

图书在版编目(CIP)数据

西点法则 / 龙婧编译. —西安 : 陕西师范大学出版社, 2007.2

ISBN 978-7-5613-3650-2

I. 西... II. ①龙... III. 美国陆军西点军校-学校管理 IV. E712.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 020532 号

图书代号 SK7N0082

责任编辑：周 宏

封面设计：红十月工作室

版型设计：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：北京佳信达艺术印刷有限公司

开 本：787×1092 1/16

印 张：19.5

字 数：262 千字

版 次：2007 年 5 月第 1 版 2007 年 5 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5613-3650-2

定 价：29.80 元

注：如有印、装质量问题，请与印刷厂联系



## 绪论 西点,另一所哈佛

(*West Point, the other Harvard*)

1802年3月16日,美国第三任总统、当年《独立宣言》的主要起草人员——托马斯·杰弗逊签署国会法令,宣告在西点成立“美国军事学院”。西点军校是美国最早建立的军事院校,首任校长由著名政治家和科学家本杰明·富兰克林的外孙乔纳森·威廉姆斯担任。但是,被尊称为“西点军校之父”的却是自1817年至1833年期间任校长的西尔维纳斯·萨耶尔上校。因为正是他在任期间提高了西点的学术水准,严明了军事纪律,以及强调行为诚实正直。

200多年来,西点军校成为了美国的骄傲和象征,她培育出了一大批杰出的人才,西点军校已成为众多美国青年人向往的地方。如今,这所名校的任务是教育、训练和激励学员,使每一位学员养成恪守“职责、荣誉、国家”价值观,把学员培养成终身为国家服务的卓越管理人才。

西点学员更是对自己的母校推崇备至。每一个西点学员在提及母校的时候,无不把自己的成就归功于西点军校对自己的教育和培养。西点学员自豪地说:“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。”

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。”



在西点军校 200 多年的历程中,她培养了众多的军事人才,其中有 3800 多人成为将军。仅 1915 届的 164 名学员中,就有 59 名成为准将以上军官,其中 3 位四星上将,2 位五星上将和陆军参谋长,1 名当了美国总统。

内战时期,约 400 名南北双方的将领是从西点军校毕业的。其中最有名的是统帅北方军的尤利塞斯·格兰特将军和领军南方部队的罗伯特·李将军,第一次世界大战中美国远征军总司令潘兴,第二次世界大战中的太平洋盟军统帅麦克阿瑟,欧洲战场盟军总司令艾森豪威尔,第 12 集团军群司令布雷德利,第 3 集团军司令巴顿,海湾战争中央总部司令施瓦茨科普夫,科索沃战争美军指挥官克拉克将军等。

除此之外,西点军校在培养大批军事家的同时,她还为美国培养了 3 位总统:内战时期南部联盟总统杰斐逊·戴维斯、第 18 任总统尤利西斯·格兰特,第 24 任总统德怀特·艾森豪威尔。

但是鲜为人知的是众多的跨国公司 CEO、董事长、总经理等高级管理人才均毕业于西点军校。我们再看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、Commerce One 公司董事长兼 CEO 马克·B·霍夫曼、Compass 集团总裁约翰·克里斯劳、ITT 公司总裁阿拉斯考格、美国在线创始员工詹姆斯·金姆塞、美国在线-时代华纳执行副总裁罗伯特·基米特、Free Markets 公司高级副总裁戴夫·麦考梅克、美林在线投资部主管克里斯蒂纳·尤哈兹、英特尔公司副总裁简睿杰……

许多大公司总裁、总经理都是从西点军校毕业的,他们的出身不是“硕士”、“博士”,而是“上尉”和“少校”。那么,西点是如何成了“哈佛商学院”?军官怎么摇身一变成了 CEO?

西点 69 届毕业生、陆军上尉马克·霍夫曼先后创办 Sybase 软件公司、Intraware 公司以及 Commerce One 公司。他认为:“经营一个公司,尤



其是新办一个公司,与一场战斗并无二致。炸弹在四周纷纷爆炸,市场和竞争在一刻不停地变化。你的股票价格正在下跌。面对冲突,你不得不保持镇静。”

不是吗?随便翻开一份管理报刊,或者浏览一下网站财经频道的标题,人们常用的商业语言几乎都是来自军事语言,比如:“战略”、“团队”、“基地”、“抢滩”、“登陆”、“鏖战”、“进攻”、“杀入”、“火并”、“阻击”、“防线”、“防御”、“沦陷”、“联盟”、“扩张”、“收编”、“价格战”、“空降兵”、“斯巴达克方阵”……

“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。”在西点校园的每一个石凳上(1934 年校友赠给母校的礼物),都刻写着激励学员的词汇,比如“服从”、“团队”、“激情”、“牺牲”、“信仰”……西点军校就是要将他们的学员改造成这样的人——从身体到灵魂,如同铜铸一般坚不可摧的卓越人才。而这些词汇所构成西点素质,难道不也是一个优秀管理者应该具备的综合素质吗?

正是在这一点上,军界与商界、战场与商场找到了共同语言,那就是电影《西点故事》中的一句台词:“胜利只属于那些意志坚定、永不动摇的人们!”

现在,许多大公司的人力资源部流行组织员工参加“拓展训练”、“定向运动”、“野战军事训练营”,这些团队建设的培训项目,其实就是模拟西点军校的“野兽营”,为了培养员工挑战极限的信仰与勇气、克服困难的激情与毅力、不屈不挠的斗志、善于合作的团队精神、服从大局的责任感和牺牲精神、面对不确定因素的心理承受能力和应变能力。

那么,西点军校培养的是什么样的管理人才?

麦克阿瑟将军在担任西点校长的时候曾经提出:“我们需要的是战场上的狮子,要知道由一头狮子带领的一群羊能够战胜由一只羊带领的一群狮子。”

巴顿将军为“管理”所下的定义是:“这是一种能够让下属完成不可能完成的任务的一种艺术。”



让我们听一听西点出来的卓越经理人的体会——

西点 87 届毕业生、FreeMarkets 公司高级副总裁戴夫·麦考梅克：“你是否有能力让人们跟随你冲进枪林弹雨或网络灾难，取决于你是否有能力让他们相信你心中装着他们的利益。”

西点 90 届毕业生、美林证券在线投资部主管克里斯蒂娜·尤哈兹：“基础操练时我带着一支由新学员组成的队伍。我以为我必须按我看到别人做的那样去管理——施加压力，大声吼叫，像一般教官那样。可我的小队成绩很差，他们恨我。这个经历是对我的当头棒喝。我明白了，管理不是发号施令。管理不是施压，而是鼓舞，是确立并传达一种愿望，是赢得信任。一旦你拥有某些人的信任，一旦你让他们按同一个曲谱演奏，他们是不愿让你失望的。”

正是由于现代商场与战场的高度一致，使得西点的毕业生在管理中大展身手，创造出惊人的业绩。

那么西点学员身上的什么品质使得他们在日益激烈的商业中如此卓越呢？西点给了她的每一个学员什么精神呢？

西点有自己独特的管理法则。



# 目 录

绪 论 :西点 ,另一所哈佛(West Point ,the other Harvard)

## 第一章 :服从(Obedience)

### 军规 1 :无条件执行

- “你必须完成它” 3
- 将服从训练成习惯 6
- 一切从零开始 8
- 立即就去做 11
- 服从高于一切 13

### 军规 2 :工作无借口

- 绝对的制度 15
- 纪律就是纪律 17
- 四个标准答案 20
- 不找籍口找方法 23
- 省去你的说辞 25

### 军规 3 :细节决定成败

- 从小事做起 28
- 训练公司精英 31
- 承担管理大任 34



决不拒绝做小事 37

成功源自追求 39

#### 军规 4 :以上司为榜样

换一种角度看上司 42

对上司充满感激 45

处处以上司为师 48

像上司那样思考 51

跳出报怨的圈子 53

## 第二章 团队(Group)

#### 军规 5 荣誉原则

职责、荣誉、公司 59

追求卓越 62

道德照亮世界 66

说谎是最大的罪恶 69

立刻超越平庸 72

#### 军规 6 受人欢迎

“遵命,长官” 74

说出每个人的名字 76

决不迟到一分钟 79

成为最重要的角色 82

学会欣赏他人 84

#### 军规 7 善于合作

“合作以毕业” 86

创造一个共同的敌人 89



一人犯错众人担 91  
沟通解决问题 93  
相互协作的精神 96

军规 8 :团体精神

忠诚于所在的团体 100  
整体合作 102  
团队建设 105  
强烈的归属感 107  
尊重与信任 110

第三章 激情(Enthusiasm)

军规 9 :只有第一

没有最好 115  
要么晋升 ,要么出局 118  
让自己升迁 120  
抓住最有利的时机 122  
激发你的斗志 126

军规 10 :敢于冒险

勇敢地面对危险 129  
接受挑战 131  
站在最前面 134  
要有冒险精神 136  
挑战不敢做的事 139

军规 11 :火一般的精神

充满热忱 142



## 西点法则

- 倾注全部激情 145
- 热爱你的职业 147
- 像火焰一般热烈 150
- 开启新的起点 153

### 军规 12 :不断提升自己

- 永远都不够好 156
- 在工作中学习 158
- 终身拼搏 161
- 向弱点开炮 164
- 提升竞争力 166

## 第四章 牺牲(Sacrifice)

### 军规 13 :勇敢者的游戏

- “理性的勇敢” 171
- 建立勇士站 174
- 灌输勇气 177
- 成为勇猛的人 180
- 谁也不能代替你 182

### 军规 14 :全力以赴

- 勇敢者文化 185
- 竭尽全力 189
- 不留退路 192
- 勇敢向前冲 194
- 立即执行 196



### 军规 15 尽职尽责

- 履行你的责任 199
- 忠于自己的职守 202
- 决不推卸责任 206
- 勇于承担一切 209
- 积极担负职责 211

### 军规 16 没有不可能

- 永远都不认输 214
- 决不惧怕失败 217
- 不许失败 219
- 决不向困难低头 222
- 一切皆有可能 224

### 军规 17 决不放弃

- 铲除一切阻碍 227
- 永不妥协 229
- 挑战“不可能” 233
- 绝不气馁 235
- 以退为进 238

## 第五章 信仰(On Belief)

### 军规 18 敬业为魂

- 建立使命感 243
- 尊重自己的工作 246
- 永恒的一致 246
- 忠诚远远不够 251



努力超越一切 253

军规 19 :为自己奋斗

为荣誉而战斗 256

决不为薪酬工作 259

让上司主动加薪 262

为理想而奋斗 265

每天多做一点点 267

军规 20 理念至上

把公司看做自己的 270

比上司更积极 272

主动管理 275

用大脑思考 278

习惯决定成败 280

军规 21 :自动自发

乐在职场 282

找准自己的位置 285

庄严地工作 288

效率最大化 291

自己就是动力 294

军规 22、立即行动

附录 :麦克阿瑟之管理原则 299

# 第一章 :服从

(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,但他们从不询问不能碰香蕉的原因,他们只管服从。

“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 1 :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 国际电话电报公司总裁 兰德·艾拉斯科

### “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是从事战争的人,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地进攻,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,以及更大的独立自主,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。

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。

处在服从的角色上,就要遵照指示做事。西点的每一分子,对于个人的权威止于何处,团体的权威又始于何处,都会有清楚的认识。对西点学员来说,服从是自制的一种形式。员工在学习服从的过程中,对公司的价值观念、运作方式,都会有更透彻的了解。

许多公司大费周折地表扬优秀员工,俨然把他们捧得比团体更加重要,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切忌避免“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。毕业于西点的威廉·拉尼德上校对此做了非常生动的描述:“上司的命令,好似大炮



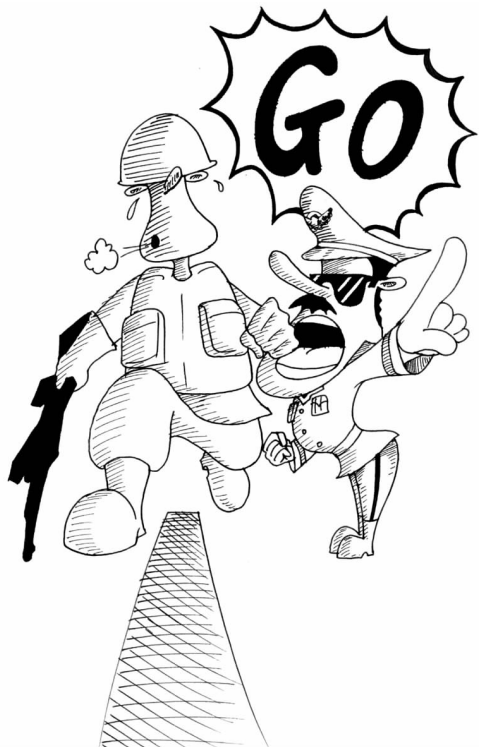
发射出的炮弹,在命令面前你无理可言,必须绝对服从。”Compass 集团总裁约翰·克里斯劳(西点 67 届学员)讲得更为精彩:“我们不过是枪里的一颗子弹,枪就是整个美国社会,枪的扳机由总统和国会来扣动,是他们发射我们。他们决定我们打谁就打谁。”

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。

当然这样的训诫和要求是从军事指挥的角度来制定的,它对要求服从的效果是非常有成效的,对于公司管理中指挥系统的顺畅和执行也是非常有价值的。

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”。

作为员工,如果和上司处处对着干,那将会既不利于公司的发展,也不利于自己的事业成功。在教育上有这么一句话“尊师才能信道”,这句话在公司中也同样适用,一个员工只有尊重、信任他的上司,才能努力地去做好自己的工作,这是一种主动的服从。作为公司的管理者,要想受到员工的尊重和信任,也要检点自己的行为,要尽力做到让人崇拜的地步。

### 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于集体权威。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体中的一分子罢了,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