

Depend on the team to win

靠团队

● 赖新元 编著

取胜

没有完美的个人 只有完美的团队
拥有优秀团队就拥有了核心竞争力
团队是任何单位取胜的关键

励志
精品

吉林大学出版社

Depend on the team to win

靠团队

● 赖新元 编著

取胜

没有完美的个人 只有完美的团队
拥有优秀团队就拥有了核心竞争力
团队是任何单位取胜的关键

励志
精品

吉林大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

靠团队取胜/赖新元编著. —长春:吉林大学出版社,
2007. 6

ISBN 978 - 7 - 5601 - 3623 - 3

I. 靠… II. 赖… III. 组织管理学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 082633 号

靠团队取胜

赖新元 编著

责任编辑、责任校对:许海生 封面设计:梁显文

吉林大学出版社出版、发行

北京市北关闸印刷厂 印刷

787 × 1092 毫米 1/16 开本 13.25 印张 142 千字

2007 年 6 月 第 1 版 2007 年 6 月 第 1 次印刷

定价:24.8 元

ISBN 978 - 7 - 5601 - 3623 - 3

版权所有 翻印必究

社址:长春市明德路 421 号 邮编:130021

发行部电话:0431 - 88499826

网址:<http://www.jlu.com.cn>

E-mail:jlup@mail.jlu.edu.cn

序

这不是一个单打独斗的年代，
这是一个团队制胜的年代；
这不是一个只要精英不要团队的时代，
这是一个需要精英更需要团队的时代。
没有谁能独自成功，
惟有依靠团队取胜。

在专业化分工越来越细、全球化日益临近的年代，竞争也变得越来越激烈。今天，没有哪个人能单靠自己的力量独自成功地完成某项事业，也没有哪个企业能不依靠团队而取得佳绩的。个人、企业都必须依靠团队，发挥团队的力量才能取得胜利，赢得成功。

相信大家都记得，2004 年的雅典奥运会上，中国女排第一主力赵蕊蕊因伤无法上阵，舆论因此惊呼：中国女排的“网上长城”坍塌了。赛前被寄予厚望的中国女排夺冠似乎也没有多大希望了。然而，中国女排最终还是夺得了阔别二十年之久的奥运冠军。论实力，中国女排并不是最强的，特别是缺少了“有决定作用”的赵蕊蕊，但为什么中国女排能战胜那些世界强队，特别是在决赛中上演惊天大逆转战胜俄罗斯队呢？中国女排教练陈忠和

说得再明白不过：“我们没有绝对的实力去战胜对手，只能靠团队精神，靠拼搏精神去赢得胜利。”

这就是团队的力量，这就是团队精神的力量。然而我们企业的员工，包括相当数量的领导却或是对此一无所知，或是不予重视，结果使得本该一片大好的形势化为乌有。这种教训难道不多吗？难道不应吸取吗？

本书多方位、全角度的向人们阐述如何利用团队去获取成功，每个人需要为团队建设做些什么，什么样的团队是受欢迎的，以及如何培育团队精神。

本书要告诉人们的就是，一个如果不依靠团队将难成大事，一个企业如果不依靠团队将举步维艰。本书适合普通员工和管理人员阅读；希望本书能为增强个人、企事业单位等的团队精神提供些许帮助。

赖新元

2007 年夏于北京

目 录

◆第一章	假如没有团队精神	1
第一节	时代需要伟大的团队	2
第二节	人多未必力量大	5
第三节	精英球队不一定会赢	8
第四节	人心不齐的团队,干不成任何事情	11
第五节	没有完美的个人,只有完美的团队	15
◆第二章	没有谁能独自成功	19
第一节	单枪匹马难成事	20
第二节	谁也离不开他人的支持	26
第三节	只考虑自己的人,成不了大业	28
第四节	怕别人得到好处,自己永远也得不到好处	33
第五节	没有谁能独自生存	36
第六节	每个人都要有团队意识	39
第七节	不要轻易离开你的团队	42
第八节	凡事采取合作的态度	45
◆第三章	凭什么取胜	49
第一节	团队精神是企业真正的核心竞争力	50
第二节	团队协作推动公司进步	53

第三节	学蚂蚁抱成团	56
第四节	拒绝一个人的战斗	59
第五节	团结一切可以团结的力量 ——克莱斯勒如何起死回生	62
第六节	团队的好坏决定事业的成败	67
第七节	团队精神决定职场生存	70
第八节	融入团队,众人拾柴火焰高	73
第九节	团结就是力量	75
第十节	步调一致,才能赢得胜利	77
◆第四章	为团队尽职尽责	81
第一节	服从没有借口	82
第二节	不轻视和抱怨工作	88
第三节	坚忍不拔,追求卓越	93
第四节	向罗文学习	96
第五节	摒弃“差一点”情结	100
第六节	全力以赴支持领导	102
第七节	主动帮助陷入困境的同事	105
第八节	树立强烈的使命感	109
第九节	无条件的履行职责	113
第十节	做得超过公司的预期	116
◆第五章	这样的团队受欢迎	121
第一节	跨国公司青睐高效团队	122
第二节	以学习葆青春——融入学习型团队	125
第三节	以协作求进步——融入协作型团队	130

第四节	以创新促发展——融入创新型团队	134
第五节	以竞争挖潜能——融入竞争型团队	138
第六节	以互补增实力——融入互补型团队	143
第七节	没有沟通,就没有团队	146
第六章	不利于团队的八种行为	151
第一节	只做分内之事	152
第二节	各自为政,相互牵制	154
第三节	不从团队角度出发	156
第四节	拒不承认错误	160
第五节	期待不劳而获	162
第六节	凡事总爱拖延	165
第七节	把工作当苦役	167
第八节	事不关己,高高挂起	170
第七章	打造核心竞争力——团队精神	175
第一节	像狼一样结成团队	176
第二节	刘邦如何打败项羽	180
第三节	打造团队精神的三利器	182
第四节	每一种角色都不能少	187
第五节	让合适的人做合适的事	192
第六节	规则是给别人定的,更是给自己定的	194
第七节	向球队学习团队合作	197
第八节	靠团队取胜	200



第一章

假如没有团队精神

- ◎ 时代需要伟大的团队
- ◎ 人多未必力量大
- ◎ 精英球队不一定会赢
- ◎ 人心不齐的团队，干不成任何事情
- ◎ 没有完美的个人，只有完美的团队



第一节 时代需要伟大的团队

20 世纪最伟大的篮球运动员“飞人”迈克尔·乔丹有一句名言：“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。”

提起篮球，提起 NBA，人们自然会想到乔丹，想到芝加哥公牛队，想到由乔丹率领的梦之队。

从古到今，任何时代，人们都需要英雄，需要英雄崇拜。但是，任何时代，英雄的业绩都不是一个人创造的，乔丹也不例外。那时的芝加哥公牛队还有皮蓬、罗德曼、科尔、朗利、库科奇、格兰特等杰出的运动员，他们组成了一支优秀的团队，才成就了芝加哥公牛队两个三连冠的霸业。可以说没有乔丹，就没有芝加哥公牛队 20 世纪 90 年代的辉煌；没有乔丹那帮伙伴，也同样不会有那个辉煌的时代。

时代需要英雄，更需要伟大的团队。

不仅体育中的团队项目如此，现代社会中的商战也是如此。

时势造英雄，这是我们最喜欢说的一句话。现实中也的确如此。柳传志、杨元庆、郭为就是中国改革开放以来，IT 界发展造就的时势英雄。但这二三年联想的发展出了一些问题，遇到了一些困难，原因肯定是多方面的，但团队建设的不足是原因之一。人力资源专家章义伍先生的一篇文章“把信带给杨元庆——谈联



想与麦当劳的文化差距”分析得很有道理。

章先生说：“联想与麦当劳在人力资源上的差别主要体现在领导团队建设、干部选拔、培训机制、人员激励四个方面。”

“联想的总裁几乎无人不晓；但中国麦当劳的总裁是谁，恐怕就很少有人知道了。”

“联想很强调企业家和能人的贡献，而麦当劳强调的是管理团队。”

“联想‘班子’优秀主要体现在以杨元庆为首的高层，在中层，也就是事业部和部门经理这个层面，比较之下却没有麦当劳那么理想。”

“联想大部分中高层人才是内部提拔的，而麦当劳永远是60%左右的人员内部招聘，40%外部引进，确保管理层的内外融合。”

从章先生的分析中，我们看出，一个企业不仅仅需要高层那么几个英雄人物，更需要形成中层强有力的团队，也需要普通员工的团队精神。现在联想也意识到了这个问题。最近联想集团“打造虎狼之师”的口号，就是想重现联想创业时的团队战斗力。

一个人活着是要有一点精神的，一家企业的生存和发展也是需要精神力量的。无数的个人精神，凝聚成一种团队精神，这家企业才能兴旺发达，基业长青。

《西游记》中的孙悟空是妇孺皆知的人物。他从一个猢猻到斗战胜佛，可以说是一个由“个人奋斗”失败后转向“团队成功”、最终实现个人价值的经典案例。试想一下，如果孙悟空没有加入唐僧的取经团队之中，他或许仍只是一个单打独斗的英雄，



但绝不能成就一项伟大的事业。

当然，一个团队中如果没有孙悟空式的精英人物也是不行的。正所谓“时代需要精英，精英需要团队”。可团队与精英应当是相互融合的，个人价值的目标也必须与团队的价值追求一致。

众所周知，人首先是以个体的形式存在于团队之中的，每个人都有自己的价值追求。现代企业制度的逐步建立，为个人价值实现提供了空间和舞台；但个人在企业中的价值实现，必须与团队的价值追求和理想信念一致。

在一个优秀的团队中，肯定会有不少充满激情、充满斗志、技术优良的人才，但如果不把自己的价值追求目标同团队的价值追求相结合，以个人的是非判断标准行事，那就只能回到自己理想的“花果山”，丧失在团队中“成佛”的机会。

因为，在全球经济一体化的框架下，欧美的通用电气（GE）、飞利浦、施乐、摩托罗拉，日本的丰田、索尼等跨国公司早已广泛地将团队精神运用于企业经营之中，并获得了巨大的成就。对此，李东生总裁在 TCL 集团企业文化创新活动大会上曾有过精辟的阐述：“在现代市场竞争中，要加强团队协作，提高资源整合能力和整体系统的有效性，保障企业资源效益最大化，综合竞争力才能够做到最强。”并重申“我们要成长为具有国际竞争力的世界级企业，首先要培养一支能管理具有国际竞争力的世界级企业的职业化经理队伍，在企业竞争的诸多因素当中，人的因素是第一位的。”

由此可见，人才队伍的建设，团队精神的培养，不仅仅关系到 TCL 集团事业的成败，也关系到所有企业发展的成败，它已成



为 21 世纪的第一大资源。只要我们拥有业界优秀的人才，拥有一支精诚合作的团队，就能把企业有限的资源进行有效的配置，并使之实现系统的最优化、效益的最大化，这样才会拥有美好的未来！才能使中国的企业真正走向世界，成为具有国际竞争力的世界级企业。否则，一切的战略目标都会落空。

第二节 人多未必力量大

中国有一句古话说“人多力量大”。其实，在群体组织的实验中，并不会必然得出 $1+1>2$ 的结果。德国科学家瑞格尔曼的拉绳实验能告诉我们这一点：

瑞格尔曼把参加测试的人分成四组，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%。

组建团队的目的就是要发挥团队的整体威力，使团队的整体大于各部分之和，而拉绳实验却告诉我们： $1+1<2$ ，即整体小于



各部分之和。这一实验结果向团队的组织者发出了挑战。

在一个团队中，只有每个人都最大限度地发挥出自己的力量，并与团队目标保持一致，才能发挥团队的巨大威力，产生出整体力量大于各部分之和的协同效应。那么，到底是什么因素影响了团队整体力量的发挥呢？

实际上，影响团队成员表现的因素有很多，只有把每一个方面、每一个环节都做得非常完善，才能保证团队力量的发挥。相反，如果团队建设中的一些小事、一些细节做不到位，都会影响团队成员的积极性，进而影响团队整体的威力。这也是汪中求先生在《细节决定成败》一书中强调的理念。一个团队要实现整体力量的发挥，应该注意以下三个方面。

首先，机制公平。团队中的每一个成员都会有公平的要求。公平可分为程序上的公平和结果上的公平。一般说来，程序上的公平比结果上的公平更能对团队成员产生影响。比如，在百米赛跑中，在公平的比赛机制下，人们只会向自己而不会向别人抱怨没有跑第一，但如果参赛者没有站在同一起跑线上，那么人们就会对结果是否公平产生异议。程序上的公平是要给人以平等的机会，而结果上的公平是要给人以平等的结果。在满足程序上公平的前提下，结果上的不公平只会表明个人的能力以及努力程度。如果程序上不公平，那么就会导致秩序混乱。所以，相对而言，程序上的公平比结果上的公平更重要。如果不注重程序上的公平，而只追求结果上的公平，则会影响业绩突出的团队成员的积极性，进而影响整个团队的绩效。当然，如果只追求程序上的公平而忽视结果上的公平，那也会产生很多问题。



其次，绩效评估体系公平、透明。绩效评价虽然看重的是整个团队的绩效，但因为团队绩效是每个成员协同努力的结果，所以组织者必须重视团队成员个人的作用。基于此，一个团队需要有一套公平、透明的绩效评估体系，对成员的努力绩效做出评价。如果团队评估体系不够透明，或者不够科学，就会影响团队成员的积极性，进而影响整个团队的绩效。可以想象，如果不对团队成员的个人努力做出评估，团队中就会有人像南郭先生那样滥竽充数，不仅不能为团队建设作出贡献，反而还会影响其他团队成员的积极性。

第三，人际关系氛围良好。社会学的前辈费孝通先生在谈到人际关系的时候，对我国的人际关系曾作了一个形象的比喻，他说：“中国的人际关系就像一块石子扔到水里一样，溅起好多好多的波纹，一圈一圈的波纹向外扩散，由近及远，互相交错，利益关系复杂。”这个比喻非常形象。如一个有着三个人的小单位，构成了一种简单的三个人的的人际关系；如果增加一个人，就会相应地增加三种人际关系，如果加入的人越多，那么形成的关系也就越复杂。因为每一个人都像投入水中的石块一样，以自己为中心，形成一圈一圈的波纹似的由亲而疏的关系网，在相互交错中形成错综复杂的关系。复杂的人际关系，会对团队绩效产生很多负面的影响，原因是人们在人际关系方面耗费的精力太多了。毕竟人的精力是有限的，花费过多的精力在人际关系方面，那用在工作上的肯定就少了，这样一来就必然会影响到团队整体绩效。所以，团队一定要创造一种和谐的人际关系氛围，使团队成员可以在简单的人际关系中，轻松而又积极地进行工作。



解决好以上三个问题，组织内的成员就能协调一致地行动，减少或避免产生内耗，使整体产生大于部分之和的协同效应。所以说，人多未必力量大，只有形成了团队，才能产生强大的力量。

第三节 精英球队不一定会赢

“团队”是一个被人经常提起的词语，也是在企业里面最为流行的词语。在常人眼里，最优秀的团队一定是由最优秀的个人组成的。其实，最优秀的个人如果没有卓越的团队精神，没有共同的目标，即使每一个个体都是举世无双的，也不一定能组成最优秀的团队。因为一个人再完美，也不过是沧海之中的一滴水，唯有一个团队，一个优秀的团队，才是广阔无垠的大海。

有这么一个例子可以很好地说明问题。美国每年的职业篮球大赛结束后，都会从各个优胜队伍中挑选出最优秀的球员，组成梦之队赴各地比赛，以期制造另一波高潮。但“梦之队”总是胜少负多，经常令球迷失望。之所以如此，原因就在于他们并不是真正意义上的团队。虽然他们都是每个队最顶尖的球员，但是由于平时分属不同球队，在短时间内无法做到打法上的默契，而且，很多球员都自恃球技过人，因此无法形成团队精神，因而就无法构成有效的团队，胜少负多的结局自然也就在情理之中了。

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，团队成员之间的行为也应该相互依存、



相互影响，并且成员之间能很好地合作，一致追求集体的成功。团队精神代表的是一系列鼓励成员间倾听他人意见，并且积极回应他人观点、对他人提供支持并尊重他人兴趣和成就的价值观念。而且，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够适应环境不断发展变化的要求。

团队和一般群体不同，它是一个有机整体，团队成员除了具有独立完成工作的能力之外，还应该具有与他人合作共同完成工作的能力。

从绩效角度来讲，团队优秀的绩效源于团队成员个人的贡献，却永远大于团队成员个人贡献的总和。而群体中成员没有协同工作的要求，群体的绩效则是群体成员个人绩效的总和。

我们可以这样来定义团队的概念：团队首先是一个共同体，这个共同体由团队成员和团队管理层组成，而且共同体的所有成员要协同工作来面对和解决问题，以求达到共同的目标。

1. 团队应树立一个目标

目标，是团队前进的方向和旗帜。任何团队都应该有一个目标，来为团队成员树立奋斗的信心。

自然界中有一种昆虫在吃食物的时候都是成群结队，第一个趴在第二个的身上，第二个趴在第三个的身上，由一只昆虫带队去寻找食物，这些昆虫连接起来就像一节一节的火车厢。管理学家曾做过一个实验，他们把这些像火车厢一样的昆虫连在一起，组成一个圆圈，然后在圆圈中放上它们喜欢吃的食物。结果，它们爬得精疲力竭也吃不到这些食物。