

工作的核心是责任
胸怀责任，才能坚定使命，达成目标

RESPONSIBLE MANAGERS GET RESULTS

责任制造结果

只要结果，不找借口

[美] 杰拉尔德·W·福斯特 理查德·I·莱尔斯 威尔·菲利普斯 著 陈小龙 译



中信出版社·CHINACITICPRESS

RESPONSIBLE MANAGERS
GET RESULTS

责任制造结果

只要结果，不找借口

〔美〕杰拉尔德·W·福斯特 理查德·I·莱尔斯 威尔·菲利普斯 著
陈小龙 译



图书在版编目 (CIP) 数据

责任制造结果 / (美) 福斯特, (美) 莱尔斯, (美) 菲利普斯著; 陈小龙译. —北京: 中信出版社, 2012.12
ISBN 978-7-5086-3628-3

I. ①责… II. ①福… ②莱… ③菲… ④陈… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第 250242 号

Responsible Managers Get Results by Gerald W. Faust.

Simplified Chinese edition arranged through Amer-Asia Books, Inc.(GlobalBookRights.com)

Simplified Chinese translation copyright ? 2012 by China CITIC Press

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

责任制造结果

著 者: [美]杰拉尔德·W·福斯特 理查德·I·莱尔斯 威尔·菲利普斯

译 者: 陈小龙

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京画中画印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 16.25

字 数: 150 千字

版 次: 2012 年 12 月第 1 版

印 次: 2012 年 12 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2009-2005

书 号: ISBN 978-7-5086-3628-3 / F · 2754

定 价: 35.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

在此，谨把这本书献给我们的妻子——特里亚、玛莎和玛丽。这三位女性通过各种方式给了我们巨大的支持和鼓励。她们用关爱和智慧激励着我们，在我们遇到困难的时候给我们以安慰。对于她们多年来陪伴我们、支持我们的行为，我们深感荣幸和幸福。

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，在六个月的时间里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。

其中的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。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。

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。

01 重新审视责任 001

责任是一种选择 // 004
记住：没有借口 // 008
对谁负责，为谁负责 // 011
多负责 ≠ 负好责 // 020

02 永远牢记对顾客负责 025

忘记顾客会让你劳而无功 // 029
开凿一条责任之河 // 030
如何对顾客负责 // 031
顾客看重什么？ // 034
要数据，更要体验 // 041
确定服务的核心 // 044
合理下放责任是为了更好地负责 // 045

03

时刻不忘对公司负责

047

热爱公司，才愿为公司负责 // 049

理解目标，才能迈向目标 // 067

学会奖励制造结果的人 // 071

04

问题为何得不到解决？

075

缺乏责任，就不会发现问题 // 080

别让外行找问题 // 084

人们逃避问题，是因为沟通不畅 // 085

不要让忙碌淡化责任感 // 087

发现问题不代表解决问题 // 088

05

认清问题，解决问题

091

尊重并善用每个人 // 095

结果存在于每个流程中 // 097

技术是结果的有力保障 // 098

大小问题都重视 // 099

莱尔斯七步法 // 100

理解是解决的前提 // 107

06

锁定方向，制订计划

111

第一步：界定问题 // 113

第二步：界定目标 // 117

第三步：锁定方向 // 121

第四步：制订计划 // 125

07 切实执行，获得结果

131

第五步：排除障碍 // 133

第六步：沟通贯彻 // 139

第七步：切实执行 // 142

08 判断不是投机

147

认清现状，消灭自负 // 150

四大干扰判断的元凶 // 156

一切判断以负责为前提 // 160

09 善用负责的团队

163

人人手里都有“问题拼图” // 165

团队活力的杀手：行政层级 // 167

团队斗志的克星：官僚文化 // 169

负责的团队是一把利剑 // 170

没有固定，只有适合 // 171

团队三剑客：专家，决策者，执行者 // 173

是齐心合力，还是互相推诿？ // 175

负责的团队的标志 // 178

10 高效团队的秘诀

181

控制决策的实施进程 // 183

每个人都最重要 // 185

职权和责任的关系 // 186

行动，还是行动 // 188

明确每个成员的定位与责任 // 192

认清并解决常规问题 // 197

11 让你的团队“活”起来 201

- 张开你的嘴 // 205
- 融合每个人的责任心 // 205
- 要对话，不要争论 // 207
- 交流产生共识，共识引导行动 // 210
- 高效会议的七大步骤 // 215
- 学会控制冲突 // 221
- 终极团队 // 222

12 开始“负责”， 就“负责”到底 225

- 变革为什么失败？ // 228
- 变革不是一劳永逸的事 // 233
- 发展型团队和任务型团队 // 234
- 宏观规划，锐意进取 // 238
- 建立一个负责任的企业文化 // 239
- “负责”的三大要素：责任感、耐心、纪律 // 242

结 语 // 244

致 谢 // 245

01

重新审视责任

RESPONSIBLE
MANAGERS
GET RESULTS

我们曾经问过上百个企业家和经理人：“是否真的有一些人比别人更有责任感？”答案非常清楚：“是的。”有趣的是，当我们要求别人指出他们的同事和雇员中谁是最有责任感的人时，他们通常都能就这一人选达成一致。而当我们进一步问到“是什么让你们觉得他们具有责任感”时，我们得到的答案却各不相同。如果我们仔细看看他们的答案，就会发现几种很有趣的类型，显然：

- 责任感是一种选择。人们要么选择承担责任，要么选择不承担。
- 责任感意味着不找借口。
- 责任感不是一个单维度的概念，你必须用两个维度才能准确地定义一种行为是否具有责任感。
- 责任感是相对的。一个人是否具有责任感是由对其作判断的人的观点决定的。我们相信，你会因为具有责任感而被雇用。你能够培养和锻