



MeiNengDong
WuShiJie
GuoShiJie

凭良心管理

—如何通过正直诚实、信任和全力以赴的精神来改进公司的运作

作者 [美] 法兰克·K·索能伯格

FRANK K·SONNENBERG

译者 游自珍 郑启鸣

校订 张抒文

中国经济出版社

凭良心管理

Managing With a Conscience

——如何通过正直诚实、
信任和全力以赴
的精神来改进
公司的运作

作者 【美】弗兰克·N·康能伯格

Frank N. Connerberg

译者 谢自珍 郑

校订 林抒文

中国经济出版社

97/05/008

图书在版编目(CIP)数据

凭良心管理:如何通过正直诚实、信任和全力以赴的精神来改进公司的运作/(美)索能伯格(Sonnenberg, F. K.)著;游自珍,郑启鸣译. —北京:中国经济出版社, 1997.3

ISBN 7-5017-4050-X

I. 凭… II. ①索… ②游… ③郑… III. 企业管理-方法 IV. F270

中国版本图收馆 CIP 数据核字(97)第 16544 号

责任编辑:刘一玲

封面设计:白长江

凭良心管理

——如何通过正直诚实、信任和全力以赴的精神来改进公司的运作

【美】法兰克·K·索能伯格 著

Frank K. Sonnenberg

游自珍 郑启鸣 译

张抒文 校订

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

各地新华书店经销

北京通县曙光印刷装订厂

*

850×1168 毫米 1/32 7.875 印张 200 千字

1997 年 3 月第 1 版 1997 年 3 月第 1 次印刷

印数:1—5000 册

ISBN 7-5017-4050-X/F. 2930

定价:17.00 元

版权所有·翻印必究

Managing With a Conscience

How to Improve Performance
Through Integrity, Trust, and Commitment

Frank K. Sonnenberg

© 1994 by Frank K. Sonnenberg. All rights reserved. Printed in the United States of America. Except as permitted under the United States Copyright Act of 1976, no part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a data base or retrieval system, without the prior written permission of the publisher – McGraw – Hill, Inc.

Chinese Copyright © 1997 by China Economics Publishing House.

All rights reserved.

致谢

本书代表了很多人的工作，我仅在此向他们致以我衷心的感谢！

首先我要感谢的是：阿兰·翰布鲁、基尼·帕皮、斯蒂夫·费雷士曼、麦克·哈维兰德、马利尼·萨林比尼、朱·范尔、安迪·科恩、理查德·威尔齐、莉萨·盖尔佳尼克、特蕾西·本森、马克·桑伯格、爱德·舒尔曼、朱·达托利、肯·谢尔顿、布伦达·梅利萨拉图和麦可格劳-希尔出版的菲力普·拉培尔先生。他（她）们抽出时间审阅本书的初稿，向我提供了他（她）们珍贵的意见。

我想感谢我的朋友和同事李·安霍恩，他为本书的设计提供了可贵的咨询意见。李曾因其出众的才能而得过奖，他关心他人，对一流的工作怀有激情，这一切都使他无愧于一位杰出的专家的声音。

我还要谢谢安迪·伽文以及世界闻名的 FIND/SVP 信息服务公司和他们对本研究的可贵的协助。

我希望特别提及几位对我的生活产生影响，使我学到了在本书得以阐述的观点的人们。

新泽西州的莱得学院被认为具有提供大学院的机会和小学院的关怀，享有盛誉。我做梦也没想到，一个学院——更没有想到一个人，商学院副院长、我的朋友马克·桑伯格先生——对我的一生居然会有这么大的影响，通过 DAARSTOC 领导人才培训项目的训练，以及上百小时与马克的谈话和讨论，我学到了我一生中最重要的知识。首先，承认错误和自己的不足之处是坚强而不是懦弱的表现。当某些人过于傲慢而不愿承认这一点时，其他人却已经学会怎样把软弱变为力量。其次，生命是一条学习的长河，你可以从你所遇上的每一次经验、每一个

人那里学到东西。当某些人睁大双眼发展潜能时，其他人却蒙上眼睛停滞不前。最后就是你必须首先在自己的内心深处找到平静，才能与人和睦相处。

谈到领袖人才，使我想起了大卫·蒂埃诺先生，欧内斯特 & 扬西北管理咨询公司的执行董事。大卫是我所认识的人中最完的美的一位，是他人学习的楷模。他告诉我一个人的视野的力量。他特别注重在商业经营中信任和集体的力量。做“正确的”事而不做符合政治需求的事是他的行为准则，他对此具有坚定的信念。他具有创造适合发展杰出的产品和服务的工作环境的能力。这一切都使他成为一个特殊的人。我感谢大卫，感谢他多年的领导工作，感谢他对我的个别帮助，感谢他给我的友谊。我为自己曾为他工作感到荣幸和自豪。

我和我的密友碧芬利·戈德伯格编辑已共同完成了两本书。没有她的帮助，我一本也完不成。我感谢她的耐心、充沛的精力、才华横溢和深思熟虑的洞察力。每当我想起正直和诚实，我就想起她。她非常遵守自己的诺言，总是不知疲倦、坚定不移地帮助他人的事业，为别人而牺牲自己，她付出比你期望的总要多一些。碧芬利，您是一位特殊人物。如果有更多的人都像您那样，那我们的孩子们就能在更好的世界里成长和发展。

我的母亲和父亲把他们的价值观念赋予我的兄弟约翰、彼得和我，也成了本书的一部分。他们不愧为父母的典范。在我们成长的家庭里，诚实和正直是最重要的品质。人们的价值是看他的内心力量而不是他的个人地位。人们从付出中而不是从索取中得到更多的乐趣。我的双亲给我们的信念，就是只要我们认真努力地去做，我们就一定能够达到我们所要达到的目标。

作为我的女儿们，凯茜和克里斯蒂的父亲，我懂得了不仅孩子们能向父母学习，父母也可以从孩子们那里学到很多东

西。孩子们通过尝试和错误得到长进，通过玩耍学会创新。当他们长大一些时，社会将教育他们提问是软弱的表现，错误是很糟糕的事情，天下只有一种正确的回答。学习的激情和创造的能力是我们每个人与生俱来的，但能力必须得到培育，否则将消失。凯茜和克里斯蒂教会了我在生活中找到内心适当平衡的重要性：努力工作，但抽出时间来享受生活的快乐，在熟视无睹的小事物里认识美的存在，在追求未来的同时接受现实生活的重要意义。

从我可爱的妻子和最好的朋友卡伦那里，我懂得了人的力量来自于保持自我的特性，同时又是集体的一员。在一起建造、成长和分享我们的一切是最美妙的经历，人们为全体的利益牺牲个人得失，他们通过共同的目光、价值观念和共同的目标坐到一起时，人们分享生活的波涛起伏，即使是在最糟的时候也没有克服不了的困难，而在庆贺的时候其乐融融。谢谢你，卡伦，谢谢你在我撰写此书时给予我的鼓励、耐心、理解和洞察秋毫的反馈。

谢谢大家！

前 言

结果……结果……结果……。在过去十年动荡的、狂乱的、狗咬狗的环境中，许多人相信要成功就必须变得厚颜无耻。公司像贫民窟的业主那样，由于错待自己的职工、榨干供应商、占客户的便宜等行为而使自己的资产日益恶化。在对短期利润的追求中被忘却的是：这些行为严重损害了个人和企业长期运作的 ability。

《凭良心管理》一书提出了获得长期成功的更好的选择：恢复传统的价值观，在商业经营和人际关系中注入信任和诚实。《凭良心管理》一书描绘了如何用“‘我们’鼓励与雇员、顾客、客户、供应商和同行们建立和发展有益的关系”这一新的观念来代替旧的“‘我们’对付‘他们’”的观念。这是一本关于激发创造性、适应变换的环境、减少市场开拓时，提供钹质服务，在信息爆炸的时代进行交流，建立信任以及给分散的劳动力增加效能等。在这种环境中，人们站在一个更高的层次上工作，超标准满足客户的要求，保证产品物美价廉工期短。为达到这个目标，要记住虽然那条金科玉律是老生常谈，但却蕴含着价值。你从信任出发的行为，将赢得人们对你的信任。正直诚实地行事也将收到回报：它使你对自己感觉良好——而这反映到你的形象上来，使你精神饱满，人们看见你总是神采奕奕的样子。

《凭良心管理》的目的是重新激活有效的价值观，恢复我们掌握平衡的能力。我们似乎已经不记得，如果我们按照更高的真善美的理想来生活，这些基本的信仰和价值观念将使生活

带给人们经济的和个人的回报。在本书里我试图说明这样一个道理，如果我们恢复那些我们认为已过时的价值观念，允许我们的良心指引我们的方向，那么我们在经济上和个人方面都将获益无穷。

法兰克·K·索能伯格

目 录

前言	(1)
第一章 如果森林里倒下一棵树	(1)
——在资产无形化时代里竞争	
第二章 由顺从到投入	(9)
——建设一个富于激情的企业	
第三章 这是个好主意	(29)
——建设一个富于自我创新精神的组织	
第四章 内部交流不能停留在 嘴上	(53)
——建设一个富于凝聚力的企业	
第五章 如果我只有一位客户	(79)
——建设一个献身于优质服务的企业	
第六章 善于应变,快速取胜	(103)
——建设一个善于应变的企业	
第七章 当快得不够快的时候	(131)
——建设一个反应迅速的企业	

第八章	合伙经营——进入合作的	
	时代	(159)
	——建设一个灵活的企业	
第九章	信任我……不信任我……	(179)
	——建设一个充满信任的组织	
第十章	跟随你的良心	(201)
	——一付最佳运作的良方	
参考书目		(225)

第一章 如果森林里倒下一棵树…

——在资产无形化时代里竞争

20 世纪 90 年代世界发生了史无前例的变化，工业化时代正在向信息化时代迈进。信息时代的特征就是那些对我们所做的每一件事都发生深远意义的无形因素。我们在国际市场上的竞争能力将取决于我们是否能够成功地经受住这一划时代的变革，而我们竞争力的强弱将直接影响到我们的子孙后代。

作为民族，作为个人，要获得成功，最关键的莫过于有能力确定首要任务，从而决定如何分配我们宝贵的资源；最糟糕的就是为时过晚地发现我们决策未来的程序具有致命的缺陷。对于经营商业而言，也就是说我们必须首先决定对什么进行投资；其次我们必须确定最有效的管理方式，从而使我们的投资得到最佳效益。这意味着我们必须选择优化的企业结构和奖励机制以激励我们的员工。

难道我们要用昨天的武器去进行明天的战斗

许多人会告诉你，授予劳动者更多的责权、创造环境鼓励勇于承担风险的精神和鄙视胆小怕事的行为、消灭浪费现象、改进经营方针、鼓励员工继续接受教育和培训、以开明诚恳的态度进行交流、在员工中建立相互信任的气氛、精心培育与供

应商和客户的长期关系、努力工作树立无可挑剔的信誉、遵循健康的商业道德行为、将企业团结在共同的价值观和目标周围等，都是在新时期获得成功的关键因素。而另外一些人会告诉你，这些都是“软因素”。

他们说这些是“软因素”时，意味着什么？难道说这些都不是行之有效的管理方式吗？难道说这些因素没有提高效益？抑或是因为这些因素难以被量化，从而使他们感到不安？他们是否认为，由于这些行为无法像做科学试验那样从其他管理实践中分离出来，所以就不值得去做？

在这个国家里，有一种趋向认为，如果什么事物无法被量化，它就不存在。这使我们想起18世纪初英国哲学家乔治·贝克莱的话：如果森林里倒下一棵树，但因森林里空无一人所以没有人听见响声，那么响声是否曾经发生？换句话说，如果企业的效益通过无法被量化的方式得到了改善，那么这种改善是否曾经存在？

这种趋向渗透美国人的生活。例如吸烟，虽然早就有相当多的证据说明吸烟影响健康，只有在美国医务总监发表报告，用统计学方法揭示了吸烟与某些疾患的直接关系后，方才引起人们对以往警告的重视。再举一个例子，由于我们对日本集中精力抓产品的品质并且因此占有了相当一部分电子和汽车市场这一现象一直未给予足够的重视，直到美国汽车销售量减少时才意识到“品质”这一“软因素”对顾客产生的影响。

资产无形化时代的来临

工业化时代给我们带来的产品，像汽车、农业重机械、冰箱、洗衣机和电脑等有形的、可触摸的可演示的设备。相反，信息时代的特点就是无形的存在物……即用于搜集、分析、传输和综合处理信息的才智与能力。其结果就是新公司和新工业的

诞生，其范围涉及信息服务、软件以至基因工程等。

在工业化时代，企业得以繁荣发展是因为它们能得到并开发利用原材料、标准化产品和服务及大批量生产的能力。然而今天，产品成为商品的速度大大加快，企业面对竞争者带来的越来越大的低成本压力。现在，新产品一旦问世，几个月甚至几周内具有类似特性的无牌产品立即出现在市场上。除非消费者能从商标中认出价值，否则很多人购物时只考虑价格。这就是为什么那些唯一能够超价出售商品的公司都是那些善于利用无形资产，如产品创新和设计创新、公司信誉和优质服务等公司的原因。它们藉此把自己与其他竞争者截然区别开来。

这两个时代思维的不同之处在下面的表里罗列得很清楚。

显然，在信息时代要获得成功的关键因素就是这种无形资产。正如你无法用磅来度量液体或用夸脱来衡量核聚变那样，你也不能用昨天实地盘存的量来计量责权意识的提高、名牌意识、创造性和奉献精神。你更无法去衡量经理们从多年经验积累中得出的无数直觉判断的结果。一位在某家全国最大银行之一工作的资深信贷员最近告诉我说：“今天的工商管理硕士们确实知道公式、财政比例等，他们读过所有的案例分析，这些都是从商学院学来的。但他们就是弄不明白，有时候只有你的魄力和感觉才是最重要的指示灯。有人认为这是出于经验，又有人说这是第六感。但我深信我们今天面临的许多问题是由于我们没有遵循这种灵感行事，原因仅仅是我们无法合乎逻辑地解释它们。”

不同时代的思维概念

工业时代	信息时代
资本密集型	知识密集型
资本支出	教育/培训
自然资源	受过教育的劳动力
存货清单	数据(信息)
生产加强型	程序加强型
等级管理	授权管理
物质奖励	精神奖励
发布命令	交流沟通
由上而下的计划方式	投入精神
检查	内在质量
设备故障	雇员流失
设备更新	士气
购买	招聘
销售	顾客满意
劳动力	知识型员工

再举一个例子。美国人沉迷于科技，但他们常常忘记技术本身并不带来效益。科学技术如何发挥才是决定效益的。不幸的是，有些企业一味追求购买设备。他们不理解在引进和运用新技术时要克服反变革的阻力，为运用者提供培训机会，采用适当的方式支持新技术的运用等，才会真正带来效益。其结果是，虽然新技术到手却未能得到充分利用。

这种情况不仅使技术得不到充分利用，同时还影响到整个企业的运作。有一个很好的例子可以说明无法被量化的行为所具有的价值，那就是杨森公司泰尔诺药物事件。几年前，一位精神异常者在某些泰尔诺胶囊里掺入了具有致命后果的毒素。当第一例病案发生时，杨森公司立即毫不犹豫地在全国各地所有的药店里收回该药并开始了一项广泛的以告警回忆为内容的宣传活动。杨森公司作出这种决策比较容易，因为他们坚信公司的宗旨，即“我们的首要任务是对医生、护士、病人、母亲和所有其他服用我们的药品和接受我们的服务的人们负责。在

满足他们的要求的同时，还要保证我们所做的每一件事都是高质量的。”

杨森公司迅速而果断地决策使泰尔诺药品重返市场并具有很强的竞争力。他们对公司宗旨的坚定信念，使决策产生了关键的作用。也许有人认为这不过是经营过程中的软因素。但是，宗旨的价值常常是无法被量化的。

创造性是另一种无法被量化的无形资产。3M 公司在这方面下了很大的功夫，在内部创造一种适合发挥首创精神的环境。这种环境在经营中有什么效用呢？或者说，你怎么去度量打出名牌的行为以及客户对公司的信赖等因素的价值呢？根据托特尔研究公司的研究，“迪斯尼乐园、柯达胶卷、奔驰汽车、CNN 电视台、霍尔马科、费舍尔估价、UPS、劳力士、Levi's 及 IBM”等在商标价值上名列前茅^[1]。你如何去衡量 Levi·Strauss 公司总裁罗伯特·赫斯对提高员工责权感的价值？在裁减员工时，同情心的价值又怎么去衡量？这些因素对于后来更强有力的竞争地位又起到什么作用？你如何去衡量经理与自己的下属建立起信任、持久的伙伴关系的价值？或者一位遵守诺言、具有坚定的道德价值观、博得普遍信赖的经理的价值呢？

决定什么是最重要的

本书对八种在 21 世纪的竞争中获得成功的关键因素作了研究。你不会在年度报告中发现这些因素，因为它们都是无形的并且难以被量化的因素。但这丝毫不能减低它们对一个企业的重要作用。这些成功的关键因素要求企业必须：

- 寻求办法使员工树立起对企业的事业和价值观念的奉献精神，并且最重要的是，对其奋斗的目标怀有激情（见第二章）；

- 创造环境使其能激发员工的创造力和创新精神，并使其

每天都在自我更新（见第三章）；

·确定企业首要任务，使公司人员和努力的工作都集中在能够收到最大潜在效益的资源上（见第四章）；

·确信公司存在的主要原因是其向客户提供了最优质的服务（见第五章）；

·有能力不断适应千变万化的市场（见第六章）；

意识到时间不仅是无价之宝，同时也是固化商品，因此速度意味着竞争上的优势（见第七章）；

·通过与其他企业的合作为公司建立灵活的机制（见第八章）；

·理解只有在企业与员工、供应商、客户之间存在相互信任的基础时，企业才具有凝聚力（见第九章）。

种瓜得瓜，种豆得豆

贯穿本书的中心思想就是“种瓜得瓜，种豆得豆”。如果你雇用了最优秀的人才，使他们拥有自己的尊严并受到尊重，对他们进行投资并充分信任他们的能力，激励他们并帮助他们的个人发展和业务发展，创造最有利于积极性发挥的环境，那么这些人将竭尽全力发挥自己的才干来报答你。另外，如果你对待供应商的态度就像他们是公司的成员一样，创造环境使人人得利，在信任、诚实和公正的基础上建立关系，那么你的供应商将与你保持一种负责的、长久的和富有效益的关系。最后，如果你把客户当作一种长期的资产而不是临时的销售对象，制定方针和步骤从而使他们对客户服务质量具有全面的影响（而不是偏袒本公司的员工），从泛泛的市场开拓行为过渡到有针对性的甚至是个别化的市场开拓方式（认真听取并满足客户的要求），那么客户对你的回报就是使你公司有不断增加的市场占有率和利润额。公正地对待你的员工将提高生产力，