

全方位提升管控能力

解放军是人民的军队，只有向
解放军学习才能长远发展

XIANG JIEFANGJUN
XUEXI DAI TUANDUI

向解放军

学习带团队

打造最具执行力的卓越团队

龚万军◎编著

在团队建设和**企业管理中**，向解放军学习是最有效的途径之一。如何真正有效地把**解放军团队管理的经验和方法**移植到工作实践中，本书给出了切实可行的完整答案。

 中国纺织出版社

全方位提升管控能力

XIANG JIEFANGJUN
XUEXI DAI TUANDUI

向解放军

学习带团队

龚万军◎编著

打造最具执行力的卓越团队

 中国纺织出版社

内 容 提 要

“向解放军学习”就是向解放军这个伟大的榜样学习，把自己的队伍锤炼成为像解放军一样“来之能战，战之能胜”的攻坚队伍。这个过程绝对不是高喊什么口号，也不是走走过场的形式，而是要深入到中国人民解放军辉煌的军史细节中去，切实找寻到“解放军为什么能”的真正答案，然后根据自己队伍的实际情况，借鉴解放军带兵的成功经验，在工作实践中去落实。只有这样，才有可能带出解放军一样的团队。

在团队建设和企业管理中，向解放军学习是最有效的途径之一。如何真正有效地把解放军团队管理的经验和方法移植到工作实践中，本书给出了切实可行的完整答案。

图书在版编目(CIP)数据

向解放军学习带团队 / 龚万军编著. —北京: 中国纺织出版社, 2014.8

ISBN 978-7-5180-0572-7

I. ①向… II. ①龚… III. ①企业管理—组织管理学
IV. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第064534号

编委会成员: 李 津 谢伟峰 宋军营 陶红旗 彭志宇 邓吴鹏
余新民 周晓兵 唐艳杰 刘 智 雷红英 舒 伟
谢艳玲 王 可 张小娟 李应菊 龚万军

策划编辑: 曹炳镛 责任印制: 何 艳

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京市朝阳区百子湾东里 A407 号楼 邮政编码: 100124

销售电话: 010—87155894 传真: 010—87155801

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

官方微博 <http://weibo.com/2119887771>

北京佳信达欣艺术印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2014年8月第1版第1次印刷

开本: 710×1000 1/16 印张: 12.5

字数: 169千字 定价: 27.80元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社图书营销中心调换

前言

中国人民解放军是人类历史长河中最伟大的团队之一，这个团队是最具攻坚精神的队伍。翻开中国人民解放军军史，从创建伊始的红军时代到深入敌后的抗战岁月；从气势恢宏的解放战争到保家卫国的朝鲜战争；从开荒戍边的军垦战士到抗震救灾的当代军人，无论是战争年代还是平时时期，这个伟大的团队一如既往地彰显着团队的意志并赢得崇高的荣誉，随时随地体现着这个团队万众一心的凝聚力和战无不胜的执行力，被誉为“文明之师、威武之师”。

“向解放军学习”就是向解放军这个伟大的榜样学习，把自己的队伍锤炼成为像解放军一样“来之能战，战之能胜”的英雄团队。学习这支最具团队精神的队伍不是高喊什么口号，也不是走走过场的形式，而是要深入到中国人民解放军辉煌的军史细节中去，切实找寻到“解放军为什么能胜利”的真正答案，然后根据自己队伍的实际情况，借鉴解放军带兵的成功经验，在工作实践中去落实。只有这样，才能把自己的队伍打造成为像解放军一样的卓越队伍。

本书根据企业带团队的实际情况，从八个方面阐述了如何向解放军学习带团队：

第一，共同的目标是优秀团队的基石。“我们的队伍向太阳，脚踏着祖国的大地，背负着民族的希望，我们是一支不可战胜的力量。”解放军嘹亮的军歌唱出这个伟大团队的目标，点亮每一



名团队成员的心灯，激发出整个团队的精气神。我们要像解放军一样，带团队首先就要从心入手，把团队的目标明确告知每一名团队成员，激发每一个人身上的崇高使命感。成员心有归属，团队自然就有凝聚力。

第二，“公正对待所有成员的利益”是解放军的建军原则，其直接体现就是为“官兵平等”。在企业中的体现就是要及时“论功行赏”，团队与个人要分享胜利的果实。带团队的过程中，“公正分蛋糕”是团队的源动力，这一点上，解放军有着成熟的经验和合理的规则，值得所有的团队去学习。

第三，俗话说，“慈不掌兵”。没有规矩的团队就是彻底的一盘散沙。规矩是什么？规矩就是所有团队成员都必须严格遵守的制度。任何团队都要建立起合理的制度，用制度带兵才能带出“令行禁止”的高执行力的团队。

第四，解放军是世界上最大的学校，成千万的地方青年在这个大学校中成长为合格的战士，普通的农家子弟成为了叱咤风云的将军。解放军能够创造这样的奇迹是因为实施了“好钢是炼出来”的全方位培养体制。培训的关键是“骨干”二字，做培训要依赖骨干，培训的结果要成为骨干。当团队拥有了骨干力量后，就拥有了团队奋发向上的脊梁。

第五，良性的内部竞争是保持团队活力和战斗力的关键，能够有效激发每一个成员的个人潜力和集体荣誉感。解放军有一整套的内部良性竞争的带兵诀窍，值得所有的公司认真学习。

第六，解放军强大的凝聚力和战斗力来源于一个有效的制度。在解放军中，任何一名成员都有人与之进行一对一的直接沟通。这样的沟通是随时随地进行的，每一个成员都因此感受到团队的温暖。因此，任何试图向解放军学习的团队都必须建立高效

的内部沟通机制。

第七，快乐是最好的正能量，“严肃活泼”就是解放军正能量的标签。优秀的团队必然是人性化的团队，每一个成员都在快乐工作的前提下自动自发地提高自己的效率。能够做到这一点的团队会有丰厚的回报——每一个成员的情义和忠诚。

第八，危机意识是军队首要问题。解放军能够从小到大，从弱到强，靠的就是永不松懈的危机意识。仗要如何打，兵就怎么练，一切都为了“打赢”。团队也是同样的道理，环境变自身也要变，一切都要为了“赢利”。只有具备危机意识的团队，才能基业长青。

优秀的团队都是“来之能战，战之能胜”的攻坚队伍。向解放军这个光荣集体学习，借鉴解放军带兵的成功经验，在工作实践中去落实，就一定能打造出“首战用我，用我必胜”的卓越团队。

目 录

Contents

第一章 愿景至上——团队和个人要有同一颗心

不是一家人，不进一家门。团队建设的核心同样如此。身在军队里的士兵，只有相信“这是我的团”，才愿意主动跟着团长战斗并赢得胜利；身在组织里的员工，只有相信“这个组织可以带给我想要的物质回报和精神荣誉”，才能安心尽力地为组织做事。

组织和个人要有共同的愿景，才能够长期合作下去，获得双赢。

1. 明确宗旨：团队内部高度一致的奋斗目标 002
2. 树立崇高感：每一项工作都是神圣的 008
3. 融入团队：站好自己的岗，干好自己的活儿 012
4. 合作第一——在一个战壕里共同进退 016



第二章 共同赢利——团队与个人分享胜利果实

论功行赏、分享利润是关系到一个组织生死存亡的大事情，特别是对于身在团队的基层人员，企业不仅要奖励，还必须及时奖励，这样才能保证团队的积极性与战斗力。

1. 重视待遇：组织要履行应尽的义务 024
2. 待遇要落实：关心基层利益从细节入手 028
3. 福利不可少：额外奖励是留住人才的重要筹码 032
4. 合作中成长：求同存异，渡过团队磨合期 036
5. 团结决定一切：团结且高效，团队出成绩 041
6. 利润共享：“一起分田地”是团队发展的源动力 044

第三章 立下规矩——用制度统一团队思想和行为

愿景明确、待遇确定后，所有成员就要全身心投入到工作中。选择某个团队是个人的主观意愿，在团队里做事一天，就要服从命令听指挥一天，按照要求办事。由此，企业制定完整的制度，用规范统一员工思想和行为，是非常必要的。

1. 明令禁止：规定团队成员“什么不能做” 050
2. 服从第一：想不通也要先执行 055
3. 服从命令听指挥：部门之间务必步调一致 061
4. 狠抓细节：将监督落实到每一项工作中 064
5. 保持内部和谐：平衡内部矛盾，保持团队稳定不倒 068

第四章 好钢炼出来——培养骨干是团队的重要责任

好钢还得高炉炼。一个组织只有选好新人、用好新人，才能最大限度调动人才的创造性和主观能动性，打造出一个配置到位、综合能力极强的优秀团队，在竞争中乘风破浪，立于不败之地。

1. 有能力就上：团队成员都要有上进心 074
2. 给予机会：组织要提供一个进步的平台 078
3. 人尽其才：将每一块材料用对地方 084
4. 重视提拔骨干：多给好士兵“当将军”的机会 087
5. 将才破格提拔：不拘一格，合理用人 092
6. 承受“委屈”：优秀干部源于普通一兵的心态 096



第五章 强化内部竞争——团队的优胜劣汰和奖励机制

若想团队健康运转，内部必须保持新陈代谢。某些团队成员达不到组织要求，自然会被淘汰；而对表现出色的成员，组织应当多加奖励。解放军的奖惩办法很值得其他组织借鉴。

1. 表扬是主流：激励落实到团队每个成员身上 102
2. 超越榜样：榜样是团队集体追赶的目标 106
3. 只做“剩兵”：尊重优胜劣汰，跑赢竞争不掉队 112
4. 按绩效取酬：坚持“一分耕耘一分收获” 117
5. 监察及时：人事监管机制不能少 121

第六章 沟通是关键——内部有效沟通决定团队效率

一个联系紧密的团队，其内部沟通、合作理应是畅通无阻的。一个善于内部沟通的企业，会让员工把心里话说出来，让团队的效率更好地执行下去。

1. 随时随地：保持沟通的时效性 128
2. 一对一沟通：非常态的必要沟通方式 131

- | | |
|---------------------|-----|
| 3. 上与下沟通：管理者主动下基层调研 | 136 |
| 4. 沟通有讲究：抱团的沟通原则和方法 | 144 |

第七章 严肃又活泼——内部营造快乐氛围，开心做事有效率

快乐是一种力量，它能使团队产生高涨的工作热情和高效的执行力。最佳的工作效率来自于高涨的工作热情。团队理应“提倡人性化管理，杜绝人情化管理”，使团队成员能够回报组织更大的情义和忠诚。

- | | |
|---------------------|-----|
| 1. 快乐工作：氛围向上才能出成绩 | 150 |
| 2. 弹性管理：既要重纪律，也要重感情 | 155 |
| 3. 时刻激励：用歌声调动热情 | 161 |

第八章 绷紧一根弦——团队的危机意识不能少

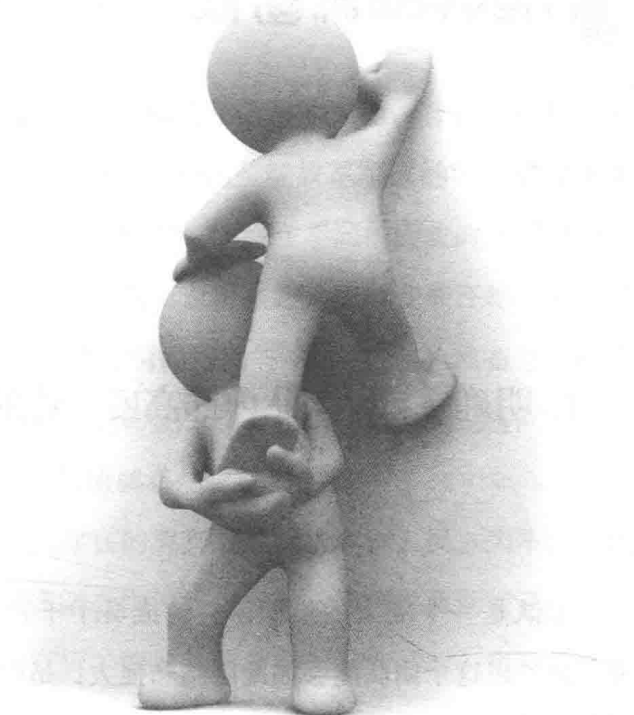
居安思危是企业长期发展的根本。尤其在企业处于顺境、做大以后，更要绷紧危机这根弦，内部人员从上到下相互提醒，避免存在思想问题，避免企业盛极而衰。

坚持谦虚谨慎，不忘艰苦创业，是很重要的两点。



向解放军学习带团队

1. 时刻警惕：管理者的危机意识不能丢 168
2. 生存就是一切：给基层灌输危机意识 173
3. 与时俱进：紧跟变化，适应变化 181
4. 流水的兵：有一套符合团队的用人机制 185



第一章 愿景至上

——团队和个人要有同一颗心

不是一家人，不进一家门。团队建设的核心同样如此。身在军队里的士兵，只有相信“这是我的团”，才愿意主动跟着团长战斗并赢得胜利；身在组织里的员工，只有相信“这个组织可以带给我想要的物质回报和精神荣誉”，才能安心尽力地为组织做事。

组织和个人要有共同的愿景，才能够长期合作下去，获得双赢。



1. 明确宗旨：团队内部高度一致的奋斗目标

军队是一个庞大的组织，它的成员千千万万，来自五湖四海。之所以这个团队能够如此团结和强大，是因为组织里的所有成员都是“为了一个共同的目标走到一起的”。一个组织，只有明确了宗旨，确立了坚定不移的奋斗目标，才能吸引志同道合的人才加入进来。

做企业，首先要明确一个问题：为什么要搞这个企业。只有船长弄清楚该往哪里走、怎样走，船员们才能跟着走，朝着既定的目标划桨前行。

我们在为谁奋斗

团队是一个互动的整体，每个成员都是其中互动的一分子，随着号令执着而又坚定地奔向同一目标。解放军正是在理想和信仰的感召下，指引无数成员为着共同的理想去努力，去拼搏，去牺牲。

“我们的队伍向太阳，脚踏着祖国的大地，背负着民族的希望，我们是一支不可战胜的力量。”解放军军歌的歌词里包含着这支军队的宗旨、性质和使命，因而在不同的历史时期里得到广大人民群众的踊跃支持，队伍由星星之火逐渐变成汪洋大海。任何团队都必须在成立之初明确地回答：“我们在为谁奋斗？我们的成功需要依靠谁？我们的使命和责任是什么？”这些问题如果不明确，组织存在的价值就必然是模糊的。

几千年来，军队存在的意义就是保护本国人民、为本国人民的安全和利益而战。第二次世界大战时，德国法西斯发动侵略战争，便违背了这一宗旨，即使其曾经空前强大一时，也难逃最终覆灭的下场；当欧洲的许多国家屈服于纳粹的铁蹄之下时，英国首相丘吉尔临危受命，组成战时内阁，指挥英军保家卫国，为英国人民的尊严和利益而战，他在就职演讲时高昂地说：“不惜一切代价，不畏任何恐怖，去争取胜利！”结果英军粉碎了法西斯的侵略企图，保住了自己的家园。

解放战争时，一个国民党将领私下里说：“谁想要打内战？军民厌战情绪严重，不愿继续为党国卖命，如此士气不振，哪个队伍还能有战斗力？我看不出委员长会有什么办法。”而毛泽东则慷慨激昂地说：“我们要下定决心，不怕牺牲，排除万难，为人民争取胜利。”因此每个解放军战士心中都很明确：我的任务就是消灭敌人，为人民的利益而战。一个团队的精神就是要建立在这样的宗旨上。

毛泽东曾在无数场合强调：人活着是需要有一点理想的。国内一位著名企业家说：“我不是只为赚大钱而做企业的，尽管那



是我的最初动机。”做企业需要有远大的理想，一个没有远大理想的企业注定不会长久。一个企业不仅要在市场经营中获取利润和收益，更要让企业服务于社会和客户，要有经营一家百年老店的憧憬，要有跻身中国乃至世界 500 强的信念。

愿景也是一种文化，是促进企业长久发展的精神保障，因而不可太功利，对企业而言要有所为，有所不为，形成自己远大的高尚的企业文化，并让更多的人认同这种企业文化。曾发行过最卖座系列电影《指环王》的好莱坞新线影业，在最辉煌的时候却接连遭遇官司——动画版《指环王》制片人起诉新线，称其骗取 2000 万美元版权费，双方庭外达成协议；《指环王》系列导演彼得·杰克逊起诉新线公司在利益分配上违反合约，同样达成庭外和解；《指环王三部曲》作者托尔金的遗产托管机构联合原著小说出版公司提起诉讼，控告新线隐瞒《指环王》系列电影实际收入，拖欠收入分红 4 亿元。每打一次官司，新线就要赔给对方一大笔钱，再加上最新影片票房惨淡，加剧了公司的经营危机，最终被华纳公司合并，纽约和洛杉矶的数百名雇员被迫离职。总经理罗伯特·谢伊和合伙人迈克尔·林恩黯然离开公司。

可以说，新线影业的失败是由多种原因造成的，究其根本是公司的目标和愿景发生偏差所致。过分追逐利润，导致商业上的欺诈行为，既伤了合作者的心，到头来也使自己的钱财和人脉尽失。一个没有理想和愿景的组织是无法维持长久的。在冷酷的商业竞争中，愿景决定着组织的前途和出路。

不积跬步，无以至千里。做企业既要有远大的理想，也要有务实的目标。创业初期，企业的目标就是在既定的行业里“先生

存，后发展”，“先做5年内活下来的企业”，再做“10年内活下来的企业”。处于平稳期、生存无忧时，企业要喊出更响亮的口号，谋求更大的发展机遇，战胜更大的困难和挑战。

站在个人角度，你需要主动进入适合自己的组织，就像一滴水流进大海、一滴油滴在油锅里、一块冰融入冰川中，只有这样才能保证自己不干涸、不被排斥。成长，离不开好的平台；工作上，需要与志同道合的人并肩战斗；找到适合自己的团队，确定真正的岗位和责任，无论是你是这个团队的普通一员还是领导者，都会获得相应的物质回报和精神满足感。

在团队建设中，组织需要设立选才标准、设定条条框框，筛选符合要求的员工入职；个人要看清某个组织的愿景是否与自己当下的情况和长期的规划相吻合。如果组织是具有一定规模的正规军，就绝不需作作风散漫、岗位能力不精的游击队员；如果组织是只有三四条枪的小团队，也绝不需作只擅长“拧螺丝”、能力单一的工作人员。

在“愿景至上”的时代，组织与个人需要用同一颗心去想问题、做事情，只有这样，整个团队才能保持高效而强大的执行力。

认清愿景，才能上下同心

一个组织的目标和愿景可以拆分为五个问题：组织的共同价值观是什么？组织要去做什么事？按照什么程序去做？做到什么