

风靡全球的管理寓言

猎人与猎狗

——管与被管的技巧

做最成功的管理者 做最优秀的被管理者
现在就行动!!!

刘慧◎编译
刘然◎插图

HUNTERS & DOGS



中华工商联合出版社

CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS



Hunters & Dogs

猎人与猎狗



——管与被管的技巧

《猎人与猎狗》兼顾到管理者和被管理者的双重需要，从双重角度来思考问题、探讨问题，相信这对管理者和被管理者都将会带来新鲜的感受。

《猎人与猎狗》就有点小小的叛逆，它不是一本教材，也不是一部理论著作，它也不像一般的管理书总是板着面孔，它是一本你读起来饶有趣味又获益匪浅的书。

策划：立言文化

ISBN 7-80193-088-6



9 787801 930880 >

ISBN 7-80193-088-6/F·45

定价：24.80元

风靡全球的管理寓言

猎人与猎狗

——管与被管的技巧

刘慧◎编译
刘然◎插图



中华工商联合出版社

CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

责任编辑:付德华

封面设计:中子画艺术设计

图书在版编目(CIP)数据

猎人与猎狗:管与被管的技巧/刘慧编著.-北京:
中华工商联合出版社,2004.5
ISBN 7-80193-088-6

I. 猎... II. 刘... III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 044806 号

中华工商联合出版社 出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编 100027 电话:64153909

网址:WWW.gslcbs.com.cn

北京市天河印刷厂印刷

新华书店总经销

880×1230 毫米 1/32 印张:11 200 千字

2004 年 6 月第 1 版 2004 年 6 月第 1 次印刷

印数:1-12000 册

ISBN 7-80193-088-6/F·45

定价:24.80 元



前言

前言

1

最近不断有管理界的朋友给我发来一则职场寓言——“怎样给猎狗分骨头”，让我参与一下讨论，当然，这则寓言在互联网和新闻评论中也频频出现，引发了人们的广泛关注。因为这则寓言的确有意思，也有其广泛流传的理由。更重要的是，其蕴含的启示与管理哲学包含范围之广泛让我深感“书到用时方恨少”。一个偶然的时机，触发我将这则寓言故事带给人们的思索收集成册，我希望更多的人可以看到这则寓言，可以从中有有所启发。《猎人与猎狗》的雏形是在我家中的打印机上诞生的，随后在朋友中广泛流传，后来有幸得到立言文化的主编的认同，将其出版。本书不是理论著作，当打印本在朋友间传阅时，有些朋友认为这本书没有什么独特的理论，但又不得不承认，《猎人与猎狗》重新演绎了寓言故事，猎人与猎狗——老板与员工，鲜明的形象栩栩如生地展现在读者面前。我们每个人都摆脱不了身在职场的命运，或是老板，或是打工仔。《猎人与猎狗》从全新的角度带我们走进职场、解读员工与老板的关系。《猎人与猎狗》树立了鲜明的原则：不是传教，不是布道，只是给你一点回味！

这本书写给每一位对此有需要的管理者和被管理者。很多时候，人们是身兼管理与被管理的双重身份，





所谓“知己知彼”，才能使企业和员工共同发展。

通常在企业管理方面著书的人容易犯一个错误，那就是忽略这样的一个事实：读此类书的人很少有闲暇。我们接触到的各式各样的思想、概念、论点也往往考虑不到普通员工个体的观点、需要和期望。

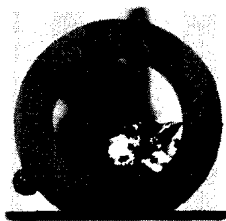
不过这次情况不同了。这本书要做两件与众不同的事。首先，它运用简单明了、深入浅出的语言，结合大量丰富而典型的中外案例，从正反两方面使阅读者了解什么是正确的，什么是错误的，什么是高效的，什么是低效的。其次，它兼顾到管理者和被管理者的双重需要，从双重角度来思考问题、探讨问题，相信这对管理者和被管理者都将会带来新鲜的感受。

最后，我想谈一下这本书的形式及风格。

猎人与猎狗的寓言故事贯穿于这本书的始终，是一条线索，也是一个主题。本书精辟地分析了猎人与猎狗之间的关系，猎人喻指企业管理层，猎狗喻指企业的员工，深刻地揭示了企业管理的真谛是管人。人力资源是公司最大的资源，员工的劳动是利润的源泉。尽管世界上有名的大公司经营的业务千差万别，但是其取得成功的秘诀，都是卓有成效的人力资源开发与管理。

公司是猎人，员工是猎狗，猎人要把握好目标，操纵好方向盘——自己的和员工的，鼓起他们的斗志，规范他们的行为，发掘他们身体里的全部潜力，共同驶向成功的彼岸。





这样一种形式还将带给大家一缕轻松愉悦的气息，企业管理方面的书不一定要板着面孔讲道理，不一定要乏味才能表达严肃。这本书就有点小小的叛逆，它不是一本教材，也不是一部理论著作，它是一本你读起来饶有趣味又获益匪浅的书。你可以塞一本在公文包里，乘车或旅行的途中不会无事可做；你可以放一本在自家的床头，睡前或醒来时可以赖一会床；甚至你都可以放一本在卫生间里，如果你有这个习惯的话；既学到了东西，又放松了精神，何乐而不为呢？

穿上最舒服的衣裳，摆出最惬意的 Pose，轻轻的音乐流在耳边，热热的红茶暖在心里，从现在开始，一盏灯，一本书，一个人。

刘 慧

2004 年 4 月 10 日于北京



内 容 提 要

一只猎狗将兔子赶出了窝，一直追赶他，追了很久仍没有捉到。土狗看到此种情景，讥笑猎狗说：“你们两个之间小的反而跑得快得多。”猎狗回答说：“你不知道我们两个的跑是完全不同的！我仅仅是为了一顿饭而跑，他却是为了性命而跑呀！”这话被猎人听到了，猎人想：猎狗说得对啊，那我要想得到更多的猎物，得想一些好的办法。于是，猎人去拜访了正在草原度假的管理大师比尔先生，至此，一个关于猎人与猎狗的新故事发生了。猎人用的是什么办法呢？有效吗？

故事很形象地反映了典型的现代社会人的心理，剖析了管理者与被管理者的辩证关系。作为一个优秀的管理者，就是要善于了解员工们在想什么，他们需要什么，他们能做什么，然后针对不同的人给予不同的激励方法，才能创造更多的价值！作为一个优秀的被管理者，要认识自我，挖掘自身潜力，善于与老板沟通，共建企业文化，最终达到企业、老板、员工三赢！



目 录

目
录

1

第1章 兔子与猎狗——企业的最终目标与管理目标

一望无垠的大草原上，一只野兔发狂地疾驰，它的身后有一只凶悍的猎狗紧追不舍。

• 结果：总是在最危急的时刻，兔子逃掉了

• 原因：猎人、猎狗、兔子目标各异

猎人：抓住野兔，越多越好

猎狗：仅仅为了一顿饭

野兔：逃命

• 解读：§1 草原上的故事……/ 4

§2 猎狗的选择：我喜欢……/19

§3 骨头与赞扬：孰轻孰重……/22

§4 猎人的选择：投其所好……/28

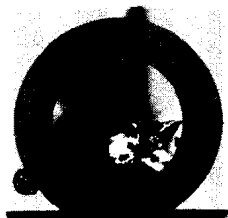
§5 各取所需，和睦共处……/41

第2章 骨头——薪资激励

猎人宣布：“凡是能捉到兔子的，就可以得到几根骨头。”并且买来新猎狗，猎狗卷土重来。这次队伍庞大，来势汹汹，而且一反往日的作风，个个铆足了劲儿拼命地追逐野兔。

• 结果：i 兔子很难幸免于难，猎人丰收





ii 但是，抓到的兔子一个比一个小

• 原因：i 猎人给予猎狗一定的物质激励，从而增加了收获

ii 猎人在激励猎狗时未进行绩效的综合评估

• 解读：§ 1 新的开始……/49

§ 2 大师讲激励原理……/54

§ 3 合理的骨头……/62

§ 4 骨头的分发……/71

§ 5 只有骨头还不够……/85

第3章 长期的骨头——薪酬管理、绩效评价与雇员保障

猎人苦思后决定从抓到兔子的数量与重量两个方面来评价猎狗，综合决定猎狗在一段时间内的待遇。

• 结果：i 猎狗们抓到兔子的数量和质量都增加了

ii 但是，过了一段时间，兔子的数量又下降了，而且越有经验的猎狗捉兔子的数量下降的越厉害

• 原因：i 猎人实施了新的管理办法

ii 猎狗们担心年老体衰后生活是否依然有保障

• 解读：§ 1 猎人改革的成与败……/91

§ 2 猎人的深入学习……/96





§ 3 长期的骨头……/112

第4章 骨头与肉兼而有之——人员激励与满足

为了安抚猎狗们，猎人规定猎狗如果捉到的兔子超过了一定的数量后，即使捉不到兔子，每顿饭也可以得到一定数量的骨头。

• 结果： i 猎狗们都努力去达到猎人规定的数量
ii 一段时间后，有些猎狗离开猎人自己捉兔子去了

• 原因： i 猎人做了论功行赏的决定
ii 猎狗想自己那么辛苦却只得到几根骨头，为什么不能自己捉兔子呢？

• 解读： § 1 再访比尔……/134
§ 2 指点迷津……/139
§ 3 心病还需心药医……/151
§ 4 给你不走的理由……/164
§ 5 比尔的经验之谈……/172

第5章 故事还在继续——与员工分享成功

猎人调查研究后重新规定，每条猎狗除基本骨头外，还可获得其所猎兔肉的 $n\%$ ，而且随着服务时间加长，贡献变大，该比例还可递增，并有权分享猎人总兔肉的 $m\%$ 。

• 结果：离开的猎狗们纷纷强烈要求重新归队





- 原因：猎人果断地进行了变革
- 解读：§ 1 猎人再次果断变革……/175
 - § 2 猎狗：在流浪中寻找……/178
 - § 3 猎人：给你家的感觉……/186
 - § 4 追加的骨头与额外的兔肉……/194

第6章 人性化的解雇管理——理智还是情感

冬天到了，兔子越来越少，猎人们已经无法负担那些老得不能抓兔子的猎狗们所需要的大份食物，终于有一天……

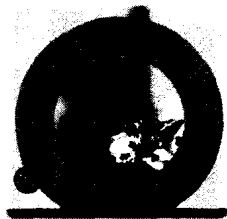
- 结果：猎人将老猎狗们扫地出门
- 原因：猎人更需要身强力壮的猎狗
- 解读：§ 1 忍痛割爱……/208
 - § 2 猎人的困惑……/211
 - § 3 理智与情感的抉择……/219
 - § 4 感情投资……/235

第7章 培训也是竞争力——AisroBone Corp. 成立了！

老猎狗们用赔偿金成立了 AisroBone Corp.，采用连锁加盟的方式招募野狗，从他们猎得的兔子中抽取管理费。

- 结果：AisroBone Corp. 蓬勃发展
- 原因：老猎狗们利用自己的经验对野狗们进行了培训





- 解读：§ 1 特殊的访客……/245
- § 2 小白学培训……/251
- § 3 老猎狗的连锁店……/271
- § 4 小白的总结……/274

第8章 产权是较好的激励形式——AisroBone Corp. 的发展

后来，AisroBone Corp. 许诺给加盟的野狗公司
n% 的股份

- 结果：野狗、猎狗甚至猎人也想加入 AisroBone Corp.

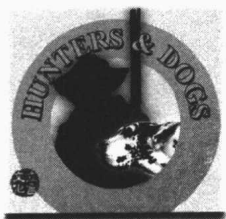
- 原因：野狗“终于做主人”
- 解读：§ 1 再接再厉……/280
- § 2 为自己工作……/284
- § 3 更上一层楼……/294

第9章 个人职业发展规划——明星的诞生

猎人借鉴老猎狗们的经验又发展起来。这时，老猎狗竟把公司卖给了猎人，转而出书，接拍影视作品，成为家喻户晓的明星 F4。

- 结果：老猎狗们转型成功
- 原因：收版权费，没有风险，利润更高
- 解读：§ 1 故事的结局……/311
- § 2 老猎狗的一生……/322





结束语……/337

参考书目……/338





第1章:

兔子与猎狗

——企业的最终目标与管理目标

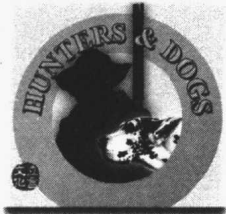
引子

广袤的大草原上生息着许许多多动物，当然也有以动物为生的人——“猎人”。瞧，一个年轻的猎人正走向我们，他就是韩特尔，我们的主人公。他刚刚离开他的父母，要过独立的生活，他将何以为生呢？这似乎很



容易，草原上到处奔跑着野牛、角马、瞪羚，可是我们的猎人势单力薄，他无法捕捉到如此大型而又迅猛的动物，不过还好，猎人周围围绕着一群忠实的部下——腊肠犬，他们随时待命准备出





击。很显然,猎人与猎狗的目标锁定在了那支庞大而又弱小的种群——草原兔身上。

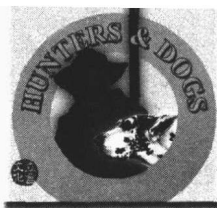
故事就从这里开始了……

小知识：腊肠狗 Dachshund

腊肠狗是埃及人惯称的“TECKLE”犬,含有古老猎血犬的血统。而且其矮短的四肢、修长的身躯,比起其他狩猎犬种,更适合深入洞穴捕捉猎物。其捕捉猎物时的动作相当罕见,即以其坚硬的吻部撞击目标物,待对方晕头转向后,迅速地咬住猎物。然而优秀的狩猎本领,并不会掩盖腊肠狗那一身宛如穿着杂色戏服的滑稽模样。

在古老的埃及法老寝墓中,首先看见的身体长、四肢短的犬只形象,后经证实其就是腊肠狗的原始祖先,由此可见,此犬种存在的历史已有数千年以上的时间了。目前此犬种的体形有三种型式:一般型约9公斤;迷你型约4公斤;玩赏型约





3.5 公斤。而且此三种体形，亦有三种变种，即短毛、长毛及刚毛三种，短毛品种历史最为悠久。

腊肠狗个性活泼，开朗，勇敢，谨慎且自信。常做出滑稽的举动，是一种快乐的狗。易于训练，忠于主人但对外人充满戒心。

档案

原产地：德国

身高：小型：公 23~27 厘米、母 21~24 厘米

迷你型：公 20~24 厘米、母 18~20 厘米

体重：小型：9~12 公斤；迷你型：4.8 公斤内

草原兔

自然界的草原兔都是群居生活，以家庭或家族为单位，每单位约有 8~15 只兔子群居在一起，而每一兔族都会由一只公兔及一只母兔为首领。它们会在草原中挖洞并建立自己的居

