

<<企業樹法則>>

图书基本信息

书名：<<企業樹法則>>

13位ISBN编号：9789862720981

10位ISBN编号：9862720980

出版时间：商周文化

作者：漢克·摩爾 著  
陳琇玲 译

页数：288

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<企業樹法則>>

### 內容概要

你知道，你可能忽略了66%的企業經營關鍵嗎？

經營企業就像栽種一棵大樹，但絕大多數企業卻只為大規模的部門施肥，導致整體結構失衡，最後要多花六倍的資源來補救！

經過專利認證的「企業樹」經營法則，即將教你如何把企業打造為常青搖錢樹！

哈佛商學院（Harvard Business School）的調查顯示，企業問題有九二%出自管理階層決策不當，七%的企業執行長認為自家企業太短視近利！

當企業面臨危機時，企業內部的會計師往往只在意跟企業有關的報表數字；行銷人員滿腦子廣告口號和企業形象，思考下次

## <<企業樹法則>>

### 作者簡介

漢克·摩爾 逾三十年資歷的企管顧問大師暨趨勢專家，曾五次於經濟高峰會上發表演說，也為五任美國總統的智囊團指點迷津，榮獲詹森、卡特、雷根、布希等四屆總統嘉獎。他亦為超過五千家企業提供專業顧問服務（財星五百大企業中就有近百家企業向他請益），AT&T、康寶濃湯、可口可樂、迪士尼、HP、嬌生、P&G等皆涵括其中。

摩爾以成長策略、願景建立、規劃、培養主管領導力、未來主義及對商業趨勢有深遠影響的諸多議題，發表深入淺出的精彩演說，並為企業擔任顧問指點迷津。他率先提出「企業樹」（The Business Tree?）這個概念，讓企業精通改變，且在變革期間仍能持續成長茁壯、求新求變。

2002年時，管理大師彼得·杜拉克（Peter Drucker）就大力推崇「企業樹」是過去四十年來最獨具創見的經營模式。

官方網站：[www.hankmoore.com](http://www.hankmoore.com) 陳琇玲（Joyce Chen） 美國密蘇里大學工管碩士，曾於產官學界工作多年並榮獲93年台北市優秀勞工、100年全國模範勞工，現專事翻譯，重要譯作包括《杜拉克精選一個人篇》、《搜尋未來》、《歐巴馬勇往直前》、《2010大崩壞》、《富爸爸財務IQ》、《新富餘》、《全球經濟12大指標》。

Hank Moore

## &lt;&lt;企業樹法則&gt;&gt;

## 書籍目錄

作者序 前瞻思考打造宏觀藍圖第一章 播下企業成功的種子：放遠視野因應變遷時局面對創業蜜月期後紛至沓來的經營挑戰，許多企業主管經常措手不及，正是因為一開始就缺乏完善的營運藍圖，以致多耗六倍的資源與心力來對付危機。

企業樹模式正是播下成功種子，推動企業成長的一帖解藥！

第二章 灌溉滋養企業的沃壤：孕育企業成長策略企業邁向成長，總共會經歷飽受危機到撥雲見日的七大階段，就像經過風雨飄搖的淬鍊才會更加強壯的大樹一般。

而企業想在迅速變遷的當代中屹立不搖，唯有在發展階段就擬妥成長策略並逐步踐行，才能在同業中獨占鰲頭。

第三章 讓大樹生生不息：企業是一個持續成長的生命體通常企業只將重點放在核心事業、企業營運與財務問題上，卻忽略了要讓企業樹茂盛生長，樹體的每一個部位都必須關照到。

進行績效評量時亦然，要用涵蓋面廣的基準做為指標，才能挖掘出潛在問題，找到企業所有的發展機會。

第四章 盤根錯節中的自我分析：了解核心事業並確認優先順位企業本身的核心事業，是企業最為重要的命脈。

然而，即使是核心，也不能一成不變，隨著企業規模擴張，原先的核心事業必然會有所變化，此時管理階層就必須當機立斷，排定每個核心事業的順位，並善用企業願景建立團體共識。

第五章 驅除阻礙成長的害蟲：釐清各分枝所需的資源每十二家企業就有一家倒閉，從事電子商務的公司倒閉率則高達九成。

企業營運的風險極高，因此在確立了核心事業過後，釐清其他六大分枝的發展策略與可能的負面影響，決定最佳經營模式，才能讓企業正常運作。

第六章 培育成長導向的組織：進行全面的策略規劃策略規劃是企業成長與進步的藍圖，不僅能夠藉此讓企業目標和績效目標滲透到整體組織，也讓企業定期審視自身結構、市場環境和未來發展，強化企業的團隊合作，確保企業能夠穩當踏上成長之途。

第七章 扎穩根基：具備成長企業所需的領導力優秀的領導人必須帶領企業內部共同前進，但也必須著眼於企業外部環境，例如為所屬社區做出更多貢獻，就是在當地為企業建立良好形象的大好機會。服務不只是第一線員工的事，從領導階層開始的服務規劃才能真正奏效！

第八章 結樹成林：讓企業價值與獲利倍增影響企業未來發展的三大趨勢 合作、合夥與合資，將會為企業帶來成倍的價值與佳績，讓企業跟外部人士互蒙其利，企業樹的七大分枝都能透過這種或內或外的結盟，收到穩定成長的效果。

第九章 借取他山之石：A+企業怎麼會倒閉？

根據調查，九二%的企業問題源自於管理階層決策不當。

無法善用資源、培訓員工或錯信顧問等，都是導致企業付出高昂代價的關鍵因素，進而使企業在管理者來不及察覺的階段，開始枯萎凋零。

第十章 站到樹頂看世界：善用改變獨占同業鰲頭個人和企業發生改變的機率高達七一%，這些改變或好或壞，且不一定能夠察覺得到，但確實是帶領企業走向未來的推進器。

成功企業的元素，就是願景 + 關注 + 承諾 + 執行 + 堅持到底的總和！

附錄一 正確運用術語附錄二 組成員工樹的七大要素

## &lt;&lt;企業樹法則&gt;&gt;

## 章节摘录

創業熱情不能停留在蜜月期 我跟許多創業家和企業創辦人談過，他們都經歷過本身構想讓企業迅速成長的階段，這些人坦承自己相當享受創業的樂趣，但在創業不久後就失去熱情。他們會說：「當我覺得對這方面興趣缺缺，我就改做些別的。」

在創業初期的蜜月期過後，他們通常開始抱怨：「沒想到這麼難，以前不是這樣啊！管理一家公司實在太難了，我只負責出主意，行政作業根本浪費我的時間，乾脆把公司結束掉，把心思放在下一個挑戰。」

在這種時候，這些企業經營者總是希望自己不必費心，企業就能安度難關，最好還能幫他們賺一點錢。

他們會問：「你們這些顧問能否保證幫我的公司帶來利潤？」

我的回答是：「不能。」

我的職責是在企業經營者做錯決定又用錯方法後，由我負責後續收尾的工作，根除先前治標不治本的做法，協助企業重新步入正軌。

全方位的營運規劃從一開始就能發揮功效，避免企業經營者落入陷阱而付出慘痛代價，讓企業經營者維持創業熱情並防止錯誤行為的發生。

當創業的「樂趣」消失時，艱苦的工作就揭開序幕。

小型企業的經營者必須堅持自己的夢想，制定出統整全局的計畫，找出有效的工作方式，以企業文化為行動準則，依照計畫進行並定期評量成效。

企業停止成長，通常是因為本身無法考量長遠利益做出明智的投資。

這些企業忽略掉企業要成長，就必須擬定計畫並定期追蹤計畫成效；他們反而將組織的挫敗合理化，為服務不佳或品質不良找藉口，逃避改變也否定改變的必要，且迴避任何規劃。

這類企業往往過度仰賴先前的做法、迷信空洞無意義的經濟術語和不完備的經營策略。

一旦這種情況出現，企業最後就會落得一事無成。

在當今瞬息萬變的商場中，企業要生存壯大，就要擬妥成長計畫或策略計畫。

企業必須留心傾聽市場訊息，了解市場情勢的變化、全球經濟的新要求、新的合夥概念、認清新的利害關係人，以及本身無法掌控卻對企業發展有深遠影響的其他改變。

企業不只要清楚自己該往哪個方向前進，也要具備評量工具，依據市場訊息修正營運計畫。

我擔任過許多企業的顧問，協助企業再創事業高峰或從挫敗中重新奮起，有些企業則是力圖求新求變。

善用企業樹模式，節省六倍精力 我一再發現，企業總是因為眼前的考量和危機，花太多時間修正或改造企業內部微不足道的環節，反而忽略掉長遠打算。

這種毫無章法的解決方式（我稱之為「急就章做法」，band-aid surgery）讓企業付出慘痛的代價，比事前擬妥策略計畫多付出六倍的精力與金錢。

所以，我在這裡跟大家介紹「企業樹」（The Business Tree?）這個補救計畫，利用我已申請專利的經營模式，管理階層就能以整體觀點檢視企業和市場，設計出讓企業得以成長的策略計畫。

在這本書裡，你會不斷地看到「七」這個數字。

企業樹理論包含「七」大分枝，企業日漸壯大並邁向成功，也必須經過「七」個階段。

另外，這本書的宗旨就是指點企業創造並維繫七大經營思維： 一、小心擬定創新策略，讓企業得以穩定成長。

二、分析及調整產品和流程。

要讓企業永續發展，最可行的做法就是通力合作。

三、人才是企業最重要的利器，要保護企業商譽，就要愛惜員工，因為員工是企業最寶貴的資產。

企業必須培養人才，獎勵員工並充分授權。

四、培養專業技能、進行績效評估、制定道德規範、建立企業價值觀與責任感，同時傾聽民意，這些事情都很重要，必須利用策略規劃妥善處理。



## &lt;&lt;企業樹法則&gt;&gt;

五、做生意仰賴的是可貴的互信，明白這個道理又把它發揮到極致的企業就能日漸壯大，不懂這個道理的企業就會走向滅亡。

六、打造一個實事求是又活力十足的企業，用心培育企業願景，終究能享受到豐碩的成果。

七、不停止思考、不中斷規劃、不放棄夢想、不輕忽團隊合作的力量。

「企業樹」這項概念是這本書的精髓，透過這項概念的詳細陳述，讀者將逐漸學會如何考量整體企業，制定出縱觀全局的策略與計畫。

過去二十年來，我全力研究這個企業模式和企業哲理，我也在這本書中提出許多個案研究，證明這項模式和新思維確實能帶領企業邁向成功。

我決定將企業比喻成一棵大樹，因為那是我們日常所見之物，企業跟樹木十分相似，樹木的主要分枝就代表企業各個組成部分，包括：核心事業、營運作業、財務、員工、業務發展、企業的知識體系，以及企業願景。

儘管大多數企業沒有規劃能力，但是遠見之士還是努力想辦法，讓企業得以有效運作。

他們努力工作朝目標邁進，參加研討會並閱讀相關書籍，也向顧問請益。

當管理高層無法重視他們發現或建議的改善方針時，就會讓他們備感挫折；他們知道企業墨守成規，管理階層安於現狀，整個狀況讓他們覺得深陷困境、動彈不得。

定期進行檢討評估，就有助於避免這種狀況。

管理階層往往被日常瑣事所困，誤以為策略規劃是自己不可奢望之事。

必須有人點醒企業主管，讓他們知道自己真的可以成為遠見之士。

定期進行檢查評估，就能讓企業挖到寶藏，讓企業邁向卓越。

因此，管理高層必須堅守這項原則，為員工樹立榜樣。

我利用這本書向讀者提出這項挑戰：把企業隱藏的潛力激發出來。

我從多年的顧問經驗中得知，透過定期檢討評估，就能讓企業找出最佳商機，就像栽種樹木一樣，必須耐心栽培、細心照料和時時關切，樹木才會成長茁壯。

任何企業或組織都像一棵大樹，每天看起來好像都一樣，其實有些葉子掉了，有些樹枝腐爛了，最後發現時就用急就章的做法，想拯救已經千瘡百孔的大樹。

這樣做不但沒辦法讓大樹生長茂盛，反而讓大樹枯萎並提早凋零。

如果能給予大樹（組織）適當的養分，大樹就能如預期般地生長，開出美麗的花朵，結出豐碩的果實。

相反地，如果忽視大樹的成長，大樹（組織）就會日漸枯萎並且提早凋零。

凋零的樹木還會影響周遭環境，不但自己受害，也危及周遭的土地和花朵。

為企業的各個層面施肥 企業經營者要確實了解自家企業的運作。

表面上看起來，每棵樹都長得很像，其實每棵樹都是與眾不同的個體，即使同樣的發展期卻有不同的目標。

企業的核心事業特質會隨著時間不同而改變，這是企業必須加以掌控的重要事項，不能放任它自行發展。

企業經營者必須能夠詳述企業如何運作及如此運作的原因。

樹木的組成結構各有不同，每個部分和結構都跟生長環境有關。

要讓樹木長得好，就要考慮各個層面再施加養分和修剪樹枝。

沒有適當的照料，樹木（企業）就會枯萎；繼續置之不理，樹木就會凋零。

但是如果能夠妥善照顧，樹木一定會開花結果。

如果企業領導階層能夠解決每個領域出現的各個問題，而不是選擇性地忽略某些問題，企業的發展過程就不會受到阻礙。

在持續的細心照料下，樹木勢必能根深柢固，結實累累。

我先前就講過，要補救營養不良、腐爛或遭受重創的樹木，要多花六倍的精力。

但是人並不完美，很少人能從一開始就把每件事做到盡善盡美。

我們能在問題出現時及早修補，而不是等到為時已晚，這種方法和技巧就是企業永續發展的關鍵所在。

## &lt;&lt;企業樹法則&gt;&gt;

有人或許會問：「我在哪個分枝上？」

許多在大企業工作的人並不清楚企業的每個「分枝」，不了解各個分枝之間的相互關係，或自己跟「整棵大樹」（企業）的關係。

多年來，我一直深信，就算樹枝動搖了，員工掉落地面，他們也會重新爬到其他樹枝上，也就是說員工可以在企業的不同利基擔任不同的工作。

這種樹狀結構的比喻適用於任何人類組織，不管是企業、保健機構、學校、小型企業、非營利機關、零售業者、專業服務公司、社區志工團體、專業協會、合夥或合資企業都包含在內。

依照本書提出的精闢審視，企業可望進行一項考慮周全的策略規劃流程。

最後，企業就能針對先前的問題做出以下的回答，企業樹的分類包括：

一、企業環境：企業是最佳產業中的佼佼者，生產高品質的產品或服務，並且始終領先群雄，提供顧客無可替代的產品與服務。

二、營運作業：企業規模符合工作要求所需，作業健全、專業又有生產力，並且講究標準、誠信和可靠，讓顧客與利害關係人感到安心，他們知道企業會善用本身的規模與影響力，不會胡作非為。另外，企業也運用最新科技，在業界坐穩龍頭寶座。

三、企業財務：賺錢不是經營企業的唯一目標，讓顧客覺得錢花得值得才是關鍵所在。收費要公平、合理，精簡營運作業成本卻達成高效率，具備良好的信託程序、應收應付帳款作業和一流的現金管理能力。

四、企業員工：企業善待員工，因為員工是企業最寶貴的資產。企業主管具備優秀的領導技能，員工獲得充分授權，不但有能力又對整體組織效忠。員工主動積極並運用才智做出最佳判斷，協助企業做出明智的決定。企業則提供員工絕佳的工作職場，讓員工能一展長才並獲得升遷發展。如此一來，員工每天都會全力以赴，為企業打拚。

五、業務發展：企業要密切觀察市場動態，並以滿足市場需求為導向，做到效率好且服務一流的顧客服務，達到企業本身和社會大眾的要求標準。

留意顧客需求，適時做出回應並講究人情味。行銷活動要誠懇老實，反映出企業努力培育的策略，不用華而不實的推銷辭令。管理階層做決定時，也會先考慮到顧客的想法。

六、企業知識體系：企業經營者應充分了解各部門之間的關係，維持企業商譽並認清企業應擔負的責任，為整體經濟做出貢獻，帶領企業不斷進步，而不是仿效同業做法。同時，企業必須因應時代變遷，開發出讓企業出奇制勝的工具。

七、企業藍圖：企業經營者要將企業當成工作體系（body of work），企業藍圖就是列舉企業經營者終生成就的一項紀錄。

企業經營者必須定期更新企業藍圖，因應未來發展制定經營策略，堅守組織全員認同的企業願景，認清企業道德規範的重要性，並維護「說到做到」的企業形象。

許多企業都還沒有做到上述事項，因為他們不知道可以利用怎樣的流程，讓這些事情成真。

有些企業因為傲慢自大又墨守成規，讓企業跟成功擦身而過。

通常，企業因為用人不當，管理高層聽信錯誤的建議，加上管理團隊坐井觀天又太過自大，無法敞開心胸，接納適當的協助或忠告。

企業往往沒有察覺到自己需要改變，認為需要改變的是別人，不是自己。

企業會被眼前的成功矇蔽，無法認清市場情勢將出現改變，原先的假定已與事實不符，企業的發展方向已偏離正軌。

管理階層沒有勇氣跳脫框架接納新思維，養成膽小怕事的企業文化，導致企業無法突破現狀、求新求變。

## <<企業樹法則>>

### 媒体关注与评论

產官學界一致推薦的組織管理智慧 「漢克·摩爾的『企業樹』是過去四十年來最獨具創見的經營模式。

」 管理大師彼得·杜拉克 (Peter Drucker) 「不像許多管理學教科書充滿了『名詞』，這本書充滿案例的智慧與結構化的思維，讓管理學成為『動詞』。

」 台灣科技大學管理學院院長 盧希鵬 「任何正派經營的組織都會豎起耳朵，聆聽這位大師在講什麼。

摩爾的話充滿智慧、創意和簡單易懂的常識。

」 美國前總統喬治·布希 (George W. Bush) 「摩爾在改變傳統僵化思



<<企業樹法則>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>