

德鲁克基金会主席弗朗西斯·赫塞尔本女士
前美国陆军参谋长埃里克·K.辛塞奇将军

合力撰文推荐

美国陆军 领导力手册

在培养领袖方面谁做得最好？

彼得·德鲁克与杰克·韦尔奇一致认为：

既不是哈佛商学院、高盛公司或者麦肯锡咨询公司，也不是通用电气、IBM或者宝洁公司，而是美国陆军！向美国陆军学习领导力将掀起新一轮的培训热潮！

美国陆军 美国领导交流协会 著 向妮 译



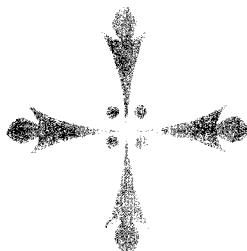
把每个员工都
培养成领导者！
最佳企业读本

DE-KNOW-DO
Leadership the Army Way

中国社会科学出版社

美国陆军 领导力手册

美国陆军 美国领导交流协会 著 向妮 译



BE-KNOW-DO

Leadership ~~the~~ ~~Army~~ Way

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

美国陆军领导力手册/美国陆军,美国领导交流协会著;
向妮译. - 北京: 中国社会科学出版社, 2004. 10

书名原文: Be-Know-Do: Leadership the Army Way

ISBN 7 - 5004 - 4637 - 3

I. B… II. ①美… ②美…③向… III. 企业管理 - 组织
管理学 IV. F272. 9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 078826 号

Be-Know-Do: Leadership the Army Way: Adapted from the Official Army Leadership Manual/introduced by Frances Hesselbein and Eric K. Shinseki; forward by Richard E. Cavanagh.

Copyright © 2004 by the Leader to Leader Institute.

Simplified Chinese translation Copyright © 2004 by China Social Sciences Press. All rights Reserved.

Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

中国社会科学出版社享有本书中国大陆地区简体版专有权利, 该权利受法律保护。

版权贸易合同登记号: 图字: 01 - 2004 - 3843

责任编辑 丁玉灵
责任印制 王炳图
封面设计 李尘工作室

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 - 84029453	传 真	010 - 84017153
网 址	http://www.csspw.cn		
排 版	北京中文天地文化艺术有限公司		
经 销	新华书店		
印刷装订	北京君升印刷有限公司		
版 次	2004 年 10 月第 1 版	印 次	2004 年 10 月第 1 次印刷
开 本	880 × 1230 毫米 1/32		
印 张	6.5		
字 数	141 千字		
定 价	25.00 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
编辑部联系电话: 010 - 64041536; 010 - 64059527

关于领导交流协会

领导交流协会深深地植根于社会部门，其前身是“彼得·德鲁克非营利机构管理基金会”（Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management）。2003年1月，这个协会改头换面，进一步深化了自己的使命，即通过为领导人提供教育机会和教育资源，进而“提高社会部门的领导艺术水平”。

领导交流协会就像是一位知识资本的经纪人，它把世界上最富有思想的领袖、顾问和作家与社会部门志愿组织的领导集合到一起。通过向企业、政府以及社会部门的领导提供智力资源，同时培养跨部门间的合作关系，领导交流协会兢兢业业地致力于加强美国以及全球各国社会部门领导的能力。

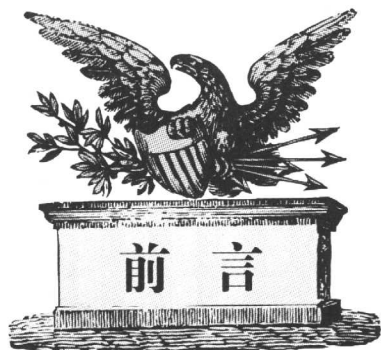
领导交流协会认为，一个健康的社会需要有三个关键部门：公共部门即有效的政府，私人部门即有效的企业，社会部门即有效的社区组织。社会部门的使命就是给生活带来变化。社会部门要不辱使命，就要表达出个人、社区和社会在精神、心理和物质上的各种需求。同时，社会部门也为个人和企业行使公民权利，履行公民义务提供了一方精彩的舞台。

领导交流协会是一家符合美国税法 501(c) 条款的慈善组织。它并不进行捐款活动。它所提供的服务涉及以下三个方面：

- 为社会部门领导提供性格和能力方面的支持
- 促进跨部门合作关系以贯彻社会部门的意志
- 提供领导知识资源，并让社会部门领导参与其中，深

谙其道

要了解《领导人对话》期刊上有关我们的项目、文章和知识资源的更多信息，请点击 leadertoleader.org。请加入会员并支持我们的工作。



三年前，也正是在网络泡沫的中期，我们在曼哈顿的四季餐馆举行晚宴，全神贯注地聆听着现代管理之父彼得·德鲁克（Peter Drucker）以及当时广受敬仰、在全美最受人尊敬的公司里担任 CEO 的杰克·韦尔奇（Jack Welch）的高论。摆在我们面前的问题是：在培养领导者方面谁做得最好？

这是个在发掘、培养领导者的过程中经常提到的问题。让我惊奇的是，二位对此的回答却有点出人意料——不是哈佛商学院、高盛公司（Goldenman Sachs）或者麦肯锡咨询（McKinsey & Company），也不是通用电气（General Electric）、IBM 或者宝洁公司（Procter & Gamble）。两位管理传奇人物都热情洋溢地选择了美国陆军。

军队领导人过去并没有享受到他们今天受到的尊敬。不久之前，在企业领导和企业家们列出的全国最受尊敬的个人名单里，军官们都被远远地甩在了尾巴后面。但如今他们终于扭转了劣势，这部分是由于商业丑闻和企业超支，但更重要的原因是，我们的军队领导为了改善军队绩效、提高军队战斗力而付出了默默无闻、一以贯之、卓有成效的努力。



美国军队，特别是美国陆军在领导力方面面临着超乎寻常的挑战。从美国各地选拔上来的志愿军人数庞大但却在逐渐减少，他们或者激情昂扬，或者恰恰相反；陆军采用了各种尖端科技，随时随地进行军事行动，追求着至高无上的惟一目标：“胜利，除此无他。”与其他部门的组织不同，军队领导必须在组织内部发展——没有专业的猎头公司在相互竞争的陆军当中去发现将军以填补空缺或增强军队实力。

所有这些背景资料是为了说明，为什么《美国陆军领导力手册》之民用改编版对于管理领域来说是如此令人激动的一个发展。这是两位伟大领导的绝妙合作——一位是受人尊敬、功勋卓著的前美国陆军参谋长埃里克·辛赛奇；另一位是他的同仁，弗朗西斯·赫塞尔本女士。她先是创造了女童子军的一个时代，后来又引领了一代非营利组织的领导人物。借助优秀非凡的编辑阿伦·史雷德之手，我们在精简的篇幅内深深地感受到了他们那令人折服的智慧。

那些今天当权的人和那些未来的领袖们，不论他们是在商业领域里发展，或者在政府部门、第三独立部门中大展拳脚，都能够从美国陆军这种“一试辨真伪”的方法中获益良多。领导力首先且首要是一门基于性格特质和价值驱动的艺术，而不仅仅是管理和沟通技巧。所有诸如辛赛奇和赫塞尔本这样的领导就像是资深教师，在这本以行动实践为基础的书里与人分享他们的经验和智慧，以及这个国家中其他致力于培养领袖的伟大人物的经验和智慧。

尽管这本书不能回答领导者所面临的所有问题，但它能够有助于说明，为什么德鲁克和韦尔奇在纽约的那个晚上会不谋而合。社会各阶层中遵循这些原则的人士将会发现，领导方法是可以学习的。

2004年1月

理查德·E. 卡万纳

会议委员会 (Conference Board, Inc.)

总裁兼首席执行官

(按：会议委员会是全球主要工商企业成员的研究组织之一，以出版物和会议的形式与60多个国家中的2900多家企业高层主管人员联系)



自从五六年前我们第一次碰面以来，经常就历史性的盖茨堡战役的领导力问题进行反复的交流讨论——在西点军校，在李文沃斯堡，在五角大楼，以及在曼哈顿的领导交流协会。尽管我们的背景大相径庭——一位是非营利组织领导，另一位则是有着 38 年军龄的职业军人——但我们都逐渐认识到：首先，美国陆军培养领袖的方式是非常有效和异常成功的；第二，除了军队，这种方法同样适用于其他机构和组织。达成了这些思想共识，我们和会议委员会联合主办了几场讨论会，让陆军、企业和非营利组织的领导走到了一起。有人可能会认为，这些来自各种不同部门的领导不会有太多一致性，但是他们却相互融合形成了紧密联系的群体。确实，所有领袖都具有共同的特质，美国陆军培养领导的原则正是很好地利用了这一点。

《战地参考手册》的第 22~100 页是关于“陆军领导力”的，在封面上写着 3 个词：“Be, Know, Do”。浏览完这部关于领导力的军队教科书后，弗朗西斯向一位来自李文沃斯堡陆军领导中心的上校表达了一个重要观点。她说：“在我们一起讨论这本书之前，我可以这样说，这本手册对于基督教世军的帮助作用可能与对美国陆军的作用并无二



致。”她直观地认为，美国陆军将要出版的这本领导手册，对于行业领导、中层经理或是第一线的客户服务代表的用途，可以与对将军、中尉或是中士的作用相媲美。所有懂得欣赏语言的力量，懂得体会语言所传达的思想的人，都会把“Be, Know, Do”视为一个典范。这3个词的内涵与要求极其丰富深刻，并且外延宽泛，与每个领导切身相关。

要追求强硬而无私的领导力，每个人和每个组织都要具备相同的必要条件。而为了培养这种领导力并使其制度化，美国陆军每天都要做两件事情：训练士兵，并促使他们成长为领导。这种领导层的培养原则与实践使得美国陆军成为世界上最伟大的地面作战部队，相应的，对于民间组织——企业、非营利组织和政府机构来说也是一样。正是对这种观点的理解和认同，促使领导交流协会汇编了美国陆军的领导课程，并使之在这本书中得以出版。

培养领导的必要性

美国式的生活方式和幸福安宁有赖于美国陆军各层级领导的激励和领导能力，而他们所处的环境条件通常是最悲惨的，面临的压力也是难以想像的。美国陆军始终认为，在整个军队中，什么也代替不了强力领导。在战役中，班长、排长、连长甚至军队司令官，与他们的候补兵员及他们的下属一样，都可能任务失败，或者战死沙场。在这个复杂的队伍组织中，只要有任何一个环节出错，代价就将是毁灭性的，因为这里的冒险通常是用生命来做衡

量的。因此，战斗胜利的必备条件，就是要将训练有素、士气昂扬、绩效优异，并且在成败攸关之际能够毫不犹豫地扛起领导大旗的士兵充实到军队中去。所以，美国陆军将领领导力作为每一个士兵都必须优先考虑的事情。

美国陆军在培养领导者上的记录是辉煌的。如今，它是世界上最富有创新力的培训组织之一。尽管私人部门里的许多公司认可了从组织内部提升员工的方式，但签约的专业猎头公司最常用的方法，还是从别的企业组织中选拔人才担当要职。这不是美国陆军的选择；它不能允许自由代理。高效领导人的培训和成长需要好几年的时间。由于美国陆军不具备四处搜罗领导人才竞争者的奢侈条件，因此，居安思危，陆军上层领导必须全心全意地去培养新一代领导班子并取得成功，让他们可以运筹帷幄、处变不惊。正是这样，在历史上美国陆军发现了许多具备非凡特质的领导，他们受命于危难，领导军队和国家转危为安——尤利西斯·辛普森·格兰特将军，罗伯特·李将军，约翰·皮尔辛将军，乔治·马歇尔将军，德怀特·艾森豪威尔将军，奥马·布莱德里将军，克雷顿·阿布拉姆斯将军，还有柯林·鲍威尔将军。这里提到的英雄大名还只是其中一小部分。

适应瞬息万变的环境，培养成功领导者

在跨入新世纪的时候，我们同时进入了一个前所未有的变幻莫测的新纪元，面临着许许多多严峻的挑战。尽管



那些久经考验的领导法则仍然可行，但这种实践需要注入大量与全球动态环境相关的领导能力新元素，以使美国军队和国家取得决定性的胜利。让我们来看看美国陆军白皮书对美国目标部队(Objective Force)的描述，看看美国陆军是怎样运作的：

战争中人的因素永远处于压倒性的地位。战争具有不确定性，复杂的心理斗争，对体魄要求很高，还会经历激情昂扬的情感体验。目标部队的战士必须在体魄和心理上都足够强硬，才能确保不管面临什么挑战都能牢牢控制住他们的敌人。目标部队的战士和领导还必须具备在各种公开、秘密和复杂的地形里接近敌人并将敌人置于死地的能力和信心。他们必须经受各种军事行动中所有任务的严格训练。在他们履行交战规则的时候必须烂熟于胸，纪律井然。他们必须是多面手，适应能力强，有自知之明——知道怎样打扫房间，发送数字信息，或是修理汽车——因为在非线性战场上头72小时的军事配置中，支持资源是很有限的。军队领导要训练有方，把战士们训练成为坚强、守纪和动力十足的精兵强将，并视此作为一种道德责任。战士们正需要在这样的领导指挥下接受严格要求、踏踏实实的训练。了解并坚持这种对纪律、体魄和能力的高标准，对于目标部队的成功是至关重要的（“目标部队的理念”，美国陆军白皮书）。

坚强的体魄和心理素质，能力出众且信心十足，训练有素，知识渊博，遵守纪律，多面手，适应性强，有自知之明——这些就是 21 世纪成功领导人的特质。为了应对未知的将来，组织需要什么样的领导类型，我们就能够培养出什么样的领导。并且我们认为，每一个想要成为领导或者培训领导的人，都能够从美国陆军的经验中获益。自从国家诞生，又走过了这些翻天覆地的时代，美国陆军一直在不断地发展领导原则并付诸实践，并反复证明了高效领导所具备的不变要素——忠诚、责任感、尊重他人、无私奉献、光荣感、团结和勇气。

美国陆军时刻都准备着投入国家的战斗并取得胜利——这是它的职责所在，就像是与美国人民达成的一项不可谈判的契约。在 1812 年战争开战之际，战争部长约翰·卡尔霍恩这样描述和平时期里军队的灵魂目标——“为战争做准备”。为了这个目标，陆军每天都进行战斗训练。在美国陆军 228 年历史上的各个时期，它一直在追求领导方式的精益求精，把领导力看做是顺应潮流而动的事物。20 世纪 70 年代中期以来，美国陆军进行了一场巨大的培训变革。它完善了训练教条，改进了训练技术，提高了成绩标准要求，让士兵更关注个人能力，让团队更关注集体表现，所有这一切都是为了提高应战水平。陆军训练强调在执行个人任务时获得能力锻炼，这些任务被反复执行，难度水平逐渐提升，直到战斗训练的真实条件达到最精确的模拟程度。这样，以个人能力作为基石，作战队伍在真刀真枪地执行最复杂的任务时，才能达到集体表现的



规定标准。公正客观的事后评估（After Action Reviews, AARs）——陆军领导培养中的一项主要方法——能够促进并培育团队合作，加强明确无误的沟通，强调个人责任，鼓励士兵的表现达到标准，并承认风险共担。AARs的结果是促进了组织信任的发展，领导水平日益精进，在任何场景，不管环境怎样变化都能保证领导力的有效性。这种创新的培训方法大获成功，以至于全国许多最富盛名的公司都纷纷采纳。

与今天的一代共享陆军的方法

在第二次世界大战期间及战后，军事文化是美国人生活中熟悉的一部分。美国陆军及其价值观与我们的民族文化是一致的。在那个汤姆·布罗考所谓的“最伟大的一代”中，成千上万的美国人参加了第二次世界大战的战斗。有些人虽没有直接参与，但他们的父亲、丈夫、兄弟和儿子——某些还是母亲、妻子、姐妹和女儿——都曾参加。他们学到了牺牲，学到了为一个高于自我的目标而服务，学到了决断，团队合作与信任。在军事征兵制实行的时候，许多人的生命中有两年是穿着军队制服度过的。共同的经历在他们之间创造了一种共同的联系，一种共同的语言和共同的价值观；但是在 20 世纪 70 年代初，这种共同经历和体验开始遭到腐蚀。

自从征兵制结束以及 1973 年建立志愿入伍制度以来，公民与美国军队的接触越来越少，了解军队价值观和领导

风格的人也越来越少。今天，熟悉美国陆军及其价值观的人在人口中所占比例变得更小了。参与到军队生活中，并有机会从军队对性格魅力型领导者和组织价值观的重视强调中获益的人更是凤毛麟角。这真是可惜，因为美国陆军一直是为国家培养和输送要员的机遇桥梁。陆军是怎么做的？我们怎样才能运用陆军领导的原则去强化我们的社会、我们的企业、政府或者非营利组织等这些其他部门？探究并回答这些问题，就是领导交流协会制作这本书的主旨所在。

所有领导者都能受益

领导力很重要。缺乏信任、团队合作程度低、没有明确的中心、缺少信心和激励，都可能导致毁灭性的灾难，在这种生死攸关的情况下——也就是说，在战役中，领导力是至关重要的。在运用危险性的军事装备和军需品来模拟战斗情形的实战训练场景中，要训练士兵为战斗的严酷做好准备，领导力显得很重要。同样的，在休息时间，当士兵们为未来的任务做准备，计划安排训练，修理维护设备，以及与家人共享天伦的时候，领导力也很重要。对一个成功组织来说，领导力不是朝九晚五、一周五天工作日的例行公事。它是一种生活方式。它强调组织的每一份努力。当物质和技术的发达已经改变了战争的面貌，美国陆军仍然一如既往地最为倚重各级强力领导者——具有自知之明、适应性、反应敏捷、舍我其谁的领导者；在身陷险



境的时候能够把各单位团结在一起的领导者；能够直面沉湎一气的反对派和微乎其微的成功几率，仍能达成目标的领导者。这些领导者具备不屈不挠的意志，他们对分配给自己的任务兢兢业业，对自己的士兵也具有高度责任感。士兵和领导者的关系代表了美国陆军的精华。他们一起实现了众多精彩时刻——牺牲的荣耀，辉煌的战绩，众人的敬仰。正是他们使我们得到了以往做梦都不敢想的美好生活。

这个世界在经历了“9·11”事件之后，所有组织的领导者都可以从美国陆军的领导方式中有所收获。即使我们要应付的不是一场生死战役，民间组织的领导者也实实在在地面临着前所未有的变革，残酷的竞争，不可预料的威胁，以及争夺市场份额的战役——所有这一切都可能意味着产品、职业生涯和公司的生死存亡，并可能对那些组织机构中的头脑人物带来严重的后果和影响。

在这本书中，领导交流协会与许多部门的领导者——商业界、政府部门、非营利组织和志愿组织——共同分享了美国陆军的领导哲学。它改编了原来的陆军领导手册《陆军领导力》中的材料，并融合了各个编队各个层级领导的经验教训。它向各地的领导们提供了实用的建议，告诉他们怎样运用军队领导的原则，把自己和自己的组织转变为更加有效果、有效率和更加忠诚的团队，向着共同的目标努力。我们最直接地了解领导所面临的挑战；我们也已经知道，美国陆军为了迎接这些挑战做了怎样完善的准备。

越是利害攸关，领导力就越是重要。但是如果要用它

来应付各种未知的危机，就必须经过持续的发展，耐心的培养，并接受不确定性的检验。在今天这个喧嚣的世界，全球各地进行着那些3年前还预见不到的战斗，陆军的领导方法每天都在其中经受检验，遭遇来自各个方面的挑战。

2004年1月

弗朗西斯·赫塞尔本

美国陆军埃里克·K. 辛塞奇将军（退休）

（按：弗朗西斯·赫塞尔本 (Frances Hesselbein) 女士是美国广受尊敬的领袖人物，1998年美国总统自由勋章的获得者，现任德鲁克基金会主席。

埃里克·K. 辛塞奇 (Eric K. Shinseki) 将军是美军陆军第34任陆军参谋长，曾经潜心致力于军事创新与改革，以便增强美国军队在新环境下的战斗力。他于2003年6月11日退休。）