

每一个其他共产党领袖都可以和另一个民族或另一个时代的某个人物相比，但是毛泽东无与伦比。他的著作已经成为中国革命思想中的里程碑。

——艾格尼丝·史沫特莱

向毛泽东学 带队伍

孟庆春◎著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



在中国历史上，毛泽东带领红军经过两万五千里长征，历经千辛万苦，最终取得了令全世界为之惊叹的胜利奇迹。毛泽东何以具备这样强大的领导力？毛泽东带队伍的成功秘诀是什么？

孟老师基于多年来对《毛泽东选集》及毛泽东个人的潜心研究，并结合他亲自到企业一线进行实地调研的切身感受，从信仰、理念、制度、文化、人才等方面总结了毛泽东领军之道的闪光点及其与现代企业管理的共通之处。全书遵循“要点提示+史实故事+总结启发+实践应用”的写作思路，史实故事生动有趣，说理分析节奏明快。



向毛泽东学带队伍

孟庆春 著



机械工业出版社

在中国历史上，毛泽东带领红军经过两万五千里长征，历经千辛万苦，最终取得了令全世界为之惊叹的胜利奇迹。毛泽东何以具备这样强大的领导力？毛泽东带队伍的成功秘诀是什么？

孟老师基于多年来对毛选及毛泽东个人的潜心研究，结合他亲自到企业一线进行实地调研的切身感受，从信仰、理念、制度、文化、人才等方面总结了毛泽东领军之道的闪光点及其与现代企业管理的共通之处，全书遵循“要点提示+史实故事+总结启发+实践应用”的写作模式，为管理者提供了一种有效解决管理难题的思路，具有很强的操作性和实用价值。

图书在版编目 (CIP) 数据

向毛泽东学带队伍 / 孟庆春著. —北京：机械工业出版社，2014.10 (2017.1重印)
ISBN 978-7-111-47986-4

I. ①向… II. ①孟… III. ①毛泽东思想—应用—企业管理—研究
IV. ①A841.66 ②F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 214575 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑：李新妞

责任编辑：李新妞 丁思檬

责任校对：舒莹

责任印制：李洋

三河市国英印务有限公司印刷

2017 年 1 月第 1 版·第 2 次印刷

170mm×242mm·15.5 印张·1 插页·205 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-47986-4

定价：38.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售一部：(010) 68326294

机工官网：<http://www.cmpbook.com>

销售二部：(010) 88379649

机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线：(010) 88379203

封面防伪标均为盗版

前言

常听一些企业团队带头人抱怨：现在公司员工的队伍不好带、不好管：一是员工职业意识淡薄，缺乏进取心，对分配的任务挑肥拣瘦，太懒散；二是员工职业技能欠缺，操作能力不足，低级错误不断；三是主人翁意识缺失，缺乏归宿感，一不顺心就闹情绪或跳槽；四是中层管理者工作作风轻浮，下达的任务不落实，担当精神和勇气不足。一些机类、学校和科研院所等单位的状况，也大体如此。

日本电产株式会社会长永守重信说过，管理者所扮演的角色就是带领员工走向成功的那个人。胜任的员工不仅仅是靠招聘等途径获得的，更是卓越的管理者一步一个脚印耐心地带出来的。“美玉非天成，妙手巧雕琢。”任何一块美玉都需要经过人工刻意的雕琢，才能成为绝世名作。异曲同工，你的员工也需要你的精心雕琢、耐心带领，才能成为胜任的以至优秀的员工。刚上任，公司给你配置的原班人马就能唯你马首是瞻，称心如意，岂乃幻想。

毛泽东带队伍的成功经验，很值得企事业单位管理者学习借鉴。1927年大革命失败后，敌强我弱，毛泽东所带的队伍长期处于战略防御地位，但最后却战胜了三大强敌：国民党军、日军、美军。对于国民党军，毛泽东如是说，“与蒋介石斗了那么几十年，把他赶到那么几个海岛上去了”；对于日军，毛泽东幽默地说，“抗战八年，把日本人‘请回’老家去了”；对于美军，毛泽东总结说，“志愿军打败美国佬，靠的

是一股气（英雄气概），美军不行，钢（武器装备）多气少”。作为统帅，毛泽东带队伍不但打下了江山，而且打出了国威军威。

对此，你不觉得在毛泽东带队伍巨大成功的背后，有着丰富的理论宝藏和经验吗？既然有，我们就有责任将其挖掘出来，运用到当今的企业事业单位队伍建设上。而不应队伍一出问题，就一味地从国外企业经营书刊中寻找答案，却将产生于本土的、很有价值的带队伍经验搁置一边，不屑一顾。国外一些先进的企业带队伍做法委实要学，接受人类所创造的一切文明成果嘛！但应清楚，任何管理经验都是离不开本国国情的，不加分析，移花接木，弄得不好会“水土不服”的，以往我们因照抄照搬前苏联经验，吃的亏、损失的还少吗？

旁观者清。张学良非常佩服红军二万五千里长征，他说：“我常对我的部下说，我们都是带兵的，我们问问自己，这万里长征，你们谁能带？谁能把军队带成这个样子？带得什么情况下都跟你走？如果换成我们，还不早就把兵都带没了？”笔者认为从一定意义上说，管理权是管理者与被管理者的一种交易。当公司面临着严重危机时，尽管管理者企图持续这种交易，但当被管理者认为所得与自己“付出”不成比例时，必将中止这种交易行为，于是管理者的控制力会很快消失，公司将会处于崩溃状态甚至彻底垮掉。而在那些有凝聚力的组织队伍中，管理者与被管理者之间是没有交易的。长征中，虽然毛泽东当时的职务并没有处于最高位置，但他却是红军团队中的灵魂和精神领袖。毛泽东带领红军走出苦难，红军官兵是没有向他讨要“所得”的；事实上，他也拿不出什么物质满足红军官兵。愿意跟随他，是因为他的核心团队认定了他，所以再艰苦也情愿走下去。这时，管理者与被管理者再也不为“付出和所得”进行量化计算了。一个团队融洽到这个份上，队伍怎么会散、公司怎么会垮掉呢？

通常，建立和发展队伍是以物质为基础的。当今的哪家公司建立没有启动资金？然而，在毛泽东带队伍的重要时期——井冈山、延安时

期，哪有什么筹建队伍的经费？更谈不上对官兵物资利益刺激的本钱了。而毛泽东不但把队伍带出来了，而且还不断发展壮大起来了。即由1927年他带上井冈山的800多人，到1949年建国时，他已是一支总兵力达550万的人民军队的统帅。那么，是效仿历史上的“家族”或“裙带”而为之的吗？都不是。如果说曾国藩带队伍靠的是“权术”（只招湖南兵、兄弟、朋友或联姻关系），蒋介石带队伍靠的是“嫡系”——中央军（排斥分布于地方的“杂牌军”），那么，毛泽东带队伍实行的是“权道”，主张搞“五湖四海”、“千军万马”。由于曾国藩、蒋介石带队伍的格局存在着问题，湘军在曾国藩身后很快就没落了，蒋介石的队伍也兵败大陆了，而毛泽东所带的队伍却长盛不衰。从中可见，毛泽东与曾国藩、蒋介石带队伍从手段到格局是完全不同的。

败退台湾以后的蒋介石，千方百计地寻找重新振作国民党旗鼓的“良药”。因早年蒋经国留苏当过联共布党员，做过党的组织基层工作，对中共的理论、政策、工作方针，对延安整风等比较熟悉，因而父子俩经常探讨如何治理国民党问题，蒋经国便向父亲建议：“不妨认真研究中共延安整风的文件，特别是毛泽东的一些著作。”据悉，20世纪50年代，在台北“介寿馆”蒋介石的办公桌上，摆放着毛泽东《中国革命战争的战略问题》单行本。即时，蒋介石对孙立人将军说：“我要求国军的每一位将军，都必须认真地对这本书进行研究。”孙立人不由得一怔：“这本书，是毛泽东写的。”蒋介石说：“对，我是最特殊而且读了最有体会的一位，因为毛泽东此书所写的，就是如何打败我的战略问题。当年我就翻过这本书，无奈，那时我正忙于跟毛泽东打仗，静不下心来。如今大败之后，我正在作沉痛的反思，重读毛泽东此书，更使我感慨万分。我这才明白，我的对手确实是一位熟知战争规律的战略家，他也正是用这些别具一格战略，战胜了蒋某人。”同时，蒋介石也问过蒋经国以及随从：“你们说，什么是艺术？”他们不知为何发此一问，只好微笑作陪。蒋介石却自答道：“毛泽东打仗是艺术、是高超的艺

术。”并说：“我们要研究毛泽东，要学习毛泽东。”从中可见，他对老对手毫不掩饰地表示欣赏。

其实，企事业单位带队伍本身就是一个影响力的传递过程，因而带头人要构建起在员工中的影响力，而不是一味地抱怨员工队伍不好带、不好管。成功的企事业单位带头人的威信和魅力，来自于自身的行为，所以必须像要求员工一样要求自己，把“照我说的做”改为“照我做的做”，行胜于言，这样你的员工就会像行星一样以你这颗恒星为中心旋转，形成一个有序的、循环的系统。如1947年当胡宗南的大军进逼陕北时，毛泽东就是不过黄河，谁劝也无效。因为他非常清楚，在共产党的军队和人民心中，领袖在陕北，陕北就不可能被胡宗南占领和征服；领袖在陕北，陕北就还在共产党手里。企业亦如此，当公司员工把管理者视为团队领袖时，剩下的只有信任和寄托了。因为，职务上的权力与个人的威望构成了一个管理者的权威。有“权”并不一定有“威”，有“权”员工也不一定服从。而有“威”可以取得人心；此时，你还愁指挥不“灵”！还愁公司发展不上“台阶”！

毛泽东作为政治家、思想家、战略家，其欲发展的大格局的生成是常人难以望其项背的。但是，在如何带队伍的某些具体做法上，当今的企业家们则完全可以学习和借鉴。例如：在人才聚拢方面，要坚持搞“五湖四海”、兼收并蓄、任人唯贤，广纳人才；在激励机制方面，要坚持既讲物质满足，也讲精神境界，提倡事业留人、感情留人，凝聚人心；在内部管理方面，要坚持不搞权谋手段、暗箱操作，不“拉山头”、搞“派系”，尤其不能搞“大碗喝酒”、“大块称金”、“黑白道”一起来的那一套做派。

事实表明，企事业单位团队带头人以身作则，不断提升综合素养和管理水平，确立单位发展的大格局和带头人气质的养成，在“当家”的过程中，尤为重要。

作者

目录

前言

第一章

精神武装团队

- 建团队，用信仰信念聚合公司员工 / 2
- 团队宗旨：“一切从人民的利益出发” / 10
- 把公司“愿景”渗透到员工灵魂中 / 17
- 把“中国梦”落地于公司发展动力上 / 23

第二章

思想教育团队

- 思想教育是“政治训练的一法” / 28
- “勤学习，多看书，眼界就宽了” / 35
- 勿“空论”，对员工生活不能疏忽 / 41
- 思想教育经验：“团结—批评—团结” / 46

第三章

纪律打造团队

- 队伍“必须要有统一纪律，要听号令” / 52
- 纪律要建立在自觉性上 / 57
- “优秀是一种习惯”，遵纪守法重在养成 / 63

团队纪律是“铁”的，而非“豆腐”的 / 68

第四章 民主管理团队

借民之力，“兵民是胜利之本” / 74

勿称霸，“让人家讲话，让人批评” / 79

公司要“发动群众出主意，想办法” / 85

组织上“厉行集中指导下的民主生活” / 90

第五章 构建和谐团队

老板和员工乃车之“两轮”，要协调一致 / 96

干部“要时刻关心战士，体贴战士” / 101

必须“尊重士兵，绝对禁止侮辱士兵” / 106

“你的架子越大，人家就越不买你的账” / 110

“拥干爱兵”，和谐共赢 / 115

第六章 作风塑造团队

走出“内耗”泥淖，增强合作意识 / 122

丢开面子，“刺刀见血”，纯洁关系 / 127

“凿井当及泉，张帆当济川” / 130

“美军不行，钢多气少”，败下阵来 / 133

两角钱客饭的顿悟：“中国的希望在延安！” / 137

当“泰坦尼克号”笼罩，要避免公司沉没 / 142

第七章 牢牢掌控团队

以“党指挥枪”的原则聚拢公司力量 / 148

以“支部建在连上”掌控公司基层队伍 / 154

以班子“搭配术”掌控公司上层核心 / 160

以吸取新信息、新观念掌控公司 / 168

第八章 实践培育团队

抗大教法：联系实际，生动活泼 / 172

知识分子工农化，工农干部知识化 / 179

“爬山主义”，吃苦耐劳的锻炼之一 / 185

道破天机：“我是靠总结经验吃饭的” / 189

第九章 骨干带动团队

形成公司“跟我冲”的党员骨干队伍 / 196

公司骨干是在实践中摔打出来的 / 203

公司骨干是“传、帮、带”出来的 / 208

公司骨干也是从个体志向凝练而来的 / 214

第十章 发展壮大团队

这块小石头，迟早要打烂蒋介石那口大水缸！ / 220

暂时弱小，但“星星之火，可以燎原” / 225

“要造就一大批人，这些人是革命的先锋队” / 230

第一章

精神武装团队



所谓团队精神，就是大局意识、协作精神和服务精神的集中体现，它是组织文化的一部分。如何用团队的理想信念和宗旨来凝聚每一个成员呢？毛泽东早就主张，必须用信仰和信念“去组织联络更多的人”，并且明确提出共产党的宗旨“一切从人民的利益出发”，以及为实现团队宗旨，毛泽东强调必须对广大官兵进行精神信仰教育和精神激励。

建团队，用信仰信念聚合公司员工

秋收起义失败后，毛泽东带领 800 名工农革命军上了井冈山，到 1929 年年初下山时队伍已增至 3 600 人。此后，他带领的队伍发展得越来越强大，终于推翻了压在中国人民头上的三座大山。1949 年，当他宣告中华人民共和国成立时，已是一支总兵力达到 550 万的人民军队的统帅。那么，毛泽东是靠什么凝聚了这样一支坚不可摧的队伍呢？是靠信仰和信念。

所谓信仰，即对某种主张、主义、宗教或对某人尤为相信和尊敬，拿来作为自己行动的指南或榜样。所谓信念，即认为对某人或某事可以取信任、有信心或信赖之态度。至于信仰与信念之间的关系，前者体现在人生大本大原的问题上，世界观、人生观和价值观的核心问题上；后者体现在一些比较普通或具体的事情上，比如对日常生活中的看法以及对工作中的想法等。前者层次高而范围小，后者层次低而范围广。

信仰对人生确实非常重要，它能够使人生充满“意义感”，其对人生的意义或价值，可以概括为“它是人生的精神寄托、精神支柱、精神动力、精神向导”。

孙中山先生曾经说过：“革命是一种思想，而思想产生信仰，信仰产生极大的力量！”如此说来，企业团队建设也是一种思想，所以也必须解决好信仰问题，以“产生极大的力量”。

目前，某些企业团队存在的主要问题：一是企业团队凝聚力不足。团队最缺的就是人才，可有的企业有了人才，但未必能组建起理想的团队。尽管公司高层想尽了一切办法，投入了很多人力、物力、财力，但往往团队呈现的却是“各吹各的号，各唱各的调”，就是捆不到一起，形不成合力。二是企业团队成员信仰缺失。这是困扰企业团队带头人的一个突出问题，表现为员工对企业的忠诚度、责任感、主动性、敬业精神、合作意识明显淡薄，因而不少团队有名无实，致使业绩大打折扣。三是企业团队带头人信仰缺失。团队的组建、业绩的好坏，主要取决于企业团队带头人。尤其在单位处于危难状态下，员工们更需要一个负责任、重承诺、靠得住的带头人。一个信仰缺失的企业带头人，是不能让下属信赖的，是没有领导力的领导。就像是一名面对敌人进攻的连长大喊“同志们，给我冲啊”，但却没有一个人响应他的号令！

而要成为一名卓越的企业团队带头人，将“同志们，给我冲啊”变为“同志们，跟着我冲啊”，那就必须首先解决信仰问题。对此，毛泽东为企事业单位团队带头人做出了榜样。

毛泽东在《讲堂录》中说：“立一理想，此后一言一动，皆期合此理想。”后来，在组织和改造新民学会的过程中，毛泽东曾总结道，不但“要有一班刻苦励志的‘人’，尤其要有一种为大家共同信守的‘主义’，没有主义，是造不成空气的。我想我们学会，不可徒然做人的聚集、感情的结合，要变为主义的结合才好。主义譬如一面旗子，旗子立起了，大家才有所指望，才知所趋赴。”^①这里的主义，就是一种信仰和信念，毛泽东以此去统一新民学会的思想。毛泽东就是从马列主义那里找到了他的信仰，确立了人生的价值观，然后他和一批有着共同价值取向的同路人走到一起，并用他们的价值观去唤醒大众。当大众接受了他

① 中共中央文献研究室，中共湖南省委《毛泽东早期文稿》编辑组，毛泽东早期文稿（1912.6—1920.11）[M]，长沙：湖南出版社，1990：554.

们的价值观以后，他们便赢得了民心，聚合了革命力量，推翻了三座大山，最终也就赢得了中国。就是这么个理！

其实，对于红军长征所具有的信仰和信念的力量，确实令人感动，以至使张学良及其领导的东北军也不得不佩服。为什么？因为事实摆在那儿呢，经过长征的红军，到了陕北，装备极差，破衣烂衫，却能够把张学良装备很好的队伍打败。如中央红军在直罗镇一带仅以数连兵力一举全歼东北军 109 师，外带 106 师一个团，该师师长牛元峰被迫自杀，仅此役红军就活捉东北军俘虏 2 000 多人。你说能不令人震撼吗？

所以，张学良将军感慨万分地说：“那所谓的二万里长征，几万里长征，（红军士兵）被包围，没有吃的，那么苦哇，可是他（们）还在一块，被打散了，他（们）还回来。当然了，他（们）的领导是共产党啊……那是共产党成功了。红军经过二万五千里长途疲惫，还能击败东北军，是值得深思的。我常对我的部下说，我们都是带兵的，我们问问自己，这万里长征，你们谁能带？谁能把军队带成这个样子？带得什么情况下都跟你走？如果换成我们，还不早就把兵都带没了？”^①因而，他非常佩服共产党、红军为着理想和信念的坚强意志和战斗精神。

1934 年 9 月，红军打下榜罗镇后，缴获了当地邮局的报纸，从报纸上发现：刘志丹率领的红 26 军控制了大片的陕北苏区根据地，徐海东率领的红 25 军已威逼西安城。红 25 军是从鄂豫皖苏区直接打到陕北的部队（隶属张国焘领导的四方面军）。此前，徐海东与毛泽东从未谋面。毛泽东心想，张国焘分裂红军，那么徐海东还能否服从中央红军的领导呢？当时中央红军已处于人困马乏、粮草枯竭的境地，而红 25 军武器精良、兵强马壮、给养充足。

于是，毛泽东便派杨至诚给徐海东送了一封信，一方面言明中央红军吃饭穿衣已极度困难，向红 25 军借 1 000 块大洋；一方面，试探一

① 王海晨，杨晓红，张学良谈国民党为什么打不过共产党 [J]．百年潮，2011（2）．

下徐海东对中央红军的态度。当徐海东接到毛泽东派人送来的信后，便问供给部查国桢部长：“家底有多少？”查答：“7 000 块。”徐海东将军毫不犹豫地命令：“留 2 000 块，拿出 5 000 块，送中央。”同时，复信明确表明态度：红 25 军完全服从中央红军的领导。当毛泽东等中央领导接下这 5 000 块大洋和徐海东的信后，被感动得一块儿落泪了。应该承认，中国革命之所以能够取得胜利，其原因之一，就是因为我们有一大批像徐海东这样忠于主义、忠于信仰的战将。

1969 年党的“九大”召开前夕，当毛泽东看到代表名单中没有徐海东的名字，就问周恩来为什么没有列入徐海东？为此，毛泽东向全体代表讲了一段话：“如果没有徐海东同志当年率领红 25 军先到达陕北，巩固和发展陕北根据地，就没有我军的立足之地，徐海东同志是对中国革命有大功的人，所以我提名徐海东同志为九大代表，并为主席团成员。”^①这是毛泽东亲自提名的，后来周恩来总理派车去接来了徐海东。

对于一个企业单位来说，处在两种情况下是比较危险的：一是企业处于低迷之时，员工思想混乱，队伍不好组织，容易溃散；一是企业处于成功之时，纷纷计较前期创业“战功”，内部容易出现分裂。那么，如何才能防止这两种情况的发生呢？这就需要依靠企业文化的力量，解决理想和信念问题了。因为，理想和信念能使你的企业在胜利时不分裂，失败时不溃散，而且还能够持续地发展繁荣下去。

实际上，在红军初创时期，斗争环境非常艰苦，毛泽东带领的队伍就经受住了这种考验。1928 年 4 月，朱德和毛泽东两支队伍会师，成立红四军，罗荣桓成为 31 团三营党代表，他在率领三营远征湘南的过程中表现出色，受到毛泽东的赞扬。“那是 1928 年 8 月，毛泽东亲率三营下山去湘南接应朱德，一天夜晚突然遇到敌人袭击，部队被冲散，天亮后集合队伍时，发现只丢了一个担架兵。9 月下旬，队伍返回井冈山

① 徐文惠，周海滨，徐海东：“中国的夏伯阳”[J]，同舟共进，2011（12）。

山，发现那个担架兵已经先回来了。当时队伍中开小差的相当多，甚至一场战斗后会少一半人，而三营远征湘南，行程数百里，打了十几仗，却没有一个开小差的，创造了巩固部队的新纪录。”^①从中表明，罗荣桓落实毛泽东对军队的教育是到位的。士兵领会了为谁打仗，就不会“开小差”了。

历史上，刘邦的《大风歌》确为坚守信念的杰作。公元前195年，汉高祖刘邦在击破英布军以后，回长安时，途经他的故乡沛县，与父老子弟饮酒，席间作《大风歌》：“大风起兮云飞扬，威加海内兮归故乡，安得猛士兮守四方！”唱完后，他令青年跟着学唱，还亲自舞蹈起来，情动之处，泪流满面。《大风歌》的第一句，是指秦乱天下要易主。易主后，你怎么去团结人？为此就要“造势”。第二句，是说自己已经得了天下了，天下从此太平了，很多征兵都可以还乡了。这时，一定要防止队伍分裂，要形成精神家园，把大家凝聚在一起。第三句，是说自己虽然已得了天下，但是还是需要一些贤士来守护。如果用现在的话来说，就是要实现可持续发展，就要把后续的梯队培养起来。刘邦做皇帝的这一心得体会，对于正在带队伍的企业家来说，不无历史启示。即公司经营中也可能会遇到分裂、员工跳槽、员工不思进取等问题。对此，企业团队带头人应经受住考验，客观分析出现的问题，恰当解决，凝聚人心，汇聚力量，稳定公司可持续发展的局面，走出危机。

须知，一个企事业单位团队有多大能耐，就要看你能带进多少人、带进多少资源。三国时期吴国的开国皇帝孙权曾说过：“能用众力，则无敌于天下；能用众智，则无畏于圣人。”所以，要认真研究怎么带队伍，这关系到一个企业单位的能量问题。从历史资料中可见，毛泽东就是一个带队伍的高手，当年延安这么小的一个地方，毛泽东仍能先后创办30多所学校，如抗日军政大学、陕北公学、鲁迅艺术学院、延安马

① 鞠靖：毛泽东称他为“党内圣人”[N]．南方周末，2006-9-14.

列学院等，有的日后发展为我国赫赫有名的高等学府，如国防大学、中国人民大学等。当年毛泽东在延安办那么多学校干什么？就是为了培养人才、壮大共产党领导的革命队伍，以实现推翻三座大山的历史使命。

应该说，战争不仅仅是统帅之间的较量，也是战争双方全体成员对全体成员之间的较量。毛泽东率领的军队是真正做到了从统帅到士兵的“上下同欲”。粟裕曾回忆说，他当年之所以参加共产党的军队，就是因为共产党军队里没有当官的打骂体罚士兵的旧军队的恶习，他说，现在的人很难理解这一点对当时想从军的年轻人的吸引力有多大！“据不完全统计，抗战期间在热河省共牺牲党政干部 500 多名，战士 6 000 多名。”^①毛泽东率领的革命军队，干部与战士牺牲的比例之高，是其他军队所不能相比的。其因，就是这支军队凝聚了广大官兵，所以从统帅到士兵的整体效能也就高，难以抵御。

如果一个企业没有或解决不好价值取向问题，即便是老企业、名牌企业，早晚也会垮掉的。2009 年被央视曝光、被石家庄中级人民法院依法裁定破产的三鹿集团就是一例。实际上，三鹿集团曾经创下过辉煌业绩：三鹿奶粉荣获过“中国名牌产品”、三鹿商标被认定为“中国驰名商标”，产品畅销全国各地。三鹿的核心价值观是明确的：诚信、和谐、创新、责任；三鹿的企业宗旨也是响亮的：为了大众的营养健康而不懈地进取。但三鹿在经营中却背离了它的价值观和宗旨。即为了提升奶粉的蛋白含量，三鹿奶粉中加入了三聚氰胺（有毒的化学物质），顾客不是“上帝”，顾客是“上当”了。“其中有 29 万名婴幼儿被检出患有三聚氰胺结石，数万名婴幼儿实施了取石手术。三鹿集团为此支付了 9 亿多元的医疗费和赔偿费，也因此起事件，这个总资产为 15 亿元、2007 年销售收入达 100 亿元的全国著名乳制品巨无霸轰然倒下。”^②

① 常永富，尊干爱兵 [J]，军事历史，1983（7）。

② 三鹿奶粉事件启示录 [N]，桂林日报，2009-3-13。

“苗从蒂发，藕由莲生。”三鹿奶粉事件确实有国家对食品安全监督方面的责任，但也必须看到，三鹿的经营者只看到眼前的利润，忽视了产品的健康性和质量保障，更没有将共同的信仰、共同的价值观融入员工当中，因而企业自然无法长期生存与发展，最后只能“恶因结恶果”了。

所以，一个企业团队欲持续发展下去，必须用信仰和信念聚合员工的思想。只有如此，在公司战略发生变化或陷入困境时，公司员工就不会出现分裂倾向，而是团结协作、荣辱与共，胜则举杯相庆，败则拼死相救，为同一个发展目标而努力！

抗战初期，毛泽东号召八路军官兵到敌后开展游击战，以发展队伍，建立根据地。当时到敌后去什么也没有，有人就向毛泽东要钱要物。毛泽东说，我这里也是什么都没有。当年姜子牙下山的时候，师父元始天尊给了他三件法宝：杏黄旗、打神鞭和方天印，结果姜子牙就利用这三大法宝镇压住了一切妖魔鬼怪。现在你们到敌后去，钱、物资都没有，但是我也给你三大法宝：第一，给你“杏黄旗”，你把共产党领导抗战的旗帜高高举起来。第二，我给你“打神鞭”，你把所有拥护抗战的人拧成一股绳，搞抗日统一战线。第三，给你“方天印”，延安给你统治军队的权力。^①结果，八路军官兵依靠这“三大法宝”，敌后抗日根据地逐步建立起来了，共产党领导的军事力量随之发展壮大起来。

对于前进过程中遭遇的挫折，面对部下们的一时不理解，作为企业带头人必须要有良好的心理素质；只有如此，才能形成整个团队的精神支柱。如果你所在的公司发生危机，身为企业带头人的你一定要扛得住，给予部下与你一道走出困境的信心，否则整个队伍就会垮掉。须知，前进确实需要很大的勇气，有时候后退需要有更大的勇气，倘若没有这种“气度”，是成就不了一番事业的。对此，毛泽东在人生路上遭

① 张树军，雷国珍，高新民．毛泽东之路 [M]．北京：中国青年出版社，1993：240．

遇困境时，树立了“不管风吹浪打，胜似闲庭信步”的信念，从而克服和战胜了一桩桩困难和险阻。

事实表明：如果一个企业能够基业长青，那么就必须将企业文化与员工的精神信仰胶合起来。共同的信仰、共同的价值观把企业上下聚合在一起，在创业的风雨之中，风吹不动，浪打不摇，形成坚不可摧的团队。

团队宗旨：“一切从人民的利益出发”

所谓宗旨，指的是主要的目的和意图。企业经营的宗旨，是指企业
在社会进步、社会经济发展中所应担当的角色和责任，其本质表现为企
业的经营方针和经营指导思想。

宗旨足以影响着一个企事业单位团队的兴衰成败。20 世纪 20 年
代，AT&T（一家美国电信公司）的创始人提出“要让美国的每个家
庭和每间办公室都安上电话”；到了 80 年代，美国微软公司董事长比尔
·盖茨如法炮制，“让美国的每个家庭和每间办公室桌上都有一台 PC”。
今天，AT&T 和微软都基本实现了它们的宗旨。对此，著名领导力大
师弗兰西斯认为：一个强有力的组织必须要靠使命驱动。那些富有感召
力的使命既为企业团队指明了方向，又使企业团队的每一位成员明确了
工作的真正意义。

毛泽东在《为人民服务》一文中指出，我们共产党“完全是为着解
放人民，是彻底地为人民的利益工作的”。这就告诉共产党人，“为人民
服务”是我们的一个重要思想和行动口号。后来，毛泽东在《论联合政
府》一文中阐述得就更为明确了，他强调“我们共产党人区别于其他任
何政党的又一个显著的标志，就是和最广大的人民群众取得最密切的联
系。全心全意地为人民服务，一刻也不脱离群众；一切从人民的利益出
发，而不是从个人或小组的利益出发；向人民负责和向党的领导机关

负责的一致性；这些就是我们的出发点。”^①即便对这个出发点——宗旨，哪怕一时不理解、对自己非常不利，从组织原则上来说，也要坚决贯彻执行。

1937年9月，国共合作抗日，国内形势骤变。对于这一变化，今天的人很好理解我党适应形势变化做出的这一决策，但在当时却是一个十分艰难的抉择。

为贯彻我党的这一重要决策，南方各省的红军游击队改编为新四军，陈毅军长奉命赴湘赣边界作改编工作。中共湘赣临时省委书记、湘赣边游击司令部政委兼司令员谭余保误将陈毅当作国民党的说客，一听国共要合作，火冒三丈，大骂陈毅是叛徒，并下令将陈毅捆起来。其因，便是国民党反动派不仅杀了红军很多人，还杀了谭余保家好多口人。现在突然要化敌为友，他们怎么能从心理上转过这个大弯子呢？

当时，陈毅对谭余保说：“我是代表党来的，你别误会。”

谭余保说：“误会？你代表哪个党？是代表国民党吧？”

“我是陈毅啊！你是不是真的不认识我了？”

早在井冈山时期，谭余保就认识了陈毅，只是多年失去了联系。其实，红军主力北上抗日以后，陈毅率队转移到赣粤边打游击，并没有逃向国民党一边。

当省委开会讨论对陈毅的处理意见时，有人认为他是叛徒，主张杀掉。被绑在一旁的陈毅听到后，大喊：“不能杀呀！杀掉我，你们是要犯大错误的！”

谭余保问陈毅：“如不是叛徒，为何要劝红军下山同国民党合作？”

紧接着，陈毅问谭余保要不要抗日？

谭余保立即回答道：“我抗日，马上就可以抗日。”

“你愿意抗日就好办！”陈毅说。

① 毛泽东选集（第3卷）[M]，北京：人民出版社，1991：1094-1095.

然后，陈毅耐心解释道：“过去提的‘苏维埃救中国’的口号是对的，现在民族矛盾上升了，国内矛盾下降了，主要敌人是日本帝国主义，抗日高于一切。因此，我们党已用‘抗日救国’这个口号来代替‘苏维埃救中国’的口号。”

陈毅刚一说完，谭余保就大声反驳陈毅道：“你向蒋介石出卖革命，用抗日那一套来取消苏维埃，把我们红军骗去给蒋介石改编，你、你陈毅是货真价实的大叛徒！”谭余保越说越气愤，就用烟袋锅敲着陈毅的脑壳，边敲边骂：“你这个大叛徒！”

陈毅强忍疼痛，一再向谭余保说明我党与国民党合作抗日的主张，并声明“我讲的这些新政策是党中央的决定，不是我陈毅个人心血来潮胡说八道”。

当天下午，谭余保即派黄炳光带人赶往吉安，找新四军办事处同志核实陈毅情况。办事处的同志明确告诉黄炳光，陈毅是代表党上山的。黄炳光一听，立即和随从人员手持《中央委员会告全党同志书》等文件，连夜返回山上，汇报调查情况。

谭余保听了黄炳光的汇报，看了党中央的文件，连声说：“我鲁莽，险些误了大事。”他悔恨交加，给陈毅松绑，并叫人捆绑自己向陈毅谢罪。

第二天，中共湘赣临时省委召开紧急会议，请陈毅作指示。陈毅说：“你们下山后要抓住时机，招兵买马，扩大队伍。要坚持抗日民族统一战线，只要是抗日爱国的就欢迎。”同时，陈毅提醒与会人员，不能从一个极端再走向另一个极端，对国民党不要失去警惕。

会上，谭余保代表临时省委表示，坚决执行中央的决定，按照陈毅同志的指示去做。

不久，湘赣边游击健儿，走出了他们三年艰苦斗争取得的六个山头，奔向指定的集中点——莲花县的陇上村，走上全民族抗日的战场。而陈毅为贯彻我们党的宗旨，险些丧命。

为什么与国民党合作抗日？毛泽东指出：“在抗日战争时期，一切抗日的阶级、阶层和社会集团都属于人民的范围，日本帝国主义、汉奸、亲日派都是人民的敌人。”^①当时，国民党蒋介石集团是抗日的。

由上述可见，人民军队的“一切从人民的利益出发”的宗旨起了重要的作用。

任何一个企事业单位团队都要有组织宗旨。如娃哈哈集团的经营宗旨：“娃哈哈健康你我他，欢乐千万家！”其本质内涵是：企业必须生产出真正有使用价值的产品；做大众化品牌；代表健康、快乐的形象。20世纪80年代末，该公司就是凭借“喝了娃哈哈，吃饭就是香”的广告语，使娃哈哈儿童营养液获得了意想不到的成功。该产品成功的秘诀，正在于它真正做到了“想消费者之所想，急消费者之所急”。因而，一个优秀的企业团队，一定要扮演好它的公民角色，这样的企业才能吸引人，才能凝聚力量，基业常青。

事实上，一个企业团队不只是一个经营实体，它还应该是一个社会文化单位。对此，管理学大师彼得·德鲁克认为，企业生存的目的就是创造顾客。这与毛泽东关于共产党宗旨的阐述没有什么区别。使命和宗旨是一切企业团队行为的原动力，是企业团队的核心价值观，是衡量企业团队良知的最好标尺。

例如：中国历史悠久的同仁堂以“同积仁德，济世养生”为堂训；海尔公司以打造中国品牌为己任，为国家和民族争得了荣誉。国外的一些知名企业也是如此，杜邦公司的使命是“通过化学为更美好的生活提供更美好的东西”；迪斯尼的使命是“让世界更加欢乐”，并且歌颂、培育、传播“健全的美国价值观”，令它的很多员工对企业、对顾客、对社会倾注更多的热情和心血；索尼公司的使命是“体验以科技进步、应用与创新造福大众带来真正快乐，提升日本文化与国家地位”；美国宝

① 毛泽东著作选读（下册）[M]．北京：人民出版社，1986：756．

洁公司的使命是“提供名优产品，真正改变客户的日常生活”。据悉，IBM在海外的公司一直以来都把回馈它们所在的国家 and 人民的需求，作为整个公司战略的重要组成部分。

德国哲学家康德的墓碑铭刻着这样一句话：“有两种东西，我对它们的思考越是深沉和持久，它们在我心中所唤起的惊奇和敬畏就会日新月异，不断增长，这就是我头上的星空和心中的道德定律。”如果企业的出发点就是以“利润至上”为宗旨，那么，当自身利益与顾客的利益发生冲突时，便难免做出损害顾客利益的事情来，如近年国内媒体上不断曝出的某些商家、企业在商品、药品、食品，甚至在儿童食品中掺假造假的新闻，一些商家唯利是图以至到了不择手段的地步，真乃令国人汗颜！

中国自古就有“士有百行，以德为首”、“不患位之不尊，而患德之不崇”的说法。企业直接参与经营管理的是人，从业人员是人，顾客以及所有的交易对象也是人，经营企业其实就是经营人生，不要经营不顺就抱怨。要懂得“不是路不平而是你不行”的道理。

相传康熙皇帝得了一种怪病，浑身发痒，遍体起红点子。尽管宫中御医把所有的名贵药材都用上了，但却不见病情好转。一天，康熙独自出宫微服夜游，落脚到一家小药铺，与郎中赵桂堂述说病况。经赵确诊、施药后，康熙的怪病全好了。四天后，康熙又微服来到小药铺，与赵交谈中康熙说：“赵兄，依你高超的医术，我可以力荐你进宫担任御医。”赵桂堂笑了笑说：“你错了。我以为，行医者应为普天下百姓着想，为他们排忧解难。进皇宫当御医，虽能享尽荣华富贵，可不能为天下老百姓治病，非我所愿，医有何益？”于是，在康熙的资助下，赵桂堂建起了此后闻名于世的“同仁堂”。

记得哲学家尼采曾经说过：“当婴儿第一次站起来的时候，你会发现，使他站起来的不是他的四肢，而是他的头脑。”从根本上讲，成功的企业团队既不是靠资产多寡，也不是靠员工数量，而是靠企业团队内

在的文化。同仁堂之所以“金字招牌”长盛不衰，就是源于它“诚信为本，药德为魂”的经营理念。“患者第一，顾客至上”始终是同仁堂追求的最高境界，并熔铸于企业团队的经营管理中，融化于员工的言行里，从而赢得了海内外数不尽的顾客。而不是如另一家厂商所做的广告，说该厂“生产的手机是多功能的、防辐射的”。对此，客户不禁生疑：没有辐射的手机还能有信号吗？没有信号的手机，功能再多不也等于零吗？所以，搞经营的必须做到诚信为本、顾客至上，这样企业产品才能长盛不衰。

同时，对于企业团队的宗旨，必须与每一个员工的个人发展目标相结合，这样才会跟紧团队的带头人。因为，宗旨本身就是一种鼓励、一种激励，所以我们要善于用宗旨引导企业的队伍，这样才能把团队的力量凝聚起来，将宗旨变成所有人的共同目标。比如毛泽东通过《为人民服务》（为人民服务的目标）、《纪念白求恩》（职业、国际主义教育的目标）和《愚公移山》（不怕牺牲、排除万难的目标），以及“为人民服务”、“一切从人民的利益出发”等造就队伍的宗旨和目标，就凝聚了军心、民心，把千千万万普通人组织到一个目标上去，造成一个强大的气场，形成共同的精神支柱，以利于带好一支攻克难关的企业团队。

一个好的企业，一定要确立一个可执行的企业宗旨，这样的队伍才能持续做大做强，才能避免高峰时分裂和低谷时溃散。吉利集团的李书福在收购沃尔沃时，人家问他的使命是什么？他说：“让中国的汽车跑遍全世界，而不是让全世界的汽车跑遍中国。”应该说，有了这面旗帜，他就有充分的理由调动各种社会资源，以此来实现他的宗旨和目标，同时又能凝聚自己的团队力量，从而避免内部的分裂。如果一个企业的宗旨和目标起点低，只顾眼前利益，是做不大、成不了气候的，缺少凝聚力、形成不了强力，怎么能够保证你的团队不会分裂呢？

一个企业的宗旨和目标确定以后，还要以精细化、规范化的管理一步一步实现。海尔就是实施精细化管理的典型，即在宗旨和大目标的前

提下，层层递进、分解下去、层层落实到位。《道德经》中说：“合抱之木，生于毫末。九层之台，起于累土。千里之行，始于足下。”所以，到了执行层就不要拒绝小事了，把每个细节都做好。总方向确定以后，就要鼓励大家踏踏实实做事情。实际上，把简单的事情做一百遍就叫“不简单”，把容易的事情做一百遍就叫“不容易”。但在公司里，又有多少员工愿意做“简单”、“容易”的事呢？而在德国，有硕士文凭的员工愿意选择制作“图钉”的职业，在“图钉”制作上精益求精，使得该产品畅销国内外。“简单”、“容易”的事儿，在人家的手上做成了“了不起”！

把公司“愿景”渗透到员工灵魂中

管理学大师彼得·圣吉在《第五项修炼》中提出，人们寻求建立共同愿景的理由之一，就是他们内心渴望能够归属于一项重要的任务、事业或使命，一种为了实现心底深处真正愿望的巨大而持久的力量。一个企业总是要有一点精神的，唯有精神的力量才会生生不息。而愿景能够发挥激励人、凝聚人和感召人的作用，这样才能不断提升企业存在的价值。

当前，企业团队如何激励员工工作积极性、接受公司愿景，已成为许多企业带头人头疼的问题。员工自觉主动、积极向上地去工作，这是企业管理者都希望看到的情景；然而事与愿违，企业管理者经常会发现一些员工在偷懒或消极被动地工作着。可是我们知道，对于员工工作的积极性，企事业单位管理者是无法提供原动力的，原动力只能来自于员工自己。对此，毛泽东实施的是精神信仰、精神激励，即将官兵有限的生命与奉献精神、人生的意义联系在一起。

红军这支队伍“是为自己为人民打仗”的，这是毛泽东为我军官兵提出的价值追求。1928年11月，毛泽东在给中央的报告中写道：“红军废除了雇佣制，使士兵感觉不是为他人打仗，而是为自己为人民打仗。红军至今没有什么正规的薪饷制，只发粮食、油盐柴菜钱和少数的

零用钱……”^①1929年初，毛泽东、朱德率领红四军主力进军赣南、闽西途中，以《红四军司令部布告》的形式开宗明义地指出了“红军宗旨，民权革命”的主张。以民权革命为宗旨，实质上就是以广大劳动人民的翻身解放为宗旨。这乃是红军战士作战勇敢、不怕牺牲、战斗力强的根本原因。试想一下，如果企业员工都像毛泽东时期的革命战士一样积极向上，把革命战争和建设当成自己的事业，倾心做事，相信这样的企业一定会做大做强。

其实，古今中外，凡善于带兵打仗的军事将领，都善于把战争与官兵利益联系在一起，重视对他们的精神激励。因为，这些带兵者十分清楚，当把团队的利益“归一”、官兵们得到尊重的时候，就会产生一种向心力和合作感。

法国著名将军狄龙在回忆录中曾经讲过，在一次法军对敌人激战中，狄龙率领第80步兵团进攻一个城堡时，遭到了敌人的顽强抵抗，致使步兵团被敌人火力压得无法前行。情急之下，狄龙对其部下大声地喊道：“谁能炸毁城堡谁就能得到1000法郎！”他满以为士兵们肯定会前仆后继，但却没有一位士兵冲向城堡。此状令狄龙很失望，非常气愤地大声责骂部下“懦弱”，简直侮辱了法兰西国家的军威。这时，一位军官听罢，就对狄龙说：“长官，要是你不提悬赏，全体将士都会发起冲锋的！”狄龙听罢，当即发出了另一条命令：“全体将士，为了法兰西，前进！”狄龙将军的话音刚落，整个步兵团从掩体里便冲杀了出来，双方拼杀得异常残酷。最后，全团1194名士兵只有90人生还。由此可见，祖国的利益与每一位官兵紧紧连在了一起，军人的尊严得到了尊重。用钱驱使他们作战，无异于奇耻大辱！

过去，我们一提到尊重，往往想到的总是尊重上级，而忽略了对下级的尊重，这显然是片面的。所以，领导者同样应该尊重下级的意见，

① 毛泽东选集（第1卷）[M]，北京：人民出版社，1991：63。

尊重下级的人格，这样才能充分调动下级（员工）工作的积极性。恰如美国著名企业家玫琳凯的一段经验之谈，她说：“你要是能使一个人感到他十分重要，他就会欣喜若狂，就能发挥冲天的干劲，小猫就会变成大老虎。”这一点很值得企业团队带头人思考和践行。

我国古代的军队同样非常重视精神激励。管子在《心术篇》中提出了心治为管理之要的思想，他说：“心安是国安也，心治是国治也，治也者治心，安也者安心。”这里说的都是管人重在管心，国治必须心治的道理。重视以教育塑造官兵的精神，用一种理论来统一官兵的心志，从而在国家、军队组织中产生一种具有很强凝聚力的整体精神。

毛泽东在领导中国革命的过程中，多次强调赢得人心才能赢得胜利，始终把思想政治工作摆在首位，对下属进行精神激励，以至思想政治工作成为我们党的优良传统和真正优势。

井冈山斗争时期，红军物质条件很差，有时一个连队一餐只有两升米，可军营却能响起“红米饭、南瓜汤，秋茄子、味道香”的歌声，还能战必胜、攻必克；红军长征过草地最大的威胁，就是饥饿困扰着疲惫不堪的每一个红军战士，最后在物质奇缺的境况下，走出了草地；抗战时期，由于国民党顽固派对我边区实行经济、军事封锁，抗日根据地军民几乎处于“没有饭吃，没有衣穿”的境地，毛泽东发出了“自己动手、生产自给”的号召，开展大生产运动，终于度过了最困难的时期。即便是新中国成立以后，在相当长的时间内，我国的物质生活仍然处于比较匮乏的状态，但人们的工作热情不减。桩桩对比，显然抵不住现在人们对物质需求的满足程度。那么，在那个物质奇缺、匮乏的年代，人们的工作积极性怎么能那样高昂，精神状态怎么能那样饱满，怎么总有一股使不完的劲？就是因为信仰能够调动人们的积极性，能够凝聚人们的力量，能够战胜敌人、战胜困难。

应该说，毛泽东的成功源于一种信仰。在毛泽东的军队中，入伍后的第一课，各队教官不是讲队列、不是讲射击，而是讲为谁扛枪为谁打

仗的道理；在蒋介石的军队中，入伍后的第一课，各队教官反复重复的是“军人以服从命令为天职”，使得国民党官兵不知为谁而战，最后只能逃到孤岛上去喊“天职”了！现在，企业对新员工培训的第一课，许多管理者讲的是如何提高公司的“经济效益”，使得员工对公司和个人发展目标（共同愿景）并不明确，年轻人有几个不琢磨自己发展前途的啊？在公司苦干了几年，未见分晓，能不偷懒或消极被动地工作以致跳槽吗？特别是那些亏损的企业，这种情况更为严重。所以，必须将员工的个人价值与公司发展的愿景捆到一起。只有把员工的人生奋斗目标体现出来，才能激发出他们的工作热情，公司团队发展也就自不待言了。

一个人信仰明确了，再苦再累乃至生死都会置之度外。1950年11月28日，当朝鲜半岛西部战线的战斗进入白热化的时候，联合国军总司令麦克阿瑟在东京举行了一次军事会议。会上，第八集团军司令沃尔顿·沃克，是这样描述中国军队顽强战斗力的：“这次不是局部的反攻，完全是一次预谋好的大规模的进攻！中国军队指挥有方，纪律严整，进攻时一波接着一波，没有停歇，没有节奏，即使死伤无数，他们也还是不停地冲击！冲击！”“中国军队都是飞毛腿，往往会在你根本想象不到的地方突然出现，而且出现就是一个整师！中国士兵没完没了地吹一种特制的喇叭，好像还有哨子和铙钹之类的响器，海浪一样涌上我们的阵地。他们根本不把生命当回事！”为什么？因为这些志愿军解决了为谁而战的问题，所以奋不顾身。

实际上，任何一个成功的企业团队都在不断强化对员工的信念教育和精神激励。海尔公司在塑造共同愿景时，就曾提出：“个人生涯计划与海尔事业规划的统一。”张瑞敏认为，海尔要实现企业的总体目标，首先要实现员工个人生涯计划与海尔事业规划的统一。五粮液集团公司提出的共同愿景中有三句话“员工富、企业强、社会贡献大”，以其博大丰富的思想内涵、强烈的情感共鸣得到广大员工的认同和自觉践行。因为，企业的基础是个人，没有个人能力的发挥，企业就不能成为一个

有机体，也就不可能形成企业活力。

当然，企业对员工进行物质上的激励，也是不可缺少的。但是，一味地靠提高员工工资、增加奖金来调动他们的积极性，如果处理不当是会陷入误区的。比如，一个公司在员工月工资发放后，年年都给员工发奖金，年年又都是发那么多奖金；第一年还行，他们的干劲倍增，一看第二年、第三年还是那么多奖金，他们还能那么兴奋吗？还能保持第一年的劲头吗？若把奖金继续这样照发下去，必然加大企业的运营成本，长此以往企业岂能承受得了。再者，过于强调物质激励也是会带来副作用的。正如管理学家皮特所说“高额的奖金会使大家彼此封锁消息，影响工作的正常开展。”因此，企业必须把物质激励和精神激励结合起来。

事实表明，人的欲望就像一个无底洞，掉进去就见不到底。欲望的力量是恐怖的，当一个人被欲望所占有，如果想摆脱它，简直太困难了，就像让一个抽烟成瘾的人将烟戒掉一样难。事实上，你的公司怎么能够满足员工的无底欲望呢？我国实行社会主义市场经济以来，一些企业在基本工资的基础上，给员工的奖金还少发了吗？所起的作用又在哪里？如果起的作用真的那么显著、持久的话，企业管理者还能为此而陷入苦恼吗？鉴于此，现在一些企业团队带头人，经过公司经营经验的总结、反思，由原来着力于物质激励转而关注起精神方面的激励了。这一关注点所发生的变化很值得我们深思一番。

如果靠加强情感调动员工积极性，虽然可以维持一段时间，但也非长久之计。尤其与员工“亲密度”过高，结果反倒“亲极反疏”。人都有这样一种惯性——得寸进尺。你要是对他近乎得时间长了，他会由最初夸赞你没有架子，进而与你称兄道弟，以致可能骑到你的脖子上。当你分配工作时，他会与你讨价还价，你会处于十分被动的境地，使得领导作用难以体现。人都有“宰熟”的心理，因而要有所摆脱。再说，你对员工情感激励的范围也是有限（也就那么一小部分）的，那不就把大部分员工推到一边去了吗？你对员工关心、帮助无可置疑，但不宜以情

感作为激励员工的手段，更不要去玩什么“情感游戏”。所以，在与员工交往中一定要保持相应的距离，掌握好亲疏的分寸。

总之，我们在激励员工的时候，必须充分考虑到员工们的个人的价值追求。事实表明，一个企业团队要做大做强，必须将组织宗旨与员工的人生发展的价值联系起来；否则，不仅在文化意义上是没有吸引力的，而且在经济上也是缺乏效率的。

把“中国梦”落地于公司发展动力上

1956年，毛泽东在《纪念孙中山先生》一文中正式提出他的“中国梦”：完成孙先生没有完成的民主革命之后，要把这个革命发展为社会主义革命。到21世纪之时，要让中国的面貌发生更大的变化，让中华民族傲然屹立于世界民族之林。他的中国梦还有祖国统一、实现四个现代化的战略设想等。毛泽东的“中国梦”，习近平又接力了下来，在十二届全国人大一次会议上指出：“实现全面建成小康社会、建成富强民主文明和谐的社会主义现代化国家的奋斗目标，实现中华民族伟大复兴的中国梦，就是要实现国家富强、民族振兴、人民幸福，既深深体现了今天中国人的理想，也深深反映了我们先人们不懈追求进步的光荣传统。”注意他说的是“中国人的理想”。显见“中国梦”就是一种信仰，就是一种理想；确切地说，就是中国的命运和前途。

著名作家罗曼·罗兰曾经说过：“信仰不是一种学问。信仰是一种行为，它只有在被实践的时候才有意义。”信仰是认同和坚持，是对人生意义的寻求。只有梦想而没有行动，那就是空想；只说不做，那就是空谈。公司里任何一个人都会为这个“中国梦”添枝加叶的。为此，公司就应该将“中国梦”落地于单位的发展动力上，直面难题、解决难题，敢于啃硬骨头。

2012年11月，习近平提出“中国梦”以来，不少公司都利用培训

时间，组织中层管理者、骨干和员工到井冈山、瑞金、延安和西柏坡等革命老区，参观学习。这其中的缘由何在？其实，就是使他们接受理想信念、艰苦奋斗、历史责任的熏陶和教育，以此激发大家在实现“中国梦”、“公司梦”中的工作热情和勇于担当的精神。

到井冈山找什么去了？一是找“坚定信念、百折不挠”的精神去了。参观学习时，你不仅会琢磨：为什么在敌强我弱、白色恐怖的环境当中，毛泽东和朱德等革命家能够把井冈山根据地发展壮大起来？为什么面对凶恶的敌人和艰苦的环境，井冈山的军民能够坚决跟着共产党把红旗扛到底？你说，找到了这种精神，对于如何带领员工战胜公司面临的困难，相信在你的身上肯定会发挥效力。不是吗？二是找“实事求是、敢闯新路”的精神去了。参观学习时，你会归纳出井冈山创造了中国革命“六个第一”：创建了中国第一个农村革命根据地；缔造了中国第一支新型的人民军队；建立了中国农民第一块大范围红色割据地政权；总结了中国第一套人民战争的战略战术；开展了中国第一次土地革命及制订了第一部土地法；第一次提出并实践了自力更生、艰苦奋斗的伟大革命方针。找到了这种精神，对于公司如何创新管理方式、开发新产品等，相信在你的身上肯定会起作用。

到瑞金找什么去了？找“求真务实、清正廉洁”的精神去了。参观学习时，你会听到“苏区干部好作风，自带干粮去办公，日着草鞋干革命，夜走山路打灯笼”这首脍炙人口的山歌，此乃当年苏区干部优良作风的真实写照。这种过硬的作风、坚贞的革命气节，使得苏区革命和建设事业从无到有、从小到大建立和发展起来。找到了这种精神，对以往公司那些“虚假”数据和指标、对公司存在的不正之风，还会漠然置之吗？不会的。

到延安找什么去了？找“艰苦奋斗，自力更生”的精神去了。当年，在革命根据地物质极端困难的境遇下，延安展开了大生产运动，楷模当属 359 旅开垦南泥湾，使革命力量由小到大，由弱到强。官兵一

致，军民一致，走出了困境。在你经营公司的过程中，对于以往存在的铺张浪费、作风懒散现象，还能看得下去吗？肯定不会熟视无睹了！

近代著名学者梁启超说过：“人生于天地之间，各有责任。一家之人各个放弃其责任，则家必落；一国之人各个放弃其责任，则国必亡。”其实人生在世，没有谁能做得尽善尽美，但能够主动承担责任的人至少是勇敢的。为实现“中国梦”、“公司梦”，公司管理者和每个员工就必须心相连、梦相连，都应承担起各自的责任来、做出各自的贡献来。

第一，没有公司的发展壮大，员工梦想自然无法实现。你会问，员工都有哪些梦？很实际：家庭能够有人关心，能够享受到夏季的清涼，每一天能够吃到营养的餐点，能够实现工资合理调控，管理能够富有人情味等。看来这些都是小小的梦想，但却是真真切切的。员工的这些梦想能否实现，全依赖于公司能否发展壮大起来了。而作为公司发展动力源的员工的梦想实现不了，那么“公司梦”能够实现吗？所以，双方要“心相连、梦相连”。

第二，公司应该为员工建立“梦想平台”，使每一名员工能够看到实现梦想的可能。为此，一是公司应让员工能够看到努力的方向，找到“员工梦”与“公司梦”的结合点；二是加强对员工的职业规划，使各类培训教育制度化，创造公平、公正的晋升平台；三是维护公司员工的合法权益，深入生产一线，关爱员工，推进公司与员工的和谐发展；四是吸纳员工参与公司的改革发展，激发每一名员工的进取心和创造力。

总之，企业只有帮助员工实现梦想，使小梦想汇聚起来，才能创造巨大的“公司梦”，以至最后实现“中国梦”。

当然，我们在客观评估实现“公司梦”有利条件的同时，也不应忽视某些不利因素。如对于公司发展中存在的一些问题，委实应有“忧患意识”。然而，相当多的人将“忧患”变成了“牢骚”，员工之间聚会、公司开会常常变成了“牢骚传递场所”，微信、微博、短信常是“调侃讽刺”、“雷人雷语”，成了个别管理者和员工茶余饭后的调味品。并且，

像 SARS 一样相互“感染”，从而弱化了对公司发展的信心。任何信息“负”能量滋生、蔓延都应警惕！

现在全社会都在提倡“正能量”，其含义就是一种健康乐观、积极向上的动力和情感。“中国梦”、“公司梦”的实现需要汇聚更多的“正能量”，因而公司应在树正气中创造出“正能量”来，在干正事中运用“正能量”。如果公司从管理者到员工都能在工作中，做到求真务实、埋头苦干，怀着“烹小鲜”的谨慎态度去对待工作、对待生活，就一定能成为实现“中国梦”、“公司梦”的巨大力量。

实际上，梦想是信念的代名词，有了梦想才有前进的动力。“中国梦”里，既有强国也有富民。“梦想”是棵枝叶繁茂的“树”，这里有社会、政治、职业、生活理想。民族复兴、小康社会目标的实现，关系到社会进步、政治昌明；有房有车娶老婆、买股票获利，则是生活；职业理想，职业规划，关系到每一名员工。“不驰于空想，不骛于虚声，而唯求实的态度、作踏实的功夫。”只有公司上下都干好“自己的那一份”，“公司梦”、“中国梦”才够美丽、才够坚实。

第二章

思想教育团队



企业团队是由管理层和员工组成的一个共同体，他们将协同工作，实现共同的目标。如何实现共同目标？思想教育是培育团队精神的金钥匙，所以对员工的价值观教育必须真正落地。对此，毛泽东提出思想教育是“政治训练的一法”，强调管理者必须“坚持理论学习”，切实“解决群众的生产和生活的问题”，同时他还总结了思想教育的宝贵经验。

思想教育是“政治训练的一法”

何谓思想？就是客观存在反映在人的意识中，经过思维活动而产生的结果。思想作用于人的精神世界的最大特点，就是看不见、摸不着，投入与产出之间的关系，显然没有其他工作来得那么直接、明显。不然，为什么强调做思想政治工作要“耐心”呢？然而，思想对执行力的作用是不可低估的。诚如威廉·詹姆斯所说：“人的思想是万物之因，播种一种思想，就收获一种行为。”海尔公司张瑞敏先生也说过：“如果一个员工思想想不通，你派十个人都管不住他，如果想通了，你不用管他，他都会努力工作，因此思想通了，一通百通。”此话说得多透亮。

运动场上，我们许多人都看过“多人绑腿跑”的游戏，凡是经过严格训练，步调一致，配合默契的队伍最后都能跑到终点，取得好成绩。这类游戏给我们的启示是什么？一个企业要提升经济效益，关键是要有一支团结争先的队伍；而且，这支队伍必须心齐，才能步调一致，才能实现共同的目标。其实，这就是毛泽东所说的“步调一致才能得胜利。”

那么，如何才能使大家劲拧成一股绳、步调一致呢？毛泽东率领秋收起义余部经过井冈山一年多斗争实践，他在《井冈山的斗争》一文中，已将思想政治教育视为“政治训练的一法”了。他分析道：“红军成分，一部是工人、农民，一部是游民无产者。游民成分太多，当然不好。但天天在战斗，伤亡又大，游民分子却有战斗力，能找到游民补充

已属不易。在这种情况下，只有加紧政治训练的一法。”^①并强调：“没有进步的政治精神贯注于军队之中，没有进步的思想政治工作去执行这种贯注，就不能做到官长和士兵的一致，就不能激发官兵最大限度的参战热忱，一切技术和战术就不能得着最好的基础去发挥它们应有的效力。”^②所以，必须通过“政治训练的一法”，不断对红军士兵进行思想政治教育，提高他们的阶级觉悟，使他们认识到为自己、为工农而战斗的历史使命。

目前，为数不少的企业带头人不善于运用“政治训练的一法”，甚至忽视或贬低对员工进行思想政治教育的必要性。他们错误地认为，员工每天所想的就是干活挣钱、养家糊口；能吃饱喝足了、穿好了，就掂掇着弄个房子了，对我们当领导的讲理论、讲大道理，不感兴趣。所以，对员工搞思想教育，没有什么意义，搞不搞都行。

那么，企业在什么情况下需要思想政治教育呢？依笔者来看，在企业面临利益关系的重大调整时、企业发展战略发生重大变化时、企业经济陷入困境时……如果企业团队带头人能出场讲话，对统一领导层思想认识，你能说不会起作用吗？如果企业团队带头人会上会下做某些下属、员工的思想工作，你能说不会起作用吗？事实表明，企业团队带头人只有运用好“政治训练的一法”，才能妥善解决好下属、员工们的情绪问题，真正认识到抓住机遇、加快调整的重要性和必要性，厘清企业的每一个人与企业发展的关系、企业利益与国家大局的关系，以便减少企业改革工作的阻力，确保企业改革发展的顺利进行。

对此，我们别停留在理论上探讨企业是否需要“政治训练的一法”，先来了解毛泽东在革命实践中实施“此法”所产生的作用。这才是硬道理，你才能信服。

① 毛泽东选集（第1卷）[M]，北京：人民出版社，1991：63。

② 毛泽东选集（第2卷）[M]，北京：人民出版社，1991：500。

袁文才、王佐是井冈山两支地方武装的领袖，据守井冈山。毛泽东率领的工农革命军进入井冈山区后，他就说服部下“历史上有哪个能把三山五岳的土匪消灭掉？”“对他们（指袁、王武装）只能用文，不能用武，要积极地争取改造他们，使他们变成跟我们一道走的真正革命武装。”^①为此，毛泽东对这两支队伍展开思想政治工作，多次与袁文才谈改编事宜，耐心听取他的意见。有一次，毛泽东与王佐谈了大半夜，事后王佐对何长工（红军）说：“毛委员是最有学问的人，跟他谈上一次，真是胜读十年书啊！”1928年2月，毛泽东将这两支队伍合编为中国工农革命军第1军第1师第2团，袁文才为团长，王佐为副团长，何长工为党代表。宣布改编后，士兵们剃去长发，换上新军装，学唱歌曲，学习演戏，茨坪山上呈现出一派新气象。王佐也入了党，部队后来扩编为红军第5纵队，王佐做了副司令。毛泽东成功改造袁文才、王佐部队，为我军后来改造旧式军队创造了一个很好的范例。

在解放战争和抗美援朝战争中，毛泽东的“政治训练的一法”也大放异彩。解放战争中，国民党军队与人民解放军作战，国民党军心涣散、溃不成军；然而，后来有的国民党军队起义改编为人民解放军，甚至指挥官还是这些原国民党的军官，这支军队却能奇迹般地变得生龙活虎、斗志昂扬，其表现在三四年后的抗美援朝战场上，却能将剽悍的美军赶出三八线！如原国民党第60军起义改编后的第50军，竟然打出了让志愿军统帅难以置信的战绩：率先占领汉城（今首尔），成为一面旗帜，该军军长曾泽生曾动情地对彭德怀司令员说：“我们能在兄弟部队面前抬头了！”彭总一听，立即纠正说：“这是什么话呀？不就是起义改编的部队嘛！我彭德怀不也和你一样出身旧军队？我彭德怀从来就没有把你们当后娘养的看待！”“有我彭德怀在，50军不但不会编散，而且

① 何长工，如何改造袁文才王佐及某些“双枪兵”[OL]．中国共产党新闻网，2012-1-11．

优先换新装备!”^①1964年,当叶剑英元帅前往第50军视察“大比武”前,朱德元帅特意叮嘱:“50军是起义部队的一面旗帜,一定要把这支部队建设好!”可见,毛泽东的“政治训练的一法”,在对敌对势力营垒的争取、促使腐朽势力演化为新生力量,为革命战争和建设事业服务中,卓有成效。

那么,如果轻视党对军队的领导,不重视政治思想工作,又会怎么样呢?

1928年4月,红四军组建以后,围绕怎样建军和带兵诸问题,在领导层内部经常发生激烈的争论。毛泽东对“军事好政治自然就好”、流寇思想、极端民主化等不正确的思想倾向,曾力图加以纠正,但因战事频繁而未能得到很好解决。红四军主力转战赣南闽西后,这些矛盾愈加突出,以至在红四军“七大”上,不仅毛泽东的正确主张未能被会议接受,而且毛泽东的前委书记一职还落选了。会后,红四军内部思想尤为混乱,连吃败仗,损失惨重。虽然紧急召开了红四军“八大”,但仍在无组织状态下争论不休,也没弄出个子丑寅卯来。

几十年后,贺子珍回忆毛泽东在红四军七大上落选的原因时说:“我看他所以落选,主要是一些人轻视党对军队的领导,否定红军中的党代表制,不重视政治工作。另外,毛泽东对部队中不正之风进行了批评和抵制,也引起一些人不高兴。”这一佐证,很有说服力。

1929年8月,陈毅前往上海。抵沪后,他与在中央主持军事的周恩来说:“我是夹在朱、毛之间,好比是依偎在秦晋之间的小国,遇事只得采取折中平衡的办法,求得矛盾的缓和。红四军第七次代表大会选我当前委书记,真是勉为其难。现在毛泽东同志已离开部队去蛟洋指导闽西工作,我真是有些担心啊!”

周恩来说:“红四军内部出现意见分歧,中央也有责任,你夹在中

① 高戈里,朝鲜战场上浴血奋战的国民党起义部队 [N],老年生活报,2012-8-29.

间，心里很为难，也就不足为怪了。中央想征求你的意见，红四军前委书记究竟由谁担任好？”^①

陈毅毫不迟疑地回答：“非毛莫属。”

对此，周恩来对陈毅的高风亮节非常钦佩。他说：“那你的工作呢？”

陈毅说：“我仍回红四军工作，我回去要亲自把毛泽东请回来。”

周恩来激动地说：“我们党内难得有你这样的好同志，我真是高兴啊！”

然后，陈毅受周恩来的委托，起草了《中共中央给红四军前委的指示信》。周恩来看过后，给予高度称赞，仅改动两个字，经过中央讨论获得通过。

陈毅回到闽西后，便派专人把中央“九月来信”送去蛟洋给毛泽东并附自己一信，促请毛泽东回前委工作。“九月来信”决定毛泽东应仍为前委书记。

1929年12月28日，红四军“九大”在上杭县古田村召开，会上毛泽东作了关于红四军党的第九次代表大会决议的报告，初步阐述了在党员以农民为主要成分的情况下，如何从加强党的思想建设着手，将我军建设成为无产阶级领导的新型人民军队的问题。

这时，毛泽东关于思想建军的各项主张，才被红军各级指挥员认可和接受下来。随之而来的，便是红四军在革命战争中的发展与壮大。

“政治训练的一法”在社会主义建设过程中仍然发挥着重要的作用。据某媒体刊载：在2008年汶川地震发生后，南京军区第174医院随即召开全院抗震救灾紧急动员会，其中50名专业医疗队员面对党旗庄严宣誓：“我是中国人民解放军第174医院的一员，坚持人民利益高于一切，坚决听从党和人民的召唤，关注灾区、情系灾民，随时准备奔赴救

① 王锡堂，1929年陈毅的上海之行 [J]，党史文苑，2008（9）。

灾第一线，为夺取抗震救灾的全面胜利，贡献自己的力量！”^①会后，全院有 219 名医务人员向党组织递交了请战书，向组织上表达了到救灾第一线参与抢救受伤群众的强烈愿望。对于那些因时间紧迫，已经身在飞机上、列车上、汽车上的部队，也没有忘记“思想动员”这一重要环节，即部队首长传达上级指示，将任务明确地落实到每个单位和人头身上；如果在时间容许的情况下，还要组织官兵谈认识、表决心，然后再投入战斗。接下来，看到的就是在救灾中官兵们个个斗志昂扬、干劲十足的精神风貌，可歌可泣的感人场面。

邓小平指出：“我们一定要把思想政治工作放在非常重要的地位，切实认真做好，不能放松。”^②他认为，强化思想政治工作是摆在管理者面前的十分重要的现实问题。

对于企业团队带头人做员工思想教育的思路，笔者认为可以这样捋顺下来。

一是充分利用公司各种显性和隐性的文化娱乐、思想教育、学习培训、活动聚集、才能展示、宣传引导阵地，树正风、刹歪风，使公司内部形成健康有序的管理秩序。

二是通过思想政治工作的作用力，促进员工思想道德水平和实际工作能力提升，促使公司产品、技术和管理的创新与升级（没有经济效益富得流油而文化建设处于空白的公司）。

三是通过说服教育和沟通的方式，帮助职工将问题和矛盾化解在基层。人与人最长的距离为冷漠，心与心最短的距离为关爱。解决好员工的后顾之忧，使其在公司里充分发挥作用。

四是大胆探索新形势下联系员工的方式和方法，从根本上改变思想政治工作中“老办法不顶用，新办法不会用”的状况，摸索出与社会主

① 黄立新，陈庚. 南京军区第 174 医院紧急动员抗震救灾 [OL]. 中国广播网，2008-5-15.

② 邓小平文选（第 2 卷）[M]. 北京：人民出版社，1994：301.

义市场经济相适应的新观念、新措施。

毛泽东指出：“思想等等是主观的东西，做或行动是主观见之于客观的东西，都是人类特殊的能动性。这种能动性，我们名之曰‘自觉的能动性’，是人之所以区别于物的特点。”^①如共产主义学说首先是由马克思、恩格斯创立的，正因为有人为其“造势”，才有了觉悟的无产阶级，才有了俄国和中国革命的胜利。中共建党初期，除了掌握真理以外，没有经费，没有军队，甚至连合法地位也没有，但共产党就凭传播真理走遍天下、赢得众望所归，创建了新中国。

华为总裁任正非认为，企业做思想工作一定要“造势”，要努力造成一种强大的、拥护主流价值观的舆论氛围，要使公司从上到下人人赞同，并且要长期坚持下去，就会产生出效果来了。他的这一主张，既符合企业员工的思想变化规律，也符合毛泽东强调的人的“自觉的能动性”思想，十分有利于开展思想工作。任正非主张“造势”造出了人生辉煌，在2011年以11亿美元首次进入福布斯富豪榜，排名全球第1 056名，中国第92名。在《财富》杂志中文版第七次发布中，位居“中国最具影响力的商界领袖”榜单之首。

至于思想教育的方式方法，张瑞敏曾经讲过：“《圣经》之所以在西方受到欢迎，就是在里面穿插着人们喜闻乐见的故事。推广某个概念，配合讲故事的形式是一种很可取的方法。”如海尔人都知道砸冰箱的故事。这些故事就是在传播企业的质量理念、创新理念。还有在美国的玫琳凯，为了推行富于创新的文化经常向员工讲述的故事是：有一次，一个人对爱迪生说，他在发明蓄电池时，一共失败了25 000次。但是这位卓越的发明家如此回答：不，我并没有失败，我发现了24 999种蓄电池不能用的原因。这样更容易为广大员工所接受。

① 毛泽东选集（第2卷）[M]，北京：人民出版社，1952：477.

“勤学习，多看书，眼界就宽了”

据某一市镇领导干部（包括企业家）理论学习的调查报告显示：超过60%的人认为，理论学习就是政治理论学习，没有把经济、文化、法律、科技和业务知识列为理论学习的范畴；有70%的人提出工作千头万绪，事务太多、太忙，很难抽出时间进行专门的学习；理论学习的形式也单调划一，吸引力不强。还有人认为经济工作是硬任务，非完成不可；而理论学习则是软性要求，学不学无碍工作的政绩，所以常常敷衍了事。总的来说，干部学习热情不高。

由于自我理论学习上的“偷工减料”，也就自然造成了能力上的“营养不良”。这种能力上的“营养不良”，反映在实际工作中，就时常显现出底气不足、捉襟见肘的窘态，接连亮出“内存”不足的红灯，从而导致决策失误，给公司或个人造成不同程度的损失。

记得日本著名企业家松下幸之助曾经说过，作为企业经营者“应有先见之明，想法和创造都先于他人，做不到这一点，就不能成为经营者”。笔者认为，管理者活动的过程，其实就是先知先觉的人管理后知后觉的人，然后再开发不知不觉的人。不然，怎么能称得上管理者呢？一个管理者对自己都不知，对管理活动领域的事情和规律知之都不多或知之不明，那么就够不上是称职的管理者。当然，并不是每个人都能达到先知先觉的境界，但如果不断学习、刻苦学习的话，就会使你的想法

和创造都先于他人。

那么，如何解决领导工作“千头万绪，事务太多、太忙”的问题呢？对此，毛泽东给管理干部指出了具体的解决办法：“在忙的中间，想一个法子，叫做‘挤’，用‘挤’来对付忙。好比开会的时候，人多得很，就要挤进去，才能有座位。又好比木匠师傅钉一个钉子到木头上，就可以挂衣裳了，这就是木匠向木头一‘挤’，木头让了步，才成功的。自从木头让步以来，多少木头钉上钉子，把看不见的纤维细孔‘挤’出这样大的窟窿来，可见‘挤’是一个好办法。”^①“你们长期做实际工作，没有学习时间，这不要紧，没时间可以挤。我们现在钻山沟，将来要管城市。你一年读这么薄薄的一本，两年不就两本了嘛！三年不就三本了嘛！这样，十几年就可以读十几本，不就可以逐步掌握马列主义了吗？”^②

对于企业带头人工作“千头万绪，事务太多、太忙”，所以“很难抽出时间”进行专门的理论学习的理由，实际上是一种不能自圆其说的借口。试问：哪位管理者不忙？不忙还叫管理者吗？因为，你的职责就是对企业、对员工既要“管”又要“理顺”；否则，你不就失职了吗？也就在叫喊“事务太多、太忙”的声音中，有的企业家读书读出了“门道”，找出了工作中存在的差距，找出了新方法，开创了工作的新局面。

例如，哈尔滨三五味业集团有限公司董事长王军，18岁入伍当兵，四年军旅生涯后开始创办企业。为了提高自己的文化水平，50多岁时来到了中国人民大学学习企业管理，研修硕士学位课程。他经过多年的探索与实践、勤奋自学，掌握了较多的哲学、历史、经济、政治学方面的知识，编著出版了《现代企业知识管理》、《中国调味品大全》、《中国

① 毛泽东文集（第2卷）[M]．北京：人民出版社，1993：180．

② 习仲勋．回忆毛主席在陕甘宁边区的伟大革命实践 [N]．人民日报，1978-12-20．

火锅》等著作，某些企业界人士将他的经营思想誉为“王军信条”。美国的企业家一年要读 50 本书，而王军要求自己一年要读 55~60 本书，以此来拓宽自己的知识面。因王军成就卓越，被评为中国优秀民营企业家，他带领的公司团队被评为中国优秀民营企业。

又如，万向集团董事局主席鲁冠球，他的一个惯例是不陪客吃饭、不在外过夜，每晚 7 点到 12 点看书、看报、看新闻。由于工作中不断学习和实践，在理论上已达到相当的水平，获得了高级经济师和政工师的职称。撰写了大量的理论文章，已有 50 多篇论文在《求是》、《人民日报》、《光明日报》、《经济日报》等期刊、报纸上发表，成为一个满腹经纶的“农民理论家”。1994 年，鲁冠球在接受“全国十大杰出职工”颁奖时，李鹏总理曾勉励他说：“鲁冠球，你要好好干，争当世界冠军。”又如华立集团董事长汪力成，现如今已拿到杭州大学管理哲学硕士文凭，他的设想是退休后再去攻读一个社会学博士学位。

事实上，伟大的人物、卓越的企业家在其辉煌成就的背后，都有一个共同的身份——读者。曾于 1972 年访华的美国总统尼克松，一生勤奋好学，喜好读书，在他的自传体著作《在角斗场上》曾说：“阅读是我人生的最大嗜好。”广泛的阅读使尼克松增长了知识与才干，为其后步入社会、成为世界大国的首脑打下了坚实基础。据悉，新加坡的企业家们，也特别重视读书活动，经常在茶馆聚会讨论读书心得，认为“茶也醉人不需酒，书能香我何必花”。

1947 年夏，在沙家店对国民党军战斗中的一次行军中，部队来到几棵树下休息。这时，毛泽东在路旁的一块石头上刚坐下，就对身边的几个战士说：“这里好，这里是‘山路风来草木香’啊！”战士们就问：“主席，这话怎么讲啊？”毛泽东就把辛弃疾的这一词句讲解了一遍，然后说：“光学打枪还不行，还要努力学习文化，学习革命的道理。学了文化，懂得了革命的道理，人就聪明了。”说完，毛泽东便埋头读起书来。对于毛泽东如此嗜书，有个小战士不解地问：“您的学问都这么大

了，行军又这样累，干啥还要这么苦地读书啊？”毛泽东亲切地对他说：“古今中外，天文地理，知识范围那么广，你再聪明，知道的不过是有限的那么一点点。”“勤学习，多看书，眼界就宽了。看看世界多么大，才懂得自己多么小。”^①毛泽东的一席话，使战士们受到极为深刻的启发和教育，后来不少战士开始学文化、看报纸、读书了。

看一个管理者是不是善于学习的人，检验的标准不是高学历，也不是高谈阔论，而是理论联系实际解决现实问题，推动实际工作成效的能力。邓小平说：“学马列要精，要管用。”^②在“文化大革命”下放江西期间，邓小平一面做工、一面读书，几乎每天都读到深夜，读了大量的马列著作，读了“二十四史”以及古今中外的其他书籍。他深刻思索着国运的兴衰，对民族前途苦苦探寻，正是由于有了邓小平深刻思考的能力，才有了粉碎“四人帮”后改革开放的中国社会主义事业的伟大成功。毛泽东、邓小平等人的读书路，你不想尝试走一走吗？别说读十几年了，如果能够坚持读上两三年时间，再看看自己的管理水平提升了没有？要是没提升，那才怪了呢！当然你必须结合实际读，因为“读书不想，似如‘隔靴搔痒’”。

古人云：“索物于夜室者，莫良于火；索道于当世者，莫良于典”。意思是说，对于在黑暗的房间中寻找器物的人来说，没有比火更好的了；对于探索治世之道的人来说，没有比经典更好的了。企业的带头人就好像火车的车头，他们只需要充满着动力并具备一套指挥系统，保持着火车运行的时间和安全。然而，保持火车运行是需要一些燃料的。这些“燃料”主要是经典之作，包括：我国的古典文集，它对丰富企业家的智慧起着永恒的作用，从根本上对于塑造企业家的领导力有很好的辅助效果；国外一些与先进的经济、管理、营销、思维相关的提纲挈领的

① 徐中远，毛泽东——与书为伴 [J]，求是，2006（17）。

② 邓小平文选（第3卷）[M]，北京：人民出版社，1993：382。

代表作，它好像“眼药水”，让企业家清晰地看到些东西，除了开拓思维也能掌握一些基本的理论。作者认为这些“燃料”，更应该包括毛泽东、周恩来和邓小平等的管理思想与领导艺术类书籍，因为这些著作源于中国这片土地，离我们的企业家最近，也最直接，更易接受。

北京全聚德有限责任公司董事长兼总经理姜俊贤说得好：“企业家没有思想就根本领导不了企业，也不能称其为企业家。”管理者只有理论底蕴比较深厚，才能把一个企业管理得井井有条、蒸蒸日上。在我国应对金融危机过程中，河南省委常委、统战部部长刘怀廉在全省非公有制经济学习汇报会上，明确提出：“民营企业家应该学习政治、学习理论、学习知识。你不学，就不知道中央应对金融危机的政策，面对金融危机，就只能像无头苍蝇一样乱撞。”这话说得针对性多强、多实在啊！

俄罗斯有句谚语：“要想面对未来，就不能歪歪斜斜地站着。”信心来自实力，实力来自勤奋。所以，读书不要图省事，更不要做样子给别人看。要找一些有分量的、切实能够提升自己的书来读，不要专拣容易的书读，“一分钱一分货，稀饭吃了不经饿”，读书也是此理。

伴随社会经济的飞速发展，每一个人过去所学的知识也正在快速折旧。所以，我们切不可“坐井观天”，不要以为自己是武大郎，就以为姚明（篮坛巨星）是两个人垒成的。如果一个企业家忽视了学习，眼界狭窄，必将落伍；如果一个企业忽视了学习，必将被市场经济竞争所淘汰。尤其是团队带头人更应学在前头，对学习起引领作用。因为，你若在与员工交流中能讲出一些新东西，员工自然会感到自己有了差距，由此会产生学习的紧迫性；你若讲出来的东西总是千篇一律，毫无创意，当然也就难以影响员工投入学习。

说起加强学习，有些同志以为只是学习书本的概念。实际上，作为企业带头人，加强学习是个多维的概念，就是说途径要多，渠道要宽，实现全面学习。即向理论学习，向实践学习，向上级学习，向群众学

习，向过去学习；既要重视个人学习，又要重视团队学习；既要重视学习的专用性，又要重视学习的广博性。总之，要想把企业做大做强，企业带头人不重视理论学习是不行的，更不应一提学习，就只盯着员工专业技能的提高。所谓学习型组织，绝不是单纯的技能培训机构。

勿“空论”，对员工生活不能疏忽

其实，经营企业就是经营人。某公司里曾流行这样一段话：“领导把我当人看，我把自己当牛干；领导把我当牛看，我把自己当人看。”尊重换来信任，信任必然会化为积极性。相比于企业构成中的其他元素，对于一个企业来说，人既是最容易获得的也是最难获得的。

作为企业的带头人，估计你已注意到了，即有些公司存在着侵犯员工利益问题。如《劳动法》第36条规定“国家实行劳动者每日工作时间不超过8小时、平均每周工作时间不超过44小时”的工时制度。而有的公司将员工的工作时间延至12小时甚至更长；第50条规定“工资应当以货币形式按月支付给劳动者本人，不得克扣或者无故拖欠劳动者的工资”。而有的公司不按时给员工发放月薪甚或拖延，使员工的生活陷入困境。对照《劳动法》，你所在的公司出现过类似问题没有？如果有的话，就应该引起注意了。

人都有物质和精神方面的需求。其中，任何一方面得不到满足，都会影响军队士兵的战斗力，影响企业员工生产的积极性。因而，作为企业带头人不要向员工“放空炮”、要“讲实话”。否则，思想工作就变成了“无根之木，无源之水”。怎么做？毛泽东告诉我们，要把解决思想问题与解决群众生产生活问题结合起来。

1934年1月，毛泽东在《关心群众生活，注意工作方法》中提醒

领导干部，现在党的中心任务是“动员广大群众参加革命战争，以革命战争打倒帝国主义和国民党，把革命发展到全国去，把帝国主义赶出中国去”。而要完成这个中心任务，“我们对于广大群众的切身利益问题，群众的生活问题，就一点也不能疏忽，一点也不能看轻”。^①可以看出，他把关心群众生活提到了与完成中心任务的同等高度。如何关心？毛泽东提出了具体要求：“就得和群众在一起，就得去发动群众的积极性，就得关心群众的痛痒，就得真心实意地为群众谋利益，解决群众的生产和生活的问题，盐的问题，米的问题，房子的问题，衣的问题，生小孩子的的问题，解决群众的一切问题。”如果领导干部切实在这些具体问题上下工夫了、做到了，那么“广大群众就必定拥护我们，把革命当作他们的生命，把革命当作他们无上光荣的旗帜。国民党要来进攻红色区域，广大群众就要用生命同国民党决斗”。^②作为企事业单位团队带头人，就得像毛泽东那样关心群众生活，与机关或学校职工、公司员工水乳交融；如此，思想教育才能落地有声，转化为员工工作的积极性。

1947年3月18日晚，国民党军胡宗南部已经兵临延安城下，毛泽东和周恩来等乘吉普车开始撤离延安。在群众撤退的路上，毛泽东在车上看到路边有群众围观，随之人群中传来一位妇女的哭声。毛泽东立即让司机将车停下，毛泽东、周恩来等下了车，挤进人群询问：“怎么啦，哭什么呀？”那位哭泣的妇女回答说：“孩子病得很重，发高烧了，还总抽风。这可怎么办啊？”毛泽东听说后，马上让警卫员将跟随他们的医生叫了来，给这个孩子看病。医生一诊断，孩子得了重感冒，给孩子服下了退烧药。毛泽东问：“乡亲们，你们这是去哪里呀？”群众回答，说是到瓦窑堡南面的山上疏散隐蔽。毛泽东嘱咐群众：“现在天气还冷，要注意防寒，特别是老人、孩子更要注意点。蒋介石不让我们过和平的

① 毛泽东选集（第1卷）[M]，北京：人民出版社，1991：136.

② 毛泽东选集（第1卷）[M]，北京：人民出版社，1991：138.

日子，要占领我们的延安，现在延安已是一座空城，他占领了也捞不到什么好处的。乡亲们啊，用不了多久，我们会收复延安的。”^①群众听了毛泽东的嘱咐，心里暖烘烘的，对取得胜利的自信更足了。

当奉命追击我军的国民党军刘戡所部到了王家湾后，就直接住在了毛泽东住过的窑洞里，村子里的群众个个守口如瓶，刘戡部一点也不知道毛泽东的行踪。刘戡一走，群众就把他们丢弃的文件捡了回来，及时交给了党中央机关的人员。正由于群众对党中央的掩护和对敌人的密切监视，使得党中央和毛泽东对敌人的行动了如指掌。

企业在其生存和发展过程中，无疑需要人、财、物等资源的有机结合，而在其中，人力资源是处于首要位置的。所以，实践中要改变那种视人力为成本的观点，而应该将人力看做是企业的资本，必须科学地开发、调动他们的生产积极性，为企业创造财富。

日本桑得利企业的董事长鸟井信治郎，虽然工作上对员工的要求很严格，但总是肯于帮助员工解决生产和生活上的实际问题。当公司经营良好的年景，他就给员工增加奖金。对此，不少员工说：“是不是董事长发错了，怎么给了这么多钱？”他给员工发奖金的方式也很特别。他把员工一个个叫到自己的办公室发奖金，在员工答谢后，正要退出时，又说：“稍等一下，这是给你母亲的礼物。”待员工要出去时，又说：“这是给你太太的礼物。”拿了这些礼物，员工心想应该没有了，正在退出办公室时，又听到他喊：“我忘了，还有一份给你小孩的礼物。”如此，员工当然会大受感动，心想原来董事长还记得自己的家人。不仅如此，他还会尽力为员工们排忧解难。就在鸟井商店开业不久，他得知员工的住房里有臭虫，影响了员工的休息。于是，当晚上大家都睡着之后，他悄悄地拿着蜡烛到房间柱子的裂缝和柜子的缝隙中抓臭虫。店员们听到声音醒来后，看到老板正在抓臭虫，个个感动得留下了热泪。

① 李新市，回望陕北：毛泽东和当地老百姓的感人故事 [J]，党史纵横，2012（2）。

张明浩应聘德强公司软件开发师的职位，在确定已经被该公司录用后，因母亲去世需要晚几天才能报到上班。德强公司经理鞠永奇得知此事后，不仅同意了小张可以晚几天上班，还从兜里掏出 600 元钱给小张，同时给予诚恳的安慰。鞠经理在小张还没有入职的情况下做出这样的举动，使尚未入职的小张非常感动。在把母亲安葬后，小张随即返回德强公司上班。在履职一年半里，小张一直工作积极、主动，业绩突出。在畅谈工作体会的座谈会上，小张深有感触地说：“在德强公司里工作，感觉很顺心、很幸福……”

这些国内外企业家对待员工的做法，有些人认为这是“作秀”、是“物质刺激”等。然而，无论别人怎样议论，绝大多数员工都在拥戴自己的老板，企业的发展势头日新月异。这些公司老板的“秀”继续做下去、永远做下去，假的也会变成真的了。再者，解决民生问题的关注点，能离开人们物质生活水平的提高吗？恰如总书记习近平所说：“人民对美好生活的向往，就是我们的奋斗目标。”^①

事实上，员工的需求比理论所描述的要复杂得多，多数情况下各种需求是合力在发挥作用。因而，单纯地满足员工精神方面的需求，怎么会收到理想的激励效果呢？所谓企业的思想政治教育要落地，要落在什么上？就是要落在企业文化建设上，落在不断提高员工生产生活质量上，这样企业才会有美好的发展前景。

当然，某些企业中也不乏存在诸如单位拿出不少钱为员工办好事、办实事，但往往回馈的是，事情也办了，高兴一阵子后，不少员工还是有意见，怪话种种。应该说，这类事儿在一个公司出现，都是难免的。不然，怎么会有先进与落后之分呢；不然，怎么要求当领导的能“容得下不同意见”呢？不能因员工中有不同意见，你就不再为员工办好事、办实事了。

① 习近平：人民对美好生活的向往就是我们的奋斗目标 [OL]．新华网，2012-11-15.

怎样调动企业员工的工作积极性呢？这是企业管理中的一个永恒主题。毛泽东在《唯心历史观的破产》一文中指出：“世间一切事物中，人是第一个可宝贵的。”企业活力的源泉，来自于从事脑力和体力劳动的员工的积极性、智慧和创造力，他们关系着企业经营的好与坏。

为此，企业带头人必须在心理上与员工多沟通，及时解开员工思想上的疙瘩，使其振奋精神，增强走出困境的能力；在工作和思想上多减压，充分相信员工的能力，尊重他们的意见，调动员工的工作潜能，不应动辄就板起面孔训人；正确看待员工工作中出现的失误，要有容人容事的心态，多帮助员工总结和吸取教训，在实践中不断增长才干，积累工作经验；真正把员工放在心上，让员工有一种归属感与自豪感；在利益分配方面，尽量不要把管理者与员工分得太清楚，人为地制造一些差别十分明显的规定。

其实，企业最大限度地调动了员工的积极性，也就能最大限度地挖掘员工的潜能，创造相应的最大经济利润，反馈于广大员工，反过来又调动了员工的积极性与创造性，这才是企业的一种良性循环，和谐发展的态势。

思想教育经验：“团结—批评—团结”

所说的团结，就是为了集中力量实现共同理想或完成共同任务结合起来的。如果大家在共同的目标上达成共识，那么才会心往一处想，劲往一处使。然而，在某些公司团队班子里，有的领导忘记了奋斗的大目标，挖空心思地盘算着个人利益。譬如，为了个人能得到提拔升迁，有的领导对其他成员的工作不是补台，而是拆台，或者明里伸援手，暗中使绊子；还有的领导在班子内部互争“拍板权”，过于看重个人的权威，削弱了团队班子的战斗力。如此下去，显然有损于团队凝聚力和战斗力，又谈何企业与员工发展的双赢呢？

曾有这样一桩故事，形象地描述了目标各异的公司员工心态。在一个教堂的施工工地上，有人问他们在做什么？其中，第一个石匠回答：“我在混口饭吃。”第二个石匠回答：“我在做全国最好的石匠活。”第三个石匠回答：“我在建造一所大教堂，我想成为一个优秀的石匠。”分析起来，第一个石匠对个人发展或公司团队发展都没有一个既定的目标；当公司团队目标与个人发展曲线出现差异时，第二个石匠便很容易产生出一种离心力，因为他只从个人的利益出发；第三个石匠却把公司团队目标与个人发展目标结合起来了，他与建筑商的劲是使在一处的，这是企业团队与员工双赢的目标。从三个石匠的回答，给予我们企业团队目标管理的启示：如何使差异最小化，以达成员工和公司团队目标的一致

性，以最大的合力去争取市场，最后促成公司与员工个人发展的双赢。

实际上，一个企业团队的存在与发展，是离不开员工努力工作的；一个员工的发展，也离不开一个企业团队的存在。二者之间是相互依存的关系，即都是为了求得良好的发展，这是双方目标上的一致性。所以，必须维护团队的团结，不过不是无原则的“一团和气”。

那么，解决矛盾、消除分歧的最好武器是什么？就是开展批评与自我批评。毛泽东曾经指出，“团结—批评—团结”的方法，即从团结的愿望出发，经过批评或者斗争使矛盾得到解决，从而在新的基础上达到新的团结。^①也就是说，它是使团结和斗争这两个方面有机结合、辩证展开的一个过程。因而，必须正确认识和处理民主与集中的辩证关系。特别是正副经理、正副书记，不能把个人摆在领导班子其他成员之上，正职要当“班长”不要当“家长”，要“统揽”不要“统管”。副职和其他领导成员也要增强参与意识，本着对工作负责的精神，勇于发表自己的意见。有了广泛的民主，才能有正确的集中，团结才有牢固的基础。

对于同志之间的批评和自我批评，理应形成“既要热情，又要尖锐；既不讲情面，又使人感到推心置腹”的民主气氛，即使争得面红耳赤也心无芥蒂，充分享受到同志之间的彼此关爱，恰如陈毅元帅诗云：“难得是诤友，当面敢批评；有时不能忍，猝然发雷霆；继思不太妥，道歉亲上门；于是又合作，相谅心气平。”人非圣贤，孰能无过？一个人的进步，就是在不断克服错误中获得的。应该珍惜别人的肯定和赞美，但更要善待别人的批评和意见。

在《墨子怒耕柱子》中有这样一个故事：一天，墨子对他的门生耕柱子感到生气，耕柱子说：“我没有比别人好的地方吗？”墨子问：“假如我要上太行山去，用一匹良马或一头牛来驾车，你将鞭策（马鞭子，也指用鞭子赶马）哪一匹？”耕柱子答道：“那我当然用良马了。”墨子

① 建国以来毛泽东文稿（第6册）[M]．北京：中央文献出版社，1992：323.

问：“为什么要驱策良马？”耕柱子说：“因为良马值得鞭策。”墨子说：“我也认为你值得批评，所以批评你。”这时，耕柱子恍然大悟。现实生活中，一些各方面表现都比较优秀的同志，领导喜欢驾驭他们，当然鞭策得就更多一些，那是因为他们值得鞭策，可谓“爱之深，责之切”！

1944年5月24日，毛泽东在延安大学开学典礼的讲话中指出：“共产党人在工作中有缺点错误，一经发觉，就会改正。他们应该不怕自我批评，有缺点就公开讲出是缺点，有错误就公开讲出是错误，一经纠正之后，缺点就不再是缺点，错误也就变成正确了。”^①工作中，有错误、有失误不可怕，可怕的是犯了不该犯的错误，有的同志还无动于衷，甚至执迷不悟。

延安整风后，在审查干部的过程中，曾一度发生了严重扩大化的错误。尤其是负责审干工作的康生，在运动中大搞逼、供、信，制造了许多冤假错案。毛泽东及时发现了这种“左”的倾向，规定了肃反原则“一个不杀，大部不抓”，使被迫害的同志得到了彻底平反。

1945年8月的一天，毛泽东在延安中央党校的一次大会上，公开向被错整了的同志赔礼道歉：“这个党校犯了许多错误，谁人负责？我负责。我是校长嘛！整个延安犯了这许多错误，谁人负责？我负责。我是负责人嘛！”“这次大家都洗了澡，就是水热了一点儿。不少同志被搞错了。凡是被搞错了的要一律纠正，坚决平反！”“帽子戴错了，现在我把它给你们摘下来就是了。”最后，毛泽东说：“我们共产党人是革命者，但不是神仙。我们也吃五谷杂粮，也会犯错误。我们高明之处在于犯了错误就检讨，就立即改正。今天，我是特意来向大家检讨错误的，向大家赔个不是，向大家赔个礼。”然后，毛泽东主席恭恭敬敬地把手举在帽檐下，向被整错了的同志赔礼道歉，并诙谐地说：“我向你们赔

① 中共中央文献研究室，毛泽东文集（第3卷）[M]，北京：人民出版社，1996.

礼，你们也该还我一个礼吧？你们不还礼，我这手就放不下来了。”^①大家以长时间的热烈鼓掌向毛泽东答礼，在场许多人感动得流下了热泪。这便是典型的批评与自我批评一例，很值得企业团队带头人效法。

为了反对革命队伍内部经常出现的不良倾向，毛泽东专门写下《反对自由主义》一文，分析了这些不良倾向的原因及解决办法，明确表示反对“明知不对，少说为佳；明哲保身，但求无过”。作为企业带头人，面对公司中出现的歪风邪气不批评、不采取措施抑制，那么先进的思想文化就难以传播、无法发扬。华为总裁任正非就敢抓、敢治理公司里的歪风邪气。如当他得到信息说，本公司有的员工出差住宾馆时用毛巾擦皮鞋，听后很气愤，随即以此事为题，在公司内部报纸《华为人》中开展“丑陋的华为人”的大讨论，组织发动员工“举一反三”，开展批评与自我批评，通过讨论以此警示员工，要不断提高自我的道德修养，以避免这类丑陋事件的发生。俗话说：“没有规矩，不成方圆。”新员工入华为后，公司便将《华为新员工文化培训教材》发到他们手里，培训教材的开篇就是任正非“致新员工书”，殷切希冀，跃然纸上，并且明确提出：“业余时间可安排一些休闲，但还是要有计划读些书，不要搞不正当的娱乐活动，为您成为一个高尚的人，望您自尊。”

近些年来，部分企事业单位领导班子组织召开的民主生活会，质量不同程度地在下降。本来是批评与自我批评性质的会，结果有的单位将其变为了“工作会”、“学习会”，有的单位将其变成了“摆功会”、“表扬会”。究其原因，则是把批评与自我批评的武器丢得差不多了，所以“批评难”的问题日益突出，领导班子好人主义盛行，存在着严重的“四怕”现象：“批评上级怕穿小鞋、批评同级怕伤和气、批评下级怕丢选票、自我批评怕丢面子。”从而严重地削弱了单位领导班子的凝聚力和战斗力。

① 老一辈革命家的“批评与自我批评”[N]，党史信息报，2009-1-15。

毛泽东说过：“批评和自我批评是一种方法，是解决人民内部矛盾的方法，而且是唯一的方法。除此以外，没有别的方法。但是，如果没有充分的民主生活，没有真正实行民主集中制，就不可能实行批评和自我批评这种方法。”^①针对目前企业团队开展批评与自我批评的现状，必须切实提高这项工作的质量和效果：第一要在本单位营造良好的批评与自我批评的氛围，并要对成克杰、胡长青因不接受别人批评和自我批评由人民公仆变成人民罪人进行案例分析，认真吸取血的教训；第二，团队带头人要敢于同各种不良行为作斗争，坚决抵制各种歪风邪气，做到讲党性不讲私情、讲原则不讲关系、讲真理不讲面子，以此带动团队良好风气的形成；第三，必须建立可操作性强的干部权力保障制度，鼓励人们讲实话、讲真话，对于打击报复的一定要严惩不贷，消除批评者的后顾之忧；第四，开展批评与自我批评作为一定要坚持“惩前毖后，治病救人”的方针和“团结—批评—团结”的公式，做到诚心诚意批评人、实心实意帮助人，不能把批评变成整人；第五，教育中要注意批评的方式和方法，能个别谈的就不在公开场合讲，能在领导班子民主会上讲的就不在全体会上讲，绝不要挫伤被批评同志的自尊心，使他们心悦诚服地接受批评。

① 中共中央文献研究室，毛泽东文集（第8卷）[M]，北京：人民出版社，1999：293.

第三章

纪律打造团队



在一个组织中，纪律是保障团队凝聚力的先决条件。因而，团队只有把遵守纪律变成习惯，才能具备持久的战斗力。为此，毛泽东早就强调“一个军队，必须要有统一纪律，要听号令”；必须自觉执行纪律，而“决不是片面的命令主义”；“加强纪律性，革命无不胜”。领导者必须带头遵守铁的纪律，这是团队贯彻执行纪律的关键。

队伍“必须要有统一纪律，要听号令”

纪律这个词，早在春秋战国时期就出现了。《左传·桓公二年》记载：“百官于是乎戒惧，而不敢易纪律。”元朝大臣耶律楚材也说“兵行从纪律，敌溃自奔忙”，道出了纪律的严肃性和重要性。《现代汉语词典》释义：“为维护集体利益并保证工作进行而要求成员必须遵守的规章、条文。”良好纪律的形成是由外在的强迫纪律逐步过渡到内在自律的过程。

我们知道，团队是人的组合，每个人都有自己的思想和行为。因此，纪律的约束不能缺少，恰如巴顿将军所说的，“纪律是保持部队战斗力的重要因素，也是确保士兵发挥最大潜力的基本要素，所以纪律应该是在每个士兵心中根深蒂固的，这个观念甚至需要比战斗中要激烈拼杀和面对可怕的死亡还要强烈”。战场如此，商场亦如此。如果一个企业丧失了执行力（纪律），就会造成该企业破产倒闭的致命后果，有些企业就是对1%的目标不执行，最后导致100%的失败。

1928年3月30日，毛泽东带领工农革命军从井冈山初到沙田，准备接应朱德、陈毅率领的湘南起义部队，并迎还桂东的红军大队。

当时，沙田镇有上百间店铺，平时人来人往，而当毛泽东带领的队伍来到这里后，却发现许多店门紧闭，镇上门窗紧闭，空无一人。什么原因呢？原来，以前来到这里的军队大都烧杀抢掠，无恶不作。一年前，井冈山王佐部队曾到过沙田，他们虽然不打穷人，但却到处洗澡不

避人，取了老百姓的门板和稻草铺床，走时也不上门板、不捆铺草，还拉几个民夫帮他们扛行李。反动派还大肆污蔑工农革命军“见屋就烧、见人就杀、见物就抢”，于是，老百姓们都躲进深山之中。这时，毛泽东就联想到秋收起义以来，因纪律不明，所造成的严重后果：先是秋收起义过程中，王新亚领导的二团打下浏阳后，官兵均被胜利冲昏了头脑，简直成了一群散兵游勇，上馆子的、逛大街的，散落各处。有的官兵把缴获的东西据为己有，谁管都当耳旁风。后来，国民党军从长沙、醴陵几个方向反扑过来，二团如“崩了群的马——四处逃散”，很快就被敌人赶出了浏阳城，最后仅有少数人到文家市会合，连团长王新亚也下落不明。随后，秋收起义进山后的一天，毛泽东得到房东举报，说部队挖了他家的红薯。经过了解，原来此时已是深秋，前一晚就寝后，战士们都被冻醒了。战士都没有被盖，只穿单衣，晚饭又都没有吃饱。于是，战士们跑到门前不远的地里，一人挖了两个红薯吃。

来到沙田的第三天晚上，毛泽东夜不能寐，反复思考着：秋收起义形成的这支工农武装，如何才能有战斗力、应该有怎样的军纪军容？他决心进行纪律整顿，以规范士兵的行为。于是，他奋笔疾书写下了著名的《三大纪律六项注意》。三大纪律：一切行动听指挥；不拿工人农民一点东西；打土豪要归公。六项注意：上门板；捆铺草；说话要和气；买卖要公平；借东西要还；损坏东西要赔。4月3日上午，毛泽东主持召开了全体干部、战士会议，正式宣布“三大纪律六项注意”为工农革命军军规。毛泽东要求部队把“三大纪律六项注意”写在墙上、包袱布上，无论走到哪里，都作为检查行动的标准，认真贯彻执行。毛泽东说：“一个军队，必须要有统一纪律，要听号令：立正、稍息，向左看，向右看，开步走，瞄准放。不然，敌人在前面，一个往东放，一个往西放，是要被敌人消灭的。”^①1929年年初，部队进入赣南和闽西，毛泽东

① 中共中央文献研究室，毛泽东文集（第3卷）[M]，北京：人民出版社，1996：331。

在六项注意中又增加了“洗澡避女人”、“不搜俘虏腰包”，变为“三大纪律八项注意”，并被谱成歌曲。几十年来，人民军队高唱着《三大纪律八项注意》这支军歌，由小到大，由弱到强，由胜利走向胜利。从而，“加强纪律性，革命无不胜”这是已被无数事实所证明的铁则。

中国人民解放军铁的纪律，体现了人民军队的本质和宗旨，是人民军队的优良传统和行动准则，并且在严酷的战争中大显神威。

遵义会议后，毛泽东率领红军成功地四渡赤水，又挥师南渡乌江，威逼贵阳，很快来到滇黔交界的盘县境内。只要北渡金沙江，红军就可以突破敌军的重围、扭转被动局面了。1935年秋，陈云曾以“廉臣”为笔名，撰写了《随军西行见闻录》一文，廉臣写道：“赤军之渡金沙江为自离江西以来，最险要亦最得意之事……我曾亲自渡过金沙江，我亦觉此事为平生一大幸事，使我永远不能忘却者。”“赤军渡河时，不能架浮桥，只在交西渡渡口及其附近上下渡口搜集六只船，大者可渡三十人，小者可渡十一人。而且船已破烂，常有水自船底流入，每次来回，均须专人在船舱中将流入之水以木桶倒入江中，才能复渡，故危险异常。渡河速度因水流太急，故每小时只能来往三四次。而赤军全部人马，几乎都从此渡河，故除日间渡河而外，夜间则于江之两岸，燃烧木材，火光照耀江面，终夜渡河。”然后，廉臣评说道：“试想，在渡河时，如无较好的组织，人马拥挤，一不小心，小船即可翻身，而船只稍有损失，即将延长渡河时间矣。”^①红军之所以能够赢得时间，脱离险境，首先是生死攸关的局势调动了红军官兵的大局意识；其次是严格遵守“一切行动听指挥”的战场纪律习惯；再次是任何一位高级指挥员都没有蔑视纪律的权力，并要在遵守纪律上起到率先垂范的作用。

1951年冬季，中国人民志愿军某师在朝鲜战场上，向美军发起了进攻。然而，因志愿军的武器装备不如美军，所以必须展开近距离作

① 陈云：《随军西行见闻录》[J]，红旗，1985（1）。

战，志愿军将士只好在夜间潜伏于距敌最近之处。当时，一个连队整整潜伏了一个晚上。这天晚上，天降大雪，天气异常寒冷。就在天亮的时候，志愿军的冲锋号虽然吹响了，可潜伏的100多名战士却无一能够跃出冲锋。因为他们久处严寒环境而全都被冻死，但至死他们也没有改变战斗的队形。当毛泽东听到这件事后，脱下了帽子，站立着，久久不语，心情异常沉重。

曾任英特尔公司副总裁的华裔虞有澄说：“纪律能让企业像军队一样，每一天都是在井然有序中高速运转，严谨的纪律是企业制胜的关键。”所以，那些有智慧的企业带头人都是从严肃纪律开始的。

海尔空调器有限总公司是海尔集团大型骨干企业之一，其前身是青岛空调器厂，因资不抵债被并入海尔。起初，被兼并企业的员工人心涣散、作风懒散……可谓“九曲桥上扛竹竿，难转弯”。当年一位空调器厂的干部曾回忆，说海尔集团成立大会的那一天，给了他“一个很深的印象，冰箱厂（张瑞敏的队伍）的部分代表也来到了会场，他们身穿印有“青岛海尔”字样的工作服，整齐地坐在会场里，就像军人开会。这景象，我们从没见过，当时就留下了一个很好的印象。”是什么改变了这些员工的呢？其实，就是纪律！即针对这种管理松散的状况，海尔先用13条纪律杜绝了员工的各种不良习惯，又借钱给员工补发了工资，从而稳定了军心。随之出台了一系列严格的管理措施，抓现场的、抓纪律的、抓管理的……而且，把每一个要求具体落实到每一个人身上。被兼并的第二年，工厂就开始扭亏为盈，销售收入突破亿元大关，全厂为之欢呼，许多爱发牢骚的人，也开始埋头实干了。严明的纪律使得整个空调器厂脱胎换骨，蜕化成一个生机勃勃的现代化企业。张瑞敏等创业时的领导人，就是把员工都改造成现在引起海内外震惊的“海尔人”，不能不说是一个奇迹。现在，海尔的员工很少有上班迟到、工作懒散的现象。在海尔，为了不迟到而打出租车上班，这已被看做是天经地义的事情。可见，与部队官兵执行毛泽东所定的纪律没有什么两样。

在中建二局土木路桥分公司加强团队建设的经验中，就总结出了用纪律、用制度规范员工的好做法，即该公司探索出了“热炉”管理法：一是警告性的原则。热炉火红，不可触摸，否则是会被灼伤的。为此，管理者必须对下属进行经常性的纪律、规章制度警示，不使自己的员工被“灼伤”（受处罚）。二是即时性的原则。当员工触摸到热炉时，被灼伤。既然已经被灼伤，那么立即进行处罚，绝不可拖泥带水，以便促使员工及时改正错误行为。三是公正性的原则。无论是谁，只要触摸到热炉、违反了单位规章制度，就一定要受到惩处。当然，在严肃纪律、执行制度的同时，该公司也没忘掉深入细致的思想工作，坚持“有情关怀，无情管理”的理念，双向运作，效果甚佳。

波士顿咨询公司的全球总裁保罗·博克纳曾经说：“在不确定的时代下，中国企业必须明白战略计划是个不断更新的过程。中国很多企业其实具有很好的战略，但缺乏执行，很多好的战略并没有付诸实施或实施不到位。中国企业要进行战略管理必须注意的三条原则就是：要有优秀的人才，要很努力地工作，并具有良好的纪律。”眼下，某些企业执行纪律“变味”现象屡有发生。如上级有过规定，公务招待一律四菜一汤，而有的公司把小盘变成大盘，把数菜拼做一菜；规定管理者不许大吃大喝，而有的公司将餐桌从高级酒店移至单位食堂，每桌的标准一点也没降低，把茅台酒装到矿泉水瓶里喝；规定节假日不能公车外出旅游，而有的公司节假日内不出去了，节前或节后出去。要知道，在一个公司里，如果管理者严格执行纪律，坚持不搞特殊化，那将是一种无声的榜样，员工们就会看到纪律的严肃性，不敢突破纪律的规范，纪律的约束作用自然得到充分发挥。因此，要防止纪律在执行过程中的“松劲”和“变味”，做到执行统一纪律、听号令不动摇，以保持企业团队的凝聚力和战斗力。

纪律要建立在自觉性上

现在一些公司的员工，缺乏事业心和责任心，工作作风散漫，上班迟到早退，领导在场时工作态度积极，领导不在时消极怠工。一天8小时领导紧盯着员工干活又不现实。有的员工甚至是整天不见人影。更让领导难以忍受的是，有的员工还利用上班期间干私活。对这些问题，多数领导就是采取严厉批评的态度，其结果则是“风过云散，平平淡淡”。

鉴于此，有的公司大力开展了“严肃劳动纪律，整顿工作秩序”的专项活动，其目的旨在提高员工队伍素质，增强员工遵守公司纪律的自觉性。

拿破仑·希尔曾经说过：“自觉自愿是一种极为难得的美德，它能驱使一个人在不被吩咐应该去做什么事之前，就能主动地去做应该做的事。”执行纪律就是“应该做的事”，那就应该自觉去做。

应该说，我国与西方国家在执行纪律方面，是存在着文化差异的。据说，我国沿海某城市的一家外资企业，有一对男女青年员工处朋友，男员工是中国人，女员工是英国人，双方都是硕士学历打底。一天晚饭后，女员工让男员工骑摩托车带她出去兜风，男员工欣然“遵命”，随即便出发了。当经过一个十字路口时，红色指示灯闪烁，男员工一看没有警察，一踩油门就冲了过去。这时，女员工让男员工马上停车，跳下车后，非常严肃地对男员工说：“红灯你都敢闯，以后你什么事儿干不

出来，跟你在一起我心里不踏实……”朋友关系由此结束，男员工十分沮丧。数月后，这位男员工又结交了本公司的一位中国姑娘。星期天，两人商定去郊游，路上又遭遇红色指示灯，立马将摩托车停在警戒线后。女青年边嚷嚷、边从车上跳下来，非常气愤地对男员工说：“你连红灯都不敢闯，胆小鬼，以后你还能有啥作为，跟你在一块还不得喝西北风，分手！”我国的交通规章、条文颁布的还少吗？可问题是，企业中有员工经常像这位男青年一样，纪律虽有，但执行纪律的自觉性不强。

1956 年的一个晚上，毛泽东在上海会见了 80 位工商界民族资本家，想听听他们对资本主义工商业改造的意见。会上，毛泽东态度随和而亲切地说：“我今天只带两个耳朵来参加会议。”^①代表们在会上纷纷表态，要求将经营的企业转为国营。转为国营，是自觉自愿的吗？

其实，毛泽东对于改造私营工商业的基本策略，是让他们自觉自愿地接受社会主义改造，并将企业转变为社会主义国有经济。

毛泽东是既不赞成强迫也不喜欢欺骗的。因为，他从来都很重视意识形态的力量。他认为，政治欺骗不能唤起人们的参与热情，而只有唤起人们的热情，才能既可以达到目的，又不会降低威信。

实际上，企业团队管理员工也是如此，无论他们处于生存需求的哪层次，都有他需要迫切解决的问题，而这种需求就是他前进的最大动力。当年，我们共产党在领导革命时，提出的口号是“打土豪、分田地”，而不是“实现共产主义、解放全人类！”因为在那个时候，对于那些质朴的农民兄弟来说，只有“打土豪、分田地”才能解决他们最需要解决的问题，才最实际。只有这样的口号，才能激发他们参加革命队伍、与敌人拼杀的动力，给人所需，解人所困，自然会使人“乐此不疲”。

由此可见，在非自愿的情况下，不可以采取暴力的手段来实现目的，也不可以采取欺骗的方法一时得逞。只有将不愿意转化成愿意，将

① 萧诗美，毛泽东谋略 [M]．北京：红旗出版社，1996：268。

不得已变成很兴奋，才能真正有效地激励员工，增强他们的事业心和责任感，不断提高执行公司纪律、完成任务的自觉性。

战争年代，由于我军不断对指战员进行使命教育，在他们阶级觉悟、思想政治觉悟提高的基础上，都能够自觉地遵守部队的纪律和各项规定。抗日民族统一战线建立以后，形成了国共两党合作抗日的大好局面。1940年5月，八路军总指挥朱德到洛阳与国民党第一战区司令长官卫立煌谈判，随朱德同行的是警卫部队385旅的三连。根据朱德夫人康克清的回忆：“到了星期天，战士们可以轮流上街购买日用品，战士们自觉遵守纪律的行动，进一步扩大了八路军在群众中的影响，到处流传着八路军战士的美谈。卫立煌知道了，就问朱总司令：‘你们的兵这样随随便便上街，如果乘机开了小差，怎么办？’朱老总听了，哈哈一笑说：‘我们在红军时期就是这么办的。我还没有听说过星期天上街开小差的事。’”^①看着他不解的神色，朱老总接着又说：“道理很简单，就是一条，他们都是自觉的革命战士，懂得只有抗日救国才是自己的出路。抗日救国最光荣，当逃兵是最可耻的。”卫立煌连连点头：“是啊！我们现在治军，要都能达到你们这样的境界就好了。”^②不言而喻，国民党军队士兵“乘机”开小差的事件屡有发生；不然，为什么卫立煌在治军问题上会发出这样的感慨呢？

在中国历代军事家中，应该承认有一些将领也能通过关心部属集聚军心。如吴起睡觉时不铺席子，行军时不骑马坐车，亲自背干粮，和士卒共担劳苦；名将赵奢凡有赏赐，必分给部属。然而，这些都是个人行为，不是军纪规定的，贪财的将领则为多数。曾国藩就曾利用同学、同乡和师生关系控制军队。而毛泽东带队伍，则是通过充分加强共产党在军队中的领导作用和团结作用，不断凝聚这支人民军队的。恰如他在《井冈山的斗争》所写的：“党的组织，现分连支部、营委、团委、军委

① 康克清，康克清回忆录[M]，北京：解放军出版社，1993：283-284。

四级。连有支部，班有小组。红军所以艰难奋战而不溃散，‘支部建在连上’是一个重要原因。”^①所以，红军以及后来改编为八路军、新四军和人民解放军绝少出现整个建制的哗变或叛逃。而这支队伍的领袖毛泽东，在后来党内多次受到不公正的待遇、受到错误的批判和压制时仍然能够严格遵守党的纪律，成为我军广大官兵遵守组织纪律的楷模。

所以，领导干部在对员工纪律教育的过程中，必须重视对他们的精神培养。正如毛泽东指出的：“思想等等是主观的东西，做或行动是主观见之于客观的东西，都是人类特殊的能动性。”^②对此，毛泽东曾经讲过这样一件事儿：“锦州那个地方出苹果，辽西战役的时候，正是秋天，老百姓家里有很多苹果，我们战士一个都不去拿。我看了那个消息很感动。在这个问题上，战士们自觉地认为：不吃是很高尚的，而吃了是很卑鄙的，因为这是人民的苹果。纪律就建立在这个自觉性上。这是我们党的领导和教育的结果。”^③也就是说，人的自觉能动性主要表现为人的精神力量的发挥。企业带头人的责任，就在于通过强有力的思想教育途径，唤起员工遵守企业纪律的觉悟，在为企业发展添光增彩的同时，也将自己塑造成为一名优秀的员工。

对于增强员工遵章守纪自觉性，企业团队带头人应该将着力点放在以下两个方面。

第一，克服“片面的命令主义”管理，有针对性地对员工进行遵章守纪训练。

命令主义的错误，主要是违背了群众自愿的原则，必然做不好工作。只有当群众心齐之后，一切事情才会好办。而齐心是建立在自愿基础之上的，不自愿就不会齐心。比如打仗，不光指挥员要齐心，还要战士齐心。通过对指战员进行教育，使他们明白为谁扛枪、为谁打仗，认

① 毛泽东选集（第1卷）[M]，北京：人民出版社，1991：65。

② 中共中央文献研究室，毛泽东著作选读（上册）[M]，北京：人民出版社，1986：228。

③ 中共中央文献研究室，毛泽东文集（第7卷）[M]，北京：人民出版社，1999：162。

识共同目的，这样才能士气高涨，当然也就能够打胜仗了。所以，毛泽东坚决反对命令主义，主张在一切工作中要善于启发群众的觉悟，依靠群众的自觉行动。

从事企业管理工作也是如此。哪个公司建起后，不订出几条规章制度，但事实上从经理到员工，都能够始终遵守并能坚持下去吗？不会的。因为，人的思想是不断变化的。有的经理说，今年我们公司招收的员工思想基础比较好，但也只能在入厂后的一段时间能够做到自律，谁能保证他们能够持久地做到自律？正如毛泽东所总结的那样：“我们军队里头要经常进行三大纪律、八项注意的教育。只要你空几个月不搞，就松松散散了。一年要鼓几次气。新兵来了，要进行教育。就是老兵，老干部，只要你不整风，他的思想也要起变化。”^①因而，公司需要对员工进行经常地遵章守纪教育和训练，让员工十分清楚地知道“厂兴我荣、厂衰我耻”的道理，促使他们不断增强执行纪律的自觉性，并且认真抓好落实。

第二，结合典型故事案例，提升员工“遵章守纪、按标作业”的责任感。

要使员工认识到，对执行纪律绝不能抱有侥幸心理，因为它不是弹簧，而是不能触碰的高压线。2012年10月，太原车辆段党委针对同年9月因翻板锁故障造成的一般D类事故，在全体职工中开展了岗位安全风险大讨论，增强职工从事客车工作“风险无处不在”的忧患意识，从而自觉履职尽责。该厂实行“快奖快罚、重奖重罚、有功就奖”的原则，先后对73名发现车辆典型故障的职工给予了8100元重奖，对发生的24起安全问题及时分析，严肃定责，强化安全奖惩教育，鞭策职工主动从严落标。并且，邀请已发生安全问题的职工家属访岗、座谈，签订《职工、家属共保安全协议书》，让“瘪了‘钱袋子’、轻了‘菜篮

① 中共中央文献研究室，毛泽东选集（第5卷）[M]，北京：人民出版社，1977：477。

子’、小了‘米袋子’”成为家属督促职工遵章守纪、按标作业的催化剂。同时，段党委还收集整理了140个正反典型案例，编印成《遵章守纪、按标作业》教育学习资料手册，下发至基层的乘务组，使职工从心灵深处受到震撼，触发大家遵章守纪的自觉性。

“优秀是一种习惯”，遵纪守法重在养成

著名科学家巴普洛夫认为，习惯的生理基础是“动力定型”。一个外部刺激反复作用于机体，由于大脑系统化处理，形成一定的条件反射链路径，能够依序不变地自动完成，这就称为“动力定型”。从此原理出发，我们会看到很多日常生活中常见的现象，有人一边打毛衣，一边看电视；早上一起床，想也不用想就按部就班地涂牙膏、倒水、刷牙，下意识就做了。

著名教育学家叶圣陶先生说：“教育是什么，往简单方面说，只有一句话，就是养成良好的习惯。”简而言之，就是用新的良好习惯去破除和取代旧的不良习惯。

有一次，周恩来总理乘车去政协礼堂开会，他的专车司机违反了交通规则，交警批评司机的时间很长，耽误了开会的时间。与总理同车的干部想去和交警交涉，周总理严厉制止说：“这怎么行？交通规则是政府颁发的，政府总理应带头遵守。总理不遵守，就是带头破坏制度。”于是，一直等到交警将司机放行，周总理一行才离开违章地点。此后，周总理曾不止一次嘱咐司机，要养成遵章守纪的习惯，“不要以为我是总理，就可以特殊，就可以违章”。还有一次，周总理去北戴河，需要看世界地图和一些书籍，工作人员给北戴河文化馆打电话，说有位领导要看世界地图和其他书籍。接电话的小黄说：“图书不外借，要看请他

自己来。”周总理便冒雨去图书馆借书。小黄一见是总理，心里很懊悔。周总理对小黄说：“无论是谁，都要遵守制度。”^①

养成好的遵章守纪习惯，不仅会使你的人生更有意义和价值，而且会使你终生受益。

1978年9月，75位诺贝尔奖获得者在巴黎聚会。有人问其中一位：“你在哪所大学、哪所实验室里学到了你认为最重要的东西？”出人意料，这位大学者回答说：“在幼儿园里。”又问：“在幼儿园里学到了什么呢？”大学者回答：“把自己的东西分一半给小伙伴们；不是自己的东西不要拿；东西要放整齐，饭前要洗手，午饭后要休息；做了错事要表示歉意；学习要多思考，要仔细观察大自然。从根本上说，我学到的全部东西就是这些。”他们认为，终生所学到的最主要的东西，就是幼儿园老师给他们养成的良好习惯。

其实，若在儿童的心田播种了一种思想，也就有了行为的收获；若在他们的心田播种了行为，也就有了习惯的收获；若在他们的心田播种了习惯，也就有了品德的收获；若在他们的心田播种了品德，也就有了命运的收获。也就是说，行为养成习惯，习惯造就性格，性格决定命运。这样讲似乎有些绝对，但我们应该承认，良好的习惯对人生的确太重要了，这已经被无数事实所证明。

革命战争年代，从毛泽东制定和实施“三大纪律八项注意”开始，年复一年、日复一日，部队纪律教育从未间断。指战员们遵守纪律的习惯，已经转化成一种下意识行为。正因如此，在解放上海的前夕，当中共中央收到陈毅（上海市首任市长）关于《入城守则》的草案后，毛泽东主席在来电上批复了八个大字——“很好，很好，很好，很好！”

1949年5月10日，陈毅作《入城守则》报告时指出“攻击市区，绝对不准开炮，绝对不准爆破。进城以后，坚决执行不人民宅……”而

① 夏德钱，周恩来带头遵守制度 [J]，良师，2003（10）。

后，上海解放后的第一个早晨，我们的解放军战士以十里洋场露宿街头的情景，严格执行着已颁布多年的纪律。

1949年5月28日清晨，上海的市民们推开窗户，抬头望天，还是连绵不断的细雨；低头看地，却见马路人行道上躺满了和衣而卧的解放军官兵。看到这一情景，长期受国民党军欺凌的市民们激动得鼻子发酸，泪流满面：“世界上哪有这么好的部队？真是把百姓当成自己的爹娘一样爱呀！”市民们与解放军官兵感情拉近了。

于是，市民们纷纷从家里跑了出来，请解放军到自己家里避雨。战士们却婉言谢绝了，谁也不肯去。市民们没办法，只好马上跑回家里，拿出所有的雨具，站到战士们中间为他们挡雨。有的市民还送饭、送水、送点心给解放军官兵，一些外国居民还送来饼干和香烟，但解放军官兵忍着饥渴，不要一口水，不取一根线，纷纷礼貌谢辞，丝毫不犯。

汪中求先生在《细节决定成败》一书中指出：“在中国，想做大事的人很多，但愿意把小事做细的人很少；我们不缺雄韬伟略的战略家，缺少的是精益求精的执行力；决不缺少各类管理规章制度，缺少的是对规章条款不折不扣的执行。我们必须改变心浮气躁、浅尝辄止的毛病，提倡注重细节、把小事做细。”因为“伟大源于细节的积累”。任何一个公司里都有自己的规章制度，问题是，公司制定的规章制度，往往被某些领导当作“小事”给忽略了，以为当着员工的面宣读了、挂到各科室和车间墙上了，就完事了。而一旦公司里违纪现象严重并已造成危害时，又想起应该严肃纪律了，可此时恶果已无法弥补。所以，既不要将规章制度视为“小事”，更应注重检查这些规章制度的执行情况。

因此，公司必须重视对员工的纪律养成教育。通过教育，使守纪律逐渐成为员工的一种下意识的行为。也就是说，要向员工讲清楚遵守纪律的道理，然后在日常纪律训练、学习生活中一点一滴地进行培育。当员工养成了遵守纪律的习惯后，他们也就丢掉了当初领导讲的那些道理，很自然地该怎么做就怎么做，最后做到“随心所欲不逾矩”。

华天酒店（曾获得国际服务行业“五星钻石奖”）认为，一般来说，员工有三种基本行为状态：一是习惯性遵章状态，二是强迫性遵章状态，三是习惯性违章状态。在华天酒店，铁的纪律就是建章立制，引导员工按照既定的工作流程反复执行，逐渐形成自觉性的遵章操作，使员工从“要我遵章”转入“我要遵章”，最终把“我要遵章”的意识状态“槽刻”成自觉行为——习惯性遵章。在这个过程中，制度通过外在压力，不断对个体进行行为、意识“槽刻”，起到了行为约束、意识调整的重要作用。在华天酒店，每项职能背后都有一定的制度，在此基础上建立情感契约，使员工建立了稳定合理的预期，实现无制度约束的、自觉的行为，从而真正实现了“内在约束高于外在约束”。

从表面看，纪律和自由是不相容的：受约束就没有自由；一讲自由，就不受约束。实际上二者谁也离不开谁。资产阶级思想家孟德斯鸠在《法意》一书中早就指出：“自由是做法律所许可的一切事情的权利。如果一个公民去做法律所禁止的事情，他就不再有自由了。”由此可见，自由是一个相对的概念，自由和纪律是相辅相成的，纪律是自由的前提和保证，没有纪律的自由是不存在的。贞观四年，唐太宗对公卿大臣们说：“你们如果能够小心谨慎，奉公守法，经常像我敬畏天地一样，不但百姓安宁，你们自己也常得欢乐。”

有一天早朝，朱元璋忽然向群臣提出一个疑问：“天下何人最快活？”有的说功高盖世之人最快活，有的说位居显赫之人最快活，有的说金榜题名之人最快活，有的说富甲一方之人最快活……上述回答，朱元璋都不满意。接下来，一个叫万钢的大臣答道：“天下守法度之人最快活。”话音刚落，朱元璋大悦，夸赞万钢的见解“甚是独到”。其实，所谓法度，大的方面讲的是法律法规，从小的方面来说，就是指纪律具体化的规章制度。在纪律这个“矩”之内，“从心所欲”，也就用不着提心吊胆，更不会东窗事发被“双规”、受审和坐大牢，自然也就活得自由自在，可谓“身正心安魂梦稳，天知地鉴鬼神钦”啊！

对此，莎士比亚说得尤为深刻：“只要把纪律的琴弦拆去，听吧！多少刺耳的噪声就会发出来，一切都会互相抵触。”良好的纪律可使公司各个方面都有章可循，井然有序，各司其职。一旦员工养成遵守纪律的好习惯，就会给自己、给他人的行动带来更多的自由；相反，如果公司内部没有纪律和秩序，员工们都在追求个人的绝对自由，想干啥就干啥，到头来领导与员工、员工与员工之间势必相互掣肘，呈现失控失序的局面，这样大家反而会更不自由了。更不要去追求纪律规定之外的自由，做一些违反纪律的事情，招致纪律的制裁，而失去了自由。

实际上，某些公司的领导者不向员工说清道理，一味地要求员工盲目地服从自己的决定，领导与员工没有双向交流过程，净做一些一厢情愿的事情，往往是会导致事与愿违的。因为，员工的多数行为大都是受到意识支配的。只有员工的思想通了，才能自觉地服从领导的安排，执行纪律。如果员工尚未觉醒、尚未觉悟，虽然在权威之下也会服从领导的管理，但心不甘情不愿，回过头来，则极有可能是另一番的模样。

在团队中，如果没有纪律或者不遵守纪律的话，那么就不会有团结，相互关系就松懈了，甚至产生矛盾冲突，失去了凝聚力，团队的任务就难以执行，工作难以推进，更谈不上创新、创造，这样的团队还能有什么发展呢？

团队纪律是“铁”的，而非“豆腐”的

1958年1月31日，毛泽东主持制定了《工作方法六十条》，其中第六条指出：“一年至少检查四次。中央和省一级，每季要检查一次；下面各级按情形办理。重要的任务在没有走上轨道之前，要每月检查一次。”^①这样一规定，从领导到职工就会很自然地形成一种意识，即只要是上级领导安排的工作、提出的具体要求，那么就必须不走样地贯彻落实。否则的话，就会被检查出问题，真的检查出了问题，就会受到批评或惩罚，影响被检查人的晋级升迁。

重视纪律建设向来是我党建设的优良传统，中共二大就在党章中将违纪列为单独一章。对违纪人员问题的处理是否得当，将会直接检验着领导者执行纪律的决心和效果。对此，无论是革命战争年代还是新中国成立以后，毛泽东都曾处理过这一类问题。

抗战爆发后，山西进步青年刘茜来到延安，被分到抗日军政大学四队学习，队长就是黄克功。两人一见钟情，并且很快就确定了恋爱关系。但彼此相处一段时间后，黄克功的骄横、自负和霸道，使得刘茜难以忍受，于是给黄克功捎去一封信，信中明确表示要终止恋人关系。对

① 中共中央文献研究室，建国以来毛泽东文稿（第7册）[M]，北京：中央文献出版社，1992：47。

此，黄克功认为刘茜（后转陕北公学）此前是在玩弄自己的感情，恼羞成怒，起了杀心。在延河一处，当黄克功与刘茜又一次谈不拢、矛盾激化时，黄克功拔出手枪，拉住刘茜的一只胳膊说：“你答应不答应和我好？”刘茜被黄克功激怒了，一个巴掌打在黄克功的脸上。黄克功拔出勃朗宁手枪，枪口对准刘茜，扣动了扳机……

时任抗大副校长的罗瑞卿，听过黄克功讲述自己的犯罪经过后，心里异常沉重，拿起了话筒，给毛泽东主席打电话……

“黄克功案”发生后，一时间，军内外人们议论纷纷。

“黄克功自恃有功，无视法纪，残忍自私，杀人必须偿命。”一些人慷慨激昂地说。

也有不少人出面为黄克功讲情，特别是一些“老井冈”通过不同渠道向毛泽东说情：“黄克功经过了二万五千里长征，是八路军的重要干部，民族解放战争需要这样的勇敢战士去冲锋陷阵，给他戴罪立功的机会吧！”

对上述两种不同意见，毛泽东都听进去了，但毛泽东态度非常明确，即支持陕甘宁边区高等法院判处黄克功死刑。他说：“根据党与红军的纪律，处他以极刑。正因为黄克功不同于一个普通人，正因为他是一个多年的共产党员，是一个多年的红军，所以不能不这样办。共产党与红军，对于自己的党员与红军成员不能不执行比较一般平民更加严格的纪律。”并且，提出要求“一切共产党员，一切红军指战员，一切革命分子，都要以黄克功为前车之鉴。”^①

1940年，组织上安排肖玉壁到清涧县税务所当主任。肖对敌作战多次，身上留下伤疤90多处，战功赫赫。上任不久，肖就贪污受贿，同时利用职权，私自做生意，以至把根据地奇缺的食油、面粉卖给国民党军队。真是“出家人娶媳妇——不守规矩”。案发后，边区政府依法

① 中共中央文献研究室，毛泽东文集（第2卷）[M]，北京：人民出版社，1993：39。

判处他死刑。他不服，向毛泽东求情。毛泽东问：“肖玉壁贪污了多少钱？”林伯渠答：“3 000 元。他给您写了一封信，要求看在他过去作战有功的情分上，让他上前线，战死在战场上。”毛泽东沉思了一阵，对林伯渠说：“你还记得我怎样对待黄克功吧？”林伯渠说：“忘不了！”毛泽东接着说：“那么，这次和那次一样，我完全拥护法院判决。”^①

新中国成立不久，在一次谈话时，毛泽东曾语重心长地解释了为什么要“挥泪斩马谡”的道理，他说：“我们杀了几个有功之臣也是万般无奈。我建议重读一下《资治通鉴》，治国就是治吏。礼义廉耻，国之四维，四维不张，国将不国。如果一个个寡廉鲜耻、贪污无度、胡作非为，而国家还没有办法惩治他们，那么天下一一定大乱，老百姓一定要当李自成，国民党是这样，共产党也是这样。杀张子善、刘青山时我讲过，杀他们两个，就是救两百个、两千个、两万个啊。我说过的，杀人不是割韭菜，要慎之又慎。但是，事出无奈，不得已啊。问题若是成了堆，就积重难返了啊。崇祯皇帝是个好皇帝，可他面对那样一个烂摊子，只好哭天抹泪走了啊。我们共产党不是明朝的崇祯，我们决不会腐败到那种程度。不过谁要是搞腐败那一套，我毛泽东就割谁的脑袋。我毛泽东若是搞腐败，人民就割我毛泽东的脑袋。”^②

应该承认，这是一项很困难、很棘手的工作，不是什么样的管理者都能驾驭得了、做得出来的工作。当年的毛泽东敢于惩治违纪的官员，纯洁了革命和建设队伍。当今被誉为“世界第一 CEO”的杰克·韦尔奇也魄力十足，即敢于把那最差的 10% 员工淘汰出企业队伍，从而把通用电气集团带入了辉煌！

韦尔奇的口号是“寻找有团队激励能力的人”。他说：“领导者的工作，就是每天把全世界各地最优秀的人才延揽过来。他们必须热爱自己

① 梁益新，四大案见证我党反腐路 [N]，文汇报，2006-6-30.

② 毛泽东选集（第 5 卷）[M]，北京：人民出版社，1977.

的员工，拥抱自己的员工，激励自己的员工。”作为一个经营高手，韦尔奇给公司领导者传授的用人秘诀是他自创的“活力曲线”，即在一个组织里，必有20%的人是最好的，70%的人是中间状态的，10%的人是最差的。这是一个动态的曲线。但智慧的领导者，必须掌握好那20%和10%里面的人的姓名、职位，以便做出准确的奖惩措施。那20%最好的必须马上获得激励或升迁，那10%最差的必须马上走人。

对此，韦尔奇的理由是：“让一个人待在一个他不能成长和进步的环境里，才是真正的野蛮行径或者‘假慈悲’。先让一个人等着，什么也不说，直到最后出事，实在不行了，不得不说了，这时候才告诉人家：‘你走吧，这地方不适合你。’而此时他的工作选择机会已经很有限了，而且还要供养孩子上学，还要支付大额的住房贷款，这才是真正的残酷。”

当前，在我国为数不少的企事业单位，一些员工将单位的纪律规定，置诸脑后，习惯于我行我素，在此不再赘述。对此，某些企业管理者将这些问题归之于员工的素质不高，因而经常批评、发火，甚至给予一定的处罚。然而，处罚一些员工后，短时间内违纪现象减少了，但过不了多久，一些员工又“犯病”了，违纪现象始终得不到彻底的解决。

实际上，解决员工违纪问题，只靠领导者发火、处罚是无济于事的。对此，大体上应形成这样的解决思路：一是违纪问题委实发生在员工身上，但从中也暴露出领导平时的检查监督力度不够。如果领导所布置的每一项工作、提出的每一项要求，都能做到严格的检查和监督，那么也就彻底打消了员工的侥幸心理，这样也就会减少甚至杜绝违纪违章的问题了。二是在执行公司纪律的全过程中，领导者必须以身作则，俗话说得好“打铁还需自身硬”，保持良好的工作状态和工作节奏，然后再对员工作出明确的要求。也就是说，必须坚持贯彻已经公布过的规则，这样在员工中形成条件反射般的习惯。一旦破例，规则就失去了公信力，员工自然不把规则当回事了，自由涣散的人性弱点也就都暴露出

来了。

毛泽东严惩违纪官员，韦尔奇淘汰最差的 10% 员工，从表象上来看确实很残酷，但其中的深刻道理我们谁能否认得了？换位想一想，如果你是毛泽东、你是韦尔奇或勇于发展事业的企事业单位带头人，能对业已存在的违纪行为视而不见吗？一言以蔽之，企事业单位要发展，就必须严明纪律，如果不动真格的，那么公司的执行力无从谈起！

第四章

民主管理团队



民主性原则，就是在规则确立、量化管理、制度制定等方面，要注意倾听员工的意见或建议，充分发挥其积极性、创造性和主人翁意识，真正形成团队的强力。对此，毛泽东提出夺取革命胜利“兵民是胜利之本”、“发动群众出主意，想办法”，“要让人家讲话，让人批评”，力戒独断专行，并且规定了“厉行集中指导下的民主”等基本原则。

借民之力，“兵民是胜利之本”

历史上那些成大事者，往往都是借力的高手，结果借出一片新天地！

伦敦的大英图书馆，是国际上著名的图书馆，里面藏书特别丰富。有一次，该图书馆要搬迁到落成的新馆去，馆长和大家一计算，搬运费需要几百万，可是该馆无力支付这么一大笔钱啊！怎么办？这时，一位高人给馆长出了一个主意，结果只花了几千块钱就把搬迁这事儿搞定了。就是图书馆在报上登载了一则广告：从即日起，每个市民可以免费从大英图书馆借 10 本书。广告一出，许多伦敦市民蜂拥而至，没过一周，市民们就把图书馆的书借光了。书是借出去了，还到何处？当然要求借书者给还到新馆去。于是，图书馆“借用大家的力量”搬了一次家。如果你是经理，员工之力“借”得如何？

我国最古老的一部古籍《尚书》记载，周公说：“天惟时求民主。”意即老天爷适时地寻求一个皇帝为民作主。这乃是一种企盼而已。当今，民主的核心内容是什么？从一般意义上讲，是保证人民的权利怎样实现、国家的权力怎样健康地运行。

我国历来就有“受人滴水之恩，当以涌泉相报”的为人处世准则。员工如企业前进的发动机，如果这台发动机马力十足，企业就会迅速发展；反之，企业就会停滞不前。所以，企业带头人只有尊重和信任员

工，员工才可能带着对你的尊重和对企业的责任心去善待工作。正如张瑞敏所说：“企业说到底就是人，管理说到底就是借力。你能够把许多人的力量集中起来，这个企业就成功了。”此话既通俗又到位。

管理企业和管理军队“如出一辙”，无疑都需要借力，通过民主集中民众的力量，以期实现公司或军队建设发展的目标。

毛泽东认为，人民群众是战争胜负的决定性力量，指出：“革命战争是群众的战争，只有动员群众才能进行战争，只有依靠群众才能进行战争。”^①革命战争年代，在我军长期处于敌强我弱的态势之下，以毛泽东为统帅的革命军队，之所以能够相对集中兵力，取得各个击破敌人的胜利，因为得到了人民群众的大力支持。因而，毛泽东结论为“兵民是胜利之本”^②。可见，军队需要“借力”于百姓。

华为总裁任正非曾多次强调过，坚持团结合作的集体奋斗始终是公司发展的永恒主题。他说：“什么是华为的英雄，是谁推动了华为的前进。不是一两个私营企业主创造了历史，而是70%以上的优秀员工，互动着推动了华为的前进，他们才是真正的英雄。”

抗日战争初期，八路军第115师部分指战员在聂荣臻率领下，开辟了晋察冀抗日根据地，开展敌后游击战争。美国情报军官、海军陆战队卡尔逊上尉，经过毛泽东的同意，前往晋察冀军区考察、采访，中国作家周立波为其担任翻译。

卡尔逊问聂荣臻司令员：“你们活动的主要地区，都是荒凉的大山，那么怎样解决部队的供给问题？”聂荣臻司令员说：“部队需要大批公粮，需要好多仓库储存，可是，在敌后，我们不可能建立大仓库，就是建起来，敌人一来扫荡，就全成敌人的了！部队要打游击，也不可能将那么多的粮食带在身上。怎么办？我们就是依靠群众，解决了这个问

① 毛泽东选集（第1卷）[M]，北京：人民出版社，1991：65。

② 毛泽东选集（第2卷）[M]，北京：人民出版社，1991：469。

题。征集的大批公粮，我们并不集中起来，就储存在每个村子里，部队来了就可以用，走到哪里，哪里都有我们的粮仓。至于粮食的安全问题，也不必担心，敌人的扫荡一开始，群众的第一件工作，便是保护公粮，把公粮藏得严严实实，敌人根本找不到。有史以来，军队的筹粮就是一个大问题，中国有句古话：‘兵马未动，粮草先行。’现在，我们就不必‘粮草先行’，人民群众就是我们的供给部，这也是我们的一大创造。”^①正因如此，毛泽东将群众称之为“真正的铜墙铁壁”，而且坚信这个铜墙铁壁是“什么力量也打不破的，完全打不破的。反革命打不破我们，我们却要打破反革命。”^②

当今，有的企业家很富有智慧，经营公司那么忙，也挤出时间读一些历史类的书，如探寻蒋介石政权落败的原因等，也可能欲借鉴历史经验，企图使所经营的公司持续发展。其实，谁说也不如蒋介石自己解释：“我们不是败在军事上，打不过共产党军队，我们是败在自己身上，败在‘接收’上。”^③所谓“接收”，就是抗战胜利后，国民党政府的官员都忙于个人发洋财了，从而埋下了国民党政府落败的重要因子，即它的政治垮掉了，广大民众已不相信它能给中国带来希望了，当然民力它也就“借”不成了。

战场上，共产党人除了与国民党军作战外，另一项重要的任务就是实现土地改革的目标。当国民党在东北忙着接收城市时，共产党便要求所有的干部、官兵都要到最贫穷的农民家去，把土地分给农民。所以，当大牌子上写着“赵栓柱二晌地”的时候，我们共产党人扎下了根。据悉，当时国民党地政署署长郑震宇呈文行政院：“共产党策动减租与分田之运动，深合于农民之要求……故能广泛号召农民受其驱使，为其效命。”其实这话说错了！并非什么“驱使”、“效命”，而是共产党做了农

① 聂力，山高水长——回忆父亲聂荣臻 [M]，上海：上海文艺出版社，2006：104。

② 毛泽东选集（第1卷）[M]，北京：人民出版社，1991：139。

③ 张弘，国民党军队为何落败？蒋介石曾说败在“接收”[N]，南方日报，2009-10-11。

民所需要的事儿，农民自然就与共产党一条心了。

“淮海战役”被称为国共双方展开的一场震惊中外的大血战。双方投入兵力空前，共产党 60 万军队对国民党 80 万军队。人们不禁要问：国民党不仅数量上超过而且装备上也明显优于共产党，为什么却败在了共产党军队的手里？是国民党的将领愚蠢吗？不是。毛泽东在淮海战役中给前线部队的一封亲笔函称：“十八军胡琏，狡如狐，勇如虎。宜趋避之，保存实力，待机取胜。”^①以往，与其交手的部队都按苏北口音喊他“狐狸”。是国民党的士兵不够勇敢吗？也不是。抗战中，国民党第 5 军与日军号称“钢军”的王牌第 5 师团血战昆仑关，击毙日军第 22 旅团长中村正雄。那么，是什么原因促使共产党领导的部队有这样强烈的必胜信念？一句话，就是共产党领导的军队代表了光明、代表了人民的利益，所以老百姓才真心实意地支援共产党军队与国民党军作战。

1951 年 2 月 11 日，陈毅元帅会见苏联驻华大使尤金，在阐述淮海决战胜利原因时，他特别强调：“500 万支前民工，遍地都是运粮食、运弹药、抬伤员的群众，这才是我们真正的优势。”并结论为“淮海战役的胜利，是人民群众用小车推出来的”。

当时，支前民工中有这样的口号：“队伍打到哪里，支前就跟到哪里”、“倾家荡产，支援前线。”资料显示：在支前民工中，莱东县的唐和恩带领的小车队和千万个支前队伍一样，冒风雪，忍饥寒，翻山涉水，日夜奔走。自己吃红高粱、红萝卜、红辣椒，省下小米、白面供应部队。朱正章腿已经生了冻疮，疼痛难忍，但仍然拄着拐杖坚持送伤员，往返 300 多公里路程，他甚至用自己吃饭喝水的碗给伤员接大小便，伤员们掉下了热泪。新安县的于书堂老人，已年近七旬，他让两个儿子把准备做棺木的圆木锯成了四方的枕木，抬着送到车站，用于军需。

① 王彬，淮海战役：60 万战胜 80 万背后的秘密，新世纪周刊，2009-6-12。

台湾名作家王鼎钧回忆，在淮海战役的山东战场，国民党军将领因老百姓为共军通风报信而气急败坏，有人提到老百姓就咬牙切齿，这就是那时情况的一种真实写照。

毛泽东对淮海战役有一句精辟绝伦的概括：说这一锅夹生饭，硬是给你们一口一口地吃掉了。^①为什么能吃掉？可以说，是与人民群众踊跃支前分不开的。因此，必须认识到企业发展的核心力量，便是员工的创造力和积极性，他们的作用充分发挥出来了，才能达到企业利润的最大化、才能出现奇迹。

在国外成熟的企业中，流传着这样一个公式：“1+1+1=1。”也就是一个战略眼光超群的老板加上一个核心管理团队，再加上一个高效富有竞争力的基层员工体系，才是一个具有核心竞争力的企业。应该说，“富有竞争力的基层员工体系”的形成，是需要企业带头人实行“以人为本”的政策营造的。

沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿曾说过：“对员工要像对待花园中的花草树木一样，需要用精神鼓励、职务晋升和优厚的待遇来浇灌他们，适时移植以保证最佳的搭配，必要的时候还需要细心除去园内的杂草以利于他们成长。”沃尔玛的所有员工都知道，这些话是属于他们的，受益者当然也是他们。后来，有一个记者采访通用公司董事长兼 CEO 杰克·韦尔奇，问道：请问您是怎样想到用“全心全意地相信和依靠员工”这句话来激励员工的。韦尔奇说：“我是在沃尔玛的晨会上偷学的。”可见，善待员工，给员工在企业内有一个明确的价值定位，是何等重要的。这是因为，员工的向心力会推动企业的发展，这个向心力就是企业内执行力的源泉。所以，我们切不可忽视这一“源泉”。

① 陈锡联，追念敬爱的老首长 [J]，红岩春秋，2004（5）。

勿称霸，“让人家讲话，让人批评”

那些成功的企事业单位团队带头人，无不是在虚心征求员工意见的基础上慎重决策的人。企业经营中，尽管带头人殚精竭虑，仍难免出漏误。而要想减少失误，必须善听逆耳之言，集群智择善而从之，既可裨补疏漏，又可打通各种淤滞，从而提高团队的向心力和凝聚力；如若独断专行，闭塞言路，员工积怨难舒，后果必是离心离德，企业一盘散沙，最后走向衰败。

毛泽东是一位非凡的军事家，这是举世公认的。但是，很多人认为解放军打胜仗，就是靠毛泽东个人的军事才能：指挥若定，用兵如神。很多影视作品中，也常常这样描写大战中的毛泽东：一个个决策由他拍板，一份份电报由他亲自拟定，挥手间，檣櫓倾翻，灰飞烟灭。

对于我军战争中的胜利，掌管过情报工作的刘伯承元帅打了一个经典的比喻，如同“玻璃杯里押宝，看得一清二楚”。徐向前元帅也曾说过：“《长征组歌》中不是有这么一句吗，‘毛主席用兵真如神’，不错，毛主席用兵确有过人之处，但他也是以情报做基础的。”对情报工作，毛泽东至少赞评过两位英杰：一是称王诤为“我军通信工作的开山鼻祖”。对于他在粉碎张国焘另立中央阴谋破灭中做出的杰出贡献，毛泽东拍着王诤肩膀说：“你为党中央、为工农红军又立下大功，历史将永远铭记你的功绩！”二是毛泽东称赞曾希圣领导的军委二局：“没有二

局，长征是难以想象的；有了二局，我们好像打着灯笼走夜路。”^①

毛泽东虽然具有极高的军事才能，但也并不是能掐会算的神仙。事实上，每当需要做出重大军事部署时，他都十分注意听取前方战场首长的意见，及时修正或否定已作出的决策，民主风范尽显其中，使我军作战部署更符合实际，所以胜仗不断。

1949年11月1日，刘伯承、邓小平向第二野战军发布攻取大西南的命令后，所辖各部攻城略地迅速，鉴于此，刘邓命令各部加速推进，攻占重庆。不料，刘邓于11月27日收到毛泽东的电报，要二野缓进重庆。

对重庆是急攻还是缓进？刘邓的作战方案与毛泽东电报指示截然不同。但是，刘邓认真分析了当时战场上实际情况后，邓小平果断地说，重庆应尽快夺取，南川罗广文兵团一旦被我拿下，占领重庆则如探囊取物。况且，……重庆是西南重镇，工业发达，早日夺取重庆，不给蒋介石以从容破坏重庆工业的时间，以便拿下重庆，尔后依托重庆供给大军经营全川。^②基于上述考虑，刘邓当即给毛泽东回电，提出尽可能提前渡江，进占重庆。

第二天，即1949年11月28日晚8时，毛泽东从善如流，挥毫复电刘邓：“你们早日夺取重庆的计划是适当的”，“请依情况发展酌定之”。信赖之意，跃然纸上。

随即，刘邓下达了攻占重庆的命令。29和30两日，三兵团一部迅速控制重庆外围长江南岸地区。蒋介石慌了手脚，29日下午乘汽车直奔重庆白市驿机场，在美龄号座机里躲了一夜，30日凌晨，蒋介石的座机仓皇起飞，逃往成都。当天重庆落入我军之手，致使蒋介石破坏重庆的计划落空，重庆工业设施基本完好地保存了下来。

① 孙果达，毛泽东：“没有曾希圣的二局，就没有红军”[N]，北京日报，2010-3-22.

② 陈继安，邓小平谈邓小平[M]，武汉：湖北人民出版社，1995：136-137.

毛泽东这种虚怀若谷的作风，与蒋介石刚愎自用的独断专行，形成了鲜明的对比。因而，蒋介石经常出现决策失误，战场上败仗连连。

从事台湾媒体工作多年的王丰先生，是这样披露蒋介石推卸责任、不做自我反省的：唯一可惜的是，蒋介石似乎不能从战场上一连串的失利惨败中汲取教训，深自悔惕，反而在其日记中频见各种遁词……竟把国民党在大陆失败的责任，推卸给斯大林、马歇尔、俄国人、美国人、英国人……而未见只言片语对自己领导风格的缺点、国民党当局政经决策的诸多失措进行反省。^①曾与蒋介石共事 20 多年的张治中先生回忆说：“我作为国民党中央常务委员也有十几年之久，我就从没听说过蒋介石讲过自己的缺点、错误。不论在大会上、小会上，他总是骂街，骂这个人不对，骂那个人不对。”^②1949 年 1 月，《东南日报》记者访问国民党浙江省主席陈仪，征求他对国事的意见，陈仪表示：“国事至此，要有勇气认错，要有勇气改过。”蒋介石听说后，骂道：“娘希匹！”“这不是指我吗？我有什么错，错在哪里？”随即陈仪被免职，并以“勾结共党，阴谋叛乱”罪遭逮捕，被绑架到台湾，翌年杀害于台北马场町。

其实，团队带头人所能掌握的情况、具备的经验是有限的。如果通过民主管理这种形式，把团队成员的合理意见集中起来，那么许多困扰团队带头人的难题就都可以迎刃而解了。

1945 年 7 月 1 日，中国民主同盟常委黄炎培等一行 6 人，作为国民参政员的代表，从重庆飞抵延安参观考察。几天来，黄炎培等亲身感受到延安浓浓的民主和平等的气氛。离开延安前，毛泽东特地邀请黄炎培到他窑洞的家中做客。彼此长谈时，黄炎培直率地对毛泽东说，我生 60 多年，耳闻的不说，所亲眼看到的，无论一个人、一个家庭、一个团体、一个地方，乃至一个国家，往往“其兴也勃焉”，“其亡也忽焉”，

① 王丰：《蒋介石父子 1949 危机档案》[M]，北京：九州出版社，2010：135。

② 中共中央文献研究室：《毛泽东传（上册）》[M]，北京：中央文献出版社，2003：1214。

最后“人亡政息”，这简直成了一个历史的周期率，不少政权都没有能够跳出这个周期率的支配力。他问毛泽东，你们共产党有什么新路能跳出这个周期率呢？毛泽东十分坚定地回答说，我们已经找到了新路，我们能跳出这个周期率。这条新路就是民主。只有让人民起来监督政府，政府才不敢松懈，只有人人起来负责，才不会人亡政息。^①黄炎培说：“您这话是对的，只有把大政方针决之于公众，个人功业欲才不会发生。只有把每个地方的事，公之于每个地方的人，才能使得地地得人，人人得事。用民主来打破这周期率，怕是有效的。”毛泽东同黄炎培的这段对话，可谓破解了一道千古难题。

后来，在1962年召开的中央工作会议上，针对党内一些干部缺乏民主作风的现象，毛泽东指出：听说现在有一些省委、地委、县委，有这样的情况：一切事情，第一书记一个人说了就算数。这是很错误的。……凡是个人说了算的第一书记，就是一人称霸，就叫“霸王”，不是民主集中制的“班长”。并且，毛泽东举例说，从前有个项羽，叫做西楚霸王，他就不爱听别人的不同意见。在同刘邦争夺天下时，最后垮台了。他强调，我们这些同志如果不改，最后也是要垮台的，难免有一天像项羽一样，“别姬”就是了。毛泽东还语重心长地说，有了错误，一定要作自我批评，要让人家讲话，让人批评。对于工作中的缺点错误，就要担起责任。不负责任，怕负责任，不许人讲话，老虎屁股摸不得，凡是采取这种态度的人，十个就有十个要失败。^②

“大跃进”遭遇的重大挫折，使毛泽东很内疚。因而，每当他到地方视察工作，看到地方同志做自我批评时，心中多少有些不安，自我反思。如1959年6月12日，毛泽东在中央政治局扩大会议上说：“看来，我第一次抓工业，像我1927年搞秋收起义时那样，第一仗打了败仗。”

① 尹正达，如何理解人民民主是社会主义的生命 [OL]，中国共产党新闻网，2010-9-7。

② 中共中央党校教务部，毛泽东著作选读 [M]，北京：中央党校出版社，2002：461。

同年7月，毛泽东在庐山会议上对杨尚昆说：“去年犯了错误，每个人都有责任，首先是我。”^①

改革开放以来，我国不少企业团队带头人非常重视民主管理，如袁宝华企业管理金奖获得者、青岛港董事局主席、总裁常德传主持青岛港工作以来，凡是遇到大事需要决策时，总是先与局党委一班人交换意见，通过会议征求职工代表意见，最后由局党、政、工领导联席会议决定，并且主持制定了四级民主管理等管理制度，使单位各项工作稳步发展。

当然，在企业民主管理方面，也有存在问题的企业，如三九企业集团的赵新先，一人担任党委书记、总裁、董事长、监事会主席四个重要职位，“一言堂”的管理模式一直保持到他退出三九舞台。2007年6月27日，赵新先因“国有公司人员滥用职权罪”，被深圳市罗湖区法院一审判处有期徒刑一年零十个月。与他当庭判处徒刑的，还有该单位的三名高管。四人获刑案由，主要在决策收购香港昌腾公司股权、进而控股位于深圳龙岗区的梅沙海景高尔夫项目时，“在未作评估、未经集团党委讨论、未报上级审批、未进行可行性论证的情况下，超越职权决定或积极推动涉案股权收购协议的签订、履行，致使三九集团遭受重大损失，造成恶劣的影响”。^②在国务院新闻发布会上，当记者问到对“三九事件”的评价时，时任国资委主任的李荣融少有地“动怒”了，他认为这是“一摊烂事”，实乃“打鱼的烂网，千疮百孔”啊！

“庄稼怕天旱，做事怕蛮干。”在司马光的《资治通鉴》中，曾讲过“淝水之战”发生前，前秦的皇帝苻坚作决策时的情况。当时，前秦内部对于要不要攻打东晋看法不一，讨论时有人主张打，有人不主张打……可谓莫衷一是，各执一词。于是，苻坚就把他的弟弟苻融拉到一

① 梁衡．邓小平认错 [J]．新潮评论，2008（12）．

② 朱文娜．国企老板的无意识犯罪陷阱 [J]．法人杂志，2007（11）．

边说，不要听他们的，从古至今，凡大事都是一两个人决断。这就像大路旁边盖房子，来来往往的人都要指指点点，这个认为这样好，那个认为应该那样，房子永远也盖不好，所谓“筑室道旁，无时可成”。对此，苻融也极力主张不要攻打东晋，并力陈反对开战的理由。苻坚认为苻融“不达变通”，还是独自决定攻打东晋。结果前秦大败，全军覆没，前秦也很快就灭亡了。这一独断专行、蛮干的结局，理应作为企事业团队带头人的历史启示，并应牢牢记取。

从1981年杰克·韦尔奇入主GE起，在短短的20年时间里，韦尔奇使GE的市值达到了4500亿美元，增长了30多倍，排名从世界第十位提升到第二位。韦尔奇也成了全世界薪水最高的首席执行官，被誉为全球第一CEO。可以说，其辉煌业绩生成的不可或缺因素，是与韦尔奇的“实现集体智慧最大化”步骤密切相连的。

韦尔奇在自传中强调，管理GE的一个重要的工作方法就是“打滚”。“打滚”，是什么意思呢？也就是当公司经营管理中遇到疑难问题时，管理者“把一大群人召集在桌子旁，不管职位高低，大家一起就某个困难问题进行急诊”。韦尔奇将这种方法称之为“实现集体智慧最大化”的步骤。他认为，对于管理者来说，“让每一位员工全身心投入到工作中来是CEO最主要的工作”。“没有什么比这一点更重要了。我把自己比作海绵，吸收并改进每一个好点子。”作为公司团队的带头人，必须应有“海绵思维”的习惯，即海绵是可以吸收大量液体的，公司搞经营也必须大量吸收别人的经验为自己所用。话又说回来了，毛泽东知识那么渊博、管理经验那么丰富，还不错过任何机会接受和采纳来自各个方面的意见和建议呢，我们就更应该集中和珍视员工们的“好点子”了。所以，那些经营有方、业绩辉煌的企业带头人切勿滋生骄傲自大情绪，切实从毛泽东的人生经验和教训中汲取管理智慧，再接再厉。

公司要“发动群众出主意，想办法”

传说有一把坚实的大锁挂在铁门上，一根铁杆费了九牛二虎之力，还是无法将它撬开。钥匙来了，它瘦小的身子钻入锁孔，只见它轻轻一转，那大锁就啪的一声打开了。这时，铁杆奇怪地问：我费了那么大力气也打不开，为什么你却轻而易举地就把它打开了呢？钥匙说：因为我最了解他的心。现在，为数不少的公司管理者不但不了解员工为公司发挥才智、作贡献的心，反而还责怪单位员工素质低，缺少主人翁意识，工作不尽心尽责……如果带头人都持这种态度，员工还能为公司的发展“出主意，想办法”吗？

经济合作与发展组织（OECD）在其《公司治理原则》中提出：公司竞争力形成和最终成功是众多不同资源提供者联合贡献的结果，包括投资者、员工、债权人和供应商。公司应承认，对于打造富有竞争力和盈利能力的企业，利益相关者的贡献是最有价值的资源。可见，员工于“公司竞争力”中处于主要位置，“是最有价值的资源”之一。

应该说，员工的主人翁意识的强或弱，主要取决于公司是否让员工参与决策、赋予其民主权利的多寡。如果企业的一切都由管理者定夺，员工对公司里的任何事务没有民主权，那么员工的主人翁意识从哪里来呢？其实，员工具有参与决策的理由：因为员工直接面对消费者，消费者对出厂产品喜欢或不喜欢，乃至提出的一些建议，更多的是与一线的

员工交流，所以员工对生产和所推销的产品有更多的发言权，理应赋予他们民主权利，参与到公司的决策中。

事实表明，中国人民解放军实行军事民主以后，产生了极大的战斗力。如下两个实例，对于当今企事业单位团队带头人如何带队伍，确实有着历史的借鉴价值。

1947年9月，朱德指挥了清风店和石家庄战役。战役中，朱德提出了“学习攻城”的号召，在指战员中普遍召开“想办法会”、“评伤亡会”、“评技术会”，以调动大家高度的积极性和创造性，实行群策群力。结果，把石家庄打下来了，积累了攻打敌人坚固设防大城市的宝贵经验。战役后，朱德把这一经验报告给中央军委。毛泽东看过这份报告，非常重视，以文字形式将其概括为“军事民主”，并且作了具体的规定：“在练兵时实行官兵互教，兵兵互教；在作战时，实行在火线上连队开各种大、小会。在连队首长指导下，发动士兵群众讨论如何攻克敌阵，如何完成战斗任务。”^①经他这样一概括，那些具体的作战经验，就成了带有普遍意义的军事理论。从解放战争实践来看，这个“军事民主”发挥了极其重要的作用。

中国人民志愿军入朝作战，与世界头号军事强国首次交锋。美军动用其大量的精锐部队：开国元勋师（骑兵第一师）；美利坚之剑（陆战第一师）；滴漏器师（美军第七师）；王牌飞行队（航空兵第4联队）等大量“王牌”。志愿军不仅面对强敌，而且是异国作战，地形不熟。但志愿军毫不示弱，指战员发挥聪明才智，英勇抗敌，使美军蒙受重大损失。1953年9月，在总结抗美援朝战争胜利经验时，毛泽东特别提出，领导正确只是夺取胜利的因素之一，“而最主要的因素是群众，想办法。我们的干部和战士想出了各种打仗的办法。”毛泽东还举了一个例子：“战争的头一个月，我们的汽车损失很大。怎么办呢？除了领导想办法

① 毛泽东选集（第4卷），北京：人民出版社，1991：1275。

以外，主要是靠群众想办法。在汽车路两旁用一万多人站岗，飞机来了就打信号枪，司机听到就躲着走，或者找个地方把汽车藏起来。同时，把汽车路加宽，又修了许多新汽车路，汽车开过来开过去，畅行无阻。这样，汽车的损失就由开始时的百分之四十，减少到百分之零点几。后来，地下仓库修起来了，地下礼堂也修起来了，敌人在上面丢炸弹，我们在下面开大会。”^①困境面前，琢磨出办法的是群众，当之为英雄。这一例子，告诉我们的企事业单位带头人，人民群众中确实蕴含着无穷的智慧和力量。作为企事业单位的带头人，你能不能也搞一搞“企业民主”，并且尽可能地将好的做法积累起来，以逐步形成民主管理制度化。

2011年，海尔集团全球营业额实现1509亿元，品牌价值962.8亿元，连续11年蝉联中国最有价值品牌榜首。海尔之所以发展得如此辉煌，可以说是与海尔“人人是人才”的人才战略分不开的，即充分调动员工为公司发展“出主意，想办法”。张瑞敏曾经说过：“作为企业领导者，你可以不知道下属的短处，但不能不知道他的长处。”对于企业员工，“给你比赛的场地，帮你明确比赛的目标，比赛的规则公开化，谁能跑在前面，就看你自己的了”。给员工民主了，也就给了他们施展才能的机会；员工的创造性发挥出来了，企业的发展也就上台阶了。对此，笔者觉得就是这样的逻辑关系。

2004年8月3日，中央电视台《新闻联播》播出了海尔员工李少杰的生产创新事迹，即他将钣金线的节拍比前段时期20秒/台又有提高，达到19秒/台。听到这一喜讯后，他十分兴奋地说：“这次企业选择我作为典型在中央电视台播出，让我更加明白：有创新，才能成功！”同样上过中央电视台的，还有海尔员工田丰青。他深思熟虑后提出了一

① 建国以来毛泽东军事文稿（中卷），北京：军事科学出版社，中央文献出版社，2010：174.

个创新的想法，使洗衣机的“耐压”和“接地”两个检测工序合二为一，很快厂里的技术人员就改造出了一台先进的仪器。他的研究成果得到公认后，田丰青激动地说：“要是在别的企业，这个想法可能提也白提。真幸运，我是一名海尔人！”

在海尔，最让人感动的是，一些生产线上普通的员工为了提高生产效率，搞一个技术改革，自己回家拿钱用自己的业余时间去做。

为充分挖掘和发挥内部员工的积极性，鼓励员工搞技术发明和改革创新，海尔集团颁布了《职工发明奖酬办法》，设立了“海尔奖”、“海尔希望奖”、“合理化建议奖”等奖项，根据干部和员工对企业创造的经济效益和社会效益，分别授奖。这样一来，使员工除了获得创新荣誉之外又能得到岗位的提升，通过这些榜样的不断成长促进员工团队的不断提高。

笔者考察齐重数控装备有限公司时发现，该公司在产品质量民主管理方面独有之处。一是实行质量检查员派驻制度，即对生产的产品随时检查和抽查。二是实行每天专家组现场服务制度，以便及时解决出现的技术或质量问题。三是在“软”约束上实行“无责任推进法”，即当问题出现时暂不追究责任者，而是先解决出现的问题，然后追究相应的责任。四是对出现的厂内废品损失以及厂外返修品实行赔偿制度，即对回用让步接收品超标实行与入库量工资挂钩进行考核，以杜绝推诿扯皮现象的发生，保证产品按期出产。五是在“硬”约束上，工厂实施“现场管理预警制”，各分厂预先上交“现场管理抵押金”，即从经济上警示员工和管理者，完善了考核赔偿机制，以确保产品的质量。并且，公司建立了信息中心，将质量问题及时进行反馈和传递。可见，该公司的整个质量过程始终处于受控状态。由于该公司民主管理到位，在国家机床检测中心抽检中“齐一”牌产品连续12年合格，荣获“国家质量管理奖”和“全国模范劳动关系和谐企业”等殊荣。

据对多家公司调查显示，员工最想要的三种动力源：有趣的工作；

领导赞赏他们所完成的工作；感到自己能够参与或分享某些东西。如果员工情感是积极的、健康向上的，就会以一种主人翁的态度来看待自己的企业，尊重自己的领导，就会发挥出自己的聪明才智，为企业的决策献计献策，为企业摆脱困境尽心尽力，比如为企业降低能耗、挖掘潜能等。

组织上“厉行集中指导下的民主生活”

现在有的企业的无组织状态，如电影《天下无贼》里的两句经典台词：“有组织，无纪律”、“人心散了，队伍不好带啊”！在工厂车间或办公室里，虽然墙上挂着单位的规章制度，但事实上成了摆设。一些员工（包括有的中层管理者）组织纪律涣散，我行我素，公司大会往往连一半人没有，违纪现象明显上升，进而影响了公司团队的稳定发展。

其实，如上企业中存在的这些问题，当年毛泽东在开辟根据地、建军的过程中也遇到过。那么，毛泽东是怎样分析和解决这一难题的呢？

1927年，毛泽东率领秋收起义余部进行的“三湾改编”，给工农革命军带来的最大变化是连以上建立各级士兵委员会。这个组织，主张官兵平等，不准打骂士兵，发扬政治民主。

当时，工农革命军里有一个郭天民大队长，是黄埔军校第四期的毕业生，军事才能突出。但是，他有在旧军队里养成的习惯——体罚士兵。只要哪个士兵违反了纪律，他就一个巴掌抡过去。士兵委员会成立后，士兵们把郭队长打骂士兵的情况反映了上去。随即，士兵委员会便将此事向毛泽东报告了。然后，毛泽东在大会上公开讲了这件事，说工农革命军里有个姓郭的“铁匠”，把革命军战士当铁来打，这是不允许的，是违反纪律的。会后，郭天民很快就改正了体罚士兵的毛病，并且向不少体罚士兵的长官现身说法。此后，部队里打骂士兵现象被政治思

想教育工作所取代。郭天民大队长的思想政治工作做得尤其出色。1955年，郭天民被授予上将军衔，兼任中央军委陆军训练部部长。

我们党在农村搞革命，农民参加到共产党队伍中来，把小农意识带到了党内，表现为“极端民主化”、“个人意气之争”、“小组织倾向”。毛泽东在1928年曾就此向党中央反映：“党在村落中的组织，因居住关系，许多是一姓的党员为一个支部，支部会议简直同时就是家族会议。在这种情形下，‘斗争的布尔什维克党’的建设，真是难得很。”^①加强党的组织建设，已成为党的建设的迫切任务。

1929年12月，毛泽东在古田会议上深刻地论述了党内集中统一与民主的关系，批判了“极端民主化”，规定了严格的党的纪律。他强调“在组织上，厉行集中指导下的民主生活”这一重要原则，既有助于克制党内自由散漫主义，又照顾了党内民主生活的正常开展。在此后的几年里，党和红军的队伍所以能够得到迅速发展，是与毛泽东的这一建党原则密切相关的。为了保证这一重要原则能够在党内正确实行，毛泽东又为全党制定了严格的组织纪律，指出“党的纪律之一是少数服从多数。少数人在自己的意见被否决之后，必须拥护多数人所通过的决议。”^②当然，毛泽东强调党内纪律，并没有冲淡党内民主，因为毛泽东所说的多数是在充分民主基础上产生的。

对于军队的民主，则是集中指导下的民主，是“有一定限度的”民主。因为，毛泽东认为，军队是执行战斗任务的武装集团，必须保持高度的集中和统一。因此，军队的民主应该少于地方。毛泽东明确指出：“集体领导和个人负责，二者不可偏废。军队在作战时和情况需要时，首长有临机处置之权。”^③这样，就把重视集体领导和发挥首长个人作用有机地结合起来了。

① 毛泽东选集（第1卷），北京：人民出版社，1966：73.

② 毛泽东选集（第1卷），北京：人民出版社，1966：87.

③ 毛泽东选集（第4卷），北京：人民出版社，1991：1341.

朱德元帅是我军执行纪律、维护党的团结统一的楷模。长征中，朱德随张国焘率领的左路军行进，但途中张反对中央北上抗日正确战略方针。在中共川康省委扩大会议上，朱德表态：中央北上抗日的决定，我是赞成的，拥护的，我举了手的，我不能反对我亲自参加作出的决定，如果硬要我发表声明，那我就再声明一下，我是坚决拥护党中央作出北上抗日的决定的！10月5日，张国焘在松岗卓木碉召开高级干部会议，宣布另立“中共中央”。为此，朱德以极大的耐心对他说：大敌当前，要讲团结嘛！天下红军是一家。中国工农红军在党中央统一领导下，是个整体。不论发生多大的事，都是红军内部问题，大家要冷静，要找出解决办法来，可不能叫蒋介石看我们的热闹！随后，张国焘多次强迫朱德公开反对党中央，要朱德断绝和毛泽东的一切关系。朱德说：你可以把我劈成两半，但是你绝对割不断我和毛泽东的关系。同时，朱德还反对张国焘挑拨红一、红四方面军关系的做法，朱德深入到部队中做细致的思想政治工作，反复宣传党中央北上抗日方针的正确性和加强党的团结的重要性。^①

我们不能离开民主讲集中，也不能离开集中讲民主。离开了对方，民主就不是民主集中制的民主，集中也不是民主集中制的集中。坚持民主集中制的关键就在于将二者结合起来。如果结合得好，就会使民主集中制得到正确的贯彻执行；否则，就不能真正贯彻民主集中制。

近年来，有不少企业管理者似乎认识到践行民主的好处，但在单位实施起来往往陷入窘境。如北方某一建筑建材装饰厂，前几年，厂里年终给职工办福利，主要是购买一些大米、豆油、肉类等食品，去年改换为给每个职工量身定做了一套高档服装，如果厂里开运动会或参加什么集会活动也适用。今年，厂办廖主任征求职工意见时，有不少人提出给每个职工买一辆自行车，职工上班、学生上学都能派上用场。陈厂长

① 中共中央文献研究室，朱德年谱[M]，北京：人民出版社，1986：147.

听完廖主任汇报后，陈厂长心想，这不正是落实民主管理的机会吗？没想到，购买自行车的方案一上会，大家就争吵起来，有主张买这个的，有主张买那个的，分歧很大。这时，陈厂长忍不住了，他说：“民主集中制，有民主也有集中，现在我该‘集中’了。今年就给职工买自行车了，厂办明天就去落实。”参加会的职工心想，你陈厂长能“集中”，还让我们坐这儿陪着干什么？拿我们当礼拜天过呀？但耐着面子，又不好说什么。弄得“矮子骑大马——上下两难”！会后，陈厂长也觉得弄不懂：民主管理到底怎么落实才算成功？怎么这么难办呢？

“不怕乱如麻，只怕不调查”。应该承认，这位陈厂长贯彻民主管理的方向是对头的，但其落实的运作程序有问题。毛泽东在《〈农村调查〉的序言和跋》中提出：“没有调查就没有发言权。”会前，陈厂长不应只听厂办汇报，而应亲自到职工中进行调查，听取一下大家应该买什么的意见；在此基础上，再与厂工会等相关单位沟通一下，形成一个趋向性的意见；上会后，在与会者分歧明显的情况下，作为决策人也不应匆忙作出决定，而应暂时休会，择日再议；待下去摸清底数并与相关领导沟通后，再开会讨论决定，这样就不会出现会上那种尴尬的场面了。显而易见，民主使用好了，大家高兴，单位平安发展；民主使用不好，意见纷纷，单位不宁缓进。所以，企事业单位带头人必须把握好实践民主的各个环节。而事实上，毛泽东所提出的“厉行集中指导下的民主”，已经为我们的领导干部指明了方向。

第五章

构建和谐团队



一个和谐向上的企事业单位团队，才有可能将成员的奋斗目标汇聚起来成为共同目标，鼓励个人充分展现聪明才智，团结一致，最终实现团队绩效的最优化。为构建和谐团队，毛泽东向管理者提出“要时刻关心战士，体贴战士”，“带兵者首先要尊重士兵”的观点。并且，要求管理者必须密切干群关系，做促进团队和谐的楷模，对“缺点错误，公开讲明，迅速纠正”。

老板和员工乃车之“两轮”，要协调一致

纵观当今那些成功的企事业单位，一定有一支积极向上的团结队伍。世界杯足球赛中，大部分甚至全部进球，均为本队成员相互配合的结果。即便是最有名的球星也必须打配合。事实上，离开了优秀的团队，是不可能诞生什么球星的。

历史上，朱元璋是明朝开国皇帝。元末，他所率领的队伍只是众多义军中的一支，但最终却推翻了元帝国。其目标的实现，正是依靠了一支骁勇善战的军事团队。在这支队伍中，核心战将各有所长。徐达深通谋略，被朱元璋誉为“出将入相，才兼文武世无双”；李文忠文武双全，最善“长途奔袭”；常遇春擅长出奇兵突袭，常常以智取胜；冯胜擅长侧翼伏击，出敌不意；朱文正则长于防守敌军，被誉为元末明初“天下第五名将”。加之作为军事谋略家、政治家和思想家的刘伯温，运筹帷幄，制定战策，朱元璋最终成就了帝业。

如果朱元璋没有一个志同道合的团队，没有一个集结了文臣武将的团队发挥能量，朱元璋与那些昙花一现的义军领袖，有何两样？

现在，某些企业单位围绕着权力和利益，不同程度地存在着上下级管理者、员工之间，以及管理者和员工之间的互相猜疑，勾心斗角，彼此琢磨着用何种手段把对方干掉，使其腾出位置，达到自己或小团体的目的。而近年流行的职场潜规则类书刊，对上述劣象也在推波助澜，将

上下级关系喻为“猫”和“鼠”的关系，以致演化为“窝里斗”。由此，不能不使人回味起曹植的七步诗：“煮豆燃豆其，豆在釜中泣。本是同根生，相煎何太急。”一个公司、一个团队，似如兄弟，互相残杀，这不是在“用花生油炸花生米，自己整自己”吗？不是在自毁团队发展的根基吗？结果，遭受损害的是谁呀？还不是团队或你个人吗？

在这方面，毛泽东有两个基本的观点：一是士兵是军队的基础，二是官兵一致。企业里，士兵即为员工，官即为管理者，处理好上下级的关系，才是解决问题的可行性办法。

深怀爱兵之心，关键要端正对战士的根本态度。毛泽东告诫我们：“军队的基础在士兵，我们没有别的本事，我们的一切力量来自战士。”^①无论是战争年代同敌人拼杀疆场，还是和平时建设国家、抢险救灾，都是人民解放军战士冲锋陷阵，不怕苦不怕死。

在朝鲜战场上，最可爱的人是谁？志愿军战士啊！这不仅是我们自喻的，而且也是从敌人的嘴里反映出来的。美国陆军上将、第八军军长詹姆斯·范佛里特曾这样叙述道：“以个人而论，中国士兵是一个顽强的敌人。中国军人在驻两年半中，他们发动许多次进攻，并作长距离推进。中国军队开始进攻时，士兵只奉命向某一个方向一直向前推进。他们没有防弹背心，没有钢盔。他们只穿上军服，戴上军帽，踏着一双帆布鞋。他们携着步枪，腰上皮带配有二百粒子弹。他们所携带的数枚制造粗劣的手榴弹，爆炸力不如美军的一半。粮食是用米混杂成粉状而成的，装在一条长管形布袋里，必要时可维持16天。中国军队医疗设备简陋，万不能和我们的医疗队，前线救护站，以及完善的后方医院相比拟。他们在基层三人小组中经常单独作战。但是，他们永远是向前作战的，奋不顾身，有时渗透到我们防线后方，令我们束手无策。”正是这些志愿军战士的无畏牺牲，赢得了这场战争的胜利，大长了我们中华民

① 毛泽东选集（第2卷）[M]，北京：人民出版社，1991：512.

族的志气。

正因如此，著名军旅作家魏巍撰写了《谁是最可爱的人》。这篇文章写的是1950年至1951年抗美援朝战争最艰苦的阶段，志愿军战士英勇反击美国侵略军的英雄事迹。1951年4月11日《人民日报》发表了这篇文章。毛泽东主席阅读后批示：“印发全军。”朱德总司令读后连声称赞：“写得好！很好！”周恩来总理在1953年第二次全国文代会上讲话时，对着话筒大声说：“在座的谁是魏巍同志，今天来了没有？请站起来，我要认识一下这位朋友，我感谢你为我们子弟兵取了个‘最可爱的人’这样一个称号。”^①这时，全场都望着从座位上站立起来的魏巍同志，热烈的掌声顿起。从此，魏巍的名字传遍祖国大江南北。

对于企业来说，公司带头人必须树立这样的观念：爱员工就是爱公司，爱生产力。毛泽东指出：“很多人对于官兵关系、军民关系弄不好，以为是方法不对，我总告诉他们是根本态度（或根本宗旨）问题，这态度就是尊重士兵和尊重人民。”^②实际上，态度问题说到底是个感情问题，情通则理达，感情问题解决了，行动才能自觉。

应该说，能否处理好上下级之间的关系，将直接关系到一个团队的战斗力。1958年，毛泽东在《工作方法六十条（草案）》中亲笔写到：“人们的工作有所不同，职务有所不同，但是任何人不论官有多大，在人民中间都要以一个普通劳动者的姿态出现，决不可摆架子。一定要打掉官风。”^③因为他坚决反对把官兵关系搞成旧军队里的那种威压性的关系，所以他始终关注干群关系并紧抓不放，并认为融洽的干群关系，首先应当做到的就是“平等”，做到平等待人。其实，平等是民主的前提，民主则是队伍发展的保障。

① 薛立永，文勇。我陪魏巍在朝鲜战场寻找“谁是最可爱的人”[J]。党史纵横，2010（4）。

② 毛泽东选集（第2卷）[M]。北京：人民出版社，1991：500。

③ 安建设。毛泽东的“群众情结”[OL]。中国共产党新闻网，2010-7-20。

从那些优秀的企业家对待员工的态度来看，懂得关心、爱护、鼓励员工的创造精神十分重要。UPS 的亚洲总裁曾提出，我们要照顾好员工，员工们就会照顾好客户，进而照顾好我们的利润。现任新日本制铁公司名誉董事长的永野重雄说：“经营者和雇员如同一辆车上的两个轮子，其重要性及所肩负的责任是相同的。在企业内部，没有经营者和雇员之间协调一致的巧妙配合，企业这部车子就难以正常运行。”

日本东芝电器社长土光敏夫平易近人，因此他和员工们建立了深厚的感情。有一次，他在前往工厂的路上遇上了大雨，但他还是坚持赶到了工厂。在大雨中，他与员工们亲切交谈，一再阐述企业中“人是最宝贵的财富”的道理。他的话，员工们句句记到了心里，感动的泪水和着雨水在他们的脸上流淌着。当社长将要乘车离去时，员工们把他的车团团围住，并且敲着他的车窗高声喊道：“社长，您放心吧，我们一定努力工作！”面对这些员工，土光敏夫热泪盈眶，一时说不出话来。因为，他的心已被员工们为自己的企业而拼搏的精神所深深打动，从而更加爱护、关心厂里的员工。

在日本人的观念中，公司就是一个大家庭，管理者就是员工的衣食父母，员工就是管理者听话的孩子。在西方的国家里，一个人一生调换几次工作可谓司空见惯（我国近年类似情况也在增加），而日本人通常情况下始终在一地服务于某一公司。公司管理者要求员工热爱他们的公司，把对金钱、物质的追求放在次要的位置，忠贞不二地为公司的发展工作。显然，这是日本许多企业稳步发展的因素之一。

为凝聚公司团队力量，华为实践过一个独特的方式，即寓文化建设和传播于“吃”之中，上至总裁、下至员工，都乐此不疲。任正非在正式的和非正式的场合，多次提到要发扬光大华为的“吃”文化。华为“吃”的精髓在于边吃边“谈”，通过这种非正式场合的聚会形式，进行相互间的沟通、交流，以达成配合的默契、工作环境的开放及信息经验的共享。华为初创，员工在大排档“吃”，条件好了之后，公司为保持

这个传统，特别将大餐厅设计成快餐桌凳的形式，大家并头抵足，开起“饭会”十分方便。“吃”，沟通了思想，密切了各方关系，企业的创造力和凝聚力均获得了相应的提高。

根据美世人力资源咨询公司 2011 年针对全球 17 个市场超过 3 万名员工的调查（其中包括中国内地的 2 000 名员工），中国员工对企业的忠诚度相较 5 年前调查时大幅减弱，离职率翻倍增长。不少员工对工作充满了抱怨和不满情绪。确切地说，“职业忠诚感减弱、人际关系淡漠、代际冲突明显”。^①在我国部分企业中，一方面企业感觉人才缺乏，几乎天天在招人；另一方面却经常有员工离职，每年的年底这种现象尤为严重。企业里，员工感觉一“不顺心”，就“走人了”；老板认为，反正国内人力资源过剩，“旧去新来”乃规律，“新人”进来好摆弄、听指挥，什么人才不人才的，听话就行。不难看出，双方均欠诚意，如此下去何谈公司发达、人才涌现。

实际上，企业与企业之间的不同，最重要的就是人不同，而人与人最大的不同则是观念、追求的不同。在这方面，海尔的文化和人力资源管理塑造了这种不同，尤其是员工对企业的“忠诚度”。对此，张瑞敏曾经说过，企业“对员工忠诚，员工反过来就会对你忠诚；对员工负责，员工反过来就会对你负责。”“只有每一个员工关心企业，我们的目标才能顺利实现。”翁希明（福建朝日环保科技开发公司总经理）也说，“你老板自己一个人能干多少？事情还不都是员工帮你做的！”“多换位想一想，如果你是员工，企业从各个方面关心你，你反过来如何对待企业？”这话很实在，也很在理。他是一个聪明的老板。总之，企业对员工持不同的态度，自然就会引出完全不同的管理思路，当然也就产生不一样的结果，即或优或劣，或胜或败。

① 李贤，中国员工对企业忠诚度骤减，逾三分之一考虑离职 [N]，工人日报，2011-12-13.

干部“要时刻关心战士，体贴战士”

我国古代军事家孙子在《谋攻篇》中讲道：知胜有五，其中之一是“上下同欲者胜”。是说，官兵同心，上下齐心协力，就可以夺取战争的胜利。如何才会使上下同欲呢？孙子在《计篇》中指出：“道者，令民与上同意也，故可以与之死，可以与之生，而不畏危也。”是说，有道的君王，可以使民众与他的意愿相一致，这样民众在战争中，就能为国君出生入死而不怕危险。

毛泽东指出：“干部要时刻关心战士，体贴战士。这是检验每个革命干部有没有群众观点的标准。我们的干部要时刻关心战士的疾苦，解决战士的困难。只有这样，才能使我们的部队真正成为一个充满着阶级友爱，充满着阶级感情的革命大家庭，才会团结得像一个人一样，成为不可摧毁的力量。”^①

其实，那些古今中外将帅都把深怀爱兵之心作为共同的带兵之道。《孙子兵法》就曾主张“视卒如爱子”；战国时期的吴起将军，曾用嘴为战士吮脓血；北宋时期抗金名将岳飞更以“爱兵如子”而著称于世。但因历史和阶级的局限性，对士兵怀有深厚感情的将领毕竟稀少。共产党领导下的人民军队，带兵者才真正做到了深怀爱兵之心。叶剑英元帅说

① 赖传珠，古田会议前后 [N]，人民日报，1961-6-23。

得好：“我们带兵，一定要站在自己阶级的立场上，以阶级感情，帮助、教育战士。”因而，我军在恶劣战争环境中奋战而不溃散，其中一个重要的原因，就是带兵者对战士怀着深厚的阶级感情，从而形成了巨大的凝聚力和战斗力，胜仗连连。

第一，珍视人民的托付，关爱战士的生命。对于战争年代的带队伍人来说，关心战士的生命，应该说是最大的关心和体贴。有一次，部队在山西攻打临汾城，虽然我军实施了炮火轰击，但却没把城墙打开，自己的部队还有了一些伤亡。这时，前线指挥员用电话请示徐向前，请求搭云梯，再次攻城，徐向前略加思索，即回答：“用这个方法攻城，会给部队造成很大的伤亡，可考虑改用别的办法，我们要爱惜每一个战士的生命。”于是，他下令马上停止进攻。在临汾战役结束的总结会上，徐向前对指挥员们语重心长地说：“对待战士，我们要把他们看成是自己的亲兄弟，当作自己的亲子女一样爱护、痛惜他们。大家想想，老百姓把自己的骨肉从小养大成人，在国家危难中，把他们送到部队里来，交给我们，如果我们蛮干，作战不讲战术，造成不必要的伤亡，我们怎么对得起老百姓，怎么向他们的父母做交代呀！你们想一想，要是换成自己的儿女呢？你们也有儿女嘛！我们要对他们负责，干革命是要流血牺牲，但我们要尽量做到减少无谓的牺牲。”^①在座同志的心都深深地被他这番满怀真情的讲话触动了。

第二，寻觅恰当的教育方法，有效纠正下属的错误。在职场上，下属在与领导者相处时，总是持小心谨慎的态度，生怕哪句话说得不妥；同样，领导者为纠正下属的错误，也生怕挫伤其工作积极性。因而，有的领导很注意与下属的谈话方式，尽量让自己的批评“软着陆”，既达到了教育目的，还不会引起下属的反感。

据悉，南方某一印刷公司陈总经理，手下有一位长得挺英俊的秘书

① 电子图书·学校专集·西柏坡的灯光（第14册），内部印制，1999。

小田，工作热情倒是蛮积极的，就是写材料不求甚解，递到陈总手里的报告经常出错。虽然如此，陈总认为不能挫伤他的工作热情，也别伤了与下属的和气，但又不能不找个机会批评他一下，好让他改掉自己身上的毛病。有一天早上，秘书小田穿着一套笔挺的咖啡色西装，来到了陈总的办公室。陈总上下打量了一番小田，略加沉思后，便对他说：“哎呀，你今天穿的这身西装真漂亮，太适合你这位年轻人了。”然后便问：“这套西装是在商场买现成的，还是在服装店订做的？”小田回答：“是从服装商场买现成的。”陈总说：“这套西装就好像为你量身定做的，真得体！”陈总的夸奖，使小田心里美滋滋的。这时，陈总便切入主题，说道：“小田，我相信，你既然能十分恰当地搭配好自己的衣服，也能将公文中的标点符号、错别字处理得十分正确。”对陈总的这句话，小田心领神会，不但没生气，反而表态道：“谢谢陈总善意的提醒，今后我在工作中一定注意。”此后，小田秘书再写报告时，字斟句酌，最后通改一遍，再也没有犯过文字上的错误。可见，批评“软着陆”尤显成效。若遇到类似情况，你也不妨试试。

第三，生活上关心、体贴战士，增加对领导的情感度。其实，对怎么关心、体贴战士，毛泽东为领导干部指引得很具体了：“官长，特别是和士兵接近的连上官长，应当随时看视伤病兵，送茶水给他们吃，晚上替他们盖被窝。他们觉得冷，要替他们想办法，如向别人借，增加衣服。以上这些招呼伤病兵的方法，要定为一种制度，大家实行起来，因为这是最能取得群众的方法。”^①这是因为，战士远离家乡、远离亲人，生活在部队难免会遇到一些困难。在军营，他们的亲人就是首长、部队老兵。在家是父母把他们带大，在部队是首长和老兵关心他们成长起来。所以，部队首长关心和照顾他们，已在情理之中，是不可推卸之责。

① 中共中央文献研究室，毛泽东文集（第1卷）[M]，北京：人民出版社，1993：112。

某省武警总队曾有一位队长（少将军衔），有一年冬天到下面检查工作，在与新兵座谈中发现，一名小战士似有难言之隐。会后，将军将他叫到一旁，耐心地询问小战士：“小同志，你有啥心事、啥难事就说出来吧，不要憋在心里，不然会憋出病来的，有什么困难，我和战友们会帮你的。”将军的话感动了小战士，小战士便说出了事情的原委。不久前，他接到父亲来信，得知母亲患重症肝病，急需做手术，但因筹不够手术费，不能入院治疗。将军听过小战士的讲述，心里为之着急。当即，便毫不迟疑地把身上仅有的600元钱拿了出来，交给了小战士，以表心意。然后，他一边劝慰小战士，一边动员官兵捐款，大家纷纷解囊相助。两天后，数千元捐款寄到了小战士的家中。事情过后，发现这名小战士在日记里写道：“将军，俺总觉得有千言万言要向您倾诉，有千恩万谢要向您表达，虽然您与俺这名普通的士兵素不相识，但是您慷慨相助，把俺正患重病的母亲从死亡线上解救过来，从您的身上使俺感受到了亲人般的温暖，感受到了部队大家庭的温馨……”

在企业，为什么有的员工常与经理“对着干”，让去东他偏要去西，让去西他偏要往东，很大程度上，在于平时对待员工情感淡薄，不闻不问，关爱不到位。所以，领导干部必须与员工处出感情来，如同上面提到的将军与小战士，要与员工情系相连，这样你批评他，他才认为你是真的为他好，他才能够接受。尤其是与员工情感上的交流，不可忽视。

现在有一些企业单位的领导也讲关爱员工，搞所谓的感情投资。其实，这种感情投资的出发点，便是经纪人理论，它认为员工、下属是一架自动反应的机器，他的一切行为只是为了最大限度地获得经济报酬，重视完成任务，而不考虑个人的感情。说白了，就是公司老板只有爱员工，员工劳动时才会更出力，为公司老板多赚钱，增加积累。但应清楚，人的天性是懒惰和贪婪的，这种“只有靠金钱才能刺激员工积极性”的主张，不禁使人要问：你一个公司的感情投资能持续多久？每一年的感情投资能递增到什么程度？如果因种种原因，感情投资递增不上

去了，员工们的工作劲头还能一如既往吗？这种期求回报的爱，能够真正起到激励员工的作用吗？可见，此论乃“桌子底下打拳——出手不高啊”！当然，也可以从另一角度去思考，即如果这种感情投资不带有期求回报的性质，公司管理者把员工如兄弟姊妹一般对待，真诚地一直做下去，那么假的也会变成真的了，既非“期求回报”又非“作秀”，结果会又一个样。

总之，要想处理好上下级的和谐关系，关心、体贴员工是必要的，积极探索激励员工的措施也是必要的，但应从本公司的实际出发，切实制定出适合于关爱员工的好措施、好办法。

必须“尊重士兵，绝对禁止侮辱士兵”

近几年，管理学上常出现一句话：“一个老板的承受能力有多大，你的事业就会有多大。”这话说得合乎逻辑。因为，企业负责人就是对企业负责任的人，所以不管企业遇到逆境还是顺境，老板都需要学会控制自己的情绪，因为经营本身就是挑战！劳动中，员工难免会出现一时之错，有的老板便大加训斥甚至侮辱员工“脑子进水了”、“笨得像个猪似的”。觉得骂得还不够劲，再来一句“你不想干，就赶紧给我滚蛋！”。如果员工回他两句，老板还真的将其扫地出门了。这类事儿，在民营企业中屡见不鲜。因此，员工根本就不敢也不愿与老板接触，一旦遭遇，立马就躲。在如此氛围之下，员工怎么可能有高昂的工作热情。

领导者也就是领导信心和责任，员工之所以跟着老板工作，就是员工不具有承担企业的责任和能力。如果他们什么都能做，那么也就不会跟着你干了。要知道，员工是需要尊重的，也许你多一个微笑，多一句赞美，一天的工作他们都会很开心的。

当年，毛泽东在带红军队伍过程中，也面临着这样的管理难题。所以，他反复强调，带兵者首先要尊重士兵，绝对禁止侮辱士兵。鉴于此，三湾改编的一项重要内容，就是在军队内实行民主主义，设立了士兵委员会，其中包括废除部队中存在的军阀主义作风。

在旧中国军阀的军队乃至国民党军队里，当官的打骂、体罚士兵已

是常事儿，唯有毛泽东的军队，是在真正地提倡官兵平等，不打骂士兵。老红军杨至成上将亲身经历过井冈山的斗争，他曾讲过这样一件事儿。当时，有个叫曹福海的战士，原是国民党杨池生部的一个士兵，在一次战斗中被红军俘虏了。被俘后，时任连长的杨至成就动员他参加红军。但他受国民党“红军抓到俘虏要剥皮抽筋”的宣传，坚决不肯加入红军。于是，红军给了他几块银元做路费就放了他。随后，在七溪岭战斗中，他又被红军俘虏了，但他仍然表示不参加红军，于是又领了路费回去了。在此后的一次战斗中，他竟然拉了14个国民党士兵拖枪投奔了红军，并对杨至成说：“你们红军里官兵平等，不打不骂，谁愿在那边挨打受骂？”可见，当时红军中实行的民主对他们产生了影响。曹福海参加红军后，作战勇敢，听从指挥，很快就当了排长，后来在大余战斗中英勇牺牲了。

从传统的带兵理论来看，大多数论著从英雄史观的方面，突出军官的主导甚或决定作用，主张军官就是管兵的，强调“我讲你就得听，我说你就得干，我管你就得服”，谁让你是士兵呢！如果不接受管理，便动用官方权力，轻者警告处分，重者进入“军法从事”程序。

1929年毛泽东亲自起草了《古田会议决议》，其中的第七章专门规定了“废止肉刑问题”，列举了在“红军中使用肉刑的恶果”：“各部队凡打人最厉害的，士兵怨恨和逃跑的就较多……现在红军中一般士兵的呼声是：‘官长不打士兵？打得要死！’这种群众的不平和怨愤的表露，实在值得我们严重的注意。”以至“军中充满了怨恨的空气，甚至发生自杀事件，这是与红军的斗争任务完全背驰的现象，如不赶快纠正，危险不可胜言。”^①为克服这种影响军队建设方向的不良倾向，古田会议后红军内部开展了“废止肉刑运动”，终于在全军中切实形成了长官不打士兵、官兵待遇基本平等的新面貌。

① 毛泽东军事文集（第1卷）[M]，北京：中央文献出版社，1993：117-118.

须知，人性是有双面性的，他既不喜欢被别人管，却又喜欢管别人。试问：谁能逃出这个思维定势呢？尤其对于公司大多数的年轻人来说，他们虽然得到了工作却失去了自由，不愿屈从你的管理，因为他们“要理”，“不要管”。有人要问：那公司不就乱套了吗？事情其实没有想象得那么严重。他们大多数（90后居多）具有逆反心理，公司越是管他，他越不想干活。所以，公司有效的管理应该是“多理”，“少管”。理是什么？一是讲道理，让员工发自内心地认可管理者说的话、做的事；二是要关心员工，让员工感受到企业的温暖。而现实却是，很多的管理者所认为的管理就是批评、指责、命令、监督、控制等，这样管理下去，只会把员工与管理者的关系搞得更为紧张，致使员工工作非常压抑，最后只有递辞职报告走人了。

因为，每一个员工都希望被尊重和重视，没人愿意做一个完全没有思想的听从者。对此，你应当以开放的心态与你的员工沟通，对于他们所说的话，要真正听到心里去。

与上述相反，国外某些重量级的企业，却将尊重个人列为企业核心价值观之首。如世界百大著名企业之一的IBM——蓝色巨人公司，创业后就形成一套完备的人事运作运用传统，时至今日，依然不变。在该公司，任何一位有能力的员工都有一份有意义的工作。在将近50年的时间里，没有任何一位正规聘用的员工因为裁员而失掉一小时的工作。即便处在1969年至1972年的经济大萧条时期，有1.2万名员工由生产工厂、实验室、总部调整到需要他们的地方，5000名员工接受再培训后从事销售、设备维修和外勤行政工作。如此尊重个体，经验珍贵。

这是因为，该公司总裁沃森（曾被《财富》杂志誉为“有史以来最伟大的资本家”）态度明朗：“我十分讨厌对员工的不尊重，公司最重要的资产不是金钱或其他东西，而是由每一位员工组成的人力资源。”因而，沃森制定的著名“三大准则”中，其中第一准则就是“必须尊重员工”。公司里，每位员工以他对公司所贡献的成绩来核定薪水，而绝非

以资历而论。那些取得优异成绩的员工将获得表扬、晋升、奖金。

事实表明，如果公司带头人与员工有一方被轻视了，那么双方的沟通就不会有好的结果。如果公司带头人不重视员工的感受、不尊重员工，就会伤害员工工作的积极性，使他们工作的目的变成仅仅是为了获取报酬，激励由此大大削弱。这时，懒惰和不负责任等情况将随之发生。应该承认，尊重是加速公员员工自信力爆发的催化剂，尊重激励则是一种基本激励方式，是一种强大的精神力量，它无疑有助于企业和员工之间的和谐，有助于企业团队凝聚力的形成。

“你的架子越大，人家就越不买你的账”

中国的民本思想源远流长，最古老的文献《尚书》已有论述：“皇祖有训，民可近，不可下，民维邦本，本固邦宁。”这就是说，我们的祖先大禹有训示：只可以亲近民众，不可鄙视民众；民众是国家的根本，根基稳固了，国家就安宁了。

调查显示，为数不少的企业带头人喜欢摆官架子，耍威风，滥用职权。可谓管理者盛气凌人，被管理者怨声载道。结果，下属不但不服从上级的管理，反而与上级对着干。一旦管理者与被管理者矛盾激化，还会发生恶性事故。如果彼此生活在军队里，那就更可怕了，因为都有武器。企业管理的目的是什么？你会说，不就是提升公司的效益吗！但如果管理没有实现这一目的，你多余的管理不如不管。所以，你再摆当官的架子，又有什么实际意义呢？

红军长征到达陕北后，毛泽东整理了经过长征保存下来的调查材料，编为《农村调查》一书，并写了《〈农村调查〉的序言和跋》。在这里，毛泽东指出，从事调查研究“没有满腔的热忱，没有眼睛向下的决心，没有求知的渴望，没有放下臭架子、甘当小学生的精神，是一定不能做，也一定做不好的。”“你的架子越大，人家就越不买你的账。”^①同

① 毛泽东选集（第3卷）[M]，北京：人民出版社，1991：790.

时，他嘱咐下去搞调查的同志：“我们的调查工作，是要有耐心地、有步骤地去作，不要性急。”^①，毛泽东的这些告诫，对于管理者密切联系群众、转变工作作风，都具有十分重要的意义。

周恩来总理认为，调查研究不是一个简单地深入基层获得情况的过程，而是一个贴近群众，密切干部与群众关系，倾听群众意见的过程。因而，他十分注意同群众接近的方式方法。

调查中，他总是轻车简从，不要下面搞迎送，反对戒备森严。他曾说过，到处设卡，连自己的人民群众都信不过，还谈什么为人民服务。

在调研过程中，周恩来完全将自己融入到群众当中。无论走到哪里，他都和大家一起排队买饭，与大家同吃一锅饭，和大家一起席地而坐，一口白水一口干粮。当群众紧张、不敢讲真话时，他就从闲聊入手，使大家把情绪放松下来，然后就进入了思想交流。如1956年7月，他在上钢一厂视察时，在职工食堂的饭桌上，与工人们一起边吃边谈（当今的时髦话叫“零距离接触”），直接听到了工人们的心里话，工人们为“大管家”出点主意，心里也畅快。

为拉近与谈话对象间的心理距离，周恩来经常采用“直呼其名”的方式。北京协和医院医师董炳昆曾回忆起与周总理的一次接触。他说：“总理和大家更是像老熟人一样亲切交谈起来。一开始总理就对每个人一一点名，说谁是哪个学校毕业的，哪里人。这种惊人的记忆力使我们大吃一惊。万万想不到日理万机的国家领导人，天天会见那么多人，竟然将只在医院见过几面的医生、护士的姓名记得那么清楚准确。我想这不单是记忆力问题，而是反映了总理对人的尊重和对事业的责任心。”

新中国成立以后，领导干部群众化的原则，曾经在军队中大力提倡，并且取得了良好的效果。此事，源自毛泽东的指示。即1958年8月，毛泽东在北戴河中央政治局扩大会议上，号召军队干部下连当兵。

① 毛泽东农村调查文集 [M]. 北京：人民出版社，1982：21.

会后，解放军总政治部发出指示，把军队各级干部每年下连当兵一个月定为制度。这一指示，得到了部队广大官兵的热烈响应，并很快就付诸行动了。

1958年10月，空军副司令员、中将成钧（下连队改名成本兴）下到某雷达连当兵锻炼。一天，成钧正在和班里的几名战士在屋里值班。这时，班长喊了声：“起立！”成钧和几名战士迅速地站了起来。此时，福州部队空军副司令员刘鹏少将来到了值班室。没等班长报告呢，只见刘副司令员走到成钧面前，抬手就向自己的上司敬礼报告。“老底”被揭了，怎么办？成钧只得向大家“坦白”，并说明了下连队的目的。

“老底”被揭之后，班里的同志们就有意对他特殊照顾了起来。一天早上，成钧正要到饭堂去吃饭，班长对他说：“今天我们在宿舍里吃饭！”成钧问：“为什么不到饭堂吃呢？”正说着，只见一名战士端了一盘煎鸡蛋进来，放在了成钧的面前。见此，成钧的脸色立即变得严肃起来，生气地说：“同志们吃的菜我又不是不能吃，为什么这样照顾我呢？”然后，他不管班长和战士如何解释，拿起自己的碗筷就朝饭堂的方向走去，没有接受“特殊照顾”。

事后，成钧给连里提意见：“今天我是下来锻炼的，同志们能吃的东西我都能吃，能住的地方，我也能住，同志们能掌握的技术，我也要学会，希望同志们不要把我当成‘客人’，我现在是士兵，对我的要求越严格越好。”就这样，成钧按照连里对士兵的各项要求，一项不落地参加活动、完成任务。即使在感冒发烧的情况下，也同样与班里的年轻战士一起，在值班室里坚守一夜。

据统计，总政治部的指示下发后，先后有许世友、杨成武、杨得志、邓华等一大批高级将领在内的几十万军官下连当兵。在连队，他们和普通战士同吃、同住、同劳动、同训练、同娱乐。基层锻炼结束后，连队对他们的表现做出评定，个人要写出在连队锻炼的总结。

如果当上了公司经理就高人一等，到处摆臭架子、发号施令，员工

怎么敢向你提意见，怎么愿意接受你的领导？那你不成了“八月里的黄瓜棚——空架子”了吗？因而，管理者只有扎根沃土、承接地气，才能把工作做到员工的心坎上，才能实现你对公司的有效管理。

陈江和是著名的华商，被称之为“商业奇才”。他小时候，除了学校课本，课外读物很少，他就找来毛泽东的文章来读，于是，《矛盾论》、《论持久战》、《中国农村调查报告》成为他案头读物。后来他经营企业时，把毛泽东的“和群众打成一片”作为座右铭。陈江和说：“把公司的生意始终和百姓的利益联系在一起，是公司的核心理念。”凭此理念，他经营的金鹰集团得以发展壮大。2002年，他捐赠80万元修建江西省井冈山文化广场。翌年，他要求旗下金鹰集团在大陆的高管们重走井冈山。陈江和在中国用于支持社会公益事业捐赠累计达1.6亿元人民币。2006年在北京揭晓的首届中国“最具责任感企业”评选活动中，十家在华外资企业胜出，金鹰集团是唯一获得此殊荣的华商企业。

1998年，受经济危机的影响，印度尼西亚发生了大规模骚乱，该国华人成为当地暴徒攻击的首要对象，结果众多华人店铺被洗劫一空。幸运的是，陈江和的企业所在地并没有受到太多牵连。于危乱中求生存、求发展，对此，陈江和感慨地说：“我读了很多毛泽东的书，里面讲到要跟人民群众打成一片，如鱼水关系。我做生意是为老百姓谋利益的，我的工厂是老百姓的生计来源，有人要搞破坏的时候，群众就阻拦说‘这是我们的饭碗，不能破坏。’”^①毛泽东的“和群众打成一片”思想，使陈江和的工厂幸免了！可见，毛泽东就这样成了这位华人企业家的大救星。金融危机后，陈江和成了印尼最成功的商人。

杰克·韦尔奇就曾主张管理者要“深潜”（指韦尔奇偶尔对某个具体业务进行深度介入）、“走动管理”，他说自己每周至少有一半时间花在员工身上，和他们相处，了解他们的想法。他还多次提到在深潜时要

① 凌之墨，陈江和，星洲巨商，熟读毛著 [N]，香港文汇报，2007-5-7。

“忘掉”自己的职务，因为这将直接决定你和下属的心态。

应该承认，现代社会是一个知识膨胀的时代，已经没有任何一种独门知识可以全及所有的学科门类。所以说，在当今世界最需要的，恰恰就是脚踏实地的“深潜”功夫，这应该是一个管理者所必需的锻炼和求索之途。在世界大型连锁快餐集团——麦当劳公司的经营史上，曾经出现过严重的亏损危机。那么，危机原因何在呢？公司创始人雷·克罗克发现，其中一个重要的原因，就是公司各职能部门的经理存在着严重的官僚主义作风，公司同僚们习惯躺在非常舒适的椅背上“遥控指挥”，将许多宝贵的时间耗费在办公室里。对此，雷·克罗克想出一个“奇招”，即把所有经理的椅子靠背锯掉，并且指示“立即照办”，不得拖延。

虽为“奇招”，但却招致许多人的谩骂，说雷·克罗克是个“疯子”，然而，没隔多久，这些经理们才明白了他“发疯”的一番苦心。毕竟经理们的利益是与雷·克罗克连在一起的。于是，这些经理们纷纷走出办公室，深入基层，开展“走动管理”，及时了解情况，现场解决问题，经过上下协同的一番努力，终于使麦当劳公司扭亏为盈。

应该说，雷·克罗克的这种管理思维方式，是很值得企事业单位带头人学习和反思的。现在，为数不少的管理者仍然把自己整天地关在办公室里，认为用电子邮件、传真机、手机进行管理，可以遥控指挥。我们要知道，再先进的“遥控”式管理，都是无法同人与人之间面对面的沟通方式相比的，因为人是有思想的高级动物。所以，无论何种性质单位的领导者为减少工作上的失误，必须加强上下级间的联系与合作，不可轻视人际间的思想交流。其实，“走动管理”并非雷·克罗克的独创，因为毛泽东带队伍时，已要求干部“放下臭架子”、大力倡导过“干部群众化”的思想。

“拥干爱兵”，和谐共赢

公平正义是管理者应有的一种基本素养，也是一个企业、一个团队稳定和谐的准绳。公平让员工信服，正义让员工敬畏。所以，建设团队必须以此为原则，不断增进内部团结。

有一次，汉光武帝刘秀打猎回来很晚，到正东门时城门已经关闭了。刘秀就命侍从到城门前传旨，让守门官赶快开门接驾。然而，守门官郅恽坚决按照颁布的规章行事，拒不开门。怎么办？刘秀只好绕道中门进了城。翌日，此事引起满朝哗然，一致认为郅恽无视皇帝的尊严，非治罪砍头不可。虽处险境，可郅恽不仅不惧怕，反而上书皇帝，直截了当指出皇帝违犯夜禁令之错，并讽谏皇帝“不分昼夜游猎行乐，是置国家的安危而不顾”。刘秀听后，深觉郅恽说得在理，于是赐布百匹，以示奖赏。一个封建帝王都能接受正确的意见，我们现代企业的管理者就更应如毛泽东说的那样：“因为我们是为人民服务的，所以，我们如果有缺点，就不怕别人批评指出。不管是什么人，谁向我们指出都行。只要你说得对，我们就改正。你说的办法对人民有好处，我们就照你的办。”^①虚心接受正确意见的带头人，才能把企事业单位做得越大越强。

无论是军队还是企事业单位，上下级之间在工作中，难免会发生一

① 毛泽东选集（第3卷）[M]，北京：人民出版社，1991：1003.

些不愉快的事情，产生一些摩擦和碰撞，引发矛盾。如果这些矛盾不能及时地、恰当地得到解决，日积月累起来，必然加深彼此隔阂的鸿沟，导致上下级关系的破裂。

对于消除企事业单位上下级矛盾的办法，其实毛泽东的“拥干爱兵”指示，可以作为解决问题的很好借鉴。1944年12月，在毛泽东制定的《一九四五年的任务》中，指示全军“应在每一部队内部举行拥干爱兵运动，号召干部爱护士兵，同时号召士兵拥护干部，彼此的缺点错误，公开讲明，迅速纠正，这样就能达到很好地团结内部之目的”。同时指出，一年一度的“整训开始时，还应着重政治方面，着重于改善官兵关系，增强内部团结，发动干部与战士群众的高度积极性，军事整训才易于实施与更有效果”。^①随即，“尊干爱兵”运动便在全军普遍开展起来了。

尊干爱兵运动的宗旨：用整风的精神，发动群众，公开揭露问题，通过批评与自我批评，达到消除官兵隔阂、化解矛盾、增进官兵理解、密切官兵关系之目的。

尊干爱兵方面的典型人物，是晋冀鲁豫野战军第6纵队第18旅排长王克勤。那么，为什么把王克勤树为尊干爱兵的典型人物呢？对以企事业单位为团队的建设有何意义呢？

因为，王克勤创造了战争中以“思想互助、技术互助、生活互助”为内容的带兵方法，事实表明：此法显著提高了战斗单位的凝聚力、战斗力。如在徐庄攻坚战中，他率领全班战士，团结互助，歼敌123名，无一人伤亡（战后被提升为排长），充分显示“三大互助”的优势。在短短的一年时间里，王克勤毙伤敌232人，俘敌14人，缴获步枪8支，曾9次立功，被评为“一级杀敌英雄”、“模范共产党员”。当刘伯承司令员得知他英勇牺牲的消息后，非常激动地说：“蒋介石一个旅也换不

① 中共中央文献研究室，毛泽东文集（第3卷）[M]，北京：人民出版社，1996.

来我一个王克勤!”随即刘司令员与政委邓小平联名给王克勤所在部队发去唁电,称赞王克勤是“战斗与训练、技术与勇敢结合的,为我全军所学习的新的进步的范例”。为此,延安《解放日报》发表社论,称赞他“为中国人民解放事业创造了新的光荣的范例”,号召全军部队普遍开展“王克勤运动”,“三大互助”带兵经验随即在全军推广。

时至今日,王克勤生前所在连干部与士兵仍在坚持“零距离接触”。如连队干部晚上休息后,宿舍门锁孔都插着一把钥匙。为啥?因为有的战士遇事后睡不着觉,想找连队干部说说心里话,夜深人静时,敲门难免影响别人休息,连队干部就把宿舍钥匙插在锁孔里,如果战士有事可以随时进来,彼此交谈。对于家庭存在的困难和难以启齿的隐情,连队能帮助解决的都解决了,个别问题尽管没能得到圆满解决,连队干部的心意也尽到了,对此战士们也都能理解。

当前,随着企业投资多元化进程的加快,企业带头人与员工间的矛盾也随之多起来。

有的公司经理认为:“我个人出资办企业,给了员工挣钱的机会,你就理应听我的、不听指挥怎么行呢?”有的企业员工认为:“我们为经理打工出力,为经理赚大钱,心里很不舒服,再受经理的气,怎么能给经理好好干呢?”这样,经理和员工各自从不同的角度出发,也就产生了难以调和的矛盾,导致双方互不相让、互不信任。尤其近年“经理随意开除员工”、“员工跳槽开除经理”的事例频发,自然影响着企业单位和谐局面的形成。

事实上,企业经营者和员工是一个矛盾的共同体。因而,双方必须从“和谐共赢”这个基本点出发,彼此站在对方的立场上进行换位思考。作为经营者,心里应该清楚,你出资创办企业的目的是什么?无非是追求良好的投资回报、向世人展示自己的能力、为国家作贡献。若没有员工出现在公司里,你手下不就没有“兵”了吗?那么你办公司的初衷如何实现?作为企业员工,心里也应该清楚,只因经理出资创办了公

公司，才为你提供了展示自己能力、得到付出回报的平台。作为员工对公司的投入，是无形的投入（主要体现在个人出技术、技能、劳务），而经营者的投入是实实在在的资金，如果公司发展不顺畅甚至倒闭了，经营者的资金那就真的“泡汤”了。所以，经理对公司实施的严格管理正源于此。如果双方能够如此认识，那么，也就“和谐共赢”了。

在企业，如何能够使先进的技术、工艺或经验实现共享呢？如何能够营造和谐的团队氛围，推动企业的持续发展呢？显然应该是公司带头人着意思考的问题。对此，福特公司的“最佳经验复制”制度，具有一定的借鉴价值。在福特公司下辖的 37 家工厂，每个工厂都有一个或几个生产工程师被任命为“焦点人物”，这些“焦点人物”负责推行《复制最佳经验制度》。这项制度是一种高明的知识分享手段，通过这一手段，使这些工厂都能共享最先进、最高效的技术和流程，而且这些经验都是工厂在实际应用中总结出来的，实行“最佳经验复制”制度之后，福特公司旗下 37 家工厂的生产效率，年平均提高了 5%，有的甚至高达 20%。如果在我们的团队中也实施类似的制度，共享所有人的知识、经验和方法，那么公司团队和个人都会获得极大的进步。你想，在这样和谐团队中，大家必然能够其乐融融、共同获益。

事实表明，解决好民营企业和谐发展的关键，是明晰产权的关系。希望集团创业初期，刘氏兄弟四人没有什么明晰的股权划分意识，刘氏家业是兄弟四人共同创造的。老大刘永言是决策核心，养鹌鹑就是他的主意。当兄弟四人在第二年遭到一次重大挫折时，老大是铁了心要搞下去，使弟弟们恢复了信心。弟兄们各有所长：老二刘永行精于技术和管管理，是经营上的主心骨；老三热衷于干实事，付得辛苦；老四刘永好能说会道，负责跑销售。到了后来，当弟兄四人意识到创业的风险时，决定以资金投入情况来决定将来的分配。因老三把家押上，老二又出资比较多，加上两人在公司起步阶段出力最多，因此兄弟间曾口头约定，老三占最多股份，老二其次，老大、老四并列第三。因经营有方，钱财滚

滚而来之后，老二、老三主动提出“利润平均分配”的原则，刘氏兄弟明确了股权却没有明确划分资产，资金也不分流，亿万家产不属于哪个人，而是“我们的”。可见，从创业之初的由亲情维系的模糊产权关系到产权的清晰划分，刘氏兄弟在巨大的利益面前一直保持清醒的头脑，提出“利润平均分配”的原则，很好地维系了和睦的兄弟情谊，把希望集团一步步做大，此乃一直是我国民营企业的骄傲。

总之，公司似如一条载满货物的船，经营者投资建了货船，公司员工就是船员，其方向是将船驶向目的地。如果这船货物运到了目的地，双方就都挣着钱了；如果这条运货船翻了，那么双方得到的是什么？无疑是“零”。如果公司经营者与员工们能够达成上述共识，从各自的角度施展才能，科学化管理企业，那么企业的经营前景就会变得非常乐观了。你说，不是这个理儿吗？所以，企事业单位欲发展，都应该将“和谐”放在重要位置。

第六章

作风塑造团队



作风体现着一个部门、一名管理者对待工作的态度，体现着一个团体的凝聚力和执行力。一个团队只有养成良好的团队作风，才能战胜敌人、战胜困难。毛泽东赞赏部队雷厉风行的作风，号召官兵要发扬“不怕牺牲，不怕疲劳和连续作战的作风”，以及“艰苦奋斗”的作风，树立“求真务实、脚踏实地”的工作作风。

走出“内耗”泥淖，增强合作意识

近年来，在国内某些企业中，自律已成为一句空话，行业间“使绊”、“下套”、“窝里斗”现象，屡有发生。还如，微波炉中的紫微光之争、空调和燃气热水器中的铜铝连接管之争、饮水机中的有胆无胆之争、豆浆机中的干打湿打之争。并且，将这些技术争论引入到市场营销和对消费者的导向上，由此造成了行业间不同程度的混乱。

企业的蛋糕怎么做大？理应靠的是核心技术和管理水平。因为只有把蛋糕做大了，方可得到更多的市场份额。然而，在国内一些厂商的眼里，竞争从来就不是什么做大蛋糕，何必耗费那些精力呢，拆台多省事儿，只要把对方干掉，市场份额就是我的了。如此恶性竞争，使得当今的“竞争战略之父”迈克尔·波特都看不下去了，曾经警示过我国的某些企业：“我们真切地希望中国企业引以为戒，对市场现状进行反思，尽快从恶性竞争的泥淖中走出来，将关注点回归到产品和消费者本身。”鉴于此，企业内部、行业间应化内耗为合力，增进团结，凝聚力量，战胜因核心技术和管理水平低、产品竞争力不强所面临的困难，这才是解决问题的出路。

抗战期间，毛泽东曾经指出：“我们要战胜敌人，首先要依靠手里拿枪的军队。但是仅仅有这种军队是不够的，我们还要有文化的军队，

这是团结自己、战胜敌人必不可少的一支军队。”^①这里，毛泽东虽然讲的是我军文武两条战线，但其内涵显然是讲团结合作，形成一个整体，才能战胜敌人，战胜困难。

历史上，解放军由于团结合作而取得胜利的战例很多。在此，笔者不再赘述。而就因内部分裂、内耗而招致严重的损失及教训，觉得很有必要引起企事业单位带头人的注意。1931年4月，党中央派张国焘到鄂豫皖苏区任中央局书记兼军委主席、沈泽民任中共鄂豫皖省委书记。张国焘刚到鄂豫皖苏区不久，就推行王明“左”倾冒险主义方针，主持了错误的“肃反”运动。

徐向前在《历史的回顾》中记述：“将近三个月的‘肃反’，肃掉了2500名以上的红军指战员。”而当时的红四军不过1.5万人。任红12师师长兼皖西军分会主席许继慎，对于张国焘等强加在自己头上的所谓“罪行”根本就不承认，声言：“我相信，总会有一天，党会作出公正的结论的。”随即，张国焘下令将他勒死在新集保卫总局一房间内。

1933年2月，徐海东任红25军副军长兼74师师长。这年初春，红25军围攻七里坪，不但未能攻下来，反而损失了3000多人。鄂豫皖省委召开紧急会议，商讨大计。会上，徐海东指着沈泽民说：“你们这些小资产阶级的领导，只顾自己吃饱喝足，不顾红军战士死活。”沈泽民大怒，当场下令将其推押出会场，并拟以“肃反重点人物处置”。这时，国民党军大举进攻红军的报告传来了。徐海东心想：冤死不如战死。于是，他直奔前线，赤膊挥舞着大刀，率领交通队官兵冲入敌阵，吓得敌人落荒而逃。沈目睹此景，便亲自前去慰问徐海东。沈紧握徐海东的手说：“惭愧，惭愧！险些误杀忠良……”徐海东傲然而爽朗地说：“杀了我，谁去杀敌人？”沈无言以对。

当年的目击者张竞将军回忆说：白雀园“肃反”，主要是杀军队干

① 毛泽东选集（第3卷）[M]，北京：人民出版社，1991：847。

部。白雀园河湾、砖桥、新集是杀人地点，在白雀园大河湾里杀人杀不及，竟然用机枪扫射。事实表明，“肃反”扩大化的错误，引起了极为严重的后果：一是苏区党政军领导干部异常缺乏；二是部分地方党政领导机关，因干部被捕杀太多而陷于瘫痪状态；三是挫伤了苏区人民群众和广大红军指战员的革命积极性。应该说，这些成了后来鄂豫皖第四次反“围剿”失败的一个主要原因。当年曾在红四军任职的徐向前元帅指出：鄂豫皖根据地“搞‘肃反’，搞扩大化……造成特别令人痛心的损失。历史的教训，值得注意。我们子孙后代，一定不要再重演。”^①

西安杨森制药有限公司在文化建设中，以“雁的启示”为切入点：“当每只雁展翅高飞时，也就为后面的队友提供了‘向上之风’。由于V字队形，可以增加雁群70%的飞行范围。”所以，分享团队默契（彼此信任）的人，能够互相帮助，携手前进，更轻松地到达目的地；“当某只雁离队时它立即感到孤独飞行的困难和阻力，它便立即飞回队伍中，善于利用前面同伴提供的‘向上之风’继续前进。”所以，我们应该像大雁一样具有团队意识，在队伍中跟着带队者，与团队共同奔向目的地。由于公司对员工进行“雁的启示”教育和影响，使管理者和员工更加认同公司，喜爱公司的环境和精神，齐心协力，共谋公司的发展。

国民党政府和军队中的抗日派，如卫立煌等从国家民族利益出发，真诚地与共产党、八路军合作抗日，当属人民的范围。因此，毛泽东说过：“在抗日战争时期，一切抗日的阶级、阶层和社会集团都属于人民的范围，日本帝国主义、汉奸、亲日派都是人民的敌人。”^②

1937年9月，蒋介石任命卫立煌为第二战区前敌总指挥。陕西、山西均属第二战区，共产党领导的第十八集团军（简称“八路军”）也归卫立煌节制。翌年4月，由于晋东、晋北军事形势发生新变化，卫立

① 徐向前，历史的回顾 [M]，北京：解放军出版社，1988：160。

② 中共中央文献研究室，建国以来重要文献选编（第10册）[M]，北京：中央文献出版社，1994：62。

煌为今后十八集团军防地问题，特来延安与中共领导进行协商。

卫立煌会见毛泽东时，由衷地称赞八路军：“贵军对日本作战打得非常好，立煌很是敬佩。今天来到延安，有机会聆教，非常荣幸。”毛泽东面带笑容，称赞卫立煌：“卫将军是第一位到延安的战区长官，抗日坚决，和八路军友好合作，我们要沿着这样一条路继续走下去。”会见中，毛泽东非常郑重地对卫立煌说：“八路军深入敌后，英勇杀敌，但也存在很多困难。一是弹药消耗大，没有子弹怎么打敌人？需要得到补充；二是医药卫生器材缺乏，还希望卫将军帮助向主管部门催促一下。还有，现在已经要到五月，快夏天了，夏服还没有影子，不知道什么缘故。”^①卫立煌听后，当即表示一定要帮助解决这些问题。

中午，毛泽东设宴招待卫立煌等人一行。卫立煌虽为国民党陆军上将，山珍海味早已尝遍，但自从入山西以来，一直同日军苦战，饥一顿饱一顿、热一顿冷一顿，好久没有吃过一顿好饭菜了。今天，他在延安能吃到如此丰盛的饭菜，欣喜异常。当然，他心知肚明，这是特意为他开的宴，所以连连向毛泽东表示谢意。当晚，延安人民还举行了盛大的欢迎卫立煌一行晚会，延安鲁迅艺术学院还特地准备了一台节目。

就在到达西安的第二天上午，卫立煌亲自来第二战区驻西安办事处，写了一个手谕：“即发十八集团军步枪子弹 100 万发，手榴弹 25 万枚。”然后，他将这个手谕亲手交给了第十四兵站分监杲海澜少将执行。杲海澜看到数量如此巨大，甚感执行起来有困难。对此，卫立煌严肃地说：“第二战区的军队都受我指挥，凡是打日本的我都一样看待。十八集团军仗打得好，我们就要充分供给。”^②此外，还发了三个师的夏装、50 部电话机、医药用品和牛肉罐头等。这些物资，对于八路军来说，真可谓是雪中送炭！既然我军认定卫立煌是抗日派，卫也肯定我军“对

① 马祥林，毛泽东点评国民党著名将领·给 18 集团军发给养 [M]，北京：民主与建设出版社，2006。

② 孟昭庚，卫立煌延安访问记 [J]，世界风采，2009（12）。

日本作战打得非常好”，我们就应与他讲合作、讲团结，把消灭日本侵略者作为共同目标。

成功学大师戴尔·卡耐基认为，在管理系统中，各部门虽然各有其相对独立性，但它们都必须为企业总目标服务，而且在实现这个目标的过程中，要进行合作。因此，一个成功的经营者，必须巧妙地协调好企业内外的人际关系，有效地排除人为的干扰，这样才不失为一个成功的经营者。如在手术台上，虽然由一个外科大夫主刀，但他必须得到麻醉师、副主刀、护士、输血员的全力支持和协作，这样他主刀的手术才能获得完满的成功。否则，他的医术再高超，也无法做到“手到病除”。可见，企事业单位团队带头人欲发挥作用，需要你的团队成员的有力配合，这样才能圆满完成单位发展中的一个又一个项目。

丢开面子，“刺刀见血”，纯洁关系

一个团队内部的团结，将直接决定着它的凝聚力和战斗力。而实现内部团结的有效方法，毛泽东认为，就是定期召开民主生活会，广泛开展批评与自我批评，即“在人民内部，有缺点，有问题，要从团结出发，用批评和自我批评的方法，提出意见，提出要求，解决问题，达到团结”。^①

其实，1935年的遵义会议就是一次党内军内民主生活会，是运用批评与自我批评方法解决分歧的成功范例。参会者对第五次反“围剿”惨败原因开诚布公地做了分析，不留情面。毛泽东第一个表态：“我不同意博古同志的报告（指他代表中央作的第五次反“围剿”总结报告）。”张闻天接着说：“我也不同意。”王稼祥也表态：“不同意。”其他人也纷纷表态不同意。^②毛泽东、张闻天、王稼祥等先后发言，尖锐地批评了第五次反“围剿”战争中实行单纯防御、在长征中实行退却逃跑的错误。毛泽东“用一、二、三、四次反‘围剿’胜利的事实，批驳了用敌强我弱的客观原因为第五次反‘围剿’失败辩护的观点。参加会议的伍修权曾回忆说：“毛主席的发言反映了大家的共同想法和正确意见，

① 中共中央文献研究室，毛泽东文集（第7卷）[M]．北京：人民出版社，1999：175．

② 石永言，从遵义到延安 [M]．贵阳：贵州人民出版社，2001：89．

受到与会绝大多数同志的热烈拥护。”^①由于这次会议成功地实现了党内民主，党内民主又促进了党和红军亟待解决的问题。会前，红军被动挨打、濒临险境，转移胜利无望；会后，毛泽东的军事指挥掌握了行动主动权，灵活机动地运用战略战术、调动敌人，引领党和红军突破敌人的围困，实现了北上到达抗日前线的目标。

近年来，由于种种原因，批评与自我批评在一些企事业单位很难开展起来，即使开展也存在形式主义、走过场的问题。出现“上级对下级哄着护着，下级对上级捧着拍着，同级对同级包着让着”的现象，真乃“阿婆留胡子——不正常”！结果，那些勇于坚持真理、坚持原则，敢于拿起批评武器、敢讲真话的领导和员工，常常得不到周围人的理解和支持，甚至处于被孤立的状态。

在20世纪的五六十年代，中央老部长们曾经不止一个说过：“我这辈子只怕两个人：怕毛主席的威严，怕周总理的认真。”“怕”总理，主要缘于周总理的严厉，“刺刀见血”，以及他对国家、对人民利益的高度负责精神。有一次，周总理主持国务院会议，有位部长在汇报工作时，因所念稿子不是自己写的或太紧张，不但有的话念不成句，而且有时还念错了，闹出笑话来。周总理强忍气愤，提醒说：“不对！看清了再念。”那位部长眯细眼睛又看着念一遍。接下来，情况尤为糟糕。于是，周总理很恼火地点了这位部长的名。然后，周总理随口说出了相应的几个准确数字。这时，在座的其他部长沉不住气了，把已经准备好的材料又悄悄地翻来翻去，生怕出岔子，挨总理批评。

徐向前元帅曾经说过：“一个革命政党要有好的党风，才能团结群众，实现自己的纲领、路线。同样，一支革命军队，也必须具有好的战斗作风，才能执行革命的政治任务。”然而，对于许多企事业单位的团队来说，形成好的作风、真要认真开展自我批评也很难。难在哪里呢？

① 伍修权，生死攸关的转折 [J]，星火燎原，1982（1）。

首先难在“面子”上。在众人面前要把自己的毛病和短处摆出来，有些同志总感到羞于出口，于是要么泛泛而谈，要么躲躲闪闪……诚然，对此也确有“刺刀见血”的企业。曾在华为任过中层干部的汤圣平先生，在其出版的《走出华为》一书中，就曾写道：“华为的民主生活会是要刺刀见红的，挠痒痒根本过不了关。每季度例会肯定要做一次自我批判，不是只在你的领导面前，而是在众多的同事面前。每个人都得过这道关，‘不要脸’才会进步，华为通过民主生活会让你认识自己，让大家把缺点暴露在阳光下。”他还分析道：“华为是知识分子聚集的地方，知识分子最大的弱点就是爱面子，人际关系的复杂性往往就来自于这些善意的或恶意的爱面子。华为这种‘不要脸’的精神和行动，让员工把各自的主张和诉求通过组织的渠道有序地舒解出来，人际关系在人们没有猜忌和隐瞒的轻松气氛中得到了进一步的纯洁。”^①对此，陈云说得好：“共产党员参加革命，丢了一切，准备牺牲性命干革命，还计较什么面子？把面子丢开，讲真理，怎样对于老百姓有利，怎样对于革命有利，就怎样办。”^②是啊，为使华为更稳健地发展，不断提升华为团队的竞争力，他们就是这样地勇于挑战自我。

① 汤圣平，走出华为 [M]，北京：中国社会科学出版社，2004：186。

② 胡锦涛在陈云同志诞辰100周年纪念大会上的讲话 [N]，都市快报，2005-6-14。

“凿井当及泉，张帆当济川”

“凿井当及泉，张帆当济川”出自李白《赠友人》其二。意思是说，挖井就要挖出泉水，扬起风帆就要驾船过江跨海。比喻做事一定要做到底，不可半途而废。

毛泽东在《党委会的工作方法》的第六条中指出：“对主要工作不但一定要抓，而且一定要‘抓紧’。什么东西只有抓得很紧，毫不放松，才能抓住。抓而不紧，等于不抓。伸着巴掌，当然什么也抓不住。就是把手握起来，但是不握紧，样子像抓，还是抓不住东西。”^①“抓”是行动、“紧”是状态，只有这两个字紧密结合在一起，“紧”才有状态、“抓”才有效果。对于企事业单位来说，即便工作措施和方法制定了几十条甚至上百条，但最终还是要体现在落实上。否则，再多的措施和方案也只能是“镜花水月”、“纸上谈兵”。

俄国著名的军事统帅苏沃洛夫把军队的迅速机动和闪电般的冲击，说成是真正的战争灵魂，并精辟地总结为：“一分钟决定战斗结局，一小时决定战局胜负，一天决定帝国的命运。”

徐向前元帅在用兵上就讲究果断神速，突出一个“快”字，作战前，他强调，在周密计划的基础上“集中兵力要快，开进战场要快，兵

① 毛泽东选集（第4卷）[M]，北京：人民出版社，1966：1332.

力展开要快，抢占有利地势要快，扫清外围据点要快，断敌退路要快，突破缺口要快，分割穿插要快，扩大战果要快，追歼逃敌要快。”^①例如：徐向前、陈昌浩等指挥的“商璜战役”，最能体现其雷厉风行的作风。在此次战役中，当我军获悉大量援敌出动的情报后，当机立断，连夜冒雪急行军，抵达豆腐店地区后筑好工事，指战员个个摩拳擦掌，严阵以待。当时我军兵力虽少，但却争取了几个小时的准备时间，因而取得了打援的主动地位，经过激战，我军歼灭国民党军约5 000人，缴枪2 000余支；击溃敌4个师和一个旅，占领了商城。然而，在随后的枣阳新集之战中，我军却丧失了几小时的时间，致使乌头县制高点被敌人抢占，我军付出了相当大的代价，但也未能扭转被动的战局，最后不得不撤出根据地，向西实行战略转移。这就是“快”、“慢”的不同结局。

公司企业团队中，总有那么几个成员表现得疲沓、松垮、拖拉。公司带头人给他安排一项任务吧，他总是磨磨蹭蹭的，半天甚至几天没有回音。带头人把他叫过来，问其事儿办得怎么样了，他也没个确切的答复；带头人批评了，他就那么听着，既不反驳也不认同。再给他安排个工作吧，还是“一如既往”，用陕西话说就是“肉筋筋的”。一个公司团队中这样不开化、目标不明的成员多了，肯定会减弱团队的战斗力。这样的成员，当然那个带头人也不会喜欢。尤其遇到那种“通不通，三分钟；再不通，龙卷风”作风的带头人，肯定将其开除出团队，不愿意让这样的员工拖后腿。

可以设想，如果在公司团队里从带头人到成员都缺乏时间观念，办事拖拉，决策迟缓，必将影响公司发展甚至造成巨大的损失；如果公司遭遇了紧急事态，公司团队能够快速作出反应并采取恰当措施，那么就会使公司成功地度过危机。

据悉，有一位英国女记者曾到日本度假，在某一商场选购了一套音

① 徐向前，徐向前忆红四方面军西行转战三千里 [OL]，中国共产党新闻网，2009-3-31。

响，打算送给她住在东京的婆婆。这位记者挑选完之后，营业员按照她挑好的品牌到仓库里去取货，然后就递给了这位英国顾客。随后，这位记者就回到了宾馆，可是打开包装盒一看，所购的音响只是一个空心的货样。她当即认定这是一种欺诈行为，并且撰写了《微笑背后隐藏的杀机》一文，并准备在第二天发送报社刊发。“兵贵神速”，时间就是胜利、时间就是商场的生命。

“河有两岸，事有两面。”第二天早上，当这位记者刚一迈出门槛之时，这家商场的经理和营业员就出现在了她的面前，首先送上一台真正的音响，外附送一张经典唱片、一份书面的关于此事的备忘录。在这份备忘录里，详细记载了商场追踪这位女顾客的全部过程：营业员发现失误后马上电告各门口的保安拦截；没有拦截到后，营业员迅速将此事上报经理，从顾客遗漏的一张快递单据中筛查出这位记者父母的英国电话；然后，再由此查出这位记者日本婆婆家里的电话；最后一个环节，就是查出这位记者在该地居住的宾馆。总之，这家商场的营业员和经理一共打了 35 个紧急电话，最终挽救了一场即将上演的“商场欺诈事件”。此事件对管理者的真切启示，无需赘言了吧。

“美军不行，钢多气少”，败下阵来

马克思主义战争观认为，物质因素决定着战争胜负的可能性，战斗精神则是将这种可能性变为现实性的决定因素。恩格斯在评论拿破仑时代的法国骑兵时指出：“勇敢和必胜信念常使战斗得以胜利。”^①他认为，两只强大的骑兵部队在发生冲突的紧急关头，谁在精神上表现得更勇敢，谁就可以赢得优势，创造以劣胜优的战斗奇迹。

毛泽东在“十大军事原则”的第六条，将人民解放军的英勇顽强精神，概括为“不怕牺牲，不怕疲劳和连续作战（即在短期内不休息地接连打几仗）的作风”。^②并且，明确指出：“如果一个革命的人民和军队不怕痛苦，不折不挠地英勇地反抗敌人，他们一定会胜利的。”^③后来，毛泽东在总结抗美援朝战争的经验时说：“志愿军打败了美国佬，靠的是一股子气，美军不行，钢多气少。”^④他讲的这个“钢”指的是武器装备，而这个“气”，就是指的人民军队敢于压倒一切敌人的英雄气概。

如抗美援朝中的松骨峰战斗，志愿军子弹打光了，官兵们就端着刺刀、举着工兵锹冲向敌阵拼杀；刺刀捅弯了，锹举不动了，就滚石头

① 伍轶，胡韧，宋方. 6 000 条战斗格言和它们的主人 [N]. 解放军报，2008-4-11.

② 毛泽东选集（第4卷）[M]. 北京：人民出版社，1991：1247.

③ 毛泽东. 致西班牙人民书 [N]. 人民日报，1966-10-18.

④ 朝鲜战场上“东方精神”让志愿军所向披靡 [N]. 解放军报，2009-8-3.

砸、用牙齿咬，把敌人打得望风而逃。在上甘岭战斗中，敌人先后投入6万多兵力，发射炮弹190余万发，投掷炸弹5000余枚，山头被削低2米，志愿军官兵仍然牢牢地坚守在阵地上。据我国著名经济学家马寅初回忆：他在东欧参加“保卫世界和平大会”时，传来中国人民志愿军收复平壤的消息，几千名外国代表边鼓掌边高呼“毛泽东万岁”、“新中国万岁”，时间长达10余分钟，场面热烈。

人民解放军这个优势过去、现在管用，即便今后武器装备有了新的发展，仍然管用。所以，不论过去、现在或将来，都应发扬英勇顽强的战斗精神。

英国动物学家绍·艾利斯说：“在所有哺乳动物中……最具韧性者，莫过于狼；最有成就者，还是莫过于狼。”狼性，狼道，狼图腾让众多军事家羡慕不已，因为有狼性，《亮剑》中李云龙（王近山将军原型）的部队所向披靡，《沙场点兵》中的野狼团更能让全军谈狼色变。

永不屈服，不苟活的狼，成为了最高食物链的终极者，表明其强悍进取、勇敢无畏和不屈不挠的竞争精神。对于严峻的生存环境，狼有着惊人的适应能力，有着坚韧刚毅的团队协同作战精神，以及奋不顾身的战斗牺牲精神，因而其跻身于群雄，并成为强者。

然而，狼性、狼道、狼图腾是与孔孟中庸之道格格不入的。其因，便是中庸之道的主导精神：“循规蹈矩、忍辱负重。”应该承认，这种中庸之道的封建糟粕害得我国民性保守，惰性十足，固步自封，闭关自守。如作者在与某些公司团队带头人接触中发现，他们总是自我感觉良好，谈起成绩来精神抖擞，措辞妙美；谈起措施来，寥寥数语。至于经营中的失误失当，你是难以听到的。正因不善于找差距、认失误，沾沾自喜于昨天的成绩堆上，拼搏进取的劲头不足。而我们推崇提倡团队的狼性文化，就是要在浪尖上求生存、浪谷中图发展。

1935年4月，红四方面军渡过嘉陵江后，总指挥徐向前亲自坐镇在江油县以南指挥打敌援兵。敌我激战中，第28团团长王近山正杀得

畅快淋漓之时，一颗子弹击中了他的头部，血流不止，当场昏了过去。警卫员等抬着担架就往后方送。徐向前来到前线，看到战况十分紧急，喊道：“王近山！王近山在哪里？”王从昏迷中苏醒过来，立即强令手下：“把我抬回前线去！”在前沿阵地，突然一个血人从担架上硬撑着坐了起来，然后指挥部队继续进行反击。徐向前说：“只要王疯子，在阵地一定不会丢。”果然，王近山几下调兵遣将发起冲锋，又击退了强敌的进攻，战斗取得了胜利。可当他准备躺下时，又一颗子弹飞来击中了他的头部。江油一战，王近山“血人”指挥，头中两弹，可大难不死，两个月后伤愈返回了部队。用当今网络赞佩的话说，可真够“牛”了！

战斗的枪声一响，王近山总是冲杀在前，舍生忘死，所以被指战员们誉为“王疯子”。

后来，陈赓没办法不得不派六七个警卫员跟着王近山，当他往前冲时就拉住他，他再不听劝说时，就让几个人压在他身上。到延安后，王近山受到毛泽东的接见，毛泽东对他说：“我早就听说，有个红四方面军的‘王疯子’现在成了吴下阿蒙了，了不起啊！并且，表扬他在战场上‘勇敢、果断、有胆略’。”王近山谦虚地说：“我跟刘（伯承）、徐（向前）首长学的打仗。”毛泽东说：“他们是我军第一代军事家，你要做我军第二代军事家。”^①

美国成功企业家兰迪·瓦克勒认为，并不是每个人都适合自己创业的：“企业家是一种特殊的人，愿意承担风险。没有很多人愿意承担风险，因为自己创业既可能飞黄腾达，也可能一败涂地。只有那些愿意承担巨大的风险又愿意废寝忘食工作的人，才能自己创业，并且走向成功。”所谓“创业”，即为开创事业，创字当头，业为基础。这就意味着任何一项事业都是一个由无到有、由小到大的创造过程。创办的企业能否成功，就要看你的意志力了。有人曾问商界思想家冯仑，你成功的原

① 季桂林，张锋，吕国英．中国将帅 [OL]．中国军网，2007-8-1.

因是什么，他就说了一个字“熬”，熬得住就能成功。

2001年，互联网的大寒流摧毁了不少网络企业，只有阿里巴巴还坚守在电子商务的阵地上，许多和马云一起闯荡的伙伴们都徘徊在离去的边缘。然而，他的伙伴们没有离去，和马云一起留了下来。那一刻，坚强的马云流泪了，他说：“朋友没有对不起我，我也永远不能做对不起他们的东西！我们回去，从零开始，建一个我们这一辈子都不会后悔的公司。”可见他们取胜的秘诀应该是信仰和团队，“是一群人在战斗”。而那些只有领袖没有团队的公司，兴起很快，衰败也是一瞬间。所以，有智慧的企业带头人要擅于运用团队的力量，这才是发展之途。

被誉为台湾“经营之神”的王永庆，早年在台湾嘉义开米店卖米。别人家的米店都是大米、沙砾、小石子一起卖，王永庆则把这些杂物挑拣得一干二净后再卖。别人家的米店等着顾客上门来买，王永庆则走街串巷去推销挑拣后的净米。在送米上门的同时，他还总是做一些精心的统计入册：这户人家几口人，每天用米量多少，需要多长时间送一次，每次送多少等。不仅如此，他还细心地为顾客擦洗米缸，记下米缸的容量，把新米放在下面，把陈米放在上面。在客户发工资的一两天内上门讨米钱。销米的每一步，他都心里有数。

王永庆辛勤的付出，赢得了顾客、赢得了市场，最多一天可以卖出一百多斗的米，为他的未来的商业帝国积攒了原始积累、拉起了经营队伍。中国十大创业风云人物牛根生有句名言：“有干劲，你就洒下汗水；有知识，你就献出智慧；二者都不具备，请你让出岗位。”王永庆是一位既能洒汗水又能献智慧的经营管理者，所以他的企业自然会越做越大。在2007年台湾百大企业当中，台塑集团名列最会赚钱的台湾企业集团，税后纯利润高达新台币2190亿7700万元（约合450亿元人民币）。

两角钱客饭的顿悟：“中国的希望在延安！”

我国古代历史上，三国蜀汉丞相诸葛亮在《诫子书》中提出了“俭以养德”的思想，要求“淡泊明志，宁静致远”；晚唐著名诗人李商隐《咏史》诗云“历览前贤国与家，成由勤俭破由奢”；唐朝第二位皇帝李世民把“去奢省费，躬行节俭”视为“天子之道”；贤圣帝王大禹治水，破衣草鞋昼夜不息，三过家门而不入；汉代卓越的探险家张骞出使西域，抱定使命不畏艰险，含辛茹苦数十载等，这些感人的人物故事，正是对中华民族艰苦奋斗精神的生动诠释。

历史上，由俭入奢易，由奢入俭难！就现实来说，“昨夜星辰”的河南春都公司，最红火的时候年销售额 20 多亿元。该公司之所以由盛而衰，大概谁也否定不了与公司缺少艰苦奋斗的作风有关吧。据记者调查：“春都最红火的时候，浪费十分惊人。一个处级干部一个月报销的招待费竟达 20 多万，公司一副总经理一个月报销 2 万多元手机费，而当时手机在省会郑州尚不普遍。春都中层干部就配专车，小汽车最多时达 232 辆，其中 3 辆奔驰，多辆雷克萨斯、奥迪。春都高层曾试图严格控制干部“三费”（手机费、汽油费、招待费）报销，其中一项是将公司所有小汽车统一管理，用车需审批，并计划拿出 200 辆小汽车投放到洛阳市场出租。但很快就有人以工作太不方便为由，找领导批条子将车

开回。”^①

毛泽东一贯重视军队艰苦奋斗作风的养成，曾明确提出：“我是历来主张军队要艰苦奋斗，要成为模范的。”^②“坚定正确的政治方向，是与艰苦奋斗的工作作风不能脱离的，没有坚定正确的政治方向，就不能激发艰苦奋斗的工作作风；没有艰苦奋斗的工作作风，也就不能坚持坚定正确的政治方向。”^③军队如此，企事业单位也一样。那些已赢利、已做大的公司管理者，更应保持创业时期的艰苦奋斗作风，把握住“正确的政治方向”。

1927年，毛泽东在井冈山建立了第一个红色根据地。当时由于国民党反动派的封锁，加之根据地人口少，产粮少，部队生活非常艰苦。红军战士吃的都是红米饭、南瓜汤，有时甚至吃得还不如这个，当时有的战士就说，咱们吃的这么差，你看毛委员吃的肯定是鸡和肉，和我们不一样。曾志有两次突然闯进毛泽东的家，随即掀开他家的锅盖，看看他吃的是什么，一看，吃的和他们是一样的，结果回去就没话可说了，提疑问的战士也解除了心疑。1928年入冬时山上已经降雪，当时毛泽东在写给中央的信中说：“这样冷了，许多士兵还是穿两层单衣。好在苦惯了。而且什么人都一样苦，从军长到伙夫，除粮食外一律吃五分钱的伙食。发零用钱，两角即一律两角，四角即一律四角。因此士兵也不怨恨什么人。”^④旧军队一遇薪饷不济就会哗变、溃散，红军却能忍受人世间的各种艰辛而坚持奋战，那么靠的是什么呢？靠的正是这种上下一致，“什么人都一样苦”的作风。

1940年春，旅居新加坡的陈嘉庚先生率南洋华侨总会视察团回国慰问我抗日军民。在陪都重庆，国民党军政要员把他当成了财神爷，不

① 程东升，“悲情”春都：一个国有企业沉浮之完全纪录 [N]，21世纪经济导报，2004-4-21.

② 中共中央文献研究室，毛泽东文集（第7卷）[M]，北京：人民出版社，1999：162.

③ 新中华报，1939-5-10.

④ 毛泽东选集（第1卷），北京：中央文献出版社，1991：65.

惜以 800 大洋一桌的豪宴为他接风洗尘，他对此十分反感。当视察团来到延安时，毛泽东在土窑里请他吃两角钱一顿的客饭，陈先生对此深有感触。返回新加坡以后，陈嘉庚先后多次发表文章、讲演，不无感慨地说：“800 元的酒席我实在咽不下去，而两角钱的饭菜我吃得香甜。一个是浪费人民的财力物力，一个是节约人民的财力物力，两者的思想生活作风有着天壤之别。”接着，他又向世人预言：“中国的希望在延安！”

美国记者埃德加·斯诺采访毛泽东，到他的窑洞里一看，除了一张床，有个蚊帐，有个写字桌之外，屋子里面一无所有。斯诺说，这个统率千军万马的人物，生活这么俭朴，怎么能让人心里不服呢？斯诺还看到了中央书记处书记周恩来睡的土炕，八路军副总指挥彭德怀用缴获的降落伞改做的背心，陕甘宁边区政府主席林伯渠耳朵上用绳子系着断了腿儿的眼镜，并在《西行漫记》中断定它是“兴国之光”。在后来的淮海战役中，国民党中将、国民党第 12 兵团司令黄维被俘后死不认输，但当他亲眼目睹了刘伯承、邓小平、陈毅这些布衣将军后，才幡然醒悟：“在下不光败在战场上，更败在作风和精神上。”

朝鲜战场上，美国第八集团军在我志愿军发起的第二次战役中遭遇了惨败，李奇微中将接任第八集团军司令后，在一次高级军事会议上大骂下属：“看看中共的军队总是在夜间行军，他们过惯了清苦的生活，甚至吃的是生玉米粒和煮黄豆……我们的军队离了公路就打不了仗，不愿扔开使部队伤亡惨重的汽车而代之以步行，不敢深入山地、丛林，到敌人的驻地去作战……一句话，你们之所以变得对公路这样依赖就是怕吃苦，总想坐汽车舒舒服服去打仗。到最后连人带汽车一块完蛋！”我志愿军正是以钢铁般的意志战胜了“做贼盗黄连——自讨苦吃”的美军。

全国解放后，毛泽东再次提醒人们：“根本的是我们要提倡艰苦奋

斗。艰苦奋斗是我们的政治本色。”^①并且批评了当时的报纸对勤俭建国，反对铺张浪费，提倡艰苦朴素，同甘共苦很少宣传的倾向。20世纪60年代初的三年困难时期，毛泽东带头将工资降为3级、每月404.8元。党中央主席以身作则，天下仿效，所以国家主席刘少奇、国务院总理周恩来、人大委员长朱德都和毛泽东的工资拉平了，统统是404.8元，与全国人民共渡难关。

一般来说，以企业家为核心的团队中，农民企业家创业尤为艰难。一是多为身无分文闯天下，积累创业的初始资本，然后才有可能做大做强；二是创业过程中将会遇到来自资金链、团队成员素质等诸多方面的难题，需要带头人具有艰苦创业的勇气、智慧和气场。

如此说来，现为湖南五江轻化集团有限公司总裁肖安江的创业，比较典型。1981年，18岁的他与二哥肖自江走出老家石门。起初与别人一起做塑料制品零售生意，沿街叫卖，露宿街头。兄弟俩饿了，就吃两个包子充饥；渴了，就喝几口自来水；困了，就在街头的树荫下打个盹。为推销塑料制品，不少城市和农村都留下了他们的脚印，尝尽了创业的辛酸苦辣。“百日连阴雨，总有一朝晴。”由沿街叫卖到租店批发，由小本生意到大宗买卖，多年的打拼，肖家兄弟俩终于积累了创业的资本，1988年年底在广东顺德办起了塑料制品厂。

兄弟俩在哈尔滨建立了一个塑料制品批发点，苦心经营一年后，批发业务几乎垄断了哈尔滨市场。在此基础上，他们又奔赴漠河，办起直接与俄罗斯人做生意的搪铝、塑料制品批发公司，年成交额达3000多万元。尔后，又租赁承包已倒闭两年多的乌鲁木齐铝制品厂。经过大刀阔斧地推行改革，半年后使企业扭亏为盈，盈利400多万元。

肖安江说：“经商富了个人，只有回乡投资办厂才能致富一方。”于是，他决定回乡投资办厂，带领大家一起致富。现在，以他为带头人的

① 毛泽东选集（第5卷），北京：人民出版社，1977：329.

湖南五江轻化集团公司，是一家经营七大产业的大型综合民营企业集团，综合实力位居湖南省百强民营企业综合类第二。公司员工 20 000 余名，总资产达 100 多亿元。公司荣获“全国工人先锋号”等称号，肖安江获全国优秀乡镇企业家、全国“创业之星”等荣誉称号，受到党和国家领导人胡锦涛、吴邦国的接见。

要知道，我国实现现代化，任务还非常艰巨。再说，现代化是一个动态的概念，我们在发展，其他国家也在发展，想要在经济、军事、科技等诸多方面赶上发达国家，必须经过长时期的艰苦奋斗。

瑞士是世界上出了名的“首富之邦”，但瑞士人却以节俭闻名于世。该国生产的“劳力士”、“英纳格”、“欧米伽”等名表，畅销国外，但瑞士人自己却很少佩戴这类品牌名表；该国平均两个人就有一部汽车，可你在马路上却很少看到“林肯”、“奔驰”等豪华汽车。而我国许多人正热衷于这些名表名车，并将其作为自己身份的象征，而且呈现出你追我赶之势。对我们更有触动意义的是，瑞士的一些宾馆、餐厅都有明文规定：买多少，吃多少，不许糟蹋浪费食品，否则的话，定要罚款。因为，瑞士是把节俭作为一种信仰、一种行为规范的国度。

当然，今天我们强调发扬艰苦奋斗精神，不是甘愿死守贫困再过苦日子，而是必须振奋精神，积极主动地与艰难困苦作斗争。我们奋斗不是为了吃苦，但是奋斗必须吃苦。只有在艰苦奋斗的创业中陶冶道德情操，推动生产力的发展，才能不断提高我国富裕和文明的程度。可以说，当全社会崇尚和发扬艰苦奋斗之时，也就是中国社会腾飞之日。

当“泰坦尼克号”笼罩，要避免公司沉没

改进领导工作作风，最终仍要落实到公司团队带头人身上。政绩从何来？当然从埋头苦干、改革创新中来。离开这两条，公司将处于危机状态。海尔公司总裁张瑞敏这种危机感就非常强烈：“当一个企业感到疲倦，不能创新，不能战胜自我的时候，极限随时都有可能到来。海尔一旦决策失误，也许就会像泰坦尼克号一样，顷刻沉没。”所以，作为团队带头人一定要有定力，作决策、抓工作都必须做到求真务实，以避免公司沉没。

（一）“现在来站队！我站第一名，请曾连长喊口令！”

培养求真务实的优良作风，要求团队带头人应有危机状态下的责任感和凝聚力。毛泽东率秋收起义余部到井冈山后，已处于深秋，然而官兵仍身着单衣。为解决急迫的棉衣问题，毛泽东带着队伍下山打游击。但因地形和敌情不明，部队到了大汾后就遭到反动武装的袭击，在仓促撤退中部队很混乱，许多人跑散了。随着毛泽东撤到黄坳的官兵仅有30多人，炊事担子也跑丢了，几个战士从老百姓家里找来一点剩饭，没有碗筷，毛泽东和大家用手抓饭吃。战士们愁眉苦脸的，散坐于四处，部队面临着解体的危险。这时，毛泽东毅然站起身来，朝中间空地迈了几步，立正姿势双足并拢，身体笔挺地大喊：“现在来站队！我站

第一名，请曾（曾士峨）连长喊口令！”^①战士们一见队伍带头人如此振作，也都鼓起劲头站队，向毛泽东看齐。不久，这支小队又汇集起大队人马，又继续投入战斗了。可见，“船载千斤，掌舵一人”啊！

想过没有，以后你带的队伍因种种原因，也可能会面临着解体的危险。如果真的有那么一天，你能不能也如毛泽东一样把大家聚拢起来呢？别不想，因为凡事预则立、不预则废。据悉，GE在20年前曾对意大利梅洛尼公司的负责人梅洛尼说：“我们决定收购你的公司，你回去准备一下。”梅洛尼很生气地答道：“我没有决定卖掉我的公司。”随即，美国人扔下一句话：“那你回去就等着瞧吧！”20年后，梅洛尼公司还在，品牌还是自己的，并且家电产品已在欧洲占有相当大的份额，梅洛尼说：“这20年来，我就是拼命地跑，不敢喘气，只有这样，我的公司才避免了被别的大公司吞并。”^②可见，危机意识可以使企业变压力为动力。

我国著名企业家柳传志说过：“我们一直在设立一个机制，好让我们的经营者不打盹，你一打盹，对手的机会就来了。”对此，现为华为公司总裁的任正非更形象地比喻过：“华为总会有冬天，准备好棉衣，比不准备好。我们该如何应对华为的冬天呢？”事实表明，当一个企业满足于以往成就的时候，它便容易忽略竞争环境的变化，继而丧失了危机意识；危机意识的缺失导致创新动力不足，在竞争的洪流中也就避免不了遭受挫败。

（二）毛泽东主席亲笔批示：“向空军第三师致祝贺。”

优秀是逼出来的，因为每个人都有潜能。当确定奋斗目标后，看到与别人的差距时，能敢于正视自己的缺点，不断丰富和充实自己，最后站在了同龄人的前列，乃至时代的前列。

① 彭薇，栾吟之，薛淼焱．井冈山上 [N]．解放日报，2007-7-10.

② 党书国．海尔管理模式全集 [M]．武汉：武汉大学出版社，2006：112.

2010年4月，习近平在海南调研时指出，大政方针确定以后，干部就是决定因素。要注意培养选拔那些坚持科学发展有韧劲、谋划科学发展有思路、推动科学发展有激情、实现科学发展有贡献的干部，努力建设高素质干部队伍。^①那么，这“四有干部”怎样才能选拔出来呢？其中，主要途径便是形式不同的争先创优活动。

抗美援朝战争期间，中国人民志愿军在“为祖国争光”、“争取立国际功”、“争取立功见毛主席”等口号鼓舞下，开展了广泛深入的群众性立功运动，涌现出许多战斗英雄。如空军第3师在68天里，出动战机2391架次，进行大小战斗23次，击落击伤敌机63架。其中飞行大队长、一级战斗英雄王海击落敌机4架、击伤5架，飞行大队长、一级战斗英雄刘玉堤击落敌机6架、击伤2架，飞行大队长、一级战斗英雄赵宝桐击落敌机7架、击伤2架。毛泽东看到空军的作战报告后，亲笔批示：“向空军第三师致祝贺。”^②

新中国成立以后，人民解放军各部队采取“大比武”的形式，开展了群众性的争先创优活动。先后开展了包括“四好连队”、“五好战士”、学“硬骨头六连”、学雷锋的“三学活动”，以至现在开展的创先争优、党的群众路线教育实践活动，从活动中产生出大批优秀领导干部。

对于张瑞敏的成功，你可以总结出许多条，但其最可贵之处，在于他总是与国内外企业进行纵横比较、带着危机感经营海尔公司。如他曾在多种场合表示：“尽管海尔仍能以很快的速度发展，但极限随时都会出现，这与公司大小无关。当一个企业感到疲倦，不能创新，不能战胜自我的时候，极限随时都有可能到来。海尔一旦决策失误，也许就会像泰坦尼克号一样，顷刻沉没。”因而他提出海尔公司内部运行机制的总思路：“打破平衡，展开竞争，螺旋上升。”正由于海尔将竞争机制导入

① 徐京跃，切实加强和改进党的建设推动经济发展方式加快转变 [N]，人民日报，2010-4-14。

② 姜廷玉，解读抗美援朝战争 [M]，北京：解放军出版社，2010：264。

企业内部，在岗位竞聘、绩效考核等方面，处处显示出竞争的压力，从而激发了公司管理者、员工工作热情和创新性自我提升，由此造就了海尔高效的执行力。

（三）“坐在指挥台上，如果什么也看不见，就不能叫领导。”

培养求真务实的优良作风，必须不断提高团队带头人的观察力，防患于未然。毛泽东在中共七大的结论中说过：“坐在指挥台上，如果什么也看不见，就不能叫领导。坐在指挥台上，只看见地平线上已经出现的大量的普遍的东西，那是平平常常的，也不能算领导。只有当还没有出现大量的明显的东西的时候，当桅杆顶刚刚露出的时候，就能看出这是要发展成为大量的普遍的东西，并能掌握住它，这才叫领导。”^①通过观察，见微知著，争取主动。

据统计，一个人知识的90%是通过观察得来的。通过观察发现问题，经过初步分析，就能提出问题。而要解决问题，就得对问题进行深入分析，即“去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里”^②的思考过程。

养成良好的观察、分析习惯后，往往会化腐朽为神奇。1934年12月12日，毛泽东曾预言“我们不能去湘西钻口袋”，大家接受了他的意见，对此刘伯承说：“当时，如果不是毛主席坚决主张改变方针，所剩三万多红军的前途只有毁灭。”1949年3月，毛泽东曾预言“有些共产党人在糖弹面前要打败仗”；果然，1952年2月10日，刘青山、张子善倒在正义的枪口下，反腐倡廉至今依然任重道远。这些预言，绝不是臆测，也不是巧合，而是源于渊博的学识、敏锐的观察力基础上的，从而对事物的发展得出合乎规律的准确判断。

作为企事业单位团队带头人，欲学会或提高观察力，必须认真搜寻事物的每一处细节、观察清楚每一个问题。如英国某医学院的一位教授

① 杨春贵，如何提高战略思维能力 [J]，人民论坛，2010（31）。

② 毛泽东选集（第1卷）[M]，北京：人民出版社，1991：291。

在上课时，用手指蘸着糖尿病人的尿并用舌头去品尝其味道后，让其所带的每一个男女学生都这样模仿他去做，学生们悉眉苦脸，勉强照办了。用手指品尝其味道后，一致向教授报告糖尿病人的尿有甜味。教授问：“我这样要求你们是为了什么？”学生回答：“为了让我们知道糖尿病人的尿是甜的。”教授说：“不对，我这样做的目的是为了让你们学会观察细节。如果你们观察很细心的话，应该看到我伸进尿里的是中指，舔的却是食指，而你们却谁也没有看得出来。”设题刁钻，令人铭记。

一般来说，公司团队带头人之所以成为领导者，是因为他眼界开阔，有战略头脑，以及对企业高度负责的精神。如华为总裁任正非先生，便极具这一特质。据《凤凰科技》2013年4月28日报道：华为总裁任正非签发了电邮文号【2013】56号文件：《华为10年内不上市，家族成员永不接班》。其中，对于外界广泛关注的接班人问题，任正非称，他一共有四位家人在华为上班，但都只是职业经理人。在致员工信中，任正非阐述了华为接班人的条件：除他们讲过的视野、品格、意志要求之外，应有对价值评价的高瞻远瞩和驾驭商业生态环境的能力；要具有全球市场格局的视野，交易、服务目标执行的能力，对新技术与客户需求的深刻理解；具有端到端对公司巨大数量的业务流、物流、资金流，简化管理的能力。最后，他的态度非常明朗：“这些能力我的家人都不具备，因此，他们永远不会进入接班人序列。”

然而，有的公司带头人欠于对企业发展的观察力，欠于对企业发展的战略思考，思维狭窄，不善于捕捉企业发展的机会；甚至，在机会捕捉中掉入陷阱、遭遇困境。其实，机会与陷阱往往就在一念之差、一步之距，观察到了、理解上去了，就能抓准机会；观察不到、理解不上去或是抓偏了就会成为陷阱。还有的公司带头人，不注意观察员工的思想动向，当有员工都跳槽了，而且不是一个两个时，究竟跳槽原因是什么，他往往还蒙在鼓里呢。对此，要深悟“小洞不补，大洞叫苦”的道理，否则是会翻船的！

第七章

牢牢掌控团队



近年来，对企业人才跳槽问题，众说纷纭、褒贬不一。据统计：我国企业人才的跳槽率逐年递增，在IT界，人才的年平均跳槽率甚至高达50%，令人惊叹。企业欲发展，必须稳定人才队伍。在我军历史上，毛泽东提出“党指挥枪”的原则，实施“支部建在连上”、“搭班术”的措施，以加强基层组织和领导班子建设，从而稳定和掌控了革命队伍。

以“党指挥枪”的原则聚拢公司力量

章亦勃是从事某一建筑材料经营的公司总经理，经过七年多的发展，公司年均销售额以5 600多万元递增，产品市场占有率稳步上升。不过，章总最近的心情非常郁闷，因为他麾下的两个关键人物，一个是公司主管销售的副总经理，一个是公司人力资源部的副部长，几乎同时被另一家较有名气的公司挖走了，并随他俩又跟去了5名业务骨干。

伴随着企业发展的结构性调整，企业之间相互挖人的现象已很普遍。尤其挖走的关键人物再带走几个业务骨干，就等于一支队伍拉过去一大半。为数不少的公司都是以这种方式被搞垮的。即便不被搞垮，公司也会招致伤筋动骨般的重创。

从人力资源管理的角度来看，稳定的团队自然会为公司带来稳定的发展。那么，管理者应以何种措施来掌控企事业单位的团队呢？当年，毛泽东的做法为此提供了经验，很值得我们借鉴。

毛泽东鉴于对秋收起义失利原因的总结，领导了著名的三湾改编，在部队中建立了党的各级组织和党代表制度，确立了党指挥枪的原则，从组织结构上确保了部队的巩固和战斗力。三湾改编后的连党代表、后来成为共和国元帅的罗荣桓曾经回忆：“三湾改编，实际上是人民军队的新生，正是从这时开始，确立了党对军队的领导。当时，如果不是毛泽东同志英明地解决了这个根本性的问题，那么，这支部队便不会有政

治灵魂，不会有明确的行动纲领，旧式军队的习气，农民的自由散漫作风，都不可能得到改造，其结果即使不被强大的敌人消灭，也只能变成流寇。”^①两年后，红四军党的“九大”通过的决议，再次强调“红军必须置于党的绝对领导之下”，并确立了坚持党对军队绝对领导的制度。

“枪指挥党”，必然乱党、乱军。如红军长征途中，红一方面军、四方面军在懋功两河口会师后，张国焘担任总政委。张国焘自恃军权在手，兵多将广，妄图用枪指挥党，要求改组中央军委。为此，毛泽东不得不分头找政治局的同志谈话，商量怎么办。张闻天说：“那就把我担任的总书记的职务让给他吧。”毛泽东说：“那不行，党中央总书记的职务不能给他，这样革命的政治方向都会改变了。”^②朱德和周恩来也提出，把自己的职务让给他。后来，他们决定增选张国焘为中央军委副主席；在毛儿盖会议上，又作出决定成立一个统管一、四方面军的总司令部，由朱德任总司令，张国焘任总政委。可张国焘嫌这个官小，还是不满意。

朱德在中南海的一个座谈会上说到：一、四方面军北上，张国焘“到阿坝时，他就变了，不要北上，要全部南下，并发电报要将北上的部队调回南下，我不同意，反对他，没有签字。电报由叶剑英同志接着，告诉中央毛主席，没有向下面讲，中央就马上决定单独北上了。如果上去的部队调转，中央是很危险的”。^③后来，毛泽东曾回忆说，他在长征路上同张国焘的斗争，是他一生中最黑暗的一段路程。因为，当时红一方面军已同国民党军苦战了八九个月，伤亡很大，精疲力竭，可张国焘却凭借手中人多枪多这张王牌，向党要权，拒绝统一行动，这不等于在红一方面军背后又插了一刀吗？

张国焘阴谋破产后，继续一意孤行，竟于1935年10月5日成立了

① 星火燎原（1）[M]，北京：人民文学出版社，1964：113.

② 王行娟，贺子珍的风雨人生[M]，沈阳：辽宁人民出版社出版，2008：168.

③ 朱德委员长谈红二方面军渡江同四方面军会合前后的经过情况纪要，1960-11-9.

伪中央、中央政府和中央军委，他自封为“主席”。1936年年初，中央政治局作出《关于张国焘同志成立第二“中央”的决定》，彻底粉碎了张国焘企图以枪指挥党的阴谋，有效地聚拢了革命队伍。

针对张国焘叛逃的历史教训，毛泽东在六届六中全会上明确提出：“我们的原则是党指挥枪，而决不容许枪指挥党”，重申“个人服从组织，少数服从多数，下级服从上级，全党服从中央”^①的组织原则和纪律。这“四个服从”是建立党内生活正常秩序，保证全党意志统一和行动一致的根本原则。回顾一下，当公司里出现矛盾、出现纠纷，公司带头人难以决断的时候，这“四个服从”使用得还少吗？解决了许多大的难缠问题，谁帮了你的大忙？是毛泽东提出的“四个服从”。

也正是基于对历史经验的总结，毛泽东始终对军队抓得很紧，要求军队重大问题都要向他报告，甚至营、连的调动也要经过他的批准。无论是什么人，采取什么样的手段，倘若不通过正常的组织程序，都别想调动军队的一兵一卒，且不说利用手中的指挥权干坏事了。

邓小平第二次复出后，在一次听取工作汇报中，毛泽东谈到大军区司令员久未调动的问题时，毛泽东问邓小平怎么办？邓小平稍作沉思，随后把自己面前的茶杯和毛泽东的茶杯对换了一下。毛泽东会心一笑，说道：“英雄所见略同。”

其实，在“文化大革命”前夕，毛泽东就与汪东兴说过：“我们军队里也不那么纯，军队里也有派嘛！……不知你们信不信？你们不信我信。我们军队几十年经常有人闹乱子。”^②尤其林彪利用军权与旧部的关系，企图篡夺政权，以及此前由此引发的“九一三事件”，这些都是促成这次大军区司令员对调的因素。

1973年12月，在中央政治局会议上，毛泽东说：“一个人在一个

① 毛泽东选集（第2卷）[M]，北京：人民出版社，1991：547.

② 尹家民，毛泽东为达到“大治”默许军队“惹火烧身”[J]，党史博览，2011-3-9.

地方搞久了，不行呢。搞久了油了呢！”^①他认为，一个人镇守一方，一待就是20年，会出现消极因素。同年12月22日，毛泽东正式宣布对调命令，各大军区司令员、军兵种主要领导集中参会。当时，毛泽东给了王洪文（时任党中央副主席）在将帅面前树点威信的机会，委托他点名。

王洪文点的第一个人名，是南京军区司令员许世友。喊道：“许世友！”没有人答应。王洪文向会场望去，只见许世友脸色铁青，两眼望着天花板，就像没看到他似的。其实，此时许世友正在心里暗骂：“我许某人的大名是你喊的吗？你坐政治火箭行，领导军队不行！”

得完成主席交给的任务啊！于是，王洪文又壮着胆子，点了一次：“许世友！”本来室内很安静，忽听“咚”的一声，许世友把茶杯往茶几上一磕，发出挺大的响声，霎时，大家目光齐聚在许世友身上。周恩来总理看在眼里，立刻从王洪文手里拿过名册，他根本用不着看名册，便从其他司令员点起，李德生、陈锡联、许世友……刚才还很傲的将军们，一个个响亮地回答着。周恩来点过名，就宣布了对八大军区司令员对调的具体要求。

事后，当邓小平谈起这次对调时说：“这是因为毛主席很懂得领导军队的艺术，就是不允许任何军队领导干部有个团团，有个势力范围。”^②实践证明，这一举措有力地保障了党中央对军队的绝对统一领导，对当时的政治局面起到了稳定作用，也为以后军队高级干部交流制度化提供了一个很好的范例。

其实，就军区司令员对调所形成的“干部交流制度”而论，它的历史意义就值得传承和发扬下去。因为，它是培养、监督、激励、爱护和发现管理者的有力举措。当然，这一措施的关键点，仍是毛泽东所说的

① 宫力，等．邓小平在重大历史关头 [M]．北京：九州出版社，2012：230.

② 李林，毅军，等．毛泽东对调八大军区司令员：“决不允许枪指挥党” [J]．环球人物，2010-12-16.

“一个人在一个地方搞久了会油”和邓小平所说的不允许“有个团团”。现在，为数不少的企事业单位也采取这种办法，并且产生了积极的效果。

实际上，坚持党对军队的绝对领导，是人民解放军的建军、胜利之本。如长征，可称得上一次危难中的战略转移，但却成为一次彪炳史册的胜利进军，诚如毛泽东所说：“谁使长征胜利的呢？是共产党。没有共产党，这样的长征是不可能设想的。”^①晚年的张学良也曾感慨：“只有共产党领导的红军，才能创造出长征这样的奇迹。”后来，在事关辽沈战役成败的塔山阻击战中，刚刚20岁的张万年是团通信股股长。至今，这位中央军委原副主席依然刻骨铭心：130余人的连队打到最后就剩五六个人，我们的战士那真是与阵地共存亡。涌现出“八断八接的通信英雄”王振英，为了保持电话通畅，他不怕牺牲，最后把电线两端咬在嘴里，用身体当导线……以自己对党的忠诚，实践着以“党指挥枪”的不可动摇的原则。

近些年，有的人总对“党指挥枪”的原则说三道四，喜欢照搬并鼓吹西方的“军队非党化、非政治化”、“军队国家化”等，把党对军队绝对领导与发展社会主义民主政治对立起来、割裂开来。实际上，持此观点的人脱离了中国的国情和特点，是不符合现实、不切合实际的。试想，在我国这样的文化土壤中，当军队失去强有力的控制力时，将会出现怎样的局面？经历过“文化大革命”的人都清楚，当江青一伙叫嚷军队“不能特殊”、把斗争矛头指向军方高层后，国内混乱的局面便升级了。就目前来说，在我国社会历史条件下，除了中国共产党，又有谁能够真正控制得住军队呢？

其实，家族式的管理公司，怕的是兄弟阋于墙，即一旦企业出现了问题，私营企业主不能秉公处理，利益向血缘偏倚，容易招致中坚力量

① 向贤彪，草原篝火映北斗——长征随笔 [N]，人民日报，2006-10-22。

的反戈一击，这样，即便再坚固的大厦也会突然土崩瓦解。段永平曾经把“小霸王”从昔日负债累累，做到产值逾十亿，可以说在市场上风光无限，然而段永平仅是一个高级打工仔（被称为“打工皇帝”）。他认为，必须有更先进的激励机制，否则会失去发展的原动力。当怡华集团高层拒绝段永平这个要求后，段永平毅然带着精兵强将出走，“小霸王”霸气全无，从此偃旗息鼓。红极一时的广东“太阳神”在鼎盛之日，“兄弟都成了对手”，它今天的竞争对手之中，相当一部分就是以前的“旧部”。^①所以许多私营企业主说：内部打击的痛楚比来自外部的挑战与威胁更具毁灭性。

应该承认，企业的性质是不同于军队的，不存在党的绝对领导问题。然而，两者却有一个共同点，就是单位的人属于谁的，力避分裂、留住人才（尤其是关键人才），以保持军队战斗力、企业可持续发展。虽说企业经营是有它自身的特殊性，不宜完全照搬毛泽东掌控军队的做法，但却可以从中得到某些启示。而且，这些启示并没有过时。目前，我国仍在实行共产党领导的多党合作制，你不妨比较一下，国内还有比共产党更有凝聚力和战斗力的组织吗？而这个组织中的多数党员都是有信仰或曾经追求过信仰的。对于信仰活动中的个人，其信仰感情越强烈，信仰态度就越虔诚、越执著、越坚定，最大限度地达到信仰需要的心理满足。既然如此，我们何不借助多数党员信仰党的组织力量去巩固企业组织呢？更好地发挥党员在企业建设中的先锋模范作用，对此你不认为这是一种明智的选择吗？

① 薛阳，郭启炜，浅析民营企业文化建设的现状及对策 [J]，科技创业月刊，2006（4）。

以“支部建在连上”掌控公司基层队伍

德强服装设计制作公司，是一家民营企业。公司建后的两三年，员工也就六七十人。经理与员工经常在一起，哪个员工在琢磨什么事儿、家里情况怎样，经理也能说出个一二来。随着人们着装多样化，公司服装市场销售量稳定增加，公司员工已增至 260 人。因而，经理的管理工作量已是过去的好几倍，别说掌握员工的思想情况，就连员工名字也叫不全了。车间主任向经理汇报生产情况，常常是报喜不报忧。由于抓企业文化建设少，员工教育培训跟不上，员工思想混乱，有的车间几乎处于一盘散沙的状态，员工跳槽、违纪现象屡屡发生，真乃“白菜地里要镰刀——散了心”了。

当今，某些企业存在的上述问题，当年毛泽东是通过把“支部建在连上”的途径，有效地给予解决了，并积累了宝贵的经验。

南昌起义部队南下潮汕失败以后，朱德率部在三河坝担负阻击敌人任务。这是一个损兵过半、四面都是敌人的烂摊子，思想上和组织上相当混乱。有的军官先辞后别，有的不辞而别，有的军官把自己的部队拉走。当时，林彪带着几个黄埔四期毕业的连长，来找陈毅，说：“部队不行了，一碰就垮，与其等部队垮了当俘虏，不如现在穿便衣，到上海，另外去搞。”怎么办？朱德对大家说：“大革命是失败了，我们的起义军也失败了。但是，我们还要革命。同志们，要革命的跟我走；不革

命的可以回家，不勉强。”然后，部队被改编为一个纵队。朱德任纵队司令员，陈毅任政治指导员，共计800多人。

实际上，毛泽东率领的秋收起义余部，在向井冈山进军的过程中，所遇到的情况也与朱德当时的队伍状况相类似。原本5000多人的起义队伍，三湾改编时已不足1000人。1975年10月1日，毛泽东向身边工作人员讲了一段故事：“这故事，你只有从我这里才能听到，哪本书上都没有。那还是没上井冈山的时候，秋收起义以后，我们连打了几个败仗。人不断地跑，连师长都不辞而别了，人心乱得很噢。当时，就有人说，‘还是散了吧，就这么几个人，能顶什么用？’有一天，队伍到了一个镇子上，大伙休息的时候，一群人又聚在一起议论散伙的事。当时，就有人问我：‘毛委员，凭我们这几个人，这几条枪，革命能成功吗？’我对他们说：‘就这几个人，这几条枪，用不完，绰绰有余，愿走的都可以走，不信，咱们有言在先，到庆祝革命胜利的那天，我们肯定死不光。’1949年开国大典后，我又见到了几位当时听过我讲这话的人，没想到，他们还记得那些话。现在，井冈山的老人不多喽。”^①毛泽东说的“哪本书上都没有”的历史，恰恰是秋收起义失败面临严峻形势的真实写照。

那么，如何把这支以农民为主体的革命武装，建设成为我党领导下的完全新型的人民军队？毛泽东看出了问题的症结所在，他认为，关键在于加强军队中党组织的建设。

南昌起义、秋收起义爆发时，部队中党的组织是支部建在团上。起义军英勇作战，艰苦卓绝。但是，党的组织系统没有扎根基层，难以切实掌控士兵、掌握部队。为改变这种状况，毛泽东领导进行了三湾改编。改编中最重要的决策，就是把党的“支部建在连上”。毛泽东决定，在各级部队分别建立党的组织：班、排建立党小组，连队建立党支部，

① 郭金荣，走进毛泽东的最后岁月 [M]，北京：中共党史出版社，2009。

营、团建立党的委员会；连以上各级设党代表，由同级党组织的书记担任；全军由党的前敌委员会统一领导。现在驻守河南省三门峡市渑池县的红一连，就是在三湾改编中建立的第一个党支部。当时，毛泽东亲自在该连发展了6名新党员，并建立了党支部，从而开创了我军历史上“支部建在连上”的先河。三湾改编把“支部建在连上”以后，指挥员可以通过党的组织发动党员群众，有领导、有计划地做其他官兵的思想工作，大大提高了部队凝聚力、战斗力和对基层官兵的掌控力。后来，毛泽东高兴地总结道：“党的组织，现分连支部、营委、团委、军委四级。连有支部，班有小组。红军所以艰难奋战而不溃散，‘支部建在连上’是一个重要原因。”^①

在艰苦的战争环境下，党支部的战斗堡垒作用体现得最为明显。每当部队受领重要的战斗任务后，首先都要召开支委会进行研究，部署落实的措施，集中支部每个人的智慧。

例如，飞夺泸定桥是红军长征中一次重要的战略作战行动，它将直接关系到中央红军的生死存亡。在中央红军赶往大渡河的途中，蒋介石曾坐飞机观察红军开进的情况，命令部队空投传单。传单上用特大号铅字印着：“大渡河是红军的覆灭之地！”“让朱、毛成为石达开第二！”要想摆脱敌人围追堵截的困境，红军必须抢在敌人增援部队之前，拿下上游120公里处的泸定桥。1935年5月27日6时整，红4团在团长黄开湘、政委杨成武率领下向泸定桥方向飞速奔袭前进，执行军委以3天时间赶到并夺占泸定桥的命令。时间紧、任务重，但部队执行任务必须通过党组织进行战斗动员，于是，黄开湘、杨成武边行军边动员，鼓舞士气，并落实所属各部具体战斗任务。他们发扬团结友爱的精神，用绳拉，拄拐杖，相互搀扶，帮助背枪，坚持前进。官兵们饿了就嚼口生米，渴了就喝口雨水……为防止战士掉进大渡河，他们解下绑腿带，一

① 毛泽东选集（第1卷）[M]，北京：人民出版社，1991：65。

一条一条接起来，拉着前进，克服了千难万险，终于在 29 日 6 时到达泸定桥，迅速占领西桥头和沿岸阵地。红四团正是靠着党支部的工作和党员的先锋模范作用，才创造了人类战争史上一天飞奔 120 公里的奇迹。夺取泸定桥后，毛泽东悲壮地说：“我们的行动已经证明，中国共产党领导的红军不是太平军，我和朱德也不是‘石达开第二’，蒋介石的如意算盘又打错了。”^①

党支部的作用在部队遇到困难和挫折时表现得更为明显。如解放战争时期的济南战役，它是华东野战军按照中央军委和毛泽东指示，第一次攻克具有坚固设防的大城市的攻坚战。当时，攻入城内的某团 3 连和 9 连，由于与国民党军展开反复拼杀，只剩下几十个人。战斗异常激烈，伤亡非常严重，建制已被打乱。鉴于此，3 连长和 9 连指导员当即决定，两个连暂时合并，组成临时的党支部。在这个临时党支部的领导下，两个不同建制连的指战员继续浴血奋战、越战越勇，最终取得了战斗的最后胜利。从中可见，党支部的战斗堡垒作用大显奇威。

其实，企业管理就是一种组织活动，是让别人与自己一道去实现组织所期盼的共同目标，以使组织能够有效运作的过程。通过临时党支部的组建和发挥作用，即笔者上面所写到的济南战役中 3 连与 9 连临时党支部的组成，所显现出的党支部的战斗堡垒作用，也就是被现代管理学所认为的：这是实现管理的最高境界，即“没有管理的管理”。至于企业怎样才能实现“没有管理的管理”，研究者们更多的还只是限于理论上的阐述，而毛泽东统率下的人民解放军在危难之时自行组织的临时党支部，却是谁都无法否认的鲜活事例。

上述事例表明，上级党组织的精神就是通过这种方式层层传达贯彻下去，落实到每个战士的，有了这么一套严密的管理系统和组织工作，使各级领导对部队的掌控能力大大增强了。

① 张子申，红军是怎样“飞夺泸定桥”的 [N]，北京日报，2006-8-28。

不仅如此，党的领导从根本上保证了党对红军的绝对领导，保证党内的团结统一。如长征中张国焘另立所谓的“中央”后，他满以为红军也会像军阀部队一样兵随将走呢。可他哪里会想到，当他公开搞分裂后，就遭到了许多人的反对，最后不得不取消所谓的“中央”，北上陕甘。1938年4月，张国焘以借祭黄帝陵为名，离开延安到西安，受到国民党西北行营主任蒋鼎文的热情接待。张国焘让随行的秘书和警卫班回延安，身边只留下贴身卫士张海一人。张海将张国焘的反常情况及时向林伯渠作了汇报。4月9日，张国焘从西安到达汉口，住在了汉口大华饭店。周恩来等人赶到饭店，希望他到我党八路军武汉办事处去住，并同他推心置腹地作了一次长谈。6天后，张国焘留下一张字条，不辞而别。走前，他问张海愿不愿意跟他走，张海表示不愿意。张海对周恩来说：“我是个共产党员，难道他不革命我也不革命吗？”毛泽东听说后曾骄傲地说过：“张国焘逃跑时连个警卫员也带不走。”新中国成立后，张海同志任湖北省军区副司令员。

1971年9月13日，历史出现惊人相似的一幕：林彪作为著名战将、元帅，叛逃时与张国焘一样没能带走自己的警卫员。为什么？陈云曾经说过：“对党的作用要有足够的估计，在别的军队里头，一个连长、团长、师长反水，就可以把队伍带走，可是我们的军队不是这样，某个什么长反水，下面的战士可以把他杀了，不跟他去。这是什么力量呢？这就是党的力量，党的政治教育、组织建设、党员的作用。”^①

改革开放以来，我国引进了一批西方先进的企业管理理论和管理方法，促进了我国企业管理的水平不断提高，但事实上也出现了“水土不服”的一些现象。为此，朱镕基总理就曾提醒过管理者：“我们国家现在缺少什么样的企业家呢？缺少博古通今的企业家，既能懂国外的经营

① 陈云文选（1926—1949）[M]．北京：人民出版社，1984：215-216.

管理，又懂中国《孙子兵法》，又懂《共产党宣言》的企业家。”^①

20世纪90年代中后期，当华为大踏步发展的同时，持有不同文化和价值观的人员大量加入到华为的队伍中去。如此下去，搞不好会稀释原有的华为文化，瓦解队伍根基。基于此，任正非提出：“一个高新技术企业，不能没有文化，只有文化才能支撑她的持续发展。”“下世纪我们将以文化管理代替长官管理。”于是，在他的倡导和有关专家的指导下，华为历经两年，制定出了《华为公司基本法》，以公司根本大法的形式规定了公司的核心价值观，并将其贯彻到分配制度、经营制度、组织制度、人事制度中，以确保公司的高速发展不出现大的挫折。

近几年，中国军队去美军西点军校参观，该校学者在介绍20世纪50年代的朝鲜战争经验教训时说：“美军不怕中国军队现代化，怕的是中国军队毛泽东化。”对此，人们可以从不同角度去理解，但它的关键点，就是中共军队政治工作的历史经验与优良传统。实际上，这就是美军害怕的中国军队毛泽东化的“秘密”所在，这是人民军队建设的理论宝库和战斗力源泉。

企业团队吸取我国传统文化和马克思主义所形成的“红色管理”体系，无疑包括“支部建在连上”，我们若用现代企业管理的话说，叫做“文化管理到了基层”，理应构成当代企业中国式管理的一个重要组成部分。因此，当年毛泽东提出的“支部建在连上”的经验，并以此强化对基层单位的管理和有效掌控，就很值得当今企事业单位团队带头人重视和借鉴。而事实上，我国现在不少企业包括部分民营企业都建立起了党的组织，虽然现在这些党的组织在发挥作用，但还很不够。为更好地促进企业经济稳步发展，怎样加强企业的基层党组织建设，并能充分发挥先锋队的作用，这应该是企业带头人致力于思考并从中找到答案的问题。

① 冯成略，红色管理——向共产党学管理[M]，北京：中共党史出版社，2006。

以班子“搭配术”掌控公司上层核心

搭配，即按着适当的标准或比例加以配合或分配。如选择服饰颜色时，要注意结合穿戴者的性别、年龄、职业、体型、肤色和生活习惯等特征，以求得统一、和谐、富有特色的整体美。服装的色彩还要与人的性格、场合相协调，活泼者的服装颜色可以明朗艳丽一些，沉静内向者的服装颜色则要庄重温和一些，这样才能给人以整体的美感。

对于着装我们讲究搭配术，带队伍中的人才配置、搭建班子，同样离不开搭配术。在著名企业家柳传志颇具典型的经验中，就有“搭班子、定战略、带队伍”，并将“搭班子”排在首位，以此说明先要有一批志同道合、有着共同理想的人，然后协同作战，在企业内部发挥领导层的“合力”，以建立起互补型的领导结构，集中团队每个成员的长处。

毛泽东不是学军事的，但他又必须研究战争。为什么？1964年6月23日，毛泽东在同来访的智利新闻工作者代表团谈话时，就道出了事情的原委，他说：“我是一个知识分子，当一个小学教员，也没学过军事，怎么知道打仗呢？就是由于国民党搞白色恐怖，把工会、农会都打掉了，把五万共产党员杀了一大批，抓了一大批，我们才拿起枪来，上山打游击。”^①山是上了，但团队怎么建、游击怎么打？毛泽东只能从

① 毛泽东外交文选，北京：中央文献出版社，1994：530.

书本和实践中探寻。据当年毛泽东的警卫员回忆，毛泽东在井冈山上最珍贵的家产，是两个竹编的书篓。无论他走到哪里，总让警卫员带着这两个书篓。在书篓里，他最常看的是两本书，一本是《共产党宣言》，另一本则是《孙子兵法》。前一本是它确立人生信仰的重要著作之一，后一本是他“枪杆子里面出政权”实践的理论武器。

而事实上，每个人对事物的认识能力都是有限的，恰如《孙子兵法》中写道的：“声不过五，五声之变，不可胜听也。味不过五，五味之变，不可胜尝也。色不过五，五色之变，不可胜观也。”意思是说，音乐之最基本的音阶，宫、商、角、徵、羽五种，但其中的混合变化，各式旋律，听都听不完。五味当指酸、甜、苦、辣、咸，但其中的烹调变化，其味无穷，尝也尝不完。五色当指红、黄、蓝、白、黑，但其中的调和变化，色彩缤纷，让人看得眼花缭乱，看也看不完。不言而喻，毛泽东对事物的认识也同样有限。怎么办？于是，毛泽东在加强已带上山的队伍建设的同时，收编了地方武装袁文才、王佐的队伍，特别是1928年4月与朱德率领的队伍会师，井冈山工农红军的队伍壮大起来。发挥队伍成员所长、凝聚这支队伍的力量、战胜敌人的问题，摆在了毛泽东的面前，促使他不得不琢磨怎样带队伍、带好这支队伍。

如果从管理的角度来看，人民军队的政治委员制度，对企业的建设与发展不能说没有借鉴的价值吧！至于借鉴多少，那就得取决于企业的需要了。

据2012年6月9日《中国新闻网》载文介绍，浙江省民营企业发出招贤榜后，有的企业以数十万的高薪聘请党组书记。温州是民营经济位居全国之冠的城市，有非公企业38 000多家，已有越来越多的民营企业建立了党组织，其中包括均瑶、正泰、德力西等这样知名的企业。2010年的公开招聘让温州市委组织部副部长徐强中印象深刻，温州忠义集团开出20万的年薪，300多人参与竞争这个岗位。至于其中的缘由，徐强中曾作过解读：“有越来越多的温州老板，在解决了‘口袋’

后，热衷于解决‘脑袋’。一些大中型企业纷纷成立党组织，但是老板没有经验，他们急需有经验、有想法的党组织书记。”事实上，到企业的书记任职后，大力协助总经理、董事长做员工的思想工作，加强企业与政府部门的沟通，使许多党员在民营企业发展中发挥出模范带头作用，基层党组织也成为构筑民营企业文化的脊梁。

其实，军队中的政委制度，是蒋介石访前苏联时对其大感兴趣并引入中国的。只不过后来蒋介石将其扔掉了，毛泽东沿用下来了。1923年夏，孙中山选择蒋介石为团长赴前苏联访问。9月16日，苏方安排代表团参观第144步兵团等几个军事单位。出发前，蒋介石一身戎装，英姿伟岸，出现在迎候的专车旁。但为保密起见，苏方接待人员建议他脱下军服，换上便装，蒋介石只好换装。这次参观使蒋介石眼界大开，其印象最深的是：前苏联军队中“全团上下亲爱。团长专任军事指挥。政治及知识上事务与精神讲话则由党代表任之。权责甚明。”蒋介石考察后觉得这套制度不错，于是，在黄埔军校和国民革命军中建立了党代表制。并且，他十分重视党代表和政治部的工作，甚至说：“宁可无军队，不可无党代表。”但蒋介石背叛革命后，很快就抛弃了这套做法。兵败大陆，徙居台湾，蒋介石后悔当年不该取消党代表制度。他说，自从党代表制取消“整个部队即失其重心”，如此，“我们军队怎么能不失败，不崩溃呢？”^①

大革命失败后，我党从独立领导革命武装之日起，继续沿用国共合作北伐中国民革命军的做法（苏式政工体制），即在军、师、团各级设立党代表或指导员，担负军队的思想政治工作。秋收起义余部在三湾改编时，毛泽东将党代表一直设置到连一级。从此以后，我军仿效前苏联红军时期的称谓，将团以上单位的党代表改称为政治委员，将连党代表改称为政治指导员，营党代表改称为政治教导员，而且这一称谓至今仍

① 张其昀，先总统蒋公全集（第2册）[M]，台北：中国文化大学出版社，1984：1947.

在沿用。

人民解放军中的政治委员一职，职责为领导党的工作和政治工作。事实表明，无论是战争年代还是和平时期，如果领导者素质单一，存在明显弱项，就不适于担任政委一职。实际上，选军事主官相对容易，选一个好政委则比较难。刘伯承元帅曾经说过：“邓政委是我们的好政委，文武双全，我们大家都要尊重他，都要听政委的。”他还有句口头禅：“政委的话，就是命令。”^①

如果我们阅览一下罗荣桓元帅简历的话，便晓其然：自三湾改编后他一直从事军队的政治工作，是上下领导干部中公认的政治工作专家，而且他在军事方面也不是外行。

1930年春末夏初，毛泽东建议罗荣桓出任红四军政委。当时，红四军的军长是林彪。真可谓，一个有着锋芒不露的禀性的林彪；一个有着知人善任的眼睛的罗荣桓。

林彪打仗作战这方面还是很有一套的，但他高傲自大，个性比较强，谁和他在一起都很难相处、很难共事。在林彪担任28团团长时，几届党代表都被他弄得不欢而散，离他而去。

1929年年初，红军离开井冈山时，上级又从31团调来何挺颖担任28团党代表。何挺颖是一位非常优秀的军事领导干部，在大余与敌作战中，不幸负重伤。毛泽东得知这一消息后，特意嘱咐陈毅及时转告该团团长林彪，要想办法把他抬走。林彪根本不听，仍然让何挺颖骑马，结果从马上摔下来牺牲了。后来，红四军将原来团的建制改为纵队，党代表是谢唯俊。林彪对他有意见，采取了直接到前委告状的形式，以至把谢唯俊也给挤出了一纵队。

1930年春末夏初，红四军代理军委书记熊寿祺走后，毛泽东为安排红四军政委一职可以说很伤脑筋。当时，毛泽东觉得必须选一位有丰

① 少华，中共著名搭档 [M]，武汉：湖北人民出版社，2002：180。

富的政治工作经验，有宽广胸怀，善于忍让、谅解又能坚持原则的同志去担任。最后，毛泽东选中了罗荣桓，前委也完全同意毛泽东的意见。因为，他认为让罗荣桓与林彪搭班子，既能充分发挥林彪所长，又能有效抑制林彪的弱点。事实表明，毛泽东这一用人的搭配术是高明的。他们合作后，罗荣桓对军事训练、后勤工作都抓得井井有条，连性格褊狭的林彪也感到没有什么好挑剔的。于是，军长和政委之间，一时相安无事，红四军的工作很快走到了前头。这也是林彪领导下的部队战斗力强、总能打胜仗的重要原因之一。对于林彪与罗荣桓的合作，毛泽东说过：“谁说林彪和政委处不好？林罗的配合就不错嘛！”^①当然，在东北战场上罗荣桓与林彪有过争论，这也是工作中常见之事。

在企事业单位管理者中，一涉及组织上为单位搭班子，有的人就向组织上讨价还价，过于强调合作者的毛病，就是看不到自己的弱项，从中验证了那句歇后语：“乌鸦飞到黑猪腩上——看到别人黑，看不到自己黑。”这样的管理者，不仅缺少大局观念，而且脑子里缺少辩证法，不能客观地对待同志。既然如此，怎么能与对方合作得好呢？

从历史上来看，人民解放军绝大多数高级指挥员，大都有过军事主官与政治主官岗位调整的经历，可谓军政兼优。

平型关大捷以后，115师从板垣师团缴获大量的军用物资，团以上干部都分得一件黄呢子军大衣，师长林彪也不例外，同时他还挑了一匹骏马，名唤“千里雪”。1938年3月2日清晨，林彪不听警卫员的劝说，独自一人到住地村外去遛马。一出村，便策马奔驰，清脆的马蹄声一路响起，不觉之中便踏进了国民党阎锡山部队防区。这当儿，阎军的一个班长发现一个军官模样的人身穿黄呢大衣，骑着一匹东洋种马，向这边飞驰而来。他当即认定这是日军军官，即下令开枪。枪声过后，林彪倒在地上。子弹从他的前胸打入，洞穿了右肺叶。之后，林彪只好离

① 罗东进，毛泽东：林彪与罗荣桓合作得很好 [OL]，凤凰大视野，2008-4-4.

开 115 师，赴苏疗伤。115 师师长一职由谁担任呢？中央军委和毛泽东决定选罗荣桓。

此后，罗荣桓长期担任 115 师师长兼政委，独当一面地领导山东军民的对敌斗争。1939 年 8 月，驻鲁日军第 32 师团决定对我 115 师展开“扫荡行动”。在罗荣桓的指挥下，全歼日皇族长田敏江混成大队，此战被八路军总部和国民政府嘉誉为“模范的歼灭战”。同时，罗荣桓独具匠心创造了著名的“翻边战术”，即在敌人“扫荡”时，不是“敌进我退”、“诱敌深入”，而是“敌进我进”。即我军可主动跳出敌人包围圈，“翻”到敌人后方去，打乱敌人的战略部署，粉碎敌人的“扫荡”。当时山东《大众日报》宣传“翻边战术”时，还以为这个提法搞错了呢，不敢排版付印。其实，这是对毛泽东“你打你的，我打我的”军事原则的巧妙运用。在“翻边战术”作用下，山东抗日军民取得了留田突围，海陵、郯城战役等重大胜利。毛泽东为此致电嘉勉：“所取方针是正确的，望坚决执行。”^①并说：“山东只换了一个罗荣桓，山东全局的棋就下活了。”^②即向北可进军东北，向西可支援华北，向南可威逼南京。

战争年代，在刘伯承和邓小平合作过程中，许多重大作战的方案，都是刘邓一起商定、一起签发和共同指挥的。如 1947 年 8 月下旬，国民党军集中 14 个整编师的兵力，企图分东西两路将刘邓大军合击于定陶、曹县地区。8 月 26 日晚，刘伯承在河边指挥部队侦察徒步渡河的可行性。当时，尾追之敌 19 个旅已紧跟上来，先头部队离他们只剩 15 公里。危急时刻，邓小平果断建议：“伯承同志先过去指挥部队，际春（张际春）同志一同过去掌握部队。我和李达留在这里。李达指挥部队过河，我指挥部队阻击尾追的敌人。”刘伯承立即以命令的口吻，斩钉

① 史全伟，罗荣桓提出“敌进我进”[N]，北京日报，2011-5-23。

② 钟辰，夏鹭，叶兰，领袖交往实录系列·毛泽东[M]，成都：四川人民出版社，1992：142。

截铁地说：“政治委员说的，就是决定。立即行动！”^①翌日，刘邓大军全部徒步渡过淮河，敌人合击刘邓大军的企图破产。

刘邓大军挺进大别山区以后的一天，国民党的飞机在空中飞来飞去，空投下很多蒋介石的传单，警卫员捡到传单后递给司令员和政委。刘伯承因视力不好，就问邓小平：“还有我们两个人的照片？”邓小平风趣地说：“是啊，用不着我们花钱，白洗了这么多照片！”空投下来的传单上，还印着蒋介石的手令，上面写着：谁能活捉刘伯承、邓小平，悬赏 500 万元。刘伯承笑了：“想不到我们很值钱嘛！抓住我们他就成了百万富翁了！”邓小平说：“这正是蒋先生的悲剧，他悬了多少次赏，能把共产党人怎么样？”

被称之为“军神”的刘伯承，不仅在军事理论上颇有建树，而且也很善于从政治角度去思考军事问题，反对“单纯军事观点”，善于做思想政治工作。他曾多次强调应通过强有力的政治教育，使军队“真正懂得为什么而战！也只有当它懂得为什么而战——掌握了真理，它才成为不可战胜的力量！也就是说，它善于以政治来战胜敌人。”^②

马云在阿里巴巴公司的管理中，就借鉴了共产党军队管理智慧中的“政委体系”。据说，“政委体系”便是马云从军事题材连续剧《历史的天空》和《亮剑》中获得灵感的。所谓的“政委体系”的底层称为“小政委”，具体分布在城市区域，与区域经理搭档；中层与高级区域经理搭档；上层是阿里巴巴的人力资源总监。这些政委主要起督查的作用，马云希望能够从一线员工开始进行价值观的传输。

在马云的管理词汇里，使用了大量的我党常见词汇，比如“延安整风运动”、“抗日军政大学”、“南泥湾开荒”。“延安整风运动”是指统一价值观；“抗日军政大学”是培训干部团队的管理能力；“南泥湾开荒”

① 张之轩，淮河抢渡 [M]，昆明：云南人民出版社，1990。

② 刘伯承，怎样把政治攻势变为物质的力量 [N]，新华日报，1942-8-19。

则是培养销售人员面对客户应有的观念、方法和技巧。

2011年春节期间，马云来到福建龙岩市上杭“古田会议”的毛公山。那次会议通过了由毛泽东主持起草的决议案，确立了“思想建党”、“政治建军”原则。马云通过媒体解释：“军事是业绩导向，业绩和政治思想是对立的，但是毛泽东把它们合起来。这就是当年红军为什么能够成功的原因，它不是纯粹打仗的组织，而是一个完成政治任务的组织。”分析得如此通透，类比得如此恰当。

近年来，由于某些公司经营管理上不够畅顺，公司团队带头人便从中外历史上寻找起“搭配术”来，当然包括林彪与罗荣桓、刘伯承与邓小平合作的事例，由此引申出公司是否可尝试“双首长制”的讨论，并对现行“一长制”之利弊作以分析，认为其优点是权力集中，效率较高；其缺点是个人智慧才能有限，处事难免有思虑欠周或失误。再者，“一长制”的主要负责人如选择不当，还可能出现其独断专行、滥用权力的弊端。而权力一旦失去了控制，就会出现大问题。如果引入“双首长制”，那么就可以对公司发展诸问题，进行充分的协商讨论，最后集体作出决定，最大限度地避免工作上的失误、事故的发生。

诚然，公司不可能完全照搬军队的做法，但可以汲取其中有价值的某些成分，根据这些原理来设计组织机制，以有利于加强对公司的管理和掌控。

以吸取新信息、新观念掌控公司

据全国工商联编写的《中国民营企业发展报告》披露，我国每年新生 15 万家民营企业，同时又有 10 万多家消亡（如“破罐子盛水，有多少漏多少”）；有 60% 的民营企业会在 5 年内破产，85% 的民营企业在 10 年内消失；我国民营企业的平均寿命只有 2.9 年。而日本和欧洲是 12.5 年，美国是 8.2 年。

从 20 世纪 80 年代末到 90 年代初，可以说我国民营企业创造了世界经济发展史上的神话。先后挂牌的“三株”、“巨人”、“飞龙”和“太阳神”等一大批民营企业，成为名噪一时的“民企巨人”。然而，这些“明星”们如今大都风光不在，人们用“只领风骚两三年”来表达对这些昔日“经济恐龙”的惋惜。

为什么我国民营企业寿命如此之短？国内学者从不同角度进行过探讨，认为：“缺乏战略思维”、“老板本身素质不高”、“任人唯亲”、“产品质量问题”等，均有道理。笔者认为，虽然公司开张了，但企业带头人并没有把自己变成一名职业的学习者，没有大量吸取新的信息、产生新的思想、提出新的观念，所以也就不懂投资、不会融资，因而也就难以引导、掌控自己的公司，致使大量的公司亏损乃至夭折。

战争年代，由于我军长期处于战略防御地位，毛泽东非常注重从报刊上搜集敌方的信息，以便确定我军的作战方针。

1929年1月，毛泽东和朱德率领红军主力离开了井冈山，向赣南、闽西进军，这时急需了解尾追敌人和瑞金城内敌人动向。于是，毛泽东派宋裕和带一个连到瑞金县城弄报纸。结果弄到了一批《国民日报》、《中央日报》和地方报纸。毛泽东根据报纸分析、印证了敌人的实力和动向的情报，和朱德等人商量后，决定攻打尾追之敌刘士毅部。著名的大柏地之战，就是这样打响并取得胜利的。

1935年9月21日，红军长征到达哈达铺。毛泽东连忙赶到邮政代办所，找到了所有的国民党报纸。毛泽东在《大公报》上看到：关于农村“赤化”问题，陕北甚于陕南。他眼前一亮，把有用的消息勾下来。这时，一张《山西日报》刊载的阎锡山正在进攻陕北红军刘志丹的消息的报纸，也送到毛泽东的手上。毛泽东等人通过对这些消息的分析，知道了刘志丹在陕北开辟了一块红色根据地，徐海东率领的红25军也已到达陕北。毛泽东认为，陕北应是中央红军长征落脚的好地方，于是中央正式决定到陕北去，找刘志丹！

毛泽东决定落脚平山西柏坡为中央所在地，也是从读报开始的。当时，山西的《朝阳日报》曾报道过平山县红军游击队的消息，这里一度被称做是“北方兴国”，意思是“革命老区”。后来，毛泽东到抗大作报告，当他得知“值星”队长曹慕尧是平山县人时，毛泽东便向曹询问了平山的一些问题，得知了该县自然和经济条件、生产情况，人民勤劳淳朴，又有古长城断垣和多处关口，易守难攻。再者，平山县又出了“白毛女”这样一个令人难忘的故事。所以，在刘少奇、朱德中央工委从陕北临行之际，毛泽东说：“你们到白毛女的故乡去吧，听说那里有个西柏坡。”1948年5月，毛泽东率中共中央和解放军总部也移驻西柏坡。

正是毛泽东注重搜集信息的习惯，在革命的重大历史关头，做出了正确的战略决策，有效地掌控了军队，促成了中国革命的最终胜利。

事实表明，信息就是企业经营的财富。有位西方经济学家说过：“控制了信息就是控制了企业的命运，失去信息就失去一切。”我国著名

军事家、政治家孙武曾说过：“故明君贤将，能以上智为间者，必成大功。”即世上的圣明国君和开明将帅，能把自己的智慧用在使用间谍上，必能成功。例如日本三菱公司在全球有 170 多个分支据点，在国内有 70 多个派驻机构，支持点 1 000 多个。那么，企业如何适应未知环境的变化呢？无疑都需要情报的全面支持。因为，情报的作用主要是通过高级管理者的心理、心态、思索而产生效果的，而思索的过程和下决心订下的决策方案，又必须是以准确的情报为基础的。

本来创办公司的带头人就缺少经营经验，又忽视对包罗万象的社会信息、企业经营动态信息的搜集和分析，也就难以确定或调整公司发展战略和对目标的决策，难以解决好投资融资、产品质量、市场需求，以及与客户关系等问题，因而便陷入困境之中，而且难以自拔。鉴于此，企业带头人于经营公司过程中，应该学习与借鉴毛泽东重视信息搜集，以科学的态度作决策的可贵经验，切实解决好公司可持续发展问题并掌控好公司；如此，方谈得上公司的生存和发展。

第八章

实践培育团队



编队飞行的大雁，借助团队气力要比存在同等能量而独自飞行的大雁多飞 70% 的行程。毛泽东非常重视队伍建设的实践环节，强调抗大教学要体现出一个“活”字来，提倡“知识分子工农化，工农干部知识化”，并且把“总结经验”上升到饭碗子的高度，所以毛泽东麾下“谋臣如云，战将如雨”，很值得企事业单位带头人学习和借鉴。

抗大教法：联系实际，生动活泼

在抗日军政大学育人实践中，毛泽东认为单一的教学方法是乏味的。即使是一个好的方法，经常使用也就失去了它的魅力。为了激发学生的兴趣，毛泽东强调抗大教学要体现出一个“活”字来，使教学密切联系实际，学员能够入脑入心、学以致用。

第一，联系实际，入脑入心。

后来成为我国民航功臣的李平将军，当年是抗大第二期学员，曾多次聆听过毛泽东、周恩来等中央领导讲课。毛泽东讲授《辩证法唯物论》等课程，上午讲授下午参加学员讨论，讲授了 110 多个学时。李平将军回忆道：“毛主席讲课善于联系实际，结合土地革命战争的经验教训，结合全国抗战的形势，具体形象、生动活泼、深入浅出。”许多学员说“毛主席讲到我们心窝里去了”，学员普遍感到，听了毛泽东的课，眼睛亮了，视野宽了，争取革命胜利的信心更足了。据统计，参加第二期学习的知识青年共 609 人，毕业时有 427 人入党，占学员总数的 70%。时任军委总政组织部部长的胡耀邦说：“第二期收了一批知识青年，取得了一些教育经验，最重要的经验就是让学生掌握了哲学武器”，为学员以后的工作打下了坚实的哲学基础。

在讲授方法上，毛泽东也是“活”字当先，以事证理，通俗易懂。如毛泽东对将要下去开展工作的干部学员讲道：“同志们这次出去，要

能够团结广大党外群众。一个共产党员，要像柳树一样，插到哪里就在哪里活起来。但是柳树也有弱点，就是随风倒，软得很，所以还要学松树。松树的劲大得很，到冬天也不落叶子。松树有原则性，柳树有灵活性。斯大林说过，共产党员是特殊材料制成的。什么是特殊材料呢？就是松树和柳树结合起来，像柳树那样可亲，人人喜欢；像松树那样坚定，稳当可靠。这样人民群众就会成群结队地围绕在我们身边。”^①内容丰富，生动具体，不时被阵阵热烈的掌声所打断。

现在为数不少的公司组织培训，没有依据公司和员工的实际需要，而是凭感觉或照搬其他公司的培训，使培训与实际相脱节。培训方法单一，基本上还是学校式的课堂教育，搞单纯的理论灌输。有的培训师授课风格独特，天南海北胡侃一通；有的培训师更是连讲课讲义都可以不看、不要，一堂课下来，搞得受训者稀里糊涂，不知所云。还有的公司搞培训重形式轻实质，一会儿在哪个名胜古迹举办论坛，一会儿去哪个国家考察；有的公司重名气轻效果，一会儿某知名人士，一会儿某国外专家，非要弄出“轰动效应”，甚至有时以和谁谁合影为荣，忘记了自己是在干什么的，无法实现公司培训的目的。

当然，也有许多值得肯定的公司员工培训。如阿里巴巴把对新员工培训称为“百年大计”，培训内容主要是企业价值观，其次才是工作技能。把对管理人员的培训称为“百年阿里”，分三个计划：阿里巴巴管理技能计划、管理发展计划、领导力发展计划，简称为3A课程。培训新员工的“百年大计”与培训干部的“百年阿里”，再加上培训客户的“百年诚信”，共同组成了该公司完整的培训体系。公司所辖的阿里学院，培训中实施在线培训、现场授课和培训认证三位一体的教学模式。还有的公司将电影《大转折——挺进大别山》的主题，作为解决团队问题的突破口。该片讲述的是刘邓大军经过千里转战，占据了战略要地大

① 叶源洪：毛泽东善于“打比方”[J]，湘潮，2008（4）。

别山的过程，这其中所体现出来的团队力量，使解放战争实现了大转折。公司针对管理队伍思想不够统一、对局部短期利益过于计较的实际，因此，在培训中组织观看了这部影片，促使公司管理者结合影片的启示，找差距、研讨改进团队工作的思路 and 措施，以凝聚公司管理团队的力量，收到了明显的培训效果。

毛泽东告诉我们：“把别人的经验变成自己的，他的本领就大了。”^①杰克·韦尔奇重视员工培养的经验，就具有我国企业学习的价值。韦尔奇有一句名言：“在你成为领导以前，成功只同自己的成长有关。在你成为领导以后，成功都同别人的成长有关。”基于这种认识，他身体力行，并说：“讲课是我一生孜孜不倦地从事的活动。”“我每个月都要去克罗顿维尔（通用公司管理开发中心所在地）一两次，每次都要待上4个小时。在过去21年的课程里，我有机会与将近18 000名GE经理进行了直接的沟通。”“请把自己当作一名园丁好了，一手提着洒水壶，一手提着肥料桶。偶尔，你需要去除一些杂草，但是大多数时候，只要浇水施肥、细心呵护就可以了。随后，你就能看到满园花开。”而我们有不少公司的管理者却认为，公司招员工不就是干活吗？这种认识，显然背离了企业育人的使命。说到底，公司育人就是公司管理者怎样带领他的员工去实现公司的发展与员工的成长。

第二，课前调查，分层施教。

全面抗战爆发后，抗大每天都要接待几十名甚至上百名的新学员，而且来的学员身份多样。有参加过“一二·九”运动的北平等大城市的学生；有作曲家郑律成、贺绿汀，有欧阳山尊、史若虚、汪洋、张平等知名的文艺界人士；还有东北军将领张学良之弟张学思、张作相之子张蔚九、西北军将领杨虎城之子杨拯民、冯玉祥之侄冯文华、傅作义之弟傅作良、赵寿山之子赵元杰等。此外，在抗大第四期四大队还有5名国

① 毛泽东选集（第4卷）[M]，北京：人民出版社，1991：1319.

民党的县长。在学员中还有来自世界各地的 64 名华侨以及朝鲜、越南和日本的国际友人。可见，不仅学员文化程度不一，而且政治面貌、信仰各异，国外学员还与抗大师生存在语言交流的障碍。

你说，这样的课该怎么讲？经过研讨，抗大教员认为，可采取“因材施教”的基本原则，使学生各得其所，各遂其志。所以，每期抗大开课，都组织召开教育准备会，对学员的基本情况（出身成分、斗争经验、文化程度、理论基础等）逐一进行调查分析，然后在教学中进行分层施教。一是对于文化程度比较低、接受能力比较差的领导干部，抗大教员在教学中实行“少讲多做”，将一些大问题分成若干个小问题，每个问题中又有着相关的联系，使学员在教员的引导下，从问题的几个侧面入手，最后了解到问题的全部。二是对从全国各地奔赴延安抗大的知识青年学员，教学中教员则以问答式的教学为主，教员组织学员展开自学和讨论，以便充分发挥他们有文化基础、善于思考的长处，并提供相应的上台阐述自己观点的机会。三是对于那些有着丰富经验的高中级干部学员，教学过程中教员则强调以自学为主，采取学习与研究相结合的方式，组织他们相互交流。同时，帮助他们认真总结带兵、作战经验，以此不断充实抗大教学内容、教育方法和教学形式，逐步构建起教学体系。

如果公司把现有人才转变为提升核心竞争优势并且着力予以开发的话，就必须从公司和员工的实际出发，合理、全方位地组织培训，并且做好评估检查、验收总结。

笔者认为，首先是公司战略方向的确立并能够被绝大多数员工所认可；其次，公司现有人才的合理使用并切实能够被激励机制所“激活”；再次，对公司所有管理人员和员工进行分层次的和技能的培训，以提升公司团队的整体竞争力。为此，公司对人才开发与培训必须建立在科学、实际、统一的基础上：其一，人才的开发培训必须符合公司实际，能够直接解决公司可以预见的问题，或者为公司的发展目标服务。

其二，人才的开发与培训和公司发展战略相一致，而且，在公司长期性的培训工作中，必须前后连贯、统一起来，避免重复、低效。其三，定期举办公司领导和高管、学历学位、管理实务、员工技术等级、新员工入厂培训班。一般来说，人才开发与培训战略，包括：了解人才的现有状况、明确人才开发培训的目标、确定人才开发培训的方式、组织实施计划、检查评价效果。

第三，重点突出，学以致用。

1965年7月3日，叶剑英元帅在全军院校政治教育改革大会上，在谈到当年抗大教学方法时，他使用了“生动活泼”四个字。他说：“当时提出三种教学方式：启发式，研究式，实验式。”在教学内容上，抗大强调少而精，重点突出，办学目的“很清楚，就是抗日。学会打日本的本领就毕业”。^①对此，毛泽东不止一次地谈道：“书不一定读得很多，马克思主义的书要读，读了要消化。读多了，又不能消化，也可能走向反面，成为书呆子，成为教条主义者、修正主义者。”^②实际上，毛泽东提倡的教学方法的精髓，概括起来就是联系实际，学以致用。

在哲学课堂上，抗大教员郭奇的教学说理明白，语言非常生动，学员都愿意听他的课。许世友（开国上将）说：有些深奥的理论，他一讲就能明白，就活了。郭奇喜蓄须，苏振华（开国上将）说：郭胡子，哲学讲得好！叶剑英元帅感叹：在教学上，都像郭奇那样细致认真就好啦！虽然郭奇课讲得精彩，但他并不安于课堂教学，总想上前线与敌人拼杀，为此去找过毛泽东。毛泽东说：你们教好一个班，就有几十个连长、几十个连长到前线去能起多大作用？要是教好几十个营长、几十个团长，到前线能起多大作用？毛泽东对郭奇说：痛下决心，活着在抗大

① 叶剑英，叶剑英选集 [M]，北京：人民出版社，1996。

② 中共中央文献研究室。建国以来毛泽东文稿（第11册）[M]，北京：中央文献出版社，1996：23。

教书，死了埋在清凉山。^①郭奇听信了毛泽东的话，事后写下了决心书。1955年，郭奇被授予少将军衔，大家都称他是教马列主义的将军。翌年，毛泽东视察南京军事学院，当轮到接见学院政治经济学教授郭奇时，毛泽东说：我认识你，你是延安的大哲学家。教哲学的厉害呀！谁也不如你厉害！

在军事课教学上，抗大组织教员带职轮流下部队，与学员一起开赴冀中平原，形成了打仗—总结—教学三步法，很快就摸索出平原游击战争的战法。1942年，抗大总校在太行区的浆水镇办学，学员大多在工作岗位上起着重要的作用。由此，引起了日军冈村宁次的注意，企图消灭抗大，并扬言：“宁肯牺牲20个日本兵，换一个抗大学员；牺牲50个日本兵，换一个抗大干部都值得。”^②同年5月，日军出动了5万余人，进犯我军太行根据地，兵分四路围攻共产党的抗大。尽管抗大多次遭到日军的包围和飞机的轰炸，但却安全地转移到了敌人的后方。

当下，虽然一些企业带头人宣称：“员工是我们最重要的资本。”但在员工发展上却通常采用“养鸡场式”的管理方式，公司各个层次的人才开发与培训滞后，重点不突出，培训效果不明显，对员工职业生涯设计不具体，使他们看不清自己将来在公司里的发展前途。

既然某些企业实践育人处于不佳状态，那么就应该借鉴毛泽东的育人思想和方法。事实上，有的企业已经将其吸纳过来。例如，被誉为中国企业界哈佛大学的海尔大学，该校秉承了海尔集团“选准母本、清楚目标、找出差距、需什么学什么、缺什么补什么、急用先学、立竿见影”的培训原则，依据海尔集团的发展战略，围绕市场终极效果，通过“现场、案例、即时、互动”的创新培训形式，开展问题管理、创新能力、发展能力培训，推行“海豚式升迁”培养模式，帮助员工做好职业

① 肖克，段君毅，等．教马列主义的将军——怀念郭奇同志 [N]．人民日报，1991-12-8.

② 人民日报，1991-12-8.

生涯规划，留住优秀的人才于公司里发展下去。

张瑞敏给予海尔大学的定位十分明确：不在于有多少好的设施和硬件条件，关键在于其内涵和软件，要成为海尔员工思想锻造的熔炉和能力培训基地，要以 GE 管理培训中心为榜样，成为中国企业界的“哈佛大学”。这样，海尔大学便确立了“创新、求是、创新”的校训，其基本内涵“就是要求每位学员都带着创新的动机和现有的创新成果到海尔大学，通过互动、学习，寻求事物发展的普遍性规律并总结成模块，然后再回到实践中，在新的创新模块平台上进行更高水平的创新，从而形成不断循环、螺旋上升的过程。”

知识分子工农化，工农干部知识化

毛泽东认为，中国革命没有无产阶级的领导，没有农民的觉醒和参加，是绝不可能成功的；同时，他也强调“没有知识分子的参加，革命的胜利是不可能的。”因而，毛泽东明确提出：“使工农干部的知识分子化和知识分子的工农群众化，同时实现起来。”^①为切实将知识分子和工农干部力量凝聚起来实现“两化”，毛泽东要求知识分子用马克思主义理论武装自己，在与工农群众实践的结合中磨炼革命意志；要求工农干部正确认识知识分子在革命队伍中的作用，努力学习文化和技术，以便成为无产阶级自己的知识分子。

当年，毛泽东的“两化”育人、强队伍重要思想，产生了积极的影响，培养出一大批德才兼备的优秀人才。在此，可以举出几个具有代表性的实例。

李德生 1955 年被授予少将军衔，1988 年被授予上将军衔，任过北京、沈阳军区司令员，党中央副主席。红军长征中任第 4 军 10 师交通队支部书记。抗战时期，由 129 师的一名排长升至团长，参加了百团大战和夜袭阳明的战斗。反“扫荡”中，他曾以 1 个营的兵力打垮日军的 1 个大队，受到上级的嘉奖。解放战争时期，他由团长升至师长，参加

① 毛泽东选集（第 2 卷）[M]，北京：人民出版社，1991：619.

了上党战役和兰封战役，并率部随刘邓大军跃进大别山。襄樊战役中，他指挥所部英勇作战，活捉敌中将绥靖区司令官康泽，被中共中央记大功一次。随后，他率部参加渡江作战，并参加解放重庆、成都的战斗。抗美援朝中，他是上甘岭战役的前线总指挥。

但能有多少企业家知晓李德生出身于寒门呢？他幼时家境十分贫寒，母亲在他9岁时于贫病交加中离世。在艰苦的生活环境下，父亲还是让他读了点书。于是，在放牛之余，他在李家祠堂里开始读《三字经》、《百家姓》一类的书，前后持续了半年。他14岁参加红军队伍，一边行军打仗，一边学习文化。在八庙垭战斗中，李德生左胸被子弹打穿，养伤中他阅读了《红色战士必读》、《列宁学校读本》、《干部必读》等书籍，思想和文化水平明显提高。1957年，李德生入南京军事学院学习，一直到1960年返回部队，任南京军区第12军军长。军校学习和实践经验的积累，使他精心培育出享誉全军和全国的“郭兴福教学法”，得到毛泽东、叶剑英等领导人的高度评价，并迅速在全军推广。如此说来，李德生可以算是典型的从部队培养出来的工农干部了。

1935年，李德生曾远远地看到过毛泽东，给他留下的印象是“高个子，长头发的中年人”。毛泽东认识他，则是1968年。当周恩来宣读八届十二中全会分组会名单时，念到“李德生”的名字，毛泽东随即问道“哪个是李德生？”原来，毛泽东转战陕北、指挥解放战争时，曾化名“李得胜”。现在听到与“李得胜”谐音的“李德生”，毛泽东自然感到分外的亲切，所以就顺口问了他的名字。周恩来向毛泽东介绍道：“李德生是12军军长，现任安徽省委第一书记兼省革委会主任。”随即，周恩来向李德生招手道：“请你站起来。”李德生立即站起来，喊声：“到！”并向毛主席和周总理敬了一个军礼。毛泽东微笑着问道：“不认识你呀，你这个同志。”接着，毛泽东又问：“你是哪个地方人？”“报告

主席，我是河南新县人。”又问：“你今年多大年纪？”李德生回答：“52岁。”^①

从李德生的成长过程中可见，在那些没有阶梯式地受过高校教育的人当中，同样存在很有潜质的栋梁之才。企业要发展，确实需要引进相应的研究生毕业的员工，但也不应否认实践出真知的基本事实。实际上，在公司那些普通岗位上的员工中确有可造之才。如原全国政协主席李瑞环同志，20世纪五六十年代曾在北京第三建筑公司当工人（坚持了几年建工业余学院工民建专业学习），从一名员工成为国家主要领导人，而且是一位智慧过人的领导人。由于他工作实践中坚持学习和总结，现已公开出版《为人民办实事随谈》《学哲学用哲学》《看法与说法》等著作，笔者从中摘出一段精彩论述：“许多事情我们可以讲一千个理由、一万个理由，但老百姓吃不上饭，就没有理由。‘民以食为天’，‘饭’字半边是‘食’字，半边是‘反’字，没有食就会反……”他以“饭”字的结构大做文章，讲出一番非常深刻的道理。从中证明和平时期工农干部知识化的思想，也是可行的。

1939年12月，党中央发出毛泽东起草的《大量吸收知识分子的决定》，要求各地区和军队都要大量吸收知识分子参加我们的工作，强调“这是革命胜利的重要条件之一”。尔后，越来越多的知识分子涌向边区，纷纷接近和深入工农群众，锻炼成为工农化的知识分子。

周文是20世纪30年代享有盛誉的大众化作家。1939年，他到延安的第三天，毛泽东就在杨家岭接见了，并让他主持延安的大众文化工作。翌年3月，陕甘宁边区大众读物社在杨家岭成立，他主办了《边区群众报》，当时在陕甘宁边区广泛流传一个谜语：“有个好朋友，没脚就会走；七天来一次，来了不停口。说东又说西，肚里样样有；交上这朋友，走在人前头——打一报名。”谜底就是“边区群众报”。不久，由

① 董保存：毛泽东如何选中了李德生[J]，党史博览，2011（12）。

大众读物社编辑出版的《大众习作》创刊号在延安出版，毛泽东致信周文：“群众报及《大众习作》第二期都看了，你的工作是有意义有成绩的，我们都非常高兴。”^①

当时在延安中央医院工作的毕道文，不但擅长内科，而且在妇产科方面亦有相当的造诣。当地有几位不生育的农妇，经过他的治疗，居然受孕生下了胖娃娃，毕道文成了边区百姓心目中的“送子观音”，被边区人民传颂。延安白求恩国际和平医院医生徐根竹，治疗陕北地方病“吐黄水病”很拿手，效果显著，使患者重获健康，极受百姓爱戴，被边区政府命名为“模范医生”。

1942年九十月间，穆青发表了《人们在谈说着赵占魁》，再现了陕甘宁边区工业劳动模范赵占魁的风采。1946年1月，穆青写了《东北抗日联军史略》，再现了抗联将士在白山黑水之间14年艰苦卓绝的英勇斗争。1966年2月7日，《人民日报》发表穆青与冯建、周原合写的《县委书记的榜样焦裕禄》，此文在社会上产生了广泛的、积极的影响。1990年7月，新华社播发穆青与冯健、周原合写的长篇通讯《人民呼唤焦裕禄》。在穆青笔下的普通的劳动者、士兵，活现了我们民族的精神偶像，影响和教育了同时代和后一代的人。

毛泽东指出：“有两种不完全的知识，一种是现成书本上的知识，一种是偏于感性和局部的知识，这二者都有片面性。只有使二者互相结合，才会产生好的比较完全的知识。”^②要使学生得到比较完全的知识，教育离不开实践、离不开与生产劳动的结合。而近年国内出现的精英教育，却很少再提教育与生产劳动相结合。而事实上，通过精英教育出来的学生，加盟公司后的实际能力真的让人不敢恭维。那也正是国内MBA教育的软肋，即“学用分离”。

① 毛泽东书信选集，北京：人民出版社，1983：165。

② 毛泽东选集（第3卷）[M]，北京：人民出版社，1991：818。

2008年10月,笔者随团考察了德国柏林洪堡大学、慕尼黑科技应用大学等高校,发现许多高校所实行的“二元制”,使学生毕业可以直通就业。所谓“二元”,就是指理论与实践结合、思维与动手结合、学校与企业结合。教学内容划分为理论课、实验课、实训课、企业实习,即先在学校课堂上讲授理论(不超过3个月),再在实验室里组织进行试验,然后在实训课中做练习,最后才把学生放到公司里实习,并需取得实习合格证书。随后,当笔者考察德国宝马公司、海德堡印刷机械公司、贝塔斯曼集团等车间时,发现成批的高校学生在师傅们的指导下实习。学生在三年级时,基本上已是公司一名合格的劳动者了,可以顶岗完成一定的生产任务。这样,大学生毕业时都基本具备较高的可雇佣技能。

你想,一个没有经过公司生产全过程历练的学者,其思维方式怎么会是企业经营型的呢?这样的人与企业管理者谈生产经营,能谈得拢吗?这样的学者型的人参与制定、出台的企业生产规程,生产中执行起来能不漏洞百出吗?

有数据显示,改革开放30多年来,中国第一代企业家的年龄平均为55岁至75岁。在未来5至10年内,全国有300多万家企业将面临着企业传承的问题。但现实是,虽然多数“富二代”都有名校学历甚至海外留学的经历,但“富二代”还应掌握更多的行业知识、管理知识等,因为实践经验也很重要。那么锻炼“富二代”最好的办法是让“富二代”先到外企锻炼,从基层员工做起,让他们充分感受开展基层工作的不易、做基层员工的艰辛。等他们了解了市场,有了比较丰富的管理经验后再回来接班。据悉,为帮助企业顺利实现新老交替,近年我国有的省市成立了青年企业家商会,通过开办培训班的形式指导他们如何更好地管理企业、如何继承父辈吃苦耐劳的精神等。据调查,凡是这样安排的,公司新老班子的接替都比较成功。

事实上,企业管理干部的来源途径有两个:高等院校毕业的学生;

从基层工作成长起来的普通员工。应该说，这与当年人民解放军干部的来源没有什么区别。因此，毛泽东分别针对这两部分人提出的“知识分子工农化，工农干部知识化”及其相应的培养模式，至今仍有实用价值，大有可借鉴之必要。

“爬山主义”，吃苦耐劳的锻炼之一

1938年3月19日，毛泽东在抗大第四期五大队开学典礼上向学员提出，你们要练习爬山，因为“爬山主义是马克思主义的一部分”。为什么如此说呢？马克思主义在今天中国的具体任务是去掉半殖民地半封建的性质，打倒日本帝国主义；而要打倒日本帝国主义，便非吃苦耐劳，努力爬山不可！否则便成为形式的马克思主义者了！^①可见，毛泽东倡导的“爬山主义”，就是抗大培养学生吃苦耐劳的精神。

那么，毛泽东为何向学生倡导“爬山主义”呢？原来抗大非常重视爬山运动，每天出早操，经常有一个爬山的项目，客观上延安城又处在群山环抱之中，几乎所有的山都被学员们爬遍了。然而，有些学生体弱，爬山时总是掉队。若是请假吧，又怕别人说落后。所以，有的学员就向领导提意见：“学会马列主义，懂得怎样革命；搞爬山主义，究竟有啥用？”

毛泽东听了汇报，就在大会上回答了这个问题，他说，爬山行军作战也是红军的拿手好戏。毛泽东左手叉在腰间，挥动一下右手，继续说，红军长征时，依靠爬山速度快，打了许多胜仗，甩掉了前堵后追的数十万敌军，胜利到达陕北。可不能把老传统丢了。至于身体弱的同

① 曹慕尧，聆听毛泽东在延安的五次讲话 [J]，炎黄春秋，2001（3）。

学，要量力而行，循序渐进，开始掉队，不算丢面子。慢慢地追上去，需要一段艰苦锻炼的过程，山还是要爬，不要说成是什么主义。^①

当时，我们党在延安时期创办了 20 多所干部学校，呈现出“延安到处是学校，延安遍地是歌声”、“开学典礼不断、结业歌声不绝”、“吃小米饭、攻《资本论》”的感人景象。如抗大，因为学校扩大，没有房子住，打好窑洞才能安家。吃小米饭，煮山药蛋，每人每天五分钱的菜金。吃粮，因公家没有运输力，学生就用两条裤腿扎成米袋运粮。烧柴需要自己上山砍，晒些时日再背回来。做饭的柴火供不应求，有时只好用煤，学生就得到煤窑去背。美国记者埃德加·斯诺在《西行漫记》中对抗大作了这样的描述：“以窑洞为教室，石头砖块为桌椅，石灰泥土糊的墙为黑板，校舍完全不怕轰炸的这种‘高等学府’全世界恐怕就只有这么一家。”

尽管抗大的读书生活非常艰苦，但仍像一块磁石一样吸引着海内外的热血青年。如此艰苦的读书生活，使许多青年学生锻炼成长为智勇双全的革命战士、八路军的领导干部。

现在，为数不少的大学生、公司青年员工心中会想：现在都什么年代了，条件都这么好了，为什么还要提倡吃苦耐劳呢？因为，吃苦是成功的基石，没有吃苦耐劳精神就无法到达成功的彼岸。只有愿意吃苦，勇于吃苦，不怕吃苦的人，才能出色地完成任务。

1937 年 2 月初的一个下午，毛泽东赶到抗大，为从北平各所大学来的一批新学员上第一课。毛泽东用手指了指露天会场说：“这就是教室，你们看，什么也没有。抗大的物质条件是很差的，因此，同志们要准备吃苦，才能革命……这个学校过去中国没有，世界上也很少有。”^②他告诫学员们，革命的道路如河流一样，曲折蜿蜒，要准备走

① 张树军，雷国军，高新民．毛泽东之路 [M]．北京：中国青年出版社，1993：180.

② 马学俊．聆听毛泽东同志在延安的两次讲课 [J]．铁军，2011（10）.

“之”字形的路。作家刘白羽在《延河水流不尽》一文中忆道：“当讲到前途是光明的、道路是曲折的时候，毛主席安详而沉静地朝前望着，举起右手掌慢慢向前方推去，这是推动历史前进啊！这时你的心情特别庄严，什么艰难险阻，困苦重重，都不在话下，就是付出生命，也会马上站起毅然决然走上前去。”应该说抗大的教育，反映了这个时期学校教育的风貌。

戴尔·卡耐基说：“假如我的企业被烧掉了，但把人留住，我20年后还是钢铁大王。”企业之间的竞争实质上就是人力资源的竞争。在近些年来的招聘会上，你会发现这边用人单位仍在苦恼招不到人，那边求职者也连声感慨工作难找。因为，应聘者中能通过试用期的寥寥无几，他们虽然学历可以甚至比招聘企业要求的还要高，但读书时缺乏下厂的实际动手能力和意志的磨炼。例如，在一家通信企业的招聘摊位前，招聘人员直言不讳地对一名本科学历的应聘者说：“我们要从头对你进行培训，因为你什么都不懂”。岗前培训意味着什么？“吃苦”！因为，企业非常需要爱岗敬业、具有吃苦耐劳精神的人才，能够与企业同甘苦、共命运。

松下幸之助曾有一句培训名言：“培训是要付出代价的，但没有培训所付出的代价却远远大于要培训所付出的代价！新员工的培训是最好做的，也是最难做的。”但据统计，我国企业近80%的公司却没有对新进员工进行有效培训，就上岗位正式工作了。尤其对特殊群体——大学生的入职培训，管理者更是陷入认识上的误区，认为大学生综合素质较高，不需要进行专门的入职培训，直接安排到工作岗位上，边工作边学习就行了；有的企业即便进行了入职培训，也是履行行政步骤而已，亮堂堂走过场，不求实际效果。

据悉，韩国企业为了培养员工个人毅力、吃苦耐劳精神、团结协作精神，定期以进行野外拉练等形式，对员工实施培训，并力求实际效果。如三星公司每年都要组织员工进行为期3~7天的培训活动。在其

培训计划中，将公司员工分成若干小组进行竞赛，其中最艰难的项目就是山地拉练活动。因为拉练经过的某些路段是没有开发的原始山路，员工们必须搭建帐篷，支锅做饭，以解决所必需的吃饭和住宿问题。在这些活动中，如果某一个员工疏忽了其中一个环节，那么就有可能导致整个拉练小组的失败，所以管理者处处要求大家团结协作，注重培养员工的团队精神。实施这种性质的培训，最后将淘汰参训中的一些意志薄弱者。

应该承认，华为的产品是靠员工素质作支撑的，而员工素质是靠培训出来的。华为的岗前培训包括履职的方方面面。公司总裁任正非在《致新员工工书》中说：“您想做专家吗？一律从工人做起，已经在公司深入人心，进入公司一周以后，博士、硕士、学士，以及各种地位均消失，一切凭实际才干定位，已为公司绝大多数人接受，希望您接受命运的挑战，不屈不挠地前进，不惜碰得头破血流，不经磨难，何以成才。”^①华为的岗前培训，可以说如同高考冲刺阶段一般；五个月的培训，考试次数远远超过了大学四年的总和。然而，这段经历又往往成为他们日后向他人炫耀的资本并受用一生。

总之，当你了解了华为新员工培训的全过程，你才知道一个企业团队“开疆拓土、独领风骚”的气魄。由此看来，当年毛泽东所倡导的“爬山主义”，不仅适应抗战年代造就队伍的需要；而且，也适用于和平年代企业培训、锻炼员工的需要。

① 叶建华，品贤文谈管理 [M]，北京：经济管理出版社，2008。

道破天机：“我是靠总结经验吃饭的”

你若打开国内外企业家的著作，稍加留意的话就会发现，他们都会不约而同地认为：一个企业团队带头人要想提高管理水平，必须每隔一段时间，从容不迫地回顾一下团队、尤其是自己的工作，重新认识一下自己。如果团队工作是一笔糊涂账，当然也就找不到使所带队伍“更上一层楼”的“楼梯”。因而，企业带头人既要考虑问题于事前，又要总结经验于事后。那些不愿事后下工夫总结经验教训的人，可以说，是永远不会成为“事前诸葛亮”的。

中国有句古话：失败乃成功之母。然而，在我国许多企业里，对失败的经验和案例都不敢去直接面对，因而导致某些企业家重复失败。如南方某食品公司的研发部门打算开发一种新饮料，不久在研发经理的提议之下，公司内部建立了一个讨论饮料的虚拟社区，并且提出了很多令人深思的问题。同时，研发部门经理希望公司所有员工都对饮料的功能、口味等提出意见，但是三个月已经过去了，仍然没有人回复，结果该项目失败了。导致该项目失败无疑会有诸多原因，但该公司研发部门对此既无调查，又没总结，不了了之，这不能说不是主要原因之一吧。事情虽已过去，但该公司应该做的是：以讲评会的形式将此项目的失败之处进行总结，让更多的后来者吸取教训，达到以典型事例教育人的目的。

对一个人、一个团队来说，不断反思总结过去，是提高修养和能力最重要的途径之一。对于现在企业出现的这类问题，毛泽东的思想和做法对我们很有启发。

1965年7月27日，毛泽东在中南海游泳池休息室接见了李宗仁夫妇。在座的还有李宗仁的机要秘书程思远先生。接见中，程思远说到美国总统肯尼迪生前，在他的办公桌上摆着一部《毛泽东选集》，看来他是要部下研究中国；他还提到，近来一个国民党人也说，他也用毛泽东思想办事，他把毛泽东思想概括成两句话：调查不够不决策，条件不备不行动。毛泽东听着笑了。然后，毛泽东忽然问程：“你知道我靠什么吃饭吗？”对此，程不知如何回答，只好坦白地说：“不知道。”接着，毛泽东说：“我是靠总结经验吃饭的。”毛泽东盯着程思远，但目光并不严厉。又说：“以前我们人民解放军打仗，在每个战役后，总来一次总结，发扬优点，克服缺点，然后轻装上阵，乘胜前进，从胜利走向胜利，终于建立了中华人民共和国。”^①

毛泽东的“靠总结经验吃饭”，真可谓一语道破了天机。为什么这么说呢？因为，在我们党的领导人中，就学习马列主义理论来说，毛泽东既不是最早的，也不是最多的。然而，当他读过《共产党宣言》以后，他就能把此书归结为“阶级斗争”四个字。之后，他又总结出了“枪杆子里面出政权”、“农村包围城市”等至理名言。

联系到经营企业、带队伍，也必须养成总结经验的习惯。华为总裁任正非先生在一次公司高层会议上提问：“我的水平为什么比你们高？”大家回答：“不知道。”任正非说：“因为我从每件成功或失败的事中，都能比你们多体悟一点点东西，事情做多了，水平自然就提高了。”读者们是不是感到奇怪呢？他说的怎么与毛泽东讲的那么对路、那么相

① 孙业礼，毛泽东透露他的成功法宝：“我是靠总结经验吃饭的”[OL]．中国共产党新闻网，2010-4-1.

似！其实并不奇怪。因为，当年任正非曾是学习毛泽东思想的积极分子，而且，他将毛泽东思想活学活用到华为的经营管理上，尤其落实到市场营销上，并显现出了其成效。

事实表明，经验只能在实践中积累，认识只能在实践中完成。总结就是一个去伪存真、去粗取精的过程。只有透过现象认识本质，才能增长知识，才能获得宝贵的经验。

刘伯承元帅有个工作习惯，就是他非常注意对重大战役和战斗的总结和思考。因为，他认为那里面有鲜血和生命铸成的经验与教训。总结的形式，就是他组织一次专门的、并有一定规模的总结讲评会。会上，既进行战术总结，又进行政治思想总结，而且不把两者分离开总结，找不出差距、找不出问题，就别想散会。会上，刘伯承尤其强调“用兵从实际出发，使主观符合客观”。如他提出了生动形象的“五行术”，即他把我军看成战争主体，把任务当作中心，把敌情看作前提，把时间和地形看作物质条件。他常说：“五行不定，输得干干净净。”这样的总结讲评会就是最好的课堂，使参会的每一个同志都能学到管用的东西。

一个企业只有不断对工作、对产品进行总结，才能有提升、有创新。从海尔的实践来看，副品牌战略是对统一品牌战略的有效补充、有效延伸。它把0.5公斤的小洗衣机叫“即时洗”、电视机叫“探路者”、美容加湿器叫“小梦露”，这样消费者对其也就一目了然了。对同一商品，同样可用副品牌将规格、品位、档次、功能等区分开来，如海尔冰箱选用“小王子”、“帅王子”、“小小王子”等名称。这样一来，避免了产生类似“海尔就是冰箱”、“长虹就是彩电”、“小天鹅就是洗衣机”的思维定势，引导消费者接受和认可新产品，并把对主品牌的信赖迅速转移到新产品上来。这就是公司管理者和技术人员对自己产品总结的成果。

诚然，总结失败经验是最好的学习方法，从中自己醒悟得也最快。毛泽东曾说过：“错误和挫折教训了我们，使我们比较地聪明起来，我

们的事情就办得好一些。”^①作为军事家的毛泽东，其伟大之处正是善于总结经验，在战争实践中不断完善自己。“用兵如神”那只能是文艺作品中描绘的。在1956年党的八大会议期间，毛泽东曾说过这样一段话：“我是犯过错误的。比如打仗，高兴圩打了败仗，那是我指挥的；南雄打了败仗，是我指挥的；长征时候的土城战役是我指挥的，茅台那次打仗也是我指挥的。”^②如数家珍，可见留给他的印象之深。因为我们是凡人，会犯错误；毛泽东也是凡人，犯错误也是不可避免的。蒋介石犯了错误，没有修正，继续走下去了。毛泽东也出错了，但是毛泽东及时修正了，这是真正的伟人、英明的团队带头人，所以带出了一支浩浩荡荡的人民军队。因为，成功者懂得取长补短，成就了自己，也成就了一个团队。所以，我们切不可低估了团队带头人的作用。

实际上，善于总结的团队才是高效的学习型、研究型团队。这个团队在履行使命的过程中，必须坚持辩证的观点，保持清醒的头脑，既要善于从顺境中找到需要完善的短板，也要能从不顺或者失败中找到求胜的方法，常常多问几个“为什么”。据可靠资料显示，“美军从20世纪70年代便开始实行一种事后回顾制度，每次重要军事活动结束后，将主要参与者聚集在一起，回顾完成任务的过程，特别是重点分析失败的教训，研究怎样才能将事情做得更好。近年来，美军的作战能力之所以不断提高，很大程度上也得益于这种总结制度”。^③因此，任何一个团队必须针对面临的几个问题，进行“头脑风暴”般的思考，从有限或彼此矛盾的信息中搜寻线索，发掘有说服力的答案。为此，要求整个团队必须做到绝对诚实，敢于面对自己的缺陷，绝不可在错误或缺点面前装聋作哑，不承认错误或推脱责任。这一点对于团队带头人来说尤为重要。

毛泽东认为，在一线工作的基层官兵是最好的老师，指出“当官的

① 毛泽东选集（第4卷）[M]．北京：人民出版社，1991：1480．

② 徐焰．到底奇在哪里？[N]．人民日报，2006-10-22（6）．

③ 张学锋．“昨天的战争”告诉我们什么 [N]．解放军报，2012-10-12．

要向战士学习，把别人的经验变成自己的，他的本领就大了”。^①20 世纪 60 年代初，中央军委在全军推广过“郭兴福教学法”。郭兴福是 73091 部队二连原副连长。当时，南京军区司令员许世友、政委杜平十分重视推广郭兴福教学法，并且责成副司令员王必成落实这项工作。王必成看过郭兴福等人的表演后，连声称赞郭兴福：“教得好！教得活！你把思想教活了，动作也教活了，向你们学习！”1962 年 3 月，南京军区召开各兵种战术技术训练课目汇报会，由 43 个分队汇报表演学习郭兴福教学法的成果。数百名观看的团以上干部一致认为，郭兴福教学法很简练、很实用。翌年 10 月，叶剑英元帅参加了南京军区推广郭兴福教学法现场会，并将其归纳为五个特点。其中，第一个特点，就是强调“集中群众的智慧，实行官兵互教，评教评学”。^②叶剑英向毛泽东汇报后，建议在全军推广。毛泽东说叶帅找到了一个好方法，同时对郭兴福教学法给予了充分肯定和赞扬，发出了学习“郭兴福教学法”的号召，掀起了以“比、学、赶、帮”为主要内容的群众性练兵热潮。

世界著名潜能开发大师安东尼·罗宾曾说：“别人能够做到的，你同样也能够做到。这跟你的意愿无关，而涉及你使用的方法，也就是参照那人是怎么去做的。”部队能够总结出有效的练兵方法，那些深谙经营哲理的企业家也是不凡的。如工友集团董事长董延伟提出了“识势、用势、借势”的经营哲学；中富集团董事长黄乐夫提出了企业要靠“眼力、胆识、毅力”的思想，并总结了“信息是企业的财富”、“市场是企业的饭碗”、“质量是企业的生命”、“资金是企业的血液”、“管理是企业的核心”、“人才是企业的钱财”、“创新是企业的根本”七大经营理念和经营诀窍。为数不少的民营企业在市场经营、发展道路、内部管理、领导艺术、人才运用方面都有独特的、自成体系的卓识和理念。

① 毛泽东选集（第 4 卷），北京：人民出版社，1991：1320。

② 叶剑英，建议中央军委推广郭兴福教学方法的报告 [R]，1963-12-27。

“真知来源于实践”，光说是毫无意义的，我们必须认真加以总结，不可敷衍了事。如果你细细琢磨一番的话，就会发现那些善于总结正确经验的企业带头人，经验就成了他们制胜的法宝；那些勇于总结失败教训的企业带头人，错误就成了他们成长的宝贵财富。所以，我们必须坚持思想总结先行，做到随时总结、随时改进、随时提高，真正认识到成功不靠天、不靠地、不靠好运气，靠的是总结经验。这样，才能打造出一个强有力的企业团队。

第九章

骨干带动团队



所谓骨干，是指在总体中起主要作用的人或事物，如骨干分子、骨干企业等。一个企事业单位工作成绩的取得，都是与企事业单位带头人的桥梁纽带作用分不开的。历史上，毛泽东针对带兵难题，提出通过建立党员骨干队伍来解决，并认为骨干都是在实践中摔打出来的，培养骨干的主要途径是搞好“传、帮、带”，为此要做到“三互相”。

形成公司“跟我冲”的党员骨干队伍

一个公司如同一座大厦，需要靠骨干力量来支撑。公司团队最关键也最需要的就是骨干，而往往最奇缺的也是骨干。一个好的团队的强项在于培养与留住骨干，如果既不能培养新的骨干又不能留住现有的骨干，那么这个公司的生命就岌岌可危了。

毛泽东指出：“凡是有人的地方，都有左中右。在任何一个单位，都有积极者和消极者。”^①对于任何一个企业来说，员工都是最重要的资本。因而，积极者和消极者对企业所持的态度，不可低估。

同样是一起进公司当员工，有的成为优秀员工、劳动模范，有的却一无所长，甚至有的成了问题员工甚至被公司除名。心态积极的员工做事不仅负责任，而且也愿意展示自己的长处；心态消极的员工不仅做事拖沓、懒散，而且常常逃避责任，不敢接受挑战，一遇不顺便怨天尤人、满腹牢骚。心态积极的员工分析事物，总能看到积极的一面，对所负担的工作充满信心；心态消极的员工分析事物，常常表现出失望和悲观。可以说，公司会因积极的员工而生机勃勃，丰富多彩，却会因消极的员工归于沉寂，死水一潭，甚至使公司消失。因而，通过党员骨干队伍疏导、教化消极员工就很有必要了。

① 王荣耀，从许多销售人员的成长 [J]，经济管理文摘，2008（8）。

企业单位面临的这一带兵难题，当年毛泽东是通过建立党员骨干队伍来解决的，即在作战中充分发挥共产党员的先锋模范作用。对此，邓小平有段话可以佐证：“过去我们党的威力为什么那么大？打仗的时候我们总是说，一个连队有百分之三十的党员，这个连队一定好，战斗力强。为什么？就是党员打仗冲锋在前，退却在后，生活上吃苦在先，享受在后。这样他们就成了群众的模范，群众的核心。就是这么个简单的道理。”^①因为，共产党员将人民的利益作为自己一切行动的准则了，恰如贺龙元帅所说：“加入共产党之后，我指挥的队伍就是党的了，我的脑壳子也是党的了。”听从党的指挥，就是人民军队的立军之本，力量之源。

事实上，共产党领导的人民军队从飞夺泸定桥到首战平型关，从决战三大战役到百万雄师过长江，在党的召唤面前，共产党员一直高呼着“同志们，跟我冲”的口号，率先冲向敌阵；从唐山、汶川和雅安抗震到大兴安岭扑火，从“98”抗洪到抗击非典，共产党员仍然一直高呼着“同志们，跟我冲”的口号！所以，在人民需要的时候，总有共产党员的身影，出现在最紧张、最危险的地方。据统计，仅新中国成立后，就有30多万官兵为党和人民献出了生命。他们中的大多数人，几乎都有一个相同的名字——共产党员。

1942年4月29日，我军以沉重代价掩护冀南军区机关从日军的“铁壁合围”中突围，就是其中的一例——危急时刻，政委况玉纯喊出：“骑兵团！共产党员集合!!!”当时，日军投入巨大兵力，我冀南军区总部机关被日军团团包围在卫河河畔，仅有的作战部队就是129师骑兵团和总部特务团，敌我军事力量对比悬殊。骑兵团试图为总部的突围撕开一个口子，均未实现，而且伤亡惨重。随即，北面的日军坦克攻过来了，担任阻击的特务团伤亡过大，已经顶不住日军的进攻了，王光华局

① 邓小平文选（第2卷）[M]，北京：人民出版社，1994：232-233。

长带着公安人员也抄起家伙顶了上去。就在这时，冀南军区后勤部的赖勤政委掏出手枪，喊着“共产党万岁！”准备牺牲。骑兵团政委况玉纯拦住他说：“好同志，再给我们一次机会。”

随即，政委况玉纯亲自充当旗手，他单手擎着红旗，在骑兵队列前面高声呼喊口号——

“骑兵团！共产党员集合!!!”

“曾玉良到！”声落，他抽出战刀，第一个站在了政委身边。

“徐青山到！”“王永元到！”“张起旺到！”“……到！”

霎时，干部们、党员们、普通战士也都高喊着自己的名字，大声吼叫着，纷纷抽出腰刀和战刀。有坐骑的机关干部上了马，徒步的、徒步的同志们也紧跟了上来，一片悲壮的局面！

共产党员们高喊：拼了！战士们随声也喊：拼了！骑兵的铁流，暴风般地涌向了王行杖。日军的重机枪响了，骑兵团摔下来的战士打几个滚，爬起来，满脸是血地举着马刀继续向前冲去，为撕破日军的“铁壁合围”，不惧生死！

“猛子！韩猛子！干掉机枪！”团长曾玉良在喊。“好的！跟我去砍机枪啊！”四连长韩永正立刻扑向了右侧的机枪阵地，一票30多人马紧跟着他，呈一列斜线疾驰过去，战士们抡着马刀踏入了日军阵地。韩连长杀入敌阵后，最先将日军的机枪手给剁了，战士们一顿马踏刀砍，捣毁了日军的机枪阵地。经过骑兵团与日军的激烈搏斗，日军警备中队已被八路军全歼，日军的“铁壁合围”终于被撕开了一个缺口。当日军独立第八混成旅团的主力赶到王行杖时，我冀南军区的主要机关，已经突出了日军的重围。

美国记者埃德加·斯诺在《西行漫记》中曾写道：“白军（指国民党军）为什么总是打败仗，因为白军的口号是‘给我冲’；红军为什么总是打胜仗，因为红军的口号是‘跟我冲’。”必须承认，“跟我冲”的精神，是一种责任，是一种动力，是维系我们党与人民群众血肉联系

桥梁和纽带，展示着共产党员的高风亮节和先进性。

红军长征过程中，每临生死关头，吃苦在前、冲锋在前的都是共产党员和领导干部。贺龙率所部过草地时，要求共产党员和干部组成野菜检验组，首先品尝哪些野菜可以吃，然后通报各部队，不少党员干部为此献出了宝贵的生命；红3军团的一个连有9名炊事员先后饿死，而这个连的其他战士却无一人因饥饿而牺牲；一位军需处长把能够找到的冬衣全都散发给战士们，而自己却冻死在一棵树下。还有，红6师师长贺炳炎右臂重伤截肢（被称为“独臂将军”，1955年授予上将军衔），不但让出乘马给伤病员骑，还把缰绳套在断臂上为伤病员牵马引路。此类事迹，不再赘述。如此，聂荣臻元帅曾说：“红军打仗打的是干部，打的是党团员。每打一仗下来，党团员负伤之数，常常占到伤亡人数的25%甚至50%。”^①正是党和红军领导干部的率先垂范和自我牺牲精神，铸就了艰难困苦中红军的强大凝聚力，使处于这样环境下的红军战士们也毫无怨言，从而使部队始终能够保持强大的战斗力。

历史是啥？是一面镜子。被誉为“直谏大臣”的魏征去世后，唐太宗李世民很难过，深有感触地对朝中大臣说：“夫以铜为镜，可以正衣冠；以古为镜，可以知兴替；以人为镜，可以明得失。魏征逝，朕亡一镜矣。”意思用铜做镜子，可以整理好一个人的穿戴；用别人作自己的镜子，可以知道自己每一天的得失；用历史作为镜子，可以知道历史上的兴盛衰亡。

企业的发展无疑需要骨干队伍，问题是需要何种性质的骨干队伍？为什么这样问呢？因为，现在为数不少的企业一谈骨干队伍，便泛指技术骨干队伍，其基本依据是“科学技术是第一生产力”。这是大家普遍认同的观点，对此笔者也无置疑之理由。问题是，企业经营还必须形成一支政治思想骨干队伍。而且，这支队伍应呈现出层级型结构，其骨干

① 纪念红军长征胜利70周年人民的胜利 [OL]，人民网，2006-10-18。

层处于支柱地位，如果支柱倾斜，大厦（公司）必然倒塌。这样说并不是危言耸听！因为我国改革开放以后，曾经出现过公司轰然倒塌的事例，即三株有限公司。该公司 1993 年创建后，先后建立了庞大而严密的营销网络：地级以上城市都设立了独立子公司，省会城市设立了联络处，县级城市设立了办事处，乡镇设立了工作站。该公司的销售额连年翻番，短短几年就接近了百亿。试想，20 世纪 90 年代能达到如此高的销售额，全国能有几家？然而，1996 年 6 月，湖南常德市市民陈伯顺购买了 10 瓶三株口服液，服用后引起高蛋白过敏反应，两个月后死亡。第二年，其子陈然之状告三株药业，要求其赔偿经济损失和精神损失共计 300 万元。1998 年 3 月 31 日，湖南常德中级人民法院一审判决，责成三株药业集团向死者家属赔偿 29.8 万元，并没收三株非法收入 1 000 万元。随后，新闻媒介进行了广泛的报道，公司信誉骤降，消费者纷纷退货索赔。1999 年 3 月 25 日，虽然以三株公司胜诉而告终，但却不能挽回三株帝国倾覆的命运。对于三株公司的倾覆，教训可以总结诸项，但反映在管理机制上，应该说与该公司队伍发展过快、员工成分庞杂、没有形成真正的政治思想骨干队伍，有着密切的关系。

实际上，在我国的民营企业 and 外资企业里，同样可以实行毛泽东当年在军队中，通过党员队伍来建立思想工作骨干队伍的经验。而事实上，现在已有不少民营企业和外资企业开始重视建立党组织、开展党建活动了。之所以如此，是因为那些企业带头人经过几年甚至十几年的验证，那些在年终被评为优秀员工的人有相当一部分是中共党员。

如果发挥好共产党员骨干队伍在企业中的作用，那么就会激发员工们的能动精神，有效推动企业发展。对此，宁波方太厨具有限公司（以下简称方太公司）不仅尝试了，而且成效显著。1995 年～1996 年，方太公司投资了 3 000 万元搞油烟机。当时，来自社会各方面的舆论压力很大，公司内外也议论纷纷，人心浮动。于是，1996 年的“七一”，时任公司总裁的茅理翔带领全体党员、干部、积极分子，一同到浙东革命

根据地四明山烈士墓前，组织全体党员重温入党誓词，并上了一堂题为“二次创业共产党员应该怎么办”的党课。到了2004年，我国家电行业销售渠道发生了重大的变化，方太公司又一次面临着重大的挑战，茅理翔仍然带领全体党员、干部、积极分子又一次来到四明山烈士墓，并且作了激发斗志的“重上四明山，再温创业路”的讲话，使方太公司的思想工作焕发出“第二个春天”。^①可以说，正是这种思想教育的“激活效应”，并形成一支“跟我冲”的党员骨干队伍，使方太公司在每次重大挑战面前得以迎刃而解，不断发展。

方太现任总裁茅忠群说：“企业党建是中国特色的新型人力资源管理模式。”为此，方太公司党委每年都组织开展以瞻仰一处革命传统教育基地、考察一家标杆企业、上一堂党课、开展一次专题大讨论、为企业发展出一批金点子的“五个一活动”，这已成为方太公司对党员干部进行思想教育的“一号工程”。同时，方太公司努力“把党员培养成优秀人才、把优秀人才培养成党员、把党员中的优秀人才培养成专业技术和管理骨干，造就了一支德才兼备、素质优良的党员人才队伍。目前，公司的总裁、2名副总裁、9名总监及部长和6名车间主任都是在方太公司发展成为党员的，中层及以上干部中党员占70%，大专及以上学历的管理、技术骨干中党员占70%”。^②据悉，在第三方进行的中国消费者理想品牌大调查中，方太公司连续获得近三年“中国消费者第一理想品牌”称号，在高端市场占有率已达到30%以上，赢得“2011CCTV中国年度品牌”的殊荣。公司的每个员工敬岗爱业，把自己融入了方太公司这个集体中。

据调查，现在一些受过较高教育的青年人越来越多地投身到私企行列。但从总体上看，我国私营企业主很多都出生于农民，小农意识严

① 贾生华，窦军生，邬爱其．企业文化供给与家族企业成长：对宁波方太公司的案例研究[J]．浙江经济，2005（5）．

② 将党建工作融入企业发展[N]．慈溪日报，2012-7-4．

重，文化层次较低，素质较差，听不得员工说一个“不”字。在这样的企业中，由谁来担起骨干的作用？一些企业带头人便采取了让亲属出面做员工工作、处理矛盾的方式；既然是私企，这种方式也是可以的。但却容易使员工对其产生戒备心理，影响思想工作的实际效果。尤其是过多地让亲属参与管理，不仅使原来的矛盾没有解决，还会引起一些更难处理的新矛盾。因而，对于如何发挥党组织和党员在外企、私企中的作用，尚需企业带头人和从事管理学研究的人，进一步探讨这一非常现实的问题。

就此而论，依笔者之见，是否可形成如下思路：一是从党员的主体意识方面自觉参与私企之中，体现出自身的先进性，视党的事业为己任；二是从党员的主体意识方面，自觉增强对党的事业的责任感，不应使自己处于“虚置”的状态；三是从党员的主职方面，作为私企的党员职工，是以国家主人的身份参与经济建设的，为企业分忧，主人理所当然；四是从改进党员管理方面，应使自己有合理合法的途径参与到企业管理中，以利用一切适当的机会展示自己的技术技能；五是从加强自我教育方面，以坚定的理想信念接受困难和风险的考验，讲责任、讲奉献，在工作中切实发挥出先锋模范作用，当好企业发展、企业党建的模范。总之，让党员的模范带头作用真正体现在“平时工作看得出，关键时刻站得出，危急关头挺得出”。

公司骨干是在实践中摔打出来的

“艰难困苦，玉汝于成。”任何有价值的东西都需经过一番艰苦磨炼。恰如李大钊所述“绝美的风景，多在奇险的山川。绝壮的音乐，多是悲凉的韵调。高尚的生活，常在壮烈的牺牲中”。骨干不是关系里找出来的，骨干也不是安稳中养出来的，骨干是做出来的，是面对困难时锻炼出来的。只有经历过实践的打磨，才能砥砺品质、锤炼作风、增长才干，促企复兴。

企业经营专家、《人才培养秘诀》一书的作者富山芳雄说过：“无论事业部也好，附属公司也好，让培养对象真正去做管理工作，然后考察其工作成果，主要是管理方面的业绩。只要让他们放手干两年，就可以看出是不是这块料儿了。”实际上，人是最能适应环境的动物，在一个好的经理手下，一般的管理者也会越干越能干；在一个差的经理手下，优秀的管理者也会越来越平庸。这如同烧砖一般，本来是好坏子，可是火候不当，就会烧成次品了。

然而，当下为数不少的企业对如何培养、锻炼骨干，对如何为他们铺好路、搭好台，着力补足其短板和不足的重要性缺乏应有的认识。古人总能总结出“猛将必发于卒伍、宰相必起于州郡”的至理，我们现代企业带头人岂可腿发软、断后续。实际上，现在许多企业不是缺少上层管理者，而是缺少作为骨干力量的部门经理；而在事实上，中层管理者

将直接决定着企业运行的质量，如果这个层次的支撑力量弱下去，企业的发展必将充满风险。因而，企业培养与造就一大批骨干力量，已处于不容再拖下去的地步。

其实，企业培养造就骨干与军队骨干产生（主客观上），具有异曲同工之妙。

长征留下来的红军将士，为什么个个都是英雄好汉？就是因为他们经历了血与火、生与死的考验。据统计红一、红二、红四方面军和红二十五军在长征出发前，共有将近 20 万人，到达陕、甘地区时，只剩下了五六万人。其中红一方面军出发时有 8 万多人，到达陕北时已不足 1 万人。损失巨大，摔打亦空前。毛泽东曾经揭示道，长征在“十二个月光阴中间，天上每日几十架飞机侦察轰炸，地下几十万大军围追堵截，路上遇着了说不尽的艰难险阻，我们却开动了每个人的两只脚，长驱二万余里，纵横十一个省”，胜利完成了长征。^①长征保留了红军的骨干，锻炼和造就了大批的人才，集中了各路红军的经验和特长，使红军成为一支更加坚强的部队。正如杨尚昆所写的《全国主力红军大会合》中指出的“三大红军主力会合，在数量上固然会大大地增加起来，成为一极大的红军，同时质量上的加强，其程度是不可测量的。三个方面军都有极其丰富的斗争经验，有各种军事上的特长，会合之后，就将要融合为一，以这种九年国内战争的经验 and 全体健儿的集体意志，去战胜日本及一切汉奸卖国贼，这是有把握的。”^②

而且，坚定红军官兵走下来的，还包括解救百姓疾苦的因素。如 1934 年 12 月，寒冷自不待言，到处都是向红军乞讨的穷人，当毛泽东看到一位老太太和她的小孙子仍穿着单薄衣服倒在路旁时，热泪盈眶，当即脱下了身上的毛衣，并叫警卫员拿了两袋干粮，将毛衣和干粮递到

① 毛泽东选集（合订本）[M]，北京：人民出版社，1967：136.

② 红军长征回忆史料（第 2 集），北京：解放军出版社，1992：350.

了老人家手里。即使是此前爱妻杨开慧遇害、此后儿子毛岸英牺牲，他也没有像这样在公开场合流泪，在场的所有红军战士都被感动了，并已意识到苦难中的百姓确实需要他们去解救。

抗美援朝战争中，中国人民志愿军在朝鲜人民军配合下，对以美国为首的联合国军进行了五大战役。当我志愿军指战员连续进行了三次战役后，已经十分疲劳，大量减员，要完成第四次战役的作战任务，困难甚大，亟待补充兵员。怎么办？毛泽东经过认真思考，向志愿军司令员彭德怀提出：“朝鲜战争能速胜则速胜，不能速胜则缓胜，不要急于求成。”^①随即中央军委作出决定，实行人民解放军轮战，即以军为单位成建制地由国内调往朝鲜战场，轮番作战。后来，毛泽东总结说：“抗美援朝战争是个大学校，我们在那里实行大演习，这个演习比办军事学校好。如果明年再打一年，全部陆军都可以轮流去训练一回。”^②毛泽东的这一战略决策的目的在于，一是让战场上的部队得到轮流休整，二是可以使更多的部队经受现代战争的考验，在战争中经受磨砺。据统计，到抗美援朝战争停战时，先后参战的志愿军部队已经达290多万人。经过轮战的战争洗礼，使指战员掌握了现代兵器使用技术，特别是增强了战胜敌人的信心和能力。

电视剧《士兵突击》里有句名言“骨干是摔打出来的”。鲁冠球走的路正好应了这句话。1983年，“让一部分人先富起来，先富带动后富”的政治语录，虽然肯定了鲁冠球这类非国有企业家存在的合理性，但作为我国第一代企业领袖，拓路的艰辛可想而知。有一位记者曾“望名生义”地问过鲁冠球：“你的名字叫鲁冠球，是否是想从小就想当企业家，要誉冠全球啊？”鲁冠球不乏幽默地回答说：“不！我的名字是父亲起的。我是曾想过当这个家、那个家，就是没想过要当企业家。我办企

① 逢先知，金冲及：《毛泽东传（1949—1976）》[M]，北京：中央文献出版社，2003：146。

② 毛泽东选集（第5卷）[M]，北京：人民出版社，1977：66-67。

业是被逼上梁山的。”其实，回顾鲁冠球的创业经历，每一步都是被“逼”出来的可谓艰辛探路：最初办米面加工厂和铁匠铺，是为生计所“逼”。后来当上了厂长，为了工人的生计，为了带领家乡的农民致富，他为一种责任心所“逼”。再后来杀向了国际市场，除了被激烈的市场竞争所逼，更多的是作为一个企业家，为国家和社会的责任感所“逼”。他曾有一条体会：“自己一定要有信心。但信心一定要建立在科学的基础上，有多少能力办多少事，不要去做超越自己能力的事。宁让别人跨大步发展，自己根据实际情况跨小步发展，别人跨10步做的事，我就跨100步去完成。如果我一味地跨大步，一旦条件不行就停下来，其实就比小步还要慢。”

北京住总集团什邡援建前线指挥张中亭常说：“骨干，一定要具备坚韧的抗击打能力。”并以此要求自己、带动团队、严格管理。首先，他给骨干搭建平台，铺平道路。两个援建工程，两支突击队，一个主盯城南学校，另一个主抓什邡职专。然后，他给两支突击队打气加油，使两个骨干队互相配合，暗中较劲，展开竞赛。并且，有意识地设置“折腾”题目，让包工队骨干承受击打，也让项目部的骨干体会到管理的严肃性，以确保工程质量。

什邡援建让张中亭养成了一个习惯，每次外出办事回来，无论多晚，都要到施工现场查看一圈。有一次，张中亭从北京回来时已过午夜，但还是拖着疲惫的身体从南到北把三个工地全都查看了一圈。有意思的是，当他来到什邡中专学校工地时，突然有好几个保安围了上来，原来，保安把他当成了小偷。后来，同事们问张中亭：“大家都住在一起，你回来问问，不就什么都清楚了吗？何必自己再跑一圈。”张中亭回答：“眼睛比耳朵更值得信赖，听别人说十遍，不如自己看一遍。”^①张中

① 任宇铭，倾情援建无怨无悔——记北京市劳模、北京住总集团什邡援建前线指挥张中亭[OL]．新华网，2010-5-24.

亭敢于刺刀见红，经常把他的骨干们“折腾”得跑断腿，磨破嘴；计算工时，分析成本，一夜一夜不能入睡。援建将士们越发成熟起来，扛住了心里和生理的负重，高质量地完成了援建工程，什邡人民对此非常满意。

如果我们从企业骨干成长成才的角度来说，“摔打”、“折腾”都是不可或缺的因素。首先，你想“不把自己摆进去”，不在艰苦环境中磨炼能成才吗？不“折腾”能抓住机会吗？而事实上，抓机遇是需要有胆识的。没有“胆”能有“识”吗？在战场和商场拼杀中，只有敢于“亮剑”，方有取胜的可能。其次，你想“不把自己摆进去”，能够经得起风浪吗？一块好钢，不经千锤百炼能称其为好钢吗？在职业生涯中，需要承受来自各方面的压力，要想成其为骨干、栋梁之才，不经磨炼（乃至反复磨炼）能够成才吗？第三，你想不把自己摆进去，怎么能身处之中呢？苏轼在《题西林壁》中曾诗云：“横看成岭侧成峰，远近高低各不同。不识庐山真面目，只缘身在此山中。”你欲成为骨干，可是对公司的“真面目”都不识（不清楚），你又如何去治理公司呢？弄不好，公司说不定会“砸”在你手上。总之，所有梦想成为骨干的人，都要把自己“摆进去”，培养和具备坚韧的抗击打能力，这样你才能成为优秀的企业家。

公司骨干是“传、帮、带”出来的

在企业中，管理者的言传身教是做好一切工作的最基本、最有效的途径。我国古代思想家荀子说过“口能言之，身能行之，国宝也”。可见，古人对言传身教也是颇为重视的。然而，某些企事业单位管理者对此并未给予应有的重视。

国内某一陶瓷企业，多年的重心放在了扩大规模、提升产品质量上，长期忽视对员工的培训和人才培养；到了年终，总经理总结工作也就算是带有对员工培训的性质了。因公司内没有形成“传、帮、带”的氛围，致使骨干人才严重缺乏。究其原因，首先是企业规模大都是中小型的，公司实力有限，尤其是近年来企业成本上涨，利润降低，暂时无暇顾及对员工、特别是对骨干员工的培训，将“传、帮、带”搁置一边；其次，为数不少的中小型企业认为对员工培训并不划算，难以看到立竿见影的效果，把解决人才缺乏寄希望于招聘上。类似于该公司忽视骨干培养的情况，可以说不在少数。

在对骨干的培养方式方面，毛泽东最为注重的就是“压担子”和“传、帮、带”。他曾明确指出：“我们的干部要关心每一个战士，一切革命队伍的人都要互相关心，互相爱护，互相帮助。”^①其实，搞好“传、

① 毛泽东选集（第3卷）[M]，北京：人民出版社，1991：1005。

帮、带”，便是做到“三互助”的最直接体现。“文革”结束后，党和国家百废待兴，迫切需要大批的优秀干部，为此邓小平提出，老同志“第一位的任务，是帮助党组织正确地选择接班人”。^①可见，他们都非常关心干部的选拔和成长。在多给他们压担子的同时，有针对性地传授给他们技能、经验、思想、作风，使其掌握开展工作的基本套路，不断提高解决问题的实际能力。

企业带头人在实践中进行“传、帮、带”，是培养员工的最好方法。所谓“传”，就是作为企业带头人，要主动把自己的工作经验传授给下属；所谓“帮”，就是要在工作、生活上主动帮助下属；所谓“带”，就是要手把手地带领下属克服困难，完成担负的任务，带着他们成长。不能做好“传、帮、带”，是有效衡量一个企业带头人品德及能力的一个尺度。

事实上，毛泽东本人就十分善于做传、帮、带的工作。如当年对于和平解决西安事变，特别是把它抓住的蒋介石又放了，党内干部、红军战士中的许多人就想不通。为此，毛泽东到红军大学作关于和平解决的报告并回答有关疑问。毛泽东说，蒋介石罪恶滔天，欠下全国人民无数的血债，大家要求杀他，可以理解，不算过分。不杀他，确实不能平息民愤。但是，蒋介石是不能杀的。一个学员含着泪问，为什么不能杀？毛泽东来到这位学员跟前，语重心长地说，你们大家的心情是可以理解的，正因为我们要报仇雪恨，我们更不能感情用事。杀了蒋介石，只能引起更大规模的内战，中国人打中国人，日本侵略军占领全中国岂不是更容易、更便宜了？^②他把深奥的哲学理论以极为通俗的语言表达出来，对部属进行面对面的教育，使受教育者认识到共产党以整个民族利益为重，不记私仇，以德报怨，迫使蒋介石改变反动政策，团结一致，共同

① 邓小平文选（1975—1982）[M]，北京：人民出版社，1983：281。

② 肖显社，沈丽文，统帅毛泽东 [M]，上海：上海人民出版社，2007：332。

抗日。对此，企事业单位带头人能不能也像毛泽东那样拿出耐心，来说服你的员工不解的一些问题，能不能像毛泽东那样以其浅显的哲理，促使你的员工接受正确的主张、尽快醒悟起来？企事业单位发展中必然会遇到一些棘手的问题，所以管理者该面对的就不要回避，就像毛泽东当年一样“以事证理”，敢于与员工面对面，解惑释疑，促使员工认识问题能力的提升。

还要认识到，做好“传、帮、带”，必须要以身作则，行胜于言。古语说：“己欲立而立人，己欲达而达人。”意思是说，只有自己愿意去做的事，才能要求别人去做，只有自己能够做到的事，才能要求别人也做到。别忘了，“身教重于言传”系为至理名言。如某厂女厂长买下了一家十分不景气的造纸厂。那时正值严冬，由于工厂停产多日，各处管道都冻住了。为了保证如期开工，厂方发动工人们加班加点烘烤管道，一直干到深夜，工人们不乐意了，有人开始发牢骚、说风凉话，还有的人骂厂长，许多人都坐下来聊天说闲话。这时，女厂长来了，她吃力地拉着一大筐木材，来到水管边，擦一把汗，一声不响地架起木材，生起火来……这无声的语言，使一个个身强力壮的工人们沉不住气了，于是他们也不声不响地干起活来。企事业单位带头人只有行胜于言，才有亲和力和凝聚力，这样管理工作才会事半功倍。

企事业单位搞好“传、帮、带”，形式不是单一的。有一个“土洋结合”的例子，很有启发性。2009年，中星微电子有限公司董事局主席邓中翰当选中国工程院院士，成为一颗耀眼的科技明星。也就在4年前，由他率领的中国芯片设计公司中星微电子首次成功将“星光中国芯”打入国际市场，产品占领了计算机图像输入芯片全球市场份额的60%以上，位居世界第一。而开创这一辉煌业绩的背后，事实上与他独到的用人机制密切相关，即当初大量招收国内有培养价值的专业人才，然后让有经验有技术的海归人才“传、帮、带”，逐渐形成了一支精干的芯片设计团队，保持着团队10%的海归人才、90%国内人才人才配

置结构。就这样，一个6年前还是北京海淀区北土城西路103号一间100多平方米的仓库里开张的小公司，2005年销售总收入已达到8亿元人民币，其中出口创汇加境外销售将达到9000万美元、上缴税收3200万元、利润1.2亿元，其带头人邓中翰也先后荣获全国五一劳模奖章等荣誉，2011年5月当选为中国科协副主席。

而对此，邓中翰先生评价说：“我要感谢和我一起工作的每一个人，是他们给了我成功的机会。今天能有‘中国芯’的问世，完全是因为那些和我一起为工作尽职尽责的人。正是大家一起全心全意的努力，才会有今天我们耀眼的成就。”可见，是他采取“土洋结合”的办法，用自己强烈的责任感唤起了所有成员的“共鸣”，所有成员共同努力，最终获得了世界的认可。邓中翰尽职尽责的“传、帮、带”工作态度，在团队里起着无法忽略的作用，而他将其视为团队努力的结果。

如果公司带头人能为骨干员工铺好路、搭好台，着力补足其短板，那么他们就会逐步发展起来。鉴于此，第一要通过“压担子”让他们于逆境中得到锻炼。即于环境艰苦、情况复杂、矛盾突出、任务艰巨的地方，在完成急、难、险、重工作任务中，磨炼意志、增长才干，并赋予与其专业相对应的要职，促使其尽快成长成才。

第二，通过“搭台子”让他们深入车间或分公司锻炼。给你“搭台子”，是让你登台“演出”，切不可怯场，更不能不出场。要为他们提供艰苦环境锻炼的机会，使其在更高的工作起点上开阔视野，丰富知识，提升协调能力和解决复杂问题的能力。

第三，通过“加凳子”让他们适岗锻炼。即根据他们的特点、专长，最大限度地对其进行合理分配，资源整合，让他们每一个人都能人尽其才，用其所长。所谓“适岗锻炼”，不是脱离员工所学专业、所具特长，随意加一把“凳子”，非坐不可，学非所用。

第四，通过“换位子”让他们轮岗锻炼。即总公司的各部门要创造条件，通过单位之间交流和单位内部轮岗等形式，为其提供轮岗锻炼机

会，让他们在新的工作岗位上开展新业务、承担新任务，在岗位上积累经验、增长才干，创造新业绩。

在“传、帮、带”的过程中，教练的角色至关重要。企业带头人需要像师傅一样，不仅把员工当成一个能够完成任务的人，还要把他当成一个拥有成长欲望的徒弟，耐心地教育他、激励他。对此，你可以仿效一下陶行知先生用“奖励错误”的方式改变学生行为的做法。

有一天，校长陶行知巡视各教室上课情况，发现一个男生用泥块砸坐在自己前排的男同学。放学后，这位学生被叫到了校长室，看来“挨训”必不可免了，哪知陶校长却掏出一块糖递给他，说：“这是奖给你的，因为你按时来到这里，而我却迟到了。”随即，陶校长又掏出一块糖放到这位学生的手里，说：“这块糖也是奖给你的，因为当我用眼神不让你再打同学时，你立即就住手了，这说明你很尊重我。”然后，陶校长又掏出第三块糖塞到这位学生手里，说：“我调查过了，你用泥块砸那位男生，是因为他们不遵守纪律，欺负女生。你砸他们，说明你很正直善良，有跟坏人作斗争的勇气！”此时，这位学生感动极了，他后悔地说道：“陶校长，你打我两下吧！我错了，我砸的不是坏人，而是自己的同学！”陶校长满意地笑了，说：“你能正确认识错误，我再奖给你一块糖，可惜我只有这一块糖了。我的糖用完了，我看我们的谈话也该完了吧！”这位学生手里拿着四块糖离开校长室时，已是泪流满面了。此后，这位学生幡然悔悟，再也没犯过错误，学习成绩一直名列前茅。

被誉为“世界第一 CEO”的杰克·韦尔奇说过：“我们的活力曲线之所以能有效发挥作用，是因为我们花了 10 年的时间在我们团队里建立起一种教练文化、绩效文化。”华为总裁任正非分析得更为深刻：“狼有三大特性，一是有敏锐的嗅觉，二是有不屈不挠、奋不顾身的进攻精神，三是群体奋斗。企业要扩张，必须要有这三要素。我努力构筑这样的一种宽松环境，让大家去努力奋斗，新机会出现时，自然会有一批领袖站出来争夺市场先机。每个部门都要有一个‘狼群组织’计划，既要

有进攻性的狼，又要有精于算计的狈。”实际上，“狼狈组织”就是每个部门都必须要有执行教练。正因如此，华为选拔和招聘了大批符合任职资格的出色的教练，并通过他们卓有成效的“传、帮、带”，使之成功地打造了一支帮助华为确立行业领袖地位的高效营销团队。其实，教练在团队带领过程中，就像立在团队成员面前的一面镜子，供下属们检讨、对照，调整自己并以最佳状态去实现目标。所以，在“传、帮、带”的过程中，一面“镜子”的作用绝不可低估。

公司骨干也是从个体志向凝练而来的

在企业培养骨干的过程中，对其“传、帮、带”是不可缺少的条件，但它只是外因。毛泽东在《矛盾论》中指出：“外因是变化的条件，内因是变化的根据，外因通过内因而起作用。鸡蛋因得适当的温度而变化为小鸡，但温度不能使石头变为鸡子，因为二者的根据是不同的。”^①有多少企事业单位将某员工列为骨干培养对象了，骨干培训班也让他参加了，发展机会组织上也提供了，可他（她）就是不能脱颖而出，岗位的职责就是承担不起来。

究其原因，与个人的志向有着直接的关系。也就是说，这样的人既不能“仰望星空”，又做不到“脚踏实地”。所谓“仰望星空”是让自己志存高远，有远大的理想和抱负，真正优秀的人不在于他是否成功，而在于他是否有志向、有抱负；所谓“脚踏实地”，也就是为实现梦想的同时，自己又要脚踏实地去实现奋斗目标，无论成功与否，尽自己最大的努力去做，即使失败了也不会后悔，至少自己曾努力过！古训说“有志者事竟成”，一个连“志”都不敢立或无“志”者，有何抱负都说不清楚的人，岂能成为骨干。

1910年2月，17岁的毛泽东向父亲毛顺生提出去东山高等小学堂

① 毛泽东选集（第1卷）[M]，北京：人民出版社，1991：291.

读书的要求，当时遭到父亲的坚决反对。怎么办？毛泽东只好“借力”，请求亲戚朋友说服父亲，最后父亲终于同意了儿子继续上学读书。对此，毛泽东内心充满激动。临行前，他帮家里记了最后一笔账，然后改写了日本西乡隆盛的诗：“孩儿立志出乡关，学不成名誓不还。埋骨何须桑梓地，人生无处不青山。”将诗夹在父亲每天必看的账簿里。此诗淋漓尽致地表达了毛泽东远大的抱负和志向。

后来，毛顺生把这一页诗撕下来，夹在毛泽东小时候读过的一本书里，然后送给毛泽东的外婆文家。建国后，文家拿出了这本珍藏了几十年的毛泽东读过的书，里面的一张纸上仍有这首诗。其实，诗的内容早已铭刻在毛泽东的心里，并付诸实际行动。

从这首诗里，可以看出：一个普通的农家子弟，一个只知韶山不知世界、未谙世事的少年，是如何胸怀大志的，即通过读书改变自己的命运，走出韶山冲，选择和接受了马克思主义，进而被推到中国革命和共产党的主要领导位子上，以至成为伟大的无产阶级革命家。

据说，20世纪60年代，身为党中央主席、军委主席的毛泽东，听说有一个将军以有病为由，不愿接受条件艰苦的驻非洲某国大使的任务，当时毛泽东震怒了，挥毫写下了“埋骨何须桑梓地，人生无处不青山”，便托周恩来将诗转交给那位将军；结果，那位将军羞愧难言，重新请缨。

事实表明，一个成功的企业家，是与远大的人生志向分不开的。现为雅昌企业（集团）有限公司董事长、世界印刷界最高荣誉奖“Benny Award 金奖”获得者的万捷，少年时期就对艺术有着浓厚的兴趣。但20世纪60年代，艺术营养极其匮乏，他也只能通过美术班和集邮与艺术亲近了。尽管如此，他仍对钟爱的艺术追求下去。1984年，从北京印刷学院印刷机械专业毕业后，他一直从事着印刷行业，25岁时成了深圳最年轻的印刷厂厂长，并曾多次赴日本研修制版技术。1993年，万捷创办了深圳雅昌彩色印刷有限公司，现总部设在深圳，拥有北京、

深圳、上海三大运营基地，产品和服务遍及中国内地、港澳台地区及美国、日本、欧洲、东南亚等海外市场。多年来，他带领的雅昌团队创造性地将传统印刷业与现代 IT 技术与文化艺术完美结合，创办的“雅昌艺术网”是世界上最大的艺术品门户网站；他率队以令人惊叹的效率成功打造出我国申奥与申博报告书，并连续荣获国际印刷大奖 60 余项。他的《梅兰芳藏戏曲史料图书集》荣获德国莱比锡金奖，被评选为“世界最美丽的书”，此奖项是 56 个国家唯一一项金奖，为国家与民族赢得了荣誉。

近 20 年来，他带领雅昌公司团队，精心打造出全球范围内最完整、应用最广泛的艺术品数据平台：中国艺术品数据库，为延续人类文明印迹做出了巨大贡献。雅昌成立 15 周年时，万捷郑重立下誓言：“不管雅昌将来遇到什么样的困难，雅昌‘中国艺术品数据库’保存的数据不属于某一个人，也不属于某一个企业，它永远属于国家、民族和整个人类。”该公司被授予中国优秀企业公民、五星级优秀企业公民、中国最具社会责任企业家等称号。

其实，杰出人士与平庸之辈最根本的差别，并不在于天赋，也不在于机遇如何，而在于有无人生的志向、人生的抱负。一个充满自信的人，就在于他具有明确的人生价值观念以及良好的自我状态，就在于他能有意识地追求人生的价值，并能以辛勤的劳动去谋取自己的价值与成功。

中联润世新疆煤业有限公司董事长、总经理李亚军说得好：“要想成就一番事业，就必须具备一种精神。这种精神不仅是艰苦创业、爱岗奉献，还要耐得住寂寞，不总说风雨过后才能见彩虹嘛！”正是凭着这种毅力，李亚军和员工在茫茫的戈壁中工作生活，付出了超出常人几倍的艰辛和努力。虽说条件十分艰苦，可为了在准噶尔盆地开创一片天地，他们都有一颗坚强的心，没有一个人胆怯退缩，似如大漠中的胡杨在这里扎下了根。李亚军与员工“用淡定的心态战胜自然环境，用辉煌

的业绩在大漠书写青春。2011年，中联润世新疆煤业有限公司原煤产量同比增长84.51%，销量同比提高137.09%，销售收入同比增长109.46%”。^①

为此，被誉为是20世纪最伟大的心灵导师和成功学大师的戴尔·卡耐基，利用大量普通人不断努力取得成功的故事，唤起无数陷入迷惘者的斗志，以激励他们取得辉煌的成就。他认为，我们要牢固树立自信意识和成功心理，仅仅出于良好的愿望是不够的。而指望某件事情成功也是靠不住的。最可靠的基础是认识自我，为自信找到物质基础和科学依据。

① 杨晓东，赵余辉，具备一种精神，成就一番事业 [N]，中国煤炭报，2012-5-9.

第十章

发展壮大团队



任何企事业单位团队的发展都要经历由低到高、由小到大、由弱到强的过程。发展是硬道理，是企事业单位团队必须始终坚持的战略思想。面对大革命失败后的低潮形势，毛泽东启发红军战士“总有一天，我们这块小石头要打烂蒋介石那口大水缸”，并告诫大家“星星之火，可以燎原”的道理，提出必须“造就一大批人，这些人是革命的先锋队”。

这块小石头，迟早要打烂蒋介石那口大水缸！

《淮南子》曰：“利害之反复，知者之所独明达也；同异嫌疑者，世俗之所眩惑也。”意思是说，利害之间的转化，只有智者能看清楚；似同似异、难以分辨的事物，世俗之人感到迷惑。中共八七会议后，毛泽东在寻找中国革命出路的时候，是共产党人中的先知先觉者。早期中共负责人瞿秋白曾认定：“我党有独立意见的要算泽东。”^①

所以，八七会议刚一结束，瞿秋白便诚恳地对毛泽东说：“润之呀，有件事我考虑好几天了，想同你商量一下：现在形势严峻，任务维艰，中央人手很缺，我看你就留在中央工作吧！湖南的事情，可以让彭公达去完成，不知你意下如何？”对此，毛泽东一时难以表态。论交情，他与瞿秋白相宜甚厚，难以回绝；论道理，瞿秋白是党的主要领导人，应该听从领导的旨意。但毛泽东是一位极有主见的人，便坦诚地说：“秋白，你的盛情我领了。但目前，下面的实际斗争更需要人啊！中央不是作了决定，要我急赴湖南组织秋收暴动吗？说实话，我不愿去住高楼大厦，我要上山结交绿林朋友。”^②

瞿秋白清楚八七会议前毛泽东就有“上山”的想法，所以他理解毛

① 李安葆，毛泽东与瞿秋白：一对亲密战友的不平凡交往 [J]，湘潮，2010（8）。

② 邸延生，毛泽东的人格魅力，北京：新华出版社，2012：10。

泽东的心志、抱负和气度，还能说什么呢？瞿秋白说道：“好吧，人各有志，不可强求。润之，你就好自为之吧。请珍重！”说罢，紧紧地握住了毛泽东的双手。毛泽东动情地说了一句：“后会有期！”

如果当时作为中央政治局负责人的瞿秋白，动用组织纪律，没有“放行”毛泽东，那么毛泽东的领军之才，能够充分地发挥出来吗？后来，还会有邓小平的那段评论吗？即“回想在1927年革命失败以后，如果没有毛泽东同志的卓越领导，中国革命有极大的可能到现在还没有胜利……我们党就还在黑暗中苦斗。所以说没有毛主席就没有新中国，这丝毫不是什么夸张。”^①如此说来，瞿秋白不因毛泽东是帅才就留在自己身边的胸襟，很值得当今企事业单位团队带头人学习和效法。

作为一个欲使企事业单位发展的管理者，对那些能主持一个分厂或分公司、能带领员工“打下一片天地”的帅才，你就不应该非要将其留在身边当处长或科长。因为，企业的重中之重，不就是带队伍、狠抓经营吗？而这一重中之重是最需要团队带头人的。

正因如此，企业带头人必须身先士卒，招揽和使用一流人才；否则，你的公司别无他路或只能甘愿被沦为二流企业。有一个故事对管理者应该很有启发。詹斯·怀尔德尔于公司董事会前，在每个参加会议的椅子上都放了一个布娃娃。参会的各位大小经理进来后，看到椅子上的布娃娃身上有一个纸条，上写：“这就是你自己”。这时，詹斯·怀尔德尔对诸位经理说：“各位打开看看吧。”他们打开了布娃娃，发现里面有一个更小的布娃娃。把这个更小的布娃娃再打开，里面出现了更小更小的布娃娃。当他们一直打开到最小的布娃娃时，上面有一张詹斯·怀尔德尔写的字条：“如果你永远聘请不如于你的人，我们就成为矮人侏儒公司了。反之，如果你永远聘请比你高明的人，我们就会成为顶天立地的巨人公司了。”

① 邓小平文选（第2卷）[M]，北京：人民出版社，1994：148。

1927年9月19日，毛泽东发动秋收起义、进攻长沙受挫后，他率领起义军余部会师文家市，落脚里仁学校。当晚，在他主持的前委会议上，果断地否定了继续攻打长沙的主张，决定转向敌人统治力量薄弱的农村保存和蓄积革命力量。

第二天，在里仁学校的操场上，毛泽东对千余名官兵发表了激情洋溢的演说，鞭辟入里地分析了敌我形势，强调必须“到乡下去，到山上去，保存和发展革命力量”。为激励官兵的必胜信心，他做了一个非常通俗的比喻：“今天的蒋介石，就像一口大水缸，我们就像一块小石头，敌大我小，但是只要我们团结紧、打仗勇，总有一天，我们这块小石头一定要打烂蒋介石那口大水缸！”^①他的这番话，彻底改写了中国革命的历史走向。

其实，医术最高明的医生并不是擅长治病的人，而是能够预防疾病的人。恰如两千多年前的《黄帝内经》所写到的：“上医治未病，中医治欲病，下医治已病。”

魏文王曾问名医扁鹊：“你家兄弟三人，都精于医术，到底哪一位最好呢？”

扁鹊答：“长兄最佳，中兄次之，我最差。”

魏文王再问：“那为什么你最出名呢？”

扁鹊答：“长兄善治未病之病，于病情发作之前，一般人不知道他事先能铲除病灶，所以他的名气无法传出去，也就是我们家人推崇备至；中兄善治欲病之病，于病情初起时，一般人以为他只能治轻微的小病，所以他的名气只及本乡里；而我仅善治已病之病，于病情严重之时，下针放血、疗效甚好，一般人见了都以为我医术高明，因此名气响遍全国。”

从中可见，“治未病”包含着“防微杜渐”、“有病早治”等内容。

① 毛泽东传（1893—1949）[M]．北京：中央文献出版社，2004：159.

大革命失败后，在敌强我弱的严峻形势下，蒋介石欲彻底消灭共产党领导的军队，这时毛泽东敏锐、明确地向秋收起义余部提出“到乡下去，到山上去，保存和发展革命力量”，并将部队带入敌人统治薄弱的井冈山地区，使得蒋介石彻底“灭共”计划落空。所以，毛泽东就是铲除这一病灶的“上医”。日本企业经营之神松下幸之助认为，“凡是经营者，都必须根据天地之间的自然法理活动，这并不是什么困难的道理，就如下雨撑伞一样简单”。当有人问及松下幸之助一生成功的秘诀时，他毫不犹豫地回答：“在于顺应自然法则。”如此说来，当年毛泽东将秋收起义余部拉上井冈山，同为“顺应自然法则”之举。

1927年10月毛泽东带上井冈山800余人，到1929年1月下山时队伍已发展到3600余人。此后，他带领的革命队伍不断发展壮大，终于用“小石头”打烂了“蒋介石那口大水缸”，建立了新中国的人民政权。毛泽东也成长为一支坚不可摧的人民军队的统帅。

可见，毛泽东作为这支队伍的领军人，政治敏感性是那么的强、那么的睿智。带头人的这一特质，事实上并不完全取决于你是否留过洋、上过大学，而是取决于你对事物的观察力、对发生的事件的超强决断力、坚持不懈的忍耐力。

从事企业经营的许多人都知道，海尔首席执行官张瑞敏曾用一把大铁锤，把有质量缺陷的海尔冰箱全部砸烂的事儿。其实这一幕，安踏（中国）有限公司总裁丁志忠也曾上演过。有一次，安踏在北京的公司曾接到一位消费者的投诉电话，说他买的一双安踏运动鞋才穿了三天，鞋头就有一个部件断裂了。丁志忠立马指示赔偿消费者并查明原因。检测的结果表明，这一批鞋所使用的鞋底确实存在质量问题。为此，丁志忠深思熟虑后作出一个痛苦的决定：把1万双已发往国内八个大区的鞋全部收回。随后，他把公司全体员工都集中到办公楼前，那1万双鞋也全部堆放在地上。他非常明确地对大家说：这批鞋价值100万，但出了质量问题就要承担责任。接着，丁志忠带头拿起一双鞋，放进了绞碎

机。随即，那1万双鞋尽数被粉碎。有的员工当场就落泪了，许多员工认为只要返工就行了。但丁志忠却说：“人心中的责任墙一旦破了洞，就不是那么容易修复的。如果损失100万能换来大家双倍的责任心，值得。”此后，安踏品牌鞋于消费者心中只升不降，公司已发展为拥5000多员工规模的企业，年生产各类休闲运动鞋达500多万双（套），安踏品牌被评为中国驰名商标。可以设想，当初丁志忠倘若放弃“绞碎”价值100万元安踏鞋的话，能够换来安踏今天的辉煌吗？

中国百名优秀企业家、现任贵阳南明春梅酿造有限公司董事长的陶华碧，就是选择“老干妈辣椒酱”创业成功的。起初，她经营了一个简陋的小餐厅，专门卖凉粉和冷面，以麻辣酱为作料，生意十分兴隆。一天早晨，陶华碧起床后感到头很晕，就没去菜市场买辣椒。谁知，顾客来吃饭时，一看没有麻辣酱，一个个转身就走。她顿生疑问：难道来我这里的顾客并不是喜欢吃凉粉，而是喜欢吃我做的麻辣酱？经过由小到大的多年经营，在2012年的十一届全国人大五次会议上，陶华碧表示：“‘老干妈’3年缴税8个亿，实现31亿元人民币的产值，带动两百万农民致富，我还是按照我的知识来办事。”

如果说前者丁志忠公司的成功，与其所具有的超强“决断力”密切相关的话；那么，后者陶华碧的公司的成功，则是与其不凡的“观察力”分不开的。

《汉书·枚乘传》说：“泰山之溜穿石，单极之纆断干。水非石之钻，索非木之锯，渐靡使之然也。”其语义为，泰山的滴水能滴穿岩石，细细的井绳可以磨断井上的栏杆。水并不是给石头打眼的钻子，井绳也不是用来拉开木料的锯子，是天长日久不停地摩擦，才使它们这样的。比喻只要有决心、有毅力，事情就可以成功。毛泽东等共产党人探索革命道路的成功，企业团队带头人执著经营乃至走向辉煌的事实，都证明了这一亘古不变的道理。

暂时弱小，但“星星之火，可以燎原”

“星星之火，可以燎原”之语出自明朝张居正的《答云南巡抚何莱山论夷情》，文说：“究观近年之事，皆起于不才武职、贪黷有司及四方无籍奸徒窜入其中者，激而构煽之，星星之火，可以燎原。”原来比喻一点小的过错，就可能酿成大灾。也比喻新生事物开始虽然弱小，但却有旺盛的生命力，有广阔的发展前途。

《星星之火，可以燎原》一文，是毛泽东写给林彪的信。当时，林彪等一部分人对时局过度悲观。主要原因，是大革命失败后出现的一系列挫折，使得党内和红军内始终笼罩着一种悲观情绪。如林彪跟随朱德上井冈山不久，他常说些“天天吃南瓜，能打得天下吗？”、“一个井冈山，十个井冈山也是空的”之类的牢骚话。同他一起战斗过的萧克回忆说：“在井冈山，林彪曾提出‘井冈山红旗到底能够打多久？’”离开井冈山后，林彪等人的这种悲观情绪一段时间仍然存在。林彪毕竟是一名高级指挥员，这种情绪显然影响部队的战斗力。

1930年新年刚过，时任红四军前委书记的毛泽东收到一封信，信中过高地估计了敌人的军事力量，认为中国革命高潮未必很快到来。写信人是红四军一纵队司令员林彪。

看了林彪的这封来信后，毛泽东认为林彪提出的“红旗到底打得多久”的疑问，并非是他一个人的观点，而是具有一定的代表性。1930

年1月5日，毛泽东在古田赖家坊的协成店驻地，给林彪写了一封题名为《时局估量和红军行动问题》（即《星星之火，可以燎原》）的复信。信中，毛泽东精辟地勾画了“以乡村为中心”的中国革命道路理论的基本框架，坚定地提出了“星星之火，可以燎原”的科学预见，他断言：“只要看一看许多地方工人罢工、农民暴动、士兵哗变、学生罢课的情况，就知道这个‘星星之火’，距‘燎原’的时期，毫无疑义地不远了。”^①其中最鼓舞人心的一句话就是“星星之火，可以燎原”。同时，毛泽东用诗一般的语言描绘了中国革命“星火燎原”的前景：“它是站在海岸遥望海中已经看得见桅杆尖头了的一只航船，它是立于高山之巅远看东方已见光芒四射喷薄欲出的一轮朝日，它是躁动于母腹中的快要成熟了的一个婴儿。”^②这些比喻对当时“红旗到底能打多久”的悲观论者是一个很好的教育，此后的革命事实也完全证实了毛泽东惊人的预见。就短期而言，复信林彪一年多后，中华苏维埃共和国在瑞金宣告诞生，恰好应验了毛泽东预见的英明与正确。

“星火燎原”，由弱到强，由劣到优，正是毛泽东辩证地看待分析问题、沉着而深刻分析利弊、扬长避短给予团队成员以信心的真实体现。

当然，今天我们也应正确地来看待林彪给毛泽东写信这件事。在党内和军内，一个下级干部或指挥员，向上级领导或首长客观地反映自己对问题的看法，并能提出个人的意见或建议，这本身就是一件值得提倡的行为。当时，林彪没有隐瞒自己的观点，虽然观点是错误的，但是他敢于向上级领导反映，是一个真正的共产党员所应采取的态度。

相比较说来，现在有些企事业单位的上下级是“通气”不够的。尤其有的副手，各揣心腹事，对公司里的许多事情，也不表明自己的态度和意见，一把手怎么说，他就怎么附和。由于上下级“通气”不够，公

① 毛泽东选集（第1卷）[M]，北京：人民出版社，1991：102.

② 毛泽东选集（第1卷）[M]，北京：人民出版社，1991：106.

司运转过程中难免出事，出了事就躲，躲不成就推卸责任。

笔者认为，创办企业“远大目标、不懈努力、聪明才智”，是促使企业团队由小到大、由弱到强，并通过团队力量使企业走向辉煌的不可缺少因素。英国某教堂墙上有这样一块碑文，上面写道：“干活如果没有远景，就会枯燥乏味；有远景而没有实干，只是一个空想；有远景再加上实干，就成了世界的希望。”可见，这块碑文的文字真够经典了。

我国民营企业正泰集团是低压电器生产商之一，前身是建于1984年的乐清县求精开关厂。现为董事长兼总裁的南存辉说：“我发现这个行业发展非常快，能够赚钱，而且能够锻炼人，所以我就把修鞋停下来，转而搞起了电器行当。”建厂之初，厂房面积只有50平方米，职工只有8个人，年产值仅1万元，起点非常低。但最初的创业者们并不气馁，而是凭着将厂子做大做强的执著和信念，在柳市低压电器市场中脱颖而出。近四年来，先后有200多位海归博士和外国专家加盟公司建设，不断开发出具有世界领先水平的产品。

经过不到30年的打拼，该集团已下辖8大专业公司，员工已增加到23 000余名，产品畅销世界90多个国家和地区，综合实力多年名列中国民营企业500强前十位，年利税总额连续三年名列中国民营企业纳税百强前五名。公司被评为“向世界名牌进军具有国际竞争力的中国企业”，南存辉荣获“中国企业十大创业领袖”、“中国优秀民营科技企业家”。

正泰集团之所以呈“燎原之势”，其秘诀之一，便是诚信经营。1995年夏季，正泰集团下属公司有一批产品，已经装箱待运，出口希腊。这个当口，质检员却突然发现其中的一只产品存在质量问题。其实，也不严重，就是产品外观色泽上有点差错。交货在即，怎么办？如耽误发货，违约造成的经济尤其是信用损失是不可估量的。如果将航运改为空运的话，那么至少增加运费80万元。南存辉得到报告后，立即下令全部开箱检查，并果断作出决定：由航运改为空运。结果光运费就

增加了 80 万。对此，南存辉却认为，为了维护企业的声誉，别说 80 万，就是 800 万也值得。诚信第一，气度非凡！

可以说，企业由小做大、做强，不可或缺的是诚信、是产品的质量。这两项不达标，产品不但无法占领国内市场、走不出国门，就是于企业所在地火也“燎”不起来。

一句流传极为广泛的广告——金利来，男人的世界，几乎家喻户晓。这个男装品牌，从曾宪梓亲手制作的第一条金利来领带诞生起，已经走过了 44 个年头。

曾经分享过毛泽东时代恩惠的、现任金利来集团董事局主席的曾宪梓先生，创业过程极为艰辛。他 15 岁前因家贫都没进过学堂。新中国成立后，他依靠国家提供的助学金读完了中学和大学。他曾回忆说，当年“出境时经过罗湖桥，我忍不住回过头望，那时就下定决心：出去以后，一定要努力创造财富，然后尽最大的努力来回报祖国。这个誓言一直鞭策着我”。

1968 年，曾宪梓孑然一身来到香港后，靠着一把剪刀、一台缝纫机和一腔坚毅的恒心，就这样“一人工厂”诞生了。第一批领带制作出来后，他背着领带盒，四处推销，常常碰壁。但他不气馁，搞市场调查，力求确保产品质量。他从低档领带做起，又向高档领带进军。因为，他心中的目标就是要创世界名牌。在“金利来”打响后，他为保持其名牌地位，经常奔波于世界各地，考察领带生产的新潮流。他经历了一条从苦难和荆棘中走出的创业之路。

曾宪梓是广东梅州人，他凭着客家魂中“吃苦耐劳，面对困难不畏缩，勇往直前，有智慧，肯拼搏”的处事传统和作风，使金利来由最初单一生产领带的家庭式手工作坊，发展至今天的国际性、香港上市公司，并在中国、新加坡、马来西亚及德国设有附属公司。到 2007 年年底，曾宪梓先后捐助的项目已超过 800 项，涉及教育、科技、医疗、公共设施、社会公益等方面，捐款总额超过 6.3 亿港元。2008 年，他被

授予“中国企业改革十大杰出人物”。

《论语·子路篇》里，记载了孔子教导弟子的一段话——子曰：“无欲速，无见小利。欲速，则不达；见小利，则大事不成。”意思是说，不要只图快，不要只顾眼前利益。图快，则达不到预期目标；只顾眼前利益，则办不成大事。笔者分析上述两家公司由小到大、由弱到强，走向辉煌的创业史，意在使企业的经营者深谙“星星之火，可以燎原”的内涵，遵循事物发展的内在规律。按照规律办事了，公司就能逐步发展起来；违背了规律，公司发展就会遭受损失甚或破产。既不能拔苗助长，急于求成；也不可本末倒置，不分主次。

有的公司创办者，从公司开张那天起就急于淘到“第一桶金”，淘不到，就像皮球一样泄气了；隔个一年半载的，还淘不到重金，公司就散伙了。不做市场分析、不搞公关、不做流动资金预测，经不起经营中的挫折，怎么能说发财就发财呢？钱要那么好赚，大家就都富裕起来了。正泰集团董事长南存辉说得好：“做事业的人不要妄想发横财，要靠心血和汗水来换取。”生活中，我们耳边也经常 would 回荡着《真心英雄》那首歌：“把握生命里的每一分钟，全力以赴我们心中的梦，不经历风雨，怎能见彩虹？没有人能随随便便成功……”

其实，人生就像一盘棋，成败得失会经常遇到。不要因公司办得不顺，就怨天尤人，应多从自身方面找原因，“不是路不平，而是你不行”。即便一时受挫，也要勇敢面对，激发更大的斗志。历史上，司马迁笔下的“屈原放逐，乃赋《离骚》，左丘失明，厥有《国语》，孙子膑脚，兵法修列，不韦迁蜀，世传《吕览》”等，他们都是不畏挫折、奋发向上的成功典范。就连司马迁本人，也是在遭受了腐刑之后，留下了不朽的巨著《史记》。他们并没有向挫折和磨难低头，而是以惊人的毅力，铸就了历史的宏伟篇章。所以，当你处于“山重水复疑无路”时，要不屈不挠、坚韧不屈地领略那“柳暗花明又一村”的光明，朝着胜利和成功的目标挺进，相信总有一天你的公司会呈“燎原”之势。

“要造就一大批人，这些人是革命的先锋队”

人力资源是企业的第一资源。而人才，则是人力资源中最重要最核心的部分。对企业家来说，企无人则止，有人则兴。你掌握的人才队伍有多大，你的事业就能够做多大。

实际上，战争年代也同样需要人才，尤其需要各个层次的领军之才。如毛泽东所指出的：“要造就一大批人，这些人是革命的先锋队……这些人不怕困难，在困难面前总是坚定的，勇敢向前的。”“中国要有一大群这样的先锋分子，中国革命的任务就能够顺利地解决。”^①革命战争年代，在毛泽东、朱德等人的精心培育下，一批年轻有为的红军指挥员脱颖而出。据统计，红军时代从井冈山先后走出了 38 位军长或军政委、24 位军团以上领导；抗日战争和解放战争时期各大战略区领导人的 1/3，开国后 20 余年中央党、政、军领导人的 1/3，都经历过井冈山的斗争。除了毛泽东、朱德以外，从井冈山走出了 5 位军委副主席、7 位总参谋长、3 位总政治部主任和 8 位总后勤部部长。^②

（一）刘伯承评价说：“一军团在决战方面作用很大。”

红军三次反“围剿”中，林彪率领的红四军和红一军团，战斗力很

① 艾克恩，延安文艺运动纪盛 [M]，北京：文化艺术出版社，1987：36。

② 李凯城，领军之道 [M]，北京：北京工业大学出版社，2007：326。

强，战绩辉煌，堪称是“革命的先锋队”。其实，朱德最先发现林彪的指挥才能，并得到毛泽东的赏识。

1928年4月28日，毛泽东和朱德率领的两支红军队伍会师于宁冈县的龙江书院。在此处，担负警戒任务的是连长林彪率领的特务连。会师后，成立中国工农红军第四军，朱德任军长，毛泽东任党代表。一天，朱德和毛泽东同行于路上，只见路边一位中等个头的年轻指挥员在给部队讲话，操着湖北口音，并作着手势：“不管是这个军阀，还是那个土匪，只要有枪，就有地盘，就有一块天下。我们红军也有枪，也能坐天下。”毛泽东驻足听罢，便问朱德：这个青年是谁？朱德回答：“一营营长林彪，曾指挥部队在敖山庙、耒阳城打过胜仗。”林彪的这番话，与上年毛泽东在八七会议上提出的“以后要非常注意军事，须知政权是由枪杆子中取得的”的思想，是那么的吻合。毛泽东感到，一般的营长也只是领兵打仗，没什么政治头脑，而面前这个娃娃营长却满是“红色割据”的道理。由此便记住了林彪的名字，并留下了抹不去的印象。后来，毛泽东始终对林彪钟爱有加，识才善用，以至日后成为我国杰出的军事家。

在井冈山斗争中，“林彪当连长的连队，是全团战斗力最强的连；当营长的营，是全团最过硬的营；当团长的团，是红四军的头等主力团。王尔琢牺牲后，朱德代理了几个月团长，很快就推荐林彪接替”。^①从红军第一次反“围剿”到第四次反“围剿”，可以说林彪率领的红四军和红一军团战功卓著。因而，得到红军总参谋长刘伯承的充分肯定：“一军团在决战方面作用很大。”国民党军第四次反“围剿”失败后，蒋介石在给中路军总指挥陈诚的手谕中说，“此次挫败，凄惨异常，实有生以来唯一之隐疼”，并称林彪是“战争的魔鬼”，通令“悬赏十万元缉拿林彪的首级”。在“校长”的悬赏价码和诅咒声中，又一次提高

① 金一南，浴血荣光 [M]，北京：北京联合出版公司，2012：213。

了林彪的声望。

解放战争中，林彪统帅的第四野战军是我军实力最强大、人数最多且取得战果最为辉煌的一支部队。当时军队中就有林彪“三大战役有其二”（指林彪参加指挥了辽沈、平津两大战役），“渡江战役有其半”（指林彪在渡江战役中指挥了西线军队过江）的说法。“四野”打过长江以后，以横扫千军如卷席之势，凭着一双铁脚板走遍中国、打遍天下。从东北一路南下打到海南岛，攻无不克、战无不胜，为新中国的建立立下了不朽的功勋。

应该承认，在一个集体的某个阶段的发展中，这个人起着至关重要的作用。如果没有这个人，这个集体有可能发展得要缓慢得多。就像邓小平评价毛泽东时所说的，“没有毛主席，至少我们中国人民还要在黑暗中摸索更长的时间”。带头人的作用正在于此。

诚然，一个独立的个体，其能力永远受到生理上的限制。他没有三头六臂，他也同所有人一样，每天只有 24 个小时，他的存活也是有年限的。即便是带头人，也是依托企事业单位的，正如英雄安泰依托大地一样。谁也不能否认是一个团队在领导一个企事业单位。第四野战军是一个团队，司令员是林彪、政委是罗荣桓，林指挥作战是强项，毛泽东赞赏林彪打仗又狠又刁。罗对部队思想政治教育是强项，被称为我军政工“第一帅”。就解放战争时期而论，这个团队由出山海关时的八路军、新四军等部队拼凑的 11 万余人发展到 153 万人，解放了东北全境，并从东北转战至海南岛，共歼灭国民党军 180 余万人。

所以，一个孤立的带头人，就无法彰显企事业单位的作用，特别是在当今。海尔的张瑞敏的声望，在中国企业界也许无人能及，但他清醒地认识到，任何人都只是企业的一员，他最大的愿望就是海尔离开了他能够照样发展。多年名列世界五百强榜首的美国通用电气公司，自伟大的发明家托马斯·阿尔瓦·爱迪生于 1890 年创立至今，已有一百多年的历史。通用电气领略过辉煌灿烂，经历了波折沉浮，但它能够引以为自豪的，

除了它的业绩和历史，就是曾经出现过科芬（Charles Coffin）、斯沃普（Gerard Swope）、韦尔奇这样的带头人。所以，企业的发展需要有带头人的延续；否则，一个再好的企业也会随着带头人的离去而走向衰败。

（二）毛泽东：“在我的战友中，有一个最会带兵打仗的人，这个人叫粟裕。”

粟裕是一位毛泽东在长期革命战争中发现、培养、鉴赏、破格重用的杰出战区统帅、高级将领，毛泽东对他极为倚重，屡屡被委以征战重任。

1928年粟裕参加湘南起义后上井冈山。他在战斗中总是身先士卒，屡立战功，所以一路升任营长、团长、师长，红四军参谋长。他一直自觉地以毛泽东为师，默默地跟着毛泽东“学打仗”，总在琢磨着毛泽东调兵遣将的战法。

1930年12月，粟裕被任命为红64师师长，归属朱德和毛泽东的红一方面军指挥。这期间，粟裕的作战技艺大有长进。第一次反“围剿”中，他给毛泽东献计，大获全胜，活捉了国民党第18师师长张辉瓒中将。毛泽东填词“万木霜天红烂漫，天兵怒气冲霄汉。雾满龙冈千嶂暗，齐声唤，前头捉了张辉瓒”。第二次反“围剿”中，粟裕带红64师与黄公略的红三军一起，打败了国民党第28师师长公秉藩部。朱德夸赞他是“青年战术家”。

1945年6月，粟裕接连三次取得了天目山大捷，彻底报了“皖南事变”的一箭之仇。无疑，这乃是从游击战转变为大兵团正规战的一次大演习。捷报传到延安，慧眼识将才的毛泽东对在场的周恩来、曾山等人说：“这个从士兵成长起来的人，将来可以指挥四五十万军队。”^①毛泽东觉得粟裕可堪大用。

1946年6月，国共全面内战爆发后，粟裕指挥华东野战军于苏中地区“七战七捷”，首创打败国民党美械装备部队的胜利模式。为此，毛泽东亲自提笔起草电文，将这一仗作为范例通报全军学习：“希望各

① 陈克鑫，叶健君：《粟裕与毛泽东的将帅之交》[M]，长沙：湖南人民出版社，2010：68。

区仿照办理，并望转知所属一体注意。”随后，粟裕指挥的战斗战役，一个比一个惊世骇俗，第一年就打出了全军各战区第一的战绩。1947年8月24日，毛泽东夸奖粟裕：“我华东军在第一年作战中，已表现自己为全国各区战绩最大的军队。”^①爱将之心，溢于言表。

其实，党内的同志都知道，毛泽东有个不成文的“霸气”规矩：不论其地位高低，资历大小，从不出门迎接人。然而，有两个人使他守不住规矩了：一个是林彪。1942年伤愈后从苏联回到延安，毛泽东十分兴奋，亲自前往迎接。一个是粟裕。1948年粟裕奉命前来西柏坡商谈华东野战军的战略行动。毛泽东大步迎出门外，拉住他的手，边走边说：“我们的英雄回来了！欢迎你，粟裕同志！”^②粟裕在毛泽东心中爱将的地位可见一斑。

粟裕和毛泽东均为湖南人。既然老乡远道而来，最好的招待当然是辣椒喽。餐桌上，毛泽东被辣得额头冒汗之际，谈兴也高涨起来，便提起粟裕的指挥杰作——孟良崮战役。毛泽东说：“你们那样果敢，迅猛地消灭了74师。在中国这块土地上有两个人没想到。一个……”，粟裕脱口而出“蒋介石”，“精锐之师遭此惨败，实在没想到”，毛泽东又问“还有一个人呢？”“陈诚？”“不足挂齿。”“何应钦？”“何足道哉。”“白崇禧？”“离题千里了。”粟裕没法猜了，毛泽东说第二个没想到的就是我毛泽东！^③整编74师（三万多人）是国民党军王牌中的王牌，全美式机械化装备，号称国民党五大主力，也是蒋介石的御林军。结果，被粟裕给一锅端掉了，毛泽东怎么能不喜出望外呢？此后，毛泽东每临大战，数次电示粟裕“独立处置，不要请示”。粟裕不负使命，带兵作战，指挥有方，横扫千军，连战连捷。

在毛泽东的心里，22年的征战生涯，经历的大仗不可谓不多，却

① 于冠礼．淮海战役前夕粟裕和毛泽东的文电“对话”[OL/J]．中红网，2005-9-17.

② 姜猛．粟裕：毛泽东的爱将[J]．新湘评论，2010（1）.

③ 华小勇．毛泽东如何妙语评点粟裕的经典战役[J]．党史文苑，2012（11）.

只有淮海战役可以同第二次世界大战中的国外大战役有一比。1961年9月，毛泽东接见英国陆军元帅蒙哥马利。

蒙哥马利称赞毛泽东是高明的军事家，用兵如神，特别是淮海战役（双方投入兵力解放军60万，国民党军80万）不可思议。毛泽东很谦虚地说：“在我的战友中，有一个最会带兵打仗的人，这个人叫粟裕，淮海战役就是他指挥的，他也是我们湖南人。”^①应该说，毛泽东赞赏粟裕的这句话，是对他戎马一生的高度褒奖。

可见，毛泽东大胆任用粟裕，就充分体现出了唯才是举、不拘一格、大胆任人的识才爱才艺术。对于企业，领导就是带领员工走向成功的人。

当今，我国民营500强企业榜单中，华为名列第一、全球第六大手机厂商。你会问，华为为何如此凶悍？因为，华为把重视培养人才制度化了、写入了《华为基本法》，其中规定：“高、中级干部任职资格的最重要一条，是能否举荐和培养合格的接班人。不能培养接班人的领导，在下一轮任期时应该主动引退。仅仅使自己优秀是不够的，还要使自己的接班人更优秀。”这一规定，事实上成了华为企业家真正的“孵化器”，因而才有华为公司经济的快速发展与崛起。还如2008年4月15日，新华都集团以10亿元人民币的“天价”引入了“打工皇帝”唐骏，接替集团创始人陈发树出任集团总裁兼CEO，全面负责新华都集团的日常管理、长期战略、集团运营、对外投资及资本运作等的全面工作。此后，新华都集团的一系列运作令业界称赞，也为集团带来了巨大的利润。

作为企业团队带头人，使自己成为优秀人才是毫无疑问的，同时还担负着把其成员培养成优秀人才的重任。一个忽视了培养人才的带头人，只能算是一个合格的团队成员，而不是一个合格的团队带头人。用松下幸之助的话说，就是我的所有员工都是专家，我把我所有的员工都变成了能人。也许其他企业有几十个优秀的专家，但是在我的企业里我

① 鞠开，毛泽东心目中的粟裕大将[J]，秘书工作，2009（6）。

有几百个优秀的员工，有几百个能人，我的企业怎么能不有所发展呢？所以，一个优秀的团队带头人必须把眼光放在整个团队上，放在培养更多的团队成员上，这才是企业团队带头人的使命。

现在有许多民营企业难以做大做强，是与企业带头人眼界比较狭窄有关。他们认为下属自己没有做得好，所以许多事情干脆自己包办，将自我投入繁杂事务中。也有的带头人担心授权后，下属的业绩威高震主。因而，下属没有锻炼的机会，带头人也忽视了接班人的培养，这样发展下去，带头人只会越来越累，企业越办越糟糕。因而，企业带头人必须以求贤若渴的态度，高度重视企业优秀人才的培养和任用，使他们在实践中不断得到历练与发展，避免人才的闲置、浪费与流失。对此，毛泽东已经为你树立了榜样，就看你如何操作了。

（三）毛泽东：“我有刘伯承，蒋介石不可能不完蛋。”

刘伯承一生读书刻苦勤奋，孜孜以求，不仅走完了从士兵到元帅的道路，而且成为无产阶级军事家，军界将其誉为“儒将”。刘伯承接受记者采访时说过：“我父亲比较喜欢读古今中外的军事书籍，诸如孙子、吴起、刘伯温等人的兵法，后来听他说当时他能出口成章。”

在红军长征途中，他将掌握的军事理论运用在指挥战争中，组织了智取遵义、强渡大渡河、巧过少数民族区域等重大军事行动。在后有数十万追兵，前有金沙江天险的情况下，许多人怕部队过不了江，毛泽东却风趣地说：“朱德同志说，四川称刘伯承是一条龙下凡，江水怎么会挡得住龙呢？他会把我们带过去的！”刘伯承果然不负众望，使大军安然渡江。

战争年代，刘伯承的大部分时间在前线度过，他常常在炮火之中细抠兵书，不绝于耳的枪炮之声时常成为他研读兵书的伴奏曲，置生死于一旁。1941年，他接受完成了八路军总部校订《合同战术》的任务，期间经过三次反扫荡的作战；此后，他又接受完成了《合同战术》下部的译稿，他说“幸好在敌人飞机大炮坦克的督促与我参谋同志帮助绘定

之下，……完成了出征前一切工作”。对此，《人民日报》报道说：“此为一百天来刘将军歼灭蒋军十一个旅之外又一重大贡献……一百天来，刘将军驰骋于冀鲁豫大平原上，五战五捷，平均每二十天作战一次。”^①在辽县时，在一间半窑洞式的房子里，刘伯承经常在昏暗的煤油灯下，聚精会神地伏案疾书，常常是通宵达旦，彻夜不眠。在短短的10个月时间里，他撰写和翻译出一系列关于游击战的最新论著和译作，大概有近10本。

刘伯承强调“用兵从实际出发，使主观符合客观”。并且，提出生动形象的“五行术”，即把我军看成战争主体，把任务当作中心，把敌情看作前提，把时间和地形看作物质条件，认为它是决定胜负的关键。在抗战中，他把游击战的指挥艺术发挥到了炉火纯青的地步。他说：“游击战争的‘游’就是机动，‘击’就是歼灭敌人；‘游’以掩护自己的弱点，寻找敌人的弱点，‘击’以发扬自己的特长，撇开敌人的特长。”为游击战总结出一套有效的战术方法。在解放战争中，他的指挥艺术已经臻于完美的地步。上党战役，歼敌13个师三万余人，给了到解放区抢地盘的国民党军队当头一棒；再战邯郸，歼灭敌人2个军，有力地支持了毛泽东、周恩来的重庆谈判。随后他奉中央指示，挥师向东横扫，然后下定陶、打巨野、战滑县，连续五战五捷，歼敌十个半旅，共计七万余人，直杀得国民党军队摸不着头脑。

在解放战争中，毛泽东曾说过：“我有刘伯承，蒋介石不可能不完蛋。”^②在军事上能够得到毛泽东如此之高评价的，只有林彪和刘伯承两人。就连国民党的高级将领也感慨地称：“刘伯承廉洁虚心，不断求知，与国民党将领比较，诚不啻鹤立鸡群。”是“儒将”，就得担起培养军事人才的担子。新中国成立后，他出任中国人民解放军军事学院院长，后

① 新世孙吴——刘伯承 [OL]，人民网，2002-7-15。

② 孔庆东，脍炙英雄 [M]，北京：中国长安出版社，2008：88。

任院长兼政委达七年之久。

真正的“名将”不仅有大勇，更有大智。大智哪来？读书充电，深悟经营之道。

美国微软公司的董事长比尔·盖茨，每年都要进行两次、每次为期一周的“闭关”。在一周的时间里，他把自己关在静僻的别墅中，闭门谢客，读书充电，凝神思考着科技业的未来前景。据悉，盖茨的每一次“闭关”复出之后，微软公司都会有惊人的突破之举。

海尔集团公司董事局主席、首席执行官张瑞敏，非常关注企业管理类图书的问世，他一旦弄到手，便及时组织管理干部学习。他利用一切机会和时间读书，如下班以后在家里、出差时在飞机上。每次出差，他换完登机牌后的第一件事儿，就是浏览候机厅书店里的图书，若发现有最新的管理类书籍，买后就于飞机上阅读。

华为总裁任正非，每次去外地出差，乘飞机中的大半时间都在埋头读书。他研究最深的是人民出版社的《毛泽东选集》一至四卷。实际上，华为经营深受毛泽东思想影响，如任正非在公司的讲话《目前的形势与我们的任务》、《希望寄托在你们身上》、《华为的红旗究竟能打多久》等，被人评价为不仅形式上模仿毛泽东著作的篇名和讲话，而且辩证思维的方法更是得到了精髓。

被称为儒将企业家的“全国优秀企业家”、广西玉柴集团公司董事局主席晏平说的好，“玉柴只有通过管理的提升和培育一支优秀的团队，才能以人品创造精品，以人才打造企业核心竞争力”“善弈者谋势，不善弈者谋子”。他认为，围棋讲究全盘的布局，这和做企业非常相近。围棋下一步要看三四步，企业做产品也一样，不仅要思考今天做什么，还要思考明天后天做什么。正因如此，由他领衔的玉柴集团励精图治，2010年公司除专用汽车板块外，其他5大板块的销售收入均超过20亿元，旗下子公司中销售收入超10亿元的企业达8家。专利申请量连续五年位居广西企业第一位。玉柴被誉为“中国绿色动力之都”。



◎作者简介

孟庆春，教授、研究生导师，北京印刷学院社科部主任、首都医科大学讲座教授；全国优秀教师、北京市教学名师、北京市优秀教学团队带头人；中国文联《作家文摘》等单位评审影响力图书评委；国内研究成果丰厚的红色管理学专家。

独立领导学著作有《毛泽东的领导艺术》《毛泽东凝聚人心智慧》《跟周恩来学处理矛盾》《毛泽东辉煌人生和未了心愿》《邓小平的忍耐力》《研究型领导》《提升领导力六大策略》《历史事件警示领导行为》等。论著百余篇/部，媒体刊登110次。

曾考察过德国的贝塔斯曼、海德堡、柏林大学，国内的中国联通、海尔集团、首钢集团、雅昌集团、江南造船厂、齐重数控装备公司等，以强化研究领导行为实效。

应邀为中央文化部、国家新闻出版总署、中国印刷设备总公司、北京文化传播中心、中国人民大学、清华大学、首都医科大学、青岛市委和深圳教育中心等单位，作过多场领导学研究与应用讲座，反响热烈。

电子邮箱：mengqingchun@sina.com

为中华崛起传播智慧

地址：北京市百万庄大街22号

邮政编码：100037

电话服务

社服务中心：010-88361066

销售一部：010-88326294

销售二部：010-88379649

读者购书热线：010-88379203

网络服务

教材网：<http://www.cmpedu.com>

机工官网：<http://www.cmpbook.com>

机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>

封面无防伪标均为盗版

策划编辑◎李新妞 责任编辑◎丁思檬

封面设计◎



QQ1789440944
18611736436

精神武装团队
思想教育团队
民主管理团队
纪律打造团队
作风塑造团队
构建和谐团队
实践培育团队
牢牢掌控团队
骨干带动团队
发展壮大团队



微信扫一扫

这是一个读书和交流的入口

新浪微博: @机械工业出版社经济与管理分社
联系电话: 010-88379081

上架指导 **领导力**

ISBN 978-7-111-47986-4



定价: 38.00元