

孙科炎 武义龙 著

责任 的力量

清华大学出版社

责任 的力量

孙科炎 武义龙 著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

缺乏责任感、自控能力差是部分职场人士的惯常表现。企业必然会因此蒙受巨大的损失,员工也会因此遭遇职业生涯的瓶颈。本书将心理学理论运用于职场生活中,深刻剖析了责任感缺失是怎样产生的,无法承担责任对企业、对自身会造成怎样的危害,哪些方法才能真正有效地唤起员工的责任感。希望员工通过对本书的阅读和学习,真正做到尽职尽责,在为企业创造更大价值的同时,真正实现自己的人生价值,并真实体会到勇于承担责任的愉悦。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

责任的力量/孙科炎,武义龙著. —北京:清华大学出版社,2012.5

ISBN 978-7-302-28108-5

I. ①责… II. ①孙… ②武… 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033011号

责任编辑:刘士平 陈凌云

封面设计:傅瑞学

责任校对:刘 静

责任印制:杨 艳

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦A座 邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175

邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者: 三河市君旺印装厂

装 订 者: 三河市新茂装订有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 145mm×210mm 印 张: 6.75 字 数: 142千字

版 次: 2012年6月第1版

印 次: 2012年6月第1次印刷

印 数: 1~6000

定 价: 26.00元

产品编号: 045042-01

序 一

修炼心智,提升职场“软实力”



知名实战管理培训专家 杨宗华

近年来,管理界对于职业素质教育的倡导逐渐成为一股热潮。作为一名一线的企业管理培训咨询从业人员,我有幸见证和参与了这股潮流。自从2008年我写《责任胜于能力》一书畅销以后,一大批关于责任、感恩、忠诚的图书开始热销;而在企业培训界,关于这些主题的课程也备受企业和员工的青睐。但近两三年以来,这股潮流似有偃旗息鼓之势。今天的管理界已经开始将更多的注意力转移到经济危机、金融波动、产业转型等这些更大的问题上来。

虽然关于员工职业素质的问题在近些年获得了巨大的关注,但我个人认为大家还没有把它放在应有的位置加以重视。随着劳动用工环境的持续恶化,社会和企业经营重点矛盾的转移,人们对职业素质的关注就更少了。这虽然可以理解,但却不利于企业长远发展。

实际上,今天的企业经营管理者面临着这样的局面:一方面,他们需要应对复杂多变的经营环境,实现企业的产业转型升级和

经营层次的突破；另一方面，他们无法充分发挥内部人才的价值优势，同时减少各式各样的人力资源浪费。

十七届六中全会明确提出了建设社会主义文化强国的目标。国家之所以把文化建设提升到这样的高度，正是因为文化是国家“软实力”的象征，更是国家实现可持续发展、实现中华民族伟大复兴的内在动力。同样，屡见不鲜的“商界悲喜录”也告诉我们，决定一个企业兴衰存亡的也是企业自身的“软实力”。建设社会主义文化强国，重要的一环是提高国民素质，培养更多高素质的人才。人才就是“软实力”的重要构成要素。对一个国家、民族如此，对一个企业也是如此。

就国家、民族层面而言，我们所熟知的是日本“二战”后的经济腾飞。“二战”后的日本在一片废墟上重建自己的家园时，其工业基础已经被完全破坏，但却保留下了一大批的科技人才和管理人才，这大大提高了日本“二战”后的经济建设速度。今天的美国也如此，它在科技研究与应用领域的领先地位，依赖的也是大量高素质的人才。

在企业层面，人才对企业的发展具有最直接的影响。我曾参与过一项关于员工反生产力行为的研究，研究涉及大、中型国有企业、规模不等的私营企业等，共计 1000 多人参与了调查。调查数据表明，66% 的人在工作中表现出经常性的消极懈怠，这种懈怠通常会通过上网、聊天等方式表现出来；同时，38% 的人对工作任务具有抗拒心理，并产生降低工作标准、拖延工作时间等行为表现。这项调查反映出一个非常严峻的事实：中国员工普遍缺乏职业素质和职业精神。

提高国民素质，已经成为党和国家及全社会的共识；提升员工

的职业素质,也应该成为企业界的共识。

企业管理者大体上能够体会出职业素质缺失、职业精神不足对企业造成的隐性成本消耗——这是最直接的影响。而人才职业素质水平不高,对企业的产业转型升级和经营层次的突破所造成的影响,就更触目惊心了。我想说的是,作为企业管理者,无论局势多么艰难,无论经营条件多么恶劣,人才始终是第一要素,不能因为经营环境的变化,而忽略了人才的培育工作。

事实上,正是因为局势复杂,经营环境恶劣,所以才更需要充分发挥人才的创造力;对人才的培育应该成为企业管理者们关注的焦点。对这个观点的理解,既体现出管理者的经营格局,实际上也可以从根本上解决企业当下面临的问题——用工成本上升。通过系统的人才培育,显然可以降低企业的运营成本,提升企业的经营效益。

以上这些话是对管理者来说的。确切地说,职业素质的教育和提升虽然早已倡导,早已开始,但这项工作还远远没有完结。

与此相对应的是,作为职业工作者的个人应该如何提高自身的职业素质?这个问题值得每个职场人士认真思考。

单就职业来说,每一份工作都是个人的发展所需。但是,个人能否在工作中真正发展起来,依赖于两种素质:一种是“硬”的技术知识能力,例如个人受教育的程度、所掌握的工作技能等,可以称之为“硬实力”;另一种是“软实力”,包括对工作负责的态度、积极行动的能力以及忠诚、敬业等职业品格。

就当下的情况而言,中国的大多数职业工作者更应该先修炼自己的“软实力”。道理很简单,职业技能、受教育程度如果存在不足,只要在工作中认真学习,总是能学会的。现在几乎所有的企

业,都会给那些“硬实力”有所欠缺的人提供学习、培训、实践的平台,企业在这方面的投入也是有目共睹的。

但是,“软实力”却需要职业工作者自身有意识地、自觉地修炼。企业可能会教育你需要具备这方面的态度和意识,但除非你自觉地认识到、体会到这种教育的必要性,否则职业发展就无从谈起。更重要的,即使一个人有能力,而缺乏进取心、缺乏行动力和敬业精神,那么他的“硬实力”——知识和技能也终将被埋没,职业发展也无从谈起。

清华大学出版社的编辑嘱我为这批“职业心智”方面的图书做序,在我看来,正契合我一直以来所思考的职场“软实力”的概念,于是欣然应允。很多人知道我,可能都是因为2008年出版的《责任胜于能力》一书。在职场中,不仅仅是责任胜于能力。我个人认为,包括责任、忠诚、行动力等有关职业心智的因素在内的职场“软实力”,也都胜于能力(从职业知识、职业技能、职业技术角度所界定的能力)。

现在,我向企业管理者,也向一般的职业工作者隆重地推荐这套书。这套书讨论的是职业心智问题,是职业“软实力”的系统分析和总结。单就这套书来说,它的主题并没有多新。确切地说,类似的书曾经大量出现过。但是,事物在经历一阵浮华过后,总是会归于平静的反思和系统、深邃的总结。这套书恰恰具备这种浮华过后冷静沉思的特征:它对问题细致深入的分析,具备科学和富有启示意义的心理指导作用,让人们能够细细品味职业发展中的诸多问题,在徐徐展开的人生图景中,找到自身的职业坐标。

序 二

心智决定未来



国家高级职业测评师 齐忠玉

有一句话说，“心有多大，天地就有多广”。这句话经常被人挂在口头，而且经常有不同的版本，例如“视野有多广，事业就有多广”；“决心有多大，成就就有多大”；等等。这些不同的版本指的都是同一回事：心智。

受清华大学出版社的邀请，我悉数阅读了《拖延的代价》、《责任的力量》、《忠诚的报酬》等书稿，阅读后我了解到作者想讨论的也是心智问题。我很敬佩作者对当下职业工作中各种问题的观察和理解，也很敬佩作者思考这些问题时的细致和深入。据我多年的观察，当下很多职业工作者都缺乏对职业的思考，大部分时候，其职业素质和职业能力都是一个让人头疼的问题，迫切需要加以改善和提升。

怎么改善？怎么提升？关键在于，每一个职业工作者都需要从内心深处培养积极的职业态度，并且提升自己的职业能力。现在有很多人常常抱怨自己的工作，抱怨自己的组织——这本身就是心智不健康的表现。我们要做的是改变自己，让自己更优秀、更

有能力。

应该说,个人的人生际遇受多方面因素的影响,这中间有些是我们不能操控的,有些则可以操控。一个酷爱音乐的人没能成为一名音乐家,一个技术工作者没能成为优秀的科学家,诸如此类的不如意,都涉及人生不可捉摸的一面,包括机会、天赋或者其他种种无法预测的因素。

但是,尽管有诸多无法操控的因素让人无法安心,但有一些关键因素却可以对此加以补足,这些因素包括个人认识事物的方式、克服困难的坚定决心、不断积累能力的坚忍意识等。这些同属于个人心智领域的要素,既是可控的,也是强大的。

有很多事例可以证明这个观点。富兰克林·罗斯福在患小儿麻痹症下肢瘫痪之后,曾有一段时间相当沮丧,是他的幕僚不断鼓励才使他重拾信心竞选美国总统。20世纪90年代最伟大的职业经理人杰克·韦尔奇最初在通用公司的时候,差一点儿因为1000美元的工资分歧而愤然辞职。但是当他意识到自身对这个公司负有责任时,他留了下来,开启了个人职业生涯的伟大征程。

我们可能不需要试图成为总统,因为总统终归没有那么多;我们也可能不需要成为通用公司的执行总裁,因为世界上也没有几个通用公司。但是,假设罗斯福滞于对身体状况的沮丧之中而不是意识到自己可以做得更好,假设韦尔奇停留在1000美元的争论和愤慨中而不是意识到自身的责任,那么他们的人生也会改写,也可能会沦为平庸之辈。

人生有一个共同的积极原则:那些无法控制的或者已经失去的东西,都不应该成为我们埋怨的理由。我们不能埋怨无法控制的那些东西,不仅因为我们无法改变它,更重要的是那些东西会让

我们心智混乱，而遗忘了当下我们可以操控的那些事物。

把这个原则运用到职业工作中，则意味着一个职业工作者，无论从事的是什么工作，处在何种岗位上，他最不应该做的是沉浸于对各类环境、条件的不满和抱怨之中，他最应该做的是积极思考哪些地方可以做得更好，哪些方面应该表现得更优秀，并付出努力去实现它。经过自身心智的改造，个人确实可以变得更成功，从而创造属于自己的未来。

从严格意义上来说，所谓心智通常是指一个人认识事物的方式和处理事务的方法。例如，在困难面前，一些人可能认为这是挑战，并系统地梳理出应对挑战的方法；而另一些人则可能认为这是无法逾越的障碍，并因此而退缩。这两者的差别实质上就是个人心智上的差别，类似此种心智上的差异也必然造就截然不同的职业人生。

这套书是作者就职业心智中一些关键问题展开的讨论，这些关键问题包括拖延与行动力，责任感，对企业、职业的忠诚意识以及执行的思维逻辑等。这些问题，显然也是职业工作者应该思考的问题。一个职业工作者，必须明白在这些问题上不应该做什么，应该做什么，以及应该怎么做。思考这些问题所获得的答案，决定了一个人职业品质、格局、视野的高下优劣，也决定了这个人是否能够拥有更美好的未来。

自序

心智教育是管理者的义务



华通咨询公司总经理 孙科炎

因为长年从事管理咨询与培训工作，我们常常接触到各类企业，了解到各类企业的问题。这其中既有国有企业，也有知名的民营企业；既有规模庞大的集团公司，也有大量的中小企业。它们所面临的问题，既包括组织战略层面，也包括业务管理层面。

在这个过程中，我们最大的体会不是做好组织管理工作这个“事”有多难。严格点说，事情本身从来不会复杂，只要掌握科学的方法即可。我们最大的体会是“人”的问题。无论是大型企业还是小型企业，也无论这家组织是何种性质，我们在咨询过程中花费精力最多的恰恰是如何改变人的态度、思维意识等。在这个过程中，我们体会到以下两个事实：

第一，企业的大部分问题，即使最终不是人的态度和思维问题，也首先需要从改变人的态度、思维开始，因为人的问题常常是最起码的问题，也是最大的阻碍。

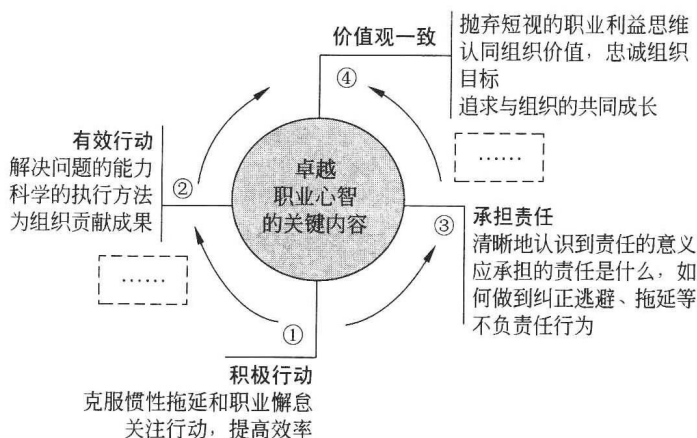
第二，几乎所有的企业组织，无论规模多大，性质如何，在人的问题上都有共同性，且集中表现为行动力（执行意识）、责任心、忠

诚度以及自主执行的能力(做事思维)等几个主要方面。

出于以上两方面的事实,我们认为,确实需要一套行之有效的办法来改变这种局面,至少我们应该为改变这种局面做出自己的努力。今天,读者所看到的这套丛书,正是我们过去多年来团队积累的成果,也是我们在最近一年时间里集中精力开发的一套培训教程。

“兵随将转,无不可用之人”,我个人比较赞同张瑞敏的这一观点。作为一名管理者,我不认为抱怨下属的职业能力差、职业品质低是正确的,关键是管理者要找到好的方法、好的思路,对下属不断进行教育和强化。管理者有义务引导下属,使他们具备积极的职业心智和科学的工作方法。要是这两者都具备,那么下属也会积极地投入工作,并在工作中有所成就;反过来,这也会强化他们不断向前的动力。

这套书着眼于职业心智教育。心智的内容,既包括意识、态度层面的,也包括行动力、思维方法层面的。因而,它是一个完整的系统。这个系统可以按照下图所示的结构来理解。



目前出版的这批图书,是我们的初步成果,是对职业心智领域关键问题的一次系统解答。每一本书关注一个独立的主题,这些主题相互联系,都是构成职业心智的不可分割的一部分。我们将在往后的工作中,不断地总结我们遇到的、观察到的各类问题,并及时进行总结。

为了让读者更好地理解创作意图,下面我对此次出版的这批图书做一个简要介绍。

①《拖延的代价》一书是针对积极行动这一要求展开的系统讨论。积极行动是卓越职业心智中最基础的要求和最基本的体现。一个做事拖拉、懈怠、没有行动意识和效率意识的人,无论如何也不能称之为一个合格的职业工作者。实际上,不仅仅是在工作上,一个喜欢拖延、欠缺行动力、一味空谈或者空想的人,在任何场合、任何情况下都是不受欢迎的,这不仅是因为拖延、欠缺行动力使他们难以创造成果,还因为这种人误人误己。

②仅仅具备行动的意识,而欠缺科学行动的方法,也不能称之为合格的职业工作者。任何一份工作都必须为组织贡献成果,那些不能贡献成果的工作或岗位总是会被淘汰。所以,作为职场中人,必须学会一套科学的做事方法,使自己的行动符合组织希望的成果。这方面的内容,在《执行的逻辑》一书中进行了系统的讨论。

③如何看待责任以及如何有效地履行责任,关乎职业心智是否健全,对这方面问题的讨论见诸于《责任的力量》一书。确切地说,并不是所有有行动意识和工作能力的人,都能够在职业环境中获得更高的发展。构成职业心智的第三层面要素,就是承担责任和履行责任的意识。从现实意义上说,认清自己的责任是有效行动的基础条件——人们必须认识到自身的责任在哪里,是什么,才

可能判定自己应该做什么,应该怎么做。同时,责任也是一种驱动力,是一种力量所在——一个乐于承担责任的人会更高水平地要求自己,从而也更好地提升自己,实现更大的发展。

④ 在构成职业心智的关键要素中,保持价值观一致并忠诚于企业是一个备受争议的概念。当下很多职业工作者实际上已经没有忠诚可言,他们认为利益是第一位的,他们同时也以当下、眼前的种种得与失进行权衡。衡量的结果是:一山望着一山高,频频跳槽,无法专注地服务于某个组织,更遑论与组织实现共同成长。实际上,我们发现,正是对职业的忠诚和对企业的忠诚,造就了无数伟大的职业者。在《忠诚的报酬》一书中,我们系统地分析了为什么“忠诚”会对自身的职业发展产生积极的影响。一个忠诚于职业和组织的人,同时也具备对短期诱惑的抵制、克服困难的坚忍意志以及为长远价值的实现努力进取等不可多得的职业品质。

行动的意识、科学的方法、负责任的态度以及忠诚心,构成了职业心智系统的主体框架。当然,这样的一个系统必然是开放的系统,为此,我们将孜孜以求地不断完善。对职业心智问题的讨论,汇集了华通咨询公司多年来在培训与咨询过程中的经验和智慧,同时也汇集了职业心理学对这些问题的广泛研究。我们创作这套书的目的,不仅是希望读者认清自身心智上存在何种不足,这种不足可能造成什么样的不利影响,我们还希望使读者站在一个更高的职业发展高度上,重塑自身的职业心智。承认自身的不足,站在更高的水平要求自己、发展自己,理应成为读者朋友阅读本套丛书的目的!

现在,欢迎读者朋友进入一个新世界,一个视野更宽广、心智更积极的未来!

前 言



在正式介绍这本书之前，我们先为广大读者朋友讲述一个真实的故事。

1943年，管理大师彼得·德鲁克收到通用汽车公司的邀请，对方希望他来到通用公司并开展一项企业专题研究，以探寻管理员工最行之有效的办法。

在通用工作了18个月之后，德鲁克于1946年正式出版了震惊管理学界的巨著《公司的概念》。也正是从这本书开始，德鲁克构建了“组织、管理、工业社会”之间的内在联系。同时，德鲁克还详尽地阐述了这样一个观点：企业必须履行对社会的责任。

德鲁克的观点激怒了当时的通用汽车公司总裁斯隆。与德鲁克的观点相反，斯隆认为，企业仅仅是一个在自身的职责范围内进行经营管理的赢利机构，不应该担负社会责任。在对待公众利益问题上，斯隆主张严格的“权责一致”：大企业没有对社会公众利益（例如教育）进行管理的权力，那么对公众利益就不应该担负责任。

现在，半个多世纪过去了，有关德鲁克和斯隆观点的争论尽管从未停止，但更多的人最终站到了德鲁克的阵营。就像英国谚语“真相是时间的女儿”所说的一样，人们后来发现，德鲁克的观点是

正确的，这也是我们在信息和工业化时代必须要面对的现实。三聚氰胺事件、瘦肉精事件等归根结底，不正是因为企业缺乏对社会的责任感所引起的吗？所以，我们也和德鲁克站在了一起，我们坚信，企业必须履行对社会的责任。

企业由管理者和员工组成，所以我们又进一步得出了这样的结论：企业对社会的责任必须通过管理者和员工的工作加以实现。这样一来，任何人都不能否认的一个事实便是：员工必须在工作中尽职尽责，不然，企业履行对社会的责任将成为一句空洞的口号。

但可怕的现实却是，越来越多的员工正在逐渐丧失责任感，甚至有一部分员工的责任感迄今为止从未被唤醒。这正是我们撰写这本书的目的。一旦一家企业内部长期如此，后果将不堪设想。

那么，作为员工来讲，我们发现，有责任感只会给员工带来无穷无尽的益处——得到更令人尊重的职位和更高额的薪水，在工作中体验到更多的快乐等。同时对于员工而言，不断履行责任又意味着成长和成熟，意味着机遇和机会。

所以，在这本书中，我们不仅详尽地阐述了致使责任感缺失的原因，更进一步阐述了责任能给员工带来怎样的重大改变，这也是《责任的力量》这一书名的由来。

在本书的第一章中，我们站在历史的角度解释了责任感缺失这一现状之所以根深蒂固的原因，并告知每位员工，你的未来是可以自己掌握的。自第二章起，我们以当代职场心理学及管理学为理论基础，透过表象，深入员工心灵内部，对员工的心态和行为进行了细致的分析，旨在得出有效的面对现状的方式和消除顽疾的方法。

在完成改变心智、唤醒觉悟、融入集体、明确利他精神以及排

除懈怠这一系列改造之后,我们相信,每个员工都能最终实现从平庸到卓越的华丽蜕变,这也是我们所真诚期望的。责任的力量就在你心中,现在你做好改变自己的准备了吗?

我们同时也对“每一家负有责任感的企业都能够在未来得到更好的发展”这一论断深信不疑。所以,唤醒企业内部每个人的责任感并将其增强是有必要的,也只有如此,企业基业才不会像树苗一样脆弱和不堪一击,而会像参天大树一样,枝繁叶茂,四季常青。

武义龙

2012年3月