

A级管理丛书

朱 健 主编

学大雁 别做海鸥

—— 打造最佳团队 ——

朱健 著

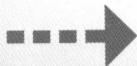


海天出版社

学大雁 别做海鸥

—— 打造最佳团队 ——

朱健 著



A级管理丛书

朱健 主编

海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

学大雁, 别做海鸥/朱健著. —深圳: 海天出版社,
2006

(A级管理丛书)

ISBN 978-7-80697-836-8

I. 学... II. 朱... 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(2006)第099507号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

<http://www.htph.com.cn>

责任编辑: 林星海 责任技编: 钟愉琼

版式设计: 海天龙 封面设计: 斯迈德广告公司

深圳市海天龙广告有限公司制作输出 Tel: 83461000

深圳市金星印刷有限公司印刷 海天出版社经销

2007年1月第1版 2007年1月第1次印刷

开本: 787mm×1092mm 1/16 印张: 16.50

字数: 250千字 印数: 1-6000册

定价: 28.00元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。



拜大雁为师

在礁石嶙峋的海面上，一只海鸥在自由飞翔。它的双翼在强劲地向后拍打着，越升越高，直到高过所有其他海鸟，然后滑翔出一个个美丽的弧圈。它不断地表演着，好像有一架摄像机正对准它，记录着它的优雅。

然而当它处于一群海鸥当中时，就完全变了个样子，所有的优雅和庄严都堕落为肮脏的内斗与残忍。还是那只海鸥，它像炸弹般冲入鸥群中，抢走一点肉屑，激起散落的羽毛和引来一阵愤怒的尖叫……

海鸥之间不存在着分享与礼貌，只有嫉妒和凶残的竞争。如果有人一只海鸥的腿上系上一根红丝带，使它显得与众不同，这就等于宣判了它的死刑——其他海鸥会用爪子和嘴对它发动无比猛烈的攻击，一定要让它皮开肉绽，直到倒在地上成为血肉模糊的一团，才心满意足地停止。

如果一定要选一种鸟儿作为人类社会的榜样，那么海鸥绝对不是个好选择，那么有没有更好的选择呢？

有。大雁就是我们的选择。

一年之中，雁群共有两次宏伟壮丽的迁徙，每次都是跋涉几万英里，有时一天内就可以飞越好几百英里的距离。雁群在穿越无数障碍的过程中，表现得像一个高效的天然团队，很多方面都使我们深受启迪。

团队意识根深蒂固地扎根于每只大雁的心中。在雁群前进的过程中，每只大雁会以叫声来鼓励前后的伙伴继续前进。一路上，它们就是靠

着这不断的叫声，热情十足地给同伴以精神鼓舞。

当一只大雁因生病或受伤而掉队时，雁群也不会遗弃它，而是会有其他两只大雁协助并保护它，始终伴随在它左右，甚至陪伴它落到地上——直到生病的大雁康复或死亡为止。

合作意识似乎是大雁的一种本能，但是雁群为什么以V字形的排列方式飞行，却始终是一个谜。

经过科学研究发现，V字形排列飞行方式的内在机理是为了更有效地前进。当前面的大雁拍动翅膀的时候能形成局部的真空，由于空气漩涡的升力，会提供给尾随它的同伴以上升的力量。这样，后面的大雁就可以借力飞行。同样的体力付出，这种形式却可以让大雁比单独飞行多出12%的距离。也就是说，V字形这种最为合理的队列方式使雁群飞得更远，更好地寻找食物和栖息地。

而且，这种阵形有一种内在的凝聚力，任何一只大雁如果脱离这个阵列，就马上受到一种阻止它飞行的拉力和阻力，使它迅速归回大队之中，充分利用前面一只雁所造成的提升力。可是如果它们彼此之间距离太近，就会互相“干扰”；如果太远，就削弱了彼此间的“鼓动力”。所以，V字队形对雁阵来说，是最为合理的阵形。

同样的道理，当我们置身于拥有相同目标的团队之中时，每个成员都能更快速、更容易地到达目的地，因为我们彼此能相互推动。如果我们和大雁一样聪明的话，就会选择进入一个与自己目标一致的队伍中，而且乐意接受团队成员的协助和帮助，也愿意协助团队其他成员。

所以，从这个意义上来说，无论是团队意识还是合作方式，大雁都是现代人的神奇样板。在现实生活中，为了摆脱单凭个人力量无法摆脱的困境，人类应该虚心地向大雁为师。

目录

Contents

第一部分 合作：V字形的迁徙阵列

- ①002 任何组织和企业的成功，都是靠团队而不是靠个人。
- ①004 高效的知识团队能够利用各种专家，更强调商业而非技术技能。
- ①007 就在你由独立走向相互依赖的那一刻，你进入管理角色了。
- ①009 最好的CEO是构建他们的团队来达成梦想。
- ①011 杰出的领袖……通过对自我了解来实现自我控制，并对他人产生影响。
- ①013 真正的领导者都能够让其他人更好地团结在自己的周围。
- ①017 能运用他人的能力去完成工作的人是伟大的。
- ①020 现代组织不是老板和下属的组织，而是一个团队。
- ①022 备受赞美的技术、打法和风格不是最重要的，更重要的是团队精神！
- ①025 管理最重要的功能可能在于激发出团队精神这个令人捉摸不定的特质。
- ①027 团队如果少了大家一起成长的机会，就无法发展出信任感。
- ①028 员工有100个时，领导应在最前面；员工有1万人时，领导则应在后面。
- ①031 在动态环境中，不确定性是常规而不是例外。
- ①033 共同工作或有观察者的时候，活动效率会比单独工作时发生变化。

第二部分 搭配：雁阵中的协调

- ①038 预定目标的实现，取决于个人努力与群体努力的结合程度。
- ①040 如果青年人有经验、老年人有精力，世界将更美好。

- ①42 经营一份事业最安全的方法是带出一组最佳的工作团队。
- ①45 没有一种能力比另一种更高明,团队成员间应该是平等的关系。
- ①48 人不可以求备,必舍其所短,取其所长。
- ①50 用人不在于如何减少人的短处,而在于如何发挥人的长处。
- ①52 一名伟大的球星最突出的能力就是让周围的队友变得更好。
- ①54 成功的团队被视为一种策略——综合运用人力资源,来达到组织目标。
- ①57 最大的问题和难题是在团体的格局内发展个人创造才能。
- ①59 成功的条件不是“团队中哪一个能力更强”,而是“全体能否有更好的表现”。
- ①61 对于管理的所有职能来说,平衡原则是普遍使用的。
- ①63 有效的管理总是一种随机制宜的,或因情况而异的管理。
- ①65 垃圾是放错位置的宝贝。
- ①68 凡事都有一个安置的地方,一切都在它应在的地方。
- ①70 80%的结果归结于20%的原因。
- ①72 企业并不总是越大越好。

第三部分 冲突:化干戈为玉帛

- ①76 团队出现问题并不是疏于管理,而是由于团队理念出了问题。
- ①80 投射作用是凭主观推断外界事物,或把自己的过错归咎于人。
- ①82 一个人的自身状态会影响他的观察视线。
- ①85 让人们尽情地宣泄抱怨和意见,从而使工作效率大大提高。
- ①88 人们有过分强调自己的贡献和尽量缩小自己责任的倾向。

- ⑨90 管理者好比是交响乐队的指挥,让乐手融合出精彩的音乐表演。
- ⑨93 怀疑和不信任是公司真正的成本之源。
- ⑨95 木屑太多不是好木匠。
- ⑨97 世上最大的挑战是把同样的梦想注入两个人心中。
- ⑨99 内部控制是一个公司的防汛系统,必须在洪水来临之前建好。
- 103 我想听各种原始的争论,而不是忙于调和。
- 105 只有那些最能适应变化的物种才能繁衍不断。
- 108 灵活性须灵活用,主动权要主动抓。
- 110 真正的生活是……理想与可能两者之间不断的妥协。
- 112 只有蠢人和死人永不改变他们的立场。
- 114 不管在什么情况下,最重要的还是要有倾听部下心声的基本态度。

第四部分 和谐:来自同伴的引力

- 118 如果一个生命,其周围同类生命太少的话,会因为得不到帮助而死亡;如果太多,则会因为得不到足够的生命资源而死亡。
- 121 要让时针走得准,必须控制好秒针的运行。
- 123 我们通常都会对与自己相似的人更有好感。
- 126 保持一个“既能感受到对方的体温又不挨扎”的最佳距离,是关系良好的要诀。
- 129 如果一个组织需要天才或超人管理的话,那么它就不可能生存下去。
- 130 管理中最缺乏的是真正懂得如何与普通员工打交道的人。
- 132 企业的经营已经不再是强调个人主义,而是强调团队合作。

- ①34 你们会发现我作风开放，会发现我突然走进来，很想和科员谈话。
- ①36 走到一起是开始，融入到一起是进步，合作到一起是成功。
- ①39 即使你的团队已经走上正轨，也需要每天给员工补充新东西。
- ①41 杰出的领导者知道，被尊敬远比受欢迎重要。
- ①44 领导者和被领导者的关系越融洽，管理效率也就越高。
- ①47 尊重上司是一种责任，而尊重部属则是一种高贵的修养。
- ①49 人们喜欢为尊重他们的人工作。
- ①51 当理解问题的性质并信任别人时，作出决策会比较容易一些。
- ①54 建立让人信任的第一印象。
- ①56 协调内外关系，从协调内部关系开始。

第五部分 士气：鼓励而不是嘘声

- ①60 主管不是只告诉别人怎么干的家伙，而是要设法激发团队产生热情。
- ①62 命令只能指挥人，榜样却能吸引人。
- ①64 人们对越是得不到的东西，就越想得到。
- ①66 适度的奖赏有利于巩固个体的内在动机，过多的奖赏却可能降低。
- ①69 要让不同业务的管理层互相竞争，不断寻找最佳发展机会。
- ①72 工作应该能够提供精神上、经济上以及个人职业生涯的发展机会。
- ①74 只有当一切音响被一个统一的和声所吞没时，才能成为音乐。
- ①77 薪金是能满足人们尊重和认同需要的地位象征，是一种重要奖励。
- ①79 没有评估，就无法管理。
- ①81 外在压力增加时，可以增强内在的动力。

- ①84 别把人梦想成某种人，而应把他们锤炼成某种人。

第六部分 目标：在那遥远的地方

- ①88 只有引导上下全力以赴，才能达到预期的成果。
- ①90 每个人都会支持他参与的事物。
- ①92 任意指派任务，根本就是侮辱部属的行为。
- ①94 经理必须让部属充分发挥自我才能，独立作业以担负份内完全职责。
- ①96 如果无法了解到工作目标，必然无法对工作产生信心。
- ①99 孤独的英雄注定失败，真正的力量来自为共同目标努力的团队成员。
- ②01 只有把眼界放在远方地平线的人才能找到正确的道路。
- ②03 你不能衡量它，就不能管理它。

第七部分 沟通：让同伴听懂你

- ②06 在无线电传输中，输出输入信号不一致会带来音质和图像变形。
- ②09 快速办事的前提是快速传递信息。
- ②11 在信息不对称的沟通环境中，要得寸先进尺比较容易达到目标。
- ②13 两个物体在振动时，只有振动频率协调，才能发生共鸣。
- ②15 留白天地宽。
- ②17 有效地交流，对组织的气氛和效率会产生有益的影响。
- ②19 你与人争辩和冲突即使会赢，也只是一个空洞的胜利。
- ②21 管理就是让大家知道你的规划和要求，并用利益联系大家。

- ②22 存在对工作发牢骚者的公司,比人们把牢骚闷在心里的公司要成功得多。
- ②24 有效的沟通,取决于沟通者对议题的充分掌握。
- ②26 一个能从别人的观念来看事情的人,永远不必为自己的前途担心。
- ②28 沟通的成功,靠的是同情地把握别人的观点。
- ②30 与人相处得好坏,在很大程度上取决于我们用什么方式与人打交道。
- ②32 重要的不是你告诉了别人什么,而是别人听到了什么。
- ②34 信息与反馈之间越不畅通,就愈有可能使对方迷惑不解。
- ②36 管理的定义很简单,过去、现在、未来都是沟通。
- ②38 从上到下的信息只有20%~25%被理解,从下到上的反馈不超过10%。
- ②40 如果你想学习,你必须先在心里有一个疑问。
- ②41 只有用心聆听别人的心声,才会让他们说出真正的想法与感受。
- ②45 后 记

第一部分

合作：V字形的迁徙阵列

He Zuo: V Zi Xing De Qian Xi Zhen Lie



任何组织和企业的成功，都是靠团队而不是靠个人。（《逆领导思考》作者罗伯特·凯利）

战国末年，秦国宫里发生一起叛乱，牵连到吕不韦。秦王政觉得留着吕不韦碍事，把吕不韦免了职。后来又发现吕不韦势力不小，就逼他自杀了事。

吕不韦一倒台，秦国一些贵族、大臣就议论起来，说列国的人跑到秦国来，都是为他们本国打算，有的说不定是来当间谍的。他们请秦王政把客卿统统撵出秦国。秦王政接受这个意见，就下了一道逐客令，大小官员凡不是秦国人，都得三日之内离开秦国，否则严惩不贷。

有个楚国来的客卿李斯，原是著名儒家学派代表荀况的学生。他来到秦国，被吕不韦留下来当了客卿。这一回，李斯也挨到被驱逐的份儿，心里挺不服气。离开咸阳的时候，他觉得就这么离开实在不甘心，便给秦王上书要求收回逐客令。

李斯上书的主要内容是说：秦国的先王曾经广求贤士。比如秦穆公求士，从四面八方收罗人才，得到了由余、百里奚、蹇叔、丕豹、公孙支等人的扶持，结果并国二十，遂霸西戎。秦孝公使用商鞅变法，移风易俗，得以国家富强，百姓乐逸，扩展土地千里，奠定了秦国富强的基础。秦惠王用张仪之计，破坏了六国的合纵策略，使诸侯四面事秦。秦昭王得范雎，成就了秦国帝业。由此观之，客卿是秦国强大起来的重要因素，如果没有他们，秦国是不会强大起来的。然后，他拿秦王喜欢的珠玉锦绣、奢华宝物作比喻，指出这些东西都不出自秦国，但是秦王还是乐于使用。而用人却不这样了，不问人是否有才，不论曲直，不是秦人的一律逐出，这绝不是跨海内、制诸侯之术。



接着，李斯指出：泰山不让土壤，故能成其大；河海不择细流，故能就其深；王者不却众庶，故能明其德。所以他说：“夫物不产于秦，可宝者多；士不产于秦，而愿忠者众。今逐客以资敌国，损民以仇，内自虚而外树怨于诸侯，求国之无危，不可得也。”

他认为，把人才推到别的国家去就是帮助别人、削弱自己的做法。信送出去之后，李斯知道秦王的厉害，又感到害怕，于是便开溜了。

秦王见到上书之后，恍然大悟，赶快派人把李斯从半路上找回来，恢复他的官职，还取消了逐客令，并四处传令，挽留各方人才，共商统一大计。到此，可以说秦国完成了灭掉六国的最后一步准备，这是完全专业化的人才策略，为秦国聚集了最好的人力资源。

秦国君臣之间的这一角逐，似乎可以视为是团队主管对于整合团队人才的作用的一个认识转变过程。其中的道理很简单，但是要让置身各种矛盾中的主管明白，似乎就不那么简单。

一个主管要想成功，必须培养团队合作。而他本身首先要带头鼓励合作而不是竞争。肯尼迪总统曾说，前进的最佳方式是与他人一道前进。很多主管热衷于竞争，嫉妒他人的业绩和才能，恐惧下属的成就超过自己，而事实上没有一个领导者会因为自己的下属做得好、优秀而吃尽苦头。成功的领导者总是力求通过合作来消除分歧，达成共识，建立一种互信的领导模式。

为了推动团队合作，主管要定出合理的规则和规范。一个团队中如果某一个人老是付出而另外一个人老是获得，这就是鞭打快牛，不公平。这种情形下没有可能合作。要想有效地推动合作，领导者必须订立一个普遍认同的合作规范，采取一种公平的管理原则。

领导者要使团队成员拥有共同的未来前景，让大家相信团队可以走到这一步，这时人们不会计较眼前的一些得失，会主动合作完成任务。

之所以说要把人才整合进团队，是因为如果缺乏整合，那么人才就无法得到信用，也就无从发挥。这也就是战国时期各国纷纷不惜将宰相之职由客卿担任的原因。其中最为典型的，莫过于苏秦佩六国相印进行合纵大

战略的部署。

孔子的治国理论高深纯正，但是一生风尘碌碌，却始终没有得到发挥。而李斯、姜子牙、诸葛亮直至刘伯温，之所以能够在政治军事舞台上长袖善舞，挥洒自如，就是因为他们被整合进了决策团队之中。古代那些高人隐士、侠客、说客，多少有同样的性质。古代帝王边上的贤臣弄臣，也如此。古代的大人物身边的心腹、师爷，实际上也是被整合进入团队的人才。

真正的人才在团队中的特点与其他成员不同，他必须有独立的人格、学识、追求与个性；合则留、不合则飘然而去。也正因如此，他才敢于为团队提供接近真理、超乎常规、符合客观规律与客观情况、提高效率的方法与作品，对主管的决策作参考，从而起到团队的内部人员所不敢所不能做到的智囊的作用。

**高效的知识团队能够利用各种专家，更强
调商业而非技术技能。**

（林肯电气公司董事长唐纳德·黑斯廷斯）

公元502年，萧衍篡夺了齐朝的政权，接受了陶弘景的意见，改国号为梁。

梁武帝知道陶弘景是个人才，曾经手敕请他出山，并且还赐给他一张鹿皮巾。后来又多次加以礼聘，陶弘景始终不肯依就，只是给梁武帝画了一幅画送去。

陶弘景在画上画了两头牛，一头自由自在地在青草之间漫步，另一头牛戴着黄金做的笼头，主人用绳子牵着它，用木棒驱赶着它。梁武帝看了陶弘景



送给他的“二牛图”，自然领会了陶弘景的画外之言，他笑着说：“此人无所不作，欲曳尾之龟，岂有可致之理。”

梁武帝知道陶弘景不会来做官，就不再强请，但是，自此以后，梁武帝每逢国家有吉凶征讨的大事需要决定，就派人到茅山向陶弘景咨询。每个月都有几封书信和他往来，因此史书上说：“时人谓为山中宰相。”

梁武帝和陶弘景的关系，用现代管理学的观点来看，就是一个主管与“外脑”的关系。

所谓兵到用时方恨少。当遇到一个临时性的课题，团队内部的人力不能解决，又不值得专门设置岗位时，这时可以临时聘请专家。这种方法可以帮助您节省资金，解决问题。在经济迅猛发展、分工越来越细的今天，没有哪个企业能够拥有和“养得起”足以解决任何问题的各种专业人才。为此，经理人使用人才，需要超出企业，甚至超出国界，在更大范围内把外脑整合进团队之中。

其实，外脑本身没有老板会开公司，本身也未必比团队中的成员更能干，而且也绝不是外来的和尚会念经，然而外脑的真正价值在于，他本身不是团队的人，因而能够运用外部的观察视角，来看团队内部面临的问题，可以看到团队成员从内部所看不到的事情。

除此之外，当企业需要的不仅是专业人才，还包括其他的稀缺资源时，比如某些研发项目，不仅需要顶尖的人才，还需要尖端的设备和知识网，这就不是一般企业能自建的。而且也不能通过临时聘请专家解决。如果恰好社会有这样的机构，那就可以考虑采用与它联合、合作等多种方式，借助它的人才和资源。我们打个比方来说，在三个和尚没水喝的困境当中，如果由庙城出钱，聘请当地的自来水公司来铺设管道，安装上几个自来水龙头，就属于这种利用“外脑”的合作方式。

除了职能上的充实之外，聘请外脑还有助于使团队的决策更加科学化，而不会陷入那种“全体一致”的错误。

20世纪90年代，美国社会心理学家詹尼斯对大量错误的群体决定进行分析后得出了一个结论：一个群体的内聚力越强，就越容易导致群体思



维的错误。因为在群体决定时，本来有不同意见者也碍于群体的压力而不再坚持己见，也会觉得集体的决策似乎是对的，按照少数服从多数的原则，听从大家的意见。

同时群体中的成员认为决定是大家做出的，责任由大家分担，个体较少负有直接责任，所以就很容易产生从众心理。可是“局外的专家们”却可以对群体成员提出挑战，对决策方案进行评价或提出看法，就可能避免近亲繁殖的弊端，从而给群体带来新的思维。

如果是临时性地聘请“外脑”专家，双方具有明确的契约合作关系，那么主管就必须注意以下几点：

一、清楚自我需求。在聘请专家之前，首先要想清楚：自己的目标是什么，需要哪些帮助，需要哪方面的专家，如何去寻找。这样才能确保充分利用专家的工作，使每一分钱都花在刀刃上。

二、慎重选择专家。通常的做法是：了解专家的声誉和口碑，与之进行尝试性的接触，在初步面谈时，试图探讨实质性的问题，以此来了解其能力。通常来说，在专家服务的市场中，市场选择的规律是非常明显的，如果某专家具有较高的能力，就会有较好的声誉和口碑，身价自然也高一些。

三、摆正您和专家的位置。专家的工作是参谋，他为您提供解决方案，大主意还得您自己来拿。您既要珍视专家“旁观者清”的优势，又不要盲从，过于依赖专家。必须把专家的建议和企业的实际情况结合起来，确保方案的切实可行。

不仅如此，本土企业也可以起用外籍专家，这样可以把外国先进的管理经验带入内部，也有利于企业的产品打入国际市场。李嘉诚的长江实业集团的骨干人才，有1/3是来自各个国家的“洋人”，这和长江实业在国际上的迅猛发展不无关系。