

——★ 企事业单位员工强化自身工作能力的优选读本 ★——

十八届三中全会之后对“责任楷模”的全新注解

工作★要善于负责

刘玉瑛◎著

善于负责，是卓越员工的必备能力

善于负责，是卓越员工的自信所在

善于负责，是卓越员工的立足之本



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

★ 企事业单位员工强化自身工作能力的优选读本 ★

十八届三中全会之后对“责任楷模”的全新注解

工作★善于负责

刘玉瑛◎著

善于负责，是卓越员工的必备能力

善于负责，是卓越员工的自信所在

善于负责，是卓越员工的立足之本



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

《工作要善于负责》紧密结合党的十八届三中全会会议精神，紧跟时代要求，对员工解释说明了工作该如何善于负责。

本书从明确自身定位、领会工作意图、解决任务细节、做事五步之法、尽善尽美工作等方面，详细论述了科学的思考方法与工作方法，并用极其生动的语言和身边人善于负责的案例来述说善于负责对社会、对组织、对个人的现实意义。本书适合企事业单位员工、政府机关公务员阅读。

图书在版编目 (CIP) 数据

工作要善于负责/刘玉瑛著. —北京: 机械工业出版社, 2013. 12
ISBN 978-7-111-45578-3

I. ①工… II. ①刘… III. ①责任感—通俗读物 IV. ①B822.9-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 016333 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 杨 勋 责任编辑: 杨 勋

责任印制: 乔 宇

保定市 中画美凯印刷有限公司印刷

2014 年 2 月第 1 版 · 第 1 次印刷

170mm × 242mm · 10.25 印张 · 1 插页 · 117 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-45578-3

定价: 29.80 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/cmp1952>

读者购书热线: (010) 88379203 封面无防伪标均为盗版

前言 PREFACE

2012年4月，机械工业出版社出版了我所著的《工作要敢于负责》一书。该书出版之后，受到了许多读者的欢迎。因此，机械工业出版社经济与管理分社的副社长徐永杰先生建议我撰写它的姊妹篇——《工作要善于负责》。这一建议正合我意，我非常愉悦地接受了。

我为什么愉悦地接受了这一建议呢？因为我撰写出版了《工作要敢于负责》之后，总觉得还缺点什么。

到底还缺点什么？我一直在思考这个问题。一个偶然的機會，我看到了时任浙江省委书记、省人大常委会主任的习近平同志在《浙江日报》“之江新语”专栏发表的一篇题为《敢于负责，善于负责》的文章。在这篇文章中，习近平同志指出：“领导干部有了敢于负责的胆量和气魄，固然可嘉。但是，要做到真正意义上的负责，还需要有善于负责的本领。善于负责，必须掌握科学的思想方法和工作方法。领导干部要能负责、会负责、负好责，做到权责对等，不盲目负责、不胡乱负责，处理矛盾和问题要讲究策略，有勇有谋、有胆有识、有理有利有节。”

看完这段话，我豁然开朗：这不就是我要寻找的缺失的东西吗？领导干部如此，员工也是一样。我体会并领悟到，敢于负责，只是限定了承担责任者面对责任时胆量的大小、境界的高低、担当力量的强弱。但

对于他能否真正承担起责任，负好责，则是缺少一种保障作用的。承担责任者要实现真正意义上的履职尽责，必须在具有“敢于负责”的胆量、境界和担当之外，还要“善于负责”，即具有能够负好责的思想方法和工作方法。两者只有做到有机地结合，才能实现真正意义上的负好责。基于这样的认知，我就琢磨着如何来弥补这缺失的东西。

这本书继续着我以前的写作风格，用故事阐明道理，用实例说明问题。故事生动，实例鲜活，不仅提出问题，更给出了解决问题的方法。

我在撰写本书的过程中，引用了一些典型材料作为实例（在行文中只要我能查明的，都注明了资料的来源）。这些典型材料的作者在撰写材料时花费了很大的心血，我在此向各位作者致以诚挚的谢意！

同时，我也非常感谢机械工业出版社的相关编辑同志为本书的“问世”付出的辛勤劳动。

刘玉瑛

2013年11月21日

C 目 录

CONTENTS

前言

第一章 善于负责，成就卓越

明确自身社会角色	3
做好份内该做的事	8
责任意识不可缺少	13
提升能力成就卓越	18

第二章 千里之行，始于足下

深刻领会精神实质	27
预先看到前途趋向	32
事先精心做好计划	34
找准问题的突破点	42

第三章 行成于思，而毁于随

既重过程，更重结果	47
-----------------	----

既见树木，更见森林	49
既要继承，更要创新	52
既要努力，更要得力	59

第四章 做正确事，正确做事

做正确的事	67
正确地做事	68
做事求实效	72
实干加巧干	76
善用“加减法”	82

第五章 欲成方圆，管理必严

把握目标，就能把握一切	89
赢得时间，就是赢得一切	91
忽视细节，就会忽视一切	100
漠视规则，就会漠视一切	105

第六章 锲而不舍，金石可镂

不言放弃，持之以恒	113
不避事难，知难不难	116
不畏挑战，勇于亮剑	118
不惧逆境，善始善终	122

第七章 五步之法，解决难题

分析研究，界定问题	127
针对问题，确定目标	127
集思广益，拟订方案	129
围绕目标，选择方案	131
排除障碍，实施方案	132

第八章 尽善尽美，负责到位

认真严谨，一丝不苟	137
大事小事，做到极致	140
小题大做，精益求精	144
专心致志，干就干好	145
自我掌控，保持乐观	148
参考文献	153

第一章

善于负责，成就卓越

我在《工作要敢于负责》一书的开篇，曾经给出过这样一个判断：“敢于负责是卓越员工必备的品质。”

该书出版之后，我一再反思，认为自己当初提出的这个判断还是很不完善的。完善的判断应该再加上另外一句话：“善于负责是卓越员工的必备能力。”

为什么还要再加上后面的这句话？这是因为，仅仅是“敢于负责”还不能说明承担责任者具有健全的责任意识和履行了他真实的责任行为，它只是限定了承担责任者面对责任时胆量的大小、境界的高低、担当力量的强弱。但对于他能否真正承担起责任，负好责，则是缺少一种保障作用的。

承担责任者要实现真正意义上的履职尽责，必须在具有“敢于负责”的胆量、境界和担当之外，还要“善于负责”，即具有能够负好责的思想方法和工作方法。两者只有做到有机地结合，才能实现真正意义上的负好责。

因此，我们需要重新审视员工的责任问题，以便使员工能在“敢于负责”的基础上，做到“善于负责”。

重新审视员工的责任问题，需要搞清楚以下四个方面的问题。这四个方面的问题也是善于负责的员工必须要知道的。

明确自身社会角色

要做到善于负责，员工首先需要明确自身的社会角色。所谓社会角色，是指个体在特定的社会关系中的身份、社会地位以及由此而规定的行为规范和行为模式的总和。

常言道，到什么山上唱什么歌，是什么身份做什么事。京剧舞台上，生、旦、净、末、丑，各有各的腔，各有各的调，各有各的衣着，各有各的扮相，都得按照自己的角色规范来装扮，来表演，不能错位。

一个人在社会中生活，尽管在人格上是人人平等的，但身份是不同的，社会地位也是不同的。下属的身份，下级的地位不能因为人格平等而改变。而不同的身份、不同的社会地位具有不同的权利、义务和规范。因此，一个人要成功地扮演好社会角色，就需要在享有权利的同时，履行好义务，遵循好规范。由此而言，明确自身的社会角色，就是要明确以下几个问题：

（1）明确自身的社会角色义务。这里讲的“义务”，与“权利”相对，是指角色扮演者在政治上、法律上、道义上应尽的责任。由此而言，明确自身的社会角色义务，就是要明确自身在政治上、法律上、道义上应尽的责任。它包括两个方面：①必须做什么；②不能做什么。

例如，1994年1月1日起施行的《中华人民共和国教师法》规定，教师应当履行下列义务：

（一）遵守宪法、法律和职业道德，为人师表；

（二）贯彻国家的教育方针，遵守规章制度，执行学校的教学计划，

履行教师聘约，完成教育教学工作任务；

（三）对学生进行宪法所确定的基本原则的教育和爱国主义、民族团结的教育，法制教育以及思想品德、文化、科学技术教育，组织、带领学生开展有益的社会活动；

（四）关心、爱护全体学生，尊重学生人格，促进学生在品德、智力、体质等方面全面发展；

（五）制止有害于学生的行为或者其他侵犯学生合法权益的行为，批评和抵制有害于学生健康成长的现象；

（六）不断提高思想政治觉悟和教育教学业务水平。

作为员工，必须明确自身的义务，并按照义务的要求去做，而不能违反任何义务。如果违反了，就是没有履行好自身的义务，也就不是一个合格的员工。

（2）明确自身的社会角色权利。权利，顾名思义，就是权力和利益。

明确自身的社会角色权力，就是要明确自己在履行角色义务时所具有的支配他人或使用所需的物质条件以及维护自身利益的权力。

自己有权力支配他人或使用所需的物质条件，就可以支配和使用；自己无权力支配他人或使用所需的物质条件，就不能随意支配和使用。随意支配使用，就是侵权。

作为员工，工作中不仅具有支配他人或使用所需的物质条件的权力，也有维护自身利益的权力。

例如，1994年1月1日起施行的《中华人民共和国教师法》规定，教师享有下列权利：

（一）进行教育教学活动，开展教育教学改革和实验；

（二）从事科学研究、学术交流，参加专业的学术团体，在学术活动中充分发表意见；

（三）指导学生的学习和发展，评定学生的品行和学业成绩；

（四）按时获取工资报酬，享受国家规定的福利待遇以及寒暑假期的带薪休假；

（五）对学校教育教学、管理工作和教育行政部门的工作提出意见和建议，通过教职工代表大会或者其他形式，参与学校的民主管理；

（六）参加进修或者其他方式的培训。

明确自身的社会角色利益，就是明确自身在履行角色义务之后，应该得到的物质和精神的报酬。

例如，1994年1月1日起施行的《中华人民共和国教师法》规定，教师的待遇：

（一）教师的平均工资水平应当不低于或者高于国家公务员的平均工资水平，并逐步提高。建立正常晋级增薪制度，具体办法由国务院规定。

（二）中小学教师和职业学校教师享受教龄津贴和其他津贴，具体办法由国务院教育行政部门会同有关部门制定。

（三）地方各级人民政府对教师以及具有中专以上学历的毕业生到少数民族地区和边远贫困地区从事教育教学工作的，应当予以补贴。

（四）地方各级人民政府和国务院有关部门，对城市教师住房的建设、租赁、出售实行优先、优惠。县、乡两级人民政府应当为农村中小学教师解决住房提供方便。

（五）教师的医疗同当地国家公务员享受同等的待遇；定期对教师进行身体健康检查，并因地制宜安排教师进行休养。医疗机构应当对当

地教师的医疗提供方便。

(六) 教师退休或者退职后，享受国家规定的退休或者退职待遇。县级以上地方人民政府可以适当提高长期从事教育教学工作的中小学退休教师的退休金比例。

(七) 各级人民政府应当采取措施，改善国家补助、集体支付工资的中小学教师的待遇，逐步做到在工资收入上与国家支付工资的教师同工同酬，具体办法由地方各级人民政府根据本地区的实际情况规定。

(八) 社会力量所办学校的教师的待遇，由举办者自行确定并予以保障。

(九) 教师在教育教学、培养人才、科学研究、教学改革、学校建设、社会服务、勤工俭学等方面成绩优异的，由所在学校予以表彰、奖励。

国务院和地方各级人民政府及其有关部门对有突出贡献的教师，应当予以表彰、奖励。

对有重大贡献的教师，依照国家有关规定授予荣誉称号。

(十) 国家支持和鼓励社会组织或者个人向依法成立的奖励教师的基金组织捐助资金，对教师进行奖励。

社会主义制度的分配原则，是按劳分配，多劳多得，少劳少得，不劳不得。每个员工在履行角色义务之后都会得到相应的劳动报酬；贡献突出的，还会得到物质和精神的奖励。

作为责任承担者，要想得到物质和精神的报酬，就必须履行好自己的角色义务。不能只想得到物质和精神的报酬，而不去履行应尽的义务。

（3）明确自身的社会角色规范。角色规范是指角色扮演者在享受权利和履行义务过程中，必须遵循的行为规范或准则。

明确自身的社会角色规范，就是要明确自身在享受权利和履行义务的过程中，必须遵循的行为规范或准则。

说到社会角色，我想起公元 43 年发生的一件事情：光武帝刘秀的姐姐湖阳公主的一个奴仆光天化日之下把人杀了。随后，他就躲藏到湖阳公主的府上。捕吏因此没有办法进入湖阳公主的宅院去逮捕他。

等到公主乘马车出行的时候，这个杀人犯居然陪同在公主的身边做护卫。洛阳令董宣了解到这一情况之后，在城门口拦住了公主的马车，并当场砍下了那个奴仆的脑袋。

湖阳公主感到颜面尽失，立即回到皇宫找弟弟刘秀告状。刘秀见姐姐受了气，大为恼怒，让人把董宣叫来，要用棍棒打死他。

董宣来到皇帝刘秀的面前，对刘秀说：“请您让我说一句话再让我死。”刘秀问：“你想说什么？”

董宣说：“圣上您因德行圣明而中兴复国，现在却放纵家奴杀害百姓，那您将拿什么来治理天下呢？臣下我不等棍棒打死，请让我自杀。”说着，董宣就用脑袋去撞柱子，顿时，血流满面。

刘秀让宦官把他扶起来，并命令他向湖阳公主磕头认罪，董宣不从。随后宦官强按着他的脑袋，让他认罪。但是，董宣两手撑地，死也不肯低头认罪。

湖阳公主说：“兄弟您过去做百姓的时候，隐藏逃亡犯、死刑犯，官吏不敢进家门。现在做了皇帝，威严还不能施加给一个洛阳令吗？”

刘秀笑着说：“天子不与白衣同”，即做皇帝和做百姓不一样，并当

即命令道：“硬脖子县令出去！”并赏赐给董宣三十万钱。

自这件事情发生以后，人们都是在赞颂董宣的不畏强权。而我在赞颂董宣的同时，也为刘秀的“天子不与白衣同”而喝彩。

当皇帝了，其角色规范不同于一般老百姓了。显而易见，刘秀很明白自身的社会角色规范。

作为一名员工，善于负责，必须明确自身的社会角色，即明确自身的社会角色权利，明确自身的社会角色义务，明确自身的社会角色规范，并能在享有权利的同时，用角色规范来约束自己，履行好自身的义务。

做好份内该做的事

工作责任是有边界的。具体地说，清楚工作责任的边界，就是要明白哪些是该自己负责的，哪些是不该自己管的。

该自己负责的事情，就要尽心、尽力、尽情、尽责地把它做好，做到位。不该自己管的事情，就不要去大包大揽，去“包打天下”。当然，需要“补位”的情况例外。为什么要搞清楚工作责任的边界？

（1）避免越位侵权。“越位”是足球规则术语，它是指在进攻时，攻方队员不能在接球前超越对方最后一名防守后卫。

在赛场上，“越位”是违反比赛规则的。尽管你全力拼搏，甚至把球攻进了对方的大门，也不能算数；相反，攻方越位能使对方得到发球权，劳而无功，反而有损。

工作中，也有“越不越位”的问题。工作中的“越位”，是指言行超越了自己的权限。比如，三国时，曹操“挟天子以令诸侯”，就是严

重的“越位”行为。

现实社会，就像是一个大舞台，每个人都有自己特定的角色地位。这种角色地位，是社会客观赋予每个人的，是每个人的身份，谁都不应超越。超越，往小了说，会影响人际关系；往大了说，会造成社会混乱。

足球场上“越位”，劳而无功；工作中“越位”，也是费力不讨好。工作中，大家虽然目标一致，紧密配合，但毕竟每个都负有不同的职责，这种不同的职责规范了各自的社会角色地位。大家必须在各自不同的地位上，司其职，负其责，而不能相互替代。下级不能超越自己的权限，去“替代”上级的工作；上级也不能大包大揽，去“替代”下级的工作。因为这种行为的发生，不仅会给工作带来混乱，妨碍上级领导职能、下级工作主动性和积极性的发挥，还会影响上下级之间的关系。

被越位的领导可能会把下属的越位看成是对自己的不尊重，以及对自己权利的侵犯，因而，他可能会把下属视为有野心者，并对下属事事加以防范。

被越位的下属可能会认为领导看不起自己，认为自己的水平低，做不好工作。因而，他会工作消极，失去积极性和主动性。

2012年1月19日的《北京青年报》上，有这样一篇题为“县委书记当的哥暗访社会治安”的报道。报道的内容如下：

“由于多种因素影响，去年下半年以来，广东省徐闻县刑事、治安案件有所反弹，刑事警情增幅较大，县城‘双抢’案件较为突出，连续发生的几起恶性刑事案件在社会上造成了不良的影响，严重影响了人民群众的安居乐业。为彻底扭转这一严峻的治安状况，徐闻县领导连续数月开出租车当‘的哥’暗访社会治安，决心用三个月时间铁腕整治，给全县