



西点军校的公开课



Public class West Point

Obedience makes
the best executive force

服从

打造最好的执行力

沛霖·泓露 / 编译



|| 全球推崇的励志经典 卓越人士的成功秘笈 ||

奉行坚决服从和绝对执行的理念，
你将成为与西点精英一样的成功者。

中国商业出版社



西点军校的公开课



Public class West Point

Obedience makes
the best executive force

服从

打造最好的执行力

沛霖·泓露 / 编译



|| 全球推崇的励志经典 卓越人士的成功秘笈 ||

奉行坚决服从和绝对执行的理念，
你将成为与西点精英一样的成功者。

中国商业出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

服从, 打造最好的执行力 / 沛霖·泓露编译. — 北京 : 中国商业出版社, 2015. 2
(西点军校的公开课)
ISBN 978-7-5044-8864-0

I. ①服… II. ①沛… III. ①管理学—通俗读物
IV. ①C93-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第030411号

责任编辑: 姜丽君

中国商业出版社出版发行

010-63180647 www. c_cbook. com

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京凯达印刷厂印刷

*

720×1000毫米 16开 17印张 200千字

2015年9月第1版 2015年9月第1次印刷

定价: 39.80元

* * * *

(本书若有印装质量问题, 请与发行部联系调换)



服从是事业的根基。学会服从，才能找到自己的正确道路；学会服从，才能保证我们在正确的道路上顺利前进。在团队中，这种服从精神的建立，不单是员工自己的事情，也是企业与员工共同用汗水浇灌出来的硕果。企业和员工有着密切的同生共存，双赢互利关系。优秀的人才总是向往优秀的企业，而优秀的企业也在不停地寻找服从且忠诚、德才兼备的一流人才。服从和忠诚不能代替能力，但没有服从和忠诚，能力就无从发挥，作用也无从谈起。

在西点军校，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，没有服从就没有胜利。“一切行动听指挥”是军人的一种本能，每一名军人要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。



威灵顿公爵是拿破仑战争时期的英军将领，曾任英国第25、第27任首相，因治军严格被称为“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。”

对于一般人来说，服从也是一种重要的美德，尤其是在职场中，在团队合作中。在企业中，服从的第一步是放弃个人的一些观念，而完全融入组织的价值观念中去。无条件地执行才是企业所需要的好员工，而作为一名领导者，也必须学会服从。

只有学会了服从，领导者才有可能以最佳的方式和方法处理好个人权威与集体权威、个人利益与集体利益的关系。服从命令并且立刻着手去做，这样才能更好地完成工作。

服从是一个优秀员工必须接受的严峻考验。会服从的员工并不是凡事都唯命是从，服从强调的是对公司文化的认同感。每个公司都有自己独特的企业文化，正像西点的校训一样，全体员工要有自己的共同理想。

服从是最主要的一种团队精神。西点军校培养的是未来军队中的管理者，这些未来的管理者们还在军校接受服从训练时，就失去了自由和个性。换句话说，他们在个人自由和保持个性独立遭受威胁的时候，仍然能够为了维护团队的利益和形象做到绝对的服从。西点军校的学员进行了这一系列训练，在他们成为管理者之后，才能够真正以国家和民众利益为重，并坚决服从国家和民众所交给他们的任务！

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

时的一个小故事：

“1962年，当时我还是一个对未来充满幻想的18岁青年，报到那一天我穿着一件红色T恤和短裤，提着一个小皮箱来到西点军校。在体育馆办理完报到手续之后，我就走向校园中央的大操场。

在操场边上我看到了一位穿制服的学长，他当时的样子只能用完美无瑕来形容：他肩上披着红色的值星带，表明他是新生训练的负责人之一。他远远看到我就说：“嘿，穿红衣服的那个，到这边来。”我一面走向他，一面伸出手说：“嗨，我叫唐尼·索恩。”我面带笑容，期待着他对我亲切的问候。结果出乎我的意料，他非常严厉地对我说：“菜鸟，你以为这里有谁会管你叫什么名字吗？”你可以想象得到，我当场被他驳得哑口无言。紧接着他命令我把皮箱丢在地上，单是这个动作就折腾了我半天。我弯下腰把皮箱放在地上。他说：“菜鸟，我是叫你把皮箱丢下。”这一次，我弯下身，在皮箱离地面5厘米左右松手让它掉下去，他却还是不满意。我一再地重复这个动作，直到最后一动不动只把手指松开让皮箱自己掉下去，他才终于满意。”

这种“斯巴达式”的训练方式是西点军校的一大特色，它使学员们的身体疲惫不堪，而这正是训练学员们服从权威的有效手段。西点强调服从，训练学员们通过服从统一意志，统一行动，达成既定的目标。在西点为了培养服从意识，每个学员都被要求切记避免“对总统、国会或自己的直接上司作任何贬低的评论”。西点教诲学员，“不要传递那种不受上司欢迎的文件和报告，更不要发表使上司讨厌的讲话”。如果摸不准自己的报告或发表的讲话是否符合



上司口味，可以事先征求一下上司的意见。西点军校还教育学员养成“公务员性格”，坚信当权者是完美无缺的人，有识之士，对当权者不要有任何怀疑。这一做人原则是西点的传统美德。

服从不仅是军人的天职，同时也是每一个组织成员的天职。在任何一个组织中生存都必须按照组织的要求行事，这是保证组织利益不受损失的基础，也是保证每一个成员自由的基础。服从是整个社会的要求，是整个社会的游戏规则。没有服从就没有个人利益的保证。

一个优秀的员工必须要有服从意识，因为任何一个组织都必须要有严格把关的人来领导和协调各个部门、各个岗位上的工作。上司的地位、责任使他有权发号施令，同时上司的权威和他以整体利益为出发点的战略高度不允许部属抗令而行。如果下属不能无条件地服从上司的命令，那么整个组织在达成共同目标时，则可能产生障碍；反之，则能发挥出超强的执行能力，整个团队也就达到了优化组合并能取得不可估量的成果。

任何人都没有理由不服从组织的决定，也许你功勋卓著，也许你才华横溢，但当你成为组织中的一员时，你首先要做的就是服从。否则，你就将失去展示自己才华的舞台。因为，组织需要的不是你一个人的表演，而是全体成员配合默契的大型表演。

当然，人无完人，上司的决策也有错误的时候，但是，作为一个普通的员工也好或者说一个管理者也好，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它是对是错。当你认为他的做法错误的时候，不要与你的上司对着干，或者

不服从调配。你可以大胆地说出你的想法，让你的上司明白，作为下属的你不是在刻板地执行他的命令，你一直都在斟酌考虑，考虑怎样做才能更好地维护公司的利益和他的利益。但是，无论你在公司的职位有多高，只要你身为公司的员工，你就要谨记一点：你是来协助上司完成经营决策的，而不是制订决策的。所以，上司的决定，哪怕不尽如人意，甚至与你的意见完全相反，当你的建议无效时，你也应该完全放弃自己的意见，全心全力去执行上司的决定。在执行时，如果发现这项决策的确是错误的，尽可能把错误造成的损失降到最低限度，这才是你应有的态度。



第一章 赢在服从

军人首先要学会服从，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。

——劳恩钢铁公司总裁卡尔·劳恩

◎ 服从是一种美德	3
◎ 服从产生凝聚力	8
◎ 服从没有条件	14
◎ 服从是必须的	21



第二章 以服从为第一要义

兵的最大的区别就是：将军要运筹帷幄、掌握军队甚至民族的命运，而士兵是机械地服从、坚决执行命令。

——IDG首席顾问彼得·W·泰勒

- ◎ 真正的服从发自内心 33
- ◎ 服从领导的安排 38

第三章 坚决服从

一个企业能够长期生存下来，最主要的条件并不是管理技能，而是我们称之为“信念”的那种精神力量以及“信念”对企业成员所具有的感召力。

——西点毕业生、美国东方航空总裁 法兰克·波曼

- ◎ 将服从养成习惯 45
- ◎ 服从就是一种责任 52

第四章 服从无借口

不可能只存在于你的心中，只要你能超越自己的心理极限，你会发现做什么事情都游刃有余。正是这一点成就了百年西点。

——西点42届毕业生工程学家乔治·S·格林

- ◎ 不找任何借口61
- ◎ 别为自己找借口67
- ◎ 只管说“我不知道”73
- ◎ 别让借口成为习惯77
- ◎ 千万别找借口84
- ◎ 借口的实质是推脱责任89
- ◎ 借口是导致拖延的温床95
- ◎ 省去你的说辞 100

第五章 服从是执行到位的保证

在好规则面前，懂得捍卫和遵守，生活中才会享受更多的明媚阳光。

——西点校友、著名工程技术专家 乔治·W·戈瑟尔斯



◎ 提升自我执行力	109
◎ 服从是执行的保证	118
◎ 做一个不折不扣的执行者	124
◎ 有激情才有执行力	132
◎ 全力以赴地执行任务	139

第六章 铁的纪律打造铁的执行

纪律是保证执行力的关键。在任何组织中，只有严明纪律，强调纪律的重要性，才能增强企业的执行力。

——西点毕业生、英特尔中国区总裁 简·瑞杰

◎ 没有纪律便没有一切	151
◎ 纪律严明，重整西点	156
◎ 让纪律护航	164
◎ 西点的四个标准答案	168
◎ 纪律是执行力的根本保证	173
◎ 纪律是敬业的基础	182

第七章 制度成就一切

一个战场指挥官假如不执行和维护纪律，那就是潜在的杀人犯；指挥官的放肆言词是锻炼部队的手段之一，没有粗俗劲就无法指挥军队。

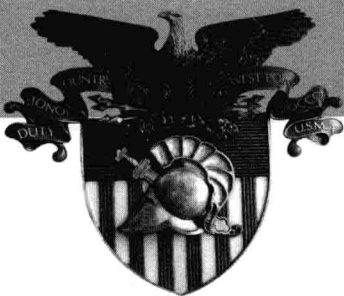
——1909年西点军校毕业生巴顿将军

- ◎ 成就自我的约束 193
- ◎ 没有规矩不成方圆 203
- ◎ 服从就会有牺牲 211
- ◎ 一切为了国家的利益 216

附录一：西点军校简介.....221

附录二：西点军校名言..... 245

WEST POINT



第 1 章 赢在服从

军人首先要学会服从，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。

——劳恩钢铁公司总裁卡尔·劳恩

◎ 服从是一种美德

在西点军校200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。

服从，在西点人的观念中是一种美德。在西点军校，即使是立场最自由的旁观者，都相信一个观念，那就是“不管叫你做什么都必须照做不误”，这样的观念就是服从的观念。西点人认为，军人天职必须以服从为第一要义，不会服从，不养成服从的观念，就不能在军队中立足。1945年6月30日，布雷德利将军给巴顿写了一个不同寻常而又合情合理的评语：“他总是乐于并且全力支持上级的计划，而不管



他自己对这些计划的看法如何。”西点人认为，服从是自制的一种形式。西点要求每一个学员都去深刻体验身为一个伟大机构的一分子，即使是很小的一分子，具有的重要意义。

威廉·拉尼德对此做了非常生动的描述：“上司的命令，好似大炮发射出的炮弹，在命令面前你无理可言，必须绝对服从。”一位西点上校讲得更为精彩：“我们不过是枪里的一颗子弹，枪就是美国整个社会，枪的扳机由总统和国会来扣动，是他们发射我们。”曾有人说，黑格将军所以被尼克松看中，就是因为他的服从精神和严守纪律的品格。需要他发表意见的时候，坦而言之，尽其所能；对上司已做了决定的事情，就要坚决服从，努力执行，绝不表现自己的小聪明。

这就是西点对学员的训诫和要求。西点为什么要这样做呢？请看一看一位毕业于西点的将军给一位西点学员的父亲的信：

“为什么我们让这些孩子经受四年斯巴达式的教育？他们住在冷冰冰的兵营，上午9点30分之前不能往垃圾桶里倒垃圾，水池必须始终干净，不堵塞。如此多的规定和规则，为什么？”

“因为一旦毕业，他们将被要求全无私心。在军队的这么多时间内，他们将要吃苦，将在圣诞节远离家庭，将在泥地上睡觉。这份工作有许许多多的东西让他们把自我利益放在次要地位——因此，必须习惯这样。”

背上有痒不能抓，这能够有什么好处呢？西点学员知道，军人就是要连背痒都能忍得住。

如果一支部队里士兵都在左摇右晃拼命抓痒，还能称得上是训练有素的部队吗？

商场如战场。服从的观念在企业界同样适用。每一位员工都必须