

› 团队精神建设第一书 ‹

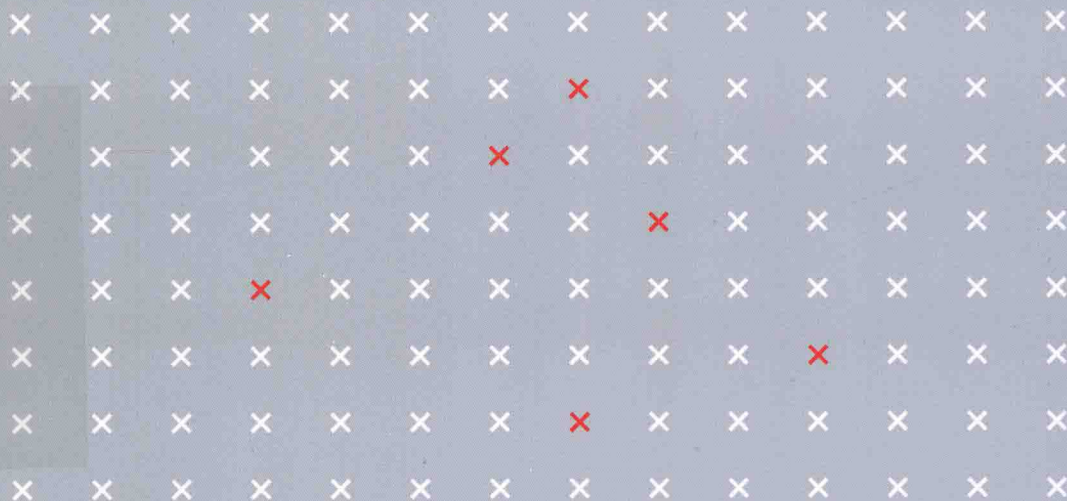
团队精神

(纪念版)

SPIRIT OF TEAMWORK

李慧波◎著

· 十周年纪念白金升级版 ·



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



› 团队精神建设第一书 ‹

团队精神

(纪念版)

SPIRIT OF TEAMWORK

李慧波◎著

• 十周年纪念白金升级版 •



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书作为《团队精神》(2004年版)的十周年纪念版,在汲取了原书知识与智慧精华的基础上,进行了高度的内容整合与思想、观点、理论的提升,旨在在高速发展和不断变革的时代里,提醒企业及社会各界时刻铭记:团队精神始终是企业和国家真正的核心竞争力。本书从对团队精神的深入解读入手,帮助领导者梳理为将做帅的管理艺术,助力员工在团队合作中更好地激发自身潜能、实现个人发展。为打造士气高昂、团结上进的零内耗竞争团队,作者在书中还主张:以激励催生动力,以沟通凝聚人心,以合作达成双赢。

图书在版编目(CIP)数据

团队精神:纪念版/李慧波著. —北京:机械工业出版社, 2014. 12

ISBN 978-7-111-48747-0

I. ①团… II. ①李… III. ①企业管理—组织管理学
IV. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第282674号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑:张馨月 王 慧

责任校对:赵 蕊

责任印制:李 洋

北京市四季青双青印刷厂印刷

2015年2月第1版·第1次印刷

170mm×240mm·12.5印张·136千字

标准书号:ISBN 978-7-111-48747-0

定价:39.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线:(010) 88361066

机工官网:www.cmpbook.com

读者购书热线:(010) 68326294

机工官博:weibo.com/cmp1952

(010) 88379203

教育服务网:www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

金书网:www.golden-book.com

写在前边

《团队精神》2004年11月首版，一经面市便受到广泛好评，引起很强的社会反响，至今共印刷28次，累计销量达68万册。这十年来，这本书被许多企事业单位选为培训教材，如清华大学、中国银行、国家电网、大庆油田、大港油田等。其中，大庆油田购买本书上万册，科以上干部和骨干员工人手一本；国家电网、中国邮电等专门组织读书活动研习本书。本书还受到上百家媒体的关注，其中《经济日报》用时一年时间将全文连载，《人民日报海外版》、《南方周末》、《文汇报》、《中华工商时报》、《法制日报》、《中国青年报》、《重庆日报》、《华商晨报》等媒体也做了专门的报道。

在这本书出版后的十年里，在社会各界的支持与鼓励下，我努力致力于进行团队建设方面的研究，深入到数以百计的各类企业中进行走访调研，也在理论研究与授课实践中继续加深对团队精神的理解，通过这些经历，通过各种所见所闻，我深深地感觉到了各个企事业单位及个人对于“团队精神”这一理念的高度需要与认同，可以说：不管一个组织外部的经营环境如何改变，但不变的永远是这个团队高昂向上、合作致胜的精神内涵，这是事业得以成功的基本条件之一。

基于此，在《团队精神》这本书出版十年之后，我很荣幸能与机械工业出版社合作，推出该书的升级版本。“十年磨一剑”，这次的《团队精神》（纪念版）融汇了我对于团队精神的深入思考，浓缩了众多企事业单位团队建设的经验精华，相信它会以更好、更新的面貌呈现在大家面前。也衷心希望本书能够继续为中国企业团队建设及管理水平的提升提供助力。

——李慧波

精彩书评

李慧波主编的《团队精神》读过有段时间了，书中所列举的生动事例，所阐述的观点不时在我脑海里浮现出来，使我更加明白一个道理：一个人如果没有团队精神将难成大事，一个企业如果没有团队精神将成为一盘散沙、无所作为，只有发扬团队精神，才能创造辉煌。

——摘自国家电网公司门户网站

《众人拾柴火焰高——〈团队精神〉读后感》周凤美

本书从多个角度和层次进行了深入讨论，通过许多精彩的历史典故和真实的企业案例，将空洞乏味的说教变为推心置腹的交谈。正所谓“授人以鱼不如授之以渔”，管理者从本书中领悟到的将是团队合作的精髓和企业管理的艺术。

——摘自文汇报，《团队的作用》王林

通过这本《团队精神》我们所学习到的不仅仅是团队这个概念，更应该学会积极沟通、有效激励和以身作则等团队精神所蕴涵的丰富内涵。正如本书作者李慧波所阐述的那样：人无论贫富贵贱，都拥有向往“美好梦想”的权利。构建团队共同的美好梦想，大家一起锲而不舍地去努力，就没有什么人间奇迹不能创造出来。反观人类历史，只有想不到的，没有做不到的。

——摘自中华工商时报，《为什么猎狗跑不过兔子》文雪梅

《团队精神》一书，就是这样以众多鲜活生动的事例为我们讲述了团队精神及其重要性，以及如何建立团队精神，读后能给我们很多启迪，并使我们重新认识团队在我们事业中的重要作用。而且这本书的分析独到，见解深刻，就如一位博学之师在你的对面给你讲授一样，你会被深深吸引，并能够顿悟：团队合作让 $1+1>2$ 。

——摘自武汉晨报，《 $1+1>2$ 吗？》高晓利

推荐序

Preface

古人云：人心齐，泰山移。我们也常说：团结就是力量。新中国石油工业的发展历程，谱写的就是一曲曲艰苦创业、团结奋进之歌。在向市场经济转轨和参与国际竞争的大背景下，弘扬团结协作精神对于建设好一个组织、一个企业仍然具有极其重要的意义。

《团队精神》（纪念版）一书围绕团结协作论述了团队建设的好坏对于领导者和员工意味着什么，高效团队是如何构建和运作的，团队成员何以才能相互信赖、协作和共同进步，团队中的大多数人如何激励，少数人如何引导，怎样将团队培育成学习型组织等主要内容。本书的写作体例和笔法也颇为独特。它虽是一本涉及社会学、组织行为学、管理心理学等诸多学科内容的著作，但所论及的个体、群体、组织、社会之间的关系，以及对沟通、合作、激励、学习、创造、自律行为的分析具有广泛的社会性，适合各级管理者和员工阅读，在观点表达上也有别于其他描述型论著。作者从事件铺陈入手，分析个体在事件中的角色地位及心理活动，群体在事件中所起的作用及其后果，并指出其深层意义。这就使对事件的关注从听说、评论上升到理性思考，上升到管理艺术，保证了内容的思想深度；再者，作者并不刻意评判或推崇某种管理模式，而是博采众长，融汇古今。书中既有三国典故、《论语》训诫等中国古代用人之道，也有通用、微软、海尔等中外著名企业培育团队精神的范例，还恰如其分地对石油企业团队建设的片段细节作了点评，从而缩小了

管理者与被管理者、研究者与实践者之间的距离，因此，本书具有一定的可读性和启发借鉴意义。

时代需要英雄，但更需要优秀的团队。只有优秀的团队，才能陶冶出集高瞻远瞩与尽心尽职于一身的管理大师，造就勤勉、诚信、团结、高效、自律的员工队伍，使一个组织、一个企业、一个团队朝着更高、更远的目标不断迈进。

李克成 （中石油原董事会主席、监事会主席）

目 录

Contents

写在前边

推荐序

第一章

避开“团队精神”的误区

一、缺乏共同目标时人多 $\neq$ 力量大 / 003

二、没有使命感只能从忙到盲 / 006

三、以一当十易，以十当一难 / 010

四、从激动到心动还要行动 / 015

五、助人助己助雁队高飞 / 018

六、一滴水想不干涸只有融进大海 / 021

第二章

制度建设是团队管理的基础

一、有规有矩乃成方圆 / 027

二、被执行的制度才是制度 / 030

三、领导者是最重要的执行者 / 035

四、优先解决系统中的“肠梗阻” / 040

五、人人都对团队形象负有责任 / 047

六、规范管理让企业做大做强 / 052

第三章

员工需尽职尽责尽心

一、明确目标：选对池塘钓大鱼 / 061

二、坚决执行：只为成功想办法 / 067

三、支持领导：水涨船高提升自己 / 072

四、爱岗敬业：在平凡中追求卓越 / 076

五、勇于担当：责任胜于能力 / 081

六、真诚互助：你和企业获得双赢 / 087

第四章

领导要识人用人聚人

一、团队领导应具备的特质 / 093

二、具备慧心慧眼挑兵选将 / 099

三、让每个人做最好的自己 / 104

四、发挥“懒蚂蚁”的独特作用 / 108

五、取长补短不如扬长避短 / 112

六、了解人性，变马为龙 / 117

第五章

人人都可成功

一、“鞭打快牛”与“激活休克鱼” / 125

- 二、“雨后送伞”与“雪中送炭” / 128
- 三、让猎狗和兔子都跑起来 / 133
- 四、用好“鲶鱼”和“马蝇” / 138
- 五、“皮格马利翁效应”与“激将法” / 146
- 六、“南风效应”与“北风法则” / 150

第六章

沟通是团队管理的润滑剂

- 一、沟通从心开始 / 159
- 二、不仅要倾诉更要倾听 / 163
- 三、说什么和怎么说都很重要 / 171
- 四、善用“保龄球效应”变不满为认可 / 174
- 五、少用嘴抱怨多用手实干 / 179
- 六、处理冲突有技巧 / 184

第一章

避开“团队精神”的误区



在英文中，群体为 Group，团队为 Team，团队不同于群体。群体可能只是一群乌合之众，并不具备超强的战斗能力，而一个有共同目标、超强竞争力和战斗力的团队，是具有“团队精神”（Team spirit）的。

一、缺乏共同目标时人多≠力量大

讲到人数与力量的关系时，中国人常说一句话：人多力量大。其实，在一个组织中，并不必然得出 $1+1>2$ 的结果。

德国科学家瑞格尔曼的拉绳实验也证实了这一点：

瑞格尔曼将参与测试者分成四组，每组人数分别为一人、二人、三人和八人。他要求各组用尽全力拉绳，同时用灵敏的测力器分别测量拉力。测量的结果有些出乎人们的意料：二人组的拉力只为单独拉绳时二人拉力总和的 95%；三人组的拉力只是单独拉绳时三人拉力总和的 85%；而八人组的拉力则降到单独拉绳时八人拉力总和的 49%。

现代社会把人们组织起来，就是要充分发挥团队的整体威力，使团队的整体力量大于各部分之和。而拉绳实验却告诉我们： $1+1<2$ ，即整体小于各部分之和。这一结果向团队的组织者发出了挑战。

中国足球多年来的状态和成绩似乎一直在验证瑞格尔曼的理论，成为国人挥之不去的梦魇。而我们的近邻韩国队，却以实际行动打

破了这一怪圈：

在离现在不太久远的 2002 年世界杯上，当时名不见经传的韩国队奇迹般地战胜意大利、西班牙等欧洲强队，过关斩将闯入世界杯 4 强，带给世界一片惊呼和震撼，也因此引发了我们对足球的深入思考：韩国队，这支在世界足球排名中仅仅是第 42 位的弱势球队，为何只用短短 500 天时间，就能一跃而在 2002 年世界杯中排名第 4 位？

韩国队全体球员之间目标一致、配合默契、天衣无缝如行云流水般的传接令人诧异，全韩国人都穿上红色的球衣为自己的球员加油鼓气，使整个足球赛场变成了一片红色的海洋，有哪个国家能做到这样？韩国人的团队精神震撼了全世界！

最根本的原因是希丁克！这位 30 年来几乎就是“传奇”的代名词的希丁克有着高超的带领团队的技巧和过人的领导力，他使这支没有大牌明星球员的团队依靠每个人相互支持的力量获得成功。这是整个团队的胜利！

希丁克，是一个逼迫球员必须用脑袋说话的 CEO！

希丁克送给了韩国乃至世界一场思维观念上的革命——用“脑力足球”代替“劳力足球”！

成功不能只靠自己——要靠别人！要靠团队！团队中的每个人要有共同的目标！

在运动场上，希丁克从来不特别表扬某一个球员。球员射进球，他也从来不单独表扬某一个球员，更不允许媒体只专门采访某一个明星球员而忽视其他球员，他要求每一位球员都能被采访到。

他的观点是：“射进一个球是11名球员共同射进去的，丢球也是11名球员一起丢的。”“赢球了，是因为后卫把球传给了中场，中场又把球传给了前锋……”，每个人都要为实现共同目标而拼搏，成功靠整个团队！

让我们看一则有关蚂蚁的小故事：

蚂蚁驻地遭到了蟒蛇的攻击。蚁王在卫士的保护下来到宫殿外，只见一条巨蟒盘在峭壁上；正用尾巴用力地拍打峭壁上的蚂蚁，躲闪不及的蚂蚁无一例外地丢掉了性命。

正当蚁王无计可施时，军师把在外劳作的数亿只蚂蚁召集起来，并指挥它们爬上周围的大树然后成团地从树上倾泻下来，砸在巨蟒身上，转眼之间，巨蟒已经被蚂蚁裹住，变成了一条“黑蟒”。它不停地摆动身子，试图逃跑，但很快，动作就缓慢下来，因为数亿只蚂蚁在撕咬它，使它浑身鲜血淋漓，最终它因失血过多而死亡。

一条巨蟒，足以充当全国蚂蚁一年的口粮了，蚁王下令把巨蟒扛回宫殿。在军师的指挥下，近亿只蚂蚁一齐来扛巨蟒。它们不费力地把巨蟒扛起来了。然而，扛是扛起来了，巨蟒却没有前移，因为虽然有几亿只蚂蚁在用力，但这些蚂蚁的行动不协调，他们并没有站在一条直线上，有的向左走，有的向右走，有的向前走，有的甚至向后走，结果，表面上看到巨蟒的身体在挪动，实际上却只是原地“摆动”。

于是军师爬上大树，告诉扛巨蟒的蚂蚁们：“大家记住，你们的目标是一致的，那就是把巨蟒扛回家。”统一了大家的目标，军师又找来全国嗓门最高的100只蚂蚁，让它们站成一排，整齐地挥动小

旗，统一指挥大家朝一个方向前进。

这一招立即见效，巨蟒很快被拖成一条直线，蚂蚁们也站在了一条直线上。然后，指挥者们让最前面的蚂蚁起步，后面的依次跟上，蚂蚁们迈着整齐的步伐前进，很快将巨蟒抬回了家。

蚂蚁凭什么能够战胜巨蟒并将重量数百倍、数千倍，乃至数万倍于自己的巨蟒搬回家？单靠一只蚂蚁是无法完成的，必须由无数只蚂蚁结成有共同目标且动作协调一致的团队才能实现。

在一个团队中，只有每个成员都最大限度地发挥自己的潜力，并在共同目标的基础上协调一致，优势互补，才能发挥团队的整体威力，产生整体大于各部分之和的协同效应。

一个人没有团队精神难成大事；一个企业没有团队精神难以基业长青；一个民族没有团队精神也难以真正强大。

——李慧波

二、没有使命感只能从忙到盲

再讲一个关于蚂蚁的小故事，是关于“勤蚂蚁”和“懒蚂蚁”的。

生物学家研究发现，在成群的蚂蚁中，大部分蚂蚁都很勤快，争先恐后地寻找食物、搬运食物，但也有少数蚂蚁整日东张西望，无所事事，似乎一点儿活也不干。

为了研究这类“懒蚂蚁”在蚁群中如何生存，生物学家做了一个实验。他们在这些懒蚂蚁身上做了记号，并断绝蚂蚁的食物来源，破坏蚂蚁窝，然后进行观察。实验者发现，在这个时候，那些平时勤快劳作的蚂蚁一筹莫展，不知所措，而“懒蚂蚁”则“挺身而出”，带领伙伴们向它侦察到的新食物源转移。

接着，实验者又把这些“懒蚂蚁”从蚁群里抓走，他们发现所有的“勤蚂蚁”都停止了工作，整日无所事事。直到他们把那些“懒蚂蚁”放回去后，整个蚁群才恢复正常的工作状态。

绝大部分的蚂蚁都勤奋，忙忙碌碌，任劳任怨，埋头苦干，但它们的劳作却离不开小部分的“懒蚂蚁”，“懒蚂蚁”在蚁群中起着不可替代的作用。它们具有一种使命感，把大部分时间都花在了“侦察”和“研究”上了。它们能观察到组织的薄弱之处，拥有让蚁群在困难时刻甚至危急时刻仍然能存活下去的本领，它们善于开动头脑观察、分析事物，能够在环境发生急剧变化时发挥重要的引领作用。

经济学家们认为，蚁群中的“懒蚂蚁”与平常的蚂蚁相比更重要，“懒蚂蚁”的使命感强烈，能看到事物发展的趋势，能正确地把握当前的行动要领，故而能使自己在蚁群中起到不可替代的作用。

仔细观察，你会发现在企业和团队中，其实也有类似“懒蚂蚁”那样的员工存在。他们平时看起来似乎非常悠闲，每周用在工作上的时间似乎也非常短，但老板却愿意付给他们很高的薪水，并且对他们赞赏有加，视为智囊或左膀右臂。

这些“懒蚂蚁”员工有些共同特点：他们善于学习，经常充电，