

[案例分析题 7] 摩托罗拉的全球伦理文化战略

摩托罗拉企业成立于 1930 年，最早生产汽车收音机与音响，后来发展到无线对讲、宇航通讯。1993 年，近 10 万员工的摩托罗拉销售总额达到 170 亿美元，在 1999 年《财富》杂志全球 500 强排行榜上，该企业排行第 100 位，营业收入额 293.98 亿美元，利润 9.62 亿美元，资产额 287.28 亿美元。摩托罗拉企业文化的核心是：为用户提供品质超群、价格公道的产品和服务，满足社会的需要。企业也在这过程中获得收益，不断发展壮大，从而为员工和股东提供实现各自合理目标的机会。

一、三位一体的核心理念

精诚公正；以人为本；跨文化管理中的本土化，这是摩托罗拉三位一体的核心理念。摩托罗拉把“精诚为本与公正”确定为自己的企业理念，也是企业对自己数十年经营历史和成功经验的总结。

该企业的企业伦理顾问爱罗斯在布拉格第十届国际企业伦理研讨会上，用一个案例来说明企业家应该在确保产品安全品质卓越方面承担起道德义务。并常年用这个案例来教育和提高摩托罗拉各经理层的每一个经理和每一个员工。

1992 年，E1A1 企业的货机在阿姆斯特丹遭遇空难。尽管造成这场灾难的原因有许多，诸如天气、环境、行为、偶然性等，但灾难报告却表明，主要是引擎螺栓的设计问题。作为飞机制造厂商应该为自己的设计错误和迟迟没有发现而承担企业责任。这件案例的本质是可以让企业从中接受一条教训：即企业要改善设计，认真对待产品反馈信息。实际上，螺栓设计错误波音企业此前就已经发现了，但没有引起重视。

摩托罗拉的质量技术培训不是出于对不幸事件的恐惧，而是增强企业家和企业员工的道德关切和企业责任感。每个人和每个企业必须在反复的做事和学习中来提高自己的技能。

摩托罗拉的 CI 手册中印着这样一段，诚信不渝——在与客户、供应商、雇员、政府以及社会大众的交往中，保持诚实、公正的最高道德标准，依照所在国家和地区的法律开展经营。无论到世界的哪个地方进行贸易或投资，必须为顾客提供最佳的服务。”

二、人本主义——致力于全球文化战略的定位

摩托罗拉公司的企业价值观是：尊重每一个员工作为个人的人格尊严，开诚布公，让每位员工直接参与对话，使他们有机会与企业同心同德，发挥出各自最大的潜能；让每位员工都有接受培训和获得发展的机会，确保企业拥有最能干、最讲究工作效率的劳动力；尊重资深员工的劳动；以工资、福利、物质鼓励对员工的劳动作出相应的回报；以能力为依据；贯彻普遍公认的——向员工提供均等发展机会的政策。摩托罗拉的这种企业价值观为每一个员工创造了一种健康积极的文化氛围。

摩托罗拉把人本主义作为全球文化战略的基点，摩托罗拉作为跨国公司，面对多元的文化，在制定自己的战略时既不固执于自己的文化，也不盲从他国的文化，公司始终认为，多元化是一种积极的工具，将企业伦理的见解应用于国际商务管理，其中的关键就是要妥善处理文化的多样性。这种能力可以通过培训而获得，并成为企业文化的一部分。对于跨国经营来说，对当地文化的体认不同，结果也会有巨大差异，熟悉外域文化，首先可以促进个人的成长，而更广泛地看，可以学到处理问题的不同方法。

摩托罗拉与杭州东方通信从谈判到合作成功，实际上也是两种文化的碰撞与交融。体现了摩托罗拉全球文化战略，摩托罗拉提出了在华投资的四大策略：一是加大在中国的投资规模，2000年之前要达到甚至超过25亿美元；二是全面实现人员本土化，包括中高级管理人员，而且要使用中国籍人员；三是要加快本土采购，2000年之前采购要超过10亿美元；四是扩大合资企业，带动国内企业包括中西部企业共同发展。摩托罗拉还宣传爱心文化，倡导向社会奉献爱心，世界文化是可以在不同文化背景、不同价值观、不同方法基础上进行整合的。人本主义强调的就是爱护人、尊重人，从这个理念出发，人类不同文化可以整合，国际化结构使我们有可能综合一切文化之精华，剔除各种文化中的极端和糟粕，用和平、人道、人本主义的理念进行跨国经营。

三、摩托罗拉的成功之道

1. 摩托罗拉的以人为本不是停留在口头上，而是落实在公司的各项管理制度和企业行为中。摩托罗拉把肯定个人尊严、实施充分的培训、创造无偏见的工作环境、关心每个人的成长和个人前途、为每个员工创造事业成功的条件和体验成功的成就感。员工还享有充分的隐私权，员工的机密记录，包括病例、心理咨询记录和公安调查清单等都与员工的一般档案分开保管，公司内部能接触到雇员所有档案的仅限于“有必要知道”的有关人员。员工的私人资料，只有在征得本人同意后才能对外公布。

2. 摩托罗拉制定工资报酬时所遵循的原则是“论功定酬”，员工有机会通过不断提高业绩水平而获得加薪。在评级加薪过程中真正做到公平、公开、公正。对于直接从事生产的工人，其直属主管每月统计并公布所属员工的产量、质量、效率和出勤率，并以此为根据进行打分，在每年调薪时将主要根据这个积分来决定是否加薪和加薪的幅度。对非生产性工人来说，他们的积分要根据他们完成半年的工作计划程度来决定。每年的6月和12月，员工的直接主管将逐条对照计划，对员工的工作业绩进行审核和评分，充分体现了公平、公正、公开的竞争原则。

3. 摩托罗拉公司普遍实行工作轮换制度，只要有能力、有要求，公司就给予他们各种机会和权利，尽可能做到能上能下和民主决策，这样可以使更多的人得到锻炼，也便于每个人发现自己最合适的工作岗位。管理人员之间也采用轮换的方式进行培养，人力资源、行政、培训、采购等非生产部门的领导多数具备生产管理经验，这不但有利于各部门更好地为生产

服务，也有利于管理人员全面掌握公司的情况并成为合格的管理人员。生产工人的前道工序和后道工序、装配工人和测试检验工人也经常进行岗位轮换，这样可以使员工成为多面手。

4. 公司为员工创造良好的物质文化环境和制度文化环境。摩托罗拉为员工提供每年 80 小时的带薪休假，以保证员工的身心健康和良好的工作状态，公司通过员工援助计划向员工及其家属成员提供心理健康咨询，举办健康和保健教育，摩托罗拉员工享受所在国政府规定的所有医疗、养老、失业等保障、公司还实施开放的沟通制度，随时了解和关注员工中存在的各种问题，公司领导认真听取员工的改善意见，员工可以通过各种渠道了解公司的有关政策以及生产经营、管理业务、教育培训等方面的情况，员工可以根据个人情况选择不同的直接沟通方式参与“总经理座谈会”、“恳谈会”、“业绩报告会”、“对话会”。公司创办了“大家庭”报，通过“我建议”、“畅所欲言”等栏目反映个人意见或提出合理化建议。

5. 在摩托罗拉，教育培训既是公司的责任，也是员工个人的权利和发展机会。该项承诺支持员工在技术和能力方面寻求发展，提供多种类型的职业培训并鼓励员工参加。每一个新员工必须接受入职教育培训，培训课程包括摩托罗拉发展史、企业文化、员工教育与发展计划、公司人力资源部的相关政策、公司的规章制度及奖惩条例。公司每年为每个员工提供各种层次的在职培训，在美国，公司与菲尼克斯大学合作为员工提供在职 MBA 培训。公司在教育培训方面的持续投入，使员工在技术、知识和能力上不断提高，故此摩托罗拉在同业竞争中一直保持领先的地位。

（资料来源：刘光明，《中外企业文化案例》，经济管理出版社 2000 年版。）