

—— 世界500强企业成就卓越组织的重要理念 ——

培养企业员工落实责任能力的通行准则

孔豫栋 邢群麟◎编著

落实责任 无小事

一个人有没有责任心固然很重要
但企业真正需要的是既具有责任心，又能在工作中完美落实责任的人



责任不分大小，关键在于落实。我们的工作彼此由责任相连，构成了一个个同心圆般的责任圈。
对于责任的落实意愿与能力，往往决定着企业的生存和个人的成长。
只有将责任落实到位，才能获得完美业绩，成就个人与企业的双赢！



哈尔滨出版社
HARBIN PUBLISHING HOUSE

2004 中国企业文化建设高峰论坛暨中国企业文化建设高峰论坛

中国企业文化建设高峰论坛暨中国企业文化建设高峰论坛

中国企业文化建设高峰论坛暨中国企业文化建设高峰论坛

落实责任 无小事

——中国企业文化建设高峰论坛暨中国企业文化建设高峰论坛
中国企业文化建设高峰论坛暨中国企业文化建设高峰论坛



中国企业文化建设高峰论坛暨中国企业文化建设高峰论坛

中国企业文化建设高峰论坛暨中国企业文化建设高峰论坛

中国企业文化建设高峰论坛暨中国企业文化建设高峰论坛

落实责任 无小事



图书在版编目 (CIP) 数据

落实责任无小事/孔豫栋, 邢群麟编著. —哈尔滨: 哈尔滨出版社,
2008.5

ISBN 978-7-80753-234-7

I. 落… II. ①孔…②邢… III. 企业管理—职业道德
IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第028727号

责任编辑: 刘乃翘 赵宏佳

封面设计: 大象设计工作室

落实责任无小事

孔豫栋 邢群麟 编著

哈尔滨出版社出版发行

哈尔滨市香坊区泰山路 82-9 号

邮政编码: 150090 营销电话: 0451-87900345

E-mail: hrbcbbs@yeah.net

网址: www.hrbcbbs.com

全国新华书店经销

黑龙江省教育厅印刷厂印刷

开本 710×1000 毫米 1/16 印张 12.5 字数 170 千字

2008 年 5 月第 1 版 2008 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-80753-234-7

定价: 23.80 元

版权所有, 侵权必究。举报电话: 0451-87900272

本社常年法律顾问: 黑龙江大公律师事务所徐桂元 徐学滨



前言 Preface

作为建国后国家投资兴建的第一座百货大楼——北京王府井百货大楼曾经赢得过很多赞誉。但是，在市场竞争日益激烈的今天，它却逐渐失去了“中国第一店”的风采。1996年，王府井的高层领导在谋求变革的路上迈出了第一步，邀请著名的麦肯锡咨询公司为其设计了集团的主业连锁经营方案；同年，又请安达信咨询公司开发了计算机管理信息系统；1997年，请麦肯光明广告公司进行了市场营销和广告总体策划。但是，这一切仅仅是写在纸上，没有落到实处，耗资500万请麦肯锡做的战略规划方案没有最终贯彻落实下去。虽有最强势的方案阵容，但落实者却没有把责任落实到位，这使得王府井集团最终失去了在市场上重塑“第一店”的机会。

很多时候，人们会把企业运营失败的原因归咎于战略决策的失误，但在大多数情况下，战略本身并不是原因，策略也不一定有错，而导致企业失败最根本的原因就是责任未落实或者落实不到位。落实责任，是企业中每一个人最基本的责任。因为，没有落实，再正确的战略也发挥不了作用。领导在安排员工落实责任的过程中，即使一个很微小的细节没有落实或者落实不到位，也有可能影响全局，影响到整个企业的发展。任务没有人去落实，那领导就是光杆儿司令，无法让整个企业组织正常运转起来。可以说，没有责任的落实，就没有企业的发展。探究企业责任不落



实的原因，我们可以发现，责任的不落实既有组织规章制度不完善的原因，也有员工个人推卸责任的原因。因此，从企业的角度来说，首先应该完善规章制度，把责任明确到每一个人的身上，不让推卸责任的人有机可乘。有了完善的规章制度，最终还是需要落实下去，通过监督落实到位。其次，火车跑得快，全靠车头带。领导要起到榜样作用，主动带头做好责任落实工作。最后，企业的成功归根结底还是得靠全体员工以高度的责任感真抓实干地去落实。

落实责任无小事，没有落实责任一切都是空谈。有没有落实责任的意识，能不能将责任落实到位，是企业所有人员都不容忽视的。本书通过丰富翔实的案例，探究企业落实不力的根源，阐述落实责任的必要性和重要性，并提供了落实责任的实用方法和技巧，旨在提高员工落实责任的意识和能力，为读者职业精神的提升打开一扇窗户。相信本书对于每一个意欲决胜商场的企业和每一位向往成功的员工都会有所启发。

编 者



目录 Contents

第一章 探寻落实责任不力的根源

责任心的缺失往往从第一扇“窗户”被打破开始	002
阿比勒尼悖论：“墙倒众人推”与“事后诸葛亮”	005
人性的顽疾：推诿扯皮找借口	007
“潜规则”不代表规章制度：制度的缺陷导致责任的缺失	011
监督不力，则落实不力	014
1+1<2：涣散的集体能将责任悄然分解	015
各人自扫门前雪：只盯住了岗位责任，却忽视了流程责任	017
倒塌的责任链：企业责任缺失的梦魇	020

第二章 责任不分大小，关键在于落实

没有落实的责任是无效责任	028
落实责任是一种能力	030
开会+不落实=零	034



责任不分大小，关键在于落实	036
落实中的小疏忽，客户心中的大问题	039
责任没有落实，一切都是空谈	042

第三章 对责任的落实，就是对使命的忠诚和信守

神奇的“奥芝法则”	050
工作意味着责任，责任意味着落实	052
落实责任是每一个人的使命	055
安全生产，责任重于泰山	058
岗位比生命更重要	061
视优秀为使命，用行动去落实	066
步出责任的两个极端，只承担适当的责任	069

第四章 培养“使命必达”的落实力

明确自己的岗位职责	076
提升自我，通过学习增强自身落实能力	079
克服拖延，培养“马上去做”的执行力	082
不计代价，使命必达	085
思考力决定落实力：带着思考去落实	088
合理的问责制度是强大落实力的保证	091
实施有效评估，促进责任落实	093
“田忌赛马”的启示：责任落实流程的优化	097

第五章 认真负责，落实每一个细节

“细节”不等于“小事”	102
责任面前，“差不多”就是“差很多”	105
要“全力以赴”，不要“尽力而为”	109
细微处的责任心保证“神六”的零缺陷	111
麦当劳的细致：将责任心细化到数字中去	112
小题大做才能保证落实到位	115

第六章 责任不是口号，落实要靠实干

实干就是能力，落实就是水平	120
布置不等于完成，简单不等于容易	122
落实责任不能“坐而论道”	124
说到，更要做到	126
5%战略，95%执行	128
加强沟通，在交流中将责任有效落实	131

第七章 落实是有效的步骤，结果是最好的证明

锁定责任才能锁定结果	138
没有功劳的所谓苦劳实际是资源浪费	139
把责任留给自己，把结果带给老板	142
用结果复命：仅仅有行动相当于积累脂肪而非肌肉	145

第八章 建立“责任群”，在自我管理中落实责任

建立“责任群”，使团队通过自我管理落实责任	152
责任的落实要靠目标管理来实现	154
遵从“首问制”：每个人都是一个窗口	157
OEC法则：日事日毕，日清日高	159
“日常备忘录”：责任落实工作的有效手段	162
“零一二三四五”责任自我修炼法	165
坚决执行“四小时复命制”	166
把一年中的一个个月设为“无借口月”	169

第九章 维护责任圈：落实责任，人人有责

你的责任圈有多大	176
承担自己的责任，才能向下追究责任	178
共同构建落实责任的企业文化	180
永不消失的责任：企业的责任守恒定律	186
培养全方案：培养过硬的七种职场能力	189
后 记	192

落实责任无小事 LUOSHIZERENWUXIAOSHI

第一章

Chapter 1

探寻落实责任不力的根源

责任心的缺失往往从第一扇“窗户”被打破开始

美国斯坦福大学心理学家詹巴斗曾作过这样一项有趣的试验：他找了辆一模一样的汽车，把其中一辆摆在中产阶级社区，而另一辆摆在相对杂乱的一个社区。之后，他把后一辆车的车牌摘掉，并且把车顶打开，结果不到一天，这辆车就被人偷走了。而前一辆车摆了一个星期仍安然无恙。后来，詹巴斗用锤子把那辆车的玻璃砸了个大洞，结果仅仅几个小时后，车就不见了。

以这项试验为基础，政治学家威尔逊和犯罪学家凯琳提出了一个“破窗效应”：如果有人打破了一个建筑物的窗户玻璃，而这扇窗户又得不到及时的维修，别人就可能受到某些暗示性的纵容去打烂更多的窗户玻璃。久而久之，这些破窗户会给人造成一种无序的感觉，在这种公众麻木不仁的氛围中，犯罪率就会上升。

人们经常习惯于运用惯性思维来思考问题，而且，往往是沿着一个破坏性的思路去思考。假设，你将一个漂亮的鸟笼挂在房间里最显眼的地方，凡是走进房间的客人看到鸟笼后大都会问你这样一句话：“鸟呢？是不是死了？”他们不会知道你根本就没有养过鸟，而是沿着破坏性的惯性思维思考你的鸟一定是死了。过不了几天，你一定会作出下面两种选择之一：把鸟笼扔掉，或者买一只鸟回来放在鸟笼里，以免花费太多的精力来应付这无休止的盘问。

这种对不完整的事物进行破坏性思考的情况并不鲜见。见到窗子破了，不去思考如何修补，而是想着如何放纵自己去打碎更多的玻璃。这种惯性思维会给企业管理带来很多危害，例如，组织制度上出现了漏洞，员工就会想办法去钻空子，从而形成不良的风气。

再如，在企业中，我们经常可以见到这样的情形：会议室的凳子，今天少一个螺丝，明天靠背就掉下来了，如果没有人落实责任及时修理，后天可能就要报废。久而久之，其他椅子也会有相同的命运。不出半年，会议室就会成为一个杂物间。

办公室的窗台上有一层灰，没有人去打扫，一星期后，电脑上、桌角、墙角……只要是不经常触及的地方，都蒙上了厚厚的一层灰。如果我们视而不见，不加以处理，久而久之，办公室将成为一个垃圾场，纸张码放无序，地上垃圾成堆……不管是客户还是老板，一看就知道这些人懒散、无序、没有责任心，更何谈效率？以上这些，我们都可看做“破窗效应”。

第一扇破窗不及时修复导致了第二扇、第三扇……更多的窗户被打破。在企业里更是如此，如果第一件缺乏责任心的事情发生后，得不到及时有效的处理，一方面，容易使其有恃无恐，不负责任的行为更为变本加厉；另一方面，从更深层次的角度来说，不负责任的行为没有得到纠正，其他员工就会理所当然地接受这种错误，久而久之，员工的正确认识会受混淆，是非分辨能力会下降。即使员工当时对此种不负责任的行为有所认识，由于管理者没有明确表态并采取必要措施，其他员工也会习惯性地沿着那个破坏性的思路去思考，觉得不负责任也不会受到什么惩罚。于是，第二件、第三件……不负责任的事情接二连三地发生，形成缺乏责任心的氛围，结果正气受到抑制，严重影响企业发展。

为了避免这种“破窗效应”所造成的落实不力，就必须从补上第一扇“破窗”开始。对公司员工中发生的“小奸小恶”行为，管理者要引起充分的重视，适当的时候要小题大做，这样才能防止有人效仿，避免积重难返。



《读者》杂志上曾经刊登过这样一篇文章：

春运期间，某候车室的一个小姑娘，面对黑压压的排队人群，用小喇叭反复讲：大家都想早点回家，都想先上车找个好位置，我只有一个人，大家要插队我肯定管不过来，但是我保证，我只抓第一个插队的人，只要我发现谁第一个插队，我一定紧紧抓住他，把他送到车站派出所，让他今天绝对走不了。结果可想而知，大家都希望别人成为第一个插队的人，自己好搭便车。由于第一个插队的成本太高，自然没有人愿意去做，大家都老老实实在地排队。

这个小姑娘牢牢地抓住了人们的心理，成功地避免了第一扇“窗户”被打碎，防止了插队现象的出现，进而避免了整个队形的混乱。企业管理也是如此，只要领导者能够防止第一扇“窗”被打碎，就能够避免更多“窗户”被打碎。所以，领导在管理过程中就应懂得防微杜渐，对员工进行责任教育，使员工齐心协力维护好第一扇“窗户”，高度警觉那些看起来是偶然的、个别的、轻微的，但是触犯了核心价值的“小过错”，特别要杜绝双方甚至多方共同破坏秩序，不负责任或者不认真落实责任的现象。领导者也必须以身作则，不打破第一扇窗，并且防止员工打破窗户，让员工相互之间发现自己的问题，从小事做起，从我做起，通过培训增强员工的责任心和落实责任的能力，构建起认真落实责任的良性企业氛围。另外，如果出现了“破窗”，要立即找出谁是破窗的罪魁祸首，严惩不贷，这样才能杀一儆百，杜绝破窗成为组织成员放纵的诱因。只有这样，员工才会认真落实责任，企业才能永远窗明几净，无失败之忧。对个人而言，应做到自己不去打破玻璃，并且积极地修复别人打破的玻璃，做一个有责任感的员工，做一个积极落实责任的员工，和大家共同维护责任的“窗户”，共同谋求企业的发展。

阿比勒尼悖论：“墙倒众人推”与“事后诸葛亮”

30年前美国人哈维根据自己生活中的一次经历描述了“阿比勒尼悖论”。他和太太以及岳父、岳母在40℃的高温下，坐在位于得克萨斯州科勒曼城的家中的门廊里。科勒曼距离得州的另一个城市阿比勒尼大约53英里。4个成年人在酷暑中尽可能地少活动，喝柠檬水，看着风扇懒洋洋地转，偶尔玩玩多米诺牌。过了一会儿，岳父建议开车去阿比勒尼，到那儿的一家餐厅吃饭。哈维作为女婿觉得这个主意很疯狂，但却认为没有任何反对的必要，因此他附和了该提议，太太和岳母也附和了。

他们4个人上了没有空调的别克轿车，冒着尘暴驱车去了阿比勒尼。他们在餐厅吃了一顿乏味的午餐，然后回到了科勒曼，筋疲力尽，并且燥热难当。大家对这次出行都感到很不舒服。直到他们到家后，才发现原来没有一个人真的想去阿比勒尼，他们只是附和，因为他们认为其他人盼着去。哈维将此命名为“阿比勒尼悖论”，并认为组织中也会出现类似的荒唐现象，即组织采取的行动往往与真正的意图相悖，不能达到理想的效果。

企业中类似的事件并不罕见。

一家软件开发公司近年来业务发展得很好，吸引了许多名牌



大学的优秀毕业生。公司有一套严格的招聘制度以保证业务部门能够招聘到合格的人才。按照公司人力资源委员会的规划，今年只招聘软件工程和市场营销两个方向的人才，管理类的应届毕业生暂时不招聘。在一个偶然的场合，公司经理的大学同学向他推荐了一位管理专业的应届大学毕业生，虽然经理觉得不能违背公司制订的招聘计划，但希望由人力资源委员会的成员来作出具体的决策，于是将被推荐人的资料转给了人力资源委员会。

人力资源委员会的5位成员随后开会讨论了这位被推荐人的申请。起初，大家都不发表意见。过了一会儿，其中一位委员说：“这位申请人知识面很宽，尽管对于管理实践不太熟悉，但她应当很有潜力。”其他人纷纷赞成，最终决定录用她。这位被录用的大学生来公司上班后到经理办公室道谢。经理很惊诧，为什么人力资源委员会违背了刚刚制订的招聘计划，将一个素质一般且公司并不需要的人招进来？人力资源委员会的几位成员开始指责那位首先发言的委员，而这位委员则说：“我看你们在会上都不发言，而我还要去主持另外一个会，而且我们既然开会，就要达成共识、作出决策，所以我才率先说出那样的话。如果我的想法不对，你们怎么没有一个人站出来提出不同意见呢？”

可见，出于怕得罪人或从众的心理，很多人都会人云亦云，没有自己的见解，喜欢揣测别人的心理和顺从别人的想法，模糊自己的责任，跟在别人后面亦步亦趋，使其做法往往与真实想法相违背。如此一来，有效地落实责任也就无从谈起了。

很多时候，大家都会或多或少地意识到自己的公司存在一些问题，却很少有人会主动提出来。直到问题严重到纸里包不住火，必须要追究责任的时候，大家才仿佛突然醒悟过来，争先恐后地找证据指责那个失责的人，

大有“墙倒众人推”之势。

许多民营企业经常会出现类似如下的场景。开会时，老板追究某件事情的责任时，开始基本上没有人开口说话。即使老板问到自己，也会说：“我不知道，这不是我的责任。”“这好像不属于我的工作范围。”大家相互推脱责任。当老板费尽心思找到责任人与处理方法时，大多数员工就突然都变成了诸葛亮，“我早就知道是这小子没有落实责任”、“我早就发现是这个部门没有负起责任”、“我早就觉得该这么做了”……

可这种“事后诸葛亮”有什么用呢？往往该落实的责任就在这种阿比勒尼悖论的作用下被不知不觉模糊了。作为企业中的一员，你应该担负起自己的责任，有自己的主见，不要随波逐流；发现问题就要及时提出来，不要怕出错，不要怕被别人笑话，不要怕得罪人，也许别人和你是一样的想法。维护企业的利益、落实责任是不能当闷葫芦、老好人、马后炮的，因为责任心是一个员工必备的职业操守，每位员工责任落实的好坏，直接关系到公司的兴亡。只有不断发现问题、解决问题，企业才能不断地向前发展，个人才能不断地取得进步。

人性的顽疾：推诿扯皮找借口

在工作中我们常常会听到这样或者那样的借口：

“我不是搞这个的，这项工作我完成不了！”

“这不是我的职责范围，你应该找别人！”