

中国百家冠军企业  
打造企业战斗力的  
| 必读范本 |

# 打造企业

金融危机侵袭之时、企业冬眠之际  
快速打造所向披靡的企业战斗力！

# 战斗力

常国政◎编著

吉林教育出版社

# 打造企业 战斗力

常国政◎编著

吉林教育出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

打造企业战斗力/常国政编著. — 长春: 吉林教育出版社, 2009.6

ISBN 978-7-5383-5615-1

I. 打… II. 常… III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 056677 号

打造企业战斗力

常国政 编著

责任编辑 常德澍

装帧设计 柏拉图创意机构

出版 吉林教育出版社(长春市同志街 1991 号 邮编 130021)

发行 吉林教育出版社([www.jleph.com](http://www.jleph.com))

印刷 北京隆昌伟业印刷有限公司

开本 787×1092 毫米 1/16 10.75 印张 字数 140 千字

版次 2009 年 6 月第 1 版 2009 年 6 月第 1 次印刷

定价 28.00 元

## 士气比武器更重要

提到士气,首先想到的就是战争。那么,我们就先来看下面一组有关战争的数据:

1945年,解放战争爆发,当时交战双方军备数据的粗略统计如下:

|      | 国民党                        | 共产党               |
|------|----------------------------|-------------------|
| 军队   | 430 万                      | 130 万             |
| 装备   | 接收 100 万日军的装备,<br>取得美国大量武器 | 基本上是步枪            |
| 拥有人口 | 3 亿以上                      | 1 亿以上             |
| 占据地形 | 拥有大城市,<br>绝大部分铁路交通线        | 拥有小城镇、<br>乡村、偏远地区 |

不难看出,无论是在武器、装备资源还是外部支持上,国民党都具有数量优势。但是结果呢?众所周知:中国共产党率领的中国人民解放军经过4年多的奋战,取得了胜利,而战争之初占尽优势

的国民党军队则节节败退。原因何在？我们不是军事家，不去详细分析那些战略战术、群众基础、外部政治环境等因素，我们要关注的只是一个最直接、最简单的衡量方法——双方的战斗力对比。而这个战斗力的一个重要表征就是双方各自的士气。这是比武器更具杀伤力的重要因素。解放军正是凭借着如虹的士气逐步瓦解了国民党军队的优势。

无独有偶，1942年，身处绝境的苏联军队也是在这种高昂无畏的士气鼓舞下击溃了占据战场主动的德国法西斯的疯狂进攻，取得了斯大林格勒保卫战的胜利。同样，在第二次世界大战的其他战场上，铁血将军巴顿、胜利的象征朱可夫、英伦军魂蒙哥马利、近卫军典范崔可夫、沙漠之狐隆美尔等名将都特别注重军队的士气，认为士气比武器更重要。

士气比武器更重要，这个结论不仅适用于战场，同样适用于商场和我们的企业内部建设，企业士气的提升能够有效提高企业的战斗力。

什么是企业战斗力？简单来说，就是企业创造价值的能力——这需要用最终的结果来衡量。但是在很多情况下，企业战斗力并不是在结果出来后用来总结业绩的，而是需要在企业行动之初就有一个大体的评估，在企业行动中有可以控制的标准。这就需要我们完全脱离最后的业绩而完全依靠与战斗力相关的因素来进行衡量和评定，从而对企业的战斗力有一个较为直观的认识——这也是我们打造企业战斗力的初衷。

一般来说，企业战斗力包括三个层面的内容。首先是士气，这是一种可以感觉的到而不可触摸的精神状态。正如本书开头所说，士气是战斗力的基础，也是远比手段等操作方式更重要的因素，直接影响到最终的成败。

其次是执行,它注重的是拿出最后的结果。它与士气可以相互独立,无论士气高低都可以有执行,都能出结果。但只有二者充分结合,“高士气+执行”才能够产生出最佳结果。

最后是习惯,它强调的是一种自动自发的状态和态度,是企业战斗力的最高境界。当员工把高昂的士气和执行作为一种习惯来自发自动地进行时,企业何愁没有战斗力?

士气、执行和习惯构成了企业战斗力的主体,但并不能涵盖影响战斗力的所有因素。而且,相对于士气和执行,习惯更强调的是一种结果,是企业锤炼士气和执行之后自然收获的一种结果。因此,企业的战斗力修炼就集中在提升士气和加强执行上。

影响企业士气和执行能力的因素既有外在因素——我们称之为“硬装备”,又有内在因素——我们称之为“软实力”。领导者对企业的作风、目标的管理,企业制度对员工的制约和规范能力属于外在的“硬装备”;而企业内部的文化氛围所塑造的员工精神状态和员工自身的执行力则属于内在的“软实力”。这一外一内,共同决定了企业的最终战斗力。因此,要提升企业的战斗力,就需要从这两个方面入手进行建设或加强。

当然,士气和执行的加强都是打造企业战斗力的过程,而最终目标则是塑造大批“习惯型”员工,自动自发地去开展工作,这样,企业的战斗力才能从根本上得到改善。

随着时代的进步、市场的不断完善,企业的发展和与管理也越来越向精细化转变,懵懵懂懂地驾驭企业将难以应对市场的变化。尤其是进入2008年,中国经济遭遇一系列挑战,大部分中国企业面临寒冬,在外部经济环境优势丧失殆尽的情况下,就必须通过提升企业自身的战斗力来坚强地应对,这也是本书写作的宗旨。

本书从影响企业战斗力的内外两方面因素着手,结合精彩的

军队、历史和现代企业管理中的经典案例,系统而详细地阐释了如何打造和提升企业战斗力。其中不乏许多实际操作性的方法,对企业的具体操作有很独到的指导和借鉴意义。

希望本书能对读者及其所在企业的战斗力提升提供真正有价值的参考,从而辅助企业度过经济寒冬,永葆活力,打造常青基业。



## 企业战斗力现状解析

### 企业如果没有战斗力将会怎样？

企业战斗力顾名思义就是企业创造价值的能力。但是这个能力的衡量并不是企业在结果出来后用来总结业绩的，而是需要在企业行动之初就有一个大体的评估、在企业行动中有可以控制的标准，这就是我们通常所说的企业战斗力。一般来说，企业战斗力包括三个层面的内容，首先是士气，其次是执行，最后是习惯。士气、执行和习惯，构成了企业战斗力的主体，但并不能涵盖影响战斗力的所有因素。而且，习惯更强调的是一种结果。因此，企业的战斗力修炼就集中在提升士气和加强执行上。

然而，现在有很多企业在战斗力上总是显得很不尽如人意。一个没有战斗力的企业很可怕，它就好比是没有带武器的士兵上前线打仗，结果自然是兵败如山倒。比如说海尔的前身——青岛电冰箱总厂。1984年，在张瑞敏刚刚接管这个濒临破产的国营小厂子的时候，这是一个何等破败不堪的工厂啊！工人们由于领不到工资对工作没有一点积极性，人心涣散，在厂区里打架骂人的现象十分严

重。车间还经常会发生盗窃工厂设备的事件,工人们迟到早退、挪用公司财产甚至在车间随地大小便。工厂一年之内换了四任厂长,而前三任要么知难而退,要么就被躁动的员工赶走了,整个厂子濒临倒闭……这样的团队怎么能有战斗力呢?这样的企业怎么能扭亏为盈呢?青岛电冰箱总厂在这样的处境下怎么能起死回生呢?张瑞敏正是洞察到了这一点,所以在他接管这个厂子的时候,他做的第一件事就是从朋友那里借了几万块钱,给每一个员工发了一个月的工资。这个举动让所有的员工大吃一惊,也被张瑞敏的行为深深感动了。紧接着,张瑞敏趁热打铁,结合当时的形势、企业的状况和员工急切盼望企业发展的心理,制定出了一系列基本的规定:严禁偷盗公司财产,严禁在车间大小便……第一次出台的制度,一共13条,每一条都不是高不可攀,相反,都紧挨员工的道德底线。任何一条都让员工感觉“不应该”违背,因此,制度本身具有了极强的可执行性。就这样,张瑞敏通过自己一点点的努力让员工产生了信心和希望,又重新拧成了一股绳,形成了士气高涨的企业战斗力,最后才让海尔起死回生。

可是,并不是所有的企业管理者都能及时洞察到企业的顽疾并及时对症下药。管理者一旦没有对企业内在的问题进行及时的解决,就很可能导致企业的萧条甚至倒闭。

中国TD芯片厂商凯明集团的倒闭就是企业缺少战斗力的一个典型案例。2008年年初,由于受金融危机的影响,凯明集团的经营运转受到了很大的冲击,资金链随时面临断裂的危险。三个月来,凯明集团人心涣散、员工普遍存在工作积极性不高、行动自由散漫等现象,甚至很多员工弃厂而去……面对这人心不齐、战斗力严重缺失的状况,凯明集团的领导者也感到无能为力,一方面,凯明集团已经没有后续资金注入,因此已经三个月没有给员工发工

资了,他们认为员工们有情绪是可以理解的,一旦有钱就能解决这个问题;另一方面,领导者没有重视对员工士气的鼓舞,他们认为只要有了钱,企业就能够度过危机,因此过分强调钱的客观因素,而忽视了人的主观能动性和士气的作用,导致企业战斗力一落千丈,员工人心惶惶。这一切最终加速了企业的覆灭。

2008年4月24日,凯明集团终于不堪重负,向外界宣布了破产停业的消息,至此,这个芯片技术一直处于国际前沿的凯明集团终于走完了它的光辉历程,成为在中国企业界陨落的一颗流星。士气和人的作用是很大的!企业一定不能轻视人的爆发力和团队士气,凯明集团就是过分强调钱、设备等客观因素,而忽视了对员工士气的鼓舞,才导致企业因为战斗力的匮乏而兵败如山倒的。

中国改革开放30年来,农民工的工资很低,人民币汇率很低,企业获得资金、土地,破坏生态环境的成本也很低。所以绝大部分企业都活得非常滋润。然而到了2008年,几乎是一夜之间,这些“救生筏”就都被拿走了。大部分企业感受到前所未有的经营压力,很多企业因为没有做到未雨绸缪、居安思危,被经济危机这个滚滚洪流席卷走了,破产的、倒闭的、经营举步维艰的……金融风暴的侵袭让中国企业“尸横遍野”,这是为什么呢?根本原因就是这些企业缺少战斗力,缺乏在危机到来之时的应对能力,最终导致这些曾经在中国企业界辉煌一时的巨星烟消云散,流逝在时光的隧道中。

那么,企业缺少战斗力究竟会怎样呢?管理者可以通过哪些症状确定自己的企业是不是缺少战斗力呢?怎样才能断定一个企业的战斗力强弱呢?对此,我们总结了以下几点规律:

第一,企业缺少战斗力会诱发整个企业的萎靡不振,使企业处于一种“活死尸”状态,这样的状态在竞争不激烈时期或者是经济繁荣时期并不会给企业带来灭顶之灾,但是一旦遇到一些突发事

件,比如说新的竞争对手出现、经济危机、战乱或者局势动荡等就会导致企业的猝死。因此,管理者一旦发现自己的企业存在一种超乎寻常的平静,就要格外注意了,或许,风平浪静的背后隐藏着的是波涛汹涌。

第二,一旦企业存在贪污腐败、假公济私的现象,那就说明这个企业的战斗力已经严重削弱,这些现象如果不能及时有效地解决掉,将会让原本就岌岌可危的企业雪上加霜。企业一旦缺少了战斗力,就会在内部产生一种消极的情绪,进而导致企业员工主人翁责任感的丧失甚至良心的沦陷。很多企业,由于内部缺少战斗力,贪污成风、假公济私现象屡禁不止,大家想的都是自己、大家做的事情也都是为自己谋取私利的,这样一来,公司不再是大家的公司,企业也不再是大家的企业,每个人都想为自己谋取到一点私利、每个员工天天都在想着损公肥私。试问:这样的企业还有战斗力可言吗?这样的企业能够基业常青吗?绝对不能!因此,企业管理者要对企业内部现象及时掌控,尽量做到了如指掌,这样才能在发生贪污浪费、损公肥私的时候及时作出处决条令,确保企业的大局不至于被搞乱。杜绝贪污浪费和假公济私现象有助于企业清正廉洁风气的形成,对于企业战斗力的提高是有很大益处的。

第三,一个企业一旦缺少战斗力,它将很快体现在员工的自由散漫上。上班迟到、早退,经常性的请假,无组织无纪律,甚至在干活时哈欠连天、没有一点精气神。这些症状都表明这个企业已经没有了战斗力,就好比是一棵即将枯干的树,在风和日丽时还能扬一扬枝条,似乎很强壮的样子,但是一旦遭遇到狂风暴雨,这棵即将枯干的树就好像是被抽干了筋骨一样轰然倒塌。因为它没有在风和日丽时摄取足够的养分准备应对危机,就好比是企业没有足够的竞争优势去迎战对手一样,势必会在士气上不能做到威慑敌胆。

因此,管理者一旦发现自己的员工开始自由散漫,那么一定要提高警惕!因为危险总是在不经意的时候到来。只有及时遏制住企业中存在的一些不良行为,才可以在遭遇突发事件时,有备无患,不至于让企业陷入灭顶之灾。

### 世界上最具战斗力的团队在哪里?

有这样一个群体,他们活跃在抗洪抢险的大堤上,用“誓与大堤共存亡”的坚定信念战胜了急流险情,将滔滔洪水拦截在城镇之外,为亿万人民群众的生命财产立下了保单;有这样一个群体,他们在血雨腥风的战场上勇气十足,用鲜血和生命保卫着自己的家园……这个群体用出类拔萃,他们动作机敏,胆大心细,不屈不挠。惨烈的战争不能打垮他们的意志,而是振奋着他们的心,让这些铁血男儿驰骋疆场、视死如归;这个群体曾经深入龙潭虎穴抓匪徒、救人质,用超人的胆识和智慧与犯罪分子进行殊死较量,让歹徒闻风丧胆;这个群体曾经在夜色中徒步急行数百里山路,冒着不断袭来的余震和山体滑坡的危险第一时间到达地震重灾区,将生命的希望带到了中国汶川这个死亡之地……军队!这个铁骨铮铮的名字总是透着一股凛然正气,这个无所畏惧的团队总是能让人在绝望中看到希望,在逆境中得以重生;军队,是一个足以让其他任何组织和机构瞬间黯然失色的团队,它所蕴含的战斗力是世界上任何组织和机构都无法超越的,因此,我们可以毫不夸张地说:“世界上最具有战斗力的团队是军队!”

军队的战斗力表现在很多方面,首先是士气。军队在打仗之前都会有一个战前总动员,这就好比是企业中的誓师大会,它能够在战士们感觉迷茫的时候为大家指明前进的方向,在战士们对敌人产生畏惧的时候鼓舞军心,在士气低落的时候提高士气,让战士们

在战场上无所不敌。

其次是领导力。军队是一个很强调凝聚力的组织,而增强凝聚力靠的就是领导者的领导力。而领导力又表现为身先士卒的带头作用、严于律己宽以待人的作风建设等,尤其是在企业面临危机的时候,领导者绝不能将责任都推到下属身上,而是应该敢于承担责任、主动进行自我批评并身先士卒带头冲到最前线为员工们鼓舞士气,从而坚定信念、凝聚人心。

再次是执行力。俗话说:“军令如山。”说的就是军队里不容拖延的执行力。对于企业来说,一个项目的推进、一个任务的完成、一个口令的下达都必须以执行力为依托,否则一切指令都将是纸上谈兵,发挥不了任何效用。另外,执行力还要强调员工对于上级的指令要严格遵守,尽最大努力去完成,不允许找任何借口。因此,执行力的落实也可以说是没有任何借口的落实。但是,与此同时,对于执行力也不是盲目服从,还要讲求科学性和企业的人性化。

最后是创造力。在军事对抗中,作战双方都会极尽所能,施展三十六计、七十二变以赢得战争的胜利。所谓兵不厌诈,企业中如果没有灵活的创造力也是不行的。企业管理者在具体管理中要懂得灵活变通,学会运用战略战术,用创造性的思维来应对企业中存在的种种问题,将企业的战斗力提升上去。

### 企业向军队学什么?

很久以来,军事经验的商用已经被很多管理者所津津乐道,在中国众多企业家的案头,我们常常会看到《孙子兵法》、《毛泽东军事理论》等兵书。这说明企业家已经懂得从军队中来发掘管理的一些理念和思想,并借助这些思想理念为企业管理引路。

其实,不单单是阅读兵书,中国很多企业家本身就是兵家出

身,他们经过部队熔炉几年的锻炼,已经有了兵家的气质、胆量和魄力。这些人即使走出部队,也会将在部队中学到的优良传统继续发扬光大。华为的任正非将部队的狼性带入华为,让华为成为了中国企业界里的一只凶猛土狼;联想集团的柳传志将部队里严谨的军事作风带入联想,成就了今日联想的斯巴达方阵;万科集团的王石将部队里“集中优势兵力打歼灭战”的军事思想活学活用到了万科集团,让万科集中精力搞房地产,扛起了中国房地产业的大旗;杉杉集团的郑永刚也是一位出身兵家的企业家,被尊称为“中国服装界的巴顿将军”,他用敢于拼搏的冒险精神让一个亏损 1000 多万元的甬港服装厂起死回生,并创造了中国西服第一名牌“杉杉西服”……

这些曾经在部队里摸爬滚打了多年的企业家虽然走出了军营,却没有失去作为一名军人的显著特征——严肃、果断、雷厉风行。他们在企业的经营管理过程中,有意无意地将军队里的思想和行为方式应用到企业,使自己的领导风格、企业管理文化或多或少地带有“军事”意义。这些军人出身的企业家拥有军人的胆大勇敢、不屈不挠的精神品质,也有足智多谋、因地制宜的战略战术。

曾经,有着“现代管理学之父”美誉的彼得·德鲁克和有着“世界第一 CEO”之称的杰克·韦尔奇同时参加了在美国曼哈顿举办的一次宴会,当他们被问及“在培养领导者方面谁做得最好”这个问题时,说出的答案却是出乎所有人的意料。这两个在企业管理领域具有绝对权威的大师竟然不约而同地说是美国军队。而那些被人们广为传颂的哈佛商学院、麦肯锡、通用电气等知名团队却榜上无名。原因是什么呢?为什么美国军队是培养领导者的最佳团队呢?要想弄明白这个问题,让我们先来看一看这样一组数据:“据美国商务统计年鉴统计:第二次世界大战以后,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。”

这样一组权威性十足的数据向所有人揭示了谜底,军队是世界上战斗力最强的一个组织。那么,军队究竟在哪些方面有着如此强悍的战斗力呢?企业管理者应该向军队学习什么呢?企业应该如何才能提高自身的战斗力呢?

其实,企业和军队的共通点非常多,企业策略本身就是从军事战略中衍生出来的。军队要面临对手的攻防行动,企业则面临着对手的竞争;军队内部有各种人员培养、管理问题,企业也有。因此,企业需要重点从以下方面来学习军队的思想。

首先,学习军队的纪律性。“三大纪律,八项注意”是中国人民解放军关于纪律严明的一项重要条令,它的提出,表现了我军高度统一的思想意识,那就是绝对不能做有损于老百姓利益的事情。这样严明的纪律和高效的落实力让抗战时期的我军拥有着超强的战斗力,从而为解放全中国奠定了坚实的基础。企业管理也是一样,俗话说“无规矩不成方圆”,管理者要想真正让企业有所作为,就必须在一些涉及到原则的问题上建章立制,用严格的纪律保障制度的运行和实施。只有这样,才能组建一支纪律严明的团队,才能具有超强的战斗力。

其次,学习军队的作风建设。优良的作风建设是军队里必不可少的一门功课,同时也是保障企业战斗力的一项硬性装备。作风建设是一种精神上的武装,它能够在无形中对将士们起到一种约束和管理的作用,让军队里的全体将士保持一致的习惯和思想,从而在作战时步调一致为夺取胜利奠定一定的基础。因此,作风建设是军队建设里一项必备的精神武器,任何时候都不能丢弃。企业管理也

是如此,作风建设是企业文化建设中的一个重要组成部分,担负着整个企业的思想文化意识形成的重担,因此必须予以重视。企业管理者要在企业中建立起一种廉洁自律、勤政爱民的党风和自力更生、艰苦创业的优良作风,构建企业的精神穹宇,从思想深处对员工的作风进行教育,使企业有一个良好的氛围和很强的凝聚力。

再次,学习军队的目标导向性。军队打仗时目标要清晰明确、让人一目了然。任何一个军队在出征前都要对自己的任务有明确的认识,充分认识到自己此行的目的是什么,敌人是谁,怎样去打。这种目标导向性不仅仅是军队的专利,更应该灵活运用于企业管理中。管理者在进行企业管理时一定要有清晰的目标。不仅如此,管理者还应该让员工明白自己的目标和奋斗方向,从而让员工和自己的目标能够保持一致,为企业的发展同心合力奋斗。



最后,学习军队的文化。军队文化是一种很独特的文化,它总是能够走在世界的前沿,引导军队朝

着一个美好的愿景前进。比如中国军队,在中国革命战争时期,军队的先进文化就是反对帝、封、官三座大山,抵御外侮,争取民族独立的新民主主义文化。现如今,时代变了,军队文化也发生了巨大的变化。现在的军队先进文化已经不再是反帝反封反官、争取民族独立的新民主主义文化了,而是转变成以马克思主义为指导,以培养有理想、有道德、有文化、有纪律的公民为目标,发展面向现代化、面向世界、面向未来,民族的、科学的、大众的社会主义文化。军队文化一向具有思想性强、战斗力高、群众性浓的特征,因此必须走在世界的前列,这样才能真正发挥出军队文化的作用。企业管理

也是如此,企业文化建设不是一成不变的,它也应该随着企业和社会意识的变化而变化,积极顺应时代的发展,顺应改革开放的历史潮流。这样一来,企业文化就是一种随着时代变迁而不断发展变化的优秀精神理念,它与时俱进的思想将能够给员工带来新的体会和深刻的感悟。

有句话是这样说的:“在所有强调结果导向的高绩效管理组织中,军队是第一号的,因为他们的管理结果最残酷——生命的输或赢。因此,向这样尖端的组织学到的管理经验只要能够用到一部分,就足以对我们的企业产生效果了。”一语道破机关,这就是企业为什么要向军队学习的根本。军事科学院洪兵教授也曾经说:“军事领域与经济领域从事战略研究的学者们大有彼此沟通的必要。”也就是说,在现代企业管理中,多一些这样的沟通,多一些这样的军事思想,中国的企业家、经理人的管理方法及经营战略将会更加成熟!