

10<sup>th</sup>

10周年纪念版

# 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

10<sup>th</sup>

10周年纪念版

# 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

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：10周年纪念版 / 张建华著. — 北京：北京出版社，2015.9  
ISBN 978-7-200-11544-4

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(2015)第 207096 号

向解放军学习  
——最有效率组织的管理之道  
10周年纪念版  
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  
北京出版集团公司总发行  
北京华洋图书发行有限公司发行  
新华书店经销  
北京华联印刷有限公司印刷

\*

787毫米×1092毫米 16开本 14.75印张 186千字

2015年9月第1版 2015年9月第1次印刷

ISBN 978-7-200-11544-4

定价：56.00元

质量监督电话：010-58572393

## 前言

# 自主化解组织发展中的冲突矛盾

这是本已经出版10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做出的选择，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

2015年9月于北京



## 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”：组织拒绝内讧

[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





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，为企业管理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。美国的苹果公司、微软公司用了 20 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

