

The Right Thing :

An Everyday Guide to Ethics in Business

德以制胜

——常用商业道德指南

〔美〕萨莉·比布 著
唐淼 译

道德的抉择纷乱错杂，本书能提供一些常识性的有用建议。

——斯蒂芬·斯特恩



创立于1897

商务印书馆
The Commercial Press

德以制胜

——常用商业道德指南

[美] 萨莉·比布 著
唐森 译

 商务印书馆
創于1897 The Commercial Press

2012年·北京

Sally Bibb

THE RIGHT THING

AN EVERYDAY GUIDE TO ETHICS IN BUSINESS

Copyright © 2010 by John Wiley & Sons Ltd. All Rights Reserved.

图书在版编目(CIP)数据

德以制胜——常用商业道德指南/(美)比布著;唐森译. —北京:商务印书馆,2012

ISBN 978-7-100-08864-0

I. ①德… II. ①比…②唐… III. ①商业道德—指南 IV. ①F718-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第282413号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

德以制胜

——常用商业道德指南

[美]萨莉·比布 著

唐森 译

商务印书馆出版

(北京王府井大街36号 邮政编码100710)

商务印书馆发行

北京市艺辉印刷厂印刷

ISBN 978-7-100-08864-0

2012年11月第1版

开本 880×1230 1/32

2012年11月北京第1次印刷 印张 3 1/4

定价: 28.00元

对本书的赞誉

作为一本良好道德化文化的指导书籍,本书值得商学院学生和董事会成员认真阅读与参考。

——美国《经济学人》出版集团首席财务官兼
高级副总裁 戴维·考克斯

在此向那些能意识到道德在商业中作用的人强烈推荐本书。而那些还没有意识到的人应该注意了:人们更乐于同崇尚道德规范的公司打交道。

——穆尔卡特事务所高级合伙人,哈里法克
斯银行收购内幕揭发人 保罗·穆尔

如今对道德的重视被提升到了前所未有的高度,本书揭示了道德在实际应用中的操作、缘由与意义。

——嘉乐公司前任首席执行官 约翰·哈里斯

本书全面揭示了用道德经营企业的全部内容。

——弗兰克水业公司创始人凯蒂·奥尔科特

如果说优秀的领导是成功企业充满活力的血液,那么良好的道德则是其跳动的心脏。商业竞争与各种道德操守问题时时威胁着睿智的

领导,这时候你需要的就是这样一本浅显易读又方便参考操作的指南。

——抵达教育公司创始人 丹尼尔·斯内尔

如果说长远的成功是你的经营目标,那么就不能容忍经常性的失误。萨莉·比布介绍了一种全新的商业道德理念和将其融入企业文化的方法。

——《一种全新的创意源泉》作者 丹尼尔·H. 平克

目 录

致 谢 1

作 者 简 介 3

引 言 4

第一章 道德有什么意义 11

第二章 道德的发展 24

第三章 了解道德 35

第四章 道德领袖 53

第五章 职场道德化文化 77

第六章 道德的未来 98

附录:2010 年职场道德调查汇总 109

注 释 128

延伸阅读 130

致 谢

写作从来不是一项单个人能完成的任务。本书亦然,有许多人为本书作出了或者直接、或者间接的贡献,作者谨此表示感谢。

这些年来,作者编写道德方面文章的想法得到许多人的支持与鼓励,这些人激发了我的兴趣与思考,首先要感谢的是他们:我的父母和祖父、我的朋友——乔恩·卡斯尔(Jon Cassel)、我的朋友和导师——已故的杰勒德·费尔特罗(Gerard Fairtlough)、我的合伙人兼曾经的导师约翰·哈里斯(John Harris)、我在《经济学人》出版集团的前任老板戴维·莱尔德(David Laird)、我在英国电信(BT)的前任同事马林·罗布·施特鲁齐纳(Marine Rob Struzyna)。还要感谢已故的莫勒姆(Mowlam)给予的鼓励,尽管我们素未谋面。

还有很多人对我的研究工作提供了帮助。简·阿比(Jan Abbey)、帕姆·赫尔利(Pam Hurley)以及那些对我们的调查问卷积极反馈的人,因为他们的配合让我们的调研更加深入细致,获得醒目的成就。卡伦·奥塔佐(Karen Otazo)、简·泽里斯(Jane Zirlis)、利兹·卢亚(Liz Luya)和保罗·巴洛(Paul Barlow)等确保了调研不偏离目标人群。当然我还要感谢那些与我面谈或者在线交流、配合调查的人。我并不擅长数据分析与数据挖掘,没有西蒙·沃克(Simon Walker)和乔纳森·格利弗(Jonathan Gulliver)的帮助,我得到的只是一大堆原始数据而得不到太多有用的内容。在此感谢所有的朋友们。

在很大程度上来说,一本书的作者本人就是最好的推销员。然

而实际上如果有推销团队则能起到更加重要的作用。在本书写作最艰难的日子里,有尼克·曼尼恩(Nick Mannion)与朱莉娅·贝赞特(Julia Bezzant)作为设计师,以及我在数据营销方面的导师——吉姆·班廷(Jim Banting),他们相互配合,发过来一封封邮件,讨论封面图样、网页设计和一些奇思妙想的东西,他们给我以鼓励,让我有更大的动力继续前进。

我的朋友、写作导师兼合作撰稿人——安迪·马斯林(Andy Maslen)还是一如既往的神奇。他天马行空式的风格为本书的思路、架构、题目乃至封面提供了宝贵的建议。谢谢你,安迪,你总是那么的言谈风趣、鼓舞人心。

我还要感谢的是埃伦·霍尔斯沃思(Ellen Hallsworth)——我在威立时候的编辑,让我能优先本书的写作。谢谢你,埃伦,谢谢你一贯的用心支持。

忙碌的工作与写作让我抽不出时间陪伴我亲爱的家人与朋友。我要谢谢我的母亲和那些远亲近邻,谢谢你们的鼓励与支持。我还要谢谢非常棒的费(Fi),谢谢你的文章,以及你的热情、智慧与风趣。

最后我还要隆重感谢的是我的朋友兼合作伙伴扬尼斯(Yannis),你鼓励我编写本书,并在写作过程中一路跟进:从早期文本校对到整体纠错与补正。谢谢你的鼓励和支持。

作者简介

萨莉·比布是商务咨询师、作家和演说家。她是“智慧小甜点”(Talent Smoothie)的创始人之一,这是一家企业拓展咨询公司。她还是另一家雇佣及信息交流咨询公司——“智慧雇佣”(Engaging Minds)的创始人。萨莉的专长在于国际组织架构变革方面。在创业以前,她曾是《经济学人》出版集团的主管。

萨莉还是几本畅销商业书籍的作者,作品包括:2007 年与杰里米·克迪(Jeremy Kourdi)合作的《一个信用的问题》(*A Question of Trust*)、2006 年与拉斯·阿科夫(Russ Ackoff)和赫布·艾迪生(Herb Addison)合作的《管理的 F 法则》(*Management F/Laws*)、2005 年的《石器时代公司》(*The Stone Age Company*)、2004 年编著、获得过 MCA 奖项的《信用的威力》(*Trust Matters*),以及 2009 年的《Y 世代的入门指南》(*The Rookies Guide to Generation Y*)。

欲了解关于萨莉·比布及职场道德的更多信息,请访问网站:
www.sallybibb.com。

引 言

道德与信用是卓越领导与企业成功的基石,但是它们往往被人们忽视。总是在需要善后处理错误的时候才得到重视。不合道德的职场行为会对企业和个人造成不可修复的伤害。不依循一定道德标准行事,企业就会在声誉、士气、产能、质量、忠诚度等各方面出现问题,员工离心,客户猜疑,进而损及利润。尽管如此明显,这些问题仍然没有得到重视。相对于道德来说,领导层更注重企业的业绩指标。

道德是什么?道德就是信守承诺。道德的字面意思是“指导个人或者集体的伦理规范”。我也曾向一些管理人员咨询他们对道德的定义,他们的答案如下:

- 行为注重操守。
- 考虑其他人的利益,决策时作出有益于大众的决定。
- 至少是遵纪守法。
- 行事尽可能符合众人的利益。
- 符合最大多数人利益的事情。

要给出一个有实用意义且涵盖全面的定义不是很容易,不过就本书而言,我采用以下定义:

· **公德** 道德是遵循人群体的社会、伦理要求。不只是遵守法律,还需要遵守一定的行为规范,例如有些事情不能做:说谎、欺骗、损害他人利益等;有些事情应该做:保持诚实、怜悯,倾听他人意见

等。

· **私德** 一个讲道德的人应当随时审视自己的品德。道德的定义包括:认识自己的对错观,深入了解那些自己已经认定的事实的对与错。

真正崇尚道德的企业受人尊敬,人们更愿意为其工作,与之交易。就像公平贸易组织(Fairtrade Organization)给人以公平与正义的感觉,从而逐渐成为一个受尊崇的品牌,也被接纳为人生价值观的一项选择。道德作为人生价值的一部分已经深入人心,心中有了道德的观念,我们在选择商品、服务以及品牌的时候,考虑的不仅仅是需求,价值判断与情感占了更多的部分。能创造这种品牌忠诚度的企业占据了道德的优势。而那些对法律和道德敷衍了事的企业则处在劣势,这样的企业只能说是鼠目寸光,当民众越来越关注道德的时候,这些企业无法争取到新的客户、消费者及员工,最终被遵守道德规范、作出正确选择的企业所超越。

像公平贸易组织这样的组织以高标准要求自己,他们在意的是为所当为的正当所得,而不是不当行为的利益诱惑。主动这样做的企业只是少数,更多的企业只是因为忌讳不当行为可能对企业造成的伤害才关注道德问题。这种情况下,确认不当行为会有什么后果就显得重要了。对我们来说,道德过失意味着职场的不当行为,会有怎样的后果我们很容易能找到许多先例:包括安然(Enron)、美林(Merrill Lynch)、力拓(Rio Tinto)、泰科(Tyco)、玛莎·斯图尔特(Martha Stewart)、毕马威会计师事务所(KPMG)、瑞士信贷(Credit Suisse)、波士顿第一银行(First Boston)和世通公司(WorldCom)的大批高级经理因不当作为获罪入狱。这样的严重犯罪不算常见,常见的是企业文化风气容忍与鼓励不当及不合道德的行为。对不当行为

不予制止、误导客户产生错误判断、掩盖不当及违法行为等等,这些行为慢慢将企业的文化风气转化,孳生并纵容更严重不当行为的发生。不当行为如果不被制止,就会在工作中习以为常,像病毒一样扩散开来。行为不当时常用的借口是“别人也这样做呀”,这是道德观念淡薄的明显标志。

如果你所效力的企业提倡道德修养,不管其原因是对崇高理念的追求还是对可能恶果的忌讳,你要做的都是把握好这个主题及其对个人与企业的意义。

无论什么工作,你都需要面对道德问题,而其中有些问题会非常棘手。

本书所做的调研中包含一项对全球 315 位受访者的调查,调查的目的是深入了解他们对职场道德的体会与态度。结果显示了解如何应对道德问题是人们的普遍需要:大多数受访者声称自己在过去的一年里遇到了至少一项道德问题。受访者遇到的一大堆道德问题中,最普遍的是泄密、欺诈、谎言、偏袒、误导以及故意走漏消息。

或许你会觉得应对道德问题不是一件容易的事情。有 25% 的受访者完全束手无策,10% 的受访者一开始没有认识到他们面对的是道德问题,还有 18% 则是觉得处理起来很麻烦。

道德品质是职场中的一项重要特质,不过与其他的管理技能相比并没有得到应有的重视。为所当为并不如字面上那么简单直接,很多原因导致一般人做不到为所当为。常见的理由有缺乏警惕、得不到支持或者不懂得技巧。与预算分析、展示技巧、项目管理、销售等其他技能的培训相比,企业在员工道德培训上投入的时间与金钱可以说是微不足道。道德的缺失可能导致企业资金流失、声誉下降、士气低落、客户流失。尽管这样,大多数企业在面对道德问题的

时候让员工自行处理,最多也就给予一些方向性的指引。

也许你会期待领导层认识到道德对企业的重要性。可惜不是所有人都认为道德需要重视,值得坚持,他们或许觉得一切都好,因为没有人向他们提及遇到道德方面的麻烦。而下层的员工,因为在日常工作中的接触,可能对道德问题有一定的了解。调查显示 78% 的受访者认为企业的道德观很重要。有很多理由支持他们的观点。超过 80% 的受访者认为企业出于道义而需尊重道德;42% 的理由是为了防止丑闻;71% 的理由是为了提高声誉;还有 48% 的理由是为了增加利润;其他理由还包括:遵循专业标准与规范、保证竞争企业间的公平竞争环境、保持员工士气、维护诚信、建立企业稳定的道德观、维持企业内部信誉、让员工更好的完成工作(因为客户在考虑购买意向时越来越多的加入道德考量)、让企业拥有高素质的员工、避免费用昂贵的诉讼、成为受欢迎的雇主。还有一个理由就是不道德会传染、扩散。

如今道德观念不断加强,对不当作为的危害越来越警惕。媒体对职场与政坛上的不当作为总是及时予以揭露,一旦不当作为被曝光的话,企业或个人声誉会遭到难以承受的打击。

有时候看着媒体铺天盖地的关于企业不当作为的报道,你会觉得世风日下了。实际上有 37% 的受访者认为在过去的 5 年里道德风尚有所下降,而另外有 35% 则认为企业的道德水平有所提高。法律和审核的不断加强,表明情况急待改善。审计虽好,毕竟落入下乘,它让领导层有种错误的安全感,认为只要有了好的法规,一切尽在把握。当然这是不可能的。首先,如果有人刻意要绕开法规,他总能找到办法;其次,法规不是万能的,想做这样尝试的人只会碰壁。企业对内部行为最好的约束是企业文化。企业文化是由企业内广泛认同

的规范、理念及经验组成。比起法规,有很多方法能更好地指导人们为所当为。有一位受访者提起所在的公司经常听到这样的言论:“不合道德,却不违法”。如果企业文化在日常事务中隐晦地支持不当作为,那么就算法规能避免大的过失,也不能防止同样伤害企业声誉的其他行为。

每一位经理人都两种责任:其一是保证自己的行为合乎道德(做老板通常没有意识到自己的影响力有多高,员工会有意无意地模仿老板的行为);其二则是保证其下属的行为也合乎道德。很多受访者曾经向老板请示道德问题,而老板的建议是回避或者置之不理。只有少数几个声称高层经理有道德观念,耻于不当作为,而下层员工会把正义当做权宜之计。因为挑战领导必然会给挑战者带来风险,甚至是丢掉饭碗,所以很少有人会这样做。另外一个有趣的观点认为,在企业里不当作为带来的好处有时候比为所当为能给予的激励要多,而且前者往往直接让个人受益,并且没有什么明显的负面后果。这个例子说明了企业文化中的某些问题以及对不当作为的个人予以惩戒的重要性。

一些受访者还揭示了另外一个问题:有时候他们知道一些事情是错误的,而其他人会找出种种理由让他们继续错下去,而对于这些理由他们很难反驳。

即便你个人道德坚定,企业也支持你为所当为,要解决这些问题仍然可能困难重重。这是一条荆棘满地的孤独之路。

调查也问询了受访者在处理道德问题时获得怎样的帮助。有些受访者不知道该向何人寻求帮助:5%的人感觉任何人都帮不上忙。最常见的是说给朋友听,有26%的人这样做,而只有21%的人向领导汇报。另外还有很少一部分是向人力资源部门或者律师咨询。

企业缺乏如何应对道德问题的专业指导,这已经成为一个让人苦恼的难题。只有 11% 获得导师引导,不到 10% 的受访者参加过道德方面的培训课程。15% 的人决定自己想办法,如果他们有相关的知识、经验和技巧,那自然是皆大欢喜,不然的话企业就可能要承受相当大的风险了。

员工遇到道德问题的时候,如果受到错误的暗示,而企业置之不理的话,往往意味着职场道德以及员工日常遇到的道德问题存在着错误的理解。尽管大家都承认声誉是企业最宝贵的资产,领导应当像重视利润一样地重视道德问题,然而在大多数企业利润是日常关注的焦点、审核的重点,道德却只有在错误发生以后才被人提起。

从经理个人的观点来看,调查表明在人们的观念中,道德对企业很重要,其理由之一就是出于道义。我想大多数老板对此都会赞同。不过赞同归赞同,要落到实处就不是那么回事了。

对于道德方面的问题,我们坚信良好的引导与实施工具是必需的。人们需要了解如何认识道德问题,还需要了解如何有理有序地处理这类问题,尽量做到为所当为。

本书提供了大量工具,可以用来处理道德问题,对人们进行道德培训。本书提供的工具如下所列:

- 决策架构(第一章)
- 建立有效的道德领导培养计划(第四章)
- 建立有效的员工工作环境(第五章)
- 建立相应的行为准则(第五章)

创作本书的目的在于让你获得从内到外的了解及最重要的操作指引,帮助你应对各种可能遇到的道德困境。最低目标是帮助你和

你的企业摆脱麻烦,最高目标在于帮你树立起良好的企业形象,让员工乐于效力、客户愿意交往。道德可以带来宝贵的财富,可是它的价值却被严重低估。

本书既可以从头到尾认真阅读,也可以放置案头等需要时参阅。不管怎样,在你寻求道德方面的支持与鼓励的时候,希望它对你有所帮助。同样我也希望你从本书中找到阅读的收获与乐趣。

第一章 道德有什么意义

本章内容提示：

- “道德”的实用性定义
- 了解可能遇到的道德问题
- 遇到道德问题时建议采用的决策架构

本书的作用

作为一个业务繁忙、时间紧张的主管，你有必要将本书放置案头以供随时参考或者认真阅读。理由如下：

- 有很多人在工作中遇到道德问题而不知道如何处理。
- 一本实用性指南能帮你掌握合适的技巧与知识，帮你节约大量的时间。
- 能让你轻松应对道德问题，尽善尽美地为所当为。
- 近年来发生的一些事情引起了对企业道德的质疑：安然的倒台、苏格兰皇家银行的高管养老金丑闻、英国政治献金和银行家受贿等各种丑闻在世界各地的新闻中不断涌现。这些新闻表明人们对企业人的道德要求越来越高，对为所当为的呼声越来越强烈，你需要更加纯熟的处理道德问题的技巧。

大多数企业人并没有受过道德问题方面的培训与指引。至于说