

(经典珍藏版)

100多年前，
当大型企业首次出现时，
他们能够模仿的唯一组织结构
就是军队。

——彼得·德鲁克

管理学 解放军

❖ 打造最完美的领导艺术 ❖

李伟◎著

MANAGEMENT
TO LEARN OF THE PLA

这支伟大的军队带给我们的不仅是管理经验，更多的是战无不胜的精神财富。



全国百佳出版社
中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press

(经典珍藏版)

管理学 解放军

❧ 打造最完美的领导艺术 ❧



全国百佳出版社
中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press

图书在版编目 (CIP) 数据

管理要学解放军：打造最完美的领导艺术/李伟著.

北京：中央编译出版社，2010. 11

ISBN 978 - 7 - 5117 - 0613 - 3

I. ①管… II. ①李… III. ①企业管理—研究—中国

IV. ①F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 212381 号

管理要学解放军：打造最完美的领导艺术

出版发行：中央编译出版社

地 址：北京市西单西斜街 36 号 (100032)

电 话：(010) 66509360

66509353 (编辑部)

66509364 (发行部)

66509618 (读者服务部)

h t t p: www.cctpbook.com

E - mail: edit@cctpbook.com

经 销：全国新华书店

印 刷：三河市汇鑫印务有限公司

开 本：710 毫米 × 1000 毫米 1/16

字 数：260 千字

印 张：16

版 次：2011 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价：35.00 元

前 言

1927年8月1日，南昌起义的一声枪响，宣告了中国人民解放军的创立。80多年来，它所走过的路程是何等的不寻常——从只有几千人、一面旗帜的小队伍，发展到今天数以百万计的钢铁雄师。由于装备落后，它曾被人讥笑为“泥腿子”、“土八路”、“小米加步枪”。然而，80多年来，它和世界上许多堪称强大的军队作过战，却从未畏惧过、从未退却过，坚决地完成了党和人民赋予的使命。

在上世纪中期的抗美援朝战争中，武装到牙齿的美国军队败在装备简陋的志愿军手下，这让一个从未打过败仗的军队，在战败协议上签了字。有着“远东王”之称的美国远东军司令麦克阿瑟将军，对此留下了著名的一句话：“世界上没有任何一支军队愿意遇上中国陆军！”

正是这样一支在战争年代让敌人闻风丧胆的队伍，在社会主义建设的今天，依然处处冲锋在前。1976年的中国唐山大地震、1998年的长江洪灾抢险、2008年的汶川大地震、2010年的玉树地震……每当困难来临时，人们首先想到的就是解放军，首先看到的，也是解放军。

提起中国人民解放军，我们很自然地会想到钢铁的纪律、无坚不摧的团队精神、为人民服务的伟大理想和保证完成任务的强大执行力。的确，在中国，乃至整个世界上，没有任何一个团队能与中国人民解放军相媲美。

正是因为在我们中国有着这样一个伟大团队，对中国社会方方面面都

产生着巨大的影响。管理学家彼得·德鲁克曾说过：“100多年前，当大型企业首次出现时，他们能够模仿的唯一组织结构就是军队。”在我国企业突飞猛进发展的今天，企业的军事化管理已势在必行。中国企业界的“教父”柳传志曾多次表示：“企业的成功，跟我有一定关系……这一定关系中，跟我在军队里养成的性格又有一定关系。”

在中国的企业界，有着解放军背景的企业家比比皆是，除了联想的柳传志，还有海尔的张瑞敏，华为的任正非，万科的王石……解放军这支团队无论从管理上，还是从文化上，值得我们学习和挖掘的东西很多，简直是一个无穷无尽的大宝库。也正是因为有着这样一支伟大的军队，才有着这么多出身军旅的出色企业家。他们和他们卓越的企业，正受着解放军精神的潜移默化，且悄无声息。

转眼 80 多年过去了，这支不平凡的团队在风风雨雨中一步一个脚印地走过来，它用钢铁般的事实证明着自己的卓越与伟大。

今天，改革开放使我国企业的发展风起云涌，我们迎来了中国企业前所未有的发展机遇。在这里，我们适时地向中国企业乃至世界企业提出：向解放军学习！

这是我们伟大的军队留给我们的宝贵财富，这是历史赋予我们不可多得的契机！

伟大的中国人民解放军万岁！

伟大的中国人民解放军管理思想万岁！

李 伟

2010 年 8 月于北京

目 录

CONTENTS

第一篇

远大的理想

1. 全心全意为人民服务 2
——打造企业的文化信条
2. 人民战争 7
——以人为本
3. 宜将剩勇追穷寇 13
——危机意识是企业生存之本
4. 崇高的共产主义信仰 21
——心有多大，事业就有多大
5. 胸怀革命大目标 28
——大处着眼，小处入手
6. 务必保持艰苦奋斗的作风 32
——春天，我们畅想冬天
7. 精兵简政 35
——保存最有价值的目标
8. 我们决不当李自成 39
——让我们再赢一次
9. 胜利是第一位的 42
——拒绝决策的浪漫化

10. 论持久战 46
——基业长青，打造百年老店
11. 以民族利益为重 53
——远见卓识是企业人必备的品质
12. 农村包围城市 56
——在创新中求生存

第二篇

伟大的团队

13. 点燃一盏灯，照亮一大片 62
——榜样的力量是无穷的
14. 干部决定一切 65
——重视基层干部队伍建设
15. 团结就是力量 68
——战无不胜的团队精神
16. 世界是你们的 75
——大胆地培养接班人
17. 战争中学习战争 79
——建立学习型组织
18. 有光荣历史的英雄部队 83
——注重老班底
19. 向我开炮 87
——打造有奉献精神的好员工
20. 保证完成任务 91
——执行力决定成败

21. “不知道，就是不知道” 95
——严守企业秘密
22. 打敌人要依靠根据地 97
——建立自己的势力范围

第三篇 树立威信

23. 枪杆子里出政权 102
——做一个强势领导
24. 我站第一名 106
——越是艰难，越走在前面
25. 同甘共苦 111
——企业领导人应具有的平民精神
26. 三大纪律八项注意 117
——没有规矩，不成方圆
27. 大海航行靠舵手 121
——领导者是特殊材料制成的人
28. 平民将军 125
——但是英雄，莫问出处
29. 自力更生，艰苦奋斗 130
——永远保持创业者的心态
30. 毛委员有办法 133
——做企业的精神领袖
31. 凡是愿意回来的，我们都欢迎 138
——善待你的对手

32.	一律不准来，来了也不见	142
	——拒绝用人唯亲	

第四篇 做好细节

33.	神兵天降	146
	——时间就是效益	
34.	拥军优属，尊干爱兵	149
	——实实在在地解决员工困难	
35.	支部建在连上	152
	——加强企业的基础管理	
36.	星星之火可以燎原	155
	——细节决定成败	
37.	上门板，捆铺草	160
	——细节造就伟大	
38.	集中力量打敌一部	164
	——充分利用有限的资源	
39.	官兵平等	168
	——让你的管理扁平化	
40.	零敲牛皮糖	171
	——多元化经营的悲剧之路	
41.	做好简单的事情	176
	——精细化管理	
42.	不拿老百姓一个红薯	180
	——不拿企业一针一线	

43.	火线入党	183
	——及时表扬	
44.	“前敌委员会”与“下部队”	185
	——在控制中放权	
45.	灵活用兵	189
	——经营要顺势而为	

第五篇 讲究方法

46.	一切从实际出发	194
	——伟大的实用主义	
47.	四渡赤水	198
	——首先，打破一切常规	
48.	快跑快打快转移	202
	——让企业在奔跑中成长	
49.	铁打的营盘流水的兵	206
	——能者上劣者下的人才流动	
50.	我说你是红司令	210
	——用人不疑，疑人不用	
51.	谈心活动	214
	——沟通创造价值	
52.	边战斗边生产	220
	——稳中求变	
53.	当机立断	222
	——机动灵活，以逸待劳	

54.	当红军过好日子	224
	——物质激励同样重要	
55.	知人善任	230
	——用人所长	
56.	敢于授权	234
	——让员工拥有董事长的权力	
57.	熟悉传统文化	238
	——建立中国式的管理模式	
58.	敌进我退，敌退我追	241
	——机动灵活的经营方式	

MANAGEMENT TO
LEARN OF THE PLA

—第一篇—

远大的理想





全心全意为人民服务

——打造企业的文化信条



即使每个人都是珍珠，如果没有一条线把它们串起来，就不能成为一条项链，这条线就是管理。企业文化是一种适应新时代管理需要而产生的管理理论、管理思想和管理方式。

——柳传志

1944年9月8日，在张思德同志的追悼会上，毛泽东发表了著名的演讲《为人民服务》。一句“为人民服务”唱出了革命理想高于一切的伟大情怀。

“为人民服务”是人民解放军80多年来的宗旨，也就是其核心价值观。

在建军的80多年历史中，他们和世界上许多强大的军队，如日军、美军作过战，他们从来没有后退过、胆怯过；在和平年代里，他们积极参加国家经济建设。在1998年长江洪水肆虐时，在2008年汶川大地震中，冲在最前面的就是解放军。这支军队，无论是在战争年代还是和平年代，都在忠实地履行着自己的职责，忠实地遵循着组织的核心价值观——全心全意为人民服务。

★核心价值观是企业的灵魂

正如“全心全意为人民服务”是中国人民解放军的远大理想一样，在一个企业里，核心价值观犹如组织的“DNA”，是组织生存的核心，是生存、壮大、发展的基础。企业作为竞争性组织，当然需要，而且必须确定，并且永远坚持自己的核心价值观。

《基业长青》一书的作者、管理学大师柯林斯说：“我们经过研究后发现，卓越的公司有一个共同的特点，就是都有一套核心价值观，并且始终以这一价值观来指导行动。”例如，美国烟草业巨头菲利普·莫里斯信奉自由选择的权利，努力赢得竞争，以及良好业绩所带来的更多机会；美国默克制药公司创始人默克强调企业的社会责任，不断创新和追求利润为人类带来福利；迪斯尼的信念是培育健康向上的美国价值观，以及对永久性的执著和对细节的关注；索尼致力提升日本文化和国家地位……

与此相对照的是，宝洁公司有两条基本价值观：一是顾客至上；二是员工的福利就是公司的福利。顾客至上的准则成为超越其他一切准则的至高无上的信念，它使宝洁公司成为世界上一流的企业。由此可见，企业必须建立一套核心价值观，并严格遵循。

我们在每家公司的广告标语里，能非常明显地看出这家公司的价值体系，但是优秀的企业大多都有一套历史久而丰富的价值观、信念和经营理念，当然，公司里的个人对塑造公司的标准和信念也有一定的影响。

★忠心换忠心

著名的豫剧表演艺术家常香玉有一句名言叫“戏比天大”，这体现了常香玉对戏剧的不懈追求，更体现了她对听众的高度负责。如果按照营销理论，这句话实际上体现了常香玉希望为听众提供一种尽善尽美的表演。依照这个推理，常香玉的“戏比天大”，也可以理解为“客户比天大”。

客户的设备出现故障后，华为应该怎么办？任正非要求，华为一定

要抱着“比用户还要着急”的态度，一定要让客户清楚地知道华为采取的措施和计划，一定要让客户知道华为正在努力地做很多工作来解决这个问题，并且华为一定会妥善地解决这个问题。

任正非要求，华为人用“华为对用户的忠心”换取“用户对华为的忠心”，同客户形成长期、稳固的战略伙伴关系，为公司的继续发展提供源源不断的动力。因为，提高了客户的满意度，也就提高了公司的核心竞争力。从某种意义上说，客户满意就是华为的成功。

华为的这个理念与 IBM 公司“IBM = 服务”的信条不谋而合。

沃尔玛全球商场的店规仅有两条：第一条，客户永远是正确的；第二条，如果客户错了，请参考第一条。

任正非把上述店规，移植到了华为，要求华为人无论在何种情况下都要谨记：“客户没有错，有错的只有华为人自己。”

华为员工裴嘉翔讲述了这样一个真实的事件：

2003 年 5 月的一天，某客户自提 358 件货物。华为发货有严格的监控程序，层层把关：IT 系统保证每个环节的准确性，装载过程认真细致，在装载过程中华为还时时提醒客户核对数量。华为对那 358 件货物进行了及时、正确地复核校验后，在与客户交接时发现，由于客户方清点失误，漏点了 6 件货物。

华为发货复核人员和发货组没有简单地对客户说：“我们输出的数量是正确的，客户的失误不是我们职责范围内的事情。”

为保证交付给客户的货物正确、清晰，发货复核人员及发货组暂停其他货物的装运，克服货物装载紧凑及时间、场地限制等负面因素，主动协助客户卸货重新清点。在发货组卸货重新清点后，客户经过重新核对，承认可能因自己疏忽而少点了货。于是，华为又将货物装载后，交付给客户运走。

为确保客户的利益，次日，发货复核人员又多次联系该客户，核实货物情况。客户很愧疚地回复：在广州火车站清点后，还是少 6 件货，并请求指导。发货复核人员和发货组员工通过分析后，认为客户清点方法存在问题，立即赶赴广州火车站协助客户再次清点。经过紧张细致的清点，在

混乱的火车站台上各种货物中，找到了所有货物，也找到了客户漏点的原因：将几件捆绑在一起的货物当成一件。客户最终满意地离去了。

任正非认为，在为客户服务的过程中，仅将自己的工作做正确是不够的，只有最终使客户满意才是把工作做好的证明。即使错误方是客户，华为也不能埋怨客户，更不能撒手不管。因为，在华为心里，客户永远是正确的。

★伟大的事业产生于伟大的信仰

一曲《敖包相会》使得内蒙古的敖包名扬天下。

去过内蒙你就会知道，原来此“敖包”并非蒙古包，而是一种由大小石块堆积而成的圆形的实心的包状“建筑”。在敖包上面，竖立有木幡杆，上面挂有一些五色彩带。在蒙古语中，敖包就是“堆”的意思。它通常建在山顶、湖畔或者滩中醒目之处。据说在敖包绕三圈，然后再捡三块石头丢到包上，这样就会得到神灵的庇佑。每年阴历六月举行的“祭敖包”的宗教活动也是蒙古人最隆重的仪式之一。

然而经过考证，敖包先于神学的意义却是一种草原中的导航标志。按理说，建造路标是人人得益的事情，并且，牧民每每遇到路标时奉献几块石头也不是什么难事。然而，放牧的同时要留意石块，并且一路携带，直到遇到路标，的确是件辛苦的活。更何况有那么多人贡献，自己的几块石头也就无足轻重了。但是如果大家都这么想，那么路标建设成本的分担就变得棘手了。谁都需要路标，但是谁都有让别人去添砖加瓦自己坐享其成的心态，那么最终好事难成。

聪明的蒙古人的解决方法让人拍案叫绝，他们赋予了功能性的路标以宗教的意义，让路过的每个人，都自觉地对发挥路标功能的敖包进行建设，在祈福中，完成了自己的贡献。

敖包的故事告诉我们，没有信仰，制度就形同虚设；没有信仰，就不会产生执行力。所以说执行力也诞生于企业信仰。

★著名企业的文化信条

可口可乐：永远的可口可乐

麦当劳：细心、爱心、关心

诺基亚：把互联网放在每个人的口袋里

奔驰：环保至上

阿迪达斯：运动无止境

耐克：跟着感觉走

丰田：通过汽车，创造富裕社会

英特尔：好，更好，最好

迪斯尼：制造并出售快乐

福特：无论你相信你能做到或者不能做到，你都是对的

本田：为自己工作

万宝路：像五月的天气一样温和

雅芳：比女人更了解女人

嘉士伯：在不同的地方以不同的方式被接受和使用

劳力士：人无我有，人有我好

星巴克：星巴克出售的不是咖啡，而是人们对咖啡的体验

惠普：一切皆有可能

美国电报电话：越大越好

海尔：真诚到永远