

责任动力学

颠覆企业传统责任心管理新思维

方志良◎著

义务责任
R3 (0, +1)

原因责任
R4 (C/c)

角色责任
R1 (-1, 0)

能力责任
R2 (0~N)

理性责任矩阵模型

是什么, 让你的职场之路充满荆棘?

是什么, 让你的企业发展危机四伏?

$$R = R1(-1, 0) + R2(0 \sim N) + R3(0, +1) + R4(C/c)$$

巧用数字符号演绎责商的外在表现

用“责任动力学”的责商, 武装职场的大脑!

构建职场、HR、企业管理新思维与新体系!

责任动力学

颠覆企业传统责任心管理新思维

方志良◎著

义务责任 R3 (0, +1)	原因责任 R4 (C/c)
角色责任 R1 (-1, 0)	能力责任 R2 (0~N)

理性责任矩阵模型

是什么，让你的职场之路充满荆棘？

是什么，让你的企业发展危机四伏？

$$R = R1(-1, 0) + R2(0 \sim N) + R3(0, +1) + R4(C/c)$$



北京燕山出版社
BEIJING YANSHAN PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

责任动力学: 颠覆企业传统责任心管理新思维 / 方志良著. -- 北京: 北京燕山出版社, 2016.12
ISBN 978-7-5402-4315-9

I . ①责… II . ①方… III . ①企业—职工—责任感—通俗读物 IV . ① F272.92-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 278728 号

责任动力学: 颠覆企业传统责任心管理新思维

作 者: 方志良

责任编辑: 金贝伦 刘冉

责任校对: 卓杰

特邀编辑: 叶青竹 翟璐

封面设计: 国风设计

出版发行: 北京燕山出版社

电 话: (010) 65243837

社 址: 北京市西城区陶然亭路 53 号

邮政编码: 100054

印 刷: 三河兴达印务有限公司

版 次: 2017 年 1 月第 1 版 2017 年 1 月第 1 次印刷

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

印 张: 17.5

字 数: 270 千字

书 号: ISBN 978-7-5402-4315-9

定 价: 49.00 元

注: 如有印、装质量问题, 请与印刷厂联系。

科学中国人

02 学术
2015 (中)

SCIENTIFIC CHINESE



- 6 跌宕起伏的水星地震探测
- 14 车用燃料电池耐久性解决策略
- 56 现代“左文”邓中亮：乃命羲和 欲若昊天

封面人物：《责任动力（4R4P）学》《责任现象学》、
理性责任矩阵创始人方志良先生



作客华人频道《华人会客厅》



作客华人频道《华人会客厅》



CCTV13 报道责任动力学列编高校课程



CCTV 发现之旅报道《责商说》



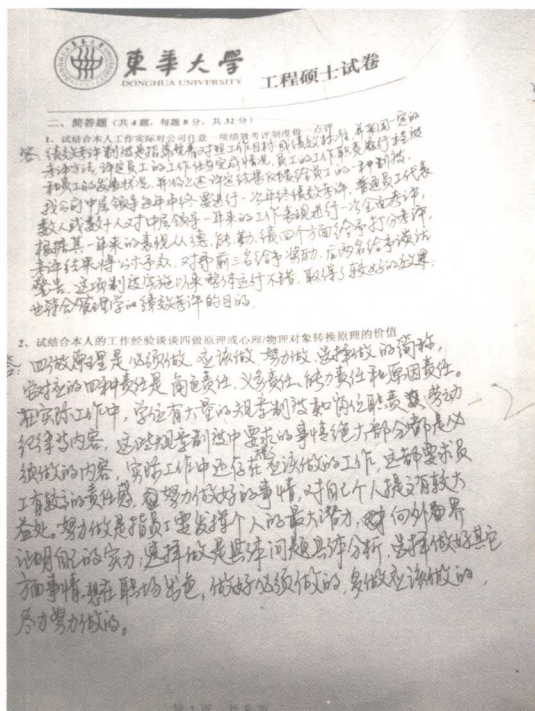
《科学中国人》社长张刚来总部合影



《科学中国人》社长张刚来总部



与江西应用科技学院董事长黄玉林先生商讨关于成立职场责任动力学研究所



责任动力学 4R4P 已列入东华大学硕士生的考试试卷



责任动力学 4R4P 创始人方志良先生（右）与江西应科院董事长黄玉林（左）先生的合影



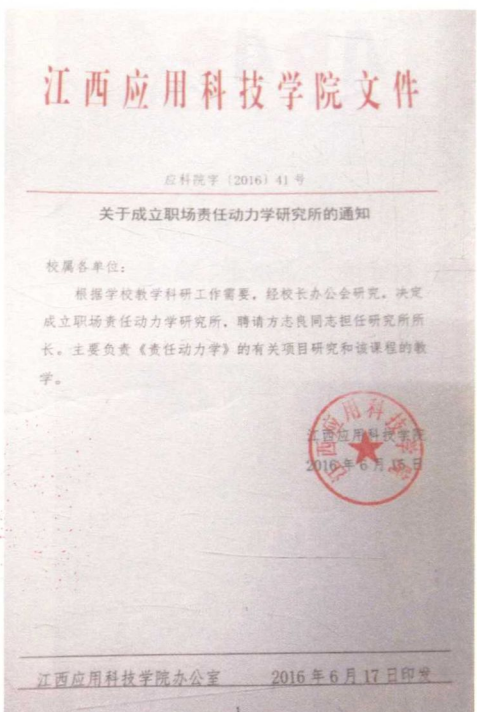
责任动力学 4R4P 创始人方志良先生（左二）及 4R4P 的天使投资人宋卓林先生（右一）、陈承永先生（左一）与应科院董事长黄玉林先生（右二）共同合影



与人民政协报教育周刊主编贺春兰女士讨论责任动力学 4R4P 理论基础和核心



与人民政协报教育周刊主编贺春兰女士合影



江西应用科技学院关于成立职场责任动力学研究所的文件

白猫与黑猫责任论：白猫黑猫“煮酒论责任”英雄

有一大户人家养了两只猫，一只白猫、一只黑猫。

黑猫负责看院子抓老鼠，白猫则作为主人的“宠物”猫负责逗主人与客人开心。

黑猫每天忙着帮着主人抓老鼠，一开始每天都能抓到十几只老鼠，主人特别开心，总是在外人面前夸奖黑猫，并奖励他很多鱼以资鼓励。

黑猫也开始感觉自己十分重要，于是在白猫面前开始有点趾高气扬，尤其是看到白猫在主人与客人面前“搔首弄姿”献殷勤时，心里更加鄙视。

黑猫自认为：不管白猫黑猫抓到老鼠才是好猫，作为猫就得努力抓老鼠，那才是真本事，像白猫那样靠哄人开心不是真本事，是十足的拍马屁混日子。

于是，黑猫越来越瞧不起白猫，白猫看在眼里，但什么也没有说。

又过了一段时间，黑猫抓到的老鼠越来越少，主人似乎也没有最初那样亲近自己，奖励也越来越少。

黑猫开始有点惆怅，时不时表现出消极与抱怨的情绪，于是主人更加冷落黑猫，认为黑猫工作不努力。关于这些，白猫一直看在眼里。

有一天，黑猫终于放下自己的高傲的猫架子，煮了一壶酒找到白猫，诉说

“英雄”的凄凉与衷肠。

白猫对黑猫说：

“黑猫，你知道吗？你与我的工作分工不同，责任也不同，你的工作主要是抓老鼠，属于努力做的责任。什么意思呢？就是说，你只要努力就可以比其他猫厉害，抓更多的老鼠，体现出结果，当然也就能体现你的能力。

“而我白猫呢？我的工作无法用抓老鼠的数量结果来量化，我的工作主要是让主人与客人开心，表面上我在讨好主人，大家会认为我是靠拍马屁混日子，实则不然，我总是在不断想着法子讨主人与客人开心，主人每天工作那么忙，我的存在能缓解主人的疲劳以带来心情愉悦，同时也能让客人有面子。

“其实你我表面上是分工不同，实则是责任做法与内涵的不同，你的职责体现你的‘努力做’的目标结果的责任，而我的工作职责则体现在‘应该做’的人际交往合作的责任。”

黑猫深深地喝了一杯酒，非常感激地握住白猫的手说：

“白猫你说得太在理了！惭愧呀！我们俩实际上就是帮着主人分别做了‘努力做’与‘应该做’的事情，没有高低贵贱之分，有的只是分工的责任重点不同而已。听君一席话，胜过千言万语！以后我们要精诚合作才能把主人交代的任务做好！”

白猫笑了笑，不好意思地说：“过去我对你也有过不好的想法与偏见，在心里认为你就是一介莽夫，争强好胜。后来学习了责任动力学 4R4P 理论后才知道‘不管白猫黑猫，抓到老鼠就是好猫’这句话需要斟酌一下，因为我们的责任可以分为四种：角色责任、能力责任、义务责任与原因责任，也就是说你的核心责任价值体现在能力责任的‘努力做’的目标结果上，而我的核心责任价值体现在义务责任的‘应该做’的人际合作关系与情感方面。希望你有时间到中国责任动力（4R4P）管理学院参加高绩效责任动力基因课程，相信你会对责任有一个全新的认知升级！”

责任从旧的说教范式到新的范式的蜕变

责任，是个古老而又时尚的话题。从人类诞生伊始，责任就伴随着我们的存在——古老的氏族部落中，有人负责狩猎，有人负责护卫，有人负责分配，还有伟大的女性，她们肩负着为部落繁衍生息的重任。每个人都有着自己的责任划分，所以，人类的社会体系才得以建立，并一直发展至今。

没有责任，就意味着人类的基础社会属性崩溃；

没有责任，就意味着文明体系的彻底陨落。

然而到目前为止，世界上还没有任何可以作为教育和管理教材的“责任学科”。责任虽然是生活和工作中最重要的话题，却沦为无法系统学习，没有自己体系的边缘学科。

也许，有人会这样反驳：市面上有着大量关于责任的书籍，翻开这些书我们会发现，对于责任的论述，还停留在空洞的励志、教条、大道理、客套话的基础之上。这些内容无法形成完整的体系，因此它只能是“心灵鸡汤”，可以做辅助，却无法产生直接的指导效果。

所以，当我在十多年前越来越意识到责任对于职场、对于企业管理的重要性后，我开始潜下心来，研究责任的奥秘，并整理出一套责任数字化逻辑思维根基的“责任动力学”，即4R4P——四种责任四种力量的管理理论。这是一

个全新的责任概念，一种全新的管理理念和管理方法。四种责任范式这一原理，首先从感性责任的角度出发，从每个人为人处事的规律中推演出清晰的责任分类，再用演绎归纳的方法，最终得出责任定义和四种责任分类。这种责任原理与四种责任的概念体系开创了现代管理学乃至世界责任管理学术领域的先河。

从4R4P诞生到今天，它辅导过5000多家企业，获得企业一致认同，好评如潮，线上线下有3000万学员直接接触与学习了4R4P，在全国影响深远。渐渐地，一个全新的概念——责商就此诞生。相较于智商、情商，责商是直接应用于职场领域的责任管理模式，所以它更亲切也更准确。很多企业老板和管理干部切身感受到了责商的新颖和独特，将其运用于企业管理实践，如岗位设计、流程管理、薪酬结构、绩效考核等。更多的职场新人，则通过4R4P的运用，让自己更加明白了责任的重要性与分类，从而大大提升了自身的职场竞争力。

本书中，除了我对4R4P责任动力学研究的核心精髓内容，还加入了我的部分学员提供的4R4P在他们实际工作及生活中的应用案例。他们的各自年龄不同、人生阅历不同、工作岗位不同、社会地位不同，既有企业老总，也有部门主管，还有初出茅庐的大学生。通过学习4R4P，他们对企业管理、员工管理和职场规划有了全新的认识，所以他们的故事、案例和相关撰写文章我也选择了一部分进行展示和点评，用更客观的态度来观察职场，观察人生，观察4R4P对自己的影响。

当然，4R4P依旧在不断地完善发展之中，所以我希望读者在灵活运用的时候，能够不断分析自我，将4R4P的体系进一步拓展和完善。我相信4R4P四种责任思维方式将带给你人生更大的幸福感，将引领你进入思维的更高境界。

每一个接触学习4R4P的学员都会有不同的感悟，最后我用我的部分学员的感悟来结束这个前言：

1. 4R4P 感悟——于文芹

4R4P是一种新的思维方式，它可以让你看到不一样的世界以及不一样的

自己！每位 4R4P 责商讲师都因收益而宣导，因宣导而更加收益。学以致用，永不止步！

2. 4R4P 感悟——刘云峰

感谢方老师的学术研究成果，感谢责任动力平台的培训指导，通过一年时间对 4R4P 的运用，使自己的培训工作的能力提升迅速，首先 4R4P 就是我作为培训师的 TTT 好课，我相信也是众多培训师的 TTT 好课。还有一点，就是 4R4P 帮助开发的课程新颖适用，广受欢迎，使课程开发能力快速提高，最终使培训师的能力快速提升。4R4P 于我而言：我相信，我学习，我提升，我热爱，我发扬，我发展！我会坚持行走在对 4R4P 的情与爱的路上！

3. 4R4P 感悟——刘芃

第一次接触 4R4P，我就被那个具有专业性、创新性、系统性、逻辑性的矩阵所吸引。作为一名企业培训管理者，一个爱好学习的我，真是如获珍宝，立即开始了自我钻研学习。然而，在学习过程中发现，4R4P 绝不是我所理解的那么浅显。4R4P 涉猎面之广之深之多元化，可为博大精深。祖国的花朵，中国青少年责商的发展基于 4R4P；众多企业发展管理问题 4R4P 也能提供好的解决方法；它的知识体系之庞大，俨然是有一定学术价值。4R4P 的创始人方志良先生促使一门新的社会科学具有诞生的趋势，就是《责任动力学》。

于我而言，能运用 4R4P 在企业管理方面有所建树已是得偿所愿。4R4P 改变了我们对传统责任心的理解；4R4P 有助于企业文化的建设；4R4P 提升绩效考核的精准度；4R4P 也为企业人才发展开拓新方向。4R4P 真可谓在企业内部无处不在，期待 4R4P 在企业实践中落地，开花结果。

4. 4R4P 的社会价值——陈家春

学习 4R4P 后，我们将能够对一个人的责任现象有一个清晰而理性的认识，能分别用 4R(R1、R2、R3、R4) 的 8 个高低阶对应演绎，能够将每个人的每个社会行为置于理性控制之中，以便能够更好地控制与把握社会行为，帮助人们在复杂多变的社会现象面前做出理智而费力最省的选择。

通过 4R4P 的引导，它会逐步实现人们由“被动做事”向“主动做事”的转变，由“被迫做”向“用心做好”的转变。在不增加管理或教育投入的情况下，却可以实现企管效益及青少年素质教育质的提升！

... ..

这些学员的心声，道出了 4R4P 对于职场，对于企业管理，乃至对于人生规划的重要性。更值得高兴的是，“责任动力学”正式成为江西应用科技学院选修课。

2016 年 6 月 16 日，江西应用科技学院为了积极响应习近平总书记号召的高校哲学社会科学的研究与创新精神，推动中国原创的哲学社会科学创新发展贡献一份力量，在校领导的批准下，正式下文成立了职场责任动力学研究所，这是江西应用科技学院联合中国责任动力（4R4P）管理学院在中国实现本土原创的哲学社会科学理论与实践相结合的一次重大的创新实践落地尝试，全面推动高校精品资源课程的前瞻性与务实性的精神。同时，这是责任动力学（4R4P）在中国高校成立的第一家责任动力学研究所，未来将会带动其他高校的共同参与与实践。

现在，也许你会很好奇：到底什么是 4R4P？到底什么是责商？到底如何应用？请不要着急，翻开本书，让我们正式走进责任动力学 4R4P 的全新责任符号数字世界！

你的未来，就在 4R4P 之中

初次接触责任动力学，是一个朋友告诉我，他正在经历一场非常特别的培训课，与过去上过的所谓“总裁训练班”等等截然不同。这个“责任动力学”培训非常专业和严谨，会充满着大量的公式与案例，自己需要像小学生一般聚精会神，否则很容易被其他同学超越。这让我颇感有趣，多数的培训课，打着“提升自我价值”的幌子，事实上不过是一场交际课罢了，彼此交换交换名片，推介一下自己的公司，一片其乐融融，仅此而已。

后来通过逐渐了解，我才明白，原来责任动力学是一门职场乃至人生的学科，它具有庞大的体系和架构，堪称一门专业的学科，与财务管理等具有同等的分量。后来我又知道，责任动力学的创始人方志良，他是一位从基层销售员做起的江西人。

熟悉我的人都知道，我更喜欢与从基层打拼过的人打交道，因为他们真实，更了解生活，即便到达了一定的高度，所说、所做依旧可以保持本色。所以，当我渐渐熟悉责任动力学时，我越发对这个体系及方志良先生本人产生了浓厚的兴趣。

我喜欢将责任动力学称之为“4R4P”，因为它更加简洁，同时更加神秘。R 代表了什么？P 又代表了什么？这其中的“4”，又有怎样的意义？一下子，

我好像走进了《科学中国人》编辑部。因为我们的杂志，遵循的就是“科学”二字。很显然，4R4P 满足了这个原则。

在传统的自我激励和企业管理中，尽管有很多很好的内容，但是它们都太过碎片化，不能形成很好的体系。因此，很多年轻人问我，为什么读了那么多书，但实际的帮助并不大？同时，这类自我管理法则，通常需要“口号暗示法”，而不是真正的科学规则。但 4R4P 却让我看到了作者在这个领域的积极探索，借助矩阵模式的交叉应用，每个人的责任得到了明确的划分，需要做什么，必须做什么，能够做什么，做到这些后会实现什么。当每个人都可以将自己的行为进行细致划分，甚至明确到某个时间节点之时，这种规划显然更具效力，更有驱动力。

文字，始终无法更好地表达出科学。所以，用 4R4P 的一张图，也许我们会更加了解到它究竟在说什么、做什么。

理性责任管理模式 4R4P!

理性责任由来——我们采用最通俗、最简洁的方式与模型让人们理解

众所周知，责任是来源于人的行为或结果的判断。

理性责任是把责任还原为人的“为人处事”的本原，通过系统地分析人的“为人处事”层次，发现任何人的“为人处事”都在四种事务分类范畴，这四种事务也就是构成了人的四种责任分类和层次，也即理性责任范式，通俗易懂。如下图所示：



一张图，涵盖了 4R4P 的精髓。借助矩阵与公式进行不断延展，这时候我们的职场规划一目了然。你能够达到怎样的高度，可以通过 4R4P 进行精准的预判。

所以，我很欣赏 4R4P 的这句话：“4R4P 矩阵系统思维特别适用于企业战略（公司战略、职能战略和业务战略）层级规划落实工作，是规划战略和落实战略的重要管理工具之一。”当然在我的眼中，4R4P 不仅是“宏大叙事”，更能够精准到每一个人。是的，每一个人。无论孩子、工人还是白领、企业高管，无论国企还是私企，只要你愿意，那么就会发现，4R4P 会给自己带来全新的变化！

最后，我想用方志良老师的一句话做总结。这句话涵盖了 4R4P 的精髓，更涵盖了人生的哲理：“4R4P 不是发明，它本来就存在！”

《科学中国人》总编辑 张刚

为实践者的孜孜研究叫好

我是一个有文字洁癖的完美主义者，对出版物这类东西尤为在意。因为我们的书橱太有限，而信息又太多。但面对方志良先生邀约写序的诚意我还是欣然应允了。原因有三：

其一，责任感培养问题需要关注更需要求解。

当前在职场以及青少年人群中责任感缺失问题已经引起上上下下的关注，但仅仅关注是不够的。我们还需要以解析式的思维，研究如何让美好的责任期待变成现实中让年轻人心悦诚服、自觉自愿的行动，以及企业实践中有效的解决方案。

方志良先生根据几十年的职场和企业管理生涯的体验和研究，对责任系统进行了科学的描述、艺术的表达，甚至创作出了这本体系统化、学科化的责任动力学专著，从而让责任意识的养成和责任感的培养变得可以触摸。我认为是对责任感养成问题的部分求解，或者至少可以说，是探索的开始，这个方向我认为极有意义，因而愿意支持。

其二，感动于方志良先生的痴迷和他的内外团队及部分受众眼中释放的光芒。

作为一个企业人，方志良先生痴迷于他的责任动力学的研究。自几年前我见到他至今，他矢志不渝，甚至开口便要提及他的 4R4P。我从一开始对他的质疑到被他感动。以我的见识，我认为这个社会上能够痴迷一件事情，并孜孜以求、全情投入同时也带动身边人一起探索和创造的人不多。我有机会与方先生的合作者和团队以及他理念的受益者不只一次地座谈，我发现他们同样痴迷于他的