

〔细节决定成败，执行决定一切成败〕

执行细节

西点军校的企业精神

国际知名企业咨询专家 威尔·格雷森◎编译



EXECUTING DETAILS

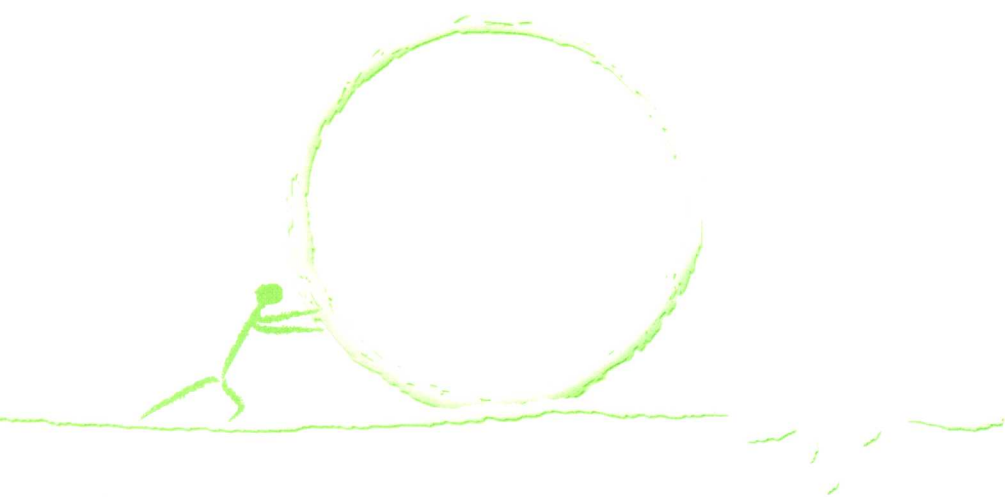
很多企业的企划部门向我索要本书，有的大企业集团甚至开口就要 1 万册，真难以相信，它能有这么神奇的影响力。

——Hally Telo 本书北美代理商

执行细节

西点军校的企业精神

国际知名企业咨询专家 威尔·格雷森◎编译



 群言出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

执行细节：西点军校的企业精神/格雷森编译. - 北京：群言出版社，2004.8

ISBN 7 - 80080 - 406 - 2

I. 执… II. 格… III. 西点军校 - 学校教育 - 研究 IV. E712.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 057054 号

责任编辑 都 铎

封面设计 云龙工作室

出版发行 群言出版社
(北京东城区东厂胡同北巷 1 号)

邮政编码 100006

联系电话 65265404 65263345

电子信箱 qunyancbs@tom.com qunyancbs:dem@xinhuanet.com

印 刷 中国电影出版社印刷厂

经 销 新华书店

版 次 2004 年 7 月第 1 版
2004 年 7 月第 1 次印刷

开 本 880 × 1230 1/32 印张 5.75

字 数 200 千字

印 数 1 - 5000 册

书 号 ISBN 7 - 80080 - 406 - 2/E·1

定 价 18.80 元

前 言

很多人可能已经注意到，在美国商界，活跃着这样一批人：他们取得了骄人的业绩，但他们并未在商学院接受正规的商业教育，令人惊异地是，他们都毕业于西点军校。西点军校成功地栽培过无数世界性的领导人才，包括可口可乐、通用电力、杜邦化学等数十家大型企业的总裁，甚至首度登陆月球的三位太空人当中，就有两位出身西点，成就早已超过哈佛商学院训练出来的领导人才。

美国西点陆军军官学校，一向以培养最优秀的领导人才为己任。西点自创校以来，建立了一套独特的教学体系，为国家社会栽培最杰出的领导人才。有一位顾问，对于西点的独特之处，他曾说道：“美国前五百大企业是教给人伦理，而西点是教给人品德。”“有品德的

想素质对企业人的重要意义。无论您是普通员工、企业管理人员还是老板，您都能够从中发现您需要具备的精神食粮。

本书是国内为数不多的介绍西点军校企业精神在企业方面价值的著作之一，会给您耳目一新的感觉。同时我们也知道疏漏之处在所难免，希望广大读者给予批评指正。

黄永军

2004年7月2日于清华园



EXECUTING DETAILS

目 录

第一章 向团队精神靠近 ——西点人执行工作的细节

团队要有好的表现，领导人首先必须非常尊重每一位成员。这包括开放的心胸和真正的双向沟通，耐心倾听部属的建议，认为应该如何才能达成公司的目标，即使是最离谱的意见也要给他们表达的机会。团队要有好的表现，领导人要能够让每一个成员分享整体的成功，加强他们的向心力。

不能合作的团队必败无疑	(3)
“我们是一个共同赢得对手的团体”	(14)
把“主人翁”三个字贴在胸口上	(23)
你要获得荣誉，必须尊重荣誉	(29)
责任感是所有人成功之本	(32)
忠诚别人，等于忠诚自己	(37)



第二章 放弃借口，立即去承担任务 ——西点人执行行动的细节

“没有任何借口”是西点军校奉行的最重要的行为准则，它强化的是每一位学员想尽办法去完成任何一项任务，而不是为没有完成任务去寻找任何借口，哪怕看似合理的借口。如果不是秉持着“没有任何借口”这一最重要的行为准则，把信送给加西亚将是不可想象的。

- 立即拒绝借口，去执行你的任务 (45)
- 只有真正服从，才能赢得赞赏 (50)
- 失败的理由：不能学会服从 (58)
- 用最严密的办法训练工作态度 (63)
- 有作为的员工，喜欢纪律 (67)



第三章 从最优秀的自我做起

——西点人执行领导的细节

成功的领导者，能够很成功地平衡各部门之间利益与压力、公司的长期与短期需求、内在与外在发展和优先顺序较低与较高的事项等等冲突。变革的因素在公司的内部与外部都同时存在着，这些因素不停地活动着，经常造成一些不可预料的变化。其中有些因素在于领导者的控制范围内，另一些则为无法控制的。因此，一位成功的领导者的平衡本领，是他能成功地一再安排它的优先顺序，以求得公司最佳的长期利益。

创新意识比十万火炮更威猛	(73)
连续性的追求就是胜利	(80)
品格是一面军旗	(88)
用坚毅之力穿透一切	(98)



第四章 自己命令自己才可主动 ——西点人执行关系的细节

西点军校提出的“服从”，绝不仅仅是指“听话”，也不仅仅是指机械地遵照上级的指示那么简单。服从需要个人付出相当大的努力，它需要在一定限度内牺牲个人的自由、利益，甚至生命。服从，是一个领导者必须接受的严峻考验。

- 服从并不是委曲求全 (107)
- 掌握“从零开始”的原则 (115)
- 以领导者的心态看待自己的事业 (122)
- 选择它，就要接受它 (127)
- 敢于舍弃自己 (130)



第五章 择取最高效的工作方式

——西点人执行效率的细节

优秀的员工就如同优秀的士兵一样，他们有一些共同的特质，他们是具有责任感、团队精神的典范；他们积极主动，富有创造力；他们没有任何借口。人们相信，每一个进入西点军校的学员，在他们的心中，都埋藏着一个当将军的梦想。若非如此，他们就不可能成为优秀的士兵。同样的，在企业里也有许多这样的优秀员工。在我的心目中，这些优秀员工是具有责任感、团队精神的典范，他们积极主动，富有创造力。他们是企业宝贵的财富。

学会“多一盎司定律”	(135)
自动自发地工作	(143)
把自己从平庸变成优秀	(146)
带着情绪，不可能做好工作	(149)

EXECUTING DETAILS

执行细节



履行“完美执行”的训导 (153)

第六章 能力不是等来的，而是干出来的 ——西点人执行商道的细节

韦尔奇说：勤劳就是财富。谁能珍惜点滴时间，就像一颗颗种子不断地从大地母亲那儿吸取营养那样，惜分惜秒，点滴积累，谁就能成就大业，铸造辉煌。了解实际生活的人都知道：天道酬勤，财富掌握在那些勤勤恳恳工作的人手中。

- 勤奋是商战之饼 (159)
- 先付出，后回报 (160)
- 侦察出市场行情 (163)
- 做出扑向时机的动作 (167)
- 让每个员工都有最好的“弹药” (173)
- 力戒给自己制造管理误区 (181)

EXECUTING DETAILS

执行细节



向团队精神靠近——
西点人执行工作的细节

不能合作的团队必败无疑

西点（west point）的正式校名叫作“美国陆军军官学校”。该校始建于 1802 年，坐落在地形起伏不平的哈德逊高地上，距离纽约城仅 50 英里左右。西点军校的创建，可以追溯到美国第一任总统华盛顿的提议，从那时算起，到它正式开始施工，前后一共经历了一百年的沧桑坎坷。

乔治·华盛顿在独立战争期间，首次表达了建设军校的想法，他说：“如果我们还需要军事科学，如果我们不想完全依赖外国人的支援，那么，我们就必须创办一所军校。”1799 年 12 月 12 日，他给亚历山大·汉密尔顿写了一封信，信中这样说道：“我一直认为，建设一所军校是这个国家的一件大事，我衷心地期望这个问题能够得到重视，也由衷地盼望我所阐述的建校理由能够说服议会，使大家都重视到它。”两天后，乔治·华盛顿与世长辞，他的宏愿也只好留给后人去完成。

有人曾经发现，在第二次世界大战结束后不久，转眼间，有几个“战胜国”的酒鬼多了起来。经过进一步研究，人们又发现，这些“酒鬼”大多数都是参加过二战的老兵。一开始，研究人员以为，大概由于经历了残酷的战争，这些人的精神都已经颓废了的缘故，可经过深入调查，他们才发现，最初的判断是错误的。那么，究竟这些老兵为什么都成了酒鬼呢？

原来，在战争期间，尽管当时作战环境又冷又湿，又随时冒着生命危险，但他们与战友间那种生死与共的袍泽感情、人生意义，在和平时期却再也无法找回来了。他们借酒消愁，其实是对战友念念不忘，怀念在二次大战中得到的那些“温暖”。这个研究证明，在危机或困境中，人与人之间会不知不觉地结成一个相互依赖相互帮助的“共同体”。在“共同体”的庇护下，所有成员才得以度过本来无法度过的非常时期。只有面临危机时，这个共同体才会自然发展，一旦危机过去，共同

体也就宣告结束了。西点学生，对于这个“共同体”的理解，尤其深刻。

在西点的第一年生活中，新生只有一个共同的目标：做一个优秀的服从者，以免受到学长特别的注意，服装仪容经常被纠正，或是被罚背诵新生知识。新生同心协力，决心打败这个共同的“敌人”。诚如新生所说，生存的关键就在于“合作以毕业”；换句话说，有什么事大家要通风报信。例如，新生会互相转告“每日一问”的内容，包括当天上演的电影、当日菜单、距离最近的一些活动还有多少天等等。这些讯息每天都会改变，新生学会在全校的电脑网络上互通信息，节省彼此的时间和力气。如果有谁拿到菜单，把内容输入电脑网络，其他一千多名新生就不必统统跑到餐厅去抄菜单了。这就是“合作以毕业”的具体行动。

共同的价值观和共同的目标，尤其是荣誉守则，是团队合作的基础。西点尽力加强学生的团队精神，让他们了解共享一切的重要性。对学生而言，没有个人的行为动机，只有团队的目标。如果一个新生动作比别人快，提早报到接受服装仪容的检查，扣环、皮鞋都擦得晶亮，新生知识也倒背如流，但是同组的其他人却比他晚到，那么他不仅不会因为个人的表现而得奖励，更会因为遗弃队友而受到训斥，甚至受到处罚。经过几次这