

林孝诚 主编
后勤管理丛书

后勤管理决策法

林秀国 · 李宏强 · 林孝诚 主编



海潮出版社

方法创新： 后勤管理进步的推动力

(代《丛书》序言)

林孝诚 尹岩青

按照经济学上劳动资源与生产力之间的转化关系，后勤保障力可以用如下公式表示： $\text{后勤保障力} = f(\text{人员} + \text{经费} + \text{物资} + \text{设施} + \text{技术}) \times \text{后勤管理}$ 。由公式可知，后勤管理不仅是将后勤资源转化为后勤保障力的基本手段，而且它直接决定着后勤保障力的大小。当前，后勤管理存在的不够科学、保障不够有力的问题依然存在，这固然有管理体制不顺当、管理机制不健全的原因，但是管理方法和管理手段不够先进的原因也不容忽视。所以，创新后勤管理方法，不断挖掘保障潜力，显然是后勤管理进步的推动力。

首先，要树立现代管理意识，实施管理方法上的超前引导。

运用现代管理方法进行军队后勤管理是提高管理效益的必由之路。所谓现代管理是指第二次世界大战后的管理。这一阶段的管理，无论从思想、观念，还是从方法、技术等方面，都与传统的管理方法发生了本质的变化。它是一种以调动人的积极性为动力，以提高决策成效为中心，以获得最佳经济效益为目标的系统的、动态的控制过

程。这就改变了传统管理单纯依靠定性分析,把直觉当作规律,以经验代替科学的做法,而采用了各类科学的管理分析方法和技术。例如人际行为法、决策理论法、系统法、管理任务法等;推广多种先进的管理技术,例如计划评估和审查技术(Program Evaluation and Review Technique,简称PERT)、关键线路技术(Critical Path Method,简称CPM)、投资收益率控制技术、目标管理技术等。尽管这些方法和技术作为一门新兴的学科,某些方面还不很准确和完善,但它还是如雨后春笋般地在世界各地飞速发展起来,实践也证明,这些方法和技术给许多企业带来了高效益。随着高新技术的不断发展和现代管理思想的不断渗透,我军也越来越重视现代管理在后勤工作中的作用。如总后勤部规定1997年为全军“后勤管理年”,1998年为“宏观管理年”,1999年作为“后勤改革年”,这就有力地说明,现代管理完全符合新时期军队后勤建设的要求。因为后勤建设从数量规模型向质量效益型转变、从人力密集型向科技密集型转变,必然需要有一套行之有效的现代管理方法作保障。

实施后勤管理方法上的超前引导,是着眼未来的必然选择。所谓超前引导,是指理论在功能上对实践具有超前引导的作用。它的视角不是单纯瞄准现实,主要是指向未来。社会是不断向前发展的,特别是在科技飞速发展,信息瞬息万变的今天,保持现状就意味着落后。要想建设一支面向现代化、面向未来的革命军队,就需要有前瞻性的理论作指导。但是在后勤实际工作中,常会听到一些同志的抱怨,后勤管理喊了几年了,有的方面成效还不容乐

观,就说什么我们的管理方法有问题。这种说法是完全错误的。因为这并不是现代管理方法不灵,而是人们对它存在一种误解。有的管理新方法从产生到运用,需要有一段时间,有资料表明,按照保守估计,即使是一种已经发展成熟的方法,距最后适用至少也要15年,所以,在工作中我们不能指望所有的管理新方法都有立竿见影的效果。总之,我们要大力开展管理新方法的研究,运用管理新方法对实践实施超前引导。

其次,要运用“不对称”策略,研究适合我军现状的管理新方法。

“不对称”原则,是国外军事理论研究中提出的一种新概念。它是指在军事对抗中,用这一原则来设计新的作战方法,以避敌之长,攻其之弱。这一原则同样适用于军队后勤管理。我国属于发展中国家,总体上说,无论经济还是技术都与西方经济高度发达国家有一定差距,如果我们不顾现状,一味地在资金上投入,在数量上投入,在技术上投入,不但赶不上世界强国,反而有可能扰乱我们的经济秩序,拖垮自己,只有采用“不对称”策略,才能搞好打赢高技术条件下局部战争的后勤保障。我们应该想到,现代条件下发展高新技术是一种趋势,但也不是多多益善。美军陆海空三军全部配备了计算机,形成了军队的“神经系统”,战时,一旦遭到破坏,他们整个军队的作战系统就会全面瘫痪。因此,他们认为,发展中国家军队采取“不对称”策略,可以削弱甚至摧垮美军在信息时代所拥有的技术优势。

根据我军后勤发展的现状,在研究运用“不对称”策

略管理新方法时,应遵循以下原则:

一是学习和借鉴国外先进的管理方法。西方发达国家无论是在管理思想还是在管理技术方面都有许多先进的经验,学习和借鉴他们的做法对我军后勤管理方法的创新大有裨益。例如美军在60年代首次提出并于70年代在军事装备管理中开始推行的全寿命费用管理(Life Cycle Cost,简称LCC),将装备的生产费用(包含设计和研制费用)和装备的维修费用(包含使用和保障费用)在购置时就全部考虑进去,使国防预算得到合理的安排,使采办的装备具有最优的费效比。依据这一管理方法,美国在每个重要武器装备系统都设有一个专门的项目管理办公室。这一项目管理方法被美国国防部列为当代管理科学与实践重大贡献之一。我军的装备管理一直存在重“近费用(生产费用)”、轻“远费用(维修费用)”的问题,应借鉴外军成熟的理论和方法,结合自己的实际,积极开展LCC分析、权衡、评价和管理,走出一条适合自己发展的管理之路。

二是继承和发扬我军行之有效的管理经验。有些同志认为我军的管理方法落后,无法与外军的先进管理方法相媲美。其实任何一种事物都是从一定基础上发展而来的,如果我们能从“肯定”和“否定”两种视角进行思考,就能挖掘出新东西,大可不必妄自菲薄。事实上,我军在长期的革命和实践过程中积累了大量的成功的管理经验和方法。例如军队集中统一办大事的原则,艰苦奋斗勤俭治军的优良传统等,不仅使我军度过了“小米加步枪”的艰苦年代,而且取得了“两弹一星”等大型工程的成功。这

些行之有效的管理经验对当前部队管理工作仍有指导和启发意义。首先,军队集中统一原则,是我军标准经费供应思路的渊源。在当前军费不足的情况下,中央军委严格规定军队不能经商,要立足标准经费过好紧日子,同时规范了全军统一的经费供应标准,逐步建立了各项标准经费的计算机管理系统,使得我军的经费供应管理方法由“标准加补助”转到“标准加管理”上来了。第二,艰苦奋斗是我军的优良传统,我们一定要继承这个传家宝,并继续去创新和发展,不断丰富我军后勤管理新方法。我们也应该认识到,艰苦奋斗不只是意味着以苦为乐,过紧日子,还有立足现有条件,努力奋斗过好紧日子的内涵。依照这一新内涵,我们就可以挖掘出新的管理方法。第三,装备研制和生产,也有一个继承和发展的问題。如果我们仍全部沿用现有装备,必然会被动挨打;如果我们将老装备全部更新为新研制的装备,必然会造成物力财力的浪费,只有在现有经费和现有装备的基础上,将高科技成果与现有装备相“嫁接”,提高装备的技术性能,才会取得最佳的军事经济效益。总之,只要我们在继承和发扬我军管理经验的同时,敢于思考,大胆探索,就能创新出具有我军特色的管理思想和管理方法。

三是重视我军后勤管理科学化建设。世界军事变革和高新技术的迅猛发展,给军队后勤管理工作赋予了新的特征,由此后勤保障力又可以用下述公式表示:后勤保障力= $f[(\text{人员}+\text{高科技知识})+(\text{经费}+\text{高科技知识})+(\text{物资}+\text{高科技知识})+(\text{设施}+\text{高科技知识})+(\text{技术}+\text{高科技知识})]\times(\text{后勤管理}+\text{高科技知识})$ 。由公式可见,

科技在后勤工作中占着越来越重的比重,人员、经费、物资、设施、技术因素都增加了高科技含量,起着关键作用的管理已由经验型管理转变为网络型科学化管理。为此,我们必须解决好我军在实现科学化管理方面亟待解决的问题。首先要转变后勤管理科学化就是单纯运用计算机技术的观念。计算机是现代技术的标志,是一种工具和手段,而后勤管理方法还囊括了数学、运筹学、管理学等多方面的方法,不可同日而语。其次要舍得投入,注重产出。无论是运用手段的现代化,还是管理技术的研究,都离不开资金和设备的投入,要管理得好,就要舍得投入。

第三,要展开试点研究,加速新的管理方法在部队的推广。

随着后勤改革的进一步深化,我军的后勤管理体制正经历着前所未有的变革,由此管理制度和管理方法也在不断地推陈出新。但是,许多创新的制度和办法,未能很好地全面推广,这不仅使研究者开发的新方法成了“空中楼阁”,而且部队后勤管理的科学化水平仍然上不去,还造成了人力、物力、财力的巨大浪费。要想使一种新方法真正成为部队用得上的好方法,必须在开发和推广之间加入试行这一环节。当新的管理方法开发出来之后,到有代表性的单位进行试点研究,发现问题,再做理论上的改进,再进行试点研究,经过反复论证,才能将新方法在全军逐步加以推广。在部队展开试点研究时,可按照以下方法和步骤进行。

一是选好试点。在实际运作中,必须选定有代表性的单位作为研究试点。对于通用性的管理方法,最好选择陆

军作战部队的建制师、旅、团作为试点；对于专门性的管理方法，要根据方法的使用范围，选择相应的代表性单位作为试点。为了保障试点研究工作的顺畅，建议总后勤部应该选定一些有代表性的单位作为科研院所的固定试点，并拨给适当的试验经费，以解决科研单位的经费困难。

二是充分论证。新方法的每一次试验后都要论证，如果属于技术问题，就要集中力量突破关键技术，使它既具科学性又具可操作性；如果属于适用性的问题，就要将不适用部队的方面加以改进，使它具有更强的实用性。这一“从试行到论证，再从论证到试行”的过程不是一两次就可以完了的，而是要有多次循环往复的过程，只有经过了充分论证，这一方法才具有了可行性。

三是分步骤地在部队推广。试点研究只是解决了新方法的可行性问题，新方法的推广仍然是一个循序渐进的过程。要根据试点研究取得的经验，区分不同单位的实际情况，分期、分批、分阶段地在部队推广。在先期推广的过程中，如发现了问题，要待问题解决后，再行推广，切不可操之过急，影响了部队的整体建设。

（原载《后勤学术》杂志 1999 年第 5 期）

前 言

兵法曰：善战者先胜而后求战。后勤管理的高效益表现于投入与产出的比较之后，其实也早已存在于决策之中了。因决策失误所造成的浪费是最大的浪费。在重大抉择的十字路口，后勤管理者的一念之差，胜负分野、盈亏各异，甚至由此一举，或竖起一座丰碑，或留下千古遗恨。如果说科学管理是后勤工作的主题，那么，科学决策则是科学管理的核心。

鉴于此，我们编写了《后勤管理决策法》，对决策科学化问题试作一篇大文章。本书对科学决策的基本理论问题不展开论述，只作为附录供读者一阅，而着重结合实际作些方法论上的升华工作，以期引起读者对决策科学的注意。“有形的伟大取决于伟大的无形”。在行动已是很简单的今天，人类的竞争是思考的竞争。尤其是我国加入 WTO 以后，后勤管理决策将面临新的机遇与挑战，我们的管家人不应当忽视这个现实。

本书由林秀国、李宏强、林孝诚主编，由武警福州指挥学校张春玲副校长、后勤杂志社赵辉编辑、济南军区联勤部司令部于鹏志副处长担任副主编。在集体研究、分工撰写的基础上，由林孝诚总纂，最后由林秀国审定。

本书的出版，得到北京军区空军的大力支持；各位作者在编著过程中，参阅并吸收了有关研究者的研究成果，在此一并致谢。

编 者

二〇〇二年八月

目 录

方法创新:后勤管理进步的推动力(代《丛书》序言)

..... 林孝诚 尹岩青

前 言..... (1)

第一章 决策畅想曲

——后勤管理工作的第一乐章..... (1)

一、找准方向是后勤管理者的首要任务 (1)

二、境界是后勤管理者决策的灵魂 (3)

三、明辨是非是后勤管理者决策的核心 (7)

四、政策和策略是后勤管理者的生命 (8)

第二章 理论是先导

——后勤管理者决策的基本素养 (11)

一、后勤管理决策科学化的理论..... (11)

二、后勤管理者的上、中、下三策..... (15)

三、后勤管理者如何权衡决策的得失..... (16)

四、满意决策是后勤管理者的现实追求..... (18)

五、后勤管理者要做好应变的准备..... (19)

第三章 实践出真知

——创新性决策形成于后勤工作的实践 (20)

一、后勤管理决策的创新性..... (20)

二、实践的观念是创新性决策的前提..... (26)

三、投身于后勤管理工作的实践..... (28)

第四章 摆脱决策羁绊

——影响后勤管理者决策的因素 (34)

一、导致后勤管理者决策失败的因素..... (34)

二、后勤管理者要正确判断形势..... (38)

三、决策的策略要以后勤事实为依据·····	(40)
四、决策的贯彻要措施得力,方法灵活·····	(42)
五、后勤管理者贯彻决策的坚强意志·····	(43)
第五章 问题分析的方法	
——把握后勤管理问题的本质·····	(45)
一、分析后勤管理问题的基本步骤·····	(45)
二、后勤管理者分析问题着手之处·····	(47)
三、探索后勤管理问题产生的原因·····	(50)
第六章 知人善任	
——后勤管理者决策的重要任务·····	(55)
一、后勤管理者首先使用自己·····	(55)
二、端正态度人才就在后勤管理者身边·····	(56)
三、后勤管理者判别部属才干的方法·····	(57)
四、让部属各安其位,各尽其能,各得其所·····	(63)
第七章 决策执行的关节	
——把握关节提高决策执行效率·····	(67)
一、加强基础管理,维护秩序·····	(67)
二、再造程序,提高工作效率·····	(71)
三、妥善处理危机,变害为利·····	(74)
第八章 决策的落实	
——后勤管理决策落实难的成因与对策·····	(77)
一、后勤管理决策实施的步骤·····	(77)
二、后勤管理决策落实难的原因·····	(79)
三、促进后勤管理决策落实的对策·····	(82)
第九章 决策的监督	
——建立健全后勤管理决策的监督系统·····	(87)
一、后勤管理决策监督的类型和作用·····	(87)
二、后勤管理决策监督的内容和形式·····	(90)
三、后勤管理决策监督的程序和方法·····	(97)

第十章 决策科学化展望

——后勤管理者要适应时代发展科学决策…………… (102)

一、人类将面临知识经济的新时代…………… (102)

二、知识经济时代管理决策的科学化…………… (105)

三、现代决策研究的新途径——决策文化论…………… (109)

第十一章 科学决策案例举要

——北空后勤部决策的苦与甜…………… (116)

一、“照顾现象”带来什么…………… (116)

二、核心领导作用从哪里来…………… (117)

三、指挥员的位置在哪里…………… (118)

结束语:后勤管理决策科学化应注意的几个问题… 林秀国(121)

附录:什么是决策科学…………… (126)

一、决策的概念…………… (127)

二、决策的历史…………… (132)

三、科学决策的基本要求…………… (134)

四、科学决策的原理和原则…………… (138)

五、决策科学的方法论基础…………… (143)

六、决策的“时间——费用”关系…………… (147)

七、管理与决策…………… (150)

《后勤管理丛书》(第二套)跋…………… 林孝诚(153)

第一章 决策畅想曲

——后勤管理工作的第一乐章

个人发展需要计划、设想；过日子需要计划、设想；社会进步需要计划、设想；后勤组织也同样需要计划、设想。这就是决策。怎么办？或者说怎样行动才更加有利？这是人的行为中首先要考虑的问题。孔子说：遇事不说“怎么办，怎么办”的人，我对他们也不知怎么办了。演出要开始了，首幕演什么？决策是后勤管理工作的第一乐章。

决策是理性思考的结晶，决策是准备赋之行动的计划，决策是对未来行动产生决定性影响的设想。

决策是指决定政策和策略。政策是指具体的行为准则。策略是指方式方法。决策就是决定应该干什么，不应该干什么，让谁去干、怎么干、达到什么样的标准。

人类社会的进步，依靠的是对自己的行为进行有益的设计和有效的选择。决策是人类的基本活动之一，是人们在行动之前，对行动目标和手段进行探索、判断与决定的过程。它首先是人的主观活动，其效果如何，取决于它是否符合事物发展的客观规律。

一、找准方向是后勤管理者的首要任务

后勤管理工作的方向正确，后勤管理的效益才能事半功倍。就如同人一样。人的一生会面对很多的抉择，但重要的十字路口仅仅就两三个，如何选择将影响人的一生。有的人莽莽撞撞，歪打正着；有的人不愠不火，随遇而安；有的人唯利是图，面临深渊而茫然不知；有的人冷静思考，谨慎抉择，依然是迷失方向；有的人不畏艰辛，终生奋斗仍与成功无缘。行路难！青年时期的罗斯福夫人

去找某公司的经理找一份工作做，经理问她：“你想干什么？”罗斯福夫人说：“随便吧！”经理郑重其事地对她说：“没有一种叫做‘随便’的工作。你得选择一个目标，因为成功的道路是由目标铺成的。”这一席话，罗斯福夫人记了一辈子，受用了一辈子。个人是这样，后勤组织也是如此，都要用科学的决策，确定正确目标，指引前进的方向。

一条南来北往的大道上，两匹骏马拉着一辆木轮车，往北飞驰。驭者紧握缰绳，神采飞扬。

站在路旁的魏国人季梁好奇地问道：“喂，老兄，你这是上那去呀？”

“上楚国去！”车从季梁身边急驰而过。

“糟糕，”季梁想，“楚国在南方，他却赶车往北，大概是迷路了吧。”

“老兄，你走错了方向了，去楚国应该往南走。”热心的季梁一边跑一边喊。

赶车人减缓了车速，说：“怕什么，我的马是最善跑的马！”

季梁急急地说：“马再好也不行呀，这不是去往楚国的路嘛！”

赶车人不耐烦地说：“我有的是盘缠，不用你操心！”

季梁又急又气，气喘吁吁，但还是边追边喊：“你把方向弄反了！方向弄反了，盘缠再多也到不了楚国。”

“你罗嗦什么，难道没有看见我驾车的技术有多么高明吗？凭这，我哪儿去不了？”赶车人狠狠瞪了季梁一眼，一甩鞭子，赶着马车扬长而去。季梁被车后扬起的一片尘埃所淹没。

季梁赶紧躲避，擦了擦汗，无可奈何地摇了摇头，自言自语：“唉，真蠢呀！你的马越快，盘缠越多，驾车技术越高明，你离目的地楚国就越远！”

是的，后勤很多的工作结果与后勤管理者的最初设想和意愿相去甚远。这些都是后勤管理者所制定的目标或采用实现目标的方法、手段有了问题，所以有的管理学家认为管理就是决策。但，

路在何方？有人说：路在你的头脑中；有人说：路在先人的足迹；有人说：路在脚下。理论是行动的先导，实践才能出真知。说起来容易，做起来难。困难是经常存在的，意想不到的事情也经常发生。如何才能迈出正确的第一步，至关重要。作为后勤管理者，要虚心听取首长、司政装机关、后勤本部、基层的各种意见，有怀疑的问题暂时搁下，对其余有把握的问题谨慎地说出自己的看法，那么就可以少犯错误；多考察各种事情，有疑惑不清的事情暂时搁下，对其余有把握的事情谨慎地去实行，那么就能减少后悔。懂得事物的辩证关系，思路清晰，说话少犯错误，做事很少后悔，后勤工作的效益，就在其中了。

二、境界是后勤管理者决策的灵魂

技能好学，管理好学，境界难学。为什么？因为看得破，忍不过；想得到，做不来。这个境界是个理想境界；这个境界是大家都知道的境界；这个境界是个平凡的世界。人对自己都有一个比较正确的认识，但在现实生活中，却很少有人能够超越自己。明知道抽烟不好，很多人还在吸烟。明知饮酒不宜过量，还是有很多人喝得酩酊大醉。明知乱丢垃圾破坏环境，我们的城镇还是有垃圾在飞舞，个别的地方更是垃圾便地。达到一种境界不易，但并不是做不到，“忍字头上一把刀，忍得过来是英豪”，忍无可忍的情况下，再忍耐一下，就会走进一种新的境地。很多伟大的道理都是普通的，因为不为广大人民群众所认识的道理，是谈不上伟大的。但能够遵循普通的道理，并行动起来的人并不多。越是简单的东西，越是需要一个人付出百倍的努力去捍卫它，把一种单纯的信念贯穿于生活中，往往需要付出并不简单的代价。信念一旦坚持下去，它就会迅速增值。信念是所有奇迹的萌发点。所以说境界是后勤管理者科学决策的灵魂。

境界难学，要达到这个境界就更是难上加难了。这种境界就

是伟大的志向和博大的胸怀。很多人经常立志,但每次都坚持不了几天。博大的胸怀,更需要对人、对人生、对事物、对世界的本质有深刻的认识。所以只有少数人能够成为伟人,只有少数人能够成为奇才。对于占大多数的普通人来说,通过学习,自身的修养和实践的锻炼也可部分达到这种境界。当后勤管理者要立志干出一番轰轰烈烈的事业的时候,就是树起了一面旗帜。如果你还有博大的胸怀,那么后勤组织各个方面的人才就会聚集在你的旗帜之下。此时,你所领导的后勤部门就成了智慧的源泉、真知灼见之地。

在新的历史时期,后勤管理者要以江泽民同志“三个代表”的思想为指导,使自己的境界达到新的高度。江泽民同志指出:“我们党要始终代表中国先进生产力的发展要求”,“始终代表中国先进文化的前进方向”,“始终代表中国最广大人民群众的根本利益”。他进一步指出:“不能简单地把有没有财产、有多少财产当作判断人们政治上的先进与落后的标准,而主要应该看他们的思想政治状况和现实表现,看他们的财产是怎么来的以及对财产怎么支配和使用,看他们以自己的劳动对建设有中国特色社会主义事业所作的贡献。”江泽民同志“三个代表”的思想是对马克思主义在新的历史时期的丰富和发展,是中国社会主义市场经济建设的理论纲领。他要求“各级领导干部都要自重、自省、自警、自励,始终注意讲学习、讲政治、讲正气。要经常运用批评与自我批评的武器,开展积极的思想斗争,坚持真理,修正错误”。学习江泽民同志“三个代表”的思想,是后勤管理者树立科学的人生观、世界观、价值观的根本方法,落实江泽民同志“三个代表”的思想,对于后勤管理者来说,就是落实在本职岗位上,做好后勤工作,提高后勤保障效益,提高后勤的保障力。

有一位管理者,在就职演说中讲了这样一段话:“都说新官上任三把火,我只点一把火,但要一烧到底。”这是一种境界,这是一种志向,这是一种决心。有了这种境界,有了这种志向,有了这

种决心，还有什么克服不了的困难，还有什么工作做不好呢？

有人说：在楚汉相争之时，如果项羽在鸿门宴上杀掉刘邦就可以赢得天下。虽然历史不能假设，但是如果刘邦真的死了，项羽也得不到天下，还会出现第二个刘邦。韩信说得得好：项王厉声怒喝时，千百人会吓得胆战心惊，然而他不能任用有才能的将领，这不过是匹夫之勇；平素项王待人恭敬慈爱，言语温和，有的人生了病，他能够同情地流下眼泪，并把自己的食物送给他们吃。但到了别人有了战功应当加赏封爵的时候，他却把加赏封爵的印信玩弄得棱角磨没了还舍不得给人家，这就是所谓的妇人之仁。凡是项王军队经过的地方都遭到了蹂躏和破坏，天下人都很怨恨，百姓也不愿归附，只不过迫于威势，勉强服从罢了。由此可以看出，项羽的失败是不可避免的。

刘邦的行为正与项羽的行为相反。而且还有四奇：一奇，攻下秦国首都而不入，视富丽堂皇的宫室和奇珍异宝为无物，只把秦王朝丞相府的律令、图籍收藏。二奇，是拜逃跑了又被追回的下级军官韩信为大将，统领三军。三奇，是让萧何全权负责后方根据地而不疑，而在后方根据地萧何的威望比刘邦的威信还高。四奇，是对于张良、韩信、萧何、陈平等这些谋士、能吏、武将的谋划言听计从。有此四奇，成就大业还有什么可奇怪的呢？

古今有盖棺定论之说，那是安慰、教育活着的人。活着的时候是最重要的。获得荣耀需要能力和机遇，而免遭屈辱却需要境界。有韩信的故事可说明这个道理。

有人评价韩信说：“生死一知己，存亡两妇人”。指的是萧何月下追韩信使其登台拜大将，又引诱韩信入宫使其被杀；河边洗衣的老妇人给韩信饭吃使其免遭饿死，吕后又杀了他。惜哉！惜韩信的军事才华！惜韩信的英年早逝！

韩信是伟大的天才的军事家。他只当大将军；明修栈道，暗渡陈仓，传檄定三秦；运用超距迂回奔袭战略，纵横两千里，深入项羽的战略后方，剪除项羽羽翼，配合刘邦的正面作战；声东击西，背水