

企業的社會責任



新高中倫理與宗教課程支援教材

個人及社會問題：商業及經濟倫理

引言

倫理與宗教科是三年制高中課程的選修之一，它建基於目前施行的中四至中五宗教科（基督教）課程（1998年實施）、《佛教》（香港考試及評核局中學會考課程），以及2001年實施的高級補充程度倫理及宗教課程。它亦參照了教統局於2002年起建議學校使用的《個人、社會及人文教育學習領域課程指引（小一至中三）》提出的方向，進一步發展學生在第三學習階段已具備的倫理及宗教的知識、技能，以及價值觀與態度。

課程發展處將會編訂一系列學與教資源材料，以支援倫理與宗教科的推行，本冊子《新高中倫理與宗教課程支援教材：個人及社會問題-商業及經濟倫理》便是其中之一項教材配套。

學校可因應本身情況，選取適合部分作教學之用。任何人士不得翻印本冊子的內容以作商業用途。

歡迎教師就本教材提出建議或意見，請致函

香港灣仔皇后大道東 213 號

胡忠大廈 13 樓

教育局課程發展處

總課程發展主任（個人、社會及人文教育）收

電郵地址：pshe@edb.gov.hk

傳真號碼：2576 5299 / 2575 4318

如有任何查詢，可致電 2892 5475 或 2892 5860 與本組聯絡。

題目：企業的社會責任

課題：商業及經濟倫理

教學目標

透過研習 SA8000 社會責任標準的內容及實踐，探討企業的社會責任及與此相關的倫理考慮，並藉個案研習，了解推動 SA8000 對發展中國家的企業帶來的機遇和挑戰。



本教材主要資料來源：《倫理學》，2006 年第 2 期，中國人民大學 書報資料中心。

教學時間：三教節

教節一：

教師與學生一同研讀資料一及資料二，讓學生對課題的背景資料有基本認識，從而可以更具批判能力參與以後的教學活動。

教節二及三：

藉教學活動〈向世界出發 -- 胡老闆的抉擇〉，幫助學生更全面從不同角度認識推行 SA8000 的動機，可以推行的手段及不同持分者的反應和關注。教師可據學生的能力和興趣，利用資料三及資料四進行活動，建議的方法可以是角色扮演、分組討論、內容閱讀、座談會等。教師亦可自行設計工作紙，讓學生對不同持分者的意見作回應，也可以作胡老闆的智囊，對他「向世界出發」的計劃提供意見等。



相關概念

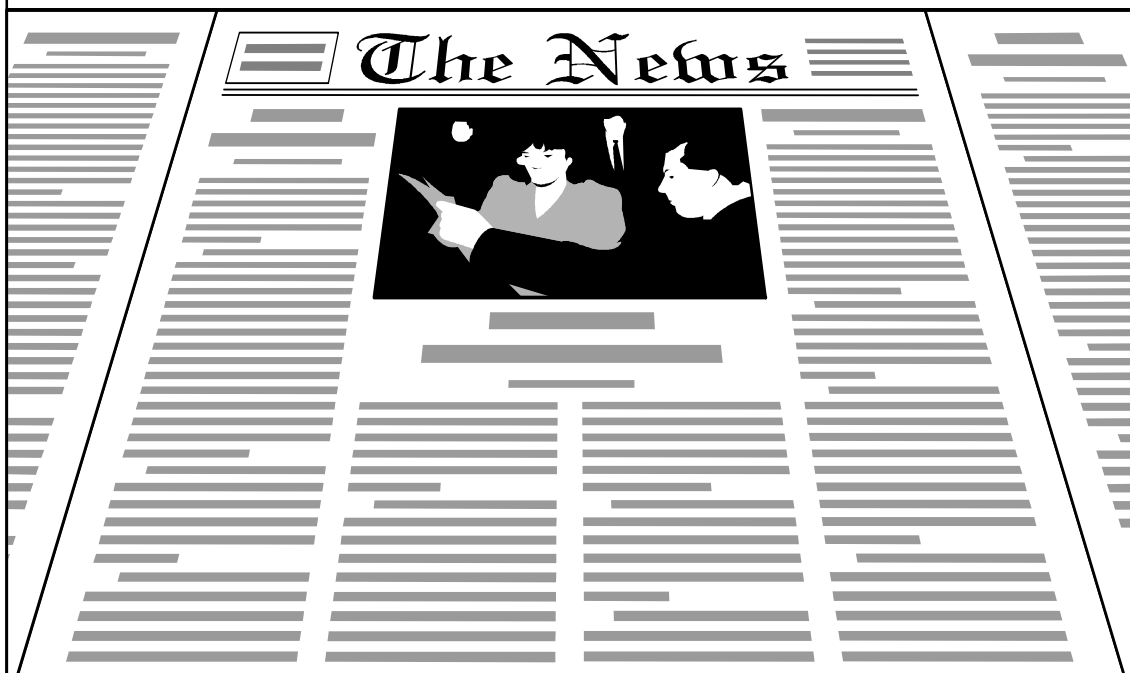
全球化、商業倫理、社會責任、持分者、工作者權益、道德義務、經濟效益。

引言：

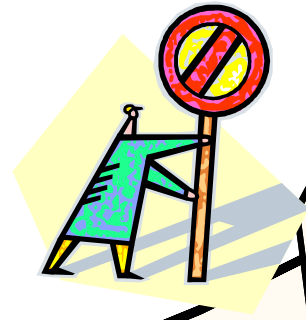


1996 年底 WTO 新加坡部長會議的宣言重申，支持國際勞工組織（ILO）提高勞工標準（如：工資保障、合理工時、工人福利等），要求企業承擔社會責任，表示相信“由增加貿易和進一步貿易自由化所帶來的經濟增長與發展，將有助於改進這些標準。反對把勞工標準用作保護主義目的，並承認一些國家，特別是低工資的發展中成員，在這方面的相對優勢”。這就在承認發展中國家勞動力佔優勢的同時，提出了改進各國勞工標準的要求，但反對利用它來進行貿易保護。

在經濟全球化過程中，與自由化貿易有關的一些規則體系也在被不斷質疑、不斷改進，“社會責任標準”（Social Accountability 8000, SA8000）就是在這樣一個充滿爭議的情境中產生的。作為一項新的國際認證標準，這個標準正日益成為企業進入國際市場的門檻；而且，它對企業行為的道德約束，以及提升企業道德的積極意義也吸引了人們的注意力。



資料一



2001年12月，SA8000社會責任標準的第一個修訂版出現了，這種社會責任大致包括九個事項：

1. 不可僱用童工或支持僱用童工的行為；
2. 不可僱用或支持僱用強制性勞工的行為；
3. 應提供健康與安全的工作環境，並最大限度地降低工作環境中的危害隱患，建立系統來偵察、防範或反應那些潛在的威脅；
4. 應尊重員工組織工會的自由與集體談判的權利，當這些權利受到法律限制時，應協助員工採用別的方法來達到這種權利；
5. 不可從事或支持任何基於種族、社會階級、國籍、宗教、殘疾、性別、性別取向、工會會員資格或政治關係的歧視行為；
6. 不可從事或支持肉體上的懲罰、精神或肉體脅迫以及言語凌辱；
7. 應遵守適用法律及行業標準有關工作時間的規定，所有超時工作應付額外報酬，而且協議加班必須是自願性質的；
8. 應保證支付的工資達到法律或行業規定的最低工資標準，不可巧立名目逃避對員工應盡的義務；
9. 管理系統應制定有關社會責任和勞動條件的政策，定期審查政策、措施及其執行結果，決定其是否充分、適用和持續有效，包括指定專人負責、進行溝通，建立和維持適當的程式來評估和挑選供應商、承包商，定期提供相關數據和資料等等。

資料二：



應否要求所有企業實行 SA8000？自由參與可以嗎？

在經濟全球化條件下，如果各國都以降低勞動標準來提高國際競爭力，結果必然導致競相趨劣（race to the bottom），變成了“勞動力傾銷”和“社會傾銷”（“社會傾銷”是指一國為了提高市場競爭力，降低產品和服務的價格，必然形成降低該國社會保障水準的壓力。“勞動力傾銷”是指企業為了提高競爭力而降低與勞動者有關的一切開支，包括工資、改善勞動條件及勞工福利的投入，從而導致勞動者存活狀況的惡化），那最終受害的還是全世界的勞動者。

社會責任既是一種積極責任，又是一種消極責任。所謂積極責任是指該責任是企業所應盡的義務，而違反了即將產生某種道義上甚至法律上的否定性後果，後者就是消極責任了。人們過去比較多地將社會責任視為積極責任，但近來更強調對不負責任的否定性後果也一定要制裁。企業的社會責任作為企業對社會負有的責任，是法律責任（硬約束）和道德責任（軟約束）的綜合，包括了企業對社會應該盡的義務，以及對不這樣做所導致的後果必須承擔道義和法律責任。例如環境保護是企業的社會責任，企業根據環境保護法規定的標準預防和治理環境污染，否則輕則要遭到道德譴責，重則就要受到法律追究了。

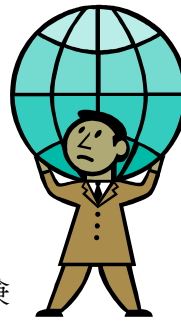
企業是一個負有社會責任的主體，做它認為應該做的事情，它所扮演的社會角色及其行為也就對社會產生這樣那樣的影響。如果企業只講經濟利益而忽視社會責任，那就可能引發一系列社會問題，增加社會的負擔；反之，如果企業在謀求經濟利益的同時，自覺履行道德義務，對社會負起責任，那就可以樹立良好的社會形象，提高自己產品和服務的聲譽，從而擴大促進企業利潤增長的發展空間。這就是一筆道德資本。企業的社會責任包括對向它提供產品和服務的供應商負責，對自己所提供的產品和服務的消費者負責，對由此產生的社會效果和環境效果負責等等，一個更重要的方面就是對自己的員工負責，尊重和關心他們，維護他們的權益。不管是自覺不自覺，企業管理應該為員工提供一個合適的道德環境，使他們能夠從中體認自身價值，在創造的工作熱情中開發自己的潛能。





資料三

向世界出發：胡老闆的抉擇

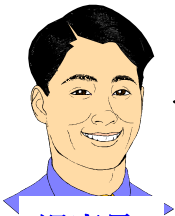


胡福民是內地一所中型企業的主要股東兼行政總裁，他的公司有十二年歷史，主要生產玩具及兒童家品，在中國及亞洲區銷售，業績理想。他打算擴充公司的生意，開展歐美市場，並正考慮要公司獲取〈SA8000 社會責任標準〉，因而可以跟一些跨國公司進行貿易。他約見了公司幾位主要的高層員工，聽取他們對計畫的意見。



胡老闆

對於公司要獲取 SA8000 一事，大家已有所聽聞，我相信 SA8000 對企業界總有積極的作用，否則不會有愈來愈多的行家考慮加入。〈SA8000 社會責任標準〉關注的是勞資關係，是將有關維護勞動者權益的道德要求，引進企業的行為準則，即要求企業對社會，特別是對利益相關者負責(accountable)，或者說，它是一個明確的企業社會責任綱領，並為之提供了一套指標體系的勞動標準。在座各位都是公司的資深員工，不知你們對公司要加入 SA8000 有何意見？



溫廠長

這些甚麼社會責任，其實不是甚麼新鮮事，早在 20 世紀 90 年代初，美國服裝製造商 Levi-Strauss 為了改變自身形象，提出第一份「公司社會責任守則」，隨後一些跨國公司也紛紛制定了類似的守則，歐、美、澳洲先後成立了一些有關企業社會責任的多邊組織，從而逐漸形成了所謂（企業）社會責任運動。我認為這些社會責任，不過是公司提升形象的公關手段。

人們通常認為，企業活動就是在追求利潤最大化過程中，向社會提供產品和服務。但最近 20 年，一些人士提出不同看法，企業是在自由協議基礎上組成的獨立實體，它在具有經濟功能的同時也具有“道德人格”；或者說企業除了關心利潤的最大化，還要承擔某些道德方面的社會責任（social responsibility，注意與 social accountability 還是有所區別的，前者是比較純粹的道德概念，後者則是負有責任的意思，有一定的強制性）。



朱律師



吳經理

這個所謂社會責任的道德牌坊，對包括中國在內的發展中國家，接受 SA8000 標準對勞動密集型企業是一個嚴峻的挑戰。中國外貿近年正處於一個迅速上升期，據測算，每出口 1 億美元產品可為 1.2 萬人提供就業機會，按 2004 年出口規模（6000 億美元），就有 7000 萬人就業，可見外貿與國計民生關係重大。儘管到目前為止，SA8000 標準還沒有對中國出口貿易構成特別大的影響，但近年來，中國沿海地區已有好幾千家企業接受過跨國公司的社會責任調查，隨著中國進一步兌換 WTO 承諾，有關企業如果通不過 SA8000 標準，就很可能失去客戶和訂單，造成經濟損失，甚至關門大吉呢！大家且看看我所搜集的一些資料，就知道不可以對這個 SA8000 掉以輕心。

- 2002 年，美國客戶對深圳某玩具廠進行童工調查，發現有嚴重加班加點和工資偏低情況，而且提供了虛假的工時工資資料，因此取消了其供應商資格，其他客戶也相繼取消訂單，結果這家有 8000 名工人的集團公司被迫關閉。
- 2003 年，福建泉州某玩具公司被發現使用童工，取消了幾千萬元的出口訂單。
- 2003 年 3 月開始，美國全國勞工委員會對產品銷往美國的 16 間中國工廠進行調查，發表了一些負面報告。
- 2004 年 2 月，全球最大的零售商沃爾瑪，被指控在廣東的供貨企業違反了國際勞工標準，引起很大反響。
- 廣東、江蘇兩省在 2004 年也發生多次企業拒絕接受 SA8000 認證而被中止合作的事例。



胡老闆

啊！我可不知道 SA8000 曾為其他行家造成如此巨大的負面影響，但這個標準一是強調企業賺取利潤應重視以人為本，生產過程人性化，確保產品符合道德要求；二是通過關注員工權益、提供健康與安全的工作環境來改善企業內部關係，培養員工對企業的感情；三是加強產品信息的透明度，如實說明生產條件，營造企業社會責任的良好聲譽，以提高消費者對企業及其產品的信任；四是倡導勞工權益監督標準化，使用戶不必單獨制定對供應商的道德標準並進行審核。從長遠看，這些措施有利於企業的持續發展。



吳經理

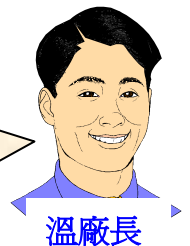
1999年，美國向WTO建議成立“貿易與勞工”工作組，並與歐盟一同提出將勞工標準問題列入多邊談判的議題。在多哈談判（2001）中，發達國家與發展中國家在這個問題上尖銳對立，爭得不可開交。大部分發展中國家都恐怕這些標準是先進國家打壓他們的手段，一旦像中國一樣的國家，被迫要提高所有工人的工資，成本就會增加，原有的競爭優勢就會失去。應該說，在當今世界經濟秩序很不公平的情況下，發展中國家對SA8000的擔憂不是沒有道理的。



胡老闆

SA8000標準對企業要付的社會責任有一個通用標準，即適用於不同國家、不同行業和企業。儘管人們對將勞工標準與國際貿易“掛鉤”的做法多有爭議，但重視勞動者權利、提高勞動標準畢竟是大勢所趨。

我國目前在安全生產、員工福利等方面與發展國家還有很大差距，而且這些差距在短期內難以消除。推動企業社會責任運動，借助相應的市場懲處手段，有助於改善勞動條件和勞工狀況，提高企業經營者的勞動保障法律意識和企業管理水平；另一方面，推行企業社會責任運動，勢必加大外貿出口企業的經營成本，削弱企業的低成本競爭優勢，甚至有可能威脅到企業的商業安全。除非SA8000能配合中國國情和企業的具體情況，否則對勞動者權利的維護，會對企業造成負面效果。



溫廠長



溫廠長說得對，企業的低成本競爭優勢削弱了，自然利潤會受到威脅，但這只是站在股東的利益點上看，忘記了企業也應對勞動者付上道德責任。道德雖然不能提供有關勞資糾紛的具體解決方案，也不能提供勞資談判所要得出的任何協議，但是它提供了一個負責任的框架，要求任何方案都必須尊重各方的利益，任何談判都必須在有道德約束的條件下進行，只有確立起社會責任，才能指望獲得大家都可以接受的方案和協議。重要的是，企業除了有股東（stockholders）的利益以外，還有受企業決策與行為（現實的、潛在的、直接的、間接的）影響的人，即還有其他“利益相關者”（stakeholders）的利益，這個利益相關者包括員工、供應商、消費者的利益，乃至社區發展、環境保護等等，如何滿足他們的利益要求，就成為企業倫理的一個主要問題，亦即如何善待這些利益相關者，如何擔當與他們的責任關係，努力促成有益於社會的積極後果，盡量避免或控制消極的後果。



吳經理

道德是協調利益關係的產物，凡是存在利益關係的地方，就伴隨著道德問題，企業對股東負有責任，就是使他們的投資獲得利潤最大化，這是對投資負責或者說經濟責任；但企業對其他利益相關者也有道義性的社會責任，這個責任是企業與利益相關者相互依賴，實現良好合作的重要條件。

但要將 SA8000 帶來的利與弊，利潤與責任放在天秤上量一量，果真不是件易事啊！溫廠長，這件事既然與工人有最切身關係，不如我們也聽取一下他們的意見。

資料四：工人之聲



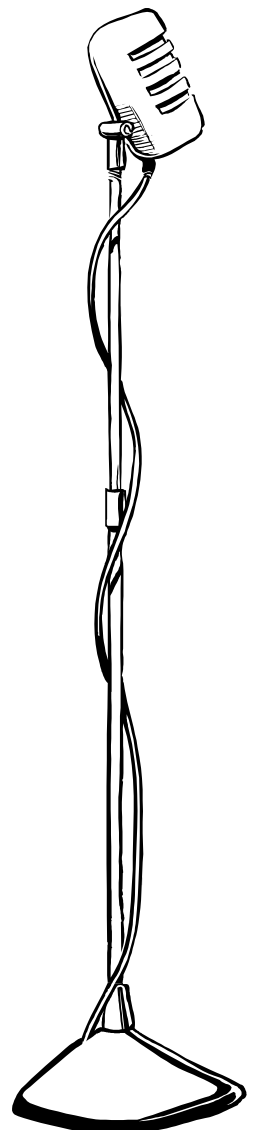
馬豪（工程技術員）

員工當然要和老闆一條心，所謂「公司好，工人好，大家好」。SA8000 的內容對工人有莫大的保障，公司的運作又有外國的大公司監察，以往為了趕工而不停加班的情況應該可以改善。況且，中國工人的工資在外國人眼中，一定是太低，由他們出面要老闆加人工，比起自己開聲不是更好嗎？當老闆們知道公司的事情都要公開，不公平的情況自然會減少，樣樣有規有矩，大家望著一套文明原則做事，日子相信會更好過……我舉腳贊成加入 SA8000。



梁大嬸（包裝工人）

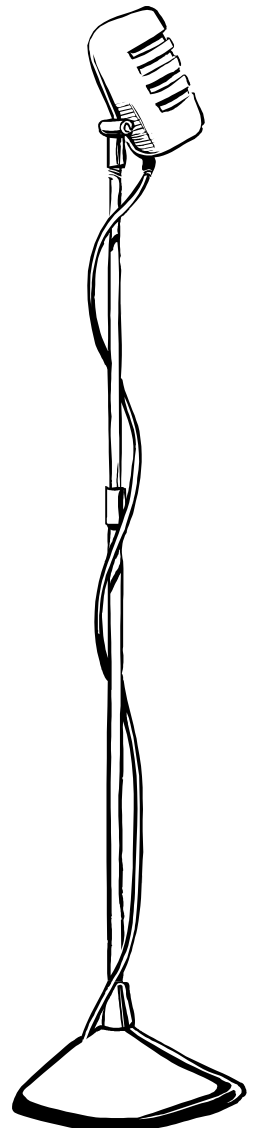
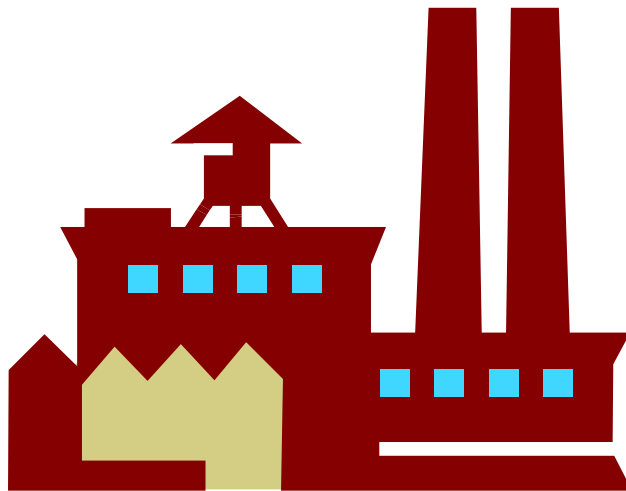
過去三年，老闆因為知道我丈夫患重病，家中財政出現問題，因而安排我日日加班，每月可以多賺幾百。明仔的小學就在後街，放學後來工廠幫忙打掃和倒垃圾，週末和假期又到包裝房兼職，每月也有一百幾十。假如公司加入 SA8000，一定不可以讓工人天天做足十五小時，亦不可以請童工，到時我們一家的生計就會再度出現問題。唉，我不是不想見到公司生意愈做愈大，但一想到這些不考慮人家特殊情況的條例，我就怕怕。或者公司加入 SA8000 之日，就是我兩母子轉工之時了。





林毅力（品質控制員）

我太太的工廠去年就是加入了甚麼 SA8000，以為可以有大量訂單，怎料三日一小檢，五日一大檢，又要測空氣，又要查工時，隨便有一樣不合格，外國客人就可以立即終止訂單，後來公司還要全廠改裝空調和燈光，足足半年無工開，變相被迫失業。這些所謂社會責任標準，其實就是要中國人跟外國人的標準做事，外國人巧立各種名目來控制中國人的生意。樣樣做足，成本自然增加，我們的貨物就一定要加價，變相打沉中國的競爭力。福利是其次，做工人最緊要有工開，沒有工作，更大的道德保障也沒有用。我反對公司加入 SA8000。



資料五：

甚麼是工作者權益？

工作者權益是就業前、就業中和失業後的權利集合，包括個體勞動權和集體勞動權，前者包括就業權、獲得報酬權、休息休假權、勞動安全衛生權、職業技能培訓權、社會保險權和提請勞動爭議處理權，後者包括組織工會權、集體談判權和民主參與權，主要通過工會組織行使權力。“工作權和就業中的權利不僅構成社會—經濟權利的核心內容，也是基本人權。按照它們的目的或內容，與工作相關的人權的主要標準是‘勞動’（工作）。”這也是當代人權體系中發展較快的權利類型。



【個案研習一】 揭露自己公司的瘡疤

(按：以下的個案以第一人稱撰寫，有助讀者的參與感)



一天，飛捷電力公司(Fairway Electric)總裁狄華(Ken Deaver)提升本人為核子部門的副總裁，位居一人下，萬人之上。可是，一個月後，我卻感到整個世界像塌下來似的。曾幾何時，同事間有商有量，分擔公司事務，但現在只有我一人。狄華是一位開明的上司，自己在飛捷工作了8年，狄華一直是自己的榜樣；今天的成就也全靠狄華的提攜，我真難以報答。然而，經過個多月來的考慮，卻又猶疑應否按照狄華的意思去做。

這事發生在某一個早上，我的舊部屬鮑華來訪，說有要事與我商量。

我問：「發生了甚麼事？」

他說：「我遇上很大的困難，處理不了。我本不想打擾你，但我必須把這件事告訴你，因你是我的上司。」

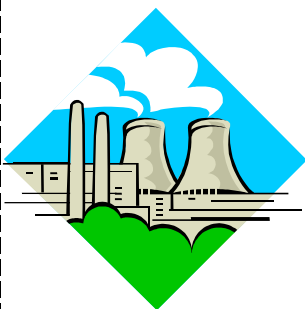
「鮑華，我明白的。你有甚麼問題，請直說，我會助你解決的。」

他深呼吸了一會，便說：「你知道公司底層布滿雜物，我吩咐秘書小姐去整理超過5年的文件。她把那些舊文件放在我的辦公桌上，好讓我檢查一下，加以處理。然而，我實在不能相信，這些東西出現在我眼前。」

鮑華從他的手提包裏取出一本紅色的記事簿。「這是由兩個核子部門工程人員在15年前撰寫的報告，內容涉及我們公司所設計的來頓2號(Radon II)核子反應爐出錯的事情。在興建發電廠的時候，部分建築結構不合乎規定，但不構成危險。如要重新修補，公司須投入大量資金，並會阻延工程進度。報告建議從新設計反應爐，以策安全；並參照核子部負責人提交的評估和建議備忘錄。」鮑華翻開記事簿，並讀出備忘錄的內容。

「‘來頓2號’的設計是令人頭痛的問題，幸好並未造成危險，但卻會妨礙正常投產，可惜這並不是公司最關注的問題。由於公司投入大量資金興建發電廠，更換機組會令公司造成嚴重損失，故只好改用其他零件，以配合有瑕疵的機組設計。零件購置費用並不高，是用戶負擔得起的。」

鮑華把記事簿合上，抬頭說：「這份備忘錄令我噁心，我無法相信自己的僱主快捷公司會做出這種事情，明知所提供的核能方案有差錯，仍是不改，以公司的名譽作賭注。難為了那些已購買該產品的客戶，還以為取得市場最好的方案。建造‘來頓2號’和其他相關費用，遠比原先估計的為多，但用戶並沒有投訴，其原因是其運作成本轉嫁到電



力用戶。這是欺詐的行為，公司上層清楚知道的。」

鮑華得激動，把記事簿丟在我的辦公桌上，並說：「難道你不認為工程人員也要知道這件事情嗎？」

我從未見過他那樣激動。當然，我自己也很擔心，因這事情到今天我才知道。但我對公司抱有信心，故不宜妄加推斷。我答應鮑華會去調查，並給他一個回覆。

我走向公司總裁狄華的辦公室，滿腦子都是‘來頓 2 號’的事情。以前，它曾出亂子，但沒有聽說過是因為設計錯漏而出亂子。我將那份報告給狄華看，他記起這件事。

「鮑華從哪裏得來這份報告呢？」他問。

「他在整理舊文件時，不經意地發現的。」我說：「鮑華因這報告感到煩惱，這是可以理解的。」狄華的辦公室頓時沉寂一片。

「我還以為這報告被毀掉了。」他說：「你看過這份報告嗎？」

「看過，我看過報告的內容。」我說：「公司所出售的發電廠方案顯然是有瑕疵的。」

「你說得對，但你不知道整件事情的始末。當年世界能源短缺，大家都爭相建造核能發電廠，解決能源危機。在極大的壓力下，我們研製了當時的表表者——‘來頓 2 號’。當下有幾家發電廠開始施工並出現了問題，公司派了多位工程師去實地考查。他們的報告指出‘來頓 2 號’在設計上有缺點；但工程已近竣工，不宜大幅度修改設計。另一方面，公司不願放棄現有的合約，故折衷的辦法是以不變應萬變。已建好的發電廠部分不變，更改零配件以使機組順利運作。我強調：該設計基本上是好的和安全的。」

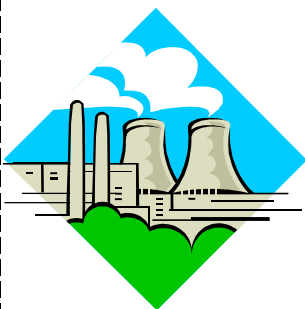
「我無法相信上層會為這份設計以公司聲譽作賭注。」我說。

「我體會你的心情。這件事情的處理並不是公司一貫的做法，是迫不得已的。」狄華說：「別無他法，如果不這樣做，公司便會倒閉。」

聽完了狄華的解釋，自己感到左右為難。一方面體諒公司的困境，另一方面又不知如何向鮑華交代。

「我體諒你現在的心情，這事已成過去。況且，撰寫這份報告的工程師已離開公司了。無論如何，公司會繼續致力研究開發和提高產品的質素。」狄華語重心長地說。

我問：「那，我該如何面對我的下屬？這報告應如何處理？」



「把這份報告毀掉，並向鮑氏解釋，正如我告訴你一樣。」

我點頭，返回自己的辦公室，告知正在苦等我的鮑華。他聽後，非常惱怒，說：「難道我該把這事忘得一乾二淨嗎？」

「不。總裁請我們體諒他當時的處境，他畢竟有他的苦衷。」

鮑華嚷道：「如果我們不揭發這件醜聞，我們跟 15 年前隱瞞事實的人有何分別呢？」

「鮑，你先冷靜一下，我了解你的心情。總裁只是在不得已的情況下，才會這樣處理；況且，也沒有造成傷害。如果這事真的被揭發出來，公司會招致重大損失；甚者，公司會倒閉，我們的‘飯碗’也會丟。」我說。

「不，我簡直忍無可忍了，這雖是往事，但誰能保證不會重蹈覆轍？我仰慕飛捷的名聲才進公司工作，怎想到有這種事情發生。」

「我明白你。你若與狄華多談一些，會有別的看法。」我說。

「連你也不支持我，算了吧！」

事情並未結束，鮑華離開辦公室，上了一家報館。兩天後，報章以「飛捷出售有問題的反應堆——報告指出要小心危險」為標題，廣泛報導發電廠事件。

該報導與事實不符，誇大事件的嚴重性，此事變得更為複雜。記者致電總裁，要求採訪此事件的始末。於是，總裁、公關主任方薇和我商討對策。方薇建議公司公開承認當年處理該事件失當，並在過去的 5 年已積極改善產品的質素，甚受用戶的讚賞。總裁卻認為少說為妙，事情會很快被淡忘，故他回覆記者，對此事「無可奉告」。

該報導指出，一名不願透露身分的人士雖對飛捷公司現有的產品和職員有信心，但認為其過往處理失當，應向公眾交代和道歉，並作出相應的補救措施。

此事件被揭露後，引起用戶強烈抗議，反核人士發動街頭示威，而政客也就此事發表自己的意見。「無可奉告」不只能令大眾淡忘這事，反而令事實真相被歪曲。因此，公司主動地在報章刊登聲明，交代 1973 年設計‘來頓 2 號’的始末，承認沒有公開設計的缺點，但在反應堆啟用後 14 個月，已作出補救，使運作正常。公司主動安排記者採訪，與各相關團體和組織領袖會晤，並邀請大學教授評估反應堆的設計、公司現有產品設計的安全，以澄清不利的謠言，並強調公司現有產品的質素高，非常安全。

經過一連串的公關活動後，事件終告平息。公司上層有人提出要懲治滋事的職員，但總裁卻沒有聽取這個建議，認為此舉只會把事件弄糟，故沒有辭退鮑華。



事件的發展另起漣漪，公司職員與鮑華工作合不來。上周，員工韋雯曾來訪表示對鮑華此舉的看法。她說：「我們並不是憎恨鮑華，只是不明白他為何要這樣做。如果因‘來頓’的設計而引致傷亡，我們會理解他的作法；但設計並沒有造成傷害，他的舉報卻令人不解。」她繼續說：「我們現在士氣低落。」

我為鮑華抱不平，我明白他的苦衷和欣賞他的真誠；同時，我也理解其他同事對鮑的不滿。我只希望同事們能諒解和接納鮑華，繼續愉快地與他合作。可是情況卻不斷惡化。

昨天，總裁與我談論鮑華所屬部門同事間合作出現不協調，並建議給予鮑華豐厚的補償，要求他自動請辭。否則，終有一天鮑因抵受不了同事的指罵和壓力，被迫離開公司。我不同意這個方式，認為這種情況只屬暫時；況且，鮑是一個人才，工作表現挺好，辭退他是公司的損失。總裁想了一會兒，說：「公司員工士氣太低落了，辭退或調鮑華離開現屬部門，對公司有利，你照辦吧！」

好不容易找到了鮑華，我起初支吾以對，後來，深吸了一口氣，我說：「知道你與部門同事相處得不愉快，這對公司不利。上層有指示請你考慮自動請辭或調職，這對你和公司都有好處，希望你願意。在公在私，我不願看到這件事情的發生，但這是上頭的命令，我不能不轉告。」

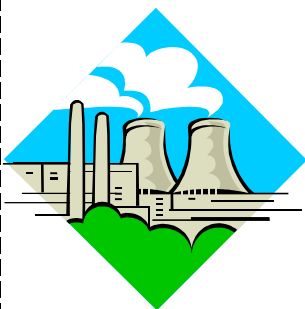
鮑華說：「你真的不明白我了，錯不在我。同事們都責怪我，但那報告不是我寫的，‘來頓 2 號’也不是我設計的，我才是受害者。我知道公司上上下下的人都希望我離開，但想不到你也與他們一樣。」

「無人說你要離開這公司。」我說：「我是說調職，免得你工作不愉快。我明白你的處境，我會支持你的。」

「支持我？廢話。我發現該報告，不能詐作若無其事。如果不揭露事實，公司只會一錯再錯，隱瞞真相，這對公眾不公平。」

「我以為你要我轉述‘來頓 2 號’報告內容，以了解當時的處理。誰知道你找上報館，令事情變得複雜，一發不可收拾。」

「你身居高位，我還以為你對總裁有影響力，但你只像一個傳聲筒。唉……！無論如何，我會留在現屬的部門，不會接受任何的調職。」鮑華說完後，氣憤地離開辦公室。我呆住了，獨個兒坐在辦公椅上，茫茫然地望向窗外，思索整件事情的始末。



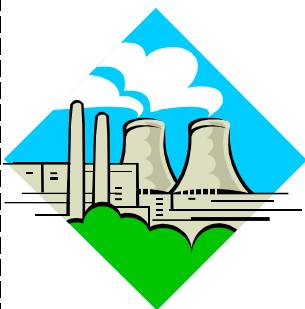
思考題

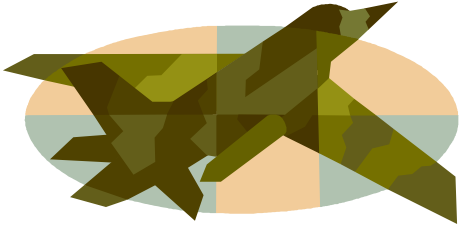
- (1) 我應如何處理鮑華與公司之間的衝突？
- (2) 總裁狄華做錯了嗎？
- (3) 鮑華是否真的做了一件正義的事情？
- (4) 在這宗典型的揭發公司不當行為的個案中，究竟涉及哪些義務上的衝突？
- (5) 在這宗個案中，究竟員工對公司的忠誠重要？還是對社會的忠誠重要？在這次衝突中哪種忠誠應處於優先的位置？為甚麼？
- (6) 公司要建立怎樣的制度，才可減少或避免類似這宗個案的事件再發生？
- (7) 個人美德在這個衝突中可扮演何種角色？哪種美德會牽涉其中？哪種美德可協助問題的疏解？

資料來源：

Seymour, Sally (1994). "The Case of The Willful Whistle-Blower", in Cases in Ethics and The Conduct of Business, Boatright, John R. ed., Prentice Hall, pp. 33-39.

本文原載於葉保強、陳志輝《商亦有道—商業倫理學與個案分析》，香港：中華書局，228-233 頁。
版權屬中華書局，現蒙有條件轉載，謹此致謝。





【個案研習二】空軍飛機的制動器

1967年6月28日靈諾航天公司(Ling-Tamco-Vought Aerospace Corporation)向高利公司(B.F. Goodrich)訂購202個A7D型飛機的制動器(制動系統)，以低價7萬美元成交。據高利的溫迪華(Vandivier)透露，是項交易雖以低價成交，但空軍承諾在正常情況下不會更換制動器製造商。除價格低廉外，高利的制動器很精巧，內置四個旋翼，其重量共106磅，節省燃油，並可承載重型裝備。

四旋翼式制動器是高利高級工程師韋能(John Warren)設計，其下屬羅森(Searle Lawson)負責繪製草圖。羅森在實驗室進行模擬測試，以飛機同等的重量和降落速度試驗制動器的效能，所有測試報告必須如實記錄，提交空軍，以作最後實體測試。在模擬測試中，重複測試制動器51次，發現制動器產生高溫，其部分零件甚至出現磨損和裂縫。羅森記錄有關數據，提交報告給韋能。報告指出制動器出現過熱的原因，可能是旋翼表面沒有足夠的空間散熱，故飛機經多次停降，產生高溫，並致使零件受損。韋能得知報告後，質疑測試記錄的真確性，深信自己的設計精密無誤。

不久之後，韋能向靈諾公司報告成功研製飛機制動器，為當時具震撼性的消息。羅森旋即向韋能的上司成嘉(Robert Sink)報告制動器測試結果的真相，但成嘉相信富經驗的工程師韋能，並要求年輕的羅森向前輩學習。羅森無奈地返回工作崗位，繼續進行測試。在數月間，羅森測試不同質料的零件，看看能否通過標準測試。經過多次的重複測試，結果都是一樣，零件因過熱而出現異常的情況。

一天早上，靈諾公司工程師高亞(Richard Gloor)到高利公司探查測量器誤差事件，懷疑有人蓄意擾亂用作量度制動器壓力儀器的準確程度。羅森承認自己曾刻意擾亂測量器的準確程度，以令制動器能通過所有測試，早日投產，但這一切都是高利的工程經理成嘉指使的。羅森又指出，經過13次的重複測試，制動器的表現均差，未能達到合格水平，成嘉經理下傳命令：「無論如何，公司要使制動器通過測試。」於是，羅森進行第14次「只許成功」的測試。在停機時，保持制動器在每小時10里的速度；在可能情況下，飛機滑行至停，減少制動器的壓力，以減低其溫度。是次測試取得驕人的結果。羅森邀請溫迪華撰寫測試成功的報告。但是，溫迪華認為如此撰寫報告有如偽造資料；另一方面，他在思量：自己的工作收入高，富挑戰和前途光明。再者，與太太合買了一幢房子……假如拒絕參與A7D項目，自己的工作亦難保。個人理想不能支付賬單；而買樓貸款亦不能以道德理念去償還。最後，終於有了決定，他致電羅森，表示願意撰寫第14次的測試報告。羅森和溫迪華共同撰寫報告，圖文並茂，「度身定造」以符合測試的要求。

此報告深受高級行政人員黎羅素(Russell Line)的稱許。羅森和溫迪華雖向黎

羅素一一陳述實驗室報告的不是，但黎羅素勉勵員工不要杞人憂天，不要過分擔憂制動器放置飛機上的安全問題。甚或機師因制動器送命，也與他們無關。最後，溫迪華受命執筆撰寫報告。在 1968 年 6 月 5 日制動器測試合格的報告正式公布。

思考題

- (1) 溫迪華撰寫測試報告一事是否是一個道德問題？請解釋。
- (2) 你若在溫迪華的處境，你會偽造報告嗎？你如何作道德價值判斷？你的道德標準是甚麼？你的道德判斷與你的道德標準彼此是否一致？
- (3) 分析溫迪華、羅森、韋能、黎羅素和你自己的道德判斷，並分別解釋之。
- (4) 假若在飛行測試時，制動器發生意外，你認為溫迪華是否需要負上道德的責任？請解釋。再者，其他人又是否有責任呢？
- (5) 第 1 章所介紹的倫理理論，哪一個適用於這宗個案？試論析之。
- (6) 如果你是一名功利論者，你認為溫氏的做法是否合乎道德？溫氏的同事及上司的行為又怎樣？
- (7) 你認為康德倫理學中的無條件律令作為道德的基本判準是否有助當事人決定哪個行為合乎道德？試論析之。
- (8) 利己主義作為一倫理理論的缺點，在這宗個案中是否可清楚地辨認出來？試討論之。
- (9) 這宗個案是否涉及了個人及專業的美德？你認為哪些美德可適用於這宗個案。美德之間是否彼此衝突？如何解決？

資料來源：

Velasquez, Manuel G. (1988). "The Air Force Brake", in *Business Ethics: Concepts and Cases*, 2nd edition, Prentice Hall, pp. 43-47.



本文原載於葉保強、陳志輝《商亦有道—商業倫理學與個案分析》，香港：中華書局，199-201 頁。版權屬中華書局，現蒙有條件轉載，謹此致謝。