

德商

Moral Intelligence 2.0

——最新破译世界500强CEO经营的秘密

Enhancing Business Performance  
and Leadership Success in

Turbulent Times

2.0版

德商  
2.0版

Moral  
Intelligence  
2.0

[美] 道格·莱尼克  
弗雷德·基尔  
凯西·乔丹 /著

郑正文 等译 朱晓平 审校



华夏出版社  
HUAXIA PUBLISHING HOUSE

# 德商

2.0版

Moral Intelligence 2.0

——最新破译世界500强  
CEO经营的秘密

Enhancing Business Performance  
and Leadership Success in  
Turbulent Times

[美] 道格·莱尼克  
弗雷德·基尔  
凯西·乔丹 /著

郑正文 等译 朱晓平 审校



华夏出版社  
HUAXIA PUBLISHING HOUSE

## 图书在版编目 (CIP) 数据

德商: 2.0 版: 最新破译世界 500 强 CEO 经营的秘密/(美) 莱尼克, (美) 基尔, (美) 乔丹著; 郑正文等译. -- 北京: 华夏出版社, 2013.5

书名原文: Moral Intelligence 2.0

ISBN 978-7-5080-7583-9

I. ①德… II. ①莱… ②基… ③乔… ④郑… III. ①企业管理—职业道德—通俗读物 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 084350 号

*Moral Intelligence 2.0: Enhancing Business Performance and Leadership Success in Turbulent Times* by Doug Lennick, Fred Kiel with Kathy Jordan

Copyright © 2011 by Pearson Education, Inc

This edition arranged with Zachary Shuster Harmsworth Literary Agency through Big Apple Agency, Inc., Labuan, Malaysia.

Simplified Chinese Translation copyright © 2013 Huaxia Publishing House

All Rights Reserved.

本书中文简体版权由 Pearson Education 授予华夏出版社, 版权为华夏出版社所有。未经出版者书面允许, 不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有 翻印必究

北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01-2012-0721

## 德商 2.0 版——最新破译世界 500 强 CEO 经营的秘密

---

作 者 (美) 道格·莱尼克 弗雷德·基尔 凯西·乔丹

译 者 郑正文等

策划编辑 陈小兰

责任编辑 马 颖 罗 云

出版发行 华夏出版社

经 销 新华书店

印 刷 三河市兴达印务有限公司

装 订 三河市兴达印务有限公司

版 次 2013 年 5 月北京第 1 版 2013 年 5 月北京第 1 次印刷

开 本 720×1030 1/16 开

印 张 12.75

字 数 193 千字

定 价 39.00 元

---

华夏出版社 地址: 北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编: 100028

网址: [www.hxph.com.cn](http://www.hxph.com.cn)

电话: (010) 64663331 (转)

若发现本版图书有印装质量问题, 请与我社营销中心联系调换。

## 中文版序

扼住世界喉咙的 21 世纪金融危机，赋予我们写《德商 2.0 版》的灵感。幸运的是，因为人类的顽强精神，因为包括中国在内的许多国家在政治上不断进步、经济上持续增长，世界得以存活并继续前行。但不幸的是，在很大程度上，由于不少商界政界领导者缺乏德商，已使得许多国家、机构和人民遭受了重重苦难。

欧洲和美国曾经是世界经济霸主，但随着中国经济迅速发展和遍布全球华人的崛起，中国已成为能与美国、欧洲并驾齐驱的全球性势力。中国是一个广袤的国家，中国也是一桩巨大的生意。在中国所发生的一切，以及中国展示出来的领导力，将会对全球未来产生巨大影响。

究竟中国的领导者对世界有多重要呢？全球每七个人当中，至少有一个是中国人。中国有超过 13 亿的人口！中国是个经济引擎，不仅为中国人也为全球人民提供产品和服务。中国还放贷给美国以及遍布全球的其他国家……

中国力量不断增长，随之而来的是日益艰巨的责任。负责是一项道德原则，负责和诚信、怜悯、宽恕这些原则一样，都必须在中国得到拥护和实践。否则，中国本身乃至全球的经济增长都将受创。

世界需要中国，世界同样需要具备德商的中国领导者。没有德商，凡事将无以为继。

道格·莱尼克

弗雷德·科尔

## 序 言

我发现诗人的智慧有益于我的生活和工作。简简单单几句话，出现在恰当时候的恰当诗歌，能够清楚传达心声，帮助我们看到这个世界上新的东西。

当我们对道德抉择或挑战困惑不已时，威廉·斯塔福德写的这首诗便给我们提供了一处避风的港湾。

### 《事情是这样的》<sup>①</sup>

你有你自己的准绳，时刻相伴  
周遭事物瞬息万变，可它没变  
人们好奇你的追求  
你一再解释  
但他们却很难领悟  
当拥有它时，你不会迷失  
悲剧发生，生老病死  
你将遭遇不测，或慢慢老去  
纵使无法阻止时间的飞逝  
你也不会放弃  
因为那是，你的准绳

——威廉·斯塔福德

---

<sup>①</sup> 威廉·斯塔福德的《事情是这样的》这首诗选自《事情是这样：新诗选集》一书。1998年版权归威廉·斯塔福德产业所有，美国明尼苏达州明尼阿波利斯市 Graywolf 出版社同意转载，网址 [www.graywolfpress.org](http://www.graywolfpress.org)。《德商 2.0 版》为我们选择并遵循自身道德指南的“准绳”，提供了有益的指引。

每天都面临着的一系列“道德时刻”——那些是个人选择的关键点。这些时刻需要做出助人或者利己的决定。有时，我们可能难以在道德两难境地中找到自我。我们所做的每个选择，都令人感觉似乎我们坚守或者放弃了我们的准绳。

遵循我们自己的道德指南，并坚守我们的准绳，我们找到了人生的目标之路。我们怎样做到这点？我们如何始终跟随着某些贯穿我们生命的看不见的准绳？我们又是怎么知道它的存在呢？

想知道这些问题的答案，我给出最有效的方法之一就是阅读本书。它会帮你了解你的德商是如何发展的。它将助你看并找到你的准绳，帮助你明辨是非。

作者着手说明一个非常复杂的主题——存在我们所有人身上的道德指南。我发现，他们的见解发人深省。第二章“道德是天生的”是这本书的价值所在，其中，“参观育婴室”的故事让我不断反省自己，与生俱来的移情能力让我深受震撼。

如果我们相信我们天生具有道德，如果我们相信我们内心有能力识别准绳，那么这本书将成为你遵循准绳的蓝图和手册。

为了找到我们的出路，我们应该求助于哪些做法、知识或者资源？首先，正如作者向我们展示的，我们从发现并表达出我们的目标开始；其次，我们要清晰界定“如何”选择与“为什么”选择之间的区别。我们多么经常地让步于如何选择，而没有考虑到为什么做选择。

坚持自己的准绳，听从你的道德指南，这些可能看上去无关紧要，但它绝非小事。它极大地改变我们看待问题的方式，做出抉择的方式，以及如何领导他人、如何生活的方式。它决定了我们是过着充满焦虑和压力的生活，还是过着充满目标和意义的宽广生活。永远不要放弃你的准绳。

底线思维目前可能会占上风，但是道德指南之旅根深蒂固，也会引发深层次共鸣。有人说，事实上，与其说是一个时代已经到来，不如说，我们与这个时代共存——这句话真提醒了我们。让我非常欣喜的是，通过这句提醒，许多人的生活已经变得更加美好。我希望2.0版的《德商》将让更多人开始追求人生目的之路。

——理查德·莱德

畅销书《目的的力量》和《重新打包》的作者

## 首版序言

### 创立一种更好的文化

今天，很少有什么事情能够对组织内外产生显著的影响，而道德行为却可以。十字军和圣战从道德上讲是正义的，但却具有杀伤性甚至达到犯罪程度——不仅伤害了别人，还破坏了信仰的平等性。道德正义往往与稳固、拯救或惩罚他人有关，却也带来了人类历史上最糟糕的插曲。除了生命的逝去，还有对人类精神的抹杀。梦想和精神可能也在消逝。颇具讽刺意味的是，这种对道德体系的歪曲，和全世界人们呼吁更多的精神和信仰是一起出现的。

我们大多数人都是从错误中学到教训。在对区别优秀领导者、一般领导者以及比他们影响力更低的竞争者（后两者绩效表现一般或低下）的特征所进行的数百项研究中，诚信并不是区别高绩效的因素。这是道德体系崩溃的证据吗？不，是因为“不诚信”的出现太令人震惊了，所以我们才会先入为主地关注它们。在这个过程中，我们错过了对我们每天都会面对的道德和人性进行测试。例如，如何推广一项产品或服务的决策，是根据个人价值观和组织文化做出的，组织文化即提倡一系列共同信念和规范。

德商面对的最根本挑战不是辨明是非，而是知与行。有人患了精神疾病，小部分是精神病患者或者有反社会型人格障碍，这些人可能“不知道”什么是对什么是错。但是我们大多数人不属于这类人。可为什么我们常常做错事呢？我们每天都会做出数百个决定，大多数人都会考虑这些决定中哪些是“对的”，哪些会更好，并且会帮助到我们的社区、组织以及其他。但我们并不经常在什么是对的上达成共识。

## 价值观和经营哲学

这是价值观和人生哲学发挥作用的年代，我们的价值观基于信念，并决定了我们的态度。价值观通常指对客体或主体的评价（即指定好或坏）。一系列的价值观便组成指导我们日常生活的禁令和规定（即，什么不能做和什么能做）。价值观同样也影响我们如何理解、看待周围的事物和事件。但几十年来关于价值观的研究表明，价值观和行为的关联度不大。

要了解人们的行为，我们需要透过具体的价值观，去发掘个体是如何确定价值观的。这就是所谓的个体“经营哲学”。为了研究典型的经营哲学，研究者已经开发出一套测试，可以衡量一个人在决定价值观时通常采取的方式中哪种占优势，所决定的价值观涉及到行为、计划和决定，以及如何支配时间等。我们的经营哲学其实就是我们决定价值观的方式。

例如，一位咨询顾问把“家庭”列为自己的主导价值观，但每周仍然有5天的时间没有待在妻子和两个孩子的身边，而是忙于他的工作。他说，他是通过向家庭提供足够的经济保障来实现自己主导价值观的。与此相反，一位制造业经理也把“家庭”列为自己的主导价值观，然而他却放弃升职，为的是有更多时间每晚可以与妻子和孩子共进晚餐。

这两位男士之间的差异可能在于，他们在多大程度上意识到自己真正的价值观，如何调整自己的行为与这些价值观保持一致，或者说他们以什么方式诠释他们的价值观。因此，他们深层次的差异在于，他们是如何看待每个人、组织或者活动的。这种差异可能反映了不同的经营哲学——其中最常见的是实用主义、理性主义、人本主义。虽然经营哲学无所谓好与坏，但是它们都会以独特的方式影响人们的行为、思想、情感。

实用主义哲学的中心主题是一种信念，即是否有用决定了观点、努力程度、个人或组织的价值。持有这种哲学的人通常以价值衡量事物，并且相信，他们要为生活事件负主要责任。显然，他们在自我管理的情商能力和实用性方面排名较

高。不幸的是，他们的个人主义倾向虽然不是每次，但能常会促使他们采用个人贡献的方式进行管理工作。

理性主义哲学的中心主题是通过建构一个他们如何工作的图像，以期理解人、事和世界，这样，能够为他们在预测未来时提供一些情绪安全感。持有这种哲学的人依靠逻辑做出决策，并在评估事物价值时，依据有内在“原则”或强调理由的一系列指导方针。这类人的观点在很大程度上依赖于认知能力，有时需要排除社交能力。你可能会听到一个持有理性主义哲学的人这么说：“如果你有一个完美的解决方案，人们将会相信它，无需努力说服他人。”这样的人可以采用愿景式的领导风格，如果愿景能描绘出合理的未来的话。

人文主义哲学的中心主题是一种赋予生活意义的亲密个人关系。持有这一哲学的人们致力于追求人类价值，家庭关系和亲密朋友关系被视为比其他关系更重要。他们评估一项活动的价值是以其如何影响他们的亲密关系为依据的。同样，忠诚的价值超过了对工作或技能的掌握。实用主义哲学的领导者可能会引导员工“舍小我为大我”，而人文主义哲学的领导者把每个人的生命看得同样重要，以自然的方式培养社会意识和关系管理能力。因此，他们的领导风格强调与他人互动。

我们每个人都相信这三种价值导向（即实用主义价值、理性主义价值、人本主义价值）。但是，我们中大多数人在生命中的不同阶段，对三个价值导向的优先排序有所不同。

关键在于我们必须更多地了解我们的价值观和我们如何实现价值观——即我们的人生哲学。如果我们希望通过和平共处让世界变得更加美好，我们要对那些有着不同价值观和哲学的人保持敏感性。如果我们希望拥有一个适应性强、有弹性、能创新的企业，我们要对价值观和哲学的差异保持敏感。只有当我们接纳并尊重多样性时，多样性才能给我们带来创新。

在本书中，莱尼克和基尔将德商定义为“一种心理能力，这种能力决定了人类普遍性原则在多大程度上应该被应用到我们的价值观、目标和行动中。”他们主张，我们天生是有道德的，但是经常偏离正轨。我们每个人的内心都有着价值

观和道德指南的基础。我们每个人都应该经常关注我们的道德指南，我们目前所做的还远远不够。莱尼克和基尔在这个领域的探索，对当下而言，太重要了。

## 文化相对主义和重要的道德地平线

我们通过互联网、电视、电影和报纸看到这个世界的巨大差异。这种差异还存在于组织中和学校里。当我们漫步在世界各大城市，差异也随处可见。每个文化和文化中的亚群体，都能确保它的价值观和哲学对其他人是“好”的吗？也许不行。

麦吉尔大学教授及著名哲学家查尔斯·泰勒在他1991年出版的著作《真实的伦理》中提到，文化相对主义和后现代主义违反了基本的伦理标准。他说，文化相对主义即，每个人都有基于他们环境和文化的道德最终会导致道德混乱。文化相对主义意味着自我中心和自私。正如《德商》主张的，泰勒主张在人类社会中，存在“重要的道德地平线。”这是莱尼克和基尔提出的对组织成功至关重要的普遍性原则。我们知道杀人是错的。但是我们可能因一些意外事件而杀人。为了保卫家人而杀害某人是被容许的吗？那么为了让自己获得食物呢？为了抢夺他人的衬衫或运动鞋，因为你喜欢但买不起？或因为他们惹怒了你？因为他们侮辱你的信仰？泰勒的思想对于本书观点的运用是重要的。我们如何去判定道德普遍性中的哪些例外是情有可原的，哪些才是德商的缺失？

这使我们回到一个问题：谁的价值观和哲学是正确的，或者比其他人更加正确？莱尼克和基尔在他们这本书中用非凡感人的故事说明，如果没有高度的德商，我们会退回到极力捍卫我们自己的观点的状态中，并视之为最佳，还会把它们强加到别人身上。

在对德商的成分进行分解时，莱尼克和基尔向我们展示了诚信、负责、怜悯和宽恕，以及情绪是如何合为一体形成这种道德能力的。他们提供了许多观点，例如我们如何使用我们的德商去唤醒他人的德商。这种聚集效应将成就更加高效的组织。为什么？首先，我们将为我们在哪工作、公司拥护什么而感到自豪。因

此，我们将会更加忠于组织，忠于组织文化，忠于组织愿景。第三，我们将会衡量和运用我们的才能（以及周围人的才能），因为我们没有愧疚感和罪恶感。第四，这是正确的事！

## 相信和归属

价值观、哲学和德商，对商业有另外一个重要影响——它们构成了我们组织愿景、目标和文化的基础。我们想相信我们正在做的事情。我们想感受到我们在做贡献、我们的工作有意义。但是，迫在眉睫的劳动力储备和技能短缺意味着，正如麦肯锡公司说的，我们正处于“人才的战争”中。这将变成一场争夺人心和头脑（甚至精神）的斗争，如果你的组织想要吸引、留住并激励人才的话。未来的十年二十年，一个组织的愿景、目标和文化，在你甄别应聘者时将成为更加重要的招聘标准。

## 德 商

接下来的篇章，将引发你反省自己的信念和使用信念的方式。读到具有高德商的高效执行官的事例时，你将备受鼓舞。读到低效执行官似乎无法践行德商时，你会感到羞愧和尴尬，但是，请读下去。他们的论点简洁，行文流畅，很容易读懂。这份材料是有深度、重要的。德商所产生的影响要比你的组织获得长期成功深远得多，还关系到我们文明的传承。

理查德·博亚兹  
《最初的领导力》作者之一

2005年1月31日

## 引言

2005年，我们很幸运地出版了《德商》的第一版。在书中，我们认为，当领导者和他们的组织按某些核心的普遍性原则做出行动，就能实现可持续性的商业绩效，这些普遍性原则包括正直、负责、怜悯和宽恕。我们描述了在道德和商业两方面对领导者都具有积极意义的行为方式。我们以美国最受赞誉的领导者的经历作为例子，说明道德能力和商业成功之间至关重要的关联。

我们仍震惊于像安然公司和世通公司在新千年开始之际爆发的财务丑闻，希望《德商》能够呼唤领导者为他们的股民和他们自己做“正确的事情”。自《德商》在6年前出版以来，无数领导者响应召唤，投身行动。遗憾的是，还是有领导者继续湮没他们的道德罗盘，放弃正直，选择贪婪。在某些情况下，实践已经证明，忽视道德原则和价值观将可能导致灭顶之灾：2008年秋，全球经济几乎崩溃。这主要应归咎于（尽管不是全部）金融服务产业领导者将他们个人和公司的短期经济盈利置于一切之上，甚至不愿对顾客、员工和国家生存负责。

总部位于美国明尼苏达州明尼阿波利斯市的曼彻斯特公司总裁及CEO马克·谢弗特对金融危机和全球经济衰退之下的道德问题有如下看法：

我发自内心地相信，金融危机的根本原因是人们从经济蛋糕中攫取他们不正当份额的贪婪、权力和堕落所致。金融机构、华尔街、缅因街<sup>①</sup>、投资者、评级机构、卖方，买方。是否是庞氏骗局<sup>①</sup>或者倒填股票期权或者其

---

① 缅因街是美国小城镇商业和社交活动的街道通用名称，泛指平民阶层及他们的生活。——译者注

他，都不重要。这个国家已经丧失它的道德罗盘。约翰逊研究所最近做了一项研究表明，56%的MBA学生和43%的法律专业学生承认他们有欺骗行为，在这些人当中有93%的人说欺骗是正当的，超过90%的人表示他们对此行为在道德上没有纠结感。请记住，这些年轻的骗子和说谎者是我们未来的商业领导者、政治家和专业人士。贪婪和伦理道德的缺失已经渗入我们社会的每个方面，这是一个系统的问题。因贪婪和缺乏伦理导致大量失业的混乱经济状况，而出于各种原因，这种局面不会很快有所好转。美国GDP的6%与处理欺诈的花费有关。这就意味着如果你的公司创收1亿，那你的公司每年在处理欺诈和伦理缺失方面要花掉600万。

阿默普莱斯金融公司首席营销官及金融规划和财富战略总裁金·沙朗重申了马克·谢弗特对忽视道德原则带来经济成本的分析。

不信任在市场中非常严重。当每天新闻中都会出现新的丑闻或欺诈事件，你如何向顾客强调，你在致力于为他们的利益服务？过去三到五年所发生的事使超越这些噪声变得很难。我相信，每家能源公司都会因发生在世纪之交的安然事件而有所触动。在金融服务行业的每家公司和每个人都能感受到，雷曼兄弟公司和伯纳德·马多夫事件已经产生晕轮效应。因为社会媒体的信息散布，环境中的病毒成分导致人们对整个金融服务的高度不信任。

对于我们来说，我们不得不想出办法来向客户展示，我们是诚信和优秀的，每一回合我们都为顾客做正确的事情——一切都很严格。树立品牌的核心是负责为顾客带来非常棒的体验。每个顾问和每个员工必须每次按特定的原则提供服务。这些原则是主动关心顾客、诚信地做事、拥护正确的事、承担服务顾客的责任。一旦涉及德商，我们所有人都必须非常真诚。这点通常对获得持续性成功至关重要，这个道理在当前，比任何时候都来得显而易见。

在《德商2.0版》这本书中，我们试图强调道德能力不仅对领导者个人和商

---

① 庞氏骗局，20世纪名为查尔斯·庞齐的投机商人发明的一种投资诈骗术，类似于很多非法的传销集团常用的金字塔骗局。——译者注

业很重要，对于全球经济存亡同样也很重要。对当今的管理者而言，更加清楚的是，道德能力不是“最好拥有”，是“必须拥有”。

21 世纪前十年的诚信危机已经造成巨大的破坏。但是，这些危机还没有令足够多的领导者领会德商领导力的重要性。领导者需要多少次被唤醒才能理解，他们最终的成功依赖于道德领导力？领导者还有多少次机会去做正确的事？在当今岌岌可危的全球经济大背景之下，我们担心，要我们放弃贪婪、选择正直的警钟，它的敲响也许是给我们的是最后一次机会。

2009 年春天，美国运通 CEO 肯·陈纳德与本书作者道格·莱尼克会谈后评论说：“商业过于注重投资和经济回报，而在投资和社会利益上关注较少。”如果像美国运通这样标杆性组织机构的 CEO 都认为，商业应该给予道德价值观更多关注，其他领导者怎么可以忽视将道德价值观置于行为中心的呼吁？领导者应该让自身达到高标准，符合德商的标准。

德商不仅只是美国商业领导者所面临的一个问题，也是一个普遍的领导力规则。举个例子，作为全球邮政和物流服务供应商的德国邮政（Deutsche Post），它的领导者持续不断地强调企业价值观的重要性：提供卓越品质服务、帮助顾客获得成功、促进开放性，遵循优先原则、具有企业家精神、诚信地工作、承担社会责任。德国邮政挺过许多困难时刻，包括 2008 年 11 月对美国分公司一次大规模裁员，那时全世界开始经受金融危机和经济萎缩的影响。2009 年，遭遇营业额受损之后，德国邮政在 2010 年第三季度末实现 13.9% 的稳固性营业额增长反弹。德国邮政忠于自身价值观和道德准则，带来持续的盈利，这并非偶然。

追溯到 1990 年代中期，远在 2000 年年初公司会计审计丑闻之前，远在网络公司泡沫破灭之前，在我们原本可以想象到 2008 年爆发的全球金融危机之前，我们两位作者有过一次交谈，现在回想起来当时的情景还历历在目。道格当时是美国运通金融顾问公司咨询与零售部的执行副总裁。道格以培养了一支由约一万名金融顾问组成的高绩效销售队伍而闻名，并且他在美国运通是情商技巧训练的早期标兵。执行力教练领域的先驱弗雷德·科尔是一名心理学家，也是一家领先的执行力发展公司的共同创始人，致力于帮助高级执行官提升他们作为领导者的个人绩效。

在交流过程中我们发现，我们在各自努力使高绩效要素概念化方面，有一些

不谋而合的想法。我们赞同情商的重要性——情商包括自我意识、自我管理、社会性意识和关系管理技巧，在当今，这些普遍被认为对工作成功而言非常重要。但是我们发现，要确保持续的长期绩效情商是不够的。

在将近 30 年里，我们共同工作，作为公司的执行官、创业者，以及作为财富 500 强公司、大型私企和新兴公司的首席执行官和高层领导者领导力顾问。我们已经各自为数百位领导者提供教练服务。他们中最成功的人似乎具有某种共性，这种共性超越了洞察力、训练或人际技能。我们也谈论具有出色情商技能的知名公众人物，当面临道德决策时，他们宛如风中的芦苇摇摆不定。我们假设有某种比情商技能更加基础的东西（一种道德罗盘）对我们而言似乎是基业的核心。我们的想法成为《德商》第一版的重点。现在回想起来，我们也许走在了时代的前头：在后来发生的金融危机背景下，我们之前有关德商对商业成功重要性的洞察，似乎比以前更加有意义。

我们将本书作为路径地图，献给寻找和遵循道德罗盘的领导者。在每章的开头几页，你将听到致力于德商行为的领导者的心声。虽然我们相信，做正确的事本身而言就是正确的，历史也已经证明，遵循道德罗盘的领导者能够发现，做正确的事对他们的组织而言也是正确的。在这本书中，我们希望你找到能够帮助你成为一名优秀领导者的钥匙。你和你的组织，值得拥有最好的东西。

## 所访谈的领导者

我们要衷心感谢帮助我们思考和研究的大批领导者们。他们慷慨地贡献出他们的时间，并且公正且坦诚地进行自我评价。

## 思想伙伴

我们非常感激许多同人和导师，是他们帮助锤炼了我们思考领导力的道德维度。

# · 目 录 ·

中文版序

序言

首版序言 创立一种更好的文化

引言

## 第一部分 德商

### 01 好的企业 / 3

道德性弱智行为 / 5

道德领导力是什么样子 / 13

一种特殊的智力 / 15

让你脱颖而出的智力 / 15

### 02 生而道德 / 25

优秀的领导者相信什么 / 25

参观育婴室 / 27

先天还是后天 / 28

道德发展 / 28

学会负责 / 29

当事情变糟 / 29

道德的脑机制 / 30

一切存在于大脑之中 / 31

大脑的道德地图 / 33

为什么我们是善的？为什么我们是恶的？ / 33

那么哪里出了问题 / 34

道德决策的神经机制 / 35

我们真的能改变大脑吗？ / 38

道德软件 / 39

### 03 你的道德指南 / 41

框架1：道德指南 / 44

框架2：目标 / 51

框架3：行为 / 56

### 04 遵循内心的道德指南 / 61

## 第二部分 发展道德技能

### 05 诚信 / 73

行动与原则、价值观和信念保持一致 / 73

说真话 / 75

坚持真理 / 81

信守承诺 / 83

### 06 责任 / 85

为自己的选择承担责任 / 86

承认错误和失败 / 88

承担服务他人的责任 / 91

### 07 怜悯和宽恕 / 95

主动关心他人 / 95