



西点军校的公开课



Public class West Point

Team spirit can
make you all-conquering

团队精神

协作让你攻无不克

沛霖·泓露 / 编译



|| 全球推崇的励志经典 卓越人士的成功秘笈 ||

团队的力量是无穷的，没有成功的个人，只有成功的团队。

信任团结，精诚合作，是企业发展不竭动力的源泉。

中国商业出版社

西点军校的公开课

Public class West Point

Team spirit can
make you all-conquering

团队精神

协作让你攻无不克

沛霖·泓露 / 编译



|| 全球推崇的励志经典 卓越人士的成功秘笈 ||

团队的力量是无穷的，没有成功的个人，只有成功的团队。

信任团结，精诚合作，是企业发展不竭动力的源泉。

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

团队精神, 协作让你攻无不克 / 沛霖·泓露编译

· 一 北京: 中国商业出版社, 2015.2

(西点军校的公开课)

ISBN 978-7-5044-8862-6

I. ①团… II. ①沛… III. ①组织管理学—通俗读物

IV. ①C936-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第030381号

责任编辑: 姜丽君

中国商业出版社出版发行

010-63180647 www.c_cbook.com

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京凯达印刷厂印刷

*

720×1000毫米 16开 17印张 200千字

2015年9月第1版 2015年9月第1次印刷

定价: 39.80元

(本书若有印装质量问题, 请与发行部联系调换)



◎ 团队的力量让你无往而不胜

西点第82届学员罗伯特·伍德曾说：“再强大的士兵都无法战胜敌人的围剿，但我们联合起来，就可以战胜一切困难，就像成群结队的行军蚁（生活在亚马逊河流域，喜欢群体生活，一般一个群体就有一二百万只，它们属于迁移类的蚂蚁，没有固定的住所，习惯于在行动中发现猎物）一样，消灭掉一切阻挡在自己眼前的东西。”也就是说，一个军队只有共同协作，才能取得胜利。所以，西点军校十分注重学员间的合作训练，以此告诫学员永远不要单兵作战。

从纽约州北部向南，在气势磅礴的哈德逊河西岸，穿过哈德逊峡谷，就能听到湍流的河水流入纽约湾。河水受一块伸向河中的三角形岩石坡阻拦，形成了一个S形的弯。这块近50平方公里的岩石，就被人称为“西点”，也是西点军校的所在地。

在美国独立战争期间，乔治·华盛顿发现了西点这个地方，知道这里的战略意义重大，因此把它建成了重要的战略据点。托马斯·杰弗逊刚刚当上总统的时候，国会通过决议在西点创办“美国陆军军官



学校”。这是美国第一所军事院校。

从1802年开始，西点为美国培育了成千上万的陆军军官和公共服务人员。今天的西点军校仍是美国国防的重要组成部分，同时也“盛产”美国各个行业的领导人。

说到西点军校的历史就不能不说美国的独立战争。

哈德逊河在流经西点时呈S形，而且弯度很大，所以河水在此处奔流甚急。过往的大型船舶，在经过此处必须减速。而这一减速，就有可能受到攻击，让战船处于进退两难的境地。所以西点历来是兵家必争之地。它的位置如此的重要，还因为河西岸的高地具有居高临下的控制作用，如果在此设立据点，很难会被攻破。

在美国独立战争中，贯穿南北的贸易、交通和军事大动脉就是哈德逊河，它成为美国和英国掌握战争主动权的关键，而地势险要的西点自然成了关键中的关键。为了阻止英国军舰进犯，美军在此处设防，用铁链封锁河面，重创了英军。

独立战争胜利后，战争的教训让以华盛顿为首的一批领导人和政治家认识到，战争需要职业军官和军事技术人才，为此必须建立一所军事院校，来培养这样的人才。华盛顿强调：“西点好比打开美国的一把钥匙，在这里创办军事学校是美国的头等大事。”

1802年7月4日，在美国独立纪念日的这一天西点军校正式成立。当时除工作人员外仅有10名正式学员。

第一任校长是乔纳森·威廉姆斯，他是一位科学家。他的叔叔本杰明·富兰克林，就是大名鼎鼎的美国启蒙思想家和政治家、美利坚合众国宪法起草人之一。

前言 团队的力量让你无往而不胜

在西点的第一到第三任校长管理西点期间，西点在美国的知名度并不高。真正将西点推向辉煌的是第四任校长，他同时也是西点第一批学员之一，被人称为“西点之父”的西尔韦纳斯·塞耶上校。

塞耶学习了拿破仑的军事教育思想，对西点进行了全面而又卓有成效的整顿和改革，建立了完善的教学体制，明确了军校的办学方针和原则，创建了有名的西点学员“荣誉制度”。这些努力奠定了西点军校在美国历史上的特殊地位，同时也为西点军校的发展做出巨大的贡献。

1919年，由于第一次世界大战刚刚结束。此时的西点军校则失去往日的辉煌，一片混乱。身为西点学子的道格拉斯·麦克阿瑟走马上任了，他认为“西点已落后于时代40年，必须重振军校”。那个时候，他才39岁，也成为西点历史上最年轻的将军校长。麦克阿瑟出色地完成了振兴西点的任务，他提出了“应着眼于不断变化的世界，着眼于复杂的未来，着眼于军事技术和装备的不断现代化”这一新的办学原则，大大开阔了美国军事教育事业的视野，把传统的西点军校带进了20世纪的现代化，使西点的名气与日俱增。

西点军校从成立第一天开始就把培养一流的军官作为办校宗旨，在学员入学条件方面，西点的要求很严格，对学员的学业成绩和身体条件都有着明确的标准。西点军校的学制为四年，课程分为文科、理科、工程、军事科学和体育等。在9·11恐怖袭击事件发生后，又适时地增设了反恐怖主义、冲突解决、信息保障、国际法、法律制度比较、国际安全研究等课程。除此之外，每年暑期还会进行严酷的野外军训。



麦克阿瑟说：“我们需要的是战场上的狮子，要知道由一头狮子带领的一群羊，能够战胜一只羊带领的一群狮子。”所以培养出色的领导人是西点的办校目标和宗旨。努力就有收获，西点军校的严格要求取得了不俗的成果，从建校到现在的200多年里，从这里走出去很多世界名人。

于是本书就围绕着西点军校如何打造团队而展开论述。编者在本书中主要强调了高效团队具有强大竞争力的根源，不在于成员个体能力的卓越，而在于其成员形成的整体合力，其中起最关键作用的，就是那种弥漫于其中、无处不在的团队精神。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。



第一章 团队的主旋律

个人的力量是有限的，只要有了资源的优化组合，与志同道合者合作，就能实现仅凭自己无法达成的愿望。

——西点军校1971年毕业生著名企业家杰夫·钱皮恩

◎ 你有团体意识吗·····	3
◎ 强调团队意识·····	10
◎ 团队凝聚力·····	14
◎ 把自己融入团队·····	20
◎ 感受团队力量·····	28
◎ 适应团队成员的竞争·····	35



第二章 团队精神至高无上

西点军校接受学员的个人失败，并将所在团队的失败归咎于自己，就像自己造成那样。

——西点毕业生、商业大亨 乔治·舒尔茨

- ◎ 什么是团队精神····· 45
- ◎ 团队精神是成长助推器····· 53
- ◎ 团队精神的力量····· 62
- ◎ 团队精神离不开团队协作····· 66

第三章 团队协作力量大

在西点，有一条军规是无条件执行。军人首先要学会服从，团队的巨大力量来自于个体的服从精神。在企业中，我们更需要这种服从精神，领导的意识通过下属的服从会迅速变成一股强大的执行力。

——西点毕业生、劳恩钢铁公司总裁 卡尔·劳恩

- ◎ 团队协作的力量····· 77
- ◎ 发挥团体的作用····· 85
- ◎ 激发你的协作精神····· 91
- ◎ 永远不要单兵作战····· 98

第四章 团队合作走向共赢

纵观全局，试着设身处地站在对方的角度考虑问题。这并不是过早让步或软弱的表现，而是试着找到最佳解决方案，实现双赢。

——西点军校教授特罗塔

- ◎ 合作是成功的开始····· 109
- ◎ 合作达到双赢····· 115
- ◎ 在合作中共享····· 120
- ◎ 不懂合作，注定不会有大的成就····· 128
- ◎ 为共同的目标而合作····· 138
- ◎ 合作靠机遇创造····· 148



第五章 打造坚固团队

团队力量胜于个人力量。没有一个人能只凭借个人的力量可以赢得整场战争的胜利。即使是最伟大的将军要想取得战争的胜利也要依靠他自己的团队。

——西点毕业生、联邦快递创始人 费雷德·史密斯

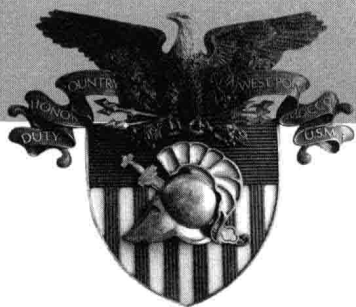
- ◎ 团队力量胜于个人力量····· 157
- ◎ 处理好小团体与大集体的关系····· 163
- ◎ 努力掌握团队成员的能力····· 167
- ◎ 懂得相互协作的重要性····· 171
- ◎ 要求团队成员之间的和谐····· 174
- ◎ 使所有人都能协调一致地行动····· 178
- ◎ 注重抓落实····· 182
- ◎ 对直率批评持包容态度····· 186
- ◎ 随时向每个人通报情况····· 196

第六章 团队荣誉高于一切

我以前的一个学友违反了荣誉准则。当他把所做的事情告诉我时，我并没有为他网开一面而选择向上报告。这并非表示我不在乎他，而是我深深地关心他。我懂得，与他被给予第二次机会相比，原则是最重要。我知道我首要职责是坚守荣誉的原则。

——西点毕业生、COMPASS总裁 约翰·克里斯劳

◎ 坚守团队的荣誉·····	201
◎ 感受荣誉的完美性·····	210
◎ 时刻维护自身荣誉·····	216
◎ 牢记荣誉美德·····	223
◎ 为荣誉而战·····	229
◎ 感受荣誉的力量·····	236
◎ 荣誉就是回报社会·····	240
◎ 荣誉有助于实现自我价值·····	242
◎ 为荣誉而工作·····	246
◎ 荣誉要靠行动去争取·····	252



第1章 团队的主旋律

个人的力量是有限的，只要有了资源的优化组合，与志同道合者合作，就能实现仅凭自己无法达成的愿望。

——西点军校1971年毕业生著名企业家杰夫·钱皮恩

◎ 你有团体意识吗

西点军校是培养将军的地方，但是团队精神更是他们所推崇和强调的，试想如果每一位西点毕业生都只注重个人英雄主义，那么整个军队如何发挥协同效应，如何彼此磨合成一个有效的整体呢？

那么，什么是团队呢？所谓团队就是拥有共同目标，具备不同能力、才干、经验和背景的一群人，尽管他们在现实中有许多的不同，但共同的目标足以将他们凝聚成一个团队。同样地，乔·凯兹恩巴赫与道格拉斯对团队的定义却是：

- 共同的奋斗目标；
- 团队成员的个人成功要依靠团队其他成员；
- 一致认可的行动策略；
- 团队成员的知识与技能互为补充；
- 人数较少，通常少于20人。

什么是团队？看起来这不像一个难以回答的问题。在今天，团队似乎随处可见，而人们也早已泛滥地使用这个词汇了。如果我们深究，什么样的团队才能够使工作做得最出色，什么样的团队管理才能够真正提高团队的效率时，那就不是一件容易的事情了，这就必须要寻本溯源，回到对“团队”的再理解上来。



事实上，在企业管理中，团队是由员工和管理层组成的一个共同体，该共同体合理利用每一个成员的知识和技能协同工作，解决问题，达到共同的目标。一个团队认可并推行的一系列的价值观、行为方式以及处理事情的原则就是团队精神的集中表现。团队是由不同的个体组成的，这些新的成员要完全融入团队中去，首先就必须要学会适应团队。通过亲身体验、耳濡目染去了解该团队的文化和精神，看看身边的老员工是怎么工作的，他们具备什么样的优秀品质，有着什么样的共性。当然，我们更要通过与同事们的交流，去了解公司情况以及上司主管们的处事方式、原则和风格，他们往往会给你许多忠告。

《团队的智慧》一书的两位作者琼·R·卡扎巴赫、道格拉斯·K·史密斯一再强调要精确地区分团队和一般性的集团：团队不是泛指任何在一起工作的集团。团队代表了一系列鼓励倾听、积极回应他人观点、对他人提供支持并尊重他人兴趣和成就的价值观念。

我们再来看看通用电气前任总裁杰克·韦尔奇提到的典型团队——运动团队，不难发现：其一，团队最基本的成分——团队成员，是经过选拔组合的，是特意配备好的；其二，团队的每一个成员都做着与其他成员不同的事情；其三，团队管理是要区别对待每一个成员，通过精心设计和相应的培训使每一个成员的个性特长能够不断地得到发展并发挥出来。这才是名副其实的团队。

这样，团队与一般性集团鲜明的差别就显现出来了——创造团队业绩。团队业绩来自于哪里？从根本上说，团队业绩首先来自于团队成员个人的成果，其次来自于集体成果。一句话，团队所依赖的是个体成员的共同贡献而得到的实实在在的集体成果。在这里恰恰不要求

团队成员都牺牲自我去完成同一件事情，而要求团队成员都发挥自我去做好这一件事情。

也就是说，我们最不可忽视的团队高效率的培养，团队精神的形成，其基础是尊重个人的兴趣和成就。设置不同的岗位，选拔不同的人才，给予不同的待遇、培养和肯定，让每一个成员都拥有特长，都表现特长，而这样的氛围越浓厚越好。

团队是复杂的实体，人们以不同的方式为团队的成功做出贡献。有些团队成员是优秀的组织者，他们善于将任务分散并分配给其他成员，使得任务能迅速、高效地完成；有些成员乐于不知疲倦地工作，以他们的辛勤努力推动团队的进步；有些成员的强项是协调小组的工作进程，使整个团队协调一致，愉快合作；有些成员以他们的活力和激情鼓励团队成员，调动他们的积极性；有些成员实事求是，他们指出其他人不愿涉及的问题和难题，而非他们及时指出，这些问题终将终止团队的运作。

理想状态下，一个团队应该由各种类型的成员组成，他们在这些确保计划完成的重要方面各有所长，这样整个团队的工作就不会因团队成员能力上的差距而被拖延或延误。

西点军校有着严格的处理战友关系的三句箴言：彼此和善（BeKind），友好亲切（BeNice），凡事沟通（NoSurprise）。他们非常注重培养学员之间的感情，因为当这些学员成为一名真正的战士后，他们曾经的同学情谊会让他们更懂得精诚合作。

巴顿将军是西点毕业的将军中比较著名和特别的一位，他的个人风格非常强烈，但是与人们想象的不同，他完全不是一个位英雄主义