

第11章 伦理与管理沟通

魏 江

浙江大学管理学院教授 博导



浙江大学
管理学院

本章学习要求

本章基本要点

- 确立建设性沟通过程要把握沟通伦理的必要性
- 能正确地判断管理沟通过程中的伦理道德问题
- 理解并运用管理沟通中的伦理决策过程
- 能正确地处理好换位思考过程的伦理道德冲突



1 管理沟通中伦理问题的引入

自我伦理态度的评价

用P295的测试表对自我伦理态度进行测试，认识自身在伦理中问题，为随后学习并修正自身的态度提供目标。

案例讨论：

- 阅读P283的案例“强生公司在全球范围内召回泰诺”，讨论该案例后面所附的问题。
- 对照国内外其他企业（如东芝笔记本事件），说明管理沟通中伦理的必要性。



2 管理沟通中伦理道德的判断

小案例讨论：

- 就P287关于修建水电站的例子，讨论近些年来我国企业的伦理道德观的变化。
- 你认为应该如何对管理沟通中的伦理道德观进行判断？



2 管理沟通中伦理道德的判断

管理沟通中伦理道德观判断维度

- 个人目标：不同个体对事物结果期望判断的差异。
- 个人规范：不同个体在特定场合对行为期望的差异。
- 个人信仰：不同个体对特定情况的思想期望的差异。
- 不同价值观：不同个体对目标、规范与信仰的优先次序判断的差异。



3 管理沟通中的伦理决策过程

步骤	伦理决策行为
第一步	考察形势：分析沟通总体环境与形势
第二步	明确问题：界定本次沟通的关键问题和次要问题
第三步	分析对象：明确与问题相对应的关键和次要利益相关者
第四步	制定备选方案：确定相对应的沟通备选方案
第五步	排除不可行方案：去除不符合伦理标准的方案
第六步	制定其他方案：确定其他符合伦理的方案并分析结果
第七步	解决伦理困境：遇到伦理困境需要优先考虑核心伦理标准
第八步	确定最佳方案：明确可实施的最有效方案
第九步	实施方案



管理沟通过程要遵守的伦理道德规范

- (1) 避免由于自己的行为而引起对他人的损害；
- (2) 尊重别人的权利；
- (3) 不说谎话，不做欺骗别人的事；
- (4) 信守诺言，按合同办事；
- (5) 遵守法律；
- (6) 即使不是自己引起的，也有义务阻止损害他人利益的事发生；
- (7) 帮助那些需要帮助的人；
- (8) 保持公正；
- (9) 要求别人也遵守上述各条注意事项。



4 换位思考中的伦理道德冲突

问题讨论

- 1 换位思考在实际生活中未必有效，如为了换位，沟通效率下降，最后导致沟通效率下降，还需要换位吗？
- 2 换位思考过程发现双方都不认为(或不可能承认)自己的价值观或态度是错的，怎么办？
- 3 换位过程并不认可对方的价值观，但为了沟通需要而“迎奉”对方，就会失去个性和处事原则，您怎么办？
- 4 为了实现沟通目的，在换位过程会发现一旦自己站在对象立场去思考，与社会和管理伦理相违背，还能换位思考吗？



问题讨论

- 1 以小组为单位, 每个小组选择一个话题展开讨论;
- 2 小组选择一位同学作为代表交流看法;
- 3 教师和其他同学提问;
- 4 请同学总结;
- 5 教师总结。



正确处理好沟通方式与沟通效率的关系

某家族企业母亲是董事长，儿子是总经理，某周二董事长要总经理安排一部门经理在下周一之前完成某项任务，结果，当董事长在规定时间内找到部门经理询问任务的结果时，发现部门经理没有做，问原因被告知“总经理没有告诉我，我不知道”，董事长的回应是“总经理不可能不告诉的”，双方还发现了争辩，董事长便立刻叫来总经理，要总经理决定解雇该部门经理。事后，母亲给儿子说：其实，我清楚肯定是你忘记了，但在当初情况下，你必须这样做，因为你是总经理，你不能错，要树立你的权威。

问题：这种方式肯定是违背“换位思考”原则的，但在很多情况下，正如军队命令，是无对错之辩，唯有执行之职的，效率是相当高的，这是否就说明“换位思考”无效？



正确处理换位思考与个体价值观的关系

问题（3）是在必要的时候，一味修正自身的价值认知或判断，以迎合受众的价值需要，存在即合理，是换位思考最经典的例证。有何负面效应？

问题（4）的例子可见案例“一位高级审计师的困惑”，在个人利益和组织利益、短期利益和长远利益、经济效益和职业道德等之间如何在沟通中取得平衡。



正确处理好换位思考与社会组织伦理的关系

对于问题（3）（4）的解决，需要“第三只眼睛”来看世界，所谓“第三只眼睛”要求站在社会人的角度来看待自身的沟通行为。

对于（3）的情形，放在有第三者参与的沟通环境中就出现沟通障碍，也就会影响与其他社会人的沟通；
对于（4）的情形，沟通伦理要站在社会的角度来认知。



讨论小结

建设性沟通应该放在社会背景中去考察，换位思考本身没有错，但“位”应该是一个广义的“位”，包括社会、组织、社区等。无论是何种情形，都需要换位，但沟通双方为了组织目标、社会伦理，在价值判断上有轻重缓急。

结论

- 目标为本，换位为径；
- 强调效率，关注过程；
- 注重伦理，放眼社会；
- 互体互谅，愉悦人生。



情景与案例分析

1 情景分析

- 情景1：费莉夏的两难选择；
- 情景2：对“原罪”的看法。

要求：

请结合自己的思考，对于这两个情景，就后面的问题谈谈自己的看法，在班级内展开讨论。随后由教师作总结。

2 案例分析

- 以小组为单位，用PPT的形式完成对“一个高级审计师的困惑”的分析，完成分析报告。
- 每个小组用5分钟时间就本案例交流看法
- 教师对案例进行总结。

