

空军指挥学院训练部编译

指挥官的领导艺术



—— 美军现代领导科学论文译丛

军事译文出版社

目 录

| | |
|--------------------------|------|
| 前言..... | (1) |
| 领导艺术展望..... | (3) |
| 〔美〕 空军部长 维恩·奥尔 | |
| 译者 满琳 校者 华人杰 | |
| A ² 领导风格..... | (10) |
| ——为空地一体战而准备 | |
| 〔美〕 陆军少校 罗伯特 L·麦格尼斯 | |
| 译者 满琳 校者 栢伟建 | |
| 一位五星级领导人..... | (38) |
| 〔美〕 小乔治·M·沃森 | |
| 译者 郭效东 校者 陆以中 | |
| 战斗指挥员的教育..... | (46) |
| 〔美〕 陆军少校 科尔·G·金西德 | |
| 译者 申晓青 校者 华人杰 | |
| 军事领导的概念..... | (55) |
| 〔美〕 FM22-100 野战条令《军事领导》 | |
| 译者 商力 校者 华人杰 | |
| 领导艺术..... | (65) |
| 〔美〕 海军准将 波罗·拜各尔 | |
| 译者 满琳 校者 商力 | |

- 为什么要研究领导艺术…………… (74)
 [美] 陆军中校 路易斯·S·克索卡
 译者 俞瑾 校者 陆以中
- 集体领导艺术…………… (79)
 一爵士乐队和阿尔贡魁安印地安部族
 [美] 陆军退役上校 丹德罗 奈·M·马隆
 [美] 陆军少校·迈克尔L·麦基
 译者 商力 校者 吕民序
- 要形成一套积极可行的领导方法…………… (93)
 [美] 陆军预备役中校 詹姆斯·R·恩格雷治
 译者 崔杰 校者 陆以中
- 怎样做一名好的领导…………… (100)
 [美] 陆军参谋长 董威克姆上将
 译者 董海燕 校者 姜绍棠
- 我的领导哲学…………… (104)
 [美] 陆军少校 韦恩·L·丹德里奇
 译者 满琳 校者 黄孟潘
- 士兵应该得到好的领导…………… (109)
 [美] 陆军少将 约瑟夫·J·斯卡福
 译者 申晓青 校者 华人杰
- 领导造成的差异…………… (115)
 [美] 海军陆战队退休上校 弗洛伊德·H·
 沃尔德罗普
 译者 申晓青 校者 商力
- 关心士兵…………… (119)
 [美] 陆战队上校 D·J·迈尔斯

- 译者 姬旭明 校者 相伟建
- 倾听基层军官的意见…………… (124)
- 〔美〕 海军少校 M·CC·米奇尔
译者 郭政东 校者 吕民序
- 小道消息析…………… (130)
- 〔美〕 陆战队军士长 罗伯特·A·巴里博
译者 姬旭明 校者 相伟建
- 眼前利益和长远利益…………… (133)
- 〔美〕 陆军上校 唐纳德·J·迈尔斯
译者 郭政东 校者 陆以中
- 论领导管理与指挥…………… (137)
- 〔美〕 陆军中校 博尔德·M·哈里斯
编译者 相伟建
- 协调与指挥…………… (152)
- 编译者 王保存
- 你准备违抗命令吗? …… (157)
- 〔美〕 陆战队上尉 约翰·D·昆茨
编译者 相伟建
- 美国陆军加强领导训练…………… (164)
- 〔美〕 陆军领导学研究中心
译者 董海燕 校者 姜绍崇
- 领导人才的培养…………… (170)
- 〔美〕 海军军事学院国防决策主任
威廉·特考特博士
译者 董海燕 校者 姜绍崇

| | |
|--------------------|-------|
| 领导与管理中的几个问题..... | (174) |
| 〔美〕 陆军上校·弗雷德·费根 | |
| 译者 董海燕 校者 王保存 | |
| 美陆军兵种学院增设领导课程..... | (178) |
| 编译者 董海燕 | |

前 言

军队指挥、军队领导与管理艺术是随着军队的出现而产生的，几乎和人类有文字记载的历史同样悠久。但是作为军事科学组成部分的军队指挥理论、军队领导与管理学却是一门新兴的学科。这门学科包括指挥理论，指挥系统，指挥方法与指挥效能等内容。它不仅包含了军事科学方面的知识，也包括社会管理科学的知识。尽管它在内容上与很多学科有交叉，但它毕竟自成体系，形成了独立的学科。

在研究军队指挥、领导与管理时，一方面要重视运用现代科学的方法，即三论、行为科学、思维科学、心理学以及数学推演和计算机模拟等方法进行研究。另一方面也要重视历史上一些著名的军事统帅的指挥艺术和他们的实践经验。

这本书是近年来美国各军事刊物上有关军队领导艺术和指挥管理方面的一些文章汇编，它内容涉及广泛，既有对领导艺术理论的探讨，又有美陆、海、空三军官员的亲身指挥、领导和管理经验。观点新颖，文字活泼。美军把研究、培养、提高各级指挥官的领导艺术与管理才干作为军事教育的主要内容。为此十分重视总结历史经验，探讨在现代条件下作战的指挥、领导和管理问题，使军队领导艺术进一步趋于系统化、理论化和科学化。

本书译文尊重原文结构，没有进行删改。因此，其中有些提法，并不一定是可取的，望读者从我国国情、军情出发，加以鉴别，吸取有益的部分。

译者郭效东、申晓青、高力、俞瑾、崔杰、姬旭明、相伟建、董海燕、王保存、满琳他们在繁忙的教学工作之余，为使读者能尽快了解美军近期指挥思想及理论，而作了一点儿尝试。

校者华人杰、陆以中、吕民序、相伟建，他们利用业余时间不辞辛苦为我们逐字逐句校定。华人杰、相伟建审阅了全部译文。齐兴华写出了提要。解长岭绘制了插图。在此向上述同志表示衷心感谢。

编者

1987年.11月

领导艺术展望

(美) 空军部长—维恩·奥尔

满琳 译 华人杰 校

提 要

本文在论述领导特征、领导方式、领导和组织之后，提出了作为一名军队指挥员，在实施领导时所面临的来自四个方面的挑战：人和技术力量的供不应求；战争发展但经验不足；军事学说跟不上演变中的威胁；拒绝改革的危险依然存在。

领导者是天生的还是创造出来的？二百多年前伏尔泰^①曾讲过：“统帅权不再是来自天生的优点……它是劳动的果实，勇气的代价。”

一些幸运的人，生来就具有激励他人跟随他的特点，许多人也愿意称他们为领导者。但有这种特性的人微乎其微。然而，我们这些人正如伏尔泰所说的那样，可以通过学习那

注：①伏尔泰(Voltaire, 1694—1778)法国著名作家和哲学家——校者注。

些成功的领导者的行为，通过实践去发展从“劳动果实”获取的领导能力而成为伟大领导者。

领导特征

领导者是否有共同的特殊的个人特性或才华呢？这个问题使我想起了一位校友，他访问了母校，非常吃惊地看到考试的问题几乎同几年前是相同的，他就这件事问起教过他的老教授时，得到的回答是：“当然是一样的，问题永远不会改变，只有答案不一样。”

对于个人特性或才华这个问题，同样如此，问题总是同样的：“伟大的领导者是怎样造就的？”但答案却有所变化。的确，几代人的研究都没有成功地提炼出某一种个人特点或某些品质，能用于区分领导者和非领导者。无论我们怎样努力提炼某些特点，总还有那么一些成功的领导者不具备这些特点。

但我并非说领导者没有共同特点，他们确实有。有几个特点是值得一提的，因为这些特点是可以培养的。

——大部分领导者对别人异常关心。他们尽量培养这种特点。那些为你工作的人期待或希望你具有这种特点，因为对别人关心是使别人对你或你所做的一切关心的最好方式。

——大部分领导者不怕担风险和犯错误。彼德·德鲁克^②写道：“行动并不是说每次射击都射中靶心，那只是一种能

^②德鲁克(Peter F. Drucker1909—)美国研究企业管理的教授，自30年代起，写了许多企业管理的著作——校者注。

持续几分钟的马戏团游戏，”一个好的行动记录中包含有错误和失败的记录，它显示一个人的力量，也显示他的局限性。越是好的领导，犯的错误可能越多，因为他打算干的事越多，吸取的教训也越多。关键是不要重犯同样的错误。不犯错误，永远不出大错，他想干的事从来不会失败，这种领导是不可信任的。他要么是一个骗子，要么是一个呆在“庸庸碌碌，不办大事”的安乐园中的人。好的判断来自经验，但是，经验总是来自于失败的判断。好的领导者不怕失败，如果他不着手干某件事，他永远不会失败，但他也永远不会成功。

——大部分领导者，通过忠于部属来培养部属的忠诚。阿瑟·纽科姆 (Arthur·W·Newcomb) 指出：“让我看看领导，我就可知他的部属，让我看见部属，就可知道他们的领导。因此，要想有忠诚能干的部属，自己首先要是一个忠诚能干的领导。”

我在为罗纳德·里根^②工作的两年中，发现他突出的优点之一是他对部属的信任。在加利福尼亚，我是他的财务主任，同其他人一样，我也犯了错误。我看见他出席一次记者招待会，会上有记者说：“维恩·奥尔犯了一个错误，”而此时里根根本不同意维恩·奥尔犯了错误。他说：“如果我有奥尔先生做出决定时的事实依据，我也会做出同样的决定。”这就是为什么里根总统获得如此多的人忠诚的原因。他赢得了忠诚，是因为他首先把忠诚给予了别人。

^②里根(Ronald Reagan)，即现任美国总统——校者注。

领导方式

我在军队时曾观察到两种基本的领导方式，一种是恐吓式领导，另一种是激励式领导。这两种领导方式都是有效的。我曾见过一位四星上将在座的飞机着陆还未停稳时，迎接他的每个人心脏都剧烈跳动，因为他们知道，他们将为某件事受到严厉指责。我知道许多空军的人士一直在这种领导方式下服役，这种方式很奏效。这确实保证了一个组织不停地工作。我却更欣赏另一种领导方式——更加从容不迫的领导方式，在这种领导下，每个人都用一种对同事友爱的信任心情在一起工作，解决问题和完成任务。我认为这种领导方式更有效。

然而，对于这两种工作作风，就要提醒你们不要混为一谈。如果领导者通过恐吓来领导，并且想使人们战战兢兢，拚命工作，那么他就不会想到当他接近某人，将他的手搭在那个人的肩膀上，并问一些有关他的妻子和孩子们的情况时。部属将对其表示怀疑和不信任。同样，如果一位领导者本来是通过同事的友爱和鼓励来领导，突然对人们很严厉或者是狠狠地斥责别人的话，他就不要指望得到任何响应，他对部属的信任也将危在旦夕。一个领导者的态度应与领导方式保持一致。

领导和组织

一个好的领导者无论组织结构如何，他都能领导。目前有一种流行的说法，认为我们只要将更多权力给予参谋长联

席会议主席，我们就可结束军种之间争论，并且使军队的计划和工作程序变得更有效。如果有错误的话，组织存在的错误少于个人所犯错误，我们就不能因为个人错误而指责整个组织。好的领导能使任何组织进行工作，同样对于一个差的领导来讲，无论组织结构如何，他都不称职也不能成功。目前这个参谋长联席会议工作得很好，并且很有效。在空军与陆军之间，空军与海军之间，都签订了具有深远意义的军种之间的谅解备忘录，协调了军种间的合作，并且减少了重叠和重复。各军种总司令早在规划目标备忘录的发展过程中就参加工作，以保证最后结果能够考虑到他们的急迫需要。参谋长联席会议这一组织正在发展这种能力，为各军种规划目标备忘录提供综合分析和建议。这些改进正发生在现在这个参谋长联席会议机构之中，而不是进行改组，他们之成功是领导的作用。

所以我们不需要改组，我们需要领导们致力于军种间已有的合作。最近我读了前参谋长联席会议主席，海军上将汤姆斯·H·莫尔（Thomos·H·Moorer）写的一份关于改组参谋长联席会议的报告，我同意他的论断：“一个好的主席不需要更多权力，而一个差的领导不应该有更多权力。”

未来的挑战

作为一个指挥员、领导者将面临什么样的挑战呢？

第一，我们的人民和他们的生活水平将是最持久的挑战。我们面临着到达入伍年龄人数的减少，但是，我们的各种系统依然需要大量人力。我们怎样弥补这个不足呢？我们

的保障部队是否过于专业化，使他们越来越受限制，只能完成越来越少的任务呢？埃及人告诉我，一架法制的幻影式飞机有严重故障时，法国派二、三个技术员来修理。可当我们的飞机损坏时，就要派12到15个专家去修理。我们能训练出更多的“多面手”保障部队吗？如果训练了他们，我们能保证他们安心服役吗？我们面临着和私人工业的剧烈竞争，并且有这样一些想法在不断加强——军队服役的许多利益正在逐渐消失——尤其是退休金和薪水差额。

第二个挑战是我们要训练战斗指挥员。战争的性质随着技术越来越先进而正在变化，如果我们必须打一场战争，那将不是我们过去打过的那种战争。何况，我们富有战争经验的领导者正开始退休，如果我们参与战争，我们的领导者可能是只有很少或根本没有战争经验的人。在商业管理，经济管理甚至工程专业上有硕士学位的人能保证成为一个好的战斗指挥员吗？

第三个挑战是应该保证我们的军事学说能跟得上演变中的威胁。我们只要回顾一下历史来说明我们永远不能准备只打“最后一次战争”。未来的战争甚至不是传统意义上的战争，它可能只不过是由技术精良的有各型装备的恐怖分子进行的组织完善和协调一致的大规模恐怖活动。我们目前的军事学说能对付得了这种威胁吗？我认为还不行。

最后，对领导者的挑战来自于机构的改革。现在我们最强的力量是我们人民的素质。他们永远有最好的主意，我们对他们的教育比别人做得更好，但在以后鼓励他们改革时，可能做得不十分好。当亨利·基辛格写下面这段话时，他可能也想到了这个问题：“一旦身居高位，获得提拔的那些才

能远远少于目前所需的才能，这是一个愈来愈专业化的官僚集团的自相矛盾之一。”

也许我们的军队向着顺从的方向走得太远了。我们的一部分最好主意来自于最高管理层，但其中许多好主意都断送在那一层，毫无疑问，因为这些主意威胁了现存的管理者的稳定和安全，为改革而改革是危险的，但更大的危险是拒绝接受改革。

一本《军官指南》的早期版本指出：

人少且装备低劣，但有卓越领导总被认为能战胜人多、装备精良而只有无能的领导。

这个老生常谈的道理已在历史上一次又一次被证明，并在今天加强了我們要求坚强的领导才能的信念。我们可通过对一些成功领导者的学习和实践来提高领导艺术，而且我们必须那么做，以便使我们的孩子们确信只有世界上最好领导者们才会保卫他们国家的安全。

译自美《空军大学评论》1985年9、10月

A²领导风格

——为空地一体战作准备

[美] 陆军少校 罗伯特·L·麦格尼斯

满琳 译 相伟建 校

提 要

A²，即进取 (Aggressive) 与果断 (Assertive) 的有机结合。领导者的进取行为表现为：积极主动，具有科学的冒险精神，全力以赴地向着既定目标前进。领导者的果断行为表现为：充满自信，力争主动，倾向于首先采取行动并推动事情的发展。领导风格是由领导者所具有的总的 A² 行为所决定。A² 风格的成熟程度，极大地影响着领导的沟通能力，激励能力和决策能力的强弱。本文提出了一个理想的 A² 模型，并以此为准，对三对著名军事历史人物（惠灵顿与拿破仑、朗斯特里与谢尔曼、巴顿与布雷德利）作了详细的分析比较。

研究领导艺术，就有必要对卓有成效的领导者的许多特点进行认识、探讨。本文试图对过去一些领导者的两个突出的特点进行比较，为将来的领导者如何处理好这二者的关系提供借鉴。

衡量一个人在战争中是否指挥有方，在很大程度上取决于他汲取战争经验的能力如何。

——卢西恩·K·特拉斯特将军

强大的战斗力来自于士兵的勇敢、杰出的训练以及上级高超的领导艺术，在这个公式中，最关键的因素是要有高超的领导艺术。它令人难以捉摸，不好下定义，培养和保持也很困难。然而，这个赌注如此之大，我们别无选择，只有继续探索。

这个研究探索跨越了许多世纪——从诺亚到亚历山大大帝，从凯撒·奥古斯都到查理曼和瑞典国王古斯塔夫·阿道夫，直至今日，产生了大量的有关人生哲理的著作和数不清的各种理论，这些理论包括：托马斯·卡莱尔的“伟人”理论、许许多多各种特点的理论以及最近俄亥俄州立研究所的行为理论。但我们仍然感到不满意。

研究领导者风格应特别注重领导者是否一身兼有果断和进取两种行为（ A^2 ）*，这两种行为的结合、领导者行为的成熟和领导环境，揭示了领导工作的昨天，今天和明天。

A^2 行为

我们经常发现 A^2 行为是可以互相转变的，更确切地说，可以将它们看成为一个互为补充的集合体，它们同时存在。

* 果断(Assertive)和进取(Aggressive)这两个词的英文单词的第一个字母都是A。——译者注

一方对另一方起加强或抵消作用。

进取行为在我们的社会中起着非常重要的作用，尽管这种对立的行为常常受到人们的谴责，但仍受到家长、社会舆论和军队的鼓励。我们教小男孩怎样才能变得强壮、勇敢，怎样才能具有优势，我们宽容、接受并特别强化这种行为。体育运动最讲进取精神，我们对体育明星的进取行为大加赞赏。

许多人认为对进取行为进行适当地引导，是空地一体战成功的关键。军队的任务就是要鼓励发展有成效的进取行为。

果断行为也被认为是有成效的。许多领导者坚信果断是成功的关键。约瑟夫·沃尔普和阿诺德·A·拉扎勒斯将果断定义为“社会承认的个人权利和情感的表达。”在董事会会议室、领导艺术讨论会和以“进取精神”为题的社交会上经常可以听到这种说法，说明它已被人们普遍接受。

果断长期以来就是领导风格的一个组成部分。例如，南部联盟的将军帕特里克·R·克利伯恩在南北战争中就表现出了这种果断性。（1864年初）他提出南部联盟应该招募黑人男子来补充空虚的士兵队伍。他的大胆、直率和为自己的不受欢迎的观点进行辩护的作法，使他丧失了进一步的提升和指挥权，这种形式的果断行为一直不为人们理解。

在A²行为研究中，对领导者的行动进行了深入的探讨，理解每一种行为都是必要的，有助于我们深入分析过去和现在的领导风格，也有助于我们为空地一体战培养未来的领导人才。

进取型领导者行为

当球离底线还有4码时，本队还有第四次倒地机会，此