

# 学员连队化管理与学员队干部的角色转变

——来自美国三军军官学校的启示\*

范玉芳, 雍成纲

(国防科学技术大学 训练部, 湖南 长沙 410073)

**摘要:** 美国三军军官学校的学员连队军官是学员连的法定指挥官, 他们既是学员的行为榜样, 又是顾问、导师和评价者, 主要肩负对学员的指导、咨询职责。为了使不断轮换的连队军官胜任学员旅的工作, 三军军官学校都设立了连队军官任职培训计划, 并授予硕士学位。我军院校实行学员连队化管理模式, 可以借鉴美军经验, 从及时完成学员队干部的角色转变、为学员队干部提供专业的培训、完善学员信息管理手段等方面改进学员队干部的工作。

**关键词:** 学员连队化管理; 学员队干部; 美国三军军官学校

**中图分类号:** E251.3 **文献标志码:** A **文章编号:** 1672-8874(2015)01-0046-05

## The Management of Cadet Company and the Role Transformation of Company Officers: Enlightenment from the U. S. Service Academies

FAN Yu-fang, YONG Cheng-gang

(Education Department, National University of Defense Technology, Changsha 410073, China)

**Abstract:** The Company Officer is the legal commander of the cadet company in the U. S. service academies. He serves as the role model, counselor, mentor and evaluator. To make sure the rotating Company Officers are qualified to perform their duties, the U. S. service academies set up the master level education programs for them. Chinese military universities can use the experience of the U. S. for reference to improve the performance of their Company Officers by transforming their roles, providing professional training, and optimizing the means of cadets information management.

**Key words:** cadet corps; company officer; U. S. service academies

军队院校生长干部学历教育学员实行连队化管理模式, 按照部队基层连队建制, 不同年级学员混合编成, 由高年级学员管理低年级学员, 这是各国军队普遍实行的做法, 也是当前我军学历教育院校正在大力推行的学员管理模式改革。我军院校学员连队化管理的核心是按照部队管理体制设立各级学员骨干岗位, 由学员直接管理学员连的日常工作, 而传统上这些管理工作是由学员队干部承担的。因此, 实行学员连队化管理, 一方面需要培养学员骨干的带兵管理能力, 一方面需要学员队干部适时转换角色, 缺少了后者, 前者很难取得令人满意的成

效。美国三军军官学校的学员旅管理模式一直是我军院校关注的重点, 但作为其重要支撑的学员连队军官一职却未引起足够的重视, 本文试图对此进行较为深入的探讨, 以期为我军院校的学员连队化管理改革提供借鉴。

### 一、美三军军官学校学员连队军官的岗位设置

美国陆、海、空三军军官学校的在校学员都是4000余人, 历史上一直实行高低年级混合编班,

\* 收稿日期: 2014-07-08

基金项目: 全国教育科学国防军事教育学科“十二五”规划军队重点课题(PLA111002)

作者简介: 范玉芳(1972—), 女, 河南新乡人, 国防科学技术大学训练部军事教育与教学评估研究室副主任, 研究员, 博士。

三所学校学员旅的具体编制与连队军官的岗位设置略有不同。西点军校的学员旅下设4个学员团, 每个学员团下设3个学员营, 每个学员营下设3个学员连, 如图1所示, 每个学员连约110余名学员。

每个学员连配备一名战术军官 (Tactical Officer) 和一名战术士官 (Tactical NCO), 因此整个学员旅共有36名战术军官和36名士官。

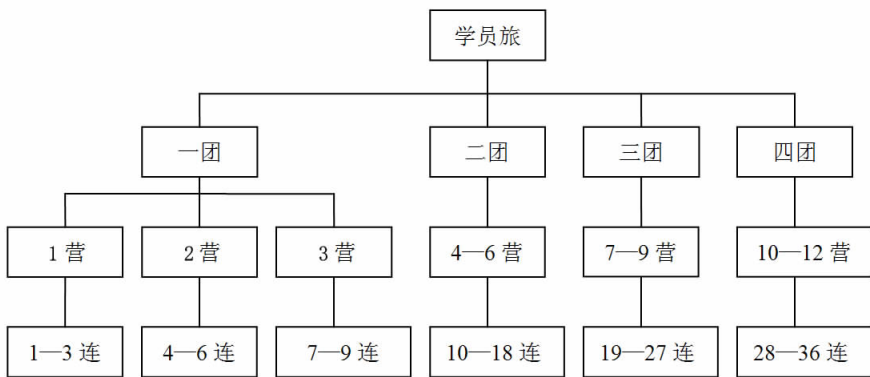


图1 西点军校学员旅编制

海军学院的学员旅下设2个学员团, 每个学员团下设3个学员营, 每个学员营下设5个学员连, 如图2所示, 每个学员连约140余名学员。每个学

员连配备一名连队军官 (Company Officer) 和一名士官 (Senior Enlisted Leader), 因此整个学员旅共有30名连队军官和30名士官。

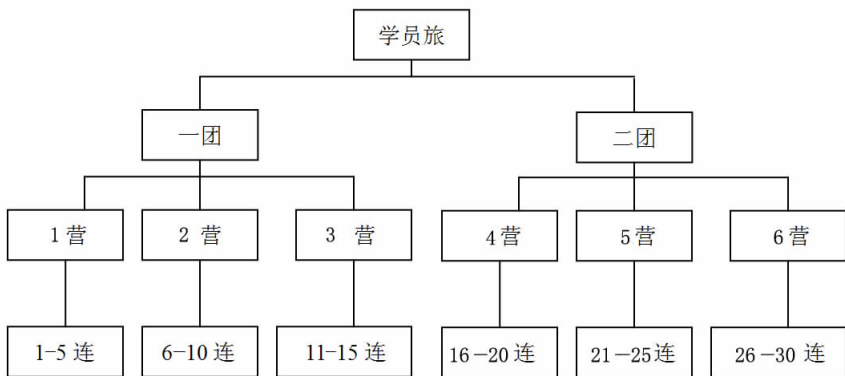


图2 美国海军学院学员旅编制

空军学院的学员旅按照空军部队的飞行联队、大队和中队设编, 全体学员构成一个学员联队, 下设4个学员大队, 每个学员大队下设10个学员中队, 如图3所示, 每个学员中队约100余名学员。

每个学员中队配备一名学员中队军官 (Air Officer Commanding) 和一名军事训练士官 (Academy Military Training Noncommissioned Officer), 因此整个学员联队共有40名中队军官和40名士官。

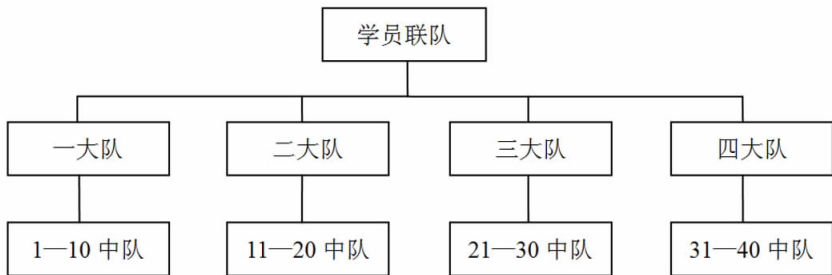


图3 美国空军学院学员联队编制

可以看出, 三军军官学校的基层学员连队军官配置都非常精干, 仅有1名军官, 外加1名士官辅助工作。这里需要指出的是, 学员旅的行政办公

室和各学员营也都配备军官, 但学员连的军官显然是学员旅干部队伍的主体。学员连的军官通常为上尉或少校军衔, 获得军官任命至少5年, 具有领导

部队基层单位的经验。士官通常为二级或三级军士长,辅助军官进行学员队的管理,并承担军事科目的教育训练任务。学员连的军官和士官都来自现役部队,在三军军官学校任职3年(军官在校的第一年用于接受研究生教育,并不承担学员连的工作),之后一般都会返回部队。

## 二、美三军军官学校学员连队军官的职责

美国三军军官学校学员连队军官的主要职责是担任学员连的法定指挥官,除此之外,一般还要教授领导力和军事方面的部分课程,担当学员体育运动队和俱乐部的军官代表,以及作为所在兵种的代言人为学员了解兵种任职情况提供咨询。下面将详细探讨学员连队军官作为学员连法定指挥官的主要职责。

学员连队军官对于学员连所负有的职责,可以用两句话来概况:一是将每一名学员发展成为有品格的领导者;二是在学员连营造有利于个人发展的环境。<sup>[1]</sup>前者指按照学校的办学理念和人才培养目标,帮助学员平衡学术、军事、体育、品格教育的各项要求,实现学员的全面均衡发展。后者指在学员连建立和保持组织文化和组织纪律的高标准,以及培训和指导学员骨干对学员连进行有效的管理。

在实际工作中,学员连队军官充当着多重角色,既是学员的行为榜样和发展顾问,又是学员的评价者和学校的纪律执行者,而三所学校都将“行为榜样”(role model)作为学员连队军官的主要角色定位。充当学员的行为榜样,既意味着学员连队军官必须遵照美国优秀军官的标准身体力行,并忠实地履行学校的使命任务,还意味着学员连队军官必须时时刻刻为学员提供方方面面的指导,帮助学员完成个人成长。为此,三所学校都要求学员连队军官担任起“导师”(mentor)一职。这种导师不同于学员的学业导师(academic advisor),主要强调学员连队军官以现役军官的身份,在工作和生活中为学员提供正式和非正式的指导,帮助学员成长为一名优秀的军官。军事职业性是这种导师制的核心,学员连队军官不仅要自身行动向学员诠释优秀军官的标准,还要从军兵种知识、军事技能、军人仪表与社交礼仪等各个方面对学员进行具体的一对一指导。

除了对学员的发展负有指导和咨询责任之外,学员连队军官当然还要对学员的表现进行评价,以

及维持学员连的纪律,但这些责任很多时候是以间接的方式体现的。学员在连队的表现主要由各级学员骨干来评价,连队军官直接评价的只是学员骨干的领导管理能力。确保每个学员都遵照纪律行事是学员骨干的职责,连队军官则是要确保学校的规章制度得到了正确、公平、公正的执行。

表面上看,学员连队军官对于所在的学员连似乎不负有具体的管理事务,其实不然。对三所学校的学员管理规章进行分析,可以看出连队军官至少在以下方面承担了大量具体的工作:

一是深入学员日常生活,熟悉每一名学员。连队军官需要熟悉所在连队的每一名学员,从四年级的学员骨干到一年级的新生,连队军官都应当了解他们的具体情况。熟悉学员的主要途径就是出席或参加学员的点名集合、就餐、学习、训练、体育竞赛和庆祝等活动。和学员一起就餐被认为是以非正式形式了解学员的有效渠道,三所学校不仅鼓励学员连队军官经常与学员一起在餐厅就餐,还鼓励他们定期邀请学员到家中做客,海军学院甚至还为连队军官发放专门的学员招待补助。<sup>[2]</sup>此外连队军官需要经常到学员连巡视,对学员宿舍和活动室进行检查。由于学员连是学校各项工作的汇聚点,所以连队军官还要与学员培养关系密切的各方保持经常性联系,通过其他渠道了解学员的情况,这包括与学员的学术导师、教员以及运动队或俱乐部的军官代表定期进行沟通,与学员家长保持联系等。总之,连队军官必须熟悉每一名学员,并且能为每一名学员所接触到。

二是经常性地开展对学员的咨询指导。学员连队军官不仅应当熟悉每一名学员,还应当熟知与学员培养相关的各项规章制度,能够及时发现学员面临的问题适时进行咨询指导。连队军官要随时掌握学员上课情况、学习进展、各科的学习成绩,对于学习上出现问题的学员要跟班听课,帮助他们查找原因,并与任课教员及时沟通。连队军官要了解学员在军事训练和领导力发展方面的具体情况,及时为学员提供反馈,引导他们进行反思和改进。连队军官还要关注学员的身体心理健康,对于出现问题的学员要及时提供咨询,帮助他们制定健康训练计划。连队军官对学员的咨询指导不仅是全面的,而且是经常性的,必须及时发现并予以解决。如海军学院规定,学员连队军官每六周便需要对全连每一名学员进行一次正式的全面评价,以此促使连队军官及时了解学员各方面的表现从而提供必要的咨询指导。当然由于时间有限,学员连队军官在

开展学员咨询时也会有所侧重,容易出问题的学员是重点咨询对象,其次是承担较多领导责任的四年级学员和尚未适应环境的一年级学员。

三是指导学员骨干开展连队管理工作。美三军军官学校学员旅的日常管理工作由学员骨干承担,连队军官既要放手给学员充分的锻炼机会,又要确保各项活动的顺利进行,因此对学员骨干的指导是必不可少的。连队军官每学期都要组织对新任学员骨干的培训,包括如何向学员解释需要执行的规章制度,如何为学员写鉴定,如何为学员提供咨询,等等。连队军官需要经常检查学员连的各项工作,与学员骨干进行沟通,对他们的工作及时给以评价和反馈。连队军官对学员骨干的指导经常是一对一的,因此能有效地培养学员骨干的领导管理能力。

### 三、美三军军官学校学员连队军官的培训

由于学员连队军官对学员的发展起着至关重要的作用,美三军军官学校对学员连队军官的职责与作用有着很高的要求和期待。同时,连队军官也是一个流动非常快的群体,每名连队军官在学员连队的任职一般只有2年,这意味着任何时候都有一半的连队军官是新手,缺乏学员连队工作经验。这便使得对学员连队军官的任职培训具有十分重要的意义,三军军官学校为此都要求来自部队的军官到学校报告之后,首先完成1年的研究生教育,取得相关领域的硕士学位之后才有资格到学员连任职。

西点军校是最早为学员连队军官提供硕士学位教育计划的学校,从1969年起,西点便要求到学员连任职的战术军官首先到地方大学学习行为科学与组织发展方面的研究生课程。1989年,西点设立了“战术军官教育计划”(Tactical Officer Education Program, TOEP),与位于纽约的长岛大学合作,对战术军官进行1年的研究生教育,由长岛大学授予“咨询与领导者发展”方面的硕士学位。后来西点又转而与同样位于纽约的哥伦比亚大学合作,将“战术军官教育计划”更名为“艾森豪威尔领导者发展计划”<sup>[3]</sup>(Eisenhower Leader Development Program, ELDP),由来自哥伦比亚大学教育学院的教师和来自西点军校行为科学与领导系的教员共同授课。战术军官以全日制形式学习1年,获得45个学分,通过最后的综合考试,可以获得“社会—组织心理学”方面的硕士学位。

海军学院最初与海军研究生院合作,于1998

年共同开设了“领导力教育与发展计划”(Leadership Education and Development Program),以集中授课和远程教育相结合的形式,对连队军官进行为期1年的培训,并由海军研究生院授予“领导力与人力资源发展”方面的硕士学位。由于跨地区授课存在诸多问题(海军学院和海军研究生院分别位于美国的东、西海岸),海军学院后来转而与位于同一地区的马里兰大学合作,共同设立了“领导力教育与发展连队军官硕士计划”(Leadership Education and Development Company Officer Master's Program,简称LEAD)<sup>[4]</sup>,学制1年,要求连队军官修满45个学分,最后获得马里兰大学授予的“领导力教育与发展”方面的硕士学位。

空军学院则是从1999年开始实施针对学员中队军官的培训计划,称为“学员中队军官硕士计划”<sup>[5]</sup>(Air Officer Commanding Masters' Program, AOC MP),由科罗拉多大学的咨询与人力服务系和空军学院的行为科学与领导系共同设立。该计划学制1年,学员中队军官修满45个学分,通过最后的综合考试,可以获得科罗拉多大学授予的“咨询与人力服务”方面的硕士学位。

三所学校的学员连队军官培训计划比较类似,都侧重于领导力开发和人力咨询。以空军学院为例,其学员中队军官硕士计划的教育内容主要分为三个部分:咨询与领导力方面的一般知识、与学员工作相关的专业知识与技能、自我意识与个人发展,详细内容如表1所示。在一年的学习过程中,除了需要学习理论课程,连队干部还需要进行一定的实践练习,将课堂上学到的理论和技巧进行及时的应用。如空军学院参加学习的学员中队军官,要在一年的学习期间完成400小时的实践活动。

表1 空军学院学员中队军官硕士计划的教育内容

咨询与领导力方面的一般知识	个人咨询的理论与技术
	群体咨询的理论与技术
	专业咨询问题概论
	有效领导的特征:领导多元化的团队领导者与领导力发展
与学员工作相关的专业知识与技能	大学生发展
	学员咨询的高级技术
	组织领导力
有关咨询和领导力的自我意识与自我发展	个人咨询实验
	群体咨询实验
	自我成长

## 四、对我军院校的启示

### (一) 及时完成学员队干部的角色转变

实行学员连队化管理模式,学员队干部的职责发生了重大变化,由直接管理学员转变为指导学员实施自主管理,因此学员队干部需要找准自己的定位,及时完成角色转变。美三军军官学校对于学员连队军官的角色定位,既是学员的行为榜样,又是顾问、导师和评价者,强调的是连队军官对学员的指导、咨询职责,这也正是我军院校的学员队干部当前需要着力强化的能力。学员连队化管理的主要目的是培养学员的领导管理能力,而培养领导管理能力的最有效途径是领导岗位的实践锻炼,因此学员队干部必须放手让学员骨干独立工作,自己只在必要的时候提供指导和评价,并重点做好学员骨干的考察选拔、培养使用和管理考评工作。对于普通的学员,学员队干部的职责不再是管住他们,而是及时的关注和咨询。学员队干部的角色由学员连的纪律执行者转变为顾问和评价者,随之而来的就是要允许学员犯错误。由以前的学员队干部“抱着走”,到现在的“自己走”,学员犯错误的机率必然会大大增加,学员队干部的角色不再是防止学员出错,而是帮助学员从错误中学习,更快地成长。因此,学员连队化管理的成功施行,学员队干部的角色转变是关键,由此也必将带来学员队和队干部评价体系的改变。

### (二) 为学员队干部提供专业的培训

学员队干部的角色发生了转变,对学员队干部的能力素质要求也必然随之改变,因此对学员队干部进行专业的培训也应当成为实行学员连队化管理的一项重要准备工作。美三军军官学校对于学员连队军官的培训给予了高度重视,培训形式也在不断改进。从一开始,三军军官学校就将学员连队军官培训计划定位为正规的研究生教育,以保证培训水平和部队军官学习的热情。由于培训计划主要服务于本校的学员旅工作,因此三所学校都倾向于由本校的相关学系来开设培训课程,以更好地满足学校的需求。但是由于国会不同意批准三军军官学校的硕士学位授予权,三所学校又转而与本地区的高水平地方大学合作,共同开设学员连队军官的硕士学位计划。这种军地联合办学模式很快就显示出了巨大的优越性,地方大学领先的学科水平和专业的师资保证了培训计划的学术性和专业性,军队院校的参与确保了培训计划的针对性和实用性。我军院校

的学员队干部很少能接受正规的任职培训,即便有也不会与学位教育相结合,美三军军官学校的学员连队军官培训模式给我们指出了另外一条可能的培训途径。在目前部队人力紧张的情况下,三军军官学校的学员连队军官培训计划又与中级职业教育计划相结合,使得军官在完成硕士学位教育的同时也达到了本军种中级任职教育的要求,从而进一步提升了培训效益和军官学习的积极性。我军学历教育院校的学员队干部大多由本校毕业生担任,将来要逐步走开与部队基层干部交流的路子,美军学员连队军官培训将研究生教育与中级任职培训相结合的模式,也是值得我们借鉴的。

### (三) 完善学员信息管理手段

学员连队化管理实行不同年级、不同专业的学员混合编班,必然给学员队的管理带来极大的挑战,队干部要随时掌握每名学员的具体情况会变得十分困难。因此,建立完善的学员信息管理系统,运用信息化手段实施学员管理,应当成为学员连队化管理不可或缺的一个基本条件。这方面美三军军官学校也进行了成功的实践,以海军学院为例,该校为每名学员都建立了一个文件袋,从入学基础训练开始,学员每个学期各方面的表现都在文件袋里随时记录,文件袋伴随学员成长直至毕业,学员连队军官通过翻阅文件袋可以获得对学员的全面了解。在这种传统的管理手段之外,海军学院还在上世纪90年代末建立了“学员信息数据库系统”(Midshipmen Information Database System,简称MIDS)<sup>[6]</sup>,这是一个基于网络的学员信息管理软件,学员各方面的情况都通过这个系统上报,如教员负责填报学员的到课情况、课堂表现、课程成绩,运动队教练负责填报学员的体育训练和比赛情况,学员连骨干负责填报学员的内务、操练、违纪情况,等等。这些信息及时汇总到“学员信息数据库系统”中,学员连队军官则可以通过设置检索条件来查询学员连的各种数据,如文化课不及格的学员、未通过体能测试的学员、尚未选定专业的学员,等等,极大地方便了对学员连的管理。我军院校一般都建有网上教务管理信息系统,但针对学员队的信息化管理还很不完善,实行学员连队化管理,这是急需加强的一项工作。

### 参考文献:

- [1] Cadet Leader Development System[DB/OL]. [2009-07-16]. <http://www.usma.edu/>. (下转第55页)