



# 着力提升战略管理能力

■夏文祥 顾超杰

**引言**

党的二十大报告指出,“改进战略管理,提高军事系统运行效能和国防资源使用效益”。战略管理是围绕科学确立和高效实现国防和军队建设目标,对全局性重大问题决策、规划、调控和评估的过程。是否具备战略管理能力,战略管理能力不强,直接影响国防和军队建设质量效益。面向未来战争,需要打造包括战略决策、规划、调控、评估和自我革新等在内的战略管理能力,以更快的速度、更高的质量推进国防和军队建设。

## 更强的科学决策能力

决策是信息搜集、加工,作出判断、得出结论的复杂思维过程,是对机遇与风险、当前与未来、条件与可能的科学统筹。某种意义上讲,决策能力是战略管理的核心能力。在快速变革的时代,决策往往决定长远发展格局,增强更强大的决策能力尤为重要。

**基于国家战略指向的决策。**战略服从政治。战略管理中,受局部利益、民族文化等因素影响,决策很容易受到干扰而发生偏移。面向未来,需要认识和把握军事问题必须以达成政治目的为根本的价值导向,以政治目的实现程度为检验标准。要认识和把握军事问题必须以实现整体性、长远性、根本性利益为目标追求,提高决策服务全局的能力。

**基于需求与可能的决策。**需求与资源的矛盾始终是战略管理中的永恒课题。从外军的建设发展实践来看,超越资源支撑能力的军事目标可能影响国民经济的系统运行,而投入资源不足导致的军事乏力则会使国家安全环境趋于恶化。战略管理中,在国防建设和经济建设之间找准平衡点,需要综合国际与国内、军队与地方、整体与局部的高超判断能力。

**基于事实和数据的决策。**信息收集分析的方式方法影响甚至决定了决策的质量。为此,需要加强数据分析和运筹管理专业团队,加大物联网、大数据等基础工程建设力度,综合运用多种分析方法和工具,构建从数据采集、到信息汇聚、再到智能决策的决策支撑工具,提高数据收集、加工分析、比较判断、方案优选等环节的科学性,形成基于事实和数据的战略共识和符合客观规律的战略决策。

## 更强的规划设计能力

协调控制是在规划布局、能力指规划本质上是对未来的设计,承

载的是决策者的决心意图,统筹的是需求和资源在各领域的均衡分布和科学匹配。当前的战略管理链路中,规划设计能力已经成为影响甚至决定战略决心和意图能否得到有效落实、军事系统运行效率能否得到有效提高、国防资源能否得到有效配置的关键性因素。

**设计上做到“统”与“分”的有效结合。**规划是自上而下的目标分解与自下而上的任务集成相统一的过程,“统”与“分”是规划的基本策略和方法。“统”要求统筹长远目标与近中期安排、当前需求、未来需求与作战需求等方面,立足于战略全局去“统”;“分”要求分目标愿景和战略共识,分速度、效益与质量标准等,更加重视关键枢纽。战略管理中,要通过目标树、路线图、方案图等多种方法手段,做到“统”与“分”紧密结合,形成符合目标指向的合力。

**法度上做到刚性性与精准的有效结合。**战略决策要通过目标精细分解形成战略共识,需求牵引规划,规划主导资源要通过标准规范和规则约束形成常态机制,建设项目要符合国家利益和战略决策意图,选择成本最低的实现路径,这些基本原则必须通过刚性约束来落实。此外,刚性约束的前提是运行规则的精准设计与有效执行,两者需要有机结合、共同发力。

**结果上做到作战体系贡献率与投入产出绩效效率的均衡并重。**以最小的建设投入获得最大的效能是规划的本质使命和核心职能。作战体系贡献率与投入产出绩效效率从战略管理链路起点的资源投入和终点的产能产出两个端点对规划质量进行评估和把控,在需求的无限性与资源的有限性之间搭建了量化管控的桥梁,是规划设计能力的关键衡量指标,也是提高规划设计能力的目标指向,需要综合平衡、全程落实。

## 更强的协调控制能力

协调控制是在规划布局、能力指规划本质上是对未来的设计,承

运用政策、法规、计划等手段和约束、激励等机制,对军事系统运行状态和军事关系进行调节和干预,以保证军事系统高效能运行和国防资源高效益配置。战略管理对外面对不确定的环境,对内需协同多维时空和多个领域,建立有效的快速响应和协同机制,调节军队内部、军队与外部环境之间的平衡协调,是其能够适应急剧变化的外部环境的关键所在。

**善于捕捉调控时机。**战略环境和条件的动态性决定了战略调控的机动性,为合理选择调控时机创造了条件。要善于识别风险、发现机遇,在势、时、事的变化中找准调控时机,将调控的动态性与规划的稳定性有机结合,在规划执行的各个流程适时调控,做到刚性与柔性的统一。

**创新调控方法手段。**战略调控是影响面广、点多线长的系统性复杂动作。化繁为简,确保效率,关键在方法手段的创新。应充分运用人工智能和数据科学等技术,融合政策、法规、计划等多种手段,开发战略管理运行状态监控和调控的算法、模型,构建基于数据和规则的智能化、自动化、体系化调控机制。

**发挥调控杠杆作用。**调控的根本目的是确保战略管理体系在动态发展中始终聚焦战略目标、形成战略合力。围绕战略建统筹、跨域统筹和战略管理链路畅通等矛盾问题,可通过对目标、任务、进度、政策等的调控,把战略管理的重点和精力集中到统规划、立标准、建制度、强监管上来,形成聚焦强军目标、推进建设规划的强大合力。

## 更强的检验评估能力

检验评估是调节控制的依据,也是战略管理的重要环节。打造具有长远竞争优势的战略管理能力,关键是坚持战斗力标准,围绕战略管理全链路全环节建成支撑决策、督导、检验、反馈、调整的闭合回路,发挥检验评估的试金石、指挥棒作用。

**推进检验评估体系化。**现代战争的体系性,呼唤战略管理中检验评估的体系化。要构建以战略环境评估为基础,以军事斗争准备评估为龙头,以军事力量建设评估和运用评估为主体,时间上贯穿事前、事中、事后,空间上覆盖全局、方向和领域,区分战略、战役和战术的全面、系统的评估体系,为做到先评估后决策创造条件。

**推进检验评估专业化。**专业化是提高检验评估质效、发挥评估作用的有

效途径。要加大评估专业人才培养力度,加强评估专业机构和智库,完善评估专项数据库建设,积极开发评估模拟仿真软件系统,做好评估场景的设计和推演,加大评估算法和模型建设,逐步增加定量评估,积极推行第三方评估。

**推进检验评估标准化。**战略管理的检验评估是多维域的综合评价,通过标准化才能构建贯通战略管理链路的评估体系。要对综合评估体系进行分解,制定形成分级分类的评价程序、方法、指标,规范评估结果的运用流程,提高评估结果对跟踪问效和实施奖惩的贡献率。

## 更强的自我革新能力

近年来的局部战争和地区冲突表明,战争形态和制胜机理正在发生变化,军事力量的结构规模和建设规律也在迅速演变,唯有坚持战略管理自我革新,才能快速构建与时代相适应的新体制、新机制和新模式,在角逐未来的竞争中走在前列。

**以批判的精神识变。**20世纪以来,在还原论、机械论等思维方法指导下,运用流程标准将管理活动进行规制,固化形成相应的管理模式,已经成为习惯。然而随着社会生产方式的变革,传统管理模式日益显现出一些弊端。面向未来,只有敢于自我批判、不断变革,才能走出传统管理模式、管理思维的制约,才能及时适应竞争对手之变、管理环境之变。

**以主动的策略应变。**国防和军队建设具有内在的规律性,需要时间、人力、物力等资源的持续投入和消耗,才能实现其目的。从世界政治格局演变来看,综合运用多种手段,破坏、遏制对手的正常发展已经成为国家之间博弈的重要策略。适应这种趋势,战略管理要善于识别对手设置的陷阱和圈套,在坚持符合建设规律性的基础上积极主动应变,以抢占战略主动。

**以科学的态度求变。**从冷兵器、热兵器、机械化到信息化时代的历次军事管理革命来看,科技创新始终是推动管理变革的源动力。面向未来,要积极探索新一代信息技术推进军事管理革命的内在机理和实现路径,把握信息化智能化军事管理革命新思维新模式,在理论创新和对规律的认识上主动求变,以抢占打造长远竞争优势的制高点。

(作者单位:国防大学军事管理学院)

## 群策集

大量事实和研究表明,人们在感知和理解信息过程中,会不自觉地加入主观成分,特别是在对情况作出判断时,很难完全摆脱主观意愿、偏爱喜好等因素影响,以这样的思维方式分析判断情况、作决策,即可称为“愿望思维”。在军事决策中,“愿望思维”会让决策者以主观意愿追求偏离实际的目标,许多时候还会使决策者对潜在风险放松警惕,导致功败垂成。

在“愿望思维”的支配下,当局者对情况作判断时很容易进行自圆其说的解释,令自己陷入“望梅止渴”式的判断怪圈中,所有的信息都被赋予了看似合乎逻辑的解读。作为一种潜意识表达,决策者在“愿望思维”作祟下,会经常性地忽视一些客观准确信息的价值,选择性地相信自己主观意愿相符的信息。历史上这样的例子不胜枚举。公元979年,宋太宗赵光义御驾亲征,在攻克太原、吞并北汉后,北宋收复幽州仿佛近在咫尺。虽然不清楚辽军的实力以及骑兵动向,且部队疲困交加,宋军仍试图以突然的行动,一举袭取幽州地区。结果,宋军在高梁河之战中被辽军击溃,此后在对辽作战中逐渐处于不利地位。这个典型的战例,反映了决策者在情况判断时受“愿望思维”的干扰而作出错误的决策。高粱河之战中,宋太宗求胜心切,不能在战前理性地对辽宋两军情况进行正确分析,一厢情愿地沉溺于自己的主观意愿中而忽视了所掌握的信息是否全面可靠,轻率鲁莽地采取了军事行动,最终招致失败。

“愿望思维”的产生,与个人情感因素紧密相连。人们往往受民族、宗教、文化与价值认同等因素影响而产生强烈的情感共鸣,这种情感共鸣会影响个体形成“愿望思维”。比如在战争中,人们普遍更加同情弱小的一方,然而这种情感因素并不能凌驾于战争的属性之上,更不能左右战局的发展。在现实的危机局势发展判断中,除了普遍受到个人情感的影响,人们还会受到群体情感认同压力的制约,不愿意正视危机的残酷性和动态对抗性,片面地认为会出现自己所期望的结果,难以客观有效地评价危机走向。

人们如何获取和理解信息,除受情感因素影响外,还会受到自身经验、教育背景、价值观念、社会角色等因素的巨大影响。社会心理学研究发现,一个人对于不同词语可以产生不同知觉的界限。这主要是因其过去去习惯性地把某一个词语的频率作为基础,然后投射到未来知觉中去。换一种说法,人们对过往的记忆并非像电脑拷贝资料一样存储在记忆库中,而是在需要提取时才构建起来。决策者并不能孤立感知和记忆材料,而是时常根据过去的经验及材料所处的情景来理解新信息。这就使得决策者在情况判断时,往往更加倾向于从历史经验中获得教益,以至于不自觉地把自己

# 摆脱「愿望思维」对决策的影响

■沈文科 王世伟

前的情景视为与历史上已发生事件的情景相似,先入为主地进行分析判断,而忽视了其他的可能。

作为一种思维倾向,在作情况判断和分析决策中,“愿望思维”无法根除,只能努力降低其影响。其实,“愿望思维”并不可怕,可怕的是意识不到它的危害,不愿意进行自我质疑。在情况判断过程中,应多设想几种结果,学会停下来,复盘自己的判断是否存在失误的可能,并通过改进方法、校正偏差,使结论相对准确一些。除此之外,还需要收集和分析情报信息,全面准确地掌握实际情况,作为情况判断和定下决心的客观依据,切不可根据自己的主观偏好去选择情报信息,更不能用过拼凑、篡改的情报资料为自己的见解和决策服务。

# 防止军事训练中“马太效应”

■钱武军

## 一线论兵

“马太效应”是社会学和经济学等领域的一个常用术语,反映的是群体中强者愈强、弱者愈弱的发展不平衡现象。当前,部队军事训练不断走深走实,但一定程度上存在的“马太效应”也不容忽视。具体表现为,军事训练中的“佼佼者”越练越强,在各种磨练中拔节成长,个别带兵人也习惯于将战士“按堆分类”,把更多机会留给“佼佼者”,致使“佼佼者”的表现蒸蒸日上,“平王者”的成绩却止步不前。

系统论原理告诉我们,个体功能的发挥往往会影响制约整体功能。战斗力建设也是如此,训练时的任何一处短板弱项,都有可能引发多米诺骨牌效应,影响作战结果。16世纪,西班牙无敌舰队对自己火炮射程近、威力小、精度差的短视视而不见,仍迷信于近战、接舷战的长处,结果在与英国的海战中惨败。未来的信息化智能化战争是体系与体系的对抗,各作战单元、要素相互关联、环环相扣,任何一级“掉链子”都可能造成全局被动,甚至导致彻底失败。因此,在战斗力建设中,广大官兵要善于拉长短板,补齐短板,使部队整体状态达到最优。

一时落后者当把步子迈得更大些。因为机会和岗位的差异,军事训练中一时落后者极易陷入“弱者不练、不练者越弱”的恶性循环中,导致一些远距离运输需求,节约大量运力资源,有效降低后勤保障成本。

水行舟,不前进就会落后,前进速度慢了照样会落后。在大力倡导凭本事立身、靠实绩进步的环境氛围中,如果不积极努力在实战实训中提升素质,就无法做到全时待战、随时能战。未来战场上,等待自己的只会是被淘汰出局命运。

“佼佼者”要不断归零迎接新的挑战。今天训练场上的领先不代表明天战场上的胜利,过去打赢对手不等于未来也能战胜敌人。如果总是沉迷于过去的业绩,必然在不知不觉间被对手超越,被敌人打败。只有眼睛始终盯着科技之变、战争之变,对手之变,不断突破自我,实现超越,才能在未来战场上多一些底气、多一些胜算。

当然,个体之间的差异性客观存在的,防止训练中的“马太效应”,不是搞平均主义。作为组织者和领导者,要用好“马太效应”的正面效果。官兵争先进、当标兵,要下很大的功夫,流更多汗水,此时要发挥“马太效应”的正向激励作用,支持鼓励他们勇攀高峰,再创辉煌。同时,在表彰先进、树立典型时,也要考虑到各方面适度平衡,有意识地做一些限制“马太效应”副作用的工作。要拿出相当一部分精力关注大多数,特别是对可能掉队的人员更要用心帮带,帮助他们寻找解决问题的方法途径,让他们鼓足前进的勇气,不断提高能力素质。领导干部要明白,抓典型是为了以点带线,带动一片,只有每个连队、每名官兵都努力站上强军舞台的“C位”,人人经风雨,长见识,强素质,部队才能提升打赢底气,增加战场胜算。

# 前瞻智能化战争后勤保障方式

■周铭浩 范鹏 焦玉恒

## 前沿探索

随着战争形态演变,智能化战争在作战环境、参战力量等方面都将发生根本性变化,与之相应的后勤保障方式也必然随之调整。未来战争,得益于智能化保障技术的广泛应用,后勤保障将逐步出现超前感知、智能匹配、动态引导、前端自主等新特点新方式,可以更为精准高效地满足各类作战后勤保障需要。

**超前感知保障。**传统的后勤保障方式,通常是在部队提报保障需求的基础上,制定相关保障计划并组织力量实施保障。随着战场作战节奏不断加快,传统的被动式后勤保障方式暴露出响应速度慢、保障需求难以及时满足等问题。超前感知保障能够在保障需求尚未完全显现,甚至整个作战行动实施之前预测各类保障人员、保障物资及保障装备的具体需求,及早对作战中可能出现的保障任务“高峰”进行相关准备,确保后勤保障任务高效顺利完成。借助广泛分布的各类智能传感器,智能保障系统将实时监测各类作战部队,通过智能系统主动感知后勤保障需求,有针对性地提前进行相关物资的筹措、运输等

准备工作,同时智能调控周边保障力量进行主动式后勤保障,增强战场后勤保障的时效性。此外,随着智能算法及大数据分析等技术的不断发展,智能保障系统能够较为准确地预测出作战部队在某次任务中的保障需求量及需要实施各类保障的具体时间,便于高效实施超前感知保障。

**智能匹配保障。**传统战争模式下的后勤保障,通常是依照预先确定的保障关系,由后勤资源方向保障需求方提供保障,一般是按照逐级保障的方式实施。随着保障需求智能感知技术的快速发展,未来智能化战争后勤保障能够借助后勤数据共享平台,综合分析资源分布、保障类别、保障规模、保障需求、战场环境等因素。在此基础上,快速智能匹配保障资源与保障需求,直接在作战部队与后方仓库、地方供应商、物流企业之间建立密切联系,形成点对点直达精确保障,在满足战场保障需求的同时,大幅提升后勤保障的时效性和经济性。同时,随着无人化运输补给装备的快速发展和逐步运用,智能化战争后勤保障将彻底改变传统保障模式。当智能匹配保障资源和需求方后,可借助无人机、无人运输车等智能化运输装备,灵活运用陆地、水面、水下、空中等立体

化运输方式,将所需物资直接送达部队甚至具体的作战装备或人员,减少保障物资周转,实现全时空、全流程的智能直达保障,确保及时高效地满足智能化战场的各类后勤需求。

**动态引导保障。**未来智能化作战中,大量无人作战装备在多域战场分散运用、快速机动,传统保障方式将难以满足高度分散的保障对象,更为高效、灵活的动态引导保障将在未来智能化战场广泛应用。依托全维度数据共享的后勤保障控制系统,能够实时对无人作战装备回传的数据进行分析,动态引导保障对象到达相应保障点自主实施保障。例如,当作战装备自身的后勤物资或能源携带量低于某一阈值时,智能系统将及时监测到装备的所处位置及后勤保障需求,依据周边保障站点的保障能力及保障任务饱和程度,结合作战任务规划,动态引导其前往合适的补给站点进行能源补充。动态引导保障能够结合不同类型的保障需求及部队担负的作战任务,更为合理地保障对象实施引导,有利于保障任务与作战行动的统筹协调与高效实施。此外,动态引导保障能够使有限的保障资源得到均衡利用,根据不同保障站点或保障单元的保障

能力及任务饱和程度,做到有效动态引导,避免部分保障站点任务过多、而其他保障站点资源闲置的情况发生。

**前端自主保障。**机械化时代,由于后勤物资的专业性较强,所需的油料、弹药等物资在战场前方往往难以大批量获取,依靠后方前送的保障方式逐步成为主流。未来智能化战争,战场空间极大拓展,大量作战力量分散部署,后勤保障需求逐步增大,长距离、大批量的后勤物资运输将成为后勤保障的难点。从实践来看,现代战争条件下,后勤运输能力已难以满足日益增长的后勤物资前送需求,战场前方自主保障将成为后勤保障发展的重点。未来智能化后勤保障,可以综合运用大数据、智能感知等技术,对前方战场周边可直接利用或能够转化的各类资源进行测算评估,并借助先进的技术设备和智能装备就地筹集、制造或转化所需的后勤保障资源,有效降低后勤物资前送需求,提升战场持续保障能力。前端自主保障方式,能够较好地适应未来智能化分布式作战的后勤保障需求,更为快捷地完成前方战场的各类保障任务,同时大幅减少后勤物资的远距离运输需求,节约大量运力资源,有效降低后勤保障成本。