

THE ACCOUNTABLE
ORGANIZATION
重建诚信 恢复信用

【美】约翰·玛尔基亚 著
林芳芳 译



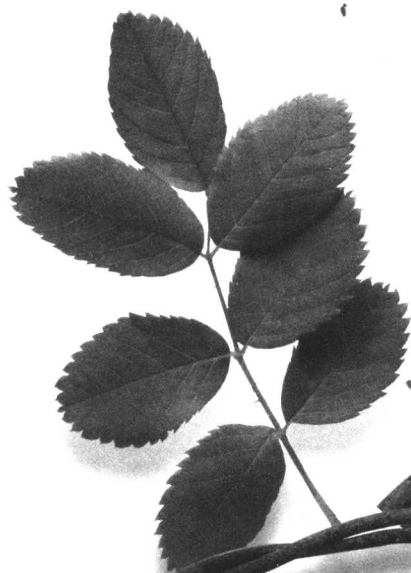
问责组织

- ★ 每个成员都有重建诚信、承担责任、赢得信用的职责
- ★ 核心的道德价值追求是如何对公司的规划、交流、领导、冲突的解决、风险的承担提出积极的实践性建议
- ★ 指明了如何界定一个机构的价值追求和宗旨
- ★ 绘制用以指导战略计划实施的中心指示图

中国时代经济出版社

THE ACCOUNTABLE
ORGANIZATION
重建诚信 恢复信用

【美】约翰·玛尔基亚 著
林芳芳 译



问 责 组 织

- ★ 每个成员都有重建诚信、承担责任、赢得信用的职责
- ★ 核心的道德价值追求是如何对公司的规划、交流、领导、冲突的解决、风险的承担提出积极的实践性建议
- ★ 指明了如何界定一个机构的价值追求和宗旨
- ★ 绘制用以指导战略计划实施的中心指示图

中国时代经济出版社

著作权合同登记 图字：01 - 2005 - 0367 号

图书在版编目 (CIP) 数据

问责组织/ (美) 玛尔基亚著; 林芳芳译. —北京: 中国时代经济出版社, 2006. 1

ISBN 7 - 80169 - 839 - 8

I. 问… II. ①玛…②林… III. 企业管理—职业道德 IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 143559 号

“Authorized translation from the English language edition published by Davies-Black Publishing. Original copyright © 2004 Davies-Black Publishing, Translation [2005] by [China Modern Economic Publishing House].”

本书经由中国图书进出口 (集团) 总公司版权部代理。

问
责
组
织

〔美〕
约翰·玛尔基亚
著
林芳芳
译

出 版 者	中国时代经济出版社
地 址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦 11 层东办公区
邮政编码	100007
电 话	(010)68320825 (发行部)
传 真	(010)68320517 (编辑室)
发 行	各地新华书店
印 刷	北京地质印刷厂
开 本	787 × 1092 1/16
版 次	2006 年 1 月第 1 版
印 次	2006 年 1 月第 1 次印刷
印 张	10.25
字 数	142 千字
印 数	1 ~ 5000
定 价	25.00 元
书 号	ISBN 7 - 80169 - 839 - 8/F · 387

版权所有 侵权必究

前 言

在本书的开头，约翰·玛尔基亚就提出了：“坚守诚信，我们应该依赖法律吗？”

身为一名议员，这个问题也从某种程度上引起了我的注意——它使人联想起一个古老的政治格言，这个格言说的是“道德不能法制化”。当然，这并不意味着我们没有对此进行尝试。

在我首次作为议员参加伊利诺伊州全体议员大会的会议期间，议会通过了一些准则。这些准则要求在本州范围内，将诚信与责任赋予公司的运营中。无疑，这些法律的出台是对安然公司、世界通信公司以及其他一些本地公司的不法行为的直接回应。客观地说，我希望这些措施能够确保伊利诺伊州内的公司都能更好地运营。然而，事实并不如所料，这些措施根本就不能使各公司经营得更加合乎道德，更加负责或者更有诚信。究其原因，并不是法律制定的问题，而是法律与道德存在本质区别的结果。

法律，是人类社会为了抑制不法行为而制定的外部规章。法律通过规定行为后果来影响行为的发生，这些后果包括监禁或使用金钱处罚。然而，往往是只有当人类社会发现了或者明文界定了某种不法行为时，法律才具有强制力。

道德则与法律截然不同。虽然道德也同样能起到抑制不法行为的效果，但是它是一种内部规范。其效力所及是我们在大量界定“合法”行为和“违法”行为时所忽略的一个灰色地带，即介乎“正确”与“错误”之间的区域。当然，道德也

同样能影响行为的发生，但并不是通过规定处罚后果的方式。与法律规定的对不法行为的处罚相比，不道德的行为后果要轻得多——只是会损害个人的名誉。然而若是这种不道德行为与个人的宗教信仰相关的话，不道德行为人就极有可能会度过一个不幸的余生。更重要的是，作为个人，我们会依据自己所定的界限来遵守自己的道德标准。换言之，法律是由人类社会强制实施的，而道德——套用另一句古老的谚语，是“在没人监视时指引我们行为的准则”。一个有道德修养的人，会因为自己的某个不道德的行为而痛苦万分，即使（或特别是）这个不道德行为最终成为一个带到坟墓里的秘密。相反，如果没有被人发现的话，一个没有道德修养的人完全不会把自己的不道德行为当一回事。

为什么法律与道德的理论性差别会与这样一个商业性机构挂钩呢？毕竟，商业交易是在一个合法的市场中运营的。一般而言，遵守法律是平民百姓的职责，而不是企业的职责。许多专家，如律师和教授，制定了高于法律的行为守则，其中就规定了对成员的道德期望。然而，除却这些法律和专业准则，并没有一个统一的道德体系来统管所有的商业关系。而或许，这样的一个体系是必要的。

在我看来，这个观点是约翰·玛尔基亚撰写《问责组织》的最大贡献。企业应该是合乎道德的，应该是负责任的，应该是充满诚信的——并不仅仅凭借其精明的经营。如约翰所述，与其他没有坚实道德基础的公司相比，一个存在问责制的公司具备了很大的竞争优势。

我们希望自己能够生活在这样一个世界中。在这个安全可靠的世界中，我们能够预料到其他人在既定环境下的行为表现。并且希望自己对他人行为表现的预计具有准确性。就创造那样一个世界而言，法律和道德虽然是不充分的，但却是互补的两个要素。一个可持续发展的企业的有效经营所要求的也不

过如此。

那么，我们应该如何在企业中注入那种为实现商业的有效经营所必需的道德原则呢？和约翰一样，我的孩子们也都还很小。也许是因为身为人父的缘故（或者也许是因为长期缺乏睡眠），这些天来我的大部分推理都围绕着孩子的抚养问题打转。即便如此，我仍然认为我的类比是有启发性的：其实，给商业机构注入道德原则的方法和我們给孩子灌输道德原则的方法是一样的——总体上包括：通过举例、通过指示教导、通过实践、通过失败以及通过成功。

在《问责组织》这本书中，约翰为我们描绘了一张能使我们的组织更加负责，更加合乎道德的行之有效的指示图。身为一名议员，我的职责无疑是对我的选民们负责。我无须为谁赢利，无须制造产品；除了对选民负责，我无需做任何事情。越往后读这本书，我就发觉自己开始本能地回应约翰的思维。我脑中想到的是该如何对选民更加负责，或者是为了自己错过了本可以让自己更尽责的良机而懊悔不已。简言之，约翰的书虽是面向商界的首席执行官们的，其实质的适用范围却大大地超过了这个界限——对任何一个必须创建个人企业的人，以及对任何接受“领导”职责的人（无论其愿意与否）而言，这本书都在必读之列。

对于约翰选择这个时机来写这本书，我并不感到吃惊。我认识约翰差不多有20年了，我是看着他慢慢变得更加强大，并且担任了更具挑战性的领导职务。一直以来我都很敬佩他的正直，以及他逐步形成的优雅而谦逊的领导能力。近年来，在我和约翰的谈话中总免不了要提到众所周知的美国企业的衰退问题，我也觉察到了约翰越来越强烈的失落感与挫败感。值得关注的是，约翰并没有放任那种失落感演变成为对公司领导的强烈不满与指责。相反，他却为之制定了改革的蓝图。这就是约翰的“智慧柔道”，是他的变被动为主动的能力，这种能力

使他在商业上和生活中都获得了相当的成功。

几年前，当约翰开始筹建自己的公司的时候，我们曾谈到了他的计划、前景以及他在个人生活和职业中将要面临的风险。说实话，在成为企业家之后，如果有机会，几乎没有人会拒绝将大量的金钱作为自己的回报。不顾风险，不顾其不确定性，约翰就那么做了。而且他做得相当成功——得益于他的正直，他的创业规模很大。

对我们这些“从一开始就认识他”的人来说，约翰的成功是理所当然的。在讲述自己公司的创业历程时，约翰提到，他是在没有得到任何外来经济支援，没有任何风险投资金，甚至没有要求任何朋友资助一分一厘的情况下，创建了自己的公司。当时我刚从法学院毕业——负债累累，囊空如洗，更没钱用以投资。然而，只要约翰开口，即使抵押我的汽车，卖了我的吉他，我也会尽我所能来资助他的公司。我的内心还是有些希望当时他开口求助的。然而事实却是，我非但没有给约翰的公司以任何投资，反而从他那里得到了一个极有价值的机遇——我没能获得给约翰投资的荣幸，倒是约翰给予了我珍贵的东西。能够读到这本书，能有幸为他的这本书撰写前言——是比任何其他东西都有意义的一种回报。

[美] 唐·哈尔蒙

伊利诺伊州议员

序 言

基于诚信、责任和信用的企业理念，由备受瞩目的企业家约翰·玛尔基亚所创建的 FWI 公司曾两次跻身美国 500 家发展最快的公司排行榜。在《问责组织》这本书中，玛尔基亚赋予了这些原则以生命。结合自身的经历，通过采访各行各业的一线经理人和首席执行官，以及对西南航空公司的深入研究，玛尔基亚提出了在当今商业界非常重要的一个问题：除却立法和诉讼，还有什么可以造就一种集体雇员精神。而这种集体精神能使一个企业兼具原则性和利益性。

很多企业家的事迹都为如何创建一种集体文化提供了实例。在这种文化中，每个成员都有重建诚信、承担责任、赢得信用的职责。凭借大量关于这个核心的道德价值追求是如何对公司的规划、交流、领导、冲突的解决以及风险承担起积极作用的实践性建议，《问责组织》指明了应该如何界定一个机构的价值追求和宗旨，如何把这种价值追求和宗旨融合为一个战略计划，并绘制出用以指导战略计划实施的中心指示图。

约翰·玛尔基亚同时也指出了首席执行官们是如何通过自己所扮演的不同角色来切实证明自己的责任感；如何详细地制定出有利于做出重大决定、降低员工更新率和培养并挽留忠实客户的组织与程序。书中每章后的问题讨论部分能够帮助你找出关键的经验教训，并把这些经验教训应用到你的现行职位、产业经营状况或任何你所面对的组织性挑战中去。

约翰·玛尔基亚是 FWI 公司的创建人兼首席执行官。FWI 是一家坐落于亚利桑那州的苏茨戴尔的医药信息服务公司，曾

两次跻身美国 500 家发展最快的公司排行榜。作为年度最佳年轻企业家的入围者，玛尔基亚是 TEC 提名中最年轻的入围者之一。TEC 是一个面向首席执行官的国际性商业培训监督机构。作为以信用为依托的市场观念以及《问责组织》里提出的基本原则的关键发言人，他拥有诺克斯学院的经济学学士学位，芝加哥大学的公共政策博士学位和 MBA 学位。玛尔基亚的网站的网址是 www.johnmarchica.com。

从确立宗旨开始，为你的公司建立诚信、信用和责任

作为一名成功的企业家兼首席执行官，约翰·玛尔基亚认为，正确的商业交易是有原则性的，而且不只是单纯的双方赢利性交易。但是近些年的某些商业交易已经超过了这个度，甚至走向了与之相反的道路。据此，用透过想象看本质的方法来看待一个由道德驱使的公司，玛尔基亚提出了以建立诚信、责任、信用原则为基础的企业文化的个人声明。结合自身的实例，通过对许多首席执行官的采访，以及对作为模范领袖的西南航空公司内部考察，玛尔基亚在《问责组织》中列出了从目标到实施的整个策略。

“一般而言，遵守法律是平民百姓的职责，而不是企业的职责。许多专家，如律师和教授，制定高于法律的行为守则，其中就规定了对成员的道德期望。然而，除却这些法律和专业准则，并没有一个统一的道德体系来统管所有的商业关系。而或许，建立这样的一个大体系是必要的。”

在我看来，这个观点是约翰·玛尔基亚撰写《问责组织》的最大贡献。企业应该是合乎道德的，应该是负责任的，应该是充满诚信的——并不仅仅凭借其精明的经营。如约翰所述，与其他没有坚实道德基础的公司相比，一个存在问责组织的公司具备了很大的竞争优势。

目录

THE ACCOUNTABLE ORGANIZATION

- 第一章 信用 直观把握其重要性 /1
- 第二章 责任 为公司的抉择负责 /13
- 第三章 诚信 做正确的事 /23
- 第四章 宗旨 明确公司的代表形象 /37
- 第五章 执行 以承诺和纪律执行策略 /53
- 第六章 领导才能 掌控全局，胜任各种角色扮演 /61
- 第七章 沟通 晓之以理，动之以情 /79
- 第八章 矛盾与分歧 通过准备和协商寻求解决途径 /95
- 第九章 商业风险 有创新精神地勇敢突破阻碍 /111
- 第十章 西南航空公司 整合一个问责组织所拥有的道德原则 /127
- 作者的话 /144
- 感谢辞 /150



问责组织

第一章 信用

THE ACCOUNTABLE ORGANIZATION

直观把握其重要性

2002年7月底，布什总统签署了《萨班斯—奥克斯利法案》。这是一个旨在改革商业惯例，确保员工和股东利益的公司转型法案。布什总统宣告说：“这项法令告诉每个美国人：适用于美利坚公司的道德标准将与适用于每个美国人的道德标准一样。”《萨班斯—奥克斯利法案》还在其他条款中规定，公共商业协会必须为协会所属的各公司确立一个道德准则。如其所述，各大公司将会积极地遵从这项近一英寸厚的新法令，并且很快就会在美国的商业交易中创建公共信用。

信赖危机

安然、世界通信、亚瑟·安达信，还有另外一些公司，现在都已经和贪婪、管理不当以及狡诈联系在了一起。虽然民众对商业合法交易的呼声渐高，现今的状况是“几个坏苹果感染了整堆苹果”——至少公众的感觉如此。在2002年夏天举行的一次民意测验中，人们把股票经纪人、大公司的首席执行官、健康维护组织（HMO）经理人和汽车销售商都划入最不值得信赖的人之列。

到底美国是怎么走到这一步的呢？为了寻求这种商业信赖危机的根源，很多人把矛头指向美国历史上最大的股票交易市场的繁荣——20世纪90年代的网络泡沫经济更使这种繁荣达到了顶峰。在接受《商业周刊》的采访时，美国前联邦储备委员会主席保罗·沃克说：“企业的责任其实也是一种态度，20世纪90年代的市场状态使这种态度变得不再可靠。以前人们只把‘贪婪无罪’当作一句笑话看待，而现在‘贪婪无罪’在人们心中已经成为一个基本的事实了。”而每个人都希望自己成为其中的一员找出一个合理正当的理由。道琼斯指数在五年内翻了三番，1994年的道琼斯指数为近3600点，到2000年1月时，已经超过了11700点的高峰。高科技股纳斯达克指数（NASDAQ）（即全美证券交易商协会自动报价系统指数）也飞速增长，1995年底仅为1000

点，到2000年3月已经突破5000点。艾伦·格林斯潘的“非理性繁荣”的警告，从某种意义上成了一种重整市场的呼吁。

除了昂首面对，好像根本就无处可躲。我的公司成立于1994年，当时正是美国经济最浮夸的时候。我还能清楚地记起自己当时的复杂心情。一方面我有些羡慕——我看到身边的百万富翁们如同杂草一般迅速崛起壮大，感叹为何自己不能成为其中一员。另一方面我也感到很失望。因为只身接受作为一个企业家的挑战已经不再是一件很特别的事情，好像每个人能轻松胜任。

我创建的FWI公司是一家医药信息服务公司。一直以来，FWI公司都是在没有任何后台投资或者风险投资资金的情况下，完全由我个人创建并不断发展壮大的。然而，也不能说对于迅猛发展的互联网络，我完全无动于衷。当时，关注健康和保健的网站不断增多，如MedScape.com和Dr.Koop.com（后者曾经估价百万美元，后来却以不到20万美元的价格售出）。市场竞争也有日渐激烈化的趋势——突然间，好像每个拥有一台可联网的电脑的人都能成为出版商。当时的压力是如此之大，以至于我曾一度设想把公司的名字改成FaxWatch.com。

同时，这种潮流来势汹汹。我曾买过亚马逊（Amazon.com）公司的股票，并且亲眼看着这只股票价格飞速攀升。然而，天下没有不散的筵席。那些认为旧时的商业经营规则已经不适用现代经济社会的评论家们——毕竟那些资产估价摆在人们眼前——显然错了。并不是说因特网没有改变这个社会，而且，在新的环境下，消费者的选择也不是一成不变的。买卖毕竟还是买卖。从某种意义上说，如果你没有赢利的话，你将会受到市场的惩罚。而且投资者们不会如你所愿地一直在你身边打转，帮你赚大钱。

到2000年的时候，投资者们就已经按捺不住了。自3月份纳斯达克综合指数达到5000点之后，2000年年末，该指数已经下滑了近一半；同时，道琼斯指数也从它的最高点滑落了近1000个点。到2002年仲夏，道琼斯指数较其最高点下滑了32个百分点，而纳斯达克综合指数更是让人大跌眼镜地下滑了74个百分点。其后，各公司的丑闻接踵

而至，这两个指数也跌到了低于上一年“9·11”时期的低谷。

艾伦·格林斯潘创造了另一个短语作为对这个股票暴跌时期做了总结：“传染性贪婪”。这位联邦储备委员会的主席认为“传染性贪婪”不同于机遇，也不是对人性的本质的转换，但是却是公司丑闻的根源。”“并不是说现在的人们比以前更加贪婪了，”他说，“而是人们表达贪婪的方式增长得太惊人了。”

如格林斯潘所言，在适当的机遇下，贪婪可能会占了上风。而犬儒主义者又认为机遇是随处可寻的。这样的言论并不怎么鼓舞人心。但是客观地说，网络的繁荣确实改变了公司与客户之间的正面联系方式。与以前相比，现在的客户能够更好地了解他们所要购买的产品。即使有什么谣言或者坏消息他们也可以很快得知。客户们所面对的是一个真正的全球市场和广阔而激烈的竞争。最终，关于一个新型公司承诺——由网络公司提出的，并且由媒体广为宣传的——已是遥遥无期了。

直观的信任

可以毫不夸张地说，近期的商业丑闻进一步腐蚀了商业信用。当我们天真地以为我们的商业机构可以为所欲为，甚至不择手段时，其实很多人已经违背了一个基本的常识。作为一个企业家，我对自由市场系统的承诺和机遇深信不疑。同时，我也相信为了维持这个自由市场系统的存在，必然存在一条信用的最底线。如你所见，这种信用已经被不择手段的，甚至会带来极大危害的企业不法行为所颠覆。

著名的社会科学家弗兰西斯·福山将信用定义为人们的某种期望。这种期望源于“有序、诚实以及合作的行为”，且以“可共享的规范”为基础。在《信任：社会道德与繁荣的创造》一书中，福山认为，凭借其创建各种运行流畅的团体和机构的能力，像美国这样的“高信用”国家已经走在世界经济和财富创造的最前线。然而，福山也告诫道：不信任之风在美国大有抬头之势。为此，他举了发生在家庭、教会、邻里之间、公司里的各种关系的破裂以及不断增多犯罪和立法作为例证。

近 50 年来，在美国文化的大熔炉中，公共机构领导的公众信托受到了极大的打击。二十世纪六七十年代发生肯尼迪刺杀事件、越战和水门事件都在当时极大地挑战了公众信托。近年来，摆在人们眼前的还有：总统弹劾事件、O·J·辛普森杀妻案的诉讼过程中产生的问题、卡图利克教堂的性虐待事件的揭露，还有恐怖组织和战争带来的恐慌。

我们这个高信用的社会正在接受考验，而最近发生的公司丑闻也并非是仅有的考验。确切地说，虽然这种说法有点伤人，但是我们已经背弃了当初“有序、诚实以及合作的行为”的期望。而这种背弃也不可避免地侵蚀了公共机构的信用。

那么，个人之间的相互信任又如何呢？或者说该怎么界定我所谓的“直观的”信任呢？应该怎样理解它在我们的日常生活、各种人际关系以及工作中所起的作用呢？

在文明社会，某些直观的信任是人们假定或者想像的。正是这样的一种信任使得陌生人之间每天都会产生一些交集，如在一个陌生的城市搭乘一辆马车。每天我们都会遇见很多人，并且相信他们会表现出我们所感兴趣的一面——或者最起码不会加害于我们。因为我们的生活圈子有限，所以我们没有足够的时间或者理由与所见到的大多数人保持较亲密的关系。但是，最起码我们都相信，如果所有人之间都存在着一种基本的信任，那么很多事情就会顺利得多。

然而，在处理那些与利益相关的各种关系时——如商业关系——我们就不能简单地假设直观的信任必然“存在于其中”。雷蒙·斯宾塞是 Kanbay 有限公司的董事长兼首席执行官。Kanbay 是一家提供高品质、高技术的商业方案服务的全球系统软件集团公司。这家公司被《电脑世界》杂志认为是“IT 界里的最适合工作的公司”。该公司并以被称为“崇尚价值追求”的公司而自豪。斯宾塞说道：“我认为在今天，信用问题不仅仅是走在人们思想的最前端。信用，不是一种你假设或者想像的什么东西，而是从某种意义而言你必须拥有的东西，而且这种东西极易丢失。某些在过去很容易被原谅的事情，在今天看来，很可能会使一段关系完全破裂。”就如斯宾塞所述，这种信用其实也是一种知识，它

能使我们在经历之后变得更加真实。

斯宾塞提到，对于像 Kanbay 这样的服务公司而言，同客户之间建立直观的信任是至关重要的。“我们公司最富足的是人力资源”，他说，“实际上，我们唯一的资本，除了员工的经验技术之外，就是信用这种资本了。” The Little Gym 有限公司的首席执行官鲍勃·宾汉姆肯定会赞同斯宾塞的这番话的。The Little Gym 有限公司曾获得特许，为孩子们提供全套的体能训练计划。”当你把自己的孩子托付给某个人，你对那个人的信任度就应该达到百分之百，而不是比较信任或者大概信任。”我们的职责是要确保所有交付我们产品的人都训练有素，并且都能胜任自己的工作。

和 Kanbay 公司以及 The Little Gym 公司一样，信用，也是我的公司——FWI 给客户们提供的最核心的东西。FWI 为成千上万的医生、保健专家和病人及时而精确地提供医药研究的最新发展情况。然而，我们并不是传统意义上的信息公司，因为我们公司的大部分工作是由公司的客户承担的——主要是保健公司。

这些公司聘请 FWI 为他们的消费者提供信息服务。比方说，一家医药公司可能会认购了一个专门针对心脏病专家而策划的时事通讯。每周，FWI 都会给心脏病专家们提供关于最重要的研究情况以及任何对他们可能有所影响的简明信息。很重要的一点是，主办公司没有对 FWI 发送给心脏病专家们的消息作任何的编辑加工——我们所提供的信息必须是客观且无偏袒的。这样，这家医药公司便通过长期不断地提供信息的方式，在真诚关注病人健康这一点上，与这些心脏病专家之间建立了良好的信用关系。所以，可以这么说，FWI 是在提供信息的过程中建立信用的公司。因此，我们的产品——进一步说，是我们的品牌——必须代表了诚信和品质。因为如果在我们所以的关系网中，FWI 这个商标都毫无信用可言的话，那么它就失去了价值——公司也就没了存在的必要。

就这方面而言，无论在哪个商业领域，情况都是一样的。在市场中，你公司的信用只是相当于其在消费者间赢得的直观的信任。而在公

