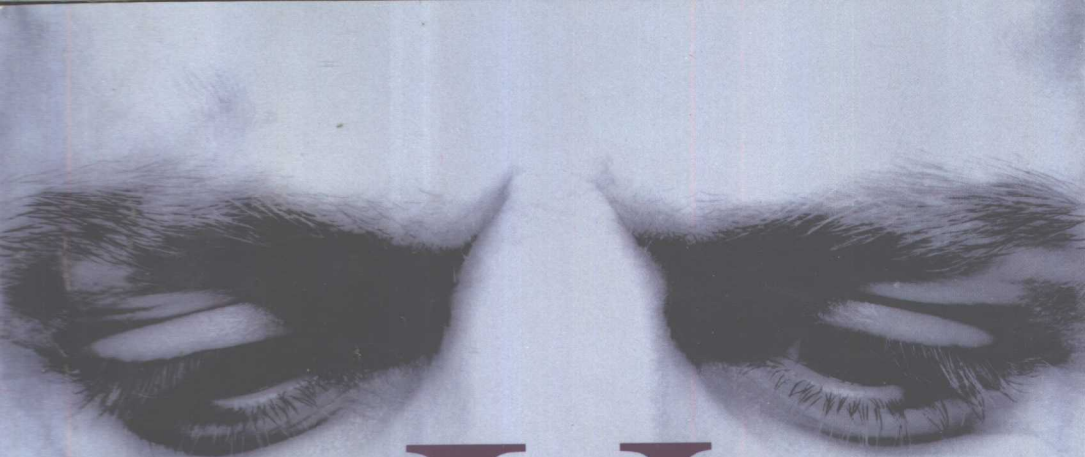




Managing Values

管理价值观

Ethical Change
in Organizations

企业经营理念的变革

〔英〕保罗·格里斯利 著
PAUL GRLSERI
徐海鸥 译

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

管 理 价 值 观

——企业经营理念的变革

[英] 保罗·格里斯利 著
徐海鸥 译

经 济 管 理 出 版 社

责任编辑 卢小生
版式设计 陈 力
责任校对 孟赤平

图书在版编目 (CIP) 数据

管理价值观: 企业经营理念的变革/ (英) 格里斯利著; 徐
海鸥译. —北京: 经济管理出版社, 2002

ISBN 7-80162-314-2

I. 管 ... II. ①格 ... ②徐 ... III. 企业管理—研究
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 089777 号

管 理 价 值 观

—企业经营理念的变革

[英] 保罗·格里斯利 著
徐海鸥 译

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 中央党校印刷厂

880×1230 毫米 1/32 9.75 印张 229 千字

2002 年 2 月第 1 版 2002 年 2 月北京第 1 次印刷

印数: 1—6000 册

ISBN 7-80162-314-2/F·300

定价: 20.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

通讯地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836

联系电话: (010) 68022974

著作权合同登记号：图字：01—2001—1851 号

Chinese Edition Copyright © 2002 by Economic Management
Publishing House

All Rights Reserved.

Original English Edition Copyright © 1998 by Paul Griseri,
Published by MACMILLAN PRESS LTD.

Simplified Chinese Characters Edition arranged with Palgrave
Publisher Ltd through Shanghai Copyright Agency.

译者的话

这本著作总算译完了。

尽管它通篇谈的都是价值观问题，但是，作者只从企业管理的角度对价值观的多样性、复杂性，甚至于是不可知性做出诠释，进而证明认识人的价值观的必要性和困难性。总的来说，这本书的内容紧紧地囿于管理技术层面，而不对商业伦理或企业价值做出任何道德上的评判。但是，我却无法如此聪明，如此平和，无论在动笔之初，还是完稿之后，我的思绪一直盘桓在技术层面以外的问题上。

毋庸讳言，我们的商界存在着相当的乱象。其范围之广，程度之深，来势之猛，危害之烈，甚至于用一些极端的词语去表现也毫不过分。对此，我们颇有些熟视无睹的麻木感觉。少见多怪，多见就不怪了。

企业是一架追逐利润的机器。企业因此而来，为此而生，离开了利润，企业也就寿终正寝了。

但是，企业又是一个人的集合体。它源于人，行于人，为了人。离开了对人的关心，企业就真的成了一架机器。这样的机器，创造利润，吞噬人性。

我们如何解决人与利润的矛盾呢？甚至于，我们是否需要解决这个矛盾呢？甚至于，我们是否承认存在着这个矛盾呢？对此，我是茫然的。

企业的所有管理，说到底，都是人的或对人的管理。企业所有管理技术层面反映出来的问题，说到底，都直接或间接地与管

理技术层面以外（更多的是它们的基部）的影响有关。解决管理技术层面的问题，或许我们手中尚有一些急功近利的办法，但是解决、抑或只是认识技术层面以外的问题，我们却缺少一柄能够化腐朽为神奇的德法兼备、一澄泓字的利器。这不是标榜“人性管理”的口号，不是小恩小惠的笼络伎俩就可以办得到的。

在动手翻译这本书之前，我恰好在重读康德的《道德形而上学》。这本书是他在 73 岁高龄时完成的。18 世纪下半叶，针对当时以感性论为依据的利己主义伦理学的风行，德国乃至当时世界上最伟大的哲学家康德，提出了德性论伦理学，对以“幸福”为生活考量标准的伦理学，提出了针锋相对的观点。他坚定有力地说：“人是为了另外更高的理想而生存，理性所固有的使命就是为了确实实现这一理想，而不是幸福。这个理想作为最高条件，当然远在个人意图之上。”

但是当我读完这本书时，我的第一感觉竟然是，康德毕竟是异国之人，毕竟是隔世之人。我无法摆脱这样的感觉。

管理企业就必须管理人，管理人就必须了解人，了解人就必须了解决定人的行为的价值观，而价值观的形态又是如此诡秘，如此善变，如此复杂，如此与行为不一致。况且，在我们所处的企业环境里，做出这样的尝试虽然是有兴趣有益的，但更可能是尴尬的。因此，对实践中的管理者能有多少人会有兴趣、有信心去解读、承认、包容他的员工的价值观，我确实不敢乐观。

不过，毕竟有越来越多的“企业人”开始注意、思考企业中的人的问题，不仅仅是思考员工的品德、技能、才干、态度、价值，而且开始思考员工所思、所欲、所需、所为以及它们后面的缘由，试图从中真正解读员工，这让人多少看见了一些希望。

放下这本书，我收拾收拾行囊，又一次走出沉溺了近两年的书房，走进了企业管理的实务中。我知道这意味着我又必须有意识地把许多东西“忘掉”。这些年来，我在“世”中出出入入地

反复折腾了多次。这是一种尴尬，不仅仅是个人生活中某时某事的小尴尬，也是此我与彼我这两个“我”之间互相否定的大尴尬。想到这些我就有点气馁。不过，一年多的“出”毕竟对我的“入”有所帮助。我愿意从许多有意义的教诲和思考中，包括这本书的启迪中，自觉地去有所为，有所不为。如本书结论中所言，我“只能如此”！

这本书的内容尽管紧紧地囿于企业管理技术层面，但其字里行间无时无刻无不溢出人本思想来，无不溢出对人的价值观的复杂性、多样性的尊重，溢出对“异己性”价值观的承认和包容，溢出对人，特别是对被管理的人（我们的文化中现在有一个颇具煽情味道的词——弱势群体）的关心。我个人认为，这是这本书最具启迪的亮点。

限于水平，译作中错误不在少数，请予指正。

译者

2001年8月

序

多年来，我曾经一直在思考这本书的主题，对这本书的各个部分进行细细的思维咀嚼。这期间，有许多人在无意中为这本书所阐述的观点默默地做出贡献。这些贡献有时表现为内容广泛的讨论，有时是断断续续的交谈，而无论是讨论还是交谈，都时不时地会迸发出些许思想的火花，产生出的繁芜缤纷的观点和看法，对我颇有启迪，尽管当时大多数人对我的真实意图一直浑然不知。有那么一二次的交谈和讨论可以追溯到几年前，甚至数十年前。要把曾经给予过本书的思考以帮助的人的名单都列出来，可能难以计数，但是我依然要在这里特别提到下列一些人：戴维·亚伯斯，托尼·埃默森，莫里斯·格林，戴维·兰罗伊斯，理查德·佩汀杰，托尼·斯基兰，罗姆·威廉姆斯，以及安德罗·瑞特。还有其他一些人给予过我以更为正式的帮助。特别值得一提的是乔恩·格罗卡特，他仔细阅读了我的手稿，提出了许多很有帮助的意见和建议。还有奇里斯·凯利，他是我十几年前在肯特大学求知时的博士生导师。我同时还要感谢伦敦市政大学的部门经理休·普劳德福特，他给予我大量的时间，使得我能够顺利地完成本书的写作。

我还要对许多曾经奉献出他们宝贵的时间，与我交谈讨论的个人表示由衷的感谢——在所有这些谈话中，我曾经对他们做出承诺：保证匿名，因此在这里我要对你们致以不提名的谢意。鉴于同样的感激之情，我要对那些管理专业的学生参与者，特别是MBA（工商管理硕士生）表示感谢，他们在自己的课堂里，曾经对本书的某些观点进行过热烈的讨论——尽管这些讨论有时并

非故意安排。他们给予我的启迪与思考，以及给予本书的帮助，远远超出了他们的实际水平。

《商业道德》的编辑给予我特别的恩惠：《欧洲观察》允许我引用他们杂志（1994年十月期）上登载的原始材料作为本书第7章之用。

我最大的感激之情是对我的同事琳·汤普森，在我写作本书的整个过程里，她自始至终地支持和鼓励我，事实上，她总是这样热忱地对待每一个人。我对所有帮助的感激之情是难以用语言表述的。

简 介

商业与价值之间存在着密不可分的联系。我们拥有共享的价值，价值的驱动，企业的价值，职业道德，管理道德以及诸如此类的种种观点。所有这些观点均以它们各自不同的方式挤压得管理者和企业无所适从。有关企业的道德规范和价值问题的专著和论文汗牛充栋，不胜枚举。他们中大多数把讨论的焦点集中在他们所管理的价值理念究竟是“什么”上，他们之所以这样做，目的是为了确定一个企业究竟应该采用哪些价值观念。他们谈论的话题围绕着忠诚、平等、正直等种种道德范畴的概念。

在这一领域里，最大的分歧点是“如何”将这些观念付诸实施？管理者们谈论着企业价值和企业道德——他们中的一些人在实践中努力尝试，而更多的人却只是泛泛而谈。空谈会使空谈者的商业道德变得更加败坏吗？对此我们每一个人依据自己的判断，对问题正确与否得出非常好的独到见解。不过，如果我们在每一天的日常活动中并不依据道德规范行事，那么会出现什么样的情况呢？

本书关注的焦点就着眼于这些关于“如何”的问题上。在书中，有关企业的行为和道德规范的阐述占了大量的篇幅，并围绕着价值观的变化和个体行为这一最基本的观点展开讨论。总的说来，本书所持有的看法和观点具有怀疑主义的倾向。因为我一直认为，试图通过运作一套清晰而有计划的行为，去影响他人的是非判断的态度，从这样的观点出发来认识管理价值观念的思想是本末倒置的。我并不是说你做不到，而是因为管理价值观的问题

实际上要比其表面看上去复杂得多。本书花了许多笔墨用于表述价值观管理复杂性的种类。每一个人的价值观都是一个复杂得令人难以想象的体系，具有明显的与众不同的特点。要想非常清晰准确地说出一个人实际的价值观是非常困难的。甚至于仅仅只是想把某一个人的价值观与其他人的价值观做一个比较，比较它们之间有哪些明显差别，都极为困难。假如我们有大量空闲的时间，或许我们还可以收集遴选信息，得出一个较为清楚的认识来。然而企业的管理是一种具有时间高耗特征的行为。因此，要想把管理价值观念的思想用于所有的实践目的，这样的认识是不切实际的。本书的大部分篇幅都围绕着这种观点展开，并在这个基础上做出种种解释和证明。本书讨论的中心议题是：一个人的心智是无法剖析窥探的。价值观是理性认识和感性情绪二者的结合物。

既然如此，那么我们还能够做些什么呢？在这里，我要传递的最基本的信息是：最有效的管理战略，是正视价值观念认识的实践局限性，以积极的态度去予以处理，而不是在管理中忽视或回避它。这有许多重要含义。许多与价值有关的管理理论都必须将这一观点列为首位。举例来说：

- 独享的价值是一个企业最重要的生存资源。
- 协议在某些时候是画蛇添足。
- 在某些时候，值得鼓励的反而是坚决抵制改变的态度。
- 一个人并不总是具有固定的、一成不变的价值体系。
- 总的来说，我们对人的价值观的最关键的要素是无知的。
- 忠诚并非总是最好的原则，有的时候它甚至根本不可能做到。
- 我们经常不能真正地理解我们自己的价值观。
- 对良好的行为予以奖赏会侵蚀一个人的价值观。

- 道德标准是僵硬的东西，用于价值观的管理是靠不住的。
- “商业伦理”作为一套观念，几乎总是产生相反的结果。

上述这些话看起来似乎充满离经叛道的挑战味道，但是它们源于一个不带任何偏见的关于价值和动机的调查。有关价值观的种种争论的关键在于，许多的观点，比如像排除异议或分享价值，往往被大多数人错误地当做是企业管理的范例和榜样。实际上它们都因为受事物自身发展的限制、受信息及其他因素的影响，而具有极大的局限性。

在本书里，几乎很难看见某些事情总是适合时宜的，而另一些事情却绝不适合时宜的武断论断。取而代之的是，本书所阐述的大量观点认为，某些时候特定的事情可能发生，而另一些事情却没有必要发生。我所采用的方法是，力图强调可能性是如何的不同；以及对管理者来说，如果站在组织管理学理论家们所宣扬的狭隘观点的基点上，那么要想对可能性做出确定的抉择是太困难了。当然，在企业里，存在着各种不同的情况，尽管我们能够举证的事例非常苍白乏力，但是人们还是相信，有所作为总比无所事事要好。本书认同这个观点，并将它贯穿于全书之中。然而，更为重要的是，我们必须承认这种处事方式是一种缺乏坚定立场的行为。我认为，最可怕的错误是因为对一个设计优秀的战略无端地猜测臆想而发生的错误。

在这里我想有必要对本书的写作风格也略述一二。本书的素材来自于多种渠道，其中大多数事例取自于职业经理们向我描述的，有关他们自己的亲身经历，以及工商管理硕士生（MBA）课程及类似教程中的个案、采访会谈和管理发展研讨会。作为写作的一个原则性观点，我总是对自己能够得到的所有资料完全信任，无论它们是信函、是公开的讨论，还是私人采访。因此一切以真实为基本原则，尽管所有论及有关个人和企业的个案和事例

均被冠以“类别”——一般按特定个案的类型予以区别，但是如果有任何稍许的改变和修正，那全都是为了更加遵循真实生活源泉的轨迹。

书中许多观点以反映论和概念论为思考基础，与现存的理论观点相联系，但又有所区别。本书中许多地方反映了不同渠道来源的资料的一个概括和综合。同时也涉及并讨论了现存的管理理论，介绍了一些最新的管理观点，但是无论涉及到哪里，本书的主旨始终坚定地限定在管理者实际操作需要的焦点上。

我一直力图在完整地把一个观点讲述清楚的同时，尽可能地保持简单易懂的风格。但即使这样，依然使得一些章节的完成变得困难重重！它们之所以困难，是因为我发现，要想把它们用浅显简单的方式表达出来几乎是不可能的。因此，请读者在面对那些困难的材料时，应该像对待容易的材料一样用心去领会，因为这些貌似困难的材料对问题的争论极为重要。本书中的主要内容由理论、分歧、讨论和事例组成，没有累赘的章节。我还试图对一些特定的材料做一些特殊的处理。一些作者在拥有更详尽的个案和事例材料，要在理论上做出更进一步的探讨时，也往往会采取这样的方式。因为这样做能够有助于读者始终不偏离书中的主要观点，进而可以对自己已经了解的，或者他们认为自己不需要进一步了解的案例跳过去，省略不读。由于我希望本书对那些已经具有一定经验的管理者，比如工商管理硕士生（MBA）的学习有所帮助，因此在本书的每一个章节的后面，都设定了一些相关的问题，以备读者思考和讨论。

关于风格要说明的最后一点是：价值观与人的个性和行为的诸多方面完整地结合在一起。这种观点在本书中作为一条主线展开。因为无论我们如何去读，它们之间都不可避免地存在着交织转换，存在着前后参照类比。这些因素中的一部分张扬显露，而另一部分则隐含不露——实际上，读者还能从阅读中举一反三，

清晰地看见在价值观与个性行为之间的其他我没有提及的相互关系。

本书分为三个部分，每部分有四章。在第一部分“认识企业的价值观”里，表述了我对管理价值观所持疑义的最主要的一些观点。第1章论述了价值观的复杂性，以及在实践中，要确定某个人实际所持有的价值观是什么的困难性。我们开始把个体价值观的分析研究视为一个基础，在这个基础上，价值观得到支持和明确的说法。在第2章里，我就忠诚问题列举了一个范例，以论证要想在实际情景中对管理行为给出一个明确的真实定义有多么困难。在某些情况下，行为的任何选择都明显地会对与忠诚有关的方面造成侵害。第3章进一步探究了认识价值观的观点。在这里，重点研究了在面对他人基于他们自己的价值观而采取的、与管理者的期盼相反的行为举止时，一个管理者对此所做出的评价有多大的差异。我们如何才能把我们自己的偏见放在一边，去重新审视他人的观点呢？第4章更直接地对价值观的分享做了探讨，并且指出了其中隐藏的潜在危险。

在第二部分“价值观的认同和改变”中，重点对关于与价值观改变有关的因素进行了探讨。第5章“个人的道德技能”着重于个人价值观改变的能力。在第6章“价值观的刚性”里，我们对人们所叙述的、他们的价值观和价值基础之间的区别的细节做了剖析。人们的价值体系有时看起来就像一个漂浮在洋面上的冰山，人们可以清楚看见的仅仅是一个小小的价值尖顶，而巨大的、完全未被认识的、复杂的价值体系的大部分却沉浸在水的下面。

我们同样看见，原先对价值观采取抵制态度的人被迫做出的价值观的改变——这不是什么坏事。它起码可以向我们表明，在一个企业里，价值观管理的影响是如何形成的。第7章“坚定性和同情心”叙述了这两种因素作为价值观改变的启动器是如何发挥作用的。

第8章“最高的共同特性”把冰山理论和不置可否的隐喻放在了一起进行讨论。在其他的一些情况或事例中，我们可以看到诸如坚韧性和灵活性这样一些观点，都有它们自身的对立面。

在第三部分“维护企业的价值观”中，我们又回到了管理实务方面。第9章“企业的原则和规范”分析了企业的目标是如何产生的以及为什么要产生的问题，并对它们是如何轻易地就蜕变成毫无生气的、与企业管理者们毫不相干的官样文章做出了分析。第10章“过程、结果和报酬”继续了对企业内奖励观点的讨论——良好的行为不一定产生于正确的价值观。这里强调了行为和后果，以及总是与之形影不离的奖赏机制对价值观的经常性的高度侵害。在第11章“利益关系人如何学习企业价值”里，我们研究了企业里的一个实际的学习过程——一个非正式的学习过程。人们不得不总是处于学习之中，无论他们认识到这一点与否，因此管理行为是一个最基本的媒介工具，通过它，人们可以认识企业的真正价值体系，而不仅仅满足于对它做出表述和说明。在第12章“伦理是其自身的劲敌”里，我们把注意力从企业组织转向了管理发展行业。从中我们可以看到大量的观点和样板，看到那些顾问和领袖们对企业的影响并非都是积极有益的——管理者们失去了理性和自信，而这些管理要件对他们的发展是至关重要的；道德观念作为标签被硬贴在企业上，而不是从企业内部真正建立起一套体系来。

尽管本书的大部分观点是持怀疑、批评的态度，但它决不是一本宣扬消极观点的书籍。通过揭开虚幻的面纱，我们也许可以欣喜地看到面纱后面的现实。这个现实也许是复杂的，但是却启迪着机会，比我们平常所笃信不疑的事物更加新颖奇妙。我们的心智因此才能形态丰富，拥有极大的自由空间。我们通过认识及理解，可以学习到大量的东西。我真挚地希望你能够发现这是一本有趣而且有用的书。

MANAGING VALUES

PAUL GRLSERI

保罗·格里斯利是英国伦敦Guildhall大学工商管理硕士(MBA)管理和行为领导课程的首席讲师。他在教育和咨询方面拥有广泛丰富的经验。

目 录

序	(1)
简介	(1)
第一部分 认识企业的价值观	(1)
1. 发现人的价值观	(2)
2. 不诚实的经理	(34)
3. 我的价值观——他人的价值观	(61)
4. 共享价值的神话——企业的极权主义	(91)
第一部分结论	(118)
第二部分 价值观的认同和改变	(119)
5. 个人的道德技能	(120)
6. 价值观的刚性	(148)
7. 坚定性和同情心	(171)
8. 最高的共同标准（特性）	(188)
第二部分结论	(210)
第三部分 维持企业的价值观	(211)
9. 企业原则和规范	(212)
10. 过程、结果与报酬	(231)
11. 利益关系人如何学习企业的价值观	(251)
12. 伦理是其自身的劲敌	(272)
结论	(291)