

<<责任制造结果>>

图书基本信息

书名：<<责任制造结果>>

13位ISBN编号：9787508636283

10位ISBN编号：7508636287

出版时间：2012-12

出版时间：中信出版社

作者：(美) 杰拉尔德·W·福斯特 (Gerald W. Faust)

页数：260

译者：陈小龙

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>

<<责任制造结果>>

前言

在全球管理思潮向传统回归的背景下，那些曾经时髦的管理理论正在走向衰落。人们更加关注那些能够产生可持续、可信赖的结果的传统理念。

那么，这些理念到底是什么呢？

几十年来，我们一直在寻找这个问题的答案。

一个重要的教训是，迎接复杂管理挑战的方法肯定不会在那些滥竽充数的词语中找到。

我们还知道，一些曾经被普遍接受的所谓“成功的管理方法”实际上并没有什么用处。

很多事实都能支持我们的观点，但实际上，帮助我们理清思路的事情发生在几年前。

我们和一个做中间商的朋友进行了一次积极的交谈，话题非常贴近大家——为什么有些生意能成功，而有些只能以失败告终。

随着交谈的深入，话题逐渐从“生意成功和失败的原因”转移到“生意人的失败和成功”。

很快，谈话的焦点就集中到了一位非常成功的生意人身上，虽然在他成功之前，谁都没有料到他会成功。

他并不具备多数人认为的在竞争激烈的生意场上追求成功应具备的性格。

最重要的是，他看上去并不聪明。

有人说：“如果像他这种智商的人都能取得成功，那我们都应该投身商界，而且很快就能成为百万富翁。”

然而，几秒钟之后，我们有一位中间商朋友以一种现实的方式对这种疑问进行了反驳：“你们错了。

如果他能够以平常的智商获得成功，可见智商并非成功的先决条件。

我建议你们在没有搞清楚他究竟如何成功之前，先不要进入那个行业。

随后，他继续说，他曾经目睹过很多聪明绝顶的人，即使是经营一笔万无一失的生意，也会以失败告终。

他的结论是，智商高并非是事业成功的必要条件。

我们多年来管理企业的经验和我们过去30多年做管理咨询的经验也证明了这个结论。

仅靠聪明绝不能保证成功，这一点也被近期出版的一些管理类书籍所证实。

商业成功的决定性因素如果不是智力，那又是什么？

怎样的素质能确保你获得商业或者管理的成功？

是领导力、沟通技巧、还是计划、组织、招募人员、发展和控制的能力？

当然，这些都是商业成功的必要条件，如果只需具备其中任何一条就能成功的话，那么天下所有的人都能成功，因为我们在录音带、录像带和课本里就能学到这些东西。

当然，沟通、激励、计划、领导力这些从属于管理和商业经营之下的因素都非常重要。

这些因素都能产生积极的效果。

但是我们认为，有一样东西比所有这些都重要，那就是责任感——一种努力行动、使事情的结果变得更积极的心理。

责任缔造成功 我们的一个客户很早就从他的职业生涯中理解到了这一点。

当时他刚从大学毕业，是一艘驱逐舰上的海军军官。

很巧的是，这艘舰艇是三艘姊妹舰中的一艘，它们出自同一个造船厂、来自同一份设计图纸，在六个月的时间内先后被配备到同一个战斗群中去。

派到这三艘舰只上的人员的来源也基本相同，船员们经过同样的训练课程，并从同一个后勤系统中获得补给和维修服务。

唯一不同的是：经过一段时间后，三艘舰艇的表现迥然不同。

其中一艘似乎永远也不能正常工作，它无法按照操作安排进行训练，在训练中表现得也很差劲。

船很脏，水手的制服看上去皱皱巴巴，整艘船弥漫着一种缺乏自信的气氛。

第二艘舰艇恰恰相反，它从来没有发生过大的事故，在训练和检查中表现良好。

<<责任制造结果>>

而且，最重要的是，每次任务它都完成得非常圆满，船员们也都信心十足，斗志昂扬。第三艘船则表现平平。

造成这三艘舰艇不同表现的原因何在？

我们的客户得出结论：是因为舰上的指挥官和船员们对“责任”的看法不一。

表现最好的舰艇是由责任感强的管理者领导的，其他两艘则不是。

经过一段时间，这三艘舰艇都面对着同样的设备、人员和操作问题。

表现最出色的舰艇秉承的责任观是：无论发生什么问题，都要达到预期的结果。

而表现不佳的指挥官却总是急于找借口：“发动机出问题了！

”或者是“我们不能从供应中心得到所需的零件。

”同样的事例也能在连锁店这种业态中获得证明。

每一个特许经营授权人都会告诉你，连锁经营这种模式最令人不可思议的一点就在于每个连锁店的经营状况都不一样。

为什么两个处在类似位置，拥有相同的运营系统、市场策略、设备、技术和市场定位的连锁店，其经营结果却大相径庭？

表现不好的连锁经营店常常会把责任推到单店位置、个别店的特殊性或者本地区客户的特别态度上。

但是，在任何一个具备一定规模的连锁店网络中，你总能发现一家虽然位置更差但表现得更出色的店，也能找到那些具有同样问题但表现仍然出色的店。

换句话说，不佳表现的所有理由，实际上都是站不住脚的。

同时，表现优秀的人能够找到令表现不佳者头痛不已的所有问题的解决办法。

简单说来，成功的管理者一定是负责任的管理者。

他们关注结果，并想尽一切办法去获得结果。

为了把注意力放在结果上，有两件重要的事情是他们必须做的：第一，他们必须衡量“解决问题”在公司中的作用，并使“解决问题”变成一项战略步骤；第二，他们必须果断地、永久地解决工作中浮现出的日常问题。

如果一个管理者能做到所有这些，我们就能确信，无论是长期还是短期这个公司都将获得成功。

作为一个公司的首席执行官，他的作用就是让公司的每个人都以公司的成功为目标。

一个负责任的公司也必将是一个成功的组织。

为什么并非所有的组织都能负责任而且能够获得成功？

答案来自于两方面：一方面是我们下面将要讨论的内容，这跟我们的文化有关；另一方面就是个人的管理态度和能力，这也是本书需要探讨的话题。

你为什么缺乏责任感 缺乏责任感的现象既存在于个人身上，也存在于整个社会中。

社会的问题是从最顶层开始的。

在美国，政府行政机构的中心任务似乎就是获得控制权。

在这种体制下，重要的不是你做了什么——比如推动了经济的发展、提高了国民的生活水平等，而是你让人们觉得你做了什么。

美国的立法机构也缺乏责任感。

议员们只会提出一些超出能力范围的议案，而且即使提出了这些议案，他们也不对结果负责，相反却责备其他人缺乏把事情做好的能力。

其他国家的政府在这方面的表现也是步美国的后尘。

缺乏责任感的集中体现是20世纪60年代“垮掉的一代”的出现和对“授权”的需求，这些直接导致了税收的增加。

虽然人们经常指责政府“收税、花钱”的态度，却很少有人尝试去改变这些。

相反，作为一个社会，我们总是以各种不同的形式感染上这种“不负责任”的病症。

人们自私自利，只关心自己的利益，却不考虑自己的行为给他人和整个社会带来的伤害。

很多被有这种想法的人领导的公司也这样行事。

最后，由这种公司构成的整个行业都弥漫着这种风气。

<<责任制造结果>>

媒体也对这种不负责任之风负有很大的责任。

事实上，媒体往往和美国的政治领袖们同样缺乏责任感。

一句话，“无责任的自由”已经成为影响我们公共政策和社会思潮的主要哲学。

现在，我们有整整一代人是在这一思想的影响下成长起来的。

人们的口头禅是：“我不用担心表现不佳，反正我总会找到些人或事来推卸责任。

”于是，我们有了一代不能教书的老师，理由是我们的教育制度没有把焦点集中在教室里；我们有了一代不会对症下药的医生，理由是人们对药方的要求过于严格，诸如此类。

但在这其中，最令我们担心的还是那些不能实施管理职能的经理人，他们已经习惯了不负责任。

“我们不能盈利，因为整体的经济环境太差。

”“我们不能尽到对环境和社区的义务，因为治理环境和社区的代价太高。

”“我们没有时间照顾局外人。

”如此等等。

只要我们还把责任推给别人而不是在自己身上找原因，失败和低水平的表现就会变成理所当然的事实。

如果政府的首脑们能那样做，议员们能那样做，医务人员能那样做，为什么我们不能？

毕竟，我们就是普通人，只是被推到了必须作决定的位置而已。

学会负责 负责任的管理者不会那样。

他们只关心结果，对找借口不感兴趣。

他们只在意是否做了正确的事情，而不愿意为花了精力和资源而没能带来积极结果的事情找理由。

负责任的管理者有勇气站出来，接受别人的考验和审查。

他们喜欢承担以贡献为导向的任务并乐于承担责任。

责任感实际上是一个很早就有的基本概念。

虽然几乎所有人都承认责任感的重要性，但很少有人真正知道如何培养责任感。

本书就是我们的一种努力，作为帮助责任感发生作用的一种工具，我们希望能在书中清楚地说明，在公司环境中，应当如何保持责任感。

负责任的管理者不是历史的遗留，而是未来的呼唤。

随着我们的社会由“等待的思想状态”过渡到“责任感”，负责任的管理者将成为塑造我们未来的领袖。

因为他们是那些能够持续制造高质量结果的人，他们会成为公司世界中不可取代的部分。

本书就是为那些希望进入这个精英集团的人所写的。

<<责任制造结果>>

内容概要

为什么那些富有责任感的管理者更有效率，更容易成功？因为他们不仅对过程负责，更对要达到的结果负责。他们只在意自己是否做了正确的事情，绝不不良表现找借口。负责任的管理者愿意接受别人的考查和监督，他们乐于接受旨在建立贡献的任务，并不介意是否承担责任。

为了在公司环境中培养和保持责任感，作者在《责任制造结果：只要结果，不找借口》中，对“责任”的内涵进行了新的定义和阐释。通过就“对谁负责”与“为什么负责”两个维度的综合分析，作者指出人们应为结果而非行为过程负责，要将“解决问题”作为一个被最优先考虑的战略环节。同时，作者为如何有效解决问题、得到预期结果给出了具体的方法和步骤，以帮助企业的管理者掌握培养责任感的技巧与途径，从而使企业能够在变革中不断地调整和发展，成为一个以结果为导向的负责任的团队。

<<责任制造结果>>

作者简介

（美国）杰拉尔德·W·福斯特，美国加州福斯特管理公司总裁，国际知名的管理问题专家。

（美国）理查德·I·莱尔斯，加州布兰佳训练发展中心的总裁和首席运营官。

他在本书中设计了独一无二的决策方法，现在已经培训了全球25 000多名经理人。

（美国）威尔·菲利普斯，一个覆盖全美国的变革触媒网络的创建者，该网络专门为商业组织和非营利组织提供策略咨询。

<<责任制造结果>>

书籍目录

前言01 重新审视责任责任是一种选择记住：没有借口对谁负责，为谁负责多负责 负好责02 永远牢记对顾客负责忘记顾客会让你劳而无功开凿一条责任之河如何对顾客负责顾客看重什么？要数据，更要体验确定服务的核心合理下放责任是为了更好地负责03 时刻不忘对公司负责热爱公司，才愿为公司负责理解目标，才能迈向目标学会奖励制造结果的人04 问题为何得不到解决？缺乏责任，就不会发现问题别让外行找问题人们逃避问题，是因为沟通不畅不要让忙碌淡化责任感发现问题不代表解决问题05 认清问题，解决问题尊重并善用每个人结果存在于每个流程中技术是结果的有力保障大小问题都重视莱尔斯七步法理解是解决的前提06 锁定方向，制订计划第一步：界定问题第二步：界定目标第三步：锁定方向第四步：制订计划07 切实执行，获得结果第五步：排除障碍第六步：沟通贯彻第七步：切实执行08 判断不是投机认清现状，消灭自负四大干扰判断的元凶一切判断以负责为前提09 善用负责的团队人人手里都有“问题拼图”团队活力的杀手：行政层级团队斗志的克星：官僚文化负责的团队是一把利剑没有固定，只有适合团队三剑客：专家，决策者，执行者是齐心协力，还是互相推诿？负责的团队的标志10 高效团队的秘诀控制决策的实施进程每个人都最重要职权和责任的关系行动，还是行动明确每个成员的定位与责任认清并解决常规问题11 让你的团队“活”起来张开你的嘴融合每个人的责任心要对话，不要争论交流产生共识，共识引导行动高效会议的七大步骤学会控制冲突终极团队12 开始“负责”，就“负责”到底变革为什么失败？变革不是一劳永逸的事发展型团队和任务型团队宏观规划，锐意进取建立一个负责任的企业文化“负责”的三大要素：责任感、耐心、纪律结语致谢

<<责任制造结果>>

章节摘录

记住：没有借口 借口是不成功的理由。

正如认识到有自由选择的权利会给予人们力量一样，总是寻找借口的心态让人们都变成了受害者。他们抱怨自己儿时的经历、碰上不好的老师，也责怪制度、基因或信息不足。

找借口的最大问题在于，一旦你习惯了找借口，你就不愿意去努力改变自己的处境——你变成了一个受害者，而非一个力量和影响力的中心，因为你的力量被夺走了。

我们中的很多人都见过伟大的成功恰恰产生于那些让失败者们归因于此的环境。

事实上，我们最伟大的故事，都是讲述人们如何从最艰难的环境中克服重重困难，最终走向成功的。从罗伯特·布鲁斯（Robert Bruce）的事迹到《白牙》（White Fang）到《洛奇》（Rocky），我们的历史和文学都充满了有关人类意志力的激动人心的故事。

当代管理者们可能在一天中要消耗很大一部分时间用来区分借口和理由。

“我没有按时交报告，是因为我无法把这个项目组的所有成员及时集中起来。

” 听到这句话，你会作何反应？

管理者们听到的是一个借口，还是一个切实的理由？

事实是，到底是借口还是理由并不重要，反正报告已经交迟了。

在一个组织中，真正需要的不是探求失败的“合理性”，而是采取更积极、更负责任的思维方式去解决问题，以产生结果。

员工养成找借口的习惯才是真正的问题。

如果你是从一个平时很负责任的人那里听到的这句话，你也许会倾向于说：“那的确是个理由。”

”而如果是别人这么说，你就会判断，那只是个借口。

然而，一个简单的事实是，你也许从来不会从一个真正负责的同事那里听到这样的话。

负责任的人从来不在寻找借口上浪费时间。

一个被手下的“借口”搞得不胜其烦的经理在办公室里贴上了这样的标语：“这里是‘无借口区’。

”他宣布9月是“无借口月”，并告诉所有人：“在本月，我们只解决问题，我们不找借口。”

”一个顾客打来电话抱怨该送的货迟到了，物流经理说：“的确如此，货迟了。

下次再也不会发生了。

”随后，她安抚顾客，并承诺补偿。

挂断电话后，她说自己本来准备向顾客解释迟到的原因，但想到9月是“无借口月”，也就没有找理由。

后来，这位顾客向公司总裁写了一封信，评价了在解决问题的过程中他所得到的出色服务。

他说，没有听到千篇一律的托词令他感到意外和新鲜，他赞赏公司的“无借口”运动。

找借口的习惯塑造了一批对自己的无助和受害者命运“坚定不移”的人。

如果让他们承担责任，那么就只限于那些容易控制的因素和事情，比如接受命令、填写表格或者按照书本操作。

借口、悲观主义和无助感总是相伴而行。

找借口也许是一种症状，悲观和无助则是潜在的习惯和感觉。

无论它们之间的关系如何，这些要素总是会一起出现。

我们相信，它们是个人责任感的敌人，也是成功的敌人。

选择指责别人或把失败的理由归结于别的因素会给人一种轻松感——似乎你的所作所为不会被追究，你不必再自己面对问题的责难，你也不是造成问题的主要原因。

换句话说，一旦你逃避责任，就是和你所在世界的其他人脱离了联系。

这种行为降低了人的社会性，使人们变得软弱无力。

它只能让情绪获得短暂的放松，却丝毫无助于长期问题的解决。

这也解释了为什么“承担责任”这种观念其实在我们的社会中并不像大多数人想象的那样流行。

肩负责任是困难的。

<<责任制造结果>>

如果你与这个世界联系，并向世界做出某种承诺，你就要做出艰难的决定，并应付随之而来的问题。然而，对承担责任的回报将是长期的自信、被尊重和有力量的感觉。

对谁负责，为谁负责 从实际的角度来看，责任感应该从两个维度来界定：一是“对谁”负责，二是“为谁”负责（见图1-1）。

随着我们的逐渐成熟，我们会发现我们对自己、对家庭、对朋友、对社区和我们的社会负有责任。我们还知道我们为自己的行为、自己说过的话、自己的天赋、那些需要我们帮助的人和我们所拥有的每一件东西负责。

我们选择对某事负责，意味着我们对此事做出了承诺。

承诺成为我们履行自己责任的动力来源。

在“对谁”负责的维度上，我们可以选择多承担一点儿责任，也可以选择少承担一点儿责任。

也就是说，我们在责任圈子里可以选择多承担责任和少承担责任（见图1-2）。

然而，即使在同一个范围内，责任感也有大有小。

人们对自己、家人、公司和社区承担的责任有的多一点儿，有的少一点儿。

但是，到底是什么使得一个人看起来比其他人对工作、对家人更负责呢？

大多数人自认为是负责任的。

然而，不太有责任感的人往往会为行为承担责任，比如准时出现在一些场合、竭尽全力地完成工作任务等。

而那些被指出更负责任的人，往往是对结果负责。

他们为自己的行为产生的结果负责，即使结果并不令人愉快。

这正如乔治·华盛顿承认是自己把樱桃树砍倒了一样。

一旦知道自己的目标在哪里，他们就会全力以赴，克服所有的困难去达到目标。

图1-3显示了对结果负责的人表现出了更强的责任感。

格里·富斯特（Gerry Faust）讲过一个简单的故事，从这个故事中，你也许能对责任感的强弱做出比较清晰的分辨。

作为一个公众演说家，富斯特发现自己成功的最重要一点是让顾客及时见到他本人和他的材料。

事实上，这件事情如此重要，以至于富斯特管理公司有一个人的专职工作就是让他本人和他的材料及时到达顾客那里。

最近，我安排了一次去多伦多的演讲。

飞机在芝加哥停下来之后，我往公司办公室打电话以确定一切都已安排妥当。

我走到电话机旁，一种似曾经历的感觉浮现在脑海中。

8年前，同样是去多伦多参加一个由我担任主讲人的会议，同样是在芝加哥，我给办公室里那个负责材料的琳达打电话，问演讲的材料是否已经送到多伦多，她回答说：“别着急，我在6天前已经把东西送出去了。”

“他们收到了吗？”

“我问。”

“我是让联邦快递送的，他们保证两天后到达。”

“让我们分析一下这段对话。”

或者说，让我们来分析一下这两个对话，因为它们实际上是两个对话。

一个是关于活动的，而另一个是关于结果的。

不太有责任感的人往往会为行为承担责任，而那些更负责的人，往往是对结果负责。

琳达当然感到自己是负责任的。

她获得了正确的信息（地址、日期、联系人、材料的数量和类型）。

她也许还选择了适当的货柜，亲自包装了盒子以保护材料，并及早提交给联邦快递为意外情况留下了时间。

但是，正如这段对话所显示的，她没有负责到底一直到有确定的结果出现。

格里继续讲他的故事。

那是8年前的事情了。

<<责任制造结果>>

随着8年前的记忆重新浮现，我的心里有些忐忑不安，担心这次再出意外。

我接通了助手艾米的电话，说：“我的材料到了吗？”

“到了，艾丽西亚3天前就拿到了。”

她说，“但我给她打电话时，她告诉我听众有可能会比原来预计的多400人。”

不过别着急，她把多出来的也准备好了。

事实上，她对具体会多出多少也没有清楚的预计，因为允许有些人临时到场再登记入场，这样我怕400份不够，为保险起见寄了600份。

还有，她问我你是否需要在演讲开始前让听众手上有资料。

我告诉她你通常是这样的。

但这次是一个新的演讲，所以我也不能确定。

这样，她决定在演讲前提前发资料，除非你明确告诉她不这样做。

我有她的电话，如果你还有别的要求，今天晚上可以找到她。

“问一个简单的问题：哪一个——琳达还是艾米，你更愿意招来为你工作？”

显而易见，你喜欢艾米，格里当然也是这么选的。

艾米让格里更放心，因为艾米是为结果负责。

她知道结果是最关键的，在结果没有出来之前，她是不会休息的。

结果和过程 领导者们普遍认同一个观点：他们希望人们为结果负责，而最大的烦恼来自于那些只为自己的行为过程负责的人。

问题在于，有太多管理者的管理方式会让人们误以为他希望人们为过程而非为结果负责。

如果我们真的想把注意力集中在结果上，那么，对工作的描述也应该着重放在结果上，而不是放在为了获得结果所涉及的过程上。

我们对下属的评价也应该建立在他们的工作成绩而非日常表现上。

我们受到的培训，也应该集中在我们需要的结果、如何判定我们是否获得了结果和通常为了达到这个结果需要几个步骤等方面。

最重要的是，我们的招聘活动也应该集中于寻找那些具有“寻求结果”倾向的人。

我们应该尝试评估他们对结果重要性的理解程度，他们的情商水平、乐观程度以及处理工作中出现的种种不利情况的能力。

我们要找出那些能够带来结果的人，而不是把注意力集中在他过去所从事的活动中去。

然而，不幸的是，以上这些指导原则迄今为止还没有在管理实践中得到普遍的运用。

如果我们想让组织变成一个负责任的组织，就必须改变我们雇用人的方式，把注意力集中在发展能够让人们更负责任的那些技巧、态度和能力上来。

我们应该雇用和重用那些一旦认识到眼下的行为无法获得结果，就能够迅速改变做事方法的人。

更有责任感的人倾向于承担更多维度的责任。

他们不满足于仅仅为自己的行为过程负责，他们更想为结果负责。

事实上，对于真正负责任的人，如果你只让他为过程负责，他是不会高兴的。

因为这使他们离开了游戏圈，让他们没有机会展示自己的创造力、判断力和决断力，也感觉不到自己做出了贡献。

对于一个真正负责任的人，你只需要告诉他你需要的结果，他就能把这件事情处理好。

美西战争初期，美国总统希望与古巴的反叛者们联络合作，问题是如何把这个消息带给隐藏在古巴山区、行踪不定的反叛者领袖加西亚（Garcia）。

有人告诉总统：“若要一个能把信带给加西亚的人，非安德鲁·罗文（Andrew Rowan）上尉莫属。”

罗文接过信，用油布袋子装好，4天之后，他乘一艘小船来到了古巴海岸，化装成一个英国运动员，走进了茫茫的丛林。

3个星期后，他从古巴岛的另一边出来，任务完成了。

罗文接受命令时，没有问问题。

他只是向总统敬了一个礼，然后就离开了。

至于他如何克服困难，完成任务，则成了那场战争中最大的奇迹之一。

<<责任制造结果>>

全球各地的领导人都希望找到像罗文这样的人为他们工作——不抱怨，甚至不需要上级给出完整的指令，但却值得信赖，能够帮助他们“把信带给加西亚”。

不同级别的责任 负责任的人总是对包括自己在内的所有事情负责。

图1-4代表我们在“对谁负责”和“为什么负责”两个维度上的发现和认识。

图1-4反映出几乎所有的人在某种程度上都是负责任的。

多数人不做危险的事情、定时进餐、保证充分的睡眠，以对他们自己负责。

而有些人更负责任，他们认识到，他们的生活质量是由生活的构成决定的。

无论面临怎样的困难，他们都对自己的幸福和成功承担责任。

他们不找借口。

我们都看过这样的例子：一个家庭里的两个孩子，有共同的父母、共同的机遇，可能还有相近的智力水平和才能，然而，最终他们成长为完全不同的人。

一个可能会有很强的依赖性，性情沮丧，而另一个则独立，对世界提供给他的种种机会激动和兴奋。

一个可能将自己的失败归因于过去的困难，而另一个则在逆境中寻找机会，就像从柠檬中挤出柠檬汁一样。

两个人都显示出一定的责任感，但显然，其中一个比另一个的责任感更强。

对于每个人或者机构来说，我们选择多一些责任感或少一些责任感完全取决于我们是否愿意为这些对自己很重要的结果负责。

在一个家庭里，一个孩子可能会用定期给母亲打电话、参加家庭聚会等方式表现自己对家庭的责任感。

同时，另一种更有责任感的做法是：尽可能地维系家庭成员之间的美好关系，帮助家庭成员获得机会和成功，也就是说，做一切让家庭更加成功的事情。

在一个组织里，一些人朝九晚五地工作着，忙着参加预算讨论，实施培训计划，回答顾客的问题。

而另一些更负责任的人准时来工作，其目的在于确保预算的现实性，并保证能获得预想的结果。

他会与上培训课的人共同参加培训，直到她真的理解这个培训计划，并成功指导这次培训，使上课的人数翻番，令人们对课程好评如潮。

这样的人不仅回答顾客的问题，还花时间去了解顾客是否弄懂了回答的内容，是否对回答满意，他以自己的魅力影响着周围所有的人。

关于社区的例子也是类似的。

我们知道人们一般会履行他们的公民义务，而一些更有责任感的人会做得更多一些。

他们努力地了解社区的问题和候选人的情况，并把这些介绍给别人。

他们帮助建立环保项目，热衷于邻里互助。

他们为了自己信任的候选人和政策而去参加大选。

他们意识到自己对社区的责任，并努力工作，帮助社区成功。

负责任的领导把他手下的注意力集中在带来结果上。

他让下属们明白追求结果，而非行为过程，是良好表现的最核心特征。

负责任的管理者应该集中精力于好的结果，不达目的不罢休。

而粗心大意的评判者倾向于根据一个人是否为结果负责任来评判一个人。

因为在某些条件下，“对谁负责”是相对固定的。

也就是说，大家都知道应该对谁负责。

然而，要想真正地评价人们的工作，提高组织的责任感，就需要对这个强有力的概念的两个维度有更深入的理解。

责任和成熟度 很多人相信，责任感是成熟化的结果。

其实，应该说是责任感推动人们逐渐成熟。

富有责任感的人无论年龄大小，都是成熟的。

在“对谁负责”的维度上，成熟往往与接受对别人的责任联系起来。

每个人生下来都是只为自己负责，而且直到两岁，对世界的观察还是“以自己为中心”的。

<<责任制造结果>>

然而，当我们陶醉于万物皆备于我的良好感觉时，我们听到了一句恐怖的话：“别动，那是你妹妹的。

”到了两岁，人们开始对“对别人的责任”这种想法认真起来。

责任感开始慢慢地建立。

我们对兄弟姐妹、父母、朋友、家庭和属于自己的东西开始承担责任。

随着我们长大，我们需要负责任的名单也越来越长。

其中有更多的朋友、有橄榄球队或足球队、有学校或宗教组织，然后还有工作、配偶、孩子、岳父母、志愿者组织和社区。

不幸的是，新的责任增加了，旧的却并没有减少，即使是那些最早的对自己的责任感也必须维持。

成熟的人当然也应该对自己负责，我们当然得关心自己的工作和人际关系状况。

一段时间以后，我们发现，各个不同的责任之间也会有冲突。

我们对别人的责任常常互相冲突，或者与对自己的责任冲突。

为了完成一个重要的项目，我们会工作到很晚，即使我们想去健身房锻炼身体，或者希望和家人待在一起。

你有没有想过，自己的责任感是否太强了？

或者说，自己对太多的人承担了责任。

其实，与你有同感的人大有人在。

只有让别人多承担一些责任，授权给别人，自己的担子才会变得轻松一些。

有一个女强人，她在公司里担任领导，同时又是一个可爱的妻子和四个孩子的母亲，她非常热心地参加家长老师联谊会的活动。

但是，除非她真是为了死后在墓志铭上有一段不同寻常的描述，要不然她完全可以授权给别人做这些事。

她如果能在接受责任的同时分一些任务给别人，就会觉得更加轻松。

对一些“超级管理者”来说，我们同样会给出这些建议。

记住，当你承担新责任的时候，应试着卸掉一些旧的责任。

这并不意味着让你完全不管，而是指你应该让手下承担你原来的责任，自己则去获得新的责任。

在美国东海岸有一家制造业公司，他的董事长在一份报告中这样描述自己忙乱的一天。

有人问：“对这件事，首席财务官如何说？”

”他回答说：“我就是首席财务官。”

”“你的首席信息官如何说？”

”“我就是首席信息官。”

”这家公司的资金虽然已达到3 000万美元，可这个非常有责任感、非常投入的公司第二代领导人，仍然在做自己加入公司时就做的所有工作。

我们给他的建议是：“你应该学会培养你的下属，并把工作分派给他们。”

”你认识多少在培养别人或者在有效授权上存在困难的人？”

这些技巧和设立人生目标、分清主次一样，都是一个有很好责任感的人应该具备的。

人们同样会在“为什么负责”这方面变得逐渐成熟。

人在孩提时代，总是按照别人说的去做，或者模仿别人的行为。

当我们长大并学会了评估环境、作决定和解决问题之后，我们就有了更大的潜力为结果负责，就有了变得更加主动的技巧和洞察力。

本书将要探讨的内容包括：我们所承担的责任和我们的评估能力（也就是自我意识能力，观察能力，解读我们所看、所听和所感的能力），与我们的感觉和行为密切相关的决断能力、做事能力之间的关系。

从某些方面来说，我们接受的任务或者我们被期待的表现都会涉及一些不确定因素和判断，它们不可能通过简单的按部就班的方式去完成。

工作（当然也包括生活）的挑战在于克服困难以达到目的。

<<责任制造结果>>

它需要耐力、洞察力和判断力。

领导者的成功在于把任务交给那些敢于承担责任的人。

而愿意挑起重担、去完成目标明确但方法不明确的任务的人，正是我们通常所说的敢于负责任的人。

多负责 负好责 很多人都相信，更有责任心的人承担的责任也比一般人多。

但现实是，对很多事情负责并不一定表示我们比别人更有责任心。

有时候，放弃一些我们对周围人的责任反而是一种更有责任心的做法。

一个成功的商业管理人员可能会花很多时间在工作上，他永远在忙碌，经常错过家庭的聚会，他也许会被配偶和孩子们认为不够有责任心，但在董事长眼里，这个人却非常负责任。

判断一个人的责任感的依据往往是“他对谁负责”和“他为何事负责”。

对责任感的判断往往取决于作判断的人认为别人应该“对谁负责”和“为何事负责”。

如果你对那些我认为你该对之负责的人和事负责任，我才会判断你有责任感。

请注意，我判断你是否有责任心，会受到以下因素的影响，这包括：
· 我对你表现的解读和我对责任感的看法两者之间的契合程度。

· 你对责任感的看法和你的决定、你的行为之间的契合程度。

· 我对责任感的看法和你的看法之间的契合程度。

在企业里发展“负责任文化”的一个好办法就是让有相同思维方式的人认识到要“对谁负责”和“为什么负责”。

对企业的责任感 企业不要指望能够成为一个人所有责任感的核心。

最好的雇员能够保持一种平衡感，他们对家人、朋友、宗教社团、家长老师协会等都承担着责任。

公司所能期望的最好状况就是与其他的团体分享员工的责任感。

但是要从那份责任心中获得价值，它就必须集中在两个重点上：一个是顾客，另一个是企业。

对顾客的责任感是重要的，因为顾客和他们的需求是企业存在的目的。

如果一个企业不再继续加深它对顾客和市场的理解，不再负责任地对待顾客和市场，它就会变得无足轻重并以失败告终。

对企业的责任是对顾客责任的一种平衡。

事实上，一个负责任的经理或者工人总是努力去创造一个让顾客和企业都满意的结果。

困难之处在于，顾客总想得到免费产品，而企业却希望盈利。

虽然满足顾客的需求是企业努力的目标，但是在尽力满足顾客的同时，也要受公司目标的限制。

注意，在这里，我们并不是指公司的政策和程序。

只要公司的政策和程序能够同时满足顾客和公司的目标就可以了。

不幸的是，事情往往并不是这样。

当然，如果一切正常，满足顾客的需要也就同时保证了公司的最大利益。

然而，公司的确也有自己的需要，必须单独加以考虑。

对员工的责任感 对于领导者来说，还有第三种责任感非常重要，那就是对员工的责任感。

对任何组织而言，人都是核心资源。

但因为本书主要讨论的是在工作场所的责任感，因此我们只会在它对企业和顾客的责任感产生间接影响的时候作这方面的讨论。

责任感是一种选择，如果领导者想让他的员工选择对企业和顾客负责任的话，他就必须在结果上满足员工的需要，也就是说必须对员工承担责任。

有大量的例子证明，最好的客户服务和最优秀的表现来自于那些工作投入、被欣赏也被满足的雇员。

因为我们发现对雇员的责任感是对顾客和企业的责任感的重要组成部分，因此我们将在第3章和第5章对这些要素进行细致的分析。

为顾客和企业制造结果 在整个商业界，关注结果的趋势都在增长。

原因很简单，因为获得结果越来越难了。

在过去那些年，好像很多人都能获得结果：“二战”之后的经济扩张和市场扩张掩盖了很多原本错误的做法，让很多蠢人成为了英雄。

于是，区别真正的超级经理人和那些平庸之辈的工作变得越来越困难。

<<责任制造结果>>

我们相信，我们目睹了商业世界分水岭的诞生。

今天，获得和保持成功比以前更困难，而且这种情况会长期存在。

原因很简单，很多事情都变了。

顾客更识货、更挑剔；竞争越来越激烈；每个人都变得更有效率；经济全球化程度更高；产品的生命周期越来越短；已有的优势难以保持长久；产品走向市场的时间也缩短了；竞争使得边际利润降低；顾客的需求给产品的质量、生产和销售成本带来了更大的压力。

所有这些因素加在一起，让股东、投资人和商业达到所要求的结果越来越难。

在全世界范围内，企业都在为了寻求更好的结果而重建和重组。

在这样的新形势下，我们曾经以为我们对我们的训练、人员和组织懂得很多，但为什么我们在创造有益结果的时候如此困难？

你怎样去建立一个组织，并让这个组织的经理和雇员们对组织、顾客的要求和需要负责，并且让他们拥有提供这些结果的技能、知识、理解力、眼光和愿望？

本书的其他章节将围绕这个问题展开。

.....

<<责任制造结果>>

编辑推荐

《责任制造结果：只要结果，不找借口》是一本非常适合企业管理者和员工阅读的书，它点明了以成功为目标的企业最需要的三大要素：1、以结果为导向的企业文化。

2、事事对结果负责的良好风气。

3、富有使命感、极具凝聚力的执行团队。

解释了责任制造结果的五大步骤：认清问题、锁定方向、制订计划、切实执行、获得结果。

《责任制造结果：只要结果，不找借口》将向你证明：只要拥有责任感，无论团队、管理者还是员工，都会具备高效的行动、一致的目标、健全的纪律、进取的决心等一切能赋予企业强大竞争力的特质。

<<责任制造结果>>

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>