

团队建设能力训练

课程简介

【教学目标】

帮助学生了解学习该门课程的原因，了解该门课程不同于其他课程的学习方法，初步体验本课程的授课方式

【教学重点与难点】

课程设置的目的是和学习本课程的方法

【教学安排】

3 小时

【课堂道具】

筹码、拼图玩具+说明书 4 套、大信封 4 个、分组登记名单

【思政元素】

团队精神与集体精神的初步建立

【教学思路与流程】

一、 教师简单自我介绍、课程上课时间说明（视午课与晚课）

二、 职业核心能力简介

【思路要点】

—在我校的课程设置上本课属新课程，并且看似与会计专业并无直接的关系。但是每学一个新课程都需要同学们明白为什么要学。对于这个问题，我们可能需要从身边的一些现象来思考起。

举例：以前的公司，副总毕业于清大，而老总却毕业于中大。

一问：大家觉得一个人能做多高的职位，能干多大的事业，是不是由他所毕业的学校决定的呢？大家觉得会是什么别的因素？

一期望回答：因为能力不同，而学历并不能代表一切。（哈佛毕业生打的故事）

—举例继续说明：八九十年代的大学毕业生 vs 现代的大学毕业生，社会大众对学历的反应（“哇”和“哦”）。资格证书热：考了资格证书就一定代表干活厉害？

一期望回答：能力是实在的东西，学历与证书并不代表一切。世界首富们并不是因为读了世界上最好的学校、取得了世界上最高的学历或者考取了世界上数量最多的证书，才成为世界首富的。

—讲解：那究竟什么力量这么强大，可以决定我们的未来的职场上的一切呢？大家会觉得是能力。能力其实分为很多种。这里为了帮助大家更快地看清问题的本质，我们只把能力划分为两个阶段来看。（板书用三角形图解，能力的两个层次）首先能力有一部分构成叫做专业能力（可稍微通俗地解释专业能力：你学会计的我学保险的，叫做我们专业不同，所以学的东西不一样，专业能力是在学校里获取的）。

—提问：这里会出现一个问题叫做专业对口。大家对专业对口是否敏感？你会很介意将来工作的时候专业是否对口吗？（可随机提问）

—举例：我的亲身经历——与我同期进入公司并在同一个职位的同事，本科期间学习的专业是计算机，但适应起公司的工作比我快。原因在于他接受每一项任务的时候善于与上级沟通，通过恰当的提问来了解上级的期望和意图，一步到位地把事情解决圆满。而不善于站在全局角度看问题的我，每每总是问题出现了才向上级去请示，效率因而不够高。所以即便他并非以对口的专业进入保险公司，但工作起来却比“科班出身”的我更加得心应手。

—提问：从我的例子中大家可以看到什么？专业不对口有想象中的那么可怕吗？

—讲解：我们也看到了专业能力其实原来也不是能力当中，决定一切的力量。所以你会看到我刚才把它放到了三角形的顶端。那真正起作用的是三角形的底座，是一个什么能力呢？

—讲解：98年我国首次提出“职业核心能力”的概念（板书）包括的内容有哪些，请大家看课本的封底

—学生了解到有6个方面（通俗地解释下这几个能力，如：找到一份非对口的工作，一切从零开始，需不需要你快速地对目前的领域形成认识呢？这是自我学习能力……）并且这6种能力，大家觉得，是做某些职业才需要的，还是说做任何职业都需要？限用的还是通用的？

—下定义：书本 P2

—所以这里我们可以看到核心能力和专业能力的关系：如果我们用一个水面来表示，这个三角形是一座冰山，那么显露在外的这一部分，看起来好像发挥了很大的作用，其实却只是很小的一个部分。因为专业能力的使用范围是很小的。真正发挥大作用的在于底下的核心能力，它占的比重才更大。而且，这就好比一座金字塔，当底座很扎实的时候，上面才能发挥作用，否则基础不扎实，一切都是空中楼阁，专业对口也无法快速发挥优势。而在掌握了核心能力的情况下，即使日后工作与你的专业并不对口，你依然有可能比那些对口的人更快地上手，更快地得到老板的赏识。

—提问：这个适应于任何行业的能力，学习它有什么积极的意义呢？

—期望回答：帮助就业，方便跨行业转工，有益于日常生活。

三、 课程简介

【思路要点】

—提问：课程偏向于理论还是实践？大家觉得该怎么学？（用学骑自行车学游泳的例子启发）

—期望回答：通过实践来学习

—介绍教学方法：项目教学法、角色扮演法、体验式教学法、案例分析法

—对学生的要求：实践课，最怕碰到的是不动的学生。要求大家积极参与到课堂教学活动中来。

—关于筹码的取得：课堂上只要是积极回应我的问题的同学，不分对错每次取得一个，不限次数但是我手上总共只有20个筹码。下课登记筹码取得情况，期末的时候1筹码=1分加在你的平时分上面。所以我需要你们班的一份完整名单。

—关于分组：我们的课程就叫合作，所以大家必须是一个团队的状态进入课堂。以后每节课基本都有课堂任务来进行小组PK，胜出的小组，所有组员可以加1分平时分。

—介绍评分方法：本课程不设期末考，但是学习中会有两次实践，形成两份实践报告，作为打分的依据。

—出勤与挂科：基本上在这个课堂上，我们的惯例就是大家过来完成一些团队任务之后，我再给大家讲讲一些我亲身经历的或见到听到的典型的案例，然后从中总结出一些能让大家在职场上用得到的做事做人的道理、团队合作的技巧。整个学期下来只需交两篇实践报告就完

成了考核了，而且是以小组为单位来写。大家应该猜到了我这门课肯定是能过的，没错！但是维护课程的公平性，我知道很多同学爱逃课，所以总是不来的如果到最后也能过，那太没天理了。所以从我这里开始我要改变这种局面，我的规矩是这样的，每位同学我都是同等对待，本学期无故缺勤累计 2 次的同学，直接重修。换句话说你只有一次逃课机会，而且想逃这一次，还得征得本组其他人一致同意他才能逃，怎么说呢？每次逃课的那人不扣分，扣同组其他同学每位 2 分（有故缺勤需辅导员签字的假条才算数）这节课就 17 周中间还有 4 周停课，又是个期末考全体放行的，你还总不来对其他同学太不公平了。说到停课：

一关于课时安排：我们这个课也是史上绝无仅有一个中间停课给大家去做调研报告的。目前的停课时间暂定为**周

一简单介绍书本的作用：并非完全照书讲，书只是工具，最重要的学期结束的时候大家觉得学有所得

四、 课堂任务：（破冰）

一心灵手巧

一道具：七巧板拼图 4 套（附说明书）

一活动规则：

1 全班分为 ABCD 四组，其中 A 组 3 人，B 组 8 人，C 组 12 人，剩下的人数组成 D 组（按照座位从第一排随机点人组成即可）

2 每组将得到一个信封，里面是一套积木和一张说明书。各组的任务是按照说明书上给出的拼图样式，动手完成拼图，每完成一个图形请用手机拍照，以备清点

3 限时 10 分钟，拼出图形最多的小组胜出，奖励是每人一个筹码

4 讲究速度的同时也讲究质量，凡是摆放松散、不成形、与原图差异大的图形将被淘汰

5 确认：有无哪个小组刚好是手机全部无法拍照的？（从其他组调整过来）请不要在小纸片上做任何记号或者写划，后续其他班级还要使用

时间分配参考：布置与讲解，学生讨论 15min

执行 10min

清点、奖赏与惩罚 10min

随机提问并总结 10min

共 45min

总结要点：1 任务执行完了胜负也分出来了但是每次课堂活动的进行都不是漫无目的的，都是要求大家从参与过程中的一些体悟和感想，总结出一些有用的东西来。以后我们每节课都是这样的，活动做完，就是总结时间。（本次是随机提问的方式，有想法的同学请不要拘谨，每位回应者将得到筹码一个）

2 Q1：人数多的小组是不是一定赢？你如何评价人数和效率之间的关系？（并不是说很多人走到一起就组成团队，有时可能只是一个普通的群体，甚至如果成员之间出现了意见无法统一、争吵不休的情况，那就连群体都算不上，只能叫做一群乌合之众。团队、群体、乌合之众三者做起事情来的效果是截然不同的—— $1+1>2$ 、 $1+1=2$ 、 $1+1<2$ ）

Q2：既然人数不是致胜的关键所在，那你认为都与哪些因素有关？（合作的方法。团队合作有规律、有技巧、有秘诀，掌握了之后善于运用的团队，就是真正的所向披靡。别说人类的团队活动，就连自然界中的动物，他们的合作也要讲究方法。）

举例：大雁的团队运作模式

雁群在展翅高飞时，都会自动组成一个“V”字形的队伍。你认为是不是一种偶然？不是的。那是这个物种在漫长的进化过程中发现、总结出来的一个规律，那就是以这个队形飞

行时，前面的大雁会为后面的队友提供一股向上的空气流，所以越是飞在后面的大雁，它就越省力，因为气流帮助了它。当它们排成这样的队形去飞的时候，鸟类学家计算过，比单独一只大雁的飞行要增加 71% 的距离。那么大雁告诉我们的第一个道理就是合作与互助会让我们的工作更轻松自在，这就是团队的力量。

第二，当某只大雁不小心掉队的时候，它立刻会发现单独飞行很费力、很辛苦，因此它会最快速度回到自己的队伍当中利用队友的力量来前进。所以这是它告诉我们的第二个道理：个人的能力是有限的，融入团队当中可以获得其他成员的帮助。这就好比一滴水要想它不被晒干，做好的办法就是把它放到大海里去。不要忘记，你再强，你是一个人。善于借助团队的力量才是事半功倍。

第三，每只大雁挥动双翼时，对尾随的同伴有鼓舞的作用，而队伍后面的大雁则会发出呱呱的叫声鼓励前面的同伴保持速度继续前进。所以可见激励的力量。

第四，当带头的大雁疲倦时，它会退回到队伍中间，由另一只大雁取代它的位置成为领队。所以在完成任务的过程中，领导权的轮流共享和分担非常有必要，这就需要团队内部有一个合理的机制，保证能力相当的人能拥有同等的机会。

最后，当一只大雁生病或受伤时，其他两只大雁会过来协助或保护它。这两只大雁会一直陪伴在它的旁边，直到它康复或死亡为止。然后他们再组队开始飞行，或去追赶原来的雁群。团队成员之间要互相扶持，不论是在困难的时刻或顺利的时刻。

今天的第一个课堂活动，我们的目的是让大家一起来熟悉一下我们这个课上的上课方法，以后的每一节课我们都按照这个思路进行，每节课的活动都要大家以小组的身份参与。只是刚才的分组是为了适应我们这个活动，但是后面我们的小组人数是均分的，所以接下来是分组环节。

一执行分组：随机报数分组法。如：计划分为 8 组，则按 1~8 循环报数，报到 1 的为第一组，以此类推，并调整座位为按小组，并作为每节课的固定座位。

一填写小组名单，并登记筹码取得情况

团队建设能力训练

沟通为王

【教学目标】

本节主要介绍团队运作中沟通的重要性，初步掌握与他人沟通的要点与技巧

【教学重点与难点】

沟通技巧的实践

【教学安排】

3 小时

【思政元素】

困境沟通中的情绪控制：做一个有修养的人

【教学思路与流程】

五、 课堂任务之一

一拼图谁怕谁

一道具：七巧板（数量为组数+1，每组各一，教师一用于向指导员示范）

一规则：

1 小组内讨论分工：指导员 1 位，操作员甲乙丙 3 位，监督计时员 1 位，其他为观察员。操作员将在指导员的口头引导下(任何情况下指导员不得亲自动手或直接向操作员出示图形效果)，完成给定图形的拼图工作。游戏共进行三轮

2 每轮开始前，每组的指导员将被教师带到教室外隔离操作员，出示给相应要摆放的图形后，返回教室开始给予操作员说明和指导。

3 第一轮：指导员不允许出声、打手势、使眼色或出手帮忙。操作员甲不允许发问。1min 内完整拼出的一组胜出（图形一：仅用两个大三角块拼一漏斗状）

4 第二轮：指导员在操作员乙动手前尽己所能向操作员描述图形应如何摆放，而一旦操作员动手操作，他们将得不到指导员的任何帮助和指导。2min 内完整拼出的一组胜出（图形二：七巧板长方形）

5 第三轮：双方一边交流，操作员丙一边完成三个拼图任务。用时最少的一组胜出（图形三：锤子+狐狸+风车）

6 时间：10 分钟布置、讨论分工与答疑，三轮执行 15 分钟

（随机提问：同样的一件事情摆拼图，用三种不同的方法去做。效果一样吗？先找找不同点是什么？这个课堂活动启发我们什么？期待回答：沟通是重要的，沟通要及时。不沟通，哪怕是一件很简单的小事，都可能解决不了）

人的一生当中面临一个很重要的问题就是人际关系的建立，不光是我们的同学之间，以后的同事之间，上下级之间，与你的客户之间，甚至是你的亲戚朋友，你的家人，你的恋人，都需要我们花点心思去做做人际关系的维护。这里离不开的一个环节就是沟通。

沟通可不是一种本能，而是一种能力，它不是我们天生就具备的，而是需要我们在后天去学习，沟通可是一门大学问，你这一辈子想要出人头地，一定要学好。今天的课题叫做“沟通为王”，即将向大家介绍的这些沟通的技巧和要点，全部来自实践，我相信不光能应用到大家以后的工作中，你甚至都可以在今天走出这个教室之后，开始在日常生活中去应用。

六、 沟通的重要性

对于沟通的优良传统，我们可以借鉴日本人的经验。日本其实是个非常团结的民族。日本企业的老员工很少有不管新员工的现象。在日企里通常发现一个年纪大的日本人，带着个年纪小的日本人，从工作内容到工作方法到公司纪律，都会由一个老员工一对一负责地教给一个新员工。这个表示不管员工如何流动，他们之间的沟通不会断裂。第二，日本人很少在离职的时候，一句话都没有讲，什么东西都没有留下。他们一般会有一本备忘录，是这几年在这家公司工作过程中一些注意事项或者自己犯过的过错的记录，人走的时候他会把本子留下来给后面接任的人继续阅读。但是你看在我们中国这么多企业当中，包括那些著名的央企、国企，很少看到有哪家公司有这样的规矩是离职的员工在交接时留下一本备忘录给后面的人阅读。第三，日本人还会做到一个企业或团队积累的人脉不会断掉，所以新员工在进入企业不久，都会被带出去拜访同行、竞争对手或大客户，也是沟通不会断层。第四，日本企业不管是开到哪个国家，去到那个国家就一定要认认真真的了解与这个国家有关的一切。以在中国的日本企业为例，他们有一本书叫做《中国情报》，上面还写个“密”字，弄得像个秘密档案似的，这本书的管理与流通相当严格，只有日本人自己可以读，绝对不会落入中国人手中。所以你如果向日本人询问中国的某些某些情况的时候，他们都会非常了解。反过来如果你问一个中国人说：“日本的安倍晋三首相结婚了吗？”你看看有多少个中国人关心或者知道，绝对一头雾水。

你看日本企业的团结与强大，乃至整个日本国的崛起和兴盛，与他们从来不让信息的沟通断裂有很大的关系。因为信息一旦断裂就是什么东西都要从头来过，一个公司好不容易培养起一个员工，结果他拍拍屁股一走，新来的那个就要自己从零去摸索。那你想之前的那些积累岂不是全部白费了吗？所以沟通的重要性体现给我们的，非常值得我们深思。

刚刚也总结到沟通要及时，那么再给大家讲一个沟通不及时造成恶果的案例。这件事情就发生在我自己的身上，我在保险公司上班大概半年左右。这件事的发生差点导致我被公司开除。是什么事情呢？就是我在08年12月份的时候出了一单投诉。是一个来上我的课的学员，第二天就来到培训部点名投诉我，而且直接投诉到我的部门经理那里去。出投诉的那节课是晚班的课，晚班是专门开设给那些想兼职做保险的人，因为这些人来兼职，白天要正常上班，所以公司就专门照顾这些人给他们开一个晚上的班，那晚刚好排到我上课。我讲课的时候全程没有发生任何异常，结果第二天中午我回到公司的时候，前台负责接待的那个姐姐人很好的，一看见我从电梯出来就招手叫我过来。“昨天的晚班是你上的？”我点头。“我先偷偷跟你说啊，你知道吗有个人昨晚听了你的课，今天早上就来这里投诉你了，而且直接找的是经理，说你讲课马虎应付。然后我看到那个处分意见了，他们马上会给你一个邮件警告（外企的运作有一个内部的邮件系统，那个警告邮件一发给我的时候全公司的人都能看到，都能知道某部门的某某被处分了，就相当于我们的通报批评，会留在员工档案里，而且严重影响我的年度考核）。我先偷看了先告诉你，你进去要有心理准备啊，然后不要太伤心了谁都会犯错的……”听她边说我脑袋边嗡嗡作响，什么叫做讲课马虎应付啊，我虽然上讲台不到三个月，但是最起码有没有马虎应付我自己知道的啊。为什么这样子凭对方的一面之词就可以给我一个这么严重的处罚。也没有人来询问我对昨晚上课情况的说法。一边想一边就走进办公室。这个时候我的直属主管板着脸走过来问我：“你昨晚的课怎么回事，有学员投诉你上课是照书念？”“我先讲知识点之后，再告诉他们哪些是书上的重点要划下来，划重点的时候是得念，但其他时间没有。”“只能说你有你自己的方法，但现在就是出了投诉。这个人是昨晚来旁听的，她打算要增员一位律师，本来打算领着她先来感受一下公司的培训课程，然后说服她过来做兼职的。结果昨晚听见你讲成那个样子，现在这个增员就不来了，你给她造成了很大的损失，所以人家很恼火。”被她这么一说我就知道是怎么回事了。昨晚是有两个女的是来旁听，但这两个女的呢首先来的时候就严重迟到，讲解的那部分已经过了确实是在照书念，而且根本等不到我开讲第二部分，听了大概15或20分钟就走掉了，最后还得一

个结论说这个老师上课就是照书念，投诉我。那这个就更加怪不得我了，我错在哪里啊？所以我把这个情况一说，我那个主管直接回我一句：“你的处罚结果是邮件警告，上面已经决定了。”听见这句话我天都塌了，因为我明白她帮不了我，我是她的直属下属，我犯错，她是主管她也要受牵连。我当时就懵掉了，完全不知道下一步该怎么办。就傻傻走回去自己座位，一个下午我就傻坐在那里神情恍惚的，还好有个同事姐姐看见走过来问我，我把事情告诉她，她说：“天哪警告邮件千万不能让他们出！你知不知道公司出完警告邮件给你下一步就叫你干嘛？叫你卷铺盖走人！现在是什么时候，没事都要炒掉几个人。（当时正值华尔街金融危机，我们公司是漩涡的中心，运作很困难）赶紧自己想办法，阻止这封警告邮件。”旁边另一个同事也很关心赶快凑过来：“昨晚上课的不是还有其他学员吗？叫他们给你作证啊，拿评分表给他们填啊！”噢，对哦！还有其他学员可以证明我的上课质量。我赶紧把表格找出来，拜托当晚上课的同事带过去给那帮学员，让他们填。好，就是这个举动最终才救了我。因为他们给我的平均分是4.5，而且当中还有一个学员写了一句评语是：该导师讲解清楚，对疑问耐心解答。就这短短几个字，救了我一命。我拿着这叠表格交给我那个主管，她看了之后没有说什么，但是，最后那封警告邮件没有发出来。

这件事情之后，就给了我两个很深刻的教训：第一，有事发生的时候慌没有用，一定要第一时间快速寻求沟通，讲明自己当时的环境和情况。当时我刚刚参加工作而已，资历太浅，而且大事一发生就慌了神，根本不晓得应该怎么办。但当初如果真的那邮件出来了，然后我被公司炒了，那我的处境就会很悲惨。因为当时是金融危机，不光我们公司在炒人，到处都在炒人，我又是背负一个“被开除”的恶名出去的，想再找到一份工作简直做梦。幸亏我有同事提醒，亡羊补牢为时未晚。第二，任何事情不要听一面之词。以后我自己如果做了主管，我不会像他们今天在处理我这样去对待我的下属，我经历了，我知道这样很不公平，可能会冤枉无辜的人。

这件事我觉得对我是一个莫大的屈辱，所以我从未在我的朋友面前提起，包括我的家里人，他们也不知道我发生过这样的事情，但是我把这段不愿意提及的丑事拿出来跟大家分享，是希望以后大家如果碰见类似我这样的情况，要吸取我不懂沟通的教训，要晓得如何去处理。

那沟通很重要，沟通要及时，沟通过程有没有技巧和讲究呢？肯定有，通过我们今天的课堂任务之二，来给大家先做个切身的体验。

七、 课堂任务之二

一传话筒

一道具：多媒体教具+吵闹音乐一段时长3min，50字左右内容的纸条一张，彩笔大白纸

一规则：

- 1 每组出2位队员，在教室正中间排成一队（即长约12-16人的队伍）。站位顺序不限
- 2 教师出示纸条内容给第一位同学看，然后从他开始，以耳语的方式传到最后一位，过程中听者必须以最快速度向下一位传播，也就是不得回头要求上一位做任何重复
- 3 教师注意：音乐开大声，过程中不断催促学生加快速度，制造他们的焦躁情绪。音乐可派一位志愿者掌控。游戏完成后，从后往前逐一询问刚才你听到的那句话是什么？

纸条内容：难得今天放假，小冬出去逛超市想买点东西，搭公车来到超市，穿过电器区、书籍区、服装区、零食区都没看见值得买的，最后还是两手空空地回家了。

（引导：各位，如果说刚才这个活动是一次任务下达或情报传递的话，无疑这是一次非常失败的沟通。因为原始的话语到最后一位同学耳朵里的时候完全走样了。接下来请各组来做做讨论，你认为过程中，失败的原因都有哪些？分点写，写出切题小点最多的小组获胜。）

时间分配：活动执行5min，小组讨论15min，各组展示15min 共35min

在刚刚大家总结的内容当中，隐含着一个问题就是高效沟通的干扰因素是什么，我们

把它们都排除了，沟通可以增加许多顺畅。在大家总结的基础上，我再来做个大汇总。

八、沟通的技巧

时间紧迫

这一点应该算是比较好理解。时间充裕是个很重要的沟通要件。仓促的时间让人没办法思考，容易做出错误的判断或决定。所以以后在找人谈事情时，一定要先确定对方的时间是不是充裕。那有同学会这样问了“你有空聊聊吗？”请注意不要用这样一句话去问别人，因为从这句话当中人家不知道你的事情是什么样的重要程度，这时他答有空还是没空都会很为难。相比较另外一个表达“小王，昨天我碰见一个事情是……，我有些地方不懂想来请教你，大概占用你 20 分钟，有空吗？”这句话当中，我把我要谈话的内容大概跟对方描述了一下，这是第一。第二，我给这个事情定的时间是 20 分钟。这两个要点会另对方对你所要谈的事情有个底，他好判断现在要不要谈。他没急事那 ok 聊聊吧，他刚好家人出车祸正要赶往医院他会说下次约吧我有更紧急的事。记住不要一上来劈头盖脸就问对方“有空聊聊吗”，这也是你个人修养礼貌的一种体现。

而且还有一点，沟通时点的选择也很重要，也就是你应该在什么时候找人谈事情。只做一个特别提醒：饭点是个一定要避开的时间。台湾有句俗语的意思是吃饭皇帝大——吃饭这件事在进行的时候它的重要性比皇帝还大。大家有没有过这样的体验，你正在吃饭，突然有人给你打电话或进来坐，开始跟你讲事情，你一听又不是什么大不了的急事，一讲还讲半天，虽然碍于情面又不好打断，但是心里会不会不爽？尤其是在冬天，你陪他讲一会儿回到饭桌发现饭菜全凉了，那就更恼火了对吗。你想想对方如果是来要你帮忙什么的，你都对他有点生气了，你等下会不会尽全力去帮？很难了。

记住！找人谈事情、沟通，最坏的时间就是当对方正在吃饭或正要去吃饭的时候。这其实也跟生物学上的原因有关。所有哺乳动物尤其是猎食性动物在上亿年的进化中形成了一个天性，就是肚子饿的时候脾气都会比较坏，因为要从这种坏来激发它的冲动去进行猎杀。所以吃饭时不要打扰别人，除非是人命关天的不得了的大事。这就是我们讲的沟通要讲求天时。

环境吵闹

刚才有没有同学有冲动要跑上来关掉我的音乐？这么吵真的听不见哪！对吧？吵闹的环境使我们没法集中精神，甚至噪音本身盖过我们讲话的声音，使我们不得不扯着嗓子喊话，一次谈话下来大家精疲力竭。这里总结几个不宜选择的沟通地点：一是大排档式的餐馆；二是 KTV；三是偶遇后站在马路边上，这些地方的共同点就是闹哄哄。比较理想的地点可以选择饭馆的单独包间，或者是西餐厅、咖啡厅，分贝比较低。如果是真正要谈大事情的话，必须还要保证全程绝对无打扰。你比如国家元首之间的重要会谈和磋商，都得去到高规格的会议室把门关起来，严格控制人员出入。这个就是保证沟通不能被任何外来的意外事件打断。打断的情况其实也很常见：比如方案讨论到一半，有另外一个同事走进来和你讲话；或者会议进行时你的老板正在讲话，你的手机突然响起，不管你接不接电话会议已经中断了；比如这边的课程正在进行当中，然后一位迟到的同学走了进来，全班的目光就会全部去注视他，不管我此时有没有停下我的讲课，原先听课同学的思路肯定受到了干扰。这就是为什么每个班最容易被我记住的都是爱迟到的同学，因为你总是打断其他人。基于这一点我给你一个这样的提醒：以后大家去面试也好，工作了跟老板是面谈也好，会议也好，记住老板面前永远不要让你的手机响起来，因为一响把老板的话打断，你留给他的就是一个不好的印象。

这一条我们总结到，要谈事情一定要找一个安静的、没人打扰的环境，使你能够一次性把话说清楚，而不至于断断续续。这就是我们讲的沟通讲求地利。

参与者心情不佳

刚才的过程中吵闹的音乐和急促的时间给各位造成一个什么影响？会不会有点着急、烦

躁？这种着急烦躁是帮助了沟通还是阻碍了沟通？毫无疑问，参与者的情绪对沟通效果有无影响？有大影响。前面有天时，有地利，这里还得有人和。

人在负面情绪的影响下说错话、做错事的教训多不多？太多了。所以首先你要明白，找对方沟通事情用不用看对方心情？一般是要在他心绪比较平静的时候去做会比较可靠一点。而且讲话的过程中注意要避免任何情绪化的字眼、避免拉高你的声调、放大你的分贝，即使对方真的是做错了什么，也不要加进抱怨、指责、辱骂，这样只会使事情更糟糕。任何观点都要在情绪平静的基础上去讲述，会讲话的人不用发怒，讲出来的东西自然就威严有分量、有说服力。张牙舞爪、大声咆哮的人通常代表着不自信，胜券在握的人讲话永远是语调平缓的，他叫做不怒自威。自己要避免制造消极的沟通氛围之外，如果是对方讲的话激怒了你，你也不要像个鞭炮一样一点就着。

大家学历史都知道唐太宗李世民身边有一个很厉害的大臣叫做魏征，经常给唐太宗提出各种劝谏的意见。据说每次听完魏征讲话之后，唐太宗都会出去散步。身边的其他大臣就很奇怪，就问他：“皇上，为什么每次魏征来跟您讲完话，您都出去散步？”唐太宗回答得很简单：“我怕我杀了他。”魏征有时对唐太宗进谏，话讲得很尖锐很中肯，皇帝听了之后心里就很生气，但是他又知道魏征是对的，怕自己一时冲动下令杀了他，只好出去散步转移注意力。你看李世民之所以成为大唐盛世的君主，就是因为他懂控制，不会受冲动情绪的左右。

信息链过长

刚才大家都看到了，这条信息从第一位同学传向最后一位，中间总共要经过多少个人？信息在人龙中流动，我们管它叫信息链。每个人在接收—传递的过程中，会不会少掉一些被他遗忘的或是没注意到的细节？会不会又加进自己的一些猜测、理解？这个过程叫做信息的扭曲，你可以看到如果参与传递的人越多，信息的扭曲程度将会越大。信息链过长，给我们的沟通带来的就是这么一个负面效应。所以从这里我们总结到第四点：沟通时你能跟对方面对面，就尽量不要找人传话。这样可以保证将双方的所思所想以最小的损耗和扭曲去传递。

单向沟通

如果刚才我们允许听的一方在听完之后可以向说的一方核实一些没听清或自己没搞懂的细节，那信息不至于传到最后面目全非？我们只允许信息往一个方向走，这个叫做单向沟通。听的人没有反馈。在我们日常的沟通当中，没有反馈一般造成两种结果，第一，对方不知道你在讲什么。第二，对方只会按照他自己理解的去做，而不是按照你的原本意图。所以这里我们强调，有效的沟通，一定是双向的。

部队里有一个军种叫做海军。据说海军的训练中有一个专门项目是炮弹上膛。就是一个水兵把炮弹抱给另一个水兵，让他装进大炮的炮筒里。训练要求规定，将炮弹送出去的这个水兵要说一声“好”，接手炮弹的水兵也要说一声“好”，这样才可以把手松开。在入膛训练的时候，如果没有听到“好”、“好”两个字这个炮弹就上膛的话，旁边那个监督的连长就会走上前“啪啪”两耳光照那两个水兵脸上狠狠抽过去。因为在接应过程中，两个士兵有一个保持沉默，炮弹一不小心砸到甲板上那个炸药就会在自家的舰艇上爆炸。如果是真的在打仗，可想而知损失会有多严重。那么你看到的海军对炮弹上膛的这条训练要求，其实就是最简单的信息反馈，就是双向沟通。送炮弹的水兵说“好”意思是“我准备放手了”，那个接炮弹的水兵也说“好”那就是“我也准备好接过来了”。一定是这样的一个双向的过程，保证了整条舰艇的安全。

我们说的双向沟通不单单指你要给别人一个发问的机会，同样地，别人来找你谈事情或交代任务，你自己也要学会问清楚。比如今天老板叫你小李，你去给我买本记事本过来。你就要马上问，老板那你是要空白的还是那种有横线的？那他说，都可以。那要多厚的呢？50页还是100页？100页的吧。那封面要硬皮还是普通纸呢？普通的吧。你看只要你把该问的问题问到了，买回来之后老板是不是什么话都没有？否则你会发现，买回来一本空白的然后

他一看说啊怎么没有横线的啊？你就会觉得很委屈，说你怎么不早讲。事实上不应该怪你老板没有讲，应该怪你做事情没有养成问的习惯。有些脾气不好的老板直接就骂了“你死脑筋啊，问都不问，我刚要讲你就跑开？”所以不要做这种吃力不讨好的事情，要养成会问的好习惯。这叫双向沟通，就是要有互动。

信息质量低下

仔细再看看纸条上面的这段话，有没有发现其实这个里面包含着一些无关紧要的内容？所以把主要信息给淹没了。

公元 1941 年 12 月 7 日，日本偷袭了美国珍珠港，这个事件在美国的军事史、国防史乃至整个的历史上都是一个重大的耻辱，可以说在 2001 年的 911 之前，最没面子的事情就是这一件事了。结果在事件过后 1942 年的 4 月，当时的美国总统罗斯福突然在情报堆里发现一件事情说，“咦，早在珍珠港事件发生前 8 个月（41 年的 4 月份时）中国曾经送来一份情报通知美国，说日本人可能偷袭珍珠港！”当时第一个知道日本计划偷袭珍珠港的是我们中国的情报部门，我们自己正在抗日战争中，无意间获取这样一条信息之后赶快报送美国。结果没有想到这么重要的一条信息当时却淹没在一大堆的情报和档案里面，等到罗斯福总统看到已是在整整一年之后，珍珠港已经偷袭完了五个月。这种惨痛的教训跟我们今天要讲的问题是一样的道理，叫做信息的泛滥。无关紧要的信息常常会把重要的信息掩盖掉。

我们今天是伟大的互联网时代，手机上网都很方便，但也带来一个直接的后果叫做信息的泛滥成灾。很多人每天离不开的事情就是打开手机的微信朋友圈、微博之类的看看我关注的好友们都更新了些什么东西，光看就可以看个半天什么事情都不做。一天到晚这么搞，对时间是一种巨大的浪费。自从进入信息时代以来，每个人都在那里上网看这看那，好像每一个都不能错过，其实都是一些垃圾信息，里面 90% 是没有什么意义的。这种垃圾信息特别容易干扰我们的正常生活和工作，弄得大家好像每天都有很多东西要看要关注很忙似的，结果却是把最重要的事情都荒废了。因此不要把刷微信和微博当成一个习惯性的举动，会形成一种可怕的精神依赖。

前面这么些例子是想告诉大家，沟通过程中你所讲述的信息一定要有质量，请一定要有重点，要尽可能地简化你的语言，不要加入影响重点的垃圾信息。我以前在保险公司上课，经常教给底下的业务员一招，就是他们在跟客户谈保险的时候，客户将他的后背靠在椅背上，这表示他对你所讲的没有兴趣，从心理学上来看，他的这个体态语言表明他的态度是无所谓的。但是如果他突然将身体从靠背上移开坐直，甚至往你的这个方向靠，这表示他在注意你所讲的了。但是这种注意通常只有 10 分钟。这是你整个推销过程中很关键的 10 分钟，如果你讲得不好没有能够说服他买下，那可能不到一下子他的后背又靠到椅背上去了。这一次过后可能就再也起不来了。

日常交谈中人的连贯注意力最多就只有 10 分钟，在这十分钟里如果没有抓住客户的注意力，客户就什么都听不下去了，这个是推销中的规律。其实日常沟通也好，以后向你的上级汇报工作也好，一定要有充足的准备，如果对方给你一个钟，你打算讲什么；如果给你半个钟，那你讲什么；对方只给你十分钟，只给你三分钟，甚至只给你一句话，你打算讲什么。

如果你今天跟别人推销劳斯莱斯汽车，客户说给你一句话跟我介绍一下。你必讲的一句无疑就是“每一个零件都是手工打造”，因为世界上所有的汽车只有劳斯莱斯的每个零件都是手工打造的。用这个例子是告诉大家，什么东西都有他的重点的。很多人有一个毛病，原先准备了讲一个小时的内容，然后给他缩成半个钟，他就说那好我就只讲前面的那一半，这样是不对的。不是直接砍半，是要你会浓缩啊。原本讲两个钟的能浓缩成一个钟，一个钟浓缩成 30 分钟，30 分钟又浓缩成 10 分钟，你给我多长时间我就讲多少，我讲的永远是重点。

今天向大家介绍了沟通的若干个技巧，最后还有一点要告诉大家的是，技巧不管如何使

用，有一点是你必须牢记的，那就是沟通的出发点一定是真诚，发自内心地想要解决问题的这种真诚。我们不是耍技巧而已，真诚这个大前提一定下来，我相信没有什么事情是不能沟通的，天大的事情都能谈妥。

与人合作能力训练

第二节 明确合作目标

【教学目标】

本节主要介绍团队运作中目标的重要性，眼光应该关注团队的目标

【教学重点与难点】

明确细节与目标的相互关系，防止反次为主

【教学安排】

3 小时

【思政元素】

认识中国人在建筑学方面的巨大成就，形成民族自豪感

【教学思路与流程】

一、 课堂任务

—A4 之塔

—道具：A4 纸、剪刀、双面胶，每组各一，教师用文具尺

—规则：（预防学生上网百度，预先收缴全部手机）

- 1 用 A4 纸造出一座塔
- 2 不可采用其他物品支撑的情况下，最高的小组胜出
- 3 塔必须是直立的状态
- 4 时间：5 分钟讨论与答疑，20 分钟执行

（简单提问：致胜关键在哪里？预计回答：想象力、创造力、基本力学或建筑学知识等等）

大家的总结说得都对，在这个过程中我们要拼的因素有很多，但是大家看出来了吗，此处总结出来的这些因素无论有多少，最终在我们的任务里都是为了一个目标而服务，那就是造出来一座能够直立的、尽量高的塔。我们今天的任务比较简单，所以我想大家要理解这一点并不是很难。但是当我们接到一项复杂程度比较高的任务（比如策划一台晚会、打造一套营销方案）时，往往需要的时间很长，要打理的琐碎事情很多，这么一来就很容易在一些小的问题上纠结，而忘却了最开始我们预设的目标，并最终导致我们所做的事情偏离目标越来越远。我以前就吃过这样的亏。所以今天把这个问题作为第一个专题来跟大家讲解，叫做合作过程中目标的明确。

先来看个案例——

案例引入：

时间：2010 年 8 月 23 日，当地时间上午 9 点

地点：菲律宾首都马尼拉市

经过：

一辆载有香港游客的旅游大巴车在马尼拉一景点附近遭到一名持枪劫匪的劫持。劫持者是两年前被警局解职的一位高级督察。他提出的放人条件是：恢复警察职务。而菲律宾政府对人质事件的处理明显失当，先是严词拒绝绑匪的复职要求，后又当场逮捕劫匪的家人。双方僵持 11 个小时之后，菲律宾警方竟然在无法保证人质安全的情况下，采取暴力强攻大巴，用消防锤砸烂车窗，并向车内开枪。最后劫匪被击毙，但 15 名人质中有 8 人当场中枪丧生。

事件发生之后，菲律宾当局饱受各方的指责，包括营救手段不专业、武器落后、方法失当等等。

—讨论：大家在之前应该也看过新闻上类似的劫持人质报道，发生在国内国外的都有，但是一般我们能看到的结局是怎样的？（劫匪缴械投降或被击毙，人质被安全解救）但是在此次的菲律宾劫持事件当中，为什么我们看不到这样的结果？可能会是什么原因导致的？（警察的不专业）体现在哪里？（没有把人质的生命安全放在首位，只是一味地想要制服劫匪）
——讲解与总结：在这个事件当中，我们说能够吸取的一个最大的教训就是，当很多人共同去做一件事时，最可怕的情况莫过于参与者并不明白他们要做的是什么事，要做到什么样的份上，也就是我们今天这一节课所要来跟大家探讨的问题——合作要明确目标。

—讲解：还回到我们刚才的案例中，当天参与营救的那些菲律宾警察，先不讲最后的结果，如果单单从出发点来看，你觉得这些警察们觉得他们是在做好事还是坏事？好事。因为他们很想控制住劫匪，让人质能获得自由。但为什么好事后来没有办法让我们看到一个好的收场呢？因为到后来单单只是想制服劫匪。他们忽略了制服的办法有很多，可以用文力，也可以同武力，但不管怎样，制服不是最高的目的，因为制服最终还是为了什么呢？安全地解救人质。所以人质的安全才是这一整场行动中，最最核心的一个目标。很可惜执行任务的这些警察没能意识到，所以到最后才出现不顾人质安危断然用铁锤击破车窗并向车内开枪的这些严重失误的行为。后来也有新闻报道说，死亡的人质当中有一部分人不是因为中了劫匪的枪，而是中了前来营救的警察的枪。这个血的教训告诉我们，大家聚合在一起如果没有全局意识，眼光不够长远，很可能会白忙一场，甚至让结果与初衷南辕北辙。所以明确合作目标的首要条件是，能够站在全局看问题。

—提问：那咱们刚刚提到要站在全局的角度去看，要找到共同的目标。但是有时候某些人他确实就是看不到大家的共同目标，大家觉得，这个时候可能是因为什么？（因为他只有他自己的目标）

—案例：我们现在的社会很讲究团队精神，团队协作，但是大家知道吗，近期被培训机构评选为“史上最强合作团队”的那一支团队，竟然产生在古代。大家要不要猜一猜是哪一支团队啊？（西游记）那其实我们可以来分析西游记当中四个主角没走到一起之前都是怎样的情况，都有怎样的个人奋斗目标，或者说怎样的艰难处境想脱离。（取经最初只是他一个人的目标，猴：被压五行山，猪：回复天庭的职位，沙：洗脱罪名）所以我们说，要能够把自己的目标升华为共同的目标，才能够使合作成为现实。

—案例：大家玩过两人三脚的游戏吗？玩这个游戏要注意什么？（与同伴合节奏，共进退）光自己跑得快有没有用？腿绑着呢，共同的目标是大家一起跑到终点。其实这个游戏可以升级的，玩过三人四腿的吗？这个时候又要注意什么了？谁是核心？反正不管怎么样，都是要把自己和同伴看成一个整体，完成整体内部的协调。所以我们说，明确合作目标的第二个要点，是能够把个人的目标与共同的目标进行完美的结合。

—案例：

我们现在的各大省级电视台，浙江卫视、江苏卫视这些，都是一些很常见的选秀节目，大家熟悉的有哪些？（随机提问）这些节目其实都有一个共同点——关注度高、收视率比较好、甚至当它的观众还能给你一定的参与度。那不知道大家忘记没有，其实开了这些选秀节目先河的，最早推出这种节目形式的，是哪一个选秀？（先让回答再揭晓答案）

2004年开始到2011年，每年的春夏之交，湖南卫视有一档非常火热的歌唱选秀比赛《超级

女声》，当时刚开播头几年，在全国范围内享有很高的名气和收视率，其实站在市场营销学的角度去分析这档节目，它是一个非常非常典型的多方合作成功案例。我们可以来看看这档电视节目的关键参与者都有哪些人（随机提问）。有湖南卫视、赞助商（此处的赞助商以 2005 年的蒙牛集团为例）、参赛者、观众。这当中每一方的利益各不相同。赞助商：为自己做广告；电视台：争取提升收视率，从而提升本台的广告费用；选手：想出名；观众：不仅是观看的角色，最好能够有更大的参与权。所以，这么多利益方的目标怎样在这一台节目中去整合之后去体现，可以说在中国以往的电视节目还是一个史无前例的尝试，而超级女声做得非常地成功。大家都可以看到最后的结果：优胜的选手自此从平民百姓一下子登上了星光大道，湖南卫视的收视率在中国内地是仅次于中央电视台的亚军，而且广告费一度出现过 15 秒钟 11.25 万元的高价，超过了的央视 11 万。而赞助商以蒙牛为例，后来在全国的 5 所重点大城市当中，它的销售率击败了伊利、光明等竞争对手。而观众在这个过程中通过参与短信投票，也有了一种决定选手去留的参与成就感。在这台节目中，如果有任何一方觉得自己的利益可以凌驾于他人之上，不顾他方利益为所欲为的话，整盘棋将不可能运作。可见在涉及多方合作的任务中，共同目标的明确显得更加重要。

二、 理解合作目标

命相学当中有这样一句话，像一个对联一样，我相信大家可能看过，上联写的是“性格左右命运”，下联写的是“气度影响格局”，你看那些英雄豪杰，他们做事情有大气度，所以“性格左右命运，气度影响格局”，所以这是命相学上非常著名的一段话。所以看一个人的命运好不好，常常是看他的性格就知道，人能不能做大事业，看气度就知道，所以在命运面前，所有人都要俯首称臣，实在是很有道理。

那么这里我们举一个简单的道理，在美国有一个拍过很多外星人电影的导演，史蒂芬斯皮尔伯格是一个有名的大导演，拍泰坦尼克号的卡麦隆，也是一个有名的大导演，我们中国的张艺谋，也是一个大导演。你注意看张艺谋做事情，他的格局很大的，在中国导演里面，被整个世界都称赞的，就是我们中国的张艺谋，大家看他做的奥运会开幕式的时候就知道，他的作品都是大手笔，大气派。我们中国，民国初年在广州出生在苏州长大的一位著名建筑师贝聿铭，在美国，是唯一受到法国总统的赏识，请他到法国罗浮宫，请他帮忙设计一个入口，所以在罗浮宫门口的那个气派的玻璃金字塔，就是我们中国人贝聿铭设计的，他去法国的时候，法国总统问他，贝先生，您能不能帮我们设计这个罗浮宫的入口？他说：“给我半年的时间，给我思考一下看看，我能做我就做，我不能做，我道歉。结果他带了一个工作组，住在罗浮宫附近，天刚亮的时候，到罗浮宫广场那个地方去站着看，日头正猛的时候，在罗浮宫的附近吃午餐，黄昏的时候，在罗浮宫散步，半夜三更的时候自己爬起来跑到罗浮宫面前，面对着那栋建筑在看。你看这叫做大格局，所以终于最后我们这位设计师告诉法国总统说，我相信我可以做，结果一做好之后，果然轰动世界。法国罗浮宫门口那个玻璃金字塔，世界人都赞叹，是我们中国人，伟大的设计师贝聿铭所做的。这个叫做格局。他能替法国，一个这么重视艺术的民族，去设计人家的国宝，罗浮宫的入口。你想想他的格局是很大的。张艺谋能够作出一台让全世界瞠目结舌的奥运开幕式，相信也是格局很大的。

一个运作中的团队，心中要有一个清楚的目标，不要只顾着看小事情。一个做领导者的，一个做主管的，眼睛要看着很远的地方，就像游泳一样的，一面游一面抬起头来看目标，不要闷着头，一直到撞到墙壁才知道游到了。这个问题叫做只看过程，不看目标。有些主管好像很忙，一天到晚都很忙，其实坦白讲，忙的不是很正确。他们每天花 90% 的时间，去做那个对整个生产力只有 10% 的贡献的事情，坦白讲，每个公司都把最好的薪水给到最高的主管，他们拿着公司最高的薪水，在这里掌管着一个公司，请问，他们每天做多少事情，对

这个公司的生产力，是有贡献的？每天盖一样的章，签一样的字，看一样的报表，没有做过什么不得了计划，大家都是朝九晚五，在这里一天一天的过日子，其实对公司的贡献度只有10%。结果就为了这10%的贡献，他还花了90%的时间。所以曾经有人说过这样一句话来讽刺那些整天不知道在干什么的主管：“你再忙你有美国总统克林顿忙吗？人家克林顿都有时间交女朋友呢！”所以学美国人要学这一点，看事情要看大目标。

有一个禅院里的老师傅，他养了一条狗，很奇怪名字叫放下。有一次一个小朋友问师傅，师傅啊，人家的狗都叫来福叫旺财叫哈利，你的狗怎么叫放下。那禅师不愧是个有大智慧的人，他拍拍小朋友的肩膀，说：“孩子，你还真以为我在叫他啊？我在叫我自己！”那个狗很奇怪，因为狗住在庙里面，所以这个狗也吃素，跟禅师一起吃素。每天黄昏的时候，大师就端了个盘子出去，就开始叫他的狗了放下，放下，他说他在叫我自己放下。每天晚上睡觉，脚一收起来爬上床就打算明天不再下地。人有时候睡觉就睡过去了，如果你今晚睡觉脚一收起来明天就不下地，你今晚会想什么？两只股票还没卖，还有货款没收，老王欠我一千块还没给我，开始东想西想。如果明天早上你就咽气，你今天要不要放下？我告诉你，什么都放下。一个人如果活不到明天早上，什么事情都放下。所以没有什么不得了的事情，一个人每天上班，就做最重要和最紧急的事情，这个做完了，就把它放下。一个人永远不可能做完世界上所有的事，我只问，今天下班，拎着这个包包走出这个大门的时候，最重要和最紧急的事情做完，其他的，放下，就可以回家了。最可怕的是，拎着包包的时候，最重要的我放下了，最不重要的我做完了，现在我要回家了。这就是完全错误。你只要把最重要跟最紧急的事情做完了，哪怕现在是老板拦着你“小王，你要回家了？”“是，老板，最重要和最紧急的事情做完了，让开，我要回家。”你的老板没有话讲。

因为永远记住，这个世界上没有人可以做完所有的工作，即便是习近平、普京、奥巴马，他们的桌子上也堆满了公文没有时间去看的。但是我相信他们都是已经把最重要的事情做完了的。所以再次告诉我们，职位越高，眼睛越是要看重要的事情，其他的事情，统统放下。任何单位在检验某个领导人的时候，永远是问，他在他的任内做了什么了不得的大事？那就是看你对目标的完成度有多少，而不是让你说：“我发现有个问题，我发现垃圾桶的位置这么摆不对，我发现中午有人提早吃便当，这些都是无关紧要的事情，不用你去管他，所以主管不要花费了大量的时间在小问题上。应该要多看目标，因为他常常关注小问题，会丧失创造力。

来看个例子，日本三菱。（问：三菱，做什么的？）大家可能不知道三菱最伟大的产品是航空母舰，二次大战期间日本那条著名的大和战舰，就是三菱的产品，日本在天空的战斗机也是三菱的产品，所以你会晓得三菱有多厉害，创立于日本明治天皇时代，距今已经有170年。三菱公司在历史上经历三次经济风暴，活到今天，全球员工三十万人，凭的就是170年来，把他们的眼光死死地锁在他们的目标上，一个连航空母舰都会做的公司，是很厉害的，但是在全球范围内养活这么多位员工，也是很厉害的，因为他们只看目标。后来发生了一件事情，三菱其实在日本是一个姓氏，是由他们三菱家族创立的这一家公司，结果有一次他们的子孙里面选了半天选不出来一个可以来担当董事长的，最后决定，从外面聘请一个不姓三菱的人来当董事长，世界上的媒体当时都称赞这件事情，管三菱三十万员工的那个人，不姓三菱。他们两百五十个子孙里面没有一个成器的，三菱的财产却有六十兆，员工三十万人，世界上著名的大企业，这样的公司，他们敢找一个自己家族以外的人，这就表示这个家族的眼睛看得很清楚的，目标是生存的最高目的，他们只要让三菱活下去，在世界上是一个大企业，就够了，至于那个老板姓不姓三菱，这个不重要，所以最终决定，因为子孙当中没有一个成器的，就决定不要，从外面请一个进来。这就是我们所说的，要只看目标，不要总是去纠缠某些问题。所以这家公司的企业发展计划，已经做到了公元2110年，他们已经想好了一百年后这家公司要做什么，厉害吧？因为他们讲，我们底下带了三百万个人，不能开玩笑

的，我们必须要把一百年后怎么样，先想好。所以一家公司能够把一百年后的计划都做好，三五年内要做的，就叫做眼前的事情。

团队建设能力训练

团队内部的合作与对立

【教学目标】

本节主要介绍团队中两种不同的风格：合作型和对立型，通过介绍两种类型的风格形成的原因，帮助学生避免团队对立的产生

【教学重点与难点】

合作风格的来源、对立的来源

【教学安排】

3 小时

【思政元素】

团队合作中的牺牲精神，不要当团队中的“兴风作浪”者

【教学思路与流程】

一、 课堂任务

一报纸风火轮

一道具：（每组）报纸 20 张，大号透明胶带一卷，剪刀一把。（物资定额，不予补发）

计时员带手机，每组 1 支水彩笔用于做破洞记号，游戏总结用纸每组一张。带粉笔和长绳地面划起终线

一场地：朝阳广场或 A 栋大楼梯正下方（讲得少，尽量拖时间）

一规则简述：

- 1 用报纸做成履带，可供 6 人列队站立并行走（PPT 打出图片）
- 2 出发前，所有风火轮不得超出起点线，以风火轮整个通过终点线为胜利
- 3 行进过程中若报纸发生断裂，必须在原地修复后继续前进，时间照计
- 4 全程计时，按照用时长短排出名次，第一名加 12 分、第二名加 10 分……第六名加 2 分
- 5 每组底分 100，得分最高者为最终胜出
- 6 每组选派一位计时员，但总参与人数不少于 6 人，余下为观察员

一犯规情况：

- 1 全程队员必须行走在报纸上不得接触地面（断裂修补中除外），每人每踩一次地面扣 5 分
- 2 出现破洞，是否修补各组自行决定，修补时间照计。到达时进行道具损坏情况检测：报纸上的每一个破洞扣 3 分，每一处断裂扣 10 分

参考执行：10 分钟介绍+5 分钟讨论与提问+40 分钟执行与清点+10 分钟总结=65 分钟

计时员简单培训：1 手机计时操作必须熟悉，全程直到结束无需结束计时

2 过程中注意观察有无踩踏地面的情况，做好记录

3 计时结束后再来数破洞与断裂的情况，用彩笔做记号，防止数乱了。并且要与该组组长确认结果，避免有争议

4 最后在纸张上登记结果，并做好最后得分的统计

游戏后反思要点：成功的小组？失败的小组？总结出什么？（团队协调性）

二、 团队内部的团结与对立

仔细观察不同的团队会发现，跟我们社会上的个人一样，每个人的个性不同，其实每个团队的个性也不尽相同。有的团队在执行过程中协调性、团结性非常好，自然效率会比较高。有的团队每次干活总是意见不一致，开始动手之前总是免不了一番争论，最后做出来的效果也是不尽人意，这一类团队叫做内部的对立严重。我们今天的话题叫做团队内部的对立与合作，这是团队里面的两种情况，非常值得我们思考，他们各自的来源是什么。

团结

在这里我们先来看一个比较大的例子，欧盟。欧盟目前有 27 个国家。欧盟这 27 个国家联合成一体，缩写为 European Community/Union..你认为他们为什么能够做到这一点？世界上共分八个地区，听说欧盟是目前全世界最开发的，国民收入最高，人民的素质最进步的社会，我们分析的结果是这个样子的：欧盟的每个国家科技是非常进步的，哪怕是小到荷兰，也会做潜水艇，瑞典都会做航空飞机和飞机引擎，英国的劳斯莱斯世界闻名，意大利的手工艺品世界闻名，西班牙 400 年前就是海上的霸主。所以欧洲人统统具备高科技。整个欧洲几乎只有两种宗教：不是耶稣的基督教就是圣母玛利亚的天主教，其实都是从最早的埃及太阳神那些宗教当中分化出来的派别。欧洲都只用拉丁文，意大利语，德语，法语，都是来自一种：拉丁语系。欧洲的民族都是日耳曼人、法兰克人、欧普鲁萨克森人的后代，所以他们统统是斯拉夫民族的后裔。欧洲人都是白人，所以他们在观念上、种族上、文化上有共同的认知。最重要，欧洲除了英国以外，几乎结合成一个大陆，欧洲欧盟国家连铁路的宽度都完全一样的，国家跟国家的铁路全部接轨。据说在欧洲坐火车，从阿姆斯特丹做到伊斯坦堡，中间经过 6 个国家的时候你是只听到声音的：“铛铛，意大利到了。”“铛铛，南斯拉夫到了，下车的旅客请准备护照。”“铛铛，伊斯坦堡到了。”就这样的，所以那个火车经过 6 个国家，就好像经过一个国家一样的。所以欧洲成为世界上最强大的经济体，叫做欧盟。结果欧盟要赶上美国。美国对欧盟其实顾忌得不得了。请问这种事情为什么不能出现在我们亚洲？

因为亚洲有一个非常狡猾的日本，一个非常阴诈的韩国，有个很功利的台湾，有个莫名其妙的缅甸，一个像土匪一样的越南，一个非常保守的泰国，一个凶悍的印尼，一个非常顽固的马来西亚，还有一个一天到晚不知道在搞什么的印度。所以就大家在那边一起搞来搞去，铁路不但不能接轨，又有海洋把它分割，中间还有个被公认为日后有能力跟美国抗衡的中国。所以就大家一起搞。最后在大阪开一个会，叫亚洲同盟，开两次就没有再开了。欧盟不仅做到我们上述的那些方面，还统一货币，欧元在公元 2002 年开始发行。全欧洲拿出护照来，上面一个蓝色的封面，中间 12 颗黄色的星，一本护照走遍欧洲，叫做单一护照，而且在布鲁塞尔成立欧洲中央银行。你跟我讲，这些民族厉害吧？日耳曼人、法兰克人、欧普鲁萨克森人、意大利人和西班牙人。他们能做到这一点，其实就是强大的文化和科技做后盾。我们亚洲人做不到这一点，因为非常地参差不齐，国民收入从最高到最低都集中在亚洲，落差太大，科技落差宗教落差太大。人家就两种宗教：天主教和基督教。我们呢？佛教道教儒教伊斯兰教印度教全部都有，所以很难统一啊。在亚洲要学到欧盟这样真的很困难。

我们今天在这里其实要讲的是，这个问题我们如果把它缩小，如果你把欧盟想象成一个公司，他们是个个部门能够合成一体，我们亚洲就像是一个公司大家分化一样，所以一个公司如果分化起来，就好像亚洲一样，如果团结起来，就好像欧盟一样。那就是观念一样、文化一样、理念一样，大家的认知跟技术都一样。这个公司就好像欧盟一样了，做到最后就完全变成一种默契。

所以一个团队或公司，如何能达到这一点？世界上所有强大的公司，你注意去看，只要是强大的公司一定会非常注重培养它公司内部的一个东西，叫做“文化”。讲到公司的文

化让我非常怀念我原来的那家公司友邦保险，大家别看我虽然现在是已经离开了，但是我心中对我的公司还是非常敬重非常怀念的，因为讲句实在话，很多我的能力其实是这家公司两年当中的魔鬼式训练给我培养起来的。进到我们公司，你会看到不管是哪个办公地点，因为我们在深圳有很多个不同的办公点，但是不同的办公地点一定是一样的布置风格，整个的颜色、款式、公司名称和标识的位置高低，都要统一。然后上课用的课件，或者跟客户去谈的时候给客户看的纸张的资料，全部必须用一样的封面，一样的版式，一样的字号，连在地铁站里打出来的友邦的广告，全部都是用这种统一的风格。而每年公司会提出一个新的发展目标，然后这个发展目标就会做成一句口号，每个员工的电脑桌面上都统一设置成这句口号，然后年底的时候就不停地会有关于这个目标的宣传会、研讨会、座谈会、员工答疑会，然后请到我们公司中国区总部的最高领导，中国区总裁亲自到每个分公司，去参加这样的会议去解答员工的疑问。所以当在一个组织提出一个新的发展目标的时候，最怕的情况是什么？就是底下人对你上面领导人制定的这些目标和计划一无所知，因为这样他们干活就没有方向。所以你可以看到凡是好的公司，一定会注重文化氛围的建设。就是力争什么呢？所有人的观念一样，目标一样，做起事情来那种干脆利落、雷厉风行的风格，要一样。所以出去对外举行活动的时候，看到我们友邦的同事都是一样的精神面貌，给外人的就是一种友邦是一家强大公司的印象，为什么？因为我们团结。

合作的过程当中其实团队的凝聚力是一个很重要的东西，有凝聚力的团队做起事情来永远是雷厉风行所向披靡。而我们也看到有些团队呢，向心力不强，大家普遍各顾各，一盘散沙，而且更糟糕的时候甚至可能出现“窝里斗”的现象，叫做一个团队的不团结，形成了对立。那我们今天要来看看，团队内部的对立是怎么形成的。

对立

曾经有一家汽车公司，有一天这个公司的一个部门经理在跟董事长讲话的时候问了这样的一句话：“他们在干什么？”董事长马上说：“他们是谁啊？”“我们楼下的保养部啊。”董事长这样追问了一句话竟然没有让那个经理警觉。后来经理忘记了，又把同样的话问了第二遍，他说：“他们那个工程啊……”“他们是谁？”第二次被这么问这个经理这时马上就反应过来了，他说：“我错了。”“陈总，我们这里没有‘他们’，只有‘我们’”。

奥蒂斯电梯和三菱电梯是电梯界的两个巨头，一个来自美国，一个来自日本，一直在竞争。这两个公司在中国都有分支机构，竞争也非常地激烈。有一次，奥蒂斯中国分公司的老总问了一位企业咨询家这样一个问题：“您觉得我们奥蒂斯跟三菱有什么不同？”那位咨询家想了想，回答：“确实，有一点不同。你们奥蒂斯的人出去，很少讲‘我们’，都是讲‘他们’。而日本三菱电梯，如果你买了他们的电梯用一用坏了，你打个电话给他们看看，看看他们是怎么说的。”“那个三菱啊，赶快过来一下，你们搞什么鬼，电梯刚装就有故障！”“这是我们的错，我们立刻就到！”没多久维修人员就到了。“喂，这个电梯前天刚刚检查的，怎么今天就卡在三楼不动了？”“这是我们的错。”“不要一直讲是你们的错啊，赶快去修啊，我们老总都发飙了。”“这还是我们的错。”然后开始在爬上爬下地给你检查，测试。咦，结果发现是用户的问题。用户没有按照操作说明上面的解说去操作，让电梯被淋了雨。他们的那个楼刚好在电梯顶端那个地方的工程是这个用户自己去施工的，结果水塔漏水，弄到电梯，才产生的故障。所以找到了原因之后，人家三菱电梯还很客气地跟客户说原因是这样这样，希望以后你们在用的时候能注意一下这个问题，我们互相配合一下。所以这个时候就变得是刚才那个大喊大叫的客户不好意思了，说：“不好意思了，害你们跑一趟。”“不，我们没有清楚地让你知道这一点，这是我们的错。”然后三菱的人就走了。

那你再试试给奥蒂斯打电话：“奥蒂斯吗？你们来一趟，你们的电梯刚装就有问题。”“不可能的！不可能的！”“不要讲不可能啊，现在就是卡在那里了动都不动。”“真的假的？”“你

不要再问了行不行，你赶快过来一趟啊。”然后来了，检查完了，说：“这是他们的错。”“他们是谁？”“那些该死的装电梯的。”“那你是谁？”“我是修电梯的。”然后那个客户就会说：“好，回去。我这辈子第一次买电梯也是最后一次了，不会再买你们的电梯。”

所以，大家要记住，你们的队伍犯错，那就叫做“我们的错”，没有什么叫做这是“他们的错”，就是你的错，电话一拿起来就说这是我们的错。你能做到这一点吗？所以做主管的要有这样的习惯，在你的部属面前，讲到任何其他部门，都最好不要用到这个字眼“他们在开会”，“那些鬼在上面不知道在讲什么”，“楼下那些人不知道在弄什么”“我们部门……”这样叫做在公司内部形成对立。

我原来的那家公司，因为是一家全球性的企业，在很多国家都有分支机构的，我们曾经有一次，有同事去到日本东京那边去出差，回来的时候跟我们讲了这样一个故事：他有一天在东京街头逛街的时候，经过一个小超市，买了一盒杏仁豆腐。回去一吃，坏的。第二天他又经过那个地方，就走进去跟那个售货员说：“小姐，昨天在你们这里买一盒杏仁豆腐，是坏的。”“坏的？有没有带来？”“哎呀，那个不值钱，我已经丢了。没关系，我不是来要钱的，我只是来告诉你们……”“不不不先生，这是大事。你等一下。”她“咚咚咚”地就冲上楼了，没一会儿又“咚咚咚”地冲下来，旁边跟了一个男的。那个男的手里拎着一个袋子“先生，这个袋子里有5盒杏仁豆腐，保证是新鲜的，你拿去吃。这个是你昨天所付的钱，我们退回给你，我们店里卖出这样的杏仁豆腐，是我们的羞耻。但是我们已经打电话，供应商下个星期一会过来开会，我们要研究一下为什么会发生这种事情。先生，如果你下周一还要经过这里，你有兴趣的话可以来找我，我会告诉你我们是哪里犯了错。”从今以后，我们同事在那边出差的时候都会只去那个超市买东西，因为一辈子在那个超市里买的任何东西，人家都会负起责任。这个就是只有“我们”。我们同事后来回忆说，第二天的那个小姐其实已经不是昨天卖杏仁豆腐给他的小姐，那个店长昨天也没看到，他也忘了昨天是谁给他拿的这盒东西，反正已经不是第二天的那两个。他们可没有说：“这是供应商的错，是昨天那个小姐的错，先生搞不好是你自己的错。人家没有，人家就说这是我们的错。其实说实在的，真有可能是客人的错，没看说明书，回去没放冰箱放到第二天再吃真的坏了。人家没有马上说这是你的错，人家说这是我们的错。这就叫做他们在客人面前的时候，他们就只有一个词“我们”。

所以我们在我们自己的公司和组织里，就经常要强调“我们”，一犯错就是我们的错。关起门来自己人的时候我们再来检讨，究竟是谁出的问题，面对外面，门一打开，面对你们的客户，“这就是我们的错。”这就是一种观念。在你的团队当中你应该一开始就去建立这种观念，久而久之底下的人就会形成习惯，最后在团队内部就不至于去形成对立。

好的，那我们今天是借助了报纸风火轮这个课堂活动，从这个任务所体现出来的步伐一致、手部动作一致来告诉大家，团队内部的团结统一是多么重要，然后以身边的欧盟为例、以我以前的公司为例、以电梯公司为例，来跟大家讲解团结的为什么团结、对立的又是为什么对立。我们希望大家，不管是在目前的学习场合中，还是未来去到工作场合当中，今天的这节课对大家能有以下两点帮助：

第一，帮你学会分辨什么样的单位是团结的，什么样的单位是一盘散沙的。如果你有幸去到一个氛围好很团结的单位，是你的运气，要珍惜要学习，要记住时刻保持跟其他同事一样的队形，不要变成别人眼中的猪队友。如果你不幸去到的是一家喜欢宫斗的单位，那我觉得，在你有重新选择的能力和机会以后，你要考虑换单位。因为身处一个低质量的团队，会拉低你的整个生命的质量，会拉低你整个人的素养。遇见这样的团体，还是走为上策。

第二，警醒你，在一个团队当中，你不要去成为那个制造对立的人。因为古往今来无数的电视剧告诉我们，一个兴风作浪的人，在开头几集再怎么风光无限，在剧终的时候通常是没有好结局的。大家不要学。

团队建设能力训练

检查效果

【教学目标】

本节主要介绍当完成任务之后应及时对完成效果进行检查，包括两部分内容：及时汇报进度、正视自身短处

【教学重点与难点】

汇报的方法、正视自身短处

【教学安排】

3 小时

【思政元素】

团队合作中的主动：主动沟通、主动承担的良好品质

【教学思路与流程】

一、 课堂活动

一重温飞翔梦

一道具：每组：6 张全开报纸、一把剪刀、一把尺子

小时候每个同学都玩过折飞机。今天我们的课上带大家一起重温一下童年的游戏。不过今天的同学们不再是小孩子折着玩了，我们今天在这里的折飞机，拼两个：

- 1 速度：规定时间 15 分钟，分给大家的是 6 张大报纸。看大家能否折完
- 2 规格：在不用尺子测量的情况下，请按以下规格设计你的飞机：长 $\geq 10\text{cm}$
- 3 每组派出一位质检员，不参与折纸。游戏进程中负责监督有无小组抢先动手（或违规使用工具测量），任务完成后负责最后飞机的质量检查
- 4 （15 分钟后）游戏结束：各位质检员请测量所负责小组的飞机质量，不合以上条件的，直接淘汰。合格的则由质检员拿在手中，不再允许该组成员对飞机的结构进行修改
- 5 剩下的飞机，并非全部算数。既是飞机，就必须能达到最基本的一个效果：能飞。所以，接下来，请各小组，带着你们的飞机轮流走上讲台，将你们的飞机进行试飞。能飞过本教室前 4 排的飞机数最多的小组胜出。每架飞机只有一次试飞的机会。试飞过程请各组安排一位同学清场避免飞机被其他小组捡走。

（第一节不下课，动手人数 5-6 人每组，约进行至接近第二节下课）

【讨论与总结】

刚才的活动，一开始大家可能会以为：拼命地折就可以了。后来才恍然大悟：永远埋头苦干不一定正确，当你完成任务的效果得不到老板的认可、客户的认可时，一切可能都等于零。所以只有有效果的努力才是值得的。所以带出的是我们今天的话题——检查效果。

检查效果其实是将工作目标与工作进程不停对照的过程。过程中因为不仅涉及你一人，所以你必须学会相当重要的一个技能——

二、 沟通工作进度

大家日后在单位里去工作，经过一段时间之后，你会面临这样一个情况，在这个单位里

你可能同时扮演这样的两种角色：既是上司，又是下属。你能不能当一个好上司，取决于你当下属的时候，是不是一个好下属。

而会不会当一个好下属，你需要了解这个问题，就是（板书）你的上司怎么看你？

这个问题又可以分成很多个方面，今天我们时间关系不会全部看完，只挑两个对大家比较重要而且好实行的，来看。

首先第一个，自动报告你的工作进度——让上司知道。大家知道吗，当主管的人有一个痛苦，就是每天不知道底下那些人在忙什么，每天好像很忙，但是又不好意思常常问。大家不要觉得单位里的领导跟学校里的老师，尤其是中小学老师一样，对你的一举一动掌握得很清楚，因为领导也有领导的事情在忙，他的职责是掌控全局而不是去盯着一个个的下属。所以这种情况下，最厉害的下属会让他的上司知道他在忙什么，这就是自动报告你的工作进度。

如何主动报告工作进度？来听这样一个故事：

有一位余先生，他在一家日本企业的台湾分支机构当主管，有一天，从这家公司的日本总部过来四个老总，要到台湾周边的一个小岛来度假。那么这时需要他在酒店提前找好房间给这四位老总去住，这四位老总的要求非常地苛刻，一定要四个人四间房，要连在一起，一字排开，而且一定要面对海洋。那你知道本身这就是一个小岛，地方很小，所以总共只有两家酒店。那个时候恰巧是旅游的旺季，你知道的，一个房间都很难找你别说四间。所以当时他第一个回合找下来是一无所获，所以他第一次给东京打过去一个电报：“一间都没有，但是我会努力找。”东京回电过来也很快只有一句话“了解”。然后他继续找，第二次，给他找到了两间，可是问题是两个房间呢，两个酒店一边一间。没办法还是得先订下来，因为有就好过没有。这时再次打电报回东京“找到两间房间，可惜不在同一间酒店”。东京的回电还是一句话“了解”。然后接着找。再后来那个电报就变成了“找到三间连在一起了，还要再找”东京的回答还是“了解”。那么余先生当时就开始在那个酒店的大堂里坐下来开始冥思苦想，怎么把三间相连弄成四间。他就跑去问前台：“我旁边那个是谁？”服务员说“一对夫妇，下午就过来登记入住了。”好，余先生就坐下来等。过了没一会儿之后，就看到那对夫妇带着小孩拖着旅行箱过来了。他马上冲过去掏出名片“先生，我是日航公司的，我姓余。我爱死你那间房了，有什么办法可以让给我？”那个男的就愣了一下，说：“凭什么让给你？”Y先生说：“你说得对，所以，我已经帮你找了一间在旁边的，面对太平洋，可以看日落，可以看波涛，而且望向你的窗下，千帆点点。最重要的是，只要你肯搬，住这一间，我保证你完全免费！怎样？”他说“免费？你当真？”“对！”结果那个男的拖着旅行箱挽着老婆就马上搬到另一个间房去了。这个时候余先生立刻电报东京：“四个房间全部找到，连在一起而且面向太平洋。”东京的回复变成了“了解，谢谢！”一个星期之后那四个日本老总过来了，其中一个日本人讲了这样一句话：“很不错！你办事真的很不错！很像我们日本人。”虽然他的这个称赞有点侮辱中国，但是日本人确认中国人办事确实跟他们自己有很大的差距，所以当这样夸奖他的时候，确实是个了他一个很高的荣誉。所以之所以余先生能得到这样的赞誉，在于他在办这件事情的过程中7次回电东京，主动报告工作进度。

其实从这里我们可以思考这样一个问题，你当下属的，你有多少次会主动向上司报告？让他知道，让他放心？很少。所以你越早养成这个习惯越好，你会出人头地的。如果你在很年轻的时候就懂得这个道理，会使用这个秘诀，你的老板会爱你的。因为懂得这么做的人太少了。

刚才的故事里有个小问题没有解决。就是那间给了那对夫妇的，重新找的那间免费的房间。其实是怎么个免费法？是余先生自掏腰包给付的。所以为了抢到这间房他花了半个月的薪水，但是因为这个事情，他从副总经理被提升为总经理。所以你看，懂得报告进度多重要。

好的那么这是第一点。来看第二点，对上司的询问有问必答，而且清楚。——让老板放心。当主管的人有另一个痛苦，当他有事情询问下属的时候，下属一副一问三不知的死样子，

会让老板很抓狂。

比如曾经有个老总就讲过这样一件事情：他们公司有一位 B 小姐，有一天他交给 B 小姐一份报表，要她整理上面的数据去形成一份新的报表。“B 小姐，你的报表呢？”“知道了老板，你没看到我在做吗？”然后若无其事地泡了一杯茶，就在办公室里来来回回地逛，也没怎么干活。老总想问也没好意思再问。结果过了十二点的时候，老总好不容易看到 B 小姐从她的座位上站了起来，以为她要报表弄好了要拿过来交了，哪知道这位美女竟然走过去拉开门走了出去，老总心里说，好！这次等她一会儿进来我一定问她做好了没。谁知一去不复返，上完洗手间直接下楼吃午饭去了，她下班了。所以遇上这样的情况做主管的确实很痛苦。回到我们这里要跟大家讲的这个话题，你的老板问你一句话，你要准确地回答。管理学上有句名言，“下属向你提交的报告，永远比你期望的少。”所以这句话告诉我们其实作为一个下属，你给老板的报告怎么都不会嫌少的。你的上司问一句，你要答三句，而且清楚。老板交代一个任务给你的时候，站起来就回答他，并且要清楚，不要含含糊糊。

这里提一点，领导走过来给你交代事情的时候，从你的座位上站起来是一种基本的礼貌。在中国呢，站和坐的问题其实要非常讲究，因为这个代表着位置的高低卑尊。一旦你该坐该站弄错了，那有可能会得罪上司。所以在这里要跟大家补充这样的一个要点，怎么看你能不能坐。在我们中国的古训当中有这样一句话，教给我们如何去判断什么时候该坐，什么时候不该坐。“长者立，幼勿坐。长者坐，命乃坐。”你不要小看这一点，其实很多中国人做不到，而日本部属从来不敢。其实日本传承中国唐宋文化，但是做得比我们中国人好。现在很多年轻人对上司不够礼貌，更谈不上有问必答，而且清楚。

正视自身短处

在执行任务的过程中，很重要的一个技能是必须学会随时回过头去检查你的执行效果。曾经有一句话，我们的老板提醒过我们，有一句话不要常常讲，这句话叫做“我以为”。比如你的老板跟你们宣布：各位，上个月的工作总结在这个月的 5 号交上来。然后 5 号那天所有人都交了，就你没交，老板问你怎么没交的时候，你说：“老板，我以为今天才 4 号。”你会喜欢用“我以为”作为你解释的开头，老外也常常是这样的，什么 I think ,I suppose,I guess。各位记住，这句话不要常常讲，因为犯错就是犯错，讲了就更错。所以在我们公司有个习惯是这样的：见到老板：“老板我错了”，我们老板“说！”“老板我有两个错误。”“说！”要明白这样一点，老板能谅解错误，但是不喜欢听我以为。因为错误每一个人都会犯，尤其是作为新人，那既然每一个人都会犯的，老板看重的就是你对错误的态度。其实这一招是日本人最常用的，他们永远都是先说“这是我们的错”，再来解决问题。当我们讲“我以为”，这常常是在辩解。我要告诉大家，这个世界上有两种人，一种人是很努力地干活，一种人是很努力地在辩解（就是×××不是我的错），生活中就是这两种行为，我希望大家以后都要是左边这种人，而不要是右边的这种。

在我们中国，由于计划生育的实行，从 80 年代开始家庭里的小孩不是像 60 年代那样的动不动就八九个，在我们身边通常是两个。所以中国的小孩通常是宝贝得不行。我们中国如果要强大，希望在这些小孩的身上，你今天这样宠他，我们的下一代会非常麻烦。现在台湾、日本、新加坡都已经发现了这个问题，就是我们的下一代非常地糟糕，每天都在辩解，没有承担责任。“我工作不好，是我爸妈的错”，“我学习成绩不行，是因为我妈没有把我照顾好，我爸没有给我请家教”，“我在学校里喜欢偷别人的东西，是因为我的爸妈不给我买最新款最名牌的文具”。所以这样的小孩，在中学、在高中、在大学，甚至到以后进入社会，他永远是在辩解，这样的小孩叫做从小没有承担起责任。曾经有一次在华盛顿的一条大街上，有一个小朋友跟妈妈走着走着忽然摔倒了，然后就在那边耍赖不肯自己站起来，要他妈妈去抱他。但是这位年轻的母亲很严厉，她说：“站起来，汤姆，你看你像个什么样子！”小男孩只好自

已站了起来，然后这时在道路的一旁有石凳，妈妈把小男孩拉过去坐下来之后开始训：“虽然你还是个孩子，但是你是个男子汉，像你今天这个样子，以后长大了怎么保护母亲？你连自己站起来都有困难，以后我和你爸还怎么指望你啊？……”就在那边开始训。所以，教育小孩就应该这样，从小建立起他的责任感和自信，自信来自责任感的建立。

那么你作为一个主管的，更应该扛起一个主管应尽的责任，否则底下人会很惨。我们公司曾经有一次，这个事情到后来人人都知道，都夸那个主管会办事，是怎么回事呢？有一天，这个中层主管不知道因为什么事被老板叫进去骂，骂的时候他就不停地跟老板去强调“这是我的错。”在老板面前没有提这是别人的错。等他自己被骂完了，从老板办公室出来的时候他再把他底下所有的这些跟这件事有关的人统统叫进去他的办公室，把他们叫过来自己骂：“我刚在老板面前没有讲你们任何一个人的名字，我一肩挑起所有的责任，你们这些人给我犯这样的错误！”所以这叫什么？挑起责任。如果这个主管在老板面前“这是我底下那个小王的错”，“这是我底下那个小李的错”，那老板会讲：“张主管，今天如果都是他们的错，那你在干什么？我花钱雇你在这里干什么？”所以老板面前，一肩挑起，错了就是错了，没什么好讲。但是回去可以骂你的部下。

大家学历史都知道抗美援朝战争，在那个年代美国总统不知大家有没有听过这个名字，叫做杜鲁门。杜鲁门总统的办公桌上贴着这样的一条标语，他拿来警示自己的标语，英文的原文是这样的（板书）**bucket stops here!** bucket 的中文你去查，最直白的解释是水桶的意思。我相信大家都在电视新闻上看到过一些水灾灾区的抢救现场，很多的部队官兵们排成一队，然后在传递物资的时候是怎么传的呢？用桶装的这些东西一个递给一个，一个递给一个，这样一个个传过去的。当时美国在十七八世纪的时候也搞一个叫西部大开发的项目，据说这个项目的操作过程也是人工为主的，用木桶装着物料一个一个递过去。所以那个时候就有了这句谚语。那么翻成中文的意思叫做“麻烦在我这里结束。”所有的问题都在我这里终止，不再传给任何人。所以如果每个人都这样解决，上面当老板的人就会很轻松。

团队建设能力训练

与人相处

【教学目标】

本节主要介绍如何与两类特殊人群相处：地位低下者和“贵人”

【教学重点与难点】

与地位低下者相处、与贵人的相处

【教学安排】

3 小时

【思政元素】

对待下层人士更加需要友善、本分为人方能四处逢源

【教学思路与流程】

一、 课堂任务

一角色扮演，道具：无

一以下为大家设立一共四个场景，请以小组为单位，对其中一个场景进行角色扮演。稍后上台来像演小品一样地来跟我们同学们展示。我提供的是一个开头，那么大家可以自由发挥，时长不限，结局也不限。每个场景，要每个小组出至少两位同学上来扮演。

场景一：购物广场，保安阻止一位顾客抽烟。

场景二：餐厅，一位顾客因觉得上菜速度慢向服务员催促。

场景三：写字楼，清洁工正在拖地，一位来宾正要从未干的地板上经过

场景四：居民楼，收到外卖的顾客觉得饭凉了，向外卖员询问。

（备用）场景五：小区门口，因收到的快递盒子被压得严重变形，一位顾客向快递员询问

四个八个小组两两pk，一对八，二对七，三对六，四对五。每个场景决出一个获胜的小组可以取得筹码。每演完一个场景大家现场投票决定。

（简介 15 分钟，准备 30 分钟，课间 10 分钟回来开始上演）

游戏结束引入：各位可曾疑问过，我的场景设置是为了让大家注意到什么？（将黑板上的关键词擦剩：保安、服务员、收银员、清洁工）这几类人，来自服务行业，你能想到什么词跟他们联系上？（辛苦、地位低、工资低、被看不起、被骂……）不知道大家可曾留意过这些人？可曾思考过我们应该以一种怎样的态度来对待这些社会地位不如我们的人？在扮演中我们也出现了这样一种现象是有的顾客对待这些人很粗暴，这种现象非常地常见。你觉得这样对吗？

各位，我们生在中国，我相信大家一定非常明白这样一个道理：我们的国土上最不去缺的一个资源叫做“人”。其实作为一个正常的人来讲，从事一份正常的工作，基本上都涉及到与人打交道的问题。我记得我在之前的课上曾经跟各位去讲过这样的道理：我们今天在这里学这个课叫做与人合作，其实与人合作最根本的一点在于你必须学会与人相处。我从来没有看过一个不会跟别人好好相处的人，能够顺利地与人合作的。所以今天我们把这个话题作为一个专题，来与大家展开讲解。

这是一个“人”的社会，所有的活动、交易、成就，都要从人与人的接触中产生。别人提供给我们需要的东西，当然也会肯定我们给他们提供的东西。甚至有时候我们的存在价值，是要建筑在别人对我们的回应上的。所以你认识的人越多，公共关系越好，就越容易成功。我爸有个朋友，要钱没钱，要势没势，甚至要才能，他也是一无所长，但很奇怪地这个人却成

为他们那群朋友中最受欢迎的一个：有钱的人帮他出钱，有势的人为他效力，有才的人向他出谋划策，于是他获得了了不起的成就。

为什么呢？因为他与这三类人都有交情，他把有钱却急需政治后盾的人，介绍给有权势却缺乏钱财支援的官员，然后又把有才却怀才不遇的人，引荐给那些有钱有势的人，于是大家都获得了好处，团结成一股力量。

而谁是力量的中心？

当然是我爸这位无钱、无势又无才的朋友。所以可以见到，与众人结交的能力，真的是一种很重要的才能。所以今天的课上，我们重点来看看，与两类人的结交，一个叫下人，一个叫贵人。

我们先来看下人。

曾经有一次，我听一个同事跟我们讲了这样一个故事，他呢，有一次去找他一个小学同学，这位小学同学目前是在当兵，所以要去军营里找他。那由于这个小学同学的职位很低，端茶、倒水、跑腿、打杂，这些全是他做，在我同事在他那里坐了不到半个小时的时间里，他被那些上级呼来喝去地，不停地使唤。那我同事看到他这样就觉得挺心酸的，谁知道临别的时候，那人竟然对我同事笑笑，说：“不用替我难过，你别看我被他们这样欺负，其实没关系，我早就报复回来了。”我同事这时一听眼睛瞪得大大的：“报复？你怎么报复？他们可都是你的上级，你跟人家单挑不成？”他同学回答：“什么单挑，有一次，我们这里有一位排长，心眼很坏的，他女朋友来了，他在他女朋友面前对我大耍派头，趾高气昂地使唤我冲咖啡、泡茶、拿茶点，但是他不知道，我在他们的茶和咖啡里吐了很多的口水！”

曾经某一家公司，闹丑闻闹到最后倒闭了的，丑闻的起因竟然是因为什么呢？有一天，有位同事对另一位同事说：“我们公司的某位领导啊，你别看他平时道貌岸然，一本正经的样子，其实可风流了，经常在夜总会啊、酒吧啊这些地方乱来的。”另一位同事就问：“你怎么知道？”他答：“不但知道，而且我手上还有证据。”原来，揭丑的这个人那位领导的司机，这个领导对他的司机非常得刻薄，而司机其实是对他的私生活最了解的，许多这样的消息都是从这个司机的嘴里说出去的，而且由于是领导近身的人所说的，所以大家都相信。那么这个事情是传到了领导太太的耳朵里，太太对老公的所作所为非常的气愤，结果上公司来大吵大闹，还带了一帮人在这里一顿打砸。闹到最后事情很大，公司关门。

所以从上面的这两件事当中，我的初衷不是教大家去这样子害人啊，我们必须从另一个角度来看这个问题，那就是怎样跟地位低下的人相处。从以上两件事情当中，我们可以发现，越是对这些地位低下的人，越是要客气。而且你的地位越高，名气越大，越要尊重地位低的人。

孔子有这样的两句名言——“唯女子与小人难养也，近之则不逊，远之则怨。”我们先来看看这句话的白话文怎么翻，这里的女子和小人，是不是理解为女人和卑鄙小人呢？其实不是的，很多人有这样的误解，去把这句话想成了一般的女性和道德卑贱的小人，实际的意思是指家中的婢女和仆人，也就是说与佣人是最难相处的，当你和他们太亲近，他们会变得没分寸，对你这个主人没大没小。但是如果太有距离，他们又要发出怨言，说你高高在上，不懂得体恤下人。

虽然我们讲，这两句话是讲在五千年前的中国社会，但是在现今看来，这个话所蕴含的道理，可谓是千古不变。为什么呢？因为身份越低的人，越容易因为自卑而产生敏感，即使是你私下无心说的一句话，都可能触及他们的痛处，更不用讲当众数落他们了。所以有一位很成功的企业家总结出来一句经验之谈，说“‘不当着众人的面责骂’，是与下属相处的第一原则。”

曾经有一次，我跟朋友去一家餐馆吃饭，因为经常去，所以老板都跟我们这帮人很熟。结果那一天，上菜的时候其他菜都很正常，上来一条鱼的时候，大家一尝，觉得不对，鱼不

新鲜。这时我们其中一位朋友做了“嘘”的动作，让我们所有人不要声张，然后招手把老板叫过来，很客气地对他说：“老板啊，您的手艺真是没得说，每道菜都很好！只是这条鱼，您是不是可以端进去给我们再加盐，顺便帮我们尝一尝？”过了没一会儿，餐馆的老板高兴地端着鱼回来了，然后等在桌子旁边问我们：“各位请尝尝，现在如何？”其实大家心照不宣的，那鱼已经换了一条。这就是委婉说话的例子，正如那位朋友事后所讲：“如果我们当着店里那么多客人的面就大喊大叫‘老板！你的鱼不新鲜啊！’这个时候，店老板为了他的面子，他一定跟你坚持到底说是新鲜的，何必呢？彼此都受了伤害，而且就算争赢了，在送上来的菜里也只会多几口痰。”

讲这个故事是希望大家能够明白，在未来你的人生路途上，你会接触不少地位低下的人，而且你爬的越高，你底下的这些人就越多。你千万不要忘记，你的地位高为什么高，是因为有这些地位低的人在做你的衬托，这些人往往最能捧你，也最能损你。当你对他们做出一分的坏，在他们心中要扩大为十分；而你对他们一分好，在他们眼里也同样会被夸大为十分，他们会得意而兴奋地说：“没想到某人这么大气，这么高的地位，依然对我如此客气。”于是你的美名会传得很远，而且因为说你好的都是这些最底层的人，所以其他人肯定会想：“他对下人尚且这么好，可见是真的亲和。”

当然你也不要忘记，在你最危急的时候，真正能帮助你脱离险境的，往往都是这些底层的人。中国古典名著《红楼梦》中讲到这样一个不起眼的小人物：村妇刘姥姥，当她在贾府最巅峰的时候进去过大观园里做客，被当成猴一样戏耍，但是想不到若干年后贾府出现重大变故，被朝廷抄家，很多贾府的子孙银铛入狱，剩下王熙凤的女儿一下子从千金小姐变成了孤苦无依的孩子，走投无路的时候正是善良的刘姥姥收留了这个姑娘。所以可以看到，平时看似不值得你多跟他们客气的这些底层人，在你经历某些大起大落时，他们很有可能会摇身一变成为你的救星。我不知大家看不看武侠小说，里面会描写到一些大户人家的、有钱人家的习武人，这些人每天出门之前都有人伺候他帮他穿好衣服，挂好宝剑。但是记住！每天为你穿衣服、系腰带、挂宝剑的人，是最有可能从身后给你一剑的人，而为你刮胡子的人，也正是把刀片放在你咽喉要害的人！

古语有这样一句话“学问深时意气平”，就是奉劝世人，当你飞黄腾达、位高权重的时候，你千万不要忘记对周围人保持一份谦和，因为当你依然谦和的时候，底下这些人对你的尊重，就是冲着你的人格来的，而不是冲着此时此刻的你手中握有权势。做人的眼光要长远，我们经常可以看见某些处于人生巅峰的人，看待周围的世界那简直可以讲鼻孔朝天，不可一世。我请大家记住，千万不要去当这样的人，因为中国的古话讲“风水轮流转”、“三十年河东，三十年河西”，都是非常有道理的——你怎么就知道你一辈子都是处于这种巅峰的状态，不会碰上任何的挫败？而当挫败来临的时候，很多在你得势的时候你得罪的人，会一拥而上围过来报仇雪恨，难保不会一脚踹得你永世不得翻身。查查史书，古往今来这样的例子实在是太多了。所以这是我们讲的，跟下人的相处之道。接下来看看，贵人。

贵人

谈到贵人，首先想先请各位思考一下，你觉得什么样的人被称之为贵人？今天这里要讲的贵人不是所谓的“达官贵人”，大富大贵的，地位比你高的人，我们通常讲的贵人并不是这样的一个含义，而是什么呢？我们会经常听到这样的话：“某某人，命真是好，出门遇贵人。”所以咱们这里讨论的贵人，指的是能够帮助你、能够成就你，甚至能够改变你命运的人。但请大家不要被这个名字蒙蔽，觉得能当上别人“贵人”的，他自己必须是尊贵的人，他才能有力量去帮助你。当我们要寻找自己生命中的贵人时，也绝不见得一定要到世俗所谓的荣华富贵的阶层当中去找。许多贵人，都出奇地平凡，而平凡的你，也随时可能成为别人

生命中具有重大意义的“贵人”。甚至有些人，当了别人的贵人，他自己还不知道呢。

在我国春秋时期，有这样一个流传很广的故事，说有一个人写信给燕国的丞相，他有一个忠心耿耿的仆人，因为看到主人在写信的时候光线太暗了，于是这个仆人就自己站到旁边帮主人高高地举着一支蜡烛，给他照明，那主人写着写着一不留神就写了一个笔误“举烛”写在了这封给丞相的信上，他自己也没有发觉，就把信寄了出去。等到燕国的丞相收到信的时候，读到“举烛”这两个字的时竟然非常地感动，说这个写信的人是个贤才，“举烛”的意思，不就是要求我们朝廷追求光明，提拔贤人吗？所以立刻报告燕国的大王，请他去把这个写信的人召进宫来，辅佐朝政。

那还有另一个故事我相信大家应该从很小的时候就都听过了，说李白，年轻的时候做学问，原来是很没有耐性的一个人，后来有一天，因为无意中看见一个老妇人在磨一根粗铁棒，说想把它磨成绣花针，这时才顿时醒悟，回头苦练本领，终于成为中国历史上著名的诗仙。

那还有第三个故事，说的是意大利的一位著名的艺术家米开朗基罗，画西斯廷教堂拱顶的故事。大家应该在电视上见过欧洲的教堂，样子除了有一种是三角形尖顶的那种，还有一种是圆拱形的屋顶，意大利的教堂大多是这种圆拱形的屋顶，古时候在建造这些教堂的时候，为了讲究让进来朝拜的人有一种庄严肃穆的感觉，所以走进教堂之后，在那里面看的屋顶，拱形的屋顶上面是还要画画的，要请大画家。你可以想象画家在画的时候那种辛苦的程度，不是在平面上画的，而是爬在梯子上，抬手，仰着脖子，搞不好颜料会往低的地方流动，或者滴下来就滴到眼睛，所以画成一幅画是很辛苦的活儿。米开朗基罗当初就是接到了这样的一个任务，去画教堂的拱顶。据说当时画到一半的时候，自己突然觉得对自己的作品不是很满意，但是又因为已经完成了大半了，舍不得洗掉重新画，就想将就将就也就算了。直到有一天去喝酒的时候，看到酒店的老板做了一件事：新开的一桶啤酒，发现是坏了的，结果老板当着所有客人的面，把这桶坏掉的啤酒哗地全部倒进水沟里去，米开朗基罗坐在旁边大为震惊，啤酒的酿造过程需要很长的时间，甚至有的好酒要经过好几代人的悉心关照，因而价格非常地昂贵，可是这位老板竟然舍得把这个酒倒掉。于是他当时就决定，自己的那副拱顶画，要重新好好地画过。所以今天你有机会去意大利旅游的时候，一定要去看看米开朗基罗最后画成的这幅名画，堪称震惊世界的不朽佳作，历经几百年他的艺术地位仍然是不可动摇的。

一口气讲了这三个故事，你可以回头看一看，故事中举烛的仆人、磨针的老妇人和酒店的老板，他们可曾经想到自己一个无意中的举动，竟大大地成就了别人？所以这样的人，才叫别人的贵人啊！

我们台湾有一个著名的作家、画家叫刘墉的，不知大家听说过没有。他有一本很畅销的书叫《点一盏心灯》，据说当时写这个书的时候也是有过类似的经历的，他的一个朋友，看了这本书写到一半的时候，说了这样的一句话：“你这些东西写得太软，缺乏吸引人的力量。”刘墉的老婆回来就劝老公说：“你别理他，还不是因为嫉妒你而讲这些酸葡萄的话，刘墉当时也很不高兴，但是后来细细一想，确实发现有很多的篇章可以改变写作的角度，使得文章更有说服力，于是也把已经写好的三十多篇作品全部抛开，重写。最后《点一盏心灯》成为了一本畅销而且长销的书。

从这些故事当中，大家要明白，其实在我们的四周，到处都有这些可能发现你的贵人，他们不一定是直接提拔你的上级或长辈，反而可能是毫无关系的陌生人、一面之缘的过客，甚至你的敌人。只要你能在他们身上领悟到重要的道理，以致引导你走向更好的未来，或由于因缘，使你免遭厄运。这些都是你生命中的贵人。

所以，不要轻视任何人，也不要轻视自己，因为那平凡人有可能是你的贵人，你也可能成为别人的贵人。

那大家自然会问：怎样让别人成为我的贵人呢？其实很简单，当我们了解到身边哪怕是

一个很不起眼的人都有可能给你有力的帮助的时候，想要别人扶持你，遵循四个字的原则就可以了：与人为善。跟身边的每一个人都不要小看他，处处与人和睦，遵循最基本的礼貌和礼仪。所以现在很多家长会跟小孩讲这样的话，你现在以你读过这么多书的眼光，你回过头来判断，这句话对不对，极有可能你的父母也跟你讲过：“孩子啊，你把书读好就可以了，其他的事情你一概不用管。”这话对吗？一个人的这一生，到底是学做人重要，还是考试考到 100 分重要？是树立你的小孩一生正确的态度观念重要，还是督促他把 98 分拉到 100 分重要？那请问现在的家长都在做前者的工作还是后者的工作？家长们其实都忽略了一个问题，书读得好对孩子有帮助，有帮助就一定代表能让这个孩子一生都很快乐吗？

中国有一本古典的童蒙养正读物叫《弟子规》，开篇第一页就点明了小孩教育的顺序，“首孝悌，次谨信，泛爱众，而亲仁，有余力，则学文。”孝是孝顺，是指对待父母；悌是友爱兄弟姐妹，那么这两点应该先帮小孩去树立，再来对身边的一切人，要泛爱众，要跟各种各样的人和谐相处，在这些人当中，你还要懂得择其善者而从之，而亲仁，亲近那些大仁大义的人。在前面这些都通晓道理、能做到之后，最后才是有余力，则学文，最后才来学习文化知识。短短几句话，点明了教育的核心，应该是优先培养小孩的德行。德行才是令这个小孩受益终身的因素。

报纸上其实有过很多类似的新闻，说大学生，生平第一次离开家离开父母去，上大学结果没几天被学校退学，原因是不会与人沟通、相处。我还读过一个报道，说一个硕士生，要去考博士生的入学考的时候，到了考场之后因为发现准考证没带，老师不给进，他竟然蹲在走廊哭起来，竟然不晓得要给家里人打电话，让家里人送过来。所以很多这样的报道让我们汗颜啊！与人沟通和生活自理的能力绝对会影响一个人一辈子，而 98 分到 100 分，差两分影响不到这个小孩一辈子啊！所以各位以后当了父母，不能忽略对小孩日差生活技能的培训和做人礼貌的培训。没有学礼的人，他的一生会增加很多的阻力，因为一失礼，人家肯定就不愿意帮他，甚至会阻碍他。所以其实贵人从哪里来的？是自己创造的。

团队建设能力训练

达到相互信赖

【教学目标】

本节通过一个课堂活动来带动学生思考：团队中的信赖非常重要。进而了解：信赖的建立来自于你的恪守本分、遵守承诺、恭谦待人。

【教学重点与难点】

如何建立信赖关系

【教学安排】

3 小时

【思政元素】

当一个值得信赖的人

【教学思路与流程】

一、 课堂活动

一听音下楼

一道具：眼罩 8 个

既是听音，即不可用到视觉。游戏的主要规则：

- 1 一人蒙眼，听从另一人的指挥下楼。快者胜出。
- 2 只许单向语言沟通，不许身体接触，不能借助扶手。
- 3 每小组按 2+2+2 的模式安排人选，其中前两对拍档以接力的形式下楼（4 楼为交棒地点，交棒不可暂停计时），另外 2 位，一位担当计时员，一位担当监督员，各小组的监督计时员交替使用（连环错位使用，即一组监二组，二组监三组……）
- 4 挑战失败：扯下眼罩、蒙眼人开口说话、身体接触、摔倒
- 5 强调：安全、安静、爱护道具、不得重来

时间分配参考：布置与讲解，学生讨论 15min（讨论期间请计时员熟悉手机秒表的使用）

任务执行与成绩登记 10min（分两次，每次出去三或四组）

随机提问引入话题 5min

注意提醒：有穿高跟鞋的同学就不要做蒙眼睛的，应分配其他角色

（平均估计在 1 分 20 秒前后可以完成该任务）

【随机提问】游戏启发我们什么？（信赖你的合作者非常重要）

各位其实今天的这个活动由于硬件条件的限制，没有办法使得这个效果很明显。我以前在保险公司也组织过，那一次的效果就很理想。因为我们是在写字楼做的，深圳的写字楼都很高。猜猜我们从几楼步行走下来？23 楼。没有接力哦，一个人走全部楼层。所以真的有人体力不支，坚持不下去。老也走不到，腿又很酸很累，而且楼梯间很闷，你什么都看不见。这时你对你身边这个人是很信任还是一般信任，那个结果是不一样的。真的有人半路放弃摘掉眼罩弃权。大概不到一半能坚持下到一楼大厅。

团队当中信任非常重要。有一个童话故事是这么说的，有两只猪，一个猪大一个猪二，他们在家一人一半吃着西瓜。

猪大不一会儿就把自己的那一半吃光了，觉得还想吃，就对猪二说：“我出钱，你跑腿去买一个西瓜回来怎样？还是平分。”猪二说好，但刚出门又折回来，问：“我这一半还没吃完你会不会偷吃啊？”猪大说：“放心吧我不碰你的。”于是猪二就走了。一小时过去了，猪二没有回来。两小时过去了，猪二还是没有回来。等到第三个小时，猪大实在是等不及了，

心想：把他剩下的这一点我先吃了吧，他一会回来多分点儿给他就是了。于是他拿起猪二的那半个西瓜刚要吃，猪二突然破门而入夺过自己的西瓜生气地说：“我就知道你不靠谱！幸亏我一直在门口盯着你！”

小故事往往总能告诉我们一些重要的道理：缺乏信任会使团队成员在相互怀疑中浪费大量的时间和精力，从而造成团队效率的下降。

要想让别人信任自己，从自己身上入手还是从别人身上入手？

二、合作中信赖的建立

大家现在去我们的书市上看，很多书会专门在谈这种职场生存之道的。你细看的话会发现这类书在教你所谓生存发展的时候，基本是建立在这样一个基础上（转板书：利），教你利字当头，教你耍手段去争利益。但是不要忘记，你会跟别人争，别人也会跟你去争。所以这个社会上现在见到很多你争我夺，你死我活，尔虞我诈。累不累？但是很庆幸的是我当初刚一毕业时进入的这家公司，因为是一家外企，它传承的是西方企业管理的体系，所以氛围很好，我觉得我们的同事之间更多的是一种同心圆的关系，任何情况下大家会有的第一个反应是我怎样把事情做好，而不是我的利益至上。所以刚踏出社会进入的是这样一家企业，我才得以没有染上一身的坏习气。今天当我自己站在讲台上以一个过来人的身份在教导大家的时候，我必须负责任地告诉你，真正能让你在一个团体、企业当中站稳脚跟的长远之计，绝对不是耍手段，不是耍心机，而是下面这三个字：信、义、谦。

信

一“信”。各位我让你们组词你们会怎么组？

一古人讲（板书）“凡出言，信为先”。意思是应当言而有信，言出必行。现在社会上听到很多的呼声是要所有人都诚信，诚信地做人，诚信地做事。可是我们看到的实际情况却是怎样的呢？三聚氰胺加奶粉、地沟油重新过滤后再卖、用福尔马林泡海鲜卖给人吃进肚子、摔倒后嫁祸给好心帮忙的路人……都可以赚一笔，所以还有一些人专门就是靠诈骗来赚钱的。

各位我不知道你会如何看待这些现象，会不会因此觉得不诚信比诚信要占便宜，诚信了反而吃亏受累？你自己选择成为哪种人？其实诚信与失信的较量，也是长远利益与眼前利益的较量。人性的一个重大的弱点就是只会去争眼前的利益，因为他觉得长远的我又看不见我管那么多干嘛先抢下现成的再说！这是弱点，需要克服，而且一定要克服。

一诚信，我在这一方面有着很深刻的体会，因为之前在保险公司工作。我从参加工作的第一天起就被我的公司不停地教育：诚信是我们这个行业的生命，因为保险本身出售的是无形的商品，不是看得见摸得着的有形物品，而是一个无形的承诺。对客户来说，最大的保障就是保险营销员和保险公司的诚信。如果连保险公司都敢不诚信了，那证明这个社会真的没救了。

当年在我们公司，就有个外勤跑业务的同事，业绩做得很好人也很好相处，我们都管她叫李姐。每次讲到诚信这个话题的时候，总是会让我想起我的同事李姐一段惊心动魄的传奇故事。这个故事，跟她的一个客户有关。这个客户是个年轻的姑娘叫阿玲，年纪大概是二十五六岁。李姐跟阿玲的认识是缘于在斑马线上匆匆走路的时候，李姐不小心撞了阿玲的肩膀，李姐停下来道歉，发现对方也很热情不计较。李姐她是出于职业的习惯，对陌生人总是会试探性地问问对方要联系方式，没想到阿玲竟然也很爽快地就给了。李姐原本觉得有点意外，因为一般人不会轻易给，通过后来跟阿玲继续接触的时候她就明白了，原来阿玲的工作是化妆品专柜的推销员，她把李姐当成一个潜在的客户想卖产品给她所以才不介意把号码给陌生人。后来，李姐也是用她很深厚的职业功底，就成功地卖了一份保险给阿玲。李姐不是那种收了客户钱就消失的人，她很乐意在平时跟她的客户去聊去沟通。这一聊就渐渐地阿玲有了些了解：阿玲是外地人来广东谋生，离过婚，一个人在大城市卖力地工作。而且呢，了解

到她身体不好，天生体弱，父母、兄弟姐妹几个的身体都不是很强壮，她本人体质也很弱，经常生病，但是又查不出具体病因。之前为了治病也是有一些欠债，所以尽管身体不好也还是得咬牙工作，因为自己还需要周期性地到医院去做一些检查和住院治疗。李姐看阿玲可怜，亲人都不在身边，仅有的一些人际关系除了同事就是客户，所以在阿玲几次住院的时候，李姐是自己到医院去照顾她的，还帮着跑这儿那儿地去办各种手续、缴费、报销之类的。所以阿玲很感动，但是无奈她的身体是越来越糟。在她们认识之后的一年半，阿玲才终于被确诊为一种很可怕的病叫做红斑狼疮。人的意志其实是个很奇怪的东西，在之前不知道是个这么重的病的时候，还好，只是隔三差五觉得不舒服需要去住院。一旦确诊了，就有如一下子在精神上被击垮了。所以阿玲的身体状况确诊之后急转直下，在最后一次住院时，因为病情太重经常是处于昏迷状态。阿玲的前夫，还算是个不错的人，还来过几次帮忙照顾，但是无奈他自己也是重新组织了家庭，所以没办法很周全。所以护理照看主要还是李姐在帮忙解决。所以很多好的保险营销员，都是除了保险业务关系之外，对客户需要很尽心的。阿玲对李姐是非常信任，在她生命最后时刻，她甚至把自己的银行卡、存单、钱都托付给李姐，告诉李姐钱的安排，哪些还债、交水电物业，哪些用她自己的后事。所以你看，你用真诚去对待别人的时候，哪怕是本来素昧平生的人之间也可以产生出高度的信任。所以我们也就清楚了为什么李姐的业绩在我们公司一直是这么好，她很多客户都是一接触她就愿意跟她交心，帮忙介绍更多的亲朋好友来买她的保险。其实不管你从事什么生意，如果你的客户个个这样子，用不用愁你的生意难做，行情不好？诚信的人赚钱不是靠行情，而是靠人气。李姐后来在处理完阿玲的后事之后还一直非常地感慨。

一事情的转折发生在阿玲去世半年后。某天晚上，夜里两三点钟前后。李姐家中的电话响了。她随手抓起床头的电话迷迷糊糊喂了一句，对方就挂断了。等到第二天早上去翻那个来电显示，不对！怎么是阿玲住宅的电话？那个房子是离婚后分给她的，李姐知道阿玲一直是独居，现在人都走了怎么……李姐不禁起了一身鸡皮疙瘩，怎么会这样？但是想想，会不会是电信局的问题，电话串线还怎么的不要自己吓自己。加上李姐平时是不相信这些神神鬼鬼的东西的，一次这样也就没放在心上。谁知，事情只是刚刚开始。隔不到一个星期，依然是在深夜，依然是这个号码，一模一样的情节，又挂断了。李姐这下开始觉得事情不是什么电话串线这么简单了，因为很快就演变成了隔三岔五搅你一遍，总是这样拿起来没有任何声音，顿一会儿挂掉，壮着胆子回拨过去，要么忙音要么没人接。她一家老小都吓得不行，非得拔电话线才能睡觉，但是隔几天试试插回去的时候，还是又打，那没法就只好又拔掉。这样折腾了一个多月，李姐自己都想不通为什么会这样，也开始是往那方面去想了，所以心理压力很大。刚好那段时间是夏天台风很多，某天夜里当外面狂风大作暴雨横扫的时候，那个电话又响了起来。这一次，李姐终于扛不住巨大的恐惧，发起了高烧。平时本来是没有任何信仰的她，这次是不信也得信了，还发着烧就跑到广州的光孝寺去上香磕头，而且还请了一尊菩萨像挂在脖子上。然后跪在佛祖像前说话：阿玲啊我是李姐，我不明白你为什么要这样子对我，你临终之前交代给我的事情，之前的欠账要还清，骨灰要撒海里，后事完了剩下的钱寄给你老家的父母，我全部是照办的，那个钱一分都没有落到我的口袋里我没有做对不起你的事情，这个我可以对佛祖像发誓啊。如果你还有心愿未了，我请你托梦告诉我，你不要用这样子的方式，我全家不得安宁，我都吓出病来了。我答应你，只要是我能办到的，我一定给你了愿！在此之后，可能真的是有佛祖的保佑，几天后的白天，家里接到另一个电话就解开了这个谜：阿玲的前夫打来的，电话里一个劲儿跟李姐赔不是，说这段时间是不是总接到奇怪的电话。原来这个房子在阿玲去世后，是给了阿玲的大弟弟住，那个大弟弟有间歇性精神病，半夜发作的时候就起床翻他姐姐以前的电话通讯录，按上面那个电话挨个儿打，听见是男的来接，就管人家借钱，听见是女的就挂断。现在家里是商量着要把这人往精神病院送了，才发现他之前乱打电话，特地也给这些被打扰过的人家道歉。李姐这个时候才松掉一大口气原来是

人不是鬼。当初李姐给我们讲她这个故事的时候，我们也是一票同事听得目瞪口呆。最后总结了一句话：不管是为人还是做生意，诚信终归是最重要的，正所谓平生不做亏心事半夜不怕鬼叫门。李姐也说，如果自己不是百分百问心无愧那绝对不敢到佛祖面前去发誓。有时候人家是把身家性命都托付在你身上，不是闹着玩的，你如果有一星半点儿占人便宜的做法，只怕人家就拿命跟你拼了。

一在商业中坚持自己的信用，事业一定能有大成就。不用担心你诚信别人不诚信你会吃亏，因为不老实的人，骗人能骗多久？骗人能骗多少次？一次，一次别人就看出来你的为人了。所以，这句话还有下一句“诈与妄，奚可焉”

义

一义的字典解释是：正当的事，讲道义，守本分。这三点做到，叫做“义”。信赖，一定是建立在讲道义的基础上。

一在我们身边，什么是“义”？大家的父母没有在你们出生的时候嫌你们哭闹，而将你们遗弃，而是将你们拉扯大，还送你们上大学。这是不是一种义？以后大家会结婚，夫妻两个白手起家，从零开始为了下一代而打拼，同甘共苦，这是不是一种义？朋友之间，有难的时候人家为你两肋插刀，上刀山下火海，有钱给你出钱，有力给你出力，这是不是一种义？还有，工作以后，你的老板是在成千上万的应聘者当中，把这个工作机会给了你，这是不是一种义？所以很多时候我们会发现，当我们刚来到这个世界上，什么贡献都没有做出的时候，已经在享受很多人的恩赐了。所以对这一切要存有感恩的心情。

一我们今天只谈工作中的情况，老板对你无论如何，最起码他接纳了你成为这个大家庭的一员，你领着人家给你发的工资，干活请你一定凭你的良心。有的人会说，工资少，我明明觉得我自己值 2000，老板才给我 1000，不值得我为他卖命。有这种想法的人，一辈子就真的只配拿 1000 块钱一个月。为什么？因为这种人势必消极怠工，混日子，在工作中绝不多做一丁点子，于是无论混多久，跟他刚进这个公司时相比，没有任何提高，换句话说这种人没有价值。于是年底加薪的时候，你猜老板是给有价值的人加还是给没价值的人加？于是就那么 1000 块钱一个月，拿一辈子。所以即使刚开始的工资看起来不怎么样，也要在岗位上拼命做好拼命学，让你的老板看到，不给你更多钱留不住你。老板也很怕人才的流失啊！所以给你 1000 也要干出三四千块钱的样子和价值。老板给我们多少钱是老板的良心，我们怎么干活是我们的良心。你能拿多少钱，是由你的价值和贡献度决定的。我只请问大家一个最简单的事情，一家公司门口的那个门卫大爷和总经理，他俩的工资水平一样吗？就是嘛！这叫做贡献度不同，价值不同。

以后不管进入哪一行，分到哪个岗位，都先别计较钱，要先学会提升自己的价值，那就是努力地学本领，学做人，学做事。你的个人价值提升了，赚钱就是自然而然的。我们的目的是要钱追着人跑，不能人追着钱跑。

谦

一恭谦。请问大家，日后如果你去到工作单位，你是新员工，看到有个别老员工好像很拽不把你新人放在眼里，对你不屑一顾，正不正常？太正常了。遇到这种情况怎么办？

一随机提问，并总结：当我们刚认识一拨新同事的时候，永远要明白，你尚缺乏一定的工作经验和人生阅历，不能苛求别人先对我们恭敬。有这样一句谚语说“若要人敬己，先要己敬人”。我讲一个故事：

一我有一个表姐在汕头→学历不高，但是人非常地知情达理→她当新嫁娘的时候，夫家兄弟三个，她老公排最小。与家里的两个哥哥失和已经很久了，父亲也没办法→表姐嫁过去的第一天，先把自家买的这个最新款的全自动洗衣机让出来，依次把两个哥哥嫂嫂家里的衣服洗

好了，才洗自家的衣服。→嫁过去没半个月就过年了，过年的时候她先上门向两个哥哥嫂嫂拜年→由于她的这两个举动，兄弟三个重归于好→我表姐的公公老泪纵横，逢人就夸“幸亏娶了这个好媳妇，我家才重新和气”

一讲解：所以后来表姐是左邻右舍个个夸。而且当初她过门的时候，两个兄嫂其实并未对她有任何表示，贺礼没有送。但是我表姐的处理方法非常值得大家敬佩，后来当我跟她说起这个事情，我就说我很佩服她，她的回答是：“当你刚去到一个家，你对这个家还什么付出都没有什么贡献都没有的时候，如何敢要求家里人先对你尽礼节呢？一定要先做出行动啊！”所以各位，你以后去到一个新单位上班了，是不是一个道理？

一总结：今天的内容是关于团队合作中信赖的建立，给大家一个三字诀“信义谦”。刚才我也提过目前的书市上也有很多书，在讲类似的内容。但是呢，他们提倡的做法，跟我今天在这里提倡的做法，大相径庭。各位我提醒你，看书也要有分辨能力。这些书中最典型的是一套叫做《厚黑学》的书。知道什么叫厚黑吗？它提倡做人就是脸皮要厚，心肠要黑，为了自己的利益，一定要不择手段，教给你耍权谋，耍心眼，排挤同事和竞争对手，巴结权贵努力向上爬。对于这套书，我提醒大家两点：一是按照它教给你的东西去操作，的确有可能平步青云、升官发财，也就是我承认它教给你的确实是有效的。但是，这本书有一点很重要的没有告诉读者，那就是我要说的第二点：用手段得到这一切，你，是有代价的。可能是众叛亲离，可能是孤独终老，也可能是不得好死。因为耍这些东西，你叫做逆天而行，就算能暂时给你达到目的，最终你都会为此付出惨痛的代价。借用一句老话作结：“出来混，总是要还的。”

团队建设能力训练

寻宝大作战

【教学目标】

帮助学生明确合作中，顺序与步骤的明确、分工的技巧与讲究、个人与团队的冲突处理、正确处理与对手的关系，同时善于抓住机会。

【教学重点与难点】

繁杂任务中对各步骤完成顺序的确定、合理的团队分工要求明确队友性格特质

【教学安排】

3 小时

【思政元素】

顺序的智慧、个人利益服从于集体利益国家利益

【教学思路与流程】

一、 课堂任务：

一寻宝大作战

一道具：塑料袋若干（每组一个），任务书若干（每组一张，参本文档最后表格）。彩笔大白纸（用于总结讨论）

一活动规则：

- 1 每组按照任务书上列明的清单，搜集物品放进袋中，总共 30 种，限时 20 分钟
- 2 活动的区域范围：校内，不允许出校门
- 3 得分最高的小组胜出
- 4 可以集不齐 30 样，但不能超时：超时惩罚是该组所有成员把课本顶在头上，绕场一周，掉下者要重来
- 5 澄清：强调种类，不是强调个数，必须按照要求尽量每种都拿，但每种只需要一个。

时间分配参考：布置与讲解，学生讨论 10min

执行 20min

清点、奖赏与惩罚 20min

小组讨论 15min

小组展示 15min

引导：刚才的任务是个典型的团队活动，请各组总结一下，得分高的小组想一想刚才是怎么做的，为什么能取胜？得分低的小组也请想一想怎么做的，以及如果重来一次，你觉得你会怎么做？或者是你在这个过程中任何想法、总结，都可以写上来。记住，分点写，写出最多切题点数的小组再按胜出一次算，加 1 分。15 分钟后每组请走上台来展示一下你们的讨论结果

共 80min

二、 总结要点

分清先后顺序

有分值。为了取得最高分必须争取先把高分的物品拿到，剩下有时间再拿低分的。当然如果某样物品分值低但是随手可得，却是需要你先行解决的，因为如果放到最后，可能会被

你遗忘。为了增加大家的慌乱程度我故意把这些分值打乱来排，不知大家拿到手时是先整理一下找找头绪呢，还是不管三七二十一快点动手找？第一点告诉大家：接到任何任务都是要先有一个整理的过程，不要急着动手，要分清任务当中的轻重缓急、先后顺序。

我们请大家来看这样的一道题，牧人的难题：有一个牧人带着一只羊、一捆草、一只狼要过河，河上只有一座独木桥，每次只容他带一样东西过去，已知：牧人如果不在，狼会吃羊，而羊会吃草。请问现在牧人应该怎样把这三者顺利地带到对岸？

其实这就是一个顺序的游戏，这个游戏告诉我们做事的顺序有时候会决定我们的成败。大家以后在工作之后会碰上手头上有很多事情的时候，其实你仔细总结会发现这些事情无非就是三类：正、琐、私。正事是：算帐、做会计报表。琐事是：整理文件、接听办公室电话、接收信件；私事是：上洗手间、喝水、发短信、聊天。你说顺序是什么？先集中所有精力把正事解决，再做其他。顺序很重要，为了说明这个问题，我们来看这样一个小故事：老婆婆看医生。

老婆婆找到医生说，医生我觉得我的身体应该是出了很大的问题，因为我总是每天早上八点半就会排便。医生觉得奇怪，这不是病啊。就告诉老婆婆说，没有是您多心了，每天准时排便是很多年轻人都达不到的理想状态，很好啊很健康啊怎么会是生病呢？你知道老婆婆怎么说吗？可是，我每天早上都是要九点钟才会醒过来啊。

如果你还没有笑证明思考的速度会慢了一点。你看，如果两件事情单独发生，每天早上九点准时醒来单独这个事情正不正常？健不健康？每天早上八点半准时排便正不正常？健不健康？但是顺序放错会不会出问题？这个故事跟我们讲了一个大道理：做事的时候搞对顺序很重要。如果你上班的时候把大块的时间用来上洗手间、喝水、聊天，等到快下班的时候才发现，要你完成的工作没有完成。

老人常讲，人一辈子要吃多少苦头是固定的，如果你在年轻的时候肯吃苦，加油努力先把正事做完、把苦吃完，老了你就在享福；如果年轻的时候投机取巧，老了你会发现一堆的正事没有做，到那时已是年老体衰，有心无力，空后悔了。

再教大家一个分辨手头事情完成顺序的方法，以后每当你在工作中碰见事情很多很多你头脑快要爆炸的时候，要想起我今天教给你的这一招。那就是所有的事情列出清单之后，开始按照以下思路进行分类：重要而紧急、重要不紧急、紧急不重要、不重要不紧急。先做哪个？最后做哪个？问题来了，2和3先做谁？后面马上揭晓。

以后每天上班的时候，在你的墙上把这个十字方格画起来，你可以自己像作游戏一样的，把你今天就必须做完的事情就先填在这个1里面。这个叫重要而紧急，表示它是最需要先做的事情，这个地方做完之后开始做2号。我们宁愿先做2号，也要尽量避免先去做3号，同时，虽然我们这里列了上来一个4号，我告诉你，最好不要在你的上班时间做。

在我原来那个公司，我们每个员工每天上班第一件事，就是先填好这样一个表格。如果某个人在1这里是空白，那老板对你大概只有两种解释：第一个，你这个人不重要，因为没有什么重要和紧急的事情需要你去处理。那么当公司碰上裁员的情况时，这种人是当仁不让的第一人选，因为任何企业都不希望花钱养一个闲人。第二个，你太厉害了，一大早刚上班没多久，你已经把所有的重要紧急的事情都做好了。这个叫做两种人，厉害的人在1这里是空白，还有一种可能就是很糟糕，从来没有做过什么重要而紧急的事。

那么2号和3号里面为什么我们情愿选2号，因为它很重要，影响到你的全局。有的东西看起来很紧急，其实不重要。日后的工作场所当中，你注意去看，有很多人上班的时候每天要接很多的电话，打很多次手机，包括日后你也可能遇到这样的情况，我提醒你一点，这当中有很多事情，表面看起来很紧急，其实一点也不重要。因为坦白讲，我们人类在发明移动电话之前，难道就没有做过生意？没有手机之前，难道就不能出差？其实你会发现，自从发明手机以后，这种不重要但很紧急的事情就一直在出现。举个例子：如果你在家里洗澡，

就你一个人。这个时候门铃响了，要不要开门？你就在想：这个时候会是谁呢？然后一边就加快速度。“叮咚叮咚”，于是你就包上浴巾就先冲出去了，一开门，找错的。然后把门关起来，又回去开始洗。这种事情就叫做不重要但是很紧急，如果你每天都在做这种事情，你还有什么时间去做那个1呢？

所以我刚才讲，我们公司的员工，每天这个表都要填，老板每天都走来走去地看。我们老板告诉我们：你正在处理的事情，打算去处理的事情，不要摆在自己的肚子里，因为老板、旁边的同事不知道。就这么简单，只有这一个方法，填成一个十字格，钉在墙上，一旦这个人碰上什么意外，或突然生病不能来上班的，马上旁边有人过来按照这个顺序去把他的工作接起来。现代的办公环境都是很相似的，大家应该在TVB的电视剧里会看到，就是每个人一个小隔间，所以你旁边有个玻璃板的，这个东西就挂在上面。所以像那些人，这个1没有做、不写、空白，老板就会问了，你真的没有最重要和最紧急的事情？所以他绝对不敢不写。等到你以后，越是往上走，越是当主管的，越是高层的人员，越需要把你的心思摆在这个上面。因为重要的事情都没有做，就完了。

用人之长

物品的特点：有些是随手可得（眼镜、五角纸币、橡皮擦），有些回宿舍能拿到（雨伞、水壶），有些则必须费心思去找，比如要拿领带、领结、刮胡刀的，刚好你这组没有男生，就会比较麻烦。所以大家想想分头去拿时，分工用不用讲究？需要小卖部买的，分给那些今天有带钱的同学；需要回宿舍拿的，分给那些宿舍在低楼层的同学；需要找男生的，分给那些有男朋友男闺蜜或者哥哥弟弟在学校的。所以第二点团队分工有讲究，扬长避短。

社会当中的教育一共分为三种：家庭教育、学校教育、社会教育。大家日后踏出校门后在单位里碰到的人，我们说的同事，年轻的也好，年老的也好，这些人当中，可能会有我们未来的上司，同时有未来的下属。那当初他们的父母怎么样去教导他们的，我们已经无从知晓，他的老师是如何引导他们的，我们也不知道。我们只知道每天公司大门一打开的时候，我们所有人就进来，在这里一起共事。所以现在问题就来了，你身边每一个人的背景和品性都是互不相同的，比如爸爸和妈妈离婚的，来自单亲家庭的，这样的孩子容易敏感。父母亲当中有一个去世的，这样的孩子有一点孤僻。长得比较瘦的人，这种人比较神经质。长得比较胖的人，这种人可能大而化之。北方人可能比较豪爽，南方人可能比较率性。靠近上海那边的人可能会有一点奸诈，靠近四川的人可能会有一点封闭。你说应该怎么样相处、怎样安排工作呢？所以世界上没有一个人是一样的，我们要记住，一把钥匙只能开一个门，而不可能用一把钥匙开全部的门。

当你某一天发现你们走到一起为某个任务而组成一个团队的时候，你需要费点心思去研究你的这些搭档们，从他们的行为、动作、眼神、思想、语言里面去判断他，喜欢钱的人，你可以用他来当销售，做事情非常的仔细，适合当设计，那个走路只看地上的人，适合守仓库，吃饭的时候就拿个计算器在那边点的人，可以当会计，婆婆妈妈的人，就当客户服务，坐在椅子上屁股上好像长针一样的，坐不住的人，就让他去跑业务。这叫做用人用他的长处。所以我们最糟糕的是，把人都看成一样，其实不是的，不同的家庭跟不同的学校，就一定孕育出不同的人。我们中国这么大，地方这么广，每个地区都有他的文化。就拿我们广东来看，在广东聚居的潮汕人和客家人就是两个非常不同的群体，就连潮汕人当中的揭阳人、汕头人和潮州人，也不可能一模一样，这就是我们所说的次文化。他们各自的文化特征是非常明显的。所以作为一个团体中的成员，你难道不应该关心这种差异吗？所以以后在一个团体当中，不要一视同仁。

我呆过保险公司的，我在里面就看得很清楚，保险公司怎样对待那些业绩好的销售人员，那就是要让他们好好的享受——住在泰国曼谷最昂贵的香格里拉饭店，晚上吃最棒的湄南河的晚餐，早上坐在湄公河旁边享受最棒的泰国早餐，搞了三天花不知多少银子，上了飞机之

后我们老总讲了一句话：各位，这种日子，每个月，只要大家业绩做到 10 万，我们每个月都来这边享受三天。他们就：“回去好好地干！”对付业务员就是这样。但也有另一种人，我们公司就有一个干部，很喜欢权力，他钱不是看得很重的，就是把权力看的不得了，我们老板就给他做了个很大的章，而且让他管那个印，每天在那边“咣咣”一直盖，一直盖，每次盖都很爽，位置又在办公室中间，所以所有人每天都看见他在那里盖章。对付这样的人，我们就用这种方法，所以，人和人都不一样的。

我们在上海有一个远亲，这个远亲有一个女儿，这件事情发生在几十年前了，小学五年级的时候，有一天放学回家，她妈妈问她说，放学啦？嗯。要不要吃饭？不作声就上楼了。后来她妈妈晚饭做好了就上楼去叫她吃饭，棉被一掀开，死了！七孔流血，眼睛鼻子耳朵。后来才知道活活气死的，那个孩子一生都非常优秀的，从小到大，在班上的学习成绩从来没有得过第二名，从来都是第一名的，那天不知道因为什么事，她的老师当着全班同学的面把她讲了一顿，不得了！那种痛苦和羞愤不得了！回去棉被一盖，活活地气死，七孔出血。所以像这样的人千万不能骂。我举这个例子是想说明，有一种人，他们太好脸，这种人，我们规过于私室，单独在房间里去跟他谈。有些人就很不同，跟痞子一样的，被你怎么骂他都没关系，骂完还笑嘻嘻地问你：“等下吃不吃麦当劳？”这种人你怎么骂都没关系的。所以管理学上有一个这样的理论：我们要不要集权？从上面到底下，都是直线，我们给他工作指示，给他效率要求，给他预算控制？有的。这种人他们思想比较单纯服从性高，你用这样的方法对付这种干部是可以的。但是有另一种人他们是敏感的，受过教育的，读过很多书，待过很多公司的，见过很多世面的，强调团队技巧的，这种人我们要让他参与，就要双向：从上面下去，可以采取直线的，从底下上来，要让他参与，就变成双行道。一个公司或团队到底用哪种方法没有完全的，后来就发现，干脆把它合并，有的人用制度，有的人用人性，有的人强调金钱的满足，有的人强调心理精神上的满足，有的要照顾他的金钱，有的要给他惩罚，所以我们要这样去包容一个团队。

对手不绝对

关于对手：今天是 n 个组同时在这里进行这项任务，当你面对某样不好找的东西抓耳挠腮时，想过你的对手吗？刚才有小组尝试过向对手求助的请举手？（随机采访：有，怎么跟他说的对方反应怎样；无，为什么不呢？）思维定势会觉得对手就是拿来竞争的，但是在某些情况下，竞争对手之间的合作也不是不可能，当然前提是建立在共同的利益和目标上。记住，对手之间的合作不可以是谁利用谁或者谁占谁的便宜，我们的目标一定是双赢。

公元 1974 年，中国海军跟越南海军爆发过一次严重的冲突，在海南岛的附近。你可以去查查历史，这场战事在历史上称之为西沙海战。毛泽东下达命令，华南舰队紧急调赴西沙，支援中国海军，对付越南。结果没有料到，从福建闽江口出来的中国海军南方舰队，必须经过台湾海峡。领队的那个将军拿不定主意要不要走台湾海峡，紧急发电报向党中央请示。结果是所有人都反对，连周恩来也反对，只有一个人是赞成的，毛泽东。毛泽东说：“对！就是从台湾海峡穿过去！”当时的情况是这样的：（画图示意）海南、越南、爆发战争的地方在这里，这是台湾海峡。南方海军的目标是这样子走，要经过台湾海峡。但是大家都跟毛泽东说：“不要！蒋介石的海军守在这里，估计会跟蒋介石在这边打起来。建议这样子走，迂回到花莲跟台东的右边。”毛泽东说：“没事的，过去！我了解蒋介石。”毛泽东为什么讲这句话？1949 年 10 月 1 日，中共建国，毛泽东在天安门要对全国发表那场世界闻名的演说。那天台湾的空军待命起飞，准备进行轰炸。中共在刚刚建国的时候，我们是没有空军的，记得吧？所以台湾的空军占优势，派空军过去轰炸的话，中共绝对没有还手的力气的。早上六点钟，台湾的空军就待命，当时的空军总司令，毕业于广州黄埔军校的这个人，蒋介石的学生，就告诉蒋介石说：“校长，时间快到了。我还没有接到您的作战命令。”蒋介石说：“等一下，我考虑考虑。”七点钟，“校长，时间真的非常紧急，现在再不起飞，就来不及了。毛泽东快

要开始演说了。”“等一下，等一下。”最后到八点钟，蒋介石下达的指令是这样的：作战命令取消。蒋介石后来也是回忆到这个事情的，他讲：“我虽然是可以攻击毛泽东，但是我不能成为民族的罪人，炸掉天安门，是对不起民族的大事，这个事情，我不能干。”所以毛泽东说：“凭这一点，我可以看出来蒋介石，碰到外人的时候，枪口一致朝外，我跟他两个，我们斗一辈子，大家都是为了一个中国，碰到外人，绝对是枪口一致朝外的。我相信我要过去干掉越南，蒋介石不会有意见。过去！”结果不出毛泽东所料，中国南方舰队过台湾海峡的时候，台湾的海军不仅没有阻挠他们，而且排成一列，当时正好是晚上，台湾海军的军舰排成一列，上面用信号灯打出来一排国际信号，意思是“一路平安”，探照灯开得亮堂堂的给中国海军照路，让他们过去。国民党海军可是一枪都没有开，反而打出来一个信号“一路平安”。所以中国碰到外国，枪口一致朝外，所以毛泽东的判断完全正确。

所以毛泽东和蒋介石，两个都是非常有大局意识的人，不会把私人的恩怨跟国家的利益去相提并论。所以你看，面对你的对手时你的胸怀有多大，就决定你的格局有多大，能做的事业有多大。

个人与团队的冲突处理

组内的合作有无碰到冲突？有同学不肯合作的？大家要拔她一根头发下来她说才不要呢好痛？遇到这种就是个人利益跟团队利益冲突，需要个人做出牺牲，其他人该怎么办？两步尝试：沟通，哎呀忍一下啦很快完啦；沟通不行，可以提供一些补偿或奖励，比如等会如果赢了我们大家请你吃个饭/冰淇淋/唱K。可以对做出牺牲与贡献的成员有适当的补偿、奖励。当然如果这个人本身觉悟高那是最好的情况。所以第三点团队活动要有适当的激励。

善于抓住机会

请问大家对任务书中的鸡蛋和白头发这两样东西有何评价？分值是最高的，但是不好找。可是又不是绝对找不到。如果刚好有机缘巧合的话那真可谓得来全不费工夫，还可以把对手狠狠地甩下去。所以说明：任务完成过程中，机遇重不重要？重要，所以当它出现时，善于判断，善于抓住。

寻宝军令状

满分：100分

序号	物品	分值	备注
1	课外书一本	3	
2	口红一支	4	不能是润唇膏
3	U盘一个	2	
4	钥匙一串	1	
5	纸巾一包	1	
6	回形针一个	3	
7	红笔一支	3	红是指笔水，不是外观
8	白头发一根	9	纯白，不夹杂其他颜色
9	A4纸一张	3	
10	学生证一本	2	
11	雨伞一把	2	
12	耳饰一只	3	耳环、耳钉、耳坠等
13	枯叶一片	3	
14	本组通讯录一份（成员姓名+手机号）	3	手写
15	手表一只	4	
16	壹角钱硬币一个	2	
17	男士用手动刮胡刀一个	4	电动的不行
18	饭卡一张	1	
19	橡皮擦一块	2	
20	水壶一个	2	饮料瓶/矿泉水瓶不算
21	吸水钢笔一支	10	
22	手机挂坠一条	2	
23	眼镜一副	1	
24	高铁票一张	4	
25	乒乓球（或羽毛球）一个	4	
26	药油一瓶	3	驱风油、万金油之类
27	熟鸡蛋一个	8	清水白煮，其他不算
28	标准领带一条	5	休闲类、领结不行
29	发夹一个	2	
30	塑料瓶盖一个	4	大小、种类不限

