

17 | 跨部门协同费劲，沟通效率低，如何粉碎“部门墙”？

2019-08-07 黄勇

黄勇的OKR实战笔记

[进入课程 >](#)



讲述：李良

时长 13:56 大小 12.76M



你好，我是黄勇。不知道你是否也有过这样的困惑：为何公司发展起来了，规模越来越大，可是跨部门协同却越来越难呢？

我认为，企业内部之间存在一堵无形的“墙”，它阻碍着跨部门协同，阻碍着各部门之间信息传递和工作交流，我们称这堵墙为“部门墙”，正是由于“部门墙”的产生，才导致公司缺乏执行效率，战略无法迅速落地。

现在大家更多的只是把自己所负责的工作做好，跟自己关系或利益不大的事情尽可能不去接触。同事之间不再有频繁互动，更多的是“各自为政”，工作上不出问题就好。

试问在这样的工作环境中，我们还能踏踏实实地做点自己认为有意义的事情吗？或许你觉得有意义的事情，但别人却不见得认为它也有意义。

或许，刚开始你还满腔热血地去推动一些事情，却发现对方表面上认同，但实际工作上却根本不配合你，而你和他们只是平行关系，又没有直接的管理权限，进而引出了下面要讨论的问题：如何让跨部门业务协同效率更高呢？

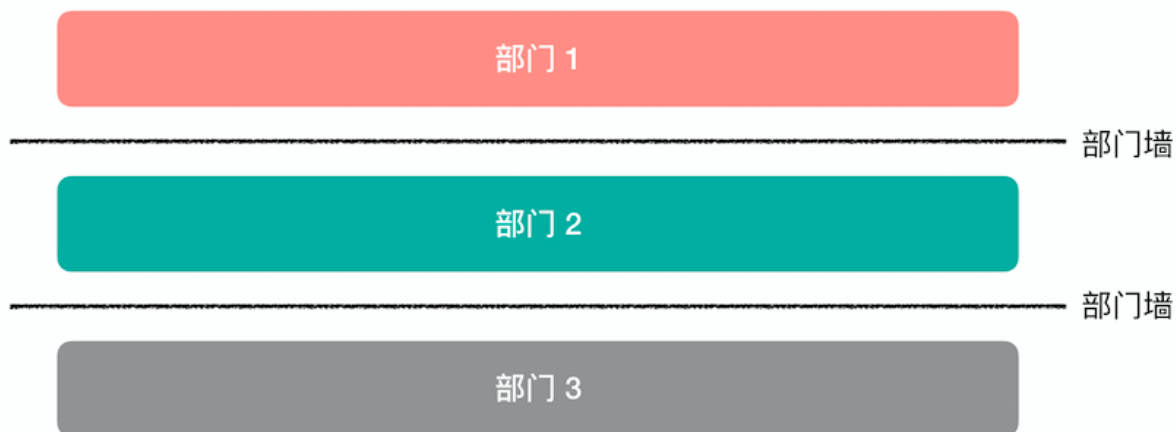
今天我就针对跨部门协同问题，谈谈自己的一些实操经验和个人观点。在整个过程中，OKR 工具和思维帮助我解决了许多麻烦事儿，希望通过本文能让你对 OKR 有更深入的认识。我们不妨先穿越“部门墙”，再进入 OKR 的世界。

为何公司变大了，部门墙也变厚了？

所谓“隔行如隔山”，在公司里隔着一个部门，就隔着一面“墙”。也许是“术业有专攻”的原因吧，公司为了让各部门多聚焦在自己的工作领域，所以各部门也开始陆续出现各种专家。

比如，对于一家互联网公司而言，技术部门有技术专家，产品部门有产品专家，运营部门有运营专家，市场、销售、财务、人力等部门也有各自的专家。

部门墙



专家多，好不好？当然很好，专家可以解决公司在成长之路上遇到的各类问题，进而加快公司的成长速度。从这方面来看，各部门确实发挥了自己独特的价值。

此外，每个部门都有各自的领导者，同时这些领导者在各自的领域中也都是一把好手，他们的领导力也非常强。不过，这些部门负责人彼此之间是平行的，他们的工作要统一向老板汇报。

不过，由于很少有老板是“万金油”类型的，能够把每个部门的业务都搞得明明白白，所以老板更多的只是看结果，至于过程好不好，就让各部门领导者自己去负责吧，这也是他们的工作职责，于是 KPI 就成了老板来衡量各部门领导者工作产出质与量的核心武器。

正是由于这些部门负责人彼此之间没有上下级之分，各自又有自己的专业性门槛，因此迟早都会产生“部门墙”现象。但是，随着公司规模扩大，每个部门的规模也在扩大，为了让逐渐变大的部门有着高效的执行力，部门负责人会将自己更多的精力放在内部流程和效率上。

因此，**部门墙使部门协同会越来越弱，导致出现“各人自扫门前雪，休管他人瓦上霜”的“本位主义”现象。**随着公司人员规模逐渐壮大，业务体系变得越来越复杂，部门墙也会变得越来越厚。

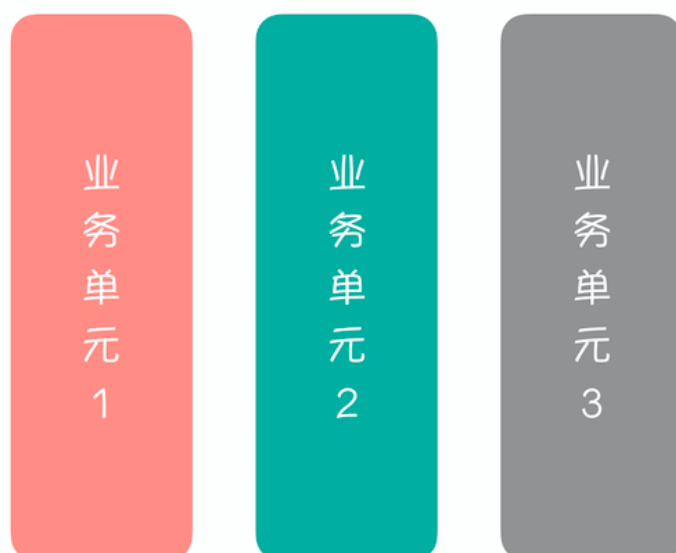
既然部门墙现象会带来如此严重的后果，那么应该如何才能打破部门墙呢？绝大多数公司希望能通过“业务单元”来打破部门墙，可效果究竟如何呢？

使用业务单元能打破部门墙吗？

简单来说，业务单元实际上就是一个独立的跨部门协同团队，在互联网公司中较为常见。

举个例子，假如公司有三款产品，曾经需要多个部门来通力配合才能高效协同工作，公司为了最大化提高员工的工作效率，希望大家的工作目标能更加聚焦，所以针对这三款产品组建了对应的三个业务单元，简称三条业务线。同时，在每个业务单元中都有一位负责人，他来协同内部各团队之间的工作，并向公司老板或高管汇报。

业务单元



这样的组织架构看似已经将曾经的横向部门拆分为多个纵向团队，部门墙就此被打破。实际上，却容易引发新的问题，虽然部门墙已被打破，但是“单元墙”却被建立起来了。

难道不应该化部门墙为“单元墙”吗？我们对组织架构目标进行调整，难道不是为了让团队更加专注于此吗？没错。

从让工作变得更加聚焦、更加高效的角度来看，业务单元协同工作的产出确实能够达到这一效果，但这些相同职能的伙伴们之间的交流却开始匮乏了，从而影响了他们在专业技能提升方面的成长，长期下去会让大家感觉没有归属感。

因此，从绩效考核角度来看，业务单元的形成起到了明显的作用，但从成长角度来看，似乎它并没有起到任何作用，它将破坏人才的成长环境。

我曾经就经历过这样的组织架构重组，对此深有感触。

当时我们公司内部拆分了两个业务单元，一个业务单元目标聚焦在 B 端产品上，另一个业务单元目标聚焦在 C 端产品上。这样的组织架构刚开始还非常受欢迎，只是时间久了，这两个业务单元的交流也越来越少了。

与此同时，这两个业务单元还在不断地招聘新员工，团队规模越来越大，导致研发人效降低。

当我有一天去更加深入、细致地了解这两个团队的内部工作流程和规范时，发现两者其实是有所差异的，当时我还没太在乎这些，心想只要大家能聚焦目标做事就好，能提高效率就行，没想到后续更严重的问题就来了。

由于我们在 B 端业务上发展得不太理想，公司的资源投入更多情况下倾向于 C 端，导致 B 端业务单元的同事们产生严重不满，当时就有人抱怨道：“我们 B 端的活儿没少干，倒是年终奖为什么拿得比 C 端少那么多？一年到头，工资还不给加。”

按照我们当初设置这两个业务单元的目的来看，一是希望大家更加聚焦工作目标，二是希望凭大家可以业绩说话，谁做得越好，谁拿到的年终奖就越多，高薪只会给绩效高的员工。不过，当时我们只是从金钱这个方面来激励团队成员，却忽略了他们的成长。

可见，一旦业务单元被建立起来，我们更多地是追求绩效，希望能通过金钱来激励团队。当员工的绩效考核数据显示优秀的情况下，感觉一切都没问题，如果绩效数据做得不好，对公司中的一些人才却是一种伤害。

回过头来想想，人才是极力需要并渴求在各个阶段中成长的。**其实关注成长就是一种激励，而且比金钱激励效果更好，被激励的时间也更加长久。**

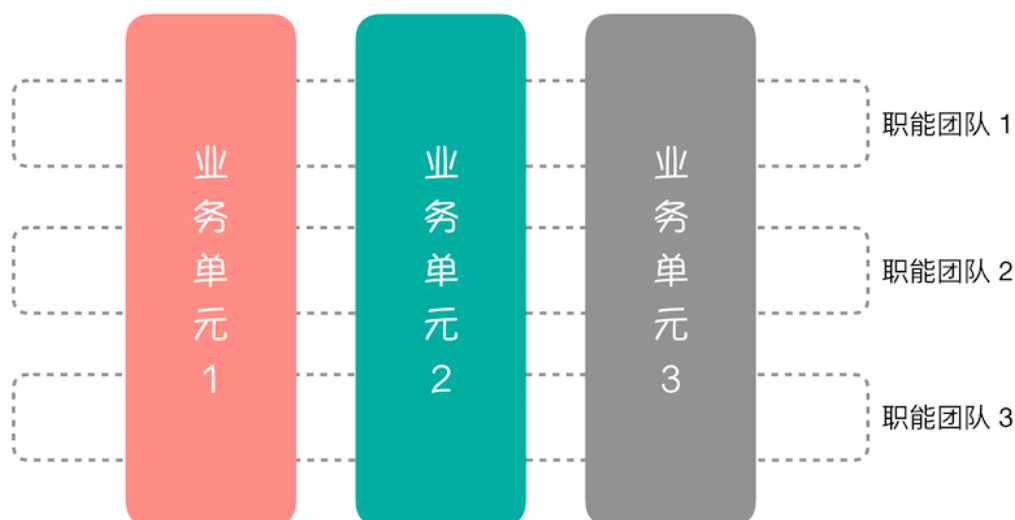
不过，既然问题已经出现了，那么应该如何来解决呢？下面我想分享一下，我曾经在团队中使用 OKR 解决过这一问题，希望能对你有所启发。

如何使用 OKR 彻底粉碎部门墙？

当时我的做法是，保留纵向业务单元的结构，并在横向层面设立了不同的职能团队。可以看到，**纵向业务单元和横向职能团队构成了一个矩阵式结构**，两者实际上对应的是同一批员工，虽然他们是同时处在两种不同的团队中，但有着不同的目标和职责。

此外，**在汇报方向上，并不存在双向汇报问题的情况，所有的员工只需向业务单元负责人汇报即可。**

矩阵结构



业务单元是一个实际组织，它存在的价值在于消除跨部门之间的协同，让大家的目标更加聚焦，一切围绕追求绩效而做出努力。由于业务单元日常做的工作都在项目中，因此可用 OKR 来制定并执行项目目标，同时还能体现技术团队价值，这方面在本专题[第 15 讲](#)中有讲到。

此外，建议公司高管要多去挖掘领导力较强的员工，让他们成为业务单元负责人，并激励他们为公司的业绩做出杰出贡献。

职能团队是一个虚拟组织，它存在的价值在于加强业务单元间的联系，让团队伙伴们感觉到更有归属感，职能团队负责人将主要精力投入到提升人才技能的培养上。与其说是职能团队负责人，不如说是职能团队的“教练”，他使用 OKR 工作法来帮助团队伙伴们制定个人目标，扮演职能团队的“OKR 教练”。

我建议，公司高管要学会去培养这样的教练型职能团队管理者，让他们为公司培养更多的优秀人才。

从实操过程上讲，团队伙伴们每天都在业务单元中工作，但每周都会参与自己所在职能团队的活动。

比如，面试新员工，讨论流程和规范，参与技能培训等，每个季度会进行一次 OKR 评估和制定，每年会进行一次内部职级晋升的申请和评级。我们的原则是，奖金和业务单元的绩效挂钩，但薪资和职能团队的职级挂钩。

在整个过程中，**OKR 不仅帮助了业务单元，让大家围绕项目目标进行聚焦，OKR 也帮助了职能团队，让大家围绕个人目标进行突破。**就像这样，以垂直业务单元为主，同时以横向职能团队为辅，在纵向和横向两个垂直方向上彻底地打破了部门墙，建立了一个更加健康的跨部门协同组织架构，以支撑公司未来更大规模的人员扩张。

总结

今天我重点围绕“部门墙”做了讲述，从它的由来开始探讨，讲到了业务单元虽然能在一定程度上打破部门墙，但也会同时会带来一些“副作用”，阻碍团队相互交流与快速成长。

为了解决这一问题，我分享了自己以前在实操中所经历过的一些场景，尤其是有效使用 OKR，并彻底打破部门墙的具体实战方法。

你会发现，公司越大，部门墙越厚，我们不仅需要通过垂直的“业务单元”来打破部门墙，还要搭建横向的“职能团队”去辅助业务单元，让业务单元跑得更快、更稳、更健康。我将今天的内容总结为三句话：

- 1. 各部门关注点和利益点不同，自然会形成“部门墙”，可使用 OKR 将其打破。**
- 2. 当公司进入快速成长期，需尽早组建横向职能团队，并为其培养“教练型”管理者。**
- 3. 将横向职能团队和纵向业务单元进行“虚实”结合，在团队成长和项目管理上实施 OKR。**

只有你对 OKR 深入理解了，才能更有效地使用 OKR 工具和思维，彻底打破“部门墙”。

思考时间

你所在公司是否也存在“部门墙”呢？它对大家工作协同产生了哪些阻碍？你们又是如何将其打破的呢？期待你的留言。

最后，如果这篇文章让你有所收获，请把它分享给你的朋友，我们一起探讨。

黄勇的 OKR 实战笔记

为你还原一个完整的 OKR 实施过程

黄勇
OKR 实践者与布道师
畅销书《架构探险》作者
TGO 鲲鹏会会员



新版升级：点击「 请朋友读」，20位好友免费读，邀请订阅更有**现金**奖励。

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 16 | 大家都说“向上管理”很重要，你想学一些“套路”吗？

下一篇 18 | 企业“腰部力量”不够，如何提升中层领导力？

精选留言 (5)

写留言



西西弗与卡夫卡

2019-08-07

我们就是按业务划分事业部，横向上有技术中心、产品中心等虚拟组织。业务目标由业务定，横向有职能目标，比如技术会有可用性、性能、缺陷率等指标。技术有横向的技术周会，以便互通有无。此外，职级由横向职能团队评定。技术有训练营、编程比赛等，帮助大家提升技术能力。

展开

作者回复:

3

3



w*waiting

2019-08-07

不假象情况，从我（项目部负责人）个人角度出发，项目部内产品-研发-测试-交付；每个项目实施前，确认好最后目标，交付客户满意的成果，这个流程基本没有问题。从横向看的话，个人成长，大家自主性较差，不太好界定（求指导怎么培养）。

展开

作者回复: 好的，本期热点问题答疑中，我们继续探讨这个话题。



2



天涯海峰

2019-08-07

一度我们的部门墙很严重，一个基础功能从最底层到前端，需要4个职能团队。主要问题，每个团队优先级不一样。去年尝试一个业务线用业务单元划分，效率明显提高。今年招人的时间就遇到问题，比如说移动团队总4人，按照业务线划分后，成了单点。应聘者一听会觉得团队没有前途。考虑过横竖结合，这对管理有一定的要求，我们还没有尝试成功。考核归横向团队，对竖向认同不够。尤其有些业务不稳定，导致竖向团队话语权高低差距...

展开

作者回复: 组织架构的设计要基于业务形态，怎样有利于业务增长，就怎样设计。纵向项目团队更有利于业务发展，横向职能团队加以辅助，效果更佳。祝你们越来越好！



1



look

2019-08-07

但需要注意的是实际落地过程中，其实对部门墙管理无作为的人，与决定是否可以进行业务型组织调整的有决定权的人，往往是同一个人，或同一个领导班子。

展开

作者回复: 所以很多大型互联网公司会拆分成许多独立运作的事业部，每过一段时间（一年或三年）就要换一位事业部领导人，紧接着组织架构再一次重构，一切都为了让业务发展得更好。



1



许童童

2019-08-07

我们公司就存在部门墙，而且很严重，各部门只关注自己的事情和KPI，从来不管别的部门，而且不注重公司的目标，没有做到向上对齐。大家工作协同都不是很顺畅，各扫门前

雪。这样对公司整体的利益伤害很大。

老师的OKR+横向+纵向团队划分确实可以很好的解决这个问题，但实施起来感觉还是有一定难度。

展开 ∨

作者回复: 相信每个部门的负责人都学会了 OKR 思维，这一切都没有难度。所以，落地 OKR 必将是组织变革的关键因素。

