

《向毛泽东学管理》执行篇

红色管理系列丛书

用思想打造 执行力

理解执行文化

用毛泽东思想和解放军管理精髓提高企业执行力

李凯城等◎著



当代中国出版社
Contemporary China Publishing House

红色管理系列丛书

用思想打造 执行力



当代中国出版社
Contemporary China Publishing House

图书在版编目(CIP)数据

用思想打造执行力/李凯城编著. —北京: 当代中国出版社,
2011. 1

ISBN 978-7-80170-951-6

I. ①用… II. ①李… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 262652 号

出 版 人 周五一
责任编辑 宗 边 江 榕
封面设计 回归线视觉传达
出版发行 当代中国出版社
地 址 北京市地安门西大街旌勇里 8 号
网 址 <http://www.ddzg.net> 邮箱: ddzgcbs@sina.com
邮政编码 100009
编 辑 部 (010)66572154 66572264 66572132
市 场 部 (010)66572281 或 66572155/56/57/58/59 转
印 刷 北京润田金辉印刷有限公司
开 本 720×1020 毫米 1/16
印 张 13 印张 136 千字
版 次 2011 年 1 月第 1 版
印 次 2011 年 1 月第 1 次印刷
定 价 30.00 元

版权所有, 翻版必究; 如有印装质量问题, 请拨打(010)66572159 转出版部。

序

拙作《领军之道——毛泽东军队管理思想的现代价值》出版后，笔者常应邀为党政机关、企事业单位及高校讲课。粗算下来，已讲了上百场，受众达数万人。总的看，反映还不错，普遍认为这门课内容丰富，视角独特，听后很受启发。当然，这并非在夸讲课人水平高、口才好，而是因为历史上毛泽东和他的战友曾经创造出人类管理史上的奇迹——在落后的农村环境中，将历来是一盘散沙状的农民，打造成一支打不垮、拖不烂、战无不胜、屡克强敌的铁军。《领军之道》力图揭示其中的奥秘，自然引起所有对毛泽东不抱成见的，且有实际经验的领导者的浓厚兴趣。

《领军之道》虽然受到欢迎和好评，但也有不如人意之处：偏重于介绍毛泽东管理思想的理论体系，而对新形势下如何运用这一理论解决实际问题则着墨不多，讲解不够。所以，一些学员反映，听课后很受触动，确有借鉴毛泽东思想和解放军管理的想法，可究竟如何着手，似乎还不够清晰。

学员们的意见很有道理。毛泽东再伟大，解放军的管理再成功，如果不能从中提炼出一些好学、管用的具体方法，帮助人们解决各种现实的管理问题，其现代价值仍难免会让人怀疑。在《领军之道》一书的封底，笔者曾特意表明该书的宗旨：“在毛泽东思想、解放军传统与现代管理理论之间搭一座桥。”现在看来，这桥搭得还不到位。要想重新引起人们对我党我军优良传统中所蕴含着的丰富管理思想的重视，仅仅从理论上阐述是不够的，必须研发出更具体、更实用的课程。

毛泽东管理思想和解放军管理经验十分丰富，进一步的研发工作该从何入手？笔者认为，首先应着重介绍解放军有关思想文化管理的原理、方

☆

序

法与工具。毛泽东历来强调“人的因素第一”，认为管理主要是管人，而管人先要管思想。因为，“在一定的物质基础上，思想掌握一切，思想改变一切”。“掌握思想教育是团结全党进行伟大政治斗争的中心环节”。正是在这一思想指导下，解放军形成了一整套思想文化管理的原理、方法与工具。从某种意义上说，这是解放军的核心竞争力，是最具特色的东西，同时也是西方管理体系中较为薄弱之处。把这些原理、方法与工具介绍给各行各业的管理者，有助于解决目前普遍存在的企业文化不落地的难题。

据笔者观察，眼下相当一部分管理者在为组织的执行力伤脑筋，他们已明显感到“大棒加胡萝卜”式的管理办法不再好用，可苦于没有新办法。那么，介绍一下解放军是如何通过思想文化管理来打造执行力的，估计容易引起人们的兴趣。

讲什么、如何讲的问题解决后，接下来便要考虑请谁来讲了。要想在短时间内将解放军管理的精华提炼出来，用现代管理学的语汇加以表述，并与各行各业管理者的最新经验有机地结合，显然已非个人能力所及。好在笔者曾在总部机关工作多年，得以结识了一批既有理论功底，又有带兵经验的领导、专家。例如，王安将军，参加过抗美援朝的老兵，全军唯一获得国家管理科学特殊贡献奖的著名学者；张茂峰将军，国防大学进修系原政委，经常为军队高中级干部讲课，受到一致好评；王长存教授，国防大学博士生导师，中国职工思想政治工作研究会特约研究员；李占海教授，从事政治工作教学研究三十多年，发表过学术专著二十余部；王立华研究员，长期担任军队宣传部门的领导，在中央电视台讲授“学习型组织建设理论与经验”；赵志辉同志，军事写作学会副会长兼秘书长，参与过全军重大典型的总结、宣传和推广。笔者有关课程研发的设想，得到了他们的认可和支持，于是才有了本书。

本书的第一讲为总论，集中阐述了为什么要用思想来打造执行力。运用对比的方法，首先分析了西方管理理论是如何认识和解决执行力问题的，指出其管理思路有一致命弱点——见物见事不见人，从而导致领导者与被领导之间互不信任，导致在执行力问题上出现“上有政策，下有对策；再出政策，再想对策”的猫鼠游戏。在此基础上，笔者介绍了解放军

用思想打造执行力的基本思路，以及一系列配套的具体原理、方法与工具。

用思想打造执行力，前提是及时掌握员工的真实思想情况。因此，思想调查本领是各级领导者的一项基本功。本书第二讲“了解员工真实想法：如何做好思想工作”，从“何谓思想，如何调查”讲起，分析了思想调查的常见类型，介绍了几种主要调查方法，指出了搞好调查应注意的问题。希望这些讲解，对读者朋友能有所帮助。

思想文化管理是一个系统工程，必须全面规划，齐抓共管。本书第五讲“练兵先练心：怎样做好团队思想文化建设”，介绍了解放军管理的总体框架和基本原则，并附最新下发的《中国人民解放军思想政治教育大纲》。看了这一讲，读者即可明白，解放军的思想文化管理究竟是如何组织的，其超强的战斗力是怎样培养出来的。虽然军队管理的具体做法不宜照搬，但各行各业的管理者一定能从中受到不少启发。

本书的第三、四、六、七、八讲介绍的是解放军思想文化管理的一些具体套路。其中第四讲主要介绍如何通过思想教育方式，向所属人员有效灌输组织的核心理念；第五讲主要介绍谈心沟通的十条原则，讲如何做好所属成员的思想工作；第六讲主要介绍如何树立先进典型，将组织的核心理念转化为可亲可敬、催人奋进的感性形象；第七讲主要介绍如何培养思想骨干，通过骨干开展群众性的思想工作；第八讲主要介绍如何抓好作风纪律养成，将组织的各项要求逐渐转化为所属成员下意识的行动。这五讲虽不足以概括解放军全部的管理经验，但却是其中最主要、最常用的部分。各行各业的管理者特别是企业家如能很好地领会和把握，其打造组织执行力的能力定可明显提高。

2010年8-9月间，北京军地专修学院专门开办了一期“用思想打造执行力”培训班，由本书的各位作者为企业家们实际讲授。通过六天的学习，学员一致反映，该课程系统、实用、操作性较强，在将毛泽东思想、解放军经验运用于现代管理方面，比《领军之道》又前进了一大步。

学员们的认可增强了笔者的信心。为了让更多的朋友从中受益，经与各位作者商量，决定将培训班的部分讲稿集结出版。在讲稿整理过程中，

笔者的助手符丹丹做了大量具体工作。为照顾读者的阅读习惯，江榕女士作为责任编辑，专门添加了小标题。对她为本书所作的贡献，在此表示衷心的感谢。

李凯城

2010年11月20日

第一讲 思想掌握一切，思想改变一切 1

为什么思想可以打造执行力？从理论上说，管理主要是管人，管人就要管思想。因为人的行为主要受思想支配，不掌握人的思想及其变化规律，很难管控住人的行为。思想管理不仅必要，而且可行。因为人的思想都是后天形成的，是教育和环境的产物。改变了教育和环境，就可以改变人的思想，进而改变人的行为。

第二讲 了解员工真实想法：如何做好思想调查 21

作为一种管理能力，思想调查与其他能力的形成一样，一般需要通过知、信、行、悟四个阶段。所谓知，就是学习有关思想调查的基本知识；所谓信，就是领会这些知识，愿意在实践中尝试运用；能力培养的关键在行，也就是实际运用知识；在此基础上，还要注意总结，有所领悟，在实践基础上悟到的东西，才真正属于自己，才构成实际能力。

第三讲 管人就是管心：说服员工接受企业管理理念 43

马克思曾经说过：“人们奋斗所争取的一切，都同他们的利益有关。”“思想一旦离开利益，就一定会使自己出丑。”做说服人的思想工作，就是帮助人们认识事物的本质、规律和价值，学会判断是非关系和利害关系，自觉使自己的思想和行动趋利避害。也只有帮助人们认清是非和利害关系，学会趋利避害，思想工作才有吸引力和说服力。毛泽东曾讲过一句名言：“马克思主义的基本原则，就是要使群众认识自己的利益，并且团结起来，为自己的利益而奋斗。”

第四讲 建立思想沟通机制：谈心沟通的十要十不要 69

要放下架子平等相处，不要居高临下；要诚信相待真心实意，不要虚情假意；要运用非权力影响，不要高谈阔论；要设身处地换位思考，不要自以为是；要用心观察注意细节，不要粗枝大叶；要舍得“感情投资”，不要冷若冰霜；要笑口常开赞美激励，不要墨守成规；要转变视角扬长避短，不要思想僵化；要灵活变通打迂回战，不要急于求成；要恩威并举刚柔相济，不要一味迁就。

第五讲 练兵必先练心：怎样做好团队思想文化建设 95

思想工作决不是喊政治口号、讲大道理，它是很实际、很具体的，是“以保证任务完成和目标实现为宗旨，以对人的根本态度引导、规范和解决人们在日常工作中出现的各种思想问题为任务，以充分调动群众积极性、主动性和创造性为目的，对群众进行的思想教育和转化工作”。毛主席说：“思想政治工作是经济工作和其他一切工作的生命线。”

附：“你讲我导”组教法实施细则 111

附：中国人民解放军思想政治教育大纲 114

第六讲 榜样的力量：抓典型十二问 127

人类行为学的研究成果表明，运用典型示范这种方法和手段，顺应了人们竞争的本能和不甘落后的心理，能够有效地调动人们潜在的积极性，所以人们需要效法，孔子“见贤思齐”的论述就反映了人们这个心理。只要有优秀的，有好的，就想学习。中国历史上的海上丝绸之路、鉴真东渡、赵武灵王胡服骑射等，大量的例证都表明人类是要向先进学习的，它是一种本能的愿望。树立典型也就顺应了人类发展的心理需求。

第七讲 注重传帮带：打造企业思想工作骨干队伍 149

企业的生命力从一定意义上看，取决于企业生存的思想氛围。这个氛围就是以企业核心价值观为轴心上下和谐的企业氛围。没有和谐的氛围，许多事情都干不成。俗话说：天和日月明，地和五谷丰，人和能成事，家和万事兴。要营造和谐的工作氛围，没有一支思想骨干队伍进行思想教育是不行的。对这些问题谁认识的早，谁就得益的早。

第八讲 把制度融入心灵：军人作风的养成 179

军营文化、养成文化都是以人为本，解决的是人生观、世界观、价值观问题。它可以把一种制度融入到人的思想、心灵之中，这就是养成文化。养成可以把制度形态的东西转化为观念形态的东西，再转化为人的行为习惯。所以养成有一种潜移默化的巨大力量，可以渗入人心，渗入灵魂，渗入人的血液之中。

☆

目录

第一讲

思想掌握一切， 思想改变一切



为什么思想可以打造执行力？从理论上说，管理主要是管人，管人就要管思想。因为人的行为主要受思想支配，不掌握人的思想及其变化规律，很难管控住人的行为。思想管理不仅必要，而且可行。因为人的思想都是后天形成的，是教育和环境的产物。改变了教育和环境，就可以改变人的思想，进而改变人的行为。

执行力问题是这几年管理研究的一个热点。管理工作千头万绪，说到底可归为决策与执行两大块。所以，用什么样的管理理念和有效手段打造执行力，自然成为众多领导者非常感兴趣的话题。

在构成执行力的三个软要素中，想干是基础，会干是条件，能合在一起干是重要保证。相比而言，想干最重要，也最容易出问题。因为，一个员工只要主观上想干好工作，即使一时不会，也不要紧，可以教他、帮他；第一次干不好，还有第二次。执行中遇到的大多数问题，都可以通过员工的主观努力和刻苦学习得到解决。可如果一个员工根本就不想干，或者意愿不强烈，不打算为此付出代价，即便他有工作能力或潜力，也未必能干得好。干得不好，又不想承担责任，于是就推诿、扯皮。实际管理中数不清的麻烦，大都是这样产生的。

所以，抓执行力，不能胡子眉毛一把抓。在计划、组织、流程、机制等“硬件”问题基本解决后，应着力地研究和解决“软件”问题，特别是员工的思想激励问题。

一、富士康的教训和启示

有人将管理者与被管理者的关系比做猫鼠游戏，十分形象，但不准确。因为在猫鼠博弈中，猫始终处于主动，是真正的玩家，老鼠则处处被动，只求逃生，很难对猫形成威胁。而老板与员工之间的关系就不同了，如果一味地使用“大棒加胡萝卜”式管理，甚至不惜采取高压手段，把员工逼急了，他们会以各种方式进行反抗，甚至有可能给企业带来巨大损失。

2010年轰动一时的富士康员工跳楼事件就很能说明问题。富士康是比

较典型的“大棒加胡萝卜”式管理，一方面，制度健全，纪律严明，对员工的要求非常严格；另一方面，待遇比同类企业略优，对员工包吃包住，从不拖欠工资。在许多人眼中，企业管理能达到这种水准很不简单了。所以，发生员工连续跳楼事件后，有关领导的第一反应是震惊，想不明白问题究竟出在哪儿，该如何处理。于是，又是请和尚念经，又是到处加铁网，还组织大批心理咨询师上门服务，全是些防备的招。确实，按照传统的管理理念，富士康的管理没什么错，员工拿了工资，就该服从企业的管理。几十万人的大企业，管理不严格，怎能维持正常的生产秩序，怎能保证产品的质量？那么，问题究竟出在哪儿呢？

有人把富士康的管理称做军事化管理，认为是军事化管理造成员工连续跳楼。对此，作为一名有40年军龄的老兵，笔者实在无法苟同。富士康算什么军事化管理。如果这种所谓的军事化管理，就逼得员工跳楼；那比富士康的条件艰苦得多，工作紧张得多，要求严格得多，而物质待遇也低得多的解放军基层士兵，一天得跳多少？为什么部队这类事件比较少？换句话说，解放军的管理究竟比富士康多了些什么？

（一）多了点意义

部队官兵虽然生活艰苦、工作紧张、要求严格，且待遇不高，可大家都知道自己是在为国家尽义务，因而有一种意义感、崇高感。在这种巨大精神力量的支撑下，官兵们奉献牺牲，无怨无悔。按说富士康员工的工作也有意义，也在为社会创造物质财富，但恐怕很少有人跟员工讲这些。在许多员工心目中，干活就是为了挣钱，挣钱就是为了吃饭，吃饭就是为了活着，可活着又为了什么？不知道。应该说，这是富士康管理最根本的缺失。

（二）多了点希望

部队官兵虽然付出了很多，可他们知道，尽义务是有时限的，服役期间和退伍以后，国家有一整套优抚政策，会给他们及其家庭相应的补偿。再加上通过军事训练和培养两用人才活动，官兵们开阔了眼界，增强了体魄，学到了本领，对未来充满希望。所以，尽管“铁打的营盘流水的兵”，

很少有人能在军队干一辈子，可官兵们并未感到有无法承受的后顾之忧。富士康或许就缺少这些东西，员工们现在的日子过得不怎么样，今后的前程更看不清楚。人最怕失去希望，没有希望的人生很难让人珍惜。

（三）多了点关爱

有报道说，富士康的员工在同一个宿舍住了很长时间，竟然不知道对方叫什么名字。如果真是如此，那无异于感情的荒漠了。这种情况在军营中是难以想象的。解放军的管理特别强调官兵一致，认为官兵们来自五湖四海，为的是一个共同的目标，因此上下级之间、战友之间要互相关心，互相爱护，互相帮助。特别是各级带兵的人，要把“爱兵如子”与“慈不掌兵”这两个基本原则很好地统一起来，任何情况下都不能打骂、体罚和污辱士兵。良好的内部人际关系，是解放军稳定军心，保持高昂士气的重要法宝。

（四）多了点欢乐

军营生活基本上是单色调的，是直线加方块，与年轻人普遍向往的丰富多彩、充满刺激和挑战的现代都市生活正好相悖，这对管理是一个不利因素。正因如此，解放军特别重视开展基层业余文化活动，想方设法将军营生活搞得热热闹闹的。凡是带过兵的人都有一条经验，就是千万不要让战士们太清闲了。因为年轻人精力旺盛，不怕忙，就怕闲。如果一天到晚没事干，很容易想入非非。开展丰富多彩的文体活动，既可以陶冶情操，使官兵受到教育，又可以使他们整天紧张紧张、高高兴兴的，部队的案件事故、不良倾向自然也就得到了控制。

总之，与富士康相比，解放军的管理至少多出四样东西。其中，最根本的是意义，人活着只要有意义，其他一切都可以忍受和牺牲；没有了意义，有点希望也好，日子虽苦，熬一熬也就过去了；没有了希望，给点关爱也行，因为只要人间有真情在，就值得留恋；没有了关爱，最起码要给点快乐以麻痹神经，使人暂时忘掉眼前的痛苦。如果这四条连一条都没有，那就只好听天由命了。

所以，从某种意义上可以说，富士康员工连续跳楼事件是一种征兆，

提醒今天的管理者，不要只想着给员工发奖金，只想着管、卡、压，“大棒加胡萝卜”式的管理办法，不仅在西方发达国家已属过时，在中国似乎也走到头了。

二、以“大棒加胡萝卜”式管理为代表的西方管理受到质疑

目前，随着知识经济的发展和知识型人才的不断增加，“大棒加胡萝卜”式的管理方式已经在实践中遇到了挑战。

（一）明确分工遇到挑战

在机器大工业的生产流水线上，分工比较容易，你拧这两个螺钉，他紧那两个螺帽，责权利可以规定得清清楚楚。可在知识经济、服务经济中，却很难做到这一点，经常需要紧密配合的团队作战。部门之间、单位之间、员工之间既有分工合作，也有大量的非分工合作。例如，科学研究就经常需要不同领域的专家学者，采用头脑风暴法进行集体攻关，集思广益，互相质疑，互相启发。在讨论中，很可能某位专家灵光一现，突然想到一个令人拍案的好主意，大家都说不错，在此基础上完善补充，最终形成一套比较可取的方案。这种科研方式事先只能作大致分工，事后很难确定谁出了20%的主意，谁作了30%的贡献，因而根本不适于作精确的量化管理。对这种非分工合作，管理者如何进行物质激励？总不能说谁最后想出了好主意，就给他一个人重奖吧？如果这样处理问题的话，以后专家们都不愿集体攻关了——“他不是聪明吗？行，他自己去干好了。”

（二）量化标准遇到挑战

企业的情况千差万别，有些部门、有些单位、有些员工的工作可以量化，有些则很难量化。特别是知识经济、服务经济时代，不能量化的情况会越来越普遍。例如，科技成果的创新程度便难以量化。给某项科研成果的创新打75分，另一项打80分，恐怕只能凭感觉，不可能找出纯客观的衡量办法。再如，服务工作的最高境界是微笑服务，即员工为顾客提供服务时，面带微笑。这本是一件很自然的事，可据说某著名商业公司提出，

为确保服务质量，微笑也需制定标准：当顾客离服务人员五米远时，后者应露出八颗牙，管理者要以此标准，对员工进行检查和考核。这种做法真是让人哭笑不得。微笑本是发自内心的感情表露，人与人的长相不同，如何微笑，只可意会，无法言传，根本不是露几颗牙所能衡量的。科学管理是好东西，可如果科学到连微笑时露几颗牙都要规定，恐怕就走向它的反面了。

（三）严格考核遇到挑战

绩效考核是人力资源管理的基础性环节，只有将考核搞得科学合理、客观公正，奖惩才能让员工心服口服，才能真正起到调动积极性的作用。可绩效考核又是最难的，很不容易搞好。现在不少企业轻易不敢搞奖惩，就是因为考核工作总也做不好，担心实施奖惩后，矛盾都出来了，还不如不奖。前些年某企业研究所曾搞过一次大规模问卷调查，其中有一问是了解管理者对本企业人力资源管理特别是员工考核工作的满意程度。结果，接受调查的一千多家企业中，自我感觉考核工作搞得比较好的只占1.7%。也许有人会说，这可能是因为向西方学管理还不到家，只要引进了更先进的管理方法与工具，此类问题不难解决。果真如此吗？前不久，美国管理协会向本国企业家推荐了一本书——《绩效考评革命》，书中也有一组调查数据：美国管理者认为本企业绩效考评搞得好的和比较好的，大约为34%。也就是说，三分之二的企业对这项工作不满意。为此，作者提出要搞绩效考评革命。试想，如果不是情况不妙，难以为继，干吗要革命呀。可见，绩效考核是一个世界性的管理难题。

（四）严明奖惩遇到挑战

从逻辑上说，前面提到的三个环节是奖惩的基础，这些环节的工作都抓好了，奖惩才能起到调动员工积极性的作用。但这仅仅是一种可能，因为奖惩要发挥作用，自身还有一个前提，即管理对象要比较在意奖惩：受奖时会很高兴，愿意为得到奖励而多投入；而对惩罚感到害怕，为避免受罚，情愿努力约束自己。在改革开放初期，这一前提无疑是具备的，所以“大棒加胡萝卜”式的管理措施屡屡奏效。而当下这一条件是否仍然存在，