

提升版

行之有效的管理方法大放送，百余案例论证。
简单、有效！

员工的责任心是管出来的，而不是培养出来的。

华敏 邵雨◎著

责任心 是管出来的



本书将告诉企业管理者如何获得员工的责任心，
旨在帮助管理者更好地在企业内部管理责任。



机械工业出版社
China Machine Press

员工的责任心是管出来的，而不是培养出来的。

华敏 邵雨◎著

责任心 是管出来的



机械工业出版社
China Machine Press

本书以“解决企业员工缺乏责任心”这一问题为主线,通过对“责任心是管出来的”这一论题的阐述,勾勒出一套完整的责任心管理系统,就员工的责任心问题提出了一些新的见解,为企业管理者提供了系统的赢得员工责任心的经营策略。

另外,本书还增加了一些行之有效的管理方法,便于读者拿来就用。

本书更多地从企业管理者的角度出发,是一本提高企业管理者管理能力的指导手册,也是一本企业管理培训读本。

图书在版编目(CIP)数据

责任心是管出来的:提升版/华敏,邵雨著. —2版. —北京:机械工业出版社,2011.7

ISBN 978-7-111-35086-6

I. ①责… II. ①华… ②邵… III. ①企业-职工-职业道德-通俗读物
IV. ①F272.92-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 112588 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:徐 井 责任编辑:徐 井 李 浩

责任印制:杨 曦

北京四季青印刷厂印刷 (三河市杨庄镇环伟装订厂装订)

2011 年 6 月第 2 版第 1 次印刷

170mm×242mm·11 印张·115 千字

标准书号:ISBN 978-7-111-35086-6

定价:32.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社 服 务 中 心:(010)88361066

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销 售 一 部:(010)68326294

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销 售 二 部:(010)88379649

读者购物热线:(010)88379203

封面无防伪标均为盗版

序

员工不负责任意味着管理者的无能

在当今企业里，员工责任心的严重缺失或许是最令企业管理者头疼的事情了。所以，无论你是一位企业的高层管理者，还是一名基层管理人员，员工的责任心都必须是你时刻关注的核心问题。为什么？因为决定员工不具备责任心的人不是员工本身，而是你——企业的各层管理者。

这些年，我们见到过太多的管理者将致使员工缺乏责任心的责任悉数推卸给员工。他们总是在埋怨自己的下属，总是在发出无休止的抱怨。可是，员工缺乏责任心真的完全是员工的错吗？管理者本身就一点责任也没有吗？在这里，我们可以直言不讳地告诉每一位管理者：员工缺乏责任心的根本责任在于你自身！我们甚至可以毫不客气地对每一位管理者说：“员工不负责任只能意味着你的无能！”

我知道很多管理者会对此不以为然，甚至嗤之以鼻，但是有无数的事实已经证实了我们的这一观点。同一名员工在不同企业有着不同表现，很多员工因为调换了部门而变得不一样，或者因为管理者更换而使得某支团队重新焕发出斗志与精神，都是以向我们证明管理者才是员工是否具备责任心的决定者。当然，即便如此，一些管理者却依然对此视而不见，依然埋怨自己的下属。可是，事实终究是事实，长此以往，结果必然是这些管理者惨遭淘汰。



“员工不负责任意味着管理者的无能”，这句话听起来或许令人不快。然而，当一位管理者从内心去体会这句话时，那就意味着他的管理思维将产生质的变化，我们有理由认为他的管理水准将会得到迅速提升。因为从此开始，他将不再从下属身上找问题，而是从自身找问题。当一个人能够反思自身，就一定能够不断发现自己身上的缺点，进而作出改进就是自然而然的事了。

我们身边的许多管理者都经历了这一过程，这一改变的结果使他们的管理生涯乃至生活都产生了变化。他们不再为员工缺乏责任心而苦恼，更不用担心员工不负责任而导致的恶劣后果。相反，他们变得轻松、自信，甚至有些许逍遥。

如果你也希望自己的管理生涯发生变化，那么，我们的建议很简单：接受“员工不负责任意味着管理者的无能”这一观点。接受了这一观点，你就会发现自己的思维方式发生了改变，从而不会再埋怨自己的下属，更不会责骂、侮辱自己的下属。从这一刻起，你将逐渐唤醒员工的责任意识。

本书在第1版的基础上增加了部分内容，这些内容更加切合企业的现实。同时，我们也增加了一些具体的方式方法，这些方法已经经过许多案例实践论证为行之有效的，在此与每一位管理者分享。当然，本书定有不周之处，请诸位读者见谅。

邵雨

目 录

序 员工不负责任意味着管理者的无能

▶ 第1章 责任心决定企业成败

责任心 = 价值	4
责任心 = 成果	6
责任心 = 效率	8

▶ 第2章 责任总是在四处跳动

责任心缺失已成普遍现象	14
责任心是会跳动的	16
为什么许多员工无所事事	19
你被属于员工的责任包围着吗	22
责任为何四处跳动	27
谁为责任提供了跳动的机会	32

▶ 第3章 员工为何缺乏责任心

恐惧失败	43
缺乏价值	46



缺乏理想	50
缺乏自信	54
职责不清	56



第4章

如何赢得员工的责任心

让每个人都找到自己的价值	75
帮助下属找到人生梦想	80
通过信任培养下属的自信心	83
承诺锁定责任心	85
管控成就责任心	89



第5章

打造自我负责的员工

明确一对一责任	98
拒绝任何借口	103
考核无处不在	106
自我负责是唯一出路	110



第6章

打造自动自发型员工

让你的员工成为罗文	115
激励无时不在	118
宽容失败	121
尊重你的下属	125



自动自发是一种习惯	127
-----------------	-----



第7章

五步赢得员工责任心

第一步 明确什么是责任	134
第二步 锁定责任人	136
第三步 锁定完成时间	138
第四步 确保责任能够被承担	140
第五步 奖惩责任人	143



第8章

责任心管理的六大方法

后记	161
----------	-----

第 1 章

责任心决定企业成败



在从事企业管理研究的数十年里，我们养成了一个习惯，每次与管理者交流沟通时总会问他们这样一个问题：在决定企业成败的各类因素中，哪一个是最为关键且不可缺失的？

无论对方管理的是年营业额超过百亿元的大型企业集团，还是只有几十人的小公司，他们的答案都是一致的：员工的责任心。

的确如此，员工的责任心决定着企业的成败。有多少企业因为员工不负责任而陷入困境，进而导致倒闭、破产。在众多的案例之中，有一个案例我们永远都无法忘记。

在一次企业运营问题研讨会上，我们对近百位企业家和经理人进行了访谈：“什么样的问题对于企业经营来说是最为致命的？”80%以上的人给出了同样的答案：“员工没有责任心。”紧接着，他们列举了各式各样因员工缺少责任心而引发的糟糕事件，其中有一个事件深深震撼了在场的所有人。

“我们是一家鲜奶供应商，每天要为几十万户居民提供鲜奶。最初因为拥有稳定的客户群体，企业保持着稳健发展，在当地也算是知名企业之一。但是一件事却使我苦心经营了8年之久的企业在一天之内倒闭。一名装奶工在工作过程中一不小心碰破了奶瓶，当时由于粗心大意，没有仔细检查，最终瓶中残留了一块碎玻璃，更令人震惊的是一个小孩喝下了这瓶奶。当地的晚报、晨报和大众报先后对此事件进行了报道，晨报甚至上了头版头条。结果可想而知，抢救孩子、赔偿家属损失是小，一天之内，提出退奶的客户高达30多万户，公司一下子陷入了财务困境。两周后，我顶不住舆论的压力，宣布公司破产。万幸的是经过医生的努力，孩子的性命被抢救了下来。否则，一块碎玻璃就是一条人命啊。”



这位讲述者讲到最后的时候，突然抽搐起来，通红的双眼中流下了泪水。所有的听众都被他的讲述震动了，会场一下子变得鸦雀无声。

“不负责任的员工是企业最大的梦魇啊。”过了半晌，另一位企业家喃喃说道。

“不负责任的员工是企业最大的梦魇”是那次研讨会留给我们印象最为深刻的一句话。也正是因为这个案例，使我们下定决心，对“如何提升员工责任心”这一课题进行深入系统地研究。

员工是否具备责任心决定着企业的命运，相信这一点没有任何人会质疑。但是，尽管所有的管理者都认为员工的责任心必不可少，却并没有多少管理者能真正理解责任心对于企业来说到底意味着什么，更并没有多少管理者能够说清楚责任心是如何决定企业成败的。

为了挖掘出责任心对于企业的意义和价值，我们对近百家企业进行了调研与分析，并进行了数千次的一对一访谈，最终发现责任心决定着一家企业能否为客户提供价值。我们都知道任何一家企业要生存下去，就必须为客户提供某种价值，同时这种价值最好是独一无二、不可替代的。进而，我们发现责任心还决定着一家企业能否取得成果及良好的运营效率。

价值、成果、效率，三者可以说是企业的生存根本。没有价值的企业，就不会获得客户的青睐；没有成果，企业所提供的价值就无法得以呈现；效率低下的企业必定无法令客户满意，必将在激烈的市场竞争中被淘汰。

如果没有员工的责任心，企业的价值、成果、效率也就都无法



得以保障，企业的生存和发展也就失去了基础和根本。

责任心 = 价值

没有价值，企业就没有存在的理由。

对于华洋培训公司来说，它的价值非常明确：为客户提供有针对性并且切实可行的培训。倘若不能为客户提供这一价值，华洋培训公司就将失去存在的价值。事实是2010年的秋天，该公司宣告解散。该公司解散的原因非常简单：员工缺乏责任心，导致了老客户纷纷寻求其他培训供应商。

韩新是我们的一位朋友，一家制造型企业的总经理，现在他所经营的企业是江苏群峰教育集团的核心大客户。一次聊天时，他跟我们谈起了华洋培训公司，语气中对华洋培训公司的解散充满了惋惜。在2009年3月之前，华洋培训公司是他们唯一的一个培训提供商。然而，从那时开始，华洋培训公司所提供的服务越来越令韩新失望，从培训方案的制订到培训讲师的选择、从培训现场的控制到培训效果的强化等都做得极端不负责任。

“我所认识的华洋培训公司的员工几乎全都不负责任，他们做每一件事都心不在焉，即便是我们指出了问题也视而不见，正因如此，我们才会考虑其他的培训机构。唉，华洋培训公司刚刚创办时可不是这样，每个人都充满了激情，做任何事都一丝不苟，就像现



在的群峰教育集团一样。”

华洋培训公司失败的原因很简单：员工缺乏责任心。因为员工缺乏责任心，该公司就不能够为客户提供应有的价值，从而使客户逐渐放弃与他们合作转而去寻求其他的培训提供商。

无论企业的价值以什么样的形态呈现出来，都离不开一个核心因素：员工的责任心。直截了当地说，员工的责任心等同于企业价值。

很多企业管理者总是在不断地强调自身企业的价值，然而他们通常会忽略一个核心因素：无论你的企业价值多么出色、多么能打动客户，如果没有一群拥有高度责任心的员工去实现、传达这种价值，你所传达的企业价值就只能算是一些响亮的口号而已。

“2003年，我们进行了战略调整，定位为中长途客运领域最杰出的客车提供商，为此，我们对整个集团的组织架构和人员进行了系统性的调整，同时与众多供应商形成了战略联盟，在营销上也进行了创新，赢得了许多客运公司的认可，订单也迅速增多了。一切看起来都在向好的方向转变。

然而，不出半年时间，问题像潮水一样地涌现出来了，几乎每一辆从我们制造车间出去的客车都存在着或多或少的问题，甚至一些客车连防水都没有做好，根据客户的形容，简直是外面下大雨，车内下小雨。有一段时间，我在办公室内每天要接待五六位客户，我所有的时间都花费在处理客户的投诉上了。

一些过激的客户甚至嘲笑我们的企业价值，说我们的企业价值只是一些漂亮的口号而已，根本就是骗人的……”

这是一位客车制造企业总经理所说的一番话。当我们询问为什



么会产生这样的结果时，对方耸了耸肩膀，无奈地说：

“还不是车间内那帮家伙不负责任，不但不遵循制造流程，还胡乱安装零部件，时常把 8 米车的配件装到 10 米车上，甚至把 12 米的车身用电焊割成 10 米的车身。”

幸运的是该企业后来导入了责任意识的培养，同时还强化了制造车间的管控，对每一个流程都进行了跟踪和监督，最终制造出了真正令客户满意的客车。

当你找到企业价值时，你也许会感到激动和兴奋。但是在这里，我们必须提醒你：员工的责任心也许比所谓的企业价值更为重要，因为任何企业价值的传达都离不开员工的实施和传达，而是否拥有责任心决定着他们能否准确和清晰地传达你的企业价值。

正因为如此，我们认为价值管理就是对员工责任心的管理。

责任心 = 成果

成果是一切经营的目的。

任何一家企业都需要为客户提供某种价值，而价值往往源于某种感觉，例如华洋培训公司为客户所提供的“有针对性而且切实可行的培训”这一价值，这种感觉如果不能够在具体的工作和服务过程之中传达和展示出来，企业价值就只能是一句空洞的口号。



展示企业价值的根本在于企业最终为客户所提供的成果。如果没有成果，企业就没有价值可言。

“我不在乎你们说得多么漂亮，也不管你们表现得多么真诚，我只在乎你们最终所提供的服务。如果你们不能够提供切实有效的培训，我就不得不选择更换服务商。”

这是在一次商务谈判中，一位钢铁公司总经理对我们所说的一番话。这家企业的年度培训预算在 150 万元以上，为了争取到该企业的培训业务，我们的业务人员已经持续跟踪了三年之久，终于，对方的总经理愿意与我们坐下来谈一谈培训方面的合作。那一次，我们谈得非常愉快，现场就签署了年度培训的合作合同。

谈判结束后，我们立即组织人员成立了专门的项目服务小组。从课程调研与策划、讲师筛选、培训现场的氛围和效果、成本控制等多方面进行深入分析，我们甚至要求项目小组的每一位成员都能够翔实地了解钢铁行业的过去和未来。同时，为了确保项目成员的责任心和积极性，我们强化了管控措施，对服务的每一个过程都进行了完善地跟踪和严格地评估。当然，也重新设计了薪酬待遇，使每个人的收益与其付出紧密结合起来。

结果是可喜的，对方对我们的年度服务非常满意，在年度培训的总结会议上，与我们续签了第二年的培训合作合同。

倘若我们没有进行完善地管控，没有激发出项目小组成员的责任心，或许就会是另外一个结局。

2008 年，一家从事服装制造的企业将全年的培训业务交付给了我们，同样，我们也成立了专门的项目小组对该企业提供服务。然而，我们犯下了一个错误：过度信任了项目小组而忽略了对他们的



管控和关注。结果是服务不到三个月，对方就提出了中止合作，同时要求我们退还预付金。对方中止合作的理由非常充分：项目小组所提供的服务非常糟糕，这一点可以从阶段性成果中评估出来。而导致服务糟糕的原因非常简单：项目组成员不负责任。

同样是项目小组，最终的结果却截然不同。导致结果不一样的决定因素则是责任心。一支拥有责任心的团队与一支缺乏责任心的团队最终所取得的成果必然是不一样的。

一旦你所管理的团队缺失责任心，那么后果将是糟糕，甚至是可怕的。

如果你所管理的是一家客车制造企业，一旦你的员工缺乏责任心，那么就有可能制造出外面下大雨车内下小雨的客车；如果你所管理的是一家牛奶供应企业，一旦你的员工缺乏责任心，那么贵公司的产品很有可能会导致客户腹泻甚至中毒；如果你所管理的是一家服装生产企业，一旦你的员工缺乏责任心，那么贵公司就有可能生产出不符合客户订单的服饰，而且是成批甚至数批的产品不合格……

责任心 = 效率

效率总是在看不见的地方被逐渐消耗掉。

成功的管理者将团队效率放在第一位。在他们看来，不能够取



得高效率，一切都毫无意义。为什么？因为今天的企业面对的是一个竞争异常激烈的商业时代。在这个时代，商业经营最重要的因素就是速度。唯有速度才可以使你的企业获得成功。**速度首先意味着效率。没有高效率，就不可能获得高速度。**

效率对于企业经营来说，具体表现在两个方面：一是速度。一家高效率的企业必定可以以最快的速度满足客户的需求，为顾客提供满意的服务。二是成本控制。往往是效率越高的企业，运营的成本控制就越为合理。

优秀的管理者信奉“效率为王”。他们认为确定好目标之后，决定团队成败的最关键因素就是效率。因此，他们将精力集中在寻求更加有效、更为快捷的方法去解决问题。他们绝不墨守成规，因为他们知道“老办法每个人都在用，每个团队都在用”。如果不能创造出新的工作方式，就意味着即将被淘汰。

刘伟带领着公司最杰出的销售队伍，每年他们都能够已经在相当饱和的市场中获得增长，并且不断将新进入市场的竞争对手赶出自己的市场领域。在一次交流过程中，我们聊起了团队的绩效，刘伟直截了当地说：

“对于一个团队来说，最重要的就是创新，不断地创新。唯有创新，才能够保证效率。当你的效率超过竞争对手时，无论是客户还是市场资源都会向你产生倾斜。一旦如此，你将在市场之中获得更多话语权和主动权。”

然而，无论你的团队多么富有创新精神，一旦他们缺乏足够的责任心，你的一切构想都只能是空中楼阁、水中之月。