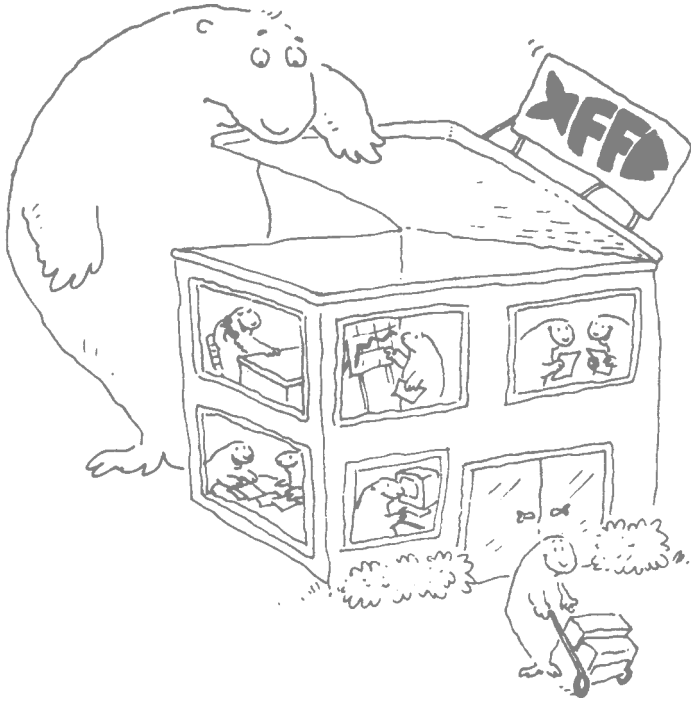


第一部分

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。

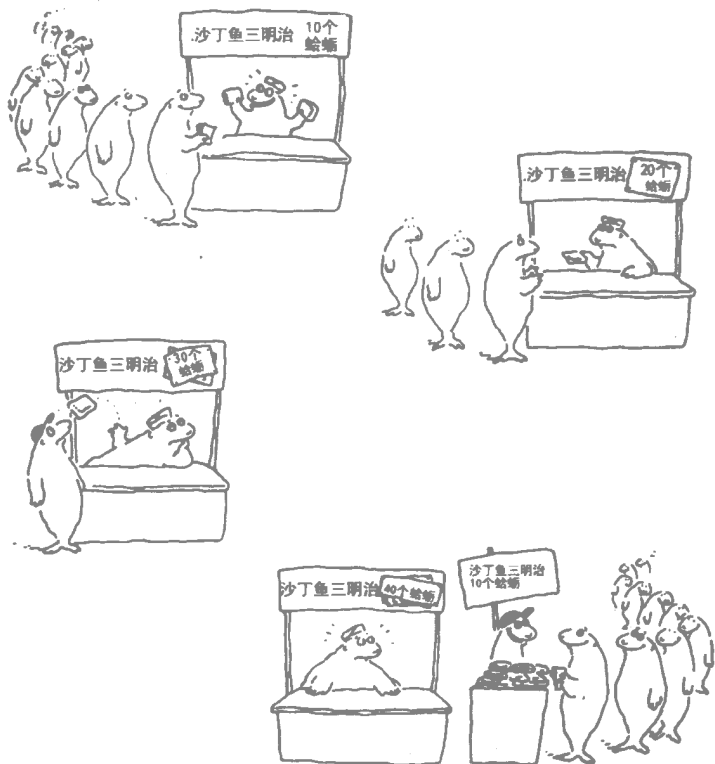
今日商人所企求的成功，愈来愈不容易达到。组织精简制度将工作移转给极少数员工，激烈的竞争则降低了每个人成功的机会。此外，股东们不断要求更高的投资回报率，再加上媒体歌颂成功、曝光失败的处理方式，让每个企业人士深感成功不易。

获得成功的公司总是受到大家的注目，人人争相效仿它们的成功法则，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”。犯了許多错误的公司，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

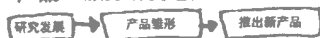


这种文化指引员工如何运用公司的财产、技术、设备及其他资源

并发展出创新、制造、行销及配销产品的企业流程



产品/服务研发过程：



配销通路：



开发客户：



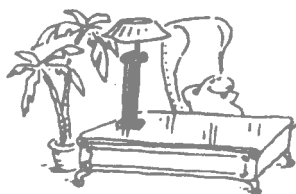
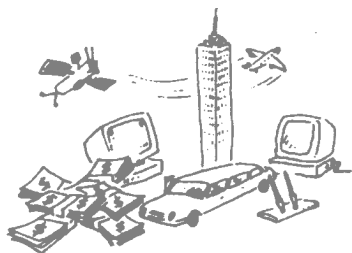
以开发客户，并提供客户所需的产品或服务

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。



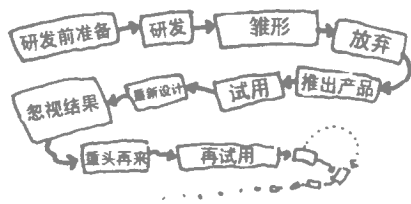
某家肥胖公司

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。

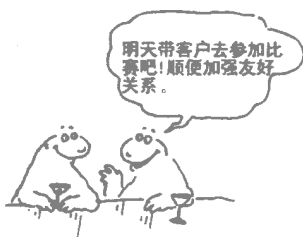
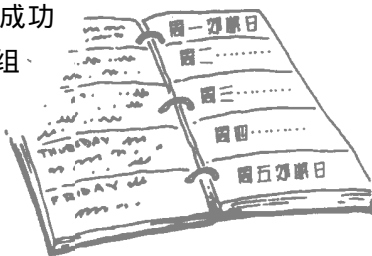
接下来，就让我们来看看企业领导人、经理及整个组织是如何发胖的。



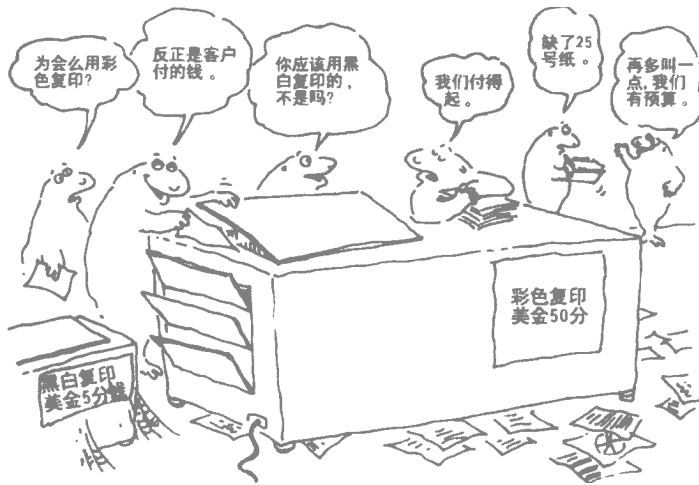
我们时常可以看到组织中位高权重的人，花费巨资为自己营造舒适的工作环境：豪华的办公室、随侍在旁的各式交通工具——这些都是权力的明显象征，代表一个人的成功与地位。除此之外，许多组织的领导人也滥用人力资源，总是让员工浪费时间等着见这位领导人。



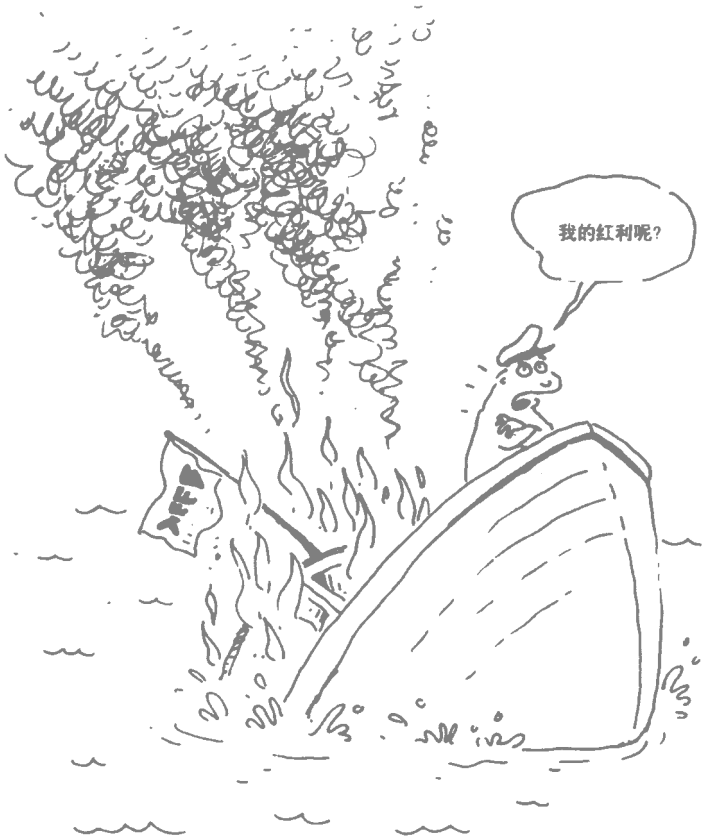
除了领导人外，经理们也可能导致组织的肥胖。当一个人利用组织的资源以达到个人的目的时，就是一种浪费，因为这种行为无论对组织还是对客户都毫无益处。通常，人们觉得这种浪费也是成功的一种象征。在这种情况下，组织的文化会慢慢腐化，因为浪费已成为每个人的习惯。事实上，人人都向往可以挥金如土的工作。



如果经理人员行为挥霍，则员工也会效仿种种浪费行为。



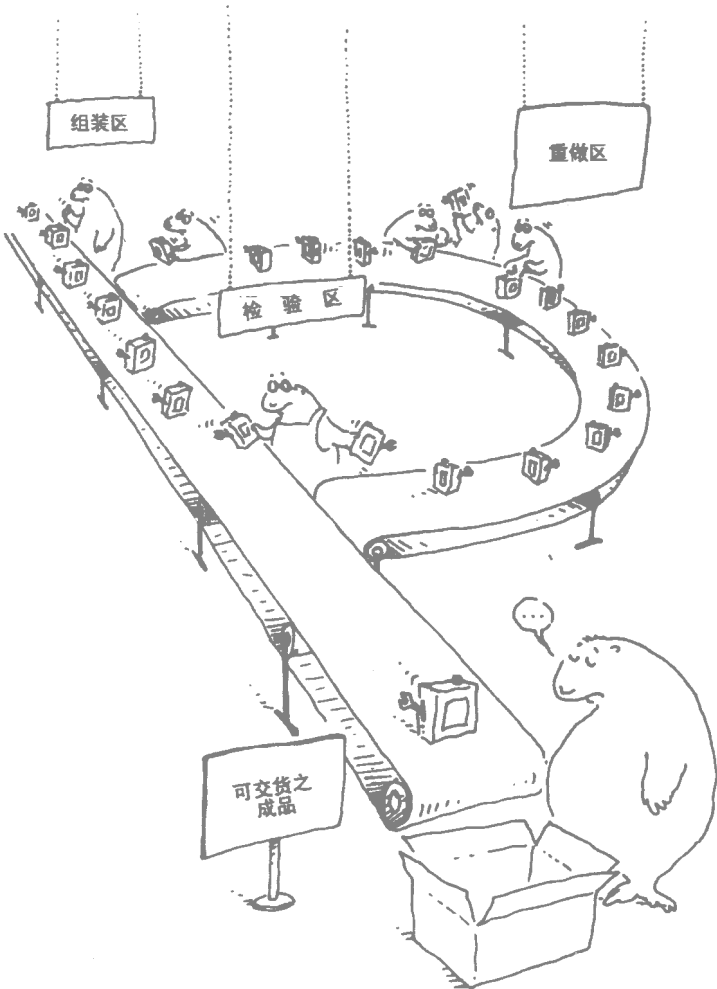
一旦组织从领导、经理到员工都养成浪费的习惯后，组织不但明显变胖，而且会种下难以捉摸的肥胖因子，而这种更具杀伤力的肥胖因子，会隐藏在组织的态度、能力及动机里。



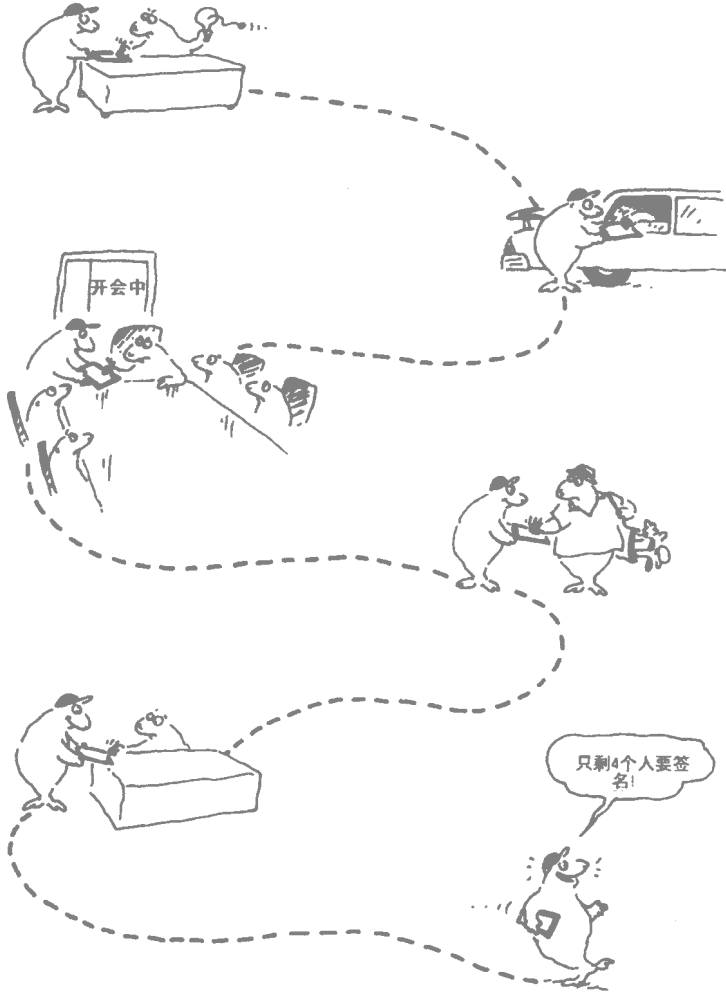
求好心切的组织永远不会成为第一。同理，如果领导人的身旁尽是能力不足不具威胁性的人，则他或她永远不可能达到顶峰。



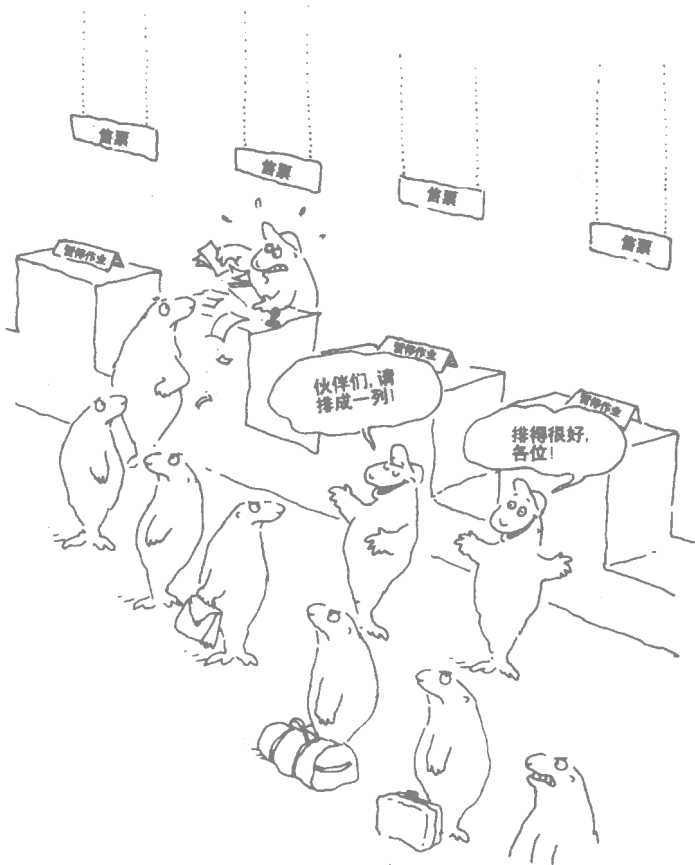
员工创造或沿袭了发胖的企业流程。通常，发胖的企业流程是显而易见且可调整的。多年来，全面质量管理的确有效地改善了企业流程。最近，所谓的流程重建行动（process redesign initiatives）更让许多组织趋之若鹜，因为流程重建行动可以粉碎每个流程环节的浪费现象，创造出更强健的组织。



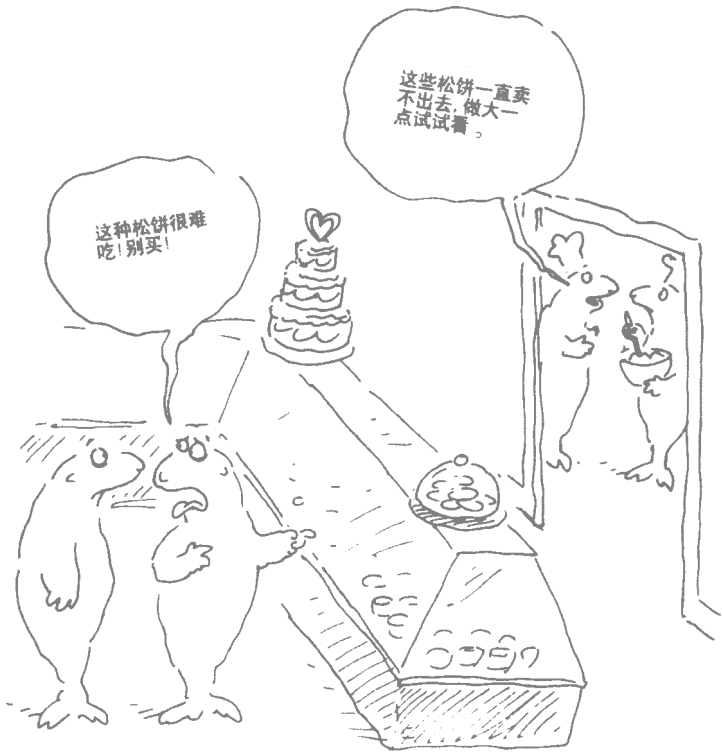
当组织中出现强烈拥护现有流程的人，或每个人都觉得自己有必要知道组织的每一件事情时，企业流程就会变得没有效率，因为在整个流程中，多余的作业步骤都是明显的浪费。



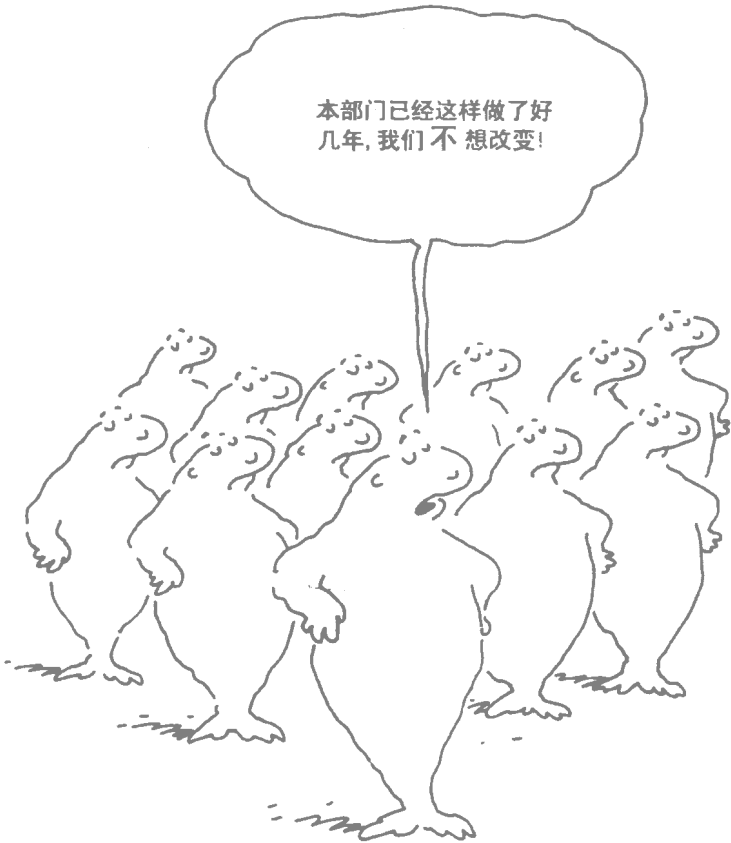
如果组织流程包含太多不够理想的活动，就会慢慢产生难以捉摸的肥胖因子，因为这样一来，流程参与者就无法知道什么才是最佳的活动选择。



所有流程都需要时时更新与改进。然而，流程设计者有时并不知道哪些才是真正需要改变的部分。



最后要说的是，肥胖可以在组织的最细微处被发现——也就是在组织的文化里被发现。如果组织文化包含不正确的价值观或浪费的工作形态，则该组织的减肥行动就会变得非常困难。更糟的是，文化上的肥胖很不容易被发现，特别是身处该文化中的人，更难看出组织文化里的肥胖根源。



处于肥胖文化中的人们的普遍态度即是：“这根本不是我的问题！”

