

随便找个人给我，只要不是精神分裂症，
我就可以把他培养成领导者。

——戴夫·R. 帕尔默 (Dave R. Palmer) 将军，前西点军校校长

西点领导课

THE WEST POINT WAY OF LEADERSHIP

对美国
商界、政界、军界
影响最大的
领导力法则

[美] 拉里·R. 杜尼嵩 (Larry R. Donnithorne) 著 杨钊 译

WEST POINT

C933
D846

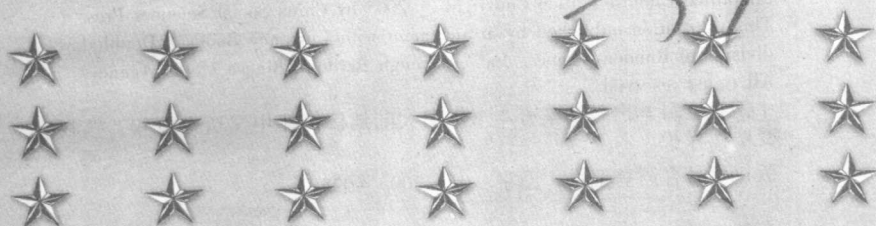


郑州大学

04010214846U

四点领导课

[美] 拉里·R·杜尼嵩 (Larry R. Donnithorne) 著 杨钊 译



THE WEST POINT WAY OF LEADERSHIP

WEST POINT



C933

D846

自编

00957/06

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

西点领导课/(美)杜尼嵩著:杨钊译. —北京:中国社会科学出版社, 2005. 2

书名原文: The West Point Way of Leadership: from Learning Principled Leadership to Practicing It

ISBN 7 - 5004 - 4854 - 6

I. 西… II. ①杜… ②杨… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 093311 号

The West Point Way of Leadership.

Original English Language edition Copyright © 1993 by Larry Donnithorne.

Simplified Chinese edition Copyright © 2005 by China Social Sciences Press.

This translation published by arrangement with Currency Books / Doubleday, a division of Random House, Inc., through Bardon-Chinese Media Agency.

All rights reserved.

中国社会科学出版社享有本书中国大陆地区简体中文版专有权, 该权利受法律保护。

版权贸易合同登记号 图字: 01 - 2005 - 0240

责任编辑 张 剑
责任校对 风向标图文设计工作室
责任印制 王炳图
封面设计 李 尘

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 - 84029453 传 真 010 - 84017153
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 北京盛兰兄弟印刷装订有限公司
版 次 2005 年 2 月第 1 版 印 次 2005 年 2 月第 1 次
开 本 880 × 1230 毫米 1/32
印 张 5.125 插 页 4
字 数 103 千字
定 价 25.00 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 - 64045632; 010 - 64059527

我把这本书献给我的妻子弗兰
还有我的四个孩子
马克、杰夫、埃米和丽贝卡。

目 录

CONTENTS

引言 西点之魂	1
---------------	---

随便给我一个人，只要不是精神分裂症，我就可以把他培养成为世界上最伟大的领导者。

从零开始	15
------------	----

跟随是首要任务	17
---------------	----

如果说领导的起点是跟随，那么跟随的起点就是“零”：认识到自己一无所知，对融入自身的新东西持开放态度。

在恐惧中找到勇气	33
----------------	----

恐惧是一个不坏的老师。恐惧剥去假面、平息虚张声势；恐惧让一个人直面内心最好和最坏的一面。

第一关 增强团结一个组织的凝聚力 43

言必称荣誉 45

军校学员不说谎、不欺骗、不偷窃，
也不容忍有此恶行的人。

“大义” 52

但因为受过严格训练，我选择了“大义”，即对大多数人最有利的决定，虽然这意味着我自己会受到伤害。

学会成为团队的一员 61

经过许多次这样的体验，为同伴的利益而工作成了生存之道。他们明白共属一个群体只会让他们变得更有力量，而不是变成小人物、无名氏或者依赖者。

第二关 确定个人在群体中的位置 71

正义与非正义的领导行为 73

领导需要足够广阔的胸襟，来判断组织何时犯了错误；也需要足够勇敢的心灵，来展开行动、纠正错误。

面对面领导 80

多些关心并非愚蠢
敢做敢为并不危险
多些梦想才能实践
多些希望才有可能

第三关 获得领导领导者的实力 93

有德是大前提 95

我不愿意在 75 岁躺在摇椅中时，不得不对自己说：“我因为在原则问题上妥协，才得以成功或者致富。”我不想为此抱憾终身。面对诱惑时，这种想法总能让我不为所动。

领导领导者 101

不要总想着去解决某个问题，而是应该去创造一个消除同样问题的体制。

第四关 做组织的眼睛和耳朵 111

决策主管级领导 113

决策主管级领导者心中有两个根本问

题：我们是谁？今天、明天以及下一个十年，我们将向何处去？

出山入世

从学习领导原则到实践领导力 125

不断自我调整..... 127

西点现在是一个更强大的、能自我调整的领导力培养机构。但其实现并非一蹴而就，而是经历了缓慢的过程。

领导力的终极目标是坚守正义..... 138

我相信，我所受的领导力训练让我成为一名更有能力的领导者，同时也成为一个更有能力的人。我在西点军校学到的一个重要原则是：领导者的培养是终身的，是一个逐渐进步的过程。

给领导者的逆境良言..... 143

致 谢 153

引言

西点之魂

位于西点的美国陆军军官军校以培养领导者为己任。自 1802 年建校以来，西点已经形成一套独特的教育体系培养学员的领导力。我认识的一位顾问以如下方式说明了西点的独特性：

在美国所有的财富 500 强企业中，人们学到的都是行为准则。而在西点，人们学到的是品德。

在西点，“有德的领导者”（leader of character）指的是军校希望学员成为的领导者类型。有德的领导者有着领导者通常应有的品质——雄心勃勃、自信、勇敢、智慧、雄辩、负责任、有创造性、富于激情。此外还有一点，不幸经常被非军事领导者所忽略，即：即使是在极大的压力之下，有德的领导者也是绝对值得信赖的，他能把对他人（也即组织、团体）需要的考虑置于个人之上——不是时不时地这样做，也不是在某种精神感召下这样做，更不是为了使自己的履历更出色这样做，而是每时每刻都这样做。

我曾在西点教授领导力课程，也曾作为学员学习过这一课程。领导力课程让我懂得了一个领导者被赋予何种期

望，也知道了如何不负所望。以下，我将要详述这一课程。课程的有些部分对不明就里的人而言，感觉如同天方夜谭，就像西方人听日本武士手册《五轮书》一样。而对某些公司的领导者而言，军校那一堆成套的规则和严格的层级制度已经过时了。但西点的领导者明白一个似乎自相矛盾的道理：规则——尤其是领导规则——搭建了一个舞台，在这个舞台上，独创精神、忠诚以及强者之间的合作才能展开。我举一个例子。

1966年，我还是西点的毕业班学员，自愿到越南完成第一个军官任期。我本应暂时避开战争，另选一个地方接受任命——下决心并不容易，因为我非常在乎我的准新娘。但我发现自己的想法是：“我用了四年时间学习如何进行领导，而实践领导能力的最佳地点不就是发生战斗的地方吗？”我被分配到在金兰湾海岸筑路的一个排里。

筑路少不得要身陷泥泞，作为一名工程兵少尉，我本可以不用亲历亲为，但我认为同士兵同甘共苦非常重要——只要他们在泥泞中干活，我也在泥泞中干活。

我也重视学习驾驶排里所用的各种车辆，许多车辆在施工单位都没有第二辆。我并非自然而然地知道这么做，是西点教会我什么才是重要的：充分了解我的部队能做什么、不能做什么，这样，我给部队设定的目标就既有挑战性，又并非无法完成。另外，西点使我相信：领导者知道下属如何工作，其重要性不亚于下属自己知道如何工作；而且士兵们知道我懂得他们的业务，也会对我更加信任。

一天下午，我排里的一名士兵在推平一段起伏不平的道路时，推土机陷入水稻灌溉渠。他想尽办法也没把车从

沟里开出来。黑夜将近，夜晚非常可怕——天黑之后，受到敌人攻击的危险性大大增加。

那天下午我到达现场时，排里的大部分士兵和两个中士已经在那儿帮着想办法了，但事情看起来毫无进展。我用很长时间仔细观察，研究推土机所陷入的困境和周围的状况。最后，我到驾驶员那里，让他试着把推土机的铲板升起到一个方向，转动一边的履带，然后发动另一边的履带。他考虑了我的建议，试着开始做，突然之间，推土机开始一点一点往上爬，并开出了水渠。我们可以在夜幕降临之前回到营地了。

后来，排里的一名军士走近我，笑着说：“白磷！”我转过身来看着他，颇为疑惑。

我问：“什么？”

他说：“白磷——西点！我知道你能做到。”在军队里，WP是白磷（white phosphorus）大炮的缩写——这种大炮的炮弹是威力最大的爆炸物之一，能燃起的白色大火，无法扑灭。同时，WP也是西点（West Point）的缩写。

这位军士说得不错，西点就是白磷炮。按照培养领导力的需要，西点建成了强大的教育体系，这个体系严谨无比，可谓一丝不苟，它影响人的身体、头脑和心灵。作为一种领导力教育体系，它不仅威力巨大，而且同样无法“扑灭”。

军校通过给予学员特殊的体验和训练，培养他们“真正的实力”。从踏进纽约州赫德森河畔军营的那一刻，你就融入了一种文化，在这种文化里，可信赖的领导力价值

最高。从乔治·华盛顿（Gorge Washington）、道格拉斯·麦克阿瑟（Douglas Macarthur）、德怀特·D. 艾森豪威尔（Dwight D. Eisenhower）和乔治·S. 巴顿（George S. Patton）将军的雕像，到学员之间、学员与上级之间的相互尊重、相互关心，到学员所做的工作，一流的领导力处处都得到鼓励和强化。

从入校的第一天，学员就会发现他们进入了一个熔炉，所体验的一切常常不仅复杂，而且节奏极快。他们最先体验到的就是：这里甚至没有足够的时间思考。学员的每一次体验、日常训练中的每一个方面，都是为培养领导力设计的。西点的目标是：选择一群年轻人，让他们通过在西点这个熔炉中的体验，形成超强的引领他人的能力。实际上，世界上很难找到像西点这样的领导力培养课程，能把如此众多的要素融为一体。后文呈现的，是来自西点的经验和教训，其中有些能直接用于非军事领域，以此获得极大收益。

“随便给我一个人，只要不是精神分裂症，我就可以把他培养成为世界上最伟大的领导者。”

这句话是戴夫·帕尔默（Dave Palmer）说的，他曾做过西点的校长。军校从不相信这样一种说法：只有少数人天生具有领导者必备的素质，除了他们，其他人不需要运用领导力。此种说法经不起仔细推敲，只是人们普遍相信的神话而已。我们经常听到的一句话是：“领导者是天生的，不是造就的。”这句话忽略了另一种可能——领导者既是天生的，也是造就的。正如组织理论学者 H. A. 西

蒙（H. A. Simon）所述：“一个有一定天赋能力（智力、精力以及与他人交往的能力）的人，经过实践的锤炼，加上学习和体验，就能把天赋的能力培养为专业技能，此时，一个优秀的执行者便诞生了。”

尽管领导行为的实质——通过影响他人达成共同目标——似乎比表面看起来要简单，但作为西点教育的主要内容，领导行为是在实际生活中加以实践的。学会领导跟学会再次长大成人一样复杂。在西点，“长大成人”是实实在在的：我们教导新学员，为了达到新的人生境界，他们要用新的方法去做任何事情——从吃饭到走路到思考。这样，他们才能学会引领他人。这个过程的详情，以及它怎样运用于非军事组织，将在后文中进一步明晰。

我们课程的核心不是策略或者观点，而是整套的价值体系及其实践。和你的人一起站在泥浆里，学习他们的业务，遇到问题时待在现场，直到找出解决办法。从西点学到的基本价值观中可以推导出这些东西。

而价值观来自组织。西点的历史几乎同美国一样长，自托马斯·杰弗逊（Thomas Jefferson）总统时代建立以后，它一直是领导人的制造厂。从西点毕业的军事领导人尤利西塞·S. 格兰特（Ulysses G. Grant）、罗伯特·E. 李（Robert E. Lee）、道格拉斯·麦克阿瑟、德怀特·D. 艾森豪威尔、奥马尔·布拉德利（Omar Bradley）、乔治·巴顿、马克斯韦尔·泰勒（Maxwell Taylor）、布伦特·斯考克罗夫特（Brent Scowcroft），以及最近的诺曼·施瓦茨科夫（Norman Schwarzkopf）。西点也为美国的非军事领域贡献了不少领导者，其中包括罗伯特·伍德（Wood），他

把西尔斯百货变成了家喻户晓的名字；兰德·阿拉斯科格（Rand Araskog），ITT（国际电话电报公司）的总裁；韦斯利·波什瓦日（Wesley Posvar），原匹兹堡大学校长；弗兰克·博尔曼（Frank Borman），前宇航员，原东部航空公司的 CEO。西点毕业生有许多作为 CEO 为大公司服务（包括可口可乐、通用动力、斯佩里公司和杜邦化工），也有不少大学校长（其中有哥伦比亚大学，乔治亚技术学院、加州大学伯克利分校）和分布在联邦、州和其他各级政府的负责人。西点训练的领导者负责完成了巴拿马运河及其他公共工程，还在国际外交中担任重要角色。最先登上月球的三个人当中，两个是西点人。

长期以来，在培养世界的领导者方面——无论是在军事还是非军事领域——西点做得非常成功，这说明它的模式经得起时间的考验，而且兼容并包、体系完整。作为一种模式，它不仅为领导力的培训，也为进行自我培训以丰富领导技巧的个人，提供了无数有价值的观念和经验。

非军事领导者能从军队学到什么

军事与非军事领域的领导力只是程度不同，类型并无差异。人们注意到，军队强调服从——不仅仅是服从于领导者的意愿，更多的是服从于个人的希望与目标。军队生活很大程度上要求人们清心寡欲；面对一个更大实体——排、连、国家——的利益时，个人不可避免地要做出牺牲。倘若工作要求你经常面对生死大事——就像战争中的士兵那样——那么你就能学会严肃认真地对待工作，学会不断地注意身边的人，学会不去想当然地做事；你也无法

偷懒耍滑。在这类工作中，得到与付出都是巨大的，所以，你能更快地获得某些领导品质和能力，而在大多数非军事组织中，这并非易事。这些品质和能力包括：更高的纪律性，更为持久的忠诚感、注意力，以及更多的自我牺牲和正直精神。今天，一般组织必须在极短时间内应变环境——它们的处境就像面临敌人出其不意攻击的一个排——因此尽快获得上述品质和能力也颇具价值。

在平民世界中，常常会有一种抵触情绪，认为军队没什么可学的。我猜，持这种观点的人没有亲身与军队接触的经历，他们心目中典型的军官形象来自电影《巴顿将军》。在这部电影中，乔治·C. 斯科特（George C. Scott）出色地刻画了一位最著名的西点毕业生——巴顿。他站在一副巨大的美国国旗前面，把几百名士兵粗暴地驱赶出去，同时让剩下的人为国家披肝沥胆。

这不是典型的军队作风，而且我还可以说，根本没有什么固定的“军事领导风格”。约翰·加德纳（John Gardner）《论领导》（*On Leadership*）一书的论述证明了这一点，其中指出，军事指挥官的领导风格多种多样：乔治·马歇尔（George Marshall）“不张扬，低调，判断力极佳，但缺乏鼓动力”；道格拉斯·麦克阿瑟是“出色的战略家，有远见的管理者，派头十足”；德怀特·D. 艾森豪威尔是“卓越的管理者和联盟建立者”；乔治·巴顿“个性鲜明、感情炽烈，是一位战役指挥官”；伯纳德·劳·蒙哥马利（Bernard Law Montgomery）天生就有领导气质，正如丘吉尔（Churchill）所说：“失败时毫不气馁，胜利时信心百倍。”