

THE
ORG

The Underlying Logic of the Office

《纽约时报》畅销书

当责

从停止抱怨开始

罗杰·康纳斯
(Roger Connors)

托马斯·史密斯
(Thomas Smith)

克雷格·希克曼
(Craig Hickman)

编著

全球畅销
60万册
当责经典



Wuhan University Press
武汉大学出版社

THE
ORG

The Underlying Logic of the Office

当责

停止抱怨开始

罗杰·康纳斯

(Roger Connors)

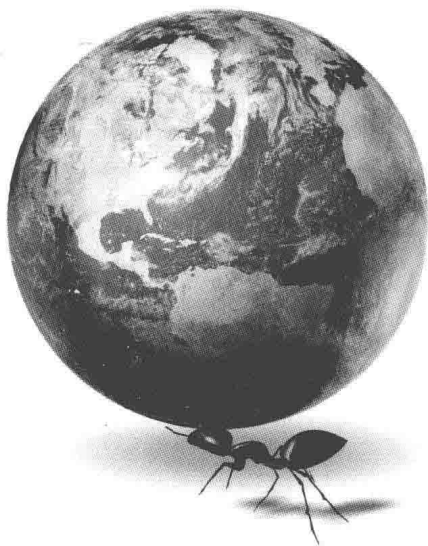
托马斯·史密斯

(Thomas Smith)

克雷格·希克曼

(Craig Hickman)

编著



Wuhan University Press

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

当责, 从停止抱怨开始 / (美) 康纳斯(Connors, R.), (美) 史密斯(Smith, T.), (美) 希克曼(Hickman, C.) 编著; 江丽美译. —武汉: 武汉大学出版社, 2015. 11

ISBN 978-7-307-16761-2

I. 当… II. ①康… ②史… ③希… ④江… III. 成功心理—通俗读物 IV. B848. 4-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第211545号

Original English language edition entitled The OZ Principle by Roger Connors, Tom Smith, and Craig Hickman

© 2004 by Roger Connors, Tom Smith, and Craig Hickman

Chinese language edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) LLC, a Penguin Random House Company, arranged through Andrew Nurnberg Associates International Ltd.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission in writing from the publisher.

责任编辑: 刘汝怡 责任校对: 武芳芳 版式设计: 白冰

出版发行: 武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件: cbs22@whu.edu.cn 网址: www.wdp.com.cn)

印刷: 北京毅峰迅捷印刷有限公司

开本: 787×1092 1/16 印张: 16 字数: 160千字

版次: 2015年11月第1版 2015年11月第1次印刷

ISBN 978-7-307-16761-2 定价: 35.00元

版权所有, 不得翻印; 凡购我社的图书, 如有质量问题, 请与当地图书销售部门联系调换。

前言

我们认为，大多数人都会同意，自从本书第一版《勇于负责》（The Oz Principle）于1994年出版之后，无论组织、团队与个人，对于当责（Accountability）的意愿日益急切。

无论是什么样的公司，谁都不能否认当责一定是公司文化的核心要素。组织中心只要能够当责，在水平线上运作，就可以美梦成真。如果公司里充满了能够承担责任的人，那么奇妙的事物，甚至连完全超出预期的完美成果，也都可能发生。

我们非常感谢本书已经成为职场当责的经典著作，许多客户和其他在组织内成功执行当责的人都一再提醒我们，当责可以产出成果。而且为我们增添数以亿计的股东价值、增加获利、降低成本、生产力等也都随之提高。除了经济上的绩效表现得更好，我们还见证了组织士气获得的提升，人们更喜欢自己的工作，学着更有效地处理日常阻碍，进而取得想要的成果。

本书对于读者和客户的个人生活造成的影响令我们深受感动，他们主动的赞誉，显示出本书无论在我们的生活方面还是工作方面，都展现了神奇的魔力。较强的责任感不见得能够治疗全世界的疾病，但却提供一个坚实的基础，让你可以建立持久的解决方案。

全世界的企业都面临一个新的现实——缩编、裁员、授权、团队合作、自由化、知识为主、网络建构、质量提升、持续改善、流程建置、转型，以及机构调整改革。对某些公司来说，他们也已经取得绩效收获丰硕。

然而，对许多其他的组织而言，面对当前许多令人眼花缭乱的成功方程

式，无论是理论还是实务，都显得目不暇接，令人难以招架，以致无法实现它们期许的成果。

我们认为，所有这些都没能认识到最根本的问题——成果是来自愿意当责、积极取得成果的人。没有当责力，计划就不可能成功；有当责力，任何计划达成的成果，都可能比预期的更好。

我们一再看到这种情形。无论你是效力于最受推崇的企业，还是在失败的边缘挣扎，当人们更愿意当责、为成果做主，绩效必然有所改善。

为什么呢？我们认为，那是因为人们勇于当责。当责让他们有良好的感受。它可以让他们有能力取得惊人的成果。这也就是为什么全世界有许多人都在如此热情支持本书。

唯有当组织内的人们跳出被害者循环（Victim Cycle）的迷阵，看到个人走上当责步骤（Steps To Accountability），他们才能掌握自己的命运，以及企业的未来。

我们撰写本书的目的，是要让人们更能够为自己的思想、感受、行动与结果当责，如此一来，他们才能够让自己的组织往更高的层次提升。当他们沿着这条令人畏惧的困难的道路前进时，我们希望他们就像《绿野仙踪》（The Wizard of Oz）中的桃乐丝和她的同伴一样，可以发现自己确实拥有追求大志的能力。

这趟新的奥兹国之旅，请与我们同行。

罗杰·康纳斯
托马斯·史密斯
克雷格·希克曼

目 录

前言	1
----------	---

第 1 部

奥兹法则

借由当责取得成效

第 1 章 会见大法师

将“责任感”重新注入人心	003
--------------------	-----

第 2 章 黄砖道

脱离被害者循环	018
---------------	-----

【案例一】企业模范生也会掉入水平线下的被害者循环里 ...	020
-------------------------------	-----

【案例二】揪出造成肥胖的罪魁祸首	022
------------------------	-----

【案例三】脱困：从自认是受害者的情绪中觉醒	036
-----------------------------	-----

第 3 章 我的家最可爱

集中火力，取得成效	044
-----------------	-----

【案例一】牛肉夺命，这究竟是谁的错？	048
--------------------------	-----

【案例二】攸关人命却迟未装设的红绿灯	050
--------------------------	-----

【案例三】每个人都举手说：“让我来！”	052
---------------------------	-----

【案例四】共同当责：每一位成员对于最终成果责无旁贷 ...	054
-------------------------------	-----

【案例五】克服困境，让美梦成真	059
【案例六】非处方药左旋色氨酸的受害者	061
【案例七】产品遭千面人下毒，该怎么办？	063
【案例八】从怪罪、困惑，到当责、做主	064



第 2 部

个人当责的力量

让自己走到水平线上

第 4 章 胆小狮

凝聚勇气，正视现实	071
【案例一】逃避现实，深陷被害者循环中	078
【案例二】为组织瘦身的开铡手竟然变成牺牲者	086

第 5 章 锡樵夫

找一颗心，承担责任	091
【案例一】短视近利，逃避责任	093
【案例二】悼念那个以往始终勇往直前的自己	112

第 6 章 稻草人

取得智慧，解决问题	116
【案例一】让所有员工认清公司目前的困境	122
【案例二】即使面对重重阻碍，仍然努力达阵	125
【案例三】租一架喷射机，达成交货任务	126

【案例四】如何打赢一场没有一颗子弹的仗？	128
【案例五】动用所有资源极力否认犯错	133

第 7 章 桃乐丝

运用方法，着手完成	140
【案例一】使命必达，着手完成	143
【案例二】超重的货车如何准时到货？	144
【案例三】我们还能做些什么，才能取得成果？	146
【案例四】员工有权利知道公司的困境	149
【案例五】人生际遇，自己做主！	156
【案例六】人人当责，达成项目目标	158
【案例七】第一次成为领导者的年轻主管	160



第 3 部

集体当责的成果

在水平线上运作的组织

第 8 章 好女巫葛琳达

水平线上的领导风格	169
【案例一】主管抢功，你该怎么办？	180

第 9 章 翡翠城之外

让你的组织全部走到水平线上	188
【案例一】让我们一起做些什么，让事情圆满完成	195
【案例二】如何在会议中展现当责	199

【案例三】脱离“以诉苦彼此取暖”之列	205
第10章 虹之外	
应用奥兹法则解决今日企业最棘手的问题	208
【案例一】当授权成为绑匪，公司沦为人质时	215
【案例二】改变！改变！改变！	217
【案例三】抱怨成瘾，找人取暖，是为了卸责	220
【案例四】真心话大冒险：有话直说的两难	226
【案例五】勇于发声，有话直说	229
【案例六】彼此设身处地为对方着想	231
【案例七】世道差、天气糟、景气坏——不再接受这些借口	235
【案例八】站起来、走出去，让它成真！	235
【案例九】是落入水平线下，还是走到水平线上	236
谢词	238
索引	240
各界赞誉	242

第 1 部

奥兹法则

借由当责取得成效

采取当责步骤，跳出受害者循环的迷阵，个人和组织的成果就会大幅改善。在第 1 部里，我们将说明，这种始终觉得自己受害的态度如何包围着美国人，从四面八方控制着他们。我们也将解释，为何组织中的个人必须避免陷入受害者循环的死路中，以能取得成果。最后，我们将揭示当责步骤，那是个人和组织实现愿望的关键。

第1章

会见大法师

将“责任感”重新注入人心

“你是谁？”稻草人（Scarecrow）伸着懒腰，边打呵欠问道，“你要去哪里？”

“我是桃乐丝（Dorothy），”女孩回道，“我要去翡翠城（Emerald City），请魔法师奥兹（The Great Oz）送我回堪萨斯。”

“翡翠城在哪里？”他又问道，“奥兹是谁呢？”

“你难道不知道吗？”她反问道，一脸的诧异。

“不知道，真的，我什么都不知道，你看，我塞满了稻草，所以我根本就没有头脑，”他伤心地回答。

“哦，我真为你难过。”桃乐丝说。

“你想，”他再问道，“如果我和你去翡翠城，奥兹会给我头脑吗？”

“我不知道，”她回答道，“不过如果你愿意，就可以和我一道去，就算奥兹没能给你头脑，你也不会比现在更糟了。”

“说的也是。”稻草人说。

——《绿野仙踪》

弗兰克·鲍姆（L· Frank Baum）

《绿野仙踪》就和其他所有影响深远的文学作品一样，始终令读者着迷，因为它的情节能拨动人的心弦。

该书描述的是一趟觉醒之旅，而旅途开始之后，故事中的主人翁逐渐体

会到，他们本身就拥有内在的力量，可以实现自己的梦想。但在抵达旅程终点之前，他们始终认为自己是环境的牺牲品，沿着黄砖路前进到翡翠城，期待那无所不能的大法师能赐予他们智慧、心灵、勇气和成功的方法。但这趟旅程本身使他们产生了力量，即使如桃乐丝，只要轻叩鞋跟就可以在任何时候返回家中，却也需要走一趟黄砖路之旅才能完全明白，只有靠着一己之力方能达成自己的愿望。

人们认为这趟旅程的意义是从无知到有识、从恐惧到勇气、从无能到力量强大、从被害到当责，因为每一个人都亲自走过这条路。不幸的是，即使是最忠实的书迷，也常忽略故事中最简明的教训：不要停在黄砖道上，不要因为际遇不顺就怨天尤人，不要只是等着大法师们挥舞着魔杖，也不要期待你所有的问题都能消失无踪。

在今日复杂的环境里，人们不自觉地感觉到自己像个被害者，表现也是如此，这已经制造了一个实实在在的危机。

企业精神陷入危机

大多数企业都因为管理上的错误而失败，但是相关的执行长和高级经理人之中，却没有多少人愿意承认这个事实。有太多企业领导者不愿扛起努力不足与成果失败的责任，却费心编出五花八门的借口——从缺乏资源、员工懒散，到竞争对手的破坏，等等。从椭圆形办公室里的总统到修车厂里的企业家，都没有人愿意为自己的错误判断和种种闪失负起责任。是的，不足和失败天天发生。这是商场和人生中自然的一部分，也是人类经验的一部分，但是如果尝试逃避这些不足与失败，就只会延长痛苦、延迟矫正、逃避学习。唯有为成果负起更多的责任，才能够让一个人、团队或组织回到成功的道路上。

不幸的是，没有人想要听到悲惨的坏消息，尤其是华尔街。难怪民众对经济、股市和一般企业的信心都降到新低，尤其是对执行长们。在朗讯科技（Lucent Technologies）的股价跌了超过五分之四，执行长瑞奇·麦克金（Rich

Mcginn)遭到撤换,因为他只听,也只响应华尔街的评论,却从不理会自己公司的科学家和业务人员的建言。

朗讯的科学家曾经告诉他,公司在新的光学科技上正在市场上逐渐撤守;业务人员跟他说,现在业务是依靠大幅度的折扣在支撑。但是华尔街并不乐于听到这种消息,麦克金也知道。麦克金擅长释放稳定成长的新闻,证券分析师爱极了。结果,华尔街对麦克金和他的团队赞赏不已,那是经济天堂里塑造出来的一对天才。然而,不幸的是,那是在短暂天堂里制造出来的一对愚人,结果终究证实了朗讯的科学家和业务人员是对的。竞争对手北方电讯(Nortel)引进改良的音效和数据传输技术,在市场上大有斩获,因而逐渐占据朗讯的生存空间,朗讯远远落后了,折扣战也终于摧毁了获利底线。

最后,亨利·沙赫特(Henry Schacht)取代麦克金,他上任之后,花了几个月的时间提醒朗讯的股东和整个世界,股价是一个副产品,而不是成功的驱动者。当全球的经济体系在面对成果与当责时,都似乎偏爱美言与借口,这问题就会威胁到我们所有的人。

它威胁到全录公司(Xerox),虽然它的执行长安妮·马尔卡希(Anne Mulcahy)终于面对现实,告诉华尔街的分析师,表示该公司的“经营模式无法持久”。她接受现实的时间来得太晚,因为全录已经濒临破产边缘。

多年来,全录的管理高层面对公司的不良绩效时,都只是怪东怪西,从国际政治到经济动荡再到市场的剧变,却从不面对公司的经营模式存在着很大的问题。管理大师吉姆·柯林斯(Jim Collins)是畅销书《从A到A+》(Good to Great)和《基业长青》(Built to Last)(编按:以上繁体中文版均由远流出版)的作者,他认为伟大的公司和平庸的公司之间有个最大的区别,就是后者倾向于“为残酷的事实寻找借口,而非正面迎击残酷的事实。”如朗讯和全录这类公司之所以沦为平庸,就是因为它们不愿为坏消息的潜在原因当责。他们并不孤单,有数不清知名的公司都一样,在遭遇问题时,无法面对坏消息而后想办法处理,却只是浪费时间为那不断滋长的不良绩效辩解。

安然能源公司（Enron）、安达信会计师事务所（Arthur Andersen）、环球电讯（Global Crossing）、凯马特超市连锁（Kmart）、家电制造商（Sunbeam）、泰科国际集团（Tyco）、世界通信公司（WorldCom）、AT&T 电信公司、宝丽来（Polaroid）和 Quest 软件公司全都成了华尔街的奴隶，他们对坏消息听而不闻，过度吹嘘他们的策略、简化公司文化、歌颂他们的上司，造成无数其他的错误而摧毁了公司价值。

华尔街传递了错误的信息，当然同样需要修正，但是任何公司都不能只是袖手旁观，等着政府修复这个体制，或只是怪罪他人或环境使他们无法控制这些不良后果。当周遭事物一如往常地横生波折，或是发生了严重的判断错误，负责任的公司和它们的经理人会采取行动控制损失，想出新的方法取得成果。英特尔（Intel）目前的成就大多得自将近二十年前，一个关键的当责时刻。当时，日本企业逐步紧逼英特尔主要的事业领域——内存，并且使它沦入廉价商品的国度。当时有一段知名的对话至今仍引导着英特尔的公司文化，该公司创办人之一的葛洛夫（Andy Grove）问营运长戈登·摩尔（Gordon Moore）：

“我们如果被炒鱿鱼，董事会换来一个新的执行长，你想他会怎么做？”

他们回答这个问题的方式，是认清残酷的事实，面对现实、采取行动。他们离开内存事业，开始进入微处理器领域。从此以后，他们尽一切努力将公司转型，因而塑造了全新的未来。葛洛夫和摩尔决定面对严酷的现实，将公司带往全新的方向，因此让他们的员工、股东和华尔街那些愿意面对现实的人认识到，当责不仅会让你有所收获，而且会有丰硕的收获，只要你能够培养必须具备的勇气和智慧接受它。

今日组织中的大多数人在面对不良绩效或令人不满的成果时，都会立刻开始捏造借口、想方设法使之合理化，辩解自己为什么不应该负这个责任，或者至少无法为组织的问题完全当责。这种无法当责导致被害者的文化会弱化企业精神，粉饰太平，表面功夫重于真材实料，面子重于问题的解决，以

虚幻取代了现实。这种朝向被害情结前进的趋势会更进一步弱化企业精神，误导企业领导者急功近利，不肯解决长期存在的问题，使过程重于结果。假如在组织中未经矫正，被害者情结可能会腐蚀了生产力、竞争力、士气与彼此的信任到难以治疗的地步，即使要矫治，成本也是异常昂贵，造成组织再也无法治愈自己或旗下所属人员。

大法师帮得上忙吗？

长久以来，全球企业领导者一直在寻求管理界的魔术师，希望能为他们提高生产力，降低成本、提高市场占有率，达到世界级的竞争力，缩短产品周期，持续改善并带来迅速开创新局面的能力。在激越华丽的乐声中，这些大法师将美国的最佳企业带进高潮迭起的探险旅程，走入惊险刺激但停留在想象阶段的奥兹帝国，他们在那里所做的声明只是要“令人相信”而非“使它成真”。当你拉开帘幕，就会发现难以改变的事实，于是你就会明白，就像《绿野仙踪》的主人翁一样，企业的成功，并非始于新兴的潮流、架构、流程或计划，而是因为组织内的人，发自内心愿意为自己寻求的成果完全当责。

是不是所有新的管理方案都有办法让组织大获全胜，迫使它的竞争对手跪地求饶？少之又少。这类的解决方案都会在一两年之后被弃如敝屣，以便迎接新一波的管理魔法，为组织带来空前的改善、利润与成长。经理人在一个个看似能够达到组织效能的幻影之间游移，却未能停驻太久时间以发现真相。

事实上，当你剥去所有最新管理热潮的伪装、花招、技术和方法以及哲学后，你就会发现，他们都在迂回曲折地努力想要达成同一件事——为成效营造更佳当责。无论你的组织的形状与质地如何，组织系统的规模与复杂程度怎样，组织最新的策略何等完整深邃，除非人们能够为了达成目标成果而当责，否则你的组织长期而言还是无法成功。除非经理人不冉绕着组织萎靡不振的症状打转，放弃他们对每季的新方案和新哲学的热衷，开始

发掘并实施成功的基本要素，否则他们只会一再有如无头苍蝇一般找不到头绪。

依我们看，美国企业对较佳绩效的追寻，终究不过是一场镜花水月，因为他们未曾遵循奥兹法则（The Oz Principle）（编按：奥兹法则意指脱离被害者循环，采取当责步骤——正视现实、承担责任、解决问题、着手完成，进而交出成果，达成目标）。就像《绿野仙踪》的桃乐丝、锡樵夫、狮子和稻草人一样，要想挣脱困境，进而获取你想要的成果，你的力量与能力就在自己心里。那也许是自我发现的一段长长的旅程，但是到头来，你会发现自己始终拥有这些力量。在本书里，我们要超越现在流行的管理及领导热潮，直指事业成功的核心。

在本书中，我们将列举十多年来我们在领导伙（Partners InLeadership）公司的经验，那都是我们在数百个组织中运用本书呈现的概念与思想的成果。我们将讲述数千个个人与数百个团队的故事及经验，其中有新兴公司，也有颇具规模的企业，并希望这些故事能在数十年后还能够像《绿野仙踪》一样扣人心弦。

例如，你会碰到某位经理人向你诉说，过去数年来，公司的产品和营销计划已经逐渐失去竞争力，而他和他的同事却如何刻意忽略了这项事实，未曾大力改善，假装情况会慢慢好转。他用自己的话形容公司如何终于开始面对现实，为自己的生存作战，这是通往绩效的第一步，而他们过去对公司的良好绩效根本视为理所当然。有许多体制良好，最受尊崇的公司都会一再向被害者的态度投降，而无法了解何谓取得佳绩的最基本原则，也无法应用。

英明的杰克·韦尔奇（Jack Welch）在美国通用电气公司（GE，General Electric）担任了二十年的总裁，他是许多美国公司高阶主管的智慧偶像，但是他曾经经历失败的次数是大多数人都不明白的，其实他只是像所有真正能够当责的人一样，他担起了克服任何挫败的责任。

你也会听到组织中层级较低的人谈起，当他们碰到非常真实、妨碍佳绩