

· 打造企业责任文化的最佳管理读本 ·

一本写给中层管理者的责任素质培训教程

管理者
必读书

管理者 责任素质

黄彦杰◎著



企业有了负责的管理者，才能有负责的员工。

企业需要的是敢于承担责任的管理者，
而不是面对问题总是辩解推脱的庸才！



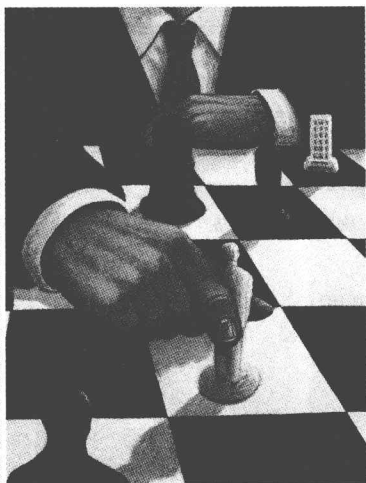
中国致公出版社

· 打造企业责任文化的最佳管理读本 ·

一本写给中层管理者的责任素质培训教程

管理者 责任素质

黄彦杰◎著



企业有了负责的管理者，才能有负责的员工。

企业需要的是敢于承担责任的管理者，
而不是面对问题总是辩解推脱的庸才！



中国致公出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理者责任素质 / 黄彦杰著. —北京: 中国致公出版社,
2009.11

ISBN 978-7-80179-885-5

I. 管… II. 黄… III. 管理学 - 通俗读物 IV. C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 187691 号

管理者责任素质

著 者: 黄彦杰

责任编辑: 恩 涛

出版发行: 中国致公出版社

(北京市西城区德胜门东滨河路 11 号西门 电话 66168543 邮编 100120)

经 销: 全国新华书店

印 刷: 三河市祥达印装厂

印 数: 0001-10000 册

开 本: 787 × 1092 毫米 1/16 开

印 张: 16

字 数: 200 千字

版 次: 2009 年 11 月第 1 版 2009 年 11 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-80179-885-5

定 价: 32.00 元

版权所有 翻印必究

前言

我在看报的时候，曾经读到过这样一则故事：

一个少女到东京帝国酒店做服务员，这是她涉世之初的第一份工作。但她万万没有想到，上司竟然安排她洗厕所的工作！上司对她工作质量的要求特别高，必须把马桶抹洗得光洁如新才行！怎么办？是接受这个工作？还是另谋职业？一位前辈看到她的犹豫态度，不声不响地为她做了示范，当他把马桶洗得光洁如新时，他竟然从中舀了一碗水喝了下去！前辈对工作的态度，使她明白了什么是工作，什么是责任心，从此她漂亮地迈出了职业生涯的第一步，并踏上了成功之路。自然，她所清洗的厕所一向光洁如新，她也不止一次地喝过马桶里的水。几十年一闪而过，她后来成为了日本政府的邮政大臣。她的名字叫野田圣子。

故事读完了，可能没有人不佩服野田圣子的工作责任心，没有人不为这位日本姑娘的工作能力而击节喝彩，但是突然间有一个问题迸发出来：是什么力量成就了这位日本姑娘？是责任心！这固然是对的，但又是什么力量点燃了她的责任心？正如故事开始所讲的那样，野田圣子一开始接受洗厕所工作的时候，也曾经摇摆不定，究竟是接受这份工作

还是另谋高就？这是野田圣子心中最大的问号。而在这个时候，前辈的示范动作对野田圣子的内心产生了巨大的震动，因为她完全不能想象，马桶里的水居然能喝！我们由此也可以看出，正是因为这位前辈对工作的责任心，才诱发出野田圣子内在的责任感，是前辈将自己对工作的忠诚之心“传染”给了野田圣子，从而造就了一个赫赫有名的邮政大臣。我们有理由相信，这位对野田圣子内心产生巨大冲击力的前辈，一定就是她的顶头上司。只有管理者对工作高度负责，下属员工才会对工作高度负责，这是一定的道理。

中国的老祖宗在他们的典籍中一再告诉后人们：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”不用说得那么“酸”，其实就是让头头脑脑们给下边的人做个好样子，别把下属给带歪了。所以，如果管理者勇于负责，对一切事物都具有高度的责任感，那么他的部下决不会遇到问题就推卸责任；反之，如果管理者喜欢找借口，他的员工所找的借口就一定比他还多！管理者就像个模具一样，要想生产出具有责任感的员工来，自己首先就要负责！

在我的身边，不乏亿万富豪。但是我每次同他们谈论，这些身价过亿的富豪们都在围绕着他们的产品做文章，而在我听来，他们明显是在推销产品。事实上，他们已经卖出了上百亿的产品，而金钱对他们来说也只是一个数字，但他们又为何要着急推销这仅仅只有几块钱的产品呢？当我向他们询问问题的答案之时，他们几乎异口同声地回答：责任！作为企业管理者，他们必须要对他们的员工负责，要对企业负责，要对家庭负责，要对自己负责，要对社会负责……他们甚至觉得，人就是因为责任而来到这个世上的。

在IBM公司中有这样一个训条：员工能力与责任的提高，是企业成功之源。那么反过来，员工如果缺乏责任感，那么这家企业离破产也就不远了。员工没有责任感，谁之过？当然是企业管理者！俗话说：“物以

类聚，人以群分。”只有一个缺乏责任心的领导，才会带出一群没有责任感的员工。企业管理者缺乏责任感，企业员工就没有责任感，这样的企业哪有不走向灭亡的道理？

最后，我想向读到这本书的读者说一句：“作为管理者，你首先要学会负责。因为你如果不具有责任感，你的企业就时刻处于危险之中。”千万不要去怀疑这句话，更不要去小看这句话。古人说：“一言以兴邦，一言以丧邦。”一个国家尚且如此，更何况是一个企业呢？

目 录

第一章 管理者就是责任者

管理者就是对其他人（一个团队或部门）的工作及其贡献（结果）承担责任的人。他是作出决策、承担风险的人，也是得到利益的人。也就是说，风险与利益同担同享，担多大的风险，得多少的利益。那么作为管理者，如果想得到应得的利益，就应该敢于承担责任，如果不敢承担责任而去取得利益，那就是一种盗窃行为。

权力和责任是对等的	2
管理者就是责任承担者	5
责任意识是管理者最重要的意识	8
管理者的成功要素——负责任	12
坚守你的责任	16
管理者的责任落实和科学方法	19

第二章 不要推卸你的责任

只有当一个人从心底改变了自己对承担责任的_{理解}，认识到责任不仅是对企业的一种负责，也是对自己的一种负责，并在这种负责中感受到自身的价值和自己所获得的尊重和认同时，他才能从承担责任中获得满足。

做一个有责任感的管理者	24
不要推卸工作中的过错	27
不要推卸你的责任	30
学会承担工作责任	35
增强你的工作责任心	38
让责任成为一种习惯	41

第三章 管理者没有借口

人们必须停止把问题归咎于他人和自己周围的环境，应当勇于承担自己的责任。一旦自己作出选择，就必须尽最大的努力把事情做好，一切后果由自己承担，绝不找借口，不推卸责任。

借口是失败的根源	46
找借口就是在推卸责任	48
别为自己的失职找借口	52
找借口不如找方法	55
执行比借口更重要	59

管理者常说的三大借口	62
------------------	----

第四章 在细节中落实责任

管理者在企业中占有重要的地位，这就要求管理者在细节上和小事上多下工夫，正所谓“战战兢兢，如履薄冰”，这正是管理者应该具有的心态。永远记住：魔鬼就在细节中，一旦你忽略了它，魔鬼就要跑出来咬人。

细节不可忽略	68
用做大事的心态做好小事	71
细节之中有魔鬼	74
责任面前无小事	78
责任重在落实	82
责任，从细节开始	85

第五章 管理者要起带头作用

凡是自己做不到的事情，不能要求别人去做。这是管理者身上必须具有的素质，也是他们必须遵从的一个重要原则。

其身正，不令而行	90
管理者应该以身作则	93
唯有以身作则才能超越平凡	97
自己做到才能要求别人	101
“跟我来”胜过“给我上”	103

说得好不如做得好 105

第六章 培育你的责任感

世上无难事，只怕有心人。有了责任心，我们就不会置身事外，坐等事情解决。有了责任心，我们就不会自我设防，而是会积极主动地面对现实，保持乐观的心态。有了责任心，我们就会有一种强烈的使命感。

做一个对结果，负责任的人 110

责任蕴含着成功 113

想解决问题，先培养责任心 117

明确责任，才能更好承担 122

培养自己的胜任素质 125

第七章 科学管理组织成员的责任

责任跳到管理人员身上并不可怕，只要能够及时将责任归还原主，管理者还能够挽回属于自身的时间。然而，大多数管理者并不知晓责任是如何跳到自己身上的。

将员工按照责任感进行分类 130

员工的责任心关系重大 133

如何经营员工的责任心 134

与员工进行责任主题的沟通 138

责任链是绩效考核关键因素 141

把员工的责任还给员工	144
------------------	-----

第八章 组织责任力要靠制度来保证

有人活动的地方就会有规则，同样有人活动的演变就会有规则的改变。任何新制度的颁行，都代表着领导者心中的一番憧憬。但如何使新制度的推行产生我们期望的效果？这就不是“谁说话算数”的权力问题，而是一门实实在在的艺术。

制度决定一切	150
制度比“神”更重要	153
制度为何得不到执行	156
落实制度才是硬道理	160
实施岗位责任制	163
责任制的核心就是责任心	166
实行责任制才有高绩效	169
巴斯夫公司的责任制原则	172

第九章 组织的责任流程

一个管理者通常会说：权力对于管理是非常重要的。这话本身没有错误，但它需要一个前提，即权力必须承担责任。不承担责任的岗位或权力，往往是企业组织里绩效流失的罪魁祸首。

不可忽视的责任流程	178
对客户负责才是责任流程	180

寻找责任流程的源头	182
企业管理的目标是责任	185
企业是一个责任系统	189
你的流程谁做主	191
创建责任型企业	193

第十章 责任是一只猴子

身为管理者，最大的能力不是自己能够处理多少只猴子，而是让员工把自己身上的猴子当成自己来养，这才是管理者最大的能力体现。

管理者的时间管理	198
责任是只跳跃的猴子	201
锁定责任，才能锁定结果	204
不要给员工当保姆	207
让下属把猴子当自己养	211
一竿子插到底的代价	215
猴子管理法则	218

第十一章 塑造企业的责任文化

强烈的责任意识，是履职尽责的巨大精神力量，是完成各项工作的重要保证。从一定意义上说，职工的责任意识在很大程度上能够决定一个企业的命运，职工责任意识的匮乏，往往会成为一个企业运营不善的直接原因。

企业文化就是竞争力	224
企业文化的真相——责任	226
责任文化是推动企业发展之基	229
企业，扛起你的社会责任	233
在员工中推行责任文化	236

第一章

管理者就是责任者

管理者就是对其他人（一个团队或部门）的工作及其贡献（结果）承担责任的人。他是作出决策、承担风险的人，也是得到利益的人。也就是说，风险与利益同担同享，担多大的风险，得多少的利益。那么作为管理者，如果想得到应得的利益，就应该敢于承担责任，如果不敢承担责任而去取得利益，那就是一种盗窃行为。

权力和责任是对等的

管理者也有责任？你这是天方夜谭吧？可能很多人都抱有这种想法。

的确，长期以来，我们形成了一种思维定式，一谈管理就好像只有被管理者服从、遵守的份，管理就是管理者享有权力，被管理者承担义务；即使管理不好，那也只是由于被管理者不履行义务、不安分、不服管的原因造成的。管理者如果有了这种思想，即使企业出了再大的问题，公司的高层也只是在员工身上找原因，而丝毫不会怀疑到自己的头上。其实，大多数的管理者都忽略了一个重要的原则：权力与责任必须是对等。

管理者需要承担责任吗？答案是肯定的！比如我们的交通法规规定，行人、车辆要绿灯行、红灯停，可是我们有时会遇到这种情况，当我们站在马路一端张望那边的红绿灯时，却发现红绿灯已经“病了”，这种情况下，叫人怎么遵守交通规则呢？公司的管理者也是一样，虽然为员工制订了众多的规定，但如果这些规定本身就是错误的，员工执行的结果哪有不错的道理呢？因此，当我们看到员工的执行结果不尽如人意的時候，不妨首先看看问题是不是出在自己身上，这是一个管理者对待问题最基本的态度。自己丢失了心爱的东西，要先从自己家中找，如果先从路上去找，很多时候都会徒劳无功的。其实，一个管理者不需要管理太多，只要把自己管理明白了就是最高级的管理者，也是最智慧的管理者。

一个集团公司的总裁走出办公楼，看见清洁工用一个只剩五个齿的耙子在耙树叶，而原本这个耙子有31个齿。

总裁问清洁工：“你为什么用这么个耙子工作？你收集不到什么树叶！”

“这破玩意儿是我一进公司时他们就给我的，”清洁工回答。

“为什么你不拿一把好的耙子呢？”总裁问。

“他们不给我，我有什么办法？”

总裁很恼火，把主管叫来，让他马上去领一把合适的耙子交给清洁工。

总裁问主管：“这件事上，你认为你有责任吗？”主管点点头，总裁继续说：“你的工作就是要确保你的员工有合适的工具，这是你的责任。”

很明显，故事中的主管并没有对他的员工负责，也没有使用公司赋予他的职权。但是，如果这个清洁工没有被总裁发现呢？其实，这位主管的责任不仅在于为下属员工确保有合适的工具，其失职之处更在于这么多年来为何清洁工一直不主动提出更换耙子。清洁工的不主动表现就是主管最大的失职，也是他作为管理者的最大的失败之处！而这个主管之所以如此玩忽职守，其根源正是没有行使公司赋予的权力，自然也就没有对公司负责，没有把权力与责任对等起来，这才是问题的根源所在。

权力与责任应该是相互对等的，拥有权力就应该承担责任。从这层道理上讲，权力欲望强的人，其责任感应该也大。但是，我们发现一个怪现象，大凡有权力欲的人，出了事都怕担责任。为何怕担责任？因为太在乎权力，怕因此丢官。这也是很多事故发生后，大多找下属担责任的一个重要原因。只想拥有权力而不想承担责任，以民间的话来说，叫做既吃粽子又蘸糖。“一把手”既吃粽子又蘸糖，二把手及其下面的N把手该作何想？

权力与责任，犹如事物的正反两面。权力的本质是责任，权力是因承担责任的需要而出现的！当我们拥有并行使权力时，其实是在承担责任。然而人类有着趋利避害的天生本性，权力意味着欲望和支配，人类天性会趋之若鹜，而责任则意味着承担和风险，人类天性会推卸和逃避。所以在企业内部，总是有人千方百计地把两者割裂开来，使得我们费尽心思，使用各种方法来促使和实现“责权”的对等，而现实又总是令二者难以对等，这是令管理者非常痛苦的事情。因为在一个没有把责任作为首要任务的组织里，责任和权力总是很“勉强”的实现着所谓的对等，权力只要一有机会，就会千方百计地摆脱责任。事实上我们做了一件蠢事：我们人为地将责任与权力硬性拆分，又人为的企图将他们硬性的糅合在一起。摆脱这种管理“痛苦”的方法，必须从企业源头做起。企业组织的一切，包括企业组织的目标任务、部门机构和职务岗位，都是因承担责任的需要而出现。换句话说，如果企业组织的某项权力、某些部门或岗位，并不是因责任而出现，而是因权力的需要而出现，那就要坚决制止。

因此，优秀的管理者必须要牢记：只有勇于承担责任，才能使用手中权力；只有勇于承担责任，才能尽心为民服务；只有勇于承担责任，才能赢得下属的尊敬。古人云：人非圣贤，孰能无过。在中华圣贤谱中，武侯诸葛亮应该能排在前列了。他在率师北伐时，却误用马谡，结果痛失街亭，这也直接导致了北伐的失败。诸葛亮挥泪斩马谡后，上书后主刘禅，主动承认失误，并要求自贬三等。这也正是诸葛亮以书生身份而令众将心服的一个重要原因。

权力是承担责任带来的好处，责任是享有权力必须付出的代价。享有某种权力，就应该当承担相应的责任；承担某种责任，就应当享有相应的权力。没有权利就没有责任。假若老板要求某个经理人承担某种责任，那么就必须明确授予他相应的权力。授权的基本原则是：有多大的