

继《没有任何借口》、《把信送给加西亚》、《全力以赴的人》之后
最激发生产力、战斗力的团队训练读本

Energy Focus 天势世纪丛书

结果第一

世界最高效组织的团队训练法则
RANGERS LEAD THE WAY

[美] 迪安·霍尔 玛丽安·卡琳奇 著
Dean Hohl Maryann Karinch
赵良峰 译



团队被动接受、执行命令会拖公司的后腿，只有抱定“我们将无所畏惧，告诉世人，我们与众不同”和“坚决完成任务”的信条，本着“创造卓越”的精神，才能成为精英团队。在这里，品牌、资源、人力和物力投入会屈居第二，团队及其队员将通过其行为创造更大优势，以其担当、责任和战斗力让组织立于不败之地！

中国青年出版社

继《没有任何借口》、《把信送给加西亚》、《全力以赴的人》之后
最激发生产力、战斗力的团队训练读本

结果第一

世界最高效组织的团队训练法则

RANGERS LEAD THE WAY

(京)新登字 083 号

图书在版编目 (CIP) 数据

结果第一——世界最高效组织的团队训练法则/[美]霍尔,
[美]卡琳奇著;赵良峰译. —北京:中国青年出版社,
2011. 10

ISBN 978-7-5153-0099-3

I. ①结… II. ①霍…②卡…③赵… III. ①企业管理 -
组织管理学 IV. ①F272. 9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 138642 号

北京市版权局著作权合同登记 图字 01 - 2011 - 2013

Rangers Lead The Way

Copyright © 2003 by Dean Hohl and Maryann Karinch

Chinese Simplified Version copyright © 2011 by Energy Focus (Beijing) Consultation Inc.

Published by China Youth Press.

中国青年出版社 出版 发行

社址:北京东四 12 条 21 号 邮政编码:100708

网址: <http://www.cyp.com.cn>

责任编辑:刘霜 Liushuangcyp@yahoo.cn

编辑部电话:(010) 57350508

北京中青人出版物发行有限公司

电话:(010) 57350517 57350524

三河市君旺印装厂印刷 新华书店经销

700 × 1000 1/16 13.75 印张 2 插页 190 千字

2011 年 10 月北京第 1 版 2011 年 10 月第 1 次印刷

定价:33.00 元

本图书如有任何印装质量问题,请与出版部联系调换

联系电话:(010) 57350526

1988年，我19岁。当年4月份，我被分配到第三游骑兵营。当时，我、麦克·丹尼乐、默泽尔和拉金刚刚结束了为期三周的游骑兵选拔训练。这个训练项目的目的是从候选士兵中筛选出精英战士。我们顺利通过这个训练项目，终于戴上了黑色贝雷帽，成了游骑兵部队中的“新兵蛋子”。能成为游骑兵，我很骄傲。但是，我当时没想到成为游骑兵竟改变了我的一生——具体说就是**我没想到“游骑兵精神”所具有的威力。**

我站在游骑兵连部的台阶上，整个身体都能感到我所面临的抉择：要么接受这种精神以及相关的行为准则，要么退出，找个更舒适的地方。我选择了前者，选择了“不可预知的未来”。

自从那时起，我完全接受了“游骑兵精神”。这种精神是本书所要讨论的团队合作、领导力和相互交流准则的来源。

如果简单选择一下，就能改善公司的或者个人的命运，那为什么要满足于舒适的现状呢？所以一定要改变。虽然改变的过程中会有些磕磕绊绊，但是请记住我个人最喜欢的游骑兵准则：“**就事论事，用心去做。**”

在你下定决心制定改变商业模式的雄伟目标之前，我想先举例说明“游骑兵精神”是如何制定团队各级目标的。

我们认为：在商业成功公式中，人力资源因素至少占一半比重；以下两个因素是所有商业模式所共有的：实物资源/系统和人力资源；人力资源是组织最切实的竞争优势；团队合作、领导力和相互交流的能力和行爲，与个人的、团队的以及组织的成功都成直接的比例关系；传统学术理论和激励课程建立在理论和理想的基础之上，培训效果不佳，已令美国公司感到厌倦，他们越来越需要建立在现实和体验基础上的培训课程；体验式培训还能培养员工之间的感情；不管你在生产产品或提供服务方面有多优秀的“技术能力”，离开有效的团队合作、领导力和相互交流，你的工作将事倍功半，竞争力也将无法达到预期标准。

——迪安·霍尔

目 录

CONTENTS

前言	1
第一章 游骑兵精神——团队合作、领导力和相互交流	1
游骑兵精神：成功公式	2
可持续竞争优势	4
失去团队合作、领导力和相互交流能力的后果	9
培养团队合作、领导力和相互交流能力的步骤	10
第二章 高效的训练模式	12
本书所述培训的根基	13
户外培训的内容	15
从户外培训到工作	17
第三章 认清你的“敌人”	22
如何辨认“敌人”	23
一号内部“敌人”：无能的指挥官	26
二号内部“敌人”：制度冲突	28
三号内部“敌人”：个人障碍	33

外部“敌人”	34
第四章 认清你的“盟友”	38
团队效率的基石：多样性	39
如何将“异类”变为同盟	41
在公司中建立 360 度视角	44
在个人身上应用 360 度视角	47
“敌人”、“盟友”、工具	48
第五章 企业文化	50
游骑兵文化	51
传承企业文化	55
你们公司的文化是什么	56
维系企业文化	58
第六章 从信条到实践	62
游骑兵信条	62
游骑兵信条在其他军事行动中的体现	65
公司信条的力量	69
确立公司信条	71
说到做到	73
第七章 制定计划的程序	74
情景模拟	75
动员令	79
作战令	83
制定计划中的常见缺陷	84
演 习	84
严格遵守时间表	86
使用制定计划的工具组织情报	86

第八章 管理与领导	89
你看到了谁	91
你看到了什么	93
管理者 or 领导者	95
第九章 控制变因	99
控制计划之中的变化	101
控制计划外变化	104
第十章 团队中的自我	112
团队中职位的意义	114
责任中的自我	119
第十一章 领导力罗盘	121
领导力的四项重要因素	121
被领导者	121
领导者	123
情 况	123
交 流	124
破碎的罗盘	129
领导力与自我管理	130
第十二章 收到，照办	132
依据真实数据开展工作	132
信息的搜集与整理	134
消除误解	139
有效进行口头交流的要点	141
书面语	147
第十三章 接下来要怎么做？如何决策	149
决策过程	149

驾驭领导力：北极星	157
第十四章 自律	161
领导者品质	161
领导力的十一项原则	163
如何改善领导力	169
第十五章 夺取制高点	175
设定有效目标	175
促进完成目标	180
第十六章 反思与联想	185
模 板	186
第十七章 准备	192
执行任务首先要解决的问题	193
第十八章 实践理论：情景模拟	197
情景一：组织混乱的学校资金募集部	198
情景二：转型中的家族企业	199
情景三：起步伊始的高科技企业	200
情景四：扩张中的度假村酒店	201
附录一 游骑兵信条	202
附录二 制定计划的程序	203
附录三 罗杰斯游骑兵作战守则	206
附录四 实战日志	207

第一章

游骑兵精神

——团队合作、领导力和相互交流

在混乱的局面中进行领导工作就是要应对不断变化的局势。不管身为 CEO 还是部门主管，你都可能会作为领导，在不断变化的工作环境中，积极听取意见、缜密计划、步步为营，带领自己的团队达成目标。

美国陆军游骑兵是精英战队，队员个个训练有素，具有领导才能。游骑兵在日常训练演习中都会面临不可预知的挑战，他们需要运用语言、分析和情感等一系列相关能力来应对考验。这就是为什么游骑兵团队合作、领导力和互相交流的方式能够成为团队合作、应付挑战和严酷竞争的珍贵范例。

我们经常能在电影中看到，在危急关头，一条条命令从领导人口中蹦出，挽救人们的生命。这些人可能是一名医生，指挥护士们抢救中枪的受害者，或者是一名警察，告诉人质怎么逃生。不过电影的长度只有两个小时左右，导演不可能让我们看到这些领导人，多年以来，如何向专家请教，学习如何权衡利弊、演练执行计划，在各种场合中模拟如何创造性地解决问题、或作出艰巨的抉择。我们看到的只是他们的英勇行为。如果人们从小就观看这些电影中的英雄角色，长大后肯定会认为自

己成不了领导人。他们把领导人和英雄的概念等同了起来。而领导人包括英雄的概念。并且，很多伟大的领导人并不是好莱坞大片中的主角。

与领导人一样，优秀的下属也必须听取专家的意见，学会权衡利弊。两者的不同之处在于，领导人的作用是为下属指出目标，发布命令，并激励其向着目标努力。

如果你不想当领导人，只想做一名下属，那么，这本书能为你带来什么呢？同样地，它能给你指引，让你得到锻炼。

过去，优秀的下属必须接受指令，执行命令，完成领导布置的任务。但是，当今的商业活动充满了混乱局面，优秀的下属必须重新审视传统的工作方式。员工被动接受执行命令会拖公司的后腿。不过，如果员工充分发挥积极性，根据领导的意图，盯着目标努力，工作一定会做得更好更快更迅速。

一般人都认为，训练有素的大兵，只不过是四肢发达、头脑简单、充满盲目爱国思想的机器人。所以如果你认为我接下来介绍的是训练斯巴达肌肉男的方法，我不会感到奇怪。不过，我这本书可不是这样子的。我曾经作为一名美国游骑兵，参加过入侵巴拿马的战役，退役后自己办过企业。我将在本书中，把上述经历结合起来，为你介绍一种为达成目标所能运用的更为灵活的方式方法。如果你把我在游骑兵服役的经历读下去，你就会发现游骑兵具有领导才能是训练出来的。贯彻始终的一条准则就是互相交流，消除彼此的误会。

由此可知，领导力只是一个组织高效运转的三个因素之一。其他两个因素——团队合作与相互交流具有同等的重要作用。

游骑兵精神：成功公式

公司可以将其资源分成两类：一类是有形资源，可以进行生产或买

卖；一类是人力资源。本书不会对有形资源进行讨论，而只对后者进行研究，探讨如何提高商业活动中人力资源的作用。然而，很多公司都不愿对人力资源进行投资，因为，对这种资源投资的回报率很难量化。不过，具有讽刺意味的是，人力资源却是维持一个公司竞争力优势的重要因素。

每个公司都拥有自己的技术，通过相互交换，他们可以获得与竞争者相近的技术。

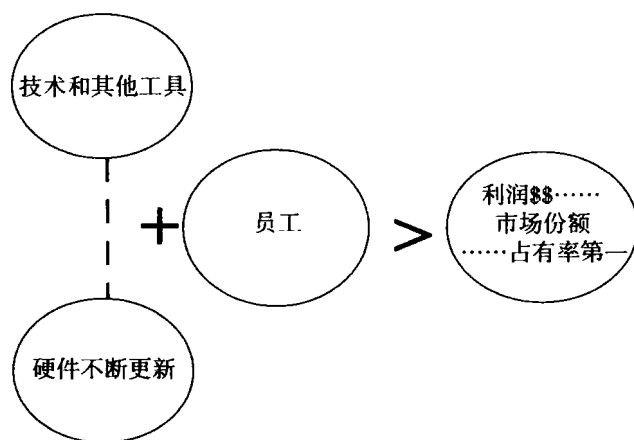
每个公司也会不断更新硬件，或至少树立相关观念，喊喊口号：“我们能做得更好，更有效率，更节省成本。”既然如此，那是什么让一个公司从竞争者中脱颖而出的呢？答案就是员工。让一个公司超过其他公司的一个因素就是员工的工作效率。如果一个公司的企业文化积极向上，深得人心，那它的员工肯定有着团队协作、相互交流的精神，领导人领导有方。

如果一家公司除了有形资产和它的竞争对手相当外，员工具有团队协作、相互交流的精神，领导人领导得力，那这家公司的文化就会使其占据竞争优势，就会赢得竞争。

正如电影《黑影坠落》所刻画的那样，游骑兵以对战友忠心耿耿著称。任何一名战士都能担负起领导职责，保障战友安全，带领战友完成任务。这部电影完整展现了在 1993 年的摩加迪沙之战中，游骑兵们是如何履行他们的信条的。

他们把团队协作、相互交流与领导才能在战斗中结合起来，完成共同的目标。在他们的信条中，一些警句，比如：“绝不辜负战友”，“我将无所畏惧，告诉世人我们与众不同”，是他们作为一个精英战队完成任务的坚定誓言（我们将在第六章中对此进行详尽叙述）。这一信条的理念是除了运用武器装备的优势外，让每个战士通过其行为创造更大优势。

可持续竞争优势



许多公司不断花大力气更新硬件，因为这样做的效果显而易见。很多公司这样做也是为了赶上竞争的步伐。但是一年到头这样做，竞争力却毫无提高。导致这种情况的原因是科技在不断进步，一家公司与其竞争者进行的硬件更新在时间上相差不了几个月。你在不断投资硬件设施，指望它们能带来效益。但是其他人也在盯着你，看你投资也跟着投资，而你看见他们投资，也就照葫芦画瓢。

因此，要想战胜竞争对手，不光要从技术角度入手。最好的竞争对手总会向你提出挑战，你怎么也摆脱不了他们。如果你真想通过利润以及效率优势压倒对手，那你就得把团队协作、互相交流及领导力这三种因素综合运用起来。这种投资可以说是一劳永逸的，回报也是源源不断的。公司在这方面做得比竞争对手好，就能持续不断地拉大竞争优势。

不过，衡量团队协作、互相交流和领导力三因素的实施效果与技术改革效果的标准是不同的。前者的改变会在大的方面体现出来。比如，公司有 100 名员工讨厌公司文化，天天不想上班，那怎样衡量由此产生

的影响呢？又如何衡量这 100 名员工对公司竞争力的影响呢？公司只能通过绩效、产出与对工作的满意度来衡量，但是这种标准又是难以掌控的。这种后果不能精确标价，就会对公司产生实实在在的损害。公司每出现一名这样的员工，就会衰弱一分。你可以算算有 100 名这样的员工，公司会是什么样。

对此，西南航空公司采取了正确的应对措施。他们想让自己的员工能在照顾好乘客的同时，享受由此带来的乐趣。与其他航空公司相比，他们拥有相同的飞机，相同的登机口，飞机上提供相同的咖啡，但他们在竞争力方面却远远胜出。其中一方面的原因是，他们能听取乘客的意见，知道如何满足乘客的需要，为乘客营造舒适的环境。另外一方面的原因则是，这家航空公司内部拥有一个从公司总裁到一线员工的双向沟通渠道。

这就是游骑兵精神运用的典型范例：团队协作、相互交流和领导力。

团结协作

共同目标

相互依赖

行动一致

团队协作的三个组成因素为：共同目标、相互依赖、行动一致。

团队协作反映了对预期结果的共同期望。高效能团队的任何成员都明白单靠自己的力量是无法完成目标的。只有所有员工一致行动才能完成目标。例如，他们一起制定任务期限，听取彼此的意见，同时给予彼此一定空间，以便释放压力。

据我观察，许多公司高层管理者认为员工对共同目标有足够了解。但是事实却并非如此。只有勤加沟通才能做到这一点。员工需要有人不

断提醒他们的目标是什么。

员工之间如果要想相互依赖，就必须先抛开办公室哲学，切身体会他们需要彼此的努力来完成共同目标。需要说明的是，这不是让员工发展几个小时就能建立起来的朋友关系（虽然这种情况不时会出现），而是培养员工间协同工作的能力。“这跟你喜欢不喜欢某人没关系，关键是你需要谁。”

一家真正具有团队合作精神的会社会花大力气，发展员工间的互动能力，使员工能在工作中彼此依赖。本书将对员工的这种能力进行大篇幅讲解。

领导力

目标

指导

动机

领导力的三个因素为：目标、指导和动机。这三个因素也称为为什么做、如何做和有什么好处。

一些身居领导职位的人处事往往不像领导，他们不会传达“为什么”。我们为什么要进行现在的工作？我们为什么要改变路线？我们的目的是什么？经理、主管或总监一般不会把这些东西告诉自己的团队。尽管这些领导自己明白“为什么做”，但是他们不会知道自己的员工也需要知道这个问题的答案。不管是公司总裁还是一线员工，对“为什么做”都要有一致的了解。

当今技术革新的步伐，已经大大改变了成功企业的“如何做”问题。20 世纪 90 年代中期，貌似合乎常理的五年计划，本来要指导每个人沿着相同的方向前进，结果“如何做”改变得太快，让计划过时了。公司管理层必须重新规划未来几年公司将如何运营，但是只有在进行规

划时充分发挥人力资源的作用，公司的未来规划才具有可信度。这种规划可不像是在地上钉木桩，可以说，“我要按我自己的方法钉。”而要问这样的问题：“我们如何攻占敌营？如果我们不做好作战计划，就会被全歼。”

领导力的最后一个因素经常被领导者误解。领导者常常忘记一点，每个人都可以激励自己。我无法激励你做任何事情，但是我可以给你灵感，让你去做一些事情。领导者必须做好工作，找到是什么激励他们的团队一月月、一周周、一天天地工作下去。所以很多领导者在处事中很明显地表现出他们所关心的是“我能得到什么？”如果你作为一名领导，需要把员工团结起来，研制一个新产品，或研发一个新项目，而你的想法却是从团队的成功中得到奖金，那么你的领导力将会大打折扣，你的团队也只会机械地完成你所布置的任务。要想让你的团队全心全意地工作，你得给他们一个更好的理由。以下问题可以帮助你了解员工：

什么会激励他们工作？什么会让他们懈怠？

就员工来讲，了解到领导关心自己会大大改善工作质量。并且，团队中受到激励的员工更乐意接受领导的目的和指导。

互相交流

我们谈话

我们倾听

我们理解

互相交流非常简单：我们谈话、我们倾听与我们理解。公司必须营造一种环境，使这三个因素中的各个方面都能实现。其中需要重点强调的是“我们”，而不是“我”。

很多公司津津乐道的一种政策是他们的经理实行“门户开放”政策，员工和领导能随时交流。但是很多公司却常常有不成文的规定，

“这政策在我们这儿行不通。门可不是开着的。”

从1994年到1997年，美国UPS公司（联合包裹运输公司）每年都会针对快递员进行年度调查。最初，UPS得到的反馈是“我们需要更好的交流”。因此，在随后的几年中，UPS投入重金，建立沟通渠道。然而，反馈结果仍然是要求更好的交流。这种情况是UPS的一名经理告诉我的，他参与了这项调研。他对事倍功半的结果，深感沮丧。

不止是UPS一家在尝试解决内部交流的问题。所有公司的努力都使我们得出了一个结论：区分高效（流水线式的、快速的）沟通与有效（有意义的、有表现力的）沟通是非常重要的。电子邮件使用非常便捷。简单的命令——“传真这个”或“修好那个”——非常快捷。这两种命令都是非常高效的沟通方式，在公司日常业务中发挥着作用，传递着简明的信息。但是另一方面，电子邮件、传真和其他一些简单的话语都没办法表达：“谢谢你出色地完成了工作”，或“你的报告不严谨”，也没法激励有出色表现的人。要使各个要点都能清楚传达给员工，领导得采取各种措施。直接到员工办公桌前，或打电话给员工告诉他你的想法，让他能听出你的口气。不过，每次两人间的互动都可能会引起争执和误解。

在战场上，游骑兵依靠简明的手势和简单的词语进行沟通，传达起身、蹲下、走小道这些命令。这种方式可以理解为游骑兵的“传真这个”。但是，他们不可能通过直接命令或单线沟通交流感情，表示真诚。游骑兵排长不会用这种方式告诉战士们：“游骑兵们，干得很好”或“一等兵，恭喜你结婚了”。排长肯定是和战士们面对面说这样的话的，使用的也是完整的句子。在授勋仪式上，相互交流的方式又发生了改变。每个人都可以听到仪式的直播：“这名士兵树立了高尚的榜样。我们都应该向他学习。”

选择合适的交流方式也可以有效缓和潜在的争执，澄清误解，防止