

[美] 帕特里克·兰西奥尼 (Patrick Lencioni) 著

# 打破部门壁垒

共担责任共创卓越

SILOS,  
POLITICS *and*  
TURF WARS

A LEADERSHIP FABLE

about destroying the barriers that turn  
colleagues into competitors



郝广行 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

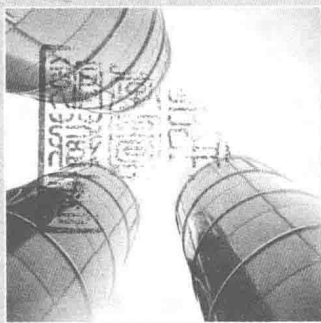
# 打破部门壁垒

共担责任共创卓越

## SILOS, POLITICS *and* TURF WARS

A LEADERSHIP FABLE

about destroying the barriers that turn  
colleagues into competitors



郝广行 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Patrick Lencioni: Silos, Politics and Turf Wars: A Leadership Fable about Destroying the Barriers That Turn Colleagues into Competitors

ISBN: 978-0787976385

Copyright © 2006 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：01-2016-4003

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

打破部门壁垒：共担责任共创卓越 / (美) 帕特里克·兰西奥尼 (Patrick Lencioni) 著；郝广行译。—北京：电子工业出版社，2016.10

书名原文：Silos, Politics and Turf Wars: A Leadership Fable about Destroying the Barriers That Turn Colleagues into Competitors

ISBN 978-7-121-29722-9

I. ①打… II. ①帕… ②郝… 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196493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：6.125 字数：110千字

版 次：2016年10月第1版

印 次：2016年10月第1次印刷

定 价：42.00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。

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* )

《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* )

《理想的团队成员》

( *The Ideal Team Player* )

## 译者序

作为冷战的象征，德国的柏林墙闻名于世，昭示了两大阵营之间的冲突，更是意识世界中矛盾的实化。在企业 and 组织中，一道道无形的壁垒同样横亘在部门之间，我们经常称之为部门间的扯皮、纷争、本位主义、办公室政治……

部门壁垒的种种现象如同肌体中的肿瘤，会极大地伤害组织的健康。很多企业并不缺乏规划未来的眼界和野心，也不缺乏支撑前进的技术与投资，却往往跌倒在僵化而森严的内部壁垒上，从而失去了应有的灵活、速度和创新，最终偏离应有的航道，错失时代的风口，甚至从巅峰坠落，令人瞠目。

对此，本书提供的不仅是一个大道至简的解决方案，而且是一种适应 VUCA（易变性、不确定性、复杂性、模糊性）时代的思维模式，它包括以下 3 个方面的辩证关系。

1. 紧迫性与协作性：领导层要带头在企业和组织中形成危机意识，塑造“发展、求存”的紧迫感。设立主题目

标有助于强化这种紧迫感，帮助领导层在纷繁的事务中保持专注和共识。如此一来，鸡毛蒜皮、无关主题的争端自然而然变得不那么重要。水落而石出，组织的整体利益得以彰显。

2. 变革与运营：变革和运营是组织的两个方面，前者代表发展，后者代表稳定。“两手都要抓，两手都要硬”的想法固然没错，但 VUCA 时代的特性让企业的主动变革显得愈发迫切和难以回避。主题目标的本质正是变革，是在变革中求发展，在发展中消除内部矛盾。

3. 环境与行为：坏制度往往会毁掉好员工。本书强调从环境的角度引导、巩固跨部门协作的正确行为，而非粗暴地归因于员工的素质和动机。具体来说，主题目标的唯一性、共享性构建了协作环境中的信息因素，而围绕主题目标的会议则构建了协作环境中的流程因素。

需要说明的是，主题目标的达成需要领导层克服团队中“丧失信任、惧怕冲突、缺乏承诺、逃避责任、忽视结果”的五大障碍。相关理念在本书作者兰西奥尼先生的另一本著作——《克服团队协作的五种障碍》一书中有详细阐述。

兰西奥尼先生是近年来涌现出的新一代领导力大师的代表人物，他在组织健康和团队协作领域的造诣引起了世界范围内的广泛关注，并毫无保留地以书籍的形式分享给

大家。感谢电子工业出版社将兰西奥尼先生的著作引入国内以飨读者。受出版社委托，朱琳负责翻译了寓言的前半部分，我负责了寓言的后半部分、理论部分的翻译及整本书的审校工作。

感谢电子工业出版社、世纪畅优公司付豫波女士的信任与厚爱，同时感谢编辑老师的支持和鞭策！限于译者自身水平，如有谬误，请广大读者不吝指出。

#### 译者简介：

郝广行 管理改进与组织健康顾问。Table Group 认证“克服团队协作的五项障碍”工作坊导师，“管理提升与绩效改进”“4D 领导力”讲师，在管理改进、组织健康打造和中高层领导力等方面有深入研究和丰富实战经验。

## 序言

20多年前我就知道“部门壁垒”这个词的存在，它描述的是企业和组织中部门之间的办公室政治与地盘争端。那时，我以为这个词会像许多其他管理学术语一样随着时间的推移而消失，然而情况并非如此。

事实上，这种现象几十年如一日地仍然深深困扰着企业和CEO们。当我告诉一些客户我打算写一本关于部门壁垒的书时，他们都异口同声、真挚诚恳地回应：“谢天谢地你有这个想法，请一定要写这本书，我们公司的部门冲突简直快让我发疯了！”

能为大家解决燃眉之急固然是好事，只是我对于部门壁垒的观点未必是一些企业领导喜闻乐见的。

这是因为，我合作过的很多高管在面对这个问题时，往往倾向于这样的思维方式：“为什么这些员工就不能学着和其他部门的员工好好相处？难道他们不知道大家是一个团队吗？”沿着这种思路，采取的行动只会是些看似有效、实则不然的手段，如组织各种培训、张贴备忘录和宣传海



报等。

这些行为招来普通员工们的冷嘲热讽。实际上，他们极其希望消除部门壁垒，这样自己的工作可以轻松许多。但关键在于，普通员工们无法做到这一点，问题的解决需要企业的高层领导者挺身而出。

领导者需要做的第一步，是解决领导团队的成员们共同工作的行为障碍，即我在《团队协作的五大障碍》一书中提倡的做法。然而，要解决部门冲突远不能止步于此，因为就连相当有凝聚力的领导团队也无法避免部门壁垒的问题，团队成员反而可能因此质疑彼此的信任和承诺。

接下来，领导者需要超越行为层面，着眼于整个企业来解决部门壁垒问题。这本书的目的就是要介绍一种简单实用的工具模型，帮助大家解决企业的部门壁垒问题，限制其带来的负面影响。

部门壁垒的负面影响包括浪费企业资源、降低生产效率、危及目标达成，久而久之足以摧毁整个组织。除此之外，它让相当多的个人成为牺牲品。本应是同一战壕的员工之间互相争斗，沮丧、压力和失望充斥着参与者的内心，没有其他任何因素能像部门壁垒一样带来巨大的职业焦虑和员工流失。而且，这种工作上的压力会进而渗入他们的家庭、友情等个人生活场景。

好在这一切都是可以避免的。事实上，我从未有其他

的工具像本书所阐述的模型一样被如此广泛地应用于各个企业客户。

和我的其他作品一样，《打破部门壁垒——共担责任共创卓越》通过一个虚构的寓言故事来展开。不同的是，这本书里描绘的并非一家而是好几家公司如何消除内斗、最终提升企业凝聚力的情况。

我诚挚地希望这本书可以帮助你同样做到这一点。

# 目 录

## CONTENTS

---

### 第 1 部分 寓言故事

楔子 // 003

1. 顺风顺水 // 004
2. 公司合并 // 007
3. 两则广告 // 009
4. 下定决心 // 013
5. 开业大吉 // 015
6. 四个客户 // 018
7. 旗开得胜 // 022
8. 急转直下 // 025
9. 重整旗鼓 // 030
10. 部门壁垒 // 033
11. 一拍即合 // 035

12. 再战江湖 // 039
13. 一败涂地 // 053
14. 凌晨急诊 // 061
15. 暂时喘息 // 066
16. 大胆假设 // 068
17. 小心求证 // 070
18. 峰回路转 // 072
19. 桃花源记 // 074
20. 柳暗花明 // 079
21. 孤注一掷 // 084
22. 再会东家 // 087
23. 里应外合 // 092
24. 萨城风云 // 109
25. 新的客户 // 124
26. 回归家庭 // 126
27. 但求一战 // 128
28. 一雪前耻 // 130
29. 卓有成效 // 134
30. 新的征程 // 137

## 第 2 部分 理论与总结

1. 部门壁垒问题 // 141
2. 跨越部门壁垒的工具模型 // 144
3. 如何确立主题目标 // 154



4. 案例研究 // 156
5. 围绕主题目标进行管理 // 163
6. 主题目标与远景规划 // 167
7. 主题目标与矩阵式组织结构 // 170
8. 跨越壁垒 从现在开始 // 172

致 谢 // 174

第 / 部分  
寓言故事 ▶





## 楔子

创办公公司之前，裘德在7年的职业生涯中收获了满满的自信和广泛的认可，而如今，恰恰是这些因素放大了他在创业途中遇到挫折时的沮丧感。从创办公公司至今仅仅5个月时间，裘德就褪去了最初的激情和兴奋，取而代之的是焦虑和恐慌。头一次创业，当然难以预料会遇到些什么情况，不过，5个月的蜜月期未免也太短了点。

平心而论，卡森斯咨询公司甚至算不上一家真正的公司，充其量只是裘德在自家卧室开办的一个咨询工作室。没有雇员——当然也没有办公室政治——裘德靠着他的热情单枪匹马地为3个客户提供服务。遗憾的是，他仅有的这3个客户，其中2个的境况已经岌岌可危。



# 1.

## 顺风顺水

大学毕业以后，裘德短暂地做过一段时间的记者，之后来到了一家发展迅速的财务软件公司——海奇科技，在其市场部门谋得了一份工作。

裘德从小小的文字编辑做起，4年间在海奇科技市场部的几乎每个处室都工作过，中间还有到过产品部、运营部轮岗的经历。很快，裘德的勤奋谦逊获得了公司上下的一致赞赏。尤其是裘德那强烈的、难以满足的好奇心，让他在所从事的各个岗位上都有令人信服的学习速度和优异表现。

幸运的是，这4年恰好是海奇科技公司快速发展的4年，裘德由此获得了广阔的发展空间，一连串的升迁让他在年仅28岁时就被提拔为市场总监，直接向主管市场业务的公司副总裁（Vice President, VP）汇报工作——可谓顺风顺水、令人艳羡的职业生涯。