

牧之 芦苇◎编著

超值金版
29.00

西点精神 罗文精神 复命精神

优秀企业执行力打造的三大要素

提升员工执行力的智慧经典
打造企业执行力的核心读物



执行力始终是困惑企业的一个难题，也是当今企业的热点问题。打造出企业的卓越执行力，提高实际绩效是本书的写作宗旨。本书从西点精神、罗文精神和复命精神展开论述，让身处企业中的每一个人都成为真正的执行者。



新世界出版社
NEW WORLD PRESS

牧之 芦苇◎编著

西点精神 罗文精神 复命精神

优秀企业执行力打造的三大要素

提升员工执行力的智慧经典
打造企业执行力的核心读物



新世界出版社
NEW WORLD PRESS

图书在版编目(CIP)数据

西点精神 罗文精神 复命精神：优秀企业执行力打造的三大要素 / 牧之，芦苇编著. —北京：新世界出版社，2012.5

ISBN 978-7-5104-2627-8

I. ①西… II. ①牧… ②芦… III. ①企业管理-通俗读物 IV. ①F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 039726号

西点精神 罗文精神 复命精神：优秀企业执行力打造的三大要素

作 者：牧 之 芦 苇

责任编辑：赵 涛 王道应

排版设计：张巧利 丁 娟

责任印制：李一鸣 黄厚清

出版发行：新世界出版社

社 址：北京市西城区百万庄大街 24 号(100037)

发 行 部：(010)6899 5968 (010)6899 8733(传真)

总 编 室：(010)6899 5424 (010)6832 6679(传真)

<http://www.nwp.cn>

<http://www.newworld-press.com>

版 权 部：+8610 6899 6306

版权部电子信箱：frank@nwp.com.cn

印 刷：河北固安保利达印务有限公司

经 销：新华书店

开 本：787×1092 1/16

字 数：520千字

印 张：26

版 次：2012年5月第1版 2012年5月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-5104-2627-8

定 价：29.00元

版权所有，侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页等印装错误，可随时退换。

客服电话：(010) 6899 8638

序 言

许多企业犹如流星转瞬即逝的原因错综复杂，但不可否认存在着某种共同的内在原因，那就是，企业执行力缺失！

很多事情会因梦想而放大，但所有事情都因行动而成就。企业间的竞争很大程度上取决于企业的执行力。日产、联邦快递、麦当劳等优秀企业能成长为国际知名企业，在很大程度上得益于其身后强大的团队执行力，得益于凝聚在企业内部的一批优秀的执行者。这些企业把执行写在企业的宣言书里，他们用一流的执行力来打造世界超一流企业。

而如何提高企业和员工的执行力也正是本书所要探讨的主题。为了解决企业中存在的种种执行不力的现象，本书分别从西点精神、罗文精神、复命精神等三个方面对执行进行了全面的解读，旨在使每一位员工意识到自己的不足，吸取经典的力量并切实提升自身的执行力。

提起西点军校，人们无疑会想到他们卓越的执行力和那句著名的“没有任何借口”。“没有任何借口”是西点人最为推崇的一句话，也是西点军校奉行的最重要的行为准则。在工作过程中，同样需要这种“没有任何借口”的精神，遇到任务搪塞找借口，只会让执行结果不了了之；只有我们对任务不找任何借口，全力以赴去完成才可能保证良好的执行效果。

美西战争期间，美国总统麦金莱需要和古巴的加西亚将军取得联系。罗文成了送信的人，没有人知道加西亚将军在哪里，接到任务后，罗文也没有问这问那，而是凭着自己的主动性和创造性，适应环境和形势，随机应变，审时度势，积极克服了种种来自自然界的艰难险阻，顺利完成了工作任务。职场中也需要像罗文这样对工作任务，积极发挥主动性和创造性的执行者，有主动意识，才能对工作有实质性的推进。



在世界 500 强企业中，“复命”是最为关键的理念、行为习惯和价值观之一，同时也是员工们的第一行为准则。复命理念抓住了执行的关键环节，倡导有命必复、限时复命，结果第一。复命理念旨在把组织建设成一种上下贯通、高效运转、执行力强的和谐进取的系统。复命是一种不打折扣的执行力，是一种高效完成任务的策略，是一种无往不胜的竞争力……

执行力是优秀企业的成功资本，也是优秀员工的成功资本。要想实现远大的梦想和抱负，首先要培养自己的执行能力和素质。只有拥有出色的执行力，才能为企业带来利润和发展，你才能成为企业中不可替代、举足轻重的人物。

西点精神、罗文精神、复命精神是打造企业强大执行力不可或缺的重要因素。让我们认真地从这些精神中汲取营养和精华，以强大的执行力武装自己，让自己真正成为企业需要的优秀执行者。



目 录

上 篇

西点精神——没有任何借口

第一章 无条件地服从

服从没有条件	002
将服从训练成一种习惯	005
服从要有归零心态	008
服从是一种美德	011

第二章 不找任何借口

四个标准答案之“没有任何借口”	014
拒绝借口，用行动去落实	017
别让借口成为习惯	020
世上没有绝对不可能的事情	023
没有借口，对手成为进步的阶梯	025

第三章 责任是与生俱来的使命

尽职尽责，尽忠职守	028
责任是一种与生俱来的使命	031
坚守责任的力量	034
责任就是要用结果说话	037

第四章 忠诚是一种义务

忠诚是一种义务	041
忠诚是职场操守	043
忠诚是立身之本	046
用忠诚打造职场名片	049
忠诚就是要全力以赴	052

第五章 严格遵守纪律

完善的制度是根本	055
纪律就是圣旨	058
纪律是执行力的根本保证	060
纪律是敬业的基础	062



第六章 充满战斗激情

热情让一切皆有可能	066
点燃你的生命之火	069
充满激情的战斗	072
积极的态度意味着成功	075
永远抱有阳光的心态	078

第七章 不断提升自己

不断提升自我	081
以上司为榜样	084
把知识转化为能力	086
永不满足于现状	088
不断学习才能持续成功	091

第八章 注重团队精神

精诚合作直到毕业	094
真诚和尊重是合作的前提	097
掌握合作的技巧	100
没有一个成功者是独行侠	102
为荣誉而战斗	105
坚守荣誉的准则	108
荣誉就是你的生命	110

第九章 强化必胜信念

有必胜的信念	113
永远追求第一	116
100%的成功源于 100%的梦想	119
一个人的成就不会超过他的信念	121

附 录

西点军校的校训	124
麦克阿瑟的管理原则	126



第一章 马上行动，自动自发	
主动工作，不做“按钮”员工	128
当仁不让，主动工作	131
主动改变自己创造机会	133
积极主动，做工作的主人	136
自信成就人生高度	139
第二章 主动做准备	
缺乏准备就准备着失败	144
多一分准备，少一分风险	148
准备为自己赢得机会	152
越准备越充分，准备保证成功	155
第三章 强烈的使命感	
像罗文一样忠于使命	159
企业需要忠诚的员工	161
主动源于强烈的敬业精神	165
像敬重生命一样敬重工作	168
第四章 主动承担责任	
责任感成就个人品牌	171
工作就是为老板解决问题	175
肩负起责任，用行动兑现结果	178
榜样的力量：越负责，越成功	182
扛起责任，勇敢前行	186
第五章 保证完成任务	
接到任务，立即执行	190
谨慎小心，不放过任何一个细节	193
服从命令，创造性地完成	196
赴汤蹈火，执行到底	199



	严格自律，勤奋制胜	201
第六章	与团队并肩作战	
	罗文的成功离不开团队	205
	树立团队精神，与同伴精诚合作	209
	集体利益高于一切	212
第七章	不甘平庸，敢于挑战	
	高远的志向是驱动自我的力量	217
	勇于挑战困难，拒绝说不可能	221
	敢于向高难度的工作挑战	224
	想成功就要比别人更有勇气	228
第八章	磨炼强大的意志力	
	学会幽默，保持积极心态	231
	成功属于不屈不挠的强者	235
	不负重托，以勇气和毅力取胜	238
	有忧患意识，时刻保持危机感	241
	坚忍不拔，执著取胜	245
附 录		
	致加西亚的信	249
	罗文：执行的最佳典范	252



第一章 完美复命——做最优秀的执行者	
执行不打折扣，做完美的执行者	256
优秀的战略需要优秀的执行	259
任务是这样完成的：按时、保质、保量	262
复命，由平凡走向卓越	264
第二章 积极复命，不做“烂苹果”	
复命，没有任何条件	267
有命必复，使命必达	270
不是尽力而为，而是全力以赴	272
少一些“如果”，多一些“如何”	275
主动解决问题，为老板排忧解难	278
“烂苹果”要无情剔除	279
第三章 结果第一，拿结果复命	
不是完成任务，而是做出成果	282
做问题的解决者，而不是制造者	284
树立结果思维，优化工作流程	287
回复问题时带上解决方案	290
锁定目标才能锁定结果	292
第四章 复命，穿上你的行动鞋	
接到命令，立即行动	296
遵守“四小时”复命制	299
高效复命，一分钟也不拖延	301
做行动滑板，先做了再说	302
日事日清，日清日高	304
第五章 复命需要一颗负责的心	
责任心保证执行力	307
遵从首问制，做“第一责任人”	309



	落实中的小疏忽，工作中的大问题	311
	责任无小事，串起责任链	314
	小题大做才能保证复命成效	317
第六章	不折不扣，每个流程做足 100 分	
	制订科学合理的计划	320
	科学的程序是执行力的保证	322
	把工作量化	324
	让你的工作系统化和程序化	327
	不折不扣，每个流程做足 100 分	329
第七章	将任务落实到位	
	一个行动胜过一打纲领	332
	面对任务，义不容辞	334
	转变意识，主动去落实	336
	超越困难，将任务执行到底	338
	工作的核心是解决问题	341
第八章	复命有方，保证结果	
	精当的方法有效保证执行	343
	改变自己，方法在自己身上	346
	执行要用手，更要用脑	348
	化整为零，将难题进行分解	350
	学会变通，执行才能无往不利	353
	与时俱进，方法也要更新	355
第九章	高效复命才能出绩效	
	做正确的事，更要正确地做事	359
	把问题简化，越简单越高效	362
	找准病根再酌情下药	364
	分清事情的轻重缓急	366
	高效率地利用时间，忙到点子上	369
第十章	管理自我，完美复命	
	严于律己，主动完成任务	372



承认木桶定律，提升自我	375
执行要到位，沟通必须到位	377
掌握 PDCA：保证复命结果	380
第十一章 完美执行，重在到位	
执行重在到位	383
不光完成任务，还要负责到底	385
没有差不多，努力做到 100%	387
将心注入，用心才能到位	389
期望二，做到十：超出老板期待	391
高标准，严要求：只为优质复命	394
附录：员工复命的操作范本	
人们只会做你检查的	397
企业落实力评价表	400



西点精神
罗文精神
复命精神



上篇 西点精神 没有任何借口

在西点军校两多年的历史中，不仅培养了艾森豪威尔、麦克阿瑟、巴顿等众多的军事人才，也为商界培养了许多一流的人才，美国在线创始人詹姆斯·金姆塞、英特尔公司副总裁简睿杰……

有人说：“美国其他的院校教授的是管理方法和技巧，而西点除此以外，还塑造管理者的灵魂。”在西点校园的每一个石凳上，都刻着激励学员的词汇，如“服从”、“团队”、“激情”……其中最值得称道的就是“没有任何借口”，没有任何借口就是强化学员竭尽智慧完成任务的能力，培养他们不达目的不罢休的顽强毅力。西点军校就是要将他们的学员改造成这样的人：从身体到灵魂都有如铜铸一般坚不可摧的卓越人才。而这些词汇所构成的西点素质，也正是一个优秀职员所应该具备的。

第一章 无条件地服从

“军人的第一件事情就是学会服从，整体的巨大力量来源于个体的服从精神。在公司中，我们需要这种服从精神，上层的意识通过下属的服从很快会变成一股强大的执行力。”

众所周知，军队素以服从命令、听从指挥闻名。“没有任何借口”意味着你要绝对服从，为一切行动负责，而不可有任何逃避或对抗的情绪。将军只有让士兵们绝对服从指挥，才有可能塑造出一支纪律严明、执行有力的威武之师。所以，没有废话，无条件服从，是西点最重要的精神之一。

服从没有条件

【经典导读】

绝对的服从意味着，你要无条件地服从一切命令，为自己的一切行动负责，不可有任何逃避或对抗的情绪。军人无条件地服从上级的命令，才能增强军队的战斗力。下级在接到命令时，“保证完成任务”是他们唯一的选择；遇到困难时，他们要努力寻找方法；违反纪律时，他们要勇于承担责任；面临挫折时，他们还是要挺身而出！在职场中同样需要这种精神，员工只有无条件地服从上司的命令，才能更好地完成任务，员工只有无条件地服从上级的命令，才能增



强整个团队的执行力。

工作中每个人都会碰到上司交代任务的情况，这时，你会很自然地想到两个问题：第一，这是一个非常艰巨的任务，需要花费很多的精力和时间，我不能办或者应该怎样去办。第二，向你布置任务的上司正在等待你表态，等待你给他一个明确的答复，你是尽自己最大努力去做，还是对上司说“不”。

在生活中，不知有多少人一直抱怨自己缺乏机会，并努力为自己的失败寻找借口。殊不知，正是他们不讲服从、爱找借口导致了他们的失败，导致了机会一再地与他们擦肩而过。成功者则相反，他们不善于也无须编造任何借口。对于自己的任务和目标，他们能够绝对服从，承担起责任，也因此经常享受到自己的勤奋和努力所获得的成果。他们不见得有超凡的能力，却绝对有着超凡的心态。他们坦率地应承下任务，积极主动地寻找方法，并对自己的执行结果及时回复，而不是一遇到困难就逃避、退缩，为自己寻找借口。

王光和张颐同时供职于一家音像公司，他们能力相当。有一次，公司从德国进口了一套当时最先进的采编设备，比公司现在用的老式采编设备要高好几个档次。但是说明书是用德文写的，公司里没有人能看得懂。老板把王光叫到办公室，告诉他：“我们公司新引进了一套数字采编系统，希望你做第一个吃螃蟹的人，然后再带领大家一起吃。”王光连忙摇头说：“我觉得不太合适，一方面我对德语一窍不通，连说明书都看不懂；另一方面，我怕把设备搞出毛病来。”老板眼里流露出失望的神色。他又叫来了张颐，张颐很爽快地答应了，老板很高兴。

张颐接下任务后就马不停蹄地忙碌起来。他对德文也是一窍不通，于是就去附近一所大学的外语学院，请德语系的教授帮忙，把德文的说明书翻译成中文。在摸索新设备的过程中，他有很多不明白的地方，就在教授的帮助下，通过电子邮件，向德国厂家的技术专家请教。短短一个月下来，张颐已经能够熟练使用新的采编设备。在他的指导下，同事们也都很快学会了使用方法。张颐因此得到了老板的赞赏。以后，有了什么任务，老板总是第一时间找到张颐。因为他知道，张颐不会让他失望。王光用一个借口逃避了一个难题，同时也把加薪晋升的机会给丢弃了。



服从是没有条件的，很多人喜欢煞费苦心地寻找借口，却无法将同样的时间与精力放在工作上面。要知道，寻找借口的唯一好处，就是把属于自己的过失掩饰掉，把应该自己承担的责任转嫁给他人或社会，但这样也会把到手的机会给拒绝掉。我们很难想象，一个喜欢找借口的人会成为企业的称职员工，为社会所信赖和尊重。许多事实告诉我们：一个喜欢找借口的人注定是职场与生活中的失败者。

一个没有无条件服从意识的人，就会习惯于寻找借口，而不断寻找借口总是和悲观主义、无助感等消极因素相伴而行。找借口也许是一种症状，悲观和无助则是潜在的习惯和感觉。无论它们之间的关系如何，这些要素总是会一起出现，它们是个人的责任感的敌人，也是成功复命的敌人。事实上，这些悲观、无助、恐惧的感觉，都是一些虚妄的东西。我们恐惧的对象并不是工作中的困难，而是我们在自己头脑里架构的那个悲剧，它像脑海里的鬼影，令我们忧虑、胆怯。

很多人认为自己也能够服从上级的命令，但他们所谓的服从是有条件的，他们认为“对的就服从，不对的就不服从”，或者“能做的就服从，不能做的就不服从”。这种观点大错特错。服从是无条件的，接到指令我们应该第一时间去执行，自作聪明只能是搬起石头砸自己的脚。

有一次，TCL公司决定撤出某型号机器，所有的店面都接到通知，并于规定日期内完成。某日，TCL一位高级经理在到店面巡视时发现其中一家并未将那个型号的机器撤下架，询问其原因，该店面的负责人高某解释道：“主要是我认为此种机器的机型还比较新颖，只要给我一周的时间，我一定能将其以合理的价格售出。”此事的结果也正如高某所承诺的那样，机器在很短的时间内即以较高的价格售出，但高某并未受到嘉奖，反而挨了上头一通批评。

对于这件事，那名高级经理在接受采访时如是说：“虽然说这名负责人成功售出了该机器，但我依然不太赞成他的做法。因为对于公司的决定，有时员工并不能了解全部情况，因此我们需要的是员工能尊重、执行公司的决定。即便是站在为公司利益的角度，也不鼓励这种行为。有好的建议、想法可以向公司反映，但不能不执行我们作出的决定。”



挨批评的高某自作聪明、不懂服从，他的言行无异于宣告他比上司更具判断力，而且他使用的判断标准其实就是他自己的标准，而非上司的。这样的人又怎能叫上司放心呢？

当然，上层的决策也有发生错误的时候，但是，作为一名下属，你还是应该遵从执行。你既不能事先加以肯定或指责，也不要事后抱怨或轻视他的决定，或者寻找各种借口来推托，因为上级做决定前是经过周密的考虑和计划的。更何况，作为一个下属，你很难断定决策是对的还是错的，因为很多东西在没有最终答案之前无法确定。所以以下属的身份在团队中工作，你的第一任务便是坚决服从、马上执行。

将服从训练成一种习惯

【经典导读】

英国的威灵顿公爵是拿破仑战争时期的英军将领，曾任英国第25、27任首相，治军严格的他被称为“铁公爵”，他曾说：“服从命令是一个军人的天职，这是我们的责任，并不是侮辱。军人必须把服从训练成本能，训练成习惯。”

“一切行动听指挥”是军人的一种本能，成为一名军人学会的第一件事情就是服从。服从就是无条件执行上司的命令。在西点军校的观念中服从是一种至高无上的道德。对西点人来讲，对权威的服从是百分之百的正确，因为军人就是要执行作战命令，要带领士兵向设有坚固防御之敌进攻，没有服从就没有胜利。

商场如战场，职员如战士，一样需要无条件的服从意识与令行禁止的严明纪律。优秀的员工具有很强的使命感，绝对服从，拒绝借口，视完美复命为天职；相反，末流员工喜欢找借口，喜欢推卸责任，对任务无动于衷，在执行的时候敷衍塞责。从辩证法的角度来说，这也是造成二者卓越与平庸的根本原因。

西点退役上校唐尼索恩在他的回忆录里描述过他当年刚进西点时的小故事：