# 中建材董事长在干部培训上的讲话：破除谷仓效应

来源：网络 作者：独坐青楼 更新时间：2024-09-04

*中建材董事长在干部培训上的讲话：破除谷仓效应目前我国大型企业集团已经步入做强做优、迈向世界一流的新阶段，但集团化发展的质量问题还很突出。为什么一些大型企业会“集”而不“团”？为什么企业部门之间互相掣肘？为什么集团下属企业会在市场上恶性竞争？...*

中建材董事长在干部培训上的讲话：破除谷仓效应

目前我国大型企业集团已经步入做强做优、迈向世界一流的新阶段，但集团化发展的质量问题还很突出。为什么一些大型企业会“集”而不“团”？为什么企业部门之间互相掣肘？为什么集团下属企业会在市场上恶性竞争？这一类令人困惑的问题还时有发生。美国《金融时报》专栏作家吉莲·邰蒂对这些问题进行了深入思考，在《谷仓效应》一书中，她将社会组织中的一些各自为政、缺乏协调的小组织叫做谷仓，把这些小组织之间的不合作行为称为谷仓效应，她破除谷仓效应的建议引起了各国大公司管理层的重视。我国正进入大企业时代，如何避免谷仓林立，如何破除谷仓效应，对我国企业提高内部协同能力和外部市场竞争力十分重要。

一、什么是谷仓效应

现代社会是个专业细分的社会，在企业里也是如此，企业中有各个不同的部门，企业里又有不同的分公司、子公司和所属工厂。亚当？斯密就已经认识到分工带来巨大的效率。但分工是以协调成本的增加为代价的，在大企业的时代大规模的协调成本才会凸显出来。分工使组织内形成了一个个小单元，这些小单元往往自成体系，对外比较封闭，这就是所谓谷仓，而谷仓之间沟通上的鸿沟、谷仓之间的纷争就是谷仓效应。谷仓效应影响人们的全局观，削弱企业的整体效益，甚至会引发组织溃散。

谷仓效应有点像我们常讲的山头主义和本位主义，后者更关注传统的行为动机和权力平衡，而谷仓效应则是从现代信息经济学角度对大企业病的诊治提出了新的视角。在企业里用谷仓效应能够更形象、更好说明许多此类问题。比如谷仓只有垂直性管理，而没有水平性协同。即使垂直性管理，也常因看不清谷仓内部情况而忽视问题，一旦打开谷仓发现问题，已悔之晚矣。试想，如果一个大型企业集团的各个组织单元都是在一个个封闭的谷仓里运作，外边看不到我们，我们也看不到外边，坚固而高高的谷仓隔离了内外联系。在谷仓里，每个人只知自己在做什么，而不知别人在做什么，我们就很难把自己的工作和全局的工作连接起来，在组织环境快速变化的情况下，这样各自为政往往会造成资源的巨大浪费和巨大的风险。

现实中谷仓效应的实例令人痛心警醒。日本索尼公司曾是一家声名赫赫的卓越企业。但近年来因为分工过于精细，部门协调性和技术横向应用性差，形成了一个个谷仓。后来在随身听等产品开发上，几个独立的开发部门推出了互不相关的创新产品，引起了市场认知混乱，再加上其他大企业病和外部竞争，从此走上了下坡路。我国的一些集团企业下面也有不少谷仓企业，不但在国内市场上自相残杀，甚至在走出去过程中，跑到国际市场上互相压价、恶性竞争，带来非常不好的影响，造成了国家和企业巨大的经济损失。

二、为什么会有谷仓效应

形成谷仓效应有它的客观性，这就是细致的分工。现代的大型企业的规模使我们很难想象，如果不进行深入细致的分工，如何才能运转地稳定和高效。但是现实中往往是分工容易合作难，如何做到分工不分家却是一件难事。由于分工所致，制度上缺乏协调性，对跨越部门的问题无人负责，人们心理上也习惯于在自己的小谷仓思考问题，形成了那种人人自扫门前雪、岂管他人瓦上霜的心理。企业丧失了主动感知和快速调整的能力，就会染上大企业病。既然分工无法避免，我们的问题就是如何处理好科学分工与良好合作的关系。

谷仓效应有它的观念和制度成因。从主观上，我们习惯分解目标，对部门和下属企业逐一考核，但过于重视每个单元的绩效，就容易忽视单元间协同和合作。内部竞争机制确实会提升各单元效率，但也会导致单元之间互相封锁信息和技术，进而影响了整体效益。组织信息壁垒的出现和共享机制的破坏，会带来效率损失和增加风险。在9·11恐怖袭击事件之前，美国不少情报机构曾分别获得了一些重要情报，但由于部门封闭和缺乏信息整合，本来可以制止的事件还是发生了。

谷仓效应还有社会和心理上的成因。利益是最普遍持久的人类行为动机。一旦利益被分割局限起来，人们往往很难跳出自己的利益和圈子去看问题，主动承担分外的责任。人们总是习惯于从内部看问题，而不习惯从外部看问题，更不习惯系统看问题，心理上就会形成一个个谷仓。谷仓效应限制了人们的视野和主动性，使人们对许多重大隐忧和危机视而不见。在2024年金融危机前，市场普遍觉得当前经济一片繁荣，经济学家们也对现有的银行体系信赖有加，但影子银行却被忽视了。结果影子银行占用资金达到正规银行的一半，却缺乏监管，导致了那场影响全球的金融危机。

三、如何破除谷仓效应

破除谷仓效应首先是解决认识问题。要从战略层面认识谷仓存在的客观性和谷仓效应的危害性。各级干部在企业工作中既要看到部门的局部利益，又要看到企业的整体利益，树立为全局利益甘愿牺牲局部的大局观。总书记治国理政中提到，“不谋全局者不足谋一隅”，就是讲干部要有全局观。企业的管理层要强化统一的战略认同。特别是要精简机构，整合优化，将谷仓林立作为大企业病的突出症状之一加以重点防范。

防范谷仓效应要在企业制度层面精心设计。在战略布局和组织设计中，要取得集团统一管控与所属单元自治活力的最佳平衡。要通过强化垂直纽带和关键部位确保集团必要的战略控制和信息掌握。各单元间要归并联合相关业务，减少部门间过度分工，通过部门业务适度交叉和分工合作体制建设来减少复杂度，增加协同性。还要通过加强横向协同机制和信息共享平台建设，以减少信息壁垒和消极竞争。管理学家法约尔就曾经提出，分属不同管理路径的平行部门跨越管理路径、直接协商解决的跳板原则，以提高效率减少决策压力。在考核机制中也要注意克服谷仓效应。增加协同指标，在部门绩效之外，加上协同贡献，增加各部门之间协作意愿。走进大企业时代的中国企业面临着提高集团化发展水平的共同挑战。中国建材是一路重组发展起来的企业，高速的集团化发展路径，使得企业有不少谷仓，所以始终高度重视整合优化工作。2024年中国建材用了一整年的时间加大整合优化力度，破除谷仓效应，增加协同效应，取得了很好的效果。

破除谷仓效应的最佳办法是建立强大的企业合作文化。在工作上要加强沟通，破除思维上谷仓效应，强化团队精神。像脸书公司（Facebook）釆用开放式办公和开放式网上沟通，使大家融合度大大增强。大型企业集团要重点加强管理层的团队意识。通过团队学习、人员交流、机制建设，强化各单元的文化纽带。中国建材每年举办下属企业干部培训班，增加了下属企业干部们之间的交流和友谊，同学微信群的建立对于破除谷仓效应是十分有效的。另外，通过干部的适当流动，让一些干部换换谷仓，也有利于大家转换角度，增加企业协同。

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找