

继《没有任何借口》、《把信送给加西亚》、《全力以赴的人》之后畅销力作

“西点军校没有任何借口骨干训练营”核心读本

Energy Focus 天势世纪丛书

没有做不成的事

企业、政府机关员工胜任力、执行力读本

When You Are Asked To
Do the Impossible

[美] 安东尼·斯多缇 (Anthony Le Storti) 著
路卫军 李园园 译



在这里，没有舒适，只有磨难；没有安全，只有艰险；没有安心，只有挑战。在这里，人的信念、智慧和领导力会时时刻刻经受考验。如何在纷繁复杂、充满不确定因素甚至混乱的环境中沉着冷静，应对令人措手不及的挑战；如何灵活运用战略和战术思维，出色地临场发挥；如何一马当先，果断处理重要事务并抓住转瞬即逝的机遇。他们的见识、技能和勇气时刻经受着挑战，有形甚至无形的问题层出不穷，他们是如何应对的。在着眼前方的同时，又如何走好脚下的路。要做到这些，必须不断学习、不断适应，才能驾轻就熟地应对一切。说到底，这些与个人能力、勇气、道德、精神、才智、进取心、团队合作以及领导力统统都有密切的关系。

中国青年出版社

继《没有任何借口》、《把信送给加西亚》、《全力以赴的人》之后畅销力作
“西点军校没有任何借口骨干训练营”核心读本

没有做不成的事

企业、政府机关员工胜任力、执行力读本
When You Are Asked To Do the Impossible

[美] 安东尼·斯多缇 (Anthony Le Storti) 著
路卫军 李园园 译

中国青年出版社

(京) 新登字 083 号

图书在版编目 (CIP) 数据

没有做不成的事——企业、政府机关员工胜任力、执行力读本 / [美] 斯多缇著; 路卫军, 李园园译. —北京: 中国青年出版社, 2011. 6

ISBN 978-7-5006-9946-0

I. ①没… II. ①斯…②李 III. ①成功心理 - 通俗读物
IV. ①B848. 4 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 086110 号

北京市版权局著作权合同登记 图字: 01 - 2011 - 2014

When You Are Asked To Do the Impossible Copyright © 2003 by Anthony J. Le Storti.

Chinese Simplified Version copyright © 2011 by Energy Focus (Beijing) Consultation Inc.

Published by China Youth Press.

中国青年出版社 出版 发行

社址: 北京东四 12 条 21 号 邮政编码: 100708

网址: <http://www.cyp.com.cn>

责任编辑: 刘霜 Liushuangcyp@yahoo.cn

编辑部电话: (010) 57350508

北京中青人出版物发行有限公司

电话: (010) 57350517 57350524

三河市君旺印装厂印刷 新华书店经销

700 × 1000 1/16 14.75 印张 2 插页 190 千字

2011 年 6 月北京第 1 版 2011 年 6 月第 1 次印刷

定价: 35.00 元

本图书如有任何印装质量问题, 请与出版部联系调换

联系电话: (010) 57350526

目 录

引言.....	1
第一章 敢做先锋.....	7
轻型团队	10
高效能团队的三要素	12
罗杰斯准则和游骑兵信条	13
商场作战法则	14
补充的概念和法则	14

第一部分 个体

第二章 诸事不可错漏	19
技能和性格特质群	22
第三章 做最棒的	33
性格	35
动机与投入	39
小结	44

第二部分 团队

第四章 精选人才	47
合理搭配	49
专业技能	50
过程技能	51
类型	52
综合类型	53
人际交往技能	53
性格与动机	54
不拘一格降人才	54
内在动机	55
第五章 铸造团队	57
根本的挑战	59
为什么做、做什么、如何做	59
团队≠群体	62
构建团队	63
团队周期	66
统一指挥	70
共同的权力和责任	74
信任	75
团队脑力	77
新的成员 = 新的团队	79
第六章 行动敏捷、技能全面、反应迅速	81
作战法则	84
小结	102

第七章 创造积极的协力优势	103
最好的团队/最坏的团队	105
联合与协力	106
信息交流	109
反馈	110
闭合反馈环	116
成功清单	117

第三部分 领导者

第八章 具备、了解、行动	121
军队的领导力构架	123
准则	128
关心部队	146
首位平等	148
第九章 洞察、描述、指导	149
洞察	151
描述	152
指导	152
决策制定与计划编制	153
计划编制	157
第十章 作好一切准备	171
攻与守的思想	173
风险、不确定因素和意外	173
计划编制的功能3:发展决策过程	175
检验决策	176
延伸的决策	181

第十一章 完成任务	187
任务明晰	189
机构的价值标准	194
第十二章 疯狂学习	197
提高	199
不打旧仗	199
学习——迫在眉睫	200
发展	212
第十三章 前进	215
附录一 游骑兵信条	219
附录二 罗杰斯游骑兵准则	223



我的噩梦成真了吗？

我又回到了游骑兵学院。我曾在越南指挥作战，和大多数战士一样，每当我回想起那段日子，总有惊心动魄的感觉，而这种感觉又会时不时地潜入我的脑海。在游骑兵学校，噩梦总是如影随形，种种考验会超出你的想象。精锐骨干铸造之所，这就是游骑兵学校。在这里，没有舒适，只有磨难；没有安全，只有艰险；没有安心，只有挑战。在这里，人的信念、智慧和领导力会时时刻刻经受考验。进得来不一定能待得住，待得住不一定能成气候。

在噩梦里，我被重新派往游骑兵学院接受训练，尽管我指着左肩上的游骑兵资格章以示抗议，上级仍然坚持让我回去。然而，今天的情形并非如此。

这一天，我是以嘉宾的身份出现在游骑兵学院的毕业典礼上。那里聚集着毕业生们的家人，有骄傲的妻子，也有自豪的父母，他们看着自己的丈夫或儿子接过游骑兵资格章。这枚徽章的意义非凡，它标志着你已经成为部队的精锐之一，它标志着你经受了常人难以承受的身体和精神上的双重测试，并且顺利通过。

毕业典礼以令人震撼的方式开场，昭示了游骑兵的神勇，除了空降和登陆表演，战士们还在炮火轰鸣之下，展示徒手搏击。在毕业典礼的

宾客们看来，这绝对是扣人心弦，甚至惊心动魄。然而在毕业生们看来，这些不过是小打小闹而已，因为在此之前，他们刚刚熬过八周的生死考验。在这八周里，他们的技能和领导力都经受了严酷的测试，他们的脂肪快速燃烧，甚至还没完全从缺水断粮的状态中恢复过来。今天下午，他们将和家人一起大块朵颐期待数周的“游骑兵汉堡”（游骑兵汉堡是四季风餐厅 [Four Winds Restaurant] 的特色菜，四季风餐厅在位于本宁堡的游骑兵学院附近。游骑兵学院有一项传统，每位毕业生在毕业时都要去四季风餐厅吃游骑兵汉堡。——译者注），家人会问及他们在这八周的情况，是不是像毕业典礼上展示的那样艰苦。他们也会试图描述，但没法说出个所以然。只有到这一刻，他们才能真正领悟我们这些坐在看台上的老兵的想法：连接战士们彼此的是一种兄弟情，而这种兄弟情不经过特殊的锤炼是无法获得的。也只有到这一刻，他们才会发现，离开伙伴们，他们对这段经历的描述永远也不会有真正的意义。

他们将获得学院颁发的资格章，激动的心情自不必说。我们这些早已获得资格章的老兵清楚，这将是他们一生中最骄傲的时刻之一，只是他们自己还未必能意识到这一点。

这次来参加典礼当然不是噩梦，我可是安安全全地坐在看台上的。几年前，我也是从这所学校毕业的。不同的是，我的毕业典礼不在本宁堡，没有家人陪同，没有轰轰烈烈的表演，更没有两星上将在场。我们当时驻扎在佛罗里达州潘汉德地区（Panhandle）的埃格林（Eglin）空军基地。在经过几天高强度的野战训练之后，我们获得了一次迟来的感恩节晚餐。感谢教官，因为我们在相当长的一段时间里都是依靠“日供应”（C - ration）过活，就连这丁点儿食物，有时他们也会“忘记”给我们。

然而当时的我们和眼下的毕业生们一样自豪。那时，我们的国家正陷入战局，我们训练出的人才可以作为有效的后备力量。我们明白自己

的才能将向何方施展，我们更深知这种严酷的训练不是为了获得个人回报，而是要为将领们提供一份“保险单”。我们得知，越战的美军总指挥威廉·威斯特摩兰（William Westmoreland）将军，曾要求派游骑兵做他的人马。他的理念是，只要有几千游骑兵，他就有如胜券在握。那时候，还没有独立的游骑兵部队（1969年，游骑兵连才由若干支远程侦查连合并而成），最终的方案是将游骑兵广泛安插到全军当中去，关键时刻，游骑兵可扛起指挥的大旗，也可随时听命效力。

由于当时游骑兵训练班的人有几乎半数没能坚持到底，毕业生的人数就比较有限，因此我不知道威斯提（Westy，威斯特摩兰将军的昵称。——译者注）有没有获得他所需要的人数。但是我们发现，丛林也好、高地也好、农田也好，尽管我们捷报频传，结果还是差强人意。我们国家内部对越战的态度出现分裂，这种分裂是前所未有的。即便我们在战场上获胜，最终还是输在了和平谈判的桌上。

然而，时日不同，眼下在这里的是1997届的毕业生。我涉身战事之外有段时间了，与越战有关的各种记忆也渐渐从我的脑海中淡去。令美国人的头脑重新明智的是海湾战争，而游骑兵们在这场战争中表现不凡，同样，在对巴拿马和格林纳达的武装干预中，游骑兵们也有卓越的贡献。尽管如此，他们仍然保持低调的状态，没有在聚光灯下夸夸其谈。我注视着身旁这些身着制服的小伙子，心中备感自豪。我想：我们这些老家伙是没法再上战场了，但是这些年轻人个个铁骨铮铮，有的是力量和勇气。

仅仅在这场典礼之后的四年，2001年秋天的一个夜晚，游骑兵战士就空降至阿富汗，成为首批回应9·11事件的美军地面部队。这种天降神兵的方式正是要向恐怖主义者及其支持者宣布，他们已经经受了战火的洗礼，现在坚如磐石，定会重拾正义。美军游骑兵，保持了他们的传统——敢做先锋！

本书的目的是要从这些精锐骨干身上发掘可以学习的地方，为什么他们做到了常人认为不可能做到的事。其中有很多值得借鉴之处，比如，如何挑选能够担当重任之人？如何培养、扶植人才？如何激励和引导他们？在变幻无常的环境中如何作出决定以及制订计划？如何以少胜多？诸如此类均是本书要考察的问题。我们不能指望照搬或复制游骑兵的做法，那样做既愚蠢又鲁莽。我们要做的是从游骑兵骨干的训练和作战经验中萃取精华，从而归纳出适合企业和组织的方法。

还有一点需要声明，本书同商战策略完全是两码事，那些认为“商场如战场”的人都是没有亲历过战争的人。做生意，最糟的情况大不了就是市场疲软，客户流失和资产缩水。但是在战场上，会有伤残，会有死亡，更有支离破碎的家庭。在吸取游骑兵经验的过程中，我们会采用一些类比的手法，但这绝不是要将商业、政治、医疗或法律等等与战争混为一谈。

总而言之，学习游骑兵骨干的训练方法和领导力可以使我们受益良多。他们如何在纷繁复杂、充满了不确定因素甚至是混乱的环境中沉着冷静，应对令人措手不及的挑战；如何灵活运用战略和战术的思维，打好有备之战，甚至是出色地临场发挥；他们如何一马当先，果断处理重要事务并抓住转瞬即逝的机遇。他们的见识、技能和勇气时刻经受着挑战，有形甚至无形的问题层出不穷，他们是如何对付的？在着眼前方的同时，他们又是如何走好脚下的路？要做到这些，必须不断学习、不断适应，才能驾轻就熟地应对一切。说到底，这些与个人能力、勇气、道德、精神、才智、进取心、团队合作以及领导力统统都有密切的关系。

因此，本书的研究对象就是那些承担艰巨任务的高水准的游骑兵骨干。如果你是商业团队或企业攻关小组的骨干人员，必须开展新的战略、研发新的产品或应对新的危机来拯救你的公司；如果你是医疗救护人员或政府突发事件的工作人员，必须应对各种紧急情况；如果你是一

名教育工作者，必须解决积年已久的问题来复兴教育；如果你是一名法律工作者，要面对的麻烦千头万绪……那么你应该读一读这本书。

我们将提供一个全新的导航系统，尽管本书的研究对象在以前并未受到十分的瞩目，但这些艺高人胆大的骨干们的的确确存在于我们的世界中，完成着一件又一件看似不可能完成的任务。他们面临的挑战往往比常人所面临的更加巨大、更加危险，也正因为如此，本书将竭尽所能地发掘其中的价值，为大众所用。

第一章

敢做先锋

如果美军游骑兵在全世界的精锐士兵中排第二，那么便无人敢称第一。作为一名游骑兵，态度、精神、技能和训练都至关重要。这是一个会聚了全军精英的团体，敢于加入者本来就不多，能被接纳者更是少之又少。游骑兵的身份标志着卓越，也标志着寻常人难以企及的成就。在精神、情感和肉体的多重负荷之下仍能彰显领导才能和指挥风范，这就是游骑兵所要接受的挑战。对那些顺利通过挑战的人来说，“陆军游骑兵”的称号就是最好的回报。

——美军游骑兵少校约翰·D. 洛克 (John D. Lock)

《勇往直前》(To Fight with Intrepidity)

承认游骑兵是更加出类拔萃的军人，从陆地、海洋和空中到达战场的最前沿，我承认作为一名游骑兵，祖国期待我比其他任何士兵走得更远、跑得更快、战斗得更英勇。

——游骑兵信条 第二条

游骑兵部队是一支特别之师，承担着普通军队怯于或无法完成的任务。正如游骑兵信条的第二项所述，祖国期待他们比其他任何士兵更远、更快、更强。事实上，他们确实一次又一次地做到了。从他们的思想和作战模式中，我们可以学到很多东西。

相比游骑兵在前线的战斗，商业企业和其他组织面对的危险要小得多，但仍可能经历各种困境、常常要对各式各样的挑战作出回应。在发掘游骑兵的价值之前，先让我们来看一看这些价值因何存在，又因何如此可贵。

有很多机构团体，其非凡的资历使其声名远扬，洛克希德马丁公司（Lockheed Martin）下属的臭鼬工厂就是一个绝佳的例子。这个始于二战时期的工厂，对外将其秘密进行的任务称为洛克希德高级发展项目。工厂共有约 50 名工程师和设计师，外加 100 名技术员，这是有史以来最出色的研发机构之一。在冷战时期，臭鼬工厂制造出一系列具有重要战略意义的军用飞机，包括 P-80（美国第一架喷气式战斗机）、F-104（超音速战斗机）、著名的 U-2 侦察机、SR-71 黑鸟侦察机以及代表至高水平的 F-117 隐形战斗机。

另一个著名的例子就是苹果公司的“海盗”团队。这个不拘一格甚至有些叛逆的团队曾经在其办公楼上悬挂海盗旗，然而这些鬼才们设

计开发出的计算机是如此轻巧、快速、强大和便于操作，以至于到今天还引导着个人计算机的潮流。

福特公司的“金牛座”设计团队也是如此。第一代设计团队在1986年设计出了“挽救福特的汽车”——“金牛座”一代，这款设计和制作精良的汽车扭转了福特亏损的趋势，成为美国市场上的畅销车型。20世纪90年代初期，第二代“金牛座”团队改良了一代的设计，使福特成为中型车市场上与日本车分庭抗礼的品牌。

诸如此类需要时刻应对风险和挑战的例子还有很多，如奔走在健康突发事件第一线的紧急医疗技术人员和外科医护人员、守护人民生命财产的消防员、处理自然灾害和恐怖袭击等突发事件的应急机构，一些特别执法机构，如SWAT（Special Weapons And Tactics，特种武器和战术部队。——译者注）、FBI人质营救小组、反恐联合特遣部队，宇航员和NASA（国家航空航天管理局）的地面工作人员，再有无数的革新团队和特种部队，他们活跃在商业、教育和政府等各个领域，不断应对着各种突发紧急事件。

对特别任务作出反应并进行部署，团队及其骨干人员的职责正是体现于此。换句话说，即在较短的时间内回应特殊的、艰难的，甚至是危险的挑战。其间的局面，即使是对那些具有高超能力的团队来说，也往往是复杂多变、难以捉摸的。

轻型团队

游骑兵属于轻型步兵，他们不受官僚政治的牵累和沉重装备的压负（尽管100磅的背包也不算轻），因此走得更远、更快；他们拥有装备先进的铁打的志愿兵，因此战斗时更加勇猛。商业界的“轻型团队”也是同样的道理，成员们个个有能力、有激情，他们构成的关系是紧密