



给你一个团队，你能怎么管？

深入分析挖掘中国古典文学《水浒传》的精髓，探索中国管理本土化理念，
手把手教你打造企业中的尖刀团队。

—Team management—

跟《水浒传》 学团队打造

精选《水浒传》中的经典片断，挖掘其中蕴涵的管理智慧，
用正能量打造战无不胜的铁血团队。

马洪涛◎编著

台海出版社



给你一个团队，你能怎么管？

跟《水浒传》 学团队打造

马洪涛 编著

台海出版社

图书在版编目(CIP)数据

跟《水浒传》学团队打造 / 马洪涛编著. --北京: 台海出版社, 2013.9

ISBN 978-7-5168-0265-6

I. ①跟… II. ①马… III. ①企业管理-通俗读物
IV. ①F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 192053号

跟《水浒传》学团队打造

编 著: 马洪涛

责任编辑: 王 艳

装帧设计: 天下书装

版式设计: 通联图文

责任校对: 李彩霞

责任印制: 蔡 旭

出版发行: 台海出版社

地 址: 北京市朝阳区劲松南路 1 号, 邮政编码: 100021

电 话: 010-64041652(发行, 邮购)

传 真: 010-84045799(总编室)

网 址: www.taimeng.org.cn/thcbs/default.htm

E-mail: thcbs@126.com

经 销: 全国各地新华书店

印 刷: 北京柯蓝博泰印务有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本: 710×1000 1/16

字 数: 170 千字

印 张: 15

版 次: 2013 年 11 月第 1 版

印 次: 2013 年 11 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5168-0265-6

定 价: 32.80 元

版权所有 翻印必究



前言

古人云：“少不看水浒，老不看三国。”大概是因为《水浒》讲的是造反，怕在年少时便歪曲了价值观。熟悉这部著作的人都知道，宋江不是梁山上的第一代头领，用现在的观念来看，他也算得上是个“空降兵”了。

宋江一上任迅速扭转局面，使梁山的势力不断壮大，终成一方不可小觑的力量。除去最后梁山的失败（这也是社会历史发展的必然结果），单看他将108位英雄好汉拧成一条心，把岌岌可危的梁山做大做强，就有很多值得学习的管理智慧了。

团队管理是一门学问，我们来看看《水浒传》带给我们哪些管理方面的借鉴——

问题一：宋江，文也不能文，武也不能武，无良好形象（黑而丑）、无高学历、无背景（一个小押司），但却能领导梁山好汉扯旗造反，轰轰烈烈地开展“山寨事业”。为什么？

问题二：一百多个非主流人士，来自五湖四海，为了一个共同的目标走到梁山，从事“山贼”这份很有“前途”的职业。如果没有一点管理智慧，没有一个好的领导者，如何把他们管得服服帖帖？

问题三：梁山公司，一个县处级单位，居然有36个正处、72个副处。这100多个高管（高度难管），品流复杂，野性难驯，动辄出事，可是在宋江的安排下，梁山公司秩序井然，人人爱岗敬业，充分发扬团结协作的精神。为什么？

本书从《水浒》的视角剖析出与现代职场、商战和人脉相关的“隐藏

哲理”，也剖析出“颠覆传统思维”的迥异观点。书中通过《水浒》人物的真实桥段分析，栩栩如生地把管理中的细节展现给读者。作者用“理论和实例”相结合的方式，使读者轻松愉快地理解和掌握本书的内容，同时也阅读了文学名著。既深入挖掘了中国古典文学“水浒”的精髓、同时也探索了中国管理本土化理念，是一本有趣味、有新意的管理书。

目 录



第一章

一个“庸才”当领导的秘诀——宋江的人脉学 11

宋江“身材黑矮，貌拙才疏，文不能安邦，武不能服众，手无缚鸡之力，身无寸箭之功”，加之家境一般，官位低下，竟然赢得了“山东及时雨”的美名，令天下英雄人人敬仰，见面即喊“大哥”，“推金山，倒玉柱，纳头便拜”，不仅风光一时，还名垂青史。

那么，一个“庸才”怎样才能当上“领导”并胜任愉快？

答案就在“送（宋）、公、明”三字中。

送——巧用计谋，人情要送到心里去	2
1. 初见武松：雪中“送”炭，胜过锦上添花	2
2. 擒获以后让座请罪——放下身段，“送”给对方足够的面子	6
3. 所谓“及时雨”——出现在最关键的地方，给人最需要的东西 ...	9
“公”——一个公字摆平107位好汉	12
1. 在企业中，领导者的公平只是“规则的公平”	12
2. 管理艺术的“公”字——结果导向，用实力打破梁山的评价规则 ...	17
3. 平衡梁山派系，避免小团体主义	21

明——政策公开,行事透明	25
1.“明了”的价值观——我们不再是聚义的草莽,而是忠义的英雄 ...	25
2.“明晰”的归属感——梁山是个大家庭	30
3.宋江为什么要斩李逵而不是武松——对于不信奉价值观的员 工如何处理	37

第二章

“搭班子、引人才、带队伍”——梁山管理的三要素 /45

及时雨宋公明一贯拥有良好的口碑形象,后来又有冒死相救梁山好汉的“大义”,与梁山“义字为重”的组织氛围非常契合,这一点为宋江获得较高威望打下了基础,但要顺理成章坐上梁山的头把交椅,仅根据一点好名声和取得几回攻城战功,是难以服众的。

鼎盛时期,宋江果断导入了现代管理的技术手段,着重“搭班子、引人才、带队伍”。

搭班子:科学划分管理层级,完善组织职能	46
1.优化配置:出奇制胜的梁山大班子	46
2.跑龙套的小班子——小角色也能起大作用	55
3.宋江的差异化——企业可以有闲事,但不可有闲人	62
引人才:正确的人才观决定了梁山的事业发展	70
1.点石成金,108将无人不才	70
2.宋江是如何“招聘”人才的	75
3.名人效应——辩证看待宋江的“学历用人观”	85
带队伍:宋江“得民心”的三个优势	90
1.通情达理,下属都喜欢“大方”的领导	91
2.随和,亲和力比什么都重要	93

梁山的授权和绩效——困扰管理者的两大难题 /105

梁山108将来自五湖四海,除了一大帮草莽英雄之外,还有一大帮朝廷降将。他们归顺梁山后,对梁山是否忠诚,成为宋江和梁山用人必须慎重考虑的问题——这就是授权的艺术。

宋江上梁山后,虽然暂时不排座次,等以后机会成熟,看各人出力多寡再排!但这个过程不能无限制地等待下去,终于,当兽医皇甫端上梁山后,梁山好汉达到了108位,时间上、好汉数量上都不允许再等下去了……这就是绩效管理的难题。

而在现代企业管理中,“授权”和“绩效”也始终是困扰管理者的两大难题。

宋江的授权管理——用人不疑,疑人不用	106
1.维持高信任,把握好“风筝的线”	106
2.大权独揽,小权分散——宋江也有不听吴用的时候	112
3.充分授权,用授权换团队动力	116
绩效管理——从宋江的“绩效门”说起	123
1.中国历史上的绩效管理	124
2.宋江的绩效管理——组织的绩效始终大于个人的成就	132
3.梁山是一支“高绩效团队”	140

梁山的企业文化建设:愿景是最有效果的激励 /143

如果把梁山比作一个企业,那么它和现代企业一样,也可分为创业期、发展期、变换期、壮大期,而从梁山防御体系的完善及各头领职务的变动,我们可以看到梁山是怎样从一个原本只有三个人的小山头逐渐成长为一个拥有一百单八将,且进能攻、退能守的“企业集团”,并且建立了自己的文化品牌的。

俗话说“盗亦有道”,宋江主政下的梁山的企业文化建设

不仅有其必要性,而且还产生了较好的鼓舞人心、激励士气的作用。

从梁山“集团建设”看企业文化	144
1.梁山领导的个人文化标签:企业领导与企业文化	144
2.用市场的因素看待宋江“企业文化”的局限性	151
3.梁山的文化何以深入人心:让员工参与企业文化	153
像宋江一样,培养员工的忠诚度	164
1.“打胜仗”:被量化了的目标激励	165
2.卓越领导者总是能够在人们内心中树立起价值观	171
3.尚未满足的需要才有激励作用:梁山的薪酬激励	175

第五章

从管理者到领导者——水泊梁山的三任CEO /189

水泊梁山前前后后换了三个寨主,他们是白衣秀士王伦、托塔天王晁盖和及时雨宋江。

这三个寨主由于出身、地位、经历的不同,在待人接物、处理问题上又各有不同。深刻地向我们揭示出了从创业到立业、守业的转变,也揭示了领导者和管理者的不同。

三任寨主VS三个时期	190
1.王伦:心胸狭窄、嫉贤妒能是做企业的致命弱点	190
2.晁盖:认识不到管理者仅仅是“权力的载体”	196
3.宋江:民营企业的主流化改造	205
跟宋江学习领导力	219
1.宋江的“6P”特质——一个合格的领导者	220
2.管理者向领导者的转变——一个认真思考梁山前途的人 ...	225

第一章

一个“庸才”当领导的秘诀

——宋江的人脉学

宋江“身材黑矮，貌拙才疏，文不能安邦，武不能服众，手无缚鸡之力，身无寸箭之功”，加之家境一般，官位低下，竟然赢得了“山东及时雨”的美名，令天下英雄人人敬仰，见面即喊“大哥”，“推金山，倒玉柱，纳头便拜”，不仅风光一时，还名垂青史。

那么，一个“庸才”怎样才能当上“领导”并胜任愉快？

答案就在“送（宋）、公、明”三字中。

一个“送”字，为宋江赢得众多英雄好汉的推崇，赢得了部下的信任，也道出了宋江高人一筹的领导艺术。

在现代企业管理中，这个“送”可以理解为付出。至于如何送，如何把人情送到位，就靠“公、明”两字了。



送——巧用计谋,人情要送到心里去

通观《水浒传》,读者会发现,无论是做过一官半职的,还是草莽英雄,或是文人雅士,宋江交往起来都可以说是得心应手、如鱼得水。

这说明了什么呢?宋江也许在武艺上、外形上是个“庸才”,但他却是梁山好汉中“情商”最高的人,他之所以能够坐上头把交椅,完全是擅长人际交往的结果。

放在今天来说,宋江深谙“人脉”之道,而这也是作为一个领导不可缺少的基础能力。

1.初见武松:雪中“送”炭,胜过锦上添花

初见武松,显示了宋江明显高于柴进的交际能力。读者有没有注意到,其实宋江与武松初次见面,无非是说了一些普通的安慰话而已,但是为什么武松就觉得遇到了知己呢?

很简单,因为当时的武松正处于落难时期。

话说宋江因为杀了阎婆惜,被官府追杀,逃到了柴进府。哪成想,一进门就撞到了正在烤火的武松,并且踢翻了他烤火的火炉。此时的武松也是苦闷无比,在柴进庄上大吃大喝了一年,因为性格不合遭到冷落,正愁无处发泄,于是一把抓住宋江要拳脚相加,恰好柴进及时制止了。

本来是一次不愉快的碰面,宋江非但没有不高兴,反而邀他一起入

席。在了解了武松的遭遇后真情抚慰，又送衣服又送钱，分别之时送出十里开外，依依惜别结拜为兄弟，用柔情深深打动了武松这个铁汉。

实际上这是宋江作为一个领导者的基本素质和技巧：掌握送人情的诀窍。因为他知道，人的一生不可能总是一帆风顺，难免会碰到失利受挫或面临困境的情况，这时候最需要的就是别人的帮助，这种雪中送炭般的帮助会让人记忆一生。

每个人活在这个世上，都不可能不有求于人，也不可能没有助人之时。当你打算帮助别人时，请记住一条规则：救人一定要救急。

其中的道理很简单：如果他人有求于你了，这说明他正等待着有人来相助，如果你已经应允了，那就必须及时相助。一旦你答应帮助他人，他心存感激之余当然会把希望完全寄托在你的身上，如果你最后帮得不及及时或者没有去帮，只能适得其反，遭到怨恨。

在三国争霸之前，周瑜并不得意。他曾在袁术部下为官，被袁术任命做过一回小小的居巢长，一个小县的县令罢了。

这时候地方上发生了饥荒，年成既坏，兵乱间又损失很多，粮食问题就日渐严峻起来。居巢的百姓没有粮食吃，就吃树皮、草根，很多人被活活饿死，军队也饿得失去了战斗力。周瑜作为地方的父母官，看到这悲惨情形急得心慌意乱，却不知如何是好。

有人给他献计，说附近有个乐善好施的财主叫鲁肃，他家素来富裕，想必一定囤积了不少粮食，不如去向他借。

于是周瑜带上人马登门拜访鲁肃，寒暄完毕，周瑜就开门见山地说：“不瞒老兄，小弟此次造访，是想借点粮食。”

鲁肃一看周瑜丰神俊朗，显而易见是个才子，日后必成大器，顿时产生了爱才之心，他根本不在乎周瑜现在只是个小小的居巢长，哈哈大笑说：“此乃区区小事，我答应就是。”

鲁肃亲自带着周瑜去查看粮仓，这时鲁家存有两仓粮食，各三千斛，

鲁肃痛快地说：“也别提什么借不借的，我把其中一仓送与你好了。”周瑜及其手下一听他如此慷慨大方，都愣住了，要知道，在如此饥荒之年，粮食就是生命啊！周瑜被鲁肃的言行深深感动了，两人当下就交上了朋友。

后来周瑜发达了，真的像鲁肃想的那样当上了将军，他牢记鲁肃的恩德，将他推荐给了孙权，鲁肃终于得到了干事业的机会。

鲁肃在周瑜最需要粮食的时候送给了他一仓，这就是所谓的雪中送炭。

在生活中，很多人总是在别人不是很需要的时候拉上一把，以锦上添花。但往往没想到，其实，锦上添花，不如雪中送炭。当他人口干舌燥之时，你奉上的一杯清水胜过九天甘露。如果大雨过后，天气放晴，再送他人雨伞，这已没有丝毫意义了；如果人家喝醉了，再给人敬酒，这未免太过于虚情假意了。我们在帮助别人时一定要注意这些。

“患难之交才是真朋友”，这话大家都不陌生。

汉代有一个人叫荀巨伯，有一次去探望朋友，正逢朋友卧病在床，恰好敌军攻破城池，烧杀掳掠，百姓纷纷携妻挈子，四散逃难。朋友劝荀巨伯：“我病得很重，走不动，活不了几天了，你自己赶快逃命去吧！”

荀巨伯却不肯走，他说：“你把我看成什么人了？我远道赶来，就是为了来看你，现在，敌军进城，你又病着，我怎么能扔下你不管呢？”说着便转身给朋友熬药去了。

朋友百般苦求，叫他快走，荀巨伯却端药倒水安慰说：“你就安心养病吧，不要管我，天塌下来我替你顶着！”这时“砰”的一声，门被踢开了，几个凶神恶煞般的士兵冲进来，冲着他喝道：“你是什么人，如此大胆，全城人都跑光了，你为什么还不跑？”

荀巨伯指着躺在床上的朋友说：“我的朋友病得很重，我不能丢下他独自逃命。”并正气凛然地说，“请你们别惊吓了我的朋友，有事找我好

了。即使要我替朋友而死,我也绝不皱眉头!”

敌军一听愣了,听着荀巨伯的慷慨言语,看看荀巨伯的无畏态度,很是感动,说:“想不到这里的人如此高尚,我们怎么好意思侵害他们呢,走吧!”说着,敌军撤走了。

患难时体现出的正义能产生如此巨大的威力,说来不能不令人惊叹。

德皇威廉一世在第一次世界大战结束时,算得上是全世界最可怜一个人,许多人对他的恨之入骨,可谓众叛亲离。他只好逃到荷兰去保命,可是在这时候,有个小男孩写了一封简短但真情流露的信,表达他对德皇的敬仰。这个小男孩在信中说,不管别人怎么想,他将永远尊敬他为皇帝。德皇深深地为这封信所感动,于是邀请他到皇宫来。这个小男孩接受了邀请,由他母亲带着一同前往,他的母亲后来嫁给了德皇。

在现代职场上也是如此,有时候不用很费力地帮别人一把,别人也会牢记在心,投之木瓜,报以琼琚。

小于在某企业担任打字工作,一天中午,一位董事走进办公室,向办公室里的职员们问道:“上午拜托你们打的那个文件在哪里?”可是当时正值吃午饭时间,谁也不知道那个文件搁在那里,因此谁也没有理睬他。这时,小于对他说:“这个文件的事我虽然不知道,但是,先生,这件事交给我去办吧,我会尽早送到您的办公室的。”当小于把打好的文件送给董事时,董事非常高兴。

几周之后,小于高兴地向她的同事宣布:她升迁了。显然,小于的热心和办事利落获得了董事的赞赏,董事在董事会上对她大力推荐。

我们总会在现实生活中遇到一些困难,遇到一些自己解决不了的事情,这时候,如果能得到别人的帮助,我们将会永远地铭记在心,感激不尽,甚至终生不忘。濒临饿死时送一只萝卜和富贵时送一座金山,就其内心感受来说是完全不一样的。

我们要做的,不是在别人富有时送他一座金山,而是在他落难时,送他一杯水、一碗面、一盆火。雪中送炭,才能显示出人性的伟大,才能显示友谊的深厚。

2.擒获以后让座请罪——放下身段,“送”给对方足够的 的面子

宋江善于设身处地为对方着想,常常放下身段,给对方足够的面子。在擒获了秦明、关胜、呼延灼、卢俊义等人后,都是让座请罪。中国人最讲究面子,被俘之后必须要有个台阶才好下来。另外,对朝廷大臣宿元景、陈宗善、高俅等人,宋江不但礼仪周到,而且分别时还有金银财宝相送。

人际关系的一个特点是,你给足对方面子,对方就会百倍地还你面子。

常言道:“人有脸,树有皮。”这句看似简单古老的言语,却蕴涵着人性的特点:爱面子。的确,每个人都爱面子,因此在你拼命维护自己的面子时,千万不要忽略了别人的面子。因为面子也像物理学中的力一样,是相互的,只有给别人留足面子,反过来才能给自己创造出面子。

马斯洛在其需求层次理论中提到,“人有被尊重的需求与自我价值实现的需求”。什么是尊重?给他人留面子无疑属于尊重的一种。什么

是自我价值的实现？一个不给人留面子的人，也就是不懂得尊重别人的人。这样的人在得不到别人的尊重时，便会失去自我的价值。生活中这样的例子比比皆是。

在一次生产会议上，一位公司的产品质量总监，曾就某个材料的质量问题，当着会议上的众人厉声质问一位质检员。本来并不是非常严重的事情，但是他的语调以及态度带有很强的攻击性，言辞也极为苛刻。事实上，这位总监的意思只是想提醒质检员在工作中要更为认真和严肃。

这名质检员在公司中是出了名的好脾气，但是这次为了使自己不致在同事、领导、下属面前失面子，竟然和这名总监吵了起来。两个人在会议上闹得很僵，最后事情在尴尬中不了了之。

在这次事件之后，这名老实的质检员在以后的工作中经常表现得不积极，并且在两个月后离开，去了另外一家同类公司。据说他在那里是一名非常称职的质检员。

给对方留面子是一门艺术，更是一门学问，很多人之所以会在他人面前丢面子，是因为他们没有给对方留面子。就像职场中的质量总监，他不仅在领导以及下属面前颜面尽失，而且还失去了一名好员工。尽管他的初衷是好的，但是这种有损他人面子的行为，却给自己以及公司带来了无法预料的损失。

现实生活当中，这种人与人之间相互留面子的现象也可以用心理学上的互惠原则来解释。从心理学上讲，如果你在某种场合给对方留足面子，对方的心理会产生一种负债感，这种负债感会让其内心产生压力，进而想方设法地通过同一方式或者其他方式还给对方，以减轻内心的这种负债压力。

心理学专家曾对此作了一个恰当的比喻。他们认为这就如同借钱一

样,在对方急切需要钱的时候,你将钱借给了对方,虽然是对方主动向你借钱,并且你非常愿意地将钱借给了对方,但是对方的心理还是会产生负负债感,并会想办法尽快将钱还给你,有时甚至带着利息还给你。

人就是这样奇怪的动物,可以吃暗地里的亏,也可以吃明面的亏,但就是不能吃面子的亏,所以要想有效地影响他人,就要善于从对方的角度考虑问题,给对方留足面子。这样当你做事情的时候,对方才会给你留面子,并尽力地做你让他做的事情。

在人际关系中,如果你想有效地影响他人,让别人帮你说好话、办事情,就要学会尊重对方。给面子无疑是尊重对方的重要表现。

法国著名作家安东安娜·德·圣苏荷伊曾在他的作品中写过:“没有任何权利去做或说任何事来贬低一个人的自尊,重要的不是我觉得他怎么样,而是他觉得他自己该如何。伤害人的自尊是一种罪过,这也包括不给人留面子。”

大家可以发现,除了给面子,宋江还很擅长用“面子”来打圆场。

当杨雄、石秀来投奔梁山时,宋江又一次展示了远超晁盖的交际手腕。晁盖当下要将他二人砍头,原因在于“这厮两个把梁山泊好汉的名目去偷鸡吃,因此连累我等受辱。”宋江等人都觉得不妥,这样不是断了江湖好汉们投奔梁山的路吗?当然处理起来也要顾及晁盖的颜面,于是,宋江鼓动三寸不烂之舌,说得大家都心悦诚服。

而对待李逵,宋江也表现出了高于戴宗的交际水平。一是慷慨拿出十两银子给李逵,知道他赌钱输了也不在乎;二是李逵直呼“黑宋江”,并要求大碗喝酒被戴宗呵斥,宋江都顺应了李逵的要求,使得两人的关系迅速升温。

所以,生活中给对方留面子是一种互助的行为,如果你招致多数人的反感时,你觉得自己还可以说服他人、影响他人,进而让他人接收你