

美国西点精英最基本的行动执行手册

No Excuse!



世界一流企业奉为至尊的员工精神准则

决不找借口

[美] 艾瑞斯·亚罗(Alex Arnold)/著 何莉/编译

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，最大限度的满足客户提出的要求，也就是“满意加惊喜”，而不是寻找任何借口推卸；他们总是出色地完成上级安排的任务；他们总是尽力配合同事的工作，对同事提出的帮助要求，从不找任何借口推托或延迟……

群言出版社

NO EXCUSE!

决不找借口

——世界一流企业奉为至尊的员工精神准则

[美] 艾瑞斯·亚罗 原著 何 莉 编译

Alex Arnold



群言出版社

图书在版编目(CIP)数据

决不找借口/何莉编译.

- 北京:群言出版社,2004.3

ISBN 7-80080-362-7

I. 决...

II. 何...

III. 成功心理学-通俗读物

IV. B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 012613 号

责任编辑 程国甦

封面设计 李向晖

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 yancbs:dem@xinhuanet.com

印 刷 北京飞达印刷有限责任公司

经 销 全国新华书店

版 次 2004 年 3 月第 1 版

2004 年 3 月北京第 1 次印刷

开 本 880×1230 1/32 4.75 印张

字 数 100 千字

印 数 1~10000 册

书 号 ISBN 7-80080-362-7/C·11

定 价 16.80 元



West Point

序言：决不找借口

我从来没有过失败的念头，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，而是把握每一分每一秒来达到任务——这就是西点军校所要求的绝对服从，决不找借口。

“决不找借口”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。当学员遇到军官问话时，只能有四种回答：“报告长官，是”（YES SIR），“报告长官，不是”（NO SIR），“报告长官，不知道”（I DON’ T KNOW，SIR），“报告长官，决不找借口。”（NO EXCUSE，SIR）。除此之外，不能多说一个字。比如，长官派你去完成一项任务，但由于种种原因，你没能按时完成，当长官问你为什么时，如果你为自己辩解，说由于这样或那样的原因，那就错了。你只能说：“NO EXCUSE，SIR！”（决不找借口）。

这个理念强化的是每一位学员想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，也决不容忍其他人这样做。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。有一组数字：二战后，在世界 500 强企业里面，西点军校培养出来的董事长有 1000 多名，副董事长有 2000 多名，总经理一级就有 5000 多名。任何商学院都没有培养出这么多优秀的经营管理者。



但在我们的现实生活中，很多人习惯去找借口为自己开脱。我们也常常听到这样或那样的借口：

“这不是我的错。”

“我不是故意的。”

“没有人不让我这样做。”

“这不是我干的。”

“本来不会这样的，都怪……”

这些辞令是什么意思呢？

“这不是我的错”是一种全盘否认。否认是人们在逃避责任时的常用手段。当人们企图推卸责任时，这种精心编造的借口经常会脱口而出。

“我不是故意的”则是一种请求宽恕的说法。通过表白自己并无恶意而推卸掉部分责任。

“没有人不让我这样做”表明此人想借此装傻蒙混过关。

“这不是我干的”是最直接的否认。

“本来不会这样的，都怪……”是凭借扩大责任范围推卸自身责任。

诸如此类，有时真的让人们无可奈何。在现实生活中，缺少的是那种想尽办法去完成任务，而不是去寻找借口的人。

借口是拖延的温床，习惯性的拖延者通常也是制造借口的专家，他们每当要付出劳动或做出抉择时，总会找出一些借口来安慰自己，总想让自己轻松一些、舒服一些。有了找借口的习惯，做起事情来往往往就不诚实，这样你的工作必定遭人轻视。借口是推卸责任的表现，这是找借口唯一的好处，也是为什么会有那么多人找借口。找借口，也可把应该自己承担的责任转嫁给社会或他人，可以为自己制造一个安全的角落。这样的人，在企业中不会成为称职的员工，也不会是企业可以期待和信任的员工；在社会上不是大家所可以信赖和尊重的人。



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别人的预期,最大限度的满足别人提出的要求,也就是“满意加惊喜”。而不是寻找任何借口推诿;他们总是出色的完成上级安排的任务;他们总是尽力配合同事的工作,对同事提出的帮助要求,从不找任何借口推托或延迟。“决不找借口”做事情的人,他们身上所体现出来的是一种服从、诚实的态度,一种负责、敬业的精神,一种完美的执行力。“决不找借口”理念的核心是敬业、责任、服从、诚实。这一理念是提升企业凝聚力、建设企业文化的最重要的准则之一。

“决不找借口”看似冷漠,缺乏人情味,但它却可以激发一个人最大限度的潜力。在人生中,不要把太多的时间花费在寻找借口上,失败了也罢,做错了也罢,再美妙的借口对于事情本身的改变没有丝毫作用。找借口,还不如说不知道。

所以,决不要找借口!借口永远不属于成功的人!

No Excuse!



目录 Contents

引子 走进西点军校

通向竞争的摇篮	3
西点名人名言	8

第一章 决不找借口

决不找借口	15
借口种种	17
借口是推卸责任	20
拒绝借口,善用时间	21
西点军校如何打造商业精英	24
某著名品牌 CEO 谈“借口”	28



目录 Contents

第二章 服从为领导之本

绝对服从	33
服从是领导之母	35
服从:从零开始	39
说谎的罪恶	43
说谎 聪明反被聪明误	45
言行一致不说谎	48
服从第一	51

第三章 自动自发地工作

自动自发地工作	57
选择积极主动的习惯	60



目录 Contents

把“积极”两字永远刻在心里	63
养成主动工作的习惯	68
主动去看去听	70
世界上最不快乐的人就是憎恨自身工作的人	73
主动工作 = 快乐的工作	77
热忱能成大事	83

第四章 双重忠诚与团队观念

西点的双重忠诚	91
忠诚助人成功	93
崇高的价值标准	98
共同体	100
协作和交流	105



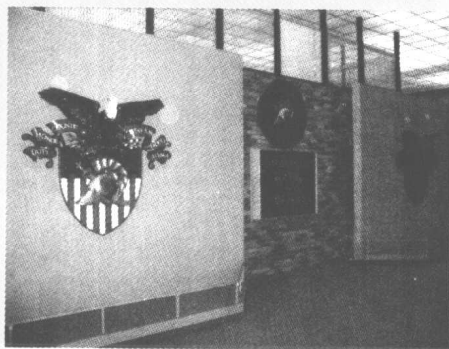
目录 Contents

一切自然都是协作的	107
人心齐泰山移	109
善于看到他人之长,是团队精神的基础	111
大家同一条船上	113

第五章 成为卓越的员工

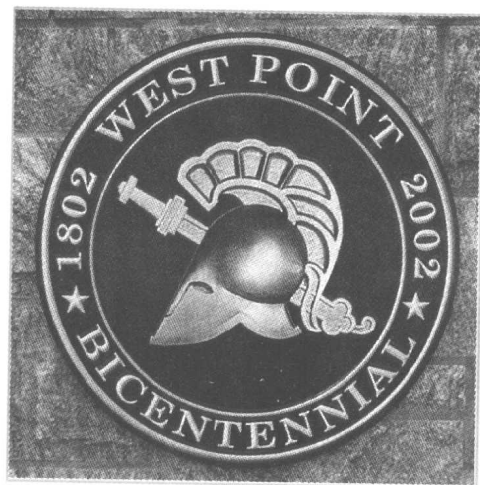
把敬业变成习惯	117
学习老板的优点	120
全心全意为公司工作	124
荣誉与责任	126
激发创造的潜能	129
投入到工作中去	133
自己完美自己	138

No Excuse 引子 走进西点军校





西点军校的全称为美国陆军军官学校，是美国培养陆军初级军官的学校，因地址在纽约市北郊的西点，人们习惯上又称其为“西点军校”。





通向竞争的摇篮

西点军校最重要的办学原则之一就是公开招考合格人才。该校每年招生约 1400 人。凡报考该校的青年,必须是美国公民(除盟军学员外),年龄在 17~22 岁,身高 1.68~1.98 米,不论种族、肤色、宗教信仰和性别,但事实上,西点长期坚持招收男性公民,自 1976 年 7 月初起,按总统法令规定,才开始招收女学员,首批为 119 名,20 世纪 90 年代已增至 800 余人,占学员总数的 1/6。报考学员必须在高中学习成绩名列本班前茅,身体健康,具有一定的组织领导才能,在参加考试的前一年还必须得到美国总统、副总统、参议员、众议员、州长、市长或部队主管的推荐。获得正式报考资格的青年,还必须参加并通过国家统一组织的大学入学考试,然后各军种学员入学资格评审委员会从德、智、体等方面全面衡量,择优录取。

被录取者首先应具有强健的体质,能参加有关项目的体育比赛。经过西点教育,学员应达到大学的学历水平,应有所专长和业余爱好。西点军校学员自入校之日起,就要进行严格的检验与筛选,实行优化与淘汰制。这一切是从 1843 年起就由国会以法律的形式明确下来的,从而保证了学员的高质量。

每个学员在考入西点前都要做好被淘汰的思想准备和相应的保证,其父母也应充分保证做好工作,不留后患。实际上,第一学年新生淘汰率为 23%,最终能学完四年毕业的学员占入学总人数的 70% 左右。从录取到毕业,学校的管理就是法制



化的,铁面无私。

学员经过四年学习毕业后,获理科学士学位,授少尉军衔,至少应在军队连续服役 5 年。

学员在校期间,开支主要由国会拨款支付,每月可领取津贴。一年级学生每月 70 美元,到四年级每月可达 200 美元左右。

“国家·荣誉·责任”西点军校能够获得这么高的荣誉,能够培养出如此众多的优秀军事人才,是和它那近乎残酷的训练分不开的。新学员一入校,首先参观校园,体验那强烈的荣誉观念和学校的传统精神。

西点校园及附属场区位于哈得逊河上游的高山,依山伴水,风光秀丽,一系列哥德式风格的建筑物为起伏的群山环抱。校园及场区总面积为 2500 英亩(1 英亩 = 4046.86 平方米),连附近政府公地在内共有 15974 英亩。外圈有冬季滑雪场、高尔夫球场、训练与野营区等。内圈为主要校园区,由教学大楼、学员区、运动场与活动中心等组成,整个建筑群以学校的大运动场为中心展开。学校校长的宿舍就坐落在大运动场边上,象征着校长与学员的亲密关系。校长一般由三星级中将担任。

许多楼群均以著名的国家与军事领导人、战略家与教育家命名,显示着国家荣誉与优良传统。在校园区,设置有各种景点、名人纪念碑和塑像。

华盛顿大楼是校区中心和学员队总部所在地。这里有著名的大餐厅兼礼堂,平日放着长条的陈列式餐桌,可同时容纳全校 4000 名学员就餐。就餐时学员按行政班排名次落座,由服务人员送餐,井井有条。举行重要集会或报告会时,大餐厅则作为礼堂会场使用,由于采用了现代装饰与设备,学员可在每个位



置听到报告人的声音。学员总部也在华盛顿大楼内。大楼四周为学员宿舍楼区，一般是两层楼房，营造时期较早，有一半是20世纪60年代后新建的。无论新楼、旧楼，内部都是旅馆式套间与活动区相结合。一般是男学员3人一个宿舍，女学员两人住一间。在华盛顿大楼的左翼是各教学系办公室、教室、实验室等，也有一部分教学系分散在学员区附近的泰那尔楼、巴特勒楼、马汉楼之中。

初来乍到的西点新学员无不在这里强烈地感受到西点的荣誉和它对国家所承担的责任，无不感到生活在一种追求荣誉、竭尽职责和为国献身的气氛中。西点新学员进入西点，首先得遵守塞那创建的“荣誉制度”，即“每个学员决不能撒谎、欺骗或盗窃，也不容忍其他人有此类行为。”这是培养学员忠诚、正直的主要方法，其实质是强调“自我约束，自我完善”。

对违反学校规定的一切行为，西点毫不留情，轻则记过、罚步操，重则关禁闭、开除。西点军校的无监视考试制度就是西点道德标准的范例。

学员办理入学注册手续后，就开始进行6周的学员基础训练，又称为由老百姓变成军人的过渡训练，学员们则把它称为“野兽营”。

训练充满严峻挑战、高度竞争和快节奏。第一步是队列训练。各种步伐操练，天天都反反复复地做，人人都像机器人一样，穿同样服装，迈同一步伐。第二步是严格的日常生活管理。每天早上6点，起床号一响，所有学员必须立即起床，出早操、整理内务，然后毕恭毕敬地立正，恭候高年级学员和教官的光临。从个人着装与仪表到宿舍卫生，都要做得完美无缺。接着就到4000人的大餐厅进餐。“开饭”口令过后，才能进食，用餐时，不许喧哗，用餐时间只有20分钟，时间一到就收餐。吃完早餐



后,从7点半到12点全是上课时间,中间不休息。午餐、午休时间一共只有50分钟,下午要进行2小时的体育锻炼。晚饭后,休息50分钟就得上晚自习,所有学生必须到23点才能熄灯睡觉,每天夜间只能休息7小时,还常常搞夜间紧急集合。在这里,耍小聪明、发脾气是绝对不允许的。这种强烈的快节奏生活,将伴随学员们度过四年。第三步是野外训练。训练在西点后山的山谷村进行。这里有茂密的山林,有各种训练场和障碍物,在这里,新学员的淘汰率高达30%。有不少新学员因经受不起野营训练的艰苦而中途退学。在野营中,人人都身着伪装训练服和战斗靴,住在帐篷里,一举一动都充满着实战气氛。每天都是野外强行军。直到这时,学员们才真正体验到了西点军校的军事生活。

基础训练对每一位新学员都是一次巨大的考验。对那些平常浪荡惯了的高中毕业生来说,这里简直就是监狱,他们一定认为自己选错了路。这里除了军乐和国歌以外就没有别的音乐了,没有啤酒,没有吉他,没有录像机,电视机虽然有,但必须在大厅里集体收看。一切都很难,一切都很严,但每名通过基础训练的学员都无比自豪,因为他们明白“西点”本身就是强者的代名词。

从第二学年开始,学员们就必须接受各种军事训练:步兵巡逻、长途行军、轻武器射击、格斗、登山、潜水、工兵作业、野战通讯、救护、野外生存、战地侦察……

夏季,学员还要到肯塔基的军事基地学习坦克作战和防空兵作战。防原子、防生化技能,也必须在第二学年掌握。

到了第三学年,训练生活趋于多样化,学员将进行历险性训练。历险性训练共有四项,学员可任选一项:1. 到巴拿马进行热带丛林作战训练;2. 到阿拉斯加北部进行野外滑雪作战



训练;3. 参加特种部队,进行突击作战和空降训练;4. 到科罗拉多空军学校进行驾驶直升飞机和野外生存训练。

还有一些学员则结合专修的外国语言到有关国家作旅游式参观考察。学员可分到西欧、巴拿马或美国本土、阿拉斯加、夏威夷等各军事基地任见习排长。

第四学年,学员成为高班生后,就成了塞那学员队的大小“头头”,可以显示一下领导才干。有的当管理 4000 名学员的“队长”;有的担任 48 名学员的排长;有的则当“参谋”军官。他们既要体验当指挥官的滋味,又要学会如何带兵。

经过四年的艰苦学习和训练,毕业这一天终于来临了。此时美国政府已在每位学员身上花费了 90.476 万美元。在未来的战争中,美利坚合众国对这些第一流的职业军官深寄厚望,这些学员也确实在西点的培养下成了军中精英、军中强者。

度过了 1440 个艰难的白昼和黑夜后,学员们排着整齐的队伍,面对星条成庄严宣誓:珍惜校荣,为国效忠。

在隆隆的礼炮声中,校长把一枚枚西点军校的校徽授予毕业生们。校徽上镌刻着一只目光炯炯的山鹰,一顶闪闪发亮的钢盔,一柄寒光逼人的短剑,还有一行醒目的大字,那就是闻名于世的西点校训——“国家·荣誉·责任”。

此时,激动的学员们以传统的抛帽方式庆祝自己学业的完成,庆祝自己从此走上了辉煌的军旅生涯。