

向金庸先生学习
如何管好最刁钻的下属

经典·创新 管理丛书

陈禹安 著



谁能管好韦小宝

领导者和经理者的 启智充电书

贵州人民出版社

《鹿鼎记》组织行为学精华解读
管好团队和下属的必备心经

谁能管好带小宝

（启智充电书）

贵州人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

谁能管好韦小宝 / 陈禹安著. — 贵阳: 贵州人民出版社, 2010.5

ISBN 978-7-221-08952-6

I. ①谁… II. ①陈… III. ①领导学 - 通俗读物

IV. ①C933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 070998 号

谁能管好韦小宝

陈禹安 著

责任编辑: 阎循平 杨 礼

装帧设计: 张颂阳 湛 欢

出版发行: 贵州人民出版社

(地址: 贵阳市中华北路 289 号)

印 刷: 贵州兴隆印务有限责任公司

开 本: 850 × 1168 mm / 32 开

印 张: 6.625

字 数: 150 千

印 次: 2010 年 5 月第 1 版 2010 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-221-08952-6

定 价: 19.80 元

如何阅读本书

这本书为什么要叫做《谁能管好韦小宝》？

韦小宝是金庸武侠小说《鹿鼎记》的男一号。韦小宝是一个私心很重，且又诡计百出、不择手段以适应环境求生存的人。他先后加入了清朝廷、天地会和神龙教三个组织。这三个组织的领导者——康熙、陈近南和洪安通的品行、性格、能力以及领导方式均各不同。而韦小宝在这三个组织中的际遇非比寻常，与三位领导者的互动交往也异常频繁密切。

由此，我们可以把韦小宝视为组织行为学上的一个标本或符号，他代表着一种极难领导、管理的下属典型。或者说，韦小宝就是一块领导者的试金石，只有能够管好韦小宝，并让他发挥潜能，为组织效力建功的领导者，才是合格胜任的领导者。反之，如果领导者不能有效领导韦小宝，势必给这个小流氓钻了空子，大肆营谋其个人私利。

管好韦小宝，就是对领导者的一种挑战。管好了“韦小宝式”极难管理的员工，就足以应对其他的各种情况。而管不好韦小宝的领导者，则必然要惨然面对组织中涌现出来越来越多韦小宝的悲惨局面。

在整部《鹿鼎记》中，和领导、管理相关的内容极为丰富，各种精彩案例或成功、或失败，俯拾皆是，内容涉及组织教化、领导方式、战略观

与执行观、识人育人用人、逆境管理、压力管理、目标管理、感性管理以及学习型组织打造等诸多领导、管理的重要领域。我在深入研究的基础上,加以归纳总结,并旁征博引了古今中外大量历史上及商业管理上的案例,互为补充,互为验证,写成了这一本极富启示作用的书。

另外,要补充说明的是,《鹿鼎记》中有大量篇幅描写了历史人物——康熙皇帝。在历史上,康熙的雄才大略和丰功伟绩早已被人们公认。小说中的康熙和历史上的真实康熙自然有所不同。本书在写作时,基本以小说的描述为准,而在补充引用和康熙相关的史料时,则以史实为准。这两类材料之间的区别,读者诸君在阅读时应该很容易辨明。

为什么小说和历史可以并行不悖,共同为本书的观点提供佐证,则是一个非常有意思的话题。

事实上,小说固然是虚构的,但小说也是社会生活的一种反映。金庸的武侠小说能够风行数十年而无衰败,一个很大的原因就是他的小说绝非胡编乱造,而是深刻地观察并描写出了人性。就人性而言,小说和现实并无任何区别。而领导和管理,正是和人打交道的工作,正是和人性打交道的工作。

所以,无论是小说,还是史实,我们都能从人性的基础上,去理解领略其背后蕴藏的领导智慧和管理真谛。这正是本书所要尽力完成的任务。

陈禹安

2009年9月4日星期五

四稿改定于别馆13B

目 录

第一章 组织中的教化和反教化 / 1

韦小宝先后加入过三个组织：天地会、清朝廷和神龙教。这三个组织有着不同的领导人，不同的企业文化，不同的战略规划，它们会对韦小宝提出什么样的不同要求呢？而当韦小宝成了这三个组织中的重量级人物后，他的习气和行径又会对这三个组织产生什么样的影响呢？

第二章 领导方式的转换成本 / 27

民主型的陈近南，让韦小宝敬而不畏；独裁型的洪安通，让韦小宝畏而不敬；只有兼备型的康熙，让韦小宝从不敬不畏到既敬又畏。这三个人的领导方式各不相同，那么他们的领导成效又是如何呢？

第三章 战略和执行：骑毛驴的学问 / 49

为什么陈近南能够创立天地会，却不能带领天地会实现反清复明的组织目标？为什么神威凛凛、英明无敌的洪教主没能率领神龙教“仙福永享，寿与天齐”？为什么康熙能够

从一个忍气吞声的儿皇帝成长为千古一帝，开创康乾盛世的局面？

第四章 识人育人用人三部曲 / 69

同样一个韦小宝，为什么神龙教全部毁灭在他手里，而清朝廷却受益于他的十大功劳？陈近南和洪安通同样看透了韦小宝的小人本质，却为什么不能像康熙一样用好用足他呢？

第五章 领导，不在逆境中产生，就在逆境中消亡 / 101

为什么康熙能在除鳌拜、平三藩、收台湾后，成为举国畏服、实至名归的宇内第一人？为什么“仙福永享，寿与天齐”、一言九鼎的洪教主最后会众叛亲离，死于下属之手？为什么郑克塽就像一个扶不起的阿斗，不能延续父辈的辉煌，最后只能卑躬屈膝投降清廷，苟延残喘？

第六章 下属，不在压力中奋进，就在压力中背叛 / 121

为什么陆高轩明知韦小宝所说的石碣遗文是一派胡言，还要绞尽脑汁加以伪造？为什么韦小宝好端端放着高官厚禄不要，却带着老婆孩子，隐姓埋名远走高飞？为什么陈近南交办的任务，韦小宝总是敷衍了事，从未正儿八经完成过？

第七章 个人目标和组织目标，孰轻孰重 / 139

为什么韦小宝的“鸟生鱼汤”，康熙总是喝不够？为什么

陈近南拼着性命也要当“岳飞”？为什么陈近南死后，天地会继续反清复明，而洪安通死后，神龙教就树倒猢猻散？

第八章 感性领导和理性领导孰优孰劣 / 163

为什么归辛树父子三人要去行刺康熙时，韦小宝要费尽心机通风报信？为什么康熙让韦小宝炮轰天地会首脑时，韦小宝想方设法不顾一切去解救？为什么康熙让韦小宝去剿灭神龙教时，韦小宝欣然前往，将神龙岛夷为平地？

第九章 为什么一个学习型领导没带来一个学习型组织？ / 181

康熙是个酷爱学习的领导，不但学习中国古代的经史子集，而且学习西方的数学、天文、地理、光学、医学、解剖学等自然科学。可为什么整个清廷没能追随上整个世界的发展潮流，在康乾盛世后迅速沦落，成为一个死气沉沉、墨守成规的组织，最后积重难返，饱受欺凌？

第一章

组织中的教化和反教化



韦小宝先后加入过三个组织：天地会，清朝廷和神龙教。这三个组织有着不同的领导人，不同的企业文化，不同的战略规划，它们会对韦小宝提出什么样的不同要求呢？而当韦小宝成了这三个组织中的重量级人物后，他的习气和行径又会对这三个组织产生什么样的影响呢？

第一章 组织中的教化和反教化

招募新兵先看情感状态

在组织中，组织以及组织中的个体间存在着作用与反作用的关系。具体表现为组织会根据自己的惯例、惯性、需求、要求等，对新加入的个体进行管束（即组织的教化），而个体对此也会根据自己在组织中职位、岗位以及时势的不同作出相应的反应（即成员的反教化）。

既然组织中存在着这种作用和反作用，组织在招募新人的时候就必须慎重考虑了。如果招募到和组织匹配的人，那么组织与个体间就会情投意合，事半功倍。反之，就会引发激烈冲突，事倍功半，甚至造成不良的后果。

领导者当然是想找到组织最需要的人和最适合组织的人，但往往不能如愿以偿。韦小宝的经历就是一个最好的例证。

韦小宝是个什么样的人呢？

在《鹿鼎记》的作者金庸先生看来，韦小宝就是一个不择手段适

招募到和组织匹配的人，那么组织与个

体间就会情投意合，事半功倍。www.ertongbook.com

应环境求生存和重义气的“小流氓”。

韦小宝不择手段地适应环境，这一点毫无争议。韦小宝也确实讲义气，但这却要以不影响他的根本利益为前提。一旦触及了他的个人利益，韦小宝肯定是把义气抛到一边的。关于这一点，可以举出很多例证。

韦小宝刚一出场，就救了江湖大盗茅十八，为了充英雄，宁可不要官府的赏银。但是，如果赏银提高到了上万两、十万两，韦小宝就动摇了。后来，在面对已经与自己结下深情厚谊的康熙时，韦小宝也暴露了这一点。当康熙揭露韦小宝“双重间谍”的秘密后，韦小宝大惊之下，第一个念头就是要杀死康熙，以保自身平安。但随即想起康熙的武功胜过自己，没法一剑刺死，这才跪倒求饶。

可见韦小宝的讲义气，是有条件地讲义气，是在确保他个人利益不受损失或少受损失的前提下的讲义气。

那么，当私心很重的韦小宝进入组织后，会出现什么样的情况呢？

显然，对组织来说，对组织的领导者来说，拥有一个像韦小宝那样私心很重、凡事优先考虑自己个人利益的员工并不是一件愉快的事情。韦小宝是个很难管的人。他表面上未必不听上级领导的部署安排，但在执行上却会拈轻怕重，弄虚作假，给自己留好退路，总之以不损伤自己的利益为前提。组织的利益肯定是放在第二位考虑的。这样的员工比明摆着不听话的人更难管理。

韦小宝的领导之一——康熙就领教过韦小宝的这种行径。

康熙准备派韦小宝去五台山清凉寺出家服侍顺治。韦小宝十分不愿意，立即表示反对，但又害怕违背上命被砍掉脑袋，无奈之下，竟耍出了无赖手段，号啕大哭。康熙温言许诺将来给一个大官做。但这并没有起到激励作用。韦小宝关注的是自己的眼前利益，当不当大官

拥有一个像韦小宝那样私心很重、凡事优先考虑自己个人利益的员工并不是一件愉快的事情。

是以后的事。这种直接反对上级领导的命令,在韦小宝是第一次,也是唯一的一次,说明韦小宝此刻尚未完全成熟。后来,他对任何上级领导交办的任务,无论内心的真实想法如何,都不表露在外面,只是在执行时阳奉阴违,弄虚作假。

皇命难违,韦小宝就准备哄骗顺治说小皇帝离不开自己,老皇爷爱惜儿子,定然会命令自己回宫。这个办法的成功率显然很高。这样,去做和尚对自己的利益影响就不会太大,那就不妨顺水人情做足。想到了这一点,韦小宝的态度就来了个180度的大转弯,立即表态,别说是当和尚,就是当乌龟王八蛋也万死不辞,又在康熙面前大大捞了一票。

韦小宝前后判若两人,在其中起作用的当然是他的私心私利。即使精明过人者如康熙,也被他的言辞蒙骗,并且大为感动。

可见,一旦组织对他的管理侵害到他的个人利益,韦小宝一定会想方设法来逃避甚至对抗这种管理。韦小宝向来应时万变,诡计多端,能言善辩,用之于为组织谋利,往往能建立奇功,但用之于为自己牟私利,则会使管理者头痛不已。

这一点还可以直接从韦小宝的另一位领导陈近南的感受中得知。

陈近南收韦小宝为徒后,对他严加训诫,不得干一件坏事。但韦小宝却油嘴滑舌地和他讨价还价。天下不知多少成名的英雄好汉,在陈近南面前都是恭恭敬敬,大气也不敢透一声,可是刁蛮古怪的韦小宝却让陈近南感到无奈,不知该如何教导。

所以说,韦小宝是个很难管的人,也不一定是组织最需要、最适合的人。

但是,韦小宝却机缘巧合,轻轻松松地进入了清廷、天地会、神龙教三个组织,并且在三个组织中都是平步青云。

应时万变,诡计多端,能言善辩,用之于为组织谋利,往往能建立奇功,但用之于为自己牟私利,则会使管理者头痛不已。



韦小宝在清廷中节节高升，在天地会和神龙教中均一步到位被提拔到仅次于最高领导者的职位。究其原因，韦小宝加入天地会并担任青木堂香主是因为他杀了天地会的大对头鳌拜；他加入神龙教并出任白龙使是因为他帮助洪教主平定内乱，保住了教主宝座；他加入清朝廷最早是为了在海老公手下讨个活命，后来得到康熙的重用也是因为他帮助康熙除掉了权奸鳌拜。

一般来说，从个体的心理感受来看，加入组织有三种情况：


一种是对组织无限向往，满怀激情地加入；一种是为情势所逼，别无选择，被迫加入；第三种是不带太多的感情色彩，懵懵懂懂，较为自然地加入组织。

这三种不同的情感状态，对个体和组织今后的“婚姻”美满与否，至关重要。韦小宝先后加入的三个组织的情形恰好代表了这三种情况。

韦小宝加入天地会就是第一种情况。他出于对天地会的认同和向往，满怀热情地加入了天地会。这当然是一种正向的情感。

每一个男人都有英雄情结，景仰英雄，渴望自己也成为英雄。韦小宝也不例外。再加上扬州市面上茶馆中颇多说书之人，讲述《三国演义》、《水浒传》、《大明英烈传》等英雄故事。韦小宝日夜在妓院、赌场、茶馆、酒楼中钻进钻出，一有空闲，便蹲在茶桌旁听白书。他听书听得多了，对故事中英雄好汉极是心醉，向往不已。这种特殊的经历使得韦小宝的英雄情结比一般人更为强烈。

天地会文化代表着一种英雄文化，随着韦小宝和天地会主动与被动的交往逐渐深入，这种文化对韦小宝形成了更为强大的吸引力。当他杀了天地会的大仇人鳌拜，天地会的总舵主陈近南邀他入会时，韦小宝简直不敢相信自己能与景仰已久的英雄为伍（他的好朋友兼引路人茅十八则终其一生也未能加入天地会），因此，他满怀激情



每一个男人都有英雄情结，景仰英雄，渴望自己也成为英雄。

加入了这个组织，这种激情一直保持到韦小宝决意携妻带子归隐江湖。

今天，这种情况也是屡见不鲜的。比如，宝洁公司作为一家位居世界五百强前列的跨国大公司，仅仅是到大学里招聘几个实习生，也会出现趋之若鹜的现象。而很多参加高考的学生，对北大、清华（声名远扬、口碑极佳的大组织）等名牌高校也是满怀景仰之情。

第二种情况，则是怀着强烈的负面情感而被迫加入。

和天地会正好相反，神龙教这个组织并未给韦小宝留下好印象。换句话说，韦小宝对神龙教的文化并无认同感。但韦小宝还是“不得不”加入了这个组织。

神龙教给人的第一印象就是恐惧。用老宫女陶红英的话来说，“就算是在背后，言语中也不可得罪了洪教主。他权力虽然没皇帝大，不过你得罪了皇帝，逃去躲藏起来，皇帝不一定捉得到你；得罪了神龙教教主，却是海角天涯，再无容身之地。”

而韦小宝的“大老婆”方怡在加入了神龙教后，竟然受命将韦小宝骗上神龙岛。一个组织，竟然可以让最亲密、最信任的人之间产生欺骗和背叛，怎么能让人不心怀恐惧和厌恶呢？

韦小宝迫于形势，虚与委蛇，加入了神龙教。虽然他一夜之间飞黄腾达，晋升至白龙使，并且手持五龙令，成为神龙教教主和夫人之下的第一人，权势滔天，但他内心深处对该组织的愤恨一直如潜伏的火山，在等待爆发的机会。后来，他率领清军水师，用大炮将神龙岛夷为平地，神龙教就此灰飞烟灭。

领导者要认识到，韦小宝这种思想和行为相背离的做法，在现实生活中也是屡见不鲜的。现在的求职者们，在生存压力的逼迫下，在严峻的就业形势面前，往往要克服内心的挣扎，不得不从事自己不愿从事的行业，不得不加入自己不愿效劳的组织。这是一种非常无奈的

思想和行为相背离的做法，在现实生活中也是屡见不鲜的。



选择,如果任由这种心态延续并蔓延,不但对个人不利,对组织也会造成很大的损害。

韦小宝的第三种情况是在懵懵懂懂中加入清朝廷。

韦小宝随着茅十八来到北京城,即被清廷首领太监海大富擒入宫中。但韦小宝误以为皇宫大内不过是比扬州丽春院大得多的妓院而已。当时,汉人对清廷仍持抗拒心理,反清复明的斗争风起云涌,但以韦小宝的年龄,并未亲身经历过血腥的满汉之争,所以,他对清廷并没有什么深刻的负面印象。这种零情感的状态,代表着极强的可塑性。他在该组织中的经历和遭遇会促使他的情感产生并向某一个方向强化发展。

韦小宝假扮太监小桂子,是为了在海公公手下活命。这本来会直接导致韦小宝对清廷产生负面情感(虽然当时他还不知该组织为何物),但海大富给了他一辈子都没见过的一笔大钱(其实只有五十两银子),命令他去和其他小太监赌钱,正好搔到了韦小宝的痒处,也就不逃走了。后来,韦小宝误入上书房,和康熙皇帝成了不打不相识的好朋友。康熙对他亲若兄弟。至此,他的情感完全趋向正向强化。在这种正向情感的内在驱动下,韦小宝为清朝廷立下了汗马功劳。

从韦小宝和上述三个组织的“情感”纠葛中,我们可以认识到,当一个人从个体的人变成为组织的人后,这个人对这个组织的认知、情感和态度,会直接影响他在这个组织中的发展途径,而当他在组织中占据了重要职位时,他对组织的认知、情感和态度反过来又能够决定该组织的发展状况,甚至是生死存亡。

今天的领导者在招募新员工时,不妨也思考一下自己组织的文化在求职者心中是哪种形象,求职者对本组织又是处于正向感情、负向情感和零情感中哪一种心理状态(这三种情感是根据求职者对本组织企业文化认同度的不同而划分的)。

不妨也思考一下自己组织的文化在求职者心中是哪种形象。

正向情感者自不必多说，只需领导者善于维护即可。要注意的是，有的人虽然在刚开始时是抱着强烈的正向情感加入组织的，但随着双方的深入了解和相互作用，加入者也许会因为组织的文化、氛围和他原来设想的格格不入，从而造成极大的挫折感，情感状态也转向负面。这就需要领导者及时发觉，迅速调整，并对无法调整的员工采取妥善措施，合理安排他离开公司（有的员工会因为新工作难找，或现公司的工资福利比较有吸引力，即使情感发生了从正向到负向的不可逆转变，也不愿意离开。这样的危害是巨大的，甚至比怀着负向情感加入组织的人危害还要大）。

零情感者在组织中则会日久生“情”。这“情”也有三种可能，趋正、趋负或者依旧是不咸不淡。其走向全在组织和领导者的掌控和引导（也就是组织对个体的作用力）。

对于负面情感者，要改变他的第一印象殊为不易，往往是事倍功半，甚至会对其他人的情感产生污染。所以，这一类人无论他的才能有多强，如果他对本组织的文化有很大的抵触心理的话，最好还是敬而远之，弃之不用。这一点，在招募担任组织内重要岗位的“空降兵”时要特别加以注意。

就像清廷、天地会、神龙教阴差阳错“招募”了韦小宝一样，今天的组织也不可避免地会吸收进来许多很难管的韦小宝式的员工。如何管理韦小宝，也成了每一个领导都不能逃避的问题。

韦小宝可以说是一个组织学上的符号，代表了一种极端自私的员工行为。作为领导者，当然希望自己的员工忠诚，甘愿为组织奉献，不讲任何条件，没有私心杂念。但这仅仅是一种预期中的理想状态。人是各种社会关系的总和，因工作而建立起来的领导与被领导的关系仅仅是其中之一。任何一个领导者都无法切断员工与社会、家庭千丝万缕的联系。即使是在为了赚取薪水而不得不为组织工作的规定

如果他对本组织的文化有很大的抵触心理的话，最好还是敬而远之，弃之不用。

