



第1章 商业伦理学：全球视点

商业涉及到很多人群之间的各种经济关系。这些人群被称作“利益相关者”，其中包括顾客、雇员、股东、供货商、竞争对手、政府以及团体。当今的管理者必须考虑到企业所有的这些利益相关者，而不仅仅只是企业的股东们。历史上，这些利益相关者大多集中在单个国家内；而现在他们更可能分散于不同的国家之中。顾客、供货商、竞争对手、雇员、甚至于股东，都常常遍布世界各地。商业环境的全球化给现代企业管理者带来了一系列日益复杂的关系。

当利益相关者的要求之间产生矛盾时，更增加了这些关系的复杂性，这样的现实事例举不胜举。例如，是继续在一个现有的工厂里生产，还是将工作外包给一个别国的企业，这个问题便涉及到非常多的利益相关者：股东们期待他们的投资能够获得最大程度的回报，本地的雇员希望能够保住工作，外国的雇员希望得到工作机会，本地的社区希望保护它的税收对象不要流失，本地的政府则关心其居民的福利问题，而外国的社区也想借此增强它的税收对象，等等。无论管理者做出何种决策，总会有一些利益相关者获得利益，而他们所获得的必是另一些利益相关者所失去的。

在本书中，我们将考察存在于这些复杂商业关系中的伦理问题，这些问题涉及到人们之间的道德关系。那些不涉及道德关系的问题则不在伦理学范围之内。例如，在开展全国或全世界的销售之前，要决定一个新产品是否引入东部地区或者欧盟，这一决策便不大会引起什么伦理问题。但是，的确有许多决策会引起伦理方面的问题。有些决策者不声不响地在他们的商业行为中坚守很高的伦理标准，而另外一些人却从不如此，或者只是偶尔将这个问题摆在首位。

下面的五个案例使你能了解几个不同国家的大公司在现实中遇到的伦理问题。在你阅读每个案例时，请思考以下问题：

- 1) 如何描述伦理问题？
 - 2) 在什么条件下造成了这个问题？
 - 3) 你将如何处理这个伦理上进退两难的困境？
 - 4) 你认为这家公司处理得怎么样？
 - 5) 如何才能避免问题再次发生？
-

1.1 真实经历

1.1.1 戈登伯格公司

戈登伯格公司(Goldenberg)是肯尼亚的一家黄金和钻石出口商，由卡姆利希·帕蒂尼和弗拉罗尔·帕蒂尼兄弟俩经营¹。1990年，卡姆利希·帕蒂尼代表戈登伯格公司向肯尼亚政府提出申请，想获得肯尼亚黄金和钻石的独家出口权²。帕蒂尼说如果黄金商报酬优厚，并且黄金在国外低价销售的话，他就可以为肯尼亚获得大量的硬通货。他要求政府付给他销售额的35%作为促进出口的鼓励。过去，在出口商出具运输单据、销售货物凭证和在肯尼亚有硬通货储蓄的证明文件后，肯尼亚政府偶尔付给他们20%的出口鼓励费。当时的肯尼亚副总统兼财政部长乔治·塞图迪颁发了一个黄金珠宝出口许可证给戈登伯格公司，这是肯尼亚政府颁发过的唯一一个此类许可证。

据说当时肯尼亚的黄金出口是通过黑市进行的，这使肯尼亚政府无法获得任何硬通货的收益。如果与一家出口商进行交易，就能使硬通货流入国库。这样政府便可以用这些硬通货在国外采购，或让肯尼亚公司用肯尼亚先令与政府兑换硬通货，然后直接从国外采购。

由于向一家瑞士公司和一家迪拜(阿联酋)公司出口，戈登伯格公司不久便开始获得政府补贴。后来，在民主肯尼亚复兴论坛(Forum for the Restoration of Democracy-Kenya)的调查中发现，那家瑞士公司是虚构的，而迪拜的那家公司则从未听说过帕蒂尼兄弟³。在调查中，肯尼亚中央银行的一位官员说戈登伯格公司没有出具所需的运输单据和销售凭证。肯尼亚中央银行曾一再质疑是否付款，但最终被否认了。事实上，没有发现任何能证明戈登伯格公司称它出口的黄金或其他贵重金属是在肯尼亚生产或加工的证据。1993年4月，政府中止了补贴⁴。

除了出口鼓励补贴，肯尼亚交易银行为出口商提供了“运输前融资”（Pre-shipment financing），包括给出口商提供贷款，以帮助他们度过难关，直到他们从外国顾客那里收到货款为止。戈登伯格公司从该银行提取“运输前融资”贷款，用于货币市场投机⁵。该年戈登伯格公司曾一度提取了70亿肯尼亚先令，这一数额占肯尼亚货币供应量的7%。

官员们怀疑戈登伯格公司获得的慷慨的35%佣金中有一部分成为回扣给了政府官员。十分有趣的是，一天，贾罗莫奇 O·奥登加先生的办公室收到一个硬纸盒，里面装有200万肯尼亚先令（约合57 000美元）和戈登伯格公司的贺词。奥登加是肯尼亚民主复兴论坛的主席。他留下了钱，把它当作对最近选举的赞助经费。

据某个外国消息称，肯尼亚只有极少量的黄金，而且没有知名的钻石资源。他说国家在为“根本不存在的黄金和钻石”提供补助。作为这种补助支付的可能受益人，乔治·塞图迪否认做过任何非法勾当。但是他还是被撤掉了部长的职位。而帕蒂尼兄弟则宣布将其公司更名为金字塔集团（the Pyramid Group）。

1.1.2 泰拉诺尔掺毒事件

1982年9月30日，星期二，强生公司（Johnson & Johnson）总部渐渐得到消息：在芝加哥有人服用掺有氰化物的超强力“泰拉诺尔”（Tylenol）胶囊后死亡⁶。泰拉诺尔这种产品是麦克尼尔（McNeil）消费品公司生产的。该公司是强生的一个子公司，占有止痛药市场35%的份额，其销售额大约占强生总销售额的7%，利润占强生总利润的15%至20%。

公司管理层的初步调查发现，在检验原料的质量时使用了氰化物。由于公司内部的沟通失灵，强生一开始否认这一事实，但第二天早晨便向报界承认了此事。第一天结束时，公司管理层确信其位于宾西法尼亚州华盛顿堡（Fort Washington）的工厂并未出现氰化物污染。但是公司不应心存侥幸。于是它将出现中毒药品的整批药，共93 000瓶全部收回，并暂时停止了所有泰拉诺尔药品的广告。

第二天早晨，公司管理层得知发生了第6起由泰拉诺尔胶囊引起的中毒事件，中毒者服用的是公司在得克萨斯州圆岩（Round Rock）的工厂生产的一瓶药。这证实了掺毒是在芝加哥当地而不是在强生的工厂里发生的。因为两处工厂的泰拉诺尔药品都被污染，几乎是不可能的。

强生的董事长兼首席执行官雅姆·E·伯克决定亲自负责处理泰拉诺尔危机。10月4日，星期一，他到华盛顿会见联邦调查局（FBI）和美国食品与药品管理会（FDA）的人士。他考虑收回所有超强力泰拉诺尔胶囊，但两个机构的人士都建议他不要这样做。伯克解释说：“联邦调查局不希望我们那样做，因为如果那样的话就会使掺毒者这么认为：‘嗨，我赢了，我能迫使一家大公司就范’。而FDA的人则怀疑如果那样做的话，所制造出来的恐慌比可能消除的还要多。”⁷然而，第二天，当加利福尼亚州又发生了一起涉及泰拉诺尔的马钱子碱中毒事件后，FDA同意伯克收回所有的泰拉诺尔胶囊。

这次共收回了零售价值1亿多美元的3 200万瓶泰拉诺尔胶囊。收回活动从向消费者提供药片换回胶囊的广告开始。数以千计的信件寄往行业杂志，而且在媒体上发表声明，以便找到所有尚留在市场上的泰拉诺尔胶囊。伯克出现在大型全国电视节目中，包括Phil Donahue的谈话节目，强生还允许麦克·华莱士来拍摄强生公司战略小组的会议，并在高收视率的电视专栏节目《60分钟》中播放⁸。

按道理讲，强生与本章中其他案例有区别，这就是药品是在离开公司后被下毒的，强生与污染药品的人没有任何来往。但是，由于泰拉诺尔还是与强生联系在

一起，公司就陷入了一种困境：市场上在出售标着公司品牌的危险药品。

1.1.3 西尔斯的修车业务

1990年2月，西尔斯·罗巴克公司(Sears, Roebuck & Co.)改变了对其服务顾问的报酬计划，这是公司一项重要的重组计划的一部分，该计划的目的是跟踪成本，提高收益⁹。服务顾问的工作是与顾客一起决定他们的汽车需要何种维修。新的报酬计划将完全根据顾客认可的维修总费用的数额确定。新计划对某些汽车部件设了定额，要求服务顾问要达到定额。于是顾客投诉开始增加¹⁰。

顾客投诉数量的增加促使加利福尼亚的消费者事务部(California Department of Consumer Affairs)开展了一次对西尔斯公司在加州中部的33个汽车服务中心全年的秘密调查。¹¹结果发现它的客户被多收费的情况高达90%，平均每次多收的费用是223美元。消费者事务部指控西尔斯公司违反该州法律，进行欺诈、作假或误导性的表述，蓄意违反公认的贸易行为准则，并且使用误导性广告。¹²该部门建议州政府吊销西尔斯公司在该州运营汽车服务中心的执照。

西尔斯公司立刻对这一指控矢口否认，宣称它将对任何吊销公司执照的行为上诉。¹³然而，十天后，董事长爱德华·A·布伦南宣布他本人将对公司服务中心发生的问题承担责任，公司将终止导致这些问题的新报酬计划。他还公开透露，新泽西州和佛罗里达州也在调查西尔斯的汽车服务中心。西尔斯公司决定寄给各州的总检察官们一份公司新的汽车修理政策。此外，西尔斯公司在全国主要报纸上刊登了一个整版的广告，向顾客解释它的立场。

1.1.4 通用与大众

80年代初，洛佩斯(J. Ignacio Lopez de Arriortua)吸引了通用汽车欧洲公司(General Motors Europe)的注意力，因为他显著地提高了通用汽车公司在西班牙萨拉戈萨(Zaragoza)的工厂的生产率。¹⁴这位西班牙工程师由于在通用欧洲公司明显地降低了采购成本而赢得了传奇性的降低成本名声。当通用公司(General Motors)将约翰·史密斯从通用欧洲公司负责人提升为通用总经理后，他发现福特汽车公司(Ford Motor Company)制造一辆汽车所花的劳动力成本比通用少795美元。¹⁵史密斯请洛佩斯帮助控制成本。1992年4月洛佩斯来到底特律，开始在北美洲施展他的魔法。

洛佩斯马上重演了他在欧洲的成功。他对供货商施加极大的压力，迫使他们降价。他还开始对生产和采购进行大的改变。作为一个象征，他命令所有的管理者，包括史密斯，将手表带在右手手腕上，直至公司再次赢利。

1993年2月15日，德国著名的新闻周刊《明镜》(Der Spiegel)杂志登载了一篇报道，称大众公司(Volkswagen AG)的新董事长费迪南德·皮奇正在与洛佩斯接触并试图拉拢他。¹⁶大众正在经历与通用同样的高成本问题。史密斯担心大众会挖走洛佩斯，于是决定提升洛佩斯为集团的副总裁，这使他成为通用公司最高管理层的12名成员之一。皮奇则提高价码，许诺让洛佩斯加入大众的管理委员会，并让他做大众全球的生产部领导。1993年3月9日，洛佩斯与大众签订合同，成为其采购部总经理。¹⁷通用进行反击，在3月11日提出要提升洛佩斯为执行副总裁并让他领导通用北美公司。¹⁸洛佩斯无法作出决定。第二天，史密斯和另两位通用高级成员会见洛佩斯并且告诉他，他们正考虑在洛佩斯的祖国西班牙建一座新的组装厂。建立这个工厂一直是洛佩斯梦寐以求的项目。工厂将用于试验洛佩斯命

名为Plateau Six的项目。Plateau Six项目将使用10小时的人工组装一辆汽车，这是丰田(Toyota)公司组装汽车所需时间的一半。转天，3月13日，洛佩斯告诉史密斯他决定留在通用。然而，到了3月15日，星期一，在公布洛佩斯新的任命的记者招待会召开前的两小时，史密斯接到了由洛佩斯的一名好友送来的辞职信。洛佩斯带着他的七名同事去了大众。通用公司称洛佩斯在为该公司工作的十个月中为公司节约了10亿美元。

3月22日，通用执行副总裁兼高级顾问哈里·皮尔斯给洛佩斯写了一封信，提醒他注意关于通用专有信息的政策。他要求洛佩斯确认在通用工作期间没有拿走“……任何文件(原件或复印件)，也没有拿走任何用数据处理器或电子媒体储存的信息”。¹⁹皮尔斯进一步声明，如果洛佩斯确实拿走了资料，他应该列明这些文件，并将所有资料和复印件交还给皮尔斯。洛佩斯在4月初答复说他自己过去没拿走，而且现在手中没有任何属于通用或其子公司欧宝(Opel)的机密文件。

洛佩斯离开后不久，欧宝发现一系列文件丢失了。²⁰其中至少有一部分是洛佩斯及其同事离开前曾经要过的文件。1992年12月，洛佩斯收到过一份文件——通用的“Epos单”，它是通用欧洲公司运营中涉及到的零部件、价格和供货商的详细清单。²¹通用指控洛佩斯及其同事带走了通用的保密文件。美国司法部和德国达姆施塔特(Darmstadt)当地的公诉办公室开始进行调查。通用宣称洛佩斯在通用子公司亚当欧宝公司(大众的主要对手)参加高层决策会议的同时与大众商讨他们之间的交易。²²大众管理委员会的一名成员确认他在1月15日、2月14日和3月9日(即洛佩斯与大众签合同的那天)，在德国会见过洛佩斯。他否认要过任何通用的文件。

与大众签订合同的第二天，洛佩斯参加了在德国吕塞尔斯海姆(Ruesselsheim)的亚当欧宝总部召开的一个人事政策会议。欧宝的官员称洛佩斯从未提到过要离开通用。但是他要求将一批通用公司的文件用他姐夫在西班牙的地址寄给他。²³洛佩斯称这些文件是他在吕塞尔斯海姆办公室的一些个人文件，不是通用的秘密文件。²⁴洛佩斯说他接受大众的工作后，让公司马上将几个箱子运到德国沃尔夫斯堡(Wolfsberg)的大众总部。²⁵他承认箱内装有通用公司的文件，但他说这些文件是通用的人给他装箱时错放进去的。他还承认在通用公司要求返还这些资料时，他在鲁斯霍夫(Rothehof)的大众公司招待所监督销毁了这些文件。²⁶

通用公司说二月份时，洛佩斯的最主要的副手古铁雷斯(Jose Manuel Gutierrez)要走了10个~12个活页夹的资料。²⁷古铁雷斯跟洛佩斯一起去了大众。《明镜》周刊刊登了22名通用雇员口头或书面的证词，证明洛佩斯及其同事在离开公司前得到过大量关于通用公司未来产品、零部件价格及机器成本的机密文件。²⁸该杂志还称，三月底，大众的十几个受培训员工曾被指示在大众的计算机中输入通用和欧宝的数据资料。²⁹

七月中旬，德国的公诉人在威斯巴登(Wiesbaden)的一套由两名跟随洛佩斯到大众的他的同事租的公寓里找到了四箱通用的文件。³⁰据报道说，其内容为亚当欧宝正在开发的小型汽车的保密计划³¹。据辨认，其中三箱是在洛佩斯的要求下装箱并寄往西班牙的³²。

1.1.5 《拉斯维加斯评论报》

《拉斯维加斯评论报》(Las Vegas Review-Journal) 1905年建立于内华达州的拉斯维加斯。它是内华达州最大的报纸，日发行量约为145 000份，周日版发行量约有205 000份³³。它也是阿肯色州史密斯堡(Fort Smith)的唐瑞媒体集团(Donrey Media Group)拥有的52种报纸中最大的一种。

致西尔斯顾客的公开信

您可能听说了最近有人指控西尔斯在加利福尼亚州和新泽西州的一些汽车中心出售的一部分服务是顾客并不需要的。我们十分严肃认真地对待这些指控，因为它们打击了我们公司的核心——我们诚实可信的名声。

我们自信在行业中，我们的汽车中心的顾客满意程度是最高的。但经过严密的检查，我们得出结论：我们的奖励报酬计划和目标定额计划不经意地为错误的发生创造了环境。我们正在积极地采取行动改变这种环境。

为防范此类事件再次发生，我们正在采取一些重大举措：

- 我们已取消为汽车服务顾问（他们负责查出毛病并向您建议如何修理）订立的激励报酬计划和目标定额计划。取而代之的是一项非佣金形式的计划，以达到更高的顾客满意度。现在报酬的依据是顾客满意程度。

- 我们增加自我质量控制的力度，由一个独立机构进行持续的、无事前声明的对我们汽车服务的“购买审计”，以确保公司的规定得到实行。

- 我们已致信给所有州的总检查官，请他们对比我们的汽车修理标准和操作与他们所在州的情况，以确定是否存在差异。

- 我们正在出资帮助组织一次由行业、顾客和政府共同参与的活动，来检查目前的汽车修理操作并且提出对行业统一标准的建议。

我们这样做是为了让您能继续充满信任地享受西尔斯的服务。我们永远不会改变的是对顾客安全的承诺。我们预防性维护的原则（即建议更新虽能使用但已磨损的部件）遭到加州汽车维修管理局（California Bureau of Automotive Repair）的指责，说其构成了不必要的维修。我们的看法与此有异。我们建议预防性维护是因为这是顾客所需要的，因为这使汽车行驶更安全。事实上，上周全国调查中，我们访问的消费者中 75% 的人说，汽车维修中心应建议更换一些部件，进行预防性维修。与以往相同，没有您的同意我们不会进行任何修理工作。

我们了解在您的车需要维修时，您最希望的是找到可信赖的人。当信誉受到威胁时，我们不仅做出反应，我们还必须做出激烈的反应，甚至是过激的反应。

我们是西尔斯公司，我们致力于保持您对我们的信赖。

我们就此向您承诺。

爱德华·布伦南
董事长兼首席执行官
西尔斯·罗巴克公司



图1-1 西尔斯公司的整版广告

1971年10月4日，玛丽·豪斯加入《拉斯维加斯评论报》，成为一名记者。³⁴1975年她被提升为助理市级编辑，1976年提升为市级编辑。这是女性在《评论报》曾担任过的最高职位。1978年，她成为管理总编。1980年，在总编唐·迪吉里奥不在报社的期间，她代理了总编的工作。当迪吉里奥离开公司后，她接到了一份书面委任，任命她为代理总编。在此期间，豪斯还参加了美国新闻学院（American Press Institute, API）著名的总编课程学习。1988年，接替唐·迪吉里奥的总编汤姆·基维尔去世了。豪斯询问起这个空缺的职位，有人建议她申请此职位。她在1988年8月26日提交了一份书面申请。但是，尽管她提出想接受面试，却从未如愿。1988年9月7日，豪斯获悉她不会被任命为总编。据她本人说，唐瑞媒体集团的总裁弗雷德·W·史密斯对她说，她没有被提升是因为她丈夫是一名参选获胜的官员，而她没有“尽到她的责任”。³⁵她被提升为副总编，豪斯说这一职位是新设的，在报界通常不为新闻部的第二号人物设立这样一个职位。

《阿拉摩戈尔多每日新闻》（Alamogordo Daily News，Donrey集团在新墨西哥州阿拉摩戈尔多的一份报纸）的总经理舍曼·弗雷德里克被任命为《评论报》的总编。³⁶当时《阿拉摩戈尔多每日新闻》的销量只有9000份，而评论报的销量约有121500份。豪斯说弗雷德里克的管理经验和获得的专业证书都比她少。有趣的是，几年前豪斯曾经雇用过弗雷德里克作《评论报》的见习记者。

豪斯担任副总编的新职位后，发现她的管理职责渐渐被剥夺了。³⁷她失去了参与人事问题管理的权力，如对员工的挑选、评估和检查。弗雷德里克将她排除在编辑决策过程之外，也不再允许她安排编辑委员会的客人。她负责预算的职责被削弱了，而且她工作的功劳开始被安在其他人的头上。辛迪加专题的选择权和购买权也交给了报社的其他成员。豪斯曾积极参与先前的报纸版面设计任务，但她被排斥在重新设计报纸版面的项目之外。到1989年3月，她被告知公司不再欢迎她参加部门管理会议。

1989年3月，豪斯向内华达州平等权力委员会（Nevada Equal Rights Commission，也简称为平权委员会）因受到歧视而提出起诉。³⁸她的工作职责继续减少。她在工作中和人际交往中愈来愈被孤立起来。1978年到1987年间，豪斯得到的工作评价是中等偏上至出色，而1988年对她的工作评价降低了。豪斯从没有过迟到或旷工，她的出勤表现得分却很低，而另一名曾缺勤约两周的雇员的出勤表现分却比她高。1990年9月4日，豪斯再次向内华达州平权委员会和美国平等就业机会委员会（U.S. Equal Employment Opportunity Commission）提出起诉，原因是由于她第一次起诉而遭到非法报复。而对她的孤立仍在继续着。

1990年11月20日，《评论报》的总经理戴维·奥斯本通知豪斯，由于她为了报复公司而起诉自己受到歧视，她将不再可以到报社工作。他暂停付给豪斯工资，并让她立刻搬出办公室，交回钥匙和雇员徽章，拿走她的个人物品，而且如果没有总经理本人的同意就不要再回到《评论报》社。1991年2月4日，奥斯本以“丧失信用”之名解雇了豪斯。此后副总编之位未再指定新人。

1991年4月19日，内华达州平权委员会结束了对豪斯起诉案的调查。它“...认为有大概确实的理由相信所指控的事情是真实的.....”，³⁹并将此案提交美国平等就业机会委员会（EEOC）进行进一步处理。1993年2月12日，EEOC在最终裁决中发表了其调查结果。

EEOC发现豪斯比弗雷德里克更有资格获得提升，她被不公平地侵占了提升机会是因为受到了性别歧视。⁴⁰裁决中说：“.....那位决策者，总经理先生，说过他不会雇佣‘一个该死的女人’。”EEOC还认定豪斯在第一次起诉后遭到了报复——她得到不公正的工作评估，她的职责被削弱了。当豪斯最终起诉公司报复她后，她被暂停工作，最后遭到解雇。

1.2 问题的类型

你刚刚读到了几个企业遇到的伦理问题的具体例子，也看到了他们所采取的不同解决方式，其中有几个比另外几个成功。现在我们来看一看企业会遇到的伦理问题的类型。表1-1总结了调查商业主管遇到的伦理问题的四篇研究结果。前两篇调查进行的时间相隔15年，它们的结果总结在第一栏里，其调查对象是从《哈佛商业评论》(Harvard Business Review)的读者中抽取的，因此包括了各商业学科的管理者们的回答。⁴¹调查时请被调查者列出其所在行业中他们希望根除的不合伦理的行为。

对市场营销经理人员的调查要求被访者列出工作中遇到的最为棘手的困难的伦理或道德问题的情况，⁴²针对市场营销研究人员的研究也提出了相同的问题。⁴³所有这四个调查得到的回答并不代表管理者们遇到的最常见的问题，而更可能代表了那些令人感到非常棘手的问题。每个调查中提到的问题都按被提到的频度多寡来进行排列。

表1-1中的伦理问题可归为五大类：贿赂、胁迫、欺骗、偷窃和不公平歧视。这五类问题基本包括了在这四篇不同的经验性研究中，管理者们所提到的大部分棘手的、应当受到谴责的不合伦理的商业行为。这些类别的划分为我们提供了对商业伦理问题进行讨论的框架。

表1-1 商业主管们遇到的伦理问题

《哈佛商业评论》的读者	市场营销经理	市场营销的研究人员
礼物、馈赠、贿赂、应招女郎	贿赂	调查的真实性
价格歧视；不合理定价	公正	公平对待外部客户
虚假广告	诚实	调查保密性
各种不正当的竞争行为	价格	营销综合及社会问题
欺骗顾客；不正当信用行为；过度推销	产品	人事问题
竞争者间的价格串通	人事	公平对待被访者

(续)

《哈佛商业评论》的读者	市场营销经理	市场营销的研究人员
签定和履行合同中的不诚实行为	保密	公平对待公司里的他人
对待雇员不公平；雇用中的歧视	广告	被访者不诚实
其他	数据操作	礼物，贿赂和娱乐招待
	采购	公平对待供货商
	其他问题	法律问题
		滥用资金
		其他

资料来源：戴维·弗里切，Marketing/Business Ethics: A Review of the Empirical Research, Business & Professional Ethics Journal, 6, 4(1987), 68.

1.2.1 贿赂

贿赂(Bribery)是通过购买影响力而操纵别人。贿赂被定义为“提供、给予、接受或要求有价值之物，以达到影响官员履行公共或法律职责时所做行为的目的。”⁴⁴“有价值之物可以是现金或其他资产，也可以是交易完成后的回扣。曼纽尔·维拉斯奎兹(Manuel Velasquez)把商业贿赂描述为“企业外部人士给企业雇员的一种报酬(consideration)，双方达成共识，当这位雇员为企业进行交易时，会给那位外部人士或其企业带来好处”。⁴⁵

贿赂使受贿人与其所在的组织之间产生利益冲突。受贿人对其所在的组织有一种受托义务^①。而贿赂产生的个人利益很可能与组织利益冲突。最常见的贿赂目的是增加销售、进入新市场、改变或规避公共政策。我们指的贿赂不包括为货物通关付给海关人员的通融费，因为这种通融费在某些国家中被习惯性地认为是一种为得到服务而支付的小费。

雇用应招女郎或支付现金很容易被判定为贿赂，而送礼物的意图有时则很难辨别。送礼可能只是在某种场合表示敬意的一种普通行为，也可能是以将来能及时影响商业决策为目的的。关键问题是送礼的意图和期望的结果。如果送礼的意图是为了影响行为，那就是贿赂。只要礼物在事实上影响了行为，无论是否是蓄意的，礼物都起到了贿赂的作用。如果礼物没有对未来的行为产生影响，则不构成贿赂。但是，有时候很难证明礼物没有产生任何影响。

从“戈登伯格公司”这个案例的资料看，一个或若干个肯尼亚政府官员从戈登伯格公司得到了回扣。在该公司未提供适当的运货单据的情况下，政府便付给了它出口补贴。而35%的“销售鼓励”也是异乎寻常的高。批准这种高比例补贴的副总统塞图迪成为首要的怀疑对象。

1.2.2 胁迫

胁迫(Coercion)是指用暴力或威胁控制他人。它的定义是“用武力、武器或威胁进行强制、限制、威胁……可以是实际的、直接的或明确的，诸如用武力强迫他人做违背其意愿的事；也可以是暗示的、合法的或推定的，诸如一方受另一方压力的制约去做依其本意不会做的事。”⁴⁶强制力常常是一方威胁要使用其对不利一方的控制权。胁迫包括威胁某人要阻碍其提升，让其丧失工作，或在行业中投票反对他；还可能是迫使某人做违背其个人信念的行为。使用胁迫的目的是让某

① 受托义务是指某人充当另一个人(这里是一个组织)的委托人。受托人必须为该组织的利益而行使与该组织有关的所有权利和权力。

人做违背其意愿的行为。受胁迫的对象也可以是一个公司，例如强迫一个零售商要得到其想要的产品就必须经营某种特定产品。

上面叙述的“泰拉诺尔掺毒”案例是一个胁迫的例子。给泰拉诺尔下毒的目的是通过破坏公司的名誉和迫使它花大量费用去处理麻烦来损害这家公司。这一事件的责任者及其真实目的还不得而知。值得注意的是此后发生了几起类似的下毒事件，但目的是为了损害特定的个人（包括自然人和法人）。

勒索(Extortion)是一种特殊形式的胁迫。维拉斯奎兹将勒索定义为：

.....如果一个雇员向公司外部的人索取报酬作为他（她）代表公司交易时提供给对方好处的条件，那么他（她）就进行了商业勒索。⁴⁷

勒索还包括一些行贿收买后不同种类的威胁。蓄意威胁往往用于保证公司在某一市场内继续经营，躲避威胁性的竞争或防止其他种类的危害降临在公司身上。

1.2.3 欺骗

欺骗是(deception)通过误导来操纵他人或某个公司。欺骗是指“欺骗性的行为；以虚假的语言或行动蓄意误导.....明知故犯地做虚假的关于现在或过去的报道或描述。”⁴⁸这种不诚实行为是违反商业伦理的最常见形式。欺骗包括对研究数据或会计数据进行歪曲或作假，做误导性广告，以及不真实地描述产品。它的表现还有篡改花销报告，剽窃其他产品的性能鉴定证书，以及不真实地描述财务状况。欺骗的范围从可能不产生危害或产生极小危害的小谎言到产生严重经济危害或人身伤害（包括死亡）的大的欺骗性阴谋。

“西尔斯公司汽车维修”的案例是一个有关“欺骗”的典型例子。因为大多数人对自已汽车的修理只有很少的知识，他们在修车时必须委托服务经理。西尔斯给服务顾问们经济奖励以提高公司的汽车维修收入，因此他们建议了大量顾客们并不需要的修理项目。这样一来顾客被误导了，他们选择了多于其实际需要的维修服务。

1.2.4 偷窃

偷窃(theft)就是拿走不属于自己的东西。约瑟夫·诺兰(Joseph Nolan)和杰奎琳·诺兰-黑利(Jacqueline Nolan-Haley)把它定义为“盗窃的行为，即在未经主人同意的情况下取得其财产。”⁴⁹如果财产是在遵守所处文化环境的经济规则下进行的竞争中失去的，这不是偷窃。但是，如果财产是改变经济规则而取得的，而且符合下列条件之一，便应被视为偷窃：

1) 财产所有人不可能做出遵守新规则的行为。

2) 财产所有人不可能提前预见到新规则的发展并在其财产失去之前来得及遵守新规则。

偷窃同样包括了许多种违反伦理的行为。财产可以是有形的或是抽象的。偷窃也包括在内部交易中把内部信息当作自己的来使用，以及制造假冒伪劣产品和价格欺诈，还包括使用一个公司的专有信息达到另一个公司的目的，这些信息可能是通过在未经许可的情况下使用该公司的计算机或程序而获得的。

价格串通构成偷窃，因为串通价格比正常价格高，因此买方要为商品交换付出多于实际需要的钱。在签定和履行合同的时候作假也构成偷窃。因为被受害方在未予同意的情况下就失去了有价物品。同样，欺骗顾客、过度推销以及不正当

定价都是在未经财产所有人同意的情况下取得其财产。

大众公司雇用洛佩斯时得到的不仅是洛佩斯和他的几个同事，还有许多通用公司的重要资料。这些资料中有受通用“专有信息政策”保护的敏感信息，洛佩斯必定十分熟悉这一规定。无论皮奇董事长或其他大众公司的人是否知道这些资料被从通用公司转移到了大众公司，洛佩斯都犯了偷窃罪（原文此处和下句用的都是guilty of theft——译者注）。与他同时到大众公司的几个同事也知道这一规定，因此他们很可能也犯了偷窃罪。

1.2.5 不公平歧视

不公平歧视(unfair discrimination)的定义是“不平等待遇；或因种族、年龄、性别、国籍或信仰等而拒绝给予某人通常的权利……或在受优待者和不受优待者之间难以找到合理的区别的情况下不能平等地对待所有人。”⁵⁰我们这里指的是“不公平”的歧视，以与基于大多数人公认的相关标准的“区别对待”相区分。人们是按其资格被雇佣的，报酬的多少是他们对组织的相对贡献。不公平歧视是指根据不恰当的标准区别对待一个人或一部分人。关键的问题是使用的标准是否与工作或职责的要求相对应。

维拉斯奎兹提出了符合雇用歧视的三个基本条件是：

- 1) 它是一项不以个人业绩为依据的，不利于一个或更多雇员（或未来雇员）的决定。
- 2) 该决定完全或部分地源于种族或性别偏见、错误的传统观念，或其他在道德上不公正的看法。
- 3) 该决定(或一系列决定)对雇员的利益会产生有害的或负面的影响。⁵¹

“《拉斯维加斯评论报》”的案例符合维拉斯奎兹提出的所有三个基本条件：第一，与弗雷德里克相比，豪斯有在一家更大的报纸工作的经验和更多的管理经验；她还有更多的专业证书，如美国新闻学院的学历。第二，如美国 EEOC 提到的公司总经理的话所显示，提升的决定完全是基于性别差异。第三，这一决定毁掉了一个成功的事业。玛丽·豪斯被解雇后在拉斯维加斯的内华达大学作记者专业的讲师。与在评论报的编辑职位相比，这份工作收入在收入和声望上都显著地不如从前了。

1.3 本书预览

本章带你进入商业伦理学的研究领域。我们讨论了商业中遇到的伦理问题的几种类型，并举了几个企业如何处理伦理问题的例子。下面的6章将深入研究商业伦理学的理论和实践。因为无论是商业还是伦理学都不受政治疆域的限制，所以我们采用了一种国际性的研究方式。

第2章将讨论伦理在商业决策中的重要性。其中包括伦理在商业关系中的重要性，不合伦理的行为对我们经济体系中产品和服务分配严重的扭曲效果，不合伦理的行为对公共政策的影响，以及符合伦理的关系对保持和扩大顾客基础的影响。

第3章讨论商业伦理学中最新发展出的一个理论——综合社会契约理论。其中介绍了哲学中的规范性道德原则。我们将集中讨论与商业决策有关的利己主义原则、功利主义原则、权利原则和公正原则。

第4章的内容是回顾对商业伦理学的一些经验性研究。这一系列的研究始于60年代初雷蒙德·鲍姆哈特(Raymond Baumhart)的研究，近几年，这类研究如雨后春笋般出现。此章将让你了解最新的研究情况。

第5章讨论决策行为过程的一个模型。这个模型基于管理理论和伦理理论，以及第4章中的经验性研究结果。它描述了决策者在考虑涉及伦理问题的各备选方案时的决策过程。

第6章重点介绍了一些指导原则，这些原则可以用来提高决策的道德性；并将讨论决策过程中影响决策道德性的几个阶段；杰拉尔德·卡瓦纳(Gerald Cavanagh)等人开发了一个决策过程模型来指导决策者如何考虑决策的伦理性问题，被修改后的该模型也将在这一章介绍。

第7章包括一系列处理各种伦理问题的案例。这些案例的讨论使用了修改后的卡瓦纳模型(基于价值观的决策过程模型)以及书中介绍的其他理论。

在第7章后面你会看到20个案例，这些案例将增进你对本书的理解。其中有许多案例是发生在美国之外的事情。

本书贯穿了大量伦理学分析。很多判断是以伦理原则为基础的。有些读者也许会不同意书中的某些判断，这是他们的权利。但是，持有异议的读者也应该以公认的伦理原则为依据来证明他们的立场。

1.4 讨论题

1. 谁应该对戈登伯格公司的诈骗事件负责，帕蒂尼兄弟还是肯尼亚政府？谁受到了损害？谁得到了好处？
2. 你认为有人在泰拉诺尔中下毒的目的是什么？他们想得到的结果是什么？
3. 西尔斯公司的高级管理层是否在其服务顾问推荐多余维修的决策中起到作用？
4. 你认为大众公司是否在雇用洛佩斯时希望他带来通用公司的机密？洛佩斯对通用公司负有什么样的责任？
5. 豪斯在《拉斯维加斯评论报》已经获得了其他女雇员从未达到的高级职位，你认为她应该满足于保持管理编辑一职吗？为什么？
6. 你愿意为这些案例中的哪几家公司工作？为什么？
7. 你认为本章中列举的道德问题——贿赂、胁迫、欺骗、偷窃和不公平歧视——在所有发达国家中都被视为是不道德的吗？在发展中国家呢？在不发达国家中呢？
8. 在以上这些案例中，哪个最让你困惑？为什么？
9. 以上几个公司的文化有何区别？这是否影响他们行为的伦理实质？

参考文献

- 1 "Riches All Round," *The Economist*, 328, 7824 (August 14, 1993), 37-38.
- 2 Robert M. Press, "Kenyan Officials Caught in Export Bank Scams," *The Christian Science Monitor*, 85, 183 (August 17, 1993), 7.
- 3 "Riches All Round."
- 4 *Op. cit.* "Kenyan Officials Caught in Export Bank Scams."
- 5 *Op. cit.* "Riches All Round."
- 6 Thomas Moore, "The Fight to Save Tylenol," *Fortune*, 106, 11 (November 29, 1982), 44-49.
- 7 *Ibid.*
- 8 Mitchell Leon, "Tylenol Fights Back," *Public Relations Journal*, 39, 3 (March 1983), 10-14.
- 9 Gregory A. Patterson, "Sears's Brennan Accepts Blame for Auto Flap," *The Wall Street Journal*, 126, 122 (June 23, 1992), B1 & B10.
- 10 Tung Yin, "Sears Is Accused Of Billing Fraud at Auto Centers," *The Wall Street Journal*, 126, 115 (June 12, 1992), B1 & B5.
- 11 *Ibid.*
- 12 *Ibid.*
- 13 *Ibid.*
- 14 Paul Ingrassia and Douglas Lavin, "Lopez Reverses Plan to Quit GM For Volkswagen," *The Wall Street Journal*, 221, 50 (March 15, 1993), A3 & A5.
- 15 *Ibid.*
- 16 Paul Ingrassia, "April Fool's Day Comes Early at GM, But It's No Joke," *The Wall Street Journal*, 221, 51 (March 16, 1993), A1 & A10.
- 17 Audrey Choi, "VW's Chronology of Lopez Overtures Could Benefit GM," *The Wall Street Journal*, 129, 18 (July 27, 1993), A5.
- 18 *Op. cit.* "April Fool's Day Comes Early at GM, But It's No Joke."
- 19 Audrey Choi, "Lopez Concedes He Supervised Shredding Data," *The Wall Street Journal*, 129, 40 (August 26, 1993), A4.
- 20 Audrey Choi, "GM Offers Chronology to Show Lopez Got Documents After Signing with VW," *The Wall Street Journal*, 129, 21 (July 30, 1993), A3.
- 21 *Ibid.*
- 22 *Op. cit.* "VW's Chronology of Lopez Overtures Could Benefit GM."
- 23 *Op. cit.* "GM Offers Chronology to Show Lopez Got Documents After Signing with VW."
- 24 "Chiefs of GM and VW to Hold Talks as 'Car War' Escalates in Germany," *The Wall Street Journal*, 129, 22 (August 2, 1993), A5.
- 25 *Op. cit.* "Lopez Concedes He Supervised Shredding Data."
- 26 *Ibid.*
- 27 *Op. cit.* "GM Offers Chronology to Show Lopez Got Documents After Signing with VW."
- 28 Audrey Choi and Joseph B. White, "VW Receives Setback in Efforts to Blunt Charges Against Lopez," *The Wall Street Journal*, 129, 14 (July 21, 1993), A11.
- 29 Patrick Moser, "GM, VW Legal Battle Reaches New Heights," *The Christian Science Monitor*, 85, 189 (August 25, 1993), 9.
- 30 *Op. cit.* "VW's Chronology of Lopez Overtures Could Benefit GM."
- 31 *Op. cit.* "GM, VW Legal Battle Reaches New Heights."
- 32 "Boxes of GM Papers Tied To Shipments for Lopez," *The Wall Street Journal*, 129, 30 (August 12, 1993), A4.
- 33 *Mary E. Hausch vs. Donrey of Nevada, Inc.*, Order CV-S-93-432-PMP from the United States District Court, District of Nevada on September 20, 1993.
- 34 *Mary E. Hausch vs. Donrey of Nevada, Inc.*, Complaint CV-S-93-432-PMP filed in the United States District Court, District of Nevada on May 11, 1993.

- 35 *Ibid.*
- 36 M. L. Stein, "Former Editor Files \$10 Million Sexual Discrimination Suit," *Editor & Publisher*, 126, 21 (May 22, 1993), 36.
- 37 *Op. cit. Hausch vs. Donrey*, Complaint.
- 38 Nevada Equal Rights Commission, #0323-89-120L.
- 39 Letter to Ms. Mary Hausch dated April 19, 1991, from Delia E. Martinez, Executive Director, Nevada Equal Rights Commission.
- 40 Determination issued by the U.S. Equal Employment Opportunity Commission dated February 12, 1993, in regards to charges numbers 34B890368 and 34B910061.
- 41 Raymond C. Baumhart, SJ, "How Ethical Are Businessmen?" *Harvard Business Review*, 39, 4 (July–August 1961), 6-19, 156-176; and Steven N. Brenner and Earl A. Molander, "Is the Ethics of Business Changing?" *Harvard Business Review*, 55, 1 (January–February 1977), 57–71.
- 42 Lawrence B. Chonko and Shelby D. Hunt, "Ethics and Marketing Management: An Empirical Examination," *Journal of Business Research*, 13, 4 (1985), 339–359.
- 43 Shelby D. Hunt, Lawrence B. Chonko, and James B. Wilcox, "Ethical Problems of Marketing Researchers," *Journal of Marketing Research*, 21, 3 (August 1984), 309–324.
- 44 Joseph R. Nolan and Jacqueline M. Nolan-Haley, *Black's Law Dictionary* (St. Paul, MN: West Publishing Company, 1990).
- 45 Manuel G. Velasquez, *Business Ethics: Concepts and Cases* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992).
- 46 *Op. cit. Black's Law Dictionary*.
- 47 *Op. cit. Business Ethics: Concepts and Cases*.
- 48 *Op. cit. Black's Law Dictionary*.
- 49 *Ibid.*
- 50 *Ibid.*
- 51 *Op. cit. Business Ethics: Concepts and Cases*.

第2章

伦理在商业中的重要性

无论是从宏观角度还是从微观角度上讲，道德的行为都是商业长期成功所必需的。宏观理论主要考察伦理学在经济体系中的重要性，不道德行为会扭曲市场体系，导致资源配置效率低下。微观理论考察伦理学对单个企业的重要性，不道德行为会导致长期经营成果下降。我们先从宏观理论开始讨论。

2.1 宏观角度

越来越多的国家依赖市场体系进行产品和服务分配。他们认为虽然市场体系不是十全十美，但它在分配一国资源方面是比指令性体系[○]更有效。市场体系有效运作需要几个条件：

- (1) 拥有可占有和控制私有财产的权力。
- (2) 拥有买卖产品和服务的自由选择权。
- (3) 能获得关于这些产品和服务的准确信息。

私人财产所有权是商品交换所必需的。交换中的选择自由使竞争能够控制市场。准确的信息使购买者能在市场中找到所需的产品和服务，以便行使他们的自由选择权。

私有财产是交换的基本条件。私有财产所有权的意义是保护私有财产在未经所有者同意时不被交换。假如你卖一辆自行车，而我想要的话，我必须用我所拥有的东西交换，这个东西可以是另一种商品，比如一个 CD 机，或是货币（其他商品的代用品）。我必须在你同意接受我提供的东西以后，才能拥有你的自行车。如果你不同意而我拿了你的自行车，我就犯了偷窃罪，因为我未经你同意就拿了你的私人财产。如果你和其他自行车销售者知道你们的自行车会被盗，你们会停止卖自行车。这样，由于供货商拒绝提供得不到报偿的商品和服务就自行车市场停止运转。要使市场系统运行，必须有占有私人财产的权力，而且财产所有权必须得到尊重。

交换中的自由选择权意味着只要你花钱，便可以买到任何你想要的 CD 机。你选择的零售商如果有该型号的存货便会卖给你。为选择商品型号和零售商，你需要准确的信息。你只有知道所提供的型号及其不同特性后，才能决定买哪种 CD 机。

○ 一种由中央政府配置资源的市场体系。

关于其可靠性的信息也是有用的。商品信息通常是由生产者、零售商和批发商提供的，也可从第三方及一些出版物（如《消费者指南》）获得。其他关键信息还包括价格和零售商地址。无论你用美元、马克、比索、日元还是其他货币购买一种CD机，你的购买行为都相当于你在投票，将资源分配给你要购买的那种CD机。你确信这台CD机的价值至少值你所付的钱。

在你的国家中，每天都有无数次的购买行为，它们决定了生产和销售，你购买CD机的行为只是其中的一次。每个购买者每次购买都相当于用他们的钱投票。资源就从人们不想要的产品和服务中流向了人们想买的产品和服务。如果你对买到的CD机满意，这种配置就是成功的；如果你对商品不满意，就表明市场运行不佳，使你没有得到准确的信息，错误地为产品投了票。

在市场经济国家中，所有的产品和服务都根据个人的购买行为分配给人们。每个人购买他们认为能最大程度满足个人需要的产品和服务。这些购买行为综合在一起，就使产品和服务以最有效的方式分配给了人们，也就是根据个人认为的商品价值分配给了人们。反之，实际价值低于其价格的商品则卖不出去。这样，只要购买者在购买时认为商品价值和实际使用时获得的价值相符，市场对产品和服务的分配便使资源流向最有价值的使用之处。

当购买者或销售者不能自由交换时，或者关于产品和服务的信息不准确时，问题就出现了。市场体系不能有效地运行，于是人们将不得不购买某些产品和服务，而他们本来可以通过购买其他产品和服务获得更大的满意程度。由于市场体系按销售量来配置资源，无效的市场体系就会提供越来越多的满意度较低的产品和服务，而更大满意度的产品和服务越来越少。这样一来，这种相对低效配置产生的总满意度比其他配置方式要小。

宏观角度不合伦理的行为

1. 贿赂

贿赂改变了进行决策的条件，因而减少了选择的自由。贿赂使一个选择对决策者更具吸引。这种吸引的产生是由于选择这一对象会带来不劳而获的收益。决策者通过选择行贿者要他选择的对象而获得利益，这说明被选对象本身吸引力通常小于其他选择对象，而且带来的总满意度较低。否则为什么要行贿呢？因此贿赂造成较多的资源被配置给较差的对象。通常，该选择对象的总成本比其他供选择对象的总成本要高，这是因为贿赂的花费必须得到补偿。

2. 胁迫行为

胁迫行为是指用威胁或武力阻止销售者与某些顾客进行交易，或阻止消费者向某些销售者购买，或阻止购买特定的产品和服务，这些行为降低了竞争的有效性。其通常后果是价格比有效竞争情况下的偏高，而产品和服务的质量较差。在较高的价格下对产品和服务的需求比竞争性价格下的需求减少。这样，配置给这种产品和服务生产的资源就少于没被强迫性行为限制的竞争情况。购买者对产品和服务的满意度也可能会因质量较差而降低。

3. 欺骗性信息

欺骗性信息造成错误印象，导致购买者去选择一些产品或服务，而它们带来的满意度比使用准确信息情况下购买的产品和服务要小。欺骗性信息还会导致送货时间与许诺的时间不符，造成生产过程中的混乱，这种混乱耗费很大，使产出成本提高。与准时送货相比，购买者必须花费更多的钱，而买到的东西却较少。对消费者的虚假送货承诺还会提高产品和服务的成本。错误信息浪费了本可用于其他目的的大量金钱。提供的产品和服务与承诺不符，也会扭曲市场体系，因为

资源将被配置给实际提供的货物而非那些顾客需要的货物。

4. 偷窃

偷窃大大增加了提供产品和(或)服务的成本。任何类型的偷窃行为造成的损失都必须通过更高的利润额弥补,造成价格升高。由于偷窃而人为提高的价格将减小需求,从而导致错误的资源配置。在极端的情况下,偷窃甚至会使一种产品或服务退出市场。

5. 不公平歧视

最后一点,不公平歧视常常导致从能力较低的人那里购买服务,或是将产品和服务卖给受歧视者以外的人,而这些人对该产品和服务价值的评价低于受歧视者。这里又出现了错误的资源配置。不公平歧视通常导致满意程度低于公平对待下的情况。表2-1总结了不合伦理的行为在宏观上的影响。

表2-1 不合伦理的行为在宏观上的影响

行为	对决策者的影响	行为可能产生的结果
贿赂	不劳而获的个人收益 改变决策的选择	成本增加 产品/服务质量下降
胁迫	害怕迫害 改变决策的选择	成本增加 产品/服务质量下降
欺骗	改变决策的选择	满意度降低
偷窃	丢失资源	成本增加或产品/服务消失
不公平歧视	购买较差的服务 卖价低于市场价	成本增加 需求减少假象

贿赂、胁迫、欺骗和不公平歧视的限制了行为的自由,而且会造成不准确的或欺骗性的信息,导致产品和服务的购买及其花费发生了不良转移。偷窃会导致市场停止运转,甚至使价格人为提高。这样购买选择行为不能反映买卖双方的自由选择,导致一国资源错误配置。对自由和信息的限制以及偷窃都是不道德的行为。因此,从宏观角度来看,合乎伦理的行为是市场体系有效运作的前提。

2.2 宏观角度

—道德与信任

从一个企业的角度来说，道德与信任紧密相联。大多数人认为，要建立信任，首先必须行为道德。道德的行为不是取得信任的充分条件，但它是必要条件。现在关于道德在商业关系中的重要性的著作越来越多。我们将用这些著作证明道德在商业中的重要性。信任将作为道德的一个指示变量。如果信任是重要的而道德的行为是取得信任所必需的，那么道德与信任同等重要。道德的行为是建立和保持信任的一个必要因素。

伯纳德·巴伯(Bernard Barber)认为信任有两种：“……一种是对技术表现能力的期望，另一种是对受托责任能力的期望……”¹两种信任都适用于企业内部与企业之间。人们希望雇用有竞争力的人。他们在与企业外部的利益相关者交易时还代表企业的利益。很多交易的完成都是依靠一句话、一次握手或另一方所期待的诚实和正直。商业场合中的信任降低了成本，使生活更惬意，而且提高了效率。²

斯图尔德·麦考利(Steward Macauley)发现商业交易中有两种准则被广泛认可：

- (1) 尽可能兑现承诺；人不能在食言。
- (2) 生产优质产品并捍卫该产品。³

R. T. Golembiewski和麦康基(M. McConkie)强调了信任的重要性，他们说：“……也许再没有其他单一的变量能如此彻底地影响人际之间和人群之间的行为了。”⁴最后，肯尼思·阿罗(Kenneth Arrow)说过，“实质上，每次商业交易本身都有信任的成分，而且无疑任何需要一段时间的交易也是如此。”⁵我们可以得出可靠的结论，如果商人不互相信任，商业就不会顺利进行。

信任由三个基本要素组成：可预见性、可靠性和信赖。可预见性可

以避免出乎意料的情况，这种情况在商业环境通常是不受欢迎的。“可依靠性提供保证，确定可以依赖一个人，他将按所期望的去做。信赖是相信一个人会一直是可预见和可依靠的。当你面对某种风险时，就出现了对信任的需要。当一个人获得实际经验而对另一个人产生信任时，他感到与其进行交易的风险下降了。因此信任是一种降低风险的机制。

拉吕·霍斯默(LaRue Hosmer)这样定义信任：

.....一个人、一个群体或一个企业信赖另一个人、一个群体或一个企业，自愿承认有责任确认和保护所有参与共同事业或经济交易的人的权利和义务。⁷

信任是基于经验之上的，通过经验能确信他人、团体或企业将履行保护权力和利益的义务。信任减少了预期的风险。让我们看一看信任在供应商关系、顾客关系和雇员关系中的作用。

2.2.1 与供应商关系中的信任

供应商通常称作货商，他们提供给企业进行商业活动所需要的产品和服务，包括原料、产品、信息服务、咨询服务、金融服务、财务服务和计算机服务，但不仅限于这些。因此供应商是商业组织的一个重要利益相关者。一个企业常常与它的一些供应商长时间进行商业交往，发展有象征意义的关系，将购买活动从一系列谨慎的交易转为持续性买卖关系（我们称之为交易关系）。交易关系是基于双方信任的基础上的，双方都相信承诺会得到兑现，从而最大程度减少了出乎意料的情况。这样大大降低了购买过程中的风险。除了经济交易，各方“.....还能获得复杂的、个人的、非经济的满足感，并参与社会交流。”⁸发展出的相互信任感能促进合作。

信任提高交易的效率，因为各方都能相信另一方会以一种可预见和可依靠的方式行事。当好信誉得到保持而且所有承诺得到兑现时，购买者就得到了供应商的信任。当购买方有“欺诈”行为，如挑拨两个供应商反目以获得有利的价格条件，就会失去供应商的信任。⁹对价格的其他作假行为，包括说谎和欺骗，也会毁坏信任。购买者如果有欺诈的行为，他的坏名声会使其与供应商的交易变得困难，并会降低该购买者及其企业的价值。欺诈行为的名声还会使一个人再找工作时比较困难。在购买者像希望别人对待自己那样对待供应商时，基于信任的交易关系才会发展起来。这并不是说在磋商中不能态度坚决，但必须公平。公平是很有用的指导原则。

交易关系给购买者带来几个重要的益处。它可以得到可信赖的货源。购买的货物应有使人满意的质量，并应及时送到。以前花在频繁的质量检验和运货检验上的时间，现在可以用到更能提高生产率的地方了。在货物储存期间，当供应不足难以获得时，这种交易关系会使获得所需物品的机会提高。供应商将会首先满足与他们建立了交易关系的顾客，然后再满足其他顾客。

2.2.2 与顾客关系中的信任

供应商是交易关系中的另一方面。供应商通过其销售人员与顾客接触。营销人员通过做到可依靠、诚实、有能力、讨人喜欢和处处为顾客着想（顾客导向）而获得顾客的信任。¹⁰顾客依靠供应商在承诺的时间提供质量满意的产品和服务。过早地运送货物会增加购买者的存储费用。如果是服务，过早的提供会使以后才

需要的服务现在无法使用。延迟提供会使生产中断，造成成本急剧增长。

诚实是信任的拐棍。实力也是信任的前提。顾客依靠销售人员，他们是现有的或新的产品和服务信息的来源。销售人员还必须能提供关于运输和货物送抵日期的信息，一个不能提供所需信息的低能销售人员没有任何价值。信任成了一个争论的焦点。从顾客出发的导向把购买者放在首位，提高了顾客满意度，从而增加信任。最后，顾客会倾向于依赖讨人喜欢的销售人员。我们易于信任我们喜欢的人。

交易关系还给供应商带来一些重要的益处。它提供了一个长期顾客群。顾客如果信任供应商，就更可能一直与他们保持关系。这样，就是新顾客加入现有的顾客群，而不是用新顾客代替原顾客群中流失的那部分顾客。销售可预测性就更强了，稳定而持续增长的顾客基础保证了稳定的生意来源。交易关系节省了与现有顾客谨慎地达成交易所需的时间，这些节省出的时间可用于发展新的业务。收款费用也大大降低了。最后，与上面提到的一样，各方“……能获得复杂的、个人的、非经济的满足感，并参与社会交流。”¹¹

2.2.3 与雇员关系中的信任

信任适用于上下级及同级之间。信任的气氛能增进交流，带来更强的可预见性、可依靠性和雇员的信心，减少雇员的流动和雇员间的摩擦，更开放、更情愿地听取和接受批评，而不是对批评采取抵制的态度。¹²米施拉(Jitendra Mishra)和莫利·莫里西(Molly Morrissey)提出增进信任的因素有：

- (1) 开放式的交流。
- (2) 给工人更多参与决策的权力。
- (3) 分享关键性信息。
- (4) 真正分享认识和感受。¹³

这与通用公司关于雇员间信任的五个因素的研究发现是一致的。通用的五个因素是：

- (1) 组织内部从上到下和从下到上开放，诚实的交流观念。
- (2) 公平地，始终如一地对待各雇员群体。
- (3) 工人与管理者间拥用共同的目标和价值观。
- (4) 取消密切监督，使雇员们自治，这是对雇员个人信任的标志。
- (5) 管理层能得到关于雇员表现和职责的反馈，同时也发出反馈信息。¹⁴

信任是授权过程中的重要因素。杰伊·康格(Jay Conger)和卡努古(Rabindra Kanungo)将授权定义为：“……一个增强组织成员自我权力感的过程——辨别造成无权力感的根源，通过提供‘加强个人权力’信息的正式组织行为和一些非正式方法来除掉这些造成无权力感根源”。¹⁵自我效力是指相信自己有力量制造某种结果。促进提升自我效力的管理策略和技巧包括参与管理、设定目标、建立反馈系统和丰富工作内容。¹⁶这正是上面所述建立信任的因素。尼尔森(E. Neilsen)认为，提供感情支持，创造扶持性信任气氛的授权策略能有效加强自我效力的信念。¹⁷

要发展以提高生产效率和提高竞争力为目的的质量研讨小组和工作组，授权给雇员是一个前提条件。通过丰富工作的意义，雇员对其工作产生内在的投入和专注。他们决定完成工作的最佳方法，并对结果的质量负责。他们可以对自己的成就感到自豪，并使这种自豪感得到发展。这是因为信任的气氛增进了自我效力感，而信任的基础是道德的行为。

如上所述，我们相信道德是商业长期成功所必须的。下面描述的四个企业的经验证实了这个观点。

2.3 社会看法的重要性

2.3.1 强生案例续篇

为了阐述社会对一个公司的看法的重要性，我们接着第 1 章泰拉诺尔案例进行讨论。泰拉诺尔占有镇痛药市场 37% 的份额，是市场领导者。超强力胶囊的回收使泰拉诺尔的销售额大幅度下降。据估计，损失将近 80%。强生报道说他们 1982 年采取的保护公众的主动行为使公司损失了 1 亿美元。¹⁸

公司处理这次危机的公开态度保持了公司多年来建立的信任。强生迅速地认清了问题，用高层主管的才智积极地处理问题，并且迅速开始了寻求解决方案的工作。公众认识到，公司将公众安全摆在财务考虑之前。这一点再加上巧妙的市场营销，使泰拉诺尔复活了。到 1985 年底，泰拉诺尔的市场销售额达到了新的高峰。

1986 年 2 月 9 日，有人发现纽约州扬克斯 (Yonkers) 的一名年轻妇女死在床上。¹⁹ 她前一天晚上服用过两颗超力泰拉诺尔胶囊。这两颗胶囊内掺有氰化物。泰拉诺尔的恶梦重演了！

这次中毒事件十分令人费解，因为为了对付早先 1982 年出现的中毒事件，已对药瓶进行了三层密封。首席执行官詹姆斯·伯克立刻取消所有胶囊装的泰拉诺尔的广告。2 月 13 日，又一个被下毒的瓶子在扬克斯市的一家药店里被发现。这瓶药明显地被掺过毒。强生建立了一个由高级主管们组成的危机处理小组来对付此事。举行会议时，伯克认为“没有任何包装是可以阻止掺毒的，将来也不可能有这样的包装。”²⁰ 2 月 16 日，公司决定收回所有泰拉诺尔胶囊，并停止所有胶囊装的药品在药店里出售。

泰拉诺尔马上经历了第二次快速复苏。五个月内，市场份额重新回升到原来

的90%。第二次中毒事件发生一年后，强生重新成为药店出售的止痛药的领导者。²¹强生相信帮助它保住公众的信任和信心的因素有许多。除了将公众安全放在首位之外，公司还与美国食品医药管理委员会 (Food and Drug Administration)、联邦调查局以及各州和各地区政府当局出色合作。此外，它通过 800收方付费电话、上千的邮件、无数记者招待会以及媒体采访保持与公众的公开交流。最后，公司以无条件和免费的方式收回了所有胶囊。²²

公众的信任是靠迅速、关切的行为来保证的。公司在两次危机中都保持了公开的交流。免费药品替换使顾客受到公平的对待，因此没有落入公共策略行为的陷阱。这两次下毒事件对法规的唯一影响就是《联邦反投毒法》加大了惩罚的力度。²³

2.3.2 英特尔奔腾芯片

林奇堡学院 (Lynchburg college) 的数学家托马斯 R·奈斯利 (Thomas R. Nicely) 教授花了几年时间进行计算数字理论的研究。这是一项纯数学领域的研究。他试验写一种计算机编码，以便计算到一个非常大极限的所有整数中的质数、两倍质数、三倍质数和四倍质数。他在编码中建立了许多检验程序，以便能对比自己的结果和某些已发表的数字。

1994年6月13日，奈斯利发现他检验出的数值与已发表的数字不符。²⁴经过大量的寻找错误根源的检查，他在 10月22日那一周开始将问题分离出来。他的检查表明，奔腾芯片的浮点元件 (FPU) 是问题的嫌疑犯。他联系了他用的那台计算机的制造商以及英特尔公司 (Intel)。他们都无法回答他的问题。他进一步用其他使用奔腾芯片的计算机测试，结果以前的错误重复出现了。1994年10月30日，奈斯利向一些人和机构发出了一份 E-mail 信息，请他们在其他奔腾计算机上证实一下他的发现。

自： 托马斯 R·奈斯利博士
 数学教授
 林奇堡学院
 弗吉尼亚 24501-3199，林奇堡，湖边路 1501
 电话: XXX - XXX - XXXX
 传真: XXX - XXX - XXXX
 网址: XXXXXXXX @ acavax.Lynchburg.edu

至： 有关人士
 关于： 奔腾FPU的缺陷
 日期： 1994年10月30日

许多（或者所有）奔腾处理器的浮点元件（数字协处理器）似乎都存在缺陷。坦白地说，奔腾FPU返回的某些除法计算的值是错误的，例如：

$$1/824633702441.0$$

的结果就不正确（第8位后的所有数字都是错误的）。这点在编译码（像Quattro Pro或Excel甚至Windows计算器（应用数学模式）之类的普通列表）中可以证实。计算：

$$(824633702441.0) \times (1/824633702441.0)$$

的结果应为1（在极小的取整误差范围内，通常协处理器的计算结果应包括19位为9的数字）。然而，奔腾测试计算此题的结果返回

$$0.999999996274709702$$

对于

$$824633702418 \times 824633702449,$$

这范围内的大多数 X ， $X \times (1/X)$ 的结果都出现类似错误，或者对上面范围被2的倍数乘除产生的新范围内的数字也是同样的。（还有其他范围内的数也出现除法计算错误。）

缺陷还可以通过以上范围内的 X 进行 $1/(1/X)$ 计算看出。奔腾FPU不会返回 X （实际上，它返回的值正好比正确值大 $3072=6 \times 0x200$ ）。

这一缺陷出现在我至今所检验的所有奔腾芯片上，包括一台 Dell P90，一台 Gateway P90，一台 Insight P60和一台 Packard-Bell P60。在任何486或早先的机型上，甚至带PCI总线的机型上都没有发现，如FPU被锁上（这总是可以做到的），错误就消失了，但那样奔腾就变成了一台“586SX”，浮点必须用模拟方式运行，计算速度几乎下降10倍。

我早在1994年6月就开始遇到关系到这一缺陷的错误结果了。但直到1994年10月19日我才感到我已消除了所有其他错误来源的可能性（软件逻辑、编译器、芯片装置，等等）。10月24日，星期一，我与英特尔技术支持部就这一缺陷进行联系。我联系的那个人后来说，在英特尔的一个66-MHz系统上观察到了这个缺陷，但是后来再没有关于这种缺陷的报道或调查。

如果你想得到更多的信息，请直接与我联系，方法是通过因特网上的匿名ftp从acavax.Lynchburg.edu机器上的 [anonymous.nicely.pentium-bug] 目录中下载文件（口令是 ANONYMOUS，User ID = Internet ID）。这些文件包括一个文本文件，一个可以用DOS操作的缺陷说明图，和该说明的源码。压缩文件使用了PKZIP的2.04g版本。

我很有兴趣听到关于其他奔腾处理器或486DX₄₅或（如果有人有）AMD，Cyrix，NexGen模仿奔腾的产品的检测结果，你可以随意使用这些信息，只要你给我你的姓名和雇主的资料。

图2-1 奈斯利教授发出的E-mail

作家安德鲁·舒尔曼(Andrew Schulman)接到此信息的一份拷贝后,把它寄给Phar Lap软件公司总经理理查德·史密斯(Richard M. Smith)进行确证。²⁵Phar Lap公司确认了缺陷后,史密斯将奈斯利教授的电子邮件发给了英特尔和几家编译软件公司。他还将它登在了Compuserve的Canopus论坛上,请其他人来确认缺陷,以了解它涉及的范围有多广。他在24个小时以内收到了10封确认信。

《电子工程时代杂志》(Electronic Engineering Times)的记者亚利克斯·沃尔夫(Alex Wolfe)在电脑服务论坛上读到这则消息后立刻开始就此撰写了一篇报道,发表在11月7日的那期杂志上。²⁶沃尔夫发现,英特尔在年中时就发现了这个问题,并对奔腾浮点元件进行了称为掩饰变化的改进。他引用了英特尔奔腾工程经理史蒂夫·史密斯(Steve Smith)的话:“这是一个非常罕见的现象,在90亿到100亿个操作数对中才出现一次。”英特尔没有改变整除设计,也没有将升级的芯片与有问题的芯片作标记进行区别。

行业分析家估计,到公众得知芯片的问题时,英特尔已卖出200万个有问题的芯片。²⁷但英特尔和计算机制造商继续销售有毛病的芯片和装有这种芯片的计算机。英特尔称,普通用户永远不会遇到这种错误。它承认一些科学或工程领域的专业用户会受到芯片缺陷的影响。公司提出与这些人一同解决这个问题。

1994年11月27日,因特网上登载了英特尔总裁安迪·葛鲁夫发布的一则消息。²⁸他说,奔腾比历史上所有其他的芯片都经受过更全面的检验,但奔腾是他们开发过的最复杂的芯片。他说英特尔一直在检验着它的芯片,并在发现毛病时进行修改。他承认:“在做了几乎25年微处理器的业务后,我得出这样一条结论:没有任何微处理器是十全十美的,它们只是一步步地更接近完善。”²⁹一步步地接近就是创造一套新的掩饰方法来改进目前为止发现的缺陷。葛鲁夫表示,微处理器在生产过程中通常经历6次以上的改进。

葛鲁夫接着谈到他们没有立刻发现错误是因为遇到这一错误的可能性极小。葛鲁夫在结尾处提出以单个用户为基础来解决这个问题,并请所有进行大量的科学(浮点)计算的用户通过为此专设的800电话号码(即对方付费的电话)与英特尔联系。他甚至提到如果需要的话更换芯片也有可能。

奔腾的缺陷不会影响不进行除法的程序。因此,在文字处理、数据库和电子邮件处理程序中不会出现错误。即使对做除法运算的程序,单个除法运算的最大误差是0.006%,据Vitesse半导体公司(Vitesse Semiconductor Corporation)的工程师蒂姆·科(Tim Coe)说,大多数误差比这小得多。³⁰然而,报界和电视沙龙节目愈来愈多的批评给英特尔施加了压力。最近的“Intel Inside”促销活动使消费者对其品牌的识别度大大提高。消费者开始将奔腾看成是一种有缺陷的产品。

1994年12月12日,IBM公司宣布它将停止销售装有奔腾处理器的IBM PC机。IBM的高级副总裁兼总主管托曼(G. Richard Thoman)说:“我们认为不应该让任何人对IBM个人电脑所计算出的数据的准确性产生疑问。”³¹英特尔说,随机情况下,一个用户在使用电子表格时遇到错误的可能性27 000年里才出现一次。但是,IBM说它的检验显示,使用电子表格程序的用户如一天中每15分钟计算一次,那么每24天会出一次错,这将导致一个大公司每天遇到很多次错误。IBM还表示,它将为所有顾客免费更换奔腾芯片。

英特尔敦促所有计算机制造商将有关奔腾顾客的电话转到英特尔。越来越多的制造商开始像IBM一样提供更换奔腾芯片的服务。在IBM声明之前,有关的奔腾用户打到英特尔的电话数量不断减少。IBM声明之后,收到成千上万的电话要求更换奔腾芯片。³²此外,法律诉讼程序也开始了,而且州内的官员准备提出另一项的起诉,指控英特尔违反了该州的不公平交易行为法。³³

1994年12月20日，英特尔宣布将无条件更换所有有缺陷的奔腾芯片。在新闻发布会上，安迪·葛鲁夫说：

.....今天我们宣布，对目前版本的奔腾处理器无条件退换。我们先前的政策是：与顾客商讨，决定是否需要更换他们的处理器。在某些人看来，这个政策似乎表示了一种傲慢而且漠不关心的态度。我们为此道歉。我这样做是由于我们认为,对多数人来讲更换是毫无必要的。我们的感觉仍是如此，但我们改变了政策，因为我们希望没有人怀疑我们始终支持这个产品。³⁴

发表了这一声明之后，公司还在北美主要报纸刊登了一则广告。



致使用奔腾处理器的计算机用户及个人电脑界：

最近，奔腾处理器的缺陷被公之于众。在此，英特尔希望为我们处理此问题的方式诚挚地道歉。

Intel Inside这一标记的含义是：你的电脑拥有质量与性能独一无二的微处理器。英特尔上千的员工为确保这一点非常努力地工作。但是，没有一种微处理器是完美的。

英特尔依然相信是技术上出现了一个极小的问题。虽然英特尔坚定地支持目前版本的奔腾处理器的质量，我们认识到许多顾客存在着顾虑。

我们希望解除这些顾虑。

英特尔将在顾客计算机寿命期间的任何时候，免费为任何提出要求的顾客将目前版本的奔腾处理器更换为一种升级的版本。这种升级的版本改进了浮点除法方面的缺陷。您只需拨打电话 1-800-628-8686。

诚挚的





总裁兼首席执行官 执行副总裁兼首席运营官 董事长



英特尔报告说，替换有缺陷的奔腾芯片的税前开销是 4.75亿美元，这使它第四季度利润下降 37%。³⁵它还说，尽管有两个月的负面公众宣传，顾客对奔腾的购买一直未减少过。

2.3.3 比纳特营养品公司

比纳特(Beech-Nut)公司成立于1891年，已成长为美国第二大婴儿食品公司。公司因其产品的高纯度、高质量和天然成分（这些被融入了公司文化）树立了产品声誉。³⁶不幸的是比纳特的婴儿食品几乎很少赢利。因此 1973年斯奎布(Squibb)将公司的婴儿食品业务卖给了一个由宾西法尼亚州的一名律师弗兰克·尼古拉斯(Frank Nicholas)领导的集团。该集团用于购买比纳特的钱几乎全部为借贷资金，而且没有提供其所需要的资金来很好地支持这个公司。与最大的市场领导者格伯

产品公司(Gerber Products Company)占有的70%的市场份额相比,公司产品的市场占有率为15%。这对问题毫无帮助,³⁷公司亏损大幅度增加,到1978年时它拖欠了供应商数百万美元。³⁸

1977年,比纳特与一家批发商,英特米伊斯贸易公司(Interjuice Trading Company)达成协议,以低于市价20%的价格购买苹果浓缩汁。鉴于比纳特日益变糟的财务状况和其销售额30%来自含有苹果浓缩汁的产品这一情况,这次交易对它来讲是一个重要的妙计。然而,这次交易结果就像大多数好得让人无法相信的交易一样——谣言满天飞,说行业中到处都是掺假的苹果汁。与英特米伊斯的交易引起研究发展部门人员对浓缩汁是假冒货的怀疑。不幸的是,当时没有检验能证明浓缩汁不是纯苹果汁。然而,包括研究发展部部长利卡瑞(Jerome J. LiCari)在内的一些员工还是力劝比纳特停止从英特米伊斯购买。他们的请求被拒绝了,主要原因是岌岌可危的财务状况。

1979年,尼古拉斯集团将比纳特卖给雀巢公司(Nestle)。³⁹雀巢公司对其进行了大量投资,但公司继续亏损,1981年亏损达到250万美元。⁴⁰1981年利卡瑞决定展开一项重要举措以提高对掺假的检验水平。他相信,如果继续从英特米伊斯采购将有害于比纳特正在计划中的对主要生产线的重组。到8月份,他已找到非常有力的证据,证明英特米伊斯的浓缩液是掺了假的。他将证据带给经营主管莱弗里(John F. Lavery),但不被理睬。于是他去了公司总裁霍伊瓦尔德(Neils L. Hoyvald),仍没有结果。同年晚些时候,莱弗里向霍伊瓦尔德建议,虽然会增加成本,但应该改换苹果浓缩汁的供应商。但是,霍伊瓦尔德拒绝了他的建议,说预算已经过高了。霍伊瓦尔德曾向雀巢公司保证1982年比纳特会赢利。⁴¹

1982年6月,由加工鲜苹果企业的行业协会——苹果加工组织(Processed Apples Institute Inc.)雇佣的私人调查者提供给比纳特公司一份证明,表明其购买的苹果浓缩汁是掺了假的。比纳特被要求加入对英特米伊斯的诉讼。公司拒绝了这一要求,但马上取消了与英特米伊斯的合同。比纳特继续出售现有存货中用“假”苹果浓缩汁制造的产品。

合同取消时,比纳特有价值350万美元的假苹果汁的存货。⁴²为了卖掉这些存货,比纳特采取了各种可疑的行动。当FDA确定一批苹果汁为掺假品以后,比纳特就在联邦得到这批货之前销毁了它们。8月份,一位来自纽约州的官员通知比纳特说,他们抽样的产品里只含有“极少量的苹果汁”。⁴³鉴于州政府可能会拿走他们所有的存货,公司雇了9辆卡车将存货运至新泽西的一个仓库,然后迅速行动,将存货发往加勒比和波多黎哥。在日益加大的压力下,公司1982年10月公司发出一个在全国收回其苹果汁的公告。令人惊奇的是,直到1983年,比纳特仍旧在出售含有假浓缩液的混合果汁。⁴⁴

1985年6月,司法部开始对比纳特案件进行刑事调查。⁴⁵1987年11月13日,公司承认了对它的215条重罪指控,其中包括蓄意在20个州及波多黎哥、维尔京群岛和其他五个国家出售掺假的和虚假标识的果汁。FDA对比纳特课以罚款200万美元。1988年2月17日,莱弗里被判犯有触犯联邦食品药物法的448条罪状,霍伊瓦尔德被判犯有359条,包括阴谋和蓄意诈骗。⁴⁶他们各被判入狱一年零一天,各罚款10万美元。他们向最高法院上诉,但于1989年10月被驳回。⁴⁷

比纳特的雇员们如何为其行为辩护呢?他们有两点论据:

- (1) 他们相信“所有人都这么做。”
- (2) 尽管果汁掺假了,它对人体还是完全安全无害的。

事实上市场上出售的苹果汁只有5%是掺假的。⁴⁸至于假苹果汁中一些成份是否会有长期不良的后果还是个疑问。

出售掺假的浓缩汁的后果是严重的。各项判决的罚款累加在一起估计有 2 500 万美元，这还不包括诉讼费用。⁴⁹1987年，公司的果汁销售额下降 20%，出现了历史最高的亏损额。决策产生的成本收益比率是负值，这一点无可辩驳。

2.3.4 曼维尔公司

曼维尔公司(Manville Corporation)成立于1858年，在1901年成为约翰斯-曼维尔(Johns-Manville)股份有限公司。19世纪末20世纪初，公司成为世界领先的石棉公司。公司开采、出售石棉纤维原料，并开发、生产、销售石棉的中间产品和最终产品。石棉在家庭和工厂中有许多用途，我们摘录其中一些描述石棉用途的片断如下：

美国生活中可能没有比石棉用途更广的其他材料了。石棉是不导热的纤维——它是唯一可以织成布的矿物——石棉被织成防火布和剧院用的幕布，以及家庭用的阻燃饰布、毯子、锅把手和铁板套。与泥浆混合在一起之后，石棉可喷在房梁和墙壁上作为新建筑的防火绝缘层。它还被用于地板砖、天花板毛毡及大多数石膏板和墙板上。石棉还是石膏、灰泥及多种颜料和油灰中的成份。这种“千种用途的材料”——这是石棉已经过时的绰号，现在已知的石棉用途有300种——可能在美国所有家庭、学校、办公楼里以某种方式被使用着。石棉被用作制动衬面、离合器饰面、包蔽物、活塞填塞物、密封层填塞物和船缝填塞物，并被广泛用于造船中，此外还是所有现代交通工具，包括航天飞机制造中所需的原料。⁵⁰

公司不断成长，多年来经营一直很繁荣，除第一次世界大战中的 1915年到1916年和大萧条期间的1933年到1934年之外，每年都分红派息。曼维尔公司的股票在许多年里一直被列入“道琼斯30种工业股票”。

然而，一个有长期历史根源的严重问题正在潜滋暗长。1898年，曼维尔公司的创立者亨利·沃德·约翰斯(Henry Ward Johns)死于粉尘肺结核，现在叫作“石棉肺”。到了20世纪20年代，由于吸入石棉纤维而患病或死亡的雇员的诉讼开始了。公司辩护说，其雇员受雇用便应承担风险，他们知道(或应该知道)石棉的危害，因此是雇员们的疏忽造成的不良结果。最终公司胜诉。

应石棉工业企业代表的要求，1929年，为曼维尔公司承保的保险公司都市人寿保险公司(Metropolitan Insurance Company)发起了一项对石棉工人吸入石棉纤维的早期研究。都市公司派兰扎(A. J. Lanza)博士进行这项研究。1931年兰扎博士给公司上交了此项研究的结论报告的校样，报告题为《吸入石棉粉尘对石棉工人肺部的影响》。⁵¹上交此份报告本来是为在《美国公共健康服务报道》(United States Public Health Service Report)上刊登的，但两年后曼维尔公司法律事务部的范迪维尔·布朗(Vandiver Brown)才承认收到这份报告。布朗与公司外部的一位律师审阅报告后发给兰扎博士一些编辑建议，其中说：

我确信你十分清楚，我们公司任何人目前都不建议对你初步调查所揭示的科学事实或所确认的必然结论改动一丝一毫。我们所要求的只是请你在报告中包括对我们有利的方面，而不要不经意地对任何不利我们的调查结果进行不适宜的反面描述。我们可以相信你和麦康奈尔(McConnel)博士能给我们一段时间，我对这一点十分有信心。我和霍伯特(Hobart)先生就是本着这样一种精神向您提出建议的。⁵²

在30年代和40年代期间又进行了一些研究，但这些结果都被打入了冷宫。

在1935年布朗给行业中同事的一封信中，他说：“让石棉肺尽量少地得到公众的注意对我们的利益最有好处，这一点我非常同意。”⁵³他是就行业杂志《石棉》(ASBESTOS)的编辑安妮·罗西特(Anne Rossiter)的一封来信而作出这一表示的。这封信中写道：

你可能记得我们曾几次写信给你，因为我们想发表关于石棉肺及为消除或至少减少它而做的措施方面的信息或有关讨论内容。你总是要求我们为了显而易见的原因不要发表任何东西。自然你的希望得到了尊重。然而，到现在，你拒绝公开这个问题的原因可能已经不存在了。如果是这样，我们非常希望能在《石棉》杂志中回顾整个这件事。⁵⁴

1950年，曼维尔公司的首席医生肯尼思 W·史密斯(Kenneth W. Smith)博士发表一份内部报告，显示了他调查的 708名工人中只有4名没有患石棉肺。他的诊断认为石棉的害处是永久性的和不可逆转的。他建议不要告诉工人们他们的处境，以便不让他们感到烦恼或缩短他们在工作寿命。然而，到了 1953年，史密斯转而要求在石棉上贴上危险警告的标签，但是他的建议被高级领导层否决了。

曼维尔公司和其他石棉制造商继续封锁关于石棉的不利信息，并压制与此有关的科学研究，以图控制不利信息的传播。与此同时，人们还在因为石棉沉着病而不断死亡。

50年代，学术杂志上出现了一些文章，将石棉与其他一些病症联系在一起。在美国医学协会(American Medical Association)1964年的年会上宣读了一篇由西奈山(Mt. Sinai)医学中心的塞林科夫(I. J. Selikoff)博士撰写的重要论文。他的发现结果将石棉摄入与上千的死亡和伤病联系起来。最后，他估计至少 10万美国人将死于与石棉有关的病症。

在不断增加的压力下，曼维尔公司同意在石棉产品上打上标签，标签上书写着“长期过量吸入石棉可能会产生危害”。他们建议用户避免吸入石棉粉尘，在通风不良的地方工作时要戴上面罩。为了给他们先前没有警告用户的行为辩护，公司发表了以下的声明：

在有人指控接触石棉有危害时，医学和科学权威、政府官员及生产含石棉纤维的公司认为，《美国公共健康服务报道》提出的石棉粉尘水平不足以构成对石棉（包括绝缘产品）制造工人健康的威胁。鉴于这点，直到1964年发表的科研结果将石棉工人的肺病与接触石棉联系到一起以前，公司一直认为进行产品警告或特别的危害控制是没有根据的。

越来越多的工人及其家属对曼维尔公司提出诉讼。一些受害者开始胜诉。1977年，一名代表石棉受害者的律师无意中发现 1933年时另一家石棉制造企业 Raybestos-Manhattan与曼维尔公司之间的会议记录。在当年的会议中，两家公司讨论了Raybestos-Manhattan委托进行的一个健康调查的结果。调查报告说，该工厂的工人中石棉肺发病率很高，并强烈警告接触石棉对健康有害。两家公司都同意将这份报告保密以避免受到起诉。曼维尔公司将总部从芝加哥迁往丹佛时没有将报告复印件放好，但Raybestos-Manhattan公司几年来一直将他们的复印件存放在保险柜中。⁵⁵这条信息驳倒了曼维尔公司关于它到 1964年才得知石棉危害的说法。随后出现了前所未有的高额损害赔偿判罚。

诉讼数量随之激增。同时，作为曼维尔公司最赚钱的生意，石棉的销售额开始下降。愈来愈多的诉讼对原告有利。曼维尔公司通过提出上诉而停止支付赔偿

金。但很明显，公司陷入了很深的麻烦。

70年代初以前，工人们必须通过各州工人报酬体系要求非法伤害赔偿。后来州法院开始允许石棉工人控告石棉制造商的不法行为。陪审团对非法侵害的判罚额要高得多。除了法律程序的改变，对产品责任的法律规范也变更了。60年代之前，制造商的责任只限于疏忽行为，指控方要想胜诉必须证明制造商有疏忽或不负责任的行为。60年代起，法律向严格责任的概念发展。即使制造商不是故意疏忽或不应该被归咎责任，也可能被判对损害负有责任。严格责任的法规显著改变了曼维尔公司经营所处的法律环境。发生在新泽西州的贝沙达 (Beshada) 指控约翰斯-曼维尔产品公司(公司1981年改名为曼维尔)一案的裁决将曼维尔及其他石棉制造商对石棉伤害的责任提前到已被证明公司知道石棉危害的时候。⁵⁶石棉伤害的症状直到接触石棉30至40年后才会显现。因此曼维尔公司辩护说60年代之前科学证据还未定论，不足以要求制造商警告工人石棉工作的危险。这一辩护论点被否定了。

法律环境的变化引发了赔偿费用迅速增长的高潮。石棉伤害索赔的行业出现了。双周刊《石棉诉讼报道》开始发行，同时出现许多新的施加压力的集团，包括白肺协会(White Lung Association)、美国石棉受害者组织(Asbestos Victims of America)，和石棉诉讼团体(Asbestos Litigation Group)——一个由500名律师和上千名针对曼维尔公司的索赔者组成的联合会。

虽然曼维尔公司经营是赢利的，但1982年8月26日公司却申请破产。这使公司自动处于《1978年破产改革法》第11章的管辖之下。当时公司正面临着16500起有关石棉的伤害诉讼。已处理的赔偿金平均为4万美元。新诉讼案还以每个月500起的速度出现。预测表明，到2000年为止，将再增加36000起诉讼，赔偿金额将达20亿美元(这是公司资产净值的两倍)，最终数字可能还会大得多。⁵⁷同年早些时候共处理了5起诉讼，平均的损害罚金是61.6万元。损害罚金是除对受害者赔偿金以外的附加罚款，目的是惩罚一个企业蓄意的不法行为。

该破产法第11章保护公司在制定重组计划的还债期间不受其债权人的影响。重组计划必须经公司50%的债权人(他们拥有的债权须占整个债务的2/3以上)同意。在公司制定计划期间，它有权不偿付所欠债权人的债务，因此它可继续经营，用销售所得的现金购买新的原料。除保护公司不受债权人影响之外，破产法还保护曼维尔公司不支付法律诉讼费用，这使公司将更多资金投入了经营。与此同时，许多原告正在死去。

1988年11月28日，曼维尔依靠第11章的规定重新崛起。公司大多数时期经营保持赢利。在重组期间，曼维尔放弃了最赢利的石棉生产。公司重组后成为三个经营集团。其玻璃纤维集团生产绝缘产品和汽车零部件；林业产品集团制造储酒柜、杂货袋和可折叠纸箱。其特别产品集团涉及各种业务领域，其中包括体育馆照明安装、屋顶工程、过滤材料和钶矿开采。

重组计划包括处理赔偿金的两项信托基金。25亿美元被用于建立个人伤害处理信托基金，对现在或未来的石棉受害者进行健康赔偿。此基金是用曼维尔公司80%的普通股筹集的，这使公司的股东成为最大的损失者。公司还被要求从1992年到2015年每年将7500万美元及20%的经营利润投入该基金。2.4亿美元现金及保险收益被用于建立财产损害处理信托基金，用来赔偿使用石棉材料的建筑物业主。两个基金都由一个独立的委托机构管理。除此之外，曼维尔公司同意付给债权人7亿美元，并为那些原则上无资格获赔偿的石棉受害者建立一个500万美元的慈善基金。协议进一步确定了石棉受害者不再起诉曼维尔的条款。这消除了损害罚金的威胁。

作为重组行动的一部分，曼维尔公司的最高管理层被解散。8%的普通股被转入个人伤害处理信托基金。曼维尔公司的最高管理者和股东都为过去的行为付出了高昂的代价。

现在，曼维尔公司已经发展成为一个国际控股公司。公司有两个主要的子公司，一家是生产包装系统和纸产品的 Riverwood 国际公司 (Riverwood International Corporation)，另一家是以玻璃纤维为基础，生产建筑绝缘材料、屋顶系统和机械绝缘材料的 Schuller 国际公司 (Schuller International Corporation)。曼维尔还拥有白金和钶矿的资产。它今天已成为一个完全不同的公司了。

2.4 小结

我们已经知道，无论从宏观还是微观角度讲，良好的商业经营就意味着必须符合伦理。合乎伦理的行为支持市场体系，而不合伦理的行为扭曲市场体系。购买者从创造支持交换关系所需的信任的伦理性行为中获益；同样，合乎伦理的行为所支持的信任使销售者从中获益的交换关系成为可能。在雇员和管理者中建立信任十分有利。信任提高生产率，而信任则需要合乎伦理的行为。

我们列举了几个案例，显示了有关伦理的行为和信任如何影响四家大公司的命运。强生公司迅速采取行动去解决不是由它本身造成的问题，通过迅捷的保护顾客的行动保住了信任，成功地渡过了一场灾难，确切地说是两次灾难，并使其市场地位得到了提高。

英特尔公司则花了较长时间才认识到它遇到了大麻烦。一经认识了问题的重要性，英特尔便采取了敏捷的行动来解决问题。据安迪·葛鲁夫说：

我们的思维方式是基于事实、分析性的工程师式的思维，而顾客的思维方式感情化较多，他们习惯于自己做决定，我们被夹在了这两种思维方式之间。我认为我们忽视的问题的核心是，我们事先认定要告诉人们他们应该担心什么，应该怎样做，和不应该怎样做。⁵⁸

英特尔公司几乎到了失去顾客信任的边缘了。问题处理得再晚一点，公司就会付出沉重代价。幸运的是它及时采取了行动。

相比之下，比纳特公司走了一条错误的路。它承受着极大的财务压力。为了扭亏为盈，公司开始欺骗顾客，把掺假苹果汁当作真正的苹果汁出售。即使在它的行为被公诸于众之后，公司还在继续售假果汁。其后果是公司失掉顾客的信任、信心和支持，并且高级管理人员被罚款并锒铛入狱。

最后是曼维尔公司。它有很长的不道德行为的历史。早在30年代公司便知道石

棉的危害。为试图保住其核心业务，它封锁消息，以使雇员、顾客和政府对危险一无所知。它拒绝采取任何行动来保护雇员和顾客。与强生相比，曼维尔公司表现了对雇员和顾客完全的不尊重。即使是证据确凿之后，曼维尔公司仍不承认危险的存在。这种行为破坏了公司与顾客间建立起来的信任。公司的末日终于来临，它“被迫”宣布破产。管理层被解散，股东们差不多失去了他们的公司。而公司失去了它最赢利的产品。现在公司主要由代表那些被公司伤害的受害人的信托基金控制。

这四家企业中，两个选择了合乎伦理的路（虽然一个慢了一些），而且都非常成功；第三家短时间选择了不合伦理的路，其决策者最终入狱；最后一家长期进行不合伦理的行为，结果所有者和管理者失去了他们的公司。

2.5 讨论题

1. 比纳特使用假苹果浓缩汁如何改变了配置资源的市场体系？
2. 强生的行动如何提高了市场体系配置资源的有效性？
3. 信任的两种类型（对技术能力的期望和对受托责任能力的期望）有何区别？
4. 是什么建立了两个人或两个企业之间的信任？
5. 商业关系中信任是如何失去的？
6. 曼维尔是何时开始失去雇员信任的？它是如何试图保住信任的？
7. 你认为在美国与在日本企业间的信任哪个更大？
8. 如果你是比纳特公司的首席执行官，你会如何做以重新获得利卡瑞及其同事的信任？
9. 曼维尔如何试图重获社会的信任？
10. 英特尔离失去顾客信任还差多远？
11. 如果英特尔保持其原先只为进行大量科学 / 浮点运算的用户更换芯片的原则，后果可能会是什么？

参考文献

- 1 Bernard Barber, *The Logic and Limits of Trust* (New Brunswick, New Jersey: Rutgers University Press, 1983, 100).
- 2 Roland N. McKean, "Economics of Trust, Altruism, and Corporate Responsibility," *Altruism, Morality, and Economic Theory*, Edmund S. Phelps, editor (New York: Russell Sage Foundation, 1975, 29).
- 3 Stewart Macauley, "Non-contractual Relations in Business: A Preliminary Study," *American Sociological Review*, 28 (1963), 55-67.
- 4 R. T. Golembiewski and M. McConkie, "The Centrality of Interpersonal Trust in Group Processes," *Theories of Group Process*, C. L. Cooper editor (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1975).
- 5 Kenneth J. Arrow, "Gifts and Exchanges," *Altruism, Morality, and Economic Theory*, Edmund S. Phelps, editor (New York: Russell Sage Foundation, 1975, 24).
- 6 John R. Rempel and John G. Homes, "How do I Trust Thee?" *Psychology Today*, 20 (February 1986), 28-34.
- 7 LaRue T. Hosmer, "Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics," *Academy of Management Journal*, 20, 2 (April 1995), 379-403.
- 8 F. Robert Dwyer, Paul H. Schurr, and Sejo Oh, "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51, 2 (April 1987), 11-27.
- 9 William A. Messner, *Profitable Purchasing Management* (New York: AMACOM, 1982), 263.
- 10 John E. Swan, I. Fred Trawick, Jr., David R. Rink and Jenny J. Roberts, "Measuring Dimensions of Purchaser Trust of Industrial Salespeople," *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 8, 1 (May, 1988), 1-9.
- 11 *Op. cit.* "Developing Buyer-Seller Relationships."
- 12 Jitendra Mishra and Molly A. Morrissey, "Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers," *Public Personnel Management*, 19, 4 (Winter 1990), 443-486.
- 13 *Ibid.*
- 14 Peg. Holmes, "Communicators Help Build Employee Trust at General Motors," *Communication World*, 2, 7 (August 1985), 18-21.
- 15 Jay A. Conger and Rabindra N. Kanungo, "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice," *Academy of Management Review*, 13, 3 (July 1988), 471-482.
- 16 *Ibid.*
- 17 E. Neilsen, "Empowerment Strategies: Balancing Authority and Responsibility," *Executive Power*, Suresh Srivastara editor (San Francisco: Jossey-Bass, 1986, 78-110).
- 18 Clark H. Johnson, "A Matter of Trust," *Management Accounting*, 71, 6 (December 1989), 12-13.
- 19 *Ibid.*
- 20 Bill Powell and Martin Kasindorf, "The Tylenol Rescue," *Newsweek*, 107, 9 (March 3, 1986), 52.
- 21 "Tylenol Begins Making a 'Solid Recovery' " (New Brunswick, New Jersey: Johnson & Johnson, 1986).
- 22 *Op. cit.* "A Matter of Trust."
- 23 Felix Kessler, "Tremors From Tylenol Scare Hit Food Companies," *Fortune*, 113, 7 (March 31, 1986), 59, 62.
- 24 Thomas R. Nicely, "Pentium FPU Bug," E-mail memo from Nicely to "Whom it may concern" responding to frequently asked questions. Memo date December 9, 1994.
- 25 Richard M. Smith, "More history of the Pentium FDIV bug," Report dated December 27, 1994 found under the Pentium papers on the Mathworks Inc. Internet

- home page.
- 26 Alexander Wolfe, "Intel Fixes A Pentium FPU Glitch," *Electronic Engineering Times* (November 7, 1994), 1.
 - 27 Don Clark, "Some Scientists Are Angry Over Flaws in Pentium Chip, and Intel's Response," *The Wall Street Journal*, 131, 103 (November 25, 1994), B6.
 - 28 Andy Grove, "My Perspective on Pentium—AGS," Message posted on the comp.sys.intel newsgroup dated November 27, 1994.
 - 29 *Ibid.*
 - 30 David Stipp, "Chips Fly Over Import of Pentium Flaw," *The Wall Street Journal*, 131 (December 16, 1994), B8.
 - 31 "IBM Halts Shipments of Pentium-Based PCs Based on Company Research," Press release issued by IBM.
 - 32 Jim Carlton, "Humble Pie: Intel to Replace Its Pentium Chips," *The Wall Street Journal*, 131 (December 21, 1994), B1 & B9.
 - 33 Richard B. Schmitt, "Flurry of Lawsuits Filed Against Intel Over Pentium Flaw," *The Wall Street Journal*, 131 (December 16, 1994), B3.
 - 34 "Intel Adopts Upon-Request Replacement Policy on Pentium," Press release from Intel dated December 20, 1994.
 - 35 Don Clark, "Intel's 4th-Period Net Fell 37% on Big Charge for Pentium Woes," *The Wall Street Journal*, 132, 12 (January 15, 1995).
 - 36 Chris Welles, "What Led Beech-Nut Down the Road to Disgrace," *Business Week*, 3039 (February 22, 1988), 126-127.
 - 37 *Ibid.*
 - 38 *Ibid.*
 - 39 *Ibid.*
 - 40 *Ibid.*
 - 41 *Ibid.*
 - 42 *Ibid.*
 - 43 *Ibid.*
 - 44 *Ibid.*
 - 45 "Bad Apples in the Executive Suite," *Consumer Reports*, 54, 5 (May 1989), 294-296.
 - 46 *Ibid.*
 - 47 "Justices Decline to Review DES, General Dynamics Cases: Beech-Nut Convictions Also Allowed to Stand," *The Washington Post*, 112 (October 31, 1989), D1, D13.
 - 48 *Op. cit.* "What Led Beech-Nut Down the Road to Disgrace."
 - 49 *Ibid.*
 - 50 Bruce Porter, "An Asbestos Town Struggles with a Killer," *Saturday Review of the Society*, 1 (March 1973), 26-31.
 - 51 Paul Brodeur, "Annals of Law: The Asbestos Industry on Trial (II-Discovery)," *The New Yorker*, 61, 17 (June 17, 1985), 45-111.
 - 52 *Ibid.*
 - 53 *Ibid.*
 - 54 *Ibid.*
 - 55 *Ibid.*
 - 56 90 N.J. 191, 447 A.2d 539.
 - 57 Stephen W. Quickel, "Triumph of Wile," *Business Month*, 132, 4 (November 1988), 28-31, 34-35.
 - 58 *Op. cit.* "Humble Pie: Intel to Replace Its Pentium Chips."



第3章 道德标准

本章我们将介绍道德标准，使你有判断一个决策的道德价值的工具。道德标准是商业伦理的准绳，它是决定一个行为是否正确的基础。我们可以用道德标准作为一种行为的道德价值辩护，或揭露某个决策道德败坏的性质。

在进行介绍之前，让我们先定义一下商业伦理学，以便我们能在一个共同的基础上讨论。商业伦理学就是在事前或事后根据社会文化的道德标准对决策进行评价的过程。为了评价决策，我们需要以道德标准作工具。作为工具的道德标准，需要有广泛的内容，因为它必须提供很多不同的标准和尺度。

应该注意，我们要讨论的不是合乎伦理的决策，而是决策的伦理性。在经济范畴内，决策包含许多方面。进行实际决策前，要考虑一个或几个方面的问题包括：经济方面的、政治方面的、技术方面的、社会方面的和伦理方面的。具体涉及哪些方面取决于相关问题的性质。关于雇员报酬的决策一般不会包括技术方面的问题，而关于新建一个通信系统的决策则可能涉及技术方面的问题。

如果运气好的话，管理者们会在确定决策前从道德角度评价这一决策。无数人发现很难在事实发生后再订立能使决策在道德上站得住脚的理论依据。然而其他人肯定会在决策实施后评价其道德价值。如上所述，用于对决策进行评价的道德尺度包括某个社会文化中的道德标准。请注意，我们指的不是政府订立的标准，因为政府标准不一定反映文化的标准。想一下纳粹德国的政府道德标准和社会文化标准之间的差别就可以了解这一点了。

如上所述，商业伦理学涉及到进行商业决策时道德标准的使用。你会注意到，这里是使用标准，而不是决定标准。商业伦理学是一种应用伦理学，而不是一种注重于确定道德原则的规范性伦理学。道德标准是由特定道德规范和普遍道德原则组成的。道德规范禁止特定行为，如说谎、偷窃和杀人。道德原则提供较普遍的行为指导方针，而且广泛适用于各种决策情况。本章中，我们用综合社会契约理论作为从道德角度评价决策的基础。然后我们研究后果性和非后果性道德准则，以提供可用于指导决策的道德方面问题的各种尺度。

3.1

综合社会契约理论

唐纳森(Thomas Donaldson)和邓斐(Thomas Dunfee)主张将综合社会契约理论看作是一种“真实的、全面的、全球的规范性商业伦理学理论……”²它在保留某些普遍规范的同时，注意不同文化存在的道德差异。允许差异存在减少了西方的人种中心论偏见，许多目前有关伦理的著作中都存在这种偏见。

社会契约不是一种正式的书面合约。它是一种关于行为准则的非正式协议，这些行为规范是从人群或社会共有的目标、观念和态度中产生的。³唐纳森认为商业组织是通过与社会建立社会契约而获得合法性的。他特别指出：

被视为生产性组织的公司之所以存在，是为了通过发挥公司特有的优势和使劣势最小化的方式来增加消费者和工人的利益，进而增进社会福利。这就是公司作为生产性组织的“道德基础”。也就是说，当这样的组织履行契约的条款时，它们就做得很好；否则，从道德角度来说，社会有权谴责它们。⁴

社会契约理论的基本要素列在图 3-1 中。最高规范是普遍的，因此它是对所有商业行为提出的要求。宏观社会契约作用于全球范围内，它提供了微观社会契约得以发展的特定条件。微观社会契约是在宏观社会契约提供的自由空间中发展出的指导商业行为的特殊社会契约。因此，道德准则可以是依特定社会的要求而专门制定的。

3.1.1 最高规范

唐纳森和邓斐指出了一系列平等地适用于世界上所有人的最高规范（普遍规范）。最高规范为评价其他所有规范提供了基础，代表了人类生存必要的基本原则。宗教、政治、哲学等思想汇聚一起时便反映了最高规范。最高规范包括：

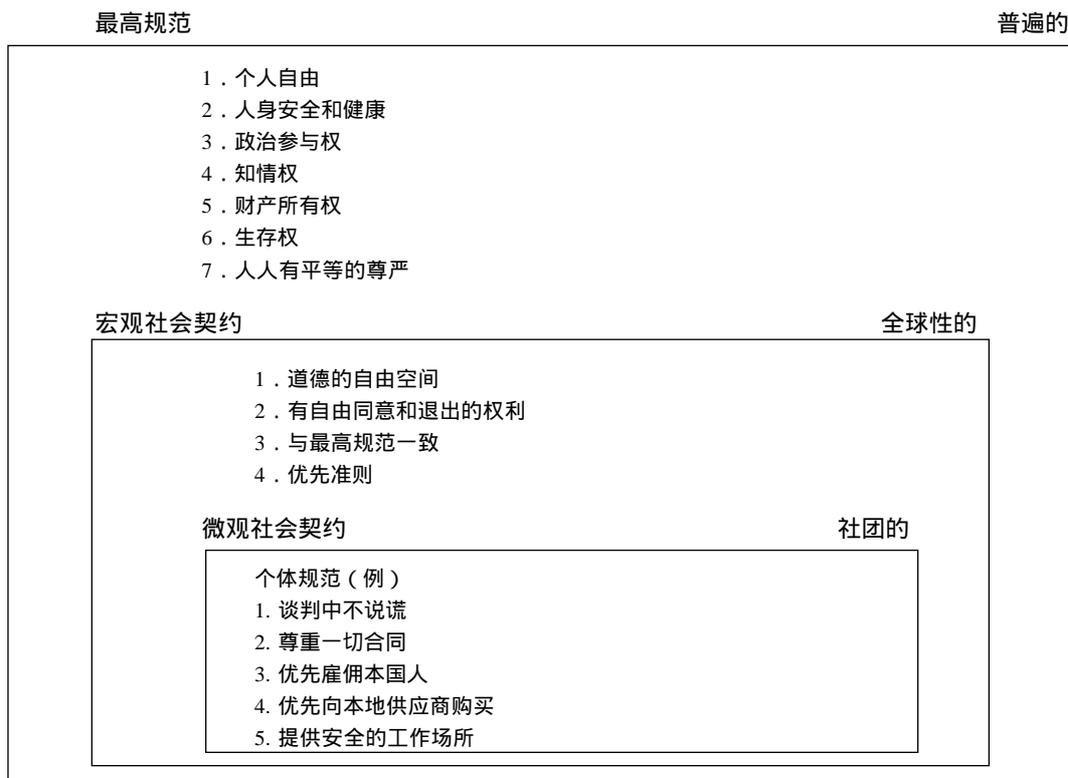


图3-1 综合社会契约理论

- 核心的人权，包括人身自由权、人身安全及健康权、政治参与权、知情权、财产所有权和生存权。

- 尊重所有人的尊严的义务。⁵

最高规范提供了世界上基本的道德结构，因此是社会契约发展的基础。

3.1.2 宏观社会契约

社会契约存在于两个层次上。宏观社会契约提供了全球性规范（最高规范），而微观社会契约提供了社团规范。我们指的社团是经济中或社交中的群体或组织，但我们主要考察经济社团。不仅一个行业构成一个社团，一个企业也如此；一个教堂构成一个社团，一个名人俱乐部也是如此。

唐纳森和邓斐说，一个宏观社会契约包括以下条款：

(1) 给本地经济社团自由的道德空间，以便通过微观社会契约为社团成员确立强制性道德规范。

(2) 微观社会契约必须是在意见一致的基础上确定规范的，并且给予成员绝对的退出权。

(3) 为使微观社会契约规范对社团成员有强制性作用，它必须与最高规范一致。

(4) 微观社会契约的规范有时是竞争的，相互排斥的。在解决这些规范之间的矛盾时必须用与前三条原则一致的优先准则。⁶

自由的道德空间这一概念是指宏观契约未涉及或最高规范未考虑到的特殊道

德领域。它使经济社团能够通过微观社会契约制定适用于社团特殊情况的规范。因此，佛教社会制定反映其文化偏好的规范，而韩国人制定反映韩国人文化的工作行为规范。微观社会契约提供了能为不同社团提供最佳服务的道德规范。

3.1.3 微观社会契约

源于微观社会契约的特殊规范必须允许不同意规范的社团成员退出社团。一般规范不可违反最高规范。当一个社团的某成员决定在另一社团里做生意时，会出现规范间的冲突。例如，在一个亚洲的社团里，微观社会契约规范可能是一种裙带关系，而在西方的社团里的规范可能要求机会平等。当两个或更多个规范发生冲突时，必须用先前制定的一套优先准则来表明应尊重哪个规范。唐纳森和邓斐指出了以下一些优先准则：⁷

(1) 对于仅在社团内部发生的交易，如果对其他个人或社会没有较大的不利影响，应该由该社团的规范支配。

当美国一公司的总裁到北京与一个中国企业商谈合资合同时，他应该在谈判中遵守中国的道德规范和礼节。

(2) 只要对其他个人或社团无较大不利影响，解决优先权问题的社团规范就应适用。

这个美国公司一旦签置了合同并开始雇佣中国雇员，就应该在其雇佣行为中遵守机会平等的规范（这是美国公司本地的社团规范，但对中国人无不利的影响）。

(3) 作为规范来源的社团规模越大，越开放，其规范的优先权越大。

中国新建的合资厂应满足目前发达国家对工厂要求的防火标准，安全标准和卫生标准。发达国家的规范为较国际化的社团提供了参考。

(4) 维护交易所处的经济环境所必需的规范应优先于有可能破坏这种环境的规范。

中国合资厂的工资应符合该国的公平工资水平，而不应与美国的水平看齐，因为用美国的工资水平会扭曲中国社团中现有的经济关系，产生不可预计的后果。

(5) 当存在多种互相矛盾的规范时，各规范间的一致性典范提供了确定优先权的基础。

雇佣童工在一些国家可能是允许的，而且能提高利润水平，但合资企业也应拒绝这种作法，因为所有发达国家和大多数发展中国家都禁止雇佣童工，这点便是规范间的一致性。

(6) 明确的规范通常应优先于不太明确的较笼统的规范。

在建造中国合资厂时，应遵循美国制造厂应遵守的烟囱排放标准。中国目前的标准的严格程度远远低于美国。

建立微观社会契约的经济团体包括：企业内部的正式团体和非正式团体、企业本身、行业、专业协会、国内组织和国际组织等等。这些社会契约产生的规范可以为任何形式，但它们一定要符合宏观社会契约。你会发现许多规范都来自罗斯的初步义务理论。这些义务包括：由承诺产生的义务、改正以前错误行为的义务、感激他人从前行为的义务、帮助那些我们能够完善的人的义务、自我完善的义务以及不伤害他人的义务。⁸

通过微观社会契约产生的社团规范也可使用利己主义和功利主义标准得到。这些社团规范可能是以权利为基础的或是以公正为基础的。（利己主义标准、功利

主义标准、权利标准和公正标准将在下面讨论。)要提醒的重要一点是这些规范决不能违反宏观社会契约。因此你会在各地的道德规范间看到明显的差异,这种差异决定必须制定优先准则。

有了综合社会契约理论为基础,我们将开始讨论后果性和非后果性原则,它们可用于指导决策中道德方面的问题。这些原则有的组成了最高规范,另一些则可以用来通过微观社会契约建立社团规范。

3.2 后果性原则

后果性原则也叫目的论 (teleological) 原则，注重于决策的后果或最终结果。该原则判定一个决策是否合乎伦理的基础是该决策的后果。其中一个有趣的问题是：“给谁造成的后果？”最终结果可以从决策者、公司、当地社团、州、社会、世界等各方面判断。根据谁被视为后果的接受者不同，评价会有显著差异。

3.2.1 利己主义

利己主义 (egoism) 是注重自我利益的一种标准。利己主义与一个人的个人利益通常被等同起来。当利益指的是某组织或某个本地社团的利益，利己主义的概念也适用。例如，将生产设施迁至远离海岸的地方的决策是从一个企业的自我利益出发。同样，决定继续在现在的厂房生产，用本地的雇员和供应商使之与海外供应商成本一样，则符合本地社团的自我利益。

基于利己主义的决策，目的是为给利益方带来最好的结果，而不管对其他各方的后果如何。这并不意味着决策必会损害其他方。对一个企业或个人有益的决策可能对一个国家或全世界也有益。然而，对利益方以外的人的好处不在决策者考虑之内。

自我利益可以从短期或长期来考察。长期角度常被称作开化的自我利益，因为它考虑了一种行为为长期的直接后果和间接后果。长期自我利益考虑一个决策对有关利益相关者的影响和他们可能有的反应。例如，不正当地利用雇员来增加短期利润的决策会破坏雇员的士气和忠诚，导致长期损失大于短期收益。从短期角度考虑会同意这一决策，而从开化的自我利益角度（长期角度）会否决它，因为从长期角度考虑会预计到成本大于收益。

利己主义在提供有效市场配置机制方面反映了亚当·斯密 (1723~1790) 的哲学：

每个人都在不断努力为得到他能控制的任何一种资本而寻找最佳的雇佣关系。他真正考虑的是自己的利益而非社会的。但对他自己利益的考虑自然地，或者说必然地导致他会倾向于也是对社会最有益的雇佣关系……

因此，每个人都尽其最大努力使用其资本支持本国工业，同时指导本国工业使其产品有最大价值；每个人都必然尽最大努力使社会的年收益最大化。事实上，这个人一般既不企图提高公共利益，也不知道自己对此尽了多大努力。他更多地支持本国工业，他期望的只是对自己的生活有保障；通过指导某工业以使其产品价值最高，他期望的只是自己获利。而且与其他许多情况一样，他被一只看不见的手指引去促成某个目的的实现，而实际上他并没打算要促成这一结果。社会不在其考虑之中也不总是坏事。通过追求自身利益，他会不断促进社会的利益，这比他真的想要促进社会利益时效果更好。⁹

斯密认为，当一个人追求长期的个人利益时对社会最有利。

我们还需要了解，斯密认为要使“看不见的手”正常工作就必须遵循某些准则。这点经常被那些鼓吹绝对自由市场的狂热分子所遗忘。

在任何人们不能享有正常的法制，不能对其所有的财产有安全感，不能靠法律保护合同的信誉，以及不能正常地依靠权威当局强制有偿还能力的人还债的情况下，工商业都很少能够长期繁荣。¹⁰

3.2.2 功利主义

大多数情况下，一提功利主义 (utilitarianism) 就会提起英国哲学家边沁 (Jeremy Bentham, 1748~1832) 和穆勒 (John Stuart Mill, 1806~1873)。依照功利主义原则，如果一个决策的效用比其他任何选择都大，它就是道德的。因此，决策者必须评估每个备选决策，确定它们的正负效用，然后选择能产生最大净效用的一个备选决策。你可把这当作一种成本——收益分析，它考虑了所有利益相关者的成本和收益。基于功利主义原则，为最多的人带来最多的好处的决策就是道德的，少一点也不行。

事实上有两种功利主义：行为 (act) 功利主义和准则 (rule) 功利主义。个人决策用行为功利主义来评价——决策的道德价值取决于特定行为的后果。准则功利主义规定了一套准则，持续遵循它会产生最大的净效用，但对特定行为不一定如此。例如，有一条准则是：不要对顾客撒谎。以行为功利主义来看，如果说谎的后果对顾客来讲是收益大大超过说谎带来的成本，那么它就是道德的。然而准则功利主义则会问：谎言对一系列顾客会有什么长期影响？信任、顾客满意度和生意都会受损失。这样一来，说谎没有带来最大净效用。因此就会有一条准则：不要对顾客撒谎。行为功利主义考察某一行为的总体后果，而准则功利主义注重一系列行为的后果。你可把行为功利主义看作从短期角度来判断，而准则功利主义是从长期角度来判断。

准则功利主义下发展出的准则成为一种道德规范，它指导决策者在做一系列决策中为大多数的人实现最大的好处。当规范中两条或更多的准则导致某一决策中有冲突或对立的行为时，就会产生一些困难。因此应建立一个优先准则体系来处理规范中各准则间的冲突。

你会记得利己主义关心的是个人、公司、社团等的自我利益。功利主义关心

的是所有利益相关者整体的自我利益。你可将个人利己主义和功利主义看作一个序列的两端。有些决策对整个序列是最佳的——个人、社会都从中获得最大收益。但两者利益不能总都得到保证，特别是使用短期角度的利己主义时。

表3-1阐释了利己主义和功利主义的联系。如果利己主义考虑的是所有利益相关者的自我利益，则等同于功利主义。如果利己主义采取短期视角，则类似于评价单一行为后果的行为功利主义。但是，一般认为，行为功利主义用所有利益相关者获得的总净效用评价单一行为所有的后果，而利己主义根据行为人的自我利益评价行为所有的后果。

表3-1 利己主义和功利主义

时间	受益人					
	个人	企业	社会	州	国家	世界
短期	利己主义	利己主义	利己主义	利己主义	利己主义	行为功利主义
长期	利己主义	利己主义	利己主义	利己主义	利己主义	准则功利主义

3.2.3 一些难题

管理者在使用后果性方法时会遇到一些困难。首先，通常极难预见到一个商业决策的所有后果。在数据和经验很少的情况下需要精确预见结果。政策越复杂，执行起来就越难。要正确使用利己主义标准或功利主义标准，必须能估计行为所有的后果。如果不能，怎么决定这一行为是否使一个人的自我利益或净效用最大呢？当然，可以作些估计，但估计与事实差异越大，标准就越没有用处。

第二，许多政策的后果不易衡量，而且常常缺少普遍衡量单位。例如，在烟囱上安装排烟控制设备时，要满足目前的环保要求需花 50 万美元，而将排放量再降低一倍的设备需花 150 万美元。买哪一种呢？成本很容易确定。但是每个设备带来的效用收益则有些模糊了。如果公司用多花的钱去雇佣更多的人，社会福利是否会提高？排放的烟尘有何危害？

第三，效用最大化可能需要做对一些人造成很大危害的行为。例如，中部大西洋铁路(Central Pacific Railroad)是靠像使用机器一样使用许多报酬极低的中国劳工才建成的，而许多劳工死亡或残废了。从行为功利主义的角度来看，这一行为产生了显著的正向净效用。铁路将国家连通，提高了国内的运输能力，推动了工业发展，并增强了国防。但是，这些收益是以中国劳工付出的代价为基础的。

第四，一个决策产生的效用对某个利益相关者集团内各成员是不均衡的。一美元永远是一美元、一马克永远是一马克、一日元永远是一日元，但一个单位的货币对一个穷人的效用比对一个富人的效用大。此外，一些利益相关者从得到快乐中获得较大的效用，而其他人在最大程度上增加了他们的财富带来的更大的效用。

3.3 非后果性原则

非后果性原则或义务论 (deontological) 原则由许多套准则组成。这一原则认为决定特定决策是否是道德的与该决策的结果无关。这些准则为道德的决策提供了指导。与准则功利主义不同，这些准则基于原因，而不是基于结果的。（有人会说准则最终是基于结果的，因为用于制定准则的推理过程必须考虑到适用这些准则会有什么结果。）非后果性原则可大致分为两种：以权利为基础的非后果性原则和以公正为基础的非后果性原则。

3.3.1 权利原则

权利原则的含义是：因为你是一个人而赋予你特定的道德权利或人权。与这些权利联系在一起的是他人有义务不侵犯你的权利，同样，你也有不得侵犯他人权利的义务。如果你有言论自由权，只要你的言论不侵犯我的权利，我就有义务不侵犯你的言论自由权。有对人权内容的争议，但很少有对人权概念的争议。

道德权利得到较大发展一般归功于康德 (Immanuel Kant, 1724~1804)。康德的绝对命令 (categorical imperative, 也译作无上命令——译者注) 理论有几个公式，这一理论的实质是说所有人都应被当作自由平等的人对待。他的第一公式是：“只有符合你与别人同时行动这一公理的行为才能成为普遍适用的法律。”¹¹ 公理是指基本原则，他是说只有你希望所有人在类似情况下都做出同样一种行为，这种行为才是道德的。因此，这一原理为确定道德正确与否提供了普遍的（每个人都这样做）和可逆的（你可能是他人行为的接受者）标准。

康德绝对命令的第二公式是“你要永远把自己的人性和他人的人性不仅当作行为的手段，而且当作行为的目的。”¹² 他说人永远不应被当作达到目的的手段，而应被当作目的本身或目的兼手段来对待。因此，当你利用他人来实现自己的目的时，你有义务把他们当作人来对待，并且增进他们的能力，以实现其想要的目

标或结果。

康德认为无条件准则是一种道德，是必须无条件服从的命令。¹³他的无条件准则为不依赖环境或结果以及不考虑个人期望的决策提供了牢不可破的准则。对康德来讲，这些准则是绝对义务。他强调义务的重要性，认为道德的行为必须只能是出于义务而进行的行为。¹⁴一种行为是否能带来个人收益与其道德价值毫不相干。

罗斯(W. D. Ross)与康德不同，他将义务视作“当然的”(prima facie，也有译作显要的——译者注)或有条件的，而非绝对的。他说，当然义务是基于有道德重要性的情况和不依赖于后果，且不依赖于无条件准则的情况。这些情况包括：承诺产生的义务、改正以前错误行为的义务、感激他人从前行为的义务、对我们能够完善的人提供帮助的义务、自我完善的义务以及不伤害他人的义务。¹⁵你可能立刻会想到某些义务会与其他义务冲突的例子。比如，你承诺帮朋友搬家，后来发现那天你按计划应该外出办事。“当然义务”是必须遵守的，除非它们与更有效力的义务冲突。在此种情况下，它们就会被更有效力的义务否定。你外出办事与对朋友的承诺哪个更重要？

权利可以是积极的或消极的。积极的权利意味着代理人有明示的义务，他应该提供行使这一权利的所有需要。如果将教育视作一种权利，某个代理人(可能是州)就有义务提供教育。次一级的义务则与消极的权利相联系。在这种情况下下的义务就是干涉你行使权利。如果你有言论自由权，我有义务不干涉你的言论自由权，除非你行使该权利时触犯了我的权利。

对个人权利的确切构成没有完全一致的意见，但在美国权利法案和联合国世界人权宣言(见附录A和B)中有一些有价值的权利目录。卡瓦纳(Cavanagh)列出了六项他认为是商业行为基本的权利，包括：

- (1) 生存和安全的权利。
- (2) 获得事实权。
- (3) 隐私权。
- (4) 良心自由权。
- (5) 言论自由权。
- (6) 私有财产所有权。

这些权利产生了初步义务，其中生存和安全的权利是最重要的，其他几个重要性相同。

1992年，加斯顿(Gaston)和科珀(Copper)将一批化肥运往柬埔寨。¹⁷急于增加产量的农民们将化肥撒在田里。不幸的是，他们撒的是含铅粉和镉粉的危险废料。这些废料被装在袋子里贴上化肥的标签。加斯顿和科珀触犯了好几条人权。该公司知道这批货会造成对人畜的危害。将这批货标上化肥的标签触犯了获得事实权，而在此案中真相极端重要。

3.3.2 公正原则

公正通常与权利、公平和平等相联系。公正的行为尊重一个人的权利，公正地对待这个人。公正原则可分为三类：分配公正、惩罚公正和补偿公正。

1. 分配公正

社会有许多必须分配给其成员的利益和责任。利益包括收入、工作、财富、教育和休闲。责任包括工作、纳税、社会义务和公民义务。对利益和责任的特殊分配产生了分配公正的问题。进行分配的方式包括：

- (1) 平均分配。

- (2) 按需分配。
- (3) 按劳分配。
- (4) 按功劳分配。
- (5) 按对社会的贡献分配。

虽然对这些分配方式存在激烈的争论，大多数人还是同意同等的人应同等对待，不同等的人应依其差别程度区别地对待。这种不平等必须是以各群体的相对差别为基础的。这一概念一般被称为正式公正原则。

1995年5月6日，索科洛(Ira Sokolow)与莱文(Dennis Levin)在纽约的Palm Too餐厅一起吃午饭¹⁸。索科洛告诉莱文说，纳贝斯克(Nabisco Brands Inc.)公司雇他的公司希尔森-莱曼兄弟公司(Shearson Lehman Brothers)，为纳贝斯克与雷诺(R. J. Reynolds)公司可能的合并项目作财务顾问。在结束午餐离开前，莱文给巴哈马拿骚的Leu银行的伯纳德·迈耶(Bernard Meier)打电话，告诉他开始买进纳贝斯克公司的股票。

莱文的内部交易行为违法了正式公正原则。他获得了其他投资人(也就是与他同等的人)不能获得的信息，并将这些信息用于获得个人收益。丹尼斯·莱文最终因为进行美国禁止的内部交易被控告，而且被判刑入狱。内部交易近来刚被德国法律定为非法，德国以前的内部交易是靠自我规范的。¹⁹然而，在许多国家，内部交易并非违法的或不允许的行为。由于它不违反最高规范，因而被视为一种社团规范。

约翰·罗尔斯(John Rawls)在他的著作《正义论》(A Theory of Justice)中提出了一种资格平等主义公正理论。²⁰为创立这一理论，他用了他称作“无罪面纱”(veil of ignorance)的创新概念。他说，如果我们在不受任何社会影响的情况下，我们就能对有效的公正原则达成一致。这就除掉了决策过程中社会压力的作用。他认为揭开了“无罪面纱”，我们就处于他称作的“原始状态”(original position，也译作起始位置——译者著)，在这种状态下，我们会不知道自己应有的特性。我们会不知道自己的种族、年龄、性别、教育程度、智商及社会关系。进入原始状态将阻止我们从个人利益角度来阐释公正原则，因为我们不知道什么对我们有益。

罗尔斯认为我们处于原始状态时会同意两个原则：

- (1) 允许每个人有与其他人相似的最大程度的平等基本权利。
- (2) 只有对每个人都有益时才能允许社会和经济的不平等存在。

值得注意的是，他的意见并不是所有人都应该得到相等的收益。他认为如果不平等出现，处于最劣势的人一定会比以前情况好转。

自由主义者对分配的公正有另一种看法。他们的立场的基础是只有在使个人自由最大化的原则下才能保证分配公正。他们的立场在罗伯特·诺兹克(Robert Nozick)的《专制、国家及乌托邦》中得到很好的阐释。²¹诺兹克将自己的哲学称为“授权理论”(entitlement theory)，其基础是三个原则：

- (1) 一个人如按公正的获取原则得到某物，他则有权拥有该物。
- (2) 一个人如按公正的转让原则从另一个人那里获得某物，他则有权拥有该物。
- (3) 除第1条、第2条情况之外，任何人无权获得某物。²²

他这里所指的“获得的某物”是指财产。事实上，分配的公正以分配如何发生为基础的，而不管分配的实际种类。他将公正的分配解释为“……每个人都拥有其所有的财产……”²³这也符合亚当·斯密著作中的观点。

2. 惩罚公正

惩罚公正涉及对错误行为的惩罚和处罚。这里的问题是何时惩罚是公正的以及惩罚的性质。亚里士多德认为，一个人对其行为应负有责任，除非他的行为是

受强迫的或者他不知道行为会产生不利后果。²⁴一个人如由于个人能力不足或由于强大的外在力量，而不能停止错误行为，不应让他对行为负责。如果一个人不能知道某一行为是错误的，这种无知则是一种为他开脱的合理理由。例如，第二次世界大战末期，农民不应因为使用农药 DDT使捕食害虫的鸟死亡而受到惩罚——他们使用DDT时还不知道这会破坏食物链。

要使惩罚是公正的，就必须确认某人是否做了错事。通过一套相应的程序可以保证做到这点。公正的惩罚必须与罪行相适应。惩罚的严厉程度应与罪行的大小成比例。要做到公正，惩罚对于不同犯错者应该是一致的。

3. 补偿公正

补偿公正涉及的是对错误行为的受害方的补偿。大多数人都会同意受害方应被复原到伤害发生之前的状态，包括纠正伤害所需的医疗、服务及物品。补偿应与受害方的损失相当，但也不应超出其损失。

不可能提供完全补偿时，问题就出现了。失去的生命就不能复原，专有信息一旦被提供给竞争对手也无法复原了。这种情况下能期望的最佳结果就是犯错者赔偿可以公平估计的损失。

3.4 小结

社会契约理论依靠其双层架构将普遍角度和认可不同文化道德差异的相对角度结合在一起。该理论有一套普遍适用于所有文化的最高规范和多套考虑到社会多样性的相对社团规范。当两者产生矛盾时，最高规范管辖社团规范。最高规范包括一组不可触犯的权利。社团规范可以分为后果性的或非后果性的，但它们都服从于最高规范。

因此，这一理论既不是普遍的，也不是相对的，它是两种形式的混合体。它很好地代表了我们在今天世界中看到的行为的种类。某些行为（最高规范）在世界任何国家都是不可宽恕的，如盗窃、杀人、蓄奴。然而有许多社团规范仅在其他社团内是不允许的，例如，某些形式的内部交易在中国的香港是允许的，在美国则不允许。

综合社会契约理论允许一个人（如果他愿意）将义务论和目的论的原则在微观社会契约中结合起来。事实上，任何一种原则都可适用于微观社会契约，只要它不违反宏观社会契约的要求。社会契约理论允许很大的道德灵活性，同时保留了一些特定道德要求。

后果性标准在衡量决策的道德方面只考虑自我（利己主义）或社会（平等主义）的利益。它只考虑总体利益，而不考虑利益如何分配和决策对个人的影响。它有缺乏衡量标准的严重问题。

非后果性标准注重于个人，并注重利益分配。权利原则首先要考虑个人，而不考虑总体利益及其分配方式。公正原则考虑利益分配，但忽视总体利益和对个人的影响。

除了最高规范，上述所有标准都有弱点，这些弱点阻碍了它们为决策道德方面问题提供普遍的指导原则。因此，如果决策不违反最高规范，则建议你在考虑决策时使用适用于相关团体的团体规范。

如果一个人不知道并且不能了解社团规范，他可能会倾向于使用非后果性原则（最好是平等主义的或者至少是长期利己主义的原则）以及权利原则和公正原则来评价一个进退两难的问题。满足这三种标准的备选决策方案应该能提高总体利益，并在不触犯个人权利的条件下公平分配总体利益。但是，当某个决策从道德方面用一种标准判定可满足三种标准，而用另一种标准衡量不能满足时，问题就出现了。于是有了一些优先准则。我们能提供大多数情况下适用的准则。²⁵通常，权利原则优先于公正原则和后果性原则。公正原则一般优先于后果性标准。然而，我们必须提出警告：这些准则不是绝对的。有时结果（益处、损害、不公）可能会大到能改变优先性。

3.5 讨论题

1. 美国权利法案中的哪些权利是最高规范？（见附录A）
2. 联合国普遍人权宣言中的哪些权利是最高规范？（见附录B）
3. 宏观社会契约与微观社会契约有何区别？
4. 后果性原则与非后果性原则有何区别？
5. 你认为哪种后果性原则最有吸引力？为什么？
6. 你认为哪种非后果性原则最有吸引力？为什么？
7. 康德关于义务的观点与罗斯的观点有何区别？
8. 罗尔斯和诺兹克关于公正的观点有何区别？
9. “综合社会契约理论既有普遍性的又有相对性的道德理论。”这句话的含义是什么？

参考文献

- 1 Other foundations could have been used such as stakeholder, communitarian, or virtue ethics. The Integrative Social Contracts approach was chosen because its concepts are familiar to managers and appear to influence both their thinking and behavior regarding ethical issues. For further reading, see *Business Ethics Quarterly*, 5, 2 (April 1995), a special issue edited by Thomas Dunfee devoted to social contracts and business ethics.
- 2 Thomas Donaldson and Thomas W. Dunfee, "Integrative Social Contracts Theory: A Communitarian Conception of Economic Ethics," *Economics and Philosophy*, 11, 1 (April 1, 1985), 85–112.
- 3 Thomas W. Dunfee, "Business Ethics and Extant Social Contracts," *Business Ethics Quarterly*, 1, 1 (1991), 32.
- 4 Thomas Donaldson, *Corporations & Morality* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., 1982), 54.
- 5 Thomas Donaldson and Thomas W. Dunfee, "Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory," *The Academy of Management Review*, 19, 2 (April 1994), 252–284.
- 6 *Op. cit.* "Integrative Social Contracts Theory: A Communitarian Conception of Economic Ethics."
- 7 *Ibid.*
- 8 W. D. Ross, *The Right and the Good* (London, England: Oxford University Press, 1930), 20–21.
- 9 Adam Smith, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (New York, NY: The Modern Library, 1965), 421 & 423.
- 10 *Ibid.*, 862.
- 11 Immanuel Kant, *Foundations of Metaphysics of Morals*, trans. by Lewis White Beck (New York, NY: The Liberal Arts Press, 1959), 39.
- 12 *Ibid.*, 47.
- 13 *Ibid.*, 38.
- 14 *Ibid.*, 16.
- 15 *Op. cit.* *The Right and the Good*, 20–21.
- 16 Gerald F. Cavanagh, *American Business Values*, 3rd ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990), 192.
- 17 Cathleen Fogel, "Break the Toxic Waste Habit," *The Christian Science Monitor*, 85, 172 (August 2, 1993), 19.
- 18 Douglas Frantz, *Levine & Co.: Wall Street's Insider Trading Scandal* (New York, NY: Henry Holt and Company, 1987).
- 19 Silfia Ascarelli, "Germany's Law On Insider Trading Takes Effect Today," *The Wall Street Journal*, 131, 21 (August 1, 1994), A14.
- 20 John Rawls, *A Theory of Justice* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1971).
- 21 Robert Nozick, *Anarchy, State, and Utopia* (New York: Basic Books, Inc., Publishers, 1974).
- 22 *Ibid.*
- 23 *Ibid.*
- 24 Aristotle's *Nicomachean Ethics*, Hippocrates G. Apostle trans. (Grinnell, IA: The Peripatetic Press, 1984).
- 25 *Op. cit.* *American Business Values*, 193.

第4章

经验性证明¹

商业伦理学的经验性研究是 30 多年前才开始的，最早获得广泛公认的以数据为基础的著作是由雷蒙德·鲍姆哈特 (Raymond Baumhart) 在 1961 年撰写的。²

60 年代到 70 年代之间，人们对这一领域的兴趣逐渐缓慢地增长，从 80 年代末期开始迅速增长。在本章中，我们将回顾这一领域中发展起来的知识体系，这一知识体系能使我们了解商业环境中伦理学的现状。我们首先讨论决策者的个人特性。

注：许多研究都是以调查结果为依据的。所有这些调查中都使用某种类型的调查问卷，从被调查人群的一个样本中收集数据。所有研究的结果都取决于问题的语言表达方式，而且取决于实际回答了调查问卷的特殊人群。

两项调查由于使用的语言表达方式的不同可能导致人们对问题有不同的回答，因而两项研究的结果会有差异。某项调查的结果可能与被调查人群的实际情况有出入，这种出入取决于回答问题的人在多大程度上能代表这一人群。因此，几项研究结果都支持的结论更有可信性。

4.1 个人特性

商业伦理学中研究的个人特性仅限于个人价值观、道德发展阶段和有选择的人口统计学方面的特点。

4.1.1 个人价值观

大多数对个人价值观的研究都应用了罗基奇 (Rokeach) 的尺度。罗基奇价值观调查包括一个最终价值尺度和一个工具性价值尺度。³罗基奇认为，最终价值是描述最终目标的，而工具性价值描述的是为达到目标所做的行为的模式。表 4-1 说明了这两种价值尺度。伦理学研究者使用工具性价值的情况要比使用最终价值或两种价值混合使用的情况多。

表4-1 罗基奇价值观调查

最终价值
生活舒适（生活富裕）
令人兴奋的生活（刺激的，积极的生活）
成就感（持续的贡献）
和平的世界（无战争和对抗）
美好的世界（大自然和艺术的美）
平等（手足情谊）
家庭安全（照顾所爱的人）
自由（独立，自由的选择）
幸福（满足感）
内心和谐（无内心斗争）
成熟的爱（灵与肉的亲密关系）
国家安全（防御外来进攻）
快乐（愉快，休闲的生活）
获得拯救（被拯救的，无尽的生命）

(续)

最终价值

自尊(自我尊重)
 社会认可(尊重,赞赏)
 真正的友谊(亲密的伙伴关系)
 智慧(对生命的成熟理解)

工具性价值

有抱负(工作努力,充满热情)
 思想开阔(思想开放)
 有能力(能干,有成效)
 快乐(高兴,愉快)
 清洁(干净,整洁)
 有勇气(维护自己的信仰)
 宽容(愿意原谅他人)
 乐于助人(为他人的利益而工作)
 诚实(诚挚,真诚)
 有想象力(大胆,有创造力)
 独立(自立,自足)
 智慧(聪明,思想有深度)
 逻辑性强(思维有一致性,有理智)
 亲爱(亲切,温柔)
 顺从(有义务感,彬彬有礼)
 有礼貌(谦恭,文雅)
 负责(可靠,可信赖)
 自我控制(自我克制,自律)

沃伦·施密特(Warren Schmidt)和巴里·波斯纳(Barry Posner)对美国管理协会(American Management Association)成员中的6 000名经理和主管进行过一次调查,发现管理者们认为最崇高的价值是负责和诚实。⁴他们最赞赏他人的正直。这点也反映了他们认为负责和诚实最有价值这一事实。⁵管理者们提到较多的他们认为重要的价值是有能力、想像力和有逻辑性。威廉·弗雷德里克(William Frederick)和詹姆斯·韦伯对MBA主管培训项目的毕业生们进行过一项调查。调查中提到的最高的三个价值也是负责、正直和诚实,其中“诚实”排在第一位,“负责”排在第二位。⁶施密特和波斯纳的研究中,四个相对最重要的价值与对市场营销经理们的一份未发表的调查结果大致相同,只是“逻辑性强”和“有能力”两者的位置掉换了一下。后一份调查发现,罗基奇最终价值中的自尊、家庭安全、自由、成就和幸福是很多经理们提到的对他们最重要的价值。弗雷德里克和韦伯的研究更确证了最重要的三个价值的顺序(见表4-2)。这证明了关于管理者们认为的三个最重要的工具性价值和三个最重要的最终价值,几次调查得到的结论显然是一致的。

表4-2 最重要的个人价值

工具性价值	最终性价值
负责	自尊
诚实	家庭安全
有能力	自由

约翰·纽斯特罗姆(John Newstrom)和威廉·鲁赫(William Ruch)说伦理观念具有个人化的特性。⁷在他们的研究中,有些被调查者说某种特定行为是非常道德的,而其他被调查人认为这种行为是非常不道德的。伊什梅尔·阿卡(Ishmael Akaah)和爱德华·赖尔登(Edward Riordan)还发现,主管们和研究者们在道德判断方面存在差别。⁸鲍姆哈特注意到主管们对何种行为是道德的这一问题存在分歧。⁹

戴维·弗里切和赫尔穆特·贝克尔研究了管理者们对特定伦理方面难题所提出决策的理论基础。¹⁰他们发现有各种各样的理论基础支持决策者选择各种不同的决策，这些理论基础主要是实用主义的。

个人道德观念的性质似乎是与个人价值结构联系在一起。如上面指出的，不是所有的人都将某个特定价值看作同等重要的。价值观影响行为，因而不同价值结构会产生不同的价值观念。哈维·赫加蒂(W. Harvey Hegarty)和亨利·西姆斯(Henry Sims)发现，有一套预先确定的价值观是最能影响伦理行为的个人因素。¹¹

4.1.2 道德发展阶段

劳伦斯·科尔伯格(Lawrence Kohlberg)研究了美国男孩子们进行道德决策的理论基础。¹²他的研究提出了道德发展的六阶段模型(表4-3)。这一模型将在第5章详细介绍。韦伯用科尔伯格的道德发展理论研究了管理者们的思考方式。他发现大多数管理者在第三阶段或第四阶段的传统层次上进行思考。¹³小公司的经理或自己创业的人一般在比大中型公司经理更高的阶段上进行思考。还有一点也很有趣，值得注意，那就是对不同的道德难题进行思考判断的层次不同。有些难题的道德决断在较低层次进行，而有些难题的决断层次较高。

表4-3 科尔伯格的道德发展阶段学说

层次一：前传统的
第一阶段——有形后果决定行为正确与否。做正确的行为是为了避免惩罚。
第二阶段——满足个人需要的就是正确的。做正确的行为是为了满足自己的需要。
层次二：传统的
第三阶段——得到他人同意的就是正确的。做正确的行为是为了让他人认为自己是好人。
第四阶段——合法的就是正确的。做正确的行为是为了遵守法律和权威。
层次三：后传统的
第五阶段——尊重个人权利和社会契约的就是正确的。做正确的行为是为了遵守社会契约。
第六阶段——普遍原则决定什么是正确的。正确的行为符合公正原则，公平原则和普遍人权原则。

资料来源：1981年纽约Harper & Row公司出版的《道德发展哲学》，作者劳伦斯·科尔伯格(Lawrence Kohlberg)

韦伯和沙伦·格林(Sharon Green)研究了商科学生对一个会计难题的回答。他们发现，77%的抽样回答的决断层次低于第四阶段。¹⁴其他对非商科学生的调查也证实了相似的结果。对管理信息系统(MIS)专业的学生和其他的商科学生进行比较后，戴维·帕拉蒂斯(David Paradise)和罗伊·德宙伊(Roy Dejoie)发现，管理信息系统专业的学生思考层次较高。¹⁵

4.1.3 人口统计学方面的特性

决策者的一些人口统计学方面的特性会影响决策。斯科特·凯利(Scott Kelley)、费雷尔(O. C. Ferrell)和史蒂文·斯金纳(Steven Skinner)发现，女性调查者认为自己比男性调查者更道德。¹⁶阿卡的观点支持这一结论，他的结论是女性的市场营销专业人员显示了更高层次的伦理判断。¹⁷但是，加里·鲍威尔(Gary Powell)、波斯纳和施密特的结论是男性认为自己比上级和同级更注重道德问题。¹⁸弗里切发现女性更容易去贿赂、参与利益冲突，或要求下级从事不道德行为。然而，也有人认为，男性更容易去索贿。¹⁹因此，道德行为中的性别差异是复杂的。要确定这种差异是否存在，以及如果存在它的性质如何，还需进行更多的研究。

年龄和(或)任期时间也对决策的道德方面有一定作用。约翰斯·哈里斯(James Harris)认为，最高管理层最不能容忍欺骗行为，而在公司服务时间越长，

就越能宽容不道德行为。²⁰最高管理层和女性较难宽容追求自我利益的行为。保罗·米哈里克 (Paul Mihalek)、安娜·里奇 (Anna Rich) 和卡尔·史密斯 (Carl Smith) 认为, 中层财务经理最可能陷入在道德上受到妥协压力的境地。²¹但是, 波斯纳和施密特宣称在公司低层有更强的压力迫使人在个人原则上妥协。²²在凯利的研究中, 50岁以上的被调查者和在公司任期至少十年的被调查者认为, 自己更讲道德。在 Kam-Hon Lee 的研究中, 中层管理者比最高管理者表现出的道德标准低。²³

贾斯廷·朗格内克 (Justin Longenecker)、约瑟夫·麦金尼 (Joseph McKinney) 和卡洛斯·穆尔 (Carlos Moore) 发现, 年轻的被调查者比年纪大的被调查者在道德问题上更纵容自己。²⁴约翰·巴尼特 (John Barnett) 和马文·卡森 (Marvin Karson) 发现事业阶段对道德的影响: 事业初期的人道德观念较差。²⁵阿洛 (Arlow) 的结论是年轻的学生更不择手段。²⁶安努索恩·斯恩格帕蒂 (Anusorn Singhapakdi) 和斯科特·瓦伊特尔 (Scott Vitell) 认为, 形成这种特征的原因是年轻学生认为道德问题不重要, 这证明年龄大的高层管理者比年轻的低层管理者更道德, 这在某种程度上是因为年轻的低层管理者的处境使其在道德上承受较大的压力。

谢恩·梅里特 (Sharyne Merritt) 发现, 受教育程度与道德标准或行为没有关系。²⁷但他发现有商科学位的被调查者道德标准较低, 但行为的道德水平却并不低。但是, 在凯利等人的研究中, 有硕士学位的被调查者认为自己道德水平较低。²⁸

4.2 组织特性

许多商业伦理学的研究是以组织特性为重点的，主要围绕公司风气和公司目标进行研究，也调查了利益相关者的影响。

4.2.1 利益相关者

《哈佛商业评论》的读者为史蒂文·布伦纳 (Steven Brenner) 和厄尔·莫兰德提供了对公司利益相关者的重要性排列。²⁹利益相关者的重要性从大到小的顺序是：顾客、股东、雇员、本地社区、社会、供货商和政府。³⁰制造公司的主管们对瓦伊特尔和特洛伊·费斯特文德说他们认为顾客比股东重要。瓦伊特尔和斯恩格帕蒂研究了影响各类利益相关者之间相对重要的因素，这将在下面的行为规范部分里讨论。马克·爱泼斯坦 (Marc Epstein) 等人发现公司的股东们会支持道德的行为，即使这种行为可能降低短期利润。³¹但是，对非法行为的关心似乎比对不道德行为的关心要多。我们对利益相关者在决定道德方面问题的过程中起到的作用知之甚少。然而，值得注意的也很有趣的一点是，顾客在重要性排列中被排在第一位。

顾客从道德方面评价某公司时用到的一个标准是公司的广告。乔尔·戴维斯 (Joel Davis) 发现，当某公司宣传其产品符合环保要求时，顾客就会从道德角度评价公司和其广告的内容。³²内容比较具体会提高公司在道德方面的形象。更强调环保问题的广告内容提高了广告在道德方面的形象。公司形象和其广告形象是预测顾客对广告反应的重要依据。³³

华莱士·戴维森 (Wallace Davidson) 等人研究了股东在某公司不法行为被揭露后的作用。³⁴在把非法行为作为一个整体进行研究时，没有发现什么确凿的影响；但当分别分析单个非法行为时，发现市场会惩罚被指控进行了特定违法行为的公司。那些有贿赂、逃税、盗窃交易机密、财务报表做假或违反政府合同等行

为的公司在其行为被公知于众后，其股票的价格在 20 天内都下跌了。市场惩罚将延续多长时间还是个未知的问题。

显然这种惩罚对阻碍不道德行为作用并不大，因为梅利莎·鲍卡斯 (Melissa Baucus) 和珍妮特·尼尔 (Janet Near) 发现发生过违法行为的公司很可能重犯这一过失。³⁵戴维森等人支持这一结论，他们发现 80 年代被控违法的公司有一半在 70 年代也曾受到过指控。³⁶

4.2.2 组织风气

了解组织的风气能提示我们哪些类型的行为会同时成功实现个人目标和组织目标。因此，决策者对组织风气的了解很可能影响行为的道德方面。波斯纳和施密特发现管理者们认为不道德行为归因于组织的风气，特别是某人的直接上级和同级的行为。³⁷他们还说决策者面临重大的道德难题时往往会求助于他人。他们发现这种情况下管理者们会向上级、配偶和同事征求建议。值得注意的有趣现象是，许多研究发现被调查者认为自己比同级更道德。³⁸有些被调查者对自己公司的看法与此很相似，他们认为自己公司比同行业中大多数公司都更道德。³⁹有些伦理学家推测被调查者对同级的道德评价可以代表他们自己的道德状况。无论如何，同级的道德状况显然对决策者的道德状况有很大影响。还没有人调查研究过配偶的道德状况对决策者的影响。

费雷尔 (Ferrell) 和马克·韦弗 (Mark Weaver) 发现被调查者认为最高管理层比自己的道德标准低。⁴⁰布伦纳和莫兰德说，与上级的分歧主要是围绕道德问题产生的，即上级强迫下级做不道德行为。⁴¹弗里切和贝克尔发现被调查者表示，当行为后果的危险性小时，他们的道德标准比最高管理层的人高；⁴²但是当行为后果危险性很大时，他们的行为会更接近于他们认为最高管理层将实施的行为。对这种现象可能的解释是，当不道德行为后果的严重性增加时，所有级别的决策者都会选择更道德的决策。像前面提到的与同级相比的情况一样，最高管理者的道德状况似乎对决策者的道德状况有很大影响。

洛伦·法尔克伯格 (Loren Falkerberg) 和艾琳·赫尔曼斯 (Irene Herremans) 研究了正式系统和非正式系统对组织道德的作用。⁴³他们发现非正式系统对道德行为的影响更大。但是，他们也承认正式的政策和程序在指导个人行为中的重要性。行为榜样是决定行为道德水平的重要因素。经理和主管往往被视作行为榜样。⁴⁴

他们还发现当危机降临时，公司往往采取求得生存行为的规范去做生存所必需的行为，不管这种行为道德与否。⁴⁵正式的政策和程序规定的决策标准会被丢弃或遗忘。利润较低时，会出现非正式规范支持较差的或不安全的经营行为和 (或) 降低产品标准，只最低限度地满足管理要求 (如果不是忽略这些要求的话)。⁴⁶当情况好转、公司利润提高时，正式系统不太会关心控制成本的问题，这为贪污受贿、欺诈和回扣的出现提供了机会，这些行为可能得到非正式系统中某些派别的支持。⁴⁷因此经营良好时会出现与经营不好时不同的道德问题。

1. 差别关系

差别关系简单解释就是一个人倾向于采纳与他交往的人的行为或观念，采纳多少根据接触次数的多少。我们可以将它简化，就是人们倾向于采纳与他交往的人的行为或观念。

纽斯特罗姆和鲁赫发现被调查者的观念与其上级的观念十分接近。⁴⁸克鲁格曼 (Dean Krugman) 和费雷尔在对广告主管进行研究时发现，被调查者认为自己的道德标准与最高管理层的道德标准持平或低于他们的道德标准。⁴⁹玛丽·蔡-费雷尔

(Mary Zey-Ferrell)和费雷尔对数据的进一步分析表明,对来自广告代理公司的被调查者来说,同级的行为是推测被调查者本人道德行为的主要依据,而如果被调查者是来自公司内部广告部门的经理,最高管理层的观念是推测被调查者行为的主要依据。⁵⁰蔡-费雷尔和费雷尔先前与韦弗一起进行的研究提出同级对一个人的道德行为有重要影响。⁵¹这使他们建议用萨瑟兰(Edwin Sutherland)和克雷西(Donald Cressey)的差别关系理论对道德行为做部分的解释。⁵²像广告代理公司经理这样的决策者与同级接触较密切,所以倾向于采纳同级的行为,而像公司内部广告部门的经理那样的决策者与上级接触较密切,因而更容易采纳上级的道德标准。

2. 角色构造

此外,蔡-费雷尔和费雷尔还提到了另一种对道德行为进行解释的方法,即角色理论。⁵³他们分析了角色理论中组织距离和相对权威两个方面,发现有证据证明,决策者与某人的组织距离(即决策者和这个人之间存在的组织内部和组织之间的明显界限的数量)越大,这个人对决策者的影响就越小。

在商业环境中,相对权威观点认为最高管理层比同级对决策者行为的影响大。鲍姆哈特、布伦纳和莫兰德的研究都发现,决策者认为上级会做的行为是影响决策者做出不符合伦理的决策的最重要因素。⁵⁴MIS专家中,维特尔和戴维斯提出最高管理层对道德行为有很大影响,⁵⁵蔡-费雷尔和费雷尔断定他们对广告经理们的抽样调查支持相对权威理论这种看法,但他们对广告公司主管的抽样调查并不支持这种理论。⁵⁶但是,差别关系理论解释了这种偏差。

亨特(Shelby Hunt)、乔安柯(Chonko)和詹姆斯·威尔科克斯(James Wilcox)三人的研究以及乔安柯和亨特二人的共同研究都发现,最高管理层鼓励道德行为的行动是推测被调查者对道德问题看法的最好的单一依据。⁵⁷乔安柯、亨特和罗伊·豪厄尔(Roy Howell)对广告代理公司主管们的调查表明,如果最高管理层的主管们提出高的道德标准,那么主管们会认为这些广告代理公司更遵守美国广告联盟(American Advertising Federation)的原则。⁵⁸阿卡和赖尔登认为,最高管理层鼓励道德的行为,劝阻不道德行为的举动会影响市场营销人员的行为。⁵⁹他们还发现,当这些人员所属的组织中发现的道德问题较少时,会有更多对不道德行为或可疑的市场调查行为的异议。此外,亨特、乔安柯和威尔科克斯还发现最高管理层的斥责会大大减少不道德的市场调查,而且乔安柯和亨特提到责备对减少市场营销管理中不道德行为的影响。⁶⁰赫加蒂和西姆斯发现在决策过程中,受惩罚的威胁往往抵消了不道德行为带来的好处。⁶¹

因此,同级和最高管理层都对管理者道德方面的行为有很大影响,其中最高管理层的影响最大。最高管理层和同级道德的行为能鼓励决策者做出道德的行为,阻碍他们做不道德的行为;不幸的是反之亦然。

3. 伦理风气

维克托(Bart Victor)和卡伦(John Cullen)提出了一系列伦理风气,并将它们描述为工作作风的一个层面。⁶²他们说组织的道德风气“……影响着组织考虑何为伦理分歧,如何解决这些分歧以及这些解决方式的性质。”⁶³他们确认了九种不同伦理风气(见表4-4)。其中的列表示组织成员用于了解道德问题的三种不同伦理准则:原则性方式(义务论的方式)是根据规则或法律的;慈善性标准(功利主义的方式)是依据他人利益的;个人主义方式是依据个人利益的。表中的行表示决策者在分析中参考的三个不同层次:个人层次是只考虑自己;公司层次是以局部利益为目标的,它关心的是公司的利益;社会层次是以整体为目标的,考虑到整个社会的利益。

表4-4 伦理风气

伦理准则	参考的层次		
	个人	公司	社会
个人主义标准	自我利益	公司利益	效率
慈善性标准	友谊	团队利益	社会责任
原则性标准	个人道义	规则和经营程序	法律和专业规范

资料来源：1988年3月的《管理科学季刊》(第33期，第101~125页)刊登的维克托(Bart Victor)和卡伦(John B. Cullen)的《道德工作风气的组织基础》

这九种风气可概括为：自我利益、公司利益、效率、友谊、团队利益、社会责任、个人道义、规则和经营程序以及法律和专业规范。维克托和卡伦的研究证明了他们假定的这九种风气中有五种确实存在。他们在经验性研究中给这五种风气指定了新名称，以便理论性分类不会和经验性调查结果混淆，这五种新名称如下（对应的假定的名称在新名称后的括号中）：工具主义（所有层次上的自我主义）、关心（所有层次的慈善性标准）、独立（个人道德）、规则（规则和经营程序）以及法律和规范（法律和专业规范）。关于慈善性标准和个人主义标准可否细分的问题必须进一步研究。

表4-5总结了影响决策者的组织风气因素。

表4-5 影响决策者的组织风气因素

组织风气的参考	同级，最高管理层
差别关系理论（道德方向）	决策者易于采纳与其有关系的人的道德行为和道德观念，采纳的多少取决于接触的多少。
角色构造	
A. 组织距离	是指决策者和其参照的人之间存在的组织内或组织间的明显界限的数量。距离越大，被参照人对决策者的影响越小。
B. 相对权威	作为被参照人最高管理层，对决策者的行为的影响比同级的影响大。
伦理风气	工作风气的一个层面，影响所考虑的伦理问题的性质和解决这些问题的方法。

4.2.3 组织目标

组织目标可以用来指导公司规范和政策的制定。因此，这些规范和政策应从公司的目标直接发展而来。乔治·英格兰在1967年时曾报道说，管理者们认为组织效率、高生产率和利润最大化是最重要的目标。⁶⁴1983年，在施密特和波斯纳进行的一次调查中，被调查者提到高效能、公司的好名誉和高涨的士气是三个最重要的组织目标，紧随其后的是良好的组织领导、高效率和高生产率，⁶⁵而利润最大化的位置移到了最后。商业伦理学家们近期收集的数据与这个模式十分相近，只是在评价11个目标的相对重要性时，利润最大化差不多被排在中间。

在弗里切最近完成的一次研究中，服务公众的组织目标和服务社会的组织价值与道德的行为联系到一起。⁶⁶“应该注意，这些组织目标被与特定道德问题联系到一起，并不适用于普遍的道德决策行为。前面的那些目标是与社会福利这一组织目标联系在一起的，而乔治·英格兰先生在研究中将社会福利组织目标评价为最不重要的组织目标。但是在施密特和波斯纳的研究中，这些目标比利润最大化更重要。⁶⁷对于后面那些目标，在乔治·英格兰的研究中它们被排在第一或第二重要的位置，但在施密特和波斯纳的研究中它们掉到了次要重要的那一半里。这一模式与弗里切的研究是一致的。可以得出结论，70年代后半期到80年代前半期组织目标发生了转移。

4.2.4 政策

似乎有足够的证据表明，公司政策能显著影响组织内管理者们的道德行为。政策的形式可以是行为规范和（或）最高管理层规定的经营政策。鲍姆哈特研究中的被调查者表示，最高管理层必须为道德行为定基调。⁶⁸韦弗和费雷尔发现公司政策与公司雇员的道德观念和行为是相关联的。⁶⁹他们说制定和严格执行公司有关道德方面的政策会改进道德行为参照系的结构。⁷⁰但是，被调查者认为这样不会比他们已有的个人观念更鼓励道德的行为发生。

施莱格尔米赫(Bodo Schlegelmilch)和休斯顿(Jane Houston)说英国大公司对制定规范越来越感兴趣。⁷¹它们制定规范是为了定义和明确政策并将政策内容传达给各利益团体。英国公司列出了使公司在道德方面出色的两个必要条件：(1)道德的公司文化；(2)公司内的人正直、自主。普拉特(Correlins Pratt)和詹姆斯(E. Lincoln James)发现几乎没有广告公司或广告部门有政策约束给潜在客户送礼、对客户谎报公司财务状况、用欺骗手段获取机密以及将过期数据谎报为目前数据这些行为。⁷²从业人员非常支持他们的公司制定对付以上这些问题的政策。⁷³维特力和斯恩格帕蒂发现在道德规范存在时，市场参与者会更重视其公司的利益，当道德规范被执行时，道德问题得到更认真的对待。⁷⁴然而，里奇(Rich)等人发现在有道德规范的公司里，达到利润目标和投资收益目标的压力更大。⁷⁵

赫加蒂和西姆斯的一项试验性研究表明，明确的组织政策对不道德行为有阻碍作用。⁷⁶在布伦纳和莫兰德的研究中，被调查者普遍拥护道德规范，但不认为单靠道德规范就会促进商业道德。⁷⁷道德规范的实施似乎是关注的重点领域。在有效地管理的情况下，有意义的道德规范减少了管理者进行不道德决策的机会。在蔡-费雷尔、韦弗和费雷尔三人的著作以及蔡-费雷尔和费雷尔二人的著作中都指出过，经理们对从事不道德行为机会大小的估计是预测决策者道德行为的重要依据。⁷⁸

专业规范也对决策行为有一定的作用。斯恩格帕蒂和维特力发现，遵守美国市场营销协会(American Marketing Association)道德原则中提到的专业价值的那些市场营销人士不赞同三篇短文中描述的不道德行为。⁷⁹

克莱普尔(Gregory Claypool)等人发现美国注册会计师学会的专业行为规范(American Institute of CPAs' Code of Professional Conduct)是注册会计师们用来对付道德难题的主要指导。⁸⁰戴维(Jeanne David)等人对一家大会计师事务所的会计进行的调查时，被调查者对这一规范评价等级是从重要到极为重要。⁸¹该规范的两个最重要的部分展示了遵守职业道德和保持独立的重要性。值得注意的有趣现象是：男性、非审计师和最高管理层表现出对规范及其各部分内容更强的观念。⁸²比茨(S. Douglas Beets)发现大多数注册会计师的观念与专业行为规范一致。⁸³但是，米哈里克等人从全国会计协会(National Association of Accountant)成员抽样中发现，42%的人不知道有关管理会计的行为规范，另外有49%的对这一规范只是略知一二。⁸⁴

支持道德行为的行为规范和政策会促进道德的行为，特别是它们得到严格执行时更是如此。如果该专业的人士对专业规范十分了解，这些专业规范可能就会很有效。依照差别关系理论，我们可以认为，在专业人士认为他们与专业的联系比与雇主的联系更密切的情况下（如会计或法律的某些专业的情况），专业规范就更有效。这些专业通常有强大的专业协会来制订可接受的行为标准。

4.2.5 文化

我们已经讨论过组织文化的几个方面了。纽斯特罗姆 (Paul Nystrom)的著作中论述了公司文化的统一效果。他说知识渊博的雇员易于认同公司管理层对道德价值重要性给予的重视。⁸⁵即使对于在历史长短、经营领域、位置和规模方面都很相似的公司,对道德价值重要性的一致认同也有所差异。公司差异的模式适用于财务服务公司和制造公司。阿卡和伦德 (Daulafram Lund)的一项研究中说组织价值与可能的道德行为有正向的联系。⁸⁶

1. 道德差异

道德文化的差异也会对道德行为有一定作用。赫加蒂和西姆斯推断异域的民族道德性要差些。⁸⁷贝克尔和弗里切的研究以及弗里切等人的研究都发现文化间存在行为差异,但差异取决于面临的道德问题是什么样的。⁸⁸弗里切提到异域民族认为美国的道德标准较低。⁸⁹罗伯逊(Diana Robertson)和施莱格尔米赫发现美国公司中人力资源部和法律事务部是最经常传达道德政策的部门。⁹⁰美国公司特别关注雇员们可能危害公司的行为,而英国公司更关心影响外部利益相关者和影响雇员的问题。英国公司往往更加保护雇员的权利(隐私权除外)。

杜宾斯基(Alan Dubinsky)等人研究了美国、日本、韩国的销售人员观点的差异,发现三国的销售经理们关于某些特定情况是否牵扯道德问题的看法存在差异。⁹¹美国经理与日本、韩国的经理们关于自己的公司是否有涉及这些问题的政策看法不同。日本和韩国的经理们关于公司政策的看法没有差别,但是,就公司是否应该有与每个问题情况对应的政策这一点,三国经理的看法都存在差异。

弗里切等人探讨了来自美国、日本、韩国、台湾的经理们在可能的道德行为上的差异。⁹²美国经理似乎更关注道德问题。日本、韩国的经理往往将贿赂作为一种商业活动的入门费。日本、美国的经理更关注环境污染的合法性和风险性。韩国的经理与其他三地经理对危险品生产的关心要少得多。亚洲经理对道德的回答不如美国经理的回答肯定。日本和台湾的经理在道德上的妥协性较大。总体来说,日本经理和美国经理比日本经理和其他亚洲经理更相像,这可能是因为他们都属于发达国家。M·多尔柴克(M. Dolecheck)和C·多尔柴克(C. Dolecheck)的结论很有趣,说香港的管理人员往往将道德与守法等同起来,而美国的经理们认为道德行为不只是遵守法律。⁹³

Mee-Kau Nyaw和Ignace Ng.衡量了加拿大、日本、中国的香港和台湾学生的观念。加拿大人和香港人较倾向于告发上级的不道德行为,而日本人和台湾人则更倾向于掩盖上级的不道德行为。⁹⁴与加拿大人和日本人相比,台湾人和香港人更容易产生性别歧视。香港人对顾客和供货商的道德行为最差,加拿大人最不关心雇员的就业是否稳定。

斯温亚德(William Swinyard)、莱纳(H. Rinne)和A. Keng Kau考察了新加坡和美国学生对软件盗版问题的态度。⁹⁵对美国学生影响较大的是合法性问题,而对新加坡学生影响较大的是后果如何。惠普尔(Thomas Whipple)和索兹(Dominic Swords)发现美国学生比英国学生会更严厉地批评有关保密、调查真实性和市场营销组合问题的道德违规行为。⁹⁶怀特(Lewis White)和罗德柏克(Malanie Rhodeback)调查了台湾管理培训项目的学员和美国夜校商学研究生。⁹⁷台湾学生比美国学生更认为虚假说明、价值与目标冲突、幕后操纵、技术上的不称职以及滥用数据是不道德的,而且认为这些情况司空见惯。最后,斯温亚德、莱纳和Kau三人考察了新加坡学生和美国学生对软件盗版问题的态度。⁹⁸

2. 道德相似点

不同文化间也存在许多相似点。李发现,在香港,英国经理和中国经理对营销行为的道德标准没有差异。⁹⁹阿姆斯特朗(Robert Armstrong)等人发现澳大利亚和美国从事国际市场营销的经理对可能出现的问题和管理行为的看法没有差别。¹⁰⁰普雷布尔(John Preble)和赖克尔(Arie Reichel)发现美国学生和以色列学生的商业态度没有区别,他们都十分注重商业伦理。¹⁰¹莱昂斯基(Steven Lysonski)和盖迪斯(William Gaidis)比较了丹麦、新西兰和美国的学生,结果是他们对一系列道德难题作出了相似的回答。¹⁰²

在John Tsalikis和Osita Nwachukwu的一项调查中,尼日利亚学生和美国学生都认为商人对政府官员行贿是不道德的。如果是一个外国商人向政府官员行贿,他们表现出更强烈的愤怒情绪。但是,如果一个本国商人被迫向外国官员行贿,他们则都认为这种行为是近乎道德的。¹⁰³如果角色对换,变成外国商人被迫向本国官员行贿,他们则都认为这种行为不太道德。总体上说,尼日利亚学生比美国学生更认为这些行为是不道德的。用希腊学生代替尼日利亚学生重复此项调查,得到完全一样的结果。¹⁰⁴

这些数据显示了在道德观念和行为中的相类似点和差异。要证明和反驳至今为止的发现还需进一步的研究。研究跨文化道德比研究单一文化中的道德复杂得多。多数情况下最明显的差异就是语言。要用两种不同的语言作出意思完全相同的调查问卷很难,如果两国使用同种语言但词语用法不同就更难了。而且,许多国家不只使用一种语言。文化间的差异也增加了研究的难度,因为人们处理问题,表达思想和制定决策的方法不同,所以很难用标准的研究方法来评价。

4.3 决策过程

管理的问题驱动着决策过程。问题发生时，要考虑一系列可能的供选方案。例如，第2章英特尔奔腾芯片案例中的问题是如何对待购买了有缺陷的奔腾处理器的顾客。一种方案是忽视他们；另一种是为确实受到有缺陷芯片影响的顾客更换处理器；第三种是为所有提出要求的顾客更换处理器。第三种是最后被选中的方案。

下面我们将讨论出现问题的类型和解决它们的方法。问题的类型与第1章中论述的道德问题类型有些地方是重复的，但下面介绍的问题类型更全面些。

4.3.1 管理中的问题

下面提到了充足的证据，表明决策者面对的问题会影响决策的道德性质。例如，贿赂比偷盗更普遍。决策者面对的潜在问题的类型在某种程度上是由管理者职位的类型决定的。财务职位上的管理者很可能遇到其工作特有的某些道德问题（如内部交易），从事市场营销的管理者遇到的问题则不同（如欺骗性广告）。此外，高层管理者往往遇到低层管理者不会遇到的问题（如关闭工厂）；低层管理者往往也遇到高层管理者不会遇到的问题。当然，某些普遍的道德问题对各种管理职位的人都很常见。

几项研究考察了商业主管们遇到的道德问题的性质。1961年鲍姆哈特以及1976年布伦纳和莫兰德都分别调查过《哈佛商业评论》的读者。¹⁰⁵亨特、乔安柯和威尔科克斯调查了市场调查人员。乔安柯和亨特采访了市场营销经理。亨特和乔安柯还曾询问过广告代理公司的主管。¹⁰⁶阿姆斯特朗等人采访了澳大利亚的国际市场营销主管和美国行政区出口理事会（U.S. District Export Council）的从业人员。¹⁰⁷表4-6是各项研究中被采访调查者提到的重要问题。

表4-6 商业主管面对的道德问题

《哈佛商业评论》的读者	市场营销经理	广告代理公司的主管
礼物;馈赠;贿赂;应招女郎	贿赂	平等对待客户
差别价格;不公平价格	公平	制作诚实、不误导、满足社会的广告
不诚实的广告	诚实	代理提供不健康、不需要、无用处或不道德的产品或服务的客户
各种不正当竞争行为	价格	公平对待供应商、货商和媒体
欺骗顾客;不正当信用行为;	产品	公平对待公司的雇员和管理人员
过渡推销		
竞争者间串通价格	人事	公平对待其他代理公司
制定和保存合同中的	保密性	其他问题
不诚实行为		
对待雇员不公正;雇用中的偏见	广告	
其他问题	篡改数据	
	购货	
	其他问题	
市场调查人员	澳大利亚的国际 市场营销经理	美国行政区出口理事 会从业者
调查真实性	贿赂	贿赂
公平对待外部客户	政府干预	文化差异
调查保密性	顾客筛选	定价
市场组合和社会问题	资金转移/文化差异	礼物/优惠/娱乐
人事问题	定价	可疑的佣金
公平对待被调查者	技术/版权	产品/技术
公平对待其他人	不道德的娱乐	政治领域的涉足
采访者的不诚实	产品用途	逃税避税
礼物,贿赂和娱乐		非法行为/不道德行为
公平对待供货商		
法律问题		
滥用资金		
其他问题		

这些问题按被提到的频度排列。应该注意,所有调查中所说的频度不代表这些问题在持续的商业经营中出现的频繁程度。对《哈佛商业评论》读者的两项调查都要求他们提出其所在行业中存在的、而他们最希望消灭的那些不道德行为。

其他研究要求被调查者列出给他们带来最大道德难题的道德问题。因此,这些问题代表了被调查者们列为主要问题的道德情况。

有趣的是,有一点值得注意,就是对《哈佛商业评论》读者的调查中,尽管被调查者来自广泛的工作领域,他们大多都提到了市场营销中的问题。这可能是因为从事市场营销工作的经理们有更多机会涉入不道德行为,因为他们从事开拓公司边界的活动。¹⁰⁸两项研究发现从事不道德行为机会的大小是预测道德行为的重要依据,这证明了对市场营销行为中道德问题的重视。存在这种重视还因为市场营销行为中不道德行为对公司的危害更大,因为它们更容易被外部人士(如顾客、供货商和政府)看到。

阿姆斯特朗等人的研究中的文化差异是针对管理者认为的送礼、送纪念品、政治活动资助等商业行为可接受性问题上存在的差异。在前三项研究中,一部分礼物、优惠、娱乐以及可疑的佣金项目被列在贿赂一类中。

乔安柯和亨特发现市场营销经理面对的主要道德冲突中包括如何平衡公司的需求和顾客的需要。¹⁰⁹亨特、乔安柯和威尔科克斯对市场调查人员的调查得到了相似的结果。¹¹⁰生产主管说市场营销中的情况引发了大多数道德冲突,并代表了

许多主管们希望消灭的不道德行为。¹¹¹三分之二的广告代理公司主管认为他们的道德问题对他们的工作表现和他们的同事的关系产生消极的影响。¹¹²乔安柯和伯内特(John Burnett)对销售人员、销售经理和销售支持人员进行了调查,调查的对象是角色冲突的根源。调查发现在涉及道德问题的情况中,冲突最大¹¹³。赫加蒂和西姆斯发现,在销售工作的性质使这种工作竞争极为激烈的条件下,竞争越激烈,决策行为的道德水平越低,这证明了显著角色冲突的存在。¹¹⁴

亨特、乔安柯和威尔科克斯三人的研究和乔安柯和亨特二人的研究表明,市场营销主管认为不道德行为不会使营销管理和市场调查成功,这使这两项研究结果听起来使人乐观些。¹¹⁵被调查者表示,但几乎没有人真的去做不道德的行为。但是,这两项研究都发现一大部分被调查者认为成功的经理都有不道德行为。MIS专家也认为他们有许多进行不道德行为的机会,但几乎没有几个经理真的去做不道德行为。¹¹⁶有一点很有趣,值得注意,就是林肯(Douglas Lincoln)、普莱斯利(Milton Pressley)和利特尔(Taylor Little)发现市场营销主管显示出比财务主管和生产主管具有更道德的观念。¹¹⁷

4.3.2 不同的解决方案

有几项研究考察了对用短文描述的特定道德难题的回答间存在的差异。弗里切和贝克尔发现,对贿赂问题的回答与对利益冲突问题和专制问题的回答存在很大差异。¹¹⁸此外,对告发问题和个人诚实问题的回答与对利益冲突问题和贿赂问题的回答差异也很大。¹¹⁹虽然没有对各种问题的交叉统计测试,贝克尔和弗里切从对其他两国的抽样中收集了一些补充数据,发现答案大体情况相同,只是对告发问题的回答与对利益冲突问题和专制问题的回答更接近些。弗里切用同样的短文加上一篇有关说谎的短文进行调查,得到相似的结果。¹²⁰对短文中说谎问题的回答与对利益冲突问题的回答更相符。在普拉特和詹姆斯的调查中,广告从业人对道德的认识根据遇到问题的类型不同而有很大差异。¹²¹津克海姆(George Zinkham)、比斯塞(Michael Bisesi)和萨克森(Mary Jane Saxon)也发现回答根据问题类型不同而有差异。¹²²

在考察特定的道德问题时,克鲁格曼和费雷尔的调查和以及费雷尔和韦弗的调查也发现,回答根据问题类型不同而有所差别。¹²³此外,两篇调查报告中说被调查者将道德看作一个程度的问题,而不是一个是非的问题。他们的研究发现,被调查者认为需要公开行动的行为(如操纵局面来降低上级的形象)比不太公开的行为(如占用个人时间和隐瞒他人违反公司政策的行为)更不道德。在弗里切和贝克尔的一项研究中,可以发现支持“道德问题是程度的问题”这一论点的证据,该研究表明决策的风险性越大,对难题的决策就越道德。¹²⁴弗里切的一项实验研究将道德难题变为三个层次,结果在一定程度上进一步支持了这一论点。¹²⁵

4.4 经验性证明小结

现在我们对一些经验性发现有了比较确切的理解。使用相似方法和不同方法的几次调查研究所证明的结论十分有说服力。其他一些发现是预测道德行为的依据，但要得到确定尚需证实。我们较确定的结论包括以下几点：

(1) 罗基奇工具性价值中的负责、诚实、能干和最终价值中的自尊、家庭安全和自由是大多数管理者们认为最重要的。

(2) 年龄较大或任期时间较长的管理者所做的行为更道德些。

(3) 最高管理层通过示范和执行规定树立公司的道德风气。

(4) 管理者们对特定行为的道德性质有不同观念。

(5) 对道德问题的回答根据决策者遇到道德问题的类型不同而存在区别。

(6) 组织严肃执行相关道德规范对决策者的行为有积极影响。

(7) 管理者们认为自己比同级更道德。

(8) 管理者们认为自己比许多上级更道德，或者至少与上级道德水平相当。

(9) 组织目标发生了变化，管理者们现在更注重效力、名誉和士气。

(10) 最大的道德问题之一涉及到组织需要和顾客需要的平衡。

(11) 管理者们能确定地列出他们认为应受谴责的不道德行为。

4.4.1 对商业伦理的支持

大多数管理者都希望至少消灭一部分不道德行为。这一发现令人振奋。知道了管理者们如此强调他人的正直并将负责和诚实列为最重要的两个工具性价值，这一发现就不奇怪了。管理者们对最终价值中自尊的注重更加强了这一观点。

在已知“什么是道德的，什么是不道德的”这一问题有不同观点的条件下，发现成功的管理者从事不道德行为就见怪不怪了。认识到管理者们不认为不道

德行为会带来成功这一点很重要。对极少数不同意这一点的人来说，受惩罚的危险抵消了可能带来的好处。在某些特定问题中，行为的差异带来更大的问题。例如，贿赂是管理者们关注的一个主要问题，为什么与其他产生利益冲突的行为相比他们更容易有贿赂行为？贿赂问题使用的理论依据是功利主义吗？在贿赂问题中公司是唯一受益人吗？

道德问题中一个重要因素是价值观——决策者的价值观、同级的价值观以及上级的价值观。虽然对配偶关系的影响知之甚少，还可以加上决策者的配偶的价值观。决策者的价值观可能不像同级和上级的价值观那么重要。虽然研究表明决策者认为自己比同级更道德，可能也比最高管理层更道德。同级的道德行为和最高管理层的道德观念是预测决策者行为的很好的依据。

对这种关系可有几种解释：一、差别关系理论认为，决策者至少在工作环境中会接受与其联系最密切的人（同级和最高管理层）的道德价值观。可以观察到，与上级的价值观相比，销售人员更容易接纳同级的价值观。二、组织距离理论认为，与决策者组织距离越远的关系人对决策者道德价值观影响越小。三、相对权威理论认为，某一上级对决策者的权威越大，决策者越容易接受其道德价值观。这三个概念可用来解释经验性数据中关于三方道德观念之间大多数的矛盾，但我们尚不知三个理论的相对重要性。例如，当差别关系理论与相对权威理论产生冲突时，哪一概念应优先？

性别的作用还不明确。有些发现是相互矛盾的。性别可能对决策的道德方面没有影响。有人也许可以有力地证明性别不是一个相关变量。另一方面，年龄和（或）管理职务，任职长短与决策道德性的正向关系显露出来。许多假设都可以解释这一关系。

最后，道德文化的数据与道德在某种程度上被混为一谈。但是，对于文化，我们的数据很少。虽然出现了文化间的一些差异，但最有趣的发现是有些研究表明，有些文化之间几乎没有差别。这一领域的研究仅涉及到表面，尚有许多有待发现。

4.4.2 促进道德的行为

由一套全面的道德规范阐释的组织政策是在公司中保持道德行为的有效工具。道德规范必须作为组织的标准经营程序的一部分才能有效，而不能只是解决道德问题的一种道德规范。当然，这一政策反映了最高管理层的价值观，所以决策者容易采纳最高层的道德价值观。这些政策应渗透到公司的各个部分，这样决策者效法同级还是上级都不重要了，因为他们的道德价值观是相似的。

在制定影响道德行为的政策时，应特别注意市场营销活动，因为这一领域中不道德行为出现的机会最大。制定政策来促进道德的行为就是拒绝为不道德行为提供机会。制定政策时还应看到对道德问题的潜在回答会根据问题不同而有差异。因此，应更注意会引发不道德行为（如贿赂）的问题。当危险性很大时，不道德行为会自我遏制。因此制定政策时，应对危险性适中或较小的不道德行为给予最大重视。

企业还需要对决策者平衡众多利益相关者的需要的适宜方法提供指导原则。特别是考虑到企业及顾客的需要更需如此。组织目标的重点已从利益最大化转向组织效能，维持好名誉和高士气，这使提供指导原则的难度减小了。国际化经营的公司还需要处理文化间的差异。外国人在新的文化环境中经营时特别需要政策指导原则。

4.5 讨论题

1. 最终价值和工具性价值之中哪一类个人价值对决策的道德性质影响更大？
2. 为什么在一个公司工作时间较长的人比工作时间较短的人更道德？
3. 你认为被调查者为什么表示自己比同级更道德？
4. 维克托和卡伦证明的哪种道德风气会巩固道德行为？
5. 差别关系理论是否支持被调查者比同级更道德这一观点？
6. 行为规范在何种条件下更能促进公司中道德的行为？
7. 为什么会存在跨文化道德行为差异？
8. 为什么会存在跨文化道德行为的相似点？
9. 公司中易出现的最严重的道德问题是什么？
10. 公司中易出现的最频繁的道德问题是什么？

参考文献

- 1 Much of the material in Chapter 4 is taken from David J. Fritzsche, "Marketing/Business Ethics: A Review of the Empirical Research," *Business & Professional Ethics Journal*, 6, 4 (1987), 65-79.
- 2 Raymond C. Baumhart, SJ, "How Ethical are Businessmen?" *Harvard Business Review*, 39, 4 (July-August 1961), 6-19, 156-176.
- 3 Milton Rokeach, *The Nature of Human Values* (New York: The Free Press, 1973).
- 4 Warren H. Schmidt and Barry Z. Posner, "Managerial Values and Expectations: The Silent Power in Personal and Organization Life," *An AMA Survey Report* (New York: American Management Association, 1982).
- 5 Barry Z. Posner and Warren H. Schmidt, "Values and the American Manager: An Update," *California Management Review*, 26, 3 (1984), 202-216.
- 6 William C. Frederick and James Weber, "The Values of Corporate Managers and Their Critics: An Empirical Description and Normative Implications," *Research in Corporate Social Performance and Policy*, ed. by William C. Frederick, 9 (Greenwich, CT: JAI Press Inc., 1987).
- 7 John W. Newstrom and William A. Ruch, "The Ethics of Management and the Management of Ethics," *MSU Business Topics*, 23, 1 (Winter 1975), 29-37.
- 8 Ishmael P. Akaah and Edward K. Riordan, "Judgements of Marketing Professionals About Ethical Issues in Marketing Research: A Replication and Extension," *Journal of Marketing Research*, 26, 1 (February 1989), 112-120.
- 9 *Op. cit.* "How Ethical Are Businessmen?"
- 10 David J. Fritzsche and Helmut Becker, "Linking Management Behavior to Ethical Philosophy: An Empirical Investigation," *Academy of Management Journal*, 27, 1 (1984), 166-175.
- 11 W. Harvey Hegarty and Henry P. Sims, Jr., "Some Determinants of Unethical Decision Behavior: An Experiment," *Journal of Applied Psychology*, 63, 4 (1978), 451-457.
- 12 Lawrence Kohlberg, *The Philosophy of Moral Development* (New York: Harper & Row, 1981).
- 13 James Weber, "Managers' Moral Reasoning: Assessing Their Responses to Three Moral Dilemmas," *Human Relations*, 43, 7 (1990), 687-702.
- 14 James Weber and Sharon Green, "Principled Moral Reasoning: Is It a Viable Approach to Promote Ethical Integrity?" *Journal of Business Ethics*, 10, 5 (May 1991), 325-333.
- 15 David B. Paradipe and Roy M. Dejoie, "The Ethical Decision-Making Process of Information Systems Workers," *Journal of Business Ethics*, 10, 1 (January 1991), 1-21.
- 16 Scott E. Kelley, O. C. Ferrell, and Steven J. Skinner, "Ethical Behavior Among Marketing Researchers: An Assessment of Selected Demographic Characteristics," *Journal of Business Ethics*, 9, 8 (August 1990), 681-688.
- 17 Ishmael P. Akaah, "Differences in Research Ethics Judgements Between Male and Female Marketing Professionals," *Journal of Business Ethics*, 8, 5 (May 1989), 375-381 and Peter Arlow, "Personal Characteristics in College Student's Evaluations of Business Ethics and Corporate Social Responsibility," *Journal of Business Ethics*, 10, 1 (January 1991), 63-69.
- 18 Gary N. Powell, Barry Z. Posner, and Warren H. Schmidt, "Sex Effects on Managerial Value Systems," *Human Relations*, 37, 11 (1984), 909-921.
- 19 David J. Fritzsche, "An Examination of Marketing Ethics: Role of the Decision Maker, Consequence of the Decision, Management Position and Sex of the Respondent," *Journal of Macromarketing*, 8, 3 (Fall 1988), 29-39.
- 20 James R. Harris, "Ethical Values of Individuals at Different Levels in the Organizational Hierarchy of a Single Firm," *Journal of Business Ethics*, 9, 9 (September 1990), 741-750.

- 21 Paul H. Mihalek, Anne J. Rich, and Carl S. Smith, "Ethics and Management Accountants," *Management Accounting*, 69, 6 (December 1987), 34-36.
- 22 Barry Z. Posner and Warren H. Schmidt, "Ethics in American Companies: A Managerial Perspective," *Journal of Business Ethics*, 5 (1987), 383-391.
- 23 Kam-Hon Lee, "Ethical Beliefs in Marketing Management: A Cross-Cultural Study," *European Journal of Marketing*, 15, 1, (1981), 58-67.
- 24 Justin G. Longenecker, Joseph A. McKinney, and Carlos W. Moore, "The Generation Gap in Business Ethics," *Business Horizons*, 32, 5 (September-October 1989), 9-14.
- 25 John H. Barnett and Marvin J. Karson, "Managers, Values, and Executive Decisions: An Exploration of the Role of Gender, Career Stage, Organizational Level, Function, and Importance of Ethics, Relationships and Results in Managerial Decision-Making," *Journal of Business Ethics*, 8, 10 (October 1989), 747-771.
- 26 *Op. cit.* "Personal Characteristics in College Students' Evaluations of Business Ethics and Corporate Social Responsibility" and Anusorn Singhapakdi and Scott J. Vitell, "Marketing Ethics: Factors Influencing Perceptions of Ethical Problems and Alternatives," *Journal of Macromarketing*, 10, 1 (Spring 1990), 5-19.
- 27 Sharyne Merritt, "Marketing Ethics and Education: Some Empirical Findings," *Journal of Business Ethics*, 10, 8 (August 1991), 625-632.
- 28 *Op. cit.* "Ethical Behavior Among Marketing Researchers: An Assessment of Selected Demographic Characteristics."
- 29 Steven N. Brenner and Earl A. Molander, "Is the Ethics of Business Changing?" *Harvard Business Review*, 55, 1 (January-February 1977), 57-71.
- 30 Scott J. Vitell and Troy A. Festervand, "Business Ethics: Conflicts, Practices and Beliefs of Industrial Executives," *Journal of Business Ethics*, 6, 2 (1987), 111-122.
- 31 Marc J. Epstein, Ruth Ann McEwen, and Roxanne M. Spindle, "Shareholder Preferences Concerning Corporate Ethical Performance," *The Journal of Business Ethics*, 13, 6 (June 1994), 447-453.
- 32 Joel J. Davis, "Good Ethics is Good for Business: Ethical Attribution and Response to Environmental Advertising," *Journal of Business*, 13, 11 (November 1994), 873-885.
- 33 *Ibid.*
- 34 Wallace N. Davidson III, Dan L. Worrell, and Chun I. Lee, "Stock Market Reactions to Announced Corporate Illegalities," *Journal of Business Ethics*, 13, 12 (December 1994), 979-987.
- 35 Melissa S. Baucus and Janet P. Near, "Can Illegal Corporate Behavior be Predicted? An Event History Analysis," *Academy of Management Journal*, 34 (March 1991), 9-36.
- 36 *Op. cit.* "Stock Market Reactions to Announced Corporate Illegalities."
- 37 Barry Z. Posner and Warren H. Schmidt, "Values and the American Manager: An Update," *California Management Review*, 26, 3 (1984), 202-216.
- 38 *Op. cit.* "How Ethical Are Businessmen?"; *Op. cit.* "The Ethics of Management and the Management of Ethics"; *Op. cit.* "Is the Ethics of Business Changing?"; Mark K. Weaver and O. C. Ferrell, "The Impact of Corporate Policy on Reported Ethical Beliefs and Behavior of Marketing Practitioners," *Contemporary Marketing Thought*, '1977 Educators' Proceedings, #41, eds. Barnett A. Greenberg and Danny N. Bellenger (Chicago: American Marketing Association, 1977), 477-481; O. C. Ferrell and Mark K. Weaver, "Ethical Beliefs of Marketing Managers," *Journal of Marketing*, 42, 3 (July 1978), 69-73; Dean M. Krugman and O. C. Ferrell, "The Organizational Ethics of Advertising: Corporate and Agency Views," *Journal of Advertising* 10, 1 (1981), 21-30, 48; David J. Fritzsche and Helmut Becker, "Ethical Behavior of Marketing Managers," *Journal of Business Ethics*, 2, 4 (1983), 291-299; Leyland F. Pitt and Deon Nel, "The Wearer's

- Merit—A Comparison of the Attitudes of Suppliers and Buyers to Corruption in Business,” *Industrial Marketing & Purchasing*, 3, 1 (1988), 30–39; Cornelius B. Pratt, “PRSA Members’ Perceptions of Public Relations Ethics,” *Public Relations Review*, 17, 2 (1991), 145–159; Vince Howe, K. Douglas Hoffman and Donald W. Hardigree, “The Relationship Between Ethical and Customer-Orientated Service Provider Behaviors,” *Journal of Business Ethics*, 13, 7 (July 1994), 497–506.
- 39 Lawrence B. Chonko, Shelby D. Hunt, and Roy D. Howell, “Ethics and the American Advertising Federation Principles,” *International Journal of Advertising*, 6, 3 (1987), 265–274 and William Cohen and Helena Czepiec, “The Role of Ethics in Gathering Corporate Intelligence,” *Journal of Business Ethics*, 7, 3 (1988), 199–203.
- 40 *Op. cit.* “Ethical Beliefs of Marketing Managers.”
- 41 *Op. cit.* “Is the Ethics of Business Changing?”
- 42 *Op. cit.* “Ethical Beliefs of Marketing Managers.”
- 43 Loren Falkerberg and Irene Herremans, “Ethical Behaviours in Organizations: Directed by the Formal or Informal Systems?” *Journal of Business Ethics*, 14, 2 (February 1995), 133–143.
- 44 *Ibid.*
- 45 *Ibid.*
- 46 *Ibid.*
- 47 *Ibid.*
- 48 *Op. cit.* “The Ethics of Management and the Management of Ethics.”
- 49 *Op. cit.* “The Organizational Ethics of Advertising: Corporate and Agency Views.”
- 50 Mary Zey-Ferrell and O. C. Ferrell, “Role-Set Configuration and Opportunity as Predictors of Unethical Behavior in Organizations,” *Human Relations*, 35, 7 (1982), 587–604.
- 51 Mary Zey-Ferrell, Mark K. Weaver, and O. C. Ferrell, “Predicting Unethical Behavior Among Marketing Practitioners,” *Human Relations*, 32, 7 (1979), 557–569.
- 52 Edwin H. Sutherland and Donald R. Cressey, *Principles of Criminology*, 8th edition, Chicago: Lippincott, 1970.
- 53 *Op. cit.* “Role-Set Configuration and Opportunity as Predictors of Unethical Behavior in Organizations.”
- 54 *Op. cit.* “How Ethical Are Businessmen?”; *Op. cit.* “Is the Ethics of Business Changing?”
- 55 Scott J. Vitell and Donald L. Davis, “Ethical Beliefs of MIS Professionals: The Frequency and Opportunity for Unethical Behavior,” *Journal of Business Ethics*, 9, 1 (1990), 63–70.
- 56 *Op. cit.* “Role-Set Configuration and Opportunity as Predictors of Unethical Behavior in Organizations.”
- 57 Shelby D. Hunt, Lawrence B. Chonko, and James B. Wilcox, “Ethical Problems of Marketing Researchers,” *Journal of Marketing Research*, 21, 3 (August 1984), 309–324; Lawrence B. Chonko and Shelby D. Hunt, “Ethics and Marketing Management: An Empirical Examination,” *Journal of Business Research*, 13, 4 (1985), 339–359.
- 58 *Op. cit.* “Ethics and the American Advertising Federation Principles.”
- 59 *Op. cit.* “Judgements of Marketing Professionals About Ethical Issues in Marketing Research: A Replication and Extension.”
- 60 *Ibid.*
- 61 *Op. cit.* “Some Determinants of Unethical Decision Behavior: An Experiment.”
- 62 Bart Victor and John B. Cullen, “A Theory and Measure of Ethical Climate in Organizations,” *Research in Corporate Social Performance and Policy*, ed. by William Frederick, 9 (Greenwich, CT: JAI Press Inc., 1987), 51–71.
- 63 *Ibid.*

- 64 George W. England, "Personal Value Systems of American Managers," *Academy of Management Journal*, 10, 1 (1967), 53-68.
- 65 Warren H. Schmidt and Barry Z. Posner, "Managerial Values in Perspective," An AMA Survey Report (New York: American Management Association, 1983).
- 66 Author's unpublished manuscript.
- 67 *Op. cit.* "Managerial Values in Perspective."
- 68 *Op. cit.* "How Ethical are Businessmen?"
- 69 *Op. cit.* "The Impact of Corporate Policy on Reported Ethical Beliefs and Behavior of Marketing Practitioners."
- 70 *Op. cit.* "Ethical Beliefs of Marketing Managers."
- 71 Bodo B. Schlegelmilch and Jane Houston, "Corporate Codes of Ethics in Large UK Companies: An Empirical Investigation of Use, Content and Attitudes," *European Journal of Marketing*, 23, 6 (1989), 7-24.
- 72 Cornelius B. Pratt and E. Lincoln James, "Advertising Ethics: A Contextual Response Based on Classical Ethical Theory," *Journal of Business Ethics*, 13, 6 (June 1994), 455-468.
- 73 Scott J. Vitell and Anusorn Singhapakdi, "Factors Influencing the Perceived Importance of Stakeholder Groups in Situations Involving Ethical Issues," *Business & Professional Ethics Journal*, 10, 3 (Spring 1991), 53-72.
- 74 *Op. cit.* "Marketing Ethics: Factors Influencing Perceptions of Ethical Problems and Alternatives."
- 75 Anne J. Rich, Carl S. Smith, and Paul H. Mihalek, "Are Corporate Codes of Conduct Effective?" *Management Accounting*, 72, 3 (September 1990), 34-35.
- 76 W. Harvey Hegarty and Henry P. Sims, Jr., "Organizational Philosophy, Policies, and Objectives Related to Unethical Decision Behavior," *Journal of Applied Psychology*, 64, 3 (1978), 331-338.
- 77 *Op. cit.* "Is the Ethics of Business Changing?"
- 78 *Op. cit.* "Role-Set Configuration and Opportunity as Predictors of Unethical Behavior in Organizations"; *Op. cit.* "Predicting Unethical Behavior Among Marketing Practitioners."
- 79 Anusorn Singhapakdi and Scott J. Vitell, "Personal and Professional Values Underlying the Ethical Judgement of Marketers," *Journal of Business Ethics*, 12, 7 (1993), 525-533.
- 80 Gregory A. Claypool, David F. Fetyko and Michael A. Pearson, "Reactions to Ethical Dilemmas: A Study Pertaining to Certified Public Accountants," *Journal of Business Ethics*, 9, 9 (1990), 699-706.
- 81 Jeanne M. David, Jeffrey Kantor, and Ira Greenberg, "Possible Ethical Issues and Their Impact on the Firm: Perceptions Held by Public Accountants," *Journal of Business Ethics*, 13, 12 (December 1994), 919-937.
- 82 *Ibid.*
- 83 S. Douglas Beets, "Personal Morals and Professional Ethics: A Review and an Empirical Examination of Public Accounting," *Business & Professional Ethics Journal*, 10, 2 (Summer 1991), 63-84.
- 84 Paul H. Mihalek, Anne J. Rich, and Carl, S. Smith, "Ethics and Management Accountants," *Management Accounting*, 69, 6 (December 1987), 34-36.
- 85 Paul C. Nystrom, "Differences in Moral Values Between Corporations," *Journal of Business Ethics*, 9, 12 (1990), 971-979.
- 86 Ishmael P. Akaah and Daulatram Lund, "The Influence of Personal and Organizational Values on Marketing Professionals' Ethical Behavior," *Journal of Business Ethics*, 13, 6 (June 1994), 417-430.
- 87 *Op. cit.* "Some Determinants of Unethical Decision Behavior" and *Op. cit.* "Organized Philosophy, Policies, and Objectives Related to Unethical Decision Behavior: A Laboratory Experiment."
- 88 Helmut Becker and David J. Fritzsche, "A Comparison of the Ethical Behavior

- of American, French and German Managers," *The Columbia Journal of World Business*, 22, 4 (1987), 87-97 and David J. Fritzsche, Y. Paul Huo, Sakae Sugai, Stephen Dun-Hou-Tsai, Cheong Seok Kim, and Helmut Becker, "Exploring the Ethical Behavior of Managers: A Comparative Study of Four Countries," *Asian Pacific Journal of Management* 12, 2 (October 1995), 37-62.
- 89 David J. Fritzsche, "Ethical Issues in Multinational Marketing," *Marketing Ethics: Guidelines for Managers*, ed. by Gene R. Laczniak and Patrick E. Murphy (Lexington, MA: D. C. Heath and Company, 1985), 85-96.
- 90 Diana Robertson and Bodo B. Schlegelmilch, "Corporate Institutionalization of Ethics in the United States and Great Britain," *Journal of Business Ethics*, 12, 4 (1993), 301-312.
- 91 Alan J. Dubinsky, Marvin A. Jolson, Masaaki Kotabe, and Chae Un Lim, "A Cross-National Investigation of Industrial Salespeople's Ethical Perceptions," *Journal of International Business Studies*, 22, 4 (Fourth Quarter, 1991), 651-670.
- 92 *Op. cit.* "Exploring the Ethical Behavior of Managers: A Comparative Study of Four Countries."
- 93 M. Dolecheck and C. Dolecheck, "Business Ethics: A Comparison of Attitudes of Managers in Hong Kong and the United States," *Hong Kong Manager*, 1 (1987), 28-43.
- 94 Mee-Kau Nyaw and Ignace Ng, "A Comparative Analysis of Ethical Beliefs: A Four Country Study," *Journal of Business Ethics*, 13, 7 (July 1994), 543-555.
- 95 William R. Swinyard, H. Rinne, and A. Keng Kau, "The Morality of Software Piracy: A Cross-Cultural Analysis," *Journal of Business Ethics*, 9, 8 (August 1990), 655-664.
- 96 Thomas W. Whipple and Dominic F. Swords, "Business Ethics Judgements: A Cross-Cultural Comparison," *Journal of Business Ethics*, 11, 8 (August 1992), 671-678.
- 97 Louis P. White and Melanie J. Rhodeback, "Ethical Dilemmas in Organization Development: A cross-cultural Analysis," *Journal of Business Ethics*, 11, 8 (August 1992), 663-670.
- 98 *Op. cit.* "The Morality of Software Piracy."
- 99 *Op. cit.* "Ethical Beliefs in Marketing Management: A Cross-Cultural Study."
- 100 Robert W. Armstrong, Bruce W. Stening, John K. Ryans, Larry Marks, and Michael Mayo, "International Marketing Ethics: Problems Encountered by Australian Firms," *European Journal of Marketing*, 24, 10 (1990), 5-18.
- 101 John F. Preble and Arie Reichel, "Attitudes Towards Business Ethics of Future Managers in U.S. and Israel," *Journal of Business Ethics*, 7, 12 (1988), 941-949.
- 102 Steven Lysonski and William Gaidis, "A Cross-Cultural Comparison of the Ethics of Business Students," *Journal of Business Ethics*, 10, 2 (1991), 141-150.
- 103 John Tsalikis and Osita Nwachukwu, "A Comparison of Nigerian to American Views of Bribery and Extortion in International Commerce," *Journal of Business Ethics*, 10, 2 (1991), 85-98.
- 104 John Tsalikis and Michael S. LaTour, "Bribery and Extortion in International Business: Ethical Perceptions of Greeks Compared to Americans," *Journal of Business Ethics*, 14, 4 (April 1995), 249-264.
- 105 *Op. cit.* "How Ethical Are Businessmen?"; *Op. cit.* "Is the Ethics of Business Changing?"
- 106 *Op. cit.* "Ethical Problems of Marketing Researchers"; *Op. cit.* "Ethics and Marketing Management: An Empirical Examination"; *Op. cit.* "Ethical Problems of Advertising Agency Executives."
- 107 *Op. cit.* "International Marketing Ethics: Problems Encountered by Australian Firms."
- 108 *Op. cit.* "Predicting Unethical Behavior Among Marketing Practitioners"; *Op. cit.*

- “Role-Set Configuration and Opportunity as Predictors of Unethical Behavior in Organizations.”
- 109 *Op. cit.* “Ethics and Marketing Management: An Empirical Examination.”
- 110 *Op. cit.* “Ethical Problems of Marketing Researchers.”
- 111 *Op. cit.* “Business Ethics: Conflicts, Practices and Beliefs of Industrial Executives.”
- 112 *Op. cit.* “Ethical Problems of Advertising Agency Executives.”
- 113 Lawrence B. Chonko and John J. Burnett, “Measuring the Importance of Ethical Situations As a Source of Role Conflict: A Survey of Salespeople, Sales Managers, and Sales Support Personnel,” *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 3, 1 (May 1983), 41–47.
- 114 *Op. cit.* “Some Determinants of Unethical Decision Behavior: An Experiment.”
- 115 *Op. cit.* “Ethical Problems of Marketing Researchers”; *Op. cit.* “Ethics and Marketing Management: An Empirical Examination.”
- 116 *Op. cit.* “Ethical Beliefs of MIS Professionals: The Frequency and Opportunity for Unethical Behavior.”
- 117 Douglas J. Lincoln, Milton M. Pressley, and Taylor Little, “Ethical Beliefs and Personal Values of Top Level Executives,” *Journal of Business Research*, 10, 4 (1982), 475–487.
- 118 *Op. cit.* “Ethical Behavior of Marketing Managers.”
- 119 *Op. cit.* “A Comparison of the Ethical Behavior of American, French and German Managers.”
- 120 *Op. cit.* “An Examination of Marketing Ethics: Role of the Decision Maker, Consequences of the Decision, Management Position and Sex of the Respondent.”
- 121 *Op. cit.* “Advertising Ethics: A Contextual Response Based on Classical Ethical Theory.”
- 122 George M. Zinkham, Michael Bisesi, and Mary Jane Saxon, “MBAs’ Changing Attitudes Toward Marketing Dilemmas: 1981–1987,” *Journal of Business Ethics*, 8, 12 (1989), 963–974.
- 123 *Op. cit.* “The Organizational Ethics of Advertising: Corporate and Agency Views”; *Op. cit.* “Ethical Beliefs of Marketing Managers.”
- 124 *Op. cit.* “Ethical Behavior of Marketing Managers.”
- 125 *Op. cit.* “An Examination of Marketing Ethics: Role of the Decision Maker, Consequences of the Decision, Management Position and Sex of the Respondent.”



第5章

伦理与决策¹

为了更好地了解伦理在商业环境中的作用，我们需要熟悉伦理在决策过程中的作用。影响商业决策伦理方面的因素很多。有些因素是个人因素，根据每个决策者而不同，另一些是组织因素。各因素常常相互作用，使决策结果产生变化。在本章中，我们考察一些被认为会影响商业决策的因素。主要取材于第4章中讨论的经验性著作。虽然不能说我们提到的因素包括了所有相关的因素，但它们包括了所有为经验性研究所证明的与决策的伦理方面相关的因素。

本章中的许多讨论可以适用于普通的决策，其目的是为了明确伦理在决策过程中的作用。我们将伦理视为决策过程中的一个方面。如果决策与伦理问题无关，就不需要考虑伦理这一成份；当决策中出现伦理问题，则决策的伦理方面就成为一个相关问题。

这一讨论适用于所有商业问题中的决策。决策者面对的实际伦理问题在某种程度上是由决策者的管理职位类型决定的。例如，财务经理往往遇到这一工作特有的某些伦理问题；市场营销经理则遇到的问题则与此不同；高层经理往往遇到战略性伦理问题；而低层经理更容易碰到战术性伦理问题。有证据表明决策者面对问题的类型会影响决策的伦理性质。但是决策的基本过程对所有问题都是普遍的，我们要讨论的正是这个过程。

首先让我们来看一下决策过程模型（图5-1）。这一模型提供了一个框架，使我们的思维有条理性，它还突出了经验证明存在的关系（指决策者与他人的关系）和公认存在的关系对决策的影响。模型的主要内容包括个人特征、组织特征和决策过程，每一部分都将在下面深入讨论。我们先从单个决策者的个人特征开始讨论。

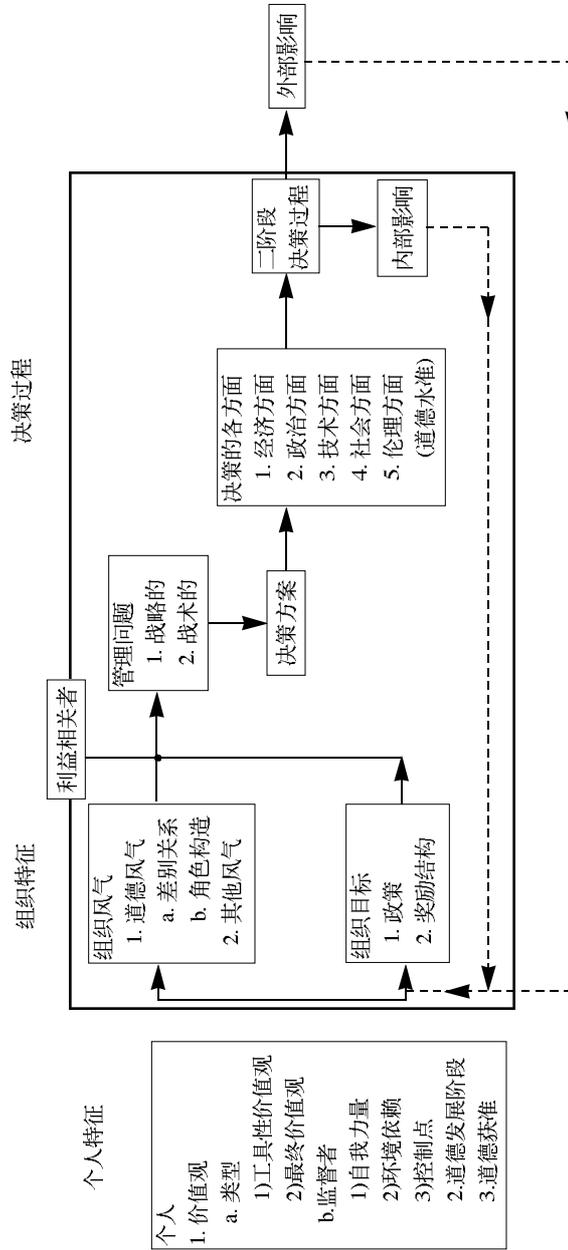


图5-1 符合伦理的决策的过程模型

5.1 个人特征

商业决策是由个人和团体做出的，因此商业伦理事实上是组成商业界的每个人的伦理。于是商业伦理的讨论就是对商业决策者伦理的讨论。我们认为个人伦理是受一系列因素，包括个人价值观、自我实力、环境依赖性、控制点、伦理发展水平和伦理认可影响的，图 5-1 列示了这些因素。当然，现实中的伦理行为还受组织文化的影响，这点我们将在以后讨论。

5.1.1 价值观

伦理水准是通过决策者解决环境中出现的商业问题时的行为揭示的。这些行为源自对产生问题的环境条件的态度。决策者的个人价值观体系是其个人态度的基础。²因此，价值观是行为的先导，这样一来价值观就成为伦理决策的关键。³

“价值观是一种观念，在这种观念的基础上人们按照偏好行事。”⁴罗基奇认为价值观是一种约定俗成的观念。⁵因此，伦理价值观是一种关于是非的约定俗成的观念。价值观的依据可以是一些规则，如“十诫”，这种价值观被称为义务论的观念，或依据法规的观念；价值观的依据还可以是预计的结果或目的，这种价值观被称为技术性观念。

1. 价值观的类型

图 5-2 是模型的个人特征部分。模型显示了决策的最初影响来自决策者的个人价值观。这些价值观是人在一生的经验中形成和改变的。罗基奇认为价值观可分为两类：最终价值观和工具性价值观。最终价值观是指“关于最终目标或所希望的最终生活状态的观念和概念。”（如舒适的生活——富裕的生活）；工具性价值观是指“关于所希望的行为模式的观念或概念，这一行为模式有助于获得所希望

的最终生存状态”(如有抱负——工作勤奋,充满热情)。表5-1中包括了罗基奇用到的最终价值观和工具性价值观。

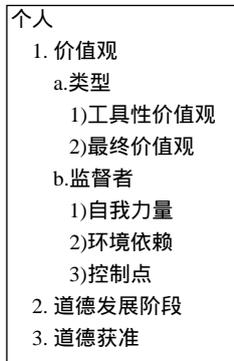


图5-2 个人特征

表5-1 罗基奇价值观调查

最终价值 生活舒适(生活富裕) 令人兴奋的生活(刺激的,积极的生活) 成就感(持续的贡献) 和平的世界(无战争和对抗) 美好的世界(大自然和艺术的美) 平等(手足情谊) 家庭安全(照顾所爱的人) 自由(独立,自由的选择) 幸福(满足感) 内心和谐(无内心斗争) 成熟的爱(灵与肉的亲密关系) 国家安全(防御外来进攻) 快乐(愉快,休闲的生活) 获得拯救(被拯救的,无尽的生命) 自尊(自我尊重) 社会认可(尊重,赞赏) 真正的友谊(亲密的伙伴关系) 智慧(对生命的成熟理解)
工具性价值 有抱负(工作努力,充满热情) 思想开阔(思想开放) 有能力(能干,有成效) 快乐(高兴,愉快) 清洁(干净,整洁) 有勇气(维护自己的信仰) 宽容(愿意原谅他人) 乐于助人(为他人的利益而工作) 诚实(诚挚,真诚) 有想像力(大胆,有创造力) 独立(自立,自足) 智慧(聪明,思想有深度) 逻辑性强(思维有一致性,有理智) 友爱(亲切,温柔)

(续)

工具性价值

顺从(有义务感,彬彬有礼)

有礼貌(谦恭,文雅)

负责(可靠,可信赖)

自我控制(自我克制,自律)

虽然决策者的个人价值观左右着私人生活中的伦理决策,但在职业生活中,个人价值被组织结构中其他力量中和了,这些力量能改变个人价值观在决策中的作用。哲学家将有明显区别的这两种不同的决策作用称作个人伦理和公众伦理。以下这段著名的文章阐释了这一观点,它摘自莱茵霍尔德·尼布尔(Reinhold Niebuhr)的《道德的人和道德的社会》的前言:

必须明确地区分个人的道德行为和社会行为与社会团体(民族的、种族的、经济的)的道德行为和社会行为。这种区分使政治政策成为合理的和必要的,无疑这些政治政策总是使纯粹个人化的伦理观感到困窘。⁷

2. 影响个人价值观作用的因素

三种个人特征在决策行为中影响着个人价值观的作用,他们是自我实力、对领域的依赖性和控制点。

自我实力 自我实力实际上是自信的另一种说法。自我实力与个人观念相联系。一个有较强自我实力和较高自信程度的人比自我实力较弱的人在更大程度上依赖个人观念。自我实力强的人更多地依靠自己的个人价值观和是非观念,受他人的影响较少。因此,组织对决策的伦理方面的影响相对自我实力较强的人比自我实力弱的人要小。

环境依赖性 当情况不清楚时,环境依赖性较强的人更多地用他人提供的信息来确定问题;而不依赖环境的人则依靠自己拥有的信息和自己开发的信息。

伦理问题常提出一些模棱两可的难题。在组织环境中,依赖环境的人往往在尽力对付伦理难题时在很大程度上受组织内其他人的影响,因为他们在决策中接受并使用组织内其他人提供的信息。因此,他们的决策会与他们在组织外无法获得他人信息的情况下所作的决策有很大偏离。

不依赖环境的人在决策中使用的信息往往只限于自己拥有的信息。这些信息或是事前收集的,或是为帮助解决某个伦理难题由决策者自己收集的。他们的决策更大的程度上依赖于自己的个人价值观,因此往往与在组织外进行的决策偏差很小。

控制点 控制点反映了一个人如何理解自己对生命中事件的控制能力。“外部控制”认为生命中的事件是由命运、天命或运气控制的;“内部控制”认为生命中的事件是由自己的行动控制的。内部控制论者更容易对后果产生责任感,因为他们更依赖他们的个人价值观和是非观念来指导自己的行动。外部控制论者对行为后果的责任感较差,因此更容易受组织内其他力量的影响。

总的说,决策者行为对其个人价值的反映程度在某种程度上取决于决策者的自我实力、环境依赖性和控制点观念。一个自我实力较强,不依赖环境的内部控制论者A,其行为往往较彻底地反映自己的个人价值观。一个自我实力较差且依赖环境的外部控制论者B,其行为则与他的个人价值观关系甚少。因此,我们可以认为组织力量在决策过程中对A的个人价值观的中和作用比对B的个人价值观的中和作用要小。

5.1.2 道德发展阶段

科尔伯格在对美国的男孩子进行了 20 年的研究中提出了道德发展的 6 个阶段。个人的道德按照这个阶段顺序地发展，很少有人能达到最高的两个阶段。科尔伯格认为，对小孩子来说，正确的行为是由外部法规和标准决定的。随着孩子的成熟，对正确行为的指导逐渐发展为内部控制。科尔伯格将伦理发展阶段分为三个层次——前传统的、传统的和后传统的——每个层次包括两个阶段。⁸

表5-2显示了每一阶段决定正确伦理行为的标准都不同，他们依次是：

- 阶段一——避免惩罚的行为。
- 阶段二——服务于自己需求的行为。
- 阶段三——得到他人赞同的行为。
- 阶段四——遵守法律和权威的行为。
- 阶段五——为社会契约进行的行为。
- 阶段六——普遍原则支持的行为。

表5-2 科尔伯格的道德发展阶段学说

层次一：前传统的
第一阶段——有形后果决定行为正确与否。做正确的行为是为了避免惩罚。
第二阶段——满足个人需要的就是正确的。做正确的行为是为了满足自己的需要。
层次二：传统的
第三阶段——得到他人同意的就是正确的。做正确的行为是为了让他人认为自己是好人。
第四阶段——合法的就是正确的。做正确的行为是为了遵守法律和权威。
层次三：后传统的
第五阶段——尊重个人权利和社会契约的就是正确的。做正确的行为是为了遵守社会契约。
第六阶段——普遍原则决定什么是正确的。正确的行为符合公正原则，公平原则和普遍人权原则。

资料来源：1981年纽约 Harper & Row 公司出版的《道德发展哲学》（The Philosophy of Moral Development），作者劳伦斯·科尔伯格（Lawrence Kohlberg）

科尔伯格的道德发展阶段理论为正确的道德行为提供了理论基础。如上所示，这一理论基础从以自我为中心转变为以团体为中心，进而变为原则性的。从哲学角度看，以原则性为理论基础是最佳的。但是，六个阶段都为道德行为提供了理论基础。于是易于得出这样的观点：处于较高道德发展阶段的人比处于较低道德发展阶段的人更易于作出符合伦理的决策。但是，数据是混合的。在目前情况下，我们只能辨别决策者的理论基础属于哪一阶段。

5.1.3 道德获准

道德获准是“……避免受到道德反对的愿望”。⁹托马斯·约翰斯（Thomas Johns）和劳瑞·沃斯特金（Lori Verstegen）认为人类有遵守道德的需要，这种需要可以是生物的需要、社会的需要、发展的需要或宗教的需要。¹⁰它促使人们去获得他人或自己的道德许可，或至少避免受到道德反对。道德获准理论的基础是行为的四个组成部分：后果大小、罪恶确信、合谋程度和受强迫程度（见表5-3）。

表5-3 道德获准(道德赞许)理论的组成部分

后果的大小——收益和危害的总和
罪恶确信度——对行为伦理性的程度
合谋程度——个人参与的程度
受强迫程度——决策的自由程度

行为后果大小是与行为有关的所有危害和利益的总和。与行为有关的净危害越大，行为人的道德责任就越大。在第2章的Beech-Nut案例中，利益包括Beech-Nut和Interjuice获得的利益和提供的就业机会。虽然从社会整体角度来看，危害与利益相互抵消，但这些利益与危害的分配是欺诈行为引起的。此外，给上千的婴儿喂假苹果汁产生的影响带来了更大程度的危害，“苹果汁”里没有应该提供的维生素和营养成分。

某种情况下的道德上的模棱两可被称为“恶的渊藪”（指容易使人们走向恶的方向——译者注）。当某一行为明显是不道德的时候，人们的道德责任较大，当行为从道德讲是非不明确时，人们的道德责任则较小。曼维尔公司隐瞒已知的石棉的危害是毫无疑问的不合伦理的行为。这里没有道德上的模棱两可。但是英特尔早先只为会遇到毛病的用户更换奔腾芯片的政策则有道德是非的不确定性。英特尔的总裁安迪·葛鲁夫说没有完美的芯片，现在所有的芯片都有缺陷，而且以后的芯片也会有缺陷。英特尔是否应该花费资金为那些永远不会碰到这个缺陷的用户更换众所周知有缺陷的芯片呢？这样做会减少公司的利润，进而影响雇员和股东。另一方面，虽然顾客永远不会遇到缺陷，但如果让他们不得不接受有缺陷的芯片，难道是应该的吗？

合谋程度描述了一个人对导致或没有阻止不道德行为的个人参与程度。一个人的道德责任与其对不道德行为的参与程度直接相关。曼维尔公司大量参与了掩盖石棉危害证据的行动。强生公司则没有参与对泰拉诺尔的投毒。

最后一点是受强迫程度。它指的是一个人参与不道德行为的自由程度。自由程度越大，道德责任就越大。强迫进行不道德行为的外部压力可减轻行为人的道德责任。外部压力的形式有经济上的、人身上的或心理上的。在Beech-Nut案例中，像众多的商业决策一样，压力是经济方面的。公司的婴儿食品极少盈利，所以公司必须采取一些行动。雀巢收购Beech-Nut后，总裁霍伊瓦尔德(Neils Hoyvald)向雀巢承诺Beech-Nut到1982年一定会盈利。¹¹这产生了霍伊瓦尔德个人的经济压力，因为如果他不能兑现承诺就可能被解雇。

根据道德认可理论，较大的道德责任往往会导致符合伦理的行为，因为决策者希望被看作一个道德品质好的人。当道德责任小时，被判断为不道德的风险也小，因此进行道德行为的动机减弱了。当决策者认为道德责任较小时，不道德的行为比较容易发生。约翰斯和沃斯特金认为，当不道德行为的风险性较高，行为的不道德性确定，需要密切参与决策，并且没有强迫进行不道德行为的压力时，人们的行为比较符合伦理。¹²

上面论述的个人特征生动描述了影响决策者的各个错综复杂的因素。价值观描述了指导个人行为的基本概念。自我实力、环境依赖性和控制点描述了决策者与环境的各种关系，这些关系影响了决策依赖个人价值观的程度。道德发展阶段描述了选择行为的理论基础。道德获准描述了决策者对获得赞许的内在需要。每一个特征都支持道德的行为或支持不道德的行为，他们会从正反两个方面起作用。

5.2 组织文化

组织文化是指一些假设、观念和价值观的普通集合。这些假设、观念和价值观是为了应付内部环境和外部环境而在组织内部发展起来的，并且它们被传给新成员以指导他们在这些环境中的行为。¹³文化有几个重要功能：一、它使组织成员产生一种同一感；二、它促使组织成员效忠于大于自我的事物（组织）；三、它有助于组织的交际体系的稳定性；四、它为行为提供了理论基础和方向。¹⁴

惠普公司的文化很著名，它的基础是一般被称为“惠普方式”的商业哲学。¹⁵惠普方式包括一套基本的组织价值观，它们起着公司文化基石的作用。这些价值观是：

- (1) 信任并尊重个人。
- (2) 注重高水准的成就和贡献。
- (3) 以不妥协的正直进行商业经营。
- (4) 通过团队工作实现共同目标。
- (5) 鼓励灵活性和创新。¹⁶

惠普方式孕育了某些管理实践，其中包括最著名的一个巡回式管理（MBWA）。这一技巧受到惠普的创始人和许多经理的青睐。”……惠普现在负责业务的执行副总裁约翰·多伊尔的讲话正式认可了这种管理方式。他对一群惠普的经理们说，要更好地了解情况，更聪明地管理，他们需要的不是去学 MBA，而是多做采取 MBWA。”¹⁷有一些故事表现了公司对雇员的关心，比如比尔·休利特讲述的关于一个以前雇员隐患结核病而离职修养两年的事，“我们有机会看到了这一切对破坏其家庭的影响。于是，我们制定了一个医疗灾难保险计划来保护我们的雇员。”¹⁸类似的故事，加上管理层与同级的行为，使新雇员们迅速地熟悉公司的文化。

在我们的模型中，文化的作用像使组织与普遍同一性和共同行为粘合在一起的胶水。它影响决策者的思想和感情，并提供行动指导。它体现在组织内的规范、

仪式、传说、故事和例行习惯中。了解公司的文化有助于我们解释决策者在决策过程中的各种应激反应。

开放性质和民主性质的文化会将权利和责任授予在组织低层的人员。这增加了低层决策者参与非伦理决策行为的机会。但是，如果公司文化中的共同价值观反对在伦理方面可疑的行为，这种机会就减少了。相反，较专制并且伦理价值观较放任的文化会导致道德水平低下的行为。

5.2.1 组织特征

组织文化的作用像胶水使组织粘合在一起，我们应该单独研究组织文化的特定方面，以增进我们对伦理决策的理解。这些方面包括组织风气和组织目标。图5-3显示了这些组成部分。

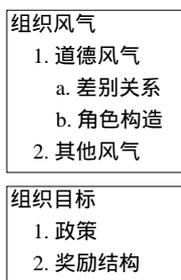


图5-3 组织特征

1. 组织风气

组织风气，或称组织氛围，可被看作“对工作环境中影响心理的重要方面持久的认识”。¹⁹本杰明·施奈德(Benjamin Schneider)认为在实际生活中有许多种组织风气。²⁰虽然有许多对其他组织风气的研究，我们只讨论伦理风气。这些伦理风气包括专制与控制、结构等级、奖励性质、关怀、温暖和支持。²¹

伦理风气 维克托(Victor)和卡伦(Cullen)认为组织中存在表5-4中的9种伦理风气。²²解决问题时用到的伦理标准和参考层次决定了特定的伦理风气。(更完整的讨论请见第4章。)这9种风气可概括为自我利益、公司利益、效率、友谊、团队利益、社会责任、规则和经营程序、个人伦理以及法律和职业规范。一个企业中可以有的一种以上的伦理风气，比如其不同地区的机构和位于组织不同位置的机构会有不同的风气。组织机构中的伦理风气对决策者考虑商业伦理问题的方法会有很大的影响。

经验性调查的著作中出现越来越多的一致意见，认为决策者与上级和同级的关系会影响决策的伦理尺度。你可以认为这种影响作用因为关系存在的伦理环境不同而有差异。例如，在自我利益风气中，这种影响结果比在团队协作风气中小得多。

差别关系 在模型中，组织成员之间的交往程度是决策者与上级和平级的关系的一个方面。萨瑟兰(Sutherland)和克雷西(Cressey)创建了差别关系理论，即一个人会接纳与其有联系的人的行为和观念，接纳的多少依据其与该人接触的多少而定。²³因此，某个管理者的行为和观念往往更接近于与其关系密切的同级的行为和观念，而不太接近其他部门的同级的行为和观念。

角色构造 决策者所扮演的实际角色是决策者与上级和同级关系中的另一个方面。一个人在组织内的角色取决于他与组织内其他人(与管理者有关系的人)的

关系。某个人凭借在组织中的社会地位会与其他人产生关系，实际中的决策是个人在这些关系中一系列关系的集合。²⁴

在模型中包含的角色集合有两个方面的要素：组织距离和相对权威。组织距离是指决策者和与其相关的人之间存在的组织间和组织内明显界限的数量。决策者与其他人组织距离越大，所受的影响越小。在其他条件相同时，远距离部门中的人要比相邻部门的人影响力小。

根据商业环境中相对权威这一理论，最高管理层比决策者的同级对决策者的影响大。一个可能原因是最高管理层通过控制提升和奖励掌握更多的权力。因此，决策者推测上级会采取的行为是影响决策伦理的一个重要因素。

2. 组织目标

除了组织风气，组织目标也影响决策时的伦理方面。有许多组织目标不会影响决策的伦理选择，我们只讨论事实证明确实影响决策的伦理方面的组织目标：政策和奖励结构。

可以认为组织目标与组织最终价值观是相似的。罗基奇认为“……组织的价值观是被社会所共同认可的对组织目标和需求的体现。”²⁵这些目标会对制定公司的规范和政策产生很大影响，进而影响管理行为。

政策 有充足证据表明，某些类型的组织政策能极大地影响公司内管理者们的伦理行为。这些政策的形式可以是行为规范或最高管理层宣布的经营政策。无论采取何种形式，这些政策都充当着企业法律的角色，为管理控制提供了指导原则和方法。

尽管政策的形式并不重要，政策的宣传却很重要。要使政策有效，必须让组织内所有成员熟悉这些政策，还必须执行这些政策。一套构思良好，确实得到执行的伦理行为政策会对决策者的伦理有很大影响。

波音公司曾出版了一本长达 74 页的手册，名为《商业行为的政策与指导》。²⁶图 5-4 是波音董事长兼首席执行官弗兰克·施润兹 (Frank Shrontz) (现已退休) 的一封信，它是手册的第一页。请注意他对“正直”所给予的重视。波斯纳和施密特发现在个人品质中正是这一品质最为大多数经理所赞赏。²⁷这本手册被发给公司的所有新雇员、供应商、顾问和合同雇工，如果顾客和某些公众组织需要的话，也向他们提供。

亲爱的波音公司的雇员：

波音公司在3/4个世纪中履行了它对正直高标准的承诺。在最广泛的意义上，我们必须用正直支配我们与顾客关系中的行为，我们与供应商关系中的行为和我们的内部关系中的行为。我们的承诺还包括遵守所有法律和法规。

这篇修订的波音公司《商业行为的政策和指导》将帮助你认清工作中出现的情况并作出正确反应。好好阅读这本手册并将它保留好，以便将来参考，这点很重要。

我们请你们所有人继续努力提高我们的产品和服务，同时坚持最高的伦理标准和商业行为标准。

Frank Shrontz
1991年7月1日



Frank Shrontz



图5-4 致波音公司雇员的信

奖励结构 除政策外，奖励结构也会影响决策的伦理方面。可以认为奖励和惩罚的效果取决于得到奖惩的机率大小和奖惩的大小。宣传在此起很大作用。对奖惩的要求和奖惩条件的宣传可能对决策者的伦理有很大影响。

5.2.2 利益相关者

利益相关者是企业内部与外部会影响组织或被组织影响的个人或团体，它们对决策过程中的伦理问题也有一定作用。在以上关于组织风气的讨论中提到了同级的影响。同级不只限于组织内部的人，也可以是辅助公司的员工（如广告代理公司的经理们）或竞争组织的员工（如竞争对手的销售人员），等等。此外，其他利益相关者，如股东、雇员、管制机构（如美国联邦贸易委员会）、公众利益团体（如美国消费者联盟）、竞争对手以及供应商都会对决策者施加影响，从而影响决策的伦理方面。配偶是利益相关者中重要成员，但他们的影响作用尚不明确。

利益相关者对伦理的影响有正面的和负面的。例如，美国证券交易委员会加强了遏制内部交易和公司赞助竞选等行为的法规，促进了伦理的决策。如果决策者能促成其公司与某一供货商签订合同，该供货商就给他一些显著的个人收益，这就鼓励了违背伦理的决策。比如美国洛克希德公司最近因向一名埃及立法人员行贿而被罚款 24 800 000 美元。²⁸1990年，洛克希德公司付给 Leile Takla 100 万美元让他帮助公司将三架 G-130 飞机卖给埃及政府。洛克希德公司通过伪造的财务记录和不完整记录掩盖行贿行为。公司对五角大楼的调查员说这笔款项是“交易结算费”，而不是一笔佣金。支付佣金在埃及和美国都是非法的。

5.2.3 决策过程

现在，我们已知道人们有一系列个人价值观，这些价值观对决策伦理的作用受组织文化（特别是组织风气和组织目标）以及利益相关者的影响。认清了需要解决的问题，为考察伦理在决策中的作用提供了机会。这些问题要求对环境变化进行反应和对未来机遇采取积极态度。图 5-5 显示了这部分的内容。

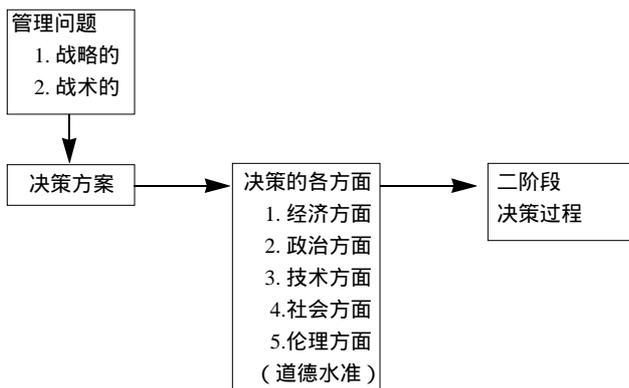


图5-5 决策过程

1. 管理问题

决策过程模型注重决策的伦理问题，因此，商业中有关的管理问题必定有应予考虑的伦理内容。这些管理问题可以是重大问题，如为新厂选址；也可以是小问题，如下月送往仓库的某种产品的数量。这些问题可以是在组织内的各个等级进行决策的问题。某些情况下，不合伦理的行为必须有明显的表现；另一些情况下，只要遗漏某些事情便构成不合伦理的行为。

管理问题可大体分为战略性的和战术性的。战略性问题包括资源的长期安排，例如为新制造厂选址；战术性问题包括资源的短期使用，例如某工厂下月多少条生产线投入运行。战术性决策往往由低层管理者制定，而战略性决策由上层管理者制定。导致不合伦理行为的两种类型的决策都不应做，但从伦理角度来讲，可疑的战略性决策比战术性决策危害性更大。

战略性决策为将来大量的战术性决策创造了环境。因此，一个不合伦理的战略性决策可能导致一系列不合伦理的战术性决策，而一个不合伦理的战术性决策则不太可能影响其他战术性决策，当然更不会影响战略性决策。此外，因为战略性决策由高层制定，不合伦理的战略性决策向下级宣传这样一个观点：

“不合伦理的行为是可以的。”如前所述，上级的行为是影响下级伦理行为的主要因素。

2. 备选决策方案

对管理问题的认识激发决策者去寻求解决途径。首先要制定一组决策方案，包括决策者考虑到的几个选项。决策方案的具体组合取决于管理者及其组织。决策方案的组成反映了决策者的个人价值以及组织文化和相关利益相关者的影响。某些组织认为可接受的备选方案，其他组织可能会认为不能接受。

组织政策会对决策者考虑哪种备选方案有显著影响。能有效鼓励伦理行为，遏制不合伦理的行为的公司政策会将不合伦理备选决策方案排除在方案组之外。相反，无效的政策或出发点低的政策会诱导方案组将可疑的备选方案包括在内。除了政策，鼓励伦理行为并且惩罚不伦理行为的奖励结构会阻碍不合伦理决策被包括在方案组内。

决策者所属组织的专业行为规范也会排除不合伦理的备选方案。政策、正面的奖励结构和专业规范会消除从事不合伦理的行为的机会。如果决策者所考虑的备选方案组内没有不合伦理的行为，那么合乎伦理的行为就有保证了。

3. 决策的各方面

确立了备选方案组后，接下来要评估每一个备选方案。评估的根据是有关的标准：经济标准、政治标准、技术标准、社会标准以及伦理标准，根据这些标准逐项评估。虽然我们不知道这些大的标准，我们并不知道在实际评估过程中它们的作用。可以假定这些标准的相对重要性是依情况而定的。例如，当在两种供选的营销渠道中做选择时，经济标准是关键。对一个关于开发新计算机芯片的决策来说，技术标准是首要的。虽然在决策过程中所有标准都重要，我们将在简单讨论每种标准后重点讨论伦理标准。

经济标准 经济标准（短期和长期获利情况）对大多数决策都是一个重要的标准，特别是对商业组织尤为如此。可以认为应该使用的标准比许多被揭发有违反伦理行为的公司现在使用的标准更有高度。长期标准与伦理行为的关系更密切。例如，采取“迅速致富”阴谋的组织因其对顾客或社会的不良行为将不会生存很久。遵循长期商业策略的组织必然会为达到成功而关心顾客和社会。欺诈行为会导致顾客的损失，并（或）致使公共政策出台，用以限制该组织的行为。

政治标准 组织内部和外部都有相关的政治考虑。组织内部的政治考虑可以包括某个备选决策对决策者现在和未来在组织内的政治行为的影响。这种影响会导致政治力量的变化或现在或未来谈判地位的改变。外部政治考虑可以是决策与目前公众政策的关系以及决策对组织的政治力量和谈判能力的影响。这种影响与未来的公众政策和企业的利益相关者有关。

技术标准 技术问题需要在现在或可预见的将来决定技术可行性。技术适用于商业环境中的许多领域（例如制造产品的新型合成材料，促销宣传的新方法）。技术问题的界限大致是固定的，但也几乎是不断变动的。在某一时间点满足技术考虑的决策在未来时刻不一定还能满足技术考虑。没有考虑到未来技术的决策可能在实施前就过时了。

社会标准 社会问题包括决策对本地社区或更广的社会可能产生的影响，以及这些团体对决策的反应。因为经济组织为造福社会而运转，社会因素对决策者是非常重要的。被看作有积极影响和受欢迎的决策会带来有利的公众政策，减少不利的公众政策，带来较好的经济收益，吸引更有能力的人才，等等。

伦理标准 伦理问题是关于某个备选决策在道德上的是非问题。判断的依据是决策者的道德标准。²⁹道德标准包括道德规范和道德准则。道德规范是允许或

禁止特定类型行为的具体标准。例如，道德规范禁止说谎、偷窃和谋杀。道德规范分为最高规范和社团规范。道德准则是较普遍的标准，用于评价个人和公共行为。这些标准包括公正原则、权利原则和功利原则。如果对一个或几个备选决策是否违背道德准则有疑问，那么决策就包含道德问题的成份。（对道德标准更完整的讨论请见维拉斯奎兹的研究。³⁰）

琼斯(Jones)认为备选决策的道德状态对决策的实际结果有重要影响。³¹道德状态包括六个方面：

- (1) 后果的大小——行为所产生的危害和利益的总和。
- (2) 社会一致意见——社会对行为是好是坏的认同程度。
- (3) 结果的可能性——危害或利益实际出现的可能性。
- (4) 临近时间——行为后果开始之前的时间长短。
- (5) 接近程度——决策者与行为受益或受害者间的社会、文化、心理或生理亲近程度。

- (6) 结果的涉及面——受行为影响的人的范围。³²

当结果大小增加、社会意见一致、产生结果的可能性大、临近时间短、接近程度较近或结果的涉及面较广时，道德状态较高。虽然认为道德状态是其相关成份的函数是符合逻辑的，这种函数关系尚待思考。

琼斯提出了有关道德状态的几点主张。他认为备选决策中道德成分的确认机率与行为道德状态的高低直接相关。如果问题的备选决策有较高的道德状态，这一问题需要较复杂的推理。行为的道德状态越高，行为的意图就越可能是道德的。选择道德的备选决策的机率随被考虑的备选方案的道德状态的提高而增加。³³

4. 两阶段决策过程

最低表现水平 虽然决策尺度所扮演的特殊角色还不太清楚，但有足够的证据表明，实际的决策过程包括两个阶段。（更完整的讨论请见詹姆斯·贝特曼关于分阶段启发式决策过程的讨论）。³⁴

第一阶段，决策者将最低可接受表现水平规则用于决策的各个方面。这一规则规定了决策各个方面可以接受的最低表现水平。经济表现规则可以是：必须预测备选决策的投资回报率（ROI），比如用一个百分数来表示，以供进一步考虑。伦理表现规则可以是：任何造成利益冲突的备选方案都应排除在考虑之外。

最低表现水平会比满意表现水平低，而且只考虑一个备选方案的最低表现水平可能导致排除这一备选方案。但是，如果决策在其他方面（如经济方面和技术方面）出色的表现能弥补某一方面的边际表现，这方面的最低表现水平也是可以接受的。因此我们可将表现分成三个范围：不可接受的、边际的可接受的和可接受的。最低表现水平和满意表现水平描述了这三个范围。图 5-6 是表现范围这一概念的一个例子。

总利益的测试 第一阶段（最低表现规则测试）的备选决策完成后，接下来要经历第二阶段，即总利益的测试，以给出各备选方案的总价值。计算总价值的第一步是按相对重要性给备选方案的五个方面中的每个方面一个权重 w ，然后分别评估各个备选决策的总利益。先给备选决策的每个方面估计一个预期利益 b ，再用每个方面的重要性权重 w 和预期利益 b 相乘得到其相对价值 v ($v = w \times b$)。然后将备选方案各方面的相对价值 v 相加，得出该备选方案所提供的总利益。请见图 5-6。

大多数读者会把这个步骤看作类似于计算平均成绩。重要性权重 w 相当于某一课程的学时，利益 b 相当于每门课的成绩。每门课的成绩与学时相乘便得到该门课的总分，相当于某一备选决策一方面的相对价值 v 。每门课的成绩与学时乘积之和再除以各门课时之和，便得到最后的平均成绩。因为只需计算总收益，所

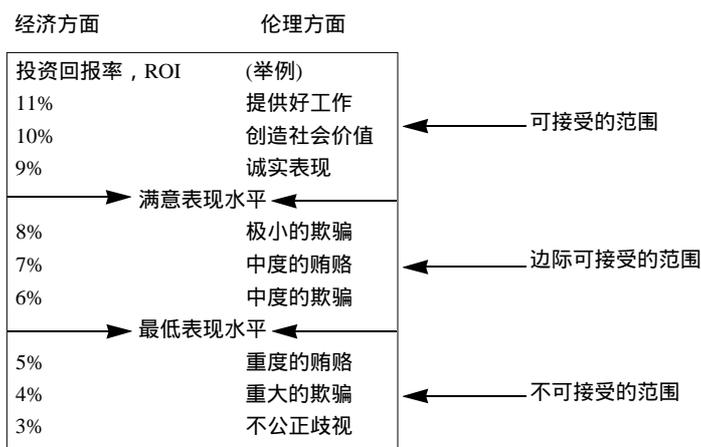


图5-6 决策各方面的表现范围举例

$$T_j = \sum_{ij} W_i b_{ij}$$

式中 T ——一个供选决策的总利益；
 W ——供选决策一个方面的重要性设定的权重；
 b ——供选决策一个方面的利益；
 i ——表示供选决策某一方面的指数；
 j ——表示某一供选决策的指数。

图5-7 总利益的计算

以一个方面的 v 相加便可得到 T , 无须再除以权重之和来确定每个重要性单位的平均利益(用 w_i 去除 T_j 可得每个重要性单位的平均利益, 相当于每学时的平均成绩但在我们的讨论中这种计算没有意义)。

在得到被考虑的备选决策各自的总利益 T 之后, 按情理, 决策者会选择 T 最高的备选决策。

决策某一方面的最低表现水平代表决策者在该方面能容许的最低水平, 但并不代表普遍接受的水平或满意水平。例如, 伦理方面的最低水平可能只要求备选方案不会导致消费者死亡(或至少不会导致消费者死亡数量超过可接受的界限), 而不会谴责虚假介绍产品或贿赂等违背商业伦理的行为。满意表现水平代表了肯定诚实表现行为的开始。但是, 边际范围内的备选方案(在最低表现水平和满意表现水平之间的范围)会为其他方面带来足够大的正利益, 以抵消在伦理方面的负利益。

评价伦理方面负利益的基础可能是结果的大小及结果出现的可能性。倘若潜在的消极后果越大, 并且(或者)这种消极后果出现的可能性越大, 备选决策的吸引力越小。例如, 对某些不合伦理行为或非法行为的罚金很高, 而被抓到的机会几乎等于零, 这样一来, 负利益可能被看作相对较小。这一评估过程可以解释为为什么一些被选定的商业决策如果仅从伦理方面考虑会被立刻否定。这些备选决策可能刚刚达到最低可接受水平, 但低于满意水平, 因此单考虑伦理方面会被否决。但是, 其他方面的利益可能完全超越了伦理方面的负利益, 致使此备选方案被选中。第二阶段的计算尚需进一步研究。

决策者遇到的问题类型也影响决策的伦理性质。可以认为其原因在于某些

伦理问题设定的最低伦理表现水平比其他问题的低。如前所述，决策者所处的管理职位的类型和该职位在组织中的等级在某种程度上决定了决策者会遇到哪类的潜在问题及其遇到的机会。

选择某一备选决策并实施它会对未来决策产生内部影响或外部影响。内部影响会影响组织风气和组织目标。外部影响会改变未来考虑的备选决策组。产生正面影响的备选方案会被包括在将来的备选决策组中，而那些产生负面影响的备选方案会被排除。

5.3 小结

我们的模型借鉴了以前的商业伦理学模型，包括了费雷尔和拉里·格雷沙姆(Larry Gresham)模型的精华。³⁵在根据决策者个人价值观和影响因素评价备选决策中，我们使用了亨特(Hunt)和维特尔(Vitell)模型中的义务论评价和目的论评价。³⁶其中的“伦理判定”和“动机”部分被“两阶段决策过程”代替了。特里维努(Linda Trevino)模型中大部分“影响情况”成为我们模型中“组织文化、组织风气和组织目标”那部分中的组成。³⁷单个的影响因素被包括在个人特征部分中。

我们的讨论中增添了个人价值观。作为决策过程中一个重要补充，它提供了了解组织力量如何与决策者个体相互作用从而影响决策伦理方面的一种方法。产生的相互作用属于何种类型取决于决策者个人价值观的组成和实力，以及组织影响因素的实力和性质。虽然这些变量间的具体关系有待继续研究，我们已有了它们的框架。

理解个人价值观与组织影响因素的关系有助于抛开个人伦理来解释公共伦理的发展。区别于个人伦理而存在的公众伦理，以及个人伦理于公众伦理之间的关系问题，自从被古希腊学派的学者提出后一直是哲学著作讨论的一个热点。

模型中包括了兩阶段决策过程，为解释商业中伦理决策行为的类型提供了一个结构。管理者们认为，他们不能默许有些特定行为，这就是最低表现规则。但有许多决策的例子仅从伦理方面出发无法说明理由。虽然实际中的总利益测试可能不像我们描述的那样是线性的，但我们的概念性过程得出的似乎正是现实中制定的各类型决策。

5.4 讨论题

1. 你认为哪些个人特征对决策的伦理方面有最重要的影响？
2. 组织政策如何对伦理决策产生作用？
3. 你如何运用伦理获准概念来促进一个组织所作决策的伦理水平？
4. 组织的规范、仪式、传奇、传说和习惯行为揭示了组织文化。这些标志如何影响一个组织的伦理决策？
5. 你认为哪些伦理风气会促进伦理决策？
6. 管理层如何影响伦理风气的发展？
7. 组织目标如何影响伦理决策？（可考虑西尔斯汽车维修的案例）
8. 利益相关者对决策的伦理方面起到何种作用？
9. 最高规范与决策过程的第一阶段有何关系？
10. 强生公司泰拉诺尔案例中最注重哪个决策方面？
11. 决策过程的第二阶段被描述为线性的。你能想到一些它不是线性的情况吗？

参考文献

- 1 The material in this chapter draws heavily from David J. Fritzsche, "A Model of Decision Making Incorporating Ethical Values," *Journal of Business Ethics*, 10, 12 (1991), 841–852, © 1991 Kluwer Academic Publishers. Reprinted by permission of Kluwer Academic Publishers.
- 2 Patrick E. Connor and Boris W. Becker, "Values and the Organization: Suggestions for Research," *Understanding Human Values: Individual and Societal*, M. Rokeach editor (New York: The Free Press, 1979).
- 3 Milton Rokeach, *The Nature of Human Values* (New York: The Free Press, 1973).
- 4 Gordon W. Allport, *Pattern and Growth in Personality* (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1981).
- 5 *Op. cit.* *The Nature of Human Values*.
- 6 Milton Rokeach "From Individual to Institutional Values: With Special Reference to the Values of Science," *Understanding Human Values: Individual and Societal*, M. R. Keach, editor (New York: The Free Press, 1979).
- 7 Reinhold Niebuhr, *Moral Man and Immoral Society* (New York: Charles Scribner, 1932).
- 8 Lawrence Kohlberg, *The Philosophy of Moral Development* (New York: Harper & Row, 1981).
- 9 Thomas M. Jones and Lori J. Versteegen, "A Moral Approbation Model of Ethical Decision Making in Organizations," Paper presented at the 1992 Society for the Advancement of Socio Economics held at the University of California, Irvine, March 27–29.
- 10 *Ibid.*
- 11 *Ibid.*
- 12 *Ibid.*
- 13 Edgar H. Schein, "Coming to a New Awareness of Organizational Culture," *Sloan Management Review*, 25, 2 (Winter 1984), 3–16.
- 14 Linda Smircich, "Concepts of Culture and Organizational Analysis," *Administrative Science Quarterly*, 28, 3 (September 1983), 339–358.
- 15 John P. Kotter and James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York, NY: The Free Press, 1992).
- 16 "Communicating the HP Way: A guide for HP managers, trainers and other communicators," Hewlett-Packard Company, 1989.
- 17 *Ibid.*
- 18 *Ibid.*
- 19 Blake E. Ashforth, "Climate Formation: Issues and Extensions," *Academy of Management Review*, 10, 4 (October 1985), 837–847.
- 20 Benjamin Schneider, "Organizational Climate: An Essay," *Personnel Psychology*, 28 (1975), 447–479.
- 21 Bart Victor and John B. Cullen, "The Organizational Bases of Ethical Work Climates," *Administrative Science Quarterly*, 33, 1 (March 1988), 101–125.
- 22 *Ibid.*
- 23 Edwin H. Sutherland and Donald R. Cressey, *Principles of Criminology*, 8th edition (Chicago: Lippincott, 1970).
- 24 Robert K. Merton, "The Role-Set: Problems in Sociological Theory," *British Journal of Sociology*, 8, 2 (1957), 106–120.
- 25 *Op. cit.* "From Individual to Institutional Values: With Special Reference to the Values of Science."
- 26 "Business Conduct Policy & Guidelines," manual published by The Boeing Company dated June 1, 1991.
- 27 Barry Z. Posner and Warren H. Schmidt, "Values and the American Manager: An Update," *California Management Review*, 26, 3 (1984), 202–216.

- 28 Andy Pasztor, "Lockheed Pleads Guilty to Conspiring To Violate Anti-Bribery Regulations," *The Wall Street Journal*, 132, 20 (January 30, 1995), A9A.
- 29 Manuel G. Velasquez, *Business Ethics: Cases and Concepts* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., 1982).
- 30 *Ibid.*
- 31 Thomas M. Jones, "Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model," *The Academy of Management Review*, 16, 2 (April 1991), 366-395.
- 32 *Ibid.*
- 33 *Ibid.*
- 34 James R. Bettman, *An Information Processing Theory of Consumer Choice* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1979).
- 35 O. C. Ferrell and Larry G. Gresham, "A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing," *Journal of Marketing*, 49, 3 (Summer 1985), 87-96.
- 36 Shelby D. Hunt and Scott Vitell, "A General Theory of Marketing Ethics," *Journal of Macromarketing*, 6, 1 (Spring 1986), 5-16.
- 37 Linda K. Trevino, "Ethical Decision Making in Organizations: A Person-situation Interactionist Model," *Academy of Management Review*, 11, 3 (July 1986), 601-617.

第6章

制定符合道德的决策

我们认为促使管理者在决策过程中时时考虑道德问题有两个必要条件：一、组织文化必须支持符合道德的决策。二、管理者必须有评价决策道德方面的工具。管理者如果不是最高管理层的一员，通常对组织的文化没有什么太大的影响。但是，管理者在很大程度上可以控制自己能否获得评价决策的工具。如果没有合适的工具，他们可以通过阅读商业伦理学的著作，参加管理人员的道德发展培训，或在附近大学学习商业伦理学课程来获取道德决策的工具。如果一种文化支持道德的决策，那么它会鼓励管理者去获取必要的工具以便在这一文化环境中成功地经营。

6.1 组织文化

在第5章中，我们将组织文化解释为组织内一些妥善处理内部环境和外部环境的假设、信仰和价值观的集合。文化作为一个组织概念，是从社会人类学脱胎而来。社会人类学重点研究群体的观念、价值、语言、行动，以及这些特性从一代人传到另一代人的方式。组织还有某些普遍特征，这些特征是组织成员共有的，并被他们永远流传。

科特(Kotter)和赫斯克特(Heskett)认为公司文化有两个层次。¹深层的文化包括组织成员共有的价值观。这些价值观在长时间内比较稳定，并随组织组成结构的变化而被传给新成员。通常这些价值观在组织内根深蒂固，组织成员因此常常意识不到它们的存在，除非提醒他们去注意这些价值观。因而，这些价值观很难被外部人士发现，因为它们虽然是企业活动的基础，但实际上却是看不见的。甚至，就连直接询问也得不出雇员们所无意识地遵守的价值观。

文化的第二层次包括指导组织成员日常行为活动的规范。行为规范可以从组织成员的服装、语言和态度上看出来。行为规范是从组织的共有价值观发展而来，虽然个人的价值观可能无法从组织价值观中分辨出来。这些规范常常是作为一系列价值观的综合结果发展而来的。行为规范通常不易变化，共同价值观则更难改变。²

文化在组织的整个生命中不断发展变化。创建者们的观念和价值观被组织的其他成员接受并共同分享就产生了组织文化。创建者的价值观为组织最初的一组观念提供了基础。最初的这组观念是关于组织应如何与其外部环境相关联的问题。³它们包括最初的核心任务、目标和策略，还包括用于实施、评估和改良策略的方法。这些观念和价值观指导组织去认识什么是组织生存和成功的合适行为。例如，创建者可能会强调与顾客打交道中的专业技能。当这一价值观发展为企业的一个共同价值观时，就会出现认为专业形象对成功至关重要的观念。为了宣传这种形

象，组织要求服务代表们穿着统一的三件套西装。如果开始时的服务经验是成功的，这种衣着便成为企业的一种行为规范，被认为是企业生存与成功的重要因素。

除了创建者的影响之外，当一个精明强干的新领导掌握领导权后，企业文化也会有巨大的发展。在某些组织中，创建者发展出的文化无效且不牢固；另一些组织中的文化在初期表现很好，但后来却不能适应环境的变化。波音公司创建于1916年，但波音文化往往被认为是由1945年开始担任总裁的卓越领导者威廉·艾伦(William Allen)建立的。⁴强生公司创建于1887年，而极为成功的强生文化的创立归功于其中一名创建者的儿子罗伯特·伍德·约翰逊(Robert Wood Johnson)将军，⁵他于1932年就任公司总裁。

文化价值观还为企业统一内部环境提供了指导，它提供了内部沟通所必需的一般术语和概念。⁶文化使组织对其成员范围产生了共识，也就决定了谁应被包括在内，谁应被排除在外。获得权利、保有权利和失去权利的规则和奖惩规则是组织文化的一部分。文化还描述了适宜的同伴关系，最终形成公司的意识形态。这种意识形态包括企业的共有假设、未来的希望和理想、目前实际状况，还可能包括对那些无法解释的行为的合理文饰。

无论如何，组织内部环境都是为了使它能成功地发挥作用并妥善应对外部环境。对外部环境相关特性的共有观念指导了内部环境中结构的形成和运作关系的形成。例如，如果文化领袖非常重视决策的一致性，那么一个管理者就会花时间去倾听观点，发动员工提出建议，然后设法使同事们支持他所提出的决策。在这种情况下，“独断的决策方式”便是一种不可接受的行为方式，而取得一致同意则成为组织的一种行为规范。

因此，文化的作用表现为通过影响企业的内部行为和外部行为来促进企业的生存。它促使组织成员按其认为能够成功的方式一致行动。当环境发生变化而这种行为不再意味着成功的时候，需要重新考虑价值观，必要时调整它们，以便更适应环境变化。这种调整一般是一个缓慢的过程，有时过慢以至于不能保证企业的生存。但另一方面，变化过快会导致行为过激，使文化不稳固。

组织文化给考虑决策道德方面的管理者所提供的支持取决于构成文化的共有价值观。我们将在第七章中考察具有很强支持性文化的几个企业。相反的例子也可以找得到。有人问：组织文化是否应该支持伦理道德？组织文化如果支持伦理道德的话，是否会降低企业的经济业绩——投资者最主要的利益所在——从而有损于股东？我们现在来看一看已有的答案。

表现出色的文化促进合乎伦理的行为

价值观的定义是“一种持续的观念，认为某种行为模式或某种目标比与之对立的行或目标要更好。”⁷第3章中我们将商业伦理学解释为依据某种文化的道德标准评价商业决策的过程。支持道德标准(道德规范和道德原则)的价值观会影响行为的道德取向。这种观念认为支持道德标准的行为优于不支持道德标准的行为。如果一个组织的共有价值观符合文化的道德标准，该组织的文化就会支持合乎伦理的行为。这并不意味着组织内所有行为都是合乎伦理的(这一点我们将会在第7章中发现)，而是意味着组织内部行为较倾向于合乎伦理的行为。

因此，一个组织在伦理方面的一个关键因素是企业成员认为重要的一组价值观。如果企业的共有价值观支持道德标准，组织文化就支持合乎伦理的决策行为；如果共有价值观不支持道德标准，组织文化就不支持合乎伦理的决策行为。

科特和赫斯克特发现经营业绩出色的企业有三个条件(见表6-1)。首先，企业必须有强有力的公司文化。这是必要条件，但不是充分条件，因为也有一些拥有

强有力文化的公司坠入悬崖，衰败消亡。⁸第二，公司文化要适应公司的经营环境。⁹一个在迅速变化的、动荡的高科技环境中经营的公司与一个处于稳定、成熟的工业中的公司所需的文化截然不同。第三，公司文化必须能帮助公司预见到环境的变化，并帮助它成功地调整，以适应这些变化。¹⁰公司文化应鼓励并授权给管理者，使他们在所有需要的时候都能领导战略和战术的变革，以便满足公司的主要利益相关者，特别是顾客、雇员和股东的需要。¹¹公司文化还应肯定并鼓励良好的领导能力，因为是领导提供了保证文化符合环境的变化机制。埃德加·沙因 (Edgar Schein)曾提到：“……领导能力独特的、基础的功能就是对文化进行操控。”¹²

表6-1 经营业绩出色的企业的一些特征

文化特征
1. 有强有力的公司文化。
2. 公司文化适合企业经营的环境。
3. 公司文化帮助公司预见环境的变化，并帮助其调整以成功地适应这些变化。
价值观系统的重点
(主要的利益相关者，特别是顾客、雇员和股东)
1. 真诚地关心主要的利益相关者
2. 关心是长期的
3. 强调正直
公司行为
文化表现出色的公司是那些拥有促进符合伦理行为的共同价值观的组织。

资料来源：John P. Kotter和 James L. Heskett所著的《公司文化和公司业绩》中的文化特征和价值体系重点。纽约The Free Press公司1992年出版；第15~57页。

我们的兴趣围绕着满足企业主要利益相关者的需要。科特和赫斯克特发现，经营业绩出色的公司在其价值观系统中证明了对其主要利益相关者的真诚关心。¹³这一关心不是其对企业文化新近做的补充，而是历来已久。关键的一点是公平对待利益相关者的诚挚努力。两位学者提到重复出现的“对‘正直’和‘做正确行为’的强调”。¹⁴这两个短语对你来说应该是很熟悉的。公正与公平相联系，正直与诚实相联系。可以举出有力的证据证明，经营业绩出色的公司是合乎伦理的组织。这是迄今对“好生意要有好道德”这一说法最有力的证实。文化表现出色的公司，是那些拥有促进符合伦理行为的共有价值观的组织。我们可以得出结论：合乎伦理是经营表现优良的必要条件，但不是充分条件。

这不仅有力地支持了“应当促进符合伦理的行为”这一观点，同时还更加有力地支持了建立良好文化的观点，因为这样做会促进符合伦理的行为，并有利于企业的长期生存。在良好文化中工作的管理者很清楚，符合伦理的行为是受支持的；而在没有提供支持的文化中工作的管理者面临一个难题：是否应该换个公司呢？或者，(如果不换公司的话，)公司的企业文化能够改变吗？

如上所述，文化的变化是一个长期且艰难的过程。变革的主要力量必须来自最高管理层。如果有证据表明最高层在尝试变革，中层管理者会对此给予至关重要的支持。实际上，最高管理层必须得到较多的中层管理者的支持才能成功地实现文化的变革。¹⁵有了最高层的支持，管理者们可在各自的集团、部门或科室里发挥领导职责，支持并实现能产生出色业绩的文化变革。通过在同级管理者中达成一致意见，管理者们可以帮助扩大支持的范围，以至提高成功实现变革的机会。但是，这不是没有个人风险的。如果变革失败了，最高管理层的拥护者将会离开，管理者就会陷入了一种境地：在公司内已经难以维持自己的地位。

管理者是否应该支持文化变革取决于公司当前的情况和前景。如果管理者因

为地理原因或财务原因，而不得不留在某个企业，那么他必须仔细衡量变革成功的机率，并且将变革成功的机会与当前的伦理表现进行平衡。如果管理者有其他就业机会可以选择，他必须将变革的潜在成本、变革成功的机会、企业当前伦理表现、以及其他就业机会中雇主的伦理表现放在一起进行对比衡量。

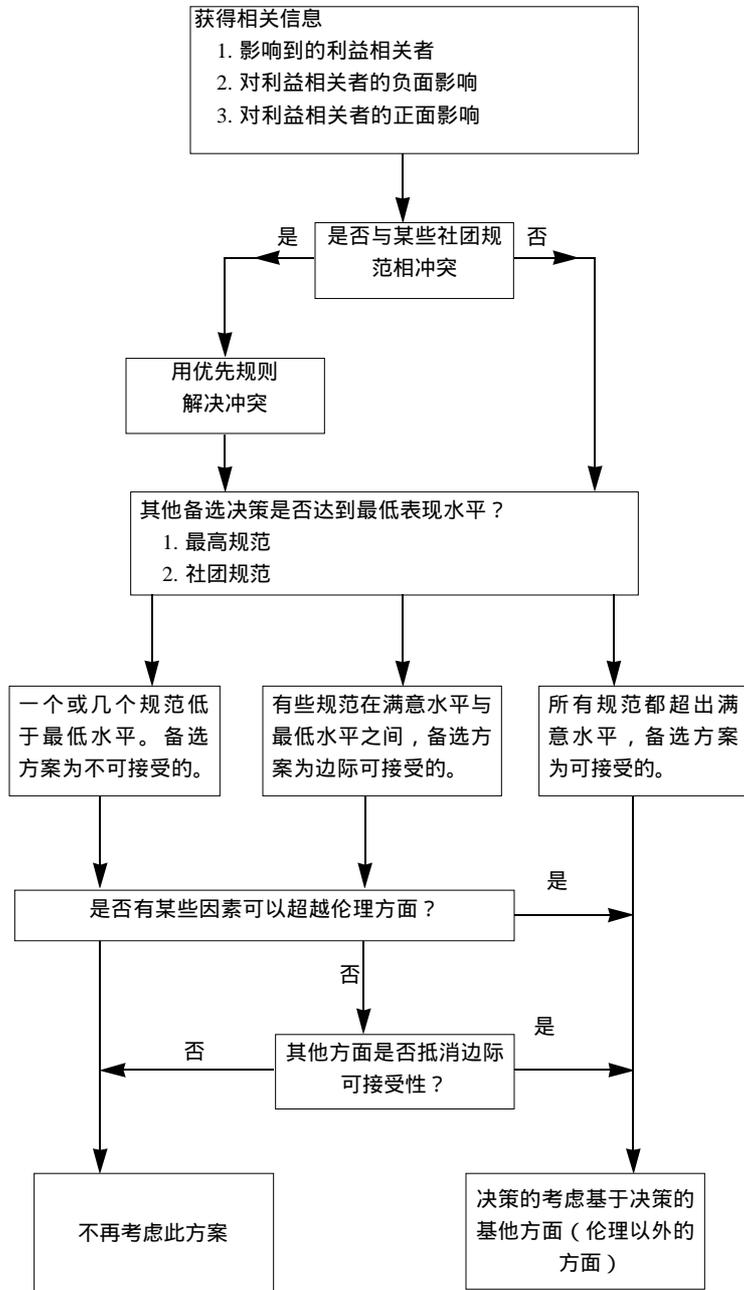


图6-1 决策支持模型

6.2 伦理工具

就像工匠需要锯子和锤子来建造房子一样，管理者需要伦理工具来评价决策的伦理方面。我们推荐的工具包括第 3 章描述的理论，以及将那些理论融入实践中的一个决策支持模型。

你会想起第 5 章中备选决策的伦理方面有一个最低表现水平，低于这种水平的备选决策是不可接受的，会被决策者否决。紧挨着最低表现水平的备选决策是在边际可接受的范围内，可以被接受，也可以被否决，取决于经济、政治、技术和社会标准（即使决策者可能对这一决策的伦理水平不满）。在最低表现水平的再上面一点，决策者会对备选决策的伦理方面完全满意，我们将这点定为满意的表现水平。这样，我们在道德方面有三个层次：不可接受的、边际可接受的和可接受的。可以认为明显违反最高规范的备选决策会被归入不可接受的那一类。在边界上的备选决策产生的问题较难解决。

6.2.1 决策支持模型

我们使用的决策支持模型是对维拉斯奎兹等人的模型进行高度修正的版本（图 6-1）。¹⁶这一模式将最高规范和社团规范都融入决策实践中。它也包括第 5 章的决策过程模型中介绍的决策的五个方面。

管理者在进行决策前，先收集问题的信息和备选方案的信息，包括受影响的利益相关者和每个备选决策可能对各利益相关者产生的潜在的正面影响和负面影响。收集信息的数量和细节取决于获得信息的难易程度和必须做决定前剩余的时间。时间越短，能收集到的信息就越少；反之亦然。为重要决策（如改变企业的战略）收集的信息要比为次要决策（如决定工伤的报告程序）收集的信息多。收集信息的类型和数量还取决于获得信息的花费。容易获得的信息通常花费较小，因此通常收集的是这些信息。不易获得的信息可能不予考虑，除非认为它们对决

策的成功至关重要。有些想要的信息可能会无法得到，比如向大气中排放有毒化学物质耗费的成本(代价)。这种情况下，必须使用最近似的估计。

管理者们应当将所有相关的最高规范都包括在对备选决策的评估中。此外，管理者还需要考虑所有适用的社团规范。具体使用的那些社会规范的组合取决于决策影响到的当地经济社区。所有受影响社团规范都应包括在内。考虑多个社团规范(来自一个或多个社团)带来的规范之间相互产生冲突的可能。

社团规范之间发生冲突时，管理者需要确定使用规范的优先规则。通过使用适当的优先规则，可以产生一组一致的社团规范以用于评估备选决策。例如，年龄歧视在欧洲是一种可以接受的行为，但在美国则是被禁止的。有一位美国企业在意大利的公司的法国籍总经理，想将某个扩充计划中的新雇员年龄限制在40岁以下。这一政策违反了美国公司的规范，但并不违反在意大利境内经营的企业的规范。请回想一下第3章中关于优先规则的讨论，其中提到明确的规范一般优先于不太明确的规范。禁止年龄歧视的规范定义明确，而允许这种行为的规范是因为缺乏规定才发生的。此外，意大利社会不会因为遵守禁止年龄歧视的规范而受损害。因此无歧视的规范就应有优先权。这样就可以应用一组内部一致的规范开始决策过程了。

无论使用任何规范，被判定为不可接受的备选方案都应被排除在进一步考虑之外。如果用所有规范都判定一个备选方案可接受，那么它就是一个从伦理角度上讲令人满意的备选方案。如果有一些超越伦理因素的特定因素，那么一个边际可接受的备选方案可能成为一个可接受的备选方案。即使某个备选决策的伦理方面只是边际可接受的，如果它在其他方面的长处弥补了伦理方面的缺点，它也可能成为被选中的方案。

6.2.2 超越因素

我们从讨论某些特定超越因素开始，这些因素可以使一个边际可接受的备选方案成为一个可接受的方案。有些情况下，某个规范比其他规范更重要，并因此超越了边际可接受性。(应该注意，社团规范永远不会超越最高规范。)例如，一个努力减少工伤事故的钢厂决定其雇员必须接受随机的毒品测试。虽然决策者可能不喜欢随机检验，因为这种检验违反了隐私权，但随机检验可能依照隐私权被指定为可接受的，因为如果处理得当，雇员们事实上不会因检验受到伤害。由于钢厂的工作涉及到危险的工作，受毒品危害的雇员操作机械设备会给其他雇员带来危险，这可能会造成伤亡，危害到个人、家庭和周围的社会。因此，依据有关人身安全和幸福的最高规范，进行毒品测试以防止受毒品危害的雇员操作设备的行为就是可接受的了。决策者可以认定获得的个人安全利益超过了隐私权上的个人损失，从而判定随机测试在伦理上是可以接受的。在这个例子中，个人安全规范超越了隐私权的规范。

另一种超越因素被称作“剥夺能力”，即某人不能选择某个特定备选方案。原可能是信息不足或者被胁迫。绝大部分商业决策的信息都是不完整的，因可能是时间限制和费用限制或是因为得不到所需的信息。如果无法获得某个备选方案的一些信息，就无法使用它们来评估该方案的伦理方面。

我们接着再看前面提到的这个钢厂的例子。假设进行毒品测试的企业雇用了两名新的测试员。这两名雇员在测试中出了很多错误，致使一些无辜的人因错误的测试结果而被解雇。这毁掉了几个人的事业和家庭。测试决策的基础是假设测试程序能准确无误地进行，但事实却不是这样。虽然受雇人员所在的进行测试的

公司过去有着很好的记录，但它新雇佣的两名雇员却工作得很差。如果决策者事先拥有信息，知道测试会产生的结果，个人安全规范就不会超越隐私权规范的边际可接受性了。在这个例子中，缺乏信息剥夺了决策者正确判定备选方案的能力。伦理上似乎是可接受的备选方案结果却表明是不可接受的。

胁迫也能剥夺决策者决策的能力，使他将本来认为是不可接受的备选方案判定为可接受的。有时人身伤害或政治迫害的威胁非常强大，致使决策者被迫采取一些行动，而在不受威胁的情况下这些行动将被他们轻易否决。

6.2.3 决策的各个方面

虽然我们集中讨论商业决策的伦理方面，但第5章还提到了其他四个方面：经济、政治、技术和社会。一个备选决策在任何一方面或几个方面都有足够的利益会抵消伦理方面为边际可接受的判定结果，使其成为一个可以选择的方案。商业企业是一个经济组织，必须获得满意的利益才能生存。如果某个备选决策看上去有足够的利润，或能以其他方式促进组织的经济业绩，那么这些经济利益会足够大到抵消伦理方面边际可接受的弱点。这样企业被迫按经济因素所决定的伦理水平进行经营，而不能按照管理者满意的伦理水平。

如果关闭工厂需要解雇许多雇员，那么这一备选决策从伦理方面评价可能是边际可接受的。虽然关闭工厂的行为不太会被判定为不可接受的，但它很可能被判定为边际可接受的，因为它会给那些长期雇员造成痛苦，他们将大半生都献给了这个工厂。因此，当Weyerhaeuser公司宣布将在1992年5月29日关闭在华盛顿州埃弗里特(Everett)的泵厂时，这一决策的伦理方面被判定为边际可接受的。¹⁷这家工厂生产漂白纸类所需要的水泵。关闭工厂的原因是市场供过于求导致水泵价格下降，原料成本上升，以及需要大量投资以满足目前环保法规的要求。而这家工厂在这个供应能力充足的市场中既小又落后。因此，经济方面超越了被判定为边际水平的伦理方面，管理者采纳了关闭工厂的方案。但公司值得称许的是，它帮助被解雇的285名工人重新找到工作，并付给了他们一次性的补偿费。

政治方面的显著利益可以将一个在伦理方面是边际可接受的决策变成一个可接受的备选方案。通用汽车公司长久以来一直认为，它在南非是改变种族主义体制的积极力量。1985年，通用公司的一名发言人在谈到有些对通用公司从南非撤资的批评意见时说，“在经济方面或伦理方面讨论这个问题毫无意义。”¹⁸通用公司曾采取许多措施来削弱种族主义，包括对伊丽莎白港市议会（通用公司的经营地点之一）施加压力，促使其取消全白人海滩的规定，并为公司里被指控违反全白人法案的非白人公司雇员提供财务支持和法律支持。¹⁹通用公司还连续七年保持了在沙利文(Sullivan)原则下的最高等级。²⁰如果通用公司退出在南非的经营，就不再会有这些行为，而且公司的黑人雇员的生活福利水平很有可能下降。对通用来说，离开南非是一个边际可接受的决策。但是，有一些强大的政治力量要求所有美国公司停止与南非有关的经营。国会通过了加强对南非制裁的法案。纽约和旧金山通过立法，限制购买与南非政府做生意的公司的商品。许多激进团体也施加压力，迫使公司离开南非。结果，1986年10月20日，通用公司宣布将它在南非的生意卖给当地管理者领导的投资集团。政治方面的力量将边际可接受的方案变成了可接受的。

技术方面也能抵消决策在伦理方面边际可接受的弱点。Immunex公司和华盛顿州西雅图的Fred Hutchinson癌症研究中心决定用人类试验基因疗法，以找到治疗爱滋病的方法。²¹这个过程包括将经过特殊基因变化的细胞注入一系列病人的体内，

以试图治疗病毒。这个方法在病人体内产生十亿个抗病毒细胞，但也会有一些免疫反应的危险。如果免疫反应过强，可能会引起大脑和肺部的炎症。这些后果当然不是希望发生的，而且在通常情况下会被认为在伦理方面不可接受的。但是，因为艾滋病是不治之症，试验性治疗方法可能是合理的，而在不那么极端的情况下一般不会被允许。因此这种行为伦理方面可被判定为边际可接受的。如果基因疗法能治疗艾滋病，那将是一个重要的科技突破。潜在突破将产生的利益可能会补偿伦理方面为边际可接受的弱点，因而将备选方案变成一个可接受的选项。

最后一点，社会方面有力的判断能显著支持某个在伦理方面为边际可接受的备选方案。麦当劳公司历来关心环保。70年代中期，麦当劳在开始使用聚苯乙烯塑料容器之前雇用了斯坦福研究所（SRI）进行一项研究，对比纸板包装与聚苯乙烯塑料包装对环境的影响。²²SRI的结论是从生产和垃圾处理的角度讲，聚苯乙烯对环境更有利。许多年来，麦当劳指示它的聚苯乙烯供应商在生产过程中不再使用氯氟烃，并减小这些塑料泡沫容器的厚度。²³

1990年2月，麦当劳开始了一项其在新英格兰450家店进行循环操作的测试，²⁴然后宣布他将购买可循环材料用于其快餐店的建设和重建。公司与其供应商合作，后者同意在美国建七家聚苯乙烯再循环工厂，²⁵计划在全国扩展麦当劳的再循环使用计划。这时，麦当劳公司受到了越来越多的压力要求他们停止使用聚苯乙烯包装，这些压力来自环境保护基金、全国反有毒物质运动、许多妇女俱乐部和学校的儿童们。²⁶1990年末，麦当劳对社会压力作出回答，宣布将用聚合包塑纸代替聚苯乙烯作为容器。²⁷

麦当劳(美国)公司的总裁爱德华·伦斯似乎对决策有些不安。他在声明中说：“虽然一些科学研究表明聚苯乙烯包装对环境有利，但我们的顾客却并不喜欢它。”²⁸公司的反应更多考虑的是社会问题，而不是环境。如果发现聚苯乙烯包装在保护环境方面优于纸板，在循环方面聚苯乙烯应该更是大大优于聚合包塑纸，后者由于有塑料表面而不能循环使用。虽然使用聚合包塑纸的决策不是不可接受的，但它只是边际可接受的，特别是在循环使用聚苯乙烯成功的时候。社会压力将边际可接受的决策变成了可接受的决策，并最终付诸实践。最终结果似乎对环境危害较大，但决策在社会方面的因素超过了它对伦理边际水平的判定。

当所有备选决策从伦理角度都被判定为可接受的时候，进一步的选择将根据其余的四个方面：经济的、政治的、技术的和社会的进行判断。如果判定一个备选决策对一个或几个道德规范是边际可接受的，则进行检查，看看是否某个或某几个方面有足够的利益能抵消在伦理方面为边际可接受的弱点。如果没有，则不再考虑这个方案。如果一个备选方案被任何一种伦理规范判定为不可接受，则不再进一步考虑它。

6.3 小结

正如我们在本章开始时所讲，为了使一个管理者在决策中考虑到伦理问题，其组织的文化必须支持符合伦理的行为，且管理者必须有评价备选决策伦理方面的工具。我们认为在这两者中组织文化更为重要。支持符合伦理的行为的组织文化会激励管理者去获取所需的决策工具。获得工具比改变组织文化相对快些。伦理工具可通过参加培训计划和自学获得。

改变不支持伦理行为的组织文化是另一个问题。组织文化任何显著的变化都要花很多年，并且不能保证结果会带来所希望的变化。科特和赫斯克特认为，要成功地将企业文化改变成一个促进企业业绩的文化，必须找到有以下三个特性的管理者：他们必须是有效的领导者、有局外人的眼光、并且有组织内部人的资源。²⁹他们进一步指出，在今天有这种特性组合的人并不多。

6.4 讨论题

1. 在某些评估中，以一种规范为基础所判定的可接受性十分有力，以至超越了以另一种规范所判定的边际可接受性。这样的情况与伦理规范之间的相互冲突有什么区别？
2. 在评估备选决策的伦理方面时使用决策支持模型有什么益处？
3. 低层管理者有哪些可以提高企业的伦理表现的机会？
4. 一些精明强干的公司领导对其公司文化作出很大贡献。你能想出几个这样的领导的例子吗？
5. 强有力的公司文化给企业带来什么益处？
6. 为什么只有强有力的公司文化不足以保证其长期的成功？
7. 经营业绩出色的企业与其主要利益相关者的关系是什么？这与伦理有什么关系？
8. 有没有某些时候，主要利益相关者的利益是冲突的？(长期还是短期?)
9. 有没有某些时候，虽然某备选方案明显是不合伦理的，但其他的一个或几个决策方面的利益能使选择这一方案成为合理？

参考文献

- 1 John P. Kotter and James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York, NY: The Free Press, 1992, 4).
- 2 *Ibid.*
- 3 Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, (San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers, 1985, 210).
- 4 "Corporate Ethics: A Prime Business Asset," James Keogh editor (New York: The Business Roundtable, 1988), 12.
- 5 *Ibid.*, 82.
- 6 *Op. cit.* *Organizational Culture and Leadership*, 65–82.
- 7 Gerald F. Cavanagh, *American Business Values*, 3rd edition (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990, 2).
- 8 *Op. cit.* *Corporate Culture and Performance*, 15–27.
- 9 *Ibid.*, 28–43.
- 10 *Ibid.*, 44–57.
- 11 *Ibid.*, 50.
- 12 *Op. cit.* *Organizational Culture and Leadership*, 317.
- 13 *Op. cit.* *Corporate Culture and Performance*, 52.
- 14 *Ibid.*
- 15 *Ibid.*, 146.
- 16 Manuel Velasquez, Gerald F. Cavanagh, and Dennis J. Moberg, "Organizational Statesmanship and Dirty Politics: Ethical Guidelines for the Organizational Politician," *Organizational Dynamics* (Fall 1983), 65–80.
- 17 "Weyco's Everett Mill Succumbs," *Pulp and Paper*, 66, 3 (March 1992), 27.
- 18 William Holstein, Jim Jones and Boyd Frances, "U.S. Companies are Pulling Out—Apartheid is Likely to Stay," *Business Week*, (June 24, 1985), 56, 57.
- 19 Karen Paul and Sharyn Duffy, "Corporate Responses to the Call for South African Withdrawal," *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 10 (Greenwich, Connecticut: JAI Press, 1988, 211–240).
- 20 *Ibid.* The Sullivan principles, a set of standards designed to prevent racist practices by U.S. multinational firms operating in South Africa, were developed by Leon Sullivan, a black American minister.
- 21 Marilyn Chase, "Gene Therapy Test in AIDS May Begin within Months," *The Wall Street Journal*, 219, 32 (February 11, 1992), B2.
- 22 Scott Hume, "McDonald's," *Advertising Age*, 62, 5 (January 29, 1991), 32.
- 23 *Ibid.*
- 24 *Ibid.*
- 25 Phyllis Berman, "McDonald's Caves In," *Forbes*, 147, 3 (February 4, 1991), 73–74.
- 26 *Ibid.*
- 27 *Ibid.*
- 28 *Op. cit.* "McDonald's."
- 29 *Op. cit.* *Corporate Culture and Performance*, 91.



第7章 实践中的商业伦理学

本章中，我们将首先介绍商业社会中最好的几个企业的例子。选择这几家企业不仅是因为它们的总体商业表现和行为都很好，而且因为他们都致力于行为合乎伦理。我们将考察的几家企业是波音（一家项目管理公司）、惠普（一家高科技公司）和强生（一家消费品生产商）。

然后我们将考察另外五家公司的一些行为。每种行为代表下面这些道德问题中的一个类型：贿赂、强迫、欺骗、偷窃和歧视。我们将使用第 6 章中讨论的维拉斯奎兹等人模型的修正版，考察这些决策的道德问题。当某一行为被判定为不道德的时候，我们将集中讨论到底出了什么问题，是什么导致了不道德行为，以及最高管理层能采取什么行为来鼓励道德的行为，而不是发生的事实。

7.1 合乎伦理的公司

7.1.1 波音公司

波音(Boeing Company) 被公认为是一个经营良好、成功而且道德良好的公司。公司自1916年开始以来，至而今已是世界上商用飞机的最大制造商。公司的其他主要业务还包括军用飞机、直升机和航空仪器。

波音强有力的一套价值观可以追溯到威廉·艾伦(William Allen)，他在第二次世界大战结束时开始出任公司的首席执行官。他当时面临着令人生畏的挑战——将波音从一个战时的战备制造商变成一个和平时期的飞机制造商。他的真诚、诚实和正直被人们铭记。在同意出任公司总裁的当晚，他在一张单子上列出了他的决心，反应了他的个人价值观：

- 必须控制住脾气——永远——永远不能发火。
- 考虑同事们的观点。
- 别说得太多，让别人说。
- 不要怕承认自己不知道。
- 别纠缠细节——把注意力放在大目标上。
- 与行业中的其他人交往——并保持联系。
- 尽力增进西雅图这一带的人对公司的感情。
- 真诚地努力了解劳工们的观点。
- 做到明确肯定，不要犹豫不决。
- 行动——完成任务——前进。
- 开创战后波音的未来。
- 努力尝试，不要让障碍将你击倒。大步去尝试。

首要的是人性——保持幽默感——学会放松。

做到公平、直率；欢迎批评并学会接受批评。

要有信心。一旦开始某一行动，就要竭尽全力，以极大的热情和旺盛的精力投入任务。

让波音比现在更好。²

在艾伦的带领下，波音成了一个知名的道德良好并享有佳誉的公司。1964年，艾伦组建了一个道德委员会。该委员会由上层管理者和董事会成员组成，由董事会直接领导。³同时，波音制定并实施了一个道德政策，巩固了公司对高水平价值观的承诺。

威尔逊(T. A. Wilson)是艾伦的继任者。他继承了艾伦建立的高标准。公司因而经久不衰，直到1969年、1970年商用飞机和军用飞机市场没落。在此之后的几年中，波音辞退了2/3的雇员。威尔逊将主要精力完全集中在保持波音的生存发展上了。

这时威尔逊并不知道，波音的几个雇员参与了对国外的行贿，1974年，他们的行为作为飞机行业对外国行贿丑闻被曝光。⁴这种国外支付直接违反了波音的道德标准。很明显艾伦任职期间建立的经营高标准遭到了破坏。威尔逊立即采取了行动。波音彻底审查了其销售政策，开展了巩固公司标准的销售培训计划，并制定了一套审计体制以保证政策得到遵守。

1981年，波音开始努力改进其道德计划。随后产生了1984年的提案，提案包括副总裁合同和一份名为《在你道德气压计上的压力》的一般忠告，⁵讨论了一些能导致道德违规的竞争压力和组织内部压力，并强调了管理公司道德文化的重要性。仅仅几天之后，波音计算机服务公司(BCS)接到内政部的通知，认为该公司在参与为全国公园系统建立财务系统的投标之前得到了一些政府内部信息。⁶因为这违反了联邦获取规则，BCS的联邦系统集团(FSG)与联邦政府所有分支进一步的业务被中止了，FSG的业务涉及许多波音的政府合同，这些事情波及了整个波音公司。

BCS迅速找出了违反规范的雇员，并进行了加强纪律教育的行动，还制定了一些开展一项重要的道德教育的计划。这些行为使政府解除了对FSG的惩罚。这项道德计划的内容包括修订市场营销程序；实施一项员工培训计划；委任一名“道德顾问”，使雇员们可与他联系并向他报告违反道德的行为；以及建立内部审计程序，审查今后所有与政府计划有关的项目。BCS的违规行为突出了对管理层驾驭组织道德风气的需要。

外国支付和内部信息事件提供了三个教训：一、和政府机构进行交易的伦理学与和商业企业进行交易的伦理学不同。二、对与外部团体打交道的雇员需要给予特别的注意，以便他们不会成为公司道德负担。三、保持道德上的高标准可能是关系到企业生存的中心问题。⁷

波音继续发展着道德计划。1985年，波音修订了其道德政策，将政策内容集合成一个小册子，名为《业务行为指南》。⁸其中将业务行为分成五个领域：市场营销行为；提供商业礼貌；利益冲突；接受商业礼貌；以及公司时间、材料、设备和专有信息的使用。目前的小册子又增添了三个领域：(1)与供货商的关系；(2)美国政府的前雇员——利益冲突；(3)政券买卖——内部交易。⁹此外公司在一些经营部门实施了培训计划。1986年波音在公司总部内增设了业务行为办公室。¹⁰波音继续改进其道德计划，多年来，这一计划一直以原则和价值为基础，而不是只注重政策和规则。

1992年6月16日，波音商用飞机集团制造部负责铆钉生产的主管佩德森(Raymon L Pedersen)因诈骗、勒索和在各州接受商业贿赂被起诉。¹¹佩德森被控接受了VSI公司46 500美元和Huck制造公司22 000美元，条件是促使波音公司使用它们的航空锁轮。后一笔款项是他向Huck公司勒索的，他威胁将不再在波音飞机上使用Huck公司生产的部件。他还被指控因提供给VSI其竞争对手的商业机密而从VSI公司得到35 000美元。¹²在对他提出起诉的11天前，VSI的总裁和两名前任高层主管承认了对他们的指控——他们被控为从波音和其他航空制造公司赢得生意，曾向有关人员提供妓女、现金和其他礼物。¹³

7.1.2 惠普公司

惠普公司(HP)在1939年由威廉·休利特(William Hewlett)和戴维·帕卡德(David Packard)创立。惠普公司的核心价值观被称作“惠普方式”(HP方式)，比尔·休利特(Bill Hewlett，比尔是威廉的昵称——译者注)对其描述如下：

我认为总体上讲是来自于这样一种观念一些政策和行为：人们想做好工作，想做创造性的工作，如果给他们提供合适的环境他们会做到的。但这只是其中的一部分。与此密切相连的是HP的传统，即关心和尊重每一个人，并且承认个人的成就。¹⁴

雇员们从公司的经理们和主管们的行为中看到了公司的价值观、道德观。这些价值观是强有力的公司文化的一部分，并且每一天都在不断地强化巩固。

惠普价值的核心内容体现在三份文件中。主要的一份是，制定于1957年的《公司目标》，它对一些惠普方式作了一些总结。有些经理们由于公司过大和地理上距离太远等原因不能再与最高管理层保持日常接触，这些惠普方式便是为他们设定的。这份《公司目标》分以下几部分：利润、顾客、利益领域、增长、我们的人员、管理、和公民身份。¹⁵这份文件和公司文化宣传的教训在宣传公司文化中起到了主要作用。两份稍次要些的文件是《以惠普方式沟通》和《商业行为标准》。虽然所有文件中都没有突出地标明伦理观，但显然宣传了道德价值观。特别可以看到大量内容是关于如何对待雇员价值观的问题。公司不断强调对雇员的信任和尊重，给予雇员大量自由。工作时间为8小时，分别从早6点、7点、8点开始，雇员可以选择他们上哪一班。惠普不使用上下班计时钟。公司给雇员们特定的工作目标，他们可以通过与主管讨论来决定如何实现工作目标。

公司强调开放式交流。公司的每个人都用名而不用姓相互称呼。公司办公室的设计都使用低隔板，这样人们仅仅把身体探过隔板就可以和另一个办公室的人谈话了。管理层大力鼓励在公司中进行自上而下和自下而上的开放式交流。惠普还有一个“开门政策”，公司的文件中这样描述这一政策：

如果雇员们认为有必要，所有雇员都有权与任何级别的管理层讨论他们的问题，只要他们觉得该管理层适合处理这种情况。不管是通过威吓还是任何其他方式，任何阻止雇员与高层管理者沟通的作法都是与公司政策绝对对立的，将会受到相应的处理。使用开放政策不会对雇员评估产生任何影响或给雇员带来任何其他不良后果。

惠普公司提倡雇员们分享利益、分担责任。公司强调通过分享利益计划和存货采购计划来平等分享奖励。办公室一般都大小相同，主管与其秘书共用一间办公室。办公室很少有地毯，一般停车位也不做特定分配。公司在日常业务经营中

培养团队工作意识和合作意识。决策一般在工作小组中通过一致同意或说服的方法制定。

惠普极其关心雇员。公司竭力避免解雇雇员，有时还有意放慢增长速度以便能合理控制公司的扩展过程，避免带来解雇雇员的情况。公司成功地得到雇员们的同意——他们自愿接受工作时间和工资的减少以避免解雇一部分雇员。虽然有些工作岗位消失，但又增设了一些新工作岗位，管理层通常都能通过班次分配给所有雇员提供工作机会。公司的立场是，它提供就业保障而不是岗位保障。¹⁶因此，如果某个雇员的工作岗位消失了，惠普将在公司内其他岗位给该名雇员提供培训。此外，公司大力鼓励雇员发展，惠普从公司内部选择提升人选，并且为雇员提供大量培训和受教育的机会。

诚实和正直是惠普公司基本的核心价值。公司不能容忍雇员的不诚实。业务行为标准中提出了雇员义务的四个方面：对惠普的义务、对顾客的义务、对竞争者的义务、以及对供应商的义务。¹⁷对惠普的义务包括：避免利益冲突、为公司的信息保密、汇报并避免给外国销售代表或政府官员的贿赂。对顾客的义务包括贸易行为、差别价格、不公平竞争、政府采购和信息保密几方面。对竞争者的义务包括竞争关系、获取竞争信息和评论竞争者几方面。对供应商的义务包含两个方面：尊重机密信息和有根据地区别对待供应商。总经理们负责让其雇员熟悉这些标准。

惠普公司内部的审计部制定了一个审计计划，目的是监督雇员们掌握标准、揭露所有违反标准的行为、并且保证采取措施纠正这些不足之处。每年每个工作集团的最高管理层选出一名成员，审计小组与他们进行一次全面的面谈。

1987年9月，有谣传说惠普公司在加州圣克拉拉 (Santa Clara) 的销售处有人吸毒，公司领导大为震惊。9月18日是个星期五，早晨5点，一队私人保安警卫带着两条金牌缉毒犬和一条拉布拉多缉毒犬走进了销售处。¹⁸警卫和猎犬搜查了整个大楼（包括管理办公室在内）寻找毒品。他们没有打开任何锁着的办公室、书桌或文件夹。当300名雇员来上班时，他们被要求打开提包，结果没有发现毒品。雇员们由于被侵犯了隐私权和公司对他们缺乏信任而不快。但在1987年3月，在惠普公司在爱达荷州 Boise 的运输和收货办事处里发现了毒品，20名雇员被解雇了。

7.1.3 强生公司

强生公司于1887年在纽约的新不伦瑞克 (New Brunswick) 成立，¹⁹现已成为世界最大的保健品生产商之一，其主要业务范围包括消费品、专业产品和药品。强生是一个高度放权的公司，有强有力的公司文化。公司文化的形成可追溯到约翰逊 (Robert Wood Johnson) 将军。他是公司一名创始人的儿子，在1932年成为公司的首脑，²⁰然后着手改革强生。他成功地创建了一系列独立经营的公司，这些公司具有产品多样化和地理位置多样化的特点。这与传统的明智做法正好相反，传统的做法提倡集权以达到规模经济。他还对公司雇员的福利表现了极大的关心，这与当时的风气也是相抵触的。他公布了一份一览表，列出了，业务成功的一些普遍原则，开头是这样的声明：“将以让所有人获得较好的生活作为经营的基本目标。”他于1944年~1945年间在一份名为《行业信条》的文件中提出了他的一些观念，包括公平对待雇员、权力下放和产品质量方面的观念。²¹

最初的信条许多年来已修订了多次。1948年它被重新命名为《我们的信条》，这一标题沿用至今。²²50年代对它的修订使语言更明确了。1972年的公司年度报

告中详述了这份文件。公司举行了4 000名公司经理的晚餐会，目的是强化他们对该文件的认识。²³作为指导一家大公司经营的信条，这份文件如此简单简直令人迷惑。它语言平实，内容涉及的是经理们的日常事务。图7-1是目前使用的信条。

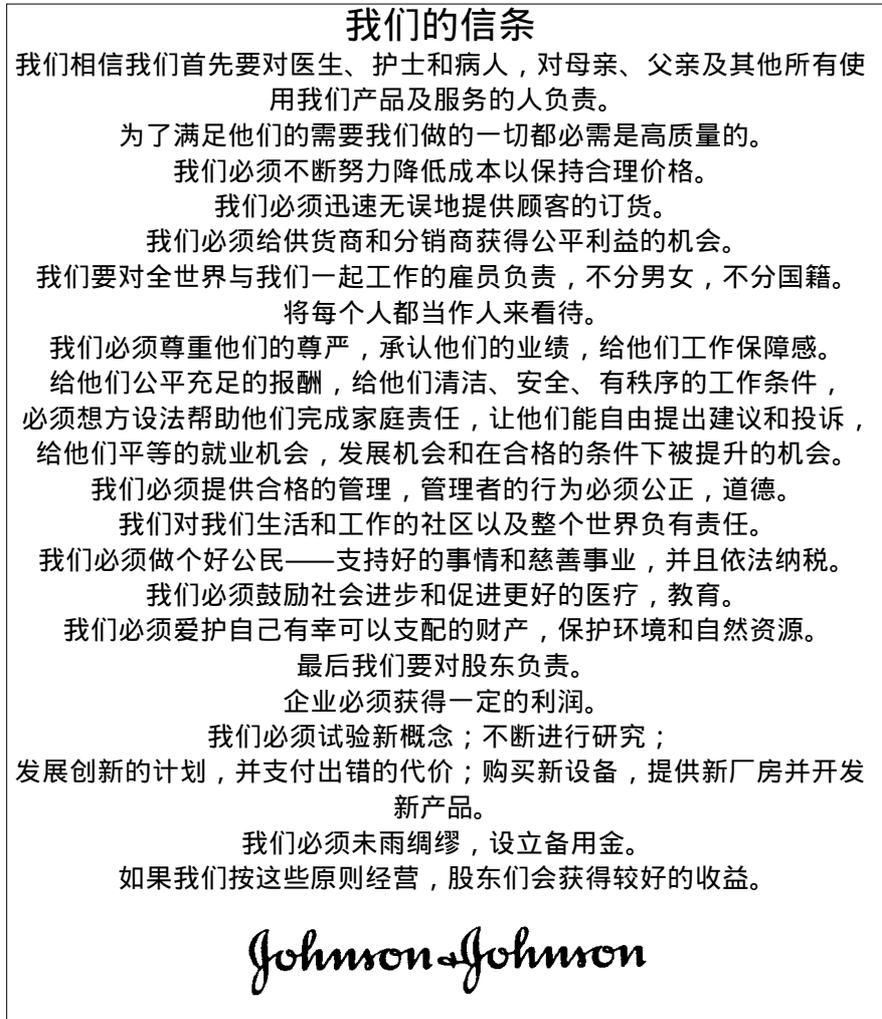


图7-1 强生的信条

70年代中期，媒体报道了关于企业用于政治的不正当款项的许多内幕。人们提出用公司规范作为约束这种行为的办法。当这个问题在强生公司中提出时，管理者无需制定规范对付这个问题，因为他们已经有了自己的信条。但是强生在几个事例中发现公司在外国的经营中曾支付不正当款项，并修改了记录以保持清白。这使公司里亮起了红灯，因为公司的信条受到遵守的程度没有达到预期的水平。因此总裁詹姆斯·伯克决定召开一系列最高管理层会议，确定信条是否依旧有效力。这些会议后被称为“信条挑战会议”，会议从1975年延续到1978年，共有1200多名经理先后参加过会议。²⁴每次会议参加人不超过25名经理，历时两天，由伯克主持，后来由接替他出任总裁的戴维·克莱尔(David Clare)主持。主要议题包括信条是否仍旧适用、是否应对它作些更改、以及在强生公司的管理中应如

何实施它。会议发现，经理们对信条中的原则有强烈的信念，而且经理们普遍认为很难平衡本信条中的责任。会议还有另一个有益的结果：当某位经理怀疑公司是否会真地支持信条中的某条规定时，常常会有来自另一领域的一名经理举出公司支持这条规定的例子。强生某下属公司的总裁有这样一段评论，显示了这些会议的价值：

在信条挑战会议中，你听到同事们的发言时就会发现它（即信条）已悄悄融入了每个人的价值观体系了。这点发现确实非常有益。离开会议时你怀着对这份文件及其内容真诚的尊重，然后将这种感觉传达给自己的公司。²⁵

有些人说信条表达了一种做生意的方式。詹姆斯·伯克说“它告诉我们什么是我们的业务。”²⁶信条挑战会议已成为一种有规律的公司活动，每年两次为新的高层经理而召开。强生还鼓励各公司的总经理在自己公司的最高管理层内召开信条挑战会议。1979年，信条再次被修订，目的是使其符合变化的公司现状和社会现状。在纽约召开的强生世界各地经理大会上介绍了修订后的信条。²⁷像这样将最高管理层全部集中在一起是很少见的，这更突出了公司对信条的重视。

1986年，强生公司开始了一次信条调查，目的是确定雇员们如何看待强生信条的作用。公司执行委员会非常认真地对待调查报告、质量审计报告、安全报告和消费者（顾客）投诉报告。在委员会审查这些报告时，各公司总经理也要参加，并且必须准备好有关自己公司的报告做出说明。公司对违反信条的行为绝不手软。例如，公司发现几名地位很高的主管的开支账目不清，违规行为包括使用经常航行优惠券、将个人消费列入公司开支账目、以及涂改事先批准的个人开支限额。虽然数目不大，但是这几名主管被立即解雇了。公司寄给所有高级经理一封信，表明了有些高级管理者进行了一些违规行为，说明了这些行为的性质，并指出这些行为是违反信条的。²⁸

虽然强生非常放权，但它培育了强有力的公司文化，通过信条指导管理者的行动。信条是经理们的行为指南。第1章中的泰拉诺尔危机显示了强生的这一特点。该例中，公共关系部副经理拉里·福斯特（Larry Foster）说他们唯一的选择就是从市场中收回泰拉诺尔，不这样做将违反信条。他说：“无论从最好还是最坏的角度来说，不这样做将是虚伪。”²⁹

1995年1月11日，强生公司在新泽西州纽瓦克（Newark）的联邦法院承认了对它的指控，指控的理由是妨碍司法公正。³⁰引起处罚的情况是这样的：强生 Ortho 制药公司推销一种叫做 Retin-A 的能减少皱纹的药品。这种药的使用尚未获得美国食品药品监督管理局的批准，因此联邦政府开始就此进行调查。Ortho 制药公司的皮肤病部和公共关系部销毁了关于公司促销 Retin-A 的档案。1992年，强生公司通知美国司法部它已发现与此案有关的档案是在一年前被销毁的。结果公司解雇了三名高级雇员。

7.1.4 平均击中率

这几家大公司都有作为伦理典范的历史。但它们都曾经发生过一些伦理违规事件，并且以后可能还会发生这类事件。当公司扩大时，它的雇员数量将很大，所以每年有许多不同的人做出成千上万的重要决策。正像你我一样，这些公司曾做过一些不太光彩的决策。重要的是如何处理不良决策的结果以及优良决策与不良决策的比率。实际上，我们讨论的是一个“平均击中率”问题。即使最好的人

有时也会做出较差的判断。重要问题是他们如何处理决策的结果以及采取什么行动避免类似情况再次发生。

应该注意的是上述几家公司只是全世界许多有着良好商业伦理的公司中的几个例子。它们不会因为做了正确的事而成为头条新闻。人们认为这些公司行为端正理所当然的。我们似乎只在它们发生了错误行为时才听到它们被提及。我们听到的都是它们的不良行为，而事实上那些未被提及的良好行为才更能代表这些公司。

7.2 伦理行为

7.2.1 贿赂

博佛斯公司(AB Bofors)是瑞典历史最悠久的公司之一, 1880年被阿尔弗雷德·诺贝尔(Alfred Nobel)买下。诺贝尔作为炸药的发明人和诺贝尔奖而闻名于世。³¹博佛斯公司的主要业务是为瑞典军队制造武器。虽然从世界标准衡量它不算大的武器供应商(只排在前50名),但它自1936年便开始生产榴弹炮。³²瑞典制造的武器被公认为高质量的武器,而且用户满意度很高。³³

瑞典长期以来一直是一个中立国,坚持“武装中立”的政策。它一般向本国武器供应商购买军火,这使国内兵器工业膨胀。瑞典军队的定货平均占博佛斯公司业务的50%,但数量波动很大,有些年占到了75%,有些年只占30%。³⁴瑞典的法律禁止向国外出售武器。但是武器制造商为了生存必须有外国顾客。既然政府决定保留国内的兵器工业,就必须允许特例,并签发向政府认为不属“冲突地区”的国家出口武器的许可证。³⁵

博佛斯公司近年来一直陷于财务困难的境地。1983年博佛斯公司解雇了在卡尔斯克噶(Karlskoga)的工厂的几百名工人,因为公司不再有瑞典军队的导弹订货。此外,秘密走私被发现后,公司制造炸药的子公司诺贝尔·凯梅(Nobel Kemi)的订单也被取消了。博佛斯和卡尔斯克噶的人们都在为生存而担忧。

1986年4月1日博佛斯公司的总经理马丁·阿德伯宣布,公司与印度军队签订了一笔价值13亿美元的大炮合同,³⁶400门155毫米的榴弹炮每月运出14门,³⁷这笔订货保证了公司雇用的5000名工人至少在接下来的四年中不会失业。

当时的瑞典首相帕尔梅(Olof Palme)因追求和平和裁减核武器而知名,他花了大量时间建立与第三世界沟通的桥梁。但是博佛斯公司合同签订前,他于1986年

初与他的朋友，印度总理拉奇兹·甘地的一系列会谈中谈论的不只是和平和核裁军。帕尔梅首相提出，如果印度购买博佛斯公司的大炮而不向其法国竞争对手购买，就提供印度数额巨大的出口国家信贷。³⁸过去瑞典是禁止为军火交易提供出口信贷的。帕尔梅是在试图为受到失业威胁的卡尔斯克噶人创造就业机会，并且尽力拯救一家对瑞典很重要的防务军备企业。

这笔军火交易还有另一个诱因，直到后来才被曝光。博佛斯公司曾明目张胆地将1.88亿瑞典克朗（在1986年约合2600万美元）汇入瑞士银行的一个密码帐户。³⁹这笔款项的受益人是一个在巴拿马注册的公司，名叫 Svenska。当瑞典中央银行质询这笔汇款时，博佛斯公司说 Svenska 是“一个印度人，他曾为博佛斯公司做了10~15年的代理。”⁴⁰这笔资金的最后接受者仍是个谜。

这笔榴弹炮交易是靠出口信贷许可和给印度官员的大额秘密付款得以签署的。这些印度官员具体是谁还不清楚。我们的问题是：在这种情况下，向印度出售大炮的决策是否是一种道德的行为？我们将用第6章中的决策支持模型帮助回答这个问题。

你会记起模型的第一步是收集信息，包括确定相关的利益相关者和对他们的正面和负面影响。向印度出售武器的行为中，受到影响的利益相关者包括：博佛斯公司的雇员、公司的股东、卡尔斯克噶城、瑞典政府、印度军队、印度政府、Svenska、法国军火商的雇员、社区及股东。

这笔交易给博佛斯公司带来了业务，也因此为其雇员创造了就业机会。交易给公司创造利润，因此也为公司的股东减少了亏损。卡尔斯克噶城也得到益处，因为该城居民获得了就业机会，为社区带来金钱，增加税收。印度军队既没有收益也没有损失，假定法国制造的大炮与瑞典的大炮性能一样好，只有瑞典的出口信贷使交易比法国提供的条件更有利的情况下，印度政府才会得到益处。如果情况如上所述，那就没有理由进行秘密付款了。但是，印度的某人得到了1.88亿瑞典克朗，法国军火制造商失去了业务，致使其雇员的就业机会减少，其股东的收益降低，当地社会的收入减少，而且法国政府失去了一部分税收，失业率也会提高。

只要秘密付款不被发现，上述任何一个利益相关者也不会有什么大的反应。但是，如果秘密付款被曝光，瑞典政府会对此进行指控，瑞典人民也可能作出不利的反应，这可能产生某些政治后果。印度政府可能也会指控接受款项的人，印度人民也可能会有不利的反应，这也可能产生政治后果。虽然法国的利益相关者可能会恼怒，但他们可能不会采取什么行动。

既然我们确定了利益相关者并知道了决策会如何影响他们，我们就要确定以秘密付款（贿赂）的方法出售武器的决策是否触犯了道德规范。贿赂在三国都受到公众的谴责，因此三种文化的道德价值观都不支持贿赂。我们可以假设社团规范禁止行贿。三国的规范一致地证明博佛斯公司的秘密付款行为明显是不合乎伦理的。

再考察一下为什么三国都谴责贿赂，这对我们探讨问题也是有益处的。贿赂涉及到了公平问题，引发了公正原则。公正原则要求公平对待，并把公平原则用于竞争中，也就是要求诚实的表述和交易。博佛斯公司对付款行为保密使法国军火供应商没有机会与其竞争，这个行为给博佛斯公司所提供的竞争优势是不公平的，因此触犯了公正原则。

这一秘密付款行为的目的是为了影响政府官员。接受付款的官员获得这些利益仅仅因为他们负责购买武器的决策。国家支付给这些官员报酬，让他们做购买武器的决策，但他们获得了额外收益，而处理其他同等必要的政府业务的其

他同事则得不到这种收益。因此这一行为制造了一个不公平的情形——某些官员因其工作而获得额外报酬，这些报酬是做同等重要工作的其他人得不到的。这违反了公正原则。此外，秘密付款造成了政府雇员间的利益冲突——虽然他们代表印度政府的利益，但秘密付款使受贿者有义务去代表博佛斯公司的利益。

博佛斯公司的秘密付款违反了公正原则，因为他造成了不公平竞争和对政府雇员的不公平对待，同时导致了利益冲突。因此，1.88亿瑞典克朗的付款应被判定为不道德的行为。这似乎符合印度人民和瑞士人民的立场。⁴¹

为影响政府官员而行贿，世界上大部分文化都认为是不道德的，因此这是一条最高规范。显然，贿赂的目的是避免博佛斯公司破产。由于瑞典的武器需求不能使防卫武器供应商保持原有的规模，致使博佛斯公司陷入了财务困境。这就提出了一个问题：博佛斯公司是否真的需要存在？一种解决方案是可以缩小博佛斯公司的规模，正好满足本国武器需求，以使它能盈利。但这种方法还是无法解决需求的大幅度波动问题。如果瑞典政府认为需要保留博佛斯公司继续做国内的武器供应商，政府就有义务给公司补贴，保证它的债务清偿能力。否则，应该允许博佛斯公司在公开市场上竞争，如果无力竞争则破产。

显然最高管理层知道行贿的行为，否则它就是不合格的最高管理层。最高管理层如果想要鼓励道德的行为，只有两种选择：必须说服政府提供补贴，补偿政府军队不能提供的商业利润；或者必须获得政府批准，允许公司在世界市场上竞争。第三种方案就是解散公司。

7.2.2 胁迫

1976年1月28日，詹姆斯T·巴恩斯(James T. Barnes)公司雇佣了马克辛·芒福德(Maxine Munford)作为一名助理收货经理。第二天芒福德就去了报到。上午她的新老板格伦·哈里斯(Glenn Harris)要求她随他去第25层拿办公用品。路上，哈里斯向芒福德提出公开的性要求，立刻遭到她的拒绝。于是哈里斯威胁她如果不服从他的要求，就会失去这份工作。⁴²

随后的几天里，哈里斯多次向芒福德提出性要求，包括口头的和书面的。她在她的桌子上留下一些黄色漫画来骚扰她。她一遍又一遍地告诉他，自己不想与他发生任何关系。最后她告诉他自己忍受够了，如果他再不停止骚扰，就向他的上司罗伯特·朱尔可夫斯基报告。哈里斯说如果她这么做，唯一的后果是她会被解雇，因为朱尔可夫斯基是他的朋友。⁴³

1976年2月，哈里斯将芒福德叫进他的办公室，让她与他一起去密西根州的Grand Rapids去出差，因为他们必须在那里过夜，所以他将在汽车旅馆为他们俩订一间房间，第一天的工作结束后他们可以睡在一起。芒福德同意陪他出差，但她说绝不会与他住在同一间房间里，更不会与他发生性关系。⁴⁴第二天哈里斯又一次提出同样的要求，芒福德仍然坚持自己的立场。于是哈里斯解雇了她。

芒福德立即去找朱尔可夫斯基，告诉他发生的事情，要求恢复自己的工作。但朱尔可夫斯基支持哈里斯，告诉她说她已经失去了工作。芒福德不愿就此罢休，她安排了一次会议，参加者有哈里斯、朱尔可夫斯基、公司所有人詹姆斯T·巴恩斯和各方律师。但公司没有做出任何支持她的努力。⁴⁵

这一案例中的利益相关者有芒福德、哈里斯和詹姆斯T·巴恩斯公司。哈里斯要求与芒福德发生性关系的决策给哈里斯带来潜在的利益，因为他可以得到性满足。但决策会损害芒福德，因为芒福德将被当作他达到目的的工具而不是一个有价值的人，她会失去个人尊严。哈里斯的行为会损害巴恩斯公司的员工工作效

率，因为对公司来讲，哈里斯用来骚扰芒福德的时间对生产效率没有任何好处，而且如果哈里斯成功了，芒福德可能会由于失去自尊而降低自己的工作效率。如果芒福德决定诉讼法律，哈里斯和公司都会有严重的财务损失。（这正是实际发生的情况。）

胁迫涉及了人权的问题，它违反了个人自由中的核心权利——人权这条受《联合国世界人权宣言》（附录B）支持的最高规范。芒福德可能会为了保住工作而服从哈里斯的性要求，这样她便会成为一个性奴隶，她的生存权和人身权受到了侵害，她将失去自由，并可能有被虐待和患上疾病的危险。因此哈里斯的胁迫行为显然是不道德的，而且是非法的。他的行为是不可接受的。

哈里斯在工作中并没有达到工作要求，他的表现并不符合职业要求，而且他用上班时间追求个人利益。该公司显然在雇员间关系的问题上没有明确的政策。有人怀疑哈里斯以前可能有过越轨行为，但没有产生什么后果。公司所有人詹姆斯T·巴恩斯有责任解决这个问题。他必须制定明确的政策来制止工作中的性骚扰和胁迫行为。如果不能做到这点只能证明管理层无能。哈里斯应成为这个政策的第一个受罚者，芒福德的工作应被恢复。

7.2.3 欺骗

沃尔沃 (Volvo) 公司1915年成立时是一个滚珠轴承制造商。⁴⁶1957年起，公司开始向美国市场大量出口汽车。它树立了安全和可靠性良好的声誉。沃尔沃在50年代首创了夹层(安全)挡风玻璃，1959年采用了第一个三点式安全带，并在60年代使用了前轮盘式制动器。1966年沃而沃推出了140系列汽车，其标准安全性能包括双套刹车系统，前后部动力缓冲装置，分道式转向杆和安全车锁。⁴⁷沃尔沃在用户注意安全问题上就一直在宣传汽车的安全性。在美国公路交通安全管理局 (National Highway Traffic Safety Administration) 的撞车测试中，对沃尔沃车的性能等级评定很高，公路安全保险商协会 (Insurance Institute for Highway Safety) 发表的数据也证实了这一结果。

1988年11月，Vermont的风湿病基金会 (Arthritis Foundation of Vermont) 举行了一项集资活动，取名为“巨人卡车”活动。⁴⁸他们将各种汽车排成一排，然后让巨人卡车从它们上面压过去。结果所有的车都被压扁了，只有一辆沃尔沃 Station wagon 经过这场劫难外形仍保存良好。为沃尔沃(北美)公司服务了23年的沙莉，McCabe & Sloves 广告代理公司的一名财务主管听说了此事。随后该公司开会讨论，决定拍摄一则电视广告，重新展现当时的场面。⁴⁹

广告是1990年6月12日在得克萨斯州的奥斯汀 (Austin) 拍摄的。这天一名当地居民丹·怀特 (Dan White) 到得克萨斯展览转让中心去取一辆更换了部件的沃尔沃。他在中心里闲逛时发现一个人正在将除了沃尔沃以外的所有的汽车车顶支柱弄断。随后他又发现一辆沃尔沃车内焊上了C型槽钢支架加固汽车，另一辆沃尔沃车内装了2×4的木质支架。⁵⁰怀特先生用像机拍下了所看到的一切，并向得克萨斯总检查官办公室报告了这件事。9月末，这则拍摄中做了手脚的广告登在《福布斯》(Forbes) 杂志上，并于10月8日开始在有线电视频道中播出 (见图7-2)。10月24日沃尔沃接到得克萨斯州的通知，说将对公司提出起诉。⁵¹州法律规定：在起诉前5天必须通知被控方。沃尔沃公司10月31日自动停止了印刷品和电视上的这则广告。11月5日，公司与得克萨斯州就该案的处理达成一致意见。公司不承认有罪，但同意在德州发布修正后的广告，并支付316 250美元的调查费。⁵²此外，沃尔沃公司决定在《华尔街日报》上刊登修正后的广告。公司要求与德州总检察

官一起在新闻发布会上宣布这一处理结果。

是谁决定在车内“捣鬼”至今仍是个谜。沃尔沃汽车（北美）公司的总裁兼首席执行官约瑟夫 L.尼古拉托在全国性报纸的广告中声称，沃尔沃公司是 1990 年 10 月 30 日才第一次听说汽车被做了手脚。⁵³公司坚持说广告本来是想真实重视以前发生过的场景。Scali 的董事长兼首席执行官迈宁·斯洛斯声称广告公司没有授权任何在拍摄地改动汽车的行为，⁵⁴沃尔沃和 Scali 在奥斯汀的拍摄场地都有代表。拍摄广告的是一家纽约制作室——Perretti Productions 公司。

瑞典母公司 AB 沃尔沃负责了内部调查。它指控 Perretti 在调查中不合作。AB 沃尔沃的董事长 Pehr Gyllenhammar 将广告称为“是对我们公司和我们所代表的事物的侮辱，也是对所有沃尔沃人的侮辱”。⁵⁵沃尔沃公司和 Scali 公司都同意美国联邦贸易委员会（FTC）提出的协议。协议要求两家公司各支付 150 000 美元的罚金，并遵守 FTC 的广告真实性标准，但不要求两家公司承认有过非法行为。⁵⁶Scali 放弃了沃尔沃公司 4 000 万美元的广告费。

沃尔沃公司的案例提供了一个欺骗的例子。我们知道有人做了可疑的行为，但并不知道谁应对此负责。沃尔沃已经有了安全性良好的美名，因此没必要作假以得到优势。Scali 该年经营并不好，但他们并没有失去最大客户沃尔沃公司的危险。⁵⁷

假设是 Perretti Production 决定改动汽车的，那么这种决策则纯粹是出于摄制的目的。他们是要重现曾实际发生的场景。拍摄广告是很花费时间的事，要拍摄许多次才能得到想要的镜头。但多次重复一辆巨人卡车压过一排汽车的场景是很难的，也许连拍三次其他汽车都没重现在 Vermont 被压扁的情况，也许沃尔沃也被压扁了。要得到想要的镜头（即沃尔沃完好无损，而其他汽车都被压扁了）可能需要多次拍摄这个场景，这将花费很多钱，因为要压扁许多汽车。因此，让我们帮它一下，保证第一次就能得到想要的结果。我们会怎么做呢？加固沃尔沃但让其他车不那么坚固。

此事牵扯到的利益相关者包括沃尔沃（北美）公司，AB 沃尔沃公司，Scali 公司，Perretti 制作公司，以及沃尔沃的潜在买主。利益相关者受到什么影响呢？Perretti 可能得到的收益最大，因为改动汽车能显著减少拍摄广告的时间和成本。Scali 不会受影响，因为它与沃尔沃的合同中规定，拍摄成本由沃尔沃公司无赊欠地支付。潜在买主也不太可能受到什么影响，因为沃尔沃安全性良好的声誉早已广为人知。沃尔沃及其母公司得到的利益与从其他广告得到的利益相同。因此此事没有给任何人带来损失。这一结论前提是广告重现了实际事件，而且做假一事不为公众所知。但是当地居民丹·怀特的发现使此事泄漏了，他的发现使人产生怀疑，怀疑广告不代表实际发生的情况。潜在买主和已经拥有沃尔沃车的车主会怀疑公司的正直性，这使沃尔沃的声誉受损。

欺骗引起了个人获得实情权的问题。这个权力即使不是最高规范，也是大部分社会的社团规范。在我们假设广告确实重现实际发生事件的基础上，该广告是表现实情，无论使用改动过的汽车第一次就拍成，还是用未改动的汽车第 23 次才拍成，广告的结果都是相同的。因此，虽然我们可能对改动汽车的行为感到不太舒服，可能会将此行为判定为边际可接受的，但这一行为并未触犯任何权利。在实际情况中其他汽车确实被压扁了，对它们的描述是符合事实的。

用另两条道德原则检验这一行为能让我们对这一决策感到舒服些。如果我们将注意力集中在广告上，那么决策没有涉及任何不公平的行为。广告如实描绘了发生的事实，虽然拍摄中的细节与实际事件不相符，但这并不是什么关键问题。因此，公正原则没被违反。从效用主义观点来看，改动汽车提高了工作效率，同



图7-2 沃尔沃广告

样的产出需要的资源少了，这支持了改动汽车的行为。因此，改动汽车的行为似乎没有任何不道德的问题。这一决策节省了成本，这可能使它从边际可接受的变成可接受的。

然而，这一案例中还有很重要的一点：虽然改动汽车的行为并非是不道德的，但依美国法律它可能是非法的。在我们与沃尔沃公司的联系中，该公司指出依据习惯法，以前没有案例曾判这种欺骗行为是违法的。沃尔沃公司选择不在法庭上

解决这件事。该公司声明从未希望或企图用这种方式拍摄广告，但公司将担负全部责任。公司主动撤回该广告，并主动提出与有关当局一起解决这件事。沃尔沃公司称：“这则广告的制作方式违反了我们的原则。”因此沃尔沃公司和 Scali 公司支付了罚金，Scali 公司还失去了主要的客户。

7.2.4 偷窃

1974年，刘氏家族获得了香港嘉华银行(Ka Wah Bank of Hong Kong)的控股权。该家族成员早先曾受雇于马来西亚和新加坡的银行界。刘灿松(Low Chung Song)出任首席执行官。其弟刘灿成(Low Chun Seng)出任执行董事，三弟刘灿贤(Low Chang Hian)担任董事。⁵⁸1980年海外信托银行(Overseas Trust Bank)的董事长常明新(音译)将其拥有的嘉华银行股份卖掉。1984年后期，嘉华银行宣布进入美国市场，在纽约和洛杉矶设立分支机构。⁵⁹银行的一则广告中说银行的现代化管理方式中使用了最新的计算机和通信系统，还说在过去几年中银行避免了许多资产融资陷阱，而许多东南亚金融机构都曾落入这些陷阱。⁶⁰

1985年6月常明新的海外信托银行由于管理层大量的欺诈行为而破产，香港政府必须出面处理破产造成的后果。⁶¹银行的破产引起股市大跌，随之而来的对金融界信任的丧失危及了嘉华银行。出于对香港金融稳定的担心，政府秘密地从英资的香港上海银行公司和大陆的中国银行处筹集了1.28亿美元作为应急信用保证金。⁶²香港银行委员会委员强调说：“该银行不存在管理问题”。⁶³

1986年1月，中国政府所属的中国信托投资公司将嘉华银行从破产的边缘解救出来。⁶⁴香港政府虽然不得不提供1.3亿~2.6亿美元来补偿银行无法收回的贷款，但他坚持认为银行的问题是由于银行本身无法控制的情况造成的，声称该银行的经营十分稳固。⁶⁵

让我们来考察一件反映该银行管理情况的事情。1983年11月，嘉华银行向香港Compact投资金融公司提供了1080万美元贷款，当时该公司的净资产是1900万美元。⁶⁶Compact公司用台湾饭店公司的股票作为贷款抵押。台湾饭店公司在台北建有一家宾馆。事实上台湾饭店的股票一文不值，而嘉华银行也知道这一点。台湾饭店公司两年前在嘉华银行大楼内开股东大会，解散了该公司。根据公开纪录，1981年时刘氏三兄弟和嘉华饭店的另三名管理层成员曾是台湾饭店的股东，他们差不多都参加了解散台湾饭店公司的股东大会。⁶⁷台湾饭店的两名董事曾是刘氏兄弟在马来西亚的同事。1985年7月1日嘉华银行正陷入财政困境，但管理层续签了给Compact的贷款。1986年7月香港最高法院命令Compact破产清算，使嘉华银行没有机会收回这笔贷款。

嘉华银行管理层欺诈的例子还很多，但一个例子已经足够让我们分析这个问题了。此案例中关系到的利益相关者有银行管理层，银行的储户，香港政府和Compact。我们忽略Compact，因为它在此案中只是外壳的作用。银行的管理层，特别是刘氏兄弟及其同事获得几百万美元的利益，但储户为此付出了代价。为了保护储户，香港政府损失了上百万美元，具体数额不明。

这是一个明显的偷窃案例，即未经同意取得私有财产。此案中显然触犯了财产所有权这一最高规范。本案例中的私有财产是储户的资金。储户将钱交给罗氏兄弟及其同案犯保管并有效使用，然而银行管理层用一个无任何价值的公司的股票换取了这些钱，并供自己和同事使用。他们用无价值的财产(一文不值的公司的股票)换取了有价值的财产(储户存款)，这触犯了储户的财产所有权，明显是不道德的行为，是不可接受的行为。用效用主义原则也可以判定这是不道德的

行为，因为个人利益的获得是以公共利益的损失为代价的，而且它违反了同等的人应同等对待这条公正原则。

银行管理层欺诈行为这一案例和其他例子的文件使我们相信，收购嘉华银行也是侵吞储户上百万美元存款计划中的一部分。他们之所以能进入嘉华银行并获得控制权是由于松懈的银行法规。这类偷窃行为只能通过政府对银行实施严密控制才能得到遏制。最高管理层是本案的问题所在，所以他们没有理由去处理这个问题。事实上，犯罪者们在公司破产后迅速离开了，显然他们达到了目的。你可能愿意知道，后来经多国政府联合缉捕，许多该银行原来的官员被逮捕并被引渡回香港。

7.2.5 不公平歧视

巴伯(Barber)先生为英格兰 Guardian皇家交易保险集团(GRE)工作。该公司为英国和全世界提供综合性投资服务。除了工商业之外，公司提供所有主要种类的保险，包括股票投资、股份投资、贷款投资和资产投资。此外，Guardian公司还从事资产开发和资金管理业务。

Guardian公司与另一家公司签订合同，后者负责并管理前者的雇员养老金计划，养老金完全由Guardian提供。按该计划的条款，巴伯先生这种就业类型的雇员，男性可在62岁退休并开始拿养老金，女性到了57岁也可以退休并开始拿养老金。⁶⁸计划的条款比国家的社会保险体系的规定慷慨，后者规定发养老金的年龄男性从65岁开始，女性从60岁开始。该计划还为被解雇的雇员提供特别补偿。养老金合同中有一部分叫做“GRE解职条款指南”，规定未到退休便被解雇的雇员(男性55岁以上，女性50岁以上)可立刻得到养老金。⁶⁹

巴伯先生“自1980年12月31日起成为‘过剩’员工(英国对“解雇”的说法)，当时他52岁。”⁷⁰他按解职条款得到一笔现金，还得到法定的解雇补偿费和一笔优惠补偿金。他还有权从62岁起拿养老金。如果是女性则有资格立刻开始拿养老金。他认为男女的年龄规定的差异是对他的不公平歧视，于是在行业法庭上提出起诉。⁷¹

本案例中的利益相关者有巴伯先生、Guardian公司、负责养老基金的公司以及Guardian公司现有的男女雇员。巴伯先生和其他男性雇员得到的养老金收益较少，因为他们被迫工作到更大的年龄才能开始拿养老金。而且因为男性的寿命一般比女性短，这一规定对他们的影响就更大了。养老金公司不太可能受到影响，为男性比女性晚五年才有资格开始获得养老金。

本案例中似乎有一条社团规范在起作用，它规定提供女性某一利益的起始年龄比男性小。因此，以综合社会契约理论的角度来衡量，养老金支付的决策是道德的，因为社团规范没有违反最高规范，如果男性雇员不想遵守这一规范，他们可以脱离该社团。但是，巴伯先生有权尝试改变这一社团规范，他也正是这样做的。让我们考察一下他会使用的论点。

这似乎牵涉到公平的问题。同等的人是否受到了同等的对待？Guardian为雇员制定公司的养老金计划，代替国家的社会保险体系，养老金的年龄规定明显偏向女性，因此它违反了公正分配原则。国家的社会保障体系也违反了公正分配原则。虽然公司的养老金计划偏向女性，但它让雇员们可以较早地开始拿养老金。然而，本案例中确实存在不公平歧视，这是试图改变这一规范的做法的主要理论依据。事实上巴伯先生用的正是这一论点，他多次上诉，最终赢得了胜利。⁷²

7.3 小结

我们有机会考察了几家因伦理标准高而闻名于世的公司。即使这些公司有时也会发现雇员从事不合伦理的行为，但这些不合伦理的行为相对而言是比较特殊的，并且都迅速改正了。这几家公司的文化价值观渗入企业各处，创造了一种要求行为符合伦理的环境。这是一条规范，而不是特例。

我们希望，通过考察发生在不同国家不同类型企业中真实的道德问题，你能了解如何进行道德方面的决策。第 6 章的模型为你解决问题的思路提供了一个框架。你还有一套工具，可以用来考察决策的道德性。现在该你来做决策了。

本书中我们一直说伦理学是重要的，符合伦理的行为会使企业生产效率更高，而且无疑使商业行为更令人愉快。我们并不轻视商业战略和商业战术的重要性，但是我们相信伦理学是商业成功的必要但不充分条件，希望现在你也会这么认为。

7.4 讨论题

1. 我们所指的道德击中平均率是什么意思？
2. 为什么有些公司的决策比其他公司的决策更符合道德？区别在哪里？
3. 如果你最近刚被任命为某企业的执行总裁，你会采取什么步骤来促进组织内高水平的道德表现？
4. 为什么在某个国家合乎伦理地经营的企业有一些行为会被在另一个国家经营的企业看作是不合乎伦理的？巴伯先生的案例该如何解释？
5. 如何区分最高规范与社团规范？
6. 某些决策会牵扯到几种社团规范，为什么有时很难确定适合该决策的优先规则？
7. 如果惠普公司或者通用汽车公司用猎犬搜查毒品，其雇员是否会感到不愉快？为什么？
8. 五种道德问题（即贿赂，胁迫，欺骗，偷窃和不公平歧视）中你认为哪一种最重要？为什么？
9. 你希望你的国家中哪些社团规范得到改变？工业界呢？公司呢？

参考文献

- 1 All three firms are cited in "Corporate Ethics: A Prime Business Asset," James Keogh editor (New York: The Business Roundtable, 1988), and Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies* (New York: Harper & Row Publishers, 1982). The latter two are cited in Robert Levering, Milton Moskowitz, and Michael Katz, *The 100 Best Companies to Work for in America* (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1984), and Milton Moskowitz and Carol Townsend, "100 Best Companies for Working Mothers," *Working Mother* (October 1993), 27-69.
- 2 Harold Mansfield, *Vision: A Saga of the Sky* (New York: Madison Publishing Associates, 1986).
- 3 *Op. cit.* "Corporate Ethics: A Prime Business Asset."
- 4 *Ibid.*
- 5 *Ibid.*
- 6 *Ibid.*
- 7 *Ibid.*
- 8 *Ibid.*
- 9 "Business Conduct Policy & Guidelines," The Boeing Company, 1991.
- 10 Letter to Boeing employees from President Frank A. Shrontz, June 2, 1986.
- 11 "Former Boeing Supervisor Indicted," *Seattle Post-Intelligencer*, 129, 145 (June 17, 1992), B5.
- 12 Steve Miletich, "Former Execs of Plane-Parts Firm Guilty," *Seattle Post-Intelligencer*, 129, 136 (June 6, 1992), B5.
- 13 *Op. cit.* "Former Boeing Supervisor Indicted."
- 14 *Ibid.*
- 15 "Corporate Objectives," Hewlett-Packard, 1989.
- 16 "Communicating the HP Way," Hewlett-Packard, 1989.
- 17 "Standards of Business Conduct," Hewlett-Packard, 1989.
- 18 David Sylvester, "H-P Cracks Down on Drug Use, Searches Office," *San Jose Mercury News* (September 19, 1987), NewsBank EMP 88:G11, microfiche.
- 19 *Op. cit.* *The 100 Best Companies to Work for in America*, 161.
- 20 *Op. cit.* "Corporate Ethics: A Prime Business Asset."
- 21 *Ibid.*
- 22 *Ibid.*
- 23 *Ibid.*
- 24 *Ibid.*
- 25 *Ibid.*
- 26 *Ibid.*
- 27 *Ibid.*
- 28 *Ibid.*
- 29 "Business Ethics," Arthur Andersen video.
- 30 Elyse Tanouye, "J & J to Admit To Shredding Retin-A Papers," *The Wall Street Journal*, 132, 7 (January 11, 1995), B1 & B5.
- 31 Karen DeYoung, "Swedish Arms Scandals Mar Peacemaking Image," *The Washington Post*, 110, 274 (September 5, 1987), A1, A30.
- 32 "Bofors: Hoist by Its Own Petard," *The Economist*, 304, 7516 (September 19, 1987), 82.
- 33 "The Gun That Can Kill at Four Years' Range," *The Economist*, 313, 7619 (September 9, 1989), 35-36.
- 34 *OOp. cit.* "Bofors: Hoist by Its Own Petard."
- 35 *Op. cit.* "Swedish Arms Scandals Mar Peacemaking Image."
- 36 *Op. cit.* "Bofors: Hoist by Its Own Petard."
- 37 Pranay Gute, "Rhetoric and Reality in the Iranian Arms Trade," *Forbes*, 140, 8 (October 19, 1987), 32-35.

- 38 *Ibid.*
- 39 "In the Soup Over Bofors," *The Economist*, 313, 7624 (October 14, 1989), 37-38.
- 40 *Ibid.*
- 41 *Op. cit.* "The Gun That Can Kill at Four Years' Range"; *Op. cit.* "Swedish Arms Scandals Mar Peacemaking Image."
- 42 *Maxine Munford v James T. Barnes Co.*, Glenn D. Harris, 441 F. Supp. 459 (1977).
- 43 *Ibid.*
- 44 *Ibid.*
- 45 *Ibid.*
- 46 "Volvo: A company on a Fast Roll Upward," *Automotive News*, 5099 (October 30, 1985), 404.
- 47 *Ibid.*
- 48 Raymond Serafin and Gary Levin, "Ad Industry Suffers Crushing Blow," *Advertising Age*, 61, 47 (November 12, 1990), 1, 76.
- 49 Raymond Serafin and Jennifer Lawrence, "Volvo Parent Seizes Control of Inquiry," *Advertising Age*, 61, 48 (November 19, 1990), 1, 54.
- 50 "How Volvo's Bogus Advertisements were Discovered," *Automotive News*, 5367 (November 19, 1990), 3, 11.
- 51 *Ibid.*
- 52 Jennifer Lawrence, "How Volvo's Ad Collided with the Truth," *Advertising Age*, 61, 47 (November 12, 1990), 76."
- 53 Jim Henry, "Volvo Stained by Monster Truck Ad Flap," *Automotive News*, 5366 (November 12, 1990), 1, 41.
- 54 *Op. cit.* "Ad Industry Suffers Crushing Blow."
- 55 Jim Henry, "Volvo Digs into Ad Fiasco," *Automotive News*, 5367 (November 19, 1990), 3.
- 56 "Volvo Agrees to \$150,000 Penalty for 'Monster Truck' Ads," *Automotive News*, 5408 (August 26, 1991), 35.
- 57 Gary Levin, "Volvo Loss Worsens Tailspin at Scali," *Advertising Age*, 61, 48 (November 19, 1990), 2, 54.
- 58 Cheah Cheng Hye, "Records Indicate Abuse by Management Pushed a Hong Kong Bank to the Brink," *The Wall Street Journal*, 209, 4 (January 7, 1987), 24.
- 59 "Expansion Plans by Ka Wah Bank," *The New York Times*, 134, 46219 (November 5, 1984), D8.
- 60 *Ibid.*
- 61 Francine C. Brevetti, "British, Peking-Owned Banks Join in a Hong Kong Rescue," *American Banker*, 150, 119 (June 19, 1985), 2, 11.
- 62 *Ibid.*
- 63 *Ibid.*
- 64 "China Acts to Rescue Ailing Hong Kong Bank," *Journal of Commerce*, 367, 26140 (January 10, 1986), 1A, 5A.
- 65 *Ibid.*
- 66 *Ibid.*
- 67 *Op. cit.* "Records Indicate Abuse by Management Pushed a Hong Kong Bank to the Brink."
- 68 "Contracted-out Pensions Fall within EC Sex Equality Provision," *The Times* (London), 63709 (May 18, 1990), 42.
- 69 *Ibid.*
- 70 *Ibid.*
- 71 *Barber v Guardian Royal Exchange Group* (Case C-262/88).
- 72 *Ibid.*

附录A

美国权力法案

美利坚合众国宪法的第一个十条修正案，1791年

第一条修正案

国会不得制定法律来：确立某种宗教；禁止信教自由；剥夺言论自由；剥夺出版自由；剥夺人民和平集会权利；剥夺向政府请愿申诉的权利。

第二条修正案

纪律严明的民兵队伍对自由国家的安全来说实属必要，故人民有持有和携带武器的权利，不得予以侵犯。

第三条修正案

和平时任何士兵未得屋主许可不得进住民房；战争时期除非依法律规定行事，否则也一概不得自行占住民房。

第四条修正案

人人具有保障人身、住所、文件及财物安全不受无理搜查或拘捕的权利；此项权利不得侵犯，除非有正当理由，附加宣誓或誓愿保证，并具体指明必须搜查地点、必须拘捕之人或必须扣押之物品，否则一概不得颁发搜捕证。

第五条修正案

非经大陪审团提出公诉，任何人不应受判处死罪或会因重罪而被剥夺部分公民权之审判；战争或社会动乱时期正在服役之陆海军或民兵中发生之案件不在此列。任何人不得因同一罪行而两次被置于危及生命或肢体之处境。任何人不得被强迫在任何刑事案件中自证其罪，不得未经正当法律程序而被剥夺生命、自由或财产。私有财产如无合理赔偿不得被征为公用。

第六条修正案

在所有刑事案件中被告应有权要求进行迅速和公开审判。被告由罪案发生地

之州及区公正陪审团进行审判，并由法律确定其应属何区。被告应被告知被控罪名和理由。被告有权利与原告之证人对质。以强制手段促使对被告有利之证人出庭作证。由律师协助辩护。

第七条修正案

在引用习惯法诉讼中，其争执所涉及者价值超过20美元，则当事人有权要求陪审团审判。任何业经陪审团判定之事实，除依照习惯法之规定外，不得在合众国任何法院中重审。

第八条修正案

不得要求过重保释金。不得课以过高罚款。不得施以残酷及逾常之刑罚。

第九条修正案

宪法中列举之某些权利，不得被解释为否认或轻视人民所拥有的其他权利。

第十条修正案

凡宪法未授予合众国政府行使、而又不禁止各州行使之各种权力，均保留给各州政府或人民行使之。

附录B 联合国世界人权宣言 [⊙]

1948年12月10日，联合国大会通过并公布了《世界人权宣言》，全文如下。遵循这一历史性的法案，联合国大会呼吁各成员国对宣言广为宣传，以“使它广泛地地在学校和其他教育机构中被传播、陈列、阅读和解释，并不因国家和地区间不同的政治状况而有所不同。”

序言

鉴于对人类家庭所有成员的固有尊严及其平等的和不移的权利的承认，乃是世界自由、正义与和平的基础；

鉴于对人权的无视和侮蔑已发展为野蛮暴行，这些暴行玷污了人类的良心，而一个人人享有言论和信仰自由并免于恐惧和匮乏的世界的来临，已被宣布为普通人民的最高愿望；

鉴于为使人类不致迫不得已铤而走险对暴政和压迫进行反叛，有必要使人权受法治的保护；

鉴于有必要促进各国间友好关系的发展；

鉴于各联合国成员国家的人民已在联合国宪章中重申他们对基本人权、人格尊严和价值以及男女平等权利的信念，并决心促成较大自由中的社会进步和生活水平的改善；

鉴于各成员国业已誓愿同联合国合作以促进对人权和基本自由的普遍尊重和遵行；

鉴于对这些权利和自由的普遍了解对于这个誓愿的充分实现具有很大的重要性，

[⊙] 源自联合国官方WWW主页，地址是<<http://www.un.org/Overview/rights.html>>—作者注。

中文有时也译作“联合国人权普遍宣言”——译者注。

因此现在大会发布这一世界人权宣言，作为所有人民和所有国家努力实现的标准，以期每一个人和社会机构经常铭念本宣言，努力通过教诲和教育促进对权利和自由的尊重，并通过国家和国际的渐进措施，使这些权利和自由在各成员国本身人民及在其管辖下领土的人民中得到普遍和有效的承认和遵行。

第一条

人人生而自由，在尊严和权利上一律平等。他们赋有理性和良心，并应以兄弟关系的精神相对待。

第二条

人人有资格享受本宣言所载的一切权利和自由，不分种族、肤色、性别、语言、宗教、政治或其他见解、国籍或社会出身、财产、出生或其他身分等任何区别。

并且不得因一人所属的国家或领土的政治的、行政的或者国际的地位之不同而有所区别，无论该领土是独立领土、托管领土、非自治领土或者处于其他任何主权受限制的情况之下。

第三条

人人有权享有生命、自由和人身安全。

第四条

任何人不得使为奴隶或奴役；一切形式的奴隶制度和奴隶买卖，均应予以禁止。

第五条

任何人不得加以酷刑，或施以残忍的、不人道的或侮辱性的待遇或刑罚。

第六条

人人在任何地方有权被承认在法律前的人格。

第七条

法律之前人人平等，并有权享受法律的平等保护，不受任何歧视。人人有权享受平等保护，以免受违反本宣言的任何歧视行为以及煽动这种歧视的任何行为之害。

第八条

任何人当宪法或法律所赋予他的基本权利遭受侵害时，有权由合格的国家法庭对这种侵害行为作有效的补救。

第九条

任何人不得加以任意逮捕、拘禁或放逐。

第十条

人人完全平等地有权由一个独立而无偏倚的法庭进行公正的和公开的审讯，以确定他的权利和义务并判定对他提出的任何刑事指控。

第十一条

(一)凡受刑事控告者，在未经获得辩护上所需的一切保证的公开审判而依法证实有罪以前，有权被视为无罪。

(二)任何人的任何行为或不行为，在其发生时依国家法或国际法均不构成刑事罪者，不得被判为犯有刑事罪。刑罚不得重于犯罪时适用的法律规定。

第十二条

任何人的私生活、家庭、住宅和通信不得任意干涉，他的荣誉和名誉不得加以攻击。人人有权享受法律保护，以免受这种干涉或攻击。

第十三条

(一)人人各国境内有权自由迁徙和居住。

(二)人人有权离开任何国家，包括其本国在内，并有权返回他的国家。

第十四条

(一)人人有权在其他国家寻求和享受庇护以避免迫害。

(二)在真正由于非政治性的罪行或违背联合国的宗旨和原则的行为而被起诉的情况下，不得援用此种权利。

第十五条

(一)人人有权享有国籍。

(二)任何人的国籍不得任意剥夺，亦不得否认其改变国籍的权利。

第十六条

(一)成年男女，不受种族、国籍或宗教的任何限制，有权婚嫁和成立家庭。他们在婚姻方面，在结婚期间和在解除婚约时，应有平等的权利。

(二)只有经男女双方的自由的和完全的同意，才能缔婚。

(三)家庭是天然的和基本的社会单元，并应受社会和国家的保护。

第十七条

(一)人人得有单独的财产所有权以及同他人合有的所有权。

(二)任何人的财产不得任意剥夺。

第十八条

人人有思想、良心和宗教自由的权利；此项权利包括改变他的宗教或信仰的自由，以及单独或集体、公开或秘密地以教义、实践、礼拜和戒律表示他的宗教或信仰的自由。

第十九条

人人有权享有主张和发表意见的自由；此项权利包括持有主张而不受干涉的自由，和通过任何媒介和不论国界寻求、接受和传递消息和思想的自由。

第二十条

(一)人人有权享有和平集会和结社的自由。

(二)任何人不得迫使隶属于某一团体。

第二十一条

(一)人人有直接或通过自由选择的代表参与治理本国的权利。

(二)人人有平等机会参加本国公务的权利。

(三)人民的意志是政府权力的基础；这一意志应以定期的和真正的选举予以表现，而选举应依据普遍和平等的投票权，并以不记名投票或相当的自由投票程

序进行。

第二十二条

每个人，作为社会的一员，有权享受社会保障，并有权享受他的个人尊严和人格的自由发展所必需的经济、社会和文化方面各种权利的实现，这种实现是通过国家努力和国际合作并依照各国的组织和资源情况。

第二十三条

(一)人人有权工作、自由选择职业、享受公正和合适的工作条件并享受免于失业的保障。

(二)人人有同工同酬的权利，不受任何歧视。

(三)每一个工作的人，有权享受公正和合适的报酬，保证使他本人和家属有一个符合人的尊严的生活条件，必要时并辅以其他方式的社会保障。

(四)人人有为维护其利益而组织和参加工会的权利。

第二十四条

人人有享受休息和闲暇的权利，包括工作时间有合理限制和定期给薪休假的权利。

第二十五条

(一)人人有权享受为维持他本人和家属的健康和福利所需的生活水准，包括食物、衣着、住房、医疗和必要的社会服务；在遭到失业、疾病、残废、守寡、衰老或在其他不能控制的情况下丧失谋生能力时，有权享受保障。

(二)母亲和儿童有权享受特别照顾和协助。一切儿童，无论婚生或非婚生，都应享受同样的社会保护。

第二十六条

(一)人人都有受教育的权利，教育应当免费，至少在初级和基本阶段应如此。初级教育应属义务性质。技术和职业教育应普遍设立，高等教育应根据成绩而对一切人平等开放。

(二)教育的目的在于充分发展人的个性并加强对人权和基本自由的尊重。教育应促进各国、各种族或各宗教集团间的了解、容忍和友谊，并应促进联合国维护和平的各项活动。

(三)父母对其子女所应受的教育种类，有优先选择的权利。

第二十七条

(一)人人有权自由参加社会的文化生活，享受艺术，并分享科学进步及其产生的福利。

(二)人人对由于他所创作的任何科学、文学或美术作品而产生的精神的和物质的利益，有享受保护的权力。

第二十八条

人人有权要求一种社会的和国际的秩序，在这种秩序中，本宣言所载的权利和自由能获得充分实现。

第二十九条

(一)人人对社会负有义务，因为只有在社会中他的个性才可能得到自由和充

分的发展。

(二)人人在行使他的权利和自由时，只受法律所确定的限制，确定此种限制的唯一目的在于保证对旁人的权利和自由给予应有的承认和尊重，并在一个民主的社会中适应道德、公共秩序和普遍福利的正当需要。

(三)这些权利和自由的行使，无论在任何情形下均不得违背联合国的宗旨和原则。

第三十条

本宣言的任何条文，不得解释为默许任何国家、集团或个人有权进行任何旨在破坏本宣言所载的任何权利和自由的活动或行为。