

# 企業需要更多道德領導

4 SEP 2010

李元莎、何順文 | 企業管治

最近連串的企業事件，包括一些地產商「跳層」、「造價」與賣「發水樓」、電訊商裝彈弓的綑綁式銷售、電訊盈科含糊的客戶自動續約通知書、八達通及金融機構出售客戶個人資料、有線電視英超台的濫亂收費政策，以致商號呢秤、假貨及誤導顧客的現象日增，你會串連起來聯想到什麼圖像或作怎樣的模式辨認？

它們都是未算違法但有違商業道德或不合「情」的企業營商手法，也符合了商家唯利是圖或儒家「小人喻於利」的說法。

作為企業社會責任（CSR）或可持續發展的一個支柱，商業道德（或稱商業倫理）問題已再引起大眾的注視；近期更出現所謂公眾「仇商」或「仇富」的情緒。經過環球金融風暴的慘痛教訓後，一些大企業領導仍未能痛定思痛，重新理解「成功」與「價值」的定義，及企業與市場的功能。

企業失德行為近期不斷出現，有人認為這顯示商業道德已達到一個新的警誡線。在資本主義社會裏，商人逐利是無可厚非的，也是確保資源有效運用及社會進步的動力。但如商人在特權優勢、法律漏洞或政府政策鬆懈下誤導顧客，壟斷專營甚至牟取暴利，社會就會埋下隱患伏線，長遠對所有人都不利，也不利社會的穩定繁榮發展。由於市場力量的失敗，政府加速提升法規監管也在所難免。

筆者認為市民不仇富也不仇商，對不少富商十分尊敬；他們反感的是一些不公不義、斂財式的經營手法，這種反感甚至有蔓延趨勢。最近，商界對這些批評有些回應，並積極籌備龐大慈善基金回饋社會，但卻沒有直接回應促銷經營手法的問題。始終要改善一些富商唯利是圖的負面公眾形象，離不開「發財立品」及「君子愛財、取之有道」的原則。

## 個人價值觀與道德領導

從企業管理的角度來看，企業是一個法人組織，本身沒有「自然人」的所謂「善」與「惡」或「對」與「錯」。企業文化、策略與決策，主要是內部人所釐訂，特別是董事與高層管理層，即所謂領導或「揸弗人」。理論上，只有貪婪的人，沒有貪婪的組織。

除公司內部監控與激勵措施、外部法規及市場力量外，領導的個人道德價值觀直接影響其決策與行為。換句話說，有怎樣的領導，就有怎樣的企業文化。上述的一些企業失德醜聞，也可能是說組織領導（特別是公司董事）要負上大部分的責任。

道德（ethics）是指個人行為的操守標準（一般超過最低法律要求），而道德價值（values）就是我們認為什麼是對、好或重要的原則或信念。價值引導領導的態度與行為活動，不同價值觀導致不同的目標與領導力，也影響一所企業的文化與策略。

道德操守是一個公司董事或總裁的最重要條件。作為領導，應有勇氣根據自己的價值來行事；下屬對領導的信任，就是基於對後者能作出道

德抉擇。道德領導不是指單一事項，而是一連長久持續的過程。

大多數企業高層都是好人，從事有良心的事業。但人也有軟弱或貪方便的一刻，並懂得用諸多藉口來理化或掩飾自己一時過失的行為。按文獻個案分析，最常見的十個藉口計有：

一、如很多人都如是，我應也可以如是。二、我不知道我自己的價值觀。三、如是合法，就算是恰當。四、我只是為了他人而做。五、我只是跟從。六、我沒有傷害任何人。七、我不是為了我自己。八、這是對我已損失的一個合理補償。九、我只是做一次，不會再做。十、我上司知道我這樣做，如不對他早會停止我。

但當企業領導一旦被發現失去誠信，很難重修再獲信任。在高度自由化與商業化的資本主義社會，要保持個人的誠信正直，有時會遇到不少實際困難，但企業領導自己可以堅持及控制自己的決定。

## 理解成功與價值的意義

在過去的二十年，自由市場主義壟斷了商界及商學院，聲稱市場為有效率，可自行監督自己（即所謂「無形之手」）。不少經理人相信只應為公司利潤或股東價值最大化而努力，這些思維一直不幸地主宰著市場及一些商學院。舉例來說，一些商學院教授運用中國哲學教導學生，將市場競爭比喻為「商場如戰場」，把市場上的其他對手看成敵人。要在商場上爭取勝利，認為往往要採取一些「滅敵」的手段（在內地strategy一詞翻譯為「戰略」而非「策略」）。

這種教育方式會讓學生放棄應有的管治價值，是我們在教學中應該注意並避免的。

要衡量一間公司的成功或價值，除要看企業的利潤、回報或市值有多少外，還要看其內在價值（intrinsic value），對其他持份者的增值及其他非量化指標。「企業的主要目標是利潤最大化」這個說法已很落後。人們也許比以往更聰明，科技更發達，但我們並沒有變得更滿足或更快樂。賺錢固然重要，但賺最多的錢並不是目標。我們要重視價值而非單是金錢財富。

總括來說，企業高層與企管學生首先需要改變對市場與企業的理解，從一個以股東利益為主改為一個以向持份者問責為主的模式。另外我們要將傳統著重短期盈利最大改變為一可長線持續的觀念。商學院要改變基本的教育哲學，不是教導出更聰明的賺錢機器，而是培養有責任感、滿足及具靈性的一個人。

當然，在這個年代單靠嚴刑峻法與強化道德教化是不足夠的，我們更要改革制度與政策，例如確保具競爭的自由市場機制、健康的供求關係、高市場透明度、及買賣雙方的訊息對稱等。企業及其領導更要在監督和完善這些公共制度上負上更多社會責任。

李元莎 美國威斯康辛大學商學院助理教授  
何順文 澳門大學副校長（學術）兼香港企業管治論壇主席



在八達通涉出售客戶個人資料事件曝光後，商業道德問題再次引起大眾關注。（資料圖片）