

宋江如何管理好“108 好汉”的团队

■ 赵亮亮/文

团队管理是很多领导头疼的问题之一，一些加我 QQ 的咨询管理经验的朋友大都会抱怨自己的员工工作不用心，不努力，业绩提不上，工作没有气氛等等。造成这种情况的原因很多，但是我今天就借梁山头目宋江宋公明的性格来分析看宋江是如何得到“团队成员”认可，并心甘情愿为宋江卖命。

CCTV4 的大型电视剧《水浒传》终于告一段落，我却依旧心中澎湃，难以自己。忘了这是第几次看水浒，确实不太记得清。但每次都是一样的结果。当电视剧演完后的片尾曲由刘欢的《好汉歌》变成彭丽媛的《天时地利人和》时，心境便有莫名的失落感。按理说梁山 108 将集齐，该是更高兴的时候，可事实却是梁山悲剧的开始。宋江一心招安，不仅让 108 位兄弟为之出生入死，更是让数万梁山军士死而后已，不遗余力。最后造成的结局更是让人难以接受。林冲、武松、杨志、秦明、时迁一个个非死即伤，真的是惨不忍睹。说这么多，是想先慰祭梁山好汉的在天英灵，也给这篇文章的朋友们一个交代。相信十有八九的朋友对宋江都有或多或少的成见，觉

得宋江只是为了自己一己之私，用兄弟们的鲜血铸就了自己的官位，最后还让自己死在了官帽之下。可是难道宋江就真的无一是处吗？

众所周知，梁山好汉中绝大部分都是浪迹天涯，劫富济贫的英雄好汉。给我印象最深的是宋皇下旨招安时，小七、小二、小五、鲁达、武松等俱不下跪的情节，可在宋江面前却唯唯诺诺，不敢惹他半点生气，这说明什么呢？铁牛李逵动不动便：“待俺铁牛冲上朝廷，拼这两把板斧砍下皇帝头颅，让俺家宋江哥哥也坐的皇位”这说明什么？当花荣喝下毒酒前，毫不后悔的表情及言语又说明什么？这难道不是宋江的“优势”所在吗？是人格魅力吗？我不认可，宋江的长相身高实在不敢恭维；是官高位及吗？也不同意，宋江不过一县城押司。吸引众位兄弟的原因个人感觉主要有以下几点：

义气：古人最讲究的就是义气，晁盖称王时的聚义厅就是这个道理。因为宋江多次不顾个人安危，冒生死为七人送信才使晁盖等人逃过官府追缉。类似的事还有很多，易发电子传真(E8FAX)想说的是现实中的管理和领导。很多人把员工当成员工，甚至是“手下”或“苦工”，他觉得自己发工资，员工拿工资是

理所应当的。所以从不会以朋友相待。有些领导更是出了问题便推辞到员工身上，毫无情意可言。天长地久，人心一散，队伍自然不好带。所以领导应该把员工当作朋友、知己、合作伙伴。就像阿里巴巴的马云先生说的：我们的同事不是为我打工，而是为了自己的个人理想，就像宋江兄弟们出生入死并不为加官进爵，而只是为了让宋江高兴。如果真正能做到义气，把员工不当作员工，这肯定可以得到得心应手的好同事，好伙伴。

大方：宋江杀阎婆惜那一集中，遇到一个打更的老头，竟会被刘唐给其的金砖送与老人养老送终。素昧平生，可见宋江会对兄弟的情谊如何之高。在管理中，最难得就是遇上不仅通情达理而且出手大方的领导。君不见多少员工抱怨：今天又扣我工资，真烦！今天本来不用上班，又得加班，还没加班费。这样的领导决不在少数。而且也很少会为此担心。他们觉得理所应当。可事实上可伤了员工的心。长此以往，员工不仅不会拼力做事，更会在有好的归宿后毫不留情的离开。所以管理者应该在合适的情况下，给员工一些补助或奖励，让他们真正的感受到公司的人性化。这样也是得民心的要领之一。

随和：宋江虽然黑，但我除了看其在兄弟死伤后流泪外，几乎很少看到他向梁山兄弟发怒。多是迈着急促的短步，面带微笑的应对每一个人。这也是一个关键因素。比如如果有人对我笑或很客气，即使我当时心情不好，也不会去发火生气。不然便会感觉是自己对不住别人。现实的管理中也是一样。有些领导总把自己放在高高在上的位置，他觉得自己是公司的领导，所有人都该来朝拜，所有人都应该听其吩咐。慢慢的员工就会寒心，因为一个不知道体谅员工的领导怎么可能得民心呢？所以请放下身段，放下紧皱的眉头，随和的跟员工打招呼 and 微笑，让他们感觉到家庭般的温暖。试试，你会觉得生活也会很快快乐。

当然宋江的管理方式还有很多优势，但仅仅这三点就足以成功。我们可以从中发现无非是三个字“得民心”——得民心者的天下，这就是管理的目的和原因。让员工感觉到“和谐式、人性化、家庭化”的管理气氛，才能让员工为之拼命，为之努力工作，这样才能更快的完成业绩，更快的更超额地完成指标。所以希望那些在抱怨员工不努力的领导，可以从宋江身上去学习一些管理经验。每个人都有自己的优势，放低自己的眼光，才能发现。



左右企业发展的四道”坎”

■ 陈恒之/文

企业在发展的过程中不是一帆风顺的，难免会出现这样或那样的问题，而问题的出现总会集中在特定时期的某一点上，一旦解决了这些问题则往往预示着企业的发展将进入一个新的时期。企业在不同的时期有着不同的发展目标，每一次目标的达成，也标志着企业达到了一个新的成长极限，而这个成长极限就是限制企业发展的坎，企业只有突破了这个坎，才能向前发展。一家优秀的企业在成长的过程中常常要自我评估，分析阻碍企业发展会遇到哪些问题，从而依据评估结果进行全新的战略规划，以便及时调整，确定公司新的发展目标。实际上，企业建立健全评估机制、管理体系，其目的就是为了“过坎”。

诚如孙子曰：“兵者，国之大事也。死生之地，存亡之道，不可不察也。”对于企业来说也是一样，生死存亡是头等大事，也是需要周密的观察、分析、研究、计划之后方能“谋定而后动，知止而有得。”可见战略规划是企业的灵魂，是引领企业未来发展的方向，对孕育并带动企业的发展起着十分重要的作用。

《礼记中庸》有言：“凡事预则立，不预则废。”可见，企业在发展过程中只有谋划得当，执行得当，方能顺利过坎，去逐一突破企业发展的四个时期。

第一道坎：发展期，以谋求生存为导向

企业在创立初期，可能基于对社会趋势的一种把握，或者说一个触动，或者一个想法等而成立了。发展期的企业大多数是“摸着石头过河”的，搞不清未来的发展方向，只能在探索中前行，去摸索出一套符合企业发展方向的模式。发展期的企业大多在管理模式、企业运营上，都采取粗犷式的

管理机制，企业上上下下都在忙，为了生存而忙，忙乱是创业初期所有企业普遍存在的问题，显而易见。

在这样的时期，企业在经营导向上要解决的最大问题就是如何生存下去的问题，企业发展的驱动力无非是依靠创意、社会关系来谋求生存空间。企业在这个时期要的就是效益、利润，因为没有利润就无法活下去。这时候，有句话最符合企业，“不管白猫黑猫，只要抓住老鼠就是好猫”。发展期的企业要调动一切手段来进行增效，完成企业的原始积累，为未来的发展奠定基础。

第二道坎：成长期，以业务规模为导向

企业在解决了活下来的问题后，接下来要面临的的就是如何活得好的问题。因此在创业初期企业有了一定的原始积累后，就要谋求更高一级的目标，来加快企业发展的步伐。

成长期的企业在自有的领域能够切多大一块蛋糕，完全取决于企业能否有效的快速占领市场、扩大业务规模，从而提升企业的市场占有率。企业在这一时期要不断的填补市场空白，扫除市场盲点，形成规模效应，从而做大企业。当然，做大绝非盲目的“拼凑”企业做大规模的目的是树立企业在业内的标尺，关键的着眼点还是要向规模要效益。成长期的企业就是要有的放矢，有侧重点，在主打业务规模的同时，也要设计好产品策略、盈利模式，同时注重战略规划、企业管理和文化建设。

成长期的企业规模会迅速扩大，人员数量也会倍增，组织结构也变得相对复杂，而很多企业意识不到发展中的这些微妙变化，意识不到管理结构的混乱，以及缺少有效的管理机制。随着企业规模的做大，管理、决策层又开始膨胀、自大，从而一大就乱，一大就瞎，一大就垮，把企业带进万劫

不复的深渊。

第三道坎：成熟期，以规范管理为导向

当企业突破成长期的瓶颈之后，也就进入了一个相对稳定的发展时期，进入这样一个阶段之后，企业的业务和盈利也已经稳步增长，如何保持企业稳健发展，企业经营的导向问题也就凸显了。此时企业要的不再是发展期的生存问题、成长期的业务规模，而趋向于规范化的管理，要向管理要效益。

进入成熟期后的企业已经初步形成了企业的管理模式，然而如此还是远远不够的，企业在这一基础上如何深化管理，就需要一个系统科学的管理系统来导入到企业的运营中来。企业管理系统无非是五大块，即战略规划管理、流程规范管理、人力资源管理、市场营销管理、资本运营管理，每个大的模块都会有小的版块组成。

企业在管理上有哪些缺失，就需要企业反思，哪些做得好，哪些做得不好，哪些还没有建立起来，哪些还需要改进。企业提升管理系统不要只停留在喊口号的层面，要先确认，再提升，有目标，有计划的推进。

企业内部要进行自我评估，找出管理漏洞，去补缺，从而形成符合企业自身的科学的系统管理模式。

第四道坎：饱和期，以创新模式为导向

任何企业都会步入衰退期，就像人会从少年到青年到中年到老年一样，都会步入这样的一个阶段。一个企业只有不断的学习、不断的创新、不断的蜕变，才能获得新的生存和发展空间，才能去完成新的发展，新的扩张。

TCL 的董事长李东生《鹰的重生》一书中有一则关于老鹰重生的故事，鹰的寿命可达 70 岁，40 岁的老鹰羽毛又厚又重，飞翔很吃力，它的喙又弯又长，爪子也开始老化，捕捉食物很困难，此时它面临两个选择：1、静静等死。2、蜕变重生。蜕变是痛苦的，150 天的漫长过程，它要努力的飞上山顶，在悬崖上筑巢，不得飞翔。鹰首先要用喙去打岩石，直至其脱落，慢慢的等待着长出新的喙来，然后它要用新长出的喙把爪子上老化的趾甲一根一根的拔掉，于是又经过漫长的等待新的趾甲才会慢慢长出来，随后鹰又要用新长出的趾甲，把后背上沉重的羽毛一根一根的拔掉，血淋淋的景象想来都很动人。5 个月的过程中，鹰要忍受饥饿，痛苦的煎熬，新的羽毛才会长出来，鹰才能获得新生，重新再度过 30 年的岁月。

可见企业发展的到这一时期，企业变革创新的必要性和紧迫性，衰退期的企业必须要经历老鹰重生般的淬炼，才能获得新生。

企业的发展犹如自然之序，春发、夏长、秋收、冬藏，有着它特有的发展轨迹。发展期播下希望的种子靠的是拼搏努力，不要让创意扼杀在摇篮之中；成长期靠的是细心呵护，不要让苗儿长荒了；成熟期靠的是孜孜不倦，不要让害虫侵蚀了丰收的成果；饱和期靠的是永不懈怠，不要乐极生悲。

华为的管理原理是什么

很多人在学习华为，但一些企业“学不会”甚至“不愿学”的，恰恰是华为所遵循的管理普遍规律和原理。

去年，一本总结、分析华为公司及其创始人任正非管理思想的书《下一个倒下的会不会是华为》十分畅销，笔者见到不少企业界的朋友，包括老板和高管，都在认真阅读、撰写心得或组织讨论。更有不少人千里迢迢前往华为总部“朝圣”，现场体验华为的氛围和气质，思考、探究华为成长的奥秘。

如果把眼光拉长，我们会发现，国内许多企业学习华为已经持续多年了。华为一有新故事，大家津津乐道；任正非每有新文章，必定广为流传。有关华为的培训课程，始终是企业培训市场上的热门产品。

但令人奇怪的是：真正学到华为精髓的企业似乎并不多见。有的企业家直言：华为，我们学不了、学不会。问题在于：华为的哪些方面和做法“学不会”？为什么“学不会”？套用一本管理畅销书的书名，笔者总结了许多企业“学不会”的若干华为经验。

第一，坚定的战略导向。无论是业务领域的选择和转换(做什么、不做什么)，还是竞争策略的组合和展开、竞争优势的形成和扩大(如何做、如何赢)，以及竞争能力的积累和提升(凭借什么成长)等，华为始终有清晰的认知、明确的方向和管理逻辑。尤其在我国企业界普遍存在机会主义的背景下，华为基于宗旨使命和长远目标的战略导向就显得更加难能可贵。

华为的战略导向向三点值得我们注意。一是在对市场、行业、技术等形势、大局、趋向准确判断的基础上，思考并形成整体性、系统性战略框架；二是居安思危，进行动态的战略调整和变革；三是坚持不懈地建设能力体系和平台，打造企业长治久安的能力基石。具有“战略导向”理念和行为的关键在于强烈的使命意识——它是“战略导向”的前提和源泉，不竭的组织智慧和正确的战略思维方式。更为重要的，它是组织智慧生成的机制、程序和手段，这才是竞争能力的内核所在。

第二，惠及广大员工的利益分享机制。众所周知，华为创始人持有的公司股份比例很小。华为大范围地吸纳员工入股，形成开放、共享的利益结构。华为坦率地承认，企业是一个利益共同体(事业共同体、命运共同体是在此基础上形成的)。组织成员共同的愿景、协同的愿望，以及组织的合力需以利益机制为基础。华为重视企业文化，但从不用虚头巴脑的“理念”来替代利益。

华为以“奋斗者”对企业的贡献和自身的人力资本为尺度，通过产权和利益分配制度的创新，使员工对企业发展产生真正的关切，让员工分享企业成长的收益；同时保持了高效、统一的治理结构。从效率角度看，形成了“高能力、高报酬、高绩效”之间的良性循环。华为的利益机制是部分民营企业难以企及的，一方面许多企业创始人和控制人缺乏与员工分享利益的胸怀和境界；另一方面，客观地说，许多企业领导人缺少基于能力、人格魅力的权威，只能以产权控制为依托保持在组织中的领导和权威地位。

第三，大规模企业的内部“组织化”。国外及国内均有管理学家认为，由于中国人的“国民性”和文化传统——“宁为鸡头，不为牛尾”的小生产式的自我中心倾向，以及对纵向权力关系的认同和追求，中国企业组织内部很难形成“大规模的合约”(有的学者干脆直呼“中国人为什么组织不起来”)，只能分

化为权责边界清晰的小型主体(如事业部、事业部中的二级事业部等)，它们以结果为导向独立运作。

这种体制，虽有灵活、敏捷、快变的优点，但非常不利于构建统一的能力平台和发挥组织的协同效能，有可能导致企业内部的离心倾向和“诸侯化”局面。华为不迁就所谓的“文化宿命”，坚决倡导内部的合作，坚持客户导向的流程化管理，以复杂的矩阵式组织结构，将内部不同机构、不同职位以及不同人员，编成一张整体性的、纵横交错的协同之网。这种结构将事业(业务)分工和专业职能分工有机结合起来，兼顾平台能力打造和市场快速反应，充分体现组织的作用和力量。

华为汇集了大量的高素质人才，但并没有出现各自为战的个人主义，而是彰显出以人格尊重为前提的团队精神。“组织化”的难点在于合作文化、流程文化的塑造和延续，也在于流程建设的决心。

第四，知识型员工的管理。华为的主体是来源于一流大学的知识型员工。对这类员工的管理，长期以来是我国企业的管理难题。他们思想活跃、个性鲜明、渴望尊重、注重公正、向往公平、希冀参与，有强烈实现自我价值的愿望。关键在于：既要充分保证和发挥其自主性、创造性，又要使其认同组织，融入团队、乐于合作。不能使人才成为“原子化”的个体，更不能使人才成为奴才。

华为将他山之石和自身实际结合起来，经过长期积累，形成了知识型员工管理的结构化体系：以能力为核心，以任职资格为基础，招录、培养、使用等多个模块相互衔接；以体现公正原则的价值评价为中心，考核激励、职业发展等多个环节联为一体，同时注重企业文化和组织氛围管理，营造员工满意度高的文化环境。从华为的经验看，知识型员工管理的关键在于：是否真正重视人力资本，是否真正尊重和理解知识型员工，是否坚守客观、公正的组织规则，是否愿意投入资源长期进行体系建设，是否具备对知识分子的领导力，以及与其沟通的能力等等。

除了以上几点，“不易学会”的华为经验还包括民主决策机制(例如最近实行的轮值 CEO 制)，以及科学决策程序(例如“红军”、“蓝军”的设置)。尤其需要指出的是，华为长期遵循和践行核心价值观(如以客户为中心、以奋斗者为本、天道酬勤、艰苦奋斗等)，使之成为重要的组织制约和牵引机制。文化即传统和习惯，文化需长期积累，文化建设需多管齐下、长期不懈。华为这方面的做法，学起来也殊为不易。一方面，有的企业价值观本身就是混乱的、模糊的；另一方面，有的企业领导人只想用企业文化规范他人，自己不受企业文化的制约，更谈不上自觉践行。

有的朋友也许会问，“学不会”的地方大部分具有华为的特殊性。这种说法固然有一定道理，但一些企业“学不会”甚至“不愿学”的，恰恰是华为所遵循的管理普遍规律和原理。规律和原理，具有普遍的适用性和可复制性，怎么会“学不会”呢？有的企业长期沉溺于自身特殊的经验之中，总是幻想通过超越客观规律的方式赢得竞争、投机、走捷径的心理难改。其实，学习规律和原理，需要有谦虚、冷静的心态，需要有求真务实、客观理性的科学精神，需要有走出个人迷思的清醒态度，需要有平等、公开讨论的胸怀，需要有循序渐进、踏实千里的韧劲和耐力——在喧嚣、浮躁、投机以及迷信未曾绝迹的环境中，这些素质难道不稀缺吗？

(来源：慧聰网)

