

大兵别哭

美国陆军的压力训练 并被世界著名企业广为运用

WINNING
UNDER FIRE



TURN STRESS INTO SUCCESS
THE U.S. ARMY WAY

利用压力，打造高绩效健康团队

[美]戴尔·克利 (Dale Collie) 少校 著 刘军 译 张西超 专业审译



出版社

平庸的领导者把压力看成一种负担，而卓越领导者把压力看成一种可以有效运用的企业资源。

大兵别哭

利用压力，打造高绩效健康团队

[美]戴尔·克利 (Dale Collie) 少校 著

刘军 译

张西超 专业审译



**WINNING
UNDER FIRE**

TURN STRESS INTO SUCCESS: THE U.S. ARMY WAY

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

大兵别哭：利用压力，打造高绩效健康团队/[美] 克利著；
刘军译；张西超审校. -北京：中国社会科学出版社，2005.5

书名原文：Winning Under Fire

ISBN 7 - 5004 - 4975 - 5

I. 大… II. ①克… ②刘… ③张… III. 企业领导学：领导
心理学

IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 018922 号

Copyright © 2005 by Dale Collie.

Original English language edition published by the McGraw-Hill Companies, Inc.
No part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in
a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.
Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education
(Asia) Co. and China Social Sciences Press.

All rights reserved.

本书简体字翻译版由中国社会科学出版社和美国麦格劳-希尔教育（亚洲）
出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可，不得以任何方式复制或抄袭
本书的任何部分。

本书封底贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签，无标签者不得销售。

版权贸易合同登记号 图字：01 - 2005 - 2006

责任编辑 耿华军
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 - 84029450 (邮购)	010 - 64031534 (总编室)
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	北京世界知识印刷厂	
版 次	2005 年 5 月第 1 版	印 次 2005 年 5 月第 1 次印刷
开 本	640 × 960 毫米 1/16	
印 张	13.875	
字 数	120 千字	
定 价	19.80 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、64045632、64059527

各方赞誉

当今时代，是一个超强竞争的时代。每一个人、每一个企业、每一个群体，都会面临巨大的竞争压力。要想在竞争中获胜，要想使你的思维和能力在残酷的竞争环境中得到正常甚至超常的发挥，就必须具备承受压力的良好的心理素质。这种心理素质在军队中表现得最为明显，因为军人面对的压力，是生死的压力。如果你想在重压面前，坦然处之，不是哭，而是笑，那么你就好好读一下这本书。

——洪兵

军事科学院教授、大校、战略专家

压力与动力之间可能只存在零点几微米的差距，而转化并非易事。当今时代需要你拥有“化悲痛为力量”的能力。没有人能够压倒你，除了你自己，但是有的人、有的书可以帮助你，更好地认识你自己。

——郭昕

盖洛普咨询有限公司总经理

压力使人变形，动力使人积极进步，卓越的领导使压力变化为团队动力。《大兵别哭》就是一本这样教我们在艰难困苦

大兵别哭——利用压力，打造高绩效健康团队

中成为真正领导者的伟大著作。

——吴瑜章

沃尔沃卡车大中国区总裁兼首席执行官

压力在我们的生活中充当着一种奇特的角色，实际上很多人是在压力下成功和进步的，因为被动的学习和突破使得我们人类的懒惰天性受到制约；但是过度的压力也足以使我们崩溃或者变态。所以重要的是一种能够平衡压力的正面和负面作用的机制，它可以帮助我们走出我们自己，又能够实现我们自己。在进行压力管理方面，《大兵别哭》恰恰是这样一本对于管理者和身处压力之中的人们具有启发性和工具性的实用指南。

——袁岳

零点研究咨询集团董事长

无论是在战场还是在商场，过度的压力都会让我们迷失自我。然而激烈的竞争中，压力无处不在，如何生存下去？《大兵别哭》值得我们品味！

——姜汝祥

北京锡恩企业管理顾问有限公司总经理

压力之下容易丢失自己的平常心，急中生智比较难，窘迫处保持日常的水准也就不错了。也许，《大兵别哭》可以帮助你思考如何做到较高的“逆商”。

——刘洲伟

《21世纪经济报道》主编

当持续的压力已将营销人的承受力逼到极限时，当反复的

成功与挫折已将营销人的事业激情迫降到冰点时，新的战斗又在眼前。无论自励还是他励，《大兵别哭》对于走到坎上的营销人来说，都十分及时。

——李颖生

《销售与市场》杂志社社长兼总编

如果你必须提着两只箱子赶路，最轻松的方式就是找一根扁担。箱子的重量没有丝毫减轻，但是扁担让你的负重方式发生了变化。《大兵别哭》就像那根扁担。

——王立鹏

《商学院》杂志主编

压力带来的负面作用正在被媒体放大，但市场不会给企业降低压力，董事会不会给 CEO 降低压力，CEO 也不会给中层和员工降低压力。所以，压力管理不能幼稚地理解为“减压”，这其实是一种微妙的管理技巧，不仅要让员工承受越来越大、比对手更大的压力，而且要转化为内在动力——就如同这本书里讲的那样。

——孙虹钢

《人力资本》月刊执行主编

忘记“商场如战场”这样庸俗的类比。商业领导人不过是要要求属下赚更多钱、更节俭，而军事训练却是要求你卖命。不要试图从这本书中获得对你的商业活动的直接性指导，但由于作者向你描绘一幅比做生意可怕得多的生活场景，所以阅读此书的确可以减缓压力——你理应为自己目前的状态深感庆幸。

——许知远

《经济观察报》主笔

大兵别哭——利用压力，打造高绩效健康团队

本书会给正在被压力困扰的各级管理者、普通员工和对企业内在的压力管理感兴趣的广大研究人员和相关的培训人员带来切实有效的帮助，一定会给很多企业和很多人的生活带来可喜的改变。让我们从这本书开始，学会控制压力！

——张西超

北京易普斯企业咨询服务中心首席顾问

《大兵别哭》中高效的企业领导力课程是非常出色的。

——马尔·贝斯

经理人论坛集团主席

戴尔·克利曾经是一位美国陆军游骑兵战士，他用令人难忘的经历向我们证明，美国陆军用来控制压力和提高战斗力的方法是多么有效，不管是在计划中，还是在意料之外。每个读者都能从这些真实的陆军教程里找到适合自己的东西。这是每一位领导者的必读书。

——鲍勃·丹兹格

赫斯特报业集团前 CEO

一本真正伟大的著作，讨论了我感兴趣的问题，没有通常的陈词滥调，它的作者对书中的一切都有切身的感受。真是一本充满了智慧的书。

——查理·琼斯

活动家、出版商

……无价的百宝箱，里面装着经过实战检验的减压策略和领导原则，既适用于我们的商务活动又适用于个人生活。

——加雷思·伍德

领导力顾问

目 录

导读：利用压力，打造高绩效健康团队 / 1

1 重压之下 / 4

压力会导致致命的错误 / 6

我们为什么会被压力击垮？ / 7

领导者的责任 / 10

压力是什么？ / 11

人在压力下做出的反应 / 13

压力对企业的影响 / 16

美国陆军平衡积极压力与消极压力 / 17

发现压力 / 18

在古堡被压力击垮的军官现在情况如何？ / 21

2 压力触发点 / 23

为压力做准备 / 24

压力从何而来？ / 25

大多数压力是没有必要的 / 28

防微杜渐控制压力 / 29

初步缓解主要的压力触发点 / 33

尽量减少压力触发点 / 39

3 压力之锋 / 40

压力的积极作用 / 40

- 利用积极压力 / 41
- 积极压力与企业管理 / 42
- 化压力为成功的动力 / 43
- 乔治·S. 巴顿和袖珍记事本 / 44
- 区分不同人群 / 46
- 听从你自己的建议 / 49

4 暴露弱点 / 51

- 现代战后总结 / 52
- AAR 的程序 / 52
- 压力控制和 AAR / 60
- 在企业中运用 AAR / 61

5 信息和沟通 / 63

- 科技使沟通更加便捷，但是面对面的沟通更好 / 63
- 战斗中的沟通策略 / 65
- 降低沟通中十大压力源的方法 / 67
- 用精心策划的会议控制压力源 / 75

6 时刻做好准备 / 81

- 教育和培训是控制压力的基础 / 82
- 准备的第二步：练习 / 84
- 自信并相信员工有助于控制压力 / 89

7 团队的压力管理 / 92

- 凝聚力 / 92
- 严酷的训练 / 92
- 企业团队建设 / 95
- 企业危机——团结的团队 VS. 涣散的团队 / 97
- 培养合作精神 / 98
- 领导者和团队积极应对压力源的十个妙策 / 99

成功合作的十大障碍 / 102

8 百炼成钢 / 105

企业界的十面埋伏 / 106

企业应该如何练习危机管理技巧 / 108

检查可以督促练习 / 111

9 恢复力 / 116

战争中的恢复力 / 117

企业的战斗 / 118

“恢复力” VS. “预期” / 119

提高恢复力的四大绝招 / 120

10 让作战法则为你效力 / 128

目标清晰 / 130

主动进攻 / 131

集中优势兵力 / 132

充分发挥战斗力 / 133

机动灵活 / 134

集中指挥 / 136

安全 / 138

出其不意，攻其不备 / 140

简洁明了 / 142

让战争法则为你效力 / 143

11 你的作战计划 / 144

企业如何制定工作计划 / 144

掌控所有信息 / 145

如何更好地沟通信息 / 146

企业如何运用5段式作战命令 / 147

细节决定成败 / 152

制定计划仔细推敲 / 154

12 纪律 / 156

纪律的含义 / 157

纪律在企业中的作用 / 159

你的企业有严格的纪律吗? / 161

13 出其不意 攻其不备 / 171

制定行动计划 / 172

出其不意的重要性 / 173

行动中的领导力 / 181

14 领导力 / 182

主动性 / 183

敏捷 / 185

深入敌后 / 187

诺曼·施瓦兹科普夫将军与沙漠风暴行动 / 188

同步 / 190

具备多方面作战能力 / 191

向团队成员宣讲你的原则 / 192

15 步向卓越 / 194

步向卓越和积极的压力反应 / 195

领导者也很容易受到压力的侵害 / 201

浴火重生 / 208

导读：利用压力， 打造高绩效健康团队

当美国军方领导人调兵遣将为伊拉克战争做准备时，他们预期伊拉克军队会迅速覆灭，但是他们也想到了一些可能遇到的困难，如化学战或生物战，还有极端险恶的沙漠环境。他们知道士兵们将面对体力透支、不确定性和各种危险，他们还不知道不受控制的压力造成的伤亡不亚于对手的炮火。军方领导人有效控制压力，避免战斗疲劳症，率领士兵获得胜利，同样企业领导人也可以通过控制压力来影响公司的利润，最大限度地提升工作业绩，这样做还能帮助雇员避免溃疡、心脏病、偏头疼以及其他由负面压力造成的破坏性后果。

战场上过大的压力会表现为战斗疲劳症，而企业中的压力则表现为旷工、医疗费攀升、工作效率降低、合作不利和工作业绩下滑。员工每天要应付各种压力，如过高的企业目标、苛刻的管理、部门碰头会、生产故障、顾客投诉、持续的变动，以及繁重的工作，企业领导者面对的挑战很像战场上的压力。企业领导人和部队指挥官都需要他们的部下个个召之即来，来之能战，这样才能确保胜利，他们无法承受压力造成的减员。

美国陆军指挥官学会了如何使士兵在各种极端的压力下继续战斗，而好的企业领导者为了公司的事业也能积极地运用同

大兵别哭——利用压力，打造高绩效健康团队

样的领导力、沟通能力和训练策略把过分的刺激和能量转变为积极的结果，领导者有责任控制压力。

《大兵别哭》揭开了美国陆军在这些领域中久经考验的妙策，书中还引用了美国陆军独特的行动指南中的部分内容，它们曾经用来训练领导者如何控制压力以在战斗中取胜。书中包含为数众多的军事和企业案例，它们会告诉你应该如何经营中运用这些妙策。你还将看到如下内容：

- 美国陆军控制工作场所内十大压力源的技巧
- 教育、训练和战后总结（AAR）在减压中的运用
- 部队的凝聚力和团队精神是怎样用于控制压力的
- 团队的重要性和妨碍团队取得成功的十大障碍
- 领导者应对压力源的十个方法
- 用美国陆军的9个战争原则和5段式作战命令控制工作进程和压力
- 纪律、训练、恢复力的价值，出其不意的战术在控制压力中的应用
- 用“出其不意”这一战术的6个要素控制压力并在竞争中占据先机
- 在大战中获胜的5个基本要素以及怎样将它们用于取得事业的成功
- 控制自身压力、实施合理领导

商场中一位杰出的人物说领导者是知道必须做什么的人，而管理者则是处理好每个细节完成任务的人。不管你在哪里听到这样的描述，它的措辞都或多或少地表露出领导者是高于管理者的，但是这类讨论都没能阐明这一点，即每个好的管理者

也必须表现出好的领导素质，反之亦然，好的领导者也需要好的管理技能。

不管你的工作内容是否包含了“领导”或“管理”这样的措辞，你都要在“战斗”中为你的公司和你的员工负责任。在这一语境中，《大兵别哭》这本书中的“领导”和“管理”两个词没有差别。当你阅读案例时请记住这一点，并努力勾勒出压力得到有效的控制之后的景象。如果这些领导和管理技能帮助美国陆军的指挥官在军事训练和战斗中率领他们的部下获得了胜利，那么这些妙策也必将在商场上助你一臂之力。

1

重压之下

越南夏日的阳光在午后的天空中闪耀，这时营长说：“放下你的起落架，向停机坪报告，45 分钟之后你将接管戴尔塔连队，即将离职的指挥官将在那里跟你交接。”我登上满载着食物、弹药和信件的直升飞机向这支由 140 名年轻士兵组成的部队飞来，他们已经与敌人对抗了几个月。当我步下直升机，踏上干燥的稻田时，还有一个小时太阳就落山了。我们刚一卸下补给物资，我的前任指挥官就从我们身边跑过去，在直升飞机飞离地面的一刹那跳了进去。他走了，我走马上任。

连队由三个步兵排、一个迫击炮排组成，还有一个指挥小组——三名通讯员和我。因为离任的指挥官走得如此匆忙，甚至来不及与我交接。一名通讯员向我解释了任务：步兵排按计划要在四周的山谷里埋伏好，指挥小组将与迫击炮排一起在附近的法国古堡度过一夜。经过一些微小的调整后，计划看上去更合理了，待在古堡中是非常明智的选择。那并非一个真正的堡垒，而只是一个三角形、高及腰际的土墩子。但即使如此，对于第一天上战场的我而言，最好的方案仍是挖掘散兵坑。

当我们最终确定计划，发布了命令，分发了由直升飞机送来的莱豆和子弹时，黑暗降临了。步兵排潜进夜色之中，接线员向营长报告了我们的方位。终于，我可以放松一下，享用一顿火腿和莱豆罐头晚餐了。

我刚打开罐头，枪声就在我们西边几百码的地方响了起来，无线电中充斥着来自第一步兵排的狂呼乱叫，“隐蔽！隐蔽！”他们喊道。我还没来得及把罐头扔掉，更多枪声从相反方向传来，二排报告遭到敌人攻击，几乎同时三排也用无线电报告他们遭到了袭击，随即更密集的枪声爆发出来。接下来还会发生什么？

虽然这是我第一次经受实战考验，但是我已经意识到我所处的位置将是攻击的主要目标，在其他地方交火只是为了缠住各排的兵力。这样对方就可以攻击指挥小组和炮兵排的重武器，如果摧毁了指挥小组、缴获了迫击炮，那他们就会获得重大胜利。

“检查每个拐角处的机枪，”当我们在古堡中匆忙地准备还击时我对炮兵排长喊道。如果没有准备我们将极易遭到攻击，而用机枪从三角形的每个角开火将是我们求生的最好办法。一个念头在我脑海一闪而过——也许待在这个古堡里并不是个好主意。但是炮兵排长毫无回应，我让一名步兵在黑暗中寻找他。我一遍又一遍地大声呼叫炮兵排长，“萨日，你在哪？”

虽然排长没有回答，但是步兵还是找到了他，当我爬向他的时候，他正背靠土墙坐在那，双手抱着头盔，胳膊肘在两腿之间抵着地面。这时，从三个方面包围我的枪声变得更响了，“你受伤了吗，萨日？”我问他。

“没有，”他虚弱的回答。

“机枪架好没有？！萨日？！”

他咕哝了一句。

“机枪架好没有?!”我又问了一遍。这次他的回答还是含混不清。我抓住他的肩膀说，“听着，萨日，敌人就要攻上来了，帮帮我!”

“我做不到，我做不到!”萨日带着由于恐惧引发的剧烈啜泣，语无伦次地喊道。

“不要放弃，你要让士兵们准备好。你能做到，萨日!”我急切地说。“检查你右面的机枪，让你的人沿着土墙射击，我来检查左面的。”当我开始检查时，这个吓坏了的副官抓住了我的衣襟，我回过身发现他还站在黑暗中。

他结结巴巴地说：“我不知道对他们说什么，长官。”

我按倒他说：“卧倒，萨日，你会被射中的!到无线电话机那边去，低点儿。”他缩到土墙下面，从其他几个排传来的枪声回响在夜空中。

压力会导致致命的错误

这是我第一次与敌人交火，在此之前我已经接受了美国陆军良好的训练。我知道如何指挥，我镇定地呼叫空中支援、炮火打击和医疗救护。我的训练中包括如何应付炮兵排长这种精神崩溃的内容，但是我怎么也没想到我的一个副手在我上任的第一天就被战斗疲劳症击垮了。然而，以往的经验告诉了我该如何处理，不管我的副手已经多么不可救药，我仍然能指挥若定。

迅速的分析显示，执行伏击任务的步兵排离既定的路线还有相当远的距离。火力很猛，但是只有排长受伤了，因为他扔出了一枚手雷之后竟然抬起头，想看看是否投中了目标。对一