

TEAM: Together Everyone Achieve More

顺风船只能带你驶进平安港，
逆风船才能让你航向极乐岛

掌舵与划桨

面向风雨的生存智慧

张宏裕◎著



清华大学出版社

内容目录

2018
346

掌舵与划桨

面向风雨的生存智慧

张宏裕 著

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书作者精研既往历史中的领导楷模及典范人物,善于梳理凝炼出打造企业辉煌、促进家庭和谐、保证组织稳健的深刻启示与高妙睿智。以目标、潜能、人际关系与沟通、弹性、最佳生产力、肯定和赞美、团队精神与士气七个方面的英文第一个字母为标识 PERFORM, 仿佛开启疑惑、通达康庄的七把金钥匙,以期帮助陷于决策困境却找不着头绪的领导者,不畏风雨、扬帆破浪,安渡彼岸。

图字: 01-2010-0586

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话: 010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

掌舵与划桨: 面向风雨的生存智慧/张宏裕著. —北京: 清华大学出版社, 2011.6

ISBN 978-7-302-25613-7

I. ①掌… II. ①张… III. ①企业家—人物研究—中国 IV. ①K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 098518 号

责任编辑: 赵岸英

封面设计: 张 岩

版式设计: 文森时代

责任校对: 王 云

责任印制: 王秀菊

出版发行: 清华大学出版社

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座

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

邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175 邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者: 清华大学印刷厂

装 订 者: 三河市新茂装订有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 170×230 印 张: 16.25 字 数: 131 千字

版 次: 2011 年 6 月第 1 版 印 次: 2011 年 6 月第 1 次印刷

印 数: 1~4000

定 价: 36.00 元

产品编号: 035552-01

【自序】

人人划桨开大船，掌舵摇橹一条心

当南极企鹅赖以生存的冰山正在融化时，谁能感知危机意识，引领大家离开舒适圈，迈向新旅程呢？

《圣经·旧约·创世纪》记载：在诺亚的时代，人在地上罪恶甚大，心中思念的尽是恶，于是神——耶和华后悔造人，心中忧伤，要将人及走兽、爬虫、飞鸟从地上除灭。但诺亚是个义人，在神眼前蒙恩，他有三个儿子，神就对诺亚说：“因为地上人们的行径败坏，我要把他们毁灭。”

于是，诺亚接受神的启示，用歌斐木造一方舟，隔间内外涂松香，方舟顶造一透光处，分上中下三层。神并告诉诺亚：

“我要使洪水泛滥在地上，你要带着妻子、儿子与儿媳一家八口进入方舟，其他各带走兽、爬虫双双对对进入方舟，保全他们的性命。”诺亚就照神的吩咐制作方舟，邻人看到他们一家日夜不停，忙碌地制造方舟，认为天气大好，怎么会有洪水来袭？于是都嘲笑诺亚的痴傻。如此过了一段日子，神对诺亚说，

目 录



掌舵者的角色——七位智者面对风雨的生存智慧 / 1

我们能够，因为团队（Yes, we can; We're a team!） / 2

高效团队的特征：PERFORM / 3

人人划桨开大船，掌舵摇橹一条心 / 4

一、像教练：设定目标，示范教导 / 5

二、像动物园园长：有能力和包容个性，去组成多元化团队 / 8

三、像牧羊人：沟通倾听，竿杖指引 / 11

四、像摩西：值得托付，信赖追随 / 13

五、像工头：有效执行，达成任务 / 15

六、像圣诞老人：及时奖励，公平分饼 / 17

七、像指挥家：分工设职，协调合作 / 19



我们能够，因为团队（Yes, we can; We're a team!） / 23

一、人人划桨开大船 / 24

二、团队力——今朝且看我 / 33

三、他山之石，学习标杆团队的建立 / 36

四、高绩效才是目的：A+团队的特征——PERFORM / 43



第一把金钥：共享团队目标的领航 / 51

一、创造共同愿景，追求卓越 / 52

二、目标是有底线的梦想，制定 SMART 目标 / 57

三、运用目标对话，转化目标为行动计划 / 62

四、撰写团队章程，定位成员角色 / 65



第二把金钥：赋能授权，塑造优势成员 / 69

一、释放员工惊人的潜能与才赋 / 70

二、展开授权，推动团队向前跑 / 74

三、授权才能得到更大的权力 / 79



第三把金钥：心连心，人际关系与沟通 / 87

一、建立正面稳固的人际关系 / 88

二、团队角色与人际沟通 / 94

三、团队沟通三部曲——正面态度、倾听表达与积极回馈 / 102

四、团队冲突的化解与处理 / 112



第四把金钥：因材施教的弹性领导风格 / 121

一、望、闻、问、切——诊断团队发展的阶段 / 122

二、做好团队的领头羊 / 129

三、弹性统领，合力追求工作绩效 / 133



第五把金钥：最佳团队生产力 / 141

一、召开富有成效的团队会议 / 142

二、走出决策误区，提高团队决策水平 / 149

三、不创新，就灭亡 / 161

四、打造团队规范与黄金纪律 / 169



第六把金钥：认可与赞美，加满团队油箱 / 177

- 一、激励技能诊断 / 178
- 二、激起团队的工作热情 / 183
- 三、激励，让团队的油箱永远满载 / 190
- 四、肯定赞美，是最美的声音 / 200



第七把金钥：打造 Yes, we can 的高昂士气 / 207

- 一、发扬团队精神——协力合作、凝聚力、高昂士气 / 208
- 二、协力合作，让团队具有灵魂 / 210
- 三、拥有归属感的凝聚力 / 219
- 四、无坚不摧的团队士气 / 222



附录 A——行动计划 / 227

- 一、A+团队特征检视（PERFORM） / 227
- 二、工具窗体：共同愿景 / 231
- 三、工具窗体：目标对话步骤 / 231
- 四、工具窗体：团队章程 / 232
- 五、工具窗体：团队人际关系测评 / 233
- 六、工具窗体：双赢绩效回馈 / 234
- 七、工具窗体：冲突化解的步骤 / 234
- 八、工具窗体：团队创新管理 / 235
- 九、工具窗体：团队规范 / 236
- 十、工具窗体：激励——绩效诊断表 / 237

掌舵者的角色——七位智者面对风雨的 生存智慧

美丽的鲜花是大地托住的

快乐的鸟群是森林托住的

我们的梦想是团队托住的

2004年11月2日，美国选民开始排队投票，决定总统人选，最后的获胜者还是布什。虽然许多媒体调侃布什的口才、智商、长相等，但仍然不能阻止布什的连任成功，因为让布什连任成功的背后，有一个布什团队。

布什团队的成员为了实现共同的目标（连任）而团结在一起，密切配合，共同协作，才能赢得最后的胜利；然而，从布什团队的八年执政，我们看到团队之前的成功经验并不能保证后续必然的成功。媒体评论布什团队的八年留下了经济衰退、纾困、债务、战争和沮丧，预算赤字逼近一兆美元，失业人口达1100万，失业率创十六年来新高。

我们能够，因为团队（Yes, we can; We're a team!）

因此当 Barack Obama（奥巴马）及其竞选团队，在竞选时提出 Change, we need 以及 Yes, we can 的愿景口号时，就不知激励并掳获了多少百姓的心。布什团队的表现良窳，后世自有公平论断，但如果我们长期观察任何一个团队出现下列征兆时，就是造成组织绩效不振的潜在因素：

1. 面对外部严峻竞争环境，决策者应思考转型变革。但组织内部的官僚气息或本位主义浓厚，流程繁文缛节，主管既不愿承担责任，也不愿与员工共享信息，造成团队士气低迷。

2. 员工彼此猜忌互防，不愿真心坦诚沟通。主管或因坐视不理，或因技巧不足，无法有效管理员工情绪。其次，员工面临内部会议频繁且冗长，视之为畏途，破坏性冲突不断，无法达成高质量决策。

3. 员工彼此信赖不足，表面上维持礼貌性的客气和谐，私下却冷漠不愿参与团队活动。喜欢背后批评，负面思想充斥，认为主管说的比做的多，而且常有一言堂现象。

4. 员工士气低迷，被动心态工作，不满绩效评核方式，对目标任务存疑，面临外部客户的需求，也无法提出有效解决方案。

高效团队的特征：PERFORM

想成为从优秀到卓越（A 到 A+）的高绩效团队，我归纳如下七个关键的特征：

1. Purpose（目标）：团队制定明确的目标，让航线更清

晰，以便掌稳舵手调整航向。

2. Empowerment（授权）：成员积极投入工作，勇于发现问题，不轻易妥协。

3. Relationship（人际关系与沟通）：换位思考，愿意倾听他人的意见，容许不一样的声音，打破冷漠的障碍。

4. Flexibility（弹性）：团队发展过程中，领导者发挥因材施教的领导风格，维护制度与纪律，让最短的木块变长（克服短处）。

5. Optimal productivity（最佳生产力）：打造创新的学习型团队，通过高效会议，制定卓越决策，并为错误的决策买单。

6. Recognition（肯定赞美）：从彼此信任开始，以共同担责（accountability）结束，并让赞扬与认可成为习惯。

7. Morale（团队精神与士气）：领悟雁群理论的合作精神与激励扶持，透过协力合作让团队具有灵魂。

人人划桨开大船，掌舵摇橹一条心

现今我们在面对经济海啸的冲击时，又有多少人能够在风

雨飘摇中安度彼岸呢？此刻，找出时代的舵手领航，人人划桨开大船，掌舵划桨一条心！似乎是大家的共同期待。

奥巴马在竞选美国总统时提出的振奋人心的口号是：Yes, we can，如今他已经当选美国第 44 任总统。因此面对金融海啸，大国纷纷崩落的世局变化，不论任何组织形态，包括政府、国营企业、私人企业、非营利组织、军方、学校等，都可以自我期许：Yes, we can; We're a team!（我们能够，因为团队）。

一、像教练：设定目标，示范教导

教练就像一面镜子、一个指南针、一包催化剂。

【案例一】

2006 年我国台湾地区中学运动会，有一位先天中度视障的选手杨川辉，不但克服障碍，囊括 400 公尺接力金牌，100 公尺银牌，11 秒 91 的成绩，甚至比正常选手还要好！他成功的背后是他的田径队的教练——台南地区新市国中邱英共教练。

52 岁的邱教练自己就是 1961 年台南中运会 400 公尺的冠军，带

了十年的田径队，每天第一个到学校的就是他！十年来都默默为选手们奉献，爱心加上耐心，也让新市国中田径队成绩总是令人刮目相看！用心、爱心加上耐心，邱教练十年如一日，也让新市国中田径队越跑越好！

【案例二】

另一个案例是 NBA 篮球教练。有人说，NBA 教练是全世界最难拿到，也最容易丢掉的工作，不知你可见过 NBA 开打五十天，就有五名教练卷铺盖的情境。

老 NBA 人曾说过，如果教练的篮球修为是十分，那么你必须要有十二分的人际关系和技巧。因为在 NBA 的世界里，老板比你大、总经理比你大、球迷比你大，甚至连球员也比你大。如果你认为只要对球员大呼小叫，他们就会对你言听计从，那就大错特错。有一位大名鼎鼎的杰克森，执教成绩辉煌，杰克森担任 NBA 球队总教练十六年，例行赛与季后赛两者胜率皆为 NBA 史上教练第一人。他带领芝加哥公牛队期间，曾六次夺下总冠军；改掌湖人队兵符后，也拿到三枚冠军戒指。铁的纪律与旺

盛的求胜意志，是芝加哥公牛队 20 世纪 90 年代的注册商标。核心团队到位后，公牛队在 20 世纪 90 年代创下傲人佳绩，建立了篮球史上最傲人的篮球王朝。教练原本是奔驰在体育竞技的运动场上，但是近年来教练的名词却经常出现在企业管理中，因为教练就像一面镜子，能够反映对方的心态并适当调整心态；也像一个指南针，使对方认清目标洞悉自己；或像一包催化剂，让对方以最佳状态去创造成果。这就是所谓的“企业教练”。

教练技巧（coaching skill）是能够了解学员心态、提升技能、激发潜能，帮助（学员）透过学习得以改变，进而获得成长的活动。职场为什么需要教练？因为下属成长需要教练；绩效提升需要教练；职业发展需要教练。因此，教练的五个目的是：明确下属目标、反映下属心态、引导下属自己找到方法、支持下属制定行动计划、激励下属创造卓越绩效。

相较于传统管理者，教练型领导者会注重：倾听时间多、提问启发多、尊重下属并赢得尊重、关注下属做事做人、引导属下做决策、重视下属成果背后的动机。

日籍作家酒井穰提出职场上的优秀教练有三个诀窍：

1. 认同部属的价值与未来性，深切期盼部属在工作上获得成功。

2. 守密以建立信赖关系，让部属有一个信赖倾吐的管道。

3. 教练问答的“三不”政策：（1）不先提问封闭式的是非题，而先提出开放式的申论题，让部属侃侃而谈，畅所欲言；（2）不回答所有问题，而透过提问、反问方式，让部属自己找答案；（3）不质问“你为什么”，而以“我没有指责的意思，我很想知道你 xxxx 的原因”。

此外，做员工的教练也要明确告知哪些错不该犯，不该犯的错误可分为工作守则和个人行为。例如：什么礼不能送、什么饭不能吃、什么事不能做等，如此才能逐步带领员工从拒绝、探索、接受、调整心态的四大阶段迎接改变。

二、像动物园园长：有能力和包容个性，去组成多元化团队

如何将赛伦盖提大草原的斑马和狮子、热带雨林的绿鬣蜥、马来貘、四川的大熊猫、南极的企鹅、美国佛罗里达州身长 180 公分、

体重 110 公斤的美洲豹等，这些不同的动物汇集一处，豢养它们并吸引人潮供人观赏呢？答案是需要一位对动物有爱心与包容个性、愿意了解它们，并且有能力规划园区活动的动物园园长。

何谓了解不同动物的习性呢？举例而言：熊猫团团、圆圆来台湾后，台北市立动物园园长叶贾森，有一次接到台湾政界马英九先生的电话。马先生先询问熊猫熟悉新环境的状况，突然好奇地问：“熊猫怎么睡？是睡在树上吗？”

动物园园长叶贾森说：“其实熊猫躺着、趴着、抱着树干都能睡；有的熊猫在大太阳底下仰着睡，但因阳光太强，还用一只手遮阳，照样睡得很香甜。现在因为圆圆在发情，只好跟团团先分房。团团、圆圆的感情，好到令人咋舌。两只都是处女座，而且只差一天出生，才刚分房不久，团团每天就跑到窗口引颈企盼，找寻圆圆的情影。”

这一段话表明了动物园园长会以关心、耐心和爱心去了解不同动物的习性，让它们有一个舒适温暖的窝。除了上面的简单问题，动物园园长还会被许多游客询问更深入的问题，如：熊猫大约一次生几胎？要怀孕多久才分娩呢？海豹能否生活在水底？所有草食性动物都是有 4 个胃吗？还是只有牛有呢？鸵

鸟遇到敌人时，头到底会不会埋到土里？猴子的种类约有几种？玳瑁和海龟有什么不同？变色龙身体变暗了，是表示生气、身体不好还是高兴呢？

一个团队掌舵者，你会不会像动物园园长一样，具有能力和包容个性，了解你团队中的“斑马”与“狮子”，并适当地引导他们呢？

另一个成功的动物园案例，已经拥有 38 年历史，是位于日本最北的动物园——旭山动物园，被日本民众投票选为最受欢迎的动物园。对于游客而言，他们很想知道北极熊如何度过它的一天？可爱的企鹅成群结队地在雪地里散步是怎样的情景？红毛猩猩又是如何在高空中，展现过人的臂力与亲子间深厚的情感？

旭山的成功就在于该动物园园长与他的团队，为了让游客可以近距离观察动物的生态而做了许多精心设计。例如：企鹅散步，北极熊、海豹自由自在地游泳，让各种动物的生动的表情及自然行动都在你眼前毫无保留地展现。

旭山动物园所建立的，与动物更贴近的欣赏方式，让这个曾经在 1996 年濒临关园命运的动物园，成为现日本最大人气