

建立人人负责的企业文化

企业需要这样的员工

停止抱怨 学会负责

(美) BJ 加拉格尔(BJ Gallagher) 著 樊宇译
史蒂夫·文图拉(Steve Ventura)



机械工业出版社
China Machine Press

停止抱怨 学会负责

(美) BJ 加拉格尔(BJ Gallagher) 著 樊宇 译
史蒂夫·文图拉(Steve Ventura)



A TRILOGY OF ACHIEVING SUCCESS AT WORK
THROUGH PERSONAL ACCOUNTABILITY



机械工业出版社
China Machine Press

BJ Gallagher, Steve Ventura. Who Are "They" Anyway: a Tale of Achieving Success at Work through Personal Accountability.

Copyright © 2004 by BJ Gallagher.

ISBN 0-7931-8829-6

Simplified Chinese Translation Copyright © 2005 by China Machine Press.

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

All rights reserved.

本书中文简体字版由Dearborn™ Trade Publishing授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号:图字:01-2005-2485

图书在版编目(CIP)数据

停止抱怨 学会负责/(美)加拉格尔(Gallagher, BJ)等著;
樊宇译. -北京:机械工业出版社, 2005.6

书名原文:Who Are "They" Anyway: a Tale of Achieving Success at Work through Personal Accountability

ISBN 7-111-16478-4

I. 停… II. ①加… ②樊… III. 责任感-通俗读物
IV. B822.9-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第037163号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:季阳 版式设计:刘永青

北京中兴印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2005年6月第1版第1次印刷

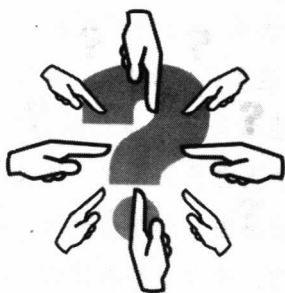
880 mm × 1230mm 1/32 · 4.625印张

定价:16.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007



专文推介一

读到清新的小书，愉悦在心。玫瑰之香，不该就此停留；点滴分享，希望更多人能受惠。

手中这本小书不时让我想起多次来清华演讲的台湾忠信学校的高震东先生。他的开场白往往是问在场的学生：“同学们，你们说‘天下兴亡’的下一句是什么？”

台下纷纷传来声音：“匹夫有责”。

高先生则大声说：“不！是‘我的责任’。如果今年高考每个人都额外加10分，那不等于没加吗？‘天下兴亡，匹夫有责’等于大家无责。‘匹夫有责’要改成

‘我的责任’，我是这样教我的学生的。如果教室很脏，我问：‘怎么回事？’假如有个学生站起来说：‘报告老师，今天是32号同学值日，他没有打扫卫生’。那样，这个学生是要挨揍的。在我的学校，学生会这样说：‘老师，对不起，这是我的责任’，然后马上去打扫。灯泡坏了，哪个学生看见了，自己就会掏钱去买个安上，窗户玻璃坏了，学生自己马上买一块换上它——这才是教育，不把责任推出去，而是揽过来。也许有些人说这是吃亏，我告诉你，吃亏就是占便宜，这种教育要牢牢记在心里，我们每个中国人都要记住！”

尽管会有掌声回应高先生振聋发聩的呼吁，但是我也分明从很多学生的眼中读到了疑惑，这些疑惑汇聚在一起，仿佛在大讲堂里头画了一个大问号，“我的责任，是吗？”

当然不是你的责任，也不是我们的责任，而是“他们”的！从小到大，这样一种心理练习我们不断在反复进行。两个人正在说话的时候，第三个人加入进来，你往往会观察到说话的两个人的互动发生了非常大的变化，怎么了？一个原因就是正在谈论的话题里，包含着“他们”。谁是他们？谈话者之外的人就是他们，不在场的人就是他们，其他部门的人就是他们，无法听到这一切的人就是他们。

比如你找了一份白领的工作开始上班，那么本书中

所描述的状况就不可避免地降临到你的身边。你会不断听到下列的问题：“他们为什么不认真点？”“他们为什么要为难我，不让我好好做事？”“他们为什么不给我们更多的支持？”……感觉如何？听着听着，是不是感受到软弱无力，有一种遭受到周遭人陷害的感觉？没错，这是一种依赖的行为，也是放弃了自己主动权的行为，问这些问题无法解决问题，只会制造更多的问题。

我相信，这种习惯的养成有一个过程。最初是一种简单的归罪于外，慢慢变成了一种思维定式，最后固化、内化成为一种信仰。按照本书作者的看法，这造成了当今企业中相互谴责、彼此抱怨的蔓延，是公司坏空气的源头。这一点，我很赞同。这个道理，并不复杂，难在去实践，难在成习惯。我也相信，企业管理之所以出现问题，领导者之所以陷入困境，其实一定反映出心里有错误、有偏差。所以要解答问题，就一定要将心中的错误找出来调整改正，否则，短时可以头不痛，长期却有致命疾。受作者讲述故事的启发，这里也分享一个美国钢铁大王卡内基早年的故事，那时候的他，家境清苦却勤奋努力。

卡内基18岁时，受聘于宾州铁路公司任电报员，好不容易得到这样的工作，心里很是感谢珍惜，每天早上他都会提早到岗。有一天，他刚进公司就收到一封紧急电报，原来是东部发生了一起严重事故，耽误了西向的

列车，而东向列车则需仰赖信号员慢慢地引领才能前进，由于正值上班时间，所以双向列车几乎陷入无法行驶的状况，已持续近四个小时了。

情况相当紧急，需要有人立刻出面来化解这样的危机，不过，因为当时的铁路是单线的，管理系统也尚未健全，必须通过电报来发送指令，而且只有局长才有权力下达指令给所有列车，无奈的是，卡内基到处都联络不到局长，这时独自一人在办公室，格外显得无助与不安。

几经思量，他知道危急的程度已经不允许等到局长来再处理了，所以，他决定冒着可能被解雇、处分的危险，冒用局长名义发出指令，将电报发出后，他小心翼翼地坐在机器旁边关注着每一个信号，直到一切都顺利运转了，才真正松了口气。

几个小时后，局长走进办公室见到桌上急电，马上铁青着脸写了封电报，要卡内基赶快把电报发出去，只见卡内基支支吾吾的模样，局长便阻止说：“有话待会儿再讲，现在最重要的是把这份电报发出去。”这时，卡内基才鼓起了勇气说：“电报我已经发出去了。”局长大惊，问：“谁发的？”他回答：“是我，因为当时情况已经非常严重，我才会大胆冒用您的名字发了电报。”当局长看完卡内基所写的电报内容，心情很是复杂，因为他虽然违背了规定，理应给予处罚，但成功地化解了

危机，则是功不可没；所以从这件事之后，局长对他有着极高的评价，甚至将他这次的表现向铁路总局报告，对于他日后升迁发挥了极大的助益。

各位读者不妨想想，如果你是卡内基，你又会如何选择呢？我相信大家的选择可能很不同。这个故事中的卡内基，颇有一些胆量，但是不是蛮干的胆量，而是负责任的勇气，是值得肯定的胆量。

“责任”在组织行为的大五人格特质研究中，是惟一个已经经过研究发现与绩效（表现）有着直接和强烈的正相关性的特质，而不是情绪稳定性、性格内外向，等等其他特质。我也不止一次听到公司高层在被问到选择新员工或者决定提拔时，把责任心放到所有指标的第一位。

负责任很容易异化。平日里我们常听人说：“我在单位里负点小责”，这该翻译成，他有些小权力。事实上，管理中设置某种职位，就是希望在这个职位上服务的人负起相应的责任来，但我们看到的，却常常是倚权而不负责的情况，这堪称是一种责任病毒。所以，社会上流传着“当官要当副”的顺口溜，这是一种责任心缺失，当然，也包含着一种安全感的困惑。

我并不怎么给励志图书很高的评价，因为人们往往会几十分钟翻完，就大叫“我懂了”然后扔到一边去了。但是，我还是愿意把这本书推荐给三类人群。一是大学



生和中学生；二是转制或者变革中的企业员工，三是充满矛盾的家庭。

在没有太多利害冲突也没有太多职位（合法）权力的学生人群中，是最好的锻炼领导能力的舞台。为什么别的同学要追随你？不是因为你长得帅、家境好、学习好、体育棒，而很多时候是因为你肯多承担责任，活用一下学生中的语言叫：能“扛事儿”。这其实是个简单的道理，领导就是责任，责任充满风险和付出，但也同时收获历练和成长、尊敬和追随。

推荐给变革中的企业员工，是因为我在很多企业培训中总是能够听到大家用各种方式讲出来的不满和指责，看到相当多被“受害者心态”侵蚀身心的企业成员，甚至高层。变革中充满不确定性，责任的划分更是不如平时那么清晰明确，也没有太多的经验可以因循。所以变革呼唤有责任心、有愿景、有勇气的人去创造性地带着大家走出一条路出来，这种人，就是领导者，稀缺而宝贵。

家庭更是一个责任划分模糊至极的地方，除了孩子要妻子生之外，其余大概都没有一定之规。谁该多干一点，怎么就叫多干？谁该多爱一些，爱还能计算多少吗？谁该主动，凭什么是我？这又不是什么大事，家庭中有大事吗？你怎么不管管你的儿子，为什么是我的儿子，他可是姓你的姓！家庭呼唤负责任的人，毫无疑问，

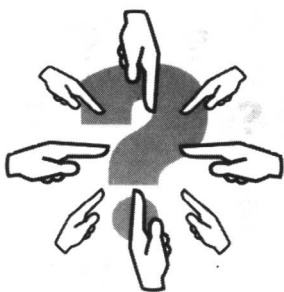
这意味着愿意全身心地付出而不计较任何回报——事实上，这该是领导的最高境界了。

读书不只是为了增加谈资，读这本书更不是。确定一下自己的工作环境中，自己该承担怎样一些责任，然后开始行动，改变自己。坚持下去，你改变的不只是你的周边，你改变的是整个社会。

杨 斌

清华大学管理学博士

清华大学企业战略与政策系副教授



专文推介二

人们也许有过这样的体会：许多类似事件反复在身边发生，多年后好像发现了一些规律。有天你遇到一本与此相关的书籍，豁然开朗，其实前人早已将此提炼和归纳为理论或规则，为我们指出了捷径。

摆在你面前的就是这样一本书。一本让人“有效滋养”的书，一本让团队富有活力的书，一本让公司充满凝聚力的书。

无论你是身处管理层还是刚刚起步的员工，都能从中感受到：在通往成功的道路上没有困难绝不可能，有



困难才是理所当然！培养面对困难和挑战时的责任感将很大程度上影响一个人成功的进程，如果把这种责任感扩展到一个团队的每一个人，那将是一种效率，一种精神；如果能扩展至整个公司，那将是一种凝聚力，乃至成为最完美的企业文化！

思维方式会影响人们对待问题的态度。工作中、生活里时常出现这样那样的问题、困难。问题解决了，困难克服了，自然会神清气爽，否则一定会心情沮丧。让我们心情沮丧的根本原因是什么呢？这本书为我们找到了答案，它告诉我们：无论在工作中还是生活里遇到什么样的问题和困难，都应“避免陷入归咎他人或期盼别人拯救的陷阱之中”，要勇于挑起解决问题、克服困难的重任。在这个过程中，你会不断地挑战自己、发掘自己、提升自己。

书中提供了一种全新的思维方式和解决问题的方法。当你发现可以通过改变自己而改变现状的时候，工作将不再只是烦恼，生活将不再只是无奈，工作同样能给你带来快乐和满足，生活也将充满生机！

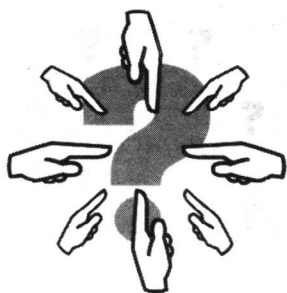
我最近十年主要任职于全球500强的大型跨国公司，在工作中也曾看到该书所描述的，员工或管理人员互相指责并极力为自己辩护的情形。这种做法的确会导致组织效率低下，员工士气低落。值得高兴的是，本书作者不仅发现了这一问题，还根据自己的亲身实践为我们找

到了解决问题的方法。此外，本书语言平实，通俗易懂，却也不乏启示。相信既要工作又要生活的现代人，一定会从中领悟到如何才能通过积极、主动地掌握、主宰自己的工作和生活，使自己工作满意、生活愉快。

希望更多的人通过此书，通过努力，去享受工作，享受生活！

路跃兵

阿尔斯通（中国）投资有限公司副总裁



推 荐 序

你公司里的人是否总像个受害者，本来是自己的问题却不断指责别人？公司雇员和管理人员是否经常互相指责，同时却又极力为自己辩护？

不幸的是，这样相互指责的游戏无论在大公司还是小公司，每天都在不断上演着。这样做的结果就是更低的生产效率，更差劲的团队合作，相互仇恨、妒忌，甚至导致整个公司士气低落。企业员工指责经理，认为是他们的问题，而沮丧的管理者则指责员工没有进取心。部门之间也是这样，只要事情出了差错，部门之间就开



始相互指责。公司里到处弥漫着谴责、抱怨的气氛。每个人都认为其实是别人才真正应该干点儿什么。

那么什么才是造成这个问题的原因呢？实际说到底这是个人职责的问题。只有当公司员工和管理人员都积极主动地为公司出力，只有每个人都能做到为自己的行为和这样的行为所产生的结果负责，事情才能真正发生转变。这本由BJ 加拉格尔和史蒂夫·文图拉撰写的著作正好给了我们这样一个改变的机会——它不仅能让我们的自身发生改变，也能让公司有所变化。

本书的第一部分讲述的是一个普通人的故事，主人公在寻找所谓的“他们”，这个无处不在的“他们”也就是大家都在抱怨的对象，认为“他们”才是真正应该为事情的转变负责的人。书的第二部分让我们有机会把第一部分中讲述的故事与我们每个人的日常工作联系起来。通过启发性的测验和自我评估，帮助我们把手中的故事与实际结合起来，鼓励我们意识到我们自己应该承担的责任以及进取心、主动性的重要性。一些很短的小文章让我们不禁想到遇到工作中的复杂情况或是问题时，我们应该做什么样的改变，我们应该如何应对。书中引用的一些成功人士的话也很有启发性，鼓励我们从容面对出现的问题，更积极、主动地掌握、主宰自己的生活。总之，书中提供的小故事和确实能运用到实际生活中的一些练习，不论对公司职员、团队中的一员，还

是公司的管理人员，都是一次绝佳的学习经历。

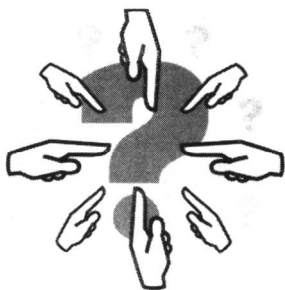
另外，对于史蒂夫·文图拉和加拉格尔的两人组合，我也想在这里为他们叫好。我是不折不扣的加拉格尔书迷，而他们两人不仅带给我们启发，同时这种寓教于乐的学习方式也让我们受益匪浅。

肯·布兰佳 (Ken Blanchard)

《一分钟经理人》(*The One Minutes Managers*)

和《高效经理人》(*The On-Time On Target
Manager*) 两书的合著者





目 录

专文推介一

专文推介二

推荐序

第一部分 故事

他们是谁/1

他是谁呢？他不过是个普通人，在一家普通的公司，做一份普通的工作……他遇到一个可能您也曾经遇到过的问题……他在寻找……寻找“他们”——那些该负责任的人，他们究竟是谁？……财务部、人事部……还是……