

世界成功企业奉为圭臬的理念和价值观

【30万册修订版】

没有任何借口

NO EXCUSE!

用西点军校的行为准则打造超级执行团队

施伟德 著

只有完不成任务、不能胜任本职工作的人才会找借口。那些能完美完成任务、精准执行指令、将决定落实到位的人，根本不用找借口。他们全神贯注于解决问题，想尽一切办法解决问题，自动自发地解决问题。只有这样的人，才是企业最需要的员工。

“没有任何借口”体现的是一种负责、敬业的精神，一种服从、诚实的态度，一种彻底、落实的能力。我们需要的正是有这种精神的人：他们想尽办法去完成任务，而不是找借口，哪怕看似合理的借口。

优秀员工
权威经典
培训读本

· 世界成功企业奉为圭臬的理念和价值观 ·

没有任何借口

NO EXCUSE!

【30万册修订版】

施伟德 著



用西点军校的行为准则打造超级执行团队

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 · BEIJING

内 容 简 介

“没有任何借口”是美国西点军校奉行的最重要的行为准则。它强调的是每一位学员都应想尽办法完成任何一项任务，而不是为没有完成的任务找借口，哪怕看似合理的借口。“没有任何借口”的核心是敬业、责任、服从、诚实。这一理念是提升企业凝聚力和竞争力、建设企业文化的最重要的准则。秉承这一理念，众多著名企业建立了自己杰出的团队。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

没有任何借口 / 施伟德著. —北京: 电子工业出版社, 2013.1
ISBN 978-7-121-18771-1

I. ①没… II. ①施… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第249259号

责任编辑: 张毅 文字编辑: 王陶然

印 刷: 三河市兴达印务有限公司

装 订: 三河市兴达印务有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开 本: 720 × 1000 1/16 印张: 13.75 字数: 185千字

印 次: 2013年1月第1次印刷

定 价: 28.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zllts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。
服务热线: (010) 88258888。

千万别找借口



在美国西点军校，有一个广为传诵的悠久传统，学员遇到军官问话时，只能有四种回答：“报告长官，是”、“报告长官，不是”、“报告长官，不知道”、“报告长官，没有任何借口”。除此以外，不能多说一个字。

“没有任何借口”是美国西点军校200年来奉行的最重要的行为准则，是西点军校传授给每一位新生的第一个理念。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借口，哪怕是看似合理的借口。秉承这一理念，无数西点毕业生在人生的各个领域取得了非凡的成就。

千万别找借口！在现实生活中，我们缺少的正是那种想尽办法去完成任务，而不是去寻找任何借口的人。在他们身上，体现出一种服从、诚实的态度，一种负责、敬业的精神，一种完美的执行能力。

在工作中，我们经常能够听到的是各种各样的借口：

“那个客户太挑剔了，我无法满足他。”

“我可以早到的，如果不是下雨。”

“我没有在规定的时间内把事做完，是因为……”

“我没学过。”

“我没有足够的时间。”

“现在是休息时间，半小时后你再来电话。”

“我没有那么多精力。”

“我没办法这么做。”

……

其实，在每一个借口的背后，都隐藏着丰富的潜台词，只是我们不好意思说出来，甚至我们根本就不愿说出来。借口让我们暂时逃避了困难和责任，获得了些许心理的慰藉。但是，借口的代价却无比高昂，它给我们带来的危害一点也不比其他任何恶习少。

归纳起来，我们经常听到的借口主要有以下五种表现形式：

1. 他们做决定时根本就没有征求过我的意见，所以这个不应当是我的责任。

许多借口总是把“不”、“不是”、“没有”与“我”紧密联系在一起，其潜台词就是“这事与我无关”，不愿承担责任，把本应自己承担的责任推卸给别人。一个团队中，是不应该有“我”与“别人”的区分的。一个没有责任感的员工，不可能获得同事的信任和支持，也不可能获得上司的信赖和尊重。如果人人都寻找借口，无形中会提高沟通成本，削弱团队协调作战的能力。

2. 这几个星期我很忙，我尽快做。

找借口的一个直接后果就是容易让人养成拖延的坏习惯。如果细心观察，我们很容易就会发现在每个公司里都存在着这样的员工：他们每天看起来忙忙碌碌，似乎尽职尽责了，但是，他们把本应1个小时完成的工作变得需要半天的时间甚至更多。因为工作对于他们而言，只是一个接一个的任务，他们寻找各种各样的借口，拖延逃避。这样的员工会让每一个管理者头痛不已。

3. 我们以前从没那么做过或这不是我们这里的做事方式。

寻找借口的人都是因循守旧的人，他们缺乏一种创新精神和自动自发工作的能力，因此，期许他们在工作中做出创造性的成绩是徒劳的。借口会让他们躺在以前的经验、规则和思维惯性上舒服地睡觉。

4. 我从没受过适当的培训来干这项工作。

这其实是为自己的能力或经验不足而造成的失误寻找借口，这样做显然是非常不明智的。借口只能让人逃避一时，却不可能让人如意一世。没有谁天生就能力非凡，正确的态度是正视现实，以一种积极的心态去努力学习、不断进取。

5. 我们从没想过赶上竞争对手，在许多方面人家都超出我们一大截。

当人们为不思进取寻找借口时，往往会这样表白。借口给人带来的严重危害是让人消极颓废，如果养成了寻找借口的习惯，当遇到困难和挫折时，不是积极地去想办法克服，而是去找各种各样的借口。其潜台词就是“我不行”、“我不可能”，这种消极心态剥夺了个人成功的机会，最终让人一事无成。

优秀的员工从不在工作中寻找任何借口，他们总是把每一项工作尽力做到超出客户的预期，最大限度地满足客户提出的要求，而不是寻找各种借口推诿；他们总是出色地完成上级安排的任务，替上级解决问题；他们总是尽全力配合同事的工作，对同事提出的帮助要求，从不找任何借口推托或延迟。

是的，千万别找借口！美国成功学家格兰特纳说过这样一句话：“如果你有自己系鞋带的能力，你就有上天摘星的机会！”让我们改变对借口的态度，把寻找借口的时间和精力用到努力工作中来。因为工作中没有借口，人生中没有借口，失败没有借口，成功也不属于那些寻找借口的人！



I

没有任何借口

- 1. “没有任何借口” 002
- 2. 借口是拖延的温床 007
- 3. 借口的实质是推卸责任 011
- 4. 找借口，不如说“我不知道” 016
- 5. 不要让借口成为习惯 019
- 6. 执行，不找任何借口 022
- 7. 任何理由，实际上都是用来欺骗自己的 025

II

服从，行动的第一步

- 1. 视服从为美德 030
- 2. 说谎是最大的罪恶 034
- 3. 纪律——敬业的基础 037
- 4. 对立情绪要不得 040
- 5. 工作中无小事 044
- 6. 记住，这是你的工作 047
- 7. 立即行动 050

- 8. 即使错误，也坚定不移地执行 053
- 9. 把握好自己的表现欲望 057

III

忠诚胜于能力

- 1. 忠诚是无价之宝 062
- 2. 忠诚是一丝不苟的责任 065
- 3. 忠诚是崇高的义务 068
- 4. 忠诚是公司的命脉 073
- 5. 保护自己的舌头 078
- 6. 诚信是一个人最内在的激情 081
- 7. 翅膀硬了就飞走，老板凭什么培养你 085
- 8. 精神力量可以让你爆发出更强大的实力 089

IV

责任重于才干

- 1. 天赋责任，不容推卸 094
- 2. 工作就意味着责任 098
- 3. 负责任的人是成熟的人 102
- 4. 自觉是责任感的核心 104
- 5. 真正的负责是对结果负责 108
- 6. 责任即荣誉 113
- 7. 养成承担责任的习惯 117
- 8. 懂得求助才算负责 121

V

做最优秀的员工

- 1. 焕发崇高而伟大的岗位激情 126
- 2. 多加一盎司，工作就大不一样 130
- 3. 只要去找，就一定有办法 133
- 4. 老板心目中的优秀员工 137

| | |
|------------------------|-----|
| 5. 做最优秀的员工 | 140 |
| 6. 全力以赴 | 143 |
| 7. “贪婪”一点，你会过得更好 | 147 |

VI

超越雇佣关系

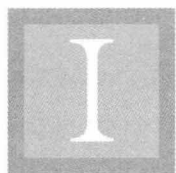
| | |
|---------------------------|-----|
| 1. 工作是我们要用生命去做的事 | 152 |
| 2. 怀抱一颗感恩的心 | 155 |
| 3. 带着热情去工作 | 159 |
| 4. 选择激情，选择完美 | 162 |
| 5. 自动自发地工作 | 165 |
| 6. 努力工作，优劣自有评说 | 168 |
| 7. 更好更强更完善 | 171 |
| 8. 你眼中的公司，和老板眼中的一样吗 | 175 |

VII

与企业共辉煌

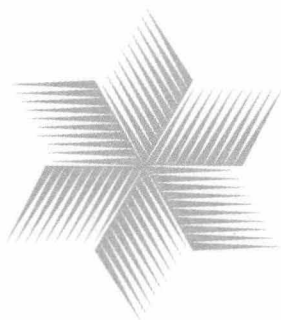
| | |
|---------------------------|-----|
| 1. 个人因团体而强大 | 180 |
| 2. 团队合作的奇迹： $1+1=3$ | 184 |
| 3. 内在荣誉感是最强大的动力 | 187 |
| 4. 为荣誉而工作 | 192 |
| 5. 小我服从大我 | 195 |
| 6. 学会相互协作 | 200 |
| 7. 与公司共命运 | 205 |





没有任何借口

没有任何借口



1. “没有任何借口”

“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。

每个企业都需要安德鲁·罗文上尉这样的员工。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。

在西点，麦肯罗作为新生学到的第一课，是来自一位高年级学员冲着他的大声训导。他告诉麦肯罗，不管什么时候遇到学长或军官问话，只能有四种回答：“报告长官，是”、“报告长官，不是”、“报告长官，没有任何借口”、“报告长官，不知道”。除此之外，不能多说一个字。

学长曾问麦肯罗：“你为什么不把鞋擦亮？”他说：“哦，鞋脏了，我没时间擦。”这样的回答得到的只能是一顿训斥。因为军官要的只是结果，而不是喋喋不休、长篇大论的辩解！西点让学员明白这样的道理：如果你不得不带队出征，那就别找什么借口了，并在当晚给士兵的母亲写信。如果你不得不解雇公司的数千名员工，那也没什么借口，因为你本应预见到要发生的事，并提前寻找对策。

“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。其目的是为了学员学会适应压力，培养他们不达目的不罢休的毅力。它让每一个学员懂得：工作中是没有任何借口的，失败是没有任何借口的，人生也没有任何借口。

“没有任何借口”看起来似乎很绝对、很不公平，但是人生并不是永远公平的。西点就是要让学员明白：无论遭遇什么样的环境，都必须学会对自己的一切行为负责！学员在校时只是年轻的军校学生，但是日后肩负的却是自己和其他人的生死存亡乃至整个国家的安全。在生死关头，你还能到哪里去找借口？哪怕最后找到了失败的借口又能如何？“没有任何借口”的训练，让西点学员养成了毫不畏惧的决心、坚强的毅力、完美的执行力以及在限定时间内把握每一分每一秒去完成任何一项任务的信心和信念。

在西点新生的前辈学员中，有很多人都是“没有任何借口”这一理念最完美的执行者和诠释者。伟大的罗文上尉是这样。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。伟大的巴顿将军是这样。1916年，作为美国墨西哥远征军总司令潘兴将军副官的巴顿，也有过一次类似的送信的经历。巴顿将军在他的日记中写道：

“有一天，潘兴将军派我去给豪兹将军送信。但我们所了解的关于豪兹将军的情报只是说他已通过普罗维登西区牧场。天黑前我赶到了牧场，碰到第7骑兵团的骡马运输队。我要了两名士兵和三匹马，顺着这个连队的车辙前进。走了不多远，又碰到了第10骑兵团的一支侦察巡逻兵。他们告诉我们不要再往前走了，因为前面的树林里到处都是维利斯塔人。我没有听，沿着峡谷继续前进。途中遇到了费切特将军（当

“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，哪怕是看似合理的借口。

时是少校)指挥的第7骑兵团的一支巡逻队。他们劝我们不要往前走了,因为峡谷里到处都是维利斯塔人。他们也不知道豪兹将军在哪里。但是我们继续前进,最后终于找到豪兹将军。”

西点校友莱瑞·杜瑞松上校也是这样。

莱瑞·杜瑞松在第一次奉派外地服役的时候,有一天连长派他到营部去,交代给他7件任务:要去见一些人,要请示上级一些事,还有些东西要申请,包括地图和醋酸盐(当时醋酸盐严重缺货)……杜瑞松下定决心把7件任务都完成,虽然他并没有把握要怎么去做。果然事情并不顺利,问题就出在醋酸盐上。他滔滔不绝地向负责补给的中士说明理由,希望他能从仅有的存货中拨出一点。杜瑞松一直缠着他,到最后不知道是被杜瑞松说服了,相信醋酸盐确实有重要的用途,还是眼看没有其他办法能够摆脱杜瑞松,中士终于给了他一些醋酸盐。

杜瑞松回去向连长复命的时候,连长并没有多说话,但是很显然他有些意外,因为要在短时间里完成7件任务确实非常不容易。或者换句话说,即使杜瑞松不能完成任务,也是可以找到借口的。但是杜瑞松根本就没有想到去找借口,他心里根本就没有过失败的念头。

但是,不幸的是,在生活和工作中,我们会经常听到这样或那样的借口。借口在我们的耳畔窃窃私语,告诉我们不能做某事或做不好某事的理由,它们好像是“理智的声音”、“合情合理的解释”,冠冕而堂皇。上班迟到了,会有“路上堵车”、“手表停了”、“今天家里事太多”,等等借口;业务拓展不开、工作无业绩,会有“制度不行”、“政策不好”或“我已经尽力了”,等等借口;事情做砸了有借口,任务没完成有借口。只要有心想找,借口无处不在。做不好一件事情,完不成一项任务,有成千上万条借口在那儿响应你、声援你、支持你,抱怨、推诿、迁怒、愤世嫉俗成了最好的解脱。借口就是一块敷衍别人、原谅自己的“挡箭牌”,就是一部掩饰弱点、推卸责任的“万能器”。有多少人把宝贵的时间和精力放在了如何寻找

一个合适的借口上，而忘记了自己的职责和责任啊！

寻找借口唯一的好处，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社会或他人。这样的人，在企业中不会成为称职的员工，也不是企业可以期待和信任的员工；在社会上不是大家可以信赖和尊重的人。这样的人，注定只能是一事无成的失败者。

试想，如果你与某人约好时间见面，而他迟到了，见面张口就说：路上车太多了，或者是他在门口迷路了，等等，你会怎么想？生活中只有两种行为：要么努力地表现，要么不停地辩解。没有人会喜欢辩解的，那些动辄就说“我以为、我猜、我想、大概是”的人，想想吧，你们从这些话中得到了些什么？

当然，我们并不能解决“路上堵车”的问题，我们也不太可能等外部条件都完善了再开始工作，但就是在这种既定的环境中，就是在现有的条件下，我们同样可以把事情做到极致！我们无法改变或支配他人，但一定能改变自己对借口的态度——远离借口的羁绊，控制借口对自己的影响力，坚定完成任务的信心和决心。越是环境艰难，越是敢于承担责任，锲而不舍，坚韧不拔，就一定能消除借口这条“寄生虫”的侵扰。很多借口其实都是我们自己找来的，牵强附会。同样我们也完全可以远离、抛弃它们。“没有任何借口”不是冷漠或缺乏人情。如果打一个极端的比喻，假设迟到一分钟，你就要被枪毙，这时你还会让借口发生吗？而这样的情况，在战场上，在商场上，随时都有可能发生。

“没有任何借口”还体现出一种完美的执行能力。每个企业都需要罗文这样的员工。如果上司命令把某

“没有任何借口”看起来似乎很绝对、很不公平，但是人生并不是永远公平的。西点就是要让学员明白：无论遭遇什么样的环境，都必须学会对自己的一切行为负责！

项任务“解决了”，而执行的员工却回答说：“找不到人啊，无从下手啊，不会开机器啊，没有原料啊……”最后，上司急了，你闪开，让我来干。这样的员工不但会被淘汰出局，这样的企业也会有生存危险。



没有任何借口

2. 借口是拖延的温床

借口是拖延的温床。习惯性的拖延者通常也是制造借口与托词的专家。他们每当要付出劳动，或要做出抉择时，总会找出一些借口来安慰自己，总想让自己轻松些、舒服些。我相信，对那些做事拖延的人，总有各种各样借口的人，是不可能报以太高的期望的。

借口是拖延的温床，习惯性的拖延者通常也是制造借口与托词的专家。这类人无法做出承诺，只想找借口。他们总是经常为了没做某些事而制造借口，或想出千百个理由为事情未能按计划实施而辩解。这样的人是不可能成为好员工的，他们也不可能有完美成功的人生。有一位在行业内小有名气的老板说：“在我的公司里，我会让这样的人统统滚蛋。”

在西点军校，新学员接受的第一个观念就是，没有任何借口，不要拖延，立即行动！如果第一次你因疏忽或别的原因没有及时擦亮你的皮鞋，你以种种借口逃脱了惩罚，第二次、第三次……久而久之，至少在擦皮鞋这件事上，你可能就会养成寻找借口的习惯，而这些借口又会让你对擦皮鞋这件事无故拖延。

想想吧，如果不是擦皮鞋，而是在战场上，在修

在西点新生的前辈学员中，有很多人都是“没有任何借口”这一理念最完美的执行者和诠释者。

筑工事，在对敌冲锋……这样的习惯将会造成多么可怕的后果啊！

这不是把问题绝对化，其实，商场就是战场，工作就如同战斗。要想在商场上立于不败之地，就必须拥有一支高效的、能战斗的团队。任何一个经营者都知道，对那些做事拖延的人，是不可能给予太高的期望的。

今天该做的事拖到明天完成，现在该打的电话等到一两个小时后才打，这个月该完成的报表拖到下一月，这个季度该达到的进度要等到下一个季度……不知道喜欢拖延的人哪儿来的这么多的借口：工作太无聊、太辛苦，工作环境不好，老板脑筋有问题，完成期限太紧，等等。但有一点可以确定，这样的员工肯定是不努力工作的员工；至少，是没有良好工作态度的员工。他们找出种种借口来蒙混公司，来欺骗管理者，他们是不负责任的人。

凡事都留待明天处理的态度就是拖延，这是一种很坏的工作习惯。每当要付出劳动，或要做出抉择时，总会找出一些借口来安慰自己，总想让自己轻松些、舒服些。奇怪的是，这些经常喊累的拖延者，却可以在健身房、酒吧或购物中心流连数个小时而毫无倦意。但是，看看他们上班的模样！你是否常听他们说：“天啊，真希望明天不用上班。”带着这样的念头从健身房、酒吧、购物中心回来，只会感觉工作压力越来越大。

一些组织的负责人常常纳闷，为什么有的人如此善于找借口，却无法将工作做好，这的确是一件非常奇怪的事。因为不论他们用多少方法来逃避责任，该做的事，还是得做。而拖延是一种相当累人的折磨，随着完成期限的迫近，工作的压力反而与日俱增，这会让人觉得更加疲倦不堪。

拖延的背后是人的惰性在作怪，而借口是对惰性的纵容。人们都有这样的经历，清晨闹钟将你从睡梦中惊醒，想着该起床上班了，同时却感受着被窝的温暖，一边不断地对自己说该起床了，一边又不断地给自己寻找借口“再等一会儿”，于是又躺了5分钟，甚至10分钟……