

THE FIVE DYSFUNCTIONS OF A TEAM

A Leadership Fable

全球超百万管理者和员工  
阅读并深切受益

# 团队协作的 五大障碍

Patrick Lencioni

[美] 帕特里克·兰西奥尼◎著  
华颖◎译

全新修订版

与《谁动了我的奶酪》、《鱼》并列畅销的经典管理寓言



中信出版社·CHINA CITIC PRESS



THE FIVE DYSFUNCTIONS OF A TEAM

# 团队协作的 五大障碍

Patrick Lencioni

[美] 帕特里克·兰西奥尼◎著

华颖◎译

全新修订版

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

团队协作的五大障碍 / (美) 兰西奥尼著. 华颖译. —3 版. —北京: 中信出版社, 2013.9

书名原文: The Five Dysfunctions of a Team

ISBN 978-7-5086-4156-0

I. ①团… II. ①兰… ②华… III. 企业管理-组织管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 177242 号

The Five Dysfunctions of a Team © by Patrick Lencioni

Copyright © 2002 by Patrick Lencioni

Published by arrangement with Patrick Lencioni C/O Levine Greenberg Literary Agency, Inc.

Simplified Chinese translation copyright © 2013 by China CITIC Press.

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限于中国大陆地区发行销售

## 团队协作的五大障碍 (全新修订版)

著 者: [美] 帕特里克·兰西奥尼

译 者: 华颖

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京中科印刷有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

印 张: 7 字 数: 133 千字

版 次: 2013 年 9 月第 3 版

印 次: 2013 年 9 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2009-7038

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-4156-0 / F · 2987

定 价: 26.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com



**谨以此书**

献给我的父亲，  
他使我懂得工作的意义；

献给我的母亲，  
是她鼓励我开始了写作。

本书发人深思，有深刻的洞察力，充满实用的理念。我把这些做法用在我的团队建设中，嘿，真的很有效！

——菲利普·希尔德布兰德，纽约人寿执行副总裁

兰西奥尼找出了问题所在，假如这些问题得不到解决，即便最优秀的团队也无法充分发挥自身的潜力。更重要的是，他用了一种清晰易懂、引人入胜的寓言的方式告诉我们如何去解决这些棘手的问题。

——杰弗里·穆尔，Chasm 集团董事长

这本书对于如何使团队高效运转作出了精辟独到的分析，它使我们认识到这样一个事实：单一的个人是无法取得进展的——更不用说获得成功。任何一个想要打造高效团队的管理人员都应该读这本书。

——詹姆斯·阿莫斯，Mail Boxes Etc.  
(UPS Store 的前身) 总裁兼 CEO

企业最根本的竞争优势既不是来自资本实力、发展战略，也不是来自技术，而是来自团队协作，因为团队协作能力是非常强大而且弥足珍贵的。

我的一位朋友是一家年利润 10 亿美元的公司的创始人，有一次，他用最恰当的方式向我说明了团队协作的力量：“如果你能让一个组织中的所有成员齐心协力，你就可以在任何时候、任何市场状况下、任何行业中纵横驰骋，战胜挑战。”

每当我向企业领导们重复这条箴言的时候，他们总是立刻点头表示赞同，但同时也流露出无奈的神情。他们似乎能领悟到其中的真谛，但同时又不得不屈服于这样一个现实，就是使团队所有成员齐心协力实际上是不可能做到的。

因此，团队协作才显得难能可贵。多年来，不少学者、教练、导师、媒体工作者等人士非常关注团队协作问题，但是团队协作问题还是像在大多数组织里的实际情况一样令人难以琢磨。事实上，由于团队是由具有各种缺点的人所组成的，这样团队就不可避免地带有其先天缺陷。

但这绝不是说团队协作注定要失败，恰恰相反，建立一支强大的团队既切实可行又相当简单，但是却需要克服困难才能做到。

没错，就像生活的很多方面一样，归结起来，团队协作就是要掌握一套特定的行为模式，一开始在理论上并不复杂，但在实际中却很难持之以恒地实施下去。只有那些克服了成员行为过度自由化问题的团队，才能获得成功，因为如果每个成员都过多地以个人为中心，那就会损害整个团队，使团队协作运转失灵。

事实证明，这些法则并不仅仅适用于团队协作；我在研究企业领导力理论的时候也偶然地碰到了它们。

几年前我所写的第一本书《CEO的五大诱惑》(*The Five Temptations of a CEO*)，内容是关于企业领导者容易遇到的五个行为误区的。在我和客户的接触过程中，我发现有些人把其中的理论“移植”到对管理团队的工作的评估和改进中，并且他们取得了成功。

于是，我明白了书中的“五大诱惑”不仅适用于单个企业领导，而且——只要稍作改动——完全适用于团队。不只是跨国公司中的决策层，牧师、教练、导师和从事其他职业的人们也会发现其中的理论同样适用于他们的工作。这就是我写这本书的原因。

本书和我的其他作品一样，都是以故事开头，故事背景是



一家虚构但具有现实意义的企业。我发现，当读者置身于故事当中，从中找到自己的影子，他们就能学到更多的东西。这样还可以帮助他们理解怎样在实际环境中运用这些法则，因为在现实中，工作进度问题和大量日常干扰，常使得最简单的任务看上去似乎也难以完成。

为了帮助你将本书内容用于实践，在故事的后面有一个具体说明“五大障碍”的章节。这一章里还包括自我评估以及解决团队所面临问题的方法。

最后要说明的是，虽然这本书说的是 CEO（首席执行官）和他们的团队，但其理论可以为任何对团队协作感兴趣的读者所用，不论他们是在公司里领导一个小部门，还是仅仅作为需要改进的团队中的一员。不论你的实际情况如何，我衷心希望这本书能够帮助你的团队解决所面临的问题，取得仅靠单个员工的力量无法企及的成就，这，就是团队真正的力量所在！

## 引 言 // IX

### 第一部分 寓言

#### 第 1 章 一支运转失灵的团队

这支团队是如此涣散，大家几乎从来没有达成过一致意见，会议上的讨论既缓慢又缺乏生气，他们之间几乎没有真正的交流。

故事背景 // 5

凯瑟琳 // 7

受聘的理由 // 10

大家的不满 // 11

观察 // 13

管理团队 // 15

#### 第 2 章 点燃团队希望之火

一支四分五裂的团队就像手术时接错了的胳膊或腿，要修复它总是要经历痛苦的。有时你需要重新打断它才可以更好地愈合。

第一个考验 // 23

坚持 // 26

获得授权 // 29

纳帕谷会议 // 32

CEO 的讲话 // 34

讨论 // 38

紧张局势 // 41

袒露自己 // 44

再进一步 // 46

池塘边的谈话 // 50

大家的反应 // 52
优点和缺点 // 54
自我 // 60
制定目标 // 67
深入分析 // 70
反击 // 76
五大障碍 // 77
趁热打铁 // 85
明确目标 // 89

### 第3章 重磅出击

“我不想失去你们中的任何一个人，所以我让米琪离开。”

必要的纠正 // 99
希望之火 // 106
泄密 // 112
第二次纳帕谷会议 // 114
艰难前进 // 119
共担责任 // 125
个人成绩 // 129
辞退 // 131
离开或改变 // 134
沉重一击 // 137
打消疑虑 // 139
重整旗鼓 // 143

### 第4章 收获

在接下来的一年，公司的销售额一路攀升。

收获 // 149
士气高昂 // 153
一路攀升 // 157

## 第二部分 模式

### 模式概述

五大障碍共同形成了一个模式，每一项都可能成为致命杀手。

### 团队评估

这份调查表是衡量你的团队受五大障碍影响的诊断工具。

### 了解并克服五大障碍

如何克服团队协作的五大障碍？

第一大障碍：缺乏信任 // 177

第二大障碍：惧怕冲突 // 184

第三大障碍：欠缺投入 // 189

第四大障碍：逃避责任 // 195

第五大障碍：无视结果 // 199

总结 // 203

## 附 录

时间安排介绍：凯瑟琳的方案 // 205

团队协作的特殊榜样 // 207


致 谢 // 209

THE FIVE  
DYSFUNCTIONS  
OF  
A TEAM

第一部分

寓言

## 幸运

 有一个人认为凯瑟琳是决策科技有限公司 CEO（首席执行官）的合适人选。幸运的是，这个人正是公司的董事长。

于是，公司的前任 CEO 卸任后不到一个月，凯瑟琳·彼得森便执掌了大权。

这家公司在两年前曾是硅谷最受关注、资金最雄厚，且最具发展潜力的公司之一。凯瑟琳根本没有想到在如此短的时间内，这家公司已经衰败到如此的程度，她也不会知道此后几个月自己将面临什么样的挑战。

---

# THE FIVE DYSFUNCTIONS OF A TEAM

---

## 第1章

### **一支运转失灵的团队**

这支团队是如此涣散，大家几乎从来没有达成过一致意见，会议上的讨论既缓慢又缺乏生气，他们之间几乎没有真正的交流。

---





## 故事背景

决策科技有限公司位于半月湾，这是一个多雾的沿海城镇，与旧金山海湾相隔几座山。严格来说，公司在地理位置上看并不属于硅谷，但硅谷的概念更取决于公司的文化特征，这样看，决策科技有限公司完全属于硅谷的一部分。

公司拥有一支经验最为丰富，且阵容最为“豪华”的管理团队，以及看起来无懈可击的商业计划，吸引了众多足以令任何新公司受宠若惊的顶级投资者。就连最谨慎的风险投资商，也排着队争相对其投资。才华横溢的工程师们更是早在公司租用办公场地之前，就开始投递求职简历了。

但这些已经是两年前的事了，两年对于一家科技创业公司来说，可能就是其从诞生到灭亡的全过程。尽管公司为自身积聚了很多显著的优势，但是在最初欣喜的几个月过后，发生了一连串令人扫兴的事：原定的商业计划开始拖延，管理层以外的几名骨干员工出人意料地离开了公司，员工士气也开始低落。

就在公司成立两周年的庆典上，董事会一致通过决议，“请”公司 37 岁的共同创始人、CEO 杰夫·尚利下课。他被委任去