

ETERNAL

永不消失 的责任

企业组织的责任守恒原则

权力不能指挥责任

责任才能配置权力

获取“利润”不是企业的目的

承担“责任”才是企业的本质

孙景华 著

RESPONSIBILITY



中国经济出版社

www.economyph.com

永不消失的“责任”

——企业组织的“责任守恒原则”

孙景华 著

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

永不消失的“责任”/孙景华著. - 北京: 中国经济出版社, 2004.4

ISBN 7-5017-6351-8

I. 永… II. 孙 III. 企业管理-组织管理学
IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 013170 号

出版发行: 中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 彭彩霞(winterpeng@126.com)

责任印制: 常 毅

封面设计: 红十月工作室

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京中科印刷有限公司

开 本: 1/32 印 张: 8 字 数: 125 千字

版 次: 2004 年 4 月第 1 版 印 次: 2004 年 4 月第 1 次印刷

印 数: 5000 册

书 号: ISBN 7-5017-6351-8/ F·5108 定 价: 22.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68308640 68359420

读者服务部: 68309176 地址: 北京西城区百万庄北街 3 号

自序

—

这本书的不足之处，可能是缺少来自理论高度的深刻认识——这并非我（作者本人）懒惰或是不负责任，因为我只是个人企业的经营管理者，通俗点说，叫老板或企业主。我并没有良好深厚的理论修养，思考的问题也都是来自于个人的管理实践。

也许人只有在遭遇失败后，才会安静地深度思考问题；人在所谓的辉煌时，很难让思想沉静下来——这就是失败的价值。我不知道假如没有1998年前后我所遭遇的企业失败，我是否会静心思考“责任”问题、是否会来写这样一本书。

如果在我遭遇失败前，有人问我：“你有责任感吗？”我一定会像看外星人一样的看着他！——我在管理着拥有通信寻呼、航空游览、现代农业等五家子公司的集团企业，在给政府上交着巨额税收，在养活

着那么多的员工，在给家里拿着钞票，难道我没责任感？真是滑天下之大稽。

然而，我当时确实不懂“责任”这两个字的真正含义是什么。事实上，我的脑海里甚至都没有“责任”这个词。我不但从未问过自己是否是有责任感的男人，而且，不知道责任意味着理智，意味着行为，意味着是必须承担的任务，意味着必须能够承担起来！——想承担责任是一回事，是否能够承担起责任，则是另外一回事。

我曾写过一篇小短文，题目叫《儿子十二了才“有”爸》。大意是说，以前常常忙于所谓的交际应酬中，我晚上回来时儿子已经睡了；等我早晨起来时，他已上学了。我甚至于连儿子长什么样，都快忘了。实在是惭愧之极！现在，无论怎么忙，我都在尽力做一个丈夫、一个父亲应尽的责任。不仅仅因为那是亲情，也是在“训练”自己承担责任的“习惯”。

二

这本书对于管理者的价值，可能是在于从“责任”的角度，所提出的一些管理思维、看法和结论。“责



任”是个很古老、也是很美好的词语，长期以来被淹没在一些流行的管理时尚的词语中了，以至于当我们说起责任时，都有些陌生感了。

事实上，企业管理的新鲜理论层出不穷，已经快赶上时装界的流行时尚了——起码在现在的中国，是这样的。网络上曾有好事者粗略统计了人力资源管理的理论、方法和工具，真是“不说不知道，一说吓一跳”——竟然有 130 余种之多！

无论管理时尚的流行多么的令人眼花缭乱，其实，企业管理总是围绕和遵循着一些最古老的商业原则——譬如承担责任、恪守信誉、公开透明、顾客至上等等。虽然因时代的变迁，遵守了这些基本的商业原则，未必就能获得成功；但背叛了这些古老的商业原则，则肯定不会成功——这是企业管理的底线原则。

一位企业老板曾说：管理企业其实很简单，只要你的产品客户喜欢，而且价格又低，没有不成功的道理——没错！企业管理确实就是这么简单。简单中的复杂在于：如何才能让客户喜欢上你的产品？当客户喜欢上了质量更好、价格更低的产品时，你该怎么办？你如何在事先就确保自己一直领先、而不是事后



被动地去应战？

面对这一系列重大而复杂的问题，一些逻辑推理、数量分析和技术技能开始应运而生，同时，管理的职能越来越被细化成各种不同的管理条块——完整性和系统化的企业管理，正在被理性和数量思维的手术刀割得四分五裂；快乐的迷人的企业管理，正在被枯燥乏味的数字所替代。这是管理理论在走向歧途。

这种很恶劣的、人为割裂和破坏企业管理整体性和系统性的行为，不但使得企业人为地出现了割据一方的诸侯式管理，而且还由此造成了一连串的对于管理的错误认识——企业文化是试图形成企业组织的价值观，它的终极意义正是人力资源管理渴望实现的目标，但现在却变成了一些标语口号一类的东西；而人力资源工作，反倒成了设计薪酬、奖罚制度的技术性工作。

一个完整、系统的企业组织，正在逐渐成为一个个的“孤岛”；而一些运行理念和古老商则，正在逐渐被一些数字和技术所取代——不，管理不是这样的。管理是一项处理组织与环境、产品与客户、过程与结果等等关联性要素之间均衡与协调性的工作，而不是

一些枯燥的数字或非黑即白的取舍。事实上,管理是一项很愉快、充满成就感的快乐的事业。

三

如同我们准备驾车高速行驶时,我们需要检查的并不是油门、而是刹车一样,企业持续和健康的成长,不是来自于赤裸裸的利润追求,而是来自于是否承担起了企业的责任使命——事实上,带着“美好的利润”死亡的企业不在少数。如果利润连企业的生存都保证不了,它怎么可能成为企业的目的?!

责任首先是一种工作的态度。实现一项工作的业绩指标,我们既可以凭借真诚地对待客户或消费者而获得,也可以采取“左手交给右手”所产生的销售额而完成——但这是两种完全不同性质的工作态度和行为。枯燥的财务数字,常常会掩盖管理的真实状态和非责任行为。缺少了责任的态度,一些表面的工作业绩,就可能与整体目标之间形成“南辕北辙”。

企业并不是一架赚钱的机器,而是存在于社会环境中的经济组织。企业以获得社会和公众的认可,来取得自己生存与发展的空间。来自于企业组织内部

管理的“成本、效率、效益”等等词语，似乎成为了管理的主流；而来自于企业组织和社会环境之间的“责任、协调、生存、发展”等等更重要的词语，反倒成了细枝末节。

事实上，责任的缺失，正在导致一些管理的错误——责任模糊的岗位的出现，以及因权力私利而不是责任承担所产生的职务，不仅仅浪费成本和损害效率，而且导致了企业组织价值观的混乱和小团体利益的形成。所谓的机构臃肿、人浮于事等等大企业病，其实是因为企业组织里出现了大量的、不承担责任的、多余的职务或岗位。

一些更为恶劣的管理行为，正在加剧企业价值观的混乱和管理的错误——譬如权力被不恰当地用来激励，一些“提拔、重用”等等词语，被当作了鼓励、甚至是诱惑绩效的方法；譬如一些企业“积极主动”地鼓励职员为了目的可以不择手段，这种单纯的指标管理而不是责任管理，直接导致了对外欺诈行为的发生，以及对内攀附权力的利益组织的形成。

对于企业管理来说，“责任”并不是一个道德的概念，而是必须强制性承担和完成的任务。就如俗语所



说：责任不是用嘴承担的，责任是用行动承担的。责任最终是以正当和正确的行为来实现，因此，管理的工作任务，其实就是从开始到结束的、一连串的“行为”的管理；而在行为管理中，“责任”是判断行为和指导行为的惟一原则标准。

事实上，责任不仅仅对于企业管理如此重要，对于我们每一个人同样重要。我们每一个人，都在不同时间、不同地点，扮演着不同的角色——每一个角色都意味着不同的责任。“角色责任意识”是我们每一个都应该坚守的价值观。我们应该对“责任”心生敬畏！因为它是我们做人、做事的基本底线。

四

不能对这本书的价值预期过高，因为我只希望大家来分享我思考的成果。这本书如果能够带给企业管理者一些警觉或提示，对我来说，就已经实现了我预期的价值。

以上文字是为自序。

作者写于 2004 年 2 月 20 日



开 头 语

人类社会只存在着两种基本的活动状态：一种是组织状态；另一种是非组织状态。

“组织”的功能，要比我们想像中的强大得多。在中国西部一条蜿蜒崎岖的山路上，行驶着一辆超载的客车，就在乘客无所事事地昏昏欲睡时，两个持刀的“乘客”嘿地站了起来，将所有乘客的财物洗劫一空后，威逼司机停车，然后逃之夭夭。这是一场人数对比悬殊的“战争”：2个人（歹徒）：40余人（车上所有乘客），但最后取得“战争胜利”的却是处于人数劣势的两个歹徒——原因只有一个：歹徒虽然只有两个人，但却是个“组织”；全体乘客虽然是多数，却是非组织的一盘散沙。这不是少数战胜多数的胜利，而是“组织”战胜“非组织”的胜利。

正因为“组织”具有如此强大的功能，所以对于组织有效的管理，就显得更加的必要。在这次歹徒抢劫



乘客的犯罪事件中,表现出了典型的组织的特点、行为和功能:目标与任务——事先精确的选择和策划;分工与协作——一个歹徒持刀威吓,另一个歹徒挨个搜身;利益与风险——共同分享抢来的财物,也共同承担坐牢的风险惩罚。这也是传统企业组织管理所告诉我们的一般原则,即计划、组织、指挥、协调和控制是组织管理的五大基本职能,企业组织总是试图在“责、权、利”三个方面取得有效匹配和均衡,以此来实现企业组织的目标和任务。

然而,这只是个宏观的一般原则,事实上,我们既不知道企业组织管理五大基本职能实现的前提是什么,也不知道责、权、利应该如何实现一致对等。企业组织是一个动态的运行系统。企业组织试图或期望以“责、权、利”的对等一致,来实现企业组织有效的运营。在企业现实管理中,我们所看到的,却是大量的责、权、利不对等的现象。在中国江西的一个乡镇,某焰火制造企业发生了特大爆炸事件,结果是直接责任人——一个企业组织里最低层的普通安全管理员,承担了最严重的责任后果——被捕入狱,并判处所有责任人员中最重的刑期。这是令非常我们困惑和“愤愤



不平”的事件——一个只拿区区几百元人民币薪水的最底层员工，既无任何人财物处置的权力、也无高额的利益收入，但却承担了企业里最重大责任的惩罚！

困惑在于：这位安全管理员身上所发生的责、权、利严重的错位问题，究竟是企业组织管理理论的原则发生了错误？还是这家企业没有按照组织管理理论原则去执行——譬如按照责、权、利对等的原则，给这位责任最重大的普通安全员，以企业里最高的薪水、最大的危机时的人财物的处置权力？我们想知道在这个事件里，究竟发生了什么问题？面对这位安全管理员身上所发生的责、权、利严重的错位问题，我们以往的提问方式是：（1）安全管理员的岗位职责是什么？（2）安全管理员是否尽职尽责了？（3）如果安全管理员没有尽到职责，他该受到什么样的处罚？这样的提问方式，实际上是以“已经存在的岗位”为起点，强调岗位责任、人员配置和责任缺失后的惩罚——这是试图解决问题的方法，而不是试图找出问题原因的方法。

我们真正需要的是找出问题的原因所在，然后才是找出解决问题的方法，就像面对病人的病症一样，我们正确的医治顺序，不是病急乱投医的头痛医头、



脚痛医脚,而是需要找出病因后再对症下药。所以,我们正确的提问方式应该是:(1)安全管理员的岗位是怎样“产生”的?(2)安全管理员需要怎样的素质和能力?(3)安全管理员的责任承担的边界在哪里?(4)安全管理员的“安全责任”与企业里“安全责任链”之间,是怎样的关系?之所以要正确地提出问题,是因为我们一直习惯性地认为,“责、权、利”理所应当地处在平等的同一平面上,我们从未试图将三者分开,分别来考察其来源、形成和本质。

我们从未问过:责任究竟是什么?责任是从哪里来的?究竟是由权力分配责任、还是以责任来配置权力?利益为什么总是倾向于权力、而不是倾向于责任?由此引申出来的问题是:企业组织里的责、权、利,究竟是以何种原则和方法实现的有效配置?究竟是以权力配置责任、还是以责任配置权力?种种犹如乱麻般的问题,横七竖八地纠缠在一起,让我们看不清、解不开。由此导致的直接的问题,就是企业里权力的膨胀、责任的缺失、利益流向权力而不是责任,尤其是当“权力”只带来利益而又不承担责任时,因权力之争而导致的尔虞我诈的、丑恶的公司政治就开始上演了。



目 录

自序	(1)
----------	-----

开头语	(1)
-----------	-----

第一章 是权力系统、还是责任系统

——企业组织的性质

1. 随处可见的“权力系统”企业组织	(4)
2. 因权力而滋生的企业官僚主义	(11)
3. 企业组织是因“责任”而存在	(16)
4. 权力的本质是责任	(22)
5. “责权一致”的真相	(28)

第二章 责任的层次、权衡与抉择

——企业组织的责任使命

1. 企业组织和社会环境的关系	(41)
2. 企业组织需要承担的责任	(48)

- 3. 企业组织的责任推卸和原罪动机 (54)
- 4. “利润”不是企业的目的 (61)
- 5. 企业缺失责任后的习惯性撒谎 (67)
- 6. 企业组织责任使命承担的权衡与抉择 (71)

第三章 无人承担的“责任”

——企业组织责任系统的构建

- 1. “责任”是构建企业组织的惟一原则和标准 (83)
- 2. “岗位”是企业组织里最基本的“责任单位” (89)
- 3. “责任能力”的人才价值观 (94)
- 4. “岗位责任”的边界和界定 (98)
- 5. 企业组织的“责任结构”与“责任关系” (104)
- 6. 责任不能空白,必须有明确的具体“人员”
直接承担 (109)

第四章 倒塌的责任链

——企业组织的责任绩效驱动

- 1. “责任链”是责任型企业组织的绩效驱动 (118)
- 2. 引起责任链倒塌的“敏感性”责任岗位 (124)
- 3. 以责任考核责任、还是权力考核责任 (130)
- 4. 基于“责任权重”的激励原则和机制 (135)



5. “权力”不能用来激励	(140)
---------------------	-------

第五章 “企业家”

——企业组织最重大责任的承担者

1. “企业家”是企业组织“最重大责任”的 承担者	(148)
2. 企业家个人责任能力的“临界点”	(153)
3. 企业家个人责任能力的修养	(157)
4. 个人责任能力转向组织责任能力	(162)

第六章 “空白责任”的弥补和协调

——企业组织的责任协调系统

1. 培育“责任价值观”的企业精神	(173)
2. 建立“包容失败”的企业文化	(181)
3. 建立企业“自由责任协调(委员会)人” 制度	(186)
4. “沟通”不再是品德修养,而是必须的责任	(193)

第七章 永不消失的“责任”

——企业组织的“责任守恒原则”

1. 企业组织与社会环境之间的责任守恒	(203)
---------------------------	-------