



# 最好的总裁是唐僧：展示成功的总裁

当今社会最令人羡慕、最诱人的职位之一是总裁。从某种意义上说，他们是改变了世界的人——是他们影响着我们现在以至未来的生活。这些商业精英通过自己的努力，用自己的智慧，赢得了世人广泛的尊敬，也为自己赢得了滚滚财源。

本书在深入研究众多世界知名公司的基础上，以轻松、幽默的风格，运用跨时空的艺术想象，紧密结合时代特点，塑造了一个近乎完美的总裁唐僧的形象，通过讲述一个个典型的管理和经营的案例，生动地展示了成功的总裁之道。

## 精华本目录：

### 1 引言：真正的总裁风范

### 2 管理是什么——管理不是当经理

### 3怎样用人管人——让下属把才智充分发挥出来

### 4如何提高效率——和下属共同努力

### 5沟通与谈判的技巧——不要忘了“小人物”

## 一。引言：真正的总裁风范

唐僧师徒到了西天，要拿经书的时候，阿傩伽叶想敲点银子，唐僧师徒没有钱“上贡”，于是，就多费了许多周折，唐僧再次认识到了钱的重要性。回想起在取经途中求斋化缘的苦日子，唐僧更是感慨万千。

### 经营管理心经

唐僧师徒到了西天，要拿经书的时候，阿傩伽叶想敲点银子，唐僧师徒没有钱“上贡”，于是，就多费了许多周折，唐僧再次认识到了钱的重要性。回想起在取经途中求斋化缘的苦日子，唐僧更是感慨万千。看起来，即便是宣扬佛法，也需要雄厚的经济基础！他决定，自己回到长安以后，一定要开一家大的公司，多赚些钱。

在从阿傩伽叶那里领取了《涅槃经》、《菩萨经》、《虚空藏经》、《楞严经》等15048卷之后，唐僧还不满足。

他又回到了如来佛祖的大雄宝殿，施礼请求道：“弟子玄奘奉东土大唐皇帝旨意，遥诣宝山，拜求真经，以济众生。蒙我佛祖垂恩，弟子感恩不尽。但，弟子尚有一事，想求佛祖开恩。”

“莫非你想堕入凡尘？”如来佛微微睁开双眼，看着唐僧。

“弟子愚顽，望佛祖——”

“没有关系，”不等唐僧说完，如来就摆了摆手说，“你能够历经千辛万苦取回真经，说明你是一个执著诚挚之人，不管你想看什么，佛祖都理解。”

“多谢佛祖开恩。”唐僧赶忙又深施一礼，“弟子深感传扬佛法的艰难，其中最大的障碍就在于经济方面，没有足够的资金，就会苦难重重。回东土之后，我想办一个经济实体。不知佛祖有没有这方面的经典

书籍为弟子指点迷津？”

“你想开公司呀，”如来佛笑了，“你悟性过人，意志顽强，心地纯洁，相信你会成为一个好的总裁。这里是一卷《经营管理心经》，我现在就传授给你。”

于是二人静坐入定，一刻钟的功夫，唐僧面带微笑，领悟了佛祖传授的心法要旨。

“现在，你已经是一位真正的DBA了。”如来对唐僧的理解和接受能力非常满意。

“DBA？什么是DBA？”唐僧觉得这个词非常陌生。

“DBA是Doctor of Business Administration缩写，就是工商管理博士，比MBA高一个档次呀。”如来面带笑容。

唐僧心满意足，他施礼告退。

出了大雄宝殿的唐僧踌躇满志，正想回宾馆向几个徒弟宣布自己的创业计划，不料，迎面碰上了观音菩萨。她是特意赶来为唐僧师徒庆贺和送行的。

唐僧一见观音菩萨，豁然开悟，他突然意识到，根据《经营管理心经》上面的理念，观音不仅是一位救苦救难的菩萨，在管理方面，她也堪称一位绝好的榜样。

### 观音菩萨是一个好榜样

唐僧想，作为取经事业的组织者，观音菩萨动员组织了一支取经队伍，她的表达和沟通能力得到了充

分的展示。为此她到东土大唐，亲见大唐皇帝，对唐太宗说明大乘佛法三藏度亡脱苦的意义，使唐太宗决心派高僧去西天取大乘经；她还亲自动员唐僧去取大乘佛法，使玄奘决心取经。

事先观音在一路上为唐僧安排了三徒一马。这一师三徒一马的取经队伍，阵容坚强，全由观音一手组成。

观音又是取经事业的支持者。她的支持，体现了她的本领高强。孙悟空并非一开始就是取经事业的坚定者，因为他感到“西方路上这等崎岖、似这等多折多磨，老孙的性命也难全”，如何能保得唐僧，如何能成得“功果”？因此他缺乏信心。

观音则表示，到了“伤身苦磨之处，我许你叫天天应，叫地地灵，十分再到那难脱之际，我也亲来救你。”并赠以三根“救命毫毛”，这使孙悟空感到有了坚强的后盾，坚定了信心。事实上，观音也是说到做到，给予大力支持。是她向玉帝借了六丁六甲、五方揭谛、四值功曹，以及18位护教伽蓝等一路神暗中保护取经者。

观音的本事也令唐僧折服。许多事本是神通广大的孙悟空以及许多神仙无法解决的难题，观音做起来是如此轻巧自如，体现了她的法力无边，超群的本领，这对于一位管理者来说尤其是难能可贵的。

孙悟空大闹天宫之后，天宫没有一个人能打败孙悟空，是观音的到来，推荐二郎神来收服孙悟空。如果说压在五行山下，是靠如来的法力，那么能设法捉住孙悟空的，只有观音，别无他人。对待几乎无人能收服的红孩儿，也靠观音，别无他人。其他如收服通天河中的金鱼怪，朱紫国的金毛吼，毒敌山的蝎子精等，她都及时前来解除厄难。塑造了一位精明能干、本领高强、除妖强悍的女事业家形象。

此外，唐僧还深深地感觉到，观音是循循善诱的导师和可以倾诉衷肠的挚友。

孙悟空虽是在观音的指点下被捉，并因“赌赛”翻筋斗败于如来而被压在五行山下500年，但最后解救孙悟空，引导他走向取经之路的仍然是观音。正是观音访僧，路经五行山时，对孙悟空“叹惜不已”。当孙悟空哀叹“在此度日如年，更无一个相知的来看我一看”时，观音说“特留残步看你”。她为孙悟空指出随唐僧取经，“再修正果”之路，使孙悟空“见性明心归佛教。”观音同情沙僧凄苦的遭遇，为他免去酷刑，并引导沙僧重新获得生活的希望和勇气。猪八戒更是从懵懂中接受她耐心的开导而重新明确生活的目标。小龙靠观音为他脱去死罪，变马驮唐僧去取经，踏上了光辉的西天之路。观音不失为一个引人走向新生活的导

师，她慈悲为怀，循循善诱。孙悟空一生不肯对人低头行礼，对玉皇大帝也只唱个喏算打个招呼，只对两个人行礼，一个是师父唐僧，一个是引导他走上事业之路的导师观音。对观音，他总是“端肃皈依参拜”，而且常常还要“整衣”“敛衣”而入见，是十分恭敬的。

对下下属来说，观音又是一位可以倾诉衷肠的挚友。沙僧在流沙河受酷刑、心中凄苦与委屈无处可说，见观音到来，才向观音说：“待我诉苦”，一切错处(包括在流沙河吃人度日)，一切委屈都可倾诉，如对一知己。在取经途中，孙悟空不但在有困难时请观音来帮助，有苦恼时，也是找到观音这里来，别处不好说的，在观音面前可倾吐衷肠。在取经途中，孙悟空打死了几个不该死罪的强盗，被唐僧赶走以后，“恼恼闷闷”，想回花果山，“恐本洞小妖见笑”；想去天宫，“又恐天宫内不容久住”；想投海岛，“又羞见那三岛诸仙”；想奔龙宫，又不愿“求告龙王”。走投无路时，只有落伽山好投奔，只有观音处好诉说，他一见观音，就“止不住泪如涌泉，放声大哭”。又是观音叫木叉与善财扶起，听他倾诉，指出他打死人不对，但又对唐僧说：“你应该收留悟空。一路上魔障未消，必得他保护你，才得到灵山，见佛取经。”为孙悟空说了话，调解了师徒之间的矛盾。还为孙悟空作证，证明他没有打唐僧抢包裹之类的事，辨明那是假行者干的，消除了对孙悟空的极大的误解。这些都说明观音又是挚友，她使受委屈的心灵受到抚爱和安慰，她使复杂的纠纷矛盾迅速化解，促进内部的统一，以同心同德对付妖魔。

此外，更令唐僧佩服的是，观音菩萨的幽默感。观音菩萨爱开玩笑，尤爱与孙悟空说笑。

在取经的途中，孙悟空请她去降红孩儿，她用净瓶藏下一海的水，故意叫孙悟空拿，孙悟空拿不动，她“将右手轻轻的提起净瓶，托在左手掌上。”笑孙悟空说：“你这猴头，只会说嘴。”还跟孙悟空开玩笑：“我这龙女貌美，净瓶又是个宝物，你假若骗了去，我哪有功夫去到处找你？你留下个东西当抵押吧！”

孙悟空说：“我是出家人，不会耐龙女如何的，这你应该相信。我身上没有什么值钱的东西，除了金箍棒——那是万万不能离身的武器，我只有一个头上的紧箍，就把它留下作抵押吧！”

观音说：“那可不行，没有了约束，你这泼猴说不定会捅出什么娄子。你把你身上的救命毫毛作抵押。”

孙悟空说：“那可不行，那样我干事心里就没底了。”

观音笑着“骂”他：“你真是一毛不拔的小气鬼。”

作为一个管理者，菩萨管人的分寸把握得恰到好处，她并不总是对下属这样和颜悦色，她也有发火的时候，当孙悟空戴上紧箍时大为恼火，对她大叫，她大骂孙悟空：“大胆的马流(弼马温)，村愚的赤尻(猢猻红屁股)。”甚至念紧箍咒制裁孙悟空。

在唐僧看来，菩萨简直是一位管理者杰出的榜样。

唐僧详细向观音菩萨介绍了自己打算开办企业的想法，然后诚恳地说：“观音菩萨，弟子想开一家公司，不知您有什么指教？”

观音菩萨笑着说：“给你指教？如来佛祖都说了，你已经是DBA了，我还连副教授的职称都没有，哪里敢当呀！再说，我并没有真正的管理经验。”

看着唐僧好生失望，观音想了想说：“你愿意向别人学习，这种精神和态度是正确的。对你的事业也会有帮助，这样吧，我把经过多年研究、总结的合格管理者的特征和你交流一下。”

观音菩萨指出，合格的管理者具有以下特征：

- (1) 言行一致。
- (2) 坚持原则，成为员工的表率。
- (3) 为员工制定明确的具体目标；告诉员工一定时期内的工作前景。
- (4) 较好地掌握了交际和沟通的艺术。
- (5) 让下属感到公平；给下属一种主人翁的感觉。
- (6) 善解人意，体贴别人；能够尽可能多地给员工一些帮助。
- (7) 善于决策，具有有效地解决问题的能力。

(8) 意志顽强；和下属一起分担风险。

(9) 致力于创新。

(10) 不断提高自身的人格魅力。

观音菩萨边说，唐僧边记。观音说完了，唐僧也记下了。他看了看记下的要点却不知该从哪里下手。

唐僧搔了搔脑袋，充满疑惑地望着菩萨：“我都不知该从哪里下手了，究竟该怎么做呢？您能说得更具体些吗？”

菩萨想了想说：“要想成功地干一番事业，最重要的就是掌握管理的技巧。而首先要做的事情之一，就是要了解什么是管理，或者说，该如何进行管理。这些内容就远不是我所能讲授的了。”

唐僧一听就急了，他刚想指责观音菩萨故意推托，只听菩萨继续说道：“现在有一个很好的机会，美国哈佛大学工商管理学院正在召开主题为《管理是什么》的学术研讨会，你不妨去旁听一下。”

## 二。管理是什么——管理不是当经理

唐僧赶到哈佛大学的学术研讨会会场时，会议刚刚开始。哈佛大学工商管理学院院长里德·麦布克博士正在侃侃而谈：“自哈佛大学1910年首创MBA学位以来，工商管理硕士一直深受工商界的青睐。

### 管理就是开发人才

被誉为“经营之神”的来自日本的松下幸之助非常同意孔子的观点，他还补充说：“管理不是管物，而是开发人才。”

松下认为，经营管理者的责任就是培养他的职工，帮助他们发展才能。如果这件事办好了，不仅他自己的任务得以完成得更好，为自己晋升铺平道路，而且他将有一批能干的、训练有素的、完全忠于他的和通情达理的职工队伍，谁能不忠于帮助他上进的领导呢？

松下说，对一个平庸的管理者来说，最大的危险之一就是他的下级都是一帮唯唯诺诺的庸人，下级会经常奉承他们的上司。一个精明的管理者需要在他周围有一批敢于发表不同意见的人。他必须洞察那些卑躬屈膝、专事奉承的人，要不然，他们必将把他置于困境。对一个忙于事务的管理者来说，他很容易匆忙地做出错误的决定，这就是为什么在一个管理者周围需要有一批独立思考的人的意义所在，为的是便于纠正他的错误。

为了开发人才，松下认为最重要的就是要鼓励提建议。

在某些企业中，有人把提建议看作是给经理带来污点。经理想，也许有人会问：“你经理为什么就没有想到这个主意？”这种态度当然是完全错误的。应该鼓励每一个雇员积极地提出改进工作的建议，而且必须使他们知道他们的建议将会得到认真的研究。一个好的建议制度能促进全企业职工同心协力，它使职工对自己的工作发生兴趣，对自己的工作考虑得更多，并且总是设法去改进自己的工作。

松下指出，遇事多与下属商量大有好处。大多数人的意见是值得听取的，其余的人也有许多丰富的常识，可以提出些建议。与人商量还可启发你自己的思路，要善于利用他人的智慧，不要认为天下只有你一个人才有主意。此外，如果你与别人商量办事，别人也会与你合作得更好。即使你胸有成竹，但对事关你部下的事情也不妨与他们商量一下。毋庸置疑地说，职工是不喜欢他们的经理包办一切的，他们也愿意参与管理，没有一个人愿意像木偶那样被摆布。如果你的雇员感到他们也参与了作决定，那么你可以确信他们会比强加给他们的一个决定更加热心地去执行。

松下强调：“一定要忽略微不足道的小缺点。有些建议中的小缺点只能用放大镜仔细搜索才能找到，但是上司却把他整个的建议都否定了，这种事是屡见不鲜的。你会惊讶地发现不少见解不凡的建议被否定了，原因就是有人发现其中有些小小的缺点。在实践中常常有这样的事情，有些善于吹毛求疵的人认为只要他们发现一个小小的瑕疵，那么整个计划就一无是处，而本来这个计划是会非常成功的，要谨防这种事情发生。”



## 管理就是决策

因在管理学理论方面成绩显著获取诺贝尔经济学奖的唯一一个学者、西方决策理论学派的代表人物赫伯特·亚历山大·西蒙自然也参加了这次研讨会。他提出了“管理就是决策”的观点。

西蒙认为，组织就是作为决策的个人所组成的系统。决策贯彻于管理的全过程，管理就是决策，组织的任何一个成员第一个决策是参加或不参加这个组织。他在做出这个决策的过程中，就要对他为组织所作的贡献(劳动或资本)和从组织得到的诱因进行比较。如果诱因大于贡献，他就参加。在这个满足函数中的零点(即盈亏平衡点)取决于参加这一组织的机会成本。一个人在做出决定参加某一组织以后，虽然他的个人目标依然存在，但退居从属的地位。西蒙在《管理行为》中曾指出所谓同组织一体化，就是指个人在决定时采用组织决策的价值标准，即用组织目标(组织服务目的或组织存续目的)代替个人目的的过程，因此要了解一个组织的结构和职能，就必须分析其成员的决策和行为及其受组织的影响，就必须研究影响人群行为的复杂的决策网状结构。西蒙在研究复杂的决策网状结构时很重视权威问题。西蒙的中心思想是管理人员应该有效地利用各种形式的外部影响力来塑造职工的性格。使他们变得主动，而不是由上级指示或按组织的需要来决策和行动。他认为经营中组织的最理想状态是它的所有成员由于把个人目标和组织的共同目标缔结起来，因而都愿意为提高组织效率而做出贡献。这样，组织只需要在作必要调节时使用权威，而使制裁方式的应用不占重要地位。

## 管理就是成功地进行授权

令唐僧感到惊异的是，唐太宗作为中国历史上著名的英主代表也参加了这次研讨会。

唐太宗不慌不忙地提出了自己的观点：“管理就是成功地进行授权。当然，进行成功授权的前提就是，要有精明强干的下属。选用精明强干的官员，数量虽少，效率却很高，如果让唯唯诺诺的无能之辈占据高

位，数量再多，也是人浮于事。”

唐太宗经历过隋朝末年的动乱，亲眼看到号称“甲兵强盛”的隋王朝在农民起义的风暴中倾倒瓦解，看到隋王朝官府由于人员繁多、办事拖拉给老百姓带来的灾难。鉴于隋朝倾覆的教训，他决定改革官制，坚持“官在德人，不在员多”的方针。他认为任用官员，宁愿少而精，不愿多而滥，重要的是注意经常考核官员的德才。

唐太宗把没有真才实学的人，比作在地上画饼，只能看，不能食用。他责成房玄龄负责调整规划州县的行政区域，减少赘员。唐太宗还亲自督促削减中央政府机构，把中央文武官员从2000多人削减为643人。他还提倡对年迈体弱的官员给予妥善的安排和荣誉，使他们乐于让贤，让更多年轻有为、办事干练的人有机会为国效力。

唐太宗治理国家，注意发挥各部门的作用，让他们各负其责。因此取得了杰出的成就。参加研讨会的人对他都非常尊重。他一发言，大家都异常虔诚地洗耳恭听。

看到大家非常投入，唐太宗显得兴致勃勃，他问大家：“你们说，隋文帝这个皇帝怎么样？”

一位非常熟悉中国文化的日本学者说：“隋文帝勤勉治国，批阅全国的书表奏章，往往从黎明直到日落西山。隋文帝召集大臣们进宫议事，常常忘记时间，到吃饭的时候还没有完，就命令侍从把饭送上来，边吃边议事。”

唐太宗开怀大笑，爽朗地说：“你们只知其一，不知其二。隋文帝总怕大臣对他不忠心，大权小权一人独揽，什么事都由他一个人做主，不肯交给下属去办。他虽很辛苦，事情不一定办得好。大臣们摸透了他这个脾气，都不敢直言，常常是顺着他的心思说话，口惠而实不至，我可不敢像隋文帝那样。天下地方这么大，四海的人这么多，国事千头万绪，只有请各部门去商量办事，遇到大事报告宰相认真考虑，有了妥当的办法，再报告我准奏，然后执行。天下各种事情，都由皇帝一个人来决定，那怎么能行呢？如果皇帝一天处理十桩事，就说五桩事处理得尽善尽美，另外五桩处理得不好，一天出五条差错，日积月累，年复一年，谬误积起来，岂不是要毁坏国家吗？官以能任，把事情交给有才能的人办，自己高瞻远瞩，专事考核官员的功过，于国于己不更好吗？作为公司的经理，也是一样的道理……”

## 管理是当领袖，而不是当经理

见东方的一位国家元首发表了见解，美国第28任总统伍德罗·威尔逊觉得自己不能再保持沉默了，他也不管唐太宗说完没有，就抢着说：“诸位，坦率地说，我认为，管理是当领袖，而不是当经理。”

“那么领袖和经理有什么区别呢？”唐太宗不介意对方的不礼貌，他反而对威尔逊的论点产生了浓厚的兴趣。

威尔逊是美国“学术地位最高的”一位总统，获得了政治博士学位，他不愧是一位博士，说话简明扼要、条理清楚：

“第一、领袖强调未来，是播种者；经理着眼点在目前，是花匠，懂得怎样修剪树枝，美化环境。

“第二、领袖是曹操，懂得用‘望梅止渴’的远见和激励；经理是孔明，擅长‘草船借箭’的计划与执行。

“第三、领袖领导人；经理管理事。

“第四、领袖犹如建筑师，知道怎么设计最有效能的房子(组织)；经理是包工，懂得怎样把房子(组织)造得最有效率。

“第五、领袖授权赋能，将权力向外扩散；经理分层负责，权力是一层一层向上请示的。”

最后，他总结道：“在所有领袖和经理的定义中，将差异说得最好的是：领袖知道什么是对的事；经理知道怎么做得对。”

## 追求“无为而治”的管理境界

接着，对人类思想最有影响的中国哲学家之一的老子提出了“无为而治”的管理思想。

老子说，领导者的主要任务，就是管人治事。现代社会中，领导者大多具备突出的才干，不然也当不上领导。但是同为领导，业绩和成就却有较强的差异，其根本原因就在于管人艺术的高低。善管人者，指挥若定，左右逢源，一呼百应。被管的人也心甘情愿，心悦诚服。有了“人心”的基础，企业自然会蒸蒸日上，一帆风顺。而不善管人者，捉襟见肘，顾此失彼，焦头烂额，企业人心涣散，一盘散沙。二者的境况天差地别，这里面显然暗藏天机。

有人认为，“管人”不就是施展手中的权力，通过一条三寸不烂之舌，让别人“俯首称臣”吗？事实上，“管人”可不那么简单，它是一门高深的学问。你不能因为自己是“领导”就对别人颐指气使，吆五喝六；也不能对下属平等到他们瞧不起你、不把你当回事的程度；你不能玩弄权术，让别人都觉得你黑你坏，也不能诚实到你心里有什么事别人马上就能看出来；你既不能城府太深，用心太过，也不能嘻嘻哈哈，随随便便；既不能冷酷到不近人情，又不能脸皮太薄，心肠太软。你既要做到和蔼可亲、平易近人，又必须令出禁止，威严有度；既有菩萨心肠，又有魔鬼手段……可见，管人是一门艺术，更是一套高深的谋略。

唐僧知道，老子一向主张为官者要无为而治。做到了无为，实际上也就是有为。不仅是有为，而且是有大为。

他想起自己从书上看到的这样一个故事：

有一次阳子臣问：“假如有一人，同时具有果断敏捷的行动与深入透彻的洞察力，并且勤于学道，这样就可以称为理想的官吏了吧？”

老子摇摇头，回答说：“这样的人只不过像个小官吏罢了！只有有限的才能却反被才能所累，结果使自己身心俱乏。如同虎豹因身上美丽的斑纹才招致猎人的捕杀；猴子因身体灵活，猎狗因擅长猎物，所以才被人抓去，用绳子给捆起来。有了优点反而招致灾祸，这样的人能说是理想的官吏吗？”

阳子臣又问：“那么，请问理想的官吏是怎样的呢？”

老子回答：“一个理想的官员功德普及众人，但在众人眼里一切功德都与他无关；其教化惠及周围事物，但人们却丝毫感觉不到他的教化。当他治理天下时不会留下任何施政的痕迹，但对万物却具有潜移默化的影响力。”

老子的话又把唐僧的思想拉回了会场：“当然，无为不是叫领导者完全撒手不管的意思。它必须有两个先决条件。第一是制度的运行和个人礼义修养有很高的水平，第二是百姓的衣食住都必须充裕供应，不虞匮乏。唯有天下一家的制度能自然运动，同时个人礼义修养又有很高的水准，放任才不会变成放纵。同时百姓日常所需有了充分供应，人们才不会被生活所逼，做出互相残杀或以下犯上的事。”

老子指出，为了当个“无为”之官，提高个人修养，满足下属正当请求，这些都是为官者在放任无为之前，须先预作策划的，否则无为不但不能成为“无不为”，反而变成天下祸乱、乌纱不保的根源，这是身负政治重任的为官者所必须注意的。老子所提倡的“无为”与“清静”有三个方面的内容：

第一，不要实行令下属负担很重的任务；

第二，应该尽量少施行命令或指示；

第三，对下属的各种活动尽量避免介入或干涉。

最后，老子说：“其实，‘无为而治’的精髓只是人力本身的‘无所作为’，但制度本身则运行不违。严明法纪，制度严明，自然下属的注意力就转移到这些形式上的条文中，而不是管理者身上，管理者隐藏于制度之身后，以制度之‘有为’行自身的‘无为’，这才是真正聪明的管理之道。”

接着又有很多人纷纷发言，提出了自己的见解和观点，唐僧眼界大开，他后悔没有把几个徒弟带来，便做了些笔记，准备在方便的时候，把这些经验之谈让他们也好好学学。

### 三。怎样用人管人——让下属把才智充分发挥出来

一天早晨，白龙马在工厂的门口等到了这位青年人，但青年人却心灰意冷，不愿向任何人谈起他的发明之事了，他不理白龙马，径自进工厂干活去了。

### 不坚强的人干不成大事

唐僧取经历尽了千辛万苦，他经常教育下属要能够坦然接受逆境的磨炼。唐僧说：“逆境给人宝贵的磨炼机会。只有经得起环境考验的人，才能算是真正的强者。一个人无论遇到多少次的挫折，都必须不屈不挠，勇敢地站起来。”

在招聘的时候，唐僧也特别偏爱那些能够吃苦耐劳、不怕挫折的人。

有一次，DBA保险公司招聘一批基层管理人员，采取笔试与面试相结合的方法。计划招聘10人，由于DBA保险公司的效益非常好，名气也很大，因此，报考的却有几百人。经过一周的考试和面试之后，通过电子计算机计分，选出了10位佼佼者。当唐僧亲自将录取者一个个过目时，发现有一位成绩特别出色、面试时给他留下深刻印象的年轻人未在10人之列。这位青年叫田三郎。于是，唐僧当即叫人复查考试情况。结果发现，田三郎的综合成绩名列第二，只因电子计算机出了故障，把分数和名次排错了，导致田三郎落选。

唐僧立即吩咐纠正错误，给田三郎发录用通知书。

第二天，公司的员工转告唐僧一个惊人的消息：田三郎因没有被录取而跳楼自杀了。录用通知书送到时，他已死了。

听到这一消息，唐僧沉默了好长时间。孙悟空在旁边自言自语地说：“多可惜，这么一位有才干的青

年，我们没有录取他。”

“不，”唐僧摇摇头说，“幸亏我们公司没有录用他，意志如此不坚强的人是干不成大事的。”

在生活和工作中，唐僧本人正是一贯秉持锲而不舍、不轻易放弃的精神的。

唐僧，法名玄奘，通称唐三藏，唐僧是他的俗称。

玄奘出生在读书人家，幼年受父亲教导，学习经书，对儒学略知一二。十几岁便在洛阳净土寺出家当和尚。后来，为了求师学习佛法，他来到了长安，后经汉川到达成都。学习几年，不满足，又出川到荆州，北上相州，至赵州，返回长安。

这时唐朝初建，社会还不稳定。玄奘东西南北地奔波，相当辛苦，表现出不畏艰险的精神，是他日后去印度取经磨炼意志的初步尝试，也可以说打下了良好的基础。

他四处学佛法，感到各家对佛教宗旨，或者说得不明不白，或者说不一。他想寻根究底，就想到佛教的发源地去拜访名师，寻求经典，于是决心取道西域去印度求学。

贞观三年，他从长安出发，经过兰州到达凉州，当时唐朝国力尚不强大，与西北突厥人正有争斗，禁止人民私自出关。凉州都督李大亮听说玄奘要西行，强令他返回长安。当地慧威法师敬重玄奘宏愿，令小徒弟慧琳、道整二人秘密送玄奘前进。他们怕白天被官兵捕捉，便夜晚行路。到达瓜州时，所骑的马又病死了。这时李大亮捉拿玄奘的公文到达，州吏李昌认为玄奘的宏愿是罕见的，不应扣留他，就发了恻隐之心，催促玄奘赶快前行。

玄奘买了一匹老马，收了一名叫石陀的徒弟，连夜上路出发了。

慧琳、道整二个人不能忍受长途旅行的劳累和艰辛，很快就回凉州了。但艰难的行进使玄奘进一步下定了西行的决心，他暗暗发誓：不到印度，终不东归，纵然客死于半道，也决不悔恨。

半夜，他和徒弟偷渡玉门关成功。但是，徒弟石陀宁死也不再愿意陪师父行。玄奘只好任他离去，孤身一人前进。

在大沙漠上，看不到行人，黄沙之外，人、兽的骨骸便是生灵的行迹。顺着走，有时像在前面有大队人马在行动，其实这是在孤寂与恐怖的心理状态下产生的幻觉。玄奘行进到玉门关外的第一个哨口，等到夜间偷渡，还是被守卫发现，差点被箭射中。校尉王详同情他，得知他不愿东返，就劝他到敦煌修行。玄奘还是表示宁可受刑，也不停留。王详最后让他过了哨卡。

玄奘过了哨卡，再前进是800里莫贺延碛，古代叫做沙河，是所谓是“上无飞鸟，下无走兽，复无水草”的地方。玄奘只身行走，默念《般若心经》，鼓励自己。

走了100多里地，迷失了道路，见到水，牵马饮水，不小心把袋子掉到水里，路上用的东西都丢失了，又不知道向哪里走，于是决定往回走。

但走了不多远，他突然想到，先前自己发过誓，不到印度不回头，今天怎么了，竟然往回走了？又想，宁可朝西走着死了，也不应该回去，想到这里，劲头来了，便改变方向，继续西进。

随后的旅程更是充满了艰辛。白天黄沙飞扬，如同下雨，晚上看见人兽骨骸发出的磷火，闪闪烁烁，阴森可怕。最严重的是走了5个白天，4个夜晚，还没有见到水，干渴难以忍受。到第五个夜间，没有一点力气了，便躺倒在黄沙上。半夜忽然刮起风来，把他吹醒了。他立即爬起，又上路了。

走了两天，出了流沙，到达伊吾，随后到高昌。可以说这是玄奘取经迈出了决定性的一步，经过这番磨炼，玄奘西行的意志更加坚定了。

高昌王热情款待了玄奘，崇拜他，希望他留下传播佛教。玄奘的目的是往印度取经，于是他婉言谢绝。高昌王再三挽留他，玄奘还是不同意留下。

高昌王以为用扣留的方式可以使玄奘屈服。玄奘用绝食来回答，三天滴水不沾。国王深为他的精神感动，就放他西行，还给他剃度4个徒弟，30匹马，25个侠役，并写了24封公文，给玄奘西行将要经过的各个地区的行政首脑，请求关照。高昌王的礼遇，是玄奘以前没有经过的，此后上路，在物质条件上，比前一段路程好多了。

玄奘至层支国，因大雪封路，停留了两个月。走到葱岭北边的峻山，终年不化的积雪，使玄奘一行行走艰



难，晚上就卧在冰上休息。这样又经过7天才走下山，同伴死了10多个。

到了康国，由于居民不信佛教，要用火焚烧玄奘的两个徒弟，幸而国王制止，玄奘等才平安通过。到缚喝国，玄奘留住一个多月，学习佛教经书。以后他不顾旅途疲劳，多次在一些地方停顿读经，并与当地佛学大师辩经书。玄奘有时遇到强盗，衣服资财全被掠夺，同行者悲哀哭泣，他劝慰众人说，人生最宝贵的是生命，生命保住了，损失的衣物算什么，鼓励徒众，继续前进。一次，在恒河，强盗认为玄奘体貌魁伟，适合祭祀突伽天神，便把他绑上祭坛，即将行凶。玄奘毫不畏惧，镇静地默念佛经。幸好这时狂风骤起，吹断树枝，暴徒以为老天责怪他们作孽，慌忙向玄奘表示歉意，他这才躲过一场灾难。

一道道难关过后，玄奘走遍印度各地，搜集和学习了各种佛学经典，终于达到了求学的目的。

正是唐僧这种不轻言放弃的精神激励着他不断拓展事业的领域，迈向人生的一座座高峰。

### 一定要重视使用新员工

有这样一位DBA保险公司的女职员，她为人随和，工作尽心尽力，深得公司老板唐僧和其他员工的喜欢；她做秘书工作已经4个月了，但仍然不能胜任本职工作。这可难住了唐僧。解雇她，实在是很可惜，公司在她身上投资了不少时间和金钱；不解雇吧，她又干不好。唐僧想：总有一个工作岗位适合她。经过观察，与她谈话，唐僧在了解到许多新情况后，把她调到汽车销售部门。果然她干得不错，后来成为销售骨干，为公司赚了不少的钱。假如唐僧当初果断辞退，那么，公司前期所做的人才投资就拱手送给其他公司了，DBA公司的投资是彻底收不回来了。

和上述做法不同，有些老板就因同样的原因而犯了大错误，使公司陷于被动。牛魔王经营着一个大化工公司，引进了一些年轻人，其中有一个非常有头脑的年轻人，但由于他刚进公司，牛魔王不大了解他，就随便给他安排了一个较低级的岗位。这个年轻人很失望，感到怀才不遇，于是对公司的事务不太热心，得过且过。但他很有管理才能，暗中观察了公司的运行机制，认真分析其利弊，提出了改进的意见。可是，

牛魔王并不以为然。令人想不到的是，他也很有商业头脑。他建议生产新的产品，老板牛魔王也没有采纳。不仅如此，后来牛魔王听信谗言，决定解雇他。这个年轻人，受挫后发奋努力，决心要付诸实施他的宏伟蓝图。他白手起家，成立一个与牛魔王公司搞同样业务的公司，后来规模不断扩大，发展成为他曾经任职过的那家大公司的一个强劲的对手，以至于最后差点把牛魔王的公司挤垮了。

一般的老板对新来的职员不够重视，通常只让他们做些杂事，并怀有戒心，将他们放置一段，即使暂时安排个职位，也觉得不顺手，往往产生“新不如旧”的感觉。老板用那种挑剔的目光，以老职工的标准来衡量他，有一种看走眼了的感觉，认为聘来个“物不抵值”的没用的人，甚至把他当成包袱，急于甩掉。当然这也使新雇员大为失望。

应该说老板这种心态很不好，缺乏长远眼光。经过甄选的新雇员没用，更多的是客观原因造成的，特别是你没有给他机会，或没有给他合适的岗位，使其不能展示其长处，落了个“英雄无用武之地”的境遇。如若老板有一个用人的平常心，对新雇员不存偏见，着力培养，不轻易放弃，也许新雇员会是另一种样子的。

唐僧认为，公司来了个新雇员，公司领导要详细告诉他公司工作的“环境”、公司的现实情况和发展前景，使新雇员尽快获得这些信息。新雇员获得的信息越充分，越容易安心工作，也就省去了到处打听小道消息的时间和精力。与公司领导，与老职员交往越紧密，就越容易建立归属感，也有利于打消他的试试看、不行就走人的意念。

唐僧还特意把新雇员放在能干的老职员身边，让他尽快熟悉业务，同时不时地询问一下他工作的感受，工作的困难，征求他们改进工作的意见。适时地承认他们的工作热情和努力，给他们一定的锻炼提高的机会。无论是唐僧本人还是整个公司，都给新员工留下了一个好形象，使他们认可公司，不在去留之间摇摆不定。

由于工作经验少，新职员不会固守前例，还会发现公司存在的问题。因此，唐僧十分重视新来职员的建议，经营中遇到困难时，他也会一视同仁地和新职员商议，从心理上、从工作中尽快接纳、认同新职员。一旦发现他们的潜质所在，就合理地大胆对它们进行安排。因此，唐僧领导的公司不但眼前效益得到了保障，还为长远发展积蓄了力量。

唐僧还特别重视挖掘新雇员的潜质。即使新雇员并不是出色人才，他也不轻易放弃。他告诫白龙马说：

“你不能将公司的发展寄望在极少数有卓越才能的人身上。商场多诡诈，如果老板把公司的重大项目决策权只交给一两个卓越的人才管理，那么，你老板的位置能坐得稳么？假如卓越的人才一撻挑子，公司又出现人才青黄不接的情况，你怎么收拾公司惨局？”

唐僧认为，那种害怕花费大量心血培养新雇员，从而忽视培育人才的做法，绝不是成功老板的经营之道，这无异于因噎废食。

### 副总经理的含义是什么

DBA汽车公司从外面请来一位负责推销的副总经理陈澄，负责促进向市场投放一系列新产品的工作。他的工作做得尽善尽美，真是一位善于组织推销和活跃推销的活诸葛。在他主持下，产品销售数量迅速增加，他简直成了当时的神人。

然而一年过去了，正当他雄心勃勃之时，他过去的某些态度和习惯再次表现得淋漓尽致。如，他经常提及他过去所在的那家更大的公司的做法；他把交货不及时的责任归咎于生产部门，在提出他所认为需要改变的商品规格以前，指责研究和工程设计部门过于挑剔。人们花时间向他解释，好言相劝以平息他的怒气。与他争辩，都是白费时间，枉费心机。他正在迅速地变成公司前进道路上的严重阻碍。由于他受局部视野的限制，狭窄的眼光，导致狭隘的工作，谁也无法管住他这种推卸责任的人。

公司总经理白龙马感到问题很棘手，便向唐僧请教该怎么办。唐僧给白龙马提供了一些建议。

第二天，白龙马豪爽直率地对他说：“陈澄，你是干什么的？”

陈澄感到迷迷糊糊，回答：“噢，搞推销的副总经理呀！”

“不错，那么副总经理的含义是什么？”

陈澄思考着总经理的用意何在，慢慢回答说：“噢，我认为有许多含义，搞推销，建立……”

“先别往下说了。”白龙马打断了他的话头说，“搞推销，那么推销部经理也负责推销吧？”

“噢，是的。”

“那么，你的职务还有什么用呢，徒有虚名吧？”

“噢，我明白了……呃……我想这意味着从公司的角度负责和管理整个公司的推销职能……是您办公室的一部分……”

“没等我说完你就明白，陈澄，”白龙马说：“一位副总经理是从整个公司的角度说话的，而不仅是他所负责的那一部门。他要时刻牢牢记住把公司的整个全局利益放在心上。”

陈澄开始深刻反省自己。他终于意识到自己以前眼光短浅。过去他一直把自己看成是一位从他原来的角色那里“借到”这里看场子的。当他反复考虑总经理白龙马的意见时，开阔了视野，充实了自我，理所当然地促进了工作。于是他就开始以全公司负责人的身份工作了。

白龙马觉得唐僧给自己出的主意、提的建议实在是高明。

### 不是每件事都必须有详尽的制度

DBA汽车公司的财务主任小刘，打来电话要唐僧帮忙。他奉命建立一系列本部门的旅行和娱乐指南，想听听唐僧的意见。

小刘这么一问，唐僧的脑子里马上想到一连串需要回答的问题。比如伙食费的标准是多少、汽车租金该定多少，该住什么级别的酒店等等。这么多的问题一下子涌进他的脑子，数也数不清。

而小刘也有一些疑问：如果因出差需要到外地，可以在外地度周末吗（由谁报销食宿费用呢）？能不能把酒水费用一起打在自己的报销单据里呢？

DBA汽车公司有正式的规章手册，但是用于实际就太笼统了。它只是规定了诸如尽可能乘坐经济舱、超过25元的单据才能上交之类的事项，而对大多数平时可能遇到的问题却没有给出答案。

突然间，唐僧找到了所有问题的答案。它没有被写进任何一本公司的规章手册中，虽说是不成文的东西，但唐僧却没有意识到它实际一直在起作用。那就是：出门在外，也要像在家里一样节俭。如果你平日只吃牛肉面或几个包子，出差时也该这样；如果你一向愿意光顾高档餐厅，那么出差时也不妨去那种地方。

这项原则适用于各种情况。比如你开的是辆豪华车，那么就租辆豪华车；你度假时通常住一流饭店，那么出差时也可以这样；如果你晚上经常小酌一杯，当然可以把它算进账里。

也有一些例外，因为必须考虑工作的便利和效率。如果你是和几个商业伙伴一同乘车，最好是租一辆中型以上的四门车（尽管你在家开的是小型车），以使你的乘客们感到舒适。

不过最基本原则是一样的：根据日常生活的原则来判断。

唐僧对小刘解释说：“自我约束是最有效的约束。如果你按照常规来判断的话，就不必浪费时间去起草——或者维护——出差报销的规定。一旦员工们知道我们希望他们在出差时也要保持平时的生活方式时，就不会有什么报销的问题了。谁不会钻制度的空子呢？还有另一个原因使我们不想制定详细的制度。如果人们不喜欢制度的话，一定会去钻制度的空子，或者认定那些制度没什么意义。如果你规定午餐的最高标准是20元，那么一定会有人花25元。他会把多花的5元算在乘出租车的费用里。相信你的员工能做出正确的选择，会使一切变得容易些，也更有效些。这么做员工们不会花时间去钻营，反而会与你合作。除此之外，你能马上找出你的出差报销手册吗？当人们不得不按照规定做出选择时，往往手头上没有报销手册。比如你想知道在旅馆里看收费录像的钱公司能不能给报销，可是你的报销手册却放在工厂的办公桌上了。如果报销的原则只是一句‘就像在家里一样去做’的话，你就能迅速而准确地做出决定了。当然，为了维护公司的形象，还是要制定一些指导原则。”

## 还是适当有一点“架子”为好

在平时和员工及下属相处的时候，唐僧是比较平易近人的。但这并不是说他会随意和孙悟空、猪八戒等人闲扯或开玩笑。唐僧也算是一个善于“摆架子”的高手。

唐僧认为，一个领导是否有威信的一个重要因素，往往是领导的“架子”摆得好不好。会“摆架子”的领导，高高在上。人须仰视才行；不会“摆架子”的领导谦虚随和，时常也能颇得下属的欢心。

唐僧觉得，“架子”这个东西，还是适当有一点为好。你一点“架子”不摆，反而被人瞧不起，工作起来难以服众；你“架子”摆得太足，把群众离得远远的，也会有负面影响。

其实，唐僧知道，所谓的“架子”的用处，早就被马基雅维里等政治学家所论述过了。在几百年前，意大利的政治学家马基雅维里曾写过一本叫《君主论》的书，以惊世骇俗之笔揭示了政治的真相，并给统治者提出了许多真知灼见。他在书中写道：

“君主必须是一头狐狸，以便认识陷阱；同时又必须是一头狮子，以便使豺狼惊骇。”

“君主如果被人认为变幻无常、轻率浅薄、软弱怯懦、优柔寡断，就会受到轻视。他应该努力在行动中表现伟大、英勇、严肃庄重、坚忍不拔。”

马基雅维利不止一次地提到，君主应通过种种手段，甚至包括表面上的装腔作势和耍些小手段来获得别人的尊重、爱戴和潜在畏惧。这与“架子”的妙用是相一致的。

“摆架子”，在理论上可以理解为与群众的“距离”，领导和群众应该下意识地保持一个相应的距离，只有这样，才能使下属意识到上司既有的权威，而这种权威对于上司又是不可缺少的。你过于谦恭，不留心树立自己的权威，下属很可能对你轻视和怠慢。而这对于你履行职责，是十分不利的。

还有一些领导对“摆架子”情有独钟，因为这样可以超然不群，给下属一种神秘感。作为领导，有时也

活得很累，怕别人看破自己的“天机”，就需要想方设法把自己掩盖起来。而所摆的“架子”就成了他的面具，这大概也算是一种社会角色的特定要求。领导的“架子”摆起来了，和群众就有了距离，从而使自己显得高深莫测。

从另一个方面来看，唐僧发现，领导的“架子”，也是一个挡箭牌。你太随和，人人都以为你好说话，所以，鸡毛蒜皮的事都来找你定夺，你把“架子”摆起来了，就可以逃避这些个小事的烦扰，而集中精力去谋大事，所以，摆架子又应该是领导艺术的一部分，有利于领导对政务的决策。

唐僧觉得，“摆架子”还有利于丰满领导的高大形象，它有时是一种自信和自尊的体现，使领导有一种鹤立鸡群的威信，从而唤起下属的敬佩和朝拜。当然，下属中腹有良谋者也会偶然发现领导的装腔作势，但却不愿拆穿这个西洋镜，因为无论是谁，都要实现自己的人生价值，而中国人以获得权力为荣耀。不摆一点“架子”，怎么能显示出春风得意呢？

无论是谁，都有实现自己人生价值的愿望。不同的人价值观不同，实现价值的程度也不同。但就中国人而言，通过获取权力来实现自己的人生和社会价值一向是一个十分重要的衡量标准。

毫无疑问，领导也需要人生价值得以实现的满足感，有些时候，他还会因此而显得沾沾自喜或洋洋得意，不自觉地表现为某种“架子”。可以说，这种心态在中国的不少人中还是相当普遍的。

深知“架子”的妙用的领导很多很多，但能够在理论上深刻地加以阐述、并在实践中加以娴熟运用的人则非唐僧莫属。他在自己的日记中写道：

“一个领袖必须能够使他的部下具有信心。他必须能够维护自己的权威。”

“最最重要的是，没有神秘就不可能有威信，因为对于一个人太熟悉了就会产生轻蔑之感。”

“(一个领袖)没有威信就不会有权威，而除非他与人保持距离，他就不会有威信。”

所以，领导的“架子”绝非是一个简单的道德问题，它还包含相当的领导艺术的奥妙，更有着心理学上的微妙含意。

唐僧认为，时代在发展，那种“走在人群中辨不出谁是领导谁是群众”的领导方式在一定程度上已不适用于今天的社会生活了。现在，大多数人都能够接受这样的观点：人应该讲究仪表风度。对领导们来讲，亦是如此。“架子”会增加领导的气势和威严感，只要做得不过分，它无疑会使领导显得更有魅力。

唐僧发现，群众都有服从权威的倾向。而领导通过得体的“架子”而表现出来的自信心、意志力、傲视群雄的态度以及凌驾于众人之上的气势则有助于增加自己的权威，使自己显得更有魅力，显得更像领导者，更能从形象上唤起别人的敬佩和好感。

唐僧喜欢通过“摆架子”使自己显得比较神秘。许多下属都有这样的感触，有“架子”的领导就仿佛是一座云雾缭绕、幻象纷呈的大山，看上去高深莫测，不可捉摸。其实，这种效果正是许多领导所努力追求的。

他为什么要这样做呢？

因为领导处于各种利益、各种矛盾的焦点上，他若想实现自己的目的，就必须懂得掩藏自己，使自己的心机不被窥破。

如果下属很容易就揣摩到领导的心思，他就很可能利用之来达到自己的某种目的，从而危及或破坏领导意图的实现。而不暴露自己的最好办法，莫过于增加与下属的距离，减少接触，使自己保持一种神秘莫测的状态。

这就是唐僧爱“摆架子”的另一个原因。可见，唐僧的“架子”决不仅仅是为了炫耀，还有一种因为害怕下属而采取的防范性措施。领导实在是太累了！

说得直白一些，“架子”其实就是一种距离感。距离感不仅会给领导带来心理上的安全感受，而且还为他处理人际关系及政务提供了一个回旋的余地。许多领导正是靠着这种距离感的调整来实现着自己的目的。

在不同的时间、场合下，对不同的人行使不同的“架子”就会形成不同的人际距离。领导可以随时根据自己的需要来调节这种距离，从而把不同的人的积极性和进取心调动起来，为实现自己的意图服务。而没有层次感的随和和友善，则是“仁有余，威不足”，不能达到这样的效果，还不利于领导处理棘手问题。



许多领导最头痛的便是事无巨细都要亲自处理。他们更希望自己能抽出时间和精力来处理大事。而随和的言行会使下属产生一种错觉：这个领导好说话，是不是让他给我解决一下我的问题？……这样，势必会使许多下属抱着侥幸的心理来请求领导的亲自批示，而一旦不能满足又会心生怨恨。所以，唐僧就喜欢利用这种“轻易不可接近”的“架子”来逃避细小琐事的烦扰，把更多的脑力用于谋划大政上。

### 不要插手去控制下属的工作

---

唐僧说：“我们总是在每件事中间来回奔波。这种‘野牛首领’的性格，总是让我们想要去插手控制一些事情。这意味着我们揽了太多的责任压在自己身上。这或许是你想要的行事方式，但如果这样做，会让你负起更多责任，至死不得喘息。只要你继续掌权，谁也没法取代你的工作。”

如果你仅是学会怎样分派工作并追踪进度，这稍稍减轻了你的工作负担，但是所有的决策过程仍全部推给了你。员工们很快地学会了你偏好以“我的方式”做事。他们会持续问你何者才是你所希望的，向你询问每个小细节，并要你不断提供咨询。不多久你花在这些上面的时间有增无减，“授权”工作的方式最终未能见效。

DBA汽车公司要准备一项盛大的年度商展，要展示新产品并接受订单，所以必须拟定最好的计划。为此，请了一位沟通协调专家主控大局。他在这方面的专业备受推崇，索酬也很高。他花了几个星期准备摊位、宣传物及展示品，但他不告知白龙马正在进行的步骤，而当白龙马发觉距离商展揭幕只剩两周，要求

他简短地报告他的计划时，竟发现他的报告竟与DBA公司以往所做的截然不同。白龙马不同意他的计划，并坚持他必须加以调整。

但是，一切都已太迟，距商展开幕时间太短而无法做任何调整。但白龙马手下的几位经理来告诉他，他们十分喜欢这个新的计划，所以，虽然白龙马几乎要取消这次的商展，还是勉强同意他们继续进行计划。白龙马心中原本想说：“看吧！我早告诉过你们这计划不会成功。”这句话，一直到展览结束时都没派上用场。出乎他意料之外，他大错特错——公司办了有史以来最棒的一次商展！增加了40%的订单，公司的摊位是会场中最耀眼且受欢迎的主角。但商展结束次日，这位专家就要求离去——他说他无法在这种处处受制约的环境中工作。

白龙马带着遗憾的心情向唐僧汇报了事情的经过。唐僧对他评论道：“是你的‘全权负责’的作风使你付出了代价——损失一位了不起的专家。身为整个组织的管理者，有责任去创造能使员工能对自己所作所为负责的环境，他们有责任对自己的卓越表现而负责，而管理者必须创造这样的环境，使他们拥有这样的责任归属权。”

## 让职工成为公司的主人

---

为了调动工人的积极性，许多企业设法让职工成为公司的主人。然而，只有充分尊重员工的权利，员工才会将企业视为自己的，才会为企业积极地工作。在这方面，唐僧的秘诀就是“把公司交到员工手里”。

唐僧让DBA汽车公司的90名“工厂经理”(厂长)直接控制自己厂里的人事、财务、采购等等，这就使人

事、行政、采购和财务等各部门的权力分散了。这似乎有悖经济原理，因为从理论上讲，集体大量采购是压低单价，节约费用的良方。但是，唐僧却认为集体采购是行不通的。90个“工厂经理”为每一季的目标负责，若是集体采购，在90天之后，会有人跑过来说：“本来计划是可以完成的，但是那个该死的采购经理没有准时把我要的钢铁买回来，所以我没办法达到目标，也许下一季……”而在采购部门的权力分散后，如果有几个“工厂经理”感到有必要的话，他们就会自己联合起来压低成本。

DBA汽车公司没有作业准则，也不用写报告，白龙马说：“我们有的只是信任！”他们充分尊重每一位员工。在经济萧条时，公司曾被迫辞退1000名员工。为此，公司每星期都要给每位员工送一份通讯录，在这份通讯录中大胆指出下一个可能裁员的是哪些部门，并指出被裁员部门的员工前途怎样。这种做法富有成效。裁员后，购买股票的员工超过80%，包括被辞退的员工。而裁员前，80%的员工只是通过自由入股计划成为公司股东的。

在唐僧的直接领导下，由于他“把公司交到员工手里”，公司的效益即使在不景气的时候，也承受住了打击，在别的公司遇到某些难题摇摇欲坠的时候，该公司却能够迅速地恢复元气。

#### 四。 如何提高效率——和下属共同努力

唐僧开门见山地说：“你应该改变一下工作作风。真正能干的人不应该总是很忙。有许多人，一天到晚就会叫‘忙啊！忙啊！’好像他们是‘能者多劳’。表面上看起来，多数人的确似乎很忙，但进一步追查，往往是由于不会分配时间的缘故。

真正能干的人不应该总是很忙

---

这天下班后，唐僧来白龙马的办公室约白龙马去打高尔夫球。

“我忙着呢！”白龙马不好意思地说。

唐僧发现，他的确很忙：办公室上放着一大摞待批阅的文件；两名员工在等着和他会谈；唐僧刚刚进去不到一分钟，电话就响了两次。

高尔夫球是打不成了，唐僧发现了一项更有必要、有意义的工作，他觉得必须给白龙马讲述一下如何提高工作效率的技巧，以帮助他摆脱目前这种困境。

等白龙马的工作暂时告一段落，唐僧和他来到了一家小餐馆。

唐僧开门见山地说：“你应该改变一下工作作风。真正能干的人不应该总是很忙。有许多人，一天到晚就会叫‘忙啊！忙啊！’好像他们是‘能者多劳’。表面上看起来，多数人的确似乎很忙，但进一步追查，往往是由于不会分配时间的缘故。这些‘整天喊忙’的人，往往不能明辨工作的轻重，而将时间浪费在一些琐事上，使得工作显得很忙乱。也有不少人，是因为缺乏处理工作的能力，才产生这种现象。”

“俗话说：‘能者多劳’，能干的人难道不应该忙些吗？”白龙马很认真地问。

唐僧很肯定地说：“真正能干的人是不会忙的。首先他会拟订一个工作计划表，依序处理工作，使它顺利地进行。这种人，能够从容不迫地担任几个人的工作，是不足为奇的。”

唐僧看着白龙马好像没有完全领会自己的意思，就给他举了一个例子。

以保险公司营业部的小孙与小童科长为例，在处理工作这一点，就有极大的分别。

二位科长在平时，都无法静坐在椅子上，必须参加许多的会议或出差。但顾客一要求面谈，小孙科长能马上出去会晤，而小童科长却往往抽不出时间。与小孙科长聊天，常可有二三十分钟的时间，而与小童科长，则只能站着谈几分钟。

原因很简单，小孙科长善于委让权限，也就是能充分任用部属。做出计划表，详细交代部属，按部就班地从事，工作轻而易举地就告完成，所以能表现出悠悠然的态度。至于小童科长则过于专制，对芝麻绿豆的小事，也要插上一手，使得部属愈发变得无能，工作更无法如期完成。小孙科长每次对外的联络事宜，总是由部属在五分钟内完成，而小童科长的部属则只会以“大概明天上午可以列席吧！我要再请示一下科长”作为搪塞，由此可见一斑。

唐僧说：“一般的观念认为，地位愈高者，愈不易见到，认为职位高的人工作繁忙，缺乏会面的时间，其实这是错误的观念。假使说，上级干部自视过高，不喜见人，倒还正确。

“一个真正能干的领导，他从不以繁忙作为借口。反之，愚拙的领导，由于不懂得事先计划，工作愈积愈多，无法完成时，只得以‘繁忙’来做挡箭牌了。”

“那么，怎样才能摆脱这种不利境况呢？”白龙马不好意思地笑了笑，问道。

不能来了什么，就做什么

---

唐僧说：“经理除非能够毅然改变生活和工作的现实，否则将被迫忙于日常琐碎的事情。”

两个人叫的菜上来了，唐僧吃了几口菜，接着说，在美国，经理对整天忙碌的这种抱怨声非常普遍。公司的总经理或其他高级职员所负的责任是“综理全局”，照理说他应该将他的时间花在这一方面，但他仍免不了要兼管市场行销，或者兼管工厂厂务。为什么会形成这种现象？有人说是因为美国的经理通常是从某一专业部门提升上来的缘故。因此他们虽然升上了高层职位，但他们未能改变一辈子养成的工作习惯。可是在人事升迁阶梯大不相同的别的国家，竟也有同样的抱怨声。以若干欧洲国家来说，升任高层管理的人士，大多是具有多方面经验的总管理处的干部。但是在德国、瑞典、荷兰等国的公司高层管理人士，也与美国同行一样，说他们有太多的日常琐碎事情需要花时间、精力去处理。进而言之，这现象并不以高阶层为限。公司内几乎每一位经理，都有同样的困扰。这样看起来，就很难说是由于经理的出身之所致，也很难说是由于经理个人的偏爱，其中必另有缘故。

问题的症结，乃在于经理周围的现实。除非他们能够毅然改变现实，否则那些日常的琐碎事务便将主宰他们的关心事项和行动。

唐僧解释说，“来了什么，就做什么”，这对执业医生是适当的。病人来了，医生问：“你什么地方不舒服？”医生期望病人能告诉他有关的事实。病人说：“我睡不好，失眠已经三个星期了。”病人的这句话，正是告诉了医生什么是“优先”的问题。纵然在经过检查后，医生发现病人的失眠不过是一项不重要的病症，病人尚另有更严重的病情，但是，他还是会设法使病人先有几晚安稳的睡眠。

然而，作为一位经理，却无法从表象上获得情报，更无从了解真正的问题之所在。医生之于病人，病人的诉求便是重心，因为病人认为那是重心，所以需要医生优先对待。而一位经理所关切的，却是更为复杂的世界。表象的本身，不能告诉他什么表象是重要的，什么表象是不重要的。表象的本身甚至不能算是某件事情的征候，不能像病人的诉求一样提供较有价值的线索。

经理如果采取“来了什么，就做什么”的态度，那他不久就会陷入于应付的境地。也许他具有了不起的干才，足以应付得了，然而实际上他却是在浪费他的知识和能力，而把可能达成的效率撇开了。经理需要的是一套判断标准，使他能够据以针对真正重要的事项去工作。但遗憾的是，在日常繁杂的事务中，却找不到他们所需要的标准。

听了唐僧的劝阻，白龙马认真检讨了自己的日常行为，很快把自己从没完没了的琐事中摆脱了出来，他的业余时间多了，精力也非常旺盛。但是，他的飞扬的神采带了没有几天，就出现了愁云。公司最近的效益似乎不令人满意。

## 更大的权力不等于更高的效率

---

唐僧手下的一个项目经理负责实施一项顾客服务计划，其中包括大量的信息处理工作。这位项目经理不厌其烦地向唐僧强调：为了提高信息处理人员的工作效率，确保计划的成功，项目经理们需要更大的权力。

这位项目经理最终获得了授权，他可以直接管理项目组成员的工作，并有权根据他们的工作表现给予奖励，那一天成了公司里所有项目经理的节日。

可是第二天，新鲜劲儿一过，这位经理又为如何使用这些新的权力犯上了愁。到底应该何时评估项目组成员的业绩呢？是在每一项任务结束后，还是在整个计划完成之后？应该如何把握监控的分寸？

深思熟虑之后，这位项目经理决定根据每人编写的编码行数来评估信息处理人员的工作业绩。凡是达到标准的成员都能从他那里得到1000美元的奖金。

不难预料，信息处理人员们写出了数千行的编码，编制出的程序数量令人咋舌，因而人人都得到了那笔奖金。同样不难想像，这样编制出来的系统最终不能对顾客服务起到任何促进作用。

结果，唐僧只好让那位项目经理被解职了事。此后，唐僧，再也没有让一名项目经理获得过直接管理项目组成员的权力。

通过这件事，唐僧认识到：软件编码工作尽管非常重要，但是却不能作为评估的标准。真正的标准应

该是优化顾客服务。那位项目主管本应评估每个成员对促进顾客服务所作的贡献大小，并据此给予奖励，而不该只看编码的数量。这就是“以绩定酬”的项目管理方法。

唐僧还总结出这样的经验：无论你使用何种评估标准，都应该注意奖励的“力度”。只有当你掌握了设定业绩目标的艺术之后，才能为完成指标者论功行赏。

但是，唐僧发现，许多项目经理一旦发现自己的评估标准出了差错，往往会放弃所有评估手段。他们经常在事后根据工作的结果，对有关人员的表现给出一个主观的评价。这种做法严重违反了一个项目组获得成功所必须遵守的“三个‘C’原则”：预定的目标不够“明确”(Clarity)，团队成员缺少对完成任务的“承诺”(Commitment)，对成员的工作表现不能给予相应的“奖惩”(Consequence)。

这种“无为而治”的方式对项目组的危害是相当严重的。干好干坏一个样，人们就会丧失努力工作的积极性。而如果人们根本不清楚自己的责任和目标的话，他们就会想：“我先随便设计一些什么东西算了，反正项目经理要到进度完成一半的时候才能把目标确定下来。”所以，使用错误的评估标准与“无为而治”方式同样会招致麻烦。只有进行恰如其分的业绩评估才能解决这些问题。

唐僧知道，在过程与目标之间实际上存在着很大的区别。在项目经理事件中，编码只是为了达到预期目标的一个必要的过程，而预期目标则可能是：保证这一系统的使用者在30秒之内就能获得过去6个月的客户交易记录。

你若能够以这样的工作目标为尺度去管理项目组的成员，就完全不必担心会使用错误的评估标准了。你已经向他们提出了明确的工作目标，这样一来，你可以根据预期目标对他们的工作表现给予相应的奖惩。

把一个总体工作目标分解到个人并非易事，但却非常值得一试，在管理的过程中，始终把既定的工作目标作为核心，就能够符合“3C”原则的要求：明确提出了预定工作目标，得到了团队成员的承诺，并根据各人的工作完成情况给予相应的奖惩。

唐僧指出，作为一名项目经理，所必须做出的另一个决策就是对员工的奖惩力度。你当然不会把所有没能完成工作业绩指标的人员统统解雇，同样，对于一个可以在一个月内完成的工作计划，你也不应该开出一笔相当于半年工资的高额奖金。这就是把握奖惩力度的问题。与成绩挂钩的奖惩力度越大，成员们工



作态度的改善也就应该越大。一方面，你要让你的属下了解，对他们的奖惩是与他们的工作表现密切相连的。成绩突出的人员应该能够看到，他们的表现得到了管理层的首肯并获得了相应的奖励。而那些表现欠佳的人也应当意识到，管理层对他们的表现心知肚明。

但是，与业绩挂钩的奖惩力度也不应过大。否则，员工们会变得对没有奖金的工作漠不关心。优秀的项目经理应该制订合适的奖励结构，做到金钱奖励与非金钱奖励相结合。根据不同人员心理承受能力的不同，确定与业绩挂钩的“风险奖金”在其全部奖励中所占的比例。

如果你身处一种“福利型”的企业文化之中，人们还不适应这种“以绩定酬”的奖励制度，你就必须循序渐进。一开始，与业绩挂钩的奖金比例应相应较小。随着人们承受能力的增强和工作表现的进步，再逐渐提高“风险奖金”所占的比例。

你不能少写一点儿文字材料吗

---

有一次，猪八戒交给唐僧一份书面材料，是为会见某个客户做准备的。他在材料里汇集了一大堆拟向该客户各分部总裁提交的各种建议书，其中篇幅最短的也长达63页。

唐僧对此感触颇多，他问八戒：“你不能少写点，只写一页吗？”

“如果能那么做的话，我老猪自然愿意，谁不想少干活、多偷懒呀！可那怎么行呢？”

猪八戒的表情十分认真。

“文字材料完全可以非常简洁。在这方面，许多公司的做法就非常好，比如，普洛克特-甘波尔公司。”

唐僧告诉猪八戒，普洛克特-甘波尔公司的体制是单位不多、结构简单，这与该公司那种精练简捷的办事方法是协调一致的。那里的经理们常说：“这种习惯已经深入人心，明确无误了。”他们的那套体制运转自如，明白易懂，中肯扼要。普洛克特-甘波尔公司的行动语言，即那套体系的语言，就是那种传奇性的单页备忘录。

普洛克特-甘波尔公司的一位经理说：“这规矩执行得时紧时松。不过，我刚刚呈交了一份建议书，要求对我公司的战略作几处改动。这份建议书只有一页再加四分之一页长，可是却被顶回来了。嫌它太长了。”

这种传统要追溯到前任总裁理查德·杜普雷那里去。凡是备忘录，只要篇幅长度超过一页打字纸，杜普雷就非常讨厌。对于长篇大论的备忘录，他往往是在上面批上一句：“去芜存菁，使我理解。”就把它打回去了。要是那份备忘录谈的是件复杂的事情，他有时会再添上一句话：“我不懂复杂的问题，只懂简单的。”有一回，有位记者向他问起这件事，他解释道：“我的部分工作就是训练人们学会把一个复杂问题分解成一系列简单的事。然后我们大家才都能够采取明智的行动。”

普洛克特-甘波尔公司的前董事长爱德·哈尼斯，对这种传统也表示附和，他说：“把事实和意见分列的简明的书面陈述，是这里制定决策的基础。”

唐僧说：“当然，一页的文字材料，不仅仅是节省了阅读者的时间，而且——”

平时八戒不善于动脑，现在突然发现自己能够猜出师父下面想说的话，于是兴奋得不等唐僧说完，就抢过话头：“而且还省纸呢！”

“可不是那么简单！”唐僧笑了笑，“还有一个好处，就是数字真实。”

唐僧解释说，管理信息系统和预测模型用得越来越广，职能部门间的扯皮没完没了，再加上因此而给解决问题的过程掺进了人事性因素，这就是使情况越来越不可靠的原因。单页备忘录对此则大有裨益。首先，仅仅因为它的数目字比较少，引起的争论也就减少了；而且，在一页纸上检查和核实20个数目字，总比100页纸里每页有20个数字要核实来得容易得多。它使人思想集中。再者，它把问题突出了出来，置于显眼地位。要是有人第14号附录里什么不显眼的地方弄错一个数目字，想追究他的责任按道理就难于

说出口了。可是如果一共才20个数目字，责任就不究自明了，可靠性也就随之提高。单页备忘录是根本容不得粗心大意的。

一位著名作家曾说过，写小说的第一步是先用一页纸把创作目的给写出来。要是你连这一页纸也写不清楚，那你那小说就多半很难写得下去。听说对于文学写作业来说，这只是一般常识，可是企业界中大多数人却不明此理。人们在一份长达100页的投资建议书里找不出关键性的设想，这是不足为奇的。逻辑可能不严密，文字很可能冗长空洞，见解几乎肯定陈腐低劣。而且更糟的是，高级经理和审查人员之间随后就此建议书展开争论时，很可能也会失去重点，漫无边际。

一位财务分析员有一次谈到普罗克特-甘波尔公司时说：“他们一丝不苟，简直叫人受不了。”另一位补充说：“这是一个极其深思熟虑、刻意求精的公司。”令人大惑不解的是，该公司的报告都只有一页纸。他们是怎么能做到这样细致、慎思、严格的呢？一部分答案是在于他们全都为在那一页纸上做到这一切而竭尽了全力。按照惯例，副经理或是资历较浅的经理头次草拟备忘录时，一般都得至少打上15遍草稿。另一部分答案是，该公司备有大量补充分析材料，这跟所有别的公司是一样的。普罗克特-甘波尔公司的不同之处在于，他们不拿这些厚厚的材料去互相折磨。“这种对一页纸的信奉还有一条引人注目的特点，那就是——纸张耗用得少！连你都看出来了，这自然不必多讲！”唐僧又笑了笑。

他解释说，单页备忘录的力量还在于，它的实际影响要比上列的部分特点深远得多。就控制文牍成灾和重在行动这方面来说，唐僧说，他自己已经不再批复所有的书面材料而开始使用电话了。他的目的是想在信息交流方面为公司树立一个榜样。

让下属了解清晰的目标

---

在管理的实践中，唐僧越来越充分认识到让下属了解清晰的目标的重要性。

几年前的一天，唐僧召见销售经理桑德来谈话。

唐僧：“好吧，桑德，我们来看看你上两个月的销售成果。你跟我说好会有显著的改善的，对吗？”

桑德：“确实如此。不过，我还以为要到这个季度结束再来评估我的成果的。不管怎样，我想我已经有相当显著的改善。”

唐僧：“是吗？你的总销售量好像是上去了一点，但增长的部分多半来自小客户。”

桑德：“我并不想忽略大客户，但我认为提高自己销售量最好的办法是在一些中等的客户上下功夫。这样做可能不是很引人注目，但它确实有效。”

唐僧：“但是，无论如何，我还是希望每个人都将精力放在大客户上。这样，一小批客户就能将销售额提高很多。”

桑德：“哦，你难道是要我提高销售额吗？我还以为要从增加销售给每个客户的产品种类起步呢。”

唐僧：“增加产品种类当然也没错，但这并不能增加销售额。”

桑德：“那你的意思是我做的这一切毫无价值？！”

为什么销售经理桑德和总裁唐僧会产生争执？问题的症结在于总经理白龙马没有为下属提出明确而具体的目标。下属按照自己的想法去实现目标，最终却发现这根本不是上司所需要的。

上述对话表明，桑德致力于提高销售量，特别是增加卖给每个顾客的产品种类，然而总裁唐僧的要求的却是增加销售额。

唐僧指出，目标对于改善工作业绩非常重要，但同时目标对正在进行的日常工作也十分关键。目标是

一切工作的基础。有了明确的目标，下属就能有明确的努力方向，全力以赴做出令自己、总经理和客户都满意的工作业绩。一边工作，一边修正随时出现的问题需要花费更多的时间、精力和资金，而事半功倍的做法则是通过有效的规划来防止问题的发生。

桑德与唐僧之间真正的分歧并不在于他的工作业绩，而在于两者对他应该实现的目标的认识上。良好的目标应该详细说明所要产生的具体结果，以及产生这一结果的具体时间。这一目标要包含一条或数条明晰的标准，以说明成功的结果所应具备的特性。如果项目内容广泛，一个好的目标还应包含子目标，以及实现这些子目标的标志。这一目标要对项目报告所需的过渡状态做出说明。除非项目很单一、很直接，都应将目标以文字形式记录下来，而有关人员要在上面签字。

唐僧认为，毋庸置疑，目标对每一个人都是非常重要的。目标对于每一个企业或者组织同样必不可少。目标有多种功能。当员工是新手，或对特定的工作尚不了解时，清晰而具体的目标可以让他们少走弯路。目标还能使员工很快明确工作的内容及先后顺序。有经验的员工则可以将清晰的目标当作制定工作计划、明确工作责任的基础。目标的制定不仅要考虑工作本身，还要考虑员工的经验与能力，以及员工之间的关系。

唐僧指出，企业管理者是组织的“头儿”，他的职责是统一全体成员的意见和行动，并为他们确立目标，提供行动的方向。所谓“领导”，就是要为成员们“指导方向”，“领而导之”。只有这样做，方可称得起“领导”！但有些管理者并不明白这一点，他们不懂得“目标的确是管理的基础”这一道理，他们自以为自己的下属们对于要干什么已经很清楚了。可是，当你到他们的单位里去，问那里的职工他们的工作是什么，你会惊异地发现，他们的回答与他们的“头儿”所讲的十有八九不是一回事。其实，对那些管理者来说，要让下属们干什么，这个的心里还是有的。只是他们懒得以通俗易懂的方式把底和盘托出给下属们。这就使下属们对自己行动的目标莫名其妙、糊里糊涂。所以，管理者们应当为下属们确定目标，并把自己的意图明明白白地传达给他们，这是一种令人鼓舞的方式，是协调工作的基础。

**用恰当的奖励促进工作成效**

---

在第27届全国总裁领导营销艺术经验交流会上，唐僧介绍了DBA公司在销售方面的用工政策和奖励系统。

唐僧说，他尽力通过记录规则和常规、与推销有关的困难和使用的奖励制度，为应征者描绘出工作的真实图景。根据唐僧的观点，销售人员最重要的品质是诚实，公司要求所有被选中的申请人都参加一次测谎仪测试，据认为它对于测试人们的诚实有很大帮助。

公司对没有经验的销售人员要进行3到7天教授基本的产品知识和销售技巧的培训。完成培训项目后，新的销售人员就和一个有经验的销售人员一同在销售一线工作，学习有关规则，观察和工作大约一星期。公司为这些有经验的销售人员协助培训而奖励他们，每天50元到75元不等。这套制度不但给以金钱的奖励，也给予相应的地位。它还为新销售人员立即进入销售一线系统工作提供了条件。

销售人员在每次销售中，按毛利的一定比例提取直接的佣金，当毛利不超过300元时，销售人员拿30%的佣金；当毛利超过300元时，他们拿33%。除了佣金之外，每月推销汽车超过11辆时，他们都可以拿到一定红利。这种红利是通过将销售数量平方得到的。例如，卖12辆汽车的销售人员得到 $12 \times 12$ ，即144元；卖20辆的人得到 $20 \times 20$ ，即400元。

汽车销售数量是很重要的，但是每次销售中可获得的毛利同样重要。获得额外的毛利润，要求销售人员格外努力，但是，如果没有奖励和要求的格外的努力相联系，销售人员就会满足于最小的交易量。因此，如果销售人员毛利超过300元，除了给予更高的佣金外，DBA公司在每个销售人员一次销售总利润超过300元时，给其5元，作为年终的奖金，如此累加。一个销售150辆汽车、每次交易毛利都超过300元的销售人员12月份可以得到750元的奖金。

另外，非货币奖励也被DBA公司广泛采用。一年2次，公司对每个销售人员的销售数量以及毛利进行统计，前3名的获得者可以通过抽签选择任何一种汽车作为自己的私人财产。下面的10个人一般可以得到一辆档次较低的小汽车，没有选择机会。

唐僧每星期开3次销售会议，会议首先要公布前2天汽车销售的毛利。所有的销售人员根据上个月彼此之间销售情况的比较在大讲示牌上纵向列队。水平直方图显示他们当月销售的进程，所以一个星期3次，销售人员都可以因其处于领先地位而沾沾自喜，或因为自己远远落后于别人而自责。

DBA汽车公司对职工的着装和会议出席有着极严格的政策。销售人员的形象是极为重要的。DBA汽车公司的销售网络一般设在各大城市的繁华地段，这里的顾客一般都是上层阶级，年龄在28到50岁之间。因此，销售人员穿着必须使顾客愉快。如果销售人员衣着不整，就要被罚款并立即打发回家。此外，公司要求销售人员按时出席一周3次的销售会议，以及被指派的车间的工作班次。如果3条规定中任何一条没有被遵守，根据公司的规章，违反者就会被惩罚。第一次违反，罚款10元；第二次违反，罚款25元；第三次违反，罚款50元，而且没有第4次机会。罚款用于销售人员的聚会。最低月销售额也是管理人员确定：连续两个月销售不了10辆汽车的人必须自动离职。

这极大地提高了公司的效率和效益。

唐僧的演讲得到了与会者的广泛赞许，大家纷纷表示，会后要到DBA公司实地参观考察和学习。

## 五. 沟通与谈判的技巧——不要忘了“小人物”

唐僧的日记本的扉页上有这样一句话：从长远来衡量事情轻重之后，就要力争到底，成功必属于你。

## 借钱时也要锲而不舍地争取

---

唐僧的日记本的扉页上有这样一句话：从长远来衡量事情轻重之后，就要力争到底，成功必属于你。

唐僧发现，在求别人办事情时，有时候说服工作是很困难的。如果对方很干脆地答应了，那就再好不过了，但是大多数对方都会搬出许多理由来搪塞，或是故意提出一些条件来拒绝。请求的一方，如果在遭到拒绝以后，就打消再争取的念头，事情就无法再有进展了。遭到拒绝后心灰意冷，这是人之常情，但是，一旦断了念头就很可能再也无法挽回了。

几年前，DBA汽车公司正在进行一项新的建设。那项工程的土地需要5 5万元，建筑物需9万元，内部设备需5万元，合计是19 5万元。

但是当时，唐僧手里只有5万元，还差14 5万元。唐僧认为，这笔钱，无论如何都得想办法筹到。于是，他选择了唯一的一条路——贷款。除非向银行贷款，否则这项工程无法进行。

决定之后，唐僧马上与有来往的银行负责人见面，说明新厂的建设计划，并要求贷款15万元。这家分行经理向他提出很多细节问题，唐僧都据实一一相告，包括：生产能力、销售状况、资金回收情形等等。

听了唐僧的说明，这位经理点点头说：“我明白了，你这个计划非常好，但是15万这个数目太庞大了，我必须跟总行商量过后，才能给你答复。”

这位经理的回答，唐僧十分满意，于是就回去了。心想借钱的事，应该不会有问题了。

三天之后，答复来了。经理过来说，可以帮唐僧筹15万元，唐僧心里很高兴。可是，银行经理紧接着又说：“但是，要我们将这笔钱以无担保的方式贷出，恐怕有困难……”



“通常贷出这么大的金额，需要实价20万元以上的担保物。但是听过你上次的说明，我知道，实际上你们根本无法提供这些担保，所以我们希望，你能够将你的土地、建筑物拿来担保，如果还不够，还要以DBA公司的信用作保。”经理说。

这样的回答应该叫人欢欣鼓舞的了。但是当时，唐僧并未马上做决定，因为他对“信用”二字感到疙疙瘩瘩的，假如用不动产作担保来贷款的话，那么就着着实实发展下去的DBA公司的信用来看，这样做是不太理想的。

假使放弃公司多年来打下的信誉，那么目前的问题，就可以摆平了。可是DBA公司的事业并不仅止于目前，这个经营将来还要发展下去。唐僧认为，必须以长远的眼光来看此事。于是开始反省，这样做的意义何在。若只顾目前有利条件，忽略这件对DBA公司信誉可能的伤害，是否会造成更大的损失？

斟酌良久，最后唐僧对经理说：“对贵行的决定，我个人衷心地感激。但是，若将不动产作担保来贷款，对DBA公司一贯的企业经营形象，恐有影响，所以很冒昧地向您提出这个要求——是否贵行可以用无担保的方式，借给DBA公司15万元呢？”

这位银行经理沉思半天，并不开口。唐僧继续说：“至于还钱的事，我以为两年就足够了，请您放心。而且，敝厂的土地权利书及税捐处的建筑物保值登记权利书，也可以寄放在贵银行。我很希望您再给我一次机会，无条件地借给DBA公司，可以吗？”这位银行经理点点头，说：“很好，我明白了，祝你能够如愿以偿。我会跟总行再联络一次，并且好好地说服他们。”

两三天后，银行通知唐僧，决定无条件借给DBA公司15万元。

由此可以看出，做一件事时，只要锲而不舍，不畏艰难险阻，就一定能够到达胜利的彼岸。不管是谈判，还是要完成什么事业。

没钱也要让人给你做广告

---

经过充分的酝酿和大量资金的准备，DBA公司又成立了悟净电子公司，由沙僧任总经理。

公司创立后，沙僧决定开办邮购业务。当时，在一本计算机杂志登一页广告要花2000元。他没有钱，怎么办？经过一番苦思冥想，他实在没有办法，就向唐僧请教。唐僧建议他用“大胆”的经营谋略，与广告商讨价还价，最后用赊款的方式做了一次广告。

沙僧邀请一家一流杂志的广告代理人来悟净电子公司，事先请了一些朋友扮成秘书或从外面打来电话，使人感到他的业务相当繁忙。墙上也挂着不断跳动的图表，上面是一些主要广告杂志的名称，还记着有关如何吸引新闻界的一项重要策略，部分数据被遮盖住。

当广告代理人来到公司时，沙僧拿起“及时”打进来的电话，大声嚷嚷：“2000元太贵了，我可用这笔钱到其他更有名气的杂志做更好的广告。”这一子虚乌有的电话，言外之意在于告诉来人，2000元的广告他是不会做的。接着他又被叫到另一间房中，接北京来的电话。他从门缝里看见那位代理人正费劲地研究那张假图表。

当他重新回来时，广告代理人迫切地说：“我们可以给你优惠。”沙僧说：“这本来就应该优惠。”所以仍然不干。经过再三的讨价还价，最后广告代理人完全同意用赊款方式为沙僧的产品做一次广告。就这样，在唐僧妙计的指导下，沙僧的第一次广告就这样做成了。不久，订货单源源不断地从四面八方飞来。

在餐桌上谈话和沟通

---

随着企业的发展壮大，企业中的雇员会大为增加，组织机构的设置也会越来越复杂。在这种情况下，管理者颇感头痛的问题就会增多，比如各职能部门之间的协调与沟通问题。随着企业规模的扩大，为了便于管理，需要设立彼此独立的各个部门。但是企业要成为一个有机的整体，部门之间的沟通就显得十分重要，而在实际的管理实践中，各部门之间的沟通往往会遇到很多障碍。

DBA公司找到了一种极为简便的方法来增进各部门之间的沟通，这就是“餐桌面谈法”。

有一次，电气公司生产部门的主管实在是难以忍受其他部门的不配合，就对组装一种新型电路耗费工时过多连连抱怨。这引起了公司总裁唐僧的注意。他为了解决这位主管的抱怨，专门请来这位主管和一位工程师，和他们一起用餐。在就餐时，让他们就如何加快组装的问题进行协商。二人的协商是很有有效的。最终，他们找到了一个简单的加快组装的办法：只需更换一种更小、更便宜的部件，就能大大缩短工时。受这次用餐协商成果的启发，唐僧想出了“餐桌面谈法”，并认为这是解决实际问题、增进部门间的沟通的非常简便的方法。

每个季度，DBA公司都会在位于长安的公司总部举行一次午餐会。在这里，每次摆上5张餐桌，请来两个相关部门的要员共享丰盛的午餐。当然，用餐并不是目的，目的在于让他们找出解决问题的办法，席间，都要提出一些有待解决的特定问题。针对某一特定问题，每位用餐者都要想出自己的解决办法，向大家陈述之后，用餐者就进行评价，直到找出最佳的解决办法。

餐桌面谈法是富有成效的，DBA公司已经用它解决了很多复杂的问题。

为了解决员工的住宅问题，孙悟空提出了一项需要耗费巨资的公寓计划。为了不影响生产资金的总量，唐僧可不愿意用自己的钱，便决定贷款。他找来非常精明的会计师替他安排与银行代表魏得曼先生见面。唐僧和魏得曼准时赴约，时间是唐僧安排的。他当然是有备而来：他挑的银行、时间和银行代表，一切都配合得天衣无缝，他知道魏得曼先生有两大嗜好：网球与京剧。

会面就从一些无关痛痒的应酬话带入，除了训斥下属，唐僧平常不太说话，现在居然滔滔不绝。先说网球——他自己曾参加过去年中原网球大赛第一回合的比赛，当然，久已遗忘的比赛情景又浮现眼前。接着再谈京剧。他对现代京剧——尤其是“样板戏”的精彩唱段，更是如数家珍，从《智取威虎山》到《沙家浜》。下班钟响了，保洁员清理桌子，回家的时间到了。一向很“准时”下班的魏得曼先生，手指头很紧张地轻轻敲打着桌上那份唐僧的档案，他真的打算就在这个下午能和唐僧达成协议——也让自己能在星期一的例行会上把案卷呈给上级看。唐僧却在一旁若无其事地等着。

5点10分，唐僧起身，看了看表，说这次会谈让他很愉快，不过他还有事得先走一步了。当魏得曼帮他穿上大衣，两人转身走向电梯时，这趟会面的真正目的才真正起了个头——是魏得曼提的。

魏得曼说：“唐僧先生，你不是来谈抵押贷款的事吗？”

唐僧说：“抵押贷款？魏得曼，你要我来，是来谈贷款的事吗？”

“当然啦！”

看得出来，这整件事都是“魏得曼”的杰作！

唐僧从头到尾都没提“贷款”，是魏得曼自己提出来的，当然，贷款的条件也就留给他伤脑筋啦，就在他们两位都还站在电梯门口时，魏得曼提了条件。

利率为6 18%——而通常银行贷款的利率是7%——条件可以说好得不得了！

回到公司，唐僧兴奋地告诉几个亲近的下属：“离开谈判桌，并不是因为你不不想做成这笔生意；有时候，反倒是你要成交的窍门。”

别人听了唐僧的话只当是一次成功的“外交”经历，沙僧却看到了学习的榜样。他后来果然学会了这一手。

合作时不要忘了对方的“小人物”

---

沙僧永远记得自己首次代表DBA公司与西北五金公司洽谈钨砂的购销业务时的经历。他是自己从唐僧那里得到最高赞赏的一次。

钨乃是冶金、机电、电子、航空、航天工业的重要原材料。中国钨砂品位居世界之最，一向被国际市场器重，也是我国五金矿业的免检产品，所以是非常紧俏的产品。

沙僧走进这家公司的业务科，见四处胡乱地堆着杂物，办公桌上散着碗筷，有的在看报纸，有的在闲

聊，有的在电话里谈私事，却没有一个人接待他。

沙僧掏出美国烟散了一圈，才被告知科长不在，继续遭冷落。过了一会儿，一个打完电话的小伙子有些不好意思了，上前答话。

沙僧极想通过这个小伙子促成交易，尽力把涉及到的双方利益全都说得清清楚楚、详详细细。可小伙子听完后却摇摇手，说自己“做不了主”。沙僧又介绍了促成这笔生意的方法、步骤。小伙子又笑了笑说：“不要讲那么多，生意成不成对你关系很大，对我没有一丝一毫的好处，不会多拿一分钱的奖金。”

为了等待可以做主的科长回来，沙僧就与小伙子闲谈起来。话题慢慢地由电影扯到歌星，沙僧说自己认识香港某著名歌星的经纪人，小伙子立刻来了精神，称赞沙僧“脑子活络”。沙僧是个机灵人，经常受唐僧的熏陶，当然知道这句话中隐藏着的那种含义，他当即拍胸脯许诺：下午就送几张这个歌星在上海举办演唱会的票子来。这一招使小伙子竟有些眉飞色舞了。

沙僧虽没有搞到歌星演唱票的路子，但讲信用。从五金公司出来，他驱车赶到体育馆门口，高价买了10张黑市票，再折回五金公司业务科。小伙子惊喜了，全科人员也开始重新认识沙僧。于是，热气腾腾的香茶端来了，亲热的脸庞凑近了，并且不再把他当成外人。

“慢慢来，跟我们公司做生意，总是开头难……”小伙子劝慰沙僧。科里的其他人也七嘴八舌地告诉沙僧：只要能跟我们业务科搭上线，这桩生意随便你怎样做，公司头头没有一个懂业务，关键是叫他们愿意跟你做买卖。沙僧当即答道：“我想办法再弄点演唱会的票子……”“这对头头没有用。”小伙子断然否定。沙僧一脸沮丧，掏出于几只进口一次性打火机分送给各人，请求帮助。

得到了一点好处，业务科的人替沙僧出谋划策了：只要沙僧把老板唐僧带到公司里来，公司领导就不得不出面接待，到那时大伙帮着说说，再特别强调一下你们公司是我们公司的老关系户，成交就不困难了。

活剧上演了，很简单但很成功。公司头头见到了DBA的总裁唐僧，表现出极大的热情，双方拍板成交用了不到一个小时。

事后，唐僧对沙僧的做法大家赞赏。沙僧经他人之手导演的反客为主，恰好符合中国的国情——倘若只是打通上层，那将面对下面各个环节的困阻，未必办成事情；假如仅仅疏通了下层部门，也不一定能与

当权者签约，因为下面的人为避嫌而不肯多说话；唯有借助于以内为外、以外为内的角色移位，才能达成交易。沙僧的成功实在得力于其笼络下属的功夫。

而猪八戒的一次成功表演，则在于其和外面交涉和斗争的方面。

## 为了办成事而摆大“架子”

---

随着公司的不断发展，经营和管理的经验丰富了许多，唐僧所遇到的问题也日趋复杂。

最近，DBA电气公司遇到了债务难题：某重型机械厂欠DBA电气公司7000万元的货款，但却迟迟不还。

猪八戒派人到某重型机械厂追要货款多次都空手而归。猪八戒在无奈之时，便和唐僧、孙悟空等人聚在一起，商量怎样才能尽快收回货款，最后，大家想到了一个好主意。

这天，重型机械厂牛厂长接到电话，省经委秘书长将来厂考察，并组织该厂产品出口非洲。牛厂长按时去车站迎接。软卧车厢里走出四个人，牛厂长并不认识省经委秘书长，但他看清，其中一人是DBA电气公司的总经理猪八戒，他赶紧走上前去，和猪八戒握手，询问。“这位是经委钱秘书长，这位是王总工程师，这位是刘部长。”猪八戒一一介绍。牛厂长热情地将四位领导接到宾馆。牛厂长从猪八戒与钱秘书长的言谈中，看出二人绝不是一般关系。

第二天，牛厂长早早地把一行四人接到厂里，请进了豪华的会客室。所有领导班子成员及高级工程技术人员参加会谈。猪八戒挨着牛厂长坐在单人沙发上。牛厂长觉得猪八戒似乎有话要对他说，便把头侧了过去。

“牛厂长，那笔欠款能不能先还给我们一部分？”猪八戒附在牛厂长耳边悄声说。

“没问题，全部让你带走，我们两厂之间今后还要更加紧密合作。”牛厂长态度十分明确、干脆。

牛厂长开始向钱秘书长汇报工作，讲述着工厂各项情况，钱秘书长不时向猪八戒和王总工程师请教由牛厂长口中道出的专业技术术语。

因为有言在先，不举行酒会，临近中午，一行四人参观完厂区后告辞分手。猪八戒揣着7000万元的银行汇票，辞别了牛厂长，高高兴兴地回到了DBA公司。

一个多月后，等待消息的牛厂长给省经委挂电话，询问产品出口非洲一事。省经委回答，我们这里没有姓钱的秘书长，更没有人前往你厂参观考察过。

一纸诉状，以冒充高级领导进行欺诈活动的事由将猪八戒告到法院。唐僧派人向法院调查人员答复如下：“为了适应改革开放新形势，我厂成立了经济贸易委员会，钱秘书长确实是我厂经贸委秘书长，王总工程师是我厂高薪聘请的高级工程师，刘部长是我厂的组织部长，我们没有同重型机械厂的有关人员当面说过一句我们是省经委的，这只不过是他们的误会。再说，我们讨债，他们还钱，这是正常业务，不是欺诈。”

一席话说得众人哑口无言。

在当天的日记中，唐僧这样写道：“……成功地追回欠款7000万元。可见，虚张声势是一种重要的谈判谋略，非常适用于实力弱小的企业。架子之所以要空摆，声势之所以要虚张，是因为本身力量不足以制人，不得不出此计策蒙起虎皮壮威。当然，实力强大的企业运用此法则更是如虎添翼。”

**“暗渡陈仓”必须配合以“明修栈道”**



除了不断总结和交流在实践中积累的经营管理经验，唐僧还给孙悟空、猪八戒等人讲述古典名著，以提高他们的文化素养，增强应变能力。

其中最重要的课程之一就是《孙子兵法》。对于这门课程，猪八戒非常感兴趣，而且，非常注重在实践中的运用。

“以正合，以奇胜”本是《孙子兵法》中用于作战的招数，不久前，在唐僧的亲自指导下，猪八戒就灵活地运用了一次。

独联体一位巨商要到长安考察寻找合作伙伴，几家有实力的公司得知这一消息后竞相与之联系。

这天，巨商乘坐的航班将于中午12点10分到机场。几家公司的老板、经理都决定亲自去迎接。毫无疑问，谁能接到这位巨商，就意味着大宗买卖的成交已成功一半。

牛魔王化工公司的老板牛魔王和DBA电气公司总经理猪八戒在机场不期而遇。

两家公司素有往来，在这种场合相遇无需做任何解释，彼此都已心照不宣，但在礼节上还是要相互寒暄一番的。

飞机已降落，旅客们鱼贯走下舷梯。渐渐地人已稀少，却仍不见巨商的影子。两家公司的老板、经理停止了客气友好的交谈。牛魔王显得有些焦急，踮起脚尖不时向机场里张望。猪八戒还算沉着，一副悠然自得的样子。

30分钟过去了，这一班机的旅客已陆陆续续出站，却唯独不见独联体的巨商走出。

“怎么回事，是不是改乘下一航班了？”牛魔王疑惑不解地自言自语。这时，只听猪八戒的手机叫了起来，随即传来一个声音：“猪总，约瑟夫先生已接回宾馆，安排妥当……”猪八戒对牛魔王得意地一笑，转身离开机场。

牛魔王望着猪八戒的背影，脸上一片困惑，许久，似乎才明白发生了什么。

原来，猪八戒早已料到几家公司都会对巨商产生兴趣，便请唐僧帮他出主意。唐僧让他事先做了一定的安排——兵分两路。经与机场工作人员联系，得到允许后，一路人马直接将高级小轿车开进机场。待客人一下飞机，就被接上了车。另一路人马由猪八戒带领，在候机室与其他公司的接客人员摆出一副“正面争夺”的样子，其实是一个“佯动”。

事后，唐僧告诉猪八戒：“这就是所谓的‘以正合，以奇胜，金蝉脱壳；布明阵，隐真情，暗渡陈仓。’”

“哈哈，这简直是太容易了。”猪八戒笑着说。

“并不是那么简单。这里有一个关键，你不能忽略，‘暗渡陈仓’必须配合以‘明修栈道’，才能显示战略的意义，也才能突出谋略的价值。‘明修栈道’，就一定要引起人们的注意力，最大限度地招引顾客，但‘暗渡陈仓’的真实意图在一定期限内决不能随便暴露，以免引起别人的警觉，而功败垂成。”唐僧严肃地说。