



一个思维敏锐、持续关注中小企业发展的企业家的
管理感悟

永不消失的**责任**

——企业组织的“责任守恒原则”

孙景华（古董）著



中国经济出版社



目 录

自序.....	5
开头语.....	9
是权力系统、还是责任系统？——企业组织的性质.....	11
一、 随处可见的“权力系统”企业组织.....	11
二、 因权力而滋生的企业官僚主义.....	13
三、 企业组织是因“责任”而存在.....	15
四、 权力的本质是责任.....	18
五、 “责权一致”的真相.....	20
责任的层次、权衡与抉择——企业组织的责任使命.....	25
一、 企业组织“责任使命”的边界.....	25
二、 企业组织需要承担的责任.....	27
三、 企业的责任推卸和原罪动机.....	30
四、 “利润”不是企业的目的.....	33
五、 企业缺失责任后的习惯性撒谎.....	36
六、 企业组织责任使命承担的权衡与抉择.....	38
无人承担的“责任”——企业组织责任系统的构建.....	42
一、 “责任”是构建企业组织的唯一原则和标准.....	43
二、 “岗位”是企业组织里最基本的“责任单位”.....	45



《永不消失的责任》

三、	“责任能力”的人才价值观.....	46
四、	“岗位责任”的边界和界定.....	48
五、	企业组织的“责任结构”与“责任关系”.....	50
六、	责任不能空白，必须有明确的具体“人员”直接承担.....	52
	倒塌的责任链——企业组织的责任绩效驱动.....	55
一、	“责任链”是责任型企业组织的绩效驱动.....	55
二、	引起责任链倒塌的“敏感性”责任岗位.....	58
三、	以责任考核责任、还是权力考核责任？.....	60
四、	基于“责任权重”的激励原则和机制.....	63
五、	“权力”不能用来激励.....	65
	“企业家”——企业组织最重大责任的承担者.....	68
一、	“企业家”是企业组织“最重大责任”的承担者.....	68
二、	企业家个人责任能力的“临界点”.....	70
三、	企业家个人责任能力的修养.....	72
四、	个人责任能力转向组织责任能力.....	74
	“空白责任”的弥补和协调——企业组织的责任协调系统.....	77
一、	培育“责任价值观”的企业精神.....	78
二、	建立“包容失败”的企业文化.....	81
三、	建立企业“自由责任协调（委员会）人”制度.....	83



《永不消失的责任》

四、	“沟通”不再是品德修养，而是必须的责任.....	86
	永不消失的“责任”——企业组织的“责任守恒原则”.....	90
一、	企业组织与社会环境之间的责任守恒.....	90
二、	企业组织内部运营系统的责任守恒.....	94
三、	永不消失的“责任”.....	97
	结束语：责任价值观的回归.....	101
	后记.....	103



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，才会安静的深度思考问题；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？”我一定会象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”这两个字的真正的含义是什么？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，则又是另外一回事。

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



《永不消失的责任》

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的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、而不是事后被动的去应战？等等一系列的深入而复杂问题。

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，不但使得企业人为的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，反到成了设计薪酬、奖罚制度的技术性工作。

一个完整、系统的企业组织，正在逐渐的成为一个个的“孤岛”；而一些运行理念和古老商则，正在逐渐的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



《永不消失的责任》

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，企业要想获得持续和健康的成长，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，我们即可以凭借真诚的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。企业是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，反到成了细枝末节。

事实上，因为责任的缺失，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，不仅仅是浪费成本和损害效率，而是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——譬如权力被不恰当的用来激励，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”的鼓励职员为了目的、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



《永不消失的责任》

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唯一原则标准。

事实上，责任不仅仅是对于企业管理如此重要，对于我们每一个人同样是如此的重要。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。



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，要比我们想象中强大得多。在中国西部一个蜿蜒崎岖的山路上，行驶着一辆超载的客车，就在乘客无所事事的昏昏欲睡时，两个持刀的“乘客”嚯地站了起来，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余个人（车上所有乘客），但最后取得“战争胜利”结果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，就显得更加的必要和重大。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，我们即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，即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



《永不消失的责任》

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，就象面对病人的病症一样，我们正确的医治顺序，不是急病乱投医的头痛医头、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来承担？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？所以要正确的提出问题，是因为我们一直习惯性的认为，“责、权、利”理所应当的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？究竟是由权利分配责任、还是以责任来配置权利？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？究竟是以权利配置责任、还是以责任配置权利？种种犹如乱麻般的问题，横七竖八的纠缠在一起，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。



是权力系统、还是责任系统？——企业组织的性质

企业组织是一个系统，它的性质究竟是什么？以往的经济学和管理学理论所达成的共识是：“企业是一个赢利性的经济组织”——按照这样的“共识”推理，企业的性质就成了“赢利性”或“经济性”。

这不但是极大的误解，而且是“驴唇不对马嘴”式的回答，就如同某人一生的愿望是“做官”，但“做官”并不是其人生的性质是一样的道理——将目标或任务视作企业组织的性质，显然是极大的误解，同时也掩盖了企业组织性质的真相。我们正确的提问应该是：企业组织“凭什么”生存于社会环境中？或者说：自企业组织诞生后，其存在于社会环境中的理由是什么？一种典型的传统回答是：企业因利润（赢利性）而存在——这种回答已经近乎于“睁着眼睛说瞎话”的程度了，因为在企业组织管理的现实世界中，大量的企业带着“美好的利润”，而消失或消亡了，也有大量的企业组织的管理者，“带着赢利”坐进了监牢。

显然，利润或赢利并不是企业组织存在于社会环境中的理由。从企业组织自身内部去寻找企业组织生存和存在的理由，并不能得到正确的答案——因为企业组织是存在于社会环境中，因此，这个答案只能到企业组织的外部环境中去寻找，就如同人的存在取决于所依赖的环境一样的道理。找出“企业组织存在的理由”，就是在揭示企业组织性质的真相，其目的不是为了逻辑推理的争辩，而是为了企业组织的管理实践；不是为了企业管理的完美无缺，而是为了纠正企业管理的错误；不是为了获取企业成功的法宝，而是为了探究企业生存的底线。当“企业组织存在的理由”的真相被扭曲，企业现实的管理实践活动，也同时随之被扭曲了。

一、随处可见的“权力系统”企业组织

无论我们是否承认，就我们所看到的在现实社会中存在的、大多数的企业组织，都是或显见或隐含的“以权力为中心”的企业组织系统。

如果要给予“权力系统”的企业组织一个理论上的解释，它是以这样的逻辑推理而形成的：企业组织是因“资本”而诞生，在一个法制社会环境中，因资本而诞生的企业组织，从诞生之日起就获得了法律所赋予的、管理企业组织的绝对权力，于是，企业组织也随之以“权力”来构建组织内部结构——当这样的观念



《永不消失的责任》

和思维“深入人心”、并渐渐成为习惯定式后，一切就变得习以为常、无可辩驳了——事实上也确实是这样，当一个企业组织诞生后，无论是创办企业的资本组织、还是具体的创办者是多么的赋有事业心和成就感，其所感受到的首先是权力与赢利，而不是其它的什么东西。

王先生的公司

生活在一个经济发达县城中的王先生，一直渴望自己创办一个公司，于是，他东拼西借的终于凑足了 100 万元人民币，选择了一个吉利的日子开业了。显然，坐在大班椅上的王先生，并未意识到“大班椅”在本质上，意味着对资本的获利性、安全性和持续成长性所要承担的重大责任。因为在他其后所做的一连串的事件中，我们看不到任何“责任”的影子。他首先设置了 6 个部门，招聘了 26 个职员；至于为什么设置的是 6 个部门，而不是 5 个或 7 个？为什么招聘的人员是 26 个，而不是 22 或是 30 个？王先生对此问题显然没有任何准备，而是一脸茫然的楞在那里。

接下来的一个事件，让公司里的职员开始产生困惑和不满了。公司里的张秘书，在王先生看来是个非常可靠和可亲的人，于是，一条不成文的事实权力产生了：当王先生不在公司时，公司里所有的事情处置，都属于这位张秘书——她成了公司里享有除王先生以外的所有权利，而无须承担任何的责任。她成了公司里事实上的不承担责任的副总经理。再接下去，职员慢慢的养成了一个习惯，即开始讨好并奉承这位“秘书大人”。

王先生的所作所为，至少让我们看到了这样一个事实：“企业组织”在王先生的公司里，成了事实上的“权力系统”——责任是由权力分配的、权力是由权力分配的、利益也是由权力分配的。

很显然，当王先生一手创办的企业诞生后，他直接的第一感受是“权力”的降临，而不是“责任”的降临。处在创业兴奋状态的王先生，即不知道企业组织凭什么理由而存在、也不知道企业组织的部门和岗位因何而出现？即不知道他所拥有的“权力”的真实本质是什么、也不知道企业组织重于泰山的责任使命是什么？——王先生此时并未意识到，不知有多少象他一样只感受到“权力”的企业，因为责任的缺失而导致企业倒闭、甚至是由此获罪！很多企业在诞生之初，就因



《永不消失的责任》

对于权力和责任认识上的模糊，而由此埋下了失败的种子。来自于源头上对权力和责任的混淆，将使得企业组织在本质上出现慢慢的分化，一些企业就在这样成长发展中，慢慢的形成了权力组织，由此而直接产生的“责、权、利”的不对等，也就不足为奇了。

事实上，象王先生这样在稀里糊涂中，将企业慢慢的、无形中带入到“权力组织”状态的人，并不少见。在一家大型企业集团里，在集团总部工作的赵先生，被下派到子公司担任总经理一职。在赵先生任职后的时间里，总是在很多或公开或私下的场合向大家发出明示：我是某某某的人。赵先生是故意让大家都知道，他是总部高级领导一手招聘并栽培上来的。赵先生为什么要这么做哪？显然，他是想让所有的人知道：他的权力是不容挑战的，因为他的权力来自于强硬的更大的权力——我们假设赵先生因为管理的无能，造成了企业的经营亏损，他会发生什么变化哪？最可能的情况是：象征性的给予一点经济处罚，然后调离。所以会发生这样的结局，是因为赵先生不对“责任”承担责任，而是对权力承担所谓的责任。

权力的蛮横和制度的缺陷，已经令我们深深的感到了忧虑。我们过去更多的是关注管理组织的效率、公平、合作、协调、成本等等问题。但今天我们需要特别关注“责任”，因为我们遇到的一系列无法解释和解决的问题，其本质可能都是来自于对责任的认识不清所导致。

人类有着趋利避害的天生的本性——权力意味着欲望和支配，人类天性会趋之若鹜；而责任意味着承担和风险，人类天生会推卸逃避——当企业组织成为事实上的权力系统、而不是责任系统时，企业组织的使命，就会受到沉重打击、甚至是由此毁灭。

二、 因权力而滋生的企业官僚主义

几乎所有的企业组织管理者，都会极其憎恶企业组织中的官僚主义——机构臃肿、人浮于事、争权夺利、尔虞我诈等等企业组织中的丑恶现象，会对企业组织造成极大的伤害和破坏。

我们需要追问：企业组织中所出现的这些丑恶现象，其发生的原因究竟是什么



《永不消失的责任》

么？——原因常常被归咎于组织机构或规模的庞大、人员关系的复杂、管理的无能或不善等等原因，但所寻找出的这些“不疼不痒”的原因，显然是以细枝末节代替了本质原因，以治标的方法代替了治本的方法。我们必须设法找出真正的原因——找出原因的方法，是我们需要这样的提问：如果某个岗位或职务是意味着责任的承担、而不是意味着权力和利益，是否还会有人“争先恐后”的争权夺利和尔虞我诈？人的本性是趋利避害，如果不是出于某种极度的信仰，我们还几乎没有见过为了“承担责任”而“争夺”的先例。

显然，争权夺利、尔虞我诈等等丑恶现象的出现，是因为职务或岗位首先意味着“权力和利益”，而不是“责任”！问题出在了企业组织系统本身——假如企业组织是一个权力组织，由此引发的一系列“权力导向”问题，也就随之出现了：组织因权力而出现、部门因权力而设置、岗位因权力而产生；企业组织中人与人之间的关系，变成了权力纽带的关系；获得权力最好的方法，就是攀附权力或是行贿权力——所有这一切，只因为权力带来的是利益、而不是责任或其它什么东西。

如果企业组织成为了事实上的权力组织，那么，在责任、权力和利益三者之间的关系和顺序上，就变成了权力指挥和分配责任与利益——这是完全被颠倒了错误的次序！责任即不应该、也不可以成为权力的附属。

一些为了获得权利的溜须拍马者，为什么要去吹吹拍拍呢？就是因为企业里责任、权力和利益三者间严重的失调，权力可以不承担责任，却可以轻松的获得利益，而人在没有制约的情况下，又总是趋利避害，所以当一些人为了生存或者得到更多的利益，而不顾廉耻、不讲人格，费尽心机地在当权者面前低三下四的溜须拍马，也就不足为奇了。这是个人品格和行为的耻辱，因为他们所付出的心理成本和精神代价远远超过正常生活的人。但产生这种现象的根本原因，却不在他们，而是企业组织的责任价值观的缺失，使得企业组织成为了名副其实的权利组织。

如果一个庞大的企业裁减了数十名的高级副总裁，而企业组织非但没有受到损失、相反却活力与效率倍增，这说明了什么问题？——只能说明原来庞大的高级职务，并没有相应的责任承担、或是在承担责任上产生了巨大的混乱。艾科卡



《永不消失的责任》

被美国克莱斯勒聘用为总裁后，第一招就是大量裁减高级管理人员。公司高层领导中，35个副总裁竟被他先后辞退33个，高层部门28名经理被撤换24个，企业组织竟然因此而焕然一新，可见原来企业组织的责任系统是多么的混乱和低下。事实上，企业官僚主义所伤害的并非仅仅是企业组织的效率和利益，而是企业组织性质的改变、目标的偏移——企业组织已经成了一个权力组织，而不是因承担责任而出现的经济组织。

当我们说起机构臃肿、人浮于事的“大公司病”时，其实我们是在说企业里出现了大量的不承担责任、或责任模糊的“多余的部门或岗位”。一些经过艰辛的创业逐渐的成长起来的大公司，面对企业的高速增长开始使管理者头脑有些发热，缺乏足够的、冷静的责任意识；以权力而非“责任原则”所形成的组织结构、管理方式、人员配置，直接导致了企业组织结构的膨胀和管理层次增多，使得企业的决策和执行的有效性大打折扣。因权力导演而出现的机构、部门或岗位，其实是权力利益的争夺和责任的躲避缺失。当规模庞大的企业组织里，开始出现“论资排辈、忠诚第一、能力第二”等等行为和观念时，就意味着在责任与权力的较量中，是权力而不是责任占了上风。

精简机构、裁减人员，常常被当作解决“大公司病”的主要手段，其实，这是治标不治本的办法。当一个企业宣布要裁减20%的人员时，这是基于成本角度考虑的变革措施，而不是基于责任角度、本着建立“责任组织”的原则改革，因此，即可能确实裁减了多余的、不承担责任的岗位或人员，但也可能将承担了责任的岗位或人员裁减掉。企业组织的结构，是以纵横交错、环环相扣的“责任链”的方式存在，检查一个企业组织的机构是否肥胖臃肿、是否人浮于事，需要从“责任”和“责任链”入手，而不是从单纯的成本、效率等角度考虑。让“权力”去裁减机构和人员，无疑于“让狼照看羊”——必须让“责任”去裁减机构和人员，而权力只是承担责任时所使用的工具。

三、企业组织是因“责任”而存在

一个最原始的问题是：企业组织“凭什么”存在于社会中？或者说，企业组织存在于社会中的前提和理由是什么？——我们对于企业组织性质的认识，可能从源头就开始发生了错误。



《永不消失的责任》

一个最流行的显著错误是：企业组织因利润而存在——这是一个谎言！我们对于企业组织本质的认识，一直是习惯性的基于这样一个基本的逻辑：企业是一个赢利性的组织，它从属于资本、并以资本的赢利而存在。由此逻辑所直接推论出来的显见结论是：企业组织是因资本的权力而驱动；企业组织是因获取了利润而存在——这是一个习惯性的、天大的误解和错误！企业组织虽然是因资本而诞生，但企业组织一旦诞生后，就成为了一个独立的生命体；企业组织美好的利润，并不是企业存在于社会的前提和理由，而是企业组织承担了自己必须的责任使命后，所出现的必然的结果。

企业组织是因承担必须的责任，而存在于社会环境中——我们需要从源头上认识企业组织。企业组织是因资本获取利润的目标而诞生，但却不是因利润的目标而存在——诞生后的企业组织是因责任而生存、而存在、而发展！当一个企业组织诞生后，同时诞生的是被企业组织之外所赋予的“责任使命”——事实上，企业组织非常的“不幸”，从它诞生后就被赋予了来自于组织以外的责任：资本或股东要求它盈利；法律要求它遵纪守法；社会要求它与环境和平共处；客户要求它信守承诺；市场要求它遵守规则——所有这些来自企业组织自身以外的、对于企业的要求，都是企业必须承担起来的“责任”，正是因为如此，企业组织在本质上是个责任组织，而不是权力组织。

“责任”是什么？责任常常被误解为是主动承担任务——主动承担责任其实是在说“责任心”、而不是在说“责任”。事实上，责任是一个被动词，责任是“（被他人或外界所赋予的）份内应做的事情”——无论是企业组织还是个体个人，只要其是存在于社会环境中，就被赋予了来自组织或个人以外的各种要求和任务，这些“要求和任务”并非是组织或个人的主观愿望，而是被外界所赋予——责任的这一性质，使得责任成为了“不得不承担的任务”。当推卸责任的行为发生时，事实上是推卸掉了“必须承担”的使命和任务；当责任不能被有效承担起时，事实上是责任能力的缺失导致了责任的缺失；当即没有责任心又没有责任能力的现象发生时，责任就将全面的缺失，并将付出组织或个人生存崩溃的代价。

企业的责任使命，即不是来自于企业组织本身的自我设计，也不是企业组织的自我加压和善心，而是来自于企业组织之外——企业组织一旦诞生后，它首先面对的是社会与政府、资本与股东、法律与规则、市场与客户对它的各种要



《永不消失的责任》

求——这些“要求”的本质，其实就是企业组织必须面对和承担起来的“责任”！无论企业组织是否愿意或者能够，企业都不得不承担起来这些“责任”，因为企业别无选择。如果企业不能承担起这些来自组织之外的“责任”，企业将会受到责任缺失的惩罚。企业组织所受到的“责任缺失惩罚”的本质，其实是企业以自身的损伤、甚至是破产倒闭的形式，承担了其必须承担的责任。这意味着企业组织无论是积极主动的承担责任，还是以受到惩罚的方式承担责任，来自企业组织之外的责任都必须被承担起来。

企业组织是一个独立的、活的生命体，而不是资本的附属物——企业组织性质的真相之所以被掩盖，一个重要的原因，就是企业组织一直被视作了资本的附属物，而不是将其看作是一个独立的、活的生命体！

当企业组织诞生后，它就成为了一个事实上的、活的生命体，而不再依赖于资本。企业组织有着自己独立的生命，那就是企业组织生存和发展的客观存在与规律，它是不依赖于资本而独立存在于社会环境中。就如同我们栽下了一棵小树，我们必须要根据其习性和特点，尊重并呵护它的成长与发展客观规律，如果我们将其视作个人的私有财产，而以个人意志挥舞权力肆意妄为，我们将因此而受到惩罚。当我们动用或使用权力时，我们必须清醒的意识到权力背后的责任。

当我们追究和惩罚责任缺失时，我们是在说“没有做好份内的事情”；当我们说起“责任感”时，其实是在说积极主动、自觉自愿的完成份内事情。因此，责任只意味着承担，而不意味着其它任何意义——岗位或职务，是企业组织“责任体系”中最基本的责任单位。所以会出现岗位或职务，是因为企业组织的使命，常常是非一个独立的个人所能完成的，它需要共同的协作和合作来完成，所以才出现了责任的分工和委托——是分工和委托产生了岗位或职务；换句话说，岗位或职务只因责任承担的需要而出现，而不会因权力和利益而出现。责任是独立的、客观的存在——当责任没有具体到岗位或职务时，将造成责任的缺失；而当岗位或职务责任没有被岗位或职务上的人所承担起时，同样会造成责任的缺失。

我们有理由相信：如果一个企业组织承担起了自己所有的、必须的责任，那么，企业组织的利润就必须会随责任的承担而出现！这也是我们所说的企业存在与发展的前提理由的依据：企业组织是因承担责任而存在，利润只是企业组织承



《永不消失的责任》

担责任后必然出现的结果。责任从来就不会被转移和授予，更不会消失得无影无踪，它只可能以代理、委托等配置方式，以组织内的具体岗位的分工等形式，被承担起来。当我们说某人被赋予了责任时，其实是在说某人被分配到了承担具体责任的岗位或职务上，而不是在说将责任授予了某人——责任是脱离了权力和个人的客观存在。当某人离开某个岗位时，人虽然走了，责任却无法带走而依旧留在了岗位上。

四、权力的本质是责任

权力与责任，是一枚硬币的正反面——权力的本质是责任；权力是因承担责任的需要而出现！当我们拥有并使用权力时，其实是在承担责任。

过去，我们一直将责任与权力，视作两个不同的管理要素——正是这种将“责任”与“权力”的拆分，使得我们费劲心思、使用各种方法来促使和实现“责权”的对等，而现实又总是令二者难以对等。这是令管理者非常痛苦的事情，因为在一个事实上的权力组织里，责任与权力总是“很勉强”的实现着所谓的对等，权力只要一有机会，就会想方设法的摆脱责任——原因是人们对于权力天生的欲望和趋利避害的思想，人们总是期望即拥有权力而又不承担责任的“美好感受”。事实上，我们做了一件蠢事：我们人为的将责任与权力硬性拆分，又人为的企图将它们硬性的糅合在一起。

摆脱这种管理“痛苦”的方法，就是企业组织本身必须是责任型组织——企业是一个责任组织，企业是因责任而获得其生命的存在，权力是因责任的承担随着责任而出现。这是一个自然而然的过程，而不是人为撮合的结果。它的源头来自于企业组织诞生之处，就必须清晰的知道企业是因承担责任而存在——企业组织的一切，包括企业组织的目标任务、部门机构和职务岗位，都是因责任承担的需要而出现；换句话说，如果企业组织的某项权力、某些部分或岗位，并不是因责任而出现，而是因权力自私的需要而出现，那么，企业在“后天”努力实现其责权的对等，自然就成为了需要费劲心思、痛苦的事情了。

假如认识不到“权力的本质是责任”而肆意的乱用权力，其结果就是承受因责任缺失所付出的种种代价。当在小县城中的王先生被法律赋予了其企业的人、财、物的支配权时，他其实是被赋予了承担企业组织的各种责任——如果王



《永不消失的责任》

先生不知道权力意味着责任，譬如他乱用权力指使财务做假帐偷税漏税，或者是自己亲自上阵违法诈骗，那他的权力将由此被法律所剥夺。假如现实生活中王先生的所谓“权力”确实因违法而被法律剥夺了，原因只能是因为他所拥有的“权力”，没有承担相对应的必须的“责任”——这才是权力的真相，即权力的本质其实是一种责任，当权力没有承担其必须的责任时，权力就必须被剥夺。

创业的王先生之所以首先感受到的是快乐的权力，而并未意识到权力的本质是责任，是因为企业组织权力的源头，来自于法律的授予——无论创业的王先生是多么的懦弱与无能，他的权力在他所创办的企业里，都是绝对的和至高无上的，因为那是法律的赋予，而并非依靠选举或个人魅力等其它方式所获得。在王先生的企业组织里，其他人的权力来自于王先生的分权与授予，但王先生的权力则没有任何人能够剥夺和窃取。也正是因为如此，所以，王先生首先感受到企业组织带给他的是“权力”，也就不足为奇了。但王先生显然不知道，他的权力的究竟意味着什么？来自于法律所赋予的权力的本质是什么？至于如何正确的使用权力、不滥用权力，王先生更是一头雾水。

王先生正确的做法，应该是首先感受到自己肩上“沉甸甸责任”，并将企业组织的责任以分工的形式，产生出部门和岗位，形成责任共担的局面，由此产生出责任型的企业组织。但非常遗憾的是，王先生并不知道企业组织的本质是责任，企业组织是一个责任系统，王先生个人感受到的是权力，而后又以权力去分配权力。无论是法律所赋予王先生的权力，还是由王先生所分权和授权的权力，其本质都是必须承担的“责任”！正因为王先生对于“权力”认识上的模糊，所以当他以权力去设置和分配部门与岗位时，不知道为什么设置的是6个部门，而不是5个或7个？为什么招聘的人员是26个，而不是22或是30个？

无论是企业组织资产所有者的权力，还是高层管理者或部门岗位的权力，其本质都是在承担或分担“责任”！企业组织的整体责任使命，并非一个岗位或一个人所能实现和完成，因此需要将“责任”以“责任分工”的形式，由各个职务或岗位上的人员分别承担，共同实现企业组织的责任使命。假如不是这样——譬如象创业的王先生一样的糊涂和不明就里，那么，企业组织里将出现不承担责任的部门或岗位，我们可以称其为不承担责任的“多余的岗位”；同样，也会出现不承担责任的权力，我们可以称其为不承担责任的“多余的权力”——我们需要



《永不消失的责任》

是“责任组织”的原则，坚决清除掉不承担责任的“多余的权力”。

当我们说起“责权对等”时，其本质是从运营的角度期望以责权对等的方式，实现预期结果的出现。事实的真相是责任永远无法转移，正是因为如此，我们需要重新认识企业组织，并以责任为原则、而不是以责权对等为原则，建立一个责任型的企业组织。企业组织是社会的经济细胞，企业与社会是以互为责任的方式，实现有序和有效的良性运行秩序——社会赋予了企业组织的必须有效、合法运营，企业组织是以承担社会责任的方式，实现着企业组织的利益和利润。假如不是这样的话，譬如一个企业诚信守法、满足客户需求，而结果却没有获得利益或利润，这并不是企业组织坚守责任价值观的错误，而只能说这家企业所处的社会环境糟糕透顶！

如果某个企业组织的拥有者，譬如企业董事长或小老板，认为企业组织是其个人手中的玩偶或私人物品，可以不负责的、随心所欲的把企业当作泥塑一样捏来捏去，那他就大错特错了，他将因此受到企业组织责任使命缺失的惩罚——当他任意做出违法偷税、雇佣童工等等一些不符合社会所赋予的企业组织使命的行为时，他将受到法律的严惩；当他肆意的以个人的好恶对待企业和员工，而毫不尊重企业自身独立的运营规律时，他将作为孤家寡人，将受到企业倒闭的惩罚。企业组织的拥有者或管理者，只能就企业组织的使命，做数量、质量、快慢等具体任务和目标层面的努力，而不可能去改变企业组织自身的使命。

企业组织——尤其是企业组织的最高管理者，必须清醒的意识到：权力的本质是责任！企业是因承担责任而出现和存在的责任系统！假如企业组织最高管理者并不知道这些，那么，他就可能和创业中王先生一样的糊涂与危险——因为即可能造成没有具体岗位承担必须责任，而导致企业组织责任使命的缺失；也可能造成不承担责任的岗位出现，而导致企业里人浮于事、相互倾轧。在王先生随心所欲的设置部门和岗位时，他在事实上把企业当作了个人的私有物品，把企业组织当作了一个权利系统。如果王先生不能清楚的知道，企业犹如一艘航行于海上的船只，表面是他开着船，实际上也是船在带着他走，他本人也只是船上的一员——仅仅是最重要的一员而已，那他将因不尊重航行规律而触礁沉没。

五、“责权一致”的真相



《永不消失的责任》

我们一直试图阻止和避免企业组织成为一个权力系统，所以，百年企业管理史上，从来都是以“责权一致”为企业组织最基本的治理原则。

当我们说起“责权一致”——期望责任与权力一致时，我们似乎在说两个可以随意搭配的管理要素，它们之间似乎可以由着我们自由任意的配置。然而，当我们知道了企业组织的本质是一个责任系统，企业组织是因承担必须的责任而存在和发展，我们就知道了所谓“责权对等一致”的真相——权力只因承担责任的需要而出现；责任承担的需要才是权力出现的唯一原因。站在责任型企业组织的角度来看，不承担责任的职务（岗位），就是“多余的职务（岗位）”；不承担责任的权力，就是“多余的权力”。站在权力型企业组织的角度来看，只有权力而无责任的职务（岗位），就是“利益的职务（岗位）”；只有利益而无责任的权力，就是“利益的权力”。

正是因为如此，所以被“责权一致”问题所困扰和纠缠的企业，其实质是一个权力型的组织以“权力分配责任”，而不是责任来确认权力。权力型的企业组织，总是期望以权力来分配责任、为权力配置责任的做法，来实现责权一致，这是一种治标不治本的、非常笨拙的方法。因为组织系统的源头权力本身如果缺失了责任，就根本无法保证其权力行使的责任性与公正性，我们不能将希望寄托在权力的道德自我约束上。正确的实现“责权一致”的做法，是建立一个强大的责任型企业组织，从企业组织的本质和源头上，来实现责权的对等一致：企业组织是因承担责任而诞生，组织的部门、职务和岗位只因责任而出现，权力只因责任承担需要而被赋予。

这一切都归结于一个基本的认识，那就是企业组织的本质，是一个动态的责任运营系统。

我们必须要知道的是，企业组织的责任，不会因职务或岗位人员的变化而转移和消失，而只能以代理、分工和分担等形式，存在于企业组织的职务或岗位上。

权力分担

在中国南方一个中型制造企业里，原三位创业元老深感自己的知识与能力，已经很难胜任越来越激烈的市场竞争，于是，这三位开明的创业者，决定聘请一



《永不消失的责任》

位才能与品质俱佳的人才出任总经理一职，负责企业全面的经营管理，而自己退到“幕后”——只承担董事会的职责。这位新任总经理被授予了制定公司的经营管理计划、聘用人员以及对于人员的奖励和处分、相应的财务独立处理等等权力；同时，他也被“授予”了完成全年经营计划利润、提高产品市场占有率等等具体的任务。

这是一个看起来似乎很完善的“责权一致”的做法：为了完成相应的任务责任，配置了相应的人财物的处置权力，同时，还有着监督和奖罚的约束激励机制。但我们假设一种情况，即这位新任总经理如果经营失败，那么，是谁来承担失败责任的后果？是这位总经理吗？显然不是，因为他即无能力承担、也无法承担。最终失败的责任后果，毫无疑问的是由三位创业元老承担！——经济利益的损失和成长倒退的代价，无法由这位总经理来承担。这位总经理只承担了与其权力不相称的、轻微的责任——被扣除奖励，然后解聘辞退。显然，这位总经理并没有能力承担起与其权力和利益相一致的“责任”。

在这里，我们必须正确理解“责任”的真实含义——责任的本质只意味着“承担”！如果某一个岗位责任所出现的责任后果，无法被岗位责任人承担起来时，这不是“不負責任”，而是“负不起责任”——责任只能由其责任的所有者承担或是能够承担起责任的责任人承担。在这个企业例子里，当三在位创业元老将企业的经营权授予了新聘总经理时，责任并没有被同时授予新聘总经理，而是依旧留在了三位创业元老的手上，因为当新聘总经理出现经营失败时，他并没有承担起失败的真实损失，新聘总经理的所谓责任，其实是“影子责任”，真正的责任——即只能被真实责任人承担起来的责任，即没有被授予，也没有被转移，而是以责任分工的组织构成等方式，形成了所谓的假转移。

正因为责任无法转移——即“责任”只能以“责任分工”的形式，具体的存在于组织的岗位上，因此，我们需要将责任的承担问题，提前至责任岗位的设置和与之适配的岗位人员能力的考核上。如果企业里某个责任被聘用人员承担时，万不可以认为由此万事大吉了，企业必须要明白：聘用人员的责任承担，是一种假象——当聘用人员没有承担起责任时，其责任并没有消失，而是被企业组织承担起来。所以，我们看到的三位创业元老，将“权力”转移到新聘总经理手上时，“责任”却并未随之转移；当新聘总经理没有承担起责任时，其责任并没有被新



《永不消失的责任》

聘总经理承担去，而是由三位创业元老承担去了。

我们假设总经理经营失败——公司破产了，造成了上亿元的经济损失，究竟由谁来承担了哪？这位总经理即没有足够的钱来负担这个责任，同时，他也没有任何的法律义务承担对等的经济损失，事实上的责任承担是企业的资本拥有者——这就是事实的真相：企业组织的责任即不可能被真正转移，也不会消失，当企业组织内部的权力不承担责任而由此造成责任的缺失时，企业组织本身将由此承担责任缺失的恶果；当企业组织自身不承担必须的责任时，也将会受到来自社会、法律或客户的惩罚。

“责任”与“责任承担者”，是两个不同的概念——企业组织责任使命的分工，产生了具体的“责任”，它以岗位的形式存在于企业组织中，它是不能被转移和授予的；只有当一个具体的人，被配置在了岗位职责上，他才成了这个岗位的“责任承担者”。岗位职责承担者可以根据需要流动了转移，但岗位职责却不会随他而去。我们所以要认识责任的本质，就是需要把责任承担的思考放在最前面考虑，即当某个岗位被指定了责任人时，我们必须事先通过各种办法确认其能力——是否能够承担起其岗位职责的能力。

只有知道了“责、权”对等的真相，才可能知道“责、权、利”对等的真相。“利”只面向责任，只激励那些承担起责任的人！如果不是这样，譬如当责权不对等时，“利”面向了权力、而不是责任，它不但失去了基本的公平，同时也会导致整个组织和组织里的个人，倾向于权力价值观。“利”的激励，即包括了物质激励、也包括了精神激励，而激励的目的只有一个，那就是让所有责任岗位上的责任人，都更好的承担起自己必须的责任来。因此，“责、权、利”对等的真相是——企业组织整体的责任使命，被设计成相应的、分工共同承担的组织结构和岗位；权力是因承担责任的需要而出现，责任并非一定需要配置权力，但权力必须承担责任；利益是面向责任的激励，当责权分离时，利益只能而且必须选择责任。

在前文中所说的焰火制造企业里，那个很可怜的安全管理员，只有重大而必须的责任，却没有相应的权力和利益——这里并不是说要给这位“安全管理员”配置权力的问题，而是要责问：“安全管理员”为何承担了最严重的责任惩罚？他是否能够承担起如此重大的责任？该如何其他能够承担起这个重要的岗位责



《永不消失的责任》

任？在这个实际的案例企业里，这位安全管理员非常的“不幸”，因为他所在的企业并不是“责任企业组织”，他所在企业的薪酬激励制度，是面向行政管理权力：谁的行政职位最高，谁就是最高的薪酬获得者，依次类推，这位安全管理员比一线工人的行政地位还低，跟看大门的差不多，所以，他毫无安全责任意识，他认为即使自己上班睡觉，也对得起这份微薄的薪水了——这不是安全管理员的悲哀，而是企业组织的悲哀。



责任的层次、权衡与抉择——企业组织的责任使命

企业从来就不是一个权力组织，而是一个强大的责任组织——这不但是客观的事实真相，也是我们需要坚守的价值观。

每当我们说起企业组织的“责任使命”时，我们就会不自觉的想起“社会责任”、“公益捐献”等等一些字眼。显然，这是对于企业组织责任使命相当笼统和肤浅的认识。某杂志举办了一次企业家责任的问卷调查，当一位企业家被调查员问及“如果你所在的地区遭遇了洪水灾害，你会怎么办时？”，这位企业家反问道“如果我的企业也岌岌可危了，你说我会去捐助社会吗？”——在这里，杂志的调查员将企业组织的责任使命，等同于了道德性的社会责任；而企业家也将公益捐助，等同于了企业组织的责任使命。也正是因为对于企业组织责任使命，如此笼统和含糊认识，使得来自于社会的对于企业责任的大声疾呼，变成了对于企业组织道德性的、公益性的、说教式的呼唤。

企业组织并不是孤灵灵的生存在荒漠中，而是存在于活生生的社会环境中。企业组织是社会的经济细胞，企业和社会是互为责任的依存关系——企业组织以承担责任和奉献社会，来换取自己的经济利益；而社会以建立良好的法律与秩序环境责任，来为企业组织的责任实现创造条件。企业逃避责任现象的出现，是因为企业组织并不知道：勇于承担责任使命，恰恰是企业组织生存、获利和发展的锐利武器——当企业承担社会和法律的责任，将奠定企业坦荡的发展基石；当企业承担对客户或消费者的诚信责任，将获得客户与消费者加倍的利润回报。只有目光远大的企业，才可能感受到承担责任使命会获取更大的发展和利益。缺失了责任使命的企业组织，想要获得持续发展和基业长青，几乎是不可能实现的任务。无论企业组织法人是否愿意承担企业的责任使命，他都必须承担起来——当他不能承担或不愿承担时，他将受到法律的惩罚或是代价的恶果。

一、企业组织“责任使命”的边界

企业组织的责任使命是什么？——目前一种流行的看法，是将其等同于了社会责任、甚至是等同于了公益性、道德化的社会责任，这显然是模糊不清的认识。

另一种流行的观点是：“股东、客户、员工、社会”是企业组织的四大责任使



《永不消失的责任》

命——这种将企业组织内、外部责任混在一起的提法，就将企业组织置于了空空荡荡、虚无缥缈的空气中——企业组织不是一个纸上的词语，也不是一张营业执照，而是由一群为了共同的目标和利益而聚合在一起的人的集体。将企业组织内、外部责任混杂在一起的做法，至少是造成了一种逻辑上的混乱。当我们说起企业组织的责任使命时，其实我们是在说由企业组织里所有的成员组成的集体，应该具有和承担怎样的责任。正是从这个角度来说，企业组织的责任使命来自于企业组织以外，它是由社会环境和法律、以及一系列企业组织利害关系者所赋予，这其中即有来自于社会和法律所赋予的、不得不承担的责任，也有来自于商业规则的、需要承担的信诺责任。

正是因为如此，所以我们需要回到问题的源头，即：正确认识企业组织的责任使命，并区分企业组织责任使命的性质和层次，哪些是企业组织必须承担的“必须责任”？哪些是企业组织需要承担的“非必须责任”？企业面对不同性质、不同层次的各种责任，会在何种情况下、做出怎样的权衡和选择？如果我们想要知道企业的责任使命究竟是什么？就必须清晰的界定企业组织的边界，或者说清晰的界定出“责任型企业组织”的边界——如果我们不能有效的界定企业组织的边界，我们就无法确认企业组织的责任使命究竟是什么。因为企业组织的责任来自于企业组织以外，只有确定了企业组织的边界，我们才能够知道哪些要素是处在企业组织以外，哪些要素是处在企业组织以内。

对于企业组织认识上的基本共识是：当二人或二人以上因共同的目标而形成集体时，就是组织最基本和原始的形式；企业组织所包含的范围或边界，一般认定为是企业所有者、管理经营者和一般劳动者；但对于企业组织之外的范围和边界却一直是模糊不清的。现代企业组织的情况要复杂得多，尤其是在现代企业管理中，所出现的所有权与经营权的分离的情况，使得企业所有者（股东方）已经处在了企业组织的边界以外——根据两权分离的原则，企业的投资者不但不直接参与企业的日常经营管理活动，更不从事具体的一般生产经营作业活动。对于延续了两权合一（所有权与经营权）经营管理模式的企业组织，其最高管理者更是需要分清“两权”在企业组织中的不同的概念和功能——所有权对于企业组织外部而言，意味着对于社会和法律责任的最终承担；对于企业组织内部而言，意味着经营权对其承担必须的责任。显然，企业所有者（或所有权）究竟是处在企业



《永不消失的责任》

组织以外、还是处在企业组织内部？成了界定企业组织边界的关键。

企业组织的边界——或者说“责任型企业组织”的边界——是这样的状况：在企业组织边界以内，包含了企业组织的管理经营者和一般劳动者；在企业组织边界以外，包含了企业组织所有的“利害关系者”，譬如社会公众、政府组织、客户或消费者、以及相关的债权债务人等等一切相关的利益相关者——这里，我们将这些与企业组织构成利害或利益关系的相关者，统称为企业组织之外的“社会环境”。企业组织与社会环境之间，是以国家制度、法律法规、市场规则、道德要求等等为原则，相互承担起自己的责任和义务。事实上，对企业组织边界的确认，是在确认企业组织与社会之间的“责任关系”，是在考验企业组织对待各种“责任关系”的态度，以及责任承担上的取舍。

事实上，我们在现实企业管理中常常纠缠于企业组织究竟是以股东利益为最大责任、还是以社会利益为最大责任？究竟是以利润为目的、还是以发展为目的的争论中。在这些喋喋不休的争吵中，不同性质的问题、不同层次的问题，被摆在了同一个层面上来，使得我们对于问题不是越来越清晰，而是越来越糊涂。其实，这些问题的争执，正是企业组织与社会之间的责任冲突、责任逃避、责任承担等等问题的具体现实的表现。我们清晰的界定企业组织的边界，就是需要分清各种不同的责任与性质，就是使得问题以逻辑的清晰，出现在同一层面上，并由此形成某些共识。

这样确认企业组织的责任边界，是基于企业组织是一个独立的、活的生命体的认识——企业组织一旦诞生，就摆脱了对于企业所有者的依赖和束缚，而是完全以独立的生命状态，承担起组织自身必须承担的各种责任——企业所有者必须知道：企业组织并非仅仅是其个人的，同时也是社会的；企业组织并不是因企业所有者而存在，而是因承担企业组织边界以外的责任而存在。假如企业所有者不知道或不承认这样一个事实，认为企业组织只属于其个人而肆意摆布和任意妄为，那么，它将受到企业组织严厉的惩罚——譬如企业倒闭、破产等等惩罚。显然，面对企业组织是一个活的生命体的客观事实，面对企业组织不仅仅是对所有者承担责任的现实，企业组织就面临着这样的抉择——在企业组织所有需要承担的责任中，企业组织究竟该如何抉择？

二、企业组织需要承担的责任



《永不消失的责任》

企业组织是以承担“责任使命”为自身存在的前提。企业组织的责任使命，并非是简单的、同一性质的；事实上，它是复杂的、多层次的——企业组织是承担多种责任的集合体。

这种在不同层次责任之间的抉择，常常考验着企业的生存与发展——在“登山还是救人”这个著名的哈佛案例中，面对登山路途中一名奄奄一息的队员，究竟是应该选择救人哪？还是选择继续登山哪？这是一个没有标准答案的案例，其本质是在考验团队组织和队员各自的价值观。有的会毫不犹豫的选择救人，因为他认为无论组织目标责任多么的重大，承担基本的人道责任永远是第一位的；有的会坚定的选择继续登山，因为他认为组织目标责任才是最重要的，即使以某种牺牲为代价也在所不惜。显然，如果没有一个统一的价值观的确定，没有对于企业组织责任价值观的深刻认识，对于“登山还是救人”的答案，会是五花八门的。

正是因为如此，所以我们需要区分企业组织承担责任的性质。就责任“强制性法律责任”与“非强制性道德责任”角度来看，企业组织需要承担的责任，至少可以分为三类：一类是来自社会法律和环境的和强制性责任；一类是来自于约定俗成的商业性规则的约束性责任；一类是来自于道德层面的强调奉献性的责任。企业会在不同地域环境、不同发展阶段，会在企业组织不同的责任中间做平衡与抉择，就如同“登山还是救人”这个著名的哈佛案例一样，所有企业在向前发展的过程中，都会毫无例外的遭遇到一系列的社会与法律、市场与道德的问题——每当企业站在十字路口面临着多种选择时，责任使命的价值观的重要性就显现出来。

企业组织必须承担来自于社会法律的基本责任——这即是所有企业组织最基本的责任，也是企业行为的“高压线”。承担必须遵守的法律责任，是企业组织必须承担的基本责任；企业组织所有的经营管理活动，必须建立在承担法律责任的基础上。如果某个企业组织说：“我为了利润，宁愿冒违法的风险”，这不但是对社会法律不承担责任，同时也是对企业、对资本、对个人极大的不负责！中国政华集团主席吴志剑，曾以 1.15 亿美元的个人资产，在 2000 年美国《福布斯》杂志中国大陆 50 富豪榜排第 26 名。然而，仅仅两年后，在 2003 年的年初，即因合同诈骗及伪造国家机关证件两项罪名，被法院审判处有期徒刑。他以严重的“不負責任”，而换来了成为一个罪犯的代价。事实上，一些大企业、知名企



《永不消失的责任》

业，更多的不是倒在经营亏损的帐上，而是倒在了“不負責任”的法律的高压线上。

企业组织需要承担基本的市场商业规则的责任——市场商业规则是企业市场行为中的“潜规则”，它是在长期的企业管理经营实践中，逐渐积累和约定俗成所形成的企业市场经营行为规范。如果企业不对这个“潜规则”承担自己的责任，会因此受到惩罚。商业诚信是市场商业规则中最核心的原则，企业遵守商业诚信不仅仅是免遭惩罚，而更多的是可能因此获得巨大的利益。

达菲的重新崛起

美国纽约曼西尼先生经营了 21 年的公司，在恐怖分子袭击世贸中心中毁于一旦，然而，劫难之后，据曼西尼先生自己讲，出于公司一贯的良好声誉，先前的客户、友人甚至是竞争对手都伸出了援助之手。他们无偿地为公司提供办公场所、家具、电脑以及技术帮助。两年后，曼西尼·达菲又重新成为全美顶尖的建筑设计公司之一。曼西尼先生说：“要是公司没有良好的声誉，我们是没法起死回生的。”这就是承担商业信誉力量的力量和价值。

企业组织还需要承担起应尽的社会道德性责任和义务——企业组织即要承担起强制性的必须责任，同时，又要尽可能的承担起企业的道德责任和义务。如果一家生产食品的企业，面对所在地区的泛滥的洪灾，没有任何无偿提供食物或帮助而无动于衷，那么，它将因缺失企业道德责任和义务，而使得企业的形象一落千丈。“企业形象”早已不仅仅是简单的企业道德问题了，当今企业的竞争与成长，已不仅仅是资本、质量和价格优势的竞争了，而是进入了“企业形象”的竞争——企业整体形象的竞争，已经成为了企业竞争的利器。企业以勇于承担社会责任和奉献大众爱心的行为，换来社会 and 大众的好感和口碑；而社会和大众又以加倍的热爱与回馈，支持勇于承担责任的企业，社会和企业才会此形成良好的互动循环。

企业是存在于一定的社会地域环境中，而并非孤立地存在原始荒漠中。企业与社会无法割裂开来：企业存在于社会，社会是企业利益的来源；同时，企业也需要将取之于社会的利益，以某种方式回馈给社会——假如企业只向社会索取，而不向社会承担或自己应尽的必须责任和义务，企业也会因此丧失长期生存和发展的



《永不消失的责任》

空间。在企业需要承担的、来自于社会和环境的一系列社会责任中，法律规定是企业组织必须承担的、强制性的社会责任，无论资本的力量是多么的强大和霸道，企业都必须首先承担来自于社会的法律责任——这不但是企业组织回报社会的、强制性的必须责任，企业与社会由此获得均衡协调的共同发展；同时，它也是企业存在于社会中的基本前提条件。

现代企业组织的任何行为，都不仅仅是其个体行为，而是会对社会、客户、自身形象、甚至是整体经济都会产生深远影响。企业组织必须要清楚的知道自己责任的层次构成——自己究竟需要承担哪些责任？其中，哪些责任是必须要承担的、哪些责任只是义务或道义？这并不是一次道德性的责任呼唤，而是为了让企业“基业长青”的理性渴望。道德呼唤对于企业组织这个趋利的经济动物，总是显得那么无奈。企业组织必须要清楚的知道自己责任的次序优先——当众多的责任拥挤在一起需要企业同时承担时，企业需要知道哪些是优先的必须责任、哪些是必须让位于优先责任的次要责任？只有对于企业组织所需承担责任的层次和次序，有了清晰的认识并加以明确区分，才可能使得企业面临抉择时，清楚的知道自己该做什么和不该做什么。

三、 企业组织的责任推卸和原罪动机

企业是一个赢利性的经济组织，它具有着“趋利避害”的本能；假如没有对于逃避和推卸责任的强制性惩罚，我们很难相信企业会主动的去承担各种责任——这是企业的本能“原罪”。

企业组织如果不承担责任——尤其是不承担必须的法律的责任，就会由此受到法律严厉的惩罚。这是以“企业生命”为代价的冒险行为，但依旧有大量的企业“前赴后继”的倒在了法律这根高压线上，这是为什么哪？按照一种理想化的逻辑推理，企业组织承担责任似乎是顺理成章的事情——因为企业组织的责任使命，是来自于企业组织之外，而不承担这些必须的、不得不承担的责任，就会受到严厉的惩罚，所以企业组织也就自然的会以责任为中心，自然的成为一个责任型的组织！但现实企业管理中，却远不象我们想象得这么简单。一些企业组织违反法律、欺诈客户的种种不承担责任的行为，并非特例和少见；而一些企业组织因为利益而缺失基本的诚信、信誉的行为，更是屡见不鲜。



《永不消失的责任》

显然，企业作为一个赢利性的经济组织，它的投机性、获利性、赌博性等等“原罪动机”，都大大的被低估了——当企业遭遇危难或是社会环境不良时，企业的原罪动机与缺失责任的行为更会肆无忌惮。企业里究竟有没有隐藏着“原罪动机”哪？一个企业无论它（企业诞生前或诞生后）设计了怎样的正确的目的、动机与行为，企业自身总是带着与生俱来的“天生的动机”：面临危机和灾难关头，强烈的、本能的、不择手段的生存的欲望！几乎每一个企业都有着在危机时刻违法犯罪的动机，也几乎很少有企业会在明明知道回天无力的危机时刻，选择主动的结束企业的生命。当危机时刻来临时，在强烈的生存欲望的本能动机下，如果企业没有可供选择的正确的行为，便转向了不正确的、甚至是违法的行为来解决危机。毫无疑问，这是企业在危机时刻，最不理智的赌徒式的行为。

这是企业动机的本质之恶！企业是个需要赢利的组织，一个企业自诞生后，即面临着两个现实：一个是来自企业自身的生存需求的欲望，另一个来自现实的残酷激烈竞争的压力。当企业“生存需求的欲望”遭遇“残酷竞争的压力”产生严重的不均衡时，企业就可能会由此矛盾而变得不择手段——当没有正确的行为和手段可以解决问题时，企业便转向了错误的、不良的行为和手段。而实际上，越是企业面临生存的困境和危机时，合法合理的解决之道反而越少。这是企业天生的原罪动机，事实上，企业的一生都在（或者必须）以正确的目的确认、制度与行为的规范，来抵御着企业原罪动机的发作。

企业需要一种正确的动机，成为支撑企业成长的动力，就如同人需要理想与事业的动力一样。那么，怎样来确认或设计企业的动机哪？企业可以选择“赚更多的钱”为企业的动机；可以选择“做大做强”为企业动机；也可以选择“成为行业第一”为企业的动机。似乎这些企业动机都是合乎常理的，企业也有选择动机的权利。但企业的动机和人不一样，人可以选择与世无争，但企业却不行，企业动机的选择相当得有限，因为企业的动机必须保证即能够使企业有足够的动力，又能保障企业的行为是符合长期持续发展的要求。正确的企业动机，应该是建设一个能够持续、健康成长的企业——一个“健康”的企业组织，与规模做大、争当第一等等外在的评价词语无关！

“争做中国第一纳税人”



《永不消失的责任》

中国曾经非常知名的保健品企业三株公司，就是选择了成为“中国第一纳税人”的动机，并以此动机层层下压指标，完成这个宏伟的壮举。三株公司自己有一个实现目标的预算，其总裁曾在一次会上宣读了《争做中国第一纳税人》的报告。他预测，企业平均至少得以 200% 的速度快速成长，到 20 世纪末，就可以完成 900 亿元到 1000 亿元的销售额。企业为了实现这个宏图，仅 1997 年一年就兼并了 20 多个制药厂，并在创立的短短三年时间里，在全国各地注册了 600 个子公司，成立了 2000 个办事处，促销人员超过 15 万。1995 年销售额仅 23 亿元，1996 年则达到惊人的 80 亿元。

到了 1997 年，企业为了实现销售收入 300 亿元的既定目标，15 万促销人员在中国的各个乡村的街道，贴满了宣传的标语和口号，甚至连每一个厕所的蹲位都不放过。还不仅仅如此，一些极不负责任的夸大其词的行为开始出现，甚至把三株口服液说成了可以“有病治病、无病防身”的灵丹妙药，其销售人员的促销行为，实际上已经演变成了街头的卖艺郎中。很快，企业就在其后的一起看似偶然的消费者投诉的法律官司中，一个拥有 190 亿销售额、48 亿资产的企业，就这样无声无息的消失了。

没有人由此追问：三株公司为什么会把“中国第一纳税人”作为企业成长的动力？也没有人深入的探究：这样的企业动机和动力，是否就是其企业夸大、撒谎和欺骗行为出现的必然结果？其实答案已经很清楚了，那就是：当一个企业仅仅将金钱作为企业的动力和目的，企业为了实现它就可能会不择手段。三株公司销售人员，无法不在销售时夸大其词、甚至是欺骗欺诈，因为他不这样做，就可能无法实现销售指标、无法实现个人的收入。因为只有金钱这一个明确的动机和目的，销售人员无须考虑个人的欺骗式的销售行为，是否会给企业带来长期发展的伤害。

这并不是一个偶然的、个别的特例。无论是大企业、还是小企业，无论是企业宏观战略、还是具体个人任务，只要把“金钱”作为唯一的动力与指标，企业就很难避免和控制“恶性行为”的出现！在一家知名的企业里，企业宣布了对于仿冒自己产品企业的打假奖励办法，并派出了自己的打假队。面对打假的巨额奖励，一个打假队员自己出钱让企业仿冒，然后再向工商部门举报，拿着查获的证据，去企业领取巨额奖励去了。等到发生了多起这样的事件，企业才恍然大悟：



《永不消失的责任》

不能将金钱作为唯一的奖励和评价工作的手段和方法。

显然，“金钱、利润、做大、第一”等等词语，都不是也不应该成为企业的动机与目标！它们都只是企业正确的目的与动机实现后，所必然出现的结果，或是企业衡量工作的其中一种标准。企业必须要有正确的目的与动机，应该是“健康、价值、持续、成长”等等词语，而不是具体的金钱与数字。企业里一些基本的概念不能被混淆：目的与动机，是企业的本质和长远的方向；而一些具体的数字或指标，只是企业某一段时间里的短期目标或任务，而且这些短期目标或任务，是必须在企业动机与目的的原则下制定。

尤其是当企业面临危机和灾难关头，强烈的、本能的、不择手段的生存的欲望，会使非责任型企业组织成为一个赌徒！一般意义上来说，企业总是在面临困境与危机时，常会出现不良的、错误的、违法的行为。这是一个恶性的循环：企业越是面临困境和危机，可供合法合理的、正确解决问题的办法和途径反而就越少；越是正确的办法途径少而又少，企业就越可能为解决问题而不择手段、不顾行为的后果。这是企业动机未能受到理性约束的原罪之恶！这里所说的原罪，并非是指罪过，而是产生罪恶行为的可能动机。纵观企业的一生，都是在不断的进行着正确的目的确认、制度与行为的规范，来抵御着企业原罪动机的发作。

这里所说的原罪，并非是指罪过，而是产生罪恶行为的可能动机。事实上，这个所谓的原罪动机，也恰恰是企业的原始动力。企业如果没有了这个原始动力，企业的创造力和顽强力也将大大减弱。很明显，企业在原罪动机面前，如何选择合理合法的、正确善意的行为方式，才是问题的关键。企业正确善意的行为方式的选择，即不是来自对于企业的道德说教，也不是来自企业自身的自律——虽然说教与自律都很重要，但它们都靠不住——而是来自于企业外部环境中的法律和道德的压力与约束。因此，当企业所处的环境无序而混乱时，企业的总体行为也是乱糟糟的，而当企业所处的环境秩序井然时，企业的自律行为也大大提高。

四、“利润”不是企业的目的

企业组织责任使命的缺失，几乎都同一个词有关，即“利润”——“获取利润”与“责任承担”之间的冲突和抉择，导致了企业责任使命的缺失。我们曾一直理所当然的认为：企业的目的就是获取利润。其实，这是个习惯性的美丽错误。



《永不消失的责任》

企业必须有利润，否则企业就无法生存；但利润却并不是企业的目的，就犹如水是人体每天的必须，但水却不是人生的目的是一样的道理。不过，要想说服企业“利润不是企业的目的”，并不是一件前位列美国财富杂志五百强的第五位，但它非常“不幸”，因为欺诈行贿等恶劣的违法行为，带着美好的利润死去了。在大洋另一边的中国，一个销售额已经达到八十亿的企业——三株，即不亏损也不违法，但它也很快就消失了：只因一个小小的民事官司，引发了企业深层次问题的连锁反应。

所有这些失败和倒闭，都与利润无关。带着“美好的利润”而失败倒闭的企业几乎随处可见。事实上，利润什么都保证不了：即保证不了的企业的发展，也保证不了企业不失败和倒闭，甚至它连企业遭遇困境和危机时，解决问题的能力都相当的有限！相反，由于追逐“利润最大化”而盲目扩张、不择手段的责任缺失的投机行为，到是屡见不鲜！当利润保证不了企业的持续发展、保证不了企业不失败、倒闭，那它就一定不是企业的目的！利润对于企业是重要的，但利润只是企业以承担必须的责任为前提，正确运营所出现的必然结果。

类似的“美丽的错误”，还有很多。其中一种有影响的说法是：企业以生存为目的。对于已生存着的企业来说，以生存为目的，至少是一种滑稽可笑的逻辑错误。中国一位毕业于名校的大学生，为了家庭生计开始摆摊卖肉，很快，他就赢得客户的青睐，生意越来越好。有记者问他生意红火的原因，他坦率的说：凭良心、讲信誉，拉住回头客。其实，他在无意中说出了自己肉摊的目的“长期经营和信誉”。他在如此艰难的情况下，并没有以生存为目的，而是以长期经营和信誉为目的，他反而“生存”下来了。为生存而生存，结果恰恰就是无法生存。

由利润与责任之间的冲突，引申出另一个重大的问题，那就是企业的目的。企业必须要有目的，否则，企业就没有存在的意义。实现持续经营、成为“百年老店”，是所有企业的梦想——只有“健康”的企业，才有可能实现这个“梦想”。这也就是企业真实的终极目的，即通过企业承担必须责任、资源均衡一致、行为合法正当，来实现企业健康的持续成长。今天，企业的诞生变得越来越容易；企业偶尔的、短期的利润的获得，也并非难事；而实现企业的健康的运营和持续的成长，却越来越难。就全球来看，全球化的浪潮，使得每一块地域、每一个行业，都不再是安静的后花园，一些新生的企业，还没来得及喘息，就成了庞大企业



《永不消失的责任》

的囊中物；而一些同类的企业，因为行业的同质化，使得企业几乎没有了秘密可言，竞争就在这样的透明中展开。

“企业的健康和长寿”，从未向今天一样如此的得到关注。拥有健康并能保持持续成长的企业，才是最有价值、令人尊敬的企业！在此之前，企业的真相，被一些极具诱惑力的美丽假象掩盖了。企业是否具有价值和令人尊敬，与是否拥有远大的理想无关、与企业规模的大小无关、与企业成长速度的快慢无关、与击败对手获得市场份额的多寡无关、与获得利润的高低无关，这些都不是衡量企业是否有价值、是否健康、是否值得尊敬的必要条件！一个承担必须责任、适度满足客户需求、并且资源均衡适度成长的精干的小企业，要比规模庞大却昙花一现的短命的大企业，有价值得多！

健康的小企业

在中国浙江中部的崎岖的山峦里，隐藏着一座很小的城市——义乌，它因拥有年度销售额超过 200 亿的“中国小商品城”而闻名。在这座小城市里，隐藏着一个不知名的小企业：一家占全球市场份额 1/4 的小塑料吸管企业，每支价格在 8 厘左右，利润在 8 毫钱左右，全年销售额仅仅 5000 万左右。这家企业并没有成为世界或中国 500 强企业的“远大理想”，事实上，它也永远成为不了，因为即使由它独占全世界的塑料吸管，最高销售额也不过在区区几亿元。它也没有刻意的制定击败对手的竞争策略，它只是面对自己的企业资源，进行“精雕细刻”，竞争对手们反而倒闭或退出了。竞争对手们是失败在了自己的身上。

这家塑料吸管“世界大王”，即没有远大的理想，也没有丰厚的暴利；即没有打败对手的精确定战略，也没有刻意追求快速扩张。但这一切，都不妨碍它成为一个值得尊敬的、健康的企业！显然，对于这样值得尊敬的、健康企业的冷淡和漠视，显示了对于企业价值判断标准的错误！对于一些流行的、貌似正确的企业价值观，必须转变和放弃：不是规模大的就是值得尊敬的；不是利润多的就是健康的。一个无论规模大小的企业，只要它以自己的企业责任感，通过对企业资源的均衡合理配置，以合法正当的行为和手段，满足了一部分客户或消费者的需求，它就是一个令人尊敬的健康企业！

我们常常会习惯性的认为，一个健康的企业，必定是规模引人侧目的企业，



《永不消失的责任》

必定是完美无缺的企业，必定是拥有远大的理想抱负的企业。显然，这即是我们的想象力在作怪，也是我们对于已经取得巨大成功的企业，所做的错误的判断——我们只注意到了它们的成就，而忽视了它们取得成就的真实过程。那些长盛不衰、持续成长的优秀企业，都是通过勇于承担必须责任、适应环境的变化，及时有效地变革企业系统的结构，达到适者生存的结果。一个健康的企业，并非是它强大到从不生病，而是一直没有丧失企业的“免疫力”，对于不期而至的挫折和危机，总是有一种及时处置的机制和方法。从来就没有不遭遇危机和失败的企业，健康的企业在于总是有一种正确的价值观，也总是有一种偏离价值观行为的纠偏机制。

五、 企业缺失责任后的习惯性撒谎

如果一个企业将“以人为本、客户至上”的条幅悬挂于厂区，而实际上它对员工和客户并没有任何实质性的尊重，那它就是在“撒谎”。

这种“习惯性的撒谎”行为和现象，常常是被当作了无所谓的情况来看待，而并没有被当作“严重的事件”来对待——这是很危险的事情，因为企业组织的责任承担，往往就在这样习以为常的撒谎中流失了。如果企业没有按照合同及时付款，或是没有履行对于客户和消费者的承诺，那它就是“失信”；如果企业隐瞒产品缺陷真相或是假冒他人畅销产品，那它就不仅仅是撒谎和失信了，而是构成了法律上的“欺诈”。所有这些企业的不当行为，都是企业组织在集体的“撒谎”。是企业的行为和行动，决定了企业的“成就”。同时，毁灭企业的也是企业的行为——恶性的、不良的行为。

事实上，企业组织中大量存在的责任缺失的行为，并不是违法的行为，而是基本道德层面的“习惯性撒谎”行为。人们总是期望企业是诚实守信、言行一致的，但事实上，因为企业面临的竞争环境的变化和激烈，很难保证企业总是行为完善、表里如一。一些轻微的违背道德的行为，是无法避免的，因此应该被视为：允许企业里轻微的违背道德行为的存在。问题的关键在于，哪些是允许存在的轻微的不道德的行为？而哪些是企业最基本的、必须遵守的道德行为？作为企业来说，需要知道的不是哪些行为最高的、该做的行为，而是哪些行为是不该做的、最基本的行为。



《永不消失的责任》

企业为什么会集体“撒谎”哪？企业会为此找出各种各样的理由出来，但本质上其实就一个理由：“撒谎”能够带来间接或直接的利益或利润。当企业为获取某种利益，而又能力不足或不够时，装饰一新的“美丽的谎言”就开始出现了。但撒谎和谎言所能带来的利益或利润，只是暂时的、短期的利益，而企业为此所付出的却是高昂的代价：企业失去了赖以长期持续成长的客户和消费者、甚至是企业里的人才资源。得到与付出远不成比例，道理如此的简单而浅显，但依旧有大批的企业在前赴后继的继续着“撒谎”的行为。显然，企业的行为问题，远非我们想象的那么简单。

企业的集体撒谎行为，肯定不是在企业开始阶段突然间就出现的。它的形成可能是在企业的创办开始阶段，表现为企业管理者或企业员工的个人不良行为，但这种不良行为并没有受到约束和限制，于是，不良的行为开始在效仿和攀比中，慢慢的形成了习惯并最后成为了企业撒谎行为。习惯，是行为多次重复后所出现的一种相对固定的行为模式，据科学实验证实，一个行为连续重复 21 次即可成为习惯。企业的撒谎行为，是在企业默许其行为并在“从众”的效应下，所形成的企业组织的集体行为。

在此之前，企业的“集体撒谎”行为，并不被认为是很严重的问题，对于企业集体的“撒谎”行为，也只是给予道德角度的说教或批判。显然，企业的撒谎行为问题，被严重的低估了。企业的撒谎行为，只是企业存在的问题冰山一角。深层次的问题，是企业目的和价值观的错误，所带来的行为错误。企业的目的与动机，才是决定了企业行为的因素。如果一个企业抱着捞一把就跑的短期目的，它就会认为诚信是一种奢侈，不如撒谎和欺诈来得快速和省力；而一个以健康和持续发展为目的的企业，会将不正当行为得到的利益，看做是对于企业未来利益的伤害和剥夺。这就是企业目的和动机，所带来的企业行为的差异。

企业的集体撒谎行为，是看似无足轻重、实则后果严重的行为。一个轻微的不良行为，会因为不被制止而不断的被强化，后果也由轻微到严重，最后会在某个矛盾的时刻，演变为企业的冲突和危机。二十年前的中国海尔公司，还是个不知名的小冰箱厂，他们在产品极度供不应求的情况下，当着全体员工把不合格的冰箱当众砸掉。这个行为，直到今天都被管理研究者给低估了，甚至海尔自己可能也未意识到，当年砸掉冰箱的行为，对于今天的海尔产生了多么大的影响力！



《永不消失的责任》

显然，当年砸掉冰箱的行为，是海尔一次强有力的“纠偏行动”——一次公开的、具有震撼力的行动。海尔今天创造的“日高日清”法，肯定得益于当年的对于企业不良行为的纠正。

企业不可以原谅自己的撒谎行为！企业组织良好的承担责任的行为，并不是偶然一次的大规模行动，而是由企业适当和正确的目的与动机的引导下，以日常的点滴细节所形成的习惯或规范。同样，企业不良的撒谎行为也是经过长期的过程所形成，而企业每一次不良行为，都是企业的历史足迹的记录，无法抹去。企业的道德堕落甚至是犯罪，常常是企业不良行为的逐渐积累，并在遇到危机时表现出来。允许企业撒谎行为的存在，就是把企业推向了堕落的边缘。一旦形成了不良的企业行为，企业将会因纠正不良行为而付出巨大的成本和代价。企业需要从日常点滴的行为中，不断的纠正企业错误或偏颇的行为，至少要保证企业里不良的行为，是极个别的现象、是未被仿效的行为、是被企业和大多数员工唾弃的行为。企业的行为，代表着企业的形象和成果，没有了形象和成果的企业，是个没有了价值的企业。

六、 企业组织责任使命承担的权衡与抉择

企业组织的一生，肯定会遭遇不止一次的面对“多重责任”时的权衡和抉择——每当企业组织遭遇到责任抉择的时刻，都将是考验企业是否坚守理性的责任价值观的时刻。

企业组织是否需要承担来自于组织之外的“责任使命”？——这是一个不需要探讨和争论的问题。企业作为一种组织形式，无疑是存在于社会环境之中，这是毋庸置疑的客观事实，任何事物只要存在于其所在的社会环境系统之中，就不可能只是索取而不思风险，事物只有贡献于其环境，才可能实现自身的价值。另一种笼统的、刻意强调“企业必须承担社会责任”的说法，也必须被加以细致的分析——事实上，没有责任缺失瑕疵行为的企业，是没有的。绝大多数的企业，都有着或轻或重、或多或少的的问题与毛病，不要试图解决企业存在的一切问题，企业要抓住重要的问题和矛盾，而不是企图消灭所有存在的问题，企业不需要无菌式的净化。

虽然“企业社会责任感”是一个让我们颇感温暖的词语，然而，当企业组织



《永不消失的责任》

面对多重责任的抉择时，显然未必这么潇洒、理性和清楚了。我们需要知道的是：哪些是企业必须无条件承担的责任？企业组织的现实目标与责任承担之间权衡与抉择的标准是什么？当一个企业面对可能违法的一笔巨额利润的大贸易，它该怎么做哪——一边是涉嫌违法，一边是巨额利润——这是考验企业责任使命价值观的严峻时刻。我们能够想见到的情况是，如果这家企业危机重重、濒临破产，它就很有可能因此抛弃责任而孤注一掷；如果这家企业是略有赢余、稳健经营，它就可能在权衡之后选择承担法律所要求的责任，而放弃涉嫌违法的贸易；如果这家企业长期以遵守法律、信守承诺为经营原则，它就会毫不忧郁的选择一贯的遵守法律的行为。

企业对于承担责任的权衡和选择，取决于其所处的不同的历史时期、不同的社会环境、以及企业自身的经济状况和修养品质；当企业组织在面对多重责任的抉择时，也会因上述原因而有着次序、侧重上的不同权衡和选择。任何时候，选择遵守与承担法律的责任，永远是企业组织的第一抉择——这是企业组织没有选择的选择。安然公司是美国的头号能源公司，其资本的力量强大无比，然而，当它不能承担其必须承担的社会法律责任时，资本的力量就在社会法律面前低下了头——它因欺诈等等一系列的丑闻而倒闭。守法——是企业对于社会所承担的最低的、最基本的责任。法律是企业责任和行为的高压线，一个企业必须要在法律法规允许的范围内经营和活动，这是基本的常识，也是尽人皆知的道理。一个企业无论它是多么的优秀和成功，一次——哪怕仅仅一次严重的不合法行为，就足以使企业以前的建设成果毁于一旦、甚至是遭受灭顶之灾了！

企业不能以自身处在弱小或危机状况，而成为不承担法律责任的借口——法律责任的高压线，是不分企业强大还是弱小的。企业组织在违法犯罪与获取暴利之间，都必须具备理性的抉择能力。即使是企业已经危机四起、临破破产，也必须选择放弃暴利、遵守法律——任何的侥幸，都会使企业和管理者个人遭遇到牢狱之灾。法律对于企业来说，其本质是维护企业公平的竞争环境和秩序。当一个企业组织不能或不愿承担一系列的社会法律责任时，譬如必须遵守有关法律、法规的规定、照章纳税等等时，企业就将为此付出“企业生命”的代价。法律是企业责任和行为的高压线，这是必须被多次重申的重大理性原则！

遵守并承担市场规则的诚信责任，常常被当作可有可无的企业道德问题，这



《永不消失的责任》

是极大的误解和错误——事实上，当企业组织遭遇到商业规则和道德的责任抉择时，丧失商业道德信誉给企业造成的伤害与死亡，并不比触犯法律来得少。所有的健康企业或是百年老店，都有一个共同的信念和行为，那就是守法诚信。诚信是一切商业活动最基本的道德规范。对于企业不道德的非诚信行为，不是来自于道德上的批判，因为企业是一个经济组织，企业不需要说教与感化。事实上，从短期内的经营角度看，不诚信的企业行为，常常会带来异想不到的利润、甚至是暴利，因此，企业的非诚信行为带给企业的，是对于企业长期持续发展的伤害和灾难。

如果一个企业没有健康和持续发展的目的，是无法理解和遵循诚信的基本道德行为。在信誉已经成为了竞争资源和能力的今天，如此轻视企业诚信和信誉的行为，无疑于企业的自杀。在现代社会里——企业之间的竞争，已经上升到了企业形象的竞争。“企业形象”可以成为一种力量——一种可以创造企业价值的竞争的力量！而且，在未来的时间里，它很可能成为企业最主要的竞争力量。企业只有勇于承担责任，才可能创造出“备受尊敬”的企业形象来。

企业恪守基本的诚信经营行为，对于企业是必须遵循和承担的基本责任，而不是可有可无的、锦上添花式的自我道德修炼。但在过去相当长的时间里，企业的信誉、形象等等被当作了企业的宣传和展示的工具，并不知道它是一种可以创造企业价值的力量。这样认识企业形象的功能，当然无法使企业形象成为有力的竞争武器。企业形象不是标识、不是口号、更不是招摇的脸谱，通俗的说，它是企业留在社会公众和消费者心中的“信赖”、“好感”和“口碑”！当一个企业被社会和消费者冠以“信赖”和“好感”时，企业的产品和企业自身都会受到青睐，甚至会因为“爱屋及乌”的把这种青睐，延伸至企业已经或未来可能投资的所有企业和产品；但是，当一个企业被社会和消费者冠以“厌恶”、“恶心”等字眼时，社会与消费者会将其产品，连同企业本身一道抛弃掉！

现实中大多数的企业组织，所遭遇的多重责任的抉择，并非是守法与违法之间的选择，而是遭遇商业规则、道德诚信等等的抉择。一般意义上来说，企业总是在面临困境与危机时，常会出现不良的、错误的、违法的行为。这是一个恶性的循环：企业越是面临困境和危机，可共解决问题的正确的办法和行为就越少，企业就越可能为解决问题而不择手段，不顾行为的后果。所以，我们看到的发生



《永不消失的责任》

企业违法的、违背道德的恶性行为，常常是发生在两个极端：一个极端是当企业诞生还相当孱弱时，为了生存而不择手段；另一个极端是当企业面对危机时刻，同样会不择手段。两个极端的问题都是一致的：企业无法解决基本的生存危机，便会使用一切可能维持企业生存的行为和手段，哪怕是违法也在所不惜！

事实上，企业组织与社会环境之间，是互为责任承担的动态责任关系——企业组织承担责任的道德和行为水平的高低，取决和受制于企业所存在的市场和竞争环境，而不仅仅是企业单方面的个体行为。企业需要承担起自己必须的社会责任；而社会环境的制度法律、诚信状况等等的好与坏，又影响着企业总体承担责任的水平高低。如果企业是身处于法律不健全、商业道德诚信缺失的社会环境中，企业违法乱纪、丧失诚信的状况，也会普遍的出现。竞争环境恶劣，普遍缺乏诚信，会象传染病一样的流行开来。如果欺诈能够带来利益，而不又付出或少付出成本代价，企业趋利的本性就会向它靠拢。显然，建立、纠正和治理企业的诚信道德行为，并不是企业个体的事情，而是有赖于企业生存环境的完善，以及企业自身目的的正确性。

虽然企业会因所处的时代以及社会环境的不同，而可能承担不同的责任，但社会环境的责任缺失与混乱，并不应该成为企业推脱责任的借口。如果说一个企业对于自己应该承担的责任而没有承担，是“不负责任”的话，那么，企业在事前就已经预计到行为的后果，是企业可能没有或是根本没有能力承担责任，如投机欺诈、不实际的远大理想等等，而依旧固执去做，那就不仅仅是“不负责任”了，而是在疯狂的状态下，把企业推向了灾难！企业的“最高管理者”，尤其要知道“责任重于泰山”！



无人承担的“责任”——企业组织责任系统的构建

一个责任型企业组织，仅仅拥有责任使命的价值观是不够的。想要承担责任是一回事，是否能够承担起责任，则又是另外一回事。

如果一个企业组织并不是构建了系统的、完整的责任体系，所谓责任承担的豪言壮语，只能是空中美丽的泡影。

门卫看丢了门，并非骗术高

中国某地方日报报道了一则看似笑话的新闻，题目是《门卫看丢了门，并非骗术高》，新闻大意是：大千世界真是无奇不有，看大门竟会把门给看丢了！昨日，某某集团公司一家属区门卫人员眼睁睁看着几个骗子把门拆走。据知情人透露，事情发生在临近中午时分，一伙人称：集团领导让把门刷新一下，派我们来把门拆回去刷，于是不慌不忙地当众把门拆下拉走了。等到下午一问集团领导，才知根本没此事，原来是上了一群骗子的当。

在这个“看大门竟把门给看丢了”的荒诞事件中，有这样几个关键问题：门卫的责任究竟是什么？谁对大门承担“维护”责任？谁对大门承担“处置”（固定资产）责任？丢失了大门的责任人是谁？虽然我们没有见到下文，但就这个事件的发生看，我们可以想见得到，在这样一个责任缺失的企业里，最后的处理结果可能是处罚甚至是开除了事。这样的处理结果，显然是“可怕”的处理结果；因为这样的处理，无法保证类似事件的再次发生——事件发生后的处罚，永远是最差的、最无奈的选择，我们真正要做到的，是避免这类事件的发生。

没有一套完整的企业组织责任体系，是无法保证类似事件的不再发生。企业组织里的责任系统，是一个不依赖于权利和利益而存在的运行系统，它以责任环环相扣、相互承担的紧密方式，形成了企业组织完整的“责任链”——任何一个或一项责任的缺失，都将导致整个责任链的完整性、效率性和效益性的缺失；如果是严重的责任缺失——哪怕就是仅仅的一次，都将直接导致责任链的崩溃！这也是构建企业组织责任体系的重要性所在，仅仅一些责任的清晰、仅仅强调责任的重要，是远远不够的。



一、“责任”是构建企业组织的唯一原则和标准

企业组织是因承担责任而存在，部门和岗位是因分担组织责任而出现——责任，也只有责任，才是构建企业组织的唯一原则和标准。

构建一个责任型企业组织，首先要确立企业组织自身的责任使命——企业组织需要一个类似于国家宪法一样的“企业根本责任大法”，用以界定、确认和清楚描述企业组织的基本责任使命，以及全体人员必须遵守的行为准则。但令我们遗憾的是，现实社会中的企业——尤其是中国的企业——首先缺少的恰恰就是企业组织自身的责任使命。一个典型的例证就是大多数的企业组织，只限于制订具体的、事务性的各种行政和考核规章，却很少见到“企业根本责任大法”一类的企业大法。

企业组织的责任使命，并不是一些口号标语或是挂在墙上的摆设，而是必须清晰的界定和确认企业组织长期持久、必须遵守承担的基本责任和行为准则——它必须是清晰、确定和可执行。有些企业以“遵纪守法、爱岗敬业”等等简单的、口号式的语言，来描述企业组织的共同责任使命，显然是空洞的、不知如何执行共同责任的一种表现。

诺基亚的“共同责任”

世界知名企业诺基亚公司描述的企业组织责任使命：“诺基亚坚定承诺全面遵循所有适用的国家及国际法规，在业务所到之处，争当优秀企业公民”。这是在明确和限定企业全体员工所必须承担的“共同责任”：无论我们走到世界的任何地方，我们必须遵守当地的法律法规。“争当优秀企业公民”是诺基亚公司每一位员工共同的责任。

显然，如果一个企业组织连自己基本的责任使命和行为准则都不知道，我们无法想象它会干出什么严重伤害企业组织生存和发展的荒唐事来。事实上，企业组织里出现的一些令员工思想混乱、不知所措，甚至是造成观念与行为四分五裂、与企业基业长青之路背道而驰——譬如在某企业里的财务人员，如果被其直接上级财务经理，要求就某项业务交易不开发票以此逃税，那么，这位财务人员究竟是选择“承担责任”而拒绝哪、还是选择接受“权力指令”哪？显然，假如这家



《永不消失的责任》

企业是清晰的责任型组织，这位财务人员就没有了选择的困惑，或者说，这位财务人员的困惑，并不是他的困惑，而是企业组织自身责任不清的困惑。我们假设那位财务人员因责任模糊而选择了面向权力，我们就有理由相信，这家企业大量的职员会以此为“教训”，并模仿其行为和作法，选择面向直接上级领导负责，而不是选择面向岗位责任负责。

企业组织的责任使命，需要组织的部门、职务和岗位分担——企业组织里每一个部门、每一个职务、每一个岗位，只因承担责任的需要而出现——假如不是这样，那么它就是无效或多余的部门、职位或岗位。企业组织里每一个部门、职务或岗位，都必须接受三个问题的考问——1。“它”是否承担责任？2。“它”承担什么责任？3。“它”承担责任的成果，对于企业组织是否有价值？——这是三个连续的、缺一不可的问题，也是构建企业组织内部责任系统的三个原则：即部门和岗位因责任而出现；部门和岗位责任必须清晰和明确；部门和岗位责任必须被“责任能力”有效的承担起来。中间任何一个问题的缺失或者含糊，都可能造成企业组织出现不承担责任的“无效的部门、职务或岗位”。

仅仅具有清晰的企业组织的责任使命，以及产生出责任部门、职务或岗位，是远远不够的——企业组织必须建立内部的各项责任制度与规章。企业组织各种具体的、事务性的规章制度，只能依据并在企业组织根本责任大法的框架内制订与实施。企业组织的整体责任使命的实现，是通过责任使命的分工与合作来实现。企业组织是通过对责任的梳理、区分和分工，形成企业组织责任体系的战略布局和基本框架。企业组织自身的责任使命与企业组织内部的基本岗位责任之间，是互为责任的责任统一体——企业组织是以实现自身责任使命为目的，而构建企业组织的责任承担结构和基本部门与岗位责任；而企业组织内部的基本责任单位，是为了实现企业组织的责任使命而出现。

然而在现实生活中，大量的企业的规章和制度，并不是“责任规章制度”，而是一些基本的作息制度、细化的任务和明确权力上级。一些典型的责任制度的提法，譬如职务或岗位应该承担哪些企业组织的共同责任、承担哪些具体的岗位责任？如果上级的命令与岗位责任相悖时，应该遵守和执行上级权力命令、还是应该遵守和执行岗位责任？等等问题，并没有在一些企业的规章制度里显现——很显然，没有“责任制度”的企业，就无法实现责任组织的出现。我们需要知道



《永不消失的责任》

的是：责任是通过行为和行动实现的，而不仅仅是思想或思维——靠嘴无法实现责任的承担。企业的责任制度，是约束和限制全体员工的责任行为和责任行动。

二、“岗位”是企业组织里最基本的“责任单位”

“岗位”是企业组织里最基本的“责任单位”——企业组织里的每一个部门、每一个职务、每一个岗位之所以出现和存在，只是因为它们在承担着企业组织的责任使命，而没有别的任何原因。

企业组织里的岗位和职务是怎样生产的哪？岗位或职务只因企业组织整体的责任使命而出现；换句话说，企业组织整体的责任使命，是由一个个看似独立的岗位或职务相互关联而承担起来的。岗位或职务是责任型企业组织最基本的“责任单位”。如果某个岗位或职务没有具体的责任，那将是一个“多余的岗位或职务”；如果企业组织的责任使命在某一个责任或环节上，没有具体的岗位或职务来承担，那将是“责任岗位的缺失”——企业组织的责任使命，总是试图以一个也不多、一个也不少的、恰如其分的岗位或职务，来匹配企业组织的责任使命——这是我们所期望的理想的状态。

“责任”从来不会被赋予具体的人，而是被赋予了具体的岗位或职务：责任只存在于具体的岗位或职务，但责任却是由具体岗位或职务上的人来承担的——这就犹如军营里的哨兵岗位，军营保卫的责任是一个个的“哨兵岗位”，而不是一个个的“哨兵”；哨兵岗位责任是由哨兵承担起来的，但责任却不会因哨兵的流动站岗而被“转移”和“带走”。无论哨兵以何种方式发生流动和变化，“责任”则始终如一的矗立在岗位或职务上；无论责任岗位上的哨兵原来是何种职务、何种身份，只要他站在了哨兵的岗位上，他就必须承担起哨兵的岗位责任。“责任”与“责任承担人”是两个不同的概念，其关系犹如“铁打的军营、流水的兵”，责任固定于具体的岗位上，责任承担人却因人员的流动而不同。

“责任被赋予了个人”，其实只是一种假象。在“三个和尚没水吃”的故事里，问题既不是来自于三个和尚懒惰的攀比，也不是来自于激励机制的缺失，而是来自于没有相应的“岗位责任”，假如设置了“烧饭的责任岗位、劈柴的责任岗位、担水的责任岗位”，而每个和尚又必须去选择承担必须责任，就不存在没人担水的问题了——假如担水的和尚不愿去担水，他的选择只有两条路：要么选



《永不消失的责任》

择继续担水，要么选择离去。如果一个企业因为某人出色的能力，而专门为他设置了新的岗位或职务，那并非是因人设岗，而只能是企业责任使命的任务或目标，在数量上发生了变化，需要他去承担而已，否则那就将是“无效的岗位”，而只是一场权力和利益的游戏。

责权一致是企业组织管理的原则，其基本原理是：职位的职权和职责越是对等一致，组织结构就越有效；拥有一定职务、一定职权，必然要负一定责任，即职务、职责和职权三者是相等的——但很显然，这只是告诉我们职务、职责和职权要对等一致，却没有告诉我们职务、职责和职权是如何实现对等一致的？现在我们需要知道的是，以承担企业组织的责任使命为核心，并以责任的划分所产生出来的岗位或职务为原则，以责任的需要来配置权力和利益——“权力”是因“岗位责任”承担的需要而出现和配置的，一旦以权力来配置岗位责任，将导致责任依附于权力的怪圈。

“授权”是我们经常使用的一个管理词语——这是典型的将“责任”与“权力”人为分割愚蠢做法。权力的本质是责任，权力是伴随着责任的出现与生俱来的，当我们在“授责”时，我们其实就是在同时“授权”——如果我们赋予了企业总经理“全面承担起企业管理经营的责任”时，我们就同时赋予了他“全面经营与管理企业的权力”，这是一枚硬币的正反面，是对一个问题从不同角度的不同表述；责权对等本来是不该成为问题的问题，但显然，由于我们对责任本质的认识不清，造成了人为的割裂责任与权力的一体两面——这种割裂造成了企业组织分别出现了两个系统，即责任系统和权力系统。一旦企业组织里出现的是权力岗位，而不是责任岗位，权力成了企业组织里最基本的单位，那将十分的可怕。

三、“责任能力”的人才价值观

责任是被赋予了具体的岗位或职务，但责任却是由具体岗位或职务上的人来承担，因此，承担责任的能力，就成了衡量企业人才的标准——我们可以称其为“责任能力”的人才价值观。

无论学识、能力与经验的高低，只要以“责任能力”和“责任心”，有效的承担起了自己的责任岗位，就是企业组织里的人才——这是责任型企业组织评价人才的理念。对于责任型企业组织来说，人才不是学历、不是知识、不是年龄、



《永不消失的责任》

甚至不是经验，而是“责任能力”！如果一个初中毕业的、流水线上的员工，总是能保质保量的、100%的完成和实现自己的岗位责任和任务，那他就是企业组织里的人才。如果某个博士毕业的、中层管理者，却总是“善于”站在董事长的职务角度去对企业指手划脚，并由此“忽略”了自己的岗位责任，无论他是多么的才华横溢，对于企业责任有效运营来说，他只是个“破坏者”。

这是以“责任承担”与“是否具有承担责任的能力”之间的“适配度”，作为责任型企业组织的人才标准。一个人无论他具有多么大的能力、学历和背景，如果不能承担起岗位责任，他就不是企业组织里的“人才”。显然，这样的“岗位责任人才观”并未真的深入人心。某企业需要招聘一名人力资源总监，在其招聘广告上写着“本公司高薪招聘人力资源总监。要求 1. 年龄 32~40 岁之间，硕士以上学历。2. 五年以上大型企业人力资源管理经验。3. 熟悉中国劳动人事政策及相关法律、法规。4. 熟悉中西文化，西方人力资源理论。5. 年薪 20 万以上

这是一个对于招聘者和应聘者来说，都模棱两可、含糊其词的条件要求。招聘广告上的条件要求，对于招聘者和应聘者来说，都只是“背景条件”要求，我们即看不见对于应聘者来说，重要的岗位“责任”要求；也看不见对于招聘者来说，重要的“责任能力”要求；更看不见重要的“岗位责任心”的要求——我们需要知道的是，个人的学识、经历、经验等等“背景”，并不与承担岗位责任构成必然的联系——这不仅仅在说无能力承担责任的状况，也是在说：如果某个人的能力超凡，而岗位责任需要的能力轻微所造成的“能力过剩”的问题。正是因为如此，当我们看到某个企业以员工中的高学历比例而自豪时，我们会哑然失笑。

企业组织所需要的人才的“责任能力”，并不是飘在空中的能力，而是与责任岗位匹配的责任能力，而并不是要求“最高标准”、“完美性”等等要求——假如企业是一辆拖拉机，如果给它配置了奔驰的发动机，对于拖拉机来说，将是一场灾难。因为岗位或职务是企业组织的基本责任单位，因此，每一个岗位或职务，其岗位或职务责任与岗位人员能力之间的是否“适配”，将成为是否能够实现企业组织责任使命的关键所在。这也是试图消除责任事故的做法：我们对于出现的责任事故，常常是采取事后的追究责任当事人的作法，其实“追究责任”是最无奈的选择——因为责任事故已经发生了，而我们想实现的是：不发生责任事



《永不消失的责任》

故。因此，企业责任系统思考的是事先的避免，而不是事后的追究。

企业组织所有的设计与构建、激励与惩罚，都是面向了具体的“人”。避免或逃脱责罚是人类的一种强烈本能，大多数人在面对承担责任的可能风险时，都会在“有利”与“不利”之间选择趋吉避凶。这是人类弱点的共性——当人们企图逃避责任和惩罚时，会寻找各种借口和编织谎言，以此乞求宽恕和同情，而一旦赢得了宽恕和同情，“成功”的推卸责任的人，就会因免受惩罚而心存侥幸、自鸣得意。随着编造借口谎言的逐渐习惯成自然，推卸责任的技巧也渐趋熟练，而一旦养成了逃避责任的撒谎习惯，并且积习难改，等于给自己做出了一个危险的选择——推卸与逃避责任，是人生一条自毁前途的不归路，它将使你在一次次的侥幸逃脱责任惩罚后，最终栽倒在更大的责任缺失面前。

仅仅具有“责任能力”是不够的，还必须具有“责任心”——如果一个具有了承担责任的“责任能力”的人，却挖空心思的采取少承担责任或不承担责任的做法，那么，责任能力将变得毫无价值，甚至会出现与企业组织目标“南辕北辙”的情况。责任总是和风险相连，责任越重大，风险的程度也就高，因此，责任心与责任能力对于企业组织来说，是同样的重要——这一点，对于企业组织与责任个人，也是同样的重要：如果企业将一个并不具备相应岗位责任能力的人，推到了某个岗位或职务上，将造成组织和个人的双重伤害；同样，如果个人并不具备相应的岗位或职务能力，而只是因权利等因素作祟爬到了某个岗位或职务上，同样是造成了双重的伤害。

四、“岗位责任”的边界和界定

每一个岗位或职务，都有其责任的边界——任何岗位或职务的责任，都不能是不适当的或是无限的，而必须是清晰和有限。

首先需要知道的是，企业组织里所有的责任岗位单位，都必须首先承担企业组织的“共同责任”；只有在承担起企业组织的共同责任的前提下，才可以去设计和界定每一个具体岗位或职务的边界。每一个企业组织有着自己的愿望、理念和宗旨，这是每一个岗位、每一个职务都必须遵守的“共同责任”——这也是企业组织建立“责任根本大法”的原因所在，因为有了需要共同遵守与承担的责任，每一个基本责任岗位只关注于自己的小天地，那么，就完全可能出现四分五



《永不消失的责任》

裂的责任分裂，企业组织并不是每一个小的责任和目标的集合，而是每一个小的责任与目标都因企业总体责任与目标而出现。

这并不是在无限扩大基本责任岗位的责任边界，恰恰相反，遵守企业组织的“共同责任”，正是企业实践中所欠缺的责任承担——事实上，企业组织里的个人，常常会牢记其个人的责任、任务和指标，而往往忽视承担企业组织的共同责任。我们需要知道的是，企业组织里的个人行为，从来就不代表其个人，而是代表其企业组织形象的行为——如果一个销售人员，面对客户态度蛮横，客户不会理解为其个人品质修养问题，而是会认为企业组织的素质低下和管理混乱。缺失了企业组织的“共同责任”的承担，给企业组织带来的破坏力，并不比个人责任能力缺失带来的破坏小。

只有在确认了企业组织共同责任使命前提下，才可能确认和界定具体责任岗位的边界——所有岗位或职务责任应该是清晰、明确和有限，而不是模糊和无限。如果企业管理者对你说：“你必须承担起责任来”，它的前提是：你首先要清晰的知道自己的责任是什么？！换成另一种说法是：如果你不清楚自己的责任是什么，你就无法承担起自己的责任来——这就是界定责任边界的意义。每一个部门、每一个岗位或职务，都必须有清晰的责任边界的界定，其目的是为了责任的推卸。责任的无限性和随意性，所出现的严重的后果，就是造成无人承担的“空白责任”——当一个人可以随便什么都做时，事实上他也可以什么都不做。由空泛的责任所导致的“多余岗位”的出现，其直接的后果就是企业里人浮于事和责任缺失。

事实上，责任岗位边界的模糊，大量存在于企业组织中。在某大型企业里，担任总经理助理职务的Z先生，被人形象的称为“万金油”，意即无论企业哪里出现了问题，哪里就会出现他的身影。久而久之，连Z先生自己都不知道自己确切的岗位责任是什么了，他不但习惯性的出现在任何发生问题的场所，而且还经常的受到不该受到的处罚。由于Z先生长期习惯性的“万金油”工作思维，他也由此“培养”了一批“小万金油”——Z先生会随意的指派他所能指派的任何人，去随机处理发生和出现的问题。这可能会暂时性的解决企业里出现的问题，但它对企业长期清晰和有效的管理，却会带来非常大的危害。

如果因企业实际情况管理的需要，企业可以明确设立“责任协调人”的岗位，



《永不消失的责任》

但绝不能随意的将某个责任岗位当作“万金油”来使用——“责任协调人”与“万金油”之间的区别，就在于前者是明确而清晰的责任岗位，而后者是无责任概念的随意处之。Z先生所以会不明不白的受到“奖励”，不明不白的受到“处罚”，就是因为他岗位责任的边界模糊和不确切——他不知道哪些是他必须承担的责任，而哪些是他不必承担的责任。企业必须要清楚，“万金油”式的管理，并不是“伟大的、人人尽责”的企业精神，恰恰相反，它带给企业是管理上的混乱和不负责任，而由此导致的后果，就是企业组织责任链的断裂。

任务不是责任，但责任必须附有任务——事实上，具体任务或目标常常被当作了岗位责任，譬如某销售人员说：我的责任是实现销售额 100 万元，这是任务或指标，并不是岗位的责任——实现企业的战略销售意图，完成企业对消费者或客户的承诺服务，并以符合企业行为要求的正当性，实现具体的任务和指标，才是这位销售人员的岗位责任。但在现实企业中，简单的考核指标取代了考核责任——我们不知道完成销售指标的 101%与 99%，究竟有什么重大区别？！但我们知道的，如果是以维护企业信誉为前提完成的 99%，要比以破坏企业信誉为代价完成的 101%，其意义要重大的多！任务与责任之间常常被混淆，是因为不知道责任是确认岗位的性质、目的和任务，而不是仅仅确认任务与指标——岗位责任包含了任务，但不仅仅是任务。

岗位责任的边界界定，其本质是在说：“你可以做什么？你不可以做什么？”——在权力型企业组织里，对于这个问题的认识和解决方法是“授责或授权”，因为权力型企业组织认为责任是由上级分配的、权力也是由上级分配的；但在责任型企业组织里，责任并不依赖于权力而出现，而是依据企业组织责任使命的设计分担而出现，因此，在权力型企业组织里的“授权”，在责任型企业组织里是“限权”——即限制权力：“你不可以做什么”，它的深层次意义是：权力因责任的出现而出现，当界定岗位责任的边界时，其实也就是在明确和限制岗位的权力。岗位责任因边界的界定而变得清晰，因清晰而变得具有可执行性，企业组织由此获得良性的发展循环。

五、企业组织的“责任结构”与“责任关系”

我们需要以责任的性质和类别，来设计企业组织的部门、岗位和职务——责



《永不消失的责任》

任型企业组织的结构是“责任结构”，人与人之间的关系是“责任关系”。

企业的责任使命，或因责任性质的不同，而被划分为必须责任和义务责任；或因责任承担对象的不同，而被划分为共同责任和个体责任；或因责任权重的不同，而被划分为重大责任和一般责任；或因责任流程的类别不同，而被划分为同类责任和关联责任——责任性质与类别的区分非常重要，因为企业的结构是责任化的结构，只有相同性质或相关联责任之间，才会构成企业的“责任结构”——每一个部门或岗位的责任，应该尽可能的使其“责任性质单一化”；而每一个部门或岗位责任之间相互的关联，都是因责任而出现的关联。

在前文中“看大门竟会把门给看丢了”新闻中，看大门的岗位必须责任，就是“看大门”——我们可以让他再多看几个门，这只是在看大门责任发生的具体的数量、任务和目标上的变化；但假如让在此基础上，他再去负责抓捕犯罪份子，就是一个岗位承担了多种不同性质的责任，这是岗位责任设计的混乱——看大门的抓捕犯罪份子，只是义务责任，假如他没有抓捕到，承担责任的只应该是公司保卫部门，而不是由“看大门的”来负责——这也是岗位或职务，需要以责任的性质和类别，来确立岗位“必须责任”的重要性。

在企业组织里，部门与部门之间、岗位与岗位之间、上级与下属之间，都是“责任结构”的关系——企业组织里所有的责任，都不会依赖权力和利益而存在，而是以纵横交错的责任网络，独立存在于企业组织之中。无论企业组织是否承认或是否愿意承担，这些责任使命都以客观状态而存在。企业组织所能做的，并非是以权力来设计责任和支配责任，而是对已经客观存在的组织责任使命，做系统的思考和整理，并对责任的性质、类别和权重，最分门别类的考察，以系统分工形式、岗位或职务设置等等形式，构建系统和完整的企业组织责任体系。

正是这些纵横交错的责任网络，构成了企业的结构化责任体系——对企业组织结构以责任为原则进行重新设计，就是要把企业的责任使命，划分为若干个责任性质不同的责任单位（不是权利单位），然后再把这些责任单位组合成若干个部门，并以此来确定和配置各部门和岗位的权力和利益——权力与利益，是因为责任的出现和责任承担的需要而出现：不是权利在指手划脚的指挥和分配责任，而是责任以其客观现实存在和分担，使得权利才应运而生。责任型组织结构的设计就是对组织内的责任层次、责任部门和责任岗位进行合理的划分。



《永不消失的责任》

企业组织的机构分类、部门分工和岗位或职务的设置，只能以企业组织需要承担的责任使命为唯一标准，而没有其它任何的权力或利益的另外的标准。

在企业组织里，人与人之间——无论是上级还是下属——都是责任之间的“责任关系”。在一个责任型的企业组织里，要求每一个职员都“面向责任”承担责任，而不是“面向权力”承担责任——责任型企业组织应该确立的、人与人之间的“责任关系”，而不是其它的权力或友情关系。

一旦企业组织里人与人之间的关系，变成了“权力关系”或“利益关系”，而不是“责任关系”，那么，问题就会变的严重起来——一些企业由弱小成长为规模公司时，常常会出现机构臃肿、权责不清、人员冗余等等组织运营的效率问题，有些企业为了扭转这种局面，大面积的裁减机构和人员，但问题依旧得不到解决，为什么哪？因为企业组织中部门与部门之间、岗位与岗位之间、上级与下属之间，早已变成了一种权力支撑的结构；而人与人之间也早已变成了权力或利益关系，企业无奈的做法只能是不分青红皂白，以某个数字譬如 20% 为界限裁减机构和人员——这样为裁减而裁减的做法，问题当然无法得到根本解决。

事实上，如果企业长期没有了责任结构和责任关系为组织的原则和标准，而逐渐的形成了以权力和利益的亲疏为特征的组织结构和行为，企业会成为一个严重的、固化的官僚组织、权力组织、利益组织！——这并不是危言耸听，大量的企业组织由于在创办期或早期的经营管理中，并没有意识到“责任”一词的重要性和重大性，逐渐的成为了一个权力组织，当企业认识到问题的严重性时，往往需要付出高额的代价，来摧毁权力结构和利益关系网——只要看看现实中企业的抱怨、困境和无奈，就知道这个情况有多么的严重。

六、 责任不能空白，必须有明确的具体“人员”直接承担

所有的责任都必须有明确的“具体责任承担人”——这并不是一句废话，事实上，企业组织里常常出现各种以“共同承担、协调协作”等等借口的无人承担的空白责任。

以含糊的“集体责任”、“共同责任”等词语，取代了具体的个人责任，是相当危险的，也是不负责任的，需要被严令禁止。所有的所谓的“集体责任”或“小团体责任”，都必须以责任细分的原则和方式，明确落实到具体的个人责任



《永不消失的责任》

岗位上——这是避免以所谓集体责任而逃避个人责任的有效方法，事实上，所谓的集体责任，常常是造成责任空白的罪魁祸首。并没有事实和证据证实，集体决策或集体承担责任，其正确性和责任承担性就高于或好于个人责任承担。集体表决制度，常常被当作避免个人责任错误的典范，这是一个误解，所谓的集体表决制度，其实质是各种力量之间的博弈的结果，而并非是集体智慧的结晶。

所谓“集体责任”

中国某企业准备花巨资引进一条国外的先进生产线，企业为此成立了“引进设备领导小组”，由企业总经理、总工程师及相关的高层管理人员组成。这个“引进小组”确立了一条决策工作原则：“集体共同决策、共同承担责任”。但在实际引进生产线的工作中，经理人员与技术人员发生了严重的分歧，本着“集体共同决策”的原则，技术人员的意见在争执中被搁置，最后以“集体决策”的结果，引进了这条生产线。但引进之后才发现此生产线非但与现有设备无法实现较好的对接，而且生产线其中的部分设备竟然是二手货。结果是这条生产线至今依然锈迹斑斑的躺在仓库里睡大觉。

“引进设备领导小组”最后承担了此次的责任，但他们是如何承担的哪？他们以“集体决策、集体承担”的方式承担了责任：每个人都被扣除3——6个月的奖金。显然，这是一个严重的以“集体责任”的名义，所造成的个人责任的缺失！每个人都承担了轻微的责任处罚，最后是每个人都没有了责任——责任就这样“消失”了——被所谓的“集体”承担去了。责任型的企业组织是不允许出现没有个人责任的所谓“集体责任”，在这样一个“引进小组”里，每个人必须承担其相应的价格谈判责任、技术鉴定责任和最终决定责任，每个人必须承担起个人的必须责任，由此形成企业组织的集体责任。当决策出现失误后，必须按照个人责任承担的原则来检讨、承担和接受处罚。

个人责任的缺失，会造成集体责任的缺失；同样，当个人只承担所谓的“个人责任”，而忽视了必须承担的集体的“共同责任”时，也会造成集体共同责任的缺失，出现责任的空白点。在某企业的会议室，各部门的经理们正在为人才的流失而吵得不可开交。生产部经理说：老工人陆续退休，新工人学习技术热情不高，所以产品质量下降；人力资源部经理说：技术人员要求调离的太多，待遇跟



《永不消失的责任》

不上 7 名技术人员，6 名住在简陋的老宿舍；销售部经理说：市场疲软，人员有原来 18 个，现在剩下了 6 个；而财务部经理说：因为拖欠款严重，已经无力支付承诺的员工待遇。

有人说错了吗？没有。各部门的经理们，事实上已经承担起了自己部门份内的岗位（职务）责任，但为什么依旧出现了这种状况哪？因为这是一种假象——各部门经理在承担起自己所谓的“份内责任”的同时，忘记了他们也必须承担起企业组织的“共同责任”。假如我们以每个部门的责任中心点划一个“责任圆圈”，我们会发现每一个部门的责任圆圈，都会与其它部门的责任圆圈形成相互的“交叉部分”——这就是交叉责任，也是所有部门必须依靠责任心以及相互协调，来完成和实现共同责任。如果不能主动的承担起交叉部分的共同责任，而是采取推卸的不负责任的态度，责任的空白点就会在企业组织里出现。

在上面这个案例里，我们假设各部门经理不是去激烈的指责其它部门、推卸自己理应承担起的交叉的“共同责任”，那会怎么样哪？譬如生产部经理和人力资源部经理，都认为自己应当承担起“新工人学习技术热情不高”的共同责任，并以协作的精神解决因员工素质下降带来的“产品质量下降”问题；而销售部经理不是抱怨市场疲软，并由产品质量的逐步提高为契机，迅速打开市场销售局面；市场销售的好转所带来的财务状况的好转，使得财务部经理合理安排和解决承诺的员工待遇问题——所有问题就将因各部门经理们，主动的承担交叉的共同责任，而使得企业糟糕的状况得到缓解和改善，并由此形成企业良性的运营循环。

这不是在说加强责任心的问题，也不是在说具体问题的解决方法，而是在说必须站在企业组织的高度，建立一套完整的、系统的责任体系！无论我们如何的事先绞尽脑汁，我们都无法穷尽所有的责任。企业组织是个发展中的动态的组织，企业会因动态发展而产生出许许多多的共同责任、交叉责任、应急责任等等的“空白责任”。对于可能随时出现的空白责任，我们所能做的就是建立系统完整的组织责任体系。让责任人承担必须的责任，并不是让责任人承担无限的责任，事实上，责任人的责任必须明确和有限，而不是模糊和无限，对于企业里的空白责任，是责任人需要承担的必须责任，而不是仅凭责任心来承担的可有可无的责任。



倒塌的责任链——企业组织的责任绩效驱动

没有孤零零的、独立存在的责任！企业组织里的责任是以环环相扣、纵横交错的网络状态，组成了企业组织里的完整和系统的“责任链”。

出了问题我负责！

某企业的一位仓库保管员，在夜里值班的时候违反规定酗酒后，沉沉的睡了过去。恰巧当天晚上企业厂长路过仓库时“心血来潮”的去仓库转了转，发现了这位倒霉的保管员。厂长顿时火冒三丈、大声呵斥：要是发生了火灾和盗窃怎么办？！这位睡眼惺忪的保管员借着未醒得酒劲，也大声的说：发生了问题，我负责！——在这漆黑一片、四下无人的夜晚，这位保管员的责任看起来是那么的单独和孤立，似乎与任何人都毫无关联。但，这不是事实真相。

这位保管员的“出了问题我负责”的豪言壮语，是愚蠢的无知！“保管员”的岗位责任，只是企业组织里成百上千个责任中的一个，它和企业组织里其它的责任紧密相连，构成了企业组织紧密有效的“责任链”。如果保管员的岗位责任缺失，它将沿着组织的责任链，导致一系列的责任缺失——假如因仓库因保管员的失职而发生火灾或盗窃，接下来会发生什么哪？生产部将因领不到原材料而被迫停止生产，销售部会因生产部的停产而无法履行销售合同，财务部将因销售部不能履约而无法按计划回收应收款。。。一个看似不起眼的责任缺失，就这样导致了一连串的“责任链倒塌”。

一、“责任链”是责任型企业组织的绩效驱动

企业组织的动力和效率从哪里来？对此，不同类型的企业组织，有着自己不同的理解和做法。

权力曾经是企业组织效率有效的驱动力，人们曾经对传统权力习惯性的忠诚和服从，使得企业和员工统一划齐，尤其是企业的创业者不断创造出的奇迹和英雄之举，赢得了众多的追随者。但权力的随意性和不可持续性，使得权力成为了危害组织持续成长的代名词这样。人们将希望寄托在制度上，希望制度能以其约束、限制和激励的作用，使得企业组织象江水一样滚滚向前；但制度就犹如法律



《永不消失的责任》

一样，面对犯了罪的人给予的是“事后”的惩罚——惩罚永远是最无奈的、最后的选择。制度是企业组织绩效的基本保证，但显然仅仅有制度是不够的。企业组织的成长，需要“事前”的清晰与明确。企业的责任价值系统，就是从管理的源头开始，让每一个岗位和每一个岗位上的人员，以清晰的责任观替代权利观。

企业组织的动力与效率，来自于互为责任、相互牵制、环环相扣的“责任链”。责任企业组织里一切的关系都是“责任关系”——横向的岗位与岗位之间是责任关系；纵向的上级与下属之间也是责任关系。毫无疑问，一个责任型企业，会站在责任型组织的高度，去看待企业里所有存在着的“责任”。每一个看似独立的责任，都与上下、左右的关联者构成了“直接责任链”；同时，也与企业的总体责任使命构成了“间接责任链”。确立每一个岗位或职务的责任，都必须将它置于责任链中去观察和明确；也正是因为所有的岗位或职务责任，都存在于责任链中，所以每一个岗位或职务的责任，都必须被清晰、明确和承担起来。如果一个岗位或职务的责任模糊混乱，或是责任清晰而责任者没有承担起责任来，企业组织的“责任链”，就会象多米诺骨牌一样倒塌下去。

企业组织岗位与岗位之间、员工与员工之间，是责任与责任的关系，他们之间就犹如一台高速运转的机器中，一个个相互咬合的齿轮，每一个齿轮的责任，都直接面向了与自己咬合的、上下左右的齿轮，如果某一个责任环节缺失了责任——譬如大齿轮责任缺失，将导致整个机器停止运行；譬如一个小螺钉的缺失，将产生机器运营的缓慢和危险。

企业组织是一个完整的、自成体系的责任系统——企业组织中纵横交错的责任网络，构成了企业组织的“责任链”。如果一个企业不是从组织系统高度，全面建设责任型组织系统，而是零星的责任明确和清晰，企业就不可能由“责任链”而产生绩效。责任型企业组织的责任驱动是这样形成的——当企业组织的责任使命，被赋予了有效的岗位或职务后，各个岗位或职务的责任之间就以直接或间接的形式，形成了环环相扣、相互依存、互为责任的“责任链”，每一个岗位和职务都是驱动力，每一个岗位和职务都被驱动着，以此形成组织源源不断的动力和效率。如果不能形成企业组织共同的责任价值观的认同与共识——譬如出现了有的听命于权利，有的面向个人利益，有的只关注自己的责任而无视其他人的责任，企业将会由此变得混乱不堪。



中国著名的家电企业——海尔公司，创造了有名的“OEC 管理法（日清日高管理法）”，这个管理方法曾经主要被当作了员工的敬业精神、解决产品质量的方法来推广，这是个极大的误解——假如海尔人自己也这么认为，显然是低估了它的价值。海尔的 OEC 管理法，是全方位的对每个人每一天所做的每件事进行控制和清理，其核心内容可以概括为 5 句话：总账不漏项，事事有人管，人人都管事，管事看效果，管人凭考核。它的实施需借助于一个叫做 3 E 卡的记录卡，要求每个工人每天都要填写一张 3 E 卡，3 E 卡将每个员工每天工作的七个要素（产量、质量、物耗、工艺操作、安全、文明生产、劳动纪律）量化为价值，每天由员工自我清理计算日薪（员工收入就跟这张卡片直接挂钩）并填写记账、检查确认后给班长。

在海尔公司日清日高管理法中，我们已经清晰可见“责任链”的建立、形成和运营那。但令我们遗憾的是，从公开的资料看，我们还无法得出海尔公司是“责任型组织”的结论，虽然它已经存在了清晰的责任链的运营方式。在仅见的海尔公司管理方法介绍中，我们不知道海尔公司是组织整体性的日清日高、还是仅仅生产线上的局部的日清日高？日清日高的方法依旧是以“目标量化”到人为主，我们并未见到以“责任”为主、以目标为辅的岗位考核。同时，最关键的一点是，海尔企业对于岗位责任承担者的考核和监督，依旧是由权力分配、权力监督的管理过程，而不是与其直接的、上下左右的责任关联者，构成相互的责任承担——譬如某个生产流水线岗位的员工，他主要所承担的是上级分配的指标责任，而并不关注对其上下左右关联工序的责任承担。

在一个责任型企业组织里，每一个岗位或职务，都是以承担企业总体使命和关联者责任为己任——一个生产流水线上的岗位，不仅仅对上级分配指定的具体指标承担责任，它至少还承担了两种直接的责任：即对于其上一道工序来说，它承担着考核和监督的责任，因为上一道工序的责任实现，不但它看得最清楚，而且它同时也是直接的“受害者”或“受益者”；对于其下一道工序来说。它又是责任的承担者，如果它不能很好的实现自己的责任，下一道工序将由此完不成责任任务，下一道工序是它最有效的监督者——责任就是这样在环环相扣中，实现了“责任链”的驱动、监督和绩效。



《永不消失的责任》

如果一个企业组织不是以责任需要来配置权力、不是以关联责任来监督责任、不是以责任权重来分配利益，那它就不是一个责任型组织；其所形成的责任链也只是形式上的运营，而无法实现以“责任链”驱动企业组织的目的。在非责任型企业组织里，责任常常会消失得无影无踪，而责任型组织不但要让溜走的责任有迹可寻，而且还要让责任链成为驱动组织的动力。强大的责任型组织，就是以责任价值观和整体型责任系统设计，来实现以责任链驱动企业目的——为了避免责任的缺失或断裂，所造成的“责任链”象多米诺骨牌一样倒塌下去，责任型企业组织必须建立自己的激励与约束的绩效考核机制。

二、引起责任链倒塌的“敏感性”责任岗位

并非企业组织里所有的责任岗位，都会引起企业组织“责任链”的倒塌——只有那些处在责任链中的“敏感性”的责任岗位、或责任岗位中的敏感性责任，才会导致严重的企业组织“责任链”的倒塌。

什么是企业组织中的“敏感性岗位”、或责任岗位中的“敏感性责任”哪？在著名的“蝴蝶效应”中，亚马逊河流域的一只蝴蝶扇动翅膀，会掀起密西西比河流域的一场风暴，其原因并非是蝴蝶扇动翅膀的力量，而是蝴蝶扇动翅膀产生的微弱气流变化，恰巧处在大气循环系统的敏感位置中，“敏感位置”才是引起巨大风暴的原因。在企业组织的责任链系统中，也存在着足以引起“责任链倒塌”严重后果的那只“蝴蝶”——只有这只“敏感性责任岗位”的蝴蝶轻微的翅膀震动，比如未尽责的疏忽、麻痹甚至是故意，才会引发企业组织责任链一连串的断裂、甚至是全部倒塌。

假如在某个生产型企业的流水线上，处在某个生产工序上的员工，生产出了不合格产品，会不会导致一系列严重的责任链倒塌的事故哪？在非特殊行业里，一般来说是不会的，因为他的责任事故至多会导致一小段责任链的断裂——譬如因为他生产出了不合格产品，直接使得其下一道工序无法按时按质完成工作任务，但不会由此导致整个企业严重的经济受损或停顿，企业所遭受的至多废品的损失。显然，这位流水线上的某个工序的员工，并非是企业组织里的“敏感性岗位”，所以这位员工的责任缺失，并不会导致企业组织里责任链倒塌的连锁反应。企业组织中的“敏感性岗位”、或责任岗位中的“敏感性责任”在哪里呐？企业



《永不消失的责任》

行业和类型等等区别，也使得企业组织总“敏感性责任岗位”的不同。

航空公司的“敏感性责任岗位”在哪里呐？我们一般会习惯性的认为，是保证安全飞行的飞行员——虽然“飞行员”的岗位责任重大，但事实上，飞机飞行事故要远远低于道路交通事故；我们也会习惯性的想到，可能是机票的策划销售人员，因为他们的策划销售能力，直接影响到整个航空公司的有效运营——虽然“策划销售人员”岗位责任重大，但他们不足以构成企业的敏感性责任岗位，因为票务销售还取决于其它的很多因素。那么，航空公司的“敏感性责任岗位”在哪里呐？是飞行中直接面对乘客的“航空服务小姐”——这是一个相同责任岗位的群体，她们才是航空公司里的敏感性责任岗位。

严峻的考验

对此有着深刻感受的，是斯堪的纳维亚航空公司总裁简·卡尔森。他将空中乘务服务人员与顾客的接触，称为“严峻的考验”。他说：“公司每年有 1000 万乘客，平均每个乘客要与 5 个公司雇员接触。因此，航空公司的形象便是 1000 万乘 5 的结果，也就是说，它每年要经历 5000 万次严峻的考验。这 5000 万次独特的、永远不会重复的机会，正是使我们自己以一种难忘的方式表现与我们的每一个竞争者的不同的机会。我的工作就是设法在这 5000 万次严峻考验中不出差错！”，“斯堪的纳维亚航空公司是市场上的一个个顾客同公司的一位位员工进行接触的产物。”企业的价值和声誉靠直接面对顾客的服务人员支撑。

我们总是会习惯性的从企业组织正金字塔型角度，去考虑敏感性责任岗位问题：似乎处在金字塔的顶部，就必然是最重要、最敏感性的责任岗位；似乎越是处于正金字塔型底部的责任岗位，越是无关紧要。事实并非如此，在一个煤矿企业里，安全生产管理员的责任岗位，才是企业里敏感性的责任岗位；而在一个建筑企业里，敏感性的责任岗位，可能并非是一线的建筑员工——虽然我们一直高喊“百年大计、质量第一”——而可能是来自于建筑物的地基勘察和设计的责任岗位。在一个制药企业里，敏感性的责任岗位可能是原料采购的质量保证，因为无论生产线上的员工多么负责和努力，即使是 100% 的实现了质量保证，但原料采购本身出了出量问题，所有的后序工作，都成了无价值的工作。在商业连锁企业里，敏感性的责任岗位不是商场的一线售货员，而可能是大规模集中采购的采



《永不消失的责任》

购员的采购价格。

在同一个责任岗位中所包含的不同责任中，同样存在着“敏感性责任”问题。某个电器维修员工，他的责任中可能包含了“修理故障、服务态度”等等多种责任要求。在这些多种责任中，“服务态度”才是众多责任中的敏感性责任，因为他的服务态度，直接导致了客户对于企业的好感和信赖；假如电器维修工态度蛮横恶劣，那么，客户由此产生的厌恶，不但会将维修的成果全部抹杀，而且会“恨屋及乌”的波及到对于企业其它产品和企业整体形象的厌恶，由此带给企业组织的是从生产到销售的一连串的巨大影响——这就是“敏感性责任岗位”、或是责任岗位中“敏感性责任”所产生的严重后果。

企业组织需要自问：“谁”才是企业里重要的“敏感性岗位”？“谁”才是责任中重要的“敏感性责任”？面对企业里众多的责任流程、岗位职务、人员业务，企业组织不可能“面面俱到、一视同仁”，而必须有所侧重，更多的去关注那些敏感性岗位和敏感性责任，因为它们是最重要的、能够引起企业组织萎缩甚至是瘫痪倒闭的重大因素——找出那只引起巨大风暴的蝴蝶，就是企业避免损失和失败的关键，就是企业组织有效存在和发展的关键。每一个企业里的敏感性责任岗位，都会因行业和特点的不同而不同，假如一定要说出所有企业共同的敏感性责任岗位，那它就是企业的“最高管理者”，而企业最高管理者做有责任中的“最敏感责任”，则是决策活动和行为——一个重大的决策，往往会对企业的成败起着决定性的作用。

敏感性责任岗位不但责任重大，而且往往具有不确定性——我们找出敏感性责任岗位，就是要将其“不确定性”转变为“确定性”。敏感性责任岗位往往是“牵一发而动全身”，它的缺失将是企业组织里可怕的事情，找出企业组织里的“敏感性责任岗位”，是为了避免企业组织出现或发生严重的“责任链倒塌”。因此，企业组织的各种规章制度和利益奖励等等管理方法和措施，都应该尽可能的向敏感性责任岗位侧重和倾斜，以保证处在敏感性责任岗位上的具体责任承担人，能够承担起如此重大的责任来——就象前文中说到的焰火企业里的“安全管理员”，企业即没有把他当作“敏感性责任岗位”，也没有任何的支持帮助与利益倾斜，因此，因责任缺失而导致的企业灾难的发生，便成了或早或晚的事情。

三、以责任考核责任、还是权力考核责任？



《永不消失的责任》

责任型企业组织需要考问这样一连串的问题——我们如何来考核绩效？究竟是考核目标、还是考核责任？究竟是权力考核绩效、还是“责任”考核绩效？

首先，我们究竟是考核责任、还是考核具体目标？对于这个问题的回答，直接触及了企业究竟是责任组织、还是权力组织的问题。某企业的年度经营规划里，总经理的岗位职责被描绘成了“主持企业经营管理工作、制订年度经营计划、拟定企业内部管理机构、提请聘任或解聘各部门经理、负责重大突发事件”等等，同时，总经理还与董事会签订了具体的任务目标。这家企业采取的是关键岗位绩效考核法，总经理岗位具体考核指标被描绘成了“总资产报酬率、净资产收益率、净利润、客户忠诚度、劳动生产率”等等——这是颇令我们疑惑的做法：它为什么制订出了总经理的岗位职责，却并不考核它？而是去考核具体的任务指标？

显然，在这家企业里，“责任”与“目标”之间关系被混淆和颠倒。一个责任型企业组织，从不会把目标等同于责任，任何岗位和职务首先是责任的承担，其次才是围绕着责任所产生的具体的任务、指标和数字。指标是附着于责任，而不是责任从属于指标；任何的具体指标，都无法全部表现出责任，而责任不被考核，指标就没有了意义。当这位总经理被考核的是具体指标而不是责任时，他有种种的、可以很“不负责任”的做法，去“完成”实现考核他的指标——事实上，企业组织的管理中，常常出现以指标代替责任的管理做法，其直接导致的后果就是“鼓励”职员去追求短期的数字式的指标行为，而一些数字式的指标又常常以伤害企业长期目的和形象信誉为代价。

如何来考核责任哪？首先一个问题是：谁来考核责任——在以权力为主导的企业组织里，考核与评价绩效的权力，往往是来自于其直接上级，他们的价值取向更多的是注重考核与奖罚，这是一种“后置”的、以控制和管理为主的实现方法。当企业组织里的某个人被重用或提升时，我们听到的最多的一个词是“授权”。一个常用流行词的背后，往往意味着对于事物的理解和价值取向。传统企业组织管理理论，是将企业组织按照计划、组织、指挥、协调和控制的顺序，划分为五大管理职能。这是一个自上而下的、以任务和权利分配为特征的组织理论。它在本质上是个权利系统，而不是个责任系统。当一个任务和指标是来自上一级时，被授予任务和指标的个人价值取向，是趋向于对上一级负责，而不是直接面向“责任”负责。



《永不消失的责任》

责任型企业组织必须将所要实现和解决的问题“前置”——即考核并不是目的而是手段，考核不是为了奖罚而是为了消除问题、实现目标；考核者或高层管理者的任务不是管人，而是提供管理服务——我们的目的不是等待问题出现去处罚它，而是期望问题不出现、至少是少出现。“前置”使得企业的人力资源工作，从后期的考核转向了前期的责任确认和人才适配；从后期的奖罚惩处转向了前期的帮助解决和实现岗位责任；从高层管理者对每个岗位和职务独立看待和考核下移至责任关联者之间的监督和考核。由此产生的一连串的变化是：企业组织的各级管理中，不再是挥舞权力大棒的、严厉的监管者，而是转向服务、沟通、信任、尊重、支援等等服务性的责任——企业管理者的口头语应该改为：“我能为你实现责任的承担，提供些什么服务？”

权力不再是考核“责任”的主角，我们需要以“责任”来考核“责任”——企业组织里，每一个岗位都因责任而出现，因此，岗位责任不再是上级的赐予，而是一种客观存在——正因为如此，我们才更需要以“责任考核责任”，即对于某个具体岗位或职务的责任人的责任考核，不是来自于上层的权力者，也不是来自于不同层面的与其责任的无关者，而是来自于其上下左右、存在着责任关联的责任者——一个流水线上的员工是否敬业、是否节约、是否按时、是否按质的完成了岗位责任，最了解者并不是人力资源经理，而是他的下一道工序上的岗位责任人，因为上一道工序无法如果按时按质和精益求精，下一道工序将是最直接的受害者。对于岗位或职务的责任承担，其责任的关联者最有发言权。

向上索赔

在中国南方某制衣厂里，我们看到了一个以“责任”考核“责任”的鲜活的例子。农民出身的私营企业家楼老板，创造出了一种令同行惊讶并颇感“神奇”的管理考核方法：如何解决废品率是一个非常关键的问题！由产品质量不合格带来一系列的退货和索赔，一直是楼老板最头疼的问题。他的解决办法是，推行上下工序索赔制度：每一道工序的工人都有责任监督检测前道工序的质量情况，有权向前道工序质量不合格给自己造成的损失索赔。为保证这个制度执行的公正性，他们专门成立了以工人为主的索赔仲裁委员会，对那些责任不清的事故做出仲裁。在他们厂里，70%以上的质量纠纷都由工人自己解决。



《永不消失的责任》

索赔制度之所以能执行下去,是因为这个制度对楼老板和其他管理人员同样有效。楼老板至今对自己第一次当“被告”的经历依旧记忆犹新。以“责任考核责任”,其目的就是避免岗位或个人向“权力”负责,而不是向“责任”负责。我们的目的是希望避免这样的情况:一个是员工业绩比较一般,但是却深得老板信任,并由此引发责任的系列缺失和员工效仿——效仿他不是去关注自己岗位责任,而是怎样使他的上级权力满意。如何解决废品率是一个非常关键的问题,由质量不合格带来的退货和索赔一度是他最头疼的问题。在责任型企业组织里,责任绩效不仅仅是人力资源职能部门的责任,而是全体人员——包含了管理者和普通员工的共同责任。

四、基于“责任权重”的激励原则和机制

无论是赢利性组织还是非赢利性组织,当我们说起“激励”这个词时,我们都需要问两个基本问题——1.“我们在激励什么?”2.“我们拿什么激励?”。

关于“激励”,简单通俗的理解就是:我们想实现“什么”,我们就需要激励“什么”——那么,我们究竟需要“什么”哪?我们自以为我们对这个问题很清楚了,事实上不但这两个问题很少被追问,而且对于企业究竟需要“什么”,常常也是模模糊糊、含糊不清。某企业为了调动员工积极性,由人力资源部和总经理办公室共同策划了一个“五星员工行动”,具体评比办法共计十余条,从上班考勤到禁止吸烟、从任务指标到勇挑重担,几乎无所不包,每人的基础分为100分,按评比办法增减分数,以得分高者为优胜者,并许诺凡是评上五星的员工,不但获得相应的奖励,而且优先晋升职位。

这样一个司空见惯、看似合理的“激励活动”,却让我们十分的困惑:企业的这个评比活动,究竟在激励“什么”哪?是在激励那些遵守《企业员工守则》的员工哪?还是在激励额外承担工作的员工?是在激励准时定额完成任务的员工哪?还是在激励那些市场上领得先机的员工?好象都是,又好象都不是。显然,我们被搞糊涂了——因为我们不知道为什么遵守基本的《企业员工守则》还要激励?不知道为什么超额完成任务与五星员工的评比联系在一起?不知道为什么“优先晋升职位”——用权力来作为奖励?相信这家企业自己也不是很清楚,究竟想要激励什么?应该用什么来激励?



《永不消失的责任》

我们需要知道的是，在一个责任型企业组织中，我们需要激励的是“责任承担”，激励责任承担的次序应该是这样的基本原则：激励承担责任的责任心；激励承担起责任的责任能力；激励承担起必须责任以外的责任承担。我们需要正确的认识企业组织的本质，正确的使用有效的激励——正确的激励原则，能充分调动人们的积极性，促使组织目标的顺利实现；一些错误的、不正确的激励原则，尽管也能调动积极性，也可能是有效的，但它只是暂时有效，最终是以损害企业长期发展目的为代价。薪酬设计是最基础的激励措施，我们已经知道了有多种设计薪酬的方法，譬如基于行政级别和职务的薪酬设计、基于市场价值和绩效的薪酬设计、基于素质与能力的薪酬设计等等。

对于责任型企业组织来说，薪酬设计是围绕着“责任权重”展开的——行政级别和职务不再重要，因为级别职务并不能完全代表了责任权重；素质和能力不再重要，因为素质与能力如果不与责任适配，就无法证明它对企业组织贡献的价值。责任的权重，是以承担责任的重大性与轻微性、多类性与单一性、创造性与稳妥性等等，对岗位或职务责任所进行的分析和比较，以此来确认责任的权重——确认责任的权重，是因为我们想实现这样一个目的，那就是企业组织任何的部门、职务或岗位，都是因承担责任而出现；而责任的重大与微弱、严重与轻微，才是获得企业激励的原则和标准。

然而，在现实企业管理中，我们几乎很难见到以“责任权重”而激励原则的实例。大量的现实状况，使以行政级别或其它的原则为激励标准——在一个倾向于“行政权重”的企业组织里，最高薪酬者可能是董事长或总经理；在一个倾向于“技术权重”的企业组织里，最高薪酬者可能是总工程师；在一个倾向于“市场权重”的企业组织里，最高薪酬者可能是市场总监或最优秀的业务员；但在一个责任型企业组织里，是以“责任权重”为激励原则和标准，只有承担了最重要的责任、承担了最多类别的责任、承担了最需要创造力的责任者，才可能是最高薪酬者。

之所以围绕着“责任权重”展开激励，是因为我们想得到承担起责任的结果——对于“激励”最通俗的理解就是：如果你想得到什么，就请你激励什么！在文章开头提到的焰火企业里那位安全管理员，假如他所在的企业是责任型组织，并且是以责任权重设计薪酬，虽然因为具体的企业状况，我们无法具体测算或知



《永不消失的责任》

道他的薪酬，但我们能够肯定的是：他一定不会是企业里最低的、等同于一般员工的薪酬——因为他所在企业的特殊性，决定了他所承担的岗位责任十分的重大和重要！但遗憾和可惜的是，他是处在一个典型的职权型的企业组织中，他的行政级别最低，于是，他就以“区区几百元的薪水”，承担了企业组织非常重大的责任。

以“责任权重”展开激励，是想传递给企业组织中所有责任承担者这样一个信息——只有勇于承担责任，才可能获得重视、奖励和更大的发展机会！事实上，在很多企业组织中，“责任”一词早已在岗位职员的心中麻木了。我们需要唤醒“沉睡的责任”——激励或经济激励，虽然不是唯一的手段，但却有效的手段，譬如在这个焰火企业中，如果企业以较高的薪水——比如超出平均薪水的一倍——招聘安全管理员，我们有理由相信：当安全管理者获得“不可思议”的、沉甸甸的薪水时，他的责任感会油然而生——当然，我们还必须同时传达出这样的信息：这是因责任重大而付出的薪水。

五、“权力”不能用来激励

我们不仅仅需要知道怎样根据责任权重、选择何种方法来激励，同时还要反向思维的诘问——“什么”不能被用来激励？

一种常见的管理错误，就是“权力”常常被用来作为激励的手段。这是发生在一家企业的真实事件：某企业销售部的某经理，面临马上要到来的销售旺季心急如火。如果销售业绩发生滑坡，他有可能因此被解职，于是，这位销售经理将其十分信任的某销售员，叫到了自己的办公室面授机宜：“你在这个旺季里好好干，旺季结束后我提拔你做副经理”——显然，这位销售经理是在试图激励这位销售员，使其业绩优异并由此消除自己权力被解职的隐忧。但问题是：这位销售部经理在用什么“特别激励”，鼓励自己手下的员工哪？这位销售部经理是在用“权力”来激励手下的员工，更直白一点说，他是在用权力进行赤裸裸的诱惑！

我们需要对这种司空见惯的现象提出质疑——“权力”能被用来激励吗？不但不能，而且还十分的危险。因为企业组织里任何的职务或岗位，都必须由具备了岗位“责任能力”的人担当——假如这位销售员具备了相应的管理责任能力，那么，他的销售业绩就不应该成为他升职的条件；假如这位销售员并没有相应的



《永不消失的责任》

管理责任能力，那么，因销售业绩而升职就成了其组织和个人的灾祸。这是必须被严厉禁止的行为和做法。以“权力的诱惑”作为激励的手段，不但会使企业价值观全部转向了权力，更可怕的是，它将使得权力不再是权力，而成了个人利益和虚荣的代名词，维持企业组织基本运营的秩序将受到巨大的伤害。

我们必须清楚的知道——权力不能被用来做激励的工具。权力的本质是责任，假如权力被用来奖励或激励，最可能的情况就是企业组织里的权力不再是责任，而是更多的意味着权力和利益——这将其企业组织的管理、以及企业组织的价值观带来极大的混乱。如果一个专业技术人才，被用提拔行政岗位、赋予权力的方法来“激励”，企业很可能是少了一个出色的专业人才，而多了一个无能的管理者。即使这位技术人才确实具备了管理岗位的责任能力，那么，对其提拔使用的动机，也只能是出于其个人具备了管理岗位的责任能力，而不能出于权利激励的动机，因为责任只意味着必须被承担，而不能意味着权利。事实上，企业“权力组织”的出现、“官僚主义”的滋生、“攀附权力”价值观等等一系列丑恶问题与现象的发生，其本质就是来源于企业组织中的“权力本位”、“官本位”。

以权力作激励，看似很普遍、无伤大碍，然而在表面看来似乎无关紧要的合理下面，隐藏着一些深层次的混乱、错误和危险，那就是企业组织会逐渐的出现攀附权力的倾向，并渐渐的演化为权力企业组织。当以权力做激励的错误做法，不停的被当作正确的方法来使用时，企业组织就如同在不知不觉间、患上了慢性疾病一样，企业组织肌体就在权力僵化中，慢慢的在积重难返中衰退和失去活力。企业组织——尤其是在责任型企业组织中——是绝不允许用“权力”作为激励或奖励的条件。在责任型企业组织里，权力只意味着需要承担某种岗位或职务上的责任，否则要么权力就变成了多余，要么企业是个假责任型组织。

企业需要警惕变相的“权力激励”。一些提拔和重用时常常使用的语言，譬如“再多挑点担子”、“我很看重你啊”等等，很容易产生出企业组织里的权力派系和复杂的人际关系。在某大型企业里，一位高层领导对业务十分出色的小张说：你表现一直不错啊，也很听我的话，再给你压点担子吧，你去负责一下办公室的工作吧。显然，这位高层领导的话里隐含着“提拔”和“是我提拔了你”的意思。显然，我们可以想见小张一旦到了新的岗位后，就很可能变成了这位高层领导个人的派别嫡系。这种状况一旦蔓延开来，它就可能导致整个企业组织价值



《永不消失的责任》

观取向上的混乱。

染上“权力或官僚组织病”的企业，并非是在一日间的瞬间形成的，而往往就在这种看似不经意的“权力激励”中而日久成疾。所有的岗位或职务责任，都是由企业组织责任使命的分工和设计产生，每一个岗位或职务责任，都具有属于自己的特别的责任使命；每一个岗位或职务责任，都必须被全心全意、尽职尽责的承担起来——这是对于企业组织必须被再次提醒的责任认识。当我们制订激励与惩罚的“责任制度”时，我们其实是在纠正企业组织里混乱的“错误价值取向”，也是在告诫企业组织里每一个有“严重权力倾向”的人——你只有去有效的承担去了责任，你才会获得因承担责任的奖励；如果你有意或是无意的不承担责任，你将受到严厉的责任缺失的惩罚。



“企业家”——企业组织最重大责任的承担者

企业组织里“最重大责任岗位”，是“企业家责任岗位”；企业组织里“最重大责任承担者”，是企业组织里的“企业家”。

“企业家”在这里是一个临时性的借用词——“企业家”一词已经被不同的管理理论和管理学家解释或是赋予了不同的内涵或概念，这里所说的“企业家”，是特指企业组织里最高的直接管理者，它的外在符号可能是董事长、CEO、总裁、总经理、老板、企业主等等称呼。在这些称呼和权利符号的背后，其本质意味着他们是企业组织里最重要的责任承担者！企业组织里最重大的责任，是确认企业未来方向与战略的“决策责任”，企业不能象无头的苍蝇一样乱飞乱撞、也不能随波逐流走哪算哪；在企业组织里，只有企业家才是企业未来的方向和商机确认与决策者——这是无人可以替代的“企业家”的责任！

“企业家”在企业组织中扮演着“成也萧何、败也萧何”的重要角色：他即会在企业资源缺失时，以个人极为出色的能力和才华，突破资源不足的瓶颈极限，创造出超越资源极限的惊天伟业；也会在企业快速的成长和发展中，因个人素质能力的制约和限制，与企业的发展和现状不能保持同步，而成为企业发展最大的阻力和“绊脚石”！如果董事长、CEO和总裁们在取得一定的成功后，逐渐的感受到权利的美好与个人私欲的扩张，而不是时时意识到责任的重大与风险，那么，企业组织就将悄悄的滑向失败的边缘——事实上，现实生活中大量企业失败的案例，都包含了企业家本人“责任丢失”的重大责任。

一、“企业家”是企业组织“最重大责任”的承担者

在企业组织里，再没有人比企业家的责任更重大的了——因为企业家不但是企业组织方向与目标的决策者，而且还是企业组织指挥与协调的管理者。

寻找企业组织未来的方向、目标和商机，永远是企业组织中最重大的责任。企业不能象无头的苍蝇一样乱飞乱撞、也不能随波逐流走哪算哪——虽然这是企业管理的基本常识，但事实上，并非所有的企业家，都能正确的理解和认识这个重大的责任。确认企业组织未来的方向与目标，并不仅仅是企业组织的个体行为，而是需要将企业组织置于特定的时间和空间的社会环境下来思考；企业家的行为



《永不消失的责任》

也不仅仅是其个人的行为，而是代表了企业组织的行为。企业任何重大责任的缺失，企业家都脱不了干系；而企业家个人责任使命感的缺失，将导致企业组织责任使命的缺失。企业家的责任，是企业组织里任何人都无法替代的责任，企业家必须意识到自己责任的重大性。

责任首先是一种态度——企业家推卸责任，是非常可耻的行为。任何原因和理由，都不能成为企业家推卸责任的借口。无论一个人的个人能力是多么的优秀和强大，一旦缺失了基本的责任态度，那么，个人的能力越强大，给组织所造成的伤害和损失也就越大。事实上，因企业家个人缺少基本的责任态度，或是责任使命感的全面消失，而给企业组织所造成的重大伤害和损失，并不少见。优秀和强大的能力，必须由责任态度做指引，就如俗语所说：承担责任不是用嘴说出来的，而是用行为和行动做出来的。企业家必须具备责任使命感，这是对企业家个人基本素质的必须要求，没有例外。事实上，企业家哪怕仅仅是一次短期的、为了一次性的利益，所采取的不负责任的侥幸心理，都可能造成企业组织在方向与目标上的“南辕北辙”，或是企业组织因此而“昙花一现”。

“冠生园的教训”

“冠生园”是中国的名牌老字号，它一向以质量上乘、诚信经营而享誉消费者心中，但就是顶着这样响当当的老字号桂冠的一家企业——南京冠生园食品企业，却在新闻媒体的一次“陈馅事件”的曝光中破产倒闭。把过期的食品用料“陈馅”翻炒后，再制成月饼出售，这个行为在南京冠生园看来，并不是个严重的行为，更没有想到企业会因这样的“小事”而倒闭。在“陈馅事件”被媒体曝光后，企业的第一个反应，就是“媒体害了企业”。即使在企业破产倒闭后，企业依旧对媒体耿耿于怀：“好端端一个企业要不是媒体曝光，怎么会倒？”

冠生园公司的总经理显然没有意识到，缺失了最基本的责任原则，问题和结果会是多么的严重！——当企业缺失了对于社会公众和消费者基本的必须责任，那么，社会公众和消费者也毫不留情的抛弃了企业。面对企业所遭遇的诚信危机，南京冠生园依旧陷于为自己行为的辩解，而没有表现出一丝的纠正行为过失的应有的诚信。先是辩解称这种做法在行业内“非常普遍”，随后又匆忙发出了一份公开信继续狡辩。在企业所有的补救措施中，惟独没有向消费者作出任何的道歉，



《永不消失的责任》

正是这没有任何忏悔之意的行为，不仅令消费者更加寒心，也进一步将自身信誉丧失殆尽。企业也最终因为信誉丧失殆尽而破产。南京冠生园可能是中国第一家因信誉危机而倒闭的企业案例。事实上，对待生活与工作的责任态度，不仅仅是对企业家的素质要求，而是所有的人都应该具有的生活态度——勇于承担责任，对个人的行为负责。

带领企业组织实现持续、长久和健康的生存与发展，是企业家必须的责任——面对如此重大的责任，企业家除了需要知道和处理企业组织内外的责任关系，以及个人的责任行为和习惯，还必须要企业组织的多重责任中，做出自己明确的、有选择性的取舍。事实上，“企业家”真正的责任只有两项：一是洞察未来的商机、确认企业组织未来的方向；二是如何实现企业组织的目标和个人目标的统一。就企业组织本身而言，存在着多种不同性质、不同类别的责任；这些责任并非是平行的、无次序的，而是依据性质和轻重被排列成了从重大到轻微的责任次序——这是不能被颠倒的责任次序！假如责任次序被颠倒了，譬如手段与目的被颠倒、重大与轻微被颠倒，那么将给企业组织的生存与发展，带来重大的打击和伤害。显然，企业家需要知道责任的次序，并有效的依据责任原则来承担起来。

二、企业家个人责任能力的“临界点”

企业家的责任是如此的重大，所以企业家必须首先具有基本的责任态度——但显然，仅仅具有责任的态度和强烈的责任心，未必就能承担起责任来。

当我们为企业家拥有强烈责任心感到欣慰的同时，还必须去关注另一种担忧，那就是承担责任的“责任能力”问题——勇于承担责任是一回事，是否有能力承担起责任，则又是另外一回事。事实上，每一个企业组织的最高管理者，都会面临着个人能力与责任承担之间的“能力临界点”——企业组织处在不断的变化、发展与前进中，企业组织的最高管理者的责任能力，也必须处在与企业组织同步的发展与前进中。对于企业最高管理者来说，不同的企业规模，要求企业有不同的管理方法和手段。企业规模和速度与企业最高管理者能力之间，是一种相辅相成的辩证关系，当企业规模发生质的变化时，企业最高管理者的品质与能力，也要相应的适应变化了的企业。通俗点说，就是小企业有小企业的管理办法，大企业有大企业的管理办法。



《永不消失的责任》

事实上,企业家本人常常成为企业发展的绊脚石!——企业组织的停滞不前、甚至是倒退倒闭,往往并非是企业组织资源不足等等原因所造成,而是企业家本人的责任能力出现了局限和不足。企业在成长过程中,会遭遇到激烈的社会变革和企业自身不断的发展与变化,譬如业务数量的变化,比如有管理单一业务转变到了多业务经营。销售区域的扩展,比如企业产业的变迁,市场竞争格局的变化,原来企业赖以发家的产业已经引入残局阶段,企业需要寻找新的利润增长点;企业自身也会因发展,可能由原来的区域性产品开拓全国市场,或者又国内销售转向国际销售;而企业由产品开发转向战略制定,由产品管理转向资本运作等等过程中,又会产生企业工作重心的极大变化。

企业组织所遭遇到的每一次成长中的变化,都是在考验企业家个人的责任能力。在企业初创时期,企业主完全可以凭经验、凭感情甚至是凭直觉来管理企业,然而当企业具有一定规模时,从经营理念价值观到具体的管理手段,都会发生质的变化。区别变化究竟有多大?做个不是很恰当的比喻,可能会大到象是从当初摇小舢板到现在开大轮船间的区别。在企业组织某个发展成长的在区间,企业往往是几倍甚至是数十倍的膨胀,而膨胀的速度非常之快,往往是仅仅两三年的时间,。我们无法想象,用摇小舢板的经验去开大轮船,是多么的吃力和危险?!如果企业家跟不上企业组织本身的发展规模和速度,对于企业组织来说,就可能会发生灾难性的后果。

就现实情况来看,一般是企业在完成原始阶段的创业后,企业规模发展到(资产和销售额)在数百万到数千万间,是企业家的个人领导力的一个“临界点”。因为企业的规模在这个区间的变化过程中,企业的经营与管理,从经营理念价值观到具体的管理手段,都会发生质的变化。区别变化究竟有多大?做个不是很恰当的比喻,可能会大到象是从当初摇小舢板到现在开大轮船间的区别。之所以在这个区间,会发生如此大的变化,原因之一是企业组织成倍数的膨胀,往往是几倍甚至是数十倍的膨胀;原因之二是膨胀的速度非常之快,往往是仅仅两三年的时间,就由几百万的规模膨胀到几千万。

此时发生的情况是:一方面企业在成倍数的快速膨胀,而另一方面企业主完全没做好由小舢板到现在开大轮船的能力与素质的准备。我们知道,管理十个人和管理一百个人,可能还只是量的区别,但由管理一百个人到管理一千个人,则



《永不消失的责任》

是质的区别，要求的管理理念和具体方法完全不同。我们无法想象，用摇小舢板的经验去开大轮船，是多么的吃力和危险？！当企业快速上升至数百上千万的资产后，你是否还有足够的领导力，来游刃有余的保证管理企业的正常运作？并继续保持其健康的成长？毫无疑问，企业成长和发展过程中，所遇到的一个又一个的关口，都可能是企业家个人领导与管理责任能力的一个“临界点”。

企业组织并非是在安静的港湾里过着悠然自得的日子，而是一项对抗性的、激烈的市场运动——企业越发展壮大，所遇到的竞争对手就会越强烈，所需要的经营和管理责任能力就会越强，此时，已经并非是企业家的责任能力管理不了如此规模的企业，而是在这个企业规模上，企业家遭遇到了比更加强大的竞争对手。如果一个企业家在企业的职能管理中，感觉到手足无措、甚至是焦头烂额；或是对于企业销售额的下降，而感到不知从哪下手显得毫无办法，至少是表明了企业家在某一方面的领导管理责任能力的不足，如果是从企业战略到内部管理，都显得心有余而力不足，则可以明确的说，是企业家个人领导与管理责任能力的严重力不足，其个人管理责任能力已经处在“临界点”上了。

三、 企业家个人责任能力的修养

企业家遭遇个人责任能力临界点，是一个不争的客观事实——企业家无法回避或逃避责任能力的临界点，正确的选择就是通过不断的学习和自我否定，适应企业发展的需要。

事实上，企业家的成长与企业组织的成长，是一场马拉松式的速度赛跑——企业家个人素质与能力的成长速度，必须快于或等于企业组织的发展与成长速度。如果企业家个人素质与能力的成长，滞后于企业规模和扩展要求的能力，就会达到所谓的痛苦的“个人能力临界点”。

企业家避免或应对领导管理能力不足所出现的“临界点”，需要企业家个人有很强的学习能力——就象蛇的蜕皮，蛇每一次的成长，都要蜕一次皮，而蜕皮的过程，都是蛇最痛苦、也是最危险的时候。对于企业主来说，蜕皮就是一次挣脱领导力“临界点”的过程，当你不懂蜕皮的道理，或是不会蜕皮的办法，结果就是你无法成长或是死亡。

每一位企业组织的管理者，都会遭遇多次的个人责任承担能力的临界点，而



《永不消失的责任》

每一次临界点都是企业家能力素质的制约瓶颈，都是企业家面临着自我超越的时刻。企业的发展和膨胀，要求企业主必须学会自我超越，而学习中最重要的就是自我的批判和否定精神！——自我批判和否定并非是容易的事情，因为企业家在自我批判前所积累的经验与成就，往往是非常成功的经验与成就。否定自己曾经“成功的经验”，是一件很困难的事情。曾经的成功往往成为再次成功的拖累。但企业家如果想要以足够的责任能力，来游刃有余的实现企业持续的发展与成长，就必须自我否定。对于企业家来说，蜕皮就是一次挣脱领导力“临界点”的过程。如果企业家不懂这些，其结果就是失败，成为供后来者借鉴和批判的一具木乃伊！

对于企业家出现“责任能力不足”时，我们并非只有自我学习和批判一种方法，我们还可以考虑企业是否要快速成长？成长到什么规模为合适？这里涉及到“规模”和“节奏”两个概念——把企业规模做大，几乎是每个企业家的天性，这本是优秀的品质，但当我们无法结合实际，而让自己的野心和欲望无限的膨胀，远远超出了个人的领导力所限，失败就向我们招手了。我们要知道“取”与“舍”的关系，要知道“鱼和熊掌不可兼得”。再说“节奏”：企业成长是有节奏的，就向俗语所说，人不能一口吃个胖子，有效的控制企业成长的节奏，并非易事，它即涉及到我们对于欲望的理性控制，也涉及到具体节奏控制的技巧。过快的速度，只会让我们晕旋，正是从这个角度看，我们才知道了，突然的暴利或暴富，对我们是有害的。

如果企业的最高管理者在“责任能力不足”时，即没有学习和蜕皮的能力，也不愿意适度控制企业成长的速度和规模，那么，他就必须离开企业组织“最重大的责任岗位”，而让具备“责任岗位能力”的人，来承担起最重大的岗位责任来——通俗点说，就是他必须或主动或被动的让位。实际情况来看，企业组织的成长和发展的速度，往往比企业家素质与能力提高的速度要快。当企业家个人素质与能力的成长速度，跟不上企业的成长与发展速度时，而他又不甘心离开企业家的岗位时，他任意指挥和摆布企业的行为，往往就会表现为企业里巨大的破坏力——任意妄为的破坏企业组织现有资源和秩序！此时的企业家就成了自己企业发展的最大的“祸首”和“绊脚石”。

对于企业家个人领导管理责任能力不足的问题，我们一般会理解或认为，就



《永不消失的责任》

是企业主用陈旧的知识 and 经验，用来领导管理变化成长了的企业这样一种情况。是的，这是一个很普遍的现象，我们可以把它通俗的叫做“不懂管理”而造成的“领导力不足”。但实际上，还有另外两种情况，一种是我们通俗的叫做“太懂管理”而造成的所谓的“领导力过剩”——企业家确实具备了很好的管理知识的个人品德修养，在企业快速成长中，以激情和欲望替代理智，把一艘本来只能航行在近海的轮船，非要开到大洋上去，实际上此时企业的资源都不足以支撑一个不切实际的远大策略。

事实上，企业家个人远大愿望和理想，与企业组织不足的资源之间的脱节，同样会造成企业组织成长的伤害。三株集团是中国名噪一时的企业，在短短的几年时间里，公司从数十人竟然以吹气泡的速度，迅速扩张到惊人的十几万人（也有说三十余万人的），其销售组织从各个区域中心、作战中心、省级经理、乡镇办事处等等多达十几层，无论是人员规模和组织结构，都开始显现出相当复杂和交叉的混乱局面。据说三株仅开一个销售经理级的会议，参会人员都会多达几千人。组织规模的无限扩大，而导致企业管理的严重失控。这种以大无畏的革命“浪漫主义”精神，使企业组织疯狂成长的速度，是它后来的失败的真正原因。

我们需要知道承担责任最基本的逻辑：所有的责任承担，面向的是企业组织里的每一个人；企业组织里的每一个人，都必须承担起其最基本的必须责任。企业组织里每一个人所承担的责任，是分为不同的轻重与缓急；不同责任的重大与轻微、紧急与迟缓，构成了企业组织有序的、纵横交错的责任人网络。在企业组织里所有的责任承担人中，企业最高管理者是最重大的责任承担者；企业组织最高管理者的责任能力不足与缺失，是企业组织里最严重的、最危险责任消失！企业家的主动或被迫“让位”，是实现企业组织持续成长、生生不息、基业长青的必须。

四、个人责任能力转向组织责任能力

无论企业家个人的责任能力是多么的强大，一旦企业组织完全依赖企业家的个人责任能力，企业组织因“人走茶凉”造成的悲剧，就可能随时都会发生。

企业家个体的生命是有限的，而企业组织的生命却可以是绵绵不绝——期望以有限生命的个人责任能力实现企业组织的基业长青，将是一个天大的笑话。无



《永不消失的责任》

论企业家个人的责任能力是多么的强大,都需要摆脱个人责任能力的管理控制模式,将企业带入到一个组织制度管理控制的模式上来。造就强大的组织责任能力,是企业家个人修养的必须——企业家个人的博大胸怀,要转变为企业组织的开放性和包容性;企业家个人的果断与魄力,要转变为企业组织的决策力和执行力;企业家个人敏锐捕捉商机的能力,要转化为企业组织的灵活性和适应性;企业家个人勇于承担责任的品德修养,要转变为企业组织的诚信原则和商业声誉。

在任何时候,个人的力量永远抵不上组织的力量——即使是组织里具备了卓越才能的天才,也只是组织里的一份子。企业组织是一架运行的经济机器,企业家虽然是这架机器上最重要的部分,但也仅仅是“最重要的部分”罢了,而不是凌驾于企业组织之上的一方神圣。在企业组织的制度面前,企业组织里所有的人员都必须恪守职责,这是企业管理上必须的“制度面前、一律平等”的基本组织治理原则,即使是企业组织制度的制订者也没有例外。企业制度在本质上是保证企业组织目标和个人目标的一致性,杜绝个人机会主义的行为。即使是一个伟大的人,也不可能终生正确而不犯错误,制度就是在尽量避免和消除因个人随意性的行为,所造成的沉重代价的恶果。是制度保证了因企业家个人的退出或死亡,所造成的组织动荡和衰竭;也只有制度才可能使企业组织生命常绿、基业长青。

这并不是简单的由“人治”转向“法治”、由“经验管理”转向“职业化管理”的一个过程。企业组织的管理,并不存在非黑即白、非此即彼的“唯一正确”的道路。简单化的相互排斥,是教条和形式主义的东西。制度只是企业组织运行的基本框架和原则,制度解决不了企业所有的管理和发展问题——事实上,企业常常被僵硬的制度所束缚和拖累,打破僵化的企业制度的人,只能是企业组织里的企业家,这是无人可以替代的责任。企业家需要以个人的才华和胆魄,冲破制度的束缚而成为陈旧制度的“破坏者”。破坏的目的是为了建设,一旦企业组织里的企业家,被所谓的“法治”完全取代了所谓的“人治”,使其丧失了“个人英雄式”的破坏能力,企业同样会遭遇到可能的失败厄运。

所谓的企业组织的“法治”管理,并不是企业的责任能力——一种融合了理念和价值观的灵活的、开放的企业“机制”,才是实现企业组织责任能力的正途。建设企业组织的商机的洞察力、适应环境变化的灵活性、组织内外部柔软的协调力,并使之成为企业组织制度的有机部分,才可能成为和实现企业组织的



《永不消失的责任》

责任能力；换成另一种说法是，企业组织要想承担起组织的责任，必须具备适应组织内外部环境不断变化的洞察、灵活和协调能力，否则期望企业组织具备和承担责任的能力，就变成了一句空话。仅仅依靠或凭借“制度”，无法解决企业组织的责任能力问题，而是需要从企业组织的价值理念、企业文化、基础制度等多方面入手，才有可能使实现个人责任能力向企业组织责任能力的转化。

企业家们在将个人责任能力转化为组织责任能力时，需要再次无情的自我批判精神——这是一种需要站在管理哲学高度上的、对于企业自身和组织管理的深刻反思和认识。成就事业与个人野心、短期利益与长期效益、个人权威与组织力量等等，不但考问着企业家们对于企业组织本质上的认识，也考问着他们的事业心和责任感。对于个人人性上的野心、欲望、贪婪和荣耀，依靠道德性的自我约束，非常的不可靠——可靠的方法是企业机制和制度上的约束。建立一种约束自己的机制和制度，没有强烈的事业心和责任感，没有企业家抛弃自身荣辱的博大胸怀，将是一件难以完成的任务。这是一种美妙的人生境界，也是一个企业家需要具备的个人修养。

事实上，企业组织责任能力机制的形成，是这样一个循环往复、交替上升的过程：一个优秀的企业家往往以出色的个人责任能力，建立和拯救了弱小或是危机中的企业；当企业组织遭遇到规模或产品结构的变化、竞争对手的改变等等情况，考验的不仅仅是企业的能力，更是考验企业家个人责任能力的临界点；企业家必须由此提高或突破个人能力的瓶颈，否则要么个人让位，要么企业遭遇失败；当一切危机的风暴过后，企业家和企业组织都需要深刻反思个人责任能力和组织责任能力的关系，都需要如何建立考虑企业组织持续成长、基业长青的责任机制——没有哪个企业期望自己是企业世界里的短命鬼，企业世界是个现实和残酷的世界，任何个人出色的能力与良好的愿望，都需要化为实实在在的企业组织的责任能力。



“空白责任”的弥补和协调——企业组织的责任协调系统

如果企业组织里每一个部门、岗位和个人的责任，都清晰界定和明确无误，是否就能完全避免和消灭“空白责任”的出现？答案是：不能。

事实上，我们根本无法穷尽所有的责任，因为企业组织始终处在动态的、发展中的运营过程中。企业组织会因其本身的复杂性、合作性、创新活动、团队项目等等因素，产生出大量的交叉责任、共同责任、临时责任、突发责任等等的“责任空白”——当企业组织因为项目任务而必须组建一个团队时，责任空白就可能在团队里出现；当企业组织因为共同目标而必须进行部门与部门之间的合作时，责任空白就可能出现在部门合作中；当企业组织中某个责任岗位因个人原因拒绝承担责任时，空白责任就会在突然的拒绝中出现。当企业组织出现空白责任时，我们需要做的就是必须立即通过弥补与协调，迅速的填补责任空白，否则，企业组织就将因空白责任而导致企业组织责任使命的缺失。

责任空白

有一个常被用来说明企业管理混乱、互相推委的例子：在一家企业的季度会议上，营销经理 A 说：最近销售做的不好，我们有一定责任，但是最主要的责任不在我们，而是竞争对手纷纷推出新产品。研发经理 B 说：我们最近推出的新产品是少，但是我们的预算很少，就是少的可怜的预算，也被财务削减了。财务经理 C 说：是的，我是削减了你的预算，但是你要知道，公司的成本在上升，我们当然没有多少钱。这时，采购经理 D 跳起来：我们的采购成本是上升了 10%，为什么，你们知道吗？俄罗斯的一个生产铬的矿山爆炸了，导致不锈钢价格上升。A、B、C 各位经理同时“哦”了一声：原来如此呀，这样说，我们大家都没有多少责任了，哈哈！人力资源经理 F 面对此情此景，只有无可奈何的苦笑：“这样说来，我只好去考核俄罗斯的矿山了！”。

这是一个非常典型的“责任缺失”的会议场面。在这个会议上，似乎每个部门都责任清晰，每个人也都责任清晰——但每个部门与岗位都“责任清晰”的结果，却造成了企业组织的责任缺失和任务失效。显然，1+1+1 式的责任清晰，并无法解决企业组织责任使命的实现和完成。企业组织的管理和运营，并不是简



《永不消失的责任》

单的逻辑和相加。问题出在了企业组织缺失了责任价值观，缺失了空白责任协调系统。在这个企业会议上，所有与会者都丢失了他们的“责任价值观”——他们不但不承担共同的组织责任，连各自应该承担的部门和个人责任，都在尽力的推脱——如果没有责任价值观，就会为推脱责任找到各种借口。一个部门责任的缺失或推脱，将直接导致与其关联部门的责任的无法实现；而所有部门都在极力推脱责任的行为，则造成了事实上的企业组织“责任链”的处处断裂。

一、 培育“责任价值观”的企业精神

我们常常会陷入“责任的怪圈”——当我们因责任不清而试图穷尽和清晰责任时，“空白责任”非但没有减少或消失，反而会在这种“清晰责任”的过程中大量出现。

门前责任承包制

在中国北方的一些城市，常常会在冬季因大雪影响交通，而组织单位和居民清扫积雪。一些城市传统的做法，往往是“精神号召”单位和居民积极主动的行动起来。某城市认为此种方法并不科学，而且效果也不好，于是，以“门前责任承包制”的方法，划定了责任区域和范围，并且还制订出了对于没有履行责任的惩罚办法。但事实的结果却远不如想象中的理想，甚至实际效果还不如传统的“精神号召”——在一场大雪过后，城市里常常出现一块块的、无人清扫的积雪，与清扫干净的地带形成了凹凸鲜明的对比。原因就在于不但无法将所有的需要清扫的责任地带都清晰到每一个单位和个人，而且就是在看似责任清晰的地带上，也会在两家责任单位责任衔接的地带，留下难看的、一条条的窄窄积雪带。

这种局面显然出乎制订方案的地方政府的意外——新的划定责任区域的做法，本是为了改善原来号召方法的不足；但现在责任清晰后，却出现了“个人自扫门前雪、不管他人瓦上霜”！这种因责任清晰后反而带来了更多人的自私自利和推卸责任，让我们知道了并非责任越清晰越好，责任与责任之间总是存在着关联、协调和摩擦。解决责任之间关联和摩擦的方法，并不是清晰和穷尽责任，而是需要另外一种方法来实现，那就是责任摩擦所需要的“润滑剂”——培育“责任价值观”的企业精神。对于企业组织来说，责任感是组织的价值观；对组织里的个人来说，责任感就是责任心。我们无法想象，没有了责任价值观的企业组织，



《永不消失的责任》

会是怎样的麻木不仁和死气沉沉。

对于企业组织来说，缺失了责任价值观，就并非清扫积雪事件这么简单了。在中国沿海某市发生的一件事情，让我们看到了企业里如果缺少了对于企业认同感和责任价值观，是多么的可怕！在某私营企业里，因为员工操作不慎引发了火灾，企业员工竟然犹如过节般的兴奋——即没有人报警，也没有人主动的去扑救，任由大火熊熊燃烧，等到企业老板和消防队员赶到时，企业已是一片狼籍。这家企业的老板从来都是以训斥、粗话和克扣工资对待员工——老板对于企业员工严重的“责任缺失”，员工也以责任心的“消失”来对待企业老板，企业由此所形成的是责任心缺失后的麻木和冷漠的恶性循环。企业老板显然没有意识到，企业随时随地都可能发生、需要用“责任价值观”来处理 and 解决的问题。企业老板显然也不知道，责任心从来就不是单方面的要求，我们每一个人都是责任心的付出者，同时，我们每一个人也都是责任心的受益者。

价值观来自于人们对于事物价值的判断，企业组织的价值观是来自于企业组织全体人员的共同的价值判断——只有全体员工形成了共同的认识和判断，才能形成共同的企业价值观。这并不是一个立即可以实现的目标，而是需要在企业经营过程中长期积累而逐渐形成的过程。

企业组织所以要形成“责任价值观”，并不是为了当作摆设，而是要以此来填补和补充企业可能随时发生和出现的“责任空白”。既然我们无法完全避免和消除责任空白，我们就需要空白责任出现时的黏合剂和润滑油，当责任不清、责任推卸、责任摩擦出现时，企业组织的“责任价值观”就是最好的黏合剂和润滑油！我们期望着这样一幅情景的出现：当企业里出现说不清是谁的责任时，每个人都会主动的去承担；当企业里出现偶然的突发事件时，企业员工以极大的责任心主动承担起来。实现这些美好的情景，需要的就是企业组织逐渐的培育起自己的“责任价值观”，并以此形成积极、热情、勇于承担责任的企业管理的良性循环。

企业组织“责任价值观”的最高境界，是来自于理想和信仰。在上个世纪六十年代初，中国发现了一个大油田——大庆油田。当时面对物资和技术的匮乏，中国发动了一场规模空前的石油大会战。一个普通的转金钻井工人——王进喜，在这场会战中成了当时中国家喻户晓的知名人物。他的事迹其实很简单，许多难



《永不消失的责任》

以想象的困难，王进喜和他的同事下定决心：有天大的困难也要高速度、高水平地拿下大油田。尤其是在一次危急的油井井喷事件中，王进喜奋不顾身跳进泥浆池，用身体搅拌重晶石粉，被人们誉为“铁人”——当时并没有明确的制度规定，当发生井喷时该由谁承担责任？承担什么样的责任？更没有任何具体说明在这种紧急状况下，需要用人的身体在冰冷的泥浆充当搅拌机的作用。

这是以极大的“主人翁精神”填补责任空白的生动的例子。“责任空白”会随时随地的出现在企业管理中，我们无法采用面面俱到的制度规章，来解决责任空白的出现。“铁人”王进喜的个人行为事迹，已经不能仅仅用“具有责任心”来解释了，而是一种巨大的“主人翁精神”，这是信仰的力量！信仰是解决责任空白最高境界的力量。企业责任价值观目的是用来解决企业的适应性和凝聚力。中国有个“树倒猢猻散”的典故，要想实现“树倒而猢猻不散”，就需要企业组织的责任价值观，上升到理想与信念的高度。虽然形成高度的思想和精神统一，是相当艰难的事情，但我们需要尝试着去做，因为企业组织面对困境和危机来临时抵御的凝聚力，就是来自于高度的责任信仰！

相信任何企业组织，都不愿意看到企业遭遇灾难时——譬如上文中所说的企业发生火灾时，员工一幅事不关己、袖手旁观的“惨痛场面”。但很显然的是，很多企业和企业的最高管理者，并不清楚责任价值观究竟应该用来解决什么问题？！因此，企业组织的价值观，常常被脸谱化的广泛滥用：一个标识、一条标语，都被认为那就是在塑造价值观，这是很可笑的事情。培育企业组织的“责任价值观”，不仅仅是弥补空白责任的出现，更重要的是，这样一种价值观的力量，能够阻止因抱怨、利益和分裂等行为，所导致的企业出现权力帮派、官僚阶层等等严重阻碍企业的毒瘤，保证企业组织健康有效的成长和发展。

培育企业组织的“责任价值观”，是期望企业组织里出现共同的、自律性的承担责任的行为。如果企业里没有一个共同的价值观，企业里形成各种各样的诸如权力价值观、利益价值观、甚至是人际关系价值观，而这些价值观常常会在企业的运营和管理中，发生遭遇、碰撞和抉择，尤其是当责任与权力遭遇时——譬如某员工面对上级领导不負責任的行为时，他是选择默不做声哪？还是面对负责、提醒或纠正其不負責任的行为？这时，是否具有“责任价值观”，就成了考验他的试金石。对负责负责，是企业组织的基本原则——这是一个不能妥协的原



则。

二、 建立“包容失败”的企业文化

越是勇于承担责任，越是可能造成失败；只有不承担责任，才不会出现所谓的失败——一个鼓励承担责任的责任型企业组织，需要建立的是“包容失败”的企业文化。

“承担责任”与“包容失败”，似乎是“风马牛不相及”的事情。但事实上，它们是一枚硬币的正反面，就如同创新就意味着可能失败，而包容失败就意味着鼓励创新是一样的道理。

责任价值观的本质是鼓励“勇于承担责任”——只要承担责任，就有可能因责任承担而导致失败；越是勇于承担责任，由此所造成的失败的机率就会越高；越是责任艰巨重大，由此所造成的失败的程度就越高。责任与失败之间是正比例的关系，想要永不失败的方法只有一个，那就是：永不承担责任！正是因为承担责任就可能意味着面临失败，因此，包容失败就成了企业组织管理的必须，否则将无人承担责任——无人承担责任所造成的责任缺失和责任空白，比勇于承担责任而可能出现的失败，其后果更加严重和恶劣，因为它直接导致了企业组织责任体系原则的缺失和崩溃。

当我们说起“决定、拍板、表态、签字”等等一系列的词语时，它不但是承担责任的一种显见符号，同时也意味着可能由此带来承担责任的风险和失败。企业的战略决策、扩张兼并、创新变革等等活动，都是企业里重大的管理经营活动，都意味着面临可能失败的危险。我们无法想象，假如一个企业不能包容失败，由此导致“不决定、不拍板、不表态、不签字”等等不敢承担责任或是拒绝承担责任的行为，所造成的责任缺失和责任空白将是多么的可怕？！当我们说起包容失败时，我们不是在鼓励失败，而是在鼓励勇于承担责任，避免由此造成责任的空缺。

不许失败？

早年中国某乡镇企业，为了解决产品质量的技术难题，厂长高薪聘请了两位高级工程师攻关技术难题，厂长的要求只有严厉的一句话：只许成功、不许失败！



《永不消失的责任》

他的逻辑是高薪等于必须成功。这是令我们啼笑皆非的逻辑，这位厂长显然不知道：承担技术创新责任就有可能出现失败，包容失败才是鼓励技术创新责任承担的有效手段。没有人愿意冒着“不许失败”的巨大精神压力，去承担可能失败的责任风险。果然，这两位高级工程师在某个星期日，就自动的放弃了“高薪”，悄悄的不辞而别了。我们无法想象，假如这位厂长把他的所谓逻辑带入到企业的各个岗位上，会是一种怎样的结果？！譬如在某个关键工序的关键岗位上，面对“只许成功、不许失败”的严厉管理和惩罚，将使得无人敢承担此重大责任。

我们如此的害怕“失败”这个词，是因为我们不知道“失败的本质”究竟是什么。“失败”不是一个绝对的概念，而是一个相对于预期目标而言的相对的概念。对于“失败”正确的解释是：因在管理或竞争中没有达到和实现预期的目标，而出现的客观事实的结果。我们不可能在所有的管理、决策、竞争、创新等等企业活动中，全部实现“预期的目标”，所以，失败也就成了我们生活中必不可少的一部份。造成失败的原因很复杂，即可能是因预期目标过高而造成失败，也可能是因承担预期目标责任人的能力不足而失败。勇于承担责任固然可能造成失败，但因害怕失败而不承担责任，则是尚未开始就已经失败！一个不具备“包容失败”文化的企业，无疑是荒谬的。

我们需要还失败以公正清白，建立宽容与鼓励的“包容失败”的企业文化。企业所有的经营管理活动都是面向未来的，而未来本身就是充满不确定性和风险性的，因此，企业的经营管理活动也充满了不确定性和风险性，所以，从某种程度上说，企业经营管理遭遇失败不是偶然的、而是必然的。我们避免失败和风险的办法，并不是来自于推卸责任和逃避风险，恰恰相反，勇于承担责任才是避免风险和失败最好的方法，我们一再说到的组织责任体系、责任岗位、责任能力、责任人员、责任链等等一系列的责任概念，就是建立完善的企业组织责任系统、鼓励每一个人勇于承担自己必须的责任，由此实现企业组织的责任使命，如果因惧怕失败而选择逃避责任，无疑会造成企业组织链的坍塌和组织责任使命的缺失。

我们建立“包容失败”的企业文化，就是要给责任承担者以“失败的权力”，让承担责任的失败者能够“安全着陆”。建立包容和允许失败的企业文化，其本质就是让人们在可控制的范围和风险里“充分的失败”——因为害怕失败，所以



《永不消失的责任》

人们就想当然的认为，失败只有负面效应，这是一个习惯性的错误认识。当我们重新认识和审视失败后，我们就会发现，失败本身是具有正面价值的，而且是其它所无法替代的价值。学习和共享失败的经验，其目的就是避免更大的和无谓的失败。当我们仔细审视失败，就会发现每一个倒下的失败，都是一个警示的路标：或是写着“此路不通”，或是提示“前方是险路”。一个失败，足以让成百上千的人不再失败，而这失败一份足矣——这就是失败的价值所在。

企业对于“失败”的包容，是有原则的包容——包容的原则就是：只包容因勇于承担责任而造成的失败。每当我们包容一次失败、谅解一个失败者，其实，我们都是鼓励其他责任承担者，勇于承担责任的勇气和信心——我们所包容和谅解的，只限于因勇于承担责任而失败的失败者；我们绝不包容和谅解推卸责任而造成失败的失败者！因为我们包容失败的目的，是鼓励和支持承担责任，而不是推卸和逃避责任。只有承担责任的人，才可能遭遇到失败，如果我们不想看到拒绝和推卸承担责任的现象发生，我们就需要包容失败。

企业与职员之间、职员与职员之间，都应该以关爱之心、鼓励之心去对待“失败者”，而不是讥讽和嘲笑。不知从什么时候起，失败似乎在不知不觉间，成了见不得阳光的阴暗物；失败者本人似乎也在羞耻心下，紧紧包裹着自己的失败。当我们知道了失败是个相对的概念；知道了失败是无法回避的必然现实；知道了承担责任就可能会遭遇失败，我们还有什么理由不宽容失败？！宽容失败，人类才有可能共享失败者的失败，从而减少失败；鼓励失败，人类才会不惧失败的努力探索，从而创造未来。失败离我们每个人都只是一步之遥！宽容失败，就是宽容我们自己。

三、 建立企业“自由责任协调（委员会）人”制度

企业组织里的“责任”，因为是以纵横交错的“责任链”的状态存在，所以，在各种性质与各种类别的责任链的交叉处、共同处，就可能出现责任空白。

在前文中提到的“看大门竟把门给看丢了”的事件中，我们认为我们会很轻松的解决这个问题，但事实上却并不容易，看似一个简单的小小的“大门”，它和财务部构成了资产责任，和保卫部构成了保护责任，和设备部构成了维护责任。。。细究下来，似乎是忽然间一下子冒出了这么多的部门和岗位，都对“大



《永不消失的责任》

门”承担着各种各样的、不同的责任，并由此形成了就“大门”而言的“共同责任”。具体的大门事例解决起来可能很简单，但对于更加复杂和烦琐的空白责任的解决，显然并不是件容易的事情。企业管理所要解决的问题，并不是特例的问题，而是普遍性的问题如何系统性的解决的问题。

往往是企业规模越大、人员越多、产品越繁复、流程越复杂，企业组织里产生“责任空白”的可能性就越大。对于空白责任的出现，传统解决的方法，更多的倾向于责任心的培育或是严厉的权力处罚和干预。道德和权力层面的解决之道，有它缺乏稳定性和主观随意性的一面。我们需要在岗位和职务责任清晰明确的情况下，尝试着建立企业组织的责任协调机制——譬如建立“企业责任协调委员会、自由责任协调人”等等制度。在这里——协调的目的不再是传统意义上的教育和处罚，而是帮助、服务和协助实现责任。正是从这个角度来说，一个责任型的企业组织，其实就是一个“服务型”的企业组织。

责任交叉

企业组织里的“空白责任”，常常在部门与部门之间、责任与责任之间的交界处出现。在某企业里，销售部的小张正和财务部的小赵正吵得不可开交：原因是产品销售的款项催讨，不知何时形成的传统习惯，一直是由销售部来催讨；销售部的小张多次催讨无果的情况下，来求财务部的小赵帮忙；而小赵也正因为上级经理对于款项未能及时到位的训斥，而急着找小张。两人一见面自然就是相互的抱怨和争吵，销售部的小张面对财务部小赵的厉问，也毫不示弱：“催讨款项本来是你们财务部的事！”，小赵一听此话，也是火上心头：“催讨款项从来都是你们销售部的事，什么时候变成财务部的事了？！”

两人的争吵，引来了两人上司之间更大的争斗和对峙。当问题变得不可解决时，方才想起看看制度是如何规定的。一看制度的规定，不免叫人大吃一惊：制度规定里清清楚楚的写着，销售部和财务部都负有“催讨款项”责任的字样；再细看下去，更叫人吃惊，制度上规定，如果催讨款项遇到困难时，总经理办公室和保卫部都负有协助催讨的责任。看完企业制度规定后，小张、小赵和两人各自的上司反而高兴轻松起来了，他们一致约定：因为催讨款项遇到了严重的困难，所以，决定一起向总经理去诉苦，并将情况说得非常严重，请总经理办公室和保



《永不消失的责任》

卫部去催讨款项。

一个必须被承担起来的责任，就这样在责任交叉的“共同处”，因为相互的推委和扯皮而出现了“责任空白”。在这个具体的事例里，首先是因为岗位责任的混乱不清，才造成的问题的出现，也正是因为如此，我们才更应该知道，建设一个责任型企业组织是多么的重要和迫切。但我们在这里，并不是说岗位责任明确清晰的问题，而是假设即使责任是明确的——譬如制度明确规定：“销售部负责催讨款项，财务部有责任协助”，依旧会出现责任空白的问题。事实上，企业组织里很多的部门、岗位或职务，都存在着“协助、帮助”字样的责任；譬如副总经理要协助总经理工作，质量部要协助生产部把好产品质量关。

“协助”是个相当宽泛和随意的字眼，我们不知道怎样算是协助、怎样算是没有协助？显然，企业组织里这一类的“责任空白”，需要一种解决的方法。企业组织里出现责任空白的现象和根源多种多样，我们需要以责任为解决问题的基本价值观，尝试着以责任为核心，做些提示性的解决之道。在企业组织里设立“自由责任协调人制度”。自由责任协调人——顾名思义，就是企业组织里，对于可能或已经出现的责任推委、摩擦和纠纷，主动协调和处理的人员。他是专职还是兼职并不重要，因为这取决于企业实际情况；重要的是，这是企业组织给所有的员工发出的一个信号：企业里所有的因为责任的交叉共同所产生的“空白责任”，今后都将不再是“空白”了！而是有了具体的承担人——那就是由“自由责任协调人”，承担了原本无人承担的空白责任。

企业“责任协调委员会”或是“自由责任协调人”等等类似的岗位责任，就是协调责任之间的推委、摩擦和纠纷，解决由此问题带来的责任缺失和空白。自由责任协调人的工作必须被严格的界定，即自由责任协调人本身的责任必须明确和清晰——否则，他就变成了我们所憎恶的“万金油”。自由责任协调人的岗位责任性质是服务和协调，而不是管理和监督；其权责是在责任协调上，而不是分配责任上；其方法是沟通和帮助，而不是处罚和警告——这一切，都表明这是个服务性的岗位，而不是权力性的职务。事实上，在责任型企业组织里，整个组织体系就是个大的服务系统，当员工以岗位或职务的形式承担着企业责任使命时，企业组织本身也必须对员工承担起为其服务的义务责任；企业的高层管理者的职责，更多的应该是说“我能给你怎样的帮助”，而不是说“再不努力我就处



《永不消失的责任》

罚你”。

当“责任协调委员会（自由责任协调人）”面对“责任空白”时，他必须要首先要知道责任空白的原因。假如责任空白是因为它本来就是无人承担的责任，譬如企业环境清洁的责任包干中的死角，那么，自由责任协调人就必须反馈给相应管理者，这也是自由责任协调人重要的岗位责任之一，即随时发现责任制度上的漏洞和死角，进一步完善组织责任制度；假如责任空白的原因，是由于责任交叉或共同而引起，那么，自由责任协调人就必须协调责任的双方，自由责任协调人只能作为第三方为双方做必要的沟通，以及提供必要的服务，但绝不能去硬性的指责、分配，更不能搞各五十大板或是各五十责任承担的办法。

自由责任协调人的每一次的协调与沟通，其意义都会十分的重大。一次有效的协调沟通，就可能解决了以后的所有同类的问题——企业组织里的责任之间的推委、摩擦和纠纷，就会在这样的空白责任的协调和沟通中，慢慢的减少到可能的最底限度；企业组织也会因为责任之间摩擦和纠纷的减少，而变得更加的有效、高效和畅通。自由责任协调人的责任如此的重大，没有理由不由企业高层管理者担任，因为这是一个弥补了空白责任的责任岗位。在一个出现了自由责任协调人的企业组织里，当我们不知道责任该谁承担时，或者在责任纠纷和冲突中不知怎么办好时，我们就会说：我们去找责任协调人。事实上，在一个责任型的企业组织里，每一个人——尤其是企业的管理者——都应当主动承担起协调与服务的责任来。面对他人承担责任出现问题和麻烦时，都应该问一句——“我能为你承担责任做点什么？”

四、“沟通”不再是品德修养，而是必须的责任

企业组织本身是一个复杂的协作系统，它需要以不断的“信息沟通”，实现企业组织的协调与发展——为了实现责任的承担，“沟通”本身需要成为必须的责任。

在过去，“沟通”过去一直被当作道德层面的个人品德修养，而不是被当作一种“必须的责任”来看待。企业组织是一个由人组成的集体，它的有效性来自于团结与协作；企业组织需要呈现出公开与透明的状态，它的目的是消除种种的不理解、误会、矛盾等等影响了管理有效性的现象——事实上，组织的人员越是



《永不消失的责任》

庞大和庞杂，偏离既定目标的可能性越是显著增加，无论是对于企业组织来说，还是对于企业组织里的合作团队、项目集体，莫不如此。沟通就是期望就某些问题消除分歧、达成共识，使个人目标和组织目标趋向于一致，这是管理的必须。正是从这个角度来说，沟通不再是个人性格和道德修养的问题，而是一种必须的责任。

然而，遗憾的是，“沟通”常常在维护小团体利益或个人利益的自私中消失。这是一家企业真实的烦恼：公司的销售部与市场部，是两个相互依赖和联系密切的部门；但这两个部门之间的沟通和协作存在的问题，却始终无法根本解决。工作推诿、推卸责任、互相诋毁、互相扯皮等等，使得两部门之间的关系犹如“欢喜冤家”而矛盾重重。销售部是企业接触市场的最前沿部门，对市场动态、竞争信息的了解通常最直接、最全面；而市场部是负责企业营销策略整合的部门，对企业的市场、渠道及品牌策略理解深刻——这两个关系如此密切的部门不沟通、不合作、不协调，其后果是可想而知的！

我们不想去探究两个部门为什么不沟通与合作的原因，因为那可能是各种各样的、甚至是令我们意想不到的多种原因。我们想知道的，如何解决和避免这种情况的出现与发生？！这家企业的解决方案很简单，那就是：必须沟通！——这是二选一的抉择：要么沟通；要么走人。这是将“沟通”明确作为必须承担的责任的强制性要求。在此之前，这家企业里的促销方案的制订，被认为只是市场部的事情，在方案制订过程中，市场部不重视与销售部讨论，销售部也极少主动参与；而市场部为了使方案更具市场竞争力通常会全面考虑市场状况及竞争对手的策略，却极少考虑本企业销售运作的实际状况——实行强制性的“必须沟通”责任制度后，情况有了明显改善。

因为“不沟通”所产生的责任缺失或空白，不仅仅出现在合作中，更是大量的出现在小团队组织里。现在企业组织因为竞争的需要，出现了越来越多的技术、创新等等项目和团队组织，而项目与团队组织是最可能产生责任空白的组织。在某企业里，为了完成一项技术攻关，由5人组成了一个项目小组，项目组长做了具体的责任分工，组员以各自承担着的责任开始工作；其中一个技术人员个性内向、不善言辞，所以常常是一人埋头苦干，组长对其行为相当满意，还多次表扬其勤奋的精神；然而，当项目进行到系统组合时，才发现了各自责任任务的结果，



《永不消失的责任》

无法形成有机的整体。这是一个团队项目合作典型的失败——团队合作不是分摊责任，而是责任共同。合作意味着责任的共担，但共担责任不仅仅依靠明确的责任分工来完成，而是以面向共同责任的“责任协作”来实现。

每当我们说起责任时，我们都必须有沉甸甸的感觉，都必须要知道：责任只意味着承担。当我们将团队项目中的沟通定义为责任时，我们就必须知道，这是我们必须承担起来的责任。在技术攻关项目小组里那个“个性内向、不善言辞”的技术人员，必须知道他“必须沟通”，因为这不再是个人修养的问题，而是成为了必须的责任，任何所谓个性问题等等借口，都必须被抛开，而只能选择承担起沟通的责任，否则，他将因不承担沟通的责任而不被团队所接受。团队项目的本质是人与人之间的合作。沟通在日常人和与人的合作中，一直被当做了技能或技巧，而不是被当作了责任。但在企业组织里的团队项目中的沟通，已经不再是技巧或技能，而是责任——必须承担起来的责任。

当我们明确的表达出我们的想法时，我们不仅仅是在沟通，更重要的是表明我们的态度，而“态度明确”其实质就是在承担责任！——当某人身处创新项目团队或集体决策组织，不能或不敢“沟通”来表明自己的态度时，我们不仅仅怀疑他的沟通能力，我们还要怀疑他是否不敢承担责任或是在推卸责任，我们甚至于要怀疑他是畏惧权势而明哲保身。如果团队中一个人说，我天生内向，我无法沟通，这是推卸沟通责任，因为沟通责任必须被承担起来，而不是是否愿意承担的问题。从这个角度来说，无论出于任何动机或原因，不具备沟通能力或不想沟通的人员，不适合进入团队或合作的责任领域里。因为拒绝沟通、不能清晰的表明自己态度的人，其结果都是表现为在拒绝承担个人责任。

“沟通”是围绕着责任目标而展开，而并不是要求展现个人隐私——沟通的本质是信息公开，即以坦诚的态度，公开个人对问题的看法和信息。沟通必须是双向的交流过程，而不应当是单向或其中一方信息处于封闭或半封闭状态。管理沟通的公开性原则，应当是对参与沟通的个人和团队、部门都全面公开。如果沟通不是全方位，而是对某些沟通成员公开，对另一些沟通人员不公开，这不但会使管理沟通的公开性受损，导致企业因沟通盲点存在所出现的责任空白，更是极易由此产生出矛盾和摩擦、甚至是企业里恶心的办公室政治。这就是我们将沟通定位于必须承担的责任的意义，即以沟通为必须的责任承担，由此尽可能的消除



《永不消失的责任》

常见的、典型的团队与合作的陷阱。



永不消失的“责任”——企业组织的“责任守恒原则”

“责任”究竟会不会消失？企业所遭遇的大多数情况是：在责任缺失并接受惩罚后，接着，“责任”就快速的蒸发并消失得无影无踪了——不，责任没有消失。这是一种假象。

企业组织的责任系统如同能量守恒原则一样，企业组织的责任不会终止和消失，而是遵循着基本的“责任守恒原则”——当一个“责任”看似无影无踪的“消失”了，事实上，它并没有消失，而是或以责任被层层传递的方式、或以责任被转化成恶果代价的方式，被自己以外的他人所承担或承受。企业组织的本质是因“责任使命”而存在和发展，它是企业组织被外界所赋予的、不得不承担的“份内之事”。当责任看起来象是消失了时，其实是责任使命以本身的缺失而承担了责任的缺失。如果责任使命没有受到伤害或缺失，那一定是责任使命被转移或嫁到了其它责任者身上，换句话说，就是其它责任者承担了缺失了的责任使命，而使得“责任使命”得以顺利的进行。

事实上，企业组织存在着两个相对的“责任系统”：一个是企业组织和外部环境之间的责任系统；另一个是企业组织内部运营上的责任系统——对于企业组织来说，这两个责任系统并非是完全独立、互不关联，而是以相互影响、互为责任的关系。无论是企业组织与外部环境之间、还是企业组织内部的运营之间，都遵循着动态的“责任守恒原则”——如果企业组织没有承担起必须的使命责任，那么，企业组织的责任使命并没有消失，而是被其责任承担的对象，以代价或恶果的方式承担起来；如果企业组织里某个岗位没有承担起相应的必须责任，那么，他的责任也不会消失，而是依旧会被其关联岗位或企业组织以代价或恶果的方式承担起来。企业组织内部运营责任系统的变化与责任缺失，会导致企业组织与外部环境责任系统的变化或责任缺失；同样，当企业组织与外部环境责任系统发生变化与责任缺失时，也会导致企业组织内部运营责任系统的变化与责任缺失。

一、企业组织与社会环境之间的责任守恒



《永不消失的责任》

企业组织看起来象是消失了的责任使命，其实并没有消失，而是被企业组织之外的社会环境以“恶果”的形式被动的承担了起来——企业组织与社会环境构成了一个“责任守恒系统”。

企业组织与社会环境之间遵循着相互“责任守恒原则”——企业组织是以承担必须的社会责任，实现自己生存与获取经济回报的前提；社会环境是以为企业组织提供良好的市场经秩序与环境，实现社会环境本身的良好运行。企业组织看起来象是“消失了责任”，其实即没有消失，也没有被责任者所承担——认为责任者承担了责任是种误解，责任者所受到的只是惩罚——所谓“消失了的责任”，其实是以两种形式继续存在，一种情况是甲的责任缺失，但被乙承担起来，所以企业组织总体责任使命并没有缺失，依旧以完整的状态存在；另一种是甲的责任缺失，但并没有被乙或丙等等关联者承担或弥补起来，其结果就是造成了企业组织责任使命的缺失，而企业组织责任使命的缺失，是以恶果的方式由社会承担起来。

责任“消失”

在中国西部某城市，由地方政府花巨资修建的机场，在一个正常运营的日子里，偌大的候机楼显得空空荡荡，只有几十个乘客在等待候机。这个机场在建设的四年时间中，不断的修改规划扩大规模。将部分工程建设标准从4C等级提高为4D等级；候机楼面积扩大了3倍，由设计的6000平方米增加为24000平方米；工程概算由最初立项时的4.92亿元增加为8.99亿元。这使得机场背上了数亿元的沉重债务。在这个责任事故中，“责任”被从规划设计、中途扩建等等环节一直层层追问，最后是由机场的所有者和责任人地方政府出面解释：因为决策失误所导致，并表示会吸取教训——机场建设失误的“责任”，似乎就此终结和消失了。

然而事实上，失误的责任并没有消失，而是转化为了责任结出的恶果——机场建设所欠下的数亿元巨额债务，显然不是机场所能承担的，地方政府需要动用市财政，也就是纳税人的钱去填这个窟窿。显然，政府决策失误最后的责任，是以严重责任后果的形式，由当地的纳税人所最后承担。我们假设机场的所有者不是政府而是私人机构，那么，由于决策失误所导致的责任事故，是不是被投资者



《永不消失的责任》

的私人机构，以个人财产损失的形式承担了哪？不是。责任不会被未承担起责任的责任者所承担——如果认为一个未能承担起责任的责任者，承担了责任缺失的责任，那将是一个笑话，就因为责任者未能承担起责任，所以责任才会被责任者以外的他人来承担。私人机构的个人财产损失，只是责任人所受到的未能承担起责任的惩罚。真正的责任，事实上是被机场所占有的有限资源而不能发挥效益的受益方——政府所承担。

如果一个企业组织偷税漏税，那么，企业不承担依法纳税的“责任”，其实并没有消失，而是被当地政府被动承担（其实是被当地全体民众所分担）；如果一个企业组织严重污染环境，那么，企业保护环境责任的缺失导致的是周围民众承担污染的后果。从企业组织的外部来看，企业组织与社会环境与法律、市场与客户，构成了一个互为责任与义务的动态责任守恒系统——企业组织以承担来自于外部的必须责任，换取和获得企业组织的生存空间和利益；社会以为企业组织提供良好的环境与秩序的责任，换取和获得企业组织对于社会的责任与利益的回报。

同样，假如企业所处的社会环境——譬如当地政府不承担起建立良好市场环境的责任，就会造成企业种种恶劣竞争行为的出现，企业就会因此而蒙受因地政府缺失责任的恶果。在中国，某政府的经济开发区为了招商引资，承诺了税收优惠等等政策，但当一些企业进入经济开放区后，种种的优惠条件开始“因人而异”了——一些“良好处理”了与地方政府关系的企业，享受到了甚至比优惠条件还优惠的条件；而一些不善于处理与政府关系的企业，只能以所谓的“市场价格”购买土地和厂房。当地政府严重的“责任缺失”，导致了一些企业行为的偏离，而一些期望良好环境、行为正当的“傻瓜企业”，却由此承受了政府责任缺失的恶果。

企业组织与社会环境二者之间，是在动态中实现着相互的责任均衡——假如企业组织不承担其对于组织之外的社会环境的必须责任，其丢失的责任的恶果将由社会承担，企业组织也将受到来自于社会 and 法律的惩罚；假如社会环境不承担起对于企业组织来说必须建立的公平、公正的良好市场环境的责任，企业也将以缺失责任使命的方式来报复社会——当一方不能有效的承担起自己的必须责任时，双方的责任守恒状态将由此被打破和失去均衡，责任缺失的后果伤害，将导



《永不消失的责任》

致社会经济的倒退。

企业组织是一个动态的、开放的、以承担责任使命为存在前提的“活的生命体”——企业组织从来就不是自成一体、温暖安静的鸟巢，而是在开放和动态中，不断的在与社会、环境、供应商、销售商、顾客等等一系列企业组织之外的利益关系者，进行着责任的相互转换、相互承担的动态运营的过程。承担责任——尤其是企业组织必须承担的强制性的必须责任，是企业生存、存在和发展的前提，企业是以承担责任“换取”存在和赢利。在这个动态的责任承担过程中——当企业组织发生地域和环境变化、资本和规模变化、产品和顾客变化，企业组织承担的责任使命也会因此发生一系列的变化；而当企业组织在不断变化和适应中，勇于承担起自己的责任使命时，企业组织也会因此获取因承担责任而带来的更大、更多的利益。

社会本身就是一个大的责任守恒系统——处在社会环境中的每一个组织、每一个个人，都是以相互承担自己必须的、最低的责任，为自己安身立命和获取利益的前提条件。责任并不是为自己承担，而是为他人承担，自己是因承担责任获取责任承担所带来的好处和利益——这是一个相互承担责任，以此形成良性发展的过程。假如在某一个地区，所有的企业都不承担起必须的责任，譬如全部偷税漏税，这个地区将因企业组织的责任缺失，而无法建设更完善的生存和发展环境，其结果将导致这个地区整体的停滞甚至是倒退——严重的责任缺失，其责任并没有消失，最终是由全社会的每一个个人所均摊的方式承担。

企业组织不是以纯粹的、获取利润为目的的自私性组织，而是以承担责任为前提、以对社会与客户的贡献为存在的社会性组织——企业组织不是自私性的、纯粹以赢利为目的，而是社会性的、承担责任与贡献的组织，这是企业组织生存与发展的真相！利润虽然很重要，但它不是企业组织的全部；企业组织持续的利润产生和实现，是来源于对于责任的承担与社会的贡献。企业组织是以对社会、环境、法律、客户等承担责任和贡献，来实现自己的利润和生存的空间。假如不是这样的话，企业以自我为中心的自私自利，那么，它将因责任的缺失而受到失去利润、甚至是企业生命的惩罚——当企业组织抛弃了自己应该承担的、与其关联的周边的事物责任时，它同时也会被社会和客户所抛弃。

如果企业不承担必须的法律责任，它将受到法律的惩罚，它所缺失的责任恶



《永不消失的责任》

果，将被社会所承担；如果企业不承担对于客户或消费者的责任，它将因此被客户或消费者所抛弃，它所缺失的责任后果，将被资本本该的赢利缺失代价所承担；如果企业不承担对于员工基本的劳动福利的责任，员工也将由此不对它承担责任——员工会选择离开或是磨洋工，企业组织将自尝苦果。这就是企业组织责任缺失后的真实状况——企业组织以承担自己必须的责任，“换取”企业生存和获利的空间，假如企业不这样做，企业将因此遭遇惩罚，而所缺失的责任后果，将被社会或其它利益关联者所承担或承受。

二、 企业组织内部运营系统的责任守恒

企业组织的责任使命不会消失，企业组织里个人的责任同样也不会消失——因为企业组织内部自身的运营，同样是一个以相互承担责任、动态的“责任守恒系统”。

从企业组织内部运营责任系统来看，企业组织自身的责任使命与企业组织里每一个具体岗位责任，构成了一个互为责任与义务的动态责任守恒系统——企业组织必须对每一个责任部门和责任岗位，承担起其组织所必须的责任与义务；企业组织里每一个部门和岗位以责任承担，实现企业组织的责任使命。如果某个部门或岗位没有承担起其必须的责任，企业组织的责任使命将由此缺失；而企业组织如果不能承担起其对部门或岗位的责任与义务，部门或岗位也会以拖沓、扯皮等等行为，来报复企业组织的不负责任。一旦企业组织与岗位个人之间的责任守恒的均衡被破坏，将造成企业组织的责任缺失；而企业组织的责任缺失，又将导致企业组织与社会之间的相互责任承担的均衡。

在中国沿海某私人制造企业里，老板因为苦恼于规模扩大而管理却越来越混乱，高薪聘请了一位 MBA 毕业的职业管理人，担任了企业的常务副总经理。上任后的这位常务副总经理，很快的拿出了一份公司治理的“规范管理计划”，但老板在看过后却并不认可这个看似完美的计划。在被老板批评为“书生计划”后，这位 MBA 毕业的职业管理人开始消极怠工，不停的抱怨“管理搞的象一团烂麻线”、抱怨“老板目光短浅性格粗暴”——我们这里不是去判断这位 MBA 和老板之间的谁是谁非，而是要去探讨责任缺失和缺失的责任是否消失的问题——在一连串抱怨的背后，是典型的责任缺失。因为正是企业的管理“象一团烂麻线”，



《永不消失的责任》

所以企业才会聘请他来做常务副总，并期望由他来改变这种烂麻线的管理现状。

我们想知道的是：这位常务副总以“抱怨”替代了自己的“管理责任”，那么，他的管理责任是否真的消失了哪？事实上，他的必须责任并没有消失，而是以“企业依旧混乱”现象的恶果而存在。这就是企业组织内部运营上的责任守恒：当一个责任没有被承担起来时，它并没有消失，而是以恶果的形式被企业组织所承担；假如一个责任没有被承担起来，而企业组织也没有吞食恶果，那并不是责任消失了，而是责任本身就是一个“多余的责任”。当这位常务副总以“抱怨”替代了自己的管理责任后，就造成了企业组织责任运营系统中的责任缺失，企业的运营非但得不到有效的改善，相反，会由此造成更大的经济或发展上的损失。

事实上，这位常务副总责任缺失，造成了企业组织吞食恶果的现象，在企业组织内部运营责任系统中大量存在着。如果某一位流水线上的员工因责任事故，造成了产品的报废，它已不仅仅是一个简单的成本问题，而是可能由此造成了企业组织责任的缺失或责任链的倒塌。是岗位责任的相互承担，才使得企业组织以责任链的驱动方式，由此实现企业组织的责任使命。如果某个岗位的责任没有被承担起来，所导致的后果将由企业组织或其关联者承担或承受。责任是在为他人而承担，当企业组织里的个人责任岗位缺失，造成的直接后果是他人和组织责任缺失。如果某个销售人员没有实现销售责任，他会影响到整个销售部的销售责任。

企业组织里所有的岗位，都是因承担企业组织的责任使命而出现，每一个岗位上的具体的人员，都是岗位责任的“责任承担者”——他们以自己的“责任能力”，承担着其必须的岗位责任。在中国某个国有企业中曾流传着一个小故事：三个工人在推一辆平板车，车上却只有一个纸箱，但让你诧异的并不止是这些，因为旁边还有两个领导在指导他如何工作——这不是简单的人浮于事、机构臃肿，而是本质上的企业组织责任使命的缺失，这是权力在无情的强奸责任！机构重叠、机构臃肿、人员冗余、互相推委、扯皮等等的现象，本质上是责任缺失、以权代责、责任模糊等等原因所造成，我们有大量的事实让我们相信：如果不尊重企业基本的责任守恒运行规律，企业将饱尝因责任使命缺失而出现的严厉惩罚的恶果。

企业组织不是静止不变的、机械的运行系统，而是围绕着责任使命、不断变



《永不消失的责任》

化的动态运行系统——企业组织因为自身责任使命的变化，导致了企业组织内部运营责任系统的改变。当企业组织责任使命改变时，企业组织内部运营责任系统也必须进行变革与创新——它可能涉及到企业组织一系列的责任目标、责任体系的重新设计，但所有组织变革和创新，都必须建立在充分尊重企业组织责任守恒运行规律的基础上。假如不是这样的话，譬如企业组织的责任使命发生了变化，而企业组织没有相应的责任结构的变化，企业将由此发生无法承担起责任的责任缺失的现象；如果企业组织毫无目的、追赶潮流式的任意创新，也会导致企业组织和谐均衡的责任系统失去平衡而造成责任缺失。企业组织并不是我们手中可以任意拿捏的泥塑，它所有的变化与创新，都围绕着企业组织责任使命的变化而变化，围绕着尊重企业责任系统均衡守恒的原则而进行。

是一个个具体的岗位责任，构成和实现企业组织的责任使命。企业的最高管理者，必须承担企业成长和资本赢利的责任；企业的仓库保管员，必须承担对于被保管物品的安全责任。如果一个企业的最高管理者，没有承担起岗位必须责任，造成了企业的亏损甚至是倒闭，这个“必须责任”就将被转移和转嫁到企业资本所有者的头上——企业拥有者将承受资产的损失。假如企业的保管员因无人监督而偷懒睡觉，此时有盗贼来临而恰巧碰上来厂的一线工人并把盗贼擒住——虽然保管员并没有尽到“必须责任”，但他的必须责任被一线工人承担了，所以，一方责任的缺失而被其它关联者所承担，必须责任本身并没有消失，只是被转移承担了。

必须的责任不能缺失；缺失的责任不会消失——这是一个需要不断被提醒的警示。如果你的责任缺失了，你将会给别人造成麻烦，因为责任是为他人而承担，这是一个并不深奥的道理。过去，企业组织被看作是封闭的赢利机器，正是基于这样的传统认识，传统的管理方法是以权力、命令和控制，肆意操纵企业组织这个复杂和庞大的赢利机器。企业组织的本质与结构，也在这样的认识下，形成了以科层制结构、权力化管理为主的僵化的权力组织，企业组织由此形成了严格的权力等级制度，而由此产生出来的控制与反控制、监督与反监督、惩罚与逃避惩罚的矛盾与斗争，也逐渐的愈演愈烈，同时，对于权利的趋炎附势、以及责任的大量缺失，也成了随处可见的企业景象。如果我们不希望看到因责任缺失引起的连串恶性循环，我们所能做的便是承担起自己的责任来。



三、永不消失的“责任”

正是因为企业组织是因责任、而不是因权力而存在，并由此形成了企业组织的责任体系——企业组织是个强大的责任系统，一切都围绕着“责任”展开。

责任型企业组织从性质上说是“责任组织”，从理念上说是“服务组织”，从行为上说是“承诺组织”——企业组织是一个“承担责任、信守承诺、提供管理服务”的责任平台。每个人无论职务高底、岗位大小，都是以承担责任为他人服务。“服务”是责任型企业组织本质——责任型企业组织本质是由管理转向服务，以责任的相互承担——员工以岗位或职务责任对企业组织责任使命承担责任、企业组织以组织责任对员工承担义务责任、员工和员工间以责任链相互承担责任，形成了一个大的组织服务系统。是责任从来就不应该依附于权力，责任也从来就不是由权力在调动和分配，而是责任根据所要承担的责任的需要来选配权力。

从企业组织的角度去设计、清晰和激励责任，只是为责任承担奠定了良好的制度基础，而最终承担责任或造成责任缺失的并不是“责任岗位”，而是责任岗位上的“责任承担人”。当我们确认企业组织的责任性质时，我们其实是向企业组织里每一个活生生的人，传达着这样一个信息：企业组织因承担责任而存在，你就是组织里责任承担责任的一份子；是每一份子的责任承担，汇聚起了企业组织责任使命的海洋。当我们设计企业组织的责任结构、岗位和权重时，我们其实是在告诉企业组织里所有的人：你的责任是如此的清晰而明确，你的责任是如此的重大，你必须以自己的责任心和责任能力，承担起自己必须的责任。

企业是一个以责任为核心的、独立的责任系统，只有当责任的承担需要配置相应的权力和利益才能完成时，权力和利益才会应声而出——这也是一种新型的企业组织的价值观：推动企业组织前进的动力，不是来自于企业组织的权威和权力，而是来自于企业组织的责任链，是环环相扣的责任链在推动着企业组织的使命、效率和前进。在企业组织里，责任与权力是一枚硬币的正反面；企业组织是以责任为核心，统领着权力和利益——由此所形成的企业组织的三角型结构，处在最上方的永远是责任！

责任从来就不是权力，责任只意味着承担和必须承担起来；当责任需要配置



《永不消失的责任》

权力时,并不是权力在分配权力,而是权力以责任的需要为衡量标准来分配权力。责任的承担未必一定需要权力,但权力必须配置相应的责任。责任只对责任负责,而不对权力负责。假如责任对权利负责,只可能有两种情况:一种情况是权力与责任相匹配,看起来似乎是对权力承担责任,其本质是对责任承担责任;另一种情况是权力与责任相分离,责任对权力负责,而不对责任负责——这也是建立企业责任组织的重大原因所在:建立责任组织体系,就是要避免当责任与权力相分离时,责任必须以责任为价值观,从而实现对责任而不是对权力的负责。

企业组织仅仅具有责任价值观,是不够的。企业必须从组织的设计、功能和管理上全面落实责任,才可能实现和成为以责任为中心的企业组织。企业必须以责任而不是权利来设计企业的组织,权力只因责任的需要而出现,责任不能依附于权力。责、权、利的对等一致,并不是依靠权力的分配而实现,而是依据责任的需要配置权力和利益。责任型企业组织设计的基本原则,是以责任为组织的价值观和核心,以责任承担的需要配置权力和利益,按照组织责任使命产生与确立、责任的分工与分担、责任的实现与实现的功能,来设计责任部门和岗位的结构和组成、责任完成所需要的权力与利益的配置、岗位责任具体任务和目标的分配等等。

企业组织之所以有部门、岗位和职务的存在,只是因为企业组织的责任使命使然,而不是由权力来分配的结果。企业组织的责任,需要通过组织系统的责任体系来完成,而岗位或职务就是最基本的责任单位——岗位或职务只因责任而存在,或者说,一个个的岗位或职务,就是一个个矗立在组织里的责任,它们以环环相扣的方式,形成了企业组织的责任链。当我们看到“以人设岗”还是“以岗定人”的争论时,我们会哑然失笑,因为岗位是一个责任,即使是看似因人设立的岗位,其本质也必定是因为企业组织责任使命的需要,否则就是无效的岗位。

岗位是企业组织最基本的责任单位。企业必须以责任为中心,从“岗位”这个基本的责任单位开始,以责任为岗位存在的唯一理由、以责任配置其所需要的权力和利益,才可能实现责、权、利的对等和一致。如果某个岗位出现在了企业组织里,那原因应该只有一个:只因为它承担着企业组织的总体责任使命的某一方面的责任;如果某个岗位没有相应的责任承担,那原因可能也只有一个:是权力因自私的需要而设置了“多余的岗位”或是“无效的岗位”。然而,现实的情



《永不消失的责任》

况颇令我们忧心不已，一些以权利为中心的企业组织机构臃肿、人浮于事，以权力设置岗位、以权力分配权利、以权力确认责任，结果是权力可以没有责任而只有权力和利益，正是企业组织以权力为中心，才造成了责、权、利的无法一致和错位。

责任不是具体的任务或目标，而是需要承担的一系列的基本原则。责任是一系列的组织运营的底线，而不是最高的标准。当我们说总经理要“遵守法律、实现企业持续”等等词语时，我们是在说他必须承担的责任；当我们说总经理当年要“完成一亿元的销售额、500万利润”时，我们是在说他要完成的具体任务和目标——责任与目标，是一对孪兄弟，责任是一条笔直的直线，而目标或任务就是围绕着这条直线上下波动的曲线。企业不仅仅是要重视具体目标和任务的考核，更重要的是，需要对责任进行严格的考核和监督——企业里一个销售人员，是以损害公司名誉为代价，换取来销售额的完成，要比维护公司声誉而未完成销售额的后果，要严重得多。

是“责任”与“责任”之间的关联，形成了企业组织的“责任链”。责任链才是企业组织真正的推动力和绩效实现的利器。责任是为自己以外的他人承担——一个人承担责任所获得的是承担起责任后的利益或奖励，而不是责任本身，因此，责任的本质是为他人“服务”——每一个为他人承担责任的责任，相互以责任环环相扣的方式，形成了犹如多米诺骨牌一样的责任链，并以“服务的宗旨”推动企业组织的进步和效率。然而，一些长期处在权力中心下的企业组织，以权威式的权力方式指挥组织的运营，他们不是在提供管理“服务”，而是在行使权力的“驱赶”；他们是在恶狠狠的说：你必须去完成你的这些任务，否则。。。，而不是一脸微笑的说：为了你的完成任务，需要我做些什么。。。，显然，权力管理者从未意识到管理的责任，是在为他人的责任承担服务。

企业的一切薪酬制度、激励利益，都应该围绕着“责任权重”来设计和进行。责任权重是以责任的轻重、大小、类别等等，所产生出来的责任综合指数或指标，企业的一切考核与奖罚，都应该围绕着责任权重。但遗憾的是，在权力型企业组织里，一切都围绕着权利进行，企业薪酬制度是以行政权力为主设计，企业激励措施是因权力考核和分配，久而久之，岗位人员的价值观开始面向了权力，而不是责任。这是很可怕的结果，当焰火企业的安全员——一个责任重大的责任岗位



《永不消失的责任》

——之所以敢值班时呼呼大睡，因为在薪酬制度里，他只拿可怜的、比一般工人还要少的薪水，我们以“责任权重”设计薪酬，就是要唤醒这位安全管理员早已沉睡和麻木的重大岗位责任的“责任感”。

我们永远也无法把责任犹如切西瓜一样的、不多不少的分配到每一个人的手上，所以，我们需要的是一套责任的组织协调系统。责任无法穷尽，在责任与责任之间，存在着大量的共同责任、交叉责任和空白责任，我们必须设法协调和弥补，而不是放任自流或是试图穷尽责任——假如真有一种可以穷尽责任的方法，我们也必须要放弃，因为当责任真的被如此细化到细胞一般，企业组织也将会由此变得刻板和僵化。我们可以尝试着在企业组织里设立“企业责任委员会制度”或“自由责任协调人制度”，以解决责任之间的脱节和扯皮现象；我们可以尝试着将“沟通”作为必须承担的责任，而不是可有可无的个人行为修养，以“沟通必须责任制度”，解决团队和项目中的合作责任问题。我们希望有更好的制度性方法，来解决“责任缺失”和“责任空白”的问题。

企业组织“永不消失的责任”美好情景，是这样实现的——我们以企业组织必须的责任使命，确认并设计企业组织的责任结构、部门岗位；我们为每一个岗位，确立其明确、清晰和有限的岗位责任；我们以个人的“责任能力”为标准，来确认责任岗位的责任承担人；我们以完整有序、纵横交错的企业组织“责任链”，推动企业组织的责任使命实现和发展进步；我们以有效的“责任权重”的激励和处罚，来迫使每一个人承担起必须的责任；我们以培育企业组织的“责任价值观”，形成以承担责任为荣的良好企业文化精神氛围——所有这一切，都是为了实现一个目的，那就是“责任永不消失”！



结束语：责任价值观的回归

长久以来，“责任”一直被淹没在企业组织管理的各种功能和要素中；今天，我们需要将“责任”从混杂和纷乱中独立出来，并旗帜鲜明的将其置于企业组织最重要、最醒目的位置！

我们从未向今天这样，感受到“责任”是如此沉甸甸的厚重，以至于令我们充满敬畏！在开头语中所说的歹徒抢劫乘客的事件中，2名歹徒如此“轻松”的抢劫了40余名长途客车的乘客，让我们感受到了组织的作用和力量的强大。但组织之所以具有如此强大的力量，是来自于每个组织成员各司其责、承担责任的结果。在另一则类似的歹徒抢劫事件中，我们有幸看到了因责任缺失而导致组织力量消失的情景，在这则题目为“退伍军人勇斗车上歹徒”的新闻报道中，歹徒是3人，乘客只有20余名——与开头语里的事件相比，歹徒人数增多，而乘客人数减少，歹徒优势更是明显占优。

但歹徒在这次事件中的结果，却是惨痛的失败。因为当歹徒在客车行驶过程中实施抢劫时，车上站起来一位退伍军人，大声呵斥歹徒的不法行为。距离退伍军人最近的一名歹徒，竟然在大声严厉呵斥中，吓得浑身发抖，被退伍军人干净利落的夺下了凶器。另两个歹徒面对突发的紧急情况，顿时也慌做一团，选择了弃车逃跑。这是正义战胜邪恶的胜利。但我们如果从组织的角度来看，我们就会看见组织的力量消失的过程：当一个歹徒不能承担起他的抢劫责任时，整个歹徒抢劫组织的责任就发生了缺失，进而导致了整个组织责任链的连锁反应。一个貌似强大的组织力量，就这样以某个岗位责任的缺失，引发连锁反应而消失得无影无踪了。

企业组织的强大力量，是以承担责任为企业组织的基石。百年企业管理的历史，更多的是关注企业的功能、结构和形式，从权威型组织、职能型组织、分权型组织、矩阵型组织、扁平化组织等等不断的演变中，企业组织所走过的漫漫长路，更注重的是计划、权力和命令。权威式组织曾经是我们的渴望，因为我们期望着一个命令，就可以让所有人员都义无反顾的、投入到某种事业中去的伟大壮举，这种即简单又省力的方法，让很多崇拜权威和权利的人着迷。然而，当权威的魅力带领着散兵游勇走向成功，权威由此走向神话时，悲剧的命运也就开



《永不消失的责任》

始上演了，创业的个人英雄们往往也是企业失败悲剧的最终祸根。

我们渴望有一种理想的管理方法，能够让我们在宁静祥和的氛围中，实现企业组织健康、持续成长的梦想。我们求助于制度，制度带给了我们美好的遐想，因为它即能约束又能激励，即能限制又能鼓励，这简直就是我们梦想中的完美管理方法。然而，我们的梦想还是破灭了，当我们倾向于制度严格管理时，创造力就失去了踪影；当我们倾向于宽松管理时，懒惰又冒了出来；当我们想即严格又宽松时，我们才发现，我们不知道什么是“即严格又宽松”？即便是请出中国的“中庸之道”的祖师爷孔夫子，他也无法说清楚当举着酒杯、面对美女时，如何中庸才是“发乎情而止于礼”？

现实令我们很无奈，因为并没有这样一种可以让我们一劳永逸的管理方法。中国武侠小说里的大侠们，为了练就某种武功的最高境界，往往耗尽一生也未必能达到极至；即使修炼到了为人仰视的境界，才发现越是达到极至，反而漏洞越是致命。管理方法也是这样一柄双刃剑，当一种确实有效、近乎完美的方法被我们用到极至时，就开始走向它的反面——成功常常成为再次成功的拖累。管理的本质，其实就是专业的生活智慧。就象爱情永远是最古老、也是最年轻的永远的话题一样，责任、诚信、健康等等美好的字眼，永远是企业管理上即古老又年轻的话题。我们越是频繁的遭遇流行，就越是要呼唤责任与诚信的回归。

“责任价值观”既是我们对待生活的态度，也是我们对待企业组织管理的态度——“责任价值观”也许实现不了事业成功、基业长青；但缺失了责任价值观，则肯定无法实现成功事业、基业长青——人生与企业莫不如此！

相对来说，一些生命存在时间久远的大企业，可能会在责任问题上表现好些——因为它们历经市场考验和坎坷磨难，是市场规则、客户或消费者，让它们认识并学会了承担必须责任的价值；同时，这些宝贵的责任经验，又以企业价值观和制度约束的形式，固化为企业组织的行为和责任能力。



后记

但对于一些中小企业来说，他们处在保持企业生命存在的边缘，他们常常遭遇到生存与发展、责任与利润的艰难抉择——每遭遇到这样的时刻，都是考验企业组织的责任态度。虽然我们常常听到大企业因欺诈等等原因而倒闭的消息，那是因为大企业特别引人注目，事实上，真正因缺失责任而死亡的企业，是数量庞大的中小企业。

正是从这个角度来说，我们更需要关注中小企业的生存与发展。事实上，企业的世界，确实快成了少数的“大企业”的世界了，管理理论似乎也快成了大企业的“专利”了——一些管理理论不断的以大企业为标杆，似乎每一个企业都应该成长为大企业。这是对于企业群体世界认识上的整体失衡。

在金字塔状的企业世界里，中小企业是一个不可或缺的、庞大的群体，他们可能永远也长不大——他们可能会因为地域、行业或产品的特点，既不需要、也没可能长大。企业个体找准自己在企业世界群体中的位置，才是更为关键的问题。

我曾在网络上写过一组小文，题目叫“中小企业主的个人修养”。之所以写下这样的题目，不仅仅是因为我熟悉中小企业主——因为我就是他们其中的一员，更是因为管理理论对于他们的忽视和偏见。所以，拿来这组小文中的最后一篇，作为这本书的“后记”，期望中小企业主分享我的体会和经验——

—

陆续写了些感受，看题目即可知道，是写给众多的“中小企业主”而非“企业家”的。原因很简单：在企业界，中小企业永远是大多数！他们是离我们很近的普通人，我们如果选择创业，我们也将是这个群体中的一员！

经过了许多的事，才明白：无论你是粗糙得大字不识，还是学识渊博到博士后；也无论你是满怀理想豪情冲天，还是简单到就想平平淡淡的赚点钱，只要你选择了自己创业，几乎就注定了你可能永远只是一个中小企业主，而终生也成不了企业家！

并非是你无能，成不了企业家，而是由“企业主”到“企业家”，其中的偶然性、不确定性和机遇，是非我们能把握和控制的！而你的才能和学识，在此时



《永不消失的责任》

已不是主要因素。我相信中国一定有一万个以上的、具有张瑞敏一样才华和能力的“张瑞敏们”，而现实是只有一个“张瑞敏”！

广而扩之来想，感慨世间万物：中国不知有多少的天才人物，由于或个人努力不够、或时运不济、或和机遇擦肩而过、又或极偶然的因素（如车祸），要么是自生自灭了，要么是早早就夭折了！只有在天时、地利、人和“一个都不能少”的情况下，才会出个把的伟大者！

二

这样说，是叫人悲观和止步不前吗？当然不！“不信邪、不信命、只信拼、不怕输！”正该是小人物的本色！之所以说得看上去悲观了点，只是觉得在敢拼不服输的后面，还该清楚的知道：你拼了，尽了努力了，却未必会得到所谓的“应有的回报”，于是，你该知道并告诉自己这些道理，并谅解自己！

以前，总认为自己是可改变社会的英才，总认为活着就该是时刻的激情与精彩！当身边的小事琐事缠身时，总是渴望着忽然间宏图与完美。经历了许多事后才感觉，原来精彩与激情，其实就是回头看你所走过的平凡与琐碎。当我们能在平凡琐碎中，看出那其实就是生活的精彩时，我们就是真的成熟了。

人最终的需求，说到底其实是精神上的需求！人为钱忙、为事忙、为许多外在的事情忙，说到底也是精神上的需求——或获得自己精神上的满足、或获得他人的尊重！想清楚了这些，才“发现”人的很多烦恼，其实都是“自找”的！

人是否真的快乐？只有自己知道。我常跟朋友们说：人到了不会自己骗自己时，人就真的成熟了！！所以当你到了一定的年纪时，真的不要在意外界的评价和感受，因为快乐是你自己感受和享用的！令人有些感伤的是，很多人明白这个道理时，已是隔日黄花、无力回天，只有后悔和自责了。

三

如果你已经选择了创业，或是你已经是个企业主了，毫无疑问的，你一定不缺少胆识、执着、吃苦、坚强。。。但在接下来的岁月里，你一定要问问自己：是否拥有责任、胸怀、合作、诚信、妥协、自我的批判检讨精神。。。这些更高要求的优秀品质？



《永不消失的责任》

当现实社会“创业”变的越来越容易，而守业或寻求突破越来越难时，我们才发现后者的品质，对我们更重要！责任意味着你是否承担得起？胸怀意味着你是否能包容他人？合作意味着你要放弃独斗！诚信是你的长久发展的基石！生意是在相互妥协中而非强硬的对抗中达成的！而自我批判意味着在否定自己中进步！

人这一生能做成的事情并不多！我们要注意和掌握好“节奏感”！我们要知道“鱼和熊掌不可兼得”！我们已没有更多的时间，来让我们“患得患失”了！人想做成一件事最好的办法是：把事情在若干时间内，划分成若干细小的目标，然后，专注而踏实的埋头苦干。偶然抬起头时，才发现耕地过的土地，已经开满了鲜花！

再有一个月，就是我母亲过世一周年的忌日了。她仅六十余岁就因病过世了。她以自己的坚强和慈爱，走完了自己的一生。当我去年安葬母亲捧着她老人家的骨灰时，才明白了人为什么是活一个过程？才明白了什么叫身外之物？感谢母亲最后一次无言的教诲！

以此文纪念并遥祝母亲来生好运！也祝中小企业主们好运！