

<<管理者责任素质>>

图书基本信息

书名：<<管理者责任素质>>

13位ISBN编号：9787801798855

10位ISBN编号：7801798856

出版时间：2009-11

出版时间：中国致公出版社

作者：黄彦杰

页数：239

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>

## &lt;&lt;管理者责任素质&gt;&gt;

## 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了出来：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！

<<管理者责任素质>>

## <<管理者责任素质>>

### 内容概要

管理者或大或小都是一个组织的负责人，需要对组织中的人和其他资源进行计划、组织、领导和控制，以便快速有效的实现组织目标。

如果管理者对组织内出现的问题不能发现，想取得良好的业绩不啻缘木求鱼。

下属出了问题，管理者推脱责任更是不懂管理、不会管理的表现。

作为管理者，权和责是相对应的，权有多大，责就应该有多大。

不懂管理的管理者平常对下属不管不问，既不指明方向，也不提供支持，等到下属出了问题，管理者“跳出三界外，不在五行中”，万分委屈说自己埋头业务，把自己撇得一干二净。

不懂指挥的军官葬送的是士兵的生命，不懂管理的管理者葬送的是下属的。

前途。

这样的管理者也决不会取得部下的信任，下属也没有理由支持你的工作。

对于管理者，员工、部下把前途托付给了你，你就不能只是简单的指标下达、结果考核，下属出了问题，就是管理者的问题，真正负起责任，加强督导，帮助协调资源，促进部门员工目标的达成，担当起部门员工成长的教练，才是一个管理者要真正具备的责任。

本书不是把问题指向“员工”，而是直指企业管理的核心——管理者。

只有管理者负起责任来，员工才会真正负起责任来！

## <<管理者责任素质>>

### 作者简介

董彦杰，原名黄孟龙，哲学硕士、高级经济师、会计师。  
国际注册管理咨询师（CMC）、中国企业联合会管理咨询委员会执行委员，获得国际职业培训师行业协会（IPTA）和美国CQAC认证的培训师，英国卡兰威管理系统认证的深海领导学顶级价值发展咨询师，湖南一点通管理咨询有限公司首席培训师、湖南一点通管理咨询公司创始人。

现兼任多家大型国有与私营企业的独立董事。  
有近20年机关工作经验，对企业改制及公司治理的实际操作有丰富经验及独到见解。

黄老师有近10年的领导、管理咨询业务经验，主持过众多咨询项目，在组逵股份公司、资本运作、组织架构与人力资源管理、制订企业中长期战略方面有丰富经验长期担任国宝（香港）投资、湖南诚豪置业等企业的管理顾问。

从上世纪80年代开始，黄老师便从事系统的管理培训工作，在沟通技巧、商业模式、公司治理与人力资源管理、领导力、创造力、生存力提升等培训领域有丰富经验，为企业墙养了大量急需的管理人才。

在黄老师众多的客户中，最具代表的有中国银行、财富投资、国宝（香港）投资、湖南诚豪置业、大唐鲤鱼江电厂、湖南开城府元房地产公司、湘潭华顺劳务派遣服务公司、湖南有色凯铂医药公司、湖南双舟药业公司、鸿生源典当公司、长沙市天心区政府、湘潭湘钢瑞兴公司等等。

## &lt;&lt;管理者责任素质&gt;&gt;

## 书籍目录

第一章 管理者就是责任者 权力和责任是对等的 管理者就是责任承担者 责任意识是管理者最重要的意识 管理者的成功需素——负责任 坚守你的责任 管理者的责任落实和科学方法第二章 不要推卸你的责任 做一个有责任感的管理者 不要推卸工作中的过错 不要推卸你的责任 学会承担工作责任心 让责任成为一种习惯第三章 管理者没有借口 借口是失败的根源 找借口就在推卸责任 别为自己的失职找借口 找借口不如找方法 执行比借口更重要 管理者常说的三大借口第四章 在细节中落实责任 细节不可忽略 用做大事的心态做好小事 细节之中有魔鬼 责任面前无小事 责任重在落实 责任，从细节开始第五章 管理者要起带头作用 其身正，不令而行 管理者应该以身作则 唯有以身作则才能超越平凡 自己做到才能要求别人 “跟我来” 胜过 “给我上” 说得好不如做得好第六章 培育你的责任心 做一个对结果，负责任的人 责任蕴含着成功 想解决问题，先培养责任心 明确责任，才能更好承担 培养自己的胜任素质第七章 科学管理组织成员的责任 将员工按照责任心进行分类 员工的责任心关系重大 如何经营员工的责任心 与员工进行责任主题的沟通 责任链是绩效考核关键因素 把员工的责任还给员工第八章 组织责任心要靠制度来保证 制度决定一切 制度比“神”更重要 制度为何得不到执行 落实制度才是硬道理 实施岗位责任制 责任制的核心就是责任心 实行责任制才有高绩效 巴斯夫公司的责任制原则第九章 组织的责任流程 不可忽视的责任流程 对客户负责才是责任流程 寻找责任流程的源头 企业管理的目标是责任 企业是一个责任系统 你的流程谁做主 创建责任型企业第十章 责任是一只猴子 管理者的时间管理 责任是只跳跃的猴子 锁定责任，才能锁定结果 不要给员工当保姆 让下属把猴子当自己养 一竿子插到底的代价 猴子管理法则第十一章 塑造企业的责任文化 企业文化就是竞争力 企业文化的真相——责任 责任文化是推动企业发展之基 企业，扛起你的社会责任 在员工中推行责任文化

## &lt;&lt;管理者责任素质&gt;&gt;

## 章节摘录

第一章 管理者就是责任者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时候，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51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。

## &lt;&lt;管理者责任素质&gt;&gt;

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：有多大的权力即有多大的责任，有多大的责任即有多大的权力；有什么样的权力即有什么样的责任，有什么样的责任即有什么样的权力；没有某种权力即没有相应的责任，没有某种责任即没有相应的权力。

只有这样，才能做到权尽其用，人尽其责；有权无责，或有责无权，都必然会导致互相推诿的结果，使企业利益蒙受损失。

管理者就是责任承担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。

在一些企业中，我们常常看到这样一种现象：某些管理者在大事面前不敢作出决定，于是开始大会小会开个没完，美其名曰“集思广益、发扬民主，共同想办法、找途径”，最终把决定权交给了整个部门或团队。

其实这样的管理者的“如意小算盘”是：如果决策正确，任务完成，成绩好，可以说是自己的功劳，是自己带头作出的决策；如果事情不顺利，造成损失，可以说是大家的责任，以减少自己的责任。

这样的管理者，表面上看是决策民主、尊重大家，实质上是自私自利、逃避责任、不负责任。

久而久之，员工就会对他失去信任，对他的人品产生质疑。

渐渐地员工也会像管理者一样，工作推三阻四，遇事谁也不愿担责任，如此下去，势必会使整个团队



## <<管理者责任素质>>

失去凝聚力，工作效率也不可能提高。

最终会威胁到管理者的领导地位，上级会说他没有起到领导的责任，造成团队协作不利，影响公司整体工作的正常运行，不是对你进行相应的处罚，就是调离本岗位或是降职，甚至面临下岗的危险。

著名培训师余世维在对职业经理人的培训中这样讲道：与外国人相比，中国人更不愿意认错。

在中国以往的政治斗争中，如果认错就要背负沉重的“十字架”。

现在，在企业中往往认错就代表着牺牲。

作为一名领导者，应该先学习如何认错，对事情的结果负责。

其实，不能由于认错而指责某人，也不应该由于认错而要其负起过失的责任，把矛头指向他。

多数情况下认错有助于事情的解决。

他举例说：小孩儿不小心撞到桌子上，大哭。

中国妈妈和日本妈妈对这件事情的态度是不同的：中国妈妈往往第一个动作是打桌子，当然这是哄小孩儿的一种方法，可是在无形之中告诉孩子，责任在别人。

日本妈妈把孩子带到桌子旁边说：“来，再走一次。

一个人跑步会撞到桌子有三个原因：第一个是小孩儿跑步的速度太快，躲闪不及；第二个是小孩儿的眼睛一直看着地没有注意前方；第三个是小孩儿心里面不知道在想什么，你是哪一种呢？

”日本人的教育非常注意对孩子责任心的培养。

桌子是没有生命的，不能把撞到桌子的责任归咎于桌子，推卸责任是不可取的。

我们来看看现实中的另一个案例吧：小吴曾是某跨国公司的职业经理人，负责南大区的运作，但总感觉有“玻璃天花板”，才能无法充分发挥出来。

这时他正好结识了民营企业家张先生，经过“甜蜜的恋爱”后，他被重金聘为销售部经理。

谁知刚上任三个月，销售代表小李就被客户投诉贪污返利，审计部的调查证实了这一点，而且返利单上居然有吴经理的签名。

这事让张总很是恼火，于是他亲自到销售部质问小吴。

## <<管理者责任素质>>

### 媒体关注与评论

我们的地位向上升，我们的责任心就逐步加重。

升得愈高，责任愈重。

权力的扩大使责任加重。

——雨果上天从没有赋予一个人任何权力，若非同时让他肩负相对的责任。

——美国作家赫罗德·约翰逊要有多大的权力，必须先承担多大的责任。

——松下幸之助真正的管理者必须有择善固执、据理力争、勇于认错、接纳指正、不推卸责任的精神。

——杰充·韦尔奇不懂指挥的军官葬送的是士兵的生命，不懂管理的管理者葬送的是下属的前途。

## <<管理者责任素质>>

### 编辑推荐

《管理者责任素质》是一本写给中层管理者的责任素质培养教程。  
打造企业责任文化的最佳管理读本，一本写给中屋管理者的责任素质培训教程。  
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！  
管理者必读书

<<管理者责任素质>>

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>