

跟唐僧学管理



以企业角度**解读唐僧**的领导哲学
用管理思维诠释唐僧的**管理艺术**

程修远
编著

管理是一门艺术。在现实中，许多管理者都不知道如何更好地管理自己的团队，从而让团队创造更大的价值。

在创业团队中，管理是不可或缺的，四人的西游团队也不例外。

马云曾说过，世界上最好的团队是唐僧团队。那么，到底唐僧的团队为什么优秀？有什么是值得今天的我们学习的？

金师起点·超级讲师精品书系

跟唐僧学管理

程修远
编著

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

跟唐僧学管理 / 程修远编著. —北京: 中国财富出版社, 2015. 4
(金师起点·超级讲师精品书系)

ISBN 978-7-5047-5559-9

I. ①跟… II. ①程… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 029741 号

策划编辑 刘天一

责任编辑 张 娟

责任印制 何崇杭

责任校对 饶莉莉

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010-52227568 (发行部) 010-52227588 转 307 (总编室)

010-68589540 (读者服务部) 010-52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978-7-5047-5559-9/C·0187

开 本 710mm×1000mm 1/16 版 次 2015 年 4 月第 1 版

印 张 15 印 次 2015 年 4 月第 1 次印刷

字 数 223 千字 定 价 32.00 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

序

这本书是为正在经营企业和有创业梦想的人而写的。

这本书初步构思于2006年，后来在各种讲座和咨询工作中交流和实施过，内容也在不断增加。

把唐僧与管理联系起来大约是在2000年前后，当时跟员工提到过，在内部培训的时候也多次讲到。后来《水煮三国》这本“麻辣味”的管理书问世后，曾与几家出版社联系，但由于时间上滞后，出版社对市面上出现了《水煮西游》、《水煮水浒》之后再出版一本《跟唐僧学管理》的书，表示风险很大、兴趣不大。

这本书是不是包括了如何经营管理公司的全部了呢？这本书主要涵盖了企业文化和企业管理方面的内容。一个公司的生存和发展需要两手，一手是攻击，一手是防守，经营就是攻击手段，而管理是防守手段。

本书的结构和安排：

第一章：为什么要跟唐僧学管理。

第二章、第三章和第四章：公司的本质。

第五章和第六章：企业设计。

第七章和第八章：领导力。

第九章和第十章：执行力。

第十一章和第十二章：集团管控。

需要对本书的行文做一些说明。“公司”和“企业”是两个不同的

词语，在经济法中、在经济学中，对它们的理解是不同的。（在经济学中，除了在会计学和金融以外，“公司”比较少被使用到，在微观经济学中，一般使用“生产厂商”这个词代替“企业”或“公司”。）本书尽管涉及一些经济学知识和内容，但主要是经营管理方面的，在本书中，“公司”与“企业”的差别可以忽略，两个词语可以互相替换，用词差别主要是出于行文考虑——上下文顺口。即使严格地追究“公司”和“企业”的差别，也不会影响本书的结论。

本书的定位是企业管理从初级到中级的水平，如果你从开始创业到公司走上正轨，这期间遇到的管理问题，这本书基本都能解决了。如若读者能觉得本书的内容比“艳俗的”书名更能打动人，那本书的目的就达到了；如若对读者能有所借鉴和帮助，那本书就成功了。

编 者

2014 年 12 月

目 录

第一章 引子：为什么要跟唐僧学管理 1

 第一节 对唐僧的不同评价..... 4

 第二节 唐僧与宋江..... 4

 第三节 对《西游记》的其他解读 8

 第四节 管理的核心是什么 11

第二章 公司的本质：法律的视角 13

 第一节 企业生存环境 15

 第二节 契约文化 17

 第三节 企业的本质与企业的边界 19

 第四节 法人治理 22

第三章 公司的本质：组织和绩效的视角..... 27

 第一节 组织 29

 第二节 三种常见的组织结构 30

第四章 公司的本质：财务的视角 35

 第一节 现金流比现金留存重要 38

 第二节 资金周转率比利润率重要 39

 第三节 股东价值比分红重要 40

第五章 企业设计：让我们从零开始 41

- 第一节 起步之前：创业者领导力是成功最重要的因素 43
- 第二节 新公司如何起步 43
- 第三节 企业设计的思路 45
- 第四节 公司架构 47
- 第五节 市场与营销体系建设 48
- 第六节 一份商业教育的加盟方案 51

第六章 企业设计：战略定位 55

- 第一节 什么是战略 57
- 第二节 定位与经营模式 87
- 第三节 战略咨询 89
- 第四节 波特的竞争战略 91
- 第五节 生命周期与业务链 93

第七章 领导力：企业文化与愿景 99

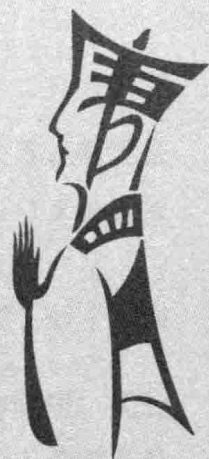
- 第一节 生存之道与核心价值 102
- 第二节 唐僧的团队管理：核心理念与实践的统一 105
- 第三节 企业文化的定义和组成 106
- 第四节 企业宗旨与企业愿景 111
- 第五节 企业文化：只有合适不合适，没有对错 114
- 第六节 企业形象与品牌推广 117
- 第七节 领导的个人特质与领导行为 PM 测量 119

第八章 领导力：企业文化建设 123

- 第一节 企业文化的建设：核心层 125
- 第二节 企业文化的建设：组织与制度 128

第三节	企业文化的建设：标识与产品	133
第四节	松下企业文化与索尼企业文化的比较	134
第五节	分公司建立与精确复制	137
第九章	执行力：战略绩效管理	141
第一节	执行力与绩效管理	143
第二节	人力资源与激励体系	144
第三节	什么是绩效考核与绩效管理	144
第四节	战略文化与绩效管理	150
第五节	绩效考核的技术与工具	152
第十章	执行力：组织与流程	161
第一节	组织再造与流程优化	163
第二节	流程再造的概念	167
第三节	什么是流程	169
第四节	企业业务流程管理（BPR）实施的六个自我测验	171
第五节	BPR 实施：绘制流程图（矩阵式流程图）	174
第六节	组织建设中的其他问题	176
第十一章	集团管控（上）	179
第一节	集团管控的概要：“抓死放乱”的管控悖论	181
第二节	盘根错节集团化	181
第三节	集团公司管控“拦路虎”	183
第四节	从纸老虎到真老虎的集团公司管控	184
第五节	集团公司管控模型的三大体系	185
第六节	成员企业忠诚	188
第七节	集团边界	190
第八节	集团功能定位	191

第九节 管控模式	194
第十节 治理管控	197
第十一章 集团管控（下）	201
第一节 组织管控	203
第二节 流程管控	206
第三节 战略管控	208
第四节 预算管控	209
第五节 业绩管控	211
第六节 财务管控	212
第七节 内审管控	215
第八节 HR 管控	217
第九节 信息管控	218
第十节 风险管控	219
第十一节 文化管控	224
第十二节 品牌组合战略	225



跟 唐 僧 学 管 理

第一章

引子：为什么要跟唐僧学管理

我已发了弘誓大愿，不取真经，永堕沉沦地狱。我此去真是渺渺茫茫，吉凶难定。我去之后，或二三年，或五七年，但见那山门里松枝头向东，我即回来；不然，断不回矣。

——唐僧，第十二回

《跟唐僧学管理》，一看到书名的读者自然会问这样的问题：凭什么要跟唐僧学管理？唐僧在我们心目中是值得学习的英雄吗？唐僧不是在三打白骨精的时候把孙悟空赶走了吗？

如果从管理的角度去理解，唐僧其实就是去西天取经团队的主管、就是公司的经理、就是公司的 CEO。如果把唐僧比成一个公司的经理的话，那他在普通人的心目中，给人的印象往往是一个不称职的领导。

有两部影视作品，戏剧片《孙悟空三打白骨精》和周星驰的影片《大话西游》，对我们形成唐僧的印象起了很大的作用。对电影《孙悟空三打白骨精》里的唐僧的形象，历史上还有一段故事。

郭沫若曾经在 1961 年写过一首七律，《看〈孙悟空三打白骨精〉》：

人妖颠倒是非淆，对敌慈悲对友刁。
咒念金箍闻万遍，精逃白骨累三遭。
千刀当剐唐僧肉，一拔何亏大圣毛。
教育及时堪赞赏，猪犹智慧胜愚曹。

在这首诗中，郭沫若对唐僧的态度是恨不得千刀万剐，郭沫若显然认为唐僧是一个完全不称职的领导，甚至该死。

毛泽东看了郭沫若的诗后，特地和了一首七律，《和郭沫若同志》：

一从大地起风雷，便有精生白骨堆。
僧是愚氓犹可训，妖为鬼域必成灾。
金猴奋起千钧棒，玉宇澄清万里埃。
今日欢呼孙大圣，只缘妖雾又重来。

很显然，毛泽东对唐僧的态度要和缓很多，但还是给唐僧一个“愚氓”的帽子，同样也表达了唐僧作为领导来说，是有点“昏庸”。

第一节 对唐僧的不同评价

在周星驰的影片《大话西游》中，唐僧是一个哼哼唧唧、唧唧歪歪、啰里啰唆的家伙，而影片的男主角毫无疑问的是至尊宝，即后来的孙悟空。唐僧是糊涂的、好坏不分的，这个判断似乎已经家喻户晓，广泛被接受。那么今天，我们提出跟唐僧学管理，岂不成误导大家去跟一个失败的管理者去学吗？

要想让大家扭转这种看法，我们就得说一下跟唐僧学管理的充分的理由。

第二节 唐僧与宋江

大家知道，《西游记》里的唐僧与历史真实中的玄奘之间还是有点区别的，我们这里所说的跟唐僧学管理，指的就是大家都熟悉的古典名著《西游记》里的唐僧，指的就是唐僧师徒四人一起去西天取经的故事。

我们就是把他们师徒四人比作一个团队、一个公司，唐僧就是这个公司的经理，徒弟们就是唐僧公司里的员工。跟唐僧学管理就是学唐僧

如何去管理这个团队并最终实现企业目标的。尽管我们会穿插着说一些历史真实的玄奘的事迹，但最主要是以《西游记》里的故事作为我们讲述的主要依据。

我们是想通过四大名著里的《西游记》来阐述管理的一些理念和观点，是把唐僧师徒四人看成是一个公司里的团队，看看唐僧是如何管理这个团队的。

要衬托出唐僧值得我们去学习，我们还是先举一个反面的例子、失败的例子来说一说。

《西游记》里唐僧师徒四人组成的团队的企业文化和企业目标，从开始出发去西天取经到最后圆满回国，始终都没有改变，这就是其理念：去西天取真经，普度众生。相比之下呢，我们要举的反面的例子就是中国古典四大名著里的另一部——《水浒》里梁山好汉的例子了。

明末的金圣叹可以说是点评《水浒》的第一人，但从“理念”角度去评价的主要是下面这两位。鲁迅是这样评《水浒》的：

……他们的旗帜是“替天行道”。他们所反对的是奸臣，不是天子，他们所打劫的是平民，不是将相。李逵劫法场时，抡起板斧来排头砍去，而所砍的是看客。一部《水浒》，说得很分明：因为不反对天子，所以大军一到，便受招安，替国家打别的强盗——不“替天行道”的强盗去了。终于是奴才。

毛泽东在鲁迅评论的基础上，这样评价：

《水浒》这部书，好就好在投降。做反面教材，使人民都知道投降派。

《水浒》只反贪官，不反皇帝。晁盖于108人之外。宋江投降，搞修正主义，把晁的聚义厅改为忠义堂，让人招安了。……

这支农民起义队伍的领袖不好，投降。李逵、吴用、阮小二、阮小五、阮小七是好的，不愿意投降。鲁迅评《水浒》评得好，他说：“一部《水浒》，说得很分明：因为不反对天子，所以大军一到，便受招安，替国家打别的强盗——不‘替天行道’的强盗去了。终于是奴

才。”（《三闲集·流氓的变迁》）

金圣叹把《水浒》砍掉了二十多回。砍掉了，不真实。鲁迅非常不满意金圣叹，专写了一篇评论金圣叹的文章《谈金圣叹》。

实际上，鲁迅和毛泽东的评价是一致的。

宋江把“聚义厅”改成了“忠义堂”，108将独把晁盖摈除在外。若从管理的角度来说，可以说是点到《水浒》的关键所在，如果用管理上的语言说，那就是，宋江一上台，就把企业文化和企业价值观给完全更改了。

晁盖可以说是梁山“公司”和梁山“企业文化”的创立者，他是这支农民起义军的领袖，其核心文化就是在“义”的大旗下招集各路兄弟来推翻皇帝的统治，所以企业字号是“聚义厅”，聚各路义士反皇帝，这就是其企业理念和企业理想。晁盖死后，宋江被推举为领袖，但很快把“聚义厅”改成了“忠义堂”，对谁忠？对皇帝忠。这个字号与后来宋江的推行的“招安”政策是一致的。这字号的改变，其本质就是企业理念、企业宗旨的改变，也是企业战略和企业目标的改变。

宋江在怒杀小情人阎婆惜之前，只是一个押司（县级的司法官员），职位并不高，但是他所处的位置是很有意思和矛盾的，他是一个司法官员，接受的是正统的儒家教育和司法的职务培训；另外，他又是刀斩阎婆惜的凶手，触犯了刑律。所以在其身家性命将不保之际，迫不得已才投向了大宋国最大的反皇帝组织——梁山“聚义厅”。但实际上，宋江的骨子里，依然是个皇权的卫道士，他本质上是不会反对皇帝推翻大宋朝的，他只是不得已进了“聚义厅”的。

宋江成为梁山起义军领袖之后，就暴露出了他真实的面目，当李逵说“哥哥休说做梁山泊主，便做个大宋皇帝你也肯”时，宋江便要割了李逵的舌头。宋江做的第一件大事就是明确提出了梁山企业文化的“企业宗旨”和“企业目标”：只反贪官，不反皇帝。有朝一日，接受皇帝的“招安”，为大宋出力。所以，他将“聚义厅”改为“忠义堂”，张扬起“替天行道”的大旗。“天”，就是皇帝和皇权。宋江把原先的

反皇帝的“义”的企业文化彻底地改为了为皇帝和皇权服务的企业文化。梁山的108将，是对应于天上的108颗星星，无论活的或战死的都可以列入其中，但唯独把梁山的创建者晁盖排除在外，彻底否定了晁盖制订的企业文化。这之后，无论是攻打大名府、东平府，还是夜闹东京、三败高太尉、大胜童贯军，无非是造声势，为后来的“招安”制造铺垫和抬高价码而已。

大宋皇帝徽宗虽说文采横溢，但没有将才华用于国家治理，反任凭蔡京、高俅等结党营私、徇私舞弊、贪官污吏遍地、饿殍遍野，民不聊生。徽宗皇帝对此视若无睹，反而莺歌燕舞、夜夜笙歌，阅尽三宫六院，暗通风流花魁。宋江通过大宋国皇帝的“情人”李师师的穿针引线，使梁山的企业文化终于被徽宗皇帝所了解：“哦，梁山反的不是我。既然如此，就‘招安’吧！”但是，反贪官还是不行，去镇压其他农民起义军吧！于是，梁山好汉们在皇帝的授命下，去镇压淮西王庆、河北田虎、浙江方腊，大批梁山好汉死在疆场。

宋江直到被皇帝赐死命丧蓼儿洼的时候，他可能还不明白，他的企业文化是行不通的！不仅皇帝不能反，贪官也不能反。很多梁山好汉实际上反对宋江的“招安”政策的，所以宋江害怕李逵闹事，在自己死前，赐其毒酒陪葬了。

宋江的企业文化和其团队是失败的、悲剧性的结果，而形成鲜明对比的是《西游记》里唐僧的团队是成功的、完满的结局。

有不少的经管类书籍的作者提倡学宋江的管理模式、学习宋江如何用人、宋江如何管理108将等，一个企业的企业文化都是错误的，哪里还有什么成功的管理可言呢？放着成功的《西游记》里的唐僧不学，哪有学习失败的《水浒》里的宋江的道理呢？

唐僧团队的成功，归结于唐僧制订的一成不变的企业文化和好的管理；宋江的失败就败在不成功的企业文化和投降招安政策。从管理学角度来说，唐僧是成功的职业经理人，他的成功有其值得借鉴学习的地方，这就是我们要跟唐僧学管理的原因。

第三节 对《西游记》的其他解读

让我们来看看对《西游记》的其他解读吧，妙法老和尚传说中是这样对《西游记》进行解读的：

我觉得一个懂得佛法的人，应当这样理解《西游记》：唐僧原来讲的是自己修自己的小乘佛法，不能成就无上菩提。所以观世音菩萨化现成一个老和尚，指点唐僧去西方拜见佛祖，求取大乘经典。西天取经的路实际上就是唐僧自度度人的修行之路。而修行之路不是平坦的，充满了艰难险阻。

唐僧的三个追随者，实际上集中体现了众生“贪”、“嗔”、“痴”三种恶习。猪八戒代表贪欲重的人，贪财、贪色、贪名、贪利、贪吃、贪睡……所以给他取名八戒，意思是只有守戒才能熄灭贪欲，只有守戒才能获得智慧，所以叫悟能。孙悟空代表那些有本事、有能力但脾气大的人。取名悟空，就是告诉这些人要知道一切无常、万法皆空的道理。而沙悟净是指那些生性憨厚的“老实人”，因为不明白佛法，造下了杀生吃肉的罪业（他曾在流沙河吃人为生），取名悟净是要他修净行，要想出离三界必须慈悲不杀。而身为师父的唐僧，四大皆空，不被财色名利所吸引，在生死存亡之际视死如归，宁向西方一步死，不向东土一步生。他在悟空破杀戒不听教诲的时候念紧箍咒，意味着用戒律来约束他，令他改邪归正。

唐僧不会腾云驾雾，不会变化，只知一心念佛，表明修行的目的不是为了有神通。你看神通广大的孙猴子，在妖怪的神通大于他的时候，不是也束手无策吗？然而邪不压正的，在一心念佛的唐僧有生命危险时，观世音菩萨一定会逢凶化吉，助唐僧遇难呈祥。再