

智慧树经管书系

决胜管理

美国海军陆战队 30 条军规

[美] 戴维·弗里曼 著

马保新 张逸宫 译



就当今商业社会而言，
海军陆战队确实有其高明之处。

——《华尔街日报》

知识产权出版社

CORPS BUSINESS

the 30 management principles of the U.S. marines

决胜管理

美国海军陆战队30条军规



[美]戴维·弗里曼 著
马保新 张逸宫 译

知识产权出版社

图书在版编目(CIP)数据

决胜管理：美国海军陆战队 30 条军规 / (美) 弗里曼著，

马保新，张逸宫译

—北京：知识产权出版社，2006.1

ISBN 7-80198-365-3

I. 决… II. ①弗…②马…③张…

III. 企业管理—通俗读物 IV. F270—49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 155948 号

CORPUS BUSINESS by David H.Freedman

Copyright© 2000 by David H.Freedman

Published by arrangement with David H.Freedman c/o The Balkin Agency, Inc.

Simplified Chinese translation copyright 2006 by Intellectual Property Publishing House

ALL RIGHTS RESERVED

本书英文原版图书由哈佛大学出版社出版。本书由哈佛大学出版社正式授权知识产权出版社在世界范围以简体中文翻译、出版、发行此书。未经出版者书面许可，任何人不得以任何方式和方法复制抄袭本书的任何部分，违者皆须承担全部民事责任及刑事责任。

决胜管理

——美国海军陆战队 30 条军规

[美]戴维·弗里曼 著 马保新 张逸宫 译

责任编辑：刘忠 董海龙

责任校对：韩秀天

装帧设计：林丹工作室

责任出版：杨宝林

出版发行：知识产权出版社

社址：北京市海淀区马甸南村 1 号

网址：<http://www.cnipr.com>

电话：010-82000893 82000860 转 8152

编辑电话：010-82000860-8024

印刷：北京白帆印务有限公司

开本：880 × 1230 1/32

版次：2006 年 7 月第 1 版

字数：190 千字

ISBN 7-80198-365-3/F·057 (1502)

邮编：100088

邮箱：bjb@cnipr.com

传真：010-82000893

编辑邮箱：dh16633@126.com

经销：新华书店及相关销售网点

印张：9.375

印次：2006 年 7 月第 1 次印刷

定价：20.00 元

如有印装质量问题，本社负责调换

CORPS BUSINESS

在美国，“海军陆战队”一词几乎就是胜利的同义词。陆战队不仅以其作战本领和赫赫战功闻名于世，而且还是个人成长和职业发展的沃土，其标志就是语义简明、广受尊敬的行为守则。

《决胜管理》一书在陆战队精彩故事的讲述中，精要地阐释了 30 条军规，并列举这些军规适用的管理领域。一些管理专家称之为“美国最好的管理培训项目”。从计划和决策的拍板，到组织机构的设定，从任务导向型组织到能力导向型组织，从组织的文化定位到知识管理等等，该书均作了精当的分析，这些既是陆战队成功的秘诀，也是现代经理人们受益无穷的治家宝典。

将陆战队的军规用于现代管理，将无坚不摧带进你的组织！

本书的特点

将军事管理与商业管理进行了贯通融合，将快速、主动、勇猛，以及应势而变、按需施权等作战要素列入商业竞争，为商业管理提供新的视角和佐证。

本书的适读人员

企业管理人员

30 条军规同样适用于商业管理！

对军队生活感兴趣的普通读者

战争、演习、训练、提升等等，都是海军陆战队原生态的生活。

军队人士

跟随“永胜之师”学管理，必将受益无穷！

管理学研究人员

作为管理学的著作，本书也是“世界知识运动之父” Nonaka 的案头书！

作者简介

戴维·弗里曼 (David H. Freedman)

《制脑者》(Brainmakers)一书的作者,也是《自由自在》(At Large)的合著者。他是《现在的网上企业》杂志的资深撰稿人,《公司》、《纽约时报》、《大西洋月刊》、《连线》、哈佛《商业评论》以及很多的其他刊物的撰稿人。



决胜管理 美国海军陆战队30条军规 目 录

序言	2
引言	8
第一章 方案制定与决策下达	13
· 商管链接：快速反应	18
快速决策	19
第1条原则——追求“七成熟”的解决方案	23
· 商管链接：快速与完美	23
局势的本质	24
第2条原则——抓住本质	25
流程的核心	25
· 商管链接：文化障碍	28
开始决策	29
后续行动	31
第二章 任务	35
· 商管链接：向周边要效益	37
以能力为导向，不以威胁为导向	38
第3条原则——确定以能力为导向的组织任务	40
两个通用的关键能力	40
第4条原则——追求速度与应对复杂局面的能力	41
· 商管链接：强化公司发展的动力	43

目 录

混乱中的调控·····	45
调整任务·····	49
· 商管链接：拓宽业务范围·····	50
第三章 组织结构·····	53
规范等级制度·····	57
第5条原则——以三三制为作战基础单位·····	58
机动灵活的战术·····	59
· 商管链接：警惕微型竞争·····	60
新的错综复杂性·····	62
按需实施权力·····	66
第6条原则——将“按需施权”编入等级 制度中·····	66
· 商管链接：小人物身上的智慧·····	68
小型战斗队：杠杆的支点·····	70
第7条原则——重点放在小型战斗队·····	71
适度“分权”·····	76
· 商管链接：敢于“省身”，才会发展·····	77
按任务设定建制·····	78
第8条原则——按任务调整人员·····	80
· 商管链接：公司中的“任务型”团队·····	81
后勤，胜利的保证·····	82
· 商管链接：来自“后方”的竞争优势·····	83
第四章 管理人才的教育·····	85
管理人才的选拔·····	88



决胜管理
美国海军陆战队 30 条军规

第 9 条原则——通过磨练，淘劣取优·····	90
· 商管链接：职场录用的启示·····	97
领导层内的 MBA·····	98
第 10 条原则——平时训练，从难从严·····	100
用实例教学·····	106
第 11 条原则——用类推法作决策·····	108
· 商管链接：MBA VS TBS·····	108
强迫性学习·····	109
 第五章 管理人才的培养·····	 113
征兵·····	115
· 商管链接：置死地而后生·····	116
军官的提升·····	117
· 商管链接：保持员工对升职的向往·····	119
“临时救急”型管理人员·····	122
第 12 条原则——交叉培训·····	123
培养监督人员·····	125
· 商管链接：非正式交叉培训·····	126
执行程序，贵在坚持·····	130
· 商管链接：管理层的后备力量·····	131
培育出独特的风格·····	132
 第六章 指导行动·····	 135
给其命令，而不是方法·····	137
第 13 条原则——用结局状态和指挥员意图 进行管理·····	138
· 商管链接：与规章制度产生矛盾的问题·····	139

主攻任务与结合规则·····	142
· 商管链接：“限制”策略·····	144
非规范的挑战·····	145
把精明强干者放到基层·····	146
第 14 条原则——分散权限·····	147
宽容错误·····	151
第 15 条原则——奖励失败者·····	152
· 商管链接：先行动，后道歉·····	153
· 商管链接：拒绝失败·····	155
 第七章 激发斗志 鼓舞士气·····	159
凡事从源头抓起——挑选精兵·····	161
第 16 条原则——以人事工作为先导·····	162
· 商管链接：受人鄙视的人事工作·····	162
· 商管链接：新人更需要支持·····	165
“大兵规则”·····	167
第 17 条原则——荣誉属于最基层·····	168
· 商管链接：领导为员工服务，员工为顾客 服务·····	170
煽情的技巧·····	171
· 商管链接：做就是了·····	174
· 商管链接：激发潜能·····	176
· 商管链接：承诺，承诺·····	179
· 商管链接：削弱竞争对手的力量·····	181
直率中肯的意见·····	182
第 18 条原则——征求八方意见·····	183
· 商管链接：易赛达的《海军陆战队公报》·····	184

决胜管理
美国海军陆战队 30 条军规

倾听下属的心声·····	187
第八章 文化修养·····	189
主要价值·····	192
第 19 条原则——以任务为重的价值观·····	192
·商管链接: 正面地维护组织·····	195
·商管链接: 避开不必要的牺牲·····	200
·商管链接: 支配至上主义·····	206
次要价值观·····	209
包容矛盾·····	211
第 20 条原则——培养敢提意见的个性·····	212
文化修养的起点: 海军新兵营·····	213
第 21 条原则——建立核心体·····	216
·商管链接: 组织的换位思考·····	217
海军新兵营结束后: 永久转变的过程·····	218
·商管链接: 文化传统是拷贝不了的·····	221
带有宗教意味的文化修养·····	223
第九章 战术策略·····	227
备战·····	230
·商管链接: 得不偿失的冒险·····	233
作战计划·····	234
第 22 条原则——以己之长, 击敌之短·····	235
第 23 条原则——“奇袭”克敌·····	236
·商管链接: 灵活机动的商业战术·····	237
开始行动·····	238
·商管链接: 群炮齐发效应·····	240

战斗指挥原则·····	241
·商管链接: 数字可靠吗? ·····	243
·商管链接: 公司情报战·····	246
第 24 条原则——将战斗节奏作为武器·····	248
沉着应对计划失误·····	249
·商管链接: 拦截竞争者的威胁·····	250
第 25 条原则——作战计划要既简单又灵活·····	250
·商管链接: 什么有效用什么·····	250
汇报总结·····	252
 第十章 组织变革·····	255
重新建立军队法典·····	258
第 26 条原则——活用“法典” ·····	259
·商管链接: 改革, 欲速则不达·····	259
持续不断探索·····	260
第 27 条原则——热衷探索试验·····	261
高尖技术的配备·····	262
·商管链接: 训练, 找准兴奋点·····	263
第 28 条原则——围绕新技术制定新战术·····	264
·商管链接: “外包”的速度优势和价格优势·····	266
第 29 条原则——不过分依赖技术·····	267
学习外界, 提高自己·····	269
第 30 条原则——征求外界意见·····	269
 美国海军陆战队 30 条军规·····	274
参考文献·····	280
姓名索引·····	285

决胜管理：海军陆战队 30 条军规

序言
引言



决胜管理 美国海军陆战队 30条军规 序 ■ 言



就培养领导才能而言，海军陆战队无可替代！

——查尔斯·克鲁拉克
美国海军陆战队第31任司令，上将

回眸往昔，美国海军陆战队在230余年的成长历程中，成就了两件至关重要的大事——一方面树立了声名显赫的地位，另一方面创下了无坚不摧的战争业绩，这两者密不可分。实际上，从某种程度讲，“美国海军陆战队”已经是胜利的同义词，今日的海军陆战队已与几代军中骄子等身齐名。一些鲜为人知的地方，如贝劳伍德、硫磺岛和长津湖等地，留下了陆战队员战斗的足迹，海军陆战队员们以实际行动反复证明，这是一支英勇无畏的部队。

陆战队官兵早就认识到战场胜利与领导才能之间的密切关系。因此，海军陆战队历来非常重视官兵们高效率的行动、果敢的领导才能，并且着力培养所有官兵具备这种素质，所以，成为海军陆战队的领导乃是陆战队员最高的荣誉。作战方面的领导才能决定了海军陆战队的精神特质，也就是他们所珍视的核心价值观——**荣誉、勇气和责任**。

尽管有着令人羡慕的光荣传统，海军陆战队却从未因此故步自封，他们深知那样做所要付出的代价太高。国家面临的挑战太紧迫，容不得他们有丝毫的沾沾自喜，因此，海军陆战队在训练中一如既往、坚持不懈地追求着卓越的领导才能。

国家安全所面临的挑战体现了信息时代的特点，变化之快令人眼花缭乱。技术传播迅速加快、跨国威胁肆虐、全球化带来种种干扰等等，这一切改变了以往的战略格局，对军队提出了极高的要求。承载着全世界 70% 人口的城区正在成为世界的火药筒，在未来很可能沦为战区，况且其中有的地区已无法提供基本的基础设施和保障。在这种情形下，动乱往往会形成气候，敌人数量会不断增长，而我们却难以寻觅其踪迹。

出于对我们传统优势的畏惧，这些隐形敌人经常会求助于非对称的手段寻找我们的弱点，然后进行攻击。美国驻内罗毕和达累斯萨拉姆大使馆悲惨的爆炸事件充分表明，这种威胁无处不在。虽然现在难以准确判断未来的安全特征，但有证据表明，情况将日趋恶化，这更令人束



决胜管理 美国海军陆战 队30条军规

手无策。在21世纪，美国将比以往任何时候都更倚重一支枕戈待旦的敏捷部队：一支训练有素、装备精良、组织严密、随时准备应对各种冲突和突发事件的海军陆战队。

在过去十年间，战略、战役和战术层次上的战争已显然开始融为一体，因此，单个海军陆战队员（真正的“矛尖”）的军事行动已经具有更加重大的意义，并且还将具有深远的战略含义。当今时期，对各种危机的处理（如在索马里的重建希望行动）异常复杂，除了具有中等强度战争冲突的特点外，还包含有不同层次的作战难点。因此，现代危机极具挑战性，而且样式多变，海军陆战队把这形象地比喻为“三街区战争”——陆战队员们可能会在城市内三个相连的狭窄街区里面临各式各样的战术挑战。

由于我们的年轻陆战队员们“远离旗舰”作战，虽然脱离了上级领导的直接监督，却始终置于媒体的严厉审视之下，他们必须具有非凡的素质，以保证在极大的压力之下独立作出有效的决策。他们通常所面临的真正困难，不是传统意义上的军事问题，而是道义上的困境。在这种情况下，要化解困难必须具有高度的成熟、审慎和判断力。任何未来的军事行动，不管是人道主义援助、维和还是传统作战，其结果最终往往还要依靠步兵和射击小组，依靠他们正确的道义决策能力。21世纪的战场情况复杂，呈非对称性。要成功地完成任务，有效地下放控制权和行动权将变得至关重要。面对这一现实，海军陆战队加强了对陆战队员领导能力的培养，使之能够应对“三街区战争”的高危挑战。

塑造海军陆战队领导人的过程是与培养海军陆战队员同时起步的。海军陆战队员们是在久经战火考验的训练中一锤一锤锻造出来的。这一过程旨在使每个陆战队员心中充满对陆战队核心价值观的强烈认同。新兵和候补军官所接受的严格训练能够使这些美国青年完成角色转换，使他们能够在为祖国服役期间应对各种挑战。

海军陆战队是一片适合个人成长和职业发展的沃土，其标志就是人人知晓、广受尊敬的行为准则。两个多世纪以来，陆战队对其严守不懈，这支队伍也因此英名远扬。行为准则对我们的影响是深远的，它成就了我们的每一项行动。高素质的人才、严格的训练和一套行之有效的传统标准有机地融合为一体，可谓价值无比，其结果就是，培养出来的海军陆战队员们个个能力非凡、决断果敢。这一培训过程在他们心中播下的种子，将伴随他们一生。海军陆战队并不是要在其队员身上培养特性，而是在一种挑战的氛围中奠定一个基础，以利于个人最大限度地发挥潜力。

通过学习来掌握领导才能，并不像掌握某种工具的技能那样简单。掌握高效的领导才能，没有固定的模式，也没有捷径可走，必须靠实实在在的终生修炼与进步。海军陆战队认识到，士兵们在初级的严格训练中所养成的素质还需要进一步打磨、强化和发展。想要达到这个目标，关键就是要有一个极具挑战性的环境，便于他们发挥主动性，允许他们犯错误，同时抛开传统的“零缺陷”思维方式。我们的做法简单得令人吃惊：让海军陆战队员们