

管理伦理 与企业文化

GUANLI LUNLI YU QIYE WENHUA

赵普 / 著



中国财政经济出版社

管理伦理与企业文化



赵普 著

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理伦理与企业文化/赵普著. —北京: 中国财政经济出版社, 2010. 7

ISBN 978 - 7 - 5095 - 2302 - 5

I. ①管… II. ①赵… III. ①企业管理 - 伦理学 - 研究 IV. ①F270 - 05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 111502 号

责任编辑: 胡 博

责任校对: 王 英

封面设计: 孙俪铭

版式设计: 兰 波

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100142

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

涿州市新华印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

787×960 毫米 16 开 26 印张 446 000 字

2010 年 7 月第 1 版 2010 年 7 月涿州第 1 次印刷

印数: 1—1000 定价: 39.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 2302 - 5/F · 1845

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010 - 88190744



前言

人活天地间，必有所为，有为才有位。每一个生命的诞生都应该有其特定的使命和任务。人生是需要使命感的，这通常是获得成就感的前提。

每个人要想让自己的人生有意义，就要让自己活得有价值。所谓个人的价值，是指其对社会和他人的贡献和作用。要想让自己得到社会和他人的更多肯定，就要通过自身的努力，提供更多的社会 and 他人需要的产品和服务。

万物皆有序。世间万物都有自己的位置，找准自身的位置，对自己进行准确定位，是实现生存与发展的关键所在。

环境是事物生存与发展的空间，无论是个人还是个人赖以适应环境的必然选择——组织，都必须同环境保持动态平衡，以实现物质、能量和信息的交流与交换。这种同环境的适应性，关键在于正确认识和处理同环境以及环境中的利益相关主体之间的关系。

伦理作为一定时期人们普遍认同和遵循的社会行为规范，始终包含着对人的思想和行为、人际关系以及组织与社会的关系的调节和管理功能。作为一个肩负组织目标实现使命的管理者，其最重要的职责之一，就是要用符合当今社会时代特征的伦理来武装自己及组织的成员，使自己和组织踏上自我成就的成功之路。

伦理学以人类道德问题作为自己的研究对象，而道德从体现于原始人的行为活动和相互交往中，发展成为人能够有所知觉、有所意识的一种社会风尚和规范，并进而对每一个人产生或多或少的制约作用，经历了漫长的社会发展过程。在这一过程中，社会财富的增长、生产力的发展和社会分工的加剧，起着重要的作用。随着人类社会的发展和科学技术的突飞猛进，人们的价值取向在



发生变化,旧的矛盾还未消失,新的问题又接踵而至,人们对道德的反思也在逐步深入和发展,以至于对究竟怎样才算是“道德”的,怎样又是“不道德”的这一伦理学的基本问题也发生了许多争议。

这些现实生活中几乎每天都发生的问题,给伦理学提出了许多新课题。同时发生于经营管理活动领域的伦理问题,单靠伦理学一门科学难以解决,必须将伦理学和其他有关学科结合在一起加以综合性的交叉研究,才有可能逐步得出结论,对管理伦理的研究由此应运而生。

周三多指出:企业或其他社会组织一旦成立,从目标的确定到目标的实现都离不开管理,在进行管理的过程中又都存在着伦理学问题。组织目标是否损害他人和社会的利益?即使组织的目标是好的,但实现目标的方式和方法是否符合一定社会人们行为的规范?这些都需要进行伦理分析。

管理伦理是组织伦理学,现代管理伦理主要是适应当今社会企业日渐成为社会生活基本单元的现实需要,用于指导并规范企业及其成员行为,构建企业核心竞争优势,即主要是企业伦理学。

企业伦理的切入究竟对管理有什么样的影响,这涉及到两个层面的问题:经营伦理与管理伦理。当我们谈到管理伦理,实际上存在着两种含义,一是管理活动要讲伦理;一是如果经营应该合乎伦理,那么管理活动作为经营活动的一部分,也应该合乎伦理。

伦理与企业的经营一向被很多人认为是无关的,甚至是对立的。长期以来,人们正是用这样的观念来指导企业管理实践的。然而,汶川大地震后万科因王石的“慈善负担论”而陷入危机,而王老吉则因为创造了国内单笔最高捐款,受到追捧,在各地出现断货的现象,成为鲜明的比照。可见,管理者所持的经营伦理观对管理活动有着广泛而深刻的影响,管理伦理问题是管理者时刻面临的、不可回避的问题。

周祖城指出,企业伦理的切入,对管理的影响无疑是巨大的,其影响的广泛和深刻程度将远远超过目前人们已有的认识。从管理学的发展史来看,管理与数学的结合导致了管理科学,管理与心理学的结合孕育了组织行为学,管理科学、组织行为学是管理理论宝库中的明珠。管理与伦理学的结合也必能催生新的管理学说,并对管理理论作出重要贡献。

事实上,伦理管理正是现代管理的核心所在。人本管理、团队管理、战略管理、全面质量管理、企业文化、企业形象、企业识别、卓越领导、学习型组织等旨在改善经营业绩的现代管理理论,无一认为不道德经营行为是可取的,



是有助于取得卓越业绩的。相反，它们无不体现出诚实、公正、尊重人、为利益相关者着想的思想。这些理论虽然形形色色，但注重企业伦理却是共同的特征。可以说，现代管理理论的最新成果中都包含着管理伦理的思想，在某种程度上可以认为管理伦理正是这些现代管理理论的精髓。

经过几十年的探索、争鸣，进入 20 世纪 90 年代，企业伦理和管理伦理问题受到管理学术界和企业界的重视已是不争的事实。

管理，作为一种行为，是人类文明进步的体现。管理，作为一门科学，是人类文化的结晶。每一个从事管理的实际工作者，都可以体会到，在管理过程中，维系管理运行的并不仅仅是规章、制度、典范以及某些行政性的硬性规定，而是人们日常的价值观念、人际关系准则、约定俗成的行为规范、心理意志等伦理要素。

管理者在制定符合伦理的决策时，会受到许多与伦理因素相关的多个方面的影响，其中构成组织文化的共有价值观往往是影响管理者决策的关键因素。IBM 的小托马斯·J. 沃森曾指出：“任何机构要生存和取得成功，必须有一套正确的信念，必须信守这些信念，在任何情况下这些信念都不容改变。”

那些受人尊敬的经营出色的公司，长期始终如一地秉持着责任、公正、平等、人本、效率和民主等原则。对这些公司来说，共同价值观决定了公司的基本特征，使其与众不同。这些共同价值观创造出公司员工的实质意义，使他们感受到与众不同。价值观是公司上下（不单指高级主管）心目中的真理，就是这样一种齐一的认识，使得共有价值观颇具成效，在整个公司里创造出一种使人奋发向上的、为全体成员所共有的文化传统，这种文化传统作为一种使各部分互相协调一致的框架，能促使其中那些鼓足干劲的人们去努力进行适应性改造。

文化竞争力是企业对内凝聚组织成员人心、对外赢得生存发展空间的根本所在。

文化管理是企业管理的最高境界，它能够在潜移默化、熏陶渐染中影响甚至决定企业成员的思维方式、行为方式和表达方式，激发员工的积极性、主动性和创造性，使员工产生强烈的归属感、使命感和责任感，有助于从根本上提高企业的综合竞争力。

基于伦理价值观的企业文化，有利于企业塑造优良的企业形象。在市场竞争日趋激烈的背景下，优良的企业形象是企业的无价之宝。优良的企业形象，可以激发企业员工的自豪感和光荣感，增强企业的向心力和凝聚力，从而提高



全体企业员工的积极性和创造性,使企业充满活力;优良的企业形象,有利于吸引合作伙伴和优质客源;优良的企业形象还有利于吸引人才,实现“花香自引蝶飞舞”;优良的企业形象,还有利于获得政府、公众等方面的关心与支持,使企业的发展得到更多的助力。

企业形象识别系统(CI)是企业文化的外显形式,企业导入CI有利于企业文化市场化。CI战略在企业文化建设中发挥着识别功能、代表功能、解释功能和象征功能。它是企业进入现代社会的一张“绿卡”,是企业宝贵的无形资产。一项完整的CI实施过程,也是一种新文化的营造过程;CI设计得好,不仅能使企业声名鹊起、信誉度大增,而且有利于推动企业文化的升华,促进企业经济效益的提高和社会地位的上升。

以上是本书的大致脉络和主要内容,也是笔者长期从事管理伦理教学与实践的心得和体会。1998年,笔者在复旦大学进修期间,承蒙苏勇教授赠予《管理伦理》和《中国企业文化的系统研究》两本书,初识管理伦理学和企业文化学。1999年,笔者受命承担了贵州财经学院新增专业——人力资源管理专业的建设工作,在制订教学计划时,基于对人文精神培育的需要,将《管理伦理与企业文化》开设为专业主干课。到2001年根据教学计划需要讲授该门课程时,由于缺乏师资,且没有教材,笔者不得不勉为其难,自己承担了该课程的教学任务,由此与“管理伦理与企业文化”结下了不解之缘。尤为值得庆幸的是,笔者在学校图书馆中觅到了周祖城教授所著的《管理与伦理》一书,受益颇丰。同期,赖瑞·杜尼嵩所著的《西点军校领导魂》、陈少峰教授所著《伦理学的意蕴》、戴木才研究员所著的《管理的伦理法则》以及沙漠舟先生所著《卓越者词典》等著作均给了笔者很大启发。结合笔者在教学改革公司——“贵州新智源管理咨询有限责任公司”担任总经理的管理实践和亲身体会,形成了该课程的教学大纲和讲义。

本书正是在笔者的《管理伦理与企业文化》课程讲义基础上修改而成的。全书分为三个部分,共12章。

第一部分,探讨“自我管理的伦理法则”,强调重新认识道德的意义——重估道德的价值,揭示道德的力量。提出:最重要的“德”乃是如何看待自己,如何“成为自己”;最经常的“德”乃是如何对待别人,如何“成全”别人。在此基础上分析团队的意义和价值,指出组织同环境之间保持动态平衡,对于个人生存与发展的根本意义。作为一个组织管理者或有志于成为组织管理者的人,应对此有深刻理解,并自觉将个人利益置于团队利益之内,由懂



得服从开始学习领导，从此以组织使命为己任，致力于将自己塑造成为一个具有崇高品格、在任何情况下都值得信赖的优秀领导人才。

第二部分，探讨“组织管理的伦理法则”，首先从管理的定义切入，分析组织与管理之间的关系；其次从管理的理念入手，分析经营与伦理的关系，提出伦理经营假设，在此基础上分析伦理经营假设下的管理问题和管理活动中的伦理问题，提出企业伦理规范的主要内容以及合乎伦理管理的特征；最后阐释管理的伦理法则，探求获得基于伦理优势的竞争优势的途径。

第三部分，探讨“企业管理者的伦理实践”，将管理伦理在组织内部的确立作为企业文化塑造的核心工作。企业管理者的使命正在于帮助组织成员形成先进的价值观念和好的行为规范，帮助组织成员树立奉献精神、创造精神、敬业精神，塑造组织成员具备事业心、责任感和意志力，而这也正是企业（组织）文化塑造的根本任务——为企业组织的发展提供精神动力和智力支持、为企业员工的发展营造氛围并创造条件。

目前国内已有的管理伦理教科书或教学参考书的体例、框架、研究内容和写作风格等差别较大，各有优长。提到伦理问题，人们会很自然地想到道德家的“说教”，往往觉得枯燥乏味。笔者认为，管理伦理学绝不当仅仅是一种对纷繁的道德现象的单调描述或简单地提出某种行为规范的理论。为此，本书尝试采用故事化的表述方式，尽可能地通过寓言、故事、案例等来表达有关的伦理思想。尽管这样写作显得有些“杂”，不够“专”，但却能避开艰深晦涩的理论抽象与说教，使读者阅读起来较为轻松。以故事或寓言的方式来讲述道理，实际上在我国是有传统的，孟子、庄子等都是讲故事、打比方的高手；《吕氏春秋》、《淮南子》、《智囊》等古籍中也有大量生动形象的故事，不仅发人深省，而且令人印象深刻、读过不忘。笔者希望在这方面能够有所继承，这也是本书的特色之一。

本书的另一特色，是从自我管理的伦理法则切入，在此基础上再讨论组织管理的伦理法则，最后是企业管理者的伦理实践——企业文化。这样做暗合中国传统文化关于“正心诚意、修齐治平”的思想。孔子早在几千年前就已经指出：“大学之道，在明明德，在亲民，在止于至善。”他在《大学》中指出“古之欲明明德于天下者，先治其国。欲治其国者，先齐其家。欲齐其家者，先修其身。欲修其身者，先正其心。欲正其心者，先诚其意。欲诚其意者，先致其知。致知在格物。物格而后知至，知至而后意诚，意诚而后心正，心正而后身修，身修而后家齐，家齐而后国治，国治而后天下平。自天子以至庶人，



壹是皆以修身为本。”

管理伦理的开课宗旨正在于帮助造就优秀的管理者。管理，从做人开始，管理从我做起。这正是本书的逻辑起点。

本书的再一个特色，是将管理伦理与企业文化有机结合起来。笔者认为，企业文化是管理者的伦理实践。任何一个组织都有自己的传统。传统是什么？是组织的共享价值观，是一种区别于其他组织的文化存在。这种传统和文化，在很大程度上是由这个组织的领导者的性格和气质所决定的，是这个组织的灵魂。前面已经讲到，管理伦理是组织伦理学，现代管理伦理主要是适应当今社会企业日渐成为社会生活基本单元的现实需要，用于指导并规范企业及其成员行为，从而构建企业的核心竞争优势。

最后，需要说明的是，在本书的写作过程中，笔者参阅了大量的文献，在书中以及后面的参考文献中已尽可能地进行了注明，如有缺漏深表歉意，在此一并致谢。尤其要提及的是，书中的一些地方直接引用了周祖城教授《管理与伦理》（清华大学出版社）和戴木才研究员《管理的伦理法则》（江西人民出版社）等书中的一些观点和论述，在此深表敬意与谢忱。

由于笔者学识水平有限，书中难免存在种种不足之处，敬请读者予以指正。



目 录

上篇 自我管理的伦理法则

第一章 内得于己：认识自己，做你自己	(3)
第一节 定位思考	(3)
第二节 认识自己	(13)
第三节 做你自己	(24)
第二章 外得于人：成全别人，成就自己	(33)
第一节 人与环境	(33)
第二节 人与社会	(51)
第三章 同心断金：团队的价值	(66)
第一节 个人与组织	(66)
第二节 团队的创建	(76)
第三节 群体的知识	(84)
第四章 品格制胜：管理者之魂	(97)
第一节 管理者之魂	(97)
第二节 领导的功课	(107)
第三节 成长的阶梯	(116)



中篇 组织管理的伦理法则

第五章 组织伦理：大义与正义	(129)
第一节 管理的理念	(129)
第二节 管理的目的	(142)
第三节 大义与正义	(147)
第六章 伦理经营：义与利之辩	(165)
第一节 赢利性组织	(165)
第二节 企业的伦理	(173)
第三节 经营与伦理	(178)
第四节 非伦理经营假设	(185)
第五节 伦理经营假设	(193)
第七章 管理伦理：荣誉与责任	(200)
第一节 伦理经营假设与管理伦理	(200)
第二节 伦理经营假设下的管理	(209)
第三节 管理伦理与 modern 管理理论	(221)
第八章 管理的伦理法则	(232)
第一节 伦理决策	(233)
第二节 责任原则	(236)
第三节 公正原则	(243)
第四节 平等原则	(246)
第五节 人本原则	(251)
第六节 效率原则	(254)
第七节 民主原则	(258)
第九章 基于伦理优势的竞争优势	(262)
第一节 志存高远	(263)
第二节 得道多助	(270)



第三节 顾客满意	(278)
----------------	-------

下篇 企业管理者的伦理实践

第十章 企业文化的产生	(295)
-------------------	-------

第一节 企业领导者与企业文化	(295)
----------------------	-------

第二节 组织管理者的文化培育	(308)
----------------------	-------

第十一章 企业文化的塑造	(329)
--------------------	-------

第一节 企业文化的内涵	(329)
-------------------	-------

第二节 企业精神文化的培育	(341)
---------------------	-------

第三节 企业行为文化的规范	(355)
---------------------	-------

第十二章 企业文化的传播	(366)
--------------------	-------

第一节 企业形象识别系统——CI 设计	(366)
---------------------------	-------

第二节 企业精神层的设计——MI 策划	(373)
---------------------------	-------

第三节 企业制度层的设计——BI 策划	(383)
---------------------------	-------

第四节 企业器物层的设计——VI 策划	(391)
---------------------------	-------

参考文献	(399)
------------	-------

后 记	(402)
-----------	-------

上 篇

自我管理的伦理法则



管理伦理与企业文化



第一章

内得于己：认识自己，做你自己

人离开狭义的动物愈远，就愈是有意识地自己创造自己的历史，不能预见的作用，不能控制的力量对这一影响就愈小，历史的结果和预定的目的就愈加符合。

——恩格斯

第一节 定位思考

我们每个人来到这个世界，都是一个奇迹。我们存在着，但并不一定对自己有真实的认知和把握。我们甚至不知道自己从哪里来，也不一定知道自己将向何处去，我们每天都存在着，但是我们并不一定知道“我是谁”。我们往往找不到自己生存与发展的坐标，因为我们缺乏对自己人生的准确定位，缺少对自己生命的定位思考。

一、现实定位与目标定位

世间万物都有自己的位置，找准自身的位置，对自己进行准确定位，是实现生存与发展的关键所在。

（一）现实定位

人们在对自己进行定位时，通常是对自身情况的判断和评价，即基于自己



的实际情况，进行现实定位。

哈里·S. 杜鲁门当选美国总统以后，有记者到他的家乡采访他的母亲。记者首先称赞道：“有哈里这样的儿子，您一定感到十分自豪。”

“是这样的。”杜鲁门的母亲赞同道：“不过，我还有一个儿子，也同样令我感到自豪。”

“他是做什么的？”记者好奇地问。

“他正在地里挖土豆！”母亲自豪地说。^①

这个故事给我们什么样的启迪？或许我们可以发现，通往成功的道路原来并不只有一条，人生最重要的是做你自己，也许这就是所谓的成就吧！

迈克在求学方面一直遭遇失败和打击，高中未毕业时，校长对他的母亲说：“迈克或许并不适合读书，他的理解能力差得让人无法接受，他甚至弄不懂两位数以上的计算。”

母亲很伤心，她把迈克领回家，准备靠自己的力量把他培养成才。可是迈克对读书不感兴趣，为了安慰母亲，他也试着努力学习，但是不行，他无论如何也记不住那些需要记忆的知识。

一天，当迈克路过一家正在装修的超市时，他发现有一个人正在超市门前雕刻一件艺术品，迈克产生了兴趣，他凑上前去，好奇而又用心地观赏起来。

不久，母亲发现迈克只要看到什么材料，包括木头、石头等，必定会认真而仔细地按照自己的想法去打磨和塑造它，直到满意为止。母亲很着急，她不希望儿子玩弄这些东西而耽误学习。迈克不得不听从母亲的吩咐继续读书，但同时又不愿放弃自己的爱好，他一直想做得更好。

迈克最终还是让母亲彻底失望了，没有一所大学肯录取他，哪怕是本地最不出名的学院。母亲对迈克说：“你走自己的路吧，没有人会再对你负责，因为你已经长大了。”

迈克知道在母亲眼中他是一个失败者，很难过，决定远走他乡去寻找自己的事业。

许多年后，市政府为了纪念一位名人，决定在市政府门前的广场上置放该名人的雕像。众多的雕塑大师纷纷献上自己的作品，以期望自己能与名人联系在一起，这将是难得的荣耀和成功。

^① 潘德斯：《尽职尽责》，中国民航出版社，2004年5月。



最终一位远道而来的雕塑师获得了市政府及专家的认可。在开幕式上，这位雕塑大师说：“我想把这座雕塑献给我的母亲，因为我读书时没有获得她期望中的成功，我的失败令她伤心失望。现在我要告诉她，大学里没有我的位置，但生活中总会有我一个位置，而且是成功的位置。我想对母亲说的是，希望今天的我至少不会让她再次失望。”

这个人当然是迈克。在人群中，迈克的母亲喜极而泣。母亲知道迈克并不笨，当年只是自己没有把他放对位置而已。

美国的柯维在《与成功有约——全面造就自己》一书中以自己 and 妻子培养儿子的亲身体会揭示了一个非常值得我们重视的道理。

柯维的孩子在学校出了问题，学业成绩惨不忍睹，连考卷上的题目都看不懂，更别说得高分。在运动场上，儿子身材瘦小，又不灵活，打棒球时，往往球还没投出就已挥棒，每每招来同学的讪笑。

柯维与妻子为了帮助儿子想尽了办法。他们总以为，若要儿子做个“十全十美”的人，当然自己也得做个完美的父母。于是夫妻俩努力改变自己的态度和行为，并设法影响儿子的态度和行为，试图用积极的方式激发他的自信心。例如鼓励他：“加油，孩子，你可以办得到！我们知道你可以。把棒子握高一点，眼睛看着球，等球快到面前再挥棒。”只要稍有进步，他们一定忙不迭地称赞，加强儿子的信心。如果孩子受到讥笑，他们还会斥责对方：“不要笑，让他自己来，他还在学习。”

可是儿子并不领情，坚持自己永远也学不好，更何况他根本就不喜欢棒球。所有的努力似乎都徒劳无功，夫妻俩忧心忡忡，他们发现这一切鼓励、协助和肯定儿子的努力不仅没有见效，反而对孩子的自尊造成了打击。在令人沮丧的事实面前，他们不得不尝试从另外的角度来看待这件事。

正好当时柯维的主要工作是为全美各地的客户设计领导力训练课程。由于这个机缘，他每两个月要为国际商业机器公司（IBM）做主管进修计划，讲授有关沟通与认知的课程。在准备课程的过程中，有关观念的形成、观念如何影响观点、观点又如何左右行为等等，令柯维深感兴趣。通过进一步研究相关的理论，柯维发现，每个人的观念是多么的根深蒂固，并且了解到，认知不仅是认识外在世界，更与我们向外看所透过的“镜片”有关，因为这镜片（即观点）往往左右着我们对世界的诠释。柯维跟妻子谈到这些观念，并以此检讨自身所遭遇的困境，终于体认到，夫妻俩对儿子往往言不由衷，反躬自省后，