



THE WEST POINT MANAGEMENT HANDBOOK

西点军校

—管理全书—

尹建强◎主编

浓缩西点军校200年塑造人才的智慧
解读西点军校200年的管理精髓



 西安出版社

西点军校管理全书

主 编	尹建强		
副 主 编	洪庆军	李 克	罗 锋
编写人员	张叔元	詹晋浩	赵宏亮
	周 静	李 杰	

图书在版编目(CIP)数据

西点军校管理全书 / 尹建强主编. —2 版. —西安: 西安出版社, 2010. 8

ISBN 978-7-80594-745-7

I. 西… II. 尹… III. 西点军校—学校管理 IV. E712.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 148552 号

西点军校管理全书

主 编: 尹建强

责任编辑: 张重德

出版发行: 西安出版社

社 址: 西安市长安北路 56 号

电 话: (029) 85253740 85234426

邮政编码: 710061

印 刷: 三河市华新科达彩印有限公司

开 本: 710mm×1000mm 1 / 16

印 张: 22.5

字 数: 350 千

版 次: 2010 年 8 月第 2 版

2010 年 8 月第 2 次印刷

书 号: ISBN 978-7-80594-745-7

定 价: 45.00 元

△ 本书如有缺页、误装, 请寄回另换。

前 言

提起西点，人们会自然而然地联想到这座举世闻名的军校所培养、造就出的无数杰出军事人才。在世人的眼中，这里是军事家的摇篮，是荣誉和胜利的象征。

的确，自从 1802 年建校以来，从位于美国纽约州西南部哈德逊河畔的这片神秘建筑中已经走出了 3700 多名将军。这其中包括在墨西哥战争中声名远播的威廉·布利斯、约瑟夫·曼斯菲尔德、约翰·奥布赖恩；在美国南北战争中大显身手的尤利西斯·格兰特、威廉·谢尔曼、罗伯特·李；在第二次世界大战中功勋卓著的德怀特·艾森豪威尔、道格拉斯·麦克阿瑟、小乔治·巴顿、奥马尔·布尔德雷以及海湾战争中崭露头角的诺曼·施瓦茨科普夫……西点绝对可以称得上是人杰地灵、名流辈出、星光灿烂。

然而，许多人并不清楚，西点除了为美国培养出众多的军事人才以外，还在其他领域造就出了无数的精英。他们都在各自的领域内成为杰出的领导者或者是带头人。

在西点的百年校庆上，美国前总统罗斯福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它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。”

不光外界对西点评价甚高，西点人更是对自己的母校推崇备至。每一个西点人在提及母校的时候，无不把自己的成就归功于西点军校对自己的教育和培养。西点人自豪地说：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。

也许有人认为西点人有点“老王卖瓜，自卖自夸”，不过，即使是客观地评价，对西点的这些溢美之词也毫不过分。西点以独树一帜的文

化传统、教育方式和精神风貌，把一个个热血青年塑造成杰出的领导者，西点也因此而成为无数年轻人向往的圣地。

在 200 年的育人实践中，西点积累了丰富而独特的经验，尤其是在训练学员的领导和管理才能方面更有独到之处。可口可乐、通用电力、杜邦化学等一大批全球知名的企业总裁都出身于西点；甚至人类首次登上月球的三位宇航员中，也有两位是西点人……即使是在全球一贯以培养领导和管理人才而著称的哈佛大学也自叹不如。因此，西点不光是将帅的摇篮，同样也是制造经理、总裁的“梦幻工厂”。

西点在培养领导和管理者方面究竟有什么奥秘？

“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。”

许多人把学院派的管理学理论奉为经典，到头来不过是自己变成了一个徒具满腹经纶的学究复制品。

西点有自己独特的管理法则。

西点讲究的是用事实说话，注重的是实际效果。西点不相信眼泪，即使是一时失败了，也要敢于向自己挑战，最终去拥抱胜利。

无论你现在已经处在管理者的位置，还是正在朝着这一方向努力，这本《西点军校管理全书》都绝对堪称是你案头、枕边必备的管理艺术法宝。掌握了这些管理法则，你就会在管理实践中左右逢源，如鱼得水，无往而不胜。

目 录

第1篇 纪律原则篇

一切从零开始	8
服从是领导之母	11
纪律就是纪律	13
忠诚于所在的团体	15
是和尚就得剃光头	16
公事一定要公办	18
西点一分钟经理教程	20
规章制度八戒	20
企业“九查术”	21

第2篇 智慧素养篇

培养钢铁般的心理素质	29
细节的力量	31
时刻保持正常的心态	33
人靠衣裳马靠鞍	35
说话也是一门学问	37
适当来点儿幽默	39
管理者也应是一个学者	42
一张嘴能敌百万兵	44

西点一分钟经理教程	47
影响管理者成功的因素	47
成功的新规则	48
重视口才的培养	49

第3篇 道德人格篇

以德为先	59
时刻不能忘记国家	62
说谎是最大的罪恶	64
每日三省吾身	67
释放自身最大的能量	69
正直比利润更加重要	72
不要让自己染上“色”	75
谦虚的力量	77
信用是无形的财富	78
西点一分钟经理教程	80
谁适合当企业的领导人	80
企业形象对销售的帮助	81

第4篇 意志勇气篇

与其找工作不如去创业	90
恐惧是很好的导师	93
凡事都要乐观	95
向自己宣战	98
两强相争勇者胜	100
我该怎么办	102
不入虎穴 焉得虎子	105
西点一分钟经理教程	108
你能从容面对挫折吗	108

如何克服恐惧心理	109
如何面对突发事件	110

第5篇 荣誉责任篇

荣誉意味着责任	120
有成功的部下 才有成功的领导	122
大家同一条船上	123
西点一分钟经理教程	126
IBM 的三条神圣原则	126
品牌决策的类型	127

第6篇 健康挑战篇

“兽营”的价值	137
拥有健康是最大的幸福	140
领导者健康四要素	141
西点一分钟经理教程	143
新兴行业中企业竞争战略	143
企业兼并的策划技巧	145

第7篇 团队精神篇

大河有水小河满	155
学会做一颗螺丝钉	156
人心齐泰山移	158
集中力量突破一点	161
君子有容人雅量	163
人人为我 我为人人	166
西点一分钟经理教程	168
你的合作能力强吗	168

创造迸发智慧火花的环境	170
-------------------	-----

第8篇 运筹规划篇

顶要紧的是眼光	181
找对靶子再放枪	182
今日事今日毕	184
一招鲜吃遍天	187
跟随模仿 后来居上	188
一步一个脚印	190
兵贵神速 以快取胜	192
凡事皆宜谋而后断	195
西点一分钟经理教程	198
世界名牌公司的经营哲学	198
产品开发不是盲目的	201
缩短新产品开发周期的秘诀	202

第9篇 作战指挥篇

关键就是获胜	211
站得高看得远	213
知己知彼 百战百胜	215
老鼠也可以打败大象	219
反其道而行	221
山崩于前而不变色	223
做同行中的专家	225
当机立断 先发制人	228
不可一条道跑到黑	231
打不过就跑	233
西点一分钟经理教程	236
减少压力发挥才能	236

掌握遥控艺术	237
留住顾客的招术	238

第 10 篇 领导技巧篇

先表扬后批评	249
莫捧明星员工	250
用自己的左膀右臂	252
随时沟通 力量无穷	253
欢迎反对意见	257
掌握授权的火候	259
多听听下面的意见	261
做一个时间高手	263
如何安排人员调动	265
如何惩戒下属	267
西点一分钟经理教程	269
有效的管理者如何了解事实	269
企业管理者之忌	270
领导下的路数	272

第 11 篇 识才用人篇

做个好伯乐	284
任人惟贤之道	286
能力胜于资历	287
给下属排排队	290
尊重每一名员工	293
千军易得一将难求	296
如何委派任务	297
人非圣贤 孰能无过	299
把握奖励的尺度和时机	302

十年树木 百年树人	305
西点一分钟经理教程	308
选择优秀人才的十大条件	308
成功授权艺术	310
挖掘员工的潜能	312
优秀员工辞职时	313

第 12 篇 成败教训篇

亡羊补牢 为时未晚	323
“经营之神”也有“不神”的时候	325
一哄而上酿苦果	328
盲目扩张遭破产	331
任人惟亲的教训	333
怕就怕顾客不买账	335
热脸错贴了冷屁股	338
骄兵必败	341
西点一分钟经理教程	344
怎样避免海外经商失误	344
企业的自我诊断	345
附 录	347
西点军校领导要则	347
领导 / 部属关系的原则	348
麦克阿瑟之领导原则	349

第 1 篇

纪律原则篇

西点有一个久远的传统，遇到学长或军官问话，新生只能有四种回答。除了四个“标准答案”之外，如果有任何额外的字句，长官立刻会问：“你的四个回答是什么？”这个时候新生只能回答：“‘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，我不知道’。”除此之外，不能多说一个字。

新生可能会觉得这个制度不尽公平。例如学长问你：“你的腰带这样算擦亮了吗？”你当然希望为自己辩解，脑中浮现：“报告学长，排队的时候有位同学不小心撞到了我。”但是你只能有四种回答，别无其他选择。

这个情况下你也许只能说：“报告学长，不是。”如果学长再问为什么，惟一的适当回答只有“报告学长，没有任何借口”。这是要新生学习如何忍受不公平，人生并不是永远公平的。他们开始了解到，无论遭遇什么样的环境，都必须恪尽职责。

西点《集合号》杂志曾刊登学员队司令的一篇文章，专门强调了“自觉的纪律”：

自觉的纪律是一支优良军队的重要特点，所以，在西点军校，自觉的纪律更为重要，自觉的纪律是军事院校必须为学员灌输的优良品质。一个人如果要想担负领导责任，这种品质是必不可少的，一个人如果要想很好地为国家服务，也必须具备这样的品质。它所以有这样重要的作用，因为它是一个优秀的人才必备的素质，也是任何人所希望具有的。一个人是能够并愿意作出多种选择的……艰苦奋斗胜于舒适生活；不易之硕果胜于唾手而得；真理胜于错误；正确胜于荒谬。这每一项都要求一个人认真考虑和选择，即便是不在别人监视和控制之下，也能懂得什么是正确的，什么是国家所希望的……简而言之，这就叫自觉的纪律，很明显，西点军校的毕业生应该比其他人更具备这样的品质。

初进西点的新生，在中学时代大多是天之骄子，不论在学业或课外活动上，都是名列前茅的高材生。这样条件的青年，也可能变成刚愎自

用、无足轻重的领导人。为使新生充分体认未来四年所要接受的训练，他们必须明白他们已经成为一个大团体的一部分，这个大我远高于他们个人小我，有一定的规矩和传统，对国家负有重大的使命。这些受训中的领导人才，必须先明白他们个人的极限，而后才能够学习如何领导他人。

这种体认，是从严格的服从训练中一点一滴摸索得来的。对于意气风发、志得意满的十八岁青年，这是艰难的一课，然而又正是学习领导能力的第一课。

进入西点必须放弃个人自由，把自己交给纪律、交给制度、交给长官意志。对于一向崇尚自由民主的美国人来说，这多少有些不可思议。但西点的现实管理方式根本不容人思考，或者进来，接受并忍受这里的一切，或者出去，找寻个人的自由。

许多学员未进西点之前，就为西点非凡的成就所吸引。进入西点不停地有人说他们是出类拔萃的，是佼佼者，是高贵精锐的长长灰线中的一员。这使他们很振奋，产生不服输的精神：前辈们就从这里走向成功，我们也能。纪律是严明的，有时甚至是严酷的，尤其对一年级学员，他们几乎没有做出任何决定的资格。但他们知道，任何西点人都要过这一关，我们也能。

有意义的是，学员们上课、阅兵、检查、体育运动等等，每天都安排得满满的，而且任何人必须完成。开始时大家可能是为了形式，不去考虑实质，但是时间一长，习惯成自然，他们便逐渐把军校的目标变成了个人目标。

新生训练由高年级主持，每一项活动都经过精心规划，不容许一分一秒的误差。西点每年录取一千三百名新生，在报到之后，他们对自己的时间就完全失去控制权了。学长做过简短的说明之后，立刻分配一连串的任务，而且必须在规定时间内完成，新生根本没有一点喘息的机会，没有任何时间思索他们身处何处、要到哪里去。西点毕业生提起新生训练，大多表示“令人无所适从”、“一片混乱”。艾森豪威尔提起他在西点的第一天则是说：“我想如果容许我们有任何时间可以坐下来想一下，大部分的人可能都会搭下一班火车离开。”

男生头发都是理得几近光头，女生则是剪成齐耳短发，便服换成了清一色的灰色T恤、黑色短裤、长统黑袜，再加上一双笨重的靴子。在新生训练的一整天当中，新生几乎像无头苍蝇一样冲过来、跑过去，发

号施令的学长则指挥若定，一身笔挺的灰色制服，配上红色的值星带。新生的个人欲望已不存在，取而代之的是领导人所要求的团体目标——在一天结束之后，每一位新学员都能以最好的成绩参加大操场上的宣誓典礼。

在八个小时的新生训练课程之后，他们已改头换面，身着西点制服，以整齐的队伍行进，在父母家人的注目下，正式成为西点的一员。

在西点军校，即使是立场最自由的旁观者，仍然相信一个观念，那就是“不管叫你做什么都照做不误”，对训练服从有莫大的帮助。

背诵这些内容，能够进一步加强学生对共有文化的认同，以及袍泽间的情谊。

也许背诵最重要的意义，在于维持西点的传统，使今天的学生与过去伟大的西点学生紧密相连。过去多少期的西点学生，上自内战后的总统葛兰特，下至艾森豪威尔和“沙漠风暴”指挥官施瓦兹科普夫，都背过同样的东西，克服过同样的困难。如此一来，学生不仅是彼此紧密相连，也与整个西点传承紧密相连。

服从，在西点人的观念中是一种美德。对西点人来讲，对当权者的服从是百分之百的正确，因为他们认为，西点军校所造就的人才从事战争的人，这种人要执行作战命令，要带领士兵向设有坚固防御之敌进攻，没有服从就没有胜利。

为了培养服从意识，西点军校教育每个学员切切避免“对总统、国会或自己的直接上司作任何贬低的评论”。西点甚至从经验的角度告诫学员，要“多烧香磕头，少惹是生非”，这是军人品格中“光亮的一面”。西点教诲学员，“不要上送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”。“如果摸不准自己上送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一个“公务员”的性格，坚信当权者是完美无缺的人，是有识之士，对当权者不要有任何怀疑。这一做人原则是西点的传统道德。1902年，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。他们决定我们打谁就打谁。”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。需要发表意见的时候，坦而言之，尽其所能。当上司决定了什么事情，坚决服从，努力执行，绝不表现自己的聪明。这就是西点对学员的训诫和要求。

有人认为荣誉法规的主要目的是保证难以贯彻的规章制度得以贯彻。它被用来驾驭 4000 名雄心勃勃、年富力强的年轻人，把他们限制在狭窄灰色的校园里。这 4000 名年轻人的本性必须受到控制，否则，学校的形象便会彻底毁灭。学校特别关注的是夜晚，因为这时学员可能溜出营区，沉溺于校外的邪恶和堕落之中，他们可能会在伟大的美国公众面前大出洋相。制度规定，天黑以后，学员只能到指定的健康的地方。

有人认为，制度的绝对性使学员们难以区分无足轻重和举足轻重的道德问题，因为从他们的观念出发，重要的是形式，而不是内容。比如说某一个学员星期六晚外出，回营晚了一分钟，不得不于凌晨 1 点 05 分报到销假，这样他便会给记过 7 分。他的纪律记录可能很好，这个“过”对他来说没什么。但也有可能他本来可以离开西点去过周末，好好享受一番，却被这 7 分冲掉了。更有甚者，这 7 分也可能使他超过一个许可的过错定量，从而使他被学校开除。在西点校史记录中，有因超时 1 分钟而被学校开除的例子。因为他以年度内允许过错的定量达到了极限，必须被纪律制裁。

西点纪律的严格或严厉人所共知，而且花样甚多，令人回味。轻微的违纪只作记录，不付诸具体处罚措施。对高年级学员来说，一个月中如被记过 9 次，就意味着失去享受周末的权利。如被记过超过每月的最高限额——13 次，则每超过一次就将受罚，至少要在空地上走一个小时，一般要扛着步枪不停地走一小时。处罚的手段还有禁闭，分为“普通禁闭”和“特别禁闭”。“普通禁闭”是对正在参加校际运动会的运动员采取的，是用来代替罚走的一种惩罚，受到普通禁闭的学员在正常享受特权的时间内必须留在自己的寝室里。“特别禁闭”用于那些被军校官员认为犯有特别严重过错的学员，其中包括长时间罚走。

巴顿可以说是美国个性最强的四星上将，但在纪律问题上，对上司的服从上，态度毫不含糊。他深知，军队的纪律比任何纪律都重要，军人的服从是职业的客观要求。他认为：“纪律是保持部队战斗力的重要因素，也是士兵们发挥最大潜力的关键。所以，纪律应该是根深蒂固的，它甚至比战斗的激烈程度和死亡的可怕性质还要强烈。”“纪律只