

哈佛商学院 管理全书

哈佛商学院教程研究工作室 主编

MBA

Harvard
Business School
Management Encyclopedia

中国致公出版社

哈佛商学院管理全书

(第十册)

哈佛商学院教程研究工作室 主编

致公出版社

目 录

第三十四章 道德与责任：永恒的困境	(2699)
第一节 道德缺乏和道德困境	(2701)
一、道德缺乏	(2701)
二、两个道德困境	(2703)
第二节 社会责任与道德	(2706)
一、两种相反的观点	(2706)
二、赞成和反对社会责任的争论	(2709)
三、从义务到响应	(2712)
四、社会责任和经济绩效	(2714)
五、社会责任仅仅是利润最大化行为吗	(2717)
六、管理道德	(2721)
七、最后的思考	(2736)

案 例

[案例一] 丰田汽车公司的身教重于言教 (2738)

① 玛丽·凯·阿什的一番话说明了一个什么道理？

② “找牙事件充分体现了丰田宗一郎把顾客当上帝的经营手段”

“找牙事件实在有损公司形象，不该是本田宗一郎去做”

你认为上述两个观点哪个重要？

③丰田宗一郎的言传身教对公司有什么作用？

[案例二] 玛丽·凯·阿什：说干就干，不能自食其言 (2742)

①本案例中说明了什么道理？

②对于玛丽·凯·阿什话中的那两个例子，你是怎么理解的？

③假如你是某一公司经理，你会不会像玛丽·凯·阿什那样？

[案例三] 美国国际农机公司：既坚持制度又不伤感情 (2745)

①西洛斯·梅考克是否在收买人心？

②对于在他困难时离开他的人，他欣然接受，对于这些没有吃苦精神的人，他却这样对待，这是否有意怜悯他们，或是在显示自己的“大度”？如果是你的话，你怎样处理？

③从开除老员工一事中，可以得出作为一个经理应该怎样对待“公”与“私”的结论？

[案例四] 英航空公司的“把人放在首位”的领导作风 (2748)

①马歇尔是怎样使公司重振雄威的？

②马歇尔使航空公司重新盈利的主要步骤是什么？他是以为什么为指导原则的？

③有人说马歇尔靠的是不正当竞争手段，你是怎样认

为的？

[案例五] 东芝集团：热爱自己的员工 (2753)

- ①土光敏夫是靠什么激励员工努力工作的？
- ②就土光敏夫而言，“他的真实用意在于鼓励员工为其卖命赚钱”。你认为这种观点有无道理？
- ③土光敏夫热爱员工的方式是以什么作为指导思想和根据的？
- ④有人说：“爱职工，就给职工多发些钱”。你是怎么认为的？

[案例六] 玛丽·凯·阿什：公正待人，论功行赏
..... (2755)

- ①“无论是‘收拾东西滚蛋’还是‘宽厚待人’，但结局都是一样，作为管理者的玛丽·凯·阿什只不过是使用‘软巴掌’打人而已！”你认为这种观点有无道理？
- ②碰到不能胜任公司任何一种工作的一个员工，那么你怎么办？

[案例七] 吉诺·鲍洛奇：以斥责激励员工的领导
风范 (2757)

- ①鲍洛奇的“暴君”政策为什么会得到员工的谅解？
- ②鲍洛奇的做法是不是没有修养的表现？
- ③试述鲍洛奇的优点在哪里？

[案例八] 美国麦考密克公司：减时提薪的领导艺术
..... (2760)

- ①C·麦考密克是利用什么方法来调动员工的积极性的？他的指导思想是什么？

②从C·麦考密克与W·麦考密克的两种不同管理方式中可以得到什么启示?

③假如你是麦考密克公司新任经理,你将怎么办?

[案例九] 艾柯卡:掌握奖赏的时机领导技巧 … (2762)

①艾柯卡管理员工的基本准则是什么?具体步骤如何?

②艾柯卡的层层激励法对管理员工有什么现实意义?

③你能不能在艾柯卡的基本做法中找出不足之处?

④对艾柯卡的管理步骤你有什么看法?

[案例十] IBM公司:别出心裁奖励的领导怪招

…………… (2764)

①你能不能合上课本,在脑海里将这个案例的管理方法作个系统的复述?

②出色的管理技巧能充分调动员工的积极性,在这个案例中你能得到什么启示?

③案例之中IBM公司是怎样对员工进行激励的?

④你怎样看待IBM的经营管理者?

[案例十一] 萨克逊的时间利用 …………… (2766)

①萨克逊对经理的时间用法是怎样的观点?

②在你看来一个精明的经理应该怎样有效地利用时间来创得利润?

③你是怎样理解萨克逊的“秘书充当‘化油器’”的观点?

[案例十二] 哈里斯与米尔克的时间观 …………… (2769)

①哈里斯与米尔克的浪费时间因素有什么不同?他们的时间观点是什么?

②哈里斯自称是“一个浪费时间因素”;而米尔克则认

为“现在就办”。这两者的心理现象是什么作指导思想想的？

③你认为这两人谁的方法比较科学？

[案例十三] 格里：“时间的紧迫感”…………… (2773)

①试总结一下格里的“时间的紧迫感”是什么意思？

②你认为一个管理人员应具有哪种时间观念？

[案例十四] 从风门拍到计算机…………… (2776)

①霍尼威尔公司是怎样诞生并发展至今的？

②从“风门拍”到电子计算机和航空航天这一发展历程说明了怎样一个问题？

③斯韦特和霍尼威尔这两个人在整个公司的发展中起到什么作用？

④随着世界市场竞争的日趋激烈，你认为霍尼威尔公司下一步将走向何方？假设你是公司下任总裁你将有何计划？

[案例十五] 马里奥特公司…………… (2783)

①从“红火商店”到“马里奥特公司”这其中经历了几个大的措施决策？

②马里奥特公司1970年时在规模、利润方面都超过希尔顿公司，那么会不会被希尔顿击垮？

③作为企业新一代领导人比尔，你是怎样评价他的？

[案例十六] 永远在创新的克罗格公司…………… (2788)

①克罗格公司在从杂货铺到“一次停车”型的超级商场这一本质性的转变中，先后经历了几个阶段？是怎样发展起来的？

②克罗格在整顿公司人员素质上采取了哪些措施？

③ 克罗格之后的几位总裁的经营战略与克罗格有什么不同?

④ 1928 年克罗格为什么卖掉自己的股份?

⑤ “合乎道德的企业行为,能够为企业带来高效率”,这句话的含义是什么?试用本案例进行说明。

[案例十七] 扩张中的赖克曼帝国 (2795)

① 试述赖克曼帝国的形成?

② 拉尔夫在经商的过程中最注重的是什么?举例说明,并想一想这种作风在当今商业竞争激烈的社会中有什么现实意义?

③ “胆大心细”是商人的两大优点,大胆地投资,细心的预算才能保证事业的成功,在加拿大第一厦、世界金融中心和金丝雀码头这三项工程的决策中,表现出赖克曼家族的什么风格?

④ 你认为金丝雀码头的投资会不会失败?

[案例十八] 道·柯林斯公司与硅胶隆胸术风波
..... (2801)

① 道·柯林斯从兴到衰的原因是什么?

② 在道·柯林斯欲盖弥彰的心态下,能不能体现出对商业道德是否重视,会影响这个企业的哪些方面?从中可以得出什么启示?

③ 未来的道·柯林斯将是什么样子你能否设想一下?你认为硅植体、隆胸术是否该禁止?

[案例十九] 佩里耶的失误 (2809)

① 佩里耶的结局是怎样造成的?

② “消费者是最公众的裁判”结合这句话联系本文佩

里耶的失败，你有什么启示？

- ③假如你是戴维斯，你将采用什么办法使佩里耶重振雄风？
- ④通过本文你觉得事件的根源是什么（可以从商业道德的角度来分析）？

[案例二十] 讲谈社 (2814)

- ①作为企业家野间诚次具有什么样的精神？
- ②讲谈社是怎样一步一步成长起来的？
- ③有人说：“从野间诚次的成功之道来看，要想成功只有放弃优越的条件，向陌路挑战。”你是怎样认为的？
- ④假如你是下任总裁，你会不会像野间省一那样继续野间诚次的辉煌并发扬光大，不断创出名流杂志？
- ⑤如果你是另外一家杂志社总经理，你将采取怎样的竞争手段来“对付”讲谈社？

[案例二十一] H.J. 亨氏公司 (2822)

- ①亨氏公司是怎样发展起来的？当初如果亨利·约翰·海因茨继承其父亲的制砖业，你认为会有什么样的结果？
- ②亨氏公司的成功秘诀是什么？你能从中得到什么启示？
- ③“领导才能不是天生的。”这句话的观点是否正确？从杰克的成长中你能否有所感悟？
- ④亨利·约翰·海因茨在人事管理上采取什么样的手段？起到怎样的效果？
- ⑤假如你是下任总裁，你将怎样办公司，再创辉煌？
- ⑥假如你是同行业的竞争者，你将怎样与亨氏公司

“交往”？

[案例二十二] 御木本幸吉 (2829)

- ①艰难的历程可以使人成功也可以使企业成功，试分析幸吉成功的秘诀是什么？
- ②挑战德国学者未成功的事业，对于一个未成功的年青人来说是不是带有“赌一把”的挑战性？假如失败了，将是怎样的结局？
- ③“我要让用日本珍珠串成的项链挂在全世界妇女的脖子上”。对于这一句话你是怎样理解的？
- ④假如你是现任总裁，你将怎样开拓未来珍珠市场？

[案例二十三] 岩崎弥太郎 (2838)

- ①弥太郎在事业上有几次重大转折点？
- ②你认为弥太郎在政界的立场对其商业的成功有无影响？
- ③“三菱”是靠什么挤垮“三井”的？为什么到底还是排名第二，居“三井”之后？
- ④假如你是弥太郎，你是选择从政呢还是从商？假如弥太郎一直从政其后果如何？

[案例二十四] 约瑟夫·普利策 (2875)

- ①普利策先后收买过几家报刊？
- ②分析一下普利策是以什么为目标给《世界报》、《快邮报》确定内容的？最终结果怎样？
- ③作为一个企业家你有没有这种敢于直言人弊的胆量和魄力？
- ④为什么《快邮报》比《世界报》的寿命长？

[案例二十五] 杜兰特、斯隆、罗杰 (2890)

①“凯迪拉克”之所以“驶”到今天，其中经历了几次大的波折？

②杜兰特的经营管理有什么利弊？带来什么成果和造成什么困难？

③“通用”不断地易主，试比较一下，谁更具有操纵力？更适合“通用”？

④“世界车策略”、“神农计划”、“土星计划”分别指什么？有什么战略意义？

[案例二十六] 托马斯·约翰·沃森 (2918)

①沃森是怎样创建 IBM 的？其曲折经历给他带来什么好处？

②怎样看待帕特森这个人？为什么他会解雇沃森？

③IBM 在走向今天的历程中，在人事、经营以及其他方面的管理上有什么过人之处？

④IBM 公司现已风靡全球，你认为它会不会走下坡路？你能不能为它设计下一步的发展计划？

⑤从竞争对手来看，如果你是 IBM 的对手，你将采取怎样的措施与 IBM 竞争？

[案例二十七] 特德·特纳 (2953)

①CNN 是怎样胜诉 RCA 的？同样 CNN 又是怎样一举“打入”白宫的？

②特纳在组建以及发展 CNN 时的创业精神对你有什么启示？

③激烈的竞争中你认为 CNN 会败下阵来，还是脱颖而出？

④假如你是 CNN 的总经理，你将采取怎样的策略来

使 CNN 有能力抵抗外来竞争?

[案例二十八] 居伊·罗特希尔德 (2962)

- ①居伊·罗特希尔德所受教育与其取得的商业成果有无联系?
- ②上任后的居伊·罗特希尔德进行了哪些改革措施?
- ③罗特希尔德作为一个精明的商人在银行业的成就是非凡的,假如你是他家族企业的一个成员,你会不会有更好的建议?
- ④假设你是银行业的另一位总经理,你怎样与罗特希尔德抗衡?

第三十四章

永恒
的困境

道德
与责任

第一节 道德缺乏和道德困境

一、道德缺乏

汤姆斯·塔尔科特已在道—康宁公司作了 24 年的材料工程师。他的工作是帮助公司为乳房植入物制造商开发硅酮凝胶。但是在 1976 年，当公司转向生产一种更具流动性的凝胶来制造更柔软、更逼真的植入物时，他辞职了。塔尔科特担心这种更薄的凝胶会破裂或渗漏，从而严重危害人体健康。他的这一担心 15 年来一直没有引起公司总经理的注意。尽管道—康宁公司的硅酮凝胶植入物曾在动物体内进行过全面试验，并且 200 多万妇女接受了这些植入物的事实表明，无健康危害，但公司的权威地位在 1992 年初受到怀疑。塔尔科特可能是正确的，道—康宁公司不仅没有在这几十年中意识到植入物的渗漏问题，而且还试图掩盖问题的发生（此事在案例中还将详细提到）。

报纸、联邦药品管理局及国会小组的调查披露了公司的备忘录。1975 年时，公司是如此仓促地将产品投放市场，以至于这些产品或是没有经过试验，或是简化了检查硅酮是否从植入物中渗漏的动物试验。内部备忘录揭露道—康宁公司向妇女、医药专家及联邦药品委员会的管理者误报其研究结果。这些备忘录表明该公司很早就知道硅酮可能会从乳房植入物中渗漏出来，流入妇女体内。在几十年的否认和从中作梗之后，道—康宁公司终于在 1992 年初承认了它不是一贯诚实的。它为自己辩解，之所以未能

早些公布备忘录是因为害怕给妇女们造成恐慌。然而即便如此，也不可能完全消除使用该公司植入物的妇女们的疑虑。公司在 1992 年 2 月声明愿意为任何想要摘除乳房植入物而又无力支付手术费的妇女支付费用。公司宣布它已经撤换了首席执行官，企图向公众及主要机构表明它严肃处理了植入物问题。此后不长时间，道一康宁公司为了避免可能的诉讼，宣称它将勾销 9400 万美元的利润，并退出植入物生意的行当。

道一康宁公司的隐瞒行为是公司不负责任的一个罕见例子，还是仅是职业道德败落的另一典型呢？这不是一个容易回答的问题。有大量证据表明，道德（或道德缺乏）是一个普遍的问题。请看下面的例子：

向大学生销售“预先装订”好的学期试卷，其声势变得如此浩大，以至于有的公司竟在《滚石》等出版物上作广告。

对 6000 多名大学生的民意测验揭示，那些计划选择商业生涯的学生中，76% 承认至少有一次考试作弊；19% 则至少作弊 4 次。

一条震惊世界商业界的丑闻揭露出，日本投资公司承认他们通过汇集非法付款，来弥补优惠公司客户的投资损失。

孟山都公司最近付给马萨诸塞州 120 万美元，企图隐瞒 20 万加仑酸性废水的排放。

对 1400 名总经理的调查发现，53% 的人相信即使是最成功的生意人，有时也必须践踏原则以获取成功。

在这一节中，我们将为理解总经理的社会责任和管理道德打下基础，并使这些主题的讨论同前后文内容联系起来。尤其是我们将指出，社会责任是对变化着的环境的一种响应；道德思考应当是管理决策制定中的一个重要标准。

二、两个道德困境

在你的工作生涯中，你已被计算机包围了。5年前，罗布·菲尔曼请你加入了新成立的数据处理公司。今天你在菲尔曼 20 人的企业中成了一名销售经理。但你确实想拥有一家属于自己的数据处理公司，在过去几个月中，你已花了数个晚上编制预计财务报表，策划顾客服务项目表，而且还勾勒出了公司的轮廓。菲尔曼对你的计划一无所知，你打算在公布前告诉他。

与此同时，你还在公司里勤奋工作，不过现在困难的情况出现了，你面临两个困难的选择。

（一）关键雇员

现在是 5：30，就在这时有人敲你办公室的门。当你正请来访者进来的时候，你又快速地最后一次演练了一个你的推销程序。来访者是程序设计员洛利，他进来后坐下，面带微笑。

“你听说了吗？”他问。“好像总经理要我打上领带开始以一名经理的身分工作。”

你祝贺他，但是疑虑再次映入了你的脑海。你的公司的创立需要洛利，他是你所认识的人中最麻利的技术能手。他有一种令人难以置信的妙法来使顾客感到轻松愉快。而且他不止一次告诉你，他想在某一天能加入一家新的公司。

如果不是正在菲尔曼公司上班，你现在就会给他提供一份合适的工作了。

面对这一问题，你想到，菲尔曼使你拥有了今天的地位。他不仅雇佣了你，还培训了你，他给予你比你准备的还多的职责。你