

DAYANJINGSHEN

在团队中走向卓越

大雁精神

构建完美与卓越团队的培训读本

团队精神是企业真正的核心竞争力
没有完美的个人，只有完美的团队



葛亮 ◎编著

风靡欧美的团队建设第一理念

学习大自然中最完美的“大雁团队”，建造完美的企业、组织和机构
个人要在团队中走向卓越，必须学习大雁精神

华夏出版社

在团队中走向卓越

大雁精神

构建完美与卓越团队的培训读本



葛亮◎编著

华夏出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

大雁精神：在团队中走向卓越 / 葛亮编著. —北京：华夏出版社，2008.8

(金牌员工职业精神系列丛书)

ISBN 978-7-5080-4881-9

I. 大… II. 葛… III. 企业管理—组织管理学—研究
IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 098341 号



出品策划

网 址 <http://www.xinhua bookstore.com>

策划统筹 新华文轩

大雁精神：在团队中走向卓越

作 者 葛亮

责任编辑 张秋红

出版发行 华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编：100028)

总 经 销 四川新华文轩连锁股份有限公司

印 刷 北京通州皇家印刷厂

开 本 787×1092 1/16

印 张 11

字 数 190 千字

版 次 2008 年 8 月第 1 版 2008 年 8 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5080-4881-9

定 价 26.00 元

本版图书凡印刷、装订错误，可及时向我社发行部调换

前言

有专家认为，现在的团队大致可分为以下三种：一种是螃蟹团队，蟹被关在竹篓里，如果有一只想爬上去，下面的螃蟹就拼命拉住，结果谁也上不去；另一种是野牛团队，头牛的方向正确了，跟着的牛也就正确了，但若头牛的方向发生偏差，则整个牛群的努力都会付诸东流；还有一种是大雁团队，这种团队可以随时调整队形，任何一只大雁都可以根据天气状况和自身能力而被推荐为头雁。

显而易见，这三种团队中最出色的当属大雁团队。

大雁团队是自然界中配合最为密切、搭配最为科学、团队效率最高的一个群体。通过研究大雁精神，企业可以得到诸多团队建设方面的启示。如：

团队——大雁飞行时的队列呈“V”字形，这比孤雁单飞节省了约 71% 的飞行能量。每只大雁振翅高飞的同时，也为后面的队友提供“向上之风”，这种省力的飞行模式让每只雁最大限度地节省了能量。

沟通——当我们听见大雁的叫声时，不要以为它只是简单地鸣叫，那是在传递一种信号，尤其是在转弯或变换队形的时候。大雁的叫声会很特别，或许是在指挥，或许是在传递信息。沟通的顺畅保证了大雁团队的协作毫无阻碍。

领导力——在雁阵中，处于“一”字形前端和“人”字形尖端的大雁叫做头雁。它们的任务最为艰巨，需要承受最大的空气阻力。它们是整个雁阵的领导者 and 决策者，同时也得到了所有大雁的拥护与支持。

目标——大雁的目标明确，从不会盲目起飞。在飞行的过程中，绝不轻易改变航线。雁群始终保持一个整齐的队列，始终保持一种整齐有序的状态，朝着同一个目标飞行。

纪律——雁群内部的纪律相当严明。从北方到南方路途很遥远，在整个飞行过程中，没有一只大雁会擅自离群。大家始终在一起，排着整齐的队伍飞行，是一个团结、守纪律的集体。

分工——大雁们都会自觉地承担各自的工作，不管是领头的、压阵的，还是队列中间的。它们无一例外地拍动翅膀为整个群体出力，并互相鼓励。它们是默

契的合作者。

这就是大雁的智慧。它们有着相同的目标，明确的分工，协调的合作，有序的竞争，恰当的组合，宽阔的胸怀，无私的奉献。团结就有力量，合作产生效益，分享有益互补。团队是个体的归宿，个体是团队的基础。优秀的团队有利于个体成长，优秀的个体有利于团队壮大。自然的法则就是人类的法则，大雁的精神就是团队的精神！

单打独斗的时代已经过去，团队协作变得越来越重要。古人云：“人心齐，泰山移。”我们也常说：“团结就是力量。”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、一个企业具有极其重要的意义。

本书围绕大雁精神的实质，对企业团队构建进行了探讨与论述。学习大雁精神，吸收大雁团队的智慧，团队成员之间相互信赖、协作和共同进步，营造和谐的团队氛围，是打造高效团队的有效方法。

目 录

第一章 大雁精神的主旋律

- 人多不等于力量大 / 2
- 时代需要英雄，更需要伟大的团队 / 5
- “项链理论”与团队精神 / 8
- 三个“臭皮匠”为什么能胜过“诸葛亮” / 11

第二章 雁行千里排成行，团结协作齐飞翔

- 没有人能独自成功 / 16
- 离群的大雁飞不到南方 / 19
- 将个人目标融入团队目标 / 22
- 没有完美的个人，只有完美的团队 / 25

第三章 向着共同的目标飞翔

- 目标：为雁群导航 / 30
- 补充好体力：准备是成功的保证 / 33
- 展翅高飞，信念助你跨越山峰 / 36
- 绝不偏离航向：把所有的精力都专注于目标 / 39
- 积极进取，我的目标在蓝天 / 42
- 飞翔时，与雁队步调一致 / 45

第四章 心怀责任，做雁群最坚强的卫士

- 责任是一种神圣的使命 / 50
- 责任：永恒的生存法则 / 53



坚守责任，最后一刻也不放弃 / 56

忠诚——承载着一颗责任心 / 59

共建责任圈，与公司共命运 / 62

第五章 主动执行，做雁队最需要的人

不用下令：自动自发地为雁队服务 / 68

主动补位，做团队最需要的人 / 71

“头雁”累了，挺身而出 / 73

没有借口，马上执行 / 76

雁群 VS 羊群：执行力强，铸就高效 / 78

第六章 给头雁以最大的支持与帮助

永远飞行在正确的航道上 / 82

纪律保证你能“飞到更高处” / 85

不守纪律的大雁，会受到惩罚 / 88

全力以赴，支持头雁 / 91

不打折扣，绝对服从 / 94

保持冷静，勇敢地跨越困境 / 97

第七章 V 形雁阵——团队合作的秘诀

分工合作：现代职场高效工作的成功模式 / 102

V 形雁阵：1+1>2 的团队效果 / 105

大雁的省力法则：借助别人的帮助飞翔 / 108

雁群的优势互补：马云与他的“唐僧师徒”团队 / 111

第八章 大雁之歌，唱响团队沟通无边界

张开嘴巴，拒绝不沟通的人 / 116

用沟通击破合作的“壁垒” / 118
 沟通，让矛盾悄然化解 / 121
 无边界沟通，打开自我激励的能量开关 / 124
 让群雁听到你的叫声：用热情去感染身边的人 / 127

第九章 雁结同心，打造共赢团队

团结友爱，帮助每一位队友 / 130
 帮助别人就是成就自己 / 133
 常怀一颗感恩的心 / 136
 分享是最聪明的生存之道 / 139
 集体荣誉感——团队的灵魂 / 141
 共同努力，实现个人与团队的双赢 / 144

第十章 你也可以成为一只“头雁”

个人品牌：为工作贴上卓越的“标签” / 148
 敢向老鹰挑战：永不丧失勇气的人不会被打败 / 151
 敢于担当，培养一颗想当老板的心 / 154
 无私奉献，把团队当作家 / 156
 大雁“气场”助飞翔：打造你的个人影响力 / 159

第①章

大雁精神的主旋律

人多不等于力量大

大雁，这种大自然中最为平常的鸟类，却能从寒冷的北半球一路飞往温暖的南半球，路上会遇到种种困难，它们所依靠的，就是团队。对于“团队”，我们都很熟悉，虽然天天挂在嘴边，但却不一定了解“团队”的真正含义。事实上，并不是在一起工作的任何一群人，都可以称之为“团队”。

那么，团队与群体有什么区别呢？所谓群体，就是一群人的意思；而团队，却不仅仅是这样。团队一定是群体，但群体却不一定是团队。

举一个例子，大家会更清楚它们之间的区别。

每年的美国篮球大赛结束后，有些人尝试着从各个优胜队中挑出最优秀的精英队员，组成一支“精英球队”赴各地比赛，以制造新一轮高潮，但结果总是令球迷失望——这支球队胜少负多。

探究其原因，就在于他们不是真正意义上的团队。虽然他们都是顶尖的篮球种子选手，但是由于他们平时分属不同的球队，临时拼凑在一起，不了解自己的角色和分工，因此不可能有默契的合作，自然也就不能形成有效的团队。

由此看来，团队并不是一群人的机械组合。一个真正的团队应该有一个共同的目标，其成员之间的行为相互依存、相互影响，并且能很好地合作，追求集体的成功。团队工作体现出一系列鼓励成员倾听他人意见并且积极回应他人观点、为他人提供支持并尊重他人兴趣和成就等的价值观念。一个优秀的团队必须是拥有创新能力的团队，团队中的每个成员都能改变自己以适应环境不断发展变化的要求。

从工作的绩效方面来讲，群体的绩效仅仅是群体成员个人绩效的总和。在工作群体中，不存在一种积极的协同作用，因而不能使群体的总体绩效大于个人绩效之和。团队则不同，它通过其成员的共同努力能够产生积极的协同作用，其团队成员努力的结果就是团队的绩效远大于个人绩效的总和。

“黄金”团队的五大特征：

第一，团队的核心是人。

团队的核心是人，但这并不代表人多就力量大，而要根据需要来确定人数，

就是说工作要具体落实到每一个人的身上。十个人就可以完成的工作，不需要第十一个人。一个完美的团队就好比是一台大型的机器，每个成员就是机器上的零件，机器缺少一颗螺丝钉都不能够运转。

第二，确立一个共同的目标。

确立一个远大的值得追求的目标，使全体成员紧紧围绕着这个目标而奋斗。为了觅食避寒，大雁形成的迁徙习惯年复一年，从没动摇或改变过。团队一旦确立目标，就要排除一切艰难险阻，向着目标努力。

有一位父亲带着三个孩子到沙漠去猎杀骆驼。

他们到达了目的地。

父亲问老大：“你看到了什么呢？”

老大回答：“我看到了猎枪、骆驼，还有一望无际的沙漠。”

父亲摇摇头说：“不对。”

父亲以相同的问题问老二。

老二回答：“我看到了爸爸、大哥、弟弟、猎枪、骆驼，还有沙漠。”

父亲又摇摇头说：“不对。”

父亲又以同样的问题问老三。

老三回答：“我只看到了骆驼。”

父亲高兴地说：“答对了。”

一个没有远大目标的团队，绝不可能具有良好的团队精神。确立一个共同的目标能够让成员自觉地认同要担负的使命，并愿意为此而共同奉献。

第三，成员间能力互补。

成员间能力互补是指团队中的成员在团队中的位置和能力要相互协调。团队中的成员都有自己的性格、自己的特长、自己的经验，只有充分地实现人员能力的互补，形成一个类似球体的结构，而不是长方体或者其他形状，才能更快地向前滚动。

联想汉卡的成功就是联想人“合在一起”的优势的体现。直接从事汉卡研发工作的是一个近十人的小组，总裁柳传志还专门请来有中文信息处理技术方面特长的人，让他们完成将汉字系统向PC移植的工作，把汉字系统集成到一块芯片上。不到半年，第一块汉卡研制成功。同时，还有数十名具有研究员、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

等环节，这才保证了联想汉卡的全面成功。

第四，黄金团队必须要有一名优秀的团队领袖。

一个优秀的团队都拥有一名出色的团队领导，领导人能力的强弱决定了整个团队战斗力的强弱。拿破仑说，绵羊统帅的狮子兵团战胜不了狮子统帅的绵羊兵团。大雁同样如此，担当头雁的往往是那只最强壮的大雁。

堪称“中国管理大师”的张瑞敏，便是海尔的出色领导人。他独创了“斜坡球体论”、“OEC管理法”、“相马不如赛马”等许多管理理论和方法，使得海尔的管理达到国际水平。他还是中国企业文化的优秀建设者，将儒、道、商三家的思想结合起来，形成独特的海尔文化，可以说他不但是海尔的行政领袖，更是海尔的精神领袖。海尔团队的所有成员都围绕着张瑞敏的一言一行进行着自己的思索和行动，许许多多的干部、工人毫不掩饰地对记者说：“在海尔集团干，就是因为有个张瑞敏。”

第五，责任明确。

责任明确是指团队的责任和成员的职责划分。团队的责任是指团队在企业中的位置以及团队的成员由谁来决定和选择，团队的最终责任制是怎样确定的，等等。成员的职责是指成员个人都应该知道自已的责任。责任包括两方面的意思，一是做好应该做好的；二是如果做不好，就要接受相应的惩罚。

时代需要英雄， 更需要伟大的团队

职场中有这么一种人：他们像狮子一样，能力超群，才华横溢，自以为比任何人都强。他们藐视职场规则，不把同事的忠告当回事，甚至连上司的意见也置若罔闻。在以团队合作为主的企业里，他们几乎找不到一个可以合作的同事和朋友。人们常常称他们为“独行侠”。

随着企业规模的日益庞大，企业内部分工也越来越细，因此不管一个人有多么优秀，想单靠自己的力量来左右整个企业都是不可能的。

而大雁就深谙这一点，在大雁的队伍中，没有个人英雄主义，因为大家都是英雄。

一滴水，只有溶入大海，才不会枯竭；一个员工，只有充分地融入整个企业、整个市场的大环境当中，他的聪明才智才能得到充分的发挥。

有才华的人应将自己的聪明才智融入企业的发展中，与团队一起摘取成功的果实。若在企业中搞“个人英雄主义”，将难以取得长久的成功。下面的故事或许能给你一些启示：

很久以前，只有教堂里才有风琴，而且必须派一个人躲在幕后“鼓风”，风琴才能发出声音。有一次，一位音乐家在教堂举行演奏会，一曲终了，观众报以热烈的掌声。音乐家走到后台休息。负责鼓风的人兴高采烈地对音乐家说：“你看，我们的表现不错嘛！”音乐家不屑地说：“你说我们？那是什么意思？”说完他又重回台前，准备演奏下一首曲子。但是他按下琴键，却没有任何声音。音乐家焦急地跑回后台，对鼓风的人说：“是的，我们真的表现得不错。”于是，风琴又响起来了。

一位音乐家没有他人的协助，便无法完成演出。同样，一名员工，如果没有他人的配合，就不可能顺利地完成任务。企业的发展需要每个人的协同配合，这



就要求每一名员工都要具备强烈的合作意识，注重与其他成员之间的合作。如果企业中每个人都只做他自己想做的事情，没有一点配合的精神，那么，这个企业的任何目标都将无法实现。一个人能爬上珠穆朗玛峰，是与别人配合的结果；一个宇航员登上了月球，也是与别人团结协作的结果。

如今，以科技分工为主导、以团队为灵魂的现代企业不再需要“罗宾汉式”的员工。这样的员工过于炫耀个体的力量，而忽略了整个团队。他们以为凭借自己的力量，完全可以力挽狂澜，但他们却忘了——凭借一己之力想要包打天下者不是在螳臂当车，就是在痴人说梦。

对于这一观点，日本的经营之神松下幸之助也说：“松下不能缺少的就是合作，合作使松下成为一个有战斗力的团队。”而且，松下有一个在我们看来有些奇特的用人观，即“糊涂的70分原则”。他认为只要公司适应，不管什么样的人才都可以用，才能过高，反而不一定好用。才能过高的人，会认为在这种职位上工作很浪费，工作积极性不高；相反，换成一个才能一般的人，他却会感激你的信任，尽心尽力为公司服务。当然，这与松下公司的发展史不无关系。松下公司起步之初，资金薄弱，所以只能任用三井、住友、三菱等大型企业不要的人，而正是这些人使松下得以发展壮大。

松下喜欢70分的人才，不仅是因为他们好管理，还因为他们有愿意合作的态度和强大的团队精神。相反，出类拔萃的人才喜欢信马由缰，只愿意按照自己的想法去做事，从而使一些具体的事务做起来变得困难重重，无形中就涣散了企业的凝聚力。

合作才能发展，合作才能胜利，这是今天很多企业的共识。合作产生的力量不是简单的加法，团队的力量远远大于一个优秀人才的力量，协作的力量要大于每一个人力量的总和。

合作是团队的最大优势，成员间的默契配合会使团队发挥出最强大的力量。拿破仑就深知这个道理。

当年拿破仑带领法国军队进攻马木留克城的时候，一直所向披靡的法国军队遭到了顽强的抵抗。原来马木留克兵都很高大，一个法国士兵根本打不过一个马木留克士兵。

后来法国人发现，两个法国士兵就可以打过两个马木留克兵，而一群法国士兵就可以胜过一群马木留克兵。原来马木留克兵虽然高大强悍，却不重视合作，作战时都只顾自己打，同伴之间缺少接应。于是，法国士兵调整战术，避免跟他们单打独斗，靠着相互协作，最终击败了马木留克兵。

一个人的能力是有限的，只有与人合作，才能弥补自己能力上的不足，达到自己原本达不到的目的。

合作是取得成功的最佳方法，因此，成功人士都力图通过合作的方式完善自己。一盘散沙，虽然没有太大的作用，但是如果把它们掺在水泥中，就能成为建造高楼大厦的栋梁。单个人犹如沙粒，只要与人合作，就会有意想不到的变化，从而创造出非凡的业绩。

“项链理论”与团队精神

对于一个企业而言，人才就像一颗颗晶莹圆润的珍珠，企业不但需要最大、最好的珍珠，而且要有“一根线”，一根能够把这一颗颗零散的珍珠串起来的线。如果缺少了这根线，珍珠再大、再多，还是一盘散沙，不能成为一条精美的项链。

这根至关重要的线就是能把众多珍珠凝聚在一起，使其步调一致，为了共同目标而努力的团队精神。

管理大师彼得·德鲁克说：“一个人靠一种精神力量生存和发展，他的信念决定他的生存状态。一家企业也是如此，无数人的个人精神，融会成一种共同的团队精神，这是一家企业兴旺的开始。”

那么，他说的团队精神到底是什么呢？

团队精神是指团队成员共同认可的一种集体意识，是团队所有成员的心理状态和工作士气、共同的价值观和理想信念的体现，是凝聚团队、推动团队发展的精神力量。

微软公司以卓越的团队精神著称于世。微软在开发 Windows 2000 系统时，动员了 30 多名研发工程师和测试人员，写出了 50 多万行代码。如果没有高度统一的团队精神，没有全部参与者的默契与分工合作，这项工程是根本不可能完成的。

微软公司让数以百计的雇员成了百万富翁，可是，他们中的许多人在获得了经济独立之后，却仍继续留在微软“卖命”工作。在某些人看来，这些百万富翁无疑是发了神经。的确，大多数人认为，发财就等于取得了辞职的资格证书。但是，事实证明，微软公司的百万富翁们并不这么认为。

如果你知道了微软公司的工作条件并不舒适安逸，你就会觉得雇员们的这种献身精神难能可贵。在这里，一周工作 60 个小时是常事，在主要产品推出的前几周，每周的工作时数还会过百。微软公司也并非以其高额津贴出名，相反，它却以吝啬著称。据该公司的一位前任副总裁透露，多年来，董事长比尔·盖茨因公出差时，总是自己开车去机场，而且坐的都是二等舱。

那么，是什么使这帮百万富翁在获得经济独立后仍然如此卖命地工作呢？答

案只有一个，那就是完全超越了自我的团队精神。这种团队精神，已在微软公司落地生根。微软人认为，他们不属于自己的，而是从属于“微软”这个团体。比尔·盖茨在谈到这种团队意识时说了一段耐人寻味的話：“这种共创卓越的团队精神营造了一种刻苦向上的创造氛围，在这种氛围中，人们的开拓性思维不断涌现，员工的潜能得以充分发挥。”

事实上，那些基业常青的企业都拥有共创卓越的团队精神，甚至可以说，是否拥有这种团队精神乃是企业能否永续光辉的根本。

同样地，大雁也是具备“团队精神”的典型：每年，大雁都要成群结队地往南飞行，第二年的春天再飞回原地繁殖。在长达万里的行程中，它们要遭遇猎人的袭击，受到狂风暴雨、电闪雷鸣及寒流与缺水的威胁。在整个飞行过程中，没有一只大雁会任意飞行或擅自离开，大家始终在一起，排着整齐的队伍飞行，每年它们都能成功地往返。大雁能做到这一点，靠的就是团队精神！

团队精神集中体现的就是大局意识、协作精神和服务精神。团队精神要求成员有统一的奋斗目标，需要彼此信任，需要适度的引导与协调，需要有统一的企业文化理念的传递和灌输。团队精神强调的是组织内部成员间的合作态度，为了统一的目标而努力，并且成员能够认识到自己的那份责任，为了目标奉献自己的力量。团队精神反映的是个体利益和整体利益的统一，以保证组织的高效率运转。

有些人可能会误解，认为团队精神的形成需要团队成员牺牲自己的利益，事实恰恰相反，挥洒个性、表现特长更有利于成员共同实现目标，而明确的协作意愿和协作方式则产生了真正的内心动力。

同时，团队精神是企业文化的一部分，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。因此，团队精神必须要有制度体系来维护和巩固，比如球队的纪律性和严肃性就是在赛场上发挥团队精神的有力保障。

让我们来看看微软公司对团队精神的界定，以助于我们更清楚地理解它。

(1) 一群人同心协力，集合大家的脑力，共同创造一项智能财产，其产生的群体智慧将远远高于个人智慧。

(2) 个人的创造力是一种神奇的东西，源自于潜在的人类心智潜能。它被情感丰富，而被技术束缚。

(3) 一群人全心全意地贡献自己的创造力，将结合成巨大的力量。结合的创