

优秀领导者培养的有效途径

——美国三军军官学校学员旅运作模式与领导力培养机制探究

李翱搏, 范玉芳

(国防科学技术大学 信息系统与管理学院, 湖南 长沙 410073)

[摘要] 从美国三军军官学校学员旅的组织结构、骨干职务设置分析其运作模式, 并通过对其骨干遴选制度、骨干履职能力评价制度、骨干轮换制度的深入研究, 探讨了美国三军军官学院学员旅的学员骨干领导力培养机制及其对学员领导力形成的重要作用。借鉴美国三军军官学校学员旅的做法, 结合我军军队综合性大学学员队骨干任职实际, 提出了优化学员队结构、科学选拔学员队骨干、设置学员队骨干轮换制度、明确学员队骨干权限等对策建议。

[关键词] 美国三军军官学校; 学员旅; 学员骨干; 领导力培养

[中图分类号] E251.3 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1672-8874(2014)03-0030-05

The Effective Way to Develop Military Leaders "Cadets Brigade" Operation Mode and Leadership Development Mechanism in the U. S. Service Academies

LI Ao-bo, FAN Yu-fang

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

Abstract: the paper first introduces the "Cadets Brigade" organization structure and striper positions in the U. S. service academies, then analyses their striper selection system, striper leadership evaluation system, and striper rotating system. Consulting the U. S. experiences, Chinese military schools can improve the cadets cultivation system by optimizing the structure of the cadets company, selecting the cadet leaders more scientifically, practicing the Cadet leaders rotating system, and defining the duties of the cadet leaders more clearly.

Key words: service academies; Cadets Bridage; striper; leadership development

美国西点军校 (United States Military Academy, USMA)、海军军官学校 (United States Naval Academy, USNA) 和空军军官学校 (United States Air Force Academy, USAFA) 是美国陆、海、空三军各自唯一的主要招收高中毕业生进行大学本科学历教育培养军种初级指挥官的军事院校, 三所军校每年要向军队输送军官近 4000 人, 虽然只占每年新任命军官的 30%, 但却成为美军军官中的骨

干力量, 有超过半数的将官来自于这三所学校。^[1] 三所学校在培养优秀领导人才方面的成绩有目共睹, 而美军的调查表明, 学员旅管理模式是美国三军军官学校学员领导力生成的最有效途径。具体分析三军军官学校学员旅的运行模式及其相关的领导力培养机制, 对我国军队综合大学学员领导能力培养具有重要的借鉴意义。

[收稿日期] 2014-08-15

[作者简介] 李翱搏 (1990-), 男, 湖南岳阳人, 国防科学技术大学信息系统与管理学院高等教育学研究生。

表2 学员旅骨干职责等级划分

一等骨干	二等骨干	三等骨干	四等骨干
学员领导力培养责任的领导核心,如旅长、团长。	起草、实施学员旅的各项行政、后勤命令,传达指示,协调关系,如行政参谋。	基础性的组织力量,落实上级的各项指示,如连长。	在连队内部了解连长布置的各项工作任务并积极完成这些任务,如班长、军士长。

一等骨干是学员旅旅团骨干,是整个学员旅的领导核心,负责组织和指挥整个学员旅的运作过程,负责为学员旅设立切实可行的目标,维护学员旅的行为准则和价值观,培养下级的团队精神、凝聚力和各方面的领导精神。二等骨干是在各个旅团机关工作的参谋干事,他们是学员旅运作中的关键成员,其职责是负责起草、实施学员旅的行政、后勤工作,传达上级的各项指示,协调各个单位之间的关系。三等骨干作为连队主官负责落实上级的各项指示精神,他们是基础性的骨干力量,依靠他们当过班排长的经验对连队进行日常生活制度管理。四等骨干是各连队的班排骨干,他们负责了解连长布置的各项工作任务并积极完成这些任务,引导新入伍学员向一名真正军人转变等。

二、美国三军军官学校学员骨干管理制度

(一) 学员旅骨干遴选制度

美国三军军官学校每半年一次的学员旅骨干选举工作在每学期的开学之初就已经开始。以海军学院为例,在每个学期之前,海军学院会提供选举的时间表、竞选的职位以及选举中的活动等。旅团一级的选举工作由“旅选举委员会”负责,旅选举委员会由旅长、荣誉主席、旅军事参谋、旅行政干事等组成的“高级顾问团”和30个连中选出的优秀学员组成的“学员代表团”组成。^[6]选举采取差额选举的方式。“高级顾问团”成员每人拥有三票的表决权,而“学员代表团”成员每人拥有一票表决权。在旅、团这一级选举上,参加骨干竞选的人员由各个连队提名,每个连队可以提名4人参与竞选,其中3名人员参与竞选旅、团主官和旅、团部门主官,另外1名人员参与竞选旅、团高级参谋。

学员旅骨干选举工作是逐级开展的,在选举了

旅团主要骨干之后,随后进行营一级别的选举。营一级的选举同样由“选举委员会”负责,与旅一级不同的是,“顾问团”成员每人只拥有两票的表决权。竞选岗位包括有营长、连长、行政参谋、后勤参谋等。

在接受了各个连队候选人提名之后,“选举委员会”会详细考察被提名参加选举的候选人的基本情况。以西点军校为例,“选举委员会”会基于“学员领导力评价体系”将包括候选人的岗位动机、军容仪表、情绪稳定性、指挥能力、沟通技巧等领导能力与学员学术、军事、体育等能力相加进行综合排名,除此之外“选举委员会”还会收集候选人的群众评价,并对每个候选人进行单独的谈话。各级“选举委员会”在完成上述工作之后会将候选人的表现纳入到考察表,然后依据考察表将各个候选人在各个竞选职位上进行排名,名次高的优先当选。^[7]

(二) 学员骨干履职能力评价制度

美国三军军官学校为保证学员旅骨干领导的有效性,对学员旅骨干参照各项标准随时进行监督。以西点军校为例,学员旅将陆军军官必备的三个方面领导力要求与学员特点、学校实际结合起来,将学员的领导力培养目标分解成了12个具体指标,这不仅是学员的领导力评价标准,也是学员旅骨干的评价标准(见表3)。与普通学员不同的是,这12项领导能力指标不仅作为西点军校学员旅骨干选举考核内容之一,也是考核每个学员骨干履职能力的重要标准。学员旅以学员骨干领导力评价的12项指标得分为基础,结合其综合成绩(综合成绩=0.55×文化成绩+0.3×军事训练成绩+0.15×体育训练成绩),按照A、B、C三个档次对学员骨干的履职能力进行排序。成绩的高低在骨干任免方面将成为重要参考,成绩高的学员骨干将享受在衣领上加星和升职奖励,成绩低的骨干将会被降级或者免职。

(三) 学员旅骨干轮换制度

学员旅骨干轮换制度是指美国三军军官学校有计划有目的地让学员骨干轮流担任不同的学员旅管理岗位,从而达到培养学员骨干多种领导能力的制度。学员旅骨干轮换制度可以让学员轮流上岗,体会管理过程,让学员的领导素质得到锻炼——培养和锻炼学员组织协调、训练指挥、思维口才等多方面的能力。根据学员的年级、性格、学习训练状况等特点制定适合学员具体情况的骨干定期轮换制度,

表3 西点军校学员领导力评价指标

条目	具体要求
职业动机	根据分配的岗位职责, 保证完成该完成的任务; 保证先公后私, 先完成分配的任务, 然后再考虑个人利益; 采取行动使自己、上级和其他人坚持高标准地完成任务。
军人举止	保持军容整洁, 举止得体, 讲究礼貌, 保持身体健康。
团队精神	保证达到小组或团体目标, 及时有效完成上级交给的任务或应尽的义务; 有效与他人合作; 遵守并积极支持组织制定的目标和政策。
影响他人	利用人格魅力和适当的方法引导他人或小组, 促使任务的完成和目标的实现。
关心他人	关心他人的行为, 表明对他人感情和需要的关注; 懂得自己行为对他人的影响; 尊重并公正对待他人。
职业道德	维护伦理道德、军队职业标准和价值观, 对自己的行为承担全部责任。
组织能力	能够为自己和他人明确完成任务的途径, 确定任务的轻重缓急次序, 适当分配时间、人力和物力, 完成各项任务。
委派能力	能够有效发挥下级的才能; 把决策权或其他权力委托给下级。
监督能力	监督并调节下级完成任务或活动的进程; 监督并调节自己的行为或责任; 监督所委派任务或项目的实施结果。
培养下级	通过发挥榜样作用和采取培养活动, 培养下级的能力和自信心。
决策能力	通过分析事实得出合理的、符合逻辑的结论, 并能根据这些结论果断采取行动。
表达能力	无论在个体或集体场合下都能用口头和笔头有效表达自己。包括使用正确的语言、手势和其他非语言形式进行交流。

使学员能够轮流有序地走上各个不同的管理岗位, 最终达到整体学员领导素质均衡发展。

1. 根据高低年级制定轮换方法

美国三军军官学校根据高低不同年级学员的认知情况、学习训练任务轻重和各个管理岗位的特点, 将高低年级不同的学员纳入不同的岗位轮换系统。对于低年级学员, 将培养一名合格班长作为重点, 让全体学员都经过班长岗位锻炼, 初步具备管理上的认识; 对于高年级学员, 把培养一名合格领导者作为培养重点, 尽可能地安排高年级学员担任领导性较强的职务如连长、团长等^[8], 以此增强学员骨干工作的积极性和创造性, 锻炼学员骨干独立处理问题、统筹管理等能力。依据高低不同年级学员身心特点, 夯实领导和管理基础, 最终达到全体学员领导素质共同发展。

2. 根据岗位不同制定轮换方法

美国三军军官学校根据各个不同骨干岗位的实际情况、职务特点, 将学员旅骨干在不同岗位间进行轮换。对于指挥性岗位如团长、营长等, 适时地将他们安排到相同级别的行政参谋、作训参谋的岗位上, 熟悉各个职务分工不同的岗位, 完成一名优秀的管理者到优秀的协调者之间的转变。对于协调性岗位如各级参谋等, 适时将其轮换到指挥管理者

如团长、营长的岗位, 充分锻炼其指挥管理能力。通过这样的岗位之间的轮换, 使全体学员在各个岗位上均得到了锻炼, 管理能力与协调能力均得到良好发展。

3. 根据学员不同性格特点制定轮换方法

美国三军军官学校根据学员的情感状况、性格特征进行骨干轮换。对于外向型学员, 由于他们善于表达与沟通的性格特点, 先将外向型学员作为培养重点, 让外向型学员先经历管理岗位锻炼, 积累管理经验和领导方法, 影响学员旅其他学员, 起到管理实践带头人的作用。对于内向型学员沉稳慢热的性格特点, 在外向型学员的帮助之下更快掌握管理方法与技巧, 在下一步实践过程中更快进入管理状态。^[9]通过学员不同性格特点进行培养, 使学员之间相互帮助相互影响, 最终达到领导素质共同提高。

三、启示与借鉴

我国军队综合性大学根据初级指挥军官培养的需要, 一般采取建立学员大队并下设学员队的形式对学员实施统一集中管理。在编制上, 一般将同一年级的相同专业或相近专业的学员编为一个学员队, 每个学员队根据人数的不同编制模拟连或区

队, 下设班和排, 实行模拟连制度。模拟连制度让学员能在近似部队的环境中培养军人品质, 加强对连队生活的感性认识, 掌握连队工作的基本方法, 提高组织管理能力, 因此学员队模拟连制度已经成为学员提高领导能力, 进行领导管理实践的重要途径。但是通过模拟连制度在学员队施行的实际情况来看, 还存在组织结构欠合理、学员骨干选拔机制不完善、任职时间不确定、管理权限不明确等问题, 需要进一步改进, 美国三军军官学校学员旅的运行方式值得我们借鉴。

(一) 优化学员队结构

美国三军军官学校学员旅主要实行的是高年级与低年级学员混编、高年级学员管理低年级学员的模式, 让高年级学员学会领导, 让低年级学员首先学会服从, 循序渐进地培养学员骨干的领导能力。根据我军各学校实际情况, 可以考虑将不同年级学员混编, 让高年级学员担任模拟连排骨干, 低年级主要加强军人意识素质培养, 这样形成的管理梯队, 主要有以下三点优势: 其一是发挥以老带新的作用, 高年级学员帮助低年级学员克服和解决实际困难, 引导其尽快适应新环境, 以最佳的状态投入到紧张的学习、训练之中。其二是可以更好地培养学员的服从意识和军人养成, 贯彻目前中央军委从严治军的思想。其三是混编模式有利于人才培养的衔接性和延续性, 不同专业、不同年级的学员在一起同学习、同工作、同生活, 新老学员培养过程可以实现无缝对接。高年级学员长期在军校学习、工作和生活所形成的优良传统与有益做法通过与低年级学员长时间的朝夕相处而实现较好传承。

(二) 科学选拔学员骨干

美国三军军官学校在骨干的选拔上, 不仅仅注重旅主官、现役军官和学员们的主观看法, 更依据竞选骨干的领导能力得分综合排名进行骨干的遴选。这种通过主客观结合方式选拔出来的学员骨干, 不仅有较为深厚的学员基础方便工作的开展, 也能依据其领导能力分配适当的职位, 避免“大材小用”或者“小材大用”。我军综合性大学在学员骨干选拔上亦可以采用这种骨干竞争上岗, 并对学员骨干进行考核, 做到公平公正。由于我军综合性大学学员人数众多, 不可能每个人都有相对重要的岗位任职机会, 应该有一个合理的选拔机制。这样做, 既能满足想要锻炼的学员的要求, 又能选出领导能力相对较好的学员骨干, 促进模拟连的建设。

(三) 学员骨干轮流任职

美国三军军官学校学员旅根据学员的年级、性

格、学习训练状况以及岗位的不同属性制定适合学员旅具体情况的骨干定期轮换制度, 使学员能够正常有序轮流任职, 最终达到整体学员领导素质均衡发展。我军综合性大学学员队应该根据每个队的具体情况, 制定相应的骨干轮换制度, 在合理的骨干轮换制度下执行管理工作, 让尽可能多的学员获得骨干锻炼机会, 使每个学员的领导管理能力在不同岗位上得到尽可能全面的锻炼, 从而达到学员的管理能力均衡发展, 增强学员的整体领导素质的塑造。

(四) 明确学员骨干管理权限

美国三军军官学校的学员旅中各旅、团、营、连级都是任命学员骨干负责第一线的指挥管理, 同时任命现役军官进行指导和监督。虽然现役军官是实际的学员旅负责人, 但大多数时候他们仅仅是以“榜样”的身份出现, 并不会对学员事务做出过多的干涉。他们的管理风格、品质和行为也会成为学员骨干模仿的对象, 从而对学员产生潜移默化的影响。我军综合性大学学员队在建设中应该对学员骨干权限进行弹性设置, 在保证学员队建设大方向不变的情况下应该对学员骨干适当“放权”。学员队干部在宏观上把握学员队建设的前进方向, 让学员骨干创造性地去处理学员队的日常事务以及一日生活制度, 让学员骨干的管理方法和技巧得到充分的锻炼。

[参考文献]

- [1] Dennis Volpe. Educating Tomorrow's Leaders Today [D]. Monterey, California: Naval Postgraduate School 2003: 7.
- [2] 邹宗全, 王忠春, 黄成军. 西点军校学员领导力培养概述[J]. 继续教育 2011(12): 2-4.
- [3] Eric Michel. Leadership Selection At US Naval Academy: An Analysis of Brigade Leaders And Their Fleet Success [D]. Monterey, California: Naval Postgraduate School 1998: 8.
- [4][5][6] Jason Fox. Selecting The Brigade Leadership At the United States Naval Academy: Who Are the Strippers [D]. Monterey, California: Naval Postgraduate School 2003: 7.
- [7] Notable USMA Graduates [EB/OL]. [2009-06-02]. <http://www.usma.edu/NotableGrads>.
- [8] Barton Phillips. An Analysis of the Effect Of Quantitative and Qualitative Admissions Factors Indetermining Student Performance At The U. S. Naval Academy [D]. Monterey, California: Naval Postgraduate School, 2004: 12.
- [9] Ferdinand Hafier. Analysis of Naval Flight Officer Selection Assignment [D]. Monterey, California: Naval Postgraduate School 2000: 7.

(责任编辑: 卢绍华)