

| 学习领导力的最佳课堂 最好的领导力教科书之一 |

领导力
Leadership
经典书系

U.S. Army Leadership Handbook:

Skills, Tactics
Techniques
for Leading
in Any Situation

美国陆军 领导力手册

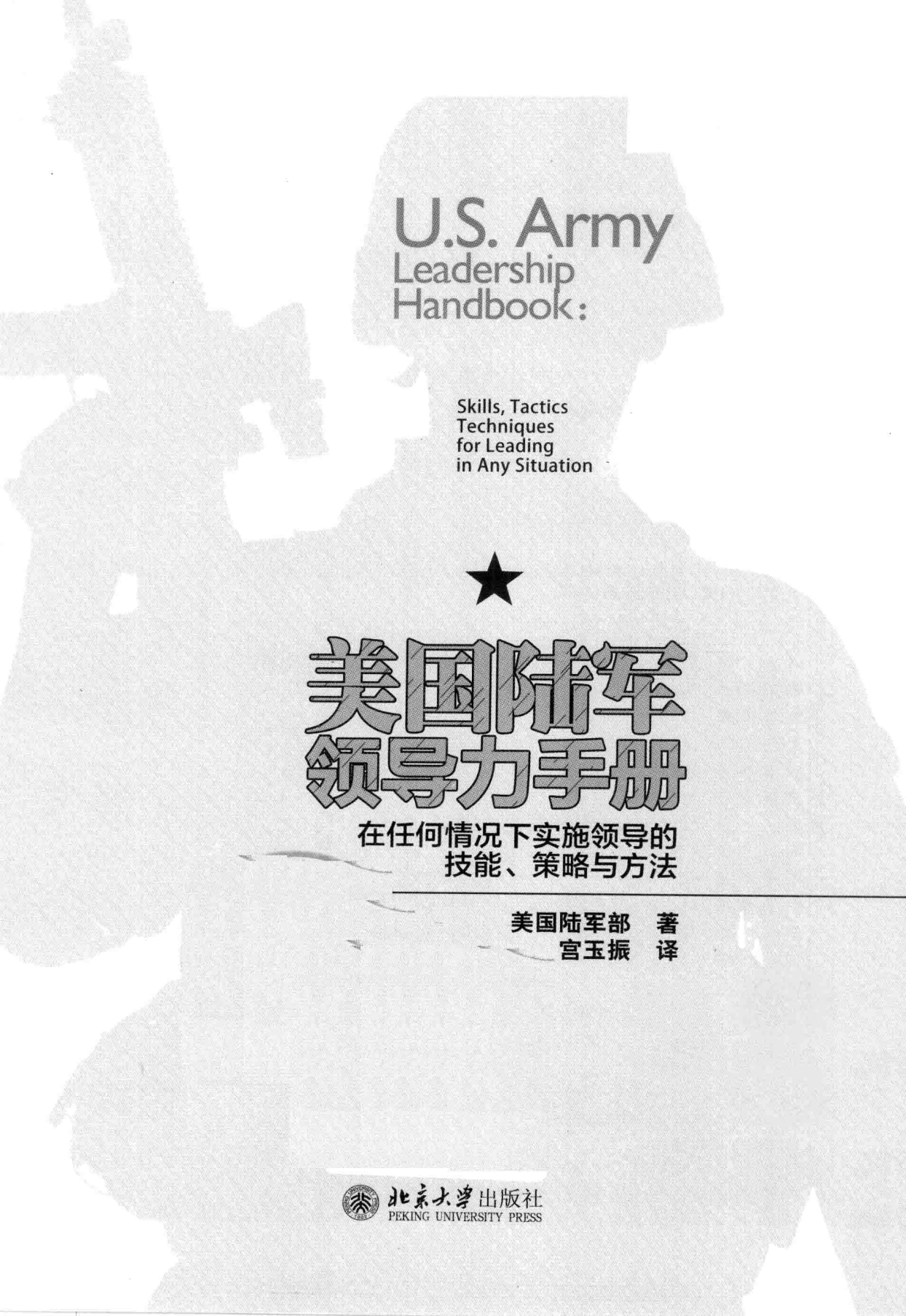


在任何情况下实施领导的
技能、策略与方法

美国陆军部 著
宫玉振 译



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



U.S. Army
Leadership
Handbook:

Skills, Tactics
Techniques
for Leading
in Any Situation



美国陆军
领导力手册

在任何情况下实施领导的
技能、策略与方法

美国陆军部 著
宫玉振 译



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

著作权合同登记号 图字:01-2013-6097

图书在版编目(CIP)数据

美国陆军领导力手册:在任何情况下实施领导的技能、策略与方法/美国陆军部著;宫玉振译. —北京:北京大学出版社,2015.4

(领导力经典书系)

ISBN 978-7-301-25231-4

I. ①美… II. ①美… ②宫… III. ①陆军—领导学—美国—手册 IV. ①E712.51-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第292050号

U. S. Army leadership handbook: skills, tactics, and techniques for leading in any situation

Department of the Army

ISBN 978-1-61608-562-9

Copyright © 2012 by Skyhorse Publishing, Inc.

All Rights Reserved.

本书原版书名为《美国陆军领导力手册:在任何情况下实施领导的技能、策略与方法》,由天马出版公司2012年出版。版权所有,盗印必究。

书 名 美国陆军领导力手册:在任何情况下实施领导的技能、策略与方法

著作责任者 美国陆军部 著 宫玉振 译

策划编辑 孙 晔

责任编辑 兰 慧

标准书号 ISBN 978-7-301-25231-4

出版发行 北京大学出版社

地 址 北京市海淀区成府路205号 100871

网 址 <http://www.pup.cn>

电子信箱 em@pup.cn QQ:552063295

新浪微博 @北京大学出版社 @北京大学出版社经管图书

电 话 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

印刷者 北京宏伟双华印刷有限公司

经 销 者 新华书店

720毫米×1020毫米 16开本 19.75印张 283千字

2015年4月第1版 2015年4月第1次印刷

定 价 56.00元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子信箱:fd@pup.pku.edu.cn

图书如有印装质量问题,请与出版部联系,电话:010-62756370

变革加速,人人需要领导力(代总序)

智学明德国际领导力中心主任徐中博士

人类进入 21 世纪,创新加速了各领域的变革。在中国,变革的速度、广度、深度和力度前所未有,领导力的重要性日益凸显。一个人人需要领导力的时代已经来临!

2014 年 6 月 23 日,第 66 届全球人力资源大会在旅游名城奥兰多举办,《世界是平的》作者、三届普利策奖获得者托马斯·弗里德曼在主题演讲中指出:“技术与全球化”重新定义了我们这个时代的经济和教育,在未来的工作场所,“做个普通人(Average)的时代”已经过去了。全球化分为三个主要阶段——全球化 1.0 时代、2.0 时代和 3.0 时代,其主要推动力分别是国家、企业和掌握了互联网络技术的个人,个人的作用在 21 世纪将与日俱增!弗里德曼的观点引起了全场 13 000 多位企业家和人力资源专家的高度共鸣。

21 世纪,人类进入了一个加速变革的新时代,个人、组织与国家都面临全新的机遇和挑战。美国军方在 20 世纪 90 年代提出:这是一个“VUCA”的时代(Volatility、Uncertainty、Complexity、Ambiguity,即“易变、不确定、复杂、模糊”)。世界格局的重塑、地球村的生活、商业环境的动荡、个人潜能的释放、新技术的广泛应用,等等,使得组织领导者的品格、知识和技能受到前所未有的挑战。

21 世纪,经济和社会发展的根本动力是人的心与脑的开发。被誉为“领导力之父”的沃伦·本尼斯指出,新经济是靠智力资本推动的,这是 21 世纪经济的特征。对于领导者以及想要成为领导者的人们来说,新经济的真谛在于其力量源自创意而非职位。从某种意义上说,人人都是领导者!

21 世纪,领导力的正道是“正心诚意修身齐家治企利天下”。领导者不仅



是一个角色,更是一种态度和能力。一般来说,领导力包括三个方面:领导自我、领导他人和领导业务。领导自我是领导的起点和基石,领导者必须首先明确自己的使命、愿景和价值观,勇于担当,言行一致,为大家树立榜样,才能激发大家为共同的愿景努力奋斗,克服前进过程中的重重障碍,创造卓越。詹姆斯·库泽斯和巴里·波斯纳两位学者通过 30 年的持续研究表明,从根本上说,领导力是一组技能,如同“演唱技巧”,人人都能唱歌,但只有经过严格而长期的训练,才能成为优秀的歌唱家。

今天,中国已经成为世界第二大经济体,随着“中国梦”的逐步实现,中国的全球影响力与日俱增,各个领域都迫切需要卓越的领导者。

领导学在中国起步于 20 世纪 80 年代,经过三十多年的发展,形成了初步的理论体系和研究方法。但我们对于现代商业组织的领导力和最新商业动态带来的新变化,以及中国企业高歌猛进的发展现状,还缺乏较为科学、系统、全面和前瞻的研究,还远远不能满足各方面组织对领导力发展的需求。

国家行政学院中国领导科学研究中心主任刘峰教授在为《领导力的本质》一书撰写的推荐序中指出:要真正实现中华民族的伟大复兴,最需要的就是领导力;中国治理体系和治理能力的现代化最需要的也是领导力,需要国家的领导力、组织的领导力和个人的领导力。在领导力研究和培训领域,我们迫切需要一大批有志于领导力研究和培训的同行加入,借助于当今中国经济社会发展天时地利人和的大舞台,运用科学的态度、科学的方法,方能总结出具有中国特色的科学的领导力理论。

在中国,作为商业教育旗舰的商学院,领导力教育的历史也仅十多年。以清华大学经济管理学院为例,1999 年,杨斌教授第一个开设“道德领导力与组织信誉”课程,2003 年开设“再造领导表现”(2004 年改为“卓越领导之道”)高管培训课程,以及“领导与变革”选修课。2009 年,清华大学经济管理学院推出新版 MBA,“领导力开发”成为必修课。今天,大多数商学院还缺乏领导力师资,难以满足 MBA 对领导力发展的需求,更不用说为企业提供急需的领导力培训支持了。

他山之石,可以攻玉。为了借鉴国际前沿的领导思想、理论、方法与最佳

实践的精髓，拓宽我国领导力研究的全球视野，促进领导力的研究与实践，北京大学出版社与智学明德国际领导力中心联合策划了本丛书。

本丛书由国际最新领导力研究与实践著作精选而成，具有很好的代表性、学术性、实践性和前瞻性，反映了领导力的国际最新研究成果与未来趋势，对于中国领导力研究与实践具有积极的指导作用。

- **《领导力的本质》**是二十多位领导力学者的智慧结晶，反映了领导力学术界研究的最新成果，深入探讨了领导力的过去、现在与未来，领导力：科学、本质与培养，领导力的主要学派，以及领导力与特殊领域。

- **《领导力教学手册：知识、技能和品格》**由哈佛商学院组织全球顶尖领导力学者联合编写，从前沿理论、最佳实践和知识层面对领导力教育及研究领域所面临的问题以及挑战进行了论述与探讨，为领导力教育适应技术、组织与多样性的快速变化提供了一个思考及探讨的基础性平台。

- **《CCL 领导力开发手册》**多次被《商业周刊》评为领导力教育领域最重要的必读之书。第三版第一次囊括了培养教育行业领导者、在变革的时代培养领导者、领导者培养的民主化、团队领导力开发、全球领导力开发、战略领导力开发、跨团队领导力和互助型领导力开发等内容，并讨论了将领导力作为一种组织能力进行开发、跨文化领导力开发等新议题。

- **《美国陆军领导力手册：在任何情况下实施领导的技能、策略与方法》**是美国陆军在领导人才培养方面的理论和实践总结，内容涵盖：领导力基础，陆军领导者，品格、风度与才智，以能力为基础的领导力：从直接层面到战略层面，在组织与战略层面上的领导。军队的领导力是企业领导力的重要来源，其特殊性对于领导力实践具有独特的价值。

本丛书的策划，源自2012年5月，我在美国创新领导力中心（CCL）朱成博士的引荐下前往CCL拜访其CEO约翰·瑞恩先生，在CCL，我看到了他们自1970年以来在领导力发展领域进行的大量的、杰出的研究与实践。回到北京，我与北京大学出版社的孙晔副社长进行了深入探讨，孙副社长当即表示支持，很快合作遴选了本丛书中的四本经典著作。孙副社长亲自主持编辑工作，并邀请北京大学出版社总编辑助理林君秀老师、编辑贾米娜老师参与相



关工作。在两年多的策划和编辑工作中,孙副社长、林老师、贾老师多次提出宝贵的意见和建议,为本丛书的顺利推出做出了重要贡献,在此表示衷心的感谢!

感谢刘峰教授多次关心本丛书,并在百忙之中为《领导力的本质》撰写推荐序。感谢杨斌教授对《领导力教学手册:知识、技能和品格》的翻译给予的悉心指导,使得“Being/Knowing/Doing”(书中译为“品格/知识/技能”)等关键词汇的翻译更加准确。感谢朱成博士对《CCL 领导力开发手册》(第三版)的翻译给予的帮助和支持。

《美国陆军领导力手册:在任何情况下实施领导的技能、策略与方法》一书由北京大学国家发展研究院的宫玉振教授翻译,宫教授的军事背景为该书的翻译增色不少。《领导力的本质》(第二版)由中央财经大学的林嵩教授和徐中博士翻译,《领导力教学手册:知识、技能和品格》由徐中博士、刘雪茹女士和胡金枫女士翻译,《CCL 领导力开发手册》(第三版)由徐中博士和胡金枫女士翻译。在此,对宫玉振教授、林嵩教授、刘雪茹女士和胡金枫女士表示衷心的感谢!

此外,我的同事杨懿梅、佛影、邓小淋、王少飞,以及刘兵同学等也在本丛书的翻译过程中给予了多方面的帮助和支持,在此一并表示感谢!

由于译者水平所限,不当之处,敬请指正!

2014年9月于北京清华大学科技园创新大厦

美国陆军领导力的基本条令(代译者序)

宫玉振,军事学博士,北京大学国家发展研究院教授、
BiMBA 副院长兼学术委员会副主任

一部最好的领导力教科书

“在培养领导者方面谁做得最好?”管理大师彼得·德鲁克和通用电气前CEO杰克·韦尔奇对这个问题的回答都是“美国陆军”。德鲁克还写道:“军队所培养和发展的领导者比所有机构的总和还要多,并且失败率更低。”因此,他们建议企业管理者向美国陆军学习领导力。

的确,战争是最需要优秀领导者的人类活动,战场也从来都是学习领导力的最佳课堂。军人从成为领导者那天起就明白,自己的首要职责,就是随时在复杂、残酷、危险而紧张的环境中,引导士兵展开行动、迎接挑战、夺取胜利、完成使命,而这就需要展现出卓越的领导力。商场如战场,在复杂、紧张而充满压力的商业环境中,优秀的商业领导者也必须像优秀的军人一样,赢得下属的信任,打造有凝聚力的团队,释放出组织的能量,全力以赴以赢得市场的竞争,而这也同样需要卓越的领导力。

那么,究竟是什么造就了美国陆军?美国陆军在培养领导力方面到底有什么良方?美国陆军的基本领导力条令——《美国陆军领导力手册:在任何情况下实施领导的技能、策略与方法》无疑是揭示这一谜底的最好钥匙。

《美国陆军领导力手册:在任何情况下实施领导的技能、策略与方法》(以下简称《手册》),即 FM 6-22,是在美国陆军参谋长指导下,由美国陆军训练与条令司令部发起,由美国指挥与参谋学院陆军领导力研究中心制定的美国陆



军基本领导力条令。它以美国陆军“成(BE)一知(KNOW)一行(DO)”的理念为指导,为陆军各部门的军官、军职和文职人员确立了领导力的学说与基本原则。手册由“领导力基础”“陆军领导者:品格、风度与才智”“以能力为基础的领导力:从直接层面到战略层面”“在组织与战略层面领导”四部分构成。手册界定了领导力的含义、领导力的角色与要求,以及领导者应该具备的品格特质与核心能力,并对如何培养与提升领导力进行了详细的阐述。

什么是领导力?在《手册》看来,所谓领导力,是在采取行动以完成使命、改善组织时通过提供目标、指示与动机来发挥对他人的影响力的过程。根据美国陆军的需要,《手册》提出了著名的美国陆军“领导力需求模型”,对“陆军领导者是什么”和“陆军领导者做什么”两个问题进行了精辟的概括,并分析了陆军领导者应该具备的**三项基本特质**和拥有的**八项核心能力**。手册的主体部分,就是围绕着**三项基本特质**和**八项核心能力**而展开的。

三项基本特质

领导力始于什么是领导者必须“成”(BE)——塑造其品格的价值观与特质。价值观与特质是领导者始终应该具有的内在和决定性的品质,它们构成了领导者的一致性特征。在《手册》看来,**品格、风度、才智**,是陆军领导者应该具备的**三项基本特质**。

成为一名有品格的领导者,是《手册》对领导者的基本要求。品格对于成功的领导力来说至关重要。它决定着人们是什么样的人,以及如何行事。品格赋予领导者无论环境和结果如何,都会辨别是非、做出正确选择的动机。

在《手册》看来,构成领导者品格的关键要素包括三个方面:**陆军价值观、移情能力和战斗精神**。而要想成为有品格的领导者,一个重要的前提就是必须遵循陆军价值观。

《手册》花了相当大的篇幅对陆军价值观进行了阐述,在《手册》看来。美国陆军是建立在陆军价值观基础之上的组织,是陆军价值观将所有陆军人员联结成致力于服务国家与陆军的牢固团体,陆军价值观适用于陆军中的任何

人、任何情况以及任何地方,是成功的领导者所必须坚持的重要原则、标准与品质,是帮助人们在任何情况下辨别对错的基本原则。陆军要求所有成员必须进行七种价值观的培养:忠诚(loyalty)、职责(duty)、尊重(respect)、无私奉献(selfless-service)、荣誉(honor)、正直(integrity)、个人勇气(personal courage)。把这七种价值观的首位字母按顺序连在一起时,就组成了一个缩略语“LDRSHIP”。由于领导者寻求做正确的事情,并且激励他人也这样做,他们就必须亲自践行这些价值观。

在七种价值观中,正直和个人勇气具有重要的地位。正直的领导者会持续地依据清晰的原则采取行动,而不仅着眼于眼前的实用。在《手册》看来,领导者应该做正确的事情,哪怕是个人为此要付出代价。正确的事情也许并不受人欢迎,而且可能具有一定的危险性。然而正是在面对复杂而危险的形势时,会显示出谁是有品格的领导者,而谁不是。

成为一个有品格的人,成为一个有品格的领导者,是一个贯穿整个职业生涯的过程,它涉及日常的经历、教育、自我发展、发展性咨询、教练指导与导师辅导。一方面,每个人都对自己的品格发展负有责任;另一方面,领导者的责任是鼓励、支持以及评估下属所付出的努力。只有在持续的学习、思考、体验与反馈的过程中,领导者的品格才能发展起来。

在实施领导的过程中,领导者经常会面临道德的两难境地。《手册》提醒领导者:在实践中,道德思考是十分复杂的。解决道德困境需要以价值观为基础的批判性思维。没有任何现成的公式能够指导领导者在任何时间都解决问题。以价值观支配个人行为,理解条例与命令,从经验中学习,并且运用多种道德视角,通过以上这些方式,领导者就会做好应对生命中棘手问题的准备。只有在持续的学习、思考、体验与反馈的过程中,领导者的品格才能发展起来。

除了成为“有品格的领导者”之外,《手册》认为陆军领导者还应该是“有风度的领导者”和“有才智的领导者”。所谓“有风度的领导者”,是指陆军领导者应该具备军人举止、体魄强健、沉着自信、有强大的适应能力。所谓“有才智的领导者”,指的是陆军领导者应该思维敏捷、判断准确、有创新精神、有



良好的人际策略、有娴熟的专业知识。在《手册》看来,这是所有陆军领导者都应该具备的关键特质,这些特质使他们能够在从直接层面的领导者到战略层面的领导者的职业道路上发挥出最大的专业潜能。

八项核心能力

持续地培养和完善自身的价值观与特质,以及获取专业性知识,只是成为称职领导者的必要条件。只有当领导者采取有效的行动,并且运用核心领导能力及其相关的要素时,才可以说是实施了成功的领导。因此,在“陆军领导者是什么”这个主题之外,《手册》的另一重心是“陆军领导者做什么”。

在这一部分,《手册》提出了陆军领导者为了“**实施领导**”“**发展组织**”与“**完成使命**”三项基本目标,所必须具备的八项核心领导能力,即领导他人、在指挥链之外扩展影响力、以身作则、沟通交流、营造积极的环境、自我准备、培养他人、达成结果。

实施领导,是领导力的第一个基本目标。与实施领导有关的核心领导能力主要有四种,即领导他人、在指挥链之外扩展影响力、以身作则、沟通交流。

领导他人就是影响他人的过程。领导者可以运用多种技巧来影响他人,从赢得下属的服从到确立对于成功的承诺等。为了成功地对他人施加影响,领导者需要为下属提供目的、动机与激励。为了完成任务,领导者还要强化执行标准,同时在关心下属与任务需求之间寻求平衡,以使它们成为战斗力的源泉。

在指挥链之外扩展影响力,是领导者的又一项核心能力,领导者经常需要在没有获得授权或权威没有得到其他人认可的情况下发挥影响力,这就意味着领导者要在军事指挥权力边界之外建立信任,理解影响力的范围、方式与局限,并运用合适的影响力技巧去进行谈判、达成共识、解决冲突,等等。

以身作则的能力对于领导者来说十分重要。无论是否意识到,领导者都是在为他人树立榜样。为此领导者既要展现品格,在不利的状况下自信地实施领导,并展现道德上的勇气,同时还要展现能力,从而动员下属的意志与士气,取得最终的胜利。

沟通交流的能力着眼于保持团队行动的清晰焦点,以完成使命所赋予的目标与任务。好的领导会积极地倾听、清晰地陈述行动的目标,并确保共识的达成。没有清晰的沟通能力,领导者就无法实施领导。

发展组织,是领导力的第二个基本目标。发展组织涉及三种能力:营造积极的环境、自我准备、培养他人。

营造积极的环境是领导者的重要能力。领导者要创造条件,营建积极的风气,包括公正与包容、公开坦诚的沟通、终身学习的环境、良好的道德风气等。领导者还要增强团队的合作与凝聚力,并鼓励下属发挥主动性与责任心。领导者对下属的关心也会影响到组织的风气。将下属的幸福放在心上的领导者,会赢得更大的信任。

没有任何职业会像军人那样,仅仅因为准备不足就会造成无可原谅的损失和不必要的伤亡,甚至任务的失败。因此领导者必须在自我学习与发展方面投入更多的时间,**做好自我准备**。自我准备的能力包括以下几个方面:应对预期和非预期的挑战、拓展知识、培养自我意识等。领导者要想做好自我准备,必须致力于终身学习,获得适应变化的领导环境中所需要的新技能。

培养他人是领导者的直接责任,领导者要想把今天的士兵培养成明天的领导者,就必须投入足够的时间与努力来培养下属、建立高效团队。领导者应该评估下属的培养需求、鼓励下属的在职培养、支持下属的专业发展和个人成长,以及帮助下属学习。领导者主要通过专家咨询、教练指导与导师辅导三种方式来培养他人。

完成使命,是领导力的第三个基本目标。领导者的存在最终是为了努力完成陆军赋予的使命,这就要求领导者必须具备**达成结果**的能力。为此领导者需要为组织提供方向、指导与优先次序,制订与执行计划,并且运用监控来识别组织、团体和个人绩效中的优缺点,不断地改进组织的绩效,从而始终如一以合乎道义的标准来完成使命。

三个领导层面

《手册》提出的三项基本特质、八项核心能力,可以说适用于陆军中所有



的领导者。不过陆军领导力毕竟是有不同层面的。在不同的层面,三项基本特质和八项核心能力的内涵也会随之有所变化。

手册根据职位的管理宽度、指挥部的级别、运用影响力的范围以及其他因素,区分出了三个层面的陆军领导者:直接层面、组织层面与战略层面。

直接层面的领导者着眼于团队、单位和任务的视角,他们处于第一线,通常会与下属进行面对面的接触,并对下属施加直接的影响。与组织层面和战略层面的领导者相比,直接层面的领导者所经历的局面有更多的确定性和更少的复杂性。他们与行动足够贴近,因而可以在一线判断或解决所发生的问题。

组织层面的领导者着眼于组织、系统和流程的视角,他们要通过比直接层面的领导者更多层次的下属来实现领导,并需要将复杂的概念转化为容易理解的作战和战术计划以及果断的行动。与直接层面的领导者相比,组织层面的领导者往往通过制定政策与整合系统,而不是通过面对面的方式来影响下属;他们也更多地倚重于培养并授权下属来履行所承担的责任与任务。

战略层面的领导者着眼于全球、区域和国家的视角,他们承担着确立组织结构、分配资源、传达战略性愿景、为司令部乃至整个陆军的未来角色做好准备等责任。如果说直接层面与组织层面的领导者更关注近期与中期的发展,那么战略层面的领导者则必须专注于未来。即使他们经常不得不对付中期和眼前的问题与危机,他们还是要用大量的时间考虑长期的目标并着眼长远的成功。

尽管基本的领导能力是相同的,但是在不同的层面,对于领导者的技能要求却不尽相同。陆军领导者往往是在直接的领导层面获得基本的领导能力。当一名领导者从直接层面的领导者转变为组织层面的领导者,或者从组织层面的领导者转变为战略层面的领导者的时候,都需要进行领导方式的转换。例如,与直接层面的领导者相比,组织层面的领导者需要学会习惯于运用相比起来不是那么直接的方式来实施领导,如指示、控制、监督等。可能会占用较低层面的领导者大量精力去做的事情,比如对士兵进行面对面的监管,较高层面的领导者却只需要投入少量的时间。因而一些对于直接层面的领导者来说非常重要的专业技能,对于战略层面的领导者来说,却可能没有

什么重要性,因为后者需要把大部分时间花费在战略和系统级的领导议题上。

因此,领导力的发展过程不仅意味着领导者要获取更多的技能,还意味着领导者要学会放弃某些习惯的领导技能。较高层面的领导者一方面要充分运用在担任较低层面领导时所获得的核心领导能力,另一方面,也需要使自己去适应领导环境中更加复杂的实际情形,从而不断地提升自己的领导力。

十大影响技巧

军队是等级性的组织。军队的领导力很容易被简化为命令与服从的关系。提起美军领导力,可能最为中国人所熟知的就是那句“没有任何借口”。而事实上,在美军当中,“没有任何借口”并不是上下级关系的全部。

《手册》在谈到领导力如何发挥影响力时,详细阐述了施加压力、合法要求、交换、个人恳求、合作、理性说服、告知、激励、参与、关系建设这十种技巧。这些技巧构成了从“服从”到“承诺”为两个端点的连续体,反映了领导力内涵的丰富性。

从施加压力到关系建设,上述十种影响技巧,大致可以分为直接影响和间接影响两类,二者是相辅相承的关系,领导者可以根据任务的重要程度决定采用哪一种或几种影响技巧。比如当形势紧迫并且有较大风险时,要求下属服从是可取的。在其他情况下,领导者则可以灵活地运用各种间接的影响来换取下属坚定的承诺。无论运用哪种技巧,关键是领导者的影响必须可信而真诚。《手册》从效果的角度将影响力分为积极的影响力和消极的影响力。积极的影响力来自那些做对陆军、使命、团队与每个士兵有利的事情的领导者,消极的影响力则来自那些主要关注个人利益与缺乏自知之明的领导者。《手册》强调,领导者的行为如果被下属视为自我谋利的话,那么他最多只会得到表面的服从。这是一种破坏性的力量,会从根本上对组织造成伤害。

几点感想

军事条令往往是比较枯燥的,这部《美国陆军领导力手册:在任何情况下



实施领导的技能、策略与方法》读来却引人入胜，一个重要的原因是，制定者花了很大的工夫，用尽可能生动的方式来阐述那些抽象的原则。为了帮助陆军领导者深化对战争中的领导力的理解，《手册》还引用了大量的陆军领导者关于领导力的名言，如巴顿将军的“永远不要告诉人们如何做，告诉他们做什么，他们会用自己的智慧让你大吃一惊”“下周才能制订出来的计划再完美，也不如一个现在就可以强力执行的好计划”，麦克阿瑟将军的“没有一个国家会愿意把军事荣誉授予那些不能坚持普世行为准则的领导者，正是这些行准则帮助人们区分出什么是正确的以及什么是错误的”，谢尔曼将军的“军队也有灵魂，没有哪个将军能够完成其部队承担的所有工作，除非他能在指挥手下的身体及双腿之外，还能指挥他们的灵魂”，等等。同时，《手册》还引用了数十个美国陆军战史上经典的领导力案例，如葛底斯堡战役中的张伯伦上校、如石墙般屹立的托马斯·J. 杰克逊准将、在战争与囚禁中表现出忠诚的温赖特将军等，以鲜活的故事生动地再现了陆军领导者在实施领导的过程中所可能面临的真实场景，从而使领导力条令变得有血有肉，也使本书的可读性大大增加。

本书的翻译，我首先要感谢北京大学国家发展研究院 BiMBA 联席院长杨壮教授，他对美军领导力的深刻理解使我受益匪浅，他对品格与价值观的重视和亲身践行影响了一批又一批的 BiMBA 学子；我还要感谢北京大学出版社的孙晔副社长、陈健主任，清华大学的徐中博士，感谢他们对我的信任和帮助；魏鸿女士、贾米娜女士、兰慧女士等在翻译的过程中提供了很多帮助，刘雪慰女士特地选取了本书译稿的部分章节，发表于她担任副主编的《商业评论》杂志上推荐给读者。还有更多的师长和朋友提供了支持，无法一一列举，译者谨在此一起深表谢意。

由于时间与水平所限，本书的翻译肯定存在许多不足之处，敬请朋友们海涵与指正。

2015 年 1 月

序

我们所面临的安全环境危险而复杂,陆军要想迎接挑战,就必须拥有有品格的称职领导者。

FM 6-22 是陆军基本的领导力野战条令。它为陆军各部门的军官、军士和文职人员确立了领导原则与基本准则。

本条令用“成一知一行”的理念,来表述对陆军领导者的要求。陆军领导者应该像灵活机敏、技能多元的五项全能运动员一样,拥有坚强的品格、广博的知识和过人的才智,这一点非常重要。他们必须展示这些与战斗精神*理念相关的特质和领导才干。陆军领导力必须致力于终生学习,以在为国家服务的职业中保持与时俱进和时刻准备投入战争。

陆军领导者必须树立榜样,教育和引导下属。本条令为完成这一重要使命提供了所需的原则、概念和训练,美国的命运就依赖于这一使命的完成。



彼得·J. 休恩梅克(Peter J. Schoomaker)将军
美国陆军参谋长

* warrior ethos, 又译为“尚武精神”。——译者注

前言

FM 6-22 作为美国陆军的基本领导力条令,确立了领导原则,这些基本原则是陆军领导者履行其使命、保护其国民的依据。本条令适用于陆军所有部门的军官、准尉、军士、士兵以及文职人员。从接受基础训练的士兵,到新任职的军官,新领导者都以本条令为基础,学习如何去领导。

FM6-22 是在陆军参谋长的指导下制定的,它界定了领导力的含义、领导力的角色与要求,并阐述了如何在陆军中培养领导力。它将领导力分成了三个层面:直接层面、组织层面与战略层面,并且阐述了如何在每一个层面上实施成功的领导。它创建并阐述了核心领导能力的概念,即一种在所有领导层面促进集中反馈、教育、训练与发展的能力。它重申了美国陆军价值观。FM6-22 解释了“战斗精神”是如何成为每个军人生活中的一个组成部分的。它将自我意识与适应能力等领导力品质结合在一起,并且描述了这些品质在如下方面的重要影响:在不断变化的环境下作战的同时,获取更多的知识,增强核心领导能力。

FM6-22 与不断发展中的美国陆军作战理论保持一致,它既是对陆军核心条令——FM1 与 FM3-0 的有力支持,也与如 FM5-0、FM6-0、FM7-0 等诸多基本条令相辅相承。它将美国陆军的作战条令与在如 JP1 和 JP3-0 一类相关文件中所述的合作作战条令联系在一起。

正如 FM1 中所表述的那样,美国陆军以“成(BE)一知(KNOW)一行(DO)”的简明表述,集中表达了领导力的关键要素。领导者的“行”(DO)建立在他们是“谁”(BE)以及他们“知道”(KNOW)什么的基础上。对于“成一知一行”,领导者应终身做好准备,以使自己能够随时展开行动,并在无论遇到什么样的挑战时都能够展现领导力。

FM 6-22 扩展了 FM1 中所提出的原则,它阐述了当代领导者所应具备的