

Ethics Matters

How to implement values-Driven Management

价值观

驱动管理

〔美〕唐玛丽·德里斯科尔 迈克·霍夫曼 / 著
徐大建 郝云 张辑 / 译

上海人民出版社



价值观 驱动管理

〔美〕唐玛丽·德里斯科尔 迈克·霍夫曼 / 著
徐大建 郝云 张辑 / 译

上海人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

价值观驱动管理/(美)德里斯科尔(Driscoll, D. M.),
(美)霍夫曼(Hoffman, W. M.)著;徐大建等译.

—上海:上海人民出版社,2005

书名原文:How to Implement Values-Driven Management

ISBN 7-208-05587-4

I. 价... II. ①德...②霍...③徐... III. 企业管理—
伦理学 IV. F270-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 034098 号

责任编辑 任俊萍

封面装帧 甘晓培

价值观驱动管理

[美]唐玛丽·德里斯科尔 迈克·霍夫曼 著

徐大建 郝云 张辑 译

世纪出版集团

上海人民出版社出版

(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

世纪出版集团发行中心发行

上海商务联西印刷有限公司印刷

开本 890×1240 1/32 印张 9.75 插页 2 字数 222,000

2005 年 5 月第 1 版 2005 年 5 月第 1 次印刷

印数 1-4,250

ISBN 7-208-05587-4/F·1256

定价 18.00 元

译者前言

本书是一本论述企业管理的著作,但却富有特色。

说到企业管理,大多数企业家首先想到的往往是市场、技术、资金,以及利润等要素。没有市场,企业就没法定位,有了市场,就要拿出产品和服务,这便需要技术,而真正要把企业办起来,资金是不可缺少的。此外,利润可能是最关键的因素之一,因为在市场经济条件下,利润不仅是创办企业的原动力,也是制订整个计划必不可少的核心要素,企业毕竟不是非营利性的慈善机构,更不是政府部门。当然,上述这些要素还可以细化,可以具体化为市场营销、生产技术、财务管理,乃至正确的企业战略、有效的领导班子,等等。

不过,所有这些事情都是要人去做,没有人的努力,一切都办不成。在现实中,凡有经验有眼光的企业家,无不重视人的激励约束问题,许多度过了企业初创阶段的企业家甚至觉得,最头痛的问题就是企业内外两方面的利益协调问题,是员工的思想 and 行为问题。本书论述的正是这个问题。

管理思想的发展表明,虽然管理所侧重的问题在企业发展的各个阶段有所不同,但有一个问题是贯穿始终的,那就是人的激励约束问题。为了对员工进行激励和约束,充分发挥人的作用,最初的做法大致有两种,一是物质激励,即把员工的报酬与其贡献挂钩,具体的做法是各种贡献评价体系 and 工资奖金制度;二是制度约束,即制定组织的各种规章制度 and 行为规范,对违反规章制度 and 行为规范的人进行纪律制裁。

这两种激励约束方法可称之为“胡萝卜”和“大棒”，在相当程度上是有效的，因此至今仍然是大部分组织的基本做法。但我们也要看到，对有效的管理来说，尤其是对追求卓越的组织来说，这两种做法都存在着局限性。

管理思想史上著名的“霍桑实验”表明，人不仅仅是“经济人”，而且也是“社会人”乃至“道德人”，人的基本需要也不仅仅是物质的需要，而且还有精神的需要。因此，“胡萝卜”和“大棒”的政策虽然在一定条件下管用，但越过了某种界限，它们或者成效不高，或者会带来副作用。例如，“胡萝卜”的政策一旦使用不当，不仅会造成组织内人际关系的紧张，甚至会导致不道德乃至违法行为；“大棒”的政策同样如此，规章制度和行为规范只能对一些明显的错误行为起到一定的防止作用，而不能预防许多意想不到的错误行为，而且也没有激励的作用。

于是，在企业管理的实践中便出现了第三种基本的激励约束机制，即精神激励约束机制。这种激励约束机制，现在叫做以价值观为核心的企业伦理或企业文化，也就是在企业中形成一种讲理想和责任的文化氛围，利用企业文化的导向和协调等功能来对企业员工的行为进行激励和约束。

从企业管理的实践来看，企业伦理和企业文化的建设在企业管理中正在发挥越来越重要的作用，尤其是对于追求卓越的企业。以近年来最为成功的国内企业之一青岛海尔为例，青岛海尔之所以在短短的十几年间成长为蜚声中外的著名大企业，原因固然很多，但公认的因素却只有一个，那就是它独特的企业文化，用张瑞敏的话来说：

海尔的企业文化的核心部分是体现对两部分人的尊重：
对员工的尊重，对顾客的尊重。世界上最无价的东西就是人心了，是花多少钱也买不来的，要赢得别人的心，只有拿自己

的心去交换,……因此,企业的领导人永远也不要以为自己比这两部分人聪明,以为可以驾驭他们,如果是这样,就会出大问题。我们对员工的口号是“赛马不相马”,……对顾客的口号是“真诚到永远”,……海尔近几年来先后兼并了18家亏损企业,全部扭亏为盈,靠的都是对人心的重视。所以,盘活资产首先要盘活人,人永远是第一位的。^①

其实,中外著名的优秀企业,如通用电器、普华永道、IBM、松下、深圳华为、上海宝钢等等,都无不重视企业伦理的建设并拥有强有力的企业文化。

我们可以说,正如一个没有精神追求的人不会获得真正的成功一样,一个没有精神追求的企业也同样不会获得持久的成功。从管理效率的角度看,正如本书作者所说,企业的价值观和道德行为乃是一种伦理资本,这种伦理资本对于企业的成功乃至全球经济的成功,都是一个不可缺少的因素。

许多有远见的管理人员也知道企业伦理和企业文化对于管理的重要性,但却不清楚应当如何进行企业伦理的建设,不知道如何才能形成强有力的企业文化。而这正是本书所要讨论的主题。

在本书中,作者首先简要地论述了企业伦理在美国兴起的原因以及它对于企业管理的关键意义,然后提出了自己总结出来的一个企业伦理建设的十点方案,即:

- (1)自我评估;(2)最高层领导的支持;(3)伦理准则;(4)宣传沟通;(5)培训;(6)资源;(7)价值观的组织化;(8)一贯的标准与执行;(9)审查与评价;(10)修正与改革。

全书的主要内容便是按照这十个企业伦理建设的步骤详细展

^① 张瑞敏:《论经营之道》,载《经济日报》1999年6月1日。

开的。

本书的作者是美国著名企业伦理学家霍夫曼和德里斯科尔，作者既有深厚的理论功底，也有丰富的管理和培训经验。霍夫曼教授是美国著名的本特利学院企业伦理研究中心的创始人和主任，他发起成立了“全美伦理主管协会”，担任协会的第一任会长和董事会顾问，帮助协会培训了成百上千个美国企业的伦理主管，此外，他还是“美国企业伦理学会”的发起人和主席之一，“美国判决委员会”的顾问。德里斯科尔曾在美国多家大企业任高级管理人员，现任她自己创办的咨询公司的总裁，并兼任本特利学院企业伦理研究中心研究员和顾问。

本书是写给企业管理人员和咨询培训人员看的，因此具有很强的针对性和可操作性，全书语言生动，实例丰富，读来富有教益，是一本不可多得的企业管理和咨询培训的专业著作。当然，本书对于企业管理和企业伦理的研究人员也有很好的参考价值。

本书由郝云译出“导论”和第一～十章的初稿，张辑译出第十三～二十四章及“结语”的初稿，徐大建译出第十一章的初稿，吴晓群译出第十二章的初稿。全部初稿由徐大建统校最后定稿。学识有限，欢迎读者指出可能存在的错误。

徐大建

2005年4月18日

于上海财经大学经济伦理研究所

导 论

让我们从头开始吧。首先要认识到伦理与价值观不仅是个人所要面对的问题,而且也是组织所要面对的问题。正如佩因教授在《哈佛商业评论》中所谈的那样,管理者必须建构鼓励伦理行为的制度。^①这种制度不是用来制止非法行为或不正当行为的,而是用来帮助影响组织及其雇员养成良好的品质的。

不应仅仅归咎于滥苹果(害群之马)

我们倡导建立制度,并不因为商人天生就比别人缺乏伦理道德,而是因为这些程序对逐步形成道德型企业文化、以使每个成员都能按道德规范行事,是迫切需要的。我们业已发现,不道德行为往往是由于体制的因素所致,而不能简单地归咎于企业木桶中的滥苹果。在一个不道德的组织中,讲道德的人会受到影响,正像不诚实的人在有明晰价值观的组织中其行为也会提升一样,或者至少处于中性。

为此,经理人员应该仔细审视其组织文化,看组织机构及其运作的过程在体制上是束缚还是激励了员工、是鼓励还是妨碍了他们的道德行为。如果没有这样做,就必须采取行动来改变或支持这么做。本书就是教你如何这样做的。

下面讲述两个作者亲身的经历以论证企业文化的重要性。

^① Lynn Sharp Paine:《组织诚信的管理》,载《哈佛商业评论》,1994年3—4月号,第106—117页。

迈克·霍夫曼 16 岁时夏天曾在“克罗戈超市”的肉食部门工作，他的工作是将切好的肉块装入托盘、封好、贴上标签。上司明确教他怎么做，“把肥的一边朝下放入托盘”，他说，“将最好的一边露在外面，尽可能让它看起来有诱惑力。”迈克遵此而行。这个指示的要点是什么？是要把最好的一面展示给顾客呢还是想要欺骗顾客呢？公司的价值观不清楚。

第二年夏天，迈克在 A&P 超市工作，同样是肉食部门。这回他不再是新手了。于是他就在经理面前显示他懂得如何包装肉块。“谁教你这样做的？”经理毫不客气地问，“如果你再这样做，就要开除你。要明白如果肉块上有肥的，定要在包装里明示顾客。我们不想让她回家后才发现真相而抱怨。”

两个不同的超市，两种不同的文化。迈克在 A&P 学到了诚信是最重要的价值，打这以后，他不经告诫就能作出伦理抉择，肥的一边朝上。

唐玛丽·德里斯科尔也有过坏木桶的经历。她在某大型零售连锁店当过副总裁和总律师，懂得必须如何尽力帮助有困难的雇员。她实行了开放原则，而且她的电话就别在挂钩上；那样就能随时知晓公司员工在做什么。她还实施了自认为是一项明智的方案——对员工进行认真培训以使他们上一个台阶。

她的职责之一是负责各门店的保安，管理一支隐秘的保安队伍。为了增强他们的自信心，她让他们相信，不会因为带给她坏消息而受到制裁，他们必须拘押那些行窃的顾客和员工。她有一项铁则，没有例外。商店对每个行窃者都提起诉讼，包括一位在圣诞除夕之夜偷走一双手套而被拘押的牧师。

有一天晚上，她工作得很晚，接到了一个电话，是一位被拘押人的丈夫打来的。那个人宣称其妻子完全是无辜的，尽管她已经受到地区法院对其有罪的裁决。令唐玛丽迷惑不解的是，

他为什么要打电话给她呢？后来，那个人又到办公室来找她，出于礼貌，她听了他的陈述并告诉他，最能帮助他做的就是重新调查此事，然后答复他。当然，她早已打定主意，那种调查只会是敷衍一下而已；那人的妻子是有罪的，事实就是如此。她永远支持其保安人员。可是那位丈夫不像是那么易打发的人，于是她认为，对这个案子适当地多下些工夫可能是一个不错的主意。

长话短说，唐玛丽发现有个门店的保安部出现了很大的失误——那个打电话人的妻子很可能是无辜的。那位曾被她授勋、奖励并提升的保安经理伪造了许多案件，他伪造证据并在法庭上撒谎。也许她本该注意到，那位保安经理手下的年轻保安人员如此频繁地跳槽就是一个危险信号。通过回忆她不得不承认，整个丑闻事件与滥苹果即那个无赖的保安经理无关，问题出在她这里，正是她所倡导的激励机制出了问题，这是一个鼓励保安经理多拘押人的机制。她以前会料到这事的发生吗？她所建立的是鼓励欺骗的激励机制。如果问保安经理的话，他们很可能会说“制造案件”比诚实对公司更为重要。

从这件事以及其他事件中，唐玛丽得到了深深的启示，也从这一伦理挑战中吸取了深刻的教训：出问题的不一定总是坏人，有时是不良的基础结构、不当的激励以及糟糕的体制诱使本质好的人去做错事。在大多数情况下，问题出在高层管理人员身上。价值观与体制是携手而行的。不幸的是，类似的情况非常普遍，正如西尔斯公司 1992 年同其委托代理的汽车中心被发现的错误一样。同样，国内税收服务公司 1997 年承认，由于其激励机制的不当而导致了纳税人的烦恼。

迈克与唐玛丽的经历的确是过去的事了，如今从白宫到运动场，人人都在谈论伦理道德和价值观问题，为什么商业领域就置

身事外呢？即使是将布道限制在个人价值观领域内的宗教领袖们也开始谈论职业道德。例如：全美天主教主教大会最近直言不讳地对工作的价值观问题做出了思考。他们在回应教区居民在整个一生中不断争论的问题的文件中问道，“我们应该如何把周日的礼拜与周一的工作联系起来呢？”^①

主教们提出了艰难的选择，“运用资本的决策具有道德意义：这些决策在最低工资条件下还会产生并维持有质量的工作吗？通过它们所提供的商品和服务，这些决策能建立社会共同体吗？”

显然主教们在谈论伦理问题。

文 字 选 择

在工作地点卖弄道德规范、价值观之类的词语已成为时尚，可是我们也不应忘了那个早已存在的备用物，即法纪。

法纪经常被视为“那个部门”，是律师们的事，有时是审计人员的领地。它已博得了一种名声，无异于一些死板的清单，以确保每个人签到，表明他们都参加了诸如反托拉斯之类的培训班。法纪是最低的共识性标准，是伦理道德的底层部分。其基本要义是遵守法律和政策，作为一项限制坏领导和越轨员工的命令它是必要的。尽管我们强调法纪建设方案不应与以价值观为基础的管理相混同，但我们还是认为有必要在下一章节中对法纪多作一些评述。

那么，价值观与伦理道德的涵义是什么？根据诺思罗普·格鲁曼公司的前伦理主管彼得森的看法，价值观是形成态度和促发行为的重要信念，价值观能在身边无人或无人知道怎么做时教你

^① Gustav Niebuhr:《领导们提出普世生活的劝告》，载《纽约时报》，1998年11月21日，第A10页。

如何作为。“价值观”本身是一个道德中性的术语,因为个人当然可以秉持反面的价值观。但是为了我们的宗旨,我们假定给定的价值观是正面的。“诚实”、“责任”、“公平”和“忠诚”这类词都是价值观的具体化。价值观是个盒子或框架,我们在这个盒子或框架中制定决策。

有时,公司的价值观非常清晰,于是就成了公司的使命。以 Service Master 公司为例,它是一家以伊利诺斯州为基地,有从事清洁服务特许经营权的公司,该公司最初制定的目标是“我们所做的一切是为上帝赢得荣誉”,公司的名称选择反映了这一主题。从 1947 年创办之初屈指可数的雇员,到目前拥有 60 亿美元利税的全球性公司,Service Master 公司始终都是按照服务导向的价值观运营的。每个员工都受到尊重,每项工作都得到重视。

尽管伦理与价值观经常交互使用,然而二者并非完全相同。伦理是我们在对与错之间做出选择,或者更典型地说,员工在两种权利之间作出选择时所进行的思维过程的体现。当不同的价值观之间发生矛盾与冲突时,伦理会帮你确立运用适当原则进行决策的程序。

伦理与价值观之所以能够携手并进,在于它们共同发挥作用,但二者并非同一的东西。例如:不同文化背景的人也许有着相同的价值观,但是,由于伦理观的差异,可能得出相反的结论。这里有一个显著的例子:两个商人都可以说他们尊重妇女,对其中一位而言,尊重妇女就是要在同等工作经历和同等发展机会的前提下,为妇女提供与男性相同的各种机会。而对另一位而言,尊重妇女可能意味着决不让他配偶落到被迫工作的经济窘境。可见,伦理观各式各样——不同的文化、宗教、教育以及家庭背景具有不同的伦理观。有人认为,由于许多企业正致力于一种全球

化伦理,它们现在可以成为制定准则的机构了^①。那是一个草率的结论,不过能作为一个逻辑起点。

单有价值观而不作伦理决策显得空洞而抽象,而缺乏价值观引导的伦理决策犹如蒙住眼睛行事。价值观使我们明白伦理决策的重要性;遵照伦理行事有助于我们选择正确的价值观。由此可见,价值观与伦理是相互联系的。

下面是两个看似简单的例子。苏珊是一家小公司的办公室主任,老板派她到办公用品商店买几个笔记本和订书机以备开会之用。苏珊在排队结账时,出纳员递给她一张折扣券,下次买东西可给予10%的优惠。苏珊的弟弟是位作家,下周是他的生日,她可以留下优惠券自己使用吗?

假如苏珊懂得公司的核心价值观之一是忠诚,她就不需要通过复杂而漫长的思考过程来告诉自己,她所收到的优惠券应该属于公司所有。她就能作出自己的伦理决策,即忠诚的首要任务是对公司负责,包括实际使用所得的利益以及公司财产中衍生出的相关利益——刚才在商店买东西所得的利益。

当然,价值观与伦理的相互作用并非总是那么简单。我们不妨把这个例子作些许改变。假如苏珊是人力资源部经理,她知道公司马上要下岗一批工人。苏珊有位朋友在另一部门工作,要求苏珊对她在公司里的工作前景给予指教,因为这位朋友正打算签订合同购买她的首套住房。苏珊既忠于公司,同时也对朋友抱有关怀和关心的情感。现在两种价值观发生了冲突,她会用哪种伦理推理来得出答案回复她的朋友呢?

^① 约翰·达拉·科斯塔:《道德命令:为什么有道德的领导会带来好生意》,麻省柏修斯图书公司,1998年。

不是苹果派

把价值观这一概念运用于组织和管理过程中去不是没有风险的,在进一步阅读此书之前,下面两点应该引起读者的注意:

首先,这一过程是没有终点的,是永远得不到满足的。正如诺思罗普·格鲁曼公司负责伦理和企业行为的主管弗朗西斯·戴利所说的那样,“一旦启动这个程序,你要么‘顺势而为’,要么方案最终流产。至于满意与否,那些开展了一系列伦理问题讨论的公司很快就会发现,‘魔鬼已经从瓶子里出来了’。当伦理问题作为重要且清晰的问题提出时,要想将其限制在某个或相关领域很快就会证明是徒劳的。”^①换言之,不想游泳就不要把脚趾放入水中。

实施价值观驱动的管理的十点方案

- 自我评价
- 最高领导的支持
- 伦理准则
- 沟通
- 培训
- 资源
- 价值观的组织化
- 一贯的标准与执行
- 审查与评价
- 修正与改革

^① Francis J. Daly:《伦理动态》,载《商业与社会评论》,第10—103卷,第37—42页。

其次,在组织中加入价值观意味着企业文化的改变。仅有政策与方案是不会带来变化的,就像排列在柜台上的单一蛋糕配料并不能构成可以食用的甜点一样,缺乏构成了组织愿景的价值观的政策与方案是不会取得预期效果的。因此,尽管我们设计出了这套我们看来很好地描述了怎样由此达彼过程的十点方案,但仍显不够。价值观应该先行。

目 录

导 论	1
第一章 驱动者	1
第二章 为什么需要价值观	15
第三章 得克萨斯仪器公司——从几大卷到三个词	28
第四章 自我评估	39
第五章 太平洋贝尔公司——一次正确的诊断性评估活动	48
第六章 最高层领导的支持	54
第七章 “计算机救援队”公司——一个“炙手可热”的企业家的演说	65
第八章 伦理准则	73
第九章 波士顿大学和夏威夷“毕晓普地产”——董事会也需要行为准则	87
第十章 宣传沟通的工具	103
第十一章 奥林公司——“E区”	115
第十二章 培训	124
第十三章 联邦养老金担保公司——如何启动伦理培训	

计划	143
第十四章 各种辅助资源	154
第十五章 美国阿斯特拉公司——让信息资源生效	166
第十六章 价值观的组织化	177
第十七章 奥兰治-罗克兰公司——动员公司雇员参与价值 观管理的挑战	187
第十八章 一贯的标准和实施	197
第十九章 波士顿环球报——糊涂的标准,糊涂的管理	214
第二十章 审查与评估	227
第二十一章 奥林匹克运动会——被玷污的金牌	244
第二十二章 修正与更新	255
第二十三章 警镖保安公司与艾拉·里普曼——活的价值观, 不断地更新	265
第二十四章 你完成了吗	275
结 语	281