

Principles of Responsible Management

Glocal Sustainability, Responsibility,
and Ethics

翻译版

责任管理原理 全球本土化过程中企业的 可持续发展、责任和伦理

〔德〕奥利弗·拉什 (Oliver Laasch) 著
〔美〕罗杰·N. 康纳威 (Roger N. Conaway) 著
秦一琼 曹毅然 译



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

国际工商管理精选教材

Principles of Responsible Management

Global Sustainability, Responsibility,
and Ethics

翻译版

责任管理原理 全球本土化过程中企业的 可持续发展、责任和伦理

〔德〕奥利弗·拉什 (Oliver Laasch)
〔美〕罗杰·N. 康纳威 (Roger N. Conaway)

著

秦一琼 曹毅然 译



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

著作权合同登记号 图字：01-2015-0612号

图书在版编目(CIP)数据

责任管理原理：全球本土化过程中企业的可持续发展、责任和伦理/（德）奥利弗·拉什(Oliver Laasch)，（美）罗杰·N. 康纳威著；秦一琼，曹毅然译. —北京：北京大学出版社，2017. 8

（国际工商管理精选教材：翻译版）

ISBN 978-7-301-28549-7

I. ①责… II. ①奥… ②罗… ③秦… ④曹… III. ①企业经济—可持续性发展—研究②企业责任—社会责任—研究③企业伦理—研究 IV. ①F270②F272-05③F270-05

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第173152号

Principles of Responsible Management: Glocal Sustainability, Responsibility, and Ethics, 1st Edition Oliver Laasch, Roger N. Conaway

Copyright © 2015 by Cengage Learning

Original edition published by Cengage Learning. All Rights Reserved.

本书原版由圣智学习出版公司出版。版权所有，盗印必究

Peking University Press is authorized by Cengage Learning to publish and distribute exclusively this simplified Chinese edition.

This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SARs and Taiwan).

Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. No part of this publication may be reproduced or

distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

本书中文简体字翻译版由圣智学习出版公司授权北京大学出版社独家出版发行。此版本仅限在中华人民共和国境内（不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区）销售。未经授权的本书出口将被视为违反版权法的行为。未

经出版者预先书面许可，不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

本书封面贴有Cengage Learning防伪标签，无标签者不得销售。

书 名 责任管理原理：全球本土化过程中企业的可持续发展、责任和伦理
ZEREN GUANLI YUANLI

著作责任者 〔德〕奥利弗·拉什〔美〕罗杰·N. 康纳威 著 秦一琼 曹毅然 译

策划编辑 徐 冰

责任编辑 徐 冰 周 莹

标准书号 ISBN 978-7-301-28549-7

出版发行 北京大学出版社

地 址 北京市海淀区成府路205号 100871

网 址 <http://www.pup.cn>

电子信箱 em@pup.cn QQ: 552063295

新浪微博 @北京大学出版社 @北京大学出版社经管图书

电 话 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

印 刷 者 北京大学印刷厂

经 销 者 新华书店

787毫米×1092毫米 16开本 28.75 印张 717 千字

2017年8月第1版 2017年8月第1次印刷

印 数 1—4000册

定 价 68.00元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究

举报电话：010-62752024 电子信箱：fd@pup.pku.edu.cn

图书如有印装质量问题，请与出版部联系，电话：010-62756370

前言

欢迎阅读《责任管理原理:全球本土化过程中企业的可持续发展、责任和伦理》。尽管在责任管理教育的领域已涌现了不少实践活动,也取得了可观的成效,但以往成果对整个责任管理课程框架结构的搭建和基本内容的把握都相对滞后,本书希望能够填补这一空白。

我们借助联合国责任管理教育纲领(United Nations Principles for Responsible Management Education, PRME)倡导机构的成员网络,接触了大量从事与责任管理教育有关的同仁,发现有一些趋势上的改变。比如:学校传统的课程会侧重“企业该是什么样?该做什么事?”而现在,课程会更聚焦于个体层面,向个体管理者发问:“谁能够成为管理者?他该做什么?怎么做?”另外,从可持续发展向可持续发展管理、从商业责任到责任管理、从企业责任到责任管理的转变都在逐步深化。很多商业伦理或“企业和社会”等传统的课程,目前正在经历着从企业视角切换到个体视角的探索,原先纯粹从组织视角出发的课程都被注入了个体视角的讨论,阐述员工尤其是管理者如何成为一个企业内部的创业者,使组织更具责任关怀意识。本书希望能够为这一重要转型有效地提供帮助。

组织视角仍然是本书的重要基础,而且书的体例也还保留了不少传统的管理议题,但是有相当比重的篇幅我们是用来讨论如何迎接责任管理教育的下一步转变的,也就是如何在责任管理者的努力之下,通过成功的管理和运营,实现组织的责任愿景。我们希望本书能够为资深的教育工作者和刚刚涉及责任经营和管理的入行者提供帮助,为遍及全世界的成千上万的学生日后成为负责任的管理者和变革代理人打下基础,他们是未来责任经营的中坚力量,是构成诚信社会经济体系和可持续发展社会的生力军。

方法、概念框架和专用语

《责任管理原理:全球本土化过程中企业的可持续发展、责任和伦理》一书旨在为商科学生日后成为负责任的管理者提供必要的知识、工具、技能,并实现自我认知。为达到这一目标,我们着力纵览了责任经营和管理领域的概念形成和发展,在撰写和教学过程中,我们力求在概念上和教学上有所突破、创新和重整,这些尝试最后都在本书的体例、内容和基调上有所体现。

首先,也是最为明显的一点,是我们把责任经营和管理的三个范畴,也就是可持续发展、责任和伦理三个专题,既看作相辅相成、互为补充,同时又在核心概念和组织实施中相对独立、各司其职。我们发现那些有关三个专题的高低层级及孰轻孰重的争议对于学生而言过于纷繁复杂,干扰了学习,且阻碍了理论研究的进展,所以我们选择用一种简化的方式探讨这三个范畴:

- 可持续发展主要围绕三重绩效的核心概念,企业力求创造至少三重绩效的中值,最好是正值。

- 责任主要以利益相关者为核心概念,企业力求优化利益相关者价值。

- 伦理主要探讨伦理问题和机遇,企业追求道德卓越。

我们相信一旦就这一点达成共识,我们就应该不难对这三个范畴有更为深入的理解。书中有三章对这三个范畴分别做了讨论,并且它们也贯穿于全书其他章节,下图是本书的重要概念图。



责任管理框架和其他主要术语

结构中出现的这三个范畴需要有一个统领概念,我们就用“责任经营”(responsible business)和“责任管理”(responsible management)这两个相对比较新的提法作为可持续发展、责任和伦理的上层概念。我们也意识到这样的抽象化概括也只是权宜之计,希望日后能诞生更为精准的释义。同样,请不要把子概念“企业责任”(business responsibility)等同于“责任经营”和“责任管理”。如上图所示,“责任管理”和“责任经营”中的“责任”指的是针对利益相关者的责任(企业责任)、三重绩效(企业可持续发展)和伦理问题(商业伦理)的责任,而在于概念“企业责任”中的责任是指学界通常用的狭义理解,也就是企业和利益相关者互动关系中的责任。

本书书名中的“原理”是想表明本书是一本通俗易懂的入门书,类似于《经济学原理》和《营销管理原理》等书。另外,我们还希望责任管理能够发展并成为一方成熟的学术领域,有特定的概念和原理。也许出于巧合,本书英文书名的首字母缩写 PRM 与 PRME 非常接近,PRME 这个机构对本书的出版举足轻重,我们得到了该组织关系网络的大力支持,同时其关系网络中的 500 多位教育工作者都有共同的目标,希望能够创造出有价值的教学资料,为高校教育助力。本书既能成为企业可持续发展、伦理和责任等领域的入门和进阶教材,也可以作为传统商业课程的补充教材。

第二个考虑是书名中的“全球本土化”(glocal)一词,也许读者会认为选择这个词是出于时髦,然而事实并非如此。经过慎重考虑,我们认为很多学者和实业界人士所习惯的“全球化”一词不足以对应责任管理的思想。“本土化”与“全球化”同等重要,我们在书中的“世界之窗”栏目中列举了全球开展的各种责任管理活动,它们既满足了全球化的需求,也兼顾了本土化的需求,对世界各地都具有实践和借鉴意义。

篇章结构

本书前 5 章首先探讨了责任管理所处的情境,之后逐一介绍了可持续发展、责任和伦理的理论。后面的 10 章以主要的管理职能为出发点,深入阐述了战略管理、创业管理、组织管理、运营管理、供应链管理、人力资源管理、营销和沟通管理、国际商务、会计和财务管理与责任管理的可结合点。每个专题独立成章,针对每一个管理职能,我们均提供可持续发展、责任和伦理的概念和应用

工具,并包含以下栏目:

- 将主流管理和责任管理的概念进行融合
- 精练的章节内容提示
- 开篇案例“责任管理实践”
- 世界之窗/伦理思考/专家角/深度挖掘
- 先锋人物专访和践行者速写
- 章节思考题

教材使用及课程设计

首先,本书最主要的使用对象是商学院开设的**企业可持续发展、责任和伦理**课程的选课学生。其次,本书也适用于商科学位的攻读者,因为它既涵盖了主流的商业职能——战略管理、会计、人力资源等,同时又注入了可持续发展、责任和伦理的丰富内涵。再次,由于本书的体例基本是按照主流管理学概念的逻辑而展开的,所以还有第三种可能性,把它作为第一年导入课程的参考教材,如“管理学基础”。我们曾经讲授过类似的课程,对第一次接触管理学并同时学习责任管理的学生来说是非常有意义的学习体验。最后,面向企业培训课程,书中所涉及的管理工具和**实践案例**正好顺应了企业管理人员的需求。本书作者在这四类阅读对象中均使用过本教材。非常欢迎对教学法感兴趣的教师与本书作者联系,共同探讨责任管理的教学思路 and 教学设计。

书中大量的术语也许会在一开始让学生和教师产生一定的陌生感,有一些术语尚未形成约定俗成的表述,个别术语在不同的理论和实践中甚至有完全不同解释的含义。为本书设计一个框架并找到其内在逻辑并非易事,在这个过程中我们和许多学者和企业界人士进行了反复的探讨和思量,最终定下了这样一个逻辑框架:责任管理和责任经营是统领概念,下面分别包括了三重绩效责任(可持续发展)、利益相关者(责任)和伦理问题和机遇(伦理)三个范畴。我们建议授课教师尝试一下这个分析框架,并在课程中和学生一起摸索其内在逻辑。我们已使用这一框架讲授过几十次课程,越来越体会到这一分析框架的亮点和优势。

合作者和未来设想

《责任管理原理:全球本土化过程中企业的可持续发展、责任和伦理》是多人合力的结晶,本书作者撰写了其中三分之二的部分,另有将近五十多名合作者共同参与了本书的写作,他们或撰写部分章节,或搜集和整理案例,或记录访谈内容。我们对在责任管理研究领域中的翘楚所做的很多独家专访,是本书值得一提的精彩之处。

尼克·托赫斯特(Nick Tolhurst)在企业社会责任领域著作颇丰,他对本书的思路设计功不可没,并为我们的“先锋人物专访”牵线搭桥。责任管理的内容在不断地延伸和丰富,所以我们希望日后有更多的学者和管理者参与进来丰富学习资源。我们也希望使用本书的教师和我们取得联系,师生的直接反馈对我们很重要。通过责任管理教育中心(Center for Responsible Management Education, CRME),我们建立了一个由教师、学者、商界从业人员共同组成的实践基地,我们希望有新的合作者参与,不断扩大并加强力量。

另外,我们也意识到本书一定存在着局限之处。我们斗胆跨越了哲学、环境学、社会学、管理学等很多学科,且涉及了从战略到会计几乎所有的管理职能,所以盲区和错误在所难免。但我们深信,涉猎诸多学科是为了让学生拥有足够的学科背景去深刻理解责任管理,以应对快速变化的环境,教师可以有足够丰富的资料库,游刃有余地根据自己的课程做调整。我们非常努力,但一定

有很多不足,欢迎大家批评指正。本书作者的邮箱是 olaasch@responsiblemanagement.net。

致谢

本书在正式出版之前已颇受好评,来自美国、荷兰、南非、新加坡、印度、英国、新西兰等地知名学府的教授给出了很多积极的评价,如概念严谨、具有实用性以及结构合理等。

这里尤其要感谢的是 PRME 的工作团队,自始至终都给了我们大力的支持。非常感谢 PRME 前任秘书长马努尔·埃斯库德罗(Manuel Escudero)先生首先认可了本书的价值,他的接任者约纳斯·哈特尔(Jonas Härtle)进而正式将本书列入 PRME 的出版计划,并给我们提供了宝贵的建议。感谢 PRME 秘书处的费雷拉(Lisle Ferreira)和苏里(Merrill Csuri)的细心协调。感谢 CRME 的工作团队和遍布全世界的同仁热情地与我们分享知识,使这本书最终能够顺利完成并出版。

最后,感谢朋友和家人,感谢你们在这五年中的包容、理解和支持。

关于 PRME 与 CRME

责任管理教育纲领 (PRME)

责任管理教育纲领倡导机构的使命是在全球范围内激发责任管理教育、研究和思想的引领作用。

《联合国全球契约》(United Nations Global Compact)的纲领中所推崇的价值观受到全世界的认可,责任管理教育纲领得益于它的启发,致力于在全球管理教育机构中建立起持续改善的流程,培养新一代的商务领袖,应对 21 世纪的商业和社会所面临的复杂挑战。

在当前学界,企业责任和可持续发展议题已有所提及,但尚未嵌入主流的商业教育中。所以责任管理教育纲领倡导机构的诞生吹起了响亮的号角,希望全球的高校能够在课程设置、研究、教学方法和机构战略等各个方面有所变革,适应新的商业挑战和机遇。

网址:<http://www.unprme.org/>

责任管理教育中心 (CRME)

责任管理教育中心于 2010 年由蒙特雷科技大学可持续发展和责任中心成立。2011 年,为了推动责任管理教育,并支持联合国责任管理教育纲领的实施,责任管理教育中心转为独立运行的机构,至今为止一直由一支常驻柏林的专业团队管理,依托来自全球的教育工作者、学者和商业管理者所构成的专业网络,提供线上线下的交流和服务。CRME 还非常擅长设计各种网络学习和教学活动。

网址:<http://responsiblemanagement.net/>

第1部分 基础

第1章 背景:驱动力、作用力、议题 3

- 1.1 责任管理的背景 4
- 1.2 责任管理的议题和作用力 5
- 1.3 大趋势及其驱动力 9
- 1.4 阻力、抑制因素和批评 13

第2章 管理学:基础和流程 22

- 2.1 责任管理 23
- 2.2 管理学基础和卓越管理的演进 24
- 2.3 责任管理者 33
- 2.4 责任管理流程 36

第2部分 范畴

第3章 可持续发展:打造三重绩效 49

- 3.1 可持续发展:打造三重绩效 50
- 3.2 商业可持续发展的缘起 51
- 3.3 可持续发展的概念 56
- 3.4 经济发展和可持续发展 60
- 3.5 管理可持续发展 63

第4章 责任:管理利益相关者价值 76

- 4.1 商业责任:追求利益相关者价值 77
- 4.2 商业责任的缘起 78
- 4.3 可持续发展的概念 81
- 4.4 以利益相关者管理为核心的责任管理 90

第5章 伦理管理:追求道德卓越 104

- 5.1 道德经营和伦理管理 105

5.2 商业伦理的缘起 106

5.3 商业伦理的基本概念 109

5.4 商业伦理的范畴 115

第3部分 计划

第6章 战略:责任竞争力 145

- 6.1 战略和责任管理 146
- 6.2 目标:责任竞争力 148
- 6.3 第一阶段:制定使命、愿景和战略
目标 149
- 6.4 第二阶段:分析战略环境 151
- 6.5 第三阶段:建构战略 157
- 6.6 第四阶段:执行和评估战略 162

第7章 创业精神:增值型企业 171

- 7.1 社会企业和责任管理 172
- 7.2 目标:增值型企业 173
- 7.3 第一阶段:理解社会创业和社会
创新 174
- 7.4 第二阶段:设想创建路径 181

第4部分 组织

第8章 组织:责任型企业架构 203

- 8.1 责任管理和组织理论 204
- 8.2 目标:责任型基础架构 205
- 8.3 第一阶段:理解组织 206
- 8.4 第二阶段:为责任经营重建
组织结构 209
- 8.5 第三阶段:负责任的组织发展 218

第9章 运营:责任型企业优化 230

- 9.1 运营和责任管理 231
- 9.2 目标:责任型企业优化 232
- 9.3 第一阶段:流程描述 233
- 9.4 第二阶段:通过精益化方式改善企业效率 241
- 9.5 第三阶段:通过质量管理取得效果 246
- 9.6 用六西格玛创新和设计法获得突破式改善 251

第10章 供应链:责任型供给与需求 262

- 10.1 责任管理和供应链 263
- 10.2 目标:责任型供给与需求 264
- 10.3 第一阶段:理解供应链 265
- 10.4 第二阶段:从内部管理供应链 272
- 10.5 第三阶段:建立闭合循环 278

第5部分 领导

第11章 人力资源:责任人力资源管理 291

- 11.1 人力资源与责任管理 292
- 11.2 目标:HR-RM 协同效应 293
- 11.3 预备阶段:理解 HR-RM 协同效应 294
- 11.4 第一阶段:招聘 299
- 11.5 第二阶段:培训与发展 301
- 11.6 第三阶段:绩效管理 308
- 11.7 第四阶段:薪酬福利与员工健康 312
- 11.8 第五阶段:员工关系与沟通 314

第12章 营销沟通:建立商誉 320

- 12.1 营销沟通与责任管理 321
- 12.2 目标:建立商誉 322

- 12.3 第一阶段:确保有效的整合营销传播 323

- 12.4 第二阶段:责任营销传播工具的应用 332

- 12.5 第三阶段:定制营销传播信息 338

第13章 国际商务与管理:本土化的国际责任企业 347

- 13.1 责任管理和国际商务 348
- 13.2 目标:全球本土化责任企业 350
- 13.3 第一阶段:理解全球本土化商务背景 350
- 13.4 第二阶段:分析负责的国际商务 358
- 13.5 第三阶段:勾画国际商务活动 364
- 13.6 第四阶段:在全球化商务环境中的责任管理 373

第6部分 控制

第14章 会计控制:利益相关者责任 387

- 14.1 会计与责任管理 388
- 14.2 目标:利益相关者责任 389
- 14.3 预备阶段:会计基础 390
- 14.4 第一阶段:确认对象并收集数据 393
- 14.5 第二阶段:数据评估与细化 397
- 14.6 第三阶段:会计报告 404
- 14.7 第四阶段:管理控制 410

第15章 财务管理:负责任的投资回报 417

- 15.1 负责任的财务管理 418
- 15.2 目标:负责任的投资回报 419
- 15.3 预备阶段:了解财务管理 420
- 15.4 第一阶段:负责任的企业融资 423
- 15.5 第二阶段:资本预算与内部规划 432
- 15.6 第三阶段:成果与治理 439

第1部分

基础

第1章 背景：驱动力、作用力、议题

第2章 管理学：基础和流程

第1章 背景:驱动力、作用力、议题

学习目标

- 理解可持续发展、责任和伦理的主要议题
- 勾画责任管理中的主要作用力及其作用
- 寻找你所在企业责任管理的主要驱动力
- 应对责任管理中的障碍、批评和抑制因素

引言

占世界排名前 50 位的 MBA 项目中有 1/3 都要求在核心课程中涉及三个专题:可持续发展、责任和伦理,而且,规定至少在一门课中涉及这三个专题的占 84%。¹

97% 的企业责任管理者希望他们所在的企业能拓展他们责任经营的范畴。其中,通过覆盖更多区域的占 57%,拨更多预算的占 21%,让更多员工参与进来的占 19%。²

大多数企业(74%)把降低成本的可能性视为责任经营措施的主要驱动力。³

责任管理实践

壳牌公司在尼日利亚:“我们做对了吗?”

“我们做对了吗”,这个问题也许是最初激发荷兰皇家壳牌公司建立全面的可持续发展、责任和伦理基础设施和活动的催化剂。到 20 世纪 90 年代末,壳牌公司是责任管理最为活跃的跨国企业之一。壳牌公司八大经营原则奠定了这一活动的基础,这些原则定义了公司对其主要利益相关者的责

任(股东、员工、合作伙伴和社会),通过三重绩效(环境、社会和经济绩效)的概念,提出了对可持续发展的承诺,通过强调道德原则的重要性(不行贿受贿、尊重法治),承诺恪守伦理规范和价值(诚实、正直和尊重)。这些经营原则在1976年时形成,之后为应对变化的环境,不断与时俱进。

有这样长的时间为企业的责任经营定下高基调,也许我们会认为壳牌公司在实践中也历来会是一个楷模。然而,这家英国—荷兰跨国企业却有着一段不堪的历史,特别是有关公司在尼日利亚经营状况的负面报道常常见诸报端。在非洲国家,公司要面对一系列不同性质的问题和阻碍/推动因素。Hennchen 和 Lozano(2012)的书中有详细描述,让我们深入了解壳牌公司所处的环境是如何造就了公司日后责任管理活动的。

公司在尼日利亚所遇到的问题是多方面的,他们在三个方面均受到严厉指责:经济绩效方面,作为全世界最为盈利的公司之一,却对东道国的经济发展和减少贫困鲜有贡献;社会绩效方面,公司的工艺流程(天然气放空燃烧)造成了很多健康危害;环境绩效方面,钻井采油严重破坏了当地的生态系统,更别提石油及其相关产品造成的全球影响。利益相关者问题,尤其是与当地社会的关系问题也接踵而至,壳牌公司被指控有腐败行为,甚至被指责参与了对反对派首领 Ken Saro Wiwa 施行的绞刑。这些问题牵缠着壳牌公司、民间社会活跃分子(奥干尼族人以及尼日尔河三角洲解放运动)和政府部门(尼日利亚政府立法机构)。

于是,一股股驱动壳牌公司新一轮责任管理的力量悄然萌生。首先,从利润角度考虑,有深刻的商业依据敦促企业改善其原有的实践。壳牌公司的确需要面临一个选择,是离开尼日利亚这片战略要地和利润沃土,还是虚心认错,树立责任管理的更高标杆。当地利益相关者对尼日利亚社会的诉求和需求常常通过示威抗议和频繁的蓄意破坏等方式暴露出来,很大程度上干扰了正常的经营活动。与此同时,法律制度的震慑力(如石油开发法案)、流程标准的规范化(如开采业的透明措施),以及国际组织的监督(如联合国环境规划署、国际透明组织)都在与日俱增,这些力量同时都将目标指向了壳牌公司。

与之相反,还出现了一些抑制因素、批评声和责难。有证据显示,公司的游说和腐败大大减缓了责任管理在尼日利亚的具体实施。在国际范围,公司被指责有漂绿嫌疑,或者说故意诱导外界对其责任经营的表现产生幻觉。也许对壳牌公司责任经营活动的最大挑战在于可持续发展层面。石油本身是不可持续的资源,把石油作为其核心业务,只要业务性质不发生改变,公司所花费的努力还将继续受到牵制。

资料来源:Shell(2010). *Shell general business principles*; Hennchen, E., & Lozano, J. M. (2012). *Mind the gap: Royal Dutch Shell's sustainability agenda in Nigeria*. Oikos Global Case Writing Competition.

1.1 责任管理的背景

“需注意的是,企业的社会责任是由特定的历史、政治、经济和文化因素决定的……”⁴

我们何以将迪士尼公司有目的的营销活动和壳牌公司对环境危害的补救措施相提并论呢?两者都可以放在责任管理的范畴内讨论,但很明显,责任管理的具体实践活动千差万别。组织间、部门间甚至不同管理者的责任管理风格都各不相同,这些差别不仅源自企业内部机制的各异,更受

制于遇到的不同问题和主导作用力。而那些占据主导地位的驱动力和最强有力的抑制因素更会增加责任管理的差异性。如图 1.1 所示,识别出那些外在因素至关重要,这有助于为每一个管理挑战找到正确的解决方法。他们定义了特定情境下责任管理的一般趋势。

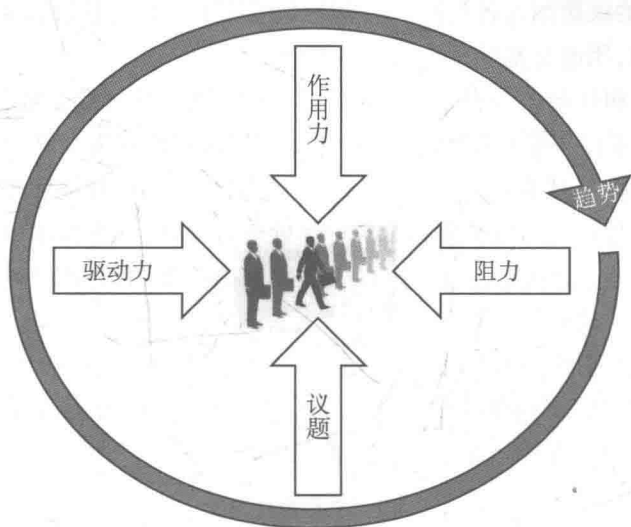


图 1.1 责任管理背景:驱动力、作用力和议题

本章第一部分将详述责任管理中可持续发展、责任和伦理这三个方面所面临的主要问题。我们将讨论责任管理是如何联动民间社会、公共部门等非商业部门来提出这些问题的。

第二部分主要讨论企业责任管理活动的驱动力。基于其主要的驱动力,企业所执行的责任管理的具体方法和活动会千差万别。比如,对一个意欲通过责任经营进入新市场的公司,和一个疲于应付来自强势机构要求责任管理的压力的公司,它们的责任管理侧重点一定是不一样的。

第三部分阐述了企业在责任管理中通常会遇到的阻力、批评和挑战。有很多这样的负面因素,如诺贝尔经济奖得主弗里德曼的著名论调“在商言商”,还有责任管理者本身遇到的来自企业内部的实践挑战。

1.2 责任管理的议题和作用力

“……责任体现在以下七个核心议题,即公司治理、人权、劳工问题、环境、公平经营、消费者、社区参与和发展。”⁵

任何责任管理活动的环境最主要是由责任管理所提出的问题或议题来决定的,另一个重要的决定因素是构成问题的那些共同发生的作用力,或间接的作用力。责任管理者应该清楚地了解这些情境因素,进而调整他们的行动。接下来的讨论我们只能粗略地勾勒一下这些作用力,责任管理者的任务就是在他能影响的范围内去获取解决一系列问题所需要的专业知识。

1.2.1 议题和背景学科

人权、全球回暖、腐败、生物多样性、劳工权利、公平竞争、社会福祉……这一长串责任管理的

议题(或称问题或起因)可以不断续写。它们可以被归类成责任管理的三大主要基础领域:可持续发展、责任和伦理。这一框架将贯穿全书,每一章节都会补充具体的应用。

可持续发展、责任和伦理有很多交叉的地方,同时也互为影响,但他们有各自明确的核心概念,足以使他们将不同的议题纳入各自麾下。表 1.1 说明了与责任管理有关的各种议题是如何被归类到三大基础范畴的,用的是基础理论的核心概念。

● **可持续发展**通常和社会、环境和经济的系统问题有关,这些问题会威胁到当代甚至未来人类的福祉甚至生存。⁶这类系统问题包括全球变暖,在商业层面就诠释为二氧化碳管理,以及全球水资源危机、生态系统的恶化、地球人口过剩。在企业层面诠释为社会、环境和经济的三重绩效。⁷

● **责任**从根本上来讲是指如何与企业相关的群体处理好关系,这些群体和企业互为影响,我们通常把他们称为利益相关者。⁸比如劳工标准就涉及与员工的关系,消费者权利就和消费者有关,而供应链管理 and 供应商有关。这些都是很重要的利益相关群体。

● **伦理**从根本上来讲是在两难的情境下⁹,以道德哲学为依据做出正确的选择。例如,人类权利和自然权利与伦理哲学中的权利理论和公平正义理论密切相关。公司治理总是围绕着道德困境,委托—代理机制中究竟应该保护企业主还是企业管理者的利益?

表 1.1 责任管理议题

可持续发展 (三重绩效)	责任 (利益相关者)	伦理 (道德困境)
● 世界水资源和海洋危机 ● 全球变暖 ● 森林退化、土壤流失 ● 人口过剩 ● 贫困和饥饿 ● 生态恶化 ● 生物多样性消失	● 劳工标准 ● 消费者权益保护 ● 职场多元化 ● 社会福祉 ● 供应链管理 ● 企业好公民 ● 遵纪守法	● 人类及自然权利 ● 收入不平等 ● 公司治理 ● 公平竞争 ● 腐败 ● 营销伦理 ● 会计伦理

当然,如表 1.1 所示的分类法不会完全准确。比如公司治理,一方面它满足了道德困境的分类标准,但同时它也牵扯着企业主和企业经理等利益相关者的关系。另外还有贫困问题,它具有可持续发展所代表的威胁当代及未来人类的福祉的特征,同时,它也具有责任方面的关系特征,即和社会的关系,为社会谋利的作用。接下来,我们来看看这些议题和来自商界、民间社会(civil society)和政府的作用力的关系。

1.2.2 部门作用力

上述问题既不能全部归罪于企业,企业也无力解决所有这些问题。还有其他一些作用力影响着这些问题,我们把他们称之为部门作用力。如图 1.2 所示,来自政府、民间社会和商业的不同作用力在参与解决上述问题时具有不同的力量。

政府的作用力来自立法,制定本地公共政策,以及搭建基础设施,能对国家和地区构成影响的政府作用力相对有限,当有紧急事务出现时,决策速度往往也不够迅速。

民间社会的作用力是指公民具有投票权,可以影响另两个作用力。民间社会就是指“大多数人”,由于数量众多所以影响深远。民间社会可以决定由谁执政,可以通过购买行为或不购买行为

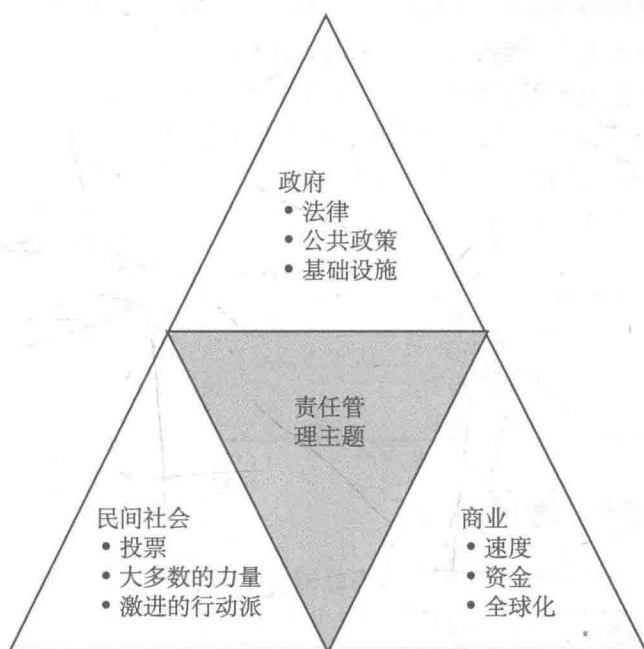


图 1.2 部门作用力:力量来源和层级

来选择支持哪家企业,可以选择受雇于哪家企业。在有些情况下,民间社会甚至可以成为责任经营项目的积极参与者或反对者。但是,民间社会的力量经常因为缺乏组织性、专业性和统一性而被大大削弱。

商业的作用力非常强大,因为他们有很大的自主权决定和安排他们的经营活动,所以他们决策非常迅速。只要这些活动有利可图,商业经营者就会找到各种融资渠道,进行投资。当今的商业大都在全球范围内经营,所以他们能够提供适用于全球的解决方案。出于利润最大化这一最为普遍的动机,如果发现不盈利,商业也会做出放弃的选择。

世界之窗

孟加拉国:跨部门合作赋能于农村妇女

联合利华在孟加拉的分公司开创了一套新型的渠道系统,向农村地区覆盖,鼓励当地妇女建立直接的消费者销售渠道网络,他们称之为 Joyeeta(孟加拉语,意为妇女的成功——译者注)。联合利华与当地政府和 NGO(非营利组织)合作,联手为招募来的妇女提供支持和培训。这个项目从 2003 年开始试点,最初只有 25 名妇女参与,到 2009 年队伍壮大至 3000 人,他们将产品销售到了 180 万个家庭。

资料来源:ProSPER. Net. (2011). *Integrating sustainability in business school curricula project; Final Report*. Bangkok: Asian Institute of Technology.

表 1.2 将上面提到的三个部门进行了分层,微观(个人)、中观(组织)以及宏观(体制)。虽然试读结束,需要全本PDF请购买 www.ertongbook.com