

西点统帅特训营核心读本

来自西点军校资深教官的真知灼见

# 西点军校 的



# 领导力

(珍藏版)

Leadership Lessons from West Point

[美] 道格·克兰德尔 编 刘智强 译



中国工信出版集团



电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
<http://www.phei.com.cn>

西点统帅特训营核心读本

# 西点军校 的



# 领导力

(珍藏版)

Leadership Lessons from West Point

[美] 道格·克兰德尔 编

刘智强 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Doug Crandall: Leadership Lessons from West Point

Copyright©2007 by Leader to Leader Institute

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by Jossey-Bass, Inc.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons, Inc. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2008-1371

### 图书在版编目(CIP)数据

西点军校的领导力: 珍藏版 / (美) 克兰德尔 (Crandall, D.) 编; 刘智强译. —北京: 电子工业出版社, 2016.5

书名原文: Leadership Lessons from West Point

ISBN 978-7-121-28600-1

I. ①西… II. ①克… ②刘… III. ①西点军校—学校管理—研究 IV. ①E712.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 081301 号

责任编辑: 刘露明

印刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开本: 720×1000 1/16 印张: 24.25 字数: 420 千字

版次: 2009 年 3 月第 1 版

2016 年 5 月第 3 版

印次: 2017 年 3 月第 2 次印刷

定价: 56.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 [zltz@phei.com.cn](mailto:zltz@phei.com.cn), 盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

本书咨询联系方式: (010) 88254199, [sjb@phei.com.cn](mailto:sjb@phei.com.cn)。





## 好评如潮

More Praise for Leadership Lessons from West Point

许多西点军校的学员可能告诉你，在他们为期4年的学业生涯里，他们学到的最有价值的东西可以归纳为一个词：领导力。一些世界一流的领导者在《西点军校的领导力》这本书里做出了许多贡献，他们清晰而真挚地表达了领导力的战略、价值观、风格以及各类情景。我相信每个不同背景的读者都可以从专家们的个人逸事、真知灼见中汲取知识。

——富兰克林·L·哈根贝克 (Franklin L. Hagenbeck)，  
陆军中将，美国陆军军官学校第57届警长，1971年毕业于西点军校

对于领导力的学习，这是一本很值得一读的入门书籍，不管是年轻的或年长的，以及是否是专业的，道格·克兰德尔很巧妙地从实践和理论两个角度将有关领导力的评论转换为简明易懂且相互关联的文字。《西点军校的领导力》这本书是管理人员的必读之书，也是帮助培育下属成为未来领导者的好帮手。

——约翰·W·罗斯 (John W. Rose)，  
美国五星中将，1973年毕业于南加利福尼亚军事学院，后任该校校长

美国军校已经充分证明了领导力是可以培养和提高的。在军队训练、后勤计划、军事战略制定、战场战术实施以及对士兵的激励中所积累的领导技能均可以被应用到商业中去。

——亨利·西斯内罗斯 (Henry Cisneros)，《城景国际》主编

一本出自军事院校教员的书能否帮助那些一筹莫展的领导者？如果你的组织已经有了自己的宗旨和员工，先停下你手中所做的手，看看这本书；然后带领你的团队参观任何一个军事装备区并学习它的宗旨和目标；接下来……持之以恒……看看会发生什么！

——兰德尔·D·富尔哈特（Randal.D.Fullhart），  
陆战队准将，美国空军指挥参谋学院司令员

《西点军校的领导力》中的每一章均向大家展示了作者的多年从业经验，诸如从失败中学习、获得领导者的信心、培养领导他人的能力等，以及其他有关领导力的知识，这些均可以运用到各行各业。不管你是在部队任职，还是在商界拼搏，如果你想成为一名有效的领导者，这本书中的内容将会对你大有帮助。

——理查德·W·施耐德（Richard W. Schneider），  
国家海岸警卫队海军少将，诺威奇大学校长



# 译者序

Preface from the Translator

在着手翻译本书之前，我很少对“领导力培训”之类的问题感兴趣。坦率地说，我并不怀疑领导力可以后天习得，但我认为那只是少数人的事，对多数人而言，领导力就如同 DNA，即使不喜欢也很难改变。但是一次偶然的机，因为电子工业出版社的推荐，我接触到了本书的英文版，在快速浏览第 1 章之后，我决定翻译本书，我意识到我以前的观点也许是错的，我也预料到本书的出版可能改变很多人的一生，我应该做点什么。

本书不是在讲学院式的“象牙塔”理论，而是通过 21 位来自西点军校行为科学与领导系的作者及其周围人的真实故事和体会，教会你如何在家庭、工作和其他任何需要担任领导的地方，成为出色的领袖。本书自始至终不存在强迫你接受什么或希望灌输你什么的痕迹，但是却能潜移默化教会你什么是领导力、怎样提升领导力，如果你有时间读完本书的话。这就是真正的领导力，也是本书的超凡之处：不使用“领导权力”实现领导。我想我说的够了，留点时间让大家自己去看，比我在这里“八卦”效果要好得多。

本书由 19 篇独立的文章组成，共分为三个部分：领导力和价值观发展（7 章）、领导力类型与情境（7 章）、领导组织（5 章）。这些文章将领导力阐释得非常深刻，正如道格·克兰德尔所说，本书“打开了西点军校行为科学与领导系这扇窗户，引领我们走进了领导力培养的世界，而且分享了一些诚恳的反思、令人信服的故事、最佳的实践方法和前沿的领导思想”。因此相信本书的出版将带给所有希望了解领导力、提升领导力的朋友们一份意想不到的收获。

本书在翻译过程中得到了许多人的支持和帮助，在此一并致谢。肖为、邓程

琳、刘子军、胡凌芳、陈诚、蔡婷帮忙进行了部分翻译，邓程琳、张佩佩、肖芳、陈婷等对译稿的部分章节进行了校对。全书由刘智强负责总校译并定稿。

最后需要指出，虽然我们已为本书做了很长时间的修改和校订，但由于译者水平有限，仍可能存在一些错误，希望读者批评指正！

刘智强

华中科技大学管理学院

## 译者简介

刘智强博士，男，华中科技大学管理学院工商管理系硕士生导师。1995年毕业于兰州大学经济系，获经济学学士学位；2003年毕业于武汉大学经济与管理学院，获管理学硕士学位；2006年毕业于华中科技大学管理学院，获管理学博士学位，毕业后留校任教。目前主要从事人力资源管理研究，比较感兴趣的研究领域包括：知识创造与创新、绩效考核与薪酬管理、知识员工管理、职业生涯管理、团队有效性研究。至今已参与国家自然科学基金课题1项，主持教育部基金课题1项、省科技攻关项目1项，出版专著和教材2部，译著1部，在《南开管理评论》、《中国工业经济》、《管理工程学报》、《研究与发展管理》、《预测》、《经济管理》等国内外杂志发表论文20余篇；主持和参与绩效考核、薪酬管理横向项目十多项。



# 推荐序一

A Note from the Leader to Leader Institute

我很荣幸受邀为本书写序。本书所有章节均是由一些正在或曾经在美国西点军事学院（简称西点军校）任教和任教过的资深教育家、军官以及信奉“责任、荣誉、国家”的公务员写作的。这是我们领导者与领导者协会（Leader to Leader Institute）（前身是彼得·F·德鲁克基金会）在 16 年内出版的最为重要的领导力丛书中的一本。我们已经出版的 21 套丛书，被翻译成 28 种语言，正在世界各地发行，为领导者提供了重要的领导力资源。现在，《西点军校的领导力》在融合了社会部门组织领导、大学生、全体教员以及各级政府领导提供的各个层次水平的领导力智慧和实践后，也即将加入这一群体。这本书很适合当我们还很纤弱的时候去读，是一本非常及时的书。

在领导者与领导者协会，我们都相信这本书会成为一本未来领导者不可缺少的行动指南，它将指引着未来的组织。这本书将富有天赋的军官、教育家、领导力开发者聚集在一起来思考领导力的各个方面，各章节不仅有学术理论做基础，而且是建立在这些领导者的实践经验、印象深刻的教育经历以及他们作为教员时的研究基础之上的。虽然作者提及战争、生死抉择、英雄行为，但他们的焦点还是领导力、使命、价值观、团队协作、组织学习和文化、领导变革以及其他跨越组织、贯穿公众、私人和社会部门的话题。这是一本为领导者寻找真实性和相关性，让思想者了解自己的书。对那些想要重新定义未来的领导者而言，每一章都是一份礼物。

领导者与领导者协会与美国军队合作而写出的这本书是来自军事领导专家的令人惊喜的领导力资源。这些作者和教员都在致力于构建一种不断发展而且鼓

## Leadership Lessons from West Point

舞人心的鼓励冒险的文化，以使年轻人即西点军校的学员们为未来做好准备。虽然未来无法预计，但是他们注定要担负起领导者的角色，并在持续发展的民主政治中担当责任。这些领导力课程将会在全世界各个部门的人们中产生共鸣。《西点军校的领导力》是一本不可或缺的随身携带之书，我们甚至希望读者在他们自己的领导之旅中广泛地与人分享它。

法兰西斯·海塞贝恩

纽约



## 推荐序二

Foreword

吉姆·柯林斯，《基业长青》作者

2005年，因为一次经济、社会部门和军用事业的领导者聚会，我有幸参观了西点军校。我问聚会的一位组织者——美国军队的一个上尉，从西点军校毕业后获得了MBA学位：“从西点军校毕业之后，商学院最使你感到惊奇的是什么？”。

“是我的MBA同学对部队训练与它在军队外的领导力之间关系的误解。”他答道。然后他描述了一场曾在他的一个课堂上爆发的辩论，以及他一个同学的质疑，“在军队，你实际上没有必要去领导，因为士兵们都训练有素，他们会一切行动听指挥。”

如果领导力仅存在于人们有自由不服从但仍然选择服从这一情境时，我认为他同学的质疑也许是有道理的。毕竟，平民的生活没有像美国军队那样有明确的指挥系统。当我提出这一观点时，那个上尉回答说，是的，军队有明确的指挥系统，但是军队领导者面临着一个商业领导者极少面临的严峻现实：“在商业中，如果你做错了决定，人们会失去金钱或者工作，”他说，“但是在部队，如果你做错了决定，国家会沦丧，人民会丧生。”

“人民会丧生”这句话在我脑海里盘旋。确实，在军队，你的领导者是否有能力，是否值得信任，是否关心他们自己胜于关心他的人民和使命，都关系到你实实在在的生活。你的一生或许很大程度上都取决于此。将这一事实与保护民族利益和提倡自由事业的更大使命联系起来，你会得到一个在正式的商务课程中极少听到的对领导力的诠释。

这本好书向我们呈现了只有在面临高风险和严重后果时才能被很好理解的

领导力。一般接到书稿，我会在逐页阅读之前先浏览文前以得到对该书总体的大致印象。但是读这本书时，我发现我立即沉迷其中，在完成我的初步扫描之前就迫不及待地去读整个章节，逐渐被里面的故事所吸引。这些作者把他们的真切体验与思想融合在一起，并通过生动的故事使之栩栩如生。

“受过训练的人其思维和行动都会更加训练有素。”这也正是他们区别于平庸之辈的伟大之处。部队早已将这一概念与其自身的领导力框架——成、知、行（Be, Know, Do）融合在了一起。这一概念贯穿于所有章节，就像一条DNA链。这本书的好就在于它提出了领导力的二元性——知道何时服从命令，何时不服从；知道提出质疑和执行命令的责任；知道应首先致力于使命的实现，而最重要的是为自己的同志们奉献。这一二元性高度强调，遵守纪律并不意味着生搬硬套。遵守纪律的行为意味着从核心价值观体系开始（成），将价值观与知识和理解融合在一起（知），最后根据具体情况决定将要采取的行动（行）。这本书里所讲的领导力，不是以“你做什么”而是以“你是谁”开始的。

探究西点军校的做法，可以得到两个永恒的真理：首先，我们无法预料到中长期的未来；其次，在动荡环境下最好的“策略”是选择合适的人，他应能体现组织的核心价值观且能应对未预料到的挑战。西点军校的存在不是为某场特殊战争训练士兵，而是为了培养这样的领导者：他们可以应对任何可能分裂国家的战争，不管是哪个洲，不管遇到什么情形，不管什么战争形式，不管敌人是谁。

西点军校用“如果你是一个领导者，你是否会这样？”来回答“领导力能否被习得”这一问题。真正的问题在于你是否是一个有效的领导者。在读这本书的过程中，我意识到西点军校也解决了我一直在力图解决的一个问题：“能否发展第五级领导力？”在我们研究为什么某些公司可以做得比其他公司好时，我的同事和我都发现领导能力遵循五个层级发展，第五级是最高级别。若处在第一级，说明你是一个很有能力的个体；若处在第二级，说明你是一个对团队有贡献的成员；若处在第三级，说明你是一个有竞争力的经理；若是在第四级，说明你是一个有效的领导者；要上升到第五级，需要一个人同时具备谦卑的个性和职业意愿——将你个人雄心和能力导向一个更伟大的事业或使命的才能。第五级领导者与第四级领导者的区别在于，第五级领导者首先必须是雄心勃勃的，他们将事业、组织、使命、民族、工作放在首位而不是将他们自己，而且他们有为之付出一切的意愿（在组织核心价值范围内）。这些表明西点军校不仅是在培养领导者，而且是在培养第五

级领导者。贯穿整本书的内容都是关于服务的典范、为事业的奉献、对同志的忠诚、献身、勇气和荣誉。

在结束对西点军校的访问时，我有幸受一些写过本书部分章节的教员之邀，为即将毕业的学生举行了一个小型的研讨会。一个准备毕业后去中东从事危险任务的资深学员告诉我说，他感觉比他那些已经去了哈佛和斯坦福等大学的朋友们更幸运。“不管我接下来会怎么发展，”他解释说，“我知道我在为一个比自身更伟大的事业服务。”那天早些时候，一个资深的将官评论说，自1945届毕业班以来，西点军校这一届毕业生是最受鼓舞而且一直鼓舞人心的一届。

参加完会议，我感受到这些青年男女与1980年我大学毕业时所形成的强烈对比。20年来，我们生活在一个人为的稳定世界里，这可能是由美国在冷战中的胜利以及20世纪90年代后期股票市场泡沫中的空前繁荣造成的。我们这一代没有更伟大的事业，没有服务胜于一切的精神，没有可以为之牺牲的伟大目标，我们为此而显得更加可怜。那些将我介绍给这些受鼓舞的学员的西点军校领导者和那些在本书中激情抒写勇气、牺牲、忠诚原则的领导者，帮助我认识到这理想主义的年轻一代不仅值得成为其长辈的学生，甚至可以做我们的老师。



# 作者简介

About the Contributors

**陆军少校杰夫·伯格曼 (Jeff Bergmann)** 是美国西点军事学院行为科学与领导系的一个心理学助教。目前他担任教育心理学和辅导心理学的课程主任，教授领导者普通心理学。伯格曼曾担任过不同的领导职务，包括宪兵连的指挥上和司令，2001 年他被调到阿富汗边境支援全球反恐战争。他目前致力于研究战争对服役人员及其家庭的心理影响。他获得了美国西点军事学院的理学学士和纽约大学的文学硕士学位。

**上尉丹娜·布拉戈 (Dena Braeger)** 是美国西点军事学院行为科学与领导系的讲师，主要讲授变革中的领导组织和军队领导力。她作为医疗服务人员和后勤人员带领大家完成过各种任务。2003 年，她被调到伊拉克支援全球反恐战争。她获得了美国西点军事学院的理学学士和哥伦比亚大学师范学院组织心理学的文学硕士学位。

**陆军少校道格·克兰德尔 (Doug Crandall)** 是美国西点军事学院教务委员会的行政主任。他早先曾是行为科学与领导系的助教，在那里他担任“领导变革中的组织”和“高级军队领导力”这两门课的课程主任，而且获得教学优秀奖。在他到西点军校任职之前，曾担任过一系列的领导职务。他获得了美国西点军事学院的理学学士和斯坦福商学院的工商管理硕士学位。

**陆军少校奇普·丹尼尔斯 (Chip Daniels)** 在 2003—2005 年间在美国西点军事学院行为科学与领导系担任助教，主要讲授军事领导，并担任课程督导助理。以前他曾在部队里担任过排长、行政主任、参谋和连长多个职务。他获得了

弗吉尼亚工学院管理学理学学士和杜克大学富卡商学院工商管理硕士学位，在杜克大学富卡商学院他还获得了斯波尔丁领导奖。目前，丹尼尔斯与骑兵第一师一起被调到伊拉克。

**莫滕·G·恩德 (Morten G. Ender)** 博士是美国西点军事学院行为科学与领导系社会学项目总监和社会学系助教。他是马里兰大学和西点军校的一级教师，他的研究成果已经在学术杂志上发表，已经出了两本书：《军事小子和全球流浪汉：在组织家族中成长》(2002) 和《不等式：解读差异性和社会生活》(2004)。他目前的研究就是比较军事学院和普通大学的本科生对当代社会问题（比如女人参战和美国在全球反恐战争中的角色）的态度。他获得了马里兰大学的社会学文学硕士和工商管理博士学位。

**陆军少校雷迷·海侠 (Remi Hajjar)** 2002—2005 年担任美国西点军事学院行为科学与领导系助教，主要讲授军事领导、社会学导论和社会理论，也担任社会学系的副主任。他的领导经历包括在军事情报区执行一系列任务。他目前感兴趣的学术主题有：文化和武装力量的多样性，尤其是军队如何加强有效处理文化差异的能力来提高业绩。他获得了美国西点军事学院领导力研究理学学士和西北大学社会学文学硕士学位。

**陆军上校肖恩·T·汉纳 (Sean T. Hannah)** 是美国西点军事学院行为科学与领导系领导管理研究的主任。他具有 20 年指挥步兵部队的经验，其间既历经和平时期和战争时期，也曾参与过五角大楼战略层面上的（步兵部队）指挥。他获得锡拉库扎大学工商管理硕士和公共管理硕士，海军陆战队大学军事科学文学硕士和内布拉斯加大学领导力工商管理博士学位。

**第二陆军中尉格雷格·黑丝汀斯 (Greg Hastings)** 于 2006 年 5 月毕业于美国西点军事学院，他在那里主修行为科学与领导系的心理学专业，而且指导了一项如何提高战士们绩效的学术研究并获得了奖项。一毕业，他就被任命为步兵团军官，将担任第 82 空降师的排长。在西点军校时他对登山、外语、格斗、跳伞都很感兴趣，在那里他曾为西点军校降落伞队赢得了一个全美锦标赛奖。

**陆军上校托德·汉肖 (Todd Henshaw)** 是美国西点军事学院教授，而且是军队领导力核心课程的主任。以前，汉肖曾指导过艾森豪威尔领导培育计划，这是一个关于领导力和领导者发展的毕业计划，它隶属于哥伦比亚大学师范学院。他曾在不同的领导层和参谋职位任职，从排到师。他获得了得克萨斯州大学奥斯汀分校的工商管理硕士和堪萨斯州大学工商管理博士学位。

**杰克·杰弗斯 (Jack Jefferies)** 是美国西点军事学院行为科学与领导系的助理讲师，他主要给学员讲授团体动力学和高绩效团队。他目前与第一团队共事，第一团队是一个组织和领导力开发公司，致力于通过个人、团队、组织制度的相互作用来帮助不同的客户伙伴确定和实现自己的目标。杰弗斯作为美国跳伞队队长已经获得了多个世界冠军和全国冠军。他获得了美国大学和国家培训实验室组织发展的理学硕士学位。

**陆军上校艾瑞克·G·凯尔 (Eric G. Kail)** 是北卡罗来纳州大学工业/组织心理学博士生，上大学期间他在美国西点军事学院行为科学与领导系任教。他曾担任美国常规和特种作战部队的多个指挥和参谋职务，而且是美国西点军事学院的连队战术指导员。他获得了雷福德大学文学学士和长岛大学心理学领导发展理学硕士以及美国海战学院国家安全和策略研究的理学硕士学位。

**陆军上校托马斯·A·科迪兹 (Thomas A. Kolditz)** 是美国西点军事学院行为科学与领导系教授和系主任。他获得范德比尔特大学文学学士学位、3个硕士学位和密苏里州大学社会心理学工商管理博士学位。他与全体教员组成一个团队一起思考、学习、研究、撰写以及教授领导学。他的经历包括在韩国的非军事区指挥一支多国军事组织，担任五角大楼的领导顾问、学院全国跳伞冠军队空对空摄影教练。

**罗伯特·莫里斯 (Robert Morris)** 2002—2006 年担任美国西点军事学院连队战术指导员和讲师，他讲授核心领导力课程而且在行为科学与领导系担任艾森豪威尔领导者发展项目的行政主任。莫里斯在不同的领导层和参谋职位（从排到师）任职。他获得了美国西点军事学院领导学学士、长岛大学心理咨询和领导者培育的理学硕士学位。他目前正在攻读哥伦比亚大学社会心理学工商管理博士学位。

**陆军上校詹姆斯·尼斯 (James Ness)** 是美国西点军事学院行为科学与领导系助教，他在那里担任领导发展研究中心主任。他是感觉、知觉和精神物理学的课程主任，同时还讲授生物心理学，并指导心理学项目的高级论文。尼斯已经带领了一个医学研究单位，掌管重点研究资产，并担任首席调查员研究不电离直接能源的生物效应。他获得了佛罗里达科技研究所理学学士和弗吉尼亚工学院理学硕士和工商管理博士学位。

**陆军少校丹尼斯·P·欧尼尔 (Dennis P. O'Neil)** 是美国西点军事学院行为科学与领导系助教，他主要讲授军事领导才能和领导者心理学课程。2006 年春天，他被调到海外协助阿富汗国家军事学院领导力课程的开发。在加入西点军校之前，欧尼尔在科罗拉多州卡森堡和得克萨斯州胡德堡的装甲骑兵部队担任过多种领导职务。他获得了美国西点军事学院管理理学学士和杜克大学心理学文学硕士学位。

**陆军少校埃弗雷特·S·P·斯潘 (Everett S. P. Spain)** 在美国西点军事学院行为科学与领导系任助教，他是“领导变革中的组织”这门课的课程主任。他曾就职于第 82 空降师（是科索沃部队的一部分），并被调到伊拉克自由军事行动中。他获得了美国西点军事学院理学学士和杜克大学富卡商学院工商管理硕士学位，在杜克大学富卡商学院获得了斯波尔丁领导奖。他目前是美国军队联合武装中心的司令官，戴维·彼得雷乌斯的副官。

**陆军上校帕特里克·J·斯威尼 (Patrick J. Sweeney)** 是美国西点军事学院行为科学与领导系的学院教授和副主任。他拥有北卡罗来纳大学社会心理学博士学位。他目前指导艾森豪威尔领导者培育项目。他的经历包括曾担任军队各个层次的指挥和领导职务、美国西点军事学院的领导和组织研究中心的行政主任和研究员以及军队足球队的教练。

**陆军少校布莱恩·鹤尔布丝 (Brian Tribus)** 2002—2006 年担任美国西点军事学院行为科学与领导系管理学助教。在开始教学之前，他作为一个装甲骑兵军官担任过各种领导职务。他获得了美国西点军事学院的经济理学学士学位和哈佛商学院的工商管理硕士学位。他目前就职于肯塔基州诺克斯堡的部队战略外联局。