



狼

性格言

Langxing
Yigeyouxituan
de
chenggongfa
ze
Geyan

一个优秀团队的成功法则

狼是最富有团队意识和合作精神的动物

打造优秀团队最需“头狼”的带领

“群狼效应”是企业管理的成功法则



狼性

江苏工业学院图书馆
藏书章

武文 编著

一个优秀团队的成功法则

内蒙古人民出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

处世智慧丛书/武文编著. —呼和浩特: 内蒙古人民出版社, 2004. 12
ISBN 7-204-07735-0

I. 处… II. 武… III. 人生哲学—通俗读物 IV. B821-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 137535 号

狼性格言

——处世智慧丛书

武文 编著

*

内蒙古人民出版社出版

(呼和浩特市新城区新华大街祥泰大厦)

北京普瑞德印刷厂印刷

开本: 787×1094 1/16 印张: 15 字数: 100 千

2005 年 2 月第 1 版 2005 年 2 月第 1 次印刷

ISBN 7-204-07735-0/I·1638 定价: 22.00 元

前言

有一句西方谚语说：再优秀的个人也不会比他所在的团队更优秀。

在动物界，狼以凶残著称，但狼的力量不在于其凶残，而在于其无与伦比的团队精神。狼是最富有团队意识和合作精神的动物。“头狼”的凝聚力令我们人类自愧弗如。

广阔无垠的旷野上，一群狼踏着积雪寻找猎物。它们最常用的一种行进方法是单列行进，一匹挨一匹。领头狼的体力消耗最大。作为开路先锋，他在松软的雪地上率先冲开一条小路，以便让后边的狼保存体力。领头狼累了时，便会让到一边，让紧跟在身后的那匹狼接替它的位置。这样它就可以跟在队尾，轻松一下，养精蓄锐，迎接新的挑战。

在一对头狼夫妇的带领下，狼群中每一匹狼要为了群体的幸福承担一分责任。比如，在母头狼产下一窝幼崽后，通常会有一位“叔叔”担当起“总保姆”的工作，这样母头狼就可以暂时摆脱当母亲的责任，和公头狼去进行“蜜月狩猎”。狼群中每个成员都不希望做固



定的猎手、保姆或哨兵——不过，每一匹狼都在扮演着至关重要的角色。

早在与成年狼嬉闹玩耍时，狼崽们就被耐心的训练承担领导狼群的重任。他们这样做是因为生活本该是这样。

狼与狼之间的默契配合成为狼成功的决定性因素。那么，“群狼效应”对我们的企业管理又带来了哪些启示呢？



目 录

第一章 头狼的激励哲学 1

最大的狼群能聚集数千之众，头狼的凝聚能力令人不可思议。头狼不仅善于以身作则，做开路先锋，更知道如何给每只狼打气。

“给每个人打气，这就是我的工作” / 2

知彼先要知己 / 6

权力是一把“双刃剑” / 8

领导魅力一半在无言中 / 10

没有平庸的人，只有平庸的管理 / 16

中层领导者应具备的 12 项技能 / 25

手脚勤不如脑瓜灵 / 28

创造一流绩效才是硬道理 / 30

善用比自己能力更强的人 / 32

赢得尊敬更要有专业风采 / 34

第二章 头狼的狼力资源观 37

狼群的嚎叫构成了宇宙间最惊心动魄的天然交响曲。每一只狼都有自己独特的声音，头狼鼓励它们按照自己的个性去嚎叫。所以，当狼群深情地嚎叫时，却构成了一个最完美的整体。





人力资源首先的问题是：一个萝卜一个坑，将人才放在最适合的位置上！

垃圾是放错了位置的人才 / 38

伯乐怎样寻找“千里马” / 41

人才把关的招数：“望闻问切” / 44

招聘有规划，面谈有技巧 / 46

核心人员决定生死存亡 / 48

人才管理的格言 / 51

一阴一阳谓之道 / 52

不想当元帅也是好士兵 / 54

有人唱反调是一种福气 / 56

裁员标准：“未来需要谁” / 58

第三章 头狼的沟通艺术 63

狼是世界上最善于交流的动物，它们用各种精细的面部表情、身体语言来传递信息，嘴唇、眼睛、尾巴乃至气味都能表达丰富的情感。头狼非常善于利用这种复杂的沟通系统指挥群狼，及时调整战略战术，直至取得成功。

将沟通进行到底 / 64

有效沟通五大行为法则 / 65

敞开办公室大门 / 68

推倒无形中的心墙 / 69

领导人的核心工作就是对话 / 72

不要害怕员工讲话 / 74

关键时刻看沟通 / 76





讨论百家争鸣，行动万众一心 / 84

善于倾听，才是成熟的人 / 86

西门子的沟通机制 / 88

第四章 头狼的用狼之道 93

头狼深知，如果其中的每个个体的个性不是被扼杀而是被大加赞扬，那么它就更令人敬畏。每位成员都应通过发挥特有的才智和力量来肩负起对团体应尽的义务。通过表现个体的独特性以及尊重、鼓励其他成员表现自我，整个集体定会变得强大而令人敬畏。我们必须学会像兄弟一样共同生活，否则就像傻瓜一样灭亡。

有方有圆，用人有道 / 94

量才而用，各得其所 / 98

何妨当个“两面派” / 100

疑人要用，用人要疑 / 106

小事糊涂，大事聪明 / 109

钱非万能，没有钱万万不能 / 113

反常规用人之道 / 115

勿以重金挽留员工 / 116

麦当劳的用人之道 / 119

摩托罗拉留人的哲学 / 120

吸纳天才，敢用奇才 / 122

海尔的用人之道 / 124

第五章 头狼的竞争机制 127

狼群是一个能者为王的世界，每一只公狼都有竞争这个





位置的资格，而只有最强者才能得到这个位置。狼王具有绝对权威。头狼奖罚分明，令出必行。

- 人生需要鼓掌加油 / 128
- 寻找激励的火花 / 131
- 走出激励的误区 / 134
- 变惩罚为激励的艺术 / 137
- 领导者要做“善的布施者” / 140
- 从任务式激励到战略性激励 / 142
- 成功：激情员工的激情创作 / 145
- 怎样给“猫”分“鱼” / 147
- 形形色色的激励手段 / 150
- 好上司应该善表扬会批评 / 152
- 为员工塑造美好环境 / 155

第六章 头狼的合作精神 159

再没有哪一种哺乳动物比狼对它的家庭、团队或组织倾注更多的热情。狼生存的目的就是要确保狼群的生存。特别是母狼，它们在猎食中吃尽可能多的食物，会到狼穴后全部吐出来喂给小狼。

- 让员工与公司“同呼吸，共命运” / 160
- 向员工展现你的笑脸 / 162
- 以人性取代制度 / 164
- 感情：一项回报率最高的投资 / 166
- 要贴近不要疏远，要关心不要冷漠 / 168
- 经营每一位员工 / 172



留人要留心 / 173
做了老板可别忘亲近员工 / 174
只要干得好，加薪不用跑 / 176
重赏之下必有勇夫 / 179
比尔·盖茨的亲和力 / 183
外国老板怎样善待员工 / 185

第七章 头狼的团队力量 189

狼是所有动物中最有群体观念的，最富有自我牺牲精神，无论是面对百兽之王狮子，还是人类的火器，狼从来没有退缩过。为了族群的整体利益，狼不惜牺牲个体生命。

团队的精髓是共同承诺 / 190
管人在于管心，管心在于管价值 / 194
1 加 1 必须大于 2 / 196
我们需要“臭皮匠”哲学 / 199
如何打造“梦幻组合” / 201
如何组织创业团队 / 204
气可鼓而不可泄 / 205
保留最好的，剔除最弱的 / 207
在游戏中寻找团队精神 / 213

第八章 头狼的无为而治 219

狼对自己的同伴是绝对信任的，世界上只有为了狼群自我牺牲的狼，而没有出卖同伴的狼。头狼的管理就是建立在绝对信任基础之上的，它相信无为而治的古老哲



学：管得最少，管得最好。

为什么鱼离开鱼缸长得更快 / 220

“管理得好”就是“管理得少” / 222

“无为而治”关键是培育信任 / 225

领导与控制不能划等号 / 227

让员工当“内部老板” / 228

LangxingGeyan



第 / 章

头狼的激励哲学

最大的狼群能聚集数千之众，头狼的凝聚能力令人不可思议。头狼不仅善于以身作则，做开路先锋，更知道如何给每只狼打气。





“给每个人打气，这就是我的工作”

一个成功的团队领导者，除了专业能力要服人，更要懂得创造共同愿望，激励成员士气，并且让部属跟着你有成长的机会。

要谈团队领导者之前，先来看个小故事：

有天一个男孩问华特（迪士尼创办人）：“你画米老鼠吗？”

“不，不是我。”华特说。

“那么你负责想所有的笑话和点子吗？”

“没有。我不做这些。”

最后，男孩追问，“迪士尼先生，你到底都做些什么啊？”

华特笑了笑回答，“有时我把自己当作一只小蜜蜂，从片厂一角飞到另一角，搜集花粉，给每个人打打气，我猜，这就是我的工作。”

在童言童语之间，团队领导者的角色不言而喻。不过，团队领导者不只是会替人打气的小蜜蜂，还是团队中的灵魂人物。

大成就行销顾问公司董事长林有田表示，团队领导者的角色，可以说是教练、老师，也可能是班长。他要





能激励员工士气，传授员工经验，解决员工的问题，能令员工折服，必要时还得自己跳下来打仗。

他表示，要让“有能力、有意愿”的人，死心塌地跟着主管打拚，并且激励“有能力、没意愿”的成员、提升“有意愿/没能力”的成员，这是团队领导者最大的挑战，DDI 台湾分公司执行总经理刘伟师也指出，“建立一个成功的团队”（Building A Successful Team）是团队领导者的核心职能。

要想成功领导团队，下面几个要诀绝不可少：

凝聚成员的感情

林有田认为，要培养团队精神，除了花时间、花钱跟部属“搏感情”，别无他法。比如说，刚得到升迁，马上请客吃饭，表明自己有今天都是大家的功劳，以后有好处大家分享，有过错就由自己一人承担。

华硕研发副总沉振来，则在每星期二晚上，抽空参加部属的读书会，藉此提升团队的能力与增进彼此感情。借着这类非正式的沟通，可以轻松化解职场上的冲突，就像胶水一样将整个团队紧紧粘在一起。

给员工他要的东西

要员工对领导者忠诚，领导者必须先建立信任感。平时必须以诚心关心部属，了解部下真正在乎的是什么，只有当员工的欲望被满足时，才会努力达成主管的期望。如果他想要的是钱，当他达成要求时就加薪或发





放奖金，如果他想要的是成就感，就给他挥洒的舞台，只要是员工应得的，在资源许可的范围内，就要尽力满足他们，员工做得再苦再累也欢喜甘愿。

帮员工理清未来生涯

领导者必须为员工勾勒一幅未来的远景，让他了解在这个团队（公司），将来可以有美丽人生，让员工个人利益与团队的利益结合为一，员工才会努力打拚。MAZDA 执行总监胡开昌，除了公司的绩效制度外，特别为了团队成员设计一套 Career Plan（生涯规划）调查表，利用闲聊时记录，包括工作满意与不满意的原因？若想换工作，感兴趣的工作是什么？藉这种沟通方式，在遇到机会时，适时推员工一把，帮他占到适当的位置。

帮员工补齐能力

领导者应协助员工建立乐于接受挑战的心态，鼓励他们不断追求卓越，他们的能力自然也会不断提升。为了达到这个目的，领导者应定期与员工恳谈，依照职务说明书，一一盘点员工的能力是否足够，不够的部分就要协助补强。领导者必须敞开心胸倾囊相授，或是协助员工去进修。同时，乐见优秀员工成就超越自己，如此一来，就算部属有天爬到自己头上，这也是你的荣耀，而且他还是会敬你三分。





以专业服人

沉振来指出，现在的年轻人个性分明，也较不耐烦，因此身为主管，特别是研发部门主管的专业实力很重要，若没有实力，在管理上很容易会被瞧不起。

林有田补充，研发主管专业能力除了技术的精进，更重要的是对趋势的观察力，讲得出未来方向、又做出成效的主管，最令人心服口服。

塑造认错的文化

领导者要塑造一种认错的文化，鼓励员工诚实面对错误，与员工一同探讨错误的成因，找出如何避免重蹈覆辙的方法，否则老是用责骂的方式，只会使员工竭尽所能文过饰非。

中国生产力中心企划训练部协理林锡金指出，在宏棋施振荣的理念中，首次失败是被允许的，因为第一次犯错并不是员工的错，不需要处罚。他认为，这正是领导者勇于承担责任，对团队树立的一种承诺。

授与权力，保留责任

授权是给员工磨练成长的最佳机会，授权能让领导者减轻工作负责，还能让部属站在主管的角度思考问题。身为领导者，必须相信自己所领导的团队是最优秀的。主管在团队绩效好时，一定要将功劳归给上司与部下，但出状况时，则要挺身承担责任。



创造共同愿景

好的领导者不直接发号施令，而是建立团队共同的愿景，特别在景气好的时候要谈危机，在景气差的时候则谈愿景。把正面思考与气氛带给团队。即使生意不好，都要让团队觉得未来的梦是好的。

知彼先要知己

现代社会中，商业正以人们史料不及的速度发展着，寻求强有力的领导力量已变得十分紧迫——而不少公司却发现，传统中培训领导者的方式早已不再适用。

专家们认为，当今大部分公司都缺少有力的领导阶层——纵然其中不乏知识丰富、经验老到之人，也于事无补。

“要去鼓励员工大胆管理，从失败和成功中吸取经验，而不是仅仅进行管理培训，”一位专家说到，“所有的公司都经常忽视潜在的领导人才，不愿提供相关的训练或树立相应榜样，而那些跃跃欲试的人才却因某些小失误而遭到惩罚。”

“一旦你自己处在一个领导的角色上，你就会发现无论是那些书还是 MBA 学位都不会像你想象的那么管用，”一位发展部经理说，“你所学的仅是本公司以外知识，也许能用在家里、你的交际圈里或教堂里，所以你必须学会转化它们。”

