**超天才职业经理人培训学院**

最纯洁职业经理人

职业道德理念和职业行为准则

**一、导言**

改革开放三十多年来，中国企业尤其是民营企业迅速发展壮大，中国职业经理人队伍也随之成长起来，但中国职业经理人的良好从业规范却没有随之确立起来: 一方面，企业主不敢大胆放权，担心职业经理人品行不端，图谋不轨，在掌管企业后反过来要挟企业和企业股东，危害企业和企业股东利益，甚至沦落成为企业的掘墓人；另一方面，职业经理人往往得不到企业的必要信任和授权，责权利严重不对称，不能充分发挥自身的经营管理才能，或消极怠工，或缩手缩脚，或负气出走，或辞职创业，或投靠企业对手，走上同业操戈的敌对竞争之路。这些问题正越来越严重地阻碍着中国企业尤其是民营企业进一步发展壮大以及走向世界舞台的前进步伐。

职业经理人是市场经济条件下以从事企业的经营管理工作为职业的专业人士。**超天才职业经理人培训学院**致力于为中国企业培训德才识兼备的高绩效职业经理人，尤其是具有雄才大略可纵横天下的商界领袖，率先提出了“**最纯洁职业经理人**”的职场理念，并创立了相应的资格认证体系。所有向超天才职业经理人培训学院报名申请“最纯洁职业经理人” 职业道德学位证书的学员，都应该认同并承诺遵守以下职业道德理念和相应的职业行为准则。

**二、职业道德理念**

**1、忠诚敬业：**最纯洁的职业经理人总是仅凭个人的能力和努力以及对企业的忠诚赢得职业生涯的辉煌；

**2、诚信廉洁：**最纯洁的职业经理人只接受职业契约的薪金和奖励，绝不谋求任何黑色或灰色的个人收入；

**3、竞业禁止：**最纯洁的职业经理人绝不利用职业生涯中所习得的专业知识和技能创业并参与本行业的竞争。

**三、职业行为准则**

**1、忠诚**: 最纯洁职业经理人应该忠诚于企业使命，忠诚于企业和企业股东的合法利益。

**2、敬业：**最纯洁职业经理人应该勤勉尽责，努力提高个人的业务素质和业务能力，努力追求卓越的工作表现和工作绩效。

**3、诚信：**最纯洁职业经理人应该认真地协商职业契约条款，严格地遵守职业契约约定，诚实地履行职业契约承诺。

**4、廉洁：**最纯洁职业经理人应该拒绝非法商业活动，只接受职业契约的薪金和奖励，绝不谋求任何非法的个人利益。

**5、竞业禁止：**最纯洁职业经理人应该做出竞业禁止承诺，绝不利用职业生涯中所习得的专业技能和知识去创业并参与本行业竞争。

**6、引领团队：**最纯洁职业经理人应该引领团队和团队成员遵循上述职业道德理念和职业行为准则。

**四、学位申请程序**

首先通过超天才网站向超天才职业经理人培训学院报名申请“最纯洁职业经理人”职业道德学位证书（Bachelor of Ethics in Management，简称BEM），然后在线学习《最纯洁职业经理人职业道德理念和职业行为准则》全部讲义和习题，最后参加超天才网站组织的“最纯洁职业经理人”在线随机题目测评（时间240分钟，共100道题，满分100分，90分以上为通过）。

超天才职业经理人培训学院将对报名学员进行学位资格审核，审核通过后将统一颁发有唯一编号和数据库登记的电子版和书面版“最纯洁职业经理人职业道德学位证书（BEM）”；

1、电子版“最纯洁职业经理人职业道德学位证书”由本人签署后发送超天才网站特定邮箱，加入“超天才最纯洁职业经理人数据库”；

2、书面版“最纯洁职业经理人职业道德学位证书”由本人签署后正式生效，可根据需要对外提供或出示；

3、任何雇主都可以根据学位证书唯一编号通过超天才网站对“最纯洁职业经理人”职业道德学位证书进行查询和验证。

**最纯洁职业经理人专题研究小组**

**二零一四年九月十八日**

**超天才职业经理人培训学院**

**最纯洁职业经理人讲义**

**（2014版）**

**最纯洁职业经理人专题研究小组**

**二零一四年十二月一日**

**目 录**

**序言**

**第一章 职业经理人简史**

1. 何谓职业经理人
2. 西方职业经理人发展简史
3. 中国职业经理人发展简史
4. 职业经理人的未来发展趋势

**第二章 最纯洁职业经理人：职场新理念**

1. 百年职场之乱象
2. 职场乱象之探因
3. 何谓最纯洁职业经理人
4. 现代市场经济在呼唤

**第三章 最纯洁职业经理人：职业道德理念**

1. 何谓职业道德理念
2. 职业道德理念之一：忠诚敬业
3. 职业道德理念之二：诚信廉洁
4. 职业道德理念之三：竞业禁止
5. 职业道德理念综述：职业伦理与价值观

**第四章 最纯洁职业经理人：职业行为准则**

1. 何谓职业行为准则
2. 职业行为准则之一：忠诚
3. 职业行为准则之二：敬业
4. 职业行为准则之三：诚信
5. 职业行为准则之四：廉洁
6. 职业行为准则之五：竞业禁止
7. 职业行为准则之六：引领团队
8. 职业行为准则综述：现代职业精神

**第五章 最纯洁职业经理人：法、契约与制度**

1. 法、契约与制度概述
2. 职业经理人与企业内部关系
3. 职业经理人与企业外部关系
4. 职业经理人的违约、违规与违法责任

**第六章 最纯洁职业经理人：利益冲突问题**

1. 利益冲突概述
2. 个人与团队利益冲突
3. 团队与团队、企业利益冲突
4. 个人与企业利益冲突
5. 坚持公私分明

**第七章 最纯洁职业经理人：商业惯例与礼仪**

1. 商业惯例
2. 商业礼仪
3. 尊重差异

**后记**

**附录部分**

附录一：国内外企业案例参考

附录二：国内外个人案例参考

附录三：一般商业礼仪

附录四：世界各地商业礼仪

**序 言**

回首千年往事，倾听历史回声：“大风起兮云飞扬， 威加海内兮归故乡，安得猛士兮守四方”，一曲《大风歌》唱出了大汉高祖天下求士的壮怀激烈；“青青子衿，悠悠我心；但为君故，沉吟至今”，一阕《短歌行》道出了魏武大帝求贤若渴的最强心音；“我劝天公重抖擞，不拘一格降人材”，一首《己亥杂诗》成为了一个变革时代对天下英才的殷切呼唤。

历史上那些横刀立马的英雄都已经远去了，但这些千古绝唱依然回荡在历史的天空。

时间的脚步迈进二十一世纪，经过三十多年的改革开放，中国市场已经融入世界，世界市场已经接轨中国，中国职业经理人队伍也从无到有，从小到大，从弱到强，如雨后春笋般在现代市场经济的暴风骤雨中迅速成长起来。

就像现代工业经济进步带来城市雾霾一样，现代市场经济也使得越来越严重的道德“雾霾”开始笼罩在现代职场的上空，侵蚀和伤害着新成长起来的一代中国职业经理人，如何建立起企业和企业股东与职业经理人之间的信任关系已成为一个哥德巴赫猜想式的现实难题。

是的，现代市场经济呼唤职业经理人，在目前的中国职场上，现代企业管理需要职业经理人，但最需要的是操守最纯洁的职业经理人。然而，最纯洁的职业经理人就像黄金、钻石一样珍贵和稀少，成为企业或雇主到处孜孜以求的对象。

2014年，超天才职业经理人培训学院横空出世，把为中国企业培训德才识兼备的高绩效职业经理人尤其是具有雄才大略的商界领袖作为自己的神圣使命，率先提出了“最纯洁职业经理人”的职场理念，并创立了相应的资格认证体系。

最纯洁职业经理人不是一种孤芳自赏的标榜，也不是一种俯视职场的清高，更不是一种自抬身价的筹码。最纯洁职业经理人是一种谦虚求进的学习态度，是一种自我完善的精神追求，是一种对职业道德的敬畏和坚守，更是一份对企业、对雇主、对伙伴、对客户、对部属也是对自己的庄严宣誓和承诺。

什么是最纯洁的职业经理人？最纯洁的职业经理人应该奉行什么样的职业道德理念？应该坚守什么样的道德底线？应该遵守什么样的职业行为准则？应该如何处理好企业内部与外部的各种关系？这正是本职业道德培训讲义要解决的问题。

现在中国经济总量已经在全球“坐二望一”，正是大批中国企业走出亚洲，冲向世界的火热年代，也是我们伟大祖国跳出中等收入陷阱的关键时刻，我们的时代呼唤几百万、几千万最纯洁的职业经理人，这也是中国制造屹立于世界民族之林的需要，本讲义企求批量培养最纯洁职业经理人，以满足中国经济跃居世界第一的需求！我坚信我们造就的最纯洁职业经理人，最终会誉满全球！

**顾 雏 军**

**二零一四年十一月三十日**

**第一章 职业经理人简史**

**第一节 什么是职业经理人**

职业经理人，是一个从西方引进的概念，严格地来讲是伴随着现代市场经济的发展而产生的。现代管理学之父彼得·德鲁克认为，在早期历史中，“经理人”被定义为“对其他人的工作负有责任的人”。这个定义符合当时的需要，它使经理人的职能同“所有主”的职能相区别，明确地表示出管理是一项可加以分析、研究并系统地改进的特殊工作。这个定义把重点放在基本上是当时新出现的、完成社会经济任务的大型永久性组织上。

然而随着经济的发展以及现代企业的产生，职业经理人已经不能再简单地定义为对他人工作负责的人，根据现代企业的环境和运行特点，百度百科给出了一个相对比较具体，但同时又比较狭义的对职业经理人的描述，它认为，职业经理人“是指在一个所有权、法人财产权和经营权分离的企业中承担法人财产的保值增值责任，全面负责企业经营管理，对法人财产拥有绝对经营权和管理权，由企业在职业经理人市场（包括社会职业经理人市场和企业内部职业经理人市场）中聘任，而其自身以受薪、股票期权等为获得报酬主要方式的职业化企业经营管理专家。”这个定义中对职业经理人的工作职能、聘任以及报酬方式有了较为具体的描述，但是它更多的是指向企业内部的高级管理人员，具有一定的局限性。

超天才职业经理人培训学院认为，凡是市场经济条件下以从事企业的经营管理工作为职业的专业人才，都可称为职业经理人。首先，职业经理人产生于市场经济条件下的企业中。在计划经济条件下，企业的基本组织形式是“工厂制”。“工厂”的特点是没有经营自主权，也不自负盈亏，管理者属于“行政干部”，职责是执行上级指令。企业并不是真正意义上的企业，管理者也就谈不上是经理人。其次，在市场经济条件下的非企业组织中的管理人员，也不属于职业经理人的范畴。职业经理人工作的最终目的，是通过自己的经营管理工作，实现对企业所有者财产的保值和增值。非企业组织一般不以获取利润为最终目的，往往“行政化”或“公益化”色彩比较浓厚，组织中管理人员的使命往往不必以增进所有者的权益为最终目标，而是需要肩负多重使命。这样不以增进企业及企业股东合法利益为最终目标的管理角色，我们也不把他们划入职业经理人行业。

职业经理人必须以企业的经营管理工作为职业。在一些企业特别是中小企业中，企业的经营权和管理权还没有完全分离，企业的最高经营管理者往往就是企业的所有者。尽管该所有者也从事企业的经营管理工作，但是对于他们来说，经营管理工作的目的是为了维护自己作为企业所有者这一身份而开展的，他们赖以生存的薪金收入首先是股东利益而非管理者的职业报酬。对于这样的角色，我们认为其职业首先是企业股东，其次才是管理者。所以，我们也不把他们划入职业经理人的行列。

**第二节 西方职业经理人发展简史**

西方的职业经理人起源，一般认为来自于19世纪40年代的美国。1841年，美国马萨诸塞州铁路发生的一起事故，引发了公众对于企业主是否有能力管理企业的怀疑。在州议会的推动下，美国对私人业主经营管理企业的制度进行了改革，确定选择不是业主但管理能力更强的人来担任企业的最高管理者，实现了业主与经理职务的分离，世界上具有明确意义的第一位职业经理人由此产生。

事实上，在此之前，职业经理人的雏形已于中世纪的意大利出现。中世纪的意大利城市以商业贸易见长。意大利商业活动的核心，是以利凡特贸易为主体的国际长途转运贸易，海上运输为其基本手段，但航海贸易具有极大的风险性。威胁来自两方面：一是海上风暴，二是海盗的袭击和劫掠。为了分担这种风险，威尼斯人的办法是合伙经营。每艘出海的商船都有许多合股人将资金投入其中。合伙投资人购买船只和货物，聘请职业船长和水手驾驶船只到目的地采购与经营，在现代意义上可以视作一种将经营权委托出去的行为。那时并没有成型的企业，商人生意的涨衰有赖于这些职业船长的运作，由于商业技术并不复杂，其专业成分更偏向于能控制安全的航海能手。

类似职业经理人的管理角色萌芽于16世纪。在16世纪以前，西方企业多以业主制和合伙制的形态存在，在这两种形态下，企业主和合伙人既是企业的所有者也是经营者，所以不存在所有权和管理权分离的情况，也就无所谓经理人的概念。16世纪初，重商主义盛行，在英、法等国家出现了一批由政府特许建立的，具有国外某些地区贸易垄断特权的“特许贸易公司”，这些公司在筹集资本和治理结构上已经接近现代公司，即由董事会领导下的经理人员进行管理。

到了18世纪，合股公司出现了。这是由于特许贸易公司的巨额利润，商人们发现即使没有政府的特许，也可以效仿特许贸易公司的组织形式，通过发行股票吸引社会资本进行国际贸易，这样组织起来的企业叫合股公司。合股公司的股票可自由转让，在公司管理上由股东集体授权的经理人员来经营所筹措的资本。合股公司基本具备了现代股份公司的特点：（1）可以大规模筹资；（2）股权流动性较强；（3）经营具有连续性和灵活性。何故公司因此深受投资者欢迎，但合股公司并没有皇家的特许状，也没有法人身份，习惯上仍被视为合伙企业，不能以自己的名义签订合同和进行诉讼，因而大大地限制了其业务的拓展。

在股东的推动下，英国于1834承认了合股公司的法人地位，1844年通过了公司法，使公司组建简单化；1856年，确认合股公司的股东对公司债务只付有限责任。至此，企业发展史步入了股份公司时代。

而对于第一个出现明文记录的职业经理人的国家——美国来说，她在1840年以前还没有出现具有经理职责的角色，那时候几乎所有的高层经理都是企业的所有者。直到十九世纪中叶，美国铁路货运进入大规模运营阶段，世界上第一批职业经理人——专业货运计划人员应运而生。专业货运计划人员接受政府统一付薪，不得接受各区业主所支付的工资、奖金乃至贿赂，并严格按照铁路货运行业规则行事，藉以对运程和货物进行综合调配、取价，然后按各区段运营吨公里数，向各区业主进行利润分配；如果违反本行业规则或出现收受非法利益等问题，即予以开除，从此终身不得再从事此种行业。由于这些专业货运计划人员所得薪酬几乎两倍于当时美国工业熟练工人的薪酬，而且在社会上和家庭中受尊重、受重视的程度更远远超出其薪酬水平所能代表的社会价值，每一个专业货运计划人员均极珍惜自己的工作，视自己的职业前途如生命。

伴随着美国经济形态的快速发展，到了20世纪50年代，正如钱德勒所言，“在美国经济的一些主要部门中，经理式的公司已经成为现代企业的标准形式。在那些现代企业已经取得支配地位的部门中，经理式的资本主义已经压倒了家庭式的资本主义和金融式的资本主义。”到了1963年，美国200家最大的非金融公司中，84.5%是由经理控制的；在这200家企业中，没有一家公司的股份被某一家族或者某一集团掌握80%以上，没有一家公司是由某一个人所控制的。

总的来说，职业经理人的出现，是企业主在经过资本主义原始积累的过程中获得大量财富，随着资本主义经济的发展,市场逐步扩大，生产力水平不断提高，企业规模的日益增大，经营范围的日益扩大，企业的创立和发展需要大比例外来资金。所有这一切使得企业管理和经营决策的难度非线性急剧增加，在这种情况下，一方面因为所有者众多，即使付出极高的成本，也很难确保实现统一快速有效的决策；另一方面又会因为所有者不具备相关的专业知识和专业技能，以及无力或无暇顾及企业各个方面的经济活动，而导致企业在经营管理活动中出现重大疏漏。基于上述这些原因，都会最终妨碍企业所有者经济利益最大化的实现，企业所有权和管理权开始分离，企业所有者开始雇佣专业的管理人员，职业经理人的专业程度、道德伦理观念和职业操守直接影响到整个企业的战略部署和发展规划，甚至直接影响企业的生存。

经理职业化作为一种社会分工，是在西方国家的企业组织由古典企业向现代化企业的发展过程中确立的。职业经理人产生的根本原因是为解决企业规模不断扩大、社会生产力不断智能化而带来的资本占有与经营才能的不对称矛盾。

伴随着职业经理人的诞生和发展，与职业经理人密切相关的组织，也迅速地建立了起来，其中最著名的是美国管理协会（American Management Association，简称AMA）。1923年，一群美国企业家聚到一起，自发成立了一个组织，探讨管理科学在实务中的应用，这个组织就是美国管理协会，宗旨是帮助个人和组织提高管理能力。20世纪30-40年代，世界战争和经济萧条导致企业界弥漫着一派低迷的气氛。以“振奋企业界，共同应对衰退”为目的，1936年AMA首届论坛应势而生，获得了巨大的反响和声誉。先后来此演讲的人包括艾森豪威尔、尼克松、科林•鲍威尔、撒切尔夫人等人。20世纪50年代，二战结束，随着经济慢慢复苏繁荣，企业对管理人员的数量和质量要求节节攀升，希望能快速大量培养出“职业化的经理人”。1949年，AMA首创Workshop这种教学方式，邀请实务经验丰富的管理者(Practitioner)结合经典管理理论，引导学员讨论和发现有效的管理方式。这就是AMA课堂学习的雏形，也是今天被众多培训机构采用的培训方式。1953年AMA推出当时最有影响力的管理课程The Management Course，1955年发行期刊《管理评论》（Management Review，今天的M-world），1960年成立AMACOM出版社，1961年起开始在非美国地区设立分支机构，涉足欧洲、南美等地，并于1993年进入亚洲的日本。

AMA的活跃是职业经理人需求扩增和现代管理体系发展的一个缩影。同时期，美国职业经理人的社会评价管理机构与职业经理人市场也已健全和形成，从而进一步推动了职业经理人阶层的形成与发展。目前，除了美国的AMA，世界上还有其他几家职业经理人相关协会：

1、美国供应管理协会（the Institute for Supply Management，ISM）。全球最大、最权威的采购与供应管理等领域的专业组织。宗旨是通过其资源，研究，推广活动和教育来引领供应管理职业。

2、国际职业经理人协会(IPMA)。1996年经英国政府批准成立的，以为职场经理人提供机会全方位提高管理绩效为目的的国际性专业团体。作为权威的考试、认证和监管专业机构，IPMA的证书、文凭、认证以及会员资格，在国际上享有盛誉，已经成为许多跨国公司和政府机构考评管理者知识体系、管理技能以及管理绩效的指标和依据。

3、国际经理人协会。1998年在香港创立，在中国（含香港、澳门、台湾）美国、加拿大、新加坡等世界各地拥有广泛成员。宗旨是推动世界各国、各地经理人之间的交流与合作；团结同仁，促进世界经济的进步与繁荣发展。

此外，还有美国采购经理人协会、美国国籍保险经理人协会、美国俱乐部经理人协会、国际建筑业主及经理人协会、国际场馆经理人协会、美国全国房地产经纪人协会等。

**第三节 中国职业经理人发展简史**

职业经理人在西方发达国家有一个相对统一的概念，但在中国，对职业经理人的定义还不统一。一般认为，将经营管理工作作为长期职业，具备一定职业素质和职业能力，并掌握企业经营权的群体就是职业经理人。

**一、职业经理人在中国的雏形**

在世界历史发展中，东西方都曾出现过职业经理人的雏形。在百余年的前行中，美国职业经理人的代表性角色在慢慢被普世所取代。我国职业经理人的雏形至少可追溯到18世纪末。在中国，明清时期与意大利商人相提并论的晋商，以其独特的经营模式，曾经促生了职业经理人的雏形。

早在1790年，在浙江金华兰溪的祝裕隆布店，业主祝丹山首次委任徽商经营管理布店，实现了业主与经理职务的分离。电视剧《乔家大院》中，19世纪中叶，男主角乔致庸被称为“东家”，其实就是今天所说的业主，而被他雇用的掌管各地商号的“掌柜的”孙茂才等人，其实就相当于今天的职业经理人。晋商的经营特点，恰恰是两权分离，东家出钱不出力，掌柜和伙计出力不出钱。东家将数十万甚至数百万两的资产交给掌柜的之后，一般不再过问号事，只是负无限责任，坐分红利，监督号规及合约的执行。掌柜不仅拥有经营权和人事权，还拥有投资权。而对东家，则进行了一系列限制。比如，东家不准向商号安排亲戚，不准以商号的名义在外活动，不准在商号寄宿和借钱等等。

晋商之所以显赫几百年，是因为其建立了诸如“爱国要义、以义制利、用人唯贤、修身正己、善于商术、精于管理”的治商之道。尤其在“精于管理”方面，建立类似现在股份制的“东伙制”经营和带有经营权与所有权分离色彩的“东家出资”、“掌柜经营”的企业运行机制。同时，明确掌柜责任制，掌柜在经营责任范围内的经营活动，东家不可干涉。从晋商票号志成信合约、天成亨记合约、蔚泰厚记合约及大德通票号的号规中可以看出：掌柜的权力、职责及待遇都有明文规定。在经营管理上有“领袖号事”的权力，事实上实行的是总经理负责制。举凡财权、人权、经营权皆归总经理，东家对总经理的监督与其说是出于合约和号规，不如说是基于信义更为确切。有的东家，也过问重大经营方略的确定、重要人事安排，诸如委派分号经理等，也要听取总经理的汇报，但能充分尊重总经理的意见。这种由东家选定掌柜并授予一定的经营管理权限，具有“职业经理人制”的做法，在企业界和理论界得到了一致的赞同，也极大地刺激了掌柜的积极性。这也是晋商辉煌历史的重要因素之一。

**二、中国现代职业经理人发展**

当英、美等发达国家的职业经理人进程迅猛发展的时候，中国企业内的职业经理人还没有真正形成。我国职业经理人的真正产生始于我国社会主义市场经济体制的实行，其发展历史相对短得多。目前国内公认的，我国职业经理人的发展阶段可以分为三个时期：

第一阶段是1978年至1993年，是企业开始面向市场，经营权和所有权开始相分离的阶段。1978年改革开放后，中国经济体制从计划经济向市场经济进行转变，乡镇企业、国有企业在探索中求改革。1980年8月18日，邓小平在《党和国家领导制度的改革》讲话中指出：“过去的工厂管理制度，经过长期的实践证明，既不利于工厂管理的现代化，也不利于工业管理体制的现代化……”提出要“有准备有步骤地改变党委领导下的厂长（经理）负责制……逐步实行工厂管理委员会、公司董事会领导和监督下的厂长负责制、经理负责制。” 1984年10月，十二届三中全会《关于经济体制改革的决定》提出“实行厂长（经理）负责制”。1986年9月至1987年8月，中共中央、国务院先后下发或批准下发了《关于颁发全民所有制工业企业三个条例的通知》、《关于认真贯彻执行全民所有制工业企业三个条例的补充通知》、《关于印发贯彻全民所有制工业企业三个条例全面推行厂长负责制工作会议纪要的通知》，在全民所有制企业中全面推行厂长（经理）负责制，明确规定：厂长（经理）是一厂之长，是企业法人的代表，对企业负有全面责任，处于中心地位，起中心作用。1993年11月中央《关于建立社会主义市场经济若干问题的决定》，提出要改革和完善企业领导体制和组织管理制度。坚持和完善厂长（经理）负责制，保证厂长（经理）依法行使职权。实行公司制的企业，要按照有关法规建立内部组织机构。厂长（经理）负责制实际上是明确了经营权与所有权相分离，将经营权完整地交给厂长手里，打破了以往那种厂长只行使经营管理的行为而不负有相应责任的计划经济特征。这一阶段，主要是企业的管理制度发生了变化，向现代企业制度迈向了重要的一步，但是仍然没有形成职业化的管理人员。

第二阶段开始于1994年，是建立现代企业制度和完善法人治理结构阶段。1994年7月，《中华人民共和国公司法》正式实施，从而为经理人的职业化提供了法律依据，并对职业经理人的职权做了界定。例如对于董事和经理，公司法上规定了任职资格限制：“公司法第五十七条、第五十八条规定了不得担任公司董事、经理的几种情形，无民事行为能力或限制民事行为能力人、部分有犯罪记录的人，或对企业破产或被吊销营业执照负有个人责任的董事、经理及法定代表人，在一定期限内任职资格受到限制。负有较大数额到期债务的人也不得担任董事、经理职务。”还有对于职业经理人对外任职的限制：公司法规定“董事、经理不得自营或为他人经营与其所任职公司同类的营业或从事损害本公司利益的活动，已从事此类活动的其收益归于公司所有。”

1997年党的十五大重申建立以产权清晰、责权明确、政企分开、管理科学为特征的现代企业制度为职业经理人的成长提供了土壤，并且提出“建设好企业领导班子，造就一支高素质的经营管理者队伍”。总体来说，在99年之前的企业改革大环境下出现了呼唤职业经理人的声音，特别是我国建筑施工企业开始在工程建设上设立项目经理职业岗位，实行了项目经理资质认证制度，同时在一些中外合资、合作企业中出现了职业经理人，在一些成立比较早、发展比较快的民营企业开始聘请经理人，但总的说来，这一时期企业并没有将管理权和经营权真正交给这些经理人，在职业经理人的培养和管理上行政手段色彩较浓。随之而来的“中国职业经理人第一案——王惟尊案”更多的是在法律的范畴内对职业经理人市场规范作了全面探索，却从此打开了走向规范的中国职业经理人时代之门。

第三阶段是在中国2001年11月加入世界贸易组织（WTO）后。由于大量外资企业抢摊中国市场，为了应对“狼来了”的挑战，催生了职业经理人的巨大需求，无论是国有企业还是民营企业，呼唤职业经理人的声音空前高涨。2002年，党的十六大有关经济改革的论述中，确立了“管理”作为生产要素按贡献参与分配的原则，中国的经理革命初见雏形，职业化的高层经理人开始被越来越多的企业所接受，大型国企也开始向社会招聘企业主要负责人。中国职业经理人这一社会阶层逐步形成。2003年12月《中共中央、国务院关于进一步加强人才工作的决定》提出大力实施人才强国战略是新世纪新阶段人才工作的具体任务和战略措施，提出了建立以能力和业绩为导向、科学的社会化的人才评价机制。“决定”中说，“企业经营管理人才的评价重在市场和出资人认可。发展企业经营管理人才评价机构，探索社会化的职业经理人资质评价制度。完善反映经营业绩的财务指标和反映综合管理能力等非财务指标相结合的企业经营管理人才评价体系，积极开发适应不同类型企业经营管理人才的考核测评技术。改进国有资产出资人对国有企业经营管理者考核评价工作，围绕任期制和任期目标责任制，突出对经营业绩和综合素质的考核。”这是国家第一次提出党政人才、企业经营管理人才和专业技术人才三支队伍一起抓；第一次提出要发展企业经营管理人才评价机构，探索社会化的企业经理人资质评价制度；第一次提出企业经营管理人才的评价重在市场和出资人认可等等。中央把企业经营管理人才队伍建设放到了重要位置，明确提出必须加强企业职业经理人制度建设的战略任务。社会主义市场经济促进了我国现代企业制度的建立，现代企业需要高素质的经理人进行管理。这些为我国职业经理人队伍建设创造了良好的条件，为职业经理人施展才华提供了机遇。

经过30多年的摸索，中国职业经理人制度正式纳入企业治理的轨道。无论是国有企业还是民营企业，都有待于按照市场经济运行规律和现代企业制度进行改造，市场和企业也急需一大批具有职业经理能力的人才进行经营管理。2013年11月12日，中国共产党第十八届中央委员会第三次全体会议通过《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》，其中第七点“推动国有企业完善现代企业制度”中提到要“健全协调运转、有效制衡的公司法人治理结构。建立职业经理人制度，更好发挥企业家作用。”此前，中央文件提出过职业经理人、职业经理人队伍、职业经理人资质评价制度等，但是完整系统地提出建立职业经理人制度还是第一次。这是一项重大的制度创新，它传递出这样一种强烈的信号：通过建立职业经理人制度，加快建设职业经理人队伍，推进职业经理人的市场化配置，已经成为新时期企业改革发展的题中之义和必然选择。

**第四节 职业经理人的未来发展趋势**

我们认为，中国职业经理人未来必将朝着市场化、法制化、专业化、规范化和国际化的方向不断发展。

**一、职业经理人发展的市场化**

生产要素市场的建立、健全和发展是现代市场经济健康发展的必要基础，资金、土地、技术、劳动力是生产要素，管理也是生产要素，而且是日益重要的生产要素。社会化大分工越复杂，市场变化和竞争越激烈，对管理的要求就越高。职业经理人是“管理”这一重要生产要素的代表。中国职业经理人市场的建立、健全和发展将是中国现代市场经济健康发展的必要基础，最纯洁的职业经理人必将得到市场的追捧和企业的欢迎。

**二、职业经理人发展的法制化**

公平公正、有效约束的法制环境是推动我国职业经理人发展的前提保障。目前我国的法律制度对职业经理人的监督与制约主要体现在任职资格限制、权力机构监督、监事会监督和对外任职限制等方面，对职业经理人的权利、义务及其行为准则规定还不够系统，不利于实际监督和执行。对职业经理人因职业道德等问题给企业造成的风险与损失，并没有进行相应的立法规范。例如：《公司法》虽然规定了经理人“对公司负有忠实义务和勤勉义务”，但这种规定过于简单，在法律上不具有可操作性。对“忠实义务”和“勤勉义务”如果没有详尽的细则来说明，就很难引导社会和企业建立起有效约束职业经理人的制度和文化。

市场经济是法治经济。政府应该加强对职业经理人立法工作的调研，建立和健全职业经理人市场制度的相关法律法规体系，促进职业经理人规范有序发展。是否有必要建立专门的《职业经理人法》，需要认真研究。但是，要尽快以法律条文的形式来明确企业特别是国有企业应该实行职业经理人制度，面向市场选聘高级管理人员;明确企业和职业经理人双方的权利和义务，规范企业和职业经理人行为，保护双方合法权益。随着我国公司法及其配套法规的进一步完善，对企业内部包括职业经理人在内的各种主要利益主体的地位及行为将会做出更为明确的规范，形成切实可行的有效约束和保障机制。

**三、职业经理人发展的专业化**

职业经理人受企业的所有者委托对企业进行经营管理，这个角色的出现意味着经营者的职业化，而专业化是职业化更进一步的表现形式。专业化是对职业经理人的更高要求。从当今社会职业的发展状况来看，社会分工日趋多元化，市场需求日趋个性化，现代科技迅速发展，管理方式不断进步，这些都对职业经理人提出了更高的专业化要求，成功的职业经理人必须成为企业管理领域的专家。

专业化是一种工作状态的标准化，即在合适的时间、合适的地点，用合适的方式，说合适的话，做合适的事。职业经理人发展的专业化，更多侧重在知识和技能方面，考察职业经理人是否具有专业能力、是否具有与职位匹配的专业资质、是否是掌握相应知识的学习型人才。职业经理人的决策直接关系着公司的生存与发展，一个不具备职业岗位所要求的专业知识和技能的经理人是不可能做好岗位工作的。从事金融财务工作，就应该对企业会计、实务、税务、法律、投资、融资、并购、内部管控和资本市场有着必要的专业知识；从事市场营销工作，就必须对客户、产品、服务、替代品、价格、渠道、传播、促销、物流和竞争对手等具有必要的了解和筹划等等。一个优秀的职业经理人，应该在做好个人的职业定位的基础上，不断地学习和掌握新知识、新技能，不断地提高自己的专业素养，与时俱进，精益求精，切忌骄傲自满，夜郎自大。

技能的专业化中，有相当重要的一部分内容是管理的专业化。与基层工人不同的是，职业经理人承担着企业的经营管理职能。尽管具体工作岗位有所差别，我们认为，职业经理人管理技能的专业化至少包含以下六个方面：

1、角色认知。清楚自己的定位，自己的职责，什么该做，什么不该做，具体说就是“到位不越位”。有的职业经理人在具体管理问题上职责不清，职能交叉，做了许多其他管理岗位的工作，而自己岗位的工作反而没做好，严重失职却不停地抱怨别人，从而给企业造成经营管理损失。职业经理人最重要的职责就是干好本职工作，执行好直接主管布置的各项工作。

2、时间管理。做好职业经理人工作，时间意识是非常重要的，一般来讲，职业经理人的管理工作很多，有时可以用千头万绪来形容，如何有效地处理各种问题，协调好各种矛盾，按照事情的轻、重、缓、急的类型进行不同的时间处理，这里本身存在时间艺术的因素。作为企业家对许多事情是“举重若轻”，作为职业经理人必须“举轻若重”，因为职业经理人做的许多工作是执行层面的事情。

3、管理沟通。职业经理人的角色处于“承上启下”的地位，贯彻决策层面的决定，指导操作层面的工作。如果职业经理人不能有效和准确进行信息解析和传递，就可能造成管理中的混乱。所以，职业经理人重要工作就是进行有效的管理沟通，做好“上情下达”和“下情上传”，对于决策层的决定如果有不同意见，在没有决定之前一定要当面反映，陈述理由，充分沟通。如果决定一旦做出，职业经理人就应该坚决执行，切忌在执行过程中情绪工作。对于操作层面的人员对决策不理解，不要轻易武断专行，要善于倾听下属的意见和建议，适度把握处理问题的尺度，进行有效沟通和信息反馈，使企业决策顺利推行。伟大的管理学家德鲁克说过：“管理中70%的问题是沟通问题”。

4、激励。激励是满足人的心理需求、挖掘人的潜能的有效手段，作为职业经理人既要激励别人，更重要学会自我激励。工作能不能完成和完成得质量如何，首先是有没有工作的激情和干劲，其次是工作方法和能力问题。激励因素很多，是一门艺术，不同的人和职业，对激励的需求是不一样的，管理理论上有许多研究，如“X理论”、“Y理论”、“Z理论”以及马斯洛的“需求层次论”和“双因素激励因素”，这些理论都为职业经理人做好“激励工作”提供参考。在现代社会，由于社会发展多元化，利益主体层次化，人们需求丰富化，激励的因素各不相同，一般来讲，包括事业激励、报酬激励、感情激励、环境激励和制度激励。而职业经理人的自我激励要看本身的价值观、人生观和世界观的选择。

5、领导方式。领导和管理是两个不同的概念，一般来讲，管理是处理复杂事情的，领导是处理变化的，影响团队思维的。他们看问题的角度是不同的，有时很难界定。作为职业经理人，管理是主要工作，但有时在企业处于变革过程中，你所管理的团队必须适应变化，此时就需要职业经理人注意领导方式和艺术，发挥影响力，做好下属的思想工作，关注员工的工作情绪，把握好员工的工作节奏，使之更好地适应变化，找到合适的岗位，为企业更好地工作。领导还有一个重要职能是创造和谐的工作氛围和良好的人际关系，使员工只有工作压力而无人际压力，这样会更有利于工作的开展。

6、团队建设。在现代企业里，社会分工越来越细，人们需要相互协作和支持，做为职业经理人应该认识到，团队建设是一项事半功倍的事，职业经理人要了解团队中每个成员的性格和特长，发挥每个人的聪明才智，充分调动每个成员的积极性，将每个成员的优势发挥出来。实践证明，一个人的才能只有在团结战斗的集体中才能显露，一个人的才华只有在团结战斗的集体中才能体现，团队建设好了，工作自然完成顺利。

**四、职业经理人发展的规范化**

相对于欧美发达国家，目前我国职业经理人制度发育还相对滞后，聘用契约不完善，出资人和经理人之间利益关系界定不清晰，基于规则的信任关系难以建立，经理人的职业操守和行为规范尚未完全形成，当前需要从职业的角度来规范。迅速变化的市场形势、愈演愈烈的商场竞争给当今的职业经理人提供了展示领导才能的好时机。职业经理人作为重要的职业阶层，要形成自己较为完善的“行规”，这些职业规范既是国家法律法规在本行业的具体落实，同时也是对职业经理人从事生产经营管理活动的更直接的指导。通过职业规范，形成职业经理人有效的行业自律和道德约束机制，提升职业经理人职业声誉。

职业经理人规范化管理的三部曲是管理规范的制定、规范的贯彻执行、规范执行的监督。规范的制定和执行，我国已经有了初步尝试，但对于第三步监督，目前相应的机制还不健全。特别是在对职业经理人的激励机制暂时停留在物质激励这个层次的时候，职业经理人易受物质利益的影响，更需要监督手段对经理人的职业行为进行监督。所以说，职业经理人规范执行的监督，应当建立起监督实体，对规范职业经理人职业行为起到有效作用。

从内容角度上来说，职业经理人的规范化应当涉及三个方面，一是专业知识，二是专业能力，三是职业道德，其中职业道德最关键。只具备专业知识和专业能力的人，只能叫专业经理人。只有在前者基础上具备相应的职业道德，形成了职业特质，才能被称为职业经理人。业主和企业选择职业经理人，最重要的是为人是否忠实可靠、工作是否尽职尽责、能否与雇主保持融洽稳定的关系，而这些都包含在职业经理人职业道德的规范化当中。

有关调查分析显示，职业信用已经受到职业经理人和企业的普遍重视，但现阶段我国仍缺乏具有社会公信力的职业经理人评价机构和评价标准，我国职业经理人的评价机制亟待建立。在影响职业经理人成长的环境方面，国家政策法律存在制约我国职业经理人成长的环节和方面，企业的组织运行机制不完善在一定程度上制约了职业经理人的成长。建立健全职业经理人的信用体系、认证评价、人才市场等制度措施，对促进职业经理人队伍发展具有重要作用。

**五、职业经理人发展的国际化**

中国市场正在与国际市场接轨，国际市场也正在融合中国市场。同时，国外企业已经成群结对地走进来，中国企业也在大踏步走出去。刚刚成长起来的中国职业经理人别无选择，必须勇敢地迎接国际化的洗礼，一方面要敢于迎接来自国外企业在国内市场发起的竞争挑战，另一方面也必须敢于走向国际市场，积极主动地向国外企业发起竞争挑战。

调查显示，我国职业经理人呈现如下结构特征：一是中青年职业经理人成为企业管理的中坚力量；二是企业高层职业经理人高学历（学位）趋势明显；三是职业经理人中管理专业占比较高，管理工作趋于专业化；四是民营及民营控股企业与合资、外资、港澳台资企业（以下简称“外资企业”）的职业经理人队伍更加年轻化，国有及国有控股企业则相对老化；五是外资企业中高学历（学位）和管理专业的职业经理人所占比例均较高。

　　有关调查分析显示，我国职业经理人的职业化取得了显著进步，但国际化成为中国职业经理人队伍发展的“短板”。我国职业经理人已经具有国际思维，但国际知识、国际经验相对欠缺，语言仍然是许多职业经理人国际化水平提高的主要障碍。同时，调查还发现，外资企业职业经理人在职业化、市场化、专业化、国际化的“四化”水平高于其他类型企业，民营企业则在市场化、专业化和国际化方面高于国有企业；年龄在31—40岁的职业经理人表现出较高的“四化”水平；具有5—10年管理工作年限的职业经理人具有较高的“四化”水平。

综上所述，我们对促进中国职业经理人队伍发展提出以下对策与建议：一是建立职业经理人发展综合培育机制，造就一支市场化、法制化、专业化、规范化、国际化的职业经理人队伍；二是建立健全职业经理人职业信用体系，逐步形成完整统一的与国际市场接轨的职业经理人市场；三是进一步建立健全促进职业经理人发展的法律、法规，实现职业经理人的规范化和法制化管理；四是建立健全职业经理人资质评价制度，体现职业经理人的市场价值和社会价值；五是开展职业经理人的职业培训和继续教育，提高职业经理人的专业素质和水平；六是建立充分发挥职业经理人作用的市场外部机制和企业内部机制，改善职业经理人的成长环境，努力构建和谐稳定的劳动关系；七是不断提高职业经理人的国际化视野和外语水平，提高职业经理人的跨国管理水平和国际化竞争力。

**第二章 最纯洁职业经理人：职场新理念**

**第一节 百年职场之乱象**

一百多年来，中国民营企业的发展历程既有辉煌，也有挫折。其中民营企业高速发展主要有两个阶段：民国成立至抗战开始（1911~1937），以及改革开放以后（1978~至今）。

在辛亥革命以前，私营工商业主要有作坊、商号、票号等传统形式存在，并不具备现代企业特征。而以“官督商办”形式成立的企业，如招商局等，缺乏监督，经营混乱；在这些企业中，每个人都在想方设法获得最大的权力，帮派[林立](http://renwu.hexun.com/figure_1742.shtml)，腐败现象非常普遍，盈利成为“天方夜谭”。少数成功的民营企业，也离不开政府力量的支持与扶助。如清末张謇创立大生纱厂，得到了朝廷大员张之洞和刘坤一的支持，取得了“二十年中，百里之内不准别家设立纱厂”的特许经营权。

辛亥革命以后，政府对经济的管制放松，企业宏观经营环境各个方面都非常有利，民营企业迎来了高速发展的黄金时期，甚至出现了一批大型家族企业集团，如荣氏集团、周学熙集团、大生集团、刘鸿生集团、民生集团等。

然而，民国时期企业所处的生存环境非常恶劣：军阀内战、外企强势竞争、政局混乱。除此之外，当时的民营企业家的管理意识还停留半殖民地半封建时期，重用宗族、乡党，忽视培养专业的经营管理人才。著名企业家荣德生曾夸耀道：“昔年老友，都为经理”，颇为自鸣得意。换一个角度来看，社会动荡，法制不彰，雇佣乡党、宗族作为管理层，确实是无奈之举。

由于缺乏职业管理阶层，当时的大型企业集团管理水平低下，难以适应市场竞争。以生产管理为例，当时的民营企业一般实行传统的工头制。多数工头不懂企业经营管理，且渗杂着封建帮会习气。体现在具体生产中，生产工艺不规范、产品质量无标准、随意变更生产进度成为常态，产品质量当然业难以与外企竞争。

1937年抗日战争爆发，中国民营企业发展的第一个黄金时期也随之结束了。在这个时期，并不存在一个成熟的职业经理人阶层。经理人获得任命依靠的是裙带和社会关系，而不是专业能力。另一方面，也有极少数民营企业走在时代的前面，采用了具有中国特色的现代企业管理制度，其中，以著名民营企业家卢作孚创办的民生集团最具有代表性。

卢作孚认为，中国社会存在着农业民族的社会生活和家庭生活。这两种集团生活阻碍了社会的发展。他提倡建立以社会、国家为核心，超越家庭、超越亲戚邻里朋友关系的新的集团生活。这个集团的精神是集体主义精神，集团的目标即是个人的目标，集团的成功即是个人的成功。

卢作孚在实践中极力把民生公司建设成理想的现代集团。他要求公司员工“在一个理想上活动，在一个使命上活动，在继续不断前进当中活动。”在民生公司中，处处都体现着集体主义的精神：宿舍像军营一样整洁；员工穿统一的民生服，在食堂统一就餐。同时，公司通过丰富的活动来增强员工的集体意识。公司有京剧队、川剧队、话剧队，每星期都有晚会。公司各种演出队还到农村和军队去宣传抗战救国的思想。卢作孚还亲自主持员工的集体婚礼。在卢作孚有意识地培养下，民生公司成为了一个气氛融洽、员工凝聚力极强的企业。

卢作孚充分重视人的作用，把人的因素看作是企业生产中的决定性因素。他指出“我们缺乏技术人才，尤缺乏管理人才，如果这个根本问题不解决，则所有社会的一切问题都不能解决”。针对企业职工普遍缺乏知识技术，缺乏集体生活习惯与纪律的情况，卢作孚不惜重金和时间开展职工培训。这种教育与实业的结合，极大促进了民生公司的发展。

卢作孚在旧中国企业官僚主义和腐败之风盛行的时代，结合中国传统文化的有利因素成功建设出我国早期成熟的企业文化，形成了强大的民生精神，使民生公司长期保持高效率的运作。例如，民生航运凭借出色的经营与管理，击败日清、太古、捷运等外资船运公司，占据川江航运市场大部分（61%）的市场份额。时至今日，很多民营企业的管理模式与民生集团还有相通之处。

新中国成立以后，经过20多年的社会主义改造和多次政治运动，大陆民营企业已经消亡，计划经济模式成为常态。然而，正如前苏联一样，中国计划经济僵化的体制，不能充分调动各种生产要素，即使经济不崩溃，也难以匹敌现代市场经济体系。中国十几亿人难以遏制的消费需求，为民营企业的成长提供了沃土，一旦冬天过去，满园春意就再也遏制不住。

改革开放以后，特别是1992年邓小平南巡讲话之后，民营企业如雨后春笋，迅速成为推动国民经济发展的重要力量，获得了前所未有的发展空间。经过20多年的发展，民营经济已经克服了基础薄弱和先天不足等劣势，成为国民经济的重要组成部分，占国民生产总值GDP的比重已达到60%，拥有资产占社会总资产超过10%，就业人数11,296万人（2012年）。在中国民营企业中，涌现了如阿里巴巴、腾讯、百度、华为、京东、小米、万向等一大批在国内外都享有盛誉的企业，中国民营企业发展进入了第二个黄金时代。

然而，即使民营企业已今非昔比，成为推动经济的重要力量，但从企业管理方式来看，大多数民营企业仍然采取家族式管理。家族式管理在创业时能够凝聚力量，奋力进取，一旦企业规模大了，或者经营管理复杂度超过一定限度，家族式管理就不再适合。近几十年，很多企业家都聘请过职业经理人，真正能够善始善终的很少。如果把双方的恩恩怨怨写下来，可以编成多部大剧。同时，随着中国市场经济高速增长，对职业经理人进行监督、约束的法律制度还不健全，企业内部普遍出现了职业经理人道德沦丧的现象。

下面我们就简单总结一下，自上个世纪九十年代以来，我国职业经理人道德沦丧的几种典型情况。

**1、另立门户**：

一些职业经理人个人能力强，社会关系广，能够独当一面，是企业发展所需要的人才，然而，一旦双方出现不可调和的利益分歧，这些职业经理人就会利用自己积累的人脉、业务网络另立门户，与原来的企业展开竞争。

高管离职创业，一般会影响与其关系密切的一批人，必然会导致现有管理层的动荡。而由于知根知底，高管创业之后对原来的企业会造成极大的威胁。华为原高管李一男当年离开华为创办港湾网络，牵扯了华为很多精力，不得不成立专门的机构来应对。更极端的例子如家电业知名人士陆强华，他先后两次与雇主发生了不可调和的矛盾，不仅带队离职创业，甚至将前雇主告上法庭，成为中国职业经理人发展史上不光彩的一页。

**2、移花接木**

除了明目张胆的另立门户之外，有些职业经理人“身在曹营心在汉”，自己在企业任职，却不忘照顾自己的亲戚朋友做生意。企业需要供应的原料、配件，即使质次价高，也首先照顾自己人。大客户来了，首先介绍到自己的关联企业中去。最后企业亏损累累，奄奄一息，却养肥了一大堆蛀虫，甚至企业倒闭了，却扶植出了好几家同行。

**3、假公济私**

利用职权假公济私的情况在民营企业比比皆是，对企业的伤害更大。2014年6月，著名互联网企业阿里巴巴披露了一起员工受贿260万被判刑的处分公告。涉事者王某系阿里集团人力资源部副总裁，曾担任过淘宝网人力资源总监，花名“关羽”。在2010年~2012年期间，王某利用职务影响或决定权，违反阿里采购流程及选择供应商的有关规定，将阿里巴巴公司年会、集体婚礼、宣传视频拍摄等40余个项目交给其同学李某及其挂靠公司承办，为此多次收受李某给予的现金。经阿里巴巴报案后，“关羽”被批捕，经法院审判，以非国家工作人员受贿罪判处有期徒刑八年零六个月。

**4、行贿受贿**

一些职业经理人，尤其是一些国有企业职业经理人，大肆利用职权贪污受贿，中饱私囊，既严重地损害了企业和企业股东利益，也严重地败坏了企业风气和形象。如中国石油化工集团有限公司原总经理陈同海、华润集团原董事长宋林、中央电视台财经频道原总监郭振玺、葛兰素史克中国公司马克锐等高管人员等，都是近几年非常有影响的行贿受贿案件。

**5、泄露企业商业秘密**  
 一些掌握企业商业秘密的企业经理人，为了个人私利或子女私利，故意泄露本企业、单位的商业秘密事件屡有发生。某汽车研究所的工程师张某，在为公司引进CAD系统时，为达到个人私利，多次向外方泄露CAD系统的我方报价底数等商业秘密，使我方谈判工作陷入被动地位。还有一些职业经理人在外单位兼职工作或从事第二职业，利用自己的一技之长，进行有偿服务，也常造成泄露原企业的商业秘密。某部门的一位高级技术经理，被外国驻京公司高薪聘为顾问和总代表，他利用自己掌握的大量工业技术信息和项目内情，代表外国公司同国内企业谈判，使我方谈判人员处处被动，经济利益遭受很大损失。

回顾中国民营企业一百多年来的发展历史，就会发现职业经理人主要唱“配角”，偶尔出演“丑角”，有时候甚至沦为“反派”角色。职业经理人并没有发展成为一个受人尊敬的主流社会群体，企业家与职业经理人之间还没有形成良性的“互信”和“双赢”关系。

**第二节 职场乱象之探因**

企业职场乱象丛生，主要有三个方面的原因：

**第一、社会整体道德水平较低是一个根本原因。**道德是人类社会走向文明的必然产物。每一个文明社会都有自己约定俗成的道德规范来约束人们的行为，没有必要的道德约束，人们就会唯利是图，不断堕落，成为欲望的奴隶。中华文明源远流长，自古以来就强调道德的规范作用。

历史上，中国是一个农耕大国，小农经济和手工作坊一直是主要生产方式，新中国成立之后，我国才逐步进入工业化社会。建国之后的历次政治运动，再加上长期推行计划经济，在摧毁传统的农耕社会道德体系的同时，并没有建立起来一套新的适应市场经济发展的职业道德体系。此外，还有一批中初级职业经理人生活水平刚刚走出温饱状态，“仓廪实而知礼节，衣食足而知荣辱”，有时为生计所迫，全然抛却“君子”风范；一旦出现财富诱惑，就身不由己地突破了道德底线。某地有一个收费站，由于私分过路费问题，几乎隔两年就会有收费员受到法律制裁。即使如此，仍挡不住金钱的诱惑，“飞蛾扑火”式的腐败行为不断。

道德作为社会的基石，破坏容易建起来难。在中国，随着社会经济的发展，城市与乡村早已旧貌换新颜。然而，传统的农耕社会道德体系已经崩溃，新的适应现代市场经济社会的道德体系还远远没有建立健全起来。有人“碰瓷”，就有人敢“碾压”。收银员可以顺手牵羊，医生可以收红包，权力在手的政府官员更不会放过可以日进斗金的“生意”。有人感叹，这是一个“全民腐败的时代”。

在社会道德大面积沦丧的情况下，不能指望企业内部的职业经理人每个人都能独善其身，这是中国职场乱象丛生的一个根本原因。

**第二、法制不健全是职场道德沦丧的关键外因。**在西方工业经济发展的高潮时期，如法国大革命之后、美国工业发展的“镀金时代”，众多企业内部也出现了严重的腐败现象。由于西方国家有悠久的法制历史，随着法制环境的逐步建立健全，普遍存在的腐败现象最终得到了有效遏制。中国职业经理人市场和征信体系还在形成之中，同时社会历来有“民不告官不究”的传统，企业家发现了职业经理人的腐败行为之后，往往不会轻易诉诸法律程序，宁愿通过私下解决挽回损失，结果导致一些存在腐败行为的职业经理人胆大妄为，祸害多家企业。此外，“全民腐败扩大化”的社会现实也让企业家防不胜防，难以诉诸法律。

当前以习近平为首的新一届政府领导人大力反腐倡廉，取得了丰硕成果。党的十八届四中全会又进一步提出“建设中国特色社会主义法治体系，建设社会主义法治国家”，以推进国家治理体系和治理能力现代化，实现全面深化改革的总目标。相信随着中国法制建设的进一步加强，职业经理人的违法乱纪行为将会大幅减少，职业经理人市场秩序也会逐步建立起来。

然而，法制不是万能的。21世纪初，美国安然公司与审计机构安达信会计师事务所串通起来造假，欺骗投资者，最终安然公司破产，安达信倒闭，投资者损失惨重。随后美国监管机构“亡羊补牢”，制定了一系列法规，加强对企业财务数据和风险控制机制的监控，以避免类似事件再次发生。这说明，由于企业经营管理技术和方法不断发展，监管法规相对滞后，完全依靠法律手段来约束职业经理人并不可靠。

以2008年美国金融危机为例。由于华尔街的投资银行机构疯狂追求利润，导致金融风险累积，最终集中爆发，险些将整个世界经济拖入深渊。事后分析，美国金融体系确实存在整体性缺陷。然而，投资银行，如高盛、摩根斯坦利、莱曼兄弟以短期回报为导向的绩效激励机制，也起到了推波助澜的作用。面临动辄数百万美元的高薪诱惑，华尔街从业人员，也包括职业经理人，设计了各种各样的金融产品以掩盖房地产次级债券的长期风险，加大了金融泡沫，严重损害了投资者的利益。令人遗憾的是，金融泡沫的破灭虽然导致美国经济陷入萧条，千百万人失业，却没有一个华尔街银行从业人员为此承担法律责任。

从世界各国出现的情况看，再先进的法制也不能完全遏制职业经理人的违法乱纪行为。因此，只有建立健全职业经理人职业道德自律体系，提高职业经理人的道德水准，才能塑造一个高素质的职业经理人阶层。

**第三、现代企业制度不完善也阻碍着中国职业经理人的健康成长。**大多数中国民营企业还属于家族式企业，还不是真正意义上的现代企业。现代企业制度是指以完善的企业法人制度为基础，以有限责任制度为保证，以公司制为主要形成，以产权清晰、权责明确、经营权与所有权分开、管理科学为条件的新型企业制度，其主要内容包括：企业法人制度、企业自负盈亏制度、出资者有限责任制度、科学的领导体制与组织管理制度。按照这个标准来衡量，绝大多数中国民营企业存在权责不清、治理制度不健全的问题。

作为一个新型职业群体，职业经理人要成为决定企业发展的核心要素，关键在于所有权与经营权的分离。由于中国法制基础不健全，职业经理人数量少、素质低，众多家族企业难以真正实现所有权与经营权相分离，将企业的经营管理委托给职业经理人，反过来又阻碍了职业经理人群体的发展和壮大，形成了恶性循环。我们认为，要打破这个恶性循环，首先必须提高职业经理人的职业素养和道德水准。有关调查分析显示，职业道德是职业经理人成败的关键要素。

综上所述，中国企业职场乱象丛生，既有外因，也有内因。由于企业经营管理的专业性和复杂性日益提高，要遏制职场乱象，建立健全职业经理人职业道德理念体系，提高职业经理人的道德素养势在必行。

**第三节 现代市场经济在呼唤**

从目前世界各国的经济体制现状来看，实行市场经济的国家占绝大多数，但真正实现繁荣经济目标的，都是建立起规范和有效的市场经济体制的国家。许多国家虽然长期实行市场经济，但至今仍然在不规范和低效的市场经济中苦苦挣扎。由此可见，市场经济也有好坏之分，并不是只要实行了市场经济，资源配置就可以自动优化，社会福利就可以自动增加。尤其值得我们注意的是，原来实行计划经济的国家在向市场经济的转轨过程中，如果搞得不好，也很容易陷入不规范的、低效的市场经济当中而难以自拔。

根据世界各国的经验，运作规范和有效的市场经济体制一般具有以下五个共同特点，即责权明晰的企业制度、有效的市场竞争、规范的政府职能、良好的社会信用和健全的法制体系。从西方市场经济发展的历史来看，公司制度至关重要，原因在于独立的市场主体是市场经济的基石，而企业是最主要的市场主体之一。

市场经济不同于计划经济的一个重要特点就是通过分散决策和价格机制实现资源配置。分散决策的好处是每个企业都可以利用它们所得到的信息进行决策，从而避免了计划经济难以克服的信息难题。但要实现分散决策，企业必须要有充分的独立性，否则分散决策就无从谈起。

从规范的市场经济体制来看，责权明晰的企业制度主要包括三层含义：一是企业拥有明确和独立的产权并受到法律的有效保护；二是企业有充分的决策权，能够根据市场的变化自主灵活决策；三是企业对自己的决策和行为承担民事责任。这三个方面相互联系，相辅相成，缺一不可。

明确和独立的产权不仅是市场交易得以顺利进行的基础，也是企业进行投资和贸易活动的动力源泉，是形成有效的企业治理结构的前提。而企业拥有自主权和对其决策的后果负责是一个问题的两个方面，如果企业的决策常常受到外来干预，它就不可能也不应当对其决策的后果负责，反过来，如果企业不能对自己的行为后果真正负责，拥有决策自主权就是危险的。现代经济研究的成果充分说明，市场机制不仅是一种资源配置手段，更是一种激励和约束机制。确保决策者对其决策后果负责，对决策者既是约束也是激励。

然而，再好的制度也要落实到具体的人事上。企业规模越大，经营管理就越复杂，必然需要一个专业的经营管理层。因此，仅从企业日常运营角度来看，职业经理人不可或缺。此外，作为独立的市场主体，企业的发展关系到股东、员工、客户和商业伙伴等相关各方的切身利益，不应该完全取决于创立企业的企业家。在市场经济的实际运行中，有很多企业家出类拔萃，能够带领企业构建一个商业帝国。一旦企业家不能继续掌管企业，就必须找到合格的继任者，才能保证企业的持续传承和稳定发展。因此，从企业的持续运营和长期稳定发展两个方面来看，现代市场经济运行都需要一个高素质的职业经理人群体。

2011年10月，美国著名企业家、苹果公司创始人史蒂夫·乔布斯因患胰腺癌，英年早逝。而在两个月前，职业经理人蒂姆·库克已经接替他成为苹果公司CEO。乔布斯留给后任的，无疑是一个巅峰的苹果，无论是营收、利润、增长、市值还是市场地位、产品影响力，都已经成为当之无愧的NO.1，堪称全球企业的典范，而不仅仅是最佳的技术公司。

当乔布斯隐退，这家公司还能保持一贯的创新基因吗?消费者还会对没有乔布斯主导的苹果产品继续狂热吗?时至今日，库克领导下的苹果公司成功地延续了乔布斯时代的辉煌。根据苹果公司2014年第四季度财务报告，苹果公司第四财季营收为421.23亿美元，比2013年同期的374.72亿美元增长12%；净利润为84.67亿美元，比2013年同期的75.12亿美元增长13%。而同期，微软的营收为232.01亿美元，利润为45.4亿美元；谷歌营收为165.2亿美元，利润为28.1亿美元。仅从经营业绩上看，远超微软、谷歌等著名科技公司。与此同时，苹果公司市值已达6700亿美元，是标准普尔500指数上居首位的公司，排名第二的微软公司，市值则为4090亿美元。

换个角度来看，如果苹果公司在中国，能够找到足以继承乔布斯事业的职业经理人吗？近几十年中国经济的高速发展，市场竞争日趋激烈，企业经营环境变幻莫测，也锻炼出了一批精英人才，如果仅从个人能力来看，应该能够找到足以继任乔布斯的人选。然而，如果按照美国职业经理人的职业道德标准来衡量，只有为数极少的中国职业经理人是合格的，更不用说作为乔布斯的接班人了。

上一节已经提到，中国职业经理人的职业道德水平相对较低，企业职场乱象丛生。美国是什么情况呢？让我们来看一个广为人知的例子。

2010年8月，执掌美国惠普公司5年之久的CEO马克·赫德因违反惠普公司商业行为准则而被迫辞职，商界舆论一篇哗然。赫德辞职的直接原因是该公司一名女承包商称受到赫德性骚扰，惠普随即对此进行调查。在调查中，惠普并未发现赫德有性骚扰行为，但发现他暗中与这名女子有“密切个人关系”。赫德与该名女子“有染”，并向她赠送礼物，而后把礼物等费用当作业务支出去报销。公司董事会认为，赫德已违反了该公司商业行为准则，赫德因此被迫辞职。

由于在任期内曾带领惠普创造出诸多佳绩，赫德成为硅谷最受尊敬的CEO之一。资料显示，在其掌舵的5年中，惠普股价上涨超过两倍，市值上升400多亿美元。同时，惠普亦由电脑和打印机制造商转型为软件与服务供应商，成为业内龙头。美联社曾评论称，赫德在华尔街的声誉可媲美“防弹衣”。即使如此，惠普公司也没有网开一面。从这个例子可以看出，美国顶级职业经理人的职业道德标准是何等严苛。

进入21世纪以来，随着中国经济的转型升级，市场竞争激励程度加剧，很多民营企业的成长也遇到了瓶颈。此外，随着第一代创业的企业家进入退休年龄，企业如何传承下去，成为众多民营企业面临的最大问题。

然而，面临传承问题的民营企业家能够找到值得信任的职业经理人吗？如果按照惠普公司的标准来衡量，当前中国职业经理人的道德水平不能不让人忧心。企业家如果将自己千辛万苦创建的企业交到道德沦丧的职业经理人手中，很有可能“引狼入室”。在这种情况下，加快职业经理人队伍建设，培养德才识兼备的职业经理人，成为中国民营企业的明智之选。

中国发展现代市场经济，离不开高素质的职业经理人群体。超天才职业经理人培训学院把为中国企业培养足以争胜全球市场的商界精英作为自己的使命，也充分认识到，提高职业经理人职业道德水平不仅是中国市场经济发展的时代需要，也是中华民族崛起于世界的时代要求，我们深知任重而道远，但我们愿意持之以恒地为此做出不懈努力。

**第四节 何谓最纯洁职业经理人**

一个行业的总体信誉，如行业形象、专业声誉，在很大程度上取决于从业人员的职业道德水平。例如，华尔街的银行家掌握了世界金融的命脉，收入在各个行业中排名前列，却一直摆脱不了贪婪、虚伪的名声，从侧面说明其职业道德水平难以令人信服。

对于职业经理人来说，他们的职业道德水平将直接影响企业所提供的产品和服务的质量，是企业运营效率的决定性因素。中国经济发展到今天，面临着从制造型经济向服务型经济转型，对职业经理人的道德水平也提出了更高的要求。针对目前中国企业职场由于职业道德缺失所产生的各种乱象，超天才职业经理人培训学院提出培养“**最纯洁职业经理人**”，为中国经济的健康发展培养一大批具有高水准职业道德素养的中高级经营管理人才。

职业道德是指在职业活动中应遵循的、体现职业特征、调节职业关系的道德规范和行为准则。从这个定义来看，职业道德既是从业人员应遵循的行为规范，同时又是从业人员应承担的道德责任和义务。

最纯洁职业经理人应遵循什么样的职业道德呢？

首先，职业经理人的直接服务对象是企业，直接职能是履行岗位职责。因此，最纯洁职业经理人应该忠诚于企业使命，忠诚于企业和企业股东的合法利益，成为值得企业和企业股东高度信赖的人；最纯洁职业经理人应该勤勉尽责，以自己的专业素质、能力和努力胜任工作岗位，争取优秀业绩，促进企业发展，创造人生事业辉煌，成为值得企业和企业股东可以委以重任的人。

其次，职业经理人与企业之间的关系是建立在职业雇佣合同基础上的契约关系，职业经理人所从事的经营管理活动与企业和企业股东利益密切相关。因此，最纯洁职业经理人应该诚实守信，严格遵守职业契约约定；应该公私分明，廉洁自律，自觉抵制不义之财，避免任何可能遭到企业和企业股东严重质疑的职业行为，所谓“瓜田不纳履，李下不整冠”。

再次，职业经理人在职业生涯中不断地获得专业知识、技能和企业商业秘密，也可能在职业契约期满后服务于不同的企业和岗位。因此，最纯洁职业经理人应该尊重不同企业和企业股东的正当利益，谨守竞业禁止的职业承诺和惯例，不以职业生涯中所获得的专业知识、技能和商业秘密自主创业，与所服务过的企业和企业股东展开同业竞争，损害所服务过的企业和企业股东的正当利益。

最后，职业经理人不是一般意义上的企业员工，而是企业经营管理的中坚力量，在不同层级的企业组织中担当着重要或核心角色，直接影响甚至决定着企业的执行力和战斗力。因此，最纯洁职业经理人不仅应该身先士卒，以身作则，更应该自觉发挥引领团队方向、凝聚团队力量的作用。

因此，所谓最纯洁的职业经理人，就是**能够自觉认同并遵循高尚职业道德理念和高水准职业行为准则的职业经理人**。只有最纯洁的职业经理人，才能赢得企业和社会的充分信任，才能成为德才识兼备的商界精英。超天才职业经理人培训学院认为，最纯洁职业经理人至少应该符合以下要求：1）总是仅凭个人的能力和努力以及对企业的忠诚赢得职业生涯的辉煌；2）只接受职业契约的薪金和奖励，绝不谋求任何黑色或灰色的个人收入；3）绝不会利用职业生涯中所习得的专业知识和技能创业并参与本行业的竞争。

**第三章 最纯洁职业经理人：职业道德理念**

**第一节 何谓职业道德理念**

**一、道德**

道德是人类共同生活与工作的准则和规范，也可以说是对人类活动与行为进行善恶、对错、好坏、美丑评价的社会心理共识和标准，属于社会意识形态，也属于社会上层建筑范畴。它通过社会舆论、传统习俗和内心信念来维系，调整着人与人之间、人与社会之间的相互关系。

每个社会都有其公认的道德。只涉及私人关系部分的道德，称为个人私德；涉及社会公共关系部分的道德，称为社会公德。人类道德有其共通性，但在不同时代、不同社会、不同文化、不同国家、不同民族中，往往有一些不同的道德观念和标准。尤其是在不同的文化中，个人与社会所重视的道德元素及其优先性、所持的道德观念和标准也总是有所差异；同样一种道德，在不同社会和文化背景中的外在表现形式、风俗习惯也往往相差甚远。

1、道德特征

1）共同性。道德具有一定的共同性，同一社会的不同阶层，甚至不同社会的不同阶层的道德之间，由于类似或相同的经济条件、文化背景、民族心理和宗教传统而存在着某些相似或相同的特性。

2）民族性。一个民族的精神、气质、心理、感情、性格、语言、风俗、习惯、趣味、理想、传统以及生活方式和理解事物的方式等诸多方面会有区别于其他民族的个性特征，不同民族间道德的原则标准也因此有所不同。

3）阶级性。在阶级社会中，一定的道德观念和规范都是为特定的阶级利益而服务的，因而具有特定的阶级属性和特征。

4）继承性。道德是在人类历史进程中产生与发展起来的，既有创新发展的一面，又有历史继承的一面。

5）自律性。人类借助于对自然和社会规律的认识，借助于对现实生活条件的认识，自愿地认同社会道德规范，并结合个人实际情况践行道德规范，从而把被动的服从变为主动的律己，把社会的道德要求变为个人良好的自主行动。

2、道德功能

1）认识功能。道德引导人类追求真善美，它教导人类正确认识自己，对他人、对家庭、对社会、对国家承担起应负的责任和应尽的义务，教导人类正确认识社会道德生活的规律和原则，从而正确地选择自己的生活和事业道路，自觉规范自己的言行。

2）调节功能。道德调节社会矛盾，它通过社会舆论、风俗习惯、内心信念等特有形式，以自己的善恶、对错、好坏、美丑标准去指导和纠正人类的活动与行为，调节社会利益关系，使人与人之间、人与社会之间关系达到理解、包容与和谐状态。

3）教育功能。道德催人奋发向上，它培养人类良好的道德意识、道德品质和道德行为，树立正确的权利、责任、义务、荣誉、正义和幸福等观念，使人成为高尚的人。

4）评价功能。道德发挥评价作用，它以一定的标准评价社会人事物的善恶、对错、好坏、美丑，并形成一种巨大的社会力量和人类内在的意志力量。

5）平衡功能。道德不仅调节人与人之间的关系，而且平衡人与自然之间的关系。它要求人类端正对自然的态度，调整自身的行为，教育人类应当以造福于子孙后代的高度责任感，从社会的全局利益和长远利益出发，开发和利用自然资源，发展社会生产，维持生态平衡，积极治理和防止对自然环境的人为破坏。

3、道德、法律与制度

在社会中，除了社会道德之外，人们还要遵守国家法律法规、组织规章制度，三者都是调整人类社会关系的方式。社会道德是具有社会劝导性的行为规范和准则，通过社会舆论、传统习俗和内心信念来维系；国家法律法规是具有国家强制性的行为规范和准则，通过警察、法庭、监狱等国家工具来维系；组织规章制度介于上述两者之间，既具有一定的组织强制性，通过组织处分和处罚来维护；又具有一定的组织劝导性，通过组织宣传和奖励来保证。三者既相对独立，又相辅相成，都属于社会意识范畴，都是为了维护社会尤其是统治阶层的利益，并可以在一定的条件下相互转化。

**二、职业道德**

君子务本，本立而道生。

对于职业经理人，何谓立身建业之本？一则要有正常的智商，具备扎实的专业知识、经验、技能和洞察力；二则要有健全的情商，具有良好的职业道德操守和社会交往能力。**德才识兼备，**才是职业经理人立身建业、纵横职场的根本。

1、职业行为的道德意义

现代市场经济越是高度发达，社会劳动越是高度分工，就越需要各种劳动的相互协作。职业是社会劳动分工的产物，不同职业需要相互协同和配合，从而必然地体现和交织着错综复杂的人与人关系，从而使得职业行为具有一定的社会道德意义，体现着一定的社会道德观念和准则。每个人的职业行为都不是孤立地发生的，而是在各种各样的社会关系中进行的，每个人都必须与社会、集体、他人发生联系并形成一定的道德关系，这就是职业行为的道德意义所在。

1）从职业和社会的关系来看，职业由于社会分工而产生，各种职业与社会的关系就像细胞和肌体一样密不可分，如果某一职业活动受阻或遭到破坏，整个社会生活将受到影响；如果整个社会秩序动荡不安，职业活动也无法进行。某一种具体的职业活动反映的往往是局部的团体利益或个人利益，它常常会与社会的整体利益发生冲突和矛盾。对于这些冲突和矛盾，除了用行政和法律手段进行调节外，还要依靠道德的调节力量。职业道德的作用就是通过规定各种职业所应承担的社会义务和社会责任来确保各行各业与社会的正常联系，协调它们与社会整体的关系，使每一种职业的社会职能都正常发挥并与整个社会运转相互协调起来，促进社会向前发展。

2）从职业和职业之间的关系来看，社会分工越来越细化，任何职业活动都不可能是孤立的，尤其是在生产性行业，自给自足的小农生产形式早已被社会化大生产形式所代替，随着职业活动中竞争机制的引入，不同职业体系之间，同一职业体系内部，彼此竞争越来越激烈，如何协调和保障各种职业之间的平等互利关系，就成了一个重要的社会道德问题。

3）从从业者与服务对象的关系来看，每一种职业都有自己特定的服务对象，每一种职业既在服务另一种职业，同时也在被另一种职业所服务，如何促成、维持和保证他们之间的相互协作、平等互利、和谐共处的关系？这就需要一定的道德规范和行为准则进行协调、平衡和约束。

4）从职业和从业者自身的关系来分析，人们在选择某一种职业时，一般会考虑这样几个因素：一是该职业经济收入的高低，二是该职业的社会地位（包括社会对该职业的评价以及职业者本人从事该职业的前途），三是该职业的社会意义。但在现有条件下，职业的选择要受到一系列外在因素的制约，还不能充分满足每个人的职业理想，人们还不能完全按照自己的意愿和兴趣去选择职业，这样就有可能造成个人愿望和所从事职业的矛盾冲突，表现为对现状不满足、工作不安心等，它会使个人的劳动积极性和创造性受到一定程度的挫伤。协调个人与职业的关系，就需要一定的社会道德平衡和约束。

总之，在职业活动中，职业道德责任是一种普遍存在的社会关系和社会要求，除非缺乏任何客观可能性，除非行为者自身不具备能力或者能力受到了特殊条件的限制，每个从业者对企业、社会和别人都承担有一定的责任，自觉履行职业道德责任就是要求人们把职业道德责任变成自觉履行的道德义务，做好本职工作，尽到岗位责任，这是职业道德对从业人员最一般、最基本的要求。

2、职业道德的涵义

**职业道德是人类从事各种职业活动应该认同和遵循的道德观念和行为准则，用以判断、处理和调整职业活动中人与人、人与事、人与物之间的复杂社会关系，属于社会道德范畴。**在这里，人是一个社会化的主体概念，既包括自然人，也包括社会化的组织和法人机构。

由于现代社会分工日益多元化，社会组织存在多种类型，有企业性组织，也有政府性组织、军事性组织、教育性组织、宗教性组织、公益性组织等，社会从业人员可以选择从商，也可以选择从政、从军、从教、从事神职工作、从事公益工作等。由于本讲义主要涉及企业性组织，因此，本讲义所谈的职业道德，如果没有特别说明，均指**从事工商企业活动的职业道德**。当然，凡是采取企业化运作或类企业化运作的其他组织，也同样可以适用。

首先在内容方面，职业道德鲜明地表达了关于职业责任、职业义务、职业权利以及职业利益等方面职业行为的道德规范，反映着一定职业、行业和产业特殊利益的要求，它不是在一般的社会实践基础上形成的，而是在特定的职业活动基础上形成的，因而它往往表现为某一职业特有的道德传统和道德习惯，表现为某一职业的从业人员特有的道德心理和道德品质。不同职业的从业人员在道德风貌上往往会存在明显差异，就像工人有工人的性格、农民有农民的意识、商人有商人的风格、军人有军人的气质等。

      其次在表现形式方面，职业道德总是从职业活动的实际出发，采用制度、规范、准则、守则、公约、承诺、誓言、条例甚至标语、口号之类的具体形式。这些灵活多样的具体形式不拘一格，灵活多样，既易于被从业人员接受和实行，也易于形成一种职业道德习惯和传统。

     再次从调节范围来看，职业道德一方面用来调节从业人员内部关系，强化行业内部从业人员的职业共识和凝聚力；另一方面，它也是用来调节从业人员与其服务对象之间的关系，用来塑造本行业从业人员的职业形象和亲和力。

     最后从产生效果来看，职业道德既能使一定的社会道德原则和规范职业化，也能使个人的道德品质社会化。一方面，任何一种形式的职业道德，都在不同程度上体现着一定的社会或阶层的道德要求，是一定社会或阶层道德的表现形式；另一方面，职业道德表现在从业人员的意识和行为中，具有较强的稳定性和连续性，会形成比较稳定的职业心理和职业习惯。

在企业性组织中，从业人员一般要遵循四个方面的职业行为规范和准则：一是具有国家强制性的职业法律规范和行为准则，二是具有社会劝导性的职业道德理念和行为准则，三是介于两者之间的、既具有一定的企业强制性又具有一定劝导性的企业规章制度，四是企业对外要约和承诺。本讲义所讲述的职业道德，主要是**具有社会劝导性的职业道德理念和行为准则**。但是，严格守法、守约、守规，反对违法、违约、违规，也将是我们一贯倡导和坚持的职业道德主张。

3、职业道德的特点：

    1）职业道德具有适用范围的有限性

    虽然职业道德有一定的共通性，但每种职业都担负着一种特定的职业责任和义务，由于各种职业的责任和义务不同，从而形成特定的职业道德理念。从事第三产业与从事第一产业、第二产业的职业道德理念不尽相同，即使同在一个产业，不同行业、不同企业的职业道德理念也会形成自己的特色。

     2）职业道德具有发展的历史继承性

     职业道德承载着一定的行业或企业文化理念和传统，由于每种职业都有其自身的历史形成过程，其从业观念和行为规范具有不断发展和历史延续的特征。如“诚实守信”、“童叟无欺”是从事流通行业应该遵守的职业道德，“安全生产”、“保证质量”是从事制造行业应该遵守的职业道德，“有教无类”、“诲人不倦”是从事教育行业应该遵守的职业道德。

     3）职业道德的表现形式多种多样

     职业道德具有多种形式，通常体现为职业观念、习惯和信念等。由于各种职业的道德要求越来越具体、细致，这些职业观念、习惯和信念通常体现在企业文化纲领、职业道德公约、员工道德规范、员工行为准则、员工工作守则中。

     4） 职业道德的标准呈现出多元化

职业道德深深植根于多元化的文化理念和传统中，也深深植根于多元化的社会行业和职业特点中，既代表了不同的文化和价值观取向，也体现着不同的行业特点和职业观，因此，职业道德的标准也是多元化的。

     5）职业道德具有强烈的纪律性

     职业道德依靠职业观念、习惯和信念，通过自觉、自律来实现，一般没有实质的约束力和强制力，但往往表现出强烈的纪律性。它既要求员工自觉遵守，又带有一定的强制性。就前者而言，它具有道德色彩；就后者而言，又带有一定的法律色彩，具有法令的要求。如一线工人必须执行操作规程和安全规定，经理人员要以身作则执行工作纪律。因此，职业道德有时又以制度、章程、条例的形式表达，让从业人员认识到职业道德又具有纪律的规范性。

4、职业道德的社会作用

     1）调节职业活动中人与人、人与事、人与物之间的关系

     在企业中，与上级、同级、下级、企业、企业股东、供应商、经销商、广告商、消费者之间的关系属于人与人之间的关系；与研发、采购、生产、运输、仓储、销售、服务之间的关系属于人与事之间的关系；与厂房、设备、原材料、办公设施、资金、信息、技术、产品、服务之间的关系属于人与物之间的关系。职业道德对这些关系具有规范和约束作用。

     2）有助于维护和提高行业或企业信誉

一个行业、一个企业的信誉，也就是它们的形象、信用和声誉，是指该行业或该企业的产品和服务在社会公众中受到信任的程度，提高企业信誉主要靠产品和服务的质量、企业和员工行为态度与方式等，而从业人员职业道德水平是产品和服务质量、企业和员工良好行为态度与方式的有效保证。

    3）促进行业或企业的发展，提高行业或企业的竞争力

一个行业、一个企业的发展和竞争力有赖于经济效益，而良好的员工素质是企业经济效益的重要保证。员工素质主要包含知识、能力、责任心等方面，具有高尚职业道德水平的从业人员才可能具有高度的责任心，因此，职业道德是促进行业或企业发展、提高行业或企业竞争力的重要因素。

     4）有助于提高全社会的道德水平

     职业道德是社会道德的重要组成部分。职业道德一方面涉及到每个从业人员如何对待职业，如何对待工作，也体现着一个从业人员的生活态度、价值观念，是从业人员的道德意识和道德行为发展的成熟阶段，具有较强的稳定性和连续性。另一方面，职业道德也是一个企业、一个行业从业人员的总体行为表现，如果一个行业、一个企业从业人员具备良好的职业道德，对整个社会道德水平的净化和提高也会发挥重要作用。

**三、最纯洁职业经理人的职业道德理念**

**所谓职业道德理念就是人类从事职业活动应该认同和接受的基本道德观念和主张，属于职业道德的基本范畴，是职业道德的核心组成部分**。

超天才职业经理人培训学院致力于为中国企业培训德才识兼备的高绩效职业经理人，尤其是具有雄才大略的商界领袖，率先提出了“最纯洁职业经理人”的职场理念，这一职场理念包括两个层面的涵义：一是在职业意识层面，作为最纯洁职业经理人应该认同和接受的职业道德理念；二是在职业行为层面，作为最纯洁职业经理人应该遵循和奉行的职业行为准则。

在职业意识层面，我们认为，最纯洁职业经理人应该认同和接受以下三个方面的职业道德理念:

1、应该如何实现职业追求?

**职业道德理念一：最纯洁的职业经理人总是仅凭个人的能力和努力以及对企业的忠诚赢得职业生涯的辉煌。**

2、应该如何对待职业利益?

**职业道德理念二：最纯洁的职业经理人只接受职业契约的薪金和奖励，绝不谋求任何黑色或灰色的个人收入。**

3、应该如何做到竞业禁止?

**职业道德理念三：最纯洁的职业经理人绝不利用职业生涯中所习得的专业知识和技能创业并参与本行业的竞争。**

1. **职业道德理念之一：忠诚敬业**

**最纯洁的职业经理人总是仅凭个人的能力和努力以及对企业的忠诚赢得职业生涯的辉煌。**

**一、什么是忠诚？**

忠诚一般是指社会关系中，一方尽心尽力履行对另一方的责任和义务，即使自身利益受到损害也在所不辞。例如，公民对国家的忠诚意味着当国家面临外部军事威胁时，按照法律履行兵役义务，即使这样做意味着牺牲自己的生命；夫妻之间彼此忠诚，意味着同甘共苦，相濡以沫，不弃不离；朋友之间彼此忠诚，如管仲与鲍叔牙、马克思与恩格斯，可以志同道合，同生共死。

**二、忠诚于企业**

目前，业界有关“职业经理人应该忠诚于谁”的讨论很多，各种意见莫衷一是，又似乎都有一定道理。集中起来实际上有两点，就是“忠诚于自己所从事的职业”，还是“忠诚于自己所服务的企业和组织”。

在我们看来，其实这两个忠诚不是相互矛盾的，而是相辅相成，相得益彰的。经理人恪守职业道德理念和职业行为准则，忠诚于自己的职业，以自己的职业良知行事，这本身就是对所在企业和组织的忠诚；反过来，经理人忠诚于所在的企业和组织，发挥自己的职业才干，这同样也是对自己职业最大的负责和忠诚。

有一个现象，西方国家的职业道德基本没有“忠诚”方面的要求，而东方国家的职业道德或多或少都有“忠诚”方面的要求。上个世纪九十年代以来，中国企业兴起了建设“企业文化”的热潮，其中一项基本内容就是加强员工对企业的归属感和忠诚感。这种现象表明，企业与员工的关系在中国相对更复杂，不仅仅是雇佣关系。西方社会中企业与员工之间关系的基础是法律与契约，而在中国，企业更希望员工以企业为家，与企业荣辱与共。

中国社会正处于转型之中，无论是企业还是员工，都不能把员工服务于企业视为简单的雇佣关系。很多年前，联想开拓互联网业务遇到挫折，不得不成批裁员。一名离开的员工写了一篇文章，名字就叫“公司不是家”，在IT界广为流传。对很多员工来说，工作并不仅仅意味着稳定的收入来源，而且关系到自己的职业发展和社会地位。而对很多企业来说，要促使员工尽心尽力把工作做好，就必须让员工对企业有认同感和归属感。中国早期著名企业家、民生集团创办人卢作孚，就充分认识到这一点。

工作复杂程度越高，责任越重大，对员工身心投入程度的要求就越高。职业经理人的工作在复杂程度、责任重要性、工作时效性等各个方面的要求都高于普通工作。按照一般经济学理论，企业股东与职业经理人之间的委托—代理关系天然存在道德风险，难以全部通过监督机制来解决。因此，在西方主要通过法制与激励机制来避免职业经理人的道德风险。而目前中国民营企业所处的社会环境不同，法制体系还不健全，社会整体道德水平低下，不能指望仅靠职位提升、薪酬丰厚来激励和约束职业经理人。

我们超天才职业经理人培训学院提出培养“最纯洁职业经理人”，希望提高职业经理人的职业道德水平，以减少企业主和职业经理人委托—代理关系中的道德风险。职业经理人对企业的忠诚，即职业经理人尽心尽力履行对企业的责任和义务，就是其中的一项核心内容。

职业经理人忠诚于企业，并不是要求职业经理人必须与企业共存亡，而是在错综复杂的经营管理环境中，遵纪守法，恪尽职守，全心全意做好自己的岗位工作，为企业和企业股东谋取合法利益。我们所强调的忠诚不是愚昧的效忠和“君臣”式封建忠诚，而是在“独立人格”与企业利益之间达到和谐与平衡。

市场竞争犹如广袤的海洋，既有风平浪静的港湾，也有惊涛骇浪的险滩。现代企业犹如一艘远航的巨轮。在风暴的考验下，全体船员必须恪尽职守，齐心协力，才能到达成功的彼岸。当巨轮面临灭顶之灾时，正是考验船员和船长的时候。只有坚守忠诚于企业的职业道德原则，职业经理人才能胜任企业经营管理的重任，无论处于逆境还是顺境，都尽心尽力履行好自己的职责与义务。

在2001年“9•11”事件中，美国纽约世贸中心大厦被恐怖分子驾机撞击，最终垮塌。撞击发生后，美国莱曼兄弟公司CEO理查德·福尔德镇定自若地指挥员工撤离，并且果断地将雷曼兄弟总部转移至一家酒店，快速恢复了公司的业务。这段经历曾经在华尔街被传为佳话，福尔德因此被美国人看成是国家英雄，并赢得了 “华尔街的斗牛犬”的美名。2008年金融风暴来袭，莱曼兄弟公司由于经营失误，率先在风暴中倒下。然而，直到最后一刻，福尔德仍在力争挽回公司破产的命运，不失为职业经理人的典范。

2012年1月13日，意大利邮轮歌诗达协和号（Costa Concordia）在意大利海域触礁沉没。当邮轮触礁后，船长弗朗切斯科·斯凯蒂诺惊慌失措，在仍有部分乘客没有疏散时即弃船逃生，被舆论指责为“懦夫”。当时该船有4232名乘客，其中至少有32人死亡。在轮船遭遇事故时，没有人比船长更了解自己的船舶结构和人员，不管是组织疏散、维持秩序，还是寻求救援、联络接应，都需要船长身临一线，即使弃船，船长也必须最后一个离船，各国的海事法律对此都有明文规定。斯凯蒂诺的行为不仅触犯了法律，更成为职业道德的一个反面典型。

三、**勤勉敬业**

敬业是人们基于对职业的热爱而产生的一种全身心投入职业活动的精神状态，是社会对工作态度的一种道德要求。职业经理人以企业的经营管理工作为生，就必须兢兢业业把工作做好。

由于职业经理人手中或多或少掌握一定的权力，必然面临着以权谋私的诱惑。例如，掌握采购权力的采购部经理成为企业腐败高危岗位，需要严格监督。然而，要避免以权谋私，职业经理人一方面要洁身自好，另一方面要充分认识到自身的利益来自于职业生涯的发展。职业经理人如果把全部精力投入到本职岗位工作中，就会增强对不道德行为的免疫力。

职业经理人的立身之本是自己的经营管理素质和专业能力，只有不断提高自身的职业素养，全身心投入本职岗位工作，职业经理人才能从激烈的市场竞争脱颖而出，铸就职业生涯的辉煌。

**第三节 职业道德理念之二：诚信廉洁**

**一、诚信**

诚信是一个道德范畴，可以说是公民的第二“身份证”，是日常行为的诚实和正式交流的信用的合称，即待人处事真诚实在，实事求是，讲求信誉，言必行，行必果，一诺千金。

人若不讲诚信，就会造成社会秩序混乱，彼此无信任感，后患无穷。正如《吕氏春秋·贵信》篇所说，如果君臣不讲信用，则百姓诽谤朝廷，国家不得安宁；做官不讲信用，则少不怕长，贵贱相轻；赏罚无信，则人民轻易犯法，难以施令；交友不讲信用，则互相怨恨，不能相亲；百工无信，则手工产品质量粗糙，以次充好，丹漆染色也不正。诚信的丧失会严重危害社会秩序。

对于企业而言，如果职业经理人诚信丧失，就会导致企业内部交易成本被放大，企业经营就会陷于困境。

1、失信现象

当今社会，失信现象十分严重，造成信用危机，不仅影响经济发展，也扰乱了生活秩序。例如，在中国大陆，有些政府官员欺上瞒下，贪污情况严重。在商业交易中，假冒伪劣商品屡禁不止，根据近几年有关统计数据，中国约有35% 的企业被假冒伪劣产品侵权，此类产品的产值年均高达13,000亿元。商家对顾客态度冷漠敷衍、虚假广告、失信毁约、乱作假帐的现象相当普遍。凡此种种，不胜枚举。在香港，从20世纪70年代至今，也发生过不少惊人的贪污案件，如“葛柏案”、“律政高官受贿案”、“圆洲角短桩丑闻”，至于街头行骗、盗窃、信用卡赖帐等现象俯拾皆是。

2、失信原因

现代社会急功近利，物欲横流，现代人虽利用科技创造了物质财富，但自己反被物质财富所奴役。现代人每天奔波辛劳，为的是赚多点钱，以提高生活水平和物质享受，但道德价值观念却开始失落。在物质主义、功利主义和享乐思想的冲击下，现代人普遍认为见利忘义、投机取巧比中国传统美德如诚信、刻苦、勤奋更为重要，社会崇尚金钱、权力、美色，以此作为衡量个人成功与否的标准。反观人类的精神世界、生命价值、崇高理想、道德情操则被逐渐淡忘。

当现代人意识到自己可以积极争取权利和利益时，却错误地认为自由就是无规定和不受约束地为所欲为，因此人们往往为了一己私利而不择手段，损人利己，将道德规范、承诺信誉、合约法律置之度外，作出种种自私行为。例如中国大陆的经济开始急促发展，但信用制度、市场规则尚未健全，于是一些见利忘义的人就钻制度、法律不完备、执法不严的空子，不讲信用，导致了一连串的严重后果。

3、诚信文化

我国职业经理人诚信度低是因为整个社会的诚信度低，低诚信度的职业经理人市场是整个低诚信度市场的组成部分。那么，要提高职业经理人的诚信度就必须倡导整个社会的诚信度文化。不少人的切身体验是，生活在发达的市场经济国家会有很多基於整个社会的高诚信度带来的便利，如使用信用卡不用输入密码、报税完全凭自觉、租房子不用付押金、向银行借钱不用担保等等，诚信文化的建设对于每个人都能带来切身的利益。

职业经理人的诚信文化来源于清教文化中对于职业选择的给定性，职业经理人本身就是从清教文化占主体的北美兴起的。在清教文化中，人们认为职业乃上帝所赐，是别无选择的，人只能尽心尽力作好它。因为别无选择，为避免失去从业机会，人们就只能小心翼翼，“敬业爱岗”，结果就逼出了一个诚信度高的最纯洁职业经理人市场。

4、职业经理人与企业家的关系

在市场经济条件下，企业中的企业家和职业经理人有着不同的定位和分工。在经济学家看来，企业家的职能是发现利润和企业创新，也就是寻找新的利润源泉并进行商业模式的创新，所以企业家是最不守规矩的，是一群“不按照常理出牌的人”。对于企业家而言，职业经理人只是企业家进行资源组合时的一种要素，和土地、劳动力、资金等要素具有同等的地位。而职业经理人的职能是在企业家构建的商业模式内将企业家发现的潜在利润变为现实利润，因此最纯洁职业经理人的行为必须拥有自己的边界，必须按照规矩“出牌”。将最纯洁职业经理人比作“管家”，对于最纯洁职业经理人的定位而言是比较贴切的，那么最纯洁职业经理人的操守和职责也就是十分明确了：第一、必须对“雇主”忠诚；第二、必须勤勉尽责；第三、不能僭越主从关系。这样，最纯洁职业经理人的职业诚信自然也就由任而生了自己的内涵。

**5、职业经理人的社会环境**

就最纯洁职业经理人的诚信建设而言，最纯洁职业经理人市场的资质筛选对于最纯洁职业经理人是一个强有力的外部约束，诚信度不佳的最纯洁职业经理人会被这个市场拒绝，从而失去入场权。从另一方面来说，凡是能够立足于最纯洁职业经理人市场的，在一定程度上其诚信度都不会太差。最纯洁职业经理人市场还有助于发现最纯洁职业经理人的市场价格，促成最纯洁职业经理人的公平交易，避免最纯洁职业经理人交易价格过低带来的负面影响，有利于最纯洁职业经理人维护自己的职业操守和执业诚信。最纯洁职业经理人市场对于雇主也有一定的筛选功能，那些违法经营、不能有效保障最纯洁职业经理人利益的企业将在最纯洁职业经理人市场中失去信誉，难以获得最纯洁职业经理人的青睐。

当最纯洁职业经理人为个体、雇主为组织的时候，在最纯洁职业经理人与企业的谈判中，最纯洁职业经理人往往处於弱势地位，雇主处於强势地位。出於对强势地位的雇主的防范，最纯洁职业经理人往往会选择先行毁约，从而影响了最纯洁职业经理人的诚信。因此，改变最纯洁职业经理人与雇主在谈判中的不平等地位是解决这一问题的根本。为提高最纯洁职业经理人的地位，就必须使最纯洁职业经理人以组织的形式面对雇主，也就是说最纯洁职业经理人需要建立自己的组织，通过这一组织来解决与雇主谈判中的不平等问题。这一组织可以是类似于工程师协会、律师协会之类的组织。一个组织的规模和内部组织的严密程度在一定程度上决定了这个组织的谈判能力。因此，最纯洁职业经理人组织还必须形成一定的规模并在内部有较高的组织化程度，足以在最纯洁职业经理人市场与雇主形成对抗性的力量。在这两种力量实现均衡的条件下，高诚信度的最纯洁职业经理人市场能够给双方都带来好处，进而引致整个最纯洁职业经理人市场诚信度得以提高。最纯洁职业经理人组织还可以成为最纯洁职业经理人的自律性组织，并发挥以下几个方面的作用：

最纯洁职业经理人的市场准入，就是配合最纯洁职业经理人市场的运作，确定哪些人士具备入场资格。当然这一资格不是通过发放证书等形式来进行的，而是通过接纳或不接纳其为某一组织的“会员”而使其获得或者不能获得最纯洁职业经理人市场的“入场权”；(2)最纯洁职业经理人的市场维护，就是配合最纯洁职业经理人市场的运作，为维护整个组织在执业诚信方面的声誉，根据最纯洁职业经理人的诚信度确定取消哪些人士的“会员”资格，即将一部分执业诚信度差的人列入“黑名单”，使其出局；(3)最纯洁职业经理人市场的秩序维护，就是在最纯洁职业经理人中建立并维护行业规则、惯例等，并对违反行规的最纯洁职业经理人进行相应的惩罚，直至将其列入“黑名单”；(4)对雇主施加有效的影响，即最纯洁职业经理人组织可以通过行业规则、惯例等来调整最纯洁职业经理人与雇主之间的关系，也可以通过将雇主评级、甚至将雇主列入“黑名单”、取消雇主的入场权等方式来对雇主施加影响。

**【案例】**关公就是影响最大的中华诚信美德的代言人。

关公(公元160-219年)名羽，字云长，河东郡解梁(今山西省运城市解州)人。一生忠义仁勇，诚信名冠天下。以武圣之尊与文圣孔子齐名，是中华民族的道德楷模，数千年来倍受海内外华人推崇敬仰。关公身上所体现出来的忠义诚信品质，是中华民族心仪向往和追求的典范，历来为官方、民间，儒、道、释所敬仰推崇。

**土山三约**

徐州兵败，关羽被困土山。曹操派张辽以“三便”劝关羽降曹：一者可保甘、糜二夫人的安全；二者可不背桃园之约；三者可留有用之身。关羽回答：“你有‘三便’，我有‘三约’：1、今降汉不降曹；2、请给二位嫂子俸禄，单独居住，不论何人不许入门；3、一旦得知皇叔下落，就辞曹归刘而去。三者缺一不可。

三约体现了关公对汉室，对刘皇兄的忠诚，在文字上约法三章，表明他对兄弟桃园结义承诺的践约之志。

**夜读春秋**

徐州兵败后，关公与曹操约法三章，暂居曹营。

曹操敬重关公，为了笼络他，赐给他珍贵物品，关羽却拒之不受；几日一宴请，关羽从不乱吃喝；给关羽大宅，关公却将内宅分给老兵，自己住外间；派多名美女伺奉他，他却叫美女去服侍嫂子。曹操无法，安排刘备的两个夫人和关公同居一屋室。关公仍不动色，秉烛独坐在门外，专心致志读《春秋》，通霄达旦，毫无倦色。曹操想通过美色来诋毁关公，从而达到要挟逼其就范目的。自古“英雄难过美人关”的信条在关公身上失去了灵验。

关公夜读春秋，通霄达旦给出三个信息：一是关公面对美色坐怀不乱，二是通霄甘做两个嫂嫂守护卫士，三是《春秋》儒学道义对关公定力的影响。反映出的实质就是：不仅仅是关公对皇兄的忠义的承诺，更反映出关公诚实守信的品质本性，这一天性经《春秋》儒学道义的熏染，升华成华夏民族最宝贵的忠义诚信的道德典范。

**【案例】要把零钱送还**

18世纪英国的一位有钱的绅士，一天深夜他走在回家的路上，被一个蓬头垢面衣衫褴褛的小男孩儿拦住了。“先生，请您买一包火柴吧”，小男孩儿说道。“我不买”绅士回答说。说着绅士躲开男孩儿继续走，“先生，请您买一包吧，我今天还什么东西也没有吃呢”小男孩儿追上来说。绅士看到躲不开男孩儿，便说：“可是我没有零钱呀”，“先生，你先拿上火柴，我去给你换零钱”。说完男孩儿拿着绅士给的一个英镑快步跑走了，绅士等了很久，男孩儿仍然没有回来，绅士无奈地回家了。

第二天，绅士正在自己的办公室工作，仆人说来了一个男孩儿要求面见绅士。于是男孩儿被叫了进来，这个男孩儿比卖火柴的男孩儿矮了一些，穿的更破烂。“先生，对不起了，我的哥哥让我给您把零钱送来了”“你的哥哥呢？”绅士道。“我的哥哥在换完零钱回来找你的路上被马车撞成重伤了，在家躺着呢”，绅士深深地被小男孩儿的诚信所感动。“走！我们去看你的哥哥！”去了男孩儿的家一看，家里只有两个男孩的继母在招呼受到重伤的男孩儿。一见绅士，男孩连忙说：“对不起，我没有给您按时把零钱送回去，失信了！”绅士却被男孩的诚信深深打动了。当他了解到两个男孩儿的亲父母都双亡时，毅然决定把他们生活所需要的一切都承担起来。

**二、廉洁**

廉洁最早出现在战国时期伟大的诗人屈原的《楚辞·招魂》中：“朕幼清以廉洁兮，身服义尔未沫。”东汉著名学者王逸在《楚辞·章句》中注释说：“不受曰廉，不污曰洁。”也就是说不接受他人馈赠的钱财礼物，不让自己清白的人品受到玷污，就是廉洁。

**1、廉洁自律的必要性**

1）职业贪腐严重侵蚀企业的利益

最纯洁职业经理人在入职时，往往与企业有薪酬奖励契约。违反契约的薪酬，往往会让企业蒙受损失。而贪腐成风时，企业有可能会陷于崩溃。很多企业在创立时，各级干部往往能廉洁自律，但随着企业成长壮大，经营效益日渐优良，企业利润变得丰厚，很多经理人往往守不住道德底线，不断行贿受贿，挪用企业资产，侵占企业利益，严重时会拖垮企业。

2）职业贪腐侵扰乱企业秩序

经理人的贪腐所得，可以看做是额外的薪金。一旦部分经理人不顾契约，多拿多得，不劳而获，对另外一部分经理人就不公平。而一旦这种情况成风，企业内部就可能形成贪腐竞赛，企业秩序立刻陷于混乱，严重时会导致企业崩溃。

3）廉洁是一种积极向上的精神

廉洁自律是人类的美德。历史经验反复证明，廉洁自律的团队往往发奋图强，更能发展壮大，而贪腐成风的团队常常穷奢极欲，终会走向没落。

**2、如何保证最纯洁职业经理人廉洁自律**

最纯洁职业经理人应该树立廉洁自律的职业精神文化，结合自身岗位实际情况，不断增强贡献和服务意识，严禁向相关业务单位吃、拿、卡、要、报等不廉洁行为现象的发生。诚信是廉洁自律的保证，也是廉政的最基本表现形式；诚信是做人的基本准则，也是企业的发展之本。

最纯洁职业经理人必须树立正确的权力观、地位观、利益观，筑牢思想道德防线，提高拒腐防变的能力，不断推进廉政诚信建设，促进企业有效健康发展。公生明，廉生威，廉洁和诚信是个人品牌的两个支柱。因此，我们每一位最纯洁职业经理人，要从自身做起，身先垂范，廉洁勤政，塑造诚实守信，相互信任，开放包容的职业精神氛围。

在职业经理人队伍中，必须长期不懈地开展职业精神教育与廉洁制度建设，灌输最纯洁职业经理人的精神理念，传播廉洁知识，促使职业精神与廉洁诚信为共同的职业操守和行为准则，把职业精神与廉洁文化的力量熔铸在企业的生命力、创造力和凝聚力中。

**【案例】 以廉为宝**

春秋时，司城子罕清正廉洁，受人爱戴。有人得到一块宝玉，请人鉴定后拿去献给子罕，子罕拒不接受，说：“您以宝石为宝，而我以不贪为宝。如果我接受了您的玉，那我们俩就都失去了自己的宝物。倒不如我们各有其宝呢？”

**【案例】 杨震暮夜拒金**

东汉时，杨震赴任途中路经昌邑，昌邑县令王密曾受其提携，深夜来访，怀金十斤相赠。杨震说：“故人知君，君不知故人，何也？”王密没听明白杨震的责备之意，说：“天黑，无人知晓。”杨震说：“天知，神知，你知，我知，何谓无知？”王密这才明白过来，大感惭愧，怏怏而去。杨震由此得号“四知太守”。

**【案例】 一钱太守**

东汉时，一位叫刘宠的人任会稽太守，他改革弊政，废除苛捐杂税，为官十分清廉。后来他被朝廷调任为大匠之职，临走，当地百姓主动凑钱来送给即将离开的刘宠，刘宠不受。后来实在盛情难却，就从中拿了一枚铜钱象征性地收下。他因此而被称为“一钱太守”。

**【案例】 陶母退鱼**

晋代名臣陶侃年轻时曾任浔阳县吏。一次，他派人给母亲送了一罐腌制好的鱼。其母湛氏收到后，又原封不动退回给他，并写信给他说：“你身为县吏，用公家的物品送给我，不但对我没有任何好处，反而增添了我的担忧。”这件事使得陶侃受到很深的教育。

**第四节 职业道德理念之三：竞业禁止**

竞业禁止是指职业经理人在任职期间及离职后一定时间内不得以职业生涯中所习得的专业知识和技能进行创业并从事与原企业存在竞争关系的业务的一种道德准则。我们认为，最纯洁的职业经理人绝不利用职业生涯中所习得的专业知识和技能创业并参与本行业的竞争，这是作为一个职业经理人最基本的职业道德要求之一。竞业禁止所要限制的行为，从广义上说是一种不正当竞争行为，因此遵守竞业禁止原则是任何一个职业经理应该具备的职业道德。

**一、竞业禁止的伦理道德基础**

竞业禁止是职业经理人忠诚敬业、诚实信用义务的延伸，是职业经理人应当无条件遵守的基本道德原则之一。

忠诚敬业要求职业经理人忠诚于企业和企业股东的合法利益，努力追求卓越的工作表现和工作绩效。诚实信用要求职业经理人，实事求是，讲求信誉，言行一致。在企业内部，职业经理人往往也是雇主的代理人，代理雇主履行相关职责。和企业其他职位相比较，职业经理人能够接触到企业更多的资源，因此职业经理人的行业知识、技能甚至人脉关系往往都来源于受雇的企业。如果职业经理人离开企业后创业，就等于利用在原企业获得的资源与原企业竞争，这是一种不道德的偷窃行为，也与忠诚敬业与诚实信用的职业经理人基本道德准则相违背。

其次，职业经理人与原企业竞争，必然会与原企业直接争夺市场，等于直接撕毁了委托人对代理人的委托，这种行为当然不道德。本着诚实信用原则，作为代理人的职业经理人不得有害于委托人，尤其是不能参与那些与委托人有竞争关系的事业。因此竞业禁止义务并不是孤立的职业经理人道德规范，而是忠诚敬业、诚实信用道德规范的自然延伸。

既然竞业禁止是职业经理人忠诚敬业、诚实信用道德规范的自然延伸，那么为什么还要专门设立竞业禁止道德规范呢？这是因为忠诚敬业、诚实信用不能包涵竞业禁止的全部内容，竞业禁止并不完全是忠诚敬业、诚实信用道德规范的具体落实。首先禁止不仅是一个道德问题，还涉及到法律问题，具有道德与法律双重性。我国法律支持以不损害员工的基本生活利益为前提的竞业禁止合同条款。其次，与忠诚敬业、诚实信用道德规范不同，竞业禁止是对经理人的职业要求，同事也对雇主提出了相应的要求。例如：针对职业经理人履行竞业禁止义务，雇主应当满足其基本的生活条件；有效的正向激励为职业经理人创造良好的工作环境，也有利于职业经理更好地履行职责。

二**、本规范中竞业禁止与相关法律规定之间的区别**

既然法律已经对竞业禁止行为做出相应规定，为什么还要在最纯洁职业经理人道德规范另外设定竞业禁止规范？

首先，所规范的目标人群并不完全重合。本竞业禁止道德规范面向的是职业经理人，与竞业禁止合同条款不完全是一回事；而法律规范中的竞业禁止是所有在职或离职员工的行为准则，受到竞业禁止合同条款的约束。

其次，职业经理人道德规范属于道德范畴，适用范围远大于法律协调的范畴。法律中的竞业禁止约束范畴要求在竞业禁止合同中体现，同时要求雇主不能凭借竞业禁止合同损害员工的基本生活利益。例如：一些互联网公司将竞业禁止补偿做为员工工资的一部分发放；或者以股权或者期权为条件，要求员工单方面遵守竞业禁止合同条款都属于损害员工基本生活利益的行为。然而，最纯洁职业经理道德规范则要求职业经理人从内心自发的遵守经理人竞业禁止规范，同时积极主动和雇主就如何实现竞业禁止达成一致。即使没有合同约定，经理人与雇主依然可以按照最纯洁职业经理道德规范的要求就如何执行竞业禁止达成协议。

最后，法律上的竞业禁止依靠相关合同与法律条款加以保障其实施地严肃性；而职业经理人道德规范中的竞业禁止更多靠双方的信誉与默契等社会规则约束，法律与合同条款的规定只是起到辅助作用。

三**、竞业禁止的社会学意义**

有些人认为竞业禁止是以损害职业经理人权益为前提的社会行为规范，这种理解毫无疑问是错误的。竞业禁止的正当性来源于诚实信用原则、代理成本理论和合理限制竞争原则。由于竞业禁止涉及各种权益冲突,在处理相关纠纷时一般要根据个案情形进行具体的利益衡量,以维系当事人利益和社会利益的平衡。从实践意义上，竞业禁止更是一种能有效防止恶性跳槽 、挖人墙脚 ，进一步有效保护商业秘密及其拥有者的竞争优势 ，增强雇主在人才投资上的愿望 ，激发创造力的手段。竞业禁止同时减少市场上的不正当竞争行为，如果每一个行业的从业人员都可以不受任何限制地进入市场创业，那么必然会造成市场无序竞争。一个市场如果有过多竞争者，对于行业内的所有从业人员都是打击。

一方面，尽管职业经理人的行业知识、技能、甚至人脉关系都来源于原先的企业，但经过一定时间后相关资源得到冷却、淡化，这时候可以认为职业经理人在原行业创业不再违反最纯洁职业经理人的要求；另一方面，竞业禁止具有一定的时间限制，防止企业利用竞业禁止将利益固化，更能够激发全社会的创造力。

表面看竞业禁止原则是维护的资本方的利益，但实际上它维护的是雇佣市场的秩序，符合雇佣双方的长远利益。

**案例**：五朝宰相冯道 一生侍奉八姓十三帝

五代十国是中国历史上最为混乱的年代之一。冯道，便是唯一见证了五代历史的奇人，有“十朝元老”之称，是个官场不倒翁；有人说是明哲保身，不忠不义的奸臣；有人说他是乱世奸臣 ，治世能臣；有人说他……但不管怎么说，冯道的确是个“前不见古人，后不见来者”的奇人。

　　一奇历五代十帝，中国历史上唯一的“十朝元老”。常听戏的人，说某人资格老，便称他为“三朝元老”，冯道则三倍超越之外再加一朝，他历经桀燕皇帝刘守光、后唐庄宗李存勖、后唐明宗李嗣源、后唐闵帝李从原、后唐末帝李从珂、后晋高祖石敬瑭、后晋出帝石重贵、辽太宗耶律德光、后汉高祖刘知远、后周太祖郭威十朝，基本上在每朝都受重用，是名副其实的“官场不倒翁”。

　　二奇总换“明主”，却不被人当做“汉奸”。冯道的脾气，现在看来有点象墙头上的草，随风倒，谁硬，谁有势力，他就投奔谁，寡廉鲜耻、丧失气节到了极点。尤其是投奔契丹时，他说过一句话：“南朝为子，北朝为父，两朝为臣，岂有分别哉！”因此做了耶律德光的太傅，令稍有一点廉耻心的人大跌眼镜。奇怪的是，随后的后汉高祖刘知远、后周太祖郭威并没有因此而看不起他，反封他在本朝连任太师。

　　三奇没有气节的冯道却是个书虫。冯道虽然如此没有气节，但你千万不要把他当做一个老粗，冯道在当时是有了名的书虫。他饱读圣贤之书，几乎到了如饥似渴的程度，他出身低微，祖上有时务农，有时教书，受其影响。冯道从小酷爱读书，对吃穿从不挑剔，既使是大雪封门时也要记着读书为重，因此满腹文章，隔着门缝吹喇叭，名声在外，成了大江南北第一名人，不管是哪朝哪代，都以能聘请到他为官为荣。他在南朝为官时，北朝契丹素闻冯道大名，想偷袭将他抢走，只是由于边境守军严密防备，这才没有得逞。

　　四奇冯道虽无气节，却不是个贪官。别以为冯道奴颜媚骨，必是个鱼肉百姓的贪官污吏，恰恰相反，冯道严于律己，体察民间疾苦，应该是个大大的好人。他的家乡闹饥荒时，冯道不惜将自己家里的财物全部拿出来周济乡亲，而自己却住在茅草屋里。他在家乡替父守孝期间，并没有在乡亲们面前摆官架子，而是亲自下地劳动，上山砍柴，对一些缺乏劳力的人家尽力帮助。南北战乱频仍，冯道从北方逃回，看见被掠夺的中原妇女，心中不忍，就变卖东西将她们赎回，然后派人将她们一一送回家，完全是一副菩萨心肠。更难能可贵的是，冯道还不好女色，当年后唐与后梁交战时，有的武将把抢掠来的美女送给他，冯道就“金屋藏娇”——找间屋子养着，寻访到她的家后再送回去。他留的遗嘱中说死后希望选择一块无用之地埋葬即可，不要像别人那样嘴里含珠玉下葬，也不用穿豪华的寿衣，用普通的粗席子安葬就行。在对后唐明宗李嗣源进谏时，冯道说：“谷贵则饿农，谷贱则伤农，这是常理。臣还记得近代举人聂夷中的一首诗《伤田家诗》：‘二月卖新丝，五月粜秋谷。医得眼下疮，剜却心头肉。我愿君王心，化作光明烛。不照绮罗筵，偏照逃亡屋。’”劝后唐明宗做一代明君。

　　五奇冯道官位之多，可得中国历史之冠。冯道历任中央和地方官职为幽州节度巡官、河东节度巡官、掌书记、摄幽府参军、试大理评事、翰林学士、端明殿学士、集贤殿大学士、检校尚书祠部郎中兼侍御史、检校吏部郎中兼御史中丞、检校太尉、同中书门下平章事、检校太师兼侍中、检校太师兼中书令、行台中书舍人、户部侍郎，转兵部侍郎、中书侍郎、门下侍郎、刑部尚书、吏部尚书、右仆射、司空、在中书、司徒兼侍中、太尉兼侍中、太傅、太师等等达四十余种之多。冯道的历次散阶为仕郎、议郎、朝散大夫、银青光禄大夫、金紫光禄大夫、特进、开府仪同三司。他的武职勋位自柱国至上柱国。历次爵位为开国男爵、开国公、鲁国公、秦国公、梁国公、燕国公、齐国公。食邑自三百户至一万一千户，食实封自一百户至一千八百户。

六奇冯道官职虽多，却无一件政绩传世。冯道虽饱读诗书，却既不是乱世中平定江山的良将，也不是帮助哪个君王治国的良臣。他虽位居高职，却很难指出他在五代乱世的政局变迁中发挥过什么具体的作用，以及他和一些重大事件有什么具体的关联。他可以说是一个很“专业”的官员，却非一个有作为的政治家。乃至于后来欧阳修编修《新五代史》时，把《旧五代史》中关于冯道的的粉饰内容全部删除了，《冯道传》也从原来的近五千字减至不到两千字。不过五代之乱，民命倒悬，冯道能使百姓卒免锋镝之苦者，务安养之力，也算为官不过不失。

逆境时玉碎容易瓦全却难。冯道一生曾侍奉五朝、八姓（八个家族）、十三帝，前后为官四十多年，拜相二十余年，而且官越做越大，爵越封越高，上耀祖宗，下荫子弟，虽为后世儒家视其人格不齿，但其传奇一生颇受后世好评，也体现了最纯洁经理人禁业竞止原则的要求。

**第五节 职业道德理念概述：职业伦理与价值观**

职业道德理念属于职业伦理范畴，体现着一定的职业价值观。我们所倡导的忠诚敬业、诚信廉洁、竞业禁止三大职业道德理念，不仅要求最纯洁职业经理人认同和接受这些职业道德观念和主张，也基于最纯洁职业经理人认同和树立与之相应的职业伦理与价值观。那么，什么是职业伦理与价值观？我们又倡导什么样的职业伦理与价值观呢？

**一、职业伦理**

所谓伦理，就是人类在处理人与人、人与社会、人与自然等相互关系时应该遵循的基本道理和准则，是一系列指导人类行为的思想观念，也是从概念角度对人类道德现象进行的哲学思考。它不仅包含着一系列处理人与人、人与社会和人与自然之间关系的行为规范，而且也深刻地蕴涵着依照一定原则来规范行为的深刻道理，包括人的情感、意志、世界观、人生观和价值观等方面。而职业伦理不过是人类伦理道德体系的一个分支，是人们处理个人与职业、职业与职业、职业与企业、职业与国家、职业与社会、职业与自然等相互关系应该认同与遵循的基本道理和准则，旨在建立一种有序、合理的职业关系。

1、职业伦理的特征

1）职业伦理是企业型组织中的一种职业道德关系。职业伦理是人们在处理职业关系时应该认同与遵循的基本道理和准则，因此包括职业道德内容。

2）职业伦理产生并适用于特定群体范围。职业是以群体形式存在的，职业伦理是职业群体的产物，当社会化分工形成某个职业时，就会产生或形成属于这个职业的、相应的职业伦理，并赖以规范和约束其从业者。

3）职业伦理以职业需要和职业逻辑为根据（内容稳定性）。职业伦理不是全体社会成员共有的伦理，职业伦理也不同于一般的、流行于社会的公众意识，它以独特的职业逻辑而非大众逻辑为根据，以职业特点和需要为基础，因此，它往往“无视”公众意识，与社会普遍“共同意识”或情感相冲突。

4）职业伦理以群体的力量保证其实施（惩戒）。职业伦理依赖整个职业共同体的力量来推行，这是职业伦理不同于社会道德的又一个重要方面。

2、职业伦理的内容

1）工作观

人们为什么要工作？工作的意义何在？这是工作观所探讨的基本问题。一般人会回答说：工作是为了养家糊口；也有人会说：工作是为了赚钱从而享受人生。这些都是工作的目的之一，但只是较低层次的理由。

从《圣经》的观点来看，工作有三重意义：发展自我、服务社会及服事神。所谓「发展自我」就是借着工作去发展自己的才能并确立自我的价值。因此，工作应使一个人有成就感及满足感。但是并不是所有的工作都使人有成就感。有些工作除了赚钱多之外，并不能发掘人的潜力，也不能提升人的尊严及价值，这类的工作不值得去做。今天的中国社会有「笑贫不笑娼」的现象，这是畸型的社会现象。日本工业技术傲视全球，是因为日本人大都看重自己的工作，力求在自己那一行成为最优秀的专业人才，因此搭配起来就成为最杰出的技术团队了。

其次，工作的目的应该包括为社会服务。圣经上说：“总要劳力，亲手作正经事，就可有余分给那缺少的人。”(以弗所书第四章28节)。正经的工作必然是对社会有益的，而且使我们有余力去帮补那些欠缺的人。然而有许多工作是对社会有害的，例如赌博和贩毒，基督徒不应该从事这种行业。同时，企业若有盈余，也应该回馈社会。今天国内有少数企业家捐款给「希望工程」，这是好现象，但比起欧美国家而言，比例还是太低。另一方面，工作既是造福社会，在工作上就要注意环境污染及工业安全的问题，以免遗祸子孙、伤害他人。

最后也是最重要的，工作是为了事奉神、荣耀神。神起初造人就是要人「修理看守」他所创造的伊甸园(创世记二章15节)。因此，工作是神的本性，也是人的天性，而且所有的工作最终目的乃是事奉神、荣耀神。所以圣经才提醒基督徒在工作时要「甘心事奉，好象服事主，不像服事人。」(以弗所书六章7节)。既然是为了让神得荣耀，就更要谨慎自守，不使神的名义受羞辱。同时，一个体会到工作是为神而作的人，必定更有一份神圣的使命感。曾有一个人问三位工作中的泥水匠说：「你们在作什么？」第一位泥水匠懒洋洋地回答说：「你没看到我们在砌砖吗？」第二位回答说：「我们要盖一座大房子。」第三位泥水匠很兴奋地回答说：「我们正在建筑一座雄伟的教堂，让基督徒来敬拜神。」在这三个工人之中，只有第三位才领略到那种工作的神圣性，也最有工作的热忱与干劲。

**我们认为，对于大多数人而言，工作还是谋生的主要手段，但工作不仅仅是为了谋生，还应该是为了发展自我、实现自我、创造价值、服务社会。**在选择工作时，工作是否有助于我们发展自我和实现自我，是否有助于我们创造价值、对社会做出积极贡献，有神论者认为还要考虑是否能为神带来荣耀，这应该成为选择职业、筛选工作的重要标准。正确的工作观将会促使我们对工作赋予更积极、更崇高的意义，进而使我们富有敬业精神，在工作上具有杰出表现。

2、专业伦理

投身某个行业，从事每项职业，都有必须遵守的行为规范，所谓“无规矩不成方圆”。在号称「礼义之邦」的中国，我们却往往缺乏明确的行业伦理规范；在欧美国家，由于深受基督教伦理的影响，各行各业都有严谨的「专业伦理规范」，例如医药伦理、工程伦理、生态伦理、司法伦理、商业伦理等，而且各专业公会都有专门部门制定行业规范，制裁违反职业道德的专业人员，吊销他们的开业执照等，这都是值得我们学习和借鉴的作法。

最常见的专业伦理内涵包括环境保护、社会公益、尊重智慧财产权及工业安全等，体现着职业人士应该认同和承担的企业责任和社会责任，这些专业伦理是每一位专业人士应该恪守的规范，以避免损害他人或为害社会。以台湾为例，过去三十年来，为了发展经济，在环境保护方面较为疏忽，如今要付出惨重的代价去挽救。如今中国大陆又在重蹈覆辙，以至于空气污染、水污染、土壤污染极为严重。每位从事工程设计及生产管理的技术人员，都应该秉持良知，用我们的专业知识去防止这些为害社会的事情发生。

**二、职业伦理、道德与法律**

职业伦理是有关人类职业关系的社会道理和自然法则。这个概念也是职业伦理与道德、法律的绝对分界线。职业道德是人类对于人类职业关系和行为的柔性规定，这种柔性规定是以职业伦理为大致范本，但又不同于职业伦理，甚至会与职业伦理相悖。有关职业法律则是人类对于人类职业关系和行为的刚性规定，这种刚性规定是以法理为基础的，法理与伦理的关系则比道德与伦理的关系更远，也因此人们对于法理的争议更大——长期自然法则与短期自然法则的冲突在法理上的冲突表现最为突出。

关于“道德”，老子说：“道可道，非常道。”那意思是说，“道”并非指的是一条具体的道路，而是一个抽象出来的概念，譬如几何学上“点、线、面、体”的概念，哲学上“质、量、度”的概念。那么“道德”，本意是指行路的德行，类似于约定俗成的交通秩序，引申意为人在社会上为人处世的规则。伦理与道德在内涵上有一些共通之处。伦者，次序之谓也；在中国，“伦理”通常是指长幼尊卑的道理，古代中国“天地君亲师”和“三纲五常”的古训既是一种社会伦理体系，也包含着社会道德内容。伦理与道德都在一定程度上起着调节社会成员相互关系的规则的作用。规则是为现实的存在和秩序不被破坏而服务的，它本身并不倡导创新，甚至在一定程度上束缚和阻碍创新，而规则与创新的矛盾无一不是以创新的成功和规则的被打破之后形成新的规则而结束的。

伦理与道德虽然都指涉某种人类关系和行为规范系统，若严格加以区分，则伦理偏重于社会的层面，道德偏重于个人的层面。在应用意义上，二者常被视为同义词，有时更被连用为「伦理道德」一词。伦理道德专属于人文世界的范围，它表现人类加诸于彼此及自身的规范与评价；非人文的自然世界及动物世界均用不上这类概念。唯有人类才能够为自身订立一些应然的标准，并且具备达到这些标准的能力以及违反这些标准的能力。伦理道德即以某些应然的规范及标准为基础，人们由此而展开对于彼此及自身的要求与评价，既涉及社会层面的责任问题、赏罚问题，也涉及个人层面的品行修养、德性发展。

伦理与道德不同之处主要在于：

1）规范的变化。“道德”所针对的客体远较“伦理”所针对的客体宽泛，除此之外，二者还有许多其他不同。比如“道德”是随着社会所处的阶段乃至文化环境的不同而有着不同规范。举三个例子来说明：其一，在古代氏族部落里，财产是共有的，保留私有财产是不道德的，而拿走其他部落成员刚刚用过的工具也没有什么不道德。而在法律认可私有财产的现代社会，保留私有财产不再是不道德的，而拿走他人的工具则要征求他人的意见。其二，在中国，问别人的年龄和薪水是很正常的，似乎还隐隐有点人文主义关怀的味道；而在西方某些国家，打听年龄和薪水是不太道德的。其三，同性恋一般被认为是不道德的，而现在某些国家已通过法律承认其合法存在，似乎同性恋也在逐步摆脱其不道德的地位。

2）“伦理”通常蕴含着一些不随时间和空间漂移的道理。比如传说中伏羲与女娲是兄妹通婚，虽说太古洪荒年代，兄妹通婚没有太多道德非议，但终究是违背伦理的，在这里伦理涉及近亲结婚导致后代基因缺陷几率增大的问题。显然，以这样一个不完善的概念是无法说服并阻止人类进行诸如克隆人体和干细胞研究等科学实验的。这些实验，甚至可以广泛地说，一切科学研究都象潘多拉的盒子，我们所认识的世界的边缘就是由这些盒子组成的。在打开之前，是无法预言一个盒子比另一个盒子更危险的。盒子被打开了，飞出的是什么永远既无法预料，也无法收回。科学实验本身虽然不应有道德非议，但却涉及到人类应该通过自然生殖而非实验室或工厂化生产的自然伦理问题。

在西方有关理论中，道德就是调整人们相互关系的行为规范总和，而伦理学则是研究道德的学问，因此，伦理学又称“道德哲学”或“人生哲学”。我国最早论述伦理道德的思想家是孔子，西方伦理学是由古希腊哲学家亚里士多德创立的。伦理学以道德现象为研究对象，不仅包括道德意识现象（如个人的道德情感等），还包括道德活动现象（如道德行为等）以及道德规范现象等。伦理学将道德现象从人类活动中区分开来，专门探讨道德的本质、起源和发展、道德水平同物质生活水平之间的关系、道德的最高原则和评价标准、道德的规范体系、道德的教育和修养、人生的意义、人的价值和生活态度等问题，其中最重要的是道德与经济利益和物质生活的关系、个人利益与整体利益的关系问题。对这些问题的不同回答，形成了不同的甚至相互对立的伦理学派别。例如，马克思主义伦理学建立在历史唯物主义基础之上，将道德作为社会历史现象加以研究，着重研究道德现象中的带有普遍性和根本性的问题，强调阶级社会中道德的阶级性及道德实践在伦理学理论中的意义，从中揭示道德的发展规律。马克思主义伦理学中的“伦”即人伦，指人与人之间关系；“理”即道理、规则。“伦理”就是人们处理相互关系应遵循的道理和规则。社会生活中的人与人之间存在着各种社会关系，如生产关系、亲属关系、上下级关系、朋友关系、同志关系、敌对关系等等。由此必然派生出种种矛盾和问题，就需要有一定的道理、规则或规范来约束人们的行为，调整人们相互之间的各种关系。

**三、职业价值观**

1、价值观

价值观是人们对于人、事、物的意义、作用及其重要性的总体看法和评价，是人们用于区别好坏、分辨是非和判断轻重的心理倾向体系。价值观决定、调节和制约着人类个性倾向中低层次的需要、动机、愿望等，是人类动机和行为模式的统帅。人类的价值观建立在需求的基础上，一旦确定则反过来影响和调节人类进一步的需求活动。人们对各种事物如学习、工作、娱乐、奉献、成就等，在心目中存在着分别，对这些事物的轻重、主次和好坏排序构成一个人的价值观体系。价值观体系是决定一个人行为及态度的基础。

人的价值观受制于他的人生观和世界观，一个人的价值观是从出生开始，在家庭和社会的多重影响下逐渐形成的，其中，他所处的社会生产方式及经济地位的影响是决定性的，在一定程度上是不可逆的。具有不同价值观的人会产生不同的态度和行为。有学者依据人类对价值的分别把价值观分为以下六大类：1）以知识真理为中心的理论性价值观；2）以形式与调和为中心的美学价值观；3）以权力地位为中心的政治性价值观；4）以群体他人为中心的社会性价值观；5）以有效实惠为中心的经济性价值观；6）以神圣信仰为中心的宗教性价值观。

价值观对人们自身行为的定向和调节起着非常重要的作用。价值观决定人的自我认识，它直接影响和决定一个人的理想、信念、生活目标和追求方向的性质。价值观的作用大致体现在以下两个方面：

1）价值观对动机具有导向作用。人们行为的动机受价值观的支配和制约，价值观对动机模式有重要影响，在同样的客观条件下，具有不同价值观的人，其动机模式不同，产生的行为也不相同，动机的目的方向受价值观的支配，只要那些经过价值判断被认为是可取的，才能转换为行为的动机，并以此为目标引导人们的行为。

2）价值观反映人们的认知和需求状况。价值观是人们对客观世界及行为结果的评价和看法，因而，它从某个方面反映了人们的人生观和价值观，反映了人的主观认知世界。

2、职业价值观

职业价值观是人们对于职业的意义、作用及其重要性的总体看法和评价，是人的价值观在职业认识、态度、评价和选择方面的具体表现；对于不同职业及同一职业不同方面的看法和评价在人们心目中的主次、轻重、好坏排列次序，就形成职业价值观体系。职业价值观和职业价值观体系是决定人们职业态度、职业选择和职业行为的心理基础。

由于每个人的身心条件、年龄阅历、教育状况、家庭背景、兴趣爱好、宗教信仰等不同，人们对各种职业就有着不同的主观看法和评价。从社会来讲，受生产力发展水平和社会分工程度所限，各种职业在劳动性质上，在劳动难度和强度上，在劳动条件和待遇上，在所有制形式和稳定性等诸多问题上，都存在着差别。再加上传统思想观念的影响，各类职业在人们心目中的声望地位也存在高下好坏之见，这些评价都形成了人的职业价值观，并影响着人们对职业、岗位的选择。价值观是一种内心尺度，它凌驾于整个人性当中，支配着人的行为、态度、观察、信念、理解等，支配着人认识世界、明白事物对自己的意义和自我了解、自我定向、自我设计等；也为人自认为正当的行为提供充足的理由。我们这里考察的职业价值观，不是看人们如何看待“职业价值”的本质，而是注重人们在职业选择和职业生活中，在众多的价值取向里，优先考虑哪种价值。

职业价值观作为一种职业信念，它带有强烈的判断色彩，代表了一个人对于什么是好、什么是对以及什么会令人喜爱的意见。每一个求职者由于其所受教育的不同和所处的环境的差异，在职业取向上的目标和要求也是不相同的。在许多场合，我们往往要在的一些得失中做出选择，而左右我们选择的，往往就是我们的职业价值观。例如，是要工作舒适轻松，还是要高标准的工资待遇，要成就一番事业，还是要安稳太平；当两者有矛盾冲突时，最终影响我们决策是存在于内心的职业价值观，而我们自己有时对自己的价值观并不是很清楚。

每种职业都有各自的特性，不同的人对职业意义的认识，对职业好坏有着不同的评价和取向，这就是职业价值观。职业价值观决定了人们的职业期望，影响着人们对职业方向和职业目标的选择，决定着人们就业后的工作态度和劳动绩效水平，从而决定了人们的职业发展情况。哪个职业好？哪个岗位适合自己？从事某一项具体工作的目的是什么？这些问题都是职业价值观的具体表现。

3、职业价值观类型

行为科学家格雷夫斯为了把错综复杂的价值观进行归类，曾对企业组织内各式人物做了大量调查，就他们的价值观和生活作风进行分析，最后把职业价值观概括为七个类型等级：

第一级，反应型：这种类型的人并不意识自己和周围的人是作为人类而存在的，他们照着自己基本的生理需要而做出反应，而不顾其他任何条件。这种人非常少见，实际等于婴儿。

第二级，部落型：这种类型的人依赖成性，服从于传统习惯和权势。

第三级，自我中心型：这种类型的人信仰冷酷的个人主义，自私和爱挑衅，主要服从于权力。

第四级，坚持己见型：这种类型的人对模棱两可的意见不能容忍，难于接受不同的价值观，希望别人接受他们的价值观。

第五级，玩弄权术型：这种类型的人通过摆弄别人，篡改事实，以达到个人目的，非常现实，积极争取地位和社会影响。

第六级，社交中心型：这种类型的人把被人喜爱和与人善处看作重于自己的发展，受现实主义、权力主义和坚持己见者的排斥。

第七级，存在主义型：这种类型的人能高度容忍模糊不清的意见和不同的观点，对制度和方针的僵化、空挂的职位、权力的强制使用，敢于直言。

管理学家迈尔斯等人曾在1974年就美国企业的现状进行了对照研究。他们认为，一般企业人员的价值观分布于第二级和第七级之间。就管理人员来说，过去大多属于第四级和第五级，现在情况在变化，这两个等级的人逐渐被第六级和第七级的人取代。

4、我们的主张

与我们所倡导的工作观一脉相承，我们认为，职业的价值不仅在于谋生，还在于发展自我、实现自我、创造价值、服务社会。我们比较和选择职业的标准就在于是否有利于发展自我、实现自我，是否有利于创造更大价值、更多地服务于社会。我们所倡导的忠诚敬业、诚信廉洁、竞业禁止这三大职业道德理念，既是我们所倡导的职业伦理与价值观的内在要求，也是我们所倡导的职业伦理与价值观的具体体现。

1. **最纯洁职业经理人：职业行为准则**

**第一节 何谓职业行为准则**

**一、个人行为**

个人行为是相对于社会行为而言的，一般是指在一定的思想认识、情感、意志、信念支配下，个人所采取的符合或不符合一定规范的行动。广义上则包括个人在社会交往中的所有行为，狭义上仅指个人在非社会交往场合中的单独行为。**在本讲义中，个人行为是指个人以非企业身份在社会交往中的所有行为。**

个人行为既受自然和社会环境制约，也受个人的个性和修养制约，有内在和外在之分，前者是潜在的，不易观察到，如思想、意识等；后者是显在的，可观察到，如言论、行动。

1、个人行为的特征

在社会或组织活动中，个人行为带有一些普遍特征，这些特征表现为：

1）自发性。个人行为是具有其内在的动力自动发生的，外在环境因素可以影响个体行为的方向与强度，但却不能发动个体行为。

2）因果性。如果将行为看作是个体表现出来的结果，那么这个行为必然存在事先的一个原因；当然，在行为产生之后，这个行为又可能成为下一个行为促发的原因。某些行为之间可以组成因果链。

3）主动性。个人行为不是盲目的，任何行为的产生绝不是偶然出现的，任何行为都是受个体的意识支配。行为者可能并不自觉地意识到自己的行为的原因，但这绝不证明他不受自己意识的控制。

4）持久性。由于行为是有目的性的，是个人主动发生的，通常，在个人没有达到目标之前，这种行为也不会停止下来。

5）可变性。个人在追求个人目标以及环境的变化，选择最有利的方式，达到个人的目标。

2、个人行为的影响因素

任何事物的存在与运动都有其内部和外部原因，人的行为也不例外。个人行为的影响因素也分为1）个人因素：生理因素、心理因素、文化因素和经济因素等；2）环境因素：内部环境因素和外部环境因素等。

3、个体行为与群体行为

相对于群体行为，个人行为也称为个体行为。群体行为决定着个体行为的方向，个体行为是群体行为的体现。

群体是由个体构成的，因此，群体行为离不开个体行为但群体行为并不是个体行为的简单相加。当某群体把个体成员凝聚在一起时，就具有该群体的意识和目的，并且具有其特定的社会性，该群体的活动效果反映着整个行为主体的状况，而不再以个体的意识、目的为转移。

我们在考查工厂生产车间的安全生产状况时，会分析哪个车间安全管理做得好，哪个车间不好。安全管理工作的好与坏，可以有许多不同的标准，但这些标准的出发点均不是衡量哪个职工个人，而是衡量整个车间。实际存在的任何一个群体，都是作为整体来进行活动并且产生相应影响的。群体内部的一切活动，其发挥作用的性质、大小、方式等，均属于群体行为。因此，群体行为主体在该群体组织内进行的与安全生产有关的活动就是安全管理的群体行为。

**二、职业行为**

职业行为是人们以社会组织身份和角色从事的活动，是人们行使职业权利、履行职业责任和义务、获取职业利益的所有行为。从本质上，职业行为是人们对职业的认识、评价、情感和态度等心理过程的外在表现，也是实现职业追求和目的的具体手段；从其形成意义上，职业行为是由人们与职业环境、职业岗位、职业要求之间的互动关系决定的。在本讲义中，如果没有特别说明，职业行为专指人们以企业身份和角色从事的各种活动，属于企业行为范畴。

职业行为具有以下特性：

1、职权性。企业工作人员根据企业赋予的职责权限实施的行为履行职务行为。超越职权的行为不是职务行为，不由企业承担责任，也不受法律保护。

2、规范性。企业工作人员行使岗位权利、履行岗位职责和义务通常需要了解和遵守一定的道德原则、法律规定、企业规章和工作流程，不能乱来。

3、时空性。企业工作人员在行使职权、履行职责的时间、地域范围内实施的行为通常认定为职务行为，一个企业的经营管理人员不能干涉和纠正另一个企业工作人员工作中的错误，或是一个企业的经营管理人员在离职后不能再参与或干涉企业的经营管理活动。

4、身份性。通常情况下，凡以企业工作人员的身份和名义实施的行为都是履行职务的行为。如企业工作人员标准着装、佩戴标志、出示证件、宣布代表企业实施的行为一般都以职务行为论。

5、目的性。企业工作人员为了履行岗位职责和义务，维护和实现企业利益的行为，通常都认定是职务行为。

6、技能性。企业工作人员行使岗位权利、履行岗位职责和义务通常需要一定的岗位知识和技能，否则无法作为。

从工作对象角度分析，职业行为可分为对人、对事、对物三大类。其中，对人行为包括个人对上级、对同级、对下级、对企业、对企业股东、对合作伙伴、对消费者、对竞争对手、对政府、对社会等自然人、法人或其他组织的职业行为，对事行为包括对待本岗位事务、本部门事务、本企业事务和其他关联事务等方面的职业行为，对物行为包括对待企业资产、合作伙伴资产、社会资产等方面的职业行为。这里所谓的物既包括土地、厂房、设备、车辆、能源、原材料、产品等有形资产，也包括商标、技术、工艺、服务、名誉、工作时间等无形资产。

另外，从法律契约关系角度，职业行为可分为职责行为、职权行为、职务行为、职利行为，分别体现着职业责任、权利、义务和利益关系；从再生产过程角度，职业行为可分为研发行为、采购行为、生产行为、销售行为、物流行为、消费行为、服务行为等；从经营管理过程角度，职业行为可分为计划与决策行为、分工与组织行为、指挥与协调行为、领导与激励行为、控制与监督行为等；从职业过程角度，职业行为可分为学习与培训行为、交流与沟通行为、劳动与创造行为、合作与竞争行为、升迁去留变动行为等。

在职业行为中，要注意区别和处理好以下三对关系：

一是要区别和处理好职业行为与企业行为之间的关系，以避免职业利益与企业利益发生冲突。职业行为虽然属于企业行为，但同一种职业可以存在于不同的企业，同一种职业知识和技能可以服务于不同的企业，而不同企业之间的利益往往是不同甚至相冲突的，这就使得职业行为与企业行为有时不一致，导致职业利益与企业利益之间的冲突。如医生、律师、会计师、审计师、运动项目教练都是一种职业，可以服务于A企业，也可以服务于B企业，而两个企业的利益不相同，甚至是竞争关系，因此，一个服务于A企业的工作人员，由于职位、待遇、家庭等方面原因选择到B企业就职的时候，就要处理好职业利益与企业利益的关系，否则会导致道德、契约和法律方面的问题。

二是要区别和处理好个人行为与职业行为之间的关系，以避免个人利益与职业利益发生冲突。在社会交往中，由于个人具有多重身份，担当着多种社会角色，其行为到底是以自然人身份和角色发生的，还是以职业或企业身份和角色发生的，往往会混淆在一起，不好区别。例如，李先生是某企业集团负责采购与物流的副总裁，某国外供应商为了结识李先生，与该企业集团建立商业关系，通过朋友认识并邀请李先生一家到国外旅游，并支付了李先生一家到国外旅游的全部费用，还为李先生一家购买了十分贵重的旅游纪念品，李先生没有拒绝。表面上看，这是李先生的个人行为，但很有可能会影响其职业行为，进而损害到企业利益。

三是要区别和处理好个人行为与企业行为之间的关系，以避免个人利益与企业利益发生冲突。企业行为是企业法定代表人和其他工作人员代表企业法人或受法定代表人授权所从事的经营和管理活动。例如，某工厂司机赵某运送该厂生产的服装往某市百货公司交货，途中因遇雨路滑造成翻车，货物受损而引发索赔诉讼。此案中，司机赵某的行为是执行职务的行为，即法人行为，应当认定赵某运送货物的行为是该厂的法人行为。所产生的法律后果应当归责于该工厂。法人应对其法定代表人和其他工作人员的经营活动担负责任。法人的法定代表人和其他工作人员是法人的机关成员。他们代表法人从事经营活动时，其职权是由法律或规章规定的。其活动的内容和范围主要由法人规定，其活动的目的是为了实现法人的经济职能。所以，法人机关成员的经营活动就是法人的行为。他们在合法职权范围内从事经营活动，由此产生的权利和义务理所当然地应由法人享有和承担。如果法人机关成员纯粹基于个人意志和个人的身份从事经营活动或者经营活动以外的活动，属于个人的行为，所产生的民事责任，不能由法人承担。

　　所谓企业法人中的个人行为，应该界定的准则是法人的一般工作人员，甚至可以涉及法人的法定代表人所从事的活动是与法人的经营活动毫无相关的，即法人不是权利的受益人。如果法人的一般工作人员需要代表法人对外从事经营活动，必须得到法人的法定代表人的专门授权。否则，所产生的民事侵权责任，应由法人的法定代表人和一般工作人员的个人财产承担赔偿责任。例如，某企业生产科长在节假休息日私自使用企业车辆，该车使用途中翻车，致车受损，送往某修理厂修理，共花费14260元，未付，修理厂多次要求企业给付修理费。由于修理费用是个人行为造成的，应由该生产科长个人承担，故不应由企业支付。该事件中，该科长行为显然是未经企业法人的法定代表人的授权，其私自用车并非从事企业的经营活动，由此产生的民事责任应由个人承担。

《中华人民共和国民法通则》第四十三条规定：“企业法人对它的法定代表人和其他工作人员的经营活动，承担民事责任”。最高人民法院关于贯彻《民法通则》若干意见规定：“企业法人的法定代表人和其他工作人员，以法人名义从事的经营活动，给他人造成经济损失时，企业法人应当承担民事责任。”根据法律规定，企业法人的民事责任产生于它的法定代表人和其他工作人员的经营活动。企业法人的其他工作人员对外参与民事活动，必须经过企业法人的法定代表人的授权。这就是说，并非企业法人的法定代表人及其他工作人员的任何经营活动都由企业法人承担民事责任。企业法人仅仅对其法定代表人和其他工作人员以该企业法人的名义从事经营活动而给他人造成经济损失的行为后果承担民事责任。企业法人的其他工作人员，要代表或代理企业法人对外从事民事活动，必须要经过企业法人的法定代表人授权。当企业法人的其他工作人员经授权代表法人从事经营活动时，其行为的法律后果同于企业法人的法定代表人的行为后果，由企业法人承担民事责任。对于企业法人的法定代表人和其他工作人员以个人名义所为产生的民事责任，只能由企业法人的法定代表人和其他工作人员个人承担，以其个人财产负责。

综上所述，第一，企业法人的法定代表人超出法律、企业法人章程范围的行为，不论其是否以法人的名义进行，都以他自己的个人财产承担民事责任；第二，企业法人的其他工作人员未经授权或者超出授权范围的行为，不论其是否以法人的名义进行，都以他们自己的个人财产承担民事责任。

**案例分析**：依兴公司与华安公司、镇安公司租赁合同纠纷案

依兴公司称，2008年4月30日，依兴公司与华安公司签订《建筑设备材料租赁合同》，约定：华安公司向依兴公司租用钢管及扣件；钢管租金每米每天0.013元，扣件每套每天0.006元，租赁期自2008年4月30日至汉口古田三路警官学院工程脚手架完工日止；本合同发生纠纷，应在依兴公司所在地人民法院管辖。祝汉元代表镇安公司在签订上述合同时对华安公司提供了保证担保。后，依兴公司依约向镇安公司提供了钢管及扣件。截止2009年8月31日，华安公司尚欠依兴公司租赁的钢管22245.2米及扣件5500套的租金77069.13元。请求人民法院判令：1、解除依兴公司与华安公司签订的《建筑设备材料租赁合同》；2、华安公司偿付依兴公司租金77069.13元（截止2009年8月31日），镇安公司承担连带清偿责任；3、华安公司返还依兴公司钢管22245.2米及扣件5500套，如不能返还，钢管每米按10元赔偿，扣件每套按4.50元赔偿，合计247202元；4、诉讼费用由华安公司和镇安公司承担。  
　　华安公司辩称：依兴公司诉称的钢管数量有差异，钢管重量为85.53吨，每吨为260米，折算长度为22237.8米；依兴公司多算了7.4米。扣件为5500套，租金应计算到完工之日止，即2009年6月12日湖北警官学院脚手架工程全部完工。依兴公司起诉后，我们已达成和解协议，依兴公司应撤诉，依兴公司继续起诉不符合法律规定。  
　　镇安公司辩称：本案的担保关系不成立，祝汉元的签字不代表公司的行为；本案的担保关系即使成立，镇安公司也不需要承担民事责任。依兴公司于2009年9月14日达成的《执行和解协议》约定，华安公司向依兴公司返还钢管85.53吨，扣件2750套，未返还完的钢管、扣件及租金，双方协商解决，新的协议不存在所谓担保问题。依兴公司起诉后，与华安公司达成和解协议，双方在租赁合同约定的权利与义务已协商解决，根据一事不再理的原则，应驳回依兴公司的诉讼请求。  
　　祝汉元述称：2008年4月，华安公司与镇安公司签订了分包合同，因依兴公司有钢管出租，由于我是联系人，我如不签字担保，依兴公司就不送钢管，我是镇安公司的项目经理，是职务行为。至于依兴公司送了多少钢管，我不清楚。  
 对于祝汉元是否构成表见代理，镇安公司是否应当承担担保责任的问题，一审、二审法院、再审法院存在较大争议。目前，本案已经审结。终审法院对这一争议问题的认定如下：祝汉元作为镇安公司湖北警官学院工程项目部的项目经理，在依兴公司与华安公司签订的《建筑设备材料租赁合同》中“经济担保单位栏”内签名的行为，应当认定是祝汉元代表镇安公司湖北警官学院工程项目部对外签订担保合同。镇安公司湖北警官学院工程项目部既不具备法人资格，也未进行分支机构登记，其性质是镇安公司的职能部门。根据《[中华人民共和国担保法](file:///C:\Users\shengchong\Documents\javascript:SLC(12418,0))》第[十条](file:///C:\Users\shengchong\Documents\javascript:SLC(12418,10))第一款“企业法人的分支机构、职能部门不得为保证人”及最高人民法院《关于适用<[中华人民共和国担保法](file:///C:\Users\shengchong\Documents\javascript:SLC(12418,0))>若干问题的解释》第[十八条](file:///C:\Users\shengchong\Documents\javascript:SLC(12418,18))第一款“企业法人的职能部门提供担保的，保证合同无效”之规定，祝汉元作为镇安公司职能部门的负责人对外提供的担保无效，镇安公司不承担担保责任。依兴公司在与华安公司签订合同时未审查祝汉元是否有镇安公司出具的授权委托书就轻信祝汉元有权代表镇安公司对外提供担保，存在过错。镇安公司内部管理不善，致使项目经理祝汉元对外提供担保，造成担保无效，也有过错，应承担相应的民事责任。

因此，企业在签订商业契约时，应当向对方当事人明确其工作人员的权限范围，并充分了解对方工作人员的权限范围。必要时，应要求其出具书面的授权委托书，从而避免就其是否在授权范围内发生争议。

**三、最纯洁职业经理人的职业行为准则**

职业行为准则是人们从事职业活动应该遵循与奉行的行为标准与指南，属于职业道德范畴，是职业道德的重要组成部分，也是人们在职业活动中认同与接受职业道德理念的行为化表现。

超天才职业经理人培训学院致力于为中国企业培训德才识兼备的高绩效职业经理人，尤其是具有雄才大略可纵横天下的商界领袖，率先提出了“最纯洁职业经理人”的职场理念，这一职场理念包括两个层面的涵义：一是在职业意识层面，作为最纯洁职业经理人应该认同和接受的职业道德理念；二是在职业行为层面，作为最纯洁职业经理人应该遵循和奉行的职业行为准则。

在职业行为层面，我们认为，最纯洁的职业经理人应该遵循和奉行以下六个方面的职业行为准则:

**1、职业行为准则一：忠诚**。

最纯洁的职业经理人应该忠诚于企业使命，忠诚于企业和企业股东的合法利益。

**2、职业行为准则二：敬业**

最纯洁的职业经理人应该勤勉尽责，努力提高个人的业务素质和业务能力，努力追求卓越的工作表现和工作绩效。

**3、职业行为准则三：诚信**

最纯洁的职业经理人应该认真地协商职业契约条款，严格地遵守职业契约约定，诚实地履行职业契约承诺。

**4、职业行为准则四：廉洁**

最纯洁的职业经理人应该拒绝非法商业活动，只接受职业契约的薪金和奖励，绝不谋求任何非法的个人利益。

**5、职业行为准则五：竞业禁止**

最纯洁的职业经理人应该做出竞业禁止承诺，绝不利用职业生涯中所习得的专业技能和知识去创业并参与本行业竞争。

**6、职业行为准则六：引领团队**

最纯洁的职业经理人应该引领团队和团队成员遵循上述职业道德理念和职业行为准则。

**第二节 职业行为准则之一：忠诚**

**最纯洁的职业经理人应该忠诚于企业使命，忠诚于企业和企业股东的合法利益。**

上一章中我们提出，忠诚于企业，就意味着职业经理人恪尽职守、全心全意履行对企业的责任和义务。而“忠诚”作为一项行为准则，就必须明确职业经理人对企业承担什么样的责任和义务。

**一、如何忠诚于企业？**

在市场经济体系中运营的企业，是以盈利为目的社会团体，追求的是经营利润最大化，开展各项活动的最终目标是实现企业价值最大化。因此，职业经理人在履行对企业的责任和义务时，应以是否有利于企业合法利益最大化作为衡量各项经营管理活动的终极标准。

由于企业经营的复杂性，如何平衡局部利益与整体利益、短期经济效益与长期战略收益，以实现企业利益最大化，是一项高难度的工作，甚至是一门艺术。

举例来说，一位汽车厂商的销售总监必须完成当年销售任务。然而，如果采向渠道压货的措施，虽然有利于提高本年度销售额，却有可能造成经销商库存高企，不仅有损于合作伙伴，也会影响下一年度的销售工作。是否应该向渠道压货、如何压货，是销售总监展示管理技巧的机会，也是对销售总监职业道德的考验。如果他/她只考虑短期利益或个人利益，那么全力向渠道压货，就能够超额完成销售任务，并获得相应的奖励或提成。而一个忠诚于企业的职业经理人会首先竭尽全力帮助经销商销货以削减库存，以提升经销商的进货热情。如此既可以完成销售任务，又加强了企业与战略伙伴的合作关系。

**二、守法经营**

在实现企业利益最大化时，职业经理人一定要守法经营，因此我们特别强调，最纯洁职业经理人应该忠诚于企业和企业股东的合法利益。商人在中国封建社会饱受歧视。即使是现在，很多人潜意识上仍然有“无商不奸”的偏见。无论是从企业还是个人的利益出发，守法经营是职业经理人职业道德的底线。钻法律的空子，即使可以获得短期的经济效益，也不利于企业的长期发展，不利于职业经理人的职业生涯。

以跨国企业葛兰素·史克（GSK）为例：从2009年到2012年，该公司在大陆市场的销售收入从39亿元猛增至近70亿元，销售人员达5500人。这些医药代表每月有3000元至5000元甚至更高的费用以影响医生处方，而该公司为打开销路投入的行贿费用每年高达数亿元人民币。2014年9月22日，长沙市中级人民法院依法对GSK（中国）和公司高管马克锐等人行贿案进行判决。GSK（中国）被判罚金人民币30亿元，马克锐等被告被判有期徒刑二到四年。这是迄今为止我国针对国外医药企业开出的最大罚单，

我们认为，在目前整个社会反腐的大形势下，原来依靠行贿受贿等违法手段经营的企业和个人即使逃过了法律的制裁，也将失去生存空间，难以在社会上立足。无论是在民营企业、国企还是外资企业，职业经理人都必须摆脱原来拉关系、走后门才能搞好业务的思想意识，严格守法经营。

**三、股东利益优先**

企业作为一个组织，是股东、员工（也包括职业经理人）、客户、政府等各方利益互动的焦点。如果出现各方利益冲突的情况，职业经理人应该如何权衡？我们认为，股东拥有企业的所有权，是企业的主人。因此，职业经理人要把维护企业股东的利益放在最重要的位置。

例如，很多上市公司的股权非常分散，股东数量多，但是没有持股比例高的控股股东。在这种情况下，股东的权益既体现在“股东权益”这个财务指标上，也体现在股价上。如果股价低迷，公司管理层有时会回购股票，以提升公司股价。这是因为与直接分红相比，股票回购更有利于提升股东的资产价值，有利于股东利益的最大化。

2013年，华尔街大鳄卡尔·伊坎成为苹果公司的大股东之一。为了实现利益最大化，伊坎公开呼吁苹果公司大幅度回购股票。2014年4月，苹果公司CEO库克宣布，由于公司股票被低估，因而将把股票回购规模从预计的600亿美元扩大至900亿美元。随后，苹果公司股价一路上扬，至2014年11月25日达到119.59美元，市值7010亿美元，成为美国历史上市值最高的公司。卡尔·伊坎的资产价值大涨，相信他一定对库克非常满意。

**四、忠诚于企业使命**

作为社会化的经济组织，企业虽然以盈利为目的，但是也有自己的使命和宗旨。企业使命是企业生产经营的哲学定位，也就是基本经营观念。企业确定的使命为企业确立了一个经营的基本指导思想、原则、方向、经营哲学等，它不是企业具体的战略目标，或者是抽象的存在，不一定表述为文字，但却影响着经营者的决策和思维。它包含了企业经营的哲学定位、价值观定位以及企业的形象定位：企业经营的基本指导思想是什么？如何认识企业所从事的事业？如何看待和评价市场、顾客、员工、伙伴和对手？

美国宝洁公司的远景目标是“成为并被公认为提供世界一流消费品和服务的公司”。这个使命明确了宝洁公司的经营范围（消费品和服务）、市场定位（世界一流）和战略导向。因此，一个受雇于宝洁公司的职业经理人就必须以“世界一流”这个标准来衡量自己的产品、服务和经营管理活动。

**企业案例：美国强生公司**

美国医疗用品和器械制造商强生公司订立出《我们的信条》，作为公司的经营指导原则。下面是《我们的信条》的全文：

“我们相信我们首先要对医生、护士和病人，对父母亲以及所有使用我们的产品和接受我们服务的人负责。为了满足他们的需求，我们所做的一切都必须是高质量的。我们必须不断地致力于降低成本，以保持合理的价格。客户的订货必须迅速而准确地供应。我们的供应商和经销商应该有机会获得合理的利润。

我们要对世界各地和我们一起共事的男女同仁负责。每一位同仁都应视为独立的个体。我们必须维护他们的尊严，赞赏他们的优点。要使他们对其工作有一种安全感。薪酬必须公平合理，工作环境必须清洁、整齐和安全。我们必须设法帮助员工履行他们对家庭的责任。必须让员工在提出建议和申诉时畅所欲言。对于合格的人必须给予平等的聘用、发展和升迁的机会。我们必须具备称职的管理人员，他们的行为必须公正并符合道德。

我们要对我们所生活和工作的社会，对整个世界负责。我们必须做好公民－支持对社会有益的活动和慈善事业，缴纳我们应付的税款。我们必须鼓励全民进步，促进健康和教育事业。我们必须很好地维护我们所使用的财产，保护环境和自然资源。

最后，我们要对全体股东负责。企业经营必须获得可靠的利润。我们必须尝试新的构想。必须坚持研究工作，开发革新项目，承担错误的代价并加以改正。必须购置新设备，提供新设施，推出新产品。必须设立储备金，以备不时之需。如果我们依照这些原则进行经营，股东们就会获得合理的回报”。

1. **职业行为准则之二：敬业**

**最纯洁的职业经理人应该勤勉尽责，努力提高个人的业务素质和业务能力，努力追求卓越的工作表现和工作绩效。**

**一、提升自身能力**

在21世纪的今天，企业经营管理工作的难度和复杂程度不断提高，没有受过专业、系统的训练，普通人很难成为一个成功的职业经理人。一位成功的职业经理人，在其职业生涯中，会依次扮演四个角色：专业精英、管理者、领导者和绩效教练。成功的职业经理人在其职业生涯中会经历三次转型：从专业精英到管理者，从管理者到领导者，从领导者到绩效教练。

企业内部的专业人士如果拥有精湛的专业技能、良好的人际技能和高效的执行能力，就具备了良好的基础，可以转型为职业经理人。从专业精英转型为管理者的过程中，要注意立场和心态的变化——专业精英侧重于做事，而管理者的工作对象主要是人，其主要工作内容从具体的专业工作转为组织内部的协调与控制。管理者要把握关键，洞察规律，梳理执行路径，形成系统方法。

管理者往往以底线（制度、标准）来做事，而领导者常常靠上线（愿景、目标）来牵引。从管理者成为领导者，首先是角色的变化，其次是能力的变化。管理者的根本任务是秩序和平衡。领导者的根本任务是创新和变革。管理能力是领导能力的基础，也就是说，目标管理能力、绩效管理能力和流程管理能力是创新和变革的基本保障。脱离现实和企业实际的创新是没有任何意义的。管理者往往通过过程施加影响，而领导者主要靠角色的力量推动别人。领导者善于和下级在目标上结盟，分享愿景。领导者通过发起变革，使团队朝更高的目标发展。领导者要善于发现机会，及时做出决策，引领变革，将机会和创意变成现实。

通用电气前CEO杰克·韦尔奇曾经说过，最伟大的领导人……是教练！领导者要想成为绩效教练，必须要深刻理解教练思维：信念—行为—成果，教练能够帮助被教练者找到思维的盲点，还原事实真相，并且能说服对方接受。在此基础上，运用教练技能，遵循教练流程，达到教练对方的目的。教练从来不是提供答案的人，教练的核心价值在于帮助被教练者做加法催化能量、做减法排除干扰。教练是镜子，反映真相，反映被教练者的心态、行为和实况；教练是指南针，协助被教练者清晰他们的方向，排除干扰，更有效和更快捷地达成目标；教练是催化剂，促使被教练者立即采取行动，迎接挑战，做到更好。

职业经理人要想赢得职业生涯的辉煌，在努力工作的同时，需要坚持不懈地修炼自己以全面提升专业素质和能力，从管理者到领导者再到绩效教练，最终成为世界一流的商界精英。

**二、追求卓越绩效**

职业经理人的能力与努力，只有通过卓越的工作绩效和工作成果，才能被企业和社会认可。需要提醒大家的是，和提升专业能力一样，追求卓越绩效，也需要职业经理人持之以恒的努力。在短时间内获得出色的工作成绩，虽然有一定难度，却难不倒有心人。然而，世界顶级的职业经理人都是数十年如一日，才最终登上成功的顶峰。

著名职业经理人杰克·韦尔奇1960年加入通用电气（[GE](http://wiki.mbalib.com/wiki/GE)）塑胶事业部。1971年底，韦尔奇成为GE化学与冶金事业部总经理。1979年8月成为通用公司副董事长。1981年4月，年仅45岁的韦尔奇成为通用电气公司历史上最年轻的董事长和首席执行官。韦尔奇在通用电气任职期间，在每个岗位都有出类拔萃的表现，又经过与其他候选人的激烈竞争，才最终成为通用电气的掌门人。

从入主通用电气起，在短短20年间，韦尔奇将一个弥漫着官僚主义气息的公司，打造成一个充满朝气、富有生机的企业。在他领导下，通用电器的市值由他上任时的130亿美元上升到了4800亿美元，排名也从全美上市公司排名第十位发展成盈利能力位列第一的世界级大公司。在2001年9月退休时，他被誉为“最受尊敬的CEO”、“全球第一CEO”、“美国当代最成功最伟大的企业家”。其时，通用电气旗下已有12个事业部成为其各自市场上的领先者，有9个事业部能入选《财富》500强。

韦尔奇有很多成功的经营理念，其中最突出的是竞争精神。对他而言，竞争已不只是获取成功的必由之路，它更是一种每天持续不断的工作状态。竞争越激烈，他的生活就越是充实。他认为：“我们每天都在全球竞争战场的刀光剑影中工作。而且在每一回合的打斗之间，甚至没有片刻时间休息。”由此可见，始终保持卓越的工作绩效有多么不容易。

美国汽车界的传奇人物李·艾柯卡1979年入主克莱斯勒公司之后，艾柯卡率领高层领导班子对营销、信贷、财务、计划和人事等部门进行整顿改革，积极扶持新产品的开发，花大力气抓生产制造。1983年，克莱斯勒汽车公司盈利9亿多美元。1984年，李·艾柯卡创造了克莱斯勒有史以来的最高利润──24亿美元，大于这家公司前60年的总和。克莱斯勒汽车公司起死回生，成为美国汽车业的领袖，艾柯卡也由此成了美国的英雄人物。

然而，在任职克莱斯勒后期，艾柯卡的管理风格和某些经营决策也备受争议。例如，1987年，只因艾柯卡的个人喜好，克莱斯勒并购了“兰博基尼”（Automobili Lamborghini S.p.A.）公司。另外，他偏好于独裁、武断的经营风格，以及长期掌权的弊病，也引起公司内部人员的相关反弹。

由于艾柯卡没有从根本上提高克莱斯勒的竞争能力，改善其在全球汽车产业的竞争地位，该公司随后再次陷入低潮，不得不通过并购摆脱经营困境。从这个角度来看，职业经理人决不能志得意满地躺在功劳簿上，而是应该与时俱进，积极进取，才能不辜负企业和企业股东的信任和重托。

**第四节 职业行为准则之三：诚信**

**最纯洁的职业经理人应该认真地协商职业契约条款，严格地遵守职业契约约定，诚实地履行职业契约承诺。**

关于最纯洁职业经理人的诚信问题，本行为准则重点关注职业经理人如何处理与企业之间的职业契约关系。所谓诚信，就是要求职业经理人具有高度的契约精神，认真地对待每一项职业契约约定，严格地遵守与企业所达成的职业契约，诚实地履行职业契约承诺，依照职业契约争取职位晋升，获得职业薪酬。

这里所谓的职业契约，既包括职业经理人在正式加入企业时与企业签订的书面雇佣合同，也包括职业经理人在加入企业后与企业达成的关于责权利方面的明确约定和精神共识。对于书面契约或约定，白纸黑字将合同订得严密、具体，责权利清清楚楚，双方严格依约而行，人为随意性减少，即使出现纠纷，也可以拿出合同请劳动仲裁部门或法院秉公裁判。至于精神共识，一是包括企业的各种规章制度，二是包括没有明文规定但职业经理人应当遵守的从业行为标准，是否能够守约，更多靠的是职业经理人的自觉性和契约精神。

**一、最纯洁职业经理人的诚信，首先体现在与企业签订契约之时**

当职业经理人得到企业的工作邀请时，就应该时刻牢记，一旦与企业签订了契约，就意味着要忠诚于企业以及企业股东的合法利益，也意味着要坚定地履行企业的使命。所以，一个纯洁的职业经理人，应当首先认真审核是否认同该企业的企业使命，是否愿意在企业规定的权利和义务下忠诚于该企业，然后才能决定是否与该企业签订职业契约。事前的认真了解和思考是遵守职业契约的必要基础，倘若不假思索从而草率地签下职业契约却在日后发现自己难以认同，很有可能就会导致不能完全履行职业契约，中途离职，更改规则，或再提出各种新的要求等等，给企业和企业股东带来损失。

除了仔细衡量企业提出的权利义务是讲诚信的一个方面，最纯洁的职业经理人在与企业签订契约时，也应当做到全面、准确地提供自己的真实情况，只针对理性预期可以实现的事情做出谨慎承诺。做出承诺或约定时，最纯洁的职业经理人应当完整清晰地表达意愿，不得故意忽略部分内容、含糊或者夸张表达意思，以造成企业对其承诺的曲解；在向企业承诺时，应尽力传达做出承诺的诚心和履行承诺的决心，以建立相互信任的良好环境。

在当今社会中，某些职业经理人缺乏契约精神，这一点在招聘过程中表现得尤为突出。一个人来到公司，先要与他进行平等的谈判，讲明工作内容和待遇，然后达成协议，办理入职手续。在应聘时几乎每个人都会说，至少在这里工作三年。实际情况是，一个员工想离职，往往随便找个理由，说走就走，才不管会给公司造成多大的影响和损失。还有的职业经理人在应聘时弄虚作假，不根据实际情况提供或者故意夸大自己的履历信息，导致企业在虚假的信息误导下与职业经理人签订了职业契约。职业经理人一旦与企业达成契约，那就不应该忘记承诺，无论工作得顺利还是不顺利，都要按照承诺尽全力去完成。

2007年《东南快报》曾经报道过一个真实案例。李先生大学毕业后到一家软件公司工作，双方在劳动合同中约定，李先生必须为公司服务5年，如果李先生提前终止合同，应一次性赔偿公司违约金2万元以及公司为其支付的各种培训费用。李先生工作3年后，向公司提出辞职。公司批准了他的辞职要求，但要求他按照合同的要求支付违约金及培训费用，而李先生认为自己开发的软件为公司赚取了巨额利润，因此不同意支付违约金。法院审理认为，双方签订的劳动合同合法有效。李先生应按合同约定支付违约金，但鉴于李先生在工作期间为公司作出了很大贡献，所以法院判决李先生支付违约金3000元、赔偿公司为其支付的培训费用2万元。

**二、最纯洁职业经理人在为企业工作时，应本着真实可靠的原则开展工作**

职业经理人在工作中发挥自己的专业才能时，应当实事求是，求真务实，尽力确保自己的工作方法、工作过程和工作成果严谨可靠，这是对企业和企业股东高度负责、忠诚于企业和企业股东合法利益的必要保证。

1、要保证工作中的观点或者结论必须并且只能建立在真实可靠的资料和信息的基础之上。以新闻工作为例，个别不合格的职业经理人在工作中靠鼠标在网上找线索编新闻，跟风炒作不加核实的“新闻”，往往使得自己的“观点”成了建立在虚假材料之上的不负责任的推论。这类工作成果必然不会成为有价值的工作成果，根本经不起仔细的推敲。

2、对于没有可靠依据或者来源不明的资料和消息，不能进行传播和演绎，也不能直接拿来使用。

3、在信息交流的过程中，不对事情进行扭曲或者夸张，造成他人对表达信息的误解。例如，销售部门向财务部门报告销售情况，以及提供收款、应收账款、应付账款等资料，它提供这个信息流时考虑的就是使财务部门满意，也就是要及时、准确地提供各种数据。

2008年，水行业巨头康师傅控股有限公司高层管理人员首次集体出席新闻发布会，就其矿物质水产品广告中所标示的“选用优质水源”，公开向消费者道歉。该集团的事业群总经理表示，在此前的推广过程中由于没向消费者报告清楚，导致部分消费者和媒体对于“优质水源”产生误解，康师傅为此表示遗憾与抱歉。强调已经调整引发误解的广告及标用语。

**三、对企业的诚信，还体现在对于企业内部信息的保护上**

在职业经理人的工作过程中，会有机会接触到企业专有的且需要保密的业务信息，同时也会接触到关于企业合作伙伴、内部同事、供应商、客户以及其他第三方的私人或者商业信息。尽管有些信息并不在企业规定的保密范围之内，但职业经理人应当意识到这些信息的公开或者泄漏有可能给企业带来潜在的利益冲突，也应当意识到与企业签订的契约的核心共识是不损害企业的利益，所以最纯洁的职业经理人应当做到绝不在未得到企业授权的情况下将信息泄露给企业外部；坚决保守会使竞争对手收益或使企业利益受损的所有信息；只有在正当商业用途以及企业认可的必要情况下，才可以将相应信息告知相关同事；同时，对于保密信息的保存有责任采取充分有效的措施。即便日后离开了该企业，也应当谨言慎行，不对原公司应该保密的内部信息进行透露。

多年前，有“打工女皇”之称的吴士宏在离开微软后，在其出版的《逆风飞扬》一书中不乏对微软公司种种弊端大加鞭笞，在当时引起了轩然大波。诸如类似的事件不在少数，有些职业经理人在流动中会有意无意地泄露原就职企业的机密，利用原同事关系挖墙脚，甚至对原就职企业进行攻击贬低来损害其利益。2012年，国美起诉其前董事局主席陈晓，而提起法律诉讼的原因，是陈晓违反了离职时与国美签订的《协议》约定，公开发表对国美不真实或误导的言论，对国美的企业声誉、经营活动等造成了不良的影响和经济损失。根据网络资料显示，陈晓不顾双方签订的《协约》及承诺，在离开国美不到两个月时间，就接受记者私访“爆料”国美。我们认为，这违背了职业操守中的“诚信”原则。再者而言，国美曾是陈晓先生服务的企业，陈晓的“爆料”丝毫不顾旧情，不顾国美所处的特殊时期，也表现出陈晓的自私和冷漠，这也是职业操守缺失的体现。

**第五节 职业行为准则之四：廉洁**

**最纯洁的职业经理人应该拒绝非法商业活动，只接受职业契约的薪金和奖励，绝不谋求任何非法的个人利益。**

廉洁对企业有重要的意义，这也是最纯洁职业经理人职业行为准则的重要支柱之一。廉洁意味着洁身自好，做符合国家法规和企业规定的事情，通过廉洁行事，职业经理人应该做到廉洁自律并且为自己的言行负责。

**一、如何处理接收与赠与礼品、款待与馈赠**

企业要公平地对待全部有业务往来的员工和公司。企业鼓励在商业交往中的礼貌行为，但是赠与和接受礼物或招待会被认为是企图对相互关系施加不当影响。不同公司所提供的礼品差异很大，小至可以接受的价值不高的宣传赠品，大至绝对不应接受或提供的贿赂。馈赠不仅是指物质，还包括服务、优惠和折扣。在处理赠与与接收馈赠和款待方面，最纯洁的职业经理人**不得提供或接受超出一般价值的馈赠和商业款待，本人及其家庭成员不得接受影响或有可能影响其在履行义务时的判断或行为的礼品、服务、旅游或款待**。

1、处理商业款待之行为准则

最纯洁的职业经理人可以接受或向他人提供正常的、符合商业惯例的款待，例如餐宴等，但费用必须合理，且不为法律或已知的客户、商业伙伴、供应商的商业惯例所禁止。

经常性地接受款待会影响职业经理人代表所服务企业的客观判断力。最纯洁职业经理人应该谨慎地处理外部的各种宴请和交际应酬活动，如果觉得某人的邀请不合适，应该拒绝或自己付费。

**2、**接收馈赠之行为准则

1. 避免受贿或者使人怀疑受贿的行为。
2. 本人及家属不能接受可能影响与企业业务有关系的任何赠礼。
3. 严禁直接或间接索取业务关联单位的礼物或利益。
4. 严禁接受任何回扣、佣金、小费等。
5. 在某些特殊情况下，因一时推脱不掉，而收到金钱或异于一般商业惯例

的礼品，应马上报告主管，并上交公司。

1. 不得收受介绍费、佣金或酬劳。只有企业被授权部门才能向客户或其他公司、组织推荐供应商或合作伙伴，如企业的指定经销商、协作厂商、软件公司或金融机构等。未经授权，职业经理人个人不得推荐，更不得因推荐而接受介绍费、佣金或酬劳。

**3、关于接受礼品、馈赠与款待相关的行为准则**

1. 礼品接受人应该将接受礼品的情况及时报告部门主管人员，并且在获得部门主管的批准后，报人力资源部备案。员工受到任何利益引诱或酬金时，应立即向其部门主管报告。
2. 员工未经声明即可接受并保留的礼品仅限于无商业价值的纪念品或少量标志性礼品，此类礼品的事例有T恤衫、便宜的钢笔、杯子和日历等。
3. 与提供者的整体关系相比，数量较少的工作餐通常不会被视作具有重大价值，但是应该在相当数量的场合下支付就餐费用。如在参与贸易活动之后出席招待会晚餐是可以接受的。
4. 在下列情况下，礼品应该拒绝：

a) 职业经理人由于其在公司中的职位而接受贵重礼物或者其他贵重报酬的时候，贵重礼物和贵重报酬指物品价值贵重得足以使人形成这样一个印象或者预期，即提供礼物者会从该员工或公司得到业务，优惠或者其他承诺回报。

b) 可能导致引起对本公司不必要和不需要的直接或间接的宣传效果。

c) 故意对本公司施加影响或可能使本公司限于尴尬境地的礼品。

d) 收取此礼品会使接受人受到任何形式义务的约束。

e) 现金形式的礼品必须予以拒绝。

1. 本质上价值昂贵的礼品被视作具有重大价值，通常不可以接收，除非拒绝礼品会使得提供者难堪或者显得极不礼貌。在这种情况下，可以代表公司接收该项礼品，然后全部交给公司使用。代表公司馈赠对方的礼品和提供给对方的款待必须如实入帐。
2. 普通大众能够获得的活动赠票通常不被视作具有重大价值。员工可以接受这些礼品，但是必须按照票面价值向提供门票的人付款，如果礼品没有标明票面价值的门票，必须根据该门票的公平市场价进行付款。如果对得到的活动门票的情形有不确定的问题，应向企业的道德委员会咨询
3. 高档活动赠票是指普通大众难以获得其满票或者只能通过比票面价值高得多的价格才能获得的相对较少数量的高档活动的门票。包括但不限于，奥林匹克运动会，世界杯、锦标赛，网球赛，高尔夫锦标赛，顶级职业足球锦标赛等。几乎在所有情况下，这些高档活动增票都会被视作贵重报酬。但是公司认识到在少数情况下，经理人出席这样的高档活动会给公司带来巨大利益，因此职业经理人可以请求道德委员会允许其接受与公司有商业关系的个人或实体提供的这些礼品。如果道德委员会批准参加，公司将应支付该经理人参加的费用，以避免使人形成这样一个印象或预期，即提供者会从该经理人或者公司中得到业务优惠或其他承诺作为回报。

**二、拒绝商业贿赂与回扣**

企业的任何商业行为都是建立在“廉洁公平交易”原则基础上的，做为最纯洁的职业经理人不得接受任何回扣，不得私下秘密接受佣金或其他形式的私人好处，同时也不得对他人行贿。

企业保证同其供应商进行公平交易，在竞争性的评估过程中进行公平竞争以确定供应商，对供应商不予任何歧视或欺骗，供应商的选择应根据供应商提供的价格、服务、质量和信誉，本着对公司的长期商业发展有利的原则来进行。

职业经理人在处理与供应商的关系时，应始终保持廉洁公正性，不应试图施加影响以获得对某个特定供应商的“特别对待”，这样会危害企业的竞争性选拔程序。职业经理人不能从供应商和目标供应商接受或索取个人利益，以防损害对供应商产品和价格评估的廉洁公正性。职业经理人也应该对供应商或潜在供应商提交给公司的定价或产品信息保守秘密。采购协议应该得到适当的审批，并且明确所提供的服务和产品、付款的计算根据和适用的价格与费用。付款金额必须与所提供的服务或产品相匹配。

1、不参与商业贿赂。商业贿赂指的是为了得到或期望得到本不应得到的更为优惠的商业条件或机会，给与或接受公司客户或供应商的任何个人报酬、贿赂、回扣和其他特惠。

**案例： 春都的衰败**

河南洛阳春都集团公司曾经引领中国火腿肠产业从无到有，市场占有率高达70%。然后，仅仅经历短短几年的辉煌，春都就迅速衰败，跌入低谷。其中一个重要的原因是老板高凤来以及跟随他的领导班子素质偏低，缺乏深远的谋略、理性的决策和专业化操作，在突然到来的荣华富贵面前乱了方寸，导致公司腐败现象盛行。一位春都老职工说：“94、95那几年，来春都提货的人都得预付款，干部批条子都批疯了--白天批不完，晚上带回家里批。1吨火腿肠拿1000块钱的回扣，批出去100吨就能赚10万块了！头一年8月份批出的条子，第二年4月客户才提上货。批条子的时候1吨火腿肠8000元，到提货时价钱已经涨到了12000元，可是客户还按8000元提货，厂里能不亏损？”干部拿回扣，销售人员也拿回扣，采购人员更不落后，腐败成风，企业焉能不败？

案例启示：春都的衰败给我们的启示是当一个企业贿赂之风盛行，也就是这个企业衰败的开始。

案例：聚划算高管及员工收受贿赂

淘宝聚划算自2010年下半年成立以来，在阎利珉的带领下业务取得了飞速的发展，并于2011年10月从淘宝平台正式分拆作为独立业务运营，阎利珉担任首任总经理，仅仅一年多的时间就占据了国内团购行业的半壁江山。但随着聚划算业务的迅速扩张，团队的管理和制度的规范却相对滞后。自2011年中起，有关聚划算在招商过程中存在不规范甚至有小二谋取不当利益的举报就接连出现。经过廉政部、合规部等部门的联合调查，已经发现部分事实属实，部分小二存在严重违规问题，甚至触犯法律。据悉，有不少卖家手握质检报告，但上的货全是假货。此外，在满足基本招商条件的诸多商户中，接受贿赂的小二可以利用职务赋予的自由裁量权安排相关商户多次参加活动。

据阿里巴巴方面介绍，在调查过程中发现，聚划算在制度规范和团队管理上存在很大漏洞，是导致上述情况出现的重要原因。作为聚划算的负责人，阎利珉负有重要管理责任，必须对此负责。阿里巴巴集团2012年7月5日发布公告称，原聚划算总经理阎利珉因“涉嫌非国家工作人员受贿罪”被杭州警方刑事拘留。

刑事判决：8月7日下午消息，杭州市西湖区人民法院对聚划算前任总经理阎利珉宣布最后判决：阎利珉被判处有期徒刑7年，违法所得继续予以追缴。与此同时，多名涉案的前聚划算员工也被判刑8个月到五年6个月有期徒刑不等。

案例启示：聚划算由于制度的严重滞后，导致企业内部员工收受商家贿赂之风盛行，虽然相关人都得到了法律的严惩，而且阿里巴巴也敢于自曝家丑，但是对阿里名誉的负面影响是深远的。

**案例：原中邮储蓄银行行长陶礼明等三明高管因涉嫌挪用公款、受贿及贪污被判刑**

2014年10月29日，中国邮政储蓄银行原行长陶礼明等三名中邮储高管人员因涉嫌挪用公款、受贿、贪污等罪名，在河南鹤壁市中级人民法院开庭受审。检方指控，三人挪用公款达3.4亿多元用于对外投资，并谋取个人利益。

根据检方指控，2000年至2004年期间，陶礼明与李春太商议后，由李春太安排孙丽娜先后8次超发凭证式国债，共计4．2亿多元。三人将其中7次超发国债中的3．4亿多元以单位名义，陆续转出用于对外投资，并谋取个人利益。截至案发，向中邮储国债专户回款共计3．6亿多元，尚有4271．8万元未归还。

此外，检方还指控了陶礼明一些受贿犯罪事实。根据指控，陶礼明利用曾任中国邮政储汇局局长、中邮储行长的职务便利，在邮储银行相关业务、人事安排等工作中，为他人谋取利益，非法收受贿赂，共计人民币1534万元、美元99万元、欧元1万元。

检方指控，陶礼明利用中邮储开展“新农村基层建设专项融资”业务，在明知一些专项融资项目不符合条件的情况下，仍批准办理融资业务，先后帮助江苏交通、湖南高速等6家融资客户融资109．5亿元。至案发前，陶礼明从融资客户分得好处费230万元。

2002年4月至2012年5月，陶礼明利用职务便利，在中国邮政储蓄银行的存折印制业务、人事安排等工作中，为他人谋取利益，非法收受贿赂款共计人民币1534万元、美元99万元、欧元1万元。

2011年下半年至2012年上半年，李春太利用职务便利，套取中邮证券公司资金1200余万元，将资金存入财富管理中心小金库，并将其中的1166万元用于归还其挪用国债资金造成的亏空。

案例启示：陶礼明利用“一把手”大权设租寻租谋取私利，是“能人腐败”的典型案例，利用手中权力从超发国债、涉农贷款中谋取私利，向企业索取贿赂。所以健全民主决策机制，加强对“一把手”的监管，是预防能人腐败的主要“防腐剂”。由于监管的缺失，给“一把手”权力寻租提供了温床，导致权力使用泛滥成灾，在腐败的道路上不受约束。加强对权力的约束，如何让能人的能力用到正途上是引人深思的问题。

**案例：力拓胡士泰收受巨额贿赂**

胡士泰(Stern Hu)为澳大利亚籍人士，也是[力拓](http://baike.baidu.com/view/604287.htm)铁矿石谈判组成员，主要从事销售和营销工作。2009年11月，上海市检察机关以涉嫌侵犯商业秘密罪、非国家工作人员受贿罪，对澳大利亚力拓公司上海办事处胡士泰等4人作出批准逮捕决定。据悉，向胡士泰行贿的主要是中国内地的一些小型钢厂，目的是能获得更多铁矿石进口配额。在内地，铁矿石进口配额当时仍掌握在几家大型钢铁企业手中。胡士泰等4名力拓员工，被控利用职务上的便利，为他人谋取利益、多次索取或非法收受数家中国钢铁企业巨额贿赂。指控显示，胡士泰涉嫌收受的贿赂折合人民币646万余元，葛民强涉嫌收受的贿赂折合人民币694万余元，刘才魁涉嫌收受的贿赂折合人民币378万余元，而王勇涉嫌收受的贿赂为人民币7500万余元，合计人民币9218万元。

同时，胡士泰、王勇、葛民强、刘才魁还采取利诱等不正当手段，获取中国钢铁企业商业秘密，严重影响和损害中国钢铁企业的利益，给中国有关钢铁企业造成巨大经济损失。最终，法院以非国家工作人员受贿罪、侵犯商业秘密罪，数罪并罚一审判处被告人胡士泰有期徒刑十年，王勇有期徒刑十四年，葛民强有期徒刑八年，刘才魁有期徒刑七年，

案例启示：在资源性产品交易中，供给方大多是占据垄断地位的企业巨头，供需双方的谈判无法实现对等。而一旦企业自控措施不够严格，掌握价格决定权的企业中高层管理者，就难免受到诱惑，为需求方谋取利益。

2、禁止对政府官员进行不正当付款。不正当付款指的是为了影响当地政府官员的行动或决策，为了得到特殊待遇或个人利益，或者得到或保持业务，而向该政府官员直接或间接地使用现金或其他等价形式（例如奢侈的娱乐活动）的付款，尽管为了方便或加速日常政府行为的履行而向特定的非政府官员提供小额报酬可能并不违法，但是必须在进行此类支付之前征得法律部门的同意，并且任何付款都必须向合适的公司税务人员报告。

**案例：葛兰素史克向中国非国家工作人员行贿，马克锐等人被判刑**

湖南省长沙市中级人民法院2015年9月19日依法对葛兰素史克（中国）投资有限公司和马克锐等人对非国家工作人员行贿、非国家工作人员受贿案进行不公开开庭审理，并于当日公开宣判。GSKCI被判处罚金人民币30亿元，这是迄今为止中国开出的最大罚单，马克锐等被告人被判处有期徒刑二到三年。

法院经审理查明，被告单位GSKCI为扩大药品销量，谋取不正当利益，采取贿赂销售模式，以多种形式向全国多地医疗机构从事医务工作的非国家工作人员行贿，数额巨大。被告人马克锐、张国维、梁宏、黄红、赵虹燕等公司高管作为直接负责的主管人员，积极组织、推动、实施贿赂销售，被告单位及被告人的行为均已构成对非国家工作人员行贿罪。被告人黄红利用职务便利非法收受他人财物并为他人谋取利益，其行为还构成非国家工作人员受贿罪。

案例启示：葛兰素史克利用贿赂手段谋求不正当的竞争环境，导致药品行业[价格](http://baike.baidu.com/view/187187.htm)不断上涨。GSKCI在中国销售的药品大多冠以海外原研药名义，在药品进口前通过转移定价的方式，增高药品报关价格，在将巨额利润预提在境外的基础上，设定高额销售成本用于支撑贿赂资金。以贺普丁为例，2012年，贺普丁真实成本为15.7元，转移定价后到中国GSKCI工厂的口岸价是73元，GSKCI出厂价（不含税）为142元，经物价部门核准的最高零售价为207元。

3、关于禁止商业贿赂的其他行为规定

1）职业经理人不得有意地就本公司或竞争对手的产品或服务向客户做错误或误导性的陈述；所有同竞争对手的比较必须是准确的，基于可以公开获得的信息并且没有误导。

2）职业经理人不得在正式书面合同之外与客户签订私下协议。

3）职业经理人不得为了获得或留住客户，向政府官员直接地或间接地提供金钱或其它任何形式的贿赂。

4）职业经理人不得接受任何个人回扣，不得私下秘密接受佣金，不得向其他人行贿。

**三、避免洗钱与产品转移**

洗钱是个人或组织掩盖犯罪行为或使那些行为表面合法化的一种企图，产品转移指的是公司出售的产品被分销到不是原来约定的市场或出售给不是原先确定好的客户，而且这违反了合同、法律或相关规定。最纯洁的职业经理人应绝对禁止故意参与那些可能有助于洗钱或导致非法转移的交易。

1、**有可能导致洗钱或非法转移产品的交易的行为包括：**

1）和某位客户签订与正常业务不一致的订单和购买协议；

2）要求支付或收取现金；

3）异常复杂的交易结构；

4）似乎与基本业务交易没有合理联系的交易或支付结构；

5）异常优惠的支付条件；

6）要求向第三方付款或接受第三方的付款；

7）要求向一个国家付款或从该国接受付款，而你与之作为交易的实体在该国并无业务；

8）客户过多的关注跨境交易的货物装运和产权转移条款，或要求将货物运到发生相关客户支付的国家地区的另一个国家或地区。

2、**关于避免洗钱和产品转移的主要规定包括：**

1）职业经理人在为提供给公司的商品或服务付款时，务必只是用公司的支票、汇票、信用卡或其他经过批准的已经记录在案的转账方式，这些付款应当付给法律上有权接收付款的个人或实体，除非事先得到相应的公司税务和法律人员的特许；

2）如果某一个人或实体居住在某一国家内，在该国没有业务或没有从该国运送货物或提供服务，不要向该个人或实体付款，除非相应的公司税务和法律人员事先确定此项付款不会违反使用法律的规定；

3）务必对于符合条件的客户进行交易，愿意提供必要信息以便于你确认他们在从事合法的商业活动，并且使用的是具有合法来源的资金；

4）不要接受第三方支票形式的付款，销售收入应当以支票、电汇或汇票形式收取，上面应指明客户为付款人，现金的使用应当维持在最低限度，除非有特殊情况，即当地缺乏一个安全的银行体系；

5）不要使用与标准程序不一致的方式发送客户订单，除非事先得到相应的公司税务和法律人员的特许。

**四、企业非公开信息的使用和披露**

企业的非公开信息包括企业尚未向公众披露或公开的任何信息，包括员工、发明、合同、战略和业务规划、管理层的重大变化、新产品研发、合并与收购、技术规格、定价、建议书、财务数据、产品成本等。职业经理人在任何时候都有义务保护公司的非公开信息，包括在工作场所和工作时间以外，甚至在雇佣结束后约定的期限内。具体规定内容如下：

1、保护公司的非公开信息，包括合同、定价信息、营销计划，技术规格和员工信息等各种信息。

2、不得将非公开信息透漏给任何公司的以外人士包括家人和朋友，除非透漏这些信息是处于业务上的需要。而即使在这种情况下，仍请采取恰当的步骤，如签署保密协议，以防止信息滥用。

3、不得将非公开信息透漏给公司内部的其他人士，除非具有业务上的理由知晓这些信息，并且双方已依照信息保护政策对这些信息的交流过程进行保密。

4、尊重所有员工、业务合作伙伴和消费者的隐私，必须在遵守所有适用的隐私法律的前提下，以负责的态度处置个人资料。对他人的个人资料进行处置的员工要恪守只为合法业务目的收集、适用和处理此类信息。

5、遵守所有重大未公开信息的使用与披露法律法规，最纯洁的职业经理人在未经授权情况下，不得泄露在工作场所获得的任何非公开信息的行为，以及在证券交易中滥用重大未公开信息的行为。

6、信息的使用、内幕交易、根据重要非公开信息进行股票或证券交易或者向他人提供重要非公开信息以利于他们可能进行交易的行为，均属于非法并可能导致起诉。

**五、保护企业财产**

企业员工有义务保护委托给他们的企业财产（资产）不被丢失、损坏、不当使用、读取以及盗窃，并遵守与管理和使用公司财产（资产）相关的一切规章和制度。公司的财产（资产）包括但不限于公司的金钱、公司的产品、员工的工作时间和工作成果、计算机系统和软件、电话、无线通讯设备、复印机、音乐会或体育赛事的门票、公司的车辆、专有信息、公司的商标、建筑物、设备、文件、技术资料、软件等。

员工对企业财产（资产）的使用应限于企业业务，而不能扩展至私人用途。即将离开企业的任何员工必须归还全部财产，包括文件或者含有公司信息的存储材料，不得保留备份。

所有受聘员工在其被雇用期间，使用企业资源（包括信息）所创造的任何发明、创作、编撰物、软件、技术或商业机密或其他形式的知识产权均属企业所有，并承诺以其最大努力与企业合作，以使企业获得完整的产权，同时上述产出物应视为公司拥有的保密信息要求员工遵守。

**我们对企业财产的保护行为准则提出如下内容：**

1、最纯洁职业经理人要保护公司的资产，并以规定的方式使用这些资产。不得利用公司资产为个人或除公司以外的任何人谋取利益。

2、时间、设备或其他资产的使用。最纯洁职业经理人不得在工作时间内从事干扰或阻碍本人履行工作职责的个人活动，不得使用公司的计算机和设备从事外部或从事诸如赌博、色情的非法或不当的活动或主题内容令人反感的其他活动。不得利用由于本人在公司担任的职位或通过使用公司的财产或信息而获悉的任何机会谋取个人经济利益。

3、某些企业政策可能允许员工处于个人目的而额外使用某些公司资产，例如公司的车辆或无线通讯设备，最纯洁职业经理人应随时查阅相关的企业政策以确保以规定的方式使用公司资产。

4、最纯洁职业经理人要禁止任何偷窃企业资产的行为，无论是诸如未经授权而挪用企业的产品、设备或信息的有形偷窃行为，还是通过挪用或故意虚报时间或开支而事实的偷窃行为，可能会导致雇佣终止或刑事起诉，同时，职业经理人也不得在工作场所内偷窃其他员工资产的行为。

5、最纯洁的职业经理人在所属公司职责范围以外使用公司资产，诸如在外部企业使用本人在所属公司内的工作成果，或使用所属公司的材料或设备为谋取个人利益提供支持，均需要征得当地道德官员的书面批准，如果继续在工作以外使用这些公司资产，必须逐年请求延续上述批准。

具体事例说明：

1）偶尔在工作场所用企业电话拨打个人电话或发送个人电子邮件是可以接受的，但过多拨打个人电话或发送个人电子邮件则是滥用公司资产的行为。

2）某员工利用公司的计算机或设备以及工作时间为其他员工设计和打印婚礼请柬以及生日公告，作为该员工提供给其他员工的个人恩惠，该员工滥用了公司资产。

3）一位营销经理，在当地的一所大学义务教授一门营销课程，以所在公司如何开发某几个营销计划为主题做一个讨论，这个行为是不当的。营销计划的开发是一项公司工作成果和一项公司自资产，这些工作中的很多内容可能具有专有性，并且可能不适合向公司以外透漏。

4）一位经理总是要求其行政助理在公司内为该经理料理个人事务，诸如领取干洗衣服，为个人的支票账薄对账和购买个人礼品，该经理滥用了这位助理的工作时间，而这是一项公司资产。

5）一位营销员工经手了公司本要用于消费者促销活动体育赛事门票，该员工将其中一些门票送给了在一家连锁酒店工作的熟人，用于交换免费的酒店房间供该员工个人使用，该员工滥用了公司资产。

6）在没有合理工作目的情况下将公司产品的样品带回家。此类行为不允许。

7）使用公司信用卡购买个人物品，如在出差时在旅馆房间内使用付费电影，此时电影费用被计入房间号，这样情况，个人应该向公司偿还个人开销的费用。

8）在没有合理的工作目的情况下降公司产品的样品带回家。

9）将公司设备或办公用品用于个人用途的情况超出有限或偶尔使用的额度。

**案例：徐敏杰事件**

曾任中远太平洋[董事会](http://baike.baidu.com/subview/22446/5109433.htm)副主席兼[董事总经理](http://baike.baidu.com/view/1711132.htm)，中国远洋运输（集团）总公司党组成员、副总经理，中国远洋运输(集团)总公司副总裁、中远太平洋有限公司总经理及投资及战略规划委员会[主席](http://baike.baidu.com/view/112008.htm)及执行委员会、提名[委员会](http://baike.baidu.com/view/714094.htm)及薪酬委员会委员等职。2014年6月，[国资委](http://baike.baidu.com/view/155313.htm)纪委对其涉嫌严重违纪违法问题进行了[立案调查](http://baike.baidu.com/view/4372703.htm)，给予其双开处分。2014年11月19日，法院以贪污罪，一审判处徐敏杰有期徒刑10年。检方指控，徐敏杰于2007年至2011年间，利用其担任中远太平洋有限公司总经理的职务便利，将儿子在香港酒店的住宿费用以及其妻子在澳门赛马会香薰美容、就餐费用在本公司报销，共计港币354121元，折合人民币31万余元。2013年11月1日，徐敏杰被查获归案。检方认为，徐敏杰身为国家工作人员，利用职务便利非法占有公共财物，应当以贪污罪追究其刑事责任。

**案例启示：**能利用职务之便报销费用，说明徐敏杰掌握着财务大权，公权私用、监守自盗，将国家财产塞进自己腰包，其行为之恶劣，理应受到严肃处理。其次，报销个人费用构成严重违纪违法，说明徐敏杰报销费用的金额不少，而个人每次报销的数额应该都不是很大，太大容易引起注意，所以，笔者大胆推测，徐敏杰报销次数很多，贪腐时间长，累计起来犯罪总金额过大，才构成严重违纪违法。像徐敏杰这种一直行在贪腐路上的官员，至今才被发现，说明了当前的监督制度还有很多需要完善的地方。同时，徐敏杰的贪腐，并非一人可以完成，违规报销个人费用至少需要财务协助，也说明了财务工作人员在明知其犯罪的情况下，没有及时提醒也没有举报，而是选择包庇。

**案例：创维黄宏生事件**

2004年11月30日，创维数码主席黄宏生及其弟黄培升等涉嫌利用贪污手段进行诈骗和挪用公司资金，被香港廉政公署拘捕; 廉政公署在当天进行的 “虎山行”行动中一共拘捕了十余人：包括创维数码主席黄宏生、三名执行董事，一名财务总监，一名前任董事、一名非执行董事及一名职员，还有两名与主席有联系的人员。2004年12月1日，香港廉政公署起诉黄宏生兄弟涉嫌盗取创维数码资金近4838万港元。根据有关指控，黄宏生和黄培升二人在2000年11月1日至2003年4月25日期间，在香港与罗玉英(罗为黄宏生的母亲，是创维集团一家间接控股子公司创维电视控股有限公司的董事)一起合谋偷窃一项创维数码的财产，即香港上海汇丰银行有限公司欠创维数码的一笔48378169.99港元的欠款。黄宏生兄弟还涉嫌行贿一名曾受雇于执业会计师事务所的前会计师郑健中(郑健中于2004年7月出任创维数码首席财务官，同年9月成为创维数码执行董事。郑在创维数码获得250万港元年薪，还有2000万股票认购权)，伪造会计纪录，协助公司在香港联合交易所上市。另外，黄还涉嫌与一名执行董事行贿公司的财务总监，以允许二人以顾问费或服务佣金作掩饰挪用巨额公司资金。而这种欺骗和误导股民的行为属于严重的刑事犯罪。

**案例启示：**黄宏生的罪名，大陆的同胞并不熟悉。在一般的投资者眼中，4800万对于黄宏生而言并不是一个足以使他犯罪的数字，问题出在哪里？问题出在盗取，说白了就是不言自取，就是偷。如果一个小偷的犯罪数额达到4800万港币，那么等待他的肯定是一个“犯罪数额特别巨大，犯罪情节特别恶劣”的指控。

**案例：健力宝李经纬涉嫌用企业职工福利基金为个人购买商业保险**

2011年11月2日一审宣判。佛山中院认为，广东健力宝集团董事长李经纬身为受国有单位委派到非国有公司从事公务的人员，在从事公务期间，利用职务上的便利，伙同他人将本单位财物非法占为己有，其行为已构成贪污罪，根据其犯罪事实和情节，依法判处有期徒刑15年，并处没收个人财产人民币15万元。佛山中院审理查明，2000年6月，被告人李经纬及同案人杨仕明、黎庆元、阮钜源、于善福在广东健力宝集团有限公司领导班子工作会议上，决定用子公司广东健力宝饮料有限公司的职工福利基金为5人购买个人商业保险，并指示杨仕明负责落实。杨仕明即与中国人寿保险公司三水市支公司（下称人保公司）进行联系。2000年6月底，杨仕明指使饮料公司财务部经理梁某，通过在工行三水市支行兴隆储蓄所预先开设的健力宝工会账号，将饮料公司的职工福利基金共计11413850元作为投保费划给人保公司，并用人保公司按上述保费金额开具的5份加盖有“附件”字样、投保人均为“健力宝饮料公司”的非正式保险费发票入账，人保公司收到保费后，即为李经纬购买国寿福瑞和康宁定期两个险种，投保费为331.88万元，并开具5份正式发票，由杨仕明交给李经纬等人各自保管。

**案例启示：**从本质上看，李经纬案件是中国在企业产权改革过程中政商破裂的结果，这并非个案，如华晨的仰融、红塔山的褚时健、科龙的潘宁，都因为此种原因黯然离场。他们的悲剧都是时代的悲剧，最终却要个人承担沉重的责任。1998年正式开始的“国退民进”运动，旨在通过国有企业产权的重组与清晰化，来增强企业在市场经济条件下的竞争力，国有资本从竞争性领域逐渐退出，经营者被允许以各种方式购买企业的资产。在这个过程中，李经纬没有处理好与当地政府的利益分配，是他最大的失误。当然，从另一个角度分析，由于我国没有规范的商业文明，企业家的利益也没有得到合法保护，企业家会冒违法的风险去谋取利益，这是一部分原罪。如果不能从制度根本上进行清算，特别是加强经济治理的市场化、法治化和民主化建设，那么，李经纬事件还会在别的企业重演。

**六、在企业内部廉洁行事**

我们提倡最纯洁的职业经理人在公司内部就应该开始恪守廉洁行事的准则，包括如何对待公司的记录、资产和信息。关于该行为准则的主要规定如下：

1、最纯洁职业经理人要确保所属公司所有业务和财务记录的准确性。这些记录不仅包括财务账目，还包括诸如质量报告，时间记录和开始报表的记录，以及提交利益诉求表和简历等。确保业务和财务记录的准确性是每位员工的责任，而非只是会计和财务人员的职责，准确的薄记和报告反映公司的声誉和信誉，并确保公司履行其法律和法规义务。

2、必须在相应的账目和部门中使用正确的会计周期和交易进行记录和分类，不得为了迎合预算目标而使收入或开支的薄记推迟或提前：

1）估算和记账必须有相应文档支持，并且以您的最佳判断力为基础。

2）确保所有提交给监管当局的报告完整、公正、准确及时和易于理解。

3）任何时候均不得伪造任何文件，不得歪曲任何交易的真实性质。在为公司准备任何信息时都必须力求准确，偶尔发生无意的错误除外，只有故意对交易进行歪曲或不当记录，或者伪造公司业务记录的举动才是违反规范的行为。

4）任何时候均不得协助其他人偷逃税费或破坏当地货币法。因此通常只应向确实提供了货物或服务的个人或公司付款，对于供应商的付款应在供应商所在国家、开展业务时所在的国家或者销售货物或提供服务时所在的国家进行，除非供应商已经合法指定另外一家实体代表其接受付款或将其应收账款转售给另外一家实体。例外情形必须经过企业批准。

**案例：银广厦事件**

银广夏公司全称为广夏（[银川](http://baike.baidu.com/view/15296.htm)）实业股份有限公司， 1994年6月上市曾因其骄人的业绩和诱人的前景而被称为“中国第一蓝筹股”。2001年8月银广夏虚构[财务报表](http://baike.baidu.com/view/436886.htm)事件被曝光。2002年5月中国证监会对银广夏的[行政处罚决定书](http://baike.baidu.com/view/3690584.htm)认定，公司自1998年至2001年期间累计虚增利润77 156．70万元，其中：1998年虚增 1776．10万元，由于主要控股子公司[天津](http://baike.baidu.com/view/2828.htm)广夏1998年及之前年度的财务资料丢失，利润真实性无法确定；1999年虚增 17 781．86万元，实际亏损 5 003．20万元；2000年虚增56 704．74万元，实际亏损 14 940．10万元；2001年 1－6月虚增 894万元，实际亏损2 557．10万元。从原料购进到生产、销售、出口等环节，公司伪造了全部单据，包括销售合同和发票、银行票据、海关出口报关单和所得税免税文件。2001年9月后，因涉及银广夏利润造假案，[深圳](http://baike.baidu.com/view/3329.htm)中天勤这家审计最多上市公司[财务报表](http://baike.baidu.com/view/436886.htm)的[会计师事务所](http://baike.baidu.com/view/134754.htm)实际上已经解体。2003年9月16日，宁夏回族自治区[银川](http://baike.baidu.com/view/15296.htm)市[中级人民法院](http://baike.baidu.com/view/1320937.htm)对银广夏刑事案做出一审判决，由于公司向股东和社会公众提供虚假的或者隐瞒重要事实的[财务会计报告](http://baike.baidu.com/view/404269.htm)，造成股东或他人[直接经济损失](http://baike.baidu.com/view/1298491.htm)50万元以上；或致使股票被取消上市资格或交易被迫停牌的，应予以立案追究。原[天津](http://baike.baidu.com/view/2828.htm)广夏董事长兼财务总监[董博](http://baike.baidu.com/view/31757.htm)因[提供虚假财会报告罪](http://baike.baidu.com/view/471530.htm)被判处有期徒刑三年，并处罚金人民币10万元。同时，法院以提供虚假财会报告罪分别判处原[银川](http://baike.baidu.com/view/15296.htm)广夏[董事局](http://baike.baidu.com/view/781471.htm)副主席兼[总裁](http://baike.baidu.com/view/53091.htm)李有强、原银川广夏董事兼财务总监兼总会计师丁功名、原[天津](http://baike.baidu.com/view/2828.htm)广夏副董事长兼总经理阎金岱有期徒刑二年零六个月，并处罚金3万元至8万元；以[出具证明文件重大失实罪](http://baike.baidu.com/view/471555.htm)分别判处被告人[深圳](http://baike.baidu.com/view/3329.htm)中天勤[会计师事务所](http://baike.baidu.com/view/134754.htm)合伙人[刘加荣](http://baike.baidu.com/view/1455581.htm)、徐林文有期徒刑二年零六个月、二年零三个月，并各处罚金3万元。

案例点评： 一方面，任何一个企业都应该合法经营，这也是企业与政府间最基本的道德伦理关系。而银广厦显然违背了这一条最基本的准则，银广厦用假的财务信息欺骗广民众，政府。另一方面，国家有权利及义务监督企业的商业行为是否合法合理，否则质监部门的设立只是一个幌子，政府的存在有何意义。另一方面企业和投资者之间存在着信任的问题，这是最关键的问题。企业诚信廉洁是其在社会立足的根本所在，也是企业经营成败的关键。而该案例中，银广厦显然违背了基本的诚信廉洁守则，欺骗投资者，利用较高利润率来诱使投资者购买其股票，极大地损害了投资者的权益。因此，当其丑恶的行为曝光后，面临的必然是社会舆论的笔诛口罚以及破产倒闭的危险。

**案例：北电网络财务欺诈事件**

北电网络的财务欺诈事件要追溯到2004年，这年1月，北电在公布2003年第四季度盈利报告时称，公司2003年大约盈利5亿美元，公司股价因此上涨20％。但北电这份财务报告的真实性却受到了广泛质疑，舆论认为，北电网络可能像美国的安然公司和世界通讯公司那样存在严重的财务造假问题。后来警方调查发现，在2002年年初和2003年6月30日之间，时任北电CEO的弗兰克•邓恩、首席财务官道格拉斯•比蒂和前财务总监迈克尔•戈罗格里，通过虚报财务帐目和漏报资料，发布虚假的财务结果。之后，北电公司被迫重新发布过去几年的财务年报，才暴露出数十亿加元的营收差额。

2004年4月28日，邓恩和多名高管遭公司解职，5月份，警方开始介入此案，并在三个月后发起第一次刑事调查。与此同时，美国证券交易委员会也指控北电利用不正当财务手段，以实现提交给华尔街的“不现实”收入及利润预期。直到2007年10月，北电向美国证券交易委员会支付3500万美元罚款才了结相关民事指控。这次邓恩三人受到的刑事指控罪名包括影响公众市场的欺诈行为、篡改帐簿、文件和虚假计划书等，将不得不出庭受审。

案例点评：北电网络的财务欺诈行为给北电造成巨大影响，曾经是北美最大的电信设备制造商，年产值曾一度高达200多亿美元，但是由于丑闻影响再加上内部管理不善等原因，公司出现严重亏损，2007年营收只有109.5亿美元。

**案例：安然的肯尼斯·莱事件**

安然的肯尼斯·莱一度如日中天。他身为[共和党](http://baike.baidu.com/view/271181.htm)人，曾是美国[总统](http://baike.baidu.com/view/3714.htm)布什的重要捐款人，还与原副总统切尼称兄道弟。不过，繁荣背后的危机也逐渐浮出水面，[安然公司](http://baike.baidu.com/view/337995.htm)的财务状况在2000年之后迅速恶化，管理层则利用旁门左道掩饰危机。2001年10月中旬，安然公布第三季度业绩报告，亏损6.38亿美元，股东权益减少12亿美元。有媒体披露称，该公司存在许多关联交易，安然约一半的税前利润来自关联交易。当年11月9日，该公司首次承认，过去4年半的财务报告有虚假成分。从1997年至2000年，在安然公布的利润中，水分高达5.91亿美元。这样的利空消息一经宣布，立刻导致安然[股价](http://baike.baidu.com/view/500386.htm)暴跌，最后狂泻到每股26美分。当时股票持有人和贷款银行共损失了几百亿美元。两万名安然员工中大部分人的退休基金全部泡汤，从休斯敦的电脑技师到新泽西州的新闻纸厂，大约有5000人失去了工作。[美国](http://baike.baidu.com/view/2398.htm)司法部门随即对安然公司的财务丑闻展开调查，先后有34名高级管理人员被推上被告席，其中14人被判有罪。

美国联邦起诉书说，安然公司前董事长肯尼斯·莱被指控犯有11项罪行，其中包括共谋欺诈、欺骗股民、银行欺诈和虚报经营业绩等。肯尼斯·莱得知美国司法部已经对他提出指控，主动到[联邦调查局](http://baike.baidu.com/view/3087.htm)在[休斯敦](http://baike.baidu.com/view/36093.htm)的所属机构自首并被戴上手铐带走。美国证券交易委员会也将就安然公司的欺诈行为向肯尼斯·莱提出民事指控。

**案例点评：**安然公司曾是美国十大公司之一。2001年12月，该公司申请破产保护，成为美国历史上最大的破产案，也揭开了美国大公司造假丑闻曝光的序幕。调查发现，安然公司长期通过复杂的财务合伙形式掩盖巨额债务并虚报盈余，最终给众多股民造成巨大损失。究其原因，安然是做天然气起家的，天然气和相关的天然气管线是安然的传统业务，也是基本业务。安然盲目冒进抛弃传统业务，挺进陌生的金融、电子贸易业务。战略方向的调整导致企业文化的波动，基于传统业务的原有文化和新业务的新文化发生冲突，安然的企业文化处在一个不知所措的境遇。原有的文化受到冲击，新的文化不能被一时接受，安然的文化是空白的。此外，狂妄的企业决策者鄙视企业文化的继承与延续规律，正是安然战略管理中最不可能“安然”的因素。安然公司的破产给全球企业敲响了警钟。

**案例：世通假账事件**

世通公司的前身是创办于1983年的长途电话折扣公司（***LDDS***），上世纪90年代以来，该公司利用兼并、收购等手段疯狂扩张，一次次上演“小鱼吃大鱼”和“快鱼吃慢鱼”的戏法，迅速发展为全美第二大长途电话公司、全球第一大互联网供应商。

2001年，公司高额负债的状况引起美国[证券监管机构](http://baike.baidu.com/view/3466143.htm)的关注，2002年3月，美国证券交易委员会（SEC）宣布对世通公司过往的兼并事件和公司向[CEO](http://baike.baidu.com/view/1139.htm)伯纳德·埃伯斯提供3.66亿美元巨额贷款一事进行调查。4月30日，埃伯斯迫于董事会和大股东的强大压力黯然辞职。6月，世通新任CEO主持的一次内部审计暴露出更大的丑闻：从2001年开始，世通公司与扩建电信系统工程有关的大量费用没有被作为正常成本入帐，而是作为资本支出处理，这一会计“技巧”为世通带来了38亿美元的巨额“利润”。2002年6月25日，迫于SEC的压力，世通不得不发布声明，承认至少有38亿美元的支出被做了手脚，用来虚增现金流和利润；同时，该公司2001年14亿美元的利润和今年第一季度1.3亿美元的赢利也属子虚乌有。

**案例点评：**假帐丑闻给世通公司带来了灭顶之灾。丑闻曝光的第二天，美国证券交易委员会即以民事欺诈罪正式起诉世通；正在[加拿大](http://baike.baidu.com/view/3647.htm)出席[西方七国首脑会议](http://baike.baidu.com/view/307595.htm)的美国总统布什怒不可遏，表示要全面调查世通一案。与此同时，世通股票市值急剧缩水到3.35亿美元，公司成为一具空壳，信用等级被降为最低级；一年前允诺向世通提供25亿美元融资的25家投资银行也相继控告世通诈骗25亿美元。2002年7月21日，世通不得不申请破产保护。

**第六节 职业行为准则之五：竞业禁止**

**最纯洁职业经理人应该做出竞业禁止承诺，绝不利用职业生涯中所习得的专业技能和知识去创业并参与本行业竞争。**

**一、职业经理人必须遵守竞业禁止准则**

职业经理人有义务无条件地遵守竞业禁止准则。对于公司资本所有权人而言，职业经理人是雇员；但在许多情况下，职业经理人又承担着雇主代理人的角色。本着诚实信用原则，作为雇主代理人的职业经理人不应该损害委托人利益，尤其是不应该参与与委托人存在直接竞争关系的事业。最纯洁职业经理人应该主动向企业和企业股东做出竞业禁止承诺，严格遵守竞业禁止行为准则。

曾写下“问世间情为何物”的元好问（拓跋皇族后裔），曾官至金尚书省令史，国亡修史不仕于元，其气节为后世历朝历代所称道，更跨越民族与偏见，成为后世楷模。元好问的行为符合中国古代“既为人臣，尽人臣之事”的职业信条，与当今竞业禁止有着异曲同工之意。

**二、竞业禁止所规范行为的范畴**

与通行的法律范畴内的竞业禁止不同，我们所倡导的竞业禁止准则需要同时具备三重条件：1） 职业经理人在任职期间及离职后禁止期限内存在竞业行为；2）职业经理人以职业生涯中所习得的专业知识和技能，通过创业方式实施竞业行为；3）职业经理人从事与原企业明显存在竞争关系的业务。凡同时具备以上三大要件的职业经理人行为才能被视为竞业禁止行为。如果仅仅违反其中一条，并不违反最纯洁职业经理人的职业要求。

举一个现代的例子。2002年，黄章出任新加坡合资企业爱琴公司总经理。黄章出任爱琴公司总经理时，领导这家VCD企业转战音响、功放及MP3市场。因为与股东与在管理理念无法达成一致，黄章离开了公司。同年年底，依靠从爱琴带出来的五个人，自投10万元起家，黄章自创魅族品牌MP3，并于2003年中新产品全面上市。黄章以其独创的粉丝互动参与营销模式，最终将魅族做成当时MP3第一品牌。回顾历史，仅仅是初中学历的黄章，在MP3市场的经验积累与技能全部来自于爱琴公司。然而，仅仅因为他的营销与管理理念得不到股东的认同，黄章就自立门户，这种行为显然违反了竞业禁止原则。作为一个最纯洁的职业经理人，即使因为各种原因离开原本的公司，也不应当以通过该公司获得的职业技能另外创业，并与该公司直接竞争。

相对于国内的职业经理人制度尚在建立健全之中，欧美国家的职业经理人制度已经比较完善。比尔·盖茨在2008年退休后，将微软交给史蒂夫·鲍尔默领导。2014年鲍尔默退休后，微软前云计算和企业部门执行副总裁萨蒂亚·纳德拉(Satya Nadella)成为微软首席执行官。作为盖茨的同学和多年的好友，鲍尔默于1980年加盟还在孵化时期的微软，是盖茨聘用的第一位商务经理，并一直服务至退休。同样，25岁前曾服务于Sun公司的印度人萨蒂亚·纳德拉，在1992年加入微软并成为一位职业经理人后也一直服务于微软，并最终接替鲍尔默成为微软首席执行官。在他们的成功故事中，长期服务于微软的职业忠诚也起到关键作用。鲍尔默与纳德拉在微软工作多年，在行业内拥有不小的名气与人脉，但是两人从未考虑过离开微软自立门户。即使在微软战略迷失的岁月里，纳德拉一直积极以自已对IT发展敏锐的触觉探索发展新方向，坚持不懈地游说鲍尔默将更多的资源投入云计算，而不是一怒之下另立门户。正是因为纳德拉不断地坚持，如今的他最终得到微软的认可成为首席执行官。在纳德拉的领导下，今年经历大裁员、放弃非核心资产、迅速转型的微软得到了资本市场的青睐，股价猛涨超过艾克森·美孚成为世界上市值排名第二的企业。

**三、不属于竞业禁止且不违法的情形**

出于保护职业经理人的正当利益，保持职业经理人制度的发展活力，促进企业主与职业经理人的良性互动，我们反对滥用竞业禁止原则。对于以下几种情况，只要不违反相应法规和职业契约，我们认为不应该属于竞业禁止范畴，而是属于正常的良性职业流动：

1、职业经理人在正常离职后自主创业但与原企业所属行业不同，不会产生竞争情形；

2、职业经理人在正常离职后自主创业但与原企业所属行业不同，新企业可能与原企业产生一些现实竞争或潜在竞争关系，但新企业的技术、客户等核心资源与原企业无关；

3、职业经理人在原企业没有竞业禁止要求情况下离职创业或加入竞争对手；

4、职业经理人与原企业从未签订竞业禁止协议，离职创业或加入竞争对手；

5、职业经理人虽与原企业签订竞业禁止协议但原企业从未依法履行竞业禁止补偿义务，离职创业或加入竞争对手。

**四、属于竞业禁止而且违法的情形**

1、在职经理人针对所在企业的任何竞业行业都属于违法行为

1）在职经理人利用从企业获得的资料、信息和人脉资源私下创业，所属行业与所服务企业处于同一行业。

2）在职经理人利用从企业获得的资料、信息与人脉资源帮助竞争企业与所服务企业竞争，并取得竞争企业提供的股份与报酬。

2. 职业经理人在离职后，违反职业契约规定，在禁止期限内自主创业并与原企业产生竞业关系。

**五、不属于竞业禁止但违法的情形**

1、职业经理人虽然与原企业签订了竞业禁止协议，而且原企业也依法履行了竞业禁止的补偿义务，此时职业经理人在离职后加入竞争对手；

2、在职经理人利用在企业取得的资源与人脉，向本企业提供产品或者服务而未向企业做必要披露；

3、在职经理人利用在企业取得的资源与人脉，向企业客户提供非同类但具有竞争性的产品或者服务；

4、在职经理人利用从企业获得的资料与人脉帮助竞争企业与企业竞争，并取得竞争企业提供的股权和报酬。

**案例：陆强华事件**

1996年，陆强华应邀加盟创维集团，出任创维集团中国区营销总部总经理。当时创维的年销售收入为78亿元。陆强华按照自己的营销策略，到2000年离任，创维年销售额已达到434亿元，提前两年进入行业五强，坏账总额奇迹般控制在销售总额千分之一的范围之内。

陆强华创造了一套被称为“集中受控式”的营销模式，其核心是财务和物流必须由总部进行集权管理。但是对于一心希望进一步扩展业务的创维集团董事长黄宏生来说，陆强华的这一营销模式明显稳重有余而灵动不足。这种营销观念的冲突终于激起了黄陆矛盾。无奈之下，黄宏生决定：不换思路就换人。2000年8月1日，黄宏生通知陆强华，要对其工作进行调整，次日，陆强华被免职。在此前两天，创维已委任杨文东替代陆强华的职务。

陆强华认为，从职业规矩来说，如果董事长要调动他的工作应提前协商，他感到“措手不及”。他说，在8月2日免职之后，曾与黄宏生有过两次沟通。黄宏生给他一个新位置：中国区总经理。陆强华认为，当时自己加盟创维，双方是就“中国区域销售总部总经理”这一职位签约的，现在的新位子只是有名无实的虚衔，陆强华说：“这一招表面上是把我养起来，实际上养到一年半载，我的‘武功’就废了，到那时，还会有同样的待遇给我吗？”陆强华没有接受新的安排，于是双方变脸。

2000年11月4日，陆强华带领原创维150多名营销精英加盟高路华，出任新组建的东菱电器集团总裁兼中国销售总部总经理；同时，陆强华就创维集团拖欠工资、私自解除聘用合同，将黄宏生告上法庭。2001年1月16日，深圳市劳动仲裁委员会对此案进行首次审理。5月21日，深圳市劳动仲裁委员会作出裁决结果，陆强华1000万元赔偿要求被驳回。随后，陆强华上诉到深圳市中级人民法院。深圳中院在2001年12月24日终审判决陆强华败诉。

深圳中院终审判决书称，陆强华必须无条件执行判决书裁定的还款义务，即归还1997年创维老板黄宏生引进他时花80万元为他在上海购置的房产，该房产是陆强华承诺在创维服务十年的保证。

**六、竞业禁止行为的时限**

职业经理人遵守竞业禁止行为需要考虑时限问题，职业经理人在离职后的约定时限内通过创业并且产生竞业的行为才属于最纯洁职业经理人竞业禁止准则所限制的范围。这一限制考虑的因素包括两个：

1、职业经理人与企业所签定的雇佣合同中如何规定。如果雇佣合同没有规定或者雇佣合同中相关规定明显违反法律显失公平，应以行业惯例或者市场平均水平为准。

2、雇佣市场的平均水平。在雇佣市场中，中高层职位（例如业务总监）雇佣合同中的竞业禁止时间一般为半年或者一年；高层的职位（例如总裁）往往长达二年甚至三年。某些特殊行业中掌握核心秘密的人士竞业禁止的时间可能更长，甚至是终身竞业禁止。例如云南白药的配方掌握人、茅台酒的配方管理人员、军事科技核心研发人员、企业核心机密的掌握者都属于终身竞业禁止。

**七、职业经理人应当如何遵守竞业禁止准则**

职业经理人遵守竞业禁止准则包括两个方面：1）个人遵守竞业禁止行为准则；2）协助雇主创造有利于员工遵守竞业禁止守则的大环境，积极实施职业教育，提醒并强化员工遵守竞业禁止准则的意识。

1、个人如何有效遵守竞业禁止行为准则

1）职业经理人应当深刻理解竞业禁止行业准则是对雇佣双方的有效保护，并将维护竞业禁止行为作为义不容辞的义务；

2）职业经理人在职期间绝不参与或实施任何与本公司存在竞业关系的创业行为，更不收受竞业公司提供的赠股、报酬等违法行为。

3）职业经理人决定创业并且与原雇佣企业产生竞业时，职业经理人应当注意时间限制。如果雇佣合同有规定，按照雇佣合同的要求为准；如果雇佣合同没有规定，按照市场平均水平或者行业习惯决定创业竞业禁止的时限。

2、如何协助竞业禁止准则在职场中有效实施

1）职业经理人应当协助雇主理解良好的雇佣环境与晋升环境对职业经理人遵守竞业禁止准则的重要性；

2）职业经理人应当在工作中创造积极的职业环境，创造员工自觉遵守竞业禁止准则的大环境；

3）职业经理人应当积极教育员工并强化员工遵守竞业禁止准则的意识；

4）职业经理人应当积极响应行业协会或者其他企业请求制裁特定违反竞业禁止准则的职业经理人的要求，只有这样才能有效创造和维护有效实施竞业禁止准则的社会化大环境。

**案例：教训过后成就的稳健**

一旦掌门人被抓，企业就轰然倒下，这似乎成为中国民营企业的宿命。杨斌与欧亚农业，唐万新与德隆，都是如此。什么原因使得创维在老板意外缺位下，企业成功迈向正轨发展？创维的经验是：较好的发展基础+职业经理人团队建设+现代化企业治理结构的完善。

创维数码品牌总监沈健认为，当初黄宏生出事时，公司基本面就比较好。现代化的公司治理结构和制度以及忠诚、尽责的职业经理人团队被创维方面认为是保持稳定重要的核心。临危受命的张学斌在解析公司稳定深层原因时认为，完善的公司治理结构和制度化管理是深层的原因。“现在的创维，任何人离开都不会对它造成根本性的影响，包括我自己。”

而当初创维实现从家族企业向现代化企业治理结构转型，都是在吃亏之后被迫做出的选择。2000年8月，创维原营销总监陆强华出走反戈，这让黄宏生陷入反思。陆强华曾是黄宏生手下最出色的营销干将，加入创维后，4年间使创维年销售额从7亿元猛增到44亿元。

一位深圳彩电业人士回忆，陆强华的出走与黄宏生处理与职业经理人关系不当有很大关系。这位人士称，黄当时对陆有疑心、武断插手其具体工作。此外，黄对陆薪酬的承诺很难兑现。

“不能把责任推到某个人身上，”张学斌在回忆这段过往时认为，是公司当时没有形成规范的职业经理人制度。

陆强华事件后，黄宏生反思，决定放权。他请来张学斌。创维也正式引入职业经理人。2001年，刚进创维的张学斌就发现，公司管理很粗糙，营销、研发、财务等方面的管理都很粗放。张学斌提出组织创新、治理结构再造的思路，并向黄宏生要权：成立彩电事业部，要这个事业部的经营权、人事权、财务权，3000万元之内，不需要黄宏生批准。而之前，这些具体的事黄宏生都要钦点的。

职业经理人的主动要权，奠定了创维职业经理人制度的基础。2001年至2004年，创维职业经理人制度试水。2001年，创维建立分权制度，明确老板与职业经理人的角色定位；2003年实施期权、盈利分享制度；2004年批量提拔年轻人才进入高管团队。到2004年黄宏生出事时，创维一批职业经理人手头上已经有一定决策权，基本上建立起一个职业经理人体系。黄宏生出事实际让创维在外力的推动下，加速完成现代化的公司治理结构的搭建。

“公司已走到一个制度化管理的阶段，不是靠某个人来管理，是靠制度，”张学斌总结现在创维治理结构的作用时称，公司在股东会、董事会、委员会层面下，制订了公司经营管理的制度，已基本涵盖了所有方面。

张学斌、杨东文等都是黄宏生当时请来的职业经理人。在黄宏生出事后，正是这批职业经理带领创维走出困境。黄出事48小时内，张学斌以职业经理人的身份组织公司开展应急。之后加入创维救急的王殿甫和杨东文，带领创维取得了其历史上最好的业绩。

在老板黄宏生出事的4年多时间里，创维进行了改革营销体系、调整海外业务以及参股上游液晶模组等变革。这些都是在职业经理人手上完成的。

这期间，黄宏生对于职业经理人也给了适度和创新的激励。目前，创维已经完成各地销售分公司股权激励。具体做法是分公司法人化、试行股份制：分公司员工持股49%，总公司持股51%。

家电专家刘步尘认为，创维营销分公司股份制改革将中层职业经理人与公司发展捆绑一起，激励效果较好。

此外，创维正在进行的“培养企业家”计划也对公司员工有较大的张力。这个从2007年试行的计划，主要是针对创维内部再次创业。针对新拓展的业务，公司花气力去培养其业务带头人。做法是，对于有前景的产业，公司和员工共同投资，公司股份占大头，同时为其业务带头人提供培养计划，将其培养成一个全面的职业经理人。

**第七节 职业行为准则之六：引领团队**

**最纯洁职业经理人应该引领团队和团队成员遵循上述职业道德理念和职业行为准则。**

**一、概述**

最纯洁职业经理人作为企业管理者，需要有能力、有魄力采取有效和科学的方法和措施来引领团队实现组织发展的目标和任务，同时承担着培养组织成员和继承者的责任与重任。

引领团队的行为准则，侧重点在于职业经理人如何激励、指导、引领团队成员在职业意识上能够认同本讲义所倡导的职业道德理念，在职业行为上能够严格遵守本讲义所讲述的职业道德行为准则。

作为最纯洁的职业经理人，不仅要能够以身作则，无论何时何地均要做职业道德理念和行为准则的执行楷模和榜样，同时也要能够引领团队成员共同遵守和执行职业道德理念和行为准则。

**二、引领团队行为准则的具体内容**

**1、职业经理人无论何时何地都应在职业道德行为方面做出表率。** 作为经理，必须确保自己监督管辖范围内的所有人员都理解他们依照职业道德理念和公司其他政策所承担的责任。利用一切工作机会与员工讨论职业道德理念，并向其强调职业道德和遵纪守法的重要性，营造一个可以让员工畅所欲言、毫无顾虑的组织环境。在评价员工时候，联系职业道德理念、行为准则和公司其他政策考虑员工的行为，无论何时都不得鼓励和指导员工以违背职业道德理念、行为准则或违反法规为代价达到业务目标。一旦发现自己监督范围内的人员有违反规范、准则或法律的行为，立即采取措施予以阻止。

**2、职业经理人要尽量解决员工关于职业道德方面的疑虑。**如果有员工向职业经理人提出职业道德理念、行为准则等有关的问题或疑虑，作为一个管理者，要认真聆听并给予该员工以充分的关注，回答能够回答的所有问题，并且进行澄清或补充信息，但是未必立即做出回应。如果需要则寻求帮助，如果某位员工提出的疑虑可能需要依照职业道德理念予以调查，联系公司法律顾问，高级财务人员或职业道德与遵纪守法办公室。

**3、职业经理人要致力于建立和维护多元化团队人尽其才的环境。**尊重多元化团队的才华和贡献，致力于建立和维护多元化团队人尽其才的环境。必须公平对待员工、客户和交往的各方，尊重他们的人格，维护他们的尊严，确保维护相互尊重的工作环境。不允许以个人特征为借口对他人施以歧视或骚扰，如种族、肤色、宗教、国籍、性别、性取向、年龄或残疾等。不允许有任何口头、身体或视觉上的侮辱、失礼或不端行为，例如歧视他人的种族和民族特征，或作出不受欢迎的挑逗性。雇佣决定或业务谈判不得以种族、肤色、宗教、国籍、性别、性取向、年龄、残疾或任何其他与工作无关的状况为依据，也不得以个人是否屈从或拒绝性行为、非法活动或不道德活动为依据。

**4、职业经理人应对下属尽到教导其遵守职业道德理念和行为准则以及管理的责任。如未能尽到责任，以致产生不良的后果，将与其下属同时受到处分。**经理人未尽到教导和管理责任的情形包括但不限于：

1）默认下属违反行为规范和行为准则的行为；

2）未能按照企业规定保证下属定期接受职业道德和行为准则的培训；

3）未能采取有效的措施防止及补救管理上的漏洞；

4）未能严格遵守公司的制度进行管理。

**5、职业经理人要严格按照流程办事，以身作则管理下属，反对包庇隐瞒犯错下属的行为。**要严格按照企业流程制度办事，在职责范围内合理行使权力，同时要承担不断优化流程、提高工作效率的责任，保证流程运作优质高效。当遇到流程不清或矛盾的问题，要主动与其他部门沟通协作，共同寻找建设性的解决方案。要通过自己的以身作则去管理并影响下属，通过正确的引导与辅导帮助下属快速成长。当下属在工作中违规或犯错，不得加以隐瞒、掩盖、包庇而且需要承担连带责任。坚决反对当员工出现违规或犯错行为时，通过各种方式进行隐瞒、掩盖或包庇的行为；坚决反对工作不积极、消极怠工、等靠要的行为；坚决反对工作中推诿扯皮、找各种理由推脱或观望、逃避责任的行为；坚决反对发现下属出现问题时，简单粗暴地以罚代管或推卸责任给他人的行为；坚决反对不以身作则、给下属造成不良影响的行为；坚决反对不坚持原则、凭感情用事的行为。

**6、引领团队积极主动完成职责范围内的事情，勇于承担责任，反对推诿扯皮敷衍的行事作风。**对团队或部门职责范围内的事情，要引导团队成员积极主动完成，不得推诿、敷衍行事，对未达事项，及时向上级汇报并跟踪闭环。遇到团队之间或部门之间工作职责交叉或模糊的事项，要勇于承担责任和公司利益为重，主动积极地行动，推动团队工作完成，在工作紧急和重要的情况下，不得以分工不明为由推诿。敢于团队承担责任，对于工作中或管理中的弊端，错误和可能出现的风险，要实事求是地向上汇报。坚决反对对工作中的问题，自身无法解决又不积极寻求解决方案，却采取回避态度导致企业造成损失的行为；坚决反对不遵守企业规章制度和流程，越职越级滥用职权的行为；坚决反对在发现问题后，不通过正常途径放映并寻求解决方案，故意欺上瞒下的行为。

**7、要引领团队主动担当和负责，具有高度责任心和使命感，反对个人主义和本位主义。**职业经理人要维护企业利益、形象和尊严，竭尽全力为团队或部门员工提供相应的资源和平台。当公司利益和本部门利益发生冲突时，要顾全大局以企业为重；当发生工伤、上访、伤亡、罢工、消防、盗窃、违法案件、重大损失、事故、劳动争议、财务费用纠纷、民事纠纷案件时，要第一时间及时上报相关部门，以便及时整合资源解决问题，不能隐瞒事实耽误问题解决的最佳时机。坚决反对滥用公司资源和影响力，损害公司声誉的行为；坚决反对不顾及公司整体利益，而是以个人主义、小团队主义和部门本位主义为重的思想和行为；坚决反对对危害公司利益的行为不管不问，拖延上报或隐瞒上报的行为。

**8、要走团队协作的道路，倡导部门间的无边界协作，反对拉帮结派。**职业经理人要走团队协作的道路，只有将自己的聪明才智融入团队才能获得更好的发挥和取得更大的成就；要提倡部门的无边界协作，倡导有效沟通和快速行动；要积极分享，实现共赢；要有分析地提出自己的建议和观点，杜绝草率地提议这种不符责任的态度。坚决反对拉帮结派、大搞山头主义；坚决反对各自为站，对部门间的协同采取消极或不合作的态度和行为；坚决反对为了部门或个人短期利益牺牲企业中长期利益或侵害其他团队利益的行为。

**9、要引领团队积极探索创新的工作方法，最大权利为用户创造价值，反对目光短浅，固步自封**

要有勇气否定过去的成功，积极探索创新的方法，树立主动负责，热忱敬业，为用户不断优化和创新的意识，要用最快的速度获取用户需求并满足用户的价值，只有为用户创造了价值，才能实现自身的价值，真正实现双赢。要站在用户的立场考虑问题，向用户提供专业化、标准化和差异化的增值服务，从最细微的地方做起，充分保证用户各方面的要求得到满足。要有为用户创造价值、实现更高的业绩目标当做一种动力，当做自身价值的体现，最大程度发挥自己的价值空间，最大限度地为用户创造价值。

要坚持“事前算盈、事中调赢、事后双赢”的部门工作方法，持续改进，更好的实现满足用户需求，要以目标导向、效率优先、可持续发展的资源配置基本原则，**将最优秀的人员分配最充分的职权和必要的资源，鼓励下属在真诚合作与责任承诺的基础上，为员工提供公平的机会和条件，将用户满意作为自己追求的终极目标。**要具有主动服务、热情服务为用户着想的意识，对工作，不推脱、不拖延、不官僚、树立快速反应马上行动的工作作风。坚决反对工作以部门或自我为中心，不关心用户需求，不能为用户创造价值的行为；坚决反对对用户的需求敷衍了事，不积极响应，找各种理由推脱的行为；坚决反对唯利是图，采取不正当竞争手段，宣传或教唆团队或部门成员伪造散步虚假事实攻击或诋毁竞争对手，或利用散发公开信、召开发布会、网络发帖等形式，制造、散布贬损竞争对手商业信誉声誉的行为；坚决反对墨守成规，固步自封，满足现状，不能通过不断的创新为用户增至的行为；坚决反对目光短浅，只关注团队眼前蝇头小利的行为；坚决反对为用户提供的服务华而不实，不能善始善终的行为。

**案例：职业教练郎平引领团队**

郎平可以说中国体育界职业教练的楷模。不仅仅是80年底中国女排创造的五连冠的辉煌指引了一代中国人雄起。在转行做教练之后，曾经两次在低谷中接收中国女排主教练的职位。并将低谷中的女排带到了新的起点和高峰。一次是上个世纪90年代，郎平毅然辞去了意大利某俱乐部的主教练职位，在支付了高额的违规处罚后，回到中国首次担任中国女排主教练，并两次获得世界亚军。96年奥运会后，郎平由于多重原因辞去了主教练职位，再次去意大利打拼，此时，为了照顾处在叛逆期的女儿，郎品接受了美国排协会的邀请，担任了美国女排主教练，并率领美国队在2008年奥运会上一举打败东道主中国女排并获得奥运会亚军。之后，为了照顾自己年迈的父亲，郎平接收了中国恒大老板的邀请，首次在中国成立女排俱乐部，参加国内女排联赛，这一带就是四年。可以说，作为职业教练，郎平已经功成名就了。完全可以功成身退了。但是2012年，伦敦奥运会，中国女排又跌入了低谷，由于输给了日本队，只获得第五名。在经过深思熟虑后，53岁的郎平接收了新任中国排球协会主席的邀请，又重新执掌中国女排的教鞭。并在2014年的世锦赛上率领年轻的中国女排获得12年以来的首次世锦赛亚军。从成绩上看，团队已经取得了非常好的成绩，但是，郎平带给中国排球的不只是成绩，更多的应该是希望。对运动员的拳拳爱护之心，保护运动员的身体不受过渡损伤的前提下通过科学训练挖掘其潜能，延长其运动寿命，这应该是某些国内教练为求得短期成绩以伤害运动员身体通过拔苗助长导致球员在黄金年龄就因为各种伤病不得不退役的行为有着云泥之别。运动员说，能在郎平手下接受训练是一辈子最幸福的事情。

**案例启示：**郎平在引领团队方面做出的优秀业绩堪称是职业教练的楷模，也是职业经理人的榜样和接触代表。

**案例：安达信前首席审计师邓肯指示团队销毁安然文件**

美国的安然事件给证券市场造成的打击不亚于一颗原子弹的威力，经过美国司法部的调查，安达信前任审计师戴维·邓肯终于承认有罪，并透露了销毁文件的内幕。 美国安达信前审计师戴维·邓肯在美国地方法院的法庭上坦白他曾经指使员工一同销毁了安然公司的部分财务文件，安然公司曾经股价暴跌，又公布了亏损记录，戴维·邓肯召集员工开会要求他们收集安然公司的财务文件一并销毁。  据他本人讲，他这样做是为了维护安达信的利益，虽然大家都知道这是违法的，但当时没有人提出质疑，而且邓肯指出他的行动是受到了安然公司律师的暗示，安然的律师在谈话中和电子邮件中多次抱怨财务文件管理政策。东窗事发后，戴维·邓肯被安达信解雇。

**案例启示：**安达信事件虽然暴露出美国公司内部经营管理上的问题，也暴露出美国会计行业的严重缺陷，但是戴维·邓肯指示团队销毁安然公司的财务文件被毁更成为其中最大的丑闻，安达信公司因此无地自容。所以，团队领袖对整个团队职业道德的正确引领是多么的重要。

**案例：沃尔玛CEO杜克默许沃尔玛在墨西哥的贿赂**

沃尔玛为了在墨西哥获得建设许可证而大举行贿事件被指控，但该公司高管却掩人耳目。对于曾经带领沃尔玛获得骄傲业绩的CEO杜克来说，这些指控是他40年职业生涯中最严峻的考验。贿赂行为在杜克接手国际业务之前就已存在，但在他任内仍一直持续。尽管许多专家表示，在沃尔玛经营的许多市场，贿赂是现实中存在的现象。但还有一些人则指出，在一家如此受人关注、并且受到极为苛刻的美国反腐败法律约束的企业，有人居然以为能够瞒天过海，十分令人惊讶。

**案例启示：**尽管沃尔玛CEO迈克·杜克(Mike Duke)在零售业取得了许多成就。例如他赢得了美国第一夫人米歇尔奥巴马(Michelle Obama)对沃尔玛提倡的健康饮食计划的支持；他克服了工会的反对，坚持在非洲建起立足点；还了结了一宗有关沃尔玛对美国员工存在性别歧视的大额诉讼。但是，他默许团队进行贿赂这件事却毁掉了自己的职业生涯，而且他并没有对沃尔玛在商业模式上做出太多的创新，没有挑起担子对公司内部存在的系统性问题进行根除。

**案例：纳斯达克的伯纳德·麦道夫**

伯纳德·麦道夫是“伯纳德·L·麦道夫投资证券公司”的创始人兼主要所有权人，经营着一只对冲基金，他策划和实施了“金字塔式”骗局。美国联邦调查局的起诉书显示，麦道夫对公司财务状况一直秘而不宣，而投资顾问业务的所有账目、文件都被麦道夫“锁在保险箱里”。直到近期由于面临高达70亿美元资金赎回压力，无法再撑下去，才向两个儿子，也是其公司高管坦白其实自己“一无所有”，一切“只是一个巨大的谎言”，麦道夫的儿子们当晚便告发了老爸。次日早晨，他在位于纽约[曼哈顿](http://baike.baidu.com/view/43636.htm)的公寓内被捕。这起涉嫌欺诈案让美国一些最知名和最富有的人士血本无归。

**案例启示：**用高额回报引诱投资者，同时用后来投资者资金偿付前期投资者，这便是麦道夫通过其经营的对冲基金进行骗钱的手段。这一手段被称为“金字塔骗局”，并不新鲜，但却有一大批具有丰富专业经验的受害者。此案件给职业经理人的启示是欺骗消费者非法获利最终没有好下场。

**案例：戴尔的凯文·罗林斯**

2004，戴尔创始人迈克尔·戴尔将首席执行官“让贤”给凯文·罗林斯，凯文·罗林斯一下子被推上了美国乃至全球PC产业的前台。凯文·罗林斯也借此登上了他个人事业的巅峰，没有人怀疑凯文·罗林斯对戴尔公司的贡献，他曾无数次引领戴尔公司走出困境的泥沼。但华尔街投资者对罗林斯的不满情绪正与日俱增。主要原因是由于其在任期间业绩欠佳，罗林斯不仅受到股东们的批评，更是引来华尔街对其能力的质疑。例如罗林斯自2004年7月上任以来，戴尔公司连续5个季度收益及销售数字未达预期，财务状况也不尽如人意。不久前，该公司又因安全问题召回410万块手提电脑电池。自从罗林斯接管戴尔以来，该公司的股价已下挫了60%左右。 2006年戴尔的净利润为5.02亿美元，大大低于去年同期的10亿美元，跌幅达到51％之巨。每股收益也从去年同期的41美分，跌到22美分。销售增长也不容乐观，仅为5％。更加尴尬的是，戴尔最大的竞争对手惠普公布的季度财务数据优于预期：销售额上升了6％，利润上升了6.7％。，在罗林斯率先发起的价格战中，戴尔并没有获胜，反而使得自己市场老大的地位受到威胁。戴尔在中国的本土化策略也遭遇了尴尬。据说，前戴尔中国区总裁符标榜的离职就是这个原因，他是迫于戴尔总部的不认可才离开的。外界普遍认为，戴尔在中国的本土化策略缺变通。人员本土化配置一直没有得到解决，导致许多“空降的高管”在中国水土不服，最后都不得不黯然离开，原戴尔中国总裁麦大伟跳槽到联想出任亚太地区总裁、联想集团高级副总裁。此后不久，Sotaro Amano 、 David Schmoock、Christopher J. A skew、G erry P.Smith也正式宣布加入联想，两周内已经有5位戴尔副总裁级人物宣布加入联想。

**案例启示：**一个团队的高管不仅要带领团队共同遵守和履行职业道德，也要以带领团队取得骄人的业绩为己任。罗林斯未提出清晰的整顿计划来拯救戴尔，导致戴尔的股价下滑，而且遭到了竞争对手的严重打压，戴尔的高管纷纷投向竞争对手说明戴尔没有采取合适的手段保护自己的人才，使得军心产生动摇，也说明戴尔以结果为导向的企业文化决定了它在成长路上将遭遇越来越多的危机。

**第八节 职业行为准则综述：现代职业精神**

**一、职业精神**

一般来说，职业是人类由于社会劳动分工和工作分工而长期从事的具有专门业务和特定职责，并以此作为主要生活来源的社会活动。人们在一定的职业生活中能动地表现自己，就形成一定的职业精神。职业作为社会关系的一个重要方面，也对社会成员的精神生活和精神传统产生重大影响：

1、职业分工及由此决定的从事不同职业的人们对社会所承担的责任和义务不同，从而影响着人们生活目标的设定、生活态度的确立和人生道路的选择，也在很大程度上影响着人们的人生观、价值观和职业观。

2、人们的职业活动方式及其对职业责任、权利、利益和义务的认识，对职业精神的形成有着决定性作用。一个人一旦从事特定的职业，就直接承担着一定的职业责任和义务，也被赋予一定的职业权利，并与一定的职业利益紧密地联系在一起。对一定职业的整体认识，促进其对于具体社会责任和义务的文化自觉。这种文化自觉，可以逐步形成职业道德，并进而升华为职业精神。

3、职业活动的环境、内容和方式以及职业内部的互动作用，强烈地影响着人们的审美、情趣、爱好、性格和作风，其中包含着特定的精神涵养和精神情操，反映着从业者在职业品质和境界上的特殊性。

4、不同的职业和职位往往形成不同的社会阶层和阶级，也代表着不同的社会身份和地位，也会有不同的社会利益和追求，从而影响着人们对职业和职业责任、权利、利益、义务的理解和观点。

因此，**所谓职业精神，就是与人们职业活动紧密联系、具有自身职业特征的职业意识和观念，反映着一个人的内在职业素质。**在内容方面，职业精神总是鲜明地表达职业的根本利益和精神要求，它不是一般地反映社会精神的要求，而是着重反映一定职业的特殊利益和要求；不是在普遍的社会实践中产生的，而是在特定的职业实践基础上形成的。它鲜明地表现为某一职业特有的精神传统和从业者特定的心理和素质，往往具有历史继承性。在表达形式方面，职业精神比较具体、灵活、多样。各种不同职业对于从业者的精神要求总是从本职业的活动及其社会交往的内容和方式出发，适应于本职业活动的客观环境和具体条件。因而，它不仅有原则性的要求，而且往往很具体、可操作。在调节范围上，职业精神主要调整两方面的关系，一是同一职业内部的关系，二是同一职业内部的人同其接触的对象之间的关系。从历史上来看，各种职业集团为了维护自己的利益，为了维护自己的职业信誉和职业尊严，不但要设法制定和巩固体现职业精神的规范，以调整本职业集团内部的相互关系，而且注意满足社会各个方面对于该职业的要求，调整该职业同社会各方面的关系。在功效上，职业精神一方面使社会的精神原则“职业化”；另一方面又使个人精神“成熟化”。任何形式的职业精神都不同程度地体现着社会精神。同样，社会精神在很大程度上又通过具体的职业精神表现出来。社会精神寓于职业精神之中，职业精神体现或包含着社会精神。职业精神与职业生活相结合，具有较强的稳定性和连续性，形成具有导向性的职业心理和职业习惯，以致在很大程度上改善着从业者在社会和家庭生活中所形成的品行，影响着主体的精神风貌。

职业精神是由多种要素构成的。这些要素分别从特定方面反映着职业精神的特定本质和基础，同时又相辅相成，形成严谨的职业精神模式：

1、职业理想。职业理想代表着一个人的职业追求和价值取向，是职业精神的根本要素。一般说来，从业者对职业的要求可以概括为维持生活、自我实现与完善、服务社会三个方面，但每个人的具体职业要求由于多种因素各不相同，但只有从社会的整体利益出发，从事社会所需要的各种职业，社会才能顺利地前进和发展，个人才能实现职业目的。

2、职业态度。树立正确的职业态度是从业者做好本职工作的前提。职业态度具有经济学和伦理学的双重意义，它不仅揭示从业者在职业生活中的客观状况，参与社会生产的方式，同时也揭示他们的主观态度。其中，与职业有关的价值观念对职业态度有着特殊的影响。一个从业者积极性的高低和完成职业的好坏，在很大程度上取决于他的职业价值观念。职业伦理学研究表明，先进生产者的职业态度指标最高。因此，职业态度对于培育职业精神有着十分重要的意义。

3、职业责任。这包括职业团体责任和从业者个体责任两个方面。例如，企业是拥有生产经营所必须的责、权、利的经济实体。在企业的责、权、利关系中，责是主导方面。现代企业制度不仅正确划分了国家与企业的责、权、利，也规定了企业与从业者的责、权、利，从业者与从业者的责、权、利，并使三者有机地结合起来。这里的关键在于，要促进从业者把客观的职业责任变成自觉履行的道德义务，这是职业精神的重要内容。

4、职业技能。随着现代科技和市场经济的发展，职业对职业技能的要求越来越高。不但需要科技专家、管理专家等高级人才，也迫切需要千百万受过良好教育和培训的中、初级技术人员、经营管理人员、生产制造人员和其他从业人员。良好的职业技能具有深刻的职业精神价值。

5、职业纪律。职业纪律是从业者在目标、利益、信念基本一致的基础上所形成的需要自觉遵守的行为规定，是法规性和道德性的统一。职业纪律具有强制性的一面，但更有劝导从业者自觉遵守的一面，希望从业者自觉把职业纪律由外在的强制力转化为内在的约束力。

6、职业良知。这是从业者对职业责任的自觉意识，在人们的职业生活中有着巨大的作用，贯穿于职业行为过程的各个阶段，成为从业者重要的精神支柱。职业良知能依据履行责任的要求，对行为的动机进行自我检查，对行为活动进行自我监督。在职业行为之后，能够对行为的结果和影响做出评价。对于履行了职业责任的良好后果和影响，会得到内心的满足和欣慰；反之，则进行内心的谴责，表现出内疚和悔恨。

7、职业信誉。它是职业责任和职业良知的价值尺度，包括对职业行为的社会价值所做出的客观评价和正确的认识。从主观方面看，职业信誉是职业良知中知耻心、自尊心、自爱心的表现。职业良知中的这些方面，能使一个人自觉地按照客观要求的尺度去履行义务，宁愿做出自我牺牲也不愿违背职业良知，做出可耻、毁誉和损害职业精神的事情。从客观方面说，职业信誉是社会对职业集团和从业者的肯定性评价，是职业行为的价值体现或价值尺度。同时，职业信誉又要求从业者提高职业技能，遵守职业纪律。职业精神强调职业信誉，更重视把社会的客观评价转化为从业者的自我评价，促使从业者自觉发扬职业精神。

8、职业作风。它是从业者在其职业实践中所表现的一贯态度。从总体上看，职业作风是职业精神在从业者职业生活中的习惯性表现。职业作风具有潜移默化的作用，它好比一个大熔炉，能把新的成员锻炼成坚强的从业者，使老的成员永远保持优良的职业品质。职业集体有了优良的职业作风，就可以互相教育，互为榜样，形成良好的职业风尚。

**二、西方与现代职业精神**

在欧美国家，现代职业精神是近代以来伴随着宗教改革和市场经济发展而确立的。没有生产力和市场经济发展就没有社会劳动分工，没有社会劳动分工就没有现代职业形成，没有宗教改革和资本主义兴起也无所谓西方现代职业精神。

从16、17世纪开始，伴随着近代宗教改革和思想启蒙运动，西方经历了工业革命、城市化和全球拓殖运动，市场经济开始蓬勃发展，西方人的价值观念、经济伦理体系也随之发生了根本改变。人们开始不再把劳动与职业看作苦修、赎罪与惩罚，积极入世、“入世修行”的人生信仰开始主导人们对生命的理解，人们对财富、牟利、工商业等经济活动也给予了更有力肯定，把职业看作确证个人人生信仰的一种方式，甚至推崇为上帝所安排的“天职”（calling），一种肯定、尊崇职业甚至赋予职业神圣意义的新职业观念开始形成。法国16世纪神学家加尔文指出：“职业这个词，含有呼召的意思；而所谓‘呼召’，乃是指上帝用他的手指头指向某一个人说，我要你如此如此地生活。”以研究新教伦理与资本主义精神著称的社会学家韦伯则说：“职业思想便引出了所有新教教派的核心教理：上帝应许的唯一生存方式，不是要人们以苦修的禁欲主义超越世俗道德，而是要人完成个人在现世里所处地位赋予他的责任和义务。这是他的天职。”职业是天职，所以是神圣的、美好洁净的、义不容辞必须完成的，应该以虔敬、勤奋、忠诚、主动、追求卓越等高尚的精神和态度对待工作，而那些萎靡、懒惰、疏忽、不履行道德操守的所有工作表现，都将会受到上帝的谴责和惩罚。

正是这些基于新教伦理和市场经济发展的新的职业观念，奠定了现代职业精神；也正是现代职业精神，推动着西方企业和个人不断取得巨大成功，从而也推动了西方市场经济的迅猛发展。无论我们是否认同和接受西方的新教伦理与资本主义精神，但这种真正地热爱工作，将自己的生命、热情和自我实现都融进工作的职业观，无疑应该是人类的共同精神财富。

**三、中国与现代职业精神**

自上世纪八十年代初实行改革开放以后，中国重新确立了市场经济体系，虽然在过去三十多年的时间内取得了西方国家要花费上百年才能取得的巨大经济成就，但与此同时，我们还没有补上现代市场经济发展所需要的精神方面的功课。在发展市场经济的过程中，除了政府所营造的经济、法律和政策大环境之外，我们的精神动力，更多地来自于我们对物质财富、社会地位与个人名誉的强烈追求，以及对西方市场经济在物质与技术层面的快速借鉴、模仿和追赶，还没有真正深入地了解和掌握西方市场经济背后的精神逻辑和力量，并在此基础上形成我们自己的、可被广泛认同与接受的精神共识作为强有力的内在动力引擎，从而造成了职业道德迷失、职业精神匮乏、职场乱象丛生的混乱局面。

本世纪以来，一个现象长期风靡中国企业界和出版界，那就是一些宣扬职业精神的书籍惊人地畅销，如《致加西亚的信》、《细节决定成败》、《敬业》《天职》等书籍动辄销售上百万册，众多企业和职场人士趋之若鹜，甚至是人手一册，企业界对职业精神的强烈崇尚和追求让人震惊。但冷静地思考一下，这种现象正说明我国和我国企业正处于树立和塑造现代职业精神的关键历史阶段。

任何一个伟大的人生和事业背后，都需要有伟大的精神来支撑。西方市场经济的发展是依靠以天职观为核心的新教伦理与资本主义精神推动的，而我国市场经济的发展，同样也需要相应的市场经济精神来支撑和推动，而现代职业精神是市场经济精神不可或缺的重要组成部分。

市场经济呼唤现代职业精神，中国急需确立现代职业精神！

**四、超天才职业经理人培训学院与现代职业精神**

超天才职业经理人培训学院站在中国市场经济发展和中国历史文化伦理沿革的高度上，借鉴欧美国家现代职业精神发展的历史经验与教训，基于人类对生命信仰、意义和追求的思考，来探索和梳理中国现代职业意识观念，来重塑和倡导中国现代职业行为准则，来建构和阐释充满勃勃生机的中国现代职业精神，使中国职业经理人真正拥有适应经济增长、企业发展和自我实现的精神动力。

超天才职业经理人培训学院把为中国企业培训德才识兼备的高绩效职业经理人和具有雄才大略的商界领袖作为自己的神圣宗旨和使命，并因此而提出了“最纯洁职业经理人”的职场理念，从职业意识和职业行为两个层面系统地提出了我们所倡导的职业道德理念和职业行为准则。这些职业道德理念和职业行为准则所体现的，正是我们所致力于建构和重塑的中国现代职业精神。

现代职业精神应该适应和促进市场经济发展。现代市场经济需要承认和尊重诚实劳动、公平交易和利益交换，需要认同和接受国家法律、社会契约、企业制度和职业道德约束，需要建立规范的市场交易关系和交换秩序。我们所倡导的职业道德理念和职业行为准则：做到忠诚、敬业、诚信、廉洁、竞业禁止、引领团队；坚守法律、契约和制度三条底线；忠于企业使命，忠于企业和企业股东的合法利益；勤勉尽责，廉洁自律；信守职业契约，根据职业契约约定追求自身的合法职业利益；主动做出竞业禁止承诺，严守企业商业秘密，避免与企业同业竞争，避免与企业发生直接利益冲突等，其丰富内涵无不体现着现代职业精神的精华，无不契合现代市场经济的发展要求，堪为现代职场圭臬。

我们认为，现代职业精神应该继承和发扬中国传统伦理道德文化。中国传统伦理道德主张在个人与他人、家庭、国家、社会和天地之间建立合理有序的关系，提倡以“仁、义、礼、智、信”为核心的道德规范和行为准则，以“天地君亲师”为中心的社会伦理次序，以“父母、兄弟、夫妻”为中心的家庭伦理关系，并进而提出了“修身、齐家、治国、平天下”的人生理念等。去除其封建糟粕因素，仍可汲取其精华成分，中国现代职业精神需要继承和发扬这些传统伦理道德文化精华，我们所倡导的职业道德主旨也在于修身养性，在于完善乃至超越自我，在于建立一种可以相互信赖的职业关系，适应现代社会和市场经济发展的要求。

我们认为，现代职业精神应该筑基于人类生命的信仰、意义和追求之上。人类生命的最高信仰应该是真、善、美、爱，人类生命的终极意义在于探索、创造与分享，人类生命的终极追求在于健康、幸福与快乐。人类在每一个职业中，在每一项工作中，既是在劳动和谋生，也是在不断地探索未知、创造价值从而有资格去分享财富，在劳动中去深刻地体验人世间的真、善、美、爱，去收获个人、家庭和社会的健康、幸福与快乐，从而不断地发展自我、完善自我、超越自我，实现自身生命的最大价值，为社会做出积极贡献。我们所倡导的职业道德理念和职业行为准则，既是对西方现代职业精神的借鉴，也是对生命最高信仰、终极意义与终极追求的高度认同、体现和融合，只是没有像西方有神论者那样，超越真善美爱本身，把生命的最高信仰依归于一个真善美爱的化身，一个人格化和神圣化的上帝，再加上末日审判与天谴的无上权威和震慑，我们主张直达生命本质，直接昄依真善美爱，追求自身、家庭和社会的健康、幸福与快乐，通过不断探索、创造和分享来实证生命的终极价值和意义。

我们所倡导的三大职业道德理念和六大职业行为准则，既在于继承和发扬优秀的中西职业精神传统，也在于倡导和推广一种现代职业精神理念：

1、工作是人生的使命，职业是人生的天职，皆神圣而光荣；

2、工作是实证生命价值和意义的手段，职业是实践生命信仰和追求的途径，最终都是为了实现个人、家庭和社会的健康、幸福与快乐；

3、职业与工作的价值不仅在于谋生，更在于发展自我、完善自我、实现自我、创造价值、服务社会；

4、忠业、敬业、勤业、创业和立业应是我们对待人生和职业的基本态度；

5、忠诚、敬业、诚信、廉洁、竞业禁止、引领团队，不仅应是我们认同与接受的职业道德理念，也应是我们遵循与奉行的职业行为准则。

**五、现代职业精神的实践内涵**

我们所倡导的现代职业精神不仅体现在职业意识层面，也体现在职业实践层面，其实践内涵至少体现在忠业、敬业、勤业、创业和立业五个方面：

1、忠业，即忠于职业，从事一项职业，就要主动承担该职业应尽的责任，履行该职业应尽的义务，维护该职业社会形象，遵守该职业纪律和规程，忠实于职业服务对象的利益，尽最大努力满足职业服务对象的需求。

2、敬业，即尊重和热爱适应社会发展需要的各类职业尤其是自己所从事的职业，把职业视作人生天职，把工作视作人生使命，恪尽职守，高度负责。

3、勤业，即勤勤恳恳，戒骄戒躁，精益求精，努力不懈，不断提高职业知识和技能水平，努力高质量地达成各项业务目标。

4、创业，即优化整合各种资源，以创造出更多更大的社会或经济价值，是一种创新思考、推理结合商业运气的行为方式，致力于创造新产品、新服务、新市场、新技术、新方法、新生产过程或原材料。既包括立足工作岗位不断创新的行为，也包括创立新的自主事业平台的行为。

5、立业，即成就一项事业，实现职业目标。立业是职业成功的标志，也是职业价值的尺度。忠业、敬业、勤业、创业，最终都是为了立业。从成就一个个小的事业，从达成一个个小的职业目标，积少成多，就会成就越来越大的事业，达成一个越来越大的职业目标。

忠业、敬业、勤业、创业、立业，本质上都体现着一种职业文化精神。人们通过自身的职业实践，去实现自身的价值追求和职业道德观念。从事各种职业活动，既是对社会承担职责和义务，又是对自我价值的肯定和完善。现代职业精神在实践意义上所要求的忠业、敬业、勤业、创业、立业，都承载着人们强烈的主观需求和明确的价值取向，这种主观需求和价值取向构成从业者实践活动的内在尺度，规定着职业实践活动的价值目标。

**第五章 最纯洁职业经理人：法、契约与制度**

**第一节 法、契约与制度概述**

**一、法**

（一）**法的定义**

法是由国家制订或认可，以规定权利和义务为内容，并以国家强制力保障实施的，对全体社会成员具有普遍约束力的一种特殊的社会行为规范。

1. **法的特征**

**1、法是调整人的行为的社会规范** （1）人的行为（外在行为）是法的调整对象。也可以说，法的调整对象是社会关系。法调整人的行为，同时也就调整了社会关系。

（2）法是一种社会规范。法的规范性具体体现在三个方面：①法对人们如何行为提出了明确的指示；②法的内容具有一般性和概括性；③法是反复适用的。  
  **2、法是由国家制定或认可的社会规范**  
 制定和认可是法律创制的主要方式。制定是指国家机关通过立法活动产生新规范。认可是国家对既存的行为规则予以承认，赋予法律效力。

“认可”通常有三种情况：

1. 赋予社会上早已存在的某些社会规则如习惯、经验、道德、宗教、习俗、礼仪，使之具有法律效力；
2. 通过加入[国际组织](http://www.baidu.com/s?wd=%E5%9B%BD%E9%99%85%E7%BB%84%E7%BB%87&hl_tag=textlink&tn=SE_hldp01350_v6v6zkg6)、承认或签订国际条约等方式，认可国际规范；
3. 特定国家机关对具体案件的裁决作出概括产生规则或原则，并赋予这种规则或原则以法律效力。  
     **3、法是规定人们的权利和义务的社会规范**  
    法通过规定人们的权利和义务，以权利和义务为机制，影响人们的行为动机，指引人们的行为，调整社会关系。权利意味着人们可以作或不作一定行为以及可以要求他人作或不作一定行为。法律通过规定权利，使人们获得某些利益或者自由。义务意味着人们必须作或不作一定行为。义务包括作为义务和[不作为](http://www.baidu.com/s?wd=%E4%B8%8D%E4%BD%9C%E4%B8%BA&hl_tag=textlink&tn=SE_hldp01350_v6v6zkg6)义务两种，前者要求人们必须做出一定行为，如纳税的义务；后者要求人们不得做出一定行为，如不得盗用他人[注册商标](http://www.baidu.com/s?wd=%E6%B3%A8%E5%86%8C%E5%95%86%E6%A0%87&hl_tag=textlink&tn=SE_hldp01350_v6v6zkg6)的义务。正是由于法通过规定权利和义务的方式调整人们的行为，因此人们在法律上的地位体现为一系列法定的权利和义务。  
    **4、法是由国家强制力保证实施的社会规范**  
    任何一种社会规范都具有强制性，都有保证其实施的社会力量。然而，不同社会规范的强制性在性质、范围、层度和方式等方面是不尽相同的。法的强制性不同于其他社会规范之处在于，法具有国家强制性。法是以国家强制力为后盾，由国家强制力保证实施的。法的国家强制性，既表现为国家对违法行为的否定和制裁，也表现为国家对合法行为的肯定和保护；既表现为国家机关依法行使权力，也表现为公民可以依法请求国家保护其合法权利。

**（三）法的分类**

根据法的地位、效力、内容和制定程序的不同，可将我国法律分为宪法、法律、行政法规、地方法规、自治条例、单行条例及规章等。

**1、宪法**

宪法是一个国家的根本大法，是特定社会政治经济和思想文化条件综合作用的产物，集中反映各种[政治力量](http://baike.baidu.com/view/1415228.htm)的实际对比关系，确认革命胜利成果和现实的[民主政治](http://baike.baidu.com/view/60002.htm)，规定国家的根本任务和根本[制度](http://baike.baidu.com/view/78391.htm)，即社会制度、国家制度的原则和国家政权的组织以及公民的基本权利义务等内容。

宪法在内容上所具有的国家根本法的这一特点，决定了它的法律地位高于普通法，具有最高法律地位和最高[法律效力](http://baike.baidu.com/view/21562.htm)。我国《宪法》在序言中明确规定：“本宪法以法律的形式确认了中国各族人民奋斗的成果，规定了国家的根本制度和根本任务，是国家的[根本法](http://baike.baidu.com/view/16444.htm)，具有最高的法律效力。”宪法是制定普通法律的依据，普通法律的内容都必须符合宪法的规定，与宪法内容相抵触的法律无效。

**2、法律**

法律由享有[立法权](http://baike.baidu.com/view/1357993.htm)的[立法机关](http://baike.baidu.com/view/150224.htm)（[全国人民代表大会](http://baike.baidu.com/view/1903.htm)和全国人民代表大会常务委员会行使国家立法权）,依照[法定程序](http://baike.baidu.com/view/3803141.htm)制定并颁布，并由国家强制力保证实施的规范总称。法律包括基本法律和普通法律。基本法律，如《中华人民共和国刑法》，《中华人民共和国刑事诉讼法》，《中华人民共和国民法通则》，《中华人民共和国民事诉讼法》，《中华人民共和国行政诉讼法》等。普通法律，如《中华人民共和国公司法》、《中华人民共和国合同法》、《中华人民共和国劳动法》等。法律的效力次于宪法，高于行政法规、地方性法规、自治条例和单行条例、规章。

**3、行政法规**

行政法规是[国务院](http://baike.baidu.com/view/17491.htm)为领导和管理国家各项行政工作，根据[宪法](http://baike.baidu.com/view/3575.htm)和[法律](http://baike.baidu.com/view/17641.htm)，并且按照《行政法规制定程序条例》的规定而制定的政治、经济、教育、科技、文化、外事等各类法规的总称。行政法规的制定主体是国务院，行政法规根据宪法和法律的授权制定，行政法规必须经过法定程序制定，行政法规具有法的效力。行政法规一般以条例、办法、实施细则、规定等形式作成。发布行政法规需要国务院总理签署国务院令。它的效力次于法律，高于部门规章和地方法规。例如《国务院关于加快发展现代职业教育的决定》、《价格违法行为行政处罚规定》、《国务院关于全国中小企业股份转让系统有关问题的决定》等。

**4、地方性法规、自治条例、单行条例**

地方性法规是省、[自治区](http://baike.baidu.com/view/54334.htm)、直辖市以及省级人民政府所在地的市和国务院批准的较大的市的人民代表大会及其常务委员会，根据宪法、法律和行政法规，结合本地区的实际情况制定的、并不得与宪法、法律行政法规相抵触的[规范性文件](http://baike.baidu.com/view/59859.htm)，并报[全国人大](http://baike.baidu.com/view/190782.htm)常委会备案。例如《北京市促进中小企业发展条例》、《山西省职工劳动权益保障条例》、《新疆维吾尔自治区厂务公开条例》。

民族自治地方的人民代表大会有权依照当地民族的政治、经济和文化的特点，制定自治条例和单行条例。自治区的自治条例和单行条例，报全国[人民代表大会常务委员会](http://baike.baidu.com/view/1234589.htm)批准后生效。[自治州](http://baike.baidu.com/view/94790.htm)、[自治县](http://baike.baidu.com/view/91980.htm)的自治条例和单行条例，报省、自治区、直辖市的[人民代表大会常务委员会](http://baike.baidu.com/view/1234589.htm)批准后生效。自治条例和单行条例可以依照当地民族的特点，对法律和行政法规的规定作出变通规定，但不得违背法律或者行政法规的基本原则，不得对宪法和民族区域自治法的规定以及其他有关法律、行政法规专门就民族自治地方所作的规定作出变通规定。例如《宁夏回族自治区价格管理条例》、《三都水族自治县乡村公路条例》等。

**5、规章**

规章是指国务院组成部门及直属机构，省、[自治区](http://baike.baidu.com/view/54334.htm)、直辖市人民政府及省、自治区政府所在地的市和经国务院批准的较大的市的人民政府，在它们的职权范围内，为执行法律、法规，需要制定的事项或属于本行政区域的具体行政管理事项而制定的规范性文件。规章分为部门规章和地方政府规章。部门规章国务院组成部门及直属机构制定的，如人力资源和社会保障部颁布的《就业服务与就业管理规定》，民政部颁布的《军人离休退休干部服务管理办法》，保密局颁布的《计算机信息系统国际联网保密管理规定》等。地方政府规章是由省、[自治区](http://baike.baidu.com/view/54334.htm)、直辖市人民政府及省、自治区政府所在地的市和经国务院批准的较大的市的人民政府制定，例如《北京市快递安全管理办法》、《河北省建筑工程造价管理办法》、《海南省旅游安全管理规定》等。

**二、合同**

**（一）商务合同**

商务合同是两个以上法律主体相互间在法律上具有约束力的协议。通常，契约责任是以自由同意为基础的（契约自由原则）。双方合意签订具法律效力之契约的法律行为称为契约行为。

**1、合同的特征**

1）合同是双方的[法律](http://baike.baidu.com/view/17641.htm)行为，即需要两个或两个以上的[当事](http://baike.baidu.com/view/1226091.htm)人互为[意思表示](http://baike.baidu.com/view/300885.htm)（意思表示就是将能够发生民事法律效果的意思表现于外部的行为）。

2）双方当事人意思表示须达成协议，即意思表示要一致。

3）合同系以发生、变更、终止[民事法律关系](http://baike.baidu.com/view/10563.htm)为目的。

4）合同是当事人在符合法律规范要求条件下达成的协议，故应为合法行为。

**2、合同的签订**

**1）要约**

要约是当事人一方向他方提出订立合同的要求或建议。提出[要约](http://baike.baidu.com/view/31680.htm)的一方称要约人。在要约里，要约人除表示欲签订合同的愿望外，还必须明确提出足以决定合同内容的基本条款。要约可以向特定的人提出，亦可向不特定的人提出。要约人可以规定要约[承诺期限](http://baike.baidu.com/view/257528.htm)，即要约的有效期限。在要约的有效期限内，要约人受其要约的约束，即有与接受要约者订立合同的义务；出卖特定物的要约人，不得再向第三人提出同样的要约或订立同样的合同。要约没有规定[承诺期限](http://baike.baidu.com/view/257528.htm)的，可按通常合理的时间确定。对于超过[承诺期限](http://baike.baidu.com/view/257528.htm)或已被撤销的要约，要约人则不受拘束。

**2）承诺**

承诺是当事人一方对他方提出的要约表示完全同意。同意要约的一方称要约受领人，或受要约人。受要约人对要约表示承诺，其合同即告成立，受要约人就要承担履行合同的义务。对要约内容的扩张、限制或变更的承诺，一般可视为拒绝要约而为新的要约，对方承诺新要约，合同即成立。

**3、合同的生效和无效**

合同生效指已经成立的合同具有法律约束力IMG_257合同是否生效IMG_257取决于是否符合法律规定的有效条件。《合同法》第四十四条规定：“依法成立的合同，自成立时生效。法律、行政法规规定应当办理批准、登记等手续生效的，依照其规定。”

《合同法》第五十二条、五十三条对合同无效的情形作了规定。根据第五十二条的规定，有下列情形之一的，合同无效：（一）一方以欺诈、胁迫的手段订立合同，损害国家利益；（二）恶意串通，损害国家、集体或者第三人利益；（三）以合法形式掩盖非法目的；（四）损害社会公共利益；（五）违反法律、行政法规的强制性规定。”根据第五十三条的规定，合同中的下列免责条款无效：（一）造成对方人身伤害的；（二）因故意或者重大过失造成对方财产损失的。

**4、合同的变更和撤销**

《合同法》第五十四条对合同可变更或者可撤销的情形作了规定：下列合同，当事人一方有权请求人民法院或者仲裁机构变更或者撤销：（一）因重大误解订立的；（二）在订立合同时显失公平的。一方以欺诈、胁迫的手段或者乘人之危，使对方在违背真实意思的情况下订立的合同，受损害方有权请求人民法院或者仲裁机构变更或者撤销。当事人请求变更的，人民法院或者仲裁机构不得撤销。  
 《合同法》第五十五条对撤销权消灭的情形作了规定：有下列情形之一的，撤销权消灭：（一）具有撤销权的当事人自知道或者应当知道撤销事由之日起一年内没有行使撤销权；（二）具有撤销权的当事人知道撤销事由后明确表示或者以自己的行为放弃撤销权。

**5、合同的履行**

《合同法》第六十条对合同当事人全面、如约履行合同义务作了规定。根据第六十条规定：“当事人应当按照约定全面履行自己的义务。当事人应当遵循诚实信用原则，根据合同的性质、目的和交易习惯履行通知、协助、保密等义务。”

《合同法》第六十一条对合同约定不明的情况下，该如何处理作了规定。该条规定：“合同生效后，当事人就质量、价款或者报酬、履行地点等内容没有约定或者约定不明确的，可以协议补充；不能达成补充协议的，按照合同有关条款或者交易习惯确定。”

**6、合同的权利义务终止**

根据《合同法》第九十一条的规定，有下列情形之一的，合同的权利义务终止：（一）债务已经按照约定履行；（二）合同解除；（三）债务相互抵销；（四）债务人依法将标的物提存；（五）债权人免除债务；（六）债权债务同归于一人；（七）法律规定或者当事人约定终止的其他情形。

**7、违约责任**

《合同法》第一百零七条对违约责任作了规定。根据第一百零七条的规定，当事人一方不履行合同义务或者履行合同义务不符合约定的，应当承担继续履行、采取补救措施或者赔偿损失等违约责任。

《合同法》第一百零九条、第一百一十条分别对金钱债务的违约责任和非金钱债务的违约责任作了规定。第一百零九条规定：“当事人一方未支付价款或者报酬的，对方可以要求其支付价款或者报酬。”第一百一十条规定：“当事人一方不履行非金钱债务或者履行非金钱债务不符合约定的，对方可以要求履行，但有下列情形之一的除外：（一）法律上或者事实上不能履行；（二）债务的标的不适于强制履行或者履行费用过高；（三）债权人在合理期限内未要求履行。”

**（二）劳动合同**

根据《中华人民共和国劳动法》第十六条规定，劳动合同是[劳动者](http://baike.baidu.com/view/1253713.htm)与用工单位之间确立[劳动关系](http://baike.baidu.com/view/15230.htm)，明确双方权利和[义务](http://baike.baidu.com/view/29528.htm)的协议。根据这个协议，劳动者加入企业、个体经济组织、事业组织、国家机关、社会团体等用人单位，成为该单位的一员，承担一定的工种、岗位或职务工作，并遵守所在单位的内部劳动规则和其他规章制度；用人单位应及时安排被录用的劳动者工作，按照劳动者提供劳动的数量和质量支付劳动报酬，并且根据劳动法律、法规规定和劳动合同的约定提供必要的劳动条件，保证劳动者享有劳动保护及社会保险、福利等权利和待遇。

1、劳动合同的特征

劳动合同除了具有合同的共同特征外，还有自己独有的下列特征：

1）劳动合同主体具有特定性。一方是劳动者，即具有劳动权利能力和劳动行为能力的中国人、外国人和无国籍人；另一方是用人单位，即具有使用劳动能力的权利能力和行为能力的企业个体经济组织、事业组织、国家机关、社会团体等用人单位。双方在实现劳动过程中具有支配与被支配、领导与服从的从属关系。

2）劳动合同内容具有劳动权利和义务的统一性和对应性。没有只享受劳动权利而不履行劳动义务的，也没有只履行劳动义务而不享受劳动权利的。一方的劳动权利是另一方的劳动义务，反之亦然。

3）劳动合同客体具有单一性，即劳动行为。

4）劳动合同具有诺成、有偿、双务合同的特征。劳动者与用人单位就劳动合同条款内容达成一致意见，劳动合同即成立。用人单位根据劳动者劳动的数量和质量给付劳动报酬，不能无偿使用劳动力。劳动者与用人单位均享有一定的权利并履行相应的义务。

5）劳动合同往往涉及第三人的物质利益关系。 劳动合同必须具备社会保险条款，同时劳动合同双方当事人也可以在劳动合同中明确规定有关福利待遇条款，而这些条款往往涉及第三人物质利益待遇。

2、劳动合同的订立

根据《劳动合同法》第七条的规定：“用人单位自用工之日起即与劳动者建立劳动关系。用人单位应当建立职工名册备查。”

签订劳动合同是用人单位的法定义务，否则要承担相应的法律责任。根据第八十二条规定：“用人单位自用工之日起超过一个月不满一年未与劳动者订立书面劳动合同的，应当向劳动者每月支付二倍的工资。用人单位违反本法规定不与劳动者订立无固定期限劳动合同的，自应当订立无固定期限劳动合同之日起向劳动者每月支付二倍的工资。”

3、劳动合同的履行和变更

《劳动合同法》第二十九条至第三十五条对劳动合同的履行和变更做了规定。不管是用人单位还是劳动者，都应当按照劳动合同的约定，全面履行各自的义务。

用人单位应当按照劳动合同约定和国家规定，向劳动者及时足额支付劳动报酬。用人单位应当严格执行劳动定额标准，不得强迫或者变相强迫劳动者加班。用人单位安排加班的，应当按照国家有关规定向劳动者支付加班费。

用人单位与劳动者协商一致，可以变更劳动合同约定的内容。变更劳动合同，应当采用书面形式。变更后的劳动合同文本由用人单位和劳动者各执一份。

4、劳动合同的解除和终止

1）双方协商解除合同。用人单位与劳动者协商一致，可以解除劳动合同。

2）劳动者解除合同。分为两种情形：一种是提前通知解除劳动合同，即劳动者提前三十日以书面形式通知用人单位，可以解除劳动合同。劳动者在试用期内提前三日通知用人单位，可以解除劳动合同。另一种是单方解除劳动合同。根据《劳动合同法》第三十八条的规定：“用人单位有下列情形之一的，劳动者可以解除劳动合同：（一）未按照劳动合同约定提供劳动保护或者劳动条件的；（二）未及时足额支付劳动报酬的；（三）未依法为劳动者缴纳社会保险费的；（四）用人单位的规章制度违反法律、法规的规定，损害劳动者权益的；（五）因本法第二十六条第一款规定的情形致使劳动合同无效的；（六）法律、行政法规规定劳动者可以解除劳动合同的其他情形。用人单位以暴力、威胁或者非法限制人身自由的手段强迫劳动者劳动的，或者用人单位违章指挥、强令冒险作业危及劳动者人身安全的，劳动者可以立即解除劳动合同，不需事先告知用人单位。”

3）用人单位解除合同主要有三种情形

（1）用人单位单方解除劳动合同（过失性辞退）。第三十九条规定：“劳动者有下列情形之一的，用人单位可以解除劳动合同：（一）在试用期间被证明不符合录用条件的；（二）严重违反用人单位的规章制度的；（三）严重失职，营私舞弊，给用人单位造成重大损害的；（四）劳动者同时与其他用人单位建立劳动关系，对完成本单位的工作任务造成严重影响，或者经用人单位提出，拒不改正的；（五）因本法第二十六条第一款第一项规定的情形致使劳动合同无效的；（六）被依法追究刑事责任的。”

（2）用人单位无过失性辞退。 第四十条规定：“有下列情形之一的，用人单位提前三十日以书面形式通知劳动者本人或者额外支付劳动者一个月工资后，可以解除劳动合同：（一）劳动者患病或者非因工负伤，在规定的医疗期满后不能从事原工作，也不能从事由用人单位另行安排的工作的；（二）劳动者不能胜任工作，经过培训或者调整工作岗位，仍不能胜任工作的；（三）劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行，经用人单位与劳动者协商，未能就变更劳动合同内容达成协议的。”

（3）经济性裁员。第四十一条规定：“有下列情形之一，需要裁减人员二十人以上或者裁减不足二十人但占企业职工总数百分之十以上的，用人单位提前三十日向工会或者全体职工说明情况，听取工会或者职工的意见后，裁减人员方案经向劳动行政部门报告，可以裁减人员：（一）依照[企业破产法](file:///C:\Users\shengchong\Documents\javascript:SLC(78895,0))规定进行重整的；（二）生产经营发生严重困难的；（三）企业转产、重大技术革新或者经营方式调整，经变更劳动合同后，仍需裁减人员的；（四）其他因劳动合同订立时所依据的客观经济情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行的。裁减人员时，应当优先留用下列人员：（一）与本单位订立较长期限的固定期限劳动合同的；（二）与本单位订立无固定期限劳动合同的；（三）家庭无其他就业人员，有需要扶养的老人或者未成年人的。用人单位依照本条第一款规定裁减人员，在六个月内重新招用人员的，应当通知被裁减的人员，并在同等条件下优先招用被裁减的人员。”

4）用人单位不得解除劳动合同的情形

第四十二条规定：“劳动者有下列情形之一的，用人单位不得依照本法第四十条、第四十一条的规定解除劳动合同：（一）从事接触职业病危害作业的劳动者未进行离岗前职业健康检查，或者疑似职业病病人在诊断或者医学观察期间的；（二）在本单位患职业病或者因工负伤并被确认丧失或者部分丧失劳动能力的；（三）患病或者非因工负伤，在规定的医疗期内的；（四）女职工在孕期、产期、哺乳期的；（五）在本单位连续工作满十五年，且距法定退休年龄不足五年的；（六）法律、行政法规规定的其他情形。”

5）用人单位应当向劳动者支付经济补偿的情形及计算方法

根据第四十六条的规定，有下列情形之一的，用人单位应当向劳动者支付经济补偿：（一）劳动者依照本法第三十八条规定解除劳动合同的；（二）用人单位依照本法第三十六条规定向劳动者提出解除劳动合同并与劳动者协商一致解除劳动合同的；（三）用人单位依照本法第四十条规定解除劳动合同的；（四）用人单位依照本法第四十一条第一款规定解除劳动合同的；（五）除用人单位维持或者提高劳动合同约定条件续订劳动合同，劳动者不同意续订的情形外，依照本法第四十四条第一项规定终止固定期限劳动合同的；（六）依照本法第四十四条第四项、第五项规定终止劳动合同的；（七）法律、行政法规规定的其他情形。  
 经济补偿按劳动者在本单位工作的年限，每满一年支付一个月工资的标准向劳动者支付。六个月以上不满一年的，按一年计算；不满六个月的，向劳动者支付半个月工资的经济补偿。劳动者月工资高于用人单位所在直辖市、设区的市级人民政府公布的本地区上年度职工月平均工资三倍的，向其支付经济补偿的标准按职工月平均工资三倍的数额支付，向其支付经济补偿的年限最高不超过十二年。月工资是指劳动者在劳动合同解除或者终止前十二个月的平均工资。

6）用人单位违法解除或者终止劳动合同的法律后果

根据第四十八条规定，用人单位违反本法规定解除或者终止劳动合同，劳动者要求继续履行劳动合同的，用人单位应当继续履行；劳动者不要求继续履行劳动合同或者劳动合同已经不能继续履行的，用人单位应当依照本法第八十七条规定支付赔偿金。

**案例分析：**蒋先生与某公司劳动争议案——公司有权依照合法的规章制度解除劳动合同

2008年1月1日，蒋先生与某公司签订了劳动合同，合同中约定了：固定期限自2008年1月1日起至2010年12月31日止；岗位是项目经理；蒋先生在签订合同时，已阅读甲方的规章制度（明确约定，如劳动者连续十五天（含）未到岗，即视为自动离职），蒋先生给甲方造成损失的应依法赔偿，同时，某公司有权按规章制度对乙方进行处罚等事项。合同到期后，双方未续签合同，蒋先生继续在某公司工作。2011年3月28日，蒋先生发生交通事故受伤。蒋先生受伤后在医院住院治疗73天，于2011年6月10日出院。之后，蒋先生未再回某公司上班。2011年7月12日，某公司单方解除了与蒋先生之间的劳动关系，解除劳动关系的理由是“蒋先生因车祸，已超过十五天未上班，并且未交辞职申请，公司视其为自动辞职”。蒋先生不服，提起劳动仲裁。劳动仲裁委员会裁定某公司解除劳动合同合法。  
 案例总结：用人单位有权依据合法的规章制度解除劳动合同，且无需向劳动者支付赔偿金、违约金。

**案例分析：**梁山与南航海南分公司劳动争议案——劳动合同解除的时间认定；劳动者支付赔偿金的情形；出具解除劳动合同的证明，办理人事档案、社会保险关系等的转移手续；培训费的支付。

1995年9月至1999年7月，梁山作为南航海南分公司的委托代培生，在北京航空航天大学飞行学院就读，主要进行理论培训，在该校发生的费用包括运行费、培养包干费、体检费、伙食补贴、服装费、出国皮箱费、出国手续费，共计41050元，由南航海南分公司支付。期间，南航海南分公司于1996年选派梁山前往中国南方航空西澳飞行学院学习，1998年梁山毕业回国。在该学院学习的费用由南航海南分公司负担。1999年梁山大学毕业后，与南航海南分公司于1999年7月12日签订《劳动合同书》，合同约定：本合同为无固定期限的劳动合同，合同期从1999年7月12日起至法定或约定的解除（终止）合同条件出现时止；梁山同意按南航海南分公司工作需要从事飞机驾驶工作；南航海南分公司按国家规定的工时制度安排梁山执行综合计算工时工作制，在保证完成南航海南分公司工作情况下，采用集中工作、集中休息、轮休调休、弹性工作时间等适当方式安排工作休息；南航海南分公司于当月十日之前以货币形式支付梁山基本工资、岗位工资、各种津贴及补贴；次月二十日之前支付梁山飞行小时费、空地勤伙食费、奖金、误餐费、加班加点工资；南航海南分公司应按照国家规定对梁山进行安全生产知识、法规教育和操作规程培训以及其他的业务技术培训，梁山应参加上述培训并严格遵守其岗位有关法律、法规、规章、制度和操作规程；梁山在职期间（含转岗），由南航海南分公司出资对梁山进行职业技术培训的，梁山在南航海南分公司约定服务年限内要求解除本合同的，南航海南分公司可以按照双方有关协议向梁山收取培训费用（包括培训期间的工资和招接收费用）。该合同第三十五条规定：南航海南分公司以下规章制度（此处空白）作为本合同的附件。梁山在南航海南分公司处任职飞行员，南航海南分公司每年安排梁山到训练基地进行复习与模拟机、熟练检查等内容的训练，费用由南航海南分公司承担。2012年3月27日，梁山向南航海南分公司提交《辞职报告》，以本人父母年迈需要子女在身边照顾且本人不能适应海南炎热的气候环境为由，依据《劳动合同法》第[37条](file:///C:\Users\shengchong\Documents\javascript:SLC(199310,37))规定提前三十日提出辞职，要求南航海南分公司在五日内答复并在三十日后办理相关离职手续。南航海南分公司收到该报告后，约谈挽留梁山，但梁山仍坚持辞职。南航海南分公司于次日向梁山出具《关于梁山辞职的复函》，答复：鉴于现飞行员紧缺，不同意梁山辞职。之后三十日，梁山依以往工作惯例在家等待南航海南分公司安排飞行任务，但南航海南分公司没有安排梁山飞行任务，亦未给梁山安排其他工作。2012年4月28日，梁山书面申请南航海南分公司出具解除劳动关系证明书并办理档案和社会保险关系转移手续。  
　　梁山作为申请人，以南航海南分公司为被申请人，向海南省劳动人事争议仲裁委员会提起劳动争议仲裁。南航海南分公司（即被申请人）亦提起反申请。梁山的仲裁请求事项为：1.裁决申请人与被申请人的劳动关系于2012年4月27日解除；2.裁决被申请人为申请人出具书面解除劳动合同证明书；3.裁决被申请人为申请人办理档案和社会保险关系转移手续。南航海南分公司的仲裁请求为：1.裁决申请人向被申请人补偿培训费用210万元；2.裁决申请人向被申请人支付违约金165.06万元；3.裁决申请人赔偿被申请人律师服务费3万元。2012年9月22日，海南省劳动人事争议仲裁委员会作出裁决：一、确认申请人与被申请人的劳动关系于2012年4月27日解除；二、被申请人在本裁决书生效之后的五日内为申请人出具解除劳动合同的证明，并在十五日内为申请人办理档案和社会保险关系转移手续；三、被反申请人（申请人）在本裁决书生效后30日内向反申请人（被申请人）支付培训费210万元，违约金165.06万元；四、驳回反申请人其他仲裁请求。梁山与南航海南分公司均不服该裁决，分别诉至原审法院。  
　　梁山在南航海南分公司处工作期间，南航海南分公司给梁山发放了各类工资待遇，于当月支付梁山基本工资、岗位工资、各种津贴及补贴；次月支付梁山飞行小时费、空地勤伙食费、奖金、误餐费、加班加点工资，但出现比合同约定时间迟延几天发放的情形，迟延时间最迟不超过20天。梁山2012年3月份的工资已发。中国南方航空（集团）公司于1996年12月制定的《中国南方航空（集团）公司实行劳动合同制补充规定》（下称《补充规定》）第四章规定：员工因个人原因提前解除劳动合同应向用人单位交纳违约金，违约金总额=乙方解除合同前十二个月平均工资乘以未满年限（可计算到月），未满年限每年扣一个月平均工资，超过24个月的按24个月计算。南航海南分公司没有举证证明其已将该《补充规定》向梁山公示。南航海南分公司提供的中国南方航空西澳飞行学院出具的《关于梁山在我院受训及培训费用的证明》，内容为：梁山系该学院第九期学员，于1996年9月9日至1998年3月29日期间接受理论、英语及飞行训练，共发生费用156656.26澳元，折合人民币970861.50元，由南航海南分公司支付给该学院。梁山对该费用的数额提出异议，认可其在该学院的培训费用为60万元。  
　　法院经审理认为：1、关于双方劳动合同解除的时间认定。梁山于2012年3月27日向南航海南分公司递交书面《辞职报告》，明确提出依据《劳动合同法》第[37条](file:///C:\Users\shengchong\Documents\javascript:SLC(199310,37))规定提前三十天提出辞职申请，此后梁山循惯例在家等候南航海南分公司的飞行指令。南航海南分公司明知梁山是提前三十日提出辞职，其在这三十日期间未安排梁山工作任务，是其自身的工作调度问题，不能以梁山不到公司坐班就认为双方的劳动关系已当即解除，因此自2012年3月27日至同年4月26日，双方的劳动关系仍然持续，至2012年4月27日，双方的劳动关系解除。  
　　2、双方的劳动关系解除后，南航海南分公司应按照《[劳动合同法](file:///C:\Users\shengchong\Documents\javascript:SLC(199310,0))》第[50条](file:///C:\Users\shengchong\Documents\javascript:SLC(199310,50))的规定及时为梁山出具解除劳动合同的证明，办理人事档案、社会保险关系等的转移手续。中国民用航空总局民航人发[2004]187号《关于规范飞行人员流动管理保证飞行安全的通知》第六项规定："对辞职的飞行人员，其飞行执照交用人单位所在地的民航地区管理局暂存保管；飞行记录本和航空人员健康记录本由用人单位封存保管6个月后交所在地的民航地区管理局暂存保管。"双方的劳动合同已于2012年4月27日解除，南航海南分公司封存梁山的上述飞行档案和健康档案六个月的期限也已届满，应当到其所属的民航地区管理局办理梁山的飞行档案和健康档案的移交手续。因此梁山诉请南航海南分公司出具解除劳动合同的证明，办理上述档案等手续的转移手续，符合法律规定，应当予以支持。  
　　3、关于违约金的支付问题。1.服务期是否等同于劳动合同期，梁山提前解除劳动合同是否违约？劳动合同的期限主要指有固定期限、无固定期限和以完成一定工作任务为期限之分，是否提供专业技术培训都不影响约定怎样的劳动合同期限。劳动合同期限的订立以劳动者向用人单位提供一般劳动，用人单位给予劳动者一般劳动待遇为前提。服务期是在用人单位为劳动者支付了特别投资的前提下，劳动者同意为该用人单位工作一定期限的特别约定，是用人单位的投资回收期。服务期的订立以用人单位向劳动者提供特殊待遇，劳动者在特别约定的服务期限内提供劳动为前提。因此，约定的服务期不等同于劳动合同的期限。本案中梁山、南航海南分公司双方约定了无固定期限的劳动合同期，并未约定服务期。故，梁山提前解除劳动合同并不等于违反服务期约定。2.梁山是否应承担违约金责任？**《劳动合同法》规定，劳动者违反服务期约定或者违反竞业限制约定的，应当按照约定向用人单位支付违约金，除此之外，用人单位不得与劳动者约定由劳动者承担违约金。**违约金是违反约定而向对方支付的赔偿费，即双方必须有关于违约内容及违约责任的约定，且该约定须符合法律规定。梁山作为劳动者提前三十日提出解除劳动合同，是依法行使法律赋予劳动者的择业自主权，并不是违约行为。而且，双方没有约定服务期，不存在《劳动合同法》中规定的"违反服务期约定"。南航海南分公司的《补充规定》规定：员工因个人原因提前解除劳动合同应向用人单位交纳违约金。这是南航海南分公司单方面制定的规章制度，不是双方协商一致达成的协议。南航海南分公司在规章制度中给劳动者设定提前解除劳动合同承担违约金的责任，违反了《劳动合同法》的规定。**《**[**最高人民法院关于审理劳动争议案件适用法律若干问题的解释**](file:///C:\Users\shengchong\Documents\javascript:SLC(35573,0))**》第**[**19条**](file:///C:\Users\shengchong\Documents\javascript:SLC(35573,19))**规定：“用人单位根据《**[**劳动法**](file:///C:\Users\shengchong\Documents\javascript:SLC(9587,0))**》第**[**四条**](file:///C:\Users\shengchong\Documents\javascript:SLC(9587,4))**之规定，通过民主程序制定的规章制度，不违反国家法律、行政法规及政策规定，并已向劳动者公示的，可以作为人民法院审理劳动争议案件的依据。”**梁山否认南航海南分公司已将该《补充规定》公示或告知梁山，南航海南分公司对此亦未举证证明。而且，该《补充规定》已于1996年12月制定完成并执行，但双方于1999年签订的《劳动合同书》第三十五条"甲方（即南航海南分公司）以下规章制度作为本合同的附件"的条款中也未将该《补充规定》列入，不能认定该规定已公示于梁山。因此，该《补充规定》不能作为审理劳动争议案件的依据，南航海南分公司亦不能依据未经向梁山公示的规章制度要求梁山支付违约金。综上，南航海南分公司要求梁山支付违约金165.06万元，不符合法律规定，原审法院不予支持。  
　　4、关于培训费的支付问题。1.梁山专项培训费数额的认定。《[劳动法](file:///C:\Users\shengchong\Documents\javascript:SLC(9587,0))》第[68条](file:///C:\Users\shengchong\Documents\javascript:SLC(9587,68))规定，用人单位应当建立职业培训制度，按照国家规定提取和使用职业培训经费，根据本单位实际，有计划地对劳动者进行职业培训。依此规定，用人单位有建立职业培训制度的法定义务。职业培训与专项培训是相对应的两个概念。职业培训专指对准备就业和已经就业的人员，以开发其职业技能为目的而进行的技术业务知识和企业职工培训。专项培训一般认为是指企业为了提高生产效率，满足特殊岗位的需要，对员工进行的专业操作技能及专业知识的培训。本案中，梁山在南航海南分公司处从事飞行工作，每年由南航海南分公司安排到训练基地进行复习与模拟机、熟练检查等内容的训练，这些培训属于飞行员的日常职业培训，是用人单位的法定义务，不属于《劳动合同法》第[22条](file:///C:\Users\shengchong\Documents\javascript:SLC(199310,22))中的专项培训。梁山在北京航空航天大学飞行学院和西澳飞行学院的培训学习，属于特殊岗位的专业技能及专业知识的培训，属《劳动合同法》第[22条](file:///C:\Users\shengchong\Documents\javascript:SLC(199310,22))中的专项培训范围。该两家学院已出具书面证明证实梁山在培训期间产生的费用合计人民币1011911.5元，对此应予以确认。2.南航海南分公司要求梁山按照民航人发[2005]104号《[关于规范飞行人员流动管理保证民航飞行队伍稳定的意见](file:///C:\Users\shengchong\Documents\javascript:SLC(59636,0))》的规定支付210万元的培训费。该文件第一项规定："航空运输企业招用飞行人员，应当遵守有关法律法规，面向社会，公开招收。对招用其他航空运输企业在职飞行人员的，应当与飞行人员和其所在单位进行协商，达成一致后，方可办理有关手续，并根据现行航空运输企业招收录用培训飞行人员的实际费用情况，参照70-210万元的标准向原单位支付费用。对未与原用人单位终止或解除劳动合同的飞行人员，不得建立新的劳动关系、签订劳动合同。"依据该规定，支付培训费的主体应当是招收在职飞行员的下家航空运输企业。具体到本案，应当是梁山在入职下家航空运输企业后，由该企业参照70-210万元的标准向南航海南分公司支付费用，而不是由作为飞行员的梁山承担该笔费用。因此，梁山按该文件规定要求梁山支付培训费用，不符合法律、法规及部门规章的规定。3.梁山从大学开始便由南航海南分公司出资培养，其飞行员职业和岗位的特殊性决定了南航海南分公司对其投入巨资进行长期的专业技术培训，由此产生高额的专项技术培训费。梁山在未与南航海南分公司协商一致的情形下单方面解除劳动合同，客观上给南航海南分公司造成了培训费用损失。《[劳动部办公厅关于试用期内解除劳动合同处理依据问题的复函](file:///C:\Users\shengchong\Documents\javascript:SLC(14236,0))》（劳办发[1995]264号）第[三条](file:///C:\Users\shengchong\Documents\javascript:SLC(14236,3))规定："关于解除劳动合同涉及的培训费用问题用人单位出资（指有支付货币凭证的情况）对职工进行各类技术培训，职工提出与单位解除劳动关系的，如果在试用期内，则用人单位不得要求劳动者支付该项培训费用。如果试用期满，在合同期内，则用人单位可以要求劳动者支付该项培训费用，具体支付方法是：约定服务期的，按服务期等分出资金额，以职工已履行的服务期限递减支付；没约定服务期的，按劳动合同期等分出资金额，以职工已履行的合同期限递减支付；没有约定合同期的，按５年服务期等分出资金额，以职工已履行的服务期限递减支付；双方对递减计算方式已有约定的，从其约定。如果合同期满，职工要求终止合同，则用人单位不得要求劳动者支付该项培训费用。如果是由用人单位出资招用的职工，职工在合同期内（包括试用期）解除与用人单位的劳动合同，则该用人单位可按照《[违反<劳动法>有关劳动合同规定的赔偿办法](file:///C:\Users\shengchong\Documents\javascript:SLC(12735,0))》（劳部发[1995]223号）第[四条](file:///C:\Users\shengchong\Documents\javascript:SLC(12735,4))第（一）项规定向职工索赔。"梁山没有与南航海南分公司签订培训期协议，也未约定具体服务期，但仍应按上述规定向南航海南分公司支付相应的培训费，具体计算为：培训费1011911.5元，梁山于1999年年满22周岁时开始从业，至无固定期限合同期满的劳动期限为38年，等分培训费金额为每年26629元（1011911.5元÷38年），梁山已服务13年，尚余合同期25年，则需支付的培训费为665725元（26629元/年×25年）。  
　　5、关于律师服务费损失问题。南航海南分公司诉请梁山赔偿其律师服务费3万元的主张，不属于劳动争议案件处理范围；且南航海南分公司并未举证证明律师服务费的损失事实，故南航海南分公司的该项请求，无事实与法律依据，原审法院不予支持。  
　　综上，依据《[中华人民共和国劳动合同法](file:///C:\Users\shengchong\Documents\javascript:SLC(199310,0))》第[四条](file:///C:\Users\shengchong\Documents\javascript:SLC(199310,4))、第[十四条](file:///C:\Users\shengchong\Documents\javascript:SLC(199310,14))第一款、第[二十二条](file:///C:\Users\shengchong\Documents\javascript:SLC(199310,22))、第[二十五条](file:///C:\Users\shengchong\Documents\javascript:SLC(199310,25))、第[三十七条](file:///C:\Users\shengchong\Documents\javascript:SLC(199310,37))、第[五十条](file:///C:\Users\shengchong\Documents\javascript:SLC(199310,50))第一款，《[最高人民法院关于审理劳动争议案件适用法律若干问题的解释](file:///C:\Users\shengchong\Documents\javascript:SLC(35573,0))》第[十九条](file:///C:\Users\shengchong\Documents\javascript:SLC(35573,19))之规定，判决如下：  
　　一、确认梁山与南航海南分公司之间的劳动关系于2012年4月27日解除。  
　　二、南航海南分公司须于本判决发生法律效力之日起十日内向梁山出具解除劳动合同的证明。  
　　三、南航海南分公司须于本判决发生法律效力之日起十日内向公司所在地的民航地区管理局移交梁山的飞行技术档案和健康档案，并办理梁山的人事档案和社会保险关系转移手续。  
　　四、梁山须于本判决发生法律效力之日起十日内给付南航海南分公司培训费人民币665725元。  
　　五、梁山无须向南航海南分公司支付违约金。  
　　六、驳回梁山的其他诉讼请求。  
　　七、驳回南航海南分公司的其他诉讼请求。

案例总结：

1. 劳动者提前三十日提出辞职申请的，提出申请之日起三十日内仍然在合同履行期；三十日届满劳动合同终止；
2. 劳动关系解除后，用人单位应按照《[中华人民共和国劳动合同法](file:///C:\Users\shengchong\Documents\javascript:SLC(199310,0))》第[50条](file:///C:\Users\shengchong\Documents\javascript:SLC(199310,50))的规定及时为劳动者出具解除劳动合同的证明，办理人事档案、社会保险关系等的转移手续；
3. 违约金是违反约定而向对方支付的赔偿费，即双方必须有关于违约内容及违约责任的约定，且该约定须符合法律规定。劳动者违反服务期约定或者违反竞业限制约定的，应当按照约定向用人单位支付违约金，除此之外，用人单位不得与劳动者约定由劳动者承担违约金；
4. 用人单位根据《[劳动法](file:///C:\Users\shengchong\Documents\javascript:SLC(9587,0))》第[四条](file:///C:\Users\shengchong\Documents\javascript:SLC(9587,4))之规定，通过民主程序制定的规章制度，不违反国家法律、行政法规及政策规定，并已向劳动者公示的，可以作为人民法院审理劳动争议案件的依据；
5. 职业培训与专项培训是相对应的两个概念，专项培训可依据法律规定要求支付培训费用，职业培训无此规定；
6. 劳动争议中，律师费损失不在索赔范围内。

**5、与职业经理人密切相关的问题**

1）竞业限制问题

《劳动合同法》第二十三条对劳动者应履行的保密义务和竞业限制作了规定。根据第二十三条的规定，用人单位与劳动者可以在劳动合同中约定保守用人单位的商业秘密和与知识产权相关的保密事项。对负有保密义务的劳动者，用人单位可以在劳动合同或者保密协议中与劳动者约定竞业限制条款，并约定在解除或者终止劳动合同后，在竞业限制期限内按月给予劳动者经济补偿。劳动者违反竞业限制约定的，应当按照约定向用人单位支付违约金。

《劳动合同法》第二十四条对竞业限制的范围和期限作了规定。第二十四条规定：“竞业限制的人员限于用人单位的高级管理人员、高级技术人员和其他负有保密义务的人员。竞业限制的范围、地域、期限由用人单位与劳动者约定，竞业限制的约定不得违反法律、法规的规定。在解除或者终止劳动合同后，前款规定的人员到与本单位生产或者经营同类产品、从事同类业务的有竞争关系的其他用人单位，或者自己开业生产或者经营同类产品、从事同类业务的竞业限制期限，不得超过二年。”

2）诚信问题

《劳动合同法》第二十二条对服务期及违反服务期约定应当承担的违约责任作了规定。根据第二十二条的规定，用人单位为劳动者提供专项培训费用，对其进行专业技术培训的，可以与该劳动者订立协议，约定服务期。劳动者违反服务期约定的，应当按照约定向用人单位支付违约金。违约金的数额不得超过用人单位提供的培训费用。用人单位要求劳动者支付的违约金不得超过服务期尚未履行部分所应分摊的培训费用。用人单位与劳动者约定服务期的，不影响按照正常的工资调整机制提高劳动者在服务期期间的劳动报酬。

3）廉洁问题

根据最高人民法院、最高人民检察院联合发布的《关于办理商业贿赂刑事案件适用法律若干问题的意见》，商业贿赂犯罪共同犯罪有三种情形，根据双方利用职务便利的具体情形分别定罪追究刑事责任:一是利用国家工作人员的职务便利为他人谋取利益的，以受贿罪追究刑事责任。二是利用非国家工作人员的职务便利为他人谋取利益的，以非国家工作人员受贿罪追究刑事责任。三是分别利用各自的职务便利为他人谋取利益的，按照主犯的犯罪性质追究刑事责任，不能分清主从犯的，可以受贿罪追究刑事责任。

根据《意见》规定，医疗机构中的医务人员，利用开处方的职务便利，以各种名义非法收受药品、医疗器械、医用卫生材料等医药产品销售方财物，为医药产品销售方谋取利益，数额较大的;学校及其他教育机构中的教师，利用教学活动的职务便利，以各种名义非法收受教材、教具、校服或者其他物品销售方财物，为教材、教具、校服或者其他物品销售方谋取利益，数额较大的;依法组建的评标委员会、竞争性谈判采购中谈判小组、询价采购中询价小组的组成人员，在招标、政府采购等事项的评标或者采购活动中，索取他人财物或者非法收受他人财物，为他人谋取利益，数额较大的，分别依照刑法第一百六十三条的规定，以非国家工作人员受贿罪定罪处罚。

一些人为了规避法律，采用货币、物品之外的方式贿赂对方，有的提供房屋装修、含有金额的会员卡、代币卡(券)、旅游服务等，有的通过虚设债权、减免债务等方式增加对方的财产价值等。特别是近年来随着贿赂犯罪由权钱交易发展到权利交易、权色交易，用设立债权、无偿劳务、免费旅游等财物以外的财产性利益以及晋职招工、迁移户口、提供女色等非财产性利益进行贿赂的案件频繁发生。对这样一些案件特别是采用非财产性利益进行贿赂的案件能否认定贿赂犯罪，理论上和实践中均存在不同认识。为适应新形势下惩治贿赂犯罪的客观需要，参酌我国加入的有关国际公约规定，综合考虑我国国情和司法操作的实效性，《意见》将贿赂的范围由财物扩大至财产性利益。财产性利益的数额认定，以实际支付的资费为准。收受银行卡的，不论受贿人是否实际取出或者消费，卡内的存款数额一般应全额认定为受贿数额。使用银行卡透支的，如果由给予银行卡的一方承担还款责任，透支数额也应当认定为受贿数额。

**三、企业规章制度**

1. **定义**

企业规章制度是用人单位制定的组织劳动过程和进行劳动管理的规则和制度的总和，也称为内部劳动规则，是企业内部的“法律”。广义上包括企业经营管理的所有规章制度。规章制度内容广泛，包括了用人单位经营管理的各个方面。根据1997年11月劳动部颁发的《劳动部关于对新开办用人单位实行劳动规章制度备案制度的通知》，规章制度主要包括：[劳动合同](http://baike.baidu.com/view/15224.htm)管理、工资管理、社会保险福利待遇、工时休假、职工奖惩以及其他劳动管理规定。

根据《劳动合同法》第四条的规定，对于涉及劳动者切身利益的规章制度或者重大事项等重大事项，例如劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利、职工培训、劳动纪律以及劳动定额管理等，职工有知情权、提议权和协商权，工会对不适当规章制度的疑义权和协商修改权。劳动行政部门对规章制度有审查权。

1. **作用**

企业规章制度是企业全体员工在生产经营活动中共同遵守的规定和标准，它

是企业管理的基础工作，对于保证企业的生产经营活动，提高企业管理水平有着重要的作用。

1、企业规章制度是现代化大生产安全运行的基本保证

现代化大生产采用先进的技术装备，运用机器或机器体系从事生产活动，具有连续性、比例性、均衡性等特点，要求企业员工按照其自身的客观规律组织生产。企业规章制度正是从上述特点和规律出发制定的，在生产中遵循反映大生产客观要求的规章制度，生产就能安全、顺利、高效地进行。

1. 企业规章制度是提高经营管理活动有效性的基本依据

一个大型企业，由成千上万人通过一定的组织形式聚集而成，这就需要通过企业规章制度来确定每个层次、每个环节、每个部门乃至每个人的活动内容、活动方式、活动方法，才能使每个人的活动有所遵循，目标和行动一致，形成一个完整的统一的生产经营系统。

1. 企业规章制度是实行科学管理，向现代化管理迈进的基本条件

规章制度是实现规章制度化、标准化、程序化的前提条件。要实现[科学管理](http://baike.baidu.com/view/117670.htm)，首先要加强企业的基础工作，包括规章制度工作。同时，它也是推行[现代化管理](http://baike.baidu.com/view/1070614.htm)，运用计算机辅助管理的基础条件。

1. 企业规章制度是实现科学的组织结构设计的重要保证

管理的职能设计确定以后，组织机构和联系方式设计完成以后，每个岗位和每个部门如何科学合理地进行活动，还需要科学合理的规章制度来提供依据。贯彻执行规章制度，就为合理[组织结构](http://baike.baidu.com/view/543252.htm)的正常运行创造了重要的保证条件。

1. 企业规章制度是降低消耗、提高质量、促进经济效益增长的基本手段

加强企业管理是提高产品质量和经济效益不可缺少的措施。而加强企业管理，首先是强化基础工作。在生产无定额、工作无标准、管理无依据的情况下，是不可能提高质量、降低成本的，是不会有很好的经济效益的。

1. **分类**
2. **聘用制度**

聘用制度主要是明确聘用新员工应当遵守的原则和制度。主要是规定聘用的原则、条件、流程、岗位要求、解除聘用的条件和程序等。

1. **考勤制度**

考勤制度是加强公司劳动纪律，维护正常的生产秩序和工作秩序，提高劳动生产效率，搞好企业管理的一项重要制度。主要是规定记考勤的方法、工作时间、请销假、迟到、早退，事假、病假、婚假、产假、年假、丧假、旷工的情形及其处理方法等。

1. [**岗位责任制**](http://www.baidu.com/s?wd=%E5%B2%97%E4%BD%8D%E8%B4%A3%E4%BB%BB%E5%88%B6&hl_tag=textlink&tn=SE_hldp01350_v6v6zkg6)**度**

岗位责任制度是具体规定公司内部各个部门、各类人员的工作范围、应负责任及相应权力的制度。主要分为两种：一种是部门责任制。它是针对企业中某个管理部门的责任制。例如企业中的生产、计划、质量、供应等职能科室的责任制度，它要规定各职能部门的基本职责、工作范围、拥有权限、关系等内容。另一种是岗位责任制。岗位责任制因对象的不同，又可再分为管理人员岗位责任制、工人岗位责任制、领导干部岗位责任制。

1）管理人员岗位责任制是为了各个管理工作岗位规定的责任制，它是将上述管理部门的责任制，分别落实到每个管理人员和岗位。

2）工人岗位责任制是针对各个工人岗位的生产和工作的责任制度，规定每个岗位都应干什么和怎么干等内容。

3）领导干部岗位责任制是为了企业各级领导干部规定的责任制度，如企业领导干部工作守则、车间主任职责条例、班组长工作条例等。除了规定各级干部应共同遵守的责任制度外，还要为各个专门领导岗位规定各自的专责制。

**4、劳动薪酬制度**

薪酬制度是关于企业标准劳动报酬的制度，它是以[员工](http://wiki.mbalib.com/wiki/员工)劳动的熟练程度、复杂程度、责任及[劳动强度](http://wiki.mbalib.com/wiki/劳动强度)为基准，按照员工实际完成的[劳动定额](http://wiki.mbalib.com/wiki/劳动定额)、[工作时间](http://wiki.mbalib.com/wiki/工作时间)或[劳动消耗](http://wiki.mbalib.com/wiki/劳动消耗)而计付的劳动薪酬。一般而言，企业[员工](http://baike.baidu.com/view/888929.htm)的薪酬包括[基本薪酬](http://baike.baidu.com/view/1257185.htm)（即本薪）、[奖金](http://baike.baidu.com/view/230428.htm)、[津贴](http://baike.baidu.com/view/192956.htm)、[福利](http://baike.baidu.com/view/545670.htm)四大部分。

概括来讲，根据企业薪酬的主要依据不同，相应地形成了五种主流的基本薪酬制度体系：基于岗位的薪酬制度体系、基于绩效的薪酬制度体系、基于技能的薪酬制度体系、基于市场的薪酬制度体系、基于年功的薪酬制度体系。

**5、**[**业绩考核**](http://www.baidu.com/s?wd=%E4%B8%9A%E7%BB%A9%E8%80%83%E6%A0%B8&hl_tag=textlink&tn=SE_hldp01350_v6v6zkg6)**制度及**[**奖惩制度**](http://www.baidu.com/s?wd=%E5%A5%96%E6%83%A9%E5%88%B6%E5%BA%A6&hl_tag=textlink&tn=SE_hldp01350_v6v6zkg6)

[业绩考核](http://www.baidu.com/s?wd=%E4%B8%9A%E7%BB%A9%E8%80%83%E6%A0%B8&hl_tag=textlink&tn=SE_hldp01350_v6v6zkg6)制度及[奖惩制度](http://www.baidu.com/s?wd=%E5%A5%96%E6%83%A9%E5%88%B6%E5%BA%A6&hl_tag=textlink&tn=SE_hldp01350_v6v6zkg6)是规定企业的业绩考核标准、方法以及奖惩措施的制度。主要包括考核的原则、内容，与奖金的关联，奖惩的种类及办法等。

**6、**[**财务管理制度**](http://www.baidu.com/s?wd=%E8%B4%A2%E5%8A%A1%E7%AE%A1%E7%90%86%E5%88%B6%E5%BA%A6&hl_tag=textlink&tn=SE_hldp01350_v6v6zkg6)

[财务管理](http://baike.baidu.com/view/78884.htm)制度是公司实施经营管理活动，对[财务管理](http://baike.baidu.com/view/78884.htm)体系建立、维护，对会计核算与监督的制度保障。主要包括[基础工作](http://baike.baidu.com/link?url=qvHVwT84k33lMoGZLFW3TS__Y-WC6m06AxZD1ztMQihfjmLVub_pXG3NSxznuJBDfyxaP4q8Hp3ZL4Cxv3IP8K#2_2)、[资本金和负债管理](http://baike.baidu.com/link?url=qvHVwT84k33lMoGZLFW3TS__Y-WC6m06AxZD1ztMQihfjmLVub_pXG3NSxznuJBDfyxaP4q8Hp3ZL4Cxv3IP8K#2_3)、[流动资产管理](http://baike.baidu.com/link?url=qvHVwT84k33lMoGZLFW3TS__Y-WC6m06AxZD1ztMQihfjmLVub_pXG3NSxznuJBDfyxaP4q8Hp3ZL4Cxv3IP8K#2_4)、[长期资产管理](http://baike.baidu.com/link?url=qvHVwT84k33lMoGZLFW3TS__Y-WC6m06AxZD1ztMQihfjmLVub_pXG3NSxznuJBDfyxaP4q8Hp3ZL4Cxv3IP8K#2_5)、收入管理、成本费用管理、利润分配管理、流动资产管理、现金管理、应收账款管理、存货管理等等。

**7、保密制度**

保密制度是公司为了加强对商业秘密等信息的保护而制定的制度规范。主要包括应保密信息的范围、泄密处罚措施等。

1. **法律、契约与制度关系**

相对于合同和企业规章制度，法律具有国家强制性，因而具有最高效力；任何合同和企业规章制度都不得违反法律规定，否则无效。劳动合同和企业规章制度是明确职业经理人处理其与企业关系的行为规范，而商业合同则是明确职业经理人与企业合作伙伴、客户、竞争对手等关系的行为规范。以下两节将分别就企业经理人应该如何处理对内、对外关系分别进行讲解。

**第二节 职业经理人与企业内部关系**

企业是各种生产要素的所有者依据一定的合约关系而组成的经营主体，各种生产要素的所有者在企业中因共同利益而相互协作，但也会因为各种原因而产生矛盾。存在矛盾是必然的。实践表明，只有协调好这些矛盾，企业才能长期、健康、可持续地发展；只有协调好这些矛盾，职业经理人才能获得企业股东和员工的信任与支持，发挥自身的经营管理才能，实现自身的远大职业理想。

职业经理人与出资人在目标上的不一致以及信息上的不对称性，必然导致职业经理人与投资入之间产生矛盾。产生矛盾是必然的，关键是如何使这两者之间形成有利于企业高效益地持续发展的制衡关系。

**一、职业经理人的行为必须接受必要约束**

1. 职业经理人必须接受国家法律法规约束。我们主张企业和职业经理人应该学法、懂法，坚持依法经营，依规管理，反对违法违规企业行为和职业行为。职业经理人必须认真学习、了解和遵守本国法律法规，在国际化经营管理中，必须认真学习、了解和遵守所在国法律法规，依法维护企业和自身合法利益。
2. 职业经理人必须接受企业章程约束。企业章程是企业的大法，应对企业中的各种利益主体的责权利及其行为作出规范性地规定，包括对职业经理人的责权利及其职业行为作出明确的规定。任何人作为职业经理人进人企业，都必须遵守章程的规定，受到章程的约束，按照章程行事。因此，企业章程是对职业经理人的重要约束力量。

3、职业经理人必须接受合同约束。所谓合同约束，就是指职业经理人进入某个企业时，必须与企业签定受法律保护的任职合同，这种任职合同对职业经理人的责权利做了明确规定，尤其是对职业经理人离开企业时，对企业在商业秘密、技术专利、竞争压力等方面应负的责任，都做出严格规定，从而成为对职业经理人的有效约束。最纯洁职业经理人受聘任，都要签定严谨的聘任合同，而且还附有规定职业经理人在与企业解聘时不能泄露企业秘密和企业专利技术，一定时期内不能加人原聘任企业竞争对手的行列和增加原聘任企业竞争压力的补充协议，并且，聘任合同的制定可由中介机构按国家有关法律来制定，以保证合同的公正性和约束性。

4、职业经理人必须接受市场约束。所谓市场约束，就是指要完善和规范职业经理入市场，使职业经理人市场能在促进职业经理人有效流动的同时，约束职业经理人在流动中的非规范行为甚至非法行为。职业经理人的流动是正常的和必要的，关键是要规范地流动。

5、职业经理人必须接受道德约束。对于职业经理人来说，道德约束有两个方面：一是在受聘期间，要有对企业的忠诚精神和团队精神，不能危害和损害企业及同事的合法利益；二是在解聘后不能以任何方式损害原受聘企业的商业利益，维护自身利益应通过法律等各种正常手段进行，不应通过不正当手段。职业经理人与原聘用企业解聘后，也不应该将对方的“隐私”公布于众。

**二、职业经理人在企业内部的角色定位**

1、团队组织者。作为团队管理者，职业经理人的首要任务就是通过组织领导一个团队完成既定目标，而不是单枪匹马往前冲。

2、团队领导者。选择有效的沟通方式和渠道，激励、引导和带领下属凝聚成一支具有坚强战斗力的团队，处理成员之间的冲突，帮助下属提升工作能力。

3、团队教练员。如果下属的能力没有提升，这是最纯洁职业经理人的失职。是部门经常不能很好地实现目标的可能原因。提升下属的工作能力不仅是人力资源部的事情。当你感到下属的能力不足以应付工作的挑战时，你可能会责备公司的人力资源部没有招聘到合格的人才，可能会责备公司没有安排专门的培训。如果想让下属取得好的工作绩效，你就必须成为教练，在工作当中不断地训练他们。有些经理对教练的角色不以为然，任何工作都亲力亲为，这其实是不对的。虽然你可能比下属完成得好，但是如果没有教会下属如何做事，部门的工作就与你的能力是一样的，你的能力有多大，你的部门的工作效率就是多大。在这种情况下，公司永远不能得到很好的发展，因为员工不具备很强的独立工作能力，也就不能做出较大的贡献。当好教练是职业经理至关重要的角色之一。

4、团队游戏规则的制定者和维护者。职业经理在本部门游戏规则的制定和执行中，发挥着非常重要的作用。例如，员工对公司的某些规章制度感到不满意，如果职业经理也有这样的感觉，他也不能在员工面前表露出来，而是通过正常的渠道向公司提出建议。当员工在私下议论公司的规章制度时，职业经理要告诉他们遵守公司规章制度的重要性，或者告诉他们要通过正常的渠道向公司领导反映。在现实中，存在类似这样的破坏公司游戏规则的事情。例如，员工用公司的电话聊私事，职业经理假装没看见，甚至他自己本身也可能有类似的行为，这种情况就属于不维护公司规章制度的现象。由于职业经理起的是带头的作用，如果你首先破坏了规则，你的下属就会持有错误的认识，带着这种错误去执行任务，必然会带来极大的负面效应。规章制度只是一种规定，是否见效的关键就在于执行。职业经理与基层的管理人员及普通员工的关系最为密切，对于公司的规章制度的维护起着极大的垂范作用。

5、团队绩效引导者。职业经理是下属的绩效引导者，双方通过共同的努力，实现下属的工作目标，进而实现职业经理的目标，最终实现公司的目标。职业经理不能感到高高在上，向下属分配完工作等着要结果。你与下属之间是绩效引导的关系。绩效引导者的涵义是：

（1）绩效共同体。你的绩效依赖于他们，他们的绩效依赖于你。互相依存，谁也离不开谁。

（2）双方平等。既然是伙伴，就是一种平等的、协商的关系，而不是一种居高临下的发号施令的关系。通过平等对话指导和帮助下属，而不是通过指责、批评帮助下属。

（3）从下属的角度考虑问题。从对方的角度出发，考虑下属面临的挑战，及时帮助下属制定绩效改进计划，提升能力。

最纯洁职业经理人不恰当的定位。万事亲为；对业务外行；对下属过严或不切现实的要求；官僚思想；不学习管理艺术；封建领主思想。

**三、职业经理人与股东关系的处理**

第一，股东利益第一。最纯洁职业经理人必须为股东创造价值，这是最纯洁职业经理人的基本职能。同时他还必须努力维护股东的利益，而不能利用职务之便反对股东。如果股东正在干违法的事，除了自己不能参与违法活动之外，还要劝导股东停止违法行为，但却不能利用职务之便或股东信任去反对股东。尽管从社会角度来看，将股东的违法活动告上法庭是一种英雄行为，但却不是最纯洁职业经理人应该做的。如果最纯洁职业经理人的正义感压倒一切，那么，他就应该辞职。辞职之后，他可以尽一个普通公民的法律义务，但他仍然不能直接利用他过去在最纯洁职业经理人位置上得到的各种便利，如公司的秘密文件和资料。

第二，不介入股东之间的矛盾。对于有多个股东的企业，股东之间或多或少会有矛盾，最纯洁职业经理人应该避免卷入这种矛盾之中，即使看起来对企业有利也不行。否则就违背了最纯洁职业经理人的职业操守，会产生许多负面影响。

最纯洁职业经理人与出资人的组合是双向选择的关系，双方都有按照自身愿望选择对方的权力，因而出资入可以解聘最纯洁职业经理人，最纯洁职业经理人也可以自主地流动，关键是解聘与流动必须依据契约及法律而规范地进行。

**四、职业经理人处理同级部门关系的原则**

1. 最纯洁职业经理人在处理同级部门需要建立健康、合规的沟通机制。这种沟通机制必须源自公司制度，而不可超出公司制度。
2. 与公司同级部门之间不拉帮结派，不徇私舞弊。
3. 同级部门之间出现纠纷，按照正常公司规定的投诉机制运作。

**五、职业经理人处理与下级关系的原则**

1. 最纯洁职业经理人有义务在本部门或自己管辖的业务部门内部，建立高效畅通的信息沟通机制。
2. 尊重部门内员工，建立平等、互信、健康的上下级关系。
3. 处理问题把握认事不认人的原则，公平处事，公正待人。
4. 在业绩考核中，不偏不倚，建立公平机制。

**【案例】**王志东与资方因重大决策对立，被资方辞退。

王志东，2000年中国互联网产业十位最有影响力企业领袖之首。新浪网的创办人，成功创建了中国第一门户大网新浪而被称作当年“中国网络之王”，曾领导新浪网成为全球最大中文门户并于2000年在NASDAQ成功上市。

新浪网2001财年第二季度的财务报告显示，其广告收入比上一季度只提高了6％。除了广告形式的花样翻新外，没有别的亮点。在这种情况下，王志东仍坚持认为拯救门户网站的出路是广告。但现实的问题是，新浪的运营成本一直居高不下，每季度大约为1100万—1300万美元。于是，新浪的投资方不断寻求合作的行为就不难理解。最终的选择对象是中华网。中华网凭借手上的4亿美元现钞，一直渴望占据门户网站的前茅。新浪网有市场占有率，而中华网有大量现金，双方结合会立即成为市场第一，亦带来更大的节流空间，会对收支平衡有更多帮助，并且将驱使更多大型网站争相以并购方式寻求发展———这些美好的想法让两者一拍即合。但是王志东对于中华网与新浪网的合并并不看好，他不止一次表示：“新浪网即使不合并也能生存得很好。”理由很简单，根据国内外的经验，同质网站的合并大多数不会有什么好结果。就中华网而言，除了一个好的域名和对国际资本市场的驾轻就熟之外，在运作互联网业务方面，并无多少特别之处。更值得注意的是，中华网的企业风格、企业制度、业务方向等都与新浪网不是“同路人”，除了可以用来进一步刺激股票市场和方便新浪网的部分投资者及时退出外，合并不会给双方带来更多实质性的利益。这样资方就毅然选择让王志东出局。

2001年6月3日，新浪网宣布，王志东“因个人原因”辞去新浪网CEO、总裁和董事职务。6月25日，王志东重返新浪上班，下午召开新闻发布会，声明他并非辞职，而是被解职的，并质疑董事会解除他的CEO、总裁和董事职务的合法性。自此，王志东和新浪董事会的矛盾公开化。不断升级的争议使双方的声誉都受到了伤害。

**六、用合法手段保护自己的利益**

当自己的利益受到损害时，要利用法律和市场手段来保护自己的利益，而不能利用自己的职务或不正当手段来保护自己的利益。因此最纯洁职业经理人在进入职业市场时就应该签订相关的法律文件。既明确双方的权利、责任、义务，又规范双方的行为，保障双方的权益。这一点，外企比内企做得好，因此，外企的高级经理离职后，很少有对簿公堂的事发生。

**【案例】**陆强华跳槽风波

陆强华是创维中国区域销售总部前总经理。去年11月，陆强华率手下众多销售精英投奔竞争对手，通过媒体攻击创维和创维老板黄宏生，并一纸诉状将创维告上仲裁庭。2001年5月21日，深圳市劳动仲裁委员会正式做出裁决，陆强华多项诉讼申请中，除裁决创维支付陆强华应得工资88450元外，其余各项申请均被驳回。

**【案例】**王惟尊事件

王惟尊是广西北海喷施宝公司前总经理，因涉嫌职务侵占罪和商业受贿罪，于2000年12月14日被捕。据某媒体报道，王惟尊本人说，他是由于揭露喷施宝假账问题而被报复的。该媒体的报道促使中欧管理学院一批MBA联名上书声援王惟尊。此后众多媒体纷纷深入报道该事件。越来越多的事实表明，王惟尊事件并非简单的“正义与邪恶的斗争”，正如著名经济学家吴敬琏所说，这一事件中“王惟尊与民营企业都有不规范的地方”。

**第三节 职业经理人与企业外部关系**

**一、企业外部关系**

企业的生存与发展离不开外部环境，企业外部公共关系是企业生存与发展外部环境的核心组成部分，主要包括以下几个方面：

1、与劳动者关系

企业发展需要持续不断地从劳动力市场汲取人力资源，同时，促进劳动者就业水平也是企业承担的社会责任。《劳动法》及《促进就业法》主要规范企业与社会劳动者的关系。《促进就业法》共分九章，包括总则、政策支持、公平就业、就业服务和管理、职业教育和培训、就业援助、监督检查、法律责任及附则。

企业依法享有自主用工的权利，同时应当依法保障劳动者的合法权益，例如，劳动者不因民族、种族、性别、宗教信仰等遭受就业歧视。

《劳动法》及《劳动合同法》主要规范企业与内部员工之间的关系。这两部法律明确了劳动合同双方当事人的权利和义务，其立法宗旨是保护劳动者的合法权益，构建、发展和谐的劳动关系。

《劳动法》共分八章，包括总则、促进就业、劳动合同和集体合同、工作时间和休息休假、工资、劳动安全卫生、女职工和未成年工特殊保护、职业培训、社会保险和福利、劳动争议、监督检查、法律责任和附则。

《劳动合同法》共分八章，包括总则、劳动合同的订立、劳动合同的履行和变更、劳动合同的解除和终止、特别规定、监督检查、法律责任和附则。

企业在处理与内部员工关系时，在依法行使自己的用工权利时，应切实保护劳动者的合法权益，以免引起劳动及劳动合同纠纷。

2、与消费者关系

《消费者权益保护法》和《产品质量法》规范企业与消费者之间的关系。

《消费者权益保护法》共分八章，包括总则、消费者的权利、经营者的义务、国家对消费者合法权益的保护、消费者组织、争议的解决、法律责任和附则。

《产品质量法》共分六章，包括总则、产品质量的监督、生产者、销售者的产品质量责任和义务、损害赔偿、罚则和附则。

企业在处理其与消费者关系时，应保证自己提供的产品和服务符合法律要求，并切实维护消费者的合法权益。

3、与经销商、供应商的关系

《民法》及《合同法》规范企业与经销商、供应商之间的关系。《合同法》是调整平等主体的自然人、法人、其他组织之间设立、变更、终止民事权利义务关系的法律规范的总称。

《合同法》分为总则、分则和附则三部分。总则自第一章至第八章，包括：一般规定、合同的订立、效力、履行、变更和转让、权利义务终止、违约责任及其他规定。分则自第九章至第二十三章，包括：买卖合同、借款合同、租赁合同、融资租赁合同、承揽合同、运输合同、技术合同、保管合同、仓储合同、委托合同、行纪合同和居间合同。

企业在处理其与经销商、供应商之间的关系时，一方面应严格按照合同法从事各项经营活动，避免出现违约行为；另一方面在交易对方违约时，企业可依照《合同法》追究对方违约责任。

4、与竞争对手关系

《反不正当竞争法》和《反垄断法》规范企业与竞争对手之间的关系。

《反不正当竞争法》共分五章，包括：总则、不竞争行为、[监督检查](http://baike.baidu.com/link?url=qWF7sgycvEfuziLwCcpbYlLiZn9PcvxfL8uXKX4laJ-Ap9uB2snr62XL8xFVGgKx0T32Gnj5C4JFMbUqmtr0raECipy5JnIkYWTVhSrKPh_GiSpnkzbagMZ3qKd0kqWT1ariib1KORKYJ3RD_YMBIGRahqs7jhA7k2BpuCaHW5plunKCy4KeGXoUomuBwi73#2_3)、法律责任和附则。《反垄断法》共分为八章，包括：总则、垄断协议、滥用市场支配地位、经营者集中、滥用行政权力排除、限制竞争、对涉嫌垄断行为的调查、法律责任及附则。

企业在处理其与竞争对手的关系时，应尊重竞争对手，公平竞争，并避免在市场形成过度垄断地位，破坏市场公平竞争环境。

5、与媒体关系

《合同法》及《广告法》规范企业与媒体关系。《广告法》共分六章，包括：总则、广告准则、广告活动、广告的审查、法律责任及附则。

企业在发布广告和对外宣传时，有关内容应当合法、真实，不得欺骗和误导社会大众消费者和商业合作伙伴。

6、与政府关系

《公司法》、《证券法》、《银行法》、《保险法》、《会计法》、《统计法》、《审计法》、《行政许可法》、《行政处罚法》、《行政诉讼法》、《刑法》、《税收征管法》及各种税法等规范企业与政府关系，主要内容不再赘述。

企业在处理与政府关系时，一方面应严格遵守相关法律法规，避免企业遭受行政和刑事处罚，另一方面在企业遭受到国家行政机关和司法部门的非法侵害时，应依法维护企业自身的合法权益。

7、与社会关系

《妇女儿童保护法》、《残疾人保障法》、《公益事业捐赠法》、《促进就业法》等规范企业与社会关系。

《妇女儿童保护法》共分九章，包括：总则、政治权利、文化教育权益、劳动权益、财产权益、人身权利、婚姻家庭权益、法律责任及附则。

《残疾人保障法》共分九章，包括：总则、康复、教育、劳动就业、文化生活、社会保障、无障碍环境、法律责任及附则。

《公益事业捐赠法》共分六章，包括：总则、捐赠和受赠、捐赠财产的使用和管理、优惠措施、法律责任及附则。

企业在处理上述各方面社会关系时，应注意维护并不断提高自己的社会形象，承担起自身的社会责任，为社会做出自己的贡献。

8、与自然环境关系

《环境保护法》、《野生动物保护法》等规范企业与自然环境之间的关系。

《环境保护法》共分七章，内容包括：总则、监督管理、保护和改善环境、防治污染和其他公害、信息公开和公众参与、法律责任及附则。《野生动物保护法》共分五章，包括：总则、野生动物保护、管理、法律责任及附则。

企业在追求自身合法利益的同时，应注意保护野生动物，保护自然环境，不应以野生动物灭绝和环境严重污染和破坏为代价追求自身利益。

二、**需要遵守的基本原则**

协调和处理好企业外部公共关系，为企业生存和发展营造良好的外部经营环境，是职业经理人必须具备的基本职业素养。那么，职业经理人如何才能协调和处理好企业外部公共关系呢？我们认为，应该遵循以下几点原则：

1. 诚实守信原则；实事求是，遵守承诺；
2. 平等互利原则；平等合作，互利共赢；
3. 坚守契约原则；认真协商，严格履行；
4. 合规合法原则；合乎企业规章制度，合乎国家法律法规；
5. 尊重商业惯例原则：了解商业惯例，尊重商业惯例。

关于诚实守信原则和平等互利原则不再赘述，关于尊重商业惯例原则留待第七章详述，下面重点谈一谈坚守契约原则和合规合法原则。

**三、坚守契约**

人无信不立，业无信不成。我们主张，职业经理人应该牢固树立强烈的现代契约或合同意识，高度珍视自身和企业商业信誉，模范履行各项契约约定，继承和发扬现代契约精神，反对故意违约行为。

1、职业契约

职业契约是劳动者与企业就劳动和雇佣关系经过平等协商达成一致意见后共同订立的明确相互权利、义务关系的协议性文件，包括两部分内容：一部分是职业经理人在入职时与企业签订的劳动雇佣合同，另一部分是职业经理人在入职后的工作过程中与企业达成的有关承诺和协议。最纯洁职业经理人应该认真地协商职业契约条款，严格地遵守职业契约约定，诚实地履行职业契约承诺。关于职业契约，在中国境内，我们主张职业经理人应该学习并依据中国《劳动法》和《劳动合同法》与企业认真协商职业契约条款，一旦经过认真协商与企业达成职业契约，就要严格地遵守职业契约约定，诚实地履行职业契约承诺。尤其是，最纯洁职业经理人应该主动在职业契约中做出竞业禁止承诺和保守企业商业秘密保证。在外国境内，职业经理人应该学习并依据所在国有关劳动及劳动雇佣的法律。

2、商业契约

商业契约是指社会组织或个人之间就商务问题或事项经过平等协商达成—致意见后共同订立的明确相互权利、义务关系的契约性文件，如果符合国家有关法律规定，一般会具有法律效力。商业契约是企业与外部商业主体确立商业关系、明确各方责任、权力和义务的契约性文件，也是职业经理人以企业身份和职务身份需要经常面对和处理的商业事务。关于商业契约，在中国境内，我们主张职业经理人应该认真学习并遵守中国《合同法》、《证券法》、《票据法》、《担保法》、《银行法》、《保险法》、《信托法》、《租赁法》等，在自愿、平等、互利的基础上，与合作伙伴认真协商商业契约条款，一旦经过认真协商与商业合作伙伴达成商业契约，就要严格地遵守商业契约约定，诚实地履行商业契约承诺。在外国境内，职业经理人应该学习并遵守所在国的有关商业和商业契约法律。

3、社会契约

社会契约最初是作为一种社会规范随着人类社会形态的发展而自然产生的，它分为两类：经济层面的社会契约与社会伦理层面的社会契约。随着人类社会的发展，社会契约在人们不断的斗争和妥协中融合和演进。在劳动者充当生产资料时期，由于互利的需要，人们之间产生了互信、互助的行为规则。人们发现保持诚信是生存下去必要的“技巧”，这时就产生了对人的伦理进行规范的社会契约。随着技术发展和工业文明的到来，出现了企业，使人们自然而然地要求企业也要去遵守有利于人类自然发展的最基本的社会契约。

企业社会契约的核心内容是基于企业伦理的企业社会责任。作为一个社会主体，企业一旦成立就应当自然而然地承担着对社会公众、政府、环境以及内部员工的责任和承诺。由于企业面对的对象是多方面的，因此企业的社会契约也是多元化的，其基本内容主要包括内部社会契约与外部社会契约，主要体现在《劳动法》、《促进就业法》、《产品质量法》、《计量法》、《标准化法》、《安全生产法》、《环境保护法》、《海洋法》、《野生动物保护法》、《消费者权益保护法》、《妇女儿童保护法》、《残疾人保障法》、《公益事业捐赠法》和各种税法等法律文件之中，职业经理人和企业应该依法履行自己的社会责任，为社会做出积极贡献。

**四、合规合法**

无规矩不成方圆，企业规章制度是由企业制定的劝导性与强制性兼而有之的职业行为规范和规定，国家商业法律法规是由国家制定的具有高度强制性的企业行为规范和规定。我们主张，职业经理人应该树立强烈的制度意识和法律意识，认真学习和掌握企业规章制度和国家法律法规，始终坚持依法经营，依规管理，即使具有不同的个人意见和建议，在企业和国家没有做出正式修订之前，也要自觉遵守企业既定的规章制度和国家既定的法律法规，反对故意违规违法行为。

1、在处理企业与劳动者关系时，应该遵守企业有关规章制度和雇佣承诺，遵守国家《劳动法》和《劳动合同法》等。

2、在处理企业与消费者关系时，应该遵守企业有关客户服务规程和商业承诺，遵守国家《产品质量法》和《消费者权益保护法》等。

3、在处理企业与经销商、供应商关系时，应该遵守企业有关客户服务规程和商业契约，遵守国家《合同法》、《反商业贿赂法》等。

4、在处理企业与竞争对手关系时，应该遵守企业有关规章制度，遵守国家《反不正当竞争法》、《反垄断法》和行业自律公约等。

5、在处理企业与媒体关系时，应该遵守企业有关规章制度和商业契约，遵守国家《合同法》和《广告法》等。

6、在处理企业与社会关系时，应该承担起企业的社会责任，遵守国家《促进就业法》、《残疾人保障法》、《公益事业捐赠法》等。

7、在处理企业与政府关系时，应该遵守企业有关规章制度和公开承诺，遵守国家各项行政法规、税法和刑法等。

8、在处理企业与自然环境关系时，应该遵守企业有关规章制度和公开承诺，遵守国家《环境保护法》、《海洋法》、《森林法》和《野生动物保护法》等。

**第四节 职业经理人的违规、违约和违法责任**

**一、违规责任：违反企业规章制度**

为了建立和保障企业正常的经营管理秩序，提高企业经营管理效率和效益，企业会建立健全各项经营管理规章制度，包括企业章程、规范、制度、标准、办法、守则等，它通过语言文字形式规定企业经营管理活动的内容、程序和方法，是职业经理人应该遵循的行为规范和准则。违反企业经营管理规章制度，如迟到、早退、旷工、泄密、诈骗、失职、渎职、盗窃、贪污、行贿、受贿、私盖印章、挪用资金、侵占财产、破坏公物等，都会给企业带来名誉和经济损失，企业会依据自身规章制度对当事人做出内部处理，重则诉诸法律和司法机关依法做出处理，由当事人承担相应违规乃至违法责任，以示惩戒。

企业依据自身规章制度和违规情节轻重，经过一定的内部程序，对当事人的违规行为做出处理，处理方式一般包括警告、严重警告、通报批评、罚款、降薪、降职、察看、劝退、开除等几种方式。

**二、违约责任：违反契约约定**

1、违约责任

违约行为，是指契约当事人一方不履行合同义务或者履行合同义务不符合约定条件的行为，包括不履行、不完全履行与迟延履行合同约定的行为。当事人各方都违反合同的，应当各自承担相应的责任，任何一方并不能以其他方的违约责任抵销自己的违约责任。

根据我国民法通则和合同法有关规定：当事人一方不履行合同义务或者履行合同义务不符合约定的，应当承担继续履行、采取补救措施或者赔偿损失等违约责任，除此之外，违约责任还有其他形式，如违约金和定金责任。

1）继续履行

继续履行也称强制实际履行，是指违约方根据对方当事人的请求继续履行合同规定的义务的违约责任形式。继续履行的适用情况因债务性质的不同而不同：

对于金钱债务，无条件适用继续履行。金钱债务只存在迟延履行，不存在履行不能。因此，应无条件适用继续履行的责任形式。对于非金钱债务，有条件适用继续履行。非金钱债务原则上可以请求继续履行，但下列情形除外：（1）法律上或者事实上不能履行（履行不能)；（2）债务的标的不适用强制履行或者强制履行费用过高；（3）债权人在合理期限内未请求履行（如季节性物品供应)。

2）采取补救措施

采取补救措施是指矫正合同不适当履行（质量不合格)、使履行缺陷得以消除的具体措施，我国法律对其具体方式有如下规定：（1）合同法规定为：修理、更换、重作、退货、减少价款或者报酬等；（2）消费者权益保护法规定为：修理、重作、更换、退货、补足商品数量、退还货款和服务费用、赔偿损失；（3）产品质量法规定为：修理、更换、退货。

在采取补救措施的适用上，（1）采取补救措施的适用以合同对质量不合格的违约责任没有约定或者约定不明确，而依合同法仍不能确定违约责任为前提。换言之，对于不适当履行的违约责任形式，当事人有约定者应依其约定；没有约定或约定不明者，首先应按照合同法规定确定违约责任；没有约定或约定不明又不能按照合同法规定确定违约责任的，才适用这些补救措施。（2）应以标的物的性质和损失大小为依据，确定与之相适应的补救方式。（3）受害方对补救措施享有选择权，但选定的方式应当合理。

3）赔偿损失

赔偿损失，也称违约损害赔偿，是指违约方以支付金钱的方式弥补受害方因违约行为所减少的财产或者所丧失的利益的责任形式。赔偿损失的确定方式有两种：法定损害赔偿和约定损害赔偿。法定损害赔偿是指由法律规定的，由违约方对守约方因其违约行为而对守约方遭受的损失承担的赔偿责任。根据合同法的规定，法定损害赔偿应遵循完全赔偿原则、合理预见规则和减轻损失规则。约定损害赔偿是指当事人在订立合同时，预先约定一方违约时应当向对方支付一定数额的赔偿金或约定损害赔偿额的计算方法。它具有预定型（缔约时确定)、从属性（以主合同的有效成立为前提)、附条件性（以损失的发生为条件)。

4）违约金

违约金是指当事人一方违反合同时应当向对方支付的一定数量的金钱或财物。依不同标准，违约金可分为：（1）法定违约金和约定违约金；（2）惩罚性违约金和补偿性（赔偿性)违约金。

根据现行合同法的规定，违约金具有以下法律特征：（1）是在合同中预先约定的（合同条款之一)；（2）是一方违约时向对方支付的一定数额的金钱（定额损害赔偿金)；（3）是对承担赔偿责任的一种约定（不同于一般合同义务)。违约金是对损害赔偿额的预先约定，既可能高于实际损失，也可能低于实际损失，畸高和畸低均会导致不公平结果，我国法律规定法官对违约金具有变更权，经当事人请求，在约定违约金过分低于或高于造成的损失条件下，可提请法院或仲裁机构裁量，予以适当增加或减少。

5）定金责任

所谓定金，是指合同当事人为了确保合同的履行，根据双方约定，由一方按合同标的额的一定比例预先给付对方的金钱或其他替代物。给付定金的一方不履行约定的债务的，无权要求返还定金；收受定金的一方不履行约定的债务的，应当双倍返还定金。在当事人约定了定金担保的情况下，如一方违约，定金罚则即成为一种违约责任形式。定金应当以书面形式约定，定金的数额由当事人约定，但不得超过主合同标的额的20%

2、不可抗力违约责任

1）不可抗力：指不能预见、不能避免并不能克服的客观情况。我国法律没有明确规定不可抗力的范围，各国对于不可抗力的范围也没有统一的规定。不可抗力一般包括如下情况：(1)自然事件，如地震、洪水、火山爆发、海啸等；(2)社会事件，如战争、暴乱、骚乱、特定的政府行为等。

2）通知与减损：我国法律规定，当事人一方因不可抗力不能履行合同的，应当及时通知对方，以减轻可能给对方造成的损失，并应当在合理期限内提供证明。当事人一方违约后，对方应当采取适当措施防止损失的扩大;没有采取适当措施致使损失扩大的，不得就扩大的损失要求赔偿。当事人因防止损失扩大而支出的合理费用，由违约方承担。

3）违约责任免除：指在履行合同的过程中，因出现法定的免责条件或者合同约定的免责事由导致合同不履行的，合同债务人将被部分或全部免除义务。但当事人迟延履行后发生不可抗力的，一般不能免除责任。违约责任免除有两种具体形式：（1）合同约定免责：合同中可以约定在一方违约的情况下免除其责任的条件，这个条款称为免责条款。但免责条款并非全部有效，侵犯对方人身权或财产权的免责条款是无效的。（2）法定免责：法定的免责是指出现了法律规定的特定情形，即使当事人违约也可以免除违约责任。

**三、违法责任：违反国家法律法规**

法律责任是指因违反了法定义务或契约义务，或不当行使法律权利、权力所产生的，由行为人承担的不利后果。就其性质而言，法律关系可以分为法律上的功利关系和法律上的道义关系，与此相适应，法律责任方式也可以分为补偿性方式和制裁性方式。

1、刑事责任

刑事责任是指行为人因其犯罪行为所必须承受的，由司法机关代表国家所确定的否定性法律后果。刑事责任的特点是：第一，产生刑事责任的原因在于行为人行为的严重社会危害性，只有行为人的行为具有严重的社会危害性即构成犯罪，才能追究行为人的刑事责任。第二，刑事责任是犯罪人向国家所负的一种法律责任。它与民事责任由违法者向被害人承担责任有明显区别，刑事责任的大小、有无都不以被害人的意志为转移。第三，刑事责任是一种惩罚性责任，是所有法律责任中最严厉的一种。第四，刑事责任基本上是一种个人责任。一般来说，只有实施犯罪行为者本人才能承担刑事责任。当然，刑事责任也包括集体责任，有些国家称为“法人犯罪”的刑事责任，在我国称为“单位犯罪”的刑事责任。不管是惩处个人，还是惩处单位，都是为了惩罚犯罪者，救济被侵害的权利，预防犯罪的再发生。第五，刑事法律是追究刑事责任的惟一法律依据，罪行法定。　刑事责任是指行为人因其犯罪行为所必须承受的，由司法机关代表国家所确定的否定性法律后果。

我国刑事责任具体形式包括主刑和附加刑。其中，主刑包括管制、拘役、有期徒刑、无期徒刑、死刑；附加刑包括罚金、剥夺政治权利、没收财产、驱逐出境。具体适用情况请参考我国刑法及有关司法解释。

　2、民事责任

民事责任是指由于违反民事法律、违约或者由于民法规定所应承担的一种法律责任。民事责任的特点是：第一，民事责任主要是一种救济责任。民事责任的功能主要在于救济当事人的权利，赔偿或补偿当事人的损失。当然，民事责任也执行惩罚的功能，具有惩罚的内容。如违约金本身就含有惩罚的意思。第二，民事责任主要是一种财产责任。第三，民事责任主要是一方当事人对另一方的责任，在法律允许的条件下，多数民事责任可以由当事人协商解决。

根据承担民事责任的原因，将民事责任分为：由违约行为(或不履行其他义务)产生的违约责任，由民事违法行为即侵权行为产生的一般侵权责任，由法律规定产生的特殊侵权责任。我国民事责任具体形式包括停止侵害、排除妨碍、消除危险、返还财产、恢复原状、修理、重作、更换、赔偿损失、支付违约金、消除影响、恢复名誉、赔礼道歉等。

3．行政责任

行政责任是指因违反行政法或因行政法规定而应承担的法律责任。行政责任的特点是：第一，承担行政责任的主体是行政主体和行政相对人。第二，产生行政责任的原因是行为人的行政违法行为和法律规定的特定情况。第三，通常情况下，实行过错推定的方法。在法律规定的一些场合，实行严格责任。第四，行政责任的承担方式多样化。

我国行政责任具体形式分为行政处分(内部制裁措施)、行政处罚两种。其中行政处分包括警告、记过、记大过、降级、撤职、开除。行政处罚包括警告、罚款、没收违法所得、没收非法财物、责令停产停业、暂扣或吊销许可证、暂扣或者吊销执照、行政拘留以及国家法律、行政法规规定的其他行政处罚。

4．违宪责任

违宪责任是指由于有关国家机关制定的某种法律和法规、规章，或者有关国家机关、社会组织或公民从事的与宪法规定相抵触的活动而产生的法律责任。虽然广而言之，所有违法行为都是违宪行为，但是，构成违宪责任的违宪行为与一般违法行为还是有所区别的。因为宪法规范不仅为普通法律提供了立法依据，而且它还有自己特定的调整对象，即国家机关之间的相互关系以及它们与广大公民之间的相互关系。对违反这类宪法规范的行为，是不能通过追究刑事责任、民事责任或行政责任来预防和制止的。在我国，监督宪法实施的权力属于全国人民代表大会及其常务委员会。

**第六章 利益冲突**

**第一节 利益冲突概述**

在企业中，个人利益与集体利益之间的矛盾永远都会存在的。人都有惰性，每个人都希望少干活多拿钱，而站在老板的角度，又希望员工多干活少拿钱。这就是矛盾，矛盾的结果不一定就是冲突，也可能是均衡。因为在经济学上，人都是被假设为理性的，他们会为了各自的利益而相互妥协，妥协的结果就是合作：员工付出劳动，得到合理的报酬；公司支付员工报酬，得到员工的劳动成果。  
 本章所谈到的利益冲突主要包含三个层面：个人与团队之间的利益冲突、团队与团队以及团队与企业之间的利益冲突，个人与企业之间的利益冲突。前两个层面利益冲突更多的时候是在利益分配时候产生的利益冲突，譬如，营销总监代表本部门与其下属（大区经理、营销经理、业务人员）进行目标制定以及奖金分配时产生的利益冲突，这属于个人与团队之间；营销总监代表本部门与企业老讨论决定部门年度目标、薪资、奖金、提成等薪酬方案产生的利益冲突是团队与企业之间的利益冲突。个人与企业之间的利益冲突比较广泛。除了利益分配产生的利益冲突，还包括个人利用企业的资源和影响来谋求个体私利，或者在所服务企业的供应商、经销商那里谋取私利等等，都会产生利益冲突。

利益冲突是客观存在的，也是不可避免的，作为最纯洁的职业经理人，在面对和处理利益冲突时必须要坚守三条底线：一是国家法律法规，二是正式承诺与契约，三是企业规章制度。作为企业，同样也要用法律、契约以及企业规章制度来管理利益冲突，减少和平衡利益冲突。

利益冲突在内容上包括三个方面，分别是经济利益冲突、权利利益冲突和其他利益冲突，本章重点讨论的是经济利益冲突。

**第二节 个人与团队利益冲突**

**一、团队与团队合作**

1、团队概念

1994年，管理学家斯蒂芬·罗宾斯首次[提出](http://baike.baidu.com/view/641608.htm)了“[团队](http://baike.baidu.com/view/296931.htm)（Team)”的概念，在随后的二十年里，关于“[团队](http://baike.baidu.com/view/296931.htm)合作”的理念风靡全球。在企业中，团队是由员工和管理层组成的共同体，该共同体合理利用每一个成员的知识和技能协同工作，解决问题，达到共同的目标。团队主要包括以下几个方面的构成要素（**5P）：**

**1）目标(Purpose)**

团队应该有一个既定的[目标](http://baike.baidu.com/view/53876.htm)，使团队成员知道要向何处去。没有目标，团队就没有存在的价值。团队目标必须跟组织目标一致，还可以把大目标分成小目标具体落实到各个团队成员身上，大家合力实现这个共同的目标。同时，目标还应该有效地向大众传播，让团队内外的成员都知道这些目标，有时甚至可以把目标贴在团队成员的办公桌上、会议室里，以此[激励](http://baike.baidu.com/view/53991.htm)所有的人为这个[目标](http://baike.baidu.com/view/53876.htm)去工作。

**2）人(People)**

人是构成团队最核心的[力量](http://baike.baidu.com/view/51980.htm)，2个(包含2个)以上的人就可以构成团队。目标是通过人员具体实现的，所以人员的选择是团队中非常重要的一个部分。在一个团队中可能需要有人出主意，有人定[计划](http://baike.baidu.com/view/149377.htm)，有人实施，有人协调不同的人一起去工作，还有人去监督团队工作的进展，评价团队最终的贡献。不同的人通过分工来共同完成团队的目标，在人员选择方面要考虑人员的能力如何，技能是否互补，人员的经验如何。

**3）定位(Place)**

团队定位包含两层意思：（1）团队定位。团队在企业中处于什么位置，由谁选择和决定团队成员，团队最终应对谁负责，团队采取什么方式激励下属? （2）个体定位。作为成员在团队中扮演什么角色?是订计划还是具体实施或评估?

**4）权限(Power)**

团队当中[领导人](http://baike.baidu.com/view/1189795.htm)的权力大小跟团队的发展阶段相关，一般来说，团队越成熟，[领导者](http://baike.baidu.com/view/1363504.htm)所拥有的权力相应越小，在团队发展的初期阶段领导权是相对比较集中。团队权限关系包括两个方面：（1）整个团队在组织中拥有什么样的决定权，如财务决定权、人事决定权、信息决定权。（2）组织的基本特征，如组织的规模多大，团队的数量是否足够多，组织对于团队的授权有多大，它的[业务](http://baike.baidu.com/view/64906.htm)是什么类型。

**5）计划(Plan)**

计划有两个层面含义：(1)目标最终的实现需要一系列具体的行动方案，可以把计划理解成目标的具体工作的程序。(2)提前按计划进行可以保证[团队](http://baike.baidu.com/view/296931.htm)的顺利进度。只有在[计划](http://baike.baidu.com/view/149377.htm)的操作下团队才会一步一步的贴近目标，从而最终实现目标。

20世纪60年代以来，日本经济和产业技术取得了长足发展，除了航天工业外，跟美国几乎不相上下，在光电技术、机器人、处理机方面甚至超过了美国，这跟日本的团队经营模式直接有关。二战后，日本除了人力资源外几乎没有竞争优势，日本企业的单个员工与其他国家相比并不占优势，但如果把凝聚力和对企业的归属感、忠诚度综合起来考察的话，日本企业是无与伦比的。日本企业中到处弥漫着团队精神和气氛。从管理而言，西方占据优势，从科学管理的泰勒到各种各样的管理思想，再到现代管理大师彼得·德鲁克，种种科学管理的理论都反应出西方在管理上确实见长一些。但如果讲到团队管理，日本人堪称大师。这与日本的文化基础与文化渊源有关。事实上，即便西方人去学习日本的团队精神，团队凝聚力也很难学到。例如，在日本实行的终生雇佣制度，每个人都觉得为企业效力是荣誉，很少人想到跳槽。但西方崇尚是自由，人们可以选择在哪个企业工作，并没有将对企业的忠诚作为原则。反而觉得个人从这个企业跳到那个企业是一种不同的体验，甚至在某种程度上鼓励人员的这种分裂方式。

2、团队角色

团队角色是塑造高绩效团队的一个重要话题。团队一般是由哪些角色组成，他们各自起着什么作用，通过对这些角色的分析，才能有更深的启示。而其中最重要的启示是尊重角色的差异，优势互补，因为协作才能创造完美的团队。就像一个球队，前锋、前腰、中场、后腰、后卫、守门员，缺一不可。这些角色更直接地由职位进行替代表述：商务部、市场部、技术部、行政部、人事部、客服部等等。虽然这是由不同角色组成的团队，虽然也有各种分歧和矛盾，但是如果有共同的目标和信念，就可以冲破对方的球门。在关键时候他们若能相互理解和团结一致，就能形成一个有力量的团队。

公司作为一个团队，是由不同角色组成的。每个人明确了自己的目标和定位才能将团队重要作用发挥最大。在一个团队中我们不需要四种类型的人：屈原型、林黛玉型、花花公子型、贵族老爷型。这样会给团队带来一种恶性循环，团队成员会不惜牺牲其他成员的利益来谋求自身发展，甚至互相猜疑、相互嫉妒，这必然会造成一系列的结果，如工作效率降低、压力增大、士气低落、工作关系不佳，最终团队也会走向解体。一项国际研究表明，团队中有八种不同的角色，分别是实干者、协调者、推进者、创新者、信息者、监督者、凝聚者、完美者，每个员工必须明确每个职位的工作范围，明确自己在团队中的角色，并有效地完成本职工作。这样的团队会带来良性循环，如有效沟通、分享资讯、共同承担风险、降低压力、建立对未来的信心等，只有这样的团队才能创造最大的绩效。

如何让员工更有效地进入到团队中的个人角色呢？我们知道，团队精神是大局意识、协作态度和服务精神的集中体现。首先要树立员工在行事方面从企业发展大局出发的行事方式和思想，服从团队的整体安排，有利于公司发展的事主动、认真完成，不利于公司发展的事主动、坚决杜绝；其次，在企业内部、部门之间、上下级之间、前者和后者之间的关系都是供应链，这种链接关系只有通过相互协作、群策群力才能圆满完成，一个好的企业或者一个好的部门，往往是通过自我调节、把摩擦问题降到最低点；最后，认真执行工作制度和流程，做好本职工作，积极、主动地服务于团队其他成员。

一个团队并不是几个或者许多人的简单集合，而是一个有组织、有管理、有共同目标的一体化集合。如果团队成员只注意到个人，忽视团队的存在，很可能会把团队搞成一锅粥。因为一个团队的队员要有机地融入团队，首先应该关注的是团队需要你的加入是因为你的特点符合团队要求，而不是你的能力超强。你的工作、行为始终要与团队对你的要求相符合，努力发挥自己对团队有用一面，收起某些损害团队利益的喜好。从最典型的团队-----运动团队进行分析，不难发现，其一、团队最基本的成分，团队成员是经过选择组合的，是特意配备的；其二、团队的每一个成员都干着与别的成员不同的事情；其三、团队管理是区别对待每一个成员，通过精心设计和相应的培训使得每个成员的个性特长能够不断得到发展并发挥出来，这才是名符其实的团队。根本上说，团队业绩首先来自团队成员个人的成果，其次来自集体成果，这里恰恰不要求团队成员牺牲自我去完成同一件事情，而要求团队成员都发挥自我去做好这件事情。也就是说，不可忽视团队高效率的培养，团队精神形成的基础是尊重个人的兴趣和成就，设置不同的岗位，选择不同的人才，给予不同的待遇、培养和肯定，让每一个成员都拥有特长，表现特长。当然，团队的根本功能或作用，是提高组织整体的业务表现，强化个人工作标准，帮助每一个成员更好的实现成就，目的是为了使团队的工作业绩超过成员个人的业绩加总,让团队业绩大于各部门之合。于是，团队的所有工作成效会不由分说在一个点上得到检验，这就是协作精神。

3、团队合作

[团队](http://baike.baidu.com/view/296931.htm)是为了实现某一目标而由相互协作的个体所组成的正式群体。当团队合作是出于自觉和自愿时，它必将会产生一股强大而且持久的力量。**团队合作指的是一群有能力，有信念的人在特定的团队中，为了一个共同的目标相互支持合作奋斗的过程。**它可以调动团队成员的所有资源和才智，并且会自动地驱除所有不和谐和不公正现象，同时会给予那些诚心、大公无私的奉献者适当的回 报。如果团队合作是出于自觉自愿时，它必将会产生一股强大而且持久的力量。

**案例：**英国科学家把一盘点燃的蚊香放进一个蚂蚁巢穴中，开始巢穴的蚂蚁惊恐万状，约20秒，许多蚂蚁纷纷向火冲去，并喷射蚁酸。一只蚂蚁的蚁酸毕竟有限，因此一些蚂蚁丧身火海，但他们前仆后继，不到一分钟，火被扑灭了。在野火烧起的时候，为了逃生，众多蚂蚁迅速聚拢，抱成一团，然后像滚雪球一样飞速滚动，逃离火海。火海中噼里啪啦的烧焦声，是最外层的蚂蚁用自己的躯体开拓求生之路。在洪水暴虐的时候， 蚂蚁会迅速抱成团，随波逐流，蚂蚁球体外层的蚂蚁，有些会被波浪打入水中，但只要蚁球能上岸，或能碰到一个大的飘逸物体，蚂蚁就得救了。这就是蚂蚁的团队精神。

一个高效的合作型团队通常表现在以下几个方面：（1）成员密切合作，配合默契，共同决策和与他人协商；（2）决策之前听取相关意见，把手头的任务和别人的意见联系起来；（3）勇于在变化的环境中担任各种角色；（4）经常评估团队的有效性和个人在团队中的长处和短处。（5）勤勉尽责，赤胆红心。人们对于团队合作也会存在一些误区，需要引起我们的高度注意。

误区一：“冲突”会毁了整个团队？

案例：俗话说屋漏偏逢连阴雨，身为某民营制药企业项目研发部经理的[王平](http://baike.baidu.com/view/26604.htm)被接二连三的坏消息给搅得焦头烂额。先是某项历时一年多的新药研制项目遭遇技术难关，只得中途搁浅；紧接着他又获知国内另一家知名药厂通过引进国外先进技术，已经研制成功同类品种的新药，并通过了医药审批，即将生产上市。

两年前，王平被这家企业的老板以高薪从内地某省一家国有大型制药企业技术科长的位置上挖来，为了充分体现对他的信任，老板将项目研发部的管理权、人事权甚至财务权都一股脑交给了王平，并委派了一名海归硕士[李翔](http://baike.baidu.com/view/36585.htm)协助其研发项目。在立项之前，[王平和](http://baike.baidu.com/view/4393666.htm)[李翔](http://baike.baidu.com/view/36585.htm)曾经各自提出过一套方案，并且都坚持不肯让步：李翔主张在引进国外现有先进技术的基础上改进配方和生产工艺，这样不仅见效快且技术风险较小，缺点是要支付一大笔技术转让费用；而[王平](http://baike.baidu.com/view/26604.htm)则主张自力更生，自主研发具有独立知识产权的全套生产技术，缺点是技术开发风险较大。

按公司规定，如果双方都坚持己见，那么就要将这两个方案拿到项目研发部全体会议上进行讨论，最后做出集体决策。以王平多年的国企管理经验，如果正副职在[业务](http://baike.baidu.com/view/64906.htm)上产生分歧，当着下属的面各执一词激烈讨论，必然会不利于整个部门的团结，对领导的权威也是一大挑战。实际上，他也缺乏足够的信心说服李翔和部门同事，于是他找到老板，使出全身解数甚至不惜以辞职相逼，最终迫使老板在方案提交之前将李翔调离该部门，从而避免了一场“激烈冲突”。

这是一个很奇怪的现象，团队的[管理者](http://baike.baidu.com/view/295554.htm)往往会对于冲突讳莫如深，他们会采取种种措施来避免团队中的冲突，而无论这种冲突是良性还是恶性的。管理者们的担忧不外乎三个方面：一些管理者把冲突视为对领导权威的挑战，因为担心失去自身威信和对团队的控制，对于拍板和讨论他们往往会果断地选择前者；另外，过于激烈的冲突往往会引发团队内部的分裂，带来不和谐音符；还有，在冲突中受打击的一方不仅会伤及自尊，同时也会对成员的自信心造成很大的影响，不利于团队整体[工作效率](http://baike.baidu.com/view/3456760.htm)的保持和提升。

案例分析：要成为一个高效、统一的团队，领导就必须学会在缺乏足够的信息和统一意见的情况下及时做出决定，果断的[决策机制](http://baike.baidu.com/view/1789697.htm)往往是以牺牲民主和不同意见为代价而获得的。对于团队领导而言，最难做到的莫过于避免被团队内部虚伪的和谐气氛所误导，并采取种种措施，努力引导和鼓励适当的、有建设性的良性冲突。将被掩盖的问题和不同意见摆到[桌面](http://baike.baidu.com/view/79807.htm)上，通过讨论和合理决策将其加以解决，否则的话，隐患迟早有一天会爆发！

误区二：1+1一定大于或等于2？

案例：2004年6月，拥有NBA历史上最豪华阵容的湖人队在总决赛中的对手是14年来第一次闯入总决赛的东部球队活塞。赛前，很少有人会相信活塞队能够坚持到第七场。从球队的人员结构来看，[科比](http://baike.baidu.com/view/2879.htm)、奥尼尔、[马龙](http://baike.baidu.com/view/41290.htm)、佩顿，湖人队是一个由巨星组成的“超级团队”，每一个位置上的成员几乎都是全联盟最优秀的，再加上由传奇教练[菲尔·杰克逊](http://baike.baidu.com/view/75076.htm)对其的整合，在许多人眼中，这是20年来NBA历史上最强大的一支球队，要在总决赛中将其战胜只存在理论上的可能性，更何况对手是一支缺乏大牌[明星](http://baike.baidu.com/view/5249.htm)的平民球队。

然而，最终的结果却出乎所有人的意料，湖人几乎没有做多少抵抗便以1：4败下阵来。湖人的失败有其理由： OK组合相互争风吃醋，都觉得自己才是球队的领袖，在比赛中单打独斗，全然没有配合；而[马龙](http://baike.baidu.com/view/41290.htm)和佩顿只是冲着总冠军戒指而来的，根本就无法融入整个团队，也无法完全发挥其作用，缺乏[凝聚力](http://baike.baidu.com/view/647132.htm)的团队如同一盘散沙，其战斗力自然也就会大打折扣。

案例分析：明星[员工](http://baike.baidu.com/view/888929.htm)的内耗和冲突往往会使整个团队变得平庸，在这种情况下，1+1不仅不会大于或等于2，甚至还会小于2。在[工作团队](http://baike.baidu.com/view/635651.htm)的组建过程中，[管理层](http://baike.baidu.com/view/973724.htm)往往竭力在每一个工作岗位上都安排最优秀的[员工](http://baike.baidu.com/view/888929.htm)，期望能够通过团队的整合使其实现[个人能力](http://baike.baidu.com/view/1152447.htm)简单叠加所无法达到的成就。然而，在实际的操作过程中，众多精英分子共处一个团队之中反而会产生太多的冲突和内耗，最终的效果还不如个人的单打独斗。

通常情况下，团队工作的[绩效](http://baike.baidu.com/view/122994.htm)往往大于个人的绩效，但也不是那么绝对，这取决于团队工作的性质：如果团队的任务是要搬运一件重物，单凭其中一个成员的力量绝对搬不动，必须要两个以上的成员才能够搬动，这时团队的绩效要大于个人绩效， 1+1的结果会大于或等于2；但如果换成是体操比赛中的团体项目，最后的成绩往往会因为某位成员的失误而名落孙山，这时，团队的绩效还不如其中优秀成员的个人成绩， 1+1的结果反而会小于2。

误区三：“个性”是团队的天敌？

对于多数管理专家而言，《西游记》中的唐僧师徒组合不能算是一个合格的团队：其团队成员要么个性鲜明，优点或缺点过于突出，实在难以管理；要么缺乏主见，默默无闻，实在过于平庸。但就是这么一群对[团队精神](http://baike.baidu.com/view/10737.htm)一窍不通的“乌合之众”，“个性”突出的[典型人物](http://baike.baidu.com/view/2614072.htm)组合在一起，克服了常人难以想象的种种困难，最终却完成任务取回了真经！真是让人大跌眼镜！

其实，换个角度来看，“个性”也许并不是那么可怕：作为团队[领导人](http://baike.baidu.com/view/1189795.htm)和协调者的唐僧，虽然处事缺乏果断和精明，但对于团队目标抱有坚定信念，以[博爱](http://baike.baidu.com/view/4057.htm)和仁慈之心在取经途中不断地教诲和感化着众位徒弟。队中[明星](http://baike.baidu.com/view/5249.htm)[员工](http://baike.baidu.com/view/888929.htm)[孙悟空](http://baike.baidu.com/view/17131.htm)是一个不稳定因素：虽然能力高超，交际广阔，嫉恶如仇，但桀骜不逊，喜欢单打独斗。最重要的一点是他对团队成员有着难以割舍的深厚感情，同时有一颗不屈不挠的心，为达成取经的目标愿意付出任何代价。也许很少有人会意识到，[猪八戒](http://baike.baidu.com/view/17156.htm)对于团队内部承上启下起着多么重要的作用，他的个性随和健谈，是唐僧和[孙悟空](http://baike.baidu.com/view/17131.htm)这对固执师徒之间最好的“润滑剂”和沟通桥梁，虽然好吃懒做的性格经常使他成为挨骂的对象，但他从不会因此心怀怨恨。至于沙僧，每个团队都不能缺少这类员工，脏活累活全包，并且任劳任怨，还从不争功，是领导的忠实追随者，起着保持团队稳定的基石作用。

每个团队成员都会有个性，这是无法也无需改变的，而团队的管理艺术就在于如何发掘组织成员的优缺点，根据其个性和特长合理安排工作岗位，使其达到互补的效果。[GE公司](http://baike.baidu.com/view/4044675.htm)前执行总裁[杰克·韦尔奇](http://baike.baidu.com/view/38008.htm)曾经提出过一个“运动团队”的概念，其中很重要的一点就是团队的每一个成员都干着与别的成员不同的事情，团队要区别对待每一个成员，通过精心设计和相应的培训使每一个成员的个性特长能够不断地得到发展并发挥出来。高效的团队是由一群有能力的成员所组成的，他们具备实现理想目标所必须的技术和能力，而且有相互之间能够良好合作的个性品质，从而出色地完成任务。

但遗憾的是，多数团队的管理者并不乐于鼓励其成员彰显个性；相反的，他们会要求属下削弱自我意识，尽量与团队达成一致，在个体适应团队的过程中所丧失的不仅仅是个体的独立性，同时也失去了创造力，许多天才和有创意的想法就这样被抹煞，而这恰恰是企业是否能够获得成功的关键所在！如果仔细研究那些成功的创业团队，我们会发现这些团队的个体无一例外都具有非常鲜明的人格个性，他们各自发挥自己的才华，相互结合，从而有力地推动着创业进程。

通过大量研究，我们发现团队成功有三个基本因素：分工、合作以及监督。

1）分工：如果是一项单人就可以胜任的工作，管理者一般会直接给专人负责，个人独立工作并无分工的问题，而在同伴协助中，彼此则可以通过平等协商和沟通从而对工作量和工作内容进行有效分配。在一个大的团队中，由于成员人数较多，工作量和工作内容的分配难以通过彼此的平等协商和沟通而得到一个有效并令众人都满意的方案，因此需要团队管理者进行综合安排和协调，从而就要求管理者必须懂得怎样进行团队成员分工。

2）合作：有分工，就有合作，彼此相互配合。在同伴协作中，由于人员构成简单，在彼此合作、协调、沟通的难度上远远低于团队协作。而在一个大的团队中，由于其成员身份背景的差异，彼此人际关系的复杂以及对彼此工作的不熟悉等原因，因此造成在彼此相互合作上存在相当大的难度。

3）监督：监督作为一种协作手段，其存在的主要原因是由于成本和收益关系的存在，用西方经济学的概念来解释，任何理性的人，都希望以最小的成本达到最大的收益。反映在一个团队中，任何成员都想花费最少的精力来完成既定任务。而他们节约自己工作成本的方式，就是让其他成员承担原本应由自己完成的工作。因此，如果缺乏有效监督，就会导致所有成员都偷工减料，从而导致团队无法完成既定目标。这在三个和尚没水吃的案例中体现得尤为明显，只有在一个人独立工作时候，一切工作成本都必须自己负担，才没有让其他人分担的可能。所以，团队工作需要监督。这里有一个团队机制的说法，简单地说，就是对团队各成员的分工、合作以及监督等职责的规定，具体反映在建立一些规章制度时，要着重为团队各成员建立其在团队内的身份与职责。所以说，一个完善合理的团队机制，其重点就是对团队各成员职责的合理划分和规定。

**4、团队力量**

我们中国有一句话叫做“人多力量大”。其实，在群体组织中，并不必然得出1+1>2的结果，德国科学家瑞格尔曼曾做过一个有趣的拉绳实验：参与测试者被分成四组，每组人数分别为一人、二人、三人和八人。瑞格尔曼要求各组用尽全力拉绳，同时用灵敏的测力器分别测量拉力。测量的结果有些出乎人们的意料：二人组的拉力只为单独拉绳时二人拉力总和的95%；三人组的拉力只是单独拉绳时三人拉力总和的85％；而八人组的拉力则降到单独拉绳时八人拉力总和的49％。拉绳实验告诉我们：1＋1＜2，即整体小于各部分之和。这一结果向团队的组织者发出了挑战。

**为什么人多力量却不一定大？**第一，是公平因素。团队当中的每一个成员都有公平的要求。公平可分为程序上的公平和结果上的公平。第二，是绩效的评估方法。绩效评价看重的是整个团队的绩效，这是不言而喻的。但是，团队绩效毕竟是每个成员协同努力的结果，必须重视团队成员个人的作用。第三，是人际关系。复杂的人际关系，对团队绩效产生了很多负面的影响，因为人们把精力耗费在人际关系方面太多了。而人的精力是有限的，你这方面花费的多，用在工作上的精力就小了，就必然影响的个人的绩效。以上这些问题解决得不好，就会产生团队内耗，这样就不会产生整体大于部分之和的协同效应，组织内的成员就不会协调一致地行动，所以，人多不一定力量大，必须具有团队精神，才能发挥整体大于部分之和的协同效应。

显而易见，以一当十并不难，难的是以十当一。因为“以一当十”只要最大程度地发挥一个人的潜力就行了。而以十当一则不同，它需要最大程度地发挥十个人的潜力，而且要使这些潜力朝着一个方向使劲。

案例：项羽在推翻秦王朝的战争中起了非常关键的作用，其势力远远超出刘邦，所谓“力拔山兮气盖世”。若论单打独斗，别说他能以一当十，就是以一当百也不为过；在与刘邦争夺天下的过程中，一开始，只要他亲临战斗，则每战必克，而刘邦几乎是每战必败，但结果却是刘邦势力越来越大，而他的势力却越来越小，最终落得个被围垓下、自刎乌江的结局。他至死也没弄明白，他到底失败在什么地方，还仰天长叹：“此天亡我也，非战之罪也。”

刘邦在建国后的一次庆功会上，曾向群臣分析道：“夫运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房（张良）；镇国家，抚百姓，给饷馈，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之众，战必胜，攻必取，吾不如韩信。三者皆人杰，吾能用之，此吾所以取天下者也。项羽有一范增而不能用，此所以为吾擒也。”

21世纪是一个知识经济的时代，也越来越要求团队合作能力。作为一个员工，要想取得成绩，只发挥以一当十的干劲还不够，还必须提高自己的团队合作能力，使整个团队发挥以十当一的功效。

团队协作模式对个人的素质有较高的要求，成员除了应具备优秀的专业知识以外，还要有优秀的团队合作能力，这种合作能力，有时甚至比成员的专业知识更加重要。一个人靠一种精神力量生存和发展，因他的理念决定他的生存状态。一家企业也是如此；无数人的个人精神，融汇成一种共同的团队精神：这是一家企业兴旺的开始。**美国**篮球之神迈克尔·乔丹曾说过一句名言：“一名伟大的球星最突出能力就是让周围的队友变得更好。”

相传佛教创始人释迦牟尼曾问他的弟子“一滴水怎样才能不干涸？”弟子面面相觑，无法回答。释迦牟尼说：“把它放到大海里去。”个人再完美，也就是一滴水；一个团队、一个优秀的团队就是大海。一个有高度竞争力的组织，不但要求有完美的个人，更要有完美的团队。一个团队管理者应该是一个优秀的教练，他要知道怎样培训员工来帮助他们做得更好，不是“叫”他们做事情，而是“教”他们做事情。管理者在教他的工作伙伴做事情、建立团队时，要力求设计合理的团队结构，让每个人的能力得到发挥。没有完美的个人，只有完美的团队，惟有建立健全的团队，企业才能立于不败之地。

5、如何达成团队合作

**1）建立信任**

建设一个具有凝聚力并且高效的团队，第一个且最为重要的一个步骤，就是建立信任。这不是任何种类的信任，而是坚实的以人性脆弱为基础的信任。这意味着一个有凝聚力的、高效的团队成员必须学会自如地、迅速地、心平气和地承认自己的错误、弱点、失败、求助。他们还要乐于认可别人的长处，即使这些长处超过了自己。这似乎并不很困难，但当一个领导面对着一群有成就的、骄傲的、有才干的员工时，让他们解除戒备、甘冒丧失职务权力的风险，将是一个极其困难的挑战。而唯一能够发动他们的办法，就是领导本人率先做出榜样。

对于很多领导来说，表现自己的脆弱是很难受的事情，因为他们养成了在困难面前展现力量和信心的习惯。在很多情况下这当然是一种高尚的行为，但当犹疑的团队成员需要他们的领导率先脱光衣服、跳进冷水中展示以人性脆弱为基础的信任时，这些高尚行为就必须弱化。其实这反而需要领导具有足够的自信来承认自己的弱点，以便让别人仿效。有一位CEO，由于没能在团队中建立信任，只能目睹着自己的企业衰落。其中一个重要原因就是他没能带头塑造以人性脆弱为基础的信任。就像他曾经的一位直接下属所说：“团队中没有人被允许在任何方面超过他，因为他是CEO。”其后果就是团队成员彼此之间也不会敞开心扉，不是坦率承认而是竭力粉饰自己的弱点或错误。

以人性脆弱为基础的信任在实际行为中到底是什么样的？像团队成员之间彼此说出“我办砸了”、“我错了”、“我需要帮助”、“我很抱歉”、“你在这方面比我强”这样的话，就是明显的特征。 以人性脆弱为基础的信任是不可或缺的。离开它，一个团队不能、或许也不应该产生直率的[建设性冲突](http://baike.baidu.com/view/3239765.htm)。

**2）鼓励良性冲突**

团队合作一个最大的阻碍就是对于冲突的畏惧。这来自于两种不同的担忧：一方面，很多[管理者](http://baike.baidu.com/view/295554.htm)采取各种措施避免团队中的冲突，因为他们担心丧失对团队的控制，以及有些人的自尊会在冲突过程中受到伤害；另外一些人则是把冲突当作浪费时间。他们更愿意缩短会议和讨论时间，果断做出自己看来早晚会被采纳的决定，留出更多时间来实施决策，以及其它他们认为是“真正的”工作。

无论是上述哪一种情况，管理者都是在通过避免破坏性的意见分歧来巩固自己的团队，但这种做法其实是扼杀建设性的冲突，将需要解决的重大问题掩盖起来。久而久之，这些未解决的问题会变得更加棘手，而管理者也会因为这些不断重复发生的问题而越来越恼火。真正需要做的，是学会识别虚假的和谐，引导和鼓励适当的、建设性的冲突。这是一个杂乱的、费时的过程，但这是不能避免的。否则，一个[团队建立](http://baike.baidu.com/view/175744.htm)真正的承诺就是不可能完成的任务。

**3）坚定不移地行动**

要成为一个具有凝聚力的高效团队，领导必须学会在没有完善的信息、没有统一的意见时做出决策。而正因为完善的信息和绝对的一致非常罕见，[决策能力](http://baike.baidu.com/view/3963539.htm)就成为一个团队最为关键的行为之一。

但如果一个团队没有鼓励建设性的和没有戒备的冲突，就不可能学会科学决策。这是因为只有当团队成员彼此之间热烈地、不设防地争论，直率地说出自己的想法，领导才可能有信心做出充分集中集体智慧的决策。不能就不同意见而争论、交换未经过滤的坦率意见的团队，往往会发现自己总是在一遍遍地面对同样的问题。实际上，在外人看来机制不良、总是争论不休的团队，往往是能够做出和坚守艰难决策的团队。

需要再次强调的是：如果没有信任，行动和冲突都不可能存在。如果团队成员总是想要在同伴面前保护自己，他们就不可能彼此争论。这又会造成其它问题，如：不愿意对彼此负责。

**4）彼此负责**

卓越的团队不需要领导提醒团队成员竭尽全力工作，因为他们很清楚需要做什么，他们会彼此提醒注意那些无助于成功的行为和活动。而不够优秀的团队一般对于不可接受的行为采取向领导汇报的方式，甚至更恶劣：在背后说闲话。这些行为不仅破坏团队的士气，而且让那些本来容易解决的问题迟迟得不到办理。

**二、如何解决个人与团队的利益冲突**

在企业中，团队是由员工和管理层组成的一个共同体，团队成员通常具有不同背景、不同资历、不同个性、不同能力、不同诉求等，这必然导致个人与团队之间的利益冲突与矛盾。如果团队负责人只强调团队的利益，或者只强调团队大部分人的利益，而忽视了其他人的利益，其结果很可能会使矛盾激化和升级。

中国文化向来强调个人利益服从于团队利益。一般来说，强调团队利益，拥有大局观，是无可非议的。但如果团队利益是以舍弃个人利益为前提，就不可取了。因为团队利益在一定意义上就是每个个体利益的相加，如果一边强调团队利益，一边却又忽视每个个体的利益，那么团队利益到底是谁的利益？

20世纪80年代和90年代出生的人正在陆续步入社会，踏上各种各样的工作岗位。这一代人无论是所受的教育还是所处的成长环境，都跟前代人截然不同。他们追求个性，追求自我表现，不会为了团队集体利益而固守某个岗位终生不变，他们坚信应该为了自己的职业生涯而奋斗，而不是为了团队集体利益而奋斗。他们敢于频繁跳槽，而不会在意自己的行为是不是对团队集体利益造成了损害。

如果企业领导或者团队负责人看不到这一点，而只是一味地强调团队利益，其结果很可能就是“忽视了个人利益，团队利益也得不到实现”。这一方面，超天才职业经理人培训学员董事长顾总说过一句话“我们从不提倡你为了公司利益牺牲个人利益，不会要你拿将来的职业生涯作赌注。”

从以往的团队理论来看，一个团队成功了，强调的往往是全体的功劳，而不会刻意地去说哪一位成员作出的贡献更大，付出的劳动更多。之所以如此，因为我们已经先入为主地把团队看作了一个整体，一个一荣俱荣、一损俱损的整体。于是，当分享劳动成果的时候，我们并不是采取区别对待、按劳分配，而是采取了“大锅饭”的方式，在团队内部平均分配。

　这就造成了一种矛盾：那些付出更多、贡献更大的团队成员得到的报酬和其他人一样，他们怎么会心理平衡？虽然说团队的成功是靠成员间的合作完成的，但只要我们考虑到在一支一流的球队里面，有的球员的年薪是其他球员的几倍，我们就会意识到，在团队内部采用“大锅饭”的分配方式是不可取的，团队内部的良性竞争也是必须的。

由此，我们必须看到这一点的重要性：当一个团队对外展现的时候，必须是一个整体；而对内管理的时候，则又必须采取区别对待的方式。这是因为，虽然团队精神强调的是团队利益必须高于个人利益，但我们也要承认，团队精神并不等同于集体主义，更不等同于平均分配。

马云在2009年的一封发给全公司员工的邮件中称：“奖金的作用是根据公司整体业绩来肯定和鼓励那些在职位上有出色表现的人。奖金不是福利，不是每个人都理所当然获得的，而是靠努力才能获得的！！分配上，我们坚决不搞平均主义，平均主义是对辛勤付出且绩效优秀同事的不公平！”

多劳就应该多得，贡献越大，回报也应该越大。如果付出得不到相应的回报，那些能力优秀的员工，很可能会辞职走人，或者给团队带来不稳定因素。  
　　有一位家电企业的业务员，能力优秀，业务娴熟，经常为公司找到大的客户。到公司仅仅一年，就为公司赚来了巨额利润。

在年终总结大会上，负责营销的老总特地邀请他坐到自己的身边，对他大肆夸赞，并宣称，公司一年的业绩主要归功于这位业务员。会议结束后，老总给了该业务员一个红包，业务员很高兴地接过来，打开一看，心里立即凉了半截：公司给他的奖金与他的期望值相差太大！　　失落感油然而生，但业务员没有表现出来，他很好地克制住了自己。第二年，这位业务员利用公司管理的漏洞，私下里跟客户进行了好几次交易，并将赢利装进了自己的腰包。由于公司管理不到位，等公司发现他的问题的时候，他早已不知去向。

这种因个人利益得不到合理的体现而损害团队利益的事情，在现实中并不少见。它从根本上反映出个人利益与团队利益的矛盾。许多时候，团队领导为了平衡大家的心理，不得不把本该发给某个人的奖金分出一部分来发给其他成员，结果在安抚了其他人的同时，却把那个能力最优秀、贡献最大的员工得罪了。从结果来看，这种行为得不偿失。因为能力最大的员工，往往破坏力也最强。即使他能够克制住自己的报复欲望，只要他不再尽心工作，团队的业绩还是会受到很大的影响。所以，对团队领导来说，是谁该得的就该给谁，不能为了所谓的“稳定全局”而侵害某个人的利益。

**第三节 团队与团队、企业利益冲突**

企业是由不同部门组成的，包括人事、研发、营销、行政、采购等部门，每个部门都是公司整个组织网络中的一个点、一个环。部门与企业、以及各个部门之间也不可避免地会存在各种利益冲突。如何正确处理部门与部门利益冲突以及部门和企业利益之间利益冲突也是现代企业管理中的一个难题，看以下案例。

某日某公司的一个**质保部主任**向公司的人事部门提出人力需求。**人事部长**找来人事招聘专员，当着质保部主任的面询问招聘专员质保部门现有人员情况。初步了解情况后，人事部长想起一个月前从该部门调出一个质保人员刘某某到研发部，当时，是由公司某领导强行下的调令（在刘某某、质保部门、研发部门三方都不情愿的情况下进行了调动）。现在该领导也没那么强硬了，而质保部门又正缺这方面的人才，是否可把此人回调呢？想到这里，人事部长当着质保部主任和招聘专员的面拨通了**研发部门负责人**的电话。“部长，请问刘某某现在在你那里发挥作用吗？”研发部部长接电话说：“刘某某啊，能啊，能发挥作用。”“噢，能发挥作用啊，那就这样吧。”放下电话，人事部长对质保部主任说：“刘某某现在在研发部又能发挥作用，看来是不好调了，那我们再想办法给你们招吧！”……招聘专员认为刚才人事部长的问话欠妥，待出了办公室后，便悄悄地对质保部门主任说“据我所知，刘某某现在在研发部好像还使不上什么力，你去和研发部部长说一下可能他还是同意放人的，然后你去向总经理申请调人可能还快一点。”质保部主任一听，当即同意。质保部主任走后，招聘专员为了稳妥起见，便给研发部部长打了个电话：“部长，有个事想和你商量一下，我想调你那里的刘某某，行吗？”“刘某某？行啊。他现在在我这里是有点想法，上手还可以，可是要带出他来至少也要一年的时间，你要调就调吧，妨碍不大。调哪去啊？”“质保部呗，好的，谢谢了，我叫他们申请去。”放下电话，招聘专员心里就有底了，于是又拨通了质保部主任的电话，“主任啊，我刚才已问过研发部长了，他说调刘某某没问题，你去向总经理申请吧。”质保部主任一听连说：“好的，好的。”……两天过去了，当招聘专员再次见到质保部主任的时候，向他询问申请调刘某某的事怎样了，质保部主任却说：“这事好像不是由我们来做吧？我们去做不好。”招聘专员说：“你们申请人，怎么不行？不由你们去谁去？由人事部去？那天的情况你也看到，我们部长这样调查了之后，只会认为刘某某是调不出来了的，那你们就别要刘某某了啰。”质保部主任说：“随便吧，上面给什么人，我们就用什么人吧。”招聘专员说：“你们不申请那这事就僵了的噢。”“僵就僵吧，反正上面给什么人我们就用什么人。”但此后，质保部门一直反复强调人员不足，新手过多，无法做出成绩……

两周后，由研发部长出面向总经理申请调动，才将刘某某调回质保部门。

表述或许有些累赘，但我们不难看出这是一个再简单不过的人事调动事宜。然而在这故事的几方人中，各有各的打算，各有各的算计，各有个的利益，却不知道谁在为公司的利益真正算计过。

首先来说一下文中的人事部部长吧。简单的一个人事调动，却办得如此不明不白，不由得让人有点哭笑不得。首先，作为人事部长突然问询另一个部门部长刚调到那一个月的新员工“能发挥作用吗”，只怕任谁接到这不明不白的电话也会保留的顺着说吧？何况该员工一个月的工作表现还可以呢？其次，如此重大的质保人员招聘调动事宜，他就这么简单的一句话就决定了，不太草率了点吗？更何况，一个月前，该部长还秉持公司领导旨意，“严格控制进员，核定人员编制，压缩人员。”如今遇到进人事宜就如此草率的下了决定？那么公司压缩人员的大政去哪了？难道那只是一个月前的大政吗？就算不是压缩编制时期，在公司内部有合适人员的时候却要外招，增加人员，这不是在浪费公司的人力资源吗？这时候，公司的利益又去哪了呢？作为人事部的部长，他认真的为公司审核过吗？也许他认为，反正是质保部门申请了，又有公司主管副总签了字，就招吧，多了人责任也不在人事部；也许他还认为，他已为这事尽了力了，向研发部门了解过情况了，调不出人，质保部门的人嘛，招就招吧，多了也没事。……如此的一个人事部长能为公司的战略大政把好人力资源关吗？能充分的调配好公司现有的人力资源，为公司战略大政作助力吗？

再看一看这个质保部的主任吧。在第一次与招聘专员通话时，可以看出他是非常希望调用刘某某的。而从后来的解决来看，他出面也是会很顺利的调用刘某某的。明明很简单的部门协调沟通就可以解决的问题，可是为什么后来他却放弃了呢？为什么他就不敢明白的说“我这里就是需要刘某某，请把刘某某给我！”？为工作出于公心他在怕什么呢？或许他会认为，他这样出面领导如果不同意的话，会给领导留下不好的印象，惹得一身不是。更何况招聘和调动应是人事部门的事，不是他部门的事，反正我需要人你人事部就得给，如果给的人不好用就是人事部的责任，好用了出了成绩也是他们部门的成绩；或许……总之，在众多的利益权衡之下公司的利益被一点点的湮灭了。为做好工作而为部门争取一个合适的人选，这不也是做为部门主管应尽的职责和管理责任吗？明知有合适的人选不用、不去争取，一味的怠工等待和接受不确定是否合用的人员，然后抱怨各种因素的不利，出不了工作成绩，这是作为管理人员应有的素质和责任吗？众所周知，质保部是一个生产企业的命脉，它把持着整个企业的质量关。这就要求，这个部门应该是一个责任心强、积极进取的团队。一个私心如此重，对工作如此畏缩领导，他又如何能够带领出责任心强、能动性强的团队？

在众多的利益权衡当中，在各种“考虑”与“或许”当中，一件简单的事被搁置了，时间一点点的流失，公司的利益就随着时间一点点的流掉，成了整个事件当中最大的损失者。其实，公司是一个集体，是每个部门所依附的对象。**只有每个部门都把本部门的利益同公司的利益结合起来，相互理解，相互协作，共同努力，企业这个大集体才能健康发展。**然而像故事中的几方当事人那样，把本部门的利益建立在公司集体的利益之上，各自盘算本部门的利益就像几匹从不同方向出力拉马车一样，结果如何？众人可想而知。从故事中看，造成这种“几匹马从不同方向拉车”的不良局面。

以上这个案例说明了一个道理，如果每个部门的负责人都站在自己部门的角度考虑问题，时时处处以部门小利益为重，把部门小利益放在企业大利益之上，势必造成企业内部部门墙，以及内部沟通的低效，那这个企业距离倒闭也就不远了。这里，既有企业用人的方面的失误，缺乏监督考核机制，如何利用公司监督管理机制将个人的私心控制在有效范围内，从而使公司的利益得到最大限度的维护，这将是公司高层最应解决的问题；也有公司没有很好的处理领导与中层之间的利益之争，从公司领导强行调人到质保部主任在向领导申请前止步都可看出，公司领导与中层之间是有很大的距离，或者说，企业没有充分考虑到部门的利益，不说公司领导是独裁专制，至少他的属下在面对他时是不敢“据理力争”的。质保部主任在向领导申请前止步，恐怕有很大的成分是一种“畏上”心理在作祟的吧。能让下属产生这样的心理，作领导的是否也应该考虑一下在企业和部门出现利益矛盾时，企业是否没有给部门负责人足够的权利让部门去正当的获取自己本该有的利益呢？

第三是企业缺乏完善的制度，在招聘与调配之间，只是人事部长做了一个简单的询问就决定了，完全没有一定的程式和规范可言；而从质保部主任在对待调人上的畏缩也可以看出，企业完全没有用人部门申请抽调人员的规定和流程；在公司领导强行调人的时候也是没有规范约束的。

总的来说，在经济飞速发展，竞争激烈的今天，企业的发展靠的是整个集体的力量。如果每个人都把自己的利益放在企业利益之前，甚至建立在集体利益的流失之上的话，那么该企业的前景如何，可想而知。

我们认为，作为部门负责人，必须善于和其他部门的负责人沟通协调，和他们平等相处，不能在日常部门间工作当中管、卡、压，以身作则地率领本部门员工积极主动地、首先配合好、服务好其他部门，积极为其他部门顺利开展工作创造条件，涉及部门间利益冲突时，以大局为重、以公司利益为重，不把部门间工作中的不同意见上升到部门矛盾，遇到部门间不能协商积解决的事物时，及时提请上级给以指导、协助解决。

以上的案例是一个反面例子，那么我们再看一个通过团队合作是如何实现成功签单的正面案例。

某网络制作公司曾经签了一笔大单，一开始，该公司的商务代表通过电话开发了一家客户，对方想要投资做一个大型的行业网站，但是客户的问题较多，对服务的要求也很高。在得知这个情况后，商务经理决定跟着一起去上门拜访，通过第一次面谈，该客户对于两位的介绍比较感兴趣，也对行业网站一整套解决方案比较满意，但是需要时间考虑。回到公司后，商务经理将客户的情况反映给了商务总监，了解到客户规模大，实力雄厚，并且马上要开展网站的投资建设，商务总监与该客户做了电话沟通并诚恳的邀请对方到企业再来了解具体情况。在客户来到公司的当天，商务总监和行政总监一起接待，行政总监给客户详细介绍了公司的情况，并带客户参观公司，客户在了解到企业的情况后也比较放心，同时技术部的同事从专业的角度向客户耐心讲解，让他们了解到企业的高标准的技术力量以便提升客户认可度，在详细了解后，董事长第二天召集公司董事开个会，由商务培训部的同事协作，为客户策划建设方案的可行性，并由培训老师以十足的信心再一次对公司的产品、技术和服务的优势分析给客户，最终客户都认可了企业的产品和提供的服务。在各个部门的通力协作下，商务代表签下了这笔大单。

**【案例启示】**：在一个团队中，不管大家处于什么样的角色，都需要以协作的精神共同为客户服务，为企业和社会创造价值。要把团队的绩效发挥到最大，除了人人都要成为实干家以外，还要以最积极的团队协作精神为企业团队、企业的美好明天不断奋斗。

**第四节 个人与企业利益冲突**

**一、个人与企业利益冲突定义**

企业应该尊重员工的私人生活。然而，如果员工从事的活动损害企业的利益，或者利用企业的资源和影响来谋取个人私利，就会引发利益冲突。另外，企业员工在与企业有业务交易或与企业有竞争关系的机构中享有经济上的利益时，也会引发利益冲突，包括但不限于供应商、竞争对手、客户、经销商等。即使只是有利益冲突之嫌，也会导致他人怀疑员工的行动和诚信，进而怀疑企业的行动和诚信。因此，本准则期望所有参与培训的人员均以服务企业的最大利益为重，不要以个人利益或私心影响自己的判断力，无论是为所服务企业履行职责还是可能对企业有影响的外事活动，都必须尽量避免利益冲突，甚至只是有利益冲突嫌疑的事项。具体来说就是经理人必须避免参加与所服务企业的义务或责任产生实际或潜在利益冲突的商业决定、行为或其他户外活动，拒绝参与有冲突的活动，或在有疑问时首先向其直接上级寻求帮助。此外，企业的资产（包含电子系统或设备）不可用于个人获利。

**二、如何识别利益冲突**

日常情况下在工作场所中可能会（并且经常会）导致利益冲突。这就是利益冲突如此危险的确切原因。看起来并无不妥的情况也可能会导致严重的法律问题、失去业务以及损害职业关系和声望。必须能够识别可能会令个人利益与雇主的利益相冲突的情况。以下内容解释有哪些利益冲突，阐释这些冲突可能发生的典型情况，并且标识利益冲突的某些定义特征。

（一）要解决利益冲突，首先需要在这些利益冲突存在时识别它们。但利益冲突会有多种变化形式、例外情况和微妙之处，因此不可能用简单的方法加以解决。本讲义向培训者提供一些基本概念以及有关如何应对特殊情况的建议或指导，当然，培训者也需要在可能面临利益冲突时，主动向所属企业法律部门、上司或人事部门进行咨询也是非常必要的。

**案例：**小迪是 GlobalErgo 公司的顾问，她刚为昊明就职的 Worldwide 相机公司完成了办公室的重新设计。昊明对小迪的设计表达了满意，同时考虑到小迪经常带女儿出去旅游并给女儿拍照而每次照相都花费大量胶卷，于是执意以个人的名义送给小迪一个公司的极品相机。同时告诉小迪，这是昊明自己对小迪个人的一个小礼物，小迪考虑到这个相机对昊明来说也不是什么成本，于是在犹豫之后就接受了。

**案例分析：**小迪其实已经陷入了利益冲突。但是小迪并没有意识到，她一直认为只有在管理层才会涉及到利益冲突。那么如何识别自己已经或面临陷入利益冲突？

**（二）**个人面对冲突或双重忠诚问题时会产生**利益冲突**。作为一名员工，当个人的最高利益与对雇主的责任发生冲突时，就可能会产生利益冲突。工作场所中的情况可能导致冲突或双重忠诚问题，因为业务需要、个人日程安排和关系常常相抵触。只要一个员工的个人利益与对其他人 — 例如其雇主 — 应尽的责任之间存在潜在的冲突，就可能是利益冲突。

**案例：**小迪在回到公司后，过来几天，小迪的主管找小迪谈话，告诉小迪：昊明对小迪的工作十分满意，同时有一个新的项目还需要小迪进行房间的设计，但是对方开玩笑的表示要小迪免费服务，同时暗示了送小迪相机的事情。小迪的主管询问小迪，这个相机是否已经拒收。

**案例分析：**对于小迪来讲，她需要对家庭忠诚，这导致她渴望获得一个相机为女儿拍照，但是同时小迪也要忠诚于自己的雇主，遵守公司制度，当面临双重忠诚矛盾时，她需要选择将集体利益放在个人利益至上。小迪其实在接受该相机前就应该向自己的主管询问此问题 她需要认识到自己已卷入利益冲突之中。错误地处理类似的情况可能会损害小迪的声望，也可能会损害她的公司的声望。以后还可能引起法律纠纷。

**案例：**小华是一家软件公司的信息设计师。他的客户海松没有足够的钱来向小华的公司支付安装费。如果小华能在其它非报告时间里完成这份工作，海松会送给小华两张篮球赛的好票来代替付款。小华接收了海松的馈赠。

**案例分析：**小华已经卷入了利益冲突。尽管他不介意为了这两张篮球赛球票（而不是为了金钱）而工作，但他仍不应接受海松的馈赠。小华需要认识到，尽管接受这两张球票可能会对自己有好处，但却没有将公司利益放在最高位置上。事实上，他的公司在这种情况下会损失金钱，并且不会获得其他利益。

（三）实际发生的利益冲突或潜在的利益冲突。实际发生的利益冲突只是利益冲突的一种类型，还有其他若干类型。**可能发生的**利益冲突就是另一种类型：即使没有发生不当行为，但只要其他人看来情况可疑，就会产生可能发生的利益冲突。有一句话，“即使像是利益冲突也要尽量避免”。即使你没犯任何错误，但光凭同事的投诉或者错误举报就足以让你麻烦不断。即使是暗示有利益冲突也会造成问题，在工作场所中尤其如此。考虑一下，如果小迪接受相机这件事被同事知道了，并且有关她接受了相机而不是返还相机的谣言四起，小迪在公司会处于何种境地。她的同事可能会做出嫉妒和愤怒的反应，认为她得到了贵重物品而他们却没有。

**案例：**永明是一家公司的董事，他需要雇佣一名项目经理。他的妻子有资格申请这个工作，并递上了她的简历。对于永明，有可能发生利益冲突吗？

**案例分析：**此情况对于永明已导致了可能发生的利益冲突。可能他的妻子具有该职位所必需的相关工作经验，但永明公司的其他人可能会这样想，他告诉妻子送交其简历并计划面试她 — 甚至可能雇佣她 — 只因为他们是夫妻。这一情况并不违法，但其他人可能会认为永明因此而缺乏职业道德。

**案例：**一家世界上最大的投资公司在其中一家高科技公司拥有 6000 万份股份。该投资公司的总裁碰巧还是其中一家公司的董事会成员。总裁于是决定将她公司的 6000 万股份的投票权提供给独立的第三方。这样就避免了其他人认为她可能会利用其董事会职位来影响该交易以使该投资公司获益。

案例分析：这名总裁采取了适当措施从而避免了可能发生的利益冲突。

（四）私人利益冲突和非私人利益冲突。在商务活动中，将私人利益或者是认识的某人（例如客户、商业合伙人或亲戚）的利益置于雇主的利益之上是十分危险的。作为一名员工，首要职责是遵守公司的制度。如果利用职位将任何利益或特权扩展到自己或认识的某人（ 无论利益是否涉及金钱、礼物、优惠、威望或其他任何有价值的东西）都可能会导致**私人的**利益冲突。即使没有从特殊情况下获益无论是为自己还是认识的其他人，仍可能卷入利益冲突。

当必须在发生利益冲突的双方之间进行选择时，即使没有获得任何私人利益，也可能发生**非私人**的利益冲突。一方可能会被谴责处置不当，因为没有惠及其他一方。

**案例：**假设你拥有一家漫画书店，你的两个大主顾都是《破坏王》迷，他们俩都要求你在得到第一期后立即与他们联系。你得到了第一期。你将首先通知哪一客户？在这一情况下，你将被迫进行选择，惠及一个顾客，而损及另一个顾客。这就是非私人的利益冲突。

**案例分析：**非私人的利益冲突可能在任何类型的商业活动中发生 。从你当地附近的漫画书店到最大的公司组织。规模无关紧要。

**案例：**丽娜在一家电信公司就职。在一场飓风之后，公司指定她负责分派维修人员来修理不通的电话线路。丽娜的姑妈的电话线路在这场暴风雨后不通了，因此丽娜首先派遣维修人员去维修她的姑妈居所附近的线路，即使那里的线路并不是损毁最严重的线路。

**案例分析：**丽娜已经造成了私人的利益冲突。丽娜由于利用她在电信公司的职位来为亲戚带来优惠，从而造成了私人的利益冲突。没有正当理由应该首先维修她的姑妈居所附近的线路。卷入利益冲突的不一定是金钱 ，可以只是某些有价值的东西，如优惠。

（五）个人利益冲突和组织（团队）的利益冲突。个人利益冲突常常发生在这样的情况下，即需要**个人**来决定如何解决它们。在个人试图找出最佳解决方法的同时，它可能会给你带来重大责任和压力。这个时候，个人需要寻找公司的资源带来帮助，包括上司、人事部门等。在进行决策前找出任何可用的资源。

整个**组织**也可能面对利益冲突。这些冲突通常围绕公司所处的业务类型或其客户的类型和数目。例如，如果一家公司为有利益冲突的两家客户服务，则该公司应该在为两个客户提供同样服务的同时，注意避免优惠、所有权信息和不当行为等问题。在某些情况下，公司甚至可能需要决定它无法继续为两个客户提供服务，因为不可能做到公平。

**案例：**王氏法律事务所因为其核能专业知识而声名远扬，Global Utilities 公司请这家法律事务所提供将核电站迁移到另一个州的建议。王氏法律事务所还代表着 National Enviromental Safety 公司,这是一家专门从事核能经营的承包商，它希望获得这个新电站的承建合同。

**案例分析：**对王氏法律事务所来说，这种情况下存在利益冲突吗？答案是肯定的，因为存在团体组织利益冲突。这家事务所处于这样一种情况，它要求为两家不同的公司提供服务，而这两家公司正寻求从同一个项目中获益。

**三、利益冲突的组成要素**

利益冲突具有四个基本组成要素，包括事实、利害关系人、选择和后果。

1. 事实。在上述小迪的案例中，小迪需要知道与利益冲突有关的内容，一个基本的情况是它们有一些共同的组成要素。第一个组成要素是**事实**。查看一下小迪的情况的事实。昊明送给小迪一架数码相机，在商务活动中，礼物通常是由客户提供的，不过客户并不总是希望得到回报。但在此案例中，昊明期望在与小迪就职的公司进行下一个项目中，小迪可以为其免费工作。他在与她谈论“再次合作”并论及“补偿他”时暗示了这一点。

**因此，只要在相互冲突的忠诚之间感到为难并且对要做的事情没有把握，就最好停下来，看看情况的事实。**

（二）利害关系人。利害关系人是与情况的解决方式有特殊利益关系的个人或团体组织。在小迪的情况中，利害关系人是小迪、GlobalErgo 公司（小迪的公司）、昊明和 Worldwide 相机公司（昊明的公司）。

（三）选择。一旦对事实进行了分析并且确定了有关各方后，就应该仔细了解面临利益冲突的个人或组织团体的**选择**。例如，再次考虑一下小迪的例子。在昊明送给她相机时她的选择之一是礼貌地拒绝。她也可以告诉昊明，她需要首先向她的上司核实，了解她是否可以接受这个礼物。

（四）后果。利益冲突的最后一个组成要素是其可能的**后果。**你的行为可能导致什么结果，在决定如何反应前，你应该考虑至少以下三点：

1、你的反应会对将来同客户或供应商打交道设立何种基调和标准？

2、它可能会对你的合乎职业道德的商业交易的声望产生何种冲击？

3、它可能会对你的公司的有关公平和诚实的声望产生何种冲击？

还是回顾一下小迪的案例，一旦小迪接受了昊明馈赠的相机，她就将很可能导致严重的后果。首先，她将她本人和 GlobalErgo 公司的声望置于危险之中。她还可能会令外人产生这样的误解，即 GlobalErgo 公司只为馈赠昂贵礼物的客户提供最好的服务。

**结论：**利益冲突具有四个组成要素：事实、利害关系人、选择和后果。在面临利益冲突时，应识别这些组成要素。然后在采取行动之前仔细考虑它们。

**四、个人与企业利益冲突的具体情形**

（一）有很多情形下都有可能发生利益冲突，本准则必须禁止或应避免的行为或情形包括如下任何活动

**1、在企业竞争对手、客户或供应商那里兼职工作**

同时被企业的竞争对手或潜在的竞争对手、客户或供应商雇用，不论这种雇用的性质是什么。

2、**其他社会兼职工作 (双重雇佣)**

拥有第二份工作或为他人提供咨询服务，影响或可能影响其圆满履行对企业的职责，或因兼职影响本职工作或有损企业形象。

**3、滥用影响力**

影响或试图影响企业与另一单位之间的商业交易，如果企业员工在该单位：

1）有直接或间接的经济利益；

2）担任高级管理人员、董事、员工、合伙人、代理人或顾问；

3）有家庭成员为该单位工作。

滥用影响力的另一种情形是，员工把企业的业务给予其家庭成员所拥有或控制的企业。

4、**投资于企业竞争对手、客户或供应商**

在某上市公司拥有实质性的利益（例如：股票），如果该上市公司是企业的竞争对手、客户或供应商；或者持有私有企业的股份或利益，如果该私有企业是企业的竞争对手、客户或供应商。借职务之便向投资对象提供利益的；

**5、利用企业内幕信息**

为了自已、朋友或家庭成员的经济利益，使用基于与企业之间的雇用关系而获取企业的机密信息或商业机会。

**6、滥用企业资产**

工作时间开展私人业务，或使用企业设施、设备或其他资产从事私人业务。

7、**内幕证券交易**

利用在公司工作期间获取的非公开信息购买或出售其他公司的证券，或将该非公开信息提供给他人。或利用公司内幕消息，进行公司股票的买卖，或者指使、提示他人进行买卖。

**8、办公室恋情**

如果员工之间发生恋爱关系具有以下情形之一的：

1）他们相互之间存在直接汇报关系；

2）他们的关系可能导致其他人对其任何一人的判断力和客观性失去信心；

3）他们的关系可能会令公司尴尬。

**（二）需要批准的行为或情形**

必须避免出现以下任何情形或禁止从事以下任何活动，除非已经按照企业规定的程序进行披露并获得批准：

1. **自我雇佣**

当员工具有以下情形之一时：

1）自己投资或拥有一家私有企业；

2）从事某项营业，并从中获得报酬；

3）参与家族企业或在家族企业工作，无论是否可以获得补偿。

就上述情形，员工必须取得批准：

1）无论员工的上述行为是否与其在公司的所从事工作相同或相似；

2）无论是否影响其圆满地履行对公司的职责。

1. **接受礼品或其他补偿**

从寻求与公司建立业务往来的单位或个人收受礼品、款项、贷款，服务或任何的补偿，如果这样做会使接受者可能受到了不正当影响。但是，上述情形不包括员工以当前的利率从贷款机构处获得贷款。

1. **家庭成员在竞争对手、客户或供应商的公司工作**

员工的家庭成员被公司的竞争对手或潜在的竞争对手，客户或供应商雇用，不论这种雇用的性质是什么。

**五、如何规避利益冲突**

1、不帮助竞争对手

协助企业目前或未来产品或服务的竞争对手，是一种明显的利益冲突。未经企业书面同意，企业员工不得在竞争对手任职、担任顾问、董事会成员或以其它任何方式为竞争对手提供服务，也不得向竞争对手提供信息。

2、不与企业竞争

企业员工个人不得以任何形式销售与企业现在或未来的产品、服务相竞争的产品或服务。如果员工不能明确判断所从事的活动是否会与企业利益相冲突，则应该在从事这些活动前，咨询直接主管或企业法务部门的意见。

3、不在企业供应商兼职

非经企业批准，企业员工不得担任企业的供应商或企业供应商的代表，也不能为企业的供应商工作，或担任其雇员、顾问、董事或股东等。企业员工也不得因为向供应商提供有关企业业务的建议或服务而接受金钱或任何形式的利益。

4、恰当地使用企业的时间与资产

企业员工不得在企业办公场所或在企业上班时间内从事非企业业务相关的其它工作，也不得使用企业的资产（包括设备、电话、用品、资源及企业专有信息等）来从事非企业的工作。

5、不滥用企业影响

企业员工不应滥用在企业的职位或影响，去促进或协助自身或他人的活动。未经公司授权或批准，员工不得以企业公司名义或企业员工名义进行考察、谈判、签约、招投标、竞拍、为自身或他人提供担保、证明等相关业务活动。

6、不从事第二职业

从事第二职业可能会让员工难以专注于在企业的工作，容易影响职业判断，进而影响员工正确和勤勉地履行企业工作职责，也可能会占用工作时间或企业工作资源，因此通常情况下企业不允许员工从事第二职业。如果企业员工有这方面的问题或要求，应事先告诉直接主管并征得公司的同意。

要避免利益冲突，最重要是“披露”二字，请务必牢记，请自己检查自己的情况，确定是否存在实际或潜在的利益冲突。如果有实际或潜在的利益冲突，请必须将该情况披露给自己的上级和企业法律顾问。

**六、利益冲突情形的披露**

**1、披露的一般程序：**一些潜在的利益冲突均可通过对该潜在的利益冲突情形的事先披露、主动接受企业透明化监督而得到解决。所有员工均应向其主管及时并全面披露其实际或潜在的利益冲突。上述披露应逐级汇报至领导团队成员。如果领导团队成员卷入利益冲突，那么他或她应向其上级披露。如果潜在的利益冲突可能产生较大的影响，或员工的主管对是否存在利益冲突不能做出准确的判断，该主管应向法律部咨询。

**2、年度认证程序：**公司的业务单位的部门经理（包括副经理、代理经理）及其以上级别的管理人员，或公司特别指定的其他员工必须遵守年度认证及报告制度。这些员工必须主动接受公司审查和监督。

**3、填写年度报告** – 每年第一季度末，必须填写利益冲突调查问卷并上交给法律部。在利益冲突调查问卷中，必须披露自己或家庭成员在竞争对手公司、供应商或客户那里是否存在利益关系，或者是否存在任何会造成利益冲突的交易或关系。

**1）随时更新 –** 对提交完年度调查问卷后出现的任何变化，必须及时进行汇报。不论可能引起利益冲突的新情形何时出现，上述员工都有义务及时地将更新过的调查问卷上交给法律部。

**2）法律部审查：**法律部将审查所有填报的调查问卷。如发现某情形可能引起利益冲突，法律部将联系该员工；如果必要，法律部还将联系该员工的经理以获得额外的信息。法律部亦将根据情况需要，联系更高级别的管理人员。

**3）决策：**对是否可以从事某项可能产生利益冲突的行为，应获得负责特定业务的领导团队成员的批准。如果团队成员卷入利益冲突，则应当获得其主管的批准。未经批准，员工禁止开展任何可能引起利益冲突的活动。

**第五节 坚持公私分明**

**一、为什么要做到公私分明？**

在某些情况下，经理人的配偶或其他与员工关系密切的人是企业的竞争对手或供应商，或者受聘于他们。虽然每个人都有选择及发展事业的权利，然而上述情况会引起安全、保密和利益冲突的特殊考虑。这类密切关系可能使你无意中妥协而牺牲了企业的利益。

所以，经理人必须要做到公私分明，如果确实存在上述情形，应告知自己的直接领导，以评估问题的性质及寻求解决办法。在有的情况下，员工和亲人其中一人必须改变职务。

**二、如何做到公私分明**

**1、 回避特殊关系**

1）职员不得录用或调动亲属到自己所管辖范围内工作。向企业内任何单位推荐自己亲属或好友的，应向人力资源部门提前申明。

2）已经存在亲属关系的职员，不得在同一城市工作，并应回避有业务关联的岗位。新的亲属关系产生一个月内，须向人力资源部门书面申明。

3）员工不能与自己的亲属、好友所在单位建立业务合作关系。有正当理由建立业务关系的，要主动向上司书面申报自己的亲友关系，并应在相关的业务活动中回避。

4）员工应避免工作之外与业务关联单位的经营往来，不得利用职务影响力在业务关联单位安排亲属、接受劳务、技术服务或获取其它利益。如确实无法避免，应事先向公司申报。

**2、不利用内幕消息进行内幕交易**

企业员工由于从事企业业务，可能会知悉或了解企业或其他公司尚未公开的内幕消息。企业员工及其家人不得利用企业或因工作原因知悉的其他公司的内幕消息谋取经济利益，因为这不仅是不道德的行为，也可能触犯法律。

企业员工及其家属不得：

1）利用企业或其他公司的内幕消息谋取经济利益；

2）借他人名义进行投资，以规避禁止内幕交易的准则；

3）向其他无关人员包括企业员工透露内幕消息。

**3、未得批准不参与政治活动或社区活动**

员工参与政治活动或社区活动，可能会占用企业工作时间、利用企业的资产或资源；可能会影响其履行职务，影响其职业判断；可能会让人误解为是企业公司的行为，给公司造成影响。

因此，企业员工应在商言商，员工未经批准不得参与政治活动，发表政治言论，不得以企业公司或企业员工的名义进行任何社区活动，如果因此给公司造成不利影响，员工应辞去在企业的工作，以免造成冲突。

**4、时刻牢记个人行为约束**

员工个人品德操守直接影响公司的形象与信誉，一个品行操守低俗的人，很难想象他在工作上能够担当重任，在与客户、同事相处时能够获得信任。企业员工不得有违反道德规范、或可能触犯当地法律，从而可能会使公司声誉遭受影响的个人行为。

企业员工可能因跨国出差经常会出入海关，因此应该了解并遵守各国对于走私、违禁品的法律规定，避免触犯法律。例如，在很多国家，携带象牙、钻石、动物毛皮、黄金等出入海关可能面临严重的刑事责任。

**5、对于高层职业经理人的特别规定**

1）以企业利益为重，正确行使经营管理权，对本人及亲属有可能损害企业利益的行为，应当主动回避，防止可能出现的利益冲突；

2）配偶、子女及其他有利益关系的人投资经营的企业，不得与所在企业发生非正常经济业务往来；

3）不得将企业资产委托、租赁、承包给自己的配偶、子女及其他有利益关系的人经营；

4）不得利用职权为配偶、子女及其他有利益关系的人从事营利性经营活动提供各种便利条件；

5）不得违反规定兼任下属企业或者其他企业、事业单位、行业组织、中介机构的领导职务，或者经批准兼职的，擅自领取兼职工资或者其他报酬。

**三、职业经理人应该牢记的十个要点**

1、利益冲突会将个人置于与其职责或忠诚相抵触的境地。

业务需要、个人日程安排和个人关系在工作场所中都可能导致利益冲突。在你面临利益冲突时，通常必须在你的个人利益和你对雇主的职责之间进行选择。在发生此利益冲突时，要牢记以下指示：作为一名员工，你的职责就是基于对公司最有利的原则来进行商业决定，而不是基于对你本人或你认识的某个人。

2、在工作场所中，赠送或收受礼物通常会导致利益冲突。

最常见的一种利益冲突就是赠送或接受礼物。赠送礼物通常发生在做生意时，并且可能很难弄清这一行为是否期待回报。许多公司都制定了相关制度，规定雇员在何种情况下以及采取何种方式可以赠送和收受礼物，遵守这些规定可以有效避免利益冲突。

3、利益冲突可以是实际发生的或可能发生的利益冲突。

实际发生或事实上的利益冲突是这样一种冲突：它目前正在发生，而且相关的主要活动步骤和决定已经做出。在卷入实际发生的利益冲突时，你必须直面你的行为后果并尝试解决该冲突。另一方面，如果情况对其他人来说显得可疑，就会产生可能发生的利益冲突。此类情况应予以避免，但是，如果你已面临这样的情况，则应确保该冲突不会转变为实际发生的利益冲突。

4、即使在你没有犯什么错误的情况下也可能存在利益冲突。

不论是否存在任何不当行为，只要其他人认为情况显得可疑，就存在可能发生的利益冲突。可能发生的利益冲突会引起严重的问题，这不是因为有人行为不当 — 许多情况下他们并没有犯错误 — 而是由于其他人会将这种情况作为抱怨、批评或指责的理由。

5、在私人利益冲突中，个人所面临的情况一般是通过优先考虑自身利益来获得各种好处。

通过不履行对雇主的责任来使自己获取利益或好处，这正是私人利益冲突不当的原因。私人的利益或好处可以是金钱、声望、名誉或社会地位。这一利益不一定只使你自己获益，也可以使你的亲戚、朋友或你认识的人获益。

6、当你并不谋求私人利益但必须在利益冲突的双方之间进行选择时，发生的就是非私人的利益冲突。

例如，假设你是一个股票经纪人，你的两个客户希望你为他们在公司上市时得到一定数量的公司股份。你可以得到的股份只能满足其中一个客户的要求。你将选择哪一个客户呢？无论你选择谁都不会从中获益 — 但你被迫要惠及一个客户而损及另一个客户。你没有选择的客户可能会谴责你处置不当，因为你没有惠及他一方。

7、有时候，潜在的利益冲突在你需要自己面对它们的情况下发生。

例如，你可能在办公室外与客户在一起，没有人引导你。因此，最好理解你的公司的制度，尤其是与馈赠、收受礼物有关的制度，以便做好识别潜在的利益冲突并正确应对的准备。在其他情况中，你可能不是在外独立面对，但冲突仍是你必须作为个体独立面对的冲突。幸运的是，通常有一些特定于公司的资源可以给你带来帮助，包括你的上司和人事部门。在进行决策前找出任何可用的资源。

8、与个人一样，整个组织也可能面临利益冲突。

公司在试图向两个有利益冲突的客户提供服务时，通常会发生组织的利益冲突。在此类情况下，公司可能很难避免惠及一个客户而损及另一个客户的情况，甚至可能与一方共享另一方的敏感信息。有时候，不可能公平地为这样两个客户服务，并且公司可能必须停止为其中一家公司提供服务。

9、有时候只需遵守公司制度即可解决利益冲突。

作为一名员工，你需要知道公司的制度。因为这些制度在许多问题上规定了哪些行为是正确并可接受的，有时候遵守这些制度就足以解决利益冲突了，甚至可以使你一开始就不会遇到利益冲突问题。

10、利益冲突通常具有某些共同的组成要素。

利益冲突通常具有四个共同的组成要素。首先，它们具有事实，即与情况有关的客观信息。其次，利害关系人，即与情况的解决方式有特殊利益关系的个人或组织。第三，它们有选择，即可以选择如何采取行动。第四，它们有结果 — 即在作出决定后可能会产生的结果。在你面对利益冲突时，识别这些组成要素并在你采取行动前仔细考虑它们。

**第七章 最纯洁职业经理人：商业惯例与礼仪**

**第一节 商业惯例**

**一、何谓商业惯例**

**我们主张，最纯洁职业经理人在处理企业对外商业关系时，应该了解和接受商业惯例，尤其是国际商业惯例。**所谓商业惯例通常是指在一些商品交换领域，由于长期交易活动而成为习惯，并逐渐形成的为所有参与交易者公认并普遍得到遵行的习惯做法。在法律上则解释为：一定范围内或一定行业中，众多经营者倡导并且长期遵循长期有效的行为规则，仅存在于私权领域。公权领域仅适用法律规定，无商业惯例之说。商业惯例一般包括：如何做生意，如何着装，如何交谈，如何使用职业称谓等。其中，国际商业惯例是在长期的国际商业交往中经过长期反复使用而形成的不成文规则。为了使不成文的国际商业惯例更便于掌握和查找，一些民间性的国际组织或协会对一些不成文的惯例进行了整理和编纂，如《国际贸易术语解释通则》、《跟单信用证统一惯例》等。国际商业惯例属于任意性的规范，只有在当事人明示选择适用的情况下才对当事人有约束力。当事人也可以对其选择的商业惯例进行补充和修改。虽然不是法律，不具有普遍的法律拘束力，但按各国的法律，在国际贸易中都允许当事人有选择适用国际贸易惯例的自由，一旦当事人在合同中采用了某项惯例，它对双方当事人就具有法律拘束力。有些国家的法律还规定，法院有权按照有关的贸易惯例来解释双方当事人。

商业惯例通常具有以下特点：

1、经过长期反复的实践而形成

早在11世纪，地中海沿岸各国的商人团体为了维护自身利益，即开始自行制订一些规约，即所谓商人法，这种商人法就是商人们长期从事商业活动的习惯做法。这种习惯做法一开始只流行于一定的地区和行业。随着国际商业的不断发展，其影响不断扩大，有的发展到今天已在全世界范围内通行。

2、被许多国家和地区认可，具有一定的普遍适用性

严格地讲，任何一种国际商业惯例都不是以正式国际条约这种国家之间的协议法形式出现的，而是由地区、行业、国际组织或商业团体把国际商业长期实践中所形成的习惯做法归纳成文，给予明确的定义和解释，公布天下。国家对国际商业惯例的认可，即意味着国家赋予它任意性法律的性质。

3、具有确定的内容，针对性很强

目前，世界上普遍适用的国际商业惯例基本上都是成文的，大都是由某些国际组织或某些国家的商业团体根据长期形成的商业习惯制订的，有明确的权利和义务规定，内容十分确定，是判定有关当事人的权利义务关系，解决有关当事人的争议，处理索赔、理赔案件的重要依据。

4、均为可灵活运用的任意性而非强制性的规则

尽管国际商业惯例被许多国家和地区认可，具有普遍适用性，但不同于国际条约之于缔约国及其国民，也不同于国内法中的某些强制性规定，它对有关国家和国民不具有当然的法律约束力，也就是说它不具有直接的普遍法律约束力。通常，只有当事人在合同中明确约定适用某些惯例时，当事人才受该惯例的约束，该惯例才对该当事人具有法律拘束力。

5、仍处在不断的发展演变之中

而且随着现代科学技术不断进步和国际民商事交往的飞跃发展，其变化速度在加快。在国际商业或贸易的各个领域中，存在着许多惯例。不过，已为各国对外经济贸易、运输、商品检验、保险、银行结算，共同海损理算以及仲裁机构和法院等各界人士所熟知的国际商业惯例，主要涉及如下几方面：⑴在贸易术语方面，主要有国际商会制定的《国际贸易术语解释通则》（2000年修订本）、国际法协会制定的《1932年华沙——牛津规则》和美国商会、美国进口协会及美国全国对外贸易协会所组成的联合委员会通过的《1941年美国对外贸易定义修正本》。前者对13种贸易术语分别作了解释并对货物买卖双方的权利义务作了具体规定；《1932年华沙——牛津规则》仅对C.I.F.买卖合同的统一规则作了规定；而后者对六种价格术语作了解释，它不仅同前两者在解释上有一些差别，而且只在美洲国家通行。⑵在支付方面，主要有国际商会制定的《跟单信用证统一惯例》（1992年建议本）和《托收统一规则》（1978年修订本）。前者对办理信用证业务的有关当事人的权利义务关系作了明确规定，已有170多个国家和地区的银行采用；后者则对银行承办托收业务时银行与委托人及其他关系人之间的关系作了具体规定。⑶在运输和保险方面，有国际商会制定的《联合运输单证统一规则》（1975年修订本），1974年国际海事委员会制定的《约克——安特卫普规则》以及英国伦敦保险协会制定的《伦敦保险协会货物保险条款》。前者对联合运输的含义、联运单据的签发人及其责任等作了具体的规定；《约克——安特卫普规则》对共同海损理算作了规定；而后者拟定了货物平安险、水渍险、一切险的保险条款，以及战争险、罢工、暴动和民变险的保险条款。⑷在担保方面，有国际商会制定的《合同担保统一规则》（1978年）和《支付请求担保统一规则》（1992年）。两者对担保的定义、责任、请求、终止、准据法和管辖等问题作了具体规定

**二、国际商业惯例取得法律效力的途径**

国际商业惯例不是国家立法，也不是国际条约，不具有当然的法律效力，要取得法律效力必须经过国家的认可。国家认可国际商业惯例的法律效力一般有间接和直接两种途径：

1、间接途径

国际商业惯例可通过当事人的协议选择而间接取得法律拘束力，它是国际商业惯例取得法律效力的最主要途径。在国际合同领域，“当事人意思自治”原则已为世界各国普遍承认。这样，特定国际商业惯例就因法院地国或仲裁地国承认当事人的选择而被间接地赋予法律效力。这一途径已为一些国际条约所规定。

2、直接途径

直接途径不以当事人协议为条件而是直接通过国内立法或国际条约赋予国际商业惯例以法律约束力。

1）国内立法规定。《日本商法典》第1条规定：“关于商事，本法无规定者，适用商习惯法，无商习惯法，适用民法。”《瑞士民法典》第1条规定：“本法无相应规定时，法官应依据惯例。”中国《民法通则》第142条第3款以及《海商法》第268条都规定，中国法律和中国缔结或参加的国际条约没有规定的，可以适用国际惯例。此外，美国《统一商法典》明确规定采用国际贸易中普遍承认的原则和惯例。特别是，西班牙和伊拉克已将《国际贸易术语解释通则》全盘移植到其国内法中，赋予其国内法上的普遍约束力。

2）国际条约规定。1964年《国际货物买卖统一法》第9条第2款撇开当事人的协议，直接认可惯例的约束力：“当事人还须受一般人在同样情况下认为应适用于契约的惯例的约束。”1980年《联合国国际货物销售合同公约》第8条第3款规定：“在确定一方当事人的意旨或一个通情达理的人应有的理解时，应适当地考虑到……当事人之间确立的任何习惯作法、惯例和当事人其后的任何行为”，从而直接认可了国际商业惯例的效力。

**三、国际商业惯例法律效力的表现形式**

国际商业惯例取得什么样的法律效力取决于国内法和国际条约的具体规定，各国国内法和国际条约的规定可归纳为三种情况：

1、契约性效力

一般说来，有关国内法和国际条约都赋予国际商业惯例以契约上的效力。所谓契约上的效力，是指国际商业惯例只有在当事人同意适用时才对当事人产生约束力，即国际商业惯例的拘束力源于当事人适用该惯例的合意。它是相对于具有强制拘束力的法律而言的。1980年《联合国国际货物销售合同公约》第9条就赋予国际商业惯例以契约上的效力，而不是强制性拘束力。这种契约上的法律效力往往是通过国内法和国际条约对当事人意思自治原则的承认而间接赋予的。

2、强制性效力

如果一个国家通过立法赋予国际商业惯例以普遍约束力，该国际商业惯例就有强制性效力。《国际贸易术语解释通则》在西班牙和伊拉克已取得国内法的效力。还有些国内法和国际条约虽未将特定国际商业惯例全盘移植，但也对其效力作了强制性规定。在上述情况下，国际商业惯例的法律效力直接源于法律的规定，不再需要借助当事人意思自治原则。也就是说，不管当事人是否协议选择，已取得了等同于国内法效力的特定国际商业惯例都必须适用，其效力是强制性的。

3、替补性效力

有些国家的国内法确定了国际商业惯例的替补性效力，即在有关国内法和国家缔结或参加的国际条约对有关事项未作相应规定时，适用特定国际商业惯例填补其空缺。

**四、国际商业惯例发生效力的限制**

在商务实践中，国际商业惯例的效力受到多方面的限制，这种限制实际上与作为国际商业惯例存在基础的意思自治原则有很大的联系，因为该原则本身就受到种种限制。

1、适用范围的限制

一方面，意思自治原则本身的适用范围受到限制，它只能适用于特定的领域；另一方面，国际商业惯例也只存在于国际货物买卖、运输、保险、支付、结算等领域。所以，国际商业惯例的效力首先被限定于特定的适用范围。

2、国内强行法的限制

当事人的选择只能在特定国家的任意法范围内进行，同时，国际商业惯例一般只具有契约上的效力，因此，国际商业惯例不能与有关国家的强行法相抵触。尽管国际商业交易的当事人可以在最大程度上协议其合同的内容并使之受国际商业惯例的支配，但是，他们不能完全排除国内法的基本原则对其合同关系的控制作用，因为不同国家的法律为确保标准合同和一般交易条件对贸易限制的公正与合理，而对它们的适用和效力有不同的严格要求。所以，国际贸易当事人应使他们的合同关系受国内法的控制，以使这种合同合法有效。比如，以毒品、武器为标的的合同在许多国家的国内法上是无效的。1980年《联合国国际货物销售合同公约》第4条规定，本公约除非另有明文规定，与任何惯例的合法性无关。据此，如果一个包含特定国际商业惯例的合同条件依可适用的国内法无效，则该惯例也是无效的。

3、公共秩序的限制

这种限制主要表现在下列两种情况：如果当事人的合同关系受制于一外国法律，则这种国际商业惯例不得与该国法律的强制规定及其所规定的公共秩序相抵触；如果当事人的合同关系受一般法律原则的支配，则该国际商业惯例的效力以不违反这种一般法律原则中的强制性原则和公共秩序原则为前提条件。

中国《民法通则》第150条和《海商法》第276条也规定，在依中国冲突法指定应适用“国际惯例”时，如其适用违背中国社会公共利益，可予以排除。从而，国际商业惯例在中国的适用必须以不违背中国的公共秩序为先决条件，否则，将不予适用。

**五、国际商业惯例的识别和查明**

1、国际商业惯例识别的含义

国际商业惯例的识别有两种含义：一种是指根据国际商业惯例的一般概念，对特定国际商业交易作法或方法进行判断，并决定是否应将其归入国际商业惯例范畴的认识过程；另一种是指按一定标准对特定国际商业惯例进行判断并决定是否将其适用于具体国际商业交易的认识过程。两种意义上的国际商业惯例的识别具有明显区别：

1）识别的主体不同。第二种识别的主体为法院或仲裁机构；第一种识别的主体则不限于此，其主体范围更广。

2）识别的客体不同。第一种识别的客体是特定国际商业交易作法或方法；第二种识别的客体是特定国际商业惯例。

3）识别的标准不同。第一种识别的标准是国际商业惯例的一般概念；第二种识别的标准有主观标准、客观标准、合理性标准。

4）识别的目的不同。第一种识别的目的是判断特定国际商业交易作法或方法是否属于国际商业惯例；第二种识别的目的是在第一种识别的基础上，认定特定国际商业惯例应否适用于具体的国际商业交易。

2、国际商业惯例识别的必要性

1）国际商业惯例的识别是适用国际商业惯例的前提，只有按照一定标准认定国际商业惯例应该适用于具体国际商业交易，该惯例才能获得法院或仲裁庭的适用。而识别的标准不同，或者对同一标准的含义理解不同，就会作出不同判断，得出不同的结论。因此，可以说，国际商业惯例的识别决定了国际商业惯例在具体适用中的命运。

2）国际商业惯例本身错综复杂，表现在：第一，国际商业惯例涵盖了国际货物买卖、运输、保险、支付、结算等领域，涉及的范围很广；第二，国际商业惯例本身的适用范围大小不一，有世界通用性的，也有区域性的；第三，对同一国际商业惯例，存在不同的解释，如对国际货物买卖中的 FOB，《美国对外贸易定义1941年修订本》与国际商会的《国际贸易术语解释通则》（2000）的解释差别就很大；第四，国际商业惯例随着科学技术的进步处于不断发展和变化之中，并非一成不变。

3、国际商业惯例识别的标准

1980年《联合国国际货物销售合同公约》第9条规定：“双方当事人业已同意的任何惯例和他们之间确立的任何习惯作法，对双方当事人均有约束力。除非另有协议，双方当事人应视为已默示地同意对他们的合同或合同的订立适用双方当事人已知道或理应知道的惯例，而这种惯例，在国际贸易中，已为有关特定贸易所涉同类合同的当事人所广泛知道并为他们所经常遵守。”根据该条规定，国际商业惯例识别具有两条标准：

1）主观标准。1980年《联合国国际货物销售合同公约》所确定的主观标准，要求特定国际商业惯例的适用必须经当事人双方“同意”，这一要求旨在确定特定国际商业惯例的适用与当事人意思之间存在有效的联系。当事人“同意”既包括第9条第1款所述的明示同意，也包括第9条第2款所述的默示同意。明示同意不难判断，它通常表现于合同或协议中的明确规定。默示同意是在缺乏当事人明示同意和明示相反表示时，依据客观情况对当事人的内在意思所作的一种法律上的推论或拟制。如何判断当事人已默示“同意”适用特定的国际商业惯例？第9条第2款是从两个方面的事实来认定的，这也就是下面要论及的客观标准。

2）客观标准。识别国际商业惯例的客观标准包括两个方面的事实：第一，当事人“已知道或理应知道”。“已知道”即当事人事实上知道并承认其知道；“理应知道”即在当事人自称不知道特定国际商业惯例时，依客观情况判断其是否应该知道。那么，如何认定当事人“理应知道”呢？认定当事人“理应知道”所依据的客观情况有哪些呢？这就是另外一个事实所要解决的问题。第二，特定国际商业惯例在“国际贸易中已为有关特定贸易所涉同类合同的当事人所广泛知道并为他们所经常遵守”。这一事实要求特定国际商业惯例已为有关贸易所涉同类合同的当事人所“广泛知道”，在时间上，已为特定贸易所涉同类合同的当事人“必须遵守”。如果特定国际贸易所涉同类合同的当事人广泛知道和经常遵守某一特定惯例，同一类合同的具体当事人就理所当然地应该知道该惯例。实际上，这是以具体当事人以外的其他人是否知道该惯例为标准来确定该具体当事人是否“理应知道”。根据联合国秘书处对1980年《联合国国际货物销售合同公约》草案文本的解释，如果满足这一条件，就可认定当事人“理应知道”，该特定国际商业惯例视为已被当事人默示地引入一个既定的合同。

上述两个标准是一个整体，不可分离，不能仅仅根据其中一个标准就将特定国际商业惯例适用于具体的国际商业交易。即使是在当事人双方都明示同意适用特定国际商业惯例的情况下，实际上仍然使用了主、客观两个标准，因为当事人双方同意适用，说明他们都“已知道”该特定国际商业惯例。可以说，1980年《联合国国际货物销售合同公约》第9条所规定的识别标准层层紧扣、比较严密。其主观标准要求有当事人双方的同意，但如何认定默示同意是主观标准中的难题。客观标准依据两个方面的事实解决了这个问题。一个事实是当事人“已知道或理应知道”。不过，在缺乏任何明示的相反表示的情况下，仅仅根据这一事实便推断出当事人有意将特定国际商业惯例默示地并入他们的合同，显然缺乏合理性。同时，“理应知道”的认定又是一个棘手的问题。另一个事实对“理应知道”提供了标准，即国际商业惯例为有关特定贸易所涉同类合同的当事人所“广泛知道”并“经常遵守”。从而解决了“理应知道”这一事实的认定问题，也最终解决了国际商业惯例识别的标准问题。

对国际商业惯例的识别除了主观标准和客观标准以外，是否还要对其作价值判断，即是否还有一个合理性标准，是一个有争议的问题。中国代表团在草拟1980年《联合国国际货物销售合同公约》的外交会议上曾提出一个建议，即只有合理的惯例才能拘束当事人，这代表了一些发展中国家对国际商业惯例的态度。这种主张的主要理由是国际商业惯例主要建立在西方发达国家的行为者的实践基础上，它们反映了发达国家的经济利益和法律传统，不利于发展中国家。中国代表团的上述建议没有得到足够的支持，反对的理由之一是，与诚实信用相悖的行为从来不会发展成为普遍接受的惯例。美国《第二次合同法重述》也持同样的观点，其第222条的“正式评论”认为，除非事实上同意，贸易惯例必须是合理的，但是，通过经常遵守导致的商业上的接受说明这样一个明显事实，即贸易惯例是合理的。

4、国际商业惯例查明的途径

尽管国际商业惯例都具有确定的内容，并被国际贸易界广泛知道，但法院或仲裁庭在适用国际商业惯例时，仍需以认真的态度去查明其内容，全面准确地把握其内容、适用范围及例外情况，以便作出正确的裁决。

通行的国际商业惯例已经国际组织编纂成文，因此不难查明。其途径通常有：

1. 由当事人提供有关文件；
2. 法院或仲裁庭利用其所掌握的有关国际商业惯例方面的知识；
3. 向有关专家咨询；
4. 取得有关国内国际组织机构的帮助。

5、适用国际商业惯例的条件与方式

国际商业惯例只有符合一定的先决条件才能得以适用，但是，必须符合哪些条件，理论上和实践中都存在分歧。

如前所述，国际商业惯例得以存在和为人们所遵守的基础是当事人意思自治原则，其适用当然必须经有关当事人双方协议选择。一般地，只有当事人选择的国际商业惯例才对当事人有拘束力。有学者认为，这是国际商业惯例适用的一个最重要的先决条件。国际商业惯例可以因当事人适用该惯例的同意有瑕疵（如因错误或被胁迫欺诈而同意适用）而无效。不过，这只是一般情况。有时候，未经当事人协议选择，国际商业惯例也可能被适用。这主要发生于下列两种情况：一是默示推定适用。1980年《联合国国际货物销售合同公约》第9条第2款规定：“除非另有协议，双方当事人应视为已默示地同意对他们的合同或合同的订立适用双方当事人已知道或理应知道的惯例。”据此，即使当事人没有协议选择，但只要当事人没有明示排除，仍然可以将国际商业惯例适用于有关当事人的合同关系。二是国内法强制适用。有的国家已将某些国际商业惯例移植到国内法中，从而在这些国家，国际商业惯例取得了法律的普遍约束力。这样，不管当事人协议选择与否，在这些国家，特定的国际商业交易都必须适用特定的国际商业惯例。

6、公共秩序问题

国际商业惯例的适用是否必须以不违背公共秩序为先决条件，学者们观点不一。有的学者主张以公共秩序限制国际商业惯例的适用。中国《民法通则》和《海商法》对此作了肯定。我们认为，国际商业惯例是在长期的国际商业交往实践中形成的世界通行做法，它为国际社会普遍接受和采纳，因而各国立法均未见有以公共秩序排除国际商业惯例适用的规定。中国以公共秩序限制国际商业惯例适用的规定与外国冲突法立法例相对照，实属惟一的一例。而且，依中国有关法律规定，只有中国法律和中国缔结或参加的国际条约没有规定时，才可以适用国际商业惯例。那么，以公共秩序排除有关国际商业惯例以后，中国将适用什么作为裁判的依据呢？在中国市场经济建立和发展过程中，中国法律的空白点还很多，在立法中给予国际商业惯例以应有的法律地位是完全必要的，而对国际商业惯例的适用作不合理的限制必然会给中国的改革开放带来不良影响。因此，对中国立法中以公共秩序排除国际商业惯例的规定应进行深入研究后再决定取舍。

7、合理性问题

对这一条件，存在两种截然相反的观点。发展中国家以国际商业惯例片面反映了发达国家的经济利益为由，主张国际商业惯例的适用应以其合理性为先决条件。但是，西方国家反对这种主张，认为国际商业惯例都是合理的。这反映了发达国家和发展中国家扩大和限制国际商业惯例适用的两种不同态度。

8、法定适用顺序

除上述条件外，中国《海商法》第268条第2款、《民法通则》第142条第3款对国际商业惯例的适用还有一个限制条件，即中国法律和中国缔结或参加的国际条约对有关事项没有相应的规定，否则，不予适用。这实际上为国际商业惯例在中国的适用设定了一个先后顺序，即国际条约、国内法、国际商业惯例，只有前两种规范不能适用时，国际商业惯例才有被适用的机会。《瑞士民法典》第1条也规定：“如本法无相应规定时，法官应依据惯例”。《日本商法典》第1条也规定了类似的适用条件。

9、适用国际商业惯例的方式

1）明示选择

这种方式是指当事人明示选择特定国际商业惯例作为其国际商业合同的准据法。当事人既可以在合同缔结时，也可以在合同缔结后，甚至可以在产生争议后进行这样的选择。1980年《联合国国际货物销售合同公约》明确采纳了这种方法，其第9条第1款规定，“双方当事人业已同意的任何惯例和他们之间确立的任何习惯作法，对双方当事人均有拘束力。”该款使用的是“同意”一词，可以理解为，允许当事人用口头方式、书面方式或者其他方式进行选择，但必须是双方协商一致和明示的。

2）默示选择

默示选择是指在缺乏当事人明示选择的情况下，依一定事实认定当事人已默示同意对其国际商业合同关系适用特定国际商业惯例。国际商事仲裁实践表明，国际商业交易的当事人对于合同法律适用的沉默，常常被仲裁庭认为是当事人默示选择现代商人法作为其合同的准据法，而国际商业惯例则是现代商人法的重要组成部分。可以视为默示选择的情况常有以下几种：第一，当事人在合同中未明确规定合同准据法；第二，当事人协议将合同提交国际商事仲裁；第三，当事人授权仲裁庭公正裁决他们之间的争议。这几种情况都表明当事人不愿将其合同关系受制于某一国内法，从而可能导致国际商业惯例的适用。

3）强制适用

强制适用是指根据国内法或国际条约的规定对当事人的国际商业合同关系直接适用国际商业惯例，这种适用方式是强制性的，只要符合法律规定的条件就予以适用。在这种情况下，国际商业惯例的适用不再依靠当事人的意思表示，而是直接依靠法律。这一适用方式又可细分为两种类型：

第一，无条件地强制适用。如西班牙和伊拉克的法律规定，西班牙的一切进口交易和伊拉克的所有进出口交易，都必须受《国际贸易术语解释通则》的约束。

第二，有条件地强制适用。如中国有关法律规定，中国法律和中国缔结或参加的国际条约没有规定的，可以适用国际商业惯例。

这种方式是指不管适用什么样的准据法，都应考虑有关的国际商业惯例。1961年《欧洲国际商事仲裁公约》第7条第1款规定，无论适用当事人指定的法律还是仲裁员自己确定的准据法，“仲裁员都应考虑到合同条款和贸易惯例”。

10、国际商业惯例适用中的冲突及其解决

1）冲突的产生：在国际商业领域，有关的国际条约和国际商业惯例等统一实体规范还未发展到完全取代各国国内法的程度，因此，对同一国际商业合同的法律适用，有可能发生国际商业惯例与国际条约和国内法的冲突；由于同一国际商业惯例存在不同的解释文本，又可能产生同一国际商业惯例之间的冲突，如对CIF贸易术语，国际商会的《国际贸易术语解释通则》，国际法协会的《华沙—牛津规则》以及《美国对外贸易定义》等都作了规定，而且对同一问题的规定又存在差异，所以，这些解释文本在适用中的冲突便难以避免；此外，国际商业惯例随着情况的变化经常进行修订，如《国际贸易术语解释通则》经过了6次修订，然而由于其任意性，新版本并不当然否定旧版本，这样，新旧版本同时并存，可能导致同一解释文本的新旧版本之间在适用上的冲突。

2）冲突的解决方法：归纳起来，解决国际商业惯例适用中的冲突，主要有以下几种方法：

（1）当事人意思自治原则的适用：国际商业惯例及有关国内法和国际公约的任意性及各国对当事人意思自治原则的广泛承认决定了当事人意思自治原则对解决国际商业惯例适用中的冲突具有重要作用，它能够决定国际商业惯例以及有关国内法和国际条约的适用与否及其适用顺序。当事人可以在合同中约定适用特定国际商业惯例或者有关国际条约或者某国国内法；对特定国际商业惯例，当事人可协议采用某一种解释文本；对同一种解释文本，当事人还可协议采用某一版本。对这种方法，国际商业惯例、国际条约、国内立法一般都有规定。

（2）分割法：国际商业合同领域，现行的国际商业惯例以及有关国际条约、国内立法都未能涵盖有关领域的全部法律问题，从而都分别需要借助其他种类的规范来弥补本身的缺漏。因此，在解决国际商业惯例与国际条约、国内法的冲突时，分割法不失为一个有效办法。中国《民法通则》第142条第3款以及《海商法》第268条第2款的规定，将中国法律、中国缔结或参加的国际条约与国际商业惯例结合起来，分别适用于国际商业合同的不同法律问题，即中国法律和中国缔结或参加的国际条约对特定国际商业合同的有关法律问题有规定的，适用该规定；没有规定的，适用国际商业惯例。1980年《联合国国际货物销售合同公约》第6条和1964条《国际货物买卖统一法》第3条都规定当事人可以排除其中部分条款的适用，这也可能导致特定国际商业合同分割适用不同种类的规范。

（3）直接规定不同种类规范的适用顺序：前两种方法可以说是解决国际商业惯例与有关国际条约和国内立法冲突的间接方法。此外，有的国际公约和国内立法直接规定了其本身与国际商业惯例冲突时的适用顺序。1964年《国际货物买卖统一法》第9条第2款规定，“除当事人另有约定外，凡本法与惯例有抵触时，优先适用惯例”，1980年《联合国国际货物销售合同公约》虽无明确条文规定国际商业惯例的优先适用问题，但根据其第9条以当事人明示或默示同意决定惯例适用的规定，可以推断公约对当事人选择的惯例的优先适用是持肯定态度的。而且，从法理上讲，特定国际商业惯例一经当事人选择，便取得了合同条款的地位，应优先于公约这一任意法而得以适用。中国有关法律则规定了与上述相反的适用顺序，根据《民法通则》第142条第2、3款以及《海商法》第268条第 1、2款的规定，在国际商业惯例与中国缔结或参加的国际条约和国内立法相冲突时，其适用顺序是：国际条约、国内立法、国际商业惯例，即优先适用有关的国际条约，而非国际商业惯例。

**六、国际商业惯例在中国的适用**

中国《民法通则》第142条第3款规定：“中华人民共和国法律和中华人民共和国缔结或参加的国际条约没有规定的，可以适用国际惯例。”第150条还规定：“依照本章规定适用外国法律或国际惯例的，不得违背中华人民共和国的社会公共利益。”

根据中国法律适用国际惯例，同时要注意处理好国际惯例和国内法的关系。首先，按照《民法通则》第142条第3款，适用国际惯例有一个条件，即对有关民商事事项，中华人民共和国法律和中华人民共和国缔结或参加的国际条约没有规定。这表明，中国主张，在法律适用方面，现有的成文国内法和中国缔结或参加的国际条约的规定优于国际惯例的适用。其次，针对国内民事活动，《民法通则》第6条规定：“民事活动必须遵守法律，法律没有规定，应当遵守国家政策。”但针对涉外民事活动，《民法通则》第142条第3款则规定，当中国法律没有规定时，不是适用没有法律效力的国家政策，而是适用国际惯例。结合《民法通则》第150条关于适用外国法律或国际惯例不得违背中国的社会公共利益的规定来看，在法律效力方面，国际惯例处于同外国法同等、并列的地位，与根据冲突规范所援引的外国法的效力相同。国际惯例的效力低于国际条约，但高于国家政策。国际惯例同国际条约、国内法和外国法一样，可以作为冲突规范的直接或间接指引对象。再次，按照中国法律规定的合同当事人意思自治原则，当事人可以选择适用实体规范性质的国际商业惯例。在通常情况下，只有当事人选择适用的国际商业惯例，才对该当事人有约束力。而在当事人未选择适用国际商业惯例时，适用国际商业惯例只发生于中国法律和中国缔结或参加的国际条约对有关事项未作规定的情况。最后，根据《民法通则》第150条的规定，适用国际惯例不得违背中华人民共和国的社会公共利益。

**第二节 商业礼仪**

**一、礼仪**

礼者，敬人也，是做人的要求，是尊重对方；仪，是形式，是要把礼表现出来的形式，两者相辅相成，在国际商业交往中缺一不可。礼仪包括三要素：礼仪是交往艺术，交往强调互动，互动看结果；礼仪是沟通技巧，沟通强调理解；礼仪是行为规范，规范就是标准。

我国是文明古国，富有优良的文明礼貌传统，素有“礼仪之邦”的美称，几千年光辉灿烂的文化，培养了中华民族高尚的道德也形成了一整套完善的礼仪。在社会生活中，人们常常把礼仪看作是一个民族精神面貌和凝聚力的体现，把文明礼貌程度作为衡量一个国家和民族是否发达的标志之一；对个人而言，则是衡量道德水准和有无教养的尺度。一个人以其高雅的仪表风度、完善的语言艺术、良好的个人形象，展示自己的气质修养，赢得尊重，将是自己生活和事业成功的基础。人们在创造优美物质环境的同时还应创造和谐的人际环境。生活的意义在于不断创造和进取。同时，还应在复杂的人际关系中表现、欣赏和发展自己，从中享受无尽的乐趣。一个人能否对现实社会或周围环境有良好的、积极的适应是衡量他心理健康状况的重要标准。通过这一课程的学习，可以让学生们认识到应该积极适应社会，自觉参与社会活动，改造、变革社会环境，促使社会发展进步，同时改造、发展和实现自我。

从交际的角度来看，礼仪可以说是人际交往中适用的一种艺术，一种交际方式或交际方法。是人际交往中约定俗成的示人以尊重、友好的习惯做法。从传播的角度来看，礼仪可以说是在人际交往中进行相互沟通的技巧。

如果分类，可以大致分为政务礼仪、商务礼仪、服务礼仪、社交礼仪、涉外礼仪等几大分支。因为礼仪是门综合性的学科，所谓的几大分支，又是相对而言。各分支礼仪内容都是相互交融的。从个人的角度来看，一是有助于提高人们的自身修养；二是有助于美化自身、美化生活；有助于促进人们的社会交往，改善人们的人际关系；还有助于净化社会风气。从单位的角度来说，可以塑造单位形象，提高顾客满意度和美誉度，并最终达到提升单位的经济效益和社会效益的目的。从团体的角度来看，礼仪是企业文化、企业精神的重要内容，是企业形象的主要附着点。大凡国际化的企业，对于礼仪都有高标准的要求，都把礼仪作为企业文化的重要内容，同时也是获得国际认证的重要软件。

在社交场合中，如何运用社交礼仪，怎样才能发挥礼仪应有的效应，怎样创造最佳人际关系状态，这同遵守礼仪原则密切相关。

1）真诚尊重的原则

苏格拉底曾言：“不要靠馈赠来获得一个朋友，你须贡献你诚挚的爱，学习怎样用正当的方法来赢得一个人的心。”可见在与人交往时，真诚尊重是礼仪的首要原则，只有真诚待人才是尊重他人，只有真诚尊重，方能创造和谐愉快的人际关系，真诚和尊重是相辅相成的。真诚是对人对事的一种实事求是的态度，是待人真心实意的友善表现，真诚和尊重首先表现为对人不说谎、不虚伪、不骗人、不侮辱人，所谓“骗人一次，终身无友”；其次表现为对于他人的正确认识，相信他人、尊重他人，所谓心底无私天地宽，真诚的奉献，才有丰硕的收获，只有真诚尊重方能使双方心心相印，友谊地久天长。

当然真诚尊重是重要的，然而在社交场合中，真诚和尊重也表现为许多误区，一种是在社交场合，一味地倾吐自己的所有真诚，甚至不管对象如何；一种是不管对方是否能接受，凡是自己不赞同的或不喜欢的一味的抵制排斥，甚至攻击。如果在社交场合中，陷入这样的误区也是糟糕的。故在社交中，必须注意真诚和尊重的一些具体表现，在你倾吐衷言时，有必要看一下对方是否是自己真能倾吐肺腑之言的知音，如对方压根儿不喜欢听你的真诚的心声，那你就徒劳了。另外，如对方的观点或打扮等你不喜欢、不赞同，也不必针锋相对地批评他，更不能嘲笑或攻击，你可以委婉的提出或适度的有所表示或干脆避开此问题。有人以为这是虚伪，非也，这是给人留有余地，是一种尊重他人的表现，自然也是真诚在礼貌中的体现，就像在谈判桌上，尽管对方是你的对手，也应彬彬有礼，显示自己尊重他人的大将风度，这既是礼貌的表现，同时也是心理上战胜对方的表现。要表现你的真诚和尊重，在社交场合，切记三点：给他人充分表现的机会，对他人表现出你最大的热情，给对方永远留有余地。

2）平等适度的原则

在社交场上，礼仪行为总是表现为双方的，你给对方施礼，自然对方也会相应的还礼于你，这种礼仪施行必须讲究平等的原则，平等是人与人交往时建立情感的基础，是保持良好的人际关系的诀窍。平等在交往中，表现为不要骄狂，不要我行我素，不要自以为是，不要厚此薄彼，更不要傲视一切，目空无人，更不能以貌取人，或以职业、地位、权势压人，而是应该处处时时平等谦虚待人，唯有此，才能结交更多的朋友。

适度原则即交往应把握礼仪分寸，根据具体情况、具体情境而行使相应的礼仪，如在与人交往时，既要彬彬有礼，又不能低三下四；既要热情大方，又不能轻浮谄谀；要自尊却不能自负；要坦诚但不能粗鲁；要信人但不能轻信；要活泼但不能轻浮；要谦虚但不能拘谨；要老练持重，但又不能圆滑世故。

3）自信自律原则

自信的原则是社交场合中一个心理健康的原则，唯有对自己充满信心，才能如鱼得水，得心应手。自信是社交场合中一份很可贵的心理素质。一个有充分自信心的人，才能在交往中不卑不亢、落落大方，遇到强者不自惭，遇到艰难不气馁，遇到侮辱敢于挺身反击，遇到弱者会伸出援助之手；一个缺乏自信的人，就会处处碰壁，甚至落花流水。

自信但不能自负，自以为了不起、一贯自信的人，往往就会走向自负的极端，凡事自以为是，不尊重他人，甚至强人所难。那么如何剔除人际交往中自负的劣根性呢？自律原则正是正确处理好自信与自负的又一原则。自律乃自我约束的原则。在社会交往过程中，在心中树立起一种内心的道德信念和行为修养准则，以此来约束自己的行为，严以律己，实现自我教育，自我管理，摆正自信的天平，既不必前怕虎后怕狼的缺少信心，又不能凡事自以为是而自负高傲。

3）信用宽容的原则

信用即就讲究信誉的原则。孔子曾有言：“民无信不立，与朋友交，言而有信。”强调的正是守信用的原则。守信是我们中华民族的美德，在社交场合，尤其讲究一是要守时，与人约定时间的约会，会见、会谈、会议等，决不应拖延迟到。二是要守约，即与人签定的协议、约定和口头答应他人的事一定要说到做到，所谓言必信，行必果。故在社交场合，如没有十分的把握就不要轻易许诺他人，许诺做不到，反落了个不守信的恶名，从此会永远失信于人。

宽容的原则即与人为善的原则。在社交场合，宽容是一种较高的境界，《大英百科全书》对“宽容”下了这样一个定义：“宽容即容许别人有行动和判断的自由，对不同于自己或传统观点的见解的耐心公正的容忍。” 　　宽容是人类一种伟大思想，在人际交往中，宽容的思想是创造和谐人际关系的法宝。宽容他人、理解他人、体谅他人，千万不要求全责备、斤斤计较，甚至咄咄逼人。总而言之，站在对方的立场去考虑一切，是你争取朋友的最好方法。

**二、商业礼仪**

**我们认为，最纯洁职业经理人应该了解并遵守必要的商务礼仪，尤其是在国际商务交往中，应该了解和尊重客户和合作伙伴所在国的商业礼仪。**在现代市场经济中，商务往来是司空见惯的事情，所以，我们每一个人都应该了解和学习一些商务往来中的礼仪知识。但是，商务活动的内容极其丰富，涉及的范围也十分宽广，商务活动中的礼仪知识是非常多的，并且各个国家也还有各自的特殊礼仪要求。因此，我们不可能把所有的东西都一一讲到，这里只就一般性的、最常用的、国际通行的一些礼仪知识做些简要的介绍。

第一，在初次商务活动中，必须深入了解对方。这里所说的商务往来，不是指一般的商业零售活动，而是指商务活动中的批发商与销售商、商场、商店和商业公司与生产企业或公司间的买卖活动。了解对方的方式很多，如交谈、询问、调查、查找有关资料、实地考察、通过有关部门查询等。通过这些方式，掌握对方目前的经营状况、信誉程度、地理位置、交通状况、发展潜力、发展规则等。对商家来说，还要特别注意了解厂家的产品质量、花色品种、成本情况以及数量等。有人认为，商务活动就是一手交钱一手交货，没有什么礼仪可讲。这种认识是浮浅的，是因为对礼仪缺乏认识。事实上，大宗的商务活动，钱与货的易位不是同时进行的，中间还有一个很大的时间差，即使是钱与货的易位同时进行，商品买卖实质上是人们行为的交换，是当事人的行为交换，是劳动的交换，所以必须体现出人们相互间的各种关系来，这样就必须做到相互了解，相互尊重，平等、互惠互利，这本质上就是礼仪的要求。

第二，商务洽谈中，必须按章办事，切忌感情用事。有些人认为是认识的人、了解的人或是老同事、老部下、老上级、老朋友、老相识，邻居、乡亲或者是经过熟悉人介绍、引荐来的，就有求必应，满口承诺，不好意思拒绝，也不好意思提出一些公平商务条件，更不好意思提出签订合约之类的事情。这些都是感情用事的表现。商务洽谈中所涉及到的一切实质内容，必须从商业活动的实际出发，该怎么办，就怎么办，不能迁就，不能简单从事，更不能图省事而简化手续。洽谈之前要做好准备，有关的资料要预备齐全，在一些关键问题上，必须反复思考成熟，细节问题也不能忽略。在商务活动中，不要崇洋媚外，也不能轻信漂亮的言词，一切以事实为根据按规律进行。

第三，商务进行过程中，必须按约办事，信守承诺。如果遇到重大突发事件，必须更改合约时，要事前与对方协商，取得对方的同意，最好要有书面材料或文字为据。信誉是商务活动的核心，也是商务往来中礼仪修养的关键点。无信誉的商务活动只能是一槌子买卖，而且仅这一槌子很可能就是致命的失败。要树立信誉高于一切的观念，宁可赔本，也要坚守信誉，只要信誉在，这次亏了本，下次就有可能赚回来，或许还会赚得更多。如果失去了信誉，在短时间里是无法再重新树立起来的。所以，商务活动中的信誉比赚钱更重要。

第四，商务活动中必须严格遵守时间。进行商务谈判时，按照事前约定的时间，必须准时到达洽谈地点。这可是分秒必争的事，千万不能马虎。在现实经济生活中，有很多这样的事例，就是由于耽误了几分钟时间，一大笔生意就被别人抢走了。在商务进行过程中，时间观念必须恪守不移，什么时间发货，什么时间付款，必须按照合同规定严格遵守，不得以任何理由拖延。万一出现特殊情况，货或款要拖延几天，就要主动要求按照合同规定接受罚款处理或赔偿。

第五，文明经商是商务活动中的重要问题。文明经商有广义和狭义之分，广义包括的内容很宽，这里主要指狭义而言，即举止文雅，行为文明，语言得体。前几年报端曾经披露过这样一条消息，说某一家乡镇企业的厂长与外商洽谈一笔生意，本来生意已经基本上谈妥了，但是，由于这位厂长在不经意的情况下，当着外商的面随便吐了一口痰，外商立即要求终止谈判，好端端的一笔生意最终因为一口痰而告吹。我们中国人的随地吐痰，随地丢弃废物的习惯很不好，有损于我们中华民族的形象，应该在商务活动中和日常生活中注意克服和改正。

**三、国际商业礼仪**

在国际商务交往中，除了应该了解和遵守一般国际商业礼仪外，还应该了解和尊重世界各国特殊习俗和礼仪，以免引起误解和麻烦：

1、 要了解和尊重各国的特殊习俗。出国前最好是多查阅些有关访问国资料，了解其特殊的风俗习惯和礼节；否则会使访问国的主人误以为对他们不尊重，以致整个商务访问活动宾主双方的不愉快，甚而辙底失败。

　　2、首次会见时要注意礼仪。一般在做自我介绍时要先讲自己的身份，然后请教对方。此外，国际上往往在互相介绍时有互相交换名片的习惯。

　　3、参加商务活动要守时，因为出席商务活动抵达时间的迟早在一定程度上反映了对访问国主人的尊重程度。

　　4、参加宴请活动要有礼节。出席宴会应正点或提前二、三分钟抵达，告辞时要等主宾退席后才能退席。确需提早退席，应向访问国主人道歉后离去。

　　5、要注意选择适当的称呼方式。在国际交流中，一般在招呼上均称先生、女士和小姐。但要注意在招呼地位高的官方人士时，宜选用“阁下”或直接称呼其“职衔”的方式。

　　6、可携带适当礼品。在国外，大多数商业机构鼓励或禁止送礼，有时赠送礼品会使访问国主人处于一种在道德上进退两难的境地。但适当友谊礼品，如一些很有特色且花销不大的纪念品或带有公司标志的礼品，具有独到意义。

　　7、穿着服饰要合适。参加商务活动或宴请，正统的西服和领带是必要的，对女士来说一般也应着礼服或西服。

1. 要注意交流方式。在国外几乎所有的会谈都是英语，如果语言上有障疑，可随团带备或在当地聘请一位翻译。此外，在多数会谈中，开场白都非常简短，交流也都很快进入正题；切忌在会议中斜靠在椅子上，或把手放在头后面，或二、三人窃窃私语，或闭目小睡，或无精打采等，这些都是对交谈双方的不尊重并会引致反感。

　　W$

**第三节 尊重差异**

由于各种主客观原因，人们会在性别、种族、民族、文化、宗教、信仰等方面形成差异。**我们主张，在对外商务交往如客户和合作伙伴接待、会谈、签约、交易、定价、结算过程中，以及在对内经营管理如员工招聘、定岗、沟通、奖惩、调职、提拔过程中，应该尊重差异，拒绝歧视，一视同仁。**这一方面是公平、公正的商业原则要求，另一方面也体现着职业经理人的职业道德修养水平。

**一、文化差异**

世界各国各民族在漫长的历史进程中，形成了具有自身特色的传统文化。文化差别必然导致行为差异，不同的文化环境下也会形成不同的价值观念、行为方式和日常礼仪。在商务活动中，要达到商务交流的目标，就需要尊重对方，从文化差异的角度去了解对方价值观和商业意图，理解对方的行为方式和商务习惯。例如，不同民族的人员在谈话时对双方保持多大距离才合适有不同的看法，谈话双方身体接触的方式因文化不同而各异，目光接触的方式也有约定俗成，以什么样的手势、动作、举止体现出尊重也有不同的理解。概括来讲，文化差异主要体现在各方具有不同的价值观、时间观、饮食观以及语言和非语言习惯等。下面从中西文化差异层面分析国际商务礼仪的差异，通过相互尊重达到商务目的。

1、价值观差异

在中国的文化观念中，人生的价值往往体现在其社会价值之中，总是把个人或自我放在社会关系中去考察，多否定个体的自我主体性，人生意义常与“忘我”或“牺牲”相联系，追求的是这一种群体和谐的、稳定的伦理道德社会，个人可以弘扬个性，但不能将自我置于国家、集体之上。西方文化则不然，主张以自我为核心的个人主义价值观念：个人是社会的核心，追求个人利益的主观能动创造性是社会进步的内在动力。因此，应将个人利益置于高于一切的位置，实行利己主义和自由主义，个人有满足自己物质利益和精神享受的权利，有自己生活上隐私的权利。这种价值观的差异可以说是根本性的，它是决定中西方商务礼仪差异的根本因素。因此，在与西方人的商务礼仪中，我们一定要注意尊重他们的个人隐私，在交谈的细节中，注意尊重他们的个人主义价值观，不要以东方的价值观去要求他们，可以求同存异，已达到商务交流的目的。

2、时间观差异

在中国的传统文化领域中，人们推崇一种环形的时间观念。因此，中国人利用时间比较随意、灵活。西方人奉行的则是线形的时间观念，认为时间是一去不复返的，他们的时间观念非常强烈，做任何事情都有严格的日程安排，时刻保持“紧张”的时间观念。这种差异表现在国际商务活动中，中国人不太重视预约，有时候即使预约，也不严格遵守预约时间；而西方人则很注重预约，且严格按照预约时间安排活动。在商务谈判中，西方人喜欢开门见山，且在谈判中不喜欢停下或者保持沉默，而是习惯于速战速决。而中国人则喜好感情投资，喜欢宴请或者赠送礼物，在交杯换盏中达成一致，商务活动进程一般比较缓慢。根据西方人的特点，我们要有时间观念、注重预约、说话开门见山，从细节上体现出我们对其商务习惯的理解和尊重，从而达到商务交往的目的。

3、饮食观差异

在中国，饮食已经上升到一种几乎超越其他一切物质形态和精神形态的举足轻重的东西，“民以食为天”是其最好的表达。中国的菜肴讲究“五味调和”和“色、香、味、形、器俱佳”，追求赏心悦目和美味，常忽略营养均衡。西方人饮食追求科学搭配，营养均衡，菜肴的“色、香、味”是次等要求。他们喜欢清淡少油、原料新鲜的食物，只是将饮食当做一种摄取营养的手段，饮食比较简单，不会过分地追求口味。因此，在商务活动中，中方喜欢安排圆桌筵席，美味佳肴置于中心，与客人相互敬酒让菜、热闹非凡，首先在形式上形成一种团结、礼貌、和谐的气氛。然而，西方的宴会则讲究优雅温馨、富有情趣和礼仪，通过与邻座客人之间的交谈，达到交谊和沟通的目的。在宴请礼仪方面，中国从古至今大多都以“左”为尊，要将地位很尊贵的客人安排在左边的上座，然后依次安排。西方则以“右”为贵，“女士优先、尊重妇女”是人们宴会排座位的标准。宴席中,男女间隔而座，夫妇也分开而座，女宾客的席位比男宾客的席位稍高，男士要替位于自己右边的女宾客拉开椅子，以示对女士的尊重。此外,西方人用餐时要坐正，认为弯腰、低头、用嘴凑上去就餐很不礼貌，但这恰恰是中国人通常吃饭的方式。吃西餐的时候，主人不提倡大肆饮酒，而在中国的餐桌上，酒是必备之物，以酒助兴，有时为了表示对对方的尊重，喝酒的时候都是一杯一杯的喝。

如果我们不了解这些差异，不注重细节，也许我们的热情好客，情趣礼貌，就很有可能使对方误解，让对方感觉到我们不尊重他们。所以，一些细节层面的行为动作，都会影响到对方的感受，从细节中体现出尊重与交往之道。

4、语言习惯差异

在中国，谦虚被奉行为一种美德。所以，在得到别人的赞扬时，中国人常以“哪里”、“不好”、“不行”、“还不够”等来回应。但这不符合西方传统，尤其是美国。西方人会对别人夸奖做积极的回应，常说“Thank you”。另外，中国人讲究贬己尊人，把自己的家叫“寒舍”，自己的作品叫“拙作”，称对方为“您”，对方的意见为“高见”、“宝贵意见”。而英语中的敬语和谦词则非常少见，在英语环境里，不管谈话的对方年龄多大、辈份多长、地位多高，you就是you，I就是I，用不着像汉语那样用许多诸如“您、您老、鄙人”等敬谦语。所以，在国际商务活动中，中国人的谦虚与贬己常常让西方人感到不诚实、不礼貌。

5、非语言的文化差异

文化不同，交际行为互有差异，商务交往也各有不同的交际规范。举手投足之间往往就反映出不同的文化特征，这种特性的差异还常常引起文化误解和交际障碍。在不同的文化中，非语言的动作所表示的含义也不一样。因此，要用外语进行有效沟通，在听别人说某种语言的同时还得了解说话人的手势、动作等所表示的意义,这就是说既要“听其言而知其行”，又要“观其行而知其言”。

1）身体接触：在商务交际中，人们应当注意体触的方式以及体触行为与人际关系的文化差异。例如，中国人的特点是近距离体触频繁，以表示亲密或亲热，而英语国家的人体触却较为少见。在英语国家,一般朋友和熟人之间交谈时，要避免身体的任何部位与对方接触，即使是仅仅触摸一下也可能引起对方的不良反应。如果一方无意接触到对方一下,他(她)一般也会说“sorry”或“oh, I’m sorry”之类的道歉话。因此,讲话的人一般不喜欢别人说话时靠得太近，除非对方显露出喜爱的表示，要求靠近一点。

除了轻轻触摸外，再就是当众拥抱的问题。在许多国家，两个妇女见面时拥抱亲热是很普遍的现象，夫妻之间或久别重逢的亲朋好友也常常互相拥抱。两个男人是否相互拥抱，各个国家的习俗不同。阿拉伯、俄国、法国以及东欧和地中海沿岸的一些国家里，两个男人见面后采用热烈拥抱、亲吻双颊来表示欢迎。但在东亚和一些说英语的国家，男人见面一般只是握握手，握手(shaking hands)这一身势语在全世界许多国家都表示同一个意思，即友好(friendly)。作为见面和告辞时“握手”已被大多数国家接受。但握手并不是一种全球性的礼节，在有些国家，握手仅限于特殊的场合，如在美国只有被第三者介绍后，被介绍双方才可握手；在日本，见面一般礼节是相互鞠躬致意；在东欧一些国家，则是相互拥抱、贴面，而不是握手。在交际中，最常见的体触行为当然是握手、拥抱和亲吻。除此而外还有其它许多体触行为。而作为交际者应谨慎对待，认真了解每一体触行为的含义及其文化差异。

在商务礼仪中，最常见的非语言习惯首推握手。在西方国家，两人握手后马上松开，两人的距离也随即拉开。而中国人为了表示热情和尊重对方，常常握住对方的手久久不放，还十分满足的闲谈消磨时光，有时还往往拍打对方的肩和背，对此西方国家的人会觉得就窘迫不堪，他们认为体距太近会显得过于亲密。

2）目光接触：“眼睛是心灵的窗户”，眼神的千变万化，表达着人们丰富多彩的内心世界。目光接触是非言语交际的一个重要方面。英语国家的人比中国人目光交流的时间长而且更为频繁。他们认为缺乏目光交流就是缺乏诚意。中国人却为了表示礼貌、尊敬或服从，常避免一直直视对方。在交往中,英语国家的人会为中国人回看时间过短而反感，认为他们看不起自己，或者认为中国人表情羞羞答答，目光躲躲闪闪。中国人却感到英语国家的人在交流过程中总爱死盯着人，特别是年青女子，对于英语国家的男子这种相视有时极为反感。所以，在这方面有许多约定俗成的规范：看不看对方、什么时候看、看多久等等。商务人员在商务交往中应充分利用这种非言语习惯，并要注意正确使用礼节。

3）手势表达：手势也是常用的非言语表达方式。打手势的动作稍有不同就可能会与原来的意图不同。对某种手势理解错了，也会引起意外的反应，甚至是意想不到的结果。在日常交往中，人们也有两种基本手势，手掌心朝上，表示真诚或顺从；手掌心向下，表示压制。在日常交际中，手势表达可谓繁复多样，商务人员应细心观察、多多领会。英美人习惯伸出食指并用食指弯曲这一手势表示“请过来(Please come over)”，但在日本等一些亚洲国家这个手势万万使不得，因为他们常以此来召唤一条狗或别的动物，而在大部分中东和远东国家，用一个手指召唤人是对人的极大侮辱。

总之，从上述几个方面的对比可以看出，中西文化差异导致了截然不同的商务礼仪，而注重这些细节差异往往是体现尊重对方的关键。当今世界经济全球化程度日益加深，商务人士要想成功地进行国际商务交往，就必须从文化层面理解和认识各种国际商务礼仪，及时调整自己的礼仪行为，在细节中避免产生不必要的误会，最终促进国际商务活动的顺利开展!

**二、宗教差异**

宗教主要是对神的崇拜，而神实际上就是人的外化，费尔巴哈说过，人是按照自己的形象创造出了神。所以，通过神，通过宗教，我们可以很清楚地窥见人类社会以及某一个特定的文化区域的文化状况。不同的文化区所创造和信奉的宗教必然地带有那种文化的印记，从而也必然地存在着差异。**我们主张，职业经理人在商务活动中，应该充分理解和尊重各方的宗教信仰与禁忌，除非是针对反人类的邪教，否则应该拒绝和避免宗教歧视。**目前，在世界上最有影响力的三大宗教是基督教、伊斯兰教和佛教，在中国最有影响力的三大宗教是儒教、佛教和道教。下面简要分析和比较蕴藏在中西方宗教之中的文化内涵和禁忌。

（一）中西方宗教中主神的来历

在每个宗教体系中，主神都占有最为突出的位置。但主神是从哪里来的？又是怎么产生的？中西方宗教对此有着明显不同的回答：西方的神是先天就存在的，是超越于世俗人事的，东方的神则是由世俗的人物修炼而成的。

基督教及其同源同宗的天主教、东正教、犹太教、圣公会等在西方是最具影响力的宗教，而基督教是西方人对古希伯莱教进行改造的产物，至今仍保留着古希伯莱人的许多宗教因素，包括主神的来源。基督教的神是耶稣，耶稣是怎么来的？耶稣是上帝耶和华同民间女子玛利亚的孩子，是上帝作为自己解救人类、替人类赎罪的一个使者，是上帝与人类相联系的纽带。耶稣的神性（灵性）来自上帝耶和华。那么，耶和华又是谁？他是天上的神，是超出人类世俗之外的神，是先于人类，而且独立于人类而存在的。他是永恒的，绝对的，是一切存在的终极的原因。所以，耶和华是谁？它从哪里来？这是不可追问，也无需追问的。人类中的神的来历，要么是得到他的神谕，要么是他的后代，几乎找不到一个是靠自己的修炼而成为神的例子，而往往都是，突然有一天，神向他告示，他必须承担某个方面的使命，以代替神向人类宣布自己的教言。在西方的宗教中，所有的神都是上帝赐予的，它来自人类之外，而不是来自人类自身。

与之不同，在中国宗教中，几乎没有一个神是从人类之外的上帝、上天那里得到资格的。虽然在上古时代，中国人也曾使用过上帝、上天这类概念，但那不是一种宗教意义上的人格神，而只是指某种外在于自己的神秘的自然的或社会力量。中国宗教和东方宗教的神，都是由平常的、现实的、世俗的人经过修炼而成的。儒教的教主孔子，只是一个少时贫困、后来收徒讲学的私生子；道教的主神太上老君，也是春秋时代的一位叫老子的智者，一位东周朝廷的柱下史，都是中国历史上的实有之人。他们之所以能够成为神，不是因为哪个神的谕示，而是因为他们有着自己深刻的思想、渊博的学识和伟大的人格，从而征服了天下的民众，赢得人们的信仰，才慢慢地获得神性，最终被尊奉为神。

同样，产生于东方民族的印度佛教的主神是释迦牟尼，他也不是从天而降的神灵，而是世俗王国中的一个王子。由于他厌倦了王宫生活，想探索人生真理，解救处于生老病死痛苦之中的民众，经过四十九天的冥想，终于开悟，成为得道之人，从而吸引了大批信徒，尊崇其为思想导师。这正体现了东方宗教中的神的来历与西方不同：它不是由天外之神加冕而成，而是一些杰出的人物通过精神探索和人格修行而成。

神的来历的不同导致了中西宗教在许多方面的不同。

1、在对待异教的态度上，西方的宗教具有绝对性和排他性，而中国宗教则具有相对性和包容性；前者是一元的，后者是多元的。

西方基督教中始终贯彻着一元论的思想，具有排他性，一个人只能信奉一个神，一个宗教，在基督教之外的一切宗教都是非法的，不允许存在的；信奉其他宗教的人被称之为异教徒，是要受到惩罚的。耶和华就曾通过摩西向以色列人说：“除了我以外，你不可有别的神。”在西方历史上，迫害异教徒事件源远流长，宗教战争十分频繁，仅十七世纪的一次十字军战争就历时三十年之久。这些战争与事件的目的都是要消灭异教徒，以维护自身宗教的一元性，维护自身教主和教义的绝对性、至上性。

与之相比，中国宗教则具有相对性、包容性和多元性，可以和其它宗教并存。我们经常说西方文化是多元文化，中国文化是一元文化，实际上是片面的，至少在宗教方面，情况是恰恰相反的。在中国，各宗教之间互相平等、互相尊重、互相交流是常态，只在个别时期发生过利用皇帝的权力排斥异教的事情，在大部分时期，儒、释、道三教并存是一个更常见的局面。尽管存在教义之争，但谁也不去消灭谁。相反，从唐代起，三教逐渐走向融合，到宋代，出现了合流之后的宋明理学，形成中国思想史上的又一个高峰。中国各教教徒对其他宗教的领袖大都抱有相当的尊敬和包容，即使对于后来传入中国的基督教、天主教、拜火教、伊斯兰教等，也很少有持极端敌对态度的。在他们看来，只要是伟人所创造的宗教，他们就都可以接受，就都能受到他们的崇拜和信任，因为他们都代表了人类中的最高智慧和最高人格，都是一个社会、一个民族、一个时代的灵魂。

在东方宗教当中，教义都比较开放，宗教领袖们亦都具有一种阔大的胸襟，体现了一种宽容精神。就这一方面说，基督教对待异教的态度与其教义是矛盾的。基督教教义主张宽容、博爱，但在卫教问题上则是从不宽容、博爱的。因为从基督教的本质来说，它不可能接受另一个宗教和它平起平坐。如果接受了，那就等于否定了上帝的权力，动摇了上帝的至高无上性。

2、宗教在自身社会生活中的地位不同。

在西方文化体系中，宗教是超越于文化之上的，属于超文化的一个领域。在欧洲的中世纪，教权高于一切。国家的最高统治权在罗马教皇，而不在皇帝。罗马教皇不仅管理宗教事务，而且管理政治、经济、法律、文化、教育、医疗、科学等等几乎是生活的一切领域。对国王乃至皇帝的任命，都是由罗马教皇最后作出决定。教皇的权力高于一切，置于其它一切政治、法律等文化权力之上。宗教也是衡量一切价值的最高准绳。在中世纪，你的文化修养再高，学问再多，但如果是一个异教徒或一个无神论者，你就等于什么也不是，你不仅毫无价值，而且还在被打击和消灭之列。

在中国，由于各宗教领袖都是世俗中的杰出人物修炼而成，非由上帝神授，故而决定了他们在社会、文化中的地位显著不同。中国人的宗教是被包含在文化之中，它是文化的一个组成部分，因为它本身就是文化伟人对人生的理解与觉悟，其教义也是文化伟人对人生和社会的深刻思考与憧憬。因此，中国的宗教始终没有能够与皇权相抗衡。在古印度，佛教还有一种至高无上的神权，但当它传入中国后，逐渐屈服于皇权之下了，甚至大寺庙的主持人往往都是由皇帝废立的。

（二）中西方宗教的心理基础

从本质上说，一切宗教都是特定文化的产物，都是特定的人群对自身所面对的问题的一种解决，只不过是消极的解决而已。宗教的世界就是人的世界乃至人的心理世界的一种折射。所以，一切宗教都是建立在特定的心理基础之上的。

西方宗教的心理罪恶感来自《圣经》中创世纪的故事，是人类始祖亚当和夏娃偷吃禁果犯下的 “原罪”。在基督教义中，人一生的最大使命甚至全部使命都是在为自己祖先的过失赎罪。这种“罪恶感”是普遍和必然的。《圣经》说：“假如我们说自己没有罪，那是自欺，真理就不在我们心里了。假如我们承认自己的罪，上帝是公正的，他必宽恕我们的罪过，洗清我们的一切罪过。” “我们必然有罪”，这就是西方宗教意识中的“罪恶感”。

与之不同，中国宗教赖以产生的心理基础则是“敬畏感”。中国文化是一种以宗法制为基础的群体本位文化，其核心是由这种文化所塑造出来的他律人格。具有这种人格的人，其个人意志和个体独立性比较薄弱，而对他人的依赖性则相对要强。孔子说过：“君子有三畏，畏天命，畏大人，畏圣人之言”。“畏天命”是宗教上的“敬畏”，因为天命就是一种超个人的力量，是人们还无法认识、无法把握的力量。“畏大人”是政治上的“敬畏”，“大人”指统治者，在家庭中是指家长，在社会上则是长官，这是对现存社会结构的肯定和维护。“畏圣人之言”则是伦理上的“敬畏”，“圣人之言”是指道德的规范和准则，必须无条件地遵守。所以，作为一个有修养的人，必须时时保有一种敬畏心理，事事小心谨慎，深刻理解并体会自己力量的微弱，从而去尊重现实，尊重一切未知的、神秘的力量。否则就不能够称为“君子”。这个“畏”就是中国宗教的心理基础。

中西方宗教的这种不同的心理基础表明：西方人之所以信奉耶稣基督，是因为他们认为自己的祖先对上帝犯下偷吃禁果之罪，他们相信耶稣基督能够替他们赎罪；中国人之所以信奉孔子、释迦摩尼、老子，是因为他们认识到自身力量在自然和社会面前太渺小，因而需要得到神力的帮助。前者是植根于罪恶感，后者是植根于敬敬畏感。

那么，作为两种不同的宗教心理，罪恶感与敬畏感有什么不同？

1、罪恶感是一种知性的产物，一种理性的判断，属于认知行为。它的意思是，我认识到自己犯了罪，违背了真理，这个罪虽然是我们的始祖犯下的，但作为后代，我们同样承担着责任，同样有赎罪的必要。敬畏感则不是一种知性的认定，而是出于一种情感的体验，因为自己的力量微弱，故而经常感受到外界的压力和威胁。

2、罪恶感的意识深处是无条件的，它是一种投降，一种甘心受罚，一种自居卑位；而敬畏感则是有条件的，由于意识到自己的力量太小，无法独立面世，所以才借助神的力量，企望神来保佑自己的平安和幸福，它根本没有受罚的心理，也没有甘愿吃苦的精神。

3、由于罪恶感的源头是在个人的生命存在和现世生活之外，所以罪恶感的思维是超越性的，其时间的维度总是向前后延伸，它不固着于现世；而敬畏感的根源就在现世，就在当下，就在现存的一己自我的生命状态，故而其思维必然紧紧地固着在现世之中，其触角不可能，也没有必要向现世之外扩展。

罪恶感与敬畏感的这种差别十分重要，它对整个的宗教观念和宗教生活的特性有着深刻的影响，并最终落实在人与神的关系上面。中西方宗教中人神关系的不同正是由各自的心理基础决定的，西方宗教中人神关系主要是忏悔与接受忏悔的关系，中国宗教的人神关系则是祈福与赐福的关系；伴随前者的是人对神的一种膜拜，伴随后者的则仅仅是一种恭敬。

西方人对于基督教的主神上帝所持的态度是信仰和膜拜。西方宗教的心理基础是罪恶感，其内容是深切地认识到自己及其祖先对于上帝犯有不肖之罪。《圣经》说：“遮掩自己罪过的人，必不成功。无论是谁忏悔和放弃罪过，都将得到宽恕。”植根于罪恶感，以忏悔为面对上帝的基本手段，故而是无条件的，是绝对的屈从。西方人对于上帝的信仰、膜拜，正是这种单向的、无条件的皈依。

中国宗教的心理基础是敬畏感，一种意识到自己力量薄弱，无法独立面世而产生的畏惧心理，因此，他们面对神灵时就不是无条件的信仰和膜拜，不是皈依，而是一种虔诚、恭敬的态度；不是努力地去忏悔，而是诚心诚意地去祈福，去祈求神灵的保佑，希望他能够降福于己。中国人对于自己信奉的神，其基本态度是“信而不仰”，他只是相信它，敬畏它，但并不仰视它，信神只是工具性和娱乐性的,神灵如果不灵,人是可以弃置的，类似于一种双向的交换关系。

中西方宗教在人神关系上的这种不同，说到底是这样一种不同：中西方人对自己的神灵都强调“敬”，但西方人对神的敬本身就是目的，它是自足的，是无条件的；中国人对神的敬则仅仅是手段，它只有在有效地指向某个目的时才获得自己的意义和价值，所以它是有条件的，不自足的。

（三）中西方宗教对待世俗的态度

众所周知，中西方建筑的造型和风格很不相同，特别是屋顶，西方建筑大都为尖顶，最典型的是一些著名的大教堂和古老的城堡；中国建筑大都为坡顶，无论是皇宫、寺庙，还是平民住宅。这两种屋顶所产生的心理效应大不一样。

西方尖顶建筑给人一种向上超升的感觉，它具有超越性，表示要超凡脱俗，离开现实，趋向于彼在的上帝。特别是教堂，之所以造成这种形状，正是西方人宗教意识中对世俗态度的反映，是西方人的宗教意识利用建筑的空间设计来满足或强化其对上帝的单向超升和皈依心理的折射。这种尖顶造型，无论从外观还是从内视，都能够在人的感觉中唤起一种向上的张力，这种感觉上的张力便是提供远离世俗，实现对上帝单向皈依的物理手段。

中国坡顶建筑造型所产生的效果是限制，而非超升。它似乎在向人们表述：在这四面墙所围成的空间中，再给你加上一个盖子，你就安心地在这里过活吧，不要有非分之想。就几何学的角度看，它与西方的不同仅仅在于角度的大小，只是一个量的不同，但从它所产生的心理效应说，却展示出一种完全相反的方向，有着质的不同。中国式屋顶所造成的是一个只在平面作横向延展的空间，西方式屋顶则是一个形成纵向上升张力的空间。这一差异，正好体现了中西方宗教对待世俗生活的不同态度。中国宗教重视世俗，具有现实性；西方宗教则蔑视世俗，具有超越性。

在西方基督教中，人的世俗生活被看得十分低下，一切感官的满足都受到限制，饮食、性、娱乐、舒适等都被看成是带有罪恶和不净的，所以都被压缩到最小的限度，以仅仅能够维持个体生命存在和类的生命延续为度。而在中国宗教中，世俗的、感性的满足从来就被认为是自然的、天经地义的，因而应该得到肯定和尊重。中国人重视饮食，重视养生之道，重视娱乐，重视对生命过程的体验、玩味。即使是出家之人，中国的僧侣们也没有像西方那样走向禁欲主义的极端。儒士和道士们的生活与常人也没有太大的差别，佛教经过改革，形成中国化的禅宗之后，也大大地世俗化、人性化了。

中西方宗教对待世俗态度的不同，集中地反映在他们对待肉体的态度上。在基督教的理念中，真正属于一个人的“自我”是“灵魂”。在他们看来，人的肉体并不是真正属于他们自己的东西，而仅仅是“自我”暂时寄住其中的一个住所，是灵魂的一个偶然而且短暂的躯壳。人死后，灵魂便离开这个住所，升入另一永恒的去处：天堂或地狱。西方人的重视灵魂而轻视肉体，正是基于这样的观念。这种灵魂对肉体的蔑视，也是西方宗教远离世俗，远离感性的一个表征。

相比之下，中国人则体现出一种较为强烈的身体化倾向。这身体化，就是指人对于自身的感性、肉体的重视，注重感官的满足，注重生命的享受。中国人特别注重身体，认定自己的肉体而不是灵魂才真正属于自己，才是真正的“自我”，身体没有了，“我”也就不复存在。正因为此，中国人才总是紧紧地抓住现实，抓住现世，抓住这有限的生命光阴，抓住世俗的享受，而少想“身”后之事。

任何文化和生命都会本能地追求某种永恒，而不满足于暂时和有限，这一点，中西方宗教也是如此。但由于对永恒的内涵理解不同，故而其追求也就大相径庭。西方人是到现世之外去寻找永恒，而中国人则就在现世之内来寻找永恒。

正因为在西方人眼中，人的肉体只是一个暂时居住的寓所，灵魂才是真正永恒的东西；现世只是暂时的存在，死后的超升进入天堂才是永恒的所在，所以西方人是身在现世，却一心翘望着彼岸世界──灵魂升入天堂以获得永恒。而中国人则认定肉体为一己之自我，肯定感性的生命过程为实在的现实，故而追求现世，认为在现世中就有永恒，而且只能在现世中才能够找到真正的永恒。孔子说：“未知生，焉知死？未知人，焉知鬼？”就表现了对现世、对“生”亦即“身”的重视，而对死后的事情则存而不论。而在西方哲学中，死则是一个十分重要的哲学问题，许多大哲学家都探讨过死的问题，表明了对死后世界的重视。

中国人的现世永恒观在中国文化的三大思想支柱中得到透彻的表述。在儒家那里，对永恒的追求表现为家族的延伸，家族的延伸又表现为血缘的延伸。儒家只讲生，不讲死，只讲人，不讲鬼，只讲现世，不讲来世，只讲现实伦理，不讲轮回报应。儒家作为一个清醒的、务实的现实主义学派，他们深知个体肉体的永恒是不可能的，于是便转而从另一个方面来追求永恒，那就是家族的永恒。儒家非常注重家族的兴旺发达，香火不断，从深层次说，并不是出于对自己死后有人供奉的考虑，而是出于人的本性之中的对永恒的追求。个人的永恒是不可能的，那么就只能以不断地传宗接代来保持家族的永恒，因为家族本身就是血缘的统一体或连续体。儒家的以家族永恒，实际上重视的仍然是感性的肉体的世界，亦即现世的、世俗的世界。

道教的永恒观也是现世的、肉体的。道教对这方面的追求集中地体现在内丹术和外丹术上。内丹是一种内部自我修炼的功夫，外丹则是外在的物质作用，它们的目的都是追求养生和长生，是为了成仙，因为成仙之后就可以永生不死，达到个体的肉体生命的永恒。而且，道教的成仙和基督教的进入天堂是不同的。道教的仙界生活就是人间的生活，它不仅自身的肉体仍然保存着，即连人的七情六欲也都完好无损。而天堂的生活则是不带人间色彩的，超凡脱俗的，特别是人的感官欲望已被淘洗得干干净净。所以，道教感兴趣的仍然是现世的生活，是不脱离肉体感性的生活；它的永恒观仍然是肉体的、现世的，从而在本质上是世俗的。

佛教也大抵如此。印度佛教要求人们禁欲、苦行，这基于他们对现世所抱的否定态度。这一点与中国文化、与中国人的宗教意识相左，而与西方的基督教更为接近。而且，印度佛教强调轮回，认为人在现世之外还有前世和来世，这就又体现了灵魂不灭的思想，与西方相似了。因此，当印度佛教传入中国后，人们很快就发现它与中国文化和中国宗教意识的差异，并着手对它进行改造。这改造的结果便是禅宗的出现。而这改造的一个重要内容，便是将印度佛教停留在禁欲苦行和来世轮回上的思绪拉回到现世的世俗生活中来，改禁欲苦行为适欲享受。印度佛教许诺给人的东西要到来世才能兑现，禅宗则将它拉回到现世来兑现。他们抓住印度佛教中的“顿悟”、“人人都有佛性”、“放下屠刀，立地成佛”等教义，把现实中一切的问题均诉诸感觉来解决，让人们在现世即能够感受到自由与解脱。这是中国文化重世俗、重肉体、重感性生命的精神对之改造的结果。

（四）中西方宗教的禁忌

宗教禁忌是人们信仰和崇拜神秘异己力量和神圣对象的一种宗教行为。对神秘力量和神圣对象的敬敬畏感往往在行动上表现出来，在人与神秘力量和神圣对象的关系上，体现为对自己行为上的限制和禁戒规定，这就是宗教禁忌。

我们认为，无论宗教禁忌或是其他禁忌，只要不违反国家的法律，不影响社会的安定，不损害他人的正当权益，就是那个民族、那个宗教自身的事，它有保持或改革这些禁忌的自由，其他任何人都应予以尊重，不得强加干涉。

1、基督教禁忌

“十诫”在基督教信仰中具有教义和道德的指导性，我们可以先从禁忌的角度来看“十诫”的有关教导。

基督教所信仰的上帝是宇宙唯一的主宰。十诫确认上帝的独一性并反对任何上帝的“代替品”。十诫第二条规定：“不可为自己雕刻偶像，也不可作什么形象”。基督教堂由于这一传统，聚会场所在布置装饰上很简洁，一般不设圣像（包括作为崇拜的画像），突出十字架的标志，代表高举并思念基督完成之救赎，并强调信徒应通过耶稣基督教导的用“心灵和诚实”来敬拜。在信徒家中，也不设神龛等宗教性布置。不过，在中国文化的影响下，教堂或信徒家庭布置一些《圣经》经文的书法作品，现在已经比较为信徒所接受。

基督教对婚姻十分重视。根据《圣经》中伊甸园的记叙，基督教认为：第一，婚姻是神圣的，因为婚姻的起源是创造主自己；第二，婚姻应以一夫一妻为原则，上帝为亚当创造夏娃即表明这一道理。既然婚姻是神圣的，要求做到一夫一妻，因此基督教不主张离婚。基督教传统认为，离婚的前提是一方犯淫乱的罪。圣经中提到离婚的另一个可被允许的情形是，为信仰不同之故，一方自愿离去。

不吃血可以说是基督教信徒生活中一个比较明显的禁忌。不能把动物的血作为食物，因为血象征着生命，是旧约献祭礼仪上一项重要的内容。而且，新约把血的作用解释为耶稣基督在十字架上流血舍命而带给人的救赎能力。血既然有如此重要的意义，所以出于纪念，不吃血成为《圣经》对基督徒的一种要求。对于大多数基督徒而言，因有圣经明训，所以当然视吃血为禁忌。勒死的牲畜也在基督教禁食之物之列，这与禁食动物血的禁忌一脉相承。因为勒死或其他非宰杀原因而死的动物的血液未流出，已被吸收于肉中，故不食为妙。

另外，看相、算命、占卜和占星术（星象学）等也为基督徒所禁止，因为这些迷信相信一种上帝之外的干预人生的神秘力量，还有一种宿命论倾向。基督教认为，每个人都是上帝所爱，都有自己的意志选择权，上帝不强加意志给人，而让人自愿选择人生道路，每个人又当为自己选择的行为负责，此类迷信活动与此背道而驰。

烟酒是否属于基督徒的生活禁忌呢？《圣经》并未提到烟（吸烟是近现代才有的行为），但却有不少有关酒的教导。从总体的教导上看，《圣经》的旧约部分将饮酒作为禁忌来讲，而新约部分相对而言较为灵活，少见直接的禁绝，而留给人们自己作出选择。吸烟问题虽然没有《圣经》的明训，但大部分基督徒对吸烟持反对态度。不过，在教会聚会和崇拜活动中禁止吸烟，这是教会的一致看法。

持“基督复临安息日会”教派背景的信徒在禁忌上有一些特别要求。首先关于安息日，认为信徒应当按律法要求遵守安息日，停止劳动，并在这一天举行聚会礼拜（安息日大致等于今天的星期六）。安息日信徒在生活中的另一个主要禁忌是关于饮食的，如不食猪肉和某些水产品等。

西方人忌讳“13”和“星期五”。西方人忌讳“13”，一是源于古代希腊。根据[希腊神话](http://www.baidu.com/s?wd=希腊神话&hl_tag=textlink&tn=SE_hldp01350_v6v6zkg6)，在哈弗拉宴会上，出席了12位天神。宴会当中，一位不速之客——烦恼与吵闹之神洛基忽然闯来了。这第13位来客的闯入，招致天神宠爱的柏尔特送了性命。二是源于圣经故事，传说耶稣受害前和弟子们共进了一次晚餐，参加晚餐的第13个人是把耶酥出卖给犹太教当局的弟子犹太。参加最后晚餐的是13个人，晚餐的日期恰逢13日，“13”给耶稣带来苦难和不幸。从此，“13”被认为是不幸的象征，是背叛和出卖的同义词。至于星期五，因为这是耶稣被迫害的日子。有些圣经学者认为夏娃诱惑亚当偷食[禁果](http://www.baidu.com/s?wd=禁果&hl_tag=textlink&tn=SE_hldp01350_v6v6zkg6)也是在星期五。或许最重大的一种信仰，是认为[该隐](http://www.baidu.com/s?wd=该隐&hl_tag=textlink&tn=SE_hldp01350_v6v6zkg6)在13号的星期五杀害了[亚伯](http://www.baidu.com/s?wd=亚伯&hl_tag=textlink&tn=SE_hldp01350_v6v6zkg6)。

2、天主教禁忌

1）独身禁忌。根据教会传统，天主教的主教、神父、修女是不结婚的。教会的传统观念认为，凡进入神职界奉献生活的人，没有家室所累将使他们获得更多的自由去宣讲基督的博爱思想。天主教会“独身制”的产生，并非出于对现实生活的逃避，而是个体生命对高尚行为在体验中升华的过程。所以，同天主教徒交往时，见到主教不可问“有几个子女？”遇到年轻的神父、修女则不可问“爱人在哪里工作”等问题。

2）从商禁忌。教会禁止领受神品者经商。但这并不意味着教会对于合理经商不予以鼓励。反之，教会赞同正当的经商行为，并主张在商业活动中给社会的贫困群体带来福利。

3）离婚禁忌。禁止婚姻离异是天主教会维系家庭和谐的伦理方法。因为婚姻作为天主教的一件圣事，极具严肃性与有效性，一是强调男女婚约之初的不可轻率性，二是主张两人的结合必须以爱情为基础。

4）堕胎禁忌。天主教会对堕胎的禁忌与“十诫”中的第五条“毋杀人”有关。长期以来，教会认为，在胎儿形成生命之后若施行堕胎，与杀人没什么区别，是一种危害人类生命的罪恶。但是，教会不反对计划生育。

5）主日禁忌。天主教会的主日，即星期天。传统上教会规定，教徒在主日都要到教堂参与弥撒，不可以以任何托辞作为借口，除非有不许耽误的重要事情，如自己生病、照顾重病患者等。同时教会也会对于在星期天必须上班工作的信友给予宽免。

6）斋期禁忌。天主教会为纪念耶稣基督圣死在十字架上，以及他舍身赴义的精神，制定了守斋的规则，即大斋与小斋。小斋，即素食，就是在星期五这一天，禁忌吃猪、牛、鸡、羊等热血动物的肉。但水族的肉、鱼虾等可以食用。大斋是教会规定于每年复活节前40天内守斋，故称封斋月。每年在圣灰礼仪日和耶稣受难日，凡年满18周岁至60岁的信友都必须守大斋。大斋日这天午餐可吃饱，早、晚可按本地习惯吃少许点心。

7）教堂内禁忌。教堂是天主教会的标记，更是天主临在的殿宇，它不仅仅是教友祈祷、敬礼的场所，还是一处最神圣的地方。为此，凡进入教堂的信友，都会自觉以严肃的态度进入，对于衣着不整或穿拖鞋、短裤入堂者是绝对禁忌的。同时也禁止在堂内来回乱串、大声喧哗、交头接耳、东张西望、打情骂俏、争抢坐位，更不允许在堂内吃东西、抽烟。因此，非教徒进入教堂时一定要遵守教堂规则，不要影响。

8）数字禁忌：同基督教

3、伊斯兰教禁忌

伊斯兰教内涵甚为广泛，它在神学信仰、政治主张、经济思想、道德规范、生活方式、家庭组合等各个方面所提倡的思想原则和行为规范，对每一个穆斯林或每一个信仰该教的民族都产生着深远的影响。伊斯兰教的各种禁忌是这些思想原则和行为规范的否定方面。伊斯兰教在饮食、服装、卫生、婚姻、丧葬、商业等方面有许多禁忌。

这里只谈饮食禁忌。伊斯兰教在饮食方面的禁忌限于如下四种东西：自死物、溢流的血、猪肉和“诵非安拉之名而宰的动物”。《古兰经》除了在肉食方面提出了禁忌要求之外，它还要求教徒禁止饮酒、赌博、求签等。

伊斯兰教严禁吃自死物有两个原因：一是因为自死之物一般是由于伤病中毒、衰老等原因而致死的，食后对人的健康不利；二是因为动物不宰自死者，血未去，血液中往往残存有害物质，对人体不利。但是在所有的自死物中，鱼类是例外的。圣训中还规定，猛禽猛兽和不反刍的畜类也是不可食用的动物。

伊斯兰教对植物性食物没有任何禁忌。但是伊斯兰教严禁饮酒，也禁止饮用一切与酒有关的致醉物品。所以，一切有危害性及能麻醉人的植物或可食植物，如葡萄、大麦、小麦等一旦转化成能致醉的饮料，如酒一类的东西，就成为禁忌的对象。同时，伊斯兰教还禁止从事与酒有关的营生。所以一切比酒更有害于人身体的麻醉品和毒品也都在严禁之列。

4、佛教禁忌

佛陀临逝世时教导弟子们，在他去世以后要以戒为师。佛教的戒（禁忌）有两个方面：一方面是针对僧人和僧团的，另一方面是针对在家修行者的。中国佛教禁忌一方面来自于佛教本身的戒律仪规，另一方面也受到中国本土传统民间风俗的影响。最基本的戒律是“五戒十善”。五戒，就是杀生戒，偷盗戒，邪淫戒，妄语戒，饮酒戒。十善实际上是五戒的分化和细化，分为身、语、意三业的禁忌，其内容包括，身体行为的善（禁忌）：不杀生，不偷盗，不邪淫；语言方面的善（禁忌）：不妄语，不两舌，不恶口，不绮语；意识方面的善（禁忌）：不贪欲，不嗔恚，不邪见。

佛教对出家僧人的要求和禁忌更为严格，主要包括：

1）饮食禁忌。佛教规定出家人素食，包括不吃“荤”和“腥”。“荤”是指有恶臭和异味的蔬菜，如大蒜、大葱、韭菜等。所谓“腥”是指肉食，即是各种动物的肉，甚至蛋。此外，佛教还要求僧人不饮酒、不吸烟。不饮酒也包括不饮一切能麻醉人的饮料，比如粳米酒、果酒、大麦酒、啤酒等。麻醉神经与分泌系统的各种“毒品”更在禁忌之列。吸烟虽然不是五戒范围的内容，但是吸烟是一种精神依赖的不良习惯或嗜好，体现了一种精神的追求和贪欲，同佛教要求的清净无我的境界不相符，因此吸烟当然也是佛教的禁忌之一。不吃零食也是佛教对僧人的要求，这既是僧人威仪的需要，也是僧人的修行需要。所以，同出家人共处时，不宜向僧人敬烟；同桌就餐时，不宜将素菜荤叫，不宜对僧人敬酒，劝酒，或者劝吃肉，也不宜提议同僧人干杯（茶、饮料等）。

2）宗教禁忌。佛教在个人生活方面的禁忌主要有：不结婚，不蓄私财等。佛教认为出家僧众担负着住持佛法、续佛慧命的重大责任和终身事业，因此必须独身出家才能成就，积蓄私财是违背出家本意的。除此以外，这方面的禁忌还包括不自歌舞，不观听歌舞，不坐卧豪华床位，不接受金银象马等财宝，不作买卖，不看相算命等。僧人出家受戒后，戒律还要求比丘、比丘尼分别住在各自寺院中，不能同住一个寺院。因此，与僧人交往时不宜问是否已经结婚之类的话，不宜邀请僧人唱歌、跳舞或参加其他不符合佛教清规戒律的娱乐活动。同比丘尼交往要注意，男性公民不能进尼众的寮房，同比丘尼说话时要有另外的人在场，不要主动与比丘尼握手，到比丘尼寺院参观、拜佛，应衣冠整齐等等。女士们到男众寺院也要注意，不要随意到僧人关闭的地方去。

对于在家的居士，佛教只要求在每月一定的日子里实行一种克制的生活，即不涂香装饰，不观听歌舞，不坐卧高广床座。持斋的日子一般是阴历朔日、初八、十四、望日、二十三、二十九日。对出家众的称谓，佛教也有一些讲究。中国人一般称呼男出家众为“和尚”，女出家众为“尼姑”，其实这种称呼是不准确的，特别对尼众的称呼更是一种不尊重的表现。

其实遵照佛教的制度，只有大丛林（寺院）的方丈才能称为“和尚”。此外，沙弥的剃度师也可称为和尚；比丘的得戒师也称“戒和尚”。所以，其他僧人一般都不能称和尚，和尚实际上是很尊重的称呼。对于和尚可称为“和尚”、“大和尚”、“方丈”，教外人可称“大法师”、“法师”，居士可统称“某某师父”。凡是剃度出家的男性，年满20岁，受了具足戒的则称做“比丘”。受具足戒五年之内的比丘，还没有资格收授徒弟的，居士可称他们为“师父”，教外人可称“某某法师”。应该注意的是，教外人同僧人交往中，不要直呼其号，因为这样做显得不尊重僧人，容易引起信教群众的反感。

对于女众出家人，称其为“尼姑”并不合乎佛制。正确的称呼是：年龄满18岁，在受了十戒的基础上再加六法，为随学比丘尼。居士称“某某师父”，教外人称“某某法师”。受过具足戒的就是比丘尼，教外人可称“某某尼师”、“某某法师”、“某某师父”、“某某师太”。也有称尼众寺院的住持为和尚的。

5、道教

道教禁忌是在中国古代民间禁忌和原始道教信仰的基础上逐渐形成的。无论参访道门，或是旅游观光，均应注意道门礼仪和其中的禁忌。道教的宗教活动，又称为“斋醮”，是道教信仰的表现形式。道教进行宗教活动的醮坛，是神灵降至之所，既神圣又庄严。因此，围绕醮坛的法器和活动等，自然也十分圣洁，并由此产生了诸多禁忌，总的原则是：诸秽不可入坛。也就是说，道教在举行迎真祈福道场时，不可有吊丧、问病、畜产等不洁之物进入道场。斋醮诸忌略有七条，即勿饮酒；勿食五辛；勿与别人同坐；勿视死看生；勿嗔怒；勿悲哀；勿见血。此外，醮坛中人尤应忌食牛肉。

道教在举行宗教活动时，不仅要有清静的醮坛，而且道士本身也应保持清净之身。在行仪式之前，道士通常要斋戒沐浴，洁净身心。道士沐浴时忌俗人见浴。所以沐浴须在密室中进行，而且忌用不洁之水。

道教祀神时常用香、花、灯、水、果五种祭品奉献于神坛之上，称为斋供。对于斋供中的五种供品，各有规定和禁忌。香是道士及信徒通感神灵之物。道士要上香，信众求神也要上香，上香时，持香者要手指干净，切忌“信手拈香，触以腥秽”；现代供神之花，常以梅、兰、菊、竹四季之花为上品，次为水仙、牡丹、莲花。敬神所用鲜花，首重清香芬芳，全无芳香者，或香味强烈、令人生厌者，忌用于敬神；醮坛所用之灯，须用一色芝麻油燃点，忌用六畜脂膏之油，否则会触秽神灵；道门称奉献斋坛之水为七宝浆。此水忌用生水及不洁之水；道教所用的供果必须是“时新果实，切宜精洁”，忌用石榴、甘蔗之类及秽泥之物。除此之外，食过之物、冬瓜、蕃石榴、芭乐、李子、单碗菜也都不能用于祭神。

烧香敬神是道教的一种信仰行为。所谓敬香者不可不诚，其禁当然就不可不忌。道教烧香禁忌主要有：忌戊日烧香；忌双香祀神，道教祭神一般多以三柱香为准；忌用右手捻香，须左手持香，右手护香；忌以口啮香，也就是不能用嘴叼香；烧香忌回顾，要心神专一；忌用灶中火燃香。

道教服饰禁忌内容很多，主要包括：忌秽亵法服；忌法服不洁、形仪慢黩；忌衣服杂色；忌衣饰华美、与俗无别；忌法服借人等等。在饮食方面，道教养生之道的一个很重要的内容就是饮食禁忌。道教特别强调对于酒、肉及五辛之菜等的禁绝。现今，道教两派之中，全真恪守古训，苦心厉志，不立家室，禁绝荤辛；而正一则允许成家，除斋醮活动期间，一般不禁绝荤辛饮酒，但求心净而已。

参访宫观时也有一些礼仪应该注意。一是和道士“招呼”的礼仪。同道士打招呼，不能用佛教的“合十”礼仪，而要用“拱手”礼仪。拱手就是两手抱拳。二是见了道士不得问寿。即不得问道士的年龄。三是烧香的礼仪。各地道观习俗不同。有的地区，可以在神坛前燃烛烧香和焚化纸制“元宝”等。有的地区，只能在道观指定的蜡台、香炉和焚炉中燃烛、烧香、焚纸。有的地区，则只允许烧香祀神，而没有燃烛等其他习俗。四是叩首的礼仪。重大的道教醮仪，主祭道士都用中国传统的三跪九叩仪。如果入门问禁，入乡随俗，可以在神坛前行鞠躬礼。

道教宫观是道士生活、修道和举行各种道教活动的重要场所，无论道内道外，都要保持道观的清静、整洁和庄严，切忌有任何不合禁戒的言行。比如说，进入道观，应当衣冠整齐，注重形仪，不可光身赤脚，也不可高声喧哗。特别是全真道士茹素吃斋，入全真道观决不能夹带荤菜。正一道士平日可以吃荤，惟逢斋必须吃素，因此，在香期内入正一道观，也不能带放荤菜。以上所谈的禁忌，虽然并非道教禁忌的全部内容，但也包涵了其中的主要方面。

**三、种族（民族）差异**

1、种族及其差异

[种族](http://baike.baidu.com/view/160811.htm)又称做[人种](http://baike.baidu.com/view/128551.htm)，是在体质形态上具有某些共同遗传特征的人群。根据这一定义，世界人口一般可划分为亚洲人种（黄种人）、高加索人种（白种人）、非洲人种（黑种人）、大洋洲人种（棕种人）四大[人种](http://baike.baidu.com/view/128551.htm)。广义上讲，也可以根据母语不同，将世界人口划分为汉语族群、英语族群、俄语族群、法语族群、德语族群、西班牙语族群、阿拉伯语族群等；也可以根据民族不同，将世界人口划分为汉族人、回族人、满族人、蒙古族人、藏族人、俄罗斯族人、英格兰族人、苏格兰族人、日耳曼族人、印度斯坦族人、孟加拉族人等；也可以根据国别不同，将世界人口划分为中国人、日本人、印度人、英国人、美国人、俄国人、德国人、法国人等；还可以根据生活地域不同，将世界人口划分为亚洲人、欧洲人、非洲人、北美洲人、南美洲人、大洋州人等。

各种族之间，由于历史、地域、文化、语言、宗教、经济等多方面原因，客观上存在着多方面差异，而且，这些差异很难改变。**我们主张，在日常商务活动中，各种族之间，无论强弱和大小，都应该相互平等，相互尊重，相互包容，反对种族主义倾向，反对种族歧视言行。**

2、种族主义与种族歧视

种族歧视是指根据种族差异将人们分割成不同的社会阶层从而加以区别对待的行为，例如，一个人对除本身所属的族群外的人种或民族，采取一种蔑视、讨厌及排斥的态度，并且在言论和行为上表现出来。种族主义则通常是指基于种族差异的偏见、暴力、歧视与迫害，认为一个种族里的每一个成员都具有某一种特定的品质或者能力，并以此区分人群及种族间的优劣。

联合国已制订并通过一系列反对种族主义、种族隔离的宣言和公约，并连续开展反对种族主义、种族歧视的十年活动。每年[3月21日](http://baike.baidu.com/view/477547.htm)，世界各国都将举行各种活动，联合国有关机构也会发表公报或举行特别会议，以纪念“沙佩维尔惨案”种族迫害事件，呼吁国际社会反对[种族歧视](http://baike.baidu.com/view/55981.htm)。

联合国一直把反对种族主义和[种族歧视](http://baike.baidu.com/view/55981.htm)当作优先关注的问题之一。在《[联合国宪章](http://baike.baidu.com/view/64830.htm)》、《[世界人权宣言](http://baike.baidu.com/view/22902.htm)》以及[联合国](http://baike.baidu.com/view/3015.htm)的一系列决议中均申明平等和不歧视的原则。然而，一些地区仍然存在着种族主义、种族歧视和种族隔离现象，尤其是当时南非的种族歧视、种族隔离情况日趋恶化。这些行为违背了《联合国宪章》的原则以及会员国根据宪章承担的义务。鉴于此，联合国呼吁各国制止种族上和宗教上不容异己的行为，1963年11月20日联合国大会第1904号决议通过了《联合国消除一切形式种族歧视宣言》。为了实施该宣言所规定的原则，联合国大会1965年通过了《联合国消除一切形式种族歧视国际公约》。 当《世界人权宣言》通过的时候，已经存在着广泛的共识：《宣言》中所载的权利应以条约固定为法律形式，对同意其条款各国具有直接的约束力。这导致了在人权委员会内旷日持久的谈判。人权委员会是一个由国家代表组成的政治机构，每年在日内瓦开会讨论范围广泛的人权问题。鉴于当时由于南非种族隔离制度引起的政治迫切性，要缔结的第一个条约便是处理种族歧视这一特殊现象：1965年12月联大通过的。

《公约》在确定了种族主义的定义，将“种族歧视”界定为“基于种族、肤色、世系或民族或人种的任何区别、排斥、限制或优惠，其目的或效果为取消或损害政治、经济、社会或公共生活任何其他方面人权及基本自由在平等地位上的承认、享受或行使”（第1条）。在禁止基于种族、肤色、世系或民族或人种的任何区别之后，为制止这种灾难，以六个条款详细规定了缔约国的义务。《公约》除了明确要求各国从上到下在所有层面都不要有这种行为之外，还要求国家对社会中根深蒂固的种民族或人种的任何区别、排斥、族主义(包括各种团体和组织鼓吹的种族主义思想)采取适当措施。《公约》还阐明了范围广泛的各种具体的人权――在公民和政治、经济、社会和文化领域中，其中大多数已在《宣言》中列出――必须予以保证，不得以种族原因做任何区别。最后，《公约》规定通过法院或其他机构制止种族歧视行为这一有效补救方法为一项基本权利。

《公约》第二部分要求所有缔约国向为监督条约条款执行情况而设立的消除种族歧视委员会定期报告。根据第十四条，各国还可以选择承认委员会有权审议来自个人的投诉(第十四条)。公约规定，缔约国承诺：①谴责种族歧视并立即以一切适当方法实行消除一切形式种族歧视与促进所有种族间的谅解的政策；并于情况需要时，在社会、经济、文化及其他方面，采取特别具体措施确保属于各国的若干种族团体或个人获得充分发展与保护，以期保证此等团体与个人完全并同等享受人权及基本自由（第2条）。②特别谴责种族分隔及“种族隔离”，并在其所辖领土内防止、禁止并根除具有此种性质的一切习例（第3条）。③凡传播基于种族优越或种族仇恨的思想，煽动种族歧视的行为均为犯罪行为，应依法惩处；凡提倡种族主义的任何组织均属非法（第4条）。④禁止并消除一切形式种族歧视，保证人人有不分种族、肤色、民族或人种在法律上一律平等的权利，尤其得享有：在法庭上及其他一切司法裁判机关中平等待遇的权利；人身安全及国家保护的权利；政治权利；公民权利；经济、社会及文化权利；以及进入或利用任何供公众使用的地方或服务的权利。此外，应保证人人均能经由国内主管法庭及其他国家机关对违反公约侵害其人权及基本自由的任何种族歧视行为，获得有效保护与救济，并有权就因这种歧视而遭受的任何损失向国内主管法庭请求公允充分的赔偿或补偿（第6条）。⑤立即采取有效措施，尤其在讲授、教育、文化及新闻方面以打击导致种族歧视的偏见，并增进国家间及种族或民族团体间的谅解、容恕及睦谊（第7条）。 该公约规定，设立消除种族歧视委员会以监督公约条款的执行。委员会审议各缔约国关于其所采用的实施公约各项规定的立法、司法、行政或其他措施的报告，并根据审查[缔约国](http://baike.baidu.com/view/1030214.htm)所送报告的结果，拟具意见与一般建议提送联合国大会。委员会有权接受和审议一缔约国认为另一缔约国未实施公约规定的通知，并得经争端当事各方的一致充分同意，设立专门和解委员会，为关系各国斡旋，并根据尊重公约的精神，和睦解决问题。在缔约国声明承认消除种族歧视委员会的权限的前提下，委员会有权接受并审查在缔约国管辖下自称为该缔约国侵犯公约所载任何权利行为受害者的个人或个人联名提出的来文（第8～14条）。

中国政府于1981年12月29日交存加入书，1982年1月28日该公约对中国生效。中国对该公约第22条，即关于争端解决方式的规定提出保留。

3、新种族主义

“新种族主义”是将对文化的歧视编码到对其他文化的描述中。在这里，种族的不同被理解为文化的差异，种族成为一种社会化的概念。如果说旧种族主义常常表现为种族奴役、种族隔离、[种族清洗](http://baike.baidu.com/view/264730.htm)或者辱骂等极端的行为，那么新种族主义则表现得比较含蓄与温情。它甚至标榜民主，从而否认自己是种族主义。它不强调人们在生理上的差异，却不否认种族文化的不同实际上是有优劣的。与旧的种族主义多表现为行为上的暴力不同，新的种族主义是话语的暴力，符号的暴力。因此，媒介是新种族主义的最重要的载体之一。

作为种族主义的一种延续，新种族主义给跨文化交流带来的恶果是一样的。媒介报道中充斥的以语言符号为载体进行“文化的排他”和种族主义行为一样加深彼此的误解，引发彼此的敌对。它依然反映了一个民族与种族的不平等系统，并由社会内部成员共享的话语体系来维持、复制和巩固。尤其是由媒介精英引导的对他者的谈论，不仅给社会内部成员，即我们，提供[思想](http://baike.baidu.com/view/2871.htm)来源，而且创造群体的连贯性，维持现有状态。因此，以文化为主要歧视对象的“新种族主义”问题正逐步得到重视与纠正。

1. **性别歧视**

1、性别歧视及其特点

性别歧视（Sex Discrimination，Sexism）指一种性别成员对另一种性别成员的不平等对待，尤其是[男性](http://baike.baidu.com/view/41700.htm)对[女性](http://baike.baidu.com/subview/114104/5033765.htm)的不平等对待或差别待遇。两性之间的不平等，造成社会的性别歧视。性别歧视，可粗略的视为[本质主义](http://baike.baidu.com/view/1510476.htm)的产物。本质主义者坚持可以根据个体所属群体之特征理解或判断该个体，而性别歧视者则认为可依照个体所属的性别群体（男性或女性）来理解或判断该个体。这样的观点假定了所有的人都可以清楚地被划分成“男性”或“女性”，而忽略了某些同时拥有两性特质的[跨性别](http://baike.baidu.com/view/1882192.htm)者的存在。此外，这种观点也因群体中的同构型，而忽略了群体中的个别差异。在很多国家中，某些特定的性别歧视是违法的，不过几乎所有国家都有立法保障某几种性别群体的权利。

性别歧视一般是指以下几种信念或态度：

1）相信某一种性别比其它种性别更优越的信念；

2）相信一个人必定属于男性或女性的信念。

3）指称憎恨男性（[男性贬抑](http://baike.baidu.com/view/5081814.htm)）或憎恨女性（[女性贬抑](http://baike.baidu.com/view/1840765.htm)）的态度

2、性别歧视的主要种类

1）对女性的性别歧视

性别歧视作用于女性的极端形式就是女性贬抑。由于作用于女性的性别歧视最先被广泛的认识，故成为“性别歧视”一词最常指涉的范围。这种形式的性别歧视者也常被称为男性沙文主义者。另一个稍有关系的名词是“恐女者”，指的是对女性或是女性气质的恐惧。

历史上，在许多[父系社会](http://baike.baidu.com/view/107227.htm)中，女性被视为“较软弱的一群”。现今社会中，由于对性别平等观念的错误理解，父系社会中常会出现对被视为“较软弱的一群”的女性过度保护的现象，因而在实际意义上造成对女性不能够平等对待的状态。而所谓关于“[女士优先](http://baike.baidu.com/view/1041229.htm)”的“礼仪”，亦是将女性视为“需要被照顾的弱势群体”的一种对女性的歧视。

2、对男性的性别歧视

性别歧视作用于男性的极端形式就是男性贬抑（指的是对男性的厌恶甚至是憎恨）。对男性的性别歧视也被称作“反向性别歧视”。另一种现象就是“[恐男症](http://baike.baidu.com/view/1136695.htm)”，指的是对男性或男性气质的恐惧。虽说认为女性比男性更优秀的观点也是性别歧视，最近几年人们开始注意到这种“反向性别歧视”。

3、性别歧视表现

1）对男性的歧视

（1）习惯把男性的错误全都归结于男人无能。

（2）认为男人意气用事，容易因为点小事做出不理智的事，却从不反思。

（3）认为女人对丈夫不忠是本事，男人对妻子不忠是错误。

（4）将男性应当对女性提供服务合理化。

2）对女性的歧视

（1）习惯把女性的错误全都归结于女人幼稚、天真等。

（2）认为女人斤斤计较，容易因为点小事做出不理智的事，却从不反思。

（3）认为男人对女人不忠是本事，女人对丈夫不忠是肮脏，下流。

（4）认为女人不结婚不生孩子是错误的、卑贱的。

4、有关法律法规

男女平等是中国宪法基本原则，男女具有平等的就业权和劳动待遇权。

中国劳动法第12条规定：“劳动者就业，不因民族、种族、性别、宗教信仰不同而受歧视。”第13条规定:“妇女享有与男子平等的就业权利。在录用职工时，除国家规定的不适合妇女的工种或者岗位外，不得以性别为由拒绝录用妇女或者提高对妇女的录用标准。”

就业促进法第3条规定：“劳动者依法享有平等就业和自主择业的权利。劳动者就业，不因民族、种族、性别、宗教信仰等不同而受歧视。”第27条规定：“国家保障妇女享有与男子平等的劳动权利。用人单位招用人员，除国家规定的不适合妇女的工种或者岗位外，不得以性别为由拒绝录用妇女或者提高对妇女的录用标准。用人单位录用女职工，不得在劳动合同中规定限制女职工结婚、生育的内容。”

侵权责任法第22条规定：“侵害他人人身权益，造成他人严重精神损害的，被侵权人可以请求精神损害赔偿。”《最高人民法院关于确定民事侵权精神损害赔偿责任若干问题的解释》第10条规定：“精神损害的赔偿数额根据以下因素确定：（一）侵权人的过错程度，法律另有规定的除外；（二）侵害的手段、场合、行为方式等具体情节；（三）侵权行为所造成的后果；（四）侵权人的获利情况；（五）侵权人承担责任的经济能力；（六）受诉法院所在地平均生活水平。”

后 记

在顾雏军先生的大力倡导和亲自主持下，2014年8月，超天才职业经理人培训学院正式成立了以顾雏军先生为组长的最纯洁职业经理人专题研究小组。在广泛研究国内外著名企业案例和征求多位商界领袖意见的基础上，结合中国企业的经营管理实践，经过多次深入研讨，集思广益，凝聚和提炼多方共识，教研小组终于在10月份完成了一份纲领性的文件——**《最纯洁职业经理人职业道德理念和职业行为准则》**。为了帮助学员深入学习和准确理解《最纯洁职业经理人职业道德理念和职业行为准则》，专题教研小组又开始撰写**《最纯洁职业经理人职业道德理念和职业行为准则讲义》**，即本讲义，这是一份艰辛而厚重的责任。

在本讲义撰写过程中，顾雏军先生多次指导和鼓励大家，并多次参加小组内部研讨和沟通，提出了很多重要建议和修正意见，对于本讲义中核心理念的提出和重大共识的形成起到了关键引导作用，也使小组成员深受教育，大大提高了对最纯洁职业经理人职业道德理念和职业行为准则的认识。

在小组统一研讨的基础上，姜源博士拟定了本讲义大纲，小组各成员编写分工如下：第一章和第四章第四节由亢悦博士负责撰写，第二章、第三章第二节、第四章第二节和第三节由张磊先生负责撰写，第三章第一节和第五节、第四章第一节和第八节、第五章第三节和第四节、第七章、附件一、附件二、附件三、附件四由姜源博士负责撰写，第三章第三节、第五章第一节和第二节由盛冲律师、张震寰博士负责撰写，第三章第三节、第四章第六节由陈婕女士负责撰写，第四章第五节和第七节、第六章由彭力国先生负责撰写，最后由姜源博士统一修订，由顾雏军先生最终审定。顾雏军先生特意为本讲义撰写了开宗明义的序言。

经过近两个月的艰辛工作，这份讲义终于要成稿了，感谢小组成员都本着高度严谨、负责的态度研读了大量案例资料，并按时提交了各自负责撰写的章节内容，感谢胡琴博士等其他同事也提出了中肯的意见和建议。尽管我们尽了最大努力，但我们深知自己的学识、经验和水平有限，所提供的讲义内容必定存在失当或错漏之处，欢迎提出意见和建议，以便我们在教研过程中进一步补充和修订。同时，我们在讲义的编写过程中，参考和引用了大量文献资料，虽未一一列出，但在此也对有关文献资料的作者和编篡者表示由衷的感谢。

愿本讲义能够帮助到有志于成为最纯洁职业经理人的学员深入学习和准确理解《最纯洁职业经理人职业道德理念和职业行为准则》，也愿各位学员通过最纯洁职业经理人培训课程开创更辉煌的职业生涯。

**姜 源**

**二零一四年十二月一日**

**附件一：国内外企业案例参考**

**标记：Y表示强调， N表示存在反例，空白表示一般。**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **序号** | **企业名称** | **忠诚** | **敬业** | **诚信** | **廉洁** | **竞业禁止** | **引领团队** |
| 一 | **国外企业** |  |  |  |  |  |  |
| 001 | 通用 |  | Y | Y | Y | Y | Y |
| 002 | 西门子 |  | Y | Y | Y | Y | Y |
| 003 | 苹果 |  | Y | Y | Y |  | Y |
| 004 | 微软 |  | Y | Y |  | Y | Y |
| 005 | 谷歌 |  | Y | Y |  | Y | Y |
| 006 | 思科 |  | Y | Y |  | Y | Y |
| 007 | 亚马逊 |  | Y | Y |  | Y | Y |
| 008 | IBM |  | Y | Y | Y | Y | Y |
| 009 | 脸谱 |  | Y | Y |  |  | Y |
| 010 | EBAY |  | Y | Y |  |  | Y |
| 011 | ING |  | Y | Y | Y |  | Y |
| 012 | 英特尔 |  | Y | Y |  | Y | Y |
| 013 | 联合利华 |  | Y | Y | Y |  | Y |
| 014 | 宝洁 |  | Y | Y | Y |  | Y |
| 015 | 优衣库 |  | Y | Y |  |  | Y |
| 016 | 卡特彼勒 |  | Y | Y | Y |  | Y |
| 017 | 惠普 |  | Y | Y | Y |  | Y |
| 018 | 推特 |  | Y | Y |  |  | Y |
| 019 | 大众 |  | Y | Y |  | Y | Y |
| 020 | 丰田 |  | Y | Y | Y | Y | Y |
| 021 | 特斯拉 |  | Y | Y |  |  | Y |
| 022 | 戴姆勒-奔驰 |  | Y | Y |  | Y | Y |
| 023 | 京瓷 | Y | Y | Y |  | Y | Y |
| 024 | 默克 |  | Y | Y | N | Y | Y |
| 025 | 松下 | Y | Y | Y | Y | Y | Y |
| 026 | 三星 | Y | Y | Y | N | Y | Y |
| 027 | 索尼 | Y | Y | Y | Y | Y | Y |
| 028 | ABB |  | Y | Y | Y |  | Y |
| 029 | UPS |  | Y | Y | Y |  | Y |
| 030 | 空客 |  | Y | Y | Y | Y | Y |
| 031 | 波音 |  | Y | Y | Y | Y | Y |
| 032 | 运通 | N | Y | Y |  |  | Y |
| 033 | 耐克 |  | Y | Y | Y |  | Y |
| 034 | 安然 | N |  | N | N |  |  |
| 035 | 世通 | N |  | N | N |  |  |
| 036 | 杜邦 |  | Y | Y | Y | Y | Y |
| 037 | 美孚 |  | Y | Y | Y |  | Y |
| 038 | 壳牌 |  | Y | Y | N |  | Y |
| 039 | 施耐德 |  | Y | Y | Y |  | Y |
| 040 | 软银 |  | Y | Y |  |  | Y |
| 041 | 高盛 |  | Y | N | N |  | Y |
| 042 | 摩根斯坦利 |  | Y | N | N |  | Y |
| 043 | 麦肯锡 |  | Y | Y | Y |  | Y |
| 044 | ZARA |  | Y | Y |  |  | Y |
| 045 | 花旗 |  | Y | Y | N |  | Y |
| 046 | 雷曼 | N |  | N | N |  | Y |
| 047 | 沃尔玛 |  | Y | Y | Y |  | Y |
| 048 | 家乐福 |  | Y | Y | Y |  | Y |
| 049 | 惠氏 |  | Y | Y | Y |  | Y |
| 050 | 雀巢 |  | Y | Y | Y |  | Y |
| 051 | 孟山都 |  | Y | Y |  |  | Y |
| 052 | 麦当劳 |  | Y | N | Y |  | Y |
| 053 | 肯德基 |  | Y | N |  |  | Y |
| 054 | 可口可乐 |  | Y | Y | Y |  | Y |
| 055 | 百事可乐 |  | Y | Y | Y |  | Y |
| 056 | 百威英博 |  | Y | Y | Y | Y | Y |
| 057 | 汇丰 |  | Y | N | N |  | Y |
| 058 | 浦项 | Y | Y |  |  |  | Y |
| 059 | 住友 | Y | Y | N | N |  | Y |
| 060 | 三菱 | Y | Y | N | N |  | Y |
| 二 | **国内企业** |  |  |  |  |  |  |
| 061 | 海尔 | Y | Y |  |  | N | Y |
| 062 | 美的 |  |  | N | N | N | Y |
| 063 | 格力 |  | Y | N |  | Y | Y |
| 064 | TCL | N |  |  |  |  | Y |
| 065 | 联想 |  |  |  |  | Y | Y |
| 066 | 华为 | Y |  |  |  | N | Y |
| 067 | 中兴 |  |  |  |  | N | Y |
| 068 | 小米 |  | Y |  |  | N | Y |
| 069 | 三一重工 |  | Y |  |  | N | Y |
| 070 | 中联重科 |  | Y |  | N | N | Y |
| 071 | 娃哈哈 | Y | Y |  |  | N |  |
| 072 | 健力宝 |  | Y |  | N |  |  |
| 073 | 加多宝 |  | Y |  |  | N | Y |
| 074 | 茅台 |  | Y | Y | N | N |  |
| 075 | 洋河 |  | Y |  |  |  | Y |
| 076 | 张裕 | Y | Y | Y |  |  | Y |
| 077 | 秦池 |  |  | N |  |  |  |
| 078 | 伊利 | N |  | N |  | N | N |
| 079 | 三鹿 |  |  | N | N |  | N |
| 080 | 三株 |  | Y | N |  |  | N |
| 081 | 太阳神 |  |  | N |  |  | N |
| 082 | 同仁堂 |  | Y | Y |  |  | Y |
| 083 | 三九 | N |  | N | N |  |  |
| 084 | 万科 | Y | Y |  | Y |  | Y |
| 085 | 万达 |  | Y |  |  |  | Y |
| 086 | 万通 | Y |  |  | Y | Y | N |
| 087 | 恒大 |  | Y |  |  |  | Y |
| 088 | 苏宁 | Y | Y |  |  |  | Y |
| 089 | 国美 |  | Y | N | N | N |  |
| 090 | 京东 |  |  |  |  | N | Y |
| 091 | 新浪 |  |  |  |  | N | Y |
| 092 | 阿里 | Y | Y | N | N | N | Y |
| 093 | 百度 | N | Y |  |  |  | Y |
| 094 | 腾讯 | N | Y |  |  | N | Y |
| 095 | 奇虎 | N |  | Y |  | N | Y |
| 096 | 沙钢 |  | y |  | N | N | y |
| 097 | 海航 |  | y | N | N |  | y |
| 098 | 平安 |  | y | y |  |  | y |
| 099 | 招商 |  | y | y |  |  | y |
| 100 | 中粮 |  | y |  | y |  | y |
| 101 | 华润 |  | y |  | N | y | y |
| 102 | 双汇 |  | y | y |  |  | y |
| 103 | 春都 |  |  | N | N |  | N |
| 104 | 雨润 | Y | Y |  | N |  |  |
| 105 | 新希望 | Y | Y |  |  |  | Y |
| 106 | 比亚迪 |  | Y | Y | Y |  |  |
| 107 | 万向 | Y | Y |  |  |  | Y |
| 108 | 南德 |  |  | N |  | YN | YN |
| 109 | 华西 | Y | Y |  |  |  | Y |
| 110 | 大邱庄 | YN |  |  | N |  | N |
| 112 | 亚细亚 |  | Y |  |  |  | N |
| 113 | 银广厦 |  |  | N | N |  | N |
| 114 | 喷施宝 | N |  | N |  |  | N |
| 115 | 华晨 | YN |  | N | N |  | Y |
| 116 | 创维 | YN |  | N | N | N |  |
| 117 | 德隆 |  |  | N |  | N | Y |
| 118 | 复星 |  | Y | Y |  |  | Y |
| 119 | 魏桥 |  |  | N | N |  |  |
| 120 | 中石油 | Y | Y |  |  |  | Y |
| 121 | 21世纪报系 |  |  | N | N |  |  |
| 122 | 顶新 |  |  | N |  |  | Y |
| 123 | 统一 |  |  | N |  | N | Y |
| 124 | 台塑 | Y | Y |  |  |  | Y |
| 125 | 鸿海 |  | Y |  |  | N |  |
| 126 | 长江 | Y | Y | Y |  |  | Y |
| 127 | 霍英东 | YN |  | N | N |  |  |
| 128 | 信德 |  |  | N | N |  | Y |
| 129 | 邵氏 |  | Y | Y |  |  | Y |
| 130 | 国泰航空 |  | Y | Y |  |  | Y |

**附件二：国内外个人案例参考**

标志说明：Y表示正面案例；N表示反面案例；YN表示正反对比案例，空白表示不关注。

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **序号** | **姓名** | **忠诚** | **敬业** | **诚信** | **廉洁** | **竞业禁止** | **引领团队** |
| 一 | **国内国家经理人** |  |  |  |  |  |  |
| 001 | 竖刁与管仲 | YN | YN |  |  | YN |  |
| 002 | 伯嚭与伍员 | YN | YN |  | YN |  |  |
| 003 | 伍员与申包胥 | YN | YN |  |  | YN |  |
| 004 | 范蠡与文种 | Y | Y | Y | Y | Y |  |
| 005 | 魏齐与范雎 | YN | YN |  |  | YN |  |
| 006 | 苏秦与张仪 | N | Y | N |  |  | N |
| 007 | 孙膑与庞涓 | YN | YN | YN |  |  | Y |
| 008 | 廉颇与蔺相如 | Y | Y |  |  | Y |  |
| 009 | 李斯与赵高 | N |  | N |  | N |  |
| 010 | 萧何与韩信 | YN | Y |  |  |  | Y |
| 011 | 关羽与吕布 | YN | YN | YN | YN | YN | YN |
| 012 | 牛僧孺与李德裕 | Y | N | N | N |  |  |
| 013 | 秦桧与岳飞 | YN | YN |  |  | YN |  |
| 014 | 吴起 | N | Y |  |  |  | Y |
| 015 | 吕不韦 | N | Y |  |  | N |  |
| 016 | 杨震 |  | Y |  | Y |  |  |
| 017 | 曹操 | N | Y |  |  | N | Y |
| 018 | 诸葛亮 | Y | Y |  | Y | Y | Y |
| 019 | 魏征 | Y | Y |  | Y |  |  |
| 020 | 李林甫 | Y | N | N | N |  |  |
| 021 | 冯道 | N | Y |  |  |  |  |
| 022 | 包拯 | Y | Y | Y | Y |  |  |
| 023 | 海瑞 | Y | Y |  | Y |  |  |
| 024 | 张居正 | Y | Y |  |  | Y |  |
| 025 | 于谦 | YN | Y |  |  |  | Y |
| 026 | 和珅 | Y |  |  | N |  |  |
| 027 | 曾国藩 | Y | Y |  |  | Y | Y |
| 028 | 袁世凯 | N |  |  |  | N |  |
| 二 | **国内企业经理人** |  |  |  |  |  |  |
| 029 | 王石 | Y |  |  |  |  | Y |
| 030 | 唐骏 | N |  | N |  |  |  |
| 031 | 李一男 | N |  |  |  | N |  |
| 032 | 姚吉庆 |  | Y |  |  |  | Y |
| 033 | 宋林 | N |  | N | N |  |  |
| 034 | 阎利珉 |  | N |  | N |  |  |
| 035 | 陆强华 | N |  | N |  | N |  |
| 036 | 何经华 |  | N |  |  |  | N |
| 037 | 韩颖 |  | Y |  | Y | Y |  |
| 038 | 吴士宏 |  | Y |  | Y | Y |  |
| 039 | 董明珠 | Y | Y |  |  |  | Y |
| 040 | 陈春花 | Y | Y |  |  |  | Y |
| 041 | 徐敏杰 |  |  |  | N |  |  |
| 042 | 李开复 |  |  |  |  | N | Y |
| 043 | 王惟尊 | YN |  | YN |  |  |  |
| 044 | 李旭利 |  |  | N | N |  |  |
| 045 | 俞尧昌 | Y | Y | Y | Y | Y |  |
| 046 | 曾李青 |  |  |  |  | N |  |
| 047 | 陈晓 | YN |  |  |  |  |  |
| 048 | 陈同海 | N |  | N | N |  |  |
| 049 | 方洪波 | YN | Y |  |  |  | Y |
| 050 | 陶礼明 | N |  | N | N |  |  |
| 051 | 程天纵 | YN | Y |  |  |  | Y |
| 052 | 宁高宁 |  | Y |  |  |  | Y |
| 053 | 袁天凡 | YN | Y |  |  | YN |  |
| 054 | 霍建宁 | Y | Y | Y | Y |  |  |
| 055 | 郎平 | YN | Y |  |  |  | Y |
| 三 | **国外国家经理人** |  |  |  |  |  |  |
| 056 | 汉尼拔 | Y | Y |  |  |  | Y |
| 057 | 俾斯麦 | Y | Y |  |  | Y |  |
| 058 | 罗伯特•李 | YN | YN |  |  |  |  |
| 059 | 伊藤博文 | Y | Y |  |  | Y |  |
| 060 | 古德里安 | YN | Y |  |  |  |  |
| 061 | 东条英机 | YN | Y |  |  |  |  |
| 062 | 勃兰特 | YN |  | Y |  |  |  |
| 063 | 麦克阿瑟 | YN | Y |  |  |  | Y |
| 064 | 基辛格 |  |  | N |  |  |  |
| 065 | 李光耀 | Y | Y |  | Y |  |  |
| 四 | **国外企业经理人** |  |  |  |  |  |  |
| 066 | 大野耐一 (丰田) | Y | Y |  |  | Y | Y |
| 067 | 出井伸之（索尼） | Y | Y |  |  |  | Y |
| 068 | 堀江贵文（雪印） |  |  | N | N |  |  |
| 069 | 井植岁男（松下） | Y | Y |  |  |  | Y |
| 070 | 山内溥 （任天堂） | Y | Y |  |  |  | Y |
| 071 | 原一平（明治） | Y | Y |  |  |  |  |
| 072 | 河添克彦（三菱） |  |  | N |  |  |  |
| 073 | 杰米·戴蒙（大通） | YN | Y |  |  | N |  |
| 074 | 梅格·惠特曼（EBAY） |  | Y |  |  | YN | Y |
| 075 | 卡莉·菲奥里纳(惠普) | YN | Y |  |  |  | Y |
| 076 | 迪特•泽斯彻（戴姆勒） |  |  |  | N |  |  |
| 077 | 胡士泰（力拓） |  |  | N | N |  |  |
| 078 | 查尔斯•科赫（科氏） |  | Y |  |  |  | Y |
| 079 | 钱伯斯（思科） |  | Y |  |  |  | Y |
| 080 | 尼克•里森（巴林） |  | YN | N | N |  |  |
| 081 | 乔•吉拉德（雪佛兰） |  | Y | Y |  |  |  |
| 082 | 杰克•戈伯曼（花旗） |  |  | N | N |  |  |
| 083 | 杰克•韦尔奇 (GE) |  | Y | Y |  |  | Y |
| 084 | 约翰•泰恩（美林） |  |  | N | N |  |  |
| 085 | 凯文•罗林斯 （DELL） |  |  | N |  |  | N |
| 086 | 马克•赫德（惠普） | YN |  |  | YN | YN |  |
| 087 | 路易斯·郭士纳（IBM） | YN | Y |  |  | YN | Y |
| 089 | 弗兰克•邓恩（北电） |  |  | N | N |  | N |
| 090 | 沃尔特•瑞斯顿（花旗） |  | Y |  |  |  | Y |
| 091 | 阿梅里奥（IBM） | YN |  |  |  | YN |  |
| 092 | 麦克纳马拉（福特） |  | Y |  |  |  | Y |
| 093 | 卡洛斯•戈恩 （雷诺） | YN |  |  |  | YN | Y |
| 094 | 伍德福德（奥林巴斯） |  |  | YN |  |  |  |
| 095 | 李•艾柯卡（克莱斯勒） |  | Y |  |  |  | Y |
| 096 | 艾尔弗雷德•斯隆（通汽） | Y | Y |  |  |  | Y |
| 097 | 杰夫•帕伯斯（莲花） |  |  | N | N |  | N |
| 098 | 马克锐（GLK） |  |  | N | N |  | N |
| 099 | 理查德•福尔德（雷曼） |  |  | N | N |  |  |
| 100 | 肯尼斯•莱（安然） |  |  | N | N |  | N |
| 101 | 伯纳德•埃伯斯（世通） |  |  | N | N |  | N |
| 102 | 沙利文（世通） |  |  | N | N |  | N |
| 103 | 戴维•邓肯（安达信） |  |  | N |  |  | N |
| 104 | 伯纳德•麦道夫（nasdaq） |  |  | N | N |  | N |
| 105 | 雪莉·桑德伯格（脸谱） |  | Y | Y |  |  |  |
| 106 | 玛丽莎·梅耶尔（谷歌） |  | Y | Y |  |  |  |
| 107 | 斯科特·福斯特尔（苹果） |  |  | N | N |  | N |
| 108 | Charles Cramb（雅芳） |  |  |  | N |  |  |
| 109 | Kottzieper（诺基亚） | N |  |  |  | N |  |
| 110 | 迈克·杜克（沃尔玛） |  |  |  |  | N | N |

**附件三：一般商务礼仪**

（一）化妆礼仪   
 选择适当的化妆品和与自己气质、脸型、年龄等特点相符的化妆方法，选择适当的发型来增添自己的魅力。   
 1、化妆的浓、淡要视时间、场合而定；   
 2、不要在公共场所化妆；   
 3、不要在男士面前化妆；   
 4、不要非议他人的化妆；   
 5、不要借用他人的化妆品；   
 6、男士不要过分化妆。

（二）服饰礼仪   
 1、要适应所出席的场合；

2、要体现时代风尚；   
 3、要适合个人气质特点；   
 4、应符合自己肤色和体形；

5、应干净整洁，搭配适宜。

（三）举止礼仪   
 1、到客户办公室或家中访问，进门之前先按门铃或轻轻敲门，然后站在门口等候。按门铃或敲门时间不要过长，无人或未经主人允许，不要擅自入室。

2、当看见客户时，应该点头微笑致礼；如果没有事先预约，应先向客户表示歉意，然后再说明来意，同时主动向在场人表示问候或点头示意。   
 3、在客户家中，未经邀请，不能参观客户家的住房，即使较为熟悉的，也不要任意抚摸划玩弄客户桌上的东西，更不能把玩客户名片，不要触动室内的书籍、花草及其它陈设物品。   
 4、在别人（主人）未坐定之前，不易先坐下，坐姿要端正，身体微往前倾，不要跷“二郎腿”。

5、要用积极的态度和温和的语气与客户谈话，客户谈话时，要认真倾听，回答时，应简明扼要，以诚相待。眼睛看着对方，不断注意对方的神情。   
 6、站立时，上身要稳定，双手安放两侧，不要背卑鄙，也不要双手抱在胸前，身子不要侧歪在一边。当主人起身或离席时，应同时起立示意，当与客户初次见面或告辞时，要不卑不亢，不慌不忙，举止得体，有礼有节。   
 7、要养成良好的习惯，克服各种不雅举止。不要当着顾客的面，擤鼻涕、掏耳朵、剔牙齿、修指甲、打哈欠、咳嗽、打喷嚏，实在忍不住，要用手拍捂住口鼻，面朝一旁，尽量不要发出在场，不要乱丢果皮纸屑等。这虽然是一些细节，但它们组合起来构成顾客对你的总印象。   
 8、人前化妆是男士们最讨厌的女性习惯。关于这一点，惯例放宽了。女性在餐馆就餐后，让人见到补口红，轻轻补粉，谁也不再大惊小怪。不过，也只能就这么一点，不能太过分。需要梳头，磨指甲，涂口红和化妆时，或者用毛刷涂口红时，请到化妆室或[盥洗室](http://www.baidu.com/s?wd=%E7%9B%A5%E6%B4%97%E5%AE%A4&hl_tag=textlink&tn=SE_hldp01350_v6v6zkg6)进行。在人前修容，是女性使男性最气恼的一个习惯。同样，在人前整理头发，衣服，照镜子等行为应该尽量节制。

（四）谈吐礼仪   
 1、注意交际用语：初次见面应说：幸会；看望别人应说：拜访；等候别人应说：恭候；请人勿送应用：请留步；对方来信应称：惠书；麻烦别人应说：打扰；请人帮忙应说：烦请；求给方便应说：借光；托人办事应说：拜托；请人指教应说：请教；他人指点应称：赐教；请人解答应用：请问；赞人见解应用：高见；归还原物应说：奉还；求人原谅应说：包涵；欢迎顾客应叫：光顾；老人年龄应叫：高寿；好久不见应说：久违；客人来到应用：光临；中途先走应说：失陪；与人分别应说：告辞；赠送作用应用：雅正等等。

1. 在交际中容易令人生厌的谈吐行为：   
    （1）经常向人诉苦，包括个人经济、健康、工作情况，但对别人的问题却不予关心，从不感兴趣；   
    （2）唠唠叨叨，只谈论鸡毛小事，或不断重复一些肤浅话题或见解；   
    （3）态度过分严肃，不苟言笑；   
    （4）言语单调，喜怒不形于色，情绪呆滞；   
    （5）缺乏投入感，悄然独立；   
    （6）反应过敏，语气浮夸粗俗；   
    （7）以自我为中心；   
    （8）过分热衷于取得别人好感。   
    3、交际中容易损害个人魅力的谈吐错误：   
    （1）不注意自己说话的语气，经常以不悦而且对立的语气说话；   
    （2）应该保持沉默的时候偏偏爱说话；  
    （3）随便打断别人的话；   
    （4）滥用人称代词，以至在每个句子中都有“我”这个字；   
    （5）以傲慢的态度提出问题，给人一种只有他最重要的印象；   
    （6）在谈话中插入一些会使别人感到尴尬的话题；  
    （7）不顾他人感受，只图自己痛快；   
    （8）目中无人，自吹自擂；   
    （9）嘲笑对方的穿着规范；   
    （10）在不适当时刻不停地打电话；   
    （11）在电话中谈一些别人不耐烦的无聊话；   
    （12）对不熟悉的人写一封内容过分亲密、随便的信；   
    （13）不管自己了不了解，而任意对任何事情发表意见；   
    （14）公然质问他人意见的可靠性；   
    （15）以傲慢或蔑视的态度拒绝他人的要求；   
    （16）在别人的朋友面前说一些瞧不起他的话；   
    （17）指责和嘲笑与自己意见不同的人；   
    （18）当场攻击或评论别人的无能；   
    （19）当着他人的面，指正部属和同事的错误；  
    （20）请求别人帮忙被拒绝后不停抱怨；   
    （21）利用友谊请求帮助；   
    （22）措词不当或具有攻击性；   
    （23）当场表示不喜欢；   
    （24）总是抱怨不幸或痛苦的事情；   
    （25）对政治或宗教发出抱怨和憎恶；   
    （26）表现过于亲密或暧昧的言行。

（五）社交禁忌

1、不要到忙于事业的人家去串门，即便有事必须去，也应在办妥后及早告退；也不要失约或做[不速之客](http://www.baidu.com/s?wd=%E4%B8%8D%E9%80%9F%E4%B9%8B%E5%AE%A2&hl_tag=textlink&tn=SE_hldp01350_v6v6zkg6)。   
 2、不要为事到临头才给人送礼。礼品与关心亲疏应成正比，但无论如何，礼品应讲究实惠，切不可送人“等外”、“处理”之类的东西。   
 3、不要故意引人注目，喧宾夺主，也不要畏畏缩缩，自卑自贱。   
 4、不要对别人之事过分好奇，再三打听，刨根问底，去触犯别人忌讳。   
 5、不要拨弄是非，传播[流言蜚语](http://www.baidu.com/s?wd=%E6%B5%81%E8%A8%80%E8%9C%9A%E8%AF%AD&hl_tag=textlink&tn=SE_hldp01350_v6v6zkg6)。   
 6、不能要求旁人都合自己的脾气，须知你的脾气也并不合于每一个人，应学人宽容。   
 7、不要服饰不整、肮脏，身上有难闻的气味。反之，服饰过于华丽、轻佻也会惹得旁人不快。   
 8、不要毫不掩饰地咳嗽、打嗝、吐痰等，也不要当众修饰自己的容貌。   
 9、不要长幼无序，礼节应有度。   
 10、不要不辞而别，离开时，应向主人告辞，表示谢意。

（六）体语礼仪

1、在人际交往中，语言是一种交流方式，而大量的却是非语言，即体语。

2、在交际活动中，恳切、坦然、友好、坚定、宽容的眼神，会给人亲近、信任、受尊敬的感觉，而轻佻、游离、茫然、阴沉、轻蔑的眼神会使人感到失望，有不受重视的感觉。

3、在交际中善于运用和尊重空间距离：

（1）亲密空间距离为15-46cm，适合父母、恋人、爱人；

（2）个人空间距离为460cm-1.2m，一般亲朋好友之间，促膝谈心，拉家常；

（3）社交空间距离为1.2m-3.6m，社交场合与人接触，上下级之间保持距离，保持距离，会产生威严感，庄重感；

（4）公众空间距离应大于3.6m，社交场合与人接触，上下级之间保持距离。

（七）通信礼仪

1、书写规范、整洁；   
 2、态度真诚、热情；   
 3、文字简炼、得体；   
 4、内容真实、确切；

5、通信地址清楚、准确、完整。

（八）电话礼仪

1、打电话礼仪

(1)做好打电话前的准备：先考虑好通话的大致内容，如怕打电话时遗漏，那么记下主要内容以备忘;在电话机旁要有记录的笔和纸。

　　(2)电话拨通后，应先说“您好”，问对方是否某单位、某人。得到明确答复后，再自报家门，报单位和你个人的名字。

　　(3)如对方帮你去找人听电话，此时，打电话的人应拿住话筒，不能放下话筒干别的事。

　　(4)告知“某不在”时，你不可“喀嚓”就挂断，而应说“谢谢，我过会儿再打”或“如方便，麻烦您转告”或“请告诉他回来后给我回个电话，我的电话号码是 ……”。

　　(5)电话拨错了，应向对方表示歉意，“对不起，我打错了”，切不可无礼的就关断电话。

　　(6)如要求对方对你的电话有所记录，应有耐心，别催问：“好了吗?”、“怎么这么慢!”

　　(7)打电话时，要口对话筒，说话声音不要太大也不要太小，说话要富于节奏，表达要清楚，简明扼要，吐字清晰，切忌说话矫揉造作，嗲声嗲气。

　　(8)给单位打电话时，应避开刚上班或快下班时间，因为接听电话的人不耐烦。居家打电话宜在中饭或晚饭或晚上的时间，但太晚或午睡的时间不宜。

　　(9)通话应简单明了，对重要内容可以扼要地向对方再叙述一遍，以求确认。

　　(10)不占用公司电话谈私事，不在工作时间用电话与亲朋好友聊天。

　　(11)通话完毕，应友善地感谢对方：“打搅你了，对不起，谢谢您在百忙中接听我的电话”，或者“和您通话感到很高兴，谢谢您，再见”。

　　 2、接电话礼仪

　　(1)一般铃声一响，就应及时接电话。如铃声响过四次再去接，就显得不礼貌，此时拿起电话，应说声“对不起，让您久等了。”

　　(2)一般拿起话筒后，应说“您好”

　　(3)再自我介绍，需要我帮忙吗?

　　(4)认真倾听对方的电话内容，听电话时，应说“是、好”等，让对方感到你在认真地听，不要轻易打断对方的说话。

　　(5)如对方不是找你，那么你应该礼貌的请对方“稍候”，如找不到听电话的人，你可以自动的提供一些帮助，“需要我转告吗?”

　　(6)如对方要求电话记录，应马上拿出纸和笔进行记录。电话记录：说来的电话(Who)，打电话找谁(Whom)，来电的内容(What)、来电的原因(Why)、来电提到的地点(Where)、时间(When)。

　　(7)电话完毕，应等对方挂机后在挂比较好，不要仓促的久挂断，甚至对方话音没落，就挂断。挂电话的声音不要太响，以免让人产生粗鲁无礼的感觉。

　　(8)碰到对方挂错电话时，态度要有礼貌，别说“乱打，怎么搞的”。

　　(9)接电话时，尽量不要干别的事，如中途有事，必须走开一下，那么时间也不应超过30秒。

（九）宴会礼仪   
 1）座次：按照以右为尊的原则，将主宾安排在主人的右侧，次主宾安排在主人的左侧。参加人数较多的宴会，主人应安排桌签以供客人确认自己的位置。

2）入座：主人或者长者主动安排众人入座；来宾在长者或女士坐定后，方可入座；入座时，男士 为身边（尤其是右边）的女士拉开座椅并协助其入座。

3）体态：入座后姿势端正，脚踏在本人座位下，不跷腿，不抖动腿脚，也不可任意伸直；胳膊肘不放在桌面上，也不要向两边伸展而影响他人。

4）交流：宴请是一种社交场合，在餐桌上要关心别人，尤其要招呼两侧的女宾；口内有食物，应避免说话也不要敬酒；宴会上应营造和谐温馨的氛围，避免涉及死亡、疾病等影响用餐气氛的话题。

5）布菜：主人可为身边的客人布菜。布菜应使用公勺或公筷。布菜时要照顾到客人的饮食偏好，如果客人不喜欢或者已经吃饱，不再为客人夹送。

6）敬酒：主人先为主宾斟酒，若有长辈或者贵客在座，主人也应先为他们斟酒。主人为客人倒酒时，客人以手扶杯表示恭敬和致谢。首次敬酒由主人提议，客人不宜抢先；敬酒以礼到为止，各自随意，不应劝酒。

7）散席：由主人表示结束宴会，主人、主宾离座后，其他宾客方可离开。

8）其他礼仪细节：用餐时，注意自用餐具不可伸入公用餐盘取菜舀汤，应使用公筷公匙；在品尝菜肴后再决定是否添加佐料，未尝之前就添加佐料被视为对烹调者的不尊重；夹菜应看准下筷，不宜随意翻拣；小口进食，避免大口嚼咽；切忌用手指剔牙，可以使用牙签并以手或手帕遮掩，牙签使用后折断放在接碟中。 筷子不能一横一竖交叉摆放，不能插在饭碗里，不能搁在碗上。若不慎将汤汁、酒水溅到他人衣物上，应表示歉意，如对方是异性，不必亲自为其擦拭，请服务员帮助即可；如吃到不洁或有异味的食物，不要大呼小叫，应取用餐巾纸吐出包好后处理掉。结账时，应避免争抢付账；未征得主人的同意，不宜代付账。

（十）递送名片礼仪

1、初次见到顾客，首先要以亲切态度打招呼，并报上自己的公司名称，然后将名片递给对方，名片夹应放在西装的内袋里，不应从裤子口袋里掏出。   
 （1）递接名片时最好用左手，名片的正方应对着对方、名字向着顾客，最好拿名片的下端，让顾客易于接受。   
 （2）如果是事先约好才去的，顾客已对你有一定了解，或有人介绍，就可以在打招呼后直接面谈，在面谈过程中或临别时，再拿出名处递给对方。以加深印象，并表示保持联络的诚意。   
 （3）异地推销，名片上留下所住旅馆名称、电话，对方递给名片时，应该用左手接。但是右手立刻伸出来，两手一起拿着名片。   
 （4）接过后要点头致谢，不要立即收起来，也不应随意玩弄和摆放，而是认真读一遍，要注意对方姓名、职务、职称，并轻读不出声，以示敬重。对没有把握念对的姓名，可以请教对方，再将名片放入自己口袋或手提包、名片夹中。   
 2、名片除在面谈时使用外，还有其它一些妙用。   
 （1）去拜访顾客时，对方不在，可将名片留下，顾客来后看到名片，就知道你来访问过了；   
 （2）把注有时间、地点的名片装入信封发出，可以代表正规请柬，又比口头或电话邀请显得正式；   
 （3）向顾客赠送小礼物，如让人转交，则随带名片一张，附几句恭贺之词，无形中关系又深了一层；   
 （4）熟悉的顾客家中发生了大事，不便当面致意，寄出名片一张，省时省事，表达关切，又不失礼；

（5）向顾客邮寄商务资料，可随寄一张名片，显得更为重视。

（十一）问候礼仪

1、问候要有顺序，一般来讲专业讲位低的先行，下级首先问候上级、主人先问候客人、男士先问候女士，这是一个社会公德；

2、因场合而异。在国外女士与男士握手女士可以不站起来，这是在国内，在工作场合是男女平等的。社交场合讲女士优先，尊重妇女。

3、内容有别。中国人和外国人、生人和熟人、本地人和外地人不大一样。下面讲两个要点，一是那些称呼是最普遍的适用的：A、称行政职务；B、称技术职称；C、行业称呼；D、时尚性称呼：先生、小姐、女士等；和外商打交道时，更习惯称呼先生、女士。慎用简称。

（十二）介绍礼仪   
 1、自我介绍：第一尽量先递名片再介绍，自我介绍时要简单明了，一般在1分钟之内，内容规范，按场合的需要把该说的说出来。   
 2、介绍别人：第一谁当介绍人，不同的介绍人，给客人的待遇是不一样的，我们专业的讲法是三种人：A、专职接待人员，秘书、办公室主任、接待员;B、双方的熟人；C、贵宾的介绍，要由主人一方职务最高者介绍。第二是介绍的先后顺序，“尊者居后”，男先女后、轻先老后，主先客后、下先上后、如果双方都有很多人，要先从主人方的职位高者开始介绍。   
 3、业务介绍。有两点要注意：一是要把握时机，希望、想，空闲等，在销售礼仪中有一个零干扰的原则，就是你在工作岗位上，向客人介绍产品的时候，要在客人想知道、或感兴趣的时候再介绍，不能强迫服务，破坏对方的心情。二是要掌握分寸，该说什么不该说什么要明白，一般来说业务介绍要把握三个点：第一人无我有，产品技术同类产品中别人没有我有，第二人有我优，我有质量和信誉的保证。第三人优我新。

（十三）行礼礼仪   
 行礼要符合国情，适合社会上的常规，我们还是比较习惯于握手。握手时第一要讲申手的前后顺序。“尊者居前”尊者先出手，主人和客人握手，客人到来之前，主人先出手，客人走的时候，客人先出手。伸手的忌讳：一般不能用左手、不能戴墨镜、不应该戴帽子、一般不戴手套、与异性握手是不能双手去握。与外国人见面时他怎么待我我怎么待他就行了。

**附件四、世界各地商业礼仪**

**（一）欧美主要国家商务礼仪**

1、英国：

英国全称是"大不列颠及北爱尔兰联合王国"简称联合王国，简称英国。英国是欧洲西部的群岛国家，面积25.4万平方公里，人口5650万，其中英格兰人占83%。主要宗教是新教和罗马天主教。首都伦敦，被称为“世界雾都”。有时数天浓雾不散。几步之外什么都看不听清。  
 现英国政府实行君主立宪，责任内阁制，国会分上、下两院。下院议员由人民选举，任期5年；上院由世袭或加封之贵族、教士或社会贤达组成。此外，内阁掌握政权，阁员由首相提名，经由国王同意任命。此外，首相为下议院多数党领袖，有权解散、改选下议院。英国是世界上工业化最早的国家。

英国的国民特性与其文化背景密切相关。英国的经济发展较早,在大部分外国人的眼里,英国人"自命清高"和"难于接近"。但是，事实上,也并非完全如此,他们之间善于互相理解，能体谅别人。无论办什么事情,总是尽可能不留坏印象，绅士风度，处处可见。他们懂得如何造就一个协调的环境，让大家和谐而愉快地生活。职业感强烈,是英国人的另一大特性。选择了一种职业，就一定要让自己的业务精益求精。商务交往中,他们重交情，不刻意追求物质，不掂斤拨两，一副大家的作风。对商务谈判,他们往往不做充分的准备，细节之处不加注意，显得有些松松垮垮。但英国商人很友好和善，易于相处。因此,遇到问题也易于解决。他们好交际，善应变，有很好的灵活性，对建设性的意见反映积极。在英国,"外表决定一切"，与英国人交往要尽量避免感情外露。受到款待一定要致谢，事后致函表示谢意，更能引起注意，赠送小礼品能增加友谊。在英国经商，必须属守信用，答应过的事情，必须全力以赴，不折不扣地完成。 W0 }\* q3 d  
 英国的礼俗丰富多彩,彼此第一次认识时,一般都以握手为礼，不像东欧人那样常常拥抱。随便拍打客人被认为是非礼的行为，即使在公务完结之后也如此。英国人有些禁忌须注意，如他们从不从梯子下走过，在屋里不撑伞，从不把鞋子放在桌子上，以人像做装潢等。 @2 \: O. s3 u. V  
 英国人注意服装，穿着要因时而异。他们往往以貌取人，仪容态度尤须注意。英国人讲究穿戴，只要一出家门，就得衣冠楚楚。虽然英国人已无昔日的雄风,可是自负心特别强。中、上层人士由于长期过着舒适的生活，因此，养成了一种传统的"绅士"、"淑女"风度。但他们守旧，一般都热衷于墨守成规，矜持庄重。一般家庭喜爱以前几代传下来的旧家俱、旧摆设、旧钟表而炫耀于人。首都伦敦有许多"百年老店"，而且越是著名的商店，越对原有的式样或布置保持得越完整。汽车发动机虽然换上新型号的了，但车型还要尽量保持过去的老样子。

英国人性格孤僻，生活刻板，办事认真，对外界事情不感兴趣，往往寡言少语，对新鲜事物持谨慎态度，具有独特的冷幽默。他们保守、冷漠，感情轻意不外露，即便很伤心，也常常不表现出来。他们很少发脾气，能忍耐，不愿与别人作无谓的争论。英国人做事很有耐心，任何情况之下绝不面露焦急之色。M  
 英国人待人彬彬有礼，讲话十分客气，"谢谢"、"请"字不离口。对英国人讲话也要客气，不论他们是服务员还是司机，都要以礼相待，请他办事时说话要委婉，不要使人感到有命令的口吻，否则，可能会使你遭到冷遇。英国人对于妇女是比较尊重的，"女士优先"的社会风气很浓。如走路时，要让女士先行；乘电梯时，让妇女先进；乘公共汽车、电车时，要让女子先上；斟酒时，要先给女宾或女主人斟。在街头行走，男士应走外侧，以免发生危险时，保护妇女免受伤害。丈夫通常要偕同妻子参加各种社交活动，而且总是习惯先将妻子介绍给贵宾认识。按英国商务礼俗，随时宜穿三件套式西装，打传统保守式的领带，但是勿打条纹领带，因为英国人会联想到那是旧"军团"或老学校的制服领带。英国人的时间观念很强，拜会或洽谈生意，访前必须预先约会；准时很重要，最好提前几分钟到达为好。他们相处之道是严守时间，遵守诺言。 P8 @; X; k7 ^7 J  
 英国各民族还是遵循传统的习惯，宜避免总用"English"一字表示"英国的"。如遇到两个商人，一个是苏格兰人或威尔士人，你说他是"英国人"，那么，他会纠正你说，他是“苏格兰人”或“威尔士人”，宜用"British"一字。谈生意态度须保守，谨慎。初次见面或在特殊场合，或者是表示赞同与祝贺时，才相互握手。

在英国，不流行邀请对方早餐谈生意。一般说来，午餐比较简单，对晚餐比较重视，视为正餐，重大宴请活动通常都放在晚餐进行。去英国人家里作客，最好带点价值较低的礼品，因为花费不多就不会有行贿之嫌。礼品一般有:高级巧克力、名酒、鲜花，特别是我国具有民族特色的民间工艺美术品，他们格外欣赏。而对有客人公司标记的纪念品不感兴趣。在英国，服饰、香皂之类的物品未免太涉及到个人的私生活，一般不用来送人。菊花在任何欧洲国家都只用于万圣节或葬礼，一般不宜送人。白色的百合花在英国象征死亡，也不宜送人。其他的花都可送人。盆栽植物一般是宴会后派人送去。若请你到人家里作客，需要注意，如果是一种社交场合，不是公事，早到是不礼貌的，女主人要为你做准备，你去早了，她还没有准备好，会使她难堪。最好是晚到10分钟。在接受礼品方面，英国人和我国的习惯有很大的不同。他们常常当着客人的面打开礼品，无论礼品价值如何，或是否有用，主人都会给以热情的赞扬表示谢意。苏格兰威士忌是很通行的礼品，烈性威士忌则不然。

英国商人一般不喜欢邀请至家中饮宴，聚会大都在酒店、饭店进行。英国人的饮宴，在某种意义上说，是俭朴为主，他们讨厌浪费的人。比如说，要泡茶请客，如果来客中有三位，一定只烧三份水。英国对饮茶十分讲究，各阶层的人都喜欢饮茶，尤其是妇女嗜茶成癖。英国人还有饮下午茶的习惯，即在下午3—4点钟的时候，放下手中的工作，喝一杯红茶，有时也吃块点心，休息一刻钟，称为"茶休"。主人常邀请你共同喝下午茶，遇到这种情况，大可不必推却。在正式的宴会上，一般不准吸烟。进餐吸烟，被视为失礼。

在英国,邀请对方午餐、晚餐、到酒吧喝酒或观看戏剧、芭蕾舞等，会被当作送礼的等价。主人提供的饮品,客人饮量以不超过3杯为宜，如果感到喝够了,可以将空杯迅速地转动一下，然后交给主人，这表示喝够了，多谢的意思。酒馆开门时间一般是上午11时至下午3时,下午5时半到晚上11时。酒馆里渴酒的人一般比较多,高峰时,后来的客人没有座位,就买零酒随便站着喝。

英国商人对建设性意见反应积极。衣着讲究,好讲派头，出席宴会或晚会时，习惯穿黑色礼服,衣裤须烫得笔挺。访问英国注意他们一些忌讳：忌谈个人私事、家事、婚丧、年龄、职业、收入、宗教问题。由于宗教的原因，他们非常忌讳"13"这个数字，认为这是个不吉祥的数字。日常生活中尽量避免"13"这个数字，用餐时，不准13人同桌，如果13日又是星期五的话,则认为这是双倍的不吉利。不能手背朝外，用手指表示"二"，这种"V”形手势，是蔑视别人的一种敌意做法。上街走路，千万注意交通安全，所有车辆都靠左行驶。商务活动在2-6月、9月中至11月最宜。圣诞节及复活节前后两周最好勿去。英国有银行春假(圣灵降临)节,在6月(第一个周末)；银行暑假节,8月(最后一个周末)。英国免费医疗，即便是临时来英国的外国人有急病也不例外。

2、德国

德国位于欧洲的中部，面积35.69万平方公里，人口7860万。德语是公用语，英语只在旅馆行得通。 德国还是世界四大食品出口国之一，其中酒远销140多个国家。德国人喝酒也是世界有名的，他们有个规矩，吃饭时应先喝啤酒，再喝葡萄酒，要是反过来就认为是有损健康的。世界上喝酒最多的是欧洲人，而在欧洲人中又首推德国人。

德国人一般早晨起得比较早，早晨7点左右，大街上就已熙熙攘攘，人们忙着购买食品。他们还比较注意购置家俱、布置家以及衣着的享受。他们平时还是较节约的，但在一年一度的旅行期间，则希望尽可能地享受一番。德国商人的礼俗，宜穿着背心三件式西。往访北部，戴帽子更佳。当地可快印英、德文对照名。上午10时前，下午4时后，不宜订约约会。营业时间，每周5天工作日，通常早晨9时至下午5时，中间有1小时午餐时间，一些商店星期六开业，银行周未都休息。8月份是多数工、企业的夏季休时间。

交谈时尽量说德语，或携同译员同往。商人多半会说一些英语，但使用德语会令对方高兴，尽量以握手为礼，绝不多。握手要用右手，伸手动作要大方。称呼对方多多合用“先生”、“女士”等关。如果对方身份高，须得他先伸手，在于之握手。对方多半为你穿、脱外套，不妨接受，再说声“谢谢”（Danke)。有机会，也替他或其他人穿脱外套。 德国商人不愿浪费时间，所以宜先熟悉问题，单刀直入。如果你就邀到德国人家中作客，通常宜带鲜花去，鲜花是送女主人的最好礼物，但必须要单数，5朵或7朵可。送就送鲜花。据德国花卉进口批发商分会统计，该国花卉市场每年内销总额达60亿马克，每人平均支出110马克。而全世界花卉年消费总值约300亿马克，德国占了20%多，堪称世界上最大的花卉市场。在五彩缤纷的万花丛中，德国人尤其喜欢矢车菊，视它为国花。白鹳是德国的国鸟。白鹳是候鸟，喜欢在屋顶或高大的树上筑巢。当地人把白鹳筑巢看成吉祥之兆。应邀到德国人家中作客，千万别带葡萄酒去。因为此举足以显示你认为主人对选酒品味不够好。威士忌酒可以作礼物。餐后，喝完咖啡如果桌上根本没有烟灰，那就忍着，别吸。德国人甚至从国家意识出发，视浪费为“罪恶”，讨厌凡事浪费的人，所以，一般人都没有奢侈的习惯，与德国人相处，务必遵守这个习惯，才能跟他们打成。德国人的口味较重，偏油，主食以肉类为主。他们烹调肉食的方法，有红烧、煎、煮、清蒸，还有特制的汤等，德国人的口味较重，偏油腻，主食以肉类为主。他们一天的主餐是午餐，而午餐的主食大抵为炖的或煮的肉类，其肉食品以羊肉、猪肉、鸡、鸭为主，但是，他们大多数人是不爱吃鱼，只有北部沿海地区少数居民才吃鱼。他们还爱吃马铃薯、色拉等。德国人吃起马铃薯来简直不厌其多。他们种出来的马铃薯，味道之佳，有口皆碑。德国人之所以拿马铃薯为主食，原因就在这里。德国人的生活习惯，早餐简单，喜欢咖啡、小面包、黄油和果酱，或少许灌肠和火腿。午、晚餐稍丰盛，一般家庭都有备有各种和盘子和碟子、杯子和刀叉。按照德国送礼的习俗，若送剑、餐具，则请对方会一个硬币给你。以免所送的礼物伤害你们之间的友谊。送高质量的物品，即使礼物很小，对方也会喜欢。烈性威士忌比低度威士忌爱欢迎。德国人对礼品的包装纸很讲究，但忌用白色、黑色或咖啡色的包装纸装礼品，更不要使用丝带作外包装。此外，在德国，送上一束包好的花，是不礼貌的。德国人的服饰，民族色彩并不明显。可是，有几个地区在服饰方面却很有特点。比如男的是小呢帽，帽上插一枝羽毛。在德国，汽车是人们生活中不可缺少的东西。人们住得分散，上班、办事、买东西、看朋友，串亲戚都坐车，有高速公路近万公里。大学里的学生上课也要坐车。总之，自已没有小汽车，在德国生活是非常不方便的。人们注意到，连60岁的老太太出门，也自己开小车。圣诞节与复活节前后两周勿往访。慕尼黑及科隆嘉年华会也宜避免。 邮政局规定，可可粉和“对国家安宁有害”的文学作品一律禁邮。

3、法国

法兰西共和国（The Republic of France），简称法兰西或法国（France）。它位于欧洲西部，面积55.16万平方公里，是个半海半陆的国家。人口5540万，90％是法兰西人。9o％的居民信奉天主教。法语为官方言。首都巴黎是世界著名的花都，铃兰、郁金香、水仙花、七叶树、百合花以及三色紫罗兰等极具法国气息的小巧而可爱的花，在公园，在街头，以及商店、公司办公桌上，随处可见。

法国属于“人口增殖率最低的国家”，1977年法国年自然增殖率只有0.39%，属于世界上人口增殖率极低的国家。为了克服人口衰退，法国采取了一些措施鼓励生育，但收效甚微。货币为法郎French Franc（FF）。

法国是西方发达国家之一，素有“奶酪之国”，“葡萄之国”之美称。工业是法国经济的主导部门，可分为新旧两大部门，旧的传统工业以分散的中小企业占优势，主要有纺织、食品、服装、化妆品等消费性企业，如里昂的丝绸、巴黎的时装和香水、香槟和葡萄酒等，远销国外，在世界享有盛名。法国大部分人为早睡早起型，工作强度也很高，而工作态度也极为认真。日本著名经济学家笠信太朗曾经评论法国人为“边跑边想的人种”。法国人很珍惜人际关系，据说，商业上也一样，在尚未交成朋友以前，是不会跟你做大宗生意的。

在法国从事商务活动宜穿保守式西装，访问公私单位，绝对要预约。在法国，礼节上要求你把自己的身份列在名片上，客人在拜访并参加晚宴的前夕，总是喜欢送花给主人。

法国商人保守而正式，尤其是在较小城市如里昂（Lyon）或Bordoaux，你得表现得格外正式，处处勿忘握手，多握几次更好，别问对方家事。法国烹饪誉满全球，法国人非常讲究吃，就餐是法国人的一大快事，一般喜欢晚宴，不喜欢午餐会谈。到了招待的时候，主人的用心是无微不至的。比如，晚餐的时候，应该招待夫妇两人，这是常识。若应邀到对方家里进晚餐，应先叫花店送些花去。进餐时法国人对味道很敏感，所以，每当有客人夸奖菜肴很好吃的时候，就会很高兴。因而，当客人把所夸奖的莱肴吃完的时候，一定会再端一盘新的上来。有这么一种说法，即法国人“夸奖着厨师的技艺吃”，英国人“注意着礼节吃”，德国人“考虑着营养吃”，而意大利人则“痛痛快快地吃”。的确，这句话把法国人的性格表露得淋漓尽致。

法国人很注意商务礼俗，对“商业机密”也很敏感，商谈时作出决定的速度比较慢，忌讳”13”，他们不住13号房间，不在13日这天外出旅行，不坐13号座位，更不准13个人共进晚餐。

法国人喜爱花，生活中离不开花，特别是探亲访友，应约赴会时，总要带上一束美丽的鲜花，人们在拜访或参加晚宴的前夕，总是送鲜花给主人。赏菊是我国人的一种雅兴，但法国人却不同，切记不要送菊花，因为法国（或其他法语区），菊花代表哀伤，只有在葬礼上才送菊花。其他黄色的花，象征夫妻间的不忠贞，千万别送。另外也忌摆菊花、牡丹花及纸花，在法国，康乃馨被视为不祥的花朵，你如果糊里糊涂地买一大把康乃馨，送给法国人，碰到脾气大的，不挨揍才怪，法国盛产花卉，将鸢尾科的鸢尾花作为自己民族的国花（欧洲人把鸢尾花叫作“百合花”）。法国人喜欢玫瑰，栽培有7000多种，玫瑰花表示爱情。

在法国，男人向女士赠送香水，有过份亲热和“不轨企图之嫌”。也别送刀、剑、刀叉、餐具之类，若送了，意味着双方会割断关系。送花通常要逢单数，但别逢不吉利的“13”。法国本土出产的奢侈品，如香槟酒、白兰地、香水、糖栗等等，也是好礼品。在法国，一些有艺术性和美感的礼品如唱片、画或一些书籍，如传记、历史、评论及名人回忆录等会很受欢迎。法国人除非关系比较融洽，一般不互相送礼。

法国对奶酪的消费量居世界第一位。法国前总统戴高乐说过“一年365天，我们法国就有365种奶酪”。法国奶酪至少有400多种，是闻名世界的奶酪之国。如果到法国人家中作客，主人不仅拿出各种各样的葡萄酒来招待客人，而且还会端出各种各样的奶酪让客人品尝。法国人的衣着一般都十分讲宪，尤其是巴黎人以服饰的优美和华丽精致而享誉世界。法国妇女是世界上最爱打扮的妇女，其服饰时髦，所用的化妆品也特别多，光是口红就种类繁多，早、午、晚用的都不一样，因而法国的高级服饰、化妆品和奢侈品也驰名于世。法国人素来爱钦酒，他们爱喝葡萄酒、苹果酒、白兰地、威士忌、杜松酒等。除非餐桌上有烟灰缸，否则别抽烟。法国人不仅在用餐时，而且在平时也有喜爱喝咖啡的习惯。他们通常爱用大杯喝有香味的浓咖徘。因而，尤其在巴黎觉敞的林荫大道边，热闹的露天咖啡座比比皆是。

法国人在贸易谈判中被认为有如下一些特点：1．立场极为坚定；2．坚持在谈判中使用法语；3.明显地偏爱横向式谈判。这也就是说，他们喜欢先为协议勾划出一个轮廓，然后再达成原则协议，最后确定协议上的各个方面。他们都具有戴高乐式的依靠坚定的“不”字以谋取利益的高超本领。商务活动应该严守时间，学几句法语会话，才能行动自如。法国人爽朗、热情，比较幽默、诙谐，喜欢交谈，特别爱好音乐、舞蹈。他们即使明天要奔赴战场，今天还要参加跳舞晚会，大家欢乐一番。商务活动在圣诞节及复活节前后两周不宜往访。7月15日至9月15日为当地人度假期。饮水安全。法律规定：不可饮的水均标明：“Eau Nrtable”。 入关可携香烟400支或雪前100支，或烟草500克，酒2瓶，限携法郎5000以下出境。人境外汇不限，先申报，可携出。法国禁邮寄避孕药物和用品。

4、瑞士

瑞士联邦（The Swiss Confederation），简称瑞士，位于中欧南部，面积4.1万平方公里。人口630多万。德语、法语、意大利语和拉丁系罗曼语均为国语，其中讲德语的居民占65％。49．4％的居民信奉天主教，7．7％的居民信奉基督教新教。

瑞士是山地之国，有“世界花园”、“钟表王国”、“旅游业的摇篮”等美称。首都伯尔尼（Berne）。货币为瑞士法郎S.Franc。瑞土1648年独立， 1815年维也纳会议承认为永久中立国。联邦委员会为最高行政机关，委员7人，由国会选出，任期为4年。国会分上下两院，下院议员民选，任期4年。上院议员由各邦指派2人组成，任期3或4年，各邦自定。人民有创制、复决权。总统、副总统为联邦元首，可由部长兼任。有14个全球性组织的总部设于瑞士。1950年9月14日与我国建交。

长期以来，瑞士的政治环境及货币政策比较稳定，而且由于瑞土人善于发挥本国优势，采取了适合本国国情的建设方针，所以一般说来，瑞士经济情况较周围其他西方国家稳定，即使在衰退时期，在西方世界中，也是失业人数最少、通货膨胀率最低的国家之一。

瑞士工业高度发达，在国民经济中占主导地位。机械化工、纺织、钟表、食品是瑞土工业的5大支柱。所产钟表驰名世界，瑞土素有“手表王国”之称，它所生产的钟表由于计时准确，品种款式多，工艺水平高，而畅销世界，闻名遐迩。瑞士医药品出口居世界首位。瑞士奶酪、巧克力、速溶咖啡及奶制品在很多国家都有市场。

1848年瑞士制定了新的联邦宪法，正式规定红地白十字旗为瑞士联邦国旗。瑞士人喜爱红、黄、蓝、橙、绿、紫、红白相间色组，淡淡相间色组，忌用黑色。在瑞士，猫头鹰是死亡的象征，忌用为商标。瑞士的商务活动宜穿有背心的三件套保守式样西装。拜访公私机构均须先约会。并一定要守时。一般主管人员于上午7～8时即到班，由于时间安排都很精细，你最好在7时至7时半之间打电话到主管办公室，要求订约。据说，瑞士人待人严肃。瑞士是一个全民皆兵的国家，上自公司的董事，下至汽车司机，每年都有一次要拿着枪接受军事训练。这一天，公司也放假，而各个家庭则都备有24发子弹，这是许多外国人都知道的。

男、女分工合作的意识较强，她们认为，男主外，女主内，她们从来就不会和男人争着出风头，而安于处理家事。社会福利非常普及，禁止雇用未满14岁的童工，限制劳动时间为8小时。瑞士人作风保守、谨慎，甚至也会露出顽固的一面，你得耐心等待。一旦对方决定买你的产品，几乎就会一直无限期买下去，很少中断。相反，如果对方说了“不”，你也就别想让他改变主意了。遵守契约，诚实不阿，瑞土人堪称模范。瑞士50个大公司中，25个总公司设于苏黎世（Zurich）这座瑞士全国最大的城市，它是工商业、金融、文化中心和陆空交通枢纽。

瑞士银行业非常发达，真是“银行多于米铺”。据统计，全国共有大大小小的银行近5000家，五分之三都设立有总部于苏黎世。

当你写信给瑞士一个公司时，信封上应只写该公司的名号，不要写主管个人的姓名。因为，如果该主管不在的话，这封信将无人敢拆，只有搁在一边了。切记！瑞士商人对“老店号”较有信心，如果你的牌子老，别忘了在信封、信纸上处处注明设立的年份，效果一定出人意科地好。按照瑞士法律，如果你诱使对方相信某一契约将能成立，而结果该契约未能成立，对方如遭受损失，你可能得负赔偿之责。别在见面第1天就邀对方午餐、晚宴。应等待双方相熟之后，再提出邀约。最好在离开瑞士之前邀对方晚餐。万一对方拒绝赴约，别紧张，生意未必不成功也！瑞士商人也甚少邀你到他家中作客。如果受到邀请，切记，第一，带花或糠果给女主人，第二，准时到达。在瑞士，只要红玫魂花束数目不是3即可，你可送1枝，也可送20枝，但不要送3枝，因3枝意味着你们是情人。

商务活动3、5、9至11月最宜往访。圣诞节前一周，以及复活节前后一周宜免。6月至8月及2月多休假。饮水安全且甜美。海关，非欧洲海外访客可携兔税香烟400支或雪前100支、或烟草1镑，葡翁酒2瓶，烈性酒1瓶。欧洲来客减半。无货币管制。

瑞士人喜欢谈论的话题是：体育、旅行、政治及你喜欢瑞士什么地方。避免谈论减肥与节食（特别是在吃饭的时候），也不要问对方的年龄、做什么工作、家庭情况和私人生活。

5、荷兰

荷兰王国（The kingdom of the nether lands），简称荷兰（Nether land）。位于欧洲西部。面积40884平方公里。人口1414万。平均每平方公里有410人，是世界上人口密度最高的国家之一。首都阿姆斯特丹（Amsterdam）。但是荷兰王国的议会、政府机构都设在海牙，就连荷兰的首相府、中央政府各部，以及各国驻荷兰使馆，也都设在海牙。只有君主登基仪式或重大庆典才在阿姆斯特丹举行，仅有象征意义。

荷兰15世纪建国。1581年独立。17世纪未成为世界最大的海上殖民帝国。18世纪后，荷兰殖民体系逐渐瓦解。1795年法军入侵，1806年在法国统治下成立荷兰王国。1815年同比利时成立联合王国。1830年同比利时脱离。第二次世界大战时被德国占领，战后恢复独立。现为君主立宪，责任内阁。内阁掌行政权，直接向国会负责。国会分两院：第一院（first chamber）议员由省议会选出，任期6年，每3年改选一半。第二院（second chamber）议员民选，任期4年。国王有权同时解散或分别解散两院。王位的继承采取世袭，由长子继承王位，无子时由长女继承。现任国王为碧丽克丝女王。荷兰于1945年参加北大西洋公约组织，1957年成为欧美共同体成员国。

荷兰虽然地处北纬50-53度之间，但冬天并不冷，夏天也不热。然面，温带的海洋气候却使这里阳光不足，阴雨连绵，一年中只有65天的光照时间。

荷兰的名字Netherlands ，在荷兰语里就是“低洼的陆地”的意思，全国有一半以上的土地低于海平面,境内绝大部分为平原,60%的人集中在西部的低洼地带,最低处竟比海平面低6.7米.因此,当你乘飞机在着陆的瞬间,你会发现大海的深处坐飞机。在乘船时，你会觉得离河不远的街道上的汽车比船低。

商务活动，宜穿保守式样西装。公私单位往访前均务必订约。荷兰商人尤其爱旅行，千万先约好才前往荷兰。虽然不象法国、德国商人那样爱握手，荷兰人也较正式、保守。访谈涉及对方私生活。大工业常有“后备订单”对象。所以切记直接拿出您最好的谈判条件，以免生意飞了。

荷兰商人喜爱相互招待宴请，往往早餐丰富，上午10时休息吃茶点，中午大吃一顿，下午四时又休息吃茶点，晚上7时正式吃晚餐，睡前还有一次宵夜。所以，切记带着你的肠胃药。如果荷兰人邀请你至他家坐坐，大多只请你喝几杯酒，然后出去上饭馆吃饭，记得带花送给他太太——务必是单数，5朵或7朵最好，别对别人的太太过份。荷兰知识分子对中国传统文化（汉学）知之颇深，不妨谈谈中国也孟哲学——他也懂。荷兰人在食上习惯吃西餐，但对中餐也颇兴趣。在荷兰，据说中国菜之多居欧洲之首位。每逢假日，荷兰人常爱全家到中国菜吃中餐，品尝中国的菜肴。

牛奶是其日常生活中所必不可少的料，喝奶尤如我国喝茶一般。荷兰人倒咖啡有特别的讲究，只能倒到杯子的三分之二处。倒满是失礼的插为，被视为乏教养。食习惯早餐吃乳酪、火腿、香肠、果酱。相处之道，不要提起纳粹，及其在亚受日本人迫富的事情。上楼梯时，男士在前。一般而言，男女爬楼梯的时候，女性在前，男性在后，这是一咱礼貌。而荷兰这处国家却与此相反。

荷兰人把胡萝卜、土豆和洋葱混和烹调而成的菜叫“国菜”，每年的10月3日，家家户户都要吃这种“国菜”，他们很吃柑桔类水果，其他水果则吃得不多。荷兰人的早餐多为冷餐，一般是面包奶油或奶酩。荷兰人不太喜欢茶。受到荷兰法律保护的琵鹭为国鸟，而“鲜花之国里最多的花卉——郁金香，已成为荷兰的象征，因此被誉为“国花”。荷兰人以爱花和擅长种花闻名遐尔，因而荷兰素有“欧洲花园”的美誉。

荷兰是个缺山少林的国家。他们通常驻对山、林有特异之感受。荷兰人多少世纪以来有养花植树草的习惯。在荷兰，几乎家家户户都有要在住房前后种些花草，点缀环境。中国人讲究盆景，而荷兰人都喜爱“窗景”，他们往往习惯在窗台上摆设或窗口上悬挂着各种奇花异草，恰与两旁的垂帘相映成趣，自成一景。此外，荷兰人一般都比较讲究清洁、整齐，习惯在每天早晨须将住房打扫收拾干净，甚至一个村子里擦地板的老妇人，随身带的清洁工具有毛刷、硬帚、垃圾钩、擦钢粉、钢砂纸之类不下一二十种。

每年3-5月、9-11有最宜往访。6、7、8月，荷兰人多去度假。荷兰纬度已甚高，夏天的晚上9点仍然明亮。饮水处处均安全，味道清纯。瓶装矿水也佳。 荷兰出租汽车司机不收小费。

荷兰人的家具、室内装饰闻名于世,所以荷兰人喜欢别人恭维他们的家具、艺术品、地毯和家中摆设。谈话时避免谈论美国政治、钱和物价，比较受欢迎的谈话内容包括政治、旅行和体育。荷兰人时间观念强，讲究准时。

6、西班牙

西班牙王国（The Kingdom of Spain），位于欧洲西南部的伊比利亚半岛。面积50．4万平方公里，为欧洲第3大国。首都马德里（Madrid）。人口400余万。罗马天主教为国教。官方语言为卡斯提亚（西班牙）语，有的自治区有其他官方语言如卡塔卢尼亚语、巴斯克语和加利西亚语。除一流旅馆之外，英语并不管用。西班语也是拉丁美洲大多数国家的官方语言。货币为比塞塔Peseta，西班牙国名意为野兔、边疆、海洋。西班牙被人们誉为“无雨之国”、“欧洲莱园”、“地中海陆地”、“旅游王国”、“海上强国”’ “ 野兔国”、“永不沉没的航空舰”、“通往欧洲，非洲、中东和拉丁美洲的桥梁 ”“橄榄王国”、“欧洲的果园”。1973年3月9日与我国建交。

西班牙人对饮食极为爱好和讲究，因此，在西班牙境内，一流的餐馆为数不少。这里的餐馆以“叉子”的数量多少分为高低五等。餐馆通常每周休息一天，多为星期天或星期一。每天启市和收市的时间较欧洲其他国家为迟，只有在游客区内才会较早启市，或有些昼夜营业。

西班牙具有特殊风味的烹调术，是旅游资源的一个重要组成部分。塞戈维亚的烤乳猪，米兰达埃布罗的烤羊肉，巴伦西亚的以红色作配料的“巴戈亚饭”，曼卡的奶酪，比斯开湾的海味等，皆是脸炙人口的美食。西班牙全国有2万多间饭馆和餐厅，拥有120多万个座位，各式建筑保留着古老的民族风格，屋内装饰按传统风格布置，点油灯和蜡烛，使人仿佛回到了17～18世纪。在每家餐馆、店铺门前，多会摆放着其餐单，标出其明码实价，客人亦可先查问餐单后才“决定是否光顾。总而言之，在西班牙享受一顿美食，绝对毋须很大的花费。在西班牙，顾客到了早餐店里，只要对服务员。说一声“啾罗” ，很快就会端出一份象中国油条一样的食品。“啾罗”意为“油棒子”，出锅时有2丈多长，象一大堆卷起来的肠子，据说这技术是由中国水手传到西班牙的。按照西班牙商人的商业习惯和礼俗，建议你随时穿着保守式样西装，内穿白衬衫，打保守式样的领带。在西班牙，通常在晚间赴宴或参观剧院也不是盛装出现。

在西班牙，商人和实物不可分离，只要有可能，客人应将产品的样品或者服务项目递送给或者介绍给主人。到西班牙作客的商人，在办公时间以穿黑色皮鞋为宜，不要穿棕色皮鞋 ，尤其在日落之后，一定要穿绿色的鞋子，因为西班牙日落之后，一定要穿黑色的鞋子，因为西班牙人历来就喜欢黑色。喜欢狮子、鹰、花卉、石榴，而不喜欢山水、亭台、楼阁。西班牙人是拉丁血统的人，性格开朗而纯朴，南北方有区别，北方的巴斯克人朴实而稳健，而南部的卡迈兰人，则因自古以来从事商业的关系，大多数是地地道道的商人，西班牙这个国家现在还遗留着阶级制度，即限于上流阶级的人。才能上大学，而一流公司的高层人员，则多为这些上流阶级的人所占据。因此，较低一级的公司，他们的领导人员就都是职业学校毕业的中等阶级的人了。但是，他们多数是从实际工作中训练出来的。因此，在经营方面，态度非常积极。谈判时，出面磋商的人也具备绝对的决定权，所以，商务谈判我方也必须派遣相当的人员前往洽谈，否则，他们不予理睬。

拜会公司单位，必须要预先约会。最好持用有西班牙文、中文对照的名片,这样,会给会面和谈判供方便。在首都马德里及全国最大商港和工业中心巴塞罗纳（Barcelon）的西班牙商人作风颇为贵族化及保守。别忘了，这儿是个历史悠久、显赫一时的王国。你的作风、举止最好也显得保守、正式讲究一些礼节。西班牙人 好朋友相见时，通常情况下要男的要相互抱一抱肩膀，女的要轻轻搂一搂并亲吻双颊。商务活动见面和道别时，务必颌首、握手为礼。

西班牙人只有在看斗牛时才准时到达。许多西班牙商人不知“守时”为何物，上午11时到办公室，中午午餐即不见人，直到下午4～5时方回办公室，往往又工作到8-9点才离去。午餐一定在下午1点半以后，晚餐吃得很晚，得到10点左右才开始。初抵西班牙，赴约前还是先吃点东西为妙．饭馆一般晚上9点才开门营业，到晚上11点才有大批吃饭的人光顾。

由于西班牙的气候温和，每日都有长时间的阳光，所以居民都不习惯早起，较其他欧洲国家的人起得更迟。

西班牙的国花是石榴花，在西班牙的国微上，就绘有一个红色的石榴。西班牙人把石榴看作是富贵、吉祥的象征。送花不要送大丽花和菊花，这两种花和死亡有关。红玫魂用来送给演员和女友，但也可以送给其他女性。如彼邀请去西班牙人家里吃饭，可带上一束鲜花，点心、蛋糕或巧克力。在送礼方面，电器，如收录机、袖珍计算器等属于贵重品，受人珍视。 ,

西班牙人喜欢谈论政治，但不要把西班牙政治和本国政治进行比较，喜欢谈体育和旅行，避免谈论宗教、家庭和工作。不要说有关斗牛的坏话。

每年2月全国皆举行盛大的嘉年华会，3月19日巴伦西亚举行的Las Fallas节，复活节是一个充满宗教意味的节日，约于每年的春天期内举行。4月的西维尔节，非常热闹。5月为安达卢西亚区传统的EL Rocio节。7月6日至14日潘普路纳举行一年一度的斗牛节。

名闻遗迹的西班牙斗牛，是颇为盛行的一种竞技表演。它起源于古代的宗教活动。18世纪中叶，西班牙各地开始兴建正式的斗牛场，每年春秋两季便是斗牛季节。西班牙妇女善于使用扇子表达感情，据说，当妇女打开扇子，把脸的下半部遮起来，这意味着她在问人：“你喜欢我吗？”或者她在说：“爱你”。如果妇女一个劲快速地煽扇子，那意思是说：离开我。如果把扇子一会儿打开，一会儿合上，表示我非常想念你。

西班牙的女人上街必须要戴耳环，如果没戴耳环，简直就家一个正常的人没有穿衣服一样，会被人笑话的。

西班牙人名由父名和母名组成，交谈时只用父名即可。如果你不熟悉对方，最好先问一句：“我该怎么称呼你？”为表示礼貌，最好在名片上加上职称或头衔。每年10月至次年6月最宜往访。圣涎节前后两周及复活节前后一周免访。7～8月商人多在度假。

付小费是西班牙人的一种习惯，虽然很多地方已加收服务费用，但人们已照常在结帐时留下一些零钱作为小费。计程车小费10～15％，行李每件50Pesetas，饭店、旅馆、夜总会10～15％已附加入帐单，可另给5％予侍者。其他服务每次给30Pesetas即可，在酒吧、餐馆、酒店、戏院及剧场内，均有付小费的习惯，不过，假如不付小费亦不会引起麻烦。

7、葡萄牙

葡萄牙共和国简称葡萄牙 ，位于欧洲的西南部。面积8.8万平方公里。人口1035万 ，其中99%是葡萄牙人。罗马天主教为国教。葡萄牙语为官方语言，法语、英语、西班牙语为商用语。首都里斯本(LISBON) 。1910年成立葡萄牙共和国。1979年2月8日与我国建交。

葡萄牙有“软木之国”、“葡萄王国”的美称。葡萄牙软木及橡树制品居世界第一，自古以来盛产葡萄和葡萄酒。全国有葡萄园36万公顷，平均每五个农业劳动力就有一人种植。全国有18万人从事葡萄酒生产，年产葡萄10～15亿升，远销世界120多个国家和地区，成为世界上第4大产酒国，以波尔图出口的葡萄酒最负盛名。

葡萄牙人男人相见时热情拥抱并互拍肩膀，很熟的妇女相见时亲吻对方双颊。葡萄牙人惯于社交，在初认识的时候，就会表现出一般亲密感来。与他们相处应重视人际关系。

葡萄牙随时宜穿“非常”保守、老式的西装。拜访公私单位必须事先预约。最好的方式是事先写信要求于何时拜会，待对方回信或回电时才前往。由此你已可感受到葡国商人的保守、优雅、有礼的气质。葡萄牙人家族意识强烈。凡事慢三拍，所以事先应安排好，以适应其拖拖拉拉，但葡萄牙人是乐于加班的。

在葡萄牙从事商业活动，见面或道别时的正式握手为礼是十分重要的事。商务谈判时，你不宜试图施加压力，宜保守地提出生意条件，葡国商人多半会带你去一些古老、优雅的咖啡厅聚坐，招待殷勤，但多半花费不多。每年10月到次年6月最宜往访。圣诞节前后两周及复活节前后一周不宜前往，7～9月多度假。

葡萄牙，人们往往就会顾名思义认为这国名是由其产葡萄来的，其实不然。葡萄牙是音译。不过它的确是名闻遐迩的“葡萄王国”，按葡萄牙人的饮食习惯，用餐时应尽量喝葡萄酒。葡萄牙人同葡萄酒结下了不解之缘，它是每一家庭必不可少的饮料。男女老幼饭前饭后都爱饮酒，也喜欢用酒招待客人。男人只有饮酒才被人认为是男子汉，据说，在这个只有半个河南省大的小国家里，酒店就有36万家之多。葡萄牙人饮酒的方法是很讲究的，按葡萄牙的传统，饭前要饮用开胄葡萄酒，饭后要喝助消化葡萄酒，用餐过程中还根据莱肴配酒。吃肉时喝红葡萄酒，吃鱼时饮白葡萄酒，冷拼盘则配饮玫瑰香葡萄酒，吃点心时则配葡萄汽酒。这种传统的、严格的配酒方法，沿袭圣今，已成为全国人在商务宴请、社交场合和家庭饮宴时的一种礼节和习惯。葡萄牙人为什么如此重视和喜爱葡萄酒呢？他们说：“葡葡酒是大地和太阳的儿子，它振奋我们的精神，启发我们的智慧。”你到了葡萄牙，进餐时就非喝酒不可。你要是搬出理由不喝，他们就认为你瞧不起他们，那么进一步做什么交易或交个知已的希望，就要泡汤了。在葡萄牙，人称酒比水还便宜，酒精的成份也不高，因此，进食时同时喝些酒，绝不至醉酒。葡萄牙葡萄酒，又醇又香，有口皆碑，值得一尝。

在葡萄牙，对女人应特别有礼貌，这是一种社会风尚，故不可忽视。薰衣草是葡萄牙的国花。葡萄牙人民特别喜欢薰衣草，这是因为它不但有观赏价值，而且有较高的工业价值，它是制造香皂、卫生皂、花露水、清凉油、洗发乳液、冷霜的重要原料。

葡萄牙人没有人种歧视的现象，工资也便宜，罢工至今是违法的。国家对外来投资很积极，并制定优惠办法。遗留着等级制度，上流阶级的人才能上大学，较低一级公司的领导多毕业于职业学校，在经营方面，态度非常积极。公余之暇的交际是有的，但共进晚餐的机会则很少。到了交往较深之后，就变成以家族为单位的交往，而气氛也会显得更加热闹了。

入关免税香烟200支或雪茄50支，或烟草半磅，酒1瓶。本国货币没人限携5000Escudos（埃斯库多）。外币入境先申报，可携出。小费计程车15％，行李每件40Escudos，旅馆、饭店、酒楼10～15％已附加入帐单。葡萄牙中午12点到下午3点不办公，安排商务不要在这段时间联系工作。应邀去主人家里吃饭时，不一定非带礼物不可。你可以请接待你的人去饭馆吃顿饭作为回报。谈话中客人要避免谈论有关政治和政府的问题。谈论家庭、葡萄牙的优点和个人的爱好是一种礼貌的表示。

8、比利时

比利时王国（The Kingdom of Belgium ）,简称比利时，位于欧洲西北部。面积3万平方公里，人口990万。北方的佛拉芒语和南方的法语都是官方语言。宗教以罗马天主教为主。观光地区英语可流行，一般人大多不懂英语（买东西一般没问题）。贷币：比利时法郎Belgian Franc ( Bf )。首都布鲁塞尔( Brussels )，是欧洲共同体和北大西洋公约组织总部的所在地，有“欧洲首都”之称。1971年10月25 日与我国建交。

比利时面积的三分之二以上为丘陵和低地，煤炭资源较为丰富，工业和畜牧业比较发达。绝大部分工业原料和粮食靠进口，工业产品则有40%供出口。 比利时人比较稳重，但一开车似乎就变了，胡乱开车的人很多，往往乱闯硬挤，所以交通安全要特别注意。开展商务活动前，必须了解不同民族的特殊性点，有助于生意成功。寄商品目录时，不要以为比利时属于法语系就寄法语的目录，这样就错了，会受到佛拉芒人的非议。跟佛拉芒人打交道，若不符合他们的意思，他们就会按兵不动，与其相见时可在双颊交替着吻三下，男人相见时也拥抱。

在比利时，名士家族和一般人分得很清楚。一般家庭的子女教育仅能到高级中学为止。只有名士家庭的子女才能接受大学教育。而出了大学，踏入商业社会的时候，初进公司就会被安排在名士的路线上。比如，担任经理助理，开始学习经理的作业，而后，就顺利地平步青云了。公司里重要着日常的业务。因此，有些事宜直接找高职员谈，比较能够早作决定。

在商务活动中，宜穿3件套的保守式西装。在社交和工作交往中，人们相见和离别时习惯握手。往访务必预约，且订在上午10时至下午5时之间，最好是邀请对方于下午1时至3时之间午餐面谈。名片上忌有商品广告。比利时人一般不吃过份油腻的菜。早晨习惯吃酸奶牛、水果，进餐时喜喝啤酒、白兰地。餐前习惯先来饮料，用餐时一定要有警备区，餐后要喝咖啡，若受邀到比利时人家中晚餐，宜先请花店送花去对方家中，然后抵达。送花时，千万别送菊花，对比利时人来说，菊花意味着死亡，为葬礼及万圣节(11月1、2日)专用。除非餐桌上有烟灰缸，否则不要抽烟。比利时南部人，女孩爱粉红色，男孩爱蓝色，一般人喜欢高雅的灰色，忌用墨绿色。而比利时北方人，女孩爱蓝色，男孩爱粉红色。

比利时人每年12月及7、8月多去度假，其他月份都适宜往访。布尔的每周三，安特普的每周一，是当地商人同业聚餐日，较难找他们谈生意。出入境并没有特别需要注意的地方，通关非常轻松。冬天或浓雾的时候，级降落地点可能变更，不过还是会着陆在机场附近。入关可携免税香烟400支，或雪茄100支，或烟草500克，酒2瓶，无外汇管制。

9、意大利

意大利共和国（The Republic of Italy），简称意大利，位于欧洲南部的亚平宁半岛上。它还包括地中海的西西里岛和撒丁等岛屿，总面积30万平方公里，山地和丘陵占全国面积的80％。人口5720万，官方语言为意大利语，首都罗马（Rome），货币里位Lira。

意大利原意为牧羊场，是个古老而美丽的国家，有“欧洲花园”、“欧洲炼油厂”、“旅游之国”、“航海之国”等美称。

意大利现政府为责任内阁制。现行宪法于1948年1月1日生效。总统由国会选出，任期7年。国会分两院：众议院议员直接民选，任期5年；参议院议员为地区代表，任期5年。内阁掌行政权，向国会负责，总统有权解散国会。意大利是主要工业发达国家之一，是欧洲共同体成员国，在成员国中，经济实力仅次于德国、法国、英国，居第4位。1949年4月加入北大西洋公约组织。1970年加入欧洲金融体系。

意大利人重视设计，首推他们独特的设计风格，以及工业界基于产品本身的品质与设计的密切配合。他们的产品，从日常用品如成衣、玩具、家具、鞋类及汽车、机器等，无不与此有关。

意大利的企业，决定权大都操在总经理之手，即使是部长、科长级干部，也多半没有决定权，因此，和总经理直接谈生意成交居多。和总经理谈生意，谈话时间都很仓促。大企业的总经理非常忙碌，很难抽空接见访客。因此，和总经理面谈需费点功夫才能办到，这点不必在意。联系事宜要尽早进行。意大利人不大注重约会的准时，至少在社交活动中如此。前往拜访一定要先预约，高级主管的上班时间是不规则的，别将约会订在一大早或午餐后一两个小时内。愈往南去，午餐休息时间愈长。

意大利人的主餐在中午，一顿午餐能延续两三个小时。执意拒绝午餐或晚餐的邀请是不礼貌的。你如果被邀请到意大利人家里吃饭，你可以带葡萄酒、鲜花或巧克力作为礼物。但不能带菊花，菊花是葬礼上用的。送花时要注意送单数。

在意大利，公事交往中通常也送礼，宜穿三件式西装。意大利人对初次见面的人，往往表现得很客气。因此，初次的面谈中，他们的回复都比较模棱两可，见过几次面以后，彼此间打消了隔阂，生意的洽谈就顺利多了。通常必须经过面谈才会使生意成交，用电话来订货或接受订货的情况，可说少之又少。

意大利人喜欢绿色和灰色，国旗是由绿、白、红三个垂直相等的长方形构成。据记载，1796年拿破仑的意大利军团在征战中使用绿、白、红三色旗。这面旗是拿破仑本人设计的。意大利人忌紫色，也忌仕女像、十字花图案。意大利人对自然界的动物有着浓厚的兴趣，喜爱动物图案、鸟案。尤其是对狗和猫异常偏爱。红玫瑰表示对女性的一片温情，一般别送；手帕也不能送人，丝织品与亚麻织品一般也别送人。礼物应含有某种快乐的味道，如塞满巧克力的银白色糖衣吊桶。也可送点精致典雅的东西，比如古典名著或者艺术品。

意大利人的生意观念是买卖双方处于对等地位，而不是“顾客至上”。因此，进入零售店就表示要买东西，一旦决定了选购对象，而且尺寸大小又适合自己需要时，就非买不可。在意大利，当你买了东西需要找零钱时，一般不直接找货币给你，而是用其他货物来代替。例如，当你到邮局买邮票时，可能会用公用电话代用券作为应找的零钱。买香烟时，可能找给你几张邮票。去照相馆冲洗胶卷时，一般是用小相册作为零钱找给顾客。另外，对意大利人不要谈政治、经济的敏感问题和美国橄榄球。

米兰（Milan）是意大利最大的商业城市和金融中心，各大行号或银行总部均在米兰。米兰常常举办国际性展览会，春秋两季异常混杂，所以前往访问必先预订旅馆，房租USD50~130，等级差距很大。

意大利语是公用语，该国商人大多不会说英语，会一点法语。在威尼斯（Venice）、热那亚、罗马（Rome）等地英语行得通，而在阿尔卑斯观光地，加尔大（Guard）湖、亚得里亚（Adriatic Sea）海岸的游泳池，每年都有大批德国观光客前来来度假，因此，德语也颇通行。

意大利人一般很少提国家，多提故乡的名字。林立于北部地域的大公司里的管理人员，许多都是精明的人材，商业道德的水准也很高。公司职员没有被充分授权，上面交待什么，下面就照办，只要没有失误就不会被革职。因此，大多数人都属乐天派，上班轻松自在。和他们相处，说话时必须注视对方。意大利人不守时，不守交通规则，行车走路都应留神。

在意大利做生意，一旦取得他们的信任，生意就会持续不断，而且越做越大。意大利人大多善于交际，并很重视友谊。如果能和意大利人建立深厚的友情，就具备了扩大生意的稳固基础。从11月到翌年3月，一直是天空多云的阴暗天气。米兰风小雾浓，因此，班机起降时刻常常变更。

除米兰外，大多地方的人不招待你吃午、晚餐。不经过3—4次见面，对方不愿意介绍家人与你见面，你也别主动邀其太太见面。千万别问对方如何处理他的“税务问题”，因为其十有八九不会遵守税法。意大利人晚餐时间大都拖得很长，从晚上8点才开始，一直吃到深夜，菜肴相当丰富。意大利风味的菜肴可与法国大菜媲美，在世界上享有很高的声誉。其特点是味浓、香、烂，以原汁原味闻名。意大利人吃饭的习惯一般是有6、7成熟了就吃，这是其他国家所没有的。

在西方国家中，意大利面条产量之高、消费量之多，可谓首屈一指。面条年产量达200万吨，绝大部分内销，平均每人每年吃30公斤。通心面约有80种，吃通心面（Spag-hetti）时，不要出声太大，一定要使用刀叉和汤匙。方法是右手拿叉子，左手拿汤匙，这是吃通心面的诀窍。以刀叉卷起面条，一口一口斯斯文文地吃。吃到最后，你得把碟子里的调味品吃个精光（绝不能留下），这才是吃通心面的正统方法。在当代世界流行的方便食品中，意大利薄饼堪称各类食品中的佼佼者。

每年2月至5月，9月至11月最宜往访。圣诞节、复活节前后两周勿去。往访旅行需注意当地小偷较多，手段高明，行骗观光客。入境时，只需申报所携外币数额，届时可携回。限携出20万里拉，外汇不限。海关规定可带香烟400支或雪茄100支，或烟草500克，酒2瓶。此地水含有石灰成份，不宜生喝，煮开的水则没有问题。瓶装矿泉水，价廉物美。

10、爱尔兰

爱尔兰位于欧洲西部爱尔兰岛上。西临大西洋，东北同英国的北爱尔兰接境，东隔爱尔兰海和英国相望。爱尔兰国名源于国内主要民族爱尔兰人。在凯尔特语中，“爱尔”意为“后面”、“西边”。因为该岛位于欧洲西陲而得名。北欧维舍人到这里后，称此地为“爱尔兰”，意为“西方国家”或“绿色的国家”。1937年4月18日爱尔兰正式宣布独立，并定国名为“爱尔兰”。

爱尔兰全国面积7.0282万平方公里，主要为爱尔兰人，约占全国总人口的98.7%。首都都柏林。货币为“爱尔兰镑”。官方语言是爱尔兰语和英语。

1）社交习俗

爱尔兰人在生活细节上有如下特点：虽受英国的影响很大，但在生活上却不象英国人那样讲究排场和注意身份、风度等。一般他们都比较开朗和随便，注重实惠。在待人处事上，都十分注重礼节礼仪。他们言谈话语特别重视礼貌修养。在社交场合，他们的礼貌用语颇多，“请”、“谢谢”、“请原谅”等，是他们的习惯用语，他们还很尊重妇女，“女士优先”已成为他们生活中的传统。无论做事情，男人都要照顾女人，事事都要女先男后，很忌讳“十三”、“周五”。

“竖琴”是爱尔兰人的绰号，又是爱尔兰的民族乐器。爱尔兰国徽的图案也是竖琴，爱尔兰人对竖琴的图案最为崇拜和喜爱。他们崇尚绿色。他们把绿色视为生命和力量。因为绿色会给人带来美好的环境，带来生活的幸福。他们偏爱“三叶草”，并把其喻为国花。无论男女逢遇佳节庆典，都习惯在胸前佩戴一束“三叶草”。他们还爱狗成风。据有关资料介绍，爱尔兰有40%的家庭养狗。

2）礼节礼仪

爱尔兰人在社交场合与客人相见时，一般惯以握手为礼。在与亲朋好友相见时，大多都惯以亲面颊或贴面颊二三次来代替握手，以示相互间的亲热和友好。

按惯例，客人若使用了电话应主动付费。商业上的会面要事先约定，但要记住爱尔兰人不大有时间观念。如应邀去爱尔兰人家里作客，给女主动人送鲜花或巧克力是受欢迎的。如应邀去吃饭，瓶酒或乳酪是合适的礼物。商务交谈避免谈论宗教或政治问题。

3）信仰忌讳

爱尔兰人大多数信奉罗马天主教，还有少数人信奉新教。忌讳“13”、“星期五”。他们视“13”和“星期五”为令人沮丧的数字和日期。一般人都有一种信念，认为凡遇到“13”或“星期五”办事情，很可能不幸会发生，或有灾难降临到自己的头上。

爱尔兰人忌讳交叉式握手，或交叉式同时与几个人的谈话。他们认为这些都有失礼节，是很不礼貌的举止。他们忌讳见到单只喜鹊。认为凡是看见单只喜鹊，准会有倒霉的事要临头。可是你若同时见到两只喜鹊，那就预兆着你必将会有喜事来到面前。他们不愿意他人过问自己的去向、工资、年龄以及婚姻状况。他们认为这些都属于个人的私生活范畴，不需要别人来干预和过问。他们一般都很注重效率问题。习惯工作就是工作，休息就不想工作的事。所以，他们休息或用餐时都不喜欢讨论公事。

4）饮食习惯

爱尔兰人平时习惯吃英式西餐，对辣味菜肴不太感兴趣，也不喜欢吃带汁的菜肴。用餐习惯使用刀叉。他们对中国菜肴也非常喜欢。他们特别喜欢吃清炖菜肴，尤为营养价值高的菜品，更为他们所偏爱；他们乐于喝清汤；喜欢在餐桌上配备多种调味品。招待朋友的茶会颇为讲究。友人来访坐定后，先让一杯接一杯地饮爱尔兰特有的黑啤酒，然后，主人才肯端上茶或咖啡等及其他方便食品。

11、**挪威** Z, Z. t" K+ `\* D G& W  
 挪威位于北欧斯堪的纳维亚半岛西部，西濒挪威海，东临瑞典，南隔斯卡格拉克海峡与丹麦相望，北靠芬兰和俄罗斯联邦。全国面积38.70万平方公里，人口中主要是挪威人，北部有少数的拉普人和芬兰族人等。全国分郡和市两级，首都奥斯陆，货币为“克朗”，官方语言是挪威语。3 e8 ]9 {" P+ M4 a9 U  
 挪威人以好客著称。只要人光临，他们总要以满腔的热情来招待客人，目的是让客人高兴和满意。他们时间观念较强，总准时赴约，认为这是一种社交礼节的问题。他们在相互谈话时，总习惯距离稍远一点，最好要在1.2米以外。他们昵爱红色，尤以衣服红色最为流行。女孩的大衣，儿童的滑雪衫多是红色，就连男人的毡帽镶边大多也是红色。人们普遍认为红色会给人以温暖之感。挪威的妇女对褐色感情是极为深厚的。一般认都愿使自己的皮肤设法变成褐色。故此他们经常使用褐色来装饰自己，并以此相互媲美。他们喜欢绿色和蓝色，认为绿色象征着吉祥，蓝色象征着美好。他们喜欢石南花，因为石南花伴随着他们生活，并赋予他们美的感受。所以石南花又被喻为国花。他们最爱河鸟。认为河鸟象征着人间的自由，并给人们带来了欢乐。因此，人们都尊其为国鸟。

挪威人的社交场合与客人见面时，惯以握手为礼。朋友间的相见，也常以拥抱为礼；女子之间相见，还常以贴面颊为礼。挪威人较为拘谨，在熟悉你之前较少用名字相称。挪威商界人士严格遵守时间，如果你无法履行约会，该用电话通知取消或改期。不要在复活节期间（在棕榈主日以后的10天）、7月份或8月初到挪威去作商业旅行。/ h8 b- i\* G0 |$ g" f, t  
 如应邀去挪威人家里作客，可带鲜花、巧克力之类小礼品送给女主人。  
 挪威对酒后驾车执法甚严，所以在社交聚会时通常指定某人担任驾驶员，此人在席间滴酒不沾。# Z1 w! P4 ~; c1 O0 W; Y  
 通常避而不谈诸如职业、工薪和社会地位等个人问题。恰当的话题有业余爱好、政治、体育运动和旅行。5 \_5 o, B2 h- k: a: K! h  
 挪威人主要信奉新教的路德教会（信义宗），其教又是挪威的国教会；还有少量的天主教徒。 J0 e: n0 H\* n Y, b A  
 挪威人不愿他人过问自己的工作、工资及社会地位等情况。认为这些事情都属于个人的私事，不需要他人过问和干预。他们忌讳“13”和“星期五”。认为这些是“厄运”与“灾难”的数字和日期，是极其令人厌恶的。他们忌讳相互间交叉式握手或交叉式谈话。认为交庆式握手或交叉式谈话都是不礼貌的举止。他们忌讳有人酒后开车，尤其对自己所乘车的司机更是倍加注意，并竭力反对司机喝酒。因为挪威受太阳的光照时间很短，一年中只有7、8月为享受太阳的黄金季节。所以，对在这两个月内来找他们办公事的人，是不会太热情的，因为打扰了人家享受太阳最佳光阴。他们对海产品中的原形虾有所忌讳，所以烹制的原形虾许多人不喜欢吃，但加工后再烹制出的菜肴，有些人还是喜欢吃的。"N; b9 K:   
 挪威人过圣诞节时，很多人都喜欢用晒干的鱼浸在盐水中煮熟以后吃。挪威的萨阿米人主要以兽肉、鹿肉和鱼为食，爱把鹿肉腌制成肉干，以备整年食用。萨阿米人的饮料是以鹿奶为主。人以西餐为主，惯用刀叉作餐具，大多也都乐于品尝中餐。

12、**俄罗斯**

[俄罗斯联邦](http://baike.baidu.com/view/21945.htm)（The Russian Federation），通称俄罗斯，原[苏联](http://baike.baidu.com/view/6824.htm)最大加盟国，位于[欧亚大陆](http://baike.baidu.com/view/242367.htm)北部，地跨[欧](http://baike.baidu.com/view/37813.htm)[亚](http://baike.baidu.com/view/299652.htm)两大洲，国土面积为1707.54万[平方公里](http://baike.baidu.com/view/230208.htm)，是世界上面积最大、资源最丰富的国家。首都莫斯科，主要民族是俄罗斯族，主要宗教是东正教，官方语言是俄语，货币是卢布。  
 （1）商务礼仪

俄罗斯商人有着俄罗斯人特有的冷漠与热情的两重性。商人们初次交往时，往往非常认真、客气，见面或道别时，一般要握手或拥抱以示友好。 俄罗斯商人非常看重自己的名片，一般不轻易散发自己的名片，除非确信对方的身份值得信赖或是自己的业务伙伴时才会递上名片。  
　　在进行商业谈判时，俄罗斯商人对合作方的举止细节很在意。站立时，身体不能靠在别的东西上，而且最好是挺胸收腹；坐下时，两腿不能抖动不停。在谈判前，最好不要吃散发异味的实物。在谈判休息时可以稍为放松，但不能做一些有失庄重的小动作，比如说伸懒腰、掏耳朵、挖鼻孔或修指甲等，更不能乱丢果皮、烟蒂和吐痰。许多俄罗斯商人的思维方式比较古板，固执而不易变通，所以，在谈判时要保持平和宁静，不要轻易下最后通牒，不要就想着速战速决。  
　　俄罗斯商人认为，商品质量的好坏及用途是最重要的，买卖那些能够吸引和满足广大消费者一般购买力的商品是很好的生财之道。大多数俄罗斯商人做生意的节奏缓慢，讲究温文尔雅，因此，在商业交往时宜穿庄重、保守的西服，而且最好不要是黑色的，俄罗斯人较偏爱灰色、青色。衣着服饰考究与否，在俄罗斯商人眼里不仅是身份的体现，而且还是此次生意是否重要的主要判断标志之一。

俄罗斯商人认为礼物不在重而在于别致，太贵重的礼物反而使受礼方过意不去，常会误认为送礼者另有企图。 俄罗斯商人对喝酒吃饭也不拒绝，但他们并不在意排场是否大、菜肴是否珍贵，而主要看是否能尽兴俄罗斯商人十分注重建立长期关系，尤其是私人关系，在酒桌上，这种关系最容易建立。千万要记住，女士在俄罗斯礼仪上是优先照顾的。

1. 社交礼仪  
   　　在人际交往中，俄罗斯人素来以热情、豪放、勇敢、耿直而著称于世。在交际场合，俄罗斯人惯于和初次会面的人行握手礼。但对于熟悉的人，尤其是在久别重逢时，他们则大多要与对方热情拥抱。

在迎接贵宾之时，俄罗斯人通常会向对方献上“面包和盐”。这是给予对方的一种极高的礼遇，来宾必须对其欣然笑纳。 @: V( i1 k$ W  
　　在称呼方面，在正式场合，他们也采用“先生”、“小姐”、“夫人”之类的称呼。在俄罗斯，人们非常看重人的社会地位。因此对有职务、学衔、军衔的人，最好以其职务、学衔、军衔相称。' c% Y0 T& q; l7 R  
　　依照俄罗斯民俗，在用姓名称呼俄罗斯人时，可按彼此之间的不同关系，具体采用不同的方法。只有与初次见面之人打交道时，或是在极为正规的场合，才有必要将俄罗斯人的姓名的三个部分连在一道称呼。精英外贸论坛"@)A#]8U'G$f  
　　（3）服饰礼仪  
　　俄罗斯大都讲究仪表，注重服饰。在俄罗斯民间，已婚妇女必须戴头巾，并以白色的为主；未婚姑娘则不戴头巾，但常戴帽子。$L;[.\_\*R&j0 Z! f; D0 \_5 r  
　　在城市里，俄罗斯目前多穿西装或套裙，俄罗斯妇女往往还要穿一条连衣裙。,  
　　前去拜访俄罗斯人时，进门之后务请立即自觉地脱下外套、手套和帽子，并且摘下墨镜。这是一种礼貌。

（4）餐饮礼仪 ? O- v1 Z5 F! c; {

在饮食习惯上，俄罗斯人讲究量大实惠，油大味厚。他们喜欢酸、辣、咸味，偏爱炸、煎、烤、炒的食物，尤其爱吃冷菜。总的讲起来，他们的食物在制作上较为粗糙一些。  
　　一般而论，俄罗斯以面食为主，他们很爱吃用黑麦烤制的黑面包。除黑面包之外，俄罗斯人大名远扬的特色食品还有鱼子酱、酸黄瓜、酸牛奶，等等。吃水果时，他们多不削皮。  
　　在饮料方面，俄罗斯人很能喝冷饮。具有该国特色的烈酒伏特加，是他们最爱喝的酒。此外，他们还喜欢喝一种叫“格瓦斯”的饮料。  
　　用餐之时，俄罗斯人多用刀叉。他们忌讳用餐发出声响，并且不能用匙直接饮茶，或让其直立于杯中。通常，他们吃饭时只用盘子，而不用碗。   
　　参加俄罗斯人的宴请时，宜对其菜肴加以称道，并且尽量多吃一些，俄罗斯人将手放在喉部，一般表示已经吃饱。6 P" i. \_( D, `0 l- L; A( p9 T) {# }  
　　（5）习俗禁忌7 r3 u: M& Y\* A, M7 s  
　　在俄罗斯，被视为“光明象征”的向日葵最受人们喜爱，她被称为“太阳花”，并被定为国花，拜访俄罗斯人时，送给女士的鲜花宜为单数。  
　　在数目方面，俄罗斯人最偏爱“7 ”，认为它是成功、美满的预兆。对于“13” 与“星期五”，他们则十分忌讳。 H+ l8 T5 g: L: `5 P  
　　俄罗斯人非常崇拜盐和马。8 P ?) ]4 P) w, Q9 G  
　　俄罗斯人主张“左主凶，右主吉”，因此，他们也不允许以左手接触别人，或以之递送物品。  
　　俄罗斯人讲究“女士优先”，在公共场合里，男士往往自觉地充当“护花使者”。不尊重妇女，到处都会遭以白眼。  
 俄罗斯人忌讳的话题有：政治矛盾、经济难题、宗教矛盾、民族纠纷、前苏联解体、阿富汗战争，以及大国地位问题。

俄罗斯特别忌讳"13"这个数字，认为它是凶险和死亡的象征。相反，认为"7"意味着幸福和成功。俄罗斯人不喜欢黑猫，认为它不会带来好运气。俄罗斯人认为镜子是神圣的物品，打碎镜子意味着灵魂的毁灭。但是如果打碎杯、碟、盘则意味着富贵和幸福，因此在喜筵、寿筵和其它隆重的场合，他们还特意打碎一些碟盘表示庆贺。俄罗斯人通常认为马能驱邪，会给人带来好运气，尤其相信马掌是表示祥瑞的物体，认为马掌即代表威力，又具有降妖的魔力。遇见熟人不能伸出左手去握手问好，学生在考场不要用左手抽考签等等。

13、加拿大" g& g8 s5 I: @/ R+ q7 ~( J  
 加拿大（Canada)位于北美洲北部，面积997万平方公里，居世界第2位。总人口中英裔占40．2％，法裔占26.7％，其它欧洲人后裔约占23％，另有印第安人和华人等。英语和法语同为官方语言，居民中讲英语的占三分之二，讲法语的占五分之一，主要集中在魁北克省。讲英、法两种语言的约占86％。加拿大信奉天主教和基督教（新教）的居民约占总人口85%以上。

加拿大为英联邦成员国，其国家元首仍为英国女王，实行责任内阁制，国会仿英国分上、下两院：上院议员，由总理建议，总督任命；下院成员由人民选举，任期5年，内阁掌握行政权向国会负责。

加拿大人性格开朗，不保守，重实惠，自由观念较强，行动上比较随便，不太注重礼节。但他们在生活起居方面比较讲究，住房要求整洁、舒适，卫生设备齐全。在生活习俗上受宗教的影响也较大。他们通常都很忌讳“13”这个数。在他们举行的宴会上，一般都是双数的席次。他们喜欢过圣诞节。节日中，火鸡和丁香是他们不可缺少的菜肴，节日活动的内容则与欧洲其他国家相似。  
 在加拿大做生意时，应该因人种而变换手法，否则，难免是要吃亏的。例如，和英国后裔商谈时，从进入商谈到决定价格这段时间，是很艰苦的。一会儿，卡死在这个问题上，一会儿，又卡死在那个问题上。就这样，慢慢地走向目的地，所以，商谈很费时间。但是，一旦签订了契约，就稳如泰山了。这一点是可以放心的。法国后裔则恰恰相反，他们非常和蔼可亲，容易接近，对客人很亲切，犹如款待远道而来的客人，无微不至。但是，一旦坐下来，正式进行商谈时，就判若两人，讲话慢吞吞的，难以捉摸。所以，要谈出一个结果来，是很费劲的。因此，签订了契约之后，也仍旧会有不安。加拿大商人中， 90％为英国和法国后裔。大体而言属于保守型，不喜欢产品的价格上上下下，经常波动。  
 按照加拿大商务礼俗，宜穿保守式样西装。一般而言，加拿大商人颇保守，你的销售宜在上班时间，以正式方式提出，态度谨慎。去魁北克省，与法裔加拿大人谈生意，如能说儿句法语，有意想不到的好处。人称加拿大为人种的大熔炉，整个加拿大所发行的报纸，有大约40种语言之多，由此可见一斑。  
 加拿大人不像美国人那样随便，大部分招待会在饭店和俱乐部举行。如果应邀去加拿大人家里做客，可以事先送去或随身携带上一束鲜花给女主人。但不要送白色的百合花，在加拿大，白色的百合花只有在葬礼上才用。

14、美国 0

美利坚合众国（The United States of America)，简称美国，面积936万平方公里，人口2.76亿，居民主要信奉基督教、罗马天主教。首都华盛顿，官方语言为英语。美国政府为联邦总统制，三权分立。总统掌握政权，由各州人民投票及总统选举人选举产生，任期4年。国会分参、众两院。参仪员，每州选出代表2人组成，任期6年，每两年改选三分之一。众仪员由民选，任期2年。

1）服饰礼仪

服饰上，美国人不像英国日呢那样总要衣冠楚楚，而是不太讲究穿戴。但在正式场合下，美国人则是比较讲究仪表美了。例如，当与尊贵的客人接见时，他们极讲究服饰的端庄和整洁，通常是穿着十分考究的西装套服，系着上乘的领带，皮鞋也擦得光亮，甚至连手指甲的清洁卫生也从不轻易放过。在美国，当客人来访时，如果主人穿着睡衣会客，那将被认为是非常失礼和无教养的行为。

对于上班的职员，公司对他们的着装通常都有严格的要求。如果有人穿着运动衣或居家服装出入办公室，就回因违反公司的劳动纪律而被解雇。此外，在不同的场合下，美国人对服饰也都有规范和要求。例如，在宴会或舞会上，通常都要穿上比较讲究的正式服装，如燕尾服、大夜礼服和小夜礼服等。

2） 饮食礼仪

美国人在饮食上如同他们的脾气秉性一样，不注重形式，但却极讲究饮食结构。如今，喜欢吃肉的人渐少，而各种海味和蔬菜却越来越受到人们的青睐。美国人不习惯厨师在烹调中多用调料，而习惯在餐桌上备有调料自行调味。

平时惯用西餐，一般为一日三餐。早、午两餐乐于从简，晚餐为一天的主餐，内容比较丰富，但也不过是一两道菜，加上点心和水果。美国人对中餐是普遍欢迎的。他们在使用刀叉餐具方面，一改欧洲人惯于刀叉不换手的习惯，他们好以右手用刀割食品之后，再换叉子取食用餐。他们特别愿意品尝野味和海味菜肴，尤其对蛙肉和火鸡更加偏爱。

3）商务礼仪

一般而言，西方各国人民在传统但是都有一套烦琐的见面礼节，从握手、问候到相互介绍都有约定成俗的习惯。但在美国，如果是在非正式场合，人与人之间的交往是非常随便的。朋友之间见面时，只要打个招呼即可。即使是两个人第一次见面，也不一定要握手，只要笑一笑，打个招呼就行了。

但在正式场合下，美国人又十分讲究礼节,并毫不逊色于其他欧美国家握手是最普遍的见面礼。握手时，男女之间由女方先伸出手，男子握女子的手时不可太紧；如果对方无握手之意，男子就只能点头致意；长幼之间，通常是年长的先伸手；上下级之间，通常是上级先伸手；宾主之间，通常是主人先伸手。握手时应注视对方，并摘下手套，如果因故来不及脱掉手套，须向对方说明原因并表示歉意。同时，还要注意人多时不要交叉握手，女性之间见面可不必握手。介绍两人认识时，其顺序与握手一样，即先把男子介绍给女子，把年轻的介绍给年长的，把职位低的介绍给职位高的。交谈时不要涉及个人私事问题。

15、墨西哥：

墨西哥合众国（The United States of Mexico）是一个联邦制国家，实行总统共和制。位于[北美洲](http://baike.baidu.com/view/3017.htm)南部，北与[美国](http://baike.baidu.com/view/2398.htm)接壤，首都为[墨西哥城](http://baike.baidu.com/view/39328.htm)，全国面积为197.25万平方公里，人口超过1.2亿人，主要是印欧混血人和印第安人，主要信仰天主教，官方语言是西班牙语，货币是墨西哥比索。

1）服饰礼俗

墨西哥人的日常服饰一般比较简单。男子通常头戴一种宽沿的大草帽，身着长条式的方格衬衫，下身多为紧身裤；妇女们一般爱穿西服上衣和长裙子。无论男女，几乎人人都喜欢身披彩色的披肩。他们认为这样搭配的穿着，显得格外鲜艳和漂亮。在涉外商务活动中，墨西哥商人一般喜着笔挺的正式西服。

2）饮食礼俗

墨西哥人在饮食上通常以玉米为主食。口味不喜太咸，偏爱辣味。对以煎、炒、炸烹制的菜肴尤为喜欢。常爱食用牛肉、猪肉、鸡、海味品以及西红柿、洋葱、土豆、卷心菜、柿子椒等新鲜蔬菜。做菜时，喜欢用辣椒酱、胡椒、芝麻等调味品。墨西哥人通常习惯吃欧美式西餐，对我国粤菜也颇感兴趣。传统食物上，玉米、菜豆和辣椒被称为墨西哥人餐桌上的“三大件”。他们可以用玉米制作出各种各样的食品，其中最常见的有玉米饼、玉米饺子、玉米面糊汤和玉米粽子。墨西哥常被人们誉为“仙人掌之国”，在当地的果撰菜肴中也往往离不开仙人掌。在各种宴会上，仙人掌果肴常与西瓜、菠萝等水果并受欢迎。对墨西哥人来说，仙人掌全身都是宝。

3） 商务礼仪

墨西哥人亲切和蔼，行动上比较随便。他们的问候方式通常是微笑或握手。熟人或亲友之间，通常还行亲吻礼和拥抱礼。但是，与陌生人相见时，一般不用此礼。在涉外商务活动中，多行握手礼。

生意场上，墨西哥商人比较冷静沉着，办事从来不慌不忙，细致而周密，这与他们在行动上的随便、自由形成鲜明的对比。涉外商务活动中，他们对外商的赠礼一般是比较欢迎的，但不能太多、太贵重了。否则，他们将感到非常不安。

颜色方面，墨西哥人最讨厌紫色、红色和黄色，认为紫色是不吉利的颜色，黄色则表示死亡，红色表示诅咒。因此在涉外商务活动中，他们最怕见到饰以这些颜色的各种物品，特别忌讳收到用这类颜色的包装纸包装的礼品，否则，他们会认为糟糕透顶，甚至会以为外商是在有意伤害自己，以致影响商务合作。

按照墨西哥人的习惯，平时应邀赴宴或约会一般应迟到15至30分钟，认为这是有教养的表现。如果是到别人家去做客，他们在告辞时总要给佣人留下一些小费，以示对其付出劳动的谢意。墨西哥人招待客人时，餐桌上往往少不了酒，认为没有酒不足以表达对来宾的盛情款待。在墨西哥，有些行动是最为人们所忌讳的，如中国人通常习惯用手势来比划小孩的身高，这种做法在国内是无可非议的，但是在墨西哥人看来，确实一种对他人的严重侮辱行为。

**（二）亚大主要国家商业礼仪**

1、澳大利亚：

1）服饰礼仪

澳大利亚人的衣着通常以欧式服装为主。在达尔文市，人们进酒吧时习惯穿上“达尔文装”。这种服装较为简便，主要包括衬衫、短裤和长袜子。在涉外商务活动中，澳大利亚人穿保守式样的欧式西装。

2） 饮食礼俗

澳大利亚人的饮食以面食为主，口味不喜太咸，爱甜酸味。喜欢食用以煎、炸、炒、烤方式烹制的菜肴，调味品常用番茄酱、葱、姜、胡椒粉等。传统风味有火腿、煎牛里脊、烤鸡、番茄牛肉、糖醋鱼等。饮料方面，喜欢饮用啤酒和葡萄酒，对咖啡、红茶等饮料特别感兴趣。由于澳大利亚居民大多数是欧洲国家移民的后裔，他们通常习惯吃欧式西餐，对中餐也比较感兴趣。

3） 商务礼仪

澳大利亚人性格开朗，待人热情，行动上较随便。与宾客相见时，总要热烈地握手一番；熟人之间，则比较随便地喊一声“Hello”，有时干脆连“Hello”也不喊，而知识挤一下左眼，就算是打了招呼。

澳大利亚人特别讲究人与人之间的平等，认为礼尚往来应彼此尊重，互不歧视。平时，人们喜欢交际，乐意跟陌生人攀谈，并常面带笑容，给人以亲切友好之感。澳大利亚到处人情味特别浓，人们崇尚自由，喜欢无拘无束，就连向来以高度自由、随便著称的美国人也认为该国是他们身居国外行动上最感到轻松自由的国家。澳大利亚是一个十分崇尚礼节的国度，生活中人人注重礼貌，文明用语是不决于耳，谈话时总习惯于轻声细语，很少大声喧哗，否则会被认为是一种没有修养的表现。在澳大利亚，到处都盛行“女士优先”的良好社会风气，女性受到人们的普遍尊重。澳大利亚人特别喜欢赞赏女士的长相、才气、文雅举止等各方面，认为这是一种有教养的表现。

在澳大利亚，人们时间观念特别强，历来十分重视办事效率，对约会讲究信义，有准时赴约的良好习惯。一般而言，多数澳大利亚人办事沉着冷静，计划性强，特别是澳籍英国移民后裔，干什么事都喜欢正正规规，从不马虎从事。平时，他们把工作时间和休闲时间严格分开，界限分明，认为工作是在办公室里干的事情，下班后应该全部忘掉。因此，他们通常不喜欢在餐桌上谈论公事，惟恐因此倒了胃口。澳籍美国移民后裔恰恰相反，他们特别喜欢边吃边谈，内容包括生意在内的一切公事，而且常常谈得很带劲，许多生意就是在餐桌上谈成的。

袋鼠是澳大利亚人特别珍爱的动物，并被视为澳洲古大陆最早的主人。正因为此，在澳大利亚，凡是带有袋鼠图案的物品，往往会大受人们的欢迎。此外，人们对国花金合欢、国鸟琴鸟，也都倍加喜爱。

2、新西兰：

1）服饰礼俗

新西兰的生活水平较高，穿着上比较讲究，平时人们多穿欧式服装。在涉外商务活动中，商人们通常穿正式的欧式西装。

2） 饮食礼俗

新西兰人饮食上以米饭为主食，口味喜清淡、不好油腻。平时喜食以炒、煎、烤、炸方式烹制的菜肴，传统风味有番茄牛肉、脆皮鸡、鸡火煮干丝、烤肉、炒山鸡片、油爆虾等。制作菜肴时，一般很少加入调料。平时他们习惯将调味品放在餐桌上，由用餐者按自己的口味自行调味。饮料方面，新西兰人喜欢饮用咖啡和红茶，餐桌上喜欢葡萄酒或啤酒等低度酒。他们特别爱吃水果，尤其喜食一种叫“几维果”的名贵水果。

3） 商务礼仪

新西兰人热情友好，讲究礼节。见面时，常以鞠躬昂首为礼。但在涉外商务活动中，一般多行握手礼。异性之间，一般不以握手为礼，除非女子主动伸手。

按照新西兰的传统习俗，约会时客人需提前几分钟到达，以示礼貌。商务会晤通常是在办公室里进行。在涉外商务活动中，凡是本国能自行生产制造的产品，一般都不予进口。

商务交往中，新西兰商人不轻易接受客人的赠礼，特别是比较贵重的礼物。在一些大城市，计程车司机态度和蔼、待人礼貌，而且他们不像多数西方国家那样，通常向顾客索取小费。此外，当地的宾馆、饭店等通常不另收服务费或税金。

在涉外商务活动中，新西兰人不愿谈论种族问题，而对有关国内外政治、体育以及天气等方面话题特别感兴趣。他们对狗怀有特殊的感情，并视其为“终生的伴侣”、“牧羊的卫士”。他们历来珍爱几维鸟，视其为民族的象征，并喻其为国鸟。他们还偏爱银蕨，认为它是国家的象征。在新西兰，人们特别忌讳男女同场活动，即使是看戏或看电影，通常也要实行男女分开。在公共场合下，他们认为当众咀嚼口香糖、剔牙、抓头皮屑等举止是极不文明的行为。

3、朝鲜 @0 X7 o  
 全称朝鲜民主主义人民共和国，位于亚洲东北部，总面积约12.32万平方公里，人口全部为单一朝鲜族，首都为平壤。 b( l" w- y$ j  
 1）社交礼仪  
 朝鲜人在公共场合非常注重礼仪。与外人相见行鞠躬礼，并且同时问候对方“您好！”在行礼时，通常不准头戴帽子，手提物品。在一般情况下，主人要先向客人施礼，晚辈、下属要先向长辈、上级施礼。对方也必须鞠躬还礼。朝鲜人有着尊老、敬老的良好传统。在朝鲜民间，晚辈在拜见长辈时，有时要行跪拜礼。  
在日常交往中，朝鲜人习惯称乎职务、职称。a" @. k  
 2）服饰礼仪

朝鲜人日常活动一般都穿西装。在节日和喜庆之时，他们则有穿着本民族服装的习惯。妇女通常都穿短袄、长裙。男子的民族服装有袄、裤、坎肩、长袍，等等。历史上朝鲜人所穿的民族服装一向以白色为主。故有“白衣民族”之称。朝鲜也因此被人称作“白衣之国”。  
 3）餐饮礼仪 U# r- y' x# B. Z d0 [1 @) q5 O  
 朝鲜主食是米面，其中米饭、打糕、冷面、饺子汤最受欢迎，是待客时的上佳之选。朝鲜菜肴大多偏辣、偏酸。烹调忌油腻，不放糖、花椒等佐料，名声最大的朝鲜菜有泡菜、烤牛肉、人参鸡等。朝鲜人大都爱吃狗肉。

朝鲜人一般都爱喝酒，日常饮料则为凉白开水或清茶。朝鲜人主要的饮食禁忌是，不吃鸭子、羊肉或肥猪肉。朝鲜人的餐具讲究冬用铜碗，夏用瓷碗。用餐的时候，讲究尊老的朝鲜人，一定要先给长辈盛饭，长辈先动筷子。

1. 习俗禁忌9 n& {; \1 y5 b7 T; P# M  
    朝鲜人对金达莱花（即杜鹃花）有着特殊的感情，认为是其民族的化身，并且象征着繁荣昌盛，幸福永存，因此将她作为国花。对于木槿花，朝鲜人也极为昵爱，认为她象征着坚毅不屈。朝鲜人最欣赏的动物，是熊和虎。前者，被视为其民族的祖先。后者，在民间则被当作山神。过去，朝鲜人普遍崇拜太阳神，认为白色代表阳光，所以他们对白色厚爱。 [- t/ X& L k, M6 ~  
    朝鲜人很不喜欢“4”这个数字，因为它的发音与“死”类似，被视为只会预示着厄运。朝鲜人递接东西以用双手为佳。在他人面前，不得吐痰、擤鼻涕、掏耳朵。

4、韩国 o; J9 r: B9 g, R5 o  
 正式国名是大韩民国，位于亚洲东北部，总面积9.9万平方公里，人口全部为单一朝鲜族人，首都首尔，主要宗教是佛教，官方语言是韩语，亦即朝鲜语。  
 1）社交礼仪: d d" v, d/ {" X' E! r  
 在正式交际场合，韩国人一般都采用握手作为见面礼节。韩国妇女一般不与男子握手，而往往代之以鞠躬或者点头致意。韩国人在不少场合有时也同时采用先鞠躬、后握手的方式；同他人告别时，若对方是有地位、身份的人，韩国人往往要多次行礼达三五次之多。个别的韩国人甚至讲一句话道别，行一次礼。  
 一般情况下，韩国人在称呼他人时爱用尊称和敬语，称呼对方头衔。非常讲究预先约定，遵守时间，并且十分重视名片的使用。 X7 g, G$ [$ \, \_, H+ k5   
 2）服饰礼仪

韩国人们对社交场合的穿着打扮十分在意。在交际应酬之中通常都穿着西式服装。邋里邋遢、衣冠不整的人，和着装过露、过透的人一样，都是让人看不起的。在逢年过节或某些特定场合，韩国人往往会穿自己本民族的传统服装：男子上身穿袄，下身穿宽大的长裆裤。或加上一件坎肩，甚至再披上一件长袍。韩国妇女则大都上穿短袄，下着齐胸长裙。8 y\* T+ s: ~! w! W7 D0 |) I  
 光脚参加社交活动，是一种失礼的行为。进屋之前需脱鞋，摆放鞋子不准将鞋尖直对屋内。% p1 t' ?8 k+ C1 \  
 3）餐饮礼仪& x, @0 L2 m" L/ r  
 韩国饮食以辣、酸为主要特点。主食主要是米饭、冷面。他们爱吃的菜肴，则主要有泡菜、烤牛肉、烧狗肉、人参鸡等等。韩国菜的品种并不太多，而且其中的绝大多数都比较清淡。  
 韩国饮料较多。韩国的男子通常酒量都不错，对烧酒、清酒、啤酒往往来者不拒。韩国妇女则多不饮酒。韩国人通常不喝稀粥清汤，认定只有穷人才会如此。韩国人一般都不吃过腻、过油、过甜的东西，并且不吃鸭子、羊肉和肥猪肉。  
 4）习俗禁忌  
 韩国人大都珍爱白色，崇拜熊虎。以木槿花为国花，以松树为国树，以喜鹊为国鸟，以老虎为国兽。不要将其称为“南朝鲜”、“南韩”或“朝鲜人”，而宜分别称为“韩国”或“韩国人”。) f. O. V$ g8 e3 M+ ]& ]6 {& l) r4 A  
 韩国人的民族自尊心很强，他们强调所谓“身土不二”，反对崇洋媚外，倡导使用国货。在韩国，一身外国名牌的人，往往会被韩国人看不起。需要向韩国人馈赠礼品时，宜选择鲜花、酒类或工艺品。但是，最好不要送日本货。在接受礼品时，韩国人大都不习惯于当场打开包装。7 ]4 n5 [ H: M8 M6 P  
 韩国民间仍讲究“男尊女卑”。男女一同就座时，女人应自动坐在下座，并且不得坐得高于男子，女子不得在男子面前高声谈笑等。

5、日本2 u. s2 D2 f9 p/ S9 i  
 正式国名是日本国，位于亚洲东部，总面积为37.78万平方公里，人口约1.27亿人，由大和族、阿伊努人、朝鲜人和华人组成。大和族是日本的主体民族，它约占日本全国总人口的99％。首都是东京，主要宗教是神道教和佛教。国语是日语，货币是日元。9 z3 R$ D. \3 [  
 1）社交礼仪  
 日本人通常以鞠躬作为见面礼节。在鞠躬的度数、时间长短、次数等方面还有其特别的讲究。行鞠躬礼时手中不得拿东西，头上不得戴帽子。日本有时还一面握手一面鞠躬致敬。一般日本妇女，尤其是日本的乡村妇女，只是鞠躬。在日本乡村民间，送别亲友往往还会向对方行跪礼或摇屐礼。妇女所行的为跪礼，即屈膝下跪，男子所行的摇屐礼，手持木屐在空中摇动。(

日本人与他人初次见面时，通常都要互换名片，否则即被理解为是不愿与对方交往。在交际场合，日本人的信条是“不给别人添麻烦”。因此，忌讳高声谈笑。但是在外人面前则大都要满脸笑容。日本人认为这是礼貌。

1. 服饰礼仪

日本人在交际应酬中对穿着打扮十分精心。在商务政务以及对外的场合，通常要穿西式服装。而在民间交往中，他们有时也会穿和服，配布袜、木屐或草屐。历史上日本曾等级森严，和服的色彩、图案、款式、面料乃至穿着方法，无一不与穿着者的地位、身份相关。$ ^3 e5 G Q$ K  
 日本人衣着观有四条：第一，日本人认为衣着不整齐便意味着没有教养，或不尊重交往对象。第二，到日本人家里作客时，进门前要脱下大衣、风衣和鞋子。第三，作客时，切勿未经主人许可，而自行脱去外衣。第四，参加庆典或仪式时，不论天气多么热，都要穿套装或套裙。

3）餐饮礼仪( l/ ]4 g& J" ]5 P/ x- h8 ]  
 日本饮食一般称之为和食或日本料理，可归纳为“五味”、“五色”与“五法”。“五味”为：春苦、夏酸、秋滋、冬甜，涩味。 “五色”是：绿春，朱夏，白秋，玄冬，再就是黄色的广泛运用。所谓“五法”指烹饪方法：蒸、烧、煮、炸、生吃五种。日本人的饮食禁忌为：不吃肥猪肉和猪的内脏，也有一些人不喜欢吃羊肉和鸭肉。日本人非常爱喝酒，人们普遍爱好饮茶。

日本人在用餐时，有“忌八筷”之说：其一，是忌舔筷；其二，是忌迷筷，即不准拿着筷子在饭菜上晃来晃去；其三，是忌移筷，即不准夹了一种菜又夹另一种菜，；其四，是忌扭筷，即不准将筷子头反过去，吞在口里；其五，是忌插筷，即不准将筷子插在饭菜里，或是把它当作叉子，叉起饭菜吃；其六，是忌掏筷，即不准用筷子在饭菜里扒来扒去；其七，是忌跨筷，即不准把筷子跨放在碗、盘之上；其八，是忌别筷，即不准用筷子当牙签用。

4）习俗禁忌

樱花是日本的国花，荷花则仅用于丧葬活动，菊花在日本是皇室的标志，盆花和带有泥土的花，则被理解为隐含“扎根”之意。晶莹剔透的水晶，是日本的国石。日本人很喜欢猕猴和绿雉，并且分别将其确定为国宝和国鸟。同时，他们钟爱鹤和乌龟，认为二者都是长寿、吉祥的代表。& p, N- C2 k2 u; q# o. M\* l% 一般而论，日本人大都喜爱白色与黄色。厌恶绿色和紫色。在日本，绿色与紫色都具有不祥与悲伤的意味。日本人有着敬重“7”这一数字的习俗。可是对于“4”与“9”却视为甚为不吉。  
 日本人很爱给人送小礼物。日本人觉得注视对方双眼是失礼的。因此，他们绝不会直勾勾地盯视对方。

1. 印度" Q. c) X5 a& n0 x# O  
    正式国名是印度共和国，位于南亚次大陆，首都是新德里，总面积为297.47万平方公里，人口近10亿人，由印度斯坦族、旁遮普族等10大民族组成，主体民族是印度斯坦族，占总人口46%，主要宗教有印度教、伊斯兰教、基督教、佛教、锡克教、耆那教等。印地语为该国国语，英语则为官方语言，货币为卢比。

1）社交礼仪

印度交际应酬礼节繁多：合十礼、拥抱礼、贴面礼、摸脚礼、举手礼等。也流行握手礼。印度人迎接嘉宾往往要向对方敬献用鲜花编织而成的花环。印度人以往对等级、地位、身份极其关注。印度所特有的种姓制度分为四个等级：其一，“婆罗门”，即僧侣；其二，是“刹帝利”，即名门、贵族；其三，是“吠舍”，即平民；其四，是“首陀罗”，即贱民。

1. 服饰礼仪  
    印度人着装朴素、清洁，但各民族各异。印度斯坦族男子一般着装：上身 “吉尔达”，即宽松圆领长衫，下身穿 “陀地”，即以一块白布缠绕在下身、垂至脚面的围裤。在正式活动中，则在“吉尔达”之外再加外套。妇女着纱丽。由一大块丝制长巾披在内衣之外。印度教徒戴白色船形帽，伊斯兰教徒戴伊斯兰小帽，锡克教徒包裹头巾。印度妇女在前额上点 “吉祥痣”，过去是表示妇女已婚，而今则用于装扮。
2. 餐饮礼仪  
    印度人主食有大米及面食，烹调方式有炒、煮、烩三种，喜加入各种香料，尤其是辛辣类香料。印度食素者特别多，而且社会地位越高的人越忌荤食。根据教规，印度教教徒和锡克教教徒不吃牛肉，伊斯兰教徒不吃猪肉，耆那教徒则既忌杀生，又忌肉食。印度人用餐习惯右手抓食。
3. 习俗禁忌

印度的国花为荷花，国鸟为蓝孔雀，国树为菩提树，国石为珍珠。印度人崇拜蓝孔雀和黄牛，举国敬牛、爱牛，不打牛、不杀牛、不使用牛皮制品。虔诚的印度教教徒有早睡早起的习惯。每年封斋三天，白天不可进食。印度教教徒还认为“入河沐浴，可消罪过”。在印度南部的一些地方，人们惯于以摇头表示同意。  
印度人忌讳白色，忌讳弯月图案，忌讳送人百合花。)

1. 巴基斯坦2 m- S8 T/ u\* b  
    正式国名是巴基斯坦伊斯兰共和国，位于南亚次大陆西北，国土面积约为79.6万平方公里，人口近2亿人，首都为伊斯兰堡，意为“伊斯兰教之城”。巴基斯坦宪法规定伊斯兰教为国教，总人口的96%信仰伊斯兰教，其中逊尼派的影响最大，信徒达该国穆斯林的一半以上。官方语言为乌尔都语和英语。

1）社交礼仪3 m: o4 p7 f0 o0 u$ Y  
 巴基斯坦人见面通常要先说一句“真主保佑”，社交活动中所行的见面礼节主要是握手礼。巴基斯坦人与故旧久别重逢拥抱对方时，先将头靠左边拥抱一次，接着再向右边拥抱一次，最后还要再向左边拥抱一次。巴基斯坦妇女与亲属见面时，除行拥抱礼以外，还要互吻对方的面颊和额头。巴基斯坦穆斯林还会向熟人或来客行“按胸礼”：向对方躬身点头，口颂“真主保佑”并用右手按住左胸，以此表示祝福。  
 巴基斯坦人有用花环欢迎嘉宾的习俗。巴基斯坦的国花是茉莉花，原产于巴基斯坦，全国广为种植，也是交往中的最佳礼品。巴基斯坦人喜爱绿色、金色、银色和其它艳色，喜爱穆斯林象征吉祥幸运的新月和星星。

2）服饰礼仪: ]' c1 q0 }! F. u  
 巴基斯坦人严格恪守伊斯兰教教规穿着打扮，男子一年四季大都穿着淡色宽松的长衫、长裤。夏天不穿背心短裤，但可穿凉鞋或赤脚。天冷之时，通常披毯子御寒，却不喜欢穿棉衣或是毛衣。巴基斯坦妇女日常穿着宽大长袍。出门在外必戴面纱，喜欢染指甲、趾甲，佩戴首饰。佩戴鼻环，便是已婚的标志。参拜清真寺时，须着装严谨，进入清真寺须脱鞋。黄色的服装为僧侣专用。

3）餐饮礼仪

主食是面食和大米，如粗面烙饼和抓饭。副食主要为牛肉、羊肉、鸡肉和鸡蛋，豆制品。烹调以煮、炸为主，有生食蔬菜之习。口味偏甜、辣，不喜过咸。巴基斯坦人平日爱喝奶茶、牛奶和酸奶。在进餐往往以冰水佐餐。巴基斯坦人用餐时喜欢用右手抓取食物。正规宴请则使用刀叉。

4）习俗禁忌  
 巴基斯坦人饮食禁忌为不吃猪肉、自死亡物、动物的血和非按教规宰杀之物，不吃母鸡、甲鱼、螃蟹、海狗、禾花雀，不吃鱼肚和海参。不饮用酒和含有酒精的一切饮料。巴基斯坦人认为黑色象征着消极。“13”和“420”代表灾难与厄运。巴基斯坦人往往星期五不办公。不欢迎的礼品有酒、猪皮或猪鬃制品、带有女性图片的书刊和雕塑等。

8、孟加拉

正式国名为孟加拉人民共和国，位于南亚次大陆东北部的恒河和布拉马普特拉河三角洲上，面积147570平方公里，人口1.6亿人，由20多个民族构成，其中孟加拉族占98%，孟加拉语为国语，英语为官方语言，信奉伊斯兰教的人口占88.3%，伊斯兰教为国教，首都达卡。孟加拉国花为睡莲，国鸟喜鹊，国兽孟加拉虎，国果菠萝蜜。

1）社交礼仪  
 孟加拉人在介绍男子时，习俗规矩是握手，再说声“阿巴多”（Abador）或“萨拉姆·阿里克姆”（Salam Alikim）；男子被介绍给一位女子时，不得与她握手，但应祝她“阿巴多”或“萨拉姆·阿里克姆”；男女之间即使相识一般也不握手。女士多举手过额以示问候，男士点头致意即可。

人们相互致意一般不称呼名字，总要称对方为某某先生某某夫人等。由于宗教信仰不同，孟加拉人姓名差异很大。穆斯林一般采用阿拉伯名或用波斯语取名。孟加拉人互相交往表达习惯是：向左摇头则表示赞同、尊重或认可；点头则表示不同意。  
: 2）服饰礼仪

孟加拉人信奉伊斯兰教，按教规穿着打扮，男子一般着宽松长衫长裤，穿凉鞋或赤脚。妇女日常穿着宽大长袍，戴面纱，喜佩戴首饰。黄色的服装为僧侣专用。参拜清真寺时，须着装严谨，进入清真寺须脱鞋。

3) 餐饮礼仪, ?

孟加拉国人的主食是米饭，多食鱼肉（不吃无鳞鱼）和新鲜蔬菜，还喜欢吃牛肉、羊肉、螃蟹等。孟加拉人十分注意清洁，厨房内各种炊具摆放整齐干净。每逢星期五，不要在众目睽睽之下吃东西。斋戒期间，白天不能在众人面前抽烟。  
 4）习俗禁忌, X8 J- }( [' A  
 按伊斯兰教教规，孟加拉穆斯林禁酒，禁食猪肉，每天祷告五次。  
 孟加拉人一般认为左手是脏的，因此忌讳用左手拿、递、接东西。

9、斯里兰卡

正式国名为斯里兰卡民主社会主义共和国，位于南亚次大陆南端印度洋，西北隔保克海峡与印度半岛相望，面积6.56万平方公里，人口超过2000万人，主体民族主要由僧伽罗族（占81.9%）、泰米尔族（占9.5%）等构成，僧伽罗语、泰米尔语同为官方语言和全国语言，上层社会通用英语。居民多信奉佛教。  
斯里兰卡首都科伦坡，国花为兰花，国树为铁木树，国石为猫眼石。

1）社交礼仪

斯里兰卡人喜欢社交，乐予助入，友善谦卑。大多数人信仰佛教，相见或告别时，一般双手合十，表示敬意、欢迎或欢送。接待客人时常为客人戴上花环。  
斯里兰卡受英国文化影响，保留不少英国习惯，如讲礼貌，会谈或会议之前有向客人献茶的习惯。  
 斯里兰卡人非常喜欢鲜花，特别是兰花等五彩缤纷的鲜花。斯里兰卡人喜欢大红色、白色、咖啡色、黄色、天蓝色、草绿色和黑色，而且还喜欢带有宗教和古代神话色彩的颜色和图案。乌鸦在斯里兰卡彼视为神鸟和吉祥物，因而受到人们的敬仰和崇拜。

1. 服饰礼仪

斯里兰卡人注重装扮整齐，男于上身喜穿短袖衫，下身着“纱笼”（即由两块布拼成的筒裙，从胸口一直拖到脚面）。平日人们把它折成两折，在腰前打个活结。干活的时候，把“纱笼”从挎下撩起，掖在腰间，好象一条短裤，十分方便。大多数妇女喜欢穿一种薄如蝉翼、色彩艳解的民族服装——“纱丽”。为了参加一次庆典或其他重要活动，妇女们往往要花2、3个小时来穿“纱丽”。一条质量上乘的“纱丽”，价值几百或上千卢比，最好的要上万卢比。

1. 餐饮礼仪  
    斯里兰卡人一日三餐，相隔时间较长，早餐在6点半左左，午餐在1点钟以后，晚餐在9点钟以后。大米是斯里兰卡人的主食，爱吃带有辣味的莱肴。斯里兰卡许多生活习惯类似印度，喜食鸡肉，菜多放咖哩、辣椒、椰子油，味道辛辣且浓烈，喜欢用面包果、芭蕉花、茄瓜等材料煮成小碟的咖哩拌饭。  
    民间一般习惯用手抓食进餐，米饭一般盛在盘子里或芭蕉叶上，加上各种小菜，再浇上一种豆汁或椰肉汤，用手捏合拌匀送入口中。饭桌上一般为每人准备一碗清水和一杯冷开水（在农村中往往是生水）。清水用来饭前、饭后洗手，冷开水一边吃饭一边饮用。上层和外交场合使用刀叉。
2. 习俗禁忌  
    在参观佛教寺院时，进院必须脱鞋袜和脱帽，赤脚而入，一般人进寺庙时应买几朵洁白的睡莲献给神像，以示诚意。斯里兰卡人问候僧侣常是跪在地上合十问候，以此来表示敬意。到斯里兰卡人家作客，如果发现室内设有佛坛，须马上脱鞋袜，脱帽。

10、马来西亚

正式国名为马来西亚，位于东南亚南端，总面积有32.98万平方公里，总人口约3000万人，其中马来人占50%以上，马来西亚籍华人和华侨占33%左右，还有少量的印度人和巴基斯坦人。首都是吉隆坡，伊斯兰教为国教，全国总人口一半以上信奉伊斯兰教。官方语言是马来语，英语和华语则是通用的语言。

1. 社交礼仪) ~' t" U5 o, z/ G) e- z8 a  
    马来西亚不同民族采用不同的见面礼节。马来人的常规作法是向对方轻轻点头，以示尊重。马来人传统的见面礼节，是所谓“摸手礼”。它的具体作法为：与他人相见时，一方将双手首先伸向对方，另一方则伸出自己的双手，轻轻摸一下对方伸过来的双手，随后将自己的双手收回胸前，稍举一下，同时身体前弯呈鞠躬状。马来西亚的华人与印度人同外人见面时，则大多以握手作为见面礼节。马来人通常只有自己的名字，而没有固定的姓氏，儿子以父名为姓，父亲则又姓祖父的名字。

2）服饰礼仪

长袖衬衣“巴迪”被称为马来西亚“国服”，多以蜡染的花布做成，多在正式交际场合穿用。在一般情况下，马来族男子通常上穿“巴汝”，下身则围以一大块布，叫作“沙笼”。马来族的女子，则一般要穿无领、长袖的连衣长裙，围以头巾。在社交场合，马来西亚人可以穿着西装或套裙。" R- }' a' Y# Q  
 马来西亚人的服饰偏好红色、橙色和其他一些鲜艳的颜色。他们认为黑色属于消极之色，黄色也不适于作为服装之色。受伊斯兰教影响，马来人对绿色十分喜爱。去马来西亚人家里作客，进门前必须首先脱下鞋子，并且摘下墨镜。  
 3）餐饮礼仪

马来西亚以伊斯兰教为国教，饮食习俗禁酒，喜欢饮用椰子水、红茶、咖啡等。马来西亚的穆斯林不吃猪肉，不吃自死之物和血液。不使用一切猪制品。通常吃米饭，喜食牛肉，极爱吃咖喱牛肉饭，并且爱吃具有其民族风味的“沙爹”烤肉串。马来西亚的印度人不吃牛肉，但是可以吃羊肉、猪肉和家禽肉。

马来人一般十分好客，他们认为：客人在主人家里若不吃不喝，等于不尊敬主人。平常用餐时只用右手抓食食物，左手被视为“不洁之手”，禁用其取食食物或饮料。只有在十分正规的宴请中，马来西亚人才以刀叉进餐。

1. 习俗禁忌4 k) x' }7 S$ n/ k8 ?  
    伊斯兰教的教规教义在马来西亚具有法律效力，并为人民所严格遵守。马来西亚马来人不仅人口最多，政治影响最大，社会地位也最高，他们的语言与宗教亦分别成为国语与国教。马来人的礼仪习俗在社会生活中居于支配地位。

不要触摸被其视为神圣不可侵犯的头部与肩部；不要在其面前翘腿、露出脚底，或用脚去挪动物品；不要用一手握拳，去打另一只半握的手，这一动作在马来西亚人来看是十分下流的；与人交谈时，不要将双手贴在臀部上或当众打哈欠。

11、柬埔寨

正式国名为柬埔寨王国，位于中南半岛南部，面积18.1万平方公里，人口1520万人，主体民族是高棉族，占总人口80％，通用语言为高棉语，与英语、法语同为官方语言。佛教为国教，90％以上的居民信奉佛教。首都金边。

1. 社交礼仪# a4 a9 X( |- T2 f0 `$ g  
    柬埔寨人喜爱红色、蓝色，认为红色象征吉祥和喜庆，蓝色象征光明和自由.柬埔寨人质朴、友善，很注重礼节礼仪方式。最常见的礼节是合十礼，即双手合掌于胸前，稍微俯首，指尖的高度视对方身份而定，对国王、王室成员、僧侣还行下蹲或跪拜礼。社交场合也流行握手礼，但男女间仍以行合十礼为宜。  
    柬埔寨人欢迎贵宾，有敬献花环的习俗。婚俗是男子“嫁”到女方家。婚礼的全部仪式都在女方家中进行，婚礼由村中最有声望的老者主持。

2）服饰礼仪) M k) P) W\* V  
 柬埔寨人衣着单薄、朴素。民族传统服装主要有：纱笼，是柬埔寨人的传统便服，只在家中穿，用丝绸、方格布或印花布做成，将布料缝成一个筒形，穿时把纱笼筒叠成两层；筒裙可在公开场合穿；紧身衣、水布是柬人必备之物，可围脖子，还可缠头或系腰间当汗巾，现常作礼物送给贵宾。柬埔寨人一般穿拖鞋或赤脚。在柬埔寨的风俗里，白色象征着死亡，所以人们忌讳穿白色的裤子和纱笼。)

3）餐饮礼仪

柬埔寨人以大米为主食，以鱼虾为主要副食，喜吃富有刺激性味道的蔬菜，如生辣椒、葱、姜等，还喜食生菜、生肉和虾酱鱼露。柬埔寨城市里的居民多数也习惯吃中餐，以中国广东、云南菜的口味为主，一般爱吃微辣带甜味的菜肴。用餐时，习惯将脚向后席地而坐，不用桌子和椅子。一般习惯用右手抓饭吃。柬埔寨人大多信奉佛教，养成了“过午不食，尊重鸟兽”的习惯。他们不愿杀生，不多食动物肉。  
 4）习俗禁忌

到寺庙和僧侣住所时，忌把鞋子带入门内，若违犯此规，柬埔寨人称之为“拍蒲”，认为犯了罪孽。他们认为“星期六”是鬼魂妖魔喜欢的日子，很不吉利。忌讳用左手传递东西，认为左手是极不洁净的。他们认为头是人的神圣部位，不容随意触摸，否则是对他们的极大不敬。认为孔雀是一种不祥之鸟，不愿见到孔雀及其图案。

12、菲律宾

正式国名是菲律宾共和国。位于亚洲的东南部，国土面积为29.97万平方公里，人口7000万，分为80多个民族。其中马来人约占85%，华人50多万及少量的印度尼西亚人和阿拉伯人。多信仰天主教，国语是菲律宾语，亦称他加禄语。英语与菲律宾语并列为官方语言。首都是马尼拉。含意是“有靛蓝的地方”。-  
 1）社交礼仪

菲律宾人天性和蔼大方，善于交际。会面礼节是握手。对长辈是极其尊重，晚辈对长辈要恭恭敬敬地欠身鞠躬，有的则会上前轻吻对方的手背，以示敬重之意。年轻姑娘见到长辈时，往往会上前轻吻对方的两颊为礼。由于天气炎热，菲律宾的穆斯林有时在室外不戴帽子，相互见面往往会行“摸手礼”。但不戴帽子的穆斯林致意时，必须先用左手捂住自己的头部，以示敬重。受西方文化的影响，在菲律宾的上流社会中，“女士优先”十分流行。在乡村妇女的地位依旧很低。  
菲律宾人非常好客。欢迎嘉宾通常会敬献茉莉花编成的花环。2

2）服饰礼仪\* g/ \. P; i; g+ P9 K  
 正规场所，有身份的菲律宾人都讲究穿着本国的国服。男子所穿国服名叫“巴隆·他加禄”。菲律宾女子所穿的国服叫作“特尔诺”，由菲律宾前总统阿基诺夫人身体力行推广。平时菲律宾男子爱穿色彩鲜艳的宽松上衣，下身则围以长至踝部的沙笼，头上系一块手帕，并且要在右边打结。菲律宾妇女则往往爱穿白色或浅色裙式棉布长衫。菲律宾人多爱穿拖鞋。在对外交往中多穿西装。  
 3）餐饮礼仪  
 菲律宾人主食以米饭为主，副食为肉、蛋、禽、海鲜、蔬菜等等，菲律宾烹调趋向于清淡。但用餐时，绝大多数却惯于在菜肴里多放调味品，尤其是那些香辣的调味品。在日常生活之中，菲律宾人不分男女老幼，都十分爱喝啤酒。不少爱嚼甘蔗、槟榔，伊戈罗人平时还喜欢咀嚼烟叶。- v+ o4 @. q# U: R  
许多菲律宾人习惯用叉和匙并用进食，上流社会流行刀叉进餐。广大乡村依旧习惯右手抓食食物。在宴请活动中邀请方务必要多次进行邀请，以示诚意；在主人第一次敬酒或为客人上菜时，客人务必表示谦让，客人不要在主人落座前就座。

4）习俗禁忌( E' a0 `' S& V( L/ N  
 菲律宾人最喜欢茉莉花，被确定为国花，并被视为革命和自由的象征，还是表达爱情的信物。菲律宾的国树、国果和国石，分别是纳拉树、芒果和珍珠。红色与茶色被菲律宾人视为不祥之色，白色则受其珍爱。  
 菲律宾人喜欢在登门拜访时赠送一些礼品。工艺品、酒类、糖果、水果等等。接受礼品时，菲律宾人通常是不会当场打开包装。菲律宾人认为，“13”这一数字是厄运、灾难的象征，因此对它讳莫如深。他们还认为，人的左手是不干净的，所以不可以之接触他人。

拜访菲律宾人时，进门前脱鞋，不要窥视主人的卧室和厨房。   
 13、印度尼西亚

正式国名是印度尼西亚共和国，位于亚洲东南，横跨赤道，国土面积为190.5万平方公里，人口月2.5亿人，由爪哇人、巽他人等100多个民族构成，爪哇人占47%，华人占3%左右，89%的国民信奉伊斯兰教，为世界上穆斯林人数最多的国家，但政教分离，国语是印度尼西亚语，英语是通行语言，首都是雅加达。

1）社交礼仪

印度尼西亚人和善，容易接近，讲究态度谦虚，与人相见彼此握手为礼。有时会采用传统的见面礼：用右手按住自己的胸前，然后相互问好。  
 通常不宜询问印度尼西亚人的姓名，印尼人姓名有长有短，其长度往往与他们的富裕程度成正比，穷人只有一个名字，中层人士多有两个名字，而富人则会有一长串名字；印度尼西亚人男子有互称“兄弟”的习惯，妇女往往互称“姐妹”；跟有身份的人打交道最好以其正式头衔相称。  
 印度尼西亚人很重视在社交活动中与他人互换名片。前去拜访他们时，切记在见面之初主动奉上自己的名片。不然的话，就有可能长时间被对方所冷落。

1. 服饰礼仪

印度尼西亚人的穿着打扮属于朴素保守型，讲究干净整洁。平时男子穿蜡染长袖衫，下身裹以沙笼，头戴无沿小帽；女子一般身穿沙笼，配以与沙笼色调一致的披肩或腰带。在商务或对外交往中，印度尼西亚男子常穿白衬衫、长西裤，并配以领带；女子一般会穿深色的外套，并配以裙子。

1. 餐饮礼仪

印度尼西亚人以大米为主食，副食则主要为牛肉、鸡肉、鸭肉、鱼肉和虾等。印度尼西亚穆斯林的饮食严守教规。他们不饮酒和其他一切含有酒精的饮料，不吃猪肉、自死之物、动物的血和未诵安拉之名宰杀之物。用餐时用右手抓取食物享用，绝对不用左手取食。印度尼西亚日常饮料有红茶或咖啡。

参加印度尼西亚人的宴请注意：一需等主人宣布开始；二用餐不宜说话过多；三不要对菜肴提出某些特殊的要求；四用餐完毕应当在盘子里余下少许食物.

1. 习俗禁忌  
    印度尼西亚国花是茉莉花。印度尼西亚人有敬蛇之习。他们将蛇视为“智慧”、“本领”、“德性”的象征，对虎非常崇拜，甚至将其称为“祖宗”。

印度尼西亚人认为人的头部神圣不可冒犯，故不要抚摸印度尼西亚小孩的头部。作客就座双脚平放在地，不可翘脚。) b8 `) B' p  
 14、新加坡

正式国名是新加坡共和国，位于马来半岛最南端，面积为618平方公里，人口550万人，是一个集国家、首都、城市、岛屿为一体的城市型岛国。马来语“新加坡”的意思是“狮城”。华人占全国总人口76%，是除中国以外世界上惟一以华人为主的国家。新加坡的主要宗教为伊斯兰教以及佛教、印度教和基督教。马来语被定为国语，马来语、英语、华语和泰米尔语等四种语言同为官方语言，英语则为行政用语。

1. 社交礼仪  
    新加坡人在社交场合与他人所行的见面礼节多为握手礼。由于文化多元化，新加坡的礼仪与习俗也呈现多样化：华人习惯于拱手作揖或鞠躬；而马来人采用 “摸手礼”。新加坡人特别强调笑脸迎客，彬彬有礼。新加坡政府强调“不学礼，无以立”，而且专门编定了《礼貌手册》。

2）服饰礼仪

新加坡国服为以胡姬花为图案的衬衫，在庆典隆重的场合穿着。在政务活动和商务交往中，新加坡人着装郑重。男子一般要穿白色长袖衬衫、深色西裤、打领带；女子则穿套装。许多公共场所对穿着过分随便者往往拒其入内。  
 不同民族的日常穿着各具特色：华人多为长衫、长裤、连衣裙或旗袍，马来人穿“巴汝”、沙笼，锡克人则是男子缠头，女子身披纱丽。

1. 餐饮礼仪( |- V3 |) N# y2 [: G& o: r  
    新加坡饮食习惯往往受广东、福建、海南和上海影响。口味喜清淡，偏甜；而马来人忌食猪肉、狗肉、自死之物和动物的血，不吃贝壳类动物，不饮酒；印度人则绝对不吃牛肉。在用餐时，不论马来人还是印度人都不用刀叉、筷子，而惯于用右手直接抓取食物，忌用左手取食。新加坡华人大都喜欢饮茶。

4）习俗禁忌2 u7 \3 a. {" Y( ~+ E\* u  
 兰花“卓锦·万代兰”（胡姬花）为新加坡国花，绝大多数的新加坡人都非常喜欢红色。对白色也普遍看好，视之为纯洁与美德的象征。在日常生活里，新加坡华人对传统民俗非常讲究，与新加坡人攀谈须多使用谦同、敬语。新加坡的华人大都很讲“面子”，并且“乡土观念”极强。新加坡人普遍讲究社会公德。  
 15、越南

正式国名是越南社会主义共和国，位于中南半岛东部，总面积为32.95万平方公里，人口9000多万人，由越人（亦称京族）、苗人、瑶人、土人、高棉人、华人等60多个民族构成，主要宗教是佛教和天主教，基督教、高台教，官方语言是越南语，首都河内，名称源于其位于红河大堤之内。

1）社交礼仪" V( b7 R% \_/ M# G# G0 v  
 越南人讲究礼貌，注重以礼待人，与人相见时多以握手为礼。少数民族则采用本民族的传统礼节。以姓名称呼对方时越人习惯只称其名，而不称其姓，在称名时，往往也只称最后一个字。

2）服饰礼仪

越南人穿着打扮朴素实用，上身穿素色衬衣，下身深色裤子，喜头戴斗笠，脚穿凉鞋。在政务或商务活动中穿西服、套裙、皮鞋。  
 3）餐饮礼仪

越南人的主食是大米、薯类。口味偏清淡，喜生、冷、酸、甜。越南的少数民族，在饮食上也多有一些各自的禁忌。例如，瑶人不吃狗肉，芒入不吃麂子肉，占白尼人不吃猪肉，加非尔人不吃牛肉，等等。在烹制菜肴时，越南人大都爱用花生油、大油、鱼露，爱饮茶和咖啡及各种酸汤，爱嚼食槟榔。

1. 习俗禁忌

越南人视桃花为国花，喜爱竹子，喜欢狗。厚爱红色，认为红色喜庆吉利。越南人很讲究清洁卫生。进屋先要脱鞋，必要时还要洗脚。' g, A% a6 F( f+ y4 J+ 傣人、瑶人、佬人还忌讳使用白蚊帐、白被子，认为白色不吉利。  
 16、泰国

正式国名是泰王国，地处中南半岛的中南部，国土面积为51.4万平方公里，总人口6800多万人，由泰族、老挝族、马来族、高棉族、华裔泰人等三十多个民族构成，以佛教为国教，官方语言是泰语，英语则为通用语，首都为曼谷。

1. 社交礼仪

泰国人交际应酬所用最多的见面礼节，是带有浓厚佛门色彩的合十礼，并且同时问候对方“您好！”在一般情况下，行合十礼之后，即不必握手。行合十礼时，晚辈要先向长辈行礼；身份、地位低的人要先向身份、地位高的人行礼。对方随后亦应还之以合十礼，否则即为失礼。

泰国人习惯以“小姐”、“先生”等国际上流行的称呼彼此相称。在称呼对方时，为了表示友善和亲近，直接称呼其名。跟外人打交道时，泰国人颇有涵养，一贯讲究“温、良、恭、俭、让”，并且总是喜欢面含微笑，细声低语。

1. 服饰礼仪  
    泰国各民族都有自己的传统服饰，服饰喜用鲜艳之色。黄色表示星期一，粉色表示星期二，绿色表示星期三，橙色表示星期四，淡蓝色表示星期五，紫色表示星期六，红色表示星期日。! |# |/ m" ?% [; H3 Y$ W1 a% k  
    由于气候炎热，泰国人平时多穿衬衫、长裤与裙子。只有在商务交往中，他们才会穿深色的套装或套裙。去泰国人家作客，或是进入佛寺之前，务必要记住先在门口脱下鞋子。

3）餐饮礼仪

泰国人不喝热茶喜好冻茶。喝果汁时在其中加入少许盐末。泰国人口味不爱过咸过甜或红烧，喜辛辣、鲜嫩。爱往菜肴中加入辣酱、鱼露或味精。用餐时多惯于围绕着低矮的圆桌跪膝而坐，以右手抓取食物享用。

1. 习俗禁忌

睡莲为泰国国花，桂树是国树，白象则是国兽。泰国宪法规定：国王神圣不可侵犯，正式集会时，必须率先演奏歌颂国王的颂歌。宴会上致祝酒辞，必须首先预祝国王身体健康。

泰国人笃信小乘佛教。历法采用佛历，泰国男子年满18岁后，要出家一次，参观泰国佛寺进门要脱鞋、摘下帽子和墨镜。泰国军人的地位很高，并深受尊重。  
泰国人喜红色和黄色，并且对蓝色颇有好感。在他们看来，蓝色象征着“永恒”与“安定”。在泰国的三色国旗上，蓝色居中，并且代表着王室。泰国人比较忌讳褐色，忌讳用红笔签字，视之为死人所受的待遇。1 ?6 q4 P+ p2 }/ h+ q  
 在举行官方活动时，参加者通常为双数；举行私人活动时，被邀请的人数则常为单数，多讲究请九个人参加。

泰国民间，狗的图案是被禁止的。向僧侣送现金，被视作一种侮辱。泰国人家里大都不种茉莉花，因其发音与泰语“伤心”类似。

泰国人举止动作有“重头轻脚”的讲究。所谓“重头”，是说泰国人头部一般绝对不准触摸；所谓“轻脚”，则是不准用脚指示方向，不准脚尖朝着别人，不准用脚踏门，或是踩踏门槛。

17、缅甸

正式国名是缅甸联邦，位于亚洲中南半岛西部，总面积为67.66万平方公里，人口6100多万人，由缅族、掸族、克伦族等组成，主体民族是缅族，全国居民85%信奉佛教，国语是缅语。首都为内比都

1. 社交礼仪  
    缅甸人待人十分谦恭、友好，他们所采用的见面礼节：其一，是合十礼。其二，是鞠躬礼。缅甸人在见到长辈、上级或学者时，大都要向对方行鞠躬礼，以表示自己特殊的敬意。其三，是跪拜礼。缅甸人在参见父母、师长或者僧侣时，往往讲究要“五体投地”，向对方施跪拜大礼。' c5 J2 y, Q, K- o  
    缅甸人对长辈尊重有加。他们讲究，晚辈在向长辈递送东西时，必须使用双手。在递细小物品时，可单用右手，但应同时以左手托扶右手下部。在长辈面前通过时，晚辈应当躬身低首，轻轻走过，不允许昂首阔步。缅甸人对于男女之间的交际较为保守。缅甸人有名而无姓。在缅甸人的名字之前，往往会加上一些特定的词，它们类似于尊称，例如，“吴”意为“先生”，“杜”意为“女士”。若一位缅甸男子有了社会地位，人们会称之为“吴刚”。

根据缅甸的民间传说，中国人与缅甸人本是同胞兄弟。故缅甸人对待中国人不但极为亲切、友好，而且往往还会直接以“胞波”相称。“胞波”一词，在缅语里意即“同母所生的亲戚”，或是“同胞兄弟”。

1. 服饰礼仪

缅甸人只有在极为正式的场合才会穿着西式的套装。缅族男子的民族服装上穿对襟无领长袖短外衣，下穿以方格布缝制而成的类似于筒裙的沙笼，头上往往要裹上一块素色的扎头巾，名为“岗包”。缅族妇女的着装上穿斜襟长袖短衫，内衬白色胸衣；下穿花布长身筒裙，并且在侧面束住，但不用腰带，上衣往往透明或者半透明，出门在外时大多还要披上彩色披巾。由于天气炎热，缅甸人一般穿拖鞋。拜访缅甸人进门前首先脱鞋。在参拜佛寺时，则务必如此。

1. 餐饮礼仪  
    缅甸人以米饭为主食，而且喜食水产品。喜欢加入椰子汁的椰浆饭，拌有椰丝、虾松、姜黄粉的糯米饭，口味偏重于酸、辣、甜，不爱吃太咸的食物。吃饭之时，多爱加辣酱入内。信仰小乘佛教的缅甸人通常不忌肉食，但是他们不得杀生，并且讲究过午不食。缅甸人一般都不吃猪肉、狗肉、牛肉、并且不吃动物内脏。他们所吃的肉食，主要是鸡肉、鸭肉、鱼肉和虾，以及鸡蛋等等。

缅甸人一般不饮酒，但大多喜汽水、咖啡和热茶。所谓“热茶”，是以茶叶拌入黄豆粉、虾肉松、虾酱油、洋葱末、熟辣椒籽，冲兑而成的。在用餐时，缅甸人主要以手抓食。用餐时，排列座次须注意男左而女右。抓食饭菜时，仅可使用右手，忌用左手。唯有父母、来宾开始进食后，子女、主人才能跟进。

1. 习俗禁忌

缅甸人非常珍爱东亚兰、柚木和红宝石，这三种东西分别被定为缅甸的国花、国树与国石。他们还敬重榕树，将其当作佛塔看待。

在缅甸，白象与黄牛受到人们的普遍崇拜。白象代表着吉祥与幸福，因此选定它为国兽。而黄牛则被他们奉为神明，非但禁止宰杀、食用，而且不得役使或鞭打。孔雀与猫头鹰，同样也是缅甸人所喜爱的动物。乌鸦在该国也被视为“神鸟”，而大受保护。

有三种人在缅甸是不可予以轻视的：一是僧侣。信奉佛教的缅甸人历来敬重僧侣，每个男子一生之中都要出家为僧一次。二是妇女。妇女在缅甸地位较高，她们可以自主婚姻，并且拥有经济收入，故此有人称该国为“亚洲第一女权国”。三是军人。缅甸军人在国家政治生活中拥有极大的权力。  
 18、老挝

正式国名是老挝人民民主共和国，位于亚洲中南半岛的西北部，国土面积为23.68万平方公里，总人口为700万左右，主要民族老龙族、老听族和老松族。老龙族又叫老挝族或寮族，约占总人口60%。老挝人普遍信奉佛教，官方语言是老挝语，法语也是通用的语言。首都为万象。  
 1）社交礼仪5 s \8 \_7 H8 {& `% i  
 老挝人大都态度诚恳，待人谦恭。与别人见面时所行的见面礼是合十礼，并通常还要互问“您好！”在对外交往中，老挝人有时也采用握手礼。

老挝民间有传统的“拴线”祝福礼仪，迎宾送客、婚嫁喜庆、逢年过节、出门远行等等皆在其列。

老挝人称呼他人一定会先在对方姓名之前加上某些表示亲切或尊重的称呼。例如，意为“先生”的“探”，意为“大爷”的“仑”，意为“大妈”的“把”，意为“大叔”的“岙”，意为“大婶”的“那”，意为“大哥”的“艾”等。

老挝妇女在社交场所大都表现得极其恭顺。向客人递送物品时，她们通常都要采用蹲姿，有时甚至会跪在客人面前。

1. 服饰礼仪: ]# f3 f9 d! D3 r. m\* d) |  
    老龙族人的日常着装是：男子上身穿无领对襟上衣，下身劳作时穿长裤，休闲时则穿沙笼。平日，他们还时常将一条水布盘在头上，或是系在腰上。女子一般上身穿无领上衣，下身则围以一条筒裙。同时，还讲究从右肩穿过左腋围上一条披肩，并在腰上系上饰有银制带花的腰带。' Q) K5 q( `, \_4 S/ ^% H  
    老听族人的日常服装则是：男子上穿衬衣，下穿深色长裤，或是围上一条很薄的红色布巾。女子喜欢穿色彩鲜艳的短上衣，黑色条纹布的花裙，或蓝色的裙子，并时常佩戴珠串一类的饰物。很多妇女对又粗又大的木制耳环情有独钟。

3）餐饮礼仪

老挝人饮食较为简单。平日，他们吃的最多的是米饭和鲜鱼。逢年过节才会杀猪宰羊。老挝人口味偏好稍为酸、辣、甜，烹调以炒、烧、烤、煮为主。老挝特色饭菜有竹筒饭、棕榈粑粑等等。

老挝人喜欢吸烟、嚼槟榔，并且大都能够喝酒。  
 老挝的佛教徒极多。他们在饮食方面的主要讲究是：日进二斋，过午不食。不禁酒，不必食素。但是，“忌食十肉”，即不吃人肉、象肉、虎肉、豹肉、狮肉、马肉、狗肉、蛇肉、猪肉、龟肉。在进餐惯用右手抓食。老挝人使用筷子的具体方法是用同一双筷子的一头夹饭，另一头夹菜。

1. 习俗禁忌  
    老挝人视白色为一种不吉利的色彩。老挝人家里不会挂白色蚊帐，忌盖白色被子。由于老挝人普遍信奉佛教，注重佛门禁忌。老挝人认为：头是神圣之处，不容他人触摸；脚是下贱的部分，坐下来后不仅不应乱动，而且最好别让人看到。用左手接触东西，或从坐卧之人身上跨过去，均为严重的失礼行为。( `3 b# K; P; G19、蒙古

正式国名是蒙古国，位于亚洲中部总面积约为156.65万平方公里，人口约300万人，蒙古族是人数最多的民族，约占总人口80%，另有哈萨克人、俄罗斯人等民族，蒙古的国语是喀尔喀蒙古语，主要宗教是喇嘛教。首都是乌兰巴托，即“乌兰巴托霍托”的简称，本意是“红色英雄城”。  
 1）社交礼仪

蒙古人极为热情好客，有时也与别人握手为礼。不过更爱采用民族见面礼：其一，是请安礼。男子单曲右膝，右臂自然下垂；女子则须双膝弯曲。其二，是躬身礼。先将双手高举过头，随后将右手捂在胸前，同时躬身，以示敬意。其三，是拥吻礼。即与行礼对象拥抱并亲吻。

蒙古人欢迎佳宾通常举行迎宾仪式：仪式之一，是献哈达；仪式之二，是敬奶茶；仪式之三，是吸鼻烟。在蒙古民间，与他人相见时所用的问候语，往往先询问对方 “牲畜是否平安”。

1. 服饰礼仪: M% B' X. J& e# F  
    蒙古民族服装为蒙古袍，夏穿的蒙古袍多为浅色单夹袍，冬季所穿的蒙古袍则大半是深色的皮里棉袍。在对外交往之中，蒙古人有时会穿蒙古袍，有时则穿样式保守的西装或套裙。

3）餐饮礼仪

蒙古人主食主要是肉类和乳制品。忌吃鱼，禁吃虾、蟹、海味，以及所谓“三鸟”内脏。通常蒙古人食量较大。 传统佳肴有“手抓肉”、“烤全羊”、“石烤肉”、“羊背子”等等。在吃肉时，蒙古人一般用手撕而食之，或以刀子割食。吃著名的“手抓饭”时，则须以手直接进行抓食。

蒙古人主要饮料有马奶酒和奶茶。蒙古人多能饮酒。向贵宾敬酒时，他们往往同时载歌载舞。

1. 习俗禁忌

蒙古人无比敬重伟大祖先成吉思汗；讳谈蒙古与前苏联的特殊关系及与中国的渊源等两大问题。蒙古人对红色十分崇拜，并且视之为本民族的标志。他们还认为：白色代表一帆风顺，蓝色表示忠贞、永恒，黄色象征荣华富贵，所以也非常喜欢这些色彩。他们将黑色列为禁忌之色，因为它被视为敌人、丧事的化身.

蒙古人即使对过路的陌生人也会殷勤款待，但是在拜访蒙古包时，必须切记：第一，不要倚坐在蒙古包上。第二，进蒙古包前，须将马鞭或棍杖放在门外。第三，进入蒙古包后可不必脱帽。第四，在就座时，最好是盘腿而坐。第五，与蒙古人交谈时，慎勿以鼻烟壶或手指对其指指点点。第六，不要劝说蒙古人将自家牲畜的乳汁卖掉。

20、哈萨克

正式国名是哈萨克斯坦共和国，位于亚洲中部，总面积约271.73万平方公里，人口约1740多万，由130多个民族组成，主体民族是哈萨克人，占全国40%，俄罗斯人占全国人口38%，主要宗教信仰是伊斯兰教，俄罗斯人信奉东正教。哈萨克的国语是哈萨克语，哈萨克语与俄语并列为通用语。首都是阿斯塔纳。

1）社交礼仪

哈萨克人极其重视文明礼貌。待人接物的信条是：“对长者要尊敬，对幼小要扶持，对友人要忠诚。”常用的见面礼节主要有：其一，握手礼。其二，亲吻礼。它一般使用于亲朋好友之间。其三，是注目礼。它是夫妻之间在大庭广众之前所采用的见面礼节。其四，是屈膝礼。哈萨克妇女面对对方，欠身屈膝。其五，是抚胸礼。遇到尊长或接待来宾时，哈萨克人的传统礼节，是右手按胸，躬身约30度左右施礼。

哈萨克人有两个独特礼节：第一，哈萨克人在与别人见面或者交谈时，大都忌讳脱去帽子。被有人戏称为“戴帽礼”；第二，哈萨克人在问候别人之时，一般都是首先问候对方“牲畜平安”，接下来才会问候对方“全家平安”。

1. 服饰礼仪

交际应酬商务活动和对外交往中，哈萨克人大都穿着西装或者套裙。在民间传统节庆活动里，哈萨克人则往往穿民族服装。男子民族服装夏穿白色的宽大衬衫外罩一件齐膝的无袖长袍，头戴绣花小帽或是浅色尖顶软毡帽。冬季外穿皮大衣头戴皮帽脚穿高统皮靴。女子夏穿连衣裙，头戴毛皮镶边的尖顶帽或是插有飞禽羽毛的皮帽，脚蹬软皮靴。哈萨克妇女非常喜欢各种饰物爱戴手镯项链耳环。

3）餐饮礼仪

哈萨克人以肉食为主，面食为辅，主要是羊肉，兼以牛肉。也吃马肉、驼肉及各种乳制品，“馕”，喜食抓饭与面条。蔬菜品种不多，其中主要有黄瓜、西红柿、葱头、卷心菜，等等。在制作菜肴时，他们口味较重，偏好甜、辣、酸，爱用胡椒和番茄酱。  
 哈萨克、乌兹别克族作为穆斯林，忌食猪肉、自死之物、动物的血以及未诵安拉之名宰杀之物。一般都禁饮酒。俄罗斯族通常不吃海参、海蛰、乌贼和木耳，有的不吃虾和鸡蛋。不禁酒，也不禁食猪肉。平日以面包为主。  
 哈萨克人设宴一般都讲究上羊肉，用羊头招待客人。牛奶等奶制品为上佳饮料用于待客。客人赴宴，要先从自己的盘子里取一些羊肉，请女主人品尝，以示对主人的敬重和感谢。哈萨克人用右手直接抓取食物，只有在很正规的社交宴请之中才使用刀叉。

1. 习俗禁忌

哈萨克人最喜爱绿色，认为绿色象征着积极向上，可以给人们带来吉祥与幸福。哈萨克人不喜欢的色彩，主要是被认为丧葬活动专用的黑色。

哈萨克人最喜欢是猫头鹰。在他们看来，猫头鹰不仅仅是一种益鸟，而且还象征着坚定、勇敢和一往无前。在日常生活里，哈萨克人往往将猫头鹰的羽毛或图案作为珍贵之物，而忌讳猪、狗及其毛皮制品或图案。  
 哈萨克人特殊禁忌用脚去踢羊，或是用脚去踩、踏动物和食盐。哈萨克历来讲究“右高左低”。因此，人们出门、进门要先迈右腿，服务、致礼要使用右手，就连穿衣服也要先伸右胳膊、右腿。用左手接触他人，是被禁止的。当穆斯林作礼拜时，绝对禁止别人从其面前通过。!

21、土耳其

正式国名是土耳其共和国。它位于亚洲的小亚细亚半岛和欧洲的巴尔干半岛上，地跨亚、欧两大洲，全国总面积约为78.1万平方公里，人口约7700多万，国语是土耳其语，首都是安卡拉，主要宗教是伊斯兰教，信徒占全国居民总数99%，但政教分离。

1. 社交礼仪/ ?3 d) {) c+ a( U  
    土耳其人殷勤好客，性格豪爽而奔放，热诚而直率。与人相见时，会首先向对方问好，然后握手，接下来还要祝愿对方身体安好。与亲朋好友见面时，土耳其人一般会与对方行亲吻礼，晚辈在拜见长辈行“捧手碰额礼”：首先捧过长辈的右手亲吻一下，随后再恭恭敬敬地将它捧至自己的额头上，轻轻地碰上一下。和客人道别行 “交手鞠躬礼”：先将双手平伸，然后使之交叉于自己身前，同时深深地向对方鞠躬。

2）服饰礼仪

土耳其人的传统民族衣着为：男子头戴红色的高筒毡帽或呢帽，身穿长袍与灯笼裤。妇女则面罩黑纱，身着黑袍与灯笼裤。现在，土耳其男子大都上穿西装，妇女则一般不再面罩黑纱，喜欢鲜艳的上衣，花俏的灯笼裤。在信奉伊斯兰教的国家之中，土耳其人的穿着打扮相对而言是比较开放的。  
 3）餐饮礼仪  
 土耳其餐饮业极其发达，有 “美食之国”美名。土耳其与中国、法国一道，被列为世界上三个最讲究饮食的国家。土耳其以面食为主食，并非常爱吃大饼或大米，喜食各类甜品。

土耳其人爱吃羊肉、牛肉、鸡肉、鱼肉和鸡蛋。转烤羊肉、砂锅羊头、纸包羊肉等等，都属于名菜。土耳其人嗜吃茄子，可用茄子烹制几百种菜肴。

忌食之物包括：猪肉、狗肉、驴肉、骡肉、甲鱼、乌龟、螃蟹、自死之物、未诵安拉之名宰杀之物、动物的血液。\* ~! Z# G! s0 o\* n+ c  
 主要饮料有凉开水、牛奶、咖啡与红茶，红茶为首选。土耳其咖啡不仅很有名气，而且饮用方法别具一格：通常不过滤，连汁带渣一起装杯，咖啡渣就大约占去了半杯并加入大量的糖。

4）习俗禁忌

郁金香是土耳其国花。最喜欢的色彩是绿色、白色和绯红色。不喜欢的色彩主要是黄色与紫色。土耳其人欣赏骆驼及其图案但见不得猪、猫、熊猫及其图案。民间普遍对大蒜有着极其特别的感情，许多土耳其人家门都挂上几辫大蒜，以便逢凶化吉。  
 跟土耳其人打交道特别要牢记以下三点：第一，不要议论其民族问题。第二，不要议论其宗教纠纷。第三，不要议论其军方人物。使用左手，在土耳其被视为对人的最大不敬。

22、阿联酋

全称阿拉伯联合酋长国（The United Arab Emirates），位于阿拉伯半岛东南端，由七个小酋长国联合组成，总面积为8.5万平方公里。人口500多万人，居民大多信奉伊斯兰教，是一个政教合一的国家，阿拉伯语为官方语言，英语为公共语，做生意、买东西都可以用英语交谈。首都阿布扎比。  
 按照当地商务礼俗，冬天访问宜穿保守式样西服。访问政府办公厅及大公司须先订约会。参与政府机构的投标时，非得通过当地的代理来进行不可。另外，要设立公司时，也需有当地的担保人出面才行。签证的取得，通常是由当地的客户，也就是所谓的担保人拍发电报，凭电文在机场取得签证，和其他中东地区国家的商业习惯相同，在阿联酋做生意，你得谦虚有礼并有耐心，销售姿态务必要低。本地商人不喜欢与你派驻在沙特阿拉伯或其他邻透国家的商务代表谈判，他们愿直接和制造厂商打交道。 6 O$ w1 e1 b. j/ K  
 酒类、裸体照片不准携入。伊斯兰教徒不吃猪肉、不饮酒。对他们来说，喝酒是直通罪恶之路。外商进关时，本人自用的酒，限带一瓶，可以过关，但两瓶以上或是犹太人企业的产品，如可口可乐等，就不准通关。带酒通关，容易招惹是非。斋戒期间禁止在室外吃东西、抽烟。 |\* x& i2 u; r! m9 u  
 人们喜爱棕色、深蓝色，禁忌粉红、黄、紫色，喜爱羚羊，若以猪、十字架，六角形作图案示为禁忌。下班以后，当地商人喜欢到咖啡店聚坐，此地无夜总会，晚宴总是在对方家中进行。应邀至阿联酋商人家作客往往只有男性，女性毫无社会地位。在当地，不劝酒、不送裸照，伊斯兰教禁止偶像崇拜，洋娃娃也好，裸照也好，一律被当作偶像。

23、沙特阿拉伯

全称沙特阿拉伯王国（The Kingdom of Saudi Arabia)，位于亚洲西南部的阿拉伯半岛上，面积214万平方公里，总人口约3000万人，绝大部分是阿拉伯人，伊斯兰教为国教，“古兰经”是国家法律的依据，没有成文法和立法机构，王室控制着国家的政治、经济、军事大权。首都诗利雅得（Riyadh），官方语言是阿拉伯语，货币是里亚尔Riyal。

沙特阿拉伯人打招呼的礼仪很讲究，见面时首先互相问候，说：“撒拉姆，阿拉库姆”（你好），然后握手并说“凯伊夫·哈拉克”（身体好）。有的沙特人会伸出左手放在你的右肩上并吻你的双颊。 4 W) `" L: ~. x9 {% j/ `. R  
9 \_2沙特人很大方。你不要老盯着看他的手表、衬衫链扣或其他东西，否则他会当场摘下来送给你。如果你拒绝的话，就会得罪他。沙特阿拉伯没有夜总会和电影院，饭馆也非常少。谈话中避免谈论中东政治和国际石油政策。 - Y( g) y! `$ 沙特阿拉伯各地由于人文和地理位置的原因，他们的风俗习惯有许多共同之处。要想成功地在沙特阿拉伯做好贸易工作，必须了解该国严格实行政教合一，尤须知道伊斯兰教的一些习俗与规定，否则就可能给工作带来许多不便，甚至使贸易活动失败。例如，如向该国出口冻鸡，不能用机械宰杀，更不能有血迹，有可能被退货。其原因不是货不好，而是卖方对鸡的加工法违反了古兰经的规定：只能人工宰杀，不可用机器。只许男人屠宰，不准女人动手。鸡体及包装不得有一点血污，否则就认为是不吉利。  
! \_0沙特阿拉伯人崇尚白色（纯洁）、绿色（生命），而忌用黄色（死亡）。国王身着土黄色长袍，象征神圣和尊贵。一般人不能“皇袍加身”。沙特国旗的颜色和图案，突出地表明这个国家的宗教信仰。各种设计忌用猪和类似猪的熊猫、十字架、六角星等作图案。

按照沙特人的商务礼俗，冬日宜穿保守式样的西装。会会须先预约，但象其他阿拉伯国家一样，会见松散不守时。因此，即使是约定的时间去拜会，最好仍需在日程上留一点余地。对方晚到15～30分钟是常有的事。依公司类别而定，上班时间千差万别，夜间上班的公司也很多。最好约对方到咖啡店单独谈判。在洽谈业务时，沙特人员常被来往人员打断。阿拉伯人认为这是“家庭”的延伸，不认为是失礼。遇到这种情况，一是耐心等待，二是预约到外面单独洽谈。当地商人多通晓英文，名片和说明宜用阿文和英文两和种文字。来往信件人名前冠以职衔，如果来函用阿文，回函也亦以阿文为宜。如果你想给家中写信，千万不要说这也不好，那也不是，因为万一信被检查出来，你就很难在这里呆下去了。  
; s3 一般人在外多以握手问候为礼。如果双方（指男子）信仰一致或比较友好，双方左右贴面三次。有时候主人为表示亲切，会用左手拉着对方右手边走这说。交换物品时，用右手或用双手，忌用左手。按穆斯林的习俗，该国以牛、羊为上品，忌食猪肉，忌食有贝壳的海鲜和无鳞鱼，肉食不带血。以前阿拉伯人多用右手抓饭，现在招待客人多用西餐具。  
0 e5阿拉伯人热情好客，应邀去主人家作客时可以带些小礼品，如糖果、工艺品等。禁酒最为严格，别送酒类礼品，不能单独给女主人送礼，也别送什么东西给已婚女子。忌送妇女图片及妇女形象的雕塑品。骑马打猎用品在沙特阿拉伯很有用场，所以，若给这个父权国的“大丈夫”们送一月猎鹰，将会很吃得开。与阿拉伯人初次见面就送礼，可能被认为是行贿，切勿把用旧的东西送给他们。  
 沙特人不相信谈判代表，总要求与制造商直接谈判。法律限定该国商业必须由本国商人经营。沙特商人总是身兼进出口，零售商经营商品种类奇杂。沙特商人往往兼营多种商品进出口，且善于讨价还价，谈生意需要细心又耐心。 v S

在沙特，无酒、无电影、无夜总会，市面虽有香烟出售，但不能在公共场合、街上及主人宴会上抽烟，当地更没有抽烟的习惯。到主人家时要脱鞋，除非主人提出不用脱鞋。不要随便进入清真寺，入寺必先脱鞋。忌讳用鞋底后跟面对人，忌用脚踩桌椅板凳，因为这被认为是污辱人的表示。 Q) h( O, `\* o- u2 i一般会见和宴请的场合，往往只有男性，女性毫无社会地位。沙特妇女外出戴面纱，外面抛头露面的妇女多为外籍人。事实上，你在沙特可能看到的女性，八或是邻国（埃及、也门、黎巴嫩）来的劳工。不要在沙特拍摄宗教过程的照片。更不要给妇女拍照，可能会给你带来杀身之祸。  
 沙特戒律很严，小偷砍手，女性通奸则用乱石砸死。询问他们太太近况、嗜好，都在严禁之列。在沙特庆祝圣涎节、做圣诞树和女人车，都是禁忌。汽车司机超速行驶，监禁一月，鞭答80。酒后驾车，监禁一月。+ T7 Q' x7 e\* Z7 B! |# 到沙特，最好于11月至次年3月前往，天气较好，夜晚甚冷。每年4月至10月太热、太湿，工作时间短，放假多。3月至16月30日，朝圣至麦加者众，吉达旅舍多客满。麦加和麦地那不准非伊斯兰教徒进入。饮水甚少，大多喝瓶装水。

沙特阿拉伯禁邮一切偶像，如工艺品中的人物雕像、儿童玩具娃娃等。因为崇拜偶像与伊斯兰教戒律背道而驰．在海关，对进出人员的物品检查很严，连妇女带的香水也要嗅之再三，唯恐是酒。

24、伊拉克

全称伊拉克共和国（The Republic of Iraq），位于西亚阿拉伯半岛东北部，东南临波斯湾。面积43.84万平方公里，人口近3300万，阿拉伯人占79％， 20％是库尔德人，97％的居民信奉伊斯兰教。在阿拉伯伊斯兰国家中，伊拉克是唯一的什叶派占多数的国家。什叶派教徒占全国穆斯林总数的60％，逊尼派占40％。根据宪法，国家总统只能由伊拉克公民、信仰伊斯兰教者担任。几乎各地的妇女都戴黑色面纱，在什叶派的圣地，女伊斯兰教徒不准穿戴西欧服饰。到处可以看到穆斯林严格遵守伊斯兰教传统。许多伊斯兰教的重大节日被规定为国家节日，其间国家机关全部停止工作。伊拉克还有少数人信奉基督教、犹太教、拜星教等。共和国宪法规定，伊斯兰教是国教，阿拉伯语为官方语言，库尔德人讲库尔德语。首都巴格达（Baghdad）。 $ ^, c$ W# W5 X2 ^4 G! Q' l  
 在伊拉克，绿色代表伊斯兰教，黑色用于丧色。对三种色彩含有特殊意味，即客运行业用红色作代表，警车用灰色作代表，丧事用黑色作代表。绿色是阿拉伯人喜爱的颜色。国旗的橄榄绿，在商业上是禁止使用的。这个国家有个民族叫叶基德人，是拜火教徒，他们既崇拜魔鬼，又信神，他们把魔鬼想像成孔雀的形状，因此对孔雀顶礼膜拜，他们甚至不吃公鸡，因为公鸡象孔雀。他们认为魔鬼不喜欢蓝色，蓝色不吉利。伊拉克人忌讳蓝色。禁忌以猪、熊猫、六角星做图案。13为禁忌数字。 A6 n6 b\* r" c- P  
 同其他阿拉伯国家一佯，在伊拉克从事商务活动，不要急躁，不要慌张，不要灰心。每天午后，大都有午休2小时的习惯，政府机关的上班时间8点到14点，星期四为周末，公务机关有例行的内部聚会，所以不能前去拜会洽谈，在午睡的时间里，不要到人家里去访问。  
 商务活动应穿着保守式样的西装。访问大公司或政府机关须先订约会，主人不能按时到达也是常有的事情。和其他的中东国家相似，每次拜会，平均总得喝两杯土耳其咖啡，甜茶或饮料。在当地须注意，不要赞美别人所持有的东西。  
据说，在他们看来，赞美含有“我想要”的意思。例如赞美别人的太太说“好漂亮”或“好美”的话，丈夫就会变脸色，也许以后就不再和你交往了。商务交往，销售姿态须低。对方喜欢以一群人同时和你谈判。所以最好请对方在咖啡店单独谈，以免干扰。到伊拉克，宜持印有阿拉伯文和英文对照之名片。当地商人多能说英语、法语。应邀至对方家中作客，勿忘携带礼物。伊拉克已渐允许女主人出现于家庭宴会，事先可谨慎地问一下，如果女主人会出现，也应携赠一礼物，但勿送太“个人化”的礼物。  
 商务活动最好于11月至4月前往访，气候宜人。每年伊斯兰教假日不同，宜先查明，斋戒圣月，停止商业活动。饮水方面，最好使用净水器，并加以煮沸后才喝。当地饮生水不卫生。 1 q4 ]3 G8 E( Z6 s6 R8 o  
 海关规定，免税香烟200支，或雪茄50支，或烟草半磅（当地烟酒不足，很受欢迎）。出入境外币不限，入关先申报数额，出关时可携回。 ! Y7 X: F, F,

**（三）拉美商业礼仪**

　　1、概述

和处事敏捷的北美人相比，拉美的商人显得极为悠闲开朗。与拉美商人洽谈时，常听他们说：“明天就办 ”，但到了明天，却仍然是这句话。

　　在拉美，必须与负责管理的人才能谈生意，而且拉美休假也很多，在商谈中，经常会遇到参加洽谈的人突然请了假，商谈要停顿到他休假回来后才能继续进行。由于当地这种情况，洽谈中的感情成份很大，彼此成为知己之交之后，他们便会优先办理，也会照顾到客户的要求，商谈便可以顺利地进行。因此，在拉美，商谈时的态度是要能善解人意，冷酷无情将不适合当地的商谈气氛。但是，近几年来，在美国受过商业教育的人迅速增加，因此这种商业环境正在逐步改变。

　　拉美企业家的工作时间普遍短而松懈。由于气候的关系，早上起得晚，而午饭后必须睡午觉。中午休息的时间一般是从12点到下午3点，银行要到中午12点才开门，而到下午3点也就关门了。而且因为金融界的知识水平较高，常常发生罢工，有时会持续一个月之久。在此期间，金融活动也就跟着停顿。与拉美国家做贸易时，这是必须考虑的因素。

　　拉美国家由于比较悠闲，人们常常变得责任感不强。在商业活动中，不遵守付款日期是经常发生的事，而对金融的时间价值也缺乏敏感。从事国际贸易的商人中，也有对信用证付款的观念极为淡薄人，甚至还有商人希望同国内交易一样用支票付款，有些人根本不了解国际贸易中正式交易的做法。

拉美国家中，除巴西、阿根廷、哥伦比亚等外，对进口许可证审查很严，所以事先若未确认是否已获得许可，千万不要着手组织生产，以免陷于进退两难的困境。美元是主要的贸易结算货币，美元黑市横行是拉美各国共同的现象。

1. 巴西  
    巴西联邦共和国(The Federative Republic of Brazil),简称巴西,位于南美洲东部和中部，面积851万平方公里,人口超过2亿,是南美洲面积最大人口最多的国家。巴西是世界上种族融合最广泛的国家之一,被人们称为”人种的大熔炉”。巴西是一个天主教国家，88%的国人信奉天主教，首都巴西利亚，官方语言为葡萄牙语，其他南美洲国家以西班牙语为主。现政府为总统制，总统由选举团选举，任期6年。国会分参众两院，参议员任期8年，众议员任期4年。  
    巴西人在饮食上习惯以吃欧式西菜为主，但有的人也喜欢吃中国菜。巴西人性格开豪放，待人热情而有礼貌。他们的风俗也颇有趣。如男人喜欢在自己的胸前画一支虎，以表示英勇；或在胸前画一支箭，表示自己是最好的射手。他们还把一种稀有的“金桦果”视为幸福的象征。商务访问时，宜穿保守式样深色西装。随时记住，你的言谈举止，宜保持温暖友好。无论访问政府机关或私人机构，均需事先订约。圣保罗人对守时一事，甚为重视，不可大意。巴西利亚是现代首都，但商业中心仍然是圣保罗市。圣保罗位于巴西高原东南部的马尔山脉大崖壁的人口863万多，是巴西最大的城市。

在巴西，紫色表示悲伤，黄色表示绝望。他们认为人死好比黄叶落下，所以忌讳棕黄色，人们迷信紫色会给人们来悲，还认为深咖啡色会招来不幸。所以，非常讨厌这种色。在巴西，曾有过这样失败的例子，日本向巴西出口的钟表，因在钟表盒上，配有紫色的饰带，由于紫色被认为是不吉利的颜色，因而不受欢迎。在巴西，会话和行文时使用当地语言会更便利和亲切。使用名片应有当地通用文字，商品说明应有当地文字对照。

巴西人不羞于表露感情，人们在大街上上相见也热烈拥抱，无论男女，见面和分别时都握手。妇女们相见时脸贴脸，用嘴发出接吻时的声音，但嘴不接触脸。

和巴西商人进行商务谈判时，要准时赴约。如对方迟到，那怕是1-2个小时，也应谅解。像大部分拉美人一样，巴西人对时间和工作的态度比较随便。和巴西人打交道时，主人不提起工作时，你不要抢先谈工作。谈话时要亲热，要离得近些。不管那里天气怎么热，穿深色服装都是适宜的。巴西人特别喜爱孩子，谈话中可以夸奖他的孩子。巴西的男人喜欢笑，但客人应避开涉及当地民族的玩笑。对当地政治问题也最好闭口不谈。  
 在巴西人家里做客后的第2天，应托人给女主人送一束鲜花或一张致谢的便条。鲜花千万不能送紫色的，紫色是死亡的象征。  
 巴西由于地大物博，居民的行动看来显得悠闲自在，但在教育方面却有严谨的一面，如电影院放映片子分成三级，依照内容而规定观众年龄的限制。在巴西看电影的时候，一定要把护照带上，以便检查。巴西有个规定，要进入私人的土地或住处，必须先获得主人的准许。如果被问了三次而仍不回腔，对方可以举枪射击。巴西幅员辽阔，外国商务旅游到此，看到牧场一片翠绿，有瞧一瞧的想法，必须按章办事，小心为妙。人们外出开车时一切以行人为优先，因为有些行人，只为自己方便着想，并不把车子放在眼里。因此，开车时千万不能掉以轻心。巴西人的生活跟咖啡有不解之缘，一天内喝数十杯咖啡是常见之事。巴西人会见客人时，请客人喝浓咖啡，用很小的杯子一杯一杯地喝。

巴西是由欧洲人、非洲人、印第安人、阿拉伯人以及东方人等多种民族组成的国家，但核心是葡萄牙血统的巴西人。由于从西班牙、意大利等南欧国家来的移民，在巴西占压倒多数，因此，巴西人的习俗和葡萄牙、南欧的习俗非常相似。在饮食上，巴西人以大米为主食，喜欢在油炒饭上，撒上类似马铃薯粉的蕃芋粉，再加上类似花菜豆的豆一起食用。过去，巴西人不喜欢食用菜，自外来移民种植了大量的优质菜后，巴西人的家诞餐桌上变得丰盛起来了。吃鱼在巴西人当中还没有完全普及，通常只是在星期五和复活节时有吃鱼的。然而，他们都喜欢吃虾，不过价钱很贵。在周末愉快的餐中，巴西人喜欢把大块的肉放在火上烤着吃。

“Ash Wednesday”是巴西最著名的狂欢节——嘉年华会最后一日。事实上，在该日前后一周，巴西商业活动几乎完全停顿，此期间应避免前往。12月至次年2月为当地“暑假”度假期，其他时间宜往访。巴西的公共假日：1月1日、4月21日、5月1日、9月7日、11月15日、12月25日。此外，1月6日、2月17-18日、6月24日与29日虽然非公共假日，但劳力不足。巴西在9月到次年2月期间为季，全年约90%的降雨量集中在季。  
 巴西晚餐时间早则8、9点开始，晚则于午夜12点开始。饮水不安全，只可饮用烧开过的水，或瓶装饮料。  
 另外，巴西的印第安人有一种习俗颇有趣。洗澡和吃饭是他们生活中最重要的内容。若有人到他们家中作客便邀请客人一起跳进河里去洗澡，一次又一次，有的一天要洗上十几次。据说，这是他们对宾客最尊敬的礼节，而且洗澡次数越多，表示对宾客越客气、越尊重。

巴西进口商喜欢L/C以外的付款方式，在给中国出口商付款时，老客户容易拖延。但对新客户，如采用L/C以外方式付款，则须预收部分定金。

3、阿根廷

阿根廷共和国(The Republic of Argentine),简称阿根廷，是拉丁美洲南部一个美丽、富饶的国家，面积276万平方公里，白种人占总人口的97%，几乎全是欧洲移民的后裔。主要宗教是天主教，教徒占全国人口的94%。宪法规定，正副总统必须是天主教徒。西班牙语为国语，首都布宜诺斯艾利斯（Buenos Aires）。阿根廷政府实行总统制，总统由人民选举，任期4年。国会分参众两院。

在商务活动中，必须穿保守式样的西装。若在餐厅吃晚餐，也要穿西装，结好领带，一副绅士模样。即使你是外地来的观光客，也绝不例外。外国人经常以服装取人，如果衣履不整，他们就认为你不正派，服装就是他们据以做“人物评价”的基准。因此，到公司或机关访问，或到客商家做客，你都必须西装革履，整整齐齐才行。不穿西装去访问对方，印象一定会被大打折扣，不能不慎。  
 阿根廷人久别相见，男人互相拥抱，女人则握住对方双手并亲面颊。送礼不要送衬衫、领带之类贴身用的物品，阿根廷人喜欢别人夸奖他们的孩子、家里的陈设和他们的菜。避免谈论有争议的政治、宗教问题。可以谈谈体育，特别是足球以及当地的公园。

在阿根廷乘火车，你若在特等厢或头等厢脱下上衣，打算轻松一下，随车的车长会马上向你提出警告。据载，当年贝隆当政的时代，他曾经喊出一个口号：“脱下上衣，以更轻松的心情努力工作”。据说，不但效果全无，还引起了反感。保持体面，重视礼节——在这方面，阿根廷人的习惯，已经根深蒂固。  
 在阿根廷，拜访绝对有必要事先约会。阿国商办流行以握手为礼，交换名片频繁。一般而言，谈生意的态度仍以保守谨慎，予人印象较佳。阿根廷许多商人会说英语，此外，意大利语和德语也是常用“外语”。

阿根廷人习惯吃欧式西菜,以吃牛、羊和猪肉为主,尤以烤全羊为其传统食品。阿根廷商人喜欢邀请你至家中做客,餐桌上免不了阿国正宗牛肉。到阿根廷人家里做客,可给女主人送上一束鲜花或一些糖果。翌日勿忘谴人送花给主人致意。阿国人对其“牛仔”文化亦感骄傲,不免称赞两句。注意一点,晚餐到晚上9-10点钟才开始,餐前会有尾酒会,也得到7-8点钟才会开始。对大多数阿根人来说,有一个习俗语十分有趣。这就是阿根人在过元旦时都习惯要在江河里洗一次澡,称之为“新年浴”,这是新年的一项重要活动.人们把一篮又一篮的鲜花撒在江河的水面上,然后大家跳进这落英缤纷的“花海”中,用花搓全身。据说,这样可以洗掉污垢和霉气,换得吉祥和富。  
 商务活动以5-11月最宜往访。圣诞节与复活节前后两周不宜。1-3月为阿根廷“暑假”度期。各大城市饮水安全。海关免税香烟800支或雪茄50支,或烟草半磅、酒4瓶。无货币管制。阿根廷禁止邮寄没有洗干净的旧针织品。

4、古巴  
 古巴共和国（The Republic of Cuba），简称古巴，位于加勒比海西北部，是西印度群岛中的一个岛国。首都哈瓦那，全国面积11万平方公里，黑人占总人口的23%，其余为印欧或非欧混种人，大部分居民信奉天主教。国语为西班牙语。

按照古巴的商务礼俗，随时宜穿保守式样西装。拜会政府机关，必须先订约。居民大多数信奉天主教，宗教对他们的生活习惯有较大的影响，如忌讳“13”这个数字，更忌讳13日星期五这一天举行娱乐活动；婴儿出生后要举行洗礼，并给其取教名；习惯过复活节、圣诞节、狂欢节等。还有一种奇趣的习俗，即在每年的新年除夕，按习惯每人必须要准备一碗清水，等午夜的时钟敲过12下后，每人就各自将准备的那碗清水端到室外去以表示去旧迎新。

和古巴商人打交道，你得有恒心、有毅力、有耐心，才做得成买卖，古巴官员对外国人还算友好。在谈话时，宜避免谈及你所代表的公司的业务以外的事务。古巴人会要求你打折扣，杀价很厉害。兑换古巴币，一定要到指定的官方兑换处办理。在古巴，别给对方礼物——这被视为非法行为。对方如招待你餐，一定是一群人在公共店进行，不会是一对一在旅舍密餐，注意禁止对军事设施、政府机关拍照。少谈古巴的内政与外交问题。

古巴人在饮食上习惯以吃欧式西菜为主，一般以爱吃烤、煎、炸制的菜肴者居多。他们的口味喜清淡，不喜油腻，以猪肉为主要食品，也爱吃鱼以及各种风味食品。他们还爱咖啡、可可、红茶。圣诞节的传统菜肴是串在烤肉签上的。古巴盛产热带水果，居民一般将芒果、菠菜、柑橘等切成块，加大量的糖掺和着吃。

海关免税香烟200支，或雪茄烟25支，或烟草1磅、酒2瓶。本国货币禁止出入境。外币不限，先申报数额，届时可携回。美元旅行支票在古巴不通用。不妨购买加拿大币或英镑作旅行支票使用。  
 每年1-5月、10-11月，最宜前往古巴访问。6-9月节日较多。勿饮生水，只瓶装水，水果须彻底洗净、削皮才可食用。该国禁止小费，上计程车前先讲价。

**（四）非洲商务礼仪**

1、概述

1）非洲国家的礼节和风俗

　　埃及妇女不穿无袖衣服和衬衫：埃及妇女在公共场合衣着很庄重，不穿无袖的衣服和衬衫，穿短裤被人笑话视为不文明，埃及人好客，慷慨大方，如果您赞美主人的某样财物或衣服漂亮，主人就会把它送给您，在埃及要慎赞主人的东西。

2）非洲国家国家的见面礼仪

　　非洲人民十分注重见面礼，在公共社交场合，也流行着诸如握手、拥抱等礼节，但有些地方又有所不同，形成独特的风尚和礼貌。非洲人初次见面总要互相问候身体健康或工作顺利，然后才能谈正事。如果是熟悉的人，这种寒暄内容则要更多和更广泛，否则是一种失礼的表现。

3）非洲国家的商务礼仪

　　非洲商人以善于经商著称，十分精于商务谈判，既会讨价还价，也能妥协让步，因此，掌握精明的谈判技术，运用灵活的谈判技巧，对于到非洲开辟市场的中国企业家具有非常重要的意义。

1. 非洲国家禁忌礼仪

（1）打招呼的方式

非洲能行的招招呼方式——举起右手、手掌向着对方、目的是表示“我的手并没有握石头。”显然，它是在表明：“没有武器。”这个习俗，自古在世界各地普遍地被采用，只不过样式稍微不同而已。它可以说是友好的象征。

　（2）Negro和black是禁句

美国黑人对Black一词并没有抗拒心理。可是，一听到有人呼他Negro(黑人之意，尤其指原藉非洲，被贩卖到美国做奴隶的黑人及其子孙)，就勃然大怒。非洲人对Negro、Black二词不但有抗拒心理，而且不承认它的含意。强调肤色不同，在非洲是最大的禁忌。称呼非洲人，最好照他们的国籍来称呼。非洲人一般说来国家意识相当强烈，直呼其国名，他们听来就很受用。

　（3）African的称呼有特定对象

称非洲黑人为African可犯了严重的错误。在非洲，所谓的African并非泛指所有非洲人，而是指特定的一群人，那就是：南非共和国荷裔白人。因此，那些非洲土著，碰到别人称他们为African,就露骨地表示厌恶。

5）非洲国家饮食礼仪

　　在非洲很多地方，吃饭不使用刀叉，更不用筷子，而是用手抓饭。吃饭时，大家围坐一圈，一个饭盒和一个菜盒放在中间。每个人用左手按住饭盒或菜盒的边沿，用右手的手指抓自己面前的饭和菜。客人吃饭时应注意的是，切勿将饭菜撒在地上，这是主人所忌讳的。

6）其他方面

在埃及人面前尽量不要打哈欠或打喷嚏，如果实在控制不住，应转脸捂嘴，并说声"对不起"。埃及人讨厌打哈欠，认为哈欠是魔鬼在作崇。一个人打哈欠，如同犯罪似的急忙说："请真主宽恕"。埃及人忌蓝色和黄色，认为蓝色是恶魔，黄色是不幸的象征。针在埃及是贬义词，每日下午3时至5时是严忌买针和卖针的时间，以避“贫苦”和“灾祸”。忌熊猫，因为它的形体近似肥猪。苏丹人忌食猪肉、海鲜及虾、蟹等奇形怪状的食品。忌用狗的图案做商标。

1. 南非  
    南非共和国（The Republic of South Africa）位于非洲大陆的最南端。东边是印度洋，西边是大西洋，西南边的尖角——好望角，是这两大洋的分界点。在苏伊土运河开凿以前，欧洲和亚洲之间的船只往来都得经过好望角。现在，从印度洋沿岸去欧洲、美洲的许多船只，尤其是大油轮，还是要经过这里，因此，南非的地理位置在世界交通和战略上，具有重要的价值。面积122．1万平方公里，人口中74％为非洲黑人，英语和荷兰语同为官方语言，货币为南非兰特（Rand）。在约翰内斯堡，英语、法语是公用语。白人、黑人几乎都懂英语。

首都比勒陀利亚（Pretoria）是南非当局的政治、经济和交通中心。现行总统制，总统由国会推选，任期5年，总统任命内阁阁员，执掌政权。

在商务礼俗方面，随时穿找着保守式样的西装。拜访须先订约。南非商人十分保守，交易方式力求正式。许多生意在私人俱乐部或对方家中做成。在此地做生意施用过于细腻的手段或说话兜圈子常不被人了解，想以这种方式达到目的多半行不通，想说的话就大胆直率的地说出来好了。% x7 ]3 O\* P. U  
 按南非交易的订约、交货、付款等三件大事来说，是偏重于英国式类型的，而不管是荷兰系或英国系企业，都如此。由具有决定权的负责人出面商谈，属权力集中型的，因此，商业谈判不会拖时间。当然，也希望我方商谈代表，也要具有决定权。他们很遵守约定，付款方式也很规矩。南非处在海拔平均为1200米的高原地带，因此，气候并不炎热，住起来很舒适，而全年只穿西服就够了。最好于2～5月，9～11月去访。避免圣诞节与复活节前后前往，当地犹太商人不少，注意避开犹太节日。许多商人一年两次度假：12月至次年1月、6～7月。  
入境时要有签证，分成Visitor（访客）与Resident（住民）两边检查。务必要以Visitor名义通关才轻松。由于电视、录放象机、高尔夫球杆等需要付税，检查甚为严格。禁止带入淫秽杂志。海关免税香烟400支、酒1瓶。南非币出入境限携100南非兰特。外币不限，入关先申报数额，出关时可携回。  
 在南非不懂KISS就等于没礼貌。主动亲吻他人就是主动招呼他人，是一种有礼貌有教养的行为举止。首先是在接吻的时机上，久别重逢、送别、过年过节、红白喜事、就职升迁升学、获得成就、宗教礼仪，甚至安慰人的时候，亲人、朋友、同事、同学等都有可能亲吻。其次，在亲吻的举动，即次数和轻重上，也得视关系的密切程度而定。一般关系的，亲吻一下，蜻蜓点水即可。关系亲密的，可以在左右脸颊各亲一次，而且要重重地亲，甚至发出声响。为了显示关系特别的亲密或表示深深的爱意，可以亲三下甚至四五下，让人听到嘴唇的响声。

& @3、摩洛哥: c( I1 y\* s9 Z/ E B k! w, K' o0 t' ~0 }- L  
 摩洛哥王国（The Kingdom of Morocco），简称摩洛哥，位于非洲西北角。扼守大西洋入地中海的门户。全国面积45.9万平方公里，首都拉巴特，人口中阿拉伯—伯伯尔人占99%，穆斯林占全国人口的95%。阿拉伯语为官方语言，贸易活动通用法语，土著居民讲各种析析语。现政府为君主立宪法。国王有权任免总理、阁员，有权解散国会，国会为一院。

在商务礼俗方面，随时宜穿着保守式样西装。会公私单位均需订约。宜持用有英文、法文对照的名片。当地商人中有不少是外国人。由于摩洛哥外管颇严格，与摩洛哥商人交易，一开始最好用现金，建立信用后，再改为其他付款方式。如果说你要的商品是工业机器和设备，你的买主将是摩洛哥的政府官员。摩洛哥商人大多通晓法文、西班牙文，部分人通用英语。谈生意时，态度宜保守、正式。商业招待甚多，外籍商人喜欢在饭店、夜总会聚餐。本国籍商人则喜欢邀你至家中就餐。不过，无论在家或在外，多半是极为丰盛。  
 摩洛哥人邀你到家中作客，多半不让家眷与你见面。晚餐后，喝完第三杯薄荷茶后，你就应该起身告退。进入伊斯兰教寺院一定得脱鞋。进入摩洛哥人的房间，也应脱鞋---除非主人坚持要你不脱。  
 每年10月至次年5月最宜前往。圣诞节与复活节前后二周宜避免访问。每逢伊斯兰教日及基督教假日都放假。伊斯兰教斋月，生意清淡。  
 摩洛哥人喜欢绿、红、黑色，忌白色。喜爱鸽子、骆驼、孔雀图案，而禁忌六角星、猫头鹰图案。在摩洛哥，13是消极的数字，而3、5、7和40却带有积极的含义。8