

宋江是个 CEO

梁山上的管理法则

水泊梁山山寨主宋江含着眼泪说：“多少年来，
人们只看到了我的奸滑，却忽略了我卓越的管理才
能，我比窦娥还冤……”

◎ 关学智 著



辽海出版社

宋江是个

CEO

梁山上的管理法则

（宋江）
（宋江）
（宋江）

（宋江）



（宋江）

宋江是个 CEO

梁山上的管理法则

◎ 关学智 著

辽海出版社

©关学智 2005

图书在版编目 (CIP) 数据

宋江是个CEO: 梁山上的管理法则 / 关学智著. —沈阳: 辽海出版社, 2005.8

ISBN 7-80711-110-0

I. 宋… II. 关… III. 企业管理—通俗读物 IV. F270-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第046140号

责任编辑: 丁 雁 徐桂秋

封面设计: 刘冰宇

版式设计: 付凯宁

责任校对: 侯俊华

出 版 者: 辽海出版社

地址: 沈阳市和平区十一纬路25号

邮编: 110003

电话: 024-23284381

E-mail: dszbs@mail.lnpgc.com.cn

<http://www.lhph.com.cn>

印 刷 者: 沈阳市第三印刷厂

发 行 者: 辽海出版社

幅面尺寸: 160mm × 220mm

印 张: 19

字 数: 200千字

出版时间: 2005年8月第1版

印刷时间: 2005年8月第1次印刷

定 价: 26.80 元

前言

一部《水浒》流传了近千年，书中那些英雄好汉彪炳于中国文学史亦有近千年了。可是到了今天我们才发现，《水浒》给我们的启示远不止于文学、历史甚至是文化这些领域。就如鲁迅先生说过：“（一部《红楼梦》）单是命意就因读者的眼光而有种种：经学家看见《易》，道学家看见淫，才子看见缠绵，革命家看见排满，流言家看见宫闱秘事。”《水浒》在今人的眼里又何尝不是如此？

这本《宋江是个CEO》的小册子就是从管理学的角度来重新阐释水浒的。当然，为了现代人易于接受和表达主题的需要，笔者对原著做了一定的、必要的颠覆。

用颠覆古典名著的方式来解释现代管理学的道理，的确是前无古人的优秀创意。这种方式非自笔者始，笔者不敢掠美。但笔者以为，颠覆固然可以，却总要尊重原来的故事环境，别把原著里的人物只当成一种可以任意替代的符号，那样做与原著又有何干？

于是在这本《宋江是个CEO》的小书里，宋江没开公司，更没享受到“奔驰”车和“笔记本”电脑的待遇，仍然实实在在地当他的梁山泊寨主。被颠覆的只是他的管理思想、他的管理行为和与此相适应的梁山管理故事。

这本书是浮光掠影式的时尚管理思想的普及读物，内容不深，没有学院气，力争能为读者的管理实践提供一点点帮助。

宋江是个CEO

2

前言

这本书涉及到管理中的人力资源、组织结构、沟通、企业文化、团队意识、企业发展策略与执行力、激励八个方面，虽非面面俱到，但力求涵盖面广，内容丰富。这是本书的写作宗旨。

这本书采用小说加点评的结构方式，以增加可读性，趣味性。笔者对死板说教式的学院教材深恶痛绝，所以决心不让读者遭这个罪。话又说回来，文以载道，这个道是什么都可以的，管理思想当然也在其中。天底下没有哪一条禁令不允许用小说的形式来讲管理，所以就有了这本《宋江是个CEO》。

好了，说了这么多，笔者已大有老王卖瓜之嫌了，还是读者自己看，自己评价这本书吧！

宋江是个CEO

小序 俺就是宋江

那一年东京汴梁城的大街小巷飘着两句童谣：“耗国因家木，刀兵点水工。”

“家”字头底下放个“木”字，念“宋”；三点水旁边一个“工”字，是“江”。宋江，宋江？像个人名，莫非天注定这又是个乱世的魔君，弄刀弄枪，要搅得天下不太平？

宋江？不错，宋江的确是个人名，黑三郎、呼保义、及时雨、宋公明，俺的名字多了，可最正宗的就是这“宋江”两个字！

说俺要兴刀动枪？那也没错！

那一年俺上了梁山，当了强盗，整天跟一帮绿林人物厮混。这也是没法子的事，谁让俺有一天在江州多灌了几碗黄汤，醉后还要显摆肚里有几滴墨水，误题了反诗呢！俺是真不想当强盗啊，可不当就得掉脑袋，想来想去，也只好当一回了。那时俺是这山寨里的二把手，天塌下来上面还有个叫托塔天王晁盖的人顶着，人家能“托”嘛，他才是大寨主！

可现在不行了，晁老大死了，未到任期而中道崩殂，俺只好顶替他的位子当这梁山泊之主了。嘿嘿，大舵主、大老板、CEO（首席执行官），你爱叫什么都行，都是俺现在瞧着风光实则命苦的德行！为什么？这位子不好坐呗！这不，俺刚坐上了梁山泊的第一把交椅，手下百来个头领，上万的喽啰，还有头领们的老爹老妈、媳妇儿子，还有他们家里养的仆从、打仗抓来的俘虏、四

宋江是个

小序
俺就是宋江

处劫掠的匠人，无数的嘴齐刷刷冲我张开，跟我要吃要喝。大伙说说，咱既然干的是黑道的活儿，不动刀枪上哪里讨吃喝去？

可是俺不是乱世的魔君！你以为俺愿意当强盗玩？当强盗惊惶终日，有今天没明天的，可不是好干的营生！俺一心想的是让朝廷收编了俺们这支队伍，只要能抱上朝廷的粗腿，那就终身有靠了！所以俺的大旗上写着“替天行道”，俺写的诗句是“愿天王降诏，早招安”，俺肚里的主意是带着我这帮人给朝廷出力立功，换顶带翅的纱帽戴戴。

只不过这事很难！梁山泊是鱼龙混杂的地方，有英雄好汉，也有地痞瘪三；有识时务的俊杰，更有四六不懂的混蛋！尽管俺是老大，想一呼百应、说啥是啥，可眼下还做不到。这不是因为俺的屁股还没温热那第一把交椅，而是另有原因。什么原因？简单极了，两个字：松散！

这事怪不得俺，怪只怪晁盖那家伙，没有管理的才能，还偏偏占住了总裁的位置不放。俺多少次苦口婆心地劝他：梁山要管，不管不行！这伙计就是不听。

现在他死了，对梁山是祸亦是福！说是祸，晁盖江湖中声望高，又是梁山元老，山寨里上上下下没有人不服他，他死了，是梁山的损失，这一点俺不如他。说是福，俺终于当上了一把手，可以按俺的意愿行事了，有管理的本事还得有管理的权力啊，这是梁山之福。俺自信俺比他强！

万事俱废，万事待兴！企业文化、管理制度、团队意识、人力资源、发展战略，什么都得从头做起！要形成一个正经八百的组织机构，建设一支战无不胜的梁山团队，难啊！

这事，俺得好好琢磨琢磨！

目 录 Contents

小 序 俺就是宋江 /1

第一章 宋江煮酒论英雄 吴用初排座次谱 /1 ——关于人力资源管理

这一章是人力资源的相关内容。在进行人力资源管理时，首要的是了解你手下的员工。梁山首领宋江对自己的属下不可谓不了解，但了解不等于没难题，梁山上一样有令他头痛的人物，比如这四位……

第二章 明修栈道看座次 暗度陈仓分权贵 /37 ——关于组织结构与用人原则

这一章涉及了“组织结构”的某些内容，但故事的核心仍然是“用人问题”。因为在企业中人才是第一资源；在梁山上，最让宋江费神的，是“该用谁来当队长？”

第三章 宋公明杯酒服三将 吴军师片语释一雄 /71 ——关于沟通

这一章讲沟通问题。现代企业中常挂在嘴边上的有两个词汇：“沟通”和“激励”。的确，在我们的整个生活中，最重要的就要算“沟通”了。宋江早我们一千多年认识到了这一点，当然也留下了不少经典的沟通案例。

第四章 明示职责梁山安定 构建文化宋江苦心 /115 ——关于企业文化

看题目就知道，这一章是讲企业文化的。这是一个从前很热但现在已降温了的老话题。但不管它是冷是热，它在企业生存发展中的作用却从未改变。要不然宋江何必苦心孤诣地搞这东西？

第五章 重团队梁山打胜仗 巧配合高俅被活擒 /161 ——关于团队意识

这一章的故事内容是围绕着“团队精神”这个主题来构思的，因为研究现代企业的管理，绕不过“团队”这个话题。在这一点上，古代的“CEO”宋江们与现代的企业老总如出一辙。

第六章 论策略宋江有远见 讲执行吴用好参谋 /193

——关于发展战略与执行力

企业发展战略和企业的执行力有非常近的亲缘关系，好比同胞兄弟。战略要靠执行才能实现，执行又要以战略为方向。所以这一章把这两个问题合并起来讲。

第七章 柴进巧使激励法 燕青力求天王诏 /241

——关于激励

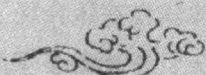
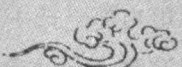
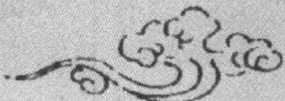
激励是激发员工热情、提高企业核心竞争力的重要手段。现代企业里的现代管理理念不再把制度、惩罚、强制作为企业运营的保障，而是用正面的、积极的引导，这就是激励。不懂激励为何物的老板是行将破产的老板，不采用激励方式管理的企业是暮气沉沉的企业。

书后话：管理没有“一招鲜” /291

——再说梁山的管理法则

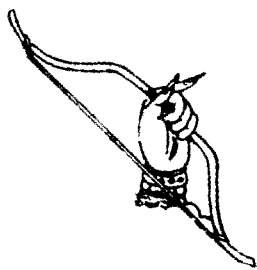


第一章 宋江煮酒论英雄 吴用初排座次谱



解题：这一章是人力资源的相关内容。在进行人力资源管理时，首要的是了解你手下的员工。梁山首领宋江对自己的属下不可谓不了解，但了解不等于没难题，梁山上一共有令他头痛的人物，比如这四位……

宋江是个CEO



2

第一章

宋江煮酒论英雄

吴用初排座次谱

坐第一把交椅瞧着挺威风，其实却常常是打掉牙往肚里咽，那份苦恼没处说去！话说回来，在哪里当那一把手容易？权力大责任也大。大到组织发展，小到吃喝拉撒，全得操心。现在的宋江算是实实在在体会到了这一点。

昨天，李逵喝多了酒与阮小七赌骰子，一气输了八十多两雪花银。这黑厮输得心痛，狗脾气上来，破口大骂。那阮小七岂是好惹的？仗着有他两个哥哥相帮，伸手就打了李逵一个冲天炮。李逵大怒，回手相殴，四个人滚成一团，撕破了绫罗衫，踢坏了新皂靴。后来李逵被人家打得鼻青脸肿、腮边流血，凭着皮糙肉厚摇摇晃晃站起来，磕磕绊绊地跑回去拿板斧。若不是戴宗、花荣拼死拦着，一百零八人里就得少了三四位！气得宋江摔碗砸碟子地把四个人一通臭骂，算是平息了这场小风波。这几位好歹也是大头领，那是正职的中层干部，从大局出发，宋江不能把他们怎么样；从感情上讲，宋老大也得给他们这个面子。军法的刑刀虽快，可不是随便就能用的。

说实在的，这种事在梁山几乎天天都有！五根手指不一般齐，

宋江是个CEO

第一章

宋江煮酒论英雄

吴用初排座次谱

弟兄一百零八位，更是歪瓜劣枣什么德行的都有，发生摩擦更是家常便饭。当然有些人是好的，从不惹是生非，可这些人偏偏让宋江更头痛！这些人有谁？是四位顶尖人物：林冲、燕青、公孙胜、武松。

现代企业中，权利与责任是成正比的，也是与付出成正比的，得到的回报依然是正比。不要抱怨自己没有部门经理薪水多，因为你的付出也没有人家多。李逵输了银子心疼，宋江却可以挥金如土。

公司是由许多部门、许多员工组成的，不可能所有人都身高一致、体重相等，所以能力的大小、性格的差异是正常现象。作为管理者，既要学会一视同仁，又要学会区别对待。基于这一观点，宋江后来杀了一个犯了过失的小校，却多次饶恕李逵的莽撞。

炒鱿鱼是公司的最后一张王牌，可这是一把双刃剑。解决问题的同时，也会带来负面影响，比如不利于业务的连续开展，不利于稳定人心，丢失客户等等，所以使用这把撒手锏时要慎之再慎。宋江对一百零八位兄弟中的任何一位，从来都只有挽留的份儿，没有赶出去的想法，这正是梁山的“聚”人之道。

著文者言



宋江是个CEO

第一章

宋江煮酒论英雄

吴用初排座次谱

为什么这些“老实人”让宋江头痛？因为这几个人是宋江最难以把握的人！说白了，就是对这几个人捉摸不透。谁当一把手，下边有这么几个家伙就会让你心里没底，睡不成安稳觉。宋江记得当初在郓城县当押司时，当时的县令曾跟他说过：“我最怕的是不知道下头的人心里在想什么。”现在的宋江对这句话可是深有体会了。

虽说宋江没念过MBA，手里连张本科的文凭也没有，但他多少也读过几本组织行为学、人力资源管理的理论书籍，还当过押司，官场里混得精熟，可算得既有理论又有实践，怎么摆弄人还是有两手儿的。宋江明白，要用人先得识人，不全面了解自己的手下员工，就没法真正管理好自己的公司。

如何算真正了解？只知道自己属下的业务能力那是远远不够的！那天宋江跟吴用聊起这事儿，吴用的主张是只要枪马熟、打仗勇猛，就是好家伙，就一定要重用。宋江当时喝着茶水瞧了他半天，心想怪不得他叫“吴用（无用）”，在这种大事上真是半点儿用没有，若让他来管理梁山，只怕三天就把自己火并得精光！于是宋江狠狠地给这位智多星上了堂“管人”的课，他告诉吴用，梁山的主要业务是打仗不假，可是武艺高就算能人，就得重用吗？绝对不行！对这一问题他解释了好久，直说得吴用频频点头，宋江才想起放下茶碗，这时他的右手已痉挛得快成一只鸡爪子了。最后宋江特别强调：“只有对一个人的性格、能力、态度、气质进行综合评定，才能算是交一张勉强及格的人才测评答卷。”

吴用看宋江抖着右手，不识趣地追问：“为什么说是勉强及格呢？”

宋江是个〇〇〇

5

第一章 宋江煮酒论英雄 吴用初排座次谱



李逵又与阮氏三雄打架了，四人在地上滚成一团，狼狈不堪，宋江气得七窍生烟，他恶狠狠地想：“人力资源管理势在必行！”

宋江是个CEO

第一章

宋江煮酒论英雄

吴用初排座次谱

宋江不耐烦地说：“就算对一个人进行了综合评定，对这个人的使用还要考虑其人望、资历、在小团体中的地位等许多其他因素，还有组织的目标、业务的分工等等。综合评定高的，未必一定要任要职！”

著文者言

对下属的信任是管理者第一要学会的事，用人不疑，疑人不用。当宋江把握不透自己手下的时候，他就没办法不疑，就没办法不头痛。

考查一个人，不能只看他的业务能力，而要看他的综合素质，更要学会用动态的眼光看待下属。人是会进步的，当然也会退步。从前的武松是宋江的好兄弟，后来的武松有时候也会成为梁山发展的绊脚石。

人力资源管理的规则是：把人力资源管理实践与组织的目标联系起来。所以宋江识人、用人的出发点只有一个：对梁山有利！

梁山的这种混乱现状绝不能再继续下去了，看来只有形成一个强有力的组织、高效率的组织，梁山才会有战斗力，才能在江湖上竞争。只有这第一步实现了，接下去才好向宋江心中谋划了许久的大计——招安这个大目标迈进。这是宋江上山那一天就想好了的长远发展战略。所以针对目前梁山这个烂摊子，宋江揪着他