

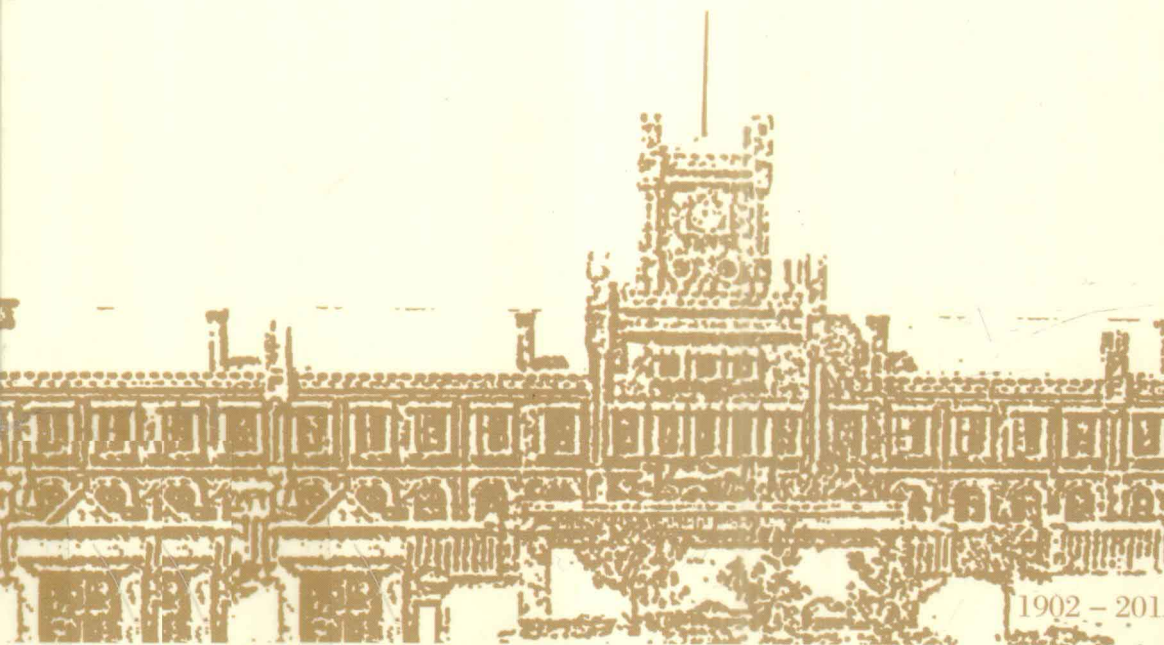
交 110 周年学术文库

企业声誉内部管理

QIYE SHENGYU NEIBU GUANLI

——创建持续竞争优势的新视角

和芸琴 著



1902 - 2011



经济科学出版社
Economic Science Press

山西大学建校 110 周年学术文库

企业声誉内部管理

QIYE SHENGYU NEIBU GUANLI

——创建持续竞争优势的新视角

和芸琴 著



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

企业声誉内部管理：创建持续竞争优势的新视角/
和芸琴著. —北京：经济科学出版社，2012. 3
(山西大学建校 110 周年学术文库)
ISBN 978 - 7 - 5141 - 1486 - 7

I. ①企… II. ①和… III. ①企业形象 - 研究
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 000939 号

责任编辑：周国强
责任校对：徐领弟 隗立娜
技术编辑：邱 天

企业声誉内部管理

——创建持续竞争优势的新视角

和芸琴 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销
社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100142
编辑部电话：88191350 发行部电话：88191540
网址：www. esp. com. cn

电子邮件：esp@ esp. com. cn

北京密兴印刷有限公司印装

720 × 1000 16 开 13.75 印张 210000 字

2012 年 3 月第 1 版 2012 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 1486 - 7 定价：39.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

总 序

2012年5月8日，山西大学将迎来110年校庆。为了隆重纪念母校110年华诞，系统展现近年来山西大学创造的优秀学术成果，我们决定出版这套“山西大学建校110周年学术文库”。

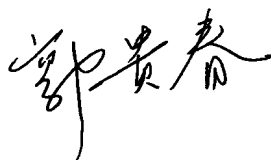
山西大学诞生于“三千年未有之变局”的晚清时代，在“西学东渐，革故鼎新”中应运而生，开创了近代山西乃至中国高等教育的先河。百年沧桑，历史巨变，山西大学始终与时代同呼吸，与祖国共命运，进行了可歌可泣的学术实践，创造了令人瞩目的办学业绩。百年校庆以来，学校顺应高等教育发展潮流，以科学的发展理念引领改革创新，实现了新的跨越和腾飞，逐步成长为一所学科门类齐全、科研实力雄厚的具有地方示范作用的研究型大学，谱写了兴学育人的崭新篇章，赢得社会各界的广泛赞誉。

大学因学术而兴，因文化而繁荣。山西大学素有“中西会通”的文化传统，始终流淌着“求真至善”的学术血脉。不论是草创之初的中西两斋，还是新时期的多学科并行交融，无不展现着山大人特有的文化风格和学术气派。今天，我们出版这套丛书，正是传承山大百年文脉，弘扬不朽学术精神的身体力行之举。

“山西大学建校110周年学术文库”的编撰由科技处、社科处组织，

将我校近 10 年来的优秀科研成果辑以成书，予以出版。我们相信，“山西大学建校 110 周年学术文库”对于继承与发扬山西大学学术精神，对于深化相关学科领域的研究，对于促进山西高校的学术繁荣，必将起到积极的推动作用。

谨以此丛书献给历经岁月沧桑，培育桃李芬芳的山大母校，祝愿母校在新的征程中继往开来，永续鸿猷。

A handwritten signature in black ink, reading '高春' (Gao Chun). The characters are written in a cursive, flowing style.

二〇一一年十一月十日

前 言

声誉就是财富。自从人类社会中出现“企业”这种经济组织形式以来，企业的生存与发展就是人们关心的话题。回顾企业发展的历史，不难发现那些能够基业长青者只是极少数。在企业经营过程中，企业声誉危机是企业危机的重要表现形式之一，其危害非常严重，往往导致企业长时期陷入低谷，甚至引发企业破产。传统上，学者们在分析企业声誉遭遇危机原因的时候更关注企业外部因素，因此更关心市场环境变化、技术变革、全球竞争、地区文化差异等。这一思路的特点是将企业与外部环境联系起来，将企业放置在一个大系统中考察问题；其局限性也很明显，就是忽视了企业的内部安排，将企业声誉管理简化为只与外部利益相关者发生关系的公关活动，而没有关注企业内部利益相关者与组织内部环境氛围的影响。

本书以问题为导向，从企业内部视角研究企业声誉管理问题，并利用研究的理论成果和结论，通过实证验证，进一步对怎样构建企业声誉内部管理体系进行探讨。与成熟的市场经济国家相比，我国的企业是在最近 30 年左右才开始公司现代化管理的摸索，不但管理的文化环境比较欠缺，而且公司本身在管理体系上也不完善，因此管理的行为显得较不规范。我国正处于经济转型期，如何在我国特殊环境下提高企业的社会责任意识，增强对自身的声誉维护的自觉性与主动性，并发展一种创

新的声誉管理方法和体系，这是当前恰恰需要解决的问题。企业声誉、组织内部、管理方法与对策构成本书思路的基本“三角结构”，其中企业声誉是本书关注的对象，组织内部是本书分析的视角，管理方法与对策是本书研究的实践运用。

本书首先运用企业资源基础理论、利益相关者理论、社会认知理论和社会资本理论对企业声誉内部管理进行了基本的理论解释与界定并着重指出了企业声誉内部管理的重要性，继而通过分析企业声誉内部管理的本质与管理机理并运用头脑风暴法，确定企业声誉内部管理的维度与要素，构建了企业声誉内部管理模型。在此模型指导下综合运用战略管理理论、组织理论和心理学理论、企业文化理论，系统地考察企业声誉内部管理四维度（股东、管理者、员工和组织）、九要素的互动作用与管理机理，运用案例研究、问卷调查、数据分析等方法对理论研究进行了详细论证。从理论探索、实证分析和对策研究三个方面对“企业声誉内部管理”进行了研究，建立了企业声誉内部管理的基本理论和研究方法，为企业声誉内部管理提供了科学的理论依据和管理工具，特提出：

1. 越来越多的企业把声誉管理视为提升自身竞争力和在市场竞争中保持优势的制胜法宝。但很多企业的声誉管理更多关注于企业的外在形象，忽略了企业的真实个性，而这是需要通过对企业声誉的内部管理来达成的。因此，可以说企业声誉的内部管理是企业声誉管理的基础。

2. 通过文献调研与实证研究发现该领域目前存在的主要问题就是基础理论的探讨相对较少，并缺乏具体可行的对策方法，从而导致企业声誉内部管理在企业管理中被忽视。

3. 企业资源基础理论、利益相关者理论、社会认知理论和社会资本理论对企业声誉内部管理具有较强的解释力，可以作为研究企业声誉内部管理的理论依据。影响企业声誉内部管理的要素可以分为四个维度，即股东维度（包括股东与董事会要素）、管理者维度（包括管理者个体、企业决策与企业战略要素）、员工维度（包括员工个体和内部沟通要素）和组织维度（包括组织结构与企业文化要素）。构建起企业声誉内部管理模型。

4. 在理论分析的基础上根据构建起的企业声誉内部管理模型的指

引，对股东、董事会、管理者、企业战略、企业决策、员工、内部沟通、组织结构和企业文化这九项要素与企业声誉及声誉内部管理的关联及其管理机理与方法进行了具体分析。

5. 为了检验理论分析的实际有效性，在实证研究部分，针对提出的分析维度与具体方法进行了问卷调查。最后通过对数据的分析和比较，肯定了研究内容的科学性和可行性。

6. 在对策分析部分，就企业声誉的日常内部管理从管理层、战略决策、组织结构和文化以及员工方面提出了相应的管理对策；同时就企业声誉危机的内部管理提出了危机预防与危机处理的具体方法。

作为初步的研究成果，本书势必还存在不妥和有待改进之处，望各位读者批评指正，不吝赐教，共同促进企业声誉管理的实践与研究，为我国企业的成长与发展贡献力量。

本书在创作与完成过程中给予了无私帮助的赵德志教授、高闯教授、周菲教授、刘力钢教授、姚海鑫教授、李雪欣教授、黄速建研究员、唐晓华教授、黄继忠教授、王伟光教授、容和平教授、李志强教授、王生平副教授，他们都对我的研究进行了指导，给出了宝贵的建议。各位老师百忙之中多次赐教，开拓了我的视野和思路。还要感谢支持并参与我调研的所有人，是他们的热情支持和及时反馈保证了问卷调查的质量和速度。

要特别感谢始终陪伴我的家人与好友，多年来他们给予我太多的爱和关怀。这些暖暖的情意使我在工作和人生道路上充满了动力。唯有不懈的努力来回报所有关心我、帮助我的人们。

本书的完成是建立在学界同行大量研究成果基础上的。本书对引用的经典文献和学术观点都以注释或参考文献的方式注明。在此对学界前辈和同仁表示衷心感谢，对自己妄加点评的地方表示歉意。

另外，本书的出版获得山西大学 110 周年校庆基金的重点资助，以及山西大学博士科研基金资助，一并表示衷心感谢。

作者

目 录

1 绪论 / 1

1.1 问题的提出 / 1

1.1.1 选题背景 / 1

1.1.2 研究目的 / 3

1.1.3 选题的理论意义与实践意义 / 4

1.2 国内外相关文献研究综述 / 4

1.2.1 企业声誉的相关述评 / 5

1.2.2 企业声誉测评与管理模型的相关述评 / 14

1.2.3 企业声誉内部管理的相关述评 / 18

1.3 研究方法和思路 / 20

1.3.1 研究方法 / 20

1.3.2 研究思路 / 20

1.4 研究内容和关键问题 / 21

1.4.1 研究内容 / 21

1.4.2 研究难点 / 22

1.4.3 预期创新之处 / 23

2 企业声誉内部管理的界定 / 24

2.1 企业声誉内部管理的理论解释 / 24

2.1.1 企业资源基础论的解释 / 24

2.1.2 利益相关者理论解释 / 26

2.1.3 社会认知理论解释 / 30

2.1.4 社会资本理论解释 / 32

2.1.5 理论解释总结 / 36

2.2 企业声誉内部管理的内涵 / 38

2.2.1 企业声誉内部管理的含义 / 39

- 2.2.2 企业声誉内部管理的特性 / 42
- 2.3 企业声誉内部管理的重要性 / 45
 - 2.3.1 创造企业价值 / 45
 - 2.3.2 奠定外部管理的基础 / 47
 - 2.3.3 平抑企业危机 / 48
- 2.4 小结 / 48
- 3 企业声誉内部管理模型的构建 / 50
 - 3.1 企业声誉内部管理的本质 / 50
 - 3.1.1 企业声誉本质的思考 / 50
 - 3.1.2 企业声誉内部管理的本质意义 / 54
 - 3.2 影响企业声誉内部管理的要素 / 57
 - 3.3 企业声誉内部管理模型 / 62
 - 3.4 小结 / 66
- 4 企业声誉内部管理：股东维度 / 67
 - 4.1 股东个体层面分析 / 67
 - 4.1.1 股东与企业声誉的关系 / 67
 - 4.1.2 股东参与企业声誉内部管理的方式 / 71
 - 4.2 董事会治理分析 / 76
 - 4.2.1 董事会治理的内涵 / 76
 - 4.2.2 董事会与企业声誉的关系 / 78
 - 4.2.3 企业声誉内部管理中的董事会治理 / 81
 - 4.3 小结 / 85
- 5 企业声誉内部管理：管理者维度 / 86
 - 5.1 管理者个体层面分析 / 86
 - 5.1.1 管理者个人特征与企业声誉的关系 / 86
 - 5.1.2 管理者参与企业声誉内部管理的方式 / 90
 - 5.2 企业决策分析 / 94

目 录

- 5.2.1 企业决策与企业声誉的关系 / 94
- 5.2.2 企业声誉内部管理中的决策过程 / 96
- 5.3 企业战略分析 / 102
 - 5.3.1 企业战略的内涵 / 102
 - 5.3.2 企业战略与企业声誉的关系 / 105
 - 5.3.3 企业声誉内部管理中的内部利益相关者的战略管理 / 109
- 5.4 小结 / 111
- 6 企业声誉内部管理：员工维度 / 112
 - 6.1 员工个体层面分析 / 112
 - 6.1.1 员工与企业声誉的关系 / 112
 - 6.1.2 企业声誉内部管理中的员工管理 / 116
 - 6.2 内部沟通分析 / 120
 - 6.2.1 内部沟通的内涵 / 120
 - 6.2.2 内部沟通与企业声誉的关系 / 122
 - 6.2.3 企业声誉内部管理中的内部沟通体系的构建 / 124
 - 6.3 小结 / 126
- 7 企业声誉内部管理：组织维度 / 127
 - 7.1 组织结构分析 / 127
 - 7.1.1 企业组织结构的内涵 / 127
 - 7.1.2 企业组织结构与企业声誉的关系 / 130
 - 7.1.3 企业声誉内部管理中的组织结构 / 132
 - 7.2 企业文化分析 / 135
 - 7.2.1 企业文化的内涵 / 135
 - 7.2.2 企业文化与企业声誉内部管理的关系 / 136
 - 7.2.3 企业声誉内部管理中信任文化的培养 / 141
 - 7.3 小结 / 147

- 8 企业声誉内部管理的调查分析与对策建议 / 149
 - 8.1 问卷调查的设计 / 149
 - 8.1.1 调查的目的 / 149
 - 8.1.2 调查问卷设计 / 149
 - 8.1.3 样本的选择与问卷回收 / 151
 - 8.2 问卷调查结果分析 / 151
 - 8.2.1 实证研究样本数据分析 / 151
 - 8.2.2 问卷结果分析 / 153
 - 8.2.3 问卷分析小结 / 168
 - 8.3 企业声誉内部管理的对策建议 / 169
 - 8.3.1 企业声誉日常内部管理的对策建议 / 169
 - 8.3.2 企业声誉危机内部管理的对策建议 / 175
 - 8.4 小结 / 183
- 9 结论与研究展望 / 184
 - 9.1 主要结论 / 184
 - 9.2 主要创新点 / 186
 - 9.3 研究的局限性及展望 / 186
- 附录 企业声誉内部管理调查问卷 / 188
- 参考文献 / 193

绪 论

1.1 问题的提出

1.1.1 选题背景

1.1.1.1 企业声誉的价值与管理的窘境

2008年席卷全球的金融海啸，其影响至今仍未消散，而由美债、欧债引爆的新一轮危机的接踵而至又正在考验着全球企业。危机来临，我们看到越来越多的企业“八仙过海，各显神通”，以助自己挺过难关。在这其中，不难发现企业声誉也成为影响企业能否成功过渡的一项重要因素。后危机时代，企业声誉作为企业重要的无形资产，其影响力与日俱增。但与此同时，国内企业的发展实际却也令人分外忧心。据人民网舆情监测室发布的2010年版《中国企业舆情应对与声誉管理能力研究报告》称，在2010年1年中，中国企业舆情^①危机事件呈现井喷趋势，同比增幅达到83.3%，而央企增长率为308.3%，“漠视利益相关

^① 舆情是“舆论情况”的简称，是指在一定的社会空间内，围绕中介性社会事件的发生、发展和变化，作为主体的民众对作为客体的社会管理者及其政治取向产生和持有的社会政治态度。它是较多群众关于社会中各种现象、问题所表达的信念、态度、意见和情绪等表现的总和。

者的利益”是众多危机事件的起因

与此同时，在知识经济的浪潮下，信息技术的飞速发展，尤其是互联网的迅速发展，使得公司的任何行为都会立即暴露在千百万投资者和消费者的眼前，任他们品头论足。而且，在经济全球化的今天，企业的行为不仅会受到本国众多利益相关者的关注，而且将会在全球范围内出现“连锁效应”。因此，这些因素要求企业即使从理性角度考虑也需要注重声誉管理来赢得其利益相关者的信任与支持。

虽然经济学、管理学、社会学等对企业声誉的研究角度各有不同，但对于企业声誉的重要性的认识却是一致的。例如，企业声誉能够影响企业的利益相关者对企业的看法，良好的声誉有利于吸引投资者，留住员工、提升消费者满意度赢得顾客的忠诚（Rosa Chun, 2005）。良好的声誉能够使企业获得比竞争对手更多的价值回报（Fombrun & Shanley, 1990）。同时，声誉还能够帮助企业渡过危机，保持竞争优势。无疑，声誉管理成为了企业重要的管理活动。

尽管现实中企业声誉无处不在，但对他们的研究却相对缺乏。丰布兰（Fombrun, 1997）认为，这可能是一方面因为只有当声誉遭受危机时，它才会被关注，另一方面是因为企业声誉很难被界定。因此，到目前为止声誉管理的实施缺乏成熟的理论和完善的模式作指导，这限制了声誉管理在企业中作用的发挥。理论的缺失导致在实践中对声誉的理解有失偏颇，缺少完整性和包容性。现实中，企业在实施声誉管理的过程中，更多关注于形象建设和广告宣传，或者通过社会慈善活动等来向企业的外部利益相关者展现其社会公民角色。就这一思路来看，它将企业积极地与外部环境联系起来，有利于企业短期内积累一定的声誉资本，但是从企业的长期发展与持续经营来看，这对企业声誉的维护与提升的效果并不理想，这些企业经不起些微负面新闻的冲击，轻易便使企业的运作陷入窘境。究其根源正在于对企业声誉认识的片面，只重视外部利益相关者而忽略其他利益相关者；忽略了企业声誉的长期积累性与声誉内含的深层次的价值认同。这些问题的出现，是由于企业并不清楚自己要建立企业声誉的目标是什么，如何建立，如何维护与提升，便导致将企业声誉等同于企业形象，依靠广告宣传和炒作来提高知名度，却忽略

了对于企业声誉管理更为重要的方面，即从企业内部的利益相关者及其组织管理活动做起，由内部管理形成企业声誉，帮助企业赢得持续的竞争优势。

1.1.1.2 企业声誉内部管理是企业声誉管理的基础

现代企业是一个开放的系统，我们通常将企业的边界划分为内部与外部。企业声誉内部管理关注于企业声誉管理过程中的企业内部要素，而且企业声誉内部管理是企业声誉管理的基础与起点。企业声誉管理的基本思想就是要赢得利益相关者对企业的信任与尊重，而这一切均是构筑在企业过去的行为之上，而不是仅靠广告和外部沟通就能赢得的。企业声誉管理的实施需要充分倾听各类利益相关者的需求，而这一切工作都需要由企业内部利益相关者（股东、管理者和员工）来完成，并由其制订、实施相关方案，通过企业的各种实际行动传递给利益相关者用以评价企业声誉的各种信号。由此，我们发现，企业声誉管理必先由内部管理开始，由内部利益相关者实施与控制，这样，才能真正建立起企业所期望的声誉。

1.1.2 研究目的

本书研究的目的在于：（1）后金融危机时代，声誉已成为企业重要的战略资源，对声誉的管理也必将逐步纳入企业的管理活动中去，本书将企业声誉管理这一新的研究课题系统地介绍到国内，希望能够引起或加深理论界和实践领域的高度关注，进而应用于企业具体的管理活动，使声誉管理这一新的管理思想在提升企业竞争优势中起到名副其实的作用；（2）在对国内外企业声誉管理及声誉内部管理的文献研究基础上，运用利益相关者理论、社会学理论、心理学理论及其他相关管理理论来探索企业声誉内部管理维度与要素，分析其如何作为将有利于企业声誉的形成与维护；（3）进行多样本问卷调查和个案分析来证实本书所研究的企业声誉内部管理的各项要素及其方法的有效性；（4）在理论分析与实证分析的基础上，提出进行企业声誉内部管理的对策建议。

1.1.3 选题的理论意义与实践意义

1.1.3.1 理论意义

(1) 拓展企业声誉管理的研究领域，推进对企业声誉内部管理的深入、实质性研究。目前对企业声誉管理研究的关注更多来自于国外研究领域或战略咨询领域的推动，而我国在这一领域的研究局限于对国外研究成果的初步引入，至于如何从企业内部入手真正地建立企业声誉的研究则尚未展开，相关的经验研究更为稀缺。本书则立足于中国本土环境，进行企业声誉内部管理的研究，从而推动这一领域的研究进展。

(2) 丰富企业声誉内部管理的研究方法和研究成果。本书针对企业声誉内部管理这一崭新的研究问题，思考企业声誉内部管理的影响要素及其对企业声誉形成的作用与机制，并提供相关问题相应的对策分析，从而揭示企业声誉内部管理途径。

1.1.3.2 实践意义

(1) 本书以管理实践为出发点与落脚点，从理论探讨入手寻找实际操作的方法与路径，帮助企业在观念上认识到在现代社会中，企业声誉对企业发展的重要性。

(2) 通过本书的研究，有助于开拓企业的思路，打造以企业声誉内部管理为基础平台的全方位的企业声誉管理，强调与企业内外利益相关者建立合作的伙伴关系，使双方之间保持持久的信任关系，关注企业的长久发展。

(3) 通过企业资源基础理论、利益相关者理论、组织理论、心理学理论、社会学理论等理论的分析研究，探寻企业声誉内部形成机理与管理模型，分析企业声誉内部管理要素与企业声誉的关系及其对企业声誉内部管理造成的影响，并结合问卷调查分析，帮助企业探寻适合自身的提升企业声誉的对策，进而使企业获得持续的竞争优势。

1.2 国内外相关文献研究综述

为了对本研究领域的有关现状有全面而深入的了解，本研究对与本

课题相关的文献资料进行了广泛地检索与调研,发现目前在企业声誉管理领域内的研究,国外开展的情况明显好于国内。在研究内容方面,国外在研究的同时已经将这一理论方法广泛应用在战略咨询领域,并被越来越多的企业所看重。相比之下,国内的研究则逊色很多,尚未引起国内学术界的重视,所能得到的相关资料中中文所占比例非常小,而且罕见真正具有针对性的研究。总体来说,通过对目前得到的国内外文献的研究内容的总结归纳,可以看出研究主要集中在以下几个方面。

1.2.1 企业声誉的相关述评

1.2.1.1 企业声誉的定义

声誉一词在新版的《韦氏词典》(*New Merriam-Webster Dictionary*)中被解释为特定个体所具有的特色品质为公众所尊重。而今声誉这个概念也被用于对企业的评价中。但这就出现了一些争论,诸如对企业而言“公众”是谁?企业什么样的“品质”会被公众所尊重?他们是如何进行评价的?投资者、员工、金融分析师、媒体、政府、CEO们都可以对公司表达他们自己的想法,但是这其中谁又是最重要的呢?因此,众多学者们往往基于自身不同的专业领域而来探寻企业声誉的建构。

(1) 国外学者对企业声誉的定义。

早在200多年前,经济学鼻祖亚当·斯密(Adam Smith, 1763)就已经意识到了声誉是一种保证契约能得以顺利实施的重要机制,并对此做了一些简单的分析与解释。亚当·斯密强调:贸易的频率对商人的激励作用。一个商人的交易量越大,为保护其珍贵的商业声誉,他采取诚实行为的激励就越大。^①此后,对声誉的研究更多地集中于经济学中。

法玛(Fama, 1980)在委托—代理中强调代理人市场对代理人行为的约束。他认为在竞争的经理人市场上,经理人的市场价值(从而收入)决定于其过去的经营业绩,从长期来看,经理人必须对自己的行为付完全的责任,因此,即使没有显性激励合同,经理人也有积极性努力工作,因为这样做可以改进自己在经理人市场上的声誉,从而提高未来

^① 保罗·米尔格罗姆,约翰·罗伯茨. 经济学、组织与管理. 费方域,主译[M]. 北京:经济科学出版社,2004:274