

当责不让——管理者如何打造责任型组织

主讲：潘鹏

【课程背景】

什么是当责？当责和负责有什么区别？管理者能否当责？一系列的问题桎梏了企业的灵魂，让企业行到山穷处，未见云起时。

“当责不让”，取义于孔子名言“当仁不让”。传统意义上的责任更多强调的是个体的道德与社会的伦理，而我们强调企业中的当责，则从管理者的角度，更加科学和系统地分析，并深入理解“当责”在具体管理实践中的效能和应用。

“当责”是现在与未来的管理者经营自己，带领团队与组织，承担组织全面责任的一个关键性观念和有力工具。现代组织管理中，各级管理者厘清角色与责任，一肩担起当责，带领团队达成目标，交出结果，是谓之“当责不让”。

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，企业家管理的痛苦——到底出了什么问题？作为管理者要追求成功，作为组织的企业要追求常青——什么是基业长青之基？本课程将给您一一解答。

【授课内容】

导入：

第一讲 职业化的当责修炼

一、当责意味着什么

- 1、面对当责的四种心态
- 2、解除“不值得”定律
- 3、当责就是非常“四加一”
 - ◇ 没有假设
 - ◇ 没有理由
 - ◇ 没有条件
 - ◇ 没有不可能
 - ◇ 一个信念

视频分析：

- ◇ 中国梦想秀：周亚波与智障儿

二、清除掉思想杂草的最好方法

第二讲 构建当责金字塔

- ◇ 当责的最高层：社会责任
- ◇ 基业长青之基：组织当责
- ◇ 团队成功之匙：人人当责
- ◇ 当责的最基础：个人当责

(一) 个人当责——明确当责的观念

- 1、当责流程与受害者循环
 - ◇ 案例分析：主任可以因此批评下属吗？

2、当责的五大误区

3、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

4、交出结果来证明你的当责

(二) 人人当责——厘清责任的归属

1、先从两个真实的案例谈起

- ◇ 纽约克尤公园格洛维斯凶杀案
- ◇ 阿登屋疗养院试验

2、旁观者效应

3、当责意识下降的三大主因

- ◇ 情境的复杂性
- ◇ 从众心理
- ◇ 责任的不明确

4、角色意识决定了人的行为

- ◇ 案例分析：6.29 新疆劫机事件分析

5、职责管理的“猴子法则”

- ◇ 猴子管理法的“三大要素”

(三) 组织当责——深化责任的内涵

◇ 透析西点校训

1、把组织层面的价值观传递下去

2、组织中各层面的当责本质

- ◇ 高层当责——决策：定原则
- ◇ 中层当责——运营：保效能
- ◇ 基层当责——操作：讲效率

3、当责的两层次

4、一流管理者都塑造出员工一流的责任心

- ◇ 让组织中所有成员达成岗位共识
- ◇ 责任中的“角色”

5、有责任感才有最终结果

- ◇ 也谈和尚撞钟

视频分析：

- ◇ 亮剑：楚云飞与方立功的对比
- ◇ 康熙王朝：周培公打平凉城

(四) 社会责任——组织当责的最高使命

- ◇ 来自于法律、社会和环境的外强制性责任
- ◇ 来自于约定俗成的商业规则的约束性责任
- ◇ 来自于道德层面强调奉献的企业公民责任

1、坚守当责承诺

2、牢记使命，增强社会责任感

- 3、最需要关注的四大企业公民责任
 - ◇ 政治责任——
 - ◇ 社会责任——
 - ◇ 经济责任——
 - ◇ 环境责任——
- 4、得道多助，失道寡助
- 5、社会责任提高企业竞争软实力

第三讲 打造当责的体系

一、理解事件的层次

- ◇ 案例分析：7人分粥体系的问题
- ◇ 英国“囚犯船”的问题解决

二、体系思考的经典

- ◇ “米格 25”效应的突破
- ◇ “毛刺事件”刺出的体系思考

三、体系的分解剖析

- 1、体系 = 要素 + 联系性 + 结构
 - ◇ 要素——体系中的要素才可称为要素
 - ◇ 联系性——石墨与钻石的差别
 - ◇ 结构——决定了功能和结果
- 2、体系让平凡的人可以做出不平凡的业绩
- 3、无为而治是体系建设的结果
- 4、抓住当责体系中的“支点”
 - ◇ 当责体系 = 榜样 + 制度 + 监督 + 奖惩 + 文化 + 改进

(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
- 4、如何确定最佳“榜样”

(二) 打造当责体系之二—— 制度

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

(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、制度有力 + 监督有力 + 奖罚有力 = 责任有力
- 2、你会奖励加班吗？
- 3、如何正确认识奖惩
- 4、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
 - ◇ 氛围：显化于物 —— 氛围营造目视明
 - ◇ 根植：内化于心 —— 理念传播有实招
 - ◇ 规范：外化于行 —— 言行一致落实好
 - ◇ 习惯：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——
 - 4、问题管理中的责任理念
- (六) 打造当责体系六——改进**
- 1、AARS 改进系统详解
 - 2、反思与预见系统
 - 3、如何在反思改进中前进
- (七) 管理者的终极责任**