

[美] 帕特里克·兰西奥尼 (Patrick Lencioni) 著

理想的团队成员

识别和培养团队协作者的三项品德

The IDEAL TEAM PLAYER

HOW TO RECOGNIZE AND CULTIVATE
THE THREE ESSENTIAL VIRTUES

A LEADERSHIP FABLE



闫秋华 译



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

[美] 帕特里克·兰西奥尼 (Patrick Lencioni) 著

理想的团队成员

识别和培养团队协作者的三项品德

The IDEAL TEAM PLAYER

HOW TO RECOGNIZE AND CULTIVATE
THE THREE ESSENTIAL VIRTUES

A LEADERSHIP FABLE



闫秋华 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Patrick Lencioni: The Ideal Team Player: How to Recognize and Cultivate the Three Essential Virtues

ISBN: 978-1119209591

Copyright © 2016 by Patrick Lencioni.

All rights reserved.

Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc. Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with Century Wave Culture Development Co-PHEI and is not the responsibility of John Wiley & Sons, Inc. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons International Rights, Inc.

Simplified Chinese translation edition copyrights © 2016 by Century Wave Culture Development Co-PHEI.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体字版经由John Wiley & Sons, Inc.授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号图字: 01-2016-4007

图书在版编目(CIP)数据

理想的团队成员: 识别和培养团队协作者的三项品德 / (美) 帕特里克·兰西奥尼 (Patrick Lencioni) 著; 闫秋华译. — 北京: 电子工业出版社, 2016.11

书名原文: The Ideal Team Player: How to Recognize and Cultivate the Three Essential Virtues

ISBN 978-7-121-30173-5

I. ①理… II. ①帕… ②闫… III. ①企业管理—组织管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第254841号

责任编辑: 刘淑敏 文字编辑: 王斌

印刷: 北京盛通印刷股份有限公司

装订: 北京盛通印刷股份有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编: 100036

开本: 880×1230 1/32 印张: 7.125 字数: 132千字

版次: 2016年11月第1版

印次: 2016年11月第1次印刷

定价: 48.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至zts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式: (010) 88254199, sjb@phei.com.cn。

帕特里克·兰西奥尼的其他著作

《CEO 的五大诱惑》

(*The Five Temptations of a CEO*)

《CEO 的四大迷思》

(*The Four Obsessions of an Extraordinary Executive*)

《团队协作的五大障碍》

(*The Five Dysfunctions of a Team*)

《别被会议累死》

(*Death by Meeting*)

《克服团队协作的五种障碍》

(*Overcoming the Five Dysfunctions of a Team*)

《打破部门壁垒》

(*Silos, Politics, and Turf Wars*)

《痛苦工作的三个迹象》

(*The Three Signs of a Miserable Job*)

《困扰职业家庭的三个重要问题》

(*The Three Big Questions for a Frantic Family*)

《示人以真》

(*Getting Naked*)

《优势》

(*The Advantage*)

译者序

在企业管理中，人员选择、团队组建以及组织发展永远是值得探讨和研究的主题。在百度上搜索“领导力”这3个字，竟然跳出将近5000万条与之相关的信息。在这个知识爆炸的时代，如何能够清楚地看见领导之道的真正核心呢？帕特里克·兰西奥尼的最新力作《理想的团队成员》可以帮助你追溯源头。

翻译此书的初衷源于对帕特里克·兰西奥尼《团队协作的五大障碍》和《优势》的热爱。作为咨询顾问和高管教练，需要帮助企业来发展团队，使之成为具有凝聚力和执行力的高效团队。所以，我们在给企业做团队发展咨询项目时，经常运用他的《克服团队协作的五种障碍》这套体系，从而使团队在建立信任、掌握冲突、兑现承诺、相互负责和关注结果方面培养和发展高凝聚力、高协作的行为。在提升组织健康的项目中，他的优势咨询也使得看似高大上的战略可以一步步地落地执行，团队协作的清晰度和认同感逐步提高，从而降低组织的政治斗争和混乱不清

的局面。这样，高凝聚力、高协作的领导团队才能够带领着团队和组织一起走向清晰和光明的未来，最终提升组织健康、建立良性的文化和提升组织的整体竞争力。

所有这一切的发生需要我们来培养和发展我们的团队成员，使之具有团队协作的态度、行为和能力。那么，如何来培养具有某些特征的理想团队成员呢？《理想的团队成员》一书中精辟地总结了理想团队成员所应该发展的三项品德：谦卑、渴求和聪慧。

在本书中，帕特里克·兰西奥尼秉承了他一贯的独特风格，从一则关于领导力发展的寓言故事开始，随着情节的展开，逐步地带领着大家来识别和发展理想的团队协作者的三项品德，并形成了相应的模型，帮助企业实现突破。之后，他又详细地阐述了这个模型在组织中具体的应用：招聘、评估现有员工、培养欠缺某项品德的员工以及组织文化建设。书中提供了非常实用的测评方法、强有力的问题清单和富有建设性的建议，让领导者们不仅找到了简单实用的流程，同时赋能于他们，使之在人员选择、培养和发展以及组织文化建设上做出更加正确的决定。最后，他也将《理想的团队成员》中的模型与《克服团队协作的五种障碍》中的模型系统地连接起来。

在吉姆·柯林斯的经典著作《从优秀到卓越》中，他探讨了关于成功的公司“让正确的人上车”的重要性。而

《理想的团队成员》这本书则清晰地定义了“正确的人”就是同时拥有谦卑、渴求和聪慧这三项品德的人。如果可以将这个模型运用到组织中，那么，就为打造高凝聚力、高协作的团队夯实了基础，从而推进组织健康和提升竞争优势。所以，无论你是企业领导者、团队的成员、员工，还是咨询顾问、培训师、教练和促动师，将此书和《团队协作的五种障碍》以及《优势》结合起来，系统地运用，将会对企业中的个人、团队和组织产生积极正向、意义深远的影响。

感谢电子工业出版社傅豫波副总编的信任、支持和校正。同时也感谢好友李牧先生的校对。当然，也要感谢我的家人和同事的理解和支持，给了我更多的时间和空间。

由于译者水平有限，难免会出现错误，如有谬误，敬请读者不吝赐教。

译者简介：

闫秋华 ICF PCC 高管教练。聚焦于领导力发展，企业教练，组织发展领域。她是Wiley“领越®领导力”的国际认证导师、Everything DISC的全球合作者、Table Group认证“克服团队协作的五种障碍”工作坊导师、“4D领导力”认证导师和组织者。在教练培养，中高层领导力发展，高管教练，提升组织健康方面具有丰富经验。

前言

如果有人让我列出关于一个人应该发展的、最有价值的品德清单，从而能够使之在工作和生活中如鱼得水、茁壮成长——我会将“成为一个团队协作者”列在首位。与他人有效的协作和为团队发展增加价值的能力在当今瞬息万变的世界中比以往任何时候都更为重要。没有这种能力，很少有人会在工作、家庭和任何社交场景中取得成功。

我敢肯定大多数人认同此观点：卓越的团队协作者凤毛麟角。问题的关键在于我们对于成为团队协作者的要求并没有明确的定义，从而使这个概念有些模糊，甚至有点过于模糊不清了。

对于团队协作，很多人只是嘴上随便说说而已，真正去做的人少之又少。在我的《团队协作的五大障碍》中，我解释了真正的团队协作需要践行踏实和具体的行为：基于弱点的信任、健康良性的冲突、积极主动的承诺、团队成员之间的相互负责以及聚焦共同的结果。值得欣慰的是，只要有充分的教练辅导、耐心和时间，多数人都能够学习

接受这些理念。

然而，我必须承认有些人在成为团队协作者、接受这五种行为方面比另一些人做得更好。他们并非天生如此，只不过能从生活经历、职业生涯或者对个人成长的真心实意的承诺中，获得拥有使之成为理想团队协作者的三项基本的品德：谦卑、渴求和聪慧。这些词语看似简单，其实并非如此。想要有效地应用这些品德，首先需要理解这些品德细微的区别。

从过去 20 多年与领导者及其团队一起工作的经验中，我一次又一次地看到当团队成员缺乏这三项品德中的一个或多个时，想要打造高凝聚力的团队就会变得非常困难，在很多情况下，简直不可能。自 1997 年圆桌集团 (Table Group) 成立以来，我们一直在招聘和管理中运用这种方法。实践证明它既是一种行之有效的关键成功因素，也很好地解释了我们为何会失败的主要原因。因此，我们得出的结论：对于团队而言，这三项显而易见的品德就像速度、力量和协调性对于运动员一样重要——拥有它们，一切都会变得简单、容易。

这些都是无可辩驳的事实：那些能够识别、甄选和培养

具有谦卑、渴求和聪慧品德员工的领导者将会更加具有竞争优势。他们能够更容易、更迅速地建立更强有力的团队，并且他们非常明显地减少与办公室政治、流失率和士气问题相关的使人们痛苦不堪的有形或无形成本。对于任何重视团队协作的组织来讲，拥有了这些品德的员工不仅更能体现其价值，而且在市场上更加具有竞争力。

这本书的初衷在于帮助你理解这三种简单特质的不同组合如何加速在组织或生活中建立团队协作的过程，从而使你能够受益匪浅，迈向卓越。

希望它服务于你，为你所用。

以此献给特蕾西·诺贝尔 (Tracy Noble)，是她在我写作过程中给予指导，并且每天活出谦卑、渴求和智慧的状态。

目 录

CONTENTS

第 1 部分 寓言故事

- 1. 情景 //003
- 2. 诊断 //007
- 3. 发现 //045
- 4. 实施 //077
- 5. 指标 //120

第 2 部分 模型与应用

- 理想团队协作者的三项品德 //135
- 定义三个品德 //137
- 模型的渊源 //143



实际应用 //155

理想团队协作者模型与《团队协作的五大障碍》

有效结合 //200

最后的一点想法——超越团队之外 //204

更多资源 //205

致谢 //206

第 / 部分

寓言故事



第 一 卷

第 一 章

第 一 節

1

情景

够了

在硅谷工作了 20 年之后，杰夫·尚利的体会已经够多了。没完没了的工作、堵塞的交通、自命不凡的炫耀……是该换种活法了。

公平地说，杰夫渐渐厌倦的并非工作本身。实际上，他很享受有趣的工作和令人自豪的职业。在高科技这个行业经历了几个公司之后，35 岁时，他与人合伙，共同建立了一家科技公司。两年之后，当董事会决定聘用他们、认为他们是成熟的 CEO 时，非常“幸运”的是他退居二线了。在接下来 4 年中，当时的 CEO 凯瑟琳·彼得森教会了杰夫很多关于领导力、团队合作和商业生意，而这些是即使他在商学院学习 10 年也很难学到的东西。

当凯瑟琳退休时，杰夫离开了公司。在接下来的几年，

他在位于硅谷山坡上半月湾的一家小型咨询公司工作。杰夫在那里找到了施展的空间，并且将要成为合伙人。在此期间，他和妻子渐渐地开始讨厌相互攀比的生活。

杰夫为变化做好了充分的准备。对他而言，他接下去会去哪里，做什么仍是个谜。当然，他并没有想到叔叔鲍勃的一个来电会给出答案。

鲍勃

在过去 30 年，鲍勃·尚利在纳帕谷一直是最知名的建筑承包商。无论是建造一家葡萄酒酿造厂、一所学校还是一家购物中心，只要在纳帕地区，他往往十拿九稳地会参与其中。

然而，他的孩子们对接手家族生意毫无兴趣。他们选择成为餐厅老板、股票经纪人或高中老师。这也是鲍勃打电话给他侄子的原因，看看他认识的人中是否有人在两年后自己退休时可能感兴趣接手他的生意。

鲍勃并非第一次向自己的侄子讨教建议。杰夫过去在不同场合帮助过他，事实上，一年前，杰夫在一个关于团队建设的重大项目上为其高管团队提供过咨询服务。团队协作是他们公司价值观之一，杰夫聚焦于公司高层，集中精力打造更高效的团队。

鲍勃对杰夫所提供的咨询服务十分满意，常常在家庭