

提升员工职业态度的经典读本
铸就员工负责精神的行动指南

—— 杨宗华◎著 ——

责任 胜于能力

民企员工读本

责任，员工自我增值的最大砝码！
责任，企业立于不败的关键因素！

著名实战管理培训专家为民企员工
再次倾力打造“责任”读本

《责任胜于能力》
Liability superior to ability
畅销100万册

石油工业出版社



著名实战管理培训专家为民企员工
再次倾力打造“责任”读本

责任 胜于能力

民企员工读本

杨宗华◎著

LIABILITY SUPERIOR
TO ABILITY

石油工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

责任胜于能力：民企员工读本 / 杨宗华著.
北京：石油工业出版社，2011.4
ISBN 978-7-5021-8279-3

I . 责…

II . 杨…

III . 私营企业 - 职工 - 职业道德 - 中国

IV . F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 023060 号

责任胜于能力 (民企员工读本)

杨宗华 著

出版发行：石油工业出版社

(北京安定门外安华西里 3 区 18 号楼 1101 100011)

网 址：www.petropub.com.cn

编辑部：(010) 64523616 64523611

营销部：(010) 64523603 64252978

经 销：全国新华书店

印 刷：北京晨旭印刷厂

2011 年 4 月第 1 版 2011 年 4 月第 1 次印刷

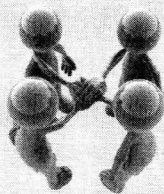
880×1230 毫米 开本：1/32 印张：6.5

字数：165 千字

定价：22.00 元

(如出现印装质量问题，我社发行部负责调换)

版权所有，翻印必究



序

勇于承担责任 ——职场精英的生存之道和立身之本

“不想当将军的士兵不是好士兵”是拿破仑的名言，有人将这句话演绎成“不想当老板（或经理）的员工不是好员工”。这句话没有错，但问题是当前中国不缺老板，更不缺想当老板的人，缺的是对企业忠诚、对老板尽心尽责的职业经理人。

怎样做才是对企业忠诚？什么样的人才是尽心尽责的员工、职业经理人？仅满足于“合格”，还是力求“卓越”？在权、责、利三者中，是不是可以光想着“权”、“利”的好处，而轻视甚至漠视“责”的要求？——这是一个严肃的问题。权、责、利三者是不可分割的辩证统一体。“责”在中间就像天平的支点，抽掉支点，失去平衡，天平就垮了。没有“责”来规范，就会滥权，没有“责”的约束，就会以权谋私，甚至走上犯罪道路。

工作本身就是一种责任。

有些人并不缺乏能力，却表现平平，甚至什么都干不好。这些人要么是撞钟的和尚，过一天算一天，只求苦劳不求功劳；要



么像怀才不遇的秀才，牢骚满腹怨气冲天；要么是心存妒忌，盯着别人的升迁，等着跳槽的机会……带着这些消极情绪怎能做好工作呢？谁能奢望这样的人承担起责任呢？老板又怎么敢把重任托付给他呢？

干好本职工作是员工最基本的责任。

“师傅领进门，修行在个人。”入职后，是成龙还是成虫；是在企业中生存下去并得到发展，还是被边缘化，甚至被炒鱿鱼——完全取决于员工自己的态度，取决于员工对“责任”的理解和践行。身处职场，无论何时都不能忘记岗位职责。只有这样才能逐步成长为一名受企业欢迎、受企业重用，被老板珍惜的职业经理人。

职业适应期：新入职者要牢记“No Excuse（没有借口）”这句金玉良言，主动积极、勇于负责。这样做不仅能帮助你早日熟悉环境，尽早进入角色，还可能使你脱颖而出。

职业成长期：切忌被“潜规则”同化，牢记“诚信第一，遵纪守法”是员工最重要、最基本的责任。

职业发展期：得到提拔，责任会更重。作为部门的主管，既要扫自家门前雪，还要顾他人瓦上霜。当责任大于你的头衔和职务时，负责任的表现会令老板和同事对你刮目相看，进一步的升迁将指日可待。请记住，机会只留给有责任心和准备承担更大责任的人。

决定离职的人不要“身在曹营心在汉”。“站好最后一班岗”是成熟职业经理人的表现，也是一个员工必须履行的责任。

员工在职的每一天都是在为自己的职业生涯累积资本，每一分钟都是在为自己的职业名片添墨加彩。员工要做自己的老板、给自己打工——用老板的胸怀承担责任，从老板的角度思考问题，以老

板的魄力解决问题。久而久之，“责任”会成为一种主动的担当，承担的责任也会越来越多、越来越重，路也越走越顺、越来越宽。一句话，人生越来越精彩！

“责任胜于能力”并非否定能力的重要性，而是从另一个角度揭示“责任”与“能力”的关系。

人会自然变老，但不会自然成才，更不会自然成功！一个人之所以能成才、成功，关键在于善于学习。一个有责任感的人会主动自觉地学习，以更好地履行自己的责任、承担更多的责任。“责任”不仅仅能激发一个人坚强、执著、勇敢、忠诚的精神，也能驱动人们提升自己的能力。所以，责任先于能力，责任承载能力，责任胜于能力！

《责任胜于能力》这本书从更广阔的视野、更多的角度、更高的境界来理解和诠释责任，探讨责任给个人和企业带来的巨大变化。让我们和这本书一道，用显微镜看“责任”、看“细节”（细节体现了责任，细节决定了成败），用望远镜看企业、看人生！

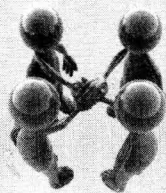
“责任”让企业辉煌，“责任”让企业基业常青！

“责任”让人生精彩，“责任”让人化蛹成蝶！

责任，责任，责任！

企业社会责任研究中心主任

吴浣苓



前言

责任，企业基业常青的基石

2008年，发端于美国的金融危机让全球都感觉到了冬天的寒冷。在冰天雪地的经济寒冬里，有心人会认真总结：在危机中倒下的是哪些企业，它们有哪些致命的弱点；逆风飞扬的又是哪些强者，它们有哪些制胜的秘诀。三鹿倒闭，合俊破产，都是企业对责任的集体缺失所致；而王老吉等企业、陈光标等人却因积极承担社会责任而家喻户晓，受人尊敬。

如果缺失责任，纵然没有金融危机，这些倒闭的企业能活下去吗？就算活下去又能扛多久？答案不言自明。金融危机只是企业倒闭的导火索，责任缺失才是根本原因。

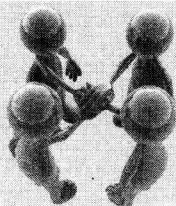
有人总结，民企倒闭有“十大经典死法”：一是淹死，国际化浪潮袭来，弄潮儿不再矫健；二是卡死，采购指定进口，民企无法入围；三是胀死，盲目多元化，消化不良；四是挤死，专业化之路越走越窄；五是等死，现金流断裂；六是冤死，在舆论中沉沦；七是老死，创新的发动机熄火；八是拖死，管理素质跟不上扩张步伐；九是冻死，陈旧的企业文化适应不了严峻的发展形势；十是被折腾死，制度朝令夕改，战略一天三变。在责任感集体缺失的商业

环境中，“各领风骚三五年”似乎成为中国民企难以摆脱的宿命，短寿的魔咒似乎无法破除。

每种“经典死法”都是责任缺失的结果。负责任的企业会时刻挖掘客户的内在需求，强调品质，重视品牌；他们会审视企业的战略部署，充满危机意识，不断创新；他们关心员工的工作与生活，注重员工的培训学习，助其提升能力。金融危机的爆发为所有缺失责任感的企业敲响了警钟，它提前宣告民企责任时代的到来。在这个快鱼吃慢鱼的时代，责任已成为民企的一种核心竞争力。谁先承担责任，谁就领先时代；谁将责任文化根植于企业，谁就会基业常青。

在金融危机中，反思者纷纷表达了自己的责任观点。广汽集团总经理曾庆洪认为：“在金融危机下，我们的责任不能危机，信用不能危机，道德更不能危机。”网易 CEO 丁磊说：“在改革开放三十年来的大背景下，在全球化及当前金融危机的大背景下，中国企业如何在创造利润的同时承担对员工、股东以及环境和社会的责任，并反省我们的历史使命，有着很强的现实意义。”波司登董事长高德康说：“企业的可持续发展是企业的目标，但最终目标是什么？一定是社会责任。”远东集团董事长蒋锡培表示：“做企业就是为了有更好的力量来帮助需要帮助的人，只要有一点能力就一定要帮助别人。”

爱出者爱返，福往者福来。在市场经济中，企业存在的唯一目的就是创造顾客（现代管理学之父德鲁克语）。你满足了客户需求，为客户承担责任，客户就会为你提供利润，传播口碑。在社会这个有机整体中，你为他人担责，他人也会为你解忧；你主动承担责任，就会听到财富敲门的声音。



Contents 目录

第一章 责任，民企基业常青的根基.....1

金融危机更是责任危机——民营企业需要道德执照.....	2
破译民企强大的核心——责任比利润更重要.....	5
民企成长的秘诀——主动承担责任.....	8
承担责任是民企最成功的商业模式.....	11
责任心就是创新力.....	14

第二章 责任胜于能力，责任提升能力.....19

责任可以填补能力空白.....	20
责任与能力共同铸就个人品牌.....	23
责任承载能力，责任让能力更出众.....	25
勇于担责助你走出逆境.....	27
责任指引有能力的人攀上成功的阶梯.....	30



第三章 业绩是承担责任最好的证明.....33

业绩是衡量责任担当的重要指标.....	34
责任保证绩效.....	35
业绩才是硬道理.....	37
拿结果复命是解决问题的最好方式.....	40
没有功劳，苦劳就是“白劳”	43

第四章 职场新物种：责任缺失引发职业危机.....47

借口连篇的老鼠：不敢负责才是病根.....	48
温水里的青蛙：平庸源自麻木的责任心.....	51
不论好赖的乌鸦：推卸责任，也赶走了业绩.....	53
出卖盟友的狐狸：无视责任就是无视前途.....	55
寻找食物的猴子：频繁地选择让你一无所获.....	57
不能负责到底的狗：敷衍责任，就是敷衍自己.....	59

第五章 对工作负责就是对自己负责.....63

糊弄工作的同时糊弄了自己.....	64
危机时刻挺身而出，与企业共进退.....	67
对自己的选择负责.....	69
认真对待工作最大的受益者是自己.....	71

负责工作成就幸福人生.....	73
主动担责让你的人格魅力倍增.....	75

第六章 学会感恩，担当责任.....77

感恩于心，负责于行.....	78
感恩客户，通过担责赢得市场.....	80
同事间互相感恩、共担责任，与企业共进退.....	82

第七章 我的责任我的团.....87

危机时期，一起抱团过冬.....	88
丢失责任感，团队也就没有了希望.....	90
告别“独行侠”，打造“我的团”.....	92
树立团队精神，以团队为先.....	95

第八章 责任到位，执行才能到位.....99

权、责、利三位一体：消除执行中权责不明的隐患.....	100
“四小时复命制”有效提高落实力.....	103
树立责任意识，提升执行能力.....	105
不找借口，对自己的任务负全责.....	107
“首问制”：你就是“第一责任人”.....	108



第九章 责任关键在落实，步步为营促实效.....111

认同企业核心价值观，做落实型员工.....	112
明确执行角色，划定责任板块.....	115
遵守纪律，为落实保驾护航.....	118
有效沟通，架好贯通责任和落实的桥梁.....	121
互相监督，填补责任漏洞.....	124

第十章 唤醒责任意识，做好本职工作.....129

尽职尽责，有自检就不需要质检.....	130
善始善终，有责任就不需要客服.....	132
严于律己，有自律就不需要主管.....	134
自动自发，有学习力就不需要培训.....	137
日事日清，有执行力就不需要催促.....	138

第十一章 打造责任常青林.....141

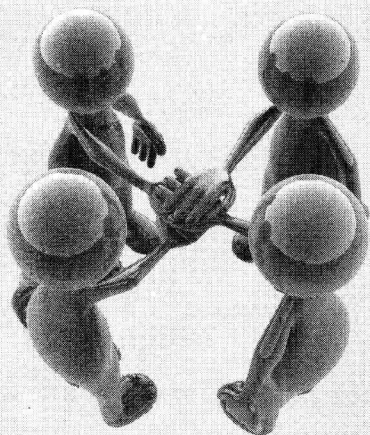
责任树之根：奠定责任之塔的坚实基础.....	142
责任树之干：行为铸造铜墙铁壁.....	148
责任树之茎：思维是照亮责任的璀璨明珠.....	154
责任树之果：责任成就人生.....	159

第十二章 民企人信守责任的典范.....167

吴士宏：对任何工作都尽职尽责.....	168
马云：责任激发能量.....	170
李宁：责任所在，绝不认输.....	173
李开复：每一次负责都意味着成长.....	177
陈光标：社会呼唤责任，责任铸就大爱.....	181

附 录 提升员工责任感参考方案.....183

Chapter1 第一章



责任，民企基业常青的根基

 责任胜于能力（民企员工读本）



❖ 金融危机更是责任危机——民营企业需要道德执照

回头看看，过去的日子发生了太多有关民营企业的丑闻：

2010年7月1日，裤兜里的爆炸事件打破了王小姐的平静生活——新买来的“智能手机”竟然在口袋中爆炸，王小姐因此大腿烧伤。

再往前看，2009年3月25日下午，广东省韶关市的林先生别在腰上的手机突然发生爆炸：林先生的右胸腹部、上肢、面部都被火焰烧伤，经诊断为二级烧伤。据专家分析，林先生的手机和电池是“山寨货”。山寨手机是一些小的手机生产厂商以极低的成本模仿主流手机品牌产品的外观或功能，并加以创新，最终在外观、功能、价格方面超越主流品牌产品的手机。一般来说，手机电池容量越大，待机时间和使用时间也就越长，山寨手机标明的电池容量为8800毫安每小时，超过行业标准10倍，如果这是真的，一旦电池爆炸，其威力跟一颗手雷无异。

这种不负责任的仿制可以带来不菲的短期利益，所以山寨手机爆炸的惨痛教训并没有遏制那些民营企业，甚至无照经营的小作坊的生产行为。

与此同时，三聚氰胺事件也没有结束。

2009年春节之后，奶农杀牛现象引起社会和媒体的关注。据西部乳业协作会秘书长王伟民介绍，西安市有140家私人屠宰场，宰杀的主要是奶牛，黄牛很少，牛的来源以西安周边地区和甘肃、宁夏、青海为主。甘肃的奶牛原来有7万多头，到2009年4月，只剩1万多头，并且还不断有人将牛赶到屠宰场。宰杀奶牛要提前预约，还要排队，杀牛状况特别严重。

奶牛被杀的原因是饲料价格上涨了百分之十几，收奶价却大幅下跌，奶农不堪重负，只能出此下策。比奶农更受煎熬的是整个乳制品产业，奶粉滞销带来了更大的库存压力，打击了乳制品企业收奶的动力。

中国奶业协会理事王丁棉表示，三聚氰胺事件爆发后，国产所有乳制品短期内均发生了严重的滞销，到2008年11月，奶粉积压达30万吨。此后，处理掉一部分问题奶粉，一度使奶粉积压的数量降到10万吨，但2009年4月又出现大规模奶粉积压。

奶牛是无罪的，问题出在部分奶农和奶站不负责任地往牛奶里添加三聚氰胺。这不仅让消费者不相信中国的奶粉，连一些生产奶糖的食品加工企业也舍弃国产奶粉改用进口奶粉。“后三聚氰胺时代”，事件引发的连锁反应让处于寒冬中的乳制品产业雪上加霜。

山寨手机爆炸、公众对乳制品产业的质疑……无数的产品质量问题反映出，一些企业漠视生命、漠视责任，更缺乏为后果负责的意识。

中国需要有责任感的民营企业，民营企业需要补社会责任这



堂课。当我们理性地审视一桩桩民营企业丑闻时，可以达成一个共识：企业倒闭的真正原因一定出自内部，而且最根本的原因就是责任的缺失，所谓的金融危机只是一个诱因。

一位老板在多年办企业、闯市场的实践中对企业倒闭的原因进行总结，他认为这些民营企业爱整“虚”的、爱玩“悬”的、爱干“邪”的，把自己当成了“山寨王”，对自己放任自流，完全不负责任。许多企业以牺牲消费者利益为代价追求短期利益，缺乏长期的经营方针，不考虑长远的发展，导致产品设计、原材料采购、生产工艺上的不规范，再加上没有第三方对产品进行检测，企业缺乏监管，其产品质量便无法得到保障。这样的产品一旦进入市场，对消费者造成的危害不敢想象。

企业要承担责任，民营企业应具备社会责任感，这不仅体现在他们为慈善事业捐了多少钱、为灾祸出了多少力、为见义勇为设立了多少基金、为社会正义发出了多大的呼喊，更体现在他们遵守法律、遵守最基本的商业规则，没有欺诈和欺骗行为。

克雷格·霍尔作为“负责任的企业家”的典范，身上充满了传奇色彩。他18岁开始经商，21岁成为百万富翁，曾多次面临破产，然而他的责任心驱使他坚持经营，直到一切恢复正常。他曾说：“能够长期不败的企业家不会对每项交易都抱着私心，而是关心公正以及使他的同事获得回报。有时候好的行动不会被人注意，但从长远来看，关心他人和做正确的事，可以得到回报。”

江苏飞达集团董事长深有感触地说：“每个人生活在这个世界上都在承担责任。推卸责任的人不会成长，更不会成功。我很理解人们对民营企业和民营企业家的要求。人们要求民营企业家有社会责任感，有良好的公众形象，能够为社会公正提供信心。”