

企业社会责任行为的目标选择

► 杨春方

正方:应坚持社会责任目标优先

观点一:成本不是拒绝的理由

2007年对中国企业经营者的4000多份问卷调查显示,近七成(69.7%)的企业经营者同意“履行企业社会责任会增加企业的成本”。但是,有研究表明,企业的社会责任行为是可以选择的,它实际上只是领导者社会责任价值观在日常管理行为或管理方式上的体现,并不一定会产生显著的企业成本。

企业内部员工的社会责任包括对员工的健康、安全、满意度及对员工关系、员工培训与发展等多方面的关注,这是社会责任评估的重要指标,也被证明是促进企业绩效的重要因素。如美国西南航空公司授权其加拿大分公司,允许员工在工作与决策中拥有更多的权利,因此提高了员工的士气和自主性。在企业的外部责任,如产品和服务质量方面,全面质量管理能提高产品质量而不会提高成本,甚至会降低成本;又如,企业经理人定期与关键利益相关者或社区成员进行对话,加强与外部利益相关者的沟通与合作,树立企业的社会责任形象,这也不需要太多的现金支出。所以,高昂的成本不能成为拒绝社会责任的理由。

观点二:唯利润反会损害财务绩效

盖洛普领导力协会2006年对17个国家的500多名经理进行了一次调查研究,调查内容包括了解影响其决策最重要的两组因素与价值观念。其中一组被称为经济学价值观念。包括:优先考虑利润、成本控制并保持市场占有率;另一组被视为利益相关者价值观念,包括:尊重雇员及其发展、客户、环境问题以及社区福利。这项研究还评估了他们在决策中的专断程度,他们所在公司相对于竞争对手的财务表现,以及他们愿为公司额外付出和做出个人牺牲的程度。结果显示,相对于更强调利润和成本控制的经理人,那些侧重于平衡多个利益相关者需求的经理人反而为公司取得了更好的财务绩效,并且这些经理人往往会被别人看成是天才或富有远见者,而那些过于强调利润的经理人则被视为独裁者。

这一调查结果表明,高层经理过于强调利润最大化目标,尽管他们付出了足够的努力,但成绩反而并不理想。当然,这不是说经理们不应该关心盈利和成本控制等问题,而是说,为了实现利润和成本控制,企业将不得不负责任地平衡多个利益相关者的要求。正直诚实的企业经理人以对社会负责的方式进行经营管理,能够促进企业的财务绩效。

观点三:不负责任的企业成本更高

省掉必要的社会责任支出,最终可能要支付更高的社会责任成本,比如环境污染带来的巨额处罚,

员工不满导致的低生产率、产品质量问题引起的投诉与顾客流失等。更有企业经理人因缺乏强有力的道德标准而给企业带来灾难。比如安然公司的破产,其利益相关者,包括股东、员工、经理人及有关的主要金融机构均遭受重大损失,对美国的经济运行也形成阶段性的重大冲击。企业不负责任的行为与道德失败,最终的结果是社会诚信的丧失与欺诈之风盛行,以及普遍的法律约束与政府管制。这些都会造成整个社会的低效率与福利损失,以及对企业创新行为的扼制,是整个社会的一种倒退。

观点四:真正的责任是良知与无私

澳洲管理研究院的Orlitzky博士等在《企业的社会责任与财务表现》研究中认为,真正的社会责任要求企业有良知、道德示范、无私付出、长期投入和一致性的行动,而不是纯粹的利益交换。如果对企业社会责任没有一个强有力的承诺,没有管理层价值观的有力支持,也没有连贯的过程和活动来加以推进,只是作为一项营销手段加以实施,那么企业不仅不能从中获得经济回报,甚至会被外界看成是虚伪的。比如有的企业制定措施将经理和雇员的奖罚与客户的满意度联系起来,但是如果企业缺乏真诚的社会责任承诺及集体协作,那么企业员工很快就会明白高层对顾客的关注并不是真心真意的,也就会简单地寻找相应的办法来应付这一规定。很多情况下,社会责任与企业利润之间的关系是不清楚的,过于强调两者之间一对一的交易,精确地计算社会责任能否带来收益,带来多少收益,最终企业经理们将感到无所适从,也就无助于企业实现利润最大化。

企业社会责任目标优先的观点与利润目标优先的观点表面上是对立的,但实际上也有共通之处——二者都承认股东价值和利润目标。专家建议,企业的社会责任策略不能超过企业的资源与承受能力;企业的社会责任应融于企业领导者的道德行为及其日常管理活动之中;企业履行社会责任必须是真诚的,确定了企业的社会责任策略,就要采取有效措施,保证企业社会责任的全面推行;要达到企业社会责任提升企业利润的目的,企业必须更为积极主动地采取行动,突出社会责任行为的多个方面。

总之,随着对企业社会责任问题关注的普遍增强,企业领导者必须高度重视社会责任问题,应该在企业社会责任与企业利润之间寻求平衡,根据自身情况制定最佳的社会责任策略。

平衡:经营者的艺术

的社会责任策略。

企业的社会责任策略不能超过企业的资源与承受能力。企业只能找出最能影响企业现金流的关键利益相关者并满足其要求,同时达到促进企业绩效的目的。过多的企业责任可能会招致更多更高的利益相关者期望,最终导致社会责任行为难以为继,反而带来利益相关者更多的不满而损害企业的绩效。

将企业的社会责任融于企业经理人的道德行为及其日常管理活动之中。可以从最根本做起,比如经营者的正直诚信、负责任的管理、产品的质量、员工福利、顾客的满意度等。

企业履行社会责任必须是真诚的。如果企

反方:应坚持利润目标优先

观点一:增加利润就是承担责任

诺贝尔奖得主Friedman认为,作为企业股东的法定代理人,企业经理人对增加股东价值负有契约责任,所以,企业经理人在决策中第一位要考虑的是如何“在遵守法律的前提下运用其资源参与经济活动以增加利润”,而不是社会责任的概念。如果企业经理人真心想促进社会进步,他们应该以私人身份牺牲自己的利益来做,而不是作为股东的代理人来花费股东的钱。因为经理人实施社会责任行为却不用自己的任何花费,这意味着经理人可能会滥用企业本来可以更好地用于企业价值增值或者回报股东的资源,或者经理人可能是在利用企业社会责任来推进自己的事业或谋取其他个人利益。在使用同样资源的前提下,一家企业的利润水平越高,意味着企业为社会创造的价值越大,尽到的社会责任越多。

观点二:只应追求有回报的社会责任

很多人认为,企业应该参与社会责任行为,因为这可以为企业带来利润。企业的社会责任行为可分为三类:利他主义、胁迫的利己主义、对社会责任的战略利用。利他主义主要是企业真诚地希望承担社会责任,而不考虑这些行为对企业利润的影响。胁迫的利己主义指当企业被强制要求(如法律或其他因素)承担社会责任时他们才会采取行动。社会责

任的战略利用是指明当社会责任行为能提升企业的利润水平时,企业才参与。研究证明,只有当企业战略性利用社会责任,而不是利他主义或胁迫的利己主义,才是对社会对企业都最为有利的。也就是说,只有当社会责任投资有明确的回报时,企业才应该追求其社会责任行为。

观点三:应从经济学视角看责任与利润

有更多的学者不是从管理学而是从经济学的角度来观察企业的社会责任。他们从“理性经济人”的假设出发,认为企业的社会责任决策实际上是一种投资决策,不仅要考虑企业社会责任行为与企业财务绩效是否正向相关,还应该进行严格、规范、量化的社会责任行为成本、收益分析,保证企业社会责任投资的收益最大化。这些收益包括:企业声誉的提升、销售的增加、对产品收取溢价的能力,或者通过社会责任行为来雇用或保留熟练的员工等。这些额外的收益应该与企业社会责任的支出相平衡,以弥补企业社会责任投资的机会成本。如果在现实的市场竞争环境中,企业的社会责任投资不能取得相应的回报,导致了企业利润水平的降低和市场份额的损失,进而失去了既有的竞争优势,从长远来看,这对企业无疑是一个灾难。福特公司宣布“氢能源”汽车发展战略,并因此被誉为美国“最绿色的公司”之一,然而大量的投资与有限的收入却使该公司陷入巨额的财务亏损。

观点四:只满足关键利益相关者的需求

企业的资源是有限的,面对日益广泛甚至相互矛盾的利益相关者要求,以及社会责任对企业财务绩效作用的不确定性,企业唯一现实的选择就是围绕企业的利润目标,识别出最能影响企业利润水平的关键利益相关者群体并满足其需求,来达到提升企业绩效的目的。企业不能偏离利润目标与财务能力,过度追求企业社会责任。如最早承诺将“绿色”石油作为企业发展战略的BP能源公司,很快发现自己难以满足利益相关者不断增加的期望而被迫放弃这一战略,首席执行官约翰·布朗被迫辞职。贝纳通声称他们将促进社会道德的进步作为其品牌定位的一部分,并为此做了大量的工作,但最终遭受挫折而放弃了这一目标,因此遭到大部分忠诚客户的批评,被斥为伪君子。

开卷有益

《格鲁夫给经理人的第一课》让中层经理人受益

► 张凤岐

《格鲁夫给经理人的第一课》是一本能带给中层经理人无穷教益的实例教案,是一本处处闪烁着格鲁夫实战管理智慧与洞见的实战手册。

对于IT业内人士来说,格鲁夫是一个耳熟能详的名字。1968年他参与创建英特尔,1979年成为总裁,1987年担任CEO;1998年5月格鲁夫卸任CEO,但仍保留了董事长的职务,2004年退休。无论是受英特尔打压的人,还是跟着英特尔发财的人,都得承认英特尔对IT产业的巨大影响力。1984年,格鲁夫宣布放弃动态随机存储内存(DRAM)业务,全力发展电脑处理器业务,从而使英特尔摆脱了在与日系半导体厂商竞争中的不利局面,当时英特尔这个DRAM的鼻祖被东芝、NEC打得只剩下一口气。此后,格鲁夫又多次带领英特尔“过关斩将”,从而奠定了英特尔的IT业龙头老大地位。

虽然不像IBM的郭士纳那样刻意强调商业模式与战略规划的重要性,但没有人否认,格鲁夫在不经意间创造了一种商业模式,甚至可以说是产业模式——Wintel模式,即通过控制上游核心部件技术来主导整个产业发展的企业战略。也正是由于这一点,英特尔成为实现第四代战略管理理论(即核心能力理论)的典型代表。这一实践对于美国企业“咸鱼翻身”,在“对日做战”中转败为胜具有重大意义。如果说丰田模式击败福特模式代表了日式战略管理方法的战略性胜利,那么Wintel模式的出现无疑可以代表美国企业找



到了抵挡日本企业“死缠烂打”、“后来居上”的战略武器。格鲁夫不仅有益于英特尔,且有益于美国经济。

《格鲁夫给经理人的第一课》是一本管理实务教科书,其目标读者是中层经理人。正如该书中文译本《导读》一文的作者李仁芳所说:“大部分顶尖商学院的课程设计都是用来培训高层经理人的。但是对身负承上启下职责、成为组织的中流砥柱的中层经理人而言,却很少能看到像《格鲁夫给经理人的第一课》这样的经典著作。这是一本能带给中层经理人无穷教益的实例教案,是一本处处闪烁着格鲁夫实战管理智慧与洞见的实战手册”。

虽然是写给中层经理人员看的且以实用为导向,但《格鲁夫给经理人的第一课》并不是一本罗列管理流程的书。在书中,格鲁夫站在战略角度阐述管理,笔触并未因实用导向而狭隘。实际上,格鲁夫不仅是企业家、科学家(几项半导体技术的专利拥有者),也是管理学教授,他长期在斯坦福大学商学院讲授战略管理课程,因此,从战略角度阐述管理才是他的长项。

管理之道

项目化管理:组织变革的引擎

► 李文

从项目管理到项目化管理

项目管理从人类有组织活动开始就一直存在着,大家熟悉的中国长城、埃及金字塔等都是原始项目管理成功的典范。但真正的现代项目管理是第二次世界大战的产物,最早孕育于美国原子弹的研制项目上。上世纪90年代初,项目管理从政府部门延伸到其他组织团体,逐步应用于软件企业、建筑工程企业。90年代中期,项目管理通过将传统任务定义为项目,而使其应用领域扩大到生产作业型企业等非项目型组织中。

项目化管理是从项目管理的逐步深入中发展起来的。20世纪90年代末至今,欧美国家将项目管理作为机构、公司和其他组织变革的引擎,通过对变革的框架进行计划和管理,将项目管理应用到所有行业领域中的商业企业、公共机构和其他组织的变革,开展新业务,或有效地进行业务流程再造,以此加速组织转型,缩短实现变化的周期。

1991-1993年,IBM公司经历了严重的业绩下滑。这导致公司引入了新的总裁郭士纳,他在进行了一轮业务流程重组后认识到:为了更好地发挥业务流程重组的作用,还需要另辟蹊径重振公司的业务。因此,IBM公司在1996年11月19日宣布公司变为项目化的组织,并将项目管理作为公司的核心竞争力,以实现组织变革的目标,其最重要的方面就是IBM的项目管理中心。

以高效率完成预定目标

项目化管理与一般企业管理的区别在于:一般的企业管理着重从整体和战略角度为公司的产品、市场等进行定位,而项目化管理则从具体任务

出发,把公司的设想或战略转化为实实在在的产品或服务。项目化管理不仅对企业中典型的项目如新厂房建设,进行组织和管理,更重要的是将企业传统作业中的创新活动当作项目对待进而对其实行项目化管理,比如企业投融资、广告活动、新产品上市、投资者关系管理、薪酬制度改革。

项目化管理是所有管理中最繁复、精微的管理。之所以如此具有挑战性,原因就在于它是一种复合管理,要求管理者具有多种综合管理能力。项目化管理最根本的目的是如何在确保时间、技术、经费和性能指标的条件下,以尽可能高的效率完成预定目标。正是因为通过复合管理将企业经营行为的方方面面都变成利润中心,作为项目化管理的领导者的项目经理不再是传统意义上的Manager(管理者)。因为他所辖的团队不再那么层次分明,以“指挥与控制”为基调的传统管理不再具有效率,要增强团队的战斗力需要更多地“激发与引导”,进而大大提升企业管理的执行力。

企业的日常活动中一直存在着性质与项目类似的工作,但大部分企业没有充分认识到对这部分工作进行科学系统管理的重要性。传统的做法是将其置于职能部门中进行管理,而这一类工作往往需要协调调动其他部门的资源和人力,否则往往达不到预期的计划和目标。如果将企业中一次性任务、没有标准的执行文件、独特的不重复的工作转化为项目,项目团队完成特殊使命后即解散回到原来的部门中,即按照项目化管理的模式实施往往更有效率。原有的单一的职能型结构所不能应付的大规模变化带来的压力,可以通过项目组织的方式进行快速而系统的反应。

如何实现项目化管理?

以天士力制药股份有限公司为例,其通过“八

步法”将日常工作转化为项目。

第一步,由职能部门经理、项目管理专业人员(IPMP)及高管人员组成项目委员会(PMC),总经理任项目委员会主任,PMC负责项目经理的任命,项目的评估、论证及验收。

第二步,每一年由各部门根据工作计划提交本年度的工作任务清单,并将涉及C(成本)、T(时间)、S(范围)——跨专业、跨部门的工作和任务按项目立项,报项目委员会。

第三步,PMC组织项目化会议,从申请中选出本年度立项的项目,并根据项目的来源、重要性、复杂程度和涉及的资源确定项目的管理级别和优先顺序。

第四步,PMC批准项目立项,并与指定的项目经理签发正式的项目合同,审核项目经理提交的项目计划。项目计划应包括:项目团队成员、交付物、工期、资源计划和验收标准等。

第五步,由PMC委托项目委员会的常设管理机构项目办公室(PMO)对项目的实施进行监督和协调,并协助项目经理对项目进行管理。

第六步,项目经理按照项目的程序和文件,运用技术工具按照计划的目标、预算、进度、里程碑计划、WBS、人员分工、变更控制和项目报告,对项目的全过程进行管理,并随时与PMO保持联系以获得支持。

第七步,PMC不定期举行项目的协调会和项目验收会,随时对项目运行过程中的问题进行纠偏,并对项目间的冲突进行调解,优化资源配置,验收完成的项目,表彰项目经理。

第八步,每年召开年度项目评奖大会,选出“十佳项目”和“十佳项目经理”,并从项目获得的收益中提取10%作为项目管理奖励基金,对优秀项目团队进行奖励,同时选派优秀员工参加专业项目管理培训和IPMP认证。