

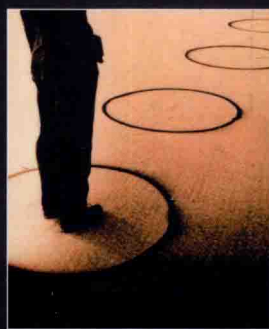
[美] 帕特里克·兰西奥尼 (Patrick Lencioni) 著

# CEO的四大迷思

健康组织应遵循的原则

The **FOUR**  
OBSESSIONS  
*of an*  
EXTRAORDINARY  
EXECUTIVE

A LEADERSHIP FABLE



彭淑军 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

# CEO的四大迷思

健康组织应遵循的原则

The **FOUR**  
OBSESSIONS  
*of an*  
EXTRAORDINARY  
EXECUTIVE

A LEADERSHIP FABLE



彭淑军 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Patrick Lencioni: The Four Obsessions of an Extraordinary Executive: A Leadership Fable

ISBN: 978-0470267585

Copyright © 2016 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: 01-2016-4004

## 图书在版编目(CIP)数据

CEO的四大迷思: 健康组织应遵循的原则 / (美) 帕特里克·兰西奥尼 (Patrick Lencioni) 著; 彭淑军译. — 北京: 电子工业出版社, 2016.11

书名原文: The Four Obsessions of an Extraordinary Executive: A Leadership Fable

ISBN 978-7-121-30172-8

I. ①C… II. ①帕… ②彭… 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252899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: 5

字数: 106千字

版次: 2016年11月第1版

印次: 2016年11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, 88258888。

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。

本书咨询联系方式: (010) 88254199, sjb@phei.com.cn。

## 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* )

《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* )

《打破部门壁垒》

( *Silos, Politics, and Turf Wars* )

《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

企业主或 CEO 是推进组织健康的第一责任人，除了他们，其他人都难以做到。

何为组织健康？查阅书籍和网络，发现这是一个已被广泛使用却没有清晰定义的概念。组织健康是一个系统，这个系统包含企业内部运营机制和运作流程，它拥有强大的自我修复能力，它承载着明确、传承组织文化的功能，直接影响着企业战略、用人、市场、产品、财务等方面的策略及表现。

本书用清晰的状态描述，呈现了健康组织的结果，这是一个所有企业都向往的状态，高凝聚力、员工士气高昂、高效率、优秀员工的低流失率、管理层有较强的纠错能力，似乎有点乌托邦。难能可贵的是，作者用多年的经验提出了达成组织健康的四项基本原则，基于这四项原则阐述了可操作的方法、步骤、工具。所有这一切，不需要你具有超乎常人的能力，需要的是 CEO 的勇气和坚持！

本书的作者兰西奥尼先生，秉承他的一贯风格，用一

个寓意深刻、发人深省的故事，引出后面的理论及模型。研读此书也是一个非常有趣的过程，当看到寓言故事中描述的不健康组织的一些行为，你似乎很容易就和现实的工作场景联系起来，有身临其境的感觉，产生的共鸣更易引发思考。

全书没有任何深奥的理论，呈现给大家的是经过提炼的精华，简单易懂的原则，拿来即可用的方法和工具。最重要的是，这些理论和方法是经过实践检验、切实可行的。当然，如果你想深入理解的话，需要细细研读，深入思考，延伸阅读一下兰西奥尼先生其他的书籍，或者相关理论书籍。

推进组织健康的四项原则是一个大的框架，每个原则之下除了书中介绍的方法之外，其实还有很多可以发挥和创造的空间。真心期望这本书能让更多的中国企业主、CEO们读到，能有更多中国的实践经验和案例。

### 译者简介：

**彭淑军** 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。曾就职于知名国有企业多年，担任业务发展及培训管理等多个高级管理职务。也有世界 500 强外企及名企的工作经历，在企业内践行了“克服团队协作的五种障碍”的方法体系，对团队协作有着深刻的感悟。因为经历、因为相信，目前专注从事组织健康相关的工作坊及咨询工作。

## 前 言

事事重要，便无重要之事。

能掂量出这句话分量的人，莫过于一个组织的领导者了。不论是一家跨国公司、一家大公司的某个部门，抑或一家刚创立的小企业，每个组织都给它的领导者带来了一般人难以承受的辛劳和压力。

要应付这些挑战，关键在于找出那些对你的组织取得成功可能产生重大影响的问题，然后花时间去思考、讨论并着手解决它们。

但这些问题是什么呢？在搞清楚它们之前，还是要先搞清楚一个组织获得成功的必要条件。

我认为，凡是成功的组织均有两大品质：一是聪明，二是健康。一个组织的聪明之处表现在：开发富有远见的战略、营销计划、特色产品和财务模式，能够在自身领域形成领先于竞争对手的优势。而健康则表现在：能够消除办公室政治及内部的管理混乱，从而使组织士气高昂、保持较低的优秀员工流失率和较高的生产效率。

组织的聪明和健康同样重要，但是，我发现大多数领导都把主要的精力和时间花费在使组织变得聪明一些上，而在组织健康上下的功夫较少。考虑到这些也是工商管理学院和商业传媒聚焦的主要内容，出现这种现象也是可以理解的。然而，从组织健康这一威力强大、无与伦比的特性来看，则又是十分令人遗憾的。

首先，健康的组织会变得越来越聪明。即使它们的决策有时不如竞争对手那么高明，但因为谦卑，它们通常能充分认识自身不足之处，并及时改变计划。与此相反的是，那些大量的已被人遗忘的公司，往往由于内耗、缺乏组织清晰度，以及其他不健康组织具有的相关问题的困扰，而把聪明上的优势白白浪费掉了。

其次，比起不健康的公司来，健康的公司受一般性问题的影响要小得多。比如，困难时期，员工更愿意留在一个健康的组织内效力，并为最终重建组织的竞争优势而努力。

最后，也是最重要的一点，除了一个组织的领导者，没有人能使这个组织健康起来。领导者平时可以把战略、技术、营销等职责成功授权给他们的下属分管，可是，组织文化建设方面的工作却不能分派给别人，只能由自己亲自负责。

因此，尽管看起来似乎有些令人费解，但这确是事实，



相比领导者专注于使组织更聪明而言，专注于使组织更健康真的要重要得多。

不过千万不要误解，我并不是说经营战略、产品创新和市场营销之类的问题不重要。对于任何一个经营团队来说，这些问题都事关重大并且必须谨慎对待。只不过因为这些问题受到那些喜欢动脑筋、苦心经营的领导者的过分关注，致使他们没有时间和精力再去关注组织的健康。

为什么会出现这种情况呢？这是因为组织健康不大好衡量，甚至更难做到。对于那些偏好容易量化和可控方法的公司领导来说，组织健康是软的，需要长期的引导，不像一项技术或营销策略那样，可以立竿见影地出现让大家都满意的效果。

不过，组织健康之所以常常被忽视，最重要的一个原因还是由于它涉及人的行为，对于这一点，即使最尽责的领导也可能会避之唯恐不及。这需要一定的修养和胆识，只有一个真正出色的领导者才愿意去抓这项工作。

本书旨在帮助领导者放下包袱，充分理解创建组织健康的简单性和可能产生的巨大威力，熟练掌握推进组织健康的四个原则。书中从两家公司的故事开始，描述一家组织健康的公司如何竭力摆脱一种潜在的病毒，另一家组织不健康的公司又如何拼命地寻求治愈的良方。

书中情节纯属虚构。如有雷同，在所难免。

谨以此书

献给乔尔，一位当之无愧的教练和领导者

( 1959-1983 )

## CEO 的四大迷思

里奇·奥康纳的批评者说他是一个幸运儿，其他人则相信他有管理者和领导者的天赋。

其实，他们一点也不了解他。

# 目 录

## CONTENTS

---

### 第 1 部分 寓言故事

1. 格林的心病 // 003
  2. 历史背景 // 008
  3. 格林的机遇 // 061
  4. 问题解决 // 094
- 后记 // 097

### 第 2 部分 组织健康：模型与应用

将原则付诸实践 总结与自我评价 // 101

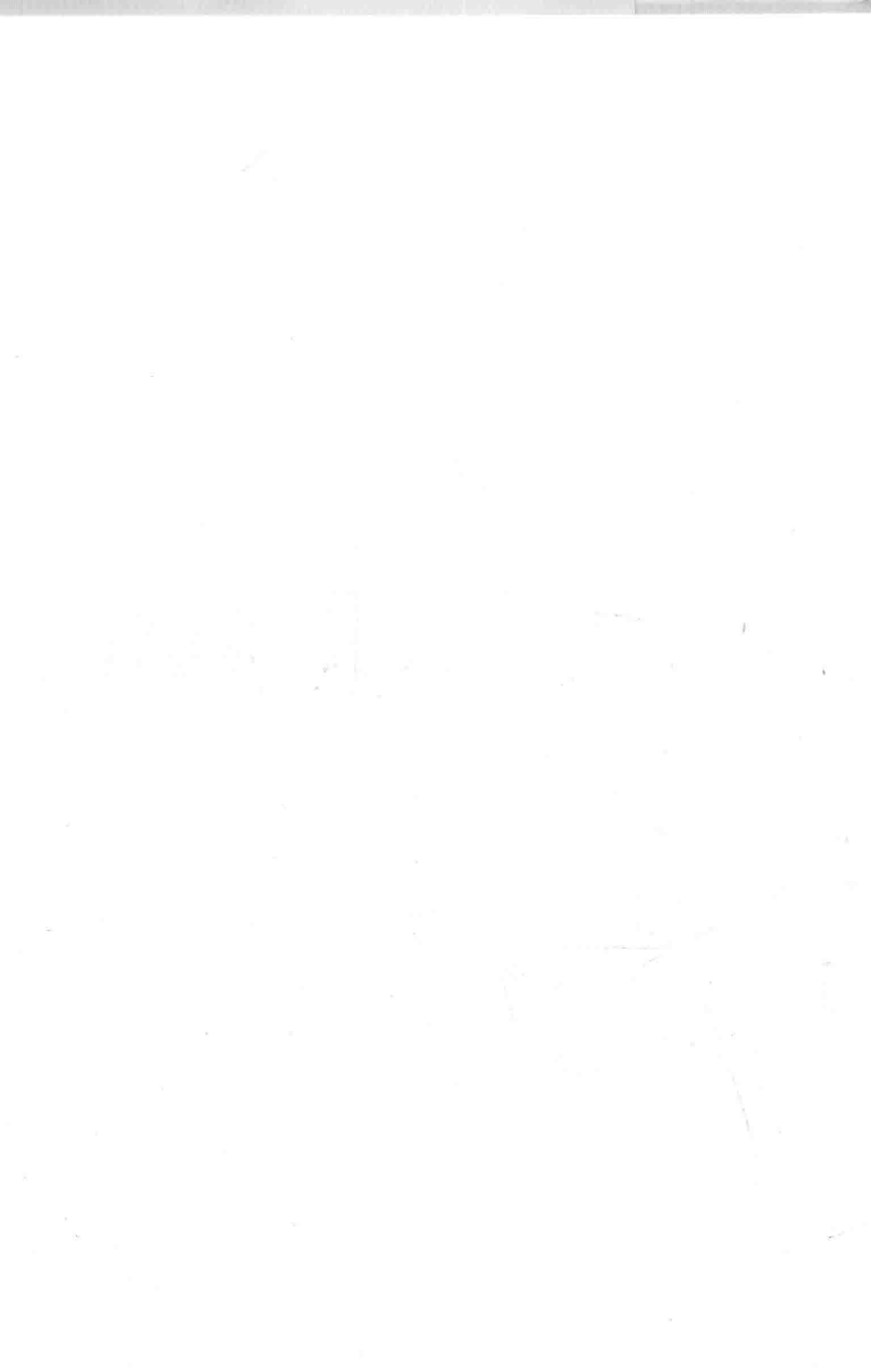
结束语 // 136

致谢 // 137

第 / 部分

寓言故事▶







## 格林的心病

### 竞争对手

8000 万美元的年收入本应使他高兴，或者至少不会令他失望，可是，格林威治咨询公司 (Greenwich Consulting，以下简称格林威治公司) 的创始人及 CEO 文斯·格林却怎么也无法感到满意，除非他的公司被公认为湾区头号技术咨询公司。而且，在特别不顺的时候，他还开玩笑说，只有他的竞争对手电报合伙公司 (Telegraph Partners) 死掉，他才会真正地高兴起来。

电报合伙公司并不比格林威治公司大多少，实际上，格林威治公司的季度收入时不时地与电报合伙公司不相上下 (尽管利润从来也比不上)。

比起财务上的较量，使文斯和他的手下更加感到困扰的是，格林威治公司在一些方面总也占不了上风。商业刊

物都视电报合伙公司为至爱，行业分析师总是奉承巴结它。电报合伙公司的客户对他们的服务赞不绝口，甚至在困难时期也愿意和他们并肩站在一起。虽然格林威治公司在新业务中也分得了一杯羹，但要留住客户，仍感到十分吃力。反之，电报合伙公司的日子却好过得很。

如果这一切只是使文斯心烦，那么员工方面的较量则令他十分恼怒。电报合伙公司似乎不用费劲、也花不了多少钱就可以招聘到优秀的人员。更糟的是，有一股数量虽少但稳定的人流在从格林威治公司流向电报合伙公司，而相反方向的流动却非常少。即使真有那么少数几个人离开电报合伙公司跳槽到格林威治公司来工作，也很少能干满一年。

在这种竞争关系中，最难以形容和令人沮丧的，甚至让格林威治公司的管理层气得晚上睡不着觉的就是，无论在报纸采访、会议发言还是客户见面时，电报合伙公司的 CEO 里奇·奥康纳几乎绝口不提格林威治公司。在行业的一些重大场合中，当格林威治公司的管理人员偶尔碰到电报合伙公司的主要领导时，一定会发现这些人根本无视格林威治公司的存在，似乎对他们的最大、最直接的竞争对手在干些什么毫不在乎。

如果格林威治公司没有投入那么多的时间和金钱去打听对手的情况，对这一切或许会觉得好受些。可是，从和



电报合伙公司前雇员交谈到合法的公司情报刺探，格林威治公司像研究自己的客户那样，收集了大量有关它的竞争对手的资料。

可惜，在这些煞费苦心的调查中竟得不到任何对格林威治公司有用的东西。

迄今为止，情况依旧。

### 侦 察

部分原因是出于想了解电报合伙公司成功秘密的欲望，文斯经常邀请一些企业管理方面的专家来参加他的办公会议。经营战略专家、市场营销教授、财务方面的权威都对电报合伙公司的做法做过分析，尤其对电报合伙公司和格林威治公司这两家公司所有不同之处都给予特别的关注。

使文斯和他的团队大失所望的是，这些专家往往发现，他的公司和竞争对手的公司在经营战略上的差别微乎其微：两家公司从相同的大学招聘员工；付给雇员的薪水差不多（格林威治实际上还要稍高一些）；在营销上的投入大致相同；企业运营的财务模式惊人地相似；甚至对客户的收费和提供的服务也几乎一模一样。

这些高价请来的专家得出的表象分析使文斯感到困惑，于是，他勉强同意请当地一名研究组织发展的教授做顾问，对两家公司的企业文化进行比较。那天，在每周的经理办