



西点军校的公开课
WEST POINT OPEN CLASS

领导气质

是你超越的自我完善

THE SPIRIT OF LEADERSHIP IS YOUR SELF-IMPROVEMENT

沛霖·泓露 / 编译

· 全球推崇的励志经典 卓越人士的成功秘籍 ·

很多毕业于西点的学员，都成为了美国社会各界的领袖，
或是对人类有着深远影响的杰出人物。



西点军校的教学理念和领导法则让西点毕业生有了现在的成就，
于是西点军校也就有了“另一个哈佛”之说。



中国商业出版社



西点军校的公开课
WEST POINT OPEN CLASS

领导气质

是你超越的自我完善

THE SPIRIT OF LEADERSHIP IS YOUR SELF-IMPROVEMENT

沛霖·泓露 / 编译

· 全球推崇的励志经典 卓越人士的成功秘籍 ·

很多毕业于西点的学员，都成为了美国社会各界的领袖，
或是对人类有着深远影响的杰出人物。



西点军校的教学理念和领导法则让西点毕业生有了现在的成就，
于是西点军校也就有了“另一个哈佛”之说



中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导气质，是你超越的自我完善 / 沛霖·泓露编译
— 北京：中国商业出版社，2015.5
(西点军校的公开课)
ISBN 978-7-5044-8860-2

I. ①领… II. ①沛… III. ①领导学—通俗读物
IV. ①C933-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第030962号

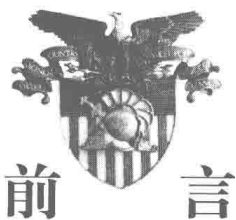
责任编辑：姜丽君

中国商业出版社出版发行
010-63180647 www.c_cbook.com
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店北京发行所经销
北京凯达印刷厂印刷

*

720×1000毫米 16开 17印张 200千字
2015年9月第1版 2015年9月第1次印刷
定价：39.80元

(本书若有印装质量问题，请与发行部联系调换)



美国记者所著的《“西点”人和“西点”精神》一书中提到的西点军校的一句口号：“西点军校——永恒的领袖。”它意味着，西点军校毕业生永远都要充当“领袖”。

在西点两百多年的历史中，为美国培养了众多的军事人才，其中包括3700名将军。格兰特、麦克阿瑟、巴顿等名将都毕业于西点军校。

美国总统西奥多·罗斯福在评论西点时说：“在这整整一个世纪中，我们国家其他任何学校都没有像它这样，在我们民族最伟大公民的光荣史册上写下如此众多的名字。”

这是一个令人惊异的秘密。长期以来，笔者一直致力于西点的研究，试图揭示这个秘密。

《美国陆军军官学校战略指南》中有一段话对笔者启发很大：

西点的目标与任务已经十分明确。要实现这些目标与任务，就必须全力以赴地继承西点丰富的传统。这些传统就是西点历史悠久的座右铭：责任、荣誉、国家。这三者是我们的基石。每一条都把我们与西点的光荣传统联系在一起，并指导我们培养有特色的军官。更重要的是，它们帮助我们确定了作为世界上独树一帜的军官培养学院而迈



向21世纪的道路。西点是国家完整与无私服务的标志，是缔造美德与品质的摇篮。

有人曾就西点的这一独特之处说过：“美国前五百强企业教给人伦理，而西点教给人品德。”

一代伟人洛克说：“凡是一个能受大家欢迎的人，他的动作不仅有力量，而且要优美。坚实是不够的，就是有用也无济于事，无论什么事情，必须具有优雅的办法和态度，才能显得漂亮，得到别人的喜欢。”

在社会生活中，在与人交往中，想和更多的人融洽相处，必须遵循一定的行为规范。从称呼、言谈、到仪容、举止，都应该符合社会的公德，符合社会的规范，都应该表现出对人的尊重、友好，而对自己有所控制。

领导力不只是职场上重要的能力，其实，在家里也一样需要，父母就是一家的领导力。

1992年美国大选，老布什输给了克林顿。布什的孙子当时就读小学三年级。

选情揭晓的隔天，学校里，孩子在排队领营养午餐的时候，老师听到一个小孩在嘲笑他：“输掉了，你爷爷输掉了！”

老师看了很心疼，正要阻挡，只见布什的孙子面带微笑，没有被激怒，也没有低头，从容不迫的说：“我相信克林顿也会是一个好总统。”

老师听了好感动，浮上脑海的头一个念头就是：这孩子的爸妈教的真好。

我想信，在布什家庭生活里，平常谈人论事一定不是攻击、批

评，这样的父母真的活出了领导力。

这样你也才会让更多的人喜欢上你，提高你的亲和力水平。

我认为在企业管理中，任何一个领导者都会不可避免地遇到各种问题，而要使自己的团队能够顺利健康地发展，这些问题就必须得到及时的解决。作为领导者，只有具备良好的解决问题的能力，并掌握解决问题的方法，才能剥去是是非非的表象世界，看到事情的本质，并提出解决问题的方案。当然，我也强调领导艺术在公司部门的运用也是十分重要的。团队出了问题，不要左顾右盼，你就是问题所在。你想领导别人，就要为别人负责。毕竟一个人的领导艺术是可以通过一定的交流、积极而特别的思考和丰富的社会实践，得到很大提升的。

总之，我认为一个领导者如果能面对真实的世界、实事求是，就近从解决问题的阶段，提升到避免问题发生的阶段，因为他们的态度，使他们面对所有大小事都能处理得与一般人不同，最终使他们成为一个领域中的先锋人物，否则您可能只是一个“跟随者”、“被管理者”或“受雇者”。成为一个有影响力、负责的领导者无疑可以获得更多的自由和满足。当然成功的事业也会随之而来。

本书是在研究西点军校的基础上来阐述领导力的。这正如领导力大师沃伦·本尼斯在《领导力实践》一书中所说：我们面临的问题太复杂、太广泛，层次和数量也太多，不是一小群高层领导者就能够彻底解决的。在我们的领导力愿景中，每一个读到这本书的人，每一个应用了这些理念和原则的人，每一个探索这些活动的人，都能够提高自己的能力，在自己的人生中变成一个更加有效的领导者。

解决我们的城市中存在的问题，需要每一条街道、每一个社区



的领导者共同参与。我们在教育上面临的危机，要求我们的每一位家长、老师、课堂辅导员、学生以及管理者携起手来，共同创造愿景、激励投入、培养创造力、促进成功。为了激发热情、鼓励冒险、促成创新和突破，为了拯救企业的失败，我们需要来自每一位职员、秘书、销售人员、会计以及首席执行官的领导才能。只有当我们每一个人都为之努力时，美好的未来才会成为现实。

与我们合作的大多数组织都在经历重大的、持续的变化。合并热潮、组织再造以及组织瘦身的消沉，都在撕扯和折磨着陷入其中的每一个人。我们的观察已经让我们明白了，没有哪一个单独的领导者能够拯救这个时代。我们正在追寻的领导者，是授权的、支持的、有远见的、解决问题的、富于创造力的、协作的领导者。我们寻找的是对价值观、道德和诚信有着明确承诺的领导者。他们可以促成协作、激发增效的联系、支持坦诚的互动、建立相互信任的关系、鼓励自我管理和跨层次、跨部门的战略整合。他们可以利用对话和协作把人们串联起来，所以他们能够明智地选择正确的方向并对结果负责。

为了让他们能够带领我们去迎接未来的挑战，我们对领导者有哪些要求呢？我们已经找出了四个明显的要求，它们与今天的组织有着深刻的相关性。我们认为，大多数的追随者希望他们的领导者能够带来：

1. 目标、方向和意义

对于实现明确目标的坚定决心，我们怎么强调都不过分。领导者的目标必须要能够激励和吸引追随者，让他们的工作具有意义和产生共鸣。这个目标必须要属于组织中的每一个人。领导者不仅必须要有发展方向，而且还必须要以经营的各个层次和角落都能够接受的方式

传达它。

2. 信任

领导者必须要赢得并维持信任。信任是社会凝聚力，可以凝聚奉献和投入，促进行动以产生结果。没有信任，你不可能成功。要信任领导者，要对他们有信心，我们需要认同他们的能力。信任源于坦诚。鼓励坦诚和重视不同意见的重要性，怎么强调都不过分。领导者通过让利益相关者参与有关未来的决策来赢得信任。

3. 乐观

领导者必须是希望的传播者。他们的乐观可以吸引其他人，因为这种乐观有着非常强烈的渗透力和感染力。我们观察的大多数领导者不会对自己的错误、问题或不幸耿耿于怀。他们把自己的错误看成是学习和变革的机会。他们的乐观源于清晰的未来愿景，以及通过培养团队中的每一位成员来实现愿景的承诺。

4. 行动和结果

领导者要有能力把目标和愿景转化为行动。仅仅有一个美妙的愿景是不够的——愿景必须要以某种外在的方式得到体现并产生结果。大多数的领导者都是实干的梦想者和务实的理想主义者。他们每天都在进步，每天都在尝试，因为他们知道，如果不去尝试，将错过所有机会。

本书的很多读者尽管尚未担任领导职位，但可能已经决定要探索自己的领导潜力。你可能是一个学生，一位社区志愿者，或者是刚刚从职位阶梯的最底层开始自己的职业生涯。我们希望本书将成为你的旅程中一位让你愉快的同行者。我们还希望你能在这一过程中与他人合作。大多数的危机都需要共享和包容的领导能力。组织中高高在上、



单枪匹马的领导者形象已经过时了，不再能够有效地应对我们面临的复杂的、多维的问题。能把最优秀的才能与最佳的解决方案结合起来的协作努力才会是最成功的。我们希望你能够与他人分享领导力，为你的团队伙伴提供扮演领导角色的机会，从而拓展你的领导才能。

我们需要能够为所面临的令人畏惧的问题创造解决方案的领导者，对此我们已经有过很多的思考。尽管探讨领导者的品质、描述具有这些才能的个体以及辨认实践中的领导力可能都很容易，但是要时刻意识到人生的目标并以此来引导我们的日常工作却很困难。

我们当中很少有人肯竭力确保我们是按照自己拥护的原则在生活。在此，我们想解决这种不足。我们创作本书的目的，是要提供一种途径，使我们每个人都能把自己的想法和意图变成现实，从而以基于道德和价值观的方式采取行动、产生影响。



第一章 领导力决定成功的高度

在西点军校学习期间，我深知以身作则最具说服力。领导人的魅力形成源于领导者身体力行的品格。领导力就是影响力，领导需要以身作则。

——西点毕业生、军火大王 亨利·杜邦

- ◎ 领导力的示范者 3
- ◎ 挖掘自身领导力 11
- ◎ 领导者是企业的核心竞争力 17

第二章 领导者的困惑

每一个领导者都是从基层做起的，世界上没有人天生就具有领导才能，可以把握大局、处惊不乱。但卓越的领导者才能可以通过训练获得。

——西点毕业生、国际电话电报公司总裁
瑞德·职权拉思科



◎ 人人是领导，人人被领导	27
◎ 做个宏伟蓝图的摇旗呐喊者	32
◎ 领导力源于实践	38
◎ 领导权力从何而来	44
◎ 构建自己的领导模式	49
◎ 展现领导魅力	58

第三章 敢于担当大任

在西点军校，它尤其是能打消一个人傲气的地方。我生长在一个小镇，在这个小镇，我还是比较优秀的，并且是一个运动队的尖子。我来到西点之后发现，我的学友中，60%是运动队的尖子，20%是所在中学的优秀生。今天你是一个小地方的优胜者，明天你只是许许多多强者中的微不足道的一个。

——西点毕业生、Free Markets公司高级副总裁

戴夫·麦考梅克

◎ 敢于承担大任	67
◎ 不要害怕错误	74
◎ 领导的魅力在于正直	82

第四章 用权威去影响他人

只有两种选择，第一是终生学习并保持不败地位；第二则是成为老古董，并且被时代的洪流给抛在后头。

——西点学员杰克·沃特曼将军

- ◎ 领导者也在走钢丝 93
- ◎ 不断施加自己的影响 97
- ◎ 权力是力量的源泉 106
- ◎ 控制好手中的权力 112
- ◎ 懂得如何用权威去领导 117

第五章 领导者要有宽阔的胸襟

为了更好地解决问题，你不仅要助手，也需要对手。

——1901年西点军校毕业生、曾任校长的
道格拉斯·麦克阿瑟

- ◎ 宽容能够凝聚领导力 127
- ◎ 宽容是成就大事的基础 133



第六章 尊重团队成员

我由衷地感谢当年父亲花了50万美元，让我在西点军校体验了6个月的魔鬼训练，我在西点完成了脱胎换骨！

——全球金融大鳄 乔治·索罗斯

- ◎ 尊重自己就要相信自己 143
- ◎ 尊重自己的要求 148
- ◎ 尊重团队成员 154
- ◎ 尊重自己的事业 163

第七章 掌握独特的决策艺术

只有用这样一种态度和语气，在士兵心中激起除了服从再无其他的热望，发布指令和下达命令才是可能的。

——约翰·斯科菲尔德

- ◎ 领导生涯即是“决策岁月” 173
- ◎ 领导者一定是那些能快速决断的人 178
- ◎ 不在决策中退居幕后 186
- ◎ 决策水平是领导力的基本源泉 194
- ◎ 决策力是企业命运的航盘 205
- ◎ 决策是重拳出击的艺术 212

第八章 领导力决定员工战斗力

在一个半世纪当中，人们眼看着一个蛮荒大陆变成世界上最强大的国家；没有任何一个群体比西点人更充分地参与了这个过程。

——托马斯·J·弗莱明

- ◎ 领导力便是战斗力 219
- ◎ 怎样做个好领导 222
- ◎ 领导需要选个好搭档 227
- ◎ 团队领导者必备的心态 231
- ◎ 领导要知人善任 235
- ◎ 做个优秀的时间管理者 242
- ◎ 领导力的终极目标是坚守正义 247



第一章 领导力决定成功的高度

在西点军校学习期间，我深知以身作则最具说服力。领导人的魅力形成源于领导者身体力行的品格。领导力就是影响力，领导需要以身作则。

——西点毕业生、军火大王
亨利·杜邦

◎ 领导力的示范者

西点在平时的课程中非常重视领导力的培养。如校长麦克阿瑟的领导原则就包括：

(1) 我是令下属犹豫不定，还是使他们变得坚强勇敢？

(2) 如果我的下属证明自己确实无法胜任，在撤掉他时，我是否运用了道德勇气？

(3) 我是否已经尽力鼓舞、激励、鞭策自己和他人以挽回缺憾和失误？

(4) 我对掌管的大部分下属是否既知道姓名，又知道脾性？我对他们是否了如指掌？

(5) 我是否充分了解自己工作的有关技巧、必要性、目的和管理方式？

(6) 我发火是否针对个人？

(7) 我的行动是否令下属真心愿意跟随？

(8) 我是否把本应属于自己的任务进行了授权？

(9) 我是否大包大揽，没有进行授权？

(10) 我是否交给下属他必须尽最大努力才能完成的任务，以便培养他的能力？