

《当责不让——激活组织责任力》

课程背景：

什么是当责?当责能为企业带来什么?我们如何激发组织全员的责任意识?一系列的问题桎梏了企业前进的脚步,让组织在推诿纷争、趋利避害的“职场游戏”中变得举步维艰、裹足不前;让企业行到山穷处,却未见云起时。

当责是企业发展的基石,是企业灵魂的卫士。其实许多企业的裹足未前和企业巨人轰然崩塌与管理者不懂、不愿、不能当责有关。而管理者当责的缺失,又与企业经营者未能洞悉当责根本有关。一个缺乏当责的人是不可靠的人,一个缺乏当责的组织是注定失败的组织!一个人能够当责,才能有激情、有忠诚、有奉献,才有成就一切事业的可能!浮躁的社会,浮躁的职场,管理者对工作的迷茫与痛苦——到底出了什么问题?如何解决这个顽疾?本课程将给您一一解答。

课程时间：

9小时

适合对象：

企业中层管理者

课程形式：

1. 案例研讨,以大量实际案例分析进行“仿真式”学习;
2. 头脑风暴,以学习小组的形式进行“工作坊”式分享;
3. 情境模拟,与学员角色扮演,现场进行“演练场”式互动;
4. 心得分享,以“分享墙”形式随时记录心得收获。

课程承诺：

- 1、实战性：老师在管理实践和教练培训上各有十年经验，绝不空讲道理。
- 2、实效性：多个成功企业真实而有效的案例分享，给学员借鉴启示。
- 3、实用性：多种企业管理的方法和工具传授给学员，帮助学员提升综合素质。

课程大纲：

第一讲：当责不让——构建管理新格局（第1天）

一、厘清“当责不让”的真义

- 1、当责，站在管理最前沿
- 2、何谓“当责不让”
- 3、管理者如何“当责不让”

二、“负责”与“当责”的六大区别

- 1、执行责任 VS 成果责任
- 2、重在行动 VS 确保成效
- 3、承诺是给自己的 VS 承诺是给大家的
- 4、所有人都具备 VS 管理者具备
- 5、是一种义务 VS 是一种精神
- 6、正确地做事 VS 做正确的事

三、重新审视责任的内涵

- 1、对谁负责，为谁当责？
- 2、当责流程与受害者循环
- 3、当责的五大误区
- 4、当责就是“4+1”
- 5、管理者必须和员工澄清的道理

任劳任怨 ≠ 当责

态度良好 ≠ 当责

履行职责 ≠ 当责

完成任务 ≠ 当责

勇于负责 ≠ 当责

6、交出结果才是当责的证明

四、放弃“指责”才能“当责”

1、团队最要不得“指责”

2、“指责”的三大危害：

是你造成了问题

我这样对你是应该的

你要为后果负责

3、化“指责”为“当责”的方法

我们一起来做“1:99”

关注的不是问题本身，而是解决

演练场：

【案例分享】：

谁是聪明的“傻子”

【视频分析】：

1.《赢在中国》：

袁岳的现场问题

2.《康熙王朝》：

周培公是如何拿下平凉城的？

【案例分析】：

诸葛亮为什么斩马谡？

【角色扮演】：

1:99 技术演练

工具 / 方法：

1. RACI 锐西法则
2. 马太效应
3. “责商”4+1 理论
4. 1:99 技术运用
5. 影响力法则

第二讲：人人当责——深化责任的内涵 (第 1 天)

一、管理者是当责理念的布道者

- 1、责任 = 角色
- 2、“本位主义”的障碍
- 3、“全局思考”与“责任定位”
- 4、当责重在考察能力与动机
- 5、人人手里都有一块“问题拼图”
- 6、认清组织中的“责任网”
- 7、当责决定了你在组织中的价值

二、组织中各层面的当责本质

- 1、高层当责——决策：定原则

2、中层当责——运营：保效能

3、基层当责——操作：讲效率

三、责任在我，问题止我

1、缺乏责任，就不会发现问题

2、你是组织的左右手还是左右脑？

3、常会见到懈怠责任的五个借口

4、是迎难而上还是知难而退？

5、自身价值VS 贡献价值

四、当责的两层面

1、一流的管理塑造员工一流的责任心

让组织中所有成员达成责任共识

行动，还是行动

2、有责任感才有最终结果

也谈和尚撞钟

格局决定你看到的问题

3、青藏铁路的启示

4、岗位操守凸显责任精神

【视频分析】：

1. 《喜剧之王》：

“跑龙套”与角色认知

2. 《亮剑》：苍云岭之战的对比

【情境模拟】：

组织理念如何上下贯通

【角色扮演】：

你是责任心还是责任感？

【案例分享】

第三讲：团队当责 —— 汇聚责任的力量

一、群体性失责现象

- 1、两个引发理论纷争的真实案例
 纽约克尤公园格洛维斯凶杀案
 阿登屋疗养院试验
- 2、“三个和尚”与“旁观者效应”
- 3、透视“责任分散”现象

二、团队责任意识下降的三大主因

- 1、情境的复杂性
- 2、从众心理
- 3、责任的不明确

三、对症破解“责任分散”

- 1、锁定“一对一”责任
- 2、管理者率先垂范
- 3、打造“利益共同体”

四、破解团队失责的“怪圈”

- 1、角色意识决定了员工的行为
- 2、善于发现团队中“潜在的责任者”
- 3、交响乐团的启示

4、团队当责的标志

五、管理者要管好责任这只“猴子”

- 1、责任是只乱跳的猴子
- 2、猴子有什么特点？
- 3、管理者谨防抛猴四式
- 4、猴子管理法的“三大要素”
 - 锁定职责
 - 学会授权
 - 追踪考核

【情境模拟】：

老人跌倒在地无人扶起，你会帮助吗？如果是你跌倒，你有办法让人来扶助你吗？

【案例分析】：

1. 纽约克尤公园格洛维斯凶杀案
2. 阿登屋疗养院试验
3. 小悦悦事件

【讨论互动】：

1. “三个和尚”的现象
2. 责任应该属于谁？

【角色扮演】：

如何破解团队中责任分散？

第四讲：组织当责 —— 打造责任的体系

一、理解体系的重要价值和作用

- 1、事件的层次
 - 体系—心智—行为—事件
- 2、人在体系中的互动关系
- 3、体系的分解剖析
 - 无为而治是体系建设的结果
 - 体系让平凡的人做出不平凡的业绩
- 4、体系 = 要素 + 联系 + 结构
 - 要素 —— 与体系互为依存
 - 联系 —— 产生 $1+1>2$
 - 结构 —— 决定功能和结果
- 5、抓住责任体系中的“支点”

二、打造基业长青的当责体系

(一) 打造当责体系之一—— 榜样

- 1、好和坏都是学来的
- 2、榜样的“贴标签效应”
- 3、榜样设置的法制

(二) 打造当责体系之二—— 制度

- 1、导致责任力降低的三大机制现象
- 2、解决制度影响责任力的三大问题
- 3、制度是帮助而不是限制工作

(三) 打造当责体系之三—— 监督

- 1、解决缺少监督而影响责任的问题
- 2、为什么相信下属又要检查下属？
- 3、监督检查平台的 3+3

(四) 打造当责体系之四—— 奖惩

- 1、制度+监督+奖罚=责任有力
- 2、如何科学进行奖惩
- 3、让员工在“奖励超市”自由选择

(五) 打造当责体系之五—— 文化

- 1、责任力从改变信念和行为开始
- 2、四招落地责任文化
显化于物 — 氛围营造目视明
内化于心 — 理念传播有实招
外化于行 — 言行一致落实好
固化于习 — 习惯养成最重要
- 3、影响责任文化的三大因素

面子文化

熟人文化

中庸文化

三、管理者的终极责任理念

- 1、激发当责的“蝴蝶效应”
- 2、登上“责任阶梯”
- 3、让“当责”激活一池春水

【案例分析】：

1. 七人分粥的体系问题
2. 英国“囚犯船”的问题与解决
3. “米格 25”效应
4. “毛刺事件”刺出的体系思考
5. 石墨和金刚石都是碳分子的同素异构体，说明了什么？
6. 雁阵的启示

【视频分析】：

1. 《赢在中国》：
面对违逆队长的现象，你如何解决？
2. 《皇家卫队》：
如果你是卫士长，面对卫兵的行径，你会如何处理？

【案例分析】：

海尔、蒙牛等优秀企业的文化落地方略

【情景互动】：

当责的管理者到底要怎么做？