

本土管理经典丛书

一部改变了中国企业管理思维的经典



向

解放军

Learn from the PLA

学习

张建华 著

最有效率组织的管理之道

解码最卓越组织的成长基因
诠释最成功组织的运行规律
企业家、管理者和员工热读的管理书

北京出版集团公司
北京出版社

014059626

F279.23
187-3

向解放军学习

最有效率组织的管理之道

张建华◎著



北京出版集团公司
北京出版社

F279.23
187-3



北航

C1746595

图书在版编目 (CIP) 数据

向解放军学习：最有效率组织的管理之道 / 张建华
著. — 3 版. — 北京：北京出版社，2014.5
ISBN 978-7-200-10489-9

I. ①向… II. ①张… III. ①企业管理—研究—
中国 IV. ①F279.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 076068 号

向解放军学习
最有效率组织的管理之道
XIANG JIEFANGJUN XUEXI

张建华 著

*

北京出版集团公司 出版
北京出版社
(北京北三环中路6号)

邮政编码：100120

网 址：www.bph.com.cn
北京华洋图书发行有限公司发行
新华书店经销
北京谊兴印刷有限公司印刷

*

787 毫米×1092 毫米 16 开本 14.75 印张 186 千字

2005 年 1 月第 1 版 2007 年 8 月第 2 版

2014 年 5 月第 3 版 2014 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-200-10489-9

定价：32.00 元

质量监督电话：010-58572393



第三版前言

自主化解组织发展中的冲突矛盾

这是本已经出版九年的书。很多朋友因为这本书，了解了中国人民解放军这个组织；我也由于这本书，结识了很多读者。随着时间流淌，我也常常扪心自问：解放军究竟是个什么样的组织，究竟给中国各类组织带来了什么样的启示和借鉴？

近年来，在我们的管理市场有个共识：“没有完美的个人，只有完美的团队（组织）”。每每听到或者看到别人提及这个话题时，我都无言以对。更有些人以解放军为例，证明“完美组织”的存在。

正因为大家知道我写了本在管理界有些影响的书——《向解放军学习——最有效率组织的管理之道》。每当遇到类似问题，我都要自问：解放军是个“完美的组织”吗？





实事求是地说，解放军是个高效率的组织，但应该说还不是个完美的组织。

世界上从来就没有什么完美的组织。当某个组织在市场竞争中达到“完美”时，如“斯巴达方阵”、如“生为人杰、死为鬼雄”的项羽团队，离失败就已经不远，退出竞技场只是时间问题了。

因为“完美”意味着极端和终点，已经看不到发展的前景了。

向军队学管理、从军队借鉴管理经验，是世界范围内组织管理的普遍现象。而在中国，解放军又是迄今为止中国最有效率、生命力最强（已经有近90年历史）的组织。解放军成功的管理之道，在市场竞争的征途中，无疑是一条正确而高效的道路。

解放军既有中国特色，又有其普遍的生存价值，这个价值就是：**竞争取胜是组织存在的唯一准则**。这是因为，军队每时每刻都面临的不仅是自身的生死问题，而且其生死直接关系到其所服务的政党、族群以及国家的存亡——中国古代有句名言：“天下虽安，忘战必危。”因此，人类社会最先进的科学技术、最先进的理论都最先应用于军队和战争。

有专家研究表明，近30年来，中国民营企业平均寿命只有2.9年，而欧美成熟市场经济国家企业的平均寿命是40年。也许正是这种“其兴也勃焉，其亡也忽焉”的状况，使得打造一个什么样的组织、如何构建一个高效的组织，成为中国企业家以及管理学者们面临的共同课题。

解放军这个远远超过中国以及世界企业平均寿命的组织在



80 多年前诞生时，是由几名知识分子带领一群旧军人和农民组成的弱小组织。在强者如林、枪林弹雨中，在从小到大、从弱到强的历史演进中，尤其是成立之初的前 20 年，这个组织几乎随时面临灭顶之灾。他们不可能改变外部环境，靠埋怨、指责外部环境险恶、对手和敌人强大，不仅没有用，而且对组织的生存极为有害。他们唯一能做的，就是不断改变自己、适应环境并寻找和等待时机，最终战胜环境、战胜对手。在这个漫长的时间里，解放军不断遇到各种各样来自内部和外部的~~问题~~和矛盾，在实践和探索中，一一化解和解决。化解、解决问题和矛盾之道，使解放军积累了丰富的成功经验。

解放军是个与时俱进的组织。我们今天所有有关解放军组织建设的“基本经验”，其实都是在解决外部竞争和化解内部矛盾中的探索和实践。不断解决各种问题，是一个组织得以发展并日臻完美的不竭动力。

正是基于上述思考，在出版社的建议下，我对本书重新做了修订，并专门增加了解放军如何化解内部冲突与矛盾一章内容。希望读者能够看到，解放军建军的每一条经验，实际上都是在解决矛盾和冲突中根据实际情况作出的选择，当然，这种选择也被历史证明是正确的选择。时至今日，这个伟大的组织仍然在适应不断变化的客观环境和解决各种问题的实践中昂首前行。

毫无疑问，我们今天面临着更为复杂的国际、国内环境；由于世界性经济衰退，企业面临着更加恶劣的生存压力。但《国际歌》中早就说道：从来就没有什么救世主，也不靠神仙皇帝，要创造人类的幸福全靠我们自己。诚然，只有活下去，





才能活得更好。而要活下去，在困难和挫折面前，我们只有改变自己适应环境，这是我们唯一的选择。埋怨和指责都是不解决问题的。像解放军这个组织一样，目的不仅仅是打造一个完美的组织，而是要打造一个能够不断适应新情况，化解矛盾和冲突，并不断解决问题的组织，打造一个足以承载历史重任的组织，这才是一个与时俱进的组织。

这是我们今天仍然学习解放军的意义所在。

张建华

2014年5月1日于北京





再 版 前 言

“白驹过隙”，“日月如梭”，这些中国人用了两千多年的词汇，已不能形容今天时间的飞逝。这本薄薄的小书，自2005年出版至今已经两年多，却又仿佛一瞬。

两年来，这本小书所带来的影响既在意料之中，又在意料之外。所谓意料之中，是我们相信，中国人民解放军，这个中国近代最伟大、最成功、最有效率，同时也是生命力最强的组织的基本经验，应该会给今天中国的企业家、企业管理者、企业员工以及公务员一些启迪。所谓意料之外，是我们绝对没有想到，这本薄薄的小书居然引发了一场中国“红色管理”革命。

两年来，因这本书引起读者广泛共鸣的缘故，使我先后受到国内一些著名大学、一流媒体、政府机关以及诸多企业的邀请，到过30多个省市，直接与数万人面对面进行沟通互动，在向各阶层人士汲取营养的同时，感悟今天我们面临的管理问题。这个中国迄今为止最伟大、最有效率、走过80年生命历程的组织的管理之道，不仅告诉今天的政府人和企业人如何打





造一支攻无不克、战无不胜的铁军；同时，这个近代以来中国社会中最成功、由千千万万普通人组成的职业化组织，也告诉已经步入职业化社会的读者，一名普通士兵如何能够成为将军——人间正道是沧桑。解放军成功的管理之道，在市场竞争的荆棘征途中，无疑是一条正确而高效的途径。

感动我的是，这本小书竟然拨动了许多正在部队服役的军人和更多曾经在这个组织生活过而现已离开部队的老军人的心弦。在勾起他们对激情燃烧岁月回忆的同时，也激发起许多人像战士一样重新挺立在市场经济前沿的勇气——这个组织是中国几千万人心中共同的圣殿。富有戏剧性的是，这本小书居然成为一条红线，使我和我的已失去联系二三十年，有些甚至已生活在大洋彼岸的战友能够重新取得联系，并欣逢聚首。更富戏剧性的是，这本小书竟然成为过去的敌人——台湾海峡对岸军队中高层军官的读物。这些都远远出乎我们的意料。

书为媒。因为这本书，我结识了美国西点军校的教官；还是因为这本书，让我结识了许多活跃在中国大陆的台湾管理学者——他们都曾在海峡对岸的军队中服役。是这个日新月异的新时代，让我们这些曾经敌对的军人，今天共同服务于繁荣发展的中国企业管理界。

正是在这样一种背景下，我对解放军这个组织又有了一些新的感悟，在出版社和读者朋友的要求与希望下，结合这两年实践中的新探索，便有了这个修订本。

这个修订本是集体智慧的结晶。书籍出版后，有很多企事业单位把学习解放军作为提高组织效率的手段，不仅组织员工学习，而且请大家写读后感，很多单位甚至把员工的读后感和



体会文章结集出版。

感谢这个时代。在互联网的搜索引擎中，书名、读后感、体会甚至成为专有搜索名。特别是很多曾经的军人结合自己的经历，对管理现实进行反思，对军队管理进行了更进一步的发掘。所有这些，都成为本书修订中的参考和借鉴。

当初，这本书出版后，很多企业家问我：如何解决变革时期员工对组织的忠诚问题？如何处理有效监督和授权的关系问题？更多的中层管理者问：在这个职业化时代，我如何才能能在组织中成长为领军打仗的将军和元帅？几乎所有人在问，在今天这样一个商业社会中，如何处理竞争与合作的关系？我们都在谈“沟通”，但“沟通”却是中国组织中最难的问题。解放军是如何进行有效沟通的呢？等等。

针对这些各类型组织中的具体问题，修订本都力争给予解答，但是，管理学者不是神仙，更不是上帝。人类现代管理100年的实践证明，管理学者的作用，是对过去的经验进行总结提炼，让后来者在解决今天的问题时，多几种选择，少犯错误，降低决策风险。正因为如此，我在原书基础上，有针对性地专门增加了一章：“打一场人民战争——组织在合作中成长”；在“天下是谈出来的”一章中专门增加了一节：“有效沟通：‘1、2、3、4’法则”。其他林林总总的也加了不少更通俗、更具有操作性的事例、分析及论述，散见于各章节中。另外，还去除了原书中一些不恰当或不准确的文字。总之，力求让读者感到新版书更全面、更解渴。

今年，是中国人民解放军建军80周年。我想，没有人能够怀疑，再过20年，当这个组织100岁乃至更久远的时候，



依然是世界上最有效率、最伟大的组织。但对今天在市场竞争中拼杀的中国企业来说，20年后还有多少企业敢说，我们还在生存！因此，我相信，中国的企业家、企业管理者依然需要从这个组织中不断汲取经验和智慧。

这是我们学习解放军的全部意义所在。

为了表达对这个伟大组织的感激之情，请企业家和员工们发自肺腑地振臂高呼吧——伟大的中国人民解放军万岁！

张建华

于中国人民解放军80周年华诞前夕



向解放军学习

目 录

- [001] 引 言 效率是所有组织面临的问题
- [009] 第一章 为人民服务
——愿景是组织成长的动力
- [010] 一、建军宗旨：富民强国的责任
- [011] 二、使命无价：创造财富的永动机
- [015] 三、目标至尊：事半功倍的成长法门
- [021] 四、为谁而战：士兵的忠诚靠教育，员工的“狼性”
靠培养
- [025] 五、火线入党：适时培养组织需要的骨干
- [026] 六、回到根本：务必保持谦虚谨慎的作风，务必保持
艰苦奋斗的作风
- [028] 七、为谁服务：有效市场





[032] 第二章 关心士兵生活

——让成员分享组织成长的果实

[033] 一、为什么参加红军：过好日子

[035] 二、从分“伙食尾子”开始：获得回报

[036] 三、发动群众搞土改：合理的薪酬

[038] 四、领6块钱的津贴：让成员分享快乐

[041] 第三章 三大纪律、八项注意

——组织要具有无性繁殖能力

[042] 一、建章立制：没有规矩，不成方圆

[044] 二、军令如山：服从就是尊重自己

[048] 三、一切行动听指挥：有效执行

[056] 四、“缸满院净”：“露出你的上八颗牙”

[059] 五、从养成抓起：认真执行标准

[061] 六、八大军区司令对调：不能另立山头

[063] 七、“啃骨头”与“吃肉”：团结就是竞争力

[066] 第四章 打一场人民战争

——组织在合作中成长

[068] 一、团结一切可以团结的力量：扩大合作边界

[074] 二、合作需要妥协：把利益让给合作者

[077] 三、成为铁军：内部团结是竞争力的根本

[079] 第五章 解放军是所大学校

——自己培养领军打仗的人

[080] 一、要当将军：培养上进心

[082] 二、“从奴隶到将军”：培训让成员梦想成真

[083] 三、训练有素：人人都有用武之地



[084] 四、雷锋和邱少云：组织需要的两种干部

[086] 五、扶植军官：骨干是“折腾”出来的

[091] 六、我是一个兵：以“归零心态”创业

[093] 第六章 榜样的力量是无穷的

——激励机制让人人成为先进

[094] 一、立功和提拔：让80%的人员受到嘉奖

[098] 二、表扬和鼓励：学先进，赶先进

[100] 三、舍身堵枪眼：敢打硬仗，“剩”者为王

[103] 四、按绩奖惩：让员工看到“记分牌”

[106] 五、论功行赏：及时考核

[110] 第七章 天下是谈出来的

——有效沟通创造无限价值

[112] 一、美军也学解放军：谈心谈话

[114] 二、“一对一”的沟通：财富是谈出来的

[119] 三、尊重士兵：给员工一个舞台

[125] 四、吃一顿士兵的饭：到基层讨主意

[128] 五、军民鱼水情：善于沟通赢得商机

[130] 六、有效沟通：4项法则

[135] 第八章 批评与自我批评

——把“堡垒里的战斗”变成“战斗的堡垒”

[136] 一、“不是我们无能，而是共军太狡猾了”：要在自己身上找问题

[141] 二、“接受忏悔但不接受告密”：组织拒绝内江

[144] 三、批评与自我批评：把个人修养建立在制度上



[150] 第九章 军歌嘹亮

——建立快乐型组织

- [153] 一、仪式和标志：做个忠诚的员工
- [157] 二、拉歌：工作是快乐的
- [162] 三、无情纪律，有情关怀：弹性管理孕育生存能力
- [165] 四、军史教育：讲故事也增效

[168] 第十章 有执行力才有战斗力

——好的制度造就好人

- [169] 一、“叛将”与“叛军”：用人要“疑”
- [172] 二、监督与检查：审计出来的信任
- [175] 三、前敌委员会：有效授权

[180] 第十一章 经常拉响战斗警报

——竞争对手是磨刀石

- [180] 一、预警机制：先生存，后发展
- [182] 二、培养蓝军：危机意识长存
- [184] 三、军情决定成败：及时了解竞争对手的动态
- [187] 四、不打无把握之仗：张瑞敏的“三只眼”

[190] 第十二章 让所有人参加比武

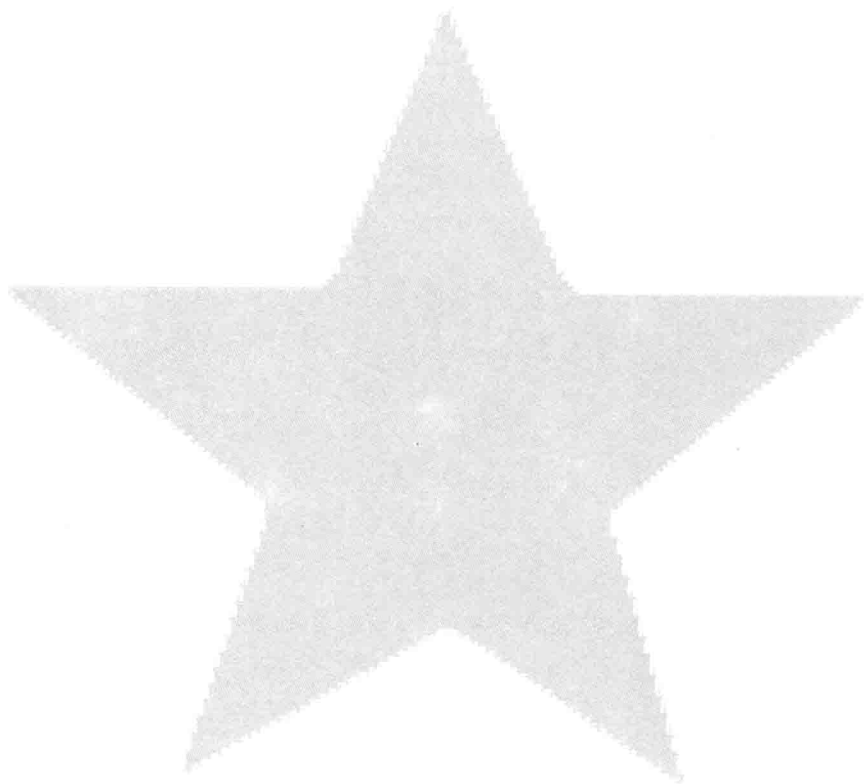
——不断地自我变革激励成长

- [191] 一、军事变革：宁高宁的“十大转变”
- [192] 二、从红军到解放军：柳传志的“鸡蛋孵小鸡”
- [197] 三、革自己的命：组织内部的“鲶鱼效应”
- [200] 四、10次大裁军：“减法”做强家底





- [206] 第十三章 成绩是总结出来的
——让组织天天进步
- [207] 一、战争规律：掌握管理话语权
- [209] 二、十六字诀：及时总结，不断提高
- [211] 三、正视挫折：把坏事变成好事
- [214] 四、班务会：每天进步 1%
-
- [219] 后 记 在实践中寻找答案



引言 效率是所有组织面临的问题

向军队学管理、从军队借鉴管理经验，这是组织管理的普遍现象。因为，商业改变社会，而军队的管理思想和管理方法更是改变了商业思维。我们梳理现代企业管理 100 余年的历史就会发现，对管理贡献最大的不是企业家，不是商学院，而是军队、军校。一方面，现代企业管理从军队管理中借鉴、汲取了许多营养；另一方面，现代企业管理中的许多方法与原则都直接取自军队。特别是两次世界大战后，军队的管理为现代企业组织管理提供了非常好的人员、实践和理论准备。

人类现代企业组织的出现与发展大约有 100 余年的历史。在这个时间跨度内，与企业生存发展相伴相生的，是层出不穷的企业管理理论。尽管纷繁，管理理论最终却只回答一个问题：效率。

用经济学的眼光衡量，决定一个国家富裕和贫穷的砝码，是效率；决定企业赢利能力的也是效率，而人类最有效率的组织就是军队。

在美国，最优秀的“商学院”，不是哈佛，不是斯坦福，而是西点军校。二战以来，西点军校培养出来的董事长有 1000 多

