

责任关键在 落实

陈国明◎编著

全面升级企业的落实力 打造负责高效的执行者

以责任为核心，提升组织落实力与个人执行力。

责任再重，关键还要落实到位，没有落实的责任是无效责任。

抓责任不能只是坐而论道，责任只有落实到位，才能够形成战斗力，转化为竞争力。

石油工业出版社



员工成长书架
Employee Development

责任关键在 落实

陈国明◎编著

全面升级企业的落实力 打造负责高效的执行者

石油工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

责任关键在落实 / 陈国明编著 .
北京: 石油工业出版社, 2009. 3
ISBN 978-7-5021-7010-3

- I. 责…
- II. 陈…
- III. 企业-职工-职业道德
- IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 020123 号

责任关键在落实
陈国明 编著

出版发行: 石油工业出版社
(北京安定门外安华里 2 区 1 号 100011)
网 址: www.petropub.com.cn
编辑部: (010) 64523616 64523610
发行部: (010) 64523603 64523604

经 销: 全国新华书店
印 刷: 中国石油报社印刷厂

2009 年 3 月第 1 版 2009 年 3 月第 1 次印刷
710×1000 毫米 开本: 1/16 印张: 14
字数: 200 千字

定价: 26.80 元
(如出现印装质量问题, 我社发行部负责调换)
版权所有, 翻印必究

前言



“天下大事必作于细，古今事业须成于实。”这句话的意思是：欲成大业者，必须把落实放在第一位。在现实工作中，人们常常会把企业失败的原因归咎于战略决策的失误，这似乎是一个最直观的原因。但是，“千里之堤毁于蚁穴”，仔细分析，工作中的落实不力才是“企业之堤”倒塌的深层原因！

在中国改革开放 30 年中，一个又一个企业曾如雨后春笋般出现。然而 30 年过去了，无数企业却像划过天际的流星，在陨落中归于沉寂。甚至那些曾经叱咤风云的企业，也免不了失败的命运。正如吴晓波先生在其《大败局》一书中指出的，这些陨落的“流星企业”有着共同的“失败基因”——落实不力！落实是企业的生命线，责任的关键在于落实。没有落实，一切责任就只能成为空谈；没有落实，再美的远景都会成为空中楼阁……企业的效益、生产力、竞争力，哪一样不是从落实而来？

纵观当今企业，落实力低下已经成为“通病”。比如说：高层己身不正，虽令不行；管理虎头蛇尾，不能以一贯之；制度朝令夕改，员工无所适从；流程过于繁琐，缺乏科学的考核监督和奖惩制度；责任意识淡漠，缺乏落实文化……

上面所列举的诸多落实力缺失的问题，仔细研究，大都是因为责任没有得到有效的落实造成的。实践证明，落实是决策的落脚点。有句话说得好，“三流的点子加上一流的落实，永远要比一流的点子加上三流的落实更好”。落实才能



前言

Preface

出竞争力，落实才能出生产力，落实才能出创造力！只有努力营造一种人人讲落实，人人重落实的文化氛围，将每一份责任都落实到位，我们才能够确保公司良性运营，在日趋激烈的全球化竞争中赢得可持续发展的机遇。

有人说，21 世纪是责任落实的世纪。谁真正地有责任落到实处，谁就是赢家。“落实”虽然仅仅两个字，但却是字字千钧。不论是企业领导，还是企业员工，都应当认真思考自身的责任，把责任真正落到实处。落实责任，说来简单，但是，要真正以实际行动把责任落实好，却并非是一件容易的事。正如无产阶级革命导师马克思所讲的：“一步实际运动比一打纲领更重要。”方针、规划、方案固然重要。但只有用行动落实下去，才真正具有意义。我们需要由上而下，由制度到管理，由团队到个人，真正建立起落实的意识和责任。

本书从国内外一些优秀的企业中汲取管理精华，精选了一些知名企业责任落实的方法和制度，如海尔集团“日清工作法”、麦当劳的“QSCV”制度、惠普的“结果问责制”等，为企业的责任落实提供制度保障和方法参考；从责任落实的角度出发，对许多企业存在的诸如执行力差等问题进行了深度的分析，提出了具有针对性和实操性的建议。

本书不仅提出了一些精辟的职场理念，而且在责任流程优化，责任文化的构建，责任落实力的提升方面也提出了很多实用的观点。相信无论对于员工还是企业管理人员，都将带来很大的启发。只要我们学习书中将责任落实到底的职业理念，养成将责任落实到底的工作作风，我们的企业，必将在我们每个人的推动下，迈上更快更强更好的发展快车道！



◀ 读石油版书，获亲情馈赠 ▶

亲爱的读者朋友，首先感谢您阅读我社图书，请您在阅读完本书后填写以下信息。我社将长期开展“读石油版书，获亲情馈赠”活动，凡是关注我社图书并认真填写读者信息反馈卡的朋友都有机会获得亲情馈赠，我们将定期从信息反馈卡中评选出有价值的意见和建议，并为填写这些信息的朋友**免费**赠送一本好书。

责任关键在落实

1. 您购买本书的动因(可多选):

- | | | | |
|-------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|
| ☐ 书名 | ☐ 封面 | ☐ 内容 | ☐ 价格 |
| ☐ 装帧 | ☐ 纸张 | ☐ 双色印刷 | |
| ☐ 书店推荐 | ☐ 朋友推荐 | ☐ 报刊文章推荐 | |
| ☐ 作者 | ☐ 出版社 | ☐ 其他 | _____ |

2. 您在哪里购买了本书(若是书店请写明书店地址和名称)?

_____ 购书时间 _____

3. 您是怎样知道本书的(可多选)?

- | | |
|--|-------------------------------------|
| ☐ 报刊介绍 _____ (报刊名称) | ☐ 朋友推荐 _____ |
| ☐ 网站 _____ (网站名称) | ☐ 书店广告 _____ |
| ☐ 书店随便翻阅 | ☐ 其他 _____ |

4. 您对本书印象如何(可多选)?

- | | | | |
|---------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| 封面: ☐ 新颖 | ☐ 吸引眼球 | ☐ 一般,没创意 | ☐ 不适合本书内容 |
| 内容: ☐ 丰富 | ☐ 有新意 | ☐ 一般 | ☐ 较差 |
| 排版: ☐ 新颖 | ☐ 一般 | ☐ 太花哨 | ☐ 较差 |
| 纸张: ☐ 很好 | ☐ 一般 | ☐ 较差 | |
| 定价: ☐ 太高 | ☐ 有点高 | ☐ 合适 | ☐ 便宜 |

5. 您对本书的综合评价和建议(可另附纸):

● 您的资料:

姓名 _____ 性别 _____ 年龄 _____ 职业 _____
学历 _____ 电话(写明区号) _____ 手机 _____
电子邮件 _____ 邮编 _____
通信地址 _____

● 我们的联系方式:

地 址: 北京安定门外安华里2区1号楼石油工业出版社社会图书中心 王昕 卢蕊
邮 编: 100011 投稿邮箱: good9112@126.com
销售部电话: 010-64523603 64523604 编辑部电话: 010-64523616 64523610
网 址: www.petropub.com.cn

目 录



第一部分 理念篇：责任落实力就是企业竞争力

第一章 企业的本质是责任，责任的关键在落实 /3

责任：企业的生存之本 /3

你的责任心就是企业的竞争力 /5

“体育巨人”李宁：负责任的企业是最赚钱的企业 /7

荣华鸡与肯德基的 PK 赛：责任不分大小，关键在于落实 /10

企业需要既有责任心，又能完美落实责任的人 /14

没有落实的责任是无效责任 /16

落实中的小疏忽，客户心中的大问题 /18

开会 + 不落实 = 零 /20

第二章 探寻责任落实不力的根源 /23

责任心的缺失往往从第一扇“窗户”被打破开始 /23

阿比勒尼悖论：“墙倒众人推”与“事后诸葛亮” /27

潜规则不代表规章制度：制度的缺陷导致责任的缺失 /29

没有监督就没有落实 /31

各人自扫门前雪：别忽视流程责任 /32



目录

1+1<2：涣散的集体能将责任悄然分解 /35

断裂的责任链：企业责任缺失的梦魇 /37

人性的顽疾：追求利益，逃避责任 /39

价值观层面：对企业价值缺乏认同 /41

第二部分 实践篇：落实责任，全面提升企业竞争力

第一章 构建企业责、权、利三位一体的责任系统 /47

责、权、利三位一体的责任系统 /47

构建企业的责任链 /50

个人、企业与社会的责任圈 /52

第二章 建立责任流程，在流程中落实责任 /55

从“田忌赛马”看责任流程的重要性 /55

责任落实流程的“搭建” /57

给落实力打打分：“你追我赶”提高流程的运行效率 /59

海尔“OEC”法则：对每一个环节负责 /62

授权推进原则：授权—充分信任—流程监督—奖惩立现 /64

遵从“首问制”：对客户需要“从一而终” /66

避免“蓝色巨人”之失：简化链条，防止信息失真 /68

宝钢“直线职能制”：避免多头指挥 /70

第三章 构建“落实型”责任文化，修复企业“漏洞” /73

落实文化：让责任无处不在 /73



麦当劳的“QSCV”：统一管理，严格落实	/76
新闻集团：诚信文化让“责任”闪光	/77
迪斯尼“细节管理”：企业文化细节处见真章	/79
荣事达“零缺陷文化”：保证各环节缺陷趋于“零”	/80
英特尔：勇于承担，包容失败的企业文化	/81
西安杨森的“雁文化”：团结作战，建立“责任群”	/83
宝洁的“日常备忘录”：责任落实一目了然	/85

● 第四章 打造高执行力的责任团队 /87

联想：以企业目标为目标	/87
诺基亚“TNT法则”：爱人始于信任人	/90
惠普之道：工作中亮出“问责”之剑	/91
英特尔“征服”计划：融入团队，合作共赢	/93
授权：合理授权是团队效能的助力器	/95
西门子“PMP员工对话”：良性沟通定成败	/97
IBM：有效激励点燃员工心中的“火”	/98
通用“无边界学习”：学习力打造竞争力	/99

第三部分 职业精神篇：让责任在职业精神中闪光

● 第一章 坚持正确的价值导向是责任落实的关键 /105

“许三多”——军队需要踏实、负责的兵	/105
罗发兵——像爱护眼睛一样爱护公司的财物	/106
杨波——用学习做“帆”，让进取做“桨”，不断完善自我	/108



目录

Contents

李新民——嘴上说得“亮”，不如手上干得“实” /109

魏小娥——用“心”工作，攻克技术难关 /110

王顺友——虔诚待业，把工作视为生命 /111

杨佳——精益求精，成为企业的“专家员工” /112

● 第二章 积极面对、解决问题是责任的“内核” /115

工作=解决问题 /115

责任就是永远不让自己成为问题的旁观者 /117

“挨一鞭，动一下”是对自己人生的不负责 /118

把“责怪链”变成“责任链” /120

没有解决不了的问题，只有缺乏责任心的人 /122

● 第三章 用忠诚和敬业撑起责任的脊梁 /124

尽职尽责的态度源于内心的忠诚 /124

忠诚于公司，做公司命运的掌舵者 /125

为自己打工，培养企业家精神 /127

敬业，承载一颗责任心 /128

● 第四章 培养主人翁意识，自动自发地负责 /130

以罗文为榜样，自动自发地工作 /130

拒绝做“按钮”式员工 /132

培养主人翁精神，主动填补“责任空白” /134

多一点自觉，永远超越老板的期待 /136

主动学习，在升值中升职 /137

勇于负责，为老板排忧解难 /138

永远比别人多做一点 /139

第五章 感悟责任，在责任的激励下提升自我 /141

在落实责任中提升自我 /141

每一次任务的背后都是机遇 /142

适者生存，为你的工作添一点“狼性” /144

职场上没有永远的“红人” /145

打造个人品牌，为工作贴上“卓越”的标签 /148

第六章 职业精神培养方案 /151

360° 绩效评价表——员工绩效评价 /151

个人品牌的 6 项修炼——员工品牌维护 /159

锻造忠诚的内心——员工忠诚训练 /160

工作中的 11 种“美丽”心态——员工心态构建 /161

细节习惯的 4 个注意点——培养员工细节意识 /162

增强自身责任感的每月行动计划表——员工素养的培养 /162

岗位说明书及价值模型表——员工能力匹配度 /165

提升团队效率的 5 个方法——员工团队培养 /170

团队培训游戏集锦——员工团队意识拓展训练 /171

第四部分 业绩篇：用业绩证明自己的价值

第一章 业绩是衡量责任落实的最佳标准 /179

“以结果为取向”，是企业的生命线 /179



目录

Contents

结果至上，要“功劳”不要“苦劳” /180

业绩是检验一切的标准 /181

完成任务≠创造业绩 /182

树立“结果思维”，强化“结果导向” /183

● 第二章 及时复命，让业绩不打折 /185

坚决执行“四小时复命制” /185

“0.01>0”：一个不太好的结果比没有结果强 /187

联邦快递“使命必达”：使命把责任高高举起 /188

海尔：当日事必须当日毕 /189

● 第三章 高绩效员工业绩提升工具箱 /190

测一测：你的工作效能怎样 /190

看一看：你的执行力能得几分 /194

把握复命中的5个关键问题 /196

达到目标，善用PDCA管理循环 /198

掌握6大沟通法宝，让合作打通落实的经络 /200

驱逐“时间窃贼” /202

时间管理小游戏 /204

落实型员工必修的一堂“秩序”课 /205

“零一二三四五”责任自我修炼法 /206

培养有效落实责任的7个习惯 /207

确保有效执行的3种方法 /209

● 后 记 /211

第一部分

1

理念篇：责任落实力就是企业竞争力

第一章

企业的本质是责任， 责任的关键在落实



责任：企业的生存之本

首先，我们需要明白一个问题：企业“凭什么”存在于社会中？换句话说，企业存在于社会中的前提和理由是什么？

回答这个问题时，我们最常犯的错误是：企业因利润而存在。事实上，这是一个谎言！在现实社会中，带着“美好的利润”而死去的企业比比皆是。

曾经是全世界最大的能源供应商和交易商的安然公司（简称“安然”）在美国 500 强中名列第 16 位，然而在 2001 年 12 月 2 日，安然宣布申请破产保护。就在它申请破产的几个个月前，无数的 MBA 或咨询公司还把安然当做学习的样板。

安然倒下的原因来自于它的财务丑闻。安然发明了一套复杂的财务系统，使得华尔街的专家们也难以了解，但由于其股票增值，获利丰厚，便没人去深究，素以“严管”闻名的美国证监会也几乎没有察觉。安然雇了一批律师和会计师，使安然成为违背法规而不被抓住的“行家”。安然通过由自己人掌握的合伙企业，降低其财务中的负债额，欺骗公众，完全无视民众对它的信任。

因为超越规则，蔑视责任，安然带着“美好的利润”轰然倒塌。

在安然倒下的同时，另一个超大型企业——安达信也被卷入其中。在安然事件中，安达信扮演了一个极其不光彩的角色，在销毁安然审计证据的同时，也最终“销毁”了安达信的百年信誉。仅仅9个月时间，安达信就从美国顶尖会计师事务所之列滑落到几乎关门大吉的地步。

安然和安达信的倒闭与失败都与利润无关。它们都是带着“美好的利润”而失败的企业。事实上，利润什么都保证不了：既保证不了企业的发展，也保证不了企业不失败和不倒闭，甚至它连企业遭遇困境和危机时，解决问题的能力都相当有限！既然利润保证不了企业的持续发展，保证不了企业不失败、不倒闭，那它就不是企业的生存之本！

诚然，利润对于企业是重要的。企业如果没有利润就无法生存，但利润并非企业生存的根本，这就与我们常说的“吃饭是为了活着，活着并不是为了吃饭”是一样的道理。

那么，什么是企业的生存之本呢？答案是“责任”。

一个企业从一出生就被赋予了来自外界的各种各样的责任：股东要求它赢利；国家要求它遵纪守法；社会要求它不能污染环境；客户要求它信守承诺；市场要求它遵守规则……所有这些来自企业自身以外的、对于企业的要求，都是企业必须承担起来的“责任”。企业以承担起必需的责任使命来换取自己生存的权利和利益。

事实上，企业非常“不幸”，因为无论它是否愿意或者能够，都不得不承担这些“责任”，如果企业不能承担这些来自企业之外的“责任”，它将会受到责任缺失的惩罚。惩罚会以企业自身的损伤、甚至是破产倒闭的形式表现出来。

上面的案例就说明了这一点，两家大企业都没有承担对客户的诚信责任，结果带着利润在瞬间死亡。

综上所述，是责任保证了企业基本的生存与发展的权利，而并非利润或是其他。

现代管理学大师彼得·德鲁克也对企业的存在之本做过如下论述：企业存在于社会的目的是为客户提供产品和服务，而不是利润的最大化。企业的目的只有一个：为顾客创造价值，满足客户的需求。

满足客户的需求是企业的责任，也是企业的生存之本，而利润只是企业经营活动的结果和好坏的检验标准。所以，企业需要把关注点从利润中转移出来，用责任心去满足客户的需要，只要尽职尽责，利润定会随之滚滚而来。

你的责任心就是企业的竞争力

有责任心的员工是公司的栋梁，由这样的员工组成的企业是最具竞争力的企业。“责任保证一切”，责任保证了服务，保证了敬业，保证了创造……正是这一切，保证了企业的竞争力。

一个员工如果没有责任心，那么，再好的制度、管理、流程都是一种摆设！而一个有责任心的员工，会竭尽全力去做好他应该做的事。他完完全全是以一种主人翁的责任感去做事。公司拥有这样的员工，还愁不能发展壮大吗？

著名戏剧表演艺术家常香玉说：“戏比天大。”而某钢铁集团一位普通的汽车司机冷晓奇常说：“企业职工的责任比天大。”他用自己的实际行动诠释了这句话。