

責任  
決定一切

責任型組織文化建設全員讀本

沒有責任，全盤皆輸！ 贏之根本，責任使然！  
責任先行，綱舉目張！ 人人盡責，精彩無限！

RESPONSIBILITY  
EVERYTHING

唐淵◎著



清华大学出版社

責任  
決定一切

唐淵◎著

清华大学出版社

北 京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

责任决定一切/唐渊 著. —北京：清华大学出版社，2010.9

ISBN 978-7-302-23016-8

I. 责… II. 唐… III. 责任感—通俗读物 IV. B822.9-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 107713 号

责任编辑：张立红 张 颖 高晓晴

封面设计：周周设计局

版式设计：康 博

责任校对：胡雁翎

责任印制：孟凡玉

出版发行：清华大学出版社

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编：100084

社 总 机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：三河市金元印装有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：170×240 印 张：15 插 页：1 字 数：193 千字

附 VCD 光盘 1 张

版 次：2010 年 9 月第 1 版 印 次：2010 年 9 月第 1 次印刷

印 数：1~7000

定 价：30.00 元

---

产品编号：035772-01

# FOREWORD

## 推荐序

了解唐渊，是因为他对科教公益活动的热心参与。唐渊出于对北京大学老校长周培源先生的崇敬之情，在周培源基金会的公益培训中担任讲师，于是便有了我们相互认识的机会。

后来唐渊请我写序，我欣然应允。一是因为上述工作关系，二是因为对年轻人社会责任心的欣赏。基金会同仁们对唐渊的评价是，他在用自己的行动诠释“责任”的内涵。

十年来，唐渊传播责任文化的工作颇有成效，他致力于“让每一个中国人做到负责任”的人生使命让很多人感动。近年来，唐渊的演讲很受欢迎，立意独特，内容精彩。毕竟演讲要受到时间和空间的限制，所以他决定以出版物的方式与读者分享关于责任文化的研究成果。纵览《责任决定一切》一书，感觉亮点很多，尤其是他把“责任”作为一个系统来研究，认为责任包括责任意识、责任能力、责任行为、责任制度和责任成果，强调每个人都要“为责任而工作”等等，具有深刻的社会意义。

近闻唐渊作词、作曲并演唱的《责任之歌》已经录制完毕，即将由清华大学出版社随书发行，可望作为团队执行力训练的参考曲目，谨此表示祝贺。

愿此书倡导的责任文化伴随着《责任之歌》传遍华夏大地。

林韵波

北京大学原副校长、周培源基金会副理事长

2010年端午于燕园



## 责任是一个完整的体系

我们经常会遇到这样的情况，一个很“负责任”的人却不受欢迎。问题出在哪里？难道是“负责任”惹的祸吗？“负责=任”有错吗？

我们发现，之所以出现这样的情况，是因为对“责任”的理解出现了偏差，很多人把责任等同于责任心、责任感、责任意识了。实际上，责任是一个完整的体系，责任包含五个方面的基本内涵：责任意识、责任能力、责任行为、责任制度、责任成果。

责任意识，是“想干事”；

责任能力，是“能干事”；

责任行为，是“真干事”；

责任制度，是“可干事”；

责任成果，是“干成事”。

责任的五项基本内涵缺一不可，相辅相成。在组织责任文化内涵结构关系图中(见图 0-1)，每条线都是可逆的，无须文字说明，一目了然。

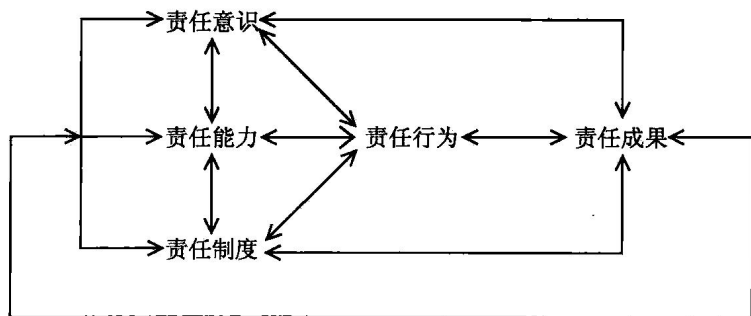


图 0-1 组织责任文化内涵结构关系图

## 一、责任意识

责任意识是职业人精神的体现，它要求我们对事业负责，对组织的发展负责。当工作出现纰漏时，要敢于担责，而不是千方百计地为自己免责寻找借口。在这个世界上，没有不需要承担责任的工作。一个人的工作岗位越重要，职位越高，权力越大，就意味着责任越重。每个组织成员无论职位高低，只要树立起“责任在我”的强烈意识，组织内形成“人人都是责任者”的文化氛围和文化自觉，组织的事业将无往而不胜。

梁启超《志未酬》中有诗句：“男儿志今天下事，但有进兮不有止。”一个人来到这个世界上，总应该想着干点事，能干点事，要干成点事，否则实在愧走人生这一遭。那些胸无大志、不思进取者，确实应该好好琢磨和寻味这句话。

当然，要干成一件事不容易，要干成一件大事更是难上加难，前进的路上有错综复杂的矛盾，有来自各方面的阻力，有意想不到的困难。面对方方面面的阻力和矛盾，面对一道又一道的困难和险滩，就需要干事者有足够的责任意识，有毅力、有追求，有胆识，有气魄，看准了的事就要“咬定青山不放松”，不达目的誓不罢休。只有不懈努力干成事，才是真正的成功者。

## 二、责任能力

承担责任是需要能力来支撑的。强烈的责任心和责任意识更多的是对职业人的道德要求。而一个人的成功，不仅仅是要保持强烈的责任意识，还必须努力提高自己的判断力、行动力，让责任心衍生出相应的工作能力。因为责任心不是说出来的，而是做出来的，是用事实来证明，用业绩来体现的。能者上，平者让，庸者下，是以能力为基础的责任文化的必然要求。

要“干成事”，就必须有谋事的本领。要想有干成事的本领，就要适应竞争和变革的形势，迅速提升自己的决策能力、统筹协调能力、开拓创新能力、执行落实能力，做到推进工作有实招，加快发展有本事，攻坚克难有办法。用心用功用脑子去干，多学习，多调研，多思考，多总结，舍得付出代价，身体力行，真抓实干，一步一个脚印，干一件事像一件事，干一件事成一件事。

## 三、责任行为

一沓纲领不如一个行动。责任意识、责任能力，离开责任行为都是无法体现的。听其言，还要观其行。

一个负责任的人，首先要积极主动，凡事雷厉风行，“不等、不靠、不要”，抓住机遇，加快发展；其次要科学求实，不急功近利，不弄虚作假，不为长远发展留隐患；再次，要精心细致，把责任落实到平常工作的点点滴滴中，以锲而不舍的精神、坚持到底的信念、脚踏实地的务实态度，自动自发地把事情做好、做到位。

经常听到这样的话，某某领导表示要真抓实干，坚决地干，一马当先地干，又好又快地干；要坚持科学发展观，树立可持续发展观，真正让老百姓得利益，为老百姓谋福利，要把群众的利益放在第一位……听起来很“想干事”。而实际情况呢？“真干事”了吗？一个组织，如果没有真抓实干，工作不到位，总结起来，汇报起来，当然就只有“编故事”了：领导如何重视深入，干部如何迎难而上，有认识有做法，有典型有经验，充分全面，重点突出，让人颌首赞许，无可挑剔。总之，是讲起来“动情”，听起来“动心”，但实际情况则是相距甚远，甚至根本就不是那回事。这种“听得看得见”、“不出成绩出经验”的怪现象之所以屡禁不绝，正是因为没有“真干事”，其后果是“空谈误国”，这是组织发展的大敌。

#### 四、责任制度

责任制度保证“可干事”。必须做的，要有制度保证；不该做的，也要有制度约束。在高速公路上开车，最苦恼的就是看不到限速标志。看到了限速标志，我们就知道必须保证车速在下限和上限之间；同时也知道超出限度是不允许的。

我们干任何事情，都要有个规范，前提是要符合客观发展规律。用现在的话说，要符合科学发展观，符合广大人民群众的根本要求。老百姓是不是拥护、老百姓是不是赞成、老百姓是不是支持，是衡量我们办事正确与否的标尺；是不是好大喜功的政绩工程、是不是不计成本的摊子工程、是不是装潢门面的面子工程，是检验我们决策能力和水平的标尺。只有按制度办事，只有科学决策，我们干成的事才经得住历史的检验，才能取得成功。

在干事过程中还要确立一个相对较高的标准。标准不高，事情的质量就不会高；高起点、高标准，做出来的事情就与众不同，成效也不一样，因而也更有利于推动队伍建设向前发展。这样的标准也需要用制度作为保证。

组织建立责任体系，就是将流程管理和责任制度结合起来，明确具体的工作职责、任务标准、运行程序、时间要求、考核标准、奖惩办法等，形成环环相扣、责任明晰的执行责任体系。

## 五、责任成果

责任意识、责任能力、责任行为、责任制度几方面有机结合、相互作用的最终结果是责任成果。从广义上讲，责任文化应该包含责任成果，因为文化从广义上讲是人类创造出来的所有物质和精神财富的总和，因此广义的责任文化自然也包含物质文明和精神文明的成果。在责任文化实际操作中，愿意负责任不一定就能负到责任，因为我们周围很多人理解的“负责任”可能只是一种态度而不包含成果。我们经常看到这样的现象，一些看起来很“负责任”的人却往往做不好事情，似乎负责任是一回事，做好事情是另一回事，两者不是统一的，影响了“负责任”的价值体现。其实这是把负责任和责任心(或者说是责任意识)混淆起来了，“负到责任”是负责任的应有含义。

所以，讲责任就要以结果为导向，“成者为王，败者为寇”，凭功绩论英雄，把“干成事”作为我们一切责任的落脚点，让想干事的人有机会，让能干事的人有舞台，让真干事的人有条件，让干成事的人有地位，干一件是一件，干一件成一件。长此以往就干成了不少的事，就会不断创造出组织发展新业绩。

唐渊于北京清华园

2010年8月1日

第一章 天下兴亡 责任在我——责任文化的核心	1
第一节 天下为公是最高境界	1
一、传统责任思想的不同境界/1	二、义以为上与天下为公/3
第二节 社会责任是最高标准	4
一、“见利思义”的适用性/5	二、“义以生利”的适用性/5
三、“义以为上”的适用性/6	
第二章 选择责任 选择机会——责任意识的塑造	9
第一节 我负责，我成长	9
一、责任=机会/9	二、机会在身边/11
三、成功源于责任/13	
第二节 负责任的误区	18
一、“这不是我的事”/18	二、“这不是我的错”/20
三、“这不能怪我”/24	四、“又不是我的错”/29
五、“你要负责任”/32	六、“我没有能力负责任”/35
七、“我负责任没用”/36	八、“我已经负了责任”/38
第三节 尽职尽责的心态基础	40
一、心存感激地工作/40	二、不为薪水而工作/46
三、热爱自己的工作/50	四、自动自发地工作/54
第四节 责任心是领导力的基础	59
一、领导者最重要的素质是责任/59	二、领导者要建立责任团队/62
第五节 责任重于泰山	64
一、责任是不得不做的事/64	二、工作是一份责任/65
三、负责任要有献身精神/66	

第六节 全方位增强责任意识 .....	68
一、责任因人而在/68	二、责任因人而异/69
三、百分百的责任/70	
第三章 责重山岳 能者当之——责任能力的提升 .....	73
第一节 责任包含能力 .....	73
一、拿能力说话/73	二、你的木桶能装多少水/75
第二节 学习提升能力 .....	77
一、学习是一贯的/77	二、充电要有针对性/80
三、先作为后地位/81	四、是金子总会发光/83
第三节 拯救你的潜能 .....	85
一、做最好的自己/85	二、突破自我设限/86
第四节 技巧烘托能力 .....	90
一、没有重点就没有突破/90	二、注重小事才能成就大事/94
三、没有最好，只有更好/98	四、会说话才会办事/100
第五节 精力也是能力 .....	104
一、身体是革命的本钱/104	二、生命在于运动/107
第六节 是孔雀就开屏 .....	109
一、出列——让大家认识你/109	二、出列——亮出你的实力/110
三、出列——不要脱离队伍/113	
第四章 知行合一 落实责任——责任行为的实践 .....	115
第一节 多做一点 .....	115
一、多做不吃亏/115	二、下班是工作的开始/117
第二节 用心一点 .....	119
一、用心就是全心全意/119	二、“用心”从“心”开始/120
第三节 勤奋一点 .....	124
一、懒惰，受伤的是自己/124	二、没有天生的懒人/125
三、请君听我《明日歌》/126	

第四节 高效一点 .....	128
一、快鱼吃慢鱼/128	二、集中注意力/129
三、列出计划表/132	四、不要瞎忙乎/132
第五节 合作一点 .....	135
一、合作就是力量/135	二、散沙变拳头/137
三、众人划桨开大船/139	
第六节 理性一点 .....	141
一、不要带着情绪解决问题/141	二、压力就是动力/142
三、驾驭你的情绪/143	
第五章 令行禁止 保障责任——责任制度的建立 .....	147
第一节 无规矩不成方圆 .....	147
一、有“圈”才有安全/147	二、“潜规则”不可取/149
三、创新勿忘规则/152	
第二节 纪律就是战斗力 .....	154
一、纪律保证胜利/154	二、不听话就得挨“鞭子”/157
三、纪律面前人人平等/158	
第三节 一切行动听指挥 .....	161
一、有服从才有运转/161	二、服从不是卑微/163
三、服从不是盲从/166	四、先“服”后“从”/173
五、职场“三八”/174	
第四节 不要触碰“高压电” .....	179
一、有些事情绝对做不得/179	二、避开职业“高压电”/179
第五节 用制度保证制度 .....	184
一、好的制度才有好的效果/184	二、有章必循才会循章有效/186
三、完善制度才能长效管理/189	
第六章 责任落地 重在结果——责任成果的获得 .....	191
第一节 什么是成果 .....	191
一、态度≠成果/191	二、职责≠成果/193
三、苦劳≠成果/194	四、过程≠成果/196

第二节 对成果负责 .....	198
一、坚守承诺/198	二、没有借口/201
三、外包思维/203	四、决不放弃/204
第三节 一对一责任 .....	208
一、大家做=没人做/208	二、责权利=好结果/209
第四节 成功有要领 .....	211
一、坚决完成任务/211	二、思路决定出路/212
第五节 赏罚适其法 .....	215
一、小信成则大信立/215	二、杀贵大而赏贵小/217
三、多给萝卜少施棒/220	四、及时兑现莫逾时/222
责任之歌——责任文化主题歌 .....	225
后    记 快乐尽责 精彩前行 .....	227



# 天下兴亡 责任在我

## ——责任文化的核心

### 第一节 天下为公是最高境界

#### 一、传统责任思想的不同境界

中华民族有着数千年的文化，其中孕育着深厚的责任思想，先秦儒家的“义利观”就是突出的代表。“见利思义”、“义利统一”、“先义后利”等观点，揭示了责任思想的不同境界，为我们研究责任文化提供了借鉴。

##### (一) 负分思想“见利忘义”

中国有个成语叫“见利忘义”，见到有利可图就不顾道义，形容人贪财自私，常常用于批评人贪恋钱财、品德败坏。见利忘义属于典型的不负责任，与责任文化格格不入，为中华文明所不齿，是受抨击的思想。

## (二) 及格思想“见利思义”

孔子提出了儒家义利观的基本要求——“见利思义”，当利与义之间出现矛盾时，可以承认人们追逐个人利益的正当性，但“君子爱财，取之有道”，要求人们合法、合理地获得个人利益。“非义勿取”是孟子对孔子“见利思义”的价值判断标准的沿袭。孟子主张，无论是个人还是国家，绝对不能因为利益而牺牲道义。

这里所说的“见利思义”中的“义”，包括法律和道德两条底线。如果说法律底线的要求相对清晰、操作起来较为容易的话，道德底线的要求则相对宽泛、操作起来就比较难了。孔子认为换位思考是处理道德问题的有效手段，他提出“己所不欲，勿施于人”，意思是不愿意加于自己身上的东西，也不要强加给别人。

## (三) 良好思想“义以生利”

“义以生利”从字面上可以理解为通过“义”来生“利”，是说人们如果都按照义的要求行事，相互之间关系协调，社会稳定，则每个人都能得到与自己社会地位相应的一份利益。

我们反对“见利忘义”，是要求我们做人做事要有一种基本准则——“有所不为”，而“义以生利”则是教我们另一种准则——“有所作为”。孔子从利人与利己的关系出发，教我们从“己所不欲，勿施于人”向“己欲立而立人，己欲达而达人”转换，就是说，自己想要站得住，首先使别人也能站得住；自己要想做到通达事理，首先要使别人也通达事理。这种通过利人实现利己的义利观，可以看做先秦儒家义利观的中间要求。

## (四) 优秀思想“义以为上”

儒家在其道德建设过程中，主张“义以为上”的荣辱观，把“计利富民”作为价值导向。儒家认为人“非利不生”，用“义以分之”，从

而树立其在道德建设中极为重要的地位和意义。

这种“义以为上”的思想可以看做先秦儒家义利观的最高要求。孔子认为，小人明白的是利益，君子明白的是道义，将义与利的取舍作为甄别君子与小人的分水岭。因此，他自己就“罕言利”。当义与利出现根本性的冲突时，强调“杀身成仁”。

孟子继承了孔子“义以为上”的义利观，指出：“鱼，我所欲也；熊掌，亦我所欲也。二者不可得兼，舍鱼而取熊掌者也。生，亦我所欲也，义，亦我所欲也。二者不可得兼，舍生而取义者也。”即是说，在利益与道义，或者更确切地说是个人利益与公共利益发生矛盾的时候，应当放弃、牺牲个人私利，追求、成全大众公利，甚至“舍生取义”。

## 二、义以为上与天下为公

传统责任思想中的优秀思想“义以为上”进一步可升华为“天下为公”。

“天下为公”也是孙中山、廖仲恺先生的指导思想，意思有天下是天下人的天下，为大家所共有，天子之位，传贤而不传子，只有实现天下为公，彻底铲除私天下带来的社会弊端，才能使社会充满光明，百姓得到幸福；后成为一种美好社会的政治理想，也指天下公平。胡锦涛这样评价孙中山的“天下为公”：“孙中山先生的一生，是为近代中国的民族独立、民主自由、民生幸福而无私奉献的一生，是为实现国家统一、振兴中华而殚精竭虑的一生。孙中山先生追求真理的开拓进取精神和矢志不渝的爱国主义情怀，孙中山先生天下为公的博大胸怀和放眼世界的开放心态，孙中山先生生命不息、奋斗不止的坚强意志和鞠躬尽瘁、死而后已的高尚品德，是他留给我们的宝贵精神遗产。”

可见，“天下为公”倡导的是一种“以天下为己任”的责任文化。这种责任文化要求：从我做起，从身边的事情做起，正确认识和处理个

人利益、集体利益和国家利益的关系，自觉地以国家、集体利益为重，“先公后私”，当三者利益发生冲突时，应当“克己奉公”、“公而忘私”、“大公无私”，即“义以为上”。

同时，“天下为公”也是中华民族传统美德的重要规范，既是个人修养之要，也是社会公德的最高原则。近代梁启超把“天下为公”的这一思想概括为“天下兴亡，匹夫有责”，把“天下为公”的道德理想转化为个人的责任要求，不仅激励着后代无数志士仁人为中华民族的盛衰兴亡大业而奋斗不息，而且要求关心他人、扶危济困，“老吾老以及人之老，幼吾幼以及人之幼”，追求平等、公正，视公共利益高于一切，即在义利相矛盾、相冲突的情况下，以“义”为重，“先义后利”、“杀身成仁”、“舍生取义”，即“义以为上”。对此，毛泽东有更为通俗和直接的核心思想：全心全意为人民服务。

## 第二节 社会责任是最高标准

先秦儒家义利观所体现出来的层次性，对于组织建设责任文化具有直接的借鉴作用。先秦儒家义利观的不同层次可以分别视为组织责任文化建设的底线标准、一般标准和最高标准(见表 1-1)。

表 1-1 组织责任文化建设标准

责任文化标准层次	思想境界	行为特征
底线（及格）标准	见利思义	经营、管理活动遵循法律、道德约束，避免破坏他人的利益
一般（良好）标准	义以生利	把义和利统一起来，实现组织与其利益相关方的共赢
最高（优秀）标准	义以为上	把资源及利益从自身组织一方转移到各利益相关方

## 一、“见利思义”的适用性

从本质上讲，社会责任是组织作为组织公民应该履行的重要义务。先秦儒家“见利思义”的要求可以视为组织社会责任建设的底线标准。例如，企业是以营利为目的的社会经济组织形式，追求更多的利润是企业的根本目的，也是企业发展的基础和动力，是无可厚非的，而“见利思义”标准则是企业在追求自身利益最大化的过程中必须遵循的法律、道德约束，构成企业社会责任建设的外部约束机制。也就是说，企业追求自身利益最大化的过程，不能以企业利益相关方的利益受损为代价，这是一个基本的前提条件。

“己所不欲，勿施于人。”孔子的思想使组织能够较容易地确立“见利思义”的道德底线，使得“见利思义”的思想境界比较容易达到，具有较强的可操作性，任何组织只要愿意设身处地地站在利益相关方的角度来考虑问题，就可以达到这一标准。

## 二、“义以生利”的适用性

“予人玫瑰，手留余香。”这种建立在利人才能利己基础上的开明的自利，使得社会责任建设变成组织内生性的需求。经济学家亚当·斯密(Adam Smith)提出：“请给我所需要的东西吧，同时，你也可以获得你所需要的东西。”他的这一思想与先秦儒家“义以生利”的思想可谓异曲同工，构成组织社会责任建设的一般标准。这也是本书倡导的“责任等于机会”、“成功源于责任”的责任理念。

这种建立在互利基础之上的一般标准是组织社会责任建设最重要的标准，构成组织社会责任建设的基石，原因在于：这种标准为大多数组织所接受，同时，也只有为大家所真心接受，才能真正实现组织与其利益相关方的共赢。