

工商管理经典译丛·简明系列

BUSINESS ADMINISTRATION CLASSICS

管理伦理学

(第5版)

THE ETHICS OF MANAGEMENT (Fifth Edition)

拉瑞·托恩·霍斯默(LaRue Tone Hosmer) 著

张初愚 张水云 译



中国人民大学出版社

Mc
Graw
Hill Education

工商管理经典译丛·简明系列

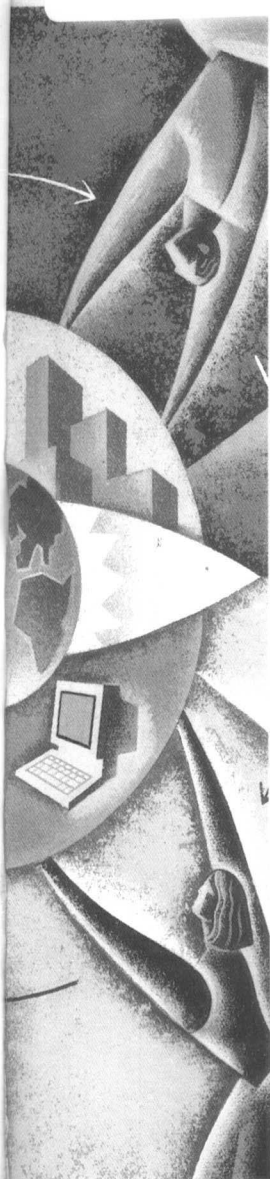
BUSINESS ADMINISTRATION CLASSICS

管理伦理学(第5版)

THE ETHICS OF MANAGEMENT(Fifth Edition)

拉瑞·托恩·霍斯默(LaRue Tone Hosmer) 著

张初愚 张水云 译



图书在版编目 (CIP) 数据

管理伦理学：第 5 版/霍斯默著；张初愚，张水云译.

北京：中国人民大学出版社，2005

(工商管理经典译丛·简明系列)

ISBN 7-300-06704-2

I. 管…

II. ①霍…②张…③张…

III. 管理学：伦理学

IV. C93-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 077947 号

工商管理经典译丛·简明系列

管理伦理学 (第 5 版)

拉瑞·托恩·霍斯默 著

张初愚 张水云 译

出版发行	中国人民大学出版社				
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080		
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511239 (出版部)			
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)			
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)			
网 址	http://www.crup.com.cn				
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)				
经 销	新华书店				
印 刷	河北三河市新世纪印务有限公司				
开 本	720×1000 毫米 1/16	版 次	2005 年 11 月第 1 版		
印 张	13.75 插页 1	印 次	2005 年 11 月第 1 次印刷		
字 数	215 000	定 价	20.00 元		

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

工商管理经典译丛·简明系列

出版说明

随着中国经济的飞速发展,迫切需要各个层次的管理人才,也促使管理教育适应这种需求,除了培养管理的高层人才,同时要面向实际工作部门,培养一些面向操作层面的中低端管理人才。如果说在改革之初,我们更多地需要普及管理理念和基本原理,那么我们在今天的管理教育中,特别是针对本科抑或专科教育和短期培训,更需侧重管理细节、管理过程中的管理技术和操作层面上的培训。

中国人民大学出版社长期以来致力于经济管理类引进版教材的开发工作,引进了一批权威作者的经典版本。一批引进版教材被高等院校普遍采用并受到好评。但是因为欧美经济管理类教材具有自己的特有体系和教学模式,这些教材一般都在五六十万字以上,甚至八九十万字,因此比较适用于本科高年级和研究生、MBA的教学,对于本科低年级的教学来说,它们显得篇幅过大,学生购买有困难。

为满足本科生学习国外原汁原味的管理理论,以及开设一些新兴的、国内暂时不很成熟的专业课程的需要,几年来,我们又从国外选择了一些篇幅短小精悍,适用于本科低年级教学层次的教材翻译出版。这些教材的字数一般不超过40万字,定价也比较低。同时从内容上看,这些教材更加注重管理细节的介绍,注重操作性,适合本科和专科人才培养,同时也适用于企业对于一些专门人才的短期培训。同时这些教材的编写形式更利于读者接受,一般以案例开始,引出本章学习要点,章后配有思考练习题,方便教学使用。

此外,本套丛书因其体系简明,实用性强,也非常适合繁忙的企业经理人阅读参考。

本套教材的选择,得到国内许多院校教师的帮助,在此深表谢意。我们也希望搭建起这样一个平台后,更多的专家、教师、企业培训师不断向我们提出需求,推荐好的教材,我们将一如既往地做好服务工作,为推动管理教学的提升做出贡献。

中国人民大学出版社

前言

■ 越来越重要的管理伦理学

在过去的几年里，以 2001 年安然公司的财务和道德危机为开端，几乎每天我们都可以看到有关那些为全球性大公司工作的员工明显违反道德的报道：有人虚构公司盈利、有人隐瞒公司债务、共同基金进行剥削式的交易、证券分析人士做出利己的报告、经纪公司进行内部交易、未经允许就支付给公司高级官员巨额薪酬和福利等。在本书的新案例中，涉及了所有这些行为，此外，还有危害环境的废物排放、恶劣的工作环境、工厂的突然停业、工作机会的不断输出、不真诚的营销政策等。Tyco、安然、美国银行、纽约股票交易所（New York Stock Exchange）、沃尔玛、Electrolux、惠而浦和 Martha Stewart 就出现过这些公司或个人行为，本书给出了这些案例，供同学们学习讨论。

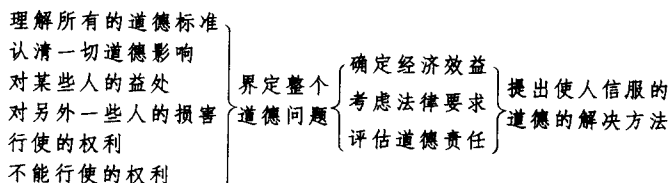
大家在毕业后很快就会遇到这些问题。在当今激烈竞争、纷繁杂乱和多元化的全球经济中，新员工“独自前进”的压力是巨大的。但同时，对那些新员工来说，“脱颖而出”也能带来巨大的机遇。我的观点是，为更好地服务同学们所在的公司、开创你们的事业、推动社会的发展，同学们必须学习如何陈述你的观点才能更使人信服。我认为，可以采取

以下五个步骤：

1. 我们必须认识到，商业领域的道德问题是很复杂、很棘手的。商业道德问题本身就涉及与公司相关的个人和群体，它们的利益将会不可避免地受到损害，同时其他个人或群体会从中获利。而且，有些个人或群体的权利会被忽略或侵害，其他人的权利却能够得到保障甚至扩大。利益与损害同在，权利行使和权利的侵犯共存，这种情况使企业经理在面临道德问题时很难采取一种他们确信是“正确”、“公正”、“公平”的行动方案。

2. 我们必须明白，企业经理在面临道德问题时，不能仅凭自己的行为道德标准或自己的直觉认为什么行为是“正确”、“公正”、“公平”的，并以此做出决定。每个人的行为道德标准不一样，这主要取决于每个人的目标、准则、信仰及价值观，而这些又依赖于每个人的宗教、文化、传统以及经济和社会地位。在全球经济中，每个个人和群体都有不同的传统，并有不同的生活背景，所以行为道德标准的主观性很强，而行为道德标准也必定会相差很大。企业经理必须理解并处理这些差异。

3. 我们必须认识到，作为一个管理者，在任何特定的情况下，都仅仅依据自己的标准判断什么是利益的得与失、权利的保障与忽略它们之间的平衡，这是远远不够的。管理者必须进一步解释并说服别人为什么这种平衡应该被认为是“正确”、“公正”、“公平”的。一个有说服力的解释需要客观的分析方法，而不是主观的行为标准。这种客观分析方法包括：（1）基于非人为的市场力量的经济效益；（2）基于非人为的社会和政治进程的法律要求；（3）基于全人类目标的道德责任。依据这一逻辑推理过程，我们先列出每一相关的个人或群体得到的利益和受到的损害、得到保障的权利与被侵犯的权利，并确保持有不同行为道德标准的每个人都明白问题的重要性，然后进行这三个方面的分析。这一逻辑推理过程图示如下：



管理中道德分析的客观模型的应用



4. 如果始终依照这种决策过程, 提出那些让与公司相关的个人与群体信服的、合乎逻辑的、道德的解决方法, 那么, 最终会增加这些个人和群体的信任、忠诚和奋斗精神。每个人都想在工作中得到公平的待遇, 但是对大多数人来说, 能确保在将来的工作中获得公正的待遇的惟一方式就是为他们信任的管理者工作——这些管理者过去的行为是值得信任的。如果管理者能合乎逻辑地、使人信服地解释他们的决定和行为的经济、法律以及伦理基础, 那么, 他们就能够得到人们的信任。本书认为, 信任会产生忠诚, 忠诚会带来努力, 而在激烈竞争、科技发达和文化多元化的全球经济下, 孜孜不倦的努力是长期成功所必需的。

5. 我们相信, 为了使所有相关的个人和群体同心协力, 公司的高级主管不断识别道德问题, 并拿出合乎道德要求的解决方案, 展示其品行端正, 这些都还不够。他们应该做的是, 使这种正直的品行渗透到公司的每一个人、每一个群体。这就需要有一个使命陈述, 这个使命陈述必须以得到认可的组织价值观和公司目标为基础, 并且有财务支持、业绩标准、激励措施、禁止条款和领导行为支撑。由于全球竞争日益激烈、复杂、多元化, 公司只有具备源于信任、忠诚与努力奋斗精神的合作、创新和统一, 才能在竞争中立于不败之地。

人们常说道德是领导所必需的。我的观点是领导也是道德所必需的, 必须有人愿意站出来说: “这是我们应当做的, 这是我们为什么要这样做的原因。” 我认为, 这就是我们应该在课堂上教授的人品与技能。

美国银行和共同基金交易的“择时交易”

美国银行是美国最大的金融机构之一。它的总部在卡罗来纳州的北部 Charlotte 市, 在 21 个州和哥伦比亚特区共有 4 200 个办事处, 2002 年总资产达 6 600 亿美元。这家银行提供个人投资业务 (为中等收入的个人和家庭提供核对账目、信用卡、抵押和共同基金服务)、商业银行业务 (向小型企业提供贷款、租借和金融服务) 和投资银行业务 (为大型企业与信托基金提供权益及债券交易)。它是共同基金与特殊服务的结合体——中等收入的个人和家庭的共同基金、为高收入的个人和机构提供专门服务。2003 年夏末秋初, 正是这种综合业务给美国银行带来了长期问题。

纽约州总检察长 Eliot Spitzer 指控美国银行, 因为它允许极其富有的



投资者 Edwourd Stern 和 Canary 与资本控股（一家大型对冲基金）的区域经理进行择时交易。美国银行向中等收入的客户出售了共同基金，Spitzer 称，Stern 与 Canary 的区域经理在这些共同基金的交易中使用了择时交易。从本质上讲，择时交易就是“今天买明天卖”的一种投资策略，如果 Stern 先生看好该银行所提供的某些共同基金，他和他的公司所控制的对冲基金就会大量购买这些基金的股票，或在预期某些股票下跌时，做卖空交易，然后在以后的一两天内很快处理掉这些股票，如果预测正确则获益，如果预测错误则会蒙受损失。

假如现在是纽约的下午 3 点，由于出乎意料的经济利好消息，美国股市强劲攀升，那么，明天东京股市很可能也会上扬。因此一个短期交易者会在下午 4 点之前买入持有日本股票的美国基金。如果东京市场确实上涨，第二天该交易者就可以售出股票，并很快获利。（*The Wall Street Journal*, September 8, 2003, p. C1.）

许多人认为择时交易是一种无益的活动。金融经济学的基石“有效市场假说”认为，任何证券（包括共同基金）的当前价格反映了当前所有有关该证券价值的认知，因而，这种假说声称，择时交易者只是在对未来市场方向做随机的（就像抛硬币，输赢各一半）赌博，输和赢应该一样多。

然而共同基金的择时交易者试图确保他们的赌博不完全是随机的。根据纽约州总检察长 Spitzer 的指控，他们专门投资于共同基金，这些共同基金或持有小公司的大部分股权，或持有外企股票。许多有关这些小公司和外企股票的信息不会很快被传开。Spitzer 还说，富有的个人（更确切地说，是那些代表这些个人的投资顾问）和机构（特别是对冲基金，它们负债运作，加大了杠杆作用）建立了收集正面和负面信息的网络，他们将一直等到临近东部时间下午 4 点时，美国各个股票交易场所停止交易之前几分钟，才大量抛出或买进特定共同基金的股票。

共同基金是银行、经纪商和投资公司所拥有的投资手段。他们投资于不同公司的股票或债券组合，投资对象通常集中于某一规模——小型公司基金、中等公司基金或大型公司基金，或集中于某一行业——制药产业、电子产业、通信业等，或集中于某一地区——如美国、欧洲、东南亚等地。这些共同基金的股份不在纽约股票交易所之类的市场出售，而是由银



行、经纪公司或公司直接卖给客户，价格为前一天交易结束时基金算出的值。

各个共同基金的经理和员工把他们投资组合里股票和债券的净资产价值加在一起，从而得出了他们愿意买卖基金份额的价格。他们用股票和债券的收盘价格乘以持有量，加上他们现金储备的数额，然后除以基金发行在外的股份数即可得出每股净值，它就是第二天该基金的所有买方愿意支付的价格，也是所有卖方愿意售出的价格。如果投资顾问和对冲基金获得了有关他们资产组合里的股票或债券的信息，而这些信息不为普通买方或卖方获悉，那么问题就出现了。职业金融人员有可能预测到这些股票第二天收盘时的价格是升（有好消息）还是降（有坏消息），并利用他们的信息优势从中牟取暴利。

若大多数外企宣告盈利变动或公司政策和竞争趋势，那么，在它们所属区域或时区内的金融市场关闭时，就很有可能出现此种涨落。但美国共同基金依据地区（亚洲、非洲或欧洲）交易所关闭时外企证券的价格来确定其价值，而该价格是在这些影响股票价格的宣告做出之前确定的。此时，美国对冲基金和专业投资顾问正在研究他们从国外收集到的消息来制定他们第二天卖或买的价格。共同基金用那些从海外地区传来的旧数据确定第二天他们基金股票的买卖价格。对对冲基金和专业金融顾问来说，当前信息与旧数据的差异是一个极强的竞争优势。

从 Canary 资本控股对冲基金报告的回报率可以看出这种竞争优势。《华尔街日报》（2003 年 9 月 9 日）报道说尽管当时市场疲软，Stern 先生的基金依然获取了引人注目的盈利。在 2000 年财政年度，Canary 资本控股对冲基金的价值增加了 50%，2001 年增加了 29%，2002 年增加了 15%。而在此 3 年内，标准普尔 500 指数共下挫了 40%。

择时交易是合法的，因为它是向公众开放的，在临近 4 点，也就是纽约股票市场的收盘时间，确定股票第二天的价格时，任何具备金钱和信息的人都能够提出购买任意数量共同基金的要求，然后在随后的几天内在他们选定的时间卖掉这些股票。然而择时交易却存在一种完全非法的形式，而且更能盈利，这被称作“后交易”。

后交易是经纪公司和证券公司用大量共同基金所建立起来的一种信誉



制度。经纪公司和证券公司的客户和投资者要求购买共同基金，在下午4点之前它们可以将这些订单全部整理汇总，然后在傍晚时再送往共同基金。其间的时间可以用于文书记录工作——尽管在很大程度上使用了自动化的电子记录，但还是一个很冗长的过程。

问题是美国公司总是将有关它们预期利润的增减、竞争地位的升降的报告推迟到下午4点之后发布，而下午4点是纽约股票交易市场的收盘时间。如果在4点以后，经纪公司和证券公司仍然像在4点钟之前那样愿意接受来自它们的客户和投资者的订单，并将这些订单报告给共同基金，那么这将会给这些客户和投资者（包括对冲基金）带来不可战胜的优势。

《华尔街日报》（2003年9月9日）报道说，美国银行投资银行事业部的“特殊服务”部门在Canary资本控股对冲基金的办公室安装了特别的电脑设备，这样，即使早过了标准的收盘时间即下午4点，Canary资本控股对冲基金仍然能够买卖美国银行的个人投资事业部卖给个人和家庭的共同基金股票。

美国银行是美国最大、最受尊崇的金融机构之一，但它居然允许这样的后交易，每个人都为此震惊。没有人为这种做法辩护。然而金融领域的许多人却捍卫最初的择时交易即“4点以前”的交易。他们的观点是，富人和对冲基金机构的这种短期交易没有对中等收入的个人和家庭产生负面影响，这些中等收入的个人和家庭把共同基金当做一项长期投资，将其作为养老金或孩子上大学的费用。

我知道这听起来实在是糟透了：阔佬们盘剥中等收入、辛苦工作的家庭。但事实不是那样，这绝没有给那些投资者——他们持有共同基金作为养老金或孩子上大学的费用——带来任何损害，与那些短期投资者相比，他们能够以完全相等的价格、在同一时间售出他们的股票。人们计算出了每一支基金的价格，每个人都可以知道该价格。我从来没有遇到过与Canary资本控股有关的人，如果我真正遇到了他们，我想我也不会很喜欢他们。但这些人所做的不过是收集还不广为人知的信息，利用无效率的市场。实际上，他们提供了一种服务，并让市场更快、更有效地反映了实际事件。（电话请求评论择时交易过程时，多名金融职业人员的联合声明。）

金融领域中反对共同基金择时交易的人的第一条理由是，巨额资金在基金内外的运动带来了额外的操作成本。这些额外成本被归入管理费用，这削减了每项基金在每季度末的价值，因而长期持有者承担了这些成本。这些费用不多，约为基金价值的 0.25%，但对那些持有基金达 10 年、20 年、30 年甚至 40 年的投资者来说，累计起来却很可观。然而，反对短期投资的人最愤恨的还不是这些额外费用，最令他们反感的是所谓的“稀释效应”。

如果每项基金发行股票的数量一定，那么宣称这对共同基金的小投资者绝对没有损害，这是正确的。但事实不是这样。如果你打电话给一项共同基金，在下午 4 点钟之前的几分钟购买 10 万股，基金就收下你的钱，用电子手段创造出股票，存入你的账户。但该共同基金的经理没有时间购买其资产组合里不同公司的股票；相反，他把你的钱存入没有投资的现金账户里。随后，在你购买这 10 万股股票的第二天，你又给该共同基金打电话，告诉他卖掉你的股票，他就会用现金账户支付给你款项，并消除你持有股票的电子记录。这就是关键点，你得到的价格反映了他投资账户里股票和债券的价值。实际上，你是从共同基金的长期投资者所拥有的投资账户里拿了钱，这就是所谓的“稀释”成本。大多数人认为，稀释成本每年要侵蚀长期持有者股票价值的 1%~2%。时间一长，确实是很大一笔钱。（电话请求评论择时交易过程时，多名金融职业人员的联合声明。）

这两种情况（择时交易与后交易）对个人投资者的损害是相同的。当这些战略很成功的时候，共同基金的短期投资者攫取了一部分利润，这些利润本应归基金的长期投资者所有。（*The Wall Street Journal*, September 19, 2003, p. C1.）

佐治亚州立大学的金融学副教授 Jason Greene 说：“这就像请客人参加一个晚会一样，一旦他们出现了，其他人能够分得的食物和饮料就少了”。（*The Wall Street Journal*, September 19, 2003, p. C1.）

纽约州检察总长 Attorney General Spitzer 还指控说，Stern 先生与 Canary 资本控股与其他共同基金有类似的安排，其中包括一些最大的基金如 Strong 金融集团、第一银行、Putnam 投资、联合资本管理公司运作



的基金。

证券交易委员会的一名前主席 Arthur Levitt 说：“这是最近几年对公众信任最严重的践踏，投资者们可能会由此认为，他们不能够相信债券市场，或者他们不能够相信一个股票经纪人或分析员，虽然传统上共同基金曾是安全与诚信的天堂。”（*The Wall Street Journal*, October 20, 2003, p. A1.）

人们很快发现许多共同基金的经理不但允许对其基金的股票进行择时交易与后交易，而且实际上他们在鼓励这么做，因为如果短期交易者将他们的资金放在基金未投资的现金账户里，就会增加基金的账面净资产，而基金经理的年度佣金就是依据账面净资产值派发的。这种做法很普遍，它不仅仅是小共同基金的经理的行为。

该案例（纽约州检察总长 Attorney General Spitzer 于 2003 年 9 月 3 日起诉 Stern 及 Canary 资本控股）揭发了美国历史上最大的金融丑闻。迄今为止，15 项共同基金、12 家经纪公司、4 家银行以及数十个人牵扯其中。该名单就像基金领域的一个排行榜。（*Business Week*, December 15, 2003, p. 98.）

课堂作业

1. 为什么会发生这些？在你看来，引起这么多共同基金、投资银行、经纪公司、对冲基金的经理采取这些行为的因素是什么？他们明明知道这会侵蚀普通人的退休账户和为上大学准备的储蓄。

2. 为什么那些没有直接牵连其中的人没有抗议？在美国银行，投资银行事业部特殊服务部门的经理安排了共同基金的短期交易，这些共同基金是个人投资事业部的共同基金部门持有的。个人投资事业部的经理和员工肯定看到了所发生的事：巨额资金前一天才进入基金，第二天就被抽走，这不可能不引起他们的注意。为什么有些经理和员工会保持沉默？

3. 如果你是美国银行个人投资事业部，或其中任何一家共同基金、投资银行、经纪公司或对冲基金的一位经理或员工，你会坚决投诉吗？你



会向谁投诉，你怎样表述以确保收到良好的效果？在你回答之前，请记住，所有这些发生在 2000—2003 年的衰退期，那时，银行与金融服务业的工作很难找。

4. 为确保对它的中等收入客户所拥有的共同基金股份的择时交易及后交易不会发生，美国银行应该做些什么事？你认为它为什么没有采取其中任何一项措施？

目 录

第1章 企业管理中的道德问题	(1)
案例 1—1 对 Tyco 国际公司董事长行为的 质疑	(16)
案例 1—2 游艇与向海洋倾倒的废弃物	(22)
案例 1—3 惠而浦公司与 Dish 卫星天线的销售 ...	(25)
第2章 伦理分析和经济效益	(33)
案例 2—1 “9·11”恐怖袭击与受害者赔偿	(50)
案例 2—2 世界银行和出口污染	(57)
案例 2—3 绿色巨人迁移到墨西哥	(61)
第3章 伦理分析与法律要求	(66)
案例 3—1 Martha Stewart 和 ImClone 公司股票的抛售	(83)
案例 3—2 Sarah Goodwin	(92)
案例 3—3 H. B. Fuller 公司和 Resistol 胶在中美洲的销售	(95)
第4章 道德分析和伦理责任	(100)
案例 4—1 纽约证券交易所主席的退休酬金	(119)
案例 4—2 工作场所安全	(124)
案例 4—3 沃尔玛:向小城镇进军	(127)



第5章 做一个符合道德的企业管理者	(132)
案例 5—1 强生公司在全球范围内召回泰诺药片	(143)
案例 5—2 Herman Miller 公司与环境保护	(146)
案例 5—3 Merck 公司与河盲症的治疗	(149)
 第6章 如何构建符合道德的企业组织	 (155)
案例 6—1 Electrolux 公司可能的迁址行动	(174)
案例 6—2 两个需要改变方向的公司	(179)
案例 6—3 需要改造的安然公司	(180)
 译后记	 (198)

第 1 章

Chapter 1

企业管理中的道德问题

在企业管理中，道德问题已不仅仅是贿赂、勾结、偷盗这些人们通常议论的问题，而且已延伸到了公司合并、营销政策、资本投资等领域。一家大公司通过惯常手法——协商购买股票——收购了一家小公司。随后，在合并两家公司时，发现一家公司的许多职位和另一家的有重复。这些重复职位的主管已在各自公司任职数年，那么解雇这些主管或降低他们的职位合适吗？由于批发商引荐制造商的产品给零售商，制造商迅速发展，现在市场扩大了，可以采取直销，用卡车把大批量产品直接从工厂运至商店，这样成本低得多。而且，由于市场竞争更激烈，节约成本显得更为重要。那么改变分销渠道这种做法“公正”吗？为降低能源成本，北缅因州的一个造纸厂可以在自己的土地上建一个大坝发电。但是这个坝会截断一条河流，而这条河数年来一直是划独木舟和度假的好地方，那么毁掉别人的休闲场所，这样“公平”吗？

“正确”、“公正”、“公平”是道德术语。这些术语表达了对人们对他人行为的判断，而这些行为被认为是符合道德规范的。我们认为对待别人的方式有“正确”与“错误”的，行为有“公正”与“不公正”的，决定有“公平”与“不公平”的。这些信念促成了我们行为道德标准的形成，反映了我们对他人的责任感。从感情上来说，我们更愿意帮助而不是损害他人。然而，问题是我们常常很难避免伤害他



人，在企业管理中尤为如此。为什么呢？这是因为在商务活动中，会涉及各种类别的人，如不同层次和职能的管理者；不同技能和背景的工人；不同的原料供应商；不同产品的分销商；不同类别的债权人；持不同股票的股东；不同地区、州和国家的公民——通常一个群体得利就会使另一群体受损。

在开篇，我们举例来阐述这种利弊交织的问题。乍一看，公司合并时，解雇那些职位相同的主管好像是不对的，因为他们都没有错。但是，让我们设想一下，合并的这两家公司所在的行业竞争十分激烈，而合并的根本原因就是提高工作效率，以更好地与外国同行竞争。如果不裁员会出现什么情况？在其他管理者、工人、供应商、批发商、债权人、股东、当地社区成员当中，谁将受害？如果公司不能在竞争中立足，那么谁是受益者？就算公司立足不成问题，如果公司不能发展或者缺乏必要的资源进行产品研究和市场开发，那么谁将是受益者？在其他两个例子中出现的基本问题是一样的，即谁将受益？受益多大？谁将会受到损害？有多严重？问这些问题很简单，但是要回答却很难。幸运的是，在许多情况下，有多个方案可供考虑。可以不解雇职位相同的管理者，而对他们进行培训并重新安排职位。对于没有效率的批发商，问题还是很麻烦，不过可以通过引进新产品或开发新的市场，或让他们参与新的分销过程，让他们仍然有用武之地。截断河流的大坝产生的问题最棘手：这个大坝要么存在，要么不存在，缩小坝的规模或改换地点都不能解决这个两难困境。

道德问题确实是管理中进退两难的问题。这些问题正好反映了公司经济效益（由收入、成本和利润来衡量）和社会表现（主要体现为对组织内外人员的责任）之间的冲突。当然，对于这些责任的本质，不同的人有不同的意见。但是大多数人都认为这些责任包括保护忠诚的雇员，维护竞争性的市场、生产安全产品及保护环境。

不幸的是，面临管理中进退两难的局面时，不论是对以财务标准来衡量效益的公司，还是对受财务约束的管理者来说，履行这些职责都要付出很大的代价。直接将产品从工厂送到零售店的制造商的利润会更高，与那些把产品先交给批发商再转运给零售店的制造商相比，前者更有竞争力，因为他们省去了多余的搬运和运输作业。再举一个更麻烦的例子，与那些不屑于送红包的销售员相比，那些行贿给采购人员的销售人员的业绩会好一些，所得佣金也更多。与那些把产品质量和消费者安全看得比成本更重