

# 为将之道

## THE ART OF COMMAND

成为领导者的9种性格

(美) 小埃德加·普里尔 著

吕德海 龙峻 等译



乔治·巴顿



麦克阿瑟



乔治·马歇尔



艾森豪威尔

性格决定领导者的命运，  
一部风靡美国的领导自我提升书，从战场到商场的管理智慧。

军事谊文出版社

(美) 小埃德加·普里尔 著

吕德海 龙峻 等译



# 为将之道

THE ART OF COMMAND

成为领导者的9种性格

军事谊文出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

为将之道/(美)·普里尔著;吕德海等译. —北京:军事谊文出版社, 2005

ISBN 7-80150-169-1

I. 为... II. ①普... ②吕... III. 军事—领导学 IV. E07

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 055151 号

Copyright © 2000 Presidio Press. Simplified Chinese Language edition arranged through Amer-Asia Books, Inc., All rights Reserved.

中文版权归军事谊文出版社 版权所有 翻版必究

**为将之道——成为领导者的 9 种性格**

---

著 者: (美) 小埃德加·普里尔

译 者: 吕德海 龙 峻  
梁勇昌 王建明

特约编辑: 蔡明菲

出 版 者: 军事谊文出版社(北京安定门外黄寺大街乙一号)  
(邮编 100011)

发 行 者: 北京新华书店

印 刷: 北京市天竺颖华印刷厂

---

开 本: 787×1092 毫米 1/16

版 次: 2005 年 9 月修订版

印 次: 2005 年 9 月第 1 次印刷

印 张: 14

字 数: 140 千字

---

书 号: ISBN 7-80150-169-1/E·43

定 价: 23.00 元

# 目 录

## CONTENTS

领导就是决策 第一章

### 第1章 领导就是决策

领导生涯即是“决策岁月”

领导者一定是那些能快速决断的人

最坏的决策也比没有决策好

决策是一场孤独的冒险

“快事莫置” 疑虑止于决断

#### 快速决断

000

001

007

010

015

022

### 第2章 提出最好的而不是最欢迎的意见

说“不”比说“好”更受欢迎

比顺从权威更重要的是坚持原则

做一个真正会说“不”的人

让持“不同政见”者畅所欲言

“羊替主不随事同” 不要暗示上司很愚蠢

#### 原则至上

020

027

032

036

041

045

### 第3章 给“领导”添点个性与革新

让“秘书组”替你过滤例行公务

让下属坦荡地走进你的办公室

主动“埋葬”过时的体制

把你的领导风格提升为科学的管理体系

#### 果断执行

050

051

056

061

065



## 长者风度

### 第4章 和部属保持实际上和精神上的接触

- 071 将领导的“精神末梢”延伸到基层
- 076 和下属拉拉家常
- 081 领导也要做好“表面文章”
- 086 “抓大放小”、关心“琐事”两手都要硬
- 089 用心回馈与你共苦的部属

## 下放权力

### 第5章 事必躬亲不如“置身事外”

- 095 既鼓励请示报告，又强调自行解决问题
- 099 激活组织的每一个关节点
- 104 挑选适当的人去关注细节
- 108 努力做个“聪明而懒惰”的人
- 111 我喝我的威士忌，别人把我的工作做好

## 勇于负责

### 第6章 下属是同事而不是替罪羊

- 117 领导的含义无非是对每件出错的事情负责任
- 121 黑锅让自己来背
- 125 对待部属疑虑不如诚意
- 129 “事不关己”亦不能“高高挂起”
- 133 完美不等于没有缺陷

## 第 7 章 在决策者身边历练

## 营造人脉

|                |     |
|----------------|-----|
| 让关键人物记住你       | 137 |
| 用出色的“政绩”敲开导师的门 | 144 |
| 在关键职位上锤炼       | 150 |
| 如饥似渴地吸纳领导的遗传基因 | 155 |
| 让金子般的人脉缠绕自己    | 160 |

## 第 8 章 打开领导艺术的“圣经”

## 寻求新知

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 每晚光听 30 分钟新闻是远远不够的 | 167 |
| 书柜的钥匙也是打开成功大门的钥匙   | 172 |
| 想达到顶点必须要有非凡的才能     | 176 |
| 专业知识和文化素养让你凡事领先一步  | 179 |
| 繁忙是充电的理由而不是放弃学习的借口 | 183 |

## 第 9 章 领导就是第一影响力

## 无私品格

|                |     |
|----------------|-----|
| 领导就是那个惟一不可或缺的人 | 189 |
| 甘做事业的第一推动者     | 194 |
| 幕后亦是真英雄        | 201 |
| 在职责与自我的天平上起舞   | 208 |

## 第1章 领导就是决策

领导生涯即是“决策岁月”

尽管现代民主制度凭借程序化的决策机制有力地保障了国家和社会的正常运行，最大程度上减少了对领导人的个人依赖，但是，在许多情况下，尤其是面临生死攸关、对全局具有关键作用的困难时，程序化的民主制度往往会失灵。因为，现实生活中，个人和组织的决策需要一定程度的主观判断，这种判断是在有限、理性的条件下进行的。它需要高瞻远瞩的智慧和非凡的创造性，它需要历史性的魄力和伟大的牺牲精神。

任何一位美军战区司令官在做出重要决策时可能面临的那些挑战都让杜鲁门总统给赶上了。1945年，当罗斯福总统去世

时，杜鲁门任副总统才83天。在第一次世界大战期间，杜鲁门曾作为上尉军官在欧洲服役，自那以后他就再也没去过欧洲。他从来没被邀请到白宫西厅的战争室，在那里各方面的战况源源不断地从前线汇报过来供罗斯福了解战事的进展。他没有被邀请出席雅尔塔会议，也没有人向他介绍有关的背景情况，他不清楚美国与苏联在波兰问题上的对抗，他对曼哈顿工程（制造原子弹）一无所知，他从未进过大学的门。

尽管现代民主制度凭借程序化的决策机制有力地保障了国家和社会的正常运行，最大程度上减少了对领导人的个人依赖，但是，在许多情况下，尤其是面临生死攸关、对全局具有关键作用的困难时，程序化的民主制度往往会失灵。因为，现实生活中个人和组织的决策需要一定程度的主观判断，这种判断是在有限、理性的条件下进行的。它需要高瞻远瞩的智慧和非凡的创造性，它需要历史性的魄力和伟大的牺牲精神。

在继任总统后的第一个月里，杜鲁门面临着成堆需要立即处理的重大决策问题：向日本投掷原子弹的决策，如何处理对战败的德国进行占领的问题，鼓励苏联对日本宣战的问题，如何处理苏联在华沙建立傀儡政权的问题。因此毫不奇怪，杜鲁门把他的第一卷回忆录起名为《决策岁月》。在这本书的前言里，他写道：“美国总统所肩负的责任是独一无二的。”  
杜鲁门根据自己的总统经历，形象地道出了一个最高领导人的苦衷：“很少有人获得授权为总统说话，没人能替他做决策，没人了解他在制定重大决策时的心理活动和思维过程。即便是他最亲密的助手，即便是他的家人，也不会完全清楚为什么他要做某些事，为什么他会得出某些结论。在进行重大决策

的时刻，美国总统非常孤独。”

有人指责杜鲁门所做出的使用原子弹的决定是“头脑发热”的结果，但事实不是这样的。作为美国总统，他对三军的武器准备知之甚少，对如何打仗的军事战略一窍不通，但他仍不得不做出决定——如何进行一场战争。因为他是总统，而总统作为国家的最高领导人，进行决策是主要工作。

杜鲁门总统在回忆起当时做出这个决定时说：“我自己对原子弹发展情况的了解是在就任总统后才开始的。史汀生部长向我报告了所有情况，他说原子弹工程已接近尾声，估计4个月后可以制造出原子弹。他还建议我设立一个由最高层人士组成的委员会，请他们深入研究这种新武器可能带来的影响。”

由于使用原子弹事关重大，美国最高决策层非常慎重地进行了研究和讨论。投掷原子弹是二战末期的一次重大军事政治事件，从决策开始一直到战争结束之后很长时间里都存在着争议。争议的焦点是应该不应该和有没有必要对日本使用原子弹。

1945年6月，以美国陆军部长史汀生为首的8人原子弹研制委员会和4位科学家组成的专业顾问组对原子弹的使用进行了讨论。有的人出于人道主义考虑，建议邀请日本派出代表观摩在无人区的核爆炸，进行技术性威慑；有的人则表示反对，认为技术威慑太天真，应当先对日本提出警告，如日本仍坚持拒不投降，就用原子弹来结束战争；还有人认为如果事先进行核警告，而一旦投掷的原子弹因故没有爆炸，那将鼓舞日本军国主义者，并使美国以后的警告和劝降失去作用，因而不主张事先进行核警告。

科学家们则反对使用原子弹。核物理学家利奥·西拉德，就是请求爱因斯坦致信罗斯福的两位科学家之一，明确表示反

对美国单方面使用原子弹；甚至于说服罗斯福下令开始原子弹研制的萨克斯博士也力劝罗斯福不使用原子弹；被誉为美国“原子弹之父”的奥本海默认为，即使不靠原子弹，美国也能取得对日战争的胜利，因此，从文明和道义出发他反对使用原子弹；以詹姆斯·弗兰克教授为首的一批核物理学家联名上书，表示使用原子弹固然可以获得军事上的某种收益，但与因此而激起全世界的恐怖和厌恶相比，还是得不偿失的，并将在战争结束后助长核军备竞赛。

史汀生部长坚持只有使用原子弹才能避免在日本本土登陆而付出的巨大伤亡。他指出，在太平洋上很多岛屿上进行的战斗表明，日军在遭受极其猛烈的轰炸和炮击情况下，依然拼死顽抗，因此完全可以推断出，尽管对日战略轰炸已给日本造成了巨大损失，但在日本本土实施登陆仍将遭到顽强抵抗，所以必须选择一个城市投掷原子弹，迫使日本接受无条件投降。原子弹委员会最终决定，选择具有军事和政治目标的城市，实施原子弹轰炸，而且事先不进行警告。

6月18日，杜鲁门总统在白宫会议室召开了对日最后作战方针的讨论，参加者有陆海军总司令参谋长威廉·李海海军上将、海军总司令欧内斯特·金海军上将、陆军参谋长乔治·马歇尔陆军上将、陆军航空兵司令阿诺德和陆军部长史汀生。杜鲁门一一征求与会者的意见。起先，除了杜鲁门和史汀生外，其他人都不知道原子弹，因此一致建议在九州实施登陆。但随后史汀生提出了使用原子弹，令所有人都大吃一惊，并引起了激烈争论。

反对使用原子弹的一方认为：

从当时的国际环境来看，进入1944年底，德国的战败已成定局，而且已不可能研制出原子弹。日本则根本没有足够的技术和人力物力去研制原子弹。在轴心国已构不成核威胁的情况下，根本就没有必要使用原子弹。如总统参谋长威廉·李海海军上将认为，使用原子弹只是为了让巨额投资向国民有个交代而已；太平洋战区总司令尼米兹则认为，使用原子弹是不道德的战争手段，美国不应当采取这样的行动；空军负责人阿诺德表示，仅凭战略轰炸就足以摧毁日本的战争经济基础；欧洲战场的英雄艾森豪威尔认为，原子弹巨大的杀伤力将使众多平民死于非命，这 and 法西斯的野蛮屠杀并无二致，使用原子弹只会引起世界舆论的指责。

相反，另一方则是竭力鼓吹使用原子弹：

太平洋战区司令部情报参谋埃德温·莱顿中校，一位非常熟悉日本的情报专家，认为使用原子弹是绝对必要的，因为虽然天皇具有宣布停战的权力，但如果不用事实证明不停战日本将会遭到毁灭的话，那些长期接受武士道精神熏陶的日本军方仍将会继续战斗。他认为只有原子弹能够达到这种效果。他认为，虽然美军的战略轰炸卓有成效，日本的军事、经济潜力几乎完全崩溃，但在长期武士道精神的熏陶和顽固军国主义者的鼓动下，日本在本土集结了5800余架特攻飞机和2800余架普通飞机、2500余艘自杀艇和人操鱼雷、250万地面部队，并要求一亿国民发扬特攻精神，准备本土决战。以日军在硫磺、冲绳等岛屿的战斗来看，日军在毫无希望的情况下依然拼死顽

抗，因此几乎可以肯定在日本本土的作战势必极其艰巨，美军伤亡估计要达百万之众，日本军民伤亡至少也要200万。使用原子弹固然会造成数十万人的死伤，但与登陆作战数百万人的死伤比较，是以少数人的伤亡来换取更多人的生存。

“委员会主席是史汀生部长，”杜鲁门在回忆录里写道，“他们提出建议，在可以投入使用的情況下立即对敌人使用原子弹。他们还进一步提议不要给敌人任何预先的警告，而且选择一个可以显示原子弹的毁灭威力的轰炸目标。当然，我意识到原子弹爆炸所造成的伤亡和破坏将是难以想像的。另一方面，该委员会的科学顾问提出：‘我们认为对原子弹进行科学技术上的演示可能不会导致战争的结束，除了直接的军事应用之外，没有其他可以接受的选择。’他们的结论是，在一个无人荒岛的地方爆炸原子弹不会说服敌人投降，必须对敌国境内的重要目标投掷原子弹。”

7月25日，杜鲁门做出了最后决定，如果日本拒绝接受《波茨坦公告》，就对日本使用原子弹！

作为美国总统，必须“由我来做出在何时何地使用原子弹的最后决定。我希望任何人都不要弄错，我认为原子弹作为一种军事武器，它本该永远也得不到使用。我的最高军事顾问建议使用原子弹，当时我还征求了丘吉尔的意见，丘吉尔明确地告诉我，如果有助于结束战争，那么他主张使用原子弹”。

杜鲁门总统最终做出了向日本投掷原子弹的决定，在广岛和长崎爆炸的两颗原子弹对于结束日本的抵抗无疑起到了不可估量的作用。当然，至于投掷原子弹的利弊，人们今天的态度

已经大不一样。但是，对于处在二战末期的历史关头的杜鲁门来说，他是当时的美国总统，他必须做出这个对他个人而言极其艰难的决策。

**领导者一定是那些能快速决断的人**

果决是领导者的特色，领导者一定是那些愿意做出决策的人。有人在分析过 16000 多人之后，发现一个事实：领袖人物是那些一向都具有快速决断能力的人，即使是在并不太重要的小事中也是如此；相反，追随者却永远不会拥有快速的决断能力。

在面临重大决策的关头，领导人不仅要对错复杂的局势做出正确的分析判断，还要随时应对各种各样的不同意见。

在第二次世界大战中，艾森豪威尔将军所面临的最大的决策是：确定在何地、在哪一天、在哪个时辰开始向欧洲大陆进军；作为登陆行动的预先准备，在何时、何地开始用空降师在瑟堡半岛实施空降作战。按照盟军的整体作战部署，这些空降师将攻占并守卫美英部队的预定登陆地区。按照艾克的参谋长沃尔特·比德尔·史密斯将军的说法，理由是“强制性的，在登陆区域的后面是被德军放水淹没的低地，在将近 1 公里宽的沼泽里有几条公路。除非空中突击部队降落在后面的实地上，抢占公路迎头阻击德军，否则降落在沼泽中窄窄的堤坝上的美军部队将会成为德军的靶子。那样的话，我们从海上抢滩登陆向纵深前进的部队就会遭遇重大伤亡”。

然而，这样的作战部署不是每个指挥官都认可的。艾森豪威尔参谋班子的高级空军顾问、英国人利·马洛伊将军就坚决反对空降作战，他认为其结果必定是德军对这些精锐师团的屠杀。马洛伊将军提出，德军在瑟堡半岛上有强大的防空火力，而且空降地域面积过小，这两点决定了盟军将损失75%或比例更高的滑翔机，伞兵部队将损失一半，盟军将牺牲数千人。因此在他看来，由于伤亡过于巨大，这次行动注定要失败。

1944年5月30日，利·马洛伊再次晋见艾森豪威尔将军，最后一次强烈反对空中突击行动。在他慷慨陈词的时候，艾森豪威尔心里转着其他念头：“为了保护利·马洛伊，避免使他产生意见被蔑视的感觉，我指示空军指挥官把他的建议装在一个信封里，并通知他将在几小时内得知我的决定。我没有把这件事讲给任何人听。职业化的建议和忠告就应该这样。”

艾森豪威尔果断地否决了利·马洛伊将军的意见，但这并不表明他有多么成竹在胸。“我一个人回到帐篷里，坐下来沉思。我仔细地琢磨每一个步骤……当然，我意识到，如果我有意不理睬我的技术专家在这个问题上的建议，一旦他的预测被证明是正确的，那么我将把这个无法承受良心谴责带到坟墓里，我将因愚蠢地白白送掉数千名年轻人的生命而遭受不可饶恕的谴责。然而，比个人得失更重要的是，如果他是正确的，这种灾难的后果将扩散到整个盟军部队，远不止局限在空降作战行动上。”

在考虑应该怎样做的时候，艾森豪威尔承受着常人无法想像的压力，他仔细权衡以下因素：

1. 他坚信空中突击行动对于整个战役的胜利来说是至关重

要的。

2. 如果不立即通过在犹他的登陆场获得康坦丁半岛的基地，整个作战行动风险就会增大。

3. 根据他自己的判断，他的确不相信德国人会给美军空降部队造成那么大的损失。

艾森豪威尔召来利·马洛伊将军，告诉他空中突击行动将按既定计划进行。历史证明他是正确的：第一波空降部队的战损率是2%，而整个作战行动的战损率没超过10%。艾森豪威尔的助手、海军上尉哈里布彻在著作里写道：“以典型的英国竞技风格，利·马洛伊将军承认他错了，并非常坦率地说：‘在人的一生中承认错误有时是很困难的，但在这件事上承认错误让我感到莫大的愉快。’利·马洛伊祝贺艾克将军指挥决策的智慧。”

当然，面对不同意见，只靠推理分析和直觉判断是不够的。如果其他对已定下来的某个决策心里没底，艾森豪威尔将军常常亲自做实地调查，确定决策的可行性。

当英国人对一个作战计划有意见时，艾克在日记里写道：“率先发起地面进攻的是格卢伯格将军指挥的英军第1师。他对战事的前景心存疑虑，便来找我陈述困难，表示担心他的师会遭受重大伤亡。亚历山大将军甚至也受到这种最悲观的估计的影响，担心盟军会在潘泰莱里亚地区被击退。”

“由于存在这些担心和疑虑，我决定在D日（进攻开始日）之前乘船对该地区进行实地侦察。在坎宁安将军的陪同下，我亲自进行了侦察。侦察结果让我确信这个登陆行动将轻而易举地获得成功，只会遇到轻微的抵抗。实际上，在登陆船队抢滩

之前，该地区已投降，守敌指挥官后来承认根本没料到这一天会遭到盟军的进攻。盟军在这次行动中俘虏了1.1万人。”

与此类似，在对萨莱诺的进攻上，艾克写道：“盟军司令部里也不时有人就是否应该继续进攻提出疑问。我认为这个行动的影响非常大，即使是从航渡船只已不够使用这一情况看……我们也应该继续进攻。我把这个命令下达给盟军联合参谋部。”

艾森豪威尔在1942年12月10日写过一张便条，这个便条有助于人们深化对决策形成过程的认识。便条的内容是：“这些年来，我在学习许多东西：一，等待别人拿出东西来是指挥官所不得不做的最困难的事情；二，现代陆、海、空军的高级指挥岗位要求有丰富的机关工作经验和条理清楚、有分析能力的头脑，要在高级岗位取得成功，绝对需要具备这两项素质。处在关键位置上的人必须能保持一种良好的平衡，即具有取之不竭的精神力量。他必须能够夜以继日地忍受失望、打击和下属对他的怀疑，并强迫他们去完成他们认为不可能完成的任务。”

**最坏的决策也比没有决策好**

我认为最差的领导是拿不出决策的领导，我的意思是说，最差劲儿的领导只会为问题发愁，但不会解决问题。即使一个错误的决策也会在机构里引起一系列反应，慢慢地机构本身的运转就会把一个差劲儿的决策变成一个好的决策。但如果什么决策也没有，整个机构只好坐在那儿等待。

领导人由于他所处的独特位置，很多时候不得不面临突发危机的挑战。危机降临时，领导人必须快速做出反应，恰当地化解各种可能的风险。

我曾问鲍威尔将军，在他担任参谋长联席会议主席期间，哪个决策是最重要的？他回答说，让他记忆最深的不是“沙漠风暴”行动，因为这场危机是逐步演变的，当它最终变成战争时已不那么突然了，“我们知道最终要打一仗”。

鲍威尔说巴拿马危机是个紧迫得多因而艰巨得多的决策问题，“它是如此突然，在12小时之内，我们从平静的周末转到做出入侵一个国家的决策”，鲍威尔将军回忆道。

1989年12月16日，星期天傍晚，鲍威尔正坐在书房里，突然接到汤姆·凯利的电话。后者向鲍威尔汇报说：“我们碰到了麻烦。诺列加的巴拿马国防军向在巴拿马境内的美国海军陆战队队员开枪，一名美国海军陆战队队员被枪杀。”不久他得到更详细的报告：当天4名军官着便服驾车进巴拿马市赴晚宴时，在巴拿马国防军司令部附近撞上一个路障。那天是巴拿马每年一度的武装部队日，有很多巴拿马国防军军人在饮酒狂欢。在路障附近的一些巴拿马士兵试图把这些美国人拉下车，司机开足马力想逃走。这些巴拿马国防军就开了枪，海军陆战队少尉罗伯特·帕斯被击中，不多时便死亡了。随着夜幕降临，情况越来越糟。目睹这次射击的海军上尉亚当·J·柯蒂斯少尉及其妻子邦尼被巴拿马国防军扣留，并押往警察局受审。柯蒂斯遭到毒打和处死的威胁。柯蒂斯夫人被强迫站在一面墙壁前，遭巴拿马士兵调戏，被吓得昏倒在地。

面对这个始料不及的外交事件，鲍威尔随即将上述所有情