



管理學 12^{EDITION} MANAGEMENT

STEPHEN P. ROBBINS • MARY COULTER 著

林孟彥、林均妍 譯



Chapter 5

社會責任與管理道德

- 5.1 「負起社會責任」的意義為何？哪些因素會影響組織的這項作為？
- 5.2 綠色管理的意義為何？組織該如何進行「綠化」？
- 5.3 影響組織道德行為的因素。
- 5.4 在鼓勵道德行為上，管理者所扮演的角色。
- 5.5 今日有關社會責任及道德的議題。



管理聚焦：管理者的工作

- ▶ 2010年8月法國雷諾汽車發生一起工業間諜案件，該公司配合警方成立一個委員會來調查真相，三位員工因蓄意洩漏公司機密文件而被起訴，並遭免職。然而，這事件演變到最後，真相是該三名員工為無辜的，雷諾汽車顯然是被設局欺騙了。





管理聚焦：管理者的工作

- ▶ 雷諾執行長**Mr. Ghosn**為此公開道歉，並同意給三位員工全額補償。經此事件後，雷諾公司成立一個新的道德委員會，並重建其內部安全機制，以確保類似事件不再發生。



5.1 何謂社會責任？

- 在日常營運中，管理者常需面對社會責任相關的決策，如員工關係、慈善事業、產品定價、能源節約、產品安全，以及將公司設在較不重視人權的國家等作法。「負起社會責任」到底是什麼意思呢？

義務 - 回應 - 責任

- 社會責任有很多不同定義；我們將其與「社會義務」與「社會回應」這兩個近似的概念做比較，以更瞭解社會責任的意義
- **社會義務(social obligation)**：指企業有義務滿足特定的經濟和法律責任，為了滿足此一責任，企業必須從事某些社會行為。但只需最基本的社會行為，盡到義務就好，不必做得太多。
 - 反映出**古典觀點(classical view)**：管理者唯一的社會責任就是**追求最大利潤**。

義務 - 回應 - 責任

- **社會回應** (social responsiveness)：指公司為了回應社會的重要需求，而從事某些社會活動。
 - 反映**社會經濟觀點**(socioeconomic view)：公司不僅要對股東負責，它同時也負有社會責任。
 - **福特汽車**是第一家支持「開車不傳簡訊」聯邦禁令的企業。公司發言人說：「最近的研究顯示，傳簡訊會分散駕駛者的目光，當視線離開路線時，車禍的風險會大增。」透過支持這項禁令，公司管理者「**回應**」了他們認為重要的社會需求。

義務 - 回應 - 責任

- 具「**社會責任**」的組織看事情的角度，與「社會義務」與「社會回應」的概念不同。
- **社會責任 (social responsibility)**：在法律與經濟範圍外，企業願意從事「有益社會的事或行為」的程度。
- 有社會責任的組織會因道德責任感而做「對」的事。如伊利諾州的**Abt Electronics**是最大的美國電子零售業者，他們以隨手關燈及減少冷暖氣使用，來回應不斷漲價的能源及日漸迫切的環保議題。



位於底特律的凱撒披薩是一家兼具社會回應與社會責任的企業，該公司投入很多資源於回饋社會。他們打造一台名為Love Machine的披薩流動餐車，然後巡迴美國與加拿大各地，免費供餐給無家可歸的遊民，或風災、洪水地區的災民。

義務 - 回應 - 責任

- 當一家公司符合汙染防制標準，或遵循法規，無歧視的聘雇員工時，它只是符合社會義務的門檻而已，因為這些都是法律所規範的。然而，當它提供企業內的托兒服務，或使用再生包裝紙，這家企業就做到了社會回應。為什麼呢？因為這些都是父母和環保人士所期望的社會需求。
- 根據我們的定義，許多公司的社會行為應該解釋為「社會回應」而不是「社會責任」。不過，這些行為對社會仍是有益的。

贊成與反對社會責任的論點

贊成

- 公眾的期望：社會大眾希望企業兼顧經濟與社會的目標。
- 長期利潤：相較之下，有社會責任的企業會有較穩定的長期利潤。
- 道德義務：企業應負起社會責任，因為那是正確而應該做的事情。
- 公眾形象：企業可藉追求社會目標，來創造好的形象。
- 更好的環境：企業的參與有助於解決社會問題。
- 減少政府的干預：企業可藉由多負擔社會責任，來減少政府對企業的干預。
- 責任與權力的平衡：企業擁有很大的權力，所以也需肩負對等的責任以達到平衡。
- 股東權益：肩負社會責任有助於企業長期股價的上升。
- 擁有資源：企業擁有資助公眾及慈善活動所需的資源。
- 預防勝於治療：企業應在某些社會問題變得嚴重且難以處理前，即給予適當的關注。

反對

- 違反利潤最大化原則：企業唯一的社會責任，就是追求經濟利益。
- 目標的稀釋：追逐社會目標將稀釋企業的主要目的 - 經濟生產力。
- 成本：和社會責任有關的活動常是入不敷出，而需要有人來補貼。
- 權力過大：企業的權力已經夠大了，若還要追求社會責任，很可能使企業的權力更大。
- 缺乏能力：企業的領導者缺乏處理社會問題所需的能力。
- 缺乏責任性：對企業而言，社會活動並沒有直接的責任關聯性。

組織是否應該融入社會？

- **社會責任投資基金**(socially responsible investing, SRI)：這類基金使用某種**社會檢視** (social screening)，亦即將某些社會及環境指標加在投資決策的考量上。
- 這類基金通常不投資於酒類、賭博、香菸、核能、武器、價格操弄或騙局等有關的公司上，也不會投資於曾有產品安全、員工關係或環境評估不良的公司上。

組織是否應該融入社會？

- 社會投資論壇的報告顯示，**SRI**與其他非**SRI**基金的表現不相上下。
- 所以，我們可從上述說明中得到什麼結論？看來，**公司的社會投入並不會降低經營績效**。來自政治與社會各方的壓力，要求企業投入社會，意味著管理者隨時都需要將社會議題及目標納入考量。

5.2 綠色管理及永續性

- 在經歷各式各樣的環境災難後，許多組織開始注意環保的議題，而管理者也開始思考**綠色管理**(green management)，也就是企業對環境的衝擊。

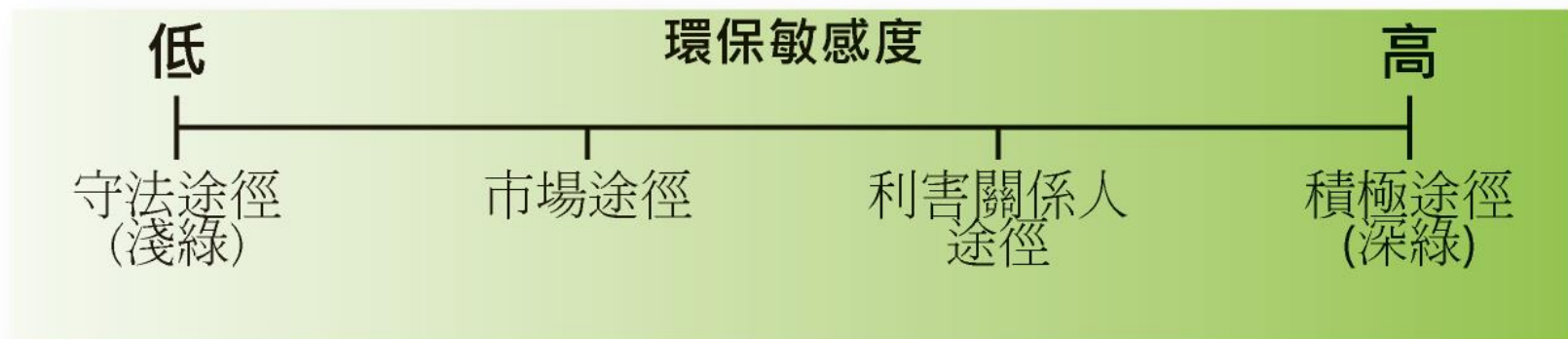


組織如何致力於綠化？

- **綠蔭濃度** (shades of green)
 - **守法途徑**(legal approach；或稱淺綠途徑)：反映的是社會義務，這類組織的環保敏感度很低，他們遵守法律的規範，但僅止於此。
 - **市場途徑**(market approach)：組織會對顧客的環境偏好有所回應，顧客對環保產品的任何要求，組織都會儘可能提供。
 - **利害關係人途徑**(stakeholder approach)：盡力滿足組織的所有利害關係人，如員工、供應商或社區對環保的要求。

組織如何致力於綠化？

- **綠蔭濃度** (shades of green)
 - **積極途徑** (activist approach；或稱深綠色途徑)：極力尋求保護地球的方法，並展現最高程度的環保敏感度，他們是善盡社會責任的範例。



組織綠化的方法

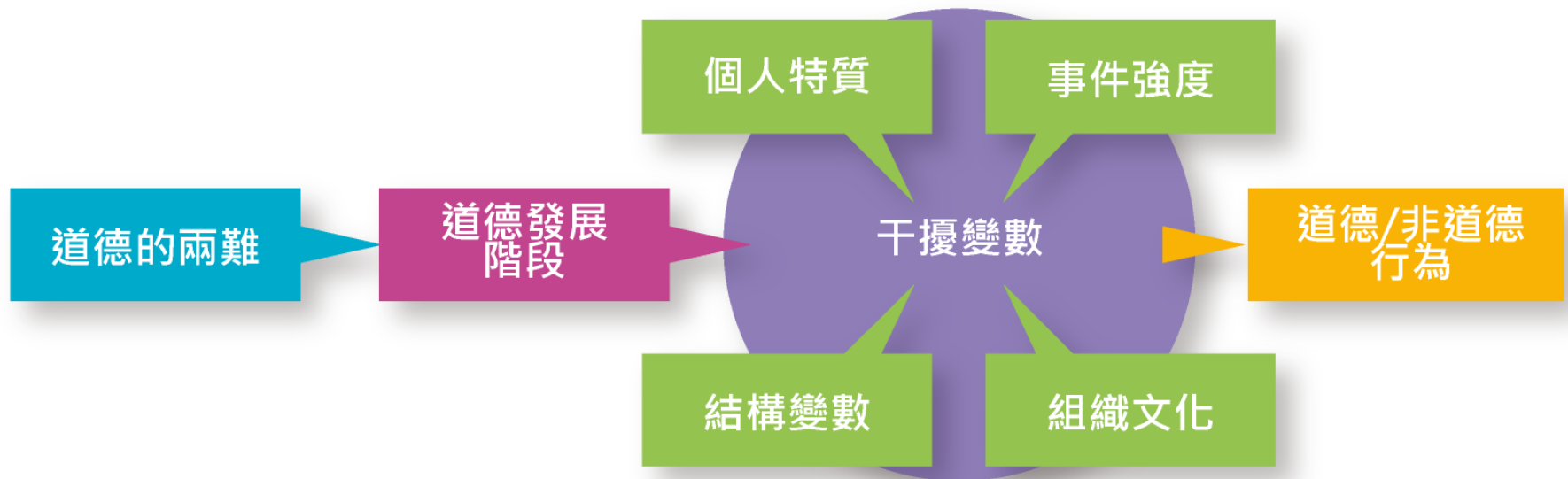
評估綠色管理的行動

- 超過1,300家企業根據**全球永續報告指標**(Global Reporting Initiative, GRI)的規定，將自己的環保活動向世人做詳盡的報告。
- 讓自己符合**國際標準組織**(International Organization for Standardization, ISO)的各項標準。
 - 最著名的是**ISO 9000**（品質管理）與**ISO 14000**（環境管理）。
- 參考每年於瑞士達沃斯世界經濟論壇發表的，**全球百大永續企業名單**(www.global100.org)。

5.3 管理者與道德行為

- 所有組織，不論管理層級、地區、大小，每位管理者都會面臨道德兩難的議題。
- 道德(**ethics**)的定義：決定行為對錯的準則、價值觀及信念。
- 為更瞭解管理決策所包含的道德議題，我們將探討道德及不道德行為的影響因素。

道德和非道德行為的影響因素



道德發展的階段

- 傳統前(preconventional)層次
- 傳統(conventional)層次
- 原則(principled)層次

層次	階段的描述
原則	6. 即使是違反法律，仍然遵從自己的道德原則 5. 尊重他人權利，且無論是否與大眾意見相同，都堅守基本的價值與權利
傳統	4. 在信守承諾中維持傳統的秩序 3. 不辜負親人、朋友的期望
傳統前	2. 只在自己最直接利益上才遵守規定 1. 謹守規則以免受罰

道德發展的階段

- 結論：
 1. 人們在這六階段，會一步步循序漸進。
 2. 道德發展並沒有連續的保證，個人的道德發展可能停留在任何階段。
 3. 大多數成年人是處於第四階段，雖然原因各異，但他們都受規範的限制，而表現出合於道德的行為。

個人特質

- 有兩項個人特質會影響個人的行為是否合乎道德，那就是價值觀與人格。
 - **價值觀(values)**：代表人們的是非觀念。是成長過程受父母、老師、朋友，及他人的影響而發展出來的。
- 影響個人行為的人格變數主要有兩項：
 - **自我意識強度 (ego strength)**是指個人信念的強度
 - **內外控程度(locus of control)**指一個人對「人們可以主宰自己命運」這概念的相信程度。

結構變數

- 影響道德行為的結構設計變數有：
 - **組織目標**：「設立目標可能導致不道德行為」。
 - **考核制度**：若只看結果，則員工在壓力下可能採取「不擇手段」的行事方式。
 - **獎懲制度**：當獎懲只取決於目標的達成與否時，員工可能會不擇手段行事，也可能因此降低其原有的道德要求。

組織文化

- 組織文化是由共通的價值觀所組成。這些價值觀反映組織所支持及相信的信念，並因而創造出一個能影響員工道德行為的環境。
- 利用價值基礎管理(values-based management)來引導員工的工作。(例如：Timberland)
- 管理者的行為是影響員工道德的最大因素。
- 如果公司文化很強勢，而且支持高道德標準，則它對員工就有很大的正面影響。



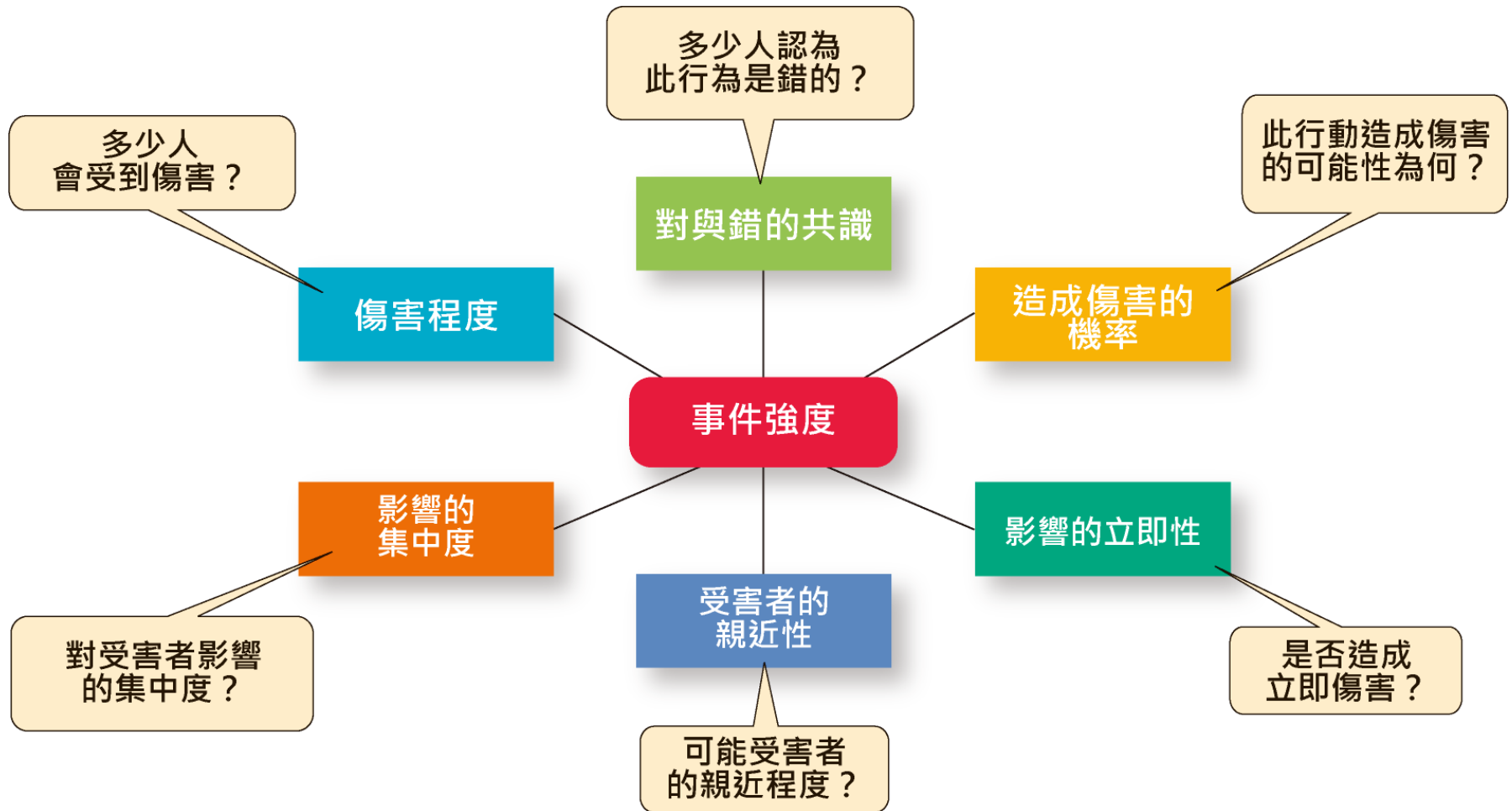
統計數字

Data Points



- ▶ **29%**的員工表示，他們不會因「無病而請病假」感到罪惡。
- ▶ 舉發不當行為的員工中，**22%**表示，他們曾因此而遭到報復。
- ▶ **13%**的員工表示，他們曾為了讓工作順利進行，而需在品質標準放水的壓力。
- ▶ **42%**的員工表示，他們公司的道德文化很薄弱。
- ▶ **45%**的員工表示，他們曾在工作中看到不當的行為。
- ▶ **49%**的員工表示，若意外被給予接觸機密文件的許可，他們將會偷看該文件。
- ▶ 在一份對勞工的調查中，**14%**的員工表示，他們公司的領導者是道德與誠實的。

事件強度



國際環境下的道德

- 各國社會與文化的差異，也是決定某一行為道德或不道德的重要因素。
- 在國外工作的管理者，瞭解不同社會、文化、政治和法律對所謂「適當行為」的看法是很重要的。國情不同讓管理者在做道德判斷時，多了很多考量層面。



國際環境下的道德

- 國外管理者可遵循的道德準則，是**聯合國全球盟約 (Global Compact)**所列的，國際企業應注意的人權、勞工、環境及反貪腐等原則。是世界最大的自發性企業公民協議。
- **經濟合作暨發展組織 (Organization for Economic Co-operation and Development, OECD)**將打擊國際賄賂及貪腐列為該組織的優先工作，並制定**反賄賂公約 (Anti-Bribery Convention)**，是全球第一份打擊跨國賄賂的規範。

聯合國全球盟約要求企業在影響力所及範圍，遵循、支持並執行一套核心價值觀。這些價值觀包括：人權、勞工標準、環境以及反貪腐。

人權

- 原則 1：在可能的範圍內，儘量支持與尊重國際人權的保護
- 原則 2：確認企業不會濫用人權

勞工標準

- 原則 3：承認勞工結社的自由，與共同商議的權利
- 原則 4：排除任何形式的強迫或義務勞動
- 原則 5：有效禁用童工
- 原則 6：消除雇用與職位安排的各項歧視

環境

- 原則 7：支持環保工作
- 原則 8：主動負起提升環境品質的責任
- 原則 9：鼓勵研究與採用對環境有益的科技

反貪腐

- 原則 10：企業應盡力抵制勒索及賄賂等各種形式的貪腐

聯合國全球盟約的十項原則

5.4 鼓勵道德行為

- 管理者可透過很多方法來減少不道德的行為，如聘用高道德標準員工、建立道德規範、透過個案教導員工等。上述任何單一作法的效果可能不大，但當組織建立全面道德標準，並確實執行時，就有可能對組織的風氣產生影響。

員工甄選

- 組織應將人才甄選過程 - 如面談、考試、背景考核等，視為是瞭解個人道德發展、價值觀、自我意識與內外控程度等特質的機會。
- 即使最仔細的挑選，還是可能聘用道德有瑕疵的人。



道德規範與決策原則

- **道德規範書(code of ethics)**：一份正式文件，內容記載組織的基本價值觀，和對員工道德標準的期望。
- 管理者應特別注意：
 1. 組織領導者應以身作則示範道德行為，並獎勵符合道德行為的員工。
 2. 所有管理階層都應該反覆重申道德規範的重要，並堅持對違反規範者做適當的處罰。
 3. 在制定或修改道德規範書時，應考慮對組織利害關係人（員工、顧客等）的影響。
 4. 管理者應定期向員工強調道德規範書的內容。
 5. 當員工遇道德難題時，管理者可根據以下五個步驟加以引導。

處理道德兩難的步驟

- 步驟一：是什麼情況造成了道德兩難？
- 步驟二：受影響的利害關係人有哪些？
- 步驟三：這個決策中有哪些重要的個人、組織及外在影響因子？
- 步驟四：有哪些可能的替代方案？
- 步驟五：我的決策為何？該如何執行？

領導

- 企業營運若要符合道德，則高階主管的提倡與遵行是很重要的，因為組織文化的養成及價值觀的提倡，都是由高階管理者所主導的。
- 管理者的言行是員工的典範，所謂「上行下效」，管理者行為的影響力遠大於言語。
- 高階主管亦可藉獎懲來建立文化風氣。

工作目標與績效評估

- 在嚴格而不當的壓力下，即使是道德的員工也會為了達成目的而不擇手段。
- 績效評估的重點常是工作目標的達成與否，但如果目標是唯一的評估標準，則員工可能不在乎手段是否合於道德了。
- 如果組織想維持員工的高道德標準，就必須將「結果」及「手段」都納入績效評估。

道德訓練

- 道德訓練引來許多爭議，正反雙方的爭辯在於：道德是否能被教導？
- 道德訓練可以影響人的道德行為，並提升一個人的道德發展水準，或至少，可增加員工對商業道德問題的認知。



獨立的社會稽查

- 對決策及管理行為施以獨立的道德稽查，可使不當行為的曝光機會增加，一個好的道德計畫應包括**定期**與**無預警**稽查兩種。
- 為了維持誠信，稽查人應向董事會負責，並將結果直接報給董事會。除了給予稽查人員力量，也可減少稽查人員被報復的風險。

保護機制

- 有**保護機制**，可以讓員工在面對道德難題時選擇「對」的決策，而不必擔心受罰。
- 例如「**道德顧問**」、「**道德員**」的設置。



5.5 今日的社會責任及道德議題

- 一. 管理道德疏忽及無社會責任感
- 二. 鼓勵社會企業家精神
- 三. 推動社會正向改變。

管理道德疏忽及無社會責任感

● 以德服人的領導

- 做一個誠實而道德的表率
 - 永遠說實話
 - 不要隱藏或操控資訊
 - 勇於承認錯誤
- 經常跟員工溝通，分享個人價值觀
- 凸顯組織或團隊重要的共同價值觀
- 善用獎勵制度，讓每個人都重視道德觀



管理道德疏忽及無社會責任感

● 對提出道德議題員工的保護

- 管理者該如何做才可保護員工，讓他們發現不法時，願意站出來舉發？
 - 設置道德專線，鼓勵員工舉發弊端
 - 管理者必須揚棄「報喜不報憂」的文化，讓問題及早發現並及時處理。
- 在美國，密告者受**沙賓法案(Sarbanes-Oxely Act)**的充分保護。對密報者採取報復的管理者，將可能遭到十年有期徒刑的懲處。

社會企業家精神

- **社會企業家 (social entrepreneur)**：以實際行動、創新或永續的方法來提升社會的個人或組織。
 - 社會企業家希望社會更好，他們更有付諸行動的熱忱。
 - 社會企業家善用創造力來解決問題。
- 也許只要企業組織與非營利組織合作，就可解決很多社會問題。
- 在需要的地方提供專業的協助。
- 培育一些有熱忱與堅強信念的人，幫助他們的想法實現，進而使世界變得更好。

推動社會正向改變

- 企業有兩種方法可讓社會向上提升：
 - **組織慈善事業**：可以有效解決很多社會問題。
 - **員工志願服務**：不只可造福社區，還可提升員工的工作績效與士氣；如台積電志工協助台灣高雄氣爆事件後的重建。





管理議題之思考

1. 社會義務、社會回應與社會責任之間的差別為何？
2. 社會責任對您個人而言意義為何？您認為企業應否負起社會責任呢？請解釋之。
3. 影響一個人道德與不道德行為的因素有哪些？
4. 您認為價值基礎管理是「不切實際」嗎？請解釋之。
5. 網路的檔案共享功能是許多大學生的最愛，這種功能允許組織外的使用者進入任何當地的網路，以取得所要的檔案。因為這種型態的檔案分享，會阻塞頻寬，而使地區使用者的存取及上網能力下降，您認為大學對上述的情形，負有什麼樣的道德與社會責任？它該對誰負責呢？您能對大學的決策者提供什麼建議呢？



管理議題之思考

6. 密告者會給(1)密告者本人及(2)組織，帶來什麼樣的問題呢？
7. 描述一位您認為有道德的人，他的特質和行為為何？要如何在工作場所中，對這種人的決策和行動予以鼓勵呢？
8. 今日管理者所面臨的道德與社會責任議題有哪些呢？