

道德的力量

The
Power
of Ethical
Management

【美】

肯尼思·布兰查德
诺曼·文森特·皮尔
张星岩译 陆文荣校

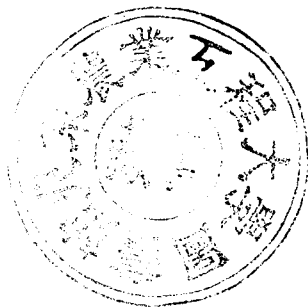
求知书
百家出版社

道德的力量

【美】肯尼思·布兰查德
诺曼·文森特·皮尔

张星岩 译

陆文荣 校



求知书刊社编辑
百家出版社出版

The Power of Ethical Management

本书根据美国纽约 William Morrow And Company.
Inc 第1版译出。

责任编辑： 钱雪门

封面设计： 甘晓培

道德的力量

[美] 肯尼思·布兰查德 著 张星岩 译
诺曼·文森特·皮尔 陆文荣 校

求知书刊社编辑	上海东江湾路444号
百家出版社出版	上海绍兴路5号
新华书店上海发行所发行	上海市印三厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 4 字数 55,000

1989年9月第1版 1989年9月第1次印刷 印数1—3000册

ISBN 7-80576-024-1/B·02 定价：2.20元

导 言

在写一本关于道德的书时，我们想起了一个年青英国人的故事，他刚被选入议会。他第一次走进大厅时，他靠近一位德高望重的人，问，“先生，请告诉我，你认为我应该参加今天的辩论吗？”

老人用敏锐的眼睛看着他，说：“老实说，年青人，我劝你还是保持沉默。当人们奇怪你为什么沉默，而不奇怪你发言时，事情就好得多。”

这种劝告可能适用于写有关商业道德书的作者。我们知道，对这样一个敏感话题大胆发表意见，要冒风险，但是我们感到这样做很重要。

今天我们无论到哪儿，都能发现道德沦丧的迹象。商业界，聪明的年青人利用内部的贸易情报，不道德地赚了几百万元。政府中，美国国会里几乎没有一天是没有某个政府官员陷入道德困境的。教育界，学生中的欺诈丑闻和校友会暗中给学生运动员塞钱已成为家常便饭。

显然，所有这些人，其中许多人恐怕还是杰出的公民，但是他们必须靠欺诈才能获得成功。他们同其他许

多人一样，循规蹈矩的人会落在最后。然而，我们不同意这种看法。

在同赫斯特图书贸易集团董事长、威廉·莫罗公司前董事长拉里·休斯相互作了自我介绍后不久，我们发现我们有许多一致的看法。

我俩都同意道德行为与自尊心有关。我们都相信：自尊自爱的人都具有某种东西，用以抵制外来压力，从而，做到行为端正，不做那些仅图一时有利、赶时髦的赚钱的事。我们相信强有力的商业道德规范是取得成功的第一步。我们相信讲究道德的经理是必然成功的经理。

本书希望能证明上述各点。

处理象道德这样的题目就象整理钓鱼丝一样。你越往里整理，它就越复杂。事实上，许多人告诉我们：“你们在道德问题上大胆发表意见，是勇敢的人。”然而，作为积极思维者，我们没有轻易被这种警告所劝阻。在我们的经历中，我们一直试图选择表面上复杂的问题，用彼此容易理解的简单语言来谈论它们。这就是《一分钟经理》和《积极思维的力量》两本书所做

的事。本书用一种寓言形式写成，因为我们相信故事是最好的教育方式。在这个故事里，我们邀请你充当这个忧虑不安的经理。在这样做的过程中，希望你努力抑制可能会产生的怀疑这个故事中事件的适用性的冲动。因为它们不完全符合你自己的境遇或环境。但即使你可能不是一个销售经理——或者你甚至可能不在商业界工作

——由于我们描绘的这种境遇反映了任何道德困境的共同因素。因此，在这个独幕剧中，我们每个人都能学到一些东西。

我们希望本书将给予你更好地清理你所面临困境的知识，给予你以一种在道德上与你的信念相一致的行动方式的灵感。我们希望我们这儿所说的将有助于使你的生活，使你关心的人和与你一起工作的人的生活更加美好、更加富有成效和更加幸福。

《道德管理的力量》是为所有在他们生活中面临道德困境的人写的。它也是为这些经理们写的，他们想知道：为了帮助创造一个人们不必靠欺诈取得成功的健康工作环境，自己能够做些什么。

肯尼思·布兰查德

诺曼·文森特·皮尔

1988年

目 录

道德困境	1
需要指点	6
道德标准	7
这合法吗?	9
这平衡吗?	11
这会使我有何自我感觉?	13
总结	16
树立榜样的重要性	17
表明立场	21
正确和现实之间的冲突	23
会见顾问	25
变难题为机会	26
道德力的五项原则	30
目的——第一项原则	32
自豪——第二项原则	36
耐心——第三项原则	44
坚持——第四项原则	50
眼力——第五项原则	56
总结	66
学以致用	67

一点组织支持	68
组织的道德策略的需要	69
会见咨询员	71
组织中的目的	72
组织中的自豪	79
组织中的耐心	88
组织中的坚持	94
组织中的眼力	98
总结	106
如何产生影响	107
一个作决定的时刻	111

道德困境

我坐在家里那张我最喜爱的安乐椅上，但我的脑子没有休息。那是凌晨四点钟。已连续三天这么早就醒来，一个日益折磨着我的问题使我深感不安和烦恼。

在一个竞争激烈的产业中，为一家高技术大公司当部门销售经理，他会经常遇到困难。这次肯定是其中的一次。销售额差不多已连续六个月下降，我的上司对我施加压力，要我把部门的销售量搞上去。我已经整整一个月聚精会神地来物色一个第一流的、经验丰富的推销员，以增强我的推销力量。三天前我会晤了一个非常可能被选中的人。

从他自信地走进我的办公室那时起，我就感到这正是我所需要的人。随着谈话的深入，我变得越来越激动。显然我得到这个人将会很幸运。他在销售方面有过一段杰出的经历，透彻地了解我们的产业。最吸引人的是，他在我们主要竞争对手的那家公司连续工作六年后，刚刚辞去了一个最高层的职位。

在整个会见过程中，我发现这个推销员无论从哪个方面看都是我接见过的申请人中间最杰出的一位。我刚要下决心雇佣他（只差打一两个电话核对他的证明），他微笑着，从他的小公文箱中取出一只小的方信封。他从信封中拿出一张电子计算机磁盘，举起来，好象它是一块

无价的宝石。

“你能猜得出这张磁盘有什么内容吗？”他说。

我摇了摇头。

他仍然微笑着，声音里充满了自信，继续解释说，磁盘里有关于我们公司的竞争对手、他以前雇主的大量机密情报，其中包括他们所有顾客的简介，以及有关一项比较重要的军事合同投标的成本资料，而这个合同我们公司也在竞争。当我们结束这次会见时，他答应我：我雇佣他，他将把这张磁盘交给我，并给我更多同样的磁盘。

他离开办公室后，我对刚才发生的事情立刻产生两种反应。第一种是盛怒。他怎么能做出这样的事？我知道他的建议是错误的，并且由于这个原因，他不是我需要的那种人。我的第二种反应没有这么快或这么动感情，但是，它一出现，我就知道我无法轻易消除它。我越想越认识到，这个人实际上是给我和我们的公司送来了一个金矿。他所说的足以使我相信，我雇佣了他，最可能的是，我不仅能得到那项巨大的军事合同，而且能得到其他若干笔庞大的帐单——在过去三年里我一直想钓的大鱼。这一切已经在望。我知道这是一生中仅有一次的那种机会。现在我肯定能利用这样的机会了。

由于一个孩子已在学院读书，还有两个接着要上大学，我的妻子和我开始感到手头拮据。如果没有某种

提升，我感到事情与其说是好转，不如说是将会更糟。要提升现在是最好的机会了，因为分管销售和市场的副总经理即将退休，我的上司将会提升。谁接替他是我们公司大家私下议论得最热烈的话题。由于我的部门目前下跌的销售记录，我曾想过我没有提升机会了。但是，那是在我和这个推销员谈话之前。这次将是我得到一项新的大合同的理想时刻。

我觉察到，我已陷于盛怒和诱惑两种反应的矛盾之中，于是，我决定去找我们高级业务经理中的一位去谈谈这一情况。十二年前我进入这家公司以来，他一直是我的良师益友。我把整个经过告诉他后，他的回答简短而切要，这使我非常惊讶。他的回答是：“抢在其他人之前雇佣这个人。我知道这是一次冒险，但我们这个行业中的每个人都试图尽一切可能获得竞争对手的可靠资料。如果你不趁热打铁，我们将处于真正失去竞争优势的境地。”他说“竞争优势”时的模样，我知道，是在模仿我的上司，我的上司经常用这些话和这种语调来敲打我们。

当我离开他的办公室时，他拍拍我的肩膀，眨眨眼，让我放心，说他知道我会干得很明智的。

我心不在焉地沿着走廊往我的办公室走去，正巧遇到了我的主要助手。她是个精明能干、有进取心的商业硕士。她说，“你看上去好象遇到了麻烦。出了什么事？”

我赶紧示意让她跟我到办公室去。一进去，我就关上门，一口气又把整个事情经过说了一遍。她的反应同

我良师的正好相反。她直盯着我的眼睛说：“听着，考虑一下你想做的事情。不仅是这个家伙在干错事，而且如果你雇佣他，你就是在支持那种行为。此外，说不准他什么时候也会偷我们的机密，并卖给出价最高的人。”我点点头，我自己也想到过这一点。她继续说，“而且，如果事情泄露出去，说你知道他曾偷过机密情报还雇佣了他，整个事情的责任就都在你身上，并给我们的公司带来坏名声。”

她离开后，我坐在那里，觉得我的两位同事不是帮了我的忙，而是使我更加难以作出决定。我不知道该怎么办。雇佣他；要不然就说：“谢谢。不，多谢。”或者也许可以雇佣他，但告诉他不要把偷的情报带来。“但是，一旦他开始在这儿工作，我能相信他是诚实的吗？”我感到纳闷。“其次，也许我应该直接告发他——打电话给他以前的上司。”

这些问题害得我半夜睡不着觉，脑子里一直在考虑上述问题。我心里明白，他干的事是错的。我也明白，要坚持明知是对的东西，有时得有勇气。但是，同时我又不想太天真。如果其他人都在干这种事情——竞争者会抓住每一个能得到可靠情报的机会；有销售才能的人全都埋头于一笔一揽子交易——也许我应该雇佣他。

我不知道还能从谁那儿得到指点。我的上司在芝加哥的公司总部，他嘴上说的和信中写的一切都同改善结局有关。主管我们部门的副总经理即将退休，似乎已不

考虑公司的事情。总经理对我来说是个未知数——我难得见到他，不知道他对商业道德是什么看法。

我想到我应该向一个不直接牵涉这件事的人征求意见。连续三个不眠之夜已够我受的了。我没有决定雇佣这个推销员，但也没有决定不雇佣他“我来个双重否定怎么样？”我想着，脸上露出这些天来的第一次笑容。

需要指点

我想起了学院时期的一个老朋友。我们当时都是学生会的负责人，这些年来一直保持着联系。去年，她的公司因为某些主管人员篡改受雇人员工作时间记录卡和向政府索费太多，卷入了一次流传很广的丑闻之中。自那以后，请来了一位新的总经理。他很快就任命一个人专门负责听取对错误行为的检举揭发，制订新的道德规范和行为准则，让公司的时间记录卡上印上明确的警告：错记时间就是犯罪，并为公司各个层次的人员制定了强制性的道德训练计划。作为这个新体制的一部分，我的朋友被任命为负责道德事务的高级职员，任期两年，协助实施新的道德计划和有关的训练。由于我以前很了解她，我对这项任命一点不感到奇怪。她的正直和光明磊落一直是无可指责的。

道德标准

我很幸运，她同意那天晚上与我见面。在我叙述事情经过的整个过程中，她都听得非常认真。我讲完后，问她，“如果你的公司中有一个处于这样一种困境的人来找你，你会提出什么样的建议？”

她说，“我将给那个人一份‘道德标准’。”

“道德标准？”

“是的。‘道德标准’向人们展示如何从若干不同层次来审视难题，帮助他们摆脱困境。它有三个问题，每个问题都阐明了所作决定的一个方面。‘道德标准’帮助从道德境遇中除去灰暗部分。”

她继续说，“现在，在我们国家里，似乎有许多人，因为有意地作出不道德的决定——即他们基本上知道从道德上来说是错误的决定，而使自己陷入了充满着压力的境遇之中。在我们公司中，肯定也是如此。许多人相信，现在在正确和错误之间存在着一大片灰暗的区域，他们利用这片灰暗区域，作为不用为是否道德而烦恼的一种借口。我们怀疑这种逻辑。我们认识到，如果人们肯花费时间去分析情况，大量的灰暗部分是可以从道德困境中排除的。轻举妄动，在造成事实后为自己的行为辩护，那是容易的。但事实是：

7

错误已经造成很难有什么好办法
去挽回。

这合法吗？

我的朋友继续说，“我们感到绝大多数人基本上能分清是非，但是，在遇到道德难题时，如果他们能回答三个问题，将有助于明了其结果。”

我取出了笔记本。

“第一个问题很简单：这合法吗？”

我把问题写了下来。然后，我抬起头，发现我的朋友疑惑地注视着我。她说，“喂，是不是？”

“回答这个问题毫不费事，”我说。“在谈到那个推销员时，我的回答一定是极响亮的‘不’。他偷了业主的情报。”

我的朋友点点头。“我们公司以为，如果你对第一个问题作出了否定的回答，那末你甚至就不必考虑下面两个问题了。”她停顿了一下，象是在深思。“然而，我不能肯定我完全同意这种说法。所以，我总是告诉别人，他们在作出最后判断之前应该回答所有的问题。”

“你讲‘合法’时，是否只是指民法或刑法？”

“不，”我的朋友说。“我们还考虑公司的规章。就我们来说，这还包括我们新的道德规范和行为准则。”

“这些规章主要内容是什么？”

“它规定我们的每一个雇员要对他或她自己的廉洁正直和行动后果负责。每个雇员在从事与公司有关，特