

Let's Get Results, Not Excuses!

# 藉口為 失敗之母

誤你一生的殺手

百分之九十九的失敗，都來自慣性製造藉口的人。  
所以此說言不謬，因為藉口是謊言的守護者。

James M. Bleech & Dr. David G. Murchler © 著

葉靜平

智慧捷運站

藉口  
為失敗之母

Bleech & Mutchler ◎著

葉靜妮◎譯

中天出版



## 企業管理的蠻荒地帶

從沒想到編寫這本書會是一項冒險活動。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帶，我們原先估計所需要做的事，最多不過是對現存的知識提供補充性的說明，因為我們很難想像，「藉口是美國職場中阻礙結果的頭號殺手」這個再明顯不過的概念，竟從來沒有被考慮或重視過。

令我們訝異的是，我們發現自己為一個未曾遊歷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材——建議在某些狀況下運用藉口。在這些資料中只有兩筆明確與商業有關，不過卻較偏向如何管理員工而非探討製造藉口。找的越多，所得越少。我們不禁要問：事情怎麼會這樣？

當然，有一種可能性就是我們所設的前提有誤，也許藉口並未真正妨礙結果的產生，但我們知道這不是事實。根據我們和其他公司處理這個棘手問題所累積的經驗一再證明，藉口是美國企業界裡一個巨大的核心問題。舉凡職員的衝突、曠職、拙劣的團隊合作等行為，在在顯示出他們在推諉責任、拒絕責難與製造藉口。

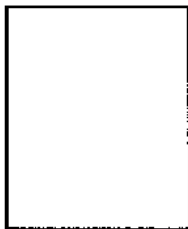
接下來，我們推測藉口不只是問題的表徵，所以注意力不僅放在製造藉口，還轉移到潛藏在藉口底下的動機，這個推論似乎很合理，但我們無法找到任何有利的證據來支持這個概念。同樣地，藉口是否以其他面貌出現，例如推諉責任或責難，這也令我們深感困惑。我們所能找到的證據並不多。

之後，事情漸漸露出曙光，有了頭緒。我們發現藉口並非不是個問題，事實上，藉口的本質很難釐清，存在於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（如圖一），紙張的表面積看起來很小，但如果從上方來瞧（如圖二），紙張的面積就會比原先看到的大許多。

---

〈圖一〉



〈圖二〉

因此，當我們從側面看藉口，並不會覺得它是個問題，也不認為它會影響結果；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情況，我們已經做了相當卓越的變革，但是很少會有人否認美國企業仍有問題。在這二十五年中，我們看過數不清的「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，還有最近的全品質管理、企業再造，以及自我導向的工作團隊。撇開這些方法的效果，我們仍然沒有

站在世界的高峰，因此，這些方法充其量只能流行一陣子，我們始終缺少有效的解決方案。

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，並對發生的問題做研究與深度剖析，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，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，很快會發現到製造藉口是一個龐大的問題，根本無法一舉消滅，因此本書只做初步介紹。另外，有三點需要一提。第一，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。其次，大多數的案例採用男性的語調，此乃基於較易為讀者了解，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，因為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非常重要。有時候，生命中最真實、最深奧的事情也是最難發現的。

# 目次

〈自序〉：企業管理的蠻荒地帶

## 第一部 問題的本質：結果與藉口之間的關係

1 披著羊皮的狼 0 1 1

2 理由還是藉口？ 0 2 0

3 藉口就是藉口 0 2 5

4 弊病的根源 0 3 2

5 藉口凸顯的另一個問題 0 4 1

6 一石數鳥 0 6 0

## 第二部 問題的範圍：藉口如何在企業體中顯現

1 企業文化：企業體興衰之關鍵 0 7 9

2 領導力：進步的基石 098

3 計畫：企業前進的驅動力 125

4 團隊合作：組合專業知識創造利基 143

5 官僚形式主義：謊言強辯與藉口的溫床 151

## 第二部 解決之道：如何從職場中消除藉口

1 實行步驟：做與不做 165

2 診斷步驟：是否受到感染 185

3 干擾步驟：繼續執行或棄械投降 202

4 整合步驟：發展一個整體的系統 214

5 執行步驟：準備就緒 222

6 重點回顧 241

## 第 一 部

# 問題的本質

結果與藉口之間的關係



## 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，狼披上羊皮混入羊群，不消多久，小羊一隻隻地祭了牠的五臟廟。狼得意洋洋詭計得逞，屢試不爽；漸漸地，羊隻大量減少，最後，不加防備的牧羊人，破產了！

這個故事的寓意是，平時就要有警覺心，否則一旦「見怪不怪」，危機怎麼來襲、怎麼造成傷害，都不自知。故事中的藉口：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，看出一些端倪來：

# 為失敗之母

## 個案 1

華瑞在一家擁有一百三十四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份研究報告，以便在會計年度開始時，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呈交企劃案的最後期限。

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外一項企劃案。（以忙碌作為藉口）

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：再一兩個禮拜應該就會做好。

## 個案2

福瑞德是一家中型光學公司的業務代表。為了要增加新客戶，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，福瑞德的主管都會查問新客戶的姓名、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。（以拖延作為藉口）

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

# 為失敗之母

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。

（以責備他人作為藉口）

文森：（有些沮喪）但是我們必須依賴這份報表，才能做出下個月的預算表。

史帝夫：我知道，但是這不是我所能控制的。（以推卸責任作為藉口）

文森：那有什麼補救的辦法嗎？

史帝夫：我們只能祈禱今天能夠收到財務報表。

## 找藉口會成爲一種習慣

我們不也曾經歷過上述的情形嗎？這些藉口或多或少都會影響事情的結果。華瑞的研究報告被擱置在一旁，並未如期完成，這件事歸因於華瑞專注於完成另一項新的福利方案上。光學公司損失了潛在的新客戶，乃是因爲福瑞德並沒有按照公司的規定去做。文森和其他高階主管沒有積極努力去制定下個月的預算表，最後的結果則是造成金錢上的損失。

在我們的日常生活中，相同的情況每天都會發生無數次。正因爲經常發生，久而久之，就會令人覺得無傷大雅，這也就是爲什麼找藉口會變成一件危險的事，因爲它並不是真的無害。就好比狼對羊群是一種威脅，種種藉口對企業體來說也是一種威脅，因爲這些藉口既不容易被發覺而且又無法事先得知。

## 為失敗之母

當我們覺得藉口無傷大雅時，表示我們已經習慣了它；但是藉口卻是百害而無一利的，半點好處都沒有。舉凡重大的公司問題，絕對與藉口有不可分割的關聯性，因為它們每天都在暗中破壞公司的運作。找藉口凸顯了問題的嚴重性；如果問題很嚴重，藉口就會應運而生，因為藉口總是存在於問題的陰影之下。

### 關於藉口的幾個小例子

- 當他們做決定的時候，對我所說的話一點也不感興趣，所以我沒有必要對這件事負責。（推卸責任）
- 我們的報告遲交是因為進貨部門沒有準時將資料交給我們。（謬誤）
- 過去這幾個星期，我忙得焦頭爛額，我會盡快將它完成。（拖延）
- 我失去客戶，是因為我們的價格競爭力太差；我失去客戶，是因為我的服務太差。（自欺欺人、推卸責任、謬誤）
- 我沒有受過這方面的工作訓練。（無能、推卸責任）