

DOI: 10.3969/j.issn.1672-8874.2013.02.023

# 基层军官沟通关系分析及其对军校指挥人才沟通能力培养的启示

李孟军, 杨克巍, 邓宏钟, 赵青松

(国防科学技术大学 信息系统与管理学院, 湖南 长沙 410073)

**[摘要]** 本文分析了我军基层军官在作战指挥、军事训练、日常管理工作中所涉及的内部沟通和外部沟通关系, 运用统计调查研究了不同沟通关系对完成组织职责的重要度, 并调查了当前我军基层指挥军官在各种沟通关系的时间和精力等资源分配, 研究了基层军官在实际工作中存在的沟通方面问题, 分析了沟通能力要素及其对各种沟通关系的影响作用, 为我军院校指挥人才沟通能力培养提供思路。

**[关键词]** 基层指挥军官; 沟通关系; 沟通资源分配; 沟通能力要素

**[中图分类号]** G642 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1672-8874(2013)02-0072-04

## An Analysis on Communication Relationship of Subordinate Commanders and the Enlightenment for Communication Capability Training of Military Academy

LI Meng-jun, YANG Ke-wei, DENG Hong-zhong, ZHAO Qing-song

(College of Information System and Management, National Univ. of Defense Technology, Changsha China, 410073)

**Abstract:** This paper analyses the inner and external communication relationships for subordinate commanders according to their duty. Sampling survey and statistic methods are used to analyze the communication importance and to investigate their attention spending, and the communication problems are found out in subordinate commanders' actual work. The factors which can influence the communication efficiency are indentified and used to evaluate the function to communication relationships. Finally, the enlightenment is put forward for military academy to train the subordinate commanders in communication capability.

**Key words:** subordinate commander; communication relationship; communication attention spending; communication capability factor

沟通能力是指挥人才综合素质的重要组成部分, 是军官其他优秀素质发挥作用的基础, 具体表现为军事指挥人才在作战指挥、军事训练、日常管理活动中与上级、下级、平级乃至对外交流传递信息、思想、情感时的言论和行为特征。

随着我国科学技术的进步和社会、经济、文化的发展, 军事指挥人才面临的人文环境、技术环境越来越复杂, 作战指挥、军事训练、日常管理中的沟通问题越来越突出。调查表明, 基层部队官兵正常的上下级沟通过程中仍然存在不愿沟通、不会沟通的现象<sup>[1]</sup>。人际关系过于敏感, 甚至出现焦虑、困惑、精神压抑等现象, 造成矛盾增加、工作效率低下<sup>[2]</sup>, 因此, 基层军官的沟通能力越来越重要。军队院校肩负着军官沟通能力培养的重任, 有必要了解基层指挥军官面临的各种沟通关系及其对工作职责的重要程度, 以便在指挥人才培养中针对基层管理的沟通环境, 合理开展沟通能力教育与培训, 使得毕业学员能熟练应对各

种沟通情境并合理分配自身资源, 更好地开展工作。

本文以基层军官任职中的沟通关系及其时间精力分配调查为基础, 分析资源分配与沟通关系重要度之间的差异, 为我军院校指挥人才沟通能力培养提供借鉴。

### 一、基层指挥军官的职责

对一个组织的管理者来说, 不可避免地要处理与上级、同级和下级的关系, 因此, 需要具有说服上级、团结同级、带动下级工作的能力, 这种关系是内部沟通关系。同时, 任何组织都处于一定的社会环境之中, 组织成员出于组织本身的需要和组织成员的个人需要, 与外界也存在各种联络, 因此, 管理者还要能够协调组织与外界的关系以形成人际关系网络为完成组织目标服务, 这种关系是外部沟通关系。

按照卡茨的观点, 不同的管理层需要不同的沟通能力, 这是由于不同的管理层职责也不同, 处理的事务不同, 因

**[收稿日期]** 2013-05-05

**[基金项目]** 国防科学技术大学985工程本科教学研究立项课题(U2011927)

**[作者简介]** 李孟军(1964-), 男, 湖南益阳人, 国防科学技术大学信息系统与管理学院教授, 博士, 博士生导师。

此沟通对象也不同。因此，分析基层军事指挥人员的沟通能力需求，首先必须从其工作职责入手，分析其所处的沟通环境。

我军的基层指挥军官是指营级至排级的各级指挥岗位人员。《中国人民解放军内务条令》规范了基层军官的基本职责、军队内部关系和日常生活制度<sup>[3]</sup>。《中国人民解放军政治工作条例》规定，基层军官在政治工作中，要为军事斗争准备和完成多样化军事任务提供精神动力和组织保证，维护部队的稳定并促进官兵成长进步<sup>[4]</sup>，要会同有关部门组织开展对敌舆论战、心理战、法律战教育训练<sup>[5]</sup>，要注重对官兵的人文关怀，开展法律服务、心理服务，保障军人及其家属的合法权益<sup>[6]</sup>。

## 二、基层指挥军官的沟通关系

根据条令和条例规定的职责，可以按照管理沟通理论将基层指挥军官履行职责所涉及的沟通关系分为内部沟通关系和外部沟通关系两类，这两类沟通关系的含义及其表现形式如下：

### （一）内部沟通关系

内部沟通关系是各级指挥人员之间的管理职能关系决定的，来源于上下级之间存在的管理与被管理、指挥与被指挥的关系，也包括同级之间因为协作的需要而产生的沟通。基层营、连、排指挥军官内部沟通关系分为向上沟通、向下沟通和平行沟通三类。

（1）向上沟通。包括“排级指挥军官与上级连级指挥军官”、“连级指挥军官与上级营级指挥军官”、“营级指挥军官与上级团级指挥军官”这三种沟通关系，这种向上沟通的关系主要是关于训练、作战、后勤、人员、装备等本级计划、目前本级组织内部情况等信息的请示、汇报与商讨，主要以书面汇报、请示的形式，或者小范围口头交流形式，也可以参加会议的形式交流信息。

（2）向下沟通。包括“营级指挥军官与下级连级指挥军官”、“连级指挥军官与下级排级指挥军官”、“排级指挥军官与所属战士”这三种沟通关系，这种向下沟通的关系主要是发布命令、指示，或者通报信息，或者了解个人情况、收集信息。

（3）平行沟通。是指具有同一上级部门的平级作战单位指挥军官之间的沟通，包括同一个团下的不同营级指挥军官之间的沟通，同一个营的不同连级指挥军官之间的沟通，同一连的不同排级指挥军官之间的沟通。这类沟通主要是在上级授权之下的同级协调，包括作战训练协同、后勤等方面的工作。

从内部沟通关系可以看出，内部沟通的内容都与军事训练作战业务相关，相对比较规范，沟通内容和沟通频度都比较稳定。

### （二）部沟通关系

条例和条令不仅规定了基层指挥军官的内部职责，也明确了基层指挥军官与外部组织的沟通关系，本文称为外部沟通关系。

按照关系的密切程度，可以将外部沟通关系分为以下五个方面：

（1）军内非从属沟通关系。是指基层指挥军官与军队

内部非直接相关的其他部门人员之间的沟通关系，诸如接待或者出访其他不同部队人员，在更广范围内发表演讲、演说等等。

（2）部属关联社会关系。是指基层军事指挥人员下属干部家属、战士家属的沟通，主要出于了解部属具体情况、解决下属实际困难、提高家属对部队的支持度等方面考虑，这是凝聚部队战斗力的重要沟通内容。因为这类沟通的地理距离一般比较远，沟通对象在经济、文化、教育、民族等方面的差异较大，因此沟通复杂度很高，技巧性也要很高。

（3）周边民、政关系。由于基层部队保障社会化程度越来越高，官兵学习、生活所需的后勤物资来源、服务供应大多依赖于周边驻地，基层指挥军官需要处理自身以及所属官兵与驻地政府部门、地方民众的关系，这意味着不可避免地要与周边政府、民众发生沟通关系。

（4）友军相关关系。是指与友军合作过程中必要的沟通关系，如合作训练、合作作战行动、成员互访等情形，这种沟通关系随着军事技术的快速发展和国际军事合作的增加而越来越普遍。

（5）敌对关系。由于军事斗争准备或者作战的需要，在争取主动、瓦解敌人等方面，基层指挥军官需要面对与敌对关系的组织或者人员进行沟通的情形，以准确把握对方意图、避免不必要冲突与损失，这也需要很强的沟通能力。

与内部沟通关系相比，外部沟通关系涉及的内容都与军事管理和部队运行间接相关，沟通内容宽泛而且难以预测，沟通行为的发生具有一定的偶然性。

## 三、沟通关系的重要度与沟通资源分配情况分析

### （一）调查表设计

为了分析基层指挥军官沟通关系的重要度，将各种沟通关系“对完成职责的影响”作为重要度量指标，将在各种沟通关系上的“时间与精力投入”作为沟通资源分配的指标，设计出各种沟通关系调查表，如表1所示。

为了方便填写调查表，定义“向上沟通”的“时间与精力投入”为100，其他沟通关系相对数值越大，重要度越高。“对完成职责的影响”主要用于分析各种沟通关系对完成工作职责的相对重要程度。为统计方便，对每一调查因素另留一列用于数据处理。

### （二）调查数据处理

调查表及其处理过程如下：

（1）问卷数据归一化处理。沟通关系按顺序排列并记为 $i(i=1, \dots, 8)$ ，收集的有效问卷编号为 $j(j=1, \dots, n)$ ，其中 $n$ 为有效问卷总数。分别对每一有效问卷各列数据 $P_{ij}$ 、 $Q_{ij}$ 进行归一化处理，获得每个调查对象对各种沟通关系的“对完成职责的影响”指标 $Q'_{ij}$ 和“时间与精力投入” $P'_{ij}$ 。

（2）问卷数据综合。针对每一种沟通关系 $i$ ，将预处理得到的 $n$ 份调查表的归一化数据 $P'_{ij}$ 、 $Q'_{ij}$ 求取均值，从而获得每一沟通关系“对完成职责的影响” $Q_i$ 和“时间与精力投入”比重 $P_i$ 。

（3）数据统计计算。向来自于基层部队营、连、排职务的一线指挥人员发放问卷调查表250份，收回242份。

通过统计分析,得到各种沟通关系“对完成职责的影响”以及“时间与精力投入”的指标值如表2所示。

表1 基层指挥军官沟通关系调查表

沟通类别	沟通关系	对完成职责的影响 Q (与“向上沟通”对比)	时间与精力投入 P (与“向上沟通”对比)
内部沟通	向上沟通	100	100
	向下沟通		
	平行沟通		
外部沟通	军内非从属沟通		
	友军相关沟通		
	部属关联社会沟通		
	周边民、政沟通		
	敌对沟通(考虑战时)		
合计	—		

表2 沟通关系的使用相对频度

沟通类别	沟通关系	对完成职责的影响 Q (%)	时间与精力投入 P (%)	差异 (%)		匹配性诊断
				绝对 R	相对 r	
内部沟通	向上沟通	25.11	21.26	-3.85	-15.33	↓↓
	向下沟通	28.63	32.13	+3.50	+12.22	↑↑
	平行沟通	15.60	13.42	-2.18	-13.97	↓
	小计	69.34	66.81	-2.53	-3.65	—
外部沟通	非从属沟通	4.24	5.67	+1.43	+33.73	—
	友军沟通	6.13	6.32	+0.19	+3.10	—
	家属沟通	8.16	10.38	+2.22	+27.21	↑
	周边沟通	7.54	8.69	+1.15	+15.25	—
	敌对沟通	4.59	2.13	-2.46	-53.59	↓
	小计	30.66	33.19	+2.53	+8.25	—
合计		100.00	100.00	/	/	/

### (三) 沟通资源分配差异性 & 沟通问题分析

将表2的统计数据 Q、P 对比计算差异 R, 并计算相对差异率 r, 作沟通资源分配偏差图, 如图1所示。考虑主观评价存在的误差, 把绝对差异绝对值  $|R_i| > 3$  并且相对差异率  $|r_i| > 10\%$  的沟通关系作为需要重点关注的沟通关系,  $|R_i| > 2$  并且相对差异率  $|r_i| > 10\%$  的沟通关系作为需要一般关注的沟通关系。

根据统计数据, 可以分析目前基层指挥军官在沟通方面的特点和应当注意的问题如下:

(1) 内部沟通的重要度显著大于外部沟通重要度。基层指挥军官内部沟通和外部沟通的重要度分别为 69.34% 和 30.66%, 可见, 影响基层指挥军官完成职责的主要沟通关系是内部沟通关系, 外部沟通关系起到次要作用。

(2) 内部沟通和外部沟通的投入方面比较合理。基层指挥军官在内部沟通、外部沟通方面实际投入的时间和精力分别为 66.81% 和 33.19%, 与两大类沟通的重要度基本吻合。

(3) 向上沟通的时间和精力分配不足, 向下沟通的时

间和精力分配过多, 需要重点关注。基层军官过于注重向下沟通, 在向上沟通方面可能存在一定的沟通障碍, 内部平行沟通也需要增加一定投入。

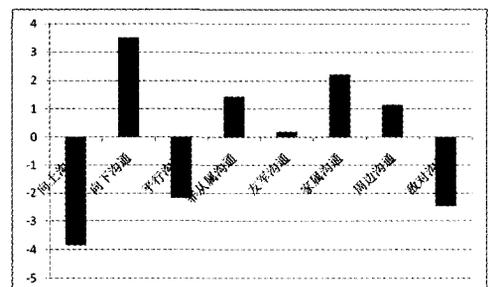


图1 基层指挥军官沟通重要性与沟通投入的差异

(4) 家属沟通的时间和精力分配过多, 敌对沟通的时间和精力分配不足, 需要关注。主要是和平时期以及基层的特殊地位, 基层军官在处理与下属干部战士相关的社会关系方面投入的时间精力偏多, 政府、社会应当改善基层官兵家庭相关社会服务, 减轻基层军官压力; 敌对沟通方面, 缺乏相应的敌对关系沟通环境, 沟通机会少, 因此,

需要进行针对敌对关系的沟通能力模拟训练，以应对未来战争环境。

#### 四、军队院校指挥人才沟通能力培养重点

沟通过程是沟通双方相互传递信息、情感的循环过程，沟通双方既要能够用适当的方式准确表达信息和情感，又要能够使对方及时接受和准确理解。反过来，既要能够及时接受和准确理解对方所表达的信息和情感，又要针对对方所发出的信息和情感进行反馈。

对于基层指挥军官而言，为了在各种沟通关系中实现良好沟通，沟通过程中需要具有能够被沟通对象所接受的一些特质，同时具有倾听能力、理解分析能力、表达能力。通过对文献<sup>[7]-[10]</sup>中关于沟通能力的分析，得到各种能力要素如图2所示。

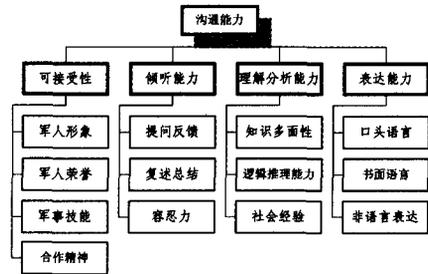


图2 沟通能力要素

沟通能力的各种要素对提高各种沟通关系下的沟通效率具有重要作用，作者对基础教育合训类学员管理类课程的12名教员进行访谈调查，得到的结果如表3所示。

表3 沟通能力要素对基层指挥军官各类沟通效率的支撑作用

要素 \ 沟通关系		向上沟通	向下沟通	平行沟通	非从属沟通	友军沟通	家属沟通	周边沟通	敌对沟通
可接受性	军人形象	★	★	☆	△	★	☆	☆	★
	军人荣誉	☆	★	☆	△	☆		△	☆
	军事技能	☆	★	☆	△	△			☆
	合作精神	△	★	★		☆		☆	☆
倾听能力	提问反馈	☆	☆	☆	△	△		☆	△
	复述总结	☆	☆	☆		△		△	△
	容忍力	☆	☆	☆		△	☆	☆	★
理解分析能力	知识多面性	★	★	☆	△	☆	☆	★	★
	逻辑推理能力	☆	☆	☆		△		☆	★
	社会经验	△	☆	☆	☆	△	★	★	△
表达能力	口头语言	★	★	☆	☆	☆	☆	☆	★
	书面语言	★	☆	☆	☆	☆	★	☆	★
	非语言表达	☆	★	☆	△	☆	△	☆	

注：★表示重要，☆表示较重要，△表示有作用，空格表示关系不密切

通过对沟通关系的分析可知，基层军官沟通能力建设的重点应当放在内部沟通关系的处理能力上。而从沟通能力要素分析可知，提高内部沟通关系的沟通效率，主要关注以下方面：

(1) 军人形象。军人形象对向上沟通和向下沟通的作用都非常重要，对平行沟通的作用也比较重要。因此，在院校指挥人才培养中需要对学员加大军人形象的训练力度，加强军人日常行为规范的养成。

(2) 合作精神。合作精神对向下沟通和平行沟通的效率提升起到非常重要的作用。因此，院校应当多关注指挥人才培养过程中的团队训练，培养指挥军官的团队合作精神。由于课程考核一般反映学员的个体业绩，学员团体业绩考核较少，所以，应当在平时开展以学员队、班组为单位的集体竞赛活动，培养集体荣誉感，也需要多开展一些拓展训练，树立团队成员的信任感、依赖感，提高合作精神。

(3) 知识多面性。知识的多面性对向上沟通和向下沟通的作用非常重要，除了培养学员的专业专长之外，需要关注学员知识的广度，这样有利于学员职业生涯中的成长

后劲。

(4) 口头表达。口头表达无论对向上沟通还是向下沟通都起到非常重要的作用，对平行沟通也比较重要。军队院校在指挥人才培养过程中，应当关注学员的口头表达能力，多提供口头表达的训练机会。可以开展辩论赛、演讲比赛，提供学员组织和参加会议的机会，也可以通过“模拟连”这种角色扮演方式锻炼工作指派、面谈、工作汇报等方面的能力。

同样，也可以看出外部沟通方面，主要应当关注军人形象、知识多面性、社会经验、书面语言。其中军人形象、知识多面性方面的培养如上所述。增强指挥军官的社会经验方面，应当适当增加学员与社会的接触机会，学员通过接触政府、经济组织、社会团体，了解社会并提高处理社会关系的能力，便于处理军队基层组织与外界的各种关系；提高书面语言能力方面，因为信息技术的发展对书面语言的提高起到了一些负面作用，因此，军队院校应当教授学员各种书面沟通方式、行文规范和相应的沟通礼节等等。

(下转第78页)

力和力量。比如由学生开设模拟法庭、旁听法院审判、开展法律咨询、法律问题专题调研等就是很好的实践教学手段,通过这些活动将很好地帮助他们理解法律理论、掌握法律知识、开展普法活动。而在初高中阶段,有些活动如开设模拟法庭、开展法律咨询、法律问题专题调研等活动就难以开展起来,而大学阶段的“法律基础”教学是能够开设并且需要开设这些实践性环节。如在开展类似模拟法庭等实践教学活动时,学生能够按照法定的诉讼程序展开庭审,并且可以在举证质证阶段辨别证据的真实性、合法性和关联性,在法庭辩论阶段进行充分而合法的辩论,以此获得一个令人信服的判决结果。由于这样的实践教学由学生组织完成,那学生就必须事先在老师的指导下对相关的法律条文和诉讼程序进行深入的了解,并需要原被告双方分工合作,这样的一个实践性活动肯定能增加学生对相关法律的理解,也能激发学生的学法爱法的热忱。通过开展简单而实用的实践教学能帮助学生很好地理解和掌握法律的相关规定,使学生不再像初高中阶段那样依赖呆板的记背,知其然而不知其所以然,而是可以在准确把握学理基础上深刻理解和灵活运用相关理论。其次,通过实践教学有利于学生守法意识的树立、综合能力的培养。与初高中阶段的法律教学不同,大学阶段的法律教育应当以能力、素质,特别是法律思维的培养为宗旨,而通过实践教学,可以让学受到法律思维、法律实务的训练,使之既具有法学理论的基本素养,又具有运用法律理论来分析问题和解决问题的能力。再者,实践教学能为学生提供更多更自觉地学习动力。由于学生在实践过程中遇到不同的案例,需要通过各部门法的理论来厘清思路、解决问题,这就迫使学不断自我学习,主动将书本上的法律转化为实践。

(上接第75页)

## 五、结束语

沟通能力是基层指挥军官在作战指挥、军事训练、日常管理时的重要能力,是完成组织职责的必备能力和手段。本研究发,基层军官的沟通重要度重点是内部沟通,实际工作中在内部沟通、外部沟通方面投入的精力与重要度相比,比较匹配。但是在细节方面,与周边社会关系和下属相关社会关系沟通中投入过多精力,向上沟通、敌对沟通分配精力略微欠缺。军事院校在军事指挥人才培养过程中,要重点关注军人形象、合作精神、知识的多面性以及语言表达能力的培养,这些要素对内部沟通非常重要;同时,分析得到,军人形象、知识的多面性以及社会经验和书面语言对外部沟通起重要作用。军队院校在指挥军官培养过程中,要重点关注这些方面,采取措施提高沟通能力,这样才有利于基层军官的全面发展。

## 【参考文献】

- [1] 李权超. 基层军官人际关系状况及其影响因素分析[J]. 中国行为医学科学, 2006(1): 45-46.

“法律基础”教学效果不是看老师讲授了多少法律理论,最终要体现在逐步迈入成年人行列的广大学生的行为上,守法护法或者违法乱纪比率的高低上,因此实践教学将有助于提升学学用法的积极性。

## 四、结束语

党的十八大报告提出“全面推进依法治国”目标,要求“深入开展法制宣传教育,弘扬社会主义法治精神,树立社会主义法治理念,增强全社会学法尊法守法用法意识。”要实现这些目标和要求,大学阶段的法律基础教学活动就应摆脱简单说教与灌输的教学模式,在教学内容的系统性、理论性和实践性上下功夫,以保证受教育者了解并掌握法学的基本精神,真正树立起对法律的尊崇和信仰,以自己行动维护社会正义和公民权利。

## 【参考文献】

- [1] 《中共中央宣传部 教育部关于进一步加强和改进高等学校思想政治理论课的意见》(教社政[2005]5号).  
 [2] 曲一线. 初中思想品德·八年级(下)[M]. 北京:教育科学出版社, 2012: 1.  
 [3] 曲一线. 初中思想品德·七年级(下)[M]. 北京:教育科学出版社, 2012: 65.  
 [4] 刘增利. 高中思想政治(必修2)[M]. 北京:开明出版社, 2012: 1-144.  
 [5] 苏建永等. 思想道德修养与法律基础[M]. 北京:经济科学出版社, 2010: 138-187.  
 [6] 《高等学校思想政治理论课建设标准(暂行)》(教社科[2011]1号).

(责任编辑:陈勇)

- [2] 王丽杰. 对现役军人人际关系过于敏感者心理咨询分析[J]. 解放军保健医学杂志, 2005(1): 42-43.  
 [3] 胡光正. 探索依法治军、从严治军特点规律,精心修改新一代共同条令[J]. 国防, 2010(7): 4-6.  
 [4] 94936部队党委. 深入学习贯彻落实《政工条例》推进军队政治工作发展创新[J]. 军队政工理论研究, 2011(2): 23-24.  
 [5] 汪保康, 张愈. 论军队《政治工作条例》的法律作用[J]. 扬州大学学报(人文社会科学版), 2011(11): 69-73.  
 [6] 靳海卫. 学习贯彻新《政工条例》要弄清的几个问题[J]. 军队政工理论研究, 2010(12): 39-40.  
 [7] 叶龙, 吕海军. 管理沟通——理念与技能[M]. 清华大学出版社, 北京交通大学出版社, 2006: 144-313.  
 [8] 许存, 陈雷. 心理行为训练对军校学员凝聚力的作用与意义[J]. 学理论, 2012, 09(18): 283-285.  
 [9] 王彦涛, 马德胜. 军校学员如何提高语言表达能力. 办公室业务. 2012, 05(9): 130-130.  
 [10] 毕奎奎, 李忠胜. 加强高校学生沟通能力培养促进素质全面提高[J]. 湘潮(下半月), 2012(12): 74-78.

(责任编辑:赵惠君)