

<<责任制造结果>>

图书基本信息

<<责任制造结果>>

前言

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。

惟一不同的是：经过一段时间，三艘舰艇的表现迥然不同。

其中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。

<<责任制造结果>>

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，而其他两艘不是。

.....

<<责任制造结果>>

内容概要

责任感是情商的核心内容。
那些富有责任感的管理者更有效率，更容易成功。
他们不仅对工作过程负责，更对要达到的结果负责。
他们只在意是否做了正确的事情，而绝不为恶劣表现找借口。
负责任的管理者愿意接受别人的考验和审查，喜欢承担以贡献为导向的任务并不意承担责任。
为了在公司环境中有效培养和保持责任感，作者在本书中，对“责任”的内涵进行了新的定义和简阐释。
通过在“对谁负责”与“为什么负责”两个维度上的分析，作者指出，管理的终极目标在于使人们为结果而非行为过程负责。
为了达到这一目标，首先需要消除阻碍团队责任意识形成的文化影响，使承担责任成为公司、个人的一种基本思维模式，使解决问题成为一个被优先考虑的战略环节。
同时，作者为如何有效解决问题、得到预期结果给出了具体的方法和步骤，帮助企业管理者掌握培养责任感的技巧和途径，从而使企业能够在变革中不断地调整和发展自身，成为一个以结果为导向的负责任的团队。

<<责任制造结果>>

作者简介

杰拉尔德·W·福斯特博士是美国加州福斯特管理公司的总裁，国际知名的管理问题专家。

理查德·I·莱尔斯博士是加州布兰查德训练发展中心的总裁和首席运营官。

他在书中设计了独一无二的解决问题和决策方法，现在已经培训了全球25000多名经理人。

<<责任制造结果>>

书籍目录

致谢前言第1章 责任的再审视和再定义第2章 建立对顾客的责任感第3章 培养对公司的责任感第4章 负责任的管理者：解决问题的人第5章 解决问题的有效方法第6章 获得正确的答案第7章 获得正确的结果第8章 判断力：责任的基础第9章 让团队有效工作的原理第10章 设计一个有效工作的团队第11章 有效的团队互动模式第12章 让责任的转变永远鲜活

<<责任制造结果>>

章节摘录

书摘 领导者们普遍认同一个观点：他们希望人们为结果负责。他们普遍认为，最大的烦恼来自于那些只为自己的行为过程负责的人。但问题在于，有太多管理者的管理方式会让人们误以为他希望人们为过程而非为结果负责。如果我们真的想把注意力集中在结果上，那么，对工作的描述也应该着重放在结果上，而不是放在为了获得结果所涉及的过程上。

我们对下属的评价也应该建立在他们的工作成绩而非日常表现上。我们受到的培训，也应该集中在我们需要的结果、如何判定我们是否获得了结果和通常为了达到这个结果需要几个步骤等方面。

最重要的是，我们的招聘活动也应该集中于寻找那些具有“寻求结果”倾向的人。我们应该尝试评估他们对结果重要性的理解程度，他们的情商水平、乐观程度以及处理追求过程中种种不利情况的能力。

我们要找出那些能够带来结果的人，而不是把注意力集中在他过去所从事的活动中去。

然而，不幸的是，以上这些迄今为止还没有在管理实践中得到普遍的运用。

如果我们想让组织变成一个负责任的组织，就必须改变我们雇用人的方式，把注意力集中在发展能够让人们更负责任的那些技巧、态度和能力上来。

我们应该雇用和重用那些一旦认识到眼下的行为无法获得结果，就能够迅速改变做事方法的人。

更有责任感的人倾向于承担更多维度的责任。

他们不满足于仅仅为自己的行为过程负责，他们想为结果负责。

事实上，对于真正负责任的人，如果你只让他为过程负责，他是不会高兴的。

因为这使他们离开了游戏圈，让他们没有机会展示自己的创造力、判断力和决断力，也感觉不到自己作出了贡献。

对于一个真正负责任的人，你只需要告诉他你需要的结果，他就能把这件事情处理好。

美西战争初期，美国总统希望与古巴的反叛者们联络合作，问题是如何把这个消息带给隐藏在古巴山区、行踪不定的反叛者领袖加西亚(Garcia)。

有人告诉总统：“想找一个能把信带给加西亚的人，非安德鲁·罗文(Andrew Rowan)上尉莫属。”

罗文接过信，用油布袋子装好，4天之后，他乘一艘小船来到了古巴海岸，化装成一个英国运动员，走进了茫茫的丛林。

3个星期后，他从古巴岛的另一边出来，任务完成了。

罗文接受命令时，没有问问题。

他只是向总统敬了一个礼，然后就离开了。

至于他如何克服困难，完成任务，则成了那场战争最大的奇迹之一。

全球各地的领导人都希望找到像罗文这样的人为他们工作——不抱怨，甚至不需要上级给出完整的指令，但却值得信赖，能够帮助他们“把信带给加西亚”。

· 定期改进回报制度，以保证它的充分的吸引力。

一成不变的奖金制度会变成“背景”的一部分，大家会认为它是理所当然的。

应该在年初宣布奖金计划，在年底前对计划的价值和实行的方法进行总结。

保持其足够的弹性，随实际的生意需要而调整，隔一段时间改变一下计划，以保证它有充分的吸引力

。

· 回报制度的复杂性要与员工的知识水平相匹配。

一般来说，越简单越好。

如果你的员工不懂得利润是如何创造出来的，不懂得怎样做才能提高或者降低利润，那就不要以利润作为考察和测评的标准。

应先让他们理解，然后再筹备回报制度。

· 把对公司范围的。

个人的和团队的回报结合起来，发挥最大的效果。

<<责任制造结果>>

记住，激励制度的目的是创造良好的表现。

对个人的回报对于某些任务和表现更加合适，如以个人为单位的销售，而对团队的回报对于诸如客户服务、满足订单要求等行为比较合适。

一般来说，目标是让激励制度的一部分与公司的整个表现联系起来。

关键在于，除非个人或者团队的表现帮助了公司，否则就不值得奖励。

同样，尽可能让奖励所需要的钱从员工自己的行为中获取。

也就是说，用他们值得奖励的行为所带来的利润来奖励他们。

- 进行短期测评(也就是说，在每周或者每月会议上汇报业绩对良好的表现随时肯定，以缓解员工长时间等待回报带来的负面效果。

兑现奖励的时间拖得越长，越会因为其他紧迫的日常工作造成奖励的效果打了折扣。

- 把所有的人——无论经理还是工人，都放在同样的奖励计划中去。

这有助于建立互相信任、尊重和真正的团队精神。

这并不与前面所谈的几点相矛盾。

而是说，经理和员工越是同舟共济，他们就越能团结互信。

- 既为好的月份、季度和年份作打算，也为坏的月份、季度、年份作打算。

在你推行这样的计划之前，你最好先想想：如果今年是个坏年景，那该怎么办？如果出于某种意外的因素，即使大家的表现平平，但业绩仍然很好，那又怎么办？我们觉得，在制订新的回报方案时，要为胜利作打算，但同时也要为坏的表现准备好应急计划。

在开始的时候，可以制订一个比较保守的激励方案，让你有机会试验你的整套系统。

把每月或者每季度的奖金留下来一些，等到年底，以应付下半年的业绩不如上半年的情况。

- 为了让奖励更加有效，要确保奖励能让受奖人的生活发生一些变化。

在公司中，作出重要的贡献需要耗费相当大的努力，所以对此的补偿也应该适量。

虽然并没有一定之规，但有资料显示，奖金需要是基薪的10%左右，才能对员工产生触动。

- 记住，认可是最大的动力。

不要总把注意力集中在报酬上。

现实是，只有在很多其他事情都得到较好处理的时候，奖金才能发挥作用。

奖金是按照月、季度和年为周期发放的，而你对员工的认可，却可以随时进行。

对于绝大多数员工来说，这仍然是一个重要的驱动力，而不应该在任何旨在激励人们表现得更优秀的计划中被忽视。

因为商业界总在不断地发生变化，管理的目标也应该受到持续的关注，以决定在当前最新的环境下，它们是否仍然合适。

新的信息和环境会激发人们对新目标和新方向的需求。

虽然并不总是这样，但当你面对这些问题和决定时，重新审视和评估被问题和决定影响着的目标仍然是必要的。

管理的目标和组织的整体目标不应该随着每个暂时的问题和决定而发生改变，但所有的经理人都应明确，每个问题的解决和每个决策的结果是如何与组织整体目标下的各个分目标相关联的，也是非常重要的事。

界定目标的重要前提 在解决问题和作出决策的时候，目标的确定应该有两个层面。

第一，管理者应该界定整体的目标以及通过承担管理责任要获得的主要结果。

第二，管理者应该决定某个具体的管理行动的目的是什么。

如果管理者能够对照最新的形势，抽出一段很短的时间重新审视他们的目标，而不是一头扎进解决方案中去，那么很多不必要的问题就会得以避免。

从这个角度来讲，短期的捷径最后往往变成长远的解决办法。

一旦问题得到界定，眼前的困境及其原因都得到完全的了解，你就能集中注意力来设定目标。

设定目标有很多方法，最明显的一些包括4点： 1. 尝试着从你现在的地方回到最初问题设定的地方。

2. 恢复起始点的情景，然后再向最初设定的结果迈进。

<<责任制造结果>>

3. 改变整个目标，然后尝试着完成一系列新的目标。

4. 完全放弃现在的这套目标系统，把你的资源投放在别的地方。

界定目标的方针准则 在任何解决问题或制定决策的活动开始之前，再把问题重新审视一遍，直到下面这些方针准则成为你思维和性格的一部分。

1. 如果涉及一个问题，在你设定目标之前，先要确定自己已经完全弄懂它了。

在没弄清楚你身在何处之前，不要去决定向哪里走。

2. 在目标没有清晰地界定之前，避免讨论答案、解决方案和方法。

目的应在于讲清所希望的结果，而不是“如何做”。

3. 重新积极地评估目标，并寻找新的目标。

假设你对情况一无所知，又被很多新的、等待你去发现的机会所包围，那么你现在的目标有可能已经过时了。

4. 不要把任何事情都当成想当然的，随时准备提出问题。

通常来说，最激动人心的机会往往是伴随着对最常见的事情或主题“天真”地提问而来的。

5. 不要为必然会发生的事情设定目标。

目标的价值就在于它们能够充当使事情发生的工具，如果没有了这个工具，可能什么事情都不会发生。

6. 注意力要专注。

把注意力集中在可度量的因素、可跟踪的结果、可量化的成果上。

同时，要对时间表和期限加以特别注意。

不要说你希望“把事情做得尽量好”，而要说你希望“在6个月内把全部3条生产线上的生产率平均提高10%”。

7. 确认你设立的目标都是切实可行的。

它们应该有一定的挑战性，但又不能超出人们的能力范围之外。

设立一个达不到的目标只会损害你的可信度。

另外，你还需要保持逻辑上的连贯性。

连贯性体现在几个层面上。

新目标应该和旧目标保持逻辑上的连贯，使之既适用于那些高级的管理者，也适用于其下属，并与你自己的管理责任保持连贯。

你的目标还应该和现有的组织政策操作，可获取的资源，包括钱、人力、机器的时间、能够调配的时间、设施和能力相一致。

.....

<<责任制造结果>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>