

闻名于世的经典课程

浓缩世界的经营理念

哈佛管理全集

哈佛
管理

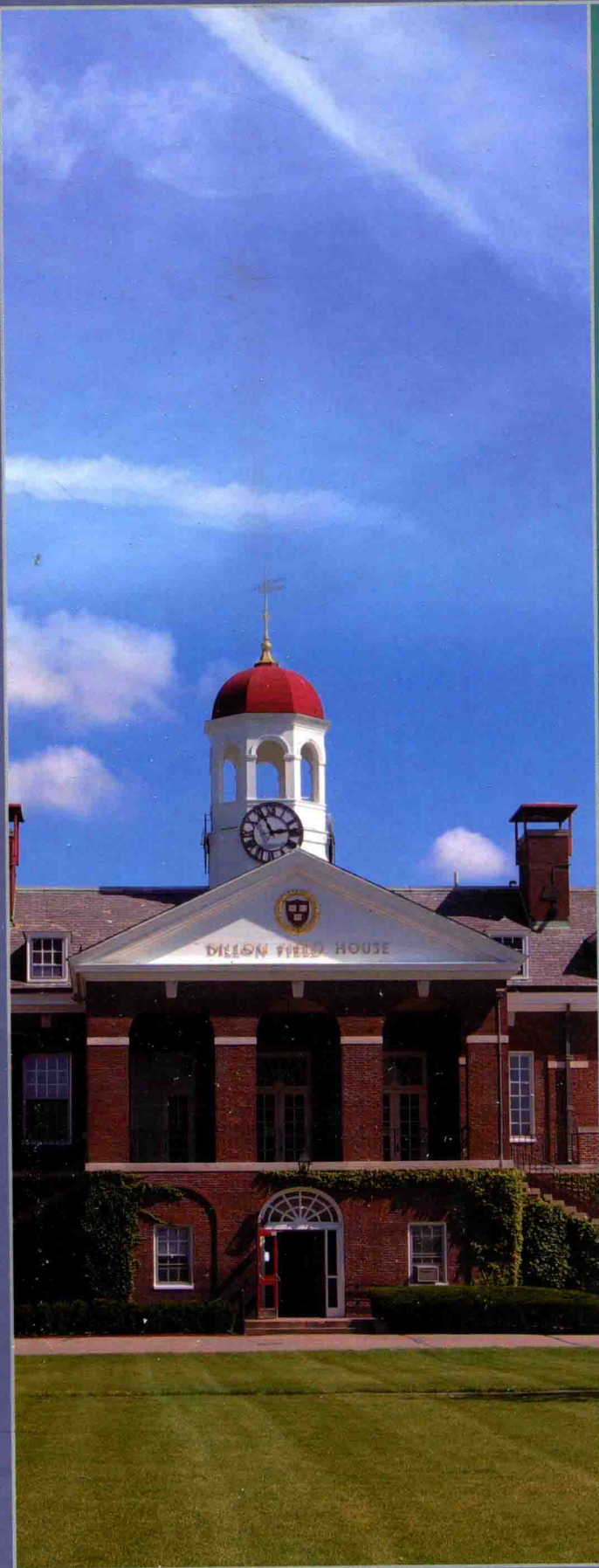
第二册

马松源◎主编

【图文珍藏版】



线装书局



世界传世藏书
「图文珍藏版」

哈佛管理全集

哈佛
管理

马松源◎主编

第二册



九、打造高效和谐团队

管理意味着用思想代替体力，用知识代替惯例和迷信，用合作代替强力。

——彼得·德鲁克

（一）团队管理需要“人性化”

在德鲁克管理思想中，“人性”是他阐发、论证管理问题的一个重要维度。人是一切管理活动的中心，管理能否围绕“人性”展开，是评价管理成效的重要尺度。

人性即人的本性。文艺复兴后的欧洲思想家把人性看做欲望、理性、自由、平等、博爱等，他们大都从人的本质存在、天然权利等角度来阐发人性。中国古圣先贤则主要从社会伦理角度来阐述人性。孔子说“相近”，孟子说人性善，荀子说人性恶等，都将人性看做是重要的事物来对待。

那么德鲁克所说的人性确切指的是什么呢？事实上，德鲁克所说的人性强调的是人的需要以及作为人的天然权利。他认为，随着知识经济的深入发展，在管理活动中，管理者要“把人当人看”，一切活动要以维护“人性”为中心展开。所以，管理者只有充分认识到人性在管理中的作用，并改变思维方式，将这种理念贯彻到企业的管理和经营活动中去，管理才能适应知识经济时代的需要。在德鲁克看来，管理的前提是认识“人性”，管理的过程是弘扬“人性”，管理的结果是实现“人性”。因而德鲁克所提倡的是一种人性化管理。



孔子

1939年纽约世界博览会的“IBM日”中，老沃森组织了3万人去参加庆典活动。IBM职员乘坐老沃森为他们包下的10列火车浩浩荡荡地从恩地科特工厂驶向纽约。一路上职员们欢声笑语，手舞足蹈，好不快活！然而，当天晚上悲剧发生了，一列满载

IBM 员工家属的火车在纽约地区撞上了另一列火车的尾部，不知有多少人伤亡！此时正是深夜两点，四周一片黑暗。老沃森接到电话，二话没说，一骨碌从床上爬起来，带着他的女儿坐上汽车就向出事地点奔去。火车上的 1500 人里有 400 人受伤，有些人还伤得很严重。还好，没人死亡。此时，天已大亮，老沃森和女儿一整天都留在医院里，与人们谈话，并确保伤员们得到最好的医疗护理。老沃森又打电话向纽约总部发出指示，总部的头头们立即忙碌起来。一些医生和护士源源不断地来到出事地点，一列新安装好的火车把那些没有受伤的人以及受了点轻伤但不妨碍继续乘车的人接往纽约。当他们到达纽约时，IBM 已把纽约人旅馆改造成一座设施齐全的野战医院。老沃森直到第二天深夜才返回曼哈顿，回去后的第一件事就是命令部下为受伤者的家庭送鲜花。许多花店的老板在深夜被从被窝里叫出来，为的是第二天一早把鲜花送到伤员的病房里。

老沃森处理事故的做法中处处透着对员工的关爱，人们从这些关爱中感受到了温暖和战胜悲剧的力量。这件事后人们会变得更团结，更加以 IBM 为荣。假如，老沃森没有出现或没有及时出现在事故现场，事情又会朝着怎样的方向发展呢？显然不会处理得这样圆满，甚至会激发矛盾。

其实，爱是一种管理。管理者们，去关爱你的员工吧。你关爱他们，他们也会爱戴你。这会促进各项管理措施的执行，推动企业更好更快地向前发展。

作为索尼的缔造者和最高首脑，盛田昭夫具有非凡的亲合力，他喜欢和员工接触，经常到各个下属单位了解具体情况，争取和较多的员工直接沟通。稍有闲暇，他就到下属工厂或分店转一转，找机会多接触一些员工。他希望所有的经理都能抽出一定的时间离开办公室，到员工中间去，认识、了解每一位员工，倾听他们的意见，调整部门的工作，使员工生活在一个轻松、透明的工作环境中。

有一次，盛田昭夫在东京办事，看时间有余，就来到一家挂着“索尼旅行服务社”招牌的小店，对员工自我介绍说：“我来这里打个招呼，相信你们在电视或报纸上见过我，今天让你们看一看我的庐山真面目。”一句话逗得大家哈哈大笑。气氛一下由紧张变得轻松，盛田昭夫趁机四处看一看，并和员工随意攀谈家常，有说有笑，既融洽又温馨，盛田昭夫和员工一样，沉浸在一片欢乐之中，并为自己是索尼公司的一员而倍感自豪。

还有一次，盛田昭夫在美国加州的帕洛奥图市看望索尼公司的一家下属研究机构，

负责经理是一位美国人，他提出想和盛田昭夫合几张影，不知行不行。盛田昭夫欣然应许，并说想合影的都可以过来，结果短短一个小时，盛田昭夫和三四十位员工全部合了影，大家心满意足，喜气洋洋。末了，盛田昭夫还对这位美籍经理说：“你这样做很对，你真正了解索尼公司，索尼公司本来就是一个大家庭嘛。”

再有一次，盛田昭夫和太太良子到美国索尼分公司，参加成立 25 周年的庆祝活动，夫妇特意和全体员工一起用餐。然后，又到纽约，和当地的索尼员工欢快野餐。最后，又马不停蹄地赶到阿拉巴马州的杜森录音带厂，以及加州的圣地亚哥厂，和员工们一起进餐、跳舞，狂欢了半天。盛田昭夫感到很开心，很尽兴，员工们也为能和总裁夫妇共度庆祝日感到荣幸和自豪。

盛田昭夫说，他喜欢这些员工，就像喜欢自己家人一样。

依靠索尼高层管理者的这种亲和力，使公司里凝聚成一股强大的合作力量，并借着这么一支同心协力的队伍——他们潜心钻研、固守岗位、自觉负责、维护生产、不为金钱追求事业，勇于开拓他乡异国销售事业，先锋霸主索尼公司才能屡战屡胜，一步一个脚印，在高科技优新产品开发上，把对手一次又一次地甩在后面。

人人都想让别人听自己的话，而不愿听别人的话，所以管人难。既然知道了这一点，我们就要学习“治人事天”的方法。所谓“治人事天”就是治理人事关键在于抓住人心。所以，好的管理者不按自己的主观意愿行事，而是集思广益，尊重员工的意愿，建立领导与下属之间的互信机制。

从管理的人本思想出发，要反对一味地追求法制。片面地追求法制，只会把企业逼上绝路。正如老子说：“民不畏死，奈何以死惧之？”当人到了死都不怕的时候，你还能使出什么高招呢？何况在企业的管理中，法制管理最多只不过开除而已。这是一个企业和人才双向选择的时代，老板可以“炒”员工，员工也可以“炒”老板。靠硬性的管理不可能维系人心，只能采用无为管理的方略，以柔制胜，以弱服人。

“民不畏威，则大威至。”片面地追求法制，极易激化矛盾。这种矛盾往往是潜伏的，管理者一般不易觉察，尤其是对于那些习惯使用“大棒”的管理者而言。他们往往只会看到一种表面假象：法制很灵，人们在“大棒”面前表现得很听话，管理得很有序。其实，潜伏的矛盾就像一座即将喷涌的岩浆，就像一堆即燃的柴火。岩浆一旦喷涌，柴火一旦点燃，企业的管理即刻就会由有序变为无序，由治变乱。这种变化速度之快，往往超出人的想象。因此，在法制管理中，执法、行罚，绝不是管理的最终

目的，只是“不得已而用之”的应急措施。

那么，要怎么做呢？老子说过：“爱以身为天下，若可托天下。”意为如果能以爱护自己身躯那样去爱天下人，那么就可将天下托付给他。对于企业的管理者而言，如果能像爱自己那样去爱员工，必然可以获得员工的心，激发他们的工作积极性。作为管理者，如果真心爱护员工，就要做到“平常心”，“以百姓心为心”。

（二）满足下属的精神需要

德鲁克认为，精神激励和物质激励作为两种激励方式，管理者要灵活使用。当物质激励失效的时候，应该从精神需求的角度对员工进行激励和满足，从而激发员工的工作热情，达到激励的效果。

美国钢铁大王安德鲁·卡耐基选拔的第一任总裁查尔斯·史考伯说：“我认为，我那能够使员工鼓舞起来的能力，是我所拥有的最大资产。而使一个人发挥最大能力的方法，是赞赏和鼓励。”“再也没有什么比上司的批评更能抹杀一个人的雄心。……我赞成鼓励别人工作。因此我乐于称赞，而讨厌挑错。如果喜欢什么的话，就是我诚于嘉许，宽于称道。”这就是史考伯的做法。史考伯说：“我在世界各地见到许多大人物，还没有发现任何人——不论他多么伟大，地位多么崇高——不是在被赞许中工作成绩更佳、更卖力气的。”史考伯的信条同安德鲁·卡耐基如出一辙。卡耐基甚至在他的墓碑上也不忘称赞他的下属，他为自己撰写的碑文是：“这里躺着的是一个知道怎样跟他那些比他更聪明的属下相处的人。”

在我国也不乏善用保龄球效应的公司。中国石化江钻股份公司热处理车间通过书写赞美词的方式总结员工成绩，并将赞美词做成贺卡送给员工，意在激励员工，构建和谐向上、积极进取的团队氛围。

“凭巧手一双描绘产品，借灵心一颗理解人生。工作兢兢业业，待人诚恳热情。从严要求自己，以身作则……”这是江汉油田江钻股份公司热处理车间一次部门周会上发布的写给某一员工的赞美词。赞美词由该车间主任写，支部书记念，员工猜谜。这种形式的活动已成为该公司热处理车间周会上的一项重要内容。

这个创意来源于该车间主任潘泽民在看了中央电视台《感动中国》栏目后的启发。怎样捕捉员工的闪光点激励员工？怎样营造和谐向上、积极进取的团队氛围，进行正确有效的导向？从2006年11月中旬开始，车间利用周会这个沟通平台，为每周表现突

出的员工编写“赞美词”，采用“赞美词”竞猜这一形式来进行表扬，“感动领导”、“感动员工”、“感动自己”，以此激发员工的成就感和自豪感。

赞美词语言通俗，文字朴素，其内容来源于近期某员工的一些好的表现。许多员工因此非常关注身边涌现出来的典型事迹，积极参与赞美词主人公的竞猜活动。2007年，该车间将“赞美词”竞猜纳入车间长期坚持的重要工作内容之一，并成为车间周会的第一项会议内容。车间主任每周收集近期表现突出员工的相关信息，编写“赞美词”，“赞美词”只描述员工事迹和某些亮点特征，不直接点名，在周会上由车间党支部书记朗读，由参加周会的员工进行竞猜，对猜中者车间给予一张十元面值的激励券，形成了“主任写、书记念、员工猜”的特色。

形式活泼新颖的“赞美词”竞猜活动受到了热处理车间员工的充分肯定和积极参与，“赞美词”竞猜活动，不仅使车间广大员工工作成绩得到及时肯定，而且还为车间其他员工树立了榜样，形成良好的文化氛围。

在一个企业中，当员工们有所付出时，当他们接受工作指派时，当他们取得成果时，他们往往渴望别人，特别是领导者的尊重和认可。作为一名领导者或管理者，首先应当做到的就是能够留意下属出色的工作，并加以赞许，满足他们的精神需求，这样做的结果往往能给企业带来巨大的收益。

姜爽大学毕业后被一家中日合资企业聘为销售员。工作的头两年，他的销售业绩确实不敢恭维。但是，随着对业务的逐渐熟练，又跟那些零售客户搞熟了，他的销售额就开始逐渐上升。到第三年年底，他根据与同事们的接触，估计自己当属全公司销售的冠军。不过，公司的政策是不公布每个人的销售额，也不鼓励相互比较，所以小姜还不能被肯定。

去年，小姜干得特别出色，到9月底就完成了全年的销售额，但是经理对此却没有任何反应。尽管工作上非常顺利，但是小姜总是觉得自己的心情不舒畅。最令他烦恼的是，公司从来不告诉大家谁干得好干得坏，也从来没有人关注销售员的销售额。他听说本市另外两家中关合资的化妆品制造企业都在搞销售竞赛和奖励活动。那些公司的内部还有通讯之类的小报，对销售员的业绩做出评价，让人人都知道每个销售员的销售情况，并且要表扬每季和每年的最佳销售员。想到自己所在公司的做法，小姜就十分恼火。

不久，小姜主动找到日方的经理，谈了他的想法。不料，日本上司说这是既定政

策，而且也正是本公司的文化特色，从而拒绝了他的建议。

几天后，令公司领导吃惊的是，小姜辞职而去，听说是给公司的竞争对手挖走了。而小姜辞职的理由也很简单：自己的贡献没有被给予充分的重视，没有得到相应的回报。

正是由于缺乏有效、正规的考核，这家公司无法对小姜做出肯定与赞美，并且给予相应的奖励，才使公司失去了一名优秀的员工。

其实我们每个人都渴望别人的赞美和夸奖。林肯曾经说过：“每个人都希望得到赞美。”著名的美国心理学家威廉·詹姆斯发现：“人类本性中最深刻的渴求就是赞美。”这是人类与生俱来的本能欲望。所以，能否获得称赞，以及获得称赞的程度，变成了衡量一个人社会价值的标尺。每个人都希望在称赞中实现自己的价值。

对某个人在团体中的优良成绩，千万别忘了利用机会予以肯定。一方面，当某个人做某件事做得很好时，应该得到赞许。另一方面，赞许是对其行为的进一步肯定，可以激励他朝着正确的方向继续努力。

在美国《时代》周刊的一次调查中，有人与美国著名的企业——惠普公司的20位高级管理人员进行了面谈，其中的18位都主动提到，他们公司的成功，靠的是以人为本的宗旨。而惠普公司的创始人比尔·体力特说，关怀每位员工并承认他们的成就，目的就是让每位员工按照自己的特点来调整工作时间。他还强调：“我们公司内部的上下级之间彼此都很随便，可以不拘礼节，不冠头衔。”

我们对此还可以举出很多例子，总之，那是一种精神，一种观点，一种建立在人本基础上的观点，让下属感到自己是集体中的一部分，而这个大集体就是惠普。总之，我们的公司不能办成“用人时就雇，不用时就辞”的企业。

事实上，惠普的领导人也正是这样做的。正像他们所说，在20世纪70年代的经济危机中，惠普利润大幅度地衰减，但公司内部并没有裁一个人。全体员工，包括总裁体力特本人在内一律减薪20%，每个人的工作时数一并减少了20%，结果惠普不但保证了全体员工无一失业，而且最后顺利地度过了这次危机。

可见一个成功的管理者，要懂得满足下属的精神需要，只有这样，下属才能听从你的领导，努力工作。而且作为管理者一定要谨记：下属并不是机器上的零件，而是和你一样的人。

（三）金钱不是激励员工的唯一办法

德鲁克认为，很多企业领导都会犯一个大错误，即把金钱当成激励员工的唯一办法。他们把金钱加股息当成了万能的激励方法，但金钱并不能起到持久激励的作用。在现代知识型员工越来越多的情况下，员工们更多的是追求成就感，希望被组织安排挑战性的工作，同时得到组织的认可和尊重。

IBM公司在员工激励方面，有着独到的见解。

为了充分调动员工的积极性，采取了多种奖励办法，既有物质的，也有精神的，从而使员工将自己的切身利益与整个公司的荣辱联系在一起。

该公司有个惯例，就是为工作成绩列入前85%以内的销售人员举行隆重的庆祝活动。公司里所有的人都参加“100%俱乐部”举办的为期数天的联欢会，而排在前3%的销售人员还会荣获“金圈奖”。为了表示这项活动的重要性，选择举办联欢会的地点也很讲究，譬如到具有异国情调的百慕大或马略卡岛举行。

有一个曾获得过“埃米”金像奖的电影制片人参加了该俱乐部1984年的“金圈奖”颁奖活动，他说IBM组织的每日“轻歌剧表演”具有“百老汇”水平。

当然，对于那些有幸多次荣获“金圈奖”的人来说，就更能增加荣耀感，有几个“金圈奖”获得者在他们过去的工作中曾20次被评选进入“100%俱乐部。”

此外，在颁奖活动期间，还要放映获奖者本人及其家庭的录像片，让人们更了解获奖者的生活，并且把这种荣誉感带给获奖者的家人。

颁奖活动的所有动人情景难以用语言描绘，特别应指出的是，公司的高级领导自始至终参加，这更激起人们的热情。此外，该公司有时还会花样翻新地作出一些出人意料的决定，以调动员工的积极性和增加公司的凝聚力。有一个员工的业务名片上有一面蓝颜色镶金边的盾牌，这是他25年工龄荣誉徽章的复制图样，同时上面还印着烫金的压纹字：“国际商用机器公司25年忠实的服务”这就巧妙地告诉你，公司感谢你25年的努力工作。员工拿着这张名片，可以同认识他的每一个朋友分享这一荣誉。

用这种荣誉来奖励优秀员工，有时比物质奖励的作用更大，因为荣誉在员工的心目中激起的感情波澜是巨大无比的。

摩托罗拉公司的创始人高尔文有一句名言：“对每个人都要保持不变的尊重。”公司总裁每周无论工作多繁忙，都会抽空给员工写一封信，把自己一周的工作及生活状

况告诉员工，包括会见的客户、做了什么事情，甚至他这周陪孩子去游乐园也会在信中写给员工。

总裁不是以高高在上的口气与员工对话，而是以一个普通朋友的身份，把自身的经历、经验告诉员工，并在信中常叮嘱员工要关心自己的家庭等。为了推动“肯定个人尊严”活动，每个季度，员工的直接主管都会与员工进行单独面谈，交流思想与感受。

摩托罗拉天津分公司有一份人力资源部主办的人人皆知的《大家庭》报，该报的主旨就是服务员工，信息相当丰富且与员工息息相关。报上有内部招聘信息、培训会、有关部门员工问题的解决情况反馈、各项福利的规定和具体数量、薪资调整问答等。

报上的事情琐碎得不能再琐碎，但却是员工最关心的问题，报纸的义务就是提供公司和员工交流、员工和员工交流的平台，处处反映公司以人为本的理念。员工担心的问题一定会有人管，而且会将处理结果公布在报纸上。

美国哈佛大学心理学家的一项研究证明，员工在没有激励的情况下，他的个人能力只发挥了20%，而在开发和激励以后，他的潜能会发挥到80%。这意味着只要员工受到充分的激励，你的团队在不增加一个人、不增加一件设备的情况下，团队的整体绩效就可以提高四倍。激励不仅是重要的管理手段，而且是一门高深的管理艺术。管理者对下属的激发和鼓励，会使他们发挥更大的积极性和创造性。激励的方法虽然多种多样，但大体上可划分为如下几个类型：

(1) 形象激励。

形象激励，主要是指领导的个人形象对被管理者的思想和行为能够起到明显的激励作用，从而推动各项工作的开展。管理者的一言一行往往会影响下属的精神状态。管理者形象是好是坏，下属心中自有一杆秤。如果管理者要求下属遵守的，自己首先违法；要求下属做到的，自己总是做不到，他的威信和影响力就会大大降低，他的话就会失去号召力，下属将会表面上服从，而背后投以鄙夷的眼光。而管理者以身作则、公道正派、言行一致、爱岗敬业、平易近人，就会得到下属广泛的认可和支持，就能有效地督促下属恪尽职守，完成好工作任务。因而管理者应把自己的学识水平、品德修养、工作能力、个性风格贯穿于处世与待人接物的活动之中。

(2) 情感激励。

情感，是人们情绪和感情的反映。情感激励既不是以物质利益为诱导，也不是以精神理想为刺激，而是指管理者与被管理者之间的以感情联系为段的激励方式。管理者和被管理者的人际关系既有规章制度和社会规范的成分，更有情感成分。人的情感具有两重性；积极的情感可以提高人的活力；消极的情感可以削弱人的活力。一般来说，下属工作热情的高低，同管理者与下属的交流多少成正比。古人云“士为知己者死，女为悦己者容”，“感人心者，莫过于情”。有时管理者一句亲切的问候，一番安慰话语，都可成为激励下属行为的动力。因此，现代管理者不仅要注意以理服人，更要强调以情感人。要舍得情感投资，重视与下属的人际沟通，变单向的工作往来为全方位的立体式往来，在广泛的信息交流中树立新的领导行为模式，如家庭、生活、娱乐、工作等。管理者可以在这种无拘无束、下属没有心理压力的交往中得到大量有价值的思想信息，交流思想感情，从而增进了解和信任，并真诚地帮助每一位下属，使团体内部产生一种和谐与欢乐的气氛。

（3）信心激励。

很多时候下属可能对自己缺乏信心，不能清楚地认识和评价自己，尤其是对自己的能力，往往不清楚自己的优势和劣势以及实现目标的可能性有多大。因此，下属需要外界尤其是自己信赖的、尊重的、敬佩的人的鼓励，而来自上级的鼓励则更加可贵，它意味着上级会给自己提供成功的机会和必要的帮助，这无疑会激发下属的需要和激励下属努力进取。因此管理者应努力帮助下属树立“人人都能成才”信心，让下属看到希望，扬起理想的风帆。下属有了信念、动力和良好的心态，就能激发出巨大的创造力。正像一句广告词说的那样：“只要有激情，一切就有可能。”

（4）赏识激励。

赏识是比表扬、赞美更进一步的精神鼓励，是任何物质奖励都无法可比的。赏识激励是激励的最高层次，是领导激励优势的集中体现。社会心理学原理表明，社会的群体成员都有一种归属心理，希望能得到领导的承认和赏识，成为群体中不可缺少的一员。赏识激励能较好地满足这种精神需要。

管理者在管理上一定要有“双赢”意识，将员工的收益与企业利益紧紧捆绑起来。针对员工的所需给予激励，以此来激发员工的内在热情，发挥出最大潜能，提高工作效率，为企业创造更多利益。

（四）成功靠的是团队，而不是个人

德鲁克曾经说过：“企业成功靠的是团队，而不是个人。”一个民族如果缺失团结将成为一盘散沙，一家企业如果没有团队精神也将无所作为。在这个充满竞争的商业社会里，单打独斗的时代已经过去，想要成功需要一个高效的团队，企业的核心竞争力就是拥有经过有效磨合的团队。

只有拥有强大、不可战胜的团队，每一个员工才能将个人潜力发挥到极致，才能在工作中脱颖而出；企业才会在竞争中保持基业常青、蓬勃发展。个人和企业才能够成为真正的赢家。

团队每个成员要想成功，就必须具有团队精神，确保团队成员思想统一、认识统一，才能心往一处想、劲往一处使，进而促进团队整体向着共同目标前进。力量来自协作，力量来自团结，团队塑造奇迹。

对于中层管理者来说，自己的业绩就是整个团队的业绩，只有将这个团队运作好，发挥出团队的作用，管理者才能提高自己的绩效。团队的作用是无穷的，企业的发展离不开一个个团队的工作，作为管理者，必须首先了解到团队的重要性，使团队里的每个人都发挥自己的优势，同时，有着共同的目标，并在这一目标下形成坚不可摧的团队精神。

在1998年世界杯赛前，艾梅·雅凯告诫法国球员：“要么22名球员一起赢得世界杯，要么大家一起被踢出赛场。”毫无疑问，在赢与输的选择中，不是由一两个人决定的，也不能仅靠赛场上11位出战的队员，而应由包括替补队员在内的22名球员共同努力来争取胜利。倘若有一人开小差，偏离了团队这个航道，球队就会遭致危险，甚至全军覆没。

让我们来看看1998年世界杯得主法国队是如何众志成城，迎战巴西队的。开赛前，更衣室里出现了少有的凝重，每名队员都全神贯注地投入赛前准备，他们驻足于战术讲解图前认真领会个中指令，有时互相讨论一下，交换彼此的看法，他们已做好了充分的心理准备，一个个精神抖擞，信心十足，一股强大的凝聚力把所有球员变成了一颗即将发射出去的子弹。

上半场比赛精彩绝伦，齐达内连进两球，当然，这不仅显示出他个人高超的球技和惊人的力量，也是集体智慧与合作的结晶，是集体力量有效发挥的成果。中场休息

时，队长迪迪埃·德尚为了防止队员松懈轻敌，大声鼓动道：“小伙子们，别激动！还有45分钟的苦战，他们肯定会向我们发起猛攻，但我们绝不能松劲，绝不！”每个队员的斗志被煽动起来，他们齐声高喊：“我们绝不松劲！”

下半场开战了，巴西队咬得很紧，双方打得难分难解。终场前20分钟，进入了迎战巴西队最顽强的反攻时刻，不幸的是，法国队一名球员因犯规被罚下场。面对突如其来的变故，必须给球队找到新的平衡点，于是，教练雅凯对战术稍作调整，在人员上也作了相应的替换，每个队员可谓“一切行动听指挥”，完全服从教练的调度。接下来就是罚角球了，这次行动堪称经典，无论是初时的站位，还是后来的传球、队员之间的配合，以至最后的射门，都处理得如此完美精妙。用一句话来形容就是：娴熟的集体球技、勇往直前的拼搏精神、竞技中的流畅严密、配合的默契协调。可以说，法国队最后的那一粒进球完全是一个集体入球，当属团队精神的大展示。

不怪乎，赛后媒体盛赞道：“这无不充分展现了法国队的精神风貌——思想觉悟高，组织纪律严明，团队合作意识强，作风好、技术硬、敢打敢拼……”

虽然射球入网，破门得分的那个球员功劳巨大，堪称“赛场上的英雄”，但英雄的背后却有无数个支撑他的力量。正如雅凯所言：“他之所以表现得如此出色，是因为有我们强大的集体做他坚实的后盾，是其他队友正在用身体抵挡对方的进攻和破坏，帮他扫清了前进道路上的障碍，才使他无后顾之忧地往前冲，并突破了个人能力极限。”

有这样一句名言：“没有一只鸟会升得太高，如果它只用自己的翅膀飞升。”微软现任CEO史蒂夫·鲍尔默也说过类似的话：“一个人只是单翼天使，两个人抱在一起才能展翅高飞。”无论是自然界的鸟儿，还是我们人类，想要飞得高，想要有所成就，离不开他人给你的推升之力。如果人与人之间都能相互借力、彼此提携，那么，大家前进的步伐会整体加快，成功指数也会比单打独斗、孤军奋战时高得多。同样，倘若企业每个成员都能互信团结，都具有分享与协作的意识，并有为集体奉献的精神，那么，企业的竞争力则会大大提高，获胜也就成为一件必然的事了。

联想集团曾被柳传志解释为“一个人与别人相比，比人家弱，合在一起就比较强”的企业。这一点，在联想汉卡的成功研制上得到了最佳体现。

当时，研究队伍的实力相当雄厚：首先，设立了直接从事汉卡研究的一个近十人的小组；其次，柳传志还专门请来倪光南，充分利用他在中文信息处理技术方面的特长，完成将汉字系统向PC移植的工作，把汉字系统集成到一块芯片上，不到半年时间

就研制成了第一块汉卡；再次，就是让数十名具有研究员、副研究员职称的专家带领一支上百人的队伍，分别负责采购、生产、销售、培训和维修等工作环节，各尽所长。这样一个队伍终于使联想汉卡的研制工作取得了全面成功。

在培养人才方面，联想也特别注重协同作战能力的训练。

1994年，联想成立了总裁办公室，把一些在各方面有良好可塑性的人才招集到总裁办，其中有一线业务部经理、职能管理部门的经理。在这里，大家一起讨论总裁需要决策的项目，一起议事，逐步在脾气秉性和价值观上融合，在能力上尽可能互补，形成一个团结有力、有机高效的工作班子，为将来极有可能管理整个公司做前期准备。

团队精神就是一个人与别人合作的精神和能力，是一种职业精神。在社会分工越来越细的今天，合作已经是天经地义的事了，也是公司发展的必要前提。俗话说：人多力量大，这是真理。我们要独立完成一件工作已经是一件吃力不讨好的事情了，现在有许多的事通过团队就会轻而易举地解决。团队还会帮助你渡过最艰难的时候，帮助你解决危险。

团队建设的核心精神，简单来说就是要有大局意识、服务精神。尊重个人的兴趣和成就。核心是协同合作，最高境界是全体成员的向心力、凝聚力，反映的是个体利益和整体利益的统一，并进而保证组织的高效率运转。团队精神的形成并不要求团队成员牺牲自我，相反，挥洒个性、表现特长保证了成员共同完成任务目标，而明确的协作意愿和协作方式则产生了真正的内心动力。团队精神是组织文化的一部分，良好的管理可以通过合适的组织形态将每个人安排至合适的岗位，充分发挥集体的潜能。如果没有正确的管理文化，没有良好的从业心态和奉献精神，就不会有团队精神。那么，怎样才能具备团队建设的核心精神呢？

首先，要树立共同目标。

目标的一致性，是团队建设的基石。一个企业只有在其所有成员对所要达到的整体目标一致的肯定和充分的认同，才能为之付出努力、最终共同实现目标。而我们的企业尤其是小型企业，奋斗目标的不确定性往往是导致最终失败的主要原因之一。目标的不确定、方向感的缺失使企业高层与中层之间、中层与基层之间出现了严重的信息与沟通的断裂并由于引发了价值观的分歧，失败的计划、目标、团队建设由此而生。事实上每个人都必须忠诚于自己的团队，忠诚于自己的事业，做好自己的本职工作，为共同的目标不懈努力。如果你不拍翅膀，他不拍翅膀，这个团体还会存在吗？又如

果大家都朝着不同的方向拍翅膀这个团体还会称之为团体吗？而个体间的生存空间和高度还会有多少？

其次，要重视团队协作。

协作的优劣，是团队建设的关键所在。在一个企业里，会以企业为单位、部门为单位、小组为单位，分别存在不同的大小团队。企业为这三个团队中的核心团队，而企业的整体利益必然也必须成为任何一个小团队的利益中心，所有的行动的指南。在现在的企业团队中以销售团队最具代表性，为了个人、小集体、区域、部门的部分私利而置整体大局于不顾，大到业界之间、企业之间，小到部门之间、同事之间相互倾覆、抢单、抢户、杀价，使整体销售业绩急剧下滑、产品含金量大打折扣、利润空间严重缩水。飞行中，大雁们的相互协作一则是为了种群的生存，二则是为了提高团体的也是每个个体的飞行高度；而我们部门之间协作也正是为了提高工作绩效和产品利润，正所谓殊途同归！如果一根手指可完成整个手的日常工作，那么我们只需要一根手指就可以了，还要双手做什么？难道是仅为了美观吗？

第三，准确的角色定位。

准确的自身角色定位，是团队建设重要砝码。事实上无论是一个企业、一个部门、一个小组想要共同创造出优良绩效，对于每一个个体都会做出一个准确的定位。而最终导致绩效不佳的原因很大程度上是员工对自身在组织中的定位缺乏认识，以至于定位不准、不足、不对，最终没能发挥应有的作用，没能尽到应尽的职责，反而起到了不够积极的作用，更有甚者起到了副作用。大雁飞行中的角色定位和角色互换，使整个团队始终保持着飞行的稳定性和高度而且使每个团队成员都充分的投放到团队之中来。而现实工作中的角色定位，不仅可以使员工更为清醒地认识自己，更有利于发展、培养、锻炼自己的所长、更是为了充分提高团队的综合实力。俗话说：“尺有所短，寸有所长”。如果全部都是将军，谁来打仗？反过来，如果全部都是士兵，谁又来指挥？

第四，要做到相互激励。

相互间的激励，是团队建设中的精髓。在职场上最好把共事的伙伴变成拉拉队，快乐、阳光的工作则是成功的最好助手，工作伙伴散播的有利消息远远比你个人所作的努力更有助于你职业生涯的发展。而相互间的激励更容易在心与心之间产生共鸣、达成默契，从而形成团结、向上的整体工作氛围。雁群间的友爱和激励，可以大大提高种群的生存空间与几率。其实在激励别人的同时，对自己何尝不是最好的激励。就

如净化别人是对自己灵魂最好的洗礼一样。相互间的配合、帮助、激励会使我们更容易地攻克难关和通向成功。

综上所述，高效的团队离不开良好的团队建设。如今，激烈的市场竞争在企业的每一个成员身上扩展和深化，个人的力量已微不足道，团队制胜才是决胜市场的法宝。而团队的效率的提升，有赖于团队成员的个体优势得以充分发挥。在合作的过程中，只有发挥每个人的特长和智慧，才能快速高效地完成目标任务。所以，企业管理者必须善用团队的各种资源，即通过每个人相互作用形成合力，并使这个合力达到最大，才能在有限的资源下创造最佳的工作绩效。

（五）团队合作是凝聚力的源泉

管理学家彼得·德鲁克曾说：“现代企业不仅仅是管理者和下属的企业，而应该是一个团队。”松下幸之助也曾经说过“管理企业就是管理人”。所以企业之间的竞争，说到底就是人的竞争。作为一个领导，如果只是“我要成功”，将会越来越不能适应当前日渐激烈的商战；只有强调“我们成功”，才能使企业立于不败之地。

众所周知，通用电气的杰克·韦尔奇是全世界薪水最高的首席执行官（CEO），被誉为全球第一 CEO。1981 年韦尔奇入主通用电气后，在短短 20 年时间里，使通用电气的市值增长了 30 多倍，达到了 4500 亿美元，排名从世界第十位提升到第二位。就是这样一位商界泰斗，在他的《杰克·韦尔奇传》“作者的话”中这样写道：“我承认，我讨厌不得不使用第一人称，因为我一生中所做过的几乎每一件事情都是与他人一起合作完成的。然而，你要写一本这样的书，却必须使用‘我’来进行描述，尽管实际上它是应该由‘我们’来承担的。所以，请读者们注意，你们在书中的每一页看到‘我’这个字的时候，请将它理解为我所有的同事和朋友，以及那些我可能遗漏的人们。”

从韦尔奇坦诚的告白中，不难看出，一个企业不是仅仅只有高层那几个灵魂人物就能成就伟业，也需要形成中层强有力的团队，更需要普通员工的团队精神。

一个外企招聘员工，不少人前去应聘。应聘者中有本科生，也有研究生，他们头脑聪明、博学多才，是同龄人中的佼佼者。聪明的总经理知道，这些学生有渊博的知识做后盾，书本上的知识是难不倒他们的，于是，总经理就要求人力资源部策划了一个别开生面的招聘会。

招聘开始了，总经理让前六名应聘者一起进来，然后发了15元钱，让他们去街上吃饭。并且要求，必须保证每个人都要吃到饭，不能有一个人挨饿。

六个人从公司里出来，来到大街拐角处的一家餐厅。他们上前询问就餐情况，服务员告诉他们，虽然这儿米饭、面条的价格不高，但是每份最低也得3元。他们一合计，照这样的价格，六个人一共需要18元，可是现在手里只有15元，无法保证每人一份。于是，他们垂头丧气地出了餐厅。

回到公司，总经理问明情况后摇了摇头，说：“真的对不起，你们虽然都很有学问，但是都不适合在这个公司工作。”

其中一人不服气地问道：“15元钱怎么能保证六个人全都吃上饭？”

总经理笑了笑说：“我已经去过那家餐厅了，如果五个或五个以上的人去吃饭，餐厅就会免费加送一份。而你们是六个人，如果一起去吃的话，可以得到一份免费的午餐，可是你们每个人只想到自己，从没有想到凝聚起来，成为一个团队。这只能说明一个问题，你们都是以自我为中心、没有一点团队合作精神的。而缺少团队合作精神的团队，又有什么发展前途呢？”

听闻此话，六名大学生顿时哑口无言。

由此可见，团队合作的重要性。现实生活中，团队合作其实不需要花费我们很多的时间与精力，但却往往能够取得很大的成就。了解这一点后，我们一点也不感觉奇怪，为什么有许多人在公司里独行独立，而使自己的工作变得一团糟的原因。

我们都应该认识到，只有有了团队才会有我们个人，只有公司发展了，个人才会从中受益。唯有大家同心协力地发挥团队的力量，才能让大家一同向前迈进，个人也才能发挥自己最大的力量，去实现自己的理想与抱负。这正如一位老板对员工们告诫的那样：“这个世界是瞎子背着跛子共同前进的时代！”

然而遗憾的是，在现代社会里，很多人却忽略了团队的力量。要么好大喜功，认为自己“天下第一”，无需别人的帮助；要么在工作中遇到困难时，喜欢独自一人逞强蛮干，从不和其他同事沟通交流。其实，这种认识是极其片面和错误的。在专业化分工越来越细的今天，单靠一个人的力量是无法应付工作中的方方面面的。虽然一个人凭自己的能力可能取得一定的成就，但如果你把自己的能力与他人的能力结合起来，那么结果绝不会是“1+1=2”，而可能是“1+1>2，……”团结的力量无坚不摧，这是一个浅显、而很多人又拒绝接受的道理。如果你具有良好的合作精神，无形之中就