

狼族智慧

至尊法则

曹荣 编著

中华工商联合出版社

责任编辑：窦其文

封面设计：李 瑶

图书在版编目（CIP）数据

狼族智慧：至尊法则 / 曹荣编著 . - 北京：中华工商联合出版社，2002

ISBN 7-80100-845-6

. 狼... . 曹... . 企业管理 . F270

中国版本图书馆CIP数据核字（2002）第043619号

中华工商联合出版社出版、发行

北京东城区东直门外新中街11号

邮编：100027 电话：64153909

北京仰山印刷厂印刷

新华书店总经销

787×980毫米1/16 印张16.25 400千字

2002年7月第1版 2002年7月第1次印刷

ISBN7-80100-845-6/F·339

定价：28.00元

前 言

谁害怕凶恶的大野狼？直到现在，这个答案仍然如同往昔，是“所有人”。

人类对狼的恐惧，仍然通过神话或童话的形式流传至今。例如：格林童话的“小红帽”，就常常被引申，用以警告初尝禁果的青少年。故事中，随着与野狼的交谈，小红帽一步步地迈向堕落败亡的生命路途。其中的“狼”是邪恶的象征，代表着引诱人类堕落的恶魔。

有时候，我们也会将狼视作战争或诈欺的象征。例如：二次大战时，德国纳粹肆虐于大西洋，造成不可计数损害的潜艇舰队，名为“群狼袭击队”（wolf pack，共同攻击作战，以多击少的潜艇攻击群），希特勒的背信与欺瞒的行为，被全世界的人视作“狡狼般的谎言者”。对于异于常规、性好渔色的男人，被人们称作“色狼”；对于阴险的伪善者，我们称他为“披着羊皮的狼”。

时至今日，我们有幸可以揭开这些属于狼族的迷思，并以此改变人们对这种美丽而神秘生物的观感和恐惧。我们开始试着以美洲土著居民的眼光重新审视狼族，如同土著居民般地尊敬它们的勇气、智慧与不可思议的狩猎技巧。土著居民常常用身披狼皮的方式，祈祷狼神附身，并得以继承狼族伟大的智慧与能力。

今天，我们并不需要以身披兽皮的方式才能学到狼族智慧，只需要借着狼群的生活百态引导，就可以轻松地学到这些智慧。

寓言以及故事举例是最有效的教育方式，人们从这些有意义的故事里，往往能吸收到更多的知识。以越有趣、越容易了解、越活泼、越难忘的寓言故事传递知识，教育的效果也就越大。

对每一个人而言，“野狼”会是一个很吸引人的主题，透过了解野狼的生活，学习狼族的智慧，我们也就能够更加了解自己与这个世界，更好地把狼族智慧运用到企业组织管理当中去。

利用野狼作为我们生活与组织进行的象征，不仅让读者可以学到无价的处事哲理，更可以在这个过程中，享受着宛若置身于荒野与狼共舞的奇妙体会。这些从狼族生活中得来的经验，字字都流露出每个组织企盼发展的管理哲学观。

这就是为什么写成这本书，并利用“狼”作为象征的原因，人们喜欢狼，读者能够从它们的身上学习到许多知识，而这些恰恰是我们人类所缺少的。

目 录

关于狼族.....	(1)
狼族的社会结构.....	(3)
职位分类的原则.....	(6)
职位分类的主要作用.....	(9)
狼族的等级观念.....	(12)
明确职业发展规划.....	(13)
维系自身的发展.....	(14)
巩固自己目前的地位.....	(15)
高层次的思考.....	(17)
注重沟通.....	(21)
善于沟通.....	(23)
识别和反思四种人际交往方式.....	(27)
四种人际交往方式的快速问答题.....	(29)
如何使用人际交往方式的技巧.....	(30)
有助于应付任何人的快速排练.....	(32)
沟通的秘诀.....	(35)
平等的沟通.....	(39)

企业沟通的原则.....	(42)
管理沟通的方法.....	(45)
沟通从心开始.....	(48)
团体一致性.....	(57)
狼族的个性.....	(59)
团体与个体.....	(64)
鼓励个性的狼族.....	(68)
发展潜力心理测量实例.....	(71)
管理技能培养计划会议的好处.....	(77)
通过表现评估来帮助员工进步.....	(81)
运用策略.....	(85)
跟狼学策略.....	(87)
还有战略.....	(108)
团队合作.....	(115)
狼族的团队精神.....	(117)
让团队精神在企业中发挥作用.....	(118)
营造团队魅力 整合企业文化.....	(123)
狼族与其他动物的合作.....	(125)

永远忠诚.....	(129)
忠于团体.....	(131)
企业内外的忠诚.....	(135)
失败与成功.....	(147)
不怕失败.....	(149)
从失败中学习.....	(165)
耐性与时间.....	(169)
耐性十足的狼.....	(171)
努力观察的狼族.....	(173)
利用时间磨练耐性.....	(175)
重视你的时间管理，这是成功的关键.....	(177)
如何处理好工作和时间的矛盾.....	(178)
有效的时间管理的5个步骤.....	(180)
一些值得注意的要点.....	(181)
给梦想一个期限.....	(182)
企业经理人须具备的忍耐力.....	(184)
求变着变.....	(187)
顺应变化.....	(189)
变中求胜.....	(192)

调整心态.....	(199)
心态需要激励.....	(201)
激励的作用.....	(205)
升职并非最好.....	(208)
激励的原则.....	(212)
激励的手段.....	(215)
绝处求生.....	(221)
死亡与生存.....	(223)
从绝境中崛起.....	(225)
多些好奇心.....	(231)
气质与好奇.....	(233)
好奇就是机遇.....	(238)
学会游戏.....	(243)



关于狼族

狼族的社会结构
狼族的等级观念

在人类的记忆中，对狼族有诸多的误解，但随着提倡开明、先进、沟通与相互了解的时代的到来，人们不免重新审视狼及其狼族的社会结构。狼族以其严格的等级结构和权威性得以维系和发展，而我们的企业组织结构虽有严格等级，但还是欢迎和鼓励有识之士发展并晋升。

狼族的社会结构

人类的记忆中，有许多事情已经成为人们共同的世代记忆。在二十世纪下半叶，越战、肯尼迪被暗杀、苏联发射了第一枚人造卫星、人类在月球上的第一步、猫王艾维斯的逝世等等，都已经成为人类共同的世代记忆。对每个有机会的人而言，在最初接触狼族的经验时，同样会被这类的世代记忆所影响。有一个传说，认为狼眼能够看到不同的世界，它们能比我们看得更深入，而且，还能够先行预测我们的下一步行动。这些似乎有些不可思议。

在位于美国明尼苏达州艾利市的国际野狼中心，有一个房间由透明的玻璃墙作为分隔，设计成让人能看到居住在里头的狼群生活。通过玻璃，人们可以与狼在很接近的距离上进行接触，而不必受到内心恐惧的折磨。人们可以认真地观察狼的行动、生活，而狼也可以同样地观察人类、注视人类。

当你试着迎向那道迷人的目光，你一定会真正地碰触到属于“自己”的，而非属于世代记忆的狼族体验。那是一只健壮的阿尔法雄狼，它的目光会将人带到一个胆怯与恐惧的境地。似乎这匹狼可以看透人的灵魂，解析人的气息。而当此时，彼此之

大自然之中，是否存在许多直到消逝，仍未为人所了解的真理？

Is there some principle of nature which states that we never know the quality of what we have until it is gone?

Richard Hofstadter

间有没有分隔的玻璃墙，已不重要。

自古以来形成的世代记忆造成了人们对狼群的诸多误解，即便处于这个文明、先进、沟通与相互了解的科学时代，亦是如此。例如：许多住在美国南方乡间的人们经常诉苦，狼群经常出没于他们的农场附近，而且时常猎杀他们的牛、鸡以及羊群。但实际上，除了少数最近在美国大烟山国家公园繁育成功的红狼族群之外，这些地方已经有好几个世代都不曾出现过狼群。

人们似乎相信这些从远古繁衍至今的狼群，与他们生活的关系依旧如昔。但是，这些人未曾以现实的情况，看待他们对狼族的迷思。人们的头脑中仍然保留着他们对狼族既有的印像。

今天，在美国，只有在阿拉斯加州以及明尼苏达州，才有可能找到数量较多的狼群。一些为数较少的狼群，则散居在威斯康星州、密西根州、蒙大拿州、爱达荷州、怀俄明州，以及华盛顿州等少数的地区。而在美国黄石国家公园所进行的狼群繁育工作，则可称得上是一项伟大的成就。只是，这项成果的长期效应如何，目前仍是无法确定。另外，加拿大同样也拥有为数众多的狼族群落。

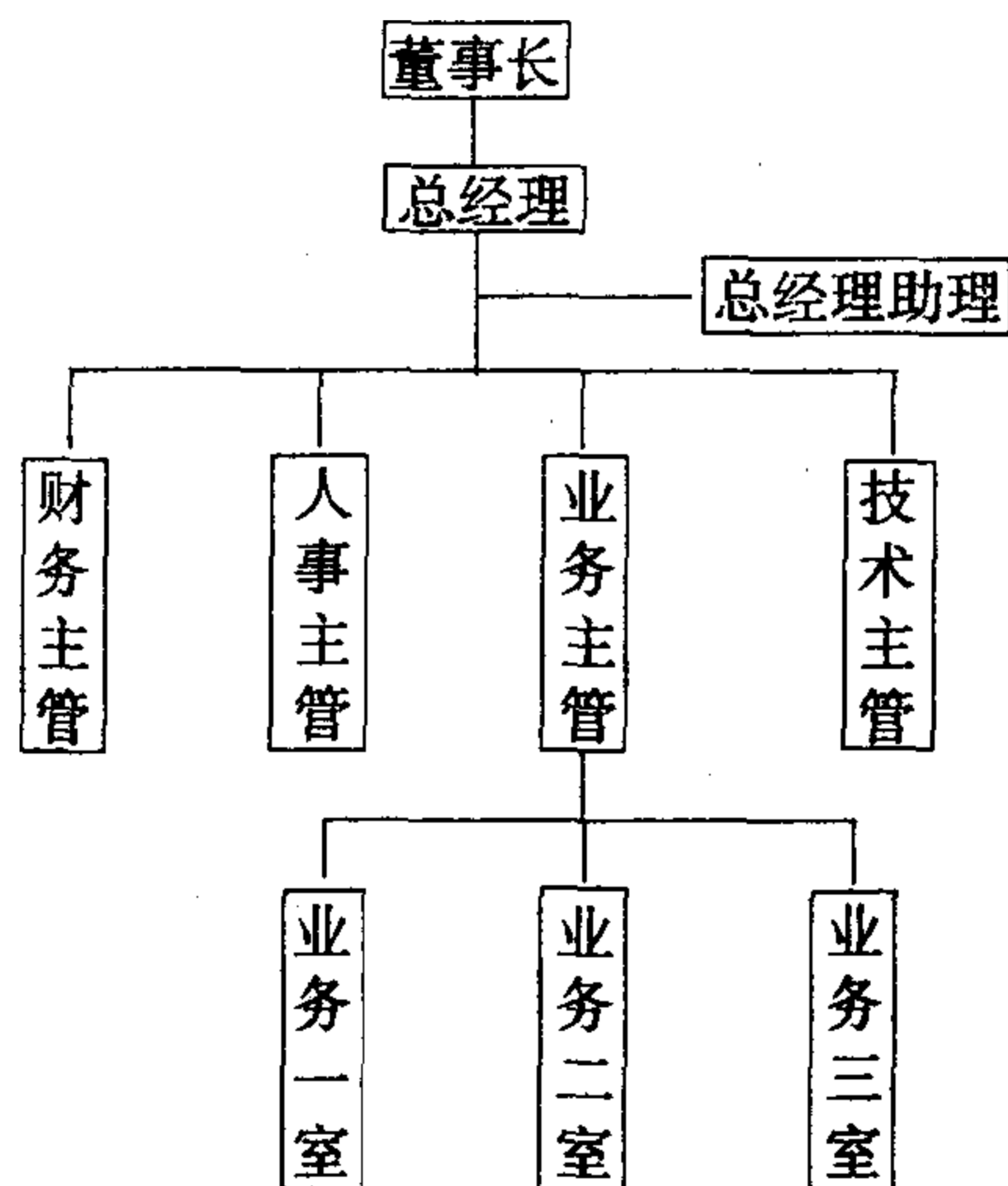
狼族的社会结构，从很早以前便已经开始发展。它们的社会组织主要是由一对属于最高阶级的阿尔法雄雌狼担任领导者，并由一对次高级的贝塔雄雌狼（Beta male & female Wolves）担任组织领导中坚，其余组织基层的狼群，都属于社会组织最低阶级的奥美佳等级（Omega Wolves）。

狼族的社会结构与企业内部的分工有着极其相似之处，对公司内部的职位进行分类是对职员进行有效管理的首要工作。

职位，是指公司赋予每个职员的职务、工作任务及其所承担的责任。职位是职员的职务、工作任务和责任的统一，是公司职员发挥作用的基本依据。职位不明确、权责不清晰是公司管

理中常见的弊病。职位以“事”为中心，将工作任务、责任分派给每个职员，因此职位可能由职员长期或短期专任、兼任，也可能出现空缺。

与狼族的社会结构有所不同的是，企业中的职位并不是一成不变的，随着工作任务和责任的变化，职位本身也将发生变化。凡是有若干事件（即工作）需要有专人执行并承担责任，就是一个职位。职员与职位不同，职员是执行工作任务、承担工作责任的人，先有职位后有职员，职员应由职位来确定。职位不依附职员而存在，倘若职员离职，其职位仍然存在。



管理部门在对公司职位进行分类时，要以客观存在的事实为依据，将公司中所有的职位，按其工作的性质，任务的繁简难易程度，责任的大小，承担本项工作的资格及条件，加以分析比较，并根据一定的标准，把每一个职位都归入适当的等级档次，以作为劳动报酬和任用、考核晋升、调配、奖惩职员的基本依据，这与狼群的社会分工相同。

职位分类的原则

与狼族的社会结构一样，企业管理部门在对职位进行分类时，应遵循的总原则是“因事设职”，具体原则还应包括系统原则、整分合原则、最低职位数量原则和能级原则。

1. 系统原则

系统原则与狼族的社会分工一样，是“因事设职”的最基本原则。所谓系统，就是由若干既有区别又相互依存的要素所组成的、处于一定环境之中的有机整体。系统原则，就是把一切事物都看成是各种有机的系统，遵循系统整体性特点的要求，准确地考察系统与要素、要素与要素、系统与环境之间的联系，科学地确定具有最佳功能的最优结构，以便达到最好的目的和效果。任何完善的组织机构，都是一个相对独立的系统。因此，在确定一个组织机构该设置哪些类型的职位；各设多少数量合适；分别在什么层次结构上，都应该把它们放在该组织系统中，从整体上进行分析：看其在该系统中有什么样的功能，能发挥什么样的作用；看该组织系统所有职位的总体是否能保障有效的合作，能否实施系统的目标和任务；看该系统所有职位在所属各分系统、子系统中各层次的安排上是否得当、合理；看各职位上下左右间的相互关系是否协调；看系统中所有职位的设置是否经济、科学、合理和高效。

总之，凡是对组织机构整体功能产生积极效应和效益的职位，就应设置；反之，就不应设置。

2. 整分合原则

在狼族中，每一只狼都有其具体、明确的分工，而企业的整分合原则，也是指一个组织机构必须在总体规划下明确分工，在分工基础上有效地综合，这与狼族的分工也是不谋而合的。依照整分合原则，整体是前提。具体为：

(1) 管理部门首先应该了解该组织系统的整体目标、功能及运转规律，然后进行合理的分工，即把总目标合理地分解为若干分目标和更多、更小的子目标，直至分解落实到每一个具体职位上，使各职位有明确的分工，建立职责规范。

(2) 注意在目标分解的基础上加强各职位间的密切联系，并保证为总目标服务。

因此，管理部门在确定组织机构职位是否设置时，应看其目标是否具体、明确，是否为组织系统的总目标服务，是否有利于发挥组织系统的最佳效能。能为系统起积极作用的职位就设置；反之，就不设置。在层层分解总目标的基础上，还要对所有职位的具体目标和功能进行有效的组织综合，使各职位间的关系协调配套，围绕组织系统的总目标均衡地发挥其应有的功能，即要与系统的整体目标的功效同步协调。

3. 最低职位数量原则

最低职位数量原则，就相当于狼族中最低阶级奥美佳等级，是一个组织机构，为了实现其独立承担的任务而必须设置的职位。

为了使一个“组织”以最少的投入，获得最大的效益、最高的效率，其职位数量应限制在能有效地完成任务所需职位的最低数。因此，管理部门在进行分析、设计一个组织机构的职位

时，应注意下面五点：

(1) 排除原来因人设事的因素，剔除所有虚职和多余的“副”职。

(2) 把任务相似，但工作量不饱满的同级职位进行适当地合并精简。

(3) 减少组织机构的层次和简化繁杂的工作程序。

(4) 与组织系统密切相关的职位不能简。

(5) 一个组织机构中，最低职位数量不是固定不变的，它随组织内部结构和外部环境的变化而可增可减。

4. 能级原则

“能级”本是现代物理学中一个重要概念，是指原子中的电子处在各个定态时，其能量的等级。在这里借用“能级”概念，是指一个“组织”中各职位功能的等级，也就是职位在“组织”这个“管理场”中所具备的能量等级。与狼族社会结构中的等级一样，一个企业职位的功能大小，是由它在组织中的工作性质、任务大小、繁简难易、责任轻重以及所需资格条件等因素决定的。功能大的职位，在组织中的等级和能级就高，好比狼族中的阿尔法雄雌狼担任领导职位一样；反之，在组织中的等级和能级就低，好比狼族中的奥美佳等级处于被领导地位。

对于一个企业组织系统而言，其职位能级从高到低，一般可分四个大层次，呈梯状结构。而狼族的社会结构由最高级阿尔法到贝塔再到奥美佳也呈梯状结构。

(1) 决策层职位。这类职位的功能是确定该组织机构（系统）的基本方针。

(2) 管理层职位。这类职位的功能是运用各种管理手段以实现上述方针。

(3) 执行层职位。这类职位的功能是贯彻执行管理指令，直接调动和组织人、财、物等要素，为实现组织机构的任务服务。

(4) 操作层职位。这类职位的功能是从事实际操作和具体完成任务。

其中，企业中的决策层、管理层如同狼族社会结构中的阿尔法族，执行层如同贝塔族，操作层如同奥美佳族，职责分明，各尽所能。

职位分类的主要作用

1. 职位分类是现代公司发挥管理职能的根据

根据狼族特点，企业按工作性质、繁简难易、责任轻重及所需资格条件的不同，将各种职位进行横向的类别区分和纵向的程度区分，将类别和程度充分相似的职位归入同一职级，然后对各种职级制定出统一明确的职级规范。它为公司职员的考试、考核、任免、奖惩、培训、工资福利等各项管理活动提供了科学的依据，从而为实现科学的分类、分级和统一管理创造了条件。

实行职位分类对各类、各级职位的工作内容、责任程度及所需资格、条件和专门知识等，都有了具体明确的职位标准要求，能更有效地贯彻“因事求才”的原则，增进人与事的密切配合。

实行职位分类的一个重要目的，就是使职务、责任、能力与合理的报酬挂钩，实行同工同酬，按劳分配，消除分配上的平均