



发“20142”到

106900292251

成为世纪畅优会员，可阅读更多图书，获得增值在线课程(教学资源)。

畅销书《团队协作的五大障碍》作者的又一力作

# THE ADVANTAGE

Why Organizational Health Trumps  
Everything Else in Business



# 优势

组织健康胜于一切

(美) 帕特里克·兰西奥尼 (Patrick Lencioni) 著

高采平 译



电子工业出版社


PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

# THE ADVANTAGE

**Why Organizational Health Trumps  
Everything Else in Business**

---



# 优势

**组织健康胜于一切**

(美) 帕特里克·兰西奥尼 (Patrick Lencioni) 著  
高采平 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Patrick Lencioni: The Advantage: Why Organizational Health Trumps Everything Else in Business  
ISBN: 9780470941522

Copyright © 2012 by Patrick Lencioni

All rights reserved. This translation published under license. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons, Inc.

Simplified Chinese translation edition copyrights © 2013 by Century Wave Culture Development Co-PHEI.

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

本书中文简体字版专有翻译出版权由美国John Wiley & Sons, Inc.公司授予电子工业出版社。未经许可，不得以任何手段和形式复制或抄袭本书内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2013-1257

#### 图书在版编目（CIP）数据

优势 / (美) 兰西奥尼 (Lencioni,P.) 著; 高采平译. —北京: 电子工业出版社, 2013.8  
书名原文: The Advantage:Why Organizational Health Trumps Everything Else in Business  
ISBN 978-7-121-20142-4

I. ①优… II. ①兰… ②高… 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(2013)第 071299 号

责任编辑: 袁桂春

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

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: 720×1000 1/16 印张: 12.5 字数: 155 千字

印 次: 2013 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 39.00 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。

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

服务热线: (010) 88258888。

# 赞 誉

“帕特里克·兰西奥尼的组织健康原则和实践使我们的组织对智力资本和人才的利用达到了前所未有的程度。组织转型就在我们眼前发生。”

——史蒂夫·伯尔 (Steve Burr), 高级副总裁,

Carolinas HealthCare System

“当我第一次告诉团队我们要改善组织健康时，每个人都不屑一顾，他们认为这只是领导的一时冲动。不过，他们很快意识到事实并非如此。由于采用了帕特里克·兰西奥尼的程序，我们现在完全明确了我们是谁，我们在做什么，为什么做这些事情，谁能够在我们的公司里取得成功。我们的文化和效益都发生了变化。”

——克林顿·安德森 (Clinton Anderson), 首席执行官,

Downunder Horsemanship

## The Advantage

“在为组织健康付出两年的努力之后，我们迎来了有史以来最好的年头，尽管我们此时面临最严峻的市场挑战。如果没有采用这一方法，我们很难想象能够取得这样的成功。”

——彼得·莱万吉 (Peter Levangie), 总裁, Bay State Milling

“我们为组织健康所做的努力使我们认识到我们的危机状态，并且发现它不是由市场环境造成的，而是因为我们作为一个团队是分裂的，作为一个企业在失败的轨道上运行。将组织健康作为第一要务可以说是根本的转变。”

——马特·达尼罗乌兹 (Matt Danilowicz), 总裁、总经理, Clear-Com

“我们为组织健康所做的努力挽救了我们。这就是我们能有今天的原因。”

——杰夫·撒克瑞森 (Jeff Sackrison), 总裁, Chowan Hospital

“我们对组织健康的持续关注不断地为我们提供真正的竞争优势。如果世界早一点发现帕特里克·兰西奥尼，复杂的领导和管理理论就会少很多，高效的领导者会多很多。”

——戈登·萨姆森 (Gordon Samson), 总经理, Williams Lea

“我们认识到，为了在工作中取得成功，为了真正地挽救生命，我们必须健康。通过研究组织健康材料，我们明确了我们是谁，我们在做什么，我们期待员工有什么样的行为。这一努力使我们最大限度地减少

## 赞 誉

了办公室政治，并对我们完成使命的能力产生了深刻影响。”

——伊莱恩·博格 (Elaine Berg)，前总裁、首席执行官，

New York Organ Donor Network

“我们公司在过去三年的经济动荡中的增长超过了 50%。这一切始于帕特里克·兰西奥尼的改变游戏规则的作品，以及我们对组织健康的关注。在曾经的学术和职业生涯中我一直关注的是‘聪明’，却很少注意‘健康’。我们曾经失衡，但现在我们已经实现了平衡，结果不言自明。”

——理查·希尔德 (Richard M. Heard)，总裁，Insight Investments

“我们将帕特里克·兰西奥尼的方法作为我们的长期战略方针的核心。结果简直可以说是难以置信的。员工满意度、沟通、协作和真正的团队合作都大大改善了，从而使我们被 Inc. 杂志选为连续六年增长最快的公司。”

——史密斯·叶维尔 (Smith Yewell)，首席执行官，Welocalize

“组织健康原则已经深刻影响了我们的公司，随着我们的成长和发展，它还将继续作为我们的推动力。组织清晰促使我们实现协调性，并意识到我们需要在很多方面做出根本的转变。凭借着决心和坚持不懈，我们超越了目标。”

——史提芬·古柏 (Steven C. Cooper)，总裁、首席执行官，TrueBlue

## The Advantage

“我们为组织健康所做的努力实际上给了孩子上大学的机会。我们最终拥有了克服不可避免的挑战所需要的团队、文化和系统，从而实现了目标。”

——汤姆·特可尔森 (Tom Torkelson), 创始人、首席执行官,

IDEA Public Schools

“通过采用组织健康模型,我们创建了非凡、高效的工作环境。设计和建筑行业已经注意到了我们,很多外来者问我们的方法有什么特别之处。”

——杰·利奥波德 (Jay Leopold), 区域经理, DPR Construction

“通过采用组织健康模型,我们在过去 18 个月里取得的成绩超过了之前的 4 年。很多员工有遗留问题,觉得我们不可能有真正的改变。我们证明了我们能够做到,大家正在享受作为一个高绩效团队成员的好处。”

——林恩·萨瑟 (Lynn Sasser), 行政领导,

Baptist State Convention of North Carolina

“作为这个领域的一名领导者,我们遭受着越来越强烈的痛苦,而且这种痛苦似乎无休无止。自从将组织健康作为我们一切行动的核心,我们的业务又回到了正轨,重新获得了能量和动力。我们的员工、我们的客户、我们的家庭和我们的利润都收获了将组织健康作为第一要务所带来的丰厚回报。”

——肯·奥尔曼 (Ken Allman), 创始人、首席执行官, PracticeLink.com

## 赞 誉

“我们的组织历来都处在战争之中。我们有一个强大的经营模式，不过我们需要一些更基础的东西。我们需要做出改变，建立更有凝聚力的领导团队，从而为整个组织提供明确性；我们需要建立一个更健康的组织。这是一段旅程，不过我们公司中的员工正在共同努力，而不是彼此对抗。”

——罗伯特·奥莱 (Robert R. Auray), 副总裁,  
Reverse Logistics and Remarketing, GENCO ATC

“通过采用帕特里克·兰西奥尼的原则，我们的业绩有了显著的提高。我们变得更加灵活、更加高效、更有凝聚力，我们学会了关注重要的挑战，而不是耽误时间的日常琐事。这种新的工作方法具有激励作用，而且更加有趣。”

——比尔·科莱兰 (Bill Colleran), 首席执行官, Impinj

“组织健康的理念使我们的管理团队驱动了整个公司的健康行为，这支持了我们在过去 18 个月的增长。”

——科林·古比 (Colin Guppy), 总经理, HMD Pumps

“我们一直以为我们是一个‘聪明’的组织，很少考虑我们的‘健康’。我们最近改变了方法，得到了员工和顾客的强烈反响。”

——汤姆·斯隆 (Tom Sloan), 销售副总裁,  
Export Development Canada



## The Advantage

“作为一群受过良好教育和积极进取的个体，帕特里克·兰西奥尼只用了5分钟就吸引了我们的注意，并引领我们踏上了一段重要的旅程。我们现在已成为一个更健康的组织，准备解决我们公司面临的重要问题。这一新的工作方法现在已经成为战略优势。”

——阿尔弗雷德·格利欧 (Alfred Foglio)，总经理，GI Partners

“帕特里克·兰西奥尼的组织健康原则对我们公司的成功发挥了真正的作用。它是我们的新领导原则的基础。”

——格雷格·塞拉奥 (Greg Serrao)，首席执行官，

American Dental Partners

“我们的管理团队曾经陷入停滞，发现自己没有做好应对快速变化的准备。通过采用帕特里克·兰西奥尼的组织健康模型，管理团队有了更大的凝聚力和更多的协作，进而影响了整个组织。实际上，一个外部评价机构宣布我们的组织经历了文化变革，从而为未来的成功做好了准备。”

——瑞奇·纳珀 (Ricky D. Napper)，首席执行官，

Magnolia Regional Health Center

“帕特里克·兰西奥尼的团队合作和组织健康理念使我们整个组织都把注意力放在了我们的使命上，从而取得了卓越的成就。所有的组织都能够从这些理念中受益。”

——大卫·哈利 (David C. Haley)，总裁，HBK Capital Management

## 赞 誉

“组织健康是我们文化的基石，并为我们公司的日常工作环境提供了一个蓝图。为了保持健康，我们做出了关键的业务决策，甚至包括关闭店铺。在过去几年里，我们增加了现金流，强化了团队合作，使我们的哈雷戴维森品牌从众多品牌中脱颖而出。”

——斯科特·费雪（Scott Fischer），所有者、首席执行官，

Scott Fischer Enterprises

# 帕特里克·兰西奥尼的其他著作

## 领导寓言

《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* )

《化敌为友的领导艺术》( *Silos, Politics, and Turf Wars* )

《工作中感觉痛苦的三个迹象》( *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：如何让生意追着你跑》( *Getting Naked* )

## 实战指南

《克服团队协作的五种障碍》( *Overcoming the Five Dysfunctions of a Team* )

谨以此书献给我的父亲——理查德·兰  
西奥尼 (Richard Lencioni, 1936—2008 年),  
他教会了我很多东西。

# 前言

本书源于一段不可预知的旅程。这段旅程始于我的童年时代，我当时大概只有八九岁。

我的父亲是一位销售员，他工作非常出色，不过我记得下班回来的他总是免不了失望和沮丧，总是抱怨他们公司的管理问题。我不知道什么是管理，不过我能够确信的是：父亲在工作了 10 小时之后不应该感到沮丧。

几年后我也开始工作了，高中时做餐馆服务员，大学时做银行柜员，我开始对管理有了最初步的认识。尽管我仍然不清楚管理所蕴涵的一切，不过已明白了我工作的组织中发生的一些事情是有意义的，而其他一些则是没意义的，这一切对我的同事及所服务的顾客产生了真正的影响。

大学毕业后，我去了一家管理咨询公司工作，我以为自己终于有机会弄清管理到底是什么了，然而我却发现自己在做数据收集、数据输入、数据分析，以及其他与数据相关的各种事情。

## 前言

平心而论，这家公司教会了我很多东西，如战略、金融和营销，却没有教给我多少关于组织及组织整体运作方式的知识。不过，我逐渐意识到我们的客户面临的重大问题，以及能够给他们带来竞争优势的最大机会，不是关于战略、金融和营销的，而是一些无形的东西——好像与他们的管理方式相关的东西。

当我建议研究一下这个问题时，我的上级客气地告诉我这不是我们公司的谋生之道。具有讽刺意味的是，我们就是一家管理咨询公司。我对这个问题非常着迷，进而决定改变自己事业的焦点。

在接下来的几年时间里，我在美国的一家研究组织行为或者说组织发展或心理（你怎么称呼它都可以）的公司里工作。当然，这份工作很有趣，不过我还是感觉它缺乏事实依据，没有条理性，而且脱离实际。这让我很不安，因为我知道我需要能够被更多的人认同和理解的东西。这份工作似乎缺少了某些东西——背景、整合、实用性。

于是，我和几个同事创建了自己的公司，开始为企业提供咨询，向他们提供改进组织的实用方法。不得不承认，客户对我们方法的快速、热情的回应着实让我们吃了一惊。这样的需求的确存在。我们越来越明显地发现在各种组织中工作、处于不同层次的很多人都在经历着我父亲曾经有过的痛苦，他们渴望一种更好的方式。

于是我开始写书，从实用的角度探讨与组织功能障碍相关的各种问题（团队合作、会议、配置、员工参与），我们的咨询关注的是所有这些话题的整合。

人们对这些书，以及对运用书中理念的方法的需求，再次远远超出我们的预期，我开始确信我们发现了被忽略的、我在整个职业生涯中一

## The Advantage

一直都在寻找的东西——优势。基于读者和客户的反馈及鼓励，我决定在某个时间把书中的所有理念和咨询实践整合起来。这个时间就是现在。

和我的其他书不一样，这本书不是寓言，而是一本全面、实用的指导手册。为了尽可能增加它的趣味性和吸引力，书中使用了现实生活中的案例和真实的客户故事。值得一提的是，我在这本书中提到的很多单独的理念在其他 8 本商业寓言中都有所提及——尤其是《CEO 的四大迷思》、《团队发展的五大障碍》、《化敌为友的领导艺术》、《别被会议累死》——在这些书中我使用了虚构的人物和故事情节，从而使理论更生动有趣。为了满足那些更喜欢通过叙事方式了解特定话题的读者的需求，本书一些地方提到了这些书。

因为我不是一个定量研究者，这里得出的结论不是基于大量统计和精确处理的数据，而是基于我作为一名咨询师在过去 20 多年里的工作经验。不过，研究大师吉姆·柯林斯（Jim Collins）曾经告诉我，只要客户和读者能够证明它的正确性，定性研究和定量研究一样可靠。基于我这些年来与管理者和他们的组织打交道的经历，可以肯定地告诉大家，本书中的理论是可靠的，而且非常简单。

希望本书能够带给读者一段美好的阅读体验，更重要的是，能够使你的组织有所改变，不管它是一家大公司、公司中的一个部门、一家刚成立的小公司、一所学校，还是一座教堂。希望将来有一天，这里包含的简单原则能够成为惯例，希望销售员、餐馆服务员、银行柜员、首席执行官和在组织中工作的每个人都能更加高效、成功和快乐。

# 目 录

组织健康案例 .....	1
四原则模型 .....	13
原则 1 建立一个有凝聚力的领导团队 .....	16
行为 1: 建立信任 .....	25
行为 2: 掌控冲突 .....	36
行为 3: 兑现承诺 .....	45
行为 4: 承担责任 .....	50
行为 5: 关注结果 .....	60
原则 2 建立明确性 .....	67
问题 1: 我们为什么存在? .....	77
问题 2: 我们该如何表现? .....	85



## The Advantage

问题 3：我们做什么？ .....	98
问题 4：我们如何实现成功？ .....	100
问题 5：目前最重要的是什么？ .....	111
问题 6：谁必须做什么？ .....	122
<b>原则 3 不断传达明确性</b> .....	<b>128</b>
<b>原则 4 强化明确性</b> .....	<b>140</b>
伟大会议的中心地位 .....	159
抓住优势 .....	173
组织健康检查清单 .....	178
<b>更多资源</b> .....	<b>181</b>
<b>关于作者</b> .....	<b>182</b>