



团队

是这样造就的

方惠萍/著

团队：寻找高效率和凝聚力 / 团队目标：识别正确的奋斗方向

团队决策：引领创新的领导艺术 / 团队执行：走出误区的路径选择 / 团队风貌：追求奋发的精神境界

团队领导：营造共进的和谐氛围 / 团队文化：凝聚有归宿感的共同语言

上海人民出版社



团队

是这样造就的

方惠萍/著

图书在版编目 (CIP) 数据

团队是这样造就的/方惠萍著. —上海: 上海人民出版社, 2009

ISBN 978 - 7 - 208 - 08376 - 9

I. 团... II. 方... III. 组织管理学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 005887 号

责任编辑 曹 杨 曹怡波

封面装帧 张国梁

团队是这样造就的

方惠萍 著

世纪出版集团

上海人民出版社出版

(200001 上海福建中路193号 www.ewen.cc)

世纪出版集团发行中心发行

常熟新骅印刷厂印刷

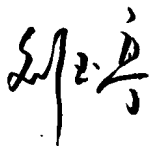
开本 720×1000 1/16 印张 14.5 插页 6 字数 146,000

2009年1月第1版 2009年1月第1次印刷

ISBN 978 - 7 - 208 - 08376 - 9/F · 1830

定价 36.00 元

序



近年来,把团队的概念导入公共机构和政府部门,有效地凝聚起各方力量,促成政府职能转变,促进服务型政府建设,正在成为公共管理的热门话题。一个优秀的团队并不是简单的“人的集合体”,而是通过团队的规则与精神,促使每一个团队成员充分发挥其能力和潜力,其效果远远超越个体力量的简单叠加。团队建设已经成为政府部门加强自身建设的战略选择,这是建设社会主义和谐社会的需要,更是提高政府执政能力的具体体现。

上海市工商行政管理局在这方面作了大胆的尝试。他们在贯彻落实科学发展观的过程中,从更新观念、提升理念、创新实践入手,逐步汇聚形成了以“三个理念”、“四个提升”、“四个有机统一”和“三种精神”为主要内容的“共同语言”,走出了一条以

“共同语言”凝聚人心的团队发展之路，有效地激发了上海工商干部的积极性、主动性和创造性。上海工商部门以全新的团队面貌，充分展现出强大的凝聚力和战斗力，各项工作始终走在全国工商系统的前列。作为这个团队的领头人，上海市工商行政管理局局长、党委书记方惠萍同志的工作也得到了国家工商总局和上海市委、市政府的高度评价，她光荣地当选为党的十七大代表、中共上海市委候补委员，并荣获“全国巾帼建功奖”。

2

我和方惠萍同志相识多年，她长期在政府部门担任主要负责人，是全国工商系统各省（市）局中为数不多的女局长之一。她在工作中敢想敢干，勇于担当；工作之余善于学习，勤于思考；在生活中为人热情，乐于助人。每次我去上海调研，总能听到她谈出许多新思想、新观点。

本书记述了方惠萍同志多年来在不同岗位上探索团队建设的思想感悟和工作经验。她以女性特有的清闲笔调娓娓道来，小中见大，蕴含着丰富的哲学思辨，向我们展现了作者在实践中的心路历程，留给了我们许多思索空间。我们透过她在工作和生活中的所思、所虑、所为，不难理解她对团队建设的思想理念，不难认识她探索团队建设的方法步骤，不难感受她为工商部门团队建设所付出的辛勤汗水。

我相信，本书不仅能为工商行政管理机关探索团队建设提供十分重要的案例范本，而且对于其他政府职能部门推进团队建设也不失借鉴意义，值得我们共同分享。

（作者系国家工商总局党组副书记、副局长）

目 录

绪 论	团队:寻找高效率和凝聚力	1
	团队感悟,萌发于实践经验	4
	团队力量,互动于个人成长	9
	团队打造,践行于共同语言	14
第一章	团队目标:识别正确的奋斗方向	23
	常反思,才能提炼全新目标	26
	跳一跳,才能摘到丰硕果实	34
	有作为,才能得到相应地位	45
	重服务,才能顺势换位思考	54
	建和谐,才能赢得百姓口碑	61
第二章	团队决策:引领创新的领导艺术	69
	审时度势,引发思考革命	72
	积极行政,开阔决策视野	77

分类管理,掌控主要矛盾	85
制度治本,克服人治弊端	91

第三章 团队执行:走出误区的路径选择	101
守牢政策底线,争取制度资源	105
突破思维定势,复制规范服务	112
把握进退尺度,强调合理行政	118
明确自身定位,有所为有所不为	125

第四章 团队风貌:追求奋发的精神境界	131
团队脊梁,源于精神的坚强支撑	134
队列训练,磨练意志的最佳时机	139
“三种精神”,团队风貌的集中体现	151

第五章 团队领导:营造共进的和谐氛围	161
“四气”修养,领导干部的努力目标	163
职业“车手”,游刃有余的管理智慧	180
满足需求,实现价值的共同平台	190

第六章 团队文化:凝聚有归宿感的共同语言	199
启迪,感悟团队文化的力量	202
积淀,建设团队文化的尝试	208
交流,升华团队文化的途径	215

后 记	223
------------------	------------

绪 论

团队：寻找高效率和凝聚力

时代在变化，对每个人、每个组织的要求也在变化。从人的发展、组织的变迁，我们可以看到时代的烙印和前进的轨迹。这正如一部火车发展史，从早期的蒸汽机车发展到现在的动车组，一样的火车因为不一样的动力方式，前进速度发生了质的飞跃。

团队由组织演变而来，在寻找高效率和凝聚力的过程中，团队成为组织中的动车组，她的动力来自于团队价值。

火车已经有 100 多年的历史了。说起火车，可能会勾起很多人的回忆。的确，这种年年岁岁运输着我们的喜怒哀乐，奔驰在大江南北的交通工具，承载着太多太多的记忆。

火车跑得快，全靠车头带。在相当长的一段时间里，蒸汽机车一直是铁路上的主力。蒸汽机车跑起来车速并不快，值班司机只能通过手势比划来确认行车的信号，劳动强度非常大，“司炉”还要一铲一铲地加煤，如果停止了加煤，蒸汽机车就会停滞不前。这就好比早期的组织，对组织中的成员必须通过一点一点地激励来实现共同的目标，即时激励是当时组织的重要动力。

之后，内燃机车取代了蒸汽机车。同样也是自带燃料，其时速虽然大大超过了蒸汽机车，但动力还是离不开一桶一桶地添加油料。这就好比组织发展到了一定阶段，对组织成员的激励从一点一点延伸到一段一段，起作用的时间是长了，但激励的效果会随着时间的推移逐步递减。

现在，火车的发展已经开启了“追风”时代，动车组的诞生使火车的时速达到 200 公里。只需要一名司机沉着地启动，几分钟后动车组就会不断加速，以电能为主的动车组能够超越所有的前辈，奥秘就在于其每节车厢都能产生动力，持续而不竭。

这就好比现在我们关注的团队，也是从早期的人的简单聚合，发展到以后有序的组织行为，直至今日倡导团队价

值,促使团队成员内心的价值观产生质的飞跃,对团队成员的激励也从物质层面上升到精神层面,持久而有效,成为最高境界的激励。

团队因而成为组织中的动车组,团队发展的内在动力发生了本质的变化,她的动力来自于团队价值,这正是团队建设经久不衰的魅力所在。

火车是一个时代的缩影。

团队的演变同样反映了时代的进步。

团队感悟,萌发于实践经验

团队,之所以与组织有所区别,就在于她的力量能够让团队成员高度协作,从而表现出神奇的感染力,促使团队成员为达成目标而齐心协力。

任何理论或想法都不可能凭空产生,关于团队的所有感悟,我也是在实践中渐渐形成的。还未进入上海工商部门之前,无论是奔赴农场务农,还是在国有企业工作,都使我感受到团队的力量。

我们这代人是在“团结就是力量”的歌声中长大的。在很小的时候,我就听说过这样一个关于团队的故事。

从前有个陌生人来到一个村庄,他向迎面走来的一群妇人说:“我有一颗汤石,如果将它放入烧开的水中,会立刻变出美味的汤来,如果你们愿意,我现在就可以煮给大家喝。”

听到他的话，人们纷纷拿来锅子和水，架起炉子，找来木材，在村庄的空地上煮起汤来。这个陌生人很小心地把随身携带的汤石放入滚烫的锅中，煮了一会儿，他用汤匙舀起一勺，尝了一口，很兴奋地说：“太美味了，如果再加入一点洋葱就更好了。”立刻就有人回家拿了一堆洋葱。陌生人又尝了一口：“太棒了，如果再放些肉片就更香了。”又一个妇人回家端了一盘肉来。“再有一些蔬菜就完美无缺了”，陌生人又建议。就这样，在陌生人的指挥下，有人拿了盐，有人拿了酱油，也有人拿来了其他食材……当大家一人一碗蹲在那里享用时，他们发现这真是天底下最美味的汤。

喝完了之后，陌生人告诉大家，那颗神奇的汤石，不过是自己在路边随手捡到的一块普通石头。真正的神奇汤石其实就在每个人的心中，当大家都愿意贡献出自己的一份力量时，就能够比较容易地实现一个共同的目标。

虽然当时“团队”的概念还没有在我的脑海中形成，但是“齐心协力”、“同舟共济”等词藻却深深地印在我的心中，陪伴我今后的工作和生活。

许多事情一个人做可能很不起眼，但如果所有的人一起做，形成一个团队，哪怕做再简单的事情，也会表现出神奇的感染力，其效果远远超出个人努力的简单叠加。

1976年，响应国家号召，我离开学校，到崇明长江农场

务农，第一次真正体会到“团队”的含义。当时我意气风发，斗志昂扬，浑身像有使不完的劲，不论是插秧割稻，还是开河修坝，都一马当先，完全没有城市女孩的娇气。很快，我就被提拔为生产排长，并以“力气大、动作快”的农作成绩树立起在同龄人中的威信。

然而，一个排里几十号人，每个人的想法都不一样，要让大家都发挥出最大的潜力，仅靠排长带头干是远远不够的。这是我有生以来第一次亲身感受到一个人和一群人是多么的不同，并意识到要让一群人为一个共同目标而努力，其中一定有着不少学问，但是还没等到从实践中摸索出一套规律，知青返城的浪潮就席卷而来。

返城后，我很快就进入虹口区一家国营纺织品商店当上了营业员，还担任了上级纺织品公司联合中心团支部的书记。由于支部里的团员青年遍布全区7家国营纺织品商店，要把所有人组织起来开展活动非常不容易，加上营业员都是“两班倒”，每家店的经理对团员青年组织活动都有不同想法，所以开展集体活动几乎成为一种奢望。当时，站柜台的团员青年可以用“一盘散沙”来形容，连“组织”都称不上，更别提齐心协力的“团队”了。

面对这样的管理困境，我没有放弃努力，而是积极寻求感化店经理的有效途径。经过多方沟通和深入思考之后，解决思路渐渐形成，只有把团组织的活动与业务工作有效结合起来，才有可能赢得店经理的理解和支持。而后，一个

许多事情一个人做可能很不起眼，但如果所有的人一起做，形成一个团队，哪怕做再简单的事情，也会表现出神奇的感染力，其效果远远超出个人努力的简单叠加。

金点子应运而生：如果能够组织一支团员青年小分队，连续一周每天轮着在一家商店还未开门之前开展义务大扫除，岂不是既不影响工作，又为每家店做了一件实事，同时团员青年义务劳动的积极性也会被有效地激发起来。这个倡议很快得到团员青年的响应，他们纷纷主动要求参加。在组织了几次活动之后，我们的团组织就已经赢得公司上下、男女老少的一致好评，也真正打动了每一位店经理的心扉。他们无不夸奖我们这个团组织肯吃苦、做实事、有出息，并表示以后团组织有任何活动都会全力支持。于是，我们团员青年的集体活动就水到渠成了。

我们去苏州的踏青活动成了团员青年真正的节日，姑娘们特地烫了发，小伙子们也专门买了新皮鞋，为了留念而拍的照片虽然是黑白的，尺寸也很小，但却成了很多人珍藏一辈子的纪念。之后，团支部的凝聚力增强了，渐渐成为一支强有力的“团队”。同时，工作中所表现出来的团结一心和先进性，也赢得了领导和群众的认同。我作为“带头人”，也因此被光荣评为上海市优秀团干部和上海市第一批新长征突击手。

可以说，正是在团组织中这样的历练，才让我真正感悟到团队的力量。许多事情一个人做可能很不起眼，但如果所有的人一起做，形成一个团队，哪怕做再简单的事情，也会表现出神奇的感染力，其效果远远超出个人努力的简单叠加。

政府部门的团队建设同样离不开理论支撑,这方面存在的空白,终究还是需要有人来探索的。

多年之后,我进入上海工商系统工作。在中欧国际工商学院攻读 EMBA 时,丰富的工作和人生经历促使我重新对“团队”的相关理论进行了深入的审视和研究。

“团队”是管理学界近年较为流行的一个词,事实上,现代管理的确愈来愈重视“团队”。

每年在美国篮球大赛结束后,常会从各个优胜队中挑出最优秀的队员,组成一支“梦之队”赴各地比赛,以制造新一轮高潮,但结果总是令球迷失望——胜少负多。其原因在于他们不是真正意义上的团队。虽然他们都是最顶尖的篮球选手,但是由于他们平时分属不同球队,无法培养团队精神,不能形成有效的团队力量。

所以说,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,其成员之间的行为相互依存,相互影响,并且能很好合作,追求集体的成功。

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,同时具有与他人合作共同完成工作的能力。团队的绩效源于团队成员个人的贡献,同时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,群体的绩效是群体成员个人绩效的总和。

政府部门的团队建设同样离不开理论支撑，这方面存在的空白，终究还是需要有人来探索的。

但是，对于团队这些问题的研究，大多源于对企业管理的思考，而且学界比较多的仍然停留在商业领域，中欧国际工商学院关于团队建设的大量案例均来自于通用电器、波音、IBM 等跨国公司，比起已经发展得较为成熟的“企业团队学”来说，关于公共机构特别是政府部门的团队建设还较少见诸文字。

虽然理论都来自于实践，但是没有正确的理论指导，实践的水平往往无法很快提高，两者是互为补充，呈螺旋式增长的。在政府部门的多年工作体验，让我对团队建设的相关理论有了更深刻的认识，并且在这个基础上初步有了一些想法。

政府部门的团队建设同样离不开理论支撑，这方面存在的空白，终究还是需要有人来探索的。

这更加引发了我研究政府部门团队建设的浓厚兴趣。

团队力量，互动于个人成长

看电影是我最喜欢的休闲活动之一。大凡有空，我总是走进电影院，静静地欣赏一部电影，任由思绪伴随着影片情节而跌宕起伏。每每看完一部电影，也总会有所感悟和启迪。

2006 年末，《墨攻》隆重上映。对于战国时期的历史，我一直比较感兴趣，于是就去看了这部电影。故事发生在

距今 2 200 多年前诸国纷争、群雄争霸的时期，强大的赵国想要攻打燕国，而实现这个计划是要攻破夹在赵燕之间的梁国，梁国只是当时的一个小国。故事发生时，梁国十分衰败，只剩下一座孤城——梁城。由于强大的赵国想要攻打燕国，就必须攻占梁城，所以梁王就向当时以防守著称的墨家人求救，最后墨家人革离带领梁城仅有的 4 000 军民，抵御住了赵国的 10 万大军。获得胜利后，梁王却开始担心革离的威望超过自己，当即命令以叛变罪将其除掉。革离逃离梁城后，赵军仅用 1 000 军兵来袭，梁城就不堪一击，瞬间城破……

看完这部电影之后，我感慨万千。一个人最怕的是对自己缺失信心，而一个团队最怕的就是内部不团结，所以人最容易被自己打倒，团队则最容易从内部瓦解。《墨攻》展示了这样一个道理——团队的生存和稳定发展，凝聚力是其必要条件。丧失了凝聚力的团队，犹如一盘散沙，难以维系。

如果我们把个人比作是水上航行的小船，那么团队就是由无数只小船组成的船队。在团队合作中，即使一两只小船稍稍跟不上船队的脚步，整个船队也能够如同顺水推舟一样，不需要怎么用力，就簇拥着落后的小船，使它们向着共同的团队目标不断前进。换言之，团队展示的就是这样的氛围和力量，它在个人成长的过程中洋溢着一种气场，形成一股推动个人发展、朝着心中目标大步前进的动力。