

最专业的
狼道读本

狼性管理法则

罗宇 编著

地震出版社

不良性管理法则

野矢将人





狼性管理法则

罗 宇 编著

地震出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

狼性管理法则 罗宇编著. —北京: 地震出版社, 2005. 9

ISBN 7-5028-2730-7

I. 狼… II. 罗… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 092081 号

地震版 XT200500128

狼性管理法则

罗宇 编著

责任编辑: 宋炳忠

责任校对: 李 珏

出版发行: 地震出版社

北京民族学院南路 9 号

邮编: 100081

发行部: 68423031 68467993

传真: 88421706

门市部: 68467991

传真: 68467991

总编室: 68462709 68423029

传真: 68467972

E-mail: seis@ht.rol.cn.net

经销: 全国各地新华书店

印刷: 北京市顺义向阳胶印厂

版 (印) 次: 2005 年 9 月第一版 2005 年 9 月第一次印刷

开本: 787×1092 1/16

字数: 208 千字

印张: 14

印数: 00001-15000

书号: ISBN 7-5028-2730-7/F·260 (3361)

定价: 28.00 元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

前言

PREFACE

狼在动物界中并不是形体最大的动物,也不是奔跑最快的动物,它们也不是兽中之王,但是,为什么几百万年来草原上跑得最快的羚羊会怕狼呢?比狼大得多的马、牛也是闻狼丧胆呢?甚至连老虎都畏惧群狼?这怕的背后又隐藏着什么因素呢?

狼之所以能称霸草原和丛林,是因为它善于群体作战,善于群起而攻之,很少有动物能从狼群的打围中逃脱。那么,狼群到底是一个什么样的团队呢?它们何以有如此强大的战斗力?这一点引起了许多管理者的注意,因为,如果能打造一支像狼一样英勇奋战的团队,那么,企业的未来就不是个梦。

狼是“稳、准、狠”的动物,狼群更是一个具备了所有战斗优点的团队。在捕猎的时候,它们方向明确,纪律严明,秩序井然,配合默契……因此,狼也被公认为是群居动物中最有秩序、纪律的族群,另外,狼还拥有极强的自我更新能力。这些都是一个优秀的战斗团队必备的特征,因此,研究狼性对于我们的管理来说大有裨益。

通过研究狼,我们发现人们推崇狼主要有以下三点,而这些特征在某种程度上也切合了现阶段中国企业发展中的迫切追求:

首先,嗅觉敏锐,善于捕捉机会。在大草原上,狼似乎无时无刻不在注视着它们的主要目标——羊或羊群,窥视着羊的活动规律甚至牧羊者的状况,一有机会,马上出击。难怪人们常常将觊觎者形容为“恶狼似的眼睛”。在商界,从行业的发展到战略的制定,从价格的变动到竞争者的动静,也无时无刻不需要这种“眼观六路,耳听八方”的狼性。

其次,富于进取心和攻击性,且不轻言失败。狼袭击羊时,常常是死死咬住,不会轻易放弃。而且狼并不是咬死一只饱腹而已,而是在最短的时间里,能放倒多少就放倒多少。这种富有攻击性、贪婪、执著的精神也



狼性管理法则

反映了一些中国企业为争取生存而不顾一切的心态。

最后也是最重要的应该是团队精神。狼很少单独出没,总是团队作战,所以才有“猛虎还怕群狼”之说。在竞争日益激烈的企业界,团队精神的威力越来越受重视,这是中国企业尊崇狼性文化的又一个缘由。

从华为狼性,到海尔集团董事局主席张瑞敏对狼的推崇,以及联想总裁杨元庆强调的“如狼似虎”,中国成功的企业几乎都有一定的狼性影子。

华为通过狼性管理,在短短的十几年里就从一个小小的、名不见经传的民营企业成为了固定资产超过 26 亿、年销售额达 220 亿、利润为 29 亿(2000 年)的中国最大的通信设备供应商;在 2000 年,华为员工总数 16000 人,其中 85% 的员工具有本科以上学历,销售人员占 30%,研发人员占 43%,管理人员占 11%,生产人员占 10%。同年,在中国的“电子信息百强企业”排行榜上,它的利润率高居榜首。

类似的故事总在不断上演,这种像狼一样的竞争策略一度让跨国巨头们胆战心惊,而让中国百姓为之欢呼。

很多企业梦寐以求地希望能够拥有具备“狼性”的员工和团队。在一个竞争激烈的市场上,具备“狼性”的组织生存能力会更强,更有生命力。

在我们生活的今天,随着竞争的日趋激烈、市场经济的国际化,“羊”没有了“人”的保护,无法生存。要想独立自主、自力更生,就不能做“羊”,而要学做“狼”。在企业界,越来越多的企业领导者和管理者把“狼性”精神引入到企业文化之中,以面对竞争日益激烈的市场。本书就是针对这一点,对狼性进行了深入的研究,汲取了狼性管理精华,把狼性管理和企业的人性化管理巧妙地融合到了一起,可以说,为追求卓越的企业团队提供了最好的狼性管理模式。

相信,本书会给你的管理带来新的气息,给你的团队注入新的活力!帮助你把企业团队打造成一支威武之师,开拓之师,最终成为领导市场的狼性之师!

目 录

CONTENTS

第1章 狼性团队管理

——缔造精诚团结、所向披靡的威武之师

共同的命运,共同的抗争,让我们产生忍受一切的力量。谁说狼是孤独的,我们用狂野、敏捷、冒险、傲气、嗜血、忍耐和顽强创造着一群群狼的团队。无论是在草原、丛林,还是雪地、戈壁,我们都是不倒的神。

——狼的自述

团队,团队,还是团队 / 3

容纳团队的冲突 / 12

把忠诚发扬为团队的美德 / 16

建立完美的“互补型”团队 / 19

打造竞争型团队 / 21

在合作中学习 / 25

第2章 狼性目标管理

——失去目标将失去一切

觅食是我的生命,目标是生命的核心。不断寻找、追逐,直至攻下目标;没有目标,生命没有依据;攻不下目标,生命就失去可能。

——狼的自述

目标管理缔造企业神话 / 31

狼性管理法则

敏锐洞察,捕捉目标 / 37

跟踪目标,死咬不放 / 44

集中精力,专注目标 / 53

第3章 狼性纪律管理

——铁军是这样炼成的

强者的天性使我们残酷冷血,严格的纪律让我们整齐划一。我们懂得同进,也懂得同退;我们不怕赤裸,更善于伪装;既能孤身奋战,也擅长群体进攻;我们精通生存法则与自然铁律。所以我们像铁军一样,几百万年来一直横扫草原、丛林和戈壁。

——狼的自述

没有纪律何以胜利 / 61

可贵的百分百执行 / 64

法纪自觉之始 / 71

制度保障主义 / 75

森严的阶级等级 / 81

第4章 狼性沟通管理

——沟通,让团队中变得更加紧密

我享受着战斗的畅快淋漓,体验着伴随胜利带来的丰饱 and 满足。然而,我们也为曾经降临到我们身上的悲剧而感到巨大的痛苦,战斗中逝去同伴的尸骨未寒,所以我们相互珍惜,用心灵的语言来彼此安慰,慰藉亡灵。

——狼的自述

沟通创造无形价值 / 91

沟通的形式与艺术 / 93

一流领导的沟通秘籍 / 98

高效会议 / 104

第5章 狼性质量管理**——不断优化生存的命脉**

我的血统永固纯正,我的足迹遍布四方。

我的气节永不蜕变,我的身影震慑环野。

只要我是真正的狼,我就能狰狞地生存。

——狼的自述

质量是生存的关键 / 113

零缺陷,而不是差不多 / 116

使顾客完全满意 / 118

第6章 狼性战略管理**——主动,抢得天下先**

若想坚决肯定地战胜,必须抢在羚羊之前奔跑,我不尽地奔跑,只为见到那最早的朝阳,尽管那前方迷蒙,尽管那如刀厉风,在这寂寞的旷野中,我永远追寻着天的界限,目标临近,我第一个看见了晨曦。

——狼的自述

用血性进攻 / 125

以退为进 / 134

避实击虚 / 141

野性——抢得天下先 / 148

第7章 狼性运营管理**——高效团队的运作密码**

我们,遵循着古老的狼道。

充当丛林的侠客,



狼性管理法则

舞着孱弱杀残的爪刀。
从不怜惜弱者，
生存就是同折磨与命运过招。
嚼着带血的生肉，
试问天下舍我谁高？
让宇宙为我颤动，
血管里奔腾着野性的呼号！

——狼的自述

野性管理压出高效 / 157
竞争无处不在，知己知彼掌握先机 / 162
以小博大，另开新天 / 171
卧薪尝胆，韬光养晦 / 180

第8章 狼性激励管理

——激发团队的最大潜力

哪里有猎物，哪里就有我。我在一次次的胜利中找到
了自己的价值和意义。伙伴兴奋的声音，让我感觉我活着、
我战斗是那么的光荣。所以我愿用自己的生命来驰骋荒
野，那撕裂长夜的嚎叫正是我征服命运的宣言。

——狼的自述

让激励成为唤起斗志的战鼓 / 189
置死地而重生 / 197
赏不逾时，及时调动 / 200
权力是重要的激励因素 / 204



第 1 章

狼性团队管理

——缔造精诚团结、所向披靡的威武之师

共同的命运，共同的抗争，让我们产生忍受一切的力量。谁说狼是孤独的，我们用狂野、敏捷、冒险、傲气、嗜血、忍耐和顽强创造着一群群狼的团队。无论是在草原、丛林，还是雪地、戈壁，我们都是不倒的神。

——狼的自述



狼的追踪

狼非常聪明，驾驭变化的能力也是世界上各种动物中最出色的，这或许正是它们适应性强的主要原因所在。

美国著名动物作家塞顿（1864~1946年），曾总结狼的智能“主要有三个来源：第一，祖先的经验，以本能的形式呈现，是与生俱来的技能，祖祖辈辈经历的自然选择和磨难留在这个种族上的烙印。在生命的最初阶段，这是至关重要的，因为它从动物出生的那一刻起，就起着引导作用。第二，动物父母和同类的经验。主要通过同类的事例学习到。第三，动物个体自身的经验。随着动物年龄的增长和环境的变化，这点变得越来越重要。第一种智能的缺陷在于固定性，它不能根据情况的发展而适应这种变化；第二种智能的弱点在于动物不能用语言来自由地交流想法。第三种智能的不足在于获得智能本身所需要付出的代价和危险。但这三种智能组合在一起就可以形成一个坚实的拱门。”

狼群在跟踪黄羊群时，很少在开阔平坦的草原上发起进攻。因为在坦荡的地形，狼的奔跑速度比黄羊逊色得多。狼群会很有耐心，冷静地观察地形，等黄羊吃得肚圆体饱，又在较好地形条件下，它们才发动进攻。

在北美，一头狼嗅到驼鹿的气味后，其他的狼很快就聚拢过来，为保存体力，它们会自动地形成单列队形，由头狼和其他体力好的狼开道，在松软的雪地上追赶驼鹿。狼队快速前进、追赶，不让猎物有片刻喘息的机会。狼耐心等待时机不吃也不喝，紧紧跟随目标，几天以后，驼鹿体力不支，终于筋疲力尽。这时狼群开始发起进攻。第一只狼扑过去，咬住喉咙，紧紧不放；第二只窜上去咬住大腿，接着是第三只、第四只……陆地上最大的鹿就这样被比自己小很多的动物结束了生命。



团队，团队，还是团队

狼群发起攻击时，头狼号令，群狼各就其位，各司其职，欲行而先止，欲动而先静，嚎声起伏而互为呼应，默契配合，有序而不乱。主攻者奋勇向前，佯攻者避实就虚，助攻者蠢蠢欲动，后备者厉声而嚎以壮其威。

在狼捕猎成功的众多因素中，高效的团队协作和严密有序的集体组织是其中最明显和最重要的因素。这种特征使得它们在捕杀猎物时总能无往不胜。独狼并不是强大的，但当狼以群体的力量攻击目标时，却能表现出强大的攻击力，让其成为最具破坏力的组织，可以说，团队的力量被狼运用到了极致。

在日益激烈的企业竞争中，狼的团队现象正被越来越多的人所关注，从华为到联想，在企业界，人们正在被狼的团队管理和运作模式所吸引。可以说，狼性管理首先就是团队的管理！

团队是指在工作中紧密协作，拥有共同的目的、绩效目标以及工作方法，且以此自我约束，行为模式和思维模式达到统一的集合。团队在组织中的出现，根本上是组织适应快速变化环境要求的结果，团队是高效组织应付环境变化的最好方法之一。为了适应环境变化，企业必须简化组织结构层级和提供客户服务的程序，将不同层级中提供同一服务的人员或服务于同一顾客的不同部门、不同工序人员结合在一起，从而在组织内形成各类跨部门的团队，协调作战，达到组织的最终目标。

在大自然中，很多生物都善于利用群体的力量，有人发现过这样一个现象：因洪水撕开了江堤，平地成了汪洋泽国。远处一个黑球正顺着波浪漂过来，虽然一沉一浮，但这个黑球最终还是向着岸边漂来。近了才看清楚，原来这是一个小足球大小的蚁团，黑糊糊的蚂蚁，密匝匝地抱在一起。蚁球靠岸了，然后一层层分开，它们奇迹般地战胜了洪流，逃过了一场劫难。

蚂蚁能死里逃生，原因就是，面对险境，它们立即汇合在一起，抱



第1章

狼性团队管理



wolf

成一团，形成一个蚁球，利用团队的力量和智慧，与惊涛骇浪搏斗，最终“冲出亚马逊”，劫后余生。

大雁也有一种团队合作的本能，它们飞行时都呈V型。科学家发现，雁以这种形式飞行，要比单独飞行多出12%的距离。这是因为头雁在前面开路，能帮助它两边的雁减小前进的阻力，它们定期更换领导者，通过不断的轮流，雁群能够飞行更远的距离。

团结合作可以产生一加一大于二的倍增效果，让大雁能够飞行更远的距离。同样，在人类行为中，更是不乏合作制胜者。有数据表明，诺贝尔获奖项目中，协作获奖的占三分之二以上，在诺贝尔奖设立的前25年，合作奖占41%，而现在则跃居80%。团结让事情变得更容易，相反，如果没有团结的精神，那么，只能分化团队的力量，导致失败。

有这么一个寓言：有一次，天鹅、狗鱼和虾，一起想拉动一辆装东西的货车，三个家伙套上车索，拼命用力拉。天鹅拼命向云里冲，虾尽是向后倒拖，狗鱼直向水里拉动，三个家伙累得半死，可车子还是纹丝不动。

车上装的东西不算重，但是由于三个家伙三个方向，没有形成合力，相反，却相互牵制，结果自然不言而喻。

还有一个关于两头鸟的故事：从前，某个国家的森林内，有一只两头鸟，名叫“共命”。这鸟的两个头“相依为命”，遇事向来两个“头”都会讨论一番，才会采取一致的行动，比如到哪里去找食物，在哪儿筑巢栖息等。

有一天，一个“头”不知为何对另一个“头”产生了很大误会，造成谁也不理谁的仇视局面。其中有一个“头”想尽办法和好，希望还和从前一样快乐地相处，另一个“头”则睬也不睬，根本没有要和好的意思。后来这两个“头”为了食物开始争执，那善良的“头”建议多吃健康的食物，以增进体力；但另一个“头”则坚持吃“毒草”，以便毒死对方消除心中怒气！和谈无法继续，于是只有各吃各的。最后，那两只头鸟终因吃了过多的有毒食物而死去了。

其实，团队成员之间也是这种相互依存的关系，在一个公司内，每个组织之间的关系就好像是大家庭中的兄弟姐妹，若发生什么不愉快的

事，大家应开诚布公地解决，不应将他人视为“敌人”，想尽办法敌视他。因为大家都在同一家公司内服务，一旦某个组织溃不成军时，其他组织也将深受其害。因此，只有大家相互扶持，相互理解，相互帮助才能达到团队目标，同时也能实现个人的目标。

1. 团队管理的四要素

团队合作正成为一种潮流被更多的管理者所提倡，那么，学习狼群的团队合作方式，建立高效的团队组织，需要从哪些方面着手呢？我们简单地归纳了一下有四个基本要素：目标、关系、规范与领导力，下面我们给予分别论述。

(1) 共同的目标。目标是行动的指南，不同的目标会导致不同的结果。让我们先看一个故事：一条猎狗将兔子赶出了窝，一直追赶它，追了很久仍没有抓到。一牧羊人看到此种情景停下来，讥笑猎狗说：“你们两个之间小的反而跑得快很多。”猎狗回答说：“你不知道我们两个跑的目的是完全不同的！我仅仅为了一顿饭而跑，而它却是为了性命而跑呀。”这个寓言揭示了：兔子与猎狗做一样的事情，都拼命地跑，然而，它们的目标是不一致的，其目标不一致，导致其动力也会不一样。可见，目标不一样，结果就会大相径庭。

在团队中，不同角色的成员目标是不一致的。管理者直接面向客户，需要按照承诺，保质保量地按时完成目标。成员可能是打工者心态，我干一天你要支付我一天的工资，加班要给奖金，当然能学到新知识新技能就更好。

团队中不同角色由于地位和看问题的角度不同，对项目的目标和期望值会有很大的区别，这是一点也不奇怪的事情。好的管理者应该善于捕捉成员的不同心态，理解他们的需求，帮助他们树立共同的奋斗目标。劲往一处使，使得团队的努力形成合力。共同的目标激励着团队成员把个人目标升华到群体目标中去。在有效的团队中，成员愿意为团队目标作出承诺，清楚地知道希望他们做什么工作，以及他们怎样共同工作最后完成任务。

心理学家马斯洛说：“杰出团队的显著特征，便是具有共同的愿景





wolf

与目的。”这一点，在狼群捕猎的过程中得到了充分的体现，共同的捕猎目标，让狼群紧密地团结在一起，协同作战，这是狼群团队精神的一个突出特征，也是狼群能够成功捕猎的先决条件。同样，一个高效的组织，也必须有一个为团队成员所共同认可的目标，否则，不同的目标只能产生不同的结果。因此，作为管理者必须制定出一个合理的团队目标，这就需要遵循以下几个要点：

- 目标必须设定一个绩效标准，决定怎样才是最杰出的。
- 目标不可以超过二至五个，数目过多会变成没有重点。
- 将目标写下来，但不要超过二百五十个字，每天将行为与目标作比较。
- 目标在本质上必须具有发展性，准则就是大约比现在所做的提高 15% 左右。
- 目标必须是成员彼此都认可的，愿意共享，共同去达成。

(2) 组织协调与团队关系。团队成员之间良好的关系是一个团队能够协同作战的重要因素，狼群里的成员一般是亲属，所以，血缘比较近，这在动物关系中是最为稳定协调的一种关系，所以，也能保证狼群在战斗中能够团结合作，为组织的目标而冲锋陷阵。

在企业团队中成员之间的良好关系，当然不能靠亲属和血缘来维持，而是要靠管理者的协调能力。一般而言，在团队关系方面，常常存在着正式关系与非正式关系，例如经理与部属，这是正式关系；他们两人是同乡，这是非正式关系。团队关系的建立，需要管理者创造环境与机会，协调、沟通、安抚、调整、启发、教育，让团队成员从生疏到熟悉，从防卫到开放，从不稳定到很铁，甚至从排斥到接纳，从怀疑到信任，关系愈稳定，愈信赖，组织内耗愈小，团队效能就愈大。

(3) 规章制度。没有规矩无以成方圆，狼性团队中要有严格的规章制度。就像车子不按照车道驾驶，马路上会一片混乱。小头目管事，大主管管人。在项目规模小的时候，项目主管既是技术专家，善于解决各种各样的技术问题，还要通过传帮带的方式实现人管人；在项目规模较

大的时候，项目主管必须通过立规矩、建标准来实现制度管人。

所谓强将手下无弱兵，没有不合格的兵，只有不合格的元帅。一个强劲的管理者首先是一个规章制度的制定者。规章制度也包含很多层面：纪律条例、组织条例、财务条例、保密条例和奖惩制度等。好的规章制度既能让执行者感觉到规章制度的存在，又不会让执行者感觉规章制度是一种约束。

记得网上流行一个破窗理论：如果有人打破了一个建筑物的窗户玻璃，而这扇窗户又得不到及时的修理，别人就可能受到某些暗示性的纵容去打烂更多的窗户玻璃。久而久之，这些破窗户就会给人造成一种无序的感觉。这个理论说明，对于违背规章制度的行为，应该及时制止，否则长期下来，在这种公众麻木不仁的氛围中，一些不良风气、违规行为就会滋生、蔓延。

(4) 称职的团队领导。狼群极大的破坏力与头狼的称职领导有重要关系。将以上三种要素有效地运用，并能判断情况，决定何时、何处、针对何人提出何种对策的能力，便是第四要素——领导力，所以领导能力可以说是在动态情况中，运用各种方式，以促使团队目标趋于一致、建立良好团队关系，以及树立规范的能力。使用的技巧有沟通、协调、任务分配、目标设定、激励、教导、评价、适当批评、建议、授权、开会、奖惩等。



2 团队管理实施技巧

以上是建立狼性团队的几个基本要素，具体的可以用以下的方法实施：

(1) 人力资源整体把握。团队管理需要良好的人力资源管理基础。不具备条件的企业，实行团队管理只会导致管理的紊乱和工作的低效率。因此，在确定具备相应的信息技术条件后，人力资源部门需要全面分析企业人员的素质状况，确定人员素质方面是否具备实施的条件。同时，进一步明确是否实施全面性的团队管理，还是在局部实行，并将团队的高要求和高回报作为激励的一种手段。

(2) 人员招聘。招聘除了对个人技术能力和教育培训背景的严格要