

耿在安◆著

唐僧

管理是一门理论上的知识
是一门实践中的艺术
对于那些轻车熟路的驾驭者来说
它也是一种处世的哲学……

的

管理哲学



管理者的任务

新华出版社

耿在安◆著

唐僧

管理是一门理论上的知识
是一门实践中的艺术
对于那些轻车熟路的驾驭者来说
它也是一种处世的哲学……

的

管理哲学



管理者的任务

新华出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理者的任务:唐僧的管理哲学/耿在安著.—北京:
新华出版社,2005.6

ISBN 7-5011-7090-8

I.管... II.耿... III.管理哲学 IV.C93-02

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 047094 号

管理者的任务

——唐僧的管理哲学

耿在安 著

李世公 插图

*

新华出版社出版发行

(北京市石景山区京原路 8 号 邮编:100043)

中国新闻书店:(010)63072012

新华书店经销

北京铭成印刷有限公司印刷

1000 毫米×1400 毫米 B5 开本 8 印张 175 千字

2005 年 6 月第一版 2005 年 6 月北京第一次印刷

ISBN 7-5011-7090-8

定价:25.50 元

作者序

唐僧,俗家姓陈,法号玄奘,是唐太宗李世民时的高僧,又被人们称为“三藏法师”。玄奘是洛州缑氏人,13岁在洛阳出家,因为感到当时佛教各宗派的说教不一,于是决心到印度取经,寻根究底。贞观三年(公元629年),玄奘西出玉门关,远赴天竺国(印度)。第二年到达天竺。他首先学习印度语,然后收集各种佛教经典,学经引道,历时5年,终于成为博学的佛教高僧。

到了明代,江苏淮安的吴承恩根据这一段真实的历史,结合他丰富的想像力,写了中国古典四大名著之一的《西游记》。吴承恩在写西游记的时候,本意是为了刻画孙悟空这样一个神通广大、聪明叛逆的人物形象,但他却不曾想到在无意之中给后世的人们留下一个很好的管理学案例。让我们以管理学的视角来审视一下这个故事。

唐僧是由观音、如来和唐太宗等成员所组成的董事会聘任的项目经理。唐僧出身知识分子家庭,历史清白,又经过组织严格地考察才获得这一职位。为完成唐王李世民和观音菩萨下达的西天取经的任务,唐僧招募了孙悟空、猪八戒、沙和尚三个下属(算上白龙马是四个)组成取经团队。取经团队的直接领导是观音,予以唐僧保护和支持;最高领导是如来佛祖,他通过观音在背后遥控着这个取经团队。

唐僧性格坚韧,极有原则性。在取经过程中,他能够抵御各种妖魔鬼怪的威逼利诱,不出卖团队的利益。尤其难能可贵的是,他能够在天仙美色的反复诱惑面前保持禅心,因此深受上级

的赏识，同时也得到了以观音为首的各路神仙的信任与援助。

沙和尚没什么大的本事，在项目分工中承担了挑担、做饭这样的日常性工作。虽然他只是承担了最平常的工作，却勤勤恳恳，任劳任怨。如果缺少了他，取经团队的日常工作就会受到很大的影响。

猪八戒完全是抱着投机的目的加入到取经团队中来的。他加入的目的很简单，就是为了将来能够取得一个较好的职位以便回家和高翠兰团聚。八戒本领不大，却贪财好色，好吃懒做，对工作能推就推，能躲就躲，一遇到困难就想着分行李、散伙。虽然如此，他却非常善于察言观色，知道如何拍唐僧的马屁，主动承担了为唐僧牵马这样与领导关系密切的工作，深得唐僧的喜爱。

取经团队中最关键的人物是孙悟空。悟空性格刚烈，神通广大。斩妖除魔、开山辟路大多是他的任务。然而，虽然做了取经团队中最重要的工作，不过他却并不受唐僧的喜欢。

早在花果山时期悟空就占山为王，虽经太白金星等人多次说服教育，仍不思悔改，后被天廷招安。在天廷供职期间，消极散漫，藐视上级，多次寻衅滋事。最终在蟠桃大会上酒后闹事，造成了恶劣的影响。

既有大闹天空这样几乎让每一个管理者都难以忍受的劣迹，在取经途中又老毛病一犯再犯，不顾唐僧的劝阻，屡次出手伤人。唐僧曾几次想把他赶走，却顾忌到他在取经团队中举足轻重的作用，不敢轻易放走他。为了降服这样一个难于管理的下属，取经团队的各级领导想尽了办法来整治他。先是如来佛祖把他压在五指山下五百年，每天喝铜汁灌铁水；在他快要绝望的时候，又让唐僧救他于水火之中。果然悟空从五指山下出来以后心存感激。然而仅靠这点小恩小惠还是难以收买孙悟空的心，于是

唐僧又许诺给他美好的职业规划，答应只要取经成功就可以转正，成为有固定收入的正牌神仙；针对取经途中孙悟空不听指挥、自作主张的工作作风，唐僧与观音菩萨一起制定了严厉的考评手段，迫使孙悟空戴上金箍儿，不听话就念咒儿咒他。就这样，软硬兼施，胡萝卜加大棒，终于收到了较好的管控的效果。

.....

在吴承恩的《西游记》里唐僧也许并不是一个受欢迎的人物，然而以现代的眼光，他却是一个成功的管理者。他虽然外表软弱，其实却非常精通管理之道。他强调责任分工，按能分配，使每个团队成员都充分发挥自身的长处，让取经团队运转得井井有条；他制定、使用了各种考评、管控手段，奖罚有道，使八戒、悟空这样难以管理的下属都能够听从他的指挥；他非常善于利用各种组织资源，每当遇到困难，就马上向直接领导——观音菩萨汇报，或者指派孙悟空、猪八戒通过他们的私人关系找来天兵天将帮忙，所以遇到困难总是能够化险为夷；他把离心离德的师徒几人，通过各种手段整治成一个有凝聚力的工作群体，克服了重重困难，终于到达西天大雷音寺，成功地实现了团队的目标。

管理的一半是人，中国更是具有悠久的人文传统，从来就不缺乏优秀的管理学思想。管理也从来都不仅仅是那些枯燥的道理。在一个个历史故事、佚事传说中，就已经包含了丰富的管理学的原理。在本书中，我们将借用《西游记》故事中的人物，结合现代管理的背景，来陈述一些现实中困扰管理者的难题，用那些有趣的文字，来陈述、喻示那些恒久的管理智慧。

作者 2005 年 5 月

目 录

作者序

第 I 篇 管理者的任务

- 一 唐僧的述职报告 3
- 二 管理者的任务 8
- 三 管理者所扮演的角色 16
- 四 优秀管理者的特征 25
- 五 任务分工 32
- 六 关于考评下属的争论 38
- 七 情感激励 47
- 八 分权与授权 56
- 九 与上级相处 67
- 十 进度控制 76
- 十一 管理中的裙带关系 83
- 十二 技术型思维的管理者 90
- 十三 成本管理 96
- 十四 执行力诊断 104
- 十五 管理中的协调 112

第Ⅱ篇 管理者

- 十六 管理时间 123
 - 十七 管理风格 131
 - 十八 人际关系/有效沟通 142
 - 十九 批评下属的艺术 150
 - 二十 用人的误区 156
 - 二十一 管理者的权威 165
 - 二十二 管理者的核心权力与权术 175
-

第Ⅲ篇 管理进阶

- 二十三 领导力 185
- 二十四 团队沟通障碍 193
- 二十五 中层管理者 199
- 二十六 作为决策者的管理者 207
- 二十七 项目管理 213
- 二十八 公司文化 223
- 二十九 管理者的危机 231

第 I 篇

管理者的任务

我已发了弘誓大愿，
不取真经，
永堕沉沦地狱。

——摘自《唐僧日记》

一 唐僧的述职报告

尊敬的观音菩萨、如来佛祖，各位领导：

我于贞观三年九月接受各位领导的委托，受聘为取经团队的项目经理。十几年来，我能够做到克己奉公，尽职尽责，时刻铭记自己的使命，全面加强、规范内部管理，较好地完成了取经任务。

一、全面提升除魔能力，迎取真经 1335 卷

1、加强业务研究，提高除魔水平

十几年来，取经小组累计打击邪恶分子、黑势力九九八十一一次，累计除魔 151 人。其中重伤 81 人，击毙 20 人，改造 50 人。为维护仙界的稳定与发展做出了突出贡献。最终取回真经一千余卷，这些真经对于净化人们心灵、维护社会和平起到了不可低估的作用。

2、推进业务改革与创新

与时俱进，努力钻研除魔技术。其中孙悟空结合自身技术特长，创造性地提出了“变化除魔法”，起到了很好的伪装作用，多次蒙蔽了如金角大王、铁扇公主等妖魔鬼怪，除魔效果显著。据有关专家评议，该项技术已经达到了国内领先、世界一流的水准。

二、建立、健全科学管理制度，为取经工作提供了有力的组织保障

1、明确任务分工，建立岗位责任制度

为了适应专业化分工的趋势，在聘用了悟空、八戒、沙僧、白龙马四位员工之后，我根据他们各自的技术专长和性格特点，制定了“取经团队岗位职责说明”，明确了他们各自的职责、任务，使他们能够做到人尽其职。

2、加大绩效考核力度

认真贯彻如来佛祖关于“管理机制创新的讲话”精神，推行竞争上岗、竞聘上岗；加大绩效考核的力度；落实 KPI 指标（关键绩效考核指标），将考核指标层层分解，落实到每位组员头上，并与组员签订了考核协议。根据考核的结果，在奖金分配上实行“向有能力的人倾斜、向有突出贡献的人倾斜”的激励政策。这一办法的实施，很好地改变了员工们以往懒散懈怠的工作作风，形成了“争上游、争先进”的新局面。

3、有奖有罚，奖优罚劣

针对工作中出现的绩效考核不合格的情况，从不姑息迁就，坚决制止。以孙悟空为例，在“三打白骨精”的时候，针对其不服管理、自作主张的情况，我将其罚回花果山停薪待岗三个月，责令其严肃地自省。在花果山待岗期间，他经过认真的反思，逐渐认识到了错误的严重性，又经观音菩萨担保，才恢复了他的职位；二徒弟猪八戒思想觉悟差，贪图小利，不分敌我，经常被女妖迷得分不清是非，每当有这类事件发生，我能够做到查清事实，并通过限制饭量等措施对他进行制裁，起到了很好的效果。

通过严格的奖罚管理，取经小组的成员基本上能够做到积极主动，敬岗爱业，形成了公正、竞争、协作的工作氛围。



唐僧的述职报告

4、提高员工福利待遇，为员工提供全面的生活保障

率先实行了医疗制度改革，不仅使悟空、八戒和沙僧参加了基本社会医疗保险，即使对于白龙马，我也在一家兽医院为其办理了医疗保险。针对取经工作路途遥远、联系不便等实际困难，我按照有关政策、标准制定了《员工交通费、通信费补贴办法》，解除了取经小组成员的后顾之忧。

在取经途中，在员工福利上一共办了六件实事：

- 1) 综合福利增长 10%（超过佛界同期物价增长水平 3 个百分点）。
- 2) 组织单身员工参加青年联谊活动。
- 3) 推荐几位同志参加 MBA 学习。
- 4) 每年举办一次员工运动会。
- 5) 每年体检一次。
- 6) 举办了两次心理健康知识讲座。

通过实行这些福利保障措施，我们正向着从事业、报酬、感情、环境、制度五个方面，全方位的留住人才的目标而努力。

三、重视人才队伍建设，完善职工生涯规划

猪八戒、沙悟净与孙悟空，三人基本上是半文盲水平，理论水平无从谈起。取经路上走州过县，游历各国，连签证都看不懂，经常误事。为此，我加强了外语培训。经过努力学习，现在他们每人都至少掌握了一门外语（梵语或英语）。外语的听、说、读、写能力都有了很大的提高。

又通过举办职业生涯规划的课程，让员工充分地了解个人兴趣和自身的特长。鼓励员工勇于挑战自我、承担更多的责任。通过对员工职业成长需求的调查，设计了有目的、有针对

性的职业培训计划，为帮助员工进行准确的职业生涯规划打下了良好的基础。

四、加强思想纪律、组织文化建设

认真贯彻如来佛祖《在全系统加强组织文化建设的座谈会上的讲话》的精神，围绕组织文化建设，确立了“团结、诚信、尊重”的核心价值观，对上级领导——观世音菩萨和如来佛祖的指示一律坚决执行，保证领导层的决策意图能够及时、准确、到位地体现到取经团队的日常工作之中，

回首这些年走过的道路，对自己十几年来工作基本上是满意的，工作成效也得到了领导与上级的认可。但成绩已经成为历史，更多的问题还有待改进，展望未来，我们又将面临新的挑战！

回顾历史，继往开来，在今后的工作中，我们一定会继续开拓创新，努力打造一支高素质、高水平的工作队伍。在新的工作岗位上，为佛界、天廷的事业做出自己应有的贡献！

谢谢!!!

唐 僧

贞观十七年三月初三

二 管理者的任务

自从几万年前成佛以来，如来佛祖还是第一次发这么大的火。

原来这一天如来佛祖与往常一样坐定大雄宝殿，正待主持议事，却有伽叶尊者前来禀报，说是又有香客投诉佛界的佛爷们疏于职守，工作不力。

极乐世界的客户服务工作一直是佛祖非常头痛的一个问题，各位菩萨、佛爷们久受人间烟火，高高在上，没有现代的竞争意识，反应缓慢，工作效率低下。为此，每年都要接到大量的投诉，有的还被媒体暴光炒作，很是影响极乐世界的声誉。再联想这两年的香火锐减，佛祖心知长此以往，极乐世界早晚会陷入财务危机，与其等到维持日常开销的钱都不够了再行动，还不如提早应对。于是下令阿傩、伽叶两位尊者想一个办法来解决。

大热天里佛祖与阿傩、伽叶两人一起讨论如何解决问题。房间里空气湿热，为了节约用电，极乐世界又一律不许开空调。佛祖一边摇蒲扇一边问站在一旁的阿傩：“你说说问题的症结在哪里？”

阿傩：“照我看，极乐世界的各位佛爷久受人间香火的供养，闲散惯了，没有现代的管理观念，因此机构运转的效率极其低下，香客们早就怨声载道了。依我看，要想应对挑战，首先就要改变各位佛爷的管理观念。”

佛祖点头：“那么如何改变呢？”

伽叶立刻就想到了刚刚取经归来的唐僧：“唐僧师徒一行十余载，取得真经。他能够把这样一个散乱的团队管理得井井有条，到达西天，管理上的才能可见一斑，我看可以让他来做一次讲座。”

于是，佛祖就命唐僧来做一次关于管理学的布法。

布法会在大雷音寺的大雄宝殿举行，与会的佛界同僚很多，有：诸众佛祖、菩萨、圣僧、罗汉、揭谛、比丘、优婆夷塞，各山各洞的神仙、大神、丁甲、功曹、伽蓝、土地，一切得道的佛仙，都来听讲。

唐僧向各位神佛致意：“佛祖好，各位仙界的同仁，大家好。很荣幸今天有机会在这里，向各位讲授一些取经的管理经验。”

话音刚落，下面响起一个洪亮的声音：“唐僧，你今年多大呀？”

唐僧顺着声音来的方向望去，只见最前排的领导席上坐着一个大肚子的光头和尚，手里把着一串念珠，满面不怀好意的笑容——正是弥勒佛。那弥勒佛是仙界的元老，负责极乐世界香客的接待管理，论辈分、资历与如来佛祖不相上下，大事小情连如来佛祖也要让他三分。

唐僧知道这胖佛花了三万六千年才修炼成佛，明摆着是看自己不顺眼，以长欺小。心想，如果不服你，那我这课还怎么讲？当下也没客气：

“弥勒佛大师，我们谈论的是管理学的知识，而知识却是不分长幼的，您说是吗？”

弥勒佛：“那好，你的题目叫‘论管理者的任务’，那你认