

【案例研究】

无边界价值观管理

——基于 A.O.史密斯公司的案例研究

栾贞增, 杨东涛

(南京大学商学院, 江苏 南京 210093)

[摘要] 强化利益相关者对企业价值观的认同是企业构建良好生态系统的关键。本文从价值观一致性的视角出发,以 A.O.史密斯公司为研究对象,探讨了企业与上下游利益相关者合作的内在机制,并提出了无边界价值观管理的概念。研究结果表明:企业通过无边界价值观管理,能够超越企业边界,强化利益相关者对企业核心价值观的认同。无边界价值观管理是基于无边界价值观界定、筛选、传导和同化的动态管理体系,能够建立共同的心理契约,实现利益相关者与企业核心价值观的一致性匹配。同时,以价值观为本的领导者持续推动在实现利益相关者与企业核心价值观匹配过程中起着重要作用。本研究丰富和拓展了个人与组织价值观匹配、无边界组织等相关理论,同时对转型背景下中国企业有效管理外部利益相关者行为提供了新的理论视角。

[关键词] 无边界价值观; 利益相关者; 个人—组织匹配; 价值观一致性; A.O.史密斯公司

[中图分类号]F272.7 **[文献标识码]**A **[文章编号]**1006-480X(2015)02-0148-13

一、问题提出

价值观管理作为企业文化建设的核心,已经成为企业获取竞争优势的重要源泉之一。作为新的战略领导工具,价值观管理能够规范企业的战略选择和发展方向,引导企业相关成员的行为,鼓励全体员工创新,强化利益相关者对企业价值观的认同,塑造企业核心竞争力,实现企业的战略目标。通用电气、IBM 等公司通过大力推行价值观管理,取得了巨大的商业成功。价值观管理研究的现有文献大多基于个人—组织价值观匹配的理论视角^[1],认为当个体的价值观与某一特定组织的价值观系统相匹配时,个体通常能够表现出积极的情感产出,比如高工作满意度、高组织承诺、低工作压力和低离职意愿等。Chatman^[2]通过对公众会计师事务所的新进雇员调查发现,当个人价值观与组织价值观一致性程度较高时,企业能够很好地预测雇员的积极态度和行为。郑伯坝^[3]在总结西方学者关于个人与组织价值观相容性的基础上,提出了员工价值观与组织价值观匹配的契合度概念,证实了价值观管理是企业文化建设的关键组成部分。对个人与组织价值观匹配的研究大多集中在企业内

[收稿日期] 2014-11-22

[基金项目] 国家自然科学基金面上项目“指向价值观认同的人力资源实践构建及其对组织绩效的作用机制研究——基于利益相关者视角”(批准号 71372027)。

[作者简介] 栾贞增(1989—),男,山东烟台人,南京大学商学院博士研究生;杨东涛(1957—),女,江苏盐城人,南京大学商学院教授,博士生导师。

部^[4,5],比如在个体层面上,企业家价值观与员工工作价值观匹配、领导价值观与员工信任匹配;在个体与企业层面上,员工工作价值观与企业价值观匹配、企业家价值观与企业价值观匹配。少有学者深入探讨如何通过价值观管理来打破企业边界,强化外部利益相关者对企业价值观的认同,实现企业间的价值观匹配问题。部分学者虽然提出了类似的解释,比如郭金山和芮明杰^[6]认为企业最佳的状态是实现企业内部成员和外部利益相关者对企业的认同,但没有进一步研究企业如何实现外部利益相关者的认同。

由于处在一个复杂、开放的生态系统,企业与利益相关者的互动无处不在,企业能够影响利益相关者的行为,也面临来自外部利益相关者的压力,这些压力会对企业施加直接或间接的影响。企业持续、健康地发展,不仅需要向内部员工表达自己的价值观和信念,还需要打破外部边界,向外部利益相关者表达企业的自我认识,回答“我们是谁”、“我们是一个怎样的企业”等核心价值观问题,满足多重利益相关者的需求,强化利益相关者对企业的认同,最终实现企业间的互利合作^[6,7]。基于此,本文从价值观一致性的视角出发,尝试研究如下问题:企业如何通过无边界价值观管理,强化外部利益相关者对企业价值观的认同,实现利益相关者与企业价值观的一致性匹配,进而满足利益相关者的需求,达成企业间合作?本文采取案例研究方法,以艾欧史密斯(中国)热水器有限公司(简称A.O.史密斯公司)为研究对象,通过分析A.O.史密斯公司及其上下游供应商、经销商的实际访谈资料和数据,探讨该公司如何通过无边界价值观管理其外部利益相关者,并据此构建一个无边界价值观管理的机理模型。

二、理论框架

Moore^[8]首次提出了“商业生态系统”的概念,认为企业建立良好生态系统的关键在于强化外部利益相关者对企业的认同,增强企业间的信任和建立长期、稳定的合作伙伴关系。从无边界价值观管理的角度出发,不同企业之间能够有效地建立起这种合作伙伴关系(如图1)。

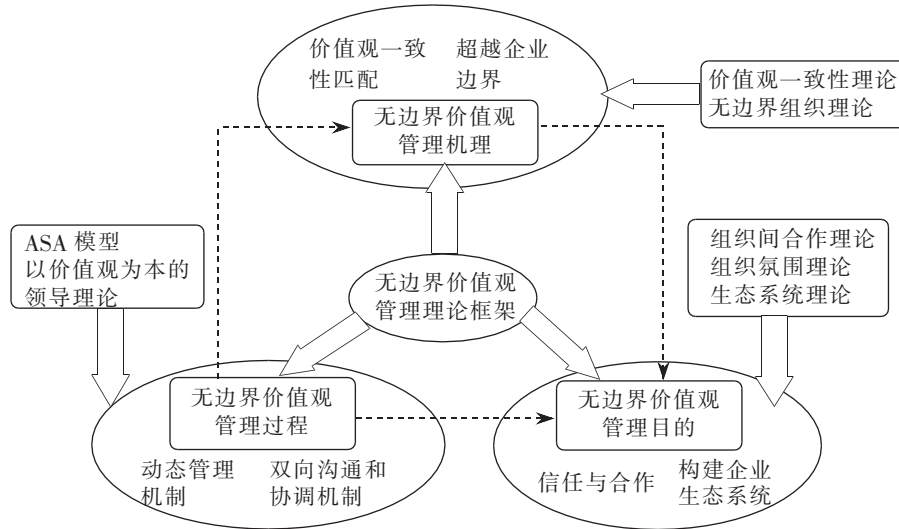


图1 无边界价值观管理的理论框架

资料来源:作者绘制。

本文将“无边界价值观”定义为企业所拥有的简洁、易沟通、兼顾多重利益相关者需求、能够超越企业边界的价值观。无边界价值观管理正是基于这种无边界价值观对利益相关者的价值理念进行管理的过程。

1. 内在机理

组织间合作关系的传统分析范式主要关注降低交易成本、减少组织的资源依赖、强化外部社会

关系网络、考虑外部制度环境的潜在影响^[9-12],等等。这些分析范式虽然从资产专用性、资源的依赖性、权力的不对等性、环境不确定性等方面解释了组织间合作或联盟的形成机理,但却忽视了组织间合作的基础——信任。信任指的是将风险暴露给他人,相信他人的行为不会伤害到自己的一种意愿^[13],而且信任不仅仅存在于组织内部成员之间,同样也存在于不同组织之间。如果组织间合作缺少信任,往往会产生一些负面结果,比如组织之间伪装成良好的联盟关系,实际上只想获取合作伙伴的信息和资源;组织间只是表面上附和与服从,一旦涉及利益分歧,便会违背契约关系;合作方在合作研发过程中窃取研究成果,等等。在现实中,特别是在当前动态的、不确定的环境下,不同组织之间要想建立长期、稳定的合作伙伴关系,必然离不开组织间的相互信任。那么,如何建立组织间的信任关系呢? Edwards and Cable^[14]在探讨价值观一致性是如何导致组织利益相关者的积极情感产出(如满意度、组织承诺等)时发现,价值观一致性是导致信任的主要因素。价值观一致性暗含着利益相关者将自己的偏好和目标与组织的目标联系起来,这种联系有助于利益相关者形成一种不会被其所在或者合作的组织伤害的信念,这种信念就是信任。这也与“相似性—吸引”^[15]理论观点一致,当利益相关者与企业拥有相似的价值观时,意味着他们拥有判断对与错的共同标准和相似的认知加工方式,更容易产生有效的沟通方式、积极的情感和可信赖的行为,从而有利于信任关系的建立。企业的核心价值观作为指导高层管理者制定战略的关键因素,势必会影响企业间合作方式的选择和信任关系的建立。如果企业间的价值观不一致,往往会造成企业间目标的不一致,从而产生企业间行为的不一致性。因此,对于企业来说,要想建立长期、稳定的战略合作伙伴关系,寻求与企业价值观相一致的外部利益相关者具有重要的战略意义。

此外,随着网络信息时代的到来,外部环境变得复杂而不可预测,企业与外部利益相关者的互动不断增加,面临着多重利益相关者需求的影响。企业需要整合内外部的信息和资源,以此提高企业的外部效率,增强企业的竞争力。无边界组织的出现,旨在寻找一种有效的方式来打破企业的传统边界^[6,16](包括垂直边界、水平边界、地理边界、外部边界、心理边界等),以此获取企业生存和发展所必须的速度、灵活性、创新和整合能力,提升企业的经营绩效。然而,企业要想成为无边界组织,必须将企业自身的核心能力打造成价值模块,并融入到整个价值网络当中,从而形成企业间核心能力的渗透。同时,这种无边界组织需要通过变革性领导和动态团队,营造无边界的企业文化^[17,18],创建新的企业沟通和共享范式,促进企业价值观、信念、信息等跨层级、跨部门以及跨企业流动和渗透,充分调动整个价值链网络中的利益相关者的积极性,为实现共同目标而主动承担各自的责任。这就要求企业既要保证内部运作的稳定性,又要突破企业的边界,建立企业间的合作关系,以此增强企业的适应性和灵活性。然而,无边界价值观管理能够增强外部利益相关者对企业价值观的认同,并有效地超越企业边界,实现企业间的信任与合作。无边界价值观管理既可以通过价值观管理体系强化利益相关者对企业价值观的认同,实现利益相关者与企业的价值观一致性匹配,又能够通过超越企业边界,将企业的文化、价值观、信息有效地渗透到外部利益相关者的价值理念,以此增强他们对企业的信任。

2. 管理过程和目的

相比传统的价值观管理,无边界价值观管理过程的主要特征是:①建立动态的管理机制。通过界定简洁、易沟通的无边界价值观,兼顾企业各利益相关者的需求,有助于外部利益相关者与企业进行沟通和互动,从而有效超越企业外部边界。同时,基于无边界价值观的筛选、传导和同化活动^[19],能够实现企业对外部利益相关者价值理念的动态管理;②建立双向沟通和协调机制。相比传统价值观管理,无边界价值观管理不仅需要企业内部自上而下推动,更需要以价值观为本的高层管理团队^[20]由内向外推动。在不断地互动过程中,企业需要从外部利益相关者摄取和协调相关的信息和资源,同时接受外部利益相关者的检验。企业通过这种无边界价值观管理,建立起动态管理、双向沟通和协调的机制,有助于增强利益相关者对企业价值观的认同和建立企业间的信任关系。

相比传统的指令管理、目标管理,无边界价值观管理具备简化、指引和获取承诺^[20]等功能,能够更好地应对日益复杂、多变的市场环境。企业不再将价值观管理对象局限于内部员工,而是将与企业具有重要战略伙伴关系的上下游利益相关者(供应商、经销商)也纳入到价值观管理的对象,通过兼顾多方面利益相关者的需求,获取内外部利益相关者的情感承诺和认同^[22],实现利益相关者与企业核心价值观的匹配。在此基础上,增强其对企业的信任,有助于建立企业间长期、稳定的合作伙伴关系,并最终形成良性的企业生态系统^[8]。

三、研究设计

1. 研究设计与案例介绍

本文试图解释企业如何通过无边界价值观管理,强化利益相关者对企业核心价值观的认同。因此,采用嵌入性的单案例研究设计^[23],选取 A.O.史密斯公司及其上下游供应商、经销商作为研究对象。同时,将该公司管理层及其供应商、经销商的相关人员作为嵌入性分析单元,对该公司实行的这种无边界价值观管理机制进行逻辑归纳和理论建构。表 1 详细列出了作为研究对象的相关企业的情况。由于数据的敏感性,供应商、经销商的名称均以字母代替。

表 1 A.O.史密斯公司及其供应商和经销商的情况描述

企业名称	主营领域	成立时间	公司所在地
A.O.史密斯公司	热水器等	1998	南京
供应商 A	电控板等	2004	上海
供应商 B	多能源储热水箱等	2005	江苏
经销商 C	热水器等	(1999)	北京
经销商 D	热水器等	(2004)	浙江

注:括号中的数字表示经销商与 A.O.史密斯公司初始合作的时间。

资料来源:作者整理。

选取 A.O.史密斯公司作为研究对象,主要基于以下原因:①遵循典型性原则,根据研究目的,针对性地抽样^[24]。该公司自创立以来,通过具体、明确的人力资源管理实践将企业的价值观转化为可操作的衡量指标,比如每日的价值观管理活动。而且该公司近 10 年以来一直保持着良好的运营绩效。作为外资子公司,该公司传承了美国母公司成熟的价值观管理体系,其价值观管理受到了经销商、供应商的普遍认可,甚至有公司效仿其价值观管理模式^①,与本文所要研究的问题总体上是契合的,对案例对象的选取具有针对性和典型性;②自 A.O.史密斯公司成立以来,作者进行了长期跟踪研究,已经获取了比较完整和有代表性的第一手资料,对于研究无边界价值观管理的作用机制具备一定的有利条件;③选取单一的研究对象,可控制其他变量的影响,了解某一典型性案例出现的环境和条件。此外,选取 2 家供应商和 2 家经销商。只选取经销商作为企业下游利益相关者的代表,原因在于 A.O.史密斯公司主要通过大型经销商销售其产品。对供应商、经销商的选取在于合作时间、合作之前关系紧密程度、合作绩效等方面,比如经销商 C 与公司合作时间长,合作前并无联系;经销商 D 与公司合作时间较短,合作前两者关系紧密。选取不同的调查对象作对比分析,以便验证这种无边界价值观管理的代表性和普遍性。

2. 数据来源

本文数据主要通过访谈、档案文件和直接观察几个方面来收集,在此基础上,建立完整的案例资料库。资料收集遵循案例数据收集的规范和要求,使用多种证据来源(开放式访谈、档案文件和直接观察,如表 2)形成“证据三角形”,以提高案例研究资料的信度和效度^[23]。①开放式访谈。本次对

① 供应商 B 与 A.O.史密斯公司在价值观表达上基本一致,企业内部也进行了类似的价值推动活动,而且采取的活动奖项与 A.O.史密斯公司非常相似,包括客户满意奖、技术创新奖、管理创新奖等。

A.O.史密斯公司管理层及相关人员的访谈以无边界价值观管理为主题,比如供应商在生产过程中参与程度如何,对供应商是如何管理的;公司有哪些是针对于经销商、渠道商的无边界价值观管理活动,等等。此外,还多次邮件联系,深入了解公司如何对其供应商、经销商进行管理。通过多种证据来源,构建证据三角形和形成一系列的证据链,通过公司内部文件和档案材料等有针对性地交叉检查,以避免访谈出现回溯偏差问题。②档案文件。根据研究主题,收集了公司内部有关价值观推动的相关文件,包括内部通讯材料、价值观推动评选手册、历年宣传材料、历年获奖项目等,以便与访谈材料进行交叉检验,从而控制回溯偏差。③直接观察。2013—2014年多次参加公司内部工作会议,比如公司管理年会、营销大会以及参观公司工厂,并将观察记录编入案例研究资料库中,以便补充研究资料和控制回溯偏差。

表 2 数据来源

数据资料	开放式访谈		档案文件	直接观察
	访谈对象	访谈次数		
A.O.史密斯公司	一线员工(3)	2	比如《史密斯通讯》、价值观推动评选手册、价值观推动宣传材料、相关报道等	比如营销大会、管理年会等
	人力资源部门经理及相关人员(6)	多次		
	商务部经理	多次		
	质保部经理	1		
	总裁办管理人员	1		
供应商	经理(2)	1		
经销商	经理(2)	1		

注:数据收集工作包括访谈不同部门、不同层次的管理人员以及员工。括号内数字表示访谈人员数量。
资料来源:作者整理。

3. 数据分析

本案例研究严格遵循殷^[23]提出的数据分析方法,首先仔细阅读访谈记录、档案文件、观察笔记等文件资料,然后根据这些文件材料,进行数据筛选和抽取。为避免数据抽取过程中出现个人主观偏见,将不同的数据来源进行对比分析,确保筛选数据的准确性。在此基础上,对材料进行概念化和归类处理,并进行数据收集和数据分析的反复迭代,从大量的定性材料中提炼主题,形成一系列的逻辑链条。通过不同来源的资料相互印证,从而保证对研究问题的反复数据迭代分析和论证过程的全面性和准确性,最终形成理论模型。此外,分析过程中采用竞争性假设的分析技术,并与现有理论对比,比如在案例分析之前,假设无边界价值观管理不需要具备一定的前提条件,按照无边界价值观管理不需要建立双向沟通机制等。为确保整个案例研究过程的信度和效度,在整个数据收集、数据分析和论文撰写过程中,通过“证据三角形”对相关资料进行相互验证。

四、案例分析

1. 构建无边界价值观管理体系

(1)无边界价值观的界定。企业进行无边界价值观管理的前提条件是具备简洁的、兼顾多方利益相关者需求的无边界价值观。这种无边界价值观能够增强沟通的可见性、可理解性,有助于利益相关者获取充分和明确的信息,从而对公司的政策和实践做出意义建构和正确归因^[24]。A.O.史密斯公司创立初期,采用的是直接翻译过来的母公司价值观:“争创利润,力求发展;重视科研,不断创新;遵纪守法,保持声誉;一视同仁,工作愉快;保护环境,造福社区”。后来,管理层在与员工沟通的过程中发现,直接翻译过来的价值观表述不易于员工理解和记忆。公司管理层经过多次研讨,围绕“不改变内涵,直白、方便记忆”的原则,采用一定的标准:“简单、数量少、便于记忆,定义简单,具有

重要的战略意义,能够转化为可衡量的行动目标”,将美国母公司的核心价值观进一步界定为简洁、清晰的“四个满意”价值观:“客户满意、员工满意、社会满意、股东满意”(如图 2)。

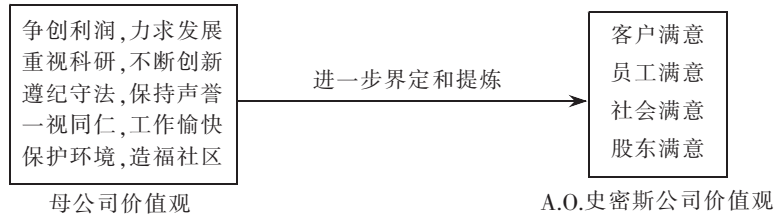


图 2 A.O.史密斯公司价值观界定

资料来源:作者绘制。

ASA 理论模型^[9]认为,通过吸引(Attraction)、筛选(Selection)和磨合(Attrition)三个阶段,能够找到与组织价值观相一致的利益相关者。然而,该模型却忽视了一个重要的前提:价值观本身是否具有简洁清晰、易于沟通的特性,这对于企业寻找具备相似价值观的利益相关者至关重要。该公司正是通过进一步界定和提炼其核心价值观来超越企业的地理边界、垂直边界、水平边界和心理边界。该公司通过提炼母公司的价值观表述,既结合了母公司的价值观,又向利益相关者传达了企业打破传统思维、鼓励本土化创新的理念;同时,在提炼价值观的过程中,广泛听取员工建议,调动员工的积极性,从而强化了企业内部各层级、各部门员工对核心价值观的认同。所提炼的价值观充分涵盖了多重利益相关者的心理需求,比如该公司重新界定了上下游企业的角色定位,将其作为衡量客户满意的重要指标,从而在核心价值观的重新界定时,不再考虑企业心理边界的影响,这也解决了郭金山和芮明杰^[6]所指出的传统企业只重视内部心理边界的调整,而不重视企业外部心理边界调整的问题。A.O.史密斯公司正是通过进一步界定和提炼无边界价值观,培养高层管理团队的系统管理思维,发挥了无边界价值观管理的简化功能,降低了企业决策、程序、实践的复杂性。

(2)将无边界价值观转化为具体的衡量标准。企业进行无边界价值观管理时,需要通过一定的管理实践将无边界价值观转化为具体评价指标,并采取相应的激励措施,将无边界价值观转化为供给和需求层次的匹配^[1],便于利益相关者将自身目标与企业目标相结合,调动利益相关者的积极性。A.O.史密斯公司的管理实践如下:①公司内部通过人力资源管理,将无边界价值观清晰地传达给各层级、各部门以及一线员工,使其了解所在企业的核心价值观以及企业所期望的行为等。同时,为吸引全体员工积极参与,主动了解公司价值观,并在日常工作中自觉维护和落实,公司制定了相应的人力资源管理实践。比如针对一线员工推行了每日价值观管理活动,并制定了详细、可操作化的每日价值观管理流程,包括每日价值观提案、填写、审核、激励和每日价值观之星评选等,根据员工的行为,制定相应的激励措施,调动员工践行“四个满意”价值观。②在与外部利益相关者的日常沟通和交流中,该公司人员以自身的口号、决策理念、行为等方式表达公司的核心价值观。比如高层管理团队在与供应商、经销商沟通时,会持续强调公司决策和行为背后的价值理念,为外部利益相关者了解和熟悉公司的无边界价值观提供了认知捷径。

企业将无边界价值观转化为具体的操作指标,超越了企业内部的垂直边界、水平边界以及心理边界,能够使企业内部各层级、各部门的目标集中于企业的价值观和目标之上,冲破管理的天花板和部门隔阂壁垒^[7]。企业通过无边界价值观管理,能够形成一种强的组织氛围^[2],这种氛围促使信息、资源等跨层级、跨部门地渗透和流动,有利于利益相关者对公司的政策和实践做出一致性诠释,形成共同的认知加工方式和一致性规范,从而达成他们对无边界价值观的共识。同时,无边界价值观管理构建了供给与需求的匹配机制,将无边界价值观转化成具体可操作和可衡量的标准,促使利益相关者将注意力转移到无边界价值观所期望的行为上,有助于发挥无边界价值观管理的情感承

诺功能,获取他们对企业的承诺,实现积极的合作行为。

(3)基于无边界价值观的筛选。通过对无边界价值观的界定和转化,确立了共同的制度规范和共享的行为标准,有助于实现利益相关者与组织的一致性匹配^[14]。特别是当选取的利益相关者与组织的价值观相匹配时,更容易形成一种凝聚力,强化利益相关者与企业间的互动和合作。A.O.史密斯公司通过进一步界定无边界价值观,逐渐形成了以无边界价值观为核心的衡量标准,以此筛选其供应商和经销商。在筛选过程中,公司管理者通过对供应商和经销商的企业领导者、高素质的管理团队、稳定的员工队伍、良好的口碑等方面进行全面、综合的评价,形成一个详细的评价体系。①选择合适的供应商。通过严格的供应商综合评价体系(如表3),对供应商进一步筛选,并建立详细的、严格的评价指标;②选择合适的经销商。根据无边界价值观,选取与企业具备相似的、适合公司文化的经销商。选择标准主要有:优秀的企业领导人;高素质、有能力的管理干部;稳定的员工群体;优秀的技术团队;良好的社会和行业口碑,能够严格遵守国家财政、税收等法律法规的诚信企业,拥有优质的典型客户群体和良好的合作口碑。

表 3 供应商综合评价体系

编号	评审条款	评分标准
1	管理层评估	高级管理层几乎没有定期对公司质量体系 and 产品质量控制情况进行评估 高级管理层定期对公司质量体系 and 产品质量进行评估 管理层的评估记录在案并制定出修正方案和行动计划 持续有效的增进措施得到了实施和完成
2	质量方针和目标	有成文的公司目标和质量目标 公之于众并且被员工所熟知 有持续改进计划和行动
3	质量手册	有基本的质量手册 质量手册比较完备 每一个部门都有质量手册,并且为员工所熟知 质量手册有细化的条款和反映高级管理层支持的政策规定,并且手册还附有部门最高负责人的签字
4	内部管理体系	偶尔有实施,并有一些文件记录 有内审计划 审核按照计划执行,有改进的行动措施和过程管理 持续改善且评估有效可行
5	管理职责	有清晰的公司组织结构,明确界定和描述的职能、权责分工且为员工所熟知 独立的质量管控部门

资料来源:作者整理。

通过基于无边界价值观的筛选,企业对外部利益相关者进行了初步的价值观渗透和匹配。公司每年还会定期组织与重要供应商、经销商的文化交流活动,加深彼此间的了解,分享公司的价值观。相比 ASA 理论模型^[19],通过基于无边界价值观的筛选程序,企业不仅能够实现价值观匹配,而且能够超越外部边界和心理边界。企业通过正式或者非正式的筛选程序,能够找出与企业价值观、资源、能力相匹配的外部利益相关者。这也与“相似性—吸引”理论^[15]观点一致,当利益相关者与企业具备相似的价值观、资源和能力时,其会表现出相同的认知模式和信息加工方式,拥有相似的动机和目标,反过来会强化利益相关者对企业的情感认同和承诺,加强企业间的沟通,形成良好的伙伴关系。

(4)基于无边界价值观的传导。相比筛选活动,组织通过基于无边界价值观的传导,能够影响利益相关者与组织间的心理契约强度^[19,22]。利益相关者在与企业的互动过程中,会不断调整他们与企业间的关系认知。只有在互动过程中,企业表现的行为与最初建立的心理契约相一致,才能够进一

步强化利益相关者对企业价值观的认同。A.O.史密斯公司的管理者通过有意识地采取管理措施,影响利益相关者对价值观的认同。比如在公司内部,采取无边界价值观推动活动,将员工的切身利益(薪酬、福利等)与公司的无边界价值观进行捆绑,只有体现无边界价值观的行为才能够获得相应的奖励,从而实现内部利益相关者对企业无边界价值观的认同;在公司外部,公司通过初步的筛选活动,选取了与无边界价值观相类似的供应商、经销商,为进一步强化他们对企业价值观的认同,该公司采取了一系列针对无边界价值观的传导活动,主要包括:①决策理念的共享。公司每年定期举行相关会议和活动,对公司的各项决策行为(比如建立全球研发中心、全国客户关怀中心、捐资助学等)的指导理念进行诠释,在诠释的过程中,将决策行为背后的无边界价值观传递给合作伙伴。比如2010年经销商代表参观A.O.史密斯公司时,公司总裁亲自带领,不仅详细讲述了热水器的生产流程以及关键零部件的制作过程,而且结合具体的管理实践,对公司的无边界价值观做出详细解释。②管理方式共享。A.O.史密斯公司将供应商、经销商看做公司的“客户”,特别是将经销商看做长期的服务对象,采取适当措施将公司的人力资源管理经验与科学的培训方法进行传授。比如在信息管理方面,为了提高经销商的管理水平,该公司主动在管理模式上进行创新,拓展经销商的信息权限。经销商可以通过公司的管理平台,获取相关信息,这些信息包括公司内部所有经理人的月度报告,还有很多来自各方面、各角度的意见、建议、数据和市场分析等,这些信息都集中在公司的内部管理平台上。同时,与该公司长期合作的经销商也能够通过这个信息平台,加深对该公司无边界价值观管理的理解,并能主动融合完成在自己公司的复制,甚至能够结合自身的实际情况进行管理创新。

基于无边界价值观的传导活动在一定程度上解决了郭金山和芮明杰^[9]提出的强化外部利益相关者认同难题。①通过决策背后的价值观理念共享,公司不仅清晰地阐述核心价值观,更建立起与利益相关者共同的心理契约,有助于利益相关者对公司的价值观和理念进行有意义的建构和诠释。②通过公司管理实践的共享,向利益相关者传递信号,告知什么样的理念和行为是公司所期望和看重的。总之,基于核心价值观理念的共享活动能够强化双方原先建立的心理契约,在某种程度上强化了利益相关者对企业的认同,打破了企业间的心理边界,发挥了无边界价值观管理的指引功能,将企业的目标传递给利益相关者。

(5)基于无边界价值观的同化。无边界价值观管理的最终目的在于强化利益相关者对企业价值观的认同,建立积极的合作关系。通过基于无边界价值观的同化活动,能够使利益相关者与组织在不断地互动和磨合过程中,产生相似的认知加工方式和行为方式^[10],强化利益相关者对企业价值观的认同,并最终实现双方的价值观匹配。比如A.O.史密斯公司为进一步达成企业间价值观的一致性,采取了一系列具体管理措施,建立起企业间的双向沟通和协调机制。具体体现在:①对供应商价值理念的同化。供应商会定期访问,跟踪产品量产过程中的实际使用情况、质量情况等,对于存在的不足,供应商会第一时间派相关人员到现场了解问题,与A.O.史密斯公司中的技术人员、质检人员和采购人员一起分析、解决问题,满足该公司的产品质量要求。A.O.史密斯公司也会从内部抽调质量、工艺、设计、采购方面的人员全方位帮助供应商解决品质问题。同时,该公司通过日常运营活动中的交流和沟通,实现对供应商价值理念的同化。比如公司会将供应商的驻厂人员视同公司员工,进行安全知识培训、企业文化培训、统一工作服等;对关键性零部件供应商设置驻售后服务人员;②对经销商价值理念的同化。公司通过定期举办会议,共同分析和解决出现的问题等,加深彼此对公司无边界价值观的了解和沟通。2011年A.O.史密斯公司成立了经销商“亿元俱乐部”,每年定期举行经销商管理研讨活动,邀请销售额超过5000万元的经销商到公司来,分析经销商目前面临的挑战,共同找出解决问题的对策方案,倾听经销商对公司提出的建议和意见。2011年通过“亿元俱乐部”,公司研讨出对经销商进行人力资源支持的制度;2012年通过“亿元俱乐部”,公司研讨出与电商的合作模式。“亿元俱乐部”是由该公司总裁直接组织的沟通平台,通过这种平台,加强了A.O.史密斯公司与经销商之间的互动,在准确、及时地了解经销商的需求以及面临的问题基础上,共同

商讨合理的解决方案,积极帮助经销商制定更高目标,实现双方的合作和共同发展。

该公司通过基于无边界价值观的同化活动,有效地超越了企业的外部边界、地理边界,比如公司通过共同研发、管理共享等活动,构建了有效的双向沟通和协调机制,这些机制主要建立在无边界价值观的基础之上,能够有效地超越企业外部边界,加强企业间的合作,形成良好的合作关系;同时,地理边界和心理边界的问题也能够通过无边界价值观管理得到解决。公司通过同化活动,比如对供应商驻厂人员统一进行公司文化培训、对经销商进行管理输出等,建立起良好的企业形象和声誉,有利于企业超越地理和心理边界,实现互利合作。正如社会学习理论^[25]指出的,在企业间的不断互动过程中,利益相关者会不断地观察企业的行为和所发生的事件,据此对企业的决策和实践做出诠释。同时,通过企业间的持续互动,使利益相关者感知到企业的某种固定行为模式^[26],这种行为模式的感知能够指导利益相关者将信息和资源集中于企业优先发展的目标上,进而采取针对性的行动。这正是发挥了无边界价值观管理的指引功能,能够指引利益相关者主动了解企业的核心价值观、决策以及行为,进而影响利益相关者对企业的认同。

2. 以价值观为本的领导者持续推动

实现利益相关者与企业价值观的一致性匹配还需要具备另一个前提条件,即需要建立起无边界的企业文化,这种企业文化需要以价值观为本的领导者的言行一致和持续推动。领导者作为企业的代理人和文化推行者,能够通过自身的行为、决策理念,向外部利益相关者传达企业的决策、行为信号,这些信号会影响到利益相关者对企业战略、程序、实践的解读,进而影响他们对企业的认同和行为方式的选择。A.O.史密斯公司在实行无边界价值观管理时,从以下两个方面展开:

(1)以价值观为本的领导者自上而下推动。公司总裁始终把公司的无边界价值观挂在嘴边,坚持做到言行一致。他不仅时常在口头上传达“四个满意”价值观,更在日常公司运营过程中,依据公司的无边界价值观制定决策,用实际行动体现核心价值观。自2007年上任以来,该公司总裁坚持从公司运营的各个方面以无边界价值观来思考企业的问题,比如用心倾听和理解下属心声;敢于在工作中承担责任,言行一致,践行承诺;按照无边界价值观对员工进行授权,倡导离现场最近的人做决定;利用“四个满意”价值观来制定经营决策、进行管理创新,等等。值得一提的是,公司总裁在处理各部门之间的冲突和分歧时,也始终以无边界价值观作为衡量标准,避免各部门之间为了自身利益而做出有损企业形象、声誉的行为。同时,高层管理团队通过持续推进价值观推广活动,让员工共享企业的价值观和信念。因此,以价值观为本的领导者^[20]通过自身的言行一致,为企业内部员工塑造了一种很强的沟通氛围和典型的行为模式,这种氛围和行为模式为员工提供了清晰的、一致性的规范,使他们感知到企业支持的方式、所期望的结果以及采取的相应奖励措施,从而影响到他们对企业价值观的诠释方式和认同程度。

(2)以价值观为本的领导者自内而外推动。A.O.史密斯公司总裁及高层管理团队在与外部利益相关者的沟通和合作过程中,不仅再三强调公司的无边界价值观,而且通过具体的管理实践、决策理念,将无边界价值观与实际决策和行动相结合,传递给外部利益相关者。比如该公司为保证产品满足绿色、低碳的要求,高层管理者始终将“绿色采购”作为指导方针,通过与供应商签订相关的绿色承诺,并在采购协议中明确对供应商在环境保护承诺及职业健康安全等方面的要求。同时,行动上秉承客户满意的价值观。公司与供应商之间共担研发风险,与经销商之间共享市场利润。比如2014年7月海南台风造成代理商仓库价值49万元的产品被雨水浸泡。为防止出现产品质量问题,公司管理层决定将产品运回工厂拆解,并承担相应损失的80%。正如无边界价值观的定义,企业的高层管理者在与外部利益相关者的互动过程中,通过自身的决策理念和行为,超越企业的外部边界和心理边界,向外部利益相关者传达企业的无边界价值观以及企业所看重的行为和期望,从而影响外部利益相关者对企业的认同。

总之,以价值观为本的领导者言行一致在无边界价值观管理的整个过程中具有重要作用。领导

者言行一致使利益相关者清晰地感知企业行为模式,这种感知能够建立利益相关者对企业的情感承诺和认同,有利于利益相关者与企业建立良好的信任关系。A.O.史密斯公司正是通过高层管理者的言行一致,向利益相关者传达明显的、一致性的信号,强化他们对企业核心价值观的感知和认同;同时,企业对上下游利益相关者进行无边界价值观管理时,高层领导者扮演了重要角色,这也与以价值观为本的领导^[20]研究相契合,该类领导者通过与利益相关者共同分享强烈的、内在化的价值观和愿景,从而激励利益相关者发挥最大效能,实现共同目标。然而,超越企业的垂直边界、水平边界应该是一个持续渐进的推动过程,而不是一场剧烈式的变革,无边界价值观管理更多体现在持续改进的过程中。因此,在整个无边界价值观管理过程中,需要领导者的言行一致和持续推动来发挥无边界价值观的情感承诺功能,强化外部利益相关者对企业核心价值观的认同,从而形成一种无边界企业文化,改变企业管理者的单向思维模式,增强他们对信息、资源处理的灵活性。

3. 无边界价值观管理与企业间合作框架

本文以 A.O.史密斯公司以及上下游供应商、经销商为案例研究对象,该公司通过对无边界价值观的界定和转化,重新调整了企业及其利益相关者在整个价值链中的角色定位,形成了良好的企业间合作关系。在此基础上,公司通过建立有效的无边界价值观管理体系,超越企业边界,强化上下游利益相关者对企业的认同,最终构建了良好的企业生态系统。

通过以上案例分析,本文以无边界价值观管理体系为核心,构建了一个无边界价值观管理机制模型(如图 3)。这种无边界价值观管理机制能够有效地打破传统的组织边界。相比传统价值观管理,无边界价值观管理的对象不只是针对于企业内部的利益相关者,而是将范围扩展至外部利益相关者,将处在同一价值链的上下游利益相关者统一纳入到无边界价值观管理的对象之中,超越企业的外部边界。同时,相比传统价值观管理的内部循环过程,无边界价值观管理通过动态的管理体系,比如基于无边界价值观的界定、转化、筛选、传导和同化以及以价值观为本的领导者持续推动,使企业与外部利益相关者在互动过程中,形成一种双向沟通 and 协调机制,有利于企业将无边界价值观管理的信息、资源通过一定的管理方式和共享活动传递给外部利益相关者,有效地“瓦解”企业的外部边界,使企业边界更具弹性和渗透性;而且在不断的互动过程中,外部利益相关者也会根据公司高管团队的决策、行为以及公司的战略、实践做出有意义的感知和建构,从而调整自身的期望和认同

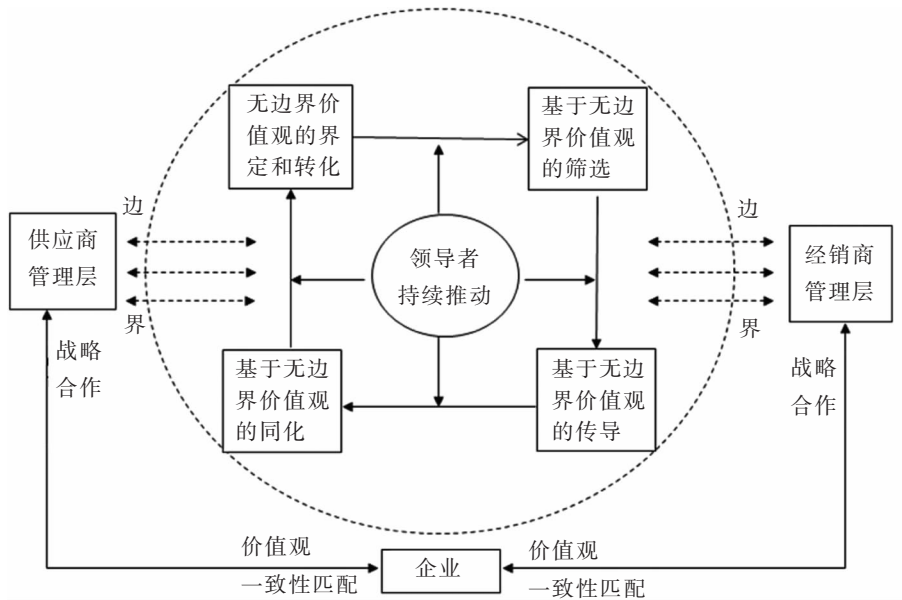


图 3 无边界价值观管理机制模型

资料来源:作者绘制。

程度。正是通过无边界价值观管理,企业将自身的核心价值观作用于外部利益相关者的价值理念,增强了企业间的合作氛围,强化了他们对企业核心价值观的认同,从而实现利益相关者与企业间的价值观一致性匹配;反过来,这种价值观一致性有助于实现企业间的战略合作。核心价值观作为企业高层管理者制定和选择公司战略的重要依据,能够影响到企业间战略合作方式的选择和合作的程度。当企业间的价值观趋于一致时,特别是企业间高层管理者的价值观趋于一致时,会形成一致的认知加工方式和共享的感知,增加对合作伙伴战略决策的可预见性,降低他们对合作伙伴的风险感知,从而有利于企业间的战略合作。

五、结论与启示

本文从价值观一致性的角度出发,探讨了企业间的合作机制。当前企业正处在一个开放的生态系统中,企业生产和运营所需的各种资源都需要不断与外界交换,生态系统中的任何一个环节出现问题都会对企业造成影响,因而外部利益相关者的决策和行为会对企业造成已有或潜在的影响。从A.O.史密斯公司的案例分析,本文得出以下结论:无边界价值观管理是一个系统的、动态的管理过程,需要界定和提炼一个简洁、兼顾多方利益需求的无边界价值观。通过对核心价值观的提炼,调动相关人员的积极性,强化其对核心价值观的认同与情感承诺。该过程遵循一定的无边界价值观管理程序,即基于无边界价值观的筛选、共享、同化活动,将价值观转化为可操作的衡量标准,才能保证企业无边界价值观管理的落地。同时,无边界价值观管理需要建立动态的、双向的沟通和协调机制,确保在互动过程中,上下游利益相关者与企业的无边界价值观保持一致。相比个人—组织匹配理论和ASA理论模型,企业进行无边界价值观管理需要两大前提条件:具备简洁、易沟通的无边界价值观;建立无边界的企业文化。基于以上研究结论,得出如下启示:

(1)由组织内控制向组织间控制、由权力控制向价值观管理的范式转变。传统管理理念认为企业间是内外有别的,“他是他,我是我”,企业间关系主要是靠硬性的合同来维系。正如交易成本理论所说,企业间合作主要通过建立长期合约的方式降低交易成本,这种合约方式在于降低企业间合作的不确定性,但正是由于这种合约关系的存在,产生了企业间的讨价还价和机会主义行为,成为企业外部边界形成的重要因素,也是造成企业间合作关系不稳定性的主要来源。无边界价值观管理要求企业推倒外部围墙,建立企业间的协调和沟通机制,必须转变这种内外有别的角色定位,由组织内控制向组织间控制转变,以此打破企业边界,更加强调企业间的信息对称性、权力对等性,建立起平等对话机制,从而形成新的组织沟通范式。而且这种沟通范式需要组织由权力控制向价值观管理的范式转变。当前企业面临不确定的、动态的外部环境,这对资源依赖理论所强调的“组织通过掌握稀缺资源,摆脱资源依赖,以此提高组织的外部效率”的观念提出了挑战。随着企业间互动增加,企业间形成了一种利益共同体,特别是处于同一供应链上的企业,如果企业单从权力上控制,比如定期监督和检查,并不能确保企业间行为的一致性。相反,企业通过无边界价值观管理,建立起互利合作机制,更多地依靠软性的心理契约来维系,比如共享的价值观、信念、企业文化等,能够实现企业间的价值观、信息、资源等共享,更容易建立起企业间的双向沟通机制或塑造一种强的沟通氛围,不仅能够向利益相关者清晰地表达“企业是什么”、“企业将成为什么”,强化利益相关者对企业的认同,而且能够通过以价值观为本的领导者的言行一致和管理策略、实践的一致性,向利益相关者释放出明显的信号,表达公司的期望,有利于利益相关者感知、建构和做出正确归因,从而强化外部利益相关者对企业的情感承诺,实现双方的互利共赢。

(2)共享企业资源,建立企业间的信任,尤其是建立供应链企业间的信任关系。从建立良好企业生态系统的角度讲,为了保持企业的整个生态系统的健康发展,企业不只是满足合作方的利益,实现双方利益的分配公平,更需要选择合适的战略合作伙伴,这种战略伙伴的建立需要彼此间的相互依赖和相互信任,特别是建立同一供应链上的企业间信任关系。这种信任需要通过对称性的信息、

资源共享和相应的制度保证。而企业要想形成对称性信息和资源的共享,管理者需要通过无边界价值观管理,建立对称性的信任、沟通机制和相应的制度保证,比如企业基于无边界价值观选择合作伙伴,从企业声誉、高层管理团队价值观等方面进行评估。同时,还要建立可信任的自我形象,比如共享技术和市场,塑造公平交易、共享成果和收益的声誉;加强供应链企业各个节点的核心竞争力,快速响应市场需求,共担责任和风险;严格遵守合同条款,实行长期、一贯性的管理策略和实践;为合作伙伴提供个性化的关怀,等等。通过无边界价值观管理,选择可信任的合作伙伴和建立对称的信息沟通机制,培养企业间的信任关系,这在一定程度上解决了资源依赖理论的难题,由于环境不确定性、信息不对称性、权力不对称性所产生的企业间逆向选择、败德行为,有助于企业降低交易成本和监督成本,提高企业的整体价值产出的效率最大化和绩效最优化。

(3)以信息技术为基础,培养企业间对价值观、文化的敏感性。企业间合作失败的主要原因不仅体现在沟通上,更多地体现在缺乏对合作伙伴价值观、文化的敏感性。无边界组织强调速度、灵活性、整合和创新,大数据时代的到来为企业满足这些需求提供了一种可能。ERP系统、电子数据交换技术(EDI)、Extranet等计算机技术能够实现企业与内外部利益相关者之间的及时信息交换。因此,企业实行无边界价值观管理时,需要搭建沟通互动平台,通过分享各自的知识 and 经验,培养企业间的共同语言,表达企业的价值观和愿景,从而打破企业外部边界。比如建立共享的信息平台,这个平台上涵盖了企业经营的各种信息,包括内部经理人的月度报告、市场调研等,供应商、经销商等外部利益相关者可以获取相关的信息。企业通过这样的沟通平台,将信息、资源加以处理,转变为组织官方的语言,灌输给利益相关者,强化利益相关者对共享的价值观和愿景的认同。同时,企业的无边界价值观管理理念重在培养一种系统的思维模式,要求企业管理者在制定战略决策时,不单单考虑自身的利益,更多地关注整个价值链系统的有效性。这种管理理念类似于全面质量管理理念,本质在于改变利益相关者只关注系统内部的直线心智模式,形成一种兼顾多重利益相关者需求的、平衡可持续的价值观理念和思维模式。

[参考文献]

- [1]Kristof, A. L. Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications[J]. Personnel Psychology, 1996,49(1):1-49.
- [2]Chatman, J. A. Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms[J]. Administrative Science Quarterly, 1991,36(3):459-484.
- [3]郑伯坝. 组织文化价值观的数量衡鉴[J]. 中华心理学报, 1990,32(2):9-11.
- [4]Hoffman, B. J., and D. J. Woehr. A Quantitative Review of the Relationship between Person-Organization Fit and Behavioral Outcomes[J]. Journal of Vocational Behavior, 2006,68(3):389-399.
- [5]Chatman, J. A. Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit[J]. Academy of Management Review, 1989,14(3):333-349.
- [6]郭金山,芮明杰. 论企业的心理边界[J]. 中国工业经济, 2004,(3):67-74.
- [7]卫武,夏清华,贺伟,资海喜. 企业的可见性和脆弱性有助于提升对利益相关者压力的认知及其反应吗? ——动态能力的调节作用[J]. 管理世界, 2013,(11):101-117.
- [8]Moore, J. F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition [J]. Harvard Business Review, 1993,71(3):75-86.
- [9]Williamson, O. E. The Economic Institutions of Capitalism[M]. New York: The Free Press, 1985.
- [10]Pfeffer, J., and G. R. Salancik. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective [M]. New York: Harper and Row, 1978.
- [11]Burt, R. S. Corporate Profits and Cooptation: Networks of Market Constraints and Directorate Ties in the American Economy[M]. New York: Academic Press, 1983.
- [12]Biggart, N. W. Explaining Asian Economic Organization: Toward a Weberian Institutional Perspective[J]. Theory and Society, 1991,20(2):199-232.

- [13]Hosmer, L. T. Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics[J]. *Academy of Management Review*, 1995,20(2):379-403.
- [14]Edwards, J. R., and D. M. Cable. The Value of Value Congruence [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2009, 94(3):654-677.
- [15]Padgett, V. R., and R. J. Wolosin. Cognitive Similarity in Dyadic Communication[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1980,39(4):654-659.
- [16][美]罗恩·阿什克纳斯,迪夫·乌里奇,托德·吉克,史蒂夫·克尔. 无边界组织[M]. 姜文波译. 北京:机械工业出版社, 2005.
- [17]李海舰,陈小勇. 企业无边界发展研究——基于案例的视角[J]. *中国工业经济*, 2011,(6):89-98.
- [18]秦伟平,杨东涛. 塑造企业无边界文化:变革型领导与动态团队的协同演化——基于艾欧史密斯的案例研究[J]. *中国工业经济*, 2010,(5):151-160.
- [19]Schneider, B. The People Make the Place[J]. *Personnel Psychology*, 1987,40(3):437-453.
- [20]吴维库,刘军,张玲,富萍萍. 以价值为本的领导行为与团队有效性在中国的实证研究[J]. *管理世界*, 2002,(8):97-104.
- [21][美]西蒙·L.多伦,萨尔瓦多·加西亚. 价值观管理——21世纪企业生存之道[M]. 李超平译. 北京:中国人民大学出版社, 2009.
- [22]Bowen, D. E., and C. Ostroff. Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the “Strength” of the HRM System[J]. *Academy of Management Review*, 2004,29(2):203-221.
- [23][美]罗伯特·K.殷. 案例研究:设计与方法[M]. 周海涛译. 重庆:重庆大学出版社, 2010.
- [24]Eisenhardt, K. M. Building Theories from Case Study Research [J]. *Academy of Management Review*, 1989,14(4):532-550.
- [25]Bandura, A. Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective[J]. *Annual Review of Psychology*, 2001, 52(1):1-26.

Boundaryless Value Management ——A Case Study on A.O. Smith Corporation

LUAN Zhen-zeng, YANG Dong-tao

(Business School of Nanjing University, Nanjing 210093, China)

Abstract: It is essential for a firm to establish a good business ecosystem by strengthening the stakeholders' agreement on firm's values. From the value congruence perspective, taking A.O. Smith Corporation as the object of the study, this research discusses about the internal mechanism of cooperation among the firms and proposes the conception of boundaryless value management. The result shows that the firm can transcend the boundary and strengthen the stakeholders' agreement on the core values of firm. The boundaryless value management, as a dynamic management system, which consists of defining, selecting, transmitting and assimilating on the basis of the boundaryless values, can form a common psychological contract and achieve the value congruence between stakeholders and the firm. Meanwhile, the consistent behavior of values-oriented leaders plays an important role in matching the downstream and the upstream stakeholders' values with the core values of the firm. In this study, it not only enriches and broadens the contents of person and organization fit and boundaryless organization theory, but also provides a new theory perspective on Chinese enterprises, in which the manager can know how to take effective measures to manage the behavior of external stakeholders.

Key Words: boundaryless values; stakeholder; person-organization fit; value congruence; A.O. Smith corporation

JEL Classification: M13 O15 C78

[责任编辑:覃毅]