

世界500强企业员工培训课堂

责任胜于能力

LIABILITY SUPERIOR TO ABILITY

钻石版



杨宗华◎著

企业界公认的
培养员工责任心和落实力的经典读本

石油工业出版社

世界500强企业员工培训课堂

责任胜于能力

LIABILITY SUPERIOR TO ABILITY

钻石版



杨宗华◎著

企业界公认的
培养员工责任心和落实力的经典读本

石油工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

责任胜于能力：钻石版 / 杨宗华著.

—北京：石油工业出版社，2016.3

ISBN 978-7-5183-0635-0

I . 责…

II . 杨…

III . 责任感 — 通俗读物

IV . B822.9-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 020851 号

责任胜于能力·钻石版

杨宗华 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

编辑部：(010) 64523616 64523611

图书营销中心：(010) 64523633 64523731

经 销：全国新华书店

印 刷：北京中石油彩色印刷有限责任公司

2016 年 3 月第 1 版 2016 年 3 月第 1 次印刷

710×1000 毫米 开本：1/16 印张：11

字数：176 千字

定价：29.80 元

(如发现印装质量问题，我社图书营销中心负责调换)

版权所有，翻印必究

前言

Preface

2014年2月，习近平主席在俄罗斯索契接受俄罗斯电视台专访时表示，他的执政理念，概括起来就是：为人民服务，担当起该担当的责任。职务就是职责，担当义不容辞。责任是信念之基，是力量之源。每个人都要敢于担当责任，在各自的工作岗位上奋发有为，脚踏实地，努力工作，攻坚克难。在参观《复兴之路》的展览时，习近平主席提出了实现民族复兴的“中国梦”。在新的历史时期，如何托起中国梦，答案只有两个字——“责任”。责在人先，利居众后，挺身而出，敢于担当。

每个人都担当好自己的责任，就能托起中国梦。每个人的工作成果，都与中国梦密切相关。企业家产业报国，敢于创新、勇立潮头，把民族工业的红旗插到世界各地；企业员工尽忠职守，工作认真、踏实，与企业同甘苦、共进退；航天员、科学家等各行各业的人心系祖国、全力以赴，从而以实际行动来追逐并实现中国梦。

如果我们探究一下美国梦，可以发现，美国梦的实现也贯穿着责任。培养美国企业家的摇篮西点军校，其校训是“责任、荣誉、国家”。而培养出100多位世界CEO的通用企业，更是把价值观作为人才考核的基本标准。责任比能力、智慧更重要，世界上最优秀的公司微软、苹果等都把责任排在能力的前面。

承担责任，企业才有做大做强的机会；承担责任，人生才有出彩的机会。任正非、马云等一批优秀企业家，他们敢于挑起中国企业走出去的责任，更承担起创新的责任，从而在激烈的世界竞争中赢得客户和市场，赢得做大做强的



机会。女航天员刘洋、美国科学院外籍院士、中国科学院院士施一公等正是敢于承担责任，从而成为企业和社会最需要的人才。

当前世界经济波云诡谲，中国经济也面临转型升级等诸多的难题，中国企业需要适应世界经济的缓慢增长并发现新的商机，企业员工更需要能够忍受这个阵痛，与企业一道共同面对经营压力并帮助企业走出当前困境。

综观世界商业文明史，危机是挑战更是机遇。每一次困境都是走向下一次辉煌的起飞，世界优秀企业 IBM、通用、福特等企业每一次都能经受住考验走出困境，成就新的辉煌，也成就了郭士纳、杰克·韦尔奇等优秀企业家。

中国的民营企业发展历史虽较短，但它们也经历了无数次经济危机。格力集团总裁董明珠等人正是在企业处于困境中不离不弃、坚守责任，从而实现事业的辉煌。

日本企业家稻盛和夫说：“做企业，九死一生。苦，才是人生；苦，才是工作。”没有不流泪的人生，更没有不流汗的工作。成功的关键在于实干。无论是改变世界的乔布斯还是任何一个不知名的小人物，只有兢兢业业、踏踏实实地工作，才能把小事做好，把细节完善。

责任不仅仅是人生的哲学，更应该是工作的践行。工作作风、行动力等都是责任意识和责任思维的体现。责任更应该成为一种结果，每个优秀的职场人士都必须对自己的业绩负责，对企业的效益负责。

本书精选了当前世界一流企业苹果、三星、谷歌以及华为、阿里巴巴、腾讯、小米等优秀企业的案例，以及柳传志、俞敏洪、马化腾等优秀企业家的成功经验，让我们学会承担责任，不负使命、创造精彩人生！

目录 Contents

★ 第一章 敢于担当，共筑中国梦

责任是一种人生使命	2
一个称呼代表一份责任	5
企业的本质是责任文化	8
产业报国，责任驱动创新	10
全力以赴，共筑中国梦	13

★ 第二章 责任比能力更重要

承担责任是一种能力	18
西点军校：责任、荣誉、国家	22
GE：价值观是最核心的能力	25
苹果公司：责任比智慧更重要	28
心中有敬畏，人生才有作为	33

★ 第三章 对工作负责就是对自己负责

聪明通过责任才能变成智慧	38
工作中不要有“打工心态”	41
每一次任务都是成长的机会	46





与企业共患难，才能与企业共成长	50
工作没有“打折卡”	54

★ 第四章 自动自发，让责任成为习惯

成功从主动承担责任开始	60
变“要我做”为“我要做”	62
不要缺位，积极补位	65
骨干是主动折腾出来的	68
挺身而出，为企业排忧解难	70

★ 第五章 关键在责任，重点是实干

在岗 1 分钟，尽职 60 秒	76
少说空话，多干实事	80
做事不作秀，实干求实效	84
埋头做事，机会来自苦干	88
敢于负责多干事，勇于担当能成事	91

★ 第六章 左脑责任意识，右脑互联网思维

Fragment 碎片化：责任就是对用户负责	96
Fans 粉丝：对粉丝负责才是对企业负责	101
Focus 焦点：专心做好每一件事	105
Fast 快：不断修正做到尽善尽美	109
First 第一：把工作做到极致	112

★ 第七章 人人负责，打造正能量团队

传递正能量：从承担责任开始	116
与团队目标一致，与企业保持合力	119
不越权越位，认清自己的责任	121
与其抱怨工作，不如负责到底	124
分工协作，帮助别人成就自己	127

★ 第八章 高效落实，对结果负责

不服从的实质是不负责	130
负责就是把细节做好	134
不落实的责任是无效责任	137
证明责任，用结果说话	139
责任心是最高的工作标准	142
提高和改进工作是在担责	144

★ 第九章 爱企如家，做企业的主人

企业如家，企业的事就是我的事	148
你的责任心，就是安全门	150
为公司抠门，节约的都是利润	154
让客户点赞，维护好企业形象	159
为企业赢利，业绩才是硬道理	162



第一章
敢于担当，共筑中国梦

Chapter1
《

责任是一种人生使命

责任，从本质上来说，是一种与生俱来的使命，每一个生命自来到这个世界起，就担负起了这种使命。当你成为社会中一分子的时候，你身上就有了不可推卸的责任——对父母、配偶、儿女、朋友、工作、社会等的责任。

责任的使命伴随着每一个生命的始终。从根本上讲，任何一项事业的背后，必然存在着一种无形的精神力量，这种力量使得我们敢于承担责任。

1957年8月，开国将军甘祖昌主动向组织辞去新疆军区后勤部部长职务，回家乡江西省莲花县坊楼乡沿背村务农，龚全珍相随而归。那一年，她34岁。

将军当农民，甘祖昌是新中国第一人。龚全珍完全理解和支持丈夫的决定：“老甘不是一个普通的农民，正像他说的那样，‘活着就要为国家做事情，做不了大事就做小事，干不了复杂重要的工作就做简单的工作，决不能无功受禄，决不能不劳而获。’”

从新疆到江西，全家11口人的行装只有3个箱子，却带了8只笼子，里面装着新疆的家禽家畜良种。当时甘祖昌每月工资330元，他在生活上十分节俭，把2/3的工资用来修水利、建校舍、办企业、扶贫济困。他参与建设了3座水库、4座电站、3条公路、12座桥梁、25公里长的渠道。龚全珍全力配合丈夫，也把自己工资的大部分花在支援农村建设上。回到莲花头几年，她没有做一件新衣服。

龚全珍在家里待不住。她步行25公里到县文教局联系工作，被分配到九都

中学任教。这所学校条件很差，只有3名老师，她却一点不嫌弃，第二天就搬铺盖去了学校，开始把自己赤忱的爱投入到这片红土地。

1961年，县文教局安排龚全珍到同乡的南陂小学当校长，她在那里一待就是13年。后来，她又被调到离家不远的甘家小学当校长，依然还是老作风，吃住在学校，全身心地扑在工作上。

1986年3月，甘将军因病逝世，他留给妻子和儿女唯一的遗产只是一只铁盒子，里面用红布包着3枚闪亮的勋章。

离休后，龚全珍积极开展革命传统教育和理想信念教育，倾力捐资助学、扶贫济困，开办“龚全珍工作室”，服务社区、服务群众，从青春岁月到耄耋之年，为广大群众做了大量的实事好事，受到当地干部群众的尊敬和爱戴。

2013年9月26日，龚全珍获得第四届全国道德模范称号，受到党和国家领导人习近平同志高度赞扬。

龚全珍同志淡泊俭朴了一辈子、情注教育了一辈子、无私奉献了一辈子，她关注社会、帮助他人。如果用一个词来概括她，就是责任。责任让她甘于淡泊、不计名利；责任让她无私奉献、情系人民。人们敬重她、爱戴她，深切地感受到她身上责任所散发的人格魅力。

使命就是指我们所要奉行的命令和所要担当的任务，使命感会促使我们采取行动，实现理想。因此，当我们视工作为生命中必须完成的重要任务时，我们就更容易在自己的岗位上发光发热，尽职尽责。

事实上，只有那些能够勇于承担责任的人，才有可能被赋予更多的使命，才有资格获得更大的荣誉。一个缺乏责任感的人，或者一个不负责任的人，首先失去的是社会对自己的基本认可，其次失去了别人对自己的信任与尊重，甚至也失去了自身的立命之本——信誉和尊严。

1962年冬天，焦裕禄作为县委书记来兰考上任时，展现在他面前的是一幅让人揪心的灾荒景象：看不到边的黄沙向天边延伸着；一片片内涝的洼地里结



着青色的冰；白茫茫的盐碱地上，只有枯黄的草在寒风中颤抖。

看到这一切，焦裕禄对生活在这片土地上的人民充满了深深的同情，他下定决心要帮助兰考人民改变这里的一切。他拖着患有慢性肝病的身體，在一年多的时间里，跑遍了全县 140 多个大队中的 120 多个。

在带领全县人民封沙、治水、改地的斗争中，焦裕禄身先士卒，以身作则。风沙最大的时候，他带头去查风口，探流沙；大雨倾盆的时候，他带头蹚着齐腰深的洪水察看流势；风雪铺天盖地的时候，他率领干部访贫问苦，登门为群众送救济粮款。他经常钻进农民的草庵、牛棚，同普通农民同吃同住同劳动。

1964 年 5 月 14 日，焦裕禄被肝癌夺去了生命，年仅 42 岁。他临终前对组织上的唯一要求，就是“在死后，把我运回兰考，埋在沙堆上。活着我没有治好沙丘，死了也要看着你们把沙丘治好”。

虽然焦裕禄在兰考只有 470 天，他离开我们已经有 50 多年，但他“为兰考人民负责任”的精神一直闪耀在中原大地上，并在亿万人民的心中树起一座不朽的丰碑。

工作呼唤责任，工作意味着肩负责任。在工作中，无论处在什么样的岗位上，每一个员工都应该严格要求自己，勇敢地担负起属于自己的那份责任，全力以赴，做到最好，只有这样才算是真正履行了职责，完成了使命。

美国总统奥巴马就职演讲呼吁：这是个要负责的新时代，这个时代不是逃避责任，而是要拥抱责任！

无论何时何地，无论何种原因，这世界你最应该做的就是提升自己，承担自己的责任，完成自己的使命。

一个称呼代表一份责任

《现代汉语词典》这样定义责任：分内应做的事。寥寥数字，大有乾坤：“分”是自己的角色和岗位，“内”表示界限和范围，“应”即理所当然、责无旁贷，“做”就是要费心费力去完成，“事”就是自己的工作和职责。

美国著名学者马斯洛说过：音乐家作曲，画家作画，诗人写诗，只有如此方能心安理得。任何身份都会有不同身份所赋予的责任感：妻子要有相夫教子的责任感；丈夫要有能让全家过上幸福日子的责任感；公民要有帮助自己的国家富强美好的责任感；官员要有为国家做事、为百姓谋福的责任感等。

社会上每个人的职位不同，职责也有所差异，但不同的职位对每个人都有共同的要求，那就是：称呼是什么，责任就是什么；岗位在哪里，责任就在哪里。

方太集团总裁茅忠群曾说：“一旦你踏上一个岗位，即是你选择了一份责任，拥有了一份使命。你就应承担职位赋予你的责任，按时按质完成你负责的工作，对所做工作的结果负责，尽量避免让上司修改作业或收拾烂摊子。不要轻易上交矛盾和问题，自己的孩子自己管好。”

湖北省武汉市汉阳区检察院纪检组长李红艳有很多荣誉和称呼：全国“三八”红旗手、湖北省优秀公诉人、湖北省劳动模范、武汉市维护公平正义十佳检察官、检察委员会专职委员、纪检组长，还有干警口中的“大姐”，贫困儿童、特殊少年心中的“检察官妈妈”……



“每一个称呼都代表着一份责任。”李红艳说。2007年，在参加汉阳区检察院组织的“爱心妈妈”活动时，李红艳认识了读小学的女孩小晶。小晶父母离异，妈妈患有重病，没有稳定的生活来源。看着眼前这个和自己女儿差不多大小的女孩，李红艳决定要做她的“妈妈”。7年来，李红艳抽空就会带着学习用品和崭新的衣物去看小晶，并常常接她到家中做客。如今小晶已迈入高中校门，变得乐观开朗。

在公诉部门工作的24年里，李红艳主办了1500多起案件，每件案子都无可挑剔，堪称精品。她担任公诉部门负责人10年，年人均办案100余件，其中自侦案件起诉率和公诉案件有罪判决率均保持100%。她用爱与理解去关心干警的成长，营造积极向上、团结和谐的工作氛围；她将自己的宝贵经验无私地传授给青年干警，指导他们办案时厘清细节、分析证据、正确使用法律，激发干警的学习热情和进取心。在她的严格管理、培养下，公诉部门青年干警崭露头角，显现风采，成为省、市优秀公诉人与公诉新秀。

2013年4月，李红艳任武汉市汉阳区检察院纪检组长，开始了全新的挑战。“我会坚持用内心的公平与行动的正义来成就个人梦想。”李红艳说。

李红艳能够赢得诸多荣誉与她为责任而努力、把工作当作梦想来追求分不开。

北京师范大学教授于丹曾这样说过：为人女，为人妻，为人母，这些都是生命中的必然，是成长到每一个人生阶段时必然要扮演的角色，由不得自己去选择，这些都属于“第一角色”——家庭角色；然后，立足于世上，有一个属于自己的职业定位，或从政，或经商，或为人师，这些都属于“第二角色”——职业角色。

所谓的职业角色就是工作所扮演的角色、所承担的责任。工作责任应该包括两个层次：第一个层次就是基本的工作职责、工作责任意识，根据各自不同的岗位分工完成工作任务；而第二个层次上的责任对自己工作的角色能够有一个全面深刻的认识，认识到本职工作的性质、功能、价值等，这可以说是一种意识上的责任。

一个岗位就是一份责任，没有不需要完成任务的工作，也没有不需要承担责任的岗位。我们为工作尽责，就是要主动争取做得更多，承担更多；我们为工作尽责，就是要全力以赴，满腔热情地做事；我们为工作尽责，就是为企业分忧解难，用心履职。不论你是决策层、管理层，还是执行层，你都是企业的一分子，你的肩上就扛着企业兴衰成败的责任。

吴孟超，2005 年度国家最高科学技术奖获得者，2011 年度感动中国人物，著名肝胆外科专家，被誉为“中国肝胆外科之父”。他之所以能够获得如此殊荣，是与其创立了肝脏外科的关键理论和技术体系，开辟了肝癌基础与临床研究的新领域等成果分不开的，但更重要的是他对工作的那份责任感。

他是一位平凡的老人，衣食普通，住行寻常，但他又那么不平凡，思维敏捷，精神矍铄，87 岁仍每天在手术台上做 1 至 3 台手术。这对于一个外科医生来说，不能不说是一个奇迹。他每日忙忙碌碌，乐在其中。

吴孟超获得的荣誉、头衔、职务，可以罗列几页纸。这些只是一种象征或符号，重要的在于吴孟超在长达 50 多年的肝胆外科职业生涯中，几乎每天在动手术刀，一双手曾为 13600 多名肝病患者解除病痛。是什么支撑着他呢？一个医者的责任感和使命感。

吴孟超怀揣着一颗责任心，力求将工作做到最好，正是这种精神，支撑着他创下了为 13600 多名肝病患者解除病痛的奇迹。

没有责任感的军官不是合格的军官，没有责任感的员工不是优秀的员工。责任感是简单而无价的。工作就意味着责任，我们要将责任根植于内心，让它成为我们脑海中一种强烈的意识。

可以这样说，我们每个人的工作成绩都是我们用责任心制成的雕像，是美丽还是丑陋，是可爱还是可憎，都是我们自己亲手打造出来的。一个人工作时，如果能以生生不息的精神、火焰般的责任感，充分发挥自己的特长，那么不论所做的工作怎样，都不会觉得苦和累。



我们要时常提醒自己：我选择工作的同时选择了责任。当一个人怀着宗教般的虔诚去对待生活和工作时，他是能够感受到责任所带来的力量的。面对你的职业、你的岗位，请时刻记住，这就是你的工作，不要忘记你的责任。

企业的本质是责任文化

传统的企业本质就是“赢利或赚钱”，现在普遍理解的企业本质除了赢利以外，更重要的是责任。

有了责任感，公司中每个层次的员工才会各司其职，同时他们也将展示出主人翁精神，为自己也为公司取得真正的进步。

美国阿拉里斯医疗系统公司是世界顶尖的医疗器械公司之一，它生产并销售这一行业内最知名的产品。但当初 CEO 戴夫·施洛特贝克接手时，在华尔街背负着“想法绝妙但难以付诸行动”的恶名。

一天午餐时间，戴夫·施洛特贝克和一位市场部经理谈论起公司的困境。他们边走边谈，话题逐渐从公司绩效转向那些不管公司境况如何都能发挥作用的员工。戴夫突然领悟到：如果阿拉里斯医疗系统公司没有这些人才，情况将会多么可怕，而如果每个员工都是负责任的，公司前景一片光明。

他开始思考他们是否可以从困境中逆转。仔细考虑与市场部经理的谈话后，他得出了一个肯定的结论：为了提高绩效，阿拉里斯医疗系统公司需要一种新的文化，一种能够持续产生有高度责任感的员工的文化。

最终戴夫做了一个明智的决定：停止一切向财务业绩看齐的做法。戴夫开

始将公司定位为：一个富有革新精神，具有高度责任感的能够提升病人的安全度、防止医疗事故的企业。最终，顾客更愿意选阿拉里斯生产的产品，因为阿拉里斯已经把它的品牌打造为能够确保病人安全的黄金标准。

这种转变深刻地影响着整个行业，从而使公司摆脱了困境。在短短3年时间里，公司的股票价格从每股31美分上涨到每股22.35美元，年收入增长率高达15%，此后，阿拉里斯被位列全球财富20强的美国卡地纳健康集团收购，并最终成为卡地纳健康集团的核心。

坚守责任，利润反而来得更快，越来越多的企业坚信：增强个人和组织的责任感，对提高经营成效和公司士气作用很大。不幸的是，在很多公司，只有当问题发生时，人们才开始意识到责任感的重要性。

“如果说金威啤酒是‘不加甲醛酿造’的话，那么金威企业文化则是‘添加责任酿造’的。”金威啤酒集团有限公司董事局主席叶旭全说。

叶旭全认为，责任对一个人而言，体现的是社会品格，企业是主体公民，同样承担着责任。“人的责任是多维的，企业的责任也是多维的，包括对国家、股东、员工、合作伙伴的责任等各方面。企业责任的主体意识通过什么实现呢？我认为通过企业文化来体现的。换句话说，责任文化是企业的核心竞争力。”

企业如果不建立一种负责任的企业文化，让你的员工对自己的行为、后续行为和价值观负责，那么这可能很快就会影响你的公司业绩。

格力电器总裁董明珠表示：“是责任和企业文化的力量促使格力员工以厂为家，形成强大的凝聚力，从而保证了格力电器不断创新、发展，给消费者及社会大众以福祉。只有忠诚于企业的人才，才能保证企业发展，才能保证技术、管理、营销创新。”

曹德旺是国内较早涉足汽车玻璃行业的企业家，被称为中国的“玻璃大王”，全中国的汽车中，每两辆就有一辆用的是福耀的玻璃。福耀公司于1987年成立，20年间，公司不断引进技术，其产品除了在国内占有55%以上的市场份额，还从1990年开始出口，占据了北美市场约10%的份额。