

管理者的“担当”是最优秀的品质

■ 王先琳

负责承担责任。我负责照管他,让他和我在一起吧。

负责尽职尽责他对工作很负责。

勇于负责,不把自己的错误归咎于他人,也不把他人的成就归为自己的功劳;为一个人的自我和他的学习负责;坚持对他人的义务。

勇于负责是一种积极进取的精神。如果说智慧和勤奋像金子一样珍贵的话,那么还有一种东西则更为珍贵,那就是勇于负责的精神。

勇于负责是重要的领导素质。勇于负责是人的优秀品格。如果你不愿意负责任,你就不能当领导。这是一个常识,也是一种人生态度。

看看你是不是勇于负责的人,请先回答下列问题:

今天下雨忘记带伞,你该负多少责任?

你的孩子十几岁开始抽烟,你该负多少责任?

你们夫妻关系有点紧张,你应该负多少责任?

你是销售部门经理,产品质量出了问题,你应该负多少责任?

你的上级决策出了差错,你该负多少责任?

城市污染严重,你应该负多少责任?

一般人可能会说,忘带雨伞,我要负100%的责任;

孩子抽烟,我大概要负 80%的责任;

夫妻关系紧张,我负 50%的责任;

产品质量出了问题,谈不上要负责,如果一定要负,就20%吧;

上级决策失误,我无能为力;

城市污染严重,我心有余而力不足。

看看你的回答是不是也与之相同,如果是,那么你与绝大多数人一样有这样的看法:“如果我认为这件事与我有关,我就会去负责任;如果我认为这件事与我无关,我就不会去负责任。”我的上级出差错,与我有什么关系?你当然可以这样看。但是,如果你这样看时,你一定不会对那件事产生影响力。在这里,负不负责任,不是法律问题,也不是道德问题。

由此,我认为负责任是一种心态问题,是对待事物或者生命的心态;负责任是关于自己的,而不是把目标放在别人身上,不是为别人寻找责任,自己才是责任的主体;个人的一切行动都是自己自由选择的结果,应该对自己的存在、行为负有完全的责任,任何外在因素都不是推诿责任的对象。

你可能会说,人的能力是有限的,不可能对什么事都负责。但是没有人知道你到底有多大的能力。古人有一句话:“百善孝为先,循心不循迹,循迹贫家无孝子。”这句话的意思很清楚:孝顺是百善之首,孝不孝顺,不是看你做了些什么,而是看你的心。如果仅仅看做了什么,贫穷人家就不可能有孝子了。因为贫穷,他买不起东西来孝顺父母。但是孝顺在他心中,比如他想让父母生活的好一些,可是条件不允许。父母却能够感受到他的孝心,并为之欣慰。这就是孝心!这句古话,从一个独特的视角阐明负责任只是一种心态。

神经语言学的研究认为,每个人“已拥有所需的一切资源,来对付他们面临的任何处境”。很显然,你的上级要负的责任比你要多。对于一个企业管理者来说,他有可能帮助看起来比他职位高的,更重要的人物。只要他愿意对这个个人负责,他是完全有能力去帮助到对方的。你愿意负责任的事越多,你的能力就越大。负责任是扩大自己能力的一个入口,一个人有多重要,通常与他所负责任多少

成正比。

你可能会说,当一个人重要的时候,他的责任自然就多。但是企业管理者的观点是,当你愿意负责,并且对那些你认为和你有关的事去负责的时候,你会变得重要起来。同时,在这个过程中,你的能力的提升可能是你意想不到的。

自信与勇敢未必是指你面对环境所需展现出的状态,而是你有多少敢于面对自我内心的标尺。

你认为自己的孩子跟自己有关,你去关心他,爱护他,是不会觉得自己能力不够的。有一篇感人的新闻报道,写的是四川有一位老人风雨无阻,坚持多年替孙子上学的故事。这位老人的十岁的孙子突然得了一种病,长年躺在床上。为了让孩子不丧失学习的机会,她决定自己去替孙子上学。七十多岁的老人风里来雨里去,每天往返数十里山路,去替孙子上课,记下笔记,晚上回来再一字一句地教他。新闻照片上,老奶奶和孙子的同学一起站在黑板前演算习题,这张照片一直在人们的脑海中挥之不去。她坚持了整整三年时间、一千多天!让这个孩子以优秀的成绩通过了毕业考试!

推卸责任等于将自己定位为外力决定下的牺牲者,勇于负责任的人,才能够享受到真正的自由,勇于负责任的人,把自己置身于各种联系之中,在心态上担负责任,在行为上积极主动,勇于负责任的心态为人们带来人生中重要的决定权,带来操之在我的内心自由。

对于一件事,如果你事先已经认为它是不可能的,它一定是不可能的。如果你认为它有可能,它就有可能。如果人类认为比空气重的东西永远不能在天上飞,你今天就不会有空中旅行的便利。

回到前面的问题,如果你认为夫妻关系出现问题的责任在自己,你一定会找到解决的办法,具有处理的能力;作为销售部门的经理,如果你认为自己也应该为生产质量负责,并且认真看成是自己的事,你一定会促使他们改进生产质量。因为你认为产品质量与你有关。如果你真的做到了,你会很快对生产部门具有发言权。有理由相信,一段时间以后,你就具有可以管理至少销售和两个部门的能力了。

你的上级出了差错,如果你真的认为和你有关,愿意去负责的话,你一定会找到既顾全上级的面子,又可以避免错误发生的办法。并且如果你真的具备这种能力的话,你就有机会做你上级的上级。

城市污染和你无关吗?如果你认为和你无关,你就不会对这种情况的改善发挥自己的影响;如果你认为和你有关,你是可以做一些事令它不一样的。比如你可以提出治理方案。可以投诉排污企业等等。如果更多的人像你一样想,像你这样做,空气污染离解决的一天将不再遥远。

勇于负责是重要的领导素质

我们说,勇于负责是一种积极进取的精神。如果说智慧和勤奋像金子一样珍贵的话,那么还有一种东西则更为珍贵,那就是勇于负责的精神。

勇于负责是重要的领导素质。

勇于负责是人的优秀品格。如果你不愿意负责任,你就不能当领导。这是一个常识,也是一种人生态度。

同时,我们还认为责任和荣誉是一枚硬币的两面。

一个母亲对她的婴儿负责任是没有条件的,一个丈夫对他的家庭负责任是没有条件的,一个总统对它的国家负责任是没有条件



的。从这个角度讲,负责任是一种荣誉。不知为什么,当人们说:“国家兴亡,匹夫有责”的时候,总是透着一股顶天立地的豪气,不管怎么样,能够为你的国、你的家尽一份责任是一种荣誉。

反过来讲,如果你承担着某种责任,你一定同时享受着某种荣誉。如果你自己是一个总经理而自豪的话,你一定负起了你应负的责任。责任与荣誉是一枚硬币的两面。如果你享有某种荣誉而没有尽到责任,一定会出现问题。荣誉可以是职位、称谓,像总统、总经理、组长、爸爸、妈妈,也可以是别人对你的信赖。当别人对你讲:“这个事交给你负责”,就是将荣誉交给了你。如果你不能承担起这个荣誉,便要付出代价。比如说:引咎辞职。

报纸上关于美国总统的逸闻很有意思。比如说克林顿总统下台以后,面临财政危机。因为莱温斯基的官司他还欠着巨额的诉讼费。做总统一年的薪水不过百万美元,比一个成功的商人差得远。做总统很不自由,要为国家经济负责,要为国家的安全负责,要为穷人负责,也要为富人负责。而且,自己和家庭生活在“玻璃房”中,个人生活没有隐私,没有自由,一旦犯了什么“生活错误”,便闹得满“球”风雨,成了全世界人民茶余饭后的笑谈。那为什么还要做总统?为什么要负这么多责任?因为是种荣誉。上届美国总统选举时,戈尔和布什打得难舍难分,有好事者网上拍卖总统宝座,叫价一亿美元。说明这个“荣誉”还是相当值钱的。

有时这种荣誉并不是一个显赫的职位,而是别人对你的信任。

有一个流传至今的故事,最先出现在1899年的一本杂志上,后来被收在戴尔·卡内基的《人性的弱点》中,它就是《把信交给加西亚》。讲述的是美西战争期间,美国必须尽快与西班牙的反抗军首领加西亚将军取得联系,美国总统需要他的合作。而加西亚正在古巴丛林的山中,没有人知道加西亚确切的地点,没有办法写信或打电话给他。如何尽快找到他呢?这时有人说:有个叫罗文的人,有办法找到加西亚。罗文从总统手中接过写给加西亚的这封重要的信,没有多问一句话,经过千辛万苦,在几个星期之后,把信交给了加西亚。

这是一个简单的故事,却被几乎所有语言翻译,在全世界广为流传一百多年而不衰。我们今天的人仍然记得罗文的名字,是因为他的责任心。一位台湾的大学教授甚至建议:我们应该为他树立不朽的雕像,放在全世界的每一所大学里。

勇于负责、主动负责,就是这样,不问为什么,积极主动地承担起责任。只有心态上勇于负责,行为才会主动,行动才会更加有效。勇于负责更要发自内心,在一种自愿心态下负责。负责任可以有所行为,也可以不做任何事情,只是一种“心到”。

当然,也有人把负责任与“受害联系在一

起。

经常听到有人这样说,我是一个愿意负责任的人。在公司里,身为主管我身上压了一堆责任;在家庭中,身为丈夫和父亲,我也负起了我应负的责任。但是我时时觉得压力太大,有时这些责任像一个搬不开的磨盘一样压着我,我感到非常沉重,想逃也逃不掉。心情沮丧的时候,我甚至想:大概只有死亡才能逃脱这所有的压力吧。真的,要我承担更多的责任我实在是无能为力。

我的说法则是,当你感到压力和不舒服的时候,就是不愿意负责。你的心情开朗不开朗与你是否愿意有关。

我不是从理论出发,而是从体验出发。我不关心你到底懂得多少,我唯一关心的是你的感受如何,心态如何,成果如何。而“感到心里累”只有一个原因,就是不愿意。

完全负责的心态是积极的,愉快的;比如你非常爱一个女孩子,现在终于可以对她的一生负责——你可以娶她了,你的感受如何?反之,如果你是被迫结婚,感受又如何?被迫负责是有压力的,甚至是“受害”的。

生活中的很多事,不管你愿不愿意,事情总是要发生的,你作为这个角色、你在这个位置,有些事总是要你去负责的。我的作用不在于说明理论,而在于让你体会到你在现实中的位置,你做得怎么样,你的感受如何?体验是用来检验你的真实状态与你明白的理论之间的距离的。

自己对这件事该负什么责任?自己对自己的身体该负什么责任?自己对自己的生活该负什么责任?这一切都是你自己的选择,是选择继续被动地“受害”,还是选择负责任。

当你选择负责任的时候 主动权在你的手上

有一位四十多岁的商人,功成名就之后,却长年被失眠所困扰。每天晚上要借助于安眠药才能入睡。医生判断他神经衰弱,公司里也人人皆知,老总要中午才能上班。造成他失眠的症结他自己也知道是因为多年前发生的两件事情。第一件事:他约了晚上去一个朋友家里,结果临时有事没有去。第二天才知道,那天晚上朋友的家里被劫,匪徒冲进去,开枪杀死了这位朋友,然后将家里值钱物品洗劫一空。他得知此事后,陷入深深的内疚与悔恨,如果那天去了朋友家里,说不定自己会救他一命!

同一年发生的另一件事更加深了他的内疚感。他是一个独子,也是一个孝子。父亲重病住院四十多天,他天天晚上陪在那里。他知道父亲清醒的时候,会马上找他的。不幸的是,有一天,就是在他离开的那段很短的时间里,父亲去世了。他一直在想:如果我在的话,说不定父亲不会走!

朋友了解情况后对他说:你有没有为你自己负责?!你有没有为自己的身体负责,为自己的生命负责?你来到这个世界上是独一无二,你要为你自己的每一天负责,要为自己的每件事负责。

人的想法真是神奇。这一刻,他突然想通了,像一个被宣布无罪释放的囚犯,逃出了自设的牢笼。这位商人现在已不再失眠。

为自己负责就是不让自己成为环境的受害者,为自己负责就是不让自己成为命运的奴仆。为自己负责就是在无力改变外界环境的时候先从自己做起。

为自己的承诺负责

经常迟到的人总会有很多理由,他们常用的挡箭牌就是:我是一个没有时间观念的人。真是这样吗?如果他是一个没有时间观念的人,他会在所有的事情上忘记时间,包括吃饭时间、睡眠时间。事实上他并不是这样。他迟到的原因可能是:这件事没有另外的事情那么重要。反映的真相是:他对自己的承诺不负责。对自己的承诺不负责实际上是一种自我破坏行为。

他可能并不清楚自己在为迟到这件事付出什么样的代价。如果认识到这种代价,他可能会不再迟到。这种代价就是:别人会认为他是一个对承诺不负责任的人。

负责任是一种态度

有时负责任并不需要你做什么,或者说履行义务。负责任不需要理由。

负责任是一种心态。当你用负责任的态度去看待事物的时候,你才不会指责和抱怨,你才会问一问自己的内心:我如何才能做得更好?

有时候你不去做反而是一种负责任。比如说,你不去事亲力亲为,可能对你的员工、你的下属是一种负责任。你不去帮自己的孩子做每项决定,反而对他是一种负责。

负责任与角色没有关系

作为一个人的身份已足以决定你可以去负责任。作为一个普通人,可以用负责任的心态去对待很多事,这是你的尊严所在,也是你的自由所在。

企业管理者素质的关键就是对员工负责,企业管理者工作的关键也是让对方负责任。

企业管理者对员工负责,为他的目标负责,为他个人的成长负责,为他这个人负责。让每个走近我们的人都可以一起学习进步,是我们快乐的原动力。

企业管理者为自己负责,为自己的行为负责,为这个职业负责。企业管理者为企业的成果(员工、效益)负责。做企业管理者就是负责任。

身为企业领导者的第一个心态就是负责任。一个公司的使命是什么?负责任!对社会负责,对行业负责,对员工负责,对股东负责、对合作者负责,对消费者负责。可以说,一个企业负的责任越大,它的成就就越大。

对领导者来说,如果他能将负责任变成企业文化的一部分,让负责任成为一种共同语言,可以大大提高员工的工作积极性和工作满意度,提高工作效率。要成功地做到这点,作为领导者必须身体力行以负责任的心态对待所有的事。比如,如果你时常抱怨你的员工不愿意去负责的时候,你应该想一想自己应该负什么责任。?

领导管人 流程管事

■ 曾伟

企业的生产管理中,有一个产前准备的环节。就是在正式生产之前,要先做好物料、设备、人员等方面的准备工作,检查这些要素的到位情况。如果这些要素不能及时到位,生产活动是没有办法正常进行的,即便勉强开工,也会异常状况不断。

管理活动有一个类似的阶段,我把它叫“管前准备”。就是你在管人之前有一件事情是必须要做的。什么事情呢?就是让被管的人对你有起码的认同度。

先认后管 管理源于认同

管理者一定要知道,管人之前有一个前置动作:培养下属对自己的认同度,让他认你这个人。这个动作不可能在管理过程中达成,因为管理过程中产生得更多的是对立:你管他,他肯定不乐意接受的,产生抵触乃人之常态。新的管理者进入一个企业,刚开始一般都很难有所作为,就是因为缺乏下属的认同;企业从老员工中提拔领导也都比较注重大家对这个人的评价。这都说明,认同是管理的前提。

中国人特别认人,西方人更多认规则。

西方人认规则有时候都到了死板的地

步。我有一个在德资企业做过技术总监的朋友说:德国企业的技术部门的规矩定得很死,世界各地的分支机构任何一点技术上的改动,都必须汇报到德国总部,然后通过复杂的程序转回来,才能实施。非常死板。

但是,德国人的死板造成了精确。死板就是“机械”,“机械”就是精确,精确就是质量。死板、机械、精确、质量,正是这样一个没有人情化的链条,造就了一批世界级的优秀企业。

而咱们中国人特能变通。中国人常说一句话:好说,咱们之间好说。意思是:什么规矩都不会跟咱们“自己人”过不去的。在自己人面前,规矩算个啥?所以,相对而言,中国人认的是人,西方人认的是规则。

如前所述,中国人认人是因为不信仰,中国文化是无神论。一个不信仰的民族当然得“信人”,靠对人的认同度维持了。

一个如此庞大的不信仰的社会群体,在世界上是绝无仅有的。

从天主教、基督教到伊斯兰教,我们都看得出来,一个庞大的群体是需要神的。他们要用神来培养人的敬畏心。因为人总得怕点什么,一个人谁都不怕,谁管得了呢?他又服谁的管呢?所以,神的存在实际上是让人形成了约束自己的习惯。

没有神,人就没有了对神的畏惧,自然要靠人对人的畏惧。所以,孔子说君子有三

畏:畏天命,畏大人,畏圣人之言。他没有说君子要畏神灵。这也导致了我们的文化成为了等级文化,在这种文化的设计中,人与人就是不平等的。

中国文化不信仰,它强调对人的皈依,强调对人的归顺。《水浒》中的宋江闹了半天还是想朝廷招安,准确地讲,他是谋求心灵的招安。宋江在梁山时,一天到晚忐忑不安,他不是怕别人攻打他,而是他觉得自己最后落草为寇,这一辈子没有办法跟列祖列宗交代,他的心灵要寻找一个归宿。

所以,他人对自己的认同在中国的文化和管理中,是一个至高无上的课题。在中国的企业做管理,不要把管理制度看得那么有用,首先要看人与人的关系。你要管好他,先要让他认同你。

就是说,在你的管理的动作还没有实施之前,就要改善你和下属的关系,提高他对你

的认同度。我们在企业经常能听到这样的话:“你是谁呀?”、“你算老几呀?”,意思是:说话者的身份比说话的内容要重要得多,管理者的身份比管理的方式重要得多。这个身份当然是指被管理者认同的身份。

所以,没有认同,人与人的管理就无从谈起。

先帮后管 认同源于帮助

怎样才能让下属认同你?有两个方法。

第一个方法:让下属佩服你。中国的管理者要想管好人,就得好好做人,如果做人不行,一切免谈。克林顿闹了荒唐的事还能做总统,但在咱们中国不行,中国人不佩服这样的人。

第二个方法:给对方好处,而且是先给好处,才能管好他。有的企业老板经常说:员工只要帮我做出业绩,我绝对不会亏待他的。错了!做老板的就得先付出,先帮才能后管。

先帮后管这句话不都是对老板而言,各层级的管理者对下属也都只能这样。

先帮后管就意味着可能会白帮了。你帮了下属,他可能什么也不报答你,不仅不报答,反而会说:你给的那点好处算什么?我在别的企业会挣得更多。也许刚到你这个企业时他一个月拿三千块钱,两年后你给他加到八千了,你以为他会对你感恩戴德吗?说不定哪天他会跟你说:刘总啊,你不知道,隔壁的马总找我好几次了,月薪一万让我去,我没去,因为你是个好

人。这是表扬吗?不,是给压力。意思是你这个老板要识抬举,你是给了我八千块钱,可我给你多多的面子呀?别人给一万块钱我都不

要,就要你这八千块钱,你还知足吗?

到头来,你还要感谢他。所以,有时候我们会发现,给了也白给。

既然给了可能白给,那我们能不能不给?或者等得到了再给呢?不行做为管人者,你就得准备先付出,哪怕没有回报也必须如此,这就是管人者的“命”。谁叫你带兵呢?你当老大就得准备牺牲。

所以,千万不要以为做了上司、做了领导,做了老板就可以痛快了。就管人而言,反而会更不痛快。

做领导的就要有付出的心态。要能接受别人的恩将仇报,而不是动不动就想以仇报仇。当然,更要学会“恩而不妄施”。

我经常遇到有些老板诉苦:又被一个下属坑了一把,这个人不仅自己走了,还带走了七八个员工。明白了上述道理之后,我们就没有必要掉在这种烦恼中不能自拔。因为在管人的问题上是没有办法双方算清帐,然后等价交换的。我们的祖先没有为我们设计这种管理模式,到了今天就只能认命。

而且作为老板,遭遇这样的事情,你不是第一个,也不是最后一个。太多的企业发生这样的事了,这是中国式管理必须付出代价,换来的就是管理者梦寐以求的员工