

做

有问题

企业成败与生死之书

「美」罗杰·康纳斯

汤姆·史密斯◎著

段淳淳◎译

你的企业究竟哪里出了问题？——人

全球「人的责任链模式」第一书——解决「做人」问题

你就是下一个奇迹创造者

纽约时报、华尔街时报、今日美国、亚马逊等媒体大鳄重磅推荐

全球人力资源服务部、摩根大通、OGE能源等知名机构奉为经典

凤凰出版传媒集团 凤凰联动
江苏人民出版社 FENGHONG

做

[美] 罗杰·康纳斯 汤姆·史密斯◎著
段淳淳◎译

有问题

企业成败与生死之书

凤凰出版传媒集团 | 凤凰联动
江苏人民出版社 | FONGHONG

图书在版编目(CIP)数据

做人有问题：企业成败与生死之书 / (美) 康纳斯，
(美) 史密斯著；段淳淳译 . —南京：江苏人民出版社，
2010.9

ISBN 978-7-214-06383-0

I. ①做… II. ①康… ②史… ③段… III. ①企业—
社会功能—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第147237号

江苏省版权局著作权合同登记：图字10-2010-046

HOW DID THAT HAPPEN

Copyright © 2009 by Roger Connors and Tom Smith

Simplified Chinese translation copyright © 2010 by Jiangsu People's Publishing House

Published by arrangement with Portfolio, a division of Penguin Group (USA)

ALL RIGHTS RESERVED

- 书 名 做人有问题——企业成败与生死之书
著 者 [美] 罗杰·康纳斯, [美] 汤姆·史密斯
译 者 段淳淳
责任编辑 蒋卫国
特约编辑 宋 甜
出版发行 江苏人民出版社 (南京湖南路1号凤凰广场A楼 邮编: 210009)
网 址 <http://www.book-wind.com>
集团地址 凤凰出版传媒集团 (南京湖南路1号凤凰广场A楼 邮编: 210009)
集团网址 凤凰出版传媒网 <http://www.ppm.cn>
经 销 江苏省新华发行集团有限公司
印 刷 三河市南阳印刷有限公司
开 本 700毫米×1000毫米 1/16
印 张 18
字 数 197千字
版 次 2010年10月第1版 2010年10月第1次印刷
标准书号 ISBN 978-7-214-06383-0
定 价 30.00元

(江苏人民出版社图书凡印装错误可向本社调换)

问题何在？

2008年10月，一场金融风暴席卷全球。一夜之间，世界金融市场濒临崩溃、个人财富急剧贬值、企业投资预算锐减、破产人数直线上升……面对这场突如其来的巨大灾难，很多人一时束手无策，大家都在问：“这一切是怎么了？这究竟是怎么回事呢？”

“究竟是什么让大家沉醉在经济一片大好的梦幻中，而忽略了那些唾手可得的危机迹象呢？”但凡一个敏锐的观察家，面对“房价疯涨、个人储蓄量极低、次贷项目、大量风险投资”等等这些迹象，他都能察觉出经济存在着病症。但是我们这些金融专家、市场分析师、商业领袖、政府官员，竟然没有人为此发出担忧的声音。金融危机爆发后，尽管美国政府采取了一系列救市措施和经济改革方案，但是美国公民依旧感到愤怒。他们认为必须有人为这次金融危机负责，为其带来的一切后果负责。可气的是：那些银行的领导者们似乎并不认为他们有义务和责任向大众解释他们是如何处理和使用纳税者上缴的上万亿美元。纵观金融危机的始末，我们认

为：2008年的这场金融危机将会成为近50年来“责任创造奇迹”最典型的商业模型，并将永载史册。

责任？人人都在讨论责任。股东要求责任，纳税人想要责任，公司利润者坚持责任。但是，究竟什么是责任？怎样使人负起责任？通过20年的研究和讲授，我们坚信：没有任何属性能够与“责任制”这一属性在个人、团队、公司的成功方面作出的贡献相媲美。作为世界范围内“责任制培训业”的佼佼者，我们已经研究出推行责任制的方法，并且为很多公司提供了“责任制培训”的服务。在我们的帮助下，许多客户赢得了高达几百亿美元的财富；这些客户的千百万员工们获得了令他们满意的工作环境；与此同时，他们的顾客也收获了优良的产品和上乘的服务。

在我们与许多优秀商业领导者合作时，他们常常会问：“当我们竭尽全力让事情按照既定方案运行时，总会碰到一些意外发生，这时我们该怎么办呢？我们该如何改善我们的行为，才能获得预期的效果呢？”为了解决这些问题，我们已经研究出一套完整的方法，从而使任何人都可以确立正确的期望，然后用简单有效的方法使他们达到期望。当一个组织了解、实施了这种方法，就意味着他们在公司或企业文化的每个层面上构筑起了责任制，其效果也会自然而然地显现出来。不幸的是，很少有领导人会正确地运用这一方法，实现目标。当人们问起“谁来负责”时，他们通常会推卸责任或寻找掩护。

最近一份关于“公司管理状况”的民意调查（调查对象主要是美国人）显示：25%的美国雇员把他们的工作场所描述为一个独裁统治者（老板）的王国，仅仅一半的人认为他们有工作动机，目的较明确。为什么员工们会如此消极呢？是老板们工作不够努力吗？是老板们对自己以及公司的成

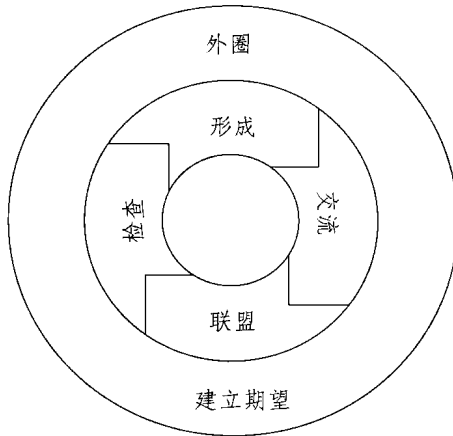
功不在乎吗？还是由于他们不知道怎样用一种有效的方式去激励员工以及使员工对他们期望的目标负责任？我们认为：大家都知道怎样做，也不缺乏动机，但是缺乏负责任的意愿。

责任制的真正内容不在于惩罚，也不在于对那些没能实现我们期望的人进行报复。那么到底什么是责任呢？有些人认为责任就是一种行动方式，一种因业绩不好而面临被惩罚的威胁而逼迫出来的行动；而有些人则认为责任是一种态度，一种看待你所处环境的态度。不管环境好坏，都应采取这样的态度——只有我们自己为我们所做的事情负责。从最真实最原始的形式来看，责任是一面展示“你是谁”的镜子，一种“为人”的品性，一种授予团队中每个个体或组织中每个人来实现并超越我们期望的特权。

解决“做人”问题

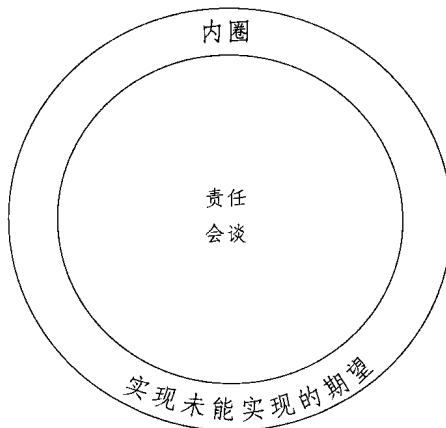
经过艰辛的研究和实验，我们终于找到了培养他人责任意识的简单有效的方法。这种使他人负有责任的方法，我们称之为“责任链”，它由“外圈和内圈”两部分组成。本书的前半部分讲述的是外圈，主要阐明的是期望的形成、交流、联盟和检查。

外圈：建立期望



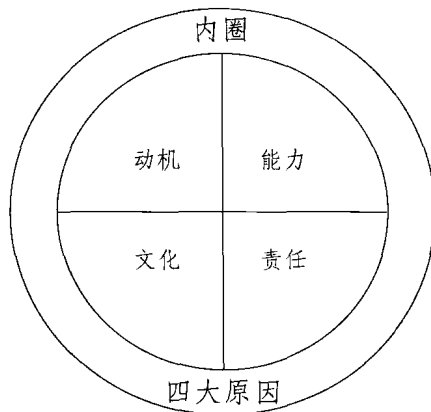
本书的后半部分讨论的是内圈问题，即教会人们通过责任会谈，来实现外圈未能实现的期望。

内圈：处理未能实现的期望



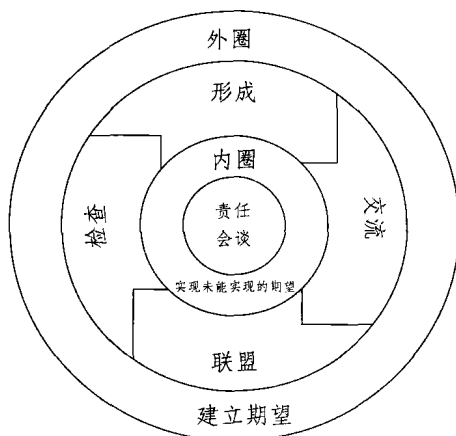
在责任会谈中，人们要解决导致效果不佳的四大原因：一、动机不强，二、能力不够，三、责任意识不强，四、文化效率不高。本书将告诉你解决这些问题的正确方法，从而使员工有更明确的动机，受到更有针对性的培训，产生更强的个人责任感以及形成责任文化，从而把未能实现的期望转变成为可能。

内圈：四大原因



下图是对“内外圈”责任链模式的整体概括。当你从外圈进入到内圈，你就学会了如何更有效地培养他人的责任意识，从而取得超出预想的效果和收益。

责任链



这个模式表明，期望与责任制之间存在着强烈的关联性。通常，一项任务必须由老板、同事、队员、雇员、供应商甚至顾客共同负起责任，才能实现我们的期望。当人们抓住了期望与责任制之间密不可分的联系时，就已经找到了使他人负起责任的秘诀。思考一个问题：“需要使他人为什么负起责任？”我们相信，大部分读者的答案肯定是：“为结果负责。”而所谓的“结果”就是要使他人实现期望——对寄托在他们身上的期望负责！

简单有效的方法

在过去的 20 年里，我们已经与多家公司合作并实现了他们在市场、股票、顾客和其他方面获得高额利润的期望。这些经验让我们觉得“责任”像一枚硬币，有截然不同的两面。一面是我们自己要负的责任，另一面是

培养他人的责任感。

本书将为你介绍，如何用一种简单有效的方法使他人对结果负责，从而实现预期的目标。有了这种方法，你再也不用勉强他人对一些事与愿违的事情负责，你再也不会不知道该做什么来让其他人为实现期望负责，再也不会对“虽然尽了全力还是一直追究不清的”结果感到吃惊。

在过去的 20 多年中，我们积累了差不多一座图书馆那么多的实例，通过研究最终弄清了如何正确理解和应用责任制来为公司和企业实现预期的目标。书中讲述的大量故事是我们与顾客合作的真实经历，是责任制培养的成功案例。

本书为培养他人责任感提供了一套全面的方法，为读者呈现了实现责任制的模式、练习、工具、建议和范例。如果读者打算只读一次，然后就想掌握其中的全部内容，那几乎是不可能的。相反，读者应该慢慢阅读，经常复习内外圈中的每一个步骤，对书中提到的方法进行实际运用。在本书的每一个章节，我们都提出了一些运用的建议。我们鼓励读者不要只是简单浏览，而应多花一些时间来仔细研究并实际操练。这样做才可以帮助你即时运用书中的原则以及弄清这些原则对日常工作的积极影响。在每一章的结论部分我们归纳了本章的主要观点和原则，以帮助读者更好地把握重点。

运用内外圈所介绍的技巧可以帮助读者的同事们、合作伙伴们即时即地对需要他们完成的事情负起责任。如果读者能运用正确的方法把责任制变成其操作程序的标准，那么读者身边的其他人虽然不完全明白究竟是怎么回事，也一定能感受到某些变化：他们可以拥有更加顺畅和有效的关系，他们会更加乐意和更有能力实现所期望的结果。我们坚信，读者朋友一定不会再灰心丧气地摇着头问“究竟是怎么回事”这样的问题了。

目录

001 ■ 序 言

001 第一章 外圈：从外部出发，简单有效实现期望

- 第 1 节 链条艺术：建立→交流→联盟→检查 / 002
- 第 2 节 揭秘责任制真相：向自己追责！ / 008
- 第 3 节 “积极联系”，提高你的生产力和幸福感 / 011
- 第 4 节 知己知彼：认清自己的领导风格 / 016
- 第 5 节 Action：“外圈”的实际运用 / 021
- 本章小结 / 023

025 第二章 建立期望：有的放矢，奠定实现期望的根基

- 第 1 节 成败关键：建立最佳期望 / 026
- 第 2 节 建立期望链：一个都不能少 / 031
- 第 3 节 表格清单法：有效确立“关键性期望” / 037
- 第 4 节 领导风格与建立期望 / 046
- 第 5 节 Action：“建立期望”的实际运用 / 048
- 本章小结 / 049

051 第三章 交流期望：有效沟通，消除期望链中的误解

- 第1节 交流自查：我们常犯的错误 / 052
- 第2节 3W 法则：强有力的交流工具 / 058
- 第3节 领导风格与交流期望 / 072
- 第4节 Action：“交流期望”的实际运用 / 074
- 本章小结 / 076

077 第四章 结盟期望：精诚合作，团结一切可以团结的力量

- 第1节 完全结盟：期望链中所有人形成的结盟 / 078
- 第2节 结盟反省：认清自己团队结盟的类型 / 082
- 第3节 推开巨石，消除障碍 / 083
- 第4节 结盟对话：评分→评估→对话 / 086
- 第5节 避免陷阱：“就近结盟”的误区 / 099
- 第6节 领导风格与结盟期望 / 100
- 第7节 Action：“结盟期望”的实际运用 / 102
- 本章小结 / 103

105 第五章 检查期望：定期检查，避免“潜在危险”

- 第1节 管理误区：我说它会发生，它就一定会发生 / 106
- 第2节 作好准备，接受检查 / 109
- 第3节 检查期望的五大注意事项 / 111
- 第4节 LOOK 模式：最可行的检查方案 / 123
- 第5节 信而防之：检查为信任护航 / 130
- 第6节 领导风格与检查期望 / 131
- 第7节 Action：“检查期望”的实际运用 / 132
- 本章小结 / 133

135 第六章 内圈：向内部延展，防止期望落空

- 第1节 外圈之外，期望落空的实质 / 136
- 第2节 认知惯性：人才是实现期望的唯一保障 / 139
- 第3节 对症下药：明辨真实的事实 / 142
- 第4节 内圈模式：动机、能力、责任、文化 / 149
- 第5节 责任会谈 / 153
- 第6节 领导风格与内圈 / 156
- 第7节 Action：“内圈”的实际运用 / 157
- 本章小结 / 158

159 第七章 检测动机：当工作有目标时，我们会全身心地投入

- 第1节 当动因成为解决问题的方法 / 160
- 第2节 洞悉危机：团队的伙伴仅仅是“手足努力” / 163
- 第3节 永远不要低估“信念”的力量 / 169
- 第4节 让你的理由更有说服力：定义、出售、宣传、庆祝 / 174
- 第5节 七大理由杀手 / 181
- 第6节 领导风格与检测动机 / 183
- 第7节 Action：“检测动机”的实际运用 / 184
- 本章小结 / 185

187 第八章 能力培训：通过有效的培训，提高我们实现期望的能力

- 第1节 当培训成为解决问题的方法 / 188
- 第2节 培训扳机：问题→模式→表现→排名 / 196

- 第3节 提高培训速度的四大秘诀 / 201
- 第4节 领导风格与能力培训 / 207
- 第5节 Action: “能力培训”的实际运用 / 208
- 本章小结 / 209

211 第九章 责任评估：一个有责任感 的员工，会尽其所能地实现期望

- 第1节 当个人责任成为解决问题的方法 / 212
- 第2节 360° 责任制：最完美的责任制 / 218
- 第3节 自我评估：把握自己的责任态度 / 223
- 第4节 责任矛盾的三大类型 / 228
- 第5节 领导风格与责任评估 / 233
- 第6节 Action: “责任评估”的实际运用 / 234
- 本章小结 / 236

237 第十章 文化思索：建立责任制文化， 让实现期望成为一种习惯

- 第1节 当企业文化成为解决问题的方法 / 238
- 第2节 企业文化第一步：建立目标金字塔 / 240
- 第3节 企业自律：确立自己企业的文化类型 / 245
- 第4节 企业信用的三大价值 / 254
- 第5节 领导风格与文化思索 / 259
- 第6节 Action: “文化思索”的实际运用 / 260
- 本章小结 / 262

1



第一章 外圈：

从外部出发， 简单有效实现期望

领导者是领袖和导师，
而不是命令你、吩咐你做事情的人。

——| 第 1 节 链条艺术：建立→交流→联盟→检查

链条艺术

每天我们都会从商业媒体或商务顾客那里听见或看见一些能深深影响个人和企业的例子，主要原因是领导者没能使他人对要实现的具体期望负起责任。如若能通过外圈中责任链的方法来重审这类情况，相信就可以避免错误，也能解释清楚到底怎么回事。

有一个实例：2005 年的卡特里娜飓风给新奥尔良和墨西哥湾海岸带来了巨大的灾难。灾后很多观察家指出：美国政府没有处理好这场灾难的余波，没能及时给在路易斯安娜避难的上千万难民提供救济。这个观点几乎上了全世界新闻媒体的头版头条。政府对风暴的应急反应到底出了什么问题？国会对此进行了全面调查，却只获得了一些关于此次灾害是如何发生的信息。这份调查的结果说明：在人们对还不十分明确的期望负起责任时，一定要避免和克服焦躁、困惑、怨恨、谴责等情绪。

2004 年 7 月，大约是卡特里娜飓风发生的前一年，地方政府、州政府和联邦政府在新奥尔良共同举行了一次模拟演习，旨在测试大家对灾难的整体反应以及如何应对墨西哥湾沿岸的“帕姆飓风”。这次演习包括如何疏散 100 多万群众，如何处理被毁的防洪堤和成千上万栋建筑物。后来观察家们认为，这次演习具有令人难以想象的“预见性”，因为它提前预测到了卡特里娜飓风突袭时的种种情况。在卡特里娜飓风彻底毁灭新奥尔良之前，国家安全部门被授权对联邦政府的“飓风救援计划”负责。该项计划旨在弄清救援中的轻重缓急，以及如若遭遇突发灾难，解决处于危机

中的各地方机构、州政府和联邦政府的权利分配问题，并作了最终的议定：当卡特里娜飓风袭击墨西哥湾沿岸时，由国家安全部部长迈克尔·歇多夫负责联邦紧急事务管理局，由迈克尔·布朗担任卡特里娜飓风分析首席执行官。此外，歇多夫还亲自任命了布朗为疏散民众的指挥官。

这种授权方式存在的潜在隐患与后来并不明确的责任发生了连锁反应，酿成了十年来的“授权灾难”。歇多夫在调查此次灾难的参议院的一次座谈会中说：“我知道我已经卷入到整个事务的运行中了。我不是一位飓风专家，我应该按照专家们的建议而安排详细的执行计划。”关于卡特里娜飓风如何冲击了这个组织的问题，歇多夫作了如下解释：虽然他的部门对所面临的问题掌握了大量的一手资料，但由于角色不明、决定混乱、获得的信息与期望的信息冲突等问题，导致了他和他的团队未能及时解决问题，从而加重了灾难，最终未能实现人们的期望。

其实，在悲剧发生之前，就已经有许多清晰的迹象和证据表明人们的期望将无法得到实现。正如参议院的报告所指明的，布朗对歇多夫的任命大为不满，并且不信任这位秘书长（歇多夫），因为歇多夫直到卡特里娜飓风登陆前 36 小时才任命他，忽视了国家气象部门发布的风暴录像警报（国家气象部门在预测卡特里娜飓风于何时何地以及以多大强度登陆方面只发生了一点点偏差），完全没有顾虑到要在飓风登陆前 48 小时内预先任命联邦首席执行官的规定。另外，既然联邦紧急事务管理局并不是一个对大范围紧急情况作出第一反应的机构，就不应该由该机构来行使应对毁灭性灾难的权利。该机构仅仅在全国征用了 2600 人作为灾难的临时应对人员，并且没有进行过集训。该机构的秘书长居然在飓风登陆的前一天，去参加了在亚特兰大市举行的另一个会议。因此，众议院将这次政府的救灾