



团队 II 精神

张智慧 著

打造黄金团队

团队合作是企业成功的保证，
不重视团队合作的企业是无法取得成功的。

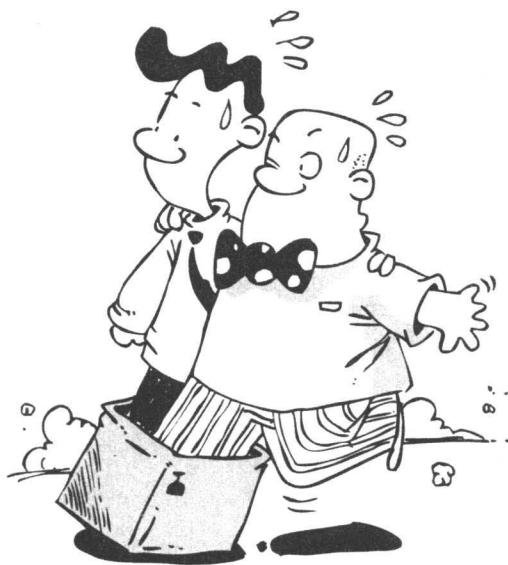
——比尔·盖茨

新华出版社



团队精神 II

——打造黄金团队



新 华 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

团队精神Ⅱ——打造黄金团队/张智慧 著.

北京:新华出版社,2007.1

ISBN 978-7-5011-7813-1

I. 团… II. 张… III. 企业管理—组织管理学 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 160403 号

团队精神Ⅱ——打造黄金团队

选题策划:卢瑞华 博士德

责任编辑:卢瑞华 石胜利

装帧设计:大章旗鼓工作室

出版发行:新华出版社

网 址:<http://www.xinhupub.com>

地 址:北京石景山区京原路8号

邮 编:100043

经 销:新华书店

照 排:北京东方人华科技有限公司

印 刷:三河市华晨印务有限公司

开 本:787mm×1092mm 1/16

印 张:13

字 数:150千字

版 次:2007年1月第一版

印 次:2007年1月第一次印刷

书 号:ISBN 978-7-5011-7813-1

定 价:24.80元

本社购书热线:(010)63077122 中国新闻书店电话:(010)63072012

图书如有印装问题,请与印刷厂联系调换 电话:(010)88423459

前 言

合作是人类的生存形态。从脱离了低级形态进化成人开始，人类就开始了合作，但是人类的合作从来没有像现在这样显示出越来越重要的作用。可以说，这是一个合作制胜的年代。钢铁大王安德鲁·卡内基说：“放弃合作，就等于自动向竞争对手认输。”

合作的最高形式就是团队。每一个成功人物，都依托着一个成功的团队。英雄都寓自己的成功于团队之中。个人因团队而伟大，团队是个人成长的舞台。离开了合作，就无法成就任何事业。日本的经营之神松下幸之助说：“松下不能缺少的精神就是合作，合作使松下成为一个有战斗力的团队。”所以，我们说，时代需要英雄，更需要伟大的团队。

我们倡导团队精神，就是为了打造黄金团队，产生协同效应，最大程度地发挥集体合作的能量，创造最大的效益。

那么如何打造一个高效率的黄金团队呢？

打造黄金团队是一个复杂的系统工程。首先，作为一个利益共同体，团队要有共同的利益，没有共同利益的团队是不存在的。其次，团队要有一个领导核心。这个领导核心开始是以领导者个人魅力的形式存在的，但要逐步让位于一个为全体成员所认同的核心价值观及为全体成员所共同遵守的理念、规则和制度。再次，团队要创造出最佳的组织结构，让每个成员都找到最适合自己的位置，并最大程度地发挥自己的潜力和价值……总之，团队建设还在探索之中，没有统一的模式，也没有最终的定论。团队的最佳形态也会随着人类认识的不断深入而相应的发

生改变。

本人根据多年来在企业里带领团队的实践经验以及长期教授团队建设课程的教学经验，就我认为团队建设比较重要的几个方面：即团队精神的塑造、领导艺术的掌握、激励机制的完善、沟通平台的设计、创新观念的养成、冲突管理的艺术等，对如何打造一支黄金团队做了一些初步的探讨。

值得一提的是，我在每一部分的后面都附上了自己设计的相应的团队训练的方法和流程，以供读者进行实际操作时使用。这些我根据自己的实践经验总结出来的训练方法和流程看起来比较简单，但比较实用。《易经·系辞传》中说：“易则易知，简则易从。易知则有亲，易从则有功。”理论论证可以由简趋繁，但实际行动一定要删繁就简，这样才具有可操作性。就很多事情来说，卓越就存在于简单的重复之中。希望本书能为那些苦于培训操作无门的企业打开一扇“训练之窗”。

由于受长期的自给自足的小农经济的影响，中国人不是特别善于合作。“宁当鸡头，不做凤尾”的传统观念，使一些人宁肯单打独斗，也不愿意与别人合作。这也给团队建设带来了不利的影 响。提起这些，不是让我们否定过去，而是要认清现实，并用我们加倍的努力，改变这一切，在改变现状的过程中创造我们的未来。

合作是不能回避的时代主题，打造黄金团队是永不磨灭的追求。追求事功的人必须借助团队，想要强大的企业必须培养团队精神。团队强大的过程，就是个人成功的过程，就是企业强大的过程，也是我们民族、我们国家强大的过程。

张智慧

2006年12月18日

目 录

第一部分 没有团队精神,就没有团队威力 1

人离不开合作,而团队是合作的最高形式。每一个成功人物都依托着一个成功的团队。

时代需要英雄,更需要伟大的团队。发扬团队精神,会使我们的合作更有成效。

1. 明星队巴西为什么打不赢老迈的法国队 2
 2. 崇高的目标是团队前行的动力 6
 3. 协作观念是团队精神的内在要求 11
 4. 好学近乎智——学习让团队更有威力 15
 5. 奉献意识——团队精神的本质属性 19
 6. 因才定位——团队精神得以弘扬的
不二法则 23
- 附录:团队精神训练流程 27

第二部分 打造黄金团队需要教练型领导 31

竞争越来越激烈,形势越来越复杂,对团队领导的要求也越来越高。

领导应该适应形势变化的需要,把自己变成一个教练型领导。领导不是要自己上场,而是让团队拿金牌;不是显示自己的能力,而是激发和提高团队成员的能力。

1. 时代呼唤教练型领导	32
2. 有什么样的领导，就有什么样的团队	37
3. 激发团队的信心	41
4. 多大器量，多大承担——责任重于一切	45
5. 胸怀多宽，团队就能走多远	49
6. 制度多严，团队就有多硬	54
7. 快乐越多，团队就越好	58
8. 怀疑和不信任是真正的成本之源	61
附录：教练型领导训练流程	66
第三部分 有效激励让团队业绩更出色	71

团队之所以需要激励，在于人的潜力处于一种应激状态，只有加以激励才能发挥出来，成为一种现实的力量。

如何采取激励措施，最大程度地发挥每个成员的潜力，是团队的重要任务之一。

1. 员工需要激励	72
2. 公平且具有竞争性的薪酬激励	77
3. 激发员工的责任心——授权激励的关键	80
4. 鲶鱼也有负效应	83
5. 认可员工——最有效的激励	86
6. 赞美——不需要任何投入的激励	89
7. 树立榜样，激励员工	92
8. 培训——不可或缺的激励措施	95
9. 用美丽的风光激励员工	98
10. 文化激励——长期的精神层面的激励	101

附录：团队激励训练流程	104
第四部分 沟通——团队生存的关键	113

沟通是一个看似简单而实则复杂的问题。世界上绝大多数企业的失败都是由沟通不畅而引起的。

沟通是合作的前提，是效率的体现，也是团队走向成功的保证。优秀团队一定是一个沟通有效、协调一致的团队。

1. 没有沟通，就没有团队	114
2. 核心价值观是团队沟通的基础	118
3. 战略目标是团队沟通的前提	123
4. 信任机制是团队沟通的保证	127
5. 丰富的词汇让沟通更有成效	132
6. 精准表达——有效沟通的基础	136
7. 有效沟通的关键在于用心倾听	140
8. 让沟通文化无所不在	144
附录：团队沟通训练流程	148
第五部分 创新让团队永葆青春活力	157

创新，其实很简单，就是主体对外界的一种自我适应能力。要想生存，就要不断地进行自我改变，自我创新，以适应外界的变化。

创新，也很难。因为创新就意味着主体要不断地调整，并找出自己在世界上的位置。

1. 旅鼠自杀的启示	158
------------------	-----

2. 创新是自我突破的内在要求·····	161
3. 创新思维给团队注入生命的活力·····	164
4. 消除窒息团队创新的因素·····	167
5. 领导首先应该是个创造者·····	170
附录：团队创新训练流程·····	173
第六部分 在冲突中创造和谐·····	181

一个团队是矛盾的统一体，既有和谐，也有冲突。

一个优秀的团队，往往善于利用甚至制造冲突来为创新和团队的发展服务。寓和谐于冲突，在冲突中创造和谐，是打造黄金团队的一项重要措施。

1. 正确看待团队冲突·····	182
2. 善于激发建设性冲突·····	186
3. 真诚——抚平领导与员工冲突的解药·····	189
4. 五房间熄火法·····	194
附录：团队精神形象展示流程·····	198

第一部分

没有团队精神，就没有团队威力



人离不开合作，而团队是合作的最高形式。每一个成功人物都依托着一个成功的团队。

时代需要英雄，更需要伟大的团队。发扬团队精神，会使我们的合作更有成效。

1. 明星队巴西为什么打不赢老迈的法国队

2

号称“历史上最强大”的巴西队于2006年7月1日在与法国队进行的世界杯1/4比赛中，被淘汰出局，黯然离开赛场，为他们的球衣绣上第六颗星星的计划也宣告流产。如果说巴西队在以往的世界杯比赛中出局，还能因为自己的高超球技赢得掌声，那么这一次的离开，却只剩下了“丑陋足球”的印象。罗纳尔多、罗纳尔迪尼奥、卡洛斯、卡福、儒尼尼奥等众明星低下了他们高傲的头。

核心球员没有状态，教练排兵布阵犹豫不决，整体配合稍显生疏，球员之间不够团结，最终使强大的巴西队无法展示出自己的强大，无法再一次捧起大力神杯，无法站到世界足坛的顶峰。

在热身赛中还表现平平的法国队，主力选手西塞又因重伤告别赛场。这支平均年龄创造了法国队征战世界杯历史之久的球队，体能是一个非常关键的问题。连热身赛都疲于应付，更加密集的世界杯赛事如何抵挡得住？但，就是这样一支球队，靠团队精神，凭借他们非凡的意志力、凝聚力、协作力，最终发挥了威



力，战胜了不可一世的巴西队。

足球场不是只讲个人实力的地方，足球竞技不是个人英雄主义的竞赛，团队精神决定着胜负。每一个进球都必须依靠队员的相互配合才能实现。

“打进的球”、“好看的球”都是“配合”的结果，是“团队精神”的胜利，即使再有名的球星也都需要“打配合”。

NBA 著名球星迈克尔·乔丹曾说过一句名言：“一名伟大的球星最突出的能力就是让周围的队友变得更好。”

任何时代都需要英雄，需要英雄崇拜。但是，任何时代，英雄的业绩都不是由一个人创造的，而是一个团队共同努力的结果。乔丹的伟大，离不开公牛铁三角的其他两位——皮蓬和罗德曼相得益彰的配合。团队精神造就了一支无敌团队，成就了芝加哥公牛队两个三连冠的霸业。

不仅体育竞赛中的团队项目如此，现代社会的商战也是如此。

管理学家彼得·德鲁克曾说：“现代企业不仅仅是老板和下属的企业，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



团队精神

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。

一个人活着总是要有一点精神的，一个企业的生存与发展更需要一股精神力量。无数个人精神，凝聚成一种团队精神，这样的企业才能兴旺发达，基业常青。

4

张瑞敏领导的海尔团队，经过短短15年的时间，从一个亏空147万元的集体小厂迅速成长为中国家电第一品牌。其成功要因从一件小事可见一斑：

1994年4月5日下午两点，一个德国的经销商打来电话，要求海尔必须在两天内发货，否则订单自动失效。而两天内发货意味着当天下午所要的货物就必须装船，而此刻正是星期五下午两点，如果按海关、商检等有关部门下午五点下班来计算的话，时间只有三个小时，而按照一般程序，做到这一切几乎是不可能的。如何将不可能变为可能，此时海尔人的团队精神显示出了巨大的能量。他们采取齐头并进的方式，调货的调货、报关的报



关、联系船期的联系船期，全身心地投入到工作中，抓紧每一分钟，使每一个环节都顺利通过。当天下午五点半，这位德国经销商接到了海尔货物发出的消息，他非常吃惊，吃惊之后是非常的感激，他还破了十几年的惯例给海尔写了感谢信。

海尔的这种团队精神在海尔理念的精神内涵中得到了经典诠释：

海尔应像海，唯有海能以博大的胸怀纳百川而不嫌其细流，容污浊且能净化为碧水。正如此，才有滚滚长江、浊浊黄河、涓涓细流，不惜百折千回，争先恐后，投奔而来，汇成碧波浩渺、万世不竭、无与伦比的壮观。

要把所有的海尔人凝聚在一起，才能迸发出海一样的力量，这就需要大家培养一种团队精神，一种我们一贯倡导的“敬业报国，追求卓越”的企业精神。同心干，不论你我；比贡献，不唯文凭。把许许多多的不可思议和不可能都在我们手中变为现实和可能，那么海尔巨浪就能冲过一切障碍，滚滚向前。

海尔公司神奇般的崛起和快速发展，不仅得益于领军人物张瑞敏，更得益于整个团队的每位员工的努力和贡献。



每一个成功人物，都依托着一个成功的团队。
英雄寓其功于团队之中。时代需要英雄，更需要伟大的团队。

——张智慧



2. 崇高的目标是团队前行的动力

有一年，一支英国探险队进入了撒哈拉沙漠，在茫茫的沙海里负重跋涉。阳光下，漫天飞舞的风沙像炒红的铁砂一般，扑打着探险队员的面孔。

口渴似炙，心急如焚——大家的水都没有了。

这时，探险队长拿出一只水壶，说：“这里还有一壶水。但在穿越沙漠之前，谁也不能喝。”

6

一壶水，成了大家穿越沙漠的信念的源泉，成了求生的寄托目标。

水壶在队员手中传递，那沉甸甸的感觉使队员们濒临绝望的脸上又显露出坚定的神色。

终于，探险队顽强地走出了沙漠，挣脱了死神之手。大家喜极而泣，用颤抖的手拧开了那壶支撑他们精神和信念的水——

缓缓流出来的，却是满满的一壶沙子！

探险队之所以能够走出沙漠，是一壶水这样一个人人渴求的目标，使他们战胜了生理和心理方面的极限，发扬了挑战自我、坚持不懈的团队精神，最终握住了生命之手。



没有目标就没有方向

英国诗人华兹华斯说：“崇高的目标能切实地保持，就是崇高的事业。”

一个团队没有目标，团队成员就没有奋斗的方向，没有奋斗的方向；团队就犹如一盘散沙，大风一起，四处飞扬。因此，团队要选定一个崇高的目标，并采取有效的策略使大家认同这一目标，这样就可以凝聚每位成员的思想，使共同目标有足够的吸引力，吸引大家为之努力和奋斗。所以，崇高的目标是团队精神的核心动力。

三国时代，群雄并起。刘备为了“光复汉室”，与桃园三结义的另外两个兄弟关羽、张飞东拼西杀，始终没有什么成就。正在苦恼之时，刘备获悉有一位世外高人隐居在南阳卧龙岗的几间草房中，于是不惜三顾茅庐，请诸葛亮出山。诸葛亮也被刘备的诚意所感动，决定辅佐刘备，在草屋中把天下的形势分析一遍，向刘备提出了“联合孙权、共抗曹操，西取成都，占据天府之国，进而北上收复中原，光复汉室”的宏伟目标。

正是因为诸葛亮给刘、关、张描绘了一幅可实现的“崇高目标”，才使得这一团队迸发了空前的能量，三分天下而有其一。

陈安之认为拥有崇高的目标对于团队成功来说是最关键的。他说：“你连目标都输给第一名，难怪你是第二名的料。”

美国前总统肯尼迪曾经提出了历史上最著名的团队目标宣言。那是在1962年，他说：“我深信我们应该在60年代结束之前，尽全力实现让人类登上月球并安全返回地球的目标。”毫无疑问，



团队精神

这项声明清晰地指出了团队的目标与达到目标的时限。

有了目标才有动力。确立目标之后，还要针对这个目标有效地整合各种资源，才能发扬团队精神，使大家心往一处想，劲往一处使，只有这样才能取得成功。

所以，团队领导最先要做的就是确立一个适合团队发展的目标。明确的团队发展目标是调动员工积极性、发扬团队精神的有效手段。员工越了解团队目标，其团队的归属感就越强，团队就越有向心力、凝聚力。

世界知名公司都有自己的目标。比如通用电气（GE）公司的前总裁杰克·韦尔奇最初为 GE 制定的目标是：“在我们服务的每一个市场中，要成为数一数二的公司，并且改革公司，使其拥有小企业一般的速度和活力。”

8

海尔的目标：“本世纪初进入世界 500 强，创中国的世界名牌。”清晰的目标使海尔不断地努力进取，目前海尔在海外发展了 62 家经销商，36 000 多个营销点。

松下幸之助在 1955 年宣布了松下集团的“五年计划”，计划用五年时间，使松下电器公司的效益从 220 亿元增加至 800 亿元。这种做法让员工看到了光明的前景，也震惊了整个企业界。有了发展目标，从此员工士气大振，与松下先生一道构筑起松下电器王国。

适时地提出团队发展目标，是团队领导的重要职责。无论面临何种困境，领导都要让员工对未来充满希望，给他们以美好的梦想；如果做不到这一点，就不是一个合格的团队领导。