

切实解决企业面临的管人难题

向军队学 管人

学习最有效率组织的管人之道

钱思源 / 编著

*Learning Managing
People From Army*

中国致公出版社

向军队学管人

learning Managing People From Army

军官必须做得更好
军队就是士兵的家
自己培养能打硬仗的人
把士兵的热情激励起来
军事考核要经常搞
建立一个上进的组织

治军从严，赏罚分明
用纪律和制度说话
沟通是不变的带兵法则
官兵永远是平等的
团结就是力量

ISBN 7-80179-488-5



9 787801 794888 >

ISBN 7-80179-488-5

定价：28.00元

切实解决企业面临的管人难题

向军队学 管人

学习最有效率组织的管人之道

钱思源 / 编著

*Learning Managing
People From Army*

中国致公出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

向军队学管人 / 钱思源编著. — 北京: 中国致公出版社,
2006. 4

ISBN 7-80179-488-5

I. 向… II. 钱… III. 企业管理: 人事管理

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 029703 号

向军队学管人

编著者: 钱思源

责任编辑: 刘 秦

出版发行: 中国致公出版社

(北京市西城区太平桥大街 4 号 电话 66168543 邮编 100034)

经 销: 全国新华书店

印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司

开 本: 680 × 980 1/16 开

印 张: 18.25

字 数: 230 千字

版 次: 2006 年 5 月第 1 版 2006 年 5 月第 1 次印刷

ISBN7-80179-488-5 定价: 28.00 元

版权所有 翻印必究

序 言

中国人民解放军攻无不克、战无不胜，这主要是得益于军人的良好素质和管理。其实，无论是部队的战绩，还是企业的业绩，都是由人来创造的，人员管理好了，一切都在掌握之中。因此，现代企业应该把人员管理放在重要的位置，掌握有效的管人手段和策略。在管人方面，解放军部队做出了非常好的榜样，特别值得各类企业学习。

中国人民解放军是个庞大的组织，现有军人230余万，这么多人能够做到步调一致，军令如山倒绝不是一件容易的事。也不能简单的用一句“军队有严明的组织纪律”来概括。任何企业都有自己的规章制度，可为什么有些企业执行起来就走了样？为什么做不到像军人一样“军令如山倒”呢？说到底，还是人员管理工作不到位，规章制度有漏洞，管理者没有起到带头作用等等……

当许多家长在谈到自己的子女不好教育，调皮捣蛋时，就会有人建议道：“你把他送到部队去锻炼几年，出来后一准会有出息。”是的，不管是什么样的“刺头”，也不管是什么样的“野马”，到了部队这所大学校里都会变得“驯服”起来，好像部队有什么“魔法”一样。如果我们的企业也能像部队一样，变成一个不断教育人，不断改变人，不断激励人上进的组织，那么，你的企业就会变得无往而不胜。

组织建设归根结底都是人的建设，管人是管理者不得不做的工作。有管理专家说：“管人在管理工作中至少要占有 80% 的份额。”管人是管理者最为棘手，但同时也是最有价值的职能。人才是我们所拥有的最大财富。这绝不仅仅是一句广告语，对于那些深信此论的企业领导者而言，管人已成为最重要的管理职能，也是企业通向成功的必经之路。

一个企业的成功与否依赖于对三种期望的管理：（1）企业的期望。（2）员工的期望。（3）顾客的期望。管人的期望包括对员工期望的理解以及帮助员工如何达成期望：

1. 理解员工的需求
2. 如何激励员工
3. 如何留住优秀员工
4. 如何与员工进行沟通
5. 如何阐明企业的目标
6. 如何培养企业的精英
7. 如何搞好团队的建设

.....

这绝对是一项令人生畏的管理任务，管人不是简单的加减法，管人是在彼此重合作的基础上，与你的同事和员工密切配合，以此达到企业的战略目标。

解放军部队治军带兵的经验非常丰富，解放军部队的管理思想和管理方式，很值得各类企业认真学习。本书阐述的这些管人的策略和技巧，都有解放军部队的实例，也能够各类企业中得到印证。希望本书能够给各类企业管理人员带来灵感。

编著者

学

向军队学管人

Learning

Managing People From Army

学习最有效率组织的管人之道

切实解决企业面临的管人难题

向军队学 管人

学习最有效率组织的管人之道

钱思贤 / 编著

*Learning Managing
People From Army*

中国致公出版社

责任编辑：刘 秦

封面设计：ZSD 精英

目 录

第一章 军官必须做得更好

在军营里要求士兵做到的，军官必须先做到，甚至要做得更好。在军队中，许多领导干部都是士兵们学习的榜样，是士兵们的楷模。可以说是中国人民解放军辉煌的今天是与一代代各级领导干部身先士卒的带动密不可分的。自身管不好，何以管别人，这正是当今各类企业领导者亟须补上的一课。

第一节	及时出现在困难面前	(2)
第二节	身先士卒是硬道理	(4)
第三节	树立正确的行为规范	(7)
第四节	错误永远是指挥员的	(11)
第五节	关键时刻要显出英雄本色	(13)
第六节	榜样的力量绝对是无穷的	(16)

第二章 军队就是士兵的家

解放军部队中的领导干部总是把士兵当做自己的孩子一样看待，真诚、无私地关心他们的方方面面，他们的爱心给了广大士兵们家一样的温暖，他们的爱心是对士兵们最大的支持。如果我们的企业都能办成“温暖的大家庭”，那又何愁管不好员工呢。

- | | | |
|-----|-------------|------|
| 第一节 | 士兵的事都是大事 | (20) |
| 第二节 | 留住人心才是真本事 | (23) |
| 第三节 | 绝对不能放“空炮” | (25) |
| 第四节 | 从细节入手赢得尊重 | (28) |
| 第五节 | 不要揭士兵的“伤疤” | (32) |
| 第六节 | 士兵的利益高于一切 | (35) |
| 第七节 | 站在士兵的立场想想问题 | (38) |
| 第八节 | 最好的感觉莫过于家 | (41) |

第三章 自己培养能打硬仗的人

“政治路线确定之后，干部就是决定的因素”。军队一直把培养干部作为组织建设重中之重。所以，在军队的发展史上，一直都是将帅如云，从来不缺能带兵打硬仗的人，也不缺能独当一面的人。其实，任何组织的问题都是人的问题。松下幸之助曾说：“企业即‘人’，选物之前先选人”。这句名言早已得到了各类企业领导者的共识。

- | | | |
|-----|-----------|------|
| 第一节 | 军队中不分高低贵贱 | (46) |
|-----|-----------|------|

第二节	让年轻人挑重担	(48)
第三节	人品是第一位的	(51)
第四节	把人放到正确的位置上	(55)
第五节	能打硬仗才是好干部	(58)
第六节	不想当将军的士兵不是好士兵	(60)
第七节	树立正确的选人观念	(62)

第四章 把士兵的热情激励起来

建立有效的激励机制是组织成长的前提。任何组织的成长只需两种武器：“胡萝卜”和“大棒”。从人的天性来讲，任何组织的成员都愿意接受“胡萝卜”而不愿意接受“大棒”。激励机制应用得好，对组织产生的是正效应；激励机制应用得不好，就会损坏组织的肌体。

第一节	树立一个让士兵够得着的目标	(68)
第二节	珍惜得到的胜利果实	(71)
第三节	让英雄精神永放光芒	(74)
第四节	铁打的营盘，流水的兵	(77)
第五节	给成员以安全感	(81)
第六节	信任是最好的激励	(85)
第七节	建立一个良好的福利保障体制	(88)
第八节	活用激励手段	(93)

第五章 军事考核要经常搞

在过去战火纷飞的战争年代，军营里经常会保持高度的警戒

状态。而如今，军营里仍然会经常拉响备战警钟。紧急集合、军事演习、模拟作战犹如军营里的家常便饭，也正是这些实战演习，使得每个军人都处在一种时刻被考核之中，稍有不慎，就会受到批评，降级，甚至被淘汰。

第一节	考核工作是管好人的基础	(100)
第二节	考核标准要明确具体	(103)
第三节	考核必须是全方位的	(107)
第四节	考核不能带有感情色彩	(111)
第五节	让士兵感觉到竞争就在身边	(114)

第六章 建立一个上进的组织

军歌永远嘹亮，军人总是精神十足，总是给人留下积极向上的印象。在军营里上级总是尽一切可能为每一个士兵提供最好的发展环境，让每一个人都有施展拳脚的机会，最大程度地发挥自己的才能。其实，让成员得到发展是管好人的一大法宝。

第一节	让每个兵都有用武之地	(120)
第二节	组织永远提供发展平台	(124)
第三节	绝不能埋没士兵的成绩	(130)
第四节	把鼓舞士气当做大事来抓	(134)
第五节	把劳动成果摆在明处	(138)
第六节	个人素质决定组织的发展	(140)
第七节	让每个成员都劳有所获	(145)
第八节	营造良好的工作氛围	(149)

第七章 治军从严，赏罚分明

在军队里做出贡献和成绩的官兵一定会得到精神或物质方面的奖赏，而犯下错误或拉了大家后腿的官兵也一定会受到严厉的惩罚，这种赏罚分明的做法旨在鼓励广大官兵往正确的方向、往好的方向发展。企业的管人者不妨仔细琢磨一下其中的奥妙。

- | | | |
|-----|--------------|-------|
| 第一节 | 重在奖，轻在罚 | (154) |
| 第二节 | 赞美也是一种奖赏 | (158) |
| 第三节 | 精神奖励永远大于物质奖励 | (162) |
| 第四节 | 批评绝对要讲究艺术 | (166) |
| 第五节 | “杀一”一定要能“儆百” | (173) |
| 第六节 | 奖励必须公开透明化 | (177) |
| 第七节 | 赏罚一定要泾渭分明 | (180) |

第八章 用纪律和制度说话

俗话说：没有规矩不成方圆。解放军部队是个庞大的组织，如果没有铁的纪律和制度的约束是无法想像的，军队的纪律之所以叫铁的纪律，是因为军队的制度是任何人都不能破坏的。因此，可以说纪律和制度是军队得以生存和发展的保障，同时，这也是任何组织得以生存和发展的法宝。

- | | | |
|-----|-----------|-------|
| 第一节 | 纪律是胜利的保证 | (186) |
| 第二节 | 没有规矩便没有方圆 | (190) |
| 第三节 | 好的制度在于执行 | (194) |

第四节	好的制度才能造就好的人才	(198)
第五节	用纪律扶植士兵成长	(201)
第六节	执行纪律绝不能手软	(204)

第九章 沟通是不变的带兵法则

沟通的本意是在河上架起一座桥梁，让两岸双方的人顺利通过。对于组织的管理者而言，如果您高高在上，不重视组织成员之间的沟通，这不但不能在您与成员之间架起一座桥梁，反而会让您与成员之间的“沟”越来越深。解放军的核心竞争力源自于其内部的沟通机制：普通的谈心谈话制度。

第一节	沟通是解决问题的最好方式	(208)
第二节	沟通就是获得人心	(212)
第三节	小兵也值得尊重	(215)
第四节	从反面意见里淘金	(221)
第五节	沟通是解决冲突的良药	(225)
第六节	做一个好的倾听者	(229)

第十章 官兵永远是平等的

“平等”是解放军队伍里的又一带兵法宝。官与兵在精神和人格上是完全平等的，每一个领导都十分尊重部下，不会摆出一副领导的架子，在机会面前官与兵有着同样的资格，总之，和谐是这种氛围的最好概括。其实，任何组织都应该努力营造这种平等、和谐的氛围，这也是管好组织成员的一个方法。

第一节	以平等的姿态对待士兵	(236)
第二节	官大也不能自居	(240)
第三节	规章制度面前不分大小	(244)
第四节	尊重比什么都重要	(247)
第五节	让士兵积极参与决策	(252)
第六节	一定要学会“弱化”自己	(257)

第十一章 团结就是力量

“团结就是力量”这六个字，是解放军军队永远的口号。解放军把保持内部团结，强调到组织生死存亡的高度来认识。因为，没有内部的团结，“一切行动听指挥”就是一句空话。管人的最终目的就是让组织成员，心往一处想、劲往一处使。

第一节	用团队精神打天下	(262)
第二节	绝对不许另立山头	(266)
第三节	“内讧”是团队之大忌	(269)
第四节	及时消除团队的内部分歧	(272)
第五节	学会合作才能求发展	(276)

第1章

军官必须做得更好

俗话说：“行动是无声的教导”。一大堆的鼓励和安慰，比不上带头的实际行动。战斗中，“给我冲！”永远没有“跟我上！”的命令声更能激发战士们勇往直前的精神。无论哪里的领导，要想管好下属必须先管好自己。解放军部队里的干部将领，都是严格要求自己的典范与楷模，正因为如此，才能够得到广大官兵的爱戴，才能够带出强大的队伍。

第一节 及时出现在困难面前

领导永远都应该以更高的标准来要求自己，要走在下属的前面，有困难的时候要及时出现，在这一点上，解放军部队里的领导干部为企业管理者起了很好的典范作用。在军队里，每一个级别的领导，大到司令小到班长都是士兵学习的榜样，他们总是要求自己做得更好。有危险，有困难的时候，只要是基于需要，他们总是第一个站出来，这种时时处处敢为人先的精神，深深地激励着士兵。在战争时期如此，在和平时期也是如此。这里，我们举一个伞兵团长的例子。

对所有伞兵而言，第一次高空跳伞都是一个巨大的心理挑战。如果没有领导干部的带头，新兵们一般难以战胜心理恐惧。

有一次，某团新兵考核。正在做准备工作的伞兵们，一个个急得头上、手心里全是汗。士兵们小声说道：“好不容易习惯了在模拟飞机上跳平台，现在要来真个儿的了，真有点害怕，那么高，一下支撑不住，小命不就难保了？”这时团长走过来，有人急忙问：“团长，您说说遇到特殊情况该怎么办呀？”“对呀，对呀，如果挂在树上该怎么办？”“要是在 100 米的低空两伞相插，还有时间开备份伞吗？”