

Invincible
Wolf

取胜 有道

的

狼

杨子明●编著

管理人员培训

金典

中国纺织出版社



Invincible
Wolf

取胜 有道

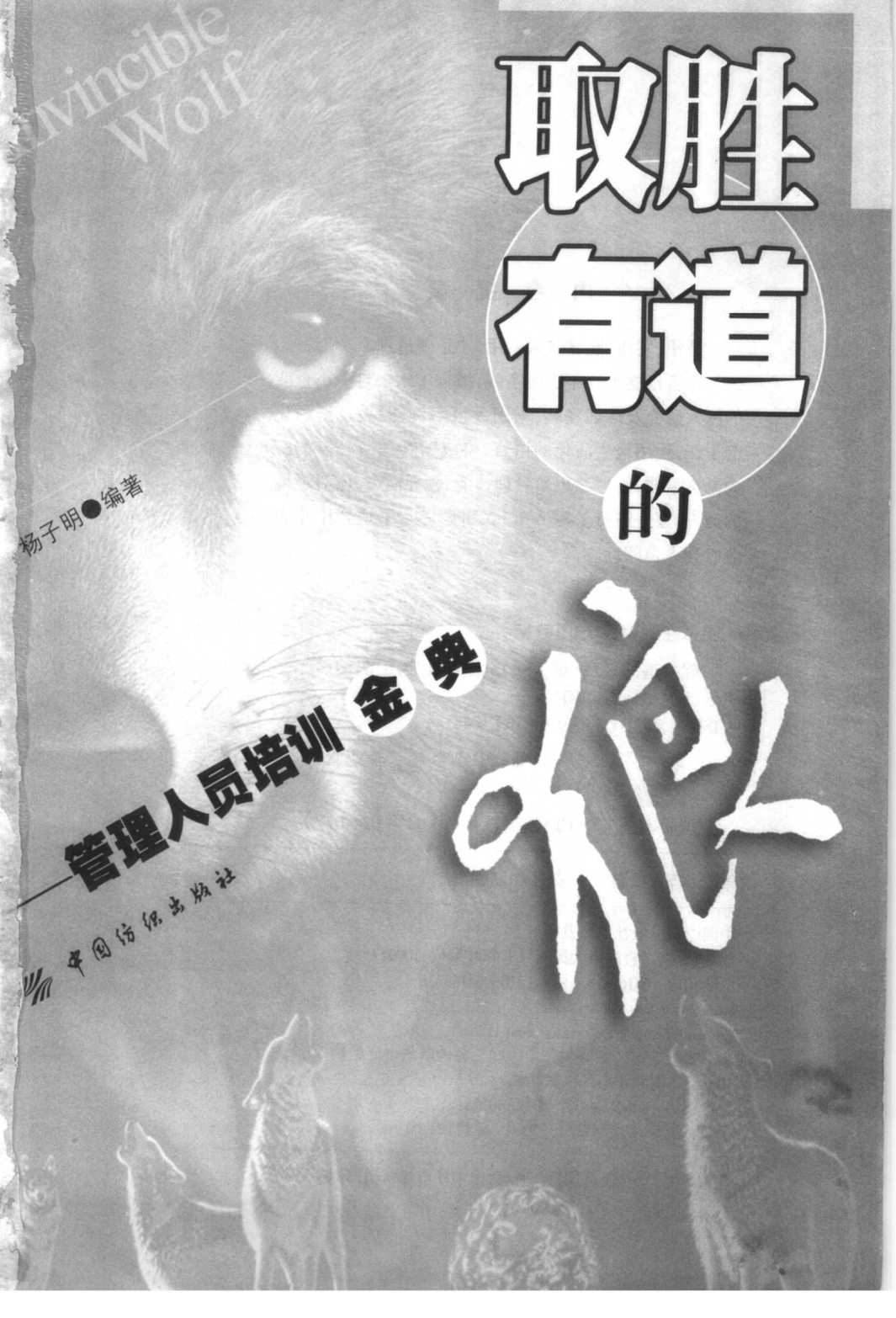
的

狼

管理人员培训 金典

中国纺织出版社

杨子明●编著



内 容 提 要

适用、实用,能够拿来就用,才是硬道理。

作者根据十几年工作实践,结合多年来对中小企业的深入研究及培训经验,采用大量案例、图表及漫画化的手法,运用最生活化的语言,将成功管理所必需的三大基本素质:管理思想及管理技能、领导能力、应对逆境的能力,逐一进行了深入分析、讲解。本书适合中小企业管理人员阅读。

图书在版编目(CIP)数据

取胜有道的狼:管理人员培训金典/杨子明编著. —北京:中国纺织出版社,2004.5

ISBN 7-5064-2916-0/F·0441

I. 取… II. 杨… III. 中小企业—企业管理—通俗读物 IV. F276.3-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 024407 号

策划编辑:詹珺 责任印制:初全贵

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

电话:010-64160816 传真:010-64168226

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京市新瑞铭印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2004年5月第1版第1次印刷

开本:880×1230 1/32 印张:10.75

字数:204千字 印数:1—5000 定价:22.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

狼是陆地上生物最高的食物链终结者之一，群居动物中最有秩序、纪律的族群。由于有狼的存在，其他野生动物才得以淘汰老、弱、病、残的不良族群；也因为有狼的威胁存在，其他野生动物才被迫进化得更优秀，以免被狼淘汰；也因为狼有非常强的生存能力、适应能力，它是世界上分部最广的动物之一。

狼的十大处世哲学

一、卧薪尝胆：狼不会为了所谓的尊严在自己弱小时攻击比自己强大的东西。

二、众狼一心：狼如果不得不面对比自己强大的东西，必群而攻之。

三、自知之明：狼也很想当兽王，但狼知道自己是狼不是老虎。

四、顺水行舟：狼知道如何用最小的代价，换取最大的回报。

五、同进同退：狼虽然通常独自活动，但狼却是最团结的动物，你不会发现有哪只狼在同伴受伤时独自逃走。

六、表里如一：狼也很想当一个善良的动物，但狼也知道自己的胃只能消化肉，所以狼唯一能做的只有干干净净地吃掉每次猎物。

七、知己知彼：狼尊重每个对手，狼在每次攻击前都会去了解对手，而不会轻视它，所以狼一生的攻击很少失误。

八、狼亦钟情：公狼会在母狼怀孕后，一直保护母狼，直到小狼有独立能力。

九、授狼以渔：狼会在小狼有独立能力的时候坚决离开它，因为狼知道，如果当不成狼，就只能当羊了。

十、自由可贵：狼不会为了嗟来之食而不顾尊严的向主人摇头晃尾。因为狼知道，决不可有傲气，但不可无傲骨。

——摘自特怀曼·L. 托尔利著《狼的智慧》

前 言

与许多朋友在一起的时候，总喜欢探讨营销、管理方面的知识。

这日，又有一位朋友来访，话题直接就切入管理这个话题；朋友非常兴奋地将近期学到的许多理论知识卖弄了一番。我近期正在写管理知识应用的题目，便问了他一句：“你说了那么多理论，有多少应用到你的公司呢？”

朋友怔住了，回想了好一阵子，才冒出一句话：“这些理论好像都很好，可如何应用，倒是没仔细想过；而且，那些书所教的方法，也太笼统了，无法使用。你认为我该怎么解决这个问题。”

我便谈了如何对待管理知识的看法：

首先是学习的态度。好学是好事，站到巨人们的肩膀上，比夜郎自大、经验主义强多了，但学习要深入理解，不要流于表面，然后还得有如何将所学知识应用到现实工作中的想法，让知识产生实际价值。如果只是满足于将理论说得头头是道，却从不考虑转化为实用，那只能使自己误以为自己越来越厉害，事实上是纸上谈兵、空谈误国。

其次是理论与实际的适用性。许多理论、先进经验很好，但适用你吗？

有这么一只猫，看到猫头鹰捕鼠的高超技能，羡慕得不得了；于是，它也爬到树上，一遍又一遍地学着猫头鹰那样往地上俯冲。再这样学习下去，估计那猫会摔得生活不能自理。

猫和猫头鹰长得有点像，个头也差不多，这样学似乎多少有些

道理。可有只狐狸要学老虎，那就更离谱了。却说那狐狸不仅“狐假虎威”蒙住了老虎，还设法让老虎将“一扑、一掀、一扫”三大绝招尽数传授予他；当它学到炉火纯青，便去向以前欺负它的牛挑战；只见它一扑，骑到了牛身上，但被牛一甩身便摔了下来；又一掀，对那牛还是无济于事；再一扫，那尾巴扫到牛腿上，结果自己痛得满地打滚……老虎三招是妙，不适于狐狸也。

所以，不要不经论证就说：啊，那是多好的管理知识，这么好的知识一定得在我公司推广应用……

再次是具体应用的问题。理论知识并不具有可操作性，甚至有些生硬、难懂，必须将理论转化成可操作的、能解决你面临的实际问题的方法。泥腿子出身的赵普能以半部《论语》治天下，正是由于他能将《论语》读透、又懂得根据《论语》拟订出可执行性的施政办法。

而我们的一些企业，却是“求得”某些先进理念，便迫不及待地组织全公司所有人员学习、背诵、考试，完全的书塾式“填鸭”，而不是组织人员采用科学的方法研讨、并获取有益于本企业的可操作性方法。

还有就是应用得怎么样的问题。比如学打靶，有个人先学会了与打靶有关的各种理论和技能知识，然后信心十足的到了靶场，一切动作都按照要求作了，可是扳机一扣、“砰”的一声后，赶紧去看成绩——天啊，竟然只打了三环！——那没学过相关知识的朋友还打出了四环。真不敢相信，再去试了一枪，还是三环。心里一琢磨——哦，是那些知识不好，我不信它了，信我自个吧。于是端起枪、闭上眼睛，随意开了一枪，便听大家喝彩：“啊！十环。”嗨，蒙中了。

这就是某些人应用新技能、规范的态度。刚开始用得生疏，出了不少问题，甚至比以前瞎搞时效率更低；于是便认为新技能、规



范太差了，就放弃了。其实，再好的技能、规范，也是要运用熟练了才能“生巧”的。

所以，如果你已论证某理论知识适用于你的企业，就不要遇上点问题便轻言放弃。也许是用得不熟练、用得不对，或者是将理论知识转化为可操作性方法的过程中出了点麻烦，应不断完善和坚持不懈，这样，才能让更多的优秀理论知识为我所用，帮助我们更上一层楼。

最后，是个人的素质问题。基础知识和处理问题的技能，只能代表个人 IQ 的高低，但 IQ 高不代表能管理得好；一个高 IQ 而低 EQ、AQ 的管理人员，常因为情绪失控误了事、遇上点小挫折便一蹶不振；这样的管理人员，学了再多的知识、技能，却不修炼 EQ、AQ，那他还是成不了气候。

我想，上述的几个问题，应该也是许多中小企业管理人员所面临的学习难题。本书的内容，正是可以解决上述几点问题；它是针对各中小企业管理人员而写的管理类书籍，相信此书能够助益于热爱管理工作的朋友们。

此书必定还有许多不足，希望朋友们能不吝指教，有不同意见或新知，望来信告知，本人不胜感激（E-Mail: yzmemail@sohu.com）。

杨子明

2004.1.18



目 录

引 子	(1)
第一篇 管理，管什么？理什么？	(2)
第一章 高 IQ 的人，低 IQ 行为	
——管理人员的误区	(6)
追求最先进、最规范的管理	(7)
制度万能论	(10)
重形式而轻结果	(12)
重结果而轻过程	(16)
要么怕得罪人，要么把人得罪光	(18)
防火防盗防上司	(21)
一有责任就推，一见功劳就抢	(24)
认为管理只要经验，不要理论	(27)
第二章 打的是哪座山头	
——制订战略、计划是成功的基础	(31)
SWOT 分析，确定公司经营特色	(33)
如何确定企业目标	(43)
如何制订企业战略	(45)
如何制订企业各单位计划	(48)
缺少执行力，一切都是空谈	(49)
第三章 他们行啊？	
——组建、整合、变革团队	(53)

确定组织架构	(58)
岗位设置	(64)
招聘	(70)
用人	(81)
第四章 别累着了	
——授权, 让团队进步	(84)
授权是什么	(86)
授权的工作类型	(91)
适度授权	(93)
第五章 让大家跑起来	
——过程激励与绩效考核	(103)
分析激励	(106)
创建激励环境	(110)
过程激励	(116)
绩效考核	(122)
激励的误区	(129)
第六章 他们不思进取怎么办	
——创建学习型组织	(135)
为什么需要学习型组织	(138)
学习型组织的架构	(144)
学习型组织的类型	(150)



学习型组织的实施步骤	(156)
第七章 将矛盾消除于萌芽之中	
——有效沟通	(166)
为什么沟通不畅	(170)
沟通的基本形态	(171)
沟通技能	(176)
第八章 勤奋不等于能干	
——以结果为导向的时间管理	(202)
认识时间管理	(204)
时间管理的心态	(214)
时间管理的步骤	(220)
提高效率的若干技巧	(227)
时间，都到哪去了	(233)
第二篇 EQ 决定成败	(237)
第九章 高唱“莫生气”歌	
——控制情绪，把握人脉	(241)
EQ 是什么？	(244)
EQ 的高低有什么关系	(246)
不要让低 EQ 的思想行为害了你	(250)
正面激励，站到 EQ 的顶点	(253)

当情绪波动来临时	(255)
是它们让 EQ 如此低劣	(265)
第三篇 AQ 决定成就	(272)
第十章 突破万难，勇往直前	
——高 AQ，成功的阶梯	(276)
AQ 是什么?	(280)
AQ 的四个范畴	(284)
面对逆境时应有的心态	(286)
对付逆境的解压良策	(294)
附录一 IQ 测验自己做做看	(303)
附录二 EQ 测验自己做做看	(322)
附录三 EQ 测试题	(327)

引子

在一片物产丰富的土地上，住着一个狼群，以前狼群数量少，也没有狮、豹等强大的竞争对手，因此丰衣足食、狼丁兴旺。然而，好日子很快成为回忆，其它地方的狼群发现了这块风水宝地，蜂拥而至；而且狮、豹踪迹屡现，隐隐有大举入侵之势。

危机很快就显露出来，这个狼群能捕捉到的动物越来越少，常常是有上餐没下顿，狼们便更无心、也无力去捕猎了；怨言越来越多，最让狼王痛心的是，原先最疼爱的几条最有战斗力的狼先后离开它，加入其它狼群的队伍……

眼看着狼群濒临崩溃的边缘，狼王十分苦恼，同时又感到十分困惑，竞争对手多了，捕捉动物是比较难，但其它大多数狼群总能捕到吃不完的动物；自己的狼群又不是最小的，怎么就不如它们？比起其它狼群的狼王，它对待属下的狼们显得仁慈、宽厚多了，为什么自己最疼爱的几条狼还是先后弃它而去？！要论单打独斗，自己绝不会输给其它狼王的，为什么那些加入了其它狼群的狼，却比在自己属下时能干多了呢？！……

第一篇 管理，管什么？理什么？

我也管理呀——法治，而不人治

却说这日，这个狼群又没逮到多少猎物；狼王正独自暗暗苦恼，一只背叛它、加入其它狼群的大灰狼来到了它面前。狼王正待发火，却听那大灰狼笑道：“大王暂且不要发怒，您这般宽厚仁慈，我怎么可能真的背叛您呢？我只是因为不明白为什么我们的狼群不是最小，可战斗力却最差，才假装加入其它狼群，去探个究竟。现在我知道了原因，就决定回来为您效力。”

狼王转怒为喜，忙问道：“那你赶紧说说，这究竟是因为什么？”

大灰狼说道：“大王有没有发现，其它狼群捕猎的时候，真像人类的正规军勇猛而有效；而我们却像一群民兵，军纪松散、行动迟缓、各自为政、扯皮捣蛋的事屡见不鲜？”

狼王反省一下：“是啊！可这是为什么呢？我对你们可比其它狼王对属下好多了！一样的在这片山中，捕猎一样的猎物，怎么你们一加入其它狼群，就更卖力、更能干呢？难道

说要严厉才行吗？”

大灰狼笑道：“不是的，大王。如果不是因为您宽厚仁慈，这狼群早散伙了，而我更不可能去而复返。其实，我们是输在狼群的管理啊！严厉与否只是个人管理风格的不同，可能会产生一定效果。但是……”

狼王不解地打断道：“等等、等等，你说我们输在管理，我不也呕心沥血的做管理吗？而且，你知道，每条狼都对我唯命是从啊。”

大灰狼笑道：“您说得没错，可您是看得到的事才管呀。我们成员这么多，您看得到事情有限，您看不到事便乱套。您毕竟精力有限啊。所以，我们必须法治而不是狼治。我们要合理引进并运用各种合适的管理技能，并持续学习、不断创新，才能保证每条狼都愿意最努力地狼群服务，不断提升狼群战斗力，我们才能战无不胜、无往不利……”

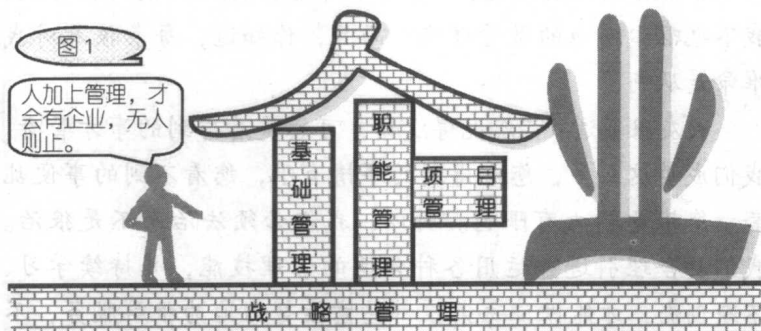
点评：

尽管这是一个简单得不能再简单的话题，然而，在现实的管理中，人治的影子无处不在。

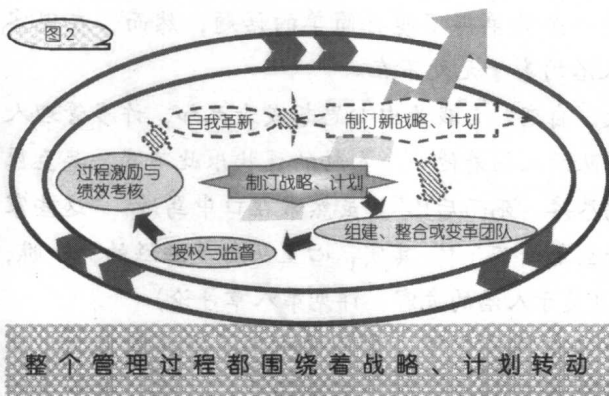
由于自大、自恋、自我为中心思想或者无知，许多管理人员对于整个团队的人围着他一个人转的现状乐此不疲，甚至愿意为此“鞠躬尽瘁、死而后已”。虽然常在口中骂道：“这些家伙，缺了我什么都干不了！”其实，心里头却美滋滋的——瞧，我有多重要！（关于人治的危害，详见第八章评论）

我更愿意相信许多管理人员是由于不了解该管什么、理什么、只是缺乏管理技能、领导艺术而已。这样，接下去的培训才有意义。

管理工作包含战略管理、职能管理、项目管理和基础管理。战略管理包括目标、战略的制订及企业文化建设等方面；职能管理包括人力资源、财务、授权与监督、激励、行政、品牌、投资等方面；项目管理指某独立项目的开发和运作；基础管理包括知识管理、流程管理、规范管理等方面。



本篇从四类管理中，选取了管理人员较常运用的各类技能（如图2所示）进行培训。



如图2所示，管理是一个持续不断的循环过程。内圈是管理的程序，外圈是持续提升管理效果，贯穿着管理程序每个环节的三大管理技能。缺了哪个部分，或者哪个部分做不到，都可能严重影响到管理的实际效果。