

■ 塑造公司精英的管理经典 ■



西点军人是美国的骄傲，如果美国公司中的每个员工都能像西点军人那样充满信仰，并且训练有素，我们根本就不用惧怕日本和德国的商业公司了。

——美国第37任总统 理查德·尼克松（1913—1994）

NOTHING IS IMPOSSIBLE

世界500强黄金培训课程 I

没有不可能

◆ 打破一切西点军规 ◆



高效能工作委员会 著

陕西师范大学出版社

■ 塑造公司精英的管理经典 ■

NOTHING IS IMPOSSIBLE

世界500强黄金培训课程 I

没有不可能

◆ 打破一切的东西点军规 ◆



高效能工作委员会 著

陕西师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

没有不可能/高效能工作指导委员会著. —西安: 陕西师范大学出版社, 2005.12

(世界 500 强黄金培训课程 I)

ISBN 7-5613-3204-1

I. 没… II. 高… III. 企业管理-职工培训-经验-世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 141597 号

图书代号: SK5N1195

责任编辑: 周 宏

封面设计: 红十月·郑琪

版式设计: 祝志霞

插图: 刘 凯

出版发行: 陕西师范大学出版社

(西安市陕西师大 120 信箱)

邮 编: 710062

印 刷: 北京市通州兴龙印刷厂

开 本: 880×1230 1/32

印 张: 5

字 数: 108 千字

版 次: 2006 年 3 月第 1 版 2006 年 3 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5613-3204-1/C·59

定 价: 84.00 元 (共 5 册)

注: 如有印、装质量问题, 请与印刷厂联系

序言 一切皆可能

1802年3月16日，美国第3任总统托马斯·杰弗逊签署国会法令，宣告西点军校成立。200多年来，西点军校成为美国的骄傲和象征，她培育出了一大批杰出的人才，成为众多美国青年人向往的地方。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。”

但是鲜为人知的是众多的跨国公司CEO、董事长等高级管理人才均毕业于西点军校。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、英特尔公司副总裁简睿杰……

西点的任务是教育、训练和激励学员，恪守“职责、荣誉、国家”的价值观，培养学员坚强的意志，克服障碍、挑战不可能的毅力和勇气。

坚强的意志力是每一个西点学员所具备的基本要素，他们决不会因为危险而放弃自己的信仰。许多伟大的人物鼓舞着西点军人，他们相信依靠自己坚强的意志力可以战胜一切困难。

戴高乐曾经说过：“困难，特别吸引坚强的人。因为他只有在拥抱困难时，才会真正认识自己。”无论通往目标的路上充满了多少荆棘，你都要一直坚持，不要羡慕那些成功的人士，只要有敢于挑战不可能的勇气，任何人都能成功。

美国一位名叫乔治·赫伯特的推销员，把一把斧头成功地

推销给了小布什总统，获得了布鲁金斯学会的“金靴子”奖。

布什当政期间，学会出了这么一道题：请把一把斧头推销给小布什总统。

许多学员垂头丧气，大家认为，布什总统什么也不缺，再说即使缺少，也用不着他亲自购买；再退一步说，即使他亲自购买，也不一定赶上你去推销的时候。然而，乔治·赫伯特却做到了。

他说：“我认为把一把斧头推销给小布什总统是完全可能的，因为布什总统在德克萨斯州有一个很大的农场，里面绿树成荫。于是我胸有成竹地给他写了一封信：‘总统阁下，有一次，我有幸参观您的农场，发现里面长着许多矢菊树，有些已经死掉，木质已变得松软。我想，您一定需要一把小斧头，但是从您现在的体质来看，这种小斧头显然太轻，因此您急需一把不甚锋利的老斧头。现在我这儿正好有这样的一把斧头，它是我祖父留给我的，很适合砍伐枯树。如果你有兴趣的话，请按这封信所留的信箱，给予回复……’然后布什总统真的给我汇了15美元。”

这是自1975年以来，一名学员把一台微型录音机卖给尼克松后，又一学员登上如此高的门槛。26年中，布鲁金斯学会培养了数以万计的百万富翁，这只金靴子之所以没有授予他们，是因为该学会一直想寻找这么一个人：不因事情难办而放弃。

对西点学员来说，这个世界上不存在“不可能完成的事情”。不断挑战极限是每个学员的乐趣，只有超乎常人的困境才会让他们从中得到锻炼。

因此，要想在事业上取得成就，实现自己的愿望或理想，就要像西点军人那样培养坚强的意志，充满自信，永不放弃，走出“不可能”这一自我否定的阴影，用信心支撑着自己迈向成功与辉煌。

记住：没有不可能！

目 录

序 言 一切皆可能/1

第一章 服从原则(Obedience)

军规 I 无条件执行/3

军规 II 工作无借口/10

军规 III 细节决定成败/17

军规 IV 以上司为榜样/24

第二章 团队法则(Group)

军规 V 荣誉原则/33

军规 VI 受人欢迎/40

军规 VII 善于合作/47

军规 VIII 团队致胜/53

第三章 激情原理(Enthusiasm)

军规 IX 只有第一/61

军规 X 敢于冒险/67

军规 XI 火一般的精神/73

军规 XII 不断提升自己/79

没有不可能

第四章 信仰之道(On belief)

军规XⅢ 敬业为魂/87

军规XⅣ 为自己奋斗/95

军规XⅤ 理念至上/101

军规XⅥ 自动自发/107

第五章 牺牲精神(Sacrifice)

军规XⅦ 勇敢者的游戏/115

军规XⅧ 尽职尽责/123

军规XⅨ 全力以赴/132

军规XⅩ 决不放弃/139

军规ⅡⅪ 没有不可能/146

军规XⅫ 立即行动/154

第一章

服从原则 *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 I

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

3

“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。

4 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。

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加重要,结果员工往往忘记了公司的重要。对于这样的情况,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,具有什么样的意义。

这一认识,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、志得意满的新学员,更是艰难的一课,然而这正是他们学习管理能力的第一课。为了培养服从意识,西点军校教育每个学员避免“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言论”，“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”。

在公司中也是一样，如果连你自己都看不过去的企划书，就别心存侥幸地拿给上司看，当然，你可以和上司针对这份企划书进行讨论。这样，你会对工作产生兴趣、充满信心。

西点军校还教育学员养成一个公务员的性格，坚信上司是完美无缺的有识之士，对上司不要有任何猜疑，这是西点的传统美德。

公司中经常会遇到需要决策的问题，一个优秀的员工应该是需要发表意见的时候，坦而言之，尽其所能。但当上司决定了什么事情，就要坚决服从，努力执行，绝不表现自己的小聪明。黑格将军之所以被尼克松看中，就是因为他的服从精神和严守纪律的品格。

西点军官不论其级别高低，都要服从上级的命令，因此管理艺术是发出命令与执行



命令的一个奇妙的混合物。“在你能够管理之前,你应该学会怎样去服从,”西点基地士官学院院长理查德·A·霍金斯上校(西点 59 届学员)解释说,“这听起来可能有些奇怪,但是一名忠实的服从者会成为一名出色的管理者。”

从新学员在西点军校门口走下公共汽车的那一刻起,他便告别平民生活的“友好世界”,准备服从无数的命令。首先是关于一些繁琐的事情,最后则是生死攸关的问题。即刻服从命令是人们对西点军人普遍的印象,这是真实的。每位学员都会立即接受命令,并着手找出执行该命令的办法——这一过程需要学员们自发培养处理问题的能力。不同的命令要用不同的方法来执行,命令本身不会告诉你应该怎样做——而仅仅是“你必须完成它”。

6

将服从训练成习惯

西点学员在个人权威与集体权威产生矛盾时,他们最终遵从的是个人权威服从集体权威。西点学员的这种服从意识,正是众多管理者所缺乏的,还有许多的管理者没有学会适应服从这一角色。不容否认的是,在某些大公司,仍有相当一部分管理者抱有惟我独尊的蛮横观念——只有别人服从我,哪里有我服从别人的道理。

当然,西点军校提出的“服从”,绝不仅仅是指“听话”,也不仅仅是指机械地遵照上级的指示那么简单。服从需要个人付出相当大的努力,它需要在一定限度内牺牲个人的自由、利益,甚

至生命。服从,也是公司中一个优秀员工必须接受的严峻考验。会服从的员工也并不是凡事都惟命是从,服从强调的是对公司文化的认同感。

被选入西点军校的学员,不论是在学业还是课外活动的表现上,都是名列前茅的高材生。具有这样优越条件的青年,也可能变成刚愎自用、自高自大的管理者。正是考虑到这一点,为了防患于未然,西点军校对刚入校的新学员要进行极为严格的服从训练。这些训练让他们明白,他们只不过是西点这个大团队中的一份子罢了,并且需要有一定的法规和传统来约束他们,并让他们知道自己对国家负有重大的使命。

为了使新学员具有这种坚定的服从意识,西点军校需要进行近乎残酷的训练。在训练的过程中,他们失去了“自由”,不准保留任何最基本的个人财物,不准保留任何代表个人特色的象征。在最初训练的几个星期里,所有的新学员都像新生儿一样,无名无姓,没有任何独立的个性。

每个公司都应当有自己独特的公司文化。正像西点的校训一样,全体公司员工要有自己的共同愿景。企业文化是公司之魂,它可以把所有原本个性迥异的员工团结成一个整体,这就是公司发展的驱动力。

新学员训练由高年级的学员主持,所进行的每一项活动都是经过精心策划的,不允许新学员在时间上有一分一秒的误差。西点每年录取 1400 多名新学员,在报到之后,他们对自己的时间就完全失去支配的权利了。高年级的学员在作过简短的说明之后,立即分配一连串的任务,而且必须在规定的时间内完成。要完成这些任务,新学员根本就没有喘息的机会,没有任

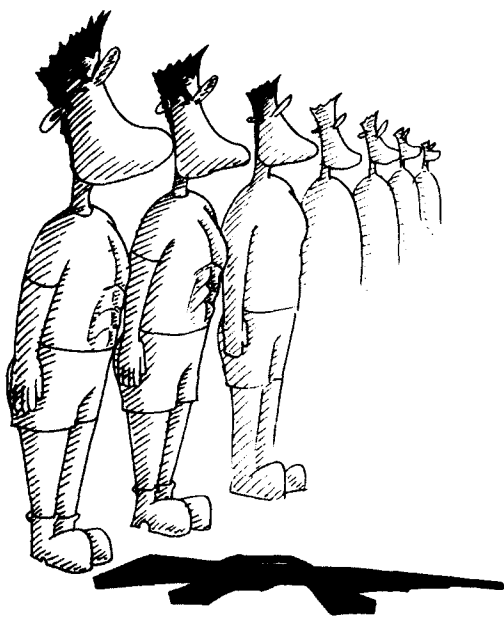
何时间思考他们身在何处,要到哪里去。毕业于西点军校的艾森豪威尔将军,在回忆起他刚入学时的情景说:“我想如果容许我们有时间可以坐下来想一想,大部分的学员可能都会搭下一班的火车离开这里!”

西点军校还采取“斯巴达式”的各种训练。这种做法的优点在于学员的身体既已疲惫不堪,没有提出反对的余地,则形成无条件服从上司的基础;此种行为如果累积下来,便可维持绝对服从的团队规则。日后即使他们有再好的理由,也无法对规则提出异议。

在公司中工作的员工,也同样是由一种命令系统所组成的。例如在一个团队中,若下属不能无条件地服从上司的命令,

那么在达成共同目标时,则可能产生障碍。反之,如能完全发挥命令系统的机能,此团队必可胜人一筹。

军人必须服从,尤其是初级职务军官,学不会服从,不养成服从观念,就无



法在军队立足。并不是所有上司的指令都千真万确,上司也会犯错误,但上司的地位、责任使他有权发号施令;上司的权威,整体的利益,又不允许部属抗令而行。因此,服从观念要在西点学员身上打下深深烙印,忍受不了“服从”这种军人特殊的美德,就请走人。

服从,是西点军校所要求的团队目标之一。西点军校培养的是未来的管理者,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。

西点军校所提出的“一个管理者的成败,有很多地方就是取决于有没有学会服从的角色”,对于当代某些失败的公司员工们,很有警示意义。他们之所以失败,正是因为他们缺乏服从意识。他们之所以做不到服从,是因为他们经受不住考验,不能像西点学员那样为了服从,能够牺牲个人的自由和既得利益。

一个优秀的管理者应该时刻牢记西点学员提出的警世名言——“管理者的成名与否,有很多地方就是取决于他有没有学会服从的角色!”

军规 II

工作无借口

对西点军人来说,对上司布置的任何任务,无论有多大的困难,甚至牺牲自己的生命,但他们的回答只有一个“是的,长官”。

——西点 69 届毕业生

赛贝斯软件公司总裁 马克·霍夫曼

10

绝对的制度

新学员得到的教导是要按照西点军校独一无二的教育标准来衡量自己、要求自己。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,在遵守规章制度方面重要的是形式,而不是内容。

比如说某一个学员星期六晚外出,回营晚了 1 分钟,这样他便会记过 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