

世界500强企业基业常青的秘诀
企业可持续性发展的第一理念

责任 创造价值

微软前总裁比尔·盖茨曾对他的员工说：
“人可以不伟大，但不可以没有责任心。”

责任是企业价值的源头，一个人只有具备高度的责任感，才能在执行中
勇于负责、开拓创新、创造价值。



员工成长书架
Employee Development

世界500强企业基业常青的秘诀
企业可持续性发展的第一理念

责任

创造价值

张琦◎著

微软前总裁比尔·盖茨曾对他的员工说：
“人可以不伟大，但不可以没有责任心。”

石油工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

责任创造价值 / 张琦著.

北京: 石油工业出版社, 2011.1

ISBN 978-7-5021-7979-3

I . 责…

II . 张…

III . 企业 - 社会 - 职责 - 研究

IV . F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 163173 号

责任创造价值

张琦 著

出版发行: 石油工业出版社

(北京安定门外安华里 2 区 1 号楼 100011)

网 址: www.petropub.com.cn

编辑部: (010) 64523616 64523714

营销部: (010) 64523603 64523604

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京晨旭印刷厂

2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷

880×1230 毫米 开本: 1/32 印张: 6

字数: 130 千字

定价: 19.80 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

责任是企业价值的源头，只有员工对企业负责，才能为公司创造更多的价值。那些在世界久负盛名的公司，都是重视“责任”的公司。微软非常重视对员工责任感的培养，责任感也成为微软招聘员工的重要标准。微软总裁比尔·盖茨曾对他的员工说：“人可以不伟大，但不可以没有责任心。”

责任，说到底是一种担当的精神，是一种自律的品格，是一种认真的态度，是一种天赋的使命，是一种道德的承载，是一种成熟的理性，是一种赤子的忠诚，是一种纯粹的坚守，是一种完美的追求……

天津港股份有限公司煤码头分公司操作一队队长孔祥瑞，是一个热爱企业，认真负责的人，他时常随身带着笔记本，随时记录下在工作过程中发现的问题和解决方法。他拥有大大小小 150 项发明和创新成果，为企业带来了 9600 多万元效益。

2000 年，孔祥瑞带领队里的技术骨干解决了门机因变幅螺杆与螺母摩擦热量过大而“抱死”的技术难题，直接为公司节约资金 180 万元；2001 年，他主持创新“门机主令器星形操作法”，使门机每一次作业可节省时间 15.8 秒，平均每天多运 480 吨煤，当年

创效 1600 万元；2003 年，他主持的“门座式起重机中心集电器”技改项目，被授予国家级实用型发明专利……

责任心创造效益，责任心创造价值。孔祥瑞时刻惦记着工作，努力改进工作方法，这与他的高度责任心是分不开的。他承担了工作中的重任，也为公司创造了巨大的价值。

为客户，为社会创造价值是企业的生存发展之本，这一点，也逐渐成为广大企业经营者的共识。随着全面价值管理理念的兴起，越来越多的企业开始重视提高企业的价值创造率，它们为此启动的管理咨询费用动辄数以亿计，这些知名咨询公司开出的处方大多是创新、人才……然而他们只抓住表象没有找准病根，治标不治本。要提升企业的价值创造率，就要从提升员工责任心入手。

价值，对企业而言，就是指企业的利润，企业的竞争力，客户的订单，企业的信誉……

承担责任可以更好地为企业创造价值。一个人只有具备高度的责任感，才能在执行中勇于负责，才能市场中开拓创新，在每一个细节中力求完美，按质、按量地完成工作或任务，创造业绩、创造价值。

中外职场无数案例证明，成功只青睐勇于负责的人。员工只有承担责任才能更好地挖掘自身潜能，燃烧职业激情，锻造行动利剑，提升解决问题能力……才能够让自己成为公司不可替代的员工，成为最受企业欢迎的人。

《责任创造价值》一书先阐述了责任是价值的源头，用严密的逻辑

辑关系和世界 500 强企业的部分案例充分佐证这一观点。然后，翔实地讲述了责任转化成价值的系统方法：责任通过每个人的岗位和行动转化为价值、将责任的压力转化为动力、用责任心堵住价值浪费的漏洞……

本书理念引人入胜，内容丰富，案例翔实，剖析精当，方法、建议简洁有效，对提高员工的责任心、大幅提升业绩有切实的作用。员工可以对照本书检视自身，帮助自己迅速提升自身价值、大幅提高业绩。一个真正负责任的员工无论担任什么职务，都能够满怀责任心地去工作，在履行责任中为企业创造价值、创造利润，在实现企业价值中更好地实现个人价值。

第一章 承担责任就是创造价值

- 企业的责任守恒定律 /001
- 责任投资既能创造财富，又能保护环境 /005
- 为企业创造价值是员工的责任 /009
- 把责任心放在价值天平上来衡量 /013
- 业绩是责任的底线 /016

第二章 你知道自己该为什么负责吗

- 认清责任才能创造最大价值 /020
- 做人要有责任感，做事要有方向感 /024
- 责任是工作的导向 /026
- “过门”：员工第一堂责任课 /031
- 企业的终极期望 /034

第三章 责任激发业绩，业绩证明价值

- 责任—价值—薪水的转换 /038
- 唯有担当责任才能展现你的最大价值 /042
- 责任心是绩效的催化剂 /046



用业绩证明价值 /049

第四章 落实责任，用行动创造价值

嘴上说得“亮”，不如手上干得“实” /053

落实出结果，行动见成效 /056

责任的“内核”是解决问题 /059

亮出“问责”之剑，让责任开花结果 /063

坚守原则，履行职责不打折扣 /066

你可以做得更多——工作中仅仅“称职”是不够的 /069

第五章 用责任心堵住企业的“价值漏洞”

价值认同是共创双赢的前提 /073

企业中比成本浪费更严重的是“价值浪费” /078

尽职尽责也是一种节约 /081

知道做什么比怎么做更重要 /085

行动到位，责任心补位 /088

第六章 带着思考工作，用智慧升级责任心

责任促使思考，思考创造价值 /094

带着思想工作，让智慧为你的责任心升级 /097

聪明地工作，让自己忙得更有价值 /101

没有笨死的牛，只有愚死的汉 /104

第七章 强化责任感，提升“责任—价值”的转换率

强化责任感，练就担当责任的勇气 /107

压力也是动力，责任挖掘潜能 /110

让时间增值，有效率才能有效益 /114

责任提升能力，能力创造价值 /117

又好又快，做以一当十的员工 /121

第八章 提升职业心，守护你的“责任资产”

自信是承担责任的动力 /125

忠于职守是承担责任的前提 /128

专业是承担责任的保障 /131

创新是承担责任的利器 /134

合作是承担责任的基石 /138

第九章 让自己增值，让业绩升值

优秀是一种责任，用业绩回报公司 /141

多一盎司努力，多一盎司成功 /144

学习是生存的需要，更是职场责任 /146

做好责任保养，树立个人品牌 /150

做到最好，让自己不可替代 /153

第十章 在履行责任中实现个人价值

责任是对价值的坚守，对信念的执著 /157



责任创造价值

梦想成就未来，责任成就事业 /160

责任是个人成长的动力 /164

责任感=幸福感 /167

为自己贴上“负责”的标签 /171

在认真工作中实现自己的个人价值 /174

第一章 承担责任就是创造价值

◆企业的责任守恒定律

在自然生态系统内部，生产者、消费者、分解者和非生物环境之间，在一定时间内保持能量与物质输入、输出动态的相对稳定状态。如果生态系统受到外界干扰超过它本身自动调节的能力，会导致生态平衡被破坏。自然界的每一种元素都并非孤立存在的，而是相互联系、相互制约的统一综合体。它们之间通过相互作用达到一个相对稳定的平衡状态，这就是生态平衡。

企业里同样遵循这样一个守恒原则，我们称之为“责任守恒原则”或者“责任守恒定律”。企业只有承担责任，才能得到社会的认可和回馈。当企业责任平衡被破坏后，企业没有承担应有的责任就会对社会造成一系列恶果，更重要的是恶果最终仍会传递到本企业。



三鹿集团是河北一家有着 50 多年历史的乳品企业，它所生产的婴幼儿奶粉价格相对低廉，是广大处于中低层经济水平家庭的育婴首选产品。长期以来，三鹿集团不仅拥有稳定的消费市场，还多次获得政府嘉奖，深受消费者好评。就在 2008 年 1 月，三鹿集团开发的“新一代婴幼儿配方奶粉的研究及其配套技术的创新与集成项目”还荣获国务院授予的国家科技进步奖，登上了国家最高科技的领奖台，成为中国乳品行业的骄傲。可就是这么一家顶着无数光环的老牌企业，最终却因为缺乏社会责任感，从高高的领奖台上摔了下来。

原来，三鹿集团为了节约成本、牟取暴利，选择了添加大量廉价“大豆蛋白粉”，而这些所谓的“大豆蛋白粉”实为伪造蛋白质的化学原料三聚氰胺。三聚氰胺是一种三嗪类含氮杂环有机化合物，作为化工原料，广泛运用于木材、塑料、涂料、造纸、纺织、皮革、电气、医药等行业，由于含有较多的氮原子，常常被用来伪造高蛋白产品。实验表明，三聚氰胺主要影响人体泌尿系统，可能导致泌尿系统结石，很多婴儿就是由于食用了含有三聚氰胺的奶粉而得了结石。据新华网报道，三鹿集团从 2008 年 3 月份开始就陆续接到一些因食用其奶粉而患泌尿系统结石病的投诉，却未能引起重视，而只是敷衍一下，草草了事，直至同年 9 月份被大规模曝光。

2008 年 9 月 11 日上午，甘肃省卫生厅首次披露该省内 59 名婴儿肾功能不全、1 人死亡的情况是因吃了同一个牌子的奶粉。同时，在湖南、湖北、山东、陕西、安徽、江西、江苏、河南等省都发现多个相似病例。11 日晚，卫生部称，近期甘肃等地报告多例

婴幼儿泌尿系统结石病例，调查发现患儿多有食用三鹿牌婴幼儿配方奶粉的历史，并怀疑石家庄三鹿集团股份有限公司生产的三鹿牌婴幼儿配方奶粉受到三聚氰胺污染。事件披露以后，三鹿集团不但没有意识到自身错误，反而把责任推给所谓的“不法分子”——奶农。此外，三鹿集团上下其手，试图从政府部门下手，平息事态。这种态度激起了人们更大的愤怒与更多的谴责，三鹿集团也在这种不负责任的姿态中逐渐走向了灭亡。

也许有些企业觉得只要有钱赚就行了，以为很多不负责任的行为因为没有受到追究，就可以侥幸逃脱了。可事实并非如此，不负责任的恶果并没有想当然地消失。三鹿的不负责任让无辜的婴儿和家庭遭受了不幸，三鹿因此遭到了整个社会的唾骂，也受到了法律的严厉制裁。

成为老鼠过街人人喊打的企业还能有立足之地吗？社会学家戴维斯说：“放弃了自己对社会的责任，就意味着放弃了自身在这个社会中更好生存的机会。”

利润对于企业无疑很重要，但它并不是企业的全部，一家企业，尤其是老牌企业并不是纯粹以获取利润为目的的自私性组织，而是以承担责任为前提、对社会与客户作贡献而存在的社会组织。

企业持续利润的产生和实现来源于对责任的承担和对社会的贡献。博鳌论坛前任秘书长龙永图曾在一次演讲中说道：“中国企业应该在承担社会责任的同时开创商机。不愿承担社会责任的企业，



其视野会逐渐狭窄，商机会逐渐单向和蜕化，企业可以在成为企业公民的实践中开创‘蓝海’。”伊利总裁潘刚也曾说过：“只有将社会责任与企业发展融为一体，实现企业与社会和谐共进，企业才能真正立于不败之地。”

1906年，美国旧金山由于大地震引起的大火被烧成废墟。虽然很多居民都买了保险，但是保险单都被大火吞没了。对于劳合式公司是不是愿意，或者是不是有能力履行职责进行赔付这个问题，许多人心里都没有底。

但是，劳合式公司毅然承担起了责任，及时拿出1亿美元作为保险赔款，帮助当地居民重建家园。为此，劳合式公司虽然遭到了资金重创，却赢得了“天下第一险”的美誉，获得了极高的声望。

劳合式公司勇于负责的精神赢得了顾客的信赖，保险业务发展如日中天，公司1亿美元的资金缺口很快就得到了填补，并重新开始赢利。

面对具有巨大风险的责任，劳合式公司从来没有推脱过，一次次向世人证明：劳合式公司值得信赖！

意外不可能总是发生，劳合式公司每年的保险金额达到2670亿美元，赢利高达60亿美元。

社会是企业赖以生存、生长的环境，离开了社会，企业的发展就成了无源之水。企业只有主动承担社会责任，才能在融洽的社会环境中获得长久发展。每一个员工也应该以高度负责的精神落实好

自己的工作，不将自己的责任在责任守恒定律中转移给其他同事。

守住自己的责任，对社会负责，做一个负责任的企业。企业通过承担社会责任，可以赢得社会声誉，得到全社会的支持和认可，同时也能充分展现自己的文化取向和价值观念，为以后的长远发展营造更好的社会氛围。微软一直称霸 IT 行业，创始人比尔·盖茨多年来稳居世界富豪前列，这与他积极担负社会责任、热衷投身慈善事业的正面形象不无关系，因为负责才能得到社会的良性回报，通过承担责任才能拓展更多的商业机会。例如，2003 年“非典”时期，许多企业就表现出了极高的战略眼光。有数据表明，仅民营企业就捐款捐物达 5.6 亿元，其中联想、蒙牛、方正等企业更是因为贡献突出，获得各大新闻媒体的广泛关注。树立勇于承担社会责任的形象，也就等于为自己做了最好的广告。

企业在社会中的发展从来就不是孤立的，要想长久发展，必须落实企业的基本社会责任，只有那些负责任的企业才是真正有发展前景的企业。

◆ 责任投资既能创造财富，又能保护环境

很多人将企业视为资本的附属物，企业的存在就是资本的不断积累，从而获取更大的利润，但随着社会生产的不断进步，人们最



终认识到企业从诞生开始就是一个独立的生命体，而不是简单地依附于资本。现代企业追求获得更大、更长远的价值回报，这要求企业具有优良的价值观和道德标准，企业在投资获利的同时，还应给社会创造一个文明、有序的和谐世界。责任是企业的灵魂，企业因责任而存在，既要获利，更要保护好人类赖以生存的环境，做到可持续发展。

有着 200 多年历史的美国杜邦公司有句名言：“尽量不要在地球上留下脚印。”杜邦前任董事长兼 CEO 贺利得在一次演讲中说：“可持续发展是指在公司运作的价值链的所有环节上，在提高股东权益和社会价值的同时，减少经营活动给环境留下的‘印记’。”即不对环境造成伤害。环境保护不再只是消极地增加企业运营成本，而是被视为能够产生效益的行业。到 2010 年，杜邦的目标是全球工厂至少有 10% 的能源需求和 25% 的收入来自可再生资源。

杜邦公司最初以生产黑火药为主业。1800 年，公司创始人杜邦在规划建造杜邦最初的厂房时，坚持将厂房置于河边并设计为三面厚石墙、一面薄木板、有着向河倾斜的薄屋顶的特殊样式。这样万一发生爆炸，就能将威力引向河流一侧，避免伤及工人和车间。不幸的是，1815 年，从事这一危险产品行业的杜邦公司还是发生了人员伤亡事故，之后，杜邦家族决定和工人共担风险，把家搬进厂区内。

20 世纪 30 年代初发明的 CFC(氟氯烃)替代了原来二氧化硫作为制冷剂，主要用于冰箱的制冷。当时杜邦 CFC 产品的品牌是

氟利昂。到了70年代初期，世界各国开始研究使用CFC到底对环境有什么影响，后来发现会导致臭氧层变薄。这是个非常棘手的问题，当时依赖CFC的设备总价值达到了1350亿美元，杜邦占全球CFC总供给量的25%，是杜邦公司的很大一部分利润。但杜邦还是决定投入大量资金研究CFC的替代品。尽管当时的法律并不要求CFC生产厂商马上寻找替代品，但在1988年美国宇航局宣布“CFC类产品破坏了臭氧层”的结论72小时之后，杜邦公司正式宣布通过了完整的过渡计划，逐渐退出CFC设备的生产。

两年之后，杜邦终于拿出了第一代对臭氧层不再有破坏作用的新产品。1994年以后，彻底停止了CFC有关设备的生产，比原计划提早了5年。与此同时，1990—2003年期间，杜邦把固体废物的排放减少了40%，温室气体的排放减少了70%。

由此可见，杜邦公司在成立之初就将安全环保视为己任，在经营活动中推行企业环保理念，积极支持环保和可持续发展战略，这体现了杜邦强烈的社会责任感。

杜邦能够在生产时想到保护环境，他们把社会责任上的投入转化为市场竞争力，为自己创造了财富，更好地改变了世界，赢得了长远的发展空间。而那些持着“企业因利润而存在”观点的人，则带着“美好的利润”陷入了深深的泥潭之中。

晋江是“中国运动鞋之都”，它是中国最大的旅游运动鞋产地和世界运动鞋的重要生产基地。而如今这个昔日的“鞋都”已经成