

David J. Sharp

[加] 戴维·J. 夏普·主编

CASES IN BUSINESS ETHICS BUSINESS ETHICS CASES IN

李成军 李玉峰·译

企业道德案例

F270-05/16

2008

David J. Sharp

[加] 戴维·J. 夏普·主编

企业道德案例

李成军 李玉峰·译

格致出版社



上海人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业道德案例/(加)夏普(Sharp, D. J.)主编;李
成军,李玉峰译. —上海:上海人民出版社,2007

(世纪高教. 工商管理案例译丛)

书名原文:Cases in Business Ethics

ISBN 978-7-208-07324-1

I. 企… II. ①夏…②李…③李… III. 企业-职业道德
IV. F270-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 121496 号

责任编辑 麻俊生

美术编辑 路 静

世纪高教·工商管理案例译丛

企业道德案例

[加] 戴维·J. 夏普 主编

李成军 李玉峰 译

出 版 世纪出版集团 格致出版社
www.ewen.cc www.hibooks.cn
上海人民出版社
(200001 上海福建中路193号24层)



编辑部热线 021-63914988
市场部热线 021-63914081

发 行 世纪出版集团发行中心
印 刷 上海商务联西印刷有限公司
开 本 787×1092 毫米 1/16
印 张 19.5
插 页 2
字 数 395,000
版 次 2008 年 2 月第 1 版
印 次 2008 年 2 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-208-07324-1/F·1653
定 价 37.00 元

毅伟

案例系列简介

顾名思义,本系列图书均来自毅伟(Ivey)商学院的案例库。很久以来,毅伟一直拥有世界上第二大的以决策为导向、以现场研究为基础的企业案例库。毅伟商学院每年在研究中的案例就超过了100万个。目前,毅伟收集的案例超过了2000个,而在此之前总共收集的案例数超过了6000个。毅伟出版社(Ivey Publishing, www.ivey.uwo.ca/cases)每年新增的案例大约有200个,与此同时,每年剔除的案例也大约是这个数字。几乎每个毅伟的案例都为合格导师配备了教学建议。该系列图书中的案例均来自目前毅伟的案例库。

本系列图书的出版,源自2002年9月与传奇出版社(Sage Publications)资深编辑埃尔·布鲁克纳(Al Bruckner)的谈话。在随后的几个月中,为了满足市场需求,我们对系列图书的结构和内容进行了深入的探讨。

本系列图书中的每本书均由正文和案例组成。“一些”正文是很重要的,它为我们介绍了某个特殊领域的基本情况,因而可以对相关的案例进行深入解读。我们认为每本书的正文没有必要长篇大论,因为许多教授喜欢以阅读或演讲的形式补充正文的材料,这取决于他们以及学生的兴趣。

本系列图书的编辑都是相关领域的资深专家,他们每个人都为此付出了辛勤的劳动,在此向他们表示感谢。欢迎读者进行批评指正。

——保罗·W. 碧密斯(Paul W. Beamish)

总编辑

序

一次偶然的机会,笔者在一本书中了解到:业界的管理者面临着越来越多的道德挑战。在许多案例中,这些挑战多于管理者能够战胜的一些其他困难。上述情况是否被社会所认同?管理者能否学习道德规范?我相信没有答案,事实也是这样。本书旨在对这些问题进行一些有益的探索。

这本书的目的不是对今天众多的企业道德问题提供一个简易的答案,这些问题本身也没有单一的答案。也不是试图鼓吹企业道德——这么做是一个没有效率的学习过程。恰当地说,本书提供了一个散乱的、现实的业务决策过程的集合——这些决策是扮演管理者角色的群体所必须面对的。本书的案例不是出于企业道德专家之手,而是出于不同职能领域专家之手,这些专家对企业道德感兴趣,并且关心他们所熟悉的商业实战。本书的目的是增强学生对企业中的道德问题的认识,开发学生有效辩论道德困境的能力,构建他们的决策能力,进而加强他们在制定经营决策过程中对道德的关注程度。

本书提供的案例为学习商业的学生提供了一个机会,一个挑战各种各样道德问题的机会。从小的方面说,这本案例希望学生熟悉众多领域中的道德问题,这些问题都是管理者每天都可能面对的。进而,在课堂讨论组织者的指导下,学生们可以完成更多事情。课堂讨论是有益的,首先,广泛的课堂讨论证明,这种独特的关于道德问题的“思考方法”是有用的,是可接受的。这也表明,在一个社会中,某一种合法化的企业道德观点可能与主流管理思想有着天壤之别。其次,如果基于良好的指导,课堂讨论有助于企业决策过程中道德理论的应用。最后,即使学生部分地准备这一课程(这绝不是我所提倡的!),案例中所提出的议题——对于即将进行的决策的不同观点,完全可以进行一次生动的讨论。换句话说,学习这门课程将是非常有趣的。

本书中的每一个案例都是以管理者在工作中面对的现实决策为基础的,都取自于德毅伟商学院案例记录中心。他们都是商业案例,而不是道德案例。这些案例并不打算成为一个包罗万象的总结,这些案例都是企业可能会出现道德问题,甚至一些问题也不是普遍存在的。但无论怎样,这些案例确实提供了一系列企业决

策,要求学生认真地思考有关企业的道德规范。在许多案例中,企业的早期职员提供了资料,所以作者可能会掩盖企业的真实名称和所处行业,但所描述的问题会保持真实性。此外,案例中来自于公共资源的信息是可利用的,也尽可能地保持精确。作为案例编写过程中的一种正常情况,由于教学原因,案例可能会简化决策的背景,而且能够使为时一个小时零二十分钟左右的授课成为一次有意义的、全面的学习。少量案例描述了最佳实践,或者接近最佳实践,而很多案例着重于最差实践。学习这些案例将使我们受益终身。

因为企业道德是一个整体,所以编写这样的图书本身就具有很大的挑战性。当认识到很多案例包括了两个或更多利益相关者的相互影响,本书将企业的不同利益相关者作为各章的焦点。可以肯定的是,案例可以用于不同的教学目的——例如,描述一位基层管理者正处于困难的企业环境中的案例,可能被用来探究一位高层管理者的职责,因为高层管理者有职责去改变企业环境,或者基层人员在有道德问题的环境中,该做什么事情,或者两者兼有。对于管理实践来说,这种情况是不幸的,但对于企业案例的编写者来说却是幸运的。虽然从道德的角度来看,此时考虑这些是不恰当的,但这的确为我们提供了很多素材。

导言介绍了企业道德的概念,并提出了案例学习的方法。第1章探究与股东相关的道德问题。一方面是股东不能滥用其在公司经营活动过程中的权力,管理者必须平衡股东和其他利益相关者之间的利益。另一方面是股东与管理者之间的代理关系下出现的道德问题。为了保证股东的合法权益不受自利的管理者的侵犯,公司实行管理会计和控制系统。管理者的回报是因完成预期目标(如股票价格上升、控制预算等)而获得的奖金。不幸的是,控制系统往往不是完美的,并且,常常刺激管理者的不正当行为。当管理者明知对股东来说将是一笔巨大的花费时,要选择一个多大的有益于自己的范围?第2章着重讲述公司与顾客之间的道德问题。力量和信息的不均衡,特别是在零售市场中,为公司用有迷惑性的包装和广告误导顾客创造了条件。第3章中的案例讲述了公司对员工的道德责任,包括隐私问题、员工关系政策和歧视。在第4章中,我们研究国际商业事务中出现的一些复杂的、两难的局面,从在不同的国家中存在的不同道德价值观和商业惯例的长期性问题,扩展到国家法律系统的跨国适用性的问题。第5章中的案例强调在公司战略层次内的道德问题,包括公司价值评价系统(通过样板仿效或其他方式),在使用网络进行营销时的一些可疑行为,保护拥有专利权的垄断所存在的道德问题等。第6章在前两章的基础上,扩展到公司社会责任中的道德问题,包括环境问题、从高度不透明的政府那里获得支持或其他行为,以及从贫穷的人们那里获利等。最后一章的案例解释个人正直和道德的特点。这些案例提供了下面的情形:个人从不正当交易中得益,为了简化工作削减管理和监管行为,处理违反道德和公司准则(包括乱吹口哨发泄)的下属等。

我要感谢我现在的和以前的同事们,是他们对更好的管理实践的关心,并致力于企业道德的教学,才使得这些案例被整理成档,并有益于我们下一代的业界精英们。

企业道德是很复杂的。针对其复杂性,企业道德具有两个重要维度。首先,企业道德分析人士认为,一项决策的实施结果会同时影响到多个利益相关者的合法权益。利益相关者主要包括股东、公司债券所有者、员工、顾客、供应商、近邻以及各级政府。在大多数情况下,他们的利益是相互冲突的。与此相反的是,特定的商业学科只关注某一类特定的利益相关者——组织行为学只关注员工,市场营销只关注顾客,财务只关注股东和公司债券所有者,等等。

其次,企业道德分析运用了多种伦理理论,试图回答这样一个问题,“什么是正确的事情?”一些哲学理论为思考不同利益相关者权益的性质提供了严格的方法,利益相关者权益的性质往往与股东权益有着巨大区别。举例说,一个制药企业开发了一些治疗艾滋病的药物,在未考虑道德因素的情况下,企业认为他们有权利从这些药物上获得利润。事实上,在很多法律系统中,这些技术被赋予知识产权(专利权),这样,他们就有了获得垄断利润的合法权利(如果没有这项权利,他们将会一直争论,他们可能无法承担开发新药的巨大成本与高风险)。一个不可避免的结果就是,只有富人能够支付得起药费。在众多案例中,甚至是这样一个随意的例子,都需要我们进行以下讨论:

1. 全球范围内的巨大的贫富差距是一种错误的现象——它似乎不公平。
2. 患有艾滋病的穷人应该享有对治疗药物的某种权利。
3. 大多数人会找到针对企业的攻击点——企业有着不同程度的垄断利润(特别当利润来自于病人时,这是最为严重的攻击点了),制药企业应该针对贫穷的人们主动承担一些义务。

在上述例子中,股东有权利为他们的投资得到回报,但这项权利涉及对穷人的道德公正与公平。一项公平的说法表明:一些艾滋病人能够获得治疗,因为他们富有(他们有幸出生在发达国家),但其他人由于贫穷而无法获得治疗。一面是道德,一面是公平——它们是否能够协调?在缺少正式的道德培训时,大多数商科学生(包括教师)发现很难超越这一层次。作为理性的商科学生,他们感到

有必要量化这些主张,然后评价最重要的影响因素,但是他们缺少这样的工具。在很多情况下,一项决策的制定需要同时运用多种理论。每个理论有着不同的方法或框架,并且不同的理论常常提供有争议的解决方案。对于如何解决这一问题,还没有可利用的分析方法。

案例学习方法

理想的案例学习方法应该能够适应企业道德的复杂性。每一个案例都是一项真实的企业决策的描述,这都体现了企业道德的复杂性(对于决策制定者来说,包括那些可利用的相关的和不相关的信息)。在一个理想的案例学习过程中,学生们应该使用一个小时左右的时间,阅读案例并尝试鉴别问题,寻找可选择的方案以及对备选方案的评价标准。如果时间允许,学生们可以组成临时的学习小组,交换意见,但不必尝试达成一致。这样,学生将会充分认识问题,但还不可能制定完全意义上的决策。最后,在课堂上,学生在老师的指导下进行讨论,针对案例列出多个备选方案。这是应用型学科的特点,因而,与讲授方法——学生们首先学习理论,然后运用理论解决问题——相比,案例学习方法假定理论源于实践。尽管案例学习方法早期可能会表现出效率的不足,但这是因为,课堂讨论得到的观点可能是错误的,这只是在表象上浪费了时间,它的高度参与是非常有效的,因为失败是成功之母。我依然能够清晰地记得,25年前在我读研究生时,在一次生动的讨论课中,同学和我最终证明我的观点是错误的。这样的情形让我至今难以忘怀。

相互矛盾的是:案例能够增加学生的知识,但同时,却可能会减慢他们制定决策的速度。几周的课程中,他们有很多机会去发现和分析问题,并对比多数经理人在其职业生涯中遇到的道德问题困难得多的问题进行决策。通过这些练习,他们获得知识。他们放慢了决策制定过程——给学生们足够的时间去思考标准、可选择的方案、实施方案会给各类利益相关者带来的影响以及如何实施决策。在真实的商界里,道德困境经常悄无声息地出现,管理者常常只有很短的时间去为公司制定关键决策——这些决策的制定向同事和同行展现了其管理类型。如果学生已经遇到并且思考过相似的道德困境,他们将来就能更好地面对!相应地,本书的目的是发展亚里士多德(Aristotle)所谓的道德能力,经过学习和重复是能够获得亚里士多德所谓的道德的。在今天,我们称之为美德。

企业道德术语

本书的目的不是提供一套面面俱到的道德理论,而是能够使用道德术语,在案例的开篇部分为其安排一个简短的总的看法。道德拥有其自己的词汇、标准和解释方法。目的不是使读者(即使一个初学者)通过对真实世界的切实理解,成为一个专业的道德

哲学家。因此,为了便于理解,随后的部分提供了一些重要的简化了的道德理论概要。学生们如果想更全面地了解关于这些主题的介绍,可以阅读相关的企业道德书籍。

道德不仅仅是一个抽象的概念。一个社会之所以能够运转,取决于其成员采用了一些行为规范——个体为了社会更长远的利益而限制他们自身的利益。企业道德是关于什么是对什么是错的运用。也就是说,在公司利益的基础上,管理者恰当的行为是什么。本书中的案例,提供了这样一个场景:学生必须扮演管理者的角色,并决定正确的行动过程。什么是“正确的”?

评价一项行为,道德理论有一些观点(或标准)。这些标准中,有三大基础企业道德观点,它们对什么是对什么是错,有着很强的洞察力。此外,还存在另外两个观点,这是因为,尽管其本身的影响较弱并且在运用中有很大局限,但他们仍然被经常(错误地)运用于商界中。

第一个观点是功利主义。对于商界人士来说,这一观点是有吸引力的,因为它运用了类似于商界中常用的成本收益分析的概念,并且是古典经济学的道德基础。这一观点在18世纪后期由杰里米·边沁(Jeremy Bentham)首先提出,该观点认为如果能够为社会生产最多的商品(或效用),就是道德的行为。但这一观点受到批评,因为效用常常是不太可能被测量,而且,它不能够解决效用的不均衡分配问题。例如,如果一项能够大幅度增加社会总财富的行动显著地增加了富人的效用,但同时却对一些穷人有些微的恶化,那么这项行动是道德的吗?

第二个观点是道德的公正和公平观。20世纪知名哲学家约翰·罗尔斯(John Rawls)的著作中阐述了不公平现象。罗尔斯认为正义的原则比功利主义更重要,因此,依照罗尔斯的观点,上述的行动是不道德的,即使功利论者可能会以别的方式争论。在商界中,公平的一个重要的典型是分配公平,即社会利益应该被公平地分享。以最简单的形式表述,它意味着相似的人(也就是说,在对某一问题的处理方式上相似)应该受到公平对待,不同的人亦应该不同对待。因为他们是平等的,例如,从事相同工作的男性职员和女性职员应该获得相等的报酬,但是,资深或合格的职员的报酬超过不合格职员,这也是公平的,只要他们获得报酬的资格是与其工作有关的。这一理论也有缺点,它难以量化。一个拥有20年经验的职员与一个新手相比,应该多拿多少?几乎不太可能找到一个每个人都赞同的答案。经济数据表明收入分配不公平问题在全世界范围内广泛地存在。

第三个观点是关心权利。这一理论在18世纪由伊曼努尔·康德(Immanuel Kant)首先提出。权利是某人对某事的权利,如最低生活工资、隐私和安全工作环境的权利已经获得了社会的普遍认可。道德权利观常常被称之为人权。在整个人类历史中,人类已经尝试对自身权利编成法典,以证明他们的权利。(英国)大宪章(Magna Carta)、美国宪法和联合国宪章是三个比较知名的法典。大多数的集体合同中都写明了工人和雇主的权利。康德同时也主张他所宣称的“绝对命令”(categorical imperative),这是指,用其

简单的形式来看,如果你认为做这件事情是正确的,这是你要做这件事的理由,同样地,它也应该是你要别人做这件事的理由。一个类似的至理名言是:“己所不欲、勿施于人”。重要的是,权利常常是责任与义务的结合体。如果员工有权利要求在安全的工作场所中工作,那么,雇主就有责任提供安全的工作环境。康德权利观的问题是它限制了个体的自由。

这三种观点的一大问题是:在已给定的决策情景中,遵从这三种观点常常得到截然不同的解决方案,并且,我们没有一个面面俱到的标准去判定哪种观点优于另外两种。案例学习的好处是:在特定的商业情景中,案例为学生提供了认真评价这三种观点的机会,并对什么是“对”的做出有见解的判断或者找出最有说服力的理由的过程。

另外的两个观点受到关注,是由于它们较多地适用于商业活动。这两个观点是相对主义和自我主义。相对主义认为,至少在某些情况下,不存在简单的“正确”答案,当然这还要看你所处的环境。例如,尽管我们都赞同,我们有对隐私的权利,但是世界各地对隐私的认识程度存在着明显的不同。一些国家不太注重个人隐私,其他国家则较多地提倡个人主义。相对主义的论点常被用于证明一些不道德的行为(如贿赂)是正当的,因为在某些地区这些行为是商业惯例。这一观点的弱点是,在大部分情况下,即使这些行为是一个国家的商业惯例,但它仍然被认为是不道德的。因此,对相对主义观的争论主要集中在其适用性方面:在不同的文化领域内,对哪一行为(或价值)是合法的认识是不同的,哪一行为(或价值)是普遍认可的?相对论也是一个基于“因为每个人都做,所以我也可以做”的观点——当然,这是一个错误的观点。自我主义是一个提倡利己主义合法的观点。它是传统经济学的核心——亚当·斯密(Adam Smith)的“看不见的手”。受利己主义的驱使,此时利己主义被假定为是道德的。当利己主义观点支配上述其他著名观点,如权利观和公平观时,下述困境就会发生。当太多的不道德的利己主义发生时,没有一个全面的标准可以告诉我们如何做。但是,如同相对主义,利己主义的合法性也取决于其所处的文化范围,在一个国家中被认为是过度自私的行为,可能在另外一个国家中却被认为是可接受的。

管理者在工作中的挑战之一是:她或他必须作决定——一个思路清晰的“做某事”的决定。然而,道德问题没有绝对的对与错——通常只是一个度的问题。这造成了古典作品中很多无法肯定的问题(例如“一方面……另一方面……”)的辩论。对于管理者来说,决策一定要果断。执行的时候,他们必须运用他们的判断履行道德义务。“做正确的事情”包括进行权衡。本书的案例提供了许多机会去识别和整合赞同或反对一项决定的论据。这将是一门非常有价值的课程。但是,如果学生在完成充分的讨论之后,不做出生决策,就丧失了学习管理的机会。学生可能会不赞同某个最合适的行动方案,但是随着班级讨论的结束,每个学生都要单独做出决策——寻找最恰当的实施计划。当在全面的、深思熟虑的讨论和观点交换之后,学生们一定会感到惬意,因为他们用学到的知识在特定环境中制定了正确的决策。

1. 公司与股东之间的道德关系 /1

东北共同人寿保险公司:准备裁员 /4

安然公司 /10

顶点硬件 /26

佛多实业公司 /29

安大略省资本集团 /32

杰弗里·维德的账户 /34

2. 公司与客户之间的道德关系 /43

恒维—古兹曼:免洗型隐形眼镜 /44

克瑞克尚科—加思—罗马诺公司 /47

格兰德威尔挖土机有限公司 /56

彼德·法伯尔(A) /61

3. 公司与其雇员间的道德关系 /63

马特·莫若的两难选择 /64

海岸制服公司 /67

CXP 出版公司(A) /70

加拿大帝国商业银行:员工数码隐私 /73

斯坦福机械公司:种族主义指控 /77

4. 国际事务中的商业道德 /80

暹罗加拿大食品有限公司 /83

NES 中国:商业道德规范(一) /89

N. K. 建筑承包公司——印度 /96

花旗银行墨西哥集团:萨利纳的账户 /105

新斯科舍银行(布雷迪传票)(A) /114

雅虎——大屠杀中的幸存者 /126

塔里斯曼能源公司 /139

5. 经营战略中的道德规范 /164

拜维尔公司(A) /166

安然——是什么错了? /169

奥伦沃克:一个道德疑问 /182

WWW.CENTRALMBA.COM /186

帝国石油有限公司的道德管理 /189

6. 公司的社会责任 /199

AWC 股份有限公司:通风设备困境 /200

道德基金管理机构——史蒂文森夫妇的争论 /209

租赁行业 /229

皮姆比纳管道公司 /240

7. 企业中的个人道德 /245

珍妮·雷诺克斯 /248

西蒙·杜纳托:决定行动方针 /250

加拿大萨德伯里融资租赁公司 /253

书商温斯顿·刘 /262

西屋证券公司(A) /265

哈里森—洛克顿(A) /270

格雷厄姆·斯图尔特——总经理(A) /273

约翰·麦克卡洛奇——联合牛肉加工公司 /280

斯蒂芬·张的机会 /288

坦尼娅·斯尔克 /297

公司与股东之间的道德关系

公司的所有者(股东)与其聘请的管理公司资产的代表(管理者)之间的道德规范包含道义论的问题——那些成文的(和不成文的)责任和义务、股东的权利,以及管理者私利和股东权益之间的权衡。

大多数的商业人士和学者都赞同股东——公司的合法拥有者——是公司最重要的利益相关者。他们将稀有的资金投资于企业,承担风险并且因此而获得回报。这一项假定在经济学和财务学中被认可,也是大多数财务理论的基础。然而,它只是一项假定,并在企业道德文献中受到质疑。

财务和经济学科都假定企业的目标是利润最大化,并在此基础上发展成为一套严谨的、庞大的理论体系。米尔顿·弗里德曼(Milton Friedman, 1970)在其一篇著名的、饱受争议的文章中清楚地说明了这一观点。在这篇文章中,他认为,管理者的惟一职责是股东回报最大化,只要合乎法律规定,可以采取任何行动——例如,一项慈善活动——可能会成为股东与管理者之间信用责任的分歧,除非这项活动能够与增加股东利润的目的相一致。这一观点已经在其他比较重要的利益相关者之间开始了活跃的、并且无法解决的争论——基本上,一些论据表明弗里德曼是正确的,然而其他学者则认为公司不只是股东所拥有的,同时在某种意义上,它也是一个社会实体,有着对不同利益相关者的不同职责。后一观点,特别在与财务经济学理论相比较时,由于理论基础的模糊不清和缺乏严谨性,因而受到批评。

在公司决定缩小规模时,股东权益与其他利益相关者之间的利益冲突开始加剧。股东利益高于那些失去工作的职员利益。集体合同详细规定了解雇程序,包括资深员工的权利。然而,这只不过是把道德决策过程的时间从解雇员工转移到集体谈判罢了。当产品从一个工厂转移到另外一个工厂(如发展中国家)的时候,原先的雇员失去工作的成本不仅要高于雇主从低生产成本中的获利,而且还要高于在发展中国家雇佣工人的成本,后者也许原本没有就业机会。

东北共同人寿保险(Northeastern Mutual Life)的案例说明了上述这些问题。当公司因为收益率降低,计划裁员的时候,这家大的保险公司的首席执行官必须评估各种不同利益相关者的权利。他必须以美元的形式来定量说明股东和其他利益相关者在道德上的要求,而在运用道德分析时,利益相关者的这些合法要求往往是很模糊的。具体而言,他必须决定该如何处理失业员工以及暗含在其中的养老金支出。

另一个与股东有关的道德问题出现在股东和管理者之间的代理关系上。资本主义制度一项暗含的假定就是人们受合法利己主义的驱使。代理理论是许多基础会计理论的理论基础,它假设管理者是利己主义的,不受道德的束缚。因此,对于股东来说,核心的问题是适当地进行控制,以确保管理者不为一己私利而过度地剥夺股东的财富。

管理者可能有着与股东不同的目标(例如,他们承担风险的意愿不同),并且,管理者通常比股东更了解企业。为了保护股东的合法权益免于管理者利己主义的损害,股东实施管理会计、控制和财务报告系统。这些确定的管理目标是合约中已经确定的可测量的业绩标准,如股价上升、控制预算等。他们还用红利的形式激励管理者完成预期目标。例如赠予管理者股票期权——结果,当股价上升的时候,他们的财富会与股东财富同时增加。激励薪酬方案应该能够使管理者的利益与股东的利益相一致。不幸的是,控制系统往往不是完美的,并且常常会刺激管理者的不正当行为。例如,如果达到预算利润目标是业绩标准,管理者便会降低预算实现的难度或操纵业绩,通过把自由决定的开支延迟到预算期以后,很容易就可以达到这一目的。管理者还能够通过扩展收入(向上的)和费用(向下的)的定义来操纵业绩衡量指标。例如,世界通信(Worldcom)把收入和费用重新分类,确认其为资产,减少了数十亿美元的费用。

当激励有很高奖励的时候,就会引起特别的关注。例如,假定一位销售经理必须在一年中完成一个特定的销售额。如果她达到这一个目标,她就会获得 25 000 美元——但是如果她没有达到这一目标,她将一无所获。再假定离年底只有一个星期的时候,她的实际销售额离目标还差 10 000 美元。她将会面对各种不合理的压力,为了达到那一个目标,“无论做什么事情”,她都会面对各种不合理的压力。(很明显,她自己购买产品然后再扔掉,也比达不到目标要好,这也是最不道德的选择!)。本章中的许多案例提供这样的机会:在这一种情形中,就管理者应该采取什么行动展开辩论,并为其做出最好的决定,同时,也提供了一个在工作环境中探究道德的机会——也就是说,道德问题是怎么出现的,管理者又应该怎样解决它。

虚假财务报表成为企业道德讨论的一个核心问题已经有好几年了。安然(Enron)和世界通信的欺诈行为是显而易见的,似乎有着令人担忧的规律性。因为会计准则是略带弹性的(显然,该弹性不是世界通信和其他一些公司所想要的弹性),财务报表需要专业的判断。因此,一定程度的激进(或保守)是合法的,并且与一般会计原则相一致。然而,它是道德的吗?如果弹性只是用于提高管理人员奖金的工具,这两者还有区别吗?在控制系统的规则里面,管理者是有权利去获得自己的利益,但当管理者知道一些私利

会牺牲股东利益的时候,管理者的权利范围应该有多大?

安然公司的案例提供了美国最近历史上最壮观和最突然的企业失败案例之一。所有的证据表明,公司相关责任人员的行为显而易见是不道德的,所以可以说,对于班级讨论来说,安然的案例不是一个好案例,因为这个案例根本不需要争论。然而,它提出了一些重要问题。最高管理层的职责是什么?谁最终为财务报表负责?审计人员如何才能发现财务报表中的不规范之处?在将欺骗的风险减到最小时,管理者的职责是什么?

从一个审计人员的角度,顶点硬件(Acme Hardware)的案例讲述了一个有极大可能存在会计操纵的案例。审计人员正在计划审计新的委托客户——顶点硬件。当准备审计计划时,审计人员意识到:某些管理者可能使用会计弹性来帮助他们获得享用以利润为基础的激励奖金的资格,这些资金全部是用存货和广告的形式记录的。案例提供了一个讨论管理人员从事这些行为的道德问题、报酬系统及其激励的缺点,以及高级管理人员的职责的机会。同时,审计人员也必须决定自己应该怎么做。佛多实业公司(Fardo Industries)的案例也描述了审计人员面临的这一道德困境,因为会计准则中存在着弹性,审计人员与管理者之间除职业关系外,还有私人友谊。这都是造成这一道德困境的原因。会计师事务所的合伙人必须决定该如何向其客户建议摊销合并中产生的商誉的方法——该客户还没有理解那些弹性的深意,建议结果将会显著地影响到收购的价格,收购的金额将会支付给公司的前客户,也是该会计师的一位朋友。

在安大略省资产集团(Ontario Capital Group)的案例中,安大略省资产集团的一个部门经理必须决定如何处置他的一个投资顾问。在过去3个月以来,这个投资顾问明显已经向其客户账户中注入了他自己的资金。过去,该客户的账户一直在贬值,然而现在市场已经复苏,客户开始盈利了。部门经理采用功利主义的观点——他扪心自问,“这如何能不引起人们的注意呢?但是这件事没有损害任何人,我为什么应该对它采取行动?”该案例的主要教学目的是探究企业在促进道德行为方面应该承担的责任。控制系统在促进各种不同类型行为的作用,以及控制使用的范围,都是可以讨论的。组织中其他的目标,包括个人对组织的各种不同的利益相关者的职责。在杰弗里·维德的账户(Jeffrey Verde Account)的案例中,证券交易公司(Securities Trading Company)一个刚刚得到从业资格期货投资顾问收到来自杰弗里·维德的一份订单,后者是公司中一位同事的常年客户。公司的研究部门建议该客户卖出手中的合约。但在进一步的调查中,她了解到,该客户的交易限额已经很高了,但他经常超过这一限额操作,而且他的风险暴露已经很高了。她必须决定该如何有责任地处理这一情形。这一案例来自公开的文献,以一个真实的法庭案例为基础,牵涉到的人和公司的名字以及日期,都已经采用了化名。该案例集中了证券业中的道德和服从的问题;不遵从规则的危险;即使这些规则会影响利润,事情做错以后必须接受的挑战。

参考文献

Friedman, M. (1970, September 1). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, pp. 122—126.

东北共同人寿保险公司:准备裁员

Ken Mark 提供, David Sharp 教授指导

Copyright © 2002, Ivey Management Services

Version: (A) 2003-06-04

介绍

2000年3月7日。东北共同人寿保险公司的总裁兼首席执行官(CEO)戈登·吉林厄姆(Gordon Gillingham)必须决定该如何降低公司成本。在过去4年里,该公司的资产净值回报率正在逐渐降低,并且激发了公司实施削减成本措施的愿望。吉林厄姆知道,设在卡尔加里(Calgary)的总公司是公司裁员的主要部门,还有,他想知道如何平衡股东和职员利益。

东北共同人寿保险公司

东北共同人寿保险公司开业时在北方的亚伯达(Alberta)销售小的人寿保险单。现在,公司的市场横跨了整个加拿大,并涉足到世界上的许多国家,其业务包含了完整系列的财务服务产品。东北共同人寿保险公司是卡尔加里保险集团(Calgary Insurance Group)的主要子公

司,卡尔加里保险集团在美国北部和国际上主要从事人寿保险、再保险、普通保险和投资,以及其他业务。卡尔加里保险集团是一家公开上市的加拿大公司,拥有东北共同人寿保险公司98%的股份。

在加拿大,公司有了超过300万的个人和集团客户,而且是加拿大人寿保险的最大提供者之一。公司同时还向个人提供退休储蓄和伤残保险,同样,公司同时为在加拿大的集团提供团体保险、养老金和健康保险产品。在1996年,一个新的子公司,东北共同人寿保险公司信托公司(Trust Company of Northeastern Mutual Life)成立。该公司主要是为客户拓宽退休储蓄产品的范围,以及加强公司和客户之间的关系。

2000年,东北共同人寿保险公司的总投资超过了150亿美元,包括为1万多名加拿大人提供的抵押贷款。公司的投资对加拿大各类工业和政府提供了财政支持。重要的投资子公司包括开发和经

营老年公寓的国有保健公司 (National Care Corporation)、经营商业地产的多兰地产有限公司 (Doran Properties Limited), 还有经营写字楼、民用住宅和旅馆业务的埃德蒙顿 (加拿大西南部城市, 阿尔伯达省省会) 园林有限公司 (Edmonton Park Limited)。

东北共同人寿保险公司销售团队大约有 3 000 人, 这一数字在加拿大的所有保险公司中是最多的。拥有大约 9 000 名职员 of 东北共同人寿保险公司, 大约有 2 600 名行政管理人员。东北共同人寿保险公司严重依赖其公众形象和新销售人员的名誉, 因为即使在公司业务发展最好的时候, 销售保险也是很困难的。

变革动力

1996 年以来, 东北共同人寿保险公司的净资产收益率逐渐从 11.5% 降到 7.2% (见展示 1), 保单的分红也在减少, 结果表明, 公司的产品销售越发困难。在东北共同人寿保险公司的案例中, 保单持有者获得的分红是以终生人寿保险的投资盈利为基础的, 这部分超过 50%。保险公司的股利支付是销售终生保险业务的一个非常重要的部分, 因为投保人会比较各保险公司的分红率, 并进而决定购买谁的保险。结果, 较低的收益率会直接影响销售。2000 年, 在一次高层管理合作会议中 (Senior Management Partnerships, SMP), 东北共同人寿保险公司的管理团

项 目 \ 年 份	2000	1999	1998	1997	1996
总收入	9 455	8 345	7 563	6 702	5 909
普通股股东收入	103	113	125	128	132
投保人回报额	301	317	320	334	350
净收益	108	120	133	145	150
股东权益	1 497	1 450	1 398	1 360	1 306
总资产	18 925	17 796	16 413	15 650	140 029
管理费用	28 698	27 031	24 453	21 541	19 740
强制人寿保险	101 605	98 777	100 398	98 783	99 653
员工和外地工作人员数	9 010	6 927	6 795	7 334	7 499
普通股回报率	7.20%	8.20%	9.50%	10.60%	11.50%
已公开发行且出售的普通股数量 (百万)	40	40	42	42	42

展示 1 财务数据

单位: 百万美元, 每股数据除外