

世界 500 强企业奉为不可或缺的员工精神准则

打造伟大的 Teamwork Spirit 团队精神

一滴水只有放进大海才会永不干涸

Indispensable employee spiritual
principals held by world first class companies

团队合作是企业成功的保证，忽视团队合作是无法取得成功的。

——比尔·盖茨

杨立军◎编著

学林出版社

世界 500 强企业奉为不可或缺的员工精神准则

Teamwork Spirit

打造伟大的

团队精神

**Indispensable employee spiritual
principals held by world first class companies**

一滴水只有放进大海才会永不干涸

杨立军◎编著

学林出版社

图书在版编目(CIP)数据

打造伟大的团队精神/杨立军编著. —上海: 学林出版社, 2007. 8

ISBN 978 - 7 - 80730 - 418 - 0

I. 打… II. 杨… 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(2007)第 119208 号

打造伟大的团队精神



编 著—— 杨立军

责任编辑—— 叶 刚

封面设计—— 邱 菱

出 版—— 上海世纪出版股份有限公司

学林出版社(上海钦州南路 81 号 3 楼)

电话: 64515005 传真: 64515005

发 行—— 新华书店上海发行所

学林图书发行部(钦州南路 81 号 1 楼)

电话: 64515012 传真: 64844088

照 排—— 南京展望文化发展有限公司

印 刷—— 上海展强印刷有限公司

开 本—— 640×978 1/16

印 张—— 12.75

字 数—— 22 万

版 次—— 2007 年 8 月第 1 版

2007 年 8 月第 1 次印刷

印 数—— 8000 册

书 号—— ISBN 978 - 7 - 80730 - 418 - 0/F · 55

定 价—— 19.80 元

打造团队精神的最佳培训手册和优化方案
提高团队意识的最佳员工读本和深度指南

团队合作是企业成功的保证，忽视团队合作是无法取得成功的。

——比尔·盖茨



前言

时代的列车已经行驶在 21 世纪的大道上,当今时代,是一个以全球化信息化为特征的时代,是一个急剧变革中的时代,是一个竞争激烈的时代,也是一个优胜劣汰的时代。综观如今的国际舞台,战场上的硝烟渐渐散去,而商场上的火药味却越来越浓。置身于这样一个充满机遇和挑战的年代,想要生存、发展进而求得事业上的成功,必须建立持久的竞争优势。

然而,单干的时代已经渐渐远去,仅仅依靠个人的力量显然难以生存,没有一个独立的个体能够以其所拥有的全部资源去完成所有的事情。所谓“单人不成阵,独木难成林”,比起单纯的个人英雄主义,拥有团队意识、善于团队合作的人无疑具有更大的生存空间和更为广阔的职业发展前景。正如 IBM 大中国区总裁所言:“现代企业不可能单打独斗,现在已是一个‘打群架’的时代!”

身处这样的大背景之下,一个人乃至一个企业的核心竞争力究竟是什么?

除了团队精神,还是团队精神!

团队精神是一个企业同心协力不断向上的原动力,它会让每位团队成员产生一种强烈的归属感。可以说,一个企业的团队精神越强,它的生命力就越旺盛,它的生存期也将越长久。士气高扬、活力





充沛的团队可以将整个企业牢牢地捆在一起,更好地发挥整体作战能力。

与此同时,在追求个人成功的过程中,我们同样离不开团队合作。没有一个人的才智和能力可以超过其他所有人的总和,即使神通广大如孙悟空,也无法独自完成取经的大任;即使像迈克尔·乔丹、刘易斯这样的超级巨星,依然需要强有力的支持。然而,我们却能够通过建立人际关系,通过与他人的协同合作来弥补自身的不足,形成强大的战斗力。

一个企业如果没有团队精神,将会成为一盘散沙;放眼至一个民族,如果缺乏团队意识,同样将无所作为。由此,建设一支讲求团队合作、具有超强凝聚力的高效团队,已是现代企业和社会生存与发展的基本条件之一。

编者根据多年以来在企业中带领团队的实践经验和对团队精神的独到见解,从“缺乏团队意识的群体不过是一盘散沙”、“团队合作是时代发展的必然使命”、“合作,合作,再合作”、“沟通,沟通,再沟通”、“营造团队环境,培育团队意识”和“赢在团队”等六个方面分别展开,为读者阐述了团队合作的重要作用 and 强大力量,并就如何进行团队合作以及如何打造一支高效团队做了一些初步的探讨。

在本书的编纂过程中,我们收集了大量现实性资料、案例和网络寓言故事,并对各类资料做了详实细致的整理工作。在此,我们对案例和寓言的原作者表示最诚挚的感谢,并请原作者与我们联系。由于时间仓促,书中难免存在一些纰漏,敬请广大读者不吝指正。

一滴水只有放进大海才会永不干涸。个人再完美,也不过是一滴水,唯有融入一个优秀的团队,才能获取源源不断的力量源泉。团结



就是力量,联合就有优势。融入团队并不是要磨平个人的棱角,团队就是一面凸透镜,它通过将分散的光线聚于一点,产生“ $1+1>2$ ”的强大效应。由衷地希望广大有志青年和职场人士通过了解团队合作的重要作用,在自己的工作和生活中与人达成更有效的合作,借助于团队的力量使自己更快地登上成功之梯!

CONTENTS

目 录

前言 / 1

第一部分 缺乏团队意识的群体

不过是一盘散沙

- ▶ 人多不一定力量大 / 3
- ▶ 一个人不可能演奏出协奏曲 / 7
- ▶ 竞争,还是合作? / 12

第二部分 团队合作是时代

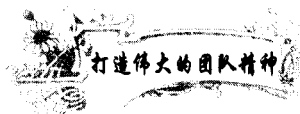
发展的必然使命

- ▶ 没有完美的个人,只有完美的团队 / 19
- ▶ 小成功靠自己,大成功靠团队 / 27
- ▶ 团队精神是企业的核心竞争力 / 34

第三部分 合作,合作,再合作

- ▶ 像建立“狼阵”一样建立“人阵” / 45





- 从“我”到“我们” / 52
- 优势互补,才能实现 $1+1>2$ / 59
- 依据木桶定律,实现整合汇聚 / 66
- 合作中的冲突是另一种机会 / 70

第四部分 沟通,沟通,再沟通

- 沟通——团队生存的关键 / 81
- 积极倾听——沟通的第一要诀 / 89
- 有效表达——沟通的第二要诀 / 95
- 求同存异——沟通的第三要诀 / 100

第五部分 营造团队环境, 培育团队意识

- 营造优秀的团队文化 / 107
- 为团队设立伟大的目标 / 114
- 明确团队成员的角色与分工 / 119
- 建立共识,寻求共同愿景 / 126
- 实行有效的团队培训 / 131
- 进行有效的团队激励 / 137
- 让成员拥有广泛的参与性 / 147
- 形成完善的决策流程 / 152
- 拥有优秀的团队领导 / 159
- 善用团队之力 / 169

第六部分 赢在团队

- 抱团才能打天下 / 177
- 人心齐,泰山移 / 184



第一部分

缺乏团队意识的 群体不过是一盘散沙

- ▶ 人多不一定力量大 / 3
- ▶ 一个人不可能演奏出协奏曲 / 7
- ▶ 竞争,还是合作? / 12



人多不一定力量大

当一群螃蟹被抓到竹篓里后,如果其中有一只奋力往上爬,那么其他几只必然会拼命拉其后腿。结果可想而知,当然是谁也爬不出去!

相信我们都习惯地认为:“人多力量大。”所谓“一人技短,二人技长”、“一个势孤俩力大,三人能叫河搬家”,所谓“三个臭皮匠,胜过诸葛亮”,“一根铁丝容易折,十根筷子拗不弯”,等等。可见,群体意识自古有之,当一个人势单力孤之时,往往会本能地寻觅伙伴以求得更强大的力量。

但是,经过有关专家长期的测试和分析,发现在群体之中,“人多”并不一定意味着“力量大”,其结论甚至有可能恰恰相反。

德国科学家瑞格尔曼曾经做过一个著名的拉绳实验。参与测试的人员被分成四组,每组的人数分别为1人、2人、3人和8人。瑞格尔曼要求各组用尽全力去拉绳,同时用灵敏的测力器分别测量各组的拉力。测量的结果颇有些出乎人们的意料:

- 2人组的拉力是单独拉绳时两人拉力总和的95%;
- 3人组的拉力是单独拉绳时三人拉力总和的85%;
- 8人组的拉力则降到单独拉绳时八人拉力总和的49%!



这个结论无疑彰显了这样一个事实：在群体组织中，并不必然会得出 $1+1>2$ 的结果，一个普通的团队人数再多，并不必然能够战胜一个成员不多而真正高效的团队。 $1+1=2$ 甚至 $1+1<2$ ，都是有可能存在的。

下面这个故事，或许能够为我们揭开其中的因由。

天鹅、狗鱼和虾想要一同拉动一辆装有东西的货车，于是三个家伙套上车索，拼命地用力拉。可大家使出了浑身力气，车子浑然不动。

其实，车上装的货物并不算重，只是天鹅套着车索拼命向云里冲，虾则是向后倒拖，而狗鱼则直往水里拉动。

天鹅、狗鱼和虾，我们很难说究竟哪个是对哪个是错，总之，最终的结果是：车子还停留在老地方。

同样的，如果一个群体中的每个成员都各自为战，完全按着自己的喜好、自己的意志去做，那么纵然他们的大方向一致，也会因其互相之间的不协调而使自己施展的力量化于无形，甚至起到反作用，最终无法走向共同的标的。

由此可见，力量的强大并不完全取决于群体中个体数量的多寡，组织内的成员如果不能协调一致地行动，就很容易产生内耗，必然无法产生整体大于部分之和的协同效应。

我们都曾听过《三个和尚》的故事，“一个和尚挑水喝，两个和尚抬水喝，三个和尚没水喝”的谚语也已是妇孺皆知。为什么一个和尚有水喝而三个和尚反倒没水喝？那是因为三个和尚都有着同样一种心态，都想倚赖别人而不想自己出力，于是便在取水的问题上互相推诿，结果是谁也不去取水，最终使得大家都没有水喝。

可见，在处理一件事、完成一项目标的过程中，如果制度难作保



证、责任无法落实而成员之间尽是你推我让、谁也不愿主动出力，则人多反而办不成事。

再比如，巴西作为一个足球大国，获取的辉煌成绩是有目共睹的，但在老迈的法国队面前，其状况却着实糟糕，一次又一次在重大足球赛事上倒在这只高卢雄鸡的脚下。且看法国与巴西的多次历史性交锋记录：

- 1958年6月24日，巴西5-2法国，世界杯；
- 1986年6月21日，巴西3-4法国，世界杯；
- 1992年8月26日，法国0-2巴西，友谊赛；
- 1997年6月3日，法国1-1巴西，友谊赛；
- 1998年7月12日，法国3-0巴西，世界杯；
- 2001年6月7日，法国2-1巴西，联合会杯；
- 2004年5月20日，法国0-0巴西，联合会杯。

巴西队以其“明星球队”著称，说明其并非国中无人、人才匮乏，那么缘何在法国队面前抬不起头来呢？有专业评论员指出，那是由于巴西队的成员好像各怀鬼胎，更多地将比赛视作一场个人秀，踢得漫不经心，表演痕迹过重而不似从前那么团结协作同心同力。当然，也有巴西球迷为其辩解，说巴西队是为了要隐藏实力因而迷惑对手，但如果在淘汰赛阶段还要“隐藏实力”，那么真正显现实力的时候又该等到什么时候呢？

所以，缺乏团队意识，缺乏合作精神，成员数量再多也只是枉然。如果无法实现协同合作，将所有人的力量拧成同一股力，抱成同一个团，其团队的整体威力又如何能够有效地发挥出来呢？

生活在海边的人常常会看到这样一种有趣的现象：几只螃蟹从



海里游到岸边,其中一只也许是想到岸上体验一下水族以外世界的生活,于是它努力地往堤岸上爬,可它无论怎样执著,却始终无法爬到岸上去。当然,这并非因为那只螃蟹选择了错误的路线,也不是由于它的动作太过笨拙、行动太过迟缓——而是它的同伴们不允许它爬上去!

每当那只有所企图的螃蟹爬离水面并即将爬上堤岸之时,其他的螃蟹就会争相拖住它的后腿,把它重新拖回到海里。如此周而复始,最终谁也无法爬上堤岸。当然,如果你也曾偶尔看到一些爬上岸的螃蟹,不用说,它们一定是单独行动才爬上来的。

由此我们可以看出,人多不一定力量大。只有当整个群体在处事时能够协同一致,每个成员都最大程度地发挥自己的潜力,并将各自的力量集中于同一个方向,力往一处使,才能发挥团队的整体威力,产生 $1+1$ 等于甚至大于 2 的良效。



一个人不可能 演奏出协奏曲



在非洲的草原上,如果见到羚羊在奔逃,那一定是狮子来了;如果见到狮子在躲避,那一定是象群在发怒了;如果见到成百上千的狮子和大象集体逃命的壮观景象,那是蚂蚁军团来了!

时代的列车已经行驶到了 21 世纪,在如今的国际舞台上,战场上的硝烟日趋消散,而商场上的火药味却是越来越浓烈。“现代企业不可能单打独斗,”IBM 大中国区总裁曾表示,“现在已经是一个‘打群架’的时代!”

的确,这是一个以追求团队绩效为主的世界,个人单打独斗的时代已经渐渐远去,团队合作将越来越频繁地被世人重复再重复。“单人不成阵,独木难成林”,比起单纯的个人英雄主义,拥有团队意识、善于团队合作的人无疑具有更大的生存空间和更广阔的职业发展前景。

自古以来,人们的心中不乏崇尚个人英雄主义的情结,在如今的娱乐圈、体育界尤其如此。然而,无论是贝克汉姆、罗纳尔多还是乔丹、姚明这样的国际巨星,在赛场上同样不能逞个人英雄。个人只有服从于整个团队,服从于赛势的大局,球员们默契配合,才能打出好球,为自己的团队赢得胜利,为自己赢得荣誉。

同样的,一个球员不可能在每场比赛中都是明星,荣耀辉煌的一刻是由整个团队中的成员共同配合得来的。胜出,并不只归功于临门

一脚的前锋或者是将未进门之球成功反扑的守门员,如果没有队员的妙传,进球谈何容易;同样,没有同伴适时的拦截,对方的球破自家大门的危险系数也将大大提高。一个再如何伟大的英雄也不能代替整个团队,一个人的乐队也无法演奏出一台美妙的交响乐!

当然,每个人的心中都存有一些个人英雄主义的色彩,大家都希冀能够得到别人的认同,渴望自己受到关注,这是很正常的心态。千百年来,英雄总是为世人所称颂,即使经历了多少个世纪的岁月流逝之后,如秦皇汉武、唐宗宋祖、一代天骄成吉思汗这样的英雄,其个人价值依然光辉。

但与此同时,英雄个人本领再高,还是离不开民众的支持和部属的努力。俗话说:“一个好汉三个帮”、“红花还需绿叶扶”,英雄若没有背后强大的力量支持,即使他本领再大,也终无法翻手为云,覆手为雨,更何况是在如今一个讲求合作,重视团队、注重沟通和交流的信息时代。

一家啤酒公司有一名营销人员,虽然他在市场上敢拼敢打,堪称一名虎将,但他自恃学历层次高、工作能力强、销售业绩好,在他人面前狂傲不已,作风散漫,不太愿意遵守各项纪律,也听不进上司和同事的意见,颇有“唯我独尊”的味道。

后来,这家公司的市场经理调职他往,大家都在猜度谁会接替原来市场经理的头衔。那位“营销虎将”心中暗自得意,心想,自己学历高,能力强,业绩又遥遥领先于他人,这个位置舍我其谁,必定非我莫属!

可事实的结果却并没有遂他的心愿,这个职位落到了另一个能力和业绩看似都不如他的同事手中。他无论如何都无法理解,于是直接找到高层去质问缘由。