

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 柳波 审校



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>

THE ADVANTAGE

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

(修订本)

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 柳波 审校

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: 组织健康胜于一切 / (美) 兰西奥尼(Lencioni,P.) 著; 高采平译. —修订本. —北京: 电子工业出版社, 2016.6

书名原文: The Advantage: Why Organizational Health Trumps Everything Else in Business
ISBN 978-7-121-28764-0

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(2016)第098656号

责任编辑: 刘露明

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: 12.75 字数: 149千字

版次: 2013年8月第1版

2016年6月第2版

印次: 2016年6月第1次印刷

定价: 48.00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。

目 录

组织健康案例.....	1
四原则模型.....	13
原则 1 建立一个富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: 做出承诺.....	45
行为 4: 担当责任.....	50
行为 5: 关注结果.....	60
原则 2 打造组织清晰度.....	67
问题 1: 我们为什么存在?.....	77
问题 2: 我们该如何行事?.....	85

目 录

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
原则 3 反复充分沟通组织清晰度	128
原则 4 强化组织清晰度	140
成功会议的中心地位	159
抓住优势	173
组织健康检查清单	178
更多资源	181

组织健康案例

任何公司都能获得的最大优势是组织健康，但大部分领导者往往会忽视组织健康，尽管它非常简单，而且是免费的，任何想要它的人都能够得到它。

这是本书的前提（也是我的事业），而且我完全相信这是正确的。如果这听起来很荒谬，也许吧。那些聪明人为什么会忽视如此强大而又唾手可得的東西？

我最终在 2010 年 7 月 28 日找到了这个问题的答案。

屈尊于伟大

我在参加一个客户的领导层会议时坐在首席执行官的旁边。这不是一家普通的企业。它曾经是，而且现在仍然是我所知道的最健康的组织之一，也是过去 50 年来美国最成功的企业之一。在一个被经济危机、

顾客不满和劳资纠纷所困扰的行业里，这家了不起的企业长期以来都保持着增长并取得了经济上的成功，更不用说近乎狂热的顾客忠诚度了。而且这家企业的员工都热爱他们的工作、他们的顾客，还有他们的领导。与同行业的其他企业相比，这家企业取得的成绩似乎是不可思议的。

我坐在那里听一个接一个的领导做陈述，每个人都在强调那些非凡的、异于传统的关于组织健康的活动。我侧过身，轻声问首席执行官：“你们的竞争对手为什么不做这些事情？”

几秒钟后，他几乎带着悲伤的语气低声说：“我相信他们不屑于此。”

我找到了答案。

三个偏见

尽管组织健康（稍后会给它下定义）有着不可否认的力量，很多领导者却很难接受它，因为他们觉得自己太忙，更善于分析工作，没必要为此而分心。换句话说，他们觉得这有失他们的身份。

从某种程度上讲，这也不能怪他们。在参加了无数次内容多为爬绳索、信任背摔等团队拓展活动后，即便最开明的领导者也开始怀疑看起来或听起来过于煽情的任何东西。再加上企业文化已经沦为表面现象，如时髦的办公设备、员工瑜伽课程，以及可带狗上班的规章，难怪很多领导者对与组织发展相关的大部分东西都变得怀疑，甚至不屑。

这是多么遗憾的事情，因为组织健康一点也不煽情，它要比单纯的文化范围更广、更重要。它不是肉和土豆（主菜）的配菜或调味剂，而是用来盛主菜的盘子。

组织健康为战略、金融、营销、技术和组织中所发生的一切提供了

环境，所以它是决定组织成败的最重要的因素。它比人才重要，比知识重要，比创新重要。

不过要想充分利用组织健康的力量，领导者首先必须能够克服妨碍他们接受组织健康理念的三个偏见。

- **复杂偏见：**组织健康如此简单、易得，很多领导者很难把它看做获得有意义的优势的真正机会。毕竟，它并不需要超凡的智力，只需要超出一般水平的纪律、勇气和坚持。在这个时代，我们认为差别和明显的改善只能在复杂中找到，受过良好教育的高管很难接受如此简单、直接的东西。
- **肾上腺素偏见：**成为一个健康的组织需要一点时间。遗憾的是，很多与我打过交道的领导者长期受肾上腺素成瘾困扰，他们似乎热衷于每天忙碌的工作和组织内部的灭火。好像他们很害怕慢下来，害怕处理非常重要、表面看起来却不是特别紧急的事情。这看起来很简单，不过仍然是很多功能失调的组织所面临的一大障碍，它们的领导者不懂得赛车手的格言：要想开快，必须先放慢速度。
- **量化偏见：**成为健康组织的好处尽管很多，却很难准确地量化。组织健康渗透到公司的方方面面，单独并准确衡量任何一个变量对效益的影响几乎不可能做到。当然，这并不是说影响不是真实、有形和巨大的；我们只是需要一定水平的信念和直觉，而这正是很多过于注重分析的领导者很难接受的。

当然，即便领导者能够克服这些偏见，还有另一个原因可能妨碍他们利用组织健康的力量，这也是促使我写本书的原因：组织健康从来没

有作为一种简单、综合和实用的原则呈现。

一旦组织健康被正确理解，并被放到合适的环境中，它将超越工作中其他所有的原则，成为获得竞争优势的最大机会。

我确信，一旦组织健康被正确理解，并被放到合适的环境中，它将超越工作中其他所有的原则，成为获得竞争优势的最大机会。

那么组织健康到底是什么呢？

你或许从来没有问过这个问题。

了解组织健康

从根本上看，组织健康是关于完整性的，不过不是我们平时所定义的伦理或道德层面的完整性。当一个组织保持完整、协调和一致时，也就是说，当它的管理、运营、战略和文化实现有效的整合时，它就具备了完整性，也就是健康的。

如果这一解释对你来讲有点模糊（对我来讲是这样的），可以这样去想。每当向潜在客户或一屋子的高管介绍组织健康时，我首先都会拿它与他们更熟悉的东西做对比。我的解释是，任何想最大化其成功的组织必须具备两个基本素质：一是聪明，二是健康。

聪明与健康

聪明的组织擅长那些经典的基础业务（如战略、营销、财务和技术），这些是我眼中的决策科学。

当我在美国贝恩咨询公司 (Bain & Company) 开始自己的职业生涯时, 我们通过研究和分析帮助客户在这些方面做出更明智、更好的决策。在这个行业中但凡有一点经验的人, 都不会否认这些追求对一个组织成功的重要性, 而且他们也不应该否认。

不过, 聪明只是等式的一半。但不知何故, 聪明几乎占据了大部分领导者的所有时间、精力和注意力。等式的另一半, 往往被忽视的另一半是健康。

判断健康的好方法是在一个组织中寻找能够显示其健康的迹象, 其中包括最少的办公室政治和混乱、高涨的士气和高效率、优秀员工的低流失率。

成功的两个条件

聪明

- 战略
- 营销
- 财务
- 技术

健康

- 最少的办公室政治
- 最少的混乱
- 高涨的士气
- 高效率
- 优秀员工的低流失率

每当我给领导者列出这些特质时, 通常会得到下面的一种反应, 有时候是两种: 他们往往会紧张, 甚至有点愧疚地笑; 或者只是叹气, 就像父母听到别人家的孩子非常听话时的反应。无论哪种反应, 他们都好像在想: “这不是很好吗?” 或 “你能想象吗?”

尤其令人吃惊的是, 听我说这番话的所有领导, 甚至是疑心最重的领导, 也不会否认如果他们的公司具备一个健康公司的特质, 它将发生

改变。他们从来不会把它看做软弱或过于煽情的东西，而是很快认识到缺乏健康与整体业绩之间的联系。所以我们就会想当然地认为，这些领导者回到他们的公司后，会把他们的很大一部分时间、精力和注意力都投入组织健康中去。

不过，我发现即便最具有良好意愿的领导者回到工作岗位后也往往会移向等式中“聪明”的那一边，在营销、战略和财务等方面做调整。他们为什么会做出如此荒谬的事情？

光线更好

对这一奇怪现象的最好的解释源于我小时候看过的一个喜剧小品，那是《我爱露西》(*I Love Lucy*)中的一个情节。

瑞奇，露西的丈夫，一天他下班回来看到妻子正在客厅的地板上爬来爬去。他问她在做什么。

“我在找我的耳环。”露西回答。瑞奇问她：“是在客厅里丢的吗？”

她摇了摇头。“不，是在卧室里丢的，但这里光线更好。”

这就是答案。

大多数领导者喜欢在“光线更好”的地方寻找答案，因为他们在那里感觉更舒适。可衡量、客观和数据驱动的组织智能（等式中“聪明”的一边）世界中的光线当然要比更难处理、更不可预知的组织健康世界中的光线要好。

研究电子表格、甘特图和财务报表是相对安全、可预测的，也是大多数高管喜欢做的事情。这就是他们一直以来接受的训练，也是让他们感觉舒适的地方。他们总是不惜一切代价避免主观的对话，因为这样的

对话很容易变得情绪化和尴尬。组织健康当然预示着主观和尴尬对话的风险。

这就是如此多的领导者，即便承认办公室政治和混乱让他们的组织苦不堪言时，仍然花时间在更传统的方面进行调整的原因。遗憾的是，他们在这些方面发现的获得改善和竞争优势的机会是渐进式的或转瞬即逝的。

的确，业务中的传统方面（财务、营销和战略）存在的优势尽管得到了全部的关注，却是渐进式或转瞬即逝的。在这个信息无处不在、纳秒级技术交换的世界中，基于情报或知识来保持竞争优势要比以往任何时候都难。现在的信息换手太快了。公司甚至是整个行业的运转速度，要比我们想象的快得多。

许可证

所以说，“聪明”（尽管很重要）已经成为一种商品。它只是一个许可证，是实现成功的一个最低标准。当然，它不足以带来有意义、可持续的长期竞争优势。

事实上，在我见到的组织中几乎从来没有缺乏信息、专业技能或行业知识等问题。20年来，我几乎为所有行业的客户提供过咨询服务，在我接触过的领导者当中，对业务了解不足的人少之又少。现在的大部分组织拥有的信息、技能和知识是绰绰有余的，他们缺少的是组织健康。

成功的企业与平庸或不成功的企业对未来发展影响的差异，与它们所拥有的知识或聪明程度关系不大，而与企业的健康程度直接相关。

这点值得重申。

与首席执行官及高管团队打过 20 多年的交道之后，我已经非常肯定：成功的企业与平庸或不成功的企业对未来发展影响的差异，与它们所拥有的知识或聪明程度关系不大，而与企业的健康程度直接相关。

如果你想驳斥这一观点，可以这样想。尽管前面刚刚说过在我见过的领导者当中缺乏知识、技能或信息的少之又少，而我却见过很多让人头疼的领导者。他们所在的团队和组织中的文化太不健康，无法为企业的成功发展提供足够的支持。我一次又一次地看到“聪明”的企业遭遇失败，尽管它们拥有丰富的知识和战略资产。

这并不是说聪明不重要，聪明当然是重要的。但如果有人非要问我在组织的聪明和健康这两个特质中，哪个应该被放在第一位的话，我会毫不犹豫地健康显然是第一位的。

健康胜过聪明

一个健康的组织一定会变得越来越聪明。这是因为在健康组织中工作的人，从领导者开始，会相互学习，识别关键问题，并能够从错误中快速恢复。没有办公室政治和混乱的妨碍，他们能够比功能失调和搞办公室政治的竞争对手更快地从问题中恢复过来，并齐心协力地解决问题。此外，他们也为员工创造了同样的环境。

相比之下，聪明的组织似乎不能凭借他们的智力变得更加健康。事实可能刚好相反，因为以专业知识和智力为荣的领导者往往不愿意承认自己的缺点，也不愿意向同行学习。他们很难做到开诚布公，导致他们无法从错误中快速恢复，同时也加剧了办公室政治和混乱。这当然不是

说聪明不可取，只是说聪明没有为健康提供得天独厚的优势。

家庭中也存在同样的现象。健康的家庭（在这样的家庭中，父母给孩子的是原则、爱和时间）总是在不断成长，即便他们缺乏能够用钱买来的很多优势和资源。而不健康的家庭，没有原则和无条件的爱，总是遇到各种各样的困难，即便他们有钱、有老师、教练和他们想要的技术。

取得进步和成功的关键要素不是知识或资源，尽管这些很有用。实际上，真正重要的是环境的健康。考虑这样两种情况：有两个孩子，你要为其中一个孩子的未来下赌注，一个是在健全的家庭，由关爱的父母养大，而另一个孩子在冷漠和不健全的家庭中长大。你肯定会选择前者，无论他们周围的资源是什么样的。同样的道理也适用于组织。

乘数效应

还有一个证据能够证明健康比聪明更重要。作为顾问，在我的职业生涯中，我与很多伟大并健康的公司打过交道，它们的领导者是从不太出名的大学毕业的——这些人承认自己的智力水平只比平均水平高一点点。当这些公司做出比竞争对手更明智的决策时，记者和行业分析师总是错误地把他们的成功归结为他们的智力。而实际情况是，这些公司并不比竞争对手聪明，他们只是利用了自己拥有的智力，并且没有让功能障碍、自负和办公室政治成为他们的绊脚石。

另一方面，我也看到很多公司的领导者是顶级大学的高材生，他们拥有高智商、丰富的经验和行业知识，不过他们却最终失败了，因为他们不会有效地利用这一切。在这些失败的案例中，几乎都是办公室政治、行为失调和不一致害了他们，导致他们做出事后看来非常明显的战略和

战术错误。记者和分析师似乎总是想不通这些高管“怎么会这么愚蠢”。他们又错误地把这些糟糕的决策归结为智力不足。他们没有看到真正的不足，导致聪明人做出愚蠢决策的是组织健康的缺乏。

大部分组织只对他们所拥有的知识、经验和智力资本进行了碎片化的利用，而健康的组织几乎利用了所有这些资源。

所以，看待组织健康的一种很好的方式（领导者似乎乐于接受的方式）是把它看做智力的乘数。组织越健康，它能够开发和利用的智力就越多。大部分组织只对他们所拥有的知识、经验和智力资本进行了碎片化的利用，而健康的组织几乎利用了所有这些资源。这是他们比不健康的竞争对手更有优势的一个重要原因。

我已经谈到了妨碍如此多的领导者接受组织健康的力量的三个偏见。下面还有一个需要回答的问题：为什么没有更多的商业学者和记者接受它？

媒体和学术界

首先，组织健康不是很有吸引力，所以记者并不热衷于报道它。没有一家杂志或报纸愿意报道一个谦逊的领导者是如何用原则、常识和一致性兢兢业业地管理他的中型公司的。他们更愿意报道一个锐意进取的年轻企业家打算用一种颠覆性的新技术或一项革命性的新服务改变世界。考虑到他们要追求杂志的销量和吸引更多的广告商，这也是可以理

解的。当然，这并不意味着他们报道的引人注目的故事更实用或更具有指导意义。

组织健康一直被学术界和媒体忽视的另一个原因是它的影响力难以衡量。正如前面所说的，衡量一个组织的健康程度对其运营底线的影响几乎是不可能的；有太多的变量将它与无数其他的因素割裂了。不过，这丝毫没有削弱组织健康的影响力，只是导致记者和学者很难以一种明确和定量的方法证明它的价值。

最后，组织健康被忽视是因为构成它的要素似乎没有什么新意。从很多方面来看，它们的确不是新事物。它的基本要素（领导力、团队精神、文化、战略和会议）早已成为学术界的讨论话题。问题是我们一直以来只是以偏理论的方式孤立地研究这些要素，而没有从整体和实用的角度把握它们。

我们可能会把媒体、学术界和领导者对组织健康的忽视轻描淡写地说成现代企业文化中的另一个有趣、遗憾的现象。然而，这种忽视会让我们付出沉重的代价。

不健康的代价

曾经在不健康的组织中工作过的任何人（几乎所有人都有过这样的经历）都知道办公室政治、功能障碍、混乱和官僚作风会让人苦不堪言。尽管我们喜欢拿这些糟糕的事情开玩笑，不容否认，它们也让我们付出了沉重的代价。

组织的不健康带来的经济损失是不可否认的：资源和时间的浪费、生产率的下降、员工流失率的提高、客户流失。组织由于这些问题造成

的损失，以及解决这些问题所耗费的金钱是惊人的。

这还只是问题的开始。当一个组织的领导者彼此不再真诚时，当他们把自己部门或自身利益凌驾于更大的组织之上时，当他们对“什么是真正重要的”这一问题产生分歧或感到困惑时，他们会给组织中的成员带来真正的痛苦，他们自己也会被这种痛苦所折磨。

除了对组织本身的影响，不健康的组织还有更大的社会影响。在不健康的组织中工作的人最终会觉得工作是一份苦差事。他们觉得成功的希望渺茫，更糟糕的是，他们会觉得一切都无法掌控。这会熄灭他们心中的希望之火，伤害他们的自尊，而这一切又会从他们工作的公司渗透到他们的家庭生活中去，从而导致更深层的个人问题，造成多年都挥之不去的阴影。这简直是悲剧，而且是完全可以避免的悲剧。

我指出这一切只是希望我们不要低估组织不健康的影响，更重要的是，为了让我们能够充分把握眼前的机会。把不健康的组织变成健康的组织，不但会带来巨大的竞争优势，提高效益，还能够给在组织中工作的人们生活带来真正的改变。对于领导这一切的领导者来讲，这是最有意义、回报最大的事业。

还有一个问题需要回答，这个问题将占据本书余下的部分：组织如何才能变得健康？