

企业军事化管理 解读

■ 姜鲁鸣 李莉 / 著
▼ 国防大学出版社

QIYE
JUNSHI HUAGUAN LI



解读企业军事化管理

姜鲁鸣 李 莉 著

国防大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

解读企业军事化管理/姜鲁鸣, 李莉著. —北京:

国防大学出版社, 2007. 12

ISBN 978 - 7 - 5626 - 1630 - 6

I. 解… II. ①姜…②李… III. 军事管理 - 应用 - 企业管理

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 191562 号

解读企业军事化管理

姜鲁鸣 李莉 著

出版发行: 国防大学出版社

地 址: 北京市海淀区红山口甲1号

邮 编: 100091

电 话: (010) 6672656

经 销: 新华书店

印 刷: 北京印刷厂

开 本: 880 × 1280 1/32

印 张: 11.37

字 数: 223 千字

版 次: 2007 年 12 月第 1 版

印 次: 2007 年 12 月第 1 次印刷

印 数: 2000 册

定 价: 22.00 元

目 录

contents

热潮涌动的企业军事化管理	(1)
一、会当凌绝顶,一览众山小:企业军事化管理的 基本功效	(1)
二、鸡鸣而驾,塞井夷灶:企业军事化管理的组织性 ...	(13)
三、变化是永恒的:时代变革与企业军事化管理	(28)
四、“摸着石头过河”与为我所用:企业军事化管理 与我国企业管理改革	(40)
绚丽多彩的企业军事化管理元素	(52)
一、打败对手,保存自己:目标性与企业管理	(52)
二、“1+1=?”:系统性与企业管理	(65)
三、多算胜,不算不胜:预测性与企业管理	(81)
四、运筹帷幄,决胜千里:运筹与企业管理	(93)
五、天下大事,必作于细:精细化与企业管理	(102)
六、以服从为天职:组织行为原则与企业管理	(112)
活跃于企业军事化管理中的人员因素	(130)
一、人是军事化管理企业中的黄金	(130)
二、人员的选拔:慧眼识中,择优而入	(136)
三、人员的使用:知人善任,人尽其才	(142)

四、人员的激励:求同存异,有效沟通	(156)
五、人员的开发:敞开大门,惟才是举	(161)
六、人员的培养:情有所系,心有所属	(169)
运行于企业军事化管理中的财物因素	(186)
一、一鼓作气,再而衰,三而竭:企业军事化管理的 生产及产量	(186)
二、小代价与大胜利:企业军事化管理的成本及其 最小化	(200)
三、求胜与求“剩”:企业军事化管理的利润及其 最大化	(208)
四、得与失:企业军事化管理中的机会成本	(220)
五、“巧妇为炊”的度、量、数、称、胜:企业军事化 管理中的资本预测与资本筹集	(227)
六、动静咸宜有收获:企业军事化管理中的固定 资产持有	(241)
七、速度就是生命:企业军事化管理的现金持有 ...	(250)
营造和谐高效的企业军事化管理	(272)
一、人皆有福:企业军事化管理的最大化福利	(272)
二、主孰有道,将孰有能:企业军事化管理的管理者 素养	(278)
三、三个和尚有水喝:企业军事化管理的组织结构 ...	(312)
四、团结就是力量:企业军事化管理的团队精神 ...	(328)
商场不是战场:简短的结束语	(353)
参考书目	(356)

热潮涌动的企业军事化管理

或许在你不经意的时候,会在某公司 CEO 办公室的案头,看到那儿静静地躺着一本书:《这是你的船》。这是世界著名管理学家迈克尔·阿伯拉肖夫用自己 20 年戎旅生涯的经历,完成的一部关于企业组织经营管理的著作。在这本书中,他把导弹驱逐舰舰长完成战斗任务,等同于公司经理赢利的责任,阐释商战同样是一种“集团行为”,企业必须拥有指挥有素、行动统一、整齐有序的管理精英。众所周知,企业是赢利性的经济组织,而军队则是执行特殊政治任务的武装集团。在现代企业管理中融入军事化管理的要素,意味着这两种不同领域的事物在一定程度上出现了融合和渗透。在现实生活中为什么会出现这种奇特现象呢?这就是本书所要研究讨论的基本问题。

一、会当凌绝顶,一览众山小:企业军事化管理的基本功效

所谓企业军事化管理,并非指在现代企业管理中泛用军事化手段,而是将军队管理方法、管理模式及管理经验中蕴涵着现代企业管理的元素渗透、运用于企业管理之中,以提高企业管理效率的过程。

管理产生于组织。当人类只有通过组织方式实现个人无法达到的目标时,管理便随之而生。从这个意义上说,管理是与人类经济社会的活动相伴相生的。美国管理学专家德鲁克说:所谓经济发展和社会发展,其实都是管理的发展,管理是经济和社会发展的关键因素。在经济发展和科技进步的双重作用之下,现代管理从思想、观念、方法等方面都已经发生了显著变化。一种好的管理方法不仅有利于企业的发展,而且也有利于企业中的每一个管理人员和一般员工,从促进社会总福利增长的角度看,最终也将有利于社会中的每一个人。当前,企业界内热流涌动学习军事管理的普遍趋势,就是人们去寻求一种好的管理方法的一个具体表现。

企业管理是企业生存和发展的永恒主题,是企业一切经济工作的基础。一位著名企业家在比喻投入与管理的关系时说:“投入为5,管理为5,两者相乘为25;投入为5,管理为0,两者相乘为0。”在现代企业管理方式中,军事化管理具有不可或缺的重要作用。就本质而言,企业的制胜观念与战场如出一辙,需要依靠企业成员的忠实一心、团结一致,需要依靠强力而快速的主动出击,需要依靠敏锐的军事头脑适时打出现代机动战的弹性牌、韧性牌和敏锐性牌。

曾经有人发出这样的感叹:对美国企业管理贡献最大的,不是企业家,不是商学院,而是军队和军校。这确有一定道理。二战以后,在世界500强企业中,有1000多名董事长、2000多名副董事长、5000多名总经理和董事都是由美国西点军校培养出来的。综观现代企业管理百余年的发展史,人们不难发现,很多取得卓著业绩、闻名于世的大公司、大企

业,都是在军队或者军校培养出来的管理者们的带领下,逐步发展壮大起来的,有的甚至起到了起死回生的作用,如沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿、麦当劳的创始人雷·克罗克、迪斯尼公司的创始人沃尔特·迪斯尼、联邦快递的创始人史密斯、惠普的创始人威廉·惠利特、索尼公司的创始人盛田昭夫、希尔顿旅馆帝国的缔造者希尔顿、英国报业巨子罗伯特·麦克斯韦尔,以及1886年调制出第一杯可口可乐的潘伯顿和可口可乐真正意义上的创始人伍德鲁夫、美国杜邦帝国的奠基者亨利·杜邦、IBM的拯救者小汤姆·沃森等等。他们从军队管理中汲取营养,发挥军人的特质,改写了自己的人生和企业的命运。

美国管理学界有个“蓝血十杰”的故事。美国福特汽车公司距今已经有100年的历史,是世界老牌的汽车制造企业。但在1945年时却由于经营管理不善,企业出现了亏损。创始人老亨利·福特的孙子亨利·福特二世继任后,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颖的理念,终于使福特公司再振雄风。这10位退役军官被称为“蓝血十杰”。毫不夸张地说,“蓝血十杰”改变了二战后美国的商业管理理念,称他们为美国现代企业管理之父毫不为过。

当年,我国曾经有过一句非常流行的口号:“向解放军学习”。这句口号虽然起源于改革开放之前的特殊时代,但是在我国步入“以经济建设为中心”的年代以后,这句口号又重新得到了人们的认同,为众多的企业管理者接受并在管理实

践中得以推行,这绝非偶然。它说明,人民解放军是当代中国最富有组织效率的社会集团,没有任何组织能够在执行命令、奉献精神、人才培养等方面可与人民解放军相提并论。

那么,人民解放军的管理思想和管理方式,对于不断追求建立现代管理方式的中国企业是否具有重要的启迪和借鉴意义呢?从我国企业最近30年来的改革和发展历程中不难发现,在改变了我们的日常生活、影响了我们的社会观念、创造了时代繁荣的企业家队伍中,有相当数量的著名企业家是从军队走出来的。据统计,截止到2004年年底,以营业额计算,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。在这些人当中,有联想的柳传志、海尔的张瑞敏、华为的任正非,还有华润集团的宁高宁、万科的王石、华远的任志强、杉杉集团的郑永刚、宅急送的陈平等。这些迈出军营、走向企业的管理人员,会自觉或不自觉地把军队管理的理念引入企业管理,使之在企业提升效率、提高执行力和培养被管理者的奉献意识等方面发挥巨大的促进作用。由此不难理解,在面临着市场竞争、企业制度建设、人力资源、财务状况等诸多管理问题的整个现代企业界,何以会掀起向军队学习借鉴的热潮。

从根本上说,无论是军事管理还是企业管理,都是一个复杂的动态系统,不仅范围十分广泛,而且层次多样、内容丰富、环境各异。尤其对处于经济全球化潮头浪尖的现代企业来说,市场环境瞬息万变、经营信息日益透明,而且消费者的需求又各不相同、变化无常。面对着日益激烈而无情的市场竞争,企业如何才能把握先机,进入一个利润率较高且能带

动其他企业迅速发展的行业？如何才能积极筹划，保持一个维持企业正常经营的平均利润水平？如何才能未雨绸缪，发掘一个凸显企业独有特色的细分市场？无数企业在变幻莫测的市场中几经沉浮之后，不约而同地将目光投向了军队和军事化管理。那么，其中的缘由究竟何在呢？

（一）企业军事化管理能够营造良好的经营环境

在当今世界，对任何一个企业而言，无论它归属于哪个国家，设立在哪个区域，处于什么行业，生产什么产品，都不可避免地会受到其特定的经营环境的影响。这些环境因素中，有的是“先天注定”、无法改变的，只能令企业望“境”兴叹；有的处在不断的变动之中，却又常常令企业始料不及、难卜吉凶。哈佛商学院助理教授唐纳萨尔曾经总结道：在外部环境发生急剧变化的时期，昔日的成功模式可能成为今日的桎梏。而企业实行军事化管理，可以通过其鲜明的目标性和动态性，有效地适应自己所处的环境所具有的外生性和变动性。

万科集团成立于改革春风刚刚开始吹拂中国大地的1984年。由于国内还是一个商品短缺的卖方市场，所以起初的10年间，在军人出身的王石带领下，万科主要致力于“做大”，从单一的摄像器材贸易，扩展到进出口、零售、房地产、投资、影视、广告、饮料等综合性经营业务。随着改革开放的深入和社会经济的发展，国内市场逐渐出现了饱和，开始向买方市场转变。王石审时度势后决定，企业应当由“做大”转而致力于“做强”。于是，万科开始逐步收缩战线，一方面改变过去摊子平铺、主业不突出的局面，提出以房地产为主业；

另一方面,一改过去公寓、别墅、商场、写字楼什么都干的做法,以城市中档民居为主,重点经营京、津、沪、深四个城市。通过这次的“减法”,为万科的中国房地产业龙头老大地位奠定了基础。

(二)企业军事化管理有助于创立顺畅的经营秩序

当今世界丰富多彩的社会生活,离不开数量繁多、性质各异的组织形态,而企业是其中最为重要、最为普遍的一种组织形态。姑且不论企业环境的复杂性,仅就企业自身运转过程而言,也是通过诸多途径由无数的细节相互连接起来的。这样一个复杂的系统,如果不具备科学、精细和严谨的制度设计和管理措施,就会导致企业经营整个链条中的某一环节不畅,而无法有效运转下去,最终使企业遭受损失甚至危及企业的生存。一个成功的企业,其组织外部环境是依照市场经济方式进行资源配置的,但是内部的资源配置和统筹规划绝对要实行“计划经济”。企业实行军事化管理,可以通过其正规性,理顺企业运转的千头万绪,并建立起正规有序的经营秩序。

美国通用公司的成功,与其多年来受到美国军校和军队的熏陶而施行的一系列管理制度密不可分。例如,在通用公司的新员工报到的时候,都要履行一套正规化的程序。首先,由人力资源部门的相关负责人发给新员工一张表格,表格内清楚地说明应该向谁汇报,谁会向你汇报,什么事情应与谁协调,以及每天、每周、每月按照惯例应该完成的任务有哪些。接下来,人力资源部门相关负责人向新员工确认之后,将他们介绍给各自的新岗位。到了一年的年末,人力资

源部门对表格上记载的内容进行考核。这样既减少了新员工的盲目性,以使他们早日有效地展开工作,也有利于企业实施规范化的监督检查。

(三)企业军事化管理有益于树立务实的经营理念

现代企业组织形态的出现与发展已经有近 200 年的历史,与此相伴相生的就是层出不穷的企业管理理论。尽管管理理论纷繁复杂,虽然不同的理论研究者“仁者见仁,智者见智”,都站在自己的角度得出了论点鲜明的研究成果,但是这些管理理论能够流传下来,得到企业的认同并在企业管理中得以广泛运用,主要还是因为这些理论学家适应当时的社会生产力发展状况,结合本国、本民族的发展阶段,针对企业管理实践中的疑问、困难,提出了有效而可行的应对之策。企业实行军事化管理,则可以通过其时效性与综合性,克服在外部环境发生急剧变化时期,昔日的成功模式受到“行动惯性”的桎梏所导致的经营失败,巩固企业以利润最大化为目标而开展的务实经营。

美国波音公司创建于 20 世纪初,开始时只制造金属家具,后来转向专门生产军用品。在第一次世界大战期间,波音公司设计制造的 C 型水上飞机很受美国海军欢迎,刚开始从事军工生产的波音公司一下子就接受了 50 架订货。但是由于战争很快结束了,美国海军取消了尚未交货的订单,使包括波音公司在内的美国飞机制造业陷于瘫痪状态。波音公司的一部分雇员不得不重操旧业,靠制造金属家具艰难维持。经过深刻反思,公司创始人威廉·波音认识到:虽然形势突变是造成公司身陷困境的重要因素,但是过分依赖军方

也是自己值得反思的。他果断采取了相应措施:一方面,继续保持和军方的联系,随时了解军用飞机的发展动态;另一方面,抽出主要的人力、财力开发民用商业飞机。战后美国经济的复苏刺激了对民用飞机的需求,波音公司推出的波音707、727客机正好满足了市场的需要,公司终于走出了低谷。同时,波音公司还替美国陆军、海军、海军陆战队设计制造各式军用飞机,也练就了公司发展壮大的一支有力臂膀。

(四)企业军事化管理能够建立严明的经营纪律

有人说,世界上做事的方法有三种:好的方法、坏的方法和军队的方法。军队管理之所以具有独到之处,就在于它能够实现强大的战斗力和执行力。而“以服从为最高准则,纵使有错也要扛起来”的意识,则是军队战斗力和执行力的集中表现。作为一名军人,在接到命令的时候必须无条件地执行,绝对不能寻找任何借口。当市场化已经成为经济发展普遍追求和努力的目标,企业为了实现这个目标而要求各部门及员工将他们的工作能力、思维能力、创造能力、沟通能力及思维模式运用到工作中去,离不开强大的执行力。从根本上说,企业仍然是一个层级管理体制,这就要求其成员必须按照上级的规定行动。企业实行军事化管理,可以通过其严格性建立起体现行动力和效率的经营纪律,为提高企业的执行力提供保障。

美国面包大王凯瑟琳·克拉克,以其制作的面包新鲜、可口而享誉国内。在经营之初,她的店还只是一个家庭式的小作坊。如何取信于消费者,使新产品马上打开销路,是凯瑟琳·克拉克面临的最大问题。在军队严格的作息时间制

度启发下,她特别在包装上注明了烘制日期,并保证绝不卖存放超过3天的面包。虽然过期面包由凯瑟琳回收,但是各经销店大都不愿天天检查,宁愿把过期的面包留在店里卖。严格执行“不超过3天”的规定相当困难。许多人都抱怨说:凯瑟琳未免太认真,一个面包放30天坏不了,何必非要3天换一次。但是凯瑟琳坚持认为,只要在消费者心目中树立起良好的信誉,也就成功了一半。针对经销商方面的问题,凯瑟琳严格要求自己的职工把烘好的面包用车直接送给经销商,并按街区排了一个循环表,每3天送一次,同时把经销店没卖完的面包收回。虽然这样麻烦了自己,方便了经销商,却使“超过3天不卖”的原则得以坚持实行,保证了面包的新鲜。在严格的规定和坚决的执行之下,凯瑟琳抓住了一次机遇把面包店发展成了一个现代化的大企业。

(五)企业军事化管理有助于提高生产效率

“时间就是生命,效率就是生命”,这已经成为现代社会中每个人都耳熟能详的名言警句。在信息化条件下,战争中的攻防转换频繁,战机稍纵即逝,谁的效率高谁就能够赢得作战先机,从而赢得战争的主动权,并最终夺取胜利。企业是一种以“实现利润最大化”为目标的组织,而决定其是否真正具备赢利能力的只有效率。由企业构成的生产群体所取得的生产效率是个人劳动无法比拟的。例如,现代社会中制造一部汽车需要 10^5 个零部件,制造一架飞机需要 10^6 个零部件。如果仅仅依靠个人,恐怕在其有生之年也无法完成将这些零部件逐一统计数量、分清类别的工作。而企业却可以对其各方面的人力、资源、技术等进行科学的统筹规划,高效

率地完成以上作业。回顾企业管理理论 100 多年的历史不难发现,尽管层出不穷的管理理论纷繁复杂,最终都是在回答同一个问题:如何提高效率?企业实行军事化管理,可以通过其连续性不断提高企业生产效率,与此同时逐步推动企业生产走向科学化。

1986 年 3 月底,专门负责中国火箭对外发射服务的长城公司相关人员赴美考察。经过向美国休斯卫星公司艰苦宣讲,周密论证,长征火箭承揽到第一宗大买卖——用长二捆发射澳星。合同规定:设计部门在 100 天内解决火箭捆绑连接等 20 项技术难题;400 天里设计生产出 5000 多套特殊工装,生产出几十个部段和十几万个零件;在 180 天内做完 300 多项地面试验。在全国的大协同下,20 个省、74 个市、300 多个厂家在 1 天半内签署了 5000 多项长二捆供货合同,落实了 90% 的急需物资。虽然按常规完成这些任务至少需要 6 年以上的時間,但是当第 18 个月到来时,巨大的长二捆火箭和发射塔架准时矗立在了西昌。可见,充分发挥企业军事化管理原则,就能够有效提高某些关键产品的研发效率。

(六)企业军事化管理可以提高被管理者的素质品格

每一个有过在军队艰苦和复杂环境中完成过任务经历的人都会意识到:这些近乎超出人体生理极限的训练、这些在常人看来近乎不近人情的命令、这些近乎强人所难的任务,是军队履行特殊使命所必需的。艰苦的训练和全面的教育,提高了各级官兵的人格品质和军事素质。军队的训练模式给了企业家们很大的启发。管理者与被管理者或者员工一起,为着更好地实现企业的目标从事着不同的活动。如果

每一个被管理者的决策实施与企业集体决策的要求相一致,如果其明确地意识到其行为只是企业实施决策过程中的一部分,他们就完全能够自觉地按照企业生产经营的组织决策,投身于完成所赋予的各项任务过程中,并接受企业运行周转的控制和监督。但是不可否认,虽然企业都在按照较高的标准选用或聘用被管理者,每一名被管理者的素质却是千差万别的。许多企业的经营管理者一直都在思考,如何使被管理者能够扬长避短,在同样的生产环境中规范地、有效地进行协同工作?企业实行军事化管理,可以通过其经常性和渗透性顺利而高效地对被管理者进行多方位的培训,提升他们的素质和品格。

综合竞争力已经达到世界一流水平的海尔集团,前身是一个亏损严重、濒临倒闭的小厂,而且企业的管理秩序严重混乱。在张瑞敏刚刚开始实行改革的时候,制定了13条管理规章,其中有一条竟然是令人觉得非常好笑的“不准在车间大小便”。从中不难想象当时的海尔已经人心涣散到了什么程度。但是,经过管理调治,企业终于实现了由衰至兴、由辱到荣的巨变。现在的海尔人已经树立了“事事有人做,人人有事做”的观念,“铸造民族品牌”、“支撑中国民族工业走向世界”,成了海尔人共同的信念。在这种信念的支撑下,即使是技术含量不高的流水线,也能够通过规范的流程管理持续发挥出最大的效益。所以,海尔人创下了被美国《家电》杂志赞誉为世界家电业第一的“海尔速度”,海尔文化登上了美国哈佛大学商学院和瑞士洛桑国际管理学院的讲坛。

(七)企业军事化管理有益于保守核心商业秘密

知识经济时代的情报信息与人才、物资、能源一起,被称

为社会发展的四大要素。而早在春秋战国时期,著名军事学家孙子就已经认识到“故惟明君贤将,能以上智为间,必成大功”,阐明了情报信息的至关重要性。所谓“商场如战场”,企业的事业能否蒸蒸日上,在某种程度上可以说与其所掌握的信息的数量和质量密切相关。但是,商业秘密、技术秘密的争夺与反争夺,已经成为关系到企业参与市场经济竞争成败与否的关键。企业实行军事化管理,可以通过军事行为的谨慎性稳妥而有效地防止核心商业机密的泄露。

中国宣纸素来享有“纸中之王”的美誉,但是宣纸生产企业对待生产技术的方式,却改变了这一珍贵的文化遗产的命运。以前,日本每年都需要从我国进口大量宣纸,因此日本企业对宣纸生产技术的奥秘垂涎不已。中国宣纸一向以安徽泾县所产为最优。于是,日本造纸企业便派出情报人员到宣州四下巡视,一旦发现漆着泾县纸厂标志的车,便尾随而至。泾县纸厂的管理人员具有很强的警觉意识,深知技术秘密的头等重要性的。他们不仅谢绝了日本企业的参观要求,还下令将所有车辆的厂标涂去。可是,另一批日本人打着投资及提供设备的旗号,到了浙江的一家由泾县纸厂扶持建造的造纸厂,却受到了热情的款待。该厂的管理人员只想到外方参观的虚荣,所以有问必答,连蒸煮原料的碱水浓度这样的细节也言之不尽。实地参观完临别之时,还赠送了檀树皮、长稻草和杨桃藤等原料。此后不久,日本人就志得意满地宣布:世界宣纸,安徽泾县第一,日本第二,浙江第三。从此结束了日本大量进口中国宣纸的历史。两家企业所表现出来的截然不同的行为,从一个侧面映射出军事化管理的价值。