



管理

狼道

管人用人的118种方略

王建中◎编著

以狼为师，学习狼道管理 与狼共舞，创造人生辉煌

搏击世界竞争的大潮，领悟狼道管理的真谛
打造企业传奇的经典，实现人生梦想的阶梯

超值
珍藏

北京工业大学出版社

管理之道

管人用人的118种方略

王建中◎编著

北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理狼道：管人用人的 118 种方略 / 王建中编著.

—北京：北京工业大学出版社，2012.4

ISBN 978-7-5639-3016-6

I. ①管… II. ①王… III. ①管理学—通俗读物
IV. ①C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 030052 号

管理狼道——管人用人的 118 种方略

编 著：王建中

责任编辑：李周辉

封面设计：天之赋设计室

出版发行：北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 100124)

010-67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人：郝 勇

经销单位：全国各地新华书店

承印单位：大厂回族自治县正兴印务有限公司

开 本：700 mm×1000 mm 1/16

印 张：18

字 数：252 千字

版 次：2012 年 4 月第 1 版

印 次：2012 年 9 月第 2 次印刷

标准书号：ISBN 978-7-5639-3016-6

定 价：29.80 元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题，请寄本社发行部调换 010-67391106)

前言

FOREWORD

在人类繁盛之前，狼曾经是这个世界上散布最广的野生动物。

在远古时代，人类对狼充满了尊敬与崇拜，许多民族都把狼作为图腾，对其顶礼膜拜。但在近现代文明中，狼一直被人类当做“恶”的代表，造就了狼的急速减少，但狼依然顽强地保护着自己的族类，在这个世界上顽强地生活。

狼过着群居生活，每一匹狼都要为群体的繁荣与发展承担一份责任。头狼的领导力、狼与狼之间的默契配合成为狼群成功的决定性因素。不管做任何事情，它们总能在头狼的带领下依靠团体的力量去完成。狼群的凝聚力、团队精神和训练成为决定它们生死存亡的决定性因素。正因为这样，狼群很少真正地受到其他动物的威胁。狼驾驭变化的能力使它们成为地球上生命力最顽强的动物之一。

长时间的安逸生活，使得现代人渐渐丧失了血液中存在的类似狼的性格与智慧的东西。现代社会竞争日益激烈，每一个人必然面临着强大的生存和发展压力，也不得不面对竞争。学生需要竞争，因为他们必须承担升学的压力。职场人士需要竞争，因为他们必须面临就业与下岗、出色与平庸之间的选择。企业同样需要竞争，谁技高一筹，谁就能获得赖以生存的资本；谁一招疏忽，谁就可能被人打得一败涂地。在竞争中，不是做“羊”，就是做“狼”。做“羊”就要面临被吃掉的厄运，所以人人都希望做“狼”，做“狼”就必须学习了解和了解狼的生存之道。



管理狼道——管人用人的 118 种方略

GUANLI LANGDAO

缘于此种理由，最近几年很多人开始呼吁人类重新向狼学习，以增强在生活、工作中的竞争力。

狼道，是一往无前的勇气，是不屈不挠的毅力；狼道，是舍我其谁的自信，是挑战困难的积极；狼道，是共赢天下的胸怀，是合作互助的理念；狼道，是披肝沥胆的忠诚，是忠贞不贰的节操；狼道，是傲骨铮铮的个性，是中流砥柱的本色；狼道，是声东击西的智谋，是蓄势待发的韬略；狼道，是发掘机遇的慧眼，是顺势而动的权变；狼道，是貌似凶残的博爱，是宽恕对手的宽容；狼道，是永不言败的执著，是反败为胜的悲壮！狼道就是生存之道、强者之道！可以说，狼道是个人生存和团队壮大的智慧精华，是适者生存与强者完善的完美指南。

社会激烈的竞争更向管理者提出了严格的要求，迫使管理者必须成为“狼”，并用狼道来管理员工，唯有如此，才能使企业立于不败之地。为此，我们特意编撰了本书，旨在为管理者提供一套行之有效的管理方法。

在本书中，我们结合狼的生存之道以及一些成功管理者在管理中的经验和心得，辅以真实、生动的案例，帮助读者在最短的时间内学会如何具备头狼的威慑力，学习狼性文化，把员工打造成狼一样的战斗集体。相信读者如果了解了其中的精髓，管理就会简单化。

我们衷心希望管理者能从本书中有所收获，领悟狼道管理的真谛，使企业获得更强的竞争力，使自己成为管理中的佼佼者，从而获得事业上的更大成功。

上篇 头狼的威慑力

——管理者应具备的 4 种素质

第一章 | 身先士卒，率先垂范

——管理者要具备头狼的带头精神

一个狼群之所以能在各种挑战中生存和发展，离不开头狼的带头作用。在竞争愈来愈激烈的今天，企业的管理者必须在面临各种困境时作出果断决定，在困厄的环境中身先士卒、面对难关，努力搏出一席之地。只有这样，管理者的坚定沉着的精神才能传达给员工，使大家都有面对挑战的勇气，推动企业的发展。正是因为有了领导者身先士卒、以身作则的榜样作用，才能使下属受到激励，得到他们的支持。

- 1 自律才能成为好榜样 / 3
- 2 喊破嗓子不如做出样子 / 4
- 3 主动承担责任 / 6
- 4 以身作则胜过一切说教 / 8
- 5 树立光辉的道德形象 / 10
- 6 影响力比权力更重要 / 12
- 7 以亲身经历说教 / 15
- 8 打铁先要自身硬 / 16
- 9 只说不练不如真抓实干 / 18



10 带头摆平棘手问题 / 21

11 一言九鼎，说到做到 / 23

第二章 | 威仪无双，魅力服众

——管理者要具备头狼的个人威仪

头狼之所以能够威名远扬，是因为它有王者的威仪与霸气，有一种领袖的魅力。同样，在当今这个竞争激烈的社会里，一个人要想成就一番大事业，就必须具有“领先天下”的风范和霸气。有了霸气，好运气才不会离开你，你才能离成功更近。因此，首先要充分相信自己的实力，全力以赴地做好日常生活中的每一件事情，敏锐果敢，切莫患得患失。如此一来，你就会逐渐拥有头狼的雄风与霸气。

12 一定要树立权威 / 27

13 提升自身的管理能力 / 29

14 端点“架子”更有威仪 / 30

15 拥有王者的威仪与霸气 / 32

16 有威信才能服人 / 35

17 决不姑息纵容员工 / 36

18 果断决策是树立权威的前提 / 38

19 保持距离才能树立权威 / 39

20 恩威并济，威严自立 / 42

21 恰当掌握和使用权力 / 43

22 杀一儆百永不过时 / 44

23 不动声色地控制下属 / 47

24 新官上任踢好头三脚 / 49

第三章 | 领导有方， 组织得力

——管理者要具备头狼的领导能力

狼群为什么会具有超强的生存能力？那是因为狼群有着优秀的领导者——头狼。它有着超强的领导和组织能力，并将狼群训练成了有秩序、有纪律的强有力的执行组织，从而称雄于动物界。由此可见，一个善于领导、管理和执行的团队首领是多么重要和必要！因为，一个企业的好的方针、策略都需要得力的领导去组织和实施。

- 25 最好的领导方法是行动 / 53
- 26 收服下属的领导法则 / 55
- 27 宽宏大量才是好领导 / 57
- 28 做事公正才能响当当 / 60
- 29 把员工的疾苦放心上 / 62
- 30 员工的利益高于一切 / 65
- 31 关键时刻为员工做主 / 66
- 32 善于利用员工的长处 / 68
- 33 对反对者绝不能手软 / 71
- 34 决不允许另立山头 / 74
- 35 掌握调节员工冲突的技巧 / 75
- 36 员工面前要坚决果断 / 78

第四章 | 沉着冷静， 保持清醒

——管理者要具备头狼的冷静头脑

在自然界中，狼可以为得到食物而不知疲倦地等待，这是因为狼有着冷



静、达观的强者心态，具备了足够的克制力。因此，狼常保持着高昂的激情，不惜忍辱负重，始终以达观的心态置身于群山之巅去面对天高地阔。那么，对于要想在社会中成功的人来讲，学习狼性心态，必须要学会理智地克制自己。冷静是一种战斗力量，也是一种无形而又非常有用的资本。

- 37 掌握批评下属的原则 / 82
- 38 选择最合适的批评方法 / 85
- 39 选准批评的最佳时机和方式 / 87
- 40 学会控制自己的情绪 / 88
- 41 不要被消极的情绪左右 / 90
- 42 不抱怨，始终保持积极心态 / 98
- 43 将“不得意”变成“大得意” / 100
- 44 时刻保持一颗归零心 / 101
- 45 再弱的对手也不能掉以轻心 / 103
- 46 保持冷静，认清生存环境 / 106
- 47 尽量做到喜怒不形于色 / 107

中篇 狼的团队精神

——凝聚力量是最好的管理力

第五章 | 携手共进，紧密配合

——把自己的团队打造成狼一样的战斗集体

在竞争激烈的环境中，迫于生存的压力，狼有着森严的等级关系和超强的团结协作能力，它们凭借坚韧、顽强、忠诚、合作、战斗、牺牲等生物界最优秀的个体素质与最卓越的团队精神，成为最有生命力和竞争力的种群，成为强者，雄行天下。作为一名优秀的管理者理应把狼群体现的勇气和团队精神借鉴

到自己所管理的领域。

-
- 48 团队作战，重视合作 / 111
 - 49 彼此信任、协作才是硬道理 / 113
 - 50 尽心尽责维护集体利益 / 115
 - 51 “共赢”是合作的最终目的 / 118
 - 52 默契配合，有序而不乱 / 121
 - 53 让“独行狼”回到群里 / 123
 - 54 将个体劣势化成集体优势 / 125
 - 55 有“饭”大家一起“吃” / 129
 - 56 把团队利益放在首位 / 132
 - 57 共同协作才能办大事 / 134
 - 58 优秀的团队离不开优秀的人才 / 135
 - 59 合作才能双赢 / 136

第六章 | 肃纪立纲，令行禁止

——管理员工要实行狼一般的纪律

狼有很强的纪律性。在捕猎时，狼群会遵照头狼的命令而一丝不苟地执行，在命令没发出之前，它们会潜伏在目的地一动不动。一旦头狼命令发出，狼群会迅速行动。没有命令，即使是一匹饥寒交迫的狼，也绝不会贸然自行对猎物发动进攻。任何违反秩序和纪律的个体都会被排斥在狼群之外，秩序和纪律决定了狼群无坚不摧的战斗力。

- 60 “制度化”的群狼战无不胜 / 140
- 61 用铁的纪律约束每一个成员 / 143
- 62 有令必行才能取得成效 / 146



- 63 恪守纪律，谋求发展 / 148
- 64 忠诚处世，提高凝聚力 / 152
- 65 制定一套好制度 / 154
- 66 好制度关键在于执行 / 156
- 67 没有规矩不成方圆 / 158
- 68 令出如山，决不妥协 / 161
- 69 懂得以大局为重 / 163
- 70 保证公正、公平 / 165

第七章 | 各司其职，各尽其责 ——培养员工具备狼一样的责任意识

在狼群之中，每一个成员都具有勇于承担错误、负起团队责任的精神。不可否认，这种精神对于团队的生存与发展起着至关重要的作用。而对于现代团队和企业的员工来说，这种精神就显得更难能可贵。如果因为害怕风险而不敢承担责任，这样的人无论处于任何团队中，都不会有大的发展。

- 71 勇于承担，负起团队责任 / 168
- 72 自我牺牲，团队利益第一 / 170
- 73 激发员工的主人翁意识 / 173
- 74 让员工参与企业决策和管理 / 175
- 75 自己的责任决不逃避 / 177
- 76 有勇气替别人担责 / 178
- 77 优秀人士必须具备敬业精神 / 180
- 78 用奉献精神处理工作事项 / 182
- 79 主动承担分外的工作 / 184

- 80 敢于承担生活的重量 / 186
- 81 多让员工分担责任 / 188
- 82 把合适的人放在合适的位置上 / 189

下篇 学习狼性文化

——文化建设提升管理效率

第八章 | 勇于竞争，敢于拼搏

——学习狼的竞争文化

竞争，是狼维系生命的本性，也是强者生存的法则。当狼受到其他动物的挑衅时，从来不会放弃自己斗争的权力。狼如此，人也不应例外。只有勇于竞争和善于竞争，才是使自己在人群中脱颖而出、在事业上卓尔不群的制胜法宝。在竞争异常激烈的时代，被动就会挨打，主动就可以占据优势地位。在争取生存战争中，要想战胜竞争对手，必须要勇于主动出击，否则迎接你的将是别人尖酸刻薄的嘲笑和一文不值的同情。

- 83 培养员工的竞争意识 / 195
- 84 引导员工进行良性竞争 / 196
- 85 通过“鲶鱼效应”激励员工 / 197
- 86 只有竞争，才能脱颖而出 / 199
- 87 战斗是强者的天性 / 203
- 88 与狼共舞，必先为狼 / 206
- 89 不想当头狼的狼不是好狼 / 208
- 90 拥有敢于挑战第一的勇气和心态 / 210
- 91 全身心地投入到奋斗中 / 212



- 92 永不知足地开拓你的疆土 / 214
- 93 变“不可能”为“可能” / 216
- 94 再强大的对手都不怕 / 218

第九章 | 速度至上，拒绝拖延 ——学习狼的效率文化

随着社会的发展，效率被越来越多的人重视；拖延，是造成人失败的重要原因。据统计，1000 名失败的人中，绝大多数都是因为拖延造成的。拖延是成功路上最大的绊脚石，“我生待明日，万事成蹉跎。”现在就去做一件事意味着成功，将来去做就意味着失败。

- 95 犹豫不决影响效率 / 222
- 96 优柔寡断效率低 / 223
- 97 抓住机会，决策要快 / 226
- 98 决策源自思考，更需要果断 / 228
- 99 盲目忙碌有害无益 / 230
- 100 建立顺畅的沟通渠道，信息共享 / 232
- 101 优化绩效成绩 / 234
- 102 审时度势，当机立断 / 236
- 103 信息就是财富和效率 / 237
- 104 排除干扰效率高 / 238
- 105 集中精力跑得快 / 239
- 106 速度是制胜的法宝 / 242

第十章 | 因势而为，勇于创新

——学习狼的创新文化

只有最具有开拓创新精神的头狼才能带领自己的狼群不断在未来的发展中开辟新的天地。这是头狼必备的一种生存本领。其实，人也一样，“凡事第一个去做的人是天才，第二个去做的人是庸才，第三个去做的人是蠢材。”想成功就应该勇于创新，用自己独到的眼光去发现别人未做过的事业，这才是成功的秘诀。

- 107 创新要先行一步 / 246
- 108 培养下属的创新能力 / 247
- 109 敢于尝试，才能拥抱成功 / 250
- 110 风险中暗藏着难得的机遇 / 252
- 111 创新思维，适应时代变化 / 254
- 112 突破常规思维，争取主动 / 256
- 113 发挥好奇心的力量 / 257
- 114 善于抓住瞬间的灵感 / 258
- 115 创造思维才能创造奇迹 / 261
- 116 最大限度地挖掘潜意识 / 263
- 117 创新决定出路 / 264
- 118 另辟蹊径，才能走向成功 / 266

上 篇

头狼的威慑力

——管理者应具备的 4 种素质





第一章 | 身先士卒，率先垂范

——管理者要具备头狼的带头精神

一个狼群之所以能在各种挑战中生存和发展，离不开头狼的带头作用。在竞争愈来愈激烈的今天，企业的管理者必须在面临各种困境时作出果断决定，在困厄的环境中身先士卒、面对难关，努力搏出一席之地。只有这样，管理者的坚定沉着的精神才能传达给员工，使大家都有面对挑战的勇气，推动企业的发展。正是因为有了领导者身先士卒、以身作则的榜样作用，才能使下属受到激励，得到他们的支持。

① 自律才能成为好榜样

作为一名管理者，应该清楚知道上行下效的道理，你的行为方式对整个企业的建设非常重要。如果你是一只老虎，即便你带领的是一个羊群，也能把他们变成虎；但如果你只是一只羊，纵使你带领的是一群老虎，也会把这群虎变成羊。

企业需要英雄式的楷模人物，作为企业的管理者，你不能坐等员工成为他们自己的英雄，必须让自己成为这样的人物，用自己的行动为他们做出榜样。作为企业的管理者，你如果不能自律，就无法以德服人、以理管人，无法取得员工的信赖和认可，那将必败无疑。

论语中的一句话“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从”很好地阐明了这个观点。所谓正人必先正己，管理者要求别人做的，自己必须首先做到；禁止别人做的，自己也应坚决不做。否则，连你自己都做不到或不愿做，又怎么要求别人去做到呢？

企业是一个整体，员工都在听着管理者怎么说，但他们更看重你是怎么做的。管理者只有严格要求自己，带头起表率作用，把“照我说的做”变为“照我做的做”，才具有说服力，才能增强自己的凝聚力。

国际电报电话公司的赫拉尔德·格尼恩就是这样一个管理者。所有员工都能看到 he 像任何一个员工一样兢兢业业地做事。格尼恩每天工作12~16个小时，经常在欧洲和美洲间不停地飞来飞去，每个周末他都会把巨大的公文包带回家——里面装满了要看的文件。

在格尼恩看来，他这么做完全是为了把自己的工作做得尽善尽美，因为只有这样努力，才能让自己对自己的工作成果满意。正是他的这种做法无形中给员工树立了一个努力工作的榜样。在他的带领下，公司里