



水浒 是本管理书

梁山公司的管理智慧

世间最痛苦的事，莫过于看了《水浒》
却没学会其中的管理智慧

赵玉平◎著

你的公司人多？有100多个高管吗？你的团队难管？个个杀人放火吗？

这么牛的团队已被我轻松拿下，
你还怕什么？
过来，教你两招……

《百家讲坛》、《名家论坛》等主讲人

《博学》栏目组总顾问

一大顶级管理培训师之一

管理学、国学、心理学，综合解析《水浒》的中国第一人

广东省出版集团
广东经济出版社



《水浒》是本管理书

梁山公司的管理智慧

赵玉平◎著



广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

《水浒》是本管理书——梁山公司的管理智慧/赵玉平著. —广州: 广东经济出版社, 2012. 3

ISBN 978-7-5454-1018-1

I. ①水… II. ①赵… III. ①企业管理—组织管理学 IV. ①F272. 9

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第213342号

出版	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路11号11~12楼)
发行	
经销	全国新华书店
印刷	北京雁林吉兆印刷有限公司 (北京市密云县十里堡镇红光村47号)
开本	787毫米×1092毫米 1/16
印张	11
字数	132 000
版次	2012年3月第1版
印次	2012年3月第1次
书号	ISBN 978-7-5454-1018-1
定价	29. 80元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻版必究 •

前言

《水浒》这本书，相信很多朋友都熟悉。但你在看这本书的时候，在欣赏书中的英雄豪杰之时，是否能体会到他们的团队策略？有人可能质疑，《水浒》中不就是一群打打杀杀、喝酒吃肉、扯旗造反吗，怎么会涉及团队管理的问题呢？其实，这里面不但有，而且很丰富。水泊梁山这些英雄好汉聚在一起以后，难免会产生大大小小的团队问题。研究这些问题，就是本书的主旨。其中有三个问题是基本，看《水浒》时至少要看出来。

天字第一号问题——领导权问题

《水浒》里有一种现象，这种现象在我们的传统文化中广泛存在，即庸人当领导。翻翻宋江这人的简历便知：宋江，无非是山东省郓城县政法委秘书，高考落榜，考公务员资格不够；通过后门进入政府机构，当了一个小吏。再看他的能力，文也不能文，武也不能武。看宋江的形象，《水浒》上说他“面黑身矮”，翻译成现代汉语，就是“身高一米六，体重一百六”。就这么一个人！但就是这样一个人，可以带领英雄团队。再看看梁山这个队伍的构成，其他的一百零七条好汉，可都不是一般人！有皇室贵胄、草莽英雄、江湖好汉、国家大军区的司令

员……这么一帮人居然都服宋江！宋江凭什么？换句话说，如果我们没有个人形象，没有专业背景，又没有社会关系，凭什么能当领导？

庸人当领导是中国历史上一个典型的问题。大家回过头看历史：三国时的刘备，文不如诸葛亮、庞统，武不如关张赵马黄，可人家是领导。再往前看看，汉高祖刘邦也是如此，刘邦说过：“运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房；镇国家，抚百姓，给饷馈，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之众，战必胜，攻必取，吾不如韩信。”刘邦连讲了三个“吾不如”，但刘邦是领导！《西游记》里也是这样，唐三藏没有任何法术，甚至佛法悟性都不如孙悟空，但是唐三藏是领导！

为什么庸人能当领导呢？这就是本书要探讨的天字第一号问题——领导权问题。

天字第二号问题——干部安排问题

梁山公司的天字第二号问题是干部安排问题。各位想想，水泊梁山一百零八条好汉，该怎么排座次，才能安排好三十六个正处，七十二个副处？梁山是个弹丸之地，一个县处级单位，居然要安排一百零八条处级干部，这事离谱吧？但更离谱的是，这些处级干部的候选人，都是一帮犯罪分子，甚至大部分人是杀人犯，带着刀来的，你给我排得好，我管你叫大哥，你安排不好，我就捅死你。这事麻烦大了，你想想，在法制社会，安排两个受教育多年的干部，领导还愁得睡不着觉呢！人家宋江在黑社会，安排那么多杀人犯，能使领先的人不牛气，落后的人不生气，人人都管他叫大哥，这得多高的水平啊！



天字第三号问题——接班人问题

梁山公司的天字第三号问题是接班人问题。宋江跟晁盖，是亲密战友、生死之交。为什么晁盖死的时候，不把领导权交给宋江，而是明里暗里地把领导权指向卢俊义的位置？两个人之间，到底发生了什么矛盾？亲密战友之间起了什么冲突？晁盖这一把手哪儿当得不对，宋江这二把手哪儿当得不好，为什么不能明正言顺地接班？这就是接班人问题。事业能走多远，红旗能打多久，能挣几年的钱，都跟接班人问题有关。

这就是《水浒》中隐含的三个基本的团队问题。我们放眼望去，从古到今所有的团队，要出问题，一定是出在这三个问题上：或者是有一两个问题没解决好，或者是三个问题都出了岔子。那么，我们就从这个角度切入，看梁山公司是怎么解决这三个问题的。

另外，我们还要把这些解决方法跟现实生活相结合。读历史，就是回过头能看到未来的样子；读活书，就是把眼前的生活跟书本相结合，我们能知道自己眼前的日子怎么过。历史不会重复它的事实，但历史会重复它的规律。在那些年代，那些人身上发生的事情，在我们这个年代，在我们的身上正在发生。我们看看人家是怎么处理的，就能知道自己该怎么办，这是我们解读梁山团队策略的一个基本立意。

目 录

前 言 | IV

第一章 好领导要送公明——宋江的团队领导策略

送——及时雨不是白叫的 | 004

给钱的学问比赚钱的学问大 | 004

凝聚人心紧抓关键时刻 | 010

公——大公无私才能成就大公司 | 014

情绪只能私有化 | 014

给待遇时由远及近 | 017

明——看到大节，也看到小处 | 019

不要让沉默的人寂寞 | 019

不要让伯乐不快乐 | 022

可以有闲事，不能有闲人 | 024

第二章 给你一个抢的理由——宋江的精神激励策略

屁股决定脑袋的理论根源 | 030

为什么狐狸精都爱书生 | 030



劫道与行道不只是一字之差 | 032

愿景规划——另类的激励 | 035

梦想的鞭子胜过胡萝卜的诱惑 | 035

强盗不可怕，就怕强盗有文化 | 037

第三章 找对人才能做对事——领导必备的小班底

做不好人事就做不了大事 | 044

替心的角色——帮领导解决难题 | 044

替口的角色——帮领导打退强敌 | 047

替身的角色——替领导四处出席 | 047

替手的角色——帮领导做好杂事 | 048

替脸的角色——帮领导打响名气 | 050

摇扇子的做领导不会做的事 | 052

观人有术——细节决定好坏 | 052

做事有度——该出手时才出手 | 059

抡板斧的做领导不能做的事 | 069

隔牛打山——管理需要绕弯子 | 070

恶人需要恶人磨 | 075

第四章 梁山公司的“整人”之道——大班子的管理策略

晁盖的第一桶“人” | 085

宋江的用人潜规则 | 091

重而不用 | 091

厚而不尊 | 092

忙而不乱 | 093

用而不重 | 100

亲贤治小，胜过诸葛亮的管理之道 | 101

可以亲贤臣，不可远小人 | 103

用君子靠人品，用小人靠水平 | 105

小人难养，小心唯上 | 109

取长补短，善待有缺点的人 | 114

用发展的眼光看待错误 | 114

用认同的眼光看待缺点 | 117

不是下属错，而是你安排错 | 120

越是亲信越不能亲近 | 122

都是亲近惹的祸 | 125

冲动的员工赛魔鬼 | 128

第五章 出师未捷身先死——梁山公司的接班人问题

错位的王伦：庸人能否当领导 | 137

无才无德，死得很惨 | 138

庸人当领导的四个出路 | 145

不到位的晁盖：鸠占鹊巢的悲哀 | 146

有德无才，死得很快 | 146

一匹宝马引发的血案 | 152

越位的宋江：机关算尽反误了前程 | 155

梁山公司的人与事 | 158

附录 梁山一百零八位干部的工作安排 | 163

第一章

好领导要送公明

宋江的团队领导策略



提起《水浒》或者水泊梁山，人们第一个会想起谁？大部分人会想起宋江。因为宋江是梁山团队的头儿，虽是第三任，却是任职最长的一位领导。

宋江，何许人也？《水浒》原著记载：

那人姓宋，名江，表字公明，排行第三。祖居郓城县宋家村人氏。为他面黑身矮，人都唤他做黑宋江；又且驰名大孝，为人仗义疏财，人皆称他做孝义黑三郎。上有父亲在堂，母亲早丧；下有一个兄弟，唤做铁扇子宋清，自和他父亲宋太公在村中务农，守些田园过活。这宋江自在郓城县做押司，他刀笔精通，吏道纯熟；更兼爱习枪棒，学得武艺多般。平生只好结识江湖上好汉；但有人来投奔他的，若高若低，无有不纳，便留在庄士馆谷，终日追随，并无厌倦；若要起身，尽力资助。端的是挥金似土！人问他求钱物，亦不推托；且好做方便，每每排难解纷，只是周全人性命。时常散施棺材药饵，济人之急，扶人之困，因此，山东、河北闻名，都称他做及时雨，却把他比做天上下的及时雨一般，能救万物。

宋江这个没形象、没背景、没水平的人，凭什么领导了英雄团队？宋江的团队领导策略其实就在他的名字中，宋公明——送、公、明。

送——及时雨不是白叫的

宋江，绝对是一个会送的领导。你要钱我给你钱，你要机会我给你机会，你要感情我给你感情，你要老婆我给你老婆……而且送得很贴心，比如对李逵，李逵有母亲没父亲，是个缺少父爱的人。所以，宋江对李逵张嘴就骂，举手就打，转过身掏出钱来，你要多少钱我都给你。就跟很多父亲管儿子的方式一样。再如对武松，武松不光没有父爱，也缺少母爱。宋江对武松的管理，就要柔和得多，融合了很多母爱的因素。

送得多、送得贴心，就稳定了团队，凝聚了人心，所以领导会送是很重要的。而且，给钱给物不能瞎给、乱给，升米恩，斗米仇，你必须给得有策略、有道理。你看柴进柴大官人也是个仗义疏财之人，甚至比宋江送得还多，因为他有钱，是地地道道的“富N代”。他也给钱给物，但柴大官人给谁？林冲发配沧州投奔他时，柴大官人把钱物给了牢城营的管营、牢头之类的坏人。由于他没有策略地送，不加选择地送，所以送得再多，也没有积累什么事业基础。宋江就不一样了，通过二人对武松的不同态度，就能看出送的策略来。

给钱的学问比赚钱的学问大

《水浒》第21回《阎婆大闹郓城县 朱仝义释宋公明》和第22回《横海郡柴进留宾 景阳冈武松打虎》讲的是，宋江杀了自己的情人阎婆惜，背着人命官司畏罪潜逃，往哪儿逃呢？这就看出宋江的眼光了，

他选择了一个好去处——沧州横海郡。在那个年代，沧州横海郡就是大宋和大辽的边界。宋江的如意算盘是，我跑到边界，三不管的地方，我看谁能抓住我？到了横海郡，他马上投靠了当地的高门大户——柴大官人。

柴大官人可有背景。虽然在基层，身份可了不得！大家看宋史可知，大宋朝的天下从哪儿来的？黄袍加身，陈桥兵变，那是宋太祖赵匡胤从后周手里，通过政变抢来的。后周是谁家天下？老柴家的天下。老赵家抢了老柴家的天下后，赵匡胤为了给自己脸上贴金，不留骂名，就给老柴家留下丹书铁券，给柴家后人世代代亲王级待遇，见官大三级。所以，柴进，用现代话说是“黑白两道，水旱两路”通吃的人物，很厉害！宋江心想，背靠大树好乘凉，柴进就是一堵挡风的墙，我是蚂蚁你要踩我，我站在大象的背后，我看你敢踩？所以宋江到了横海郡，直接投奔柴大官人了。



到那以后，柴大官人说：“老宋啊，一看你这两天就没休息好，这气色哪行啊！早餐吃了吗？没吃。来，午餐补，吃好喝好……”柴进准备了丰盛的宴席，给宋江喝酒压惊。小酒喝得这叫滋润呢！柴大官人一边喝酒，一边安慰宋江。

大家注意，中国人喝酒有各种各样的反应：有些人喝酒走水路，越喝越想上厕所，这叫走肾；有些人一喝酒，脸就红，甚至手也红了，这叫走血；有些人一喝酒，脸就发青发黄，这叫走肝；有些人一喝酒就犯困，就得睡觉，这叫走神；还有些人呢，一喝酒就爱说话，平时不喝酒，一句话没有，一喝酒，不管认识不认识，抓着你的手，陈芝麻、烂谷子都出来了，喝完酒还得唱歌，“妹妹，你大胆地往前走”，吼完了这



两嗓子，酒气没了，还能再喝两杯，这叫走气。

宋江是第一种人，走水。喝着喝着，宋江就有反应了，想上厕所，他朝柴大官人拱拱手说：“大官人，告个方便，我上个厕所。”说着话就出来了。

一出门，小西北风一吹，那沧州地面当时是很冷的，宋江打了个哆嗦，感觉有点冷，酒气就上来了，脚底下有点飘。抬眼望远处，就看见廊檐下边蹲着一个可怜人，彪形大汉，衣不遮体，蓬头垢面，正在廊檐下蹲着烤火呢。宋江叹口气说：“这天下，几家欢乐，几家愁？我们在宽敞明亮的房间里面，喝着酒，吃着菜，听着小曲，想着美好的未来，门外就有可怜人呀！”

宋江有儒家传统。你看《水浒》里边有儒道佛各家的代表人物，像鲁智深是佛家，公孙胜是道家，宋江则是儒家。儒家有一个说法：要是遇到可怜人，能帮人家就帮人家；要帮不了人家，快步从人家眼前通过，不要在人家面前得瑟、招摇。宋江心想，我也帮不了他，赶紧从他眼前快步通过，千万不要踢了他的火盆……但宋江心里明白，腿不听使唤，跟很多喝酒的人一样，走到那人眼前，脚一拐，一不小心就把这大汉的火盆给踢了。

这下不得了，大汉噌地一下就跳起来了，怒道：“好家伙！你们在上面喝酒吃肉，过好日子不理我也就算了，老子在这儿烤烤火，还来踢我的火盆，你还让不让人活？你不让我活，我也不让你活。”话到手也到，大汉揪着宋江的脖领子，抡拳就要打。这拳要下去，宋江非被打个生活不能自理。幸好，吵闹声惊动了柴大官人，他跑出来，赶紧给双方拉架：“别打，别打……我给你们介绍一下。”给双方通名报姓。

您猜这个大汉是谁呢？就是水泊梁山一等一的大英雄，打虎的武

松武二郎。研究《水浒》有一个术语叫“武十回”，《水浒》一百二十回，光写武松，就写了十回，武松的篇幅是最多的。作者对武松寄予了很多的感情，当然我们也非常喜欢武松。这么一个大英雄，纵横天下，可他就是这么出场的。你想想这场景多可怜啊：大冬天光着膀子、蓬头垢面、裤腿一个长一个短，人家堂上喝酒吃肉，他还空着肚子呢，发烧打摆子没钱买药，在那儿烤烤火，旁边还有人踢他的火盆，可怜啊。

武松为什么会落到这一步呢？符合两句话，一是性格决定命运，二是可怜之人必有可恨之处。武松的性格就是心高气傲，瞧不起别人，平时闹别扭，喝点酒就和别人起冲突。武松眼前的处境和他自己的行为有着直接的关系。在现代团队管理中，我们认为，一个团队成员应该有两种行为：第一种，关系行为，就是处理人和人之间的关系，搭建人脉平台，构造满意度和和谐氛围；第二种，任务行为，就是完成工作指标。很多没经验的人可能就把精力都用到关系行为上面，或者任务行为上面。用到一个方面是不对的，必须两条腿走路，平衡前进。武松就是片面的人，他觉得，只要我有本事，只要我把工作完成了，只要我能力上去了，我怕什么？我才不理你们呢。所以武松跟群众关系处得非常不好。再加上武松脾气大，比较骄傲，喝点酒，张嘴就骂，抡拳就打。整个公司除了董事长柴大官人之外，剩下的副总以下他都打过，报个差旅费也能把财务科打一遍。所以说，武松就属于能力很强、群众关系特差的人。

群众关系差，就产生了巨大问题，下面的人总到柴大官人那儿汇报说，武松这个人有问题。有本事还得有名声，名声没了，本事就被埋没了。

马克思主义有一个观点，人的本质是其社会关系，如果没有关系行为，失去社会关系，连人的本质都没了。所以在这里，我们再一次



强调：在团队当中，特别是有本事的人，要很融洽地处理好与周围人的关系。企业的“企”字怎么写？上面一个“人”，下面一个“止”，这叫无人则止。把人脉关系搞垮了，事业就要停顿了。

武松就是这样有本事但是不会处理关系，结果呢？汇报的人多了，柴大官人就对武松有意见了。这一下，职位不给了，工资不发了，奖金扣除了，连医药费都不报了，所以武松发烧只能烤火，饿着肚子。这一方面体现了，武松这个干部，没处理好关系行为；另一方面，也体现了柴大官人这个领导，对下面有本事的人关心不够啊。

回过头看宋江，宋江认识武松以后，立即做了三件事。这三件事，展示出了宋江独特的领导风格。

宋江先自己掏腰包，给武松做两套好衣服，让他从上到下，里外三新。为什么要做好衣服？因为英雄不爱利，但英雄要脸，英雄爱名。中国人讲，人人皆有利名之心，名利、名利，名在利前。一个人对名的渴望要比对利的渴望还强烈。武松爱脸面，但他穿成那样，上街都不好意思见人，更不好意思承认自己是武松。现在宋江首先给他改善形象，让他有好的名声，满足武松对名的需求，这才贴心呢！



宋江想，大英雄要过日子，离不开钱。他问武松：“贤弟呀，你在二环还是三环买的房子呀？月供怎么样啊？你都苦成这样了，医药费都没有了，那银行的贷款你还了吗？另外，听说你还要买辆车，怎么着也得买20万元以上的吧？你有钱吗？”

武松老实地承认：“宋江哥哥，我没有啊，我都花干了！”

宋江说：“没关系，贤弟，我有钱。”说完，拿出包袱打开，从中间画一条线，“这一半都给你。”见面分一半，宋江这一点让人特别佩服，