

凝聚你的團隊力——作一個團隊需要的人

作者：約翰·麥斯威爾

譯者：孫飛、孫意風

出版者：基石文化公司

地址：P.O. Box 4555

Diamond Bar, CA 91765, U.S.A.

電話：(909)839-0500

傳真：(909)468-1872

E-mail: ordering@EmailBookstore.com

編製：道聲出版社

美洲總經銷：以馬內利書房E-Mail Christian Supplies Inc.

電話：(909)468-1873

傳真：(909)468-1872

網址：www.EmailBookstore.com

亞洲發行：道聲出版社

地址：106台北市杭州南路二段15號

電話：(02)23938583

傳真：(02)23216538

網址：www.taosheng.com.tw

E-mail: tpublish@msl2.hinet.net

劃撥帳號：00030850道聲出版社

2006年8月初版一刷

版權所有

THE 17 ESSENTIAL QUALITIES OF A TEAM PLAYER

Author John C. Maxwell

Publisher Petra Resources Group (S.O.W) International
P.O. Box 4555, Diamond Bar, CA 91765, U.S.A.

Tel: (909)839-0500 Fax: (909)468-1872

Web Site: www.sow21.com

E-mail: ordering@EmailBookstore.com

1st Edition August, 2006

This book was first published in
Nashville, Tennessee, by Thomas Nelson, Inc.

Translated by permission.

Printed in Taiwan, R.O.C. Copyright© 2006

All rights reserved.

ISBN 1-93165-2-17-1

關於使用本書

為幫助讀者更深入學習，以下是使用本公司網站和本書的方法：

閱讀 讀一讀《凝聚你的團隊力》。

應用 本書每章中的「自我省思」、「勇於實踐」一節，列出了詳細的建議，請自己練習、運用。

希望您能充分運用本書所載的內容，相信您一定會擁有一個團隊成員所應具有的特質，成為任何一個團隊都需要的成員。

湯瑪斯·尼爾森出版公司和INJOY集團

目 錄

誌 謝	5
<出版者序>團隊凝聚力	9
序 言	11
✓ 1. 適應環境：靈活機動，適應需要	13
2. 互相合作：眾人齊心，其力斷金	21
3. 樂於委身：朝三暮四，難成大業	29
✓ 4. 善於溝通：凝聚共識，話到心齊	37
5. 具備能力：能力不濟，難有佳績	47
6. 誠摯可靠：忠於職守，團隊支柱	57
7. 自制自律：意志堅定，成功之源	67
✓ 8. 看重他人：互相幫助，增強實力	75
9. 充滿熱情：熱情洋溢，發乎一心	83
10. 目的明確：計畫周密，步步為營	91
11. 有使命感：大局清晰，方向明確	99
12. 作好準備：準備如何，攸關成敗	107
13. 善於連結：人脈通暢，如魚得水	115

序 言

誰都知道，沒有優秀的成員，就不可能有出色的團隊。俗話說：「強者未必總是能贏，但沒有他們，你別想贏了。」那麼你要如何擁有優秀的成員？你又要如何才能成為更好的成員呢？我認為，要想得到好成員，只有兩個選擇：自己培養或禮聘。也就是培養現有的成員，或者向外延攬一流人才。本書在這兩方面都會論及。

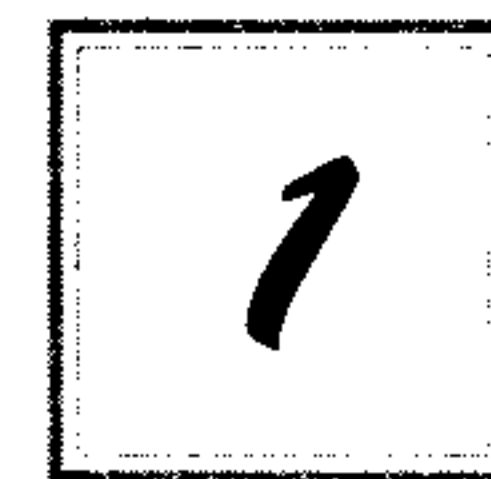
組建一支更好的團隊，一定要由你自身開始。要增強團隊，必須增強團隊每一位成員。你若掌握了本書中所列舉的要素，你就能成為一名更好的團隊成員。我建議你循序漸進，讀一章，消化一章。使用「勇於實踐」一節來幫助你掌握每一項特質。經由這些程序，你就能夠成為任何一個團隊都需要的優秀人才。

提高個人素質，能夠增加團隊的價值，特別是當你扮演團隊領導的角色時，就更至關重要。為什麼？因為只有你以身作則，才能影響及帶動整個團隊，使成員們能彼此增進了解，施展才能，不斷成長。

把你認為團隊成員應有的行為準則建立起來後，就可以開始使用本書作為培訓手冊。無論他們原來的天賦水準如

何，你都能使用本書來幫助他們成為團隊更好的貢獻者。如果你想從外招募新的成員，本書可以成為獵頭指引，幫助你找到那些以團隊為優先的成員。你可以確信任何團隊的一員都將具備這十七項特質。

天賦才能不是我們所能掌控的，但是團隊合作的能力卻不然。所有人都可以選擇成為更好的團隊成員，只要他們具備了這些特質。只要你自己身體力行，並幫助夥伴一起努力，整個團隊將邁向卓越。



適應環境

靈活機動，適應需要

僵化固執是人最糟糕的弱點之一。你可以從查驗你的鹵莽行為中學習，以信心克服懼怕，以自制克服懶惰。但若心態僵化、剛愎自用，那就愛莫能助了。它是毀滅之根，失敗之源。

——佚名

有彈性的人是有福的，因為他們不會被框框框住。

——麥克·麥克理菲

比波普爵士樂的心

朋友們都叫他「昆」。他是娛樂界的傳奇人物，一直與這個行業中最優秀的人士共事，他開啓了比波普（bebop）爵士樂的新時代。與他共事過的人有：杜克·埃林頓、康特·巴錫、萊昂內爾·漢普頓、弗蘭克·西納特拉、艾拉·菲茨傑拉德、薩拉·沃恩、雷·查理斯和邁爾斯·大衛斯等

等。他製作了最暢銷的經典單曲「We are the World」，還有最暢銷的唱片專輯——麥克·傑克森的「Thriller」。他曾多次被提名「葛萊美」獎，提名次數之多，超過音樂界其他任何人。迄今他已贏得了27項大獎。這個人就是昆西·瓊斯。

1933年，昆西·瓊斯出生於芝加哥，童年是在環境最惡劣的社區中度過的。瓊斯承認，童年時與兄弟一起惹了不少麻煩。後來他家搬到了華盛頓州的布雷默頓。

瓊斯很早就發現自己對音樂有興趣。十一歲時，他決心學會一項樂器，所以選擇了打擊樂。甚至在他表現出一個專業人員的特質——適應力——之前，他開始在下課後留下來試試各種樂器，如單簧管、小提琴等等。經過比較，他還是最喜歡銅管樂器。所以他試遍了所有的銅管樂器：中音號、法國號、低音號、長號他都練過。最後選中了小喇叭，並且表現得相當出色。

十四歲時，他開始了職業音樂家生涯，與比他大幾歲的雷·查理斯成爲朋友。從那時起，瓊斯開始寫曲，並學著編曲。每當有優秀的樂隊和歌手行經西雅圖時，他就去欣賞他們的表演，或者乾脆與他們同台獻藝。十八歲時，他與萊昂內爾·漢普頓一起進行了巡迴演出。

瓊斯總是如饑似渴地學習——他稱之爲「著了魔的好奇心」，表現出令人驚嘆的適應力。先是輕而易舉地從音樂家

轉行當了編曲者，之後又轉作樂團領隊。在1950年代，他與許多偉大的爵士樂演奏家共事。1957年，爲了接受更多的教育，他遷居到巴黎，師事這位曾教過艾倫·科普蘭和倫納德·伯恩斯坦的納迪亞·布朗格。

那時瓊斯受聘於Mercury唱片公司，爲公司達成目標。在那裏，他了解了音樂界的商業運作模式，因表現極佳，於1964年升任公司副總裁，成爲大唱片公司中第一位擔任執行長的非裔美人。同樣是在六〇年代，瓊斯決定要迎接一個新的挑戰——電影配樂，先後有三十多部電影的插曲出自他手，電視節目的插曲更是難以計數了。

瓊斯的職業生涯中，一直和世界上最優秀的歌手和音樂家合作。因爲他花許多時間在爵士樂界，所以在他1982年與麥克·傑克森合作時，他的一些同事認爲他撈過界。瓊斯不以爲然，他解釋說：

我十二、三歲時就演奏過各式音樂：脫衣舞曲、節奏音樂、藍調。還演奏過流行音樂、圓舞曲（類似波爾卡的舞曲）和進行曲等。無論是酒吧還是網球俱樂部，不管聽眾是黑人還是白人，我們樂隊的足跡遍佈整座城市，可以吸引各式不同的階層。現在與麥克·傑克森或弗蘭克·西納特拉合作並無不妥。比波普爵士樂是我在音樂上涉獵極深的一項，它確實可以影響你的思維，帶你脫離死板的一成不變，幫助你一直保持開闊的思路。¹

這正是瓊斯的彈性和創造性，使他受益匪淺。這種性格不僅能使他與各類型的音樂家合作（從拉丁樂到流行音樂、從爵士樂到饒舌樂），還能使他從每位與他合作的人身上吸取最好的部分，做到因時、因地、因人調整自己，使所有合作者獲得雙贏。瓊斯說：「人們的處世方式不盡相同，對於不同的人，我會採取不同的方式與之相處。我很樂於如此做，因為我得到了許多超乎工作的友誼。」²

瓊斯就是憑藉自身良好的適應能力，跨越自己的專業範圍，輕鬆地轉入其他領域。他因著監製電影《紫色姊妹花》而跨足製片界。後來又製作電視節目，拍了幾部像《新鮮王子妙事多》等風行一時的影片。瓊斯還與另外幾個夥伴創立了「Qwest」廣播電臺，他也是《Vibe》雜誌的創始人和總裁。

對瓊斯來說，適應力強、很容易調整和充實自己並非難事，這只是他的本性。現在他正在根據塞米·大衛斯的傳記編寫一部百老匯的秀。他說這讓他感到自己好像十五歲似的。瓊斯從不懼怕新的構想、新的團隊、新的行業，他有驚人的適應力，挑戰對他來說絲毫不成問題。

怎樣算是適應力強

團隊合作與個人性格僵化是格格不入的。如果你想與他人合作順利，作一名優秀的團隊成員，你就必須為你的團隊

調整自己。哈佛商學院教授羅莎貝斯·莫斯·坎特爾注意到：「一個事業有成的人必定能主宰改變，擅長將自己和同伴調整到某個未曾嘗試的方向，從而獲得更大的成功。」

團隊合作與個人性格僵化是格格不入的。

適應力強的團隊成員有以下特點：

1. 受教

戴安娜·奈亞德說：「任何事情，我都願意嘗試一下，只要那個經驗能將我帶入一個新的境界，我就不在乎短暫的痛苦和不愉快。我對未知的事物有濃厚的興趣，而想要從未知到了解，惟一的途徑就是破除障礙。」適應力強的人總是將拓展新領域置於優先的位置，他們有很高的受教性。看看瓊斯以及其他好學不倦的人，他們的信念是：一個人只要認真工作，成為某領域的個中好手，他就可以將那項能力轉換到新的領域。這一點對任何受教的人都適用。反之，不受教的人很難適應改變，其結果則是永遠適應不了。

2. 情緒穩定

適應力強的人的另一項特徵是情緒穩定。情緒不穩定的人往往把什麼事都看作是挑戰或威脅。對於新加入團隊的能者，對職位或頭銜的變動，對辦事方法的改變，他們總是憂

心忡忡，固執己見。然而情緒穩定的人對任何變動都能處之泰然，他們總是從好的方面看待新環境或新變化。

3. 創造力

創造力是適應力強的人又一項特徵。遇到困難，不是迴避，而是尋找解決之道。昆西·瓊斯曾說過：

從一個人對於新事物的痛苦承受程度就可以看出他的年齡。

昆西·瓊斯

有人說，從一個人對於新事物的痛苦承受程度就可以看出他的年齡。當有人提議說：「讓我們試試這個新方法吧！」這時你可以看到一些人感到痛苦、無所適從，他們焦頭爛額，

對於改變感到很難接受；而另外毫無畏懼的人則是真正有創造力的人，他們會說：「讓我們試試，即使搞砸了，我們也要試試。」³

創造力孕育適應力。

4. 服務的心態

相較於以服務為目的的人，自我中心的人較無法為團隊改變自己。教育家、學校校長霍瑞斯·曼曾說過：「不為他人著想的人，也就是不為自己著想。」如果你的目標是為團

隊服務，調整自己達到那個目標應該不難。

自我省思

需要你調整的時候，你會如何表現呢？如果團隊需要你做些改變以使團隊更好，你如何反應？你是支持呢，還是寧願按「老方法」行事？如果在同領域有比你能力更強的人加入團隊，你願意變換一個角色嗎？如果一名在其他領域的關鍵成員出了問題，你願意更換職位去幫助嗎？作一名團隊成員的首要關鍵就是願意調整自己以適應團隊的需要，而不是要求團隊來適應你！

勇於實踐

想要有更好的適應力，應該朝以下方向努力：

- 養成學習的習慣。多年來，我總隨身帶著一張3×5英吋的卡片。每天只要學了新東西，我就記在卡片上。一天下來，我會與朋友或同事分享這些成果，然後存起來以供未來之用。這個習慣養成我不斷尋找可學習的事物。你也可以試試，一週後看看有何事發生。
- 重新評估自己的角色。花點時間看一下你目前在團隊裏的角色，試著發現你是否能勝任其他角色，能否比現在做得更好。這樣思考會促使你做個轉換，即使沒

有，這種心理的活動也能增強你的彈性。

- 打破常規想問題。許多人適應力差是因為墨守成規。如果你也有這方面的傾向，就將下面這句話寫下來，貼在每天都能看到的地方：「不問為何無法做到，要想如何能夠做到。」每次遇到挑戰，打破常規想想新辦法。如果你這樣堅持去做，你會對你的創造力感到吃驚。

汲取智慧

拿破崙是軍事史上最偉大的將軍之一。他廿六歲就成為將軍，由於他膽識過人，策略靈活，行動迅速，贏得了多次戰役的勝利。拿破崙的強敵之一威靈頓公爵曾說：「拿破崙在戰場上相當於四萬名士兵的力量。」

拿破崙對他的一位手下敗將說：「告訴你，你經常犯的一個錯誤就是，你的作戰計畫是在戰役前一天就制定了，但在那時你卻無從知悉敵人的行動。」拿破崙認為手下敗將的弱點就是缺乏適應性，而他卻沒有這樣的弱點。總之，如果你願意為你的團隊改變自己，你就有成功的機會。



互相合作

眾人齊心，其力斷金

當你們團結一致，你們的危險就消除。

——亨利·W·朗費羅

互相合作便是倍增。

——約翰·麥斯威爾

地下活動

他們稱之為「大逃亡」。這逃亡一點也不大，因為從未有戰俘從敵人的營區逃跑的事件發生。實際上很難稱那次逃亡行動為大規模的，因為大部分逃亡者的結局都很慘。之所以叫「大逃亡」，是因為這看似毫不可能成就的行動，涉及的範圍很廣。

柏林東南一百英哩處有一座名叫第三納粹德國戰俘營，曾囚禁過一萬多名協約國戰俘。1944年，這裏有一群戰俘決

定要越獄逃跑。事實上，他們的目標是計畫在一個晚上，幫助至少兩百五十名戰俘越獄。這項行動需要戰俘們彼此間極大的合作，稱得上是一次前所未有驚心動魄的大逃亡。

要把戰俘從德國戰俘營中營救出去是一件非常複雜的事。當然挖地道和隱藏地道以供逃跑是一項挑戰。戰俘們一起為地道動工挖土，拆下床板木條支撐地道，以令人驚嘆的方式處理廢土。他們用自製的風箱將空氣送入地道，製作了在坑道裏載人的推車和軌道，甚至在狹窄的坑道裏裝設了照明燈。所需的工具和材料之多，令人難以置信：四千張床板，一千三百七十個板條、一千六百九十九件毯子、五十二張長桌子、一千二百一十九把刀、三十把鐵鍬、六百英尺繩子、一千英尺電線等許多其他的東西。¹ 單單要尋找或偷竊這些材料，就夠忙的了。

挖地道已經夠困難的了，卻只是整個逃跑計畫中的一部分，每個逃跑的人還需要一整套裝備：百姓衣服、德國通行證和身分證、地圖、自製羅盤、口糧和其他一些用品。一些戰俘不斷弄來任何可能有用的東西，其他戰俘則有組織地持續賄賂甚至訛詐警衛。

每人都有工作。有裁縫、鐵匠、扒手、偽造證件的人，月復一月地祕密工作。戰俘甚至組織了一些掩護隊，吸引德國哨兵的注意力。

最具挑戰性的工作也許是那些負責「安全」的戰俘。德

國人雇用了許多逃亡偵查專家——戰俘們稱之為白鼬——專門防止戰俘越獄，並監視著每個警衛，記錄他們的一舉一動。所以負責「安全」的戰俘使用一種有計畫但又不明顯的信號，警衛稍有動靜，就發信號給其他戰俘、崗哨和工程隊員。

1944年3月24日的晚上，經過一年多的勞動，二百二十名戰俘作好了越獄準備，他們打算先爬過地道，然後鑽進戰俘營外面的樹林，每分鐘送出一人，直到全部逃出。會說德語的囚犯可以裝成外籍勞工，混上火車，其他人則晝伏夜行，以躲避德國巡邏隊。

當第一個人爬出地道時，發現出口離樹林還有一段距離。所以原先一分鐘一個人的計畫變成了每小時出去十二個人。結果，只有八十六人在地道被發現之前逃了出去。這件事引起大混亂，納粹當局下令全國大搜捕，抓住了八十三名逃亡者，希特勒下令處決了四十一人，僅有三人逃亡成功。

約翰·斯蒂爾格斯1963年以這件真人真事導演了電影《勝利大逃亡》。他在談到這些戰俘所作的努力時說：「這次逃亡需要六百多人完完全全地投入，每個人竭盡全力，每分每時、日日夜夜連續作工，時間超過一年。人的能力從來沒有發揮到如此令人讚嘆的地步，並顯示出如此的決心和勇氣。」²

通力合作的特徵

偉大的挑戰需要偉大的團隊合作，而面對強大的壓力，團隊成員們最需要的就是通力合作。請注意，我說的是通力合作，而不只是合作，因為通力合作不單只是合作而已。合作僅指人們同意在一起工作，而通力合作則是積極地一起工作，比一起工作要多得多。每位團員都給團隊增添新的價值，及注入新活力。通力合作所產生的加總遠遠大於單個力量的總和。

要想成爲一名能夠通力合作的團隊成員，應聚焦在四種改變上：

1. 認知：視隊友為通力合作者，而非競爭者

對通力合作的成員來說，成全別人比與隊友競爭更重要。

觀察任何一個團隊，都能看得到競爭的影子。兄弟姐妹爲得到父母的關注而競爭，同事爲拔擢和晉升而競爭，球員則是競爭誰能上場先發誰坐板凳。因爲人人都有希望、目標和理想，都渴望夢想成真，但對通力合作的成員來說，成全（complete）別人比跟團隊成員競爭更重要。他們認知自己是一個工作團隊，從不讓團隊成員間的競爭損害整個團隊。

2. 態度：團隊成員之間要相互支持，而非猜忌

一些人只專注於自己的利益，自然而然就不信任他人，甚至自己的夥伴。但是，如果你能拋掉疑慮，採取成全而非競爭的心態，你就對團隊有所助益。

這是一個態度問題。只要沒有真實證據，就不要猜疑別人動機不良。如果你能信任他人，你就會對他人好些；你對他人好些，你們之間就更有可能發展出相互的關係。

3. 聚焦：全神貫注於團隊，而非自己

身爲團隊的一員，當事情發生時，通常我們會問以下二者之一的問題：「這對我有什麼意義？」或是問：「這對團隊有何意義？」這端視你關注的焦點是競爭或是成全別人而定。作家卡維特·羅伯特指出：「在任何領域，真正的過程像一場接力賽，而非個人項目。」如果你關注的是整個團隊，而不是你自己，在需要時你就會交給下一棒，而不是企圖獨自完成比賽。

在任何領域，真正的過程像一場接力賽，而非個人項目。

卡維特·羅伯特

4. 結果：透過倍增贏得大勝

當你與夥伴同心協力，你們就能完成驚人的成就。如果你單打獨鬥，就會錯失很多勝利的機會。無論做什麼，通力

合作就會有倍增的效果。因為它不僅能釋放及激發你的技能，而且還會激發及釋放團隊中每位成員的技能。

自我省思

你是一位通力合作的成員嗎？你或許不會與團隊唱反調，但那也不意味著你就是在為團隊工作。即便與那些不喜歡的人一起共事，你仍願意合作並使隊友增加價值嗎？你是否使其他成員的努力得到加成的效果？或是你加入團隊之後，團隊的步調及效率反而降低了？如果你不確定這些問題的答案，請與夥伴們聊聊。

勇於實踐

要想成爲一名通力合作的成員，應做到：

- 思考三贏。古以色列國王所羅門說：「鐵磨鐵，磨出刃來；朋友相感也是如此。」³ 通常來說，若你能與隊友通力合作，你贏了，夥伴贏了，整體團隊也就贏了。從團隊中尋找與你角色相似、先前視爲競爭者的人，設法與對方分享資訊，並製造合作機會，以利雙方及整個團隊。

通常來說，若你能與隊友通力合作，你贏了，隊員贏了，整體團隊也就贏了。

- 成全別人。通力合作的另一方法是彼此互補，以己之長補他人之短，以人之長補己之短。在團隊裏尋找這樣的互補性，並一起工作。
- 放下自我。養成經常問「什麼對團隊最有利」的習慣。例如，下次在解決問題會商時，當每個人都在貢獻構想時，不要只想著推銷自己。問問自己，如果你不參與解決問題，團隊會怎麼做？如果這樣做會更好，就提議採行別人的構想，而非你自己的。

汲取智慧

一天，一群男孩在樹林裏遠足，來到一段早已廢棄、穿林而過的鐵軌旁邊。一個男孩跳上鐵軌，想在上面走，只走了幾步，就失去了平衡。另一個男孩也想試試，也失敗了。其他人都笑了起來。

這個男孩叫道：「我打賭你們也辦不到。」男孩們一個接一個上去試，都沒有成功。就連其中運動最好的也走不到十幾步就失去平衡。

這時，有兩個男孩耳語了一會兒，其中一個向其他夥伴挑戰說：「我能在鐵軌上一直走到鐵軌的盡頭，他也能。」他指了指另外的同伴。

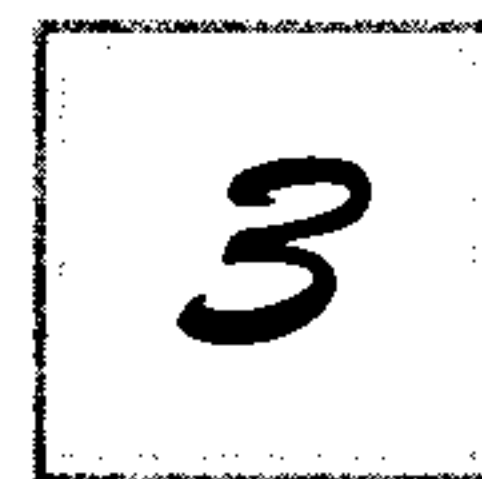
「不可能，你們辦不到。」一個試過的男孩說。

「賭一根棒棒糖。」他答道。夥伴們都接受了這場打

賭。

發起挑戰的兩個男孩分別踩上一條鐵軌，伸出胳膊，彼此牢牢地搭在一起，小心翼翼地完成挑戰。

從以上可以看出，僅靠個人力量不可能完成挑戰，但通力合作，便能輕而易舉地達成了。通力合作，力量倍增。



樂於委身

朝三暮四，難成大業

當人確實委身的那一刻，上帝的眷顧也隨之來到。委身之後，所有的事都發生了。

整個事件起始於這個決定，許多不預期的事、會面及物質資源都會以讓人意想不到的方式出現。

——威廉姆·H·默里

一個委身的平凡人可以為周遭環境帶來非同小可的影響。

——約翰·麥斯威爾

目標專一

1939年，來自紐約的廿五歲年輕人沙克，完成了紐約大學醫學院的學業。童年時代，他夢想成爲一名律師。中學畢業後，他的興趣從人文科學轉到了自然科學，他想作醫生。也許他的這個轉變是因爲他母親對他選擇律師這行潑了冷

水。他回憶說：「我母親覺得我當不了一名出色的律師，可能因為我在家裏從來沒有辯贏過她。」¹ 沙克的父母是勞工階級的外來移民，為他獲得醫學學士學位而感到非常自豪。因為沙克是家裏第一個接受高等教育的人。

雖然沙克選擇作醫生，但他真正的興趣是作研究。他因著兩位老師截然不同的科學觀感得到啟發，促使他學習免疫學，開始研究流行性感冒。在他上醫學院的第二年，接受了作一年研究和教學的機會。他回憶說：「我知道只要我願意，我就可以轉系攻讀生物化學博士學位，但我還是鍾情於醫學，我相信這和我當初的抱負或願望有關。我的願望就是做些有益於人類的事情，我認為學習醫學可以幫助更多的人。」²

1947年，沙克當上了匹茲堡大學病毒研究室主任。在那兒，他開始了小兒麻痺症病毒的研究。當時，小兒麻痺症是一種可怕、很難治好的疾病，每年有數以千計的人死於該病，兒童是最常見的受害者。1916年夏天，紐約市開始流行小兒麻痺症，兩萬七千人染病癱瘓，另有九千人死亡。從那年以後，這種流行病就經常爆發，每年夏天都有成群的人為了保護他們的小孩，逃離大城市。

二十世紀上半葉，小兒麻痺症病毒的研究還處於起步階段。但是到了1948年，哈佛大學的一群科學家已經能在實驗室中製造出大量的病毒，可以對病毒進行更廣泛的研究。沙

克資助那些科學家及其他開創性的研究，開始發展小兒麻痺症疫苗。

經過四年不懈的努力，1952年，沙克和他在匹茲堡大學的研究團隊終於研發出小兒麻痺症疫苗。他們在患過小兒麻痺症的人身上進行了一些安全的初期試驗，但真正的考驗還是在那些從未得過此病的人身上，注射含有抑制小兒麻痺症細菌的疫苗。

多年來，沙克透過學習、研究，獻身於助人。然而，相信你的事業是一回事，完全地獻身於你的事業則是另外一回事。1952年夏天，沙克為身體健康的志願者注射他發明的疫苗，其中包含了他自己、他的妻子和他的三個兒子。他是如此勇於付出！

沙克的付出得到了回報，疫苗的試驗成功了。1955年，他和以前的老師湯瑪斯·法蘭西斯為四百萬兒童注射了小兒麻痺症疫苗。同年，美國有二萬八千九百八十五人患小兒麻痺症，而到了1956年，這個數字就已經下降了一半。1957年只有五千八百九十四人患病。今天，由於沙克和其後的科學家如沙賓等的共同努力，小兒麻痺症在美國已完全銷聲匿跡了。

沙克花了八年的時間戰勝了小兒麻痺症，但他真正的願望是要幫助人。他從未申請過小兒麻痺症疫苗的專利，因此，全世界的人都能從他的研究中受益。可以說他委身給整

個人類，擔負起對整個人類的責任。

關於委身

許多人傾向將委身與情感連結在一起，如果感覺不錯，他們就跟著委身下去。但真正的委身不是這樣的；它不是一種情緒，而是一種特質，是一種能使我們實現目標的特質。人的情緒總是有起有伏，而委身卻必須堅如磐石。如果你想要一個穩固的團隊——不論是商業、球隊、婚姻，還是志工團隊——你必須有對團隊委身的成員。

關於委身，每個成員都要知道：

1. 委身從逆境中發現

你愈努力就愈不會投降。

文斯·倫巴第

當人們身處逆境時，才能真正知道他們應向什麼委身。奮鬥能強化人的決心，逆境可孕育委身，而委身又促使人們努力工作。你做得越多，就越不願意

放棄。正如美國足球聯盟(NFL)的名人堂教練文斯·倫巴第所說的：「你愈努力就愈不會投降。」委身的人是不會輕易投降的。

2. 委身並不是靠天賦或能力

誠然，有時我們看見天賦高的人有很大的成就，會使人

們錯以為這樣的人要委身是輕而易舉，因為他們的天賦高。彷彿一流的運動員練習時如家常便飯般容易；天才的藝術家更容易精益求精；天生的商人更容易在商場上揮灑自如。但事實並非如此，委身和天賦是毫無關連的，除非你硬要把它們拉在一起。

難道你沒見過一些天賦異稟的人，埋沒才幹，只因為他們無所事事？難道你沒見過才智不如你的人有更好的成就嗎？細究其原因，有部分就是因為委身。作家巴茲爾·華許說：「我們不需要更多的勇氣、能力或者更大的機會。我們需要的就是去使用我們所擁有的。」如果我們願意委身去使用自身的才智，我們會發現自己擁有更多的才幹——可以為團隊付出更多——結果就是我們委身了。

3. 委身出自抉擇，而非條件

當你委身時，它一直都是一種抉擇。在《選擇》一書中，弗雷德里克·F·弗拉克寫道：

很多人在回首往事時，會提到在某時某地他們的生活發生了重大變化。不論是偶發還是刻意安排，就在那個時刻，由於天時、地利、人和，我們不得不重新認真考慮自己所處的環境，作出某些選擇，而這些選擇將會影響我們未來的一生。³

很多人認為條件決定選擇，但實際情況更常是選擇決定條件。當你選擇委身，就等於給了自己一個成功的機會。

4. 建立在價值觀上的委身才會持久

當你的選擇根植於堅定的價值觀時，你是站在一個對持續委身較有利的位置。

在當下願意委身是一回事，持續下去又是另一回事。你如何才能堅持不懈？答案就在於你委身的基礎是什麼。當你的選擇根植於堅定的價值觀時，你是

站在一個對持續委身較有利的位置，因為你不需要不斷地重新評估它的重要性。就像是在受測試之前你就已經處理好了爭議，對你認同的信念委身會較容易保持下去。

自我省思

你認為委身對你來說很重要嗎？你看重忠誠和堅持到底嗎？當情況艱困時，你會毫不動搖嗎？或是你有妥協，甚至放棄的傾向嗎？更具體地講，你對你的團隊有多委身？你可靠嗎？你的貢獻是不可否認的嗎？或是你的委身只是暫時性的？如果你發現自己和團隊面臨困難時，你會重新評估自己是否該繼續留在團隊裏，那你可能需要更多的委身。

勇於實踐

要改善你委身的程度，你應該：

- 將你的委身與價值觀連結在一起。因為你的價值觀和委身的能力有密切相關，所以你需要花點時間反省一下你的價值觀。首先，列出一張清單，寫上你個人和專業上需要委身之處，然後盡量清楚說出你的核心價值。（如果你以前沒做過的話，會需要花一些時間，請耐著性子。）比較一下這兩張清單，你可能會發現你的某些委身與你的價值觀沒有關係，重新評估它們。你可能也會發現你尚未活出一些價值觀，那就向它們委身。

- 勇於冒險。委身裏含有風險。你可能會失敗，你的隊友也可能會讓你失望；或許還會發現，達到你的

目標並沒有你所期望的結果。但不管怎樣，委身都要冒險。NFL芝加哥熊隊的前老闆喬治·哈拉斯曾說過：「只要盡了最大努力，就沒有人會後悔。」

- 評估隊友的委身。如果你發現在某些特定的關係中很難委身，而在自己身上又找不到原因，那就要考慮：你不能對未委身的人委身，並期待對方也向你委身。

只要盡了最大努力，
就沒有人會後悔。

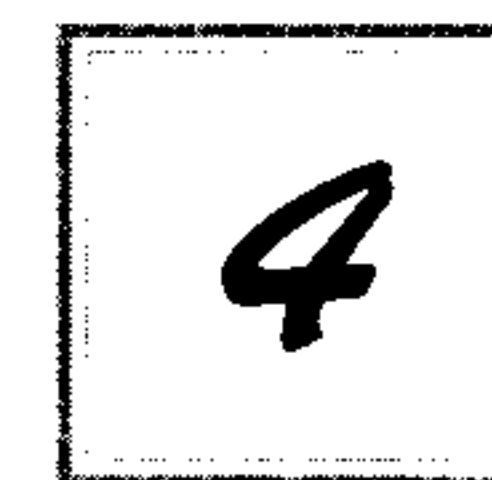
喬治·哈拉斯

要檢查一下，這個人是否值得信任，你與他的關係是否良好。

汲取智慧

如何定義真正的委身？讓我告訴你赫爾曼·科爾特斯是如何定義的。1519年，在古巴總督貝拉斯克斯的資助下，科爾特斯從古巴航行到墨西哥大陸，目的是為西班牙發掘財富，同時也為自己贏得聲譽。儘管當時他只有卅四歲，但這位年輕的西班牙船長決心為這次的機會付出一切。

可是科爾特斯手下的士兵卻沒有他的那種獻身精神。登陸後，有傳聞說士兵們要暴動，並以他的船返回古巴。怎麼辦？於是他放火燒了船，就這樣打消了士兵們企圖返回古巴的念頭。你對團隊會有如此獻身的精神嗎？你是全心委身，還是你有備案，一旦感到事情不妙，就抽身後退呢？如果你是後者，或許你也需要燒掉那一兩艘船來堅定信念。記住，朝三暮四，難成大業。



善於溝通

凝聚共識，話到心齊

如果既無口才，又不能寫作，那你將會沒沒無聞；可能每天還要面對那些品德、才能遠不及你的人，忍受屈居人下的羞辱。

——洛德·賈斯特弗德

像智者般思考，但以平易的語言溝通。

——威廉姆·巴特勒·葉慈

一支球隊拯救了整個城市

幾年前，劇作家格高裏·亞倫·霍華德從洛杉磯搬到維吉尼亞州的亞歷山大。霍華德是在諾福克（位於維吉尼亞州南部）長大的，對維吉尼亞州並不陌生。但比起諾福克，他發現自己更喜歡亞歷山大。這兒是歷史名城，是喬治·華盛頓的老家，但真正讓霍華德這個非裔美人印象深刻的，是城

裏的黑人和白人能夠親密地在一起生活和工作，與其他南方的城市大相逕庭。

霍華德安頓下來以後，他在理髮店裏聽到人們在談論當地一家高中足球隊（巨人隊）如何如何了不起。他們談著每個球員和他們的成就。最後，霍華德問了這支球隊下一場將在哪兒比賽，他想實地去看看。他還得知，這支眾人喜愛的球隊早在1971年就成立了。

霍華德幾乎不敢相信，在球隊成立將近三十年後的今天，它對這個城鎮的人來說仍然如此重要。人們關注比賽勝負，關注這支球隊，這其中的原因引起霍華德深思。之後他展開了調查，挖掘出的事愈多，興趣就愈大，於是他決定根據這支球隊的真人真事寫一部劇本，後來劇本被搬上了銀幕，電影名字叫「衝鋒陷陣」(Remember the Titans)。

要是你看過這部電影，你可能還記得那個時代正是美國社群進行種族隔離的時期。1971年，亞歷山大鎮在種族平等問題上採取了一些實質性的步驟，將三所高中合併成了一所（其中兩所是白人學校，一所是黑人學校），這所新學校就叫T.C.威廉高中。

那真是一個艱難的時期，黑白兩個種族的學生被迫在一個學校上學，關係很緊張。第一個把學生們攏在一塊的團隊就是這所高中的足球隊，兩個種族的球員首次在一起踢球。更令人緊張的是，這支球隊任命了一位黑人赫爾曼·布恩擔

任總教練，而非當地另一位相當著名的白人教練比爾·尤斯特。

為使球員們團結在一起，布恩想盡了辦法。他規定不管黑人球員還是白人球員都必須一起乘車去訓練營，必須住在一起。要真正把這支球隊團結起來可真不容易啊！球員們自己會按種族劃分界線，只有一名白人球員沒這麼做。在影片中的關鍵時刻，布恩教練向這位球員詢問了一些隊中黑人球員的情況，這名球員都能輕鬆地回答。此時，教練告訴所有球員，除非他們完全了解隊裏的每一名隊友，否則他們就得每天接受三次懲罰式的訓練。這不是一個晚上就能實現的事，但球員們開始相互認識溝通了。

幾年以後，赫爾曼·布恩接受採訪，當被問到把球隊團結在一起的祕訣是什麼的時候，他說：「是贏球，贏球解決了一切……還有溝通，球員們之間相互溝通交流。我們迫使這些孩子花時間彼此相處，了解對方。每一位隊員必須和不同種族的隊員相處。」¹

這些措施改變了巨人隊的局面，這支球隊果真贏了。他們贏得了賽季的每一場比賽，最後在決賽中獲勝，捧走了州冠軍的獎盃。1971年賽季結束時，巨人隊已經成為全國第二優秀的高中球隊。比他們在球場上贏球更為重要的是他們的影響力。住在相距不到十英哩遠的波特馬克河對岸的美國總統，在評價巨人隊時，簡單地說：「這支球隊拯救了亞歷山

大這座城市。」²

布恩非常贊同總統的話，他說：

亞歷山大市民應當向球隊學習，不要讓那些企圖分裂球隊和整個城市的人得逞。我相信球隊確實發揮了很大作用，使這座城市能以平靜、積極的態度關注這些年輕人。正是這些年輕人向整個城市揭示了：如果你與他人溝通，就能融洽相處。這是他們代代相承的偉大信念，將來還會永遠傳承下去……。就在這座城市將要分崩離析的時候，這些孩子站了出來，不僅改變了自己的觀念，也改變了黑白兩個種族的觀念。³

這就是為什麼直到今天，亞歷山大人還記得並談論這支巨人隊的原因。

如何做到溝通

簡言之，你的團隊無法合作，除非你有彼此溝通的成員。沒有溝通，就不能組成團隊，你有的只是一群個人的集合體而已。

如果你研究一個好的團隊，你會發現成員們有一些共同點：善於溝通。

1. 不自我封閉 △

當赫爾曼·布恩接手這支新球隊時，必須克服的主要關鍵問題就是隔離，不同種族的隊員彼此將另一種族的隊員隔離。任何時候，如果有孤立的成員，問題就會產生。成員們彼此的了解愈多，愈了解整個團隊的目標和行動方向，就愈能相互理解。他們愈相互理解，就愈能關心他人，關心整個團隊。一個有感情、善於溝通、能廣泛聯繫他人的成員是團隊的強大資產。

2. 善於與隊友溝通

△ 彼此親近能解決所有溝通的問題。赫爾曼·布恩就是用這個方法讓他的團隊凝聚在一起。例如，讓不同種族的球員同乘一輛車，迫使他們在一起，就為他們創造了更多溝通的機會。如果你留意團隊裏的優秀領導者和成員，你會發現他們不僅自己善於主動與成員溝通，而且還能使成員易於與他們溝通。

彼此親近能解決所有溝通的問題。

△ 3. 遵循廿四小時原則

一些人不願面對矛盾或人與人之間的困難，總想盡量避開衝突，怯於當面盡早溝通。但時間並無法解決這種情況，

人們通常不能從對方的角度看問題，總是將好的一面歸於自己，將壞的動機和行動歸於他人。沒有溝通，情況往往會更加惡化。

這就是需要遵循廿四小時原則的原因。如果你與團隊成員發生磨擦，鬧得不愉快，要盡快想辦法溝通解決，不要超過廿四小時。事實上，你們溝通得愈早，你們的關係就會愈好。

4. 注意潛在的麻煩關係

良好的關係需要花精力去培養，要特別注意那些可能出現衝突的關係。巨人隊中最難處理的關係，是白人後衛（linebacker）格瑞·伯蒂爾和黑人防守線衛（defensive end）朱尼爾斯·坎貝爾之間的關係。他倆一開始就互相討厭，經常針鋒相對。但經過一個賽季，他們成了極要好的朋友。當伯蒂爾車禍躺在醫院病床上的時候，他第一個問起的人就是朱尼爾斯。他們之間的友情雖然發展得有些慢，但成長茁壯。正如亞里斯多德所說的：「友誼是一顆慢熟的果子。」

5. 將重要的溝通記下來

溝通愈加困難，就愈需要清楚與簡練，通常是指將溝通用筆紙記錄下來。這不奇怪，就有點像新婚誓言、球隊日

誌、商業合約一樣。當與成員溝通變得愈來愈重要的時候，你會發現如果以前曾爲了每個成員好而寫下溝通的情況，溝通就會更加容易。

自我省思

想一想，與人溝通時，你應該怎麼做？你和所有團隊裏的人關係融洽嗎？你忽略過某些人，或者將其排除在你的社交圈以外嗎？爲了使自己的效率更高，你與眾人疏遠了嗎？（的確，那樣你的效率可能更高，但卻可能損害團隊的整體效率。）你平易近人嗎？你的成員能接近你嗎？或者你讓他們感到難以遵循廿四小時原則嗎？身爲團隊一員，你如果忽略了與成員的溝通，這支團隊就會因此受害。

勇於實踐

要提高你的溝通能力，你必須：

開放的溝通態度，
能夠促進信任。

- 態度坦誠。開放的溝通態度，能夠促進信任。如果總是隱藏團隊裏的事，或是透過第三者與別人溝通，都會損害團隊關係。反思一下你跟團隊成員相處不好的原因，如果是你缺乏坦誠，就要下決心改正，做到真誠坦率，善意對人。

- 行動迅速。如果你習慣於保持沈默，不善於開口解決問題，那麼要強迫自己遵循廿四小時原則。一旦與成員有了磨擦，應盡快找個合適的機會彼此溝通，而且還要鼓勵別人像你這麼做。
- 要有包容性。有些人除非迫不得已是不願意與別人溝通的，這不足取，應當要虛懷若谷，海量包容。當然對於某些敏感議題需要謹慎處理。但請記得：人們對他們感興趣的事情總會是全力以赴。以開放的態度與

人們對他們感興趣的事情總會是全力以赴。

人溝通可以增進信任，而信任又能增加成員的歸屬感，這種歸屬感能鼓勵人們更積極地參與團隊的事務。

汲取智慧

這個故事名為《獅子與三頭水牛》，作者是希臘寓言作家伊索，講的是團隊成員間溝通的重要性。三頭水牛同在一片草原上生活了很長的時間，儘管牠們吃住在一起，但彼此從不說話。一天，一頭獅子路過這裏，看到了水牛。獅子已經饑腸轆轆，但牠知道不能同時向這三頭水牛發動攻擊，因為三頭水牛合在一起的力量遠遠超過牠，會被牠們觸死。因此，獅子每次只接近一頭水牛。由於水牛不知道彼此在做什麼，所以不知獅子是要將牠們分開。獅子的詭計得逞了，三頭水牛各自為戰，然後被個個擊破。就這樣，獅子打敗了三

頭水牛，飽餐了一頓。

伊索在故事結尾說：「團結就是力量。」但如果彼此之間缺乏溝通，又如何談團結呢！

5

具備能力

能力不濟，難有佳績

無論是在哪個領域，一個人想出類拔萃的抱負都直接影響到他的生命品質。

——文斯·倫巴第

人們記不住你做得有多快，只記得你做得有多好。

——霍華德·W·牛頓

從木工房走出來的奇才

當我在加州的天廓教會（Skyline Church）擔任主任牧師時，結識了教區裏的一位傑出人士鮑勃·泰勒，並成了好朋友；後來鮑勃還成了我們教會執事會的副主席。鮑勃一向喜歡做一些修修補補的工作。當他還是個孩子的時候，每次耶誕節早上收到的禮物，沒等到太陽下山，就被他拆解開，要看看這件東西到底是怎麼回事。通常他都能把它完好無缺

地重新裝上，他很有這方面的才能。

小時候，有次他媽媽在打電話，他和朋友在沙發上跳著玩，就聽到「卡嚓」一聲，沙發框斷了，落在地板上！在他媽媽講完電話前，他就找到了問題的所在，用黏的、用螺絲釘拴，把斷裂的框架修好，像新的一樣。

很自然地，他在初中和高中時，只要有工藝美術課，就一定會去修。鮑勃回憶說：「我遇到很多優秀的老師，其中一位老師的工作室，不論是週末還是假日始終開著，我才有機會持續做我的作品。」

鮑勃的另一項興趣是音樂。在他三年級時，鄰居給了他一把很便宜的吉他（後來他把這把吉他鋸開，仔細了解這個樂器是怎麼做的），開始了他的吉他之路。上高中時，他想要有一把十二弦的吉他。這一回鮑勃遇到的最大問題就是缺錢，無法買一把稱心的吉他。他想：「沒關係，我自己能做。」他真的做到了，他製作了一把只有十一級木工才能做出來的吉他！事實上，在高中時，他不只做了一把吉他，而是三把，還做了一把五弦琴。

許多人在中學時代就發現了自己的興趣所在，有些人朝他們的興趣愛好繼續發展，而另一些人長大後則放棄了。鮑勃屬於前者，而且成績斐然。現今，你如果想要彈吉他，在樂器店就能看到泰勒吉他。沒錯，就是這個鮑勃·泰勒。從十多歲開始，他就利用業餘時間製作吉他，後來與人一同成

立了一家公司。

鮑勃與其商業夥伴庫爾特·利斯圖戈的良好合作關係保持了廿七年之久。庫爾特人擅長市場營銷和企業管理，鮑勃則鍾情於鑽研吉他的製作技術。今天，全球一些最好的古典吉他是由泰勒吉他公司所製造，並以一天兩百把的生產速度製造。

是什麼促使鮑勃從單獨的吉他製造者（luthier）發展到員工超過四百五十人、占地十二萬四千平方英尺的大製造廠呢？答案就是他具有驚人的創造力和不斷追求、精益求精的執著精神。

鮑勃說：「我是個想很多的人，一直不斷努力改進製程。」這個想法已經超越了吉他製造本身。確實，鮑勃·泰勒在這個行業上的發明創造已經多不勝數，但鮑勃真正關注的是製造過程和製造吉他的人員。

「好的吉他是靠精良的工具和設備製造出來的，」鮑勃解釋說：「而人的因素也很重要。建立一個好的團隊與製作產品一樣重要。你必須要讓人們有團隊感，你要營造一種環境，讓隊員暢所欲言，不能呆板僵化。」這種管理態度激發了成員的積極性，使他們勇於獻計。

「我發現人們有一種傾向，對後來加入團隊的人有排斥

建立一個好的團隊與製作產品一樣重要。

鮑勃·泰勒

心理。」鮑勃說：「新人一旦加入團隊，就想墨守成規、保持現狀，認為只有這樣才能保護原有的品質。但是我告訴他們：『難道你不知道我也同樣關心品質嗎？但如果我像你這樣保守，你就不可能加入我們的團隊。』爲了爭取更好的成績，應當讓新人進來，儘管短時間內產品的品質可能會受點影響，但爲了長遠的利益，我們必須堅持這樣做。」

在短時間讓產品的品質受點影響，說起來容易，但只要產品的品質好，競爭力就強，即使在品質最不好的時候，仍比其他同類產品爲佳。然而勇於冒險和積極創新是必定有回報的，一定會製作出品質更好的吉他。現在，鮑勃和他的員工正在研究古典吉他的擴音器。他說：「我們花了大約一年的時間研究拾音器（pick-ups）（電子元件類比吉他音），還需要再花一年時間進行改進，無疑我們正在進行一項從未有過的發明創造。我們白手起家，經常自問：『想要的是什麼？』現在我們很清楚我們正在創造它。」

說起來容易，做起來難。

鮑勃·泰勒

鮑勃接著說：「誰都知道，說起來容易，做起來難。」儘管什麼事情做起來可能都不容易，但由於鮑勃具有非凡的能力和克服困難的執著精神，他總是能獲得成功。

鮑勃的女兒米內特總結出她父親的優點，說：「他有種總想把事情做得更好的驚人欲望。只要有辦法改進，他總想

精益求精……前幾天他還說，他仍然在思考十九歲起就有的一些想法……即使可能有很多想法還來不及實現他就去見上帝，他還是會堅持不懈。」¹ 如果你把這種能力帶到團隊裏，團隊怎麼可能會輸呢？

重新思考

鮑勃·泰勒是一個腳踏實地的人，他說話委婉柔和，如果你在大街上遇到他，你可能想像不到他擁有一家總資產在1999年就達到三千萬美元的公司²，但只要你和他在一起，你立刻能感覺到他那令人難以置信的能力。

能力一詞習慣上常是指「僅僅能夠」的意思。當我談到成員所需要的能力時，指的是它最基本的含義，即「勝任、合適」。有能力的成員能夠勝任工作，並且做得極佳。

能力強的人有以下共同點：

1. 總是精益求精

約翰·詹森在《優秀的基督徒》（Christian Excellence）中寫道：「成功是建立在與他人

成功是建立在與他人相比的價值上。評估一下我們的潛能，就能看出我們是否做到了最好。人們都對成功夢寐以求，而成功只會眷顧少數人。所有人都可以達到最好，但只有少數人能夠真正做得到。

戴爾·卡內基

相比的價值上。評估一下我們的潛能，就能看出我們是否做到了最好。人們都對成功夢寐以求，而成功只會眷顧少數人。所有人都可以達到最好，但只有少數人能夠真正做得到。鮑勃·泰勒之所以寧可讓品質下降一點，也要吸收新人，就是因為他的標準已經相當高，即使新人使品質稍降一些並無影響。他和他的團隊只是精益求精，好還要更好。

2. 從不安於現狀

「平等的」(mediocre)一詞的字面意思是「處於半山腰」。也就是事情做了一半，還沒達到圓滿。有能力的人永不安於現狀，從不甘於平庸，他們總是全力以赴，以期達到最好。

3. 注重細節

戴爾·卡內基說：「不要認為事小就不盡心盡力。你每成功一次，能力就會增長一分。如果小事做得出色，熟能生巧，自然就能辦成大事。」當鮑勃開始製作吉他時，自己攬了所有的事情。現在他的工作較像是團隊的領導者、產品生產及製程的設計者，但他和他的員工們還是很注重細節。這是泰勒公司能在該行業中贏得一席之地並成為世界上古典吉他最大生產商的重要原因之一。

4. 做事總是持之以恆

能力強的人做事總是極有韌性。他們始終能夠堅持不懈，盡心盡力。你知道嗎，即使成功率達到99.9%，一年中還是會有八十一萬個總長三萬五千公尺的底片未捲好，每小時會有二萬二千張支票從錯的銀行帳號被扣除，每天有十二個嬰兒給錯了父母。³

我不是音樂家，但我聽說，如果試奏一下其他廠家生產出來的吉他，你會發現品質良莠不齊，有些品質很好，多數品質一般，一些品質低劣。一位創作歌曲的朋友告訴我，你隨便拿起任何一把泰勒吉他，品質都很好。這就是他品質的一致性。

自我省思

鮑勃·泰勒曾評論過自己，說他善於自我「鞭策」。他從事的是自己的專長，對待工作總是持之以恆，精益求精。他很少把時間浪費在不擅長的事情上。你也是這樣嗎？你是不是將精力集中在你擅長的領域，以便使自己更有競爭力？你的夥伴能倚重你嗎？你能幫助整個團隊贏得最終的勝利嗎？如果不能，你需要更集中精力，培養技能，爭取更上一層樓。

勇於實踐

爲了提高你的能力，你需要做到：

- 專注於自己擅長的領域。如果你事事都想嘗試，就很難出類拔萃。應當選擇一個領域，潛心鑽研。鮑勃認爲他除了經營吉他公司外，其他的事情都不會成功。請想想什麼才能使你提高技能，增加興趣，並獲得發展機會。不管是什麼，趕快抓住它。
- 努力做好每一件事情。很多人對自己的工作不用心，沒有竭盡全力。要做好每一件事情，需要安排好每個細節。當然，這並不意味著你必須事必躬親或是個掌控狂。而是說無論做什麼，要始終全力以赴，並要以同樣認真的態度對待以後的工作和任務。
- 要注重實踐。實踐通常是每項工作最困難的階段，需要特別注意。如何才能縮小計畫與實踐之間的差距？你需要和成員一起商量，找出提高工作效率的程序。

汲取智慧

一天，一位船長和船上那位固執的工程師閒聊，說著說著，兩人就爭執起來，爭論的話題是誰的專業知識在航海中更有用。他們愈吵愈厲害，最後船長決定兩人互換工作一

天。總工程師在指揮艙裏，而船長則下到輪機房工作。

他們換過工作後，沒幾個小時，船長就汗流浹背地跑了上來，臉上、制服上都沾滿了油污。

「長官，」他大聲說：「你得下機房去看看，我沒法讓船行走。」

「船當然無法行走，」這位總工程師吼了聲：「船擱淺了。」

誠摯可靠

忠於職守，團隊支柱

不怕你遇事好爭論，就怕你遇事閃躲規避。

——沃爾夫拉姆·范·埃申巴赫

才幹夠強，仍不足以取得信賴。

——約翰·麥斯威爾

「超人」又能依靠誰？

1995年，克里斯多夫·李維生活中該有的全有了。他與妻子戴安娜感情融洽，有三個可愛的孩子，在紐約漂亮的溫徹斯特鎮有一幢房子，全家人快快樂樂地生活著。

他似乎能做任何他想做的事。他是個很有造詣的鋼琴家，譜過古典樂曲；他對戶外運動興趣十足，是位極棒的運動員；他是經驗豐富的船員，又是資深的飛行員；是技藝嫻熟的滑雪愛好者，又是一名深水潛水夫，還是一名好騎士。

當然，他在演藝事業上獲得了更大的成就。當他還是個十幾歲的孩子時，就下定決心要成爲一名演員。十六歲就有了經紀人。他就讀過康乃爾大學，並在茱利亞學校接受了演藝技巧訓練，從此開始了他的演藝生涯。

在1979年奧斯卡頒獎儀式上，約翰·韋恩對卡里·格蘭特談到李維：「這是我們的新星，他要取代我們走紅了。」¹ 李維不僅憑藉他高超的演技，而且還得益於他那英俊的容貌和令人印象深刻的六呎四吋的挺拔身材，最終成了一位明星。1995年李維四十二歲時，已經演了十七部電影（包括那部造成大轟動的影片《超人》）、十多部電視劇、約一百五十齣話劇。他在經濟上無後顧之憂，事業上也獲得莫大的成功。但就在此時，他的生命發生了意想不到的變化。

1995年5月27日，克里斯多夫·李維參加了一場越野賽馬，那匹名爲「巴克」的馬在一處籬笆前猛然停下，拒絕跳躍，這使得李維摔了下來，一頭撞上籬笆，滾落在地，撞傷了第一、二節脊椎骨，呼吸停止，頸部以下全都失去知覺。如果不是醫生迅速趕到，他恐怕已不在人世了。

李維甦醒後一睜眼，發現自己躺在維吉尼亞大學的加護病房裏。除了記得比賽前幾分鐘他在馬廄裏的情況外，墜馬的那一刻則完全記不起來了。那幾天，醫生用人工呼吸器來維持他的生命，保持狀況穩定，再將他的頭與脊椎縫合起來。李維的創傷被人稱作「劊子手的傷口」。李維後來自我

解嘲地說：「那種情況就好像先把我吊起來，砍了頭，然後又被送去復原。」² 他倖存的機率只有50%。

無論從精神上還是從肉體上來說，任何人的脊椎遭到如此重創後，都難逃死神之手，這種打擊令人深感無助。但他一甦醒過來，馬上就感受到周圍的團隊給他的幫助是多麼寶貴。

「當他們告訴我情況時，我覺得自己不再是個完整的人。」他回憶說：「後來戴安娜走進來，跪在床前，我們凝視對方。我說：『不值得費這麼大的勁，讓我就這樣走了算了。』她哭了起來，邊哭邊說：『你還是原來的你。我愛你。』這件事挽救了我的生命。」³

出事前，克里斯多夫和戴安娜的婚姻美滿幸福。出事後，他們發展成爲更牢固的夥伴關係。克里斯多夫、戴安娜以及他們的兒子威爾就像是團隊的核心，他們也組成了一支包括醫護人員在內的較大的團隊。團隊中，一些人幫助克里斯多夫進行嚴密的身體治療、復健和呼吸治療；一些人爲他處理飯食、穿衣、洗澡等一些個人需求；有人在他每晚睡覺時，每一小時爲他翻身一次。數不清的醫學專家參與了診治。

開始，人們只是簡單地維持他的生命，現在他們則是在幫助他恢復健康。人們鼓勵他說：「你不要問：『我有什麼樣的生活？』而要說：『我能創造什麼樣的生活？』結果

是，超過你所能想像的。」⁴

李維希望將來有一天能再次行走。他也清楚了解目前他是多麼依賴周圍的人。「如果我周圍的人對我感到頭疼或討厭，就會離開我。」他說：「而我根本毫無辦法……但沒有人這樣做，他們完全樂意付出，我完全依賴他們。」⁵ 每個團隊都是這樣，不論我們能否像李維那樣看得很透徹，成員間應當相互信賴、相互依靠。（編按：李維已於2004年10月10日過世）

可靠性的特點

對克里斯多夫·李維來說，可靠也許不是一直與生死有密切關係；但可靠卻是每個團隊能否獲得成功的重要因素。只要團隊中有人不可靠，這種特質的重要性就更顯而易見。團隊裏的每個人都清楚這一點。同樣的，你也當知道可以依靠誰。

我認為可靠性有下列特點：

1. 動機單純

亞里斯多德認為：「我們做任何事情都是一邊做，一邊心有旁騖。」很明顯地，他認為人們的動機不可信任。我不同意這個觀點。在大部分情況下，我不這樣懷疑，我盡力端正自己的動機，而且鼓勵隊友們也這樣做。然而，如果某個

成員總是將他個人利益置於團隊利益之上，這就說明他是不可靠的。當要團隊合作時，動機就很重要了。

2. 責任心

一名可靠的隊員還應具有強烈的責任感。《紐約時報》暢銷書作家、前編輯麥克·科達強調說：「追根究柢，所有成功人士都具備的一種特質就是勇於承擔責任。」如果人們的動機能夠說明他們為何可靠，那麼有責任心則表明他們想要成爲可靠的人。詩人愛德華·埃弗雷特·黑爾清楚地描寫道：

追根究柢，所有成功人士都具備的一種特質就是勇於承擔責任。

麥克·科達

我是獨一無二的，
但畢竟只是一個人的力量。
我不是樣樣都能做，
但我畢竟能做些事；
正因為我不能面面俱到，
我才不會拒絕做那些我能做的事。

一個可靠的成員願意做他們力所能及的事。

3. 勤於思考

吉恩·馬林是《the Bellefontaine Examiner》雜誌的編輯，有一次他派了一名新的體育記者去報導一場重要的比賽，但這個年輕人卻空手而歸，沒有任何報導。馬林問他原因，這個記者簡單地答道：「比賽取消了。」

「比賽取消了？怎麼回事？」馬林問道。

「體育場塌了。」這個記者回答道。

「那麼關於體育場倒塌的報導呢？」編輯問道。

「那可不是我的任務，先生。」這個記者回答道。由於這個年輕人的腦筋遲鈍，這條可能成為獨家新聞的報導就這樣泡湯了。

可靠性遠比僅僅承擔責任的含義要深刻得多。可靠的人渴望對團隊真正有價值的事物作出好的判斷。

4. 堅持不懈地付出

可靠的團隊成員的最後一項特質是堅持不懈。如果你無

我們光是努力苦幹是不夠的，有時還需要堅持去做那些你不能不做的事。

邱吉爾

法在任何時候依靠你的成員，那你就無法真正的仰賴他們。堅持不懈比才幹更受用，它是一種性格的深度層面，無論感到怎樣

疲憊、怎樣心緒煩亂、怎樣不安困窘都要堅持不懈。正如上個世紀能言善辯、意志堅定的英國首相邱吉爾所說：「我們光努力苦幹是不夠的，有時還需要堅持去做那些你不能不做的事。」

自我省思

你的夥伴能夠依靠你嗎？他們能信任你的動機嗎？他們信得過你所作的好的決定嗎？即使你不喜歡做某事，你也能堅持不懈直到完成嗎？你是一名值得信賴的成員嗎？當緊要關頭來臨時，你的夥伴會與你一同努力嗎？

勇於實踐

要想提高你的可靠性，你需要……

- 檢查你的動機。如果你還沒有將你的目標寫在紙上，那就先別往下讀了，先寫吧。看看這些目標，有哪些可使你的團隊受益？——你的家庭，你服務的機構，你的追隨者，還有團隊的其他成員。有多少目標僅僅使你自己得到好處？花些時間考慮一下如何將你個人的首要目標與團隊的目標結合起來。
- 了解你的話是否可信。去問問你的五個夥伴這個問題：「當我說打算做某件事時，我的可信度有多高？」

請從1到10給我打分數。」如有可能，你的調查中要包括一位上司和一位下屬。如果你得到的答案與你所預想的不符，不要爲自己辯護，要以平和的態度去問一問他們的理由。如果你的平均分低於9或10分，那就寫下你從這天起承諾的事，用一個月的時間追蹤你是否遵守你的承諾。

- **找個人監督你。**如果能有個夥伴監督你，你很可能會堅持下去，並提高自身的可靠性。找個你尊敬的人來幫助你信守承諾。

汲取智慧

十九世紀中葉，一場經濟大蕭條來臨，美國許多州政府陷入了財務危機，開始尋找擺脫財政困境的出路。當時，賓州的財政狀況相對而言還算是好的。但實際上，該州只不過是透過拒絕償還債務來維持其財政穩定。

當俄亥俄州的立法機構醞釀效仿賓州的作法時，斯蒂芬·道格拉斯（後來成爲美國參議員並競選過總統）卻堅決反對。他爲人頑固執著，雖重病在床，還是讓人用擔架把他抬到州立法院。這位被稱作「小巨人」的人就這麼躺著闡明他反對這項政策的立場。由於他的努力，州立法院決定負起責任，不是拒絕還債，而是迎接挑戰。在這場艱難的經濟危機過後，俄州繁榮起來，其中一個重要原因就是州政府的可

靠性，這爲他們的經濟繁榮打下了良好的基礎。
永遠不要低估可靠性所帶來的長久利益。

自制自律

意志堅定，成功之源

平時我們是怎樣的人，決定了我們在關鍵時刻的所作所為，而我們是怎樣的人又來自於多年前自律的培養。

——H·P·利登

自律宛若受到控制的火焰，正如天賦造就了能力。

——羅伊·L·史密斯

造就成功者

我的朋友麥哥登在他寫的《蒙福的生命》(The Life God Blesses)一書中講述他於五〇年代後期在科羅拉多大學田徑隊的經歷，尤其是與隊友比爾一起經歷過的那些艱苦訓練。「直到今天，我都能清楚地記得我們每個星期一下午的訓練。」哥登說：「當時繁重的訓練令我印象非常深刻。每當星期一下午訓練結束後，我總是筋疲力盡，步履蹣跚地

走回更衣室。」

但比爾卻不一樣。毫無疑問地，訓練對他也是很苦很累的。但每次訓練結束後，他總是在跑道附近的草地上休息，約二十分鐘後，就在哥登沖澡時，比爾又把整個訓練過程重複一遍。

比爾並不認為自己是學校裏最出類拔萃的運動員。在他就讀科羅拉多大學期間，他從未得過一面全國大專院校錦標賽的獎牌，也從未被提名為全美傑出人士。比爾說：「我不是偉大的運動員，但我奉行的是『錦囊妙計』的信念，那就是，雖然在日常訓練或比賽中無法做大事，但我卻可以做許許多多小事。」¹

比爾在大學期間還不成氣候，但隨著時間過去，他的自律和決心有了回報。他最拿手的項目是跳遠和四百公尺賽跑，除了這兩項之外，他還接受其他項目的培訓，以便能參加十項全能比賽。靠著堅定的自律和持續的進步，這位曾與麥哥登不相上下、在當時毫無名氣的運動員最後聞名世界，他就是比爾·圖米。這位十項全能的運動員於1984年被登入了奧林匹克的名人堂。1966年，他創下了十項全能的世界記錄，1968年東京奧運會又獲得了一面金牌，曾連續五次獲得美國十項全能賽冠軍，這一成績迄今無人能夠打破。

圖米獲得如此出色成績的原因正是他能夠自律。麥哥登的觀察說明了一切：「我們倆之間的差別起始於星期一下午

的訓練。他不畏艱辛，盡最大努力；我無法自律，得過且過。」²

如何培養自律

自律就是儘管你不想做某些事情但還是盡力去做，這樣你就能做成你真正想做的事情。這就好比積攢零錢買大東西一樣。沒有自律，個人就無法取得成功。團隊更是如此，這就是為什麼團隊需要有自律的成員的原因。要想成為團隊需要的成員，你必須在三方面培養自己的自律：

1. 勤於思考

如果不常動腦筋就不可能把事情做好。你無須是天才才能常常動腦，只要充分運用上帝賦予你的才智即可。劇作家喬治·蕭伯納說：「在一年之中有兩到三次用心認真思考問題的人不多。我之所以在國際間有點名聲，只因我每週認真思考一至兩次。」如果你始終讓大腦保持活躍，經常思考富有挑戰性的問題，不斷思索需要認真對待的事情，你就能培養有規律的思維習慣，無論你認真做什麼，這種習慣都將助你一臂之力。

2. 控制情緒

每當人們的情緒有狀況時，通常有兩種選擇：控制情緒

每當人們的情緒有狀況時，通常有兩種選擇：控制情緒或被情緒所控制。

或被情緒所控制。這並不是指必須抹煞自己的情感才能作一個好的團隊成員，而是指你不能放縱自己的情緒，致使該做的事沒做、不該做的事反而做了。

高爾夫奇才鮑比·瓊斯的生活經歷就是一個典型的例子。它說明一個人如果不控制情緒，其後果將是很嚴重的。正像今日的老虎·伍茲一樣，瓊斯也是個高爾夫神童。1907年，他年僅五歲的時候就開始打球了，十二歲時就以低於標準杆打完全場，這個成績是大多數高爾夫運動員一輩子都做不到的。十四歲時，他就有資格參加全美業餘高爾夫球比賽。但瓊斯並沒有贏得那場比賽，他的問題就如同他的綽號所描述的「甩桿者」一樣。他經常發脾氣，也因此影響了球技的發揮。

一位被瓊斯稱作巴特爺爺的高爾夫前輩告誡瓊斯說：「如果你不控制自己的情緒，你永遠贏不了。」瓊斯聽取了這位前輩的忠告，開始注意控制情緒。廿一歲時，瓊斯終於成功了，成為歷史上最偉大的高爾夫球員之一。廿八歲在贏得了高爾夫大滿貫之後他就退隱了。巴特爺爺總結說：「鮑伯在十四歲就能在高爾夫賽中揮灑自如，但直到廿一歲他才真正懂得如何控制自己。」

3. 行為自律

阿爾伯特·胡伯特說：「那些需要牛奶的部門不應只是坐等乳牛上門來。」保持思維敏銳、控制情緒很重要，但還不夠，只有行動才能讓成敗立現，這就是成功者與失敗者的區別。專心接受訓練的田徑運動員、研究專案的律師、專注於急診的醫生、承諾不遲歸的家長都是行為自律的人。他們這樣行事，使依賴他們的人大大受益。

那些需要牛奶的部門不應只是坐等乳牛上門來。

阿爾伯特·胡伯特

自我省思

當需要自律時，你會怎麼做？你是勇於接受精神和肉體上的磨鍊，還是沉溺於舒適的環境中？你是否常常後悔沒做那些原本認為正確的事情？大部分時間裏你是否認為自己盡了最大的努力？在壓力下你的反應如何？你所在的團隊成員會不會在事情不順利時希望你有超常的發揮？以上問題的答案能判斷出你是否能自律。

勇於實踐

要成為一名更自律的成員，你應該：

- 強化你的工作習慣。生物學家兼教育家湯瑪斯·赫克斯利說：「也許教育最有價值的成果就是培養了自律，不管是否喜歡，只要應當就要去做；無論一個人多早開始接受教育，首先應該學習的就是自律，這可能也是自始至終要學習的最後一課。」自律意味著在

自律意味著在正確的
時間、為正確的理由，
做正確的事情。

正確的時間為正確的理由做正確的事情。察驗一下你的優先順序和行動，看看你的方向是否正確。每天做些必須做但不那麼愉悅的事以培養你的自律。

- 接受挑戰。為堅定你的信念和決心，選擇一項超出你想像的任務或專案，能使你的思維敏銳，行動自律。堅持下去，你會發現自己能做到的遠遠超出自己所能想像的。
- 馴服自己的舌頭。如果有時你的情緒會過度反應，第一步就是要先制止自己說出不該說的話。下次你若想發飆，先禁口五分鐘，讓自己冷靜下來，以更理性的方式看待問題。反覆使用這個方法，你就會發現自己能夠將情緒控制得更好。

汲取智慧

十四世紀，在今日比利時的地方有個名叫雷納爾三世的

貴族，是祖傳封地的正統公爵，但是他弟弟反叛他，企圖篡位。公爵的弟弟需要擺脫這位公爵，但又不想殺死他，便想了個巧妙的辦法。因為雷納爾三世身高體胖，他的弟弟就命人把房門改得比以前窄一點，只要雷納爾能減輕體重，他就可以離開。事實上，這個篡位的弟弟還答應雷納爾，如果他可以離開房間，不僅能獲得自由，連爵位也能恢復。

但他弟弟非常清楚，雷納爾不是那種有自律的人。弟弟派人每天送整盤整盤的美味佳餚到雷納爾的房間，雷納爾是來者不拒，大快朵頤。結果，他不但沒有減肥，反而更胖了。

一個不能自律的人就像被關在沒有柵欄的監牢裏。不要讓你的習慣使你成了囚犯。

8

看重他人

互相幫助，增強實力

生活的目的不是為了輸贏，是為了成長和與人分享。當你回首往事，使你感到滿足的，可能不是你打敗別人所獲得的勝利，而是你幫助他人為他人所帶來的快樂。

——拉巴·哈洛德·庫施納

一旦現實與理想之間的張力消失了，大多數人便會停滯不前。

——約翰·加德納

勇敢的心

1296年，英格蘭國王愛德華一世帶領大軍跨過國界侵入蘇格蘭。愛德華是一位出色的領袖，一名勇猛的武士，他高大強悍，廿五歲就上了戰場，第一次參與戰事。此後的歲月中，他多次參加十字軍戰爭，成了一名經驗豐富的軍人。

在他五十七歲時，經過了多次對威爾斯的戰爭之後，他終於取得勝利，吞併這塊土地，統治了當地人民。他目標明確：「要制止威爾斯人激烈的輕率行爲，懲罰他們的傲慢無禮，不惜動用武力征服他們，甚至將他們趕盡殺絕。」¹

有段時間愛德華還試圖操縱蘇格蘭的命運。爲了控制這塊土地，他扶植了一個傀儡國王，蘇格蘭人稱之爲「杜姆·塔巴德」，就是「空殼子」的意思。愛德華蓄意欺侮這位軟弱的國王，迫使其反叛，這樣一來就給英格蘭王室有了出兵蘇格蘭的正當理由，蘇格蘭王室隨之瓦解。

愛德華在伯威克堡大肆掠奪，血腥屠殺。很快地，其他城市也相繼投降。蘇格蘭國王被奪了權力，許多人認爲威爾斯的悲劇將在蘇格蘭重演。但他們忽略了一個人的影響力——威廉·華萊士爵士。雖然他已經過世近七百年，依然被蘇格蘭人視爲民族英雄。

如果你看過電影《英雄本色》，你就會對威廉·華萊士有這樣的印象：他作戰勇猛，意志堅定，珍視自由勝過一切。他的哥哥馬爾肯是家中的大兒子，被期許要繼承父業當武士。威廉是家裏的二兒子，按當時的習慣要成爲牧師，學習各種理論知識，其中也包括自由。但在他父親遇伏遭害身亡，母親被迫四處流亡之後，他從此越發憎恨英格蘭人的壓迫。十九歲時，當一群英國人想要威嚇他時，他成了一名戰士。二十出頭他已經是相當出色的武士。

在威廉·華萊士和愛德華一世時代，戰爭通常是由訓練有素的武士、職業軍人，偶爾也有傭兵所領軍。軍隊愈龐大，戰鬥經驗愈豐富，戰鬥力也就愈強。因爲愛德華與弱小的威爾斯軍隊對陣時，威爾斯的軍隊毫無招架之力，他便以爲弱小的蘇格蘭也像威爾斯一樣不堪一擊。但華萊士憑藉超乎常人的能力，把蘇格蘭百姓團結起來，鼓舞他們爭取自由，激發並裝備他們起來反抗英格蘭這個職業的戰爭機器。

威廉·華萊士最終沒能打敗英格蘭，沒能爭取到蘇格蘭的獨立。他在卅三歲時被殘酷地殺害了（他的遭遇比電影中更爲慘烈）。但他的傳奇故事一直流傳至今。次年，在華萊士事蹟的鼓舞下，貴族羅伯特·布魯斯宣佈繼承蘇格蘭王位，並聚集了包括農民、貴族在內的廣大人民。到了1314年，蘇格蘭終於贏得獨立。

看重他人者的特徵

團隊成員通常都愛戴和尊敬那些能幫助他們進入更高境界、增強能力並取得成功的夥伴。就像波士頓凱爾蒂克隊名人堂的比爾·拉塞爾，他說：「評量我比賽的好壞最重要的依據，就是取決於我使隊友發揮得如何。」

能影響及幫助隊友的成員有一些

評量我比賽的好壞最重要的依據，就是取決於我使隊友發揮得如何。

比爾·拉塞爾

共同之處：

1. 重視成員的價值

工業家查理斯·施瓦布說：「我迄今尚未發現哪個被看重的人在不斷肯定下，會比被不斷批評之下，做得更差或更不努力的。」你的成員可以判斷出你是否信任他們。人們的表現通常能反映出他們所敬重的人對他們的期待。

2. 重視成員所看重的東西

能提升其他成員的人，不僅只是重視別人而已，也了解成員們的價值所在。他們聆聽成員之間的話題，看他們把錢花在何處。這種認知及與成員連結的強烈渴望，塑造彼此之間強大的連結，此特質能擴大下一個特質的可能性。

3. 提高成員的價值

提升他人就是增加他人的價值，就是找到方法增進他們的能力與態度。看重他人者能看到他人的天資、才幹和獨特之處，然後幫助他人發揮長處。不僅使個人也使整個團隊受益。看重他人者能將團隊成員們帶向一個新的境界。

4. 提升自己的價值

看重他人者也努力提升自己，這樣不但自己受益，也有

助於幫助別人。你無法給出你所沒有的。例如，著名的籃球運動員卡爾·馬龍就是靠優秀的後衛約翰·史托頓的精妙傳球才取得高分的。因此，如果你想幫助隊友提高能力，就需要提升自己。

自我省思

你的成員如何看你？你是一個看重他人者嗎？你的夥伴是否因著你的激勵和貢獻而做得更好？你了解夥伴的價值嗎？你是否利用機會增加他們的價值？

在團隊裏要看重他人並不容易。首先，要有足夠的安全感。如果你認為幫助他人在某種程度上會損害自己，會減少自己成功的機會，你就不會去看重別人。亨利·沃德·比奇認為：「再沒有比自私的人更容易受騙上當了。」當團隊成員無私地去看重別人的時候，他同時也看重了自己。

再沒有比自私的人更容易受騙上當了。

亨利·沃德·比奇

勇於實踐

如果你想成爲一名看重他人的團隊成員，請做到以下幾方面：

- 要先信任他人。如果你想幫助他人達到更好的境界，

你應作一名帶頭者，不能遇事退縮。問一問自己：那個夥伴有什麼獨特、特別、令人激賞之處？然後將你的看法告訴那個夥伴和其他人。如果你信任他們，給予正面的支持，你就能幫助他們達到連他們自己都想像不到的境界。

• 先服事別人。幫助他人發揮潛力是你所能做的最有益的事之一。在家裏服事你的配偶，留下時間及資源以豐富他們的生活；在賽場上想辦法傳球給隊友；在商場上幫助同事發揮才幹。盡可能地把團隊成功歸給成員。

• 先增加他人的價值。生活中的一個基本真理就是，人們總是靠近那些對他們有幫助的人並遠離有損自己的人。你可以指出他們的長處，幫助他們不斷改進以擴

人們總是靠近那些對他們有幫助的人並遠離有損自己的人。

張他們。但是要記住：鼓勵及勸化人們離開安適區域，但不要離開他們的天賦領域。如果鼓勵別人涉足非天賦領域，你只是在使他們受挫敗。

汲取智慧

一個名叫克里斯·格雷西斯的小男孩，從他有記憶以來，就夢想有一天能成為警官。但他生命中發生了一個重大

的變化，使得他的夢想無法實現。他得了白血病，醫生認為他活不了多久。克里斯七歲時病情惡化了。就在這時，他家的一位美國海關官員朋友想幫助克里斯體驗夢想。他打了電話給在鳳凰城的警官羅恩·考克斯，請他安排克里斯與亞歷桑那警署的警官們一起度過一天。

那天，弗蘭克·南克威茨騎乘一輛警用摩托車與其他三輛警車列隊歡迎克里斯，將他接到了警署。然後讓他坐上一架警用直升機，在空中轉了一圈，最後授予克里斯為第一位（也是惟一的一位）「州榮譽騎警」的稱號。第二天，考克斯警官向亞歷桑那高速公路巡警警服製作公司請求幫助。不到廿四小時，克里斯就收到了一套巡警制服。他簡直欣喜若狂。

兩天後，克里斯在醫院裏閉上了眼睛，手裏仍然緊緊地抓著他的制服。南克威茨為克里斯的死感到悲傷，但他為自己能有機會幫助克里斯體驗夢想而感到欣慰。他了解到還有許多孩子與克里斯境況相同，也需要幫助，這促使他邀集同好設立「許願」基金會（Make-A-Wish Foundation）。二十年來，他和基金會幫助八萬多個孩子擴展他們生命的經驗。

沒有什麼比增加他人生命的價值更有意義或更有報償的事了。



充滿熱情

熱情洋溢，發乎一心

我對那些從未真正熱愛過自己工作的人感到遺憾。他們非但不能獲得滿足，而且也不會成就任何有價值的事。

——華爾特·克萊斯勒

沒有熱情，不可能成就偉業。

——拉爾夫·沃爾多·愛默生

哈雷機車的愛好者

1998年6月，大約有十四萬多「擁哈族」(HOG, Harley Owners Group)的成員騎著機車沿著威斯康辛州密爾瓦基市的大街遊行，為他們喜愛的機車舉行慶祝，他們都擁有哈雷——戴維森機車。這些人的熱情具有傳奇色彩，正如他們熱愛的機車的傳奇經歷一樣。

哈雷——戴維森機車公司成立於1903年，到1998年已有

九十五年歷史。公司成立那年，威廉·S·哈雷剛剛廿一歲，亞瑟·戴維森才二十歲，他們在一間小木工房裏為一輛自行車裝上了發動機，這就是機車的雛形。頭一年，他們手工製作了三輛機車，全數賣出。公司取得了初步成功，便開始擴大。機車產量逐年提高。

接著有了機車比賽，並流行起來，哈雷——戴維森機車主導了賽事。第一次世界大戰爆發後，協約國很快地發現機車好用之處。哈雷——戴維森公司提供美國軍隊的機車數量占軍用機車總量的大部分（大約二十萬輛）。停戰協定簽訂後，第一位美國士兵就是騎著哈雷——戴維森機車進入德國的。¹

半個多世紀以來，哈雷——戴維森機車公司不斷成長。其優勢之一就是它的家庭式經營，雇員和顧客對哈雷——戴維森機車充滿熱情，這種感情將他們緊密地聯繫起來。公司繼續發展，不斷更新並改進產品，贏得了更多愛好者。到1970年代早期，哈雷——戴維森公司大型機車（850cc以上）的銷量幾乎佔了美國市場的80%。²

但就在七〇年代，在哈雷——戴維森發展到高峰時，公司出現了重大問題。六〇年代初期，為應付日本產品的挑戰，公司股票開始上市集資，以便更現代化、多樣化，有更強的競爭力。六〇年代末期，AMF接管公司，結束了在密爾瓦基市六十五年傲人的發展歷史，將總部倉促地遷往紐約，

而機車的最後組裝卻遷到賓夕法尼亞州。哈雷——戴維森的員工陷於混亂而士氣受挫。

在隨後的十年中，哈雷——戴維森的聲譽一落千丈，因品質不穩定而聲名狼籍。以前曾一度以騎乘該公司的機車為榮的全美員警，現在卻開始使用日本產品，因為日本機車更便宜，也更可靠。1980年，哈雷——戴維森僅保住了以前市場的30%，自公司成立以來第一次出現虧損，前景黯淡。

可以讓哈雷-戴維森起死回生的正是它一直在經營的：雇客與員工對這個品牌的機車的熱愛。1981年，公司的十三名資深主管出資收購了公司，其中包括沃恩·比爾斯，他從第二次世界大戰以來就為AMF效力，負責經營機車事業部，他也是哈雷機車的愛好者。他們規劃了生產線，改進生產方式，開發新產品，迅速扭轉公司的劣勢。他們組織哈雷機車死忠迷，成立了「擁哈族」，現今該組織擁有六十多萬會員。1985年，哈雷-戴維森公司又開始出現盈餘了，這是五年來的第一次。

在那段歲月裏，公司的許多員工紛紛離職，但留下來的員工作了貢獻。接下來哈雷——戴維森以員工對公司的堅定信念、專業知識和對產品的熱愛為基礎，在勞工與管理層之間建立獨特的夥伴關係，並將這種夥伴關係擴展到公司與其他各類合作者之間，包括顧客、公司員工、供應商、股東、政府及社會各界人士。今天，這種熱情和夥伴關係正在發揮

作用。哈雷——戴維森每年生產並行銷世界各國二十多萬輛機車，營業額超過廿九億美元。³

態度決定前程

到底是什麼拯救哈雷——戴維森公司呢？我認爲是熱情。正因比爾斯和其他十二位主管出資買下公司的熱情，才能在1981年成功地遏止了公司的衰敗；正是員工們與公司同甘共苦的熱情，在公司減少40%人力的情況下，生產出品質更好的機車。當然也是由於顧客的熱情——他們堅定不移地認爲哈雷機車是世界頂級的機車——才使公司擺脫財務困難，獲得了今天的成就。

人只要有熱情，做任何事都能獲得成功。

查理斯·施瓦布

熱情是任何東西都替代不了的。一個團隊的成員充滿熱情，整個團隊都會精力充沛，而這種精力又會產生意想不到的力量。

工業家查理斯·施瓦布說：「人只要有熱情，做任何事都能獲得成功。」

想想那些對工作充滿熱情的人，就會發現他們都有這樣的特質：

1. 敢為自己的選擇承擔責任

成功的人士都懂得，有什麼樣的態度就會作出什麼樣的

選擇；熱情也是如此。那些等待別人來幫助自己點燃熱情火花的人，總是靠別人的憐憫生活，他們的態度總是隨著環境的起伏而忽熱忽冷。然而積極的人是因爲他們選擇要積極。如果你想成爲積極、樂觀、充滿熱情的人，就需要爲這樣的生活態度負起責任。

積極的人是因爲他們選擇要積極。

2. 尋找感覺開始行動

如果你不開始行動，怎麼能成功呢？這是你爲何需要尋找感覺開始行動的原因之一。只是坐等和想像，是克服不了對人對事冷漠的循環的。我在《轉敗爲勝》一書中提到過類似的看法：

想突破懼怕的惡性循環的人，經常……認爲必須除去恐懼才能突破這惡性循環。但是……你不能等到有動機才行動。你只有面對它並採取行動——不管這行動看起來多微不足道或意義多微小，要克服它，你就得有開始。⁴

同樣的，你想要有熱情，就必須開始以這種態度行事。如果你只是坐等感覺從天而降，可能永遠不會有熱情。

3. 堅信自己所做的

感覺不到熱情的人怎樣才能產生熱情呢？最好的辦法之一就是，想想自己工作的所有積極面。堅信你所做的，專注在那些積極的信念，有助於你對於所做的以積極的態度去做去說，並有助於點燃你內心的熱情之火。熱情的火焰一旦點燃，你下一步該做的就是使火愈燒愈旺。

4. 與其他熱情者為伍

如果你想更加熱情，就與其他熱情者聚在一起。曾在致勝心理學方面著書的作家鄧尼斯·韋特利說：「熱情具有感

熱情具有感染力。在一個積極思想者面前，其他人也很難再無動於衷而不受影響。

鄧尼斯·韋特利

染力。在一個積極思想者面前，其他人也很難再無動於衷而不受影響。」當你的團隊成員都是熱情者時，這個團隊將有無窮的可能性。

自我省思

微軟董事長比爾·蓋茲曾說過：「我所做最好的一件事，就是分享我的熱情。」顯然，正是這種能力使微軟公司獲得巨大的成功。如果問問你的夥伴，他們會說你對他們有同樣的影響嗎？熱情可以促成更多成就，而冷漠只會徒增藉

口而已。人們從你身上會看到哪種態度呢？

勇於實踐

要培養你熱情的態度，你需要：

- 顯出急迫性。點燃你熱情之火的一個好辦法就是做事情更急迫些。選出一件你目前不太熱中的事情，給自己一個期限完成它，讓每一步多一點企圖，少一點安適。這樣做，會讓你精力更集中、更旺盛。
- 願意做得更多。向夥伴表現熱情態度的一種方法就是多走一哩路。這週當有人要你做事時，按照要求去做，並試著多做一些，然後靜靜地觀察對團隊的氣氛有何影響。
- 向卓越邁進。亞伯特·胡巴德說：「要做好明天的工作，最佳的準備就是做好今天的工作。」沒有什麼比做好工作更能激發熱情了。如果你一直允許自己放鬆工作的水準，那就需要加倍努力，使你達到你的最高水準。

要做好明天的工作，最佳的準備就是做好今天的工作。

亞伯特·胡巴德

汲取智慧

每個月，他們都主動花時間參與工作，而這些工作最後

結果只能呈現幾個小時而已。即使在除夕夜、新年，他們放棄了節日的盛會，放棄了與家人的團聚。他們就是那些為加州帕薩迪納市一年一度的玫瑰節遊行比賽製作和裝飾花車的志工。

每年有一百多萬人參觀遊行，有四億多觀眾透過電視觀看那些五顏六色、飾滿鮮花的花車。1890年以來，這個遊行活動每年都舉行。雖然現在許多花車是由專業公司設計和製作，但有些還是由志工來完成。花車的製作一直從春天延續到年底，然後是裝飾整車的鮮花和其他裝飾物，全部工程必須在遊行前夕完成。

「需要做的事情真多呀！需要動員許多志工。」一位花車協調員說：「製作一部花車大約需要四千工時，裝飾好這輛花車也需要相同的時間。」

什麼原因促使這些志工年復一年地志願參與花車製作呢？是他們的熱情。志工帕姆·孔特解釋說：「製作花車非常有趣，工作量很大，需要投入很多時間，但看到一輛輛花車在路上駛過，向別人說：『看，那是我製作的花車！』是件多麼令人激動的事啊！」⁵ 這樣的熱情會令個人或團隊精神抖擻地去完成任何艱巨的任務。

10

目的明確

計畫周密，步步為營

在這個世界上，遇事遷就附和是容易的，離群索居而堅持己見也並不難；而偉人之所以偉大，在於他既能身處人群之中，又能優雅地保持自己的獨特性。

——拉爾夫·沃爾多·愛默生

你必須小處著手、大處著眼，這樣，所有的小事都會朝著正確的方向發展。

——阿爾文·托夫勒

好一個玩具

2000年，我和妻子瑪格麗特成了祖父母。我們的女兒伊莉莎白和丈夫史提夫生了女兒瑪得琳，幾個月以後，我們的兒子喬爾和妻子伊麗莎白（我們也常會混淆）又給我們添了孫女漢娜。多年來，幾個有孫子的朋友告訴我們成為祖父母

的感覺真好。真是如此，我們的感覺還不止這樣。

瑪格麗特和我現在有一種新的消遣：為這兩個孩子尋找書籍、玩具和禮物。有一天，瑪格麗特一進家門就說：「約翰，我剛剛為孩子找到一套很棒的系列叢書，是從一個小姑娘的眼中看美國歷史，雖然現在她們還不到讀它的年齡。」

她給我看了一下型錄。「書名是《美國女孩選集》。」她接著說：「每套書都是以美國不同的歷史時期為背景。每集還贈送洋娃娃，包括當代服飾、配件等其他東西，甚至還有女孩喜歡看的雜誌。」

整套系列叢書看上去很適合孫女，連我也被吸引住了。不單是為了孫女，我也對出版公司印象深刻。於是我開始想了解更多了解這家出版公司。

這家名為「快樂」出版公司是由一位曾當過教師的普萊珍·T·羅蘭女士於1986年創立的。在教書時，她一直不滿意學校毫無創意的教材，於是開始自己編寫教材。後來，她從事教育研究及出版的工作。因著她和她的朋友瓦萊里·崔普為女孩想到了一個頗有創意的想法，於是創辦了自己的公司。羅蘭說：「作為一名教育工作者，我想讓女孩了解美國的歷史，並讓她們與過去時代的女孩一起分享傳統，並引以為傲。出於這種渴望，《美國女孩選集》問世了。」¹

選集的主要部分是書。成書的過程相當複雜，每一步都要有明確的目的。首先，快樂公司的編輯提案設定了一個在

特定的歷史時期和地點的角色，它包含了這段時期在美國歷史上有某種重要性，以及與今日女孩的關連性。它檢驗了當時的文化，包括居家、服飾、食物等等。再來就是要找到能從事這項工作的專家、作家和插畫家。一旦有關部門審查通過了這項提案，編輯群就要選定作者。而專案發展部門則開始研發相關的新產品，以便豐富孩子的學習過程。

很顯然這個策略是成功的。在教育上和公司財務上都獲得很高的成就。迄今，公司已銷售了6100萬套書和500萬件玩具，還擁有70萬名雜誌訂戶。² 普萊珍·羅蘭獲得了無數的獎項和榮譽，如美國企業家協會的認可，並獲聘成為它的董事會成員。

羅蘭成了企業家之後，最為大眾所知的，便是1998年她的公司被馬特爾公司買下，而她成了該公司的副總裁。毫無疑問，她的商業才能、使命感，目的明確地走好每一步及使願景成真的能力，給馬特爾公司的決策者們留下了深刻印象。

怎樣才是有目的

具有目的意味著什麼？就是做事有目的——使每一步驟、每一行動都發揮作用。在下一章我們將談論使命感，使命感是在心中保有大局；目的和使命感不同，目的主要是指每天每時都做著應該做的事情，並且持續不斷地做。

每位成功人士的目的都很強，他們不會漫無目標或隨性。他們清楚自己在做什麼以及這麼做的原因。對一個團隊來說，要想成功就需要擁有那些重視每一步、專心致志做出成效的成員。

任何具有目的的人必須做到下列各點：

1. 有人生目標：

人生要有目標。通用電氣研究實驗室主任威利斯·R·懷特尼提供此概念：「有些人當他們面對想做的事情時，他們所需的僅只是一個為什麼能做的理由，但他們卻想出千百個不能做的理由。」你可以從普萊珍·羅蘭身上及工作中，找到這個強而有力的理由。她的目標就是教育孩子，特別是

為女孩提供幫助。這個願望成為她的行動指南，促使她建立了一個具有三億美元資產的公司。如果你沒有什麼目標的話，你就不可能成為有目的地去生活和工作的人。

有些人當他們面對想做的事情時，他們所需的僅只是一個為什麼能做的理由，但他們卻想出千百個不能做的理由。

威利斯·R·懷特尼

2. 了解自己的優點和缺點

製片人伍迪·艾倫說：「無論我在做什麼，我都喜歡做

那些自己還沒有做過的事。」雖然他未必喜歡他職業的每個面向，但他製作了很多影片並樂在其中，他的確是個優秀的製片人。通常人們喜歡做自己擅長的事情，這會使人精神飽滿，充滿熱情。如果你對自己的優缺點有清楚的認識，那你便可以目的明確地使用你的時間和精力。

3. 明白優先順序

一旦你明白為什麼而活，就很容易計畫出該做什麼和何時去做。《Walden》的作者亨利·大衛·索羅說：「人在這個世界上不可能事事都做，只能做一些事情罷了。」這意味著你得知道優先順序何在，並按部就班地去做。

4. 學會說「不」

有目的的人應該學會怎樣說「不」。對我而言，這可是相當困難的。我還沒遇到過令我感到勉強的情況，所以對任何事我都傾向說「行」。然而，沒有聚焦會一事無成。

化學家約翰·A·威特索說：「讓每個人都唱著自己的歌度過一生吧！」如果你想做每一件好事，那你是不可能勝任愉快的。

人在這個世界上不可能事事都做，只能做一些事情罷了。

亨利·大衛·索羅

5. 致力於長遠目標

目光短淺、孤注一擲的生活方式是不可取的。不少人的生活態度就像是買樂透似的：既想大贏卻一點都不想付代價。然而，羅馬不是一天造成的，要積小成大才會成功。你需要長期努力的過程，不能期望馬上就有回報。個人成長、關係培養、財務投資、事業成功無一不是長期累積的結果。

自我省思

你的目的明確嗎？一天過去，想一想你一天中所做的事都有計畫、有目標嗎？你知道你的目標嗎？知道為何而做，為什麼而做嗎？如果夥伴在你身上看不到目的，他們就不知道從你那裏能期待什麼了。一旦有重大事情發生，他們也不可能依靠你。

勇於實踐

如何的目的明確呢？你需要：

- 了解自己的長處和短處。如果不了解自己，就不能做到目標明確，專心致志。如果你還未充分地自我檢視，可以先將自己的長處和短處列出來，請家人、朋友和同事加以補充。你得到的回饋愈多愈真實，對你

的幫助就愈大。

- 專攻你的特長。當你清楚自己的特長，就能更專注於此。你的目標應是把80%的時間和精力投入到那些能為你和團隊帶來高報酬的事情上。這樣的話，你就得盡可能依照這個標準來安排日常生活和工作。
- 有目的地安排你的時間。你目的明確的時期愈長，你能成就的事就愈多。如果你僅考慮幾個小時或當天要做的工作，那你就只能做那麼多。你最好想想一個星期或一個月要做的工作（或者制定出年度計畫）。建議你從本星期開始，花些工夫計畫下一段要完成的工作。記住，盡量將計畫時間拉得長些。如果你已經習慣只考慮一天的工作，那你要努力做出一個星期的計畫。如果你有做週計畫的習慣，那就盡量定出一整月的計畫。這有助於你更加有目的地度過每一天。

汲取智慧

我的朋友德威特·貝恩告訴我一個他從一位業餘無線電愛好者那裏聽來的小故事。有一天，偶然聽到一位年長男士在給一位年輕人建議：

「你這麼常離家會令你的家人很難過。」他說：「讓我告訴你我如何找到了生活的重心。有一天，我坐下來算了一算，人的平均壽命大約七十五歲，一年52個星期，用75乘以

52，得出了每個人一生中星期六的天數，應該是3900天。」

他繼續說：「直到我五十五歲才開始仔細思考這件事情，而我已經度過了2800個星期六。我想如果我能活到七十五歲，只剩約1000個星期六了。」

於是他就買了1000個彈珠，把它們放進一個透明的塑膠容器裏，擺在家裏他工作的地方。他說：「從那以後，每個星期六，我就取出一個彈珠丟掉。看著彈珠減少，我就更加重視生活中那些真正重要的事情。世上再沒有像這樣看著時間的消逝更能幫助你去找到生活的重心。」

老人最後說：「待會兒，我打完電話，就要帶我的妻子出門去吃早餐。這之前，我想再告訴你一件事。今天早晨，我拿出了最後一個彈珠。我如果能活到下星期六，那我就多賺了點時間。」

我們無法對生命的長短作出選擇，但我們可以選擇如何利用時間。如果你的生活目的明確，那麼你就能將上帝賦予你的時間和天賦作最好的使用。

11

有使命感

大局清晰，方向明確

成功的祕訣在於目標明確。

——班傑明·迪斯雷利

只有知道為什麼而活的人，才能承受所有如何活的問題。

——弗雷迪奇·尼采

把握手中的槍

1778年6月28日，這天特別濕熱。美國獨立戰爭期間，在新澤西州靠近蒙茅斯郡府的弗瑞荷德鎮，喬治·華盛頓將軍用盡各式戰略及行動對抗英國，終於決定在這天對英國全面開戰。

在李將軍領導的一次試探性的攻擊之後，美國的獨立革命在華盛頓將軍的領導下，開始了一場對抗英國人的激烈砲戰。這是美國獨立戰爭中一次規模最大、時間持續最長的戰

役。在華氏一百度的高溫下，僅僅幾個小時，雙方就向對方陣地發射了成噸的砲彈。此外，雙方還各有十枝槍在激烈互射。很長一段時間雙方都勢均力敵。

戰爭繼續，戰士們已經筋疲力盡了，許多人喊著要喝水。砲手威廉海斯的妻子瑪麗·海斯衝到前線把水送到戰士的手裏。她以前就曾經這麼做，就像當時許多軍人的妻子一樣。她一直在為前方的戰士送水、做飯，照顧自己的先生，照料傷者。她就像戰士一樣獻身於追求自由、推翻英國統治，她和軍隊一起在佛基谷度過了可怕的冬天。

那一天，她在幫忙護理傷兵，由於天氣濕熱，她主要的工作還是往前方送水。在一次運水之後她回到戰線，發現接替她先生的戰士已經受傷，剛剛放下槍休息的威廉又上了火線。戰鬥僵持不下，美國人擔心會輸掉這次戰役，不敢讓任何一門大砲停止轟擊。

瑪麗眼看著丈夫威廉被敵方的砲火擊中而陣亡，她沒有猶豫，因她跟隨軍隊已經相當長的時間，知道砲團缺少砲手，便衝上去接替了丈夫的位置。

一位康乃迪克州的士兵在他的自傳中這樣描繪瑪麗的英勇行爲：

有一次她跨了特別大的一步去取砲彈，敵軍的一發砲彈打來，剛巧從她雙腿之間穿過，沒有傷著皮肉，只扯下她裙子的

下半部。她毫不在意，看了看……繼續作戰。¹

經過幾小時的激戰，英國砲兵頂不住了，被迫撤退，美軍獲得勝利。

雖然這次不是一次主要的軍事勝利，但蒙茅斯之役在政治上卻意義重大，它大大地鼓舞了革命力量的士氣，使美軍能在戰場上和英軍對峙、戰鬥，迫使英軍撤退。在美國獨立戰爭中，這是最長的一戰，英軍傷亡人數是美軍的二至三倍。為了表彰瑪麗海斯在戰鬥中的出色表現，喬治·華盛頓將軍授予她士官軍階。

使命感的特點

瑪麗·海斯就是美國歷史書上的「莫利水壺」(Molly Pitcher，編按：在戰場上送水之意)，她是美國獨立戰爭中許多英勇作戰者的代表。他們都有高度的使命感和明確的目的。正是使命感使他們奮不顧身去做那些有益於他們的理想、戰友和國家的事情。

不是所有人都有機會像瑪麗·海斯那樣在戰場上表現出如此英勇的行爲，但是她為她的團隊所帶出的強烈使命感是我們應該學習的。她展現了具有使命感的成員應當具備的四個特質：

1. 了解團隊的目標

身為美國人，我們尊敬那些開國奠基者。我們敬佩他們的勇氣、委身和自我犧牲的精神，佩服他們的願景和使命感。他們知道自己在為一個有潛力的國家和自由而戰，此國家未來能為人民創造良機。使命感使人具有無限的力量。W·萊門特·斯通說：「當你發現自己的使命時，你會感受到它的需求，它會使你充滿熱情，並熱切地希望立刻行動。」這種欲望和方向，對一個團隊或個人來說都是不可或缺的。

2. 遵從團隊領袖的指揮

具有使命感的成員應該服從團隊領袖的指揮。極諷刺的是，因著美軍將領李將軍的行為，差點使美軍在蒙茅斯戰役中敗北。總司令喬治·華盛頓命令只有在主力部隊發動進攻時，李將軍的部隊才能出擊擾亂英軍。但李將軍反對華盛頓的計畫，貿然進攻，又毫無理由地突然撤退。這些行動幾乎使美軍喪失戰機，幸虧華盛頓即時撤銷了李將軍的指揮權。在軍事法庭審理後，李的指揮權才完全解除。

無論什麼時候，任何成員阻礙了領導者，就可能妨礙團隊實現整體

領導力就是把願景
轉化為真實的能力。

華倫·G·本尼斯

的目標。有使命感的成員都明白領導力專家華倫·G·本尼斯所說：「領導力就是把願景轉化為真實的能力。」對於想獲勝的團隊而言，領導者必須要能發揮其領導作用。

3. 團隊先於自己

團隊合作通常需要有所犧牲。好的團隊成員會把團隊工作置於個人能獨自完成的工作之前，因為這是完成團隊任務所必須的。通常這意味著要犧牲個人目標，甚至是個人安危。就像瑪麗·海斯那樣，在火線上，甚至暫時收起丈夫陣亡的悲傷，不顧個人安危，奮勇作戰。對她而言，為了團隊，她不計代價為其效力。

4. 不計一切完成使命

顯然瑪麗·海斯為了完成團隊的任務，無論是當一個隨軍婦女，做些諸如做飯、洗衣之類的工作，還是超越這些典型的角色，上前線與戰士並肩作戰，她都很願意做。今天，有使命感的成員就應該具有瑪麗那樣的精神。如果團隊的成功需要你妥協，或需要你去嘗試新的事物，或者必須放下你手中的計畫，你就應該堅決去做。

自我省思

你和你的團隊成員心中有大局嗎？你是否一直想辦法讓

團隊明白自己的使命？還是只關注自己的工作而忽視整個團隊的大局？如果你只想達到個人或一個部門的目標，而妨礙了大團隊的目標，那你必須學著牢牢記住團隊的目標。

勇於實踐

要增強使命感，你需要：

- 觀察並了解團隊是否專注於使命上。一個沒有使命和目標的團隊很難具有使命感。老實說，一個團隊若還沒有確立目標，還不能算是真正的團隊。所以，先從釐清團隊的使命開始。你的團隊或組織有使命宣言嗎？如果沒有，應定出一個。如果有，應察驗團隊的目標是否與它的使命相符。如果在具體執行面和團隊的價值觀、使命、目標不一致，你身為團隊的一員恐怕也不會太好過。

一個團隊若還沒有確立目標，還不能算是真正的團隊。

- 找方法將使命存記在心。如果你是一個很強的工作執行者，而且慣於獨自完成工作，或者傾向只關注眼前而非大局者，你可能需要額外的幫助來提醒你記住整個團隊的使命。把使命抄下來放在易見之處，例如寫成卡片貼在浴室鏡子上，做成電腦桌面，或者壓在辦公桌的玻璃板下。總之，要把它放在顯眼處，使你常

常想到團隊的使命。

- 為團隊貢獻你最好的。一旦你確認了團隊的使命和方向，就要下定決心將自己最好的奉獻給團隊，而非個人。這可能意味著你將退居幕後一段時期，或是意味著即使你及你的成員較不那麼受到重視，你要使你的核心圈對團隊產生更大的貢獻。

汲取智慧

過去二十年來，在棒球界有一位最有價值的選手——瑞格·傑克森，目前也是美國紐約庫伯斯鎮職棒大聯盟名人堂的一員。由於在季後賽和世界大賽上傳奇的打擊演出，贏得了「十月先生」的稱號。

在《生活是如何仿效世界大賽》一書中，湯姆斯·波斯威爾記述了傑克森在巴爾的摩金鶯隊的一次盜壘。在比賽中，傑克森未經教頭威爾的同意就進行盜壘。傑克森在這方面很有自信，他除了跑得快之外，也相信他對於投補之間的合作知之甚詳，所以他可以判斷是否可以盜壘。

後來，威爾把傑克森叫到一旁，解釋為什麼不要他盜壘，因為下一位打擊者是李·梅。李·梅是個超強的打者，現在一壘無人，李·梅擊出雙殺打的機會沒了，會使對方投手故意保送李·梅，集中全力對付下一個表現較差的打擊者。為了讓傑克森和李·梅能回本壘得分，他就得另派代打

者上場。這樣一來，真正需要代打者上場的時候，會造成無人可用的窘境。

雖然傑克森對盜壘的判斷是正確的，但他卻損害了球隊的利益。爲什麼？因爲他只顧自己的成就，而沒有放眼大局。一個優秀的團隊成員不單只考慮一時的細節，應考慮到團隊的整體目標，並努力使它完成。

12

作好準備

準備如何，攸關成敗

輝煌的成績來自於周全的準備。

——羅傑·施陶巴赫

預防勝於治療。

——約翰·麥斯威爾

盡責的英雄

埃爾文·約克被稱爲第一次世界大戰最偉大的戰士。由於他在阿戈納戰役中的英勇行爲，這個田納西州農村沒受過教育的山野小子得到了許多榮譽：傑出人物十字勳章、法國十字勳章和榮譽勳章、義大利戰爭十字勳章、門提內哥羅戰爭獎章和美國榮譽勳章。在頒獎儀式上，法國司令馬歇爾·費迪南·富奇對約克說：「你所做的大事，是所有歐洲的部隊沒有一個士兵能做到的。」¹

第一次世界大戰以前，沒有人想到約克會成爲英雄——甚至連約克自己也沒想到！他在田納西州的山區長大，家中有十一個孩子，他排行第三。子承父業，即使技術還不純熟，他也學著種田。他還能做些鐵匠活，但他最喜歡的是狩獵。如同他父親和許多住在那山谷中的男人一樣，他是個神槍手。

廿四歲時，父親去世了，約克成了家裏的支柱。然而一兩年後，他開始沉湎於酗酒、賭博，甚至打架，很快就成爲一個出了名的「混混」。²但在1915年新年當日，廿七歲的他決心浪子回頭，他向母親保證不再混日子。那年冬天在奮興特會上，約克將自己的生命奉獻給耶穌。

隨後兩年裏，埃爾文·約克成了新造的人，完全停止喝酒、抽煙、罵人、打架，並努力工作養活家人。他研讀聖經並資助鎮上建造一間教堂，他是那間教會的第二位長老及崇拜領會者。他也接受教會的反戰立場。所以1917年他收到徵兵通知時，感到進退兩難。他熱愛自己的國家，他的祖先從殖民地時期就一直爲這個國家而戰，但是他也愛上帝，而且一心遵循上帝的教導。約克寫道：

我的宗教信仰和生活經歷……告訴我不要參戰，但對祖先的記憶……告訴我必須拿起槍去戰鬥……更糟的是，上帝的教導和國家的期望相互衝突、彼此混淆……我既想成爲一個好基

督徒，但又想當一個好國民。³

最初，約克被歸類爲積極的反戰者。雖然他還沒決定是否參戰，但他還是到喬治亞戈登軍營接受基礎的軍事訓練，並且表現優異。約克是個天生的領導者，他早年的生活培養他成爲一名戰士。他身體健壯，遵守紀律，兩百碼內的槍法相當準確。

他惟一沒有作好的是心理準備——他無法確定自己是否應當殺人。所以他努力地克服這個問題，常常找牧師諮商，與他的指揮官與隊長討論這兩難的情形。從11月14日應徵入伍到次年4月30日派去海外作戰之前，他一直在反覆思考。最後他有了結論。聖經上有「使人和睦的人有福了」這句話，他決定：「如果一個人可以透過作戰來爭取和平，他就是和平使者了。」⁴這樣，他的準備就完成了——不僅在身體上、心理上，在靈性上都作好了準備。

約克目睹了1917年6月在法國開始的戰爭，但直到1918年10月8日他才參與使他成爲英雄的阿戈納戰役。在戰役中，德軍機槍火力猛烈，一些戰友被掃倒在地，上級派約克等十七人越過敵陣製造紛亂。很快地，他們與大約二十多個正在埋頭吃飯的德軍遭遇，德國兵的武器放在地上，美軍輕而易舉地就俘虜了他們。一位德國軍官發覺了，命令前線的機關槍將槍口轉向他們射擊。轉眼間，包括所有士官在內的

美軍或死或傷，只有八個人倖免於難。下士約克成了臨時指揮官。

二十多年來，在家鄉田納西州波摩鎮，約克一直參加每週舉行的射擊比賽或狩獵，練就了一手好槍法，正好用來反擊那些機槍手。當德軍站起來向美軍開火時，約克把他們一個接著一個擊倒。在一連串射擊後，約克向德國兵喊話，要求他們投降，但被拒絕。所以約克一槍一個，共射殺十七名德國兵，解除了機關槍的威脅。

當約克的長槍彈藥用盡後，德國士兵趁機挺著刺刀衝過來。約克拔出手槍，一連八槍打倒了八個人。當約克和同伴押著戰俘返回時，沿途又捕獲了很多散亂的德國士兵和軍官。在他們返回聯軍防區時，他們八個美軍共帶回了一百卅二個德國俘虜。約克的準備工作、戰鬥中清醒的頭腦幫助他挽救了團隊，並為盟軍贏得了一次重要的勝利。

約克回國後，參加了紐約舉辦的一個盛大遊行，聲譽和商機蜂擁而至。但約克的願望就是想幫助家鄉鎮上沒有受過教育的孩子。約克寫道：「我覺得我在戰爭中所經歷的磨難和艱辛，是為我在山區的工作所作的準備。我不得不去殺人，而這殘酷的經歷使我了解到生命的價值。所有曾經歷的試煉也強健了我的性格。」⁵ 1926年他幫助成立了約克農學院，這個學院直到今天仍在教授學生。

怎樣作好準備

西班牙小說家米格爾·德賽·凡提斯說：「準備好了意味著成功了一半。」對埃爾文·約克是如此，對你也一樣。如果你想預備好自己以幫助團隊面對挑戰，那就想想下面這些：

準備好了意味著成功了一半。

米格爾·德賽·凡提斯

1. 評估

首先要弄明白你在為什麼準備。約克知道自己要參戰，於是評估了自己的準備情況。同樣的，你需要明白團隊的目標是什麼，需要知道當中會發生什麼狀況，需要了解你要付出什麼代價才能達到目的。如果做不到這些，你就無法作好準備。

2. 調整

我喜歡打高爾夫球，它教我的寶貴一課是：儘管知道下一步要去什麼地方，但如果不能正確地調整路線，你就永遠也到不了目的地。個人的準備也像打高爾夫一樣，有效的調整才能使成功成為可能；無效的調整將使成功化為泡影——無論你如何預備。你不能只埋頭努力工作，還必須正確地調整自己。

3. 態度

懶人很少準備，勤奮的人則相反。但在面對挑戰時，有時候會忽略導致失敗的一點：態度。爲了獲得成功，除了需要作好心理準備外，生理的準備也是必須的，而且你還要對自己、對夥伴及你的景況有積極的態度。如果你相信自己和夥伴，那你就爲自己走向成功作好了準備。

4. 行動

最終你必須要採取行動。作準備意味著時刻一到就可邁出第一步。記住：準備是勇氣的最大盟友，是懼怕的最大敵人。

準備是勇氣的最大盟友，是懼怕的最大敵人。

自我省思

你常搖擺不定嗎？你是不是經常臨時起意，直到做事的前一刻才想到準備？扎扎實實的準備是你日常生活的一部分嗎？如果你總是讓你的夥伴失望，你恐怕就不適宜於現在的位置，或沒有花足夠的時間和精力去作準備以迎接挑戰。

勇於實踐

如何作好準備：

• 考慮工作過程。亨利·福特說：「在做任何事之前，作好準備是成功的祕訣。」作準備時，要先預想才能準備，才知道你將會需要什麼。爲你自己建立一套系統和清單，幫助你事前先將過程想清楚，將工作分成幾個步驟，然後決定要完成每個步驟需要準備什麼。

• 多作些研究。每個領域的人都是透過研究使自己進步。要更熟悉研究的工具，並精於使用它們。

• 從錯誤中學習。最好的準備工具就是自身的經驗。反省自己在完成工作或接受挑戰時所犯下的錯誤，記下來，研究研究，想想下次遇到相同情況時，你要如何改善。

在做任何事之前，作好準備是成功的祕訣。

亨利·福特

汲取智慧

1946年，年輕的盲人藝人瑞·查理斯聽說Lucky Millinder樂隊要來鎮上演出。該樂隊同意給他一個試唱的機會，這使他興奮異常，如果能得到Millinder的認可，他就成功了。

機不可失。試唱時，查理斯邊彈琴邊歌唱。因爲眼盲，查理斯演奏完畢，無法看見Millinder的反應，只有耐心地

等待。最後他聽到樂團領隊說：「不夠好，孩子。」查理斯回到家，失望地哭了。

「這是我經歷中最好的一件事。」查理斯後來回憶道：「在我克服自憐的心態後，就決心開始重新練習，所以以後就不會再有人對我說同樣的話。」確實沒人再說過這樣的

這次你可以說是失誤，下次再犯就是你沒有作好準備了。

話。正如俗話所說：「這次你可以說是失誤，下次再犯就是你沒有作好準備了。」

查理斯的準備使他在往後的半個多世紀中獲益匪淺，他可以和世界上最傑

出的音樂家同台演出。作準備不見得保證成功，但的確能幫助你就定位。

13

善於連結

人脈通暢，如魚得水

人際關係幫助我們了解自己，知道自己將會成為什麼樣的人。重要的人際關係有助於成功。

——當勞·歐·克利夫頓、寶拉·納爾遜

任何喜愛自己意見更勝於夥伴的人，儘管會不斷改進自己的意見，但卻使團隊受到阻礙。

——約翰·麥斯威爾

不管在哪，始終保持聯繫

麥克·迪弗是一個有政治抱負的年輕人。早在1960年代初期，他就在尋找值得自己信任並願追隨的領導者。他找到了演員出身的政治家隆納·雷根。1966年，雷根當選為加州州長，並從1967年至1975年連任兩屆。在此期間，迪弗是州長的副幕僚長。當雷根當選為第四十屆美國總統時，他又任

總統辦公室副幕僚長。

迪弗在許多方面都很敬重這位共事三十年之久的人。雷根有很多傑出的特質：他的說服力、對國家的熱愛、了解自我、溝通的技巧和誠實的品德。迪弗說：「迄今，我可以說他從未不誠實過。」¹ 雷根令人印象最深刻的特點就是他善於與人互動連結。

迪弗說：「雷根是我遇過最容易害羞的人。」² 然而雷根總統卻能和所有的人連結，無論是州長、藍領工人，還是新聞界人士。當被問到雷根為什麼能和新聞界建立這樣好的關係時，迪弗回答說：「基本上，雷根很喜歡人，無論是新聞界人士或是一般人士。儘管許多新聞界人士不同意雷根的政策，但他們確實喜歡他這個人。」³

雷根的能力部分來自與生俱來的魅力，而他那流利的口才，是在好萊塢培養起來的。甚至更大的才幹——與人連結的能力，是他在擔任通用電子公司發言人的十年中，周遊全國磨練出來的。

據說，雷根能讓任何人都覺得自己是他最好的朋友，即使是素未謀面的人。更重要的是，他與身邊最親近的人保持連結，非常關心他們。「幕僚長、園丁、秘書都一視同仁，持續關注。」迪弗回憶說：「對他而言，他們都很重要。」⁴

迪弗講述了他和雷根總統之間發生的一個小故事。1975

年，雷根在舊金山市對一群有保育觀念的狩獵者演講，該團體贈送他一個小銅獅作為禮物。迪弗很喜歡這個銅獅，在當時還是加州州長的雷根面前稱讚這個小銅獅非常漂亮。

十年後，迪弗向總統遞交了辭職信，準備結束他的工作。雷根要迪弗第二天早晨到他總統辦公室去一趟。第二天當這位副幕僚長進入總統辦公室時，總統站在辦公桌前向他致意。

「麥克，」他說：「整晚我都在想送你什麼，以紀念我們一起工作的美好時光。」然後，雷根轉身從桌上拿起個東西。「我記得你很喜歡這個東西。」總統說著說著眼睛就濕潤了。他把那個銅獅子遞給迪弗，迪弗極為感動，他簡直無法相信這麼多年來雷根還一直記得這事。自此之後，那尊銅獅成為了迪弗家的榮譽之獅。

怎樣連結隊友

團隊需要成員之間相互連結。人們之所以喜歡和雷根在一起，就是因為他愛他們，並和他們保持連結。他明白關係就像膠水一樣，能把整個團隊黏在一起——關係愈牢固，團隊的凝聚力就愈強。

怎樣才能知道你是否和夥伴們建立了穩固的關係呢？看看下列五種團隊的關係：

關係就像膠水一樣，能把整個團隊黏在一起。

1. 尊重

所謂關係，必須從尊重他人看重他人開始。人類關係作

如果你心裏認為某人是個無足輕重的人，那麼你就不可能使他感受到尊重。

萊斯·吉布林

家萊斯·吉布林說：「如果你心裏認為某人是個無足輕重的人，那麼你就不可能使他感受到尊重。」

有趣的是，尊重是別人尚未做出令人尊重之事之前，你就先

對人表示尊重，只因為他是人。當然你同時也應當期待別人這樣尊重你。尤其是你處於困境時，更是你最快贏得尊重的時機。

2. 分享經驗

相互尊重是建立良好關係的基礎，但還不夠。你無法和你不認識的人有關係。團隊成員之間需要常常分享彼此的經驗，這並不容易。例如，在2001年，超級杯冠軍巴爾的摩烏鴉隊的教練布賴恩·比利克被問到烏鴉隊能否衛冕成功時，他說這恐怕很難。為什麼？因為每年球隊有25%到30%的更動。新隊員沒有與球隊共享的經驗，而這些經驗是團隊勝利的必需。

3. 信任

當你尊重他人並花時間和他們一起分享經驗時，你就是在培養信任。我在《領導力21法則》一書中談到根基法則時指出，信任乃是領導的根基，同時也是所有良好關係的基本要件。蘇格蘭詩人喬治·麥克多納德說：「被信任比被愛更受恭維。」沒有信任，你就不能維持任何關係。

被信任比被愛更受恭維。

喬治·麥克多納德

4. 相互作用

單向的人際關係是不會持久的。如果一方總是給予者，另一方總是受惠者，這種關係不會長久。團隊的關係也是一樣。要建立及增進彼此的關係就必須有施也有受，這樣每個人都能受惠。

5. 彼此享受

當關係日益密切堅固時，人們就能夠開始享受彼此，甚至能使枯燥的工作變成正向的。例如，我通常不喜歡跑腿或排隊，但當我妻子瑪格麗特外出處理待辦事項，我也會跟著去，只因為我想多和她在一起。她是我最重要的夥伴，在這個世界上我最想花時間和她在一起。她完成她的工作，我也

可以陪她，我們兩個都受惠。

自我省思

想一想你如何與人互動的？你花很多時間精力和夥伴建立牢固的關係嗎？還是你是如此看重結果，以至於爲了達到團隊的目標而忽視夥伴的存在？如果你是後者的話，那就想想喬治·金茨爾和愛德華·戴爾在《攀登經營管理之梯》一書中所說的：「很少有什麼比你花時間和找麻煩去了解他人能爲你帶來更大的收穫了。幾乎沒有什麼比作爲經營管理者和人類更能提昇你的境界了。沒有什麼比了解他人會爲你帶來更大的滿足感或快樂。」善於與人連結不僅爲個人也會爲團隊帶來成功。

勇於實踐

要與隊友有更好的連結，你需要：

- 關注他人而非自己。與他人建立良好關係的第一步也是最重要的一步，就是關注他人。把注意力放在夥伴身上，想想怎樣才能增加他們的價值，在不讓自己受惠的情況下能給他們什麼？不要忘記團隊不是只有你個人。
- 問些適當的問題。如果你還不能確定夥伴的願望和目

標，那就問問他們吧。什麼能讓他們高興？什麼讓他們悲傷？他們夢想著什麼？問些適當的問題，傾聽他們的心聲，以真正認識他們。

- 分享共同的經驗。如果你和夥伴沒有分享共同的經驗，你們就永遠不會發展出共同點。一起工作的時光是最基本的，在工作之餘也要找時間建立彼此的關係。做些社交活動，花時間和彼此的家人相處，想辦法分享你的生活。

如果你和隊友沒有分享共同的經驗，你們就永遠不會發展出共同點。

- 讓別人感到他與眾不同。雷根的長處之一就是，使團隊的每個人都感到自己與眾不同。你也可以這麼做，只要你和人相處時，注意力全部集中在他們身上，使他們感到自己與眾不同、受到重視；在他們的同僚和家人面前真誠地稱讚他們、肯定他們。由於你的真誠關心，他們就會願意與你連結。

汲取智慧

普魯士國王費爾德瑞克·威廉一世因脾氣暴躁聞名。他把生命和熱情都花在軍隊上了，很少關心其他事情，包括他的家庭。他經常無情地對待兒子——後來的費爾德瑞克二世。

老費爾德瑞克經常獨自一人在柏林大街上閒逛，百姓都紛紛躲避他。據說，一次他逛街時，一位市民看他過來，就躲進門邊。

「你，」國王大聲喊道：「你去哪？」

「進房子，陛下。」這個人忐忑不安地回答。

「那是你的房子嗎？」國王繼續問。

「不是，陛下。」

「那你為什麼要進去？」

「這，陛下，」這人害怕被國王當作是小偷，就承認說：「是爲了躲避你。」

「爲什麼？」國王問。

「因爲我怕你，陛下。」

費爾德瑞克怒氣沖沖地舉起拐杖，喊道：「你不應該怕我！你這個笨蛋！你應該愛戴我！」

團隊成員不會跟不能相處的人來往的。

14

自我成長

改善自己，改善團隊

完美是你奮鬥的目標，但完美卻不可能實現。然而為求完美而努力不懈並非不可能，在可能的狀況之下盡自己最大的努力就算是了。

——約翰·伍登

學習，要活到老學到老；活著，要像似沒有明天一樣。

——佚名

從樹木到電話

如果你有手機，那麼就暫時放下本書拿起手機。當我在寫本書時，我也放下筆拿起手機。現在我們看看手機上製造商的名字。如果你的手機像我的手機，以及跟世界上三分之一的人手機是同一個廠牌的話，那麼它就是諾基亞。

諾基亞是世界最大的手機製造商。你可能從來沒有想過

這家公司是如何起家的，它是一個世紀前由弗雷德里克·伊德斯特倫創立的。在1860年代中期，芬蘭的木業剛剛興起，伊德斯特倫就在伊瑪寇斯基（Emakoski）河上建了一個小型紙漿廠，開始造紙（我猜你可能會說這個公司一直和通訊產業有關）。

頭幾年，公司的處境很艱難，特別是在芬蘭。但自1867年，伊德斯特倫憑著碎木紙漿在巴黎世界博覽會上贏得銅牌，諾基亞的銷售量才猛增，鞏固了國內市場，還擴大了在丹麥、俄羅斯、德國、英國和法國的銷售量。很快公司就增加了兩台造紙機。

到了1890年代末，諾基亞開始尋求新的發展，公司在第一座工廠附近建了水力發電廠。水力發電廠吸引了芬蘭橡膠廠成為他的用戶。幾年以後，橡膠公司移至諾基亞水力發電廠附近。最終，兩家公司建立了夥伴關係。

第一次世界大戰期間及之後，公司的經營狀況都不錯。到了1922年，公司買進了芬蘭有線通訊廠的股份，成為控股股東，經營狀況更好。之後四十年裏，除了繼續銷售造紙廠和橡膠廠的現有產品之外，公司銷售額的增長主要來自自有線通訊廠的產品——電纜、電話線和電話設備等。1960年代，公司產品主要分為四個部分：造林、橡膠、纜線和電子產品。

在接下來的二十年裏，諾基亞度過了一段困難時期。這

個有百年歷史的公司臃腫龐大、連連虧損，公司管理層明白公司需要改善。

諾基亞是用一個似乎完全沒有把握的途徑來解決這個問題的。1990年，為扭轉利潤下滑之勢，一個在諾基亞只有五年資歷的年輕執行長接管了不賺錢的手機部門，扭轉了頹勢，這人就是擁有金融銀行管理背景的約拿·奧利拉。由於工作很有成效，1992年他被任命為諾基亞總裁和執行長。

奧利拉面臨的另一項挑戰是公司的其他部門也需要改變。約拿·奧利拉的應對策略有二：第一，全力發展最有潛力的領域，即通訊技術。這意味著公司將放棄其他業務，其中包括公司的初始部門——橡膠和造紙。第二，以人代替樹木，這意味著公司認識到它的優勢不是自然資源，而是人力資源。對於高科技公司，這一點尤為重要。「今天高科技公司的主要挑戰就是如何自我更新。」奧利拉說：「科技的週期很短，我們必須依靠我們的人力資源優勢，使之為公司效力。」¹

奧利拉很清楚自我更新的意義。他已獲得了三個碩士學位——政治學、經濟學、機械工程。他自我成長的個人目標也是整個企業的目標。諾基亞有四個宗旨：顧客滿意、尊重他人、不斷學習、成就志業。

「不斷學習使每個諾基亞人都有機會發展自我，找到提昇自我能力的方式。」奧利拉說：「對個人是這樣，對公司

整體也是這樣。」² 要提昇團隊整體（即使像諾基亞這樣有六萬多員工的一個大團隊）意味著團隊內的個人能力也必須提昇。

這項政策立刻執行。奧利拉把一個虧本的龐大公司轉變成一個擁有二十億美元資產的全球通訊企業，並且使諾基亞繼續在它的領域裏領導潮流。1992年以來，公司已經率先釋出十五種重大的革新設計。如果你的手機的外殼有特殊的顏色和標識，或可以設定有趣的電話鈴聲，或者具有簡訊功能，那你得感謝諾基亞。正是這個公司把這些想法帶入市場，並且仍在開發新的領域。爲什麼？因爲諾基亞的團隊成員在不斷地自我成長提昇，只要他們不斷提升，諾基亞也會愈做愈好。

「我認爲我們比其他任何公司更能應付新情況。」奧利拉斷言：「諾基亞是一個能讓你證明自我的企業，如果你要發展自我、使自己成長，諾基亞會給你舞臺。」³

怎樣自我改進

我們生活在一個「目的症候群」的社會裏。有太多人只希望達到目的地，然後就是退休。我的朋友凱文·邁爾說：「每個人都在找一勞永逸的方案，但他們真正需要的是量身打造的方案。」當壓力緩解時，尋找一勞永逸的人就不會實事求是；而尋找量身打造的人則不管環境如何都會做他們應做

的。這就是諾基亞人在做的事。他們力求專業上的「體適能」，結果就是自我成長。

不斷提昇自己的人，在生命中以下列三個過程爲一個循環往前進：

1. 準備

拿破崙·希爾說：「不是你將要做的事，而是你現在所做的事才算數。」自我成長的團隊成員會思考今天如何提昇自己，不會等到將來。早晨醒來，他們會問自己：「我今天有什麼學習機會？」然後他們會盡力抓住這些機會。一天結束時，他們又問自己：「什麼是我今天學了明天還要學更多的？」這使他們站在不斷成長的基礎上繼續成長。當每個人每天都抱著學些東西的心態，他們就是在作更好的準備以應付任何的挑戰。

不是你將要做的事，而是你現在所做的事才算數。

拿破崙·希爾

2. 思考

最近我偶然讀到一句話：「如果你研究一下那些影響世界的偉人，你會發現幾乎每個偉人的一生中，他們都花了相當多的時間思索、沉思和傾聽。」⁴ 一段時間的獨處對自我成長是必要的。你可以從自己的失敗和成功中領悟到一些有

益的東西；使你有時間和空間讓你個人或團隊的願景更清晰；使你可以計畫將來如何改善。如果你想要愈來愈好，那麼找一段時間放下工作，讓自己沉靜一下吧。

3. 運用

當你停下來等待你自己想要成為怎樣的人，你已經開始成為你想要成為的人了。

布魯斯·斯普林廷

聽聽音樂家布魯斯·斯普林廷的洞見：「當你停下來等待你自己想要成為怎樣的人時，你已經開始成為你想要成為的人了。」換句話說，你需要運用你所學到的。當然有時滿困難的，因為這需要改變。多數人只在下述三種情況之一發生時才會改變：他們受夠了，不得不改變；他們學多了，所以想改變；實力壯大了，有能力改變。你的目標則是不斷學習，所以每天都可以有進步。

自我省思

沒有比超越某人再好不過的了；進步就是超越先前的自我。這正是你所努力的嗎？你是不是努力比去年的你，比上個月的你，比上個星期的你更好？你是不是每天都設法學習一些事物？還是你希望只要達到某種程度，就不需要再進步了（也許你認為你已經達到了）？你不能坐等環境或他人來

使你成長，你必須為自己負起責任。喬治·諾克斯說得對：「學如逆水行舟，不進則退。」（When you cease to be better, you cease to be good.）

勇於實踐

要自我改進需要做到：

- 高度受教。驕傲是自我成長的頭號敵人。在一個月內，無論什麼時候，只要有可能，就當作自己是學習者。在開會時，當人詢問意見要多聽少說。接受新的訓練，即使你並不認為那麼需要。不懂隨時就問。採取學習者的態度，不要以專家自居。
- 制定進度。以兩個層面決定你要如何學習。首先選出一個你想要改進的領域，計畫未來六個月你該讀什麼書、該參加什麼研習會，以及拜訪什麼專家；接著，不管在哪裏，試著規劃每天進修的時間。這樣才不會在未進步的情形下白白度過一天。
- 將自我成長置於升職加薪之前。古以色列國王所羅門說：「你們當受我的教訓，不受白銀；寧得知識，勝過黃金。因為智慧比珍珠更美；一切可喜愛的都不足與比較。」⁵ 選擇下一個職業時，要看它是否能使你

驕傲是自我成長的頭號敵人。

個人成長，而非能否增加你的收入。

汲取智慧

在《領導團隊十七法則》一書中，我談到飛行先驅查理斯·林白獨自飛行穿越大西洋，其實是團隊努力的結果，因他得到了聖路易斯九位商人的支持和萊安飛機製造公司的幫助，當然也離不開他個人的努力。在超過卅三個小時裏，他獨自飛行了三千六百英哩，真是不可思議。

這可不是一個人可以隨便做到的，必須付出相當的努力。林白是如何做到的呢？他的朋友法蘭克·撒母耳講了一個故事，揭示了其中的過程。1920年代，林白經常進出聖路易斯運送空郵。有時他會飛到聖地牙哥去看「聖路易精神號」飛機的製造進度。撒母耳有時和他一起去，兩人在一家小旅館過夜。一天半夜，撒母耳醒來，看到林白坐在窗前望星星。白天他們已經忙了一整天了。撒母耳問：「這個時候你坐在那兒做什麼？」

「只是練習。」林白回答。

「練習什麼？」撒母耳問。

「整夜不睡。」

原本可以好好休息一下，林白卻沒有這樣做，而是努力磨練自己，這種投資當然得到了回報。對你而言，也是如此。

15

無私忘我

團隊當先，無私無我

金錢不是衡量生活價值的惟一標準。如果我耕種別人收獲，我不會抱怨。只有當人耕種卻無人收穫時，才會感到遺憾。

——查理斯·古德伊爾

當你不再給予這世界的時候，也就是燈滅的時候了。

——喬治·伯恩斯

橋後面的偉人

在生死關頭時，大部分的人會考慮的是自己而不是他人。但菲力浦·圖西卻不是這樣。作為第二次世界大戰期間的一名英國軍官，他有很多機會保全自己的性命，但他卻總是為他的團隊著想。

1927年，廿三歲的圖西不想只在銀行和貿易工作上有所

發展，他想要做得更多，於是加入了英國地方自衛隊，一種後備部隊。他興趣廣泛，喜歡打橄欖球，是一位優秀的運動員。看到許多朋友加入軍隊，圖西也決定加入。他被任命為砲兵中尉，是一名優秀的砲兵中隊指揮官，很快晉升為少校。

1939年，歐洲戰事爆發，他和他的部隊參加作戰。在法國短暫的戰事後，就從敦克爾克撤離，並乘船到了太平洋戰區。在那裏，他參加了阻擊日軍入侵馬來半島和新加坡的戰役，但戰役失敗了。當時，圖西已經是上校，率領著第十八師第一百卅五團。雖然他們在戰鬥中處於優勢地位，卻接到命令一再後撤，一直退到新加坡。

在那裏，圖西多次表現出他無私的特質。當時，英國了解到投降已不可避免，上級命令圖西乘船離開隊伍，調往其他戰場，以發揮他砲兵軍官的才能。他拒絕了。後來他回憶道：

「我不能相信自己的耳朵。但作為一名地方自衛隊員（而不是一名軍官）我拒絕了，我受到猛烈的批評，要求我執行命令。我回答說，就自衛隊員而言，這些命令值得商榷。我指出，作為一名砲兵，讀過砲兵訓練手冊第二卷，書中明確規定，在任何撤退行動中，最後一個離開的是指揮官。¹

他知道置士兵們於不顧，會大傷士氣，他留了下來與他們在一起。1942年2月，駐守新加坡的盟軍向日軍投降，圖西和他的士兵成了戰俘。

圖西被關在泰國桂河邊一座戰俘營。作為盟軍的一名高級軍官，他負責管理盟軍戰俘。日本人交給他的任務是在河上先築木橋再築鋼筋水泥橋（小說和電影《桂河大橋》就是根據這個事件改編的。但圖西一點也不像電影裏的尼克遜上校）。

剛接到日本人的命令時，圖西想拒絕，因為1907年日本也認同《海牙公約》，明文禁止強迫戰俘做工以利戰事。但是，圖西明白拒絕修橋會帶來懲罰，正如他描繪的那樣：「頃刻間，肉體就會遭受殘酷的折磨。」² 傳記作家彼得·N·大衛斯說：「圖西實際上很快就明白了，在這件事情上他沒有選擇的餘地，他面臨的問題不是戰俘做不做工，而是多少人會在這期間死去。」³

圖西決定與日本人合作。他每天都冒險為他的士兵們爭取合理的工時、減少工作量，爭取每週休假一天。他的努力遭到日本人報復，正如他後來所說：「如果你承擔像我那樣的責任，你也會遭受同樣的苦難。」⁴ 他時常挨打，在烈日下被罰站，曝曬十二個小時。然而，他的不屈不撓換來了盟軍戰俘生活條件的改善。最令人感到欣慰的是，修橋的十個月中僅有九個戰俘死亡。

後來，圖西負責戰俘營醫院的事務，大家都知道他會盡可能去幫助士兵，甚至深更半夜親自去接新到的戰俘。他還和黑市打交道，以便弄到藥品、食物和其他用品，即使一旦被逮著就準備受死。他們還有一個私藏的收音機，如被日本守衛發現，他必定要承擔責任。當戰爭結束時，圖西首先關切的，就是找到他軍團的人。他旅行三百英哩，設法與他們團聚，並確保他們的安全。

圖西返回英國後，僅僅休息了三個星期，又做起戰前在巴林商貿銀行的工作。他從來不為自己在戰爭中的行為爭取榮譽，也不抱怨電影《桂河大橋》的攝製，雖然他顯然討厭它。他晚年所做惟一與戰爭有關的事，是為遠東戰犯聯盟工作，幫助其他曾被關押的盟軍戰俘。這就是始終把團隊放在個人前頭的另一個表現。

怎樣培養無私忘我的精神

詩人W·H·奧登說：「我們在世界上是為別人服務。別人在世界上是為什麼，那我就知道了。」不把團隊成員放在自己前面的團隊，是不可能成功的。無私並不容易，但卻是必要的。

作為團隊的成員，你怎樣才能培養無私忘我的態度呢？開始做下列幾點：

1. 寬宏大方

阿西西的聖法蘭西斯說：「索取使人疏遠；奉獻促進團結。」無私忘我的核心是寬宏大方。它不只有助於團隊的團結，也有助於團隊的發展。如果團隊成員願意大公無私地為團隊工作，那麼團隊就開始向成功邁進了。

索取使人疏遠；奉獻
促進團結。

阿西西的聖法蘭西斯

2. 避免內訌

在團隊裏最自私自利的一種形式便是搞權謀。這通常意味著人們只盤算自己的利益，而置團隊利益於不顧。但好的團隊成員關心他人的利益甚於關心自己的利益。這種無私的精神不僅有利於隊員，也有利於施與者。傑出科學家愛因斯坦說：「當一個人能為自我以外的世界而活，他才開始真正活了。」

3. 表現誠意

如果你向團隊其他成員展示誠意，他們也會以真誠回報。圖西上校就是這樣。他始終和他的士兵在一起，所以士兵努力工作，為他效力，即使在最艱難的時

真誠培育了團結，
團結導致成功。

刻，也要完成任務。真誠培育了團結，團結導致成功。

4. 相互依靠比獨立更有價值

在美國，人們重視獨立，因為獨立總是與創新、努力工作、支持正義相伴。但過分的獨立就是自私，特別當它傷害或妨害他人時。古羅馬哲學家塞尼加說：「一個人只考慮自己，只為自己的利益著想，是不可能生活快樂的。如果你想為自己活，就必須為別人而活。」

自我省思

如果打算為團隊的成功做出貢獻，你就必須視團隊其他成員為優先。^①如果需要你作後盾的時候你會怎麼做呢？^②如果其他人因工作有成效而得到表揚，你是不是會感到不舒服呢？^③如果你在團隊的起跑線就受到擠壓，你會咆哮發洩出來嗎？這些都可以判斷一個團隊成員是否無私。

勇於實踐

要使自己更加無私，你需要：

- 凸顯別人而不是你自己。如果你慣於談論自己的成就，喜歡吹捧自己，那麼下決心在兩個星期內不提自己，只讚揚他人。特別要當著他們的上司、家屬和好

朋友的面，肯定他們的行為和品德。

• 扮演次要的角色。大多數人都有佔最有利的位置及自我防衛的傾向。今天，訓練自己扮演一個次要角色，為他人服務，讓他人先行。連續一個星期，看看它怎樣影響你的態度。

• 暗中給予。作家約翰·本楊說：「要是你一天中沒做點不圖回報的事，今日你就不算成功。」你暗中給予夥伴而不讓他們知道，他們就無法回報你。試一試，一旦習慣了，你就不會停下來。

要是你一天中沒做點不圖回報的事，今日你就不算成功。

約翰·本楊

汲取智慧

在亞特蘭大，每當進入秋季，當地的球迷就要為喬治亞科技學院的足球隊興奮。這支球隊現今很棒，但在青少年時期，它絕對像個發電廠一樣。回到1916年，科技隊和坎伯蘭大學法學院校隊比賽，科技隊一直壓制著對方。

比賽要結束時，坎伯蘭隊的四分衛愛德華漏接了一記後傳球。當時高大強壯的科技隊隊員正湧入後場時，愛德華對後衛隊員高叫著：「撿球！撿球！」

後衛已經疲於應付對手的擠壓了，沒好氣地回答：「你自己撿吧——你漏接的。」不用說，科技隊贏了。比數是二二比〇。

16

注重方法

下定決心，尋求解答

應當傾聽專家的意見，他們會告訴你什麼不能做及其原因。然後再行動不遲。

——羅伯特·海因萊恩

不要尋找錯誤；要尋找補救的方法。

——亨利·福特

悲劇的發生

生命中沒有什麼比失去孩子更令人悲傷和心碎的了。電視節目「美國最想要的」的主持人約翰·華許對此深有感受。1981年，他和妻子麗芙失去了他們六歲的兒子亞當。那孩子是在佛羅里達州的一個百貨商場外被綁架，然後遭到殺害。聞此惡耗，夫婦倆精神都崩潰了。

面對這樣的悲劇，人們的反應各不相同。一些父母開始

處處防範，不再相信任何人；一些父母陷入憂鬱裏；更多則怒火中燒，尋求報復。起初，華許一家也怒不可遏，要求將罪犯繩之以法；他們也想告那個使亞當遭綁架的商店，因為亞當剛失蹤時，店家沒有派人協助尋找，之後他們更發現亞當失蹤前是被一名保全人員從商店中趕出去的。他們真是氣憤到了極點。

但不久他們撤消了告訴，約翰·華許想通了，不再專注於往事，而是著眼未來，決心為全國日益猖獗的兒童綁架案做些事。他建立了一個全國性的電腦系統，幫助搜尋失蹤兒童；他到處遊說、呼籲保護弱小的受害者，要求制訂法律和保護措施。1984年，華許等人成立了「失蹤和受虐兒童國家保護中心」(NCMEC)。這是一個防止迫害兒童、防止犯罪、提供失蹤兒童資訊的全國性組織。

NCMEC推行的最重要的保護兒童安全措施之一是「亞當密碼」。全國有超過一萬三千家商店開始使用這個方法。當家長通報有孩童走失時，商店立即播送找尋孩子的緊急通告，把孩子的長相告訴商店指定人員，由專人負責尋找孩子並嚴密監視商店出口，如果十分鐘內還沒找到孩子，店員就會通知警方。¹

幾年來，NCMEC已發展成有一百廿五名工作人員的組織，在七萬三千件涉及孩子的案件中發揮了作用，幫助父母們找回四萬八千多名失蹤兒童。由於NCMEC的工作，使失蹤

兒童的尋獲率從1980年代的60%提高到今天的91%。²

我認為，如果當初約翰失去兒子後就遠離人群，人們並不會指責他；但是因為他把注意力集中在解決問題上，不僅走出了艱難，更組織了成千上萬的人共同來幫助兒童，實在可貴。

怎樣做個有心人

多數人都能發現問題，這不需要什麼特別的才能或天賦。正如阿爾弗雷德·A·蒙塔伯特所說：「多數人都看到了路上的障礙物，而看到目標的卻只有少數人。後者的成功被載入青史，前者卻如灰飛煙滅。」

有人能從尋求解決之道方面來想，而非只視問題為轉機；若團隊都是這樣的人，才能達成任務。

你的個性、成長背景、學經歷自然都會影響你如何解決問題。然而，任何人都有可能成為問題的解決者。思考以下幾項真理。

1. 問題的關鍵在於觀念

不管別人怎麼說，你的問題都不會成為你的問題。如果你相信那件事有問題，那它對你來說就是個問題；如果你認為那件事只不過是暫時受到挫折，或是遇到臨時障礙，或正在解決之中，那你就不会視其為問題（因為你的問題還沒產

生)。

障礙、挫折、失敗僅是生活的一部分，你無法避開它們，但這並不意味著它們就要成為問題。你最好調整心態，以解決問題的態度面對它們。它只是態度的問題而已。

2. 所有的問題都是能解決的

一些發明家通常是解決問題的能手。查理斯·凱特靈說：「當我在通用汽車擔任研究主管，想要解決問題時，我就在會議室門外放一張桌子，桌上的牌子寫著：「請將計算尺放在這兒。」如果我沒有這麼做，有人就會拿出計算尺，然後站起來說：「老闆，不能這樣做。」凱特靈的方法使他的事業平順。他擁有一百四十多項專利，成立了Delco公司，成為全國發明人名人堂的一員。他相信所有的問題都能解決，而且還幫助他人樹立這樣的信念。如果你想成為解決問題的人，你自己也必須有這種信念。

3. 問題讓我們停止或是擴張我們

奧裏森·斯韋特·馬登是《成功》雜誌的創建者。他認為

障礙的大小是由你自己決定的。

奧裏森·斯韋特·馬登

為「障礙的大小是由你自己決定的」。問題可以幫助你或妨礙你，全看你如何對待它們。它們會阻礙你成功或是推動你前進，使你

不僅克服困難，而且變得更好，都由你自己選擇。

自我省思

你怎樣看待生命？你在每個挑戰中看到了解決之道，還是只看每個環境下的問題？你的夥伴是否因為你有好點子可以克服困難而來找你？還是你只會幫倒忙，使他們避之惟恐不及？你是怎樣的一個人決定了你如何看待問題。就解決問題而言，你只有四種選擇：逃避、抗拒、遺忘及面對。你通常選擇哪一個呢？

勇於實踐

要想成為一個解決問題的團隊成員，你需要做到：

- 拒絕放棄。當一個人說「我放棄」的時候，另一個處於同樣情況的人卻說：「這是一個多麼好的機會！」想想你和夥伴面對一個不可能的情況，你們無法克服，只能放棄。現在，下定決心絕不放棄，直到找到解決方法為止。
- 不斷思索。針對問題，不斷思考，沒有問題是不能解決的。與關鍵的團隊成員一起花時間面對問題。

針對問題，不斷思考，沒有問題是不能解決的。

思考問題一定要選擇在精力充沛的時候，當你感到疲倦或容易分神的時候，就暫時擱下。

- 再三思考策略。諾貝爾物理獎得主愛因斯坦說：「重大的問題是不可能按我們初次接觸時的想法來解決的。」擺脫固有的思維模式，打破某些常規，大家腦力激盪，激發想法，定義問題，盡量找出解決問題的新途徑和新方法。
- 重複過程。如果一開始沒有成功地解決問題，不要緊，要堅持下去。如果這個問題的確解決了，那麼就用這個方法試著解決另一個問題。記住，你的目標是成為解決問題者，並且一直扮演下去。

汲取智慧

1939年，蘇聯軍隊入侵、吞併拉脫維亞等波羅的海三國。當時美國駐拉脫維亞首都里加領事館的副領事看到這種狀況，擔心蘇聯士兵會搶劫美國紅十字會的物資站。他電告美國國務院，要求在紅十字會會旗上面加掛美國國旗以保護物資，但他的上級回答：「沒有這樣的先例。」

這個副領事爬上旗杆把美國國旗牢牢地掛了上去。然後他給國務院回電：「今天，我開了先例。」

解決方案通常是在有心人的心裏。

堅持不懈

絕不放棄，永不言退

說是一回事，做又是另一回事。

——康斯坦丁·布蘭庫希

想要第一個完成，就必須去完成它。

——里克·米爾斯

四個「披頭四」樂團迷

2001年夏天，我和妻子瑪格麗特、朋友丹和芭迪·賴蘭夫婦、提姆和帕姆·埃爾莫爾夫婦，還有安迪·斯坦默一起去英國十天。我們和賴蘭、埃爾莫爾兩家都是二十多年的好朋友，以前經常一起旅行，所以大家都盼望這次英國之旅順利成行。雖然安迪與我們認識的時間還不長，但我們已成了好朋友。安迪去過英國多次，正好成了我們的業餘嚮導。

當我們規劃行程時，我們都想去參觀的名勝古蹟。比

如，我想參觀所有和十八世紀著名的傳教士約翰·衛斯理有關的地方，因為我研究約翰·衛斯理已經三十多年了，讀過並珍藏他所有的著作。因此，我們遊歷了他的出生地埃普沃思，看了倫敦衛斯理教堂，到許多他曾講道的地方。根據提姆的想法，我們參觀了劍橋大學和其他與魯益師有關的景點。魯益師是著名的基督教護教家、教授和作家。由於安迪到過英國很多次，他想去的地方只有一個——邱吉爾的戰時指揮所。

我們三個人都想去參觀各自心目中的英雄曾經走過的地方，看一看歷史的痕跡，也許能領悟這些領袖人物和思想家曾經擁有的使命感。當然，還有丹，他很願意陪我們參觀各自想去的地方，他喜歡領導力這個話題，讀過魯益師的書，他還是衛理公會的牧師。他也很享受我們喜歡去的地方。不過，有一個地方是他堅持要去的，那就是披頭四拍攝阿比路（Abbey Road）唱片專輯照的地點。丹想讓我們也像約翰、林哥、保羅、喬治一樣照幾張穿過那個街道的照片。

我也很喜歡披頭四樂團，認為參觀那個地方一定很有趣。但對丹而言，這不僅是一件大事，而是絕對必須的。如果不去阿比路，那丹的英國之旅就不圓滿了。正因如此，每天我們從倫敦旅館出來開始一天的觀光時，丹都會急切地催促我們：「怎麼樣，朋友們，咱們去阿比路，好不好？」

最後一天，我們終於按計畫去參觀阿比路。除了瑪格麗

特以外，我們每個人早上六點就起床了，鑽進兩輛計程車，穿越整個城市去披頭四樂團工作室外面的街道，在那兒披頭四樂團錄製了他們最後一張專集。丹異常興奮，讓我以為他會從計程車上跳車而下。

當我們到了那兒，我們不敢相信自己的眼睛。街道已經禁止通行，到處都是大卡車，橘黃色的禁行圓錐標誌擺滿了人行道。看來這一趟白來了，那天下午我們就要離開倫敦，不會再有機會來這裏照相了，丹不得不空手而歸了。

我們決定，不管怎樣都要下車看看。我們猜想這條狹小的街道，可能有一個大規模的建設工程。然而我們卻發現封閉街道的原因，是由於一輛還在半英里外的大型起重機，要在下午的某個時間經過這條街道。我們心中又燃起了希望之火，誰都不願意看到丹失望。我自己也是個喜歡挑戰的人，於是我們展開行動了。

我們開始接近封路工人，和他們聊天。起初他們不知道我們要做什麼，但是當他們了解我們的意圖後，就收起手站著，僵硬得像直布羅陀的岩石，說那是不可能的。這是他們的地盤，他們在工作，他們是不會挪開的。不過，當我們和其中一位廿五歲的工人閒聊時，我滿面賠笑，向他進一步解釋。我們說丹想在這兒拍一張照片，就像披頭四樂團最後一張專集封面照片那樣，而那張照片就是在這條街道上拍攝的，那個年輕人竟問：「真的？在這兒？」

我們和更多人攀談起來，和他們開玩笑，並表示要請他們吃午飯。告訴他們我們遠道而來，並說此事對丹來說是非常重要的。「你會成為丹心中的英雄。」我補充道。不久，他們的態度開始軟化下來，最後，一個操著濃重口音的大個子說：「幫幫這些美國佬吧，反正也沒什麼害處。」

接下來他們開始幫忙了。他們清理了那些圓錐標誌，移開卡車，甚至允許丹的妻子芭迪爬上一輛卡車，以便可以和披頭四樂團照片的同一個角度拍照。我們快速地依次排好順序：最先是提姆，接著是安迪，然後是我（我還穿著與保羅·麥卡尼相同的鞋子），最後是丹。那個情景令人久久不能忘懷，至今那張照片還擺在我的桌子上，令我不時地回想起當時的情景。

怎樣才能堅持不懈

在倫敦的那個夏季，是因為我們有特殊才能才成功嗎？不是。是我們的時機得當嗎？當然不是，我們的日程安排一開始就使我們遇到了不少麻煩。是我們的力量強、人數多嗎？更不是，我們僅有六個人。我們成功的原因是因為我們堅持不懈，我們想拍這些照片的願望非常強烈，使我們這個小小團隊最終獲得了成功。

這裏把堅持不懈作為本書的最後一章，如此編排，對於討論團隊成員必須具備的基本特質很恰當，因為堅持不懈對

成功極為重要。即使對那些缺乏天賦、沒有其他重要特質的人而言，如果能持之以恆，也有機會為團隊做出貢獻，幫助團隊獲得成功。

堅持不懈就意味著要：

1. 傾注全力，而非超出能力

有些人缺乏堅持不懈的精神，是因為他們誤認為堅持需要付出超過自己能力所及的。結果，他們就不再督促自己了。堅持不懈是要你付出百分之百的精力——無須更多，當然也不能少。如果你盡了全力，你就可能抓住每一個成功的機會。

以喬治·華盛頓將軍為例。整個獨立戰爭期間，他僅僅贏了三場戰爭。但他傾注全力，贏的都是關鍵時刻。英軍將領康沃利斯在約克鎮向華盛頓投降時，康沃利斯對華盛頓說：「先生，我佩服你，不僅因為你是一位傑出的將領，而且你是一位不屈不撓、永不放棄的基督徒紳士。」

2. 下定決心，不要坐等命運

堅持不懈的人不會依賴運氣、命運來獲得成功。處境不利時，他們堅持下去，他們明白在努力嘗試時，沒有時間可以放棄嘗試。這就

他們明白在努力嘗試時，沒有時間可以放棄嘗試。

是不同的所在之處。成千上萬的人會選擇放棄，但也有一些人會像愛迪生那樣堅持不懈。愛迪生說：「我是在最後一個人停下來的地方開始的。」

3. 停工是在完工之後，而非疲倦之時

羅伯特·史特勞斯說：「成功有點像在與一頭大猩猩搏鬥。當你感到疲憊不堪的時候，你不能放棄——大猩猩累了的時候，你才可以停下來。」如果你想使你的團隊成功，你就要不斷地迫使自己去做那些自己認為無法勝任的事情，從而發現自己真正的實力。接力賽中的最後一棒、籃球比賽中的最後一投、足球比賽中達陣前的最後一碼，使得比賽有所不同而贏得比賽。激勵作家拿破崙·希爾總結說：「每個成功人士都知道，當他們被說服他們的想法是無法付諸實施的時候，就是極大的成功要實現的時候。」堅持不懈，直到完成工作。

自我省思

你堅持不懈的程度如何？別人都放棄了，你還會堅持嗎？如果已是第九局下半，兩人出局的情況下，你是覺得已經輸定了，還是再激勵團隊爭取勝利？如果團隊未找到解決方案，你願不願意繼續苦幹到底，以爭取成功？如果你在他人放棄之前就放棄了，那麼你需要一劑強效的堅持不懈。

勇於實踐

A.L.威廉說：「努力苦幹使你能擊敗50%的美國人；誠實、正直和有所為使你能擊敗另外40%的人；最後的10%是在自由企業系統中的一場混戰。」為了鍛煉你的韌性，你必須：

努力苦幹使你能擊敗50%的美國人；誠實、正直和有所為使你能擊敗另外40%的人；最後的10%是在自由企業系統中的一場混戰。

A.L.威廉

• 更加努力及聰明地工作。

如果你總是看錶按時下班，無論如何也不肯超時工作，那麼你就得改一改習慣了。每天早到三十或四十五分鐘，下班再晚走個同樣的時間，你每天就增加了六十到九十分鐘的工作時間。如果你已經增加了工時，那麼就花點時間計畫一下，如何使你的工作更有效率。

• 有所為。要想成功，必須誠實行事。如果你以此為目的，則更添力量，你等於增加了優勢。每天把例行工作如何與總目標相關寫在提示卡上，每天經常看一下，以保持高昂的情緒。

• 把工作視為競賽。再沒有比激發出競爭的本性更能讓我們堅持不懈了。試著將工作視為賽事來武裝自己。

在團隊裏尋找與你目標相近的成員，建立一種友好的競爭氣氛來互相激勵。

汲取智慧

從太平洋沿岸修一條鐵路，從海平面到世界第二高山安第斯山脈，人們都認為這是不可能的。但是一個波蘭籍的工程師歐尼斯特·馬林諾斯基卻想要這麼做。1859年，他建議修一條從秘魯卡亞俄海岸到海拔超過一萬五千英尺高的鐵路。如果成功了，這將是世界上最高的鐵路。

安第斯山脈險況四伏，其海拔高度使修築工作十分困難，再加上嚴酷的環境、冰河與潛在的火山活動，使得修築工作雪上加霜。山脈在很短的距離之內由海平面陡峭地爬升至上萬英尺的高度。在這個險峻的山脈中，要把鐵路修到高海拔處，需要建造開鑿許多Z字形的軌道及為數甚多的橋樑和隧道。

然而，馬利諾斯基和他的團隊成功了。詹·S·普拉赫塔說：「整個工程有大約一百座隧道和橋樑，其中一些隧道和橋樑是工程上的代表作。很難想像在如此巨大起伏的山地及高海拔，是如何使用較為原始的工具完成這個工程的。今天，鐵路仍然在那兒，是修建者堅忍不拔的見證。無論修建過程中發生了什麼，馬利諾斯基和他的團隊從來從來從來都沒有放棄過。」

結語

我希望你喜歡本書，並從每一章「勇於實踐」的練習獲得益處。這些練習是設計來幫助你處理每一種特質，展開個人持續成長的旅程。

我要鼓勵你，要作個持續成長的團隊成員。定期的複習本書，看看自己的進展如何。如果你需要幫助你實行的資源，連絡我的機構：

The Injoy Group

P.O.Box 7700

Atlanta, GA 30357-0700

800-333-6506

我們將很樂意寄給你目錄和目前的研討時程表。

持續成長，持續建造你的團隊。永遠別忘了，一個人要成就大事實在是在太勢單力薄了！祝你幸運！