

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

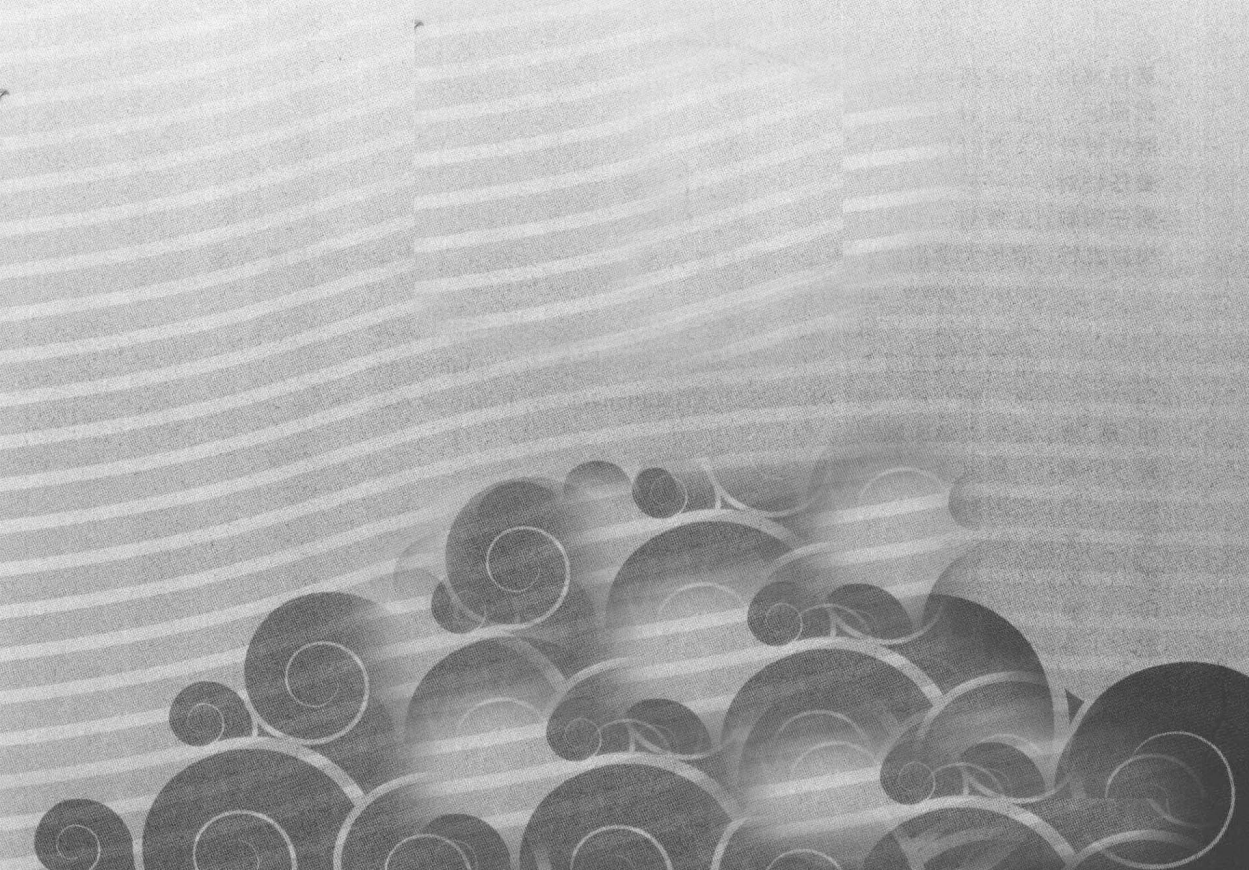


清华大学出版社

# 掌舵与划桨

面向风雨的生存智慧

张宏裕◎著



## 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](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

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

再过七天，我要降雨在地上四十昼四十夜，把我所造的各种活物都从地上除灭。诺亚就同他的儿子、妻子和儿媳都进入方舟躲避洪水，凡有血肉、有生命气息的，也都一对一对的到诺亚那里进入方舟。那年，2月17日，诺亚600岁，大渊的一切泉源裂开，降雨四十昼夜不歇，方舟在洪水中载浮载沉，凡地上有血肉的动物都死了，水势浩大在地上共150天。

神纪念诺亚和方舟里的一切走兽牲畜；神叫风吹地，水就渐落，方舟停在亚拉腊山上，诺亚开了他所造方舟的窗户，放出一只鸽子，到了晚上，鸽子回到他那里，嘴里叼着一片新拧下来的橄榄叶子，诺亚就知道地上的水退了。神对诺亚说：“你和你的妻子、儿子、儿媳都可以出方舟。”又说，“我把虹放在云彩中，我与你们立约，有彩虹作为神信实守约的记号，直到万代。”

在诺亚的时代，人在地上的罪恶甚大，此为冰冻三尺，非一日之寒的征兆。如果说《圣经·旧约·创世纪》记载的大洪水是神要毁灭人在地上的罪恶与罪行，那么2008年底的金融风暴引起连锁的经济海啸，是不是神要让人对于自己贪婪无知所构筑的网罗，再次做一个深切的反省呢？这个网罗就像任何

形态的组织（包括家庭、学校、团队、企业或非营利组织、军队或国家政府），原本有许多内隐而未现的问题，逐渐慢慢累积，终至不可收拾。这个反省就像这些形态的组织面临外在环境的冲击挑战，需要重新盘整，迎向变革。

远古时期人类在面对大洪水来临，有诺亚造方舟，一家八口幸免遇难而得救；现今我们在面对经济海啸的冲击，又有多少人能够在风雨飘摇中安渡彼岸呢？此刻，期待人人划桨开大船，掌舵划桨一条心！找出时代的舵手领航，似乎是大家的共同呼唤：

- 一、对于家庭而言，掌舵代表的是父母，划桨的是儿女；
- 二、对于学校而言，掌舵代表的是师长，划桨的是学生；
- 三、对于团队而言，掌舵代表的是团队领头羊，划桨的是群羊成员；
- 四、对于企业组织而言，掌舵代表的是主管，划桨的是员工部属；
- 五、对于军队而言，掌舵代表的是统帅，划桨的是军官士兵；
- 六、对于国家而言，掌舵代表的是政府，划桨的是百姓

子民。

因为诺亚是个义人，因此在神眼前蒙恩，就好像如果组织的体质不错还保有一些优势，如人才、资金、资源等，就可经由正视问题，检视策略来调整。当诺亚接受启示制造方舟，就像是掌舵者找到方法，建立危机意识，准备调整策略。而诺亚的邻居（就像划桨者）认为天气大好，怎么会有洪水来袭，嘲笑他们的痴傻，却因为没有危机意识，终遭全部灭绝。此时专注愿景目标，坚毅不拔，不在乎竞争者的讪笑，才能稳步前进。

然而，掌舵者在面对经济海啸的风雨飘摇时，不一定能够如诺亚一般气定神闲、泰然自若。往往可能会怪罪环境、怒骂成员、裁员减薪、剥夺福利，不知不觉谱出“三心”交响曲：心慌意乱、心猿意马，最后心力交瘁。

而划桨者身处汪洋怒涛的孤舟中，也不免心生怨怼、心怀不平，最后无心恋栈。如此掌舵与划桨者，“人人一把号，各吹各的调”，载浮载沉，危机重重。方舟在面临洪水中，载浮载沉，唯有诺亚一家八口存活。这个情形就像组织面临巨变时，只有能预测环境的变化，发挥团队同舟共济精神，齐心协力，

才能渡过难关。

顺风船只能带你驶进平安港，逆风船才能让我们航向极乐岛。逆境风雨更能凸显掌舵者的作为，我们将介绍以下七位掌舵智者面对风雨的角色扮演：

一、像教练：设定目标，示范教导；

二、像动物园园长：有能力和包容个性，去组成多元化团队；

三、像牧羊人：沟通倾听，祷告指引；

四、像摩西：值得托付，信赖追随；

五、像工头：有效执行，达成任务（也像裁判：分辨是非，排难解纷）；

六、像圣诞老人：及时奖励，公平分饼；

七、像指挥家：分工设职，协调合作。

（注：上述引用台湾何飞鹏先生在《主管的私房学》一书中描述的七种角色）

诺亚一家八口最后从复活方舟出来，一切活物准备在地上孳生，繁衍增多，神也用虹作为信实守约的记号，不再用洪水灭绝人类，直到万代。这就隐喻掌舵者要拥有加强组织成员的能力

力与投入度，建立绩效评量 KPI 指标的金钥，才能开启基业长青的大门。我们再把七位掌舵与划桨者需要拥有的生存智慧，打造如下的七把金钥（PERFORM）：

- 第一把金钥：P（Purpose and Values）：共享目标和价值观；
- 第二把金钥：E（Empowerment）：赋能授权；
- 第三把金钥：R（Relationships & Communication）：关系和沟通；
- 第四把金钥：F（Flexibility）：弹性领导；
- 第五把金钥：O（Optimal Productivity）：最佳生产力；
- 第六把金钥：R（Recognition and Appreciation）：肯定和赞美；
- 第七把金钥：M（Morale）：高昂士气。

如此，掌舵者与划桨者的完美搭配，顺势打造优质团队力，才是迎向极乐岛成功彼岸的确据。

## 致 谢

身为培训讲师与顾问，每次站在台前，我都会告诉自己三件事：（1）我今天要讲的课程内容很有价值；（2）我的学员听众很重要；（3）当他们认真学习听讲后一定能够有所收获，满载而归。唯有如此，才能在每次上台前激励自己走向讲台。

写作本书的心情也是如此：（1）这本书的内容很有价值；（2）我的读者很重要；（3）当他们认真阅读后一定能够有所收获，满载而归。

忆及曾经在高中时代，看过陈晓林先生的《青青子衿》，里面写道：“圆融固然是高度的智慧浮现，但挣扎才是生命的真实轨迹，一个不经过挣扎、彷徨与沉吟的人生，虽然幸福但却不真实。”写作，同样是面对心中千帆过尽的挣扎、彷徨与沉吟，希望让片言只字的传递，成为他人的激励与祝福！

对于我生命中的贵人，他们给予我诸多指导、鼓励，在此一并表达诚挚谢意。他们是：

1. 工作上的主管：杜书伍先生、张永鸿先生、乔培伟先

生、赖弦五先生、许溥岩先生、洪良浩先生。

2. 企业界的朋友：邢宪生先生、曾念民先生、王信方经理、林程扬执行长、陈翠华经理、林忠志执行长、黄文玲经理、许国楨先生、赖佳枫小姐、陈建宏、李宇婷小姐、黄慧中小姐。

3. 教会的兄弟姊妹：张茂松、刘念瑟、李凤雄、周青华、葛光华、熊淑蓉、郭正图等。

最后，将此书献给我挚爱的年迈的父母，感谢他们无怨无悔的支持与包容，还有我的兄弟宏声、宏庆不断给予的支持鼓励，以及爱妻 Ruby，她总是我文章的第一个读者，扮演极为称职的倾听与回馈者。

今日我们何其有幸，能站在历代巨人的肩膀上，汲取管理智慧精华，融合前沿学说。因此，如果这本书能增进你关于团队建立与领导的能力，进而在岗位上展现绩效，请将掌声皆归给伟大的管理学者与领导者，此外也祝福读者朋友在生活上重新得力，如鹰展翅上腾！

张宏裕

于台北将苑领导工作坊

# 导 读

在写作管理书籍的过程中，一直希望秉持“信、达、雅”的原则：信实可靠的原理与实践、通达清晰的内容架构、雅致诙谐的写作笔调。这本书是笔者在担任企业主管、培训讲师与顾问的工作生涯中的体会与实践，因此本书具有启发性、实用性和操作性等特色。

启发性在于笔者运用最新业界案例、最佳标杆实务、原理原则，故事寓意，使读者深刻了解团队建立的意涵；实用性在于提出的技巧做法与具体实践步骤；操作性在于本书在附录中附上“团队建立与领导”行动计划，总计有十个工具表单，阅读后可配合 14~28 小时（2~4 天）企业内部培训实施，效果更为良好。

全书各篇的重点精华摘要如下：

## **掌舵者的角色——七位智者面对风雨的生存智慧**

掌舵者在面对经济海啸的风雨飘摇时，要能够扮演七位智

者的团队领导角色，分别是：教练的激发潜能、动物园园长的包容多元、牧羊人的竿杖指引、摩西的愿景提出、工头的有效执行、圣诞老人的激励人心，以及指挥家的协调合作。

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

团队力是今日职场必备的竞争力，成员要学习与他人合作的能力，企业要学习不同的形态标杆团队的建立，并发挥团队的自主性、协作性及思考性，打造 A+卓越团队的高绩效。

**第一把金钥：共享团队目标的领航（Purpose and Values）**

团队建立在于拥有共同愿景，透过撰写团队章程，制定 SMART 目标。过程中可运用 SWOT 策略分析产生团队目标，并运用目标对话，转化目标为行动计划。

**第二把金钥：赋能授权，塑造优势成员（Empowerment）**

授权才能得到更大的权力。透过赋能授权，让成员能力与投入度提升，并拥有内在的激励特质：机会感、意义感、进步感、

成就感，进而在工作上释放成员惊人的潜能与才赋。赋能授权的步骤为：分享信息、厘清权责、培养自治、让团队取代更多阶级的角色。

### **第三把金钥：心连心，人际关系与沟通（Relationships & Communication）**

了解团队的九种角色以及团队动力的三种技巧：反应、互动、行动技巧，有助于建立正面稳固的人际关系。学习团队沟通三部曲——正面态度、倾听表达与积极回馈，并营造适度建设性的冲突，及化解与处理的步骤。

### **第四把金钥：因材施教的弹性领导风格（Flexibility）**

领导者诊断团队发展的阶段：形成期、风暴期、规范期、绩效期和整休期，运用指示与关怀的关键领导行为，弹性展现告知、推销、参与、授权式等不同的团队领导风格。成员会扮演不同的角色，探讨各种观念和方法，分担团队领导和发展的责任，合力追求工作绩效。

## 第五把金钥：最佳团队生产力（Optimal Productivity）

生产力表现在决策效果、高效会议、问题解决与创新管理上。  
透过团队规范与黄金纪律，打造质量卓越的高产出。

## 第六把金钥：认可与赞扬，加满团队油箱（Recognition and Appreciation）

管理的实质，是透过激发他人的动机，激起团队的工作热情，提高工作绩效。学习了解员工的期望方程式，运用激励——绩效诊断模型，以及自我激励技巧。此外还要透过肯定赞美让团队的油箱永远满载。

## 第七把金钥：打造 Yes, we can 的高昂士气（Morale）

高团队智商（TQ）是团队成员的个人智商，加上协作精神。发扬团队精神的三个层面——协力合作、凝聚力、高昂士气，体验：一起过来是开端，一起相处是进步，一起工作是成功。

## 附录 A——行动计划

企业培训过程，特别看重学习成效验证。其中之一的重要做法，是运用课后“行动计划”检验，亦即将课中或书中所教授的技巧，配合工作岗位上的实践，互相验证。因此，在最后附录篇，笔者附上“团队建立与领导行动计划”，总计有十个工具菜单：A+团队特征（PERFORM）测评检视、共同愿景、目标对话步骤、团队章程、人际关系测评、双赢绩效回馈、冲突化解步骤、团队创新管理、团队规范、激励——绩效诊断表等。

# 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