

· 比较教育 ·

## 西点军校领导力培养及其启示

欧朝敏, 贺仁杰, 王 瑞

(国防科学技术大学 信息系统与管理学院, 湖南 长沙 410073)

**[摘要]** 西点军校不仅是一所享誉中外的军校, 而且也以其卓越的领导力培养闻名于世。本文首先从入学要求和人才培养目标、三位一体的人才培养计划、考核体系三个方面介绍西点军校的领导力培养体制; 然后总结出西点军校领导力培养的基本经验; 最后提出对领导力培养的启示。

**[关键词]** 西点军校; 领导力培养; 培养体制

**[中图分类号]** E251.3 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1672-8874(2014)03-0026-04

### The Leadership Education of West Point and Its Implications

OU Chao-min, HE Ren-jie, WANG Rui

(College of Information System and Management, NUDT, Changsha 410073, China)

**Abstract:** West Point is famous in the world not only as a military academy but also for its outstanding leadership education. Firstly, the leadership education system of West Point is introduced from the admission requirement, the education goal, the education plan and the assessing system. Secondly, the basic experiences of the leadership education of West Point are summarized. Finally, the implications in leadership education are given.

**Key words:** West Point; Leadership Education; Education System

当今社会, 领导力培养是院校整个培养体系的应有之意和一个重要组成部分。经过长期的发展, 我国的人才培养虽然取得了长足的进步。然而受各种因素的制约, 仍需大力加强领导力培养。西点军校是一所从事学历教育培养生长军官的军校, 也是一所以领导力培养誉满全球的名校。建校以来, 西点军校注重教学质量、道德品质、军事教育和体育运动, 注重竞争激励、领导能力的培养<sup>[1]</sup>。真正实现了“为国家输送能够服务于国防的品质优秀领导者”的目标, 成为美国陆军军官的摇篮。虽然其培养的人才在美国陆军初级军官中占的比例仅为15%, 但在高级军事职务中占了80%以上的比例<sup>[2]</sup>。西点人中流传着一句他们引以为骄傲和自豪的话“我们所学习的美国和美军的历史, 是由

我们西点人自己创造的!”西点军校之所以在领导力培养方面取得了如此大的成绩, 完全得益于其成功的领导力培养体制。本文在介绍上述体制的基础上, 梳理出西点军校领导力培养中具有普遍意义的基本经验, 尝试为其它院校加强领导力培养提供有益的借鉴。

### 一、西点军校领导力的培养体制

#### (一) 入学要求和人才培养目标

进入西点军校的学员, 不仅要有优异的文化成绩, 强健的体魄, 还要具备较强的社会组织能力。学员在入学前是否担任过各种球队的队长或者是否有学生会的任职经历, 通常会成为考察和筛选学员

**[收稿日期]** 2014-02-28

**[基金项目]** 国防科学技术大学本科教育教学重大招标课题(U2013303); 国防科学技术大学《公共政策分析》一流课程建设

**[作者简介]** 欧朝敏(1979-), 男, 湖南宜章人, 国防科学技术大学信息系统与管理学院副教授, 博士。

的一个重要因素。西点军校招收的学员应具备下列条件：入校后有望在文化科目、军事科目和体育科目中表现优异，有很高的道德品质和领导潜质，有决心完成西点的学习并继续军旅生涯，能代表陆军军官的多样性。西点军校的人才培养目标分为五大方面：智力水平、军事素质、领导能力、身体素质和道德素养。

## （二）三位一体的培养计划

入学后，在强调伦理道德培养的同时，开始从三个彼此独立但又相互交叉的培养方向对学员进行教育和评估：文化、军事和体育。以此为基础，学员在统一的框架下，逐步完成一系列具有挑战性的领导经历。

### 1. 文化的培养

#### （1）文化课程的设置

西点军校不培养头脑简单的武夫，而是通过四年的训练，使每个毕业学员都具备一名职业军官所需的性格、领导才能、智力基础和其他能力，以便模范地效力于国家和军队。西点军校四年制本科学员的课程共44门，其中32门为必修课程<sup>[3]</sup>。西点开设了数量众多的课程供学员学习，其中包括必修和选修的领导课程。

#### （2）文化课程外的培养情况

西点军校积极开展学术研讨活动。每年会召开美国问题学生大会和国家安全问题年会，常请国内外知名人士作演讲与发言。学校组织部分学员参观访问国家政府部门，到纽约联合国总部去走访各国代表机构，还组织学员参加校内外各项专题辩论会。为了加深学员对某些学科的理解，学校多数系还开设特别计划班，如指导少数优秀学员进行独立研究的荣誉班。

### 2. 军事的培养

#### （1）军事科目的基本要求

军事科目包括三个组成部分：军事训练、军事科学和职业培养。军事训练和军事科学须经正式评估，职业培养的评估则通过对军事训练的评估间接进行。四等学员完成学员基础训练，三等学员完成学员野战训练，二等以上学员要利用一个暑期到指挥岗位任职，利用另一个暑期到野战部队任职。派往野战部队的二等学员参加“操练学员领导训练”，一等学员参加“学员部队领导训练”。学员在任职期间应达到军人作风所包含的、美国军校学员规定所要求的行为和纪律标准。

#### （2）军事训练

军事训练要求严格和快节奏，并将伴随学员们度过四年。第一学年第一步是队列训练。各种步伐操练，天天都反复做。第二步是日常生活管理。每天早上6点所有学员必须起床、出早操和整理内务。接着就到大餐厅进餐，时间只有20分钟。用餐时，不许喧哗。从7点半到12点全是上课时间。午餐、午休时间一共只有50分钟。下午要进行2小时的体育锻炼，晚饭后50分钟就得上晚自习。所有学生必须到23点才能熄灯睡觉，还常常搞夜间紧急集合。第三步是野外训练。在西点后山的山谷村进行，人人都身着伪装训练服和战斗靴，住帐篷，每天都野外强行军。从第二学年开始，学员们必须接受各种军事训练。到了第三学年，学员将进行历险性训练。第四学年成了学员队的大小领导，如“队长”或“参谋”。

#### （3）西点军校学员旅制度

西点军校每年招收高中毕业生1200名<sup>[4]</sup>，将所有学员编成一个学员旅统一管理，学员旅下辖4个学员团，每团编制3个营，每营编制3个连（队），每连（队）约110人。为了营造培养学员领导力的良好环境，学员旅的各级主要领导岗位均实行“双轨制”，任命专职军官和高年级学员共同担任，把学员旅的指挥责任交给军官和学员一起完成。学员军官在职位上为第二指挥官，但在负责一线指挥和管理；专职军官是法定连队指挥官，但一般处于二线。为了保持指挥系统的稳定性，由学员担任的旅、团级主官任期一年，可以连任；其他职务任职一个学期，由学员轮换担任，以保证所有学员在校期间都能担任领导职务。在不担任领导职务期间，高等级学员也有权力和责任促进低等级学员实施纪律制度<sup>[5]</sup>。

### 3. 体育的培养

体育训练贯穿在四年军校生活中，体育课大一就开始，有各项球类、游泳与体操。每个学员连队配备一名体育教官担任学员教练，组织学员进行体育活动并评定成绩。体育运动关键在于坚持，学校规定从星期一到星期四，每天下午都要进行各项体育活动，每个学员每两周应参加一项体育比赛。西点的美式足球在全国很有名气，由西点军校毕业生及支持者组成的陆军体育协会，具有相当的影响。

#### （三）考核体系

西点军校对学员的综合评定是围绕培养目标设计的，包括文化科目学分、军事科目学分和体育科目学分。学员表现成绩是反映学员表现的综合手

段,通过对上述三个培养项目的学分加权算出。对学员在各个项目中的表现进行评定有两个基础,一是学员表现出的与规定课程目标相关的能力,另一个就是学员在领导素质方面的行为表现。西点军校对学员的领导力的标准进行了明确的界定,将其细分为12种标准。每一种都明确了具体的要求,并分为达标和优秀两个层次<sup>[6]</sup>。

## 二、西点军校领导力培养的基本经验

通过上述描述,可以发现西点军校在领导力培养方面积累并创造了很好的经验,体现出一些具有普遍意义的基本规律:

### (一) 实施精细化考核是成功培养的有力保障

西点军校制定了《学员领导能力培养制度》,明确领导力培养目标——“毕业学员能够领导一支奔赴世界各地执行多样化任务的陆军”<sup>[7]</sup>,即鼓励毕业学员担任领导岗位,使学员准备好迎接军队领导岗位的挑战,在巨大压力下以及在不同工作岗位上都有进行冷静思考、明智决策和坚决行动的能力。然后以此为依据出台了《学员12种领导能力达标标准》,将领导力考核细化为12种标准,全面、详细、具体地描述了学员应该达到的领导力水平<sup>[8]</sup>。

(1) 职业动机。要努力完成应尽的责任,达到岗位职责所要求的预期目标,将完成任务置于个人利益之上,以实际行动保证自己、下级和他人高质量地完成而付出坚持不懈的努力。

(2) 军人举止。要保持军容严整、举止得体、礼节周到、体格强健。

(3) 团队精神。要以实际行动支持集体或组织的目标,及时有效地完成集体所赋予的使命和义务,与他人进行有效协作;与组织的目标或政策协调一致并予以积极配合。

(4) 影响他人。要运用恰当的人际交往风格和方法引导他人或整个集体去完成任务或解决争端与分歧;积极影响事态以达成目标。

(5) 关心他人。要考虑到他们的感受和需要,并斟酌自己的行为可能给他人造成的影响,以支持和公正的态度对待他人。

(6) 组织能力。要有为自己和他人完成特定目标制定计划的能力,明确首要任务,恰当地分配时间、资源和人员。

(7) 委派能力。要有使下属各尽其才的能力

和意识,恰当地把决策权和其他权力委派给下属。

(8) 监督能力。要有建立监督管理机制的能力,对下属的任务、活动以及自己的活动和职责进行监管,采取措施监督所委派任务的完成情况。

(9) 培养下级。要善于培养下属的能力和自信,培养手段包括以身作则以及开展和下属当前或今后的职责有关的训练和培养活动。

(10) 决策能力。要有基于对事实的分析得出正确、合理的结论的能力,以及在这些结论的基础上采取行动的决心。

(11) 表达能力。要有在个人或团体面前进行有效的自我表达的能力,还包括使用正确的语法形式、运用手势和其他非语言交流手段进行交流的能力。

(12) 职业道德。要保持伦理、道德及军队的职业标准和价值观,为自己的行为承担全部责任。

### (二) 讲授最新理念是成功培养的坚实基础

西点的必修课和选修课涵盖了领导力的很多方面,从基础理论到研究方法再到领导力的实践<sup>[9]</sup>。西点军校所开设领导类课程的内容紧跟国际前沿,注重培养学员最新的领导理念。如《领导理论与发展》课程,关注领导和领导发展领域的最新概念和理论,帮助军校学员更好地理解领导过程,以提高学员的领导效能和组织绩效。另外,学员将学习一些新兴的领导观点。团队领导是当前领导学研究的新热点,西点军校开设《领导团队》课程。这门课程旨在强化学员对小团队中人类行为的理解,课程内容包括团队的结构特征,如团队规模、团队地位、团队角色和团队规范等。

### (三) 重视实践训练是成功培养的核心

研究表明,实践训练是领导力培养最直接有效的途径。西点军校非常重视在实践中提升学员领导力,开设《领导人在行动》课程,在领导实验室里通过模拟具体情境训练学员领导力。学员旅制度是最能体现西点军校重视领导力实践训练的地方,它把领导力实践带到日常生活中。西点军校在学员旅中建立渐进型系统来提升领导力<sup>[10]</sup>,旨在营造领导力的氛围,增强学员对领导力的感性认识。学员自入学的第一天起,就处在这个领导系统之中。一年级学员通常是被领导者,在大部分时间里要接受、执行老学员的命令和指导;二年级学员开始负责其他学员的训练、学习和生活;三年级学员通常带领不超过11名的二年级学员;四年级学员成为学员军官,其中表现突出的将担任旅、团级主官。

#### （四）注重岗位特征是成功培养的关键

西点军校培养的是未来的军官，因此在培养领导力时，西点非常注重满足军队岗位的特有需求。一是注重体育训练来提高学员的体能和纪律团队意识，以适应学员未来军队训练乃至作战的需要。二是以实战为标准来牵引军事训练的内容。每种军事训练都针对可能的战场而设定，对未来战争的样式进行大胆预测和分析。如学员可从四项危险性训练中任选一项：到巴拿马进行热带丛林作战训练；到阿拉斯加北部进行野外滑雪作战训练；进行突击作战和空降训练；到科罗拉多空军学校进行驾驶直升飞机和野外生存训练。

### 三、对领导力培养的启示

#### （一）要制订细致完善的领导力考核标准

目前院校人才培养在文化学习等方面已经有较为成熟的考核标准，但是在领导力方面并没有专门的考核标准。所以应该根据实际情况制订领导力考核标准。首先要确定正确的领导力培养目标，这样制订考核标准时才有明确的目标指引。在确定领导力培养目标时应体现基本领导力培养，比如说责任使命和个人品质；应基于学员将来任职的需求，要包含比如第一任职岗位能力方面的目标。其次要根据领导力培养目标，细化培养的具体内容和建立相应的考核标准，并建立一整套领导力考核机制来确保考核的有效实施。

#### （二）要构建更为完善的领导力课程体系

西点军校特别重视领导类课程建设，开设一系列领导力方面的课程。在人才培养的过程中，院校应该以岗位需求为导向增开领导类课程，以完善现有的课程体系，针对性培养学员领导力。在完善课程体系前应科学调研，要深入了解学员所从事岗位的需求和准确测评学员现有的领导力水平。学校根据调研结果对症下药，针对性增设相关课程，并科学安排领导类课程的开课时间节点。开设的领导类课程要紧跟时代潮流，注意吸收最新的领导理论和方法，在课堂讲授时为学员提供最新的领导理念。

#### （三）要建立提升学员领导力的实践环境

西点军校除了使学员掌握各种领导理论外，还着重创造机会让学员在实践中运用理论<sup>[11]</sup>，如建立学员旅制度。目前，很多学校对本科学员都开设了领导类课程，比如《领导科学概论》、《军队基层管理》、《领导理论基础》、《领导科学与战略管

理》等。虽然这些课程在弥补学员领导理论知识方面有较大作用，但基本上都是采用传统的教员讲、学员听、期末考模式，在将领导理论转化为具体技能方面存在着一些不足。因此应建立各种训练环境，在实践中提升领导力。一是大胆创新，以成效为目标改革传统教学模式。比如，组织学员建立模拟组织，结合授课章节的推进，引导学员根据日常实践中可能遇到的问题选择相关案例进行情境模拟，使用正确的工具方法分析问题，并找出引发问题的根源和解决的有效途径。二是建立学员自我领导组织。在建立过程中首先要真正下放权利，保证领导的真实性和全面性。这样学员骨干在决策时才会切实考虑决策的科学性、可行性和对未来的影响。其次要保持骨干的更迭，让一个人体验不同的角色，让更多人得到锻炼，既保证了培养的公平性，也保证了培养的普遍性。

#### （四）要加强体育军事素质培养

军事和体育素质的培养是西点军校领导力培养的特色之一。我国大学对于科学和人文素质的培养一直非常重视，相对来说对于体育军事素质的培养就显得不够。加强学员的体育素质培养应该严格各项体能考核标准，定期进行体能考核，督促学员自觉进行体育锻炼。同时，鼓励学员利用课余时间进行自己喜爱的体育活动。对于军校而言，还要突出军事特色，增加军事技能科目，如格斗，登山，潜水，工兵作业，野战通信，救护，野外生存，战地侦察等士兵基本技能。同时适时开展模拟军事指挥行动，磨练学员指挥能力。

#### [参考文献]

- [1] 楼文伟. 美国西点军校办学思想探析[J]. 武警工程学院学报 2006 22(5): 25-30.
- [2][3][4] 于大清. 目击西点[M]. 北京: 解放军出版社 2011: i, 175 j.
- [5] 西点军校学院领导能力培养体制[Z]. 百度文库 2012, 11.
- [6] 黄杉, 张宇航. 西点军校学员领导能力评价体系分析[J]. 高等教育研究学报 2007(3): 25-27.
- [7] 梅泽元, 严智勇. 西点军校学员领导能力培养及其借鉴价值[J]. 长春理工大学学报 2012(11): 154-155.
- [8] 中国人民解放军总参军训兵种部. 西点概览[M]. 中国人民解放军总参军训兵种部编译 2001: 36.
- [9] Office of Dean. West Point Academic Program Class of 2014 [R]. United States Military Academy 2010: 75-77.
- [10][11] 王新华, 白玉兵. 西点军校学员领导力的培养及启示[J]. 南京政治学院学报 2010(2): 123-124.

(责任编辑: 陈 勇)