

做高效能管理者

管理者应该向狼学习的9条管理哲学

THE WOLF MANAGERS

郑一群◎编著

狼的三大特性：

一是嗅觉敏锐；二是不屈不挠、奋不顾身；三是群体奋斗的意识。

高效能管理者要像狼一样思考，像狼一样行动，使狼性血脉渗透自己身体的每一个细胞，流入企业管理的各个环节。

对于企业管理者来说，最辉煌的荣耀并不是从不失败，而是像狼那样把一次失败变成另一次成功，把一次成功变成无数次成功！

中国社会科学出版社

国家一级出版社★全国百佳图书出版单位

经典
畅销版

JINGDIAN
CHANGXIAOBAN

014008522

F272.91-49
23

做高效能 管理者

管理者应该向狼学习的9条管理哲学

郑一群◎编著



中国社会科学出版社



北航

C1697869

F272.91-49
23

552800310

图书在版编目 (CIP) 数据

做高效能管理者: 管理者应该向狼学习的 9 条管理哲学 / 郑一群编著. —北京: 中国社会出版社, 2013. 7

ISBN 978 - 7 - 5087 - 4489 - 6

I. ①做… II. ①郑… III. ①管理学—哲学—通俗读物
IV. ①C93 - 02

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 151019 号

书 名: 做高效能管理者——管理者应该向狼学习的 9 条管理哲学

编 著 者: 郑一群

责任编辑: 薛丽仙

出版发行: 中国社会出版社 邮政编码: 100032

通联方法: 北京市西城区二龙路甲 33 号新龙大厦

电 话: (010) 66082098

邮购部: (010) 66081078

销售部: (010) 66080300 (010) 66085300

(010) 66083600 (010) 66080880

传 真: (010) 66051713

网 址: www.shcbs.com.cn

经 销: 各地新华书店

印刷装订: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 170mm × 240mm 1/16

印 张: 16

字 数: 260 千字

版 次: 2013 年 10 月第 1 版

印 次: 2013 年 10 月第 1 次印刷

定 价: 36.00 元

前言

FOREWORD

狼，是草原民族的战神，是草原民族的精神图腾，它们在充满险恶的环境中成熟，在不断战胜对手中变得更加强大，谱写出一曲曲震撼人心、催人奋进的狼军团之歌！

狼群为什么能如此强大？除了每条狼都骁勇善战之外，还得益于狼群的管理。我们都知道，狼是群体性动物，如果没有一个很好的管理体系，那么这群狼就是“一盘散沙”，不仅成不了草原之王，连最起码的生存都会出现困难。毕竟，狼只有在“群起而攻之”的时候才能发挥出强大的实力，把猎物变成自己的美餐。

从狼的身上，我们能得到许多有益的启示，化作源源不尽的精神力量，为我们的人生和事业增添无限精彩。

对从事商业经营管理的人士来说，狼的启示作用尤为明显，也更为深刻。海尔集团董事局主席张瑞敏深有感触地说：“狼有许多令人难以置信的战法很值得借鉴。其一，不打无准备之仗。踩点、埋伏、攻击、打围、堵截，组织严密，很有章法。其二，最佳时机出击，置对方于死地。其三，最值得称道的是战斗中的团队精神，协同作战，甚至不惜为了胜利粉身碎骨，以身殉职。商战中这种对手最为恐怖，也是最具杀伤力的。”

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、最有纪律的族群。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。企业的生存竞争尽管不像

动物界的优胜劣汰那样充满血腥，但其激烈程度与之相比也毫不逊色，尤其是在全球经济一体化进程不断加快的今天。对于许多企业来说，如何向管理要效益，如何通过管理实现企业资源的优化配置，增强企业的凝聚力、向心力和整体竞争力，是每一位企业家、企业的管理层必须面对和思考的问题。对于他们来说，可以借鉴的东西很多，比如西方社会各种先进的管理理念、管理模式，还有我们民族的一些优秀企业的管理经验，都可以视为蓝本。但是这些东西一旦上升到理论的层次就显得非常抽象，要把它变成全体员工的共同理念和集体的自觉行动不是短时间内就可以完成的。对员工来说，他们更需简单实用的理念，并最好能在短期内付诸行动。狼性管理理念恰恰契合了大多数员工的这一要求。

狼的智慧和策略永远是我们学习的榜样。从狼的一系列行动中，我们看到的是强者与智者的完美结合。学学狼的这些策略，能使我们在企业的经营管理中受益匪浅。

这是一本关于管理者个人生存的智慧书。从狼的身上，我们能找到个人的生存、发展所需要的素质，如坚忍、顽强、耐心、战斗、牺牲等。

这又是一本关于领袖培养的智慧书。从狼的身上，我们能学到从弱者到强者、从尾狼到头狼所需要的力量，如信念、野心、胆识、霸气、谋略等。

这更是一本关于团队管理的智慧书。从狼的身上，我们能发现作为团队管理者所需要的技巧，如合作、分工、策略、沟通、应变、危机意识等。

相信，本书一定会为你的人生迎来新的转机，为你的管理带来新的气息，为你的团队注入新的活力！

由于时间仓促，作者的水平有限，书中难免有一些不尽如人意之处，恳请读者朋友给予批评指正。

作者

2012年4月10日



目标管理，为狼群指明前进的方向

狼是目标管理的高手，它们能把狩猎目标分类，猎物群里面，较虚弱的、受伤的、年幼的、年老的成员，会很快成为狩猎的目标。对于猎捕的目标，狼也绝对不会做出无意义的行为，不管是恐吓性的咆哮，还是无谓的奔跑。它们是有策略的群体，通过紧密的沟通，精准地执行每一个步骤。每当行动来临，团队中的每一匹狼都清楚地了解它所需扮演的角色，以及整个族群对它的期待。

1. 共同目标引领企业发展 / 3
2. 洞察机遇，选定目标 / 6
3. 一定要注重目标的效益 / 8
4. 将猎物落实给每匹狼 / 12
5. 坚定地朝着目标前进 / 15
6. 为目标做好充分准备 / 19
7. 像狼一样专注于一个目标 / 24



人才管理，狼才是团队发展的基础

狼群和狼群之间的竞争，就是狼和狼之间的竞争；企业和企业之间的竞争，就是人才与人才的竞争。没有人才，就没有一流的管理，没有一流的生产、营销、技术开发，就形不成竞争优势，那么还谈何发展？人是企业最富有能动性的宝贵资源，同时又是最难驾驭的生产经营要素之一。如何有效地



开发和合理使用企业的人力资源，如何实现企业和人才自身的协调发展，是企业发展过程中必须面对的问题，决定着企业的成败。

1. 优秀的狼群离不开优秀的群狼 / 31
2. 把合适的人放在合适的位置上 / 34
3. 加强培训，加强狼群战斗力 / 37
4. 用人不可求全责备 / 41
5. 选贤任能，唯才是举 / 44
6. 大胆起用人才中的拔尖者 / 48
7. 形成平衡互补的狼群结构 / 54

第三章

制度管理，用铁的纪律打造狼性团队

狼是群居动物中最有秩序、最有纪律的种群。无论是在什么地方生存，狼群在寻找猎物时，总是一匹挨着一匹，井然有序地单列行进；即便是分散式搜寻，狼群也始终保持一个队形，而不会四散逃窜。一个企业就像一个狼群，如果没有很好的制度管理，狼群就是“一盘散沙”而不是一支铁军；散沙的生存能力有限，而铁军的生命力无穷。

1. 纪律是狼群的生命 / 61
2. 制度是狼群纪律的保障 / 65
3. 狼性的纪律就是执行 / 68
4. 赏罚分明才是好的制度 / 72
5. 铁的纪律造就铁的“狼军” / 76
6. 严于律己，以身作则 / 79
7. 健全的机构推动狼群发展 / 83

第四章

团队管理，塑造一个有生命力的狼群

狼是最具团队精神的兽群。它们分工协作，团结一致，众狼一心，在协作中遵循自己的游戏规则和铁一般的纪律。它们善于沟通，彼此忠诚，为团队荣誉而战。狼族的这种品质是一个组织成败的关键。我们要想成为“狼老大”，就必须学会狼族团队竞争中所需要的全部智慧，如合作、分工、沟通、分享、感恩、荣誉，等。这些都是我们从弱狼成为头狼、从失败走向成功的必要元素。

1. 和谐是团队的润滑剂 / 89
2. 妥善解决狼群内部矛盾冲突 / 92
3. 让每匹狼都成为狼群的主人 / 96
4. 爱员工, 企业才会被员工所爱 / 100
5. 没有沟通就没有和谐团队 / 103
6. 主动听取下属的意见 / 107
7. 良性竞争有利于团队发展 / 110

第五章

战略管理, 战略是狼群生存的关键

狼群在进行大规模的打围行动之前, 总要进行细致的谋划, 掌握猎物的行踪, 了解地形地貌, 制订切实可行的攻击方案, 设置诱敌深入的圈套等。一切准备就绪, 狼群才展开果断的军事行动。市场竞争同样是离不开谋略的, 要像狼一样, 在做出经营决策之前, 从战略的高度进行一番细致的谋划, 全面搜集有关信息, 充分考虑市场状况, 力争做到目标明确, 计划翔实, 行动方案经过科学论证, 具有较大的把握性, 才可投入具体的行动中。

1. 战略决定企业的发展方向 / 117
2. 管理者是战略目标的设计师 / 121
3. 审时度势, 随市场而动 / 125
4. 合作共赢才是硬道理 / 128
5. 团结协作产生战斗力 / 132
6. 企业一定要找准市场定位 / 135
7. 准确地洞察市场变化 / 139

第六章

创新管理, 让狼群在变革中腾飞

创新是狼群生存和发展的手段, 对于企业来说, 这同样是生存和发展的途径。市场竞争是变化多端、险象环生的, 这就要求经营管理者要善于出奇、敢于创新。创新是企业的生命和灵魂。创新就是创造一种资源, 创新才能创造新财富。

1. 创新让企业飞速成长 / 145
2. 创新观念, 突破思维常规 / 148



3. 安于现状是创新的绊脚石 / 151
4. 打破传统经验的束缚 / 155
5. 创造性思想激发团队活力 / 157
6. 换个角度思考问题 / 160
7. 坚持走自己的路 / 163



第七章

文化管理，为企业注入狼性基因

狼群有狼群的文化，企业也应该有自己的文化。企业员工在从事商品生产与经营中，应该有共同的理想、信念、价值观和行为准则。一个企业，只有统一思想、统一行动，并且充分发挥每个人的积极性和聪明才智，才能使企业走向兴旺发达。做到这一点，单靠行政命令、规章制度和组织纪律的强制性约束是不行的，必须建设优秀的企业文化。

1. 构建学习型组织 / 171
2. 超越制度，进行“自我管理” / 173
3. 使员工从心底认同企业文化 / 177
4. 统一思想，步调一致 / 180
5. 让“爱”成为一种企业文化 / 183
6. 管理者要有优秀的人格魅力 / 186



第八章

激励管理，激发每匹狼的最大潜能

头狼不会逼迫狼群去做什么事情，但是它会用自己独特的激励方式影响群狼，从而促使它们去做。在企业同样如此，在今日的商业环境里，激励员工比过去任何时候都来得更重要。只有通过激励员工的方式来提高他们的工作绩效，才能使他们发挥出最高的水平，也只有这样，企业才能够得以生存和发展。

1. 每个下属都需要适当的激励 / 193
2. 榜样的力量是无穷的 / 196
3. 置之死地让狼更加奋起 / 199
4. 激发员工的荣誉感 / 204
5. 关心可以换来无穷斗志 / 207

- 6. 竞争也是一种激励 / 210
- 7. 适当的物质激励是必不可少的 / 214
- 8. 信任会激发巨大的力量 / 217



第九章

危机管理，让狼群在危机中成长

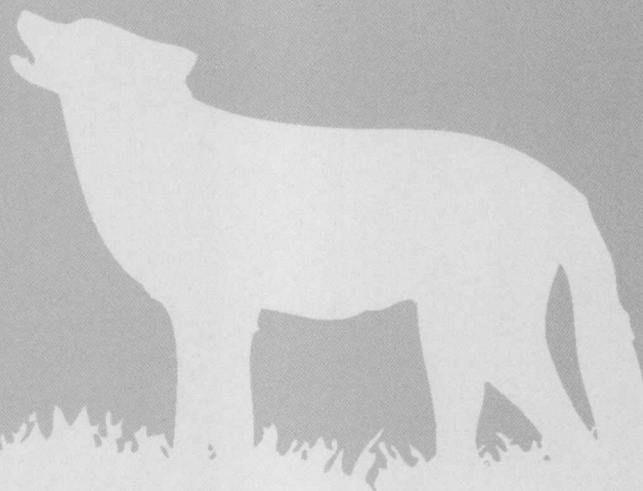
狼的生存环境危机重重，但是由于狼有相当强的危机意识，并能有效地利用敏锐的嗅觉、视觉、听觉和快捷的反应速度，因而使它逃过了许多危机，战胜了对手，成为陆地食物链中的强者。市场竞争同样凶险，但是能够激发危机意识，能够促使企业上进。居安思危，思则有备，有备无患。如果一家企业在市场竞争中缺乏危机意识，是相当危险的。

- 1. 心存危机者才能生存 / 223
- 2. 盲目扩张很容易陷入危机 / 226
- 3. 管理者要有“如履薄冰”的危机意识 / 230
- 4. 未雨绸缪，防患于未然 / 232
- 5. 在危机中成长 / 236
- 6. 在危机中寻找发展机会 / 239

第一章

目标管理， 为狼群指明前进的方向

狼是目标管理的高手，它们能把狩猎目标分类，猎物群里面，较虚弱的、受伤的、年幼的、年老的成员，会很快成为狩猎的目标。对于猎捕的目标，狼也绝对不会做出无意义的行为，不管是恐吓性的咆哮，还是无谓的奔跑。它们是有策略的群体，通过紧密的沟通，精准地执行每一个步骤。每当行动来临，团队中的每一匹狼都清楚地了解它所需扮演的角色，以及整个族群对它的期待。



1. 共同目标引领企业发展

每一个狼群都有属于自己的信念支持，白背狼群也不例外。白背狼群的信念就是生存。这个信念既简单，也很务实。如果失去了生存，那么所有的一切都将是不现实的，无论是你的领地还是别的狼群的年轻母狼。

当然，由不同的信念衍生出来的行动目标和方向也是不同的。对于白背狼群来说，生存的信念衍生出来的行动目标和方向只有一个：猎物。因此，无论什么样的季节，无论什么样的天气，无论遇到什么样的猎物，白背狼都会带领狼群勇猛地扑向猎物，一次不成功就两次，两次不成功就三次，直到成功为止。也正因为如此，在白背狼群的历史上，最惊心动魄的不是狼群和狼群之间的火拼，也不是为了一匹母狼而大打出手，而是为了猎物不惜一切代价地追击、扑杀。对于狼群来说，这就是生存，也是生活、奋斗的全部。

总览市场中的优秀企业，在这些企业内部都能找到企业成员共同信守的信念。在任何一个集体中，只有领导与下属具有相同的价值取向，大家才能够心往一处想、劲往一处使，同心协力，创造出最大的价值。在改革浪潮中，很多成功的管理者就是把握住了这一点，在言传身教的基础之上充分调动员工的积极性，从而实现了企业的大力发展，这正是“上下同欲”的愿景所带来的必然结果。

日本松下电器的创始人松下幸之助曾经讲到，中层经理一旦进入松下，就会被告知松下未来20年的愿景是什么。首先，告诉他松下是一个有愿景的企业；其次，给这些人以信心；最后，使他们能够根据整个企业未来的发展，制定自己的生涯规划，使个人生涯规划立足于企业的发展愿景。

在松下公司刚刚创业不久，松下幸之助就为所有的员工描述了公司的愿景，一个250年的愿景，内容是这样的。

把250年分成10个时间段，第一个时间段就是25年，再分成3个



时期。

第一期的10年是致力于建设。

第二期的10年是“活动时代”——继续建设，并努力活动。

第三期的5年是“贡献时代”——一边继续活动，一边用这些建设的设施和活动成果为社会作贡献。

第一个时间段以后的25年，是下一代继续努力的时代，同样的建设、活动和贡献。从此一代一代相传下去，直到第十个时间段，也就是250年之后，世间将不再是贫穷的土地，而变成一片“繁荣富庶的乐土”。

正因为这一愿景，激发了所有人的激情和斗志，让所有人都誓死跟随他。

见过天上在飞的大雁吗？一群大雁在飞行的时候通常都是排成“人”字形或者“一”字形的，你有没有想过，这群大雁里面谁是领导呢？有人说是领头的那只。假设某天有个猎人将领头的大雁射了下来，你觉得大雁接下去会采取什么样的行动呢？是继续飞行还是乱成一团？实际上，大雁们会在失去领头雁的那一瞬间出现混乱，但是它们会在非常短的时间内重新产生领头雁并且很快地恢复阵形继续飞行。有人就在思考，为什么大雁可以如此从容地面对这么大的一件事情？其实原因就在于它们有一个共同的愿望，也就是我们所说的共同愿景。它们向往的那个非常舒适，能够给它们带来食物和美好环境的南方，这就是它们飞行的需求。其实，在飞行过程中，不存在什么领导，它们愿意自发自觉地组成队列努力飞行，就是因为它们在心中有那个美好的未来。

同样的，什么才可以让员工们自发自觉地努力工作呢？答案也是愿景，他们所向往的美好未来。在这样一个美好未来的指引下，即使闪电击破长空，即使风雨交加，即使面对猎人的追杀，它们也愿意拼搏下去，只因为它们心中那一片美丽极致的愿景。

愿景是企业的灯塔，它指引着企业前进的方向；愿景是企业的灵魂，没有灵魂的企业就没有生气和力量。愿景是企业终极目标的表达，愿景说明企业生存的目的和缘由，也包含着对世界的深刻洞察，可以准确地反映出企业的价值观和使命感。

愿景是由组织内部成员所制定、通过决策团队讨论并获得组织一致的

共识后形成的所有组织成员全力以赴的未来方向。所谓愿景管理，就是充分结合组织使命与个人价值观，通过愿景开发、愿景定位、愿景执行这一三部曲来建立决策和管理团队，促使组织效能得到最大化发挥。

愿景解决了企业是什么、要成为什么的基本问题。企业有明确的使命，就能建立自己的愿景。联想集团的愿景是：未来的联想应该是高科技的联想、服务的联想、国际化的联想。美国贝尔维尤医院的愿景是：贝尔维尤医院是为实现社区居民最高终生健康水平而提供必要资源的领先者。

由于愿景解决了企业的根本问题，所以愿景是企业的最高目标。而使命则是对企业责任的要求，是企业目的和愿景的具体化。对于任何企业而言，学会如何设立愿景和使命都是必需的。

我们来看看英国马狮公司是如何确定公司的使命和愿景的。

马狮公司是英国的一家服装公司，一开始由于企业目的和使命定位不准，生意做得很糟糕。

1924年，马狮公司总裁西蒙·马克斯去美国考察，接触了一些先进理念，回去后对马狮公司进行了大刀阔斧的变革。他将公司的主要目标定为实现一场社会革命，而不仅仅是普通的批发零售业务，由此造就了马狮公司的增长奇迹。

在20世纪，英国的等级社会非常明显，不同阶层的人穿着不同，上流社会的人穿着时髦精致，而下层人士则衣衫褴褛。马狮公司决定靠给下层人士提供物美价廉的衣物来突破社会的阶层壁垒。公司采取了这项战略决定后，就将全部精力都集中在这个唯一的目标上。

看起来很令人吃惊，一家百货商店居然肩负社会革命的重任。这一决定意味着企业的目的是满足社会的终极需要。企业只要坚持这一目的，它就会自动成长，变得繁荣昌盛。这正是马狮公司成功的秘诀所在。企业必须不断努力去理解它的客户需求的变化，并从经济角度来满足他们。

马狮公司在确立战略发展方向后，继续提出不同领域的目标，如创新目标、人力目标、财务目标、简化控制、利润要求、社会责任等。它在营销领域的目标是：将客户定为工人和低级职员，去了解他们的好恶以及在服装方面的购买力。

马狮公司把顾客需要定为自己的企业目的，把消除阶层差别的社会革



命作为自身的使命，建立了清晰的企业愿景，这是其取得辉煌成就的重要原因。

愿景是一种充满未来精神的梦想。当亨利·福特曾说他的愿景是使每个家庭都拥有一辆汽车时，所有人都认为他是精神病。但在今日的美国，他的梦想早已实现。此时，我们才突然明白，拥有愿景，对于卓越企业、商业英雄们是多么重要。10年前的微软，比尔·盖茨梦想着让所有的人都能使用电脑，希望所有的人都在电脑上使用他的操作系统，而今他的这种梦想已经近在咫尺。

共同目标体现了管理者征服世界的野心，他们的目标宏大而不可思议，他们的目标是做第一、做最强、做最优秀。

2. 洞察机遇，选定目标

在草原上，哪里有羊群，哪里就有狼，狼敏锐的嗅觉专门追逐羊的膻腥气。哪里有目标，哪里就有狼，狼有非常敏锐的洞察力和嗅觉，它们机警敏锐，善于捕捉目标，能眼观六路、耳听八方，对周围任何事物最细微的变化都不会放过，稍有风吹草动，都难逃狼的“法眼”。狼的嗅觉灵敏度是狗的10倍，十里八里之外的猎物甭管藏在哪里，经它一嗅，立马就能嗅到。

敏锐，是狼捕获目标的关键。同样，敏锐也是企业洞察市场变化，赢得市场先机必不可少的核心因素。如果说创新是第一生产力，那么敏锐的洞察力则是一种高瞻远瞩的眼光和姿态。

1977年，著名学者豪斯列出了成功领导的三个特点：一是对目标的实现有不可动摇的信念；二是有明确的目标和对目标价值的清晰认识；三是能够向下属转达这些目标的内容和实现目标的信心。而瓦伦·本灵斯研究了90位美国最杰出和最成功的管理者，发现有4种共有的能力：令人折服的远见和目标意识；能清晰表达这一目标，使下属明确理解；对这一目标

的追求表现出一致性和全身心的投入；了解自己的实力并以此作为资本。

上述两份研究和调查都表明了目标意识对于领导的重要。成功的管理者能够广泛听取、吸收信息意见，审时度势，从时间、战略和全局上考虑和分析问题，抓住时机，确立目标。同时，力图将目标明确化、愿景化，使下属真正理解并建立信心，持久投入，成为组织的信仰和价值观。

在组织目标的确立过程中，管理者的洞察力起了关键作用。观察业界的发展方向，发现竞争突破点，树立独树一帜的组织风格，确立产品的发展方向和服务范围，每一项改革和创新都意味着对管理者洞察力的检验。高瞻远瞩是我们对成功领导远见的赞许，也是对其敏锐洞察力的认可。

本田汽车许多人都不陌生。在世界汽车行业里，每80辆轿车中就有一辆是“本田”牌的。但让本田公司引人瞩目、扬名天下的却是本田摩托车。本田摩托不仅在日本国内是龙头老大，在世界上也是首屈一指。这一切，首先归功于它的创业者本田宗一郎。本田的发展历史并非一帆风顺，同样存在着目标的选择，决策的风险。以20世纪70年代初为例，当时本田摩托在美国市场畅销正旺，本田宗一郎却突然提出了“东南亚经营战略”，倡议开发东南亚市场。此时东南亚因经济刚刚起步，生活水平较低，摩托车还是人们敬而远之的高档消费品，许多人对本田宗一郎的倡议迷惑不解。本田拿出一份详尽的调查报告解释说：“美国经济即将进入新一轮衰退，摩托车市场的低潮即将来临。假如只盯住美国市场，一有风吹草动便损失惨重。而东南亚经济已经开始腾飞。只有未雨绸缪，才能处乱不惊。”一年半后，美国经济果然急转直下，许多企业产品滞销，库存剧增。而在东南亚，摩托车却开始走俏。本田公司因为已提前一年实行创品牌、提高知名度的经营战略，此时便如鱼得水，公司非但未遭损失，还创出了销售额的最高纪录。

许多成功的领导者正是在洞察市场变化，研究其发展规律的基础上，准确把握住了目标和发展方向，从而引领市场潮流并抢先占据有利地位，使企业立于不败之地。

管理者个人确立了组织目标对于组织发展是远远不够的，更重要的工作是建立组织共同的价值观和目标信仰。只有组织成员共同拥有真心投入或遵从的群体目标，才能产生群体行动，并激发起更大的责任感和创新精