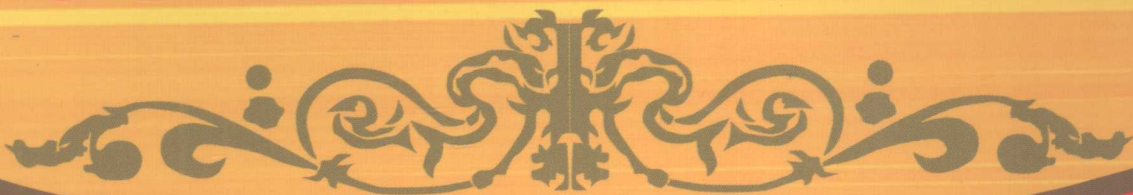


SUSTAINABILITY



持续公司

——21世纪企业的挑战

The Corporate Challenge
of the 21st Century

【澳大利亚】

戴克斯特·邓飞 朱蒂·贝凡尼斯特
安德鲁·格雷弗斯 菲利普·苏顿等 编撰
刘薄林等 译



BUSINESS / ENVIRONMENT



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

SUSTAINABILITY

持续公司

——21世纪企业的挑战

The Corporate Challenge
of the 21st Century

【澳大利亚】

戴克斯特·邓飞 朱蒂·贝凡尼斯特
安德鲁·格雷弗斯 菲利普·苏顿等 编撰
刘薄林等 译



BUSINESS/ ENVIRONMENT

经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

持续公司：21 世纪企业的挑战 / (澳大利亚) 邓飞等著. 刘薄林等译. —北京：经济管理出版社，2005

ISBN 7-80207-302-2

I. 持... II. ①邓... ②刘... III. 公司—经济发展：可持续发展—研究 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 043004 号

107

出版发行：经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话：(010) 51915602 邮编：100038

印刷：北京市银祥福利印刷厂

经销：新华书店

责任编辑：李春玲

技术编辑：晓 成

责任校对：郭红生

787mm×1092mm/16

13.75 印张

283 千字

2005 年 8 月第 1 版

2005 年 8 月第 1 次印刷

定价：28.00 元

书号：ISBN 7-80207-302-2/F·290

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部

负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010) 68022974

邮编：100836

北京市版权局著作权合同登记：图字：01—2002—0295 号

Sustainability: The Corporate Challenge of the 21st Century Edited By Dexter Dunphy, Jodie Benveniste, Andrew Griffiths and Philip Sutton

Copyright © Edited By Dexter Dunphy, Jodie Benveniste, Andrew Griffiths and Philip Sutton, 2000.

©Individual Chapters remains with their authors

Chinese Translation Copyright © 2005 by Economic Management Publishing House

This translation of Sustainability: The Corporate Challenge of the 21st Century is published by arrangement with Allen & Unwin through Big Apple Tuttle-Mori China

All rights reserved

作者简介

朱蒂·贝凡尼斯特 朱蒂是一位组织心理学家、社会学家和作家。她的研究领域包括：“工作/家庭平衡”、“妇女与工作”、“青年人，工作和事业/生活平衡”。主要著作有《女人与孩子》：关于怎样平衡家庭与事业。该书已由西蒙 & 舒斯特 1998 年出版发行。在这之前，朱蒂是一位管理方面的顾问。她擅长组织与个人人力资源问题的设计，包括：组织变革、人员培训、行为管理、员工的流动与选择、员工心理评估与薪金设计。她还是《白领丽人》妇女商业杂志的撰稿人。目前她在悉尼科技大学商学院工作。

马克·蒂森道夫 马克是悉尼科技大学可持续发展战略研究院院长，环境科学教授。他是社会与组织变革问题专家、主讲人、顾问和倡导者。马克大学时主修物理学，毕业后，他的研究扩展到一些边缘领域，诸如：“可持续发展后劲”、“城市交通”、“宏观治理温室效应战略”和目前的热门课题“生态与社会可持续发展进程理论”。马克是国际性期刊《环境科学与政策》编委会成员。他与克莱夫汉密尔顿合作编著《人类生态与人类经济》：生态持续发展未来的设想 (Allen & Unwin, 1997)。

戴克斯特·邓飞 戴克斯特是悉尼科技大学一位杰出的教授。戴克斯特的主要研究与教学方向在于组织变革管理与人力资源管理。他的学术成果是大约已有 60 篇论文和 15 部专著出版发行，包括他与道格·斯塔斯合著的畅销书《新管理模式：过渡过程中的澳大利亚组织》(McGraw-Hill, 1990)；《跨越界限：领导和再创企业辉煌》(McGraw-Hill, 1994)。戴克斯特的最新著作《大型企业的可持续发展：澳大利亚企业的组织创新》(与安德鲁格里菲斯合著)，于 1998 年由 Allen 和 Unwin 出版。戴克斯特也曾是澳大利亚管理学院企业变革研究中心管理学教授兼首任主任。

保罗·吉尔丁 保罗是埃克斯公司的创建人。作为主席，他把埃克斯公司主营业务定位在：为合作伙伴提供可持续发展战略咨询服务，使其获得商业上的长足进步。埃克斯公司自 1995 年成立至今，已先后为普雷德姆、BP、杜邦、借租、太平洋电力、桑科能源、昆士兰木业以及 WMH 等多家在国际上和澳大利亚本国享有盛誉的公司提供过咨询服务。保罗曾是绿色和平组织的执行主席。他凭借其卓越的领导才能而获得《明天》杂志颁布的“环境领导奖”。1992 年，在瑞士洛桑举行的世界经济论坛年会上 (WEF)，保罗被授予“全球未来领导者”称号；1994 年，《时代国际》又把他列入“新千年全球 100 名年轻领导者”名单中。

保罗·格兰 保罗 (新南威尔士大学文秘学士，英国诺丁汉大学工商管理硕士，经济学硕士) 现执教于伦敦经济学院，讲授人力资源管理及产业关系学。在这之前，他

先后担任马奎尔大学管理研究院管理学讲师；澳大利亚产业关系与培训研究中心高级研究员（悉尼大学）；澳大利亚企业变革核心管理研究院高级研究员（新南威尔士大学）。保罗最近新作《世界经济与未来经济全球化及其影响》：澳大利亚出版业的产业关系与雇佣关系结构的长期走向已出版发行。他与 V. 凯普林合作出版关于“无工会组织”的新作《交易》：澳大利亚无工会组织谈判（联邦出版社，1999）。日前，保罗正在伦敦经济学院攻读博士学位。他的论文主题为《由雇员直接参与的无工会组织形式研究》。

安德鲁·格雷弗斯 安德鲁目前任昆士兰科技大学商学院管理系研究员兼讲师。他在“战略性变革管理与革新”、“组织设计与环境管理”等领域颇有建树。在这之前，他在新南威尔士大学“澳大利亚管理研究院企业变革研究中心”工作。他的第一本专著《可持续发展公司》（与戴克斯特·邓飞合作，Allen & Unwin, 1998）现已出版发行。他还在世界著名管理期刊上发表过文章。安德鲁的研究领域已扩展到了澳大利亚和海外的制造业和服务业，并已在昆士兰大学获得博士学位。

莫利·哈瑞斯·奥森 莫利是总部设在澳大利亚的国际政策咨询公司——“埃克未来”的董事。该公司主要面向企业、政府和城市的领导人，为其提供可持续发展策略支持。莫利是“澳大利亚可持续发展企业领导论坛”的召集人。100 多家澳大利亚和国际著名公司的 CEO 参加此次论坛并集体探讨与可持续发展有关的关键性领导艺术。莫利曾作为克林顿总统的可持续发展顾问委员会执行董事发言人而在白宫工作过。1996 年，在瑞典斯德哥尔摩举行的“皇家环境专题讨论会”上，莫利被选为首席主席。莫利在耶鲁大学获环境科学硕士，并是一位杰出的贝兹项目学者。他曾作为访问学者出席歌德大学“全球城市可持续发展讨论会”。1995 年，莫利被推选为“‘未来全球领导者’世界经济年会”成员。2000 年 1 月，在有 2000 多家跨国公司参加的“达沃斯世界经济年会”上，莫利作为可持续发展问题专家而第一个发言。

艾伦·佩尔斯 艾伦原是一名机械工程师。从 20 世纪 70 年代起，他先后做过职业中学教师、社会工作者、社区活动家和初级专家。70 年代末，他的研究方向集中于能源项目，特别是人类与环境互动领域。80 年代早期，在为维多利亚政府工作之前，他曾组织成立墨尔本能源信息中心。当时，他协助政府制定了大量有效的能源改革计划 and 政策。自 1991 年起，艾伦作为主任协助环境顾问委员会制定可持续发展问题解决方案。在环境保护方面，他的工作跨度很大，包括：家用设备及民用建筑物设计；环境政策与策略分析；公益教育宣传；工业发展政策与策略制定。

维弗·瑞德 维弗在组织更新与变革、人力资源管理以及劳资关系方面已有 5 年的工作经验。她曾是澳大利亚和东南亚各国政府的咨询专家并在许多私人企业做过人力资源主管。她的工作范围涉及制造业、采矿业、滨水区建设、水力与电力、服务业及各层次政府部门的咨询服务。她是澳大利亚人力资源研究协会主席，也是全国各州艺术与实践（人力资源管理策略）研究项目的国家咨询协会成员，还是“强生新领导基金会”的资助人。

菲利普·苏顿 菲利普是“绿色革命政策与策略”组织的创建人及董事。该组织是旨在促进局部乃至全球可持续发展的一个非营利性环保政策制定与咨询组织。菲利普的工作重点集中在：促进各组织团体可持续发展环境管理方法的实施以及为可持续发展生态经济提供策略与咨询服务。菲利普是1998年通过的《维多利亚动植物保护法》的起草人。1991年，为确保绿色经济的成功建立与实施，他在维多利亚环保局工作了1年。同期，他被《时代新闻报》和墨尔本大学政策研究部“议程研究项目”推选为维多利亚环保政治舞台上最有影响的20位重要人物之一。菲利普也是总部设在英国的《国际外行管理》杂志编委会成员。

哈丁·迪勃斯 哈丁是有着丰富经验的国际管理咨询专家。他是总部设在堪培拉的管理咨询公司——“整合策略咨询”的CEO。哈丁善于期货分析与策略制定，也是经验丰富的远景策划专家。他原是总部设在加利福尼亚州的研究与咨询公司——全球商业网（GBN）的高级咨询专家。在这之后，他来到澳大利亚。与此同时，他把GBN的业务范围扩展到了澳大利亚及亚太地区。除政策制定与研究外，他还撰写了许多主题为“科技与环境”的文章，其中发表在《生态工业报》上的那一篇颇受瞩目的文章——《工业可持续发展的新途径》的作者就是哈丁。在加入GBN之前，哈丁是一家总部设在马萨诸塞州剑桥镇的国际管理、科技与环境咨询公司——Arthur D. Little, Inc 咨询专家。

菲利普·托恩 菲利普是澳大利亚最著名的环保活动人士及土著人权力保护律师。他一直是“联邦政府、环境与土著人组织”的主要领导人。作为联邦环境部秘书长，他在环境多样性、可持续发展和气候变迁等方面的国际政治舞台上占据主导地位。菲利普也是澳大利亚环保基金会的执行董事。他领导该组织进行过多次旨在保护全球自然遗产诸如Kakadu、热带雨林及南极洲的宣传活动，并已开始联合绿党与土著人的长期工作。他与全国农民联合会主席瑞克·哈利一道倡导国家土地资源保护工程。该工程旨在改变澳大利亚土地资源使用的传统方法，该方法现已推广到非洲和美洲。对于澳大利亚荒漠中心地带的土著居民来说，第一次有人——也就是菲利普，敦促立法委员会通过立法把一块名叫Uluru（Ayers Rock）国家公园还给它原来的主人——土著人。这是全球范围内保护环境与土著人利益的模范样本。菲利普作为总部设在澳大利亚的“埃科未来公司”的董事与他的妻子莫利·哈瑞斯·奥森一道致力于为企业、政府和城市领导者提供可持续发展策略的支持。他为许多澳大利亚本国和国际性组织提供过咨询服务，其中包括：联邦政府总理内阁、OECD、Visy工业、凯普约克土地委员会、ICM, Boral能源、Collex, the Fred Hollows基金会、澳大利亚环保基金会以及野生动物保护基金会。

目 录

第一部分 简介	(1)
第一章 企业可持续发展简介	戴克斯特·邓飞与朱蒂·贝凡尼斯特 (3)
第二章 可持续性与发展	马克·蒂森道夫 (15)
第三章 贯彻执行可持续发展	保罗·吉尔丁 (31)
第二部分 人力资源的可持续发展	(43)
第四章 人力资源、职能与可持续发展	保罗·格兰 (45)
第五章 人力资源可持续发展的技巧与过程	维弗·瑞德 (63)
第六章 工作、家庭与社区生活的质量	朱蒂·贝凡尼斯特 (83)
第三部分 生态的可持续发展	(99)
第七章 提高企业促进生态可持续发展的能力:案例分析	菲利普·苏顿 (101)
第八章 生态可持续发展的技术与程序	艾伦·佩尔斯 (133)
第九章 企业可持续发展的技术策略	哈丁·迪勃斯 (149)
第四部分 可持续发展企业	(169)
第十章 新企业构架:可持续发展的创建与改制	安德鲁·格雷弗斯 (171)
第十一章 指导原则:前进的道路	莫利·哈瑞斯·奥森与菲利普·托恩 (183)
第十二章 实施企业可持续发展战略	戴克斯特·邓飞 (193)

第一部分 简介

第一章 企业可持续发展简介

戴克斯特·邓飞与朱蒂·贝凡尼斯特

本书是澳大利亚悉尼的新南威尔士大学、澳大利亚管理研究院（AGSM）企业变革研究中心召开的两次规模很小但具有深远意义的会议的直接成果。会上聚集了来自自然科学与社会科学方面多种不同研究领域的许多专家学者。与会者普遍认为，眼下当务之急是寻找一种旨在为企业长期发展提供一种现实、可行的方法。这种方法同样也可以为企业员工乃至整个社会带来持续发展，同时也为整个生态圈的稳定及多样性带来益处。对于广大私人企业来说，我们同样也致力于为他们寻找一种在不损失其利润的前提下，可以解决持续发展问题的积极有效的途径。

本书的各个章节是在综合会上提出的各个理念的基础上，并在会上进行充分讨论而达成的一致意见。本书同样也囊括了专题讨论会上就广泛内容直接对话的结晶。

本书与众不同的特点是它把传统意义上不同领域的专家聚集在一起进行集体讨论，这些专家一方面有旨在为人类创造更加人性化的社会环境与就业机会的社会科学家与学者、人力资源管理与企业变革问题专家；另一方面也有旨在保持地球生态完整性的自然科学家、生态专家以及“绿色”活动人士。大家坚信，为创造一个可持续发展的世界，企业需要对如何解释其自身在社会中所扮演的角色即企业的价值观，进行大刀阔斧的改革。

特别是我们正在寻找一种新的企业战略性原动力，以满足人们对健康和安全最低标准要求，当然也包括环境立法和社会发展前景的要求。同时，我们也在积极探求一种有效的企业战略，以提高企业自身的社会公民意识。这样做是因为它完全正确，同时也能提高企业的商业效率。

我们并不是什么预言家，也不是在这里危言耸听。越来越多的企业组织已经开始朝这个方面努力。我们可以举几个主要经济领域的典范事例，他们正在进行基础领域的转变工作。例如，一些企业组织正在思考使用资源的新途径。这种新观点认为，社会资源和自然资源并不是无穷无尽的，也会有枯竭的时候。我们现在正朝着枯竭的境地跨进，并且有一些资源已经开始枯竭了。比如石油、鱼产品以及专业技术人员的供应正随着需求的逐渐扩大而日益减少。

面临这些对于发展的限制，我们该向何处去？

一些具有长远眼光的企业组织正逐渐采取措施，来保持关键性资源的稳定性并对其

加以循环利用。例如，普通的线性供应链在大量消耗不可再生资源后，将会产生大量废弃物和有毒物质污染整个资源供应链，它在产生有益物的同时，也产生了有害物。因此，一些企业组织开始利用“微生物循环资源”来置换供应链中的资源，创造出一种“供应圈”来消除污染物和废弃物。同时，将剩下的废物作为有用资源加以再回收、再循环、再加工（像大自然本身一样）。相应的，对于人力资源，一些企业把它视为工业“炮灰”，用过即弃。“知识社会”中的人被看做是企业财富的首要源泉，其本身就具有价值。他们这些人的知识技能对于企业的成功发展至关重要。为了加强企业员工个人能力，促进企业改革，企业应该充分认识到加强员工培训方面的投资力度的重要性。

为了更好地理解工作方式的剧变，我们需回顾一下 20 世纪占主要地位的企业典范事例。20 世纪的中心产业主要是能驾驭国家财富并进行产业革命的企业。通过工业化，一些国家的财富得到持续增长，但它们又面临另一个问题：怎样分配财富呢？在有关财富创造及分配的主题上，专制与民主之间及共产主义与资本主义之间的矛盾显得尤为突出。20 世纪集中体现着人类的期望和思想意识的组织理念是“进步”。其中的“经济进步”成为主要项目。这种理念仍集中了几代人对于为自己和子孙后代创造一个更富裕的社会这个共同任务的看法。在实践过程中，对于进步的含义存在着一些较大的争议，但一般共同的想法是进步意味着促进社会生产潜力的最大化。

21 世纪的关键议题

什么是 21 世纪的关键议题？人类关心的中心组织理念又会是什么？对于未来社会的探索与思考，人们做了许多大胆的尝试，一个关于未来占主导地位的 15 个议题的“未来黄金时代计划”已在全球范围内展开。最重要的议题是达到可持续发展有关论述如下：在可持续发展问题上，全世界的看法从未如此一致（Glen & Gordon, 1998）。

为什么要促进可持续发展？首先，我们经常会看到一些企业的业绩当年很高，而下一年却大幅下降。这种情况对于国家来说也屡见不鲜。这就产生了怎样保持企业组织乃至整个社会的高生产力的问题。再者，很明显的是，保持经济的成功发展及社会生活的稳定，需要平衡自然环境各个方面之间的关系。在很多方面我们已取得了明显的经济效益，在许多时候，这是通过以一种不能长期保持下去的速度利用全球资源来达到的。

什么是可持续发展？

不同于科学概念，可持续发展是关于未来模式价值的集中大讨论。这种讨论的显著作用是我们指明了必需的前进方向，同时也指出了最佳的前进道路。

可持续发展源于以下活动的结果：

- 提高整个地球保持生态圈的多样性及保护现存物种的能力。
- 提高整个人类社会解决其自身主要问题的能力。
- 保持人类目前及将来的较高福利水平。
- 提高组织的生产力并保持企业的高速发展。

另外，我们把生态与人类的可持续发展问题区分开来。通过生态方面的可持续发展，我们希望对组织形式进行全新设计，使其有利于经济增长的保持和生态圈的保护与更新。通过加强人类方面的可持续发展，我们希望加强个人的能力并保持企业乃至整个社会的高效运转。生态和人类的可持续发展囊括可持续发展的主要思想，包括曾被认为是基础项目的经济、社会和环境问题。这种区别同时也反映出我们认为人类及社会的可持续发展已与地球生态可持续性一样重要。我们必须保证整个地球适合人类生存，并建立能够提高人类自身的生活水平的组织。

如果想要有一个美好的未来，我们就必须在大力加强可持续发展的全球化并将其渗透到社会的各个阶段的同时，消除对我们自身及社会环境有害的行为。不幸的是，我们目前的许多生活方式和工作方式使可持续发展的可能性减小了。针对可持续发展问题，我们已开始对自身进行重新定位。它标志着我们开始对我们自身、我们的世界和工作方式进行思考，也标志着我们对传统方式进行“革命”。在这一过程中，现代企业以及他们的领导人将会起到很大作用。

我们需要用企业生产的产品和服务来满足生活的需要。然而，一些企业在生产过程中，已经产生或正在产生大量对人类的生活质量和环境质量有害的污染物。企业是现代社会的核心，正是因为如此，我们现在所面临的大部分问题是需要企业参与解决的。

幸运的是，企业活动的基础和创造生产力的基础正发生着改变。我们的财富来源正从一个基于对物质产品及资源需求的世界，朝着对知识产品和各种服务需求的世界转变。过去，生产力的发展与环境保护的需要似乎有着不可逾越的鸿沟。但现在，企业既可以保持其商业上的快速发展，又可以保持雇员及社会生活质量的稳定提高，同时又可保持自然环境不受破坏。这些又该怎样达到呢？

人的重要性

过去几年中，面对大量不可预见的转变，企业越来越关心怎样保持自身发展势头。经济全球化、经济重组及新技术革命已完全改变了市场形式，并带来竞争的全球化。企业要想生存就必须马上转变组织形式，并且要把这一转变持续进行下去。许多发达国家的企业为了能够继续生存下去，采用了大力削减成本的办法，特别是通过裁员和重组来削减成本。所有这一切都受到来自哈佛大学商学院迈克尔·鲍特小组提出的“新自由主义经济”和“市场力量”等观点的支持。于是，我们就看到企业频繁并购与重组，大量

裁员、频繁改组乃至每两三年就更换企业 CEO 的现象。过去 20 年，澳大利亚的全职雇员已缩减了一半。其他许多西方国家——特别是英国和美国，也沿用这一办法，但这一办法的效果又怎样呢？

目前在美国和其他一些国家进行的研究显示，这些努力在商业方面大部分都失败了，特别是那些重复应用这一方法的企业。裁员与重组未必会带来好处，却常常使企业的知识资本和技术的基础遭受损失。这种策略只是在企业整体战略中有部分转变或员工技能得以加强提高时才会对企业有好处。

这样就产生了问题：什么是发达经济的运行基础？裁员与重组通常是价格竞争的无奈手段，但是几乎没有几个发达国家的企业只通过价格来进行竞争。自从钢铁和竹帘价格下降以来，已有 1.5 亿廉价劳动力加入到世界劳动力市场之中。仅以价格这一单一手段来竞争，发达国家的企业是不会获利的。真正的竞争能力基于其产品附加值的大小以及对变化中的市场需求的反应的速度和灵活程度。在这些方面，雇员的知识技能就成为企业获得利益的关键。最近出版的丹尼斯·特纳和麦克·克劳福特教授的研究成果表明，企业的高业绩来源于对企业获利能力的系统提高；换句话说，也就是加强企业对个人能力的投资，这种投资就是知识资本（Turner & Crawford, 1998）。特别是与企业有效重塑有关的能力将是其未来获胜的关键。美国一份有关保持企业长期业绩的调查报告显示，那些在人力资本和技术支持方面进行大力投资的公司，对美国股票市场的影响超过了整个影响因素的 15%，他们的业绩六倍于那些在这方面根本不投入资金的公司。对人进行投资的公司普遍要比那些不进行资金投入的公司显得效率更高。

斯坦福大学教授杰夫里·塞福的新作（1998）中明确提出了高业绩企业的特征。他指出，其中的主要因素是人力资源行为。持续性业绩的主要基础是对人乃至整个体系的长期投资。企业业绩的持续发展越来越依靠于创造一种学习型组织，并系统地加强人力与技术上的投资，以使企业适应未来的挑战。然而，即使所有企业都有这种眼光，他们的业绩也不会保持长期的持续增长。在我们步入下一世纪的同时，我们已取得的成功将会威胁到我们过去自认为对人们生存有利的支持系统。一个面临威胁的星球意味着商业活动的终止。因此，我们必须重新考虑我们创造财富的途径。特别是从消耗性模式转变为再生性模式，降低资源的使用量，并加强资源的循环利用，减少污染物的产生。另外，我们还要缓解已制造的污染的破坏程度。这将会耗资巨大——例如，为了 2000 年悉尼奥运会的顺利举行，清理霍尔布什湾的费用高达 1.37 亿澳元。因此，企业必须重新思考他们的生产活动过程以保证可持续发展——换句话说，就是与人类、社会和自然环境的健康和谐保持一致。

可持续发展对企业有益吗？

冯·威萨克等著的大作《因素 4：双倍财富——减半使用资源》中包含了许多成功企业的例子。书中提到的许多企业减半资源使用量而生产力却达到了原来的四倍以上。

越来越多的企业发现通过可持续发展战略的实施,企业的生产力水平及利润并没有降低,相反却得到了增加。让我们举一个澳大利亚的例子——太平洋电力公司属下设在新南威尔士州马克奎利湖上的 Eraring 水电站。水电站上游的自来水公司已占用了大量的水资源。于是,太平洋电力就发动员工寻找一种更为环保的运作方法。他们建立起质量小组,小组成员的任务就是想方设法减少用水量。Eraring 水电站现在从当地的污水处理厂补充水源。他们耗资 450 万澳元建起的 Memtech 污水过滤厂和一个来复渗透式污水处理厂,经过滤后的污水再用来发电。因此,建设价格昂贵的河流入海口工程的计划就取消了。这样就为 Eraring 水电站、政府以及当地社区节约了大笔资金。这对有关各方都是有利的。

一些企业正努力达到零排放的目标,也就是避免排放废弃物并将其循环使用。1997 年日本新泻市基尔什啤酒公司(Kirch Brewery)的 Nagoya 厂达到了零排放。该厂产生的酒糟被用来喂牲畜,而酵母被用来制药。以前扔掉的大量废弃物,现在卖给了其他一些公司(Ota, 1998)。

减轻地球上的废弃物排放量是完全可以做到的。要想做到这一点,我们就应该消除头脑中“废物”这一概念。我们应该明白我们的废物可能是其他人的有用资源。R-recycle 公司利用美国的先进技术加工处理报废卡车和汽车的轮胎,生产出品种繁多的产品——翻新轮胎、鞋子和垃圾传送带。这样就节省了原料费用 30% 以上。澳大利亚每年废弃 800 万条轮胎,现在这些废物又有了新用途(Hooper, 1998)。

公司可持续发展之路

不同的公司对待可持续发展问题的态度也是不同的。有的公司在公司员工的能力、知识及技能方面的投资力度很大,但是对生态的可持续发展却漠不关心。而其他一些公司却与之正好相反。在这方面,我们须建立衡量企业进步的尺度标准,同时也要为这些热衷于可持续发展的公司提供适当的变革战略支持。为达到这个目标,企业变革研究中心(AGSM)建立起一种模式,旨在对企业团体之间的进展情况进行比较。我们把这种模式称之为“企业可持续发展建立阶段”(详见附录 1.1)。

这种代表了社会学家提出的一套“理想模型”,该“理想模型”是用于分析现实工作方面的一种深奥的框架。这样,我们就有了一种实用工具,可以对我们所关心的,把与两种可持续发展问题(人力资源与生态)有关的公司之间的相关水平进行比较。这种阶段罗列出一系列明确的步骤,使得公司对可持续发展的追求可以循序渐进。不单单是企业自身,还包括产业界乃至整个社会都会对可持续发展问题从对抗、漠不关心转为积极地参与并推动其向前发展。

我们用这种阶段性来标识企业目前的战略——也就是它对人力以及自然资源的使用方式。我们也可以用此方法追踪企业的历史轨迹,来确定目前所达到的阶段。但我们认为通过这种阶段性的一步步朝着“提高”的方向跨进,是不太可能的事情。正好相反,

对于企业来说，它很可能会跳跃性前进，也可能会退步，也就是又回到了起点（例如，任命新的 CEO 或者企业所面临的经济环境发生变化时，就很可能发生这些情况）。

相同的，不同的企业在人力资源和生态的可持续发展问题上可能采取不同的策略（也可以在不同阶段）。例如，这个企业整体上可能采取相对开通的人力资源战略（HS5），同时也可能采取了非持续性的生态策略（ES2）。举一个矿业公司的例子。该公司可能对企业员工及分包公司的培训投资力度很大，但其采矿作业却对环境污染很大。同一公司内部的不同部门所处的可持续战略阶段也可能不同。例如，一个部门可能采用 HS5 策略，而另一部门就可能采取 HS3 策略。

总体说来，这种阶段模型使我们可以依据企业或部门所处的阶段和其所要达到的目标，对其可持续发展进行系统的比较。通过划分企业目前所处的阶段可以为企业在可持续发展的具体步骤上指明方向。

前进的方向

令人欣慰的现实是越来越多的企业发现：对员工进行投资而不是置之不理，对自然资源再利用而不是废弃之，对企业来说是很有意义的。这些企业所采取的策略就是他们未来的高业绩的秘密所在。这也将对整个社会乃至我们大家生活方式的持续性做出了必不可少的贡献。本书的目的正是为那些在现代企业中工作或为其提供咨询服务的人员吹响了前进的号角，希望你们为使企业能够意识到这种转变做出积极的贡献，同时也为所有居住在我们这个星球上的人们的健康尽一份力。

我们现在扼要介绍一下本书各个章节。

章节简介

本书展现出有关可持续发展的大讨论中的多种不同观点。每一章节反映出各个作者的知识面和个人背景，他们包括社会学家、变革研究专家、人力资源专业人士、环境科学家、环保顾问及“绿色”活动人士。本书包括四部分：第一部分对企业的可持续发展做出介绍；第二部分和第三部分对人力及生态的可持续性分别加以论述，包括企业职能、技术与处理以及质量和策略方面的文章；第四部分综合了有关新企业构架、指导原则以及实施策略方面的资料，对企业的可持续发展加以阐述。

第二章，“可持续性与可持续发展”。马克·蒂森道夫在本章中提出了一些基本问题。例如：“为什么需要可持续发展？”“在通往可持续或不可持续未来的道路上企业所扮演的角色”，“什么是可持续性及可持续发展”。他们的文章为我们列出理解可持续性及推行可持续发展的框架。重点包括：道德标准、总体目标、衡量项目以及为可持续发展的实施而采取的总体战略。他的文章提醒我们，尽管过去两个世纪人类社会在技术上取得了突飞猛进，但是我们的生存仍依靠自然系统本身的不断运行。

第三章，“贯彻执行可持续发展”。保罗·吉尔丁论述了怎样达到可持续发展——也就是：“驱动力及过程是什么？”“谁是主要的驱动者及其在促进更加持续发展的世界中所起的作用？”吉尔丁研究了“持续发展”这一概念的发展历史和经济领域变革的总体趋势，以及包括企业、活动家和政府在内的不同的“自利性”，他认为，可持续发展问题已转变成为一种竞争手段，那些认识到这一点的企业会得到回报——不仅会给股东带来红利，而且会提高员工满意度及工作自主性能令公司更具可持续性、更强大。

第四章是有关人力资源的可持续发展问题的三个章节中的开篇章节。保罗·格兰在“人力资源、职能与可持续发展”这一章节中提出如下问题：“企业目前怎样使用人力资源？”“企业怎样淘汰和更新人力资源，以及对于顾主和雇员来说这些举措意味着什么？”以及“为保证人力资源的可持续性，企业应怎样对其运作方法进行重新定义？”他认为，要想达到真正的可持续发展，就须提高员工工作能力的附加值，对人力管理也应该采取综合方法。

第五章，“人力资源可持续发展的技巧与过程”。维弗·瑞德探讨改善员工工作场所环境的方法，证明这样做将有助于员工的工作和学习，并且会加强员工与雇主之间的关系纽带。她指出顾主和雇员都渴望获得可持续发展的方式方法并强调工作环境对这一框架的重要性。瑞德警告说，尽管新技术提供给我们新的诱惑，但却掩藏了人力可持续发展的真正挑战——就是建立并保持有效的沟通，确保所有人员的心理健康和良好的工作状态。

第六章，“工作、家庭与社会生活的质量”。朱蒂·贝凡尼斯特研究了有关企业运营的广泛论题，并认为知识经济时代企业在社会和经济领域一样起着重要作用。她特别指出，有五个领域需要企业加以注意。这些领域包括了对企业的新展望：（1）提供就业；（2）保证工作与生活之间的平衡；（3）确保并促进多样性；（4）做一个积极的沟通成员；（5）促进人力与生态方面可持续发展的价值观。贝凡尼斯特认为按照这一路线重新塑造出的企业将会是未来新经济当中始终立于不败境界的中流砥柱。

第七章是第三部分有关生态可持续发展问题中的开篇章节。在“提高企业促进生态可持续发展的能力”这一章节中，菲利普·苏顿把这些总体上的能力以及某些特殊能力看做是企业有效促进可持续发展并达到其商业目的所必需的能力。这些能力包括：思想套路和价值观、思维方式、技术与管理技能以及其他新知识。本章其余部分集中于“案例分析”、“公司典范”的介绍。这样做是用来证明企业的这些能力与生态的可持续性具有直接相关的联系，同时介绍了现实生活中怎样精心策划并加以实施。

第八章，“生态可持续发展的技术与程序”是与第四章保罗·格兰的关于人力资源可持续发展的技巧和过程相对应的。第八章当中，艾伦·佩尔斯阐述了在促进生态可持续发展中，技巧和过程所起的重要作用。他强调指出了朝着可持续发展方向前进的具体有效的方法，并提出如下一些相关问题：“我们的业务与环境之间的碰撞”；“怎样驾驭并在多大程度上影响这些碰撞”；“在业务与生态可持续发展上展望未来”。佩尔斯举了两个商业上的例子：一个是服务公司；另一个是器械生产商，这样就证明技术环保与生