

Dujuanhuakai

张建农
著

杜鹃花开

——
谈领导力



山东大学出版社

nhuakai

杜鹃花开

张建农
著

谈领导力



山东大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

杜鹃花开:谈领导力/张建农著. — 济南:
山东大学出版社, 2011. 3
ISBN 978-7-5607-3762-1

I. ①杜…
II. ①张…
III. ①企业领导学
IV. ①F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 026298 号

山东大学出版社出版发行

(山东省济南市山大南路 27 号 邮政编码:250100)

山东省新华书店经销

山东新华印刷厂印刷

720×1000 毫米 1/16 22 印张 280 千字

2011 年 3 月第 1 版 2011 年 3 月第 1 次印刷

定价: 51.00 元

版权所有,盗印必究

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社营销部负责调换



前言

传说蜀人最崇奉的祖先杜宇，故事最多、最美，传播也最广。史书上说：“七国称王，杜宇称帝。”号曰“望帝”。时间约在两千六百多年以前的春秋时代。

杜宇的最大功绩是“教民务农”。他“仙去”后化为子规鸟，每到春天来临便啼叫不止，催民春耕春种，以致啼出血来。血流在花上，花就变成了杜鹃花。

李白《蜀道难》中有“蚕丛及鱼凫，开国何茫然”，李商隐《锦瑟》诗中有“沧海月明珠有泪，望帝春深托杜鹃”。由于杜鹃花特别火红，特别旺盛，也就成为人们自强不息、生命之春、生命力顽强的象征。

子规鸟成就了杜鹃花。领导者就似子规鸟，孜孜不倦，啼血而出之时，便是杜鹃花开之日！

杜鹃花的花语是，爱的喜悦。

“不止种一棵参天大树，更要种一片森林”，就似子规鸟的叫声，时刻鸣响在我的耳畔。自己从一个普通的草根，因时势所赐走上了领导岗位。经常反思自己：虽不算愚钝，但也绝非聪慧之人；虽勤奋，但也绝非闻鸡起舞之人；虽有爱人之心，但也绝无圣贤之德。公司员工中天赋和勤奋努力超

过自己的比比皆是，因而能成为参天大树者大有人在。

本书主要讨论领导力这个话题。领导者不同于管理者，领导者更关注团队的命运、团队的方向、团队的生死存亡，员工更像他的兄弟和战友。领导力重在内力修为，至于领导的艺术、方法、手段与策略本书谈及的却不多。

夫将者，国之命也。将能制胜，则国家安定。《军谡》曰：“将能清，能净；能平，能整；能受谏，能听讼；能纳人，能采言；能知国俗，能图山川；能表险难，能制军权。”

领导力的课题大如浩海，各种观点、理论精彩纷呈。

有大师论道，更有企业界领袖的振聋发聩的九鼎之言。与这些巨擘相比，我真可谓人微言轻、班门弄斧。但是，企业的责任和使命给了我勇气，我必须挑起培养、研究、学习领导力这个关系企业前途命运的课题和重担。

企业文化、领导力、管理三个方面的经验交流与探讨，将成为企业未来发展的最主要的内容。

用勇气写就的书稿，显得缺乏理论性与严谨性。本书是从企业内部培训教材修改而来，带有鲜明的本企业经营管理的特色。多侧重于道理，规律性的东西，对于技巧、方法，特别是与管理相关的内容较为省略。如果不从挑剔的角度出发，相信阅读本书对读者还是有所裨益的！



目 录

前 言	/1
-----	----

第一章 头 狼	/1
---------	----

- 1.1 力气就是“法律” /4
- 1.2 平庸无法成为头狼 /10
- 1.3 团结与智慧、崇拜与敬畏 /12
- 1.4 人群比狼群更复杂 /17
- 1.5 头狼是练出来的 /19
- 1.6 乞丐也能做皇帝 /22

第二章 田横五百壮士	/29
------------	-----

- 2.1 慕义而从横死 /29

- 2.2 领导力的至高境界 /31
- 2.3 借上下五千年之力 /33
- 2.4 领导之路是一场马拉松 /38

第三章 领导者的真正才能

/44

- 3.1 懂得全局 /44
- 3.2 指挥才能 /50
- 3.3 分工 /53
- 3.4 知人善用 /54
- 3.5 维护秩序和纪律 /57
- 3.6 调配物料 /59
- 3.7 驾驭人的能力 /60
- 3.8 领导“价”最高 /62
- 3.9 初级目标 /69
- 3.10 会低头才能学习 /70
- 3.11 管理是门艺术 /71

第四章 华罗庚的双法

/75

- 4.1 如何摆脱生存危机 /76
- 4.2 统筹法 /79
- 4.3 先处理心情,后处理事情 /84
- 4.4 不可替代性的工作 /85
- 4.5 掌握规律 /87
- 4.6 学会取舍 /92
- 4.7 桅杆顶刚刚露出的时候 /99

第五章 五大恶习 /100

- 5.1 无知者,“自以为是”也 /102
- 5.2 虚荣心害死人 /112
- 5.3 “急功近利”就是搬起石头砸自己的脚 /122
- 5.4 “理想化”就是“扮嫩” /132
- 5.5 捉“情绪化”这只内鬼 /137

第六章 选人观 /145

- 6.1 不要“好色” /145
- 6.2 九方皋相马 /151
- 6.3 “统兵亲选”+“苦大仇深” /153
- 6.4 外企也有一套 /157
- 6.5 一眼定终身的悲剧 /166

第七章 用人观 /174

- 7.1 毛主席说:领导干部就是两件事,出主意,用干部 /174
- 7.2 纨绔子弟,用人随意 /177
- 7.3 世上没有永远让你满意的人 /181
- 7.4 一定要有淘汰率 /182
- 7.5 先研究人,再使用人 /183
- 7.6 不要把优秀员工制造成问题员工 /188
- 7.7 人的二重性 /193
- 7.8 使用人的本质是改造人 /196
- 7.9 德和才谁更重要? /198

- 7.10 人材、人才、人财 /207
- 7.11 企业需要四种人才 /208
- 7.12 总结窍门,会练兵 /214
- 7.13 不要“满格”用人 /219
- 7.14 先有,后优,再循环 /222

第八章 慈不带兵

/224

- 8.1 不敢管,不敢得罪人 /225
- 8.2 有理就敢管了 /227
- 8.3 领导即角色 /229
- 8.4 杀贵大,赏贵小 /231
- 8.5 管理是一种斗争 /233
- 8.6 山有山规,庙有庙法 /237
- 8.7 不要自我设限 /241
- 8.8 优秀企业必有严格管理的基因 /244
- 8.9 责骂的艺术 /249
- 8.10 评判的三个层次:法、理、情 /252
- 8.11 有原则,有舵,有信念 /255
- 8.12 养成考证的意识和习惯 /260
- 8.13 以自身实力保证严格管理 /263
- 8.14 放任是犯罪的温床 /264
- 8.15 严格管理也有度 /271

第九章 再造自我

/276

- 9.1 手电筒要先照自己 /276

- 9.2 找到你的性格“死穴” /278
- 9.3 性格、情绪、生活习惯 /284
- 9.4 不成功莫成“废” /290
- 9.5 智慧增一分,坏脾气减一分 /294
- 9.6 自 省 /299
- 9.7 小绳拴大象 /303
- 9.8 领导者的“宿命论” /305
- 9.9 领导力也是一门科学 /312

第十章 价 值 观 /314

- 10.1 思想决定行为 /315
- 10.2 得有自己的观点 /317
- 10.3 信念、信条、信仰 /321
- 10.4 价值观是核心 /324
- 10.5 别拿规律不当事 /327
- 10.6 三 观 /328
- 10.7 怎么花钱影响如何挣钱 /334

后 记 /340



第一章 头 狼

学习领导力、学习管理，先从狼身上学起！

在人类的字典里，狼，从来都不是什么好东西，为什么呢？原因很简单，因为自“人”这种动物产生的那天起，便与狼这种生物在同一片天空下争夺同一块土地上的同一种资源，双方既然有利益上的争夺，自然不可能和平共处。

草原上的牧民说起狼，想起的是死去的羊群和牛群；雪地里的山民说起狼，脑中浮现的是一块块撕碎的血肉与骨头。谈论起狼，人们心中感受更多的是恐惧，想到更多的野性和血腥。可真正见识过狼的人却知道，单个的狼并不可怕，一颗子弹就可以解决问题，真正让你灵魂发颤的，是狼群，是漫山遍野中源源不断出现的狼群。

你打死一个，会再上来一双，打死两个，会反扑上来更多，直到你的子弹用尽，狼群将你淹没，将你撕碎吃进肚子为止。

“一根筷子易折断，一把筷子抱成团。”这句话放在狼身上真是再

合适不过。是的，人类恐惧狼群的强大，不是单个的狼，而是一群狼，一群组织严密、等级森严、团结一致、效率超高的狼。那么有没有人想过，狼群为什么会有如此恐怖的力量呢？难道随随便便将几十头、上百头狼圈在一起，它们就能爆发出慑人的力量吗？不是的，狼群之所以强大，是因为它们有头狼！没有头狼，再多的狼也只能是一盘散沙，不堪一击。

因此，我们可以害怕狼群，讨厌狼群，但是，我们必须敬畏头狼，因为任何一匹头狼，都足以成为我们这些“未来管理者”的老师！

那么，头狼到底是个什么概念呢？头狼，是一个普通员工或者一个普通的人，想要从事管理岗位或者想当一名经理的最原始、最本能的“参照物”。

什么意思呢？通俗一点来讲，就是说人的本性就是一只动物，虽然比其他动物进化了，但是人的本质是没有变的，动物性也是没有消退的。

自然界在千万年以前开始有了生命，各种各样的植物、动物就如雨后春笋般冒了出来。动物和植物的不同在于，动物是能四处乱跑的，它们的一个基本规律是什么呢？那就是不管是哪一类动物，都是要分群体的。

“人以群分，物以类聚。”人更是群体性的动物了。群体性是人类最大的一个特性，也是管理的原始性根源。没有群体，就没有管理。

了解了这些，你就知道了，你或他无论身处何处、无论何时何地，都要归属于一个群体。你在一个群体中，你就必须要遵从群体的要求和限制，纯粹的个体是不存在管理的。

群体与你这个个体之间就要建立起如何共存、共生的关系，你就要适应群体，同时群体也要适应你，但是，你适应群体是主要的，群体适应你是次要的。当你无法完全适应到这个群体中时，你就只能离开这个群体了。

一个群体人一多，就要有分工、有层级、有规矩、有秩序。当然，这个群体中肯定都要有个“头”，也就是人类所说的领导者。

头狼作用重大、责任也很重大，为了在茫茫荒野中生存下来，它不得不带领整个狼群搏击、迁徙、应对环境的变化。头狼的这种行为和人群中的“领导人”的行为有太多的相近、相似之处了。

虽然除了狼群，动物中也有如蜂群、马群、鹿群、象群等群体，他们也有一定的组织，也和人类的群体有相似之处，可是，这些动物群，他们的组织行为跟人类的相比，还远不如狼群更接近。

人群中领导者行为的复杂性和狼群中的头狼是最相近的。所以，我们要想成为一个合格的领导人，可以研究头狼，有头狼做参照物，学习起来更容易、更直接。

学管理，从头狼身上最容易看清自己到底需要具备什么样的素质。

在自然界中，狼群的战斗力和生存力在各种动物群体中是出类拔萃的，这种特点，保证了它的种群能不断地繁衍下去。狼能繁衍下去的重要原因，就是因为狼群组织的严密性。而这种严密性的形成，来自于头狼的布置、安排与管理。

狼群和人群是一样的：从年龄上讲，都有年轻的、年幼的、壮年的、老年的；从体质上看，有身体强健的，也有身体比较虚弱的；从意志上看，有思想坚定的，也有思想薄弱的。

不论是狼还是人，都有各自不同的性格和特点，数量一多，情况就十分复杂，管理起来难度非常大。那么，作为一个领导者，如何驾驭这么复杂的一个集体呢？如何让这么多形形色色的“人”听从自己的指挥呢？

对于狼群来说，这些看似复杂的事情操作起来显得又太简单了，它们操作的方法就是自然选择。不论狼群如何不断进化、不断遗传变异，自然选择的机制始终没有改变。什么样的狼能成为头狼？这是由自然选择这个法则来定，不是哪一头狼自己能定的，也不是哪匹狼天

生就有的。

想成为头狼吗？选择头狼的自然法则是什么呢？最需要具备怎样的品质、品格才能成为头狼呢？从狼群中，你能得到最原始、最自然、最科学的答案。

1.1 力气就是“法律”

在《动物世界》等电视栏目中，我们经常可以看见某个种群的动物为了登上首领的位置，相互争斗，甚至不惜受伤、死亡。这在自然界中是很正常的现象，如争抢食物、争夺配偶等，也是需要依靠牙齿和利爪解决的。因为自然是严格按照物竞天择的法则行事的，任何一个种群都不可能同意一个老弱病残的伙伴成为自己的首领。所以，在动物的世界里，力气就是“法律”，力气就是一切。下面这则小故事，将会形象的为我们描绘一条艰辛、血腥、残酷的狼王诞生之路。

[小故事]

一般来说，野狼和家犬突然相遇就结婚生孩子的现象很少见，但也不是绝对没有。爱斯基摩人为了培养出凶猛的家犬，经常将雌犬放到野外，让它们和狼结婚。然而，放出去的大多数被狼群吃掉了。尤肯，一只爱斯基摩雌犬，与狼王结合生子的事，可算是奇迹，它们的孩子，就叫“暴风雪”。

“暴风雪”身上的皮毛像雪一样白，一对眼睛，像红宝石般明亮。它继承了父亲的勇猛和母亲的聪明，在它的成长过程中，这些气质逐渐显露出来。出生半年后，它已算是狼群中的青年一代了。

在这个群体中，有十四五只和“暴风雪”差不多大小的狼崽儿。在它们之间，已经初步排列了名次。最厉害的，是那个长着一身“黑毛”的家伙，所以就叫它“黑毛”吧。

“黑毛”右眼瞎了，这是它在攻击麋鹿时，不小心被麋鹿的大角扎

瞎的。正因为如此，才显示出了它的勇敢。这只瞎眼就像它的一枚勋章，是荣誉的象征。所以，大家都公认，这个群体的王位将由“黑毛”继承。也正因为如此，所以“黑毛”凶猛，喜欢挑战。伙伴们都被它欺侮过，但都尽量不和它争斗。“黑毛”只是还不敢和狼王对抗，也没和“暴风雪”发生过冲突。由于“暴风雪”聪颖过群，看到同伙被欺，总是小心谨慎，不去惹这个脾气暴躁的兄长。

在野兽世界中，力气就是“法律”。强者就是要压制弱者使之屈服。“黑毛”便是遵照这条野兽的法律行事的。

但是，有一次“暴风雪”实在忍无可忍，和“黑毛”恶战了一场。双方追逐，撕咬，谁也不肯让步。但它毕竟不是“黑毛”的对手，它被撞倒在地，“黑毛”骑在它身上，并用锋利的獠牙紧紧咬住了它的喉咙。

“暴风雪”艰难地喘息着，它的眼角上吊，手脚发直。死神正向“暴风雪”逼近……这时，忽地卷起一阵风，“暴风雪”的母亲尤肯扑向“黑毛”。“黑毛”丢开“暴风雪”，迎战尤肯。它们正在撕咬时，狼王赶来了，它跳到“黑毛”和尤肯中间，制止了这场恶斗。

“暴风雪”伤得很重。肩、背、颈、前足，处处都有很深的伤口，母亲尤肯卧在站不起来的“暴风雪”旁边，用温暖柔软的舌头不停地舔着它的伤口。

狼王是公平的，过后它既没有责骂“黑毛”，也没去看“暴风雪”——在狼的世界里这就是公平。

就在“暴风雪”伤势很重时，北极可怕的冬天来到了。冬天一到，太阳就渐渐消失了，大地成了一片黑暗的世界，对狼群来说，这也是饥饿的世界。

狼群在这黑暗和饥饿笼罩的世界里，一个个饿得骨瘦如柴。有时，它们一连几天吃不到东西。但是，“暴风雪”还是活下来了，而且它的伤口也渐渐痊愈了，又恢复了以前那样的体态。不过，它和其他的伙

伴一样也瘦得皮包骨头。

一天，它们发现有三头驯鹿溜出了林子，这可是长时间没吃到的好东西啊。狼王顿时振作起来，命令狼群立即围攻，并一马当先，直奔目标而去。

“黑毛”和“暴风雪”都奋勇追击。他俩互不相让地并肩奔跑着。

在这种场合，为共同捕捉猎物，它们是不会发生争斗的。它们终于捕获了这三头驯鹿，一个个饱餐了一顿。

狼群熬过了冬季，迎来了太阳。

一天，“暴风雪”和尤肯合力捕杀了一只小麋鹿。正当母子俩要享用鲜嫩的鹿肉时，林子里走出一只特大的雄性灰熊。它抽动着鼻子，嗅到了肉香，同时也嗅到了狼的气味。它来夺食了。

尤肯觉察到灰熊在逼近，它倒竖起脊毛叫了起来。

灰熊也高声吼叫，好像在呼喊“快滚”。可眼前的尤肯原来不是狼，而是条好猎犬，而且它还记得，以前自己和主人卡基克及台帕拉一起猎过熊，所以尤肯根本不怕它。为了保护自己的战利品，它龇牙以待。

灰熊站立起来，伸出粗壮的大巴掌，准备迎头痛击扑上来的尤肯。“暴风雪”发觉母亲将受到攻击，就猛扑过去，咬灰熊的大腿。灰熊又转身扑向“暴风雪”，尤肯立即扑向灰熊。这样，母子俩与灰熊混战起来。

狼王在附近的林子中，听到了灰熊和“暴风雪”母子俩的激战声，也火速赶来参战。但是，狼王老了，它扑上去没一会，就被灰熊压倒在地上。

在这十分危急的时刻，又一个更有力的伙伴赶到了，它就是“黑毛”。“黑毛”扑上来就咬住了灰熊的脖子，迫使它放开狼王。

灰熊不敢恋战，只好放弃抢夺的念头，逃回林子里去了。

四只狼齐心合力，取得了胜利，但狼王受了重伤，它清醒地意识



性命相搏，方成头狼