

如何打造一支
忠诚·敬业·高效
的团队

向军队 学管理

吴宏彪★著

{ 有忠诚就有奉献
有敬业才有效率 }

新华出版社

向军队学管理

吴宏彪 著



新华出版社

图书在版编目(CIP)数据

向军队学管理/吴宏彪著. —北京:新华出版社, 2005. 10
ISBN 7-5011-7226-9

I. 向… II. 吴… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 108931 号

向军队学管理

吴宏彪 著

*

新华出版社出版发行

(北京石景山区京原路 8 号 邮编:100043)

新华出版社网址: <http://xhcbs.126.com>

新华书店经销

北京诚锐文化发展有限责任公司照排

三河市华晨印务有限公司印刷

787 毫米 × 1092 毫米 开本 1/16 12.625 印张 150 千字

2005 年 10 月第一版 2005 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 7-5011-7226-9 定价: 24.80 元

若有印装质量问题, 请与装订厂联系: (010) 88423459

前 言

第二次世界大战以后,在世界 500 强企业中,美国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,而世界上其他任何一所大学或商学院都没有培养出这么多优秀的经营管理人才。在中国,自改革开放以来,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,许多人都是军人出身:联想的柳传志、海尔的张瑞敏、华为的任正非、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。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。这说明了军队管理理念以及管理模式等对于企业经营管理的有效性。

军队是世界上最古老的组织之一,也是最有效率、最具执行力和最具奉献意识的组织。所以,军校和军队能够培养出这么多优秀的企业管理人才并不奇怪。迈出军营、走向企业的管理人员,或多或少地会把军营管理思想、管理文化带到企业管理当中去,使得企业管理也具备了军队管理的某些因子,从而对企业提高执行力、提升效率以及培养员工的奉献意识方面起到巨大的作用。这也是西点军校能比专业的商学院培养出更多、更优秀的管理者的原因。

今天,对于那些缺乏忠诚和效率的企业来说,向军队学管理无疑开启了一条新的思路。实际上,许多现代企业管理的方法和原则都来自军队,军队作为人类最早成型和最成熟的组织形式,极大地影响和改变了商业社会的管理思维,为现代企业管理理论和实践的发展提供了极好的参照平台。

那么,从企业的角度来看,究竟应该向军队学习什么呢?

笔者大学毕业后,在军队里工作过一段时间,后来又一直从事企业管理实践和理论教学工作,对此问题作了认真思考。笔者认为,军队管理对企业管理有借鉴和参考价值的内容,包括以下几个方面:

一是无条件执行的效率。服从是军队的灵魂,军人以服从命令为天职。军队在接到命令时,要无条件执行,不得寻找任何借口,而服从和坚决执行则是战斗力的集中表现。在企业中这就是行动力和效率的表现。作为企业,应该而且能够通过建立严格的管理制度,使企业获得像军队一样的战斗力和执行力。

二是把平民变英雄的训练。军队是一个能够让人脱胎换骨的地方。从奴隶到将军,从平民到英雄,军队创造了一个又一个的奇迹。企业面临各式各样不同素质的员工,怎样使他们转变为能够在同一系统中按统一标准协同工作、具有效率的组织成员呢?相信军队的训练模式会给人们以启发。

三是竞争取胜的战略战术。商场如战场,一些军事战略战术实际上早就被运用到商战实践中去了。战争中,战略战术运用的失误导致的是毁灭性的结局。所以,在商业竞争实践中,运用军事上的一些成熟的战略战术,对于企业经营,尤其是中小企业的经营会起到非常重要的作用。

当然,军队的管理有着更为丰富的内容,在这里,我们主要以西

点军校为军队管理智慧和管理思想的分析对象,对军队的管理作一个全面的分析。本书正是在这些认识的基础上展开并加以论述,希望能给人们以启发。

吴宏彪

2005.9.8

目 录

前言

第一章 军人以服从命令为天职 ——服从是企业管理的灵魂

1. 将服从训练成习惯/2
2. 无条件执行/5
3. 没有任何借口/9
4. 没有服从,就没有执行/13

第二章 直线加方块坚不可摧 ——企业要建立严格的纪律制度

1. 严明的纪律不容忽视/18
2. 如何提高企业员工的纪律性/21
3. 严格的纪律是卓越经营的核心/27

第三章 荣誉是军人的行为标志 ——增强企业荣誉感

1. 荣誉是一种伟大的精神力量/36

2. 诚信是公司的生命/40

3. 按荣誉原则去工作/43

第四章 兢兢业业战无不胜 **——把敬业变成习惯**

1. 敬业精神源于忠诚/48

2. 看重自己的工作/52

3. 尽职尽责是敬业精神的土壤/55

第五章 领导是最好的表率 **——在员工面前树立个人权威**

1. 麦克阿瑟的领导原则/60

2. 用优秀的个人品质树立威信/64

3. 领导人应具备的能力/68

第六章 把老百姓变成军人 **——把普通员工变成优秀员工**

1. 对不同的人实施不同的培训方式/74

2. 进行有效培训的方法/78

第七章 目标是军队前进的灯塔 **——企业必须实施目标管理**

1. 有目标才有希望/84

2. 建立完整的目标体系/86

第八章 细节决定成败

——企业卓越管理始于细节

1. 忽视细节的代价是惨重的/90
2. 实行细节训练/94
3. 细微之处见精神/96

第九章 激励的力量是伟大的

——激励机制挖掘员工的潜力

1. 精神激励比物质激励更重要/102
2. 目标是最大的激励/105
3. 使激励科学化/109

第十章 没有什么不可能

——员工要战胜负面心态

1. 将“不可能”的想法删除/116
2. 挑战“不可能”/120

第十一章 时刻保持一级战备状态

——有竞争才有发展

1. 危机意识常存/126
2. 设定一个竞争对手/132

第十二章 胜利是大家共同缔造的

——建立员工的团队精神

1. 团队不是个体成员的避风港/138
2. 提高团队士气/141
3. 靠团队而不是靠个人/143
4. 打造高效团队/148

第十三章 苦中作乐是军人的优良传统

——营造快乐工作的氛围

1. 在工作中保持快乐心境/154
2. 感恩于心才能获得丰厚回报/158

第十四章 军队是培育领导的摇篮

——优秀领导是企业珍贵的财富

1. 西点军校的领导力哲学/162
2. 告诉他们,他们是不可或缺的/172
3. 海豹小组的魔鬼训练/174

第十五章 隔行不隔理

——军事战略战术在企业经营管理中的运用

1. 发挥自身优势,打造核心竞争力/180
2. 自我革命胜于他人革命/185
3. 兵无常势,水无常形/188

第一章

军人以服从命令为天职

——服从是企业管理的灵魂





1. 将服从训练成习惯

我们知道，军人向来以服从命令为天职。当个人权威与集体权威产生矛盾时，军人们最终遵从的是：个人权威服从于集体权威。军人的这种服从意识，正是企业中众多员工所缺乏的。在某些大公司，相当一部分员工抱有“以我为中心”的观念，不懂也不愿服从。

当然，军队的“服从”，绝不仅仅是指“听话”，也不是机械地执行上级的指示那么简单。这种服从需要个人付出相当大的努力，它需要在一定限度内牺牲个人的自由、利益，甚至生命。服从，是公司中一个优秀员工必须接受的严峻考验。会服从的员工也并不是凡事都惟命是从，服从强调的是对公司文化的认同感。

例如，被选入西点军校的军人，不论是在学业还是课外活动的表现上，都是名列前茅的高材生。具有这样优越条件的青年，也可能变得刚愎自用、自高自大。正是考虑到这一点，为防患于未然，西点军校对刚入校的新学员要进行极为严格的服从训练。这些训练让他们明白，他们只不过是西点这个大团队中的一分子罢了，西点还用一套具有深厚历史底蕴的规则和传统来约束他们，并让他们意识到自己对国家负有重大的使命。

为了使新学员具有这种坚定的服从意识，西点军校要进行近



乎残酷的训练。在训练的过程中，学员们失去了“自由”——不准保留任何个人财物，不准保留任何代表个人的标志或象征。在训练的最初的几个星期里，所有的新学员都像新生儿一样，无名无姓，没有任何独立的个性。

每家公司都应当有自己独特的公司文化。全体公司员工要有共同的愿景。文化是公司之魂，它可以把所有原本个性迥异的员工团结成一个整体，这就是公司发展的驱动力。

在西点，新学员训练由高年级的学员主持，所进行的每一项活动都是经过精心策划的，不允许新学员在时间上有一分一秒的误差。西点每年录取 1400 多名新学员，在报到之后，他们对自己的时间就完全失去支配的权利了。高年级的学员在作过简短的说明之后，立即分配一连串的任务，而且要求新学员必须在规定的时间内完成。要完成这些任务，新学员根本就没有喘息的机会，没有任何时间思考他们身在何处、要到哪里去。毕业于西点军校的德怀特·戴维·艾森豪威尔将军，在回忆他刚入学的情景时说：“我想如果容许我们有时间可以坐下来想一想，大部分的学员可能都会搭下一班的火车离开这里！”

西点军校还采取“斯巴达”式的各种训练。这种做法的优点在于学员的身体既已疲惫不堪，没有提出反对的余地，则形成无条件服从上司的基础。

无条件服从是军人最基本的素质，在公司中工作的员工，也同样是由一种命令系统所组织起来的。在一个团队中，若下属不能无条件地服从上司的命令，那么在达成共同目标时，就可能产生障碍。反之，如能完全发挥命令系统的机能，这样的团队必然胜人一筹。





军人以服从命令为天职，学不会服从，不养成服从观念，就无法在军队立足。上司的指令并非每一条都千真万确，上司也会犯错误，但上司的地位、责任使他有权发号施令；上司的权威、整体的利益，又不允许下属抗令而行。因此，服从观念在军队身上打下了深深烙印，接受不了“服从”这种军人特殊的美德的人，就只有被淘汰。

服从，是所有军队的团队意识。军队培养的是优秀的军人，当他们还在接受服从训练时，就失去了自由和个性。换句话说，他们在个人自由和个性独立遭受威胁的时候，必须能够为了维护团队的利益和形象做到绝对的服从。这种服从精神是任何公司都不可缺少的。在公司中，只有懂得服从，才能使组织取得 $1+1>2$ 的团队力量。

一个不懂服从的士兵绝对不是一个好士兵，同样，一个不懂服从的员工也不会是好员工。这对于当代某些职业生涯的失败者很有警示意义。他们之所以失败，正是因为他们缺乏服从意识。他们之所以做不到服从，是因为他们经受不住考验，不能像军人那样为了服从，能够牺牲个人的自由和既得利益。

军人以服从命令为天职！在公司中，懂得服从的员工才是最具执行力的员工。



2. 无条件执行

美国电影《拯救大兵瑞恩》就讲述了一个关于服从的故事：

第二次世界大战时期，当百万盟军登陆诺曼底海滩时，一小队由约翰·米勒中尉率领的美军士兵深入敌区，冒着生命危险拯救一名叫詹姆斯·瑞恩的士兵。詹姆斯·瑞恩是家里四兄弟中的老幺，他的三名兄长都在这次战役中相继阵亡。美国作战总指挥部的将领为了不让他们不幸的母亲再承受丧子之痛，决定派一支特别小分队，将她仅存的小儿子安全地救出战区。当小分队的士兵们陷入敌区，面对随时降临的各种危险时，他们逐渐开始怀疑这项任务的合理性：为了救这一个士兵，就值得让八名士兵去冒生命危险吗？瑞恩的一条命为何比他们的生命更有价值？但是，尽管心存疑惑，他们还是坚决执行上级的命令。最后，瑞恩活了下来，但那些去营救瑞恩的八名士兵全部壮烈牺牲。

西点军校 52 届毕业生、劳恩钢铁公司总裁卡尔·劳恩说：“军人的第一件事情就是学会服从，整体的巨大力量来自个体的服从精神。在公司中，我们更需要这种服从精神，上层的意识通过下属的服从很快会变成一股强大的执行力。”

在军队，服从上级是百分之百正确的，因为军人们知道，军队所造就的人才是从事战争的人，这种人要无条件执行作战命令，没有服从就不会有胜利。





在西点，服从是一项重要的考验，学员若能成功地通过这些考验，即可达到自律自制，以及更大的自主独立，使他们日后能够成为不求近利、高瞻远瞩的人。

公司中管理者的成败，很大程度上也取决于员工有没有学会服从。服从即遵照指示做事，善于服从的员工必须暂时放弃个人的独立自主，全心全意去遵行所属机构的价值观念。服从需要个人付出相当大的努力，特别是那些一向珍惜个人自由、自主的员工。

我们从来不该有失败的念头，在有限的时间内，我们不要为做不好的事情找借口，不要文过饰非，而应该充分利用每一分每一秒来达成任务，这就是军队所要求的绝对服从。

在军队，一个根深蒂固的观念是：学不会服从，也就学不会管理。将服从训练成习惯，就会水到渠成地走向成功。在公司，每一位员工也必须学会服从上司的安排。美国参谋长联席会议主席必须向三军总司令，也就是总统负责；总统则必须向国会及全体国民负责；跨国公司的总裁必须向董事会、股东和消费者负责。

处在服从的地位上，就要遵照指示做事。军队的每一分子，对于个人的权威止于何处，团队的权威又始于何处，都会有清楚的认识。对军人来说，服从是自我约束的一种形式。员工在学习服从的过程中，对公司的价值观念、运作方式，都会有更透彻的了解。

许多公司喜欢大费周折地表扬优秀员工，把他们捧得比团队更加重要，结果员工往往忘记了自己是谁。在西点军校，每一个学员都会深刻体验到：身为一个伟大机构的一分子——即使是很



小的一分子，我应该做什么，我具有什么样的意义。

这一认识，是从严格的服从训练中一点一滴积累得来的。对于意气风发、踌躇满志的新学员，服从训练更是艰难的一课，而这正是他们学习成为一名真正军人的第一课。为了培养服从意识，西点军校教育每个学员避免“对总统、国会或自己的直接上司作任何贬低的评论”。西点教诲学员：“不要呈交那种不受上司欢迎的文件和报告，更不要发表使上司讨厌的言论。”“如果摸不准自己呈交的报告或发表的讲话是否符合上司的胃口，可以事先征求一下上司的意见”。

在公司中也是一样，如果是连你自己都看不过去的企划书，就别心存侥幸地拿给上司看，当然，你可以和上司针对这份企划书进行讨论。这样，你会对工作产生兴趣和信心。

公司要发展，务必使员工养成一种习惯，即坚信上司是完美无缺的有识之士，对上司不要有任何猜疑，并让这一理念成为公司的传统美德。毕业于西点军队的威廉·拉尼德上校对此做了非常生动的描述：“上司的命令，好似大炮发射出的炮弹，在命令面前你无理由可言，必须绝对服从。”Compass集团总裁约翰·克里斯劳（西点军队67届学员）讲得更为精彩：“我们不过是枪里的一颗子弹，枪就是整个美国社会，枪的扳机由总统和国会来扣动，是他们发射我们。他们决定我们打谁就打谁。”这便是无条件执行。

公司经常会遇到需要决策的问题，一个优秀的员工应该在需要发表意见的时候，尽其所能，坦诚直言。但当上司做出了决策后，就要坚决服从，无条件执行，绝不可以表现自己的小聪明。

在军队中，军人绝对服从、无条件执行的效果是非常明显

