

BECOMING A LEADER

美国海军学院领导力教程

THE ANNAPOLIS WAY

将帅之道

世界500强企业领导力教程

北京大学国际MBA美方院长
杨壮译

[美] 布莱德·约翰逊 (Brad Johnson) 著
格瑞格·哈泼 (Gregory Harper)

中国社会科学出版社

BECOMING A LEADER
美国海军学院领导力教程
THE ANNAPOLIS WAY

将帅之道

世界500强企业领导力教程

北京大学国际MBA美方院长
杨壮译

[美] 布莱德·约翰逊 (Brad Johnson) 著
格瑞格·哈泼 (Gregory Harper)

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

将帅之道: 世界 500 强企业领导力教程/ (美) 约翰逊 (Johnson, W. B.), (美) 哈泼 (Harper, G. P.) 著; 杨壮译. —北京: 中国社会科学出版社, 2006. 6

ISBN 7-5004-5480-5

I. 将… II. ①约… ②哈… ③杨… III. 企业领导学—教材
IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 017658 号

Copyright © 2005 by the McGraw-Hill Companies, Inc.

Original English language edition Published by The McGraw-Hill Companies, Inc.

No part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and China Social Sciences Press.

All rights reserved.

本书简体字翻译版由中国社会科学出版社和美国麦格劳—希尔教育 (亚洲) 出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可, 不得以任何方式复制和抄袭本书的任何部分。本书封底贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

版权贸易合同登记号 图字: 01—2006—1064

策 划 路卫军 郭晓鸿

责任编辑 郭晓鸿

责任校对 李小冰

封面设计 李尘工作室

责任印制 戴 宽

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号 邮 编 100720

电 话 010—84029450 (邮购)

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 华冠曙光印务有限公司

版 次 2006 年 6 月第 1 版 印 次 2006 年 6 月第 1 次印刷

开 本 700×1025 毫米 1/16

印 张 16.625

字 数 216 千字

定 价 28.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

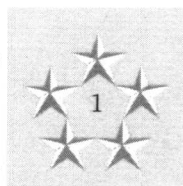
译者简介



北京大学国际 MBA (BiMBA) 美方院长；
北大中国经济研究中心兼职教授；
美国福坦莫大学 (Fordham University) 商学院副院长、副教授。

杨博士曾获哥伦比亚大学社会学硕士学位及工商管理博士学位，普林斯顿大学公共关系硕士学位，大学本科毕业于北京大学英语语言文学系。

杨博士的主要教学及研究领域涉及管理学基础、人力资源管理 and 组织行为学，已在 Harvard China Review、Comparative Economic and Social Systems、Journal of International Business Studies 等国内外知名学术杂志上发表论文多篇。



北京大学国际 MBA 简介

北京大学国际 MBA 项目 (BiMBA) 简介：
北大国际 MBA 是北京大学与美国国际教育联盟



合作培养的国际工商管理硕士项目，由北大中国经济研究中心主办，是国务院学位办批准的第一个北京中外合作办学项目。在 2001 年国务院学位办组织的中外合作办学项目评估中，北大国际 MBA 从师资水平、学生素质和获得的声誉来看，均居全国领先地位。

北大国际 MBA 目前已发展成为许多跨国公司经理人员的培训基地和人力资源部向员工推荐的高质量 MBA 项目之一。2003 年上半年，北大国际 MBA 获得了由世界经理人网站、新浪网及《财经时报》联合编制的《世界最具影响力 MBA 排行榜》中“最具影响力中外合作 MBA 排行榜”首位。

北大国际 MBA 项目汇集了一批享有国际声誉，学贯中西的专家学者，他们不但为学生提供优秀的品牌课程，而且使学生在学国外先进经济及管理理论时能够研究本企业的实际情况，整理并讨论大量中国企业管理案例。同时，北大国际 MBA 项目还与哈佛大学和伦敦经济学院合作为学生开出若干深受欢迎的选修课，成为《财富》杂志推荐的全日制毕业生起薪最高的中外合作 MBA 项目之一。



BECOMING A LEADER THE ANNAPOLIS WAY

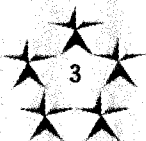
译者序

北大国际 MBA 美方院长 杨壮博士

美国现代管理学之父彼得·德鲁克以及通用电气前首席执行官杰克·韦尔奇曾被问及同一个问题：在培养领导者方面，谁做得最好？他们的答案既不是哈佛商学院，也不是通用电气，而是美国军队。美国军队被公认为培养商界领军人物的摇篮。近年来，美国的企业界和著名商学院纷纷向军校以及军队求教，北京大学国际 MBA（BiMBA）也做出向军队学习管理的一系列具体措施，并在年初请到西点军校的教官来北大讲授领导力的核心和精髓。

《将帅之道——世界 500 强企业领导力教程》一书通过美国海军学院把士兵培养成为领袖的活生生的实例为我们回答了向军队学习什么问题。这是一部关于领导力的生动教科书，详细记录并描述了美国海军成就领袖的历史积淀。

本书的两位作者都是具有深厚的人文底蕴和心理学造诣的学者，与当前市场上流行的领导力书籍相比，其内容翔实，论述精辟，体系完备，逻辑性强，是当前关于领导力的最新、最详细、最有借鉴意义的作品。书中所分享的理论、经验和案例足以引起我们的深思。组织的成败取决于领导者的品格、情商和承诺。领导者并非天生，乃后天培养而成。书中提供的资料和信息，对于商学院选人育人、培养领军



人物，对于企业领导者培养、提升领导力提供了操作性极强的理论和手段，有着极为重要的借鉴意义。

第一，使命——海军学院的灵魂。

毋庸讳言，海军学院可以选择最好的学生，最好的师资，以及顶级的（通常是经过战斗考验的）军事教官。海军学院有财务上的资源保证，士官生可以得到最先进设备和最新科技方面的培训。但是这些重要的因素仅仅是复杂的培养领袖工程的一小部分。把这些部分整合起来使之成为一个高效的领袖培养机构，是学院的使命。学院的使命把上千名师资、军官、员工和后勤人员聚集起来成为一个整体运作。美国海军学院的使命是：



从道德上、思想上和体能上培养士官，灌输他们以最高的责任感、荣誉感和忠诚心，目的是培养决心投身于海军事业，在思想和品德上有发展潜力，能够承担作战指挥和保护公民、政府的最高责任的毕业生。

简而言之，海军学院的使命就是培养达到这些要求的领袖。正是由于明确而有力的使命，美国海军成就了一大批功勋卓著的领袖。

办企业同样如此。中国企业当前最缺乏的就是企业明晰的使命感和让全体员工认可的、独特的企业文化。一名胜任的领导者应该帮助企业建立一个明确而有力的使命，激励和引导企业在竞争激烈的商场中稳步前进。

第二，严格选材——成就领袖的基础。

多年来，海军学院产生了 1 位美国总统、18 位国会议员、4 位州长、4 位海军部长、1 位空军部长、3 位参谋长联席会议主席、25 位作战部长、73 位美国国会英勇勋章获得者、2 位诺贝尔奖获得者、51 位宇航员、33 位罗得奖获得者、10 位马歇尔奖获得者、74 位奥姆斯特德奖获得者、619 位伯克奖获得者以及成千上万默默无闻的海军学

BECOMING A LEADER

THE ANNAPOLIS WAY

院毕业生。

为了成就这样的领袖，海军学院精心挑选生源。新生是一些国内最优秀的高中毕业生。他们不仅仅在学术领域颇有造就——大多数人的平均 SAT 成绩超过 1300 分，而且是非常健壮的校运动员——在班级名列前茅，并由一位美国国会议员提名。他们聪明过人，德智体全面发展，在迈进学校大门之前，就表现出自我激励、雄心勃勃和突出的领导潜力。中国有句古话：大厦须异材，廊庙非庸器。要想培养出色的领导者，选材上必须破石拔玉，弃庸取贤。

第三，领袖——后天培养而成。

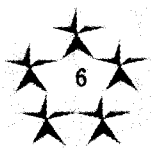
传统领导特性理论认为，有些人是天生的领袖。遗憾的是，大量的心理学和管理学的研究并没有证明这些重要的性格特点能够可靠地预测未来领导角色的成功。尽管人的性格特点可以让领导者更加容易和有效地实施领导。我们不可否认选择那些聪明、积极、有很多良好素质的人作为领导者是重要的，但是这些个性特点不能确保培养出好的领导。要想成为一名出色的领导，除天生的一些重要特性之外，还必须经过严格的培养和训练。

在《哈佛商业评论》题为《战场上的领导力》的文章中，帕戈尼斯（W. G. Pagonis）强调只有事先认真打好基础，领导力才能奏效。他注意到军队花大量时间培训军官，使他们准备好在战场上担任领导角色。仔细挑选、正式教育、非正式的指导、系统地安排他们经历各种情境，这些都让军官们准备好在各种冲突和环境下有效地领导。

海军学院 150 多年培养战场领导者的经验说明，领导艺术和领导科学较少依赖基因或基本常识，而更多地与野地训练、精心培养、情境考验和顽强的意志有关。除此之外，士官生们还要从有经验的领导那里得到直接坦率的反馈意见。有利于领导者的品质包括：内在驱动力、激情、诚实、正直、自信，而阻碍领导力的品质有爱争论、麻木不仁、挑剔、害怕失败、犹豫不决、完美主义以及冲动。

第四，宣誓和承诺。





在海军学院就职宣誓是完全的承诺。一旦宣誓，士官生有责任保卫美国宪法、国家和公民。承诺对一名军人来说是最重要和最可贵的素质之一。

目前中国商界一个明显的问题就是缺乏对企业的承诺。经理雇员们来去匆匆，被更丰厚的薪酬和待遇所吸引。年轻的领导者们致力于出色的业绩，但事实上更多的是对自己的承诺，以赢得注意力，并获得升迁和跳槽的机会。海军学院的实践证明，要想留住你最好最出色的下属，领导首先要对自己的员工下属承诺并给他们提供职业发展的机会，让企业成为他们生活中的一部分，找出方法帮助员工认同企业及其使命。聪明的领导懂得领导的魅力在于身体力行、努力工作和自我牺牲精神。这样会强化责任感，助长忠诚和负责的风气。

最有效的承诺是基于内在的价值观而不是外在的奖励。比如，一个潜艇指挥官用一种独特的方法达到这一目的。当一名水手获得奖励或提升时，他在仪式上让军士长朗诵二次大战时一位潜艇英雄的名言。他将年轻的水手和一个英雄的时代联系起来，让他感到他是光荣和英勇传统的一部分。

第五，道德教育——军校领导力培养的核心。

学生需要明白没有个人的诚信，智力和技能是没用的。教育应该注重荣誉和道德的培养，而不应该在追求学术和体育荣耀时忽略了它。

——海军少将斯多克戴尔

海军学院在士官们刚踏上军旅生涯时便殚精竭虑地向他们表明，荣誉、勇气和尽职尽责是不可动摇的美德，是优秀的领导所不可或缺的。

道德教育是培养有道德判断力和决策技能的领导者的首要任务，是海军学院培养士官生优质品格的一个重要组成部分。备受推崇的传统道德原则包括：诚信、友爱、公正。

BECOMING A LEADER

THE ANNAPOLIS WAY

对道德原则法的补充是良知道德观。良知道德观的前提是：具有道德的领导不应局限在走出道德困境并最终做出正确的决策。良知道德观的核心是把领导者本身的素质作为重要考虑因素，而不是把焦点放在指导决策时客观的道德原则和人为法则。如果一个人不能很自然地表现出突出的个人荣誉感和正直的品格，是不能够拥有领袖的权威和信誉的。

据美国出版的《百万富翁的智慧》一书介绍，对美国 130 个百万富翁进行成功秘诀调查，结果表明，诚实被放在了第一位。如果一个人失德，他（她）就失去了做领袖的资格。

第六，情商的重要性。

海军学院在对士官生的四年培训中，还特别强调并培育领导者的情商能力。海军学院的实践证明，真正聪明的领袖不仅具有高智商和专业技术，而且情商很高。



情商是有助于人们识别自身情感和他人感受的一种精神能力。能够处理内心情绪问题是情商的核心内容。尽管智商和专业技能都是有效领导力的组成部分，但是只有人际关系技能中的某些微妙因素才能决定一个领导者是否能够脱颖而出。

情商高的领导具有很好的自我意识能力，他们熟知自己的情绪状态并能了解如何以自己的情绪影响他人。情商高的领导自我调节能力很强，他们能够控制自己的情绪，有效地阻止自己随意发火，也会使自己远离郁闷情绪，而采取更有建设性的应对措施。情商高的领导善于自我激励，他们能够克服自我满足的欲望而取得更高的成就。最后，情商高的优秀的领导者具备心有灵犀一点通的特性。他们善于倾听，能迅速理解同行下属的苦闷内心，乐于与下属互动，也乐于通过他们的人际交流技能和下属建立沟通的桥梁并鼓励他们。

第七，授权的领导、善于表扬的领导是有效的领导。

海军学院的经验证明，成功的领导者懂得事半功倍的道理。他们不是强迫命令，而是授权给下属去做他们想要做的事情。他们对下属

寄予很高的期望值，提供无条件的持续的支持。他们大方地使用表扬作为重要激励手段，而惩罚只是迫不得已，通常在不伤害下属的自尊及主动性的情况下总结经验教训。他们乐观、友好、善于鼓励，很快得到独立、高效而且令人非常满意的下属的支持。这种以创建远景、信任和解决问题为核心的领导方式和那种以微观领导、不信任和苛求为特征的领导方式是截然不同的。

但是成功领导者的前提是先要做好下属，在这个问题上没有捷径。海军学院的新生在入学后的第一年首先要学会如何服从。随着士官们在学识上和职责上的提升，他们逐步学会自我管理、内在驱动，并通过下属的角色学会领导、奋力竞争。士官们学会忠于指挥官，并将指挥官的命令当成他们自己的使命。

海军学院授权的领导艺术和下属的服从意识是当前中国企业特别值得学习借鉴的。世有伯乐，然后有千里马。这句话隐含着同样的道理，领导者只有像伯乐一样，善于发现下属的优势，并给予鼓励和发挥的空间，这样才会有更多的千里马出现。同时企业员工应该具备员工意识、服从意识、跟随意识，只有这样，企业的目标才能最终得到实现。

这本书中文版出书的过程中，北大国际 MBA 的工作人员高峡、李荣、杨昕等做了大量的工作，在此表示感谢。我由衷地希望这本书能成为商学院师生以及企业领导者的良师益友。美国海军学院成就领袖的秘诀远不止于此。“他山之石，可以攻玉”。如果这本书能使您得到借鉴，弥补直接经验的不足；唤醒您的潜能，帮助您提升、培养领导力，这将是我们的最大安慰。我们由衷地希望中国出现越来越多的优秀领导者，拥有正确的使命感、理念、道德和行为，能够善尽社会国家责任，最终实现自己的人生梦想。

2005 年春于朗润园



献给士官旅：过去的、现在的和将来的



目录

前言 / 1

引言 / 3

第一章 打造战场上的领袖 / 19

第二章 宣誓和承诺 / 37

第三章 首先做好下属 / 51

第四章 磨砺品格的熔炉 / 71

第五章 构建三维愿景 / 93

第六章 接种应对压力的疫苗 / 115

第七章 同船伙伴是第一位的 / 137

第八章 成功来自于训练 / 149

第九章 以身作则 / 169

第十章 仅有智商是不够的 / 185

第十一章 授权的三 D: 决策(Decide)、委派
(Delegate)、消失(Disappear) / 207

第十二章 求同存异 / 227

后记 / 247

BECOMING A LEADER THE ANNAPOLIS WAY

将帅之道

前言



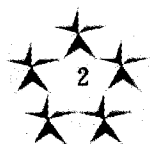
虽然本书仅代表作者个人观点，而不是美国海军学院的观点或政策，但我们同样非常感谢海军学院，感谢优秀的同事与我们分享他们的智慧，提供案例，并一直鼓励我们。我们尤其要感激 Erick Bacho 少校，Hank Chiles 海军上将，Dan Drake 少校，Todd Finkler 少校，Shannon Johnson 少校，Rick McCartney 少校，Cathy Phillips 中校，John Ralph 少校，Lee Schonenberg 中校，Corky Vazquez 上校和 Dennis Wolpe 上尉，以及很多其他士官生和校友，是他们在我们编写各章时自愿提供海上故事和领导力的例子。没有他们，本书会黯然失色。

我们还要特别感谢我们的妻子，Laura Johnson 和 Peggy Harper，在我们不得不用深夜以及周末时间写这本书时，是她们给予我们爱和支持。

不能忘记的还有我们的孩子 Jacob Johnson，Daniel Johnson 和 Stanton Johnson，以及美国海军陆战队的 Brendon Harper 上尉和他的兄弟——美国陆军的 Shawn Harper 上尉，作为他们的父亲，我们感到无比骄傲。

最后，非常感谢 McGraw-Hill 的编辑 Kelli Christiansen 的长期支持和鼓励。这本书出自 Kelli 的主意，也正是她的不懈努力使我们最终完成了它。

谢谢！



BECOMING A LEADER THE ANNAPOLIS WAY

将帅之道

引言



1967 年 1 月，美国海军“提康德罗加（Ticonderoga）”号航空母舰上的海军飞行员斯特拉顿（Dick Stratton）少校驾驶飞机在越南北部上空被击落，随后被俘虏并关进花罗（Hoa Lo）监狱（它通常被人戏称为“河内希尔顿”饭店）的一个单人牢房。他不仅遭到严刑拷打，还要忍受饥饿的折磨。在他被俘后不久的一天早上，另一名战俘加兰蒂（Paul Galanti）趁被监狱分配去收战俘的汤碗和粪桶时，设法与斯特拉顿少校取得了联络。加兰蒂先教斯特拉顿一系列咳嗽作为暗号，然后又问他是空军还是海军，是什么军衔。当得知斯特拉顿是海军后，加兰蒂——这个海军学院的毕业生——不无自豪地问：

“你知道是谁赢了陆军和海军的比赛吗？”

海军上校斯托克代尔（James Stockdale，美国海军学院第 47 届学员）是战俘中军衔最高的军官之一，他在监狱中勇敢地领导美国战俘进行斗争，并因此荣获美国国会颁发的英勇勋章。他制定的几条法则很快就被斯特拉顿记住了：

第一条：不惜一切代价相互联络；

第二条：如果敌方拼命折磨你，你要尽量挺住，哪怕恢复以后让他们从头再来；

第三条：即使无法忍受而不得不屈服时也不能绝望，因为每个人都屈服过；

最后一条：别忘了祈祷。

敌人的万般折磨，斯托克代尔本人都曾体验过：拷打、上刑、饥饿或是隔离。他还清楚军衔更低的战俘会遭到更歹毒的待遇，但同时也知道让他们活命的法则。这些法则的确拯救了许多生命。

“河内希尔顿”的规则十分简单：

主动与战友联系表示想担任领导，其下场就要受折磨。

不鞠躬、不听话就要被拷打。

医疗救治是谎言，有宣传价值的人才资格享用。

