

# 定向培养士官政策演进及对高职教育的启示

蔡海鹏, 闵雅婷

(长沙航空职业技术学院, 湖南 长沙 410124)

**摘要:**定向培养士官是贯彻我党新时代强军目标和我国军民融合发展战略的重要举措。士官的特别身份、特定地位和特种作用决定高职教育定向培养士官的特殊价值。从我军士官政策演进历程来看,定向培养士官逐步打开高职教育的大门;从我国定向培养士官政策演进历程来看,高职教育迅速成为定向培养士官的主渠道;从我国定向培养士官政策演进逻辑来看,是军民融合政策的科学性决定了高职教育定向培养士官的合理性。定向培养士官政策对高职教育的启示:高职教育要把握军民融合发展机遇,把住定向培养士官机会,把准应用型人才培养方向。

**关键词:**政策研究;定向培养;士官;高职教育

**中图分类号:**G710 **文献标识码:**A **文章编号:**1004-9290(2020)0022-0053-06

定向培养士官是贯彻我党新时代强军目标和我国军民融合发展战略的重要举措,自2012年试点以来,逐步受到军委机关肯定、教育部门支持和基层部队认可,也受到高校欢迎、家长推崇和考生关注。定向培养士官主要在高职院校和个别本科院校的专科专业开展,实际属于高职教育范畴,实质是军队充分利用优质高职教育资源培养士官人才的重要战略举措。定向培养士官创新了军事人才生成渠道,提高了士官人才培养质量效益,成为近年高职教育的一大亮点和特色。

士官热不热,关键在政策。研究我国定向培

养士官政策演进历程及其逻辑,对于高职教育在定向培养士官中把控形势、把准方向、把握规律、把脉问题,从而优化顶层设计,完善工作机制,提高培养质量,加快培养军队建设需要的高素质士官人才,是一项非常重要并且必要的工作。

## 一、士官的特别身份、特定地位和特种作用决定高职教育定向培养士官的特殊价值

士官,即“职业士兵”,外军很多称为“军士”,是指被授予相应士官军衔的志愿兵役制士兵。作为士兵队伍的主体力量,士官既是专业技术人才,又是管理教育骨干,按工作性质可分指挥类和技术

**收稿日期:**2020-06-09

**基金项目:**湖南省教育科学“十三五”规划重点项目“以社会主义核心价值观为引领的职业院校‘三融’文化研究”(项目编号:XJK016ADY001,主持人:蔡海鹏);2017年湖南省大学生思想道德素质提升工程省级项目“湖南省学生军训协同创新实践‘双共同体’建设与实践”(项目编号:17GT12,主持人:蔡海鹏)

**作者简介:**蔡海鹏(1971—),男,党委副书记,副教授,主要研究方向为航空维修人为因素、定向士官培养;闵雅婷(1981—),女,讲师,主要研究方向为航空安保。

类。士官是兵,是义务兵的管理者,是部队作战训练、教育管理和武器装备操作使用及维护修理的重要骨干,是我军战斗力的生力军,是高素质新型军事人才的重要组成部分<sup>[1]</sup>。士官有的是“兵专家”,有的是“武教头”,有的是“业务通”,有的是“掌门人”;他们是基层军官的“左膀右臂”,干部管理的“参谋助手”,是战争的“末端指挥员”。<sup>[2]</sup>士官处在“兵头将尾”,是密切官兵关系的“桥梁”和“纽带”,被誉为“军中之母”“军中脊梁”。外军士官通常会被称为“未被任命的军官”,美军把士官誉为“部队战斗力的基础”,俄军则称士官是部队训练与管理的“基石”和“支柱”。美军营级以上部队都设有军士长,直接协助主官负责部队的日常训练;陆、海、空军以及海军陆战队的总军士长相当于上将级别军官的参谋,是所有士兵和士官的最高领导。世界各国军队都把士官制度作为培养和保留士兵骨干的重要手段,近年来各国在纷纷裁减军队员额的大背景下,士官在各国军队中所占比重反而越来越大。

部队的基础在基层,基层的基础在士兵,士兵的中坚在士官。士官作为战斗力链条上的重要一环和关键节点,数量庞大、岗位众多、作用明显。目前,我军士官在基层单位已占兵员总数的50%以上,有的高技术部队甚至高达80%。<sup>[3]</sup>没有高素质的士官,就没有高素质的军队。士官人才是生成、储备和提高战斗力的主体,是高技术战争中人与现代化装备有机结合的集合体,成为我军与指挥队伍、参谋队伍、科学家队伍、技术专家队伍并称为的五大人才之一。未来战争很大程度上是“士官的战争”<sup>[4]</sup>,士官队伍正成为影响军队兴衰、左右战局的重要因素。随着我军信息化建设不断加快,改革强军逐步深化,士官长、士官参谋、士官支委等一批“士官+”的新生战斗力量相继出现,士官的职责使命、发展空间和地位作用都在发生历史性嬗变<sup>[5]</sup>。2018年3月12日,习近平主席在听取士官代表发言时说:“士官太重要了!”这既是对士官地位作用的高度评价,也是强军兴军的时代要求。

## 二、我军士官政策演进历程:定向培养士官逐步打开高职教育的大门

我军士官起源于义务兵、起步于志愿兵,是根据邓小平同志为保留军队技术骨干、搞“一辈子兵”

的设想而创立,并伴随改革开放和我军现代化建设需要而发展壮大。我军士官制度根据我军现代化建设发展的需要而建立和不断完善,经历了三个时期,其军士长军衔经历了设立、分级、取消、再设立4个阶段。

### 1. 义务兵时期(1955—1978年)

革命战争年代至新中国建立后的相当长一段时间内,我军人员结构只有士兵和军官两个层次,并没有士官或军士这一称谓。1955年7月30日,一届全国人大二次会议通过《中华人民共和国兵役法》,这是新中国第一部兵役法,由国家主席毛泽东发布命令。该法规定现役军人和预备役军人分军官、军士和兵,规定士兵由军士和兵组成,军士设上士、中士和下士三个级别。1978年3月,经第五届全国人大常委会第一次会议讨论批准,我国实行义务兵和志愿兵相结合的兵役制度,将部分义务兵改为志愿兵。1978年11月,中央军委颁布《中国人民解放军部分义务兵改为志愿兵的实施办法》。至此,中国人民解放军正式出现“志愿兵”,这就是我军士官制度的雏形。

### 2. 志愿兵时期(1978—1988年)

1984年5月,《兵役法》(修订稿)规定实行义务兵役制为主体的义务兵与志愿兵相结合、民兵与预备役相结合的兵役制度。士兵包括义务兵和志愿兵。超期服现役的义务兵服现役满5年,已成为专业技术骨干的,由本人申请,经批准可以改为志愿兵,部队给予相应工资待遇。至此,我军的士官雏形“志愿兵”以法律的形式正式确立下来。1985年开始,我军进行“百万大裁军”,精简了部队但加强了技术兵种,76种军官职务改由志愿兵担任,志愿兵开始成为军队建设的重要力量。1986年,我军试办士官学校,并在军官院校增开士官班,对技术比较复杂和负有管理职务的士官进行专门培训。

### 3. 士官时期(1988年至今)

为了完善士兵服役制度,提高士兵队伍素质,加强中国人民解放军的革命化、现代化、正规化建设,1988年通过的《中国人民解放军现役士兵服役条例》规定,明确将现役士兵按其服役特点分为义务兵和志愿兵役制士兵即士官,第一次将士官军

衔定义为军士长和专业军士两个类别。1988年七届全国人大常委会第二次会议通过《中国人民解放军军官军衔条例》，士兵军衔制度得以立法，设立军士长军衔，志愿兵改为军士长或专业军士，士兵军衔按等级分为：士官（军士长、专业军士）、军士（上士、中士、下士）、兵（上等兵、列兵）。至此，我军士官正式诞生。1993年4月，国务院、中央军委对《中国人民解放军现役士兵服役条例》进行第一次修改，将士官的两类独立平行的军衔（军士长、专业军士）各分四级。随着军队现代化建设进程加快，1998年12月29日第九届全国人大常委会第六次会议通过新的兵役法，对兵役制度做了重大改革调整，将士官各层级分为六期，为士官制度改革奠定了法律基础。1999年6月30日，国务院、中央军委第二次修订《中国人民解放军士兵服役条例》，对士官制度进行重大改革，我军志愿兵役制士兵开始称士官，“志愿兵”只在涉及兵役性质时使用。士官由“一转定终身”改为分期服役制，新的士官军衔改为六级，取消士兵军衔等级和义务兵军衔中的军士、士官军衔中的专业军士和军士长军衔。2001年9月9日，修改后的《征兵工作条例》规定“从非军事部门直接招收士官”。2003年4月，军队开始直接从非军事部门具有专业技能的公民中招收士官试点，正式打开了依托地方高校培养军队士官的通道。2003年8月，中央军委颁发《实施军队人才战略工程规划》，明确把士官队伍作为军事人才“五支队伍”之一。2004年12月，解放军四总部下发《关于加强士官人才队伍建设的意见》，2008年9月再次下发《关于进一步加强士官队伍建设的若干意见》，围绕建设一支高素质士官队伍，提出了一系列的具体措施和办法。2009年7月13日，中央军委颁发《深化士官制度改革方案》，对士官政策制度又一次进行重大调整，将军士军衔调整为士官军衔的一部分，增加高技术专业士官编制，士官军衔从六级6个衔级调整为初级士官（下士、中士）、中级士官（上士、四级军士长）、高级士官（三级军士长、二级军士长、一级军士长）3个等级7个衔级。2010年，中央军委、国务院先后修订通过《中国人民解放军现役士兵服役条例》，从军事法律的角度正式确认《深化士官制度

改革方案》。2012年2月，原总参谋部和教育部联合发文，正式开展依托普通高校定向培养专科层次的士官试点，逐步打开了军民融合定向培养士官的通道。2012年6月，中央军委颁发的《2020年前军队院校教育改革发展规划纲要》，明确要建立和完善以岗位需求为牵引的人才培训体系，“充分利用地方优质教育资源，探索军地院校联合培养士官人才路子”。2014年底，我军开展士官长制度试点，实现我军士官制度又一重大突破。

新的士官制度实施后，我军士官队伍迅速扩大，士官广泛分布在各基层技术、管理、指挥岗位，目前我军士官编制占士兵总数“半壁江山”。随着国防和军队体制编制改革不断深入，许多原本由军官担任的重要岗位开始由士官担任，士官选取也由数量调控向质量控制转变。2017年，党的十九大提出“让军人成为全社会尊崇的职业”，军人福利待遇大幅提高，高职定向士官招生开始成为报考热门，定向培养士官开始形成良性循环，高职教育通过定向培养士官为改革强军做出巨大贡献。

### 三、我国定向培养士官政策演进的历程：高职教育迅速成为定向培养士官的主渠道

当前，我军士官的来源渠道包括从服现役期满的义务兵中选取、从军队院校毕业的士官学员中任命；或直接从非军事部门具有专业技能的公民中招收，主要是从高职院校直招或定向培养。定向培养士官是我国士官制度的一项重大改革，已经成为军队士官队伍的重要来源，是部队多形式、多层次、多途径士官培养体系的重要组成部分，是随着我军士官政策演进和高等职业教育快速发展而建立、发展起来的，大致经历了三个时期：

#### 1. 直招士官探索转型时期（2003—2012年）

2003年，国家四部委和解放军三总部联合发文<sup>[6]</sup>，我军首次从非军事部门直接招收士官，这是我军士官制度的又一重大改革。<sup>[7]</sup>经过5年试点，随着我国兵员征集对象主体调整，这一做法从2008年起正式展开。<sup>[8]</sup>直招士官是指从普通高校等非军事部门直接招收所学专业符合部队需要的应届毕业生以及其他具有专业技能的公民，作为志愿兵役制士兵到部队服现役，招收的专业和数量纳入全军士官年度选取计划。直招入伍后，由

所在部队按照审批权限下达士官任职命令,并授予相应军衔。直接招收的毕业生,高中(中职)毕业后在国家规定学制内在校就读的年数视同服役时间,其中,普通本科毕业生入伍后授予下士军衔,服役满1年后授予中士军衔;高职(专科)毕业生入伍后授予下士军衔,服役满2年后授予中士军衔。招收士官入伍后进行新兵训练和岗前专业培训,培训结束后,按照专业对口、招用一致的原则,分配到相应的专业技术士官岗位。士官家庭凭《应征公民入伍通知书》在当地享受军属待遇。2009年7月,军委深化士官制度改革以后,部队直招士官数量不断增大,这对缩减士官骨干培养周期和加快推进士官队伍建设具有重要作用。到2015年,首批定向培养士官入伍以后,各军种直招士官数量急剧减少,有些军种甚至取消招收直招士官而只招收定向士官,但作为一种部队急缺型士官人才培养渠道保留至今,并由专科专业拓展到本科专业。

## 2. 定向士官试点培养时期(2012—2017年)

为加快培养军队现代化建设需要的高素质士官人才,2012年2月,解放军原总参谋部、教育部联合发文,正式开展定向培养士官试点工作,依托普通高校为部队定向培养应用技术复杂、培训周期较长的军地通用士官,毕业后补充到士官岗位服役,以拓宽部队专业技术士官来源,提升士官培养质量和效益。定向培养士官学制3年,属统招全日制大专学历,实行“2.5+0.5”模式——前2.5学年由高校负责,招收部队根据需要指导教学,学习结束办理入伍手续;后0.5学年由部队负责,完成入伍训练和岗前专业培训。2012年在全国7个省的11所普通高校(10所高职院校、1所本科院校的专科专业)试点招生830人<sup>[9]</sup>,纳入全国普通高校招生统一考试实施,执行专科提前批录取政策,由此拉开了定向培养士官序幕。定向培养士官实施“订单式”培养模式,实现军地教育资源共享、优势互补。相较以往直招士官,这一培养模式具有人才培养目标明确、培养方案科学,教学计划合理、过程质量可控,所培养的学生文化基础好、适应岗位快,逐步成为部队士官队伍补充的重要渠道。2015年,军队出台军人涨薪等

激励政策,财政部、教育部、原总参谋部联合下文对高等学校的定向(直招)士官实施学费补偿和国家助学贷款代偿等国家资助<sup>[10]</sup>,大大提升了士官报考的吸引力。2016年开始,中央军委深化国防和军队改革,军队领导指挥体制发生重大调整,形成“军委管总、战区主战、军种主建”的格局。为加快培养军队信息化建设需要的高素质士官人才,2016年5月12日,教育部、军委政治工作部和国防动员部联合并公开发文,继续开展依托地方高校定向培养士官试点工作。将“定向培养直招士官试点”改为“定向培养士官试点”,将定向士官与直招士官区分开来,在国家核定44所地方高校面向14个省市为解放军和武警部队招收定向士官。<sup>[11]</sup>

## 3. 定向士官稳定发展时期(2018年至今)

为加快培养军队建设需要的高素质士官人才,2018年5月31日,教育部、军委政治工作部和国防动员部联合下文,继续开展依托地方普通高校定向培养士官工作,第一次去掉“试点”两字,正式开始定向培养士官,在国家核定47所地方高校面向16个省市为解放军和武警部队招收定向士官。<sup>[12]</sup>2019年,在全国17个省市、48所普通高校(包括44所高职、4所本科院校的专科专业)招收<sup>[13]</sup>,定向培养规模稳步增长,由此进入相对稳定的定向培养士官阶段。

## 四、我国定向培养士官政策演进逻辑:军民融合政策的科学性决定了高职教育定向培养士官的合理性

定向培养士官直接涉及各军兵种(部队)兵员机关、部队教学指导机构、地方兵役机关和教育行政部门、招生部门和普通高校,招收环节多,培养时间长,组织程序复杂,政策性业务性强。从定向培养士官政策演进逻辑来看,是军地各方从聚合到耦合、从整合到融合的“磨合”过程和“吻合”结果,归根结底是军民融合政策的科学性决定了高职教育定向培养士官的合理性,保障了定向培养士官的质量和效益。

### 1. 实施策略演进:从试点到常态

从2012—2017年,每年下达的“通知”,都有“试点”两字;从第7个年头即2018年开始,去掉了“试点”两字,标志着定向培养士官模式已经趋于

成熟,每年的定向培养士官招生录取、教育培养、欢送入伍等工作已经成为有关高职教育常态。

### 2. 细节完善演进:从完整到完备

从历年下发的招收定向培养士官的《通知》来看,2012—2014年的重点内容都是“教学”,2015年开始改为“教学管理”;2017年以前,代表部队签订培养协议、商定培养方案和指导高校定向培养士官工作的部队单位称为“部队训练指导机构”,2018年开始改称为“部队教学指导机构”,并“本着专业对口和指导便利的原则”指定;2014年前,要求“培养对象在高校学习期间,招收部队训练指导机构应为高校提供帮助指导”,2015年在此基础上增加“重点加强培养对象的军政素质训练”;教学管理中,对于日常管理和军政训练的指导机构,2015年、2016年提的“高校所在地兵役机关”,2017年改为“兵役机关”,2018年明确为“高校所在地县级以上兵役机关”。

### 3. 实施内容演进:从理想到合理

一是时间安排。2012年士官试点通知要求6月30日前完成体检、政审和面试,实际上6月7日、8日高考,高考分数查询和填报志愿时间为月底,留给兵役机关的时间非常仓促,从2013年开始调整到了7月10日前。二是面试人员安排。从2012年开始,都是部队试点单位派人到有招生计划的省市面试,随着计划的增加和省市增多,试点单位集中派人困难;到2016年,改为直接供给、需求双方的招收部队和高职院校派员,育人和用人合作导向更加明显。三是生源补充。士官生因淘汰出现空缺,2012—2014年规定,每年8月31日前补充,导致淘汰最多的第一学年不能及时补充,2015年规定,改为每年年底前补充。

### 4. 主导部门演进:从变动到确定

2012—2015年,《通知》都是原总参谋部、教育部联合下文,培养工作由军队牵头,体现了“需求导向,以军为主”的原则。2016年军队体制机制改革,2016—2018年《通知》改为教育部、军委政治工作部和国防动员部联合下文,培养工作改由教育部门牵头,体现了“主体导向,以民为主”的原则。2019年开始,《通知》由军委政治工作部、国防动员部和教育部发文,培养工作仍由军队牵头,恢复到

“需求导向,以军为主”原则。定向培养士官和高职招生都是有规律的工作,与生源计划编制和高考录取直接相关,但近年定向士官计划下达的时间和方式都做了调整,体现了军队和地方在军队改革和军民融合实践中,不断总结经验,理顺关系,优化机制。

### 5. 培养规模演进:从扩增到稳定

从2012年开始,定向士官培养规模,包括军兵种部队、院校规模、生源面向、招生规模等,都经历了小幅增长、快速增长到稳定增长的过程。如从2012—2019年,招生省市增加1.4倍,平均每年增加1.5个;招生院校增加3.3倍,平均每年增加5.2所。<sup>[14][15]</sup>武警定向士官培养高校从最初的3所发展到18所,年度培养量由150人增加到3750人,毕业分配到部队的定向培养士官有1130余人担任班长骨干,千余人被评为“优秀士官”。<sup>[16]</sup>

由此可见,我国定向培养士官工作,完全符合对新生事物的科学认知过程,其政策演进遵循事物发展的科学性逻辑,说明我国定向培养士官工作顶层设计科学、整体布局严密、政策实施周全、需求导向明确,尊重士官人才培养的客观规律,充分体现了党的坚强领导、军地决策智慧和士官职业化的中国特色,也证明军民融合发展既能够增强士官队伍活力,也能够激发高职教育活力。

## 五、定向培养士官对高职教育的启示

### 1. 高职教育要把握军民融合发展机遇

军民融合是世界经验也是世界趋势。我国从革命战争时期到20世纪50年代的“全民皆兵、军民一体”,到“军民两用”“军民结合,平战结合,军品优先,以民养军”“军民结合、寓军于民”,到2007年10月党的十七大提出“走出一条中国特色军民融合式发展路子”,到2012年11月党的十八大提出“坚持走中国特色军民融合式发展路子”,到2015年3月12日习近平主席第一次明确提出“把军民融合发展上升为国家战略”,到2017年10月党的十九大报告中提出“形成军民融合深度发展格局,构建一体化的国家战略体系和能力”,军民融合发展全面提速,在专业技能与产业技术相融合、科研服务与军事需求相切合、人才培养与军事教育相联合等方面,给高职教育带来重大历史机遇。

## 2. 高职教育要把住定向培养士官机会

高职院校定向培养士官,能够抢占军民融合发展战略先机,充分发挥教育资源的边际效益,带动学生管理规范化,促进教育教学改革的深化,增强综合办学实力,打造“军”字特色品牌,提升社会美誉度。全国有多所高职院校(包括1所民办高职院校),通过定向培养士官,创特色,创品牌,拉动了招生,稳定了就业,促进了教育教学改革,激发了办学活力。分析9年定向士官规模演进数据,其培养规模与军队改革、士官政策都呈明显正相关;但考生报考热度明显存在省份不均衡甚至“冷热反差”现象。在高职专科提前批录取中,各校录取分数线受地域影响明显,普遍在本省录取线高、外省录取线相对较低,但招生计划多的院校并不一定录取线低,说明院校品牌是关键成功因素。高职教育需要把住定向士官培养机会,以军队需求为导向,认真总结定向培养士官经验,深入分析问题,全面研究对策,提高人才培养质量,才能保证这项事业长远发展。

## 3. 高职教育要把准应用型人才培养方向

高职教育定向培养士官,坚持军民融合才是出路,坚持职业教育才是活路。根据军队改革有关部署,从2017年起,军队不再从本科高校定向培养国防生,也不再从本科生中考选拔国防生,由此定向培养士官成为目前普通高校唯一“订单式”培养军事人才的渠道和模式。高职院校需要认真汲取国防生培养经验并吸取教训,把准应用型人才培养方向,保持职业教育本色,对士官生在思想政治教育、技能文化培育、军事素质培养、组训能力培育中把准相互关系和军事化尺度,夯实基础知识,强化基本技能,巩固军事体能,提升政治、专业和军事综合素质;以社会主义核心价值观为引领,融合中华优秀传统文化、军队文化、企业文化而形成校园“三融”特色文化,培育“立德树人、为战育人”的特色高职文化,充分发挥文化育人作用,培养士官生“大学生+准军人”的双重特质;深入对接军事职业教育,面向战场、面向部队、面向未来,思政课程与课程思政及军事课程与课程军事相结合,深化教育教学改革,创新军地联教联训,与部队和兵役机关建立“双共同体”合作育人

机制,为军队培养“留得住、用得上、打得赢”的高素质士官人才,为强军事业提供坚强人才支撑。

### 参考文献:

[1]邢振红.士官队伍建设理念与实践[M].北京:国防大学出版社,2012:8-10.

[2][4][5]士官究竟有多重要?未来战争很可能是“士官的战争”[EB/OL].(2018-06-29)[2020-04-05].[https://www.sohu.com/a/238401594\\_100087626](https://www.sohu.com/a/238401594_100087626).

[3]揭秘解放军“兵王”:像大熊猫一样稀缺,比将军还少[EB/OL].(2017-03-26)[2020-04-05].[https://news.china.com/domestic/945/20170326/30358510\\_2.html](https://news.china.com/domestic/945/20170326/30358510_2.html).

[6]公安部、民政部、财政部、劳动和社会保障部和解放军总参谋部、总政治部、总后勤部.关于从非军事部门具有专业技能的公民中招收士官试点工作的通知:参动[2003]5号[A].2003.

[7]士官制度改革:我军首次直接从公民中招收士官[EB/OL].(2003-11-05)[2020-04-05].<http://news.sina.com.cn/c/2003-11-05/10562071963.shtml>.

[8]中国将从高校直招士官[EB/OL].(2009-10-09).[http://www.mod.gov.cn/service/2009-10/09/content\\_4094020.htm](http://www.mod.gov.cn/service/2009-10/09/content_4094020.htm).

[9][14]王富晓.我省两院校直招士官生[N].生活日报,2013-06-17.

[10]财政部、教育部、总参谋部.关于对直接招收士官的高等学校学生施行国家资助的通知:财教[2015]462号[A].2015-11-18.

[11]教育部,军委政治工作部,军委国防动员部.关于做好2016年定向培养士官试点工作的通知:军动[2016]21号[A].2016.

[12]教育部,军委政治工作部,军委国防动员部.关于做好2018年定向培养士官工作的通知:军动[2018]124号[A].2018.

[13][15]2019全国招生定向培养士官院校公布[EB/OL].(2019-06-25).[http://www.81.cn/zbrw/2019-06/25/content\\_9537895.htm](http://www.81.cn/zbrw/2019-06/25/content_9537895.htm).

[16]武警部队与18所高校签订定向培养士官协议[EB/OL].(2019-12-06).[http://www.81.cn/bzzj/2019-12/06/content\\_9690474.htm](http://www.81.cn/bzzj/2019-12/06/content_9690474.htm).