

杨朝晖 著

适合政府机关、企事业单位员工学习的经典课程



中华工商联合出版社

「全面解读高效能组织的成功秘笈」

服从命令听指挥

向军队学执行

柳传志 张瑞敏 任正非

任志强 王石

他们的成功得益于部队的熏陶

杨朝晖管理箴言

1. 管理是盯出来的，技能是练出来的，办法是想出来的，潜力是逼出来的。
2. 不是没办法，而是没有用心想办法。用心想办法，一定有办法。
3. 执行力不讲如果，只讲结果。结果不好，就是不好。
4. 细节做好叫精致，细节不好叫粗糙。
5. 先计划再行动，先策划再沟通。
6. 多考虑应该做什么，少考虑能够做什么。
7. 速度第一，完美第二；行动第一，想法第二；结果第一，过程第二。
8. 把说的变成做的，把做的变成结果，把结果变成利润！
9. 不需要你看到别人没有用，要让别人看到你有用。
10. 不要指望别人帮助你，要指望别人需要你。
11. 不满足于让客户满意，要追求让客户感动，为客户创造终身价值。
12. 不要带着问题请示，而是要带着方案请示。汇报工作不要评论性地汇报，而要陈述性地汇报。

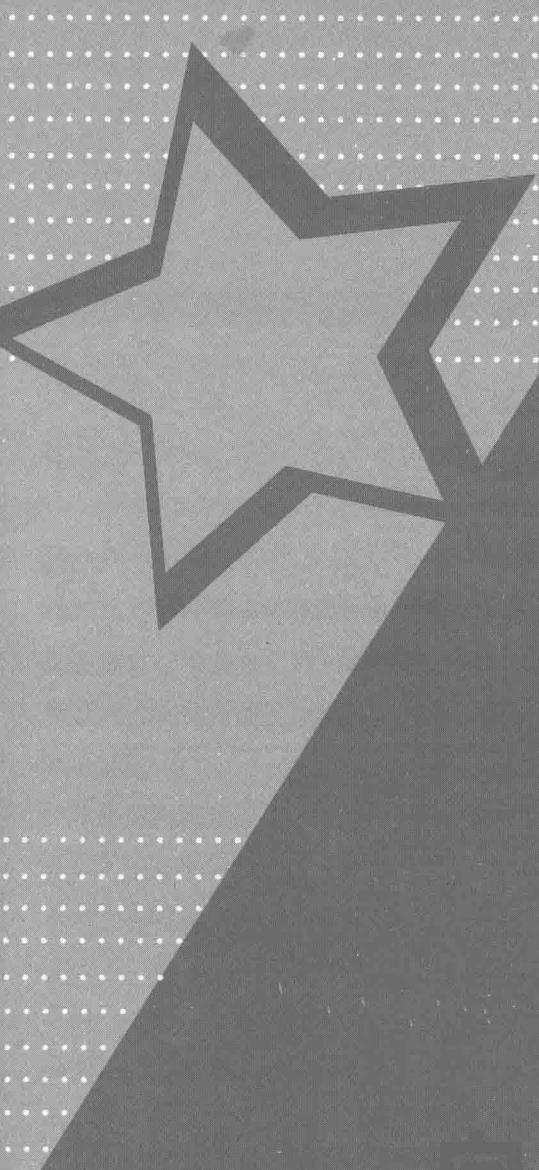
上架建议：畅销书·管理学

ISBN 978-7-5158-1221-2

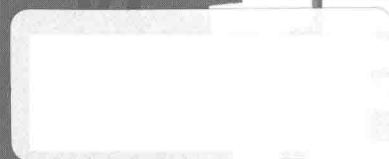


9 787515 812212 >

定价：36.00元



服从命令听指挥



向军听
执行

图书在版编目 (CIP) 数据

服从命令听指挥 / 杨朝晖著. — 北京: 中华工商
联合出版社, 2015.2

ISBN 978-7-5158-1221-2

I. ①服… II. ①杨… III. ①企业管理—职工培训

IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 024797 号

服从命令听指挥: 向军队学执行

作 者: 杨朝晖

责任编辑: 李建科 王 欢

特约编辑: 陈总峰 高冬月

封面设计: 麦田创意

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 三河市宏盛印务有限公司

版 次: 2015年4月第1版

印 次: 2015年4月第1次印刷

开 本: 710mm×1020mm 1/16

字 数: 160千字

印 张: 10.50

书 号: ISBN 978-7-5158-1221-2

定 价: 36.00 元

服务热线: 010—58301130

销售热线: 010—58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场A座

19—20层, 100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gs1zbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题, 请与印务部联系。

联系电话: 010—58302915

Preface 序言

这几年因为集团规模渐渐增大，员工也多了起来，广泛学习国内外的管理经验，是提高自身管理水平的一条有效之路，所以有机会我就出国去看别的国家的企业。最近一次到韩国的一家面粉企业去参观，受到的刺激非常大，回来后好几个晚上都睡不好觉。

那是希杰集团下面的一个面粉厂，它每天处理小麦的能力是 1500 吨，雇用了 66 名员工。那里的员工工作效率之高令我惊叹。据我所知，中国同样产能的企业，雇用的工人就要达到 100 多人。

可是更让我吃惊的是后来和这个工厂的管理层交谈的时候，他们说，他们也在中国办过厂，地址是在内蒙古的乌兰浩特。250 吨的处理能力，他们雇用了 155 人，效率与韩国企业比居然相差 10 倍，经过一段时间以后，他们觉得效益太差，就把这个厂给关了。这是什么原因呢？是设备的先进程度不如韩国吗？不是。韩国的这个厂是 20 世纪 80 年代投入生产的，而内蒙古的那个厂是 20 世纪 90 年代建起来的，设备全套进口，比老厂还先进。管理者同样是韩国人，我们后来还碰到了在内蒙古那个厂的厂长。我专门就这个事问过那个厂长：为什么同样的设备，同样的管理层，中国那个厂就要雇用那么多人。那个厂长很坦率地回答我：“中国人的执行力差。”

就是这句话，让我回来以后几个晚上睡不好。我知道，当着我们这一群中国人的面，那个厂长的话肯定已经是十分客气了，他们在内蒙古那个厂肯定是碰上了我们中国人执行不够到位的事情。

回过头来看，就我所见，我们中国人在企业里做事，确实不如韩国人认真到位。一方面，他们是手脚不停，无论是工人还是管理人员，手头的工作做完了，就一定

安排有别的事做；另一方面，他们是一专多能，比如说一个厂长，如果他觉得他的岗位比较空闲，他就会做一些其他事，以节省人力，而我们还存在希望把自己的事情做得差不多就够了的想法，所以我们的效率就低了。但是，我还是觉得有问题。因为即使是这样，就算他们每个人干了我们 1.2 个人的事，我们也不会与他们有 10 倍的人力效率差距。

琢磨了好几个晚上，我想到的是，这种人力效率上的差距，绝不是简单的加和关系，并不是他们一个人做了我们 1.2 个人的事，10 个人就相当于我们 12 个人。而是乘积关系，所以他们的 10 个人就相当于我们的 100 个人。这样才能解释为什么在企业里他们用那么几个人就能办到我们那么多人才能办到的事。所以那个厂长的话，确实是把我们的毛病指到了根子上。这样一算，我得出了一个很惊人的结论：中国的人力资源成本是非常高的。不要光看我们每个人的薪水很低，我们做事情的效率也比人家低，而每个人低那么一点点，体现在一个企业、一个社会，那就是一个非常大的差距。

而且这种差距并不是靠管理就能解决的。管理者可以定出一个人应该怎么怎么干，但是管理者不能说你干完了还应该做点什么事情，这种补位的意识完全要靠自觉。

这种差距一定要补上。每个人都在抱怨自己的薪水太低，并且都希望中国更加强大，但是否每个人都意识到我们自己少做那么一点点就会与他们拉开很大的差距呢？我看不是。

中国的市场竞争已经拼过了好几个阶段，胆量、技术、规模、宣传都拼过了。现在我们这些企业与发达国家的企业在很多方面都已经差不多了，但是为什么还是有那么大的差距？为什么我们的员工每个月只拿两三千元人民币，而发达国家就能拿几千甚至上万美元？看起来员工与员工之间的工作也差不了多少，但是我认为，就是每个人那么一点点的差距，造成了企业之间巨大的落差。这种意识上的提高是很难的，关键在于一个也不能落下，所有人的效率都必须提高到那样一个水平上。这要靠天长日久地营造一个氛围：如果每个人不是把事情只做 9 分，而是做足 10 分；如果整个企业都这样，我相信我们的员工就能拿 10 倍于现在的工资。如果每个人的工作都改进一点，做足 11 分，我们不就能赶上欧美了？

第一章 向军队学服从：军令如山

服从命令，军人之魂	003
成功始于“服从”	005
接受指令，坚决完成任务	007
不为自己找借口	009
执行就要尽善尽美	013

第二章 向军队学纪律：加强纪律性，革命无不胜

纪律是战斗力的来源	017
纪律意味着责任	019
让遵守纪律成为一种习惯	022
遵守纪律，不当逃兵	025
严格自律，人前人后一个标准	028
做企业的安定因素	031
从被制约到自觉	034

第三章 向军队学勇气：攻城不畏坚

敢打硬仗，善于攻关	039
作风顽强，敢于担当	041
坚持到底，永不服输	046
无与伦比的进取心	048
敢于冒险，创造奇迹	053
激情提升战斗力	057

第四章 向军队学团结：步调一致才能胜利

没有“认同感”就没有“归属感”	063
沟通是高效执行的桥梁	068
信任是执行的润滑剂	072
团结协作，取长补短	074
分享荣誉不贪功	078
不计较个人得失	079

第五章 向军队学务实：喊破嗓子，不如甩开膀子

务实是成功的基础	085
行动是一切梦想的起点	087
小事不小，每件做好	090
吃苦耐劳的人生意义	094
雷厉风行的做事风格	097

第六章 向军队学意志：咬定青山不放松

信念的力量	103
坚定的立场	106
成功源于执着	108
顽强的忍耐力	111
不达目的不罢休	114

第七章 向军队学战术：灵活机动的战略战术

把握战机，灵活机动	119
-----------	-----

敢于冒险，勇于创新	122
苦干实干，还要巧干	125
另辟蹊径，出奇制胜	129

第八章 向军队学态度：万水千山只等闲

以苦为乐，磨炼意志	135
不怨天尤人，不放弃希望	138
切忌盲目乐观	141
跌倒了再爬起来	144

第九章 向军队学练兵：平时多流汗，战时少流血

职业素养的重要性	149
掌握过硬的职业技能	152
注意总结与积累	155
胜利才是硬道理	158

第一章

向军队学服从：军令如山

服从命令，军人之魂

在部队期间，我和战友们参观学习过很多我军的战斗历史。我发现，解放军在武器装备水平远远落后于对手的情况下赢得胜利，一个很重要的原因在于高度的执行力！服从命令听指挥是我军战斗力的来源。一个年轻人进入部队，首先要学会无条件服从命令。

决定一场战役胜利的必要条件不仅仅只是先进的武器和睿智的战略战术，更依赖于能够自始至终贯彻整个作战指挥、誓死服从命令的军人。如果没有服从命令的军人，即使武器装备精良，也无法打赢一场战争。

职场如战场，倘若把自己当作驰骋职场的战士，那么服从“军令”便顺理成章地成为一个战士的首要生存法则。

战场上，目无纪律、不听从指挥的士兵将会被淘汰。同样，职场中，一个自由散漫、视上司命令如空文的下属也得不到提升。服从命令是最简单、最直接，甚至是最关键的职场素养，服从命令是基础，没有服从，就不会有成功。

“像军人那样稍息、立正，我就要自己的职员有如军人一样的气质……”华为总裁任正非如是说。军人出身的任正非对“军令”有着深刻的理解。他强调道：“军人就得服从命令，即使脱了军装也不能丢军人的脸！”在任正非的骨子里，“绝对服从”才是一名军人、一名职员的灵魂。

有这样一个案例：沈倩大学毕业后，为实现自己的梦想，来到了梦寐以求的国际大都市——上海。她怀揣着文凭走进一家世界 500 强公司，没想到竟然被跨国公司的人事总监选中，她兴奋异常。

“当时实在是太兴奋了，没想到梦想变成了现实！”沈情感叹道。

是呀，能够在这样的公司工作无疑是幸运的。但是过了一段时间，沈倩却再也高兴不起来了，堆积如山的文件合同和不计其数的命令执行让沈倩感到疲倦。她开始发起牢骚：“凭什么领导说什么都对，难道他就没有出错的时候吗？”

有一次开会，总监问沈倩：“我交代你的事情做得怎样了？”

“什么事情？”沈倩蒙了，她竟然忘记了上司交代给自己的任务。

“平时我是怎么说的？凡是客户打来的电话，一定要做好通信记录。这下可好，一下子失去了许多潜在客户！”总监十分生气，把沈倩劈头盖脸地教训了一顿，并告诫她如果再敷衍了事，就自行辞职。

不把上司的命令当回事，不坚决执行上司的决定，企图以“混”的方式敷衍工作，到头来还是自己吃亏。

几年前，朋友讲起一个上尉军官的故事：上尉在执行一次实战演习任务中，自以为是，违反指令将枪夹里的空包弹换成了橡皮子弹，结果造成一名士兵重伤。后来这个上尉不但被开除了军籍，而且还被告上了军事法庭。

职场虽然不是战场，但道理都是一样的。“执行上级命令，无条件地服从”是一种职业素养。军人出身的某地产老板出国旅游，当他来到美国西点军校时发出感叹：“具备军人般的职业素养，才会有团结向上的企业团队。”几个月后，这位地产老板回到国内，制定了一系列的规划和责任书……只有无条件地服从命令，才能团结一致，才能共克时艰，才能打胜仗。

不想当将军的士兵不是好士兵，不听从指挥、不服从命令的士兵不可能成为将军。一个士兵，首先要学会服从自己的长官，无条件地执行长官的指令，只有这样，才有成为“将军”的可能。

成功始于“服从”

我们知道，军人的天职是服从。有人会质疑：难道军人除了无条件地服从命令，就没有别的了吗？难道军人仅仅是一个被编写了“命令操控程序”的机器人？

在我看来，“服从”绝对不是盲从，不是“傻”，也不是不动脑筋地被动执行，而是一种大局观，是一种大智慧。

我的朋友程总是一个高新技术公司的创始人，他如今事业的成功，源于他不平凡的打工经历。

二十多岁时，他南下深圳打工，在一家皮革厂从事染色工作。程总回忆说：“给皮革上色是一件非常辛苦的事情，它不但可以磨炼一个人的意志，而且还能让你体会到创业者的艰辛！”说起他的成功经验，除了踏实肯吃苦之外，关键在于他能够坚决服从领导的命令，与公司同呼吸、共命运。

他总是随身携带着一个笔记本，领导每下达一个任务，他都仔细记录，认真完成，从不打折扣，并把每一次完成任务的过程也记录下来，不断总结经验，提高自己的工作能力。由于每一次都能服从并贯彻好领导的命令，他逐渐成为领导最得力的助手。他从一名打工仔慢慢变成了一名高级经理人，后来又负责公司东南亚的业务，出国考察的机会越来越多，他的眼界也越来越宽，而他对“服从”也理解得越来越深刻。

对于“成功”，程总如此总结道：听领导的话，做自己该做的事情。能否得到领导的赏识，“服从”命令是必不可少的。一名不服从指挥的士兵，往往会在战场上栽跟头。

第二次世界大战时期，一支盟军敢死队接到上级命令：协防，尽可能地拖住敌人进攻。但是自信满满的敢死队队长并未按照上级命令行动，而是选择主动出击。他告诉自己的战友：敢死队就是冲锋队，只能进攻！于是他按照自己的方式给敢死队布置尖刀任务，我行我素，端起冲锋枪冲出了战壕。

没想到，在冲出战壕的那一刻，他们就已经陷入了敌军的包围圈。尽管敢死队

员们英勇突围，结果也是以悲剧收场，自负的敢死队长也因为没有听从上级指挥而战死沙场。盟军指挥官得知敢死队折戟战场，只能深深叹了一口气。换句话说：倘若敢死队队长听从指挥，不带队盲干，既拖住了敌人，又保存了自己实力，还会使战局出现新的转机，而现在，却出现了如此令人扼腕的结局。

服从命令是一种大智慧，同时还是一种减少工作“风险”的保险方式。有些时候，即使命令是错误的，但你的工作“过失”却往往可以得到上司的谅解。

朋友晓军是某公司部门经理，他对“服从”有着深刻的理解。他说：“上下级的关系就是命令与执行的关系。如果只有命令，没有服从命令的下属，不但会让工作陷于被动，而且可能被老板解雇！”简而言之，老板需要的是服从命令的解放军式执行者，而非自我感觉良好、我行我素的人！

“大多数老板非常熟悉自己公司以及公司在市场的表现，从某种角度上讲，他们可能比普通员工敏感一些，下达的指令往往具有前瞻性。许多人认为自己的上司是‘自大狂’，殊不知由于他们眼界不宽，自己其实已经陷入偏执的怪圈！他们以拒不执行命令，与上司对着干为目的，这种工作方式是非常愚蠢的！”晓军进一步说，“在我看来，服从命令、积极地贯彻执行上司的意志是职场中重要的能力，那些成功者，往往都是坚决的执行者！”

有管理学家曾经做过统计：能够坚决服从命令并执行命令的人的成功指数是那些纪律涣散、自以为是的人的3倍！服从命令是一个人走向成功的基石，同样也是“扬长避短”的最好方式，它不仅帮助你避开“个人思路”的风险，同时让你在实干中积累经验，提升自我。有许多老板在招聘会上总会这样说：我需要的是服从命令的人！

我认为，服从命令不是“拍马屁”，而是一种职业操守，一种生存之道，一种职场智慧。服从命令可以提升组织的效率，就像一名管理学家所说，成功始于“服从”！

接受指令，坚决完成任务

服从命令是军人的天职，保证完成任务则是军人的庄严承诺。军人接受命令，却没有完成，同样也是一种不能完全贯彻指令的行为。当然，执行命令、完成任务有时候会是一个艰难的过程，就像登山，要敢于面对，排除万难，直至胜利。

一个老师在讲课中提到这样一个案例：十几年前，一支联合登山队来到喀喇昆仑山前的一个山坳，他们企图征服有着 K2 峰之称的世界第二高峰乔戈里峰。当登山队长向众人下达登山指令的时候，所有登山队员都十分兴奋。

其中一名女登山队员问队长：“这座山比珠峰还要危险吗？”

“是啊，它虽然不及珠峰高，但是征服它却要付出更高的代价……”

女登山队员抬头看了看白雪皑皑却又令人神往的“死亡之山”，不禁倒吸了一口凉气。

有人说：起点与目的地只有一线之隔，但是要跨越这一线谈何容易！

登顶指令下达时，登山队距离 K2 峰山顶只有海拔 3000 米的高度。但是这 3000 米，才是对他们真正的考验。摆在登山队员眼前的只有一个目标，成功登顶！他们翻越了几个巨大的冰原障碍，顺利来到海拔 7000 米的地方安营扎寨。有名年轻的登山队员出现了高原反应，这是极其危险的。那名女登山队员脸色开始发紫，而此处距离登顶还有 1600 米的高度。

第二天，他们出发了。

这是第二次冲顶，领队的登山队长是一名有着 30 年登山经历的人，早在 5 年前就已经征服了全球 14 座 8000 米以上的高峰，这是他第二次冲击乔戈里峰！在他看来，只要队员们具有足够的毅力，保持乐观的心态，登山路上能够坚决服从指挥，是不会出现意外的。他看了看女登山队员，鼓励她道：“K2 就像一个脾气暴躁的男人，如果你能够征服他，他就会臣服在你的脚下！”

一路上，女登山队员听从队长指挥，按队长所说，调整自己……两天之后的一