

106 年公務人員專書閱讀心得

《團隊，從傳球開始》讀後感

一、前言：

歷史上每一段文明或事業之毀敗的根本原因，都肇始於內部的崩壞，深信許多有潛力的團隊最終無法變得偉大的原因也是如此，這些團隊無法企及原本應有的水準，乃皆肇因於內部種種的不合、摩擦，因此團隊各成員的努力程度，不但決定一個人的高度，也決定一個團隊的高度。

任何的組織都需要一種凝聚力，缺乏這種力，就是一盤散沙。行政指令顯然是一個辦法，但這種淡化了個人感情和社會心理等方面需求的強制性命令，雖可短期提振團隊的高效率，但長期看為害不淺。相比之下，團隊精神則通過對群體意識的培養，通過員工在長期實踐中慢慢形成的習慣、信仰、動機、興趣等文化心理，來溝通人們的思想，引導他們和上司一起，產生共同的使命感、歸屬感和認同感，反過來逐漸地強化團隊精神，於是，就產生了一種強大的凝聚力，將團隊中每個人的能量都結合了在一起，形成了極致的競爭力。

本書作者約翰-伍登教練（John Wooden）曾帶領加州大學洛杉磯分校（UCLA）十二年間奪得十屆國家大學體育協會（NCAA）球賽冠軍，被讚譽為「世紀教練」，他個人所獨創「成功金字塔」法則係由勤奮、友情、忠誠、合作、熱情、自我控制、警覺性、衝勁、專注力、狀態、技能、團隊精神、鎮定、自信到達最頂端的極致的競爭力等十五項特

質所築構堆砌而成的，當十五項特質都就定位時，再結合信念與耐心這兩項個人特質，則便能持續有效地掌控成功的金字塔，讓團隊永遠保有極致的競爭力。

對每一位球類教練來說，贏球是最重要的，但伍登教練卻有不同的定義和認知，「贏球是不等於成功！？」，他教導每個人的是：「成功應該是由我們自己來評斷，成功是一種心靈的平靜，只要個人付出絕對及完全努力，盡個人所能去做到最好的，就能獲得成功。」，就如同愛因斯坦曾說：「不是每件算得出來的事都有意義；也不是每件有意義的事都算得出來。」，別怕事情無法成功，要緊的是，你能否發揮出最好的自己！。

二、重點歸納

領導的先決要件－學無止境

想要成為一位出類拔萃的教練或領導者，你就必須是一位好導師；想要成為一位出類拔萃的導師、教練或領導者，你就必須是一位持續學習的學生，即一位優秀領導者的本質核心：「活著，彷彿明日不再；學習，好似此生無盡。」，你的天賦可能會將你帶向巔峰，但是只有你的人格能讓你保持巔峰，因為人格之中存有一個重要面向，那就是永不止息地渴望進步。領導力能否持久，則跟你是否熱愛及渴望學習有關。

面對失敗永不退縮

錯誤乃是勝利的要件，不要因為害怕就退縮，但絕對不是那種愚蠢的錯誤，或是因為匆忙馬虎而導致的錯誤，而是經過深思熟慮的聰明人在實現想法時所犯下的錯誤。一個聰明的錯誤是永遠不會遭到批判的。縝密的準備、計畫、努力去練習，然後無懼失敗去實踐，這過程中可能會犯下錯誤，然而領導者是絕不會在這種狀況下退縮的。

重視情感的強度

情緒化可能是致命的缺點，而最重要的是情感的強度。舉例來說：焊工所用的弧形火炬跟森林大火是不一樣的，雖兩者溫度都很高，但是焊工的火炬能精準地燒斷鋼鐵，而森林大夥則會失去控制，摧燬整座森林。我們見過很多領導者對自己或員工發火，宣洩各種情緒，就像是一隻發怒的公牛闖進了瓷器店，結果通常就是搞砸了一切。所以情緒一旦失去控制，就會削弱你的能力，一個情緒化的領導者很容易喪失其應該有的清晰思維，一旦如此，則你反而是在幫助你的競爭對手，讓他們能輕鬆獲勝。如果不能控制自己的情緒，那情緒就會控制你，當情緒主導一切時，那你就輸定了。

在情緒化的高峰之後，隨之而來的就是無可避免的低谷。在努力的程度或是在執行的結果出現高峰或低谷這樣的波動，這對擁有極致競爭力的個人或團隊來說，起起伏伏可不是他們應有的水準。在相同

的條件下，能持續穩定地付出努力與專注力的個人或團隊，則將會擁有不間斷的強度，從而擊敗情緒化和不穩定的對手。

讓不完美發揮作用

在任何情況下，無論是籃球或是企業，一個組織在錯失機會、犯下錯誤，或是遭遇失敗之後的反應才是最關鍵的，完美是不可能的，如何讓不完美的錯誤發揮作用，才是造成彼此差異之所在。要預期種種失敗的可能性，就如在每一場籃球賽事，要先預期投籃會投不進，然後準備好接下來會發生的事：籃下補進、搶籃板球、快攻，或其他策略。「不要只是呆站著看球是不是會自己滾進籃框裡，就當作它不會進，然後準備好做出快速及正確的反應。」，當然領導者應該告訴他的球員，怎樣的反應才稱得上「快速及正確」。我們無法企及完美，但我們可以力求完美。

永遠不要停止成為最好的你

約翰-伍登的父親告訴他；「永遠不要企圖變得比誰更好，但是永遠不要停止成為最好的你。你能掌握的是後者，不是前者。」，評斷自己是否成功的方式是以自我實質的努力做標準，而不是以在學校、球場上或人生中打敗多少競爭對手。很顯然地，無論在什麼情況下，我們都要努力去爭取勝利，但對伍登來說，首要前提就是要付出百分百的一切努力，盡個人所能地去變成最好的自己，因此他對成功二字

定義為：「成功是一種心靈的平靜，當你知道你已盡其所能去變成最好的自己時，你不只獲得了滿足，也從而獲得了平靜。」。

跟願意傳球的人在一起

那些將個人數據置於團隊成功之前的人，他們寧可勉強出手，也不願意把球傳給有空檔的隊友，這就是自私。只有幫助團隊成功的人，才會有個人的成功。為了團隊成功，他們必須渴望去幫助其他人，去分享他們手中的「球」，無論這「球」指的是資訊、人脈、經驗、信用與點子。聰明的領導人都知道，無論在球場或商場，霸住球不放的人都會傷害到整個團隊，無私傳球的人，才是能幫助全隊獲勝的那種人。「狼群的力量來自於狼，而一隻狼的力量來自於團結。當大家都為了團隊而不在意個人是否會得利之時，這團隊就能獲致驚人之成就。」。

三、專書評價：

作者伍登教練的成功金字塔最底層為：勤奮、熱情、友情、忠誠、合作。能歡呼收割成功果實的領導者，對工作都懷著由衷的狂熱，要怎麼收穫，先那麼栽，這就是「勤奮」的意義。英文的「熱情」(enthusiasm)是從希臘字 entheos 衍生而來的，其意原指希臘的神，的確，你的「熱情」在影響別人方面擁有一種近乎神質的特質，個人的能量與精神能鼓舞著團隊的能量與精神，若是你沒有全力付

出，當然也就拿不出你的最佳表現，心中的「熱情」若沒有出席，成功也必將缺席。

優秀的領導力有賴與他人密切的合作，才能產生加乘之效果。作者在「勤奮」與「熱情」這兩個基石之間還放了「友情」、「忠誠」、「合作」等三個有關同心協力的基礎砌塊，用來定義成功領導力所需要的三種個人特質。

「友情」需要時間與信任才能成長，它能滋養團隊之間的關係，帶來友好之情感，領導者與團隊之間的友情，雖然不一定會形成，但絕對是多多益善，要讓你帶領的人知道他們是在「跟」你工作，而不是「為」你工作，所以領導者要向團隊全體成員展現最真誠的照顧與關懷。

「忠誠」是一條雙向的軌道，你必須付出才有收穫，要自我保持公平、正直與誠實的態度，才能成為一名召喚「忠誠」的領導者。若領導者沒有對團隊同樣「忠誠」以報的話，一個組織是不可能在競爭的環境中，持續以高效能運作的。

當一個領導者應在乎「什麼」是對的，而非「誰」是對的，在乎最好的方式，而不是「我的方式」，「合作」便能存乎於團隊。各自獨立則每一根手指都是脆弱的，唯有相互合作，才能擘畫出傲人傑作。

「合作」存乎於一個大家都不在乎究竟誰獲得榮耀的環境裡，持有這

種態度，便能增進團隊的創造力，進而帶來意想不到的進步動力。

作者之所以將「勤奮」、「熱情」、「友情」、「忠誠」、「合作」這五塊方塊做為成功金字塔的基礎，乃是因為它們是有力的個人特質，一個優秀的領導者及團隊各成員皆不可或缺的。

成功金字塔第二層為：自我控制、警覺性、衝勁、專注力。情緒控制不良、高低起伏，易降低思考、判斷與行為的品質，因此情緒高度的一致性是大領導人的標記，如果你連自己的情緒都無法控制，那又如何對團隊施加控制呢？因此團隊的控制力強度，肇始於領導者之「自我控制」之高度。按次，想要在任何競爭領域裡保有競爭力，心智的迅速調整，以及敏銳的察覺力乃是不可或缺的，當領導者缺乏或輕忽應有之警覺性，則他所帶領之團隊，便會被以「警覺性」為領導方針的團隊所超越。

若是決策過程沒有產生任何結果，那麼它們便不具任何意義。不敢採取行動的失敗，通常是最大的失敗，一個堅定的領導者當萬事具備時，應有勇氣採取行動，敢於冒險不怕失敗，要有「衝勁」讓想法成真，即當時刻到了，你就應果決扣下板機。放棄、退縮、讓步很容易，但一個好的領導者，無論球場變得多麼險惡，都必須有克除萬難、堅定且保持長期努力的決心，這就是「專注力」，這跟成功金字塔所提到的人格特質是一樣重要的。

成功金字塔第三層為：狀態、技能、團隊精神。「狀態」、「技能」、「團隊精神」三種特質，都是從前面第一、二層的基礎中汲取與延伸而來的，而「狀態」說明的是領導者必備有良好的生理、心理及倫理的特質，能力或許可以幫助你達到巔峰，但是唯有良好的人格，才可以讓你繼續保持巔峰；按次，做為一名領導者，必須是位終身學習者，要持續尋找能更有效幫助團隊展現完整能力的知識與資訊，以及了解組織的潛能何在，且要盡全力嫻熟於跟工作相關之所有領域，「技能」則是需具備完整的能力；按次，良好的組織不只是往相同的目標邁進而已，良好的組織擁有一種品質，這個品質就是「團隊精神」，也就是將「我們」放在「我」之前，即渴望犧牲個人的利益與榮耀，來成就團隊的成就與偉大。無私的奉獻是「團隊精神」的領導關鍵，當你與你的組織受到分享的精神鼓舞，彼此都能分享想法、功績、資訊與經驗時，你就會發現：這個團隊的力量比所有成員的總和還要強大。

成功金字塔第四層為：自信、鎮定。無論是贏得勝利或面對失敗，或在這前後所發生的任何事，一個領導者絕對是不能受其左右或驚慌失措的，做好完全準備，自然而然的就能「鎮定」；按次，位在金字塔「鎮定」層的旁邊是「自信」，也就是你和你團隊心理都明白已經準備好迎接任何型態的競爭，你們對競爭抱持著敬意，而非恐懼，你們不必理會競賽後的成績，因為你們已經做好所能做的準備：「勤

奮」、「友情」、「忠誠」、「合作」、「熱情」、「自我控制」、「警覺性」、「衝勁」、「專注力」、「狀態」、「技能」與「團隊精神」，當它們都就定位，結合在一起，就會變成一種傑出的領導力及卓越團隊的性格，將團隊帶入金字塔最頂層的方塊「極致競爭力」，即全體成員都能在任何需要展現最佳狀態，在關鍵時刻就能出手的球隊。

四、心得啟示：

這本書透過籃球，談的是人格、人性、生活和人與人相處彼此間互信的藝術，書中有個人、團隊、有對成功的定義，還有心靈養成的各種面貌。

對每一位球類教練來說，贏球是最重要的，但作者伍登教練卻有不同的定義和認知，「贏球是不等於成功！？」，伍登教練書中說到「有時候贏球會比輸球更令教練生氣，…」，因為，球隊並沒有打出十足潛力卻贏球，那或者是運氣，或者是對手等級不夠，亦或者是其他種種因素，幫助了球隊打贏了這場比賽。

贏球只是追求成功、學習團隊及了解自我的一個過程，而不是終極目標，這也就是球隊若因為上述因素而贏得比賽，則遠比打出自己的最佳表現卻輸球還要糟糕。

球場如商場，都需要極致的競爭力。美國大學籃球隊每隊每年都有主力球員畢業，也一直會有新秀加入，人才流動速度極快，養成的

時間極短，大學球隊的總教練就像企業的領導者一樣，每年都在面對人才養成及流失的嚴格考驗，在如何訓練既有人力，同時找尋新人使其融入團隊，從而發揮出最佳之效益，這正是領導者的能力與價值之所在，誰能夠在最短的時間內，整合出最強的團隊，誰就能夠成功勝出。

做為一名優秀的領導者，也必須是位終身學習者，要持續尋找更有效幫助團隊展現完整能力的知識與資訊，以及了解組織的潛能何在，且要盡全力嫻熟於跟工作相關之所有領域，「技能」則是需具備完整的能力；按次，良好的組織不只是往相同的目標邁進而已，良好的組織擁有一種品質，這個品質就是「團隊精神」，也就是將「我們」放在「我」之前，即渴望犧牲個人的利益與榮耀，來成就團隊的成就與偉大。無私的奉獻是「團隊精神」的領導關鍵，當你與你的組織受到分享的精神鼓舞，彼此都能分享想法、功績、資訊與經驗時，你就會發現：這個團隊的力量比所有成員的總和還要強大。

不要擔心你是否比別人優秀，只要完全的付出和全部的努力，認真的看待自己的責任，拿出你能做到的最佳表現，便具有極致的競爭力。

今年剛落幕的世界棒球經典賽（WBC）由美國隊奪得冠軍，美國先發投手史卓曼在經典賽冠軍賽表現近乎完美，在奪得投手 MVP 獎項

後感言：他非常尊敬李蘭總教練，他說「我從來沒為這樣一個謙遜又有自信的教練打球，他能用完美的方式鼓舞球員，讓球隊每一球員都想貢獻自己的最大力量，也讓大家凝聚在一起。」，另美國隊捕手魯克洛表示：「我喜歡為李蘭總教練打球，他很專注在比賽，也很信任每一位球員的表現，每當我們攻守交換時，他都會走來跟我們加油『讓我們繼續吧！』，我們很享受這種能量。」。美國隊之所以能奪冠，並不完全在於他們擁有眾多的職棒球員，而是因為當大家都為了團隊而不在意個人是否會得利，竭盡所能地盡到完全的我時，此時這團隊便能獲致驚人之成就，這也正是領導者的能力與價值之所在「誰能夠在最短的時間內，整合出最強的團隊，誰就能夠成功勝出。」。