：当用某种方法对部属的过失实施批评后，有时并不能收到预期的效果，于是便改用另一种方式方法，直到取得较好的批评效果。这里就有一个如何评估批评效果的问题。

对批评的效果进行正确评估，是验证批评是否准确，方法是否得当和不断提高批评的艺术水平、增强批评效果的重要环节。有的基层干部实施批评时，批评完了就算了事，而不评价批评的效果如何，这就可能使批评半途而废，功专一篑。一个完整的批评过程，应当包括批评前的准备，批评的实施，

批评过程中对被批评者心态的分析，批评效果的评估，根据批评效果改进批评的方法，直到取得最佳的效果等五个阶段，批评效果的评估是确保批评达到有效批评的关键。

批评的效果一般应从以下几方面进行评估：

（一）观察被批评者对待批评的态度，是诚恳接受，还是勉强接受，勉强接受预示着对所受的批评或早或晚要予以否定，说明批评的效果不好。在实际工作中往往有这样的情况，有的人经常表示欢迎批评，听到批评意见或者受到领导批评，连连表示虚心接受，这是否表明批评已有良好效果了呢？不尽然。这里可能有两种情形：一种是有的确属真心欢迎批评，虚心接受，并决心改正自己的缺点错误；另一种则是以此作为掩饰缺点错误，拒绝接受批评的托词，或者因为害怕得罪领导干部，怕戴骄傲自满的帽子而为之。所以，我们万不可以某些人的“欢迎批评”为满足。那么怎样辨别对方是否真心接受批评呢？这就要看批评之后，他们实际行动如何而定。

（二）观察被批评者在批评之后的行为表现，这是检验被批评者对批评的认同程度的基本尺度。被批评者按照批评者的意见矫正了自己的行为，说明产生了积极的批评效果。动机正确、方法得当的批评一般来说都能产生积极的批评效果，但是，能产生积极效果的批评并不一直都是正确的批评，因为，有时不正确的批评也能激起部属的正确行为。所以，不能在积极效果和正确批评两者之间划等号。虽然如此，一般来说，在大多数情况下，积极的批评效果还是意味着批评的正确性。

（三）观察群众对批评的反应，这是检验批评效果的重要尺度。任何批评都不仅对被批评者产生影响，对其周围群众也必然产生影响，而群众自然会对批评产生反应。有的基层干部不大重视群众对批评的反应，这是很错误的。群众的反应既对批评的效果具有举足轻重的影响，又是检验批评效果的重要尺度。

从增强批评的效果来讲，受到群众支持的批评能增强批评者的信心，使批评大大强化，即使被批评者对批评持不同意见，在群众压力下，也会减弱对立情绪，甚至表现得顺从。反之，不受群众支持的批评，能同时改变批评者和被批评者的态度，从而减弱批评的效果。因此，批评者在实施批评之前必须充分考虑到群众对批评可能持有的态度和情绪，若预计多数群众可能持不正确态度时，要先对群众进行思想教育，然后再实施批评，以便取得较好的批评效果。

从检验批评效果的角度讲，群众对批评的反应大体有三种态度：积极反应、消极反应、无动于衷。群众一致反应较好，一般来说批评是正确的，能够取得好的效果。如果群众反应不一致，就要做具体分析。持赞同态度的并不一定因为批评正确，可能是由于这部分人的某种需要得到了满足；如果批评者由此而自我肯定，就会陷入更大的失误。持不赞同态度的并不一定说明批评是不正确的，可能是与这部分人的需要发生了冲突。所以，为了正确评估批评的效果，准确地掌握群众的反应是非常重要的，为此，可以采取问卷测试与调查分析相结合的办法，通常能够取得较满意的结果。

批评中的群体压力只有在群体具有正确的民主意识、道德规范、判断是非的能力和积极进取精神时，才能产生良好的效应。所以在连队管理工作中，要经常加强对部属的思想教育工作，不断提高部属的政治思想素质。

第二节 掌握谈心的艺术

谈心，是基层带兵人为实现一定的目的而同工作对象之间以平等协商的态度，进行思想感情交流，寻求相互理解的口头表达方式。它是连队经常性思想工作和经常性管理工作中一种主要的工作方法，是我军管理教育的传统工作方法之一。

我军进入和平建军新时期以来，部队基层军官的结构状况发生了很大的变化，谈心这种传统工作方法，在一些同志头脑中逐渐淡漠了。某部在战士中做了一次问卷调查，在“入伍以来连长、指导员单独同你谈过心没有？共几次？”一问中，回答没有谈过的竟占45%，一些谈过心的战士则反映：“那叫什么谈心呢？把你叫到他房间单独批一顿，就叫你回去，没有你说话的权利。这样的谈心还是不谈的好！”虽然这个调查结果具有一定的局限性，但它仍然表明，提高对谈心教育法重要意义和作用的认识，学习和研究科学谈心的方法，掌握谈心的艺术，是目前基层带兵工作中一个亟待解决的问题。

一、谈心是新时期带兵的有效方法

通过谈心进行思想教育，在我国古代就已经使用了。大家熟知的《论语》这部书，就是孔子用谈心方式，对他的弟子们进行教育的谈话记录。我军在几十年的建军实践中，无论在战争年代还是在和平建军时期，无论是高级领导人还是基层干部，都广泛使用谈心教育方法来传递思想信息、交流思想感情、统一思想认识、化解思想矛盾，对促进全军团结、战胜困难、克敌制胜起了重要的作用。

我军建设进入新时期以来，在市场经济迅速发展，深入改革扩大开放的新形势下，部队基层官兵的思想观念不断更新，人际交往和人际关系发生了新的变化，同时，随着与外军交流的增多，外军的管理教育方法也在对我军发生着影响，基层管理教育中出现了许多过去未曾有过的新情况和新问题。在这种情形下，谈心这种传统工作方法是不是就不适用了呢？不是的。大量事实证明，越是情况复杂，思想问题多，认识不统一的时候，谈心教育方法越能发挥其他工作方法不可替代的特殊作用。有一位团长一度就当前带兵问题发出感叹：“如今的兵真不好带！”可是，几个月之后，当他再次谈起此事时却改变了说法：“如今的兵都是好兵，就看你怎么带。”这位团长的看法为什么发生了180度的大转弯呢？原来，他从《中国青年报》一个“两代知识分子对话录”栏目里受到启示，觉得自己与青年战士之间在许多问题上也有“代沟”，便广泛与战士对话谈心，通过促膝交谈，疏通感情，许多互相不理解的问题随之冰释，并且发现了新时期战士具有的时代特征，找到了新时期带兵的突破口。

谈心教育方法之所以对做好新时期带兵工作具有如此重要的意义，是因为它可以在部队的经常性思想工作和经常性管理工作中发挥以下各种功能；（一）协调人际关系，增强官兵团结的功能。军队内部的人际关系，概括起来主要是：上下级关系、同级关系。官兵关系三种形式。军队内部人际关系的好坏，关系到军队战斗力的提高，关系到军队各项工作效益的提高，关系到军队各项改革的深化，关系到每个军人的身心健康。所以，创造健康的和谐的人际关系是做好带兵工作的重要保证。古希腊唯物主义哲学家德漠克里

特说：“思想感情的一致产生友谊。”（转引自《名言大观》）搞好军队内部的人际关系，最重要的在于上下之间、同志之间、官兵之间思想感情的一致。可是，在实际生活中，由于种种原因，人际关系中不协调的现象大量存在，官兵之间互不理解的情况时常发生，一事当前，思想认识的不一致在所难免，这就需要经常地、反复不断地进行沟通和调解。由于谈心方法是官兵之间以平等、协商的态度，心平气和地交流思想，融洽感情，在互相寻求理解对方的基础上，提高认识，化解矛盾，因而，它在搞好官兵关系、增强官兵团结上可以发挥独特的作用。广大战士所以特别欢迎谈心，其原因就是在这里。另一方面，在战士之中开展群众性谈心活动，可以解开思想疙瘩，开展互帮互学，加深战友情谊，增强内部团结，达到共同提高的目的。所以，谈心又是群众自我教育的良好形式。这种群众自我教育的方法，在我军的管理实践中已经使用了几十年，不论在艰难困苦的战争环境，还是在和平建军时期，都对搞好部队内部的人际关系，发挥了重要的作用。

（二）掌握部属思想情况，加强思想教育针对性，解决个人思想问题的功能。思想教育的重要任务，在于用马列主义、毛泽东思想的基本原理，用党的路线、方针、政策回答和解决部属的思想问题。解决问题的前提是找准问题。教育者通过谈心的方法，经常与部属保持密切的联系，就可以时时把握他们的思想脉搏，切实掌握部属的真实思想。这样，对于带普遍性的问题，可以有针对性地进行集中教育，促进教育效果的提高。对于个别人的思想问题，则可以采取个别谈心的方法来解决。由于谈心方法具有主体与客体之间平等协商，互相讨论的特点，因而对解决个别人的思想问题具有其他方法不可比拟的独到作用。

（三）动员群众，集思广益，推动工作的功能。谈心不仅可以了解情况，加深感情，而且在谈心中，可以和部属对连队各方面的工作进行探讨，直接听取部属的意见和建议，通过反复探讨，找出改进连队工作的最佳措施；另一方面，心理学的研究表明，当一个人的建议被组织采纳并付诸实施的时候，这个人在工作中具有比平时更高的积极性。谈心的这种功能，正是基层带兵人坚持群众路线工作方法的具体表现，对推动连队建设具有重要的作用。

（四）促使连队精神文明建设的功能。部队精神文明建设的一个重要方面是思想建设。由于谈心中教育者与工作对象面对面地通过有声语言进行的思想感情交流，同做报告、集体授课等方法比较，它具有双向信息交流的特点，因而，在谈心中可以把理想信念教育、世界观教育、道德教育和纪律教育具体化、个体化，从而有效地推动部队的精神文明建设。

从上述谈心的各种功能可知，谈心是官兵之间双向信息沟通、思想感情交流的良好形式，有的同志对谈心的这个基本特点缺乏认识，把谈心变成单纯批评部属的一种形式，这就大错特错了。当前，我国改革开放不断深入和扩大，社会主义市场经济在逐步发展和完善之中，部队官兵思想非常活跃，观念在不断更新，这正是需要谈心方法发挥作用的时候。我们应当把我军的优良传统和现代管理科学理论结合起来，更自觉、更科学地运用谈心教育方法，使之在做好新时期基层带兵工作中发挥更大的作用。

二、掌握谈心的基本原则，提高谈心的效果

在连队管理实践中，有些基层带兵人虽然也和部属谈心，可是效果往往

不佳，有时甚至越谈越僵，事与愿违。于是有人感叹：“现在与战士谈心真难！”出现这种情况，原因往往不在战士而在带兵人自身。经调查研究，军官与战士谈心时容易犯的毛病概括起来主要有以下几种：

一是居高临下，教训别人。有的军官和战士谈心时缺乏平等待人的态度，往往摆出一副官架子，傲气十足，一副教训别人的腔调。这样，极易造成战士的紧张和不安，使对方处于心理闭锁状态，不能畅所欲言，有的战士甚至可能产生反感情绪。

二是简单急躁，急于求成。有的军官和战士谈心时抱着一种恨铁不成钢的心情，一厢情愿地希望一次谈心对方心悦诚服，以致不管对方能不能承受，便一古脑儿地把问题统统抖搂出来，结果往往是原来的问题没有解决，又产生了新的不满和问题。

三是吹毛求疵，专挑毛病。有的军官不是把谈心作为官兵双方进行双向思想感情交流的过程，而是单纯当作批评战士的一种工具，平时不关心战士的成长进步，直到战士有了毛病，出了差错，才叫到屋里批评一顿，指责一通，美其名曰“谈心”。久而久之，战士们便渐渐形成一种“干部找谈心准没好事”的消极心理状态。

四是泄露隐私，取笑战士。有的战士出于对领导的信任，在谈心中说出了自己或家庭的某些隐私。对此军官应抱着高度负责的态度给他保守秘密才对。可是，有的军官忽视了这一点，有意无意地把战士的隐私捅了出去，结果，侵害了战士的隐私权，伤害了战士的自尊心，引起战士不满，再不乐意同你谈心，甚至可能由此引发出严重后果。

五是缺乏诚意，用假话空话唬人。有的军官和战士谈心时，不是推心置腹地和对方交流思想感情，设身处地地为战士着想，真心实意、尽心尽力地帮助战士排忧解难，而是有意回避战士的实际问题，用一大堆空话、套话、假话唬人；或者随口许愿，事后又不兑现，使战士觉得自己受了愚弄和欺骗，对带兵人产生了不信任感。

六是格调低下，转嫁矛盾。有的军官谈心时不是用正确的道理教育和开导对方，而是迁就附和战士的某些错误认识或不合理要求，把战士的不满情绪转嫁到上级其他部门。这样虽然暂时可能缓和战士的不满，但对战士的思想进步没有任何益处，根本不是我军所提倡的谈心方法；而且，一旦战士的认识提高之后，必然受到战士的厌弃。

上述种种毛病虽然表现形式各不相同，但是它们有个共同点就是，谈心的主体一方对客体一方没有动真情、讲真理，双方缺乏必要的心理相容程度。谈心，不但是一种工作方法，还是一门艺术。谈心是主体与客体双方心与心的交融，思想和思想的交流，它是人与人之间信息交流的较高层次。大量事实证明，一次成功的谈心，最重要的前提条件是双方都要掏出心窝里的话，这样的谈心才能入耳入脑，引起双方的思想发生“共振”，为此，进行谈心时必须掌握以下各项基本原则：

（一）调查研究，实事求是的原则。谈心是一种有目的的活动，是为实现一定的目的而进行的，它和平时一般性的说话是有区别的，不是想说什么就说什么，想怎么说就怎么说，谈心的内容和形式，要受预定的目的所制约，为预定的目的服务。因此，在谈心之前必须进行充分的调查研究，弄清谈心对象的真实思想。如果是发现部属的不良思想苗头和行为表现而进行个别谈心教育，那更要通过调查研究弄清问题的性质，发生的原因，发展的方向等

等；如果是为了消除部属之间的误会，化解相互之间的矛盾，协调人际关系而进行谈心，那就要通过调查研究，弄清造成误会和矛盾的具体原因，把握准事情的来龙去脉，决不能凭主观想象，更不能单听一面之词。总之，“没有调查，就没有发言权。”谈心不同于一般性的说话，它是以达到教育效果为目的的，干部要取得谈心的发言权，就必须在谈心之前做好调查研究，否则，谈心就不能做到有的放矢，自然就难以有好的效果。

根据谈心的特点，搞好谈心的调查研究，必须注意两个问题：一是不仅要做好事前的调查，而且，在谈心的全过程中，不断进行调查，谈心的过程也是主体对客体的思想进行深入调查的过程。二是不仅要注意显调查，更要重视做好潜调查。谈心一般是针对具体人的思想问题进行的，而个人的思想问题往往潜藏得很深，不易暴露出来，显调查往往只能掌握事物的表面现象，只有做好潜调查才能把握事物的本质。所以，要少搞显调查，多搞潜调查，除向工作对象的亲朋好友调查外，还要多向本人作调查，不是非常必要，一般不作公开调查。向本人作调查时，要善于察颜观色，如果对方对你提出的某些问题表现出厌烦情绪或者有意回避，就不要细问，要采取另外的办法调查，以防出现僵局，使调查无法进行下去。

在谈心教育中时常发生这样的现象：有时今天谈的奏了效，有了改进，过不多久，又会旧病复发。这就是思想教育中的“反复”现象。思想教育是改造人的灵魂的过程。部属的缺点、过错的发生有一个过程，要克服它，也需要经过耐心细致的教育过程，在这个过程中，“反复”现象是经常发生的，这是正确思想和错误思想进行冲突的表现。部属的思想发生反复，说明在他的头脑中正确思想还没有完全战胜错误思想，这时，干部应当通过深入细致的调查研究，找出发生反复的具体原因，对症下药进行谈心教育。切不可单凭一股恨铁不成钢的“恨心”贸然从事，急于求成，这样不仅无济于事，反而会把事情弄坏。

（二）心理相容原则。所谓心理相容，是指谈心的双方能够沟通感情，极大地缩短心理上的距离，在思想上、感情上、心理上达到一致。谈心是以口头表达方式进行思想感情的交流，如果双方之间话说不到一块，就无法进行谈心，也达不到谈心的目的。所以，谈心必须以谈话投机为前提，为此就要遵循心理相容的规律。

——怎样才能做到心理相容呢？

一是在谈心之前要认真了解和分析谈心对象的性格特征和心理状态。谈心时，如果主体与客体一接触就能给客体一个良好的印象，使对方感受到你是他的良师益友，有话愿意与你说，就能更快地形成心理相容。这就需要谈心的主体在谈心之前准确地掌握谈心对象的性格和心理状态。谈心对象在谈心之前的心理状态是各不相同的，概括起来，大体有以下十种：揣测心理，防御心理，惶惑心理，恐惧心理，轻视心理，紧张心理，羞怯心理，对立情绪，无所谓心理，喜悦心理等。准确把握住对方在谈心之前的心理状态，才能对症下药，设法消除他的不良心理状态。

二是在谈心开始之初，要使用多种方法使谈心对象恢复心理平衡，以寻求双方的心理相容，在谈心的开始阶段，谈心对象的心理一般处于情绪激动或过分抑制两种状态，也就是说他的心理失去了平衡，谈心主体只有迅速设法稳定客体的情绪，恢复他的心理平衡状态，使他的心理由戒备、闭锁的状态转变为渴求、开放的状态，才能达到双方的心理相容。通常的做法是首先

“求同”，即先指出一些双方都确认的事实，都赞同的观点，找出双方的“共同点”，然后由此出发，有目的地诱导，使对方逐渐按照自己的思路去思考问题，并最终接受自己的观点。如果谈心的目的是为了帮助对方排忧解难，谈心的主体也可以有意识地用自己的能力来吸引对方，使对方感到你有能力帮助他克服困难，从而对你产生信任感，达到双方心理相容。

三是在谈心过程中要注意克服和防止对方产生心理对抗和自我防卫心理，保持双方的心理相容。心理对抗就是人和人之间在心理上处于矛盾对立以至互相冲突的状态。一些犯了错误又尚无悔改之意的谈心对象，最容易出现这种心理状态，他常常把谈心主体放在自己的对立面，把谈心看作是有意整他，因而表现出对谈心主体的反感，甚至公开对抗。自我防卫心理是一种不正确的自我意识表现。在谈心中表现为客体为个人的错误思想和行为进行辩护，强调自己的正确，往往和谈心主体心理相隔。对于具有心理对抗和自我防卫心理的谈心对象，在谈心过程中要随时注意察颜观色，把握对方的现实心理状态，千方百计克服和防止他的对抗心理和自我防卫心理，力求保持双方的心理相容，如果觉得确实难以再谈下去，可暂时中断谈心，另选适当时机进行。寻求心理相容的具体方法很多，最根本的是谈心主体要有平等待人、与人为善的态度，对部属有一颗真挚火热的爱心，离了这一条是无法达到谈心双方的心理相容的。

（三）以理服人原则。谈心的目的是解决个人的思想问题，提高认识水平，达到认识的一致。错误思想，只能用正确思想去克服它，战胜它；心灵中的黑暗，只有用知识才能驱除。这就要求谈心主体必须抓住一个“理”字，把道理讲透，用真理服人。讲理。要讲真理，不能讲歪理；要讲实理，不能讲虚理；要深入浅出地讲，不能用大道理唬人；不但要用言语来讲，更重要的要用自己的实际行动来证明你所讲道理的真理性 and 可行性。这就要求谈心主体不仅要掌握真理，把握正义，而且要用模范行动给部属做出榜样。这样，对谈心对象的错误思想和行为才能切中要害进行剖析，你说的话才能为对方所信服。如果自己没有抓住真理，没有鲜明的是非观，以其昏昏，使人昭昭，那是万万不会有好效果的。以理服人原则是保持谈心教育方法的原则性和战斗性的核心问题，是谈心教育最根本的原则，离了这一条便不是我军倡导的谈心教育方法了。

（四）语言艺术美原则。谈心是以口头语言为主要媒介进行思想交流的过程，要使谈话入情、入理、入耳、入脑，就必须掌握语言美学原则。语言是打开人的心灵的钥匙，运用得好不好，直接关系到谈心的成败和效果。同样一件事，话讲得好，可以把对方说乐了，思想疙瘩随之而解；话讲得不好，可以把对方说恼了，不仅解不开思想疙瘩，还会背上新的思想包袱。因此，基层指挥员应当加强自己的语言艺术修养，使自己成为运用语言艺术的行家里手。

语言艺术的核心问题是语言的真善美。美是以真作为基础，以善作为前提的，没有真，没有善，便没有美。谈心语言所表达的是真情实感还是虚情假意，是与人善言还是与人恶言，效果是截然不同的。谈心语言的艺术美具体体现在以下几个方面：

一是语言要鲜明。谈心语言要分明而确定，肯定什么，否定什么，赞美什么，反对什么，都要明明白白，是非分明，不能模棱两可，含糊不清。语言不鲜明往往会造成对方误解，谈心便不会有好效果。

二是语言要生动有趣，富有感情。语言有感染力，才能使人听了入心入脑。特别是对文化素质较高的战士谈心，语言要讲点文采，富有哲理，使对方听了不感觉是一种说教，而是一种审美的感受，就会自愿地听你谈话。反之，如果语言干巴，说来说去就是那么几个词，那么几句话，使人听了味同嚼蜡，那么，你讲的道理再高，对方还是不爱听，谈心效果会大打折扣。

三是语言要准确。谈心时要用最恰当、最确切的词语，贴切地表达自己的思想感情；分析对方的问题，要实事求是，分寸恰当，要就事论理，不要戴大帽子，更不可无限上纲。用词不准确，夸大事实，乱戴帽子，不但不能说服对方，反而会激起对方的反感和不满。

四是语言要有逻辑性。不论是肯定还是否定一个观点，都应采取摆事实，讲道理的方法，做到论据确凿，说理充分，层次分明，逻辑严谨；不能前言不搭后语，东一榔头西一棒地漏洞百出。

五是语言要朴实自然。要尽可能采用通俗易懂的群众性语言，道理要讲得深入浅出，含意隽永，给对方以自然、清新之感。反之，如果谈话时故意玩弄词藻，使用部属难以理解的词语，就可能使对方对你的诚意产生怀疑，或者认为你是有意卖弄，这都会影响谈心的效果。

语言的运用具有很强的艺术性，做到以上几点虽然是不容易的；但也是可以达到的，只要在平时加强学习，在实践中不断摸索，就能逐步提高自己的语言艺术水平。

三、灵活运用谈心的方法是提高谈心效果的关键

马列主义强调处理问题时要具体问题具体对待，谈心也不例外。心理学的研究表明，不同的人具有不同的能力、气质、性格、兴趣等个性特点。进行个别谈心时，就应当根据这些特点来选择最适当、最有效的方式。大量的事实说明，一个善于进行谈心的优秀基层指挥员，不仅对不同的内容有不同的谈法，就是同一内容的谈心，也因具体对象不同而采用不同的谈心方法。

在连队管理工作中，使用较多而又效果较好的谈心方法，主要有以下几种：

（一）家常式谈心法。谈心时一般是从对方的家庭情况，个人最近的活动，以及家属、子女、恋爱对象等情况入手，循循善诱地逐步引向谈心的主题。这样谈起来比较自然，有利于消除对方的紧张心理和恐惧感，使他感到你在关心他，从而产生一种亲近感，愿意掏出心里话，与你倾心交谈。这种方法用于性格内向的谈心对象，通常能取得较好的效果。

（二）自叙式谈心法。谈心时不首先指出对方的问题，而是从谈自己开始，用自己的经历唤起对方的联想，从而沟通双方的感情，使对方从你的经历中吸取营养，接受教益，引起他思想共鸣，无形中接受了你的观点。这种谈心方法有利于消除对方的戒备心理和对立情绪，尤其适用于性格暴躁的对象。

（三）类比式谈心法。对于做了错事而一时又不认错的战士，可以先不直接指出其过错，而是列举与其问题相仿的事例进行类比，和他展开讨论，使对方从中悟出道理，认识到自己的过错。这种方法有利于消除对方的疑虑心理和抵触情绪，由于是在类比中进行教育，说服力较强，容易促成对方自我认识的良好效果。

(四) 征求意见式谈心法。对于上进心强,又关心连队建设的战士,可以采取征求意见的方法,请他对连队的工作提出意见,或者与他一起探讨处理某个问题的办法。这样做,对方会感到你比较民主,又重视他,进而产生一种责任感和参与感,同时,在提出意见、研讨办法的过程中,使他自觉地联想到自己,受到启发,从而调动他的工作积极性。

(五) 表扬式谈心法。谈心时不急于指出对方的过失或缺点,而是首先充分肯定对方的成绩和优点,进而说明“金无足赤,人无完人”的道理,在对方消除了戒备、疑惑、对立心理以后,再由易到难,由小到大地指出他的过失或缺点。这种方法适用于大多数战士,尤其适用于因缺点、错误较多,受过处分,而产生悲观情绪、失去进步信心的后进战士。对于后进战士,干部要用一颗火热的爱心去发现他的长处,而对他的缺点、错误则应适当予以淡化,从而激起他内心的希望火花和积极向上的热情。

(六) 开门见山式谈心法。对于性格豪爽的战士,采用表扬式谈心法,他会误认为你不直爽,说话绕弯子,从而引起不快。如果开门见山,直来直去地指出他的问题,提出中肯的批评意见和期望,使其感到内疚,激起他猛醒,下决心改正,可能较为有效。

不过,这种方法只有当自己和对方之间互相了解较深、感情较好的时候,方可使用。而且,谈话时要仔细选择词语,切不可使用刺激性的、损伤人格的语言,更不能感情用事,否则,可能产生不良后果。

(七) 迂回式谈心法。对于心胸狭窄,性格孤僻,或者容易钻牛角尖的战士,谈心时切忌直来直往,有啥说啥,而应采取迂回婉转的方法,由远及近,由彼及此地慢慢诱导;估计一时难以说通时,应注意尽量避免形成僵局,不能把话说绝,而要留有余地,为以后适当时机再进行谈心留下楔子。

(八) 调和式谈心法。对于战士的一些非原则性缺点,或者战士之间因非原则性问题引起的感情纠纷,应采取调解的方式与双方谈心,帮助他们消除隔阂,解释误会,达到协调关系的目的。对于这类问题,干部切忌当裁判员,以免把自己也卷进去。

以上各种谈心方法,都是广大基层干部在长期的谈心实践中创造的。各种方法都是互相联系的。谈心时应从实际出发,针对对象的特点及其在谈心过程中的心理变化,随机应变,灵活运用,才能起到较好的效果。

第三节 发挥骨干在连队管理中的作用

现代科学技术的进步,使军队管理成为一个极其复杂的系统工程。即使是一个连或者一个排,看起来“摊子”很小,但它的管理工作涉及的方面也很广泛,政治思想,行政管理,教育训练,内务卫生,物资装备,后勤保障,文体活动,以及抢险救灾、支援地方建设等各种临时性任务等等,而且往往在同一个时间里要做许多项工作,完成多项任务。在这种情况下,单凭几个连队干部,再精明能干也难以把样样事情都办得很好。所以,要提高基层的管理效能,单凭几个干部的力量是远远不够的,必须紧紧地依靠骨干队伍,充分发挥骨干的作用,并通过他们把全连战士紧紧团结在一起。因此,基层带兵人要做好新时期的带兵工作,必须具有善于团结和依靠骨干的本领。

一、骨干在连队建设中的重要作用

连队的骨干主要是指党员、班长、士官和志愿兵。此外，还包括在某些方面有特长又热心连队建设的老战士。

骨干在连队建设中的作用有以下几方面：

（一）维系上下关系，增强官兵团结的桥梁作用。基层带兵人和士兵天天在一起生活，加上他们大多数是与士兵同时代的年轻人，具有与士兵相似的特点，因此，官兵之间难免有磕磕碰碰的事。军官对士兵处理不当，或者士兵对军官产生误解，也是经常发生的。遇到这种情况，骨干可以为双方搭桥，从中做上下沟通的工作，帮助消除误会，化解矛盾，使官兵关系重新修好。

某集团军“优秀班长标兵”唐山，当班长多年，处处做战士的知心朋友，当连队干部的帮手，在官兵之间搭起一座座桥梁，化解了许多矛盾。

有一次，战士小杰私自回家，连长十分着急，发电报把他追了回来。小杰回连后怒气冲冲责问连长为什么给他家拍电报？连长愤怒极了，声言要处分他，可小杰强词夺理硬说自己没有回家，两人大吵起来。唐山见此情景，马上拉走了小杰，问他，你没有回家，怎么知道连长给你家发电报？小杰感到自己理亏，唐山趁势做思想工作，终于使小杰主动找连长承认了错误，双方重归于好。

还有一次，有一名入伍前有劣迹的新战士在打靶时不小心走了火，连队干部就说他恶习不改，这名战士不服，顶撞了几句，干部便要处分他。唐山感到这样不妥，便找干部谈心，开诚布公地指出干部不该在众人面前伤害战士的自尊心，新兵打靶走火有心里紧张的因素，不能与他入伍前的表现搅在一起。连队干部听唐山讲得句句在理，便主动找那位战士作自我批评，官兵间的思想疙瘩随之化解。

在连队生活中，误解与磨擦是经常发生的，消除误解、化解矛盾，需要真诚，需要坦荡，但也需要象唐山那样能给双方“搭桥”的人，连队骨干在这方面正起着越来越重要的作用。

（二）搞好连队管理的助手作用。朱德同志曾指出：连队的训练与管理“第一靠班长”（《朱德选集》第100页）事实正是如此。战场上，指挥员的作战意图，要靠千百个班长率领战士去分解，去执行；训练场上，单兵素质的提高，初级合成的组织，要靠班长去落实，去体现；军营内外的管理教育，要靠班长去实施，去兑现。可见骨干在连队管理工作中的地位 and 作用是非常突出的。可以毫不夸张地说，没有骨干作助手连队的管理便很难正常运转。

某部坦克团七连志愿兵赵兴波，多年来处处当连队干部的助手和净友，带头维护干部的威信，主动帮助干部做好连队管理工作，被授予“尊干标兵”称号。王排长从院校毕业刚当排长，就遇到一个难题：个别老兵不愿站岗。王排长觉得十分为难。这时赵兴波主动出面做工作。他对王排长说：“站岗的事先安排我，其他老兵的思想工作我来做。”有的老兵不理解，他说：兵再老，也是一个兵，当兵哪有不站岗的？由于赵兴波带头，排里老兵再也没有不愿站岗的了。

赵兴波帮助连队干部做好管理工作始终坚持一个原则：既要当助手，又要当净友。对于干部在工作中出的差错，他也不庇护，而是勇于规劝，帮助干部避免失误和指挥失灵。

一次，上级组织训练先进连考核竞赛，连里干部打算拼凑尖子参加竞赛。赵兴波不同意这种做法，便向连长提出意见：“这样做只调动了一部分人的积极性，挫伤了大多数人的积极性，不利于全面提高连队的战斗力。”但连长听不进他的意见。赵兴波没有灰心，他找机会再次向连长陈述意见：“这样搞训练弊多利少，容易把部队的作风带坏！”这一点连长知道得很清楚，只是他担心拿不到名次影响连队荣誉，针对连长的担心，赵兴波提出三条合理化建议：一是实行训练目标责任制，二是实行专业技术互帮互学，好的带差的，三是开展建制班达标竞赛。他还主动请缨担任双杠、木马、射击等六个课目的教学任务，连长终于愉快地接受了赵兴波的意见和建议，结果在上级考核竞赛中，七连进入了前三名。

（三）完成工作任务的突击作用。连队的骨干一般军龄较长，熟悉基层，实践经验多，大多数都有技术专长，有的还是技术尖子，加上他们和广大战士联系密切，又有一定的威信，因而成为连队完成各项工作任务的中坚力量。尤其当连队同时要完成多项任务的时候，骨干可以影响和带动广大战士，形成兵管兵，兵帮兵，兵促兵的局面。这样，基层的事情再多，任务再重，都可以搞得有条不紊，有声有色。北京军区某部汽车营一连，是连续多年的先进单位，他们的一条重要经验，就是有一支思想好、作风硬、技术精、能力强的骨干队伍。这支骨干队伍，艰巨任务抢在前，苦活累活干在前，关键时刻冲在前，确保了各项运输保障任务的完成。

那年，该部队机关参加某地区战役演习，决定一连出7台车配合。当时外出执行任务的驾驶员还未返回，人手不够，急得指导员团团转。这事被正准备住院治病的志愿兵王秀波知道了，他悄悄撕掉了住院通知书，主动提出参加演习，解了燃眉之急。王秀波屁股上生了一个大疔子，只能半个屁股着座，扭着身子开车，一直到完成任务为止，受到部队首长赞扬。

有一次上级决定一连出4台车配属长影拍电影，当时连队抽不出干部带队，便决定由班长司权同志负责带队，司权身为战士，履行着干部的职责，出车前反复向大家交代注意事项，提出安全要求，行车中带头按操作规程和连队的规定办事，对新驾驶员帮思想、教技术、带作风，在长达两个月的外出执勤中，没出一点问题，圆满完成了任务。正是由于有了这样一支骨干队伍，一连党支部连续七年被评为先进党支部，连续九年被评为“爱车、守纪、安全、节约”先进单位，连续十三年无重大行政事故和刑事案件，连续安全行车550多万公里，圆满完成了各项运输保障任务。

二、善于团结骨干是带兵人必备的本领

有没有团结人的本领这对于带兵干部是一个重大的原则问题。我军管理工作的实践证明，看一个带兵人有没有本事，有多大本事，不光要看他在政治、军事、经济、文化、专业技术等方面的才能和专长，还有很重要的一条，就是看他能不能团结人，能不能同别人合作共事。善于团结人就能够凝聚人心，凝聚才智，凝聚力量。有了这一条，本事小的可以大起来；没有这一条，有本事的也会变得力不从心。试想：一个领导者把班子的团结搞糟了，把人心搞散了，使一个班子、一个单位锣齐鼓不齐，这样的人能算有本事吗？可见善于团结人对于做好新时期带兵工作具有十分重要的意义，是指挥员必备的基本素质。

三、“明责授权”是发挥骨干作用的最佳途径

基层带兵人在连队管理工作中发挥骨干重要作用的具体方法很多，而且要因人因事区别对待，没有什么固定的模式，但是有一种最基本的方法，是必须采用的，这就是“明责授权”。

“明责”，就是明确划分本单位各个组织及各类骨干人员的具体责任，建立严格的责任制，使其各司其职，各尽其责。即使有时骨干只负责阶段性的具体工作任务，也要做到责任明确。“明责”是实行科学管理的前提，也是发挥骨干作用的重要条件。一个单位，如果领导者与下属之间，下属与下属之间职责不清，权限不明，你做我的，我做你的，吃混饭，打乱仗，就会使下属之间不断发生摩擦，互相掣肘或扯皮，有时甚至可能发生“越俎代庖”（领导者做应由下属做的工作）、“越权”（下属做应由领导者做的工作）、“反向授权”（下属把应由自己做的工作推给领导者去做）等不正常现象，使管理系统的运转发生混乱。

“授权”，是指由上级委授下属一定的权力和责任，使下属在一定的监督之下，相当自主地完成预定的某些目标任务。在连队管理工作中，连队主官掌握和运用好“授权”的艺术，是发挥骨干作用的最重要的关键，他可以发挥以下几种作用：

一是可以把自己从琐碎事务中解脱出来，从而能够以主要精力去解决那些影响全局的关键性问题。

二是把一些事情交给下属和骨干去做，可以增强他们的荣誉感、参与感和责任心，提高他们的工作积极性，避免自己包揽过多，顾此失彼而招致的工作拖沓和失误，提高工作效率，使全局工作都活跃起来。

三是可以使下属和骨干在工作实践中得到更多的锻炼，更快地增长才干。

四是可以充分发挥下属和骨干的专长，补救个人才能的不足，同时也使个人的专长更充分地发挥出来。

由此可见，掌握了“授权”艺术，连队主官就如长出了“三头六臂”，不论工作任务多么繁重，都可以左右逢源，应付自如了。可以说大胆果断地授权是基层干部做好新时期带兵工作的分身术。

搞好授权并不是很容易的事，必须遵循下列各项基本原则：

（一）尺度适当原则。要授权，首先必须弄清楚哪些权该授，哪些权不该授，授权应授到什么程度。一般来说，凡是下属或骨干同样能够做好或者比自己做得更好的工作都可以授权；凡应该由下属决定的事情，要由下属去做。领导者工作职责的核心部分或关键性工作，由于对全局有较大的影响，则不应授权。另外，授权只能授本职职权内的部分权限，决不可越出本身的权限范围，将上层领导的权力下授或将下一层领导的权力下授，授权的主要目的是使自身能以主要精力处理最重要、最关键的工作，因此，授权的多少，应以连队主官本身能够妥善而及时地处理好对全局影响最大的关键工作为度，并不是授权授得越多越好。

（二）权责明确原则。连队主官在向下属和骨干授权时，必须向被授权者明确规定所授事项的任务目标和权责范围，做到权责相匹配，使被授权者既有明确的任务目标，又有达成目标所必需的权力，从而能十分清醒地工作。

任务目标应力求具体，具有较强的可测量性，以便于考核目标达成的程度。目标不明确，缺乏可测量性，容易使所授的权责成为虚设，被授权者工作时难以掌握，授权者也难以考核，授权便难以达到预期的目的。

向下属和骨干授权，应根据他的思想觉悟、知识水平、工作能力、经验积累等具体情况区别对待，做到轻重适宜。担子太轻，会使他产生“英雄无用武之地”的想法；担子太重，也可能使其感到力不从心，都不利于调动骨干的积极性。

（三）严格考察原则。授权的基本目的在于激励下属和骨干为实现连队建设的总目标而分担更多的责任，使更多的人参与连队的管理工作，从而调动全体人员的积极性。因此，连队主官在授权之前必须对被授权者进行严格考察，弄清他的思想品德、能力才干、工作态度、工作兴趣、工作责任心、群众威信，以及他对将要承担的任务目标的理解程度等等，力求将权力和责任委授给最适合承担该项任务的人，授权之后，在被授权者进行工作的过程中，还要考察、监督他在工作中的表现。

（四）检查指导原则。授权不是让连队主官当甩手掌柜。权授出去了，责任还在。授权并不是放弃领导，放弃控制，而是加强领导，扩大了控制范围。管理的实践证明，控制的范围越扩展，控制的难度也越大，就越要加强控制。所以，授权之后，一定要加强追踪检查指导，发现问题，及时纠正。追踪检查指导的内容有两方面：一是检查被授权者的工作是否出现偏离目标的现象，当发生这类现象时，授权者应及时进行协调，纠正偏差。二是检查被授权者工作是否发生疏忽和失误。当出现疏忽或失误时，一般情况下，授权者应通过善意引导和启发，促使被授权者自己改正，不到万不得已的时候，决不可自己插手，更不可轻易换人。检查指导是一个连续不断的过程，要贯穿在授权的始终。

明责授权是现代科学管理重要而有效的一项领导艺术，是充分发挥下属和骨干作用的最佳途径。授权的艺术为广大基层干部所掌握，就会成为加强连队管理，搞好基层带兵工作的强大力量。

四、精心培育是建设坚强骨干队伍的关键环节

连队管理的实践证明，一个连队的工作做得好不好，很大程度上取决于这个连队有没有一支思想好、作风硬、技术精、能力强的骨干队伍。因此，抓好骨干队伍建设是连队党支部的一项重要任务。抓好骨干队伍建设的中心环节是精心培育。连队党支部应在培育骨干上舍得用气力，下功夫，具体他说，应做好以下几方面工作：

（一）教育骨干树立献身连队建设的事业心，在打牢思想基础上下功夫。连队党支部应有计划、有组织地经常对骨干进行坚定社会主义信念教育、人生观教育、党员标准教育等等，引导骨干摆正个人利益和部队建设的关系，树立长期为部队建设出力的思想。进行教育时要坚持理论与实际相结合，做到有的放矢。在教育要求上要高于一般战士，增强骨干的自豪感。在教育方法上要坚持言教与身教相结合，以身教为主。某部汽车一连，在商品经济大潮冲击下，部分技术骨干产生了“技术到手当兵到头”的思想。针对这种想法，党支部除了从道理上教育大家端正服役态度外，还注重用自己献身连队建设的模范行动去影响和带动骨干。李连长长患眩晕症，几次晕倒在车上，

但他仍以常带四外出执勤。有一次，刚完成任务返回营房，就听到妻子流产住院的消息，指导员让他回家照顾几天，可他只到医院看望了一下，第二天又主动带车队出发了。景指导员家中亲人长期患病住院，但从不影响工作。年底家属来队过年，他把好房子让给战士家属，自己和家属在破房子里打地铺睡。在干部的模范行动影响下，骨干们逐渐打消了当兵到头的思想。几年来，全连 26 名各种骨干，没有一个人要求提早复员和闹个人问题的。

（二）压担子，教方法，在增强骨干实际工作能力上下功夫。骨干必须有较强的工作能力，才能在连队建设中发挥应有的作用，因此连队党支部要有计划地抓好骨干的培训。培训的方法有两方面：一是采用办集训班，开研讨会，组织观摩和干部传帮带等方法；二是给骨干压担子，上他们在实践中增长才干，提高能力。某部汽车一连把这两方面结合起来，收到了很好的效果。他们坚持每年年初用五到七天时间对骨干轮训一次，由连队干部任教，传授管理部队、做思想工作、爱车守纪、安全行车以及分散执勤时如何处理服务与被服务的关系等方面的经验，让老班长介绍带兵体会和安全行车经验。每月召开一次班长工作汇报会，并研讨开展工作的经验。每星期六定为安全防事故骨干分析会，总结预防车辆事故的经验。针对连队执勤点多，又很分的特点，党支部把各个执勤点的负责工作交给骨干，干部则分别包片帮助骨干工作，十几年来从不间断。有一个连队补充了八名新司机，党支部立即决定由两名骨干负责对他们进行复训。这两名骨干尽干尽责，既抓好对学员的管理，又毫无保留地教技术，传经验，使八名新司机都提前 20 天达到了单独顶车的标准。采用压担子，教方法的做法，一连骨干的工作能力大大提高，目前这个汽车连所有的骨干普遍达到了部队领导机关规定的会做思想工作、会组织技术训练、会组织班组运输等三项要求。

（三）严格管理，严格要求，在提高骨干基本素质上下功夫。

当前，基层连队的干部多数是院校毕业的，不少骨干年龄比干部大，军龄比干部长。面对这种情况，基层干部一方面要注意尊重骨干，虚心向他们学习，遇事多同他们商量，请他们出主意，献计策，积极主动地团结他们一道工作。另一方面，也要强化对骨干的管理，坚持高标准，严要求，一举一动都要比普通战士更高更严，做到尊重而不娇惯，使骨干队伍的政治思想素质、组织纪律素质、军事技术素质、道德品质等等不断提高。

某部汽车一连在这方面的具体做法是：有了艰苦的任务首先交给骨干去完成，日常公差勤务多让骨干去做，工作有了成绩首先表扬普通战士，骨干发生问题，有了过失，与普通战士一样严肃处理，决不迁就照顾。有一次，一位班长去拉煤，途中因下雪路滑，与地方车相刮，虽然只擦了一点漆，但连里还是召开班务会、支部大会对这位班长作了严肃批评，他本人受到很大震动，全连战士也受到教育。这样严格要求，严格管理，使骨干觉得这是党支部信任他们，看得起他们，从而产生一种荣誉感，促使骨干们更加自觉地加强自我锻炼和修养，不断提高自身素质，同时，又可以提高骨干在战士群众中的威信，增强了骨干进行工作时的说服力，有利于开展工作。

（四）把好选、配、留三道关，从组织上确保骨干队伍的质量。俗话说：“铁打的营盘，流水的兵”。流动性大是基层单位骨干队伍建设的一个十分突出的特点。为了确保连队经常保持一支数量足、质量高的骨干队伍，必须严格把好三道关：

一是把好选拔关。在骨干的选拔上要坚持“三早一严”，即早发现、早

选留、早培养，严格按照标准，真正把那些素质好、能力强、威信高的优秀战士选拔为基层骨干。

二是把好配备关。任命班长、转志愿兵，要坚持高标准，严要求，走群众路线，决不搞照顾，坚决顶住“说情”、“走后门”等不正之风，确保骨干有较高的质量。某部汽车一连在配备使用骨干上，坚持做到“三不”：不是优秀志愿兵（党员）不提班长，不是优秀团员不发展入党，不是“红旗车驾驶员”不转志愿兵。这样做，对确保骨干队伍的质量起到重要作用。1990年上级给了一连五个转志愿兵的指标，而提前挂号、临时打电话、写条子和登门说情的就有十多个，一连党支部坚决顶住了这股“后门风”，坚持按连队的规定办，决定选改的五名志愿兵全部是“红旗车驾驶员”和“爱车标兵”。

三是把好保留关。为了保证连队骨干队伍接好茬，不出现断层，除了在选择骨干时要注意兵龄结构，形成梯次外，在每年安排老战士退伍时，要注意保留部分骨干，确保连队骨干队伍具有适当的梯次结构。

第四节 多掌握几手思想疏导的技巧

做好新时期的带兵工作，必须坚持思想疏导的方针。前面讲到的各种方法，其中都贯穿着思想疏导方针，都是基层带兵人进行思想疏导的良好方法。然而，在连队管理中，战士中的问题是十分复杂的，尤其有些战士的问题、有时带有明显的特殊性，只有用特殊的办法才能解决。这就要求基层带兵人必须在以爱为先、因人施治、对症下药、方法灵活的前提下多掌握几手思想疏导的技巧。下面结合连队管理实践中的具体例子，再介绍几种思想疏导的具体方法，供大家参考。

一、巧用幽默

幽默是一种通过影射、讽喻、双关等修辞手法，是寓庄于谐、寓理于趣的艺术，它的特征是言行生动、可笑而又意味深长，有雅俗共赏的美感作用，它能生动、鲜明而且深刻地说明自己的思想和观点，又能成为打消紧张，平息愤怒，理智地应付眼前情况的有效手段，还能为赢得友谊创造条件，给生活增添笑声，并使听众在笑声中理解笑的对象潜在本质。有人说：“生活中不能没有幽默”，这话一点不错。在连队管理中遇到难题的时候，许多连队干部往往采取硬碰硬的办法，结果事情越搞越糟；反之，如果能巧妙地来点幽默，就很可能化解矛盾，使问题在一片风趣的笑声中得到解决，再说，部队的战士大都很年轻，生性开朗、活泼，干部如果能在恰当的时间和场合来两句幽默，往往会一下子沟通双方的心灵，缩短感情上的距离，收到密切官兵关系的效果。某团二炮连孙指导员很会用幽默做思想疏导工作。一次他给干部战士上法律常识课“犯罪与刑罚”。当他宣布下课时，坐在后排的二班战士小刘“腾”地站了起来，嘻皮笑脸他说：“指导员，我是大错不犯，小错不断，难倒公安，气死法院”。此言一出，全连战士哄堂大笑，许多战士以为指导员肯定要狠狠训小孙一顿。出乎意料的是，孙指导员当时不仅没有板起面孔批评小刘，反而笑眯眯地对小刘说：“假如你真是这么干的话，那将是小洞不补，大洞吃苦，关在公安，审在法院”。话音刚落，战士们立即报以热烈的掌声，小刘心头一震，服了，当场向孙指导员表示今后一定要

好好学法，争做一个遵纪守法的文明战士，全连战士们也在笑声中受益。战士小刘说几句俏皮话本是件小事，如果孙指导员当众把他批评一顿，小刘固然慑于指导员的威严而会有所收敛，但实际效果却大大不同了。

幽默是处理人际关系的缓冲剂。孙指导员巧用幽默收到了“化干戈为玉帛”的奇效。一次孙指导员正在备课，忽然通信员报告二排有人打架，他马上跑到二排宿舍。只见四班战士小杨和六班战士小何一人拿着棍子，一人拿着扫把，正待大打出手。孙指导员大喝一声：“二位且慢！”大步跨上去抓住两人的“武器”，说道：“同室操戈，相煎何急？你们二位是来自五湖四海的战友，为了一个共同的目标才走到一起来的，怎忍心打架？”听了他这几句风趣的话，刚刚还怒气冲冲的两名战士都缓缓放下了手中的“武器”。

原来，他俩刚从菜地回来，这个说你挖了我班菜地的边，那个说你挖了我班菜地的角，你一句我一句，针锋相对，互不相让。了解到事情的原委后，孙指导员给他们讲了本连一个战士“一拳造成终生恨”的故事，两人听了深受教育，认识到打架的危害，主动争着向对方道歉，孙指导员又因势利导，促使他俩结成帮学对子，年底双双受到嘉奖。

幽默，不仅为孙指导员做思想疏导工作带来了好的效果，也使他和战士的关系更加融洽。战士们遇到什么烦心的事都愿意找他，连队空气更加活跃，年年受到上级机关的表彰，他本人也多次被师团评为“优秀指导员”。

幽默是一种高雅的艺术，它和有些人俗不可耐的肤浅逗趣和粗俗取笑有本质的不同。后者是以心胸狭窄、知识肤浅、行为粗俗、情操低下为基础的，他们的引人发笑，只是浅薄和无知的表露，决不是含蓄、高雅的幽默。老舍先生说：“幽默者的心是热的。”含蓄高雅的幽默，需要有丰富的知识和良好的思想、文化修养，还要有一颗热诚的心。

基层带兵人要培养自己的幽默感并非难事，只要从以下几方面努力即可：一是要加强自身的思想、文化修养，待人充满热情，处事与人为善。二是要注意培养自己机智、敏锐的思维能力和革命乐观主义精神，尤其是性格内向、做事过于呆板的人，在与干部战士交往中要有意识地克服性格缺陷，尽可能让自己轻松、洒脱、活泼些。三是要努力扩大自己的知识面，尽量丰富自己知识的宝库，尤其要有意识地学习一些诙谐、风趣的幽默方式，如反复、移植、颠倒、交叉、偷换概念等等，使事情的发展超出常人的预料，让人感到有趣、可笑，便会产生幽默效果。

二、巧用模仿和从众心理

模仿是人仿照一定的榜样做出类似动作和行为的过程。社会环境对一个人的心理有着深刻的影响，模仿就是其中的一种。社会心理学的研究表明，一个人对别人的行为并不是漠不关心的。在感知别人的行为时，在心理上就会促进产生相同行为条件的准备。这也就是说，别人的行为影响和制约着自己的相同行为的产生。这些“别人”在自己心目中的威信越高，其影响和制约作用也就越大。

人是在群体中生活的，因此，必然会接受来自群体的影响。不仅群体的现实行为对个体具有很强的感染力，而且认识和观点也具有感染力，因此，群体的影响往往对个体形成很大的环境心理压力，促使个体改变其行为。社会心理学把个体由于群体中多数人的影响而改变其行为的现像称为“从众”，

也就是我们在日常生活中常说的“随大流”。

从众现象在连队生活和人际交往中是极为普遍的。例如，有的人本来不爱打扑克，但当周围同伴都参与这项活动时，他独处一隅就会感到一种无形的心理压力，于是也走向牌桌。又如评选先进，有时个人并不同意某人入选，但当多数人表示赞成时，往往也就放弃个人意见，转而附和众议。

个体产生从众行为的心理原因主要有两方面。一是当人们处于情况不明、把握不大、难以正确判断事物的时候，容易出现从众现象。二是个体虽然凭借自己的知觉能够正确判断事物，但为了寻求安全便放弃自己的判断，而与群体中多数人的意见保持某种一致，这种情况的从众实际上是一种自觉或不自觉的自我保护行为。由此可见，从众行为既有消极的一面，又有积极的一面。当群体中多数人的意见和行为是正确的时候，个体的从众行为便是积极的，反之，就成为消极的盲目从众。

了解了心理学有关模仿和从众的规律，我们便可以通过树立榜样、典型示范、改善心理环境等方法，做到胸中有全局，手中有典型，班排有骨干，行行有尖子，比学有榜样，赶超有目标，从而激起广大官兵的模仿和从众性动作，推动连队建设蓬勃发展。正确运用从众心理，我们还可以通过改变一个人的周围环境，利用群体中大多数人的正确影响，来逐步改变他的不良的思想和行为，促使其向积极健康的方向发展。某连有一个战士，从小失去父母，缺乏教养，不守纪律，是全连有名的“野马”，一年调了三个班，还是恶习不改，连队干部多次教育收效甚微。最后，党支部确定把他调到有光荣传统的“功臣班”。一年过后，他在班里群众影响下，不仅改掉了不良习气，而且成为射击标兵、投弹能手，上了连队的光荣榜。这是一个巧用从众心理的成功例子。这说明，巧用从众心理是进行思想疏导的一种好办法。

对于日常生活中经常遇到的盲目从众现象，特别是基于自我保护的盲目从众现象，以往领导者往往是一味抱怨本人的思想觉悟不高，只把注意力放在个人身上，因而工作的实际效果往往不佳。了解了心理学有关从众的规律我们便会明白，遇到这种情况时在做个人工作的同时，必须花大力气在周围群众中开展工作，以解除个体心理环境的消极制约，才能提高工作效果。譬如，在有的单位里，有人不愿当典型，不愿受表扬，甚至受了表扬反而情绪低落，消极苦闷。这种情形，往往是由于这个单位的风气不正，邪气抬头，使他感受到难以承受的环境压力所致。在这种情况下，如果我们只注意做被表扬者的工作是很不够的，必须对周围群众加强教育，造成人人争上游、个个学先进的良好环境气氛，才能使其振作精神，更上一层楼。这种通过“环境净化”来促进个体消除盲目从众心理，也是我们应当掌握的一种思想疏导方法。

三、巧用“激将法”

俗话说：“请将不如激将”。我国古代的许多军事家都早已采用了激将法。三国时期，一次曹操大军压境，诸葛亮手下别无良将，急需老将黄忠披挂上阵。诸葛亮故意感叹黄忠年老，已非当年之勇，难以担此重任，激得老黄忠主动请缨出战，他把大刀“舞得飞轮似地转”，勇斩两员魏将，挥军掩杀数十里，大获全胜，给后人留下“宝刀不老”的美谈。

激将法是一种以激发对方自尊火花为目标的疏导艺术。在经常性思想工

作中恰当地加以运用，往往能在短时间内，激起巨大的精神力量，获得思想疏导的最佳效果。某部五连张指导员到连队任职没几天，四班班长小冷就送来一份辞职报告，表示高低不干了，并且压起了床板。这一下，把张指导员给弄懵了。通过了解，原来小冷过去曾受过两次处分，但他工作能力强，在战士中间有一定的号召力，为了用其所长，连里让他当了班长。巧的是，张指导员上任第二天，小冷就因违犯连队纪律，受到指导员批评。为此，小冷心灰意冷，以为自己的坏名声在领导脑子里是去不掉了，一赌气躺倒不干了。善于做思想疏导工作的张指导员，在用了规劝、联络感情和谈心等方法没有奏效的情况下，面对争强好胜、自尊心强又不甘人后的小冷，他想起了诸葛亮激老黄忠的故事，便决定对小冷也来个激将法。

这天晚上，张指导员把小冷找到连部，拿出辞职报告，说：“这几天，我通过反复了解，感到根据你的实际工作能力，要带好一个班确实困难，如果继续让你当班长，对连队建设会有影响，所以，我考虑同意你辞职，你还有什么想法？”小冷听了这几句话，“腾”地站了起来：“指导员，你说我能力差我不承认。我虽然不是什么人才，但还从来没有人敢小瞧我。你这样门缝里看人，我非得争口气，干出个样子来给你瞧瞧。”说完，拿过辞职报告扭头就走。张指导员一激小冷初见效果。

几天后，团里组织战术考核，规定每个连出一个班参加。以往一向都是小冷的四班出马，这次张指导员和连长研究有意提议让一班去参加。这一来，把小冷的脸憋得通红。他回到班里，马上开班务会，作动员：“这次参加团里考核，连里推选了一班。我们不能这样甘当‘熊包’，要下决心超过一班。”小冷的四班公开向一班提出了挑战。他从难从严要求，精心组织训练，结果真的成了连队训练先进班。张指导员二激小冷效果更好。

为了使小冷保持长劲，张指导员决定三激小冷。他利用休假的机会专程去看望小冷的父母，谈话间他特地向两位老人介绍了小冷的同乡战友小杨的进步情况。小冷父母听到人家的孩子在部队快入党了，更希望自己的儿子在部队有出息。张指导员人还没回连队，老人的信就飞到小冷手中。回连后，张指导员又送给小冷《人生哲学》、《钢铁是怎样炼成的》等书籍，使小冷渐渐克服了自身的缺点，懂得了做人的道理。张指导员三激小冷，一次比一次深刻，一次比一次见效，促使小冷的思想步步升华，产生了质的飞跃。后来小冷光荣地入了党，还被选为连队团支部副书记。

“激将法”本质上是“刺激”手段的运用，它也要遵守心理容量原理。因此，“激将法”只有在工作对象能经受“刺激”并能把它转化为“精神能源”时才能奏效。如果失去这一基础，不仅难以发生效果，甚至可能越激越糟。因此，基层带兵人必须熟知自己的战士，特别要了解他们的秉性脾气和心理承受能力，才能象张指导员那样巧用激将法。

四、学会调节战士的心境

“心境”是一个心理学名词，它是指人的一种情绪状态。心理学的研究表明，情绪状态在一个人的生活中有着很重要的意义。在一般情况下，人的一切心理活动都带有情绪的色彩，而且以不同的心境、激动和紧张状态显露出来。

心理学上把人的情绪状态分为心境、激情和应激三种。

心境是一种比较持久的、微弱的、影响人的整个精神活动的情绪状态，它使人的其他一切体验活动都染上某种色彩，留下明显的烙印。心境并不是关于某一事物的特定的体验，它具有弥散性的特点。当一个人处于某种心境时，往往以同样的情绪状态看待一切事物。良好的心境使人有“万事称心如意”之感，遇事易于处理；不良的心境则使人感到一切都不如意，容易被激怒，遇到困难也难以克服。

心境可以由对人具有重要意义各种情况所引起。如重大事件，事业的成败，工作的顺逆，健康状况，人们相处的关系，甚至自然环境的影响，都可以成为引起某种心境的原因。但归根结蒂取决于自己的立场观点。

心境对人的生活有很大的影响，一个人处于良好的、朝气蓬勃的心境中，便可以积极工作，提高效率，克服困难，取得成绩；相反，如果处于不良的、消极的心境中，则会情绪沮丧，厌烦消沉，又极易被激怒和没有礼貌，任何困难都难以克服，有的人甚至可能走上轻生的道路。因此，一个人应当努力培养和激发积极的心境，克服消极的心境，学会自觉地掌握和控制自己的心境，成为心境的主人，这是非常重要的。

然而，掌握和控制自己的心境并不是容易的事，在许多情形下，是需要别人帮助的。尤其部队的战士大多数是不够成熟的年轻人，掌握和控制自己心境的能力比较差，在处于不良心境时更加离不开别人的帮助。因此，基层带兵人善于理解和调节战士的心境，是做好思想疏导工作的一项重要艺术。

某部二连全指导员是一位非常善于调节战士心境的带兵人。这个连的战士小李，自小父亲早逝，母亲将他和哥哥拉扯成人时，也因疾劳过度而瘫卧不起，哥哥又因被恶狗咬伤，惊吓过度而患了精神分裂症，生活不能自理。过早地领略了生活之苦的小李，在人生道路上求索，竟勇敢地选择了当兵。他想，当兵无非就是吃苦，而不怕苦正是自己的优势，凭这优势，在部队肯定会有前途。

他满怀希望来到了军营。哪知仅仅过了七个月，可恶的病魔又无情地向他袭来，小李患了视神经早期萎缩，仅两个月的时间，两眼的视力就从 1.2 下降到了 0.1，晚上出门常常撞墙碰树，白天看见阳光头就痛。这个沉重的打击，犹如恶浪压顶，小李再也承受不住了，虽然战友们无微不至地关怀着他，可是小李完全失望了。一天夜晚，他在枕头上留了一张字条，便一个人悄悄地摸到营区外去了。

一直在关怀着小李的全指导员查铺来到小李床前，一看床上没人，便火急地冲出去寻找，在营区外一棵白杨树树下找到了小李，他正抱着树哭泣。全指导员把他拉回自己的宿舍，和他谈了几乎一宿。

第二天，全指导员先召开骨干会，要求全连同志热情关心和爱护小李，帮助他从痛苦中解脱出来。然后又给军内外著名医院写信寻医求药。从此之后，小李衣服脏了有人洗，给家里的信有人帮着写，晚上闷了有人陪着聊天……可小李始终报以沉默。又过了些天，小李接到家中来信，说近来总有人往家里寄钱，不止一次，也不是几十元，而是 300 元。还有人到家里来干活，不止一次，也不是一个，都说是他的战友。小李心里明白了，这都是指导员安排的。他再也沉默不下去了，找到指导员，流着眼泪说：“指导员，我谢谢您，也谢谢大家，请放心，我再也不会干那种傻事了。但我有个要求：想退伍。”全指导员被小李的诚意感动了，他这是怕给连队和同志们添麻烦呀！可这样让他走了，不是把他推上了更加艰难的人生之路吗？”他决心帮

助小李从痛苦中解脱出来，重新扬起生活的风帆。

几家医院有了回音，连队专门安排人陪小李到沈阳去会诊治疗。

全指导员入伍前曾干过一段“修表匠”，一套心爱的修表工具多年来一直留在身边。他把这套工具送给小李，并为他定了学习计划，手把手教他学修表的技术。驻地附近有家个体家用电器修理部，有位师傅手艺精湛，全指导员登门拜访，恳求他收小李做徒弟，那位师傅被感动了，欣然收了第一个徒弟。全指导员高兴地拉着小李上街，一下买了六本无线电修理的书籍。回连后，又和连长商量，腾出了连队的小仓库，作为小李的电器修理室。

小李终于重新看到了希望，心里又充满了光明。一边治疗，一边学习。一次，全指导员在小李的修理室里看到有一台组装好的电视机还没有荧光屏，当他得知这是小李试装的第一台电视机时，立即到银行拿出500元钱，塞到小李手上：“你拿去用吧！你能装电视机，我真太高兴了。”小李知道这是指导员准备结婚用的钱，可他能说什么呢？他什么也说不出，只是两眼不住地流着热泪。

小李终于从生活的低谷中走了出来。一年之中，他先后为驻地群众修表52块，修电视机、收录机31台，还装了3台电视机，成了驻地远近闻名的人物，并被评为“两用人才标兵”和“硬骨头战士”。在命运的挑战面前，小李成为胜者。在小李的胜利中，不知凝结着全指导员多少心血。

上面这个故事告诉我们，要调节战士的心境，一是要有一颗爱兵的赤诚之心，有为战士的一生负责的高度责任感；二是要摸清引起战士不良心境的具体原因，对症下药，实实在在地帮助战士抹去隐藏的忧伤，重新燃起希望的火光，扬起生活的风帆。全指导员用自己的实践为我们每个基层干部提供了十分有益的经验。

五、用科学知识解思想疙瘩

古罗马诗人、唯物主义哲学家卢克莱修有句名言：“心灵中的黑暗必须用知识来驱除。”（转引自《名言大观》）在连队日常生活中，有些战士的思想问题就是由于知识缺乏而产生的，这就必须用科学知识去疏导。

某团八连战士小王一向开朗活泼，可是，这几天突然眉峰皱起，一言不发，有时还伤感他说：“我怕是见不到我父亲了。”杨指导员觉得很奇怪：“前段时间小王父亲有病，连队安排他回家看望，归队后他亲口讲父亲的病已经痊愈了，这才几天，难道他父亲又……”

第二天，杨指导员来到小王所在班。一进门，只见小王的床边放了个笔记本，近前一看，不禁愕然，原来是一本关于解梦的手抄本，上面分别标着解梦之一、解梦之二、……共计90多条，在“梦见墙倒房塌——家里要死人”这一条下面重重地划了一条红杠。杨指导员心里顿时有数了。

这时，小王刚好回来。杨指导员笑着对小王说：“我猜你做了个坏梦——墙倒房塌，对不对？”小王不好意思地点了点头。杨指导员觉得这个问题在战士中带有普遍性，有必要让大家一起来解一解。于是他召集全连开了一个“解梦”的会。会上，杨指导员先把那本书上的一些内容念给大家听，然后启发战士们回想一下自己所做的梦与书上解的结果是否一致。炊事班战士徐振龙站起来说：我就不信那一套，有一次，我“梦中拾镜子”，按照书中的解梦应是“婚姻成”，可没过几天，我收到的竟是一封“吹灯信”。话

音刚落，五班战士张立林马上反问：“你说解梦不可信，但我母亲病故前说她梦里与鬼打架，这又作何解释呢？”大家有的说不信，有的说信，有的提出各种疑问，真是莫衷一是。

这时，杨指导员用他丰富的知识对梦作了一席科学的解释：根据现代科学研究，人的一生中大约有十分之一的时间是在梦中度过的。梦乃是储存在大脑中有意识与无意识的信息在睡眠过程中以一定方式表现出来的心理现象。大量事实证明，我们平常人做的梦不外乎以下几种情况：一是日思梦，即日有所思，夜有所梦。二是刺激梦，在睡眠过程中，由于外界的刺激而引起梦幻。有的同志睡觉中由于蹬掉了被子，被冷空气刺激，结果梦见刮大风觉得冷，就是这个道理。三是幻觉梦。象张立林的母亲梦见“鬼”，时间不长就告别人世就是这类梦。

战士们听了杨指导员的一番解释，都不约而同地“哟”了一声：“原来梦是这么回事呀！”

说来也巧，就在会后的第二天，小王收到家中来信，说他父亲的身体已完全康复。小王看完信就跑到杨指导员房间，说：“指导员，你讲的道理我全信了，那手抄本确实是迷信骗人的，以后再也不看这一类坏书了。”

事后，连队对这类图书进行了清理，许多战士主动交出了迷信书和手抄本。

杨指导员用科学知识帮助战士解思想疙瘩，为我们提供了一种思想疏导的好办法。我们可以设想，假如杨指导员在发现了小王的解梦手抄本之后，不是用有关梦的科学知识去驱逐战士们心灵中的黑暗，而是把小王批评一顿，并令他交出手抄本，虽然小王慑于干部的威严，也会把手抄本交出来，但小王和其他许多战士的思想疙瘩仍然难以解开，也绝不会有后来大家主动交出手抄本的客观效果了。可见，用科学知识启迪战士的思想是非常重要的。

要用科学知识解思想疙瘩，做干部的就必须掌握多方面的科学知识。教师中流传着一句话：“要给别人一杯水，自己先得有一桶水”，这话对基层干部做战士的思想疏导工作也是同样适用的。试想，如果杨指导员对梦的缘由讲不出那么一套科学道理，小王的疑虑能打消吗？连里其他战士能信服吗？答案是不言而喻的。另一方面，目前，部队战士的文化水平普遍提高，如果基层带兵人不努力扩大自己的知识面，势必影响干部的领导威信，不仅难以做好思想工作，就是经常性管理也难以使战士口眼心服。可见，掌握多方面的知识是每个基层带兵人应当特别注意的问题。

六、正确引导战士的好奇心

心理学把人的心理活动对一定对象的指向和集中，叫做注意。所谓指向，就是指在某一时间把我们的心理活动有选择地指向于一定对象。所谓集中，就是只指向于一定对象，而撇开了其他对象。例如，战士们听课时，他们的心理活动不是指向教室里的一切事物，而是把干部的讲述从许多事物中挑选出来，并且比较长久地把心理活动保持在干部的讲述上，这就是注意。

心理学根据产生和保持注意有无目的和意志努力的程度，把注意分为有意注意和无意注意两种基本形态。有意注意，是指有预定目的，在必要时还需作一定意志努力的注意形态。例如，战士们听课时，虽然遇到不少困难或身体疲乏想打瞌睡，但由于明确了学习的重要性，主动克服困难，战胜疲乏，

聚精会神地听课，这就是有意注意。汽车驾驶员在行车中，时刻观察路面、车辆和行人，一刻也不走神，也是有意注意的例子。无意注意，是指事先没有预定的目的，也不需要作意志努力的注意形态。例如，我们在街上散步，忽然听到消防车的尖叫声，就会不由自主地转头去看，这就是无意注意，心理学的研究表明，无意注意往往是在周围环境变化时产生的，在某些刺激物的直接作用下，人就不由自主地把自己的感觉器官转向刺激物，并且试图认识这些事物。可见，客观事物和对象的新异性，是引起人们无意注意的重要条件。所以，越是新异的东西越容易成为注意的对象。一般讲的好奇心，就是指对新异刺激物的无意注意。俗话说：“好奇之心，人皆有之。”我们部队的战士大多数是涉世不久的年轻人，好奇心比较强，特别是来自农村和偏远山区的新战士，更容易对城市生活中的种种现象产生强烈的好奇心。好奇心对人的动机和行为有很大的影响，它可以驱使人们作出种种异常的举动。例如，没有吹过泡泡糖的战士想吹一吹，没到过舞厅的战士想进去看一看等等。

应当怎样对待战士的好奇心和由好奇心引发出的荒唐事情呢？因为好奇心是由新异的刺激物引起的，所以，简单的批评或硬性的制止，不仅不能把人的好奇心消除，相反会促使其加强。况且好奇心并不都是消极因素，在许多情形下，它是人们对事物的需要和兴趣的反映。因此，对战士的好奇心必须具体分析、区别对待，既不能一概制止，也不应一概满足。一概制止会削弱战士求知、求美、求乐的兴趣和欲望，引起战士的反感和抵触；一概满足又会助长战士某些幼稚的、低级的、不健康的生活情趣，导致他们做出荒唐的事情来。正确的做法应该是讲清道理，耐心引导，把战士的异常兴趣转移到健康有益的方向。

某部特务连李指导员遇到了这么一件事：战士小周要登征婚广告。这条“爆炸新闻”一传出来，特务连顿时象开了锅一样，战士们议论纷纷，莫衷一是，有的赞成，有的反对，有的困惑，有的观望。

晚上，李指导员躺在床上翻来复去睡不着：恋爱婚姻是青年人生活中的一件大事，我这个当指导员的有责任帮助战士处理好这个问题。经过反复思考，一个处理登征婚广告问题的教育方案形成了。

第二天上课时间到了，只见黑板上写了个醒目的题目：“战士能否登征婚广告？”战士们一下子被这个新鲜的题目吸引住了，都睁大眼睛等着听李指导员说些什么。没料到李指导员只说了这么一句话：“今天出这个题目，主要让大家发表意见，希望大家各抒己见，畅所欲言。”

话音一落，一向性格开朗，人称“炮筒子”的战士小马首先“开炮”了：“依我之见，婚姻、恋爱自由，在报上刊登征婚广告没什么不可以的。”战士小李立即表示反对：“地方青年登征婚广告还可以，我们部队是有组织有纪律的，不能乱来。”两种截然相反的意见一提出来，引得大伙你一言，我一语，争先恐后发表各自看法，课堂上气氛十分热烈。趁这个时机，李指导员和霭地对小周说：“你能不能谈谈，为啥要登征婚广告？”

小周原以为指导员今天一定要在大会上点名批评自己，早就作好了挨“克”的思想准备。没料到事情出乎自己意料，便毫无保留地把心里话掏了出来：“我原觉得写征婚广告登报怪新鲜的，心想这样兴许能找个称心如意的对象，至于其他方面，我没想那么多。”

见大家的意见发表得差不多了，李指导员谆谆善诱他讲了一番道理。他

首先肯定：“战士登征婚广告我看是可以的，这是每个青年人的自由，无可非议。”停了一下，又接着说：“不过部队又有它的特殊性，不能和地方青年一概而论。一来我们有许多战士年纪尚小，不应该过早地谈情说爱，这样对自己、对工作有害无益。二来大多数战士还没有固定的生活位置，倘若公开在报纸上征婚择偶，势必会给今后的生活带来许多麻烦，等服役期满后再找对象也不迟。三是刊登征婚广告，必须在法定婚龄和部队有关规走下进行，不可目无纪律，乱来一气，那样会给连队增添许多不必要的麻烦。如果为了图新鲜，赶时髦，对个人的婚姻大事持轻率态度，那是很容易犯错误的。”李指导员一番入情入理的话语，使战士们受到深刻的教育，原来有几名战士准备学小周的样子，这时也自动打消了念头。最受教育的还是小周。他激动地说：“指导员，你放心吧，今后我一定慎重地对待个人的婚姻大事，再不轻率从事了。”一场征婚广告风波平息了，战士们从中受到了教益，提高了分辨是非的能力，明白了有些在地方上可以做的事情，而在部队却不应该做的道理。

战士的好奇心通常是试图把业余文化生活的触角伸向更多领域的反映。因此，引导战士的好奇心，不仅要讲清道理，还应该设法满足他们正当的求知、求美、求乐的愿望和需求，用丰富多彩的文体活动充实连队的业余生活，把战士们的异常兴趣引导到健康有益的方向上来。

“鼓浪屿好八连”驻守在素有“海上花园”之称的旅游胜地鼓浪屿闹市区。这天业余时间，秦指导员忽然发现不见了平时最喜欢在球场边上呐喊助威的战士小王和喜欢修剪花草的战士小詹。他俩上哪儿去了呢？秦指导员若有所思地信步踱出营门，正巧看见他俩鼓着腮帮子在吹泡泡糖，“啪”、“啪”……吹起的大糖泡不停地炸起一声声脆响，引得马路上行人有的驻足观看，有的撇嘴皱眉。

“小王，你俩回来吧！”两个战士扭头一看，见指导员并没有责备他们，便笑嘻嘻地走了过来。“你们怎么吹起泡泡糖来啦！”秦指导员平静地问，俩人还是笑嘻嘻地，一个说：“一毛钱买好几个，吹吹好玩呗！”另一个说：“咱没吹过泡泡糖，想尝尝是啥滋味。”“好，你们看球去吧！”秦指导员的话音微带点沉重。小王没有看出指导员的心思，倒是小詹有点察觉，他一边走一边捅了捅小王说：“指导员好象不太高兴！”小王还是不在乎地说：“没事。工厂能做，商店能卖，咱还不能吹？”

两个战士的话，秦指导员听得十分真切。他笑了笑，想道：小王和小詹想尝尝吹泡泡糖的滋味，虽然是由于好奇心的驱使，可也说明战士们试图把文化生活的触角伸向更多的领域。我们连地处特区，怎样正确引导战士的好奇心，既满足他们求知求美求乐的正当愿望、又能促使他们自觉维护特区军人应有的形象呢？他就这个问题和连长交换了意见，制定了一个教育方案。

第二天傍晚，秦指导员邀请小王和小詹上街散步，三个人着装整齐地汇入拥挤的人流。走到一家大百货商店，秦指导员指了指货架上的进口高跟鞋说：“小王，这双鞋挺漂亮的，给你奶奶买一双捎回家去。”小王扑嗤一声笑了，“咳，我奶奶六十多岁了，哪能穿这鞋？”不一会，秦指导员又指指货柜里摆的雕花手杖说：“小詹，这手杖多精致，给你弟弟买一根玩玩。”小詹已经察觉出指导员话中有话，红着脸说：“指导员，你在和我们开玩笑吧？”秦指导员微笑着没有作声，领着两人来到海边石凳上坐下，打开了话匣子：“高跟鞋、雕花手杖，工厂能做，商店能卖，可你们并不想买给奶奶

和弟弟，因为前者是给女青年穿的，后者是给老年人用的。同样的道理，泡泡糖是小孩吹着玩的，你们出于好奇，买个把吹着玩玩，也不是不可以，但穿着军装，当街来吹，给人的印象就不雅观了，你们说对不对？”两个人这时完全领会了指导员的良苦用心，都连连点头：“指导员，我们错了，你批评我们吧！”

秦指导员朗声笑着说：“已经批评过啦！”接着他又把话锋一转：“由此我倒想起两件事，一是请你们参加连队演唱组，转移一下兴趣；二是想通过你们这件事提醒全连同志注意类似的问题，使大家身处特区，处处注意维护军人的形象。”两战士舒心地点头同意了。

当天晚上，全连同志集中在俱乐部，秦指导员在黑板上写了一个醒目的标题：“泡泡糖、迪斯科和军人形象”，然后开始了讲课。他从美学常识讲到条令条例，从特区建设讲到军人仪表，最后总结道：“年轻人总想把求知求美求乐的触角伸向更多的领域，这是无可非议的，但求乐不能出格，“好玩”未必“好看”。鼓浪屿是著名的旅游胜地，每天要接待数以万计的中外游人。我们住在日光岩下，走出营门就是街道，一举一动都要用条令条例规范自己，以自身的模范行动为军队争光添彩。”

秦指导员的一番道理，使战士们心里象开了一扇天窗，亮堂多了，有些盲目追求“好玩”的战士，也打消了念头。几天之后，秦指导员又请来几位地方男女青年，和战士们一起开展“特区人心目中的军人形象”的讨论，使全连同志进一步增强了自觉维护军人形象的光荣感和责任感。

秦指导员并没有就此撒手，他把工作从“务虚”转向“务实”。他组织“我与特区”参观组，分期分批参观特区建设的重点工程和基础设施；调整了两用人才培养规划，使其更加切合战士的实际需要；精心组织战士业务文化生活，使连队的读书、写作、摄影和歌咏等活动开展得更好，从而用丰富的业余活动把连队战士们的异常兴趣引向健康有益的方向。

七、掌握一把钥匙开一把锁的技巧

思想教育工作是改变、统一人的思想的一种艺术。而人的思想总是千差万别，不断变化的，不仅不同的人思想有很大差别，就是同一个人，在不同的时间，不同的地点，不同的条件下，思想状况也是不相同的，这就决定了思想工作方法必须因人而异，因情而变。任何事物都是个别与一般的辩证统一，一个连队百十号人，思想问题各式各样，但其中总有带普遍性的问题，这就是矛盾的普遍性；同时，还有许多各不相同的个别问题，这就是矛盾的特殊性。对于带普遍性的问题，可以采用集中教育的方法来解决，然而，即使集中普遍教育，在内容、方法等方面也不能按一个固定的模式进行，而必须针对具体问题，采用具体的方法。至于对不同人的特殊问题，更要坚持具体问题具体分析、具体对待。列宁说：“马克思主义的最本质的东西，马克思主义的活的灵魂，就在于具体地分析具体的情况。”一把钥匙开一把锁，这是步入经常性思想工作艺术殿堂的要诀。

坚持具体问题具体分析，一把钥匙开一把锁，要求基层带兵人必须做到两点：

一是要有对战士一片赤诚的爱心，有诲人不倦的热情，对战士思想上的进步和政治上的成长有高度负责精神，这样，才可能做到战士有了困难，就

主动去解决；有了思想问题，就很快靠上去做工作；相互间有了矛盾，就及时去调解，思想工作才能够经常、深入、扎实。

二是要详细了解每个战士的家庭、出身、文化水平、阅历、成长环境，以及由此而形成的不同素质，并且掌握各个工作对象的现实表现和性格特点，以及在不同情况下的思想变化情况，及时进行不同内容不同方式的、不间断的思想疏导工作，这样，才能改变有些基层干部在思想工作中“一方治百病”的简单做法，增强经常性思想工作的针对性和有效性。

具体问题具体分析的原则，要贯穿在经常性思想工作、经常性管理工作和各个方面的各项具体工作之中。

如何教育后进战士，一直是连队经常性思想工作和经常性管理工作的难点。之所以成为难点，原因很多，干部对这些战士变成“后进”的原因不作具体分析，在进行教育时往往以惩代教或以罚代教，而不能区别情况进行耐心细致的思想疏导工作，是一个很重要的原因。

实际上，任何一个战士都不可能天生就是后进的，他们变成后进的原因也各不相同，有的甚至是因为带兵人工作的失误或带兵人本身的缺陷而使其变成后进的。朱伯儒同志在做后进战士思想工作中的一段经历就是一个证明。

有一次，朱伯儒同志到一个连队了解情况，发现有个战士经常因病压床板。大家说他得了怪病，一遇到连队有脏活、累活他就犯胃病。连队干部认准他是怕苦怕累，又是批评，又是谈话，做了不少思想工作，都不顶用。他还搞来钡餐透视证明，说胃里确实有毛病。连队拿他没办法，许多干部战士也嫌弃他。他为什么病得这么怪？朱伯儒同志为了弄清问题，帮助他进步，索性就在连队住下来，主动和他交朋友、聊天、交流思想，慢慢地和他沟通了感情。后来，他主动告诉朱伯儒，他没有病，“钡餐透视前吃点巧克力，胃里准有问题。”可为什么要这么干、他并没有说，朱伯儒也不急于追问。一天，朱伯儒和他下象棋，本来他棋艺不错，但却故意把棋输掉了。朱伯儒就问他为什么要故意输棋，他回答说：你不想赢吗？我们连队的干部都是喜欢赢，只能听好话。他们揩战士的油水，还拿公家的木料为自己打家具……战士说个“不”字，他们就不高兴，他们不关心我们，我就拖他们的后腿，省得他们到领导那里表功、卖乖。经过了解，他反映的情况属实。这使朱伯儒同志对这个战士有了比较全面的看法，他用装病的办法来抵制干部的不良倾向，这种做法虽然不对，但反映出他有正义感，关心连队建设，这是非常可贵和可爱的。

弄清了情况之后，朱伯儒没有马上批评这位战士，而是首先解决干部自身的问题。他按实际情况让连队干部补交了钱粮，退还了木料，并在全连大会上作了检讨。然后，再去找那个战士谈心，批评他的缺点，指出他做法的错误，他都愉快地接受了。从此之后，这个战士就象换了一个人似的，进步很快，后来还入了党，成了连队的骨干。这个事例说明，对战士“后进”的原因一定要采取具体分析的态度，这样才能“对症下药”，做好他们的思想转化工作。掌握具体问题具体分析这把钥匙，是做好后进战士思想工作的有效途径。

做好经常性思想工作要掌握具体问题具体分析这把钥匙，做好经常性管理工作，同样要掌握这把钥匙。

某连战士小李违犯部队纪律进舞厅，被驻军纠察人员纠察。他被带到部

队机关验证、盘问、记录。部队领导知道了这件事非常恼火：“把人送回连队，严肃处理！”人回到连队，干部们怎么也不敢相信竟是平时从没有违纪问题的新战士小李，再看他那身有点皱巴又不曾洗净的“炊事装”，哪象进舞厅跳舞的样子？可事实总归是事实，机关的同志临走时，板着脸扔下一句话：“人交给你们了，怎么处理你们看着办！”小李进舞厅该怎么处理？冯连长想得很细、根深。他板着指头摆小李入伍以来的表现：论遵章守纪，出操上课，业余活动，小李都认真按照连队规定去做，从未违纪；论本职工作，他服从连队分配，安心当炊事员，节假日不休息，起早贪黑，从不叫苦，战士们对他的服务很满意；他还抽空帮战友洗衣服，缝被子，打扫公共卫生……这么一个埋头苦干的好战士怎么会发兴致逛了舞厅呢？经过了解，原来小李家住在偏僻的山沟沟里，长这么大还没进过城，更没有见过跳舞是啥样，到部队当几个月炊事员，节假日比平时还忙。这次连里批准他上一趟市里，一下子就被舞厅的灯光和乐曲吸引住了。他完全出于好奇，掏出仅有的五元钱，进舞厅“开开眼”，一直坐在角落里没动过地方。在讨论处理小李的连务会上，有些干部说，这件事的影响面不小，不处分，上级会说我们护短，照过去的先例，给个处分，让他记一辈子。冯连长不同意这种看法，他把小李的全面情况讲了一遍，明确表示了自己的态度：“从小李的一贯表现和进舞厅的动机看，给处分有些过重。对战士违纪作出处理，唯一的依据是事件的本身，唯一的尺子是部队的条令条例，看来头大小，受感情左右，这不是实事求是的态度。”大家觉得冯连长的话说得有理，认识趋向统一，最后决定，对小李因好奇而进舞厅的问题提出严肃批评，并在全连军人大会上作检查，免于处分。

一场风波过去了。连队干部以实事求是的精神带兵，用具体问题具体分析的态度对待战士的过失，既教育了小李本人，全连“战士也深受鼓舞。小李吸取了这次违纪的教训，严格要求自己，不仅再没有发生违纪问题，而且憋足了劲干好本职工作，在部队举办的厨师技术比赛中夺得第一名，被师领导点名调到生活服务中心当厨师，并获得两次嘉奖；全连战士工作积极性更高了，干部说话更灵了，官兵关系亲密无间，连队的行政管理上了一个新台名获得满票。冯连长被上级树为“标兵连长”，并荣立三等功。

如何处理战士违纪问题，是连队日常管理工作中经常遇到的问题。军中纪律，原本明了具体，不论是官是兵，谁违反其中条款，一是一，二是二，依过定罚，无可厚非。然而，客观事物是复杂的，同一类违纪现象，原因可能各种各样，处理的时候不能不问青红皂白，而要具体问题具体分析。对违纪者给予必要的处罚，其本意在于帮助和教育本人，同时也教育他人。如果不问明实情，不具体分析，没有区别地打板子，那就难以服人，甚至可能引起战士的反感和抵触，使连队经常性管理工作更难以推开。从这个角度讲，掌握具体分析这把钥匙，实在是做好经常性管理工作的一个关键环节。毛泽东同志教导我们：“分析好，大有益。”愿我们的基层带兵人养成分析的习惯，学会分析问题的方法，掌握具体问题具体分析这把钥匙，把连队的经常性思想工作和经常性管理工作搞得更好。

思想疏导是一门科学，又是一门艺术。思想疏导的方法也是丰富多彩，千变万化的。上面介绍的几种思想疏导方法，只能起抛砖引玉的作用，希望广大基层带兵人在工作实践中掌握思想疏导的艺术，创造出更多更好的思想疏导方法。

主要参考资料

1. 林秉贤：《现代管理心理学》，中国展望出版社出版，1985年版。
2. 王安：《新时期带兵浅说》，海军出版社出版，1988年版。
3. 刘学谦：《思想工作方法科学谈》，大地出版社出版，1988年版。
4. 王树茂：《思想政治工作心理学》，辽宁人民出版社出版，1986年版。
5. 盛今林等：《军队管理心理学》，军事科学出版社出版，1989年版。
6. 武怀堂：《思想教育心理学》，华夏出版社出版，1987年版。
7. 刘学后：《新时期带兵心理学》，山东人民出版社出版，1988年版。
8. 黄震先：《思想政治工作方法论》，大连工学院出版社出版，1987年版。
9. 黄健刚：《领导科学和领导艺术》。

