



XIANGJUNDUI
XUEGUANLI

向军队 学管理

XIANGJUNDUI XUEGUANLI
XIANGJUNDUI XUEGUANLI

本书顺应了管理方式中国化的思潮，突破只是一味地从中国的历史故事和典籍中寻找本土化管理的局限。

独辟蹊径，将目光瞄向一个既熟悉又神秘、既亲切又陌生的群体——军队。

范爱民 编著



XIANGJUNDUI
XUEGUANLI

向军队 学管理

XIANGJUNDUI XUEGUANLI
XIANGJUNDUI XUEGUANLI

— 范爱民 编著 —

图书在版编目 (CIP) 数据

向军队学管理/范爱民编著. —北京: 中国时代经济出版社, 2005.8

ISBN 7-80169-782-0

I. 向… II. 范… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 095259 号

**向
军
队
学
管
理**

范爱民
编著

出 版 者	中国时代经济出版社
地 址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦东办公区
邮政编码	100007
电 话	(010)68320825 68320484 (010)88361317(邮购)
传 真	(010)68320634
发 行	各地新华书店
印 刷	北京鑫海达印刷有限公司
开 本	787×1092 1/16
版 次	2005 年 9 月第 1 版
印 次	2005 年 9 月第 1 次印刷
印 张	15.25
字 数	193 千字
印 数	1~10000 册
定 价	28.00 元
书 号	ISBN 7-80169-782-0/F·365

版权所有 侵权必究

向军队学管理

XIANGJUNDOI
XUEGUANLI

XIANGJUNDUI XUEGUANLI
XIANGJUNDUI XUEGUANLI

责任编辑：蔡冬梅

封面设计：**耀午书装**
010-64473166

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

· XIANGJUN DUI XUEGUAN LI

前言：

学“中国式管理”离不开“向军队学管理”

《向军队学管理》顺应了管理方式中国化的思潮，突破只是一味地从中国的历史故事和典籍中寻找本土化管理的局限，独辟蹊径，将目光瞄向一个既熟悉又神秘、既亲切又陌生的群体——军队。

军队作为以军事斗争为目的的组织，其管理蕴含着计谋、策划、指挥、组织、协调、督导等要素。军队战略、战略术的运用，军队组织管理能力与领导力，军队的执行能力与效率等，是其他任何组织不能比的。从军队学习、借鉴管理是企业的普遍现象，企业管理的许多理论与方法就是从军队学来的。现代企业管理中面临的各种问题，如关于市场、竞争、企业制度建设、企业传承、员工忠诚等等，都可以在这里找到满意的答案。

现代企业的竞争越来越残酷，于是，人们把商场比喻为战场，越来越多的企业学习以军事和战争的思维来考虑企业经营问题，越来越多的企业希望自己能够具备军队的高效运作以及良好的组织能力，能够像军队那样灵活机动、迅速而又果断，具备良好的组织管理能力、卓越的领导力和优秀的执行力，企业掀起一股向军队学管理的热潮。

在美国，有多家媒体曾报道说，美国一家出版机构出版的《孙子兵法》一书，创下当年美国图书畅销最高记录，后来，我听国防科技大学一



位教授说，这本书在美国的销售量远远高于排行榜上第二名。我想《孙子兵法》在美国的畅销是有原因的，一是美国军队在学习中国的兵法，尤其是学习运用《孙子兵法》的广度与深度在世界上无出其右者，这影响了美国企业和美国人；二是据有关资料报道，在1991年海湾战争中，美国海军陆战队军官人手一册《孙子兵法》以便在战场上阅读。美国企业向军队学管理也是很有渊源的，在世界500强企业里面，西点军校培养出来的董事长有1000多名，副董事长有2000多名，总经理、董事一级的有5000多名，美国任何一所商学院都没有培养出这么多优秀的经营管理人才。还有资料说，韦尔奇在通用担任CEO时，每年都派许多高层管理去美国西点等军校去学习。

在我国，国人擅长谋略，也由于历史原因，我国对军队、兵法的学习多局限在谋略，尤其是在官场上。相反，企业界的学习很不够，不过，近年来也有迎头赶上之势。

本书针对现代企业管理中面临的各种问题，结合军队管理的特长，论述了企业谋略、决策、执行、反思与系统思考、精细化管理、员工忠诚、应变、造势、侦察与防间等管理问题，结合部分文献资料、企业案例和一些鲜为人知的故事，详尽介绍如何借用军事战略、管理、领导技巧，实际运用在企业经营战场上。希望企业能在这里学到军队管理的精华，找到解决自身管理问题的满意答案。

有人怀疑，企业与军队是不同的组织形式，军队用于战争，企业用于商业，“敌死我活”是军事斗争的必然结局，合作、共赢是商道的应然之义，兵法能否应用在管理上？军事管理能否应用到企业管理中？有这样疑问的时候，您不妨想想，军队与企业都是一种组织形式，有许多共同点，它们都需要最佳的战略思维能使得人、财、物、时间、空间等要素最大化

发挥它们的作用。其实，这个问题本身不是问题，也不应该是我们考虑的问题，如何应用，如何去摄取其中适合我们需要的精髓才是我们要考虑的关键问题。

本书是团队智慧的结晶，参与本书创作的还有丁之合、史合力、史荣昕、史常青、刘保军、刘茂明、石贝贝、李晓春、孟星宇、张云中、周丹丹、赵振华、荆君望、曹明、窦小燕，在此对他们的辛勤劳动表示感谢。

向军队学管理是一个新的管理课题，它的发展和完善需要大家共同的努力，而任何个人的力量显然有限，欢迎各位老师、读者批评指正，让我们一道，共同关注和推动这个课题的发展，您有任何看法可与编者一起交流，E-mail: fana_6666@sina.com.

范爱民

2005年8月15日

目 录

第一篇 向军队学精细化管理

1. 诸葛亮的“空城计”是在弄险吗——把每一细节做到“零缺陷” /2
2. 从“精确打击”想到——从粗放管理走向精细化管理 /7
3. “军人打伞三法则”——跟军队学规范化管理 /12
4. 保持“步调一致”——对经常性业务实行标准化管理 /18

第二篇 向军队学谋略

5. 先计后战——谋定而后动的“庙算”战略 /26
6. 上兵伐谋——既要谋全局，又要谋长远 /31
7. 预则立，不预则废——主动管理企业未来 /34

第三篇 向军队学应变

8. 践墨随敌，以决战事——战略在于适应变化 /40
9. 兵贵奇变，以变制胜——增强企业应变力 /45
10. 从红军“看后背”想到的——要比你的竞争对手学得更快 /50





第四篇 向军队学系统思考与反思

11. 米格—25的系统效果——运用系统的观点看问题 /56
12. 田忌赛马的启示——突破线性思考的阻碍，学会系统思考 /64
13. 在利思害，在害思利——凡事宜趋利避害 /70
14. 从“整风运动”想到的——不断自我反思，改善心智模式 /74
15. 解放军的“谈心谈话”——沟通创造价值 /80
16. 美军的“事后回顾”——最佳行动学习法 /86

第五篇 向军队学执行

17. “为谁而战”——理清公司使命 /94
18. 先有目标后有行动——明确并坚持核心目标 /99
19. 集中优势兵力打歼灭战——集中有限力量重点制胜 /104
20. 军令如山倒——服从命令，执行到底 /110
21. 从“三大纪律、八项注意”到“打死不许动”——纪律是执行的保障 /114
22. 兵贵神速，以快制胜——速度第一，完美第二 /121

第六篇 向军队学员工培养

23. 带好兵才能练好兵，练好兵才能打好仗
——企业发展靠人才，人才成长靠培养 /126
24. 士兵利益无小事——全心全意地相信和依靠员工 /131
25. “向雷锋同志学习”——培养忠诚于公司的员工 /137
26. 遣将不如激将——与其命令不如激励 /142
27. “三军一人，胜”——团队造就个人，个人成就团队 /149

第七篇 向军队学胆识与创新

28. 敢于战斗，敢于冒险——非得有点捅破天的大丈夫精神不可 /156
29. 出其不意，攻其不备——不只是要胜过他人，更要与众不同 /161
30. 以正合，以奇胜——突出自身特点，以奇制胜 /165
31. 创新意识比十万火炮更威猛——创新是应对竞争最坚强的后盾 /170

第八篇 向军队学借力与造势

32. 借力增力——在“借”字上做好文章 /176
33. 兵先有声而后有实——要蓄势，更要造势 /181
34. 风险分担，多角制胜——“鸡蛋”与“篮子”的搭配艺术 /186

第九篇 向军队学侦察与防间

35. 密察敌之机——侦察出市场行情 /194
36. 谋成于密败于泄，以谋保密谋更密——防间与企业情报的保护 /200

第十篇 向军队学决策

37. 知彼知己，百战不殆——只有心中有数才能正确决策 /208
38. 深度对话——战略决策的法宝 /221
39. 从郭嘉献计看决策——如何进行决策方案的择优 /228

第一篇

向军队学精细化管理



1.

诸葛亮的“空城计”是在弄险吗

——把每一细节做到“零缺陷”

没有什么细节会因其细小而不值得你去挥汗，也没有什么大事大到尽了力还不能办到。

——杰克·韦尔奇

提起“空城计”，人们一般认为，那只是诸葛亮的应急之作，是心理战的胜利，没有什么缜密的安排和保证措施。其实非矣，在布置“焚香弹琴”、“开门洒扫”之前，诸葛亮已经把当时身边仅有的三千精兵，让关兴、张苞带去埋伏山后，等司马懿退兵时，故作疑兵，鼓噪而出，以坚定司马懿“必有埋伏”的疑心，扩大神经战的效果，使敌人跑得更远，自己能更安全地撤退。否则，仅仅靠“焚香弹琴”，即使暂时骗过对方，安全撤退还谈不上。如果没有事先设伏的疑兵，足智多谋的司马懿恐怕会马上醒悟回兵，完全来得及把包括诸葛亮在内的所有人一网打尽。



此外，诸葛亮事先还派张翼去修剑阁，以备归路；令马岱、姜维断后，以防追兵；又派人分路报于天水、南安、安定三郡官吏军民，撤退到汉中。连居住在冀县的姜维老母，也派遣心腹之人送入汉中。

可见，诸葛亮的退兵部署是周到而精细的。“空城计”是意料之中的意外，是弄险之中的保险。

海不辞水，故能成其大；山不辞土石，故能成其高。有一次，诸葛亮平蛮打到三江城下，蛮兵拒城坚守，首次攻城失利。后来，诸葛亮心生一计，传令士兵：“每军要衣襟一幅，限一更时分应点，无者立斩。”到了初更时分，诸葛亮又传下命令：“每军衣襟一幅，包土一包，无者立斩。”然后再传命令：“诸军包土，俱在三江城下交割，先到者有赏。”于是十万蜀兵皆抱土飞奔城下，将包来的土一齐倒下。功夫不大，积土成山，接连城上，然后一声暗号，蜀兵纷纷登到城上，很快拿下了三江城。

诸葛亮注重细节、积少成多的谋略对于今天的竞争者也大有裨益。在企业管理的历史上，有数不清的杰出人物，就是从小处着眼，从一点一滴做起，最终汇成了财富的汪洋大海，筑起了事业的巍峨高山。

我们国家有很多阐述大小关系，强调细节重要性的话，诸如“涓涓细流，汇成大海”、“小不忍则乱大谋”、“不积跬步，无以至千里”、“千里之堤，溃于蚁穴”等。那些看起来很“细”和“小”的东西足以让人们“成大事”也可以“乱大谋”。

1979年，对越自卫还击战前三天，我军部队伤亡很大，除了指挥程序有问题外，与佩戴的红领章、红帽徽成为敌人的射击目标点也有很大的关系。后来下令全部取消佩戴红领章、红帽徽，进攻时也不再举着红旗进攻。

发现这一现象的是部队里的一名班长和战士。有一次部队在往前开进的时候，班长叫一名战士背一袋红色的米袋子，这位战士不肯背。班长问他为



什么不肯背？他指了指在前面山坡上行进的部队，班长一看就明白了。原来那红色的领章和红色的帽徽是那么的耀眼，就更别说那迎风招展的红旗了。于是班长取了一条备用的绿色军裤，将红色米袋子里的米倒了进去，并将这一发现报告了上级机关。

上级首长非常重视这一细节，马上下达紧急命令，红色一律禁忌。红领章、红帽徽和红旗在以后的战斗中就很少出现了。后来这个班荣立了集体一等功，当然不仅仅是这一个方面的事迹。

还有一个接力排长，营长叫他带一个班去一座山头上开通接力机。他答应的好好的，可是去了四五十分钟后还没有开通，营长急了跑到山上一看，原来是接力天线没带。这就是不注重细节出错带来的危害。

老子说：“天下难事，必作于易；天下大事，必作于细。”我们不少人喜欢做大事，这没有错。一个人要成气候，本来就应该锻炼成大局帷幄、宏观决策和打开思路的能力。可是，大事是小事组成的，“一屋不扫，何以扫天下”，注重小事和细节也同等重要，甚至比之更为重要。大多数时候，“举轻若重”的持之以恒，恰恰是“举重若轻”的必要补充。

杰克·韦尔奇认为：“没有什么细节会因其细小而不值得你去挥汗，也没有什么大事大到尽了力还不能办到。”人生哲学如此，管理哲学亦如此。经营企业不是搞科学探索，管理者不必去发现未知领域，而是要把人们已经习以为常的东西、司空见惯的小事和隐藏着的细枝末节做得更精致。

传媒大王鲁贝特·默多克曾意味深长地回忆起自己的成功之道：“我尽量注意细节，虽然不可能注意到所有细节，但能大体把握事情的发展状况。我每天都注意事情的进展，虽然这并不表示我要介入，但表现出介入的能力是很重要的，因为我可以依靠这种方式表现出我对事情的了解程度。”

细节是竞争的表现形式，细节之处见功夫，如若疏忽了细节，就有可能



导致不幸，甚至是灭顶之灾。正所谓“千里之堤，溃于蚁穴”。法国雪铁龙公司因在 C5 车型设计上的某个失误，无奈召回了 10 万辆已经卖出的汽车；日本东芝笔记本的小问题使得它不得不在美国赔偿给客户 10 亿美元；美国福特公司由于凡世通轮胎问题导致巨额亏损；几年前我国名噪一时的三株口服液也是因为忽视媒体报道的负面影响而招致覆灭。企业界的种种著名案例的教训都昭示我们：管理者只把注意力放在“大”上是远远不够的，在把握了大方向、大战略的前提下，密切关注和做好每一件小事，正所谓“大处着眼，小处着手”才有可能获得更大的成就。

天下大事，必作于细。在小事情上敷衍、拖延、马马虎虎、对付迁就、粗粗糙糙的人，难以成为人格伟大的人；而这样的企业，哪怕再轰轰烈烈于一时，也必将很快招致土崩瓦解的。

国际名牌 POLO 皮包凭着“一英寸之间一定缝满八针”的细致规格，20 多年立于不败之地；肯德基、麦当劳凭着细致周到、严格规范的产品制作要求和服务程序将分店开遍了全世界……而在我们周围，类似的以细节取胜的经营之法也逐渐地涌入我们的视野。

我们熟知的丰田汽车，之所以能成为世界最优秀的品牌之一，其根源是丰田公司的精细化管理。当初，丰田公司提出管理从生产线细化开始的思路时，那些世界汽车巨头对丰田的想法根本不屑一顾。结果是丰田公司经过不懈的努力，终于在质量上把欧美汽车抛在了后面。如今，丰田汽车竟成了世界汽车王国美国市场的霸主。在美国的丰田汽车生产线上，每个员工面前都有一根绳子，一旦哪个员工发现了质量问题，只要一拉绳子，整个生产线就会停止运行。管理到了如此精细的地步，这根绳子实际上只有象征意义了，因为没有一个员工想让问题出在自己的面前。

企业的运行过程是通过各种途径由无数细节相互连接而形成的，具有自

