

谁能解决我们面临的管理问题

向解放军 学习

最有效率组织的管理之道
Learn from the PLA


张建华 著

 北京出版社 出版集团
北京出版社

最有效率组织的管理之道
Learn from the PLA

向解放军 学习

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 7-200-05883-1

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
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
北京北苑印刷有限责任公司印刷

*

787×1092 16开本 11印张 140千字
2005年1月第1版 2005年1月第1次印刷

印数 1—100 000

ISBN 7-200-05883-1
F·305 定价：20.00元

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，最大、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，总裁有 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、八位企业总裁。“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？

——她是中国大地自生、自发的组织，她是中国迄今为止最有效率的组织，她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，她们是中国共产党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。但近 80 年来，她在失败中挺直脊梁、浴血奋战，克服了无数艰难险阻，最终走向胜利。在近 80 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、遇强则钢，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，她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“业务”：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她，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，可谓星光灿烂。我们甚至可以这样说，如果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观念？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，是中国人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，普通农民却被锻炼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。

解放军建立近80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；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；在于她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。

学习解放军，对企业、机关、学校等组织提高运行效率，造福于社会，具有重要的现实意义。

当然，军队并不是一片净土，在这个组织中也有这样那样的问题，但这丝毫不影响她是世界上最优秀、最有效率的组织。我们可以发现，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。

其实，不单单是企业，效率是所有组织都面临的问题。学习解放军，提高组织管理效率，不仅对企业，而且对于学校、医院、政府机关及所有组织都有百益而无一害。

人类组织发展的全部历史证明：世界上最有效率的组织是军队。

世界现代企业 100 余年的管理实践证明：军队的管理思想和管理方法是企业最好的榜样。

近代以来中国人求强求富的探索证明：160 多年来，中国最有效率的组织是解放军。

中国改革开放 20 多年来的事实是：中国最优秀的企业家有许多出自解放军，他们用军队的管理思想和管理方法创建了中国最有效率的企业。

大道至简，向解放军学习——

- ★ 为人民服务
- ★ 三大纪律、八项注意
- ★ 解放军是所大学校



- ★ 关心士兵生活
- ★ 榜样的力量是无穷的
- ★ 天下是谈出来的
- ★ 军歌嘹亮
- ★ 稳定压倒一切
- ★ 经常拉响战斗警报
- ★ 让所有人参加比武
- ★ 成绩是总结出来的

效率是所有组织面临的问题



向解放军学习

目 录

- [001] 引言 效率是所有组织面临的问题

- [001] 第一章 为人民服务
——愿景是企业成长的动力
- [002] 一、建军宗旨：富民强国的责任
- [003] 二、使命无价：创造财富的永动机
- [007] 三、目标至尊：事半功倍的成长法门
- [012] 四、为谁而战：士兵的忠诚靠教育，员工的“狼性”靠培养
- [016] 五、火线入党：适时培养组织需要的骨干
- [017] 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

- [020] 第二章 三大纪律、八项注意
——企业要具有无性繁殖能力
- [021] 一、建章立制：无规矩，无以成方圆
- [023] 二、军令如山：服从就是尊重自己

Acu 34/09



- [025] 三、一切行动听指挥：有效执行
- [030] 四、“缸满院净”：“露出你的上八颗牙”
- [032] 五、从养成抓起：注重细节
- [034] 六、八大军区司令对调：不能另立山头
- [035] 七、“啃骨头”与“吃肉”：团结就是竞争力

[039] 第三章 解放军是所大学校 ——自己培养能领军打仗的人

- [040] 一、要当将军：培养上进心
- [042] 二、“从奴隶到将军”：让成员梦想成真
- [043] 三、训练有素：人人都有用武之地
- [044] 四、雷锋和邱少云：组织需要的“两种干部”
- [046] 五、扶植军官：骨干是“折腾”出来的
- [050] 六、我是一个兵：以“归零心态”创业

[053] 第四章 关心士兵生活 ——让成员分享组织成长的果实

- [054] 一、为什么参加红军：过好日子
- [056] 二、从分“伙食尾子”开始：获得回报
- [057] 三、发动群众搞土改：合理的薪酬
- [058] 四、领6块钱的津贴：让成员分享快乐

[061] 第五章 榜样的力量是无穷的 ——激励机制让人人成为先进

- [062] 一、立功和提拔：让80%的人员受到嘉奖
- [065] 二、表扬和鼓励：学先进，赶先进
- [067] 三、“舍身炸碉堡”：敢打硬仗，“剩”者为王
- [069] 四、让士兵知道打了多少环：让员工看到“记分牌”
- [071] 五、论功行赏：及时考核





[076] 第六章 天下是谈出来的

——有效沟通创造无限价值

- [078] 一、美军也学习解放军：谈心谈话
- [080] 二、“一对一”的沟通：财富是谈出来的
- [084] 三、尊重士兵：给员工一个舞台
- [090] 四、吃一顿士兵的饭：到基层讨主意
- [092] 五、军民鱼水情：善于沟通赢得商机

[095] 第七章 军歌嘹亮

——建立快乐型的组织

- [098] 一、仪式和标志：做个忠诚的员工
- [100] 二、拉歌：工作着是快乐的
- [103] 三、无情纪律，有情关怀：弹性管理孕育生存能力
- [106] 四、军史教育：讲故事也增效

[109] 第八章 稳定压倒一切

——好的制度造就好人

- [110] 一、“叛将”与“叛军”：用人要“疑”
- [114] 二、监督与检查：审计出来的信任
- [115] 三、前敌委员会：有效授权

[120] 第九章 经常拉响战斗警报

——竞争对手是磨刀石

- [120] 一、预警机制：先生存，后发展
- [122] 二、培养蓝军：危机意识长存
- [124] 三、军情决定成败：及时了解竞争对手的动态
- [126] 四、不打无把握之仗：张瑞敏的“三只眼”



- [129] 第十章 让所有人参加比武
——不断地自我变革激励成长
- [130] 一、军事变革：宁高宁的“十大转变”
- [131] 二、从红军到解放军：柳传志的“鸡蛋孵小鸡”
- [136] 三、革自己的命：组织内部的“鲶鱼效应”
- [139] 四、10次大裁军：“减法”做强“家底”
- [144] 第十一章 成绩是总结出来的
——让组织天天进步
- [145] 一、战争规律：掌握管理话语权
- [147] 二、十六字诀：及时总结，不断提高
- [149] 三、正视挫折：把坏事变成好事
- [152] 四、班务会：每天进步1%
- [157] 后 记 在实践中寻找答案



第一章 为人民服务

——愿景是企业成长的动力

心胸有多宽广，事业就有多大。创造财富的过程同样如此。

我曾问过数十位企业的创业老总：为什么要办企业？大家的答案基本一致：开始并没有什么远大的使命和理想，大多是为解决生活的贫困、为买房买车、为实现自我价值，甚至是为了获得自己所倾心女人的爱恋，等等。被称为中国企业家常青树的联想董事局主席柳传志办企业的初衷更直接：不愿无所事事。其实，也正是这些基本的需求促使这些精英们萌发了最初的创业动机。但仅有上述理由，企业还不可能做大，不可能做长远，更不可能做成一个世界级的百年企业。

组织是适应于目标的需要而存在的。只有当一群人有一个共同目标，而这个目标单个人又不可能完成时，组织才能产生和继续存在。今天，当我们对中国产品在世界市场所取得的成就、对中国经济的繁荣感到振奋和自豪的同时，冷静思考后我们会发现，取得这些成绩的主要原因正是以企业为主要形式的经济组织所创造的巨大价值改变了我们的生活，创造了这个时代的繁荣。

自1978年的改革开放以来，为什么中国人能够创造这样的经济成就？我以为，一个重要原因是，中国人在主观上几乎



全体一致地怀有为自己、为家人生活得更美好而创造财富的愿景的同时，客观上也形成了举国一致朝向“富民强国”目标前进的动力。

一、建军宗旨：富民强国的责任

“富民强国”，是多少代中国人的共同使命和目标。

1927年8月1日，共产党人举行了著名的“南昌起义”，宣告了解放军的创立。但这个组织建立起来以后，创建者们开始意识到：我们为什么要建立一个这样的武装组织？我们的目标是什么？我们如何能够实现目标等等。继南昌起义和秋收起义失败后，毛泽东在福建的三湾对部队进行了改编。在提出了“支部建在连上”，保证中国共产党对这支军队绝对领导的同时，对这支军队要去哪里、如何实现目标，进行了规划、设计。“我们是人民的军队，我们是为人民服务的”成为这个组织的使命与宗旨。在近80年的历史中，每个进入解放军的成员可以带着不同的个人目的，但这些不同的“个人目的”，必须统一到组织的“使命”上来：“我们来自五湖四海，为了一个共同的革命目标走到一起来了。”

我跟踪研究了100余家在中国堪称优秀的企业。这些企业由于搭乘上中国经济增长的快车，抓住市场而赚到了钱。但其中一些企业由于没有明确的组织目标，由于满足于暂时的市场成功，而失去了继续前进的动力，进入“滞长”状态或倒闭。世界上任何组织要想聚集起更多的成员，要想更长久地生存，都需要设立足以担当此任的组织使命和目标。

组织在前进中的一个一个小的、阶段性的、具体的目标，最终集合为组织的大目标、终极目标——使命和愿景。用历史的眼光看，人类社会各个历史形态，相对于过去的形态，都是一种进步，也都有自己的使命——这是历史前进的动力。市场经济体制，这种以商业为主的体制，本身也是有使命的。在美



国，沃顿商学院是与哈佛商学院难分伯仲的商学院。有意思的是，这两所世界著名商学院为新生安排的入学教育第一课居然都是政治课，甚至课程内容都相同：商业使命、商业道德和企业家的使命和企业家道德。无独有偶，著名华人企业家李嘉诚先生在中国内地创办的长江商学院的新生第一课也是政治课。这个已经连续几年由院长亲自主讲的课程，内容是“中国企业和中国企业家的使命”。这些著名商学院认为，只有具有了使命的企业和企业家才能够在商业社会中生存和发展。

二、使命无价：创造财富的永动机

解放军的胜利，成为全世界许多组织研究的一项重要课题。在解放军近80年的历史中，从缔造者到今天的新统帅，从士兵到高级将领，从几乎赤手空拳到“小米加步枪”，从单一兵种到现代化种类齐全的合成军，解放军时时刻刻在发生着变化，但唯有一点不变，这就是缔造者们赋予她的宗旨：

紧紧地和人民站在一起，全心全意地为人民服务。

在这个宗旨的感召下，解放军队伍中涌现出许多英雄楷模，这些平凡而普通的士兵，用行为彰显、充实了使命的内涵，张思德就是其中之一。

张思德出身于四川省仪陇县六合场的一户普通佃农家，与中国红军总司令朱德是同乡，1933年参加红军。长征到达陕北后，张思德被分配到现在的中央警卫团前身警备团手枪连（即一连）担任警卫工作。

1944年春，为了继续发展生产，中央机关和警卫人员组织了一支精悍的生产小分队。张思德当时在枣园内卫班任毛泽东的警卫战士，他第一个报了名，随队从枣园来到了陕北安塞县境内的石峡峪庄，与另一队人马会合，组成了生产农场。9