

[美] 帕特里克·兰西奥尼◎著
一个关于团队协作的经典管理寓言

团队的五种 机能障碍

THE FIVE
DYSFUNCTIONS
OF A TEAM



中信出版社
辽宁教育出版社

[美] 帕特里克·兰西奥尼◎著

华颖◎译

团队的五种 机能障碍

THE FIVE
DYSFUNCTIONS
OF A TEAM



中信出版社
辽宁教育出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

团队的五种机能障碍 / [美] 兰西奥尼著; 华颖译. - 北京: 中信出版社
2002.10

书名原文: The Five Dysfunctions of a Team

ISBN 7-80073-579-6

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

中国版本图书馆CIP数据核字 (2002) 第072817号

The Five Dysfunctions of a Team

Copyright © 2002 by Patrick Lencioni.

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2002 by
CITIC Publishing House/Liaoning Education Press.

Published by arrangement with JOOSSEY-BASS through Arts & Licensing
International, Inc., USA.

ALL RIGHTS RESERVED.

团队的五种机能障碍

TUANDUIDEWUZHONGJINENGZHANG'AI

著 者: [美] 帕特里克·兰西奥尼

译 者: 华 颖

责任编辑: 袁卫华 玉晶莹 责任监制: 朱 磊 王祖力

出 版 者: 中信出版社 辽宁教育出版社

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 北京忠信诚胶印厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 6.875 字 数: 129千字

版 次: 2002年10月第1版 印 次: 2002年10月第1次印刷

京权图字: 01-2002-0634

书 号: ISBN 7-80073-579-6/F·417

定 价: 16.00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: 010-64648783

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。

引言

THE FIVE DYSFUNCTIONS OF A TEAM

企业最根本的竞争优势既不是来自金融、发展战略，也不是来自技术，而是来自它的团队，因为一个优秀的团队是非常强大而且极其难得的。

我的一个朋友是一家年利润10亿美元的公司的创始人，有一次他最恰当地向我说明了企业团队的力量，“如果你能够让一个组织中的所有成员齐心协力，那么你就可以在任何时候、任何市场情况下、任何行业中纵横驰骋，战胜挑战。”

每次当我向企业领导们重复这条格言的时候，他们总是立刻点头表示赞同，但同时表现出无奈的神情。看起来他们在领悟到其真谛的同时屈服于这样一个现实，就是使团队中所有成员齐心协力实际上是不可能做到的。

在这个问题上大家难得地达成了一致。多年来经过学者、辅导员、教师、媒体等不断对团队工作进行研究后，它还是像在大多数组织里的实际情况一样令人难以理解。事实上由于团队是由具有各种缺点的人组成的，它就不可避免地带有

其先天缺陷。

但这绝不是说团队合作注定要失败，恰恰相反，建立一个强大的企业团队既现实又简单，但是需要克服困难才能做到。

正像生活中的很多方面一样，团队合作在开始的时候并不涉及复杂的理论，但在实际中很难实施好。只有那些克服团队成员行为过度自由化的组织才能获得成功，因为如果每个成员都过多地以个人为中心，就会损害整个队伍，使团队陷入困境。

事实说明，这些法则不仅适用于团队合作，我在研究企业管理理论的时候也不可避免地碰到了同样的法则。

我几年前的第一本书《首席执行官的五大诱惑》写的是企业领导容易遇到的五个行为上的误区。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”到对领导团队工作的评估和改进中，并且取得了成功！

于是我明白了书中的“五个诱惑”不仅适用于单个企业领导，而且只要稍加改动，就可以运用于领导团队。不只是跨国公司里的决策阶层，律师、辅导员、教师和从事其他职业的人们发现其中的理论同样适用于他们的工作。这就是我写这部书的原因。

《团队的五种机能障碍》和我的其他作品一样以故事开头，故事的背景是一家虚构的但具有现实意义的企业。我发

现通过让读者置身于故事当中并且从中找到自己的影子，可以使他们学到更多的东西。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，因为在实际中由于工作进度和日常干扰使得最简单的任务看上去也似乎难以完成。

为了帮助你将此书运用于你的组织，在故事梗概的后面有一个具体说明“五种机能障碍”的章节。这一章里还包括自我评估以及团队所面临问题的解决方法。

最后要说明的是，虽然这本书说的是首席执行官和他们的企业领导团队，但其中的理论可以为任何对团队合作感兴趣的读者所用，不论他们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。不论你的实际情况属于哪一种，我衷心地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达到的成就，这就是团队真正的力量！

目 录

团队的五种机能障碍

引言

01 寓言

03 幸运

05 第一部分：运转失灵

23 第二部分：点燃希望之火

101 第三部分：重磅出击

153 第四部分：引导

167 模式

169 模式概述

173 团队评估

177 了解并克服五种机能障碍

201 时间安排介绍：凯瑟琳的方案

203 团队协作的特殊榜样

205 鸣谢

寓言

THE FIVE DYSFUNCTIONS OF A TEAM



幸运

THE FIVE DYSFUNCTIONS OF A TEAM

只有一个人认为凯瑟琳是决策科技有限公司（Decision Tech, Inc.）首席执行官的正确人选。幸运的是，这个人是公司的董事长。

于是，公司的前任首席执行官卸任后不到1个月，凯瑟琳执掌了大权。这家公司2年前曾是硅谷近年来最受关注、资金雄厚，且颇具发展潜力的公司之一。在如此短的时间里，凯瑟琳不会想到这家公司已经衰败到什么程度以及此后的几个月里她将面临什么样的挑战。

1 运转失灵

THE FIVE DYSFUNCTIONS OF A TEAM

第
一
部
分

故事背景

运转失灵

决策科技公司位于半月湾（Half Moon Bay），这是一个多雾的沿海农业城镇，与旧金山海湾相隔几座山。公司的地理位置从严格意义上讲并不属于硅谷，但硅谷的概念更取决于机构的文化角色，这样来看决策科技公司完全属于硅谷的一部分。

公司富有一支经验极其丰富，同时也是最“豪华”的管理队伍，以及无懈可击的商务计划和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公司也争相投资。才华横溢的工程师们更是早在公司开始租用办公场地之前就开始投递求职简历。

但这些已经是2年以前的事了，2年对于一家新成立的科技公司来说，可能就是其从诞生到灭亡的全部过程。尽管公司认为自己具有很多显著的优势，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，管理层以下的几名骨干雇员意外地离开了公司，士气也开始低落。

在公司成立2周年的庆典上，董事会一致通过决议，“请”公司35岁的首席执行官兼共同创始人杰夫·尚利下课。他被委任负责公司的业务发展，令大家感到意外的是他居然接受了降级，原因是不愿意错过公司最终上市后丰厚的潜在回报，因为即使在硅谷不景气的经济气候下，决策公司也完全具有上市的资本。

对于杰夫的卸任，公司的150名员工没有一个人感到意外。虽然他们中的多数人都很喜欢杰夫，但他们不能否认公司在他的领导下每况愈下：管理层互相倾轧，团队毫无团结友爱可言，大家对这种情况心照不宣，每项工作似乎都要拖泥带水地花费很长时间来完成，即使这样大家都还老大不高兴。

有些董事会或许会对苦苦挣扎的管理队伍表现出更多耐心，但是决策科技公司的董事会做不到这一点，因为他们的赌注太高了，期望也太大了，他们不能看着公司由于官僚主义而沉沦。决策科技公司在硅谷已经被公认是官僚主义最盛和工作气氛最差的企业之一。董事会无法承受这种压力，尤其在2年前公司的前途还是那么的光明。

必须有人对公司混乱的现状负责，而杰夫是最顶层的人物，当董事会宣布解除杰夫职位的时候，每个人似乎都松了一口气，庆幸自己没有拿来开刀。

3个月之后，公司聘用了凯瑟琳。

公司的管理层认为凯瑟琳的个人情况同首席执行官职位的要求出入太大，以至于他们都说不清具体哪方面的问题更突出一些。

首先，她的年纪太大了，至少按硅谷的标准看是太大了。凯瑟琳已经57岁了。

更重要的是，除了在旧金山的一家大型科技公司——三一系统公司（Trinity Systems）当过董事会成员以外，她不具备任何真正的在高科技公司工作的经验。她在过去的职业生涯里一直负责技术含量较低的公司的运作，其中最知名的也不过是一家汽车制造商。

然而，比年龄和经验更突出的问题是，凯瑟琳似乎同决策科技公司的企业文化格格不入。

她最初的时候在军队里任职，后来嫁给了一名地方上的高中教师兼篮球教练。在生养3个男孩之后，她开始在学校里教授7年级（初中2年级）的课程，几年后她转向商业领域。