

# 第四章 企業倫理與 管理道德



# 學習目標

- ✧ 瞭解企業社會責任的涵義及其重要性
- ✧ 瞭解企業社會責任的不同觀點
- ✧ 瞭解什麼是利害關係人
- ✧ 瞭解當前重要的企業社會責任議題
- ✧ 瞭解管理者道德的三種觀點及影響管理道德的因素
- ✧ 瞭解提升管理道德的措施

## 企業資優生之死 —美國安隆公司弊案





# 倫理

- ✧ 是符合道德標準或某一專業行業的行為標準
- ✧ 是處理人類價值觀、行為對錯與動機好壞的哲理
- ✧ 是處理「主體」與「客體」關係的準則

# 企業倫理

✧ 將是非之倫理規範應用於企業營運及管理行為

✧ 包括二部分：

✧ 企業社會道德：企業與其利害關係人間的關係準則

✧ 企業社會責任：企業運用資源，滿足社會道德標準

## 利害關係人 (1/2)

✧ 所有影響企業或受企業影響的個人或團體

✧ Freeman 列舉了企業的五大關係人

✧ 供應商

✧ 顧客

✧ 員工

✧ 股東

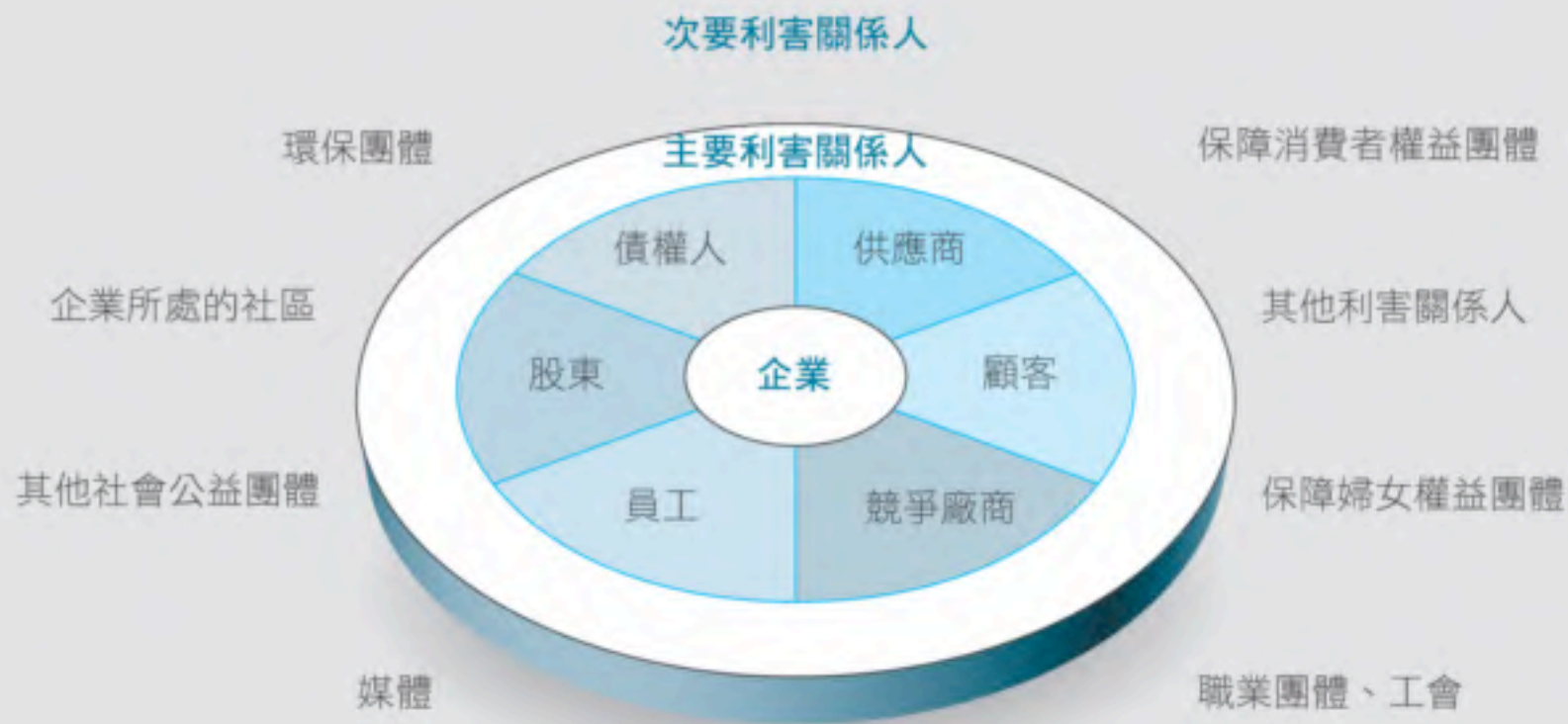
✧ 企業所處的區域、全國、甚至國際社區



## 利害關係人 (2/2)

- ✿ 企業的利害關係人，分成主要與次要二大類
- ✿ 企業實際上應包括哪些利害關係人，則須視企業的特性而定

# 企業的利害關係人



▲圖 4-1 企業的利害關係人



# 利害關係人分析

✧ 利害關係人分析進行步驟：

- ✧ 找出誰是利害關係人，不論是有正面或負面影響的人
- ✧ 分析這些利害關係人所可能產生的正、負面影響
- ✧ 依據上述分析來發展個別策略，以爭取最大的支持並降低可能的阻礙

# 利害關係人矩陣

表 4-1 利害關係人矩陣

**A**—高度利益相關，具有高度影響力者  
他們是形成有效支持該企業的基本  
群眾

**B**—高度利益相關，但具低影響力者  
需有特殊安排以保障他們的利益

**C**—低度利益相關，但具高影響力者  
他們雖未必關切該企業，但他們卻  
能夠影響最後結果

**D**—低度利益相關，具低影響力者  
對該企業計畫最沒有影響力者

# 企業社會責任的觀點

✧ 古典學派

✧ 社會經濟學派



## 古典學派

- ✧ 衍生自 Adam Smith 《國富論》中的看法
- ✧ 企業存在的唯一目的就在於追求利潤的最大化，企業也只應對其股東負責
- ✧ 每一個組織都能達成設立的目的，則社會整體資源的分配與運用將達到最佳狀態
- ✧ Milton Friedman 指出，企業利潤越大，表示運用資源的效率越高，對社會的貢獻也就越大

## 社會經濟學派

- ✧ 企業為社會成員的一份子，自當負擔創造安定富裕社會的成本
- ✧ 企業社會責任的對象絕非僅止於股東
- ✧ 社會大眾的偏好，是決定企業生存的主要因素，企業為永續生存，應滿足大眾對企業的期待
- ✧ 企業於今日社會的影響力甚大，若企業不能善用這些影響力，權力終將為社會收回
- ✧ 企業為了保持目前享有的社會地位和力量，須積極投注社會，否則，別的企业可能會乘虛而入，擔起此份責任，而獲取社會力量



# 企業社會責任觀點的演進

- ✧ 第一階段：企業只對股東負責，追求利潤極大化
- ✧ 第二階段：企業所應負責的對象擴大至員工
- ✧ 第三階段：企業繼續擴大其負責的對象，以顧客與供應商為主
- ✧ 第四階段：企業自視為社會機構，有責任推動公益事務



# 企業承擔社會責任的程度

表 4-3 企業承擔社會責任的程度

承擔程度	低	高		
階段	階段一	階段二	階段三	階段四
負責對象	股東、管理階層	員工	特定利害關係人	整體社會

資料來源：Robbins S. P., Coulter M., Management 8/e, Pearson Prentice Hall, 2004, p.101.

# 被動回應

✧ 企業依當時社會主流價值選擇投入的社會公益活動，以順應社會大眾的期盼

# 社會義務與社會責任的差異

## ✧ 社會義務

- ✧ 企業的廢水排放完全符合政府所訂定的標準，或其用人政策完全符合勞基法的規定

## ✧ 社會責任

- ✧ 以被動回應的方式
- ✧ 例如產品包裝都是使用再生紙，或絕不收購使用不當方法捕獲的鮪魚作為原料



## 綠色企業 (1/2)

✧ 凡在生產銷售過程中，基於環保考量，透過科技，以綠色設計、綠色採購、綠色生產、綠色行銷，力求節約資源並確保無公害產生的企業

## 綠色企業 (2/2)

✿ 整個產品生命週期，由設計到使用過後的廢棄物處理，能符合

✿ 4R—減量（Reduce）、回收（Recycle）、再利用（Reuse）、再生（Regeneration）

✿ 3E—善用資源（Economic）、生態保護（Ecological）、人體工學化（Equitable）

# 多元化員工的管理

- ✧ 人口結構的改變是造成員工多元化的主因之一
- ✧ 基本要求——企業必須確定員工不會因膚色、年齡、性別、信仰、體質、地區等的差異，在公司內部遭受不平等待遇
- ✧ 許多跨國企業以員工多元化為其競爭優勢



# 管理者道德的三種觀點

✧ 倫理的功利觀

✧ 倫理的權利觀

✧ 倫理的正義觀

# 倫理的功利觀

✧ 以決策的結果為基準，來判斷決策是否合乎道德

✧ 決策者的決策目標是為最大多數人求得最大利益

✧ 當兩種決策比較時，能夠帶來較大效益者就較有倫理

# 倫理的權利觀與正義觀

- ✧ 倫理的權利觀：充分尊重與保護個人的自由與權利
- ✧ 倫理的正義觀：保護未受重視或沒有權力的利害關係人



# 影響管理道德的因素

✧ 個人的道德發展階段

✧ 個人特質

✧ 組織結構變數

✧ 組織文化

✧ 決策的重要性

# 個人的道德發展階段

## ✿ 六個階段：

- ✿ 第一、二階段：個人的對錯抉擇端視決策的結果對個人的影響而定
- ✿ 第三、四階段：個人的對錯抉擇視決策是否能與主流價值一致，或符合大眾期望而定
- ✿ 第五、六階段：個人努力超脫所屬群體或社會威權所定的道德標準，定義出自己的對錯抉擇原則

✿ 隨著階層的連續而上，個人的道德判斷越來越不受外來因素的影響

# 個人特質

## ✧ 個人既有的價值觀

- ✧ 年輕時與父母、老師、朋友等互動，養成之一組判斷是非的基本信念

## ✧ 自我意識強度

- ✧ 衡量看重自己程度的指標

## ✧ 控制源頭

- ✧ 描述人們對「自己命運自己掌握」的相信程度
- ✧ 內控型：命運掌握在自己手中
- ✧ 外控型：運氣和機會決定了命運



## 組織結構變數

- ✧ 組織結構：組織為達成組織目標，對組織成員、工作與資源加以適當安排與分配，而顯示出的一種態勢
- ✧ 有些組織結構會提供明確的行為準則，如利用正式的規章條文來鼓勵員工的道德行為
- ✧ 員工的績效評估制度與獎懲制度是另外兩個影響道德行為的組織結構變數
- ✧ 研究顯示，主管的行為是眾多影響道德行為的組織變數中，最重要、最具影響力者

# 組織文化

- ✧ 強調容忍風險與衝突的組織文化，員工較願意挑戰他們認為不道德的行為
- ✧ 強勢文化會比弱勢文化對員工有較大的影響力
- ✧ 強調高道德的強勢文化對員工的行為有強力且正面的影響

# 決策的重要性

- ✧ 重要的管理決策：其結果會造成傷害，影響到許多人，或許許多人皆認為這樣做是不道德的決策或行為
- ✧ 對於重要的決策，會採用較高的道德標準
- ✧ 較重要的決策會激起較高的道德意識行為



# 提升管理道德的措施 (1/2)

## ✿ 員工的招募與選用

- ✿ 利用員工招募與選用程序，將不符企業道德標準的申請者事先剔除

## ✿ 道德規範與決策準則

- ✿ 制定正式的道德規範，建立員工的行為準則

## ✿ 高階主管的領導

- ✿ 高階主管的行為是員工學習的對象

## 提升管理道德的措施 (2/2)

### ✿ 工作目標與績效評估

✿ 工作目標與績效評估必須合理，以免員工犧牲道德考量來達成不合實際的目標

### ✿ 道德訓練與獨立的社會稽核制度

### ✿ 正式保護機制

✿ 保護員工於面對道德抉擇時，不怕受到報復或處罰

## 重要的管理道德議題－賄賂

- ✧ 賄賂是以金錢或其他誘因引誘受僱者做出違反雇主權益的行為
- ✧ 國際性官方機構設法解決賄賂問題
  - ✧ WTO開始考慮將賄賂列入討論議題中
  - ✧ 經濟合作發展組織正式將賄賂列為犯罪行為
  - ✧ 美洲國家組織公開譴責賄賂行為
  - ✧ 國際透明組織每年公布各國的腐化程度調查表，督促各國重視賄賂的問題



表 4-4 國家政府清廉程度 (2006)

名次 (括號內為 2003 年名次)	國家
01 (01, 02, 03)	芬蘭、冰島、紐西蘭
04 (03)	丹麥
05 (05)	新加坡
06 (06)	瑞典
07 (08), 08 (08), 09 (08)	瑞士、挪威、澳大利亞
09 (07)	荷蘭
11 (11, 11)	英國、盧森堡
14 (11)	加拿大
15 (14)	香港
17 (21)	日本
20 (18)	美國
34 (30)	台灣
70 (66)	中國大陸
121	菲律賓
130	印尼
142	安哥拉

# [跨越兩岸]兩岸競賽的新競爭趨勢

## ✧ 中國企業

- ✧ 企業舵者的倫理觀與道德觀深受文革遺禍影響—人際間信任體系崩解
- ✧ 較重視短期利益
- ✧ 社會責任不在董事會或經營者的字典裡

## ✧ 台灣企業

- ✧ 逐步建立起社會信用機制
- ✧ 引進歐美日管理制度，早一步與國際接軌
- ✧ 永續經營為前提，愈重視企業治理

## 競相向下沈淪 - RCA悲歌





## 精選案例 問題研討

- ✧ 台灣的經濟雖因向下沉淪效應而得以發展，然永遠留在台灣的，卻是被污染的環境和職業災害。有些企業主張「先賺錢後倫理」，如果不能先求生存，何來實踐企業倫理？由台灣經濟發展的過程，我們似乎也看到了先賺錢後倫理的理念。一個國家為求經濟發展，競相向下沉淪是否是必要的邪惡？
- ✧ 新興中國大陸跨國籍企業是否真能以較低的企業倫理標準立足於世界？
- ✧ 跨國籍企業是否應設定全球一致的企業倫理標準，或應針對世界不同地區市場設立不同的標準？