



给企业注入

军魂

向军队学习执行文化的建设之道

给企业注入军魂，让员工具有奉献精神，从而树立与企业共命运的整体价值观。

给企业注入军魂，让员工养成团队口令一致，行动一致的铁的纪律。

给企业注入军魂，让员工树立服从上级，忠于企业的坚定信念。

给企业注入军魂，促进全体员工和第一线人员始终以军人的战斗姿态投身激烈的竞争。

中国言实出版社

◆ 徐剑 著

给企业注入

军魂

向军队学习执行文化的建设之道

中国言实出版社

◆ 徐剑 著

图书在版编目(CIP)数据

给企业注入军魂:向军队学习执行文化的建设之道/徐剑著.

—北京:中国言实出版社,2007.11

ISBN 978-7-80128-958-2

I. 给...

II. 徐...

III. 企业管理—研究

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 158735 号

出版发行 中国言实出版社

地 址:北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮 编:100101

电 话:64924716(发行部) 64963101(邮 购)

64924880(总编室) 64963107(编辑部)

网 址:www.zgyscbs.cn

E-mail: zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 北京铭成印刷有限公司印刷

版 次 2007 年 11 月第 1 版 2007 年 11 月第 1 次印刷

规 格 720 毫米×1000 毫米 1/16 12.5 印张

字 数 180 千字

定 价 28.00 元 ISBN 978-7-80128-958-2/F·247



序 一

军魂管理：引领企业管理的新浪潮

近两年，本土管理理论的研究出现很多亮点和突破，涌现出一批如《红色管理》《向解放军学管理》等优秀的本土实践管理著作。越来越多的企业管理者和理论研究者将目光投向了军队，从军队管理中汲取实战管理经验，探寻提升管理绩效和企业竞争力的秘诀。这表明，在新环境和新形势下，向军队学管理，学习军队优秀的管理理念和文化，对于现代企业和企业管理者来说，具有很强的现实意义。在本书中，我们试图以一种全新的视角来认识军队和现代企业的关系，将军队的精神、文化、理念和管理模式移植到现代企业管理中去。

众所周知，文化是一个组织的灵魂，是其长盛不衰的深层动力；卓越的军队领导人都极其重视军队的理念，不断地为军队组织注入“文化血液”，以保持其旺盛的斗志。毛泽东曾指出：“没有文化的军队是愚蠢的军队，而愚蠢的军队是不能战胜敌人的。”因此，只有用先进文化武装起来的军队，才是一支智勇双全、天下无敌的军队。

我们认为，军魂是军队文化的核心，是军队战斗力和执行力的保障。每一支优秀的军队背后，都有优秀的军队文化，都有强有力的军魂作支撑。优秀军队强大的执行力和战斗力，源于一以贯之的文化建设以及一整套的管

理模式。

军魂本身所蕴涵的巨大战斗力,使许多企业家和管理者意识到向军队学习的重要性,但问题的关键在于:借鉴军队的这种文化和精神,有没有可能?

答案是肯定的。事实上,现代企业从一开始就向军队学习管理。因此,向军队学习管理并不是新创造,而是企业组织长期的习惯,只不过极少被管理界重视罢了。

要实现企业在管理上和军队的对接,必须求同存异,把握两者之间的差别和共同点。我们认为,军队组织和企业组织都是组织,它们有作为组织的共同点,它们都有愿景、使命和价值观,而这些都通过组织文化和理念体现出来。因此,作为一种载体,军魂正是连接企业和军队的支点,突出体现了企业和军队的共同点。军队的文化和精神体现的是一种管理理念,这一理念完全可以通过适当的方式,移植到企业中去。

那么,企业应该如何最大限度地利用军魂管理,如何最大限度地实现文化移植的有效性?这是管理者必须深思和解决的问题。

学习军队的文化与精神,建构真正的军魂企业,应该有相应的媒介,这一媒介就是人。诚然,有过军队生活和经历的企业家,既熟悉军队的管理理念和行为方式,又深谙企业的生存之道,他们能够将军队的优秀文化和管理理念融入企业的管理实践中;他们具备建立军魂企业的主观条件和客观条件,因此成为军魂企业的创建者、实践者和创新者。

成功的企业必然有成功的经验,军魂企业的成功秘诀是什么呢?其秘诀就是将军队的文化和精神移植到企业管理中,使军魂契合企业发展的需要,从而缔造出常青企业。

可见,军魂管理不但具有可能性,而且具有可行性。

按照企业文化建设理论的观点,一个企业的文化越能适应市场,这个企业的绩效就会越高,员工的凝聚力就会越强。将军队的文化和精神引入企

业管理中,首先必须使军魂内化为企业自身的灵魂和精神;其次要使军魂能适应市场竞争的需要。因此,构建军魂管理体系,首要的问题是文化的适应性。如果一个企业官僚化问题非常严重,那么首要的问题不是学习军魂管理,而是解决组织的效率问题。很多企业也曾试图向军队学习管理,但大都流于形式,学到的仅仅是皮毛而已。管理者既要站在企业的角度,向军队学习,同时也要站在军队的角度来审视企业的问题。

企业要实施军魂管理,最重要的是明确军魂管理的纲领。纲领是一切行动的总目标,纲领解决的是企业发展中的根本问题,即企业将向什么方向行动,为什么行动,靠什么指引行动……军魂管理要建立一种执行力文化,也就是一种重视行动的管理。因此,军魂管理的纲领应该是一个行动的纲领。

总之,军魂管理的核心,就是以军队的管理理念引领企业的发展,塑造一种执行力文化。缔造常青企业,必然需要高度的执行力,而执行力不到位恰恰是中国企业的通病。因此,本土的管理者要想增强管理的有效性,就必须重视企业文化建设,以文化建设来推动企业绩效的提高,以军魂管理的理念和方法,引领企业管理的新浪潮。



序 二

军魂企业：以军队文化赢得市场竞争

“物质资源终会枯竭，只有精神力量生生不息。”这是任何一个创建或成长中的企业必须明白的道理。在日益激烈的市场竞争中，文化这看似“玄而又虚的东西”绝不再是可有可无的装饰品，而成为企业发展进程中不可或缺的元素，是企业赢得市场竞争的“软”资源。

企业文化，不是某些人眼中的花瓶，徒有美丽外表却没有实在内涵，而是像建设房屋的钢筋、水泥与螺钉，在装饰一新的房间里，不为人注意，但却渗透在房屋的每一个角落和着力点，承载着整个房屋的重量。毫不夸张地说，一个没有健康企业文化的企业永远是个发育不良的企业；一个发育成熟却没有健康企业文化的企业，也最终会在激烈的市场竞争中被淘汰。因此，企业一定要建设健康向上、充满活力的企业文化。

建设企业文化，军队是我们学习的范本。管理学大师彼得·德鲁克说：“100多年前，当大型企业首次出现时，它们能够模仿的唯一组织是军队。”长期的历史沉淀和管理实践，使军队比任何企业都更早地熟悉了如何领导和管理组织。

翻开现代商业发展史，我们会看到有这样一群企业，它们在商业史册上散发着异常耀眼的光辉，国外的企业如零售业巨头沃尔玛、快餐连锁龙头麦当劳、汽车巨子福特，还有通用电气、联邦快递、惠普、迪斯尼、索尼、希尔顿、

IBM,等等;国内的企业如联想、海尔、华为、杉杉、万科、华润、华远、慧聪、海南航空,等等。深入了解这些企业管理的内核,我们发现它们有一个共同点:创办者或管理者崇尚军队的文化和管理方法,并将这些成功地移植到企业的管理实践中。这种将军队文化渗入企业文化建设中的企业就是军魂企业,它体现出了明显的军队特色:纪律严明,员工的服从观念、执行力和创造力强,勇往直前,不为挫折所困,有着“保证完成任务”的必胜信心。

商场如战场,企业管理与军队管理最大的相同点在于其竞争的本质。学习军队的管理理念和方法,企业就能在激烈的市场竞争中争得一席之地,并获得持续发展的永久动力。

军队文化以纪律为先,军魂企业也往往是遵从“纪律至高无上”的组织。海尔的“日事日毕、日高日清”与联想的“三分钟罚站”制度便是军魂企业重视纪律的突出表现。

军人视忠诚为生命。军魂企业也需要一支忠诚于团队、忠诚于企业的员工队伍,在企业核心价值观的指引下,为企业的发展“添砖加瓦”。军魂企业对信誉不良的应聘者所采取的一致排斥的态度,以及对忠于企业的员工的奖励机制,都表现出军魂企业打造忠诚团队的决心与信心。

军队是一个鼓励成员创新的组织。培养员工的创新能力也成为军魂企业管理的重中之重。海尔的“斜坡球体定律”形象生动地阐释了创新与企业发展的关系,并逐渐形成了海尔全员共同遵从的行为规范。在“每个人都是一个SBU”的理念指导下,海尔在不断成长和壮大,并成为优秀军魂企业的典范。

军队强调危机意识长存。军队不时拉响战斗警报的做法也被军魂企业所吸收。因为军魂企业意识到市场的危机无处不在,企业的危机无时不有,企业要想在市场竞争中立于不败,危机意识必不可少。张瑞敏的“永远战战兢兢,永远如履薄冰”与任正非“华为的冬天还远吗”的呼声,为提高企业危机意识树立了榜样。

军队文化突出人的力量。这也是军魂企业人本文化的根源。企业由人组成,“人”的工作没有做好,就会成为企业发展的障碍。尊重员工、给员工

提供发展的舞台,已成为军魂企业的必修课。

军队文化的精髓,企业都可以“拿”来一用。但军队文化不是喊出来的,而是踏踏实实地做出来的。再好的文化建设方案、再好的管理理念,如果不能落实到管理实践中,那就只能是口号,归根结底毫无用处。企业与军队一样,是一个崇尚执行的组织。军队在执行中夺取胜利,企业在执行中发展壮大。

军队不仅为企业提供了可参考的文化理念,更提供了推行军队文化的管理方法。沟通、培训、全员参与、树立榜样、创造良好氛围、采用激励机制……这些方法在军队文化的推行与灌输过程中起到了立竿见影的作用。同样,军魂企业也可以将这些方法运用到企业文化的构建过程中,让企业员工对企业的愿景、使命、价值观与精神得以认同,并将自己的文化理念与企业的军魂和谐统一。

企业从军队学习管理理念和管理方法,这一题材的图书并不鲜见,但针对“向军队学习企业文化建设”这一问题,却没有系统的阐释和讲解。我们认为,在各种组织的文化建设中,军队扮演着“教师”的角色。军队的优秀文化及其建设打造了一个又一个卓越组织,理所当然应该成为现代企业学习的榜样。

《给企业注入军魂》就是秉承“向军队学习企业文化建设”这一初衷而创作的,这是一本务实的书。它没有虚妄、高深的理论,也不是宏观地探讨企业文化“理应如何”的问题,我们旨在通过学习借鉴军队的管理理念与管理方法,解决这样一些问题:军魂管理对企业管理有什么样的借鉴意义和作用?我们要建设什么样的“军魂”?应该怎样建设适合自己企业的“军魂”?如何让员工接受军魂管理?如何将军魂管理贯彻落实到员工的日常工作中?

军队文化缔造了卓越的军事组织,也必将引领企业阔步向前。我们有理由相信,军魂管理也能够提升企业的核心竞争力。任何一个企业都应该是一个有灵魂的组织,当这个灵魂与军魂浑然一体时,当军魂成为促进企业发展的内驱力时,这个企业就成了名副其实的军魂企业,也就会成为市场竞争中屹立于强者之林的常青树。

目 录

序一 军魂管理:引领企业管理的新浪潮	1
序二 军魂企业:以军队文化赢得市场竞争	5

第一章 从军魂到企业之魂

军魂与军魂组织	2
军魂:军队所向披靡的法宝	2
军魂组织:军队文化的移植	4
军魂缔造常青企业	8
军人企业家:军魂企业的实践者	8
军魂企业:现代商战中的优胜者	12
军魂缔造常青企业	14

第二章 用军魂塑造企业文化

构建军魂管理体系	18
军魂管理的核心:以军队文化引领企业发展	18
军魂管理的纲领:愿景、使命、价值观与精神	22
愿景——军魂企业行动的方向	25
是什么成就了“威武之师、文明之师”:愿景是一个历久弥坚的 承诺	25
猎人学校的战士为什么如此勇猛:愿景是组织实现卓越的根 本动力	28

使命——军魂企业行动的目标	31
“黄埔”的使命造就了改写中国命运的军人	31
香港“飞虎队”的闪电传奇:使命赋予警员的强大力量	33
价值观——军魂企业行动的信念	37
中国工农红军所向披靡的根源:价值观的力量	37
西点军人为何如此优秀:责任、荣誉、国家	40
精神——军魂企业行动的力量	43
美国海军陆战队“钢铁之师”的锻造:部队精神是整个军队的灵魂	43
兄弟连之所以成为兄弟连:孤胆并肩的军队精神	45

第三章 卓越企业的军事化改造

谁来建设军魂企业	50
“听党的话,跟党走”:企业家是军魂企业的主创者	50
从奴隶到将军:企业骨干是军魂企业建设的中流砥柱	51
“我在英雄连里战斗”:员工是军魂企业建设的最终实践者	54
军魂企业建设的基本原则	57
“一切反动派都是纸老虎”与“打持久战”:文化建设要与企业战略管理相结合	57
“弟兄们,跟我上”:发挥企业领导群体的核心作用	58
“革命就是过上好日子”:文化体系的建立要反映全体员工的共同愿望	60
“我们协同作战,没有突出的明星”:共识原则	62
军魂企业建设的具体方法	63
成立“战时委员会”:建立组织机构	63
出勤前的“任务评估会”:提案准备	65
“第一方案流产,马上执行第二方案”:行动落实阶段	67

游击队十六字诀的归纳:总结和查漏补缺	69
军魂企业建设的范本	70
是谁造就了兄弟连:领导魅力型军魂企业	70
士兵利益无小事:以人为本型军魂企业	72
“保护人的性命高于一切”:客户导向型军魂企业	74
“质量需要用生命去检验”:质量品牌型军魂企业	76
“我们允许失败”:以科技开发为核心的军魂企业	78
“这里造就最有战斗力的战士”:文化创新型军魂企业	80

第四章 治军之道

我也是个兵——领导的模范作用最为关键	84
朱德的扁担:企业的管理者要以身作则	84
“一切从零开始”:从日常管理的点点滴滴做起	86
“军魂”要培养——通过培训强化员工信念	88
抗日军政大学:通过共同学习加强员工对军魂的认同	88
“组合桥梁”训练:通过集体活动强化军魂	90
“向雷锋同志学习”:榜样的力量是无穷的	91
“军魂”要沟通——有效沟通创造无限价值	94
解放军的“谈心谈话”:通过沟通在员工中贯彻军魂	94
班务会:让军魂在员工头脑中生根发芽	96
愉快的歌声满天飞——在活跃的气氛中轻松管理	98
拉歌:营造愉快的工作氛围	98
场上是官兵,场下是兄弟:弹性管理增强企业凝聚力	100
军史教育:让员工在故事中接受军魂	103
激发热情的技术——仪式、标志体现文化理念	106
“核心价值卡”:使组织的核心价值观深入人心	106
忆苦大会:使成员与企业的愿景融会统一	107

兄弟连的“银翼徽章”:为了共同的荣誉而奋斗	109
-----------------------------	-----

第五章 培养员工军人般的作风

给士兵发言权	112
同吃一顿饭:向基层广泛征求意见	112
批评与自我批评:让员工将日常工作与军魂结合起来	114
没有执行力就没有战斗力	116
“士兵是钢铁,纪律是模具”:行为规范是执行力的保证	116
“一枪击中小脑”:对任务的执行设置可操作标准	120
“只有简便才能取得成功”:对员工的行为规范要简洁	122
团队作战与打造学习型组织	124
“啃骨头”与“吃肉”:打造团队精神	124
红军“看后背”学习法:创建学习型组织	128
激励产生动力	131
论功行赏:激励机制让人人成为先进	131
建立“勇士站”:让员工获得工作的满足感	134
火线任命:塑造企业英雄	136
开在前线的庆功会:在逆境中运用激励文化	139
“信赏必罚”:恰到好处地运用奖惩尺度	141
危机催生创新	143
公平的“淘汰赛”:树立“不进步就淘汰”的危机意识	143
左脑服从,右脑创造:让企业充满创新的力量	146

附 录

附录 1:优秀军人企业家不完全档案	149
附录 2:优秀军魂企业的管理文化	172



第一章

从军魂到企业之魂



文化是一个组织的灵魂，是其长盛不衰的深层动力，也是其核心竞争力。作为组织，军队与企业具有很多共同点，因此，军队文化完全可以移植到企业管理的实践中去。最能体现军队文化的就是军魂，军魂是军队组织独特文化的体现。从现代企业发展史的角度来看，军人企业家是一个独特的群体，他们为军魂管理的实施提供了可行性。军魂企业在当代企业中具有举足轻重的作用，它们的成功为我们提供了很多有益的借鉴。



军魂与军魂组织

军魂：军队所向披靡的法宝

这是中国人民解放军战史上的一个感人故事。

当年与他一个排的战友在一次守卫战役中全部牺牲了，仅存他一人，但他的双眼被炸瞎了。他当时不知道周围的情形，不知道战友们已离他而去，包括曾给他包扎的卫生员。在这种情况下，他依然靠手雷坚持战斗，身上又中3枪……援军到来时，他已昏迷不醒。等他醒来时，竟奇迹般地站了起来，把全排弟兄们的名字逐一点了一遍，直到发现没有一个人应答他时，才明白了一切。他默默地抓起身边的枪，大声喊道：“弟兄们，老哥给你们报仇！”说完，朝着有枪声的地方走去。

随救援队一起来的有一位联合国的观察员，事后他说：“我虽然只来到这里一天，但我已经知道这场战争的胜负，因为我看到了一个标准的中国军人。”

一个标准的中国军人在战争中的行为和举止，深深震撼了所有看到这一场景的人。为什么他让我们肃然起敬？为什么一个军队有如此强大的战斗力？为什么这种战斗力让一个军人舍生忘死也要践行他的职责？显然，这些优秀的军人，他们近乎完美的职业精神让人惊叹，而且，这样优秀的军人绝不是一个个体，而是一个群体。是什么力量统一了他们的行动，又是什么力量促使他们毫不犹豫地完成自己的使命？当我们一次次地提出这样的问题时，得到的几乎是一致的答案：军魂。

军魂是什么？**军魂即军队的灵魂，是军队组织独特文化的体现。**

众所周知，文化是一个组织的灵魂，是一个组织长盛不衰的深层动力机

制,所以,卓越的军队领导人都极其重视军队的理念形成,不断地为军队组织注入文化血液,以保持其旺盛的斗志。综观古今中外,任何一支优秀的军队,都非常重视军队文化的建设;任何一支优秀的军队,其成功都是以共同的文化使命为前提的。欧洲历史上的十字军东征就是以其强烈的宗教诉求为基础的;成吉思汗的蒙古铁骑之所以所向披靡,就在于他将蒙古族文化嵌入军队管理中;拿破仑之所以能横扫欧洲大陆,就在于他要把法兰西的文化播撒到整个欧洲。中国工农红军为什么能在近乎绝境中起死回生,就在于这支军队把分散的农民有效地组织起来,通过文化改造使他们统一了思想,从而产生了强大的战斗力。毛泽东曾指出:“没有文化的军队是愚蠢的军队,而愚蠢的军队是不能战胜敌人的。”因此,只有用先进文化武装起来的军队,才是一支智勇双全、天下无敌的军队。

所以,任何优秀的军队,必然有其优秀的文化。军队组织的优秀文化和管理理念就是军魂,它体现了军队组织的核心竞争力,是军队所向披靡的法宝。

可见,军魂是军队文化的核心,是一个军队战斗力和执行力的保障。每一支优秀的军队背后,都有优秀的军队文化,都有强有力的军魂作支撑。优秀的军队的强大的执行力和战斗力,源于军队一以贯之的文化建设以及一整套的管理模式。

坚持党对军队的绝对领导和全心全意为人民服务,是中国人民解放军永远不变的军魂。从“三湾改编”到“古田会议”,从万里长征到解放战争,从革命时期到建设时期,解放军建军80年来这一军魂得以继承、贯彻和落实,主要原因是中国共产党从没放松对军队的文化建设和管理。文化对军人的思想观念、价值取向和行为方式有着深刻影响。正基于此,中国共产党高度重视文化育人的工作,把文化育人上升到加强青年官兵思想道德建设的战略高度,并不断地强化信念教育和使命感教育。由此可见,文化塑造了军队,军魂激发了军人的斗志。

电视剧《亮剑》的热播,使人们开始思考中国军人的军魂,甚至引起了美

国智库的高度关注。《亮剑》中有一段经典的台词，表现了中国军人的军魂：

什么叫亮剑？古代剑客们在与对手狭路相逢时，无论对手有多么强大，就算对方是天下第一剑客，明知不敌，也要亮出自己的宝剑。即使倒在对手的剑下，也虽败犹荣，这就是亮剑精神。事实证明，一支具有优良传统的部队，往往具有培养英雄的土壤……我们进行了 22 年的武装斗争，从弱小逐渐走向强大，我们靠的是什么？我们靠的就是这种军魂，我们靠的就是我们军队广大指战员的战斗意志，纵然是敌众我寡，纵然是深陷重围，但是我们敢于亮剑，我们敢于战斗到最后一个人。一句话，狭路相逢勇者胜。亮剑精神，就是我们这支军队的军魂，剑锋所指，所向披靡。

没有这种亮剑精神，中国军队不可能取得举世瞩目的成就。正是在军魂的激励下，人民解放军奋勇前进，从胜利走向胜利。事实上，任何一支优秀的军队，都是靠军魂来实现使命、完成任务的。军魂，是军队所向披靡的法宝。

军魂组织：军队文化的移植

对军队组织而言，军魂的重要性不言而喻。军魂是军队的优秀文化和管理理念的结晶，其构成要素主要有：服从、信念、忠诚、纪律、合作、执行、勇敢、细节、冒险、创新、速度、危机意识……这些铸就了军队钢铁般的军魂。

诚然，军魂本身所蕴涵的巨大战斗力，使很多企业家和管理者意识到向军队学习的重要性，但问题的关键在于：借鉴军队的这种文化和精神，有没有可能？

答案是肯定的。事实上，现代企业从一开始就在向军队学习管理。管理学大师彼得·德鲁克说：“100 多年前，当大型企业首次出现时，它们能够模仿的唯一组织是军队。”军队是世界上最早洞悉管理秘诀的组织。早在