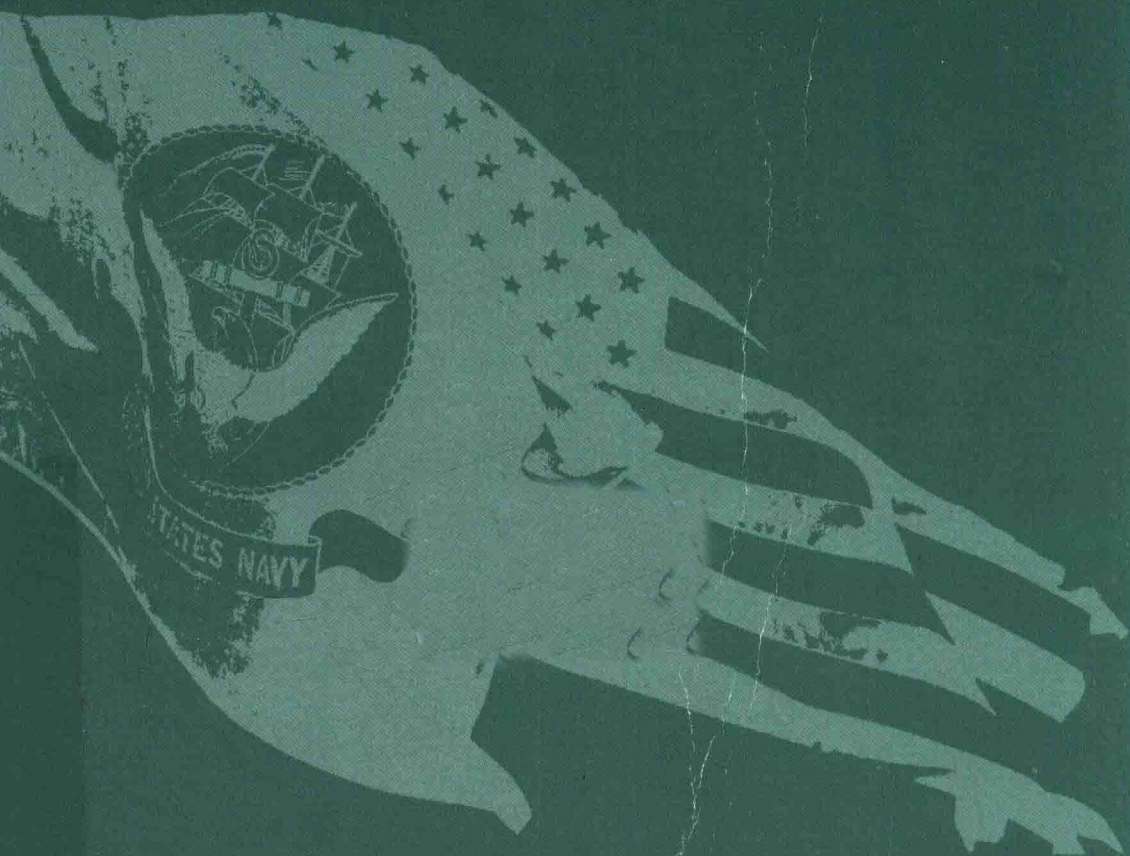


世界海军译丛

PRINCIPLES AND PROBLEMS OF NAVAL LEADERSHIP

美国海军 领导原则与艺术

[美] 美国海军人事局 编
梁 莉 徐 征 邱 芳 译



世界海军译丛

美国海军领导原则与艺术

[美] 美国海军人事局 编
梁莉 徐征 邱芳 译

海潮出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

美国海军领导原则与艺术/美国海军人事局编; 梁莉, 徐征, 邱芳译. -- 北京: 海潮出版社, 2016. 1
ISBN 978-7-5157-0868-3

I. ①海… II. ①美… ②梁… ③徐… ④邱… III.
①海军—军事科学—领导学—美国 IV. ①E712.53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 275720 号

书 名: 美国海军领导原则与艺术

作 者: [美] 美国海军人事局

译 者: 梁莉 徐征 邱芳

责任编辑: 王惠平

特邀编辑: 祝继红

封面设计: 刘宇晗

出版发行: 海潮出版社

社 址: 北京市西三环中路 19 号

邮政编码: 100841

电 话: (010)66969738(发行) 66969736(编辑) 66969746(邮购)

经 销: 全国新华书店

印刷装订: 中国人民解放军第 4210 工厂

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

印 张: 15

字 数: 188 千字

版 次: 2016 年 1 月第 1 版

印 次: 2016 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5157-0868-3

定 价: 35.00 元

(如有印刷、装订错误, 请寄本社发行部调换)

世界海军译丛

编委会办公室

主 任：刘宏伟

副主任：祝继红 王惠平

成 员：刘 巍 孙 健 李军涛

王 飞 余华梁 王 琰

刘小妹 苏 鹏 宋 博

序

人民海军经过六十余年的建设发展，取得了举世瞩目的成就，逐渐形成了具有中国特色、中国风格、中国气派的大国海军思维、气质和文化。世界那么大，海军那么多，也需要让我们在专注于自身发展的同时，看看世界其他海军的样子、听听外国专家学者的声音，以更敏锐的时代眼光、更前瞻的战略思维、更宽阔的全球视野、更系统的海洋知识，站在世界军事变革、军事科技的前沿，感知世界军事变革的新动向、军事科技的新发展。

因此，我们着眼世界主要海军强国特别是美、俄海军军事研究最新成果，组织精干力量，从卷帙浩繁的外文图书中，选出部分海上战略、海军历史、经典战例、著名将领、海军文化等方面的图书，集中翻译出版了这套世界海军译丛。希望通过我们的努力，能让关心国家海洋建设、海权维护、海军发展的读者有所启迪，有所受益。当然，为使读者领略原书的风采，

我们原汁原味地保留了书中的内容，其中偏颇错误的观点，需要读者在阅读过程中辨别和扬弃。

书海无涯，唯勤是岸。关于世界海军的著作汗牛充栋，所选肯定是沧海一粟，而且丛书所涉及的专业领域多、学科跨度大，由于译校者能力有限，难免会有所疏漏，恳请广大读者批评指正，我们将继续努力，不断为读者提供更多更新的世界海军译著。

世界海军译丛编委会

二〇一六年一月十七日

前 言

海军人事局 15898 号出版物《海军军官资料手册》指出，海军军官首先是一个领导者，负责指挥一个组织的人事，确保财产和生命安全。海军军官是一个策划者，负责进行大规模军事动员以及世界范围内的后勤保障与作战。他是一个管理者，管理成千的人员、成百万美元价值的物资以及大量的设施。他是实业家、审计员、外交官；人员和设备的优秀管理者，在世界各地充当民主的模范大使。他始终是一个学生，供历练的机会各种各样，而且接受教育的机会没有上限。随着在工作中取得进步，他也改进海军服务，为国家和世界的福祉作贡献。

最为重要的是，海军军官是一个领导者，在道德、心理和管理三个层面的意义上都是如此。他以身教言传、制订规则，并以在迄今为止规模最大的海军中的行动——这支海军的军官、士兵和文职人员以十万计，复杂的作战行动涉及的组织和活动以数万计。海军军官可以也确实汲取许多军事和民事当局在领导方面的经验教训。然而，为挑战海军领导力——海军军官所特有的领导力，我们特为他们提供本书，此书根据海军的真实情境阐释理论与实践，解释对这些情境极为重要的伦理—心理—管理方面的诸多关系。

作为“有效的海军领导”丛书之一，本书由海军人事局局长属下的领导力参谋部门编写。

导 言

领导力建立在以身作则、良好的管理实践以及道德责任的基础之上。《21 号通令》明确地指出了这一点，并将指挥的关注点转移到海军领导力在这三个方面的提高上。

许多著作都讲述了人类行为的多个层面，还有许多著作可以用来学习管理实践和道德责任，本书在正文以及参考文献部分引用了部分这类书籍。

《美国海军领导原则与艺术》并不是为了取代心理学、人事关系及管理、道德与伦理方面的众多书籍。相反，它是为了整合在这些领域形成的思想，并将其运用到海军的大环境中，当它们适用于《21 号通令》的时候尤其如此。

本文以案例研究的形式呈现高效的海军军官领导原则，其中的案例和问题都是由经验丰富的军官提供的真实信息。大部分案例处理的都是普通日常事务，不过从这些小事中汲取的经验教训可以运用到大多数事务中。分析每个案例都是为了推导出并理解这些在像海军一样庞大复杂的组织中经常遇到的情境背后的原则（虽然通常都很模糊不清）。海军军官会发现这些原则可以运用到他们所处的大部分环境，帮助解决同一类型的问题。每个“案例”的主要益处就是揭示那些可用于其他类似情境的原则。

我们或许可以在理论上对心理学和人事关系、个人行为与道德价值观、或者激励原则与管理实践进行划分，但是这种理论划分在实际情况中可能不会如此清晰。我们不能割裂人类行为：一个人不可能在某一时刻是心理学上的存在，在另一时刻是管理学上的存在；今天是伦理道德上的存在，明天是人事关系上的存在。人是以个体的形式而非集合的形式存在。因此，本书中的所有案例都是以“真实发生的情况”为序进行呈现和分析。不过，每个案例的主要关注点在于找出一个重要的、可应用于其他情境的原则。其中许多原则可能而且也确实会重叠，对每个案例进行的分析也几乎可以穷尽其所有的可能应用，所以当我们关注某一原则的时候，其中涉及的问题可能不止一个，只是我们目前只研究这一个问题。读者最后会发现，所有的案例一起会产生一组原则以及解决大部分领导问题的方法。

读者同样会发现，在对一个案例进行初步讨论和分析时出现的明显困惑在后期都得以阐明。此外，许多在前面案例中悬而未决的问题在随后的案例中都能得到完全的解决。因此，我们建议大家坚持读完这本书，在后文中寻找对一开始引入却未深入探讨的原则的详细解释。

本书避免了心理学、社会学和科学管理中的专业术语。心理学家、社会学家或管理专家都非常熟悉各自领域内的文献，他们可能更倾向于使用诸如黏聚性、伶俐性、个性、阶层分化、享乐主义学说、运筹学以及统计质量控制之类的专业术语。例如，在本书中被称为“领导”的行为模式在专业研究者看来可能有不同的划分。我们用“领导”来说明所有军官和军士的职能，其他领域的作者可能会选择使用“主管”“控制”之类的术语。这样一来，他们就可以把自愿担任、或自愿接受领导一职的人与被任命的领导区分开来。

很显然，海军组织中领导职能的“从业者”没有负责解释所有行为科学领域内专业术语的义务。在本书编写过程中，我们认真地考虑了这些术语背后的内涵以及在心理学、社会学和管理学领域内所做的研究得出的结果，并尽最大可能地将其翻译成普通海军军官的工作语言。删减版的参考文献列出了本书中使用的部分文献，为进一步的研究提供了指导和参考。

眼光敏锐的读者很快就会发现，本书中分析讨论的很多案例涉及的领域，要远远超出案例中直接表述出来的或是我们能明显看出来的范围。本书的作者将这些案例用作讨论各种道德—心理—管理理念的框架或是起点。不过，每一个案例中进行的讨论和分析及得出的结论原则，都完全可以应用于我们眼下可能遇到的情境当中。通过详尽的讨论和分析，我们拓展了本书的研究范围，并向读者揭示了将案例所涉原则应用于其他情境的方法。

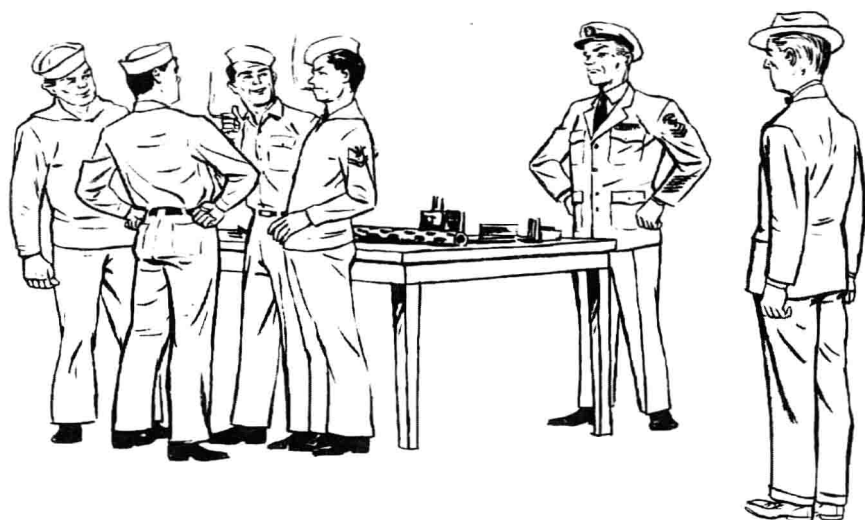
必须指出的是，本书不可能涵盖所有的海军领导原则。这里所讨论的原则具有简单、切合实际和实用的特点。加以正确的理解，这些原则可以作为肩负领导职责的海军军官进行实际操作的基础，这里所说的“领导职责”采用的是海军机构，尤其是《21号通令》对其的理解。研究这些原则同样可以帮助我们进一步思考我们所有人共同面临的重大挑战：人类领导职责面临的挑战。

目 录

序.....	1
前 言.....	1
导 言.....	1
第一章 Mark 12 机关炮射击失败案	1
第二章 未搬文件案	12
第三章 火腿失窃案	21
第四章 贫穷的人事下士案	31
第五章 提早离港案	44
第六章 酒肉朋友案	60
第七章 互不通气的人事军官案	76
第八章 缓刑案	89
第九章 假警报案.....	106
第十章 “酒后”项目案	122
第十一章 不修边幅的军士长案.....	137
第十二章 归队迟到的少尉案.....	151
第十三章 不讲卫生的二等水兵案.....	172
第十四章 行为不端的机组人员案.....	191

附录 拓展案例	208
1. 心怀怨愤的水兵	209
2. 候补军官学校申请者	209
3. 理查德·多伊的特别假期	211
4. 超速驾驶者	212
5. 深夜登舰的邻舰舰员	212
6. 口无遮拦的军士长	213
7. 机密行动指令	214
8. 军营里的啤酒	214
9. 年轻的海军航空兵一等兵	215
10. “良好的”岸上行为	216
11. 喜欢结交的长官	217
12. 吊儿郎当的文书士官	218
13. 负担过重的高级训练小队	218
14. 喜怒无常的海军女兵	219
15. 担保(?) 预防性病	220
16. 驱逐舰上的紧张气氛	221
17. 陷入困境的猎潜舰	222
18. 友好的分队	223

第一章 Mark 12 机关炮射击失败案



地点：西海岸海军航空兵中队。

问题：机关炮命中率过低。

目的：揭示“局外人”的过度干预对团队士气和工作效率带来的影响。

原则：士兵的天性就是不愿意接受新来者或者是与自己的背景不同的人，士兵也抵制工作关系中发生的任何变化。局

外人或者是革新者要想“推销”自己，通常会面临重重的压力。

案 例

我是战斗机中队军械官，我们中队被调往某一航空站进行为期两周的枪炮操作。中队的飞机机型是 FJ-3 “狂怒” 战斗机，该机新近配备了 Mark 12, 20 毫米机关炮。我和分队人员对此都不熟悉。

戴先生是军械局派往我们中队的代表，帮助我们解决机关炮操作可能出现的问题。他是一名退役的主射手。

军械部门被分成三个小组：一组负责维修保养，一组负责装弹和拆弹，还有一组负责操作拖曳的旗靶。每个小组由一名航空军械上士（AO1）负责，一名航空军械长（AOC）负责三个小组的全面工作。航空军械长已经服役 22 年，其中大部分时间都在东海岸的巡逻中队服役。这是他首次在战斗机分队任职，很明显他感觉自己在这里待不了太长的时间。

炮术训练开始之后两天，命中率变得异常低。中队指挥官要求我这个军械官对此事作出解释，而我却无法给他满意的答复。

我请航空军械长过来，向他询问有关机关炮命中率低的问题。他说机关炮不好使，他在拴好旗靶上遇到了太多的麻烦，因此无暇顾及机关炮的维护保养。我与航空军械上士和航空军械长的谈话让我了解到了两件事情：第一，戴先生总是对士兵们指手画脚，这造成了许多矛盾和“我才不管呢”的态度；第二，航空军械长对许多士兵的工作进行了调整。这些士兵不明白为什么要调整工作，或者对是否有必要调整工作感到质疑。

我知道要想取得最佳的射击成绩，我必须尽最大可能利用戴先生的能力和知识。但是我如何才能改变眼下军械局代表和士兵之间

以及航空军械长和士兵之间关系紧张的状况呢？

讨 论

递交本案例的这个军官的做法是正确的，他已经开始着手处理基本的问题（参看“未搬文件案”），并且开始审视航空军械长和士兵以及军械局代表和士兵之间的关系。他也应该思考军械局代表和航空军械长之间的关系。

一些比较典型的问题可能会分散军官的注意力，让其感到困惑：在把这些水兵塞给我们之前，为什么不在入伍训练中或学校里对他们进行训练？这些吹毛求疵的人到底有什么毛病？为什么要把一个甚至从来没有见过战斗机中队的航空军械长派到这里来？这个老炮手在想什么——难道是想让我来亲自开炮吗？如果他们不给我们这么多任务，我们就有时间训练这些士兵了，等等。不过，本案例中的这位军官对眼下他面临的境况有着现实的看法，找到了事情的症结所在。

让我们一起探讨以下有关人际关系和团队的问题，然后思考针对类似案例可以采取的修正措施。我们将从三个方面讨论这个问题：（1）团队内部；（2）任务分派；（3）良好的管理实践。

团队内部

有关团队和团队活动的研究向我们揭示了一个有关人际关系行为的事实，许多人可能也已经观察到这一点。这一事实就是：在组织内和组织外有很大的区别。你远离自己的职责岗位时遇到的问题就可以简单地解释这一点。假如你在某个军事基地等待军用飞机，无论大家多么礼貌，你明显发现自己不属于他们。你在操作台的这一端，航空站的军官和他的部属则在另外一端。或者假设你前往接

待站，要求处理一些特殊的人事问题，同样地，你可能会受到很好的待遇，但是人事军官或他的部属可能会更倾向于“照章办事”。

仅凭一身军装就能够让各个地方的所有军官和水兵像兄弟和战友一样的对待你，那就太理想化了。但人性并非如此。几乎在各行各业中都存在团队的概念，对于这些团队而言，你就是个局外人。

这一点很重要（尤其是对于目前的这个案例而言），因为它与一个人的个性毫无关系。你是一个局外人仅仅是因为你确实不在组织内，除非变成组织的一个成员，否则你仍旧是个局外人。

担任行政机构工作或任何高层次参谋工作的军官知道，在访问军事基地时，他们不仅仅是局外人，他们甚至两边“都不是人”：（1）他们不属于基层单位的一员；（2）他们来自行政或参谋机构（因此经常被视为敌人）。行政或参谋机构里的有些人确实认为军事基地里的人粗俗，没有全局意识，只关心自己那点儿小问题等；而军事基地里有些人确实认为“官僚”都是一群自命不凡的人，没有实际经验，从来没有出过海也不了解战场上的实际问题，只是一群不现实的空想家。这一点也很正常。许多既担任过行政机构工作又执行过出海任务的人（没有出过海，并且将来不再出海的海军军官非常少）也是这样想的，他们有时把各行政机构当作自己的攻击目标，有时又把军事基地当作攻击目标，这取决于他们当时工作的单位性质。

军械局的代表和航空军械长都是局外人。戴先生不仅是局里的人，他还是一个老百姓！人们高估了戴先生退休前担任主射手的多年经验（或者他可能是在不同的海军服役）。同时，海军团队中的士兵可能会问：“他以为他是谁？他过去是一个主射手，并不代表他现在还是权威。”

航空军械长看起来像个局外人是因为他从来没有在战斗机分队服过役。士兵们甚至可能会认为这么多年来他在巡逻中队干的都是