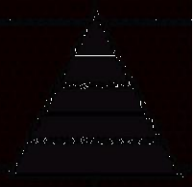


**Welcome to  
The Five Dysfunctions  
of a Team Workshop**

克服团队协作五大障碍

# 目标

现代卓越



To make substantial progress toward becoming a more cohesive team.

建立一支有持续发展的凝聚力团队。

# 关于团队

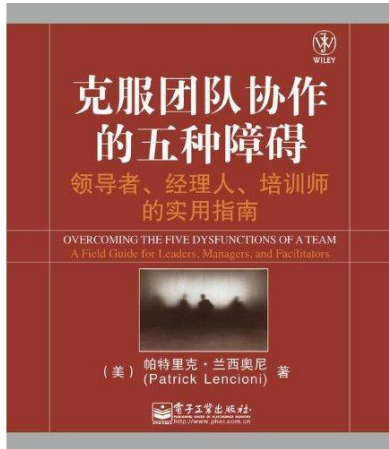
现代卓越



- 我们真的是一个团队吗？
  - 目标，责任，奖励
- 团队建设的意义
  - 难以度量
  - 综合性和蔓延性的

# 团队协作的五大障碍

现代卓越



Patrick Lencioni



# 关于信任

现代卓越

- 信任与暴露弱点有关
- 自我保护
- 担忧犯错
- 恐惧被攻击而不能打开心扉
- 不害怕承认自己真实情况的人，不会卷入那些浪费精力的办公室政治
- 信任会让团队聚焦在工作而不是想着保护自己，维护自己的立场和个人事情上。

# 丧失信任的团队

现代卓越

- 相互隐瞒自己的弱点和错误
- 不愿请求别人的帮忙，不愿意给别人提出建设性的反馈意见
- 轻易对别人的用意和观点下结论而不去仔细思考
- 不愿承认和学习别人的技术和经验
- 浪费时间和精力去追求自己的特定目标
- 对别人报有不满和怨恨
- 惧怕开会，寻找借口，尽量减少在一起的时间。

# 建立信任

现代卓越

- 个人背景介绍：

*家里有几个孩子？家乡是在哪里？童年经历过什么样的挑战？个人爱好？职业生涯中经历过什么样的挫折？描述一下你感觉最害怕的时候？谁对你的影响最大，他做了什么对你影响很大？*

- 成员工作效率讨论

*某某同事为团队做出的最大贡献是什么？他最需要改进的地方？*

- 个性及行为特点测试

- 集体外出实践

- 团队领导的任务

# 建立信任的关键点

现代卓越

- 要意识到信任是团队协作的基础
- 建立互信关系需要时间，但是我们可以加速这个过程。勇气比时间更重要。
- 就像良好的婚姻一样，团队中的信任程度需要时时加以保持和巩固。

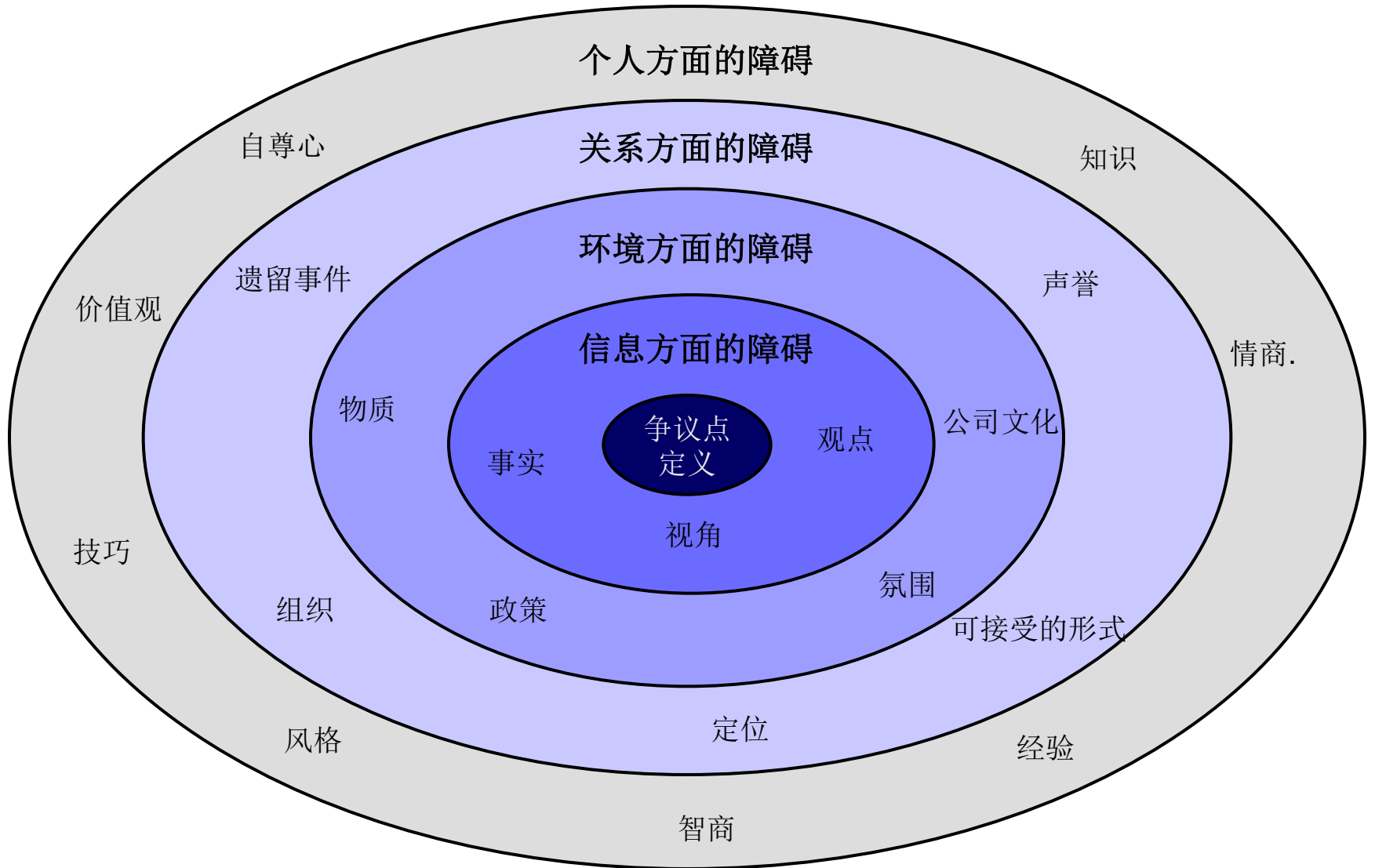


# 关于冲突

现代卓越

- 基于信任的冲突才是有意义的冲突
- 对关键问题的争执
- 冲突的目的是发现真相和正确决定
- 人们对待冲突的观点和舒适度不同
- 排除干扰因素
- 如果冲突没有表现出来就会恶化—会后

# 冲突解决模型



# 惧怕冲突的团队

现代卓越

- 团队会议非常枯燥
- 使用不正当手段在别人背后进行人身攻击
- 避免讨论容易引起争论的问题，而这些问题对于团队成功是非常必要的
- 不能正确处理团队成员之间的意见和建议
- 把时间和精力放在形式上

# 掌控冲突的关键点

现代卓越

- 即使是最优秀的团队，有些时候冲突也会使人不舒服
- 团队和团队之间处理冲突的标准不同，在团队中要对这个标准进行讨论，并加以明确
- 个人之间的偶然冲突不应该阻止团队正常积极的争论。

# 掌控冲突

现代卓越

- 挖掘争论话题
  - 专门指定一个人开会时负责提出这类问题
- 实时提醒
  - 这个争论的过程很重要，相互监督不要放弃有益的辩论话题
- 团队领导任务
  - 尽量旁观，顺其发展，不要随意打断。以身作则，参与争论。

# 关于承诺

现代卓越

- 理解：从真实情况中去除假设和模糊不清的成分
- 认同：获得他人真诚的情感支持
- 不赞同但执行
- 确认承诺，逐级逐层沟通
- 共同关注首要目标

# 缺乏承诺的团队

现代卓越

- 队伍中的指令和主要工作任务模糊
- 不必要的拖延和过多的分析而错过商机
- 反复讨论，无法做出决定
- 团队成员对已经做出的决定反复提出质疑

# 兑现承诺

现代卓越

- 达成共识：24小时内向所有员工传达
- 确定最终期限：各步骤完成时间
- 意外和不利情况的分析
- 低风险激进法：不完美的决定比不做决定好
- 团队领导的任务



# 关于责任

现代卓越

- 对团队的决定和业绩标准负责
- 不依赖其他个人或者领导
- 团队协作的练习
  - 对于提高团队的能力，这个人最重要的行为是什么？（优点）
  - 这个人哪些行为拖了团队的后腿？（弱点）

# 逃避责任团队特点

现代卓越

- 成员对于团队里工作表现突出的同事心怀怨恨
- 甘于平庸
- 缺乏明确的时间观念
- 把责任压在团队领导一个人身上

# 承担责任的关键点

现代卓越

- 责任存在于强大的同事之间
- 来自同事的压力和反而要比来自领导的惩罚和责备效果更好
- 责任意识的强化需要领导阐明他愿意面对难题

# 关于结果

现代卓越

- 个人角度：职业发展愿景，个人收入  
个人兴趣等等
- 部门利益
- 公司目标

# 忽视结果的团队

现代卓越

- 无法取得进步
- 无法战胜竞争对手
- 失去得力的员工
- 鼓励团队成员注重个人职业前途和目标高于其他
- 很容易解散

# 关注结果

现代卓越

- 标准：是否完成既定目标
- 团队的目标高于个人或者部门需求之上
- 目标明确清晰且随时可以看到
- 公众承诺工作目标
- 基于集体成就的奖励
- 团队领导的任务

# **Team Assessment**

团队现状测试

1-4分，请在如下选项中给出你的分数：

- 团队成员承认他们的错误
- 团队成员承认自己相比其他成员的弱点
- 团队成员之间会毫不犹豫地请求帮助
- 团队成员彼此之间相互询问要完成各自负责领域职责所需要的先决条件
- 团队成员们承诺各自的技能与专长并加以利用
- 团队成员愿意向其他成员道歉
- 团队成员之间不是相互提防猜疑，而是彼此真诚相对
- 团队成员之间可以很舒服地谈论彼此个人的生活





- 平均分  $\geq 3.75$

团队已经创造了使包容、坦率、透明成为常态的环境。

- 平均分  $3.25 - 3.75$

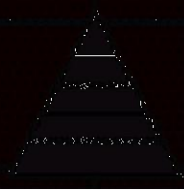
团队需要彼此更多地包容、同时对个人的长处、缺点、错误等还需要持更加透明的态度。团队需要寻求改善。

- 平均分  $< 3.25$

团队缺乏必要的包容，对个人的长处、缺点、错误等缺乏基本的透明度。团队需要寻求改善。



- 写出团队协作中做得最好的方面，在这些方面为什么会得到这样的评分？
- 写出有潜力改善的方面，为什么在这些方面会得到这样的评分？
- 写出让人担忧的方面，为什么这些方面最让人担忧？
- 你觉得队友和你的看法相同吗？为什么？



- 发生过团队成员彼此丧失信任的事情吗？是什么事情？
- 要在丧失信任方面得到改善，会面临哪些挑战？



美东时间9月6日晚(北京时间7日上午),奥巴马正式接受民主党总统候选人提名,并演讲。

*I never said this journey would be easy, and I would not lie to you now. Yes, all roads lead to Rome, but it leads to a better place. Yes, our road is longer, but we travel together.*

现代卓越与你同行在**PM**之路!