

为所有组织的效率、忠诚度、执行、
制度建设等问题提供解决方案

全新升级版

向

解放军 学习

最有效率组织的管理之道

张建华◎著

一部改变了中国企业管理思维的经典

- ★两岸三地同时热销的本土经管力作
- ★企业家、管理者和员工热读的管理书



北京出版社 出版集团
北京出版社

[全新升级版]

向解放学习

最有效率组织的管理之道

张建华◎著

 北京出版社出版集团
北京出版社

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. —北京：
北京出版社，2004

ISBN 978 - 7 - 200 - 05883 - 3

I. 向… II. 张… III. 企业管理—研究—中国 IV. F279.2
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 142114 号

向解放军学习
——最有效率组织的管理之道
(全新升级版)

XIANG JIEFANGJUN XUEXI

——ZUI YOU XIAOLÜ ZUZHI DE GUANLI ZHI DAO

张建华 著

*

北京出版社出版集团 出版
北京出版社
(北京北三环中路6号)

邮政编码：100011

网 址：www.bph.com.cn

北京出版社出版集团总发行

新华书店经销

北京四季青印刷厂印刷

*

787×1092 16开本 13.5印张 170千字

2005年1月第1版

2007年8月第2版 2007年8月第1次印刷

ISBN 978 - 7 - 200 - 05883 - 3

F·305 定价：28.00元

质量投诉电话：010 - 58572393



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、5’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

[124] 四、吃一顿士兵的饭：到基层讨主意

[127] 五、军民鱼水情：善于沟通赢得商机

[129] 六、有效沟通：“1、2、3、4、5法则”

[135] 第八章 军歌嘹亮

——建立快乐型组织

[138] 一、仪式和标志：做个忠诚的员工

[142] 二、拉歌：工作是快乐的

[147] 三、无情纪律，有情关怀：弹性管理孕育生存能力

[150] 四、军史教育：讲故事也增效





[153] 第九章 稳定压倒一切

——好的制度造就好人

[154] 一、“叛将”与“叛军”：用人要“疑”

[157] 二、监督与检查：审计出来的信任

[160] 三、前敌委员会：有效授权

[165] 第十章 经常拉响战斗警报

——竞争对手是磨刀石

[165] 一、预警机制：先生存，后发展

[167] 二、培养蓝军：危机意识长存

[169] 三、军情决定成败：及时了解竞争对手的动态

[172] 四、不打无把握之仗：张瑞敏的“三只眼”

[175] 第十一章 让所有人参加比武

——不断地自我变革激励成长

[176] 一、军事变革：宁高宁的“十大转变”

[177] 二、从红军到解放军：柳传志的“鸡蛋孵小鸡”

[182] 三、革自己的命：组织内部的“鲶鱼效应”

[185] 四、10次大裁员：“减法”做强家底

[191] 第十二章 成绩是总结出来的

——让组织天天进步

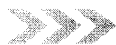
[192] 一、战争规律：掌握管理话语权

[194] 二、十六字诀：及时总结，不断提高

[196] 三、正视挫折：把坏事变成好事

[199] 四、班务会：每天进步1%

[204] 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





名，副董事长有 2000 多名，高级管理者有 5000 多名。当今世界上许多创业企业家就出身于军人，如众所周知的麦当劳、肯德基的创始人。已连续 4 年位居世界 500 强首位的沃尔玛，其创始人山姆·沃尔顿是拿着 5000 美元复员费开始第一零售帝国征程的。

在美国管理学界还有个“蓝血十杰”的故事。美国福特汽车公司是现代企业管理的实践者、见证者，距今已经有 100 年的历史，是真正的百年老店。1945 年，由于经营管理不善，企业出现亏损。此时，老亨利·福特让位于孙子亨利·福特二世。亨利上任后大胆起用以查尔斯·桑顿为首的 10 位美军青年退役军官。这些退役军人为福特公司建立起了科学的管理制度，为企业理论注入了新鲜理念，使福特公司再振雄风。这 10 位退役军官被称为“蓝血十杰”。由于这些人在管理上的建树，其中先后出了两任美国国防部长、两任世界银行总裁、两位著名商学院（斯坦福商学院）院长、8 位企业总裁。“蓝血十杰”成为美国现代企业管理之父。这些退役军人改变了二战后美国的商业管理理念。

20 世纪 90 年代初，海湾战争结束后，与日本企业较量并已经重振美国企业雄风的通用公司董事长杰克·韦尔奇决定：每年选拔 200 名退役军官充实企业中层以下的管理队伍，并且要求通用的各级管理者要逐批到西点军校接受军训。他认为：“军队的管理改变了当代的商业习惯。”

那么，我们为什么要学习解放军呢？我们对解放军这个组织的了解到底有多少？

它是中国大地自生、自发的组织，它是中国迄今为止最有效



率的组织，它是可以与当今世界任何卓越的组织相比肩的组织。

自20世纪初以来，中国各种“主义”泛滥，各种组织也泛滥，但只有两个组织改变了中国的命运，它们是中国共产党的和由这个政党缔造的中国人民解放军。

解放军创立之初，只有几个人、一个信念、一面旗帜。但80多年来，它在失败中挺直脊梁、浴血奋战，克服了无数艰难险阻，最终走向胜利。在80多年的历史中，解放军和世界上许多堪称强大的军队，如日军、美军、印度军、苏军、越军及以美国为首的联合国部队作战，从无畏惧，从无退缩；在无数敌人面前，这支军队遇弱则强、遇强则刚，忠实地履行了中国共产党的意志。半个多世纪以来，顶级装备的美国军队在和解放军的几次直接、间接交手中，从未占过上风。

也是这个组织，它同中国几乎所有的旧军队作战，并最终消灭、改造了他们。还是这个组织，在大规模战争结束之后，依然忠实地履行着自己的职责：积极参加国家经济建设，努力为人民服务。1976年中国唐山大地震、1998年长江洪灾等等灾害中，人民想到的是解放军，冲在最前面的当然也是解放军。

这是个先后有4000余万人参加、目前有着230余万人规模的组织。今天，曾经属于这个组织的绝大多数人已经离开了它，足迹遍布中国各个行业和世界各个角落。随着岁月和时代的变迁，世界变了，中国变了，他们中的许多人也变苍老了，但唯一不变的是，几乎所有成员对这个组织怀有的忠诚和感激。几乎所有成员都把自己在这个组织中的经历当作人生中最宝贵的回忆，几乎所有成员依然把这个组织的节日当成自己的节日，印刻在骨骼上，印刻在生命里。



这是个让所有对手都感到神秘，令世界上几乎所有的大国、政体都在研究，而且在几十年间依然没有参透的组织。

解放军发展壮大的历程与现代企业成长的轨迹几乎完全相似，从其创立到成为中国境内具有绝对竞争优势的武装集团，用了大约 20 年时间。而一个企业从创立到能够在所从事行业中数一数二，大约也需要 15~20 年的时间。美国的英特尔公司、微软公司用了 15 年时间，中国的万科、联想和海尔也差不多是这个时间。如果用“百年老店”来形容组织的基业长青的话，毫无疑问，再过 20 年，解放军依然是世界上最优秀的组织。

我们可以这样说，在中国，没有任何组织，在执行缔造者所赋予的使命、在制度建设、在人才培养、在自主变革、在奉献精神以及最大限度地发挥效率方面能与解放军相提并论。

学习解放军并不是我们的专利。20 世纪 80 年代中期，日本一家著名企业专门组织其管理人员到福建“古田会议”旧址，学习当年红军艰苦创业的精神。美国企业也非常推崇红军的长征精神。美国军队曾于 20 世纪 80 年代中期明确提出“向解放军学习”，并在内部管理等方面，直接从解放军的管理理念中汲取营养。

翻开 25 年来中国本土企业发展史，可以发现，改变了中国人的生活、创造了我们这个繁荣时代的中国创业代企业家中，许多人都出身于解放军：联想的柳传志、海尔的张瑞敏、华为的任正非、华润集团的宁高宁、万科的王石、华远的任志强、广厦集团的孙广信、科龙的潘宁、杉杉集团的郑永刚、宅急送的陈平等，等等，可谓星光灿烂。我们甚至可以这样说，没有任正非和他的华为，中国的电信革命至少要晚好几年，中国人也不可能这样快地



享受到电话给生活带来的便利；没有柳传志和他的联想，我们不可能这样快地完成家庭电子革命；没有王石和他的万科，普通百姓不可能这样快地享受到“诗意的栖居”；没有陈平和他的宅急送，大中城市的商业运转速度将减慢……据统计，截至2004年底，以营业额计，在中国排名前500位的企业中，具有军人背景的总裁、副总裁就有200人之多。

今天的企业管理世界，有如20世纪初的中国，各种主义泛滥，短短几年时间，人类现代管理100年的种种理论爆炸式地引进中国，但“热闹的路不长草”，我们究竟需要什么样的管理理念？大多理论之于中国实践，不是雾里看花就是隔靴搔痒，正如一位研究中国文化的美国著名学者所言，“没有任何外来文化能够独霸中华大地。真正的问题是，什么样的外来人能更好地解决中国问题！”

解放军的成长发展道路，是历代中国人在不断地求强求富探索实践的失败和教训中铺就的：1840年，西方人用炮舰打开中国的大门，中国开始顿悟，大搞洋务运动，但1895年的甲午海战，当时位居世界第四、亚洲第一和管带以上军官全部经过英国海军军官学校培训，甚至连操作口令都用英语的北洋海师被日本人打败——中国人的强国梦破灭了，全盘西化、狭隘的民粹主义同样不能拯救中国……

其实，创建了解放军组织的共产党，对建立一支什么样的军队、如何建立这个军队也有争论。红军第五次反“围剿”失败，不仅宣告了共产国际派来指导中国革命的德国军事顾问李德在军事指挥上的失败，而且也宣告了照搬国外革命成功经验的失败。这时，毛泽东提出，在中国搞革命，不能不研究中国革命的规



律。中国企业建设同样应该研究中国经济的规律。世界上没有两个一样的企业，也没有两种相同的企业管理模式。

由于我们是个没有经过彻底的工业革命的国度，今天的产业工人中有80%以上来自农民，这让许多企业老板、管理层在感叹员工素质时，深感应该学习解放军：解放军成立至今，成员基本是中国的普通农民，但解放军并没有成为一支农民起义军式的军队，相反，在这所大学校中，普通农民却被锻造成为组织中的优秀人才。

“向解放军学习”在中国曾是句非常流行的口号，但当中国从政治时代步入经济时代后，这句口号渐渐被淡忘了。现在重提这句口号，主要缘于这样的思考——解放军是中国迄今为止最有效率的组织。与汗牛充栋的国外管理理论相比，也许，解放军的管理思想、管理方式，对中国企业的实践意义、启迪意义更大。

解放军建立80多年的全部历史证明，这个组织之所以成为最有效率的组织，之所以始终保持了其中华民族先进组织代表的特性，根本原因在于：解放军在其发展历程中尽管遇到过这样那样的挫折，却始终高举“为人民服务”这面大旗，并坚定信念不动摇；在于这个组织能始终保持开放的、与时俱进的精神状态，用世界上最先进的科学理论武装思想，追踪和掌握世界上最先进的武器装备，使这个组织始终保持了旺盛的战斗力和战斗力；在于这个组织始终注意组织的文化建设，用先进的文化塑造组织成员；更在于这个组织始终拥有最优秀的创建者、管理者和执行者；在于它把一个武装集团建成了一所大学校，把一个武装集团建成了中国最具文化特色的组织。

