



学习型组织中国化之路系列丛书 二

责任落地 路线图

向责任承诺共同体迈进

跳出传统管理的黑洞
展示责任承诺管理新模式
行业、系统标兵单位的成功经验
七步完成从责任到落实，获得可持续发展的新动力

王 鑫◎主编



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

跳出传统管理的黑洞
展示责任承诺管理新模式行业、系统标兵单位的成功经验
七步完成从责任到落实，获得可持续发展的新动力

责任落地

路线图

向责任承诺共同体迈进

王 鑫◎主编



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

管理黑洞现象的存在,是企业在发展过程中经常遇到的普遍现象。本书结合国内外企事业单位的相关案例,探究管理黑洞的玄机,并进行多层面的分析,寻找有针对性地跳出管理黑洞的方法。

本书用责任作为纽带,建立清晰“一对一”岗位责任承诺体系,从企业管理存在的普遍现象出发,依托国内外先进的管理理论,协助企业化繁为简,从解决简单问题开始,让员工掌握落实责任的路径及方法。责任会使能力发挥到极致,品味责任内部控制的重要,解读责任承诺管理的方方面面。本书理论说明与典型案例相结合,具有很强的实践指导意义,易学易用。

图书在版编目(CIP)数据

责任落地路线图——向责任承诺共同体迈进/王鑫主编. —北京:机械工业出版社,2014.1

ISBN 978-7-111-44792-4

I. ①责… II. ①王… III. ①企业责任—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第271685号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑:任淑杰

责任印制:杨曦

北京市四季青双青印刷厂印刷

2014年1月第1版第1次印刷

180mm×250mm·12.25印张·1插页·198千字

标准书号:ISBN 978-7-111-44792-4

定价:30.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010) 88361066

教材网: <http://www.cmpedu.com>

销售一部:(010) 68326294

机工官网: <http://www.cmpbook.com>

销售二部:(010) 88379649

机工官博: <http://weibo.com/cmpl952>

读者购书热线:(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

编 委 会

主 编：王 鑫

副主编：金 锋

编 委：骆秀芳 王尚茹 朱国强 和付强

杨 复 李惠荣 陈 雷 马静敏

序



当我合上《责任落地路线图》文稿时，已是深夜。打开百叶窗，深深地吸一口气，抬起头来看到弯弯的一镰明月清清寂寂地挂在半空，这时天空异常清澈，点点繁星似乎在和我对话，四周淡淡的恬静，把我的思绪推到了13年前。

宁静的紫金山天文台，当我透过天文望远镜清晰地看到了美丽的月球以及其他无法用肉眼看到的遥远星球时，它促使我思考了这样一个问题：今天，浩瀚的宇宙已成为人类探索科学的舞台，越来越多的星系、星辰进入了人们的视野，新的空间、领域被人们不断地发现和开拓。过去无法了解的星际知识了解了，过去无法想象的探寻之路找到了。但是，为什么在很多时候，我们却对自己、对自己的组织以及对自己所处的环境缺乏洞察，对有些应该看清的问题熟视无睹，漠视一些阻碍组织、团队和个人成长的学习智障的存在呢？

- 为什么会出现这些情况，一方面组织千方百计促使员工忠诚，而组织内的成员却感叹没有归属感？

- 为什么每个人的智商均在120以上，组成团队后的智商却只有62？
- 为什么团队成员之间缺乏信任，惧怕冲突，欠缺投入，逃避责任，无视结果？
- 为什么大家不愿意敞开心扉承认自己的缺点和弱项？

这些问题到底源于何处？

如果每一个团队成员都能真诚团结，成员之间相互接纳，针对不同意见可以直接辩论，能积极投入到决策和行动计划中去，对影响工作计划的行为负责任，把重点放在组织利益上，那该是一个怎样的理想境界！

带着这些想法，我踏上了了解、探寻、研究学习型组织的创建之路。眼前厚厚的16本笔记，字里行间详细记载了来自于全国，涉及煤炭、石油、化工、电力、钢铁、



港口、医院、电信、水泥、酿酒、铁路、汽运和税务、检察院、工商、学校等近 20 多个行业，400 多个大、中、小型企业、事业、机关单位，5 个市级政府的创建历程。从规划设计方案到内训的内容安排，从每季度咨询指导的内容到阶段性评估小结。每个项目均拥有个性化和开创性，充分地与各企业、部门实际相结合。目前，有些项目已告一段落，有些项目还在进行中，这是一笔宝贵的财富，这是探寻有中国特色管理之道的最有价值的资料。同时，这里也包含了我们在指导咨询过程中的酸、甜、苦、辣、咸。

记得 2000 年初夏的一天，受某企业领导的邀请，开展调研工作。企业的领导者对学习型组织理论十分认可，并致力于将这一最前沿的管理理论应用到工作中去，增强员工的学习力，以提升员工的整体素质。但是在我们召开会议时，碰到了中层管理干部毫不客气的质疑。两天时间很快过去了，听到最多的是抱怨和不负责任的牢骚，年轻有为的老总在万般无奈之下选择了放弃。6 年后，这家企业的命运是什么样呢？许多职工在业余时间忙着充电、忙着参加各种技能班学习，但这一切都是为他们自己寻找谋生之路，因为企业正面临破产。

学习型组织管理理论虽不是灵丹妙药，但它却能激发团队成员的潜能，改变团队成员的思维方式，树立快速应变的理念，在分秒即逝的竞争把握机遇。

多年以来，许多企业在市场大潮中经历了各种各样的洗礼与历练。许多企业我们看着它在转变，看着它走向辉煌。很多时候，人们容易把大洋彼岸的文化理想化，管理思想、管理工具理想化，人们沉醉在引进、盲从的状态。但是今天，当我们真正去深入了解、认真学习研究后，我们也在思考，国内的人们真正服膺和倾心的到底是什么？可能连彼得·圣吉先生也不会想到，他倡导的五项修炼在中国实践的大地上会结出累累硕果；他更不会想到，在他看来一些巨型企业（指人数众多）在指导创建的过程中也颇感无奈，不知从哪里着手学习型组织的创建；特别是在长期计划经济背景下成长的管理者，更不知道怎样才能利用自我超越的理念提升全员的思想境界。

下雪对于孩子来讲，是一件值得兴奋的事，因为雪会给他们带来很多有趣的游戏；而对于成人来讲，下雪则意味着更多的劳动和辛苦。有这样一个场景：几年前的冬天，一场真正意义上的雪持续了两天一夜，还没有停止的意思，最难以忍受的不是雪而是风，大风裹着雪片恣肆地扬起来，雪片横飞，直灌进衣领。行人逆风而行，辛苦异常。这恶劣的天气里某企业巡查的工人，在发现管道冻裂、可能造成热水无法及时供应时，



工人弓着身子钻进管道间，一干就是两个多小时，紧急抢修成功。看到他冻伤的双手，在场的人问他为什么要这样做，他憨厚地笑着说：“我认为我应该这样做。”这句简简单单的话语感动了周围伙伴，更感动了来企业咨询指导的专家学者们。60多岁的老专家，当年在牛棚中没有掉下眼泪，在人生风风雨雨中也没有流下眼泪，而在那一刻，在员工发自肺腑的言语声中，一直紧咬双唇，眼含热泪。这个场景是在对这家公司第三次咨询时看到的。在专家们即将离开企业时，员工（曾经是让企业感到无奈的员工）流着泪与老师紧紧拥抱在一起的那一刻，所有的人都抑制不住感情的奔泻，任眼泪流淌，无法自己。什么叫真情流露，什么叫投入后的所得，什么是转变，什么是思想境界的提升？人们在感慨经济社会的功利、自私充溢周围的时候，咨询者与员工怎么会达成如此的真情交流？

我个人认为，任何组织内部都需要注入一种积极的心态激发热情，铸造敢于自我超越的精神，培养主动反思的习惯，用光明的思维，从大局出发，舍小我为大我，转变观念，改变行为，勇于承担责任。

想到这里，一个个企业，一幕幕场景，一一浮现在眼前。青岛啤酒集团老总金志国在培训班作业中写道：“认真做事能把事情做对，用心做事才能把事情做好。”青岛啤酒在酿造什么？“我们在酿造激情！”中联水泥老总张金栋说：“牵手我们一起走过。”青岛港务局总裁常德传说：“缺什么补什么，干什么精什么。”等。

很多时候，人们感叹机械化理论给人们内心造成的伤害，使人们陷入一种自私状态。于是，人们一方面在寻找伟大团队，寻找归属感；另一方面却心态浮躁，急功近利。

写到这里，天忽然下起了大雨，哗哗的雨声在深夜里格外响亮，同时伴着一种缠绵的气息。与冬天的雨不同（冬雨使人感到落寞、凄清、脆弱），今晚的雨以温存柔和的韵律细细地滋润人的心腑，这与新的管理理论的导入过程异曲同工。创建初期小心翼翼迈出的每一步，在慢慢地改变着人们的思想，从而形成一种氛围，熏陶团队中的每一位成员，使他们的胸襟、视野与众不同，难道这一切不也在潜移默化地改变着我们、改变着我们的社会吗？

在以上这些部分取得成果后，并不能充分解决组织中的问题，仅解决了组织中局部的一些问题，或者是一段时间内的观念、认识、境界、方法和学习体系等。

作为改善组织环境，良性科学合理的闭环管理，将组织从封闭思维、自上而下、



权威管理的行为转变为开放的思维、能够接受双向信息流，还常常面临一些非常重大的任务。比如，要改变根深蒂固的文化和行为，它们往往要受到组织结构、权力分配、信息系统和交往方式的影响。

所以，必须要回到管理的基本模型来理解从何处开始导入变革。改变行为一般有两条主要的途径：①外部途径包括紧迫感、扁平化结构、愿景引导、激励机制、绩效考核和学习提升；②内部途径包括转变工作角色，树立以责任为导向，以结果为标准，以战略为目标，以品格、境界塑造职业化员工。这个过程是修炼管理内功的过程，更是增强核心竞争力的过程。

因此，建立起学习型组织向责任承诺共同体迈进，并不是类似于一个庞大的、整个组织范围内的培训计划。它意味着从一个有具体目标的特定的改进方案起步，从战略、规划的再设计到领导新角色拥有系统思考能力，进行扁平化组织架构，掌握指挥反馈系统的管理；从构造组织基石、通过组织创造性张力提升凝聚力；用责任作为纽带，建立清晰“一对一”岗位职责承诺体系，任何人都不可能排除和游离于责任之外，每个人都担负着一个或多个责任单元的使命。塑造企业品格价值，强化绩效管理，形成拥有强大变革力量的共同体组织。通过改进后的流程，建立起新的结构、责任关系、权力分配和奖励制度，一旦建立起一个拥有最佳行为的体系，就可以转向下一个关键流程或流域，实施另一个改进方案。如此进行下去，直到拥有了更多的支撑领域，其他反对的部分也会逐渐开始投向变革的行列，组织从而实现华丽的变身。

在这里，我真诚地感谢所有实践中的组织，支持我们成长的创建单位，因为有了你们的实践精神，才会为我们所有的研究者提供理论联系实际的广阔舞台。

最后让我们共同祝愿：创建学习型组织的明天更美好！走上责任承诺管理共同体的组织更卓越！为寻找中国管理之道而共同努力！

王 鑫

前言

在讲授学习型组织理论——系统思考章节时，我们经常用人体作比喻告诉学员，组织管理是整体的、系统的过程，管理者需要系统思考的能力。把一个组织想象成人体，它是最完善的系统工程。身体系统中的任何环节，哪怕是非常微小的痛症发生或发现危险，多方面的大量信息都会在极短的时间内，通过神经系统传递至大脑，大脑迅速作出综合决策，并协调感知器官和四肢进行完美调整，迅速作出应变和反应。

想象一下我们的社会管理现状，一个可怕的现实呈现在面前。

一个拥有巨大的脑力和各类资源的组织和人体相比，社会管理系统却是一个典型的反应迟缓的组织。如果把决策者看成大脑，各层级看成各个器官的系统和四肢，那么，现状是什么样子呢？大脑、各系统感觉器官、四肢几乎是分割开的，布置、安排、管理、控制、反馈、反思，特别是共享系统更是无法跨越。个人心智偏爱的存在，只做考核的，不做组织所期望的，造成彼此之间的信息传递失真，决策者无法了解真实的基层情况，地区之间、上下级之间、不同部门之间壁垒森严，缺乏有效沟通协调。虽然社会管理系统的大脑、器官系统、四肢都很强大，但这些器官内部彼此之间却由于没有“神经系统”，变成了一堆彼此孤立的个体，信息无法全面有效地传达至决策层，而高层的决策也难以变成各层级的行动。

“企业正能量”远远没有被发掘和利用起来，组织内的协调、配合、支持、协作、补台和多赢的力量也远远没有发挥出来。

责任缺失、战略陷阱、管理黑洞以及走向失落的管理模式等侵蚀着企业的利润，致使大量资产流失，这些现象的出现对我国现行的管理模式提出了新的要求、带来了新的挑战。探寻并建立起既符合国际惯例又体现中国市场经济特色，既有管理实效又不失灵活的管理模式是我们的使命与责任。在此大力呼吁建立“责任承诺共同体组



织”，即通过塑造正向的企业内部管理环境，建立战略指挥系统、共同愿景系统、职责运行系统、品格绩效系统、文化导航系统和学习力提升系统，维持变革、建立合作生命团队，跳出传统管理的黑洞，走出传统思想的桎梏，以健康向上的“文化竞争力”获得可持续发展的驱动力。品味内部责任控制的重要性，解读责任承诺管理的方方面面。本书资料来自北京明德经纶管理科学研究院的研究成果，它体例合理，结构严谨，理论联系实际，实务说明与典型案例研究具有很强的实践指导意义，易学易用。另外，北京明德经纶管理科学研究院可以为该项管理模式提供管理咨询服务。

本书全文分为9章，系统地介绍了责任承诺管理的实务操作步骤。由于本书涵盖的管理范畴广泛，涉及各个领域，适合企事业、机关各级各类经济管理干部、管理人员、各级机构等各行各业关心中国经济管理发展的人士研读。

由于学识所限，加之时间较为仓促，书中难免存在内容上、论点上的疏漏缺陷和表述不当之处，敬请诸位专家和读者批评指正。请与我们联系：xxzgwang@126.com。

目 录

序

前言

第一章 管理黑洞存在的现象	1
国内管理黑洞存在的现象	1
国内学习型组织建设亟待解决的问题	13
第二章 明德管理模式——责任承诺管理	19
怎样改变管理模式	19
明德模式——责任承诺管理共同体组织	20
建立责任承诺管理共同体——七步变革路径	28
第三章 责任承诺管理共同体第一步——建立战略指挥系统	30
树立新的领导者角色	31
培养系统思考能力	35
制定企业发展规划	38
搭建扁平化组织架构	42
掌握指挥反馈方法	47
第四章 责任承诺管理共同体第二步——建立共同愿景系统	50
构造组织的基石——目标、价值观、使命感	50
组织的共同愿景	53
共同愿景承诺与愿景寿命	62
评价现在的共同愿景	64



第五章 责任承诺管理共同体第三步——建立职责运行系统	66
建立清晰“一对一”岗位职责承诺体系	66
执行《岗位职责》没有借口	72
树立100%负责制	74
责任承诺管理	75
定期责任反馈保证《岗位职责》落实	76
没有检查就没有承担责任的员工	77
企业社会责任管理	79
“一对一”岗位责任承诺体系的实施流程	82
第六章 责任承诺管理共同体第四步——建立品格绩效系统	84
加强境界提升教育	84
向极限挑战塑造品格特征	88
实现从工具型工作观到创造型工作观的转变	93
让品绩之剑成为利器	95
建立共赢激励机制	98
第七章 责任承诺管理共同体第五步——建立文化导航系统	106
“水中月镜中花”现象	107
为什么想要的组织文化难以形成	109
组织文化建设的误区	111
组织文化建设的基本要素	116
文化建设中的重中之重——让文化落地	122
富有成效的组织文化	123
第八章 责任承诺管理共同体第六步——建立学习力提升系统	129
学习力是最本质的竞争力	130
构建专业学习共同体	135
进行团队学习——掌握深度汇谈工具	139
这样获得学习成果	145



第九章 责任承诺管理共同体第七步——持续变革建立合作生命团队	151
通过沟通维系变革动力	151
通过协作维系变革动力	155
通过反思维系变革动力	158
通过反馈维系变革动力	162
通过共享维系变革动力	166
附 录	169
附录 A 责任承诺管理培训课程	169
附录 B 责任承诺管理咨询项目展示	173
后 记	178
参考文献	179



第一章

管理黑洞存在的现象

国内管理黑洞存在的现象

1. 空泛化的战略管理使之成为海市蜃楼

我们在多年管理咨询工作中发现，许多企业的战略规划都以流产而告终，管理者往往将这个结果归咎于执行力问题。但事实往往并不是这样，绝大多数战略失败的根本原因在于这些战略的制定、实施与评价没有基层管理者以及员工的参与。战略制定过程是一种学习、教育和支持的活动，而不是高级管理人员之间的文书交往。战略管理中的沟通对话比一份修饰精美的战略管理文件本身更为重要。战略制定者所做的最糟糕的事情就是自己制定战略计划，然后交给管理者去实施。

更何况在制定的过程中既没有关注内部及外部的事件与趋势、变化速度与规模对组织产生的影响，也没有实事求是、理论联系实际、从实践中来到实践中去。组织中的高层和中下层信息的不对称，导致企业的高层决策注定成为一种脱离实际迫切需要、不符合实际真正环境的空想，使战略成为一纸空文。



什么是战略管理？

战略管理可以被定义为：制定、实施和评价使组织能够到达其目标的、跨功能决策的艺术与科学。战略管理致力于对市场营销、财务会计、生产作业、研究与开发、人力资源及计算机信息系统进行综合管理，以实现组织的成功。

战略管理一词是指战略的制定、实施与评价，而战略规划则仅指战略制定。战略管理的目的在于，为了明天的经营创造并利用新的和不同于以往的机会；而长期计划的目的则在于，为了明天的经营而优化今天的发展趋势。

战略管理一词起源于20世纪50年代，并被广泛使用于20世纪60年代中期至70年代中期这一时期。在这些年中，人们曾普遍认为，战略规划可以解决所有的问题。当时，众多美国公司都陶醉于战略规划。然而，经过这一时期之后，到了20世纪80年代，由于各种战略规划模型并没有给企业带来更高的直接收益，战略规划方法被置于一旁。到了20世纪90年代，战略规划又重新走红，直到目前该方法仍被商界广泛使用。



寓言小故事

从前，有一只真抓实干的黑猫，它每天都能捉十

多只老鼠，让老鼠闻风丧胆。于是，老鼠们召开研讨会共商对付黑猫的办法。有的建议加紧研制毒药，有的说干脆一齐扑上去把黑猫咬死。最后，还是老奸巨猾的鼠王提出了一个与众不同的想法：“老鼠杀猫是不可能的。如果不能杀死它，就应设法躲避它。咱们推选出一名勇士，偷偷地在猫的脖子上挂个铃铛。这样一来，只要猫一走动就会有响声，大家就可以先躲起来。”老鼠们公认这是个很好的想法，但怎样执行呢？高额奖金、颁发荣誉证书等办法一个又一个地提出来，但讨论来讨论去，老鼠们也没有找到一个敢于执行这一决策的勇士。

故事解读

这个故事告诉我们：有好的想法却不能执行，那只能是空想。同样，对于企业来说，管理者有了战略规划决策，但因脱离实际而无法执行，最终也无济于事。因此，在使员工执行决策之前，管理者首先要根据本企业的实际作出科学决策，保证规划切实可行。



2. 借口化的执行力成为组织发展的障碍

对于执行话题，组织的最高层常常有强烈的无力感和无奈感。其实，对于整个组织的运营管理过程，高层们都会有这种强烈的无力感和无奈感，这和是否拥有产权无关，民营企业老板也同样会深受这种无力感和无奈感的困扰。

国有企业的老总、机关单位的领导者们，从某种程度来说，在各自的机构内都拥有无上的权力，却总是无法达到自己想要实现的目标。拥有生杀大权，但想做的事情却也不一定总能够做到。老板也一样，可以开除员工，但对于自己企业的种种现象有时也无能为力。对于这个问题，我们曾经与许多民营企业老总交换意见，得到的答案基本上都是没有办法解决，存在就存在吧。

为什么人们缺少执行力，不愿意执行，或者执行不到位呢？

“执行力”是现阶段一个很热的概念，国内很多企业谈到执行力，往往想到的都是做事拖拉、没有效率和速度，但是这些只是表面现象，而且是冰山一角，本质原因是岗位责任意识的缺失，借口工作法的体现，全面思考能力、动态思考能力、本质思考能力的不足。

所谓“执行力”，绝对不是一个简单的“执行”问题，也不是一个简单的“计划+控制”问题。组织管理中的执行，或者说“执行力”，其实是涉及决策、组织、人才、协同、调整、监控、技术和文化等全方位的综合能力的凝聚和表现，几乎涉及一个组织运营和竞争的所有关键部分。在某种意义上，与其说这是“执行力”，还不如说是“系统运营能力、系统思考能力”，它需要精心论证，快速实施，中间根据情况不断修正和核检。单纯的“执行力”只是个人或团队快速反应的结果，企业中单独的执行力是不可能存在的。



小贴士 什么是组织执行力？

执行力可以理解为：有效利用资源，保质保量达成目标的能力。执行力指的是贯彻战略意图、完成预定目标的操作能力，是把战略、规划转化成为效益、成果的关键。执行力包含完成任务的意愿，完成任务的能力，完成任务的程度。

对个人而言，执行力就是办事能力；对团队而言，执行力就是战斗力；对企业而言执行力就是经营管理能力。



而衡量执行力的标准，对个人而言是按时按质按量完成自己的工作任务；对企业而言就是在预定的时间内完成企业的战略目标，其表象在于完成任务的及时性和质量，但其核心在于企业战略的定位与布局，是企业经营全过程的核心内容。



执行力小故事

耶稣带着他的门徒彼得远行。途中，他们发现了一块破烂的马蹄铁。耶稣让彼得把这块马蹄铁捡起来，但彼得懒得弯腰，假装没有听见。耶稣自己弯腰捡起了马蹄铁，用它在铁匠那儿换来3文钱，并用这些钱买了18颗樱桃。

出了城，师徒二人继续前行。茫茫荒野，土地干涸。耶稣猜到彼得渴得厉害，就把藏在袖子里的樱桃悄悄地掉出一颗。彼得一见樱桃，赶紧捡起来把它吃掉。

耶稣边走边“掉”樱桃，彼得费力地弯了18次腰。

耶稣笑着对彼得说：“如果一开始你能按我要求的做，你只要开始时弯一次腰就行了，就不会在后来没完没了地弯腰了。”

彼得因为没有按照耶稣的要求去做，所以给自己带来了很大的麻烦，不得不弯腰18次。如果他一开始就能“落实”耶稣的指示，他只要弯下一次腰就行了。

这个寓言反映了这样一个问题：在企业中，领导所想的和员工所想的往往不能得到有效的统一，怎么能有效执行呢。在组织中，对所有有利于执行的因素都予以充分而科学的利用，对所有不利于执行的因素都立即排除。以一种强大的监督措施和奖惩制度，促使每一位员工全心全意地投入到自己的工作中去。

由于领导比员工掌握更多的信息和资源，领导在领导风格上不应是一个仅起到监督作用的警察角色，而应是一个教练。就像指挥一个新手开车一样，教练要想将自己的经验、智慧和要求传达给学车的学员，就必须陪着新手上路，指导他如何加减档、如何踩油门等。

3. 运动式的企业文化建设如昙花一现

在许多企业里会有此类场景出现：询问正在为你介绍企业文化的管理干部，“这句