

藉口

Let's Get Results,
Not Excuses!

整治企業體頭號殺手

系統性的清除職場藉口，可以提昇公司的效率與相互間的回應，進而提高生產力，增加盈收。

資深專業企管顧問

James M. Bleech & Dr. David G. Mutchler 著作

葉靜妮 譯

整治企業體頭號殺手

HAWK

不是理由

Let's Get Results, Not Excuses!

財經企管 012

流通費 200元

藉口不是理由：Let's Get Results, Not Excuses!

著 作：James M. Bleech & Dr. David G. Mutchler

翻 譯：葉靜妮

企 劃：霍克文化公司

出 版 者：百善書房

登 記 號：局版台業字第 5633 號

地 址：235 中和市員山路 502 號 8 樓之 2

電 話：(02)22234902

傳 真：(02)22234906

劃撥帳號：19508658 水星文化事業出版社

總 經 銷：旭昇圖書有限公司

地 址：235 中和市中山路 2 段 352 號 2 樓

電 話：(02)22451480

傳 真：(02)22451479

法律顧問・全理法律事務所 董安丹律師

出版日期・2004 年 6 月 第 1 版第 1 刷

版權所有・翻印必究 Printed in Taiwan

ISBN：986-7769-57-0（平裝）

藉口

Let's Get Results,
Not Excuses!

整治企業體頭號殺手

系統性的清除職場藉口，可以提昇公司的效率與相互間的回應，進而提高生產力，增加盈收。

資深專業企管顧問

James M. Bleech & Dr. David G. Mutchler 著作

葉靜妮 譯

整治企業體頭號殺手

HAWK

不是理由

Let's Get Results, Not Excuses!

編序

當媽媽再度夾起一滿筷的青菜時，討厭青菜的小明趕緊露出一副飽足的神情，撒嬌的說：「媽媽，我已經吃飽了。」當學校老師質問考試沒考好的理由時，即使那天只有考一科，妳也會回答：「因為考太多了，準備不完啊！」

當死忠兼換帖的兄弟找你幫他搬家，縱使你那天沒事，縱使你曾拍胸脯大聲說過「有事儘管找我」，你還是會有因為怕麻煩，太累，不想去，不願意去的時候：「有點難哦，我媽（老婆）下聖旨要我當他一天的司機……」當老婆叫你陪她回娘家，你可能會因為討厭那煩人的親戚關係謊稱：「不行哪，我還有一堆公事要處理。」事實是你在家裡看了一天的電視，或睡了一整天。

相信每個人或多或少都有過前述的經驗。當你不想答應某人的請求時，藉口就出現了；當你不想答應某人的要求時，藉口就出現了；當你不想做某事時，藉口更是不經思索，脫口而出。在上述情境中，藉口產生的傷害圈不過是在個人的名譽與信用上；可是，當藉口發生之場所由個人的生活圈轉為企業體，0-1a-1a……，猜猜看，會發生什麼樣的情況呢？

小馬上班遲到，他解釋是因為下雨全市大塞車；治明交不出報表，歸因為相關資料太晚收到；素芬打電話給客戶取消提案，原因為重感冒無法列席。

當然，我們無法斷言小馬說的一定是藉口，治明的解是真實狀況，畢竟我們不是當事人；然而我們可以確定一件事——有拖延，必有藉口。

保護自己免於受傷害是人類與生俱來的本能，因此使用藉口即成了再自然不過的一個反應。然而換個角度思考一下，假設你所製造出的藉口並非影響到個體，而是整各大環境，如企業體時，小則造成運作不良，大則損失百萬，甚或千萬的金額。

如此，還能忽視藉口嗎？

藉口總在問題浮現前披露出來。誠如作者所舉之例，藉口就像海上冰山，一般人就像行船人只能看到海面上的藉口，對於海面下無數的問題，如推諉責任等，卻是看不到。倘若我們不能視出問題的根源，企業體必將如鐵達尼號的處女行般，無限風光，眾人矚目下的出航，卻以撞上冰山藉口，而沉於競爭激烈，詭譎多變的商場之洋中。

此外，作者還指出——藉口普遍存在企業體中。你可以發現它在企業文化中生根，在不當領導術中發芽，在不佳計劃中成長，在不良團隊合作中破壞，在官僚形式中壯大。做一分360度審查表，你就可以評估，當你發現員工普遍工作無效率、推諉責難、拖延、諉過，領導者無法掌理企業，無數企劃案束之高閣，團隊合作失敗，與陳腐的官僚形式時，藉口佔了多大的比例。你也將了解到，藉口從不單獨存在。它就像披著羊皮的狼的那張羊皮，掩蓋了危機，使我們無法預防。唯一的有效解決之道即為——利用360度審查法視出藉口，並運用適當之領導者，徹底整治，使企業體再生，創造無限生機。

自序

從沒想到編寫這本書會成爲一項冒險活動。早在我們第一次展開這項計畫時即已預測到，可能會觸及一些企業管理上的蠻荒地，我們估計所需要做的事，最多不過是對現存的知識提供補充性的說明。因爲我們很難想像，「製造藉口是美國職場中阻礙結果的最大兇手」這個再明顯不過的概念，卻絲毫沒有被考慮或重視過。

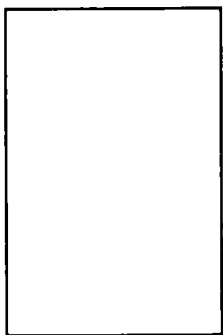
令我們訝異的是，我們發現自己在一個未遊歷過的蠻荒地帶開闢了新的道路。當我們一頭栽進文獻資料中，尋找藉口如何影響結果時，只能找到微乎其微，甚至未被編列主題加以記載的資料。有些主題確實包含了「藉口」這兩個字，但卻是滑稽可笑的題裁——建議在某些狀況下運用藉口。在這些資料中只有兩筆明確的與商業有關，不過卻較偏向如何管理員工而非研究製造藉口。找的愈多，所得愈少。我們不禁要問：事情怎麼會是這樣？

當然，有一種可能性就是我們所設的前提有誤，也許藉口並未真正地妨礙結果的產生，但是我們知道這不是事實，根據我們和其他公司處理這個非常難控問題所累積的經驗一再證明，藉口是美國企業界裏一個巨大的核心問題。舉凡工作人員的衝突、曠職、拙劣的團隊合作等行爲，在在顯示出職員在推諉責任、拒絕責難，與製造藉口。

接下來，我們推測藉口不只是問題的表徵，注意力不只瞄準製造藉口，還轉移到潛藏在藉口底下的動機，這個推論似乎很合理，但是我們無法找到任何有利的證據支持這個概念。同樣地，藉口是否另有其他的名字，例如推諉責任或責難，這也令我們深感困惑。再一次，我們所能找到的證據並不多。

然後，事情漸漸露出曙光，有了頭緒。我們發現並非藉口不是個問題，絕不是這麼一回事，事實上，藉口的本質很難認清，存在藉口與不能接受的理由之間的界線又很模糊，除非透過適當的角度審視，否則幾乎不可能洞察問題的存在。這有點像看著一張白紙，如果從側面看，紙張的表面積看起來很小，但如果從上方來瞧，紙張的面積就會比原先看到的大許多。

〈圖一〉



〈圖二〉

所以當我們從看藉口，並不會覺得它是個問題，也不認為會影響結果；但是如果從正面來看，就會發覺，問題比我們之前所想像的還要嚴重。多年來為因應全球市場持續的衰退，我們

已經做了相當卓越的變革，但是很少有人會否認美國企業仍有問題。在這二十五年，我們看過了數不清的「解決方法」開花結果。舉例來說，品管圈、目標管理、成本合一分析，以及最近的全品質管理、企業再造，及自我導向的工作團隊。撇開這些方法的效果，我們還是沒有站在世界的高峯，因此，這些方法充其量只能流行一陣子，我們始終缺少有效解決方案。

本書所提到的正是我們始終缺少的那部分。只要改變看待職場問題的角度後，並對發生的問題做研究與深度的剖析，即可了解這項有力的工作是如何解決企業界多年來無法解決的問題從職場中消除製造藉口這個壞習慣，即能確實達成客戶之期望，並每年替公司省下數十億元。此外，我們還將介紹企業體如何步上軌道，在沒有藉口的情況下達成目標。

當你從新的角度看待事情時，會很快發現到製造藉口是一個龐大的問題，根本無法一舉消滅，因此本書只作介紹，日後陸續會有其他的出版品探討解決方法。

此外，有三點需要一提。第一點，本書所引用的例子皆是真實的企業個案，所有的案例基於保護當事者的理由，皆改變了姓名及地點。第二點，大多數的案例採用男性的語調，此乃基於較易為讀者瞭解，絕不是因為我們有性別歧視。最後，我們對本書引用的文獻資料鮮少感到抱歉，我們真的很難找到參考資料。不過資料顯著的不足證明了認清問題是一項很重要的思想。有時候，生命中最真實最深奧的事情也是最難發現的。

目 錄

自序

編輯序

第一部 問題的本質：結果與藉口間的關係

披著羊皮的狼 13

理由還是藉口？難下決斷 21

藉口就是藉口，就是藉口 27

弊病的根源 33

藉口凸顯的另一個問題 41

一石數鳥 59

第二部 問題的範圍：藉口如何在企業體中顯現自己

企業文化：掌握企業體興衰之關鍵 75

領導力：進步的基石 91

計畫：企業前進的驅動力 115

團隊合作：組合專業知識創造利基 131

官僚形式主義：謊言強辯與藉口的溫床 139

第三部 問題的解決之道：如何從職場中消除藉口

實行步驟：做與不做 151

診斷步驟：是否受到感染 169

干擾步驟：繼續執行或棄械投降 185

整合步驟：發展一個整體的系統 197

執行步驟：準備就緒 205

結論 223

第一部

問題的本質：

結果與藉口間的關係

1. 披著羊皮的狼

有則故事是這樣的：從前有一隻狼想要獵羊吃，囿於牧羊人和牧羊犬的嚴密看守，狼始終無法得逞。有一天，這隻狼發現了一張被人遺忘、扔在一旁的羊皮，牠的腦袋瓜子不由自主地繞著這張羊皮轉了起來。第二天，狼披上羊皮混入羊羣，不消多久，小羊一隻隻地祭了牠的五臟廟。狼揚揚得意詭計得逞，屢試不爽；漸漸的，羊隻大量減少，最後，不加防備的牧羊人，破產了！

故事的寓意：平時要有警覺心，否則一旦「見怪不怪」，危機怎麼來襲，怎麼造成傷害的，都不自知。

藉口：狼披著的那張羊皮

現在不妨試著從監督者的角度，看你是否能從下列幾則故事中看出個什麼端倪來：

個案1

華瑞在一家擁有一三四名員工的公司擔任人力資源部的主管。上個月，他要求他的助理吉姆對三項福利方案提出一分研究報告，以便在會計年初能夠對自動販賣機的設備配置有所改善。早在幾天前，華瑞已經提醒吉姆今天是呈交企畫案的最後期限。

華瑞：福利方案的研究報告完成了嗎？

吉姆：只完成了一部分，因為我現在正忙著另一項企畫。（以忙碌做為藉口）

華瑞：你曉得這件事對公司有多重要嗎？你什麼時候可以完成？

吉姆：應該再一兩個禮拜就會做好。

個案2

福瑞德是一家中型光學公司的業務代表。爲了要增加新客戶，上級主管指示福瑞德每星期除了服務現有客戶外，還必須開發三名新的驗光師。每逢週末，福瑞德的主管即會查問新客戶姓名、地址以及電話號碼。

業務主管：福瑞德，這星期你開發了幾個新客戶？

福瑞德：我只聯絡上一家，過幾天我會補足業績。（以拖延做為藉口）

業務主管：難道我要求你每星期聯絡三家新客戶，說得還不夠清楚嗎？

福瑞德：不，您說得很清楚。

業務主管：給我一個合理的解釋，為什麼你只找到一家而不是三家。

福瑞德：因為這個星期我花了相當多的時間向現有的客戶拿額外的訂單。您瞧，我

這禮拜的交易量比起上個禮拜，足足高出兩倍有餘。

業務主管：我知道了，做得好，但你也別忘了每星期必須開發的三家新客戶。

福瑞德：是的，我不會忘記。

個案3

文森是一家營業額兩百萬美金的油漆公司總裁，在每星期一早上的高階主管業務會議中，文森都會聽取四位高級主管所提報的行政方針。在某個星期一早上，主管之一的史帝夫並未做好充分準備。

文森：好，現在我們來關心一下財務方面的問題。

史帝夫：因為銀行尚未將財務報表送過來，所以我無法在會議上提出報告。（以責備他人做為藉口）