

# 國立交通大學

管理科學系

碩士論文

違反企業道德的行為者、決策者及行為類型  
對道德判斷的影響

The effect of actor, decision maker, and type of behavior on  
moral judgment of unethical decisions in organization

研究生：蔡宗霖

指導教授：王耀德 博士

中華民國九十五年七月

違反企業道德的行為者、決策者及行為類型對道德判斷的影響

The effect of actor, decision maker, and type of behavior on  
moral judgment of unethical decisions in an organization

研究生：蔡宗霖

Student：Tzong-Lin Tsai

指導教授：王耀德 博士

Advisor：Dr. Yau-De Wang

國立交通大學

管理科學系

碩士論文



Submitted to Program Master in Management Science

College of Management

National Chiao Tung University

in partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Master in Business Administration

July 2006

Hsinchu, Taiwan, Republic of China

中華民國九十五年七月

# 違反企業道德的行為者、決策者及行為類型對道德判斷的影響

學生：蔡宗霖

指導教授：王耀德 博士

國立交通大學管理科學系碩士班

## 摘 要

企業不道德行為的事件不僅可能危害到消費大眾，更可能會傷害企業自己的生存與發展。本研究的目的即在探討一個企業中的個人在碰到隱含有道德意涵的決策時，道德議題的決策者（個人、企業）、不道德行為的類型（採取行為、採取不行為）、以及不道德決策的行為者（他人、自己）等三個變數是否會對該個體的道德判斷產生影響；並探討一個企業中的個人在做出一個道德或不道德決定背後所持有的理由（道德推理）為何。受試者為 86 位教育程度在高中以上的在職人員，企業倫理決策情境係以故事的方式呈現給受試者，每一則故事皆是在描述一個企業或企業中的個人在面臨道德兩難的決策時，最後做出了不道德的決定；故事的道德議題包含謊報績效、削價競爭…等。就受試者對不道德行為的接受度的評量而言，結果發現，當不道德行為是屬於企業經營團隊「採取行為」的類型時，受試者對該不道德行為的接受程度最高，而當不道德行為是屬於企業中的個人「採取行為」的類型時，則接受程度最低。研究也發現，在四個兩難的企業倫理問題中，受試者的道德判斷相當不一致，且 79% 以上的受試者所做的選擇是偏向不道德的選項。分析受試者的道德推理內容發現，當受試者從企業中的個人的角度出發時，道德決策才比較會考慮到道義觀點；當受試者是以企業決策團隊的角度出發時，企業的道德決策則近乎一半其實是僅以公司長期利益為考量的。另一方面，當企業或企業中的個人做出不道德決策時，則幾乎都是以公司或個人的短期利益為考量。

*關鍵字：道德兩難、道德判斷、道德推理、企業倫理*

# **The effect of actor, decision maker, and type of behavior on moral judgment of unethical decisions in an organization**

Student : Tzong-Lin Tsai

Advisor : Dr. Yau-de Wang

Department of Management Science  
National Chiao Tung University

## **ABSTRACT**

The purpose of this study was to investigate the effects of decision-maker of a moral issue (individual or enterprise), the type of unmoral behavior (Commission or Omission), and the actor of unmoral decision (other or self) on the moral judgment of an individual in an organizational setting. Four of eight cases describing a person (or a management team) committing an unethical decision (or avoiding making an ethical decision) were presented to 86 subjects, all were full-time employed. Participants were asked to rate the acceptability of behavior in each case and then chose between two possible course of actions if he/she were the decision maker in the story. Results showed that subjects tended to show higher approval of an unethical behavior of commission type when it was a decision made by a management team, in comparison to an unethical behavior of commission type made by an individual. Besides, in organizational setting, a large number of people (79%) would choose an unethical option for the prospect of creating greater benefits for the organization. However, when an individual makes an ethical choice, the reason behind it is usually for the sake of social justice or the long-term benefits of the organization. In contrast, when making an unethical choice, the reason is mostly grounded on the short-term or long-term benefits of an organization.

*Key words : moral dilemma, moral judgment, moral reasoning, business ethics.*

## 誌 謝

終於到了煩惱誌謝怎麼寫的時候，從去年暑假開始，心理就一直在期待著這快樂的煩惱。本篇論文的完成，首先要感謝的是指導教授王耀德老師，王老師總是以和藹親切的態度來給予我論文上的建議，並且教導我們許多做人處事與求學應有的態度，老師曾說過：「碩士論文最重要的不是內容，而是在寫論文的過程中學習到求知應有的嚴謹態度」，這段話讓我一直謹記在心。另外更要感謝的是洪瑞雲老師，雖然不是我名義上的指導教授，但卻付出了很多心力在我的論文上面，除了不厭其煩的回答我所問的問題以外，還常常逐字地幫我審核與修改論文，真的相當感激老師，也非常敬佩老師無償付出的治學態度。

寫論文的過程中，感謝同門的佳慧、婉如、琦燕、怡安的相互打氣與扶持，也感謝三位好室友宗譽、崇孝、士軒在平日的鼓勵與幫助，以及同研究室的包子、育菁在我苦惱論文時伸出愛的小手，讓我能適當的紓解壓力。此外，也感謝婉君、毓貞、俊宏、地熙、蔚震、雪姿、佩芳、姿云、孟熙、筱雯、堡文、佳慧等許多研究所的好同學，陪我渡過不少歡樂的時光。還要感謝的有上屆學長姊柏元、春山、冬梅等不時的問候與關心我論文的進度；感謝大學同學轉智、老弼在我心情煩悶時忍受我的瘋言瘋語；感謝系壘的小猴子、阿瑩，以及系足的阿保、加藤等學弟讓我能有那麼多的球賽可以參與，並且享受到冠軍的喜悅；感謝所辦的王姊、玉娟姊在研究所兩年期間的協助；最後，要感謝父母的支持與關心，讓我能順利的將論文完成。

兩年的研究所生活一轉眼已經結束了，回首這最後兩年的求學生涯，過程雖然有不少的艱辛，但最後留下的回憶卻是相當美好的，兩年所發生的點點滴滴我將會牢記在心，在我未來的日子裡一一回味。

蔡宗霖 謹誌

2006.7 于交通大學管科所

# 目錄

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 摘要 .....                  | i   |
| 英文摘要 .....                | ii  |
| 致謝 .....                  | iii |
| 目錄 .....                  | iv  |
| 表目錄 .....                 | vi  |
| 圖目錄 .....                 | vii |
| 第一章 緒論 .....              | 1   |
| 一、研究背景與動機 .....           | 1   |
| 二、研究問題與假設 .....           | 3   |
| 第二章 文獻探討 .....            | 8   |
| 一、道德與倫理的內容 .....          | 8   |
| 二、企業倫理的內容 .....           | 16  |
| 三、企業倫理與企業極大化整體利潤的關係 ..... | 27  |
| 四、企業不道德行為的起因 .....        | 29  |
| 五、企業倫理議題類型 .....          | 32  |
| 六、道德推論與決策 .....           | 40  |
| 第三章 方法 .....              | 44  |
| 一、受試者 .....               | 44  |
| 二、實驗設計 .....              | 44  |
| 三、企業道德決策作業及實驗材料 .....     | 45  |
| 四、自變項之操弄 .....            | 46  |
| 五、依變項之衡量 .....            | 47  |
| 六、實驗過程 .....              | 50  |

|      |                            |    |
|------|----------------------------|----|
| 第四章  | 結果 .....                   | 51 |
| 一、   | 對企業不道德行為的接受程度 .....        | 51 |
| 二、   | 受試者的道德選擇/不道德選擇 .....       | 56 |
| 三、   | 受試者在 4 個故事中選擇道德做法的次數 ..... | 63 |
| 四、   | 受試者選擇道德或不道德做法背後的道德推理 ..... | 64 |
| 五、   | 受試者第二次選擇的做法 .....          | 74 |
| 第五章  | 結論與建議 .....                | 82 |
| 一、   | 結論 .....                   | 82 |
| 二、   | 研究限制與未來研究建議 .....          | 87 |
| 參考文獻 | .....                      | 88 |
| 附錄   | .....                      | 91 |



## 表目錄

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| 表 3-1 實驗設計規劃表.....                         | 44 |
| 表 3-2 企業道德故事之類別與摘要.....                    | 45 |
| 表 3-3 各企業道德故事量表之效度、信度.....                 | 48 |
| 表 3-4 受試者之道德推論依據.....                      | 49 |
| 表 4-1 各企業道德故事之道德評價分數.....                  | 52 |
| 表 4-2 道德評價分數之變異數分析結果.....                  | 54 |
| 表 4-3 各企業道德故事中受試者選擇道德選項之人數與比例.....         | 57 |
| 表 4-4 各企業道德故事道德選項之平均數與標準差.....             | 57 |
| 表 4-5 選擇做法之變異數分析結果(全).....                 | 58 |
| 表 4-6 選擇做法之變異數分析結果(版本一).....               | 60 |
| 表 4-7 選擇做法之變異數分析結果(版本二).....               | 62 |
| 表 4-8 受試者道德總分之散佈情形.....                    | 63 |
| 表 4-9 受試者在企業中個人做了不該做的行為之故事情境的道德推論情況.....   | 65 |
| 表 4-10 受試者在企業中個人沒有做應該做的行為之故事情境的道德推論情況..... | 68 |
| 表 4-11 受試者在企業決策團隊做了不該做的行為之故事情境的道德推論情況..... | 71 |
| 表 4-12 受試者在企業決策團隊沒有做應該做的行為之故事情境的道德推論情況...  | 73 |
| 表 4-13 受試者在企業中個人做了不該做的行為之故事情境的兩次選擇情況.....  | 75 |
| 表 4-14 受試者在企業中個人沒有做應該做的行為之故事情境的兩次選擇情況..... | 77 |
| 表 4-15 受試者在企業決策團隊做了不該做的行為之故事情境的兩次選擇情況..... | 78 |
| 表 4-16 受試者在企業決策團隊沒有做應該做的行為之故事情境的兩次選擇情況...  | 80 |

## 圖目錄

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| 圖 4-1 決策者與不道德行為類型對不道德行為的接受程度的交互作用.....     | 55 |
| 圖 4-2 故事版本與不道德行為類型對不道德行為的接受程度的交互作用.....    | 56 |
| 圖 4-3 決策者與不道德行為類型對選擇不道德做法可能性的交互作用(版本一).... | 60 |
| 圖 4-4 決策者與不道德行為類型對選擇不道德做法可能性的交互作用(版本二).... | 62 |



# 第一章 緒論

## 一、研究背景與動機

企業倫理指營利單位在追求自己的利益時必須遵守公正的原則；所謂公正是不損及別人的利益，故公正是必須盡到的義務。我們很容易的就聽到企業壓榨員工、剝削消費者、製造黑心商品等社會新聞，顯示有公司會以犧牲消費者、員工的權益來增進他們自己的利益。因此，當企業倫理的要求和公司的利益衝突時，什麼時候公司會不顧企業倫理的要求，而只考慮公司本身的利益？公司會願意犧牲利益而遵守企業倫理的理由又是什麼？這些問題都是本研究想深入探討與了解的重點，也是本研究最主要的研究動機。

Sauser(2005)指出企業在決策時有五大大道德指導來源，分別為法律、組織政策、職業或同業工會、一般社會大眾、企業中個體的內在良知。在這五個項目之中，又常以法律對決策的影響力為最大，因為許多企業在經營上都以不觸法為最低的要求。但在很多時候企業所做出的不道德行為是超乎法律所規定的，也就是說，企業常常是在不觸犯法律的基礎上，去做出不符合社會大眾期盼的不道德行為。Friedman(1970)認為公司管理者若尋求比法律更深一層的社會責任，會破壞與公司股東之間的信任關係，因為股東總是會期望代理人在法律規範下追求利潤就好。Fieser(1996)也認為社會上典型的公司並無除了法律所要求以外的道德責任。由這些觀點我們可知，大多數企業認為它們是沒有超越法律以上的道德義務的。

Fassin(2005)藉由文獻回顧與訪談幾十位的歐洲企業家，來探討企業會做出不道德行為的動機。他歸納出幾點企業不道德行為的起因，如來自股東的壓力、對財務報酬的

重視、組織內部的獎酬制度鼓勵短期績效等，並認為就是由於外部壓力以及管理者想成功的野心，使得不公平與不道德行為持續在組織的日常營運及組織各層級中增加。

Sauaer(2005)也提出類似的觀點：企業創立是以獲利為最大目的的不良觀點幾乎深植於每個企業的股東們的心中，因此獲取利潤的需求常會對企業的管理者造成相當大的壓力，並導致很多誘因不去思考行動是否道德。由此判斷，追求利潤的動機會導致企業做出不道德行為。

但是，Vogal(1991)卻持不同的意見，他認為追求利潤的動機也可能使得企業不敢做出不道德的行為；若公司管理者以不道德的方式來經營企業，則遭受其不當行為的顧客最終將會停止購買它的產品，媒體也會揭發公司的不當行為並對其評論，而員工也將喪失對公司的信賴感並逐漸開始離開公司；這些顧客、員工及大眾媒體對一個不道德公司所做出的回應行動，長期下來也將會導致公司利潤的降低。因此企業以近視短利的觀點來獲取利潤是不智的，因為就長期來看，面對道德議題時採取道德做法才是企業獲取利潤的最佳方法。

Lahdesmaki(2005)以四家小型企業(以自然資源為營運基礎的企業)為研究對象，調查他們在日常營運中所遭遇的道德議題，以及他們面對這些議題所做出的決策背後的考量原因。他的研究結果指出：小型企業家在面對於這些道德議題時，最主要的考量或最常用的思辯基礎是效用論。也就是說，他們在道德與不道德行為間做抉擇時，背後所考量的還是決策或行為對公司帶來的正面或負面影響；至於那些行為是不是他們應有的道德責任或義務，反而常常不在他們考慮的範圍內。

在企業倫理議題中，常見的倫理問題主要可以分成兩種類型。一種是整個企業在營利的壓力下，運作偏差所造成的不道德問題；另外一種則是企業內員工個人的不道德行為，這些不道德行為企業經營者本身並不知情，但因員工的個人行為，往往造成公司利益的損失，甚至企業形象的受損。Cherrington 等人(1992)檢閱華爾街日報一週(1991年4月8~12日)內刊出的報導，結果發現至少有六十多篇報導是涉及道德思維的。由這些報導他們歸結出幾項在組織中皆常會發生不道德行為，其中屬於組織中員工的不道德行為的項目如竊取不屬於自己的財物、不當的隱藏或揭露資訊、對同事的侵害及違反公司規定等。Nitsch 等人(2005)、Christensen Hughes(2001)等許多學者則對於企業中員工與大學院校的學生(基於學校與企業環境的許多相似性)的不告發行為投入了相當多的研究，結果發現企業內員工與大學院校的學生的不告發違法行為的現象相當普遍與嚴重。以 Nitsch 等人(2005)對一所美國中型大學的 3605 位大學生的研究為例，他們就發現盡然有 83%的人在「告發所看到的作弊事件的可能性」的問題上回答不可能或非常不可能。因此，本研究在探討企業倫理的問題時，將不只探討整個企業的不道德問題，也欲了解企業內員工在什麼情況下、以及為了什麼原因會做出對組織造成傷害的不道德行為。

## 二、研究問題與假設

本研究的主要目的是要探討企業內的個體(企業決策團隊或員工)在面臨一個道德決策或判斷時，影響其道德或不道德決策或判斷的因素。過去許多研究都在探討會影響個體道德判斷與道德決策制定的因素；如 Kohlberg(1984)認為人們會依據他們所處的道

德發展階段，也就是他們的道德成熟度來做道德判斷。Krebs 等人(2005)則認為道德判斷應該是道德兩難問題的類型，與人們道德推理架構兩者交互影響而產生的。Jones(1991)認為道德議題的特質，如道德議題的類型、影響範圍、影響他人或自己的程度等，會影響道德判斷以及行為意圖的主張。Ferrell 與 Gresham(1985)認為個人特質、有重大影響力的他人、行為的機會、道德議題本身等四個因素會影響個體的道德決策制定。由過往文獻我們發現，個體在做道德判斷時情境因素相當重要，因此本研究即欲探討「道德議題決策者」、「不道德行為類型」與「不道德決策的行為者」等三個情境因素對企業內個體道德判斷的影響。

第一個自變數是道德議題的決策者，可分為「個人決策」與「企業決策」。過去研究雖有探討企業不道德決策或行為的起因(如 Fassin, 2005)，也有在探討企業中員工常會有的不道德行為(如 Cherrington, 1992)及不告發違法行為的現象(如 Nitsch、Beatz and Hughes, 2005)，但研究此兩種(企業中的一般員工、企業的決策團隊)不同決策類型的差異的文獻卻是相當的少，因此本研究將探討道德議題的決策者是企業中的個人或企業的決策團隊是否會對於個體的道德判斷產生影響。由於企業所擁有的資源龐大，所做決策的影響範圍通常也比個人所做決策來的廣，也容易被社會大眾公開來檢視，因此我們預測決策者在企業決策上的道德要求標準將會高於在個人決策上的道德要求標準。故本研究的問題一與對應的假說一如下：

**問題一：個體在道德議題的決策者是企業中的個人或是企業的決策團隊時，其對於道德**

**與不道德的判斷標準是否會有不同？**

假說一：個體在判斷個人類型的不道德決策時，會比判斷企業類型的不道德決策時還容易接受不道德行為。

第二個自變數是道德議題的行為類型，分成「行為」(Action、Commission)與「不行為」(Inaction、Omission)。「採取行為」的不道德議題類型是我們比較常注意到的，因為它代表個體或企業做了一件他們本分內不該做的事情，故我們比較容易察覺並認定該行為是不對的。而「採取不行為」的不道德議題類型則是我們比較容易忽略的，或者趨向將此種不行動的行為在內心合理化(例如認為該行動不是自己份內的事、假裝自己不知道那件事)，因此也就不會認為「不行為」是不道德的。過去研究探討個體或企業「採取行為」的不道德舉動如 Cherrington(1992)、Fassin(2005)，對於個體的吹響哨音(Whistle blowing)或不告發行為的研究也很豐富(Miceli and Near, 1988；Sims and Keenan, 1998；Nitsch、Beatz and Hughes, 2005)，但對於企業「採取不行為」的不道德舉動(如：獲利後不回饋員工、社會)的研究卻是相當的少。基於「採取不行為」的不道德舉動較易被忽視與合理化，我們預測不道德決策所涉及的行為類型若是「採取不行為」，將會比「採取行為」來的容易被個體或企業所接受。故本研究的問題二與對應的假說二如下：

問題二：不道德決策所牽涉的結果是「採取不行為」(inaction、omission)或「採取行為」(action、commission)的舉動時，決策者的道德與不道德的判斷標準是否會有不同？

假說二：個體會認為「採取不行為」(inaction、omission)的不道德舉動，比起「採取行為」(action、commission)的不道德舉動來的可以接受。

第三個自變數是不道德決策的行為者，可以分成行為者是自己與行為者是他人。此構面主要是想探討當個體在判斷一件道德議題時，是否會因為行為者是自己或他人而有所差異。Tyson(1990)的研究發現，個人由自己是管理者的觀點所做出的行動，會比他們認為大多數管理者會做出的行動來的更具道德水準。由此推論，個體對於自己的道德要求應該是比較高的(相較於他人而言)；故我們預測當道德決策的行為者是自己時，個體會較無法接受該不道德決策/行為。本研究的問題三與對應的假說三如下：

問題三：道德決策的行為者是自己或他人時，個體對道德與不道德的判斷標準是否會有所不同？

假說三：個體在評斷同一件不道德行為時，當行為者是他人將會比當行為者是自己還容易接受不道德行為。

基於上述的三個假說，本研究將發展出  $2 \times 2 \times 2$  共 8 個實驗處理。而我們預期這三個變數之間有交互作用，並根據三個假說來推論當行為者是自己，且不道德議題是關於「行為」的企業決策時，個體道德判斷所要求的道德標準將會是最高(對該不道德行為的接受程度最低)。本研究的問題四與對應的假說四如下：

問題四：不道德議題的「決策者」、「行為類型」、「行為者」三個因素間是否會有交互作用，使個體在評斷該決策時所要求的道德標準會有所差異？

假說四：當決策者是自己，且做出的是企業決策的「行為」(action)的不道德舉動時，  
個體道德判斷所要求的道德標準將會是最高；當行為者是他人，且做出的是個  
人決策的「不行為」(inaction)的不道德舉動時，被要求的道德標準將會是最  
低。



## 第二章 文獻探討

### 一、道德與倫理的內容

道德(moral)與倫理(ethics)分別來自拉丁文和希臘文，其意義指源自習俗或文化的基本精神。倫理是依循人性的本質、為了維持社會秩序而定出來的人的行為的規範，與一個社會的習俗或文化有很大的關聯性，被用來評述人的行為之是非、善惡或好歹。故倫理是一個社會中個人的責任和義務的行為規範體系，指示我們應該如何言行舉止。在西方的倫理學研究中，部分哲學家會將「倫理」(ethics)和「道德」(morality)加以區分，但是最普遍的用法是將這兩個詞視為同義詞。「ethics」一詞源於希臘文的 Ethos，意思是「品格」(character)，而「moral」則出於拉丁文的 moralis，意思是習俗(custom)或禮儀(manners)；所以「倫理」似乎比較適合於個人的品格，而「道德」則似乎是指向人與人之間的關係。但是也有學者認為「道德」是描述行為選擇的對錯，而「倫理」則較為複雜：有時候指的就是「道德」；有時候他不止涉及行為對或錯這個面向，而且是提供生活所有面向的指引，也就是說倫理包含道德，其範圍比道德廣泛(Hoffman & Frederick, 1995)。

大部分的倫理規範都隱含關心和尊重他人的觀念，故在許多情況，常需要我們自我犧牲或放棄個人的利益。一個有倫理的人必須犧牲短期利益以達成長期的利益；也常必須準備好為抽象而不可見的，例如自尊、尊重他人、名譽和清楚的良心而犧牲實際的或物質的所得(Hoffman & Frederick, 1995)。若社會中的每個人所做出的行為都是以自私或自利為出發點的話，社會將會走向失序。

法律是人類社會發展出來維持社會秩序的一種公權力。然而民主社會中，雖然大家努力共同制定法律，約法三章來使社會有規則可運行；但是法律再怎樣制定仍會有不周全之處。有時候，法律許可的事並不必然就是倫理的，例如，某一種不是非法的行為(如，父母親不提供女兒念大學的費用)，它本身並不代表在道德上是無罪的。因此，社會秩序之維繫，需要發揮倫理道德無所不在的功力。換句話說，倫理為人類社會自發性規範的力量，具有維繫企業社會安定的功用。

根據 Lerner 與 Simmons(1966)藉由實驗與觀察後提出的正義世界理論(*Just-World Theory*)，人們為了種種理由會發展一個普遍性的追求公平的動機；最具體與獨特的理由就是人們需要相信這世界是正義的，以維持他們個人的契約。故個體對正義世界的信念是為了幫助他們達到長期目標，並根據社會中的規則得到他們想要的；而當遭遇到不公平事件時，個體將會藉由各種不同的行動，來幫助他們維持對公平的知覺。

很多人與人或人與社會的契約，必須要假設我們是生存在一個有正義的世界的前提下。若缺乏此前提，則為了確保我們是處於一個正義世界且有良好的運作，人與人之間的道德規範就變的不可或缺。若是世界的運行，常常不是好人會有好報，做壞事也不會受到譴責或制裁，那大家將很可能漸漸喪失對這個世界是有正義、公平存在的信念，結果將是人人自危，變的自私自利而不顧及他人，人與人的紛爭社會問題也將越來越多，整個世界將在不和諧的情況下運作。由於人類存在著對正義世界信念的需求，所以社會上也必須存在有一套道德規範，做為大家為人處世的指導方針。

過往有不少的心理學家研究個體的道德發展差異，其中最著名的兩位學者為

Piaget(1932)與 Kohlberg(1984)，以下將簡介他們分別提出的理論與模型，並介紹近年兩位學者 Krebs 與 Denton(2005)對 Kohlberg 的道德發展理論進行修訂後所提出的新觀點。

### 道德發展的相關研究

Piaget (1932/1965)透過觀察和實驗，發現人的道德推理能力因年齡而異，較年幼的兒童認為道德就是服從成年人，較年長的兒童則認為道德是與同輩合作。Piaget 推論這是由於在不同的年齡，人所能知覺到的觀念會有所不同，這意味著年齡與知識是會影響個人道德評斷的因素。而 Kohlberg(1984)的研究則進一步探討不同年齡的人的道德推理的差異。他設計了九個道德兩難的問題，詢問五十名年齡十歲至二十八歲的美國男性，問若他們是當中的主角會做出怎樣的決策。Kohlberg 每隔三年重複訪問他們一次，歷經十八年。他發現，大致上人的道德推論有六種可以區辨的發展方向或過程。Kohlberg 發現，受試者十八年中都曾經歷過這些同樣的階段，只是發展的速度並不完全相同，也不是人人都達的到道德觀念發展的最高層次。他區分出三個不同且順序固定的道德發展階段：(一)前規範期(Preconventional level)，特徵為利己觀，又分成(a)懲罰與服從階段、(b)個人的工具性目的和交易階段。(二)規範期(Conventional level)，特徵為服從社會規範與期望，又分成(a)相互性的人際期望、關係及順應階段，(b)社會體系階段。(三)後規範期(Postconventional level)，特徵為理想社會觀，又分成(a)社會合約律階段、(b)普遍性倫理原則階段。不同階段對道德的定義不同，說明如下：

### (1)前規範期：

前規範期的個體無法理解社會文明的各種規則，以及善惡、是非等標準；他們行為的準則為追求物質的或享樂主義的後果(賞罰、利害關係)，或者只看那些訂立規則和標準者的物質權力。前規範期可再分為兩個階段：

<階段 1>懲罰與服從序階：所謂對的行為，就是對制定此規定的權威表示服從，避免懲罰。

<階段 2>個人的工具性目的和交易序階：所謂對的行為，就是指能滿足自己或他人的需要，並且以具體的交換為公平交易的依據。

### (2)規範期：

規範期的個體所認為的對的行為的準則為滿足其所屬家庭、團體的或國家的希望，這不僅是在實現個人的希望和維持社會的秩序時所抱持的態度，而且是對這些秩序表示效忠，並努力予以維護和支持。可再分成下列兩個階段：

<階段 3>相互性的人際期望、關係及順應階段：所謂對的行為，就是要扮演一個被社會上人認為是好的角色，考慮到他人及其感覺，並遵循規則和與自己親近的人的期望；行為的依據就是要做自己和別人眼中的好人。

<階段 4>社會體系階段：所謂對的行為，就是在社會中守法，盡自己的責任，維護社會秩序，並且維持社會或團體的福祉；所謂對的行為同時也指對社會團體或機構有所貢獻。

### (3)後規範期：

後規範期的個體，道德決定是由一個人的基本權利、價值觀念，或是原則所滋生出

來的。他們會力求確定道德的真正意涵，道德的判斷與主張這些原則的團體或個人所有的權威無關，也與自己是否為這些團體的一員無關。可再分成下列兩個階段：

<階段 5>社會契約律階段：所謂對的行為，是指按照個人一般的權利，以及經過批判，而由整個社會承認的標準來確定。此階段的人雖強調法律的觀點，不過同時也強調，在大眾的利益有充足的理由時，法律也可能改變。

<階段 6>普遍性倫理原則階段：所謂對的行為，是被普遍性的倫理原則指導；這些原則是抽象的和屬於倫理的，如人類彼此權利平等、尊重他人等普遍原則。正義是由良心按照自己所選擇的倫理原則，根據邏輯的概括性、普遍性和一致性而做的決定來確定的。此階段的人認為法律或社會的協議之所以經常有效，是因為它們是建立在這些原則上。若是法律違背了這些原則，則個體會選擇依循這些原則而行事。

Kohlberg 的道德發展模型有三個主要假設：(1)道德發展的主要準則是道德判斷的成熟度。(2)道德判斷被個體組織為一個整體的架構，用來判斷他們所遭遇到的事物。(3)人們會隨著經驗或年齡而用所需的新道德推理架構來替換掉舊架構。依據 Kohlberg 的主張，道德發展層次越高的人，越可以在制定道德決策時以公平的方法去考慮他人的觀點。

Kohlberg 的研究主要著重於道德的認知與判斷，而沒探討情感因素與實際的行為。此外，他假定個體有一套處理道德資訊時的整體架構，故認為個體的道德判斷不會因角色(自己 V.S 他人)或情境(實驗的 V.S 實際遭遇到的)等因素而異。這些問題也間接引起了往後學者繼續研究與修正 Kohlberg 的道德理論的動機；Krebs 與 Denton(2005)就由

實務的觀點對 Kohlberg 的道德發展理論進行修訂。他們指出一些 Kohlberg 的道德認知發展模型與人們在日常生活中實際所做的道德決策間不相符之處；如 Kohlberg 的研究只探討到人們的意圖，並沒有探討到實際行為的部分。最後他們提出 11 個主張來架構一個解釋道德決策與行為的新模型，他們將人們做出道德判斷與道德的行為，解釋為一個人為了使自己或他人維持合作的交換行為，目的是幫助自己達成目標或增進利益。

Krebs 與 Denton 分三個方面來評估 Kohlberg 的道德發展模型。一、**探查在不同類型的道德兩難問題中，道德判斷是否在結構上是一致的。**Krebs 與 Denton 給予受試者他們藉由文獻回顧所另外設計的新道德兩難問題，發現有些人的道德判斷是一致的，有些人則否。Kohlberg 對此的解釋為個體「能達到的」與個體「實際做出來」的道德判斷間有時會存在差距，亦即人們不會總是以他們所處的最高道德推論層級來做決策；但此解釋卻又與他的理論所述的新架構會替換舊架構的主張不符。Krebs 與 Denton 所持觀點則為(1)社會環境中不同的道德事件會對個體催化出不同的道德推理方式。(2)道德兩難問題的強度會導致解釋差異的廣度。(3)不同的人由於個體差異等因素，會對相同的道德兩難做出不同反應。因此，他們提出新的主張：(一)個體不是限定於某一道德發展層次區間的，而是同時存在於各區間；故一個人的道德發展層次，不能僅僅以人們所使用的道德推理層級的區間來判斷，而是要再考慮那些會導致他們在不同道德發展層次區間跳動的因素。(二)道德發展越成熟的人做決策時的廣度越大(因為所涵蓋的道德推理層級多)，測驗結果也越不一致。(三)道德判斷應該是道德兩難問題的類型與人們道德推理架構兩者交互影響而產生的；換句話說，人們處理道德資訊的方式，是來自於道德推論

架構與遭遇到的道德兩難內容兩者之間的交互作用。

**二、探討會影響道德判斷架構的因子。**Krebs 與 Denton 的分析指出，影響一個人道德判斷架構的因子大約可分為(1)道德判斷背景：牽涉道德議題的事件的發生情境；(2)個體特質：不同個體間存在的一些差異，如性別、價值觀等；(3)道德判斷與抉擇的關聯：個體內心的道德判斷與他實際做出的道德抉擇間的一致程度；(4)道德標的物：道德議題的類型，如說謊、佔取他人利益等；(5)道德行為的接受者：做出道德或不道德行為的個體，與接受此道德或不道德行為的個體兩者間的關聯，如兩者關係是好朋友、陌生人等。

**三、探討真實世界的道德決策制定。**Krebs 與 Denton 使用開放式的問卷調查，請幾十位的企業管理者(1)描述他們最近經歷的道德衝突；(2)解釋他們是如何處理的；(3)定義道德議題類型；(4)提出最佳的道德解決方式；(5)解釋道德判斷的基礎；(6)完成 Kohlberg 的道德測驗。結果他們發現受試者的道德衝突類型與 Kohlberg 的兩難問題很相似，但此兩測驗間至少還是隱含有五個不同之處：清楚標的物、決策者涉入其中、牽涉他人利益、考量情感因素、需要有真正的行為決策。

Krebs 與 Denton 最後藉由參考過往的理論與模型，發展出一個納入更多與更複雜影響因素，且較接近現實的道德推論架構。他們基於個體追求目標並試圖增進利益的假設，提出 11 個主張：(1)在某些情況下，與他人合作會比採用獨立或自私的策略，使的個體更有效率的去達成他們的目標與增進利益。(2)社會中存在著不同的合作方式。(3)各種合作制度都會受自私、欺騙、搭便車等破壞彼此信任關係的行為的影響。(4)各群

體會創造行為規範、規則或法律來定義權利、責任、應有的行為，以維護他們參與的合作制度。(5)維護合作制度的行為規範、規則會被用來定義道德的範圍以及社會的道德事件。(6)人們會傾向於表現那些會維護合作制度的行為。(7)人們使用道德判斷來維護合作制度並解決利益衝突。(8)人們使用不同類型的道德判斷來維護不同類型的合作制度。(9)人們可能使用道德判斷來達成不道德的目的。(10)人們追求的目標會影響他們所做的道德判斷的類型。(11)人們對自己所做的道德判斷與他們對別人所做的道德判斷實質上相同。此 11 個主張的意涵是：一般人有時使用道德判斷來解釋他們理想的道德觀念，但這目的只是其中之一，人們也會使用道德判斷來達成更實際的個人或社會目標。因此道德判斷與道德行為有時並不是最終產物，他們可以是一個人用來完成任務或達成目標的手段。



Kohlberg 的道德發展模型認為人們擁有一至二個道德推論架構來做出道德決策，道德發展層次越高則道德決策的道德成熟度越高；Krebs 與 Denton 所提出的模型架構則認為人們擁有很多個道德決策制定架構，道德成熟度的判斷是依據是否做出最有效率的行為類型來維護與他人的合作制度。兩者相較，Kohlberg 的模型所代表是人們理想的善惡觀，而 Krebs 與 Denton 的道德架構則結合自利觀與群己的合作關係，較是實務導向的，允許個人在不同情境或利益觀點中，選擇一個相對上能達成互利的決定，而非訴諸絕對的理性。

本研究即在探討在企業道德的兩難情境中，個人的涉入程度與問題的性質是否會影響一個人的道德推理；也就是在探討 Krebs 與 Denton 所提出會影響個體道德判斷架構

的道德判斷背景、道德標的物、決策者是否涉入其中等因素對一個人的道德推理的影響力。

## 二、企業倫理的內容

倫理是指人與人之間的行為規範，企業倫理則是將倫理應用在企業中。換言之，企業倫理乃指一個企業應遵守的行為規範，亦即將倫理觀念應用於企業的經營規範之中，使企業經營得以在具有明確的道德標準與行為準則的基礎下，完成各項經濟性活動，如製造產品、服務顧客等。企業道德涉及應用清楚的標準與規範，以幫助企業中人區分工作中對或錯的行為。在經營企業的背景中，道德與企業中的行為是否符合某些公認的標準相關，這些標準來自於各方面，如政府、社會大眾等，包括有(一)法律、(二)組織政策、(三)職業與同業工會的法規、(四)大眾對公平與什麼是對的期望、(五)個體的內在道德標準(Sauser, 2005)。

倫理是行為的原則，但一個人的道德行為是與所處社會息息相關的，個體行為符合社會標準的程度，是典型被用來評斷個體道德的方式；一個社會行為會有很多的判斷標準，因此，在描述道德行為時通常會與行為的特殊背景(context)相關(Sauser, 2005)。企業倫理並不是一個可以從一般道德區隔出來的部分，而只是倫理研究的一個從屬領域。企業經營是一個包含複雜議題與期望的集合(例如各個文化間會存有差異)，因此企業道德在不同的背景下會有不同的解讀。史密斯(Adam Smith)在他的著作「道德情操論」(*The Theory of Moral Sentiments*)中，談論了關於我們對於其他人應有的道德責任。他認為企業與交易要運作良好，只有在人們認真地看待他們的責任，特別是對公平的感

覺。企業必須以德行為市場運作前提，否則當交易雙方都不存有誠實與正直的德行時，市場上將不再有自由與公平的交易發生。

Sauser(2005)藉由文獻回顧與觀察，提出他對於企業道德行為標準的看法。他指出，企業有五大道德指導來源，分別為法律、組織政策、職業或同業工會、一般社會大眾、企業中個體的內在良知。

(一) **法律**：通常是企業的重要且合法的道德指導來源，它劃分出了企業營運的界線 (Fieser, 1996)；但企業中某件不違反法律的行為，卻不必然就不會是不道德的。

(二) **組織政策**：是組織建立的行為標準，通常是組織在法律的框架下，再詳加說明「在此組織裡事情該如何完成」。所有的員工將被期望與要求遵守組織政策，而組織的高階管理者也因此需以符合法律與組織政策的規定來行動，藉此樹立良好行為典範給予下屬。



(三) **職業或同業公會**：通常會對企業建立一個比起法律所要求來的還要更高的行為標準。公會的成員為了建立與維持公會的名望，通常會盡力尋求達到此高標準。

(四) **社會大眾**：公眾亦即一般消費者對道德的概念是企業倫理相當重要的指導來源。消費者的道德訴求通常並不是形諸於文字，但卻常是被一般性了解的。這些社會規範通常是基於「什麼是對的與什麼是錯的」、「什麼是公平的與什麼是不公平的」的信念，並會對一個企業在社會中的名望有重大影響力。符合法律、組織政策、職業公會法規等三個標準的行為，還是有可能被一般大眾認為是不公平或錯的。

(五) **企業中個體的良知**：通常是道德判斷的最後一道防線。所謂的良知或善惡觀是個

體用來贊同或不贊同一個想法或行動背後所假設的價值觀。一個高道德感的企業領導人通常會擁有超越前述四個規範力的道德標準，這些價值觀是一個人生命早期從學校教育中學習而來的，並被生活的經驗所強化，而且通常是基於個體在宗教或哲學上所領會到的道德觀所內化而成的，如我們應誠實、服務社會等。

### 法律的角色

我們在評斷一個企業行為是對是錯時，最先與最常考慮的通常是該行為是否符合法律所規定。現代企業以穩定的法律結構為運作基礎，當然此即意味著限制(Stackhouse, 1995)。大家都同意法律是必須的，因為法律是用來建立企業營運所需的契約架構；然而，企業還是有許多在法律上是合法的，但卻不應該做的事情(Fieser, 1996)。

很少企業家會懷疑法律是企業道德的必要標準，但其是否為充分標準，則是大家在爭論的一個話題。Friedman(1970)認為法律是必要的也是充分的標準，公司管理者若尋求比法律更深一層的社會責任，會破壞與公司股東之間的信任關係；因為股東總是會期望代理人在法律規範下追求利潤就好。Fieser(1996)不完全認同Friedman的看法，他對於管理者自發的以對社會負責任的方式來經營企業感到樂觀。然而，在他對於法律是否為企業道德的充分標準這議題詳細的調查與檢視後，他指出：社會上典型的公司並無除了法律所要求以外的道德責任。由此推論，企業所面臨的道德危機是在法律所規定的最低要求之外；因為大多數企業認為它們是沒有道德上的義務的。

法律規定可用來指導管理者的決策與行動，但這是不足夠的；它沒有包含對於個人目標、信念、價值等的完整排序，因此不能用來代表人類的真實本質與實際的價值觀。

法律規定是有用的，但我們需要更多或更高層級的指導(Sauser, 2005)。

Stackhouse(1995)持相似的態度，他認為大部分道德觀的確是超越法律的，光憑經濟跟法律是沒辦法產生企業道德的，必須還有其他的東西來指導企業。亦即，企業有義務表現出高於法律的要求以上的道德水準。

### 宗教的角色

在決定道德標準時，是否宗教扮演了一個更甚於法律的角色？Zinbarg(2001)認為將宗教因素加以考量，將使得我們對於企業道德能了解的更加完整。他認為對於道德的領會不僅起源於世俗的教育，也有很大部分起源於宗教思想，故當提到道德的議題時，宗教所扮演的力量不應該被忽視掉。同樣地，Stackhouse(1995)也支持此一論點，他認為相比其他標準而言，宗教在企業道德上提供了更多的支配力量。Sauser(2005)也強調宗教對企業道德的影響力；他認為若企業主都能將企業當作一種神職，那麼我們的這個世界將會變的更美好。

在了解與應用道德觀念在企業上時，宗教的確扮演了重要的角色。宗教提供人們一個最終的宇宙秩序的景象，此景象會產生協調和整合的作用，使個體的需求與其他人類的需求兩者之間達到和諧。例如，西方宗教的核心觀念是「最後的審判」，人在死後將會依他在世時的一切作為，而獲得上天堂或下地獄的審判；東方宗教的核心觀念則是「因果循環、報應論」，也就是告誡人們善有善報，惡有惡報，世間的人事物常是有前後因果關係的。行善，因此被賦予「最終的價值」的角色。

Zinbarg(2001)整理了關於猶太教、基督教、伊斯蘭教、印度教、佛教跟儒家思想

等宗教的道德信條，他發現這些宗教都是趨向同樣目的的，亦即在經濟環境下給予行為上的指導：經濟效率的達成不需犧牲人類的尊嚴；若經濟行為體互相憐憫，以謙卑與耐心來追求穩定的經濟與道德的增進，則個體的成就將不需要以公共的團結為代價。

Stackhouse(1995)也指出了基督教信念在經濟生活中的道德行為指導，許多原則都是遍及世上偉大宗教的思想中的：不要說謊、欺騙、偷竊或有貪念；公正地對待外國人與陌生人，如同對待家人與鄰近的人；若某人被賦予了權力，絕不可使用來侵占或獲取他人利益；名譽不是通往富有或權勢的，因為會富有或是有權勢是依據他們的慈悲心、公平地對待他人以及謙遜地跟隨上帝。以不顧及他人或貪婪的方式累積財富者，將對公眾產生損害並違反上帝的正義觀；而強迫的貧窮也有違上帝的正義觀，且將會不利於經濟的發展。



若一個體忠實的持有這些宗教信念，他會在日常生活上與工作中表現出符合這些信念的行為。在神學上，此被視為一個人的神職或使命。天主教主教會議(1995)呼籲，當企業家、經理人、投資者等有責任感地追求公共利益時，他們就是在從事基督教徒的神職。Sullivan(1995)主張企業是個神職，視企業為神職的領導者應有的表現為：建立一個適合個人與公司成長的正向環境，對個體負責且營運在分散的地點來服務顧客，並要求員工們需超脫自我，將自己與所處社會視為生命共同體。

宗教給予人們形而上的道德思考指導，指導一個人該如何待人處世，以增進社會與世界的和諧；但在現實生活中，一個個體可能會因為處於一個群體環境而讓自己心中的道德信條在某些情況下妥協；或者說，在某些環境下他們將認為捨棄他們個人的道德信

條是必須的。社會中最典型也最常見的群體環境就是營利的企業組織，個體在組織內與在組織外所持有的道德信念常是不一致的，主因就是他們受到了與自己平時持有的信念可能不相符的組織文化所影響。

### 組織文化的角色

Jackall(1988)對美國三家大型營利公司 180 多位的公司管理者進行訪談，目的在探討企業為何會常有不道德行為現象的出現；他發現企業不道德行為主要根源於組織常有的的一種信念或文化—「組織不是慈善事業，組織是為了獲利而存在的」。他發現了在組織中直接或間接的影響企業不道德行為的 6 個現象：

(1)公司只有在法律的基礎上可視為人：在法律底下公司會擁有一些如同人類的權利與責任，但是公司畢竟不是人，當我們在談論企業行為的對錯時，是否可以使用規範人類行為的道德標準，來要求存在的本質並不是人類的企業呢？何謂“公司”的責任？只有人才會擁有責任(Friedman, 1970)。公司內的個體擁有人的特質，但我們不能假設公司本體擁有良心或靈魂。

(2)企業組織典型上是被建立來獲取利潤的，此特點會影響其道德文化。雖然有些公司成立的目的不是為了獲取利潤(如慈善機構)，但絕大部分的合夥公司或股份公司都是為了獲取利潤的。這些公司的領導者都負有財產信託的責任，負責替公司股東增進他們的投資報酬，也就是極大化公司的價值。獲取利潤的需求常會對企業的管理者造成相當大的壓力，並導致很多誘因不去思考行動是否道德(Sauaer, 2005)。Jackall 的觀察指出，企業需獲取利潤的特性，會導致管理者對於道德的見解，只會在工作場合外表現

出來。換句話說，一個人的道德信條在工作場合中常常變的無法奉行，除非組織的思想體系或文化能與之契合(如以回饋消費者為公司使命)。Jackall 在對管理者進行深度訪談後發現，「在公司中所謂對的事，並不相同於在家中或教堂中所謂對的事；在公司中所謂對的事，是位於你之上的那個傢伙希望你做的事；這就是公司中所謂的道德」（如服從上級要你以公司利益為決策優先考量）。在一個營利的公司中，短期的單位利潤通常是測量公司及其管理者是否成功的快速指標，因此，為了讓自己得到「他就是可以為公司賺錢的那個人」的名聲，一個管理者常會不惜代價來達到目標或想要的結果，以致於忽視道德思考。這種思考一旦成了組織文化的主流，將產生典型的上級態度如：「我不關心你要如何去做，總之你要達成目標！」、「不要詢問我細節，你自己應該知道如何做！」；這樣的組織文化並不鼓勵個體做道德判斷。

(3)大部分的大型企業是以官僚體系的結構在運作，此常會傾向於分散職權而產生不良後果。Jackall 指出，此種職權體系的特徵是上級不會給予部屬很詳細的命令，因此會導致員工常有任務或角色模糊的狀況。在以營利為文化的組織中，「事情要作的多精確？由哪些人來做？使用什麼方法來做？」遇到類似這些問題時，道德行為常會變的可以妥協或是放棄掉。在這樣的官僚體系中，另一個問題就是大家會因職權分散而容易迴避責任；也就是說個體會將決策的責任盡量推給別人，或是大家一起分擔不道德決策的責任以使過錯的責任降低。Jackall 稱此種官僚體系的組織為”廣大的組織無責任體系”。

(4)企業管理者，尤其是中低階主管，對於他們的時間經常沒有控制力。例如，部

屬頻頻的中斷他們的時間、顧客的電話以及一些不必要的聚會等，而造成的時間壓力會使很多管理者沒有充分的時間去仔細思考他們的決策或行動是否是道德的。或者，就算知道某些行為在道德上是不充分的，還是會因為急於處理其他事項，不想花時間去思考能兼顧道德與利益的行為，因而就近選擇不道德的決策。

(5)很多公司管理者擁有的是非常短期的時間觀點：管理者大部分是被依短期財務績效來給於獎酬的，如何在短期內呈現出漂亮的財務季報是他們最關心的課題；因此對短期績效常沒有直接幫助的企業道德行為，是很少會被他們列入他們決策時的考慮的。

(6)多重利害關係人的問題也常會分散官僚體系組織的責任：一個企業通常擁有多重的利害關係人，如股東、員工等，管理者要試著滿足各利害關係人的需求，但某些利害關係人的角色可能是對立的，管理者的決策因此變的複雜化。對於一個管理者來說，股東算是他們最重要的利害關係人，但員工、顧客及社會大眾對於公司的績效也是具有相當大影響力的。因此，管理者在制定公司決策時，不能只想著要增加獲利來提升股東的報酬率，而忽視如道德或社會責任等應該考量的因素。

以上六個組織特徵，是企業組織中普遍存有的組織文化，而這樣的組織文化很難促進企業的道德提升。因此，如何在組織中創造道德的文化，一直都是現代管理者的最重要任務之一(Sauser, 2005)。

Joseph(2003)在探討企業內的員工如何看待道德與不道德行為時，藉由對美國員工進行問卷調查來試著找出道德沒被適當的強調、塑造及獎酬的不良組織文化。他發現將近三分之一的受試者，聲稱他們的同事會寬恕那些使用有道德問題的手段卻達到成功的

人。在 2003 年最常見到的企業中的不當行為包括：辱罵的或侵犯他人的行為(21%)，回報不正確的工作時數(20%)，說謊(19%)，隱瞞必要的資訊(18%)。然而，雖然不當行為的報導不斷的增加，但還是有將近一半的非管理階層的員工(44%)不會告發他們觀察到的不當行為。不告發的最主要原因是：(1)認為不會有懲治的行動被執行，(2)害怕告發舉動不能保持隱密；而事實上也只有不到五分之三的員工(58%)滿意他們告發不當行為後，組織所採取的回應。除此之外，Joseph 也發現處於轉變時期的員工(如合併、組織重整)觀察到的不當行為與感受到的壓力，幾乎是較穩定組織的兩倍。由此顯示組織內的文化的确是影響企業及企業內員工的道德水準的關鍵因素，雖然改變與建立組織文化是相當困難的過程，需要管理者與員工共同努力與付出時間、精力，但一個開明的領導者不管如何還是應致力於提升組織內的道德文化。



### 企業社會責任

企業負有社會責任，企業的責任是追求符合社會價值觀並可滿足社會需求的所有活動。廣義來說，企業社會責任是指企業要對社會做出合乎道德的行為，因此企業在經營上不該只是對股東負責，而是要對所有的利害關係人(如員工、社區居民、顧客等)負責。世界永續發展委員會(World Business Council for Sustainable Development, WBCSD)於 1998 年集結六十個企業界及非企業界意見團體的國際會議中，對於企業社會責任的聲明中指出，企業社會責任是企業承諾持續的遵守道德規範，對經濟發展做出貢獻，並改善員工、當地社區及整體社會的生活品質；具體的議題包括環境保護、維護人權、員工權益、社區參與、供應商及消費者等利害關係人的權利等(陳雨婕，2005)。

Carroll(1991)將企業的社會責任比喻為一個金字塔，由下而上(最低層次到最高層次的社會責任)分別為：經濟責任、法律責任、道德責任、慈善責任。這四種責任構成企業的整體責任，而其互相之間並沒有絕對的連續關係，只代表社會責任的演進順序。各層級的社會責任意涵分述如下：

- (1)經濟責任層級：企業藉由提供產品或服務來為股東獲取利潤，是企業最基本且維持生存所必盡的責任。
- (2)法律責任層級：企業在法律規範及其他相關的外部規則下營運，對法律明文所規定之權利義務確實的遵守。
- (3)道德責任層級：企業不僅遵守相關的法律規範，也自願地遵守社會的廣泛價值觀與道德期望。
- (4)慈善責任層級：企業扮演一領導角色來增進大眾與社會的福利，以做一個好的企業公民為期許；為一超越其他層級的責任。



Schermerhorn(2005)將上述企業社會責任對應到四種企業經營策略類型。

- (1)阻撓(obstructionist)策略：「反對社會上的要求」(Fight the social demands)；主要以經濟觀點為考量，不考慮組織利益以外的社會需求。
- (2)防禦(defensive)策略：「滿足最低限度的法律要求」(Do the minimum legally required)；藉由遵守最少的法律需要來滿足期望與保護組織。
- (3)適應(accommodative)策略：「滿足最低限度的道德要求」(Do the minimum ethically required)；接受企業的社會責任，履行最低的道德需要，企業會因外部的壓力而做

出與社會上普遍的規範、價值觀與期望相符的行為。

(4) 前瞻(proactive)策略：「主動的以社會領導者自居」(Take leadership in social initiatives)；居社會領導地位，滿足所有的社會績效準則，企業採取預防的行動來避免公司活動所產生對社會的負面衝擊，並居領導地位的來確認與反應新興的社會議題。

此四種策略對應到不同層次的企業道德，但一個企業要盡其社會公民的一份子且能長期營運，則有賴於較高的企業道德。有道德的企業應生產顧客重視的高品質產品，用合宜與公平的態度對待員工，並回饋支持企業的社會。Novak(1996)以前瞻策略的觀點指出，企業倫理指的是要做的比遵守法律與不違反道德原則還要更多；它指的是要想像與創造一個新的世界類型，根據的原則是個體的創造力、社會需要、真實性以及其他企業的美德。Novak 指出道德的企業應有的十四個內部與外部責任。七個內部責任為(1)以有真實價值的產品或服務來滿足顧客；(2)讓投資於企業的投資者獲得合理的報酬；(3)創造新的財富；(4)創造新的工作；(5)防止組織內上對下的妒忌，以產生向上的流動性，並讓認真工作與有才能的員工受到公平地獎酬；(6)促進創新與發展藝術與實用科學；(7)多樣化產品種類以服務大眾。七個外部責任則為(1)在公司內建立社群與對人尊重的觀念；(2)保衛國家的自由體制；(3)以身作則表示對法律的尊重；(4)維持社會正義；(5)與利害關係人經常與完整的溝通；(6)致力於使所在的社區成為一個更好的環境；(7)保護受道德規範的自由。

採取前瞻策略的企業的本質是一個道德的機構，在企業的目標、結構及營運方式上

追求企業固有的道德責任；企業內的成員並會自由地藉由宗教與自發性的力量來追求個人的道德責任。

### 三、企業倫理與企業極大化整體利潤的關係

在解釋含有道德議題的行為時，傳統上常用的兩個道德哲學觀是效用論與道義論；效用論著重於行為所產生的結果，道義論則強調行為者應負有的責任。研究發現，企業的道德行為常是出自於經濟思維的效用論觀點；也就是說，他們會決定要做出道德行為，常常是因為那個行為是符合公司長期利益的(Lahdesmaki, 2005)。

最早研究經濟行為中的道德與自利關係的是經濟學之父亞當史密斯，他在道德情操理論(1759)中指出，倘若市場上有充分的競爭，且社會上的個體都有內化的一般道德守則來指導己身的行為，則個體的利己主義將會導致社會的共同利益。亦即，在一個自由的經濟環境中，社會上的個體為了獲得社會對於他們行動的認可(或避免社會的不認可)，將會藉由符合道德的行動來追求利己主義。史密斯的論點背後有三個假設：(1)社會上存在有公正且消息靈通的旁觀者，他們以同情或關心他人為基礎，來建構道德行為的社會法規，並使道德的社會規範有形化。(2)社會上的個體需要受良好教育，如此他們才能有效地採取道德行動與捨棄不道德行為，來達到他們的利己主義。(3)社會大眾對於每個個體的行動都具有完全且容易獲得的資訊，如此社會大眾才有辦法判斷每個行動在社會上是認可或不認可的，也才有辦法給予個體追求道德行動的動機。

在史密斯之後，近代經濟學家如 Hammond(1975, 1987)、Phelps(1975)以及 Sen(1977, 1987)也都認為人類行為不能單獨以個體的利己主義來分析，他們認為行動

的道德動機(如利他主義、公眾利益等)也是相當重要的。Frank(1993)則認為根據利他動機，如合作、公正、誠實、相愛、自我犧牲、同情心等來行動的個體，即使在高度競爭的環境，也常會獲得很大的經濟利益；而追求狹隘利己主義的個體，則不會總是在競爭環境中獲得成功。Frank 推論，以利他動機來行動的個體會經常在市場上獲得成功，是因為他們有堅定的道德原則，而這些道德原則將使的他們相對於其他競爭者，對社會或交易夥伴來說更具吸引力。舉例來說，在需要信任的情境下，被認為是誠實的個體會比那些狹隘地以利己或機會主義行事的個體，容易受到他人的青睞。相同地，在牽涉協議的情境下，對公正規範有堅定信念的個體也將比較容易獲得經濟上的成功；因為他們被認為是反對不平等交易的，故這樣的個體在協議的情境下將會是比較有效率且成功的交涉者。由此推論，若公司管理者以不道德的方式來經營企業，則遭受其不當行為的顧客最終將會停止購買它的產品，媒體也會揭發不當行為並對公司評論，而員工也將喪失對公司的信賴感並逐漸開始離開公司。這些顧客、員工及大眾媒體對一個不道德公司所做出的回應行動，長期下來將會導致公司利潤的降低(Vogal, 1991)。

極大化經濟利潤可以是合理的企業目標，但創造利潤只有在有益於社會的前提下才是道德的。因此，公司獲取利益如果是藉由索取高價或其他不正當方式，而對社會或公眾利益沒有貢獻的話，將會被認為是不負社會責任的與不道德的(Kulshreshtha, 2005)。利潤與道德常為負相關，企業也經常是以忽略社會責任的方式來累積利潤，但還是有不少企業深信「有好的道德也可成為好的企業」(good ethics is also good business)。以道德的方式來經營企業，對於企業在長期要獲致成功是個「必要條件」

而非「充分條件」(Vogel, 1991)；並不是所有負有社會責任的公司就會在長期獲得到很大的經濟利益，但在一個自由且資訊公開的社會，不負社會責任的公司長期是不可能成功的。

#### 四、企業不道德行為的起因

Fassin(2005)藉由文獻回顧與訪談幾十位的歐洲企業家，來探討企業家會做出不道德行為的動機。他發現，雖然媒體與大眾都越來越重視企業治理與企業社會責任，但不道德行為案例仍然會發生在公司的各層級以及日常活動中；因為不論是企業主、管理階層或基層員工都會不斷的遭遇到利益衝突的情況，因而經常需要在道德與利益間做抉擇。從他訪談的幾十位歐洲企業家的個人經驗所描述的不道德行為案例涵蓋了各種的不道德態度(如欺騙、操弄資訊等)，並且遍及了各個管理領域(如行銷、財務等)。Fassin從過往文獻中發現，企業中主要的不道德行為包括有欺騙、不公平的競爭、不公平的情報、不遵守約定、不公平的態度對待利害關係人等。而這些不道德行為主要是起因於濫用權力及利益衝突兩因素(e.g. Crane and Matten, 2004)。

**濫用權力**：此情況通常與企業規模大小有關；常會發生在大型跨國公司與其小型供應商之間的議價協定中，或是強勢的供給者與弱勢的消費者間。在許多的產業，合併與購併持續的在發生；因此也造成了在某些重要產業如原料供應業，世界上的前十大領導公司控制了50%~80%的市場佔有率。由此而衍生的一個不道德問題，如2002年發生在鋼鐵產業的案例：三家歐洲的鋼鐵供應商達成控制生產量的協議，以此來因應中國成長帶來的鋼鐵需求所會引起的價格波動；他們所採取的方法就如同石油產業的聯合壟斷。

全球化與經濟景氣不佳給予管理者更大的不道德行為壓力。例如：企業會將生產製造部門移轉到有較低廉生產成本的發展中國家，此會造成他們在原本國內裁員或調職；此外，他們也會壓縮給予發展中國家勞工的薪水及其他福利措施。這些行為都隱含道德議題，但對於一個管理者想在大環境中提升公司績效，這些附有道德爭議的行為似乎是必然會發生的。

**利益衝突**：如個人利益與股東利益的衝突、公眾利益與企業利益的衝突、短期利益與長期利益的衝突等。利益衝突的存在常會導致如送禮、行賄、遊說、官商勾結等不道德行為，這些行為常是為了個人利益而捨棄原本應追求的公共利益。例如：(1)一個人在公司與政府所處角色的重疊；如政客被予以公司的董事會職位，或者企業主對於政治有重大影響力而使政治人物給予額外的好處。(2)經理人為了獲得績效或獎金，會著重於在短期經營的利得，因此很可能藉由欺騙、作假等手段在短期以提升股價為第一目標(e.g. Elliot and Schroth, 2002)。

Fassin(2005)歸納出以下幾點細項的企業不道德行為的起因：

- (1)來自利害關係人的壓力：可能會使企業家或管理者改變他們的道德觀念；如為了替股東追求利潤而忽略道德行為。
- (2)社會觀的發展：1990年代以來個人主義觀盛行；強調錢與物質消費的重要性。
- (3)媒體的影響：不良示範的灌輸；媒體傳遞出來的訊息對大眾影響力很大，但有些訊息並不是正面的，某些負面報導常變成不道德個體的負面學習教材。
- (4)全球化的經濟：導致企業規模變大、中央集權等現象，比起那些中小規模企業，大

型企業的CEO可以比較無情感因素的關廠及解雇員工。

(5)財務報酬的重視：強調短期戰術、立即的成效。

(6)英美的商業模式：著重的可能只是契約內容字面意義，而不是契約內容的精神；因此可能會尋找契約漏洞來做出不道德行為以及避免責任。

(7)法律的無效率：案件審查速度慢、耗費時間精力、很多案例的不道德行為是法律無法約束的。

(8)組織內部的獎酬制度：可能使經理人只專注於追求股票價格。

(9)工作的動機：注重的是錢與權力，成功與成就，或者是名譽。

(10)企業家的心態：為了面子、虛榮心，而忽略行為是否符合道德原則。



Fassin 對他研究的發現下了如下的結論：(1)由於外部壓力以及想成功的野心，使得不公平與不道德行為持續在組織的日常營運及組織各層級中增加；因此道德管理不該只是侷限於大的策略議題，也應該提供充分的日常營運活動的指導；此外，組織也應該有效的規劃道德課程或是促進道德議題的討論。(2)早期受家庭、老師所灌輸的核心價值觀，可能會影響甚至決定一個創業家的道德標準。Grimes 與 Lawson(2004)對美國大學生所做的研究顯示，雖然這些大學生強烈的不同意組織中的不道德行為，但他們對於自己的道德態度如考試作弊卻是非常寬容的。此外，Smyth 與 Davis(2004)對美國商學院學生所做的問卷調查也發現：商學院學生在道德態度測驗的分數上，比起其他學院的學生還要來的低。Fassin 認為這是相當令人擔憂的，因為若沒有在這些學生受教育的期間，就給予他們適當的道德議題敏感性與道德判斷指導的話，那麼之後他們在工作場合

上遇到道德兩難議題時，將很容易做出錯誤的決定。Fassin 指出，要提升企業道德，有很大的部分應從落實學校內的道德教育課程做起。

## 五、企業倫理議題類型

在企業倫理議題中，常見的倫理問題主要可以分成兩種類型，一種是企業員工個人的不道德行為，這些不道德行為企業經營者本身並不知情，但因員工的個人行為，往往造成公司利益的損失，甚至是企業對外形象的受損。社會上經常看到的，股票營業者盜賣客戶股票、銀行行員捲款潛逃、員工的收賄或拿回扣等，都是屬於這類的問題。除了企業員工個人的不道德行為之外，整個企業機構性、系統性的不道德行為，往往也是倫理問題的根源，這一問題主要是企業在營利的壓力下，整個組織運作偏差，所造成的不道德問題。這類問題諸如環境污染、侵犯員工權利、欺瞞消費者等，由於企業所擁有的資源龐大，其不道德行為的影響，也較員工個別行為的影響更為深遠。

### 組織內常見的道德議題

我們的生活中充滿了道德議題；幾乎每個決策與行為都會含有道德的成分。道德上對或錯的議題也存在於每個企業決策中，且有些企業決策是相當重要且具有很大影響力的。然而，這些企業道德的議題有些是清楚的，有些則是隱約而容易被人忽視的。更具體的說，企業中的員工不知道某些決策背後是有道德意涵的，或是他們沒有認知到他們是處於一個應考量道德的決策情境中。為了實際了解組織中常會發生的道德議題，Cherrington 等人(1992)檢閱華爾街日報一週(1991年4月8~12日)內刊出的報導，結果發現至少有六十多篇報導是涉及道德思維的。由這些報導他們歸結出 12 個在組織中

皆常會發生的道德議題表單；這些議題大部分都需要個體在道德與不道德行為間做出抉擇。此 12 個道德議題表單為：

**(1) 竊取不屬於自己的財物 (Taking things that do not belong to you)：**

此類行為如拿辦公室的用品、用公司電話來處理私事等。華爾街日報的報導實例有：(1)證券經紀人讓投資者投資損失，自己卻賺取佣金；(2)零售商宣告破產，讓製造商交了貨卻收不到錢。兩者皆是藉由看似正當的方法來獲取不應得之利益。

**(2) 欺騙他人 (Saying things that you know are not true)：**

華爾街日報的報導實例有：(1)雇主欺騙工作申請者，由工作申請者那兒得到免費的顧問建議，獲取一些具有創意的想法；(2)不真實的廣告；(3)保險員誘導消費者購買不必要、重複的保險契約。



**(3) 給予錯誤印象 (False impressions)：**

華爾街日報的報導實例有：(1)虛構財務報表使股價上升；(2)銀行業者警告使用信用卡消費會帶來債務。

**(4) 利益衝突與行賄 (Conflict of interest and influence buying)：**

若身為決策考量的一方，不管因何動機而給予決策者有價值的事物時，決策者是很難有辦法做出中立、客觀的決策的；故決策制定者在面對利益衝突的情況時應審慎處理，並最好藉由不參與決策制定過程，或將自身利益移除來維持客觀的態度。此類型的行為如送禮、活動捐助、遊說等；華爾街日報的報導實例為：政府選擇要發放銷售許可證給哪幾家外國廠商的過程中，出現的賄賂與遊說行為。

**(5) 不當的隱藏或揭露資訊 (Hiding versus divulging information) :**

企業負有揭露資訊的責任如：銷售員需告知顧客所賣產品的缺點、主管對之前員工應誠實推薦等；企業也負有保護關於個人及業主資訊的責任如：不洩漏營業秘密、客戶名冊、某人的生活方式或習慣等。華爾街日報的報導中屬於此類不當行為的實例如：逃漏稅、洩漏客戶個人資料等事件。

**(6) 不正當的利益 (Unfair advantage) :**

此類行為如使用內幕資訊來做投資決策、對選擇受限制的消費者索取高價、低層次員工利益被削減時高階管理者薪酬卻增加。華爾街日報的報導實例有：(1)公司破產，高階管理者卻還是有高薪收入；(2)內線交易，尤其在債券與商品市場；(3)壟斷與操縱物價，如 Intel 晶片，利潤率不合理的過高(約 80%)。

**(7) 個人工作上的怠惰 (Personal decadence) :**

企業員工自我怠惰的行為如緩慢與懶散的工作、有能力工作卻接受勞工津貼等。此類行為涉及個體如何定義他們對工作的價值觀，如是否以認真工作為榮，或是認為不努力工作與不工作是可以接受的。華爾街日報報導的代表個案是關於勞工救助金的領取。

**(8) 傷害他人 (Interpersonal abuse) :**

此類行為如對他人施以暴力行為、濫用上級身分、性別偏見、輕蔑的嘲笑、傷害自尊心或讓心靈受創的行為等；這類的問題常都是起源於企業中的個體不以尊敬的方式對待他人所產生的結果。華爾街日報的報導中有很多是關於性騷擾、種族歧視等的事件。

**(9) 組織對員工的侵害 (Organizational abuse) :**

此類行為如不公平的薪酬、濫用權力、給予員工高工作壓力、傷害自尊的績效評估方式、破壞家庭生活的調職或時間壓迫、隨意解雇員工等。華爾街日報報導的實例有：

(1)蓄意或非故意的解雇員工；(2)要求員工做出不道德行為；(3)非法的使用童工。

**(10) 違反規定 (Rule violations) :**

法律、社會常規、組織規則、宗教戒律等是否合理而該被遵守，應要視其有無阻礙道德的內化而定；亦即，組織的相關規則需要與促進生活或組織效能的功用有關，否則即為無謂的干擾。違反組織規則的行為常就會被認為是不道德的行為；但有些規則其實是武斷的或不必要的，如規定穿著打扮、專屬停車權、績效評估方法等。華爾街日報所報導的實例是關於企業違反證券與交易委員會規定的事件。

**(11) 不道德行為的幫兇 (Accessory to unethical acts) :**

個體有責任告發別人不道德的行為，若知道但沒有告發則算是幫兇。有人認為只有當個體直接涉入不道德事件時才有責任告發，若事不關己的話，個體是可以選擇保持沉默的；有人則認為我們每個人除了有道德責任去做出道德的行動外，也有責任鼓勵他人做出道德的行動，並告發所有的不道德行為。依照美國聯邦法院的一些判決來看，社會是支持後者觀點的；也就是當一個人知道了某不道德行為時，社會會期望此人做出適當的行動去舉發或制止那行為。華爾街日報的報導實例如：(1)公司的多數員工聯合起來大規模欺騙稽查員；(2)替公司載運廢棄物的責任。

## (12) 道德兩難的抉擇 (Moral balance) :

道德兩難的決策常需要我們在兩個都想要或都不想要的選擇中做決策，而且也經常是要在對與對之間做抉擇(making decision between right and right)。華爾街日報的報導實例如：(1)提煉瀕臨絕種的植物的成分來製藥或保護快滅種的植物；(2)實施社會福利政策或降低財政赤字；(3)保存古物或現代化發展；(4)擴建機場或避免毀滅農田等兩難抉擇。

Lahdesmaki(2005)以四家小型企業(以自然資源為營運基礎的企業)為研究對象，調查他們在日常營運中所遭遇的道德議題。小型企業的定義為只有少數員工(十人以下)的企業，且企業主扮演一個獨立且有自主權的角色。小型企業家經營管理的工作特徵為工作多樣性，因此工作與時間造成的壓力，常會導致小型企業家沒有太多時間跟精力去反應那些道德議題；且企業主與員工通常存在的私人關係，這會牽涉到員工忠誠度與公司的裁員決定；也因此，小型企業常依靠非正式的控制系統，如上司口頭教授部屬某些工作上的觀念，因此對於企業中的道德議題可能沒有制式的處理方法。

Lahdesmaki 探討的兩大問題為：(1)那種類別的企业決策/情境，最會引起小型企業家的道德考慮；(2)那種類別的道德論點會被使用來辯解這些決策/情境。他藉由訪談四位企業主所獲得的資料，定義出六種會引發這些受訪企業家道德考慮的情境，並用三種道德的理論(效用論、道義論、道德上的美德)來分析他們對自己行為的辯解。

Lahdesmaki 假設小型企業家的道德判斷不會僅僅只是單獨依靠上述中的一種理論，而應該是一個混合不同考量所產生的結果，如企業主做出的一個決策可能是在同時

考量效用論與道德論後得到的結果。由效用論而來的考量是行動可能帶來的結果，目的在追求決策或行為能對整體帶來最大效益。道義論則考量行為者的動機或責任，具有先驗性，是絕對的道德；此理論認為評估行為的對錯，不是完全由行為所造成的結果決定，而是由行為本身所具有的特點決定，如偷竊這個行為本身來說就是不對的，不論其偷竊背後的目的為何。康德(1980)認為人類擁有某些道德權利與責任，即使履行這些權利與責任所產生的效用可能是給予他人的。由此觀點來看，道德上可接受的行動是那些帶有責任意義的行為。美德角度的考量則認為社會上典型的好習慣是經由學習而來的，且是在一個”社會”的背景下被檢視的。道德上的美德強調的是行為者的個人特質，而不是特定的決策或道德原則；所以道德上最重要的問題不是「我應該做什麼」，而是「我應該要成為什麼樣的人」。效用論與道義論是與”做什麼樣的事”相關，而美德則強調”做什麼樣的人”。



Lahdesmaki 研究中的小型企業是以自然資源或自然的體驗為營運基礎的企業，例如觀光業、食品業、手工業等。這類企業的特徵是地方性的、技術性的、個人的。Lahdesmaki 以面對面的方式深度訪談芬蘭的四位(二男二女)小型企業的企業家。在訪談中，企業主不會被直接詢問關於特定企業議題的道德態度，而是被要求描述在企業營運中所發生的棘手情況，以及他們的企業家生涯中所遭遇的困難決策。他發現四個受訪企業家都曾遇到的道德決策議題為：**(1)原料供應商的選擇**，如選擇當地供應商或選擇提供最低成本的供應商；**(2)產品品質與資源缺乏間的平衡**，如追求高品質或追求反映成本的一般品質；**(3)定價過程**，如訂定一般的市場價格或低價打入該市場；**(4)銷售資訊的內容**，如

誠實介紹產品或誇大(隱瞞)產品效果；(5)與員工的緊密關係，如裁員或不裁員；(6)與其他企業家的合作，如真誠或欺瞞。

Lahdesmaki 的研究指出：小型企業家在面對於這些道德議題時，最主要的考量或最常使用的思辯基礎是效用論。也就是說，他們在道德與不道德行為間做抉擇時，背後所考量的還是決策或行為對公司帶來的正面或負面影響；至於那些行為是不是他們應有的道德責任或義務，反而常常不在他們考慮的範圍內。由此顯示，大部分小型企業是以經濟思維來考量企業道德的。

### 不告發行為

一個對美國員工所做的調查(Ethics Resource Centre, 2003)發現，雖然告發不規矩行為的總量在增加，但還是有近乎一半的非管理階層員工(44%)不告發他們所看到的違規行為。Schwartz 與 Cragg(2000)為了探究員工對不法行為的不告發現象，對加拿大四間大型公司的 57 位員工進行深度訪談，結果他們發現：(1)雖然企業法規規定員工需告發他們所看到的違規行為，否則他們可能會受到懲處，但有相當多(約三分之一)的受訪者不知道此責任。(2)許多受訪者雖同意員工有責任告發違規行為，但他們自己多數卻不會這樣做。(3)很多因素會影響一個員工是否告發的決定，如違規的嚴重性、違規者的身分等。此兩個研究皆顯示企業內員工的不告發違法行為的現象相當普遍與嚴重。

研究「Whistle blowing」的學者如Miceli與Near(1988)、Sims與Keenan(1998)等分別提出了許多會影響告發行為的因子，如工作滿意度、性別、工作群體規模等。不告發現象在學校也很常見，Maramark與Maline(1993)、Christensen Hughes(2001)等整理

以大學院校師生為研究對象的文獻，歸納出的不告發的影響因子，則如缺乏時間、害怕報復等。這類研究雖然數量上很多，但不同研究者的研究結果卻是相當廣泛與發散的，故Nitsch、Beatz與Hughes(2005)等基於學校與企業環境的許多相似性，以一所美國中型大學的 3605 位大學生為研究對象，請他們以開放式回答的方式來解釋他們不告發別人作弊的理由。結果發現，在詢問大學生「告發所看到的作弊事件的可能性」的問題上，83%的人表達不可能或非常不可能。在詢問大學生「他們覺得告發所看到的作弊事件是很困難的主要原因為何？」，分析及彙總 645 位受訪者的答案後，Nitsch等人整理出四個不告發的原因類別，包括(1)事實上的無責任感(Factual Non-responsibility)：個體自認了解的事實不足以告發違規行為，因此也認為自己沒有責任告發；典型的回答如「不確定自己是否有足夠證據」、「不清楚怎樣算是違規行為」。(2)道德上的無責任感(Moral Non-responsibility)：個體確定他們有觀察到違規行為，但認為告發的責任是在其他人身上；典型的回答如「這是別人的事情」、「告發對我來說是繁雜、費事的」。(3)結果考量的卸責 (Consequential Exoneration)：個體初步反應認為自己有責任告發，但考量行動會帶來的傷害後否決；典型的回答如「我可能會受到傷害」、「我不想對朋友不忠」。(4)功能考量的卸責 (Functional Exoneration)：個體初步反應認為自己有責任告發，但因不信任現存制度能適當處理而否決；典型的回答如「我可以用自己的方式處理」、「制度是不公平、武斷的」。

根據這些發現，Nitsch等人推論愈了解組織規範、道德法規及告發程序的員工將愈可能告發違規行為。因此，法規的說明愈清晰或組織有提供員工法規常識的訓練都能降

低員工不告發的情形。他們也發現，處於較高道德發展層次或對組織愈忠心的員工也愈有可能會告發組織中違規的行為。此外，只有企業處理違規行為的制度具有相當的可信度，員工才可能放心的告發違規行為。針對四個不告發因素，他們也提出可能的因應方法：(1)針對事實上的無責任感的建議：除告知成員法規以外，還可以舉例或舉辦訓練課程等方法來加深員工對法規的認識，培養出對可接受或不可接受行為的共同觀。(2)針對道德上的無責任感的建議：教育員工厲行法規的重要性及不告發違規行為可能產生的嚴重後果，讓他們增加告發的責任感；或者也可直接在法規上明確的定義告發責任的歸屬。(3)針對結果考量的卸責的建議：增加告發的誘因(如提升員工忠誠度)、提供一個清楚且能保護當事人的告發管道。(4)針對功能考量的卸責的建議：給予員工完整的法規資訊，讓他們能拿來應用在實務上，以增加對法規的可信度。



## 六、道德推論與決策

### 個人的道德判斷差異

Tyson(1990)研究個人在評斷自己與他人的道德水準時的差異。他以問卷的方式對美國北方的 135 位大學生做調查，請他們在保全工作的思考下，以兩種不同角度(自己扮演管理者時會怎麼做 V. S 認為大多數管理者會怎麼做)，來重複回答 10 個與道德相關的問題兩次，問題如對上級隱瞞負的績效事實、將己身的過錯歸咎在部屬身上等。問卷分兩種版本；一種是要求受試者先回答他們認為大多數管理者會怎麼做，另一種則是先要求受試者回答他們自己扮演管理者時會怎麼做。受試者以五點量表來評量自己扮演此二角色時的道德判斷，分數愈高表示道德水準愈高。Tyson 發現：個人由自己是管理者

的觀點所做出的行動，會比他們認為大多數管理者會做出的行動來的更具道德水準；顯示大多數人會主觀的認為當他們自己遇到需做道德判斷的決策時，他們自己會比他人更有可能做出有道德的決策。此外，Tyson 也發現性別會造成評斷差異：女學生在 18 個問項中顯示出比男生還要高的道德水平，但只達到了低度的顯著相關性( $P < 0.1$ )。

### 影響道德決策的因素

Azjen 與 Fishbein 在 1980 年時提出了預謀行動理論 (Theory of Reasoned Action; TRA)。此理論是根源於期望價值模型的態度研究，目的在解釋人的態度與行為之間的不一致情況。預謀行動理論假設行動是完全自發且可以控制的，但是個人的態度(Attitude)與主觀認定的規範(Subjective Norm)會影響他的行為意圖(BI)，再影響實際的行為。所謂主觀的規範指對個人有重要影響力的那些人認為他該不該做出那行為；這些規範是個人行為背後的信念(normative belief)與個人順從對方指示的動機(motivation to comply to that referent)的函數。

計畫行為理論(TPB)則是在預謀行動理論中增加一個影響行為意圖與實際行動的因子—察覺的行為控制(Perceived Behavior Control)，指個人所知覺到的履行行為的難易程度。此行為控制因素是個人的控制信念(Control Beliefs)與察覺的簡易化(Perceived Facilitation)的函數。其中控制信念(CB)指的是個體認知到的行為履行所需的資源與機會是否存在；察覺的簡易化(PF)則是指個體對所需資源重要性的評價(Ajzen and Madden, 1986)。

Chang(1998)認為一個人的主觀規範會影響態度，但兩者間並不是獨立的。因此他

以此論點修正原始的計畫行為理論，並藉由問卷方式，詢問 181 位香港的大學生(99 男 82 女)是否會拷貝未經授權的軟體，來驗證研究三種模型(預謀行動理論、計畫行為理論、主觀規範與態度有交互作用的計畫行為理論)在應用於預測不道德行為的有效性，並檢視修正後的模型是否較佳。他的研究結果發現，模式三(修正後的計畫行為理論)的解釋能力顯著，也顯著優於模式二(計畫行為理論)與模式一(推理行動理論)；而主觀規範與行為意圖間的直接效果並不顯著，但間接效果顯著(藉由態度影響行為意圖)，故也支持他認為主觀規範與態度兩者之間並不是獨立的論點。

在他的研究中，他也發現一個人察覺的行為控制是影響其行為意圖的最重要因素。此結論與之前學者 Randall (1991)研究醫生道德決策時的結果不一致，因為 Randall 當時的研究發現，察覺的行為控制在預測行為意圖上僅增加微弱的解釋能力。但此結論卻支持 Ajzen 在檢視 16 個相關研究後的結論：增加察覺的行為控制因子後會顯著的增進預測行為意圖的能力。

Jones(1991)提出道德議題的特質(如道德議題的影響範圍、道德議題影響他人或自己的程度)也會影響道德判斷以及行為意圖的主張，此因素稱為道德強度(moral intensity)；其後 Robin(1996)等學者為其發展出一個衡量方法——認知的道德議題重要性(perceived importance of an ethical issue；PIE)，並獲得實證支持，亦即 PIE 的確會影響道德判斷及行為的意圖。

Ferrell 與 Gresham(1985)認為下列四個因素會影響個體的道德決策制定：(1)個人特質；(2)有重大影響力的他人；(3)機會；(4)道德議題本身。Trevino(1986)認為除了

個人特質(如自我意識強度、維持道德判斷與行動一致的自我控制能力、內外控性格、個體認知的對結果控制程度)外，組織背景因素(如雇用性質、組織文化工作性質等)也會影響道德行為。Bommer (1987)則是認為個人特質(如道德層次、個人目標、激勵因素、地位、生活經驗、人格等)與環境因子(包括企業環境、個人環境、專業環境、法律環境、社會環境)會影響道德決策制定。

Leonard、Cronan 與 Kreie(2004)等三人綜合上述各學者的主張，發展出一個包含廣泛因素的兩階段道德行為模型。**階段一**：個人價值、信念系統、五大環境因子、行為後果等會先影響對道德行為的態度；**階段二**：態度、道德判斷、個人規範信念、行為控制的認知、自我意識強度、內外控性格、性別、年齡等再影響道德行為的意圖。此研究主要測量受訪者的行為意圖，而不是實際行為；Ajzen 發現利用意圖來預測行為是相當有精確性的。研究過程中有三個節制變數：知覺到的重要性、組織道德氣候、議題情境。

研究對象為 423 位主修為資訊類別的學生，每人皆回答五個情境的道德議題，因此共獲得 1995 個觀察值。研究結果發現，在完整的迴歸模式中，影響態度的變數只有 12% 的解釋能力，較顯著會影響態度的因子為『行為後果』與『信念系統』；影響行為意圖的變數則有 61% 的解釋能力，最顯著影響行為意圖的因子為『態度』與『個人規範信念』，其次則為『自我意識強度』、『知覺到的重要性』、『性別』等。

# 第三章 方法

## 一、受試者

本研究之受試者為 86 位(男:43, 女:43)具有工作經驗者, 教育程度為 2 人高職畢業, 6 人大專畢業, 39 人大學畢業, 38 人碩士畢業, 1 人博士畢業。86 位受試者的年齡在 22 歲至 60 歲之間( $M = 33.31, SD = 7.30$ ), 年資由 1 年至 40 年( $M = 8.99, SD = 7.69$ ), 其中 46 位(53.5%)在公司中擔任管理階層的職務。受試者以 1~4 人的小組方式隨機分派至四個實驗情境中: 兩種不道德決策的行為者(他人、自己) x 兩種故事版本(一、二), 平均每個情境有 21 或 22 位受試者(表 3-1)。

## 二、實驗設計

本研究為 2 (道德議題的決策者為個人或企業) x 2 (不道德行為類型是採取行為或採取不行為) x 2 (不道德決策的行為者是他人或自己) x 2 (故事版本一或版本二)的四因子實驗設計; 其中「道德議題的決策者」與「不道德行為類型」為組內變數, 「不道德決策的行為者」與「故事版本」為組間變數。

表 3-1 實驗設計規劃表

| 故事版本    | 版本一  |      |      |      | 版本二  |      |      |      |
|---------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|         | 個人   |      | 企業   |      | 個人   |      | 企業   |      |
| 決策者     | 行為   | 不行為  | 行為   | 不行為  | 行為   | 不行為  | 行為   | 不行為  |
| 行為類型    | 行為   | 不行為  | 行為   | 不行為  | 行為   | 不行為  | 行為   | 不行為  |
| 行為者: 他人 | S1   | S1   | S1   | S1   | S44  | S44  | S44  | S44  |
|         | ~S22 | ~S22 | ~S22 | ~S22 | ~S65 | ~S65 | ~S65 | ~S65 |
| 行為者: 自己 | S23  | S23  | S23  | S23  | S66  | S66  | S66  | S66  |
|         | ~S43 | ~S43 | ~S43 | ~S43 | ~S86 | ~S86 | ~S86 | ~S86 |

表 3-2 企業道德故事之類別與摘要

| 故事 | 版本 | 決策者 | 行為類型 | 道德議題與企業故事中之不道德行為                                                                          |
|----|----|-----|------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | 一  | 個人  | 行為   | 誠實、遵守與客戶的契約規定<br><ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 沒有完成合約規定的品管要求就出貨</li> </ul>     |
| 2  | 二  | 個人  | 行為   | 誠實、遵守公司規定<br><ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 將部屬的績效私自挪到自己名下</li> </ul>           |
| 3  | 一  | 個人  | 不行為  | 公正、做好公司賦予的角色負責<br><ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 在評審專案時為了避免得罪同事而保持沉默</li> </ul> |
| 4  | 二  | 個人  | 不行為  | 公正、舉發不當行為以對公司負責<br><ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 不舉發同事作業上的過失</li> </ul>        |
| 5  | 一  | 企業  | 行為   | 公平競爭、正當方式獲利<br><ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 削價競爭以搶奪市場佔有率</li> </ul>           |
| 6  | 二  | 企業  | 行為   | 保護環境、正當方式獲利<br><ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 為省卻研發成本而排放些許有害氣體</li> </ul>       |
| 7  | 一  | 企業  | 不行為  | 保護環境、舉發不當行為<br><ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 不停止與較廉價的非法供應商往來</li> </ul>        |
| 8  | 二  | 企業  | 不行為  | 信守對員工的承諾、回饋員工<br><ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 為保留營運資金而暫緩履行對員工的承諾</li> </ul>   |

### 三、企業道德決策作業及實驗材料

本研究的企業倫理決策情境是以故事的方式呈現給受試者，總共有 8 則不同的企業道德故事，依據 2（道德議題決策者）x 2（不道德行為類型）x 2（每個種類兩則）的概念設計而來。每一故事均在描述一個企業中的個人或高階決策團隊在面臨道德兩難的決策時，最後做出了不道德的決定。故事的道德議題大多是參考 Cherrington(1992)與

Lahdesmaki(2005)兩篇文獻而來，故事情境則是以營造道德兩難選擇的概念來想像與設計，每個故事的道德議題摘要如上表(表 3-2)；詳細的故事內容請見附錄二或附錄三。

#### 四、自變項之操弄

本實驗透過故事的方式操弄下列 4 個變項：

**道德議題的決策者。**分成(1)個人：決策由一個人做的，對決策負有責任的也是個人；

(2)企業：決策係由企業的決策團隊做的，對決策負有責任的是企業。

**不道德行為類型。**分成(1)行為(Commission、Action)：故事中描述的是一件在道德上

不應該去做的事，但故事中的個人/企業卻還是故意去做；(2)不行為(Omission、

Inaction)：故事中描述的是一件在道德上該主動去做的事，但故事中的個人/企業卻忽

略不做。

**不道德行為的行為者。**分成(1)他人：故事中不道德行為的行為者是他人；(2)自己：故

事中不道德行為的行為者是自己。八個與企業道德相關的個案，道德議題行為者若是他

人時，故事中的決策者是以如「玉瑋」等中性的人名來描述，並請受試者以旁觀者的角

度去看故事中的決策(見附錄二)。而在道德議題行為者是自己的版本中，故事中決策者

是以「你」來描述，請受試者設想自己是故事中的決策者(見附錄三)。

**故事版本。**分成(1)版本一；(2)版本二。本實驗針對四種企業倫理的決策情境(道德議

題決策者x不道德行為類型)各設計了 2 個不同的故事，因此總共有 8 個故事。由於先期

研究中發現受試者若要完成 8 個決策作業的實驗要求，所需時間太長，會影響受試者作

答的意願與品質，因此以隨機的方式將題目分成二個版本，每個版本各含有 4 個(道德

議題決策者x不道德行為類型)故事。

## 五、依變項之衡量

(1)對不道德行為的接受度。受試者在每閱讀完一個企業道德故事之後，會以 6 個七點量表問項(1 表示非常不同意，7 表示非常同意；見附錄四)來評量故事中人物(自己或他人)的不道德行為。8 個企業道德故事各自的 6 個問項經由因素分析(主成份分析、最大變異數轉軸)後，皆僅萃取出一個因素，且除了第一個問項與此因素是負向關係以外，其餘五個問項與此因素皆是正向關係(見附錄五)。因此，我們將第一個問項之分數反轉，再將 6 個問項之分數相加後平均，即可以得到每一位受試者在每一個量表之平均分數；分數愈高表示受試者愈認同故事中人物的不道德行為。8 個故事各自的 6 個問項之解釋總變異量(建構效度)介於 56.46%至 78.51%之間，平均約為 70.77%；Cronbach  $\alpha$  值(內部一致性信度)則介於 0.83 至 0.95 之間，平均約為 0.91。因此，本研究所使用的量表之效度與信度是良好的，各企業道德故事量表之效度與信度如表 3-3。

(2)在道德情境中的選擇。在每一則企業道德故事之後，都會有兩個針對該故事而設計的決策選項(A 與 B)，分別代表道德與不道德做法；受試者在每評量完故事中之不道德行為的可接受程度之後，需要判斷若是自己在真實生活中遇到類似情境時，他們會選擇兩個做法中的那一個。以 0 代表受試者在該企業道德故事上選擇了道德做法，以 1 代表受試者選擇了不道德做法；將受試者的分數相加後再平均，我們即可以得到每個企業道德故事的道德選項分數(介於 0~1)。道德選項分數愈高，表示在該企業道德故事的情境中，選擇不道德做法的人數愈多。

表 3-3 各企業道德故事量表之效度、信度

| 故事 | 版本 | 決策者 | 行為類型 | 解釋的總變異量(%) | Cronbach $\alpha$ |
|----|----|-----|------|------------|-------------------|
| 1  | 一  | 個人  | 行為   | 78.51      | .95               |
| 2  | 二  | 個人  | 行為   | 78.01      | .94               |
| 3  | 一  | 個人  | 不行為  | 72.83      | .93               |
| 4  | 二  | 個人  | 不行為  | 56.46      | .83               |
| 5  | 一  | 企業  | 行為   | 64.46      | .89               |
| 6  | 二  | 企業  | 行為   | 77.19      | .94               |
| 7  | 一  | 企業  | 不行為  | 69.03      | .91               |
| 8  | 二  | 企業  | 不行為  | 69.68      | .91               |

(3)受試者的道德總分。受試者在企業道德情境上若選擇道德做法則得 0 分，選擇不道德做法則得 1 分；將受試者在四個企業道德情境的分數相加，可以得到受試者的道德總分(介於 0~4)。道德總分的分數愈高，表示受試者在四個企業道德情境中選擇不道德做法的次數愈多。

(4)道德選擇背後的道德推論。道德推論指的是個體在決定做出一個道德或不道德決策時，其背後用來支持該決定的理由。道德推論的內容分析係依據道義論(行為論)或效用論(後果論)兩個大類別來分析，再依受試者在各故事的回答細分成 15 類(表 3-4)。

(1)道義論(行為論)：受試者以行為來本身的對錯、普遍性的倫理原則或理想社會觀來

做為決策背後的考量；以此論點來做決策的受試者可對應到Kohlberg道德發展階段的後規範期。(2)效用論(後果論)：受試者以行為所造成的影響、利益或損失來做為決策背後的考量；以此論點來做決策的受試者可對應到Kohlberg道德發展階段的前規範期、規範期。

表 3-4 受試者之道德推論依據

| 類別                              | 內容                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 道<br>義<br>論                     | <p>個人對環境的責任：個人價值觀認為不能破壞環境</p> <p>做人處事的責任：誠實、公正、告發不當行為、社會利益為優先</p> <p>企業的道德責任：正當方式獲利、誠信、守承諾、照顧員工、社會責任、維持競爭的平衡、保護環境</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 效<br>用<br>論<br>、<br>後<br>果<br>論 | <p>公司長期利益：未來的利益、公司形象、聲譽、品牌、永續經營、員工的信任、凝聚力、向心力、留住優秀人才、避免將來無法填補虧損的風險、避免造成惡性競爭、避免觸法的風險</p> <p>公司短期利益：當下的利益、節省成本、避免延遲交貨的罰款、削價競爭以獲得市場佔有率</p> <p>個人長期利益：未來的利益、在公司長久發展、個人聲譽</p> <p>個人短期利益：當下的利益、避免損失、避免降職、避免得罪同事、維護與同事的相處關係</p> <p>部門利益：避免部門被裁撤</p> <p>他人利益(情感)：避免同事受到懲罰、幫助同事、同情心、同事情誼、與同事的交情好壞</p> <p>少數人利益：研發有效的新藥</p> <p>依循法律：遵守法律、不違法</p> <p>依循規定：遵守契約、遵守公司規定</p> <p>依循角色：工作角色被期待的行為</p> <p>錯誤嚴重性：錯誤的影響程度、錯誤可被容忍的程度</p> <p>錯誤補救性：錯誤能否補救、舉發錯誤後能產生多少助益</p> |

道德推論分類(表 3-4 受試者之道德推論依據)的評分者間信度的評估方式，是將 5 位受試者(編號 01、21、41、61、81)的 20 則道德推論的反應，給予兩位評分者(一位為研究者、一位為交通大學管理科學系碩士班應屆畢業生)分開來判斷與分類，結果發現評分者間的一致程度達到 100%。全部受試者的道德推論的分類則是由兩位評分者之一(研究者)獨力完成。

## 六、實驗過程

受試者以 1~4 人的小組隨機分派至道德議題行為者為他人或自己的實驗情境；在同一個情境中的受試者再被隨機指派接受版本一或版本二的故事版本。實驗是以 1~4 人的小組方式進行，此 1~4 位受試者接受相同的實驗處理，他們雖在同一間實驗室進行實驗，但被安排在分散的座位，以在回答問題時不受到其他人的干擾。每位受試者皆會拿到一份以書面呈現的實驗材料，內含版本一或二的 4 個企業道德故事，每一個企業道德故事以單獨一頁的方式呈現，次兩頁則為 6 個評量受試者對故事中不道德行為的接受程度的量表，及 2 個開放性作答的問題(見附錄四)。為了讓受試者可以充分的表達內心想法與自由回答，受試者是以紙筆方式來回答問題。四個不同種類的企業道德故事出現的順序是隨機安排的，而且因為同一版本中故事出現的順序有 24 種變化(4!)，因此每位受試者閱讀到的故事先後順序都是不相同的。實驗開始前，實驗者會先對受試者說明實驗的內容與注意事項，並請每一位受試者閱讀指導語(如附錄一)，在確定受試者沒有問題後，實驗才開始。實驗開始後，實驗者會與各受試者保持一段距離，並在受試者有疑問時給予幫助。每位受試者完成實驗所需花費的時間約為 30 至 60 分鐘。

## 第四章 結果

本研究在探討當一個企業中的個人在碰到隱含有道德意涵的決策時，道德議題的決策者(個人、企業)、不道德行為類型(行為、不行為)、以及道德議題行為者(他人、自己)等三個變數是否會影響其對於不道德行為的評價(接受程度)，以及自己也會做出相似不道德決策的可能性。我們將 86 位受試者在 8 個企業道德故事情境中的反應分成五部份來分析：(1)受試者對 8 個企業道德故事中不道德行為的接受程度的評量分數；(2)受試者自己遇到類似情境時會選擇道德還是不道德做法；(3)受試者在 4 個故事中選擇道德做法的次數；(4)受試者選擇道德或不道德做法背後的道德推理；(5)是否可以想出和故事中不一樣的做法。



### 一、對企業不道德行為的接受程度

每個受試者共閱讀 4 個企業道德故事，在每閱讀完一則企業道德故事之後，他們要回答 6 個評量對故事中不道德行為的心理感受程度的七點量表，以這 6 個問項的平均分數評估他們接受故事中不道德行為的程度。8 個不同的企業道德故事的平均數和標準差列於表 4-1，平均數愈高表示受試者愈接受該故事情境內之不道德行為。以 2 (道德議題決策者：個人、企業) x 2 (不道德行為類型：行為、不行為) x 2 (行為者：他人、自己) x 2 (故事：版本一、版本二)重複量數變異數分析方法來檢定受試者在各種情境的評價分數，其中道德議題決策者、不道德行為類型為組內變數，行為者、故事版本為組間變數；分析結果發現道德議題決策者的主效果顯著，道德議題決策者 x 不道德行為類型、不道德行為類型 x 故事版本的交互作用效果顯著，道德議題決策者 x 不道德

表 4-1 各企業道德故事之道德評價分數

| 故事 | 版本 | 決策者 | 行為類型 | 行為者       | M           | SD          | n         | max  | min  |
|----|----|-----|------|-----------|-------------|-------------|-----------|------|------|
| 1  | 一  | 個人  | 行為   | 他人        | 4.48        | 1.43        | 22        | 6.83 | 1.83 |
|    |    |     |      | 自己        | 4.74        | 1.73        | 21        | 7.00 | 1.00 |
|    |    |     |      | <b>總和</b> | <b>4.60</b> | <b>1.57</b> | <b>43</b> |      |      |
| 2  | 二  | 個人  | 行為   | 他人        | 3.36        | 1.58        | 22        | 6.67 | 1.17 |
|    |    |     |      | 自己        | 3.10        | 1.74        | 21        | 6.00 | 1.00 |
|    |    |     |      | <b>總和</b> | <b>3.23</b> | <b>1.65</b> | <b>43</b> |      |      |
| 3  | 一  | 個人  | 不行為  | 他人        | 3.47        | 1.11        | 22        | 5.83 | 1.17 |
|    |    |     |      | 自己        | 3.61        | 1.61        | 21        | 7.00 | 1.00 |
|    |    |     |      | <b>總和</b> | <b>3.54</b> | <b>1.36</b> | <b>43</b> |      |      |
| 4  | 二  | 個人  | 不行為  | 他人        | 4.58        | 0.87        | 22        | 5.83 | 2.83 |
|    |    |     |      | 自己        | 4.87        | 0.98        | 21        | 6.50 | 2.50 |
|    |    |     |      | <b>總和</b> | <b>4.72</b> | <b>0.92</b> | <b>43</b> |      |      |
| 5  | 一  | 企業  | 行為   | 他人        | 5.16        | 1.16        | 22        | 7.00 | 3.33 |
|    |    |     |      | 自己        | 5.14        | 1.24        | 21        | 7.00 | 2.50 |
|    |    |     |      | <b>總和</b> | <b>5.15</b> | <b>1.18</b> | <b>43</b> |      |      |
| 6  | 二  | 企業  | 行為   | 他人        | 3.99        | 1.49        | 22        | 6.83 | 2.00 |
|    |    |     |      | 自己        | 3.87        | 1.74        | 21        | 6.83 | 1.00 |
|    |    |     |      | <b>總和</b> | <b>3.93</b> | <b>1.60</b> | <b>43</b> |      |      |
| 7  | 一  | 企業  | 不行為  | 他人        | 3.98        | 1.43        | 22        | 6.67 | 1.50 |
|    |    |     |      | 自己        | 3.87        | 1.27        | 21        | 5.83 | 1.50 |
|    |    |     |      | <b>總和</b> | <b>3.92</b> | <b>1.38</b> | <b>43</b> |      |      |
| 8  | 二  | 企業  | 不行為  | 他人        | 4.24        | 1.35        | 22        | 7.00 | 2.17 |
|    |    |     |      | 自己        | 4.28        | 1.53        | 21        | 6.17 | 1.00 |
|    |    |     |      | <b>總和</b> | <b>4.26</b> | <b>1.42</b> | <b>43</b> |      |      |

行為類型 x 故事版本的交互作用效果接近顯著，其餘的主效果與交互作用效果不顯著（表 4-2）。

當不道德行為來自於”採取行為”時，受試者對該不道德行為的接受程度( $M = 4.23$ ,  $SD = 1.30$ )與不道德行為是來自於”採取不行為”時( $M = 4.11$ ,  $SD = 1.01$ )的差異不大；故本研究之假設二不成立。當行為者是他人時，受試者對故事中不道德行為的接受程度( $M = 4.16$ ,  $SD = 0.72$ )與行為者是受試者自己時( $M = 4.18$ ,  $SD = 0.88$ )的差異不大；故本研究之假設三不成立。閱讀到的故事為版本一的受試者，其對故事中不道德行為的接受程度( $M = 4.31$ ,  $SD = 0.78$ )與閱讀到的故事為版本二的受試者( $M = 4.03$ ,  $SD = 0.80$ )的差異也不大；故版本的主效果也不顯著。

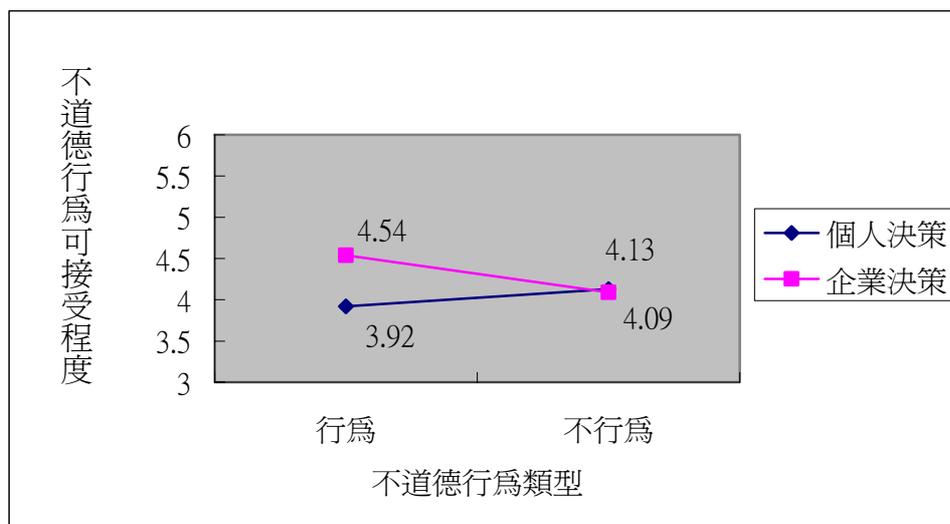
**道德議題決策者的主效果。**道德議題決策者是企業中的個人或企業中的決策團隊時，受試者評價故事中不道德行為的差異顯著。當決策者是一個企業的決策團隊時，受試者對該決策所產生之不道德行為的接受程度( $M = 4.32$ ,  $SD = 0.99$ )顯著高於當決策者是企業中的個人時( $M = 4.02$ ,  $SD = 1.09$ )；表示不道德行為的主事者若為一企業時，其不道德行為被接受度是較高的。此結果顯示以企業為名所採取的不道德行為對該行為者或旁觀者而言都是較個人的不道德行為受到寬容的，亦即以企業為名的不道德行為有可能被姑息甚至鼓勵。此結果與本研究之假設一的推論結果剛好相反；推論可能是個體在企業的框架下反而容易將不道德行為合理化—幾乎大部分的受試者都認同企業是以獲利為最大目的的觀念。

表 4-2 道德評價分數之變異數分析結果

| <i>Source</i>        | <i>MS</i> | <i>df</i> | <i>SS</i> | <i>F</i> | <i>P</i> |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|
| <b>組間變數</b>          |           |           |           |          |          |
| 行為者                  | 0.06      | 1         | 0.06      | 0.02     | 0.881    |
| 版本                   | 6.33      | 1         | 6.33      | 2.45     | 0.121    |
| 行為者 x 版本             | 0.15      | 1         | 0.15      | 0.06     | 0.809    |
| 誤差                   | 211.42    | 82        | 2.58      |          |          |
| <b>組內變數</b>          |           |           |           |          |          |
| 決策者                  | 7.32      | 1         | 7.32      | 4.12     | 0.046*   |
| 決策者 x 版本             | 2.49      | 1         | 2.49      | 1.40     | 0.240    |
| 決策者 x 行為者            | 0.57      | 1         | 0.57      | 0.32     | 0.571    |
| 決策者 x 版本 x 行為者       | 0.22      | 1         | 0.22      | 0.13     | 0.723    |
| 誤差(決策者)              | 145.53    | 82        | 1.78      |          |          |
| 行為類型                 | 1.18      | 1         | 1.18      | 0.65     | 0.423    |
| 行為類型 x 版本            | 91.30     | 1         | 91.30     | 50.23    | 0.000*** |
| 行為類型 x 行為者           | 0.33      | 1         | 0.33      | 0.18     | 0.671    |
| 行為類型 x 版本 x 行為者      | 1.16      | 1         | 1.16      | 0.64     | 0.428    |
| 誤差(行為類型)             | 149.04    | 82        | 1.82      |          |          |
| 決策者 x 行為類型           | 9.44      | 1         | 9.44      | 5.21     | 0.025*   |
| 決策者 x 行為類型 x 版本      | 5.38      | 1         | 5.38      | 2.97     | 0.089+   |
| 決策者 x 行為類型 x 決策者     | 0.18      | 1         | 0.18      | 0.10     | 0.753    |
| 決策 x 行為類型 x 版本 x 行為者 | 0.23      | 1         | 0.23      | 0.12     | 0.726    |
| 誤差(決策者 x 行為類型)       | 148.70    | 82        | 1.81      |          |          |

+  $p < 0.1$    \*  $p < 0.05$    \*\*  $p < 0.01$    \*\*\*  $p < 0.001$

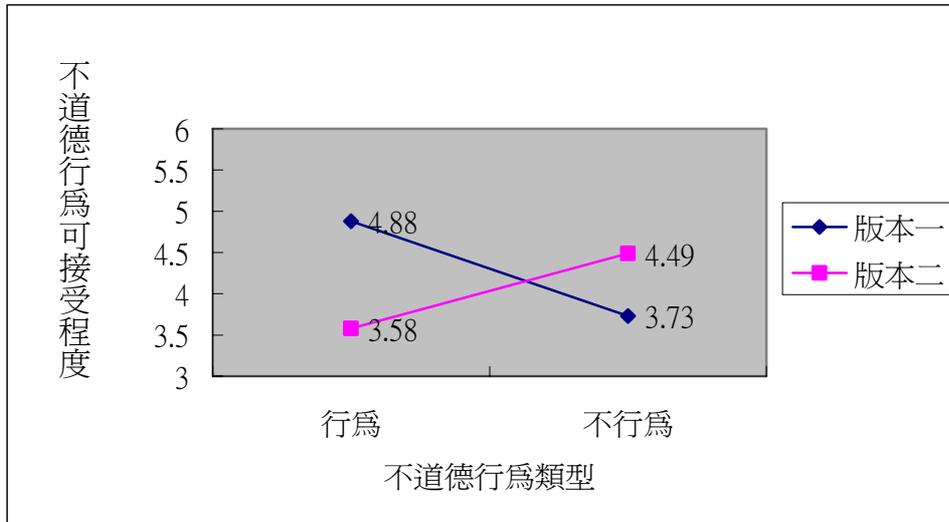
圖 4-1 決策者與不道德行為類型對不道德行為的接受程度的交互作用



**道德議題決策者與不道德行為類型的交互作用。**如上圖 4-1 所示，受試者對於企業經營團隊犯了”採取行為”的不道德行為的接受程度( $M = 4.54, SD = 1.53$ )最高，而對於企業中的個人犯了”採取行為”的不道德行為的接受程度( $M = 3.92, SD = 1.74$ )則最低；且以相關樣本t檢定比較 86 位受試者在個人決策與企業決策這兩類的道德議題的平均分數，發現兩者達到統計上的顯著差異( $T_{(85)} = 2.91, p = 0.005$ )。受試者對”採取不行為”的不道德行為的接受程度則在此二者之間，且不因決策者是企業經營團隊或企業中的個人而有所差異。此結果顯示前段所討論的道德議題決策者的主效果在不道德行為類型是”採取行為”時會比較顯著的。

**不道德行為類型與故事版本的交互作用。**本研究中的 8 個企業道德故事在實驗中被隨機分成版本一與版本二；意外的，故事版本與不道德行為類型的交互作用顯著。不道德行為類型與故事版本兩者間的交互作用如圖 4-2，從圖中我們可以看出，受試者對於版本一中”採取行為”的不道德行為的接受程度( $M = 4.88, SD = 0.87$ )最高，而對於版本二

圖 4-2 故事版本與不道德行為類型對不道德行為的接受程度的交互作用



中”採取行為”的不道德行為的接受程度( $M = 3.58, SD = 1.34$ )最低；且以獨立樣本t檢定比較兩故事版本的受試者在”採取行為”的故事的平均分數，發現兩者達到統計上的顯著差異( $T_{(84)} = 5.32, p = 0.000$ )。受試者對”採取不行為”的不道德行為的接受程度則在此二者之間，且也會因版本一( $M = 3.73, SD = 1.01$ )與版本二( $M = 4.49, SD = 0.86$ )而有所差異( $T_{(84)} = 3.76, p = 0.000$ )。不同版本的故事情境內容將會在後續小節的分析中探討。

## 二、受試者的道德選擇/不道德選擇

86 位受試者在每閱讀完一則企業道德故事之後，都會被詢問若自己在真實生活中遇到類似情境時，他們會在(A)維護正義但犧牲個人公司利益，或(B)維護個人/公司利益但犧牲正義的兩個選項中選擇那一個做法。受試者在 8 個企業道德故事中選擇維護正義但犧牲個人或公司利益的道德選項的人數與比例(每一則企業道德故事之受試者人數皆為 43 人)列於表 4-3。

以 0 代表受試者選擇合乎道德的做法、1 代表選擇不合乎道德的做法；8 個企業道德故事之平均數與標準差如表 4-4，分數愈高表示該企業道德故事中受試者選擇不道德

表 4-3 各企業道德故事中受試者選擇道德選項之人數與比例

|                  | 個人              |                 | 企業              |                 |
|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|                  | 行為              | 不行為             | 行為              | 不行為             |
| 版本一<br>(故事 1357) | 17 人<br>(39.5%) | 27 人<br>(62.8%) | 13 人<br>(30.2%) | 22 人<br>(51.2%) |
| 版本二<br>(故事 2468) | 23 人<br>(53.5%) | 5 人<br>(11.6%)  | 18 人<br>(41.9%) | 20 人<br>(46.5%) |
| 總和               | 40 人            | 32 人            | 31 人            | 42 人            |

表 4-4 各企業道德故事道德選項之平均數與標準差

| 版本 | 決策者 | 行為類型 | M    | SD   | 不道德行為內容          |
|----|-----|------|------|------|------------------|
| 一  | 個人  | 行為   | 0.61 | 0.50 | 沒有完成合約規定的品管就出貨   |
| 二  | 個人  | 行為   | 0.47 | 0.51 | 將部屬的績效挪到自己名下     |
| 一  | 個人  | 不行為  | 0.37 | 0.49 | 評審專案時保持沉默以免得罪同事  |
| 二  | 個人  | 不行為  | 0.88 | 0.32 | 不舉發同事作業上的過失      |
| 一  | 企業  | 行為   | 0.70 | 0.47 | 削價競爭以搶奪市場佔有率     |
| 二  | 企業  | 行為   | 0.58 | 0.50 | 為省卻研發成本而排放有害氣體   |
| 一  | 企業  | 不行為  | 0.49 | 0.51 | 不停止與非法供應商(較廉價)往來 |
| 二  | 企業  | 不行為  | 0.53 | 0.51 | 為避免將來的經營風險而暫緩承諾  |

做法的可能性愈高。以重複量數變異數分析方法來檢定受試者在 2 (個人、企業；組內變數) x 2 (行為、不行為；組內變數) x 2 (版本一、版本二；組間變數) 的企業道德情境中道德選擇的反應(表 4-5)，結果發現道德議題的決策者、不道德行為類型與故事版本三個主效果皆不顯著；決策者 x 不道德行為類型、決策者 x 故事版本、不道德行為類型 x 故事版本、決策者 x 不道德行為類型 x 故事版本四個交互作用顯著。

表 4-5 選擇做法之變異數分析結果

| <i>Source</i>                                          | <i>MS</i> | <i>df</i> | <i>SS</i> | <i>F</i> | <i>P</i> |
|--------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|
| <b>組間變數</b>                                            |           |           |           |          |          |
| 版本                                                     | 0.49      | 1         | 0.49      | 2.10     | 0.151    |
| 誤差                                                     | 19.64     | 84        | 0.23      |          |          |
| <b>組內變數</b>                                            |           |           |           |          |          |
| 決策者                                                    | 0.00      | 1         | 0.00      | 0.01     | 0.908    |
| 決策者 x 版本                                               | 1.05      | 1         | 1.05      | 4.84     | 0.030**  |
| 誤差(決策者)                                                | 18.20     | 84        | 0.22      |          |          |
| 行為類型                                                   | 0.03      | 1         | 0.02      | 0.12     | 0.732    |
| 行為類型 x 版本                                              | 3.56      | 1         | 3.56      | 16.03    | 0.000*** |
| 誤差(行為類型)                                               | 18.66     | 84        | 0.22      |          |          |
| 決策者 x 行為類型                                             | 1.05      | 1         | 1.05      | 4.43     | 0.038**  |
| 決策 x 行為 x 版本                                           | 1.28      | 1         | 1.28      | 5.41     | 0.022**  |
| 誤差(決策 x 行為)                                            | 19.92     | 84        | 0.24      |          |          |
| + $p < 0.1$ * $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$ |           |           |           |          |          |

**道德議題決策者、不道德行為類型、故事版本的主效果。**就道德議題決策者對個體選擇道德行為與否的主效果而言，當受試者從公司員工的角度來做個人決策時，其選擇不道德做法的可能性( $M = 0.581, SD = 0.35$ )與由公司決策團隊的角度來做企業決策時( $M = 0.576, SD = 0.33$ )的差異不大，都偏向做不道德的選擇。此結果與前段受試者對故事中的不道德行為的接受程度的分析有出入；顯示當實際做出決策的人不是自己時(故事中描述的情境是已經做出不道德的決策)，企業中的個人所犯的不道德行為會比企業決策團隊的不道德決策較不容易被接受；但當自己是實際要做出決策的人時(想像自己實際遇到類似情境時會怎麼做)，決策是個人權責範圍或企業權責範圍則不造成差異。

不道德行為類型對個體選擇不道德行為與否的主效果不顯著；當不道德行為是以“採取行動”來產生時，受試者選擇不道德做法的可能性( $M = 0.59, SD = 0.35$ )與不道德行為是來自於“不採取行動”時( $M = 0.57, SD = 0.36$ )的差異不大，此結果與對故事中的不道德行為的接受程度的分析一致。故事版本對個體選擇不道德行為與否也無影響；閱讀到的企業道德故事為版本一的受試者，若換成自己實際要做出選擇時，其選擇不道德做法的可能性( $M = 0.54, SD = 0.28$ )比閱讀到的故事為版本二的受試者( $M = 0.62, SD = 0.25$ )略低，但差異不顯著。

**道德議題決策者 x 不道德行為類型 x 故事版本的交互作用。**道德議題決策者、不道德行為類型與故事版本三者的交互作用效果顯著。在版本一中，不道德行為類型的主效果顯著(表 4-6)；表示在版本一的故事情境下，若受試者面臨的決策是關於是否要採取不道德的“行動”(採取行為)時，其選擇不道德做法的可能性高於所面臨的決策是“迴避責

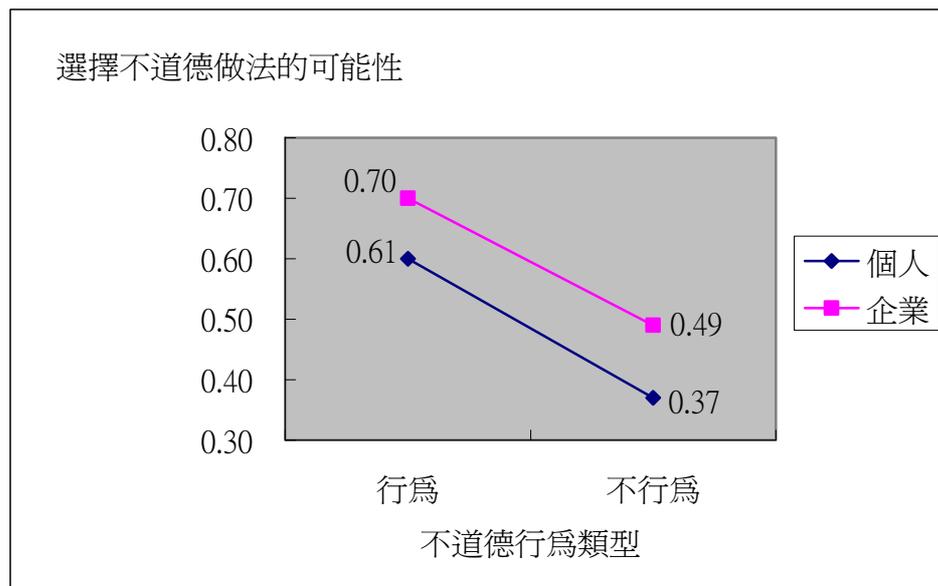
任”(採取不行為)的不道德行為(圖 4-3)。版本一中的道德決策者 x 不道德行為類型的交互作用則不顯著。

表 4-6 選擇做法之變異數分析結果(版本一)

| Source      | MS    | df | SS   | F     | P       |
|-------------|-------|----|------|-------|---------|
| 決策者         | 0.47  | 1  | 0.47 | 1.75  | 0.193   |
| 誤差(決策者)     | 11.28 | 42 | 0.27 |       |         |
| 行為類型        | 2.10  | 1  | 2.10 | 11.52 | 0.002** |
| 誤差(行為類型)    | 7.65  | 42 | 0.18 |       |         |
| 決策者 x 行為類型  | 0.01  | 1  | 0.01 | 0.02  | 0.886   |
| 誤差(決策 x 行為) | 11.74 | 42 | 0.28 |       |         |

+  $p < 0.1$    \*  $p < 0.05$    \*\*  $p < 0.01$    \*\*\*  $p < 0.001$

圖 4-3 決策者與不道德行為類型對選擇不道德做法可能性的交互作用(版本一)



在版本二中，不道德行為類型的主效果也顯著，且決策者與不道德行為類型的交互作用效果也顯著(表 4-7)。如圖 4-4 所示，在版本二的故事情境下，若受試者處於公司員工的位置，且面臨的決策是關於是否要採取”迴避責任”的不道德行為時(不舉發同事作業上的過失)，其選擇不道德做法的可能性是最高的( $M = 0.88, SD = 0.32$ )；相較之下，當受試者是公司員工而面臨是否要採取不道德的”行動”的決策時(將部屬的績效偷偷挪到自己名下)，其選擇不道德做法的可能性是最低的( $M = 0.47, SD = 0.51$ )，兩者達到  $p < 0.001$  的顯著差異。比較「個人 x 行為」與「個人 x 不行為」兩個故事情境，不同點在於在「個人 x 行為」的故事情境中，該不道德行為(將部屬的績效挪到自己名下) (1) 是關於個體本身的誠信問題；(2)被公司發現會遭到懲罰的機率很高且破壞自己的名聲；(3)該決策較不牽涉到情感；(4)該不道德行為有做與否只會影響到自己；(5)該不誠實的行為被普遍認為是錯的。而在「個人 x 不行為」的故事情境中，該不道德行為(不舉發同事作業上的過失) (1)是關於個體要不要對公司負責；(2)被公司發現知情不報的機率很小，且就算真的被公司發現知情不報，被懲罰的機率可能也不高或不重(畢竟不是自己犯錯)；(3)該決策牽涉到很強烈的情感，包括對同事目前遭遇的同理心，以及與同事間平日的情誼等；(4)該不道德行為有做與否對自己的影響很小，對同事的影響卻很大；(5)該不告發的行為並不一定會被認為是錯的，甚至很多人會認為去跟公司告發是出賣朋友的行為，因此個體若有跟公司告發不法行為的舉動，反而常常會破壞了自己的名聲，而不會得到同儕間的肯定。

當受試者是公司中的決策團隊的一份子時，不道德行為是來自於”採取行動” ( $M =$

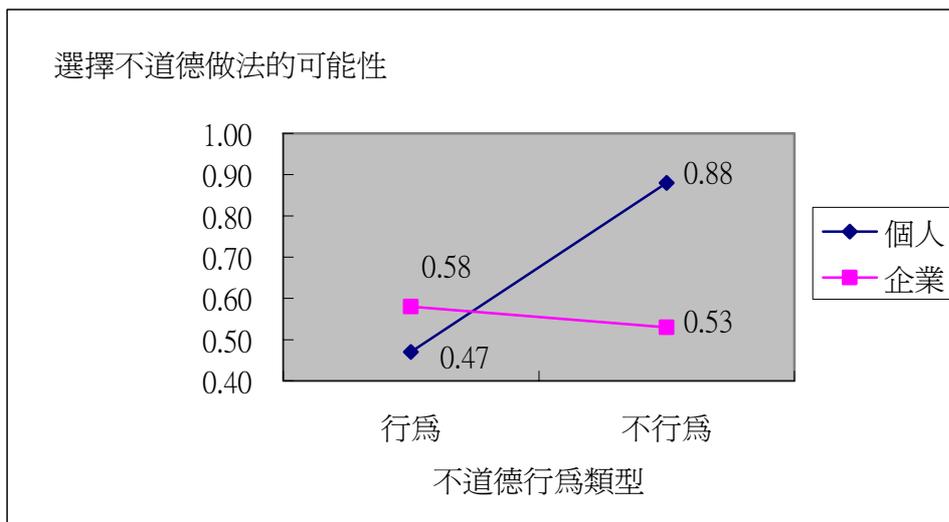
0.58,  $SD = 0.50$ )或”不採取行動” ( $M = 0.53, SD = 0.51$ )則不造成差異。

表 4-7 選擇做法之變異數分析結果(版本二)

| <i>Source</i> | <i>MS</i> | <i>df</i> | <i>SS</i> | <i>F</i> | <i>P</i> |
|---------------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|
| 組內變數          |           |           |           |          |          |
| 決策者           | 0.58      | 1         | 0.58      | 3.53     | 0.067    |
| 誤差(決策者)       | 6.92      | 42        | 0.17      |          |          |
| 行為類型          | 1.49      | 1         | 1.49      | 5.68     | 0.022*   |
| 誤差(行為類型)      | 11.01     | 42        | 0.26      |          |          |
| 決策者 x 行為類型    | 2.33      | 1         | 2.33      | 11.95    | 0.001**  |
| 誤差(決策 x 行為)   | 8.17      | 42        | 0.20      |          |          |

+  $p < 0.1$    \*  $p < 0.05$    \*\*  $p < 0.01$    \*\*\*  $p < 0.001$

圖 4-4 決策者與不道德行為類型對選擇不道德做法可能性的交互作用(版本二)



### 三、受試者在 4 個故事中選擇道德做法的次數

在本實驗中，每位受試者總共會閱讀四個企業道德故事，並在道德與不道德做法的選項中做出四次選擇；因此，若我們以 0 分來代表受試者在某故事情境中選擇了道德做法的選項，而以 1 分來代表選擇了不道德做法的選項，那麼每位受試者的累積總分將會介於 0 至 4 之間，分數愈低表示該受試者選擇道德做法的次數愈多，也表示受試者是比較具有道德感的。受試者之道德總分散佈情形如表 4-8；利用獨立樣本 t 檢定分析後，結果發現故事版本對於受試者的道德總分並無顯著的影響效果( $t = 1.45, p = 0.15$ )。受試者在故事版本二的平均總分( $M = 2.47, SD = 0.98$ )雖高於故事版本一( $M = 2.16, SD = 0.95$ )，但兩者並沒有達到統計上的顯著差異。

由表 4-8 我們可以看出，在全部 86 位受試者當中，只有 1 位受試者在四個企業道德故事情境中，很一致的都選擇了道德的做法，而有 11 位受試者則是很一致的都選擇了不道德的做法；至於其餘的 74 位受試者則是部份故事情境選擇了道德的做法，而部份的故事情境選擇了不道德的做法，其中又以各選擇 2 個的受試者為最多數。由此可以發現大部分的受試者在企業情境下的決策對道德的要求不高(分數在 2 分以上者有 68

表 4-8 受試者道德總分之散佈情形

| 版本            | 道德分數 | 0分 | 1分 | 2分 | 3分 | 4分 | 總和   |
|---------------|------|----|----|----|----|----|------|
| 一 (Case 1357) |      | 1  | 9  | 19 | 10 | 4  | 43 人 |
| 二 (Case 2468) |      | 0  | 8  | 14 | 14 | 7  | 43 人 |
| 總和            |      | 1  | 17 | 33 | 24 | 11 | 86 人 |

人，佔了全部的 79.1%)，且在不同情境中的道德判斷並不一致，道德判斷會受到不同的道德故事情境或道德議題而變動。

#### 四、受試者選擇道德或不道德做法背後的道德推理

受試者在閱讀完每個企業道德故事之後，被要求從 A 與 B 兩個選項(分別代表道德與不道德做法)中做一選擇，並解釋他們選擇該做法的理由。受試者道德選擇的背後推論歸納為道義論(行為論)或效用論(後果論)，再細分成 15 個項目(見表 3-4)。在往下的分析中，每個選擇背後推論的次數表示「有多少受試者在做該決定時考量了該道德推論依據」，因為大部分受試者在做決策時不會僅考量一項因素(受試者的回答實例與對應的道德推論請見附錄六)。而且由於受試者在實驗中只會閱讀到 4 個(版本一或二)企業道德故事，因此每個企業道德故事的樣本數皆恰好為 43 份。以下將針對各種企業道德故事情境來做逐一的分析。



#### 道德議題決策者為個人、不道德行為類型為”行為”的企業道德情境

故事一的情境為企業中的個人做了不該做的行為；道德決策議題為：是否要為了保全自己的工作職務與生產線，而在沒有完成契約規定的品管要求前就出貨。問卷所設立的道德兩難選項為：道德做法(A)按合約做完品管再出貨，付延遲交貨的罰款；不道德做法(B)如期交貨以保住此產品線。從表 4-9 可以看出，有 62.8% 的人(27 人)會選擇不道德的做法，他們皆是以短期利益為考量點，考量了公司利益的最多有 14 人，部門利益與個人利益則也各有 12 人及 10 人。另外有 37.2% 的人(16 人)會選擇道德的做法，但其中只有 5 個人是以道義論(行為論)的觀點去做此決定，大部分的人(12 人/75%)其實是

以公司的長期利益如公司形象、聲譽為出發點的。

表 4-9 受試者在企業中個人做了不該做的行為之故事情境的道德推論情況

| 選擇    | 推論依據    | 內容                 | 故事1 | 故事2 |
|-------|---------|--------------------|-----|-----|
| 道德做法  |         | (1)做完品檢再出貨         | 16  |     |
|       |         | (2)據實呈報績效          |     | 22  |
|       | 做人處事的責任 | 誠實、公正              |     | 16  |
|       | 企業的道德責任 | 誠信                 | 5   |     |
|       | 公司長期利益  | 公司形象、聲譽、品牌         | 12  |     |
|       | 個人長期利益  | 在公司長久發展、個人聲譽       | 1   | 4   |
|       | 依循規定    | 遵守契約               | 2   |     |
|       |         | 遵守公司規定             |     | 5   |
|       | 依循角色    | 主管應公正              |     | 1   |
| 不道德做法 |         | (1)為了交貨忽略品檢        | 27  |     |
|       |         | (2)挪移部屬績效          |     | 21  |
|       | 公司短期利益  | 避免延遲交貨的罰款、客戶產生不信任感 | 14  |     |
|       | 個人短期利益  | 獲得較高的績效獎金          |     | 21  |
|       |         | 避免降職               | 12  |     |
|       | 部門利益    | 避免部門被裁撤            | 10  |     |

故事二的情境同樣為企業中的個人做了不該做的行為；道德決策議題則換為：是否要在公司與部屬可能都不會發現的情況下，將部屬的績效偷偷挪移到自己名下而得到雙倍獎金。問卷所設立的道德兩難選項為：道德做法(A)即使對雙方都沒好處，也要據實計算績效；不道德做法(B)在計算績效上互通有無，以得到較高獎金。從表 4-9 可以看出，約一半 48.8% 的人(21 人)會選擇不道德的做法，他們皆有以個人短期利益(績效獎金)為考量，認為在不影響他人績效評量的情形下，同事間互相幫忙是雙贏的局面。另一半 51.2% 的人(22 人)會選擇道德的做法，其中有 16 個人考量了道義論(行為論)的觀點，認為績效既然不是自己的，就不該私下挪用，否則會良心不安；另外有 4 個人則是考量了個人的長期利益，害怕私下挪用若以後被發現，會壞了自己的名聲或是帶來麻煩；有 5 個人認為公司怎麼規定就要怎麼做，不能擅自更改。

比較受試者在故事一與故事二(兩個同為企業中的個人做了不該做的行為之故事情境)的道德推論的異同，我們可以發現最大的不同點在於受試者在故事一(做完品管再出貨)中的道德選擇的推論其實是以利益為出發點，而在故事二(據實呈報績效)中則的確是以道德為考量去做出道德決定的。此外，受試者在兩個故事中的不道德選擇的推論雖然都是以利益為出發點，但故事二都是以個人短期利益為考量，故事一則平均的分散在公司、個人與部門利益的考量上。此也顯現出雖然都是企業中的個人做了不該做的行為之故事情境，但卻會因為我們所給予的故事情境的不同而造成受試者在推論上的差異。

### **道德議題決策者為個人、不道德行為類型為”不行為”的企業道德情境**

故事三的情境為企業中的個人沒有去做應該做的行為；道德決策議題為：是否要為

了避免得罪其他同事，而在評審會議中故意不表達自己對某個好專案的意見(保持沉默)。問卷所設立的道德兩難選項為：道德做法(A)誠實的表達意見，維護一個同事的權益；不道德做法(B)明哲保身，避免得罪一群同事。從表 4-10 可以看出，只有 37.2% 的人(16 人)會選擇不道德的做法，他們皆考量了個人短期利益，其中有 5 人並認為此故事中主角(兆君)平常講話愛得罪同事，被否決是罪有應得。有 62.8% 的人(27 人)會選擇道德的做法，其中有多達 22 人(81.5%)是以公正、應對事不對人的道義論(行為論)觀點去做此決定，另外有 7 人(25.9%)認為身為一個主管應盡力去維護下屬的權益，有 2 人認為要在交情好的狀況下才值得幫他說話，有 1 人認為主管本就應維護部門的可能利益。

故事四的情境同樣為企業中的個人沒有去做應該做的行為；道德決策議題換為：是否要向公司舉發同事工作上的無心疏失，以讓公司能追查出品質不良的原因並釐清責任歸屬。問卷所設立的道德兩難選項為：道德做法(A)對公司負責，檢舉不法；不道德做法(B)隱藏同事的過錯，幫他度過難關。從表 4-10 可以看出，有高達 88.4% 的人(38 人)會選擇不道德的做法，他們大部分是考量了他人利益(情感)(27 人/71.1%)與錯誤嚴重性(23 人/60.5%)，認為同事(君穎)既然是因為家裡有困難才犯此過錯，且此過錯又不是太大是公司能負擔的起的，故基於同事情誼及同理心，替同事隱瞞這麼一次的過錯是可以接受的。在此故事情境下，僅僅有 11.6% 的人(5 人)會選擇道德的做法(向公司舉發)。

比較受試者在故事三與故事四(兩個同為企業中的個人沒有去做應該做的行為之故事情境)的道德推論的異同，我們發現相同點是受試者在兩個故事中的道德選擇的推論都是以道德觀點為考量，不同點則是受試者在故事三(公正的評審專案)中的不道德選擇

表 4-10 受試者在企業中個人沒有做應該做的行為之故事情境的道德推論情況

| 選擇       | 推論依據                | 內容                     | 故事 3 | 故事 4 |
|----------|---------------------|------------------------|------|------|
| 道德做法     |                     | (1)誠實的表達意見             | 27   |      |
|          |                     | (2)向公司檢舉不法             |      | 5    |
| 做人處事的責任  | 公正、對事不對人            |                        | 22   |      |
|          |                     | 公正、告發不當行為              |      | 5    |
|          | 部門利益                | 維護部門可能的績效              | 1    |      |
|          | 他人利益(情感)            | 與同事交情好                 | 2    |      |
|          | 依循角色                | 主管應維護屬下權益              | 7    |      |
| 不道德做法    |                     | (1)保持沉默以明哲保身           | 16   |      |
|          |                     | (2)隱瞞同事的過錯             |      | 38   |
| 公司長期利益   | 為公司留住優秀人才           |                        |      | 4    |
|          |                     |                        |      |      |
| 個人短期利益   | 避免得罪同事              |                        | 16   |      |
|          |                     | 維護與同事的相處關係、避免被認為是愛告密者  |      | 6    |
| 他人利益(情感) | 認為與同事交情不好           |                        | 5    |      |
|          |                     | 避免同事受到懲罰、幫助同事、同情心、同事情誼 |      | 27   |
| 錯誤嚴重性    | 錯誤的影響、可被容忍程度        |                        |      | 23   |
| 錯誤補救性    | 錯誤能否補救、舉發錯誤後能產生多少助益 |                        |      | 6    |

的推論是以個人短期利益為主，在故事四(舉發同事的疏失)中則是以他人利益(情感)與錯誤的嚴重性為主；且在故事四中做不道德選擇推論的人數遠遠多於故事三。分析故事三與故事四兩則企業道德故事的內容，發現兩則故事都與維護同事相關，只是故事三的維護同事行為是正當的(誠實表達對同事優良專案的意見)，故事四的行為卻是不正當的(隱瞞同事工作上的疏失)。且故事三的情境除了維護同事的權益以外，也牽涉到身為公司評審委員應對事不對人、公正且客觀的為公司利益著想來審核專案的觀念，故有不少受試者是在考量了專案能帶給公司好處下才選擇道德做法的。而故事四則是牽涉到了較多的情感因素(犯錯的同事家中處境很困難、與犯錯的同事交情深厚等)，使得受試者在人情與同理心的壓力下，即使認為舉發錯誤才是一個員工對公司應盡的責任，但還是會覺得若舉發同事的話良心會過意不去(因為同事正遭遇困難)。因此，我們推論當一個道德決策議題牽涉到的情感成分愈多時，個體的道德判斷與推理受到的影響會愈大；亦即個體對於同一種類型的行為的道德判斷與推理，將因為情境所牽涉到的情感成分的多寡而不一致。

#### **道德議題決策者為企業決策團隊、不道德行為類型為”行為”的企業道德情境**

故事五的情境為企業決策團隊做了不該做的行為；道德決策議題為：是否要以削價競爭的方式來打擊其他廠商，以獲得市場佔有率。問卷所設立的道德兩難選項(給受試者做的第一次選擇)為：道德做法(A)定價反映成本，分享市場；不道德做法(B)削價逼退小廠商以佔據大部分市場。從表 4-11 可以看出，有高達 69.7% 的人(30 人)會選擇不道德的做法，他們皆是以公司短期利益為考量，認為公司為了獲利、求生存，削價競爭

以獲得市場佔有率是合理的策略。其餘 30.2% 的人(13 人)會選擇道德的做法，但其中只有 4 個人是以道義論(行為論)的觀點去做此決定，大部分的人(9 人/69.2%)其實是認為削價競爭有風險，害怕以後無法如預期般的獲利才選擇此道德做法的。

同樣的，故事六的情境也為企業決策團隊做了不該做的行為；道德決策議題換為：是否要為了節省研發成本及避免研發機密外洩，而在研發新藥的期間排放些許對環境有害的氣體。問卷所設立的道德兩難選項(給受試者做的第一次選擇)為：道德做法(A)投資廢氣處理，承擔研發成本大增與研發機密外洩的風險；不道德做法(B)省卻廢氣處理費用，排放一點有害氣體。從表 4-11 可以看出，有 58.1% 的人(25 人)會選擇不道德的做法，最大多數的人(21 人)是考量了公司的短期利益(減低研發成本與風險、推出新藥獲利)；另外有 10 人認為排放廢氣只有在研發階段而已是可以容忍的，6 人認為研發出新藥對社會的貢獻是更大的，還有 5 人認為既然此種廢氣尚不在環保署的稽核名單之中，那麼就以不違法為依歸就好。其餘 41.9% 的人(18 人)選擇了道德的做法，其中有 15 個人(83.3%)是以道義論(行為論)的觀點去做此決定(有的是以個人角度，有的則是以企業的角度)，有 7 個人(38.9%)是認為若之後公司被發現有排放有害廢氣，將對公司的形象、聲譽造成很大的傷害。

比較受試者在故事五與故事六(兩個同為企業決策團隊做了不該做的行為之故事情境)的道德推論的異同，我們發現不同點在於受試者在故事五(削價競爭)中的道德選擇的推論是以公司長期利益為最大考量點，而在故事六(廢氣處理)中則是以道德為最大的考量，但也有不少人同樣是以公司長期利益為思考去做出道德決定；至於受試者在兩個

表 4-11 受試者在企業決策團隊做了不該做的行為之故事情境的道德推論情況

| 選擇    | 推論依據     | 內容          | 故事 5 | 故事 6 |
|-------|----------|-------------|------|------|
| 道德做法  |          | (1)定價反應成本   | 13   |      |
|       |          | (2)投資廢氣處理設備 |      | 18   |
|       | 個人對環境的責任 | 不能破壞環境的價值觀  |      | 10   |
|       | 企業的道德責任  | 正當獲利、維持競爭平衡 | 4    |      |
|       |          | 正當獲利、保護環境   |      | 5    |
|       | 公司長期利益   | 避免賠本風險、惡性競爭 | 9    |      |
|       |          | 公司形象、聲譽     |      | 7    |
| 不道德做法 |          | (1)削價競爭佔據市場 | 30   |      |
|       |          | (2)排放有害氣體   |      | 25   |
|       | 公司短期利益   | 公司以獲利、生存為目的 | 30   |      |
|       |          | 降低研發費用與風險   |      | 21   |
|       | 少數人利益    | 研發出有效的新藥    |      | 6    |
|       | 依循法律     | 不違法         |      | 5    |
|       | 依循角色     | 經理人應以公司獲利為重 |      | 2    |
|       | 錯誤嚴重性    | 錯誤的影響、被容忍程度 |      | 10   |

故事中的不道德選擇的推論則幾乎都是以公司短期利益為出發點。此結果顯現出在企業決策團隊在處理對外的決策時，最終做出道德選擇很大的原因是來自於維護公司聲譽、形象，也就是說他們會把採取道德做法當作一種塑造公司形象的手段。此外，結果也顯示公司會做出不道德行為最大的原因還是來自於近視短利，只想到眼前立即可得到的利潤或好處。

### 道德議題決策者為企業決策團隊、不道德行為類型為”不行為”的企業道德情境

故事七的情境為企業決策團隊沒有去做應該做的行為；道德決策議題為：是否要裝做不知情的繼續與廉價但非法開採的木材供應商合作。問卷所設立的道德兩難選項為：道德做法(A)提高原料的成本，以盡保護環境的責任；不道德做法(B)採購較廉價原料，替公司獲利。從表 4-12 可以看出，有約一半 48.8% 的人(21 人)會選擇不道德的做法，他們皆有以公司短期利益(節省成本)為考量；其中有 7 人還提到經理人的角色就是要為公司獲利，保護環境在經理人的框框上只能變為次要的，另外有 4 人認為既然公司沒有直接觸法，那繼續以不法供應商合作以節省成本是可行的。另一半 51.2% 的人(22 人)會選擇道德的做法，其中有 15 個人考量了道義論(行為論)的觀點，也有 15 個人是以公司形象、避免以後捲入不法事件的風波等公司長期利益來考量。

故事八的情境同樣為企業決策團隊沒有去做應該做的行為；道德決策議題換為：是否要暫緩對員工的回饋機制，以保留資金因應未來經營上可能的風險。問卷所設立的道德兩難選項為：道德做法(A)信守承諾，承擔將來資金可能不足的風險；不道德做法(B)失信於員工，替公司多保留一點資金。從表 4-12 可以看出，有 53.5% 的人(23 人)會選

表 4-12 受試者在企業決策團隊沒有做應該做的行為之故事情境的道德推論情況

| 選擇    | 推論依據     | 內容                      | 故事 7 | 故事 8 |
|-------|----------|-------------------------|------|------|
| 道德做法  |          | (1)停止與不法廠商合作            | 22   |      |
|       |          | (2)信守對員工的承諾             |      | 20   |
|       | 個人對環境的責任 | 不能破壞環境的價值觀              | 5    |      |
|       | 做人處事的責任  | 告發不當行為                  | 1    |      |
|       | 企業的道德責任  | 正當獲利、保護環境               | 9    |      |
|       |          | 信守承諾、回饋員工               |      | 14   |
|       | 公司長期利益   | 形象、聲譽、觸法的風險             | 15   |      |
|       |          | 員工的信任、凝聚力、向心力、留住優秀人才    |      | 10   |
|       | 公司短期利益   | 對員工士氣的影響                |      | 3    |
|       | 依循角色     | 經理人應負有社會責任              | 1    |      |
| 不道德做法 |          | (1)繼續採購非法原料             | 21   |      |
|       |          | (2)暫不將獲利回饋員工            |      | 23   |
|       | 公司短期利益   | 節省成本、獲利為重               | 21   |      |
|       |          | 保留資金(以期企業能永續經營、員工有穩定工作) |      | 23   |
|       | 依循法律     | 不觸法                     | 4    |      |
|       | 依循角色     | 經理人應以公司獲利為重             | 7    |      |

擇不道德的做法，他們皆是以公司短期利益為考量，認為公司若不先保留資金，以致將來經營發生困難的話，那麼員工受害會是更大的，因此暫時更改回饋員工的承諾，是合理且員工也應該可以接受的。有 46.5% 的人(20 人)則會選擇道德的做法，其中 14 個人(70%)考量了道義論(行為論)的觀點，認為企業應信守對員工的承諾；另外有 10 個人(50%)則是以公司長期利益為考量，認為失信於員工將會讓員工對公司失去信任感與向心力，還有 3 個人則是認為員工獎金應及時發放，才能產生激勵效果，若不發放反而將嚴重打擊員工士氣，產生不良的工作氣氛。

比較受試者在故事七與故事八(兩個同為企業決策團隊沒有去做應該做的行為之故事情境)的道德推論的異同，我們發現兩者有不少的相同點；受試者在故事七(採購合法原料)與故事八(回饋員工)的道德選擇的推論上以道德及利益觀點去考量的人數幾乎各佔了一半，而在不道德選擇的推論上則同樣是以公司短期利益為出發點。因此，跟前段企業決策團隊做了不應該做的行為之故事情境的結論很相似，當企業決策團隊做出一個道德決策時，很多時候是以公司長期利益為考量；而在做出一個不道德決策時，則幾乎都是以公司短期的利益為思考點。

## 五、受試者第二次選擇的做法

每個受試者在每閱讀完一個企業道德故事之後，看到的第一個開放性問題是請他們從A與B兩個選項中做一選擇並解釋理由；緊接的的第二個開放性問題則是詢問他們「未來若真的遇到類似情境，而你想採取和個案中有些不同的做法時，你會如何處理？」。雖然我們問項中已經用半強迫的語氣請受試者去想其他的做法，但我們還是發現很多受

試者會依然採取跟個案中相同的不道德做法。以下我們將依然針對各種企業道德故事情境做逐一分析。

### 道德議題決策者為個人、不道德行為類型為”行為”的企業道德情境

故事一的情境為企業中的個人做了不該做的行為；道德決策議題為：是否要為了保全自己的工作職務與生產線，而在沒有完成契約規定的品管要求前就出貨。問卷所設立的道德兩難選項(給受試者做的第一次選擇)為：道德做法(A)按合約做完品管再出貨，付延遲交貨的罰款；不道德做法(B)如期交貨以保住此產品線。在此故事中第一次做道德選擇的 16 人，第二次仍全部會採取道德做法；第一次是做不道德選擇的 27 人，第二次仍採取不道德做法的則只剩 20 人，下降了 7 人(表 4-13)。在第二次選擇道德做法的 23 人當中，有 17 人說他們會誠實的跟客戶告知，再與他們溝通協商，請他們能通融幾天或是減低罰款。在第二次仍然選擇不道德做法的 20 人當中，有 15 人會採取跟個案相同的做法，有 2 人會把責任轉交給上級，讓上級做決定，有 3 人則說會在機器故障時趕快請其他廠商協助生產或抽檢，但若來不及還是會選擇出貨。

表 4-13 受試者在企業中個人做了不該做的行為之故事情境的兩次選擇情況

| (故事的道德議題) |     | 做完品管再出貨 |     |    | 據實呈報績效 |     |    |
|-----------|-----|---------|-----|----|--------|-----|----|
|           |     | 第一次     |     |    | 第一次    |     |    |
|           |     | 道德      | 不道德 | 總和 | 道德     | 不道德 | 總和 |
| 第二次       | 道德  | 16      | 7   | 23 | 17     | 3   | 20 |
|           | 不道德 | 0       | 20  | 20 | 5      | 18  | 23 |
|           | 總和  | 16      | 27  |    | 22     | 21  |    |

同樣的，故事二的情境也為企業中的個人做了不該做的行為；道德決策議題則換為：是否要在公司與部屬可能都不會發現的情況下，將部屬的績效偷偷挪移到自己名下而得到雙倍獎金。問卷所設立的道德兩難選項為：道德做法(A)即使對雙方都沒好處，也要據實計算績效；不道德做法(B)在計算績效上互通有無，以得到較高獎金。受試者在此故事情境中前後兩次的選擇有不小的變化：第一次做道德選擇的 22 人，到第二次時有 5 人改採取了不道德的做法；第一次是做不道德選擇的 21 人，到第二次有 3 人改為採取道德的做法；整體而言，採取道德做法的人下降了 2 個(表 4-13)。在第二次選擇道德做法的 20 人當中，有 4 人提到會誠實的跟上級或公司告知情況，再盡力跟他們爭取那段績效差額或指導新人有方的獎金。在第二次選擇不道德做法的 23 人當中，有 18 人認為員工間互通績效是可行的，只是要事先私下告知新人並與他們商量，不要像故事中用自行挪移的方式；另外 5 人則在回答第一題(選擇A或B做法)時認為私下挪移績效是很不對、會心理不安的行為，但在第二題回答時卻認為只要先與新人商量並經過其同意後，就是完全可以接受的行為；換句話說，他們的誠實、誠信感只介於跟同事(人與人)，卻不存在於跟公司之間。

#### **道德議題決策者為個人、不道德行為類型為”不行為”的企業道德情境**

故事三的情境為企業中的個人沒有去做應該做的行為；道德決策議題為：是否要為了避免得罪其他同事，而在評審會議中故意不表達自己對某個好專案的意見(保持沉默)。問卷所設立的道德兩難選項為：道德做法(A)誠實的表達意見，維護一個同事的權益；不道德做法(B)明哲保身，避免得罪一群同事。受試者在此故事中前後兩次的道德

選擇情況完全相同(表 4-14)：兩次皆選擇道德做法的有 27 人，皆選擇不道德做法的有 16 人。在選擇道德做法的 27 人當中，有 4 人提到會在事前就跟兆君溝通，請他改變他常心直口快的毛病。在選擇不道德做法的 16 人當中，有 1 人會以退出評委會的方式來逃避責任，其餘的則都是採取跟故事中相同的做法。

故事四的情境同樣為企業中的個人沒有去做應該做的行為；道德決策議題換為：是否要向公司舉發同事工作上的無心疏失，以讓公司能追查出品質不良的原因並釐清責任歸屬。問卷所設立的道德兩難選項為：道德做法(A)對公司負責，檢舉不法；不道德做法(B)隱藏同事的過錯，幫他度過難關。受試者在此故事中前後兩次的道德選擇情況也是完全相同(表 4-14)：兩次選擇皆是道德做法的只有 5 人，皆是不道德做法的有 38 人。選擇道德做法的 5 人皆會採取秉公處理，告知公司自己看到君穎在處理原料上的瑕疵；但這其中有 3 人也會再請求公司能盡量的從輕發落，因為畢竟君穎目前的經濟狀況吃緊，且是為了孩子的病情到處奔波才會造成在工作中的分心。在選擇不道德做法的 38 人當中，有 17 人認為重要的是避免錯誤再發生，所以他們會私下提醒或協助君穎，但

表 4-14 受試者在企業中個人沒有做應該做的行為之故事情境的兩次選擇情況

| (故事的道德議題) |     | 公正的評審專案 |     |    | 舉發同事的疏失 |     |    |
|-----------|-----|---------|-----|----|---------|-----|----|
|           |     | 第一次     |     |    | 第一次     |     |    |
|           |     | 道德      | 不道德 | 總和 | 道德      | 不道德 | 總和 |
| 第二次       | 道德  | 27      | 0   | 27 | 5       | 0   | 5  |
|           | 不道德 | 0       | 16  | 16 | 0       | 38  | 38 |
|           | 總和  | 27      | 16  |    | 5       | 38  |    |

不會向公司舉發他；有 4 人則會把此事告知君穎，讓君穎自己決定要不要誠實跟公司認錯；另外有 3 人則要視公司過往的處理方式，或上級現在對此事打算嚴辦還是輕微懲罰來決定要不要舉發(嚴辦則不舉發)。

### 道德議題決策者為企業決策團隊、不道德行為類型為”行為”的企業道德情境

故事五的情境為企業決策團隊做了不該做的行為；道德決策議題為：是否要以削價競爭的方式來打擊其他廠商，以獲得市場佔有率。問卷所設立的道德兩難選項為：道德做法(A)定價反映成本，分享市場；不道德做法(B)削價逼退小廠商以佔據大部分市場。

受試者在此故事中前後兩次的選擇有不小的變化：第一次做道德選擇的 13 人中，到第二次有 4 人改採取不道德做法；第一次做不道德選擇的 30 人中，到第二次也有 2 人改為採取道德做法；整體而言，採取道德做法的人下降了 2 個(表 4-15)。在第二次選擇道德做法的 11 人當中，有 4 人會採用定價反映成本的做法，有 7 人會把公司資金運用在研發創新產品以創造另一個新市場。在選擇不道德做法的 32 人當中，有 19 人會依然採用原先的削價競爭方式，其中更有 5 人會激進的再搭配併購或策略聯盟來加快搶得市場

表 4-15 受試者在企業決策團隊做了不該做的行為之故事情境的兩次選擇情況

| (故事的道德議題) |     | 削價競爭 |     |    | 廢氣處理 |     |    |
|-----------|-----|------|-----|----|------|-----|----|
|           |     | 第一次  |     |    | 第一次  |     |    |
|           |     | 道德   | 不道德 | 總和 | 道德   | 不道德 | 總和 |
| 第二次       | 道德  | 9    | 2   | 11 | 18   | 6   | 24 |
|           | 不道德 | 4    | 28  | 32 | 0    | 19  | 19 |
|           | 總和  | 13   | 30  |    | 18   | 25  |    |

佔有率；另外有 10 個人會單獨的採用併購或策略聯盟，有 1 人會把決定交給董事會而讓自己置之事外。

同樣的，故事六的情境也為企業決策團隊做了不該做的行為；道德決策議題換為：是否要為了節省研發成本及避免研發機密外洩，而在研發新藥的期間排放些許對環境有害的氣體。問卷所設立的道德兩難選項為：道德做法(A)投資廢氣處理，承擔研發成本大增與研發機密外洩的風險；不道德做法(B)省卻廢氣處理費用，排放一點有害氣體。

在此故事中第一次做道德選擇的 18 人，第二次還是全部都會採取道德的做法；第一次做了不道德選擇的 25 人中，第二次仍採取不道德做法的則下降至 19 人，亦即其中有 6 個人會改採取道德的做法(表 4-15)。在第二次選擇道德做法的 24 人當中，有 15 人會讓公司單獨購買廢氣處理設備，有 2 人則會尋求其他廠商來合作投資廢氣處理設備以盡到保護環境的責任，另外 5 人則想設法改良新藥的成份或製程，有 2 人會尋求專家或政府的協助以減少廢氣。在第二次繼續選擇故事中不道德做法(排放有害氣體)的 19 人當中，有 7 人認為可以等公司獲利後再補救或回饋社會。

#### **道德議題決策者為企業決策團隊、不道德行為類型為”不行為”的企業道德情境**

故事七的情境為企業決策團隊沒有去做應該做的行為；道德決策議題為：是否要裝做不知情的繼續與廉價但非法開採的木材供應商合作。問卷所設立的道德兩難選項為：道德做法(A)提高原料的成本，以盡保護環境的責任；不道德做法(B)採購較廉價原料，替公司獲利。第一次選擇了道德做法的 22 人中，第二次有 3 個人改為採取不道德的做法；在第一次選擇了不道德做法的 21 人，第二次則也有 3 人改為採取道德的做法；故

整體而言，前後兩次道德選擇的情況是不變的(表 4-16)。在第二次採取道德做法(停止與不法供應商之合作關係)的 22 人當中，有 4 人提到會另找合法供應商議價以壓低成本，有 3 人則說會就合法的供應商中尋求成本最低的，另外有 4 人會做事前預防的動作，在簽訂合約時就訂定保障木材來源合法性的條款。第二次採取不道德做法的 21 人則皆會採取跟故事內相同的不道德做法(繼續使用非法開採的供應商提供的廉價原料)，但其中有 4 人說會採取低調的舉發行動以避免公司扯上麻煩，有 2 人則會逐漸的轉移訂單至其他合法的供應商。

故事八的情境同樣為企業決策團隊沒有去做應該做的行為；道德決策議題換為：是否要暫緩對員工的回饋機制，以保留資金因應未來經營上可能的風險。問卷所設立的道德兩難選項(給受試者做的第一次選擇)為：道德做法(A)信守承諾，承擔將來資金可能不足的風險；不道德做法(B)失信於員工，替公司多保留一點資金。第一次做了道德選擇的 20 人中，有 1 人在第二次時改為採取不道德的做法；第一次做了不道德選擇的 23 人中，則有 5 人再第二次改採取道德的做法；整體而言，採取道德做法的人上升了 4 個

表 4-16 受試者在企業決策團隊沒有做應該做的行為之故事情境的兩次選擇情況

| (故事的道德議題) |     | 採購合法原料 |     |    | 信守承諾回饋員工 |     |    |
|-----------|-----|--------|-----|----|----------|-----|----|
|           |     | 第一次    |     |    | 第一次      |     |    |
|           |     | 道德     | 不道德 | 總和 | 道德       | 不道德 | 總和 |
| 第二次       | 道德  | 19     | 3   | 22 | 19       | 5   | 24 |
|           | 不道德 | 3      | 18  | 21 | 1        | 18  | 19 |
|           | 總和  | 22     | 21  |    | 20       | 23  |    |

(表 4-16)。在第二次採取道德做法的 24 人當中，有 14 人會按照原本的承諾發放應有的獎金(有 4 人會想辦法從公司外部籌措資金)，6 人會以其他的分紅方式(如認股)來獎勵員工，另 4 人則會與員工討論、聽取他們的意見，並在取得員工的共識下進行決策。第二次選擇不道德做法的 19 人當中，有 17 人會採取跟個案中相同的做法(將回饋獎金暫時保留)，且這 17 人中有 7 人會試圖跟員工溝通以尋求他們諒解，5 人保證等以後公司比較穩定了一定會回饋給員工；另 2 人則會採取多發獎金的方式，因為他們認為獎金的實質激勵效果較佳，而改善工作環境比較沒有效果故可以暫時忽略。

### 小結

綜觀受試者在 8 個企業道德故事前後兩次的做法，可以發現絕大部分的受試者是不願意更改他們的不道德決定的，即使我們已經請求他們去想看看有沒有不同於故事中的不道德行為的做法。此也意涵著許多故事情境中的不道德行為，對於部分的受試者來說已經是他們所能想到的最佳做法；推論極有可能是因為他們並不覺得故事中的不道德行為是”不道德的”(根據受試者在開放性問題的回答來推論)，而此種認知上的偏差，應是起源於企業道德教育的不足或是職場文化的使然。

## 第五章 結論與討論

本研究的主要目的是在探討當一個企業中的個人在碰到隱含有道德意涵的決策時，道德議題的決策者(個人、企業)、不道德行為類型(行為、不行為)、以及不道德決策的行為者(他人、自己)等三個變數是否會影響其對於不道德行為的評價(接受程度)及選擇不道德行為的可能性；此外，本研究也探討企業中的個人做出一個道德或不道德決策背後所持有的理由為何。以給予企業道德決策情境(故事)的方式，來對86位(男:43，女:43)具有工作經驗者進行實驗，我們得到了以下的幾點結論。

### 一、結論

由受試者對故事中不道德行為的評價分數，發現道德議題決策者的主效果顯著，當不道德行為的主事者為一企業時，其不道德行為被接受度是較高的；此與我們的假設一相反。我們原先預測由於企業所做決策的影響範圍通常比個人所做決策來的廣，也容易被社會大眾公開來檢視，因此一般人對企業決策上的道德要求標準應會高於對個人決策的要求標準。對於這樣的結果，我們推論可能是在企業的框架下，企業中的個人為了追求做為企業中一份子的責任，與企業可能帶給員工的利益，因而容易將不道德行為合理化。且由受試者對於選擇不道德做法的解釋來看，大部分的個體幾乎都存有企業是以獲利為最大目的的觀念，因此使得他們身處於企業決策團隊之中時常會以幫助公司追求利益為最大目標，而對於那些可追求公司利益的不道德手段感到理所當然。

道德議題決策者 x 不道德行為類型的交互作用效果也顯著，我們發現當企業經營團隊犯了”採取行為”的不道德行為時，其被接受的程度是最高的；相對的，當企業中的

個人犯了”採取行為”的不道德行為時，被接受程度是最低的。此結果再度顯示，企業所採取的不道德行動因其所得不當利益的受益人非單獨的個人而可以被放任；相對的，企業中的個人所採取的不道德行動則因受益人大多侷限為當事人而會遭到譴責。

不道德行為類型的主效果不顯著，故我們的假設二不獲支持。我們原先預測由於”採取不行為”的不道德舉動較容易被忽略與在內心合理化，因此企業中的個人或企業決策團隊會認為「不行為」(inaction、omission)的不道德舉動，比起「行為」(action、commission)的不道德舉動來的可以接受。我們推論此假設不顯著的原因可能是來自於此變數本身的複雜度；亦即「行為」與「不行為」在很多時候常是一體的兩面，故在判斷時容易出現重疊或混淆。例如故事七中的不停止與非法採購原料的供應商之合作關係，反過來思考即是公司繼續在做一件不道德的事情；而故事八中暫緩承諾不把獎金拿出來回饋員工，反過來思考即是公司做出了一件欺騙的行為。因此，即使表面上是一個「不行為」的舉動，但是當個人以另外一個角度的「行為」來思考時，其內心可能就無法產生該行動不是自己份內的事，或是假裝自己不知道那件事等內心合理化「不行為」的舉動的思考，故也就不會較容易接受該「不行為」的舉動。對於此兩種不道德行為類型的研究，需要未來的研究者再深入探討。

不道德決策的行為者的主效果也不顯著，故我們的假設三也不獲支持。我們原先預測個體在評斷同一件不道德行為時，當行為者是他人將會比當行為者是自己還容易接受不道德行為。此結果與Tyson(1990)發現個體由自己是管理者的觀點所做出的行動，會比他們認為大多數管理者會做出的行動來的更具道德水準的研究結果不相符合。我們推

論造成本研究結果與Tyson的研究結果不一致的原因可能來自於東西文化與研究方法的差異。本研究是以1至4人的方式來對台灣地區86位具有工作經驗者進行實驗，而Tyson則是以問卷的方式對美國北方的135位大學生做調查。且在本實驗中，一個受試者只會閱讀到一種不道德決策行為者(自己或他人)的故事情境，並對該不道德行為做評價，量表分數愈高表示愈接受故事中的不道德行為；而在Tyson的研究中，受試者則是以兩種不同的角度(自己扮演管理者時會怎麼做V.S認為大多數管理者會怎麼做)來重複回答10個與道德相關的問題兩次，量表分數愈高表示道德水準愈高。因此，在受試者與研究方法上的差異應是造成本研究與Tyson研究結果不相符的最大原因，未來的研究者若對此方面的研究有興趣，可繼續做深入的探討與比較。



在本研究中，我們發現故事版本與自變數間常存在有交互作用，此意涵著故事情境會影響受試者的道德判斷。過往學者Ferrell與Gresham(1985)認為道德議題本身會影響個體的道德決策制定，而Krebs與Denton(2005)也主張道德判斷應該是道德兩難問題的類型與人們道德推理架構兩者交互影響而產生的；這些觀點都與不同故事版本(情境中的道德議題不同)會對受試者道德判斷產生影響的推論相符。此外，也可以解釋為什麼本實驗中的86位受試者，只有12位(14%)會在所閱讀到的四個企業道德故事中皆很一致的選擇道德或不道德做法(道德總分為0或4)；因為若依據Kohlberg的道德發展理論，個體應是處於某個道德發展階段(前規範期、規範期、後規範期)來做出一致的道德判斷。

在八個企業道德故事之中，受試者對故事五(削價競爭以搶奪市場佔有率)中的不道德行為的接受程度最高( $M = 5.15, SD = 1.18$ )，對於故事二(將部屬的績效私自挪到自己

名下)中的不道德行為的接受程度則最低( $M = 3.23, SD = 1.65$ )。比較兩個故事情境的不同點，我們發現故事五中企業所做的削價行為並沒有明確的違反法規，且被很多人認為是公司追求利潤極大化的合理手段；而故事二的挪移績效行為則是很明確的是個違反公司規定的欺騙行為，且受益者只有當事人而以。因此，我們推論當一個不道德行為沒有明顯的觸犯法令或規定，且受益者不僅僅是個人也包含其他利益群體時，該不道德行為可能較容易被一般人所接受。受試者在故事四的情境(是否要向公司舉發同事工作上的無心疏失，以讓公司能追查出品質不良的原因並釐清責任歸屬)下選擇不道德做法的可能性最高( $M = 0.88, SD = 0.32$ )；而在故事三的情境(是否要為了避免得罪其他同事，而在評審會議中保持沉默)下選擇不道德做法的可能性最低( $M = 0.37, SD = 0.49$ )。比較兩個故事情境的不同點，我們發現故事四中個人所做的不告發行為是牽涉到較多同情心與情感因素的，且告發同事的行為在群體中常被認為是不對的行為；而故事三中個人為了避免得罪同事所做的保持沉默行為確普遍被認為是不應該的，且公正的評審專案能明顯的為公司帶來好處，也間接的對於處在公司中的自己帶來好處。因此，我們推論當個體在面臨一個要不要告發同事錯誤的決定，且對於該同事有相當高的同情心或感情時，其選擇不道德行為的可能性是最高的。

個體對於某情境中的不道德行為的接受程度愈高，其在該情境下選擇不道德做法的可能性應該也會是最高；但由前段分析我們可以發現，個體最能接受的不道德行為(削價競爭)與其最可能會選擇的不道德行為(不告發同事的錯誤)並不符合。此結果也許可以Krebs與Denton(2005)的論點來解釋；他們認為個體在內心所做的道德判斷，與實

際做出的道德抉擇並不一定會是一致的。

觀察受試者在八個企業道德故事的道德或不道德選擇背後的理由，我們發現個體在道德議題決策者為個人的情境下，若選擇道德做法的話，絕大多數都是以道德的觀點去考量；若是選擇了不道德做法，除了隱藏同事過錯的故事情境外，則幾乎皆是以個人短期利益為考量重點。而個體在道德議題決策者為企業的情境下，若選擇了道德做法，以道德觀點與公司長期利益觀點為考量的幾乎各佔半數；若是選擇了不道德做法，則全部皆是以公司短期利益為最多人考量的原因。此結果意涵著當今很多企業會做出一件道德行為，常常都是因為該道德行為能幫助增進公司的長期利益或是與長期利益相符(不互相衝突)，與Lahdesmaki(2005)的研究結果有吻合之處；Lahdesmaki認為小型企業家在道德與不道德行為間做抉擇時，背後所考量的還是決策或行為會對公司帶來的正面或負面影響(效用論)，至於那些行為是不是他們應有的道德責任或義務(道義論)，反而常常不在他們考慮的範圍內。

從本研究中我們可以發現個體對於企業中的不道德行為的接受程度，以及做出不道德選擇的可能性都在平均值以上(偏向接受不道德行為、做出不道德選擇的可能性大於0.5)，間接顯現出當今社會企業道德問題會屢見不鮮是有其原因的。對於企業中員工的不道德行為問題，企業應以制定良好的規則、人性化的管理、以及塑造出強調道德的企業文化等方式，來避免員工有做出不道德行為的誘因或慣性的不道德思考模式；而對於企業決策團隊的不道德行為，則該由政府制定良好的法規、媒體多報導與讚揚企業的道德行為、以及大眾強烈的抵制不道德企業的產品等方式，來讓企業的道德或不道德行為

能與公司的長期利益相符，如此則自然會增加企業做出道德行為的誘因。

## 二、研究限制與未來研究建議

受限於人力、時間與資源的限制，本研究的，並沒有普及或平均分散在各種科系背景或學歷，故可能會對於研究結果造成某些方面的偏誤。此外，本研究所設計的企業道德故事情境係屬草創，有相當多設計瑕疵或不周延的地方，因此尚有相當大的改善空間。

由於本研究的受試者人數並不多，因此建議未來的研究者可以增加樣本數，將取樣的範圍擴及各產業與學歷背景，會使結果更能一般化。此外，未來的研究者若能在設計企業道德故事時，將涉入的變數或情境定義的更明確，會有助於了解影響道德決策或行為的因素。最後，由於受試者在回答開放性問題時是以紙筆來作答，多少會影響其作答的意願，因此也建議未來的研究者能以錄音或訪談的方式來進行實驗，或許能使受試者表達出更多心理的想法。



## 參考文獻

- Chang, M. K. (1998). Predicting Unethical Behavior: A Comparison of the Theory of Reasoned Action and the Theory of Planned Behavior. *Journal of Business Ethics*, 17, 1825-1834
- Cherrington, J. O. & Cherrington, D. J. (1992). A Menu of Moral Issues: One Week in the Life of the Wall Street Journal. *Journal of Business Ethics*, 4, 255-265
- Cragg, W. (2002), Business Ethics and Stakeholder Theory. *Business Ethics Quarterly*, 12, 113-142
- Fassin, Y. (2005). The Reasons behind Non-ethical Behavior in Business and Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 60, 265-279
- Ferrell, O. C. & Gresham, L. G. (1985). A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing. *Journal of Marketing*, 49, 87-96
- Fieser, J. (1996). Do Businesses Have Moral Obligations Beyond What the Law Requires? *Journal of Business Ethics*, 15, 457-468
- Frank, R. H. (2003). *What Price the Moral High Ground? : Ethical Dilemmas in Competitive Environments*, N. J.: Princeton University Press,
- Grimes, P. (2004). Dishonesty in Academics and Business: A Cross-Culture Evaluation of Student Attitudes. *Journal of Business Ethics*, 49, 273-290

- Jackall, R. (1998). *Moral Mazes: The World of Corporate Managers*, New York: Oxford University Press
- Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individual in organizations: an issue-contingent model. *Academy of Management Review*, 16, 366-395
- Joseph, J. (2003). *National Business Ethics Survey 2003: How Employees View Ethics in Their Organization*, Washington DC: Ethics Resource Center,
- Krebs, D. L. & Denton, K. (2005). Toward a More Pragmatic Approach to Morality: A Critical Evaluation of Kohlberg's Model. *Psychological Review*, 112, 629-649
- Kulshreshtha, P. (2005). Business Ethics versus Economic Incentives: Contemporary Issues and Dilemmas. *Journal of Business Ethics*, 60, 393-410
- Hafer, C. L. & Begu, L. (2005). Experimental Research on Just-World Theory: Problems, Developments, and Future Challenges. *Psychological Bulletin*, 131, 128-167
- Lahdesmaki, M. (2005). When Ethics Matters—Interpreting the Ethical Discourse of Small Nature-Based Entrepreneurs. *Journal of Business Ethics*, 61, 55-68
- Leonard, L. N. K., Cronan, T. P. & Kreie, J. (2004). What influence IT ethical behavior intention—planned behavior, reasoned action, perceived importance, or individual characteristics? *Information & Management*, 42, 143-158

Lerner, M. J., & Simmons, C. H. (1966). Observer's reaction to the "innocent victim": Compassion or rejection? *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, 203-210

Nitsch, D., Beatz, M. & Hughes, J. C. (2005). Why Code of Conduct Violations go Unreported: A Conceptual Framework to Guide Intervention and Future Research. *Journal of Business Ethics*, 57, 327-341

Novak, M. (1996). *Business as a Calling: Work and the Examines Life*, New York: The Free Press

Sauser, W. I., Jr. (2005). Ethics in Business: Answering the Call. *Journal of Business Ethics*, 58, 345-357

Smyth, M. L. & James, R. D. (2004). Perceptions of Dishonesty among two-year College Students: Academic versus Business Situations. *Journal of Business Ethics*, 51, 63-73



Tyson, T. (1990). Believing that Everyone Else is Less Ethical: Implication for Work Behavior and Ethics Instruction. *Journal of Business Ethics* 9, 715-721

Vogel, D. (1991). Business Ethics Past and Present. *The Public Interest*, 102, 49-64

Zinbarg, E. D. (2001). *Faith, Morals, and Money: What the World's Great Religions Tell Us About Ethics in the Marketplace*, New York: Continuum

陳雨婕(2005)，企業社會表現對求職者吸引力之影響－以個人價值觀為中介變項，國立交通大學，碩士論文。

## 附錄一 (指導語)

### (評他人)

各位受試者 您好：

非常感謝您參加本次實驗，本研究很需要您寶貴的意見來協助完成。本研究是想知道當您看到企業中的決策階層或一般員工所做的一些決策或行為時，在您心理會引發怎樣的感受與看法。

在過程中，您將閱讀四個不同的企業個案，每一個個案均是一般企業中可能出現的一些決策或行為，請您逐一詳細閱讀每一個個案之後，再以 7 點評分量表的方式回答 6 個問題，以 1(完全不同意)~7(完全同意)來評量個案中人物的決策或行為在您的心理所引發的感受。在這之後，有兩個開放性問題，請您儘可能的詳細提出您自己對該問題的個人看法。您的意見純屬個人看法，沒有對或錯的分別，所以請您儘可能自由的且詳細的說明您的看法。因為有四個不同的企業情境，這樣的過程將重複四次，您的意見是這個研究能否順利完成的重要因素，請您耐心的將您的想法儘可能完整的寫下來。

對於這四個個案您所表達的意見是不具名的，所有資料將僅供學術分析之用。最後，再次由衷地感謝您的熱心協助。

交通大學管理科學研究所

研究生：蔡宗霖

## (評自己)

各位受試者 您好：

非常感謝您參加本次實驗，本研究很需要您寶貴的意見來協助完成。在過程中，您將閱讀四個不同的企業個案，每一個個案均是一般企業中可能出現的一些決策或行為，請您詳細閱讀，並設想自己是個案中的主要決策者時，您對自己在個案中的決策或行為會有怎樣的心理感受與看法。

請您逐一詳細閱讀每一個個案之後，再以7點評分量表的方式回答6個問題，以1(完全不同意)~7(完全同意)來評量個案中您所做的決策或行為在您的心理所引發的感受。在這之後，有兩個開放性問題，請您儘可能的詳細提出您自己對該問題的個人看法。您的意見純屬個人看法，沒有對或錯的分別，所以請您儘可能自由的且詳細的說明您的看法。因為有四個不同的企業情境，這樣的過程將重複四次，您的意見是這個研究能否順利完成的重要因素，請您耐心的將您的想法儘可能完整的寫下來。

對於這四個個案您所表達的意見是不具名的，所有資料將僅供學術分析之用。最後，再次由衷地感謝您的熱心協助。

交通大學管理科學研究所

研究生：蔡宗霖

## 附錄二 (故事-行為者是他人)

### Case 1 :

玉瑋是一多角化公司的一個產品部門的廠長，由於他們近期一個產品開發以後訂單的量起伏很大，去年董事會對他們部門下了最後通牒，若今年底沒有達到要求的績效，此產品部門將縮編，玉瑋也將被降轉到其他部門。今年十二月以前他們獲得的訂單量仍不足，但在十二月中突然接到一個大單，預估剛好可以達到董事會要求的績效。雙方簽訂合約在十二月底前交貨，若有延遲交貨將付罰款賠償。若一切順利，玉瑋預估其實應可提早幾天交貨，但意外的，在最後幾天有三台機器突然故障，維修工程師又臨時不在，使得整個生產時程延誤；後來整個部門日夜的加工，終於在期限前將貨做出來，只是產品在出廠前只能做完 4% 的抽樣檢驗。但按照合約，品管抽樣率為 5%，且良率要在 98% 以上；若產品沒達到合約要求的標準，對方將可要求退貨。依據過去的經驗，部門的生產流程很穩定，產品不良率平均在 2% 以下，且根據目前已經檢測的 4% 產品，良品率為 97.4%，因此玉瑋預估應可達合約的標準。在權衡如期出貨與否的事態輕重後，玉瑋決定更改抽樣檢驗的資料，冒風險如期出貨。結果這批貨交出後，客戶並沒有反應產品有不良率過高的情況，而整個產品線也因此保住了。

### Case 2 :

孜勤是一個資深的銀行業務員，三個小孩都在念私立學校，故現在的經濟狀況有點吃緊。最近銀行新進了兩位新人，業務經理將他們交給孜勤來指導與帶領，由孜勤來幫助與解決他們新手上路所會遭遇的問題，而他們的業績也是由孜勤負責整理呈報。公司按業績每半年獎勵一次，業績分為六等級，業績累計兩萬點是最低合格標準，兩萬到兩萬五為第二等級，兩萬五到三萬為第三等級，以此類推。每一級對應的獎金不同，而若

超過四萬五則達到頂級，公司將公開表揚且給予雙倍獎金。這一個月月底，孜勤在整理半年來的業績時，發現兩位新人的業績分別是兩萬二千點跟兩萬三千點，皆是對應到二等績效獎金；而孜勤自己累積四萬四千點左右，只差一點點就能達到頂級績效。若孜勤偷偷將兩位新人的一些業績移到自己那邊，孜勤將可以達到頂級而領取雙倍獎金，不僅對於目前的經濟狀況會有很大的助益，並且對於未來的升遷也有加分的效果。最重要的是，如此做也不會影響到兩位新人實際上的績效考核等級，而且孜勤覺得自己對於兩位新人可以說是傾囊相授，所以他們能有如此業績，有一部分也可說是歸功於己；而孜勤也暗自承諾，之後將會繼續的全力指導他們，並在必要時將這些點數還給他們。結果，孜勤在公司及兩位新鮮人都不知情的情況下，將兩位新鮮人的一小部份績效移到自己那邊，而得到頂級的績效等級。



### Case 3 :

兆君是研發部門的優秀人才，但心直口快，對別人研究中的缺點，往往毫不掩飾的公開評論，雖無惡意但還是因此得罪了不少人。昕霖是兆君的單位主管，兩人年紀相近又是同行，昕霖自認研究能力和兆君在伯仲之間，但兆君不只一次在公開的場所指出昕霖研究中的一些小瑕疵；昕霖承認兆君提出來的批評十分有洞察力，可避免一些研發上的錯誤，但昕霖心理也暗自期待有一天可以回敬兆君的「賜教」。在今年計劃經費審核時，有幾個被兆君批評過的評審委員挾怨報復，編造一個理由要否決兆君所提的個人型計劃。昕霖是評審委員之一，且昕霖知道兆君的計劃十分有創意，若此計劃通過，以兆君的能力應能有所突破，而對整個領域有所貢獻。昕霖若肯在評審委員會中開口為兆君辯護，這幾個評審委員可能會因此而有所顧忌，而其他可能受這幾個人影響而失去中立立場的委員，也不致於因此聯合起來去否決兆君的計劃。但昕霖也知道，只要一開口為

兆君辯護，就會得罪這些大權在握的評審委員，以後在公司內勢必遭到他們的排擠。經過思考後，昕霖決定保持沈默。最終因為多數委員的否決，兆君的個人型計劃就真的被否決了。之後，按公司規定，兆君被指定負責一個客戶的研發專案。

#### Case 4 :

君穎是瑜亭的上司，兩人已經共事了五年以上，君穎一直對瑜亭很照顧。最近幾個月來君穎因兒子得了血癌，需要骨髓移植，因此四處奔波而導致心力交瘁，且龐大的醫療費更是讓君穎憂心忡忡，有時在公司主持會議也會失神。這天品管部門檢驗到有某批產品的不良率過高，在經過追查後，發現是原料品質不佳所引起的，但目前並沒有足夠線索顯示是在那個過程出了問題。事後，瑜亭回想起曾看到君穎在一批重要原料的驗收過程中，並沒有完全按照公司所規定的去做，有程式上的疏失。根據瑜亭的推算，瑜亭認為原料品質會出問題，很可能是君穎所新收的那批原料造成的。若瑜亭去密告公司這件事，瑜亭知道一追蹤下去，若責任的確歸屬到君穎身上，可能會斷送君穎在公司中的發展前景，兩人的關係也勢必會惡化。以目前狀況推算，這批產品不良率偏高雖會讓公司承受一點損失，但此損失公司是能負擔的起的，所以瑜亭決定保持沈默。結果公司追查不出原因，告誡全體員工後也就沒事了；而後來君穎的兒子也成功的進行骨髓移植並順利康復。

#### Case 5 :

明理是一家資金雄厚的集團的股東之一，他們的集團橫跨多個產品領域。根據公司市場調查團隊的分析，未來再生能源產品的市場看好，因此明理的集團想投入該市場領域。目前，該產品市場上尚未出現市場佔有率很高的公司，而是由幾十家規模相似的中

小型公司平均分享該市場，每一家公司的市場佔有率都在 5% 以下。明理的集團預估該產品的消費市場在三年內將快速成長，任一家公司**若能有 30% 的市場佔有率，其獲利是相當可觀的**。公司的智囊團認為由於明理集團的資金雄厚，且在其他市場領域**還有相當多的盈餘可供利用**，他們建議公司可以用低價策略來進入該市場，公司在 2~3 年的虧損之後，一些較小型公司就將因為拼不過這種低價策略而相繼退出，公司預估可搶得 30% 以上的市場。此議案在董事會上討論後，明理和其他董事都同意採取這項行銷策略，因為不僅可以擴張公司的產品及市場，且可以處理目前公司資金過剩的問題。結果如預期的，在虧損三年以後，明理的公司如願取得 35% 的市場佔有率，並開始獲取大量利潤；被明理公司逼退的小廠商，則都順利的轉投資其他行業。

#### **Case 6 :**



映樺是一家製藥廠的負責人，他們的工廠位於城市郊區，在這一個區域還有另外的十幾家工廠。映樺工廠現在正研發一種新藥，若研發成功不僅**利潤可觀**，**且對於治療高血壓將會有很大的幫助**；雖然映樺工廠已經有安裝市面上最好的廢氣處理裝置了，但公司的研發人員告訴映樺，研發此種新藥的過程中將會產生一種有害廢氣，是目前公司的廢氣處理裝置無法處理掉的。此有害氣體目前雖尚未在環保署的稽核表單中，但此有害氣體若在大氣中長期累積，是**很可能會對地球生態產生傷害**的。若公司設計與訂購處理此種廢氣的設備，則**研發成本將大增**，**且技術機密將可能因此外洩**。映樺與董事會討論後，認為此區的其他工廠大部分沒安裝最好的廢氣處理裝置，故很多工廠其實都超過了廢氣排放標準而暗中在對地球生態產生傷害；且由於此區處於人煙較稀少的郊區，故此種有害氣體短期來說並沒有立即的危險，也不容易被察覺；而且就算後來真的被環保署發現與取締，罰款金額也不會很大，比起研發成功所能獲得的利益來說只是冰山一角。

綜合上述考量，映樺與董事會最後決定不理會有害氣體的處理問題，繼續研發此種治療高血壓的新藥。數年之後，他們研發成功，不僅在市場上獲取可觀的利潤，對於治療高血壓也產生很大的幫助，且在研發成功後映樺工廠也不再排放此種有害氣體了。而環保署則從頭到尾都沒發現過映樺工廠有排放有害氣體，只是此有害氣體的確對地球生態產生了部分的傷害。

### **Case 7 :**

於泓是一家造紙公司的高階經理人之一，公司有數家的木材供應商；最近由於環保意識抬頭，爲了保護森林的數量，政府提高了開採木頭所需支付的許可費用。在這個政策實施以後，這些木材供應商都提高了對於泓的報價，只是增漲的幅度略有不同。其中有一家供應商說他們研發出了一套有效率的開採流程，節省下了不少成本，因此他們的增漲幅度比其他家少了 20%左右，而木材品質也沒有因此比較差，故於泓的公司就把大部分的訂單都給予了這家供應商；兩個月後，於泓的公司無意中發現此家供應商其實是靠著買通政府官員，而在非法地區開採木頭。於泓與其他經理人爲此召開會議，討論是否終止這些訂單，並向警方提出檢舉。有人認爲此供應商能買通政府官員，要舉發不會是件容易的事；而於泓等人身爲經理人，有背負績效的壓力，終止訂單將會讓成本上升，且延誤交貨給客戶的時間；同時，於泓等人認爲公司若繼續假裝當受騙者，即使事發，應該也不會被追究法律責任，因此于泓等高階經理人決定裝做不知道此事。一年半後，事情被媒體揭發出來，被買通的官員及此家供應商的老闆都被法院判刑，而調查單位認爲於泓的公司並不知情，故於泓的公司並沒有遭受到任何懲處。于泓的公司在這段期間，則順利的省下了 15%的木材原料成本。

### Case 8 :

育凡是一家成功經營了三年以上的科技公司的主要投資人之一，育凡的公司憑著先進入者優勢以及對品質的要求，已經擁有非常好的品牌形象與廣大的市佔率。當初由於育凡和其他合夥人的前瞻眼光，抓準了最佳時機進入公司現在所屬的電子產業領域，所以讓公司獲得了非常可觀的利潤，獲利率逐年在攀高，今年甚至達到了 40%。但目前生產此產品的公司越來越多，市場也快接近飽和的狀態，所以育凡預估未來幾年的獲利率很可能會逐年下降。在創業之初，育凡的公司曾對員工許下承諾：若當年獲利率達到 40% 以上，將會拿出淨利的 5% 進行工作環境的改善，如工安設施升級與增加員工娛樂設施等，並再另外拿出淨利的 2% 當員工額外的獎金。但在董事會議時，育凡和其他董事皆認為未來的大環境還有相當的不確定性，獲利可能將降低，為達成長期永續經營的目標，應該多保留些資金以因應未來可能的風險。所以育凡提議更改當初的承諾，等待過幾年獲利真的穩定後，公司再每年拿出淨利的 10~15% 來改善工作環境及回饋員工。最後董事會決定暫不提撥盈餘來改善工作環境，並只提撥盈餘的 1% 來當員工獎金，員工對此筆獎金也都表示尚可接受。

## 附錄三 (故事-行為者是自己)

### Case 1 :

你是一多角化公司的一個產品部門的廠長，由於你們近期一個產品開發以後訂單的量起伏很大，去年董事會對你們部門下了最後通牒，若今年底沒有達到要求的績效，你們這個產品部門將縮編，你也將被降轉到其他部門。今年十二月以前你們獲得的訂單量仍不足，但在十二月中突然接到一個大單，預估剛好可以達到董事會要求的績效。雙方簽訂合約在十二月底前交貨，若有延遲交貨將付罰款賠償。若一切順利，你預估其實應可提早幾天交貨，但意外的，在最後幾天有三台機器突然故障，維修工程師又臨時不在，使得整個生產時程延誤；後來整個部門日夜的加工，終於在期限前將貨做出來，只是產品在出廠前只能做完 4% 的抽樣檢驗。但按照合約，品管抽樣率為 5%，且良率要在 98% 以上；若產品沒達到合約要求的標準，對方將可要求退貨。依據過去的經驗，你們部門的生產流程很穩定，產品不良率平均在 2% 以下，且根據目前已經檢測的 4% 產品，良品率為 97.4%，因此你預估應可達合約的標準。在權衡如期出貨與否的事態輕重後，你決定更改抽樣檢驗的資料，冒風險如期出貨。結果這批貨交出後，客戶並沒有反應產品有不良率過高的情況，而整個產品線也因此保住了。

### Case 2 :

你是一個資深的銀行業務員，三個小孩都在念私立學校，故現在的經濟狀況有點吃緊。最近銀行新進了兩位新人，業務經理將他們交給你來指導與帶領，由你來幫助與解決他們新手上路所會遭遇的問題，而他們的業績也是由你負責整理呈報。公司按業績每半年獎勵一次，業績分為六等級，業績累計兩萬點是最低合格標準，兩萬到兩萬五為第二等級，兩萬五到三萬為第三等級，以此類推。每一級對應的獎金不同，而若超過四萬

五則達到頂級，公司將公開表揚且給予雙倍獎金。這一個月月底，你在整理半年來的業績時，發現兩位新人的業績分別是兩萬二千點跟兩萬三千點，皆是對應到二等績效獎金；而你自己累積四萬四千點左右，只差一點點就能達到頂級績效。若你偷偷將兩位新人的一些業績移到自己那邊，你將可以達到頂級而領取雙倍獎金，對於你目前的經濟狀況會有很大的助益，並且對於你未來的升遷也有加分的效果。最重要的是，如此做也不會影響到兩位新人實際上的績效考核等級，而且你覺得自己對於兩位新人可以說是傾囊相授，所以他們能有如此業績，有一部分也可說是歸功於你；而你也暗自承諾，之後將會繼續的全力指導他們，並在必要時將這些點數還給他們。結果，你在公司及兩位新鮮人都不知情的情況下，將兩位新鮮人的一小部份績效移到自己那邊，而得到頂級的績效等級。



### Case 3 :

兆君是研發部門的優秀人才，但心直口快，對別人研究中的缺點，往往毫不掩飾的公開評論，雖無惡意但還是因此得罪了不少人。你是兆君的單位主管，兩人年紀相近又是同行，你自認研究能力和兆君在伯仲之間，但兆君不只一次在公開的場所指出你研究中的一些小瑕疵；你承認兆君提出來的批評十分有洞察力，可避免一些研發上的錯誤，但你心理也暗自期待有一天可以回敬兆君的「賜教」。在今年計劃經費審核時，有幾個被兆君批評過的評審委員挾怨報復，編造一個理由要否決兆君所提的個人型計劃。你是評審委員之一，你知道兆君的計劃十分有創意，若此計劃通過，以兆君的能力應能有所突破，而對整個領域有所貢獻。你若肯在評審委員會中開口為兆君辯護，這幾個評審委員可能會因此而有所顧忌，而其他可能受這幾個人影響而失去中立立場的委員，也不致於因此聯合起來去否決兆君的計劃。但你也知道，只要一開口為兆君辯護，就會得罪這

些大權在握的評審委員，以後在公司內勢必遭到他們的排擠。經過思考後，你決定保持沈默。最終因為多數委員的否決，兆君的個人型計劃就真的被否決了。之後，按公司規定，兆君被指定負責一個客戶的研發專案。

#### **Case 4 :**

君穎是你的上司，你們已經共事了五年以上，君穎一直對你很照顧。最近幾個月來君穎因兒子得了血癌，需要骨髓移植，因此四處奔波而導致心力交瘁，且龐大的醫療費更是讓君穎憂心忡忡，有時在公司主持會議也會失神。這天品管部門檢驗到有某批產品的不良率過高，在經過追查後，發現是原料品質不佳所引起的，但目前並沒有足夠線索顯示是在那個過程出了問題。事後，你回想起曾看到君穎在一批重要原料的驗收過程中，並沒有完全按照公司所規定的去做，有程式上的疏失。根據你的推算，你認為原料品質會出問題，很可能是君穎所新收的那批原料造成的。若你去密告公司這件事，你知道一追蹤下去，若責任的確歸屬到君穎身上，可能會斷送君穎在公司中的發展前景，你們的關係也勢必會惡化。以目前狀況推算，這批產品不良率偏高雖會讓公司承受一點損失，但此損失公司是能負擔的起的，所以你決定保持沈默。結果公司追查不出原因，告誡全體員工後也就沒事了；而後來君穎的兒子也成功的進行骨髓移植並順利康復。

#### **Case 5 :**

你是一家資金雄厚的集團的股東之一，你們的集團橫跨多個產品領域。根據公司市場調查團隊的分析，未來再生能源產品的市場看好，因此你們想投入該市場領域。目前，該產品市場上尚未出現市場佔有率很高的公司，而是由幾十家規模相似的中小型公司平均分享該市場，每一家公司的市場佔有率都在 5% 以下。你們預估該產品的消費市場在

三年內將快速成長，任一家公司若能有 30%的市場佔有率，其獲利是相當可觀的。公司的智囊團認為由於你們集團的資金雄厚，且在其他市場領域還有相當多的盈餘可供利用，他們建議公司可以用低價策略來進入該市場，公司在 2~3 年的虧損之後，一些較小型公司就將因為拼不過這種低價策略而相繼退出，公司預估可搶得 30%以上的市場。此議案在董事會上討論後，你和其他董事都同意採取這項行銷策略，因為不僅可以擴張公司的產品及市場，且可以處理目前公司資金過剩的問題。結果如預期的，在虧損三年以後，你們公司如願取得 35%的市場佔有率，並開始獲取大量利潤；被你們公司逼退的小廠商，則都順利的轉投資其他行業。

#### Case 6 :



你是一家製藥廠的負責人，你們的工廠位於城市郊區，在這一個區域還有另外的十幾家工廠。你們工廠現在正研發一種新藥，若研發成功不僅利潤可觀，且對於治療高血壓將會有很大的幫助；雖然你們已經有安裝市面上最好的廢氣處理裝置了，但公司的研發人員告訴你，研發此種新藥的過程中將會產生一種有害廢氣，是目前公司的廢氣處理裝置無法處理掉的。此有害氣體目前尚未在環保署的稽核表單中，只是此有害氣體若在大氣中長期累積，是很可能會對地球生態產生傷害的。若公司設計與訂購處理此種廢氣的設備，則研發成本將大增，且技術機密將可能因此外洩。你與董事會討論後，認為此區的其他工廠大部分沒安裝最好的廢氣處理裝置，故很多工廠其實都超過了廢氣排放標準而暗中在對地球生態產生傷害；且由於此區處於人煙較稀少的郊區，故此種有害氣體短期來說並沒有立即的危險，也不容易被察覺；而且就算後來真的被環保署發現與取締，罰款金額也不會很大，比起研發成功所能獲得的利益來說只是冰山一角。綜合上述考量，你與董事會最後決定不理會有害氣體的處理問題，繼續研發此種治療高血壓的新

藥。數年之後，你們研發成功，不僅在市場上獲取可觀的利潤，對於治療高血壓也產生很大的幫助，且在研發成功後你們工廠也不再排放此種有害氣體了。而環保署則從頭到尾都沒發現過你們工廠有排放有害氣體，只是此有害氣體的確對地球生態產生了部分的傷害。

### **Case 7 :**

你是一家造紙公司的高階經理人之一，公司有數家的木材供應商；最近由於環保意識抬頭，爲了保護森林的數量，政府提高了開採木頭所需支付的許可費用。在這個政策實施以後，這些木材供應商都提高了對你的報價，只是增漲的幅度略有不同。其中有一家供應商說他們研發出了一套有效率的開採流程，節省下了不少成本，因此他們的增漲幅度比其他家少了 20%左右，而木材品質也沒有因此比較差，故你們公司就把大部分的訂單都給予了這家供應商；兩個月後，你們公司無意中發現此家供應商其實是靠著買通政府官員，在非法地區開採木頭。你與其他經理人爲此召開會議，討論是否終止這些訂單，並向警方提出檢舉。有人認爲此供應商能買通政府官員，要舉發不會是件容易的事；而你們身爲經理人，有背負績效的壓力，終止訂單將會讓成本上升，且延誤交貨給客戶的時間；同時，你們認爲公司若繼續假裝當受騙者，即使事發，應該也不會被追究法律責任，因此你們決定裝做不知道此事。一年半後，事情被媒體揭發出來；被買通的官員及此家供應商的老闆都被法院判刑，而調查單位認爲你們公司並不知情，故你們並沒有遭受到任何懲處。你們公司在這段期間，則順利的省下了 15%的木材原料成本。

### **Case 8 :**

你是一家成功經營了三年以上的科技公司的主要投資人之一，你和你的夥伴憑著先

進入者優勢以及對品質的要求，已經擁有非常好的品牌形象與廣大的市佔率。當初由於你們前瞻的眼光，抓準了最佳時機進入你們現在所屬的電子產業領域，所以你們獲得了非常可觀的利潤，獲利率逐年在攀高，今年甚至達到了 40%。但目前生產此產品的公司越來越多，市場也快接近飽和的狀態，所以你預估未來幾年的獲利率很可能會逐年下降。在創業之初，公司曾對員工許下承諾：若當年獲利率達到 40% 以上，將會拿出淨利的 5% 進行工作環境的改善，如工安設施升級與增加員工娛樂設施等，並再另外拿出淨利的 2% 當員工額外的獎金。但在董事會議時，你們皆認為未來的大環境還有相當的不確定性，獲利可能將降低，為達成長期永續經營的目標，應該多保留些資金以因應未來可能的風險。所以你提議更改當初的承諾，等待過幾年獲利真的穩定後，公司再每年拿出淨利的 10~15% 來改善工作環境及回饋員工。最後董事會決定暫不提撥盈餘來改善工作環境，並只提撥盈餘的 1% 來當員工獎金，員工對此筆獎金也都表示尚可接受。



## 附錄四 (問卷)

### (評他人)

- 一、請針對上述個案中 XX 的決定，評量 XX 的決定在你的心理所引發的感受。下面有六個句子，可以用來描述 XX 的決定在你心理所引發的感受，請以 1 (完全不同意) ~ 7 (完全同意) 來評量你的心理有此感受的程度。(在適當方格打勾「✓」)

| 你的心理感受程度                                  | 完                        | 非                        | 有                        | 沒                        | 有                        | 非                        | 完                        |
|-------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                                           | 全                        | 常                        | 些                        | 有                        | 些                        | 常                        | 全                        |
|                                           | 不                        | 不                        | 不                        | 有                        | 同                        | 同                        | 同                        |
|                                           | 同                        | 同                        | 同                        | 意                        | 意                        | 意                        | 意                        |
|                                           | 意                        | 意                        | 意                        | 見                        | 意                        | 意                        | 意                        |
|                                           | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        |
| 1. XX 在此情境中所做的決定，讓我覺得心理不安。                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. XX 在此情境中所做的決定，我認為是合理的。                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. XX 在此情境中所做的決定，我認為 XX 出發點是對的。           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 即使事後回想起，我認為 XX 應該不會後悔做此決定。             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. XX 的決定雖非盡善盡美，但我認為這已是此情境下 XX 所能選擇的最佳方案。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 若未來我遇到跟 XX 類似的情境，我也會做出跟 XX 相同的決定。      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- 二、請在下面空白處寫出你對下列兩個問題的看法：

1. 換成是你在真實生活中遇到上述情境，(a)「……」與 (b)「……」兩種可能的做法，你會選擇那一個？請儘可能詳細的說明你的選擇背後的理由。
2. 未來若你遇到類似情境，而你想採取和 XX 有些不同的做法時，你會如何處理？請儘可能詳細的說明你的做法背後的理由。

## (評自己)

- 一、請設想你是個案中的人，評量你做了上述決定後，在你心理的感受如何。下面有六個句子，可以用來描述你做此決定後在你心理所引發的感受，請以 1（完全不同意）~ 7（完全同意）來評量你的心理有此感受的程度。（在適當方格打勾「✓」）

| 我的心理感受程度                             | 完                        | 非                        | 有                        |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                                      | 全                        | 常                        | 些                        | 沒                        | 有                        | 非                        | 完                        |
|                                      | 不                        | 不                        | 不                        | 有                        | 些                        | 常                        | 全                        |
|                                      | 同                        | 同                        | 同                        | 意                        | 同                        | 同                        | 同                        |
|                                      | 意                        | 意                        | 意                        | 見                        | 意                        | 意                        | 意                        |
|                                      | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        |
| 1. 我在此情境中所做的決定，讓我覺得心理不安。             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 我在此情境中所做的決定，我認為是合理的。              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 我在此情境中所做的決定，我認為出發點是對的。            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 即使事後回想起，我應該不會後悔做此決定。              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 這個決定雖非盡善盡美，但我認為這已是此情境下我所能選擇的最佳方案。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 未來若是再遇到類似情境，我還是會做出相同決定。           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- 二、請在下面空白處寫出你對下列兩個問題的看法：

1. 若你在真實的生活中遇到上述情境，(a)「……」與 (b)「……」兩種可能的做法，你會選擇哪一個？請儘可能詳細的說明你的選擇背後的理由。
2. 未來若真的遇到類似情境，而你想採取和個案中有些不同的做法時，你會如何處理？請儘可能詳細的說明你的做法背後的理由。

## 附錄五 (因素分析結果)

| 故事一  | 共同性  | 因素負荷值 | 故事二  | 共同性  | 因素負荷值 |
|------|------|-------|------|------|-------|
| 題項 1 | .588 | -.767 | 題項 1 | .445 | -.667 |
| 題項 2 | .814 | .902  | 題項 2 | .876 | .936  |
| 題項 3 | .906 | .952  | 題項 3 | .775 | .881  |
| 題項 4 | .677 | .823  | 題項 4 | .854 | .924  |
| 題項 5 | .847 | .920  | 題項 5 | .871 | .933  |
| 題項 6 | .879 | .938  | 題項 6 | .859 | .927  |
| 故事三  | 共同性  | 因素負荷值 | 故事四  | 共同性  | 因素負荷值 |
| 題項 1 | .594 | -.771 | 題項 1 | .276 | -.526 |
| 題項 2 | .720 | .848  | 題項 2 | .687 | .829  |
| 題項 3 | .750 | .866  | 題項 3 | .538 | .733  |
| 題項 4 | .780 | .883  | 題項 4 | .641 | .801  |
| 題項 5 | .738 | .859  | 題項 5 | .632 | .795  |
| 題項 6 | .788 | .888  | 題項 6 | .613 | .783  |
| 故事五  | 共同性  | 因素負荷值 | 故事六  | 共同性  | 因素負荷值 |
| 題項 1 | .536 | -.732 | 題項 1 | .603 | -.777 |
| 題項 2 | .790 | .889  | 題項 2 | .823 | .907  |
| 題項 3 | .557 | .746  | 題項 3 | .782 | .884  |
| 題項 4 | .441 | .664  | 題項 4 | .787 | .887  |
| 題項 5 | .716 | .846  | 題項 5 | .796 | .892  |
| 題項 6 | .827 | .910  | 題項 6 | .840 | .916  |
| 故事七  | 共同性  | 因素負荷值 | 故事八  | 共同性  | 因素負荷值 |
| 題項 1 | .451 | -.671 | 題項 1 | .335 | -.579 |
| 題項 2 | .824 | .908  | 題項 2 | .840 | .917  |
| 題項 3 | .761 | .872  | 題項 3 | .733 | .856  |
| 題項 4 | .738 | .859  | 題項 4 | .710 | .842  |
| 題項 5 | .665 | .815  | 題項 5 | .766 | .875  |
| 題項 6 | .703 | .838  | 題項 6 | .796 | .892  |

## 附錄六 (道德推論代號與受試者的回答範例)

| 代號    | 推論依據     | 內容                                                                        |
|-------|----------|---------------------------------------------------------------------------|
| 1.1   | 個人對環境的責任 | 個人價值觀認為不能破壞環境                                                             |
| 1.2   | 做人處事的責任  | 誠實、公正、告發不當行為、社會利益為優先                                                      |
| 1.3   | 企業的道德責任  | 正當方式獲利、誠信、守承諾、照顧員工、社會責任、維持競爭的平衡、保護環境                                      |
| 2.1.1 | 公司長期利益   | 未來的利益、公司形象、聲譽、品牌、永續經營、員工的信任、凝聚力、向心力、留住優秀人才、避免將來無法填補虧損的風險、避免造成惡性競爭、避免觸法的風險 |
| 2.1.2 | 公司短期利益   | 當下的利益、節省成本、避免延遲交貨的罰款、削價以獲得市場佔有率                                           |
| 2.2.1 | 個人長期利益   | 未來的利益、在公司長久發展、個人聲譽                                                        |
| 2.2.2 | 個人短期利益   | 當下的利益、避免損失、避免降職、避免得罪同事、維護與同事的相處關係                                         |
| 2.3   | 部門利益     | 避免部門被裁撤                                                                   |
| 2.4   | 他人利益(情感) | 避免同事受到懲罰、幫助同事、同情心、同事情誼、與同事的交情好壞                                           |
| 2.5   | 少數人利益    | 研發有效的新藥                                                                   |
| 3.1   | 依循法律     | 遵守法律、不違法                                                                  |
| 3.2   | 依循規定     | 遵守契約、遵守公司規定                                                               |
| 3.3   | 依循角色     | 工作角色被期待的行為                                                                |
| 4.1   | 錯誤嚴重性    | 錯誤的影響程度、錯誤可被容忍的程度                                                         |
| 4.2   | 錯誤補救性    | 錯誤能否補救、舉發錯誤後能產生多少助益                                                       |

| 故事 1 回答範例                                                                           | 代號              |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| S 2：「產品品質有問題會造成公司的信譽損失；罰款事小，信譽價更高。」                                                 | 2.1.1           |
| S 9：「因為若貿然出貨，良率無法達到，所面臨的問題不只是被降職，甚至可能造成公司商譽的損害……被退貨易造成血本無歸的情況，此時的風險是更高的，有可能因此失去工作。」 | 2.1.1+<br>2.2.1 |
| S34：「誠信為最大原則。」                                                                      | 1.3             |
| S24：「品質是產品銷售績效的最重要決定因素，故一切應依據合約確實遵行，不可心存僥倖……」                                       | 1.3+<br>3.2     |
| S 1：「有時為了組織利益而破壞規則，並不違反道德良心。」                                                       | 2.1.2           |
| S 6：「因為無法如期交貨相當於違約，這對公司影響的層面很大，客戶將不會相信公司的產能利用率。」                                    | 2.1.2           |
| S20：「如果延遲交貨可能造成客戶斷線，造成客戶的損失；一個公司的信譽是很重要的，所以如期交貨是為了重承諾。」                             | 2.1.2           |
| S31：「畢竟若未能如期交貨，除了罰款外，可能也會造成整個部門面臨裁撤的命運，而且根據過去的經驗，良率應可達成，因此不得已的情形下，也只有如期交貨的賭注可以選擇了。」 | 2.1.2+<br>2.3   |
| S42：「延遲交貨有損公司商譽，且延遲交貨的罰款可能導致公司付出巨額賠償金，而造成利潤虧損……若因此導致部門績效未達成而遭到裁撤，全體部門員工將面臨失業處境。」    | 2.1.2+<br>2.3   |
| S39：「延遲交貨一定會被調部門，所以只好背水一戰……」                                                        | 2.2.2           |

| 故事 2 回答範例                                                                                                | 代號          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| S 3：「在職場上應該正直誠信，即使對他們沒有影響，也不該貪小便宜，這是做人最基本的原則。」                                                           | 1.2         |
| S 5：「私下挪用別人的績效，若被新人發現而傳出去，會壞了自己的名聲。」                                                                     | 2.2.1       |
| S 7：「這是 integrity 的問題，尤其是處理錢的員工更不可以有任何違反 integrity 之行為發生；自己的業績不該與自己指導的下屬的業績混為一談，若真指導的好，應由其主管在其他方面來給予獎勵。」 | 1.2         |
| S 9：「以此案例，據實計算對孜勤與兩位部屬都沒有加分效果，若互通有無，雖對兩位新人沒有績效影響，對孜勤幫助卻很大；身為團隊領導者，孜勤將更上層樓，其心理對兩人補償的承諾也將更有機會實現，是個三贏的局面。」  | 2.1.2       |
| S11：「因為誠實與榮譽視同生命般可貴，不可違背。」                                                                               | 1.2         |
| S12：「擔任主管，評核績效原則為公正客觀，尤其涉及個人本身的績效時，檯面上下均應公正，方能服下。」                                                       | 1.2+<br>3.3 |
| S13：「人人必須按照公司規定來做，否則人人皆如此那還得了。」                                                                          | 3.2         |
| S23：「績效不代表什麼，個人的誠信才是立足的根本。」                                                                              | 1.2         |
| S24：「一開始就已訂定規則，不應該因私念而篡改資料。」                                                                             | 3.2         |
| S25：「為避免此一問題及成為他日遭人放話的目標，還是據實計算績效較佳。」                                                                    | 2.2.1       |
| S27：「因為這是一個團隊，若能使一位得到較高獎金，而不犧牲另外二位的權益下，我覺得互通有無可行。」                                                       | 2.2.2       |
| S30：「個人良知無法接受不實之利益，寧可過的心安理得也不要佔他人之便宜；雖然說對那兩位新人並沒有太大影響，但對公司而言，確屬於欺騙行為。」                                   | 1.2         |
| S32：「個人不應該破壞規定，若不認同公司獎勵政策辦法，應事先提出，或與主管商量修訂，而非自行更動。」                                                      | 3.2         |
| S38：「公司怎麼規定就應該怎麼做，這是無庸置疑的事……這是欺騙公司又欺騙下屬的事，我做不來。」                                                         | 1.2+<br>3.2 |

| 故事 3 回答範例                                                                                | 代號             |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| S 1：「維護同事是可以的，但要看他值不值得去維護…」                                                              | 2.4            |
| S 2：「應該對事不對人…且一個好的主管應適時給予部屬支持、協助，並藉此機會規勸部屬改變其個性。」                                        | 1.2+<br>3.3    |
| S 3：「不會為他與其他人激辯，因為是他自己造成這樣的排擠狀況…就事論事是他自己性格的問題，我既不是非常認同，沒必要為了他讓自己成為箭靶。」                   | 2.2.2          |
| S 4：「每個人都有自己做事的原則，公正是我的個人信念，此決策是在評估專案好壞，與提案之人無關。」                                        | 1.2            |
| S 5：「對事不對人應該還是職場上可被接受的信條，為了避免得罪人而犧牲下屬，日後必然良心不安。」                                         | 1.2            |
| S 6：「因為事關同事的權益，可以讓同事在工作上有更多表現機會…但必須是在交情匪淺的情況，否則為了一個人而成過街老鼠，太不划算。」                        | 2.4            |
| S11：「在公司中沉默是金，該同事不為朋友當然是沉默以對。」                                                           | 2.4            |
| S12：「身為單位主管，應是維護”屬下”及本單位的可能績效；且對於兆君行為上偏差的問題，身為主管要有導正的責任，不能含怨報復，更不能因此破壞可以增加部門績效的有效作為。」    | 2.3+<br>3.3    |
| S13：「要養家活口不宜得罪一群同事影響工作；一個惹人怨的同事往往其自身要檢討，即使再能幹，但與團體相處不來是行不通的。」                            | 2.2.2          |
| S14：「成功的主管應是視才適用，把對的人放在對的位置上，讓部屬有能力發揮長才。」                                                | 3.3            |
| S15：「受雇為公司的員工，尤其是評審委員，要充分認知且瞭解公司賦予與托負之任務…因個人私人恩怨或群體間之人情事故而犧牲公司整體之利益，對個人是好，對群體(公司)就是不好了。」 | 1.2            |
| S17：「公正是一個人生存最低的底線，且身為主管，不該壓抑下屬的發展。」                                                     | 1.2+<br>3.3    |
| S20：「無論是公家或私人企業，均是官官相護，不能太強出頭…」                                                          | 2.2.2          |
| S23：「對事不對人，故因誠實表達兆君工作上的創見及貢獻。」                                                           | 1.2            |
| S29：「或許並非僅僅是明哲保身，也應該是保護兆君…當下或許會讓他沮喪，但可讓他免於被同意後，接著來的處處阻擾與反對。」                             | 2.2.2+<br>2.4* |

故事 4 回答範例

代號

|                                                                                                                                                                   |                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| S 3：「雖然這一次對公司的損失並不大，但若未藉此給予糾正，或許會養成不按照正常流程的處事態度，因此應該公事公辦，任何人皆應該為自己的行為負責並接受指責…我認為應讓員工遵守既定的作業流程，並勇於對自己的疏失負責，才不致於引起其他更大的問題。」                                         | 1.2                     |
| S 4：「同事情誼很重要，遠大於公司因改善這個缺失能產生的微薄利潤。」                                                                                                                               | 2.4                     |
| S 6：「因為事關同事的權益，可以讓同事在工作上有更多表現機會…但必須是在交情匪淺的情況，否則為了一個人而成過街老鼠，太不划算。」                                                                                                 | 2.4                     |
| S 8：「人是有感情的…在損失是公司能負擔得起的條件下，幫助曾對我有恩的人，是我所默許的；但若損失是公司所負擔不起的，我會選擇跟公司說。」                                                                                             | 2.4+<br>4.1             |
| S12：「評估損失風險，若為公司可承擔，而同事亦非蓄意或累犯，基於人情與同理心，將願意給予幫助。」                                                                                                                 | 2.4+<br>4.1             |
| S23：「公事公辦，對公司也對自己負責…」                                                                                                                                             | 1.2                     |
| S29：「因為損失是公司可以負擔的，且就算密告此事，損失也已經造成…」                                                                                                                               | 4.1+<br>4.2             |
| S32：「因為同事是一時無心疏忽，且損失看似不大，公司尚能負擔得起…我若舉發她，除了她工作受影響外，並無其他不同(損失仍由公司承擔)…」                                                                                              | 2.4+<br>4.1+<br>4.2     |
| S36：「因損失對公司而言並不是無法承受的傷害，而檢舉同事可能在這次事件中造成無法彌補的嚴重傷害；此嚴重傷害並非指在事業上的前景發展，而是公司對他的處分也許會危及他對小孩病情的處理，也許是失去金錢的幫助，也許是心理受到打擊，使得對小孩的病情看法由樂觀轉為悲觀；無論怎麼看，檢舉他對於他的傷害遠大於讓公司損失對公司的傷害…」 | 2.4+<br>4.1             |
| S39：「因為君穎平時滿照顧自己的，且做到上司表示他的工作能力與負責任的態度，受到公司的肯定…不要因為這個意外而讓公司損失人才，且影響到君穎個人的前途及同事間的感情。」                                                                              | 2.4+<br>2.1.1+<br>2.2.2 |
| S42：「因為君穎的家中問題才讓他在工作上有此疏失，我認為情有可原…如果自己的上司正面對這些問題，而自己卻又落井下石，就算檢舉對公司是好的，但是心裡也會不安。」                                                                                  | 2.4                     |
| S43：「因為每個員工都應該對公司負責，針對這件事情提出追查的方向是對的…讓公司知道不良率產品發生的原因預防下次更嚴重的後果。」                                                                                                  | 1.2                     |

| 故事 5 回答範例                                                               | 代號    |
|-------------------------------------------------------------------------|-------|
| S 2：「剛進入市場與許多廠商在競逐時，此做法是種競爭策略。」                                         | 2.1.2 |
| S 4：「以規模或資源的優勢來削價是不道德的，且對其他小的廠商來說是殘忍的…強迫他們退出市場可能會造成資源浪費，並對社會帶來負面衝擊。」    | 1.3   |
| S 5：「削價競爭未傷人已先傷己，能成功可能是運氣好，若有景氣不佳、金融風暴等不確定因素發生時，也許就沒這麼好運了…個人喜歡穩紮穩打的做法。」 | 2.1.1 |
| S 7：「生意人以賺錢為出發點。」                                                       | 2.1.2 |
| S 9：「在競爭激烈的環境中，削價競爭是最常被用來擴大市場佔有率的策略，通常也易達到效果。」                          | 2.1.2 |
| S12：「市場本無情，既然有能力驅逐潛在競爭者，本就應以公司最大利益去消滅小廠商，長期來看也避免小廠商破壞價格。」               | 2.1.2 |
| S13：「削價流血競爭不見得獲利可持久生存…維持競爭的平衡是市場長久發展的要素之一。」                             | 1.3   |
| S17：「公司為求生存且獲得最大利益，本來就可依照公司條件訂定目標執行。」                                   | 2.1.2 |
| S24：「這是以公司目前資源來做出的最好戰術，且無關”道德”。」                                        | 2.1.2 |
| S27：「如果市場反應不如預期，當初的流血輸出必然為公司帶來巨額虧損，風險太大…」                               | 2.1.1 |
| S41：「獨佔市場於道德上不佳，也不能確定有暴利可圖。」                                            | 1.3   |

| 故事 6 回答範例                                                                                                        | 代號                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| S 2：「企業若要永續經營應該長遠考慮，而非只看短期利益，若日後被檢查到，並非只有罰款的問題，企業形象的受損更大。」                                                       | 2.1.1                         |
| S 3：「研發時間並不長，短期而言此種氣體並不立即危險，而研發成功對治療高血壓有很大的幫助…」                                                                  | 4.1+<br>2.5                   |
| S 6：「因為公司負責人最大的目標是極大化公司利潤，這是管理者之責任與義務，公司決策應以公司利潤為主要考量…在不違背現行法規下做出利潤極大的決策十分合理，儘管有些外部成本，但其外部利益(治療高血壓)亦存在，故此決定很合理。」 | 2.1.2+<br>3.3+<br>2.5+<br>3.1 |
| S 8：「地球只有一個…雖然利潤可觀，且對於治療高血壓將會有很大的幫助，但這畢竟只是少數人的福利，而地球的資源是全世界的人所共享的。」                                              | 1.1                           |
| S 9：「雖不恰當，但要生存似乎無法全盤皆顧…要守法、有良心，有可能無法生存、發展，良心雖有點不安，但也很無奈。」                                                        | 2.1.2                         |
| S10：「利潤是企業生存的首要條件，企業必須竭盡所能生存下去。」                                                                                 | 2.1.2                         |
| S11：「環保是大家都很重視的，故在能力所及範圍，應極力配合與維護；但若力有不逮，則至少要在合乎法規之情況下發展。」                                                       | 3.1+<br>2.1.2                 |
| S13：「企業應負社會責任，不應為利潤而犧牲環境、社會權益。」                                                                                  | 1.3                           |
| S18：「地球如此之大，會造成損害是量跟時間的相乘…公司的量跟時間影響皆有限，故就人性而言會選B做法。」                                                             | 4.1+<br>2.1.2                 |
| S24：「檢視與相關法令的抵觸，若沒抵觸就選B；在此兩難的決定中，還是選擇以法令為依歸準則，並於事後設法逐步改善。」                                                       | 3.1                           |
| S25：「在商言商，此做法雖不符社會道義，但卻不違反法令規定…」                                                                                 | 2.1.2+<br>3.1                 |
| S31：「公司畢竟不是慈善單位，在研發與環境之評估下，因在研發階段所產生之污染的量是很少的，故此做法是可以接受的。」                                                       | 2.1.2+<br>4.1                 |
| S34：「排放有害氣體，對地球生態產生傷害，是一件多麼嚴重的事情，我無法作出這樣的決策，會令我良心不安。」                                                            | 1.1                           |
| S39：「企業的社會責任非常重要，所以我會選擇A；而且製藥業是救人的事業，企業形象非常重要，不能為了省錢，而忘了本身應該要承擔的責任和形象。」                                          | 1.3+<br>2.1.1                 |
| S40：「因一利之念，縱使獲得了可觀的利潤，也讓這新藥對於治療高血壓產生很大的幫助；但我們廢氣的排放對地球生態的破壞、人類健康的危害，卻可能遠遠大於我們短視之利。」                               | 1.1                           |
| S41：「研發初期承擔風險極大，在此種況下，我無法不顧及公司利益而轉為重視"保環問題"，畢竟公司的最終目的在於獲利，而不是做好環保呀。」                                             | 2.1.2                         |

| 故事 7 回答範例                                                                                 | 代號            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| S 1：「在公司的角色畢竟是管理者，並非環保小天使，故在考量決策時，仍應以組織目標(獲利)為優先。」                                        | 3.3+<br>2.1.2 |
| S 4：「多支付些成本以避免公司落入法律責任的風險是值得的。」                                                           | 2.1.1         |
| S 6：「保護自然環境是公民的責任，若是基於個人私利而去破壞大自然環境，其實最後吃虧的還是自己。」                                         | 1.1           |
| S 8：「企業就是以獲利為最大目標…在企業本身所從事的商業行為為合法的狀態下，選擇 B。」                                             | 2.1.2         |
| S10：「企業形象是無形資產；因一時貪便宜而賠上形象，若要挽回不知要投入幾倍的資源，更有甚者可能無法挽救。」                                    | 2.1.1         |
| S12：「公司的經營以獲利為目的，在不違背法律及客戶利益的前提下，實在沒有必要有任何傷害員工及股東權益的道德舉動。」                                | 3.1+<br>2.1.2 |
| S18：「企業除了替股東創造報酬外，亦應善盡企業之社會責任。」                                                           | 1.3           |
| S20：「重視環保是一個趨勢，但公司的成本也是一大考量，魚與熊掌不可兼得下，只能把污染降到最低。」                                         | 2.1.2         |
| S23：「合理的獲利才能對員工及公司一個圓滿的交代；不然若事情爆發追究起來，對公司形象、品牌知名度應會是個挑戰。」                                 | 1.3+<br>2.1.1 |
| S27：「替公司獲利是經理人的附加價值，保護環境則是公司的社會公民責任，二者能兼顧是最好，但若二者有衝突時，還是以公司利益為優先考量，畢竟公司如果活不下去，那有資格談社會公民。」 | 3.3+<br>2.1.2 |
| S30：「除了考慮短期獲利，更需考慮公司名聲…」                                                                  | 2.1.1         |
| S31：「以公司長期發展而言，以及避免不法事件爆發的風險，應選擇 A。」                                                      | 2.1.1         |
| S37：「商人當以獲利為主，且又不是自己公司犯法。」                                                                | 3.1+<br>2.1.2 |
| S41：「企業不可以用任何理由破壞環境。」                                                                     | 1.3           |

| 故事 8 回答範例                                                                                | 代號              |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| S 2:「員工很重視公司的承諾，若公司無法信守承諾，員工對公司將沒有信任可言。」                                                 | 2.1.1           |
| S 3:「我覺得企業應該尊重員工，信守對員工的承諾，這樣才會讓員工覺得公司可靠，並願意與公司同甘共苦；反之若公司隨時在變，會讓員工沒有安全感，漸漸地會降低員工對企業的認同感。」 | 1.3+<br>2.1.1   |
| S 6:「對員工的回饋機制應及時，才能發揮激勵效果…」                                                              | 2.1.2           |
| S 9:「若企業無法繼續經營，則對股東及員工皆不利…」                                                              | 2.1.2           |
| S12:「替公司保留資金，為公司設想規劃更長遠的未來，員工亦為受益者；若為守承諾而致資金不足風險，影響公司穩定，則非員工福祉。」                         | 2.1.2           |
| S15:「信守承諾，員工才能繼續為公司努力…員工需給予適當鼓勵，激勵員工的工作意願」                                               | 2.1.1+<br>2.1.2 |
| S19:「因為若公司不能長期經營，員工哪來福利與獎金。」                                                             | 2.1.2           |
| S25:「若為信守承諾，致危及公司營運資金，相信不是大家所樂見的。」                                                       | 2.1.2           |
| S27:「信守承諾是很重要的，尤其對現在的員工…當初提出公司願景時，希望員工提高生產力、創造力，現在目標到達了，當然要信守承諾…」                        | 1.3             |
| S28:「誠信是一家公司和員工必須共同堅持的信念。」                                                               | 1.3             |
| S32:「不能信守承諾又提不出具體理由是最糟糕的…將來資金可能不足只是一個預測，並非已經發生，很像是一個搪塞員工的藉口；且資金不足有其他方式可補救，失信不是解決之道。」     | 1.3             |
| S39:「公司的長久經營是比短時間失信於員工重要的；如果資金不足，公司就會關閉，這樣員工也不可能會有長久的工作…」                                | 2.1.2           |
| S43:「我會信守承諾，畢竟員工是替公司來打拼努力，員工對於公司所公告的福利或獎金制度都是很重視的；公司失去承諾，員工為公司付出心血便會相對減少。」               | 2.1.1           |