



世界500强企业基业长青的核心理念 中国企业打造卓越团队的首选读本

《《 塑造优良作风，提升组织战斗力 》》
感悟领军之道，打造企业常胜军

作风

就是战斗力

ZUOFENG
JIUSHIZHANDOULI

郑博文◎编著

沃尔玛、麦当劳、迪斯尼、希尔顿旅馆、花旗银行、惠普、索尼、联邦快递、美国杜邦、IBM、可口可乐、福特公司、联想、华为、万科、中信、慧聪等国内外优秀企业提升团队战斗力与业绩的核心理念。

作风是一支军队的灵魂，是一个军队优良传统与文化的结晶，正是它决定了一支军队的生命力和战斗力。让我们走进军队，感受其优良的作风，学习它的战斗精神，实现自我升级，决胜人生与职业的战场！

石油工业出版社



—— 世界500强企业基业长青的核心理念 中国企业打造卓越团队的首选读本 ——

《《 塑造优良作风，提升组织战斗力 》》
感悟领军之道，打造企业常胜军

作风 就是战斗力

 ZUDEENG
JUSHIZHANDOLI 

郑博立◎编著

沃尔玛、麦当劳、迪斯尼、希尔顿旅馆、花旗银行、惠普、索尼、联邦快递、美国杜邦、IBM、可口可乐、福特公司、联想、华为、万科、中信、慧聪等国内外优秀企业提升团队战斗力与业绩的核心理念。

作风是一支军队的灵魂，是一个军队优良传统与文化的结晶，正是它决定了一支军队的生命力和战斗力。让我们走进军队，感受其优良的作风，学习它的战斗精神，实现自我升级，决胜人生与职业的战场！

石油工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

作风就是战斗力 / 郑博文编著.

北京: 石油工业出版社, 2009.1

ISBN 978-7-5021-6850-6

I. 作…

II. 郑…

III. ①企业—职工—修养 ②企业—职工—职业道德

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 167894 号

作风就是战斗力

郑博文 编著

出版发行: 石油工业出版社

(北京安定门外安华里 2 区 1 号楼 100011)

网 址: www.petropub.com.cn

编辑部: (010) 64523616 64523645

营销部: (010) 64523603 64523604

经销: 全国新华书店

印刷: 石油工业出版社印刷厂

2009 年 1 月第 1 版 2009 年 1 月第 1 次印刷

710 × 1000 毫米 开本: 1/16 印张: 13.5

字数: 220 千字

定价: 26.80 元

(如出现印装质量问题, 我社发行部负责调换)

版权所有, 翻印必究

序言

Preface

在生活中，我们经常可以听到这样的对话：“老张的生活作风不大好。”“最近，小李的工作作风有了很大提高呵！”“王局长是个老干部，工作作风优良。”就在2008年1月份的全国省市区人大、政府、政协换届选举之际，《人民日报》更是发表文章，呼吁“各级领导干部要以身作则，弘扬正气，模范地执行党的纪律，贯彻干部选拔任用条例，加强对换届工作的督导，以好的作风选人，选作风好的人。”（《人民日报》2008年1月12日）

那么，什么是作风呢？它又有何作用？

按照《现代汉语词典》的解释，作风就是“一个人在‘思想上、工作上和生活上表现出来的态度、行为’”。像生活作风、工作作风、作风建设等词汇都是我们耳熟能详的，其中又以军队作风最为特殊。无限忠诚、绝对服从、纪律严明、艰苦朴素……这些共同构成了军队的作风、军人的气质。很多时候，我们提倡要加强作风建设，其实就是向军队学习，学习他们的优良作风，以建设自己的光荣传统。

个人有作风，团体也会有作风，军队有作风，企业也会有作风。就像衣食住行、花草雨露一般，只要有人的地方，就会有作风的影响存在。大教育家徐特立先生在《对青年人的几点希望》一文中，对作风的重要性给予了肯定：“一个人最怕不老实，青年人最可贵的是老实作风。”杰克·韦尔奇则对作风在企业中的具体化——企业文化如此评论道：“文化是企业无法替代的资本。……关系到如何指导组织行为，有难以估量的价值和意义。”可以说，好的作风能够带出一支好队伍，好的作风也可以带出一个好企业。

东方希望集团董事长刘永行有一回到韩国的西杰集团参观一家面粉厂，发现那儿只有66名员工，但每天处理小麦的能力是1500吨。而我们呢？七八十人，一天能加工处理250吨就不错了，实际日生产能力仅有人家的1/6！



是由于我们的设备不如人吗？不是，好几家的生产设备甚至比韩国的这家面粉厂还要先进。原因就在于，这些企业员工缺乏优良的作风，做事被动、纪律意识不强，还喜欢拖延。西杰集团也曾在内蒙古设立了一家分厂，设备比韩国本部的还要先进，但一样日处理 250 吨面粉的厂子里却有 155 个工人！

是中国人天生如此吗？恐怕也不尽然，要不然同样是中国人，怎么到了部队里、到了外企里就变成了另一幅景象呢？归根结底，还是企业的制度和风气出了问题。

其实，刘永行先生所看到的情形在当前的诸多企业中又何尝少见？许多企业做不强、做不大，做不成百年老店，就是因为有着诸多不良作风：执行不力、纪律松散、做事拖拉、爱找借口、心浮气躁、盲目扩张、爱讲排场……哪怕是名列世界 500 强的 IBM 也害怕作风不好啊，它的前总裁路易斯·郭士纳先生便感慨道：“IBM 公司的致命伤不是竞争对手，而是弥漫在企业各个阶层的自我封闭、妄自尊大和因循守旧的传统企业文化。”

有感于此，我们觉得应该引导中国企业向军队，尤其是中国人民解放军学习，学习他们的优良作风，从而改善当前这种不利的状况。企业员工要是也能像军队那样训练有素，招之即来，来之能战，战之能胜，又何愁企业的生产效率不高、竞争不过人家呢？本书即以军队的作风为着眼点，结合当前职场执行不力、效率低下、缺乏配合等不良现象，通过评析国内外一些向军队学管理的成功案例，引导企业建立适合自身的军事化管理思想，指导员工培养良好的工作作风、树立全新的职场理念。我们相信，企业只要有好的制度与文化，中国员工不比别人差，中国的企业也不比外国的差！

IBM 的另一位前总裁小托马斯·沃森说：“任何一个企业为了生存和获得成功，就必须拥有一套固定的理念作为制定政策和采取措施的行动前提。”这其实就是作风。在企业里加强作风建设，可以纠正员工遇事拖拉、爱找借口的毛病，提升员工的职业道德，从而为企业提高生产效率、提高产品质量、降低运营成本打下良好的基础。可以说，一个企业有强大的生产力和竞争力，是从有好的作风开始的。对此，徐向前老前辈说得更加直截了当：作风就是战斗力！

是啊，当一个企业有了好的作风，又何愁不能兴旺发达呢？当一名员工有了好的作风，又何愁不能前途无量呢？在今天这个竞争激烈、略显浮躁的时代里，不妨让我们从向军队学习开始，从加强作风建设开始，打造一个强有力的商业军团吧！

目录 Contents

**第一部分
作风是所好学校：
培养好作风，提升现代企业战斗力****第一章 作风就是战斗力 /002**

作风是看不见的武器.....	002
从价格战到文化战：作风升级企业战斗力.....	005
破解成功企业的“蓝血基因”.....	007
学习斯巴达和雅典精神.....	012
培养解放军精神，打造卓越的职场战士.....	014

第二章 用作风会诊现代企业的十种常见病 /017

人数不等于战斗力.....	017
现代企业的十种常见病.....	020
近视散光症：缺乏统一的旗帜.....	020
心脏病：缺乏成功的领导者.....	021
发烧上火：个人英雄主义泛滥.....	021



神经官能症：八宝粥式的团队——责任糊在一起.....	021
多动症：有权力，没精力；有执行，没责任；有责任，没权力.....	022
骨骼病：有组织，无纪律，只有团伙，没有团队.....	022
营养不良症：文化缺失导致团队难以持续进步.....	022
企业脑病：没有培训，队伍难带.....	022
抑郁症：激励无力.....	023
神经性疾病之组织混沌症：沟通不畅.....	023

第三章 向军队学习，加强作风建设 /024

军事化思想如何落地生根.....	024
作风建设中的纲领：好纲领是企业的灵魂.....	025
作风建设中的领导：火车跑得快，全靠头来带.....	027
作风建设中的组织：没有英雄的团队也能胜.....	028
作风建设中的流程：每个环节都马虎不得.....	030
作风建设中的文化：要建立怎样的企业文化.....	031
作风建设中的个人：“我”要如何成长.....	033

第二部分 军事化管理剖析：好作风如何养成

第四章 作风之愿景：目标明确，树立企业信念 /036

解放军成长秘诀：为人民打仗.....	036
海尔：敬业报国，追求卓越.....	039
为谁当兵：以主人翁的心态去工作.....	042
愿景是组织不断成长的力量.....	045

第五章 作风之统一：统一行动，服从铁的纪律 /048

从《爱民歌》到“三大纪律，八项注意”	048
张瑞敏：不准在车间大小便	051
《华为基本法》的启发	054
令行禁止，不要碰纪律的“高压电”	056

第六章 作风之顽强：排除万难，保证完成任务 /059

朝鲜战场上的“万岁军”	059
“人人杀敌，争相立功”下的激励法	061
人在阵地在：责任重于泰山	064
“忍耐是士兵的第二品德”	067

第七章 作风之士气：斗志昂扬，坚信自己必胜 /070

曾国藩：军队中的“气”	070
公司中的“蓝血精神”	072
“爱拼才会赢”的闽南精神	074

第八章 作风之团结：我们是一个团队 /079

铁打的营盘，流水的兵	079
沃尔玛的“伙伴”理念	082
刘伯承：我们也啃一次骨头	085
企业也有“伟大的妥协”	087



第九章 作风之朴素：野菜充饥志更坚 /091

毛泽东治军的“两个务必”	091
衰败从腐败开始	094
学习南泥湾精神：自力更生，艰苦奋斗	097
新时代的“吃苦精神”	100

第十章 作风之韧性：注重总结与汇报，加强思想教育 /102

班务会：让军魂在公司中生根发芽	102
传统教育：故事也能激励人	105
忆苦思甜：保持优良传统	108

第三部分 军事化管理实战：作风如何转化为战斗力

第十一章 拥有愿景，随企业一起成长 /112

拥有愿景，保持昂扬的斗志	112
调整愿景，和企业一起乘风破浪	115
完善愿景，在社会中实现“大我”	118

第十二章 成功的保障：服从与纪律 /121

绝对服从，一切行动听指挥	121
延安黄克功的故事：纪律面前，人人平等	124
命令就是命令，没有任何借口	126
素质深处是自律	129

第十三章 忠于企业，尽职尽责 /132

“我是一个兵”：忠诚是我的义务	132
无私奉献、报效祖国：奉献精神承载着责任和忠诚	135
不为薪水所累，不为职位所惑	137
军队里的“折腾”与联想的“折腾”	140

第十四章 作风优良，关键在于落实 /144

浇灌成功的是汗水：赢在勤奋	144
磨刀不误砍柴工：赢在方法	147
世界上最怕“认真”二字：赢在细节	150
标准化作业，行动不打折扣：赢在严格	154

第十五章 及时总结，创造学习型团队 /158

爱军习武：坚持学习，提高自身能力	158
红军“看后背”识字：注意方法，创建学习型组织	161
华为民主生活会：“不要脸”才会有进步	164
游击队“十六字诀”：落实工作要及时总结与查漏补缺	167

第十六章 主动担责，让个人融入集体 /171

团结就是力量：带人组织，杜绝小圈子	171
牺牲小我，顾全大局：集体利益高于一切	173
替老板想想：让公司先赢，个人后赢	176
兄弟连的“银翼徽章”：在战斗中培养集体荣誉感	179



第十七章 能打江山，更能坐江山 /182

向沃尔玛学习节约管理	182
像军人一样吃苦耐劳	184
自己也需要“整风运动”	187
警钟长鸣，培养危机意识	190

第十八章 榜样的力量是无穷的 /193

从黄继光连到红一师	193
看得见的英雄：向身边的人学习	195
军史陈列馆的作用：向传统学习	198
永葆激情，争当战斗英雄	201

5-18
1997
作风就是战斗力

第一部分

作风是所好学校：
培养好作风，提升现代企业战斗力



作风就是战斗力

▶▶ 作风是看不见的武器

遥想当年，解放军创立之初，不过是几个人，但凭着一个信念、一面旗帜，它挺直了脊梁，浴血奋战，克服了无数艰难险阻，战胜了无数穷寇强敌，最终走向了胜利。

还是这支军队，在进入和平时期以后，仍旧忠实地践行着“为人民服务”的宗旨，积极地参与国家的经济建设，漂亮地完成了一个又一个任务。从大庆油田的发现、开采到 1976 年的唐山大地震抗震救灾，从 1998 年的抗洪抢险到 2008 年奔赴四川的抗震救灾，人民解放军总是冲在最前面。他们迅速的反应机制、过硬的战斗能力、严明的军事纪律以及爱民的赤子情怀，给海内外人民留下了深刻而感人的印象。尤其在报道 2008 年四川地震的抗震救灾过程中，海外媒体的记者更是无数次地向中国人民解放军竖起了大拇指！

岁月不停地流逝，时代在不断地变化，中国人民解放军这个先后有 4000 余万人参加、目前有着 230 余万人规模的组织，其成员的足迹已遍布中国各个行业 and 世界各个角落，但这些成员对于人民解放军的忠诚和热爱始终如一，而组织教给他们的诸多品质也让他们受益终生。

中国人民解放军为何会有如此强大且持久的战斗力？现在的企业又应

该从中学习哪些东西呢？其实，管理企业与带兵打仗很相似，也需要很好地促成成员间的分工合作，提升他们的士气与团结精神，让他们成为一个执行有力、精诚团结的团队，以及保障成员们对组织的热爱与忠诚。从解放军身上，现代企业可以学到很多团队管理方面的东西，也可以学到那种忠诚、敬业、吃苦耐劳的精神。不过，最重要的还是要学习人民解放军的优良作风！

军队的作风是军队战斗力的直接体现，而企业的作风则是企业竞争力的直接体现。作风涣散、萎靡不振的团队不过是乌合之众，而作风过硬的团队才有可能像虎狼之师一样，无坚不摧，无往不胜，取得一流的战绩。

克劳塞维茨在他的《战争论》一书中多次阐述了胆略、勇气、士气、毅力、勇敢、机智、荣誉感等因素对战争胜负的影响，其中，他特别强调了“士气”的重要性：“士气能使军队的实际力量成倍增强。”联想集团的总裁柳传志也认为：“好的企业就像是一支军队，令旗所到之处，三军人人奋勇，进攻时个个争先，退却时阵脚不乱。”可见，加强作风管理对于提升军队和企业的战斗力都有着巨大帮助，而人民解放军堪称中国企业的“首席教师”。

徐向前元帅在《红四方面军的战斗作风》一文中说过，作风就是战斗力。……一支革命军队，也必须具有好的战斗作风，才能执行革命的政治任务，保存自己，消灭敌人。红四方面军的战斗作风，是在党的领导下从长期战争实践中锻炼出来的。战斗作风好，打仗过得硬，是这支军队的特点和优点之一，也是它能压倒一切敌人和困难而不被敌人和困难所屈服的重要原因之一。他还把红四方面军的战斗作风概括为五个字：狠，硬，快，猛，活！字字直指人民军队的成功要穴。

对于这一思想，军人出身的新疆广汇集团创始人、董事局主席孙广信深表赞同，他说道：“对军人来说，没有拿不下来的山头，没有不敢啃的硬骨头。作战时只有攻其最弱，才能取得胜利。无论商场还是战场都是一样。”“自古以来没有天上掉馅饼的事，有一份努力给一份回报，我是个军人，从



作战角度来讲，当要完成什么任务的时候，要先去找它的薄弱环节。比如去攻破一个堡垒，我一定要找组成堡垒结构的结合点，这个结合点一定是它最薄弱的点，那是我的主攻方向，只要找准了这个点，就一定可以把它拿下来。”

作风是什么？它是侠客剑上无形的剑芒，甚至在一定程度上，它就是侠客手中无形的剑，练到极致，剑气亦能杀人。

作风是什么？它是部队锐不可当的杀气与霸气，甚至从一定意义上来说，它就是军人手中的先进武器，能够达到不战而屈人之兵的奇效。

作风是什么？它是企业在商界开疆拓土、所向披靡时所表现出来的那种气势与自信。我们甚至可以说，它就是产品本身。有了优良作风作保证，企业的生产效率自然就提升了上去，而运营成本则往下降。面对新的市场和竞争对手，一些企业能够挟胜利之余勇，在战略上藐视敌人，在战术上重视敌人，顽强奋斗、不屈不挠，寻找最佳的时机给对手以迎头痛击！套用时髦的话来说，企业文化中的“狼性”发作起来了！

许多企业家正是凭着这样一种优良作风，带出了一群骁勇善战的“官兵”；许多企业也正是凭着这样一种优良作风，攻克了一个个巨大的难题，闯出了一条属于自己的“星光大道”。

没有人能够随随便便成功，也没有哪一家企业能够在今天竞争激烈的市场环境里轻易地站稳脚跟。有人说，企业的管理者应该一半是企业家，一半是军人。说这话的人也正是看到了当今企业中的管理问题，看中了军队作风过硬、作风严谨的优点，提倡取长补短。因此，企业的管理者要善于向人民解放军学习，取其可用之处，融入企业的管理工作中。员工们要学会以军人的标准严格要求自己，做一名纪律严明、执行有力、忠诚尽职的职场好战士。只有管理人员和普通员工的作风上进了，企业的整体作风才会得以改善，企业的执行力和竞争力才能够得到有效提升。

作风是种看不见的武器，却也是实实在在的利器。聪明的管理者和员工，都应该懂得并善于利用它。

► 从价格战到文化战：作风升级企业战斗力

在我国的市场没有开放之前，国内的大企业几乎全是垄断性行业的。随着我国加入 WTO 之后的相关承诺一一得到了兑现，越来越多的海外跨国公司进军中国市场。不管是来自丰田、大众、福特的汽车，抑或来自三星、索尼爱立信、诺基亚、摩托罗拉的通讯产品，甚至来自沃尔玛、家乐福、麦德龙的数以万计早已国际化的产品，都有如“旧时王谢堂前燕”，飞入了寻常百姓家。一时之间，许多人惊呼：“狼来了！”

面对来势凶猛的海外军团，中国企业将如何应战？

一开始，大家都选择了价格战，先是海外企业利用自身的技术优势，竭力压低商品价格，后是本土企业利用人力资源上的优势和地方保护政策，设置价格门槛，大搞价格战。一时之间，商场上硝烟弥漫，两败俱伤的案例不在少数。更糟糕的是，随着中外企业的市场定位发生转变，还在大搞价格战的大多是针对低端市场的本土企业，海外企业早已盯紧了中国的高端市场，在市场中居于主导地位。

像四川长虹之所以能够在中国彩电市场中处于领先地位，其中很重要的一个优势便是位处我国西部地区，在人力资源等成本上占有优势，可以打打价格战。也正是这种现状让他们曾自负地宣称：“价格战是一种理想的武器。”对此，一家全球大型的彩电生产厂家制订了一项商业计划，并大胆地预测：“在今后 3 年，只要在中国投资达到 30 亿美元，就可以摧毁中国最大的竞争对手长虹。”

诚然，价格战在短期内会有一定效果，在双方实力悬殊的情况下可以迅速地击败对手。但是借此去跟庞大的海外军团抗争，则无异于以卵击石，也不利于中国相关行业的自我提升。许多中小企业在这些混战中大规模倒闭即是明证。即便那些在价格战中苟活下来的企业，其现状和前景也都不



容乐观。正如商务部前部长薄熙来所说：“中国只有卖出8亿件衬衫，才能进口一架空客A380！”至于南方沿海的糖果厂、鞋企不注重品牌效应，导致产品低档、利润有限、内耗严重，便是企业不注重战略发展和文化建设的恶果。

好在还有不少危机感比较强的本土企业在这种威胁面前清醒过来了。在以技术取胜的电信设备市场，跨国公司曾经在中国市场不可一世，朗讯、思科曾是中国企业难以抗衡的对手。但华为凭借着对中国市场的深入了解，开发出一款名为A8010的窄带接入服务器，在窄带接入服务器市场将对手远远甩在了身后，令跨国公司顿时刮目相看。与此同时，很多企业也开始向日韩企业、欧美企业学习，在品牌和创新上下工夫，提高管理水平，降低生产成本。双方的竞争已经从最原始、最野蛮的价格战升格为更具技术含量的文化战，而企业之间也拼命地提升自己的品牌含金量、降低运营成本，学会差异化生存。

那么，在这一场方兴未艾的文化战中，中国的企业又该学会如何差异化生存呢？

我们说商品的文化战除了商品附属的品牌、技术含金量在竞争之外，还存在着企业文化之间的竞争。好的企业文化不仅能够为一流产品提供良好的生长土壤，而且能够孕育出先进的企业管理模式和管理理念，从而吸引更多的人才，激发员工工作的积极性和创新的主动性。此外，企业文化还要在承担社会责任上一分高下。对于这些，人民解放军的优良作风给企业管理者提供了良好的本土学习资源。

可以说，军队里的作风管理与企业的文化建设有着许多相通之处。首先，从管理模式上看，军队严明的纪律、有力的执行可以较好地解决企业内纪律涣散、执行不力、工作效能低等问题。其次，军队的敢打敢拼、不怕牺牲的作风能够培养员工勇于挑战强敌、攻克难关的精神。再次，军队的艰苦奋斗、谦虚谨慎还可以纠正当下一些迅速成长的企业盲目扩张、铺张浪费的问题，军队团结互助的作风可以改变企业里部门林立、各自为战的境况。

当然，企业更要学习军队的宗旨，立足于社会，服务于人民，这样才能保证企业有着更长远的道路可走。企业只有着眼于更远大的目标而非仅