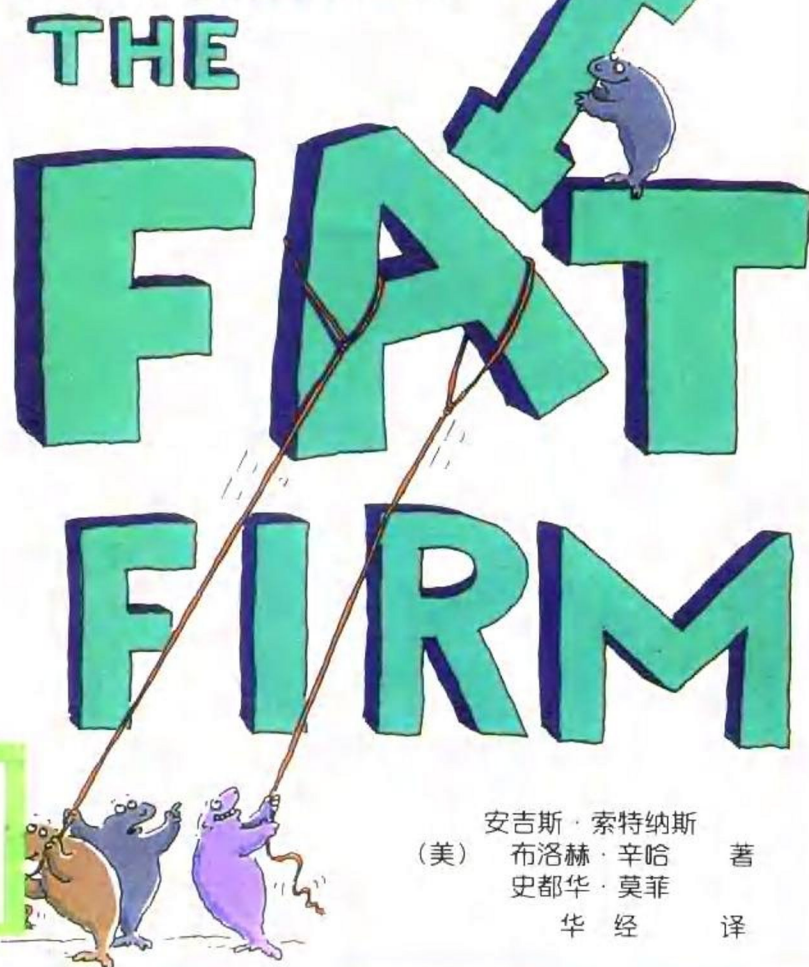


· 管理热点丛书 ·

胖企业减肥记

*The Fat Firm:
The Transformation
of a Firm from FAT to FIT*



安吉斯·索特纳斯
(美) 布洛赫·辛哈 著
史都华·莫菲
华 经 译



机械工业出版社



McGraw-Hill



本书运用诙谐而贴切的漫画，配合最新的管理、行销等理论，揭示了现实生活中企业的本质。书中除了具体说明组织中的员工、文化及工作流程，如何因为浪费与低效率等行为，使得肥胖悄悄渗透到组织中，从而削弱了组织的竞争力。更重要的是，本书提出了新的见解，并针对企业肥胖对症下药，指导组织如何减肥，才能保持优势。

Andris Zoltners et al: The Fat Firm: The Transformation of a Firm from FAT to FIT.

Copyright © 1997 by Andris Zoltners, Prabhakant Sinha, and Stuart Murphy.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 McGraw-Hill 公司授权机械工业出版社在大陆境内独家出版发行，未经出版者许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究。

本书版权登记号：图字：01-99-0116

图书在版编目 (CIP) 数据

胖企业减肥记/ (美) 索特纳斯 (Zoltners, A.) 等著; 华经译.
—北京: 机械工业出版社, 1999.3

(管理热点丛书)

书名原文: The Fat Firm: The Transformation of a Firm from FAT to FIT

ISBN 7-111-07011-9

I. 胖… II. ①索… ②华… III. 企业管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 40552 号

出 版 人: 马九荣 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 廉一兵

北京第二外国语学院印刷厂印刷 · 新华书店北京发行所发行

1999 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

880mm×1230mm 1/32 · 9 印张

印 数: 0 001—5 000 册

定 价: 19.50 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

序 言

迈向 21 世纪的前夕，企业经营的方式正面临着重大的变革。以往那种命令式的领导方式，早已使得企业从业人员深受限制与束缚。在这种情况下，员工倾向遵守自己的本分，并抱着“多做多错，少做少错，不做不错”的工作态度。对有心发挥潜力的从业人员而言，往往由于受限于种种约束，而无法尽其所能。因此有不少企管专家，曾针对规模适中且制度健全的企业进行研究，根据研究结果显示，企业从业人员只将平均 15% 的潜力，施展在工作上。由于过去的企业普遍处在供不应求的市场上，因此，不论是业务的拓展还是产品的研制开发，皆无需大费周折，即可事业鼎盛，财源滚滚。正因为如此，反而造就出企业规模无限制的扩大，以及人员编制的大幅度增加。因而在卖方市场的优势下，企业依然得以屹立不摇。

时至今日，90 年代的全球科技化已加速整体市场环境的变迁，日新月异商业交易不但使得卖方市场的优势日渐消失，更突出消费者权益的不容忽视。由于买方市场取代了原来的管理模式，促使各企业不得不寻求更高的经营绩效。且对于仅贡献出 15% 潜力的员工，业主亦必须正视问题的所在，并谋求彻底而有效的解决之道。

正因如此，企业减肥的呼声日益高涨，一些历史悠久、规模庞大、员工众多的企业皆纷纷开始反思其经营从何而来？企业存在的目的为何？；因而有企业流程再造的革新，

并通过人事精简制度的建立，来发挥个人绩效。换言之，当前各企业已开始仔细评估其员工在工作流程中所创造出的价值，是否真正合乎其所支付的代价。

中年发胖乃是人类的通病，专家曾一再呼吁，中年人发胖并非福气，严重者甚至影响身体健康，并缩短宝贵的生命。因此，从医学的观点来看，中年发“福”并非吉兆。同样，历史悠久的企业一旦扩大规模，其员工数量极有可能亦随之增加。为了让人人有事做，往往便制造出许多座位，增加很多不必要的工作流程。表面上看起来大家都忙碌得很，但却不一定具有高度的表现。

企业不发胖固然是一个好现象，然而，企业却不可为了避免发胖，而始终处于小规模的经营状态。业务扩张的结果，使得各企业必须更稳健地营运，以免步上企业发胖的后尘。

本书是一个本用心之作，其目的在于指引企业经营者及其员工要如何坚守“轻盈体态、婀娜多姿”的企业魅力，拒绝低效率与人力浪费等陋习，维持企业的整体竞争力。本书配合幽默生动且寓意深远的漫画，将严肃的主题转化为活泼的内容，不但打动读者的心，启发读者的思考力，更可从而深化为企业经营的准则。

21 世纪的企业经营，当以充分发挥员工的积极性（Empowered Employee）为出发点，赋予员工适当的执行权力，以追求高绩效，并充分满足顾客的需求。为孕育这种新的企业文化，各企业必须天天做好企业健身，才能达到具有良好体能的目的。无疑，本书将是读者最好的动力来源。

目 录

序言

第一部分 组织为何发胖

第 1 章	胖在哪里	6
第 2 章	组织如何与为何发胖	20
第 3 章	发胖论坛	27

第二部分 员工是如何发胖的

第 4 章	动机	40
第 5 章	价值观与态度	71
第 6 章	个人能力	88

第三部分 肥胖的组织文化

第 7 章	文化的元素	111
第 8 章	组织的价值观	115
第 9 章	组织的工作形式与风格	139
第 10 章	组织文化如何发胖及维持肥胖	154

第四部分 肥胖组织的作业流程

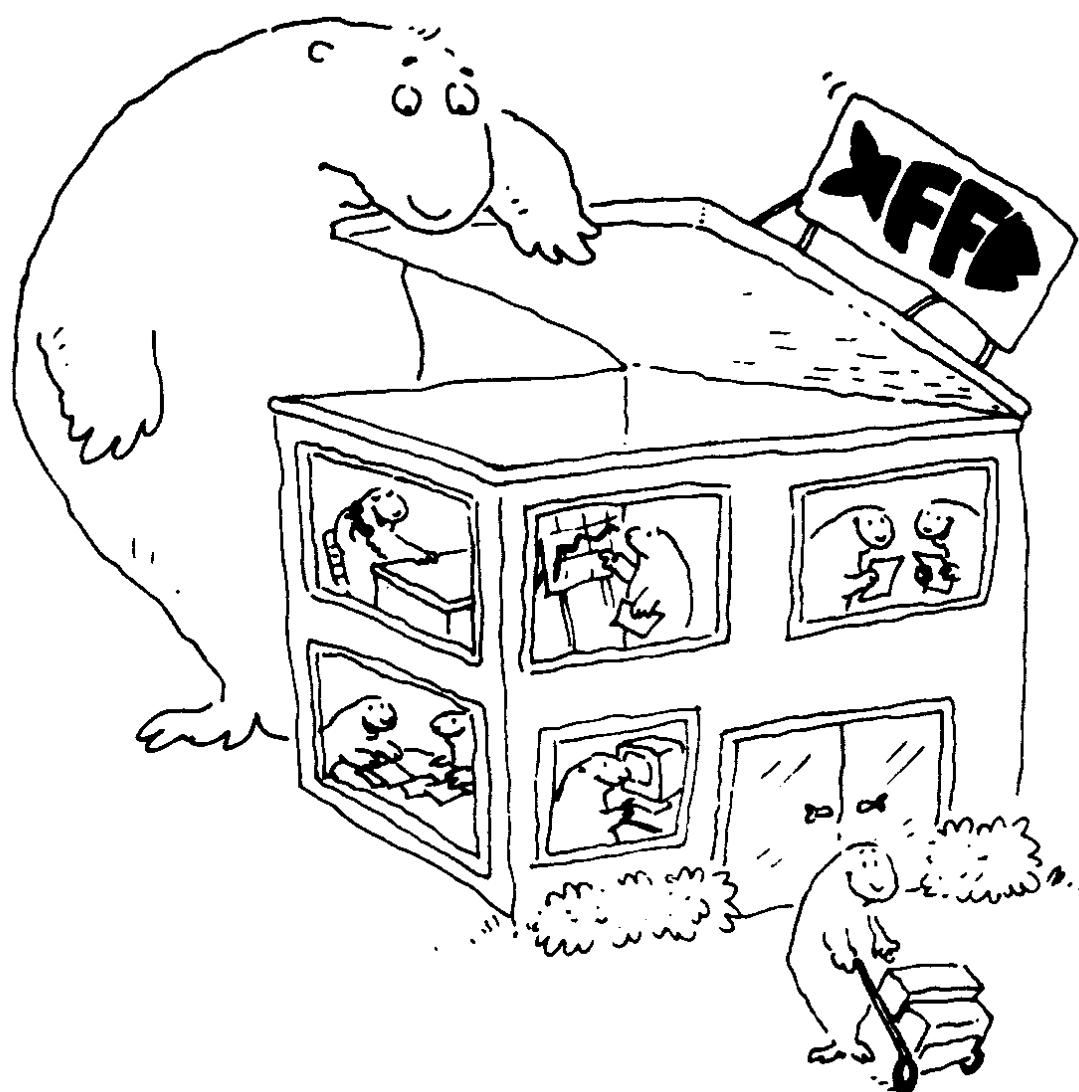
第 11 章	招聘流程范例	164
第 12 章	组织流程的元素	173
第 13 章	组织流程如何发胖	205
第 14 章	肥胖的组织流程为何还能存续	217

第五部分 强健组织

第 15 章	改变员工	233
第 16 章	改变文化	248
第 17 章	改变流程	259
第 18 章	改变组织	269

第一部分

组织为何发胖



每个人都希望成功。在企业界，成功的衡量标准是公司营业收入及利润增长、市场占有率及客户满意度。我们都羡慕成功的企业人士与企业文化，以及能够创造高利润、高创意产品与服务的企业流程。

人们除了羡慕成功的企业外，亦努力效仿，渴望达到相同的成就：老板希望自己的公司成为全球翘楚，经理们希望自己的产品或部门成为全公司最具生产力的单位、股东们则希望投资的公司大发利市，而所有管理大师都希望能锤炼出最新的企业成功法则。

今日商人所企求的成功，愈来愈不容易达到。组织精简制度将工作移转给极少数员工，激烈的竞争则降低了每个人成功的机会。此外，股东们不断要求更高的投资回报率，再加上媒体歌颂成功、曝光失败的处理方式，让每个企业人士深感成功不易。

获得成功的公司总是受到大家的注目，人人争相仿效它们的成功法则，以为只要找出其成功因素，也能在不同的情况下获致相同的成果。因此，市面上充斥着介绍管理理论、方法与工具的企业手册与案例。

本书采取完全不同的角度来探讨企业的成功。我们认为想要成功就要努力工作，除此之外别无他途。一家公司如果能确实执行客户至上的策略，不断追求创新，吸收、培植并留住优秀员工，哪有不成功的道理。既然如此，为何不是每家公司都能成功？因为成功的法则并不适用于任何一种情况，有时甚至互相冲突。事实上，运用成功法则的方式有上百万种。在当今市场环境中，对今天的竞争者有效的法则，来日不一定亦能奏效。这个世界是不断在运转、改变的。

本书肯定企业的成功经验，称其为“强健”；此外，我们也嘲讽企业的错误经验，称其为“过于肥胖”。犯了许多错误的公司，我们称之为“肥胖组织”。唯有了解肥胖根源，并制订企业规则将之连根拔起，才是协助企业强健的唯一途径。

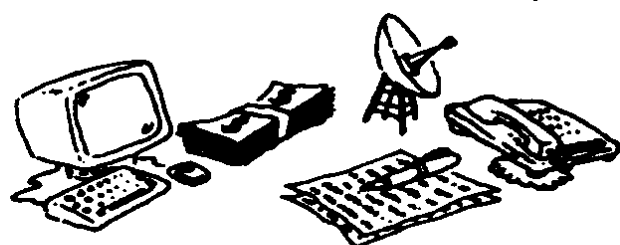
简言之，组织有三处容易发胖，分别是：组织的流程、文化及员工。在本书中，我们将说明员工、文化与流程如何造成组织发胖。只有了解肥胖的成因，我们才能了解成功者如何成功，以及成功者为何会犯错误。最后，我们将说明员工如何改变组织文化与流程，以达到组织强健的目标。



多数组织在刚起步时，规模既小又没什么利润。经过一段时间后，有些公司开始扩大规模，业绩也不断攀升。为什么有些公司能够成功，有些却失败呢？了解所有公司的运作方式，进而比较肥胖公司的运作方式，可帮助我们观察其中差异。

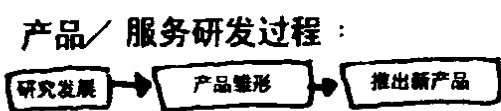
一家公司

是由员工及某种文化所组成



这种文化指引员工如何运用公司的财产、技术、设备及其他资源

并发展出创新、制造、行销及配销产品的企业流程



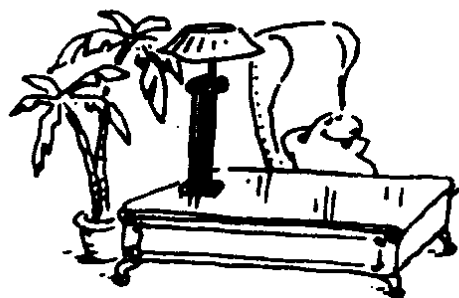
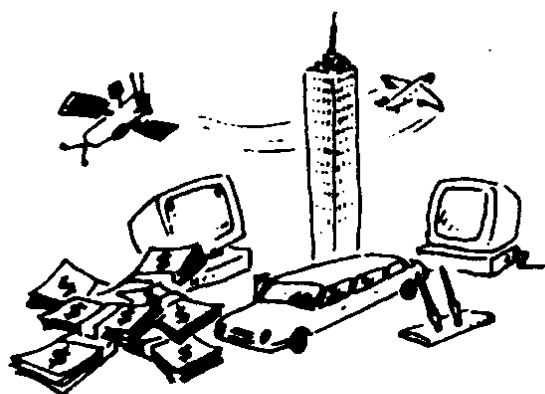
以开发客户， 并提供客户所需的产品或服务

同时为公司员工与股东创造财富、安全、自我满足感、个人成长与其他利益。



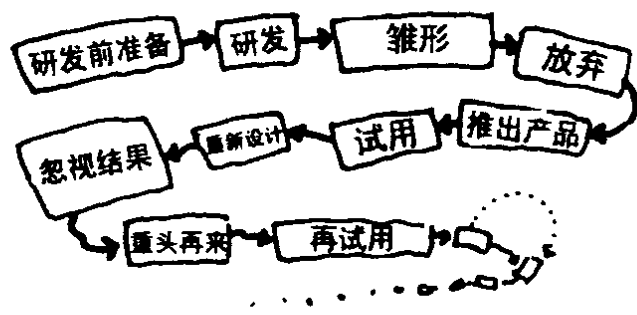
某家肥胖公司

亦由员工与某种文化所组成



这些员工们使用过多的资源。

而且,组织中充斥着不必要的、累赘的、过多的、或已过时的企业流程。



最后, 此组织根据无法提供客户长期的价值



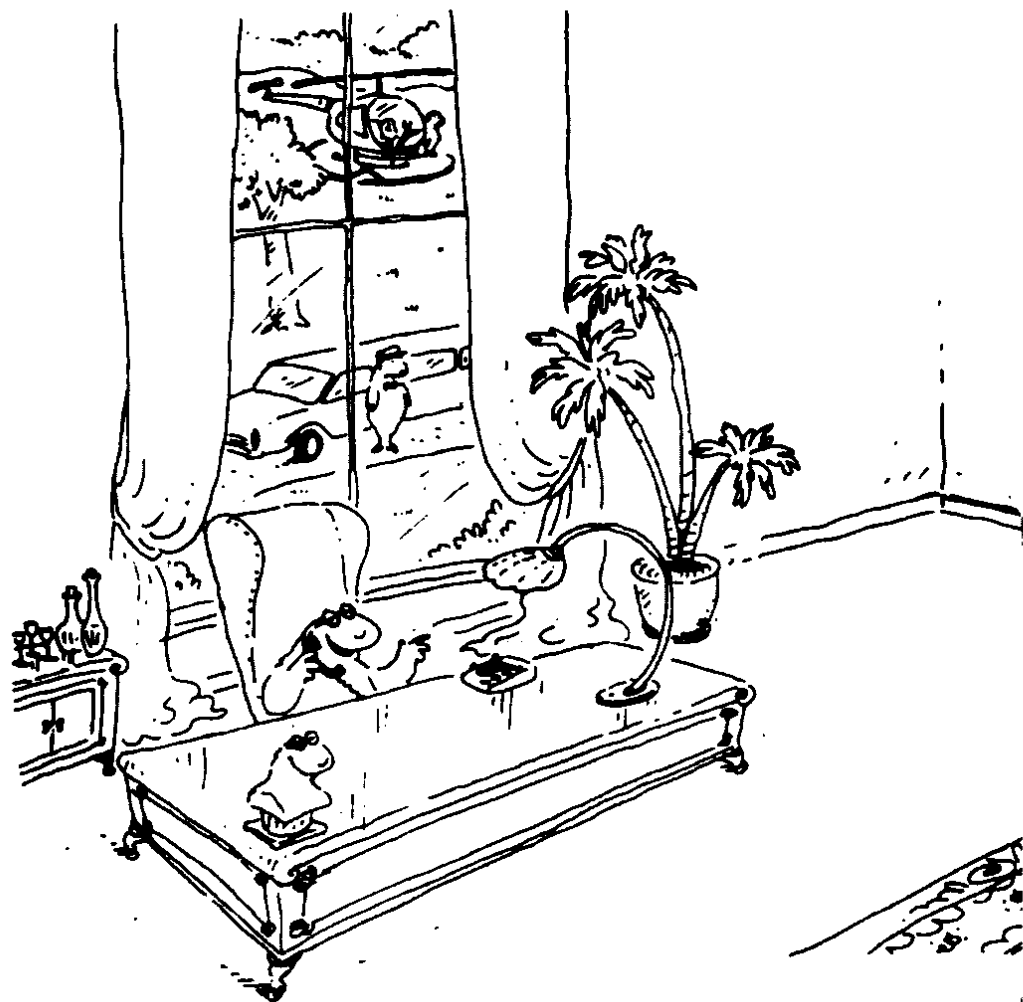
也无法顾及员工与股东的财富、安全、自我满足感、个人成长与其他利益, 公司的未来岌岌可危。



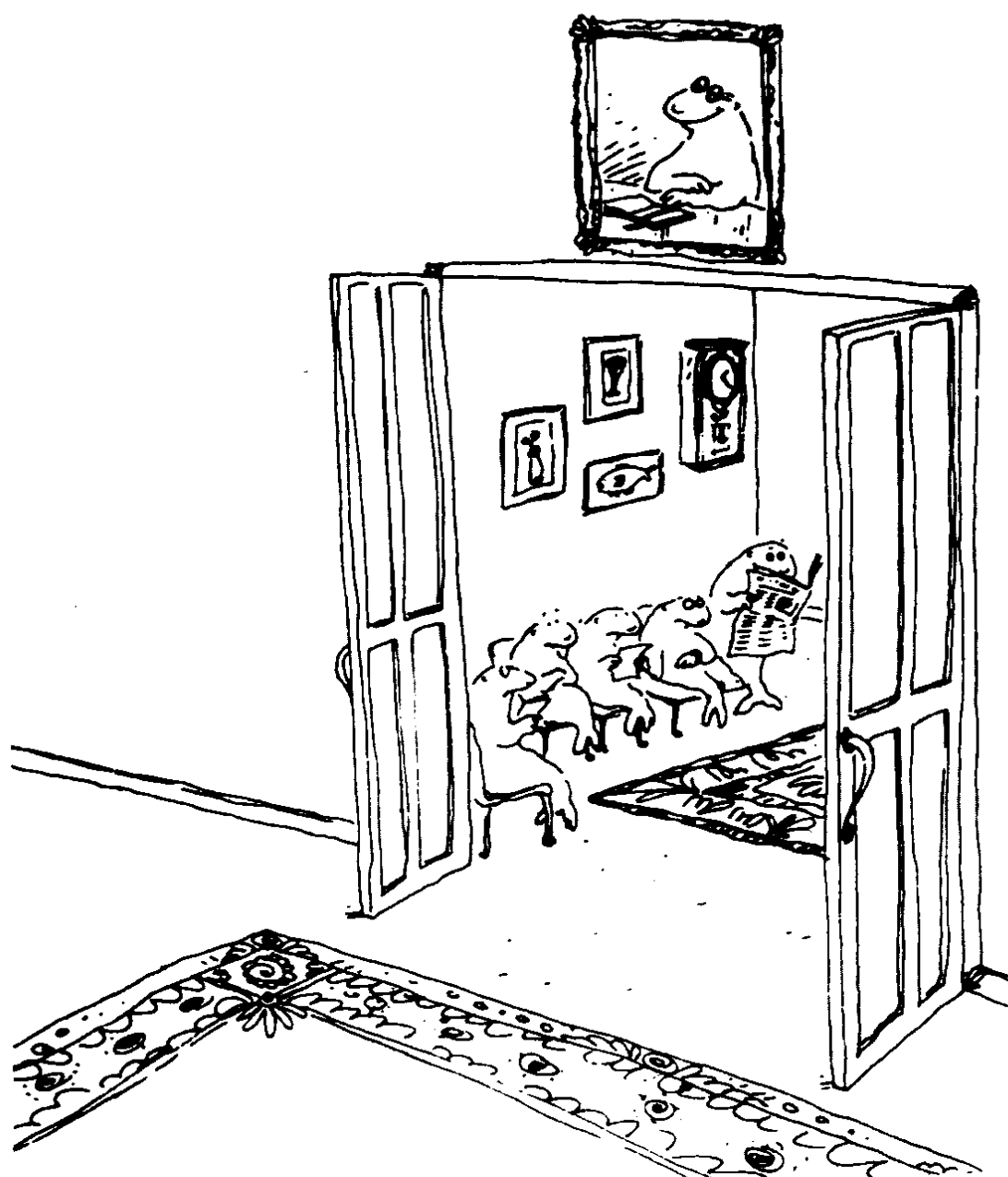
第1章 胖在哪里

员工是组织的核心，他们塑造了公司的文化，同时也创造出导致发胖的作业流程。员工的行为足以表现出明显的肥胖症状——不管是挥霍、过度花费或浪费的习惯；但也可能隐藏较不明显的肥胖根源，例如无法充分发挥潜能、在内部斗争上耗费精力以及一味地抗拒改革。组织者如果有心的话，可以很容易发现明显的肥胖症状并予以消除，然而隐藏的肥胖根源往往需要仔细地观察才能发现，而且经常要花上更大代价才能将其铲除。

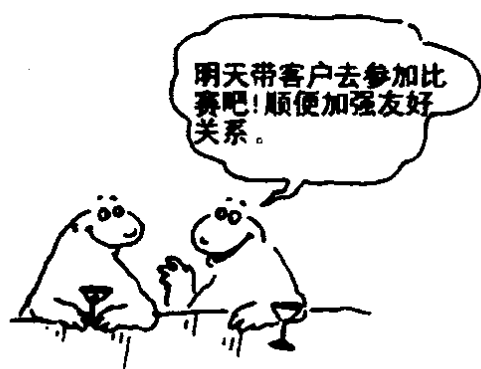
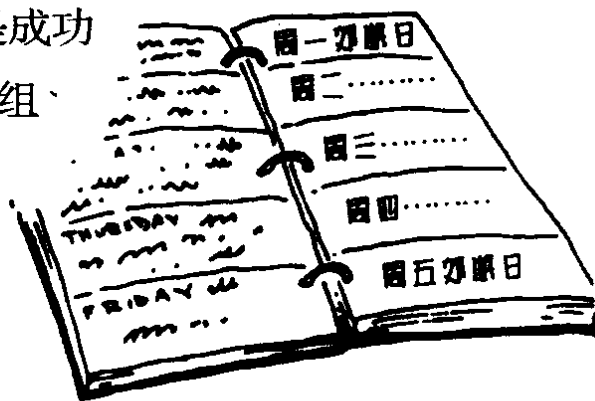
接下来，就让我们来看看企业领导人、经理及整个组织是如何发胖的。



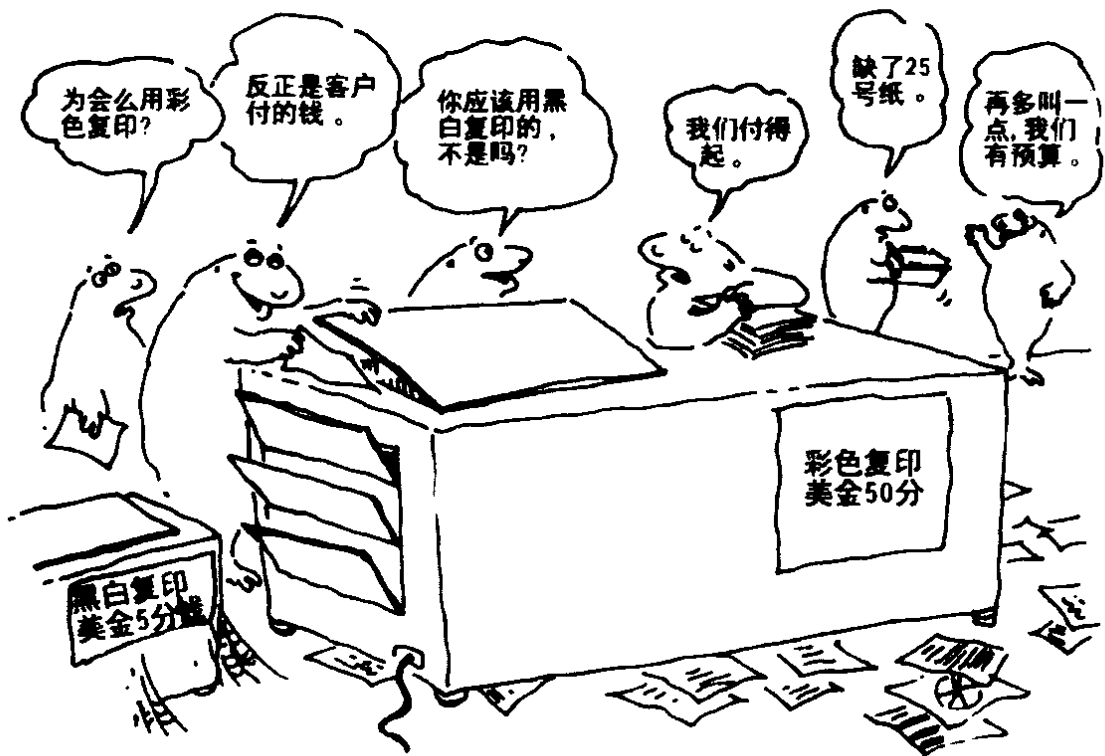
我们时常可以看到组织中位高权重的人，花费巨资为自己营造舒适的工作环境：豪华的办公室、随侍在旁的各式交通工具——这些都是权力的明显象征，代表一个人的成功与地位。除此之外，许多组织的领导人也滥用人力资源，总是让员工浪费时间等着见这位领导人。



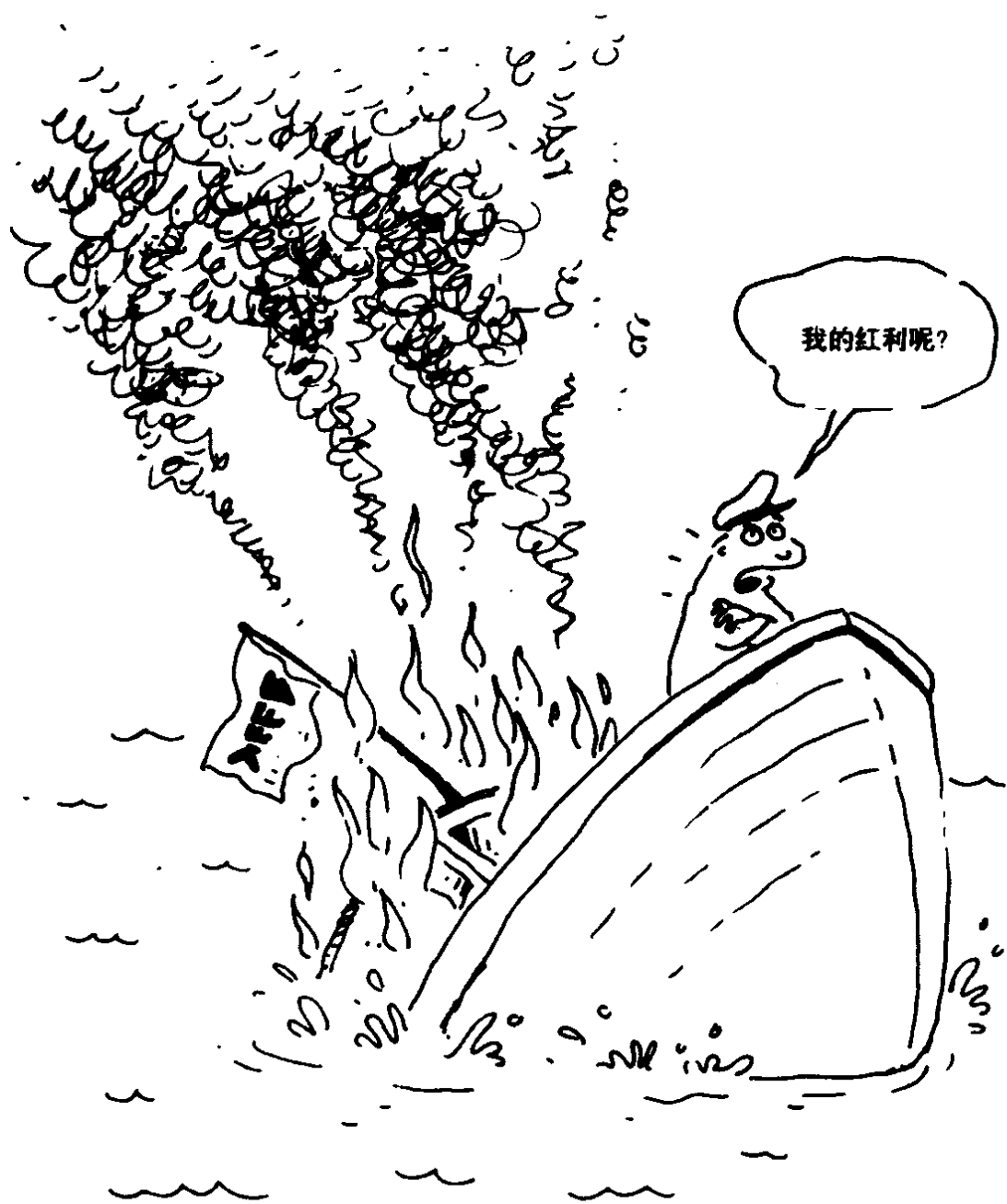
除了领导人外，经理们也可能导致组织的肥胖。当一个人利用组织的资源以达到个人的目的时，就是一种浪费，因为这种行为无论对组织还是对客户都毫无益处。通常，人们觉得这种浪费也是成功的一种象征。在这种情况下，组织的文化会慢慢腐化，因为浪费已成为每个人的习惯。事实上，人人都向往可以挥金如土的工作。



如果经理人员行为挥霍，则员工也会效仿种种浪费行为。



一旦组织从领导、经理到员工都养成浪费的习惯后，组织不但明显变胖，而且会种下难以捉摸的肥胖因子，而这种更具杀伤力的肥胖因子，会隐藏在组织的态度、能力及动机里。



求好心切的组织永远不会成为第一。同理，如果领导人的身旁尽是能力不足不具威胁性的人，则他或她永远不可能达到顶峰。

