

价值观管理系统指南

——可持续性管理的原则和要求

本指南解释了价值观管理系统的原则以及系统构成要素的基本要求。此外，对某些要求进行了举例说明。

第一部分 原则

1. 目的：价值观管理系统的目的是从各个方面（法律的、经济的、生态的和社会的）寻求公司可持续的稳定。

解释：价值观管理系统的目的是追求公司的稳定。就企业决策而言，这包括考虑其利益相关者的利益。从法律角度看，这是一个通过巩固和强化企业道德，在战略和操作层面，保持公司和组织稳定的问题。从这个意义上讲，价值观驱动的、避免非法和不正当企业行为（如腐败，非法协定和非法雇佣等）的实践不仅可以免遭高额罚款和声誉资本的流失，而且有利于维护和促进管理者 and 员工的绩效导向，使它成为企业文化不可或缺的因素。巩固和提升可持续竞争优势有赖于以公平为基础的企业文化的成功。因此，遵从法规对于公司可持续稳定来说，如同考虑生态及社会问题一样必不可少。把这些问题整合进一个系统管理过程中能保证企业可持续的成功。

2. 方法：关键方法是通过自我承诺和自我约束，对组织及其行为实行价值观驱动的管理。因此，价值观管理系统奉行基于价值观的自我管理理念，并通过内外部各种措施，不断地、透明地传播自我约束过程，以增强其有效性。

解释：通过基于自我承诺和自我约束的价值观驱动的自我管理，明确了价值观管理系统的视角。它是引导组织与所有利益相关者（顾客，供应商，员工，所有者和其他经济及社会群体）进行成功合作的新指南。

公司和管理层的自我约束和自我承诺属于自由市场经济的基本原则，它们不能取代政府的作用，然而，可以使政府专注于履行管制的基本任务，因而它们体现了现代社会的辅助性原则。

3. 价值观导向：组织的伦理价值观、合作价值观、绩效价值观和沟通价值观需要以一定的方式联系在一起，以便为决策提供独特的、明确的指导。

解释：价值观导向的基本假设是：一个组织的价值取决于它的价值观。企业价值观管理有助于形成和发展公司的独特个性，并对企业日常活动中的困难决策起到导向作用。要做到这一点，就必须使伦理价值观（如正直、公平、真诚、守信、责任心）、合作价值观（如忠诚、团队精神、处理冲突能力、开诚布公）、绩效价值观（如利益、能力、适应性、创造性、革新导向、质量）和沟通价值观（如尊重、关爱、公开、透明、交流）不断相互调适且充分考虑到企业现实。企业价值观既不能自相矛盾，也不能成为向利益相关者承诺无法履行的诺言的基础。只有这样，公司基本价值观才能被可信地传递至管理层、员工和外部利益相关者。无论是在资本市场中还是在争夺顾客和员工的竞争中，信任和道德声誉都是公司成功的前提。

4. 应用范围：原则上，价值观管理系统适用于所有相关管理领域。根据公司的特点，价值观管理系统对于诸如风险管理、质量管理、人事管理、环境管理或企业公民等局部领域显得特别重要。

解释：局部领域包含以下方面：

风险管理：欺诈，腐败，非法定价，筛选合作伙伴

质量管理：产品质量，生产过程质量

人事管理：人员选拔，高级培训，职业生涯规划，多样化，员工权利

环境管理：生产过程和产品符合环境要求的责任

企业公民：推动教育、科学和慈善事业，融入社区，履行社会责任

5. 完整性：应以全面、完整的方式建立价值观管理系统，既涉及每个应用领域也涉及它们之间的相互作用。

解释：价值观管理的完整性观点意味着，无论从整个公司还是从任何应用领域看，都不存在不属于价值观管理系统的方针、政策和程序。从实施角度看，意味着应根据价值观管理系统制定公司的方针、政策和程序，并把它们整合进系统之中。

价值观管理的完整性观点对于持续控制以公司价值观为基础的行为是必要的，而且它还意味着，应避免因某些部门和领域的特定要求而妨碍企业个性的形成和维护。因此，协调由价值观管理控制的所有相关企业活动是必要的。就企业决策而言，这是明晰基本价值观、方针、政策和程序并使其一致的唯一途径，也是在战略和操作层面赢得所有公司合作伙伴信赖的唯一途径。

6. 遵从和价值观导向：价值观管理包含遵从和价值观两个视角：“遵从”是为了确保行为与法律及公司内部方针、政策和程序相一致，其特征是合法和一致。“价值观”决定了组织的个性和行为的方向，尤其是在缺乏正式规定的灰色领域，其特征是个性和导向性。

解释：仅仅由法律驱动的价值观管理系统，由于缺乏令人信服的力量，最终会失败。仅仅由价值观驱动的价值观管理系统，由于缺乏足够的可操作性，同样会失败。“做正确的事情”和“正确地做事情”是不可分割的。

遵从的特点由合法性和一致性决定，即通过管理者和员工遵从外部法规来决定。实施相应的方针、政策和程序是保证公司行为持续稳定的前提，也是使管理者和员工透彻地了解现行法规的唯一途径。

公司基本价值观的特点由个性和导向性决定，通过公司自身的基本价值观、方针、政策和程序表现出来。公司基本价值观与企业战略、结构和文化相结合促进了与日常企业活动的联系，增强了遵从的意愿，有助于解决冲突，包括缺乏正式法规的领域中的冲突。

7. 发展导向：实施价值观管理系统意味着进入一个持续改进的过程，其目的不在于寻求最好，而在于追求更好。衡量标准是现行的法律、社会价值观和组织的方针、政策和程序。

解释：价值观管理系统不是为了在特定的时间内达到某个明确的目标，也不追求完美状态。事实上，价值观管理系统的过程特征是其持续成功的关键前提。价值观管理系统无法直接改变经济状况，也不可能重构公司环境。价值观管理系统所要求的自我约束和自我管理具有持续改进的特征。实施价值观管理系统的公司和组织描述了他们所希望的开展业务的方式，它们不可能在某个时间实现所有的目标，价值观管理系统的目的是不断改进自身或合作伙伴的行为的条件。

8. 持续功效：管理者和员工需要各自增强决定、接受和处理敏感伦理问题的能力。在实施价值观管理系统时，内部或外部的专家应指导与帮助管理者和员工增强这种能力。有关人员必须被引导至不断改变他们自身的行为和部门的行为上来。

解释：价值观管理系统的持续功效只有通过高层管理者、其他管理者及员工共同承担责任方能实现。价值观管理系统必须在公司中享有优先权和始终一贯的重视。这就需要赢得内外部的支持。只有这样，个人行为才能根据基本价值观、方针、政策和程序发生真正的转变。也只有这样，才能确保价值观管理系统的持续功效，才不至于局限于短期效果和依赖于少数专门人员的努力。

9. 管理层责任：公司管理层对价值观管理系统负有责任。他们尤其对向内外部持续地传播基本价值观和方针，以及监督价值观管理系统的实施负有责任。

解释：只有高层管理者关注价值观管理系统的沟通、实施，价值观管理系统的严肃性和可信性才有可能实现。管理者对基本价值观和方针的不断自我承诺，表明公司对价值观管理是认真的，它增强了实施的力量，进一步明确了对员工的期望。从这个意义上讲，让员工毫不含糊地意识到，奉行基本价值观是公司的政策，公司既不默许也不容忍偏离基本价值观的行为，是至关重要的。而且，对于实施的监督有利于增强利益相关者对具有公司特色的价值观管理系统的信赖度。

10. 实施的评估和证明：根据自我承诺和自我管理理念，对价值观管理系统实施状况的评估总是在内部进行的。该系统的使用者需要定期地向企业伦理研究中心提供价值观管理系统的各要素已得到实施的证据。

解释：企业伦理研究中心要求所有价值观管理系统的使用者提供证据表明该系统已得到实施。为了证明管理系统得到了认真的实施，这样的证明是必要的。使用者自身对公司特定价值观管理系统的实现负责。这就是为什么评估程序不是为了评估基于价值观的公司政策是否实现或成功，而是为了证明价值观管理系统的方针、政策和程序确实是存在的，而且是“发挥实际作用的”。

第二部分 要求

1. 基本价值观宣言：组织基本价值观通过“愿景、使命和价值观”陈述，或行为守

则，或其他类似的文件表达出来，是价值观管理系统的一个基本要求。这样的文件必须结合组织的实际，同时必须反映基本价值观。它们规定了组织如何处理最重要的利益相关者的核心价值观。

基本要求：有文件存在

包含最重要的利益相关者

2. 战略导向：价值观管理系统必须植根于组织的特定经营战略之中。只有当价值观管理系统能反映组织的现状和愿景，系统的相关性和实施的有效性才能得到保证。

基本要求：基本价值观宣言必须考虑到组织特点（战略、结构、文化）

公司实施的计划如战略发展、再造工程、精益管理等必须反应基本价值观、方针、政策和程序

3. 实施：基本价值观宣言通过内外部沟通，制订恰当的方针、政策和程序，组织各层次的培训来实施，通过这些措施使基本价值观宣言深入到具体的经营单位或者区域，使后者制订实施细则。因此，衡量价值观管理系统是否得到认真实施的核心标准是连贯性以及组织的方针、政策和程序是否涵盖所有组织活动。

基本要求：基本价值观宣言的内外部沟通

就企业方针与合作伙伴进行沟通

以方针的形式细化基本价值观宣言（对于具体的经营单位），以政策、程序的方式（对于特定活动领域）落实企业方针

培训相关员工，尤其是在道德敏感部门（如销售、采购、内部审计）工作的人员为处于冲突中的员工和管理者提供信息和咨询

举例：成文的价值观必须是在公司实际工作中发挥作用的，且必须在公司之间以及向社会传播。对于有些公司和组织来说，这意味着行为守则应根据以下问题加以具体化：

内部：行为守则在挑选人员时起什么作用？

行为守则是评价和提升初级人员的标准吗？

奉行行为守则是衡量目标是否实现的标准之一吗？

与其他公司和组织的关系：

行为守则和价值观促进还是阻碍企业经营战略？

是否根据反映守则的原则和价值观的程序选择合作伙伴？

“合并前评估”和“合并后整合”是怎样组织的？价值观是被视为独立的、有价值的东西还是被视为是经济和技术之外令人烦恼的边界条件？

与社会关系：

关于人权、环境保护、儿童、妇女或者罪犯劳动力，是否存在有可操作性的决策标准？这些标准对于在世界上的特定地方建立经营关系或者投资是决定性的吗？这些标准经得住公众检验吗？

沟通和社会政策是如何与实践行为准则结合起来的？企业中是否存在沟通和社会政策对于社会发展同样负有责任的观念？

4. 以身作则和自主性：管理者的承诺和以身作则是价值观管理系统成功的前提。也有助于在价值观管理系统中没有明确规定的方针和程序的情况下，增强员工自主地处理伦理冲突的能力。这是因为，要为组织日常经营活动的每一种情形制订相应的政策和程序是不可能的。

基本要求：高层管理者的能力和责任感

管理层对于价值观管理系统及其实现所做的公开的和一贯的承诺

针对具体行为领域的员工培训

5. 资源：根据组织规模和价值观管理系统的范围及复杂性不同，实施价值观管理系统需要一定的人力、财力资源。

基本要求：在实施阶段，公司和公司群必须配备一个合格的人员，负责价值观管理系统的具体实施：1000名员工以下至少需要配备一人工作1年，超过1000名员工至少需要配备一人工

作2年，且全日制工作。其职责主要包括协助制订基本价值观宣言，组织和实施培训，内外部沟通以及制订各部门、各职能的方针、政策和程序。

如果一个公司通过恰当的结构和措施，有能力履行必要的职责，则可以不配备专门人员。也可聘请合格的外部咨询师以代替内部的专门人员。

6. 沟通：组织价值观、方针、政策和程序的内外外部沟通以及评估是价值观管理系统可信赖的自我承诺的关键途径。

基本要求：在以下所列的内部措施中，至少采用两种沟通方式（其中公布是必须的）：

- 公司内公布
- 与上级交谈
- 群体会议
- 指导新员工
- 告知工厂委员会
- CD-Rom

- 公司内部刊物
- 局域网/互联网

在以下所列的外部措施中，至少采用两种沟通方式（其中与经营伙伴的沟通是必须的）：

- 与经营伙伴沟通
- 报纸或杂志的报道
- 公司内部刊物
- 与外部利益相关者讨论
- 为伦理问题设立公众热线
- 告知工会
- 年度报告
- CD-Rom
- 互联网

7. 激励：根据方针、政策和程序，建立激励机制，奖赏或鼓励符合价值观的榜样行为，处罚违反企业和社会价值观的行为。

基本要求：雇佣合同或者职位说明书或者管理者和员工的评价系统应从属于价值观管理系统
有针对非法和违反价值观行为的制裁措施

8. 评估：价值观管理系统的评估程序是用来记录和证明其过程以及使其持续发挥作用的。基本原则是自我评估。是否请外部机构协助评估由组织自身决定。

基本要求：实行评估和档案管理

9. 文件：价值观管理系统及其评估文件被用于记录它的实施和实现，其形式应根据组织结构和已经被应用的文件系统加以设计，且形式和保存必须满足法律要求。

基本要求：价值观管理系统档案应该充分、完善，必须记录所有与价值观管理系统有关的活动以及评估价值观管理系统的程序和结果

10. 管理层审查：董事会有责任对实施价值观管理系统的效率和效果做定期的评估，以便保证价值观管理系统的质量及其对于动态环境的适应性。

基本要求：评估至少一年一次，而且必须存档