

西点军校 执行力训练手册

The United States Military Academy at West Point

程晓南 著

拒绝拖延恶习 打造高效执行力

改变人生轨迹的9则自我行动指南

让思想有效落地 让行动直击目标



中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

西点军校 执行力训练手册

The United States Military Academy at West Point

程晓南 著

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

西点军校执行力训练手册 / 程晓南著. —北京: 中国法制出版社, 2018.12
(益智汇)

ISBN 978-7-5093-8943-0

I. ①西… II. ①程… III. ①成功心理—通俗读物
IV. ① B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 269217 号

责任编辑: 郭会娟 (gina0214@126.com)

封面设计: 周黎明

西点军校执行力训练手册

XIDIAN JUNXIAO ZHIXINGLI XUNLIAN SHOUCE

著者 / 程晓南

经销 / 新华书店

印刷 / 三河市紫恒印装有限公司

开本 / 710 毫米 × 1000 毫米 16 开

版次 / 2018 年 12 月第 1 版

印张 / 12.25 字数 / 164 千

2018 年 12 月第 1 次印刷

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978-7-5093-8943-0

定价: 36.00 元

北京西单横二条 2 号 邮政编码 100031

传真: 010-66031119

网址: <http://www.zgfzs.com>

编辑部电话: 010-66034985

市场营销部电话: 010-66033393

邮购部电话: 010-66033288

(如有印装质量问题, 请与本社印务部联系调换。电话: 010-66032926)

PREFACE

序
言

西点军校培育英才的头号秘诀——执行力

两百多年来，西点军校先后培养了几十代军人，创造了世人敬仰的“西点传奇”。在军事方面，西点军校被誉为“美国将军的摇篮”，许多美军名将如格兰特、罗伯特·李、艾森豪威尔、巴顿、麦克阿瑟等均是西点军校的优秀毕业生。那么，究竟是什么原因让西点军校成为成功的代名词呢？

我们翻阅大量资料和案例后发现，西点军校培育英才的头号秘诀是执行力。执行力是西点军校区别于其他院校的优势之一。正是执行力的良好贯彻和落实，让学员们能想尽办法、全力以赴地完成一项任务。西点军校的执行力是一种彻底的实践主义，它对企业贯彻战略意图、员工提升竞争能力具有重要的借鉴意义。每个人的工作、生活都离不开执行力，因为执行力对完成任务、达成目标具有推动作用。

本书对执行力的理念进行详尽的阐述，通过案例加以延伸说明，希望能启发你在学习和工作中取得更好的成绩！

CONTENTS

目录

Lesson 1

拒绝拖延，行动塑造卓越西点人

战场上没有一切就位 / 003

机会转瞬即逝，拖延意味着浪费机会 / 007

兵行险招，关键时刻要有搏一下的勇气 / 011

消极等待的人永无出头之日 / 015

打败拖延症，勇于迎接挑战 / 019

Lesson 2

纪律，吹响执行力的号角

“执行”二字高于一切 / 025

借口是执行的敌人 / 029

强硬纪律淘汰没有执行力的人 / 033

Lesson 3

主动自觉地执行

弱者等待机会，强者创造机会 / 039

能逼你前进的只有你自己 / 043

积极主动地面对每一件事 / 047

创造力来自自觉的思考 / 051

永远不满足现状的西点人 / 055

Lesson 4

效率，执行效果的保障

科学合理地管理时间 / 061

抓住“黄金时间” / 065

善用碎片时间 / 068

对无关紧要的事情说“不” / 072

西点军校时间管理法 / 075

给执行设置“最后期限” / 079

Lesson 5

责任，有效执行的助推器

强大的执行力，需要强大的责任感做保障 / 085

能力越大的人，责任也就越大 / 088

坚守责任，就是坚守荣誉 / 090

对他人负责就是对自己负责 / 094

Lesson 6

合作，执行力的有效落地

没有兄弟，不成军队 / 101

一个人不可能奏出协奏曲 / 104

- 把团队的利益放在第一位 / 108
- 团队里只有“我们”，没有“我” / 112
- 信任伙伴是团队合作的开始 / 115

Lesson 7

沟通，行动前的必要保障

- 良好的沟通能让执行力加倍 / 121
- 掌握沟通的技巧 / 125
- 真正的换位思考 / 129
- 磨刀不误砍柴工 / 133

Lesson 8

执行力的七个特质

- 信心：相信自己，一切皆有可能 / 139
- 果断：不给犹豫寻找任何借口 / 143
- 激情：执行意识的唤醒石 / 147
- 坚持：专注于一件事更容易持久 / 151
- 顽强：没有被苦难击倒的执行力者 / 155
- 勇气：敢于挑战那些“做不到”的事 / 159
- 韧性：倒下一百次，站起来一百零一次 / 162

Lesson 9

方法，高效执行力的全面提升

- 成功就是每天进步一点点 / 169
- 激发潜能，善于思考 / 172

专注力的自我修炼 / 176

培育具有创造性的执行力 / 180

执行力是强者的素质 / 184

参考书目 / 187

第一堂课

拒绝拖延，行动塑造卓越西点人

战场上没有一切就位

战争是残酷的。不同于赛跑，选手在起跑哨声吹起前便已做好准备，战争往往是突发的，不给你等待一切就位的准备时间。敌军进攻的时候是不会管你有没有准备好的，如果不能在最短时间内碾压敌军，就只能等着被敌军碾压。

我们总是习惯把“没有准备好”当作理由，以致贻误战机。实际上“万事俱备”固然可以降低出错率，但也有可能错过绝好的机会。一个好的机会在战争中是至关重要的，也许可以转守为攻，转败为胜。西点军校视培养有立即执行力的军官为己任。

西点军校的著名毕业生巴顿将军曾经说过：“要迅速地、无情地、勇猛地、无休止地进攻。”计划中的行动不叫行动，计划纵然再天衣无缝，若少了行动做支撑，一切皆空，只有即刻行动实践计划，成功才会垂青你。

西点人都有强烈的执行意识，这也是军人必须遵循的准则。只有在战争中迅速、准确地做出反应，才能争取主动稳操胜券，没有这种雷厉风行的意识，必定没有战斗力。

巴顿将军麾下有个职位空缺，他要招一个军官来担任这个职务。当时，有五六个人选，巴顿将军也无法决定选哪个，于是他打算用一个方法来考察他们。

巴顿将他们集合到院子里，让他们每人挖一个一尺见方的坑，并告诉他们工兵铲一会儿就会被送来，之后就转身离开了。那几个军官听了都很疑惑，一个一尺见方的坑既无法种树又无法做炮兵坑，在他们看来

没有任何用处，但既然长官有命令，下属当然要毫不犹豫地执行，于是他们都在那里等工兵铲。结果等了快10分钟，工兵铲还是没有送来，军官们开始着急起来，这时，其中一个军官不再等待，拿下头顶上的钢盔就开始挖坑。一个头盔能有多大的作用呢？但这个军官不管，半个小时之后，那些等待工兵铲的军官还没有开始，但这个军官的坑已经挖好了，而他自然也就成了巴顿将军的晋升对象。

其实巴顿将军一直在远处密切关注着这个年轻的军官，并很欣喜地录用了他。因为在巴顿将军看来，那些拖延等待的军官是不值得委以重任的，因为在战场上，没有什么事情是完全等人准备好的，在一些条件没有就位的情况下拖延，只会让敌人占得先机。

战争是无法重来和倒带的，时机转瞬即逝，拿破仑虽对滑铁卢战败一事耿耿于怀，但也无法改变失败者的地位，失败已成定局。“一切就位”的观念也许适用于其他问题，但绝不是战争。“一切就位”是一种完美想法，而在战争中一切都是瞬息万变的。

第二次世界大战中，西点军校的另一位出色毕业生艾森豪威尔担任了同盟国的总司令。他面临着盟军在欧洲大陆开辟第二战场的任务，参与指挥了战争史上最有影响力的登陆战役——诺曼底登陆战役。

当时诺曼底登陆的条件是非常不成熟的，盟军面临着气象、水文、海洋、通信等各个方面的挑战。登陆的第一天就被他称为“历史上最漫长的一天”，糟糕的天气使得登陆延时，也令德军产生了错误的安全感。艾森豪威尔无法确定后几天会发生什么，但他判断得很果断，没有丝毫犹豫，最终诺曼底登陆成功。如果当时艾森豪威尔追求完美的作战时机，等待一切准备就绪，也许诺曼底登陆就面临着失败的风险，而导致战争延长只会给人们带来更多痛苦和眼泪。

有时候，失败的原因往往不是能力低下或力量薄弱，而是无休止的等待，等待一切就位。有人说，准备好一切再启程可以让我们少走很多

弯路，但是也让旅途少了陌生感，少了那种新奇的乐趣。创业时也是如此，30岁时总想积累足够的资金和丰富的经验，等到一切都准备就绪可以放开手脚，却发现40岁的自己已没有那种承担风险的魄力。

在工作中也是一样，社会发展日新月异，企业如同被置于战场中，如果不能成功突围就会被消灭。如果被完美的准备计划束缚着，只会耗费时间，贻误最佳发展的机会。对于个人来说，与其总是等着所谓的天时地利人和，不如勇敢地迈出行动的第一步。要知道，即便做好了万全的计划，也有可能被突发状况打乱阵脚，你不可能预先推断出所有意外状况。

一个人要去远行，他觉得自己做了万全的准备，没有什么是他应对不了的。他准备了充足的食物和水，对付野兽的锋利刀具，火把和指南针等不一而足。可是他万万没想到，在经过一座桥时，桥竟然塌了。可悲的是，他落水时仍然苦恼计划做得不够周全，应该预先带一只救生圈。实际上，从走出去的第一步开始，周围的一切便充满变数，你永远无法预料前面会发生什么。凡事都想准备充足地应对不仅会增加身上的负担，还会错过好的发展机会。

职场上的竞争激烈无比，处处暗流涌动，既存在着风险也有机遇。作为员工要调整心态，不要把“没有准备好”当作理由，要积极地投身于工作中。只有抱着必胜的信心去积极主动地行动才能在路上成长，畏首畏尾地等待准备就绪只会原地踏步没有前进。有这样一句名言：一个人的思想决定着一个人的命运。不敢向高难度的工作挑战是对自己潜能的画地为牢，只能使自己的无限潜能化为有限的成就。与此同时，无知的认识会使你的天赋减弱。因为，你懦夫一样的所作所为不配拥有这样的能力。只有全力以赴地直面问题、解决问题，才能在职场上得到你所需要的一切。企业需要雷厉风行能抓住时机的人，一个积极主动、全力以赴的员工会把企业发展视为己任，把工作做到无可挑剔。

“没有任何借口”是西点人坚持的重要行为准则之一。他们从来不把“没有准备好”当作借口。企业员工需要的是迅猛的行动力，敢打敢

拼，而不应该把时间浪费在各种没有信心的准备上迟迟不肯行动。有一个农夫，他早上起来决定去耕地，却发现拖拉机没油了，原本打算去加油，可又想起还没有喂猪。正要喂猪又想起仓库里的马铃薯存放时间太久了可能已经生芽，于是决定去仓库。在路上经过木柴堆，又想起家中没柴了。于是抱着木柴返回家中，却看到自己的狗生病躺在地上，又急急忙忙地带它去看兽医。这样一天下来看似忙忙碌碌，却什么事情都没做好。这个农夫错在想把什么事情都准备好再去耕地，家中的事情看似准备好了，时间却一分一秒过去了，他已经没有时间再去耕地。

工作不可能一切就位。我们需要一种向前冲的力量，现在就要去做。成功的道路有千万条，但不去做永远没有机会。拿破仑曾说：“想得好是聪明，计划得好是更聪明，做得好是最聪明。”不要把聪明才智浪费在各种“一切就位”上，要勇于行动，否则只能在永远等待时机中原地踏步。作为员工需要的是自觉地努力去做，而不是把时间消耗在万事俱备的等待中，这样才能走出一片广阔的新天地。

机会转瞬即逝，拖延意味着浪费机会

石油大王洛克菲勒在写给儿子的信中认真叮嘱孩子要有行动意识，认为成功的秘诀就是不要犹豫，机会转瞬即逝，空有一个好主意不去行动永远不会有结果。

工作拖沓没有效率，机会不会垂青你，只会悄悄溜走。西点人都有强烈的时间观念，拖延是成功的敌人，也是军队纪律的大忌。如果一个部队没有雷厉风行的工作作风，注定会被敌人打败。在西点军校，列队集合会在几分钟内完成。为了培养学员的时间意识，军校营房每隔不远处就有钟。学员从四面八方集聚起来，几分钟后，数千人又整齐有序步出操场，操场再次恢复平静。正因为有如此果决的执行精神，西点军校在两百多年间才培育出如此之多的优秀人才。

西点军校毕业的第一位总统格兰特就是一位行动果敢的人。正是这样的处事方式让他立下了赫赫战功，最终赢得大选成为总统。早年，在美国独立战争中，林肯一直绞尽脑汁地想寻找一位能独当一面的将军。格兰特的出现解决了这个棘手的问题。林肯后来回忆说：“那些年是我一生最困难的时刻。战争爆发，国家处于动乱之中，战火焚烧了老百姓的房舍。政客们为了各自的利益每天争吵不休，而战局对联邦一点也不利。我常常在想，为什么这么大的一个美利坚合众国，拥有像西点军校这样全世界最著名的军事学府，却找不到一个可以独当一面的人？庆幸的是，格兰特适时出现了。他真是一个不错的家伙。上级把任务交给他从来不用再去费神，他一定斗志昂扬地告诉你没问题。然后，他就把胜利的捷报传回来。”

在那个需要英雄的大时代，格兰特抓住了机会，用自己的行动证明了自己的能力，成了林肯心中可以独当一面的人才。人的一生中，偶然的机会有像转瞬即逝的流星，有的人在拖延中错过而追悔莫及，有的人却一跃而起做出了一番成就。有时候，平庸和非凡的分水岭仅仅是工作态度。一个没有行动意识的人，注定是一事无成的。

格兰特的为人处世深得西点执行力的精髓，他一直都勇于迈出前行的步伐，最终取得了个人事业的成功。而同样毕业于西点军校的麦克莱伦似乎辜负了学校的立即执行的教育，他拖延的表现让林肯大为不满。他被认为具有非凡的组织能力，是个不可多得的军事天才，却因为拖延而丧失机会被林肯架空直至完全撤掉。悲剧源于他犹豫不决一直拖延的工作态度。

在1862年的一次战役中，北方军队拥有两倍于南方军队的军事实力，林肯总统发布了著名的一号作战命令，宣布全军挺进全歼南方军队。麦克莱伦却犹豫不决，他认为时机不成熟，不敢贸然挺进。他一直在请求林肯给他新的武器，他觉得没有足够的士兵，装备不够精良。如此拖延以致南方军队从容不迫地撤退逃过一劫。最好的作战机会被错过了，内战一直持续到1865年，耗费了美国的巨大财力。麦克莱伦对战机的贻误让林肯深为不满，他曾经说过：“如果麦克莱伦将军不想好好用自己的军队，我宁愿把他们都借给别人。”联邦军总将军亨利·哈列克也曾写道：“……有一种超越想象的惰性，只有阿基米德的杠杆才能撬动这个巨大的静止。”

麦克莱伦的悲剧在于他总是过分在意计划上的天衣无缝，一次次地拖延作战放走机会。机会转瞬即逝，成功和失败也许就取决于一念之间。智者付诸行动，愚者沉溺于过度的计划。过度的计划实际上就是完美主义者的表现。自信的缺乏和对失败的惧怕导致一再拖延的结果，永远都

在等完美的计划和完美的时机，好像只有这样才值得投入行动。这样下去只会陷入一个恶性循环，被挫败、焦虑的情绪包围。机会不一定总是留给有准备的人，在机会来临时，不立即行动只会永远地错失机会。

从西点军校毕业的总统艾森豪威尔说：“任何语言都是苍白的，你唯一需要的就是执行力，一个行动胜过一打计划。”诚然，当一个机会来到你的面前，你把宏伟蓝图描绘得天花乱坠却迟迟不去行动，只会让机会白白溜走，计划也成了一纸空文。有两个猎人在森林中忙活了一上午，却没有任何收获，他们烦躁地坐在树下，忽然看到远处一群大雁正试图降落到芦苇边。两个人兴奋异常，一个人说烤着吃，另一个人说炖着吃，正在两个人就怎么处理大雁的问题争论不休时，大雁飞远了，两个猎人的想法都泡了汤。机会是不会等人的，遇事如果没有果敢处理的态度，只能让失败的经验一再累积。

明智的人懂得如何利用机会达成自己的目的。他们奋起行动，用行动做自己的主人。

海尔洗衣机的海外产品经理崔淑立刚接手美国市场，就面对一个大难题——拿下美国的B客户。前几任产品经理都直言很难，他们对此客户的业绩平平。初期，因为与美国的时差相差12个小时，崔淑立常常不能及时回复B客户发来的邮件导致无法畅快沟通。崔淑立对此感到懊恼，决定要及时回复客户。从此，她便坚持晚上过了11点再下班，这就意味着能按着对方中午的时间处理好客户的所有信息。这个“夜半日清”的习惯，让她能与美国的客户及时沟通。美国客户要求设计洗衣机的新外观，她就及时与开发部沟通完善设计图，直到将设计的完整外观图发给客户。经过顺畅的沟通，他们的设计图完全符合美国客户的审美。样机推进中，崔淑立常常半夜醒来查看邮件以确保及时地回复客户。美国客户被她这种积极的工作态度和行动力打动，最终敲定了第一批订单。