

DANGDAI GUANLI SIXIANG

当代管理思想

刘家明 / 著

东北林业大学出版社



当代管理思想

刘家明 著

东北林业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

当代管理思想/刘家明著. —哈尔滨: 东北林业大学出版社, 2009. 3

ISBN 978-7-81131-406-9

I. 当… II. 刘… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 026588 号

责任编辑: 杨秋华

封面设计: 彭 宇



NEFUP

当代管理思想

Dangdai Guanli Sixiang

刘家明 著

东北林业大学出版社出版发行

(哈尔滨市和兴路 26 号)

哈尔滨市工大节能印刷厂印装

开本 787 × 960 1/16 印张 21.375 字数 376 千字

2009 年 3 月第 1 版 2009 年 3 月第 1 次印刷

印数 1—1 000 册

ISBN 978-7-81131-406-9

C·43 定价: 40.00 元



序 言

20 世纪七八十年代,随着世界经济一体化步伐的加快,各国经济相互依赖的程度不断加深,一个国家和一个企业都要在全球范围内谋取竞争优势。因此,管理已经成为世界范围内的活动。管理的实践和理论成果也应该在世界范围内分享、融合,当然也会在此基础上出现一定程度的变异,呈现出多样化的支流。这就是本书要从分析当代管理思想产生的环境入手,既要探索全球范围内先进的管理思想和管理工具,也要总结当代中国管理特色与实践的原因。

知识经济的兴起,使得管理主体、管理客体、管理对象、管理行为、管理手段和工具都发生了一系列的变化,经济环境的变化又同人文社会环境、技术环境交织在一起,使得当代企业的竞争环境的复杂性、动荡性等不确定性因素增加,这些环境的变化孕育着当代管理思想的产生。本书的章节安排正是与这些环境变化相呼应的,当代管理的各种主要思潮正是当今时代的产物。

在这种背景下,波特的通用战略难以适应竞争的需要,企业不仅关注内部核心能力的培养,并且通过战略联盟、国际化战略关注外部资源和能力的利用,当代企业还把质量管理提升到战略的高度,作为企业的生存之道。在全球化和知识经济的时代,战略的全面实施与评估工具——平衡记分卡和人力资源外包战略使得当代人力资源管理呈现出新的特色,且出现了新的主题——知识管理。

同时,在以文化、道德与社会责任为主题的人文社会环境下,组织理论面临着一些新的课题——压力与冲突管理及跨文化管理,全球出现了一股建设学习型组织的热潮。在这一背景下,需要重新思考领导的特征、角色、风格及其原则、方法与艺术,因此领导理论也在接受新的考验。

随着 IT 技术的迅速发展和互联网环境的普及,现代计算机管理学派又有了新的发展,应用广泛的企业资源计划 ERP、客户关系管理 CRM、供应链管理 SCM,其核心乃是当代管理思想的应用。这一技术环境同时对企业经营模式与战略、组织形态(如虚拟组织)、业务流程、管理沟通(如在线领导与移动办公)、人力资源管理(如电子化)等各方面都产生了深远的影响。

环境的复杂多变,竞争的日趋激烈,组织稍有不慎可能会陷入危机,因此



危机管理被提上了议事日程。优胜劣汰,适者生存,唯有变革和创新,企业才能不断适应环境的变化,才能生存和发展,管理变革与创新逐渐成为企业长期发展的不竭动力。所以本书专门组织了企业危机管理、管理变革与创新这两章。

总之,全球化浪潮下世界经济发生了结构性的变化,经济全球化对企业经营产生了深远的影响,知识经济作为全新的经济形态,企业的资源观和竞争优势为之改观。文化和价值观的多元化,对商业伦理和社会责任的重视,使得看不见的企业文化在慢慢转型。IT技术和互联网环境,使企业的经营方式发生了深刻的变革。所有的这些经济、社会、文化和技术环境都使管理理论与实践面临着前所未有的挑战,同时也给管理理论和实践的发展带来了巨大的机遇,机遇与挑战并存。

中国的市场经济地位从确立到现在只有短短十几年的时间,中国的大多数企业都是在这段时间内成立、成长的,因此这些企业还不够成熟、壮大,基础管理还不够规范。所以一方面要苦练内功,另一方面要借鉴世界先进的管理理论,实现跨越式发展。在这个过程中,中国的管理也会摸索出一套更适合自身发展的管理特色和体系——中国式管理模式,像美国、日本、德国的管理模式那样享誉世界,这可能就是我上文所指的“支流”。

本书紧扣当代时代环境及其变化,耗费作者近两年心血,吸收了近20年来国内外在管理理论方面的最新研究成果,既介绍了管理学原理部分,也全方位展示了管理学研究的热点问题和主要动态,也包括当代中国管理实践中应用广泛和热门的理论。本书可作为管理类各专业的参考教材和课外读物,对于学生的理论提升和走近管理实践大有裨益,也可供社会上管理实践者和有一定功底的理论爱好者阅读。

尽管此时书稿已定,但作者意犹未尽,因为管理的科学性有待我们不断地探索,而艺术性更是需要我们去体会。终究由于个人学识和能力有限,本书一定还存在着不尽如人意的地方,欢迎同行和读者朋友提出宝贵意见。

刘家明

2009年2月



目 录

第一章 当代管理思想产生的环境	(1)
第一节 经济全球化与知识经济	(1)
第二节 人文社会环境:文化、道德与社会责任	(6)
第三节 IT 技术与互联网环境	(11)
第四节 管理环境带来的机遇和挑战与环境管理	(14)
第二章 当代战略管理	(22)
第一节 通用战略理论	(22)
第二节 企业能力理论	(26)
第三节 战略联盟	(31)
第四节 国际化战略	(36)
第五节 无边界管理	(43)
第三章 当代组织理论	(51)
第一节 团队管理	(51)
第二节 学习型组织	(59)
第三节 虚拟企业	(67)
第四节 企业文化理论	(78)
第四章 当代领导理论	(90)
第一节 当代领导的环境、特征、角色与风格	(90)
第二节 领导的原则、方法和艺术	(95)
第三节 员工压力管理	(99)
第四节 冲突管理	(109)
第五章 当代人力资源管理	(118)
第一节 当代人力资源管理概述	(118)
第二节 战略人力资源管理	(123)
第三节 电子化人力资源管理	(130)
第四节 平衡计分卡	(135)
第五节 人力资源外包	(144)



第六章 知识管理	(152)
第一节 知识管理的产生及其理论基础	(152)
第二节 知识管理的内涵	(162)
第三节 知识管理战略与实施	(169)
第四节 把知识管理融入企业管理系统	(177)
第七章 当代质量管理	(182)
第一节 全面质量管理及其基础	(182)
第二节 零缺陷管理	(196)
第三节 六西格玛管理	(200)
第四节 质量机能展开	(204)
第八章 当代计算机管理学派	(211)
第一节 企业资源计划	(211)
第二节 客户关系管理	(221)
第三节 供应链管理	(227)
第九章 企业危机管理	(235)
第一节 企业危机管理概述	(235)
第二节 企业危机管理的两个理论模型	(243)
第三节 企业危机管理规划	(246)
第四节 企业危机处理	(255)
第五节 企业危机沟通	(264)
第十章 管理变革与创新	(272)
第一节 变革与创新的提出及其关系	(272)
第二节 变革管理	(280)
第三节 创新与管理创新	(295)
第四节 业务流程重组	(308)
第十一章 当代中国的管理	(312)
第一节 当代中国的管理体系	(312)
第二节 当代中国的管理特色	(318)
第三节 当代中国的管理实践	(323)
第四节 当代中国的政府管理	(327)
参考文献	(332)



第一章 当代管理思想产生的环境

如果把一种管理思想看成是一粒种子,那么这粒种子赖以生存的土壤就是组织,作为开放系统的组织时刻与外界环境保持着物质和能量的交换。一粒种子的成长总要受到诸如气温、光线和湿度等气候的影响和制约,遵循着“优胜劣汰,适者生存”的自然法则来不断适应气候的变化;当一粒粒种子长成参天大树成为树林、进一步形成森林的时候,就会影响和改变着外界的气候。种子和气候的这种双重关系正是管理思想与时代环境辩证关系的生动写照。无论是作为东方管理思想主要来源的中国传统文化,还是西方近代的古典管理理论和行为科学理论到现代的管理理论丛林,与当时的历史环境都证实了这一辩证关系,当代的管理思想亦不例外。

所以,每一种管理思想的产生和发展都离不开当时的时代背景及其特定的政治、经济、社会、文化和科技环境,当今的时代呼唤着当代管理思想的产生。

第一节 经济全球化与知识经济

美国全球化理论权威、哈佛大学肯尼迪政治学院院长约瑟夫·奈认为,全球化的第一层含义是经济领域,可称为经济全球化,指商品、服务、资金、信息远距离的流动;第二层含义是环境方面,在空中或海洋里远距离的物质传送,影响全球环境,包括艾滋病、酸雨等对全世界的影响;第三层含义是军事全球化,使用武力的危险促使了军事上的联系;第四层含义是社会与文化的交流,包括宗教的传播和科技知识的推广;第五层含义体现在其他领域,如政治、法律、娱乐、时尚和语言等方面。而经济的全球化是全球化的首要表现,不仅影响着其他四个层面的全球化,很大程度决定着当今世界的面貌。所以德鲁克在《管理的前沿》中提到,从现在起,任何国家——也包括企业,尤其是大企业——想要在经济上有所作为,就必须接受:世界经济正起着主导支配的作用,国内经济政策只有在加强该国的国际竞争地位,至少是不损害这种国际竞争地位的情况下,才能取得成功,这也许是变化的世界经济的最重要的——肯定



是最显著的——特色。所以研究世界经济对当代管理思想产生的影响成为首要的任务。

一、经济全球化的特征

从经济现象层面上看,经济全球化呈现如下特征:

(1)经济全球化不是各国经济同质化,而是世界市场的自由化。包括商品、服务、技术、信息、劳动力、货币资本的交易全球化,市场竞争的全球化。

(2)市场的自由化伴随着国际规则的全球化,尽管在国家规则的制定上,仍是发达国家的影响占上风,但毕竟发展中国家的影响力在逐渐提高。

(3)在国际经济中,还有附属于经济全球化的所谓的文化全球化,实际上就是消费的全球化(包括精神消费),它是以商业的全球发展为背景的。

(4)金融全球化的速度超过了生产和交换全球化的速度,使得各国之间的经济联系更为紧密,甚至出现一荣俱荣、一损俱损的局面。

而就经济全球化的本质而言,我国管理学家程思危(2007)认为 21 世纪经济全球化有如下四个特点:

(1)以金融为核心;

(2)以知识为基础;

(3)以信息技术为先导;

(4)以跨国公司为载体。

无论是从经济全球化的现象层面上看,还是从经济全球化的本质来分析,一方面经济全球化都是一个大趋势,否定它、忽视它都是不对的;另一方面,我们也要看到经济全球化是一把双刃剑,要尽可能趋利避害,使我国的企业更好地发展。

二、经济全球化对世界经济的影响

在经济全球化的浪潮下世界经济发生了结构性的变化,主要表现出以下特征。

(一)产品竞争更加激烈

随着科技的发展,人们对充分利用自然资源有了更深的认识。在整个工业发展的过程中,提高资源的价值和附加值是工业和科学技术发展的主要标志。受 20 世纪 70 年代世界能源危机的影响,80 年代西方世界更加注重能源的利用率。我国近几年来,尤其是 2008 年将能源利用提上了政府的议事日程,从战略的高度重视能源利用并从实际行动上切实贯彻排污降耗。这就意味着原材料的初级产品经济与工业经济脱钩,在某种意义上加剧了初级产品



和加工产品的竞争。这种情况使得初始产品严重过剩,价格不断降低,导致竞争日趋激烈。另外,加工产品科技含量越来越高,产品周期越来越短,市场竞争也会更加激烈。再由于比较优势,原材料和产品在全球范围内流动,所以20世纪80年代以来的国际经济是以最为激烈的竞争形式出现的。

(二)劳动力的多元化和结构性调整

随着跨国企业的全球性经营,必然出现劳动力多元化的趋势,伴随着也会出现价值多元化和跨文化管理等课题。发达国家的经济发展呈现出两种趋势:一是科学技术在制造业中越来越成为发展的主要力量,纯体力劳动因素的影响越来越小;二是在非制造业方面,尤其在服务业方面,纯体力劳动因素的影响越来越大,形成了新的竞争领域。例如,与20世纪70年代中期相比,美国的总就业人数增加了近3000万,然而制造业中的蓝领人数却减少了几百万,这就意味着增加的就业人数全部都在制造业以外,说明劳动力结构出现了大的调整,这也是对全球产业结构调整的回应。当前发达国家的制造业为了直接获取廉价的劳动力和原材料资源,不断将制造业转移到发展中国家,而且世界各国都在大力发展服务业和高新技术产业,国际劳动分工和产业结构的调整与转移必然带来劳动力的多元化和结构性调整。

(三)资本流动成为世界经济发展的主动力量

通常把货物和劳务的流动作为实际性经济,而把资本流动看作象征性经济。两者似乎是相互独立的,但是在世界经济中资本起着极其重要的作用。我们可以从世界货物贸易量来进行分析。货物和劳务贸易在20世纪80年代达到25000亿~30000亿美元,而仅伦敦欧洲美元市场每个工作日的交易额就超过了3000亿美元,1年下来它至少是世界货物和劳务贸易总额的25倍,所以主要是资本的流动而不是商品和劳务贸易带动了世界经济的发展。世界上一切参与竞争的资本实力主要表现在科技含量和资本量两个方面,这说明了世界经济的竞争已经从有形向无形转变,也说明了竞争的知识和技术含量越来越高,资本的作用和价值越来越重要。

(四)全球性兼并此起彼伏,区域经济不断崛起

20世纪80年代以后,在全球经济发展的过程中,一个比较突出的现象是兼并的浪潮此起彼伏。由于竞争的加剧,各企业为了生存和发展,都在不断地寻找生存发展的空间。企业的兼并是一种避免倒闭、增强实力的比较有效的方法。进入20世纪90年代以后,兼并逐步从敌对性兼并向协作式兼并发展,其主要原因是世界经济新格局的形成,以三大经济圈为主要代表的区域性经济格局的崛起。作为国家主义、民族主义至上的人类社会,必然要从本区域的最高利益出发,从而形成了以区域为标志的利益集团。区域经济是经济全球



化进程的必经之路,20世纪90年代以后世界经济的主要特征是以区域经济为主要标志的。

三、经济全球化对企业经营的影响

20世纪80年代以来,尤其是90年代以来,随着世界经济一体化步伐的加快,各国经济相互依赖的程度不断加深,几乎所有的国家都被纳入国际分工体系。跨国公司已经成为国际化经营活动的主要载体,而且越来越多的企业从事国际化经营,并通过分布在世界各地的子公司或代理机构进行人力、财力、物力等因素的有效计划、组织、协调、指挥和控制,谋取全球范围内的竞争优势。因此,管理已经成为企业在世界范围内的活动。

企业国际化经营主要包括以下几种方式:商品在国际间的交换,即国际贸易;特许,包括商标、专利权、专有技术及具有财产价值的知识产权的使用;劳务输出,包括市场广告、法律服务、财务信息咨询、保险、货物运输、会计以及管理技术咨询等服务的输出;国际间接投资,包括证券及不动产投资等;国际直接投资^①。一家国内企业可以通过全球采购、进出口、许可、承包、合资和直接投资六条途径走向世界。

与国内经营相比,国际化经营具有以下显著特征:跨国界经营;多元化经营;资源共享;全球战略和一体化管理。因此,国际化经营不仅需关注本国的市场环境,而且要关注各个东道国的政治与法律环境、经济和技术环境、人文社会环境和自然地理环境等。

因此德鲁克最后得出结论,经济的动力已经决定性的转向世界经济。一个国家必须根据世界经济的发展状况来制定政策,所以许多国家都在试图预测世界经济发展趋势,并利用世界经济的发展优势作为自己的发展机会。不仅国家如此,一个企业也应该把注意力转向世界经济并赋予世界经济优先考虑的地位。

四、知识经济概述

当代经济环境的第二个特征就是知识经济的出现。知识经济是建立在知识和信息的生产、分配和使用之上的经济。这是一个知识导向型的社会,谁拥有更多的知识,谁就拥有更多的财富和主宰权。在知识经济时代,知识成为经济发展的关键要素。

^① 周三多,陈传明. 管理学[M]. 北京:高等教育出版社,2005:41-42.



知识经济是以知识为主要经济资源的一种新型经济形态,是继农业经济、工业经济之后的新型经济。知识经济是一种可持续经济、知识资本型经济、知识产品型经济、知识分配型经济和网络型经济。知识经济具有如下特征:①科学和技术的研究开发日益成为知识经济的重要基础;②信息和通讯技术在知识经济发展过程中处于中心地位;③服务业扮演了重要角色;④人力素质和技能成为实现知识经济的先决条件。知识经济时代的知识是构成生产要素的重要因素,掌握知识的主体是人和人才,所以知识经济的主导要素是人力资源,发展的核心是人力资源的开发与管理^①。因此,企业的竞争优势和持续发展能力,从表面上看是产品市场占有率,实质上反映的却是人才的竞争,即人的决策能力、管理能力、技术开发能力与创新能力的竞争。企业的科技创新、产品质量、市场竞争力都靠高素质的人来完成。人才的竞争力如何,决定着企业的生命。

知识经济是人类社会发展历史上最进步的一种经济,并在不断发展之中。无论是西方还是东方的国家,发达国家还是发展中国家,都已面临或将面临知识经济时代。知识经济的悄然兴起可以说是一场无声的革命,它对现有的生产方式、生活方式、思维方式等都将产生重大的影响。

五、知识经济时代的竞争优势——以知识为核心的资源观

企业可以看成是一组资源和能力的集合,竞争优势正是构建在这些有价值的、难以模仿和替代的资源组合之上的。资源组合的最终源泉就是在任何基于资源的企业维度或特征中所存在的不对称性或异质性,正是这些维度或特征中资源异质性使企业能够比竞争对手更好地服务于顾客,并因此而创造出更好的顾客价值^②。

企业核心资源的重新定义,将知识作为核心资源的特殊作用提升到了空前的高度。美国2001年国家竞争力议会在其《美国竞争力2001》的报告中明确指出,信息科技的大量投资和高度的研发创新能力,是美国居于世界市场优势的主要原因。知识不仅是物质财富生产过程中的加速器,而且是精神财富生产的原材料,成为财富生产中最重要因素。资源的重组成为企业获取和保持未来长期竞争优势的重要方式之一,知识的转移重组则越来越成为组织资源重组的依托和载体。

① 王林秀.知识经济时代的人力资源开发与管理[J].商业研究,2004(11):35-37.

② 许庆瑞.管理学[M].北京:高等教育出版社,2005:337-338.



在过去的50年里,世界经济经过了一个重要的转化过程,从几乎纯粹是基于生产的价值系统转化到基于知识的价值系统。而在知识经济时代,知识管理等新的管理思潮及管理方法,正以其不同于传统管理的方式更快速创造企业新竞争价值的特质,吸引着企业高层管理人士的关注。正是基于这一原因,本书在后文专门组织章节来介绍知识管理。

第二节 人文社会环境:文化、道德与社会责任

由于生长在不同的文化环境里,来自不同国家的管理对世界的看法可能不同。但我们通常期望他人的行为和我们一样。然而,要想在地球村里取得成功,我们必须了解其他文化。实际上,全球化公司需要熟悉了解其他文化和对其他文化敏感的雇员。全球化公司向雇员提供当地语言、习俗和商务惯例的培训,以便他们能够在全球化的大市场里获得成功。世界正在经历着深远的文化变革,它将改变着雇主和雇员之间的关系。

道德和社会责任近年来引起了人们强烈的关注。当道德沦丧的事件屡屡被媒体曝光以后,在组织中加强道德建设的重要性得到了越来越多人的认同。为了将道德规范贯彻于日常的管理工作中,管理者需要了解崇尚道德的管理特征。管理者不仅要提升自身的道德修养,还要致力于提高员工的道德修养。企业在力所能及的情况下从事必要的社会活动、帮助解决有益于社会的问题,这就是社会责任,通常有利于企业的长远发展。

下面我们将探讨全球化带来文化和价值观方面的多元化现象及道德和社会责任问题。

一、文化与价值观的多元化

(一)文化的多元化

文化的多元化存在于多个方面:习俗、时间观念、工作观念、报酬、法律与政治体制及道德伦理等。

先看看习俗的差异,习俗决定了哪些经营行为能够被接受或不被接受。例如在日本,特别注重人际关系、参与管理和团队工作,如果你夸夸其谈或是拒绝接受和赠送礼物,都可能被日本人视为不礼貌;而在欧洲,管理层对文化的关心胜过对技术的关心,他们关注不同的价值系统和宗教背景,美国和法国却十分关心权利和政治;美国人与别人面对面交谈时保持的身体距离比大多数国家的人要远得多,而拉美却更喜欢接触对方;各国姿势的含义和身体语言



也不尽相同。当然习俗的差异远不止这些,上面的例子仅说明文化的差异对人际关系和管理的影响。

时间观念上的差异。美国人将时间看成不应浪费的宝贵资源,礼节性的交谈常常被认为是浪费时间。但在拉美不经寒暄就直入主题被认为不礼貌。在日本,甚至在中国,如果不同管理者先建立个人关系,就很难做成生意。美国和瑞士的商人希望你准时赴约,而在墨西哥等有些国家,参加会议或宴请的人多数会迟到。

如何看待工作,即多大程度视其为生活的目标和中心内容,世界各国的差别也很大。一般而言,日本人比美国和欧洲人更看重工作,高度强调工作的意义,这使得日本的工厂成为世界上生产效率最高的工厂。在许多地方,工人和管理者对提高生产率不怎么感兴趣,而在有些地方,十分重视培训。

发达国家和发展中国家的雇员报酬差异很大,即使在相同类型的国家各国的报酬体系也各不相同。在有的国家,忠诚和服从也作为计酬的要素,而美国的趋势是按业绩计酬,日本以工作年限和报酬挂钩。工资在有的国家管用,在有的国家不管用,有的国家雇员奖金比工资还多。

随着多国公司在世界各地开展业务,政治法律环境变得越来越复杂。一般来说,发达国家对员工健康和安全的法律法规要比发展中国家严格得多,不同国家的劳动法差别也很大,近年来我国的劳动法越来越关注员工的福利和健康。各国对福利的要求、法定的休假也不尽相同,在不同国家解雇员工的难易程度也不一样,而有的国家政治较稳定,有的国家却对经济干预过多。

此外,在从事全球性的商务活动时,必须重新考虑商业道德问题,有的国家把收受礼物视为常规商务活动的一部分,而有的国家却视为违法的行贿。下面还要进一步论述商业伦理和道德。

(二) 价值观的多元化

吉尔特·霍夫施泰德(Geert Hofstede, 1984)研究了IBM公司在40多个国家的11.6万名员工后,得出度量影响组织成员工作关系的价值系统的四个维度:个人主义与集体主义,权力距离的高低,回避不确定性事物倾向的大小,追求生活质与量的程度。这四个不同的维度反映了员工价值观的多元化。G. Hofstede 对这四个维度的解释如下:

个人主义和集体主义。个人主义代表推崇松散联系社会结构的价值观念,人们各自照顾自己和紧密的家庭成员。美、英、法等国是个人主义占主导的国家。集体主义代表推崇紧密联系社会结构的价值观念,人们互相照顾,组织关心成员的利益,如日本、墨西哥等国。

权力距离。权力距离大的社会接受机构、组织和个人之间的不平等权威



关系。普通员工尊重管理者,级别和职务十分重要。法国、印度、墨西哥和泰国等国是权力距离比较大的国家,而权力距离小的国家强调平等,包括澳大利亚、德国、瑞典和美国等。

回避不确定性事物。回避不确定事物倾向强的文化面对不确定性和含糊性时呈现高度的不安。人们倾向于回避不确定和带有风险的事物,喜欢大量的规章和规则,以确保行为的一致性和确定性。回避不确定事物倾向弱的文化接受不确定性、含糊性、风险以及不一致性。

生活的质与量。生活的质是指追求关系、合作以及集体决策的价值取向,追求生活的质的国家包括法国、瑞典、泰国、丹麦等。生活的量是指追求成就、英雄、赞赏、竞争和物质的价值取向。偏重生活的量的国家有德国、墨西哥和美国。

一国文化对当地员工对待工作的价值观和态度有着重要的影响,因此对管理工作也有着重要的影响。如果在一个与自己本国文化差别很大的国家工作,管理者需要做很大的调整才能做好工作,需要进行外国文化方面的培训和调整自己的行为,对于不同价值观的员工需要采取不同管理方式和交往方式。所以在进行全球化经营时,特别是通过战略联盟和合资企业途径时,文化和价值观的管理往往是成功的关键。

二、商业伦理

近年来,商业伦理越来越受到重视,被视为组织文化的价值所在。现在隔几天,你就会从大众媒体听到或读到关于管理者不道德或违法行为丑闻的报道。道德就是引导人们行为关于对与错的标准。法律的目的是约束企业行为,但道德的作用超越了法律的要求,合法或者没有犯法的事物不一定没有超越道德的底线。然而在国与国之间,道德与不道德的区分却非常困难。

Ben Cohn 和 Jerry Greenfield (1998) 认为他们的 Ben & Jerry 冰淇淋的成功来自于他们的道德观念和社会责任。不道德的行为刚开始可能会得到丰厚的报偿,但是报应马上会随之而来,例如失掉信誉、生产率下降 (C. C. Verschoor, 2001)。几乎所有组织都会认真面试和测试申请工作的人,避免招收不道德的员工。

在个人生涯和职业生涯的每一天,你都会面临许多可以做出道德或不道德选择的决策。你的选择主要基于过去从父母、老师、朋友、上级、同事那里学到的经验,这些过去的经验指导你在特定的情形下做出道德或不道德的选择。下面是三条道德行为的简单原则,可以帮助你做出道德的决策。



(一) 黄金定律

黄金定律如下:以你希望他人待你的方式对待他人;或己所不欲,勿施于人。

(二) 四问检测法

Rotary International 公司开发了对行为和想法的四问检测法,以指导经营活动。这四个问题是:①真实吗?②对所有相关者公平吗?③能够建立信誉和友谊吗?④能给所有相关者都带来好处吗?在决策过程中,如果对四个问题的回答都是肯定的,那么就是道德的。

(三) 利害相关者角度的道德观念

从利害相关者的角度考虑,决策时应该努力创造对所有利害相关者共赢的结局,从而使所有人都能从中受益。在做决定时,自问这样一个问题会帮助你判断决策是否道德:我是否能够自豪地告诉有关的利害相关者这是我的决策?如果回答是肯定的,那么它就很可能是道德的。这个原则类似于上面四问检测法的第四个问题。

然而不幸的是,有时候决策无法照顾到所有利害相关者的利益。这就需要从动机方面来衡量,还有能否在力所能及的范围内提供帮助和补偿给自己的决策带来的利益受损者。

周祖城把崇尚道德的管理特征归为以下几个方面^①:

- (1) 把遵守道德规范看作责任。
- (2) 以社会利益为重。
- (3) 重视利益相关者的利益。
- (4) 视人为目的,组织行为的目的是为了人,不仅仅把人看作手段。
- (5) 超越法律。法律是所有社会成员必须共同遵守的最起码的行为规范,崇尚道德的管理超越了法律的要求,能让组织取得更卓越的成就,因为仅仅遵守法律的组织不大可能激发员工的责任感、使命感,不大可能赢得顾客、供应商、公众的信赖和支持。
- (6) 自律。通过人的良知、羞耻感和内疚感进行自我行为调节。
- (7) 以组织的行为观为价值导向。组织的行为观有时可以替代法律来对组织内的某些行为做“对错”或是应不应该的判断。崇尚道德的管理者通常为组织确立起较为崇高的价值观,以此来引导组织及其成员的一切行为。

一个组织的伦理表现在它的雇员的集体行为,个人行为是组织道德的起

^① 周祖城. 管理与伦理[M]. 北京:清华大学出版社,2000:56-65.



点。从管理的角度看,管理者应该制定行为的道德准则,并以身作则,推动道德的行为。建立道德准则,培训和指导员工认识哪些行为道德、哪些行为不道德,监督道德准则的执行是自上而下各级管理者都有的责任(B. Ettore, 1998)。具体来说,推动道德的行为可以包括:招聘高素质的员工;在组织中确立道德准则;为员工设置明确和现实的工作目标;对员工进行道德教育;对员工绩效评估时把道德方面的要求考虑进去;建立正式的保护机制使那些面临道德困境的员工在不用担心受到斥责与报复情况下自主行事(周三多, 2005)。

总之,今天的管理者需要为员工创造一种道德而健康的氛围,在这样的气氛中,员工可以全力从事自己的工作,尽量减少碰到那些难分行为对错的模糊情景。

三、社会责任

社会责任与道德密切相关。社会责任是指为了创造所有利害关系者共赢结局的有意识的努力(Robert N. Lussier, 2004)。道德行为通常是对社会负责的,反之亦然。公司负有社会责任,必须创造对于外部利害关系者和内部利害关系者而言的共赢局面(T. Crane, 2001)。对于顾客,公司的责任是提供对他们有价值的产品和服务。对于社会,企业有责任改善生活质量,或者至少不破坏环境。公司必须公平地与竞争对手竞争,要以合作的态度对待供应商,必须遵守政府的法律法规。公司必须为劳动力提供平等的雇员机会,为员工提供安全的工作条件、充分的报酬和奖励,还要回报股东合理的利润。

很多人,包括很多学者以及我在内都很想知道社会责任与经济绩效之间的关系。遗憾的是,所做的研究并没有取得一致的结果。但大多数研究表明,在公司的社会参与与经济业绩之间有着正的相关关系,而最有意义的是,没有确凿的证据表明,公司的社会责任行动会显著损害其长期经营业绩(Stephen P. Robbins & Mary Coulter, 1996)。而且,在一项调查中,88%的受访者表示他们更愿意从对社会负责的公司而不是对社会不负责任的公司购买商品(W. Davidson, D. Worrell & C. Lee, 1994)。因此,尽管在社会责任和最终利润之间不存在明确的联系,我们至少可以说社会责任不对经济绩效产生负面的影响。在不损害企业所有者经济绩效的条件下,企业的其他利害关系者可以从企业履行社会责任的行为中受益,因此这不符合帕累托最优的原则,即可以进行帕累托改进,所以对社会负责是值得的。

以上是20世纪90年代中期的结论,与之稍有不同的是,这个世纪社会利益集团正在悄然兴起,如环保协会、社区代表等,直接从外部给企业履行社会