体验美国
企业新理念丛书 I

员工培训最佳读本 ★
如何在团队中晋升 ★
员工自我提升系列 ★
美国企业如何建设团队 ★

美国式团队

最协调团队成员自述成长经历

AMERICAN TEAM-WORK

一个群体不能形成团队，就是一盘散沙；如何让团队形成共同的价值观，统一意志，统一行动，拥有最大的战斗力，这是所有企业的共同希望。

毕　元/著



中国企业团队VS美国企业团队

中国企业团队力VS美国企业团队力

中国企业团队精神VS美国企业团队精神

中国商业出版社

体验美国企业新理念丛书

美国式团队

最协调团队成员自述成长经历

毕 元 著

中国商业出版社

前 言

企业领导者很挠头，我们也很挠头。

为什么？为什么企业内部总是有矛盾？为什么服务总是不到位？为什么工作教过了还是做不好？

我们为企业提供的咨询服务怎样才能解决这些问题？经过深入地探讨，我们把这些问题归结为：团队、服务、培训，这是我始终关注并致力解决的问题。

直到我们想到这套书，才似乎想到解决这些问题的办法。

什么样的书呢？学习的书，向先进企业学习的书，让员工自己、自愿地向先进企业学习的书。

我们想到了美国企业，我们的企业不管是规模、历史、还是经验，与美国的企业相比，确实还存在一定的差距——我们的服务理念、团队建设和培训模式……我们这样说绝不是在“褒美贬中”，我们的姿态是虚心地向他们学习，我们的目的是快速缩短与他们的距离，甚至尽快赶超他们。

我们将美国企业的成功经验用第一人称——“我”的亲身感受表现给读者，不但把对美国企业的经验研究融入其中，而且采访了很多在美国企业工作过的员工、经理人，他们把最宝贵的第一手资料无私地奉献给我们。在此，我们也衷心地对他们表示谢意。

希望这种创作方法能引起读者的共鸣，从而能有一些收获。

书中的观点仅代表了我们作者对美国团队、培训、服务的理解，诚恳地希望读者、专家对书中的不足提出建议，我们将不胜感谢并努力改正。

★投稿邮箱:guodej@eyou.com

目录

Contents

1 稀奇的晋升拦路虎 \1

◆对于中国企业而言，一个人能否获得晋升，其业绩和能力是最重要的考量指标，其余似乎都可以忽略不计甚或视若无睹。

◆然而美国企业却不同，他们更看重的是：要晋升的人必须具备凝聚人心的团队精神——这应该放在业绩前面。

2 加班之夜的“团队课”\7

◆美国的大多数企业总是能够严格地区分工作群体和团队的差别，并尽量使团队绩效呈现出个人组合的乘数效应。

◆而中国一提到团队的概念，总会下意识地将其简单地等同于“工作群体”，而忘记了团队精神中最重要的一点便是协同作用。

3 团队合作就是一场攀岩比赛 \13

◆美国企业往往会利用协同合作的模式，成功地发挥 1+1>2 的团队效应，就如在攀岩比赛中要想取得胜利，就必须使每一个人的优势都得到恰到好处的发挥一样。

◆反观国内企业，却像一群只讲求团结却忘了看清整个队伍的人员配置的混乱集体，最后很可能落得 1+1<1 的结果。

4 “鱼和鱼竿”的启示 \19

◆美国的企业和员工都十分注重群体合作能力的培养，并试图让团队合作真正落到实处，从而去赢得最大化的工作绩效。

◆在这方面，中国的企业虽然也提倡合作，但往往只停留在口头上，有着典型的“表里不一”的痕迹。

5 发现并欣赏“敌人”的长处 \25

◆在团队的氛围里，美国企业的员工是单纯的——当他们面对一个才华横溢的人时，除了欣赏，很少会有任何负面的情绪出现，即便他是自己的“敌人”！

◆但我们呢？眼红、嫉妒和诋毁对于团队的建设无疑是一种致命的打击。

目录
Contents

6 嫩苗更需要呵护 \31

◆对于初入职场的人，中国企业的传统习惯是“师傅管徒弟”、“新人就应该矮人一头”，而在美国企业体现出的却是典型的“众生平等”的形态，对于新人和老人，对于能人和弱者，一律以尊重为桥梁开展合作。

7 团队，让“战争”走开 \37

◆美国人崇尚团队精神，而宽容正是他们最为推崇的一种合作基础，因为他们清楚这是一种真正的以退为进的团队策略。

◆而中国人虽然自古以来就十分讲究“宽容”这种美德，但是，在现代职场这个竞争大环境下，“宽容”似乎已经弥足珍贵起来。

8 特殊的办公室和不一般的停车场 \43

◆等级隔阂，无疑是人与人之间关系难以融洽的最大原因，是建立团队精神的最大阻力。

◆美国企业在这一点上的所作所为让人叹为观止，从无差别的办公室到无等级之分的停车场，每一个管理环节，都充分体现了团队的平等精神。

◆反观中国企业，平等似乎只是一句无谓的空话，这不得不让人遗憾于其团队管理的缺失。

9 你信任搀扶自己的人吗 \49

◆美国管理者坚信这样一个简单的理念：如果连最起码的信任都做不到，那么，团队合作就是一句空话，绝没有落实到位的可能。

◆中国人自小便处在一种不信任的环境之中，长大以后也很难抹去这种心灵烙印，即使是身处团队之中，也很难打破这层坚冰。

10 又一次遭遇“滑铁卢”\55

◆从古至今，中国人一直将“少说话，多做事”，“沉默是金”这些话语奉为瑰宝，固执地认为埋头苦干才是事业走向辉煌的制胜法宝。

◆可是，他们却恰恰忽略了一个人身在团队之中，良好的沟通是一种必备的能力，只有像美国人那样勇于沟通、勤于沟通、善于沟通，事业才能真正迎来辉煌！

目录

Contents

11 我与总裁的亲密接触 \61

◆在中国的企业内,单项的沟通模式决定了总裁拥有至高无上的权威,基层员工难以望其项背,更谈不上对等的沟通。

◆在美国,双向的沟通模式已经成为了很多企业成功贯彻的团队准则,从而使每一个基层员工都可以随时与至高无上的总裁直接沟通。

12 在接电话中体现负责精神 \69

◆接电话,或许是一件微不足道的小事,但它却最好地体现了美国人的负责精神——发生在每一个团队成员身上的事都是整个团队的事,都必须负责到底。

◆中国的一些员工呢?除去"电话粥"可以大大咧咧地"煲"外,其他的却似乎很漫不经心……

13 将"节约"进行到底 \75

◆在国内,节约是个人的事,而且很少有人真正注意到小处的节俭;但在美国,节约是整个团队的事,每一个细微之处的浪费都可能会被认为是一种品德上的缺陷。

14 诚信,不容置疑 \81

◆诚信,一个渐渐被一些中国员工遗忘的名词,却被美国管理者视作生命。

15 一个人的肥胖,也关系到整个团队 \87

◆在很多美国企业里,减肥绝不是一个人的事情,而是关系到整个团队的健康发展。而这一点,对于许多将"事不关己,高高挂起"奉为行事准则的国人而言,又意味着什么呢?

16 团队中的"长木板"和"短木板"\93

◆在国内职场之中,人们一致认定的竞争法则是:强者有强者的游戏规则,弱者有弱者的生存法则,两者互不冲突。

◆但事实上,同处于一个团队中的"长木板"和"短木板"只有共同发展,才能真正"盛更多的水"——这一点美国企业已经做到了!

目录 Contents

17 尽情挥洒个性——团队不是大锅饭 \99

◆在国内，很少有人敢当面质疑上司的权威，更不要说和上司发生争论。而在美国，这种事情却如家常便饭一样平常——只要是对整个团队有利的，你的个性就可以尽情挥洒，即使是和上司吵得面红耳赤！

18 团队是恒星，必须围绕它去运行 \105

◆当团队利益和个人利益相冲突时，大多数美国员工的选择是冲上去为创造团队利益而努力，而大多数中国人的选择则是冲上去为争夺个人利益而"奋斗"！

19 TG人的神经和我们不一样 \111

◆对于TG人身上那种完全超越了自我的团队意识，那种植入灵魂深处的团队精神，我们除了惊叹之外，更应该做些什么呢？

20 "无私"的TG人 \117

◆就在许多国人对于雷锋精神已经愈来愈不以为然的时候，美国却涌现了愈来愈多的"无私"的TG人，并形成了良好的团队资源共享机制，使整个团队成为了一个五指并拢、有力握紧的拳头！

21 永远不要抛开你的队友 \123

◆永远不要抛开队友，是许多美国企业在考核员工时一个不容忽视的条件，也是很多美国人轻而易举就能做到的事情。

◆可是如果反问我们的话，哪个企业是这样考虑的？又有哪个员工是这样做的呢？

22 不是"他们"、"你们"和"我"，而是"我们"\129

◆"他们"、"你们"和"我"，是常挂在国内一些企业管理者和员工口中的词；而"我们"却是美国的企业管理者最常说的一个词，两相对比，哪个是对团队精神的最好诠释？

目录

Contents

24 建立一个共同的目标 \135

◆建立一个共同的目标，这是团队建设最重要的方面。
◆但是，这个目标的建立，绝不能采取像国内企业那样极端的放羊式和独裁式方法，而应该像美国企业那样让团队成员达成真正和谐的共识。

25 既要敢于放权，又要学会授权 \141

◆中国企业管理者的忙碌与辛劳是有目共睹的，而反观美国管理者们，尽管他们的企业比我们的大很多，但他们却犹有余暇地去打高尔夫、去旅游、去享受各种休闲活动。
◆原因何在？就在于美国的管理者们敢于放权，也善于授权——真正把企业当作一个团队！

26 同等对待，就是抹杀杰出者的贡献 \149

◆一提到团队精神，很多中国企业就会将其等同于集体主义，讲求"一视同仁"，从而抹杀了杰出者的贡献。然而，美国企业的快速成长，却证明了成功的团队来自于区别对待！

27 制定规则的人，就是第一个执行的人 \155

◆中国人一向是最讲究制定规则的人群，但那些制定规则的人也同样是最容易破坏规则的人——当一个管理者成了规则的破坏者时，这个团队还能有什么规则可言？
◆那么，美国企业呢？要么不制定，要么无例外！

28 授人以鱼，不如授人以渔 \161

◆一个团队的管理者，要做的不仅仅是帮助团队成员完成工作，更重要的是要教会团队成员如何独立完成工作——这是美国企业最倡导的。

29 利用内部竞争，激发团队活力 \167

◆"一山不容二虎"，这是中国人的传统认知，但美国的一些企业却颠覆了这种概念，他们积极地将竞争引入到了团队之中，让整个团队在激烈的竞争中更加紧密地走在了一起，

目录 Contents

并走出了更光明的路。

29 在细节上体现凝聚力 \173

◆凝聚力，是团队精神的最高境界！

◆然而，这种境界，绝不是像国内企业那样简单地说说就可以了事的，而应该像美国企业一样真正将其落实到细微之处——把员工身上发生的每一件小事都视为公司的大事，让员工无时无刻不感受到团队的巨大凝聚力！

30 小企业也要有团队概念 \179

◆团队概念，绝不是只适用于一种企业模式。它应该适用于所有企业，无论是美国企业，还是中国企业；无论是大企业，还是小企业！

31 旁观者与当局者 \187

◆很多中国人都习惯于成为旁观者，冷眼静观事件的掀起和落幕；很多美国人却投入更多的热情和执著——当他们发现问题时，绝对不甘于成为一个静默的旁观者，即使冒着被人误解的风险，也先把问题解决掉再说！

32 感悟美国人的“单纯”\193

◆美国人“单纯”，甚至有些幼稚和愚蠢，但这却使得美国企业中人与人之间少了许多中国人常见的无端猜疑，少了许多有害无益的团队内耗，少了很多因个人恩怨而引发的团队冲突。这难道不值得我们用心去学习吗？

33 警惕“明星员工”带来的危机 \199

◆国内很多企业都十分崇尚“个人精英主义”，但他们其实并没有真正了解到注重“明星员工”可能会产生的团队危机。

◆对于一个成熟的团队而言，绝不应该让“明星员工”主导一切——这是美国企业的经验之谈！

目录

Contents

31 用双管齐下来提升团队的士气 \207

◆美国管理者认为 若想有效而持久地提升团队士气,就必须双管齐下,一面要进行激励,以图营造团队奋进的氛围,一面着手进行团队的基础建设,力求从最根本之处提高团队的业绩。

◆中国企业的团队建设欠缺在哪儿?

35 把人才推举到适合的位置上 \213

◆中国很少有企业能够真正脚踏实地地为员工设计职业生涯，往往是现用现招，用完即"丢"！这与美国的团队文化形成了鲜明的对比.美国大多数企业都会对员工的职业规划付出最真切的关心与指导！

1 稀奇的晋升拦路虎

对于中国企业而言，一个人能否获得晋升，其业绩和能力是最重要的考量指标，其余似乎都可以忽略不计甚或视若无睹。

然而美国企业却不同，他们更看重的是：要晋升的人必须具备凝聚人心的团队精神——这应该放在业绩前面。

尽管未来对每个人都是一个未知数，但我确信，一个崭新的日子将从今天开始！

星期一早上 9 点，我精神抖擞地迈进了 TG 公司的总部大楼。这是我成为 TG 员工的第一天，也是我在美国的第一份工作。

我来美国已经两年多了，两个月前刚刚拿到计算机博士学位，这之前我已经在国内拿到了计算机学士和硕士学位，并且工作了两年多，还以相当出色的业绩被提升为公司的项目经理。

我相信以我目前的学识、能力和阅历，在半年之内晋升为 TG 研发部的项目经理，应该是没有多大问题的。这是我自应聘成功后确立的第一个努力目标——虽然要在这家知名的电脑公司中脱颖而出、占有一席之地不是一件简单的事情，但我相信我有这个实力。

我怀着兴奋与不安的心情走进期待已久的TG研发部。研发部在TG是一个非常重要的部门,那简约、现代的办公环境,以及宽松、活泼的工作气氛——TG员工通常是穿着休闲服,一边听着音乐,一边喝着可乐工作的。我相信在TG会使我真正体验到"工作是快乐的"。

在我的主管——研发部经理杰森的带领下,我见到了我的同事们,杰森拉着我对大家介绍说:"大家好,这位是你们的新同事,乔勒·桑。"乔勒是我到美国以后为自己取的新名字。

接下来,研发部门的全部员工都向我这位新来的TG人简单而热情地介绍了自己,其中几个人给我留下了比较深刻的印象,比如戴蒙、克林等。

尽管如此,但我看得出来,他们对我这个从中国来的黄皮肤、黑头发的人似乎有点儿不屑一顾,从他们寥寥数语的介绍词中我能感觉出来。

不过,对这些我并没有在意,毕竟我是来工作的,而不是来访亲交友的,只要做好基本的人际关系建设,其余的就应该是在工作上见"真章"!

于是,在各自做完自我介绍之后,我并没有与他们过多的寒暄,我迅速回到了自己的办公室,把所有注意力都投入到了工作之中。我咬着牙,暗暗在心中告诫自己:看着吧,我一定会让你们刮目相看的!

一直以来,我都知道自己在程序设计方面十分有天分,所以我对自己的能力没有产生过丝毫的怀疑。果然,进入TG五个月,我在工作中的表现非常突出,让同时期进入TG的其他人都只能对我望尘莫及,甚至有些资深员工也无法真正与我的能力相抗衡。

我每次都能够按计划、保证质量地完成各项任务。而那些在别人手中难以攻克的头疼问题,只要到了我手里,也十有八九会迎刃而解。我游刃有余的技术能力不仅得到了同事们的充分认可,而且上司杰森也对我非常满意。

面对这样一片"大好形势",我暗自窃喜,我想我的职场初步目标很

快就会达成了，相信不久我就会被提升为项目主管。

恰巧，此时公司又推出了一个新的研发项目，我对这个项目的研发主管的位置势在必得，而且也拥有充分的把握。因为，放眼全研发部，我与同资历的那些人相比，就像一匹黑马，他们早已被我远远地甩在了后面。

◆ 我的感悟

团队精神反映一个人的素质、一个人的能力，一个人与别人合作的精神和能力。一个团队是个有机的整体，作为个人，只有完全融入到这个有机的整体之中，才能最大限度地体现自己的价值。

可是，犹如晴天一声霹雳，事实却击碎了我的美梦——我没有荣升主管，反而是业绩中上水平的利瑞成了新项目的负责人。

这样的结果让我感到震惊，更让我感到愤怒，甚至隐约有着一种挥之不去的屈辱感重压在我的心头。为此，我的情绪跌到了低谷，在工作时也提不起精神。

我百思不得其解，结局为什么会是这样的？我究竟有什么地方做得不够？在 TG 这样著名的公司，难道业绩还不足以说明一切吗？

这样的思绪煎熬了我好几天，直到再也忍受不住这种找不到答案、困惑、愤怒的状态后，我终于敲响了经理杰森的办公室大门。

随着一声低沉的“请进”，我迫不及待地冲了进去，冲着坐在办公桌后的杰森，近乎叫嚷地大声说道：“我想，我需要和您谈谈。”

杰森抬起头看着急匆匆闯入的我，脸色有些微变，我想他看出了我内心严重的焦虑不安。但他仍然平静地站起身，从容地迎向我，慢条斯理地说：“桑，你来得正好，我也正想找你谈谈。来，坐。”

杰森拉着有些僵硬的我走向沙发，在我坐下的同时，他起身倒了一杯冰水给我，他的动作始终平缓冷静，逐渐安抚住了我焦躁的情绪。

杰森开口说道:“你一定是为这次晋升的为什么是利瑞而不是你而来的。这一点我跟你一样清楚。”

杰森的这句话是陈述句,而非问句。看来,作为项目经理候选人,我真的曾经进入过他的视野,这并不是我的一厢情愿。但是,为什么最后我会落选呢?

“我需要一个答案!”我按照美国人的习惯直截了当地说道。

杰森微笑着说:“首先,我必须肯定你个人的工作业绩是绝对出色的,这也正是我们当初把你列为考察对象的主要原因。可是,经过我们的考察,发现你有一个很大的缺点,这也正是你这次落选的致命伤。”

“什么缺点?”我发出急切的询问。事实上,我觉得我的工作能力是毋庸置疑的,小缺点也许有,但怎么也不会沦为致命伤吧?我的疑惑越来越深。

杰森仍然用那种缓慢的会“急死人”的声调说道:“这个缺点,就是你严重缺乏团队观念,没有足够的团队精神,也就是说,你极度自我。”

啊!这个也能成为落选的原因?我的脑袋里开始涌动着“大惊小怪”的不良反应:这难道也能成为晋升的拦路虎?太稀奇了吧?

杰森似乎洞穿了我的迷惑,接着说道:

“也许你觉得团队精神不值得一提。可是,你有没有仔细回想过你进TG半年来的表现?

“据我观察,你除了能够很好地完成自己的项目外,从不关心其他事情;你对自己的技术很保密,很少为别人答疑;你对分配的任务有时挑三拣四,若临时额外追加工作,便表露出非常不乐意的态度。另外,你还经常以各种借口拒不参加公司举办的各种集体活动。”

随着杰森的话越来越深入,我的头垂得越来越低。的确,我的为人处世和工作方式确实是这样的。

以前在国内时,我一直保持着我行我素甚至是唯我独尊的工作习

惯，很少考虑其他人的想法或感受，毕竟在我身边能与我相提并论的人实在太少了：我的硕士学历金光灿灿，我的工作能力无人可及……在所有人以及我自己的眼里，出色的人"傲"一点又有什么关系？只要工作成绩单耀眼就可以了！

我的这种"自我"情结在当上部门经理以后，更趋严重。可是，我及我周围的人，包括我的上司和下属也都没觉得这有什么不对，当"官"的人有"官架子"是理所应当的呀！

其实，我在国内的时候，各大企业已经开始提倡团队精神，可是，真正将其落到实处的还不普及，许多企业仍然遵循着以个人能力为主导的工作方式。而这个"能力"，当然指的是工作业绩。

随着我的思绪的不断流转，杰森也开始直切要害，而他的这些观点，在美国企业的管理者中，是具有代表性的——

团队是由一群有缺点的人构成的，没有哪一个个体是完美的，只有总体搭配起来，才能够发挥出团队的最大力量；各种不同人才的搭配，才会实现一个完美的团队。所以，每一个人都应该明确在团队当中应该扮演一个什么样的角色，在这个团队中究竟能够起到多大的作用。

◆ 我的感悟

一群人同心协力，集合大家的脑力，共同创造一项智能财产，其产生的群体智慧将远远高于个体智慧，从而获得比个体成员绩效总和大得多的团队绩效——1+1>2。

所有团队成员都必须记住：世上没有完美的个人，只有完美的团队。唯有一个建立健全的团队，才能带给个体最大的发展机会，使个体始终立于不败之地。

在现实的企业竞争环境内，人们根本就不可能只凭个人的力量来大幅度地提升企业或个人的竞争力，而团队力量的发挥已成为赢得竞争胜利的必要条件，竞争的优势在于比别人更能发挥团队的力量！

如果一个人只对自己的工作感兴趣，对团队的共同目标感到冷漠，对支持他人更是不屑一顾的话，那么，他就是一个不具备团队精神的人，而这样的人又怎能成为一名称职的主管呢？

他甚至连一名称职的员工都称不上，因为当整个团队都在步调一致地行动时，他却在自私地埋头于自己的工作，那么他必然会成为整个团队前进的阻碍！

我的感悟

企业要想使自身处于最佳发展状态，团队精神是必不可少的，团队精神是企业发展的灵魂。一个群体不能形成团队，就是一盘散沙；一个团队没有共同的价值观，就不会统一意志、统一行动，当然就不会有战斗力。说到底，团队精神是一个企业的灵魂，也是一个人能否被重用的重要标准！

听到这里，我心中不由得感叹，这确实是事实，我在国内的经历就充分说明了这一点：当员工时，我是最出色的一个，因此提拔我这个最强的人当了最弱的团队的主管，希望我能带动整个团队的发展；可是，当我成为主管以后，虽然我个人的业绩依然突出，但整个团队却仍然是止步不前，甚至有后退的趋势……

直到此时，杰森的一席话才真正惊醒了我这个梦中人——团队精神，这才是我要的答案！

此时，杰森似乎看出了我态度的转变，话语锋一转："虽然公司这一次放弃了对你的提拔，但是，这并不意味着你不能成为合适的主管，也不代表你将来不会成为优秀的主管，假如你能重视团队合作的话。"

说完，杰森拍了拍我的肩膀，用一种充满磁性的声音说："团队合作——加油！桑，你一定行！"

是的，我相信我一定行！

尽管前景诱人，但问题是，我必须先弄懂"团队精神"的真正概念，因为目前我对它的理解实在只是一些皮毛而已。

不过，我相信，在 TG 这样一个大家庭里，团队精神一定无处不在，只要我努力，一定会学到手的！

2 加班之夜的"团队课"

美国的大多数企业总是能够严格地区分工作群体和团队的差别，并尽量使团队绩效呈现出个人组合的乘数效应。

而中国一提到团队的概念，总会下意识地将其简单地等同于"工作群体"，而忘记了团队精神中最重要的一点便是协同作用。

自从那天与杰森的一番谈话之后，我一直在思索着关于团队精神的概念，但是却始终不得要领，反而在团队的迷障之中越陷越深。

事实上，在国内的许多企业中，都存在着"团队"的概念，比如，一群工人或管理人员、一个部门都经常被描述为一个"团队"。

但是，在 TG 的半年，特别是在我与杰森畅谈之后的日子里，我却时刻感觉到，国内被称之为"团队"的那些东西实际上与真正的团队概念是大相径庭的。

可是，这种差别究竟体现在哪里，又从何而来？这些疑问对我来说仍是一头雾水，直到那一天的那一件事发生——