

员工的责任心 是经营出来的



吕国荣 邬鹏程 著

员工的**责任心**，往往决定了企业的命运。本书将告诉管理者如何经营和赢得员工的责任心，旨在帮助管理者打造**基业长青**的百年企业。让你的企业人人都有责任心，这才是管理者的**最高目标和追求**。经营员工的责任心，是企业**成就未来，铸就辉煌**的关键。



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

员工的责任心 是经营出来的



吕国荣 邬鹏程 著

人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (C I P) 数据

员工的责任心是经营出来的 / 吕国荣, 邬鹏程著
— 北京: 人民邮电出版社, 2013. 1
ISBN 978-7-115-29691-7

I. ①员… II. ①吕… ②邬… III. ①企业—职工—
责任感 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第245045号

内 容 提 要

本书从企业管理者的角度出发, 找出员工缺乏责任心的病根, 并对员工的责任心缺失问题提出了一套行之有效的管理方法, 为企业管理者提供了系统的赢得员工责任心的经营策略。

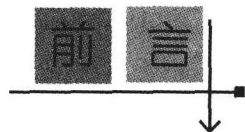
员工的责任心是经营出来的

- ◆ 著 吕国荣 邬鹏程
责任编辑 王建军
执行编辑 徐明静
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
- ◆ 开本: 700×1000 1/16
印张: 16 2013年1月第1版
字数: 211千字 2013年1月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-29691-7

定价: 36.00 元

读者服务热线: (010)67119329 印装质量热线: (010)67129223
反盗版热线: (010)67171154



在一次对中国著名企业家和经理人的调查中，当受访者被问道“您认为什么样的问题对于企业经营来说是最为致命的”时，他们几乎无一例外地给出了同样的回答：“员工没有责任心。”

这些企业家和经理人认为“不负责任的员工是企业最大的梦魇。”他们列举出各种由于员工责任心缺失引发的事件，这些事件警醒我们：员工的责任心提升已经成为中国企业迫切需要解决的问题！

员工的责任心，就是企业的防火墙。其实，许多企业的轰然崩塌是与员工的责任心缺失有很大关系的。可以说，员工的责任心往往决定了企业的命运。

每个企业的发展都离不开员工的责任心，同样，每个企业都渴望能够拥有员工的责任心。但事实却是，并非每个企业都拥有具有强烈责任心的员工。在当今企业里，员工责任心的严重缺失已经成为最令企业管理者头疼的事情。

随着企业规模的不断扩大，你是否感觉到管理变得力不从心、越来越吃力？



员工的责任心是经营出来的

你是否曾因员工责任心不强导致企业损失而烦恼？

你是否曾因员工之间、上下级之间相互抱怨，推卸责任而叹息？

当你的企业（部门）遇到问题时，你希望员工去找方法还是找借口？

你希望手下的员工勇于承担责任，检查错误并改正错误，还是相互抱怨相互推卸责任？

要想解决上述这些长期困扰企业发展的根本性问题，首先要找到员工缺乏责任心的病根。一方面，员工的责任心缺失与员工自身的职业素养有关；另一方面，员工的责任心缺失与企业和管理者对员工的责任心经营和管理不善有关。

员工的责任心影响企业的发展，同时，员工的责任心也是员工做好本职工作的最主要条件之一。但如何才能将每位员工的责任心都调动起来，一直都是大多数管理者十分关心的问题。员工们的责任心是与生俱来的吗？或者说一踏入这个企业就天然具有的吗？显然不是！员工的责任心是企业管理者经营出来的。

企业的发展，不仅要依靠先进的技术、优良的品质、良好的企业文化，更需要员工人人都具有良好的责任心。

该如何经营和管理员工的责任心呢？这正是本书要与读者朋友一起探讨和解决的问题。

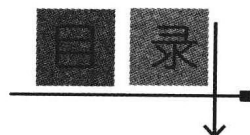
本书从企业管理者的角度出发，分析和找出了员工缺乏责任心的病根到底在哪里，并以解决企业员工责任心缺失这一问题为主线，通过对“员工的责任心是经营出来的”这一论题的分析和阐述，提出了一套行之有效、拿来就能用的管理方法，为企业管理者提供了系统地赢得员工

责任心的经营策略，以帮助管理者更好地在企业内部管理责任，有效地提升员工的责任心。

让你的企业人人都有责任心，这才是管理的最高目标和追求。员工的责任心，需要的是引导、激发、经营和培养。一个企业，如果对员工责任心经营、引导、培养得当有效，何愁员工没有责任心？这样的企业焉有不阔步发展的道理？

因此，一个想真正基业长青的企业，在做好你的正常经营管理工作的同时，最好也能经营、培养一下企业员工的责任心！这样才能为企业筑起牢不可破的防火墙，为企业的发展壮大提供最有力的保障。

在本书的写作过程中，得到了高志坚、邹华英、王零雁、彭素英、彭易生、周静、吕三元、吕梅英等管理界朋友的支持和参与，在此深表谢意。同时，欢迎读者朋友对本书提出宝贵的意见和建议，我们的电子邮箱是lgy200808@163.com。



第1章 员工的责任心决定企业命运

1. 员工缺乏责任心是企业最大的梦魇 / 2
2. 员工的责任心决定企业的兴衰成败 / 5
3. 员工的责任心就是企业的防火墙 / 9
4. 员工的责任心就是企业的竞争力 / 13
5. 员工的责任心是企业远航的风帆 / 15

第2章 员工缺乏责任心的病根：从企业管理方法的层面诊断有十大病根

1. 管理者没有对责任的落实常抓不懈 / 22
2. 管理者的责任心不强 / 26
3. 没有建立和完善企业领导干部问责制 / 29
4. 管理者的自律性不好，成了员工的坏榜样 / 34
5. 制度的缺陷导致责任的缺失 / 38
6. 规章制度面前没有做到人人平等，挫伤了员工的责任心 / 40
7. 企业规章制度执行和落实不到位 / 43



员工的责任心是经营出来的

8. 企业缺乏有效的激励机制，干好干坏一个样 / 46
9. 把员工当做一种生产工具使用，缺乏人性化的管理 / 52
10. 不懂授权的管理者独揽工作，抢夺了原本属于下属的责任 / 56

第3章 员工缺乏责任心的病根：从员工自身的层面诊断有十大病根

1. 对承担责任充满畏惧，没有敢于承担责任的勇气 / 60
2. 不清楚自己所承担的责任 / 63
3. 以消极的不负责任的心态对待工作 / 65
4. 责任面前，抱着“事不关己，高高挂起”的态度 / 68
5. 工作不求精益求精，只求“差不多” / 72
6. 敷衍塞责，应付了事，只求“过得去” / 76
7. 责任意识淡漠，得过且过，“做一天和尚撞一天钟” / 80
8. 缺乏工作激情，工作不能做到百分之百投入 / 83
9. 投机取巧，领导在与不在两个样 / 86
10. 缺乏自信，觉得自己没有足够的能力去承担相应的责任 / 90

第4章 如何经营员工的责任心

1. 员工的责任心不是强求来的，而是经营出来的 / 96
2. 与员工进行责任主题的沟通 / 101
3. 提升员工对企业的认同感和归属感 / 104
4. 营造积极向上的团队工作氛围，有效提高员工的责任心 / 110
5. 加强员工责任心教育培训，提高员工增强工作责任心的自觉性 / 113

- 6. 让员工将责任心当做一种工作能力 / 116
- 7. 通过信任培养员工的责任心 / 119
- 8. 选聘和提拔有责任心的员工 / 123

第5章 如何有效地激发员工的责任心

- 1. 即时进行激励，让员工始终保持责任心 / 128
- 2. 善用赞美激发员工的责任心 / 132
- 3. 宽容失败，有利于激起员工责任心 / 136
- 4. 使命激励：让员工体会到责任感 / 141
- 5. 巧妙运用目标激励来激发员工的责任心 / 144
- 6. 用激将法巧妙激发下属的责任心和行动力 / 147
- 7. 鼓励员工提合理化建议，调动员工的主人翁责任心 / 151
- 8. 鼓励内部良性竞争有利于调动员工的责任心 / 155
- 9. 唤醒危机意识和忧患意识，提高员工责任心 / 159
- 10. 赏罚分明，才能从根本上提高员工的责任心 / 163
- 11. 充分授权，让员工分享权力与责任 / 166

第6章 如何提升员工责任心

- 1. 提高领导者的管理能力是提升员工责任心的前提 / 170
- 2. 明确岗位职责，以增强员工的责任心 / 174
- 3. 把各项工作责任落实到人，做到分工明确、职责分明 / 178
- 4. 把岗位责任制实施到位 / 183



员工的责任心是经营出来的

5. 建立和健全员工责任心问责监督机制 / 188
6. 适度的督导检查是提高员工责任心的一个好方法 / 190
7. 责任心的强化需要优秀的企业文化来促进 / 194
8. 构建企业的“责任链”，把“责怪链”转化为“责任链” / 199
9. 让员工认识到：我们每个人都是“责任链”上不可或缺的一环 / 203

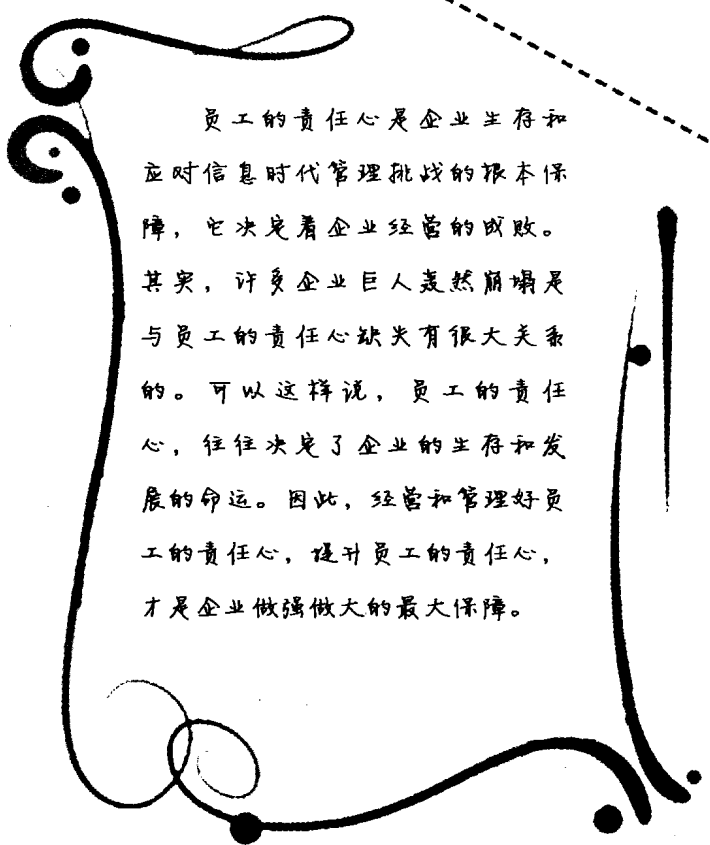
第7章 帮助和引导员工修炼自己的责任心

1. 做什么工作，就要担负起什么责任 / 208
2. 责任就是对自己所负使命的忠诚和信守 / 212
3. 任何时候都要始终如一地对工作负责 / 215
4. 以感恩心做人，以责任心做事 / 218
5. 一流的责任心，才能创造一流的业绩 / 221
6. 责任心是高效执行力的保证 / 224
7. 锁定责任，才能保证执行的结果 / 227
8. 责任落实要到位，关键要看结果 / 230
9. 坚守岗位责任的同时要兼顾落实好流程责任 / 233
10. 牢固树立“企业兴亡，员工有责”的责任感 / 237
11. 只有乐于担当责任，才有担当更大责任的机会 / 240
12. 担当多大的责任，就有多大的成功 / 243

主要参考文献 / 245

第1章

员工的责任心决定企业命运



员工的责任心是企业生存和应对信息时代管理挑战的根本保障，它决定着企业经营的成败。其实，许多企业巨人轰然崩塌是与员工的责任心缺失有很大关系的。可以说，员工的责任心，往往决定了企业的生存和发展的命运。因此，经营和管理好员工的责任心，提升员工的责任心，才是企业做强做大的最大保障。



员工的责任心是经营出来的

1 员工缺乏责任心是企业最大的梦魇

员工的责任心缺失是很多企业面临的最大问题之一。对于企业来说，不负责任的员工就是最大的“梦魇”。在对世界上百起重大事件的研究中发现，缺乏责任心、不负责任的员工所造成的危害非常大，有时会给企业带来巨大的、致命的、无可挽回的损失，甚至断送一个单位或一家企业。

巴林银行成立于1763年，被称为英国银行界的泰斗，享有“女王的银行”之美誉。

1995年2月27日，国际金融界传出一条举世震惊的消息：有着232年灿烂历史、4万名员工、全球几乎所有的地区都有分支机构、曾一度排名世界第六的英国巴林银行，宣布倒闭。消息一经传开，全球无不感到惊愕，人们不禁要问：“到底是什么原因造成了这一悲剧？”

造成这一悲剧的直接原因是该行新加坡分行交易员尼克·里森在未经授权的情况下，赌输了日经指数期货，却利用多个户头掩盖其损失。

尼克·里森当年28岁，是巴林银行新加坡分行的经理。他25岁时到巴林银行，主要是做期货买卖，1992年被委以主持巴林银行在新加坡期货业务的重任。里森上任初期，业务表现非常出色，1993年为巴林银行赚了1 400万美元，他本人从中获得100万美元的奖金，一个人挣的钱能达到整个银行所有其他人挣钱的总和。

巴林银行的高层决策者认为里森是一位才华出众的金融新星，对他

委以重任，让他既主管前台的交易，又负责后台报表统计，并直接向伦敦负责，对他的决策和管理能力及对银行的责任心毫无戒疑。

然而，里森对公司毫无责任心可言，他只想到他能拿多少年终奖，能挣多少钱。在这种念头的驱使下，他终于铤而走险。

从1994年年底开始，里森认为日本股市将上扬，未经批准就做风险很大的被称做“套汇”的衍生金融商品交易，期望利用不同地区交易市场上的差价获利。在已购进价值70亿美元的日本日经股票指数期货后，里森又在日本债券和短期利率合同期货市场上做价值约200亿美元的空头交易。不幸的是，日经指数并未按照里森的想法走，在1995年1月就降到了18 500点以下，在此点位下，每下降一点，就损失200万美元。里森又试图通过大量买进的方法促使日经指数上升，但都失败了。随着日经指数的进一步下跌，里森越亏越多，眼睁睁地看着10多亿美元化为乌有，而且整个巴林银行的资本和储备金只有8.6亿美元。

眼看这个失误带来的恶果越来越严重，里森深知无力回天，于1995年2月22日在办公室留下一张条子，声称自己失误并道声“对不起”，便潜逃了。

在短短不到3年的时间内，里森以特殊账户，以偷天换日的手法，掩盖自己错误的交易，造成的损失达14亿美元。真相大白后，有232年历史的英国巴林银行轰然倒下。最后以1英镑的象征性价格，被荷兰皇家银行收购，现改名为霸菱银行。

巴林银行的倒闭，是当事者尼克·里森缺乏长久的责任心所造成的。尼克·里森一开始也是尽心尽力地为银行负责，但时间一长就被一时的胜利冲昏了头，完全丧失了对银行的长久责任心，为掩盖一个个的失误而造成百年银行的倒闭。

缺乏责任心、不负责任的人给企业造成的危害有多大，几乎超出人们的想象。这是整垮巴林银行的尼克·里森的案例带给我们的刻骨铭心的警示。



员工的责任心是经营出来的

无论企业管理制度多么严谨，一旦雇用没有责任心的人，就像组织中的深水炸弹，随时可能引爆。

请看以下一组统计数据。我们能想象如果下列这些事情经常发生在我们身边的话，生活将会怎样：

世界上每天有几十个新生儿被错交到其他婴儿的父母手中；每年有几十万双不成对的鞋被装船运走；每天有两架飞机在降落到机场时，安全得不到保障；每小时有几万份邮件发生投递错误，每天有几万个误开的处方，每天有几百例安装心脏起搏器的手术出现错误……

这些听起来觉得很恐怖的事情，由于工作人员的责任心缺失，其实就已经发生在我们的身边！

试想一下，如果一个护士不小心给糖尿病人输葡萄糖液，那会造成什么后果？如果一个水泥工人在操作中因疏忽造了一批不达标的水泥，而一家建筑公司正准备用这批水泥作建筑材料，谁能知道他的不小心会造成多少灾难？而一个财务人员，如果在汇款时不小心写错了一个账号，公司又会蒙受多少损失呢？

在市场经济的今天，企业与企业之间的竞争越来越激烈，只要员工在工作中有一丁点儿不负责任，都有可能导致整个企业蒙受巨大损失。

这就警醒我们：员工的责任心提升已经成为中国企业迫切需要解决的问题！

管理者需要对企业的发展 and 前途负责，在面对员工责任心缺失时，只能面临一个选择：经营和培养员工的责任心。因为缺乏责任的员工是企业最大的梦魇，而富有责任的员工才是企业发展的最大财富。因此，提升员工的责任心，才是企业做强做大的最大保障。

2 员工的责任心决定企业的兴衰成败

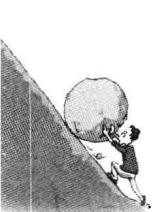
员工的责任心是企业生存和应对信息时代管理挑战的根本保障，它决定着企业经营的成败。其实，许多企业巨人轰然崩塌是与员工的责任心缺失有很大关系的。

在中国，恐怕没有一家企业能像三株公司那样迅猛发展，又迅速灭亡的。

三株公司在1994年刚开始成立时，注册资金仅为30万元，但当年的销售业绩便高达1.25亿元。1995年，三株公司的销售额猛增至23亿元。到了1997年年底，它的销售额更是达到了惊人的80亿元，净资产则有48亿元之巨，在短短的4年间，增长了16 000倍。更难能可贵的是，三株公司的负债率为零，打造出了无比辉煌的保健品帝国。市场最辉煌时，在东西南北中各县、乡、镇，因争购三株排起了一条条人龙，三株口服液的价格一度被哄抬至七八十元一瓶。

三株公司销售网络遍布全国，而且触角直达各地村镇。三株公司的营销网络共分为4级：在省一级建立营销指挥部，市、地级设营销公司，区、县级设办事处，乡镇及城市区内设工作站。曾经的三株公司，在全国设有600多个营销公司，2 000个办事处，营销人员累计有15万人之多。

总裁吴炳新曾自豪地说：“中国第一大网络是邮政网，第二大网络就是三株网。”但是，一个常德事件，一篇“八瓶三株口服液喝死一条老



员工的责任心是经营出来的

汉”的报道，一场小小的官司，便使拥有15万名员工的三株公司这座庞然大物轰然倒下。

从表面上看，三株公司这个企业巨人是因为一场小小的官司而轰然倒地、一蹶不振的。其实，在三株公司内部，责任心涣散才是这个明星企业突然“死亡”的症结所在。创立之初，三株公司不过十几个人，但到了1997年的时候，人员猛增至15万人，在全国县级以上的城市都建立了销售队伍。由于公司成员鱼龙混杂，管理人员也忽略了对企业文化的建设，尤其是对员工责任心的培育，许多人来到三株公司不过是为了沾一点光、分一杯羹，对三株公司本身是否健康发展并不关心。

据三株公司审计总部统计，在1995年投入的3亿元广告费中有1亿元被无端浪费掉了，但无人关心此事，自然谈不上有人对此负责了。在不少机构中，宣传品的投放到位率不足20%，甚至一些执行经理把宣传品当废纸卖掉，其责任心缺失空前严重。与责任心缺失“相映成趣”的是，三株公司内部机构臃肿、部门林立，官僚主义风气十分盛行，等级森严，程序繁杂，经常出现总部指令被歪曲甚至石沉大海的现象。尽管三株公司总裁吴炳新采取了“三查三反”、“一打五反”等自上而下的大规模“整风行动”，但这样并没有触及问题的根本，公司内部离心离德，没人想过要对公司负责，几大体系、中心之间画地为牢，互为壁垒，各自扩充人员、争权夺利，形成一个个割据的“小诸侯”。

此外，部分财务人员的责任心差，没有认真履行“当家人”的职责，有的甚至与经理串通一气，共同作案。贷款和欠条仍掌握在业务主办手里，他随时可以携款潜逃。在许多分公司里，坏账很多，而且难以处理。有的子公司的方案存在明显的分配比例不合理和严重的“亏总部，富个人”的现象，少数地区财务部对此不审查。财务与营销的脱节也是财务管理的一个重要问题，尤其是在总部。企划中心只知道各子公司的销量，对其综合经营状况、盈亏情况一无所知，只知道要投入、要销量，不考虑其盈亏。

这样的企业怎能拥有强大的执行力和竞争力？这样的团队怎能应对市场的惊涛骇浪？在三株公司惹上官司的时候，十几万名缺乏责任心的员工顿时作鸟兽散，加剧了三株公司的灭亡。

许多企业因为一次危机事件而沉默下去，甚至破产，一个“常德事件”，让巨人三株公司倒了下去；一瓶假酒，坏了整个汾酒；一时趋利，葬送了整个冠生园。当出现这些事件后，很多人想到的是如何去处理危机事件，如何去搞好企业公关，为此许多企业都专门成立了公关部，还有专门的新闻发言人。

但是，究其根本原因，这些事件无不涉及企业内部员工责任心的问题。

责任心是做好本职工作的基础，是一种承诺、一种品行、一种修养。企业的兴衰成败与员工的责任心息息相关。如何经营员工的责任心，成为企业管理的一大课题。

责任心直接关系着企业规章制度的落实和执行，直接影响到企业的生存发展，是企业永远夯实的强基固本工程。

人们不禁会问，究竟有没有能够让企业基业长青、不会走向失败的秘诀？请看一则真实的消息。

武汉市鄱阳街有一座普通的6层楼房，最近收到了来自英国的一份邮件，提醒此楼业主，该楼80年的设计使用年限已超，敬请注意。

原来，这座楼房始建于1917年，设计者是英国的一家建筑设计事务所。

经历了90多年，远隔万里的设计单位居然仍对自己的“产品”这样负责！这座楼当时的设计者早已不在人世了，建筑工人、工程师大概也都“走”了。然而人不在了，责任却没有丢，这个设计所的多少批员工，一批批肩负起责任，又一代代传给后来的人。远在异国的这样一座小楼，始终有人对它负责，能做到这一点真是令人赞叹。

这样的一种责任感，是保证产品质量、事务所信誉的最好保障。只