

与团队共同 成长的日子

大学生团队建设实战读本



谢辉 陈曦 权良柱 主编

中国青年出版社



与团队共同 成长的日子

大学生团队建设实战读本

谢辉 陈曦 权良柱 主编

中国青年出版社

(京)新登字 083 号

图书在版编目(CIP)数据

与团队共同成长的日子/谢辉,陈曦,权良柱主编. —北京:

中国青年出版社,2007.4

ISBN 978-7-5006-7420-7

I. 与... II. ①谢... ②陈... ③权... III. 企业管理—组织
管理学 IV. R272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 054778 号

责任编辑: 李晓丽

*

中国青年出版社 出版

社址: 北京东四 12 条 21 号 邮政编码: 100708

网址: www.cyp.com.cn

编辑部电话: (010) 84015594

营销中心电话: (010) 84027892 (010) 64010813

三河市君旺装厂印刷 新华书店经销

*

700×970 1/16 11.5 印张 2 插页 110 千字

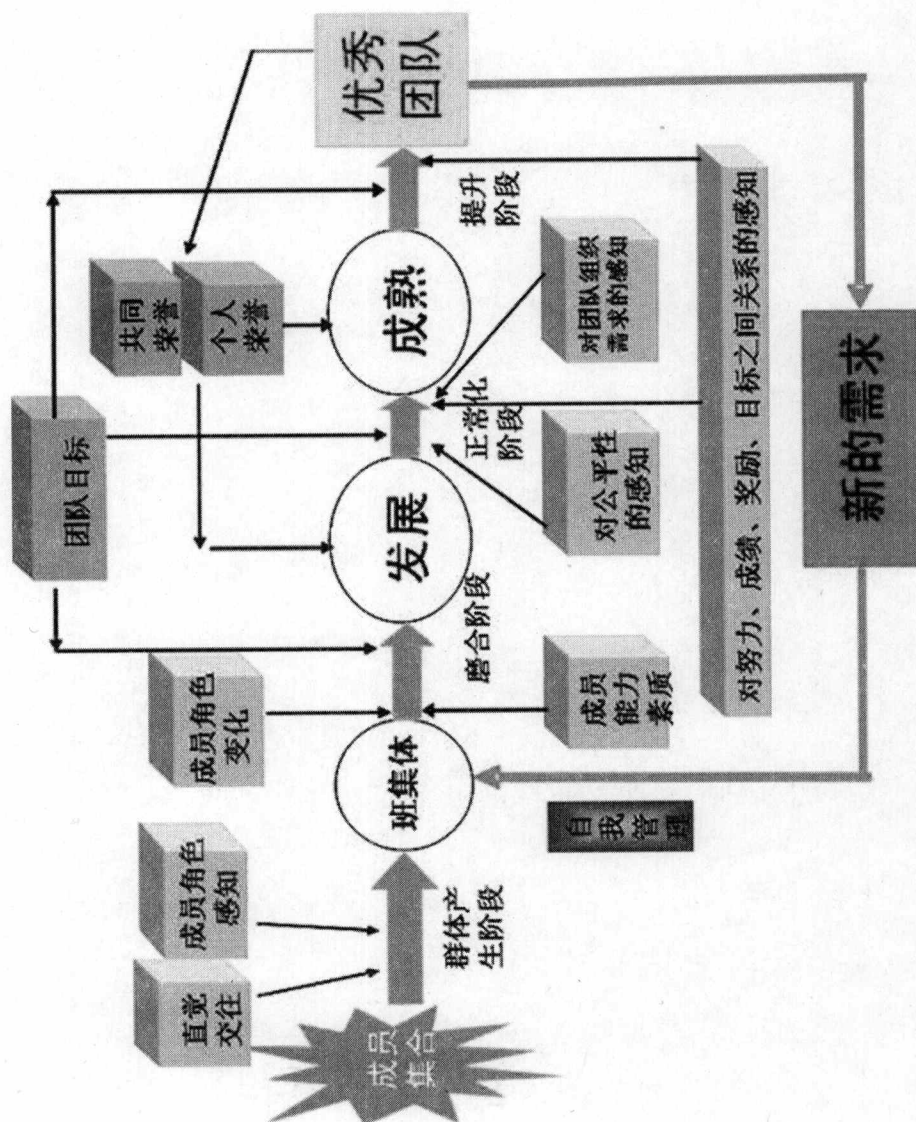
2007 年 4 月北京第 1 版 2007 年 4 月河北第 1 次印刷

定价: 24.00 元

本图书如有印装质量问题,请凭购书发票与质检部联系调换

联系电话: (010)84047104

团队建设发展流程图





目 录

团队建设发展流程图

引子——一只振翅的蝴蝶 001

第一章 象牙塔里的部落——校园班级概述 018

第1节 花儿为什么这样红 019

在大学校园里,因为班级,我们相聚、相知;因为班级,我们感受家的温暖和亲人般的关怀,共同成长在前进的道路上

第2节 在这片希望的田野上 026

学校把我们托起来看世界,团队给我们成长的滋润和营养

第二章 方向比努力更重要——建立共同愿景 031

第1节 相逢是首歌 033

团队是一个有机构成,包括了地缘关系、学缘关系、业缘关系等;成员是团队有机体的构成细胞,发挥作用才能促使团队不断成长

第2节 目标是我们的同心锁 038

团队共同目标的确立是凝聚班级成员的关键,目标确立的过程

及方法颇为重要,简洁、明确、具有可行性应该成为团队目标的首要特征

第3节 戴着镣铐跳舞 045

为了一个共同的目标,团队的成员需要恪守既定的规则,做一个带着镣铐的舞者

第三章 没有人比团队更聪明——培养团队意识 056

第1节 没有什么事难于规则的履行 058

每一个人生活的空间都是有限的,当你想伸展四肢舒服一下的时候,必须考虑不要碰到别人,为了集体的目标,我们要韬光养晦

第2节 请运用你的创意 064

每一个成员都有自己能力和性格的亮点,都有自己独特的创意,有机的整合方可形成团队的特点

第3节 真理产生于友好的争论 068

利用合理分歧,消除潜在冲突,形成团队合力

第4节 信任是对他最好的帮助 074

鼓励、支持、协调是让信任转化为成果的重要因素

第5节 在扯皮中做事,不在做事中扯皮 079

在共同相处的过程中,不可避免会有不和谐之音,但宽容为本,大局为先

第四章 让能力大于位置——打造团队骨干 085

第1节 办法总比困难多 087

不要轻言妥协,集体的智慧总会汇集异乎寻常的能量



第2节 成功在于魅力,不在于权力 093

相互尊重,合理协调;魅力的来源不在于组织赋予的行政权力,而是来自于个人修养等方面因素

第3节 做一朵在大海中奔腾的浪花 099

一滴水滴在石头上只能叹息着消失在空气中;大海中的水滴则会成为汹涌的波涛,奔流不息

第4节 你的地盘你做主 105

果敢、坚定、带领团队前进的正确决策,能最大程度地发挥团队优势,实现团队共同的目标

第5节 耐心是一株苦涩的植物 110

耐心是苦涩的植物,却能结出甘甜的果实;耐心是取得成功的必备要素

第6节 巧妇巧为少米之炊 116

集成内外资源,谋求多方支持;合理利用有效资源,谋求最佳效益

第五章 超越梦想一起飞——团队成员的贡献 122

第1节 与团队的脉搏共振 124

只有当我们的付出和团队的目标或中心任务发生共振时,才能产生最大的效益,才能得到最大的振幅

第2节 尽多少本分,长多少本事 132

不要问集体能带给我们什么,问问我们能为集体奉献什么;我付出,我成长,我快乐

第3节 天才不等于全才 139

消化矛盾,强强联合,1+1>2

第4节 成就了集体,成就了自己 145

因为我们的付出成就了集体的辉煌,同时我们完成了与集体的共同成长

第六章 成功不能复制——团队建设的实践 152

第1节 “木桶效应”和“手指原则” 153

谁都有所不能,要努力谋求团队的共识;正确处理集体和个人的关系

第2节 没有人能给你肌肉 157

重视学习,借鉴经验,认真积累,充分实践

第3节 第六项修炼 165

团队文化及核心竞争力的修炼将成为保证团队立于不败之地的不二法宝

后 记 172



引子

一只振翅的蝴蝶



美国麻省理工学院气象学家洛伦兹在做气象统计的过程中,发现了著名的气象学理论——“蝴蝶效应”。一只生活在南美洲亚马逊热带雨林中的蝴蝶,偶尔在河边扇动了几下翅膀,就可能在两周后引发一场席卷美国得克萨斯州的龙卷风。原因就是蝴蝶翅膀的运动,会导致身边的空气系统产生微弱气流,继而引起四周空气或其他系统发生相应变化,从而引发一系列越来越强烈的连锁反应,最终导致一场龙卷风的到来。这个理论的提出不但轰动一时,且至今也为世人津津乐道。它的大胆想象和美学色彩固然令人着迷,但是其中深刻的科学内涵和绵厚的哲学魅力却更发人深省。

大学是培养希望的地方。没有先进的科技,我们的国家一打就垮;没有可靠的接班人,我们的国家不打自垮。大学生群体是国家的未来,是民族复兴事业的接班人。但是,当大学教育从精英教育进入

到大众化教育的时候，当市场经济的一些不良观念冲击校园的时候，大学生的培养面临着新的问题和挑战。作为教育工作者，我们坚信“有教无类”，坚信有缺点的孩子也是天使。所以，我们一直在寻找那只亚马逊热带雨林中快乐振翅的蝴蝶，一直在试图发现缔造大学生成长天堂的“蝴蝶效应”。

一、缘起“建龙”

有这样一个故事。

在一家国际公司里，工人们大都来自亚洲，故分做日本组、越南组、韩国组和中国组。到了年底，美国老板想要给工人加薪，定下每人5000美元的高额标准。但有一个附加条件：每组只能有一个人获得此项待遇。具体加给哪个人，由各组民主讨论自行决定，下班以前必须报上加薪人员名单。

几分钟后，日本组率先上交了名单。老板一看很满意，此人正是他意料中的人选——技术出色、效率一流；接着，越南组报上来一个技术中等、工资最低的可怜人；韩国组也报上来了，是一个技术最差、人缘特好的和事佬。老板摇摇头，却也无可奈何。

中国组却迟迟不报。快下班的时候，在秘书的再三催促下，中国组终于有了结果——“不要加薪！”老板听了大吃一惊！中国人是不是谦让过头了？正当的报酬都不要吗？于是，他亲自到中国组了解情况。原来却是5位成员争执不下，互不相让，一怒之下出此下策。他们向老板提出：“要么平均分配，每人加1000美元，要么大家都不要！”老板没有说什么，只是中国组没有一个人得到加薪。



也许这是一个编撰出来的故事,但也多少反映出当前人才培养中存在的一些问题。中国青年的学习能力、钻研精神可圈可点,但协同意识、团队意识却不尽人意。如何营造不断提高青年学生综合素质的成长环境呢?答案倒是有一个——大力加强优秀班集体的建设。班级是大学校园最基础的自然组合,是大学生最可依赖的精神家园,是学校最直接的教育载体。实践表明,以班集体为着眼点,探究大学人才培养方式的优化是解决问题的有效途径。

问题似乎得到了解决。但是如何加强优秀班集体的建设呢?常规的做法似乎不太有效。正当我们举棋不定的时候,“建龙钢铁”带来了新的机遇。

其 建龙钢铁控股有限公司是中国钢铁行业新近崛起的一支劲旅,以创造“建龙发展模式”而闻名于冶金行业。短短的5年时间,它已经跻身于中国企业联合会、中国企业家协会发布的“中国企业500强”行列中,2005年名列第221位。回顾他们成功的创业历程,建龙人认为:企业要取得成功,单靠一个人或几个人的力量是做不到的,团队协作与团队进步才是企业在竞争中立于不败之地的不二法宝。特别重要的是,一个企业、一个团队想要获得持续的成长,必须源源不断地引入那些具有良好合作意识和团队精神的优秀人才。基于这样的理念,建龙钢铁控股有限公司与北京科技大学在进行多方面合作的同时,于2003年又特别设立了“建龙最佳团队奖”,旨在表彰那些团队意识好、班级凝聚强的优秀团队。此举不仅是对高校学生素质教育培养体系的进一步探索,也为培养具有团队精神的人才提供了良好的条件。建龙钢铁控股有限公司董事长张志祥先生表示:“我们希望通过这个奖项的设立告诉同学们,团队高于一切,团队赢才是

最大的赢。”

企业对人才团队意识的重视和认可,与作为人才培养单位的学校不谋而合。从此,一场班集体建设的盛宴在北京科技大学拉开序幕。

二、豪门盛宴

如何吸引同学们积极参加班级建设、主动培养团队意识呢?

我们的绝招就是“重金悬赏”。

2003年10月,北京科技大学公布了“建龙最佳团队奖”评选办法。其中,最具震撼力的就是它的重奖措施:“每年奖励最佳团队3个,其中,一等奖一个,奖金3万元;二等奖两个,奖金2万元。”一石激起千层浪,霎时间,从处事不惊的博士研究生,到事事好奇的本科一年级新生,都在兴奋地议论着这个校园头号新闻。各个班级都在摩拳擦掌,跃跃欲试,参加优秀班集体评选的热情顿时空前高涨。

高额奖金最大的作用是显著地调动起学生参与班级活动的积极性。但是,能否成为推动班级建设蓬勃发展的动力源泉,还需要巧妙设计评比过程。第一届“建龙最佳团队奖”的评选是在“北京科技大学2002~2003学年度先进班集体”评选的基础上进行的。经过学院推荐、班级形象展示、公开答辩等评审过程,评选出6名候选班级。为了进一步扩大影响,将评比的过程演化为宣传典型、教育同学的过程,学生工作部的老师们绞尽脑汁、“怪”招迭出:第一步,在全校范围内征集北京科技大学首届“团队为王——班级挑战赛”的竞赛项目,确定了一个真正由同学们自己设计的评估方案,吸引更多的班



级积极参与和关注评选活动。第二步,在校内举办盛大的“建龙最佳团队挑战赛”。一方面重点考察参选班级的团队精神以及成员之间的协作精神,确定出获奖班级;另一方面,便于校内广大同学观摩学习,扩大影响;第三步,将获奖班级带到素质拓展基地展开激烈对决,根据成绩评选出一等奖和二等奖,保证每一位同学刻骨铭心地感受到团队的魅力和威力。第四步,组织学生摄制完成《团队为王——班级挑战赛》,用DV全程记录评选活动的精彩内容,并印发到每一个班级,作为下一轮评选活动最具说服力的动员宣传和最生动的培训教材。

这次活动效果出奇的好。不仅在校内影响极大,而且所有参赛班级都有一种深切的成长体会。国贸012班班长肖卫至今仍清晰地记得比赛当天的情形。

时空隧道是最后一个比赛项目,让我体验到一生中从未有过的感动,也流下了极为少见的眼泪。一声令下,在事先毫无准备的情况下,15位同学全部立刻趴到地上,没有丝毫的顾虑和犹豫。忍受着巨大的疼痛,同学们一个接一个地从人堆上爬过去,疯狂地冲向代表终点的那面小鼓。当时,我只感到大脑一片空白,口中狮子般地吼着‘快、快、快’!整个世界仿佛只有我们存在。当这个项目结束时,巨大的压力和伤痛令所有参赛的女同学们抱头痛哭。看着一双双哭红的眼睛,我终于控制不住内心强大的感情冲击,泪水哗哗地往外流。不仅因为心疼,更因为她们甘愿为集体付出的那种精神。第一轮我们输了,但我们没有选择放弃,既然来了,就要奋力一搏,让所有人都知道国贸012班的精神内涵。就算失败,也要败得壮烈!

我们做到了！拖着劳累的身体，支撑着发痛的双臂，我们咬牙坚持着，吃力地把每一位同学送到排头，决不因为辛苦而落下一个人。两旁，师弟师妹为我们加油，陌生人为我们加油，整个体育馆内回荡着一个统一的声音：‘国贸，加油！’我们激动得热血沸腾，感动得泪流满面，虽然我们是最后一个完成动作的，但是我敢说，我们是全场最优秀的班级。输赢并不重要，重要的是这种参与的过程，它让我们彼此相知、彼此关爱，让我们更加紧密地凝聚在一起。它让我们知道有一种力量叫团结，有一种精神叫合作，有了这种力量和精神，我们就能够克服一切困难，破浪扬帆。它让我们收获一份友谊，伴我们度过人生的风风雨雨、坎坷挫折，到达人生的顶点。

并不只是肖卫有这样的感受。许多参赛队员认为，最初确实是冲着奖金来的，但是随着比赛的深入，是否摘得桂冠已经不是最重要的了，来到这里的每一个人都是英雄！在这种协作、信任的团队精神激励下，每个同学都将成为未来学习生活中的佼佼者！同学们喊出了“今朝为我欢呼，明日再看我风采”！

首战告捷，使我们看到了班级建设的前进方向。为了提高更多班级的参与热情，从第二届开始，获奖班级增加到8个，奖金降低到一万元；同时，按照“重过程，重建设”的指导原则，逐渐规范“建龙最佳团队”的评选办法和程序。第一阶段，申报建设。参评班级必须提前一个学期向学校提出申请，申请报告必须征得三分之二以上成员同意。同时，要上交详细的班级建设规划、实施方案和工作总结。通过学院的过程考核且符合优秀班集体评选条件的班级方可进入评审程序；第二阶段，答辩展示。“建龙团队”不仅包含一般优秀班集体



所要求具备的条件,而且提出了更高的要求。首先要通过学院的评选和答辩。经过学院推荐后,参加全校优秀班集体的形象展示和公开答辩,前10名的班集体取得角逐“建龙最佳团队”的资格;第三阶段,挑战对决。候选班级要参加为期一天的“建龙最佳团队挑战赛”,通过内容丰富的素质拓展项目,重点考察参赛班级团队协作能力、快速反应能力、组织协调能力、思维创新能力和心理承受能力等方面内容,考察个体和团队的积极性、主动性和创造性,确定最终的获奖班级。第四阶段,宣传引导。通过制作发行《建龙最佳团队》纪念光盘,组织“建龙最佳团队事迹报告会”,在全校同学中大力宣传“与团队共同成长”的思想观念。

这样一个选拔、宣传、引导的过程,促使每一个参赛班级都需要经过精心的谋划、扎实的建设、精诚的协作方有机会杀出重围,问鼎“建龙”,成就班级建设的辉煌。2006年,近300个班级提出建设优秀班集体的申请,占到所有行政班级的一半。其中,170个班级进入学院评审。从此,创建优秀班集体再也不是少数学生的短期行为,更不是一场比赛或是一场答辩定胜负。时至今日,每一届“建龙最佳团队”的评选就是全校学生的一道精神饕餮,成为全校班级的一场豪门盛宴,成为班级建设最精彩的示范交流,成为班级管理者和建设者最具人气的实习课程。“个人融入团队,团队造就个人”成为全体同学的共识。

三、缔造传奇

“建龙最佳团队”评选活动已历时四届,俨然成为北京科技大学

全体学子、全体班级魂牵梦萦的最高荣誉,成为北京科技大学校风、学风、班级团队精神和凝聚力建设的重要组成部分。几年来,数十个获奖班级打造了一个又一个大学班级的建设神话,成为激励一批又一批班集体延续传奇的强大动力和经典范本。以班级建设为着力点促进人才的培养,推动和谐校园构建的实践取得了丰硕成果。例如:

出类拔萃的生技042班:入学两年,全班加权平均成绩达80.04分,加权平均成绩在80分以上的有15人,名列全系第一。他们不但包揽了专业的前五名,还有3名同学进入前十名。英语四级一次通过率93.55%,优秀率32.26%。被评为首都高校“先锋杯”优秀团支部。获得校“十佳物理班级”、“十佳英语班级”、“十佳班级主页奖”、“社会实践先进班集体”等荣誉称号。

永争第一的冶金021班:大一学年全班不及格仅有4门次,8人获特种奖学金(全校仅1%),大学物理、C语言等令众多同学头疼的课程平均分均为全校第一。毕业前夕,全班奖学金累计总额超过了30万;10名同学免试保送研究生,比其他3个班的3倍还多;两名同学获得出国深造的机会。这个班连续两届获得“建龙最佳团队”评选活动第一名;连续两次被评为“北京市先进班集体”;获得“北京市‘五四’优秀团支部”、“首都‘先锋杯’优秀团支部”等荣誉称号。无机化学专业李文军教授开玩笑地说:这个班真是“太恐怖”了。

凤凰涅槃的电信024班:他们班曾是出了名的“游戏之家”,潜伏着大量的“CS”、“魔兽”高手。大一的期末考试惨不忍睹:不及格课程门次达54个,占专业总不及格门次的一半以上。经过两年的卧薪尝胆,班级加权平均成绩达到80.1分,名列年级第一;不及格门次只有4个,全系最少;5名同学保送研究生,占全系总保研人数的近50%,全



系第一。同时,培养出一批学生干部。如,院学生会主席修宸、副主席曾艳,年级学风委员会主任张进铨,电信年级长程漱铭,学生科协团支书陈科、学生科协宣传部部长杨德强……电信024班实现了“不让一个同学掉队”的承诺。

起死回生的冶金023班:大一学年结束时,班级最好名次仅列全年级第28名;全年多达60个不及格门次。两年后,还是这个班,四级一次通过率93%,六级一次通过率28%,位列全年级第一。班里的前三名同学分别拿下了年级第4、5、6名。全班加权平均成绩高达80.04;全年挂科数量锐减至9门次。在首届“十佳班级”的评选过程中,连中三元,同时获得学习、体育、文艺三项“十佳班级”称号,被评为“北京

