

| 解放军的管理——高绩效的管理 |

向解放军 学管理

Learning
Management

杨春长◎主编 肖建民 成 泉◎著

联想的柳传志、海尔的张瑞敏、华为的任正非、中粮集团的宁高宁、万科的王石、华远的任志强、杉杉集团的郑永刚、宅急送的陈平等——中国改革开放30年的企业家明星，曾经都是解放军中的一员。

解放军的管理思想和管理方法让这些明星创建了中国最有效率的企业——《向解放军学管理》，管理的三十六计，计计简明扼要，招招揭开奥秘——听党指挥、服务人民、英勇善战，攻无不克，战无不胜！



中国城市出版社
CHINA CITY PRESS

有一种战斗叫管理



向解放军 学 管理

杨春长◎主编
肖建民 成 泉◎著

XIANGJIEFANGJUN
XUEGUANLI

解放军的管理——高绩效的管理

联想的柳传志、海尔的张瑞敏、华为的任正非、中粮集团的宁高宁、万科的王石、华远的任志强、杉杉集团的郑永刚、宅急送的陈平等——中国改革开放30年的企业家明星，曾经都是解放军中的一员。

解放军的管理思想和管理方法让这些明星创建了中国最有效率的企业——《向解放军学管理》，管理的三十六计，计计简明扼要，招招揭开奥秘——听党指挥、服务人民、英勇善战，攻无不克，战无不胜！

中国城市出版社

· 北 京 ·

图书在版编目 (C I P) 数据

向解放军学管理 / 肖建民 成泉著. — 北京 : 中国城市出版社 2010.5

I SBN 978-7-5074-2221-4

I. ①向… II. ①肖… ②成… III. ①企业管理
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 078547 号

责任编辑 杨郁 (y13391809145@126.com QQ:515074332)

封面设计 周飞

责任技术编辑 张建军

出版发行 中国城市出版社

地址 北京市海淀区太平路甲 40 号 (邮编 100039)

网址 www.citypress.cn

发行部电话 (010) 63454857 63289949

发行部传真 (010) 63421417 63400635

发行部信箱 zgcsfx@sina.com

编辑部电话 (010) 52732085 52732055 63421488 (Fax)

投稿信箱 city_editor@sina.com

总编室电话 (010) 52732057

总编室信箱 citypress@sina.com

经销 新华书店

印刷 北京集惠印刷有限责任公司

字数 178 千字 印张 16.25

开本 787 × 1092 (毫米) 1/16

版次 2010 年 6 月第 1 版

印次 2010 年 6 月第 1 次印刷

定价 26.00 元

中国职业精神训练丛书编委会

主 编 杨春长

执行主编 成 泉

编 委	佟永春	何增路	肖建民	夏胜权
	王先华	吴 俊	杨金祥	杨兹举
	罗中昌	李瑾华	刘明华	肖淑珍
	骆光华	苗志坚	季景芳	毛诗蕴

向解放军学管理，提升企业核心竞争力

经过国际金融危机的考验和洗礼，中国的企业既面临新的挑战和困难，又有许多前所未有的机遇和希望。目前，中国企业和市场在世界经济中的地位越显重要。中国企业开始进入新的发展历史阶段，中国企业如何在改革30年后实现管理上的升级？如何在学习、借鉴西方管理经验的基础上，建立具有中国特色的管理体系？如何提升企业核心竞争力？这一系列的问题都在困扰着中国的企业家。

本人携笔从戎40余年，受到人民军队管理的教育训练和熏陶，不断成长进步；从战士提升为排、连、营、团以至副军职军官后，也担负过各级的管理职责，有不少体会、经验、教训。因此，对解放军的管理有着很深的感情和理解。这些先进而宝贵的管理经验、管理科学，不仅对军队的科学发展，提升战斗力，具有十分重要的意义，而且对企业界也具有很好的借鉴价值。

《向解放军学管理》一书，对各行各业具有很好的参考和借鉴意义，书中研究阐述了解放军管理的理论、做法和操作案例，并紧密与企业的问题相结合，每章后面均有一个企业训练提纲。书中不仅讲述了不少生动的案例和故事，也介绍了很多有实用价值的管理原则，在此我建议企业界朋友从如下方面向解放军学习管理：

1. 向解放军学管理，建立人民军队官兵式的员工与企业的关系。

向解放军学管理是万千企业家的共同取向，企业核心竞争力来自企业和员工能形成有强大战斗力的团队。有不少企业往往片面认为，员工工资、福利、培训和提升是企业的成本，因而他们考虑更多的是如何用员工。人民解放军从其诞生那天开始，一直实行官兵一致、军民一致、军政一致的根本原则。官兵亲如兄弟，军民如同鱼水。因此，人民军队才能由弱变强，由小变大，以劣胜优，愈挫愈奋，愈战愈强。企业

向解放军学习，领导与员工亲如一家，真正做到“企业爱员工，员工爱企业”，企业就一定能不断上台阶。

2. 向解放军学管理，建立官兵一致的企业文化。

一个好的领导能够兼顾国家利益、公司利益和员工的利益。企业家要做到“天下为公”，统筹兼顾，以己度人，关心员工，打造“官兵一致”的企业文化。

“官兵一致”，“军民一致”，是真正的民主精神、平民精神，这是让解放军生机勃勃、百战百胜的重要管理原则。企业的领导要向对待自己一样去对待员工，要像解决自己的问题一样去解决员工的问题，要像考虑自身利益一样考虑员工利益。只有这样才能在“市场经济”这个没有硝烟的战场上拥有一支战无不胜、攻无不克的“铁军”。

3. 向解放军学管理，建立与时俱进的“学习型”企业。

在人民军队80多年的发展历程中，解放军能从最早的小米加步枪，发展成为一支高素质的革命化、现代化、正规化的人民军队，说明这是一个生命力极强，管理能力极强，不断更新、不断发展的组织。在人民军队，组织可以把一个普通青年培养成意志顽强、英勇无畏的战士，可以把一名优秀士兵培养成统率千军万马的将军，说明这是一个可以改造人、锻炼人的高效学习型组织。中国企业应该像解放军那样，善于管理，积极进取，与时俱进，不断成长，这样才不会被淘汰。

中国企业情况错综复杂，解放军的管理博大精深。本书从一个独特的角度，将军队的管理特色和企业管理的法则相结合，将管理理念和管理训练相结合，既有生动案例，也有操作的具体方法。应该说这是一本能帮助企业改进管理的好书。

在此，我将本书推荐给企业家、职业经理人和从事企业管理的爱好者、实践者们参考、借鉴，并恭请大家指正。

军事科学院研究员、博士生导师 杨春长 少将

2010年4月于北京西山

目 录

第一章 向解放军学思想管理

解放军管理的核心是管人，管人的核心是管理思想，思想是行动的先导，思想决定高度，高度决定态度，态度决定力度。解放军之所以从无到有，从弱到强，攻无不克，战无不胜，解放军的思想管理是重要法宝，这也应成为提升企业管理的重要指导方针。

第一节 听党指挥：做有信仰的企业

党指挥枪 /11

与时俱进 /13

手表定律——标准明确 /14

第二节 服务人民：做有责任的企业

导向正确 /17

全心全意 /19

弗里施法则——激发热情 /20

第三节 英勇善战：做有战斗力的企业

排除万难 /22

勇担责任 /23

鲶鱼法则——积极引导 /24

第四节 目标远大：做有理想的企业

强化荣誉感 /27

做正确的事 /28

吉格勒法则——设定高目标 /31

第五节 爱民爱国：做有立场的企业

爱人民最值得 /34

爱员工最重要 /36

南风法则——温暖人心 /37

第六节 意正忠诚：做有凝聚力的企业

忠诚奉献 /42

人民第一 /43

艾科卡法则——忠诚是第一竞争力 /45

训练课程之一：思想管理训练 /46

第二章 向解放军学团队管理

毛泽东说：“政治路线确定之后，干部就是决定因素。”部队实践充分证明，“单位好不好，关键在领导”，“班子行不行，要看前两名”。因此，建立一支人才辈出、优胜劣汰、优势互补、各显神通、顾全大局的队伍，是提升企业管理的重要保证！

第七节 人才培养：做人才辈出的团队

从点滴入手，抓习惯形成 /49

以品行为纲，抓技能训练 /52

雷尼尔法则——制造工作氛围 /55

第八节 鼓励流动：做优胜劣汰的团队

造就复合人才 /58

增加团队活力 /60

坠机法则——靠英雄不如靠机制 /61

第九节 有效授权：做各显神通的团队

临机处置 /63

责任到位 /65

古狄逊法则——管人重于管事 /67

第十节 重用能人：做以一当十的团队

互相学习 /69

走向卓越 /70

奥格尔维法则——尽量起用能人 /71

第十一节 用人所长：做优势互补的团队

人尽其才 /74

正道直行 /75

特雷默法则——人尽其才 /78

第十二节 以德化怨：做顾全大局的团队

宽大胸怀 /79

共存共生 /81

皮格马利翁法则——美好期待营造气氛 /83

训练课程之二：团队管理训练 /84

第三章 向解放军学制度管理

邓小平说：“制度是决定因素。”制度带有根本性、全局性、稳定性、长期性的特征。在长期的革命建设实践中，解放军建立形成了具有鲜明特色的一系列组织制度和原则。提升企业管理应重在制度建设和创新上下功夫！

第十三节 官兵一致：做上下一致的组织

同心同德 /87

同心协力 /90

互惠法则——给予被给予 /91

第十四节 军民一致：做内外一致的组织

密切军民关系 /93

强化诚信意识 /95

鱼缸法则——发现客户本质需求 /96

第十五节 民主集中：做监督有力的组织

预防：保持人品最好的机制 /98

监督：威慑比处罚更重要 /99

赫勒定律——监督必须到位 /101

第十六节 奖罚严明：做管理严格的组织

严明纪律从骨干开始 /103

组织落实从领导开始 /105

坏苹果法则——及时清除害群之马 /106

第十七节 重视情报：做知己知彼的组织

及时的情报把握战机 /110

精准的信息把握商机 /113

沃尔森法则——情报是无形财富 /118

第十八节 瓦解敌军：做超越对手的组织

研究军情 /120

互利双赢 /124

首因法则——内部树威信，外部树品牌 /126

训练课程之三：组织制度训练 /127

第四章 向解放军学执行管理

执行贵在落实，解放军历来强调落实、落实、再落实。落实不是简单的、机械的服从命令，而是创造性落实，只有发挥主观能动性的落实，才会千方百计地完成任务，才是真正的落实。

第十九节 坚决服从：使命导向的执行力

军令如山：视服从为天职的威武之师 /131

使命必达：视使命为生命的正义之师 /133

热炉法则——强化权威 /135

第二十章 顾全大局：大局导向的执行力

把握全局：确保执行价值最大化 /140

因势利导：确保执行高效化 /141

米格—25 法则——优化配置 /144

第二十一章 强化协作：协同导向的执行力

战友情深 /146

同事情真 /148

同人法则——齐心合力 /150

第二十二章 灵活机动：一线导向的执行力

出奇制胜：方法比努力更重要 /153

主动预测：未来比现在更重要 /155

猴子与大象法则——灵活取胜 /157

第二十三章 完美落实：细节完美的执行力

创造性落实才完美 /160

人性化服务在细节 /162

保龄球法则——在赞美中完善 /164

第二十四章 业绩说话：功勋卓著的执行力

- 有效果才是真执行 /167
 有业绩才是有价值 /169
 黄猫黑猫法则——发展是硬道理 /170
 训练课程之四：执行管理训练 /171

第五章 向解放军学作风管理

“好作风树立好形象，好作风出战斗力”，解放军以“快、准、严、细、实”的工作作风，树立了威武之师、文明之师、胜利之师的光辉形象。这也应成为提升企业管理的重要手段！

第二十五节 爱岗敬业：树立实干作风

- 勤勤恳恳 /175
 刻意低调 /177
 龟兔赛跑法则——踏实胜于实力 /179

第二十六节 自觉磨炼：树立自觉作风

- 艰苦创业 /182
 敢做第一 /183
 磨炼法则——锻炼顽强意志 /185

第二十七节 百炼成钢：树立顽强作风

- 百分百实现目标 /188
 时不差秒，步不差毫 /190
 多米诺骨牌法则——不能忽视小事 /191

第二十八节 兢兢业业：树立细致作风

- 小事不小 /193
 防微杜渐 /195
 破窗法则——及时制止错误 /197

第二十九节 谈心谈话：树立沟通作风

- 振作精神 /200
 化解矛盾 /201
 坎特法则——肯定个人尊严 /203

第三十节 惩前毖后：树立团结作风

- 一收一放，恰到好处 /205
 关注成长，收尾巧妙 /207

肥皂水法则——在赞美中批评 /209

训练课程之五：作风管理训练 /210

第六章 向解放军学激励管理

为了实现战略目标——在组织层面上，解放军制定了系统的激励制度；在行动层面上，形成人人争荣誉的局面。这是提升企业管理的重要艺术。

第三十一节 鼓励冒尖：向第一尖兵看齐

先进激励 /215

品牌取胜 /217

马太法则——赢家通吃 /219

第三十二节 树立标杆：向优秀对手看齐

独特名片展示 /222

相马不如赛马 /225

鲶鱼定律——营造竞争气氛 /226

第三十三节 身先士卒：向领导榜样看齐

发挥榜样的感召力 /229

强化行为的影响力 /230

格利法则——信誉推动成功 /232

第三十四节 自动自发：向目标使命看齐

关键时刻要当先 /235

困难时刻要挺住 /237

横山法则——自我管理 /238

第三十五节 巅峰状态：向挑战极限看齐

一不怕苦，二不怕死 /240

吃苦在前，享受在后 /242

飞轮法则——努力就有效果 /243

第三十六节 众志成城：向客户需求看齐

急人民之所急 /245

想顾客之所想 /248

凝聚法则——提升凝聚力 /250

训练课程之六：激励管理训练 /252

后记 /253

第一章

向解放军学思想管理

解放军管理的核心是管人，管人的核心是管理思想，思想是行动的先导，思想决定高度，高度决定态度，态度决定力度。解放军之所以从无到有，从弱到强，攻无不克，战无不胜，解放军的思想管理是重要法宝，这也应成为提升企业管理的重要指导方针。

第一节 听党指挥：做有信仰的企业

胡锦涛指出：“建设一支听党指挥、服务人民、英勇善战的革命军队，是革命的依托、民族的希望。”“听党指挥”是解放军的一条重要原则。

把解放军的理念管理落实到现代企业的经营上面，这是我们的一个重要任务。

在做企业过程中，我们发现一个非常有代表性的问题，大部分的企业家重视业绩、重视硬件，但不重视理念的管理，认为那不务实。但企业的管理受什么指导？受理念的指导！中国人民解放军的成功是在理念选择上的成功。解放军能从军阀割据、地方武装，甚至土匪武装中一决雌雄，特别从1945年内战爆发到1949年，人民解放军仅用了不到4年的时间就打败了实力悬殊的国民党军队，解放了全中国。

其根本原因是什么？

毛泽东在晚年的时候，不止一次地总结到：重庆谈判之后，国民党争地盘、争武器，而我们是争人心，这就是人民战争获胜的法宝！这就是各自理念不一样获得的成效也不一样，只有正确理念指导的公司才能做长远的公司，只有正确核心价值观指引的企业才能是基业常青的企业。

• 党指挥枪 •

毛泽东说：“我们的原则是党指挥枪，而决不允许枪指挥

党！”把解放军置于党的绝对领导之下，是无产阶级军队的根本保证。革命需要枪杆子，但枪杆子只有置于党的绝对领导之下，枪杆子才能更好地为无产阶级服务，为社会主义服务。要不要党对军队的绝对领导，决定着军队的性质、建军的方向。

“听市场指挥”是人民企业必须具备的基本指导原则，任何企业离开了国家，离开了民族，就没有企业存在，更不要说百年企业了。

做企业的原则是什么？

那就是要有信仰地去经营自己的业务，用追求去设定自己的目标，世界上所有成功的企业都是将利益和追求完美结合的企业。

解放军听谁的？听党的！因为党的最根本的利益就是人民的利益，听党的话就是全心全意为人民服务。企业听谁的？听市场的，听顾客的，听社会的！因为一个企业只有占领市场才能不断发展，才能不断壮大，才能做大做强做久！

有一位新四军老战士叫冯家余，曾经获得过淮海战役纪念章、渡江战役纪念章、解放战争奖章、抗美援朝奖章。

冯家余是安徽来安县人，1944年，16岁的冯家余参加了新四军。他们的师长就是大名鼎鼎的“奴隶将军”罗炳辉。

冯家余只见过罗炳辉一次：1945年，他当副班长。抗战胜利了，淮南的新四军奉命北撤山东。部队离开鱼米之乡的平原，撤退到条件很艰苦的沂蒙山区，上上下下对此都有怨言。

在山东临沂，罗炳辉给战士讲了一次话：听党指挥错不了，长征都走过来了，还怕这点艰苦？

这句话对战士的影响很大，冯家余也深受鼓舞。后来他参加淮海战役、渡江战役和抗美援朝战争。

他至今还记得“听党指挥错不了，长征都走过来了，还怕这点艰苦”这句话！

战争来了，解放军“听党指挥”；地震来了，解放军“听党指挥”；洪水来了，“听党指挥”。“听党指挥”是解放军的神圣使命！

企业听谁指挥？企业听人民指挥，这个人民就是客户。为了客户的需求可以全力以赴，可以随叫随到！

世界上任何优秀的公司，都是敬畏客户的，在面对客户问题的时候都把顾客需求当成最高的指挥。客户需要什么，你就要满足；客户投诉什么，你就要改变。

解放军把听党的话，把全心全意为人民服务作为自己的宗旨，而企业也要有自己的信仰，要从客户的利益出发，才能渡过危机，基业常青。

· 与时俱进 ·

听党指挥，听客户指挥，时代在进步，也要根据这个时代的变化而变化。在不同的阶段，解放军都会有不同侧重的口号和理念，而这反映了不同阶段的重点。

在这方面，解放军的例子很多，在这里我们就不举例了。

IBM 号称美国的蓝色巨人，是美国企业的象征，但在其发展过程中也曾有过自我成长时忘记客户的重要性，没有听客户的指挥，结果带来了很大的损失，甚至差点带来倒闭的后果。

1982 年到 1985 年，IBM 的 PC 占据整个个人电脑市场份额的 56%，随着兼容机开始出现，但是 IBM 却说“IBM 的技术可以主导 PC 机市场，我们可以不理睬兼容机”，而这不是 IBM 说了算，而是客户说了算，和微机有关的微软、Intel、Compaq、Dell 因此而崛起。结果 1992 年，IBM 亏损 50 亿美元，40 万员工裁掉一半，这是 IBM 历史的最低点。这时候，IBM 请来著名的 CEO、出身麦肯锡咨询的郭士纳。