

打造无往不利的蓝血狼族

LANGQUN XIAOYING

组成一个像狼群一样具有超强战斗力的团队

ZIRANJIE CUNZAI ZHE

HENDUO

SHENGMIDE FAZE



狼群效应

阿尔伯特·哈特里 原著
王少毅 编译

自然界存在着很多神秘的法则

作为人类决不可能视若无睹

因为在这些法则下掩藏的是生存的真理

甘肃文化出版社

LANGQUN XIAOYING

组成一个像狼群一样具有超强战斗力的团队

ZIRANJIE CUNZAI ZHE

HENDUO

SHENGJING DE ZI



狼群效应

阿尔伯德·哈特里 原著
王少毅 编译

甘肃文化出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

决定命运经典/王少毅编译. —兰州: 甘肃文化出版社, 2004.9

ISBN 7-80714-019-4

I. 决... II. 王... III. 成功心理学-通俗读物
IV. B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 093178 号

决定命运经典
——**豫群致意**

阿尔伯德·哈特里原著 王少毅编译

责任编辑: 温亚莉

装帧设计: 河东河西工作室

出版发行: 甘肃文化出版社 印刷: 北京秋豪印刷有限责任公司
社址: 兰州市庆阳路 230 号 地址: 北京市丰台区花乡巴庄子 143 号
邮政编码: 730030 经销: 新华书店

开本: 880×1230 版次: 2004 年 11 月第 1 版
字数: 520 千字 印次: 2004 年 11 月第 1 次
印张: 16.5 印张 印数: 1-10000

书号: ISBN 7-80714-019-4

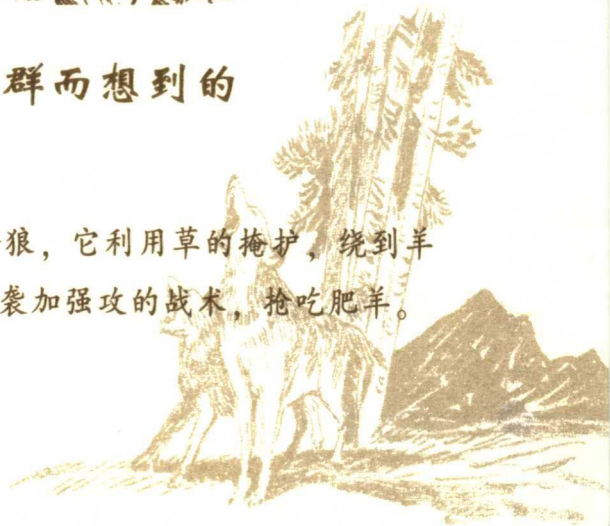
全套定价: 54.00 元

引子



由羊群而想到的

有人看见过一条狼，它利用草的掩护，绕到羊群旁边，再采用突袭加强攻的战术，抢吃肥羊。





羊是低等而愚昧的，当狼咬翻那只大羊的时候，立即引起周围几十只羊的惊慌，四处奔逃。但不一会儿，羊群就恢复平静，甚至有几只还傻乎乎凑到狼跟前去看狼吃羊，像是抗议又像是看热闹。那几只羊一声不吭地看着热闹，接着又有十几只羊去围观。最后上百只绵羊，竟然把狼和血羊围成一个四五米直径的密集圈子，前挤后拥，伸长脖子看个过瘾。那副嘴脸仿佛是说“狼咬你，关我什么事！”或是说“你死了，我就死不了了”。羊群恐惧而幸灾乐祸，就是没有一只羊敢去顶狼。

而同样是群居为主的狼，在任何重要关头却好像都被拧成一条绳一样，共进共退，共生共灭。

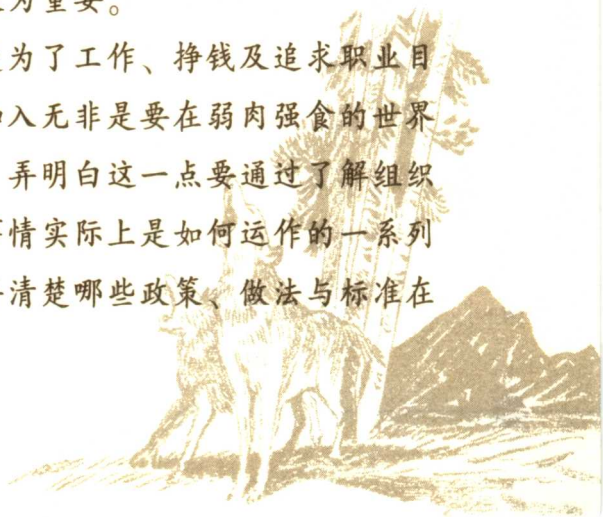
这样的对比让我们不由对组织、团队的讨论有了缘头。

我们的时间几乎都用来与他人打交道：我们降生在家庭群体里；我们在群体里礼拜；我们在群体里工作；我们在群体里玩耍。我们个人的身份的确

定是建立在群体的其他成员接受与对待我们的方式上的。由于这些原因——并由于许多管理人员 2/3 以上的工作日花在开会上——掌握群体活动的技巧对于所有的管理者与雇员来说都是至关重要的。

许多组织的目标只有与他人合作才能完成。Home Depot、万宝路、肯德基炸鸡、柯达和波音公司等组织的发展史，清楚地表明了应如何创造地使用团体来改善生活质量、满足员工与顾客的要求。有效的团体行动所产生的生产力使得团体技巧的培训成为管理训练最基本的课题。此外，成为具有创造性与团结性的团体的一员，对于保持一个人一辈子的心理健康极为重要。

人们加入组织是为了工作、挣钱及追求职业目标，正如一条狼的加入无非是要在弱肉强食的世界中更好地生存下来。弄明白这一点要通过了解组织文化，也就是对于事情实际上是如何运作的一系列的设定与理解，即弄清楚哪些政策、做法与标准在





组织里是重要的。新来者要了解组织文化方能为组织所接受并发挥创造力。一些组织采用正式计划，其他的干脆靠同事间的合作，还有一些结合两种作法教会新来者在工作中什么该做什么不该做。

要成为一名高效的团体成员需要如狼捕食一样，必须了解存在于群体之间和群体内部的动态、团体成员必须善于清除阻碍实现目标的障碍、解决难题、保持团队成员之间创造性的相互作用，并克服阻碍团体效应发挥的障碍。

狼群离不开狼王，组织需要能够将雇员与组织目标结合起来的领导者。组织实现目标的能力取决于领导能力与作风能使管理人员在多大程度上得到有效地进行控制、施加影响与采取行动。雇员与上司、同事和其他人进行交流的方式有可能使他们成为卓有成效的团体的成员，也有可能导致消极情绪与缺乏献身精神。并非所有的行为都以改善雇员表现为目的。雇员与经理使用权力来完成目标，并且

在许多情况下，以此来加强各自的地位。一个人在使用权力或对权力作出反应时的成功与失败主要取决于对权力的理解，知道在什么时候、如何使用它，并能预测权力可能在他人身上产生的效果。

要有效地工作，所有的雇员都必须对自己的工作与组织设计有清晰的了解。组织所采用的技术，对工作设计与雇员行为具有巨大的影响。



目 录

- 引子 1
- 团队的动力 2
- 团队的特性 7
- 互惠 8
- 道德 8
- 一、集体作战——狼群基本战术 10
- 组织性 11
- 耐性与目标 18
- 应对不确定性 28
- 集体感和纪律性 34
- 团队合作与建设 41
- 二、狼王——团队的领导 53
- 领导 53
- 地位 65
- 权力 75
- 三、狼群法则——各司其职 81
- 成员角色 83
- 个体责任 87





狼群效应

- 授权与参与 92
- 个体与力量 98
- 团队文化 104
- 动力 111
- 维持 114

四、狼群的智慧 122

- 均衡与共享 123
- 残忍的智慧——规矩 128
- 疑虑与决策 137

五、团队变革 140

- 改革型管理者 142
- 组织设计 147
- 战略选择 153
- 技术因素 157
- 团队建设 162





一个团队既需要内部的分工合作，
又需要外部的相互协作，孤立的团队
是不存在的。





团队的动力

正如狼对于狼群一样，人构成了团队的内部社会系统。这一系统由个体和群体组成，其中群体有大的群体和小的群体，有正式的群体和非正式的群体。群体是动态的，总是在不断地形成、发展和解体。人是活生生的，有思想，有感情，在团队中工作以实现自己的目标。我们必须牢记，狼群的集结是为了每一只狼的生存，所以组织为人服务而存在，而不是人为服务于组织而存在。



今天的人类组织和以往任何时期的组织都不同。特别是，现在的劳动力具有空前的多样性（**diverse**），这意味着员工在教育背景、个人能力以及对工作的看法上有很大的差别。这种差异性往往给管理带来了挑战。例如，有的员工会通过变换服装或首饰来标新立异；有的员工可能有特殊癖好或危及生命的疾病而带来特殊的麻烦；还有的员工考察了自己的价值并决定将个人目标置于整个组织目标之上。管理者必须接受这些多样化的模式和趋势，并准备去适应它们。

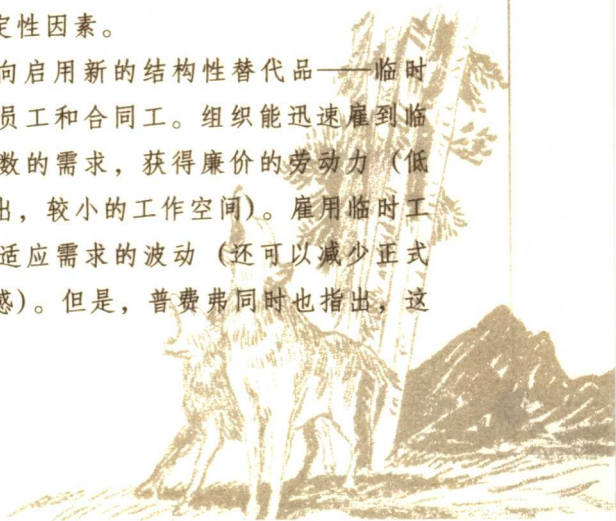
结构决定了团队内部人与人的关系和每个人的角色，狼群中的分工角色则是狼王、细作、掩护等等。为了实现

组织目标，组织内部往往有不同的工作角色，例如管理者和员工、会计和组装工人等。这些人必须以某种结构化的方式联系起来，以便有效地协同工作。但同时，这些关系也为团队带来了诸如合作、协商和决策的复杂问题。

很多团队的结构都已变得扁平化（通过取消中层管理职位而减少结构层次）。这种组织结构的缩减和重组是必要的，是降低成本而保持竞争力的结果。但是，与此同时，组织的结构也由于合并、购并、合资等原因而日趋复杂。很多组织开始雇用大量临时工。结果是，很多企业由传统的结构转向于团队的结构。

斯坦福商学院的组织行为学教授杰夫·普费弗（Jeff Pfeffer）在他的新作《基于人力的竞争优势》（Competitive Advantage through People）一书中指出，竞争优势的传统来源已经消亡。新产品的边际收益、专有加工技术、市场保护、特殊的融资渠道或是规模经济的可能性已大不如从前，员工已经成为重要的决定性因素。


特别的企业正在转向启用新的结构性替代品——临时工，包括短时工、兼职员工和合同工。组织能迅速雇到临时工，满足最大职工人数的需求，获得廉价的劳动力（低工资，几乎没有福利支出，较小的工作空间）。雇用临时工有助于造成一个缓冲以适应需求的波动（还可以减少正式员工中对被解雇的安全感）。但是，普费弗同时也指出，这





狼群效应

类员工对组织的忠诚度不够，劳动生产率相对较低，而且由于缺少企业专门的培训和工作知识而容易犯重大过失。



尖牙与利爪帮助狼得以驰骋于草原，技术赋予人类工作的资源，也影响人们工作的内容。凭借赤手空拳，人们不会有什么成就。所以人们修建高楼大厦，设计先进机器，建立工作程序，组合各种资源。技术的使用深刻地影响着人类的工作关系。比如说，流水线上的工作关系就和研究室里不同，钢铁厂和医院的工作环境也不同。技术的巨大好处是使人能做得更多、更好，但它也在许多方面给人带来限制。它既带来收益，又是要付出代价的。举例来说，技术影响包括：越来越多的机器人和自动控制系统被应用于生产线；人类经济正在经历从制造经济向服务经济的巨大转变；计算机软、硬件的能力在极大地扩展；信息高速公路（因特网）在迅速地普及；满足合理价值下对产品、服务质量的社会要求。所有这些技术的发展，都以其特定的方式对团队管理者们提出了日益增长的要求，即设法维系技术系统与社会系统之间微妙的平衡关系。

所有团队都是在内部环境和外部环境中运作的。孤立的团队是不存在的。任何一个团队都是某个更大系统的子集，这个大系统还包含其他的子集，例如政府、家庭和其他团队等等。而且，环境的大量变化直接产生对团队的要求。例如，公众希望团队更有社会责任感；新产品竞争和

市场争夺已经升级到全球范围；工会的直接影响在减小（以加入工会的劳动力比率来衡量）；社会变化的戏剧性节奏在不断加快。所有这些因素——特别是市场的迅速全球化——都在一个复杂的系统中相互影响，给人造成了一个动态的（甚至是混乱的）环境。

狼群离开草原或高山的生活是不可想象的，同样，单个的团队，例如一个工厂或学校，无法逃避外部环境的影响。环境影响人的态度，影响工作条件，导致资源和能源的竞争。



狼群效应



团队的目标与行为、团队成员之间的互惠利益、成员应遵循的道德，是一个团队的三个根本性要素，只有将这三方面完美的结合，才能真正满足各方面的利益需求。

团队的特性

从社会学中，我们了解到，团队或组织是社会系统，因此，组织中的活动既受心理学规律支配，也受社会法则制约。就像人都有心理需要一样，人也都有相应的社会角色和社会地位。人的行为受到个人驱策力和群体的双重影响。实际上，组织中有两种类型的社会系统同时存在，一个是正式的（官方的）社会系统，一个是非正式的社会系统。

社会系统的存在意味着组织环境是不断变化的，而不是像死板组织结构图所描述的那样是一些静态的关系。这一系统中的各个部分是相互依赖、相互影响、相互联系的。

某公司总管格伦达·奥里兹（Glenda Oriz）的经历可以说明较大的社会系统的影响作用。奥里兹因为手下一个员工违反了安全条例而对他进行了处罚。她的做法完全符合规定，也在她的职权范围之内。但是，地方工会则有所不满，因为在该公司的另一个分支，认为对员工违反安全条例的处罚是不公正的。工会想反映另一部门员工的同情，并想向管理层说明在这一部门也不应该接受类似的惩罚。另外，工会主席吉米·斯洛伦（Jimmie

