

塑造公司精英的黄金培训版

西点法则

从成功到卓越的22条军规

22 MILITARY DISCIPLINE FROM
SUCCESS TO SUPER EXCELLENCE

[美]赖瑞·杜尼嵩(Larry R. Donnithorne) 著

美国有史以来最畅销的管理经典
员工发展与公司成功的双赢模式

服从 团队 激情 牺牲 信仰

公司员工培训黄金版

铸就优秀员工的22条军规

世界500强经典教程

西点法则

从成功到卓越的22条军规

[美] 赖瑞·杜尼嵩(Larry R. Donnithorne) 著

龙 婧 编译

THE
PRINCIPLES OF
WESTPOINT



图书在版编目(CIP)数据

西点法则:从成功到卓越的 22 条军规 / (美) 杜尼嵩 著; 龙婧 编译. —北京: 民主与建设出版社, 2004
ISBN 7-80112-629-7

I. 西… II. ①杜…②龙… III. 企业管理—基本知识 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 029588 号

This book's copyright is owend by Minzhu and Jianshe
Publishing House,now published in China and registered in
CIP(2004,029588).No part of this book may be reproduced or transmitted in any
form or by any means electronic,chemical or mechanical,including photocopying,
any information storaye or retrieval system without a licence
or other permission in writing from the copyright owners.

All rights reserved.

责任编辑	徐昌强
封面设计	左右工作室
版式设计	祝雪峰
出版发行	民主与建设出版社
电 话	(010) 65523123
社 址	北京市朝外大街吉祥里 208 号
邮 编	100020
印 刷	北京师范大学印刷厂
开 本	880×1230 1/32
印 张	8
字 数	189 千字
版 次	2004 年 7 月第 1 版 2004 年 7 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 7-80112-629-7/F·296
定 价	19.80 元

注: 如有印、装质量问题, 请与出版社联系。



目 录

绪 论:西点,另一所哈佛

第一章:服从(Obedience)

军规 1 无条件执行

“你必须完成它”/7

将服从训练成习惯/10

一切从零开始/13

军规 2 工作无借口

绝对的制度/17

纪律就是纪律/20

四个标准答案/23

军规 3 细节决定成败

从小事做起/27

训练公司精英/30



承担管理大任/34

军规 4 以上司为榜样

换一种角度看上司/38

对上司充满感激/42

处处以上司为师/45

第二章:团队 (Group)

军规 5 荣誉原则

职责、荣誉、公司/51

追求卓越/55

道德照亮世界/59

说谎是最大的罪恶/63

军规 6 受人欢迎

“遵命,长官!”/66

说出每个人的名字/69

决不迟到一分钟/72

军规 7 善于合作

“合作以毕业”/76

创造一个“共同的敌人”/80

一人犯错众人担/82



军规 8 团队精神

忠诚于所在的团队/85

整体合作/88

团队建设/91

第三章:激情(Enthusiasm)

军规 9 只有第一

没有最好/97

要么晋升,要么出局/100

让自己升迁/103

军规 10 敢于冒险

勇敢地面对危险/107

接受挑战/110

站在最前面/113

军规 11 火一般的精神

充满热忱/117

倾注全部激情/120

热爱你的职业/124

军规 12 不断提升自己

永远都不够好/127



在工作中学习/130

终身拼搏/133

第四章:牺牲(Sacrifice)

军规 13 勇敢者的游戏

“理性的勇敢”/139

建立勇士站/142

灌输勇气/146

军规 14 全力以赴

勇敢者文化/150

竭尽全力/154

不留退路/158

军规 15 尽职尽责

履行你的责任/162

忠于自己的职守/166

决不推卸责任/170

军规 16 没有不可能

永远都不认输/174

决不惧怕失败/178

不许失败/181



军规 17 永不放弃

铲除一切阻碍/184

永不妥协/187

挑战“不可能”/191

第五章:信仰(On belief)

军规 18 敬业为魂

建立使命感/197

尊重自己的工作/201

永恒的一致/203

军规 19 为自己奋斗

为荣誉而战斗/208

决不为薪酬工作/212

让上司主动加薪/216

军规 20 理念至上

把公司看做自己的/220

比上司更积极/223

主动管理/227

军规 21 自动自发

乐在职场/230



找准自己的位置/234

庄严地工作/238

军规 22 立即行动

附 录:麦克阿瑟之管理原则



绪论 西点，另一所哈佛

(west point, the other Harvard)

1802年3月16日，美国第三任总统、当年《独立宣言》的主要起草人——托马斯·杰弗逊签署国会法令，宣告在西点成立“美国军事学院”。西点军校是美国最早建立的军事院校，首任校长由著名政治家和科学家本杰明·富兰克林的外孙乔纳森·威廉姆斯担任。但是，被尊称为“西点军校之父”的却是自1817年至1833年期间任校长的西尔维纳斯·萨耶尔上校。因为正是他在任期间提高了西点的学术水准，严明了军事纪律，以及强调行为诚实正直。

200多年来，西点军校成为了美国的骄傲和象征，她培育出了一大批杰出的人才，西点军校已成为众多美国青年人向往的地方。如今，这所名校的任务是教育、训练和激励学员，使每一位学员成为恪守“职责、荣誉、国家”价值观，把学员培养成终身为国家服务的卓越管理人才。

西点学员更是对自己的母校推崇备至。每一个西点学员在提及母校的时候，无不把自己的成就归功于西点军校对自己的教育和培养。西点学员自豪地说：“如果希腊人忘不了马拉松，如果犹太人留恋着耶路撒冷，或者，信奉基督教的朝圣者们希望在约旦的伯利恒成为富翁，那么，美国人就应把西点军校铭记在心。”

在西点的百年校庆上，罗斯福总统曾经对西点给予了极高的评



价：“……在这整整一个世纪中，我们国家其他任何学校都没有像她这样在刻有我们民族最伟大公民的光荣册上写下如此众多的名字。”

在西点军校 200 多年的历程中，她培养了众多的军事人才，其中有 3800 多人成为将军。仅 1915 届的 164 名学员中，就有 59 名成为准将以上军官，其中 3 位四星上将，2 位五星上将和陆军参谋长，1 名当了美国总统。

内战时期，约 400 名南北双方的将领是从西点军校毕业的。其中最有名的是统帅北方军的尤利塞斯·格兰特将军和率领南方部队的罗伯特·李将军，第一次世界大战中美国远征军总司令潘兴，第二次世界大战中的太平洋盟军统帅麦克阿瑟，欧洲战场盟军总司令艾森豪威尔，第 12 集团军司令布雷德利，第 3 集团军司令巴顿，海湾战争中央总部司令施瓦茨科普夫，科索沃战争美军指挥官克拉克将军等。

除此之外，西点军校在培养大批军事家的同时，她还为美国培养了 3 位总统：内战时期南部联盟总统杰斐逊·戴维斯、第 18 任总统尤利西斯·格兰特，第 24 任总统德怀特·艾森豪威尔。

但是鲜为人知的是众多的跨国公司 CEO、董事长、总经理等高级管理人才均毕业于西点军校。我们再看西点的同学录上还有众多这样的名字：

国际电话电报公司总裁兰德·艾拉斯科、美国汽车保险公司总经理麦克·德莫特、西尔斯公司的第三代管理者罗伯特·伍德、东方航空公司总裁法兰克·波曼、Commerce One 公司董事长兼 CEO 马克·B·霍夫曼、Compass 集团总裁约翰·克里斯劳、ITT 公司总裁阿拉斯考格、美国在线创始人詹姆斯·金姆塞、美国在线-时代华纳执行副总裁罗伯特·基米特、Free Markets 公司高级副总裁戴夫·麦考梅克、美林在线投资部主管克里斯蒂纳·尤哈兹、英特尔公司副总裁简睿杰……



许多大公司总裁、总经理都是从西点军校毕业的，他们的出身不是“硕士”、“博士”，而是“上尉”和“少校”。那么，西点是如何成了“哈佛商学院”？军官怎么摇身一变成了 CEO？

西点 69 届毕业生、陆军上尉马克·霍夫曼先后创办 Sybase 软件公司、Intraware 公司以及 Commerce One 公司。他认为：“经营一个公司，尤其是新办一个公司，与一场战斗并无二致。炸弹在四周纷纷爆炸，市场和竞争在一刻不停地变化。你的股票价格正在下跌。面对冲突，你不得不保持镇静。”

不是吗？随便翻开一份管理报刊，或者浏览一下网站财经频道的标题，人们常用的商业语言几乎都是来自军事语言，比如：“战略”、“团队”、“基地”、“抢滩”、“登陆”、“鏖战”、“进攻”、“杀入”、“火并”、“阻击”、“防线”、“防御”、“沦陷”、“联盟”、“扩张”、“收编”、“价格战”、“空降兵”、“斯巴达克方阵”……

“美国其他的院校教授的仅仅是管理方法和技巧，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（1934 年同级校友赠给母校的礼物），都刻写着激励学员的词汇，比如“服从”、“团队”、“激情”、“牺牲”、“信仰”……西点军校就是要把他们学员改造成这样的人——从身体到灵魂，如同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，也正是一个优秀管理者应该具备的综合素质。

正是在这一点上，军界与商界、战场与商场找到了共同语言，那就是电影《西点故事》中的一句台词：“胜利只属于那些意志坚定、永不动摇的人们！”

现在，许多大公司的人力资源部流行组织员工参加“拓展训练”、“定向运动”、“野战军事训练营”，这些团队建设的培训项目，其实就是模拟西点军校的“野兽营”，为了培养员工挑战极限的信仰

与勇气、克服困难的激情与毅力、不屈不挠的斗志、善于合作的团队精神、服从大局的责任感和牺牲精神、面对不确定因素的心理承受能力和应变能力。

那么,西点军校培养的是什么样的管理人才?

麦克阿瑟将军在担任西点校长的时候曾经提出:“我们需要的是战场上的狮子,要知道由一头狮子带领的一群羊能够战胜由一只羊带领的一群狮子。”

巴顿将军为“管理”所下的定义是:“这是一种能够让下属完成不可能完成的任务的一种艺术。”

让我们听一听西点出来的卓越经理人的体会——

西点 87 届毕业生、Free Markets 公司高级副总裁戴夫·麦考梅克:“你是否有能力让人们跟随你冲进枪林弹雨或网络灾难,取决于你是否有能力让他们相信你心中装着他们的利益。”

西点 90 届毕业生、美林证券在线投资部主管克里斯蒂娜·尤哈兹:“基础操练时我带着一支由新学员组成的队伍。我以为我必须按我看到别人做的那样去管理——施加压力,大声吼叫,像一般教官那样。可我的小队成绩很差,他们恨我。这个经历是对我的当头棒喝。我明白了,管理不是发号施令。管理不是施压,而是鼓舞,是确立并传达一种愿望,是赢得信任。一旦你拥有某些人的信任,一旦你让他们按同一个曲谱演奏,他们是不会让你失望的。”

正是由于现代商场与战场的高度一致,使得西点的毕业生在管理中大展身手,创造出惊人的业绩。

那么西点学员身上的什么品质使得他们在日益激烈的商业中如此卓越呢?西点给了她的每一个学员什么精神呢?

西点有自己独特的管理法则。

第一章 服从

(*Obedience*)



有6只猴子被放入同一个笼子，并用链条将香蕉悬挂在笼子顶部。链条另一端与淋浴器喷头相连，当1只猴子伸手拉香蕉时，所有猴子都会被淋浴器喷出的冷水浇湿（猴子和猫一样，不喜欢水）。用不了多久，6只猴子就都知道香蕉是不能碰的。

接着从6只猴子里取出1只，并放入1只新的猴子。毫无疑问，新来的猴子看见香蕉心想一定是到了天堂。但当它往上爬时，其他5只猴子会制止它接触香蕉。不久，这只新来的猴子也知道香蕉是个禁忌，必须服从另外5只猴子的命令。然后新猴子不断被放入，每放入1只新猴子的同时，都取出1只原来的猴子。每次替换猴子的时候，这样的教训都会重新上演一次。很快，最初在笼子里的6只猴子全都被替换出去，而香蕉仍完好无损——虽然后来的猴子从未被冷水淋湿，但它们从不询问不能碰香蕉的原因，它们只管服从。

“猴子实验”是西点军校实验室中进行的一项经典试验，确切地说明了士兵们如何学会服从——不假思索地把一些自己已有体会的传统教给他人，并且让他人绝对不能违反，这就是服从。



军规 1

无条件执行

“军人的第一件事情就是学会服从，整体的巨大力量来自于个体的服从精神。在公司中，我们更需要这种服从精神，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。”

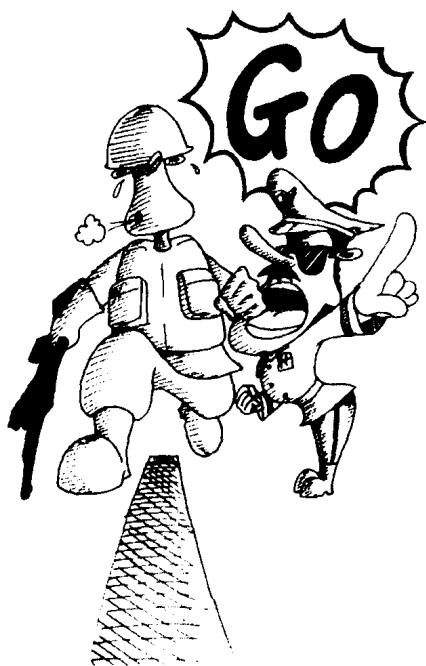
——西点 52 届毕业生

劳恩钢铁公司总裁 卡尔·劳恩

“你必须完成它”

对西点学员来讲，服从上级是百分之百正确的，因为他们知道，西点军校所造就的人才从事战争的人，这种人要无条件执行作战命令，要带领士兵向设有坚固防御之敌进攻，没有服从就不会有胜利。

在西点，服从主要是一项考验，学员若能成功地通过这些考验，即可达到自律自制，以及更大的自主独立，使他们日后能够成为不求近利、高瞻远瞩的管理者。



公司中管理者的成败，在很大程度上也是取决于员工有没有学会服从。服从即遵照指示做事。善于服从的员工必须暂时放弃个人的独立自主，全心全意去遵行所属机构的价值观念。服从需要个人相当大的努力，特别是一向珍惜个人自由、自主的员工。

我们从来不该有失败的念头，在有限的时间内，我们无暇为做不好的事情找借口，无暇文过饰非，而应该充分利用每一分每一秒来达成任务，这就是

西点所要求的绝对服从。不论在任何机构，管理者的权力都是有其极限的。管理者的地位再高，还是必须向另一个更高的权威负责。

在西点，一个根深蒂固的观念是：学不会服从，也就学不会管理。将服从训练成习惯，就会水到渠成地走向成功。在公司，每一位员工也必须学会服从上司的安排。参谋长联席会议主席必须向三军总司令，也就是总统负责，而总统则必须向国会及全体国民负责；即使是跨国公司的总裁，仍然是向董事会、股东和消费者负责。

处在服从的角色上，就要遵照指示做事。西点的每一分子，对于个人的权威止于何处，团队的权威又始于何处，都会有清楚的认识。对西点学员来说，服从是自制的一种形式。员工在学习服从的过程中，对公司的价值观念、运作方式，都会有更透彻的了解。

许多公司大费周折地表扬优秀员工，俨然把他们捧得比团队更