

优秀经理人只言解决，不找借口

HOW THE BEST FIND SOLUTIONS—NOT EXCUSES

RESPONSIBLE MANAGERS GET RESULTS

责任 制造 结果

[美]

杰拉尔德·W·福斯特
理查德·I·莱尔斯
威尔·菲利普斯

著

内蒙古人民出版社

优秀经理人只言解决，不找借口

HOW THE BEST FIND SOLUTIONS—NOT EXCUSES

RESPONSIBLE
MANAGERS
GET RESULTS

责任
制造
结果

内蒙古人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

责任制造结果/[美]福斯特等著;陈小龙译. —北京:2003. 10

书名原文: Responsible Managers Get Results: How the Best Find Solutions—Not Excuses

ISBN 7-80147-544

I. 责… II. ①福… ②陈… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 094083 号

Responsible Managers Get Results: How the Best Find Solutions—Not Excuses by Gerald W. Faust, Will Phillips, and Richard I. LyLes.

Copyright © 1998 by Gerald W. Faust.

Chinese (Simplified Characters Only) edition Copyright © 2003 by CITIC Publishing House.

Published by arrangement with New England Publishing Associates, Inc. through Amer Asia Books, Inc. and Vantage Copyright Agency.

ALL RIGHTS RESERVED

责任制造结果

ZEREN ZHIZAO JIEGUO

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

责任编辑: 蔡宪智 王正文

出 版 者: 内蒙古人民出版社

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 中国农业出版社印刷厂

开 本: 889mm × 1240mm 1/32 印 张: 7.625 字 数: 150 千字

版 次: 2003 年 12 月第 1 版 印 次: 2004 年 11 月第 2 次印刷

京权图字: 01-2003-4875

书 号: ISBN 7-80147-544-X/1·757

定 价: 25.00 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。

在此，谨把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。



致谢

衷心感谢艾米·里科·福斯特 (Amy Rico Faust) 以及福斯特管理公司 (Faust Management Corporation) 的所有员工。

在此，还要衷心感谢我们的家人、朋友、同事，感谢他们巨大的支持和自始至终的帮助。需要特别提到的是，里克·巴雷尔 (Rick Barrera) 做了大量的审稿工作，他在时间极其宝贵的情况下为我们提出了编辑方面的建议，并替我们更正了一些内容。他给予的帮助是我们从事这类工作所能得到的最好帮助了。

同时，很多思想家、作家和实践者的观点激励了我们，给予我们灵感。其中最应该感谢的是伊查克·艾迪斯 (Ichak Adizes)、肯·布兰查德 (Ken Blanchard) 和玛吉·布兰查德 (Margie Blanchard)。艾迪斯把我们聚集到一起，他也是我们的同事，他的一些想法激发了我们的思考，并为我们理解公司其变革奠定了基础。肯·布兰查德是我们的朋友，他准备随时向别人学习，或者把自己知道的教给别人。

最后，我们还要感谢那些和我们一起创造负责任组织的客户。我们曾和他们共同学习。我们感谢他们的信任，尊重他们的远见和他们所采取的让自己的公司更加富有责任感的努力。他们是我们的朋友、同事。他们和我们共同促成了本书的完成。

前言

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哲学。那么，这些哲学到底是什么呢？

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”。不久，谈话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，我们那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到底如何成功之前，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，也会以失败而告终。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。仅仅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。

责任感的重要性

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，在六个月的时间内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，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，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，每次任务部完成得非常圆满。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：是同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，而其他两艘不是。

经过一段时间，这三艘舰艇都面对着同样的设备、人员 and 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需要的零件。”

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？

简单说来，成功的管理者一定是负责任的管理者。他们关注于结果，并想尽一切办法去获得结果。

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坐落的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，恶劣表现的所有理由，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恶劣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。他们关注于结果，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，他无论是长期还是短期都将获得成功。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。

什么妨碍工人们的责任感

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,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

我们的人民。”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。

克服上述障碍

负责任的管理者不是这样。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，而且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意承担责任。

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的一种工具，从中我们希望清楚地说明，在公司环境中，如何才能保持责任感。

负责任的管理者只关心结果，只在意是否做了正确的事情，而对找借口不感兴趣。

负责任的管理者不是过去历史的遗留，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。同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写的。

致 谢

前 言

1	第 1 章	责任的再审视和再定义
24	第 2 章	建立对顾客的责任感
46	第 3 章	培养对公司的责任感
75	第 4 章	负责任的管理者:解决问题的人
89	第 5 章	解决问题的有效方法
107	第 6 章	获得正确的答案
126	第 7 章	获得正确的结果
141	第 8 章	判断力:责任的基础
157	第 9 章	让团队有效工作的原理
173	第 10 章	设计一个有效工作的团队
193	第 11 章	有效的团队互动模式
217	第 12 章	让负责任的转变永远鲜活

责任的再审视和再定义

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，当我们要求人们指出他们的同事和雇员中谁是最有责任感的人时，人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。
- 责任感意味着不寻找借口。
- 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。你能够培养和锻炼自己的责任感。你可以锻炼自己的技能、理解力和态度，使得自己能够像一个负责任的人那样行动。但是，虽然管理者们需要负责任的工人，但他们无法使工人变得具有责任心。同样，工人们需要负责任的领导人，但他们无法让自己的领导人变得富有责任心。

责任是一种选择

责任感实际上来源于一种基本的理解，即你有权作出选择。无论环境如何，你都有选择想什么和做什么的权力。这个基本的真理是人们最有力的发现之一。这个道理的强大力量实际上在维克多·弗兰克尔（Victor Frankl）的著作里就得到了很好的阐释，维克多·弗兰克尔是一个心理分析师，受过系统的弗洛伊德心理学训练。弗洛伊德学派认为，人幼年的经历会在很大程度上决定其成年后的性格和行为方式。虽然维克多·弗兰克尔曾在二战中被囚禁于奥斯威辛集中营，但他仍然具有非凡的洞察力。在奥斯威辛，他和其他上千人经历了可怕的遭遇，他们被死亡、痛苦和失去尊严包围着，生还的希望非常渺茫。

然而，正是在那里，他开始了对人生意义的思考。他审视自己，找到了支撑自己生存下去的力量。他写道：“人生的终极意义在于承担责任，去寻找很多人生问题的答案，从而不断完成对每一个人设置的任务。”

在集中营里，他目睹了很多入堕入消沉、绝望。即使这样，这些人也没有给自己当时的生活带来任何意义，而他则从希望和对未来的梦想中获得了力量。他把集中营的磨难看成是对自己内心力量的一种考验，并由此发现了在自己内心深处隐含的后来被他称做“人类自由的最后领地”的力量，而这种力量，即便是纳粹的打手们也不能从他身上夺走。对纳粹在他身上做的事情，维克多·弗兰克尔有选择如何回应的自由。无论纳粹怎样对待他，他依然是一个有目标、有理想、有想像力、有清醒理智和独立意志的人。他意识到，让自己的

生命得到最大的发挥,是自己的责任。

在这些理念的基础上,他建立了一种个人力量。他开始梦想并制定目标,他决定了等他最终获得自由之后去干什么。他决心不向纳粹屈服,而是坚持到底,等待胜利。

维克多·弗兰克尔的理念影响了人们很多年。动物凭本能行动,计算机根据特定的程序运行,只有人,拥有自由,可以选择如何应对影响自己的事情。我们有选择想什么、说什么和做什么的自由,我们能够作出决定。

事实上,这种信念如果能够成为我们人生的驱动力,并逐渐成为一种习惯,它就将成为帮助我们获得成功的最重要的条件。

责任感:“情商”(Emotional Intelligence)的核心

我们对成功研究得越深入,就越能够理解责任在人们迈向成功的过程中扮演着多么重要的角色。富有责任感的人无论做什么事,都会比那些责任感差的人更容易成功。

多年来,心理学家和教育家们都把智商(IQ)看成是决定成功的重要因素。事实上,越来越多的研究表明,虽然在多数情况下,智商是决定人们成功的一个重要原因,但层出不穷的反例却让人们迷惑不解。为什么班里成绩最好的学生往往并不是最成功的人?为什么在学术水平测验考试^①中表现平平的学生会

富有责任感的人无论做什么事,都会比那些责任感差的人更容易成功。

^①学术水平测试考试:Scholastic Aptitude Test,美国中学生进入大学的考试,成绩作为大学录取的参考。——译者注

在大学里表现出色，并在今后的职业生涯中取得重大的成就？

这与我们选择评测智力所用的数据有部分关系。现在，研究者们普遍认为，在影响人们成功的要素中，智商只占20%左右的比例。因此，当我们把智商当成惟一的要素来预测一个人将来是否会成功时，错误就不可避免了。

最近，人们对情商的研究使得对成功的预测会更加准确一些。“情商”一词的杜撰者是耶鲁大学的心理学家约翰·莫厄尔(John Mower)，而普及者是丹尼尔·戈尔曼(Daniel Goleman)，他们都展示了除智商以外影响人们成功的其他很多性格因素。戈尔曼说：“当我们预测人们的成功时，用IQ和标准成绩来衡量的智商实际上比心理和情感因素所起的作用要小，对人们成功起更大作用的也许是性格。”戈尔曼所说的性格，也可以被称做“对责任的感知”。事实上，责任感也许是情商的核心因素。

情商包括自觉、控制感情、持久力和激励自己的能力。它还包括对环境的感知力、对他人情感的感受和熟练应付社会的能力。情商的很大一部分力量来自于自觉和控制感情（或是情绪化行为）的能力。有自觉意识的人通常更善于控制他们的感情。如果我们知道自己发怒了，至少我们能决定是自己处理还是把愤怒展示出来。如果我们对自己的感情根本没有知觉，也许就会不受约束，任由情感自我发展。

自觉是责任感的核心要素。一个行为上具有责任感的人首先会清楚自己的处境和感觉，然后施展自己的能力控制自己的反应。

自控能力是一项关键的领导技巧。一般说来，领导者总是比被领导的人更能够为一个持续时间长的目标进行计划

事实上，责任感也许是情商的核心因素，而自觉则是责任感的核心要素。

和工作。他们有能力规划出一个愿景目标，而他们对目标的执著会使他们向着这个目标努力工作。

目标设立和行为控制的能力在一个人的幼年时期就有了，它

们是成功的一个关键要素。在斯坦福大学 20 世纪 60 年代作的一项研究中，一群孩子被告知：“如果你们能等到我回来，就能得到两颗软糖；如果你们不愿意等，你们随时都能够得到一颗糖。”然后，孩子们被留在一间屋子里，桌子上面放着充满诱惑力的糖果。有些孩子受不了诱惑，就拿了糖吃，而大约 2/3 的孩子把注意力放在即将得到的两颗糖上。他们努力地去抵抗诱惑——闭上眼睛、用手捂上嘴巴、紧闭双唇或者把手放在背后。有些孩子坚持了 15 - 20 分钟，等研究者回来后，得到了两颗软糖。更重要的是，他们展示了一种获得成功的能力。

12 - 14 年后，据研究人员的跟踪研究发现，那些得到两颗糖的孩子比那些抵御不了诱惑的孩子更成功、更有效率、有更高的自我认同感，而且能够更好地应付生活中的变化。

他们在压力下表现得更好、更负责任、更自强，也更值得信赖。他们那些不太有耐心的朋友，即吃了一颗软糖的朋友，出现了更多的问题，而且身上不具备前者那些良好的品质。他们更容易焦虑、固执而且缺乏决断。

乐观主义的关键作用

与责任感相关、决定成功的另一个重要因素是乐观主