

跨部门协同无障碍

中层打通部门墙的操作指南

王琦 李国刚 郭雷华 著



5个关键动作，提高**10倍**效率，彻底拆掉部门墙

中粮、蒙牛、海尔、联想、大唐……

知名企业正在力践的中层领导法则



廣東旅游出版社

GUANGDONG TRAVEL & TOURISM PRESS

悦读书·悦旅行·悦享人生

跨部门协同无障碍

中层打通部门墙的操作指南

王琦 李国刚 郭雷华 ◎ 著



廣東旅游出版社

GUANGDONG TRAVEL & TOURISM PRESS

悦读书·悦旅行·悦享人生

中国·广州

图书在版编目(CIP)数据

跨部门协同无障碍 / 王琦, 李国刚, 郭雷华著. —广州: 广东旅游出版社, 2014.9

ISBN 978-7-80766-923-4

I. ①跨… II. ①王… ②李… ③郭… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第182275号

广东旅游出版社出版发行

(广州市天河区五山路483号华南农业大学公共管理学院14号楼3楼 邮编 510640)

邮购电话: 020-87348243

广东旅游出版社图书网

www.tourpress.cn

北京嘉业印刷厂

(北京市大兴区黄村镇李村)

787毫米×1092毫米 16开 12印张 152千字

2014年10月第1版第1次印刷

定价: 32.00元

[版权所有 侵权必究]

前言

破解企业跨部门协作难题

记得2003年还在联想集团工作时，一次，国家质量奖评审委员会到联想集团来进行审核评价，召集各部门员工代表座谈。评审专家们请大家提出联想集团在哪些方面存在问题，或许是出于不愿意在外人面前暴露问题的考虑，场上一片静默，没有人发言。评审专家又问：联想在部门协作与沟通上是否存在问题？认为存在问题的请举手。结果，场上几乎一大半的人都举起了手。可见部门协作沟通的问题太普遍了，大家都深受困扰，不愿再回避。

还有一次，到一家企业做培训，之前沟通培训内容时，企业负责人对有关协同的话题非常感兴趣，认为这是自己企业内中高层人员最需要培训的，因为企业内有很多部门间扯皮、不愿承担责任的现象。

在进行企业文化咨询项目时，相当多的企业都愿意把“团队协作”作为核心价值观的重要内容，并强调这个“团队”既包括个人与他人，也包括“自己部门”与“其他部门”。企业老板认为公司之所以发展，是源于他们良好的团队精神，今后，更需要用团队精神把整个公司凝聚在一起。

对于一个部门来说，因有明确的部门负责人、有具体的

部门目标，相对来说，部门内的团队管理比较清晰可见、比较容易操作。而对于跨部门协作来说，因协作事件的非常规性、因事件本身占部门工作权重的比例往往较小及缺少明确的直接负责人等原因，跨部门协作往往较难进行。集腋成裘，跨部门协作的不畅会导致公司内部问题和隐患不断增加，跨部门项目推进慢、公司资源优势不能充分发挥、公司目标不能有效达成、工作效率低、员工开始回避矛盾、团队士气低下等。

为什么？

跨部门协作是很多管理者感到困惑的问题：我的公司以前没有这些问题呀，怎么现在公司条件好了、资源充足了，反而出现了这些莫名其妙的问题？是哪些因素变化带来的这些问题？

事实上，企业在由小到大发展的过程中，协作状态是不断变化的。一般来说，一家成功的企业会经历齐心合力—各自为战—抵触对抗—众志成城的
不同发展阶段。

1. 齐心合力

企业创建初期，人员少，没有明确的职责分工。一件事情来了，大家都会扑上去；一笔生意拿下来，大家会一起举杯相庆。

联想集团有个“蚂蚁搬家”的故事，说的是联想的第一笔生意——为中科院500台PC做验机及安装调试。当时，他们要把机器搬运到验机室，再搬运到库房，楼上楼下来回跑，很辛苦。他们舍不得花钱雇搬运工，便自己一台一台地搬运，没有人说“这个不是我的事，不应该由我做”，包括经理在内的公司全体员工都挽起袖子上阵，团队所有成员的配合是无间隙的，团队内没有“你、我、他”之分，有的只是“我们”。这在中科院计算所院内形成了一道独特风景，人们把这戏称为“蚂蚁搬家”，这也成了强调拼搏奉献和团队合作的联想文化重要题材。

这是协同的“齐心合力”阶段，企业很苦、很累，也很美。

2.各自为战

企业初步发展起来之后，分工变细，不同的业务相对独立起来，企业在协同上开始进入“各自为战”阶段。这时，企业内还未形成强有力的管理平台和支持平台，公共资源较少，部门内部管理主要由部门负责人根据经验和感觉进行。不同部门之间相互关联较少，协作也比较少。部门很有活力，但作风比较刚性，越是独立的部门，越是强势，部门的背后往往站着一个铁腕领导人。这个时候，一旦需要部门协作，便经常出现硬碰硬的局面，协作效果不理想。

如联想集团在1998年前后，强调“严格、认真、主动、高效”的严格文化，强调“对目标负责”，每个部门都要对自己的目标负责，都希望别人来配合自己、听自己指挥，结果遇有需要协同的行动时，往往会使用高压手段逼迫对方，沟通起来“火花四溅”，企业内相互理解、配合少，不同部门总不能很好地达成一致。所以，联想后来特别提出了“平等、信任、欣赏、亲情”的亲情文化。各自为战，虽然激活了各业务单元，但在大局观及部门协作配合上造成了退让，部门之间的理解和信任减退，似乎形成了无形的隔离墙，构成企业进一步发展的隐患。

3.抵触对抗

继续发展，企业规模扩大以后，有两个因素发生了明显变化：一个是公司开始加强集中管控，平台资源（如财务支持、人力资源政策支持、信息系统支持等）投入较大，平台资源倾向于哪儿，对应的业务单位发展就得天独厚、风生水起，所以各业务单位开始争夺平台资源。另一个是各业务部门经过发展也达到一定规模，这时业务部门的人员状态也很容易发生变化，变得追求安逸、活力下降，所以公司开始采用各种手段来调动业务单位的积极性，如对部门进行考核排序等。

比如，一家全国性的汽车企业，每季度都要公布业务部门排行榜，将十

几家子公司及事业部排名情况在总部大楼一楼显要位置张榜公布；一家著名的IT企业，每周在公司内网上公布其18个销售大区任务完成情况排名，并把前5名及后5名的大区负责人的照片贴出来；有一家民营零售企业，每个月高管人员开经营分析例会时，会按业绩排序安排座位，业绩好的坐到前面的显赫位置，业绩不好的就只能敬陪末座。

企业的用心是激活各业务单位，除了运用物质手段激励外，也运用荣誉感、耻辱感等精神手段激励。这样做，虽然刺激了部门产生活力，但也形成了企业部门间赤裸裸的竞争关系。排在后面的部门，眼睛盯着前面的部门，心里想着一定要超过他们。这强化了部门利益，也客观上造成了部门间协作困难，人们容易把对方当成对手而不是伙伴。这就是“抵触对抗”的阶段，部门之间在资源需求上存在冲突，在目标达成上也存在冲突，部门之间的隔离墙愈加厚重，大企业病显现。

4.众志成城

现代市场竞争已经成为靠团队打拼的高级状态。信息社会为产业发展带来了新的机遇与挑战，企业内部不再是清晰的、稳定的、渐变的状态，因而对跨部门协作的要求也越来越高。向大企业病开战，拆除部门隔离墙，已成为关系企业后续发展生死存亡的关键。

杰克·韦尔奇在GE提出了“work-out”的思路。GE有13个业务集团，1300多亿美元的营业额，几十万员工，规模庞大，但GE追求要成为“一家反应敏捷的小公司”。韦尔奇有一个形象的比喻：“一栋建筑物有墙壁和地板，墙壁分开了职务，地板则区分了层级，而我要将所有的人全都聚在一个打通的大房间里。”work-out使各个业务部门、各个层次的员工济济一堂，员工能提出各种建议，创造出一个更开放、不拘形式的企业环境，使企业内部结构网络化，达到公司内部无边界化，形成企业众志成城的局面。work-out给GE带来了巨大的效益，使GE生产力提高了，无谓的工作减少了，员工有更大的满足感，部门间合作变得顺畅、高效。

从齐心协力，到各自为战，到抵触对抗，再到众志成城的发展过程，是从无意识协作，到无意识不协作，到有意识不协作，再到有意识协作的提升。这些是现实中多数企业曾经经历的阶段，但并不是说所有企业必须要经历这些阶段，实际上，如果企业把握得好，是可以跨越其中一些阶段的。怎样实现跨越？客观上，企业要做好部门的职责定位及考核导向，提供良好的外部协作环境；主观上，各级管理者要树立起正确的协作意识，由对抗变为合作，由做减法变为做加法，由关注短期变为关注长期，由厮杀在红海变为发掘蓝海。只有这样，企业才能顺利成长，而不至于倒在长大的路上。

时代变革为企业发展带来了进一步的挑战，竞争环境改变导致企业出现一系列新的问题：计划越来越不准确——销售预测越来越不准确，计划协调会上常常彼此抱怨，月度计划难以有效执行，紧急订单频率加大；客户流失，销售业绩下滑——标准化产品生产和分销模式越来越难以满足客户个性化需求；赢利能力不断下降——对新的业务模式不清晰，传统的运营体系日趋混乱，竞争对手的业务模式和流程不断创新；营销活动的效率不断下降——将“以客户为中心”与营销广告混为一谈，不清楚如何通过变革营销模式提升营销效率；生产周期加长，生产能力下降——被动应对客户的个性化订单，插单生产经常扰乱正常生产计划；对供应链和信息化的作用缺乏认识——将供应链视为采购业务或物流过程，将信息化视为纯技术问题，不明白IT对业务模式与业务流程创新的支撑作用……

在这样的背景下，企业将不得不面临一系列的改变：从“产品”导向转向“客户”导向，从“推式”生产转向“拉式”生产，快速响应客户个性化需求，通过多样化产品满足细分市场的客户需求。多样化产品的供需结构在快速变化的市场环境下导致成品库存成为企业经营黑洞，必须清理成品库存实现按单生产；平衡快速响应与成本之间的矛盾，必须有效缩短物料库存周转天数，快速响应体现在供应链的每个环节上。

要解决好这些问题，企业必须打通前后环节，按照客户需求有效组织起各个业务单元，形成坚实的市场链，使各系统、各部门有效协同。

有一道数学题：8个1用四则运算（即只能用加、减、乘、除及括号）组

合起来，最大能得出多少？最小又是多少？

没错，最大是18，最小是-18。同样是8个1，不同的运算组合方式，带来的结果差异巨大。如果是8个人呢？如果是8个部门呢？用不同的方式组合起来，其差异就更大了。协同好了，力量巨大；协同不好，分崩离析，互相抵消，甚至产生负效应，这时，个体的力量再大，也无济于事。所以说，没有完美的个人，只有完美的团队；没有完美的部门，只有完美的公司！

赢在协同！

博雅故事



您在培训领域一定听说过这些人：

曾仕强 《中国式管理》系列

余世维 《领导有方》系列

刘 峰 《新领导观》系列

付 遥 《输赢》

吴甘霖 《做最好的中层》《做最好的执行者》系列

由于领域差异，您未必听说过这些人：

王建四 服装行业 《导购这样说才对》

伍 昊 创意职场 《你早该这样玩Excel》

鞠远华 沟通励志 《5分钟打动人心》《为自己工作到最好》

王金战 学习指导 《王金战育才方案》《数学是怎样学好的》

刘称莲 家庭教育 《陪孩子走过》系列

.....

是的，他们都是销量超过50万册的培训书。只是我们书单中的一部分。

8年来，我们合作的作者超过500位，平均图书销售量超过4万册。图书出版后，课量和课酬增长的作者超过60%。

我们是专注地做图书产品的手艺人，我们深知，对图书的任何一点轻忽，都是对作者和自己的深度冒犯。

我们是中国培训图书第一团队！

博雅
文化



换个行头 再聚江湖

从离开学校那天开始，我们必须学着工作、学着成为主管、学着协同他人，必须学着成为父母，和孩子一起刷新看世界的方式。

培训是伴随一生的能量提供站，

“为终生学习赋能”成为博雅广华的信仰。

从博雅光华到博雅广华，我们改换了行头，本质从未改变。

我们齐聚江湖，让培训变得更为性感、生动和饱满。

大宗购买、咨询各地图书销售点等事宜，
请拨打销售服务热线：010-82894445

媒体合作、电子出版、咨询作者培训等事宜，
请拨打市场服务热线：010-82893505

推荐稿件、投稿，
请拨打策划服务热线：010-82893507，82894830

博雅
广华



来！
向心仪的作者面对面请教



图书+App = 一本全媒体图书

一次以图书为依托的培训

一个可定制的方案

电话私学：每标段30分钟。不管您在哪儿，您都可以通过电话跟作者一对一交流。

咖啡私学：每标段90分钟。是的，您可以跟作者一起喝咖啡，直接讨教您最关心的具体问题。

咖啡主题小班：每标段120分钟。一个人去见心仪的作者，有点不好意思，正好有两个朋友也有这个需求，你们3个人（最多不能超过5个）一起凑一个小班，跟作者喝咖啡吧。

公开课预留席位：作者有公开课的时候，我们可以帮您预留席位。

预约电话：010-82062183（人工服务时间 9：30-17：30）

前言 破解企业跨部门协作难题 / IX

第一章 常见的五大协同困境

代表公司不等于公司代表；

短期利益不等于长期利益；

想要不等于需要；

恪尽职守不等于画地为牢；

部门目标不等于公司目标。

第一节 双赢心困境 / 5

第二节 投资心困境 / 9

第三节 同理心困境 / 11

第四节 责任心困境 / 15

第五节 大局心困境 / 19

第二章 协同的四类关系

服务协同原则：谁贴近客户，谁就是指挥棒。

指导协同原则：提供贴身支持，专业创造价值。

管控协同原则：找到双赢支点，平等互动沟通。

情感协同原则：关注公司整体，投资情感账户。

第一节 服务协同 / 26

- 一、将下一环节作为直接客户 / 26
- 二、梳理市场链，明确前后环节 / 28
- 三、谁贴近客户，谁就是指挥棒 / 29

第二节 指导协同 / 35

- 一、有针对性地组织培训 / 36
- 二、担任专业指导人 / 39
- 三、做好现场支持与指导 / 39
- 四、定期会议沟通 / 40

第三节 管控协同 / 40

- 一、制度流程类管控 / 41
- 二、临时性要求 / 42

第四节 情感协同 / 43

- 一、及时伸出援助之手 / 43
- 二、让情感账户存款成为有效存款 / 44

第三章 协同的前提：具备协同思维

双赢思维是有勇气的努力，不是扮演“好人”；
是达到互相依赖的人际关系的最好方法，不是每次都办得到；
是一种以富足心态为基础的生活哲理，不是操纵的技巧；
是以品格为基础的人际交流思维模式，不是以做人技巧为基础。

第一节 把握真正的需求 / 51

一、透过需要看需求 / 51

二、做好客户体验 / 57

第二节 投资情感账户 / 62

一、情感账户的构成 / 62

二、多为自己的情感账户充值 / 63

三、避免在他人情感账户上提款 / 65

四、盘点个人情感账户 / 69

第三节 创造双赢机会 / 72

一、人际交往的六种思维模式 / 72

二、红黑游戏的启示 / 77

三、甄别双赢机会 / 79

第四章 协同的基础：明确职责与流程

组织之间的流程管理，可以非常清晰地界定每个组织的“责任田”，有效规避由于责任不清造成的“无人管”地带，而且通过明确的流程，可以保证组织在工作的成果、工作的周期等方面有相应的考核，用流程管理保证整体效率的提升。

第一节 协同产生的根源：组织的专业化分工 / 87

一、直线职能制下的组织协同 / 87

二、事业部制下的组织协同 / 88

三、矩阵制下的组织协同 / 90

第二节 协同基础之一：清晰明确的组织职责 / 92

一、清晰地描述组织职责 / 94

二、梳理部门职责的三个步骤 / 95

三、明确部门的宗旨和存在价值 / 96

四、确定部门的主要职责 / 96

五、将部门职责分解到岗位职责中 / 97

第三节 协同基础之二：高效与有效的组织流程 / 100

一、流程管理的价值 / 100

二、流程的八种基本要素 / 101

三、内部流程的优化设计 / 104

第五章 以客户为导向的内部价值链协同

情感协同，不是写个热情洋溢的邮件，也不是打个激情四射的电话，更不是送个“务实”的礼品。情感的培养，需要的是见面，是快速响应，是及时雨，是雪中送炭。

第一节 服务协同的工具：四步实现服务转型 / 112

- 一、促进员工的思想转变 / 113
- 二、提升员工的服务能力 / 114
- 三、组织与流程的再造梳理 / 115
- 四、做好服务转型的监控 / 117

第二节 服务协同的实践：从“段到段”到“端到端” / 117

- 一、海尔的“段到段”协同 / 117
- 二、海尔的“端到端”协同 / 119

第三节 情感协同的三大工具 / 121

- 一、轮岗 / 121
- 二、客户经理负责制 / 122
- 三、跨团队熔炼 / 124