

《责任大于能力—企业中高层管理者的心态调整与改变 系列课程》

【课程对象】

企业中高层管理人员、企业后备管理人员。

【课程收益】

- 通过授课与现场训练，使学员深刻认识责任对于岗位的重要性
- 使学员认识到责任不是说出来的，更是做出来的
- 使管理者体会到责任心在任何情况下都大于能力
- 使管理者学会如何改变自己心态，如何改变下属的心态。

【课程时长】

1天（6小时/天）

【课程老师】

梁占海老师

【课程大纲】

第一部分 责任与责任心

一、什么是责任

- 1、责任，首先是做好分内的事（尽职尽责）
- 2、责任，还要为自己的行为承担后果（敢作敢当）

案例分析：

■ 海尔集团董事局主席对现任总裁杨绵绵的评价……

■ 阿里巴巴董事局主席 马云：让天下没有难做的生意。

■ 海尔集团董事局主席 张瑞敏：真诚到永远。

二、什么是责任心

你是否也曾经讲过类似的话？“那不是我的工作。”“我已经做过了呀”“这段时间我太忙了”“我也没有办法啊”“那是他们的事”“这个事你看怎么办？”

1、责任心，是一种意识（责任意识）；支配人的行为；

案例分析：

■某企业员工迟到超过一定次数不得晋升管理者… …

■西点军校的章程里面规定：每一个学员，无论在什么时候，无论是不是穿军装，无论是在西点军校校内还是在西点军校的校外，无论是担任警卫、宿舍值班员还是值勤的军官，都有义务、都有责任履行自己的职责。而且任何学员履行职责的时候，都不是为了获得任何奖赏，或者是避免任何惩罚，而是发自内心的责任感。西点军校的校训是责任、荣誉和国家。

2、责任心的本质是责任意识，是“想干事”、“想干成事”；事在人为。

案例分析：

■【北京 APEC 会议】日本首相安倍晋三：我深切的感受到“习（近平）主席对 13 亿人民付起的责任”。

3、责任心是意志的磨练与体现

（1）战略上蔑视；

案例分析：

■毛泽东：人定胜天… …帝国主义都是纸老虎… …

■新联合董事局主席 李雨浓：哪怕就剩下一个人，我也要把大学城建起来！

■联邦伟业集团董事长 李生：哪怕所有人都反对，我也要把（东方明珠）这个项目做起了！

（2）战术上重视。

扎实落地；一步一个脚印。

案例分析：

■我做培训师 12 年，从没迟到过；从不拖堂一秒钟；所有学员有求必应，终身免费维修，坚持 24 小时免费辅导… …

■新联合成立 20 年，从没拖欠过基层员工一分钱员工、从没拖欠过银行一分钱利息… …

三、责任与责任心

1、有责任感才会有责任心。

案例分析：

■某企业一个有责任感的人资总监为什么逐步失去责任感？得过且过。

2、有责任感没责任心，往往是管理的问题。

(1) 文化缺失

案例分析：

■某企业老板坚持每月拜访一名员工家庭，坚持3年，塑造责任心文化。

惠普，无考勤约束，《笑着离开惠普》……

(2) 制度缺失

案例分析：

■项目管理制是避免责任心缺失的比较好的机制。

(3) 缺乏激励

案例分析：

■某企业出纳长达半个月调研，出具调查报告，为企业每月节省380元电费；企业

奖励其个人1000元……

四、如何提升员工责任心？

1、责任心，从行业认知为背景。

案例分析：

■某企业要求管理者晋升培训必须写出并真正认同“爱这个行业的十大理由”……

■某企业文化：我们不奢求爱一行干一行；但是，我们绝对追求干一行爱一行。

2、责任心，从认同企业开始。

不认同企业，就不可能尽全力付出；

不认同企业，就不可能做事追求完美；

不认同企业，就不可能站在公司角度考虑问题……

案例分析：

■选择一个企业就像选择一段婚姻。不管是先结婚后恋爱还是先恋爱后结婚，既然在一起了，就要踏踏实实过好日子。

■爱企业先从“爱老板”开始……

3、责任心，以爱岗敬业为核心。

(1) 尽职尽责是责任心的表现。没有无责之岗，也没有无岗之责。

(2) 脱离岗位谈责任心是无价值的。

(3) 明确责任是爱岗敬业的前提。

案例分析：

■某企业帮助员工在岗位中找到乐趣：客户开放日、教师节、职能节等。

4、责任心，要倡导快乐工作。

- (1) 快乐工作，才能快乐付出。
- (2) 要么给温暖，要么给专业支持。

第二部分 责任大于能力

一、什么是责任能力？

- 1、责任能力，是“能干事”；
- 2、责任心 $\times 9$ +能力 $\times 1$ =责任能力
 - (1) 责任能力源于责任心和能力，责任心价值远大于能力。
 - (2) 提高能力绝对不如提升员工责任心。

案例分析：

■某企业设立“反省日”，全员倡导反思自我就企业的不足。

■石家庄出租车“我就是省会，我就是文明使者”

3、能力是载体，责任心是舞台。

二、责任能力产生责任行为

1、行为，反应责任能力

案例分析：

■从企业培训的定位“党校、干校、技校”说起……

■中央党校，主要解决思想一致性问题。

■某企业魔鬼训练营，一副总裁夜晚偷吃集体食物不承认，降职处理。

2、责任能力，决定结果

优秀员工，没有一位是责任感缺失的；但往往不是能力出众的员工。

三、责任行为产生责任结果

- 1、责任行为，是“真干事”；
- 2、鼓励反思，用结果倒逼行为；
 - (1) 反思是一种习惯；
 - (2) 管理者要“授渔”。

四、完成工作不是目的，达到效果才是目的。

案例分析：

■结合自身岗位，请您分析你的工作是为了达到什么样的目的？

第三部分 如何建立责任习惯

一、从小事做起

案例分析：

■某酒店员工训练喝马桶的水… …

■某快捷连锁酒店的插座设计… …

二、长此以往的坚持

案例分析：

■一年不迟到的员工，可以放心用；半年不迟到的员工，可以重用；经常迟到的员工绝对不用。

三、建立责任文化

1、企业建立“三无文化”（零缺陷、零投诉、零成本）

2、员工倡导“项目管理机制”（事前有策划、事中有控制、事后有结果、事事有评价）

案例分析：

■海军中将纳尔逊，临死之前最后一句话是：感谢上帝，我履行了我的职责。

四、制度约束

案例分析：

■某企业高管“十条高压线”，其中 5 条与责任心有关… …

1、基于信任的责任心制度设计

(1) 用人不疑

不怀疑，才能甩开膀子；不怀疑，才能放下包袱；不怀疑，才能当做自己的事来做。

(2) 疑人不用

怀疑的人，尽量不用；监控成本大于收益。

案例分析：

■某企业安装监控摄像头遍及办公室各角落，员工相互推诿扯皮… …