

以一当十并不难·难的是以十当一

企业真正的
核心竞争力

团队 SPIRIT OF TEAMWORK 精神

李慧波 著

单打独斗的时代已经过去，我们需要一个高效的团队
企业的核心竞争力是经过有效磨合的团队

新华出版社

团队精神

企业真正的核心竞争力



李慧波 著



一部管理者
和员工的必读书

新华出版社

图书在版编目(CIP)数据

团队精神:企业真正的核心竞争力/李慧波著. —北京:新华出版社,2004.11

ISBN 7-5011-6826-1

I. 团… II. 李… 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(2004)第 104951 号

团队精神——企业真正的核心竞争力

李慧波 著

*

新华出版社出版发行

(北京石景山区京原路8号 邮编:100043)

新华出版社网址:<http://xhchs.126.com>

新华书店经销

三河市华晨印务有限公司印刷

*

720 毫米×960 毫米 开本 1/16 14.5 印张 150 千字

2004 年 11 月第一版 2004 年 11 月北京第一次印刷

ISBN 7-5011-6826-1/F·980 定价:24.80 元

若有印装质量问题,请与装订厂联系:(010)88423459



李慧波

山东烟台人，1984-1988年就读于山东大学中文系，获文学学士学位；1995-1998年就读于北京大学社会学系，获社会学硕士学位。

曾在《中国石油报》、《石油政工研究》任记者、编辑，多次采访石油战线的先进人物、重大事件；被《百科知识》、《山东青年》、《中国青年研究》等聘为特约撰稿作者；曾从事6年行政管理工作，1998年起在石油大学、石油管理干部学院从事教学工作。

在北大读书期间，就对中国社会的变革及企业的兴衰进行了深入的研究，十余年的行政及教学工作中，深入接触了大量的国营、集体、民营等不同类型的企业，曾深入考察过一汽大众、上海宝钢、青岛海尔、无锡小天鹅及中石油系统的众多企业，对企业存在的不同层面的问题有着比较全面的了解，尤其在团队建设、人力资源等方面潜心研究，累计发表文章80余篇、70多万字。近几年，为国资委党校班、中央党校石油班、中石油工商管理处长班等多种类型的学历教育及岗位培训班授课，讲授“团队建设”、“人力资源开发”、“沟通与激励”、“领导艺术与方法”等课程。

曾应邀参与劳动和社会保障部、国务院发展研究中心、零点咨询集团、北京启云世纪调查咨询公司的课题研究，设计并参与中国石天然气集团公司、股份公司“机关作风评价”、“共产党员先进性教育”等调查研究。

作者的这部著作旨在提示企业和社会各界：**团队精神才是真正的核心竞争力。**



李慧波老师与学员互动交流



要想取得 $1+1>2$ 的合作效果，必须发挥团队精神。

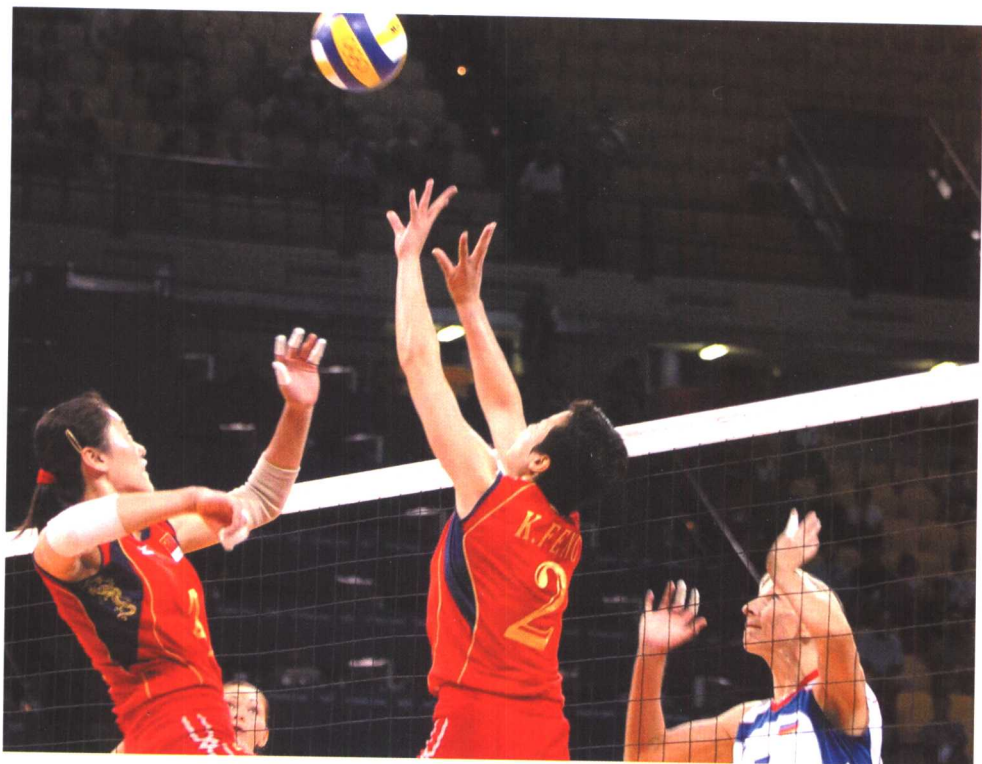
中国石
油人正是凭
着“三老四
严”的集体主
义团队精神，
在艰苦的条
件下为中国
石油事业默
默的奋斗
着！

（新华社摄影
部供稿）



越是在严
酷的环境下，
越要发挥团队
精神！

（新华社摄影
部供稿）



“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。”

5

——陈忠和(中国女排主教练)(新华社摄影部供稿)



前 言

古人云：人心齐，泰山移。我们也常说：“团结就是力量”。新中国石油工业的发展历程，谱写的就是一曲曲艰苦创业、团结奋进之歌。在向市场经济转轨和参与国际竞争的大背景下，弘扬团结协作精神对于建设好一个组织、一个企业仍然具有极其重要的意义。

《团队精神》一书围绕团结协作论述了团队建设的好坏对于领导者和员工意味着什么；高效团队是如何构建和运作的；团队成员何以才能相互信赖协作和进步；团队中的大多数人如何激励；少数人如何引导；怎样将团队培育成学习型组织等主要内容。本书的写作体例和笔法也颇为独特。虽是一本涉及社会学、组织行为学、管理心理学等诸多学科内容的著作，但所论及的个体、群体、组织、社会之间的关系，沟通、合作、激励、学习、创造、自律行为的分析具有广泛的社会性，适合各级管理者和员工阅读；在观点表达上也有别于其它描述型论著。作者从事件铺陈入手，分析个体在事件中的角色地位及心理活动，群体在事件中所起的作用及其后果，并指出其深层意义。这就使对事件的关注从听说、评论上升到理性思考，上升到管理艺术，保证了内容的思想深度；再者，作者并不刻意评判或推崇某种管理模式，而是博采众长，融会古今。书中既有三国典故、《论语》训诫等中国古代用人之道，也有通用、微软、海尔等中外著名企业培育团

队精神的范例,还恰如其分地对石油企业团队建设的片段细节作了点评,从而缩小了管理者与被管理者、研究者与实践者之间的距离,具有一定的可读性和启发借鉴意义。

时代需要英雄,但更需要优秀的团队。只有优秀的团队,才能陶冶出集高瞻远瞩与尽心尽职于一身的管理大师,造就勤勉、诚信、团结、高效、自律的员工队伍,使一个组织、一个企业、一个团队朝着更高更远的目标不断迈进。

李成
2009年9月14日

目 录

前言

第一部分 缺乏“团队精神”的 群体不过是乌合之众

1. 为什么人多力量却不一定大 /2
2. 以一当十并不难,难的是以十当一 /5
3. 时代需要英雄,更需要伟大的团队 /9
4. 雁行千里排成行,团结协作齐飞翔 /13
5. 蚂蚁靠什么搬动巨蟒 /15
6. 没有完美的个人,只有完美的团队 /18

第二部分 团队精神才是企业 真正的核心竞争力

1. “三老四严”并不过时 /22

- 2. 倡导“罗文精神” /25
- 3. 授人以渔
 - 打造学习型团队 /29
- 4. 如何使 $1 + 1 > 2$
 - 打造协作型团队 /32
- 5. 没有创新就没有发展
 - 打造创新型团队 /35
- 6. 物竞天择,适者生存
 - 打造竞争型团队 /38
- 7. 共同愿景为团队建设导航 /41
- 8. 团队精神才是企业的核心竞争力 /44

第三部分 尽职、尽责、尽心

——先问你对团队做了什么

- 1. 服从没有借口 /48
- 2. 责任所在,请勿推辞 /51
- 3. 做一名优秀的员工 /54
- 4. 全力以赴,支持领导 /58
- 5. 冒雨去喊人的师傅 /61
- 6. 不单为薪水工作 /64
- 7. 没有敬业就没有卓越 /66
- 8. 所做超过领导对你的期望 /68
- 9. 坚忍不拔,追求卓越 /71
- 10. 热情使你更杰出 /73

第四部分 沟通、沟通、再沟通

——积极沟通才能有效合作

1. 没有沟通就没有效率 /76
2. 没有沟通就没有理解 /78
3. 如何进行有效沟通 /81
4. 沟通带来理解,理解带来合作 /84
5. 倾听让沟通更容易 /88

第五部分 有效激励

——让员工在团队中更杰出

1. 猎狗为什么跑不过兔子 /92
2. 黑熊为什么干不过棕熊 /95
3. 端午节的粽子为什么这样香 /97
4. 为什么要置之死地而重生 /100
5. 区别对待为什么能让个性飞扬 /103
6. 犯错的人为什么被感动得涕泪交流 /106

第六部分 团队领导

——以身作则、正确识人、用人、管人的人

1. 规则是给别人定的,更是给自己定的 /110
2. 为什么选唐僧做团队领导 /112
3. 选一个什么样的人做搭档 /115

- 4. 曹操用将,优势互补 /117
- 5. 别让青蛙学飞行 /122
- 6. 用鲶鱼激活沙丁鱼 /124
- 7. 刺猬不要扎着刺猬 /128
- 8. 让每个人都行动起来 /133
- 9. 用好团队中的“马蝇” /136
- 10. 授权给员工,把金字塔倒过来 /141
- 11. 把公司当作自己家,为员工创造一个家 /146

第七部分 如何形成团队精神

——理念优先于制度,制度优先于技术

- 1. 没有规矩,不成方圆
 - 制度建设的重要性 /150
- 2. 智猪博弈
 - 让大猪小猪都忙起来 /153
- 3. 放眼世界
 - 日本人的团队精神 /156
- 4. 变“要我努力”为“我要努力”
 - 让员工产生内驱力 /160
- 5. 从“三无人员”到模范员工
 - 孙悟空是如何融入团队的 /163
- 6. 文化也能产生效益
 - 员工要有文化,老板要有思想 /166
- 7. 蒙牛靠什么这么“牛”
 - 蒙牛集团的企业文化 /170

8. 微软为什么这么有吸引力

——富有魅力的微软企业文化 /172

第八部分 当 $1 + 1 < 2$ 时

——什么是团队精神的敌人

1. 为什么旅鼠年复一年地跳崖而死 /176

2. 为什么长庆油田门口的红绿灯不亮 /181

3. 为什么各人只扫门前雪 /183

4. 为什么要期待免费的午餐 /188

5. 为什么总是别人的错 /190

6. 为什么不能立即行动 /193

7. 为什么不能快乐工作 /198

8. 团队建设四大注意五大误区 /203

附 录

附录一、你会与人有效沟通吗——沟通的方式及效果 /210

附录二、你的性格与工作要求符合吗——团队角色自测问卷 /211

附录三、你是个称职的领导吗(1)——领导模式自测题 /215

附录四、你是个称职的领导吗(2)——团队领导水平测试 /218

第一部分 缺乏“团队精神”的 群体不过是乌合之众

群体，在英文中为 Group；团队，在英文中为 Team，团队不同于群体。群体可能只是一群乌合之众，并不具备高度的战斗能力，而一个有高度竞争力、战斗力的团队，必须有“团队精神”（Team spirit）。

1. 为什么人多力量却不一定大

以前，我们中国有一句话叫做“人多力量大”。其实，在群体组织中，并不必然得出 $1+1>2$ 的结果，德国科学家瑞格尔曼的拉绳实验也能告诉我们这一点：

参与测试者被分成四组，每组人数分别为一、二、三和八人。瑞格尔曼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。测量的结果有些出乎人们的意料：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%。

现代社会把人们组织起来，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。这一结果向团队的组织者发出了挑战。

在一个团队中，只有每个成员都最大程度地发挥自己的潜力，并在共同目标的基础上协调一致，才能发挥团队的整体威力，产生整体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的整体绩效呢？

在一个团队中，影响成员发挥其潜力的因素非常之多。一个团队要建设好，需要每一个方面、每一个环节都做得好，才能保证团队的力量；相反，如果团队建设中的任何一件小事、任何一个细节做不到位，都会影响团队成员的积极性，进而影响团队整体的威力。所以，汪中求先生强调“细节决定成败”的理念，是非常有道理的。我认为，在影响团队绩效的诸



多因素中，应该注意从以下三个方面来把握。

第一，是公平因素。团队当中的每一个成员都有公平的要求。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第三人抱怨没有跑第一，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提出异议，进而影响情绪，影响其积极性。程序上的公平是要给人以平等的机会，而结果的公平是要给人以平等的结果。在满足程序公平的前提下，结果上的不公平表明了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。如果不注重程序公平，而只追求结果上的公平，其结果恐怕会导致分配上的大锅饭，从而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。

第二，是绩效的评估方法。绩效评价看重的是整个团队的绩效，这是不言而喻的。但是，团队绩效毕竟是每个成员协同努力的结果，必须重视团队成员个人的作用。所以，一个团队需要一套公平、透明的绩效评估体系，对成员的努力绩效做出评价。假如评估体系不够透明，或者不够科学的话，就会影响到团队成员的积极性，进而影响整个团队的绩效。因为不对团队成员的个人努力做出评估的话，团队中就会有人像南郭先生那样滥竽充数，不会为团队建设做出贡献，甚至会影响其他团队成员的积极性。

第三，是人际关系。我在北大读书期间，社会学的前辈费孝通先生，在谈到人际关系的时候，对我国的人际关系作了一个比较形象的比喻。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。比如，一个有着三个人的小单位，构成了一种简单的三种人际关系，如果增加一个人，就变成六种关系了，如果加入的人越多，那么形成的关系也就越复

