

重塑商业价值观系列



Silos, Politics and Turf Wars

A Leadership Fable
about Destroying
the Barriers that Turn
Colleagues into
Competitors

破除藩篱

如何让部门之间不扯皮

(美) 帕特里克·兰西奥尼 著 毕崇毅 译
(Patrick Lencioni)

继全球行销超百万册的《团队协作的五大障碍》之后，
其姐妹篇横空出世，管理咨询大师兰西奥尼又一力作



机械工业出版社
China Machine Press

破除藩篱

如何让部门之间不扯皮



机械工业出版社
China Machine Press

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

Copyright © 2006 by Patrick Lencioni.

This translation published under license. Simplified Chinese Translation Copyright © 2011 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 公司授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书封底贴有 John Wiley & Sons 公司防伪标签，无标签者不得销售。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2010-6140

图书在版编目（CIP）数据

破除藩篱：如何让部门之间不扯皮/(美)兰西奥尼(Lencioni, P.)著；毕崇毅译. —北京：机械工业出版社，2011.1

(重塑商业价值观)

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

ISBN 978-7-111-32606-9

I. 破… II. ①兰… ②毕… III. 企业管理—通俗读物 IV. F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 229311 号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑：王振杰

版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2011 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

147mm × 210mm · 5.375 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-32606-9

定价：26.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 88379210；88361066

购书热线：(010) 68326294；88379649；68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

谨以此书献给

我在圆桌咨询公司的同事埃米、特蕾西、卡伦、米歇尔和杰夫。

感谢你们的奉献和才智，每天都为我带来新的思想火花。

总序

● Silos, Politics
● and Turf Wars

过去的这几年间，是一个各种传奇层出不穷、风起云涌的时代，也是各种投机专家和机会主义者呼风唤雨、颠倒众生的时代。无论是“正龙摄虎”，还是“把吃出来的病吃回去”或是最近闹得沸沸扬扬的“我的学历可以复制”。

为什么社会里如此流行功利主义？这个社会里是否存在一种“说一套做一套”同盟？没有人愿意去揭穿，因为自己是利益同盟的一员？要么是觉得自己被骗是种幼稚，羞于启齿？或者，大家有一个基本共识：根本没有诚信的存在？

很多社会批评家认为现在的社会缺乏信仰和价值观，功利主义让我们远离良心的责备，实用主义让我们勇敢地翻越所有良知的栏杆。对于一个社会名流是否撒谎了，现在的公众真的很在意么？还是仅仅以一种幸灾乐祸的心态去看他们是怎样倒台的，把其作为大家茶余饭后的谈资？

当大家对社会道德普遍丧失信心的时候，恰恰是价值观重建的时候。从1902年开始，美国新闻界发起了一场揭露社会弊病的“黑幕揭发运动”。黑幕揭发者发现的问题形形色色：食物掺假、金融和保险公司肆无忌惮地愚弄公众、欺诈性的索赔和专卖药中含有有害成分、践踏自然资源、官僚主义、情色交易、政府与黑社会勾结、虚假广告，都被一一揭露出来。

这一运动受到了美国总统西奥多·罗斯福的支持。即使如此，在揭发者抨击美国参议员的腐败之后，他还是忍不住在一次演讲中，将美国的黑幕揭发者称为颇具贬义的“扒粪者”。但他没有料到这个具有贬义色彩的词汇会被黑幕揭发者和民众普遍欢迎，并成为那个时代的特殊荣誉。

无论是方舟子的学术打假，还是令人闻风丧胆的“人肉搜索”都是中国特色的“扒粪运动”。美国的“扒粪者”也好，中国的“扒粪者”也好，其实并不都是对社会积弊嫉恶如仇的高尚人士，他们更多的是顺应社会的需要甚至利用社会的需要在做事情。

社会需要正确的价值观，特别是年轻人更需要正确的价值观。在《商学院》杂志办刊这么多年里，我们更多的专注于管理实务等技术层面的东西，对商业价值观的建立和发扬研究的比较少。此次与机械工业出版社华章公司联合开发的“重塑商业价值观”系列图书，希望能用这些真实的，发人深省的商业故事给读者以启迪。

在这些沸沸扬扬的“揭黑”、“打假”风暴中，想把孟子的一句话与各位读者分享：“有不虞之誉，有求全之毁。”任何一个人活在世界上，虚名来得是莫名其妙，成为公众人物后想不到的恭

维就加在自己身上了，这些毫无根据的赞美就叫“不虞之誉”。而我们大多数人对主流精英人物的要求非常苛刻，几乎以“完人”的标准来要求他们，道德上的任何一点瑕疵都会让人难以容忍，求全责备。

现在每个平凡的人都可能成为公众人物，在一言一行都可能会被放大的网络社会里，应对“不虞之誉，求全之毁”需要“价值观的力量”来辅正人心。当一个人成为商界领袖或社会名人之后，更应该如临深渊如履薄冰，做社会价值观的表率。一个最有智慧的人往往是最笨的人。善耍小聪明的人喜欢玩谋略，玩手段，但玩手段有如玩火，能够伤人，但玩得不好，很容易伤到自己，只有崇高道德和高度智慧的人，才会善用各种方法达到目标。

最高的技巧就是没有技巧，最高的手段就是没有手段。

王立鹏

《中国经营报》常务副总编、《商学院》主编

主要人物关系表

裘德·卡森

——本文主人公，曾在哈奇公司（兼并后改成巴奇公司）营销部任职7年，后自己成立咨询公司。

特丽莎

——裘德之妻。

卡特·贝尔

——巴奇公司首席执行官。

丹特·卢卡

——麦迪逊酒店总经理，裘德的客户。

布莱恩·贝利

——JMJ健身器材公司首席执行官，裘德的客户。

琳赛·瓦格纳

——儿童医院总裁兼首席执行官，裘德的客户。

拉尔夫·克伦巴诺神父

——圣体教会牧师，裘德的主婚牧师，也是他的客户。

前
言

◆ Silos, Politics
◆ and Turf Wars

扯皮问题，这个词还是 20 多年前在一次公司会议上我第一次听到的，它指的就是企业组织内部的部门间冲突和所谓的地盘主义。当时，我还以为这个词和很多管理问题一样，会随着时间慢慢消失，结果我发现自己错了。

实际上，纵观商业世界多年来的发展，如今这个词在企业内所引发的各种问题并不亚于十几年前，甚至是有过之而无不及。有鉴于此，当我决定写一本有关这个问题的作品时，很多客户都感到由衷的高兴，他们对我说：“谢天谢地，请一定要写这本书，因为我已经快让公司的部门冲突问题给逼疯了！”

我想这应该是个好主意，因为它为那些急于寻找答案的人提出了一个解决方法。但是这里面也存在一个问题，那就是我的观点很可能并不是企业领导们所喜闻乐见的。

这是因为，我合作过的很多企业主管在面对这个问题时，总是倾向于这样思考问题：“为什么我的员工不能学着和其他部门的人搞好关系？难道他们不知道大家都是在同一个团队工作吗？”有了这种疑问，主管们便会极其热心地办起一桩桩没脑子的事，如组织各种培训、张贴备忘录和宣传海报等等，以期激励员工更好地合作。

但是，这些举动往往只会导致员工们的冷嘲热讽。实际上，他们当然希望公司能消除部门冲突，这样自己的工作也会轻松很多。但问题的关键在于，员工们自己是无法做到这一点的，因为这个问题的根源在他们的顶头上司那里。

面对这种情况，企业领导往往会头痛医头脚痛医脚，从那些会导致管理层成员相互冲突的行为方式入手去解决问题（这也正是我在《团队协作的五大障碍》一书中提到过的问题），但事实却证明，就连在行为方式上相当有凝聚力的团队中也会出现部门争斗现象。（实际上，这种团队中的部门争斗造成的影响更为严重，因为它常常会导致管理层成员错误地相互攻击，质疑对方对团队的信任和承诺。）

为了解决部门间冲突问题，领导者必须超越冲突行为本身，把目光放得更远，必须了解部门分歧和办公室政治现象的本质，从其根源和产生背景方面去解决这个问题。本书的目的就是要提供一种简单实用的理论模型，帮助大家解决企业的部门冲突问题。如果我们放任这个问题在企业中蔓延，它必将导致难以想象的破坏力。

部门间冲突及其造成的破坏性影响会摧毁整个企业组织，它

们不但浪费企业资源、降低生产率，还会威胁到企业实现自己的目标。

除此之外，它们同样会导致严重的个人问题。部门间冲突迫使员工之间互相争斗，彼此指责，会造成个人出现挫败感、压力感和失望感。可以说，没有任何因素能像企业内讧那样给员工造成巨大的职业焦虑、愤怒感和流失率。更糟糕的是，这种工作上的压力会进而影响到他们的个人生活，对他们的家庭和朋友造成深刻的负面影响。

当然，我想说这一切是完全可以避免的。实际上，在我的商业咨询经历中，帮助客户解决部门间冲突问题是一件非常普遍的工作，这些问题全都得到了成功解决。

和我的其他作品一样，《破除藩篱：如何让部门之间不再扯皮》这本书也是通过一个虚构的故事来展开的。和前几本书不同的是，这本书中描述了来自不同行业的好几家公司，介绍了主人公是如何帮助它们消除部门冲突问题并最终成功提升企业凝聚力的故事。

我希望这本书同样也能帮助您做到这一点。

● Silos, Politics
目 ● and Turf Wars
录

总序

主要人物关系表

前言

第一部分 裘德的故事

第1章 年轻企业家的雄心壮志 / 3

第2章 急转直下 / 13

第3章 转机 / 52

第4章 功成名就 / 95

第二部分 理论总结

第5章 部门争斗问题 / 121

第6章 理论模型 / 124

第7章 确定主题目标 / 133

第8章 案例研究 / 135

第9章 围绕主题目标进行管理和组织 / 141

第10章 主题目标和长期背景 / 146

第11章 如何消除矩阵组织部门间的沟通障碍 / 150

第12章 破除藩篱，从现在开始 / 152

致谢 / 154

作者简介 / 156

第一部分

裘德的故事



Silos,
Politics
and Turf Wars

第1章

年轻企业家
的雄心壮志



Silos,
Politics
and Turf Wars

蜜月期

对裘德·卡森来说，他的企业家激情似乎有些短命，自己的公司刚成立5个月就开始麻烦不断。虽然裘德以前没经营过公司，可以说完全是个新手，但短短5个月公司就好景不再也确实让人有些沮丧。

老实说，卡森咨询公司其实并不是真正意义上的企业，充其量不过是裘德在自家闲置的卧室里搞起来的咨询“作坊”。在这个不起眼的小公司里，没有员工，没有部门，只有裘德和他的满腔热情。至于客户，说起来倒也有3个，不过眼下其中两家已经是岌岌可危。

哈奇公司

在自己单干之前，裘德曾在哈奇公司任职7年，这段日子过得倒是顺风顺水，得到了上司的不少肯定和赏识。不过裘德自己似乎并不满意，仿佛给人打工屈就了自己的企业家梦想。

进入哈奇公司前，大学刚毕业的裘德也曾失意过一阵子，那时他在新闻行业干了一段时间，感觉并不理想。后来，裘德来到哈奇科技公司，在市场营销部任职。哈奇是一家为消费者和中小企业开发财务软件的公司，业务发展速度非常快。裘德刚到这家公司时干的是编辑工作，但他人挺机灵，学东西又快，很快就把营销部各方面的工作都干了一遍，最后甚至负责起产品管理和营销运营工作。