

企業全面 品德管理

看見亞洲新利基

Asia's New Crisis
Renewal Through
Total Ethical Management

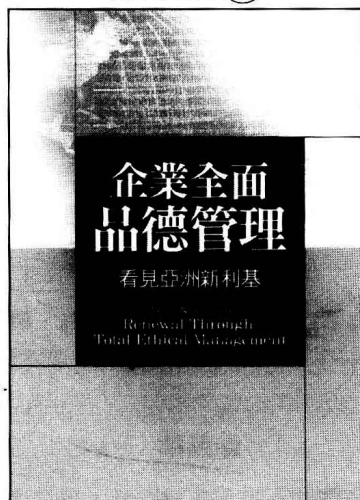
李克特 (Frank-Jürgen Richter)

馬家敏 (Pamela C.M. Mar) 編

羅耀宗 等譯

財經企管 (292)

封面設計／劉世凱



企業全面品德管理

看見亞洲新利基

Asia's New Crisis

Renewal Through Total Ethical Management

李克特與馬家敏 編

羅耀宗 等譯

譯者簡介

林君文

美國哥倫比亞大學英語與比較文學系碩士，現為國立清華大學任兼任講師。

吳國卿

現任經濟日報編譯，譯有《犯錯最多的是最後贏家》、《預約成功的12堂課》、《當滑鼠遇上木魚：電腦禪》等書。

章明儀

國立政治大學歷史系畢，美國杜更大學心理學碩士，美國萊斯大學宗教研究所碩士。

劉真如

台大外文系畢，曾任重要報紙編譯多年，現專事翻譯，譯有《憂鬱人》、《基業長青》、《下一個社會》等書，曾獲中國時報、聯合報年度十大好書獎及其他獎項。

蔡繼光

現任聯合報國際新聞中心召集人，譯有《國際遷徙與移民》、《征服世界的理念：廿一世紀的和平、民主、自由市場》、《湯姆的日記》、《公平賽局：小女孩與經濟學家老爸的對話》等書。

羅耀宗

清華大學工業工程系、政大企業管理研究所畢業。曾任《經濟日報》國外新聞組主任，現為自由文字工作者。譯有《誰說大象不會跳舞——葛斯納親撰IBM成功關鍵》、《資訊新未來》、《富裕之路》、《解放型管理》、《浩劫1990》、《領導與整合》以及《經濟學與法律的對話》等書。



出版者的話

事業雄心應植基於企業倫理

高希均 美國威斯康辛大學榮譽教授

（一）最缺的不是人才，是人品

在東方社會中，最常聽到的是：「我們缺資源、缺技術、缺資金、缺市場、缺政府的扶植、缺低利的貸款……」。事實上，最缺的是人才，更缺的是人品。反映在企業經營上的，就是缺「企業倫理」。這真是一個追求改革與開放過程中出現的弔詭。

沒有人，不能做事；沒有人才，不能做大事；沒有人品，不論做小事大事，都會壞事。

「你做事，我放心」的前提是這個做事的人要有人品。回顧當年台灣經濟起飛的年代，就是重用了一批財經專才，以及這批專才都有令人尊敬的人品。

新加坡前總理李光耀對人才有嚴格的要求。他指出：除了教育程度、分析能力、實事求是、想像力、領導力、衝勁，「最重要的還是他的品德與動機，因為愈是聰明的人，對社會造成的損害可能愈大。」（參閱《李光耀治國之鑰》一書第四章）。



儘管台灣社會一直在力爭上游，但到處仍是缺少「品」的例子。商人缺少「商業品德」，消費者缺少「品味」，家庭生活缺少「品質」，政治人物缺少「品格」。

尤其在競爭劇烈與追求財富的市場經濟浪潮下，人心的貪婪難以遏止；台灣就被西方媒體形容為「貪婪之島」。

面對這樣的大環境，就如去年我們「天下文化」與「遠見」提出了「學習型台灣」的呼籲；此刻我們要大聲疾呼：企業永續經營的基石，就是「企業品德管理」。也就在同一時間，我們要推出一本討論「企業全面品德管理」的論文集。

這本書係由世界經濟論壇二位專家李克特與馬家敏主編，近二十位的學者與政治領袖參與撰述，特別著重「亞洲道德危機」與「全面倫理管理」，對我們當前的台灣，實有極大的啓發作用。

（二）落實企業倫理

千年以來，「情、理、法」維繫著社會的安定與倫理。與情理法相左的情況出現時，我們稱之為「寡情」、「悖理」、「違法」。情理法中的「情」與「理」，與當前大家關心的企業「倫理」（或道德、或品德、或形象）格外相關。

「倫理」（Ethics）在中外的哲學文獻中，可以出現很多嚴格的定義與界限。在本文中，「倫理」（或品德）是廣泛的指陳：

- （1）從道德觀點來做「對」與「錯」的判斷。
- （2）人際之間的一種是非行為的準則。
- （3）符合社會上公認的一種正確行為與舉止。

對台灣社會最實用的定義也許是孫震教授所鼓吹的：「倫理就是理當如此，是不該講利害的。」（參閱他的新著：《人生

在世：善心、公義與制度》第四篇，聯經，2003年）。

就企業而言，「倫理」所牽涉的對象有三大範圍：

- (1) 與產品及業務相關：消費者、供應商、採購者、競爭者、融資者……。
- (2) 與企業內部相關：會計人員、採購人員、董事、股東、員工……。
- (3) 與經營環境相關：政府官員與民代、稅務機構、利益團體、媒體、社區……。

企業稍一不慎，就可能同時出現多種違背企業品德的例子：

- 如仿冒，侵犯智慧財產權。
- 如行賄，取得招標。
- 如忽視環保，轉嫁社會成本。
- 如哄抬價格，牟取暴利。
- 如輕視工廠安全，造成災難。
- 如壓低工資，雇用童工、外勞、女性勞動者。

因此，面對這種風險，管理良好的公司，就會訂定嚴格的公司營運準則，與公司的企業倫理。這兩者就構成了愈來愈受到重視的「公司文化」。

具體來說，推動企業倫理，常常會從多方面同時著手：

- (1) 訂定嚴格的員工「可做」與「不可做」的準則。
- (2) 設立獨立性的業務督導部門：包括採購、人事、招標、財務、管理……。
- (3) 高層主管言行一致，以身作則。
- (4) 加強員工道德訓練與參與。
- (5) 董事會決策透明化，增設外部董事。

(6) 以利潤之一定比率回饋社會（或社區）。

（三）台積電的例子

2002年1月台積電張董事長在「遠見企業人物論壇」上做了一次重要演講。其中部分談及台積電的企業倫理，值得摘錄。張董事長說：

「我的經營理念有三個基石：一個是願景；一個是理念；另外一個是策略，就是 visions、principles、strategies。」

願景是『志同道合』裡面的『志』；理念是『志同道合』裡面的『道』；策略則是如何能夠達成願景的方法。『志』和『道』不但應該完全公開，而且應該是員工、客戶都熟悉，策略則是有部分需要保密。

『道』就經營理念，一共有十項。首先是『商業道德』，這一點也是我認為最重要的。其餘的九項分別是『專注本業』、『國際化』、『長期策略』、『客戶至上』、『品質』、『創新』、『挑戰性的工作環境』、『開放型的管理』、以及『兼顧員工及股東』。

『商業道德』代表公司的品格，是我們最基本也是最重要的理念，也是執行業務時必須遵守的法則。

所謂『高度職業道德』是：第一、我們說真話；第二、我們不誇張、不作秀；第三、對客戶我們不輕易承諾，一旦做出承諾，必定不計代價，全力以赴。第四、對同業我們在合法範圍內全力競爭，但絕不惡意中傷，同時我們也尊重同業的智慧財產權。第五、對供應商我們以客觀、清廉、公正的態度進行挑選及合作。任何人假使拿回扣，我們非但是開除，而且是要起訴的。在公司內部，我們絕不容許貪污；不容許在公司內有

派系或小圈圈產生；也不容許『公司政治』（company politics）的形成。

至於我們用人的首要條件是品格與才能，絕不是關係。

我們最重視的高度的商業道德，……在我長期的職業生涯中，我發現『好的道德等於好的生意』（good ethics is good business）。」（孫震教授譯為「好的倫理就是好的經營」）。

台積電的例子是凸顯了一位擁有事業雄心的領袖對企業品德的重視。二十多年來，張董事長不僅為公司創造了巨額的利潤，也為公司樹立了良好的企業形象。

（四）雄心與良心

「企業倫理」似乎是一個抽象概念，但常常可以真實地反映出社會大眾的評價。一個成功的大企業，正如一個成功的人物，其前提必定是符合該社會的高道德標準；由此才能衍生出公眾對這些人物與公司聲譽、地位、影響力的認定。

在進步的西方社會，良好的「企業倫理」必是日積月累的努力成果——反映出公司領導人對法令規定、商品品質、售後服務、技術創新、員工平等、生產方法、環境影響、社會參與等多方面的重視與參與。

企業倫理與企業形象牢不可分。卓越的企業形象絕不能只靠媒體上的宣傳、良好的公共關係以及公開的捐贈而持久。

要贏得消費者心目中良好的企業形象固然不易，但一件意外或者一種過失，可以立刻傷害到消費者對它的信心及支持。

今天仍有一些企業，只有生意人的精明，缺乏企業家的識見。這種「精明」的商業行為有時是違法的，如仿冒；有時是在法律的邊緣，如生產過程中產生了「外部成本」（河川受到污

染）；有時是不公平的，如同一工作但女性工資低於男性；有時是短視的，如不重視員工的工作環境及在職訓練。

對這種行為，我們可以斷言：他們只是市場上的短暫過客，遲早會被嚴密的經濟紀律、市場競爭，以及具有公正判斷力的消費者所淘汰。

孫震教授說得深刻：「只有在倫理的基礎上追求自利才會達成公益。企業倫理是根本，利潤是結果。企業遵守倫理規範、創造經濟價值，才會產生利潤。不顧根本只求賺錢，整個社會都須為之付出代價。」

今天我們所要提倡的是：事業雄心要建立在企業良心上。本書的出版正在鼓吹這個重要的命題。

序

從「理律個案」重視「企業品德」

陳長文 理律法律事務所主持律師

《企業全面品德管理——看見亞洲新利基》，當我看到本書時，心中有很多的感觸，如同本書一再所呼籲者，「品德管理」的確是現代個人、企業乃至於國家亟待推廣與落實的課題，但卻也是這個事事講求「即效功利」的社會最容易忽視的課題。

去年，理律遭到內部一位資深同仁侵盜客戶款項近新台幣30億元，讓理律受到嚴重的打擊。這個個案也立刻成了許多管理學院教授「危機管理」時的必修個案。然而筆者卻覺得，與其把這個個案拿來當作「危機管理」的個案，不如拿來當作「品德管理」的個案，會更有意義一些。在這次事件中，理律面對了一種矛盾的挑戰與考驗。一方面，理律因為一個「個人品德」有瑕疵的員工，遭遇了空前的危機；但另一方面，理律卻又因為長期堅持「企業品德」，得到社會各界以及受害客戶的「信任」，而能安渡這個危機。

為客戶受損的權益負責到底是律師事務所的本分天職。理律與客戶新帝公司進行將近一個月誠意的、懇切的協商，達成了圓滿且具建設性的協議。理律為表示對於客戶負責的態度，除了先行撥付2000萬美金給新帝公司，並將分四年16期按季償

還約 4800 萬美金。

而這項協議的另一個重要且具建設性部分就是「社會責任的實踐」。新帝公司同意理律提供長期法律服務作為賠償，以 18 年的時間，每年由理律提供約 100 萬美金，約計 1800 萬美金的法律服務額度，對新帝公司提供法律服務。在這個期間內，若新帝公司每年的法律服務額度未用罄，新帝公司與理律法律事務所同意，將依該未用罄的餘額，由理律以提撥賠償額的方式，共同進行公益與慈善活動，其中三分之一，作為新帝公司在美國加州的公益慈善贊助或相關活動的舉辦經費；三分之一，作為理律在台灣公益慈善贊助或相關活動的舉辦經費；另外三分之一則由新帝公司和理律共同舉辦系列的公益講座或法律講座。

「關懷社會」正是理律放在第一位的自我期許，即使在最困難的時候，我們仍不忘記自己對社會的責任，幸運的是，新帝公司也是秉持相同的經營理念，想要為社會盡一分心，因此，我們決定建立一個長期的「公益合作」關係。有了這項協議，理律將有更具體的動力來推動「關懷社會」的價值實踐。

「如果今天是收穫的日子，那麼我是在那個季節和那片土地上播撒了種子？」這是紀伯倫的詩句。對理律而言，這個詩句很準確地反應了我們對這次危機的感觸。理律重視企業品德、長期投入關懷社會的公益事務，說穿了，理律做這些努力時，並沒有特別想到這樣的努力會有什麼「收穫」，純粹是「為所當為」，認為這是一個現代企業的本分之務，如此而已。但理律所播下的「遺忘的種子」，卻在我們最困難時萌芽茁成我們最堅實的支柱。在這次摔倒之後，理律已全面檢視強化我們在制度上及執行上的每一個環節，虛心檢討作業流程，作為我們當前整

體「知識管理」系統建置計畫中的一項重點工作。但這些檢視與調整，不會、也不能絲毫衝擊到理律對人、對員工的信任，因為那是理律生存的基礎。法律服務的工作靠的就是人，失去了對人的信任，理律根本無以為繼。這一層更為明確清晰的體認，是在這次重創中，理律得到的最寶貴的反思。

之所以把理律的內部事件作以上的說明，是因為我想用比較特別的方式，來作為本書的「推薦序」，那就是將理律的例子，獻給本書作為一個討論「品德管理」的實際個案。從學習的角度來看，千言萬語抵不過一個真實發生的案例，因此，我希望讀者們能夠從這個個案中，得到一個具體化的「閱讀情境」，從理律這個個案，引起進一步興趣，從本書中深究「品德管理」的課題。

越洋專訪

推廣倫理重拾信任

李克特與馬家敏訪談錄

Q1. 世界經濟論壇（World Economic Forum）成立的目的為何？出版探討亞洲倫理問題的專書，用意何在？

A：世界經濟論壇成立的目的，是爲了促進企業與政府、學者、宗教領袖、科學家、媒體、非政府組織等其他社會部門經常接觸，進行實質的互動。我們的會員包括世界上最大的一千家公司，致力發揮「增進公益的企業家精神」。也就是說，他們積極主動，攜手合作，共同參與，設法改善這個世界，解決它的許多問題。基本上，我們是和其他人並肩共事，一起面對共同的挑戰。

企業避免不了倫理抉擇的兩難。許多公司藉由使命聲明、價值方案等方式，進行處理。但是，近來品德問題格外引人注目。我們認爲，亞洲以其深厚的宗教信仰和其他的價值觀，對於全球的倫理議題能有重大的貢獻；其中許多都可以應用在企業經營領域中。

我們希望這樣一本書，能夠激起亞洲和其他地方起而探討相關的議題。但願企業與政府領袖能夠實踐全面倫理管理（Total Ethical Management，TEM），營造更美好的世界。

Q2. 亞洲的倫理問題和西方有什麼不同？

A：我們不能將亞洲的倫理問題與西方區隔開來。就企業部門而言，根本問題在於如何協調兩種相互競爭的需求：企業一方面必須創造利潤，另一方面必須執行對社會有用的活動，貢獻於社區的發展。西方和亞洲都可見到兩者相互衝突，只是雙方的控管架構可能有所不同。西方以鉅細靡遺的法令架構，懲處和防範「惡行」，亞洲則比較依賴優良的價值體系、社會實務、社區，藉以凸顯「善行」，並以之為典範。

雖然如此，我們仍然相信——但有必要強調全球性的最佳倫理實踐——世界不同的地區可能存有文化上的差異，也應該保有這種差異。本書當然不主張採行單一的價值體系。用於解釋跨文化類似經濟發展過程的一般性理論，或甚至世界通用的理論，幾乎肯定會引人誤上岔路歧途。

Q3. 信任一向是亞洲倫理的根本。但 1997 年亞洲經濟陷入蕭條之後，我們見到社會的「信任鏈」分崩離析。人們對政府失去信心。如何重拾那種信任？

A：「重拾信任」，乍聽之下，好像需要某種非常具體的計畫。但是我們寧可視之為只需要個人或組織去做正確的事。這是「由下而上」的行動。倫理不能強迫——你要不是深信不疑，要不就是置之不理。因此，我們認為，要在企業界推廣倫理，效果最好的方式，不是靠更多的法律或者更嚴厲的懲處，而是證明它符合企業的利益。TEM 著眼於將倫理深植於企業的靈魂之中，藉以維繫長期的成長和競爭力。

順便一提：世界經濟論壇 2003 年的年會主題是「重拾信任」。我們體認到，每一種經濟行為的基礎，是在企業與政府醞聞頻傳、動盪不安的世界中，重拾人與人之間的信任。

Q4. 值此之際，就倡導「全面倫理管理」而言，本書具有什麼樣的意涵？如果我們需要依賴企業實踐 TEM，以增進發揚倫理，那麼這是否表示政府可以放手不管這件事？

A：沒錯，TEM 的重責大任落在企業身上。它們是重建社會的信任和倫理缺之不可的行為人，但並不表示政府就可因此置身事外。企業必須與其他的社會行為人同心協力，在更廣泛的社會環境中重建倫理架構。除了置身其中的社區（人群），政府可能是最重要的夥伴。政府一向是，也永遠是社會的關鍵行為人。任何社會運動都包含政府，因為只有它有能力整合公共領域中紛亂無序的聲音。

真正重要的使命，是允許政府、企業，以及其他的利害相關人積極主動進行對話。全球化世界太過複雜，無法只靠一群行為人去解決它的問題，這是我們目前所面臨的挑戰。

Q5. 許多人注意到資本主義帶來的社會弊病，主張以「倫理資本主義」取而代之。你們是否認為倫理資本主義有可能存在？倫理和資本主義之間有無矛盾？

A：倫理資本主義當然存在！這可以回歸到一個人的自身利益，和更廣泛社群的利益，兩者如何取舍的兩難抉擇。資本主義因為忘掉或者壓抑後者（更廣泛社群）的利益，以致於運轉失靈。我們需要將社群、社會拉回發展的過程，並且在思考經濟成長的時候，從全方位著眼，體認健全的環境和良好的社會發展，能夠帶來長遠的利益。

倫理資本主義可以矯正英國歷史學家阿克頓爵士（Lord Acton）經常被人引用的那句話：「權力使人腐化，絕對的權力使人絕對的腐化。」權力（亦即資本主義）也許可以上推到組織性經濟活動首次出現的時候。中國秦朝的刑法已經注意到不

合倫理的現象，並加以嚴懲。貪瀆腐化的問題，似乎和人與人交易貨品的機制環境有密切的關係。

Q6. 全球化是不是帶來新的倫理問題？企業和政府應該如何因應？

A：全球化不會製造新的倫理問題，卻凸顯和激化既有的問題。通訊進步，以及資訊傳播快速，世界遙遠角落發生的事情，影響到更多人，或者有更多的人知道，讓人覺得倫理問題「多了起來」，其實那只是因為更多這類問題浮現出來。其次，全球化之後，一些規模比較小的行為人能夠產生廣大的衝擊，例如利用網際網路，或者經由線上交易，權力因而移交到更多人手中。權力的運用如果有欠明智，或者未能用到正途，可能就會傷害倫理。

全球化本身既非善，也非惡——我們認為這是大勢所趨。全球化一直都存在，而且會繼續存在。

Q7. 何謂「企業公民意識」？亞洲如何宣揚這個理念？

A：顧名思義，企業公民意識是指企業的行為舉止，有如社區中利害切身相關的公民。由於利害切身相關，而且是社區中的一員，他們所做的事情，應該對社區的長遠發展有幫助。就企業來說，這表示應該負起責任、照顧員工、推行良好的環境政策、促成更廣義的發展。企業瞭解這些行為符合它們的利益，固然對自身有好處，我們更相信，政府和社會領導人應該高聲疾呼，提倡優良企業公民的理念。紀錄良好的企業，理該給予表揚，並且作為值得效法的楷模。

Q8. 企業應該怎麼做，將企業倫理納入品牌塑造的策略中？

A：將倫理納入企業的經營活動，長期而言對穩健的獲利

有幫助，而且其中至少有一部分是來自被視為社區中的好公民。因此，真正負起社會責任的公司，應該不怕大聲說出來，讓大家都知道。標準和認證是其中一種方法，可以確保善盡社會責任的公司為人所認可。但是企業不應該只是為了提升品牌的價值，而只有表面上行為合乎倫理。全面倫理管理應該是真心利他的作為。

Q9. 你們是否認為良好的企業治理能夠提振企業倫理？尤其是，由於家族企業在亞洲相當普遍，企業治理是否也有助於企業的管理和改善企業倫理？

A：優良的企業治理，是優良的企業倫理的一環，因為企業治理是在公司本身的結構內，施以檢查和制衡的力量。有了優良的治理，公司的行為就比較不可能出現偏差或者不合倫理，除非整個結構已經腐化。如果是後者，該做的事或許是整頓公司的倫理，不必動到它的治理系統。但是這種情形十分少見。大部分人都希望貢獻於社會的發展，如果他們的組織擁有優良的治理結構，則可以增加這些人的發言份量並受人尊敬。

家族企業本身並不是壞事。歐洲許多國家，如義大利和德國，經濟上的一大特色，是由創辦人引導的中型企業，能夠發揮相當大的市場力量。重要的是發展出非家長式和不容貪污的領導風格。

Q10. 亞洲的金融體系可以如何進行改革，以提振企業倫理？

A：從企業治理著手，是其中一種方法。另一種方法，是改善資本市場和債券市場，讓亞洲企業擁有更多的籌資工具，以挹注公司的成長。擴增籌募資金的管道，長期而言也有助於投資工具多樣化。這可以確保市場的效率，也就是說，表現最