

第3章 利害關係人管理



本章大綱

- 第一節 企業該向誰負責任？
- 第二節 企業利害關係人
- 第三節 利害關係人的步驟與工具
- 第四節 利害關係人的對應策略



課前案例：公平交易咖啡豆的道德採購

- 公平交易或許是解決目前嚴苛農業環境的一個契機。
- 公平交易咖啡豆指的是通過公平交易組織認證的咖啡交易，也就是必須符合樂施會(Oxfam)對公平交易的定義。
- TransFaire USA（美國公平交易）曾經指出，「全球咖啡價格非常低廉，多數小咖啡農每磅咖啡只能得到兩毛半美元」。但是，星巴克100公克的咖啡就要賣台幣120元，這樣看來，咖啡公司和咖啡農之間的確存在著相當大的貧富差距。然而，如果回到星巴克的商業立場，它也要追求利潤，也必須對員工和股東負責，更何況根據星巴克的報表，它的主要獲利是來自於供應鏈管理。



企業該向誰負責任？(1/2)

□ 管理者資本主義

- 企業利潤是由企業所有人創造，因此企業的利潤是屬於他們的，而且企業與利害關係人的義務都是根據自願性合約而來，每個人都得到應得的，所以企業並不需要負擔額外的社會責任。這是最低限度的社會責任模式。

□ 利害關係人理論

- 強調企業應該做有責任道德的「社會人」，除了在追求利潤最大化的目標之外，也要提升員工滿意度，並維護客戶以及當地社區居民的權益。在利害關係人理論的運作下，部分企業會以在利害關係人間求取平衡來回應，部分企業則是採取積極主動的作為來維護這些利害關係人的權益。



企業該向誰負責任？(2/2)

□ 最低道德限度理論

- 主張企業在追求利潤最大化的同時，必須符合基本的道德要求。換言之，企業有責任不生產危害人類身體健康的產品，但對於慈善事業與捐款則沒有積極主動參與的義務。
- 企業在社會責任上所扮演的角色就像是光譜一般，企業管理者都有選擇的空間，可以決定企業所能承擔以及願意承諾的社會責任底線在哪裡，只不過，究竟應該如何處理這些問題及其決策是否明智，端視管理者對於是非對錯價值觀的標準而定。



圖3-1 企業在社會責任扮演的角色光譜



企業利害關係人(1/6)

- 凡是與企業有利害關係的團體或個人，我們稱之為「利害關係人」，包括股東、企業主、管理者、員工、工會、供應商、顧客等。
 - 企業所有者：包括創辦人、企業主、投資銀行與金融機構，以及其他小股東等。
 - 員工(Employee)：為企業組成成員，其意見對企業而言有一定的影響力。
 - 工會(Union)：工會是近代的產物，它對企業組織的影響可說是全面性的。
 - 競爭者(Competitors)：競爭者會以價格、服務的提供、新產品等競爭方式，來影響同業或類似產品的企業營運。



企業利害關係人(2/6)

- 供應商(Suppliers)：企業營運需要投入資源，而提供企業資源的單位或組織，包括原料供應商、機器設備供應商、供應融資的銀行、提供勞動力的人才仲介或獵人頭公司等，都屬於企業的供應商。
- 客戶(Customers)：指接受企業提供的產品或服務的團體或個人，如何滿足客戶的需求，是企業管理者必須思考的重大課題。
- 壓力團體(Pressure Groups)：某些團體的力量會影響到企業管理者的決策。



企業利害關係人(3/6)

□ Frederick、Post與Davis的分類

- 企業內部關係人士

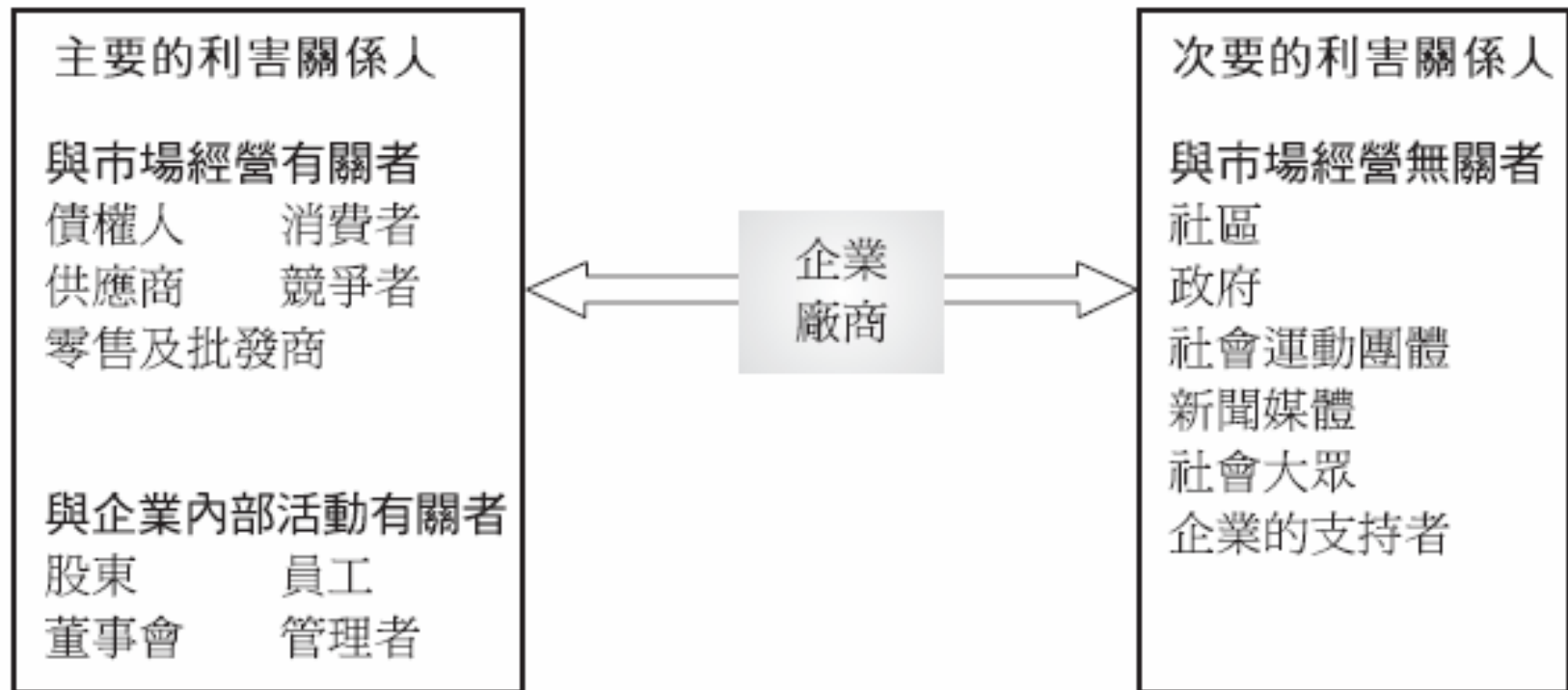
- 也是企業最核心相關的利害關係人，包括股東（企業所有權人）、董事會、管理者（或稱經營團隊），以及員工。

- 與市場經營有關人士

- 在企業外部卻會影響組織營運的相關人士，包括消費者、供應商、通路（批發商與零售商）、合作夥伴、競爭者與債權人。



圖3-2 企業利害關係人



企業利害關係人(4/6)

- 其他人士
 - 為與市場經營無直接關係者，包含企業所在的社區、政府與監管機構、市政機關、社會壓力群體、民間團體、新聞媒體、學術評論者、企業的支持者，以及其他社會大眾。
- Mitchell、Agle與Wood的分類
 - 潛在的利害關係人：屬於權力構面。
 - 可自由對待的利害關係人：屬於合法性構面。
 - 苛求的利害關係人：屬於緊急程度構面。
 - 主要的利害關係人：屬於權力與合法性構面。

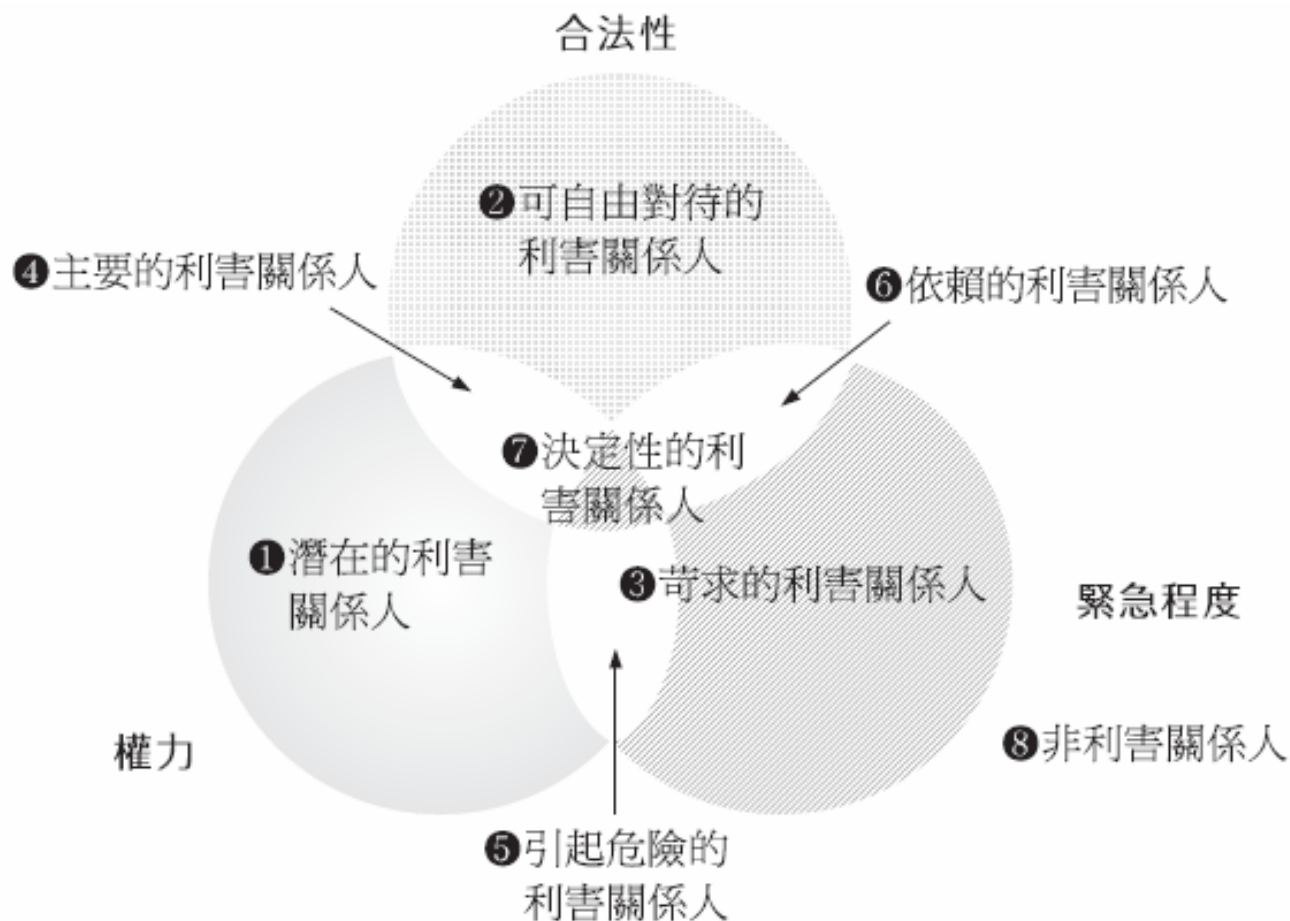


企業利害關係人(5/6)

- 引起危險的利害關係人：屬於權力與緊急程度構面。
- 依賴的利害關係人：屬於合法性與緊急程度構面。
- 決定性的利害關係人：屬於權力、合法性與緊急程度構面。
- 非利害關係人：不屬於任何構面。



圖3-3 以三個構面劃分的利害關係人



企業利害關係人(6/6)

□ 合法性、權力與緊急程度

● 合法性(Legitimacy)

– 指某一類的利害關係人具備特定權益要求的正當性與適合性。

● 權力(Power)

– 指的是完成某件事的能力。權力能讓企業感受到壓力。

● 緊急程度(Urgency)

– 利害關係人要求企業對他們關注或回應的程度。



利害關係人的步驟與工具(1/3)

□ 步驟

- 利害關係人的評估過程應包括
 - 找出企業決策的可能利害關係人
 - 評估利害關係人的利益與權力本質
 - 分析利害關係人可能的行動
 - 找尋可行方案
- 在發展行動策略的過程中，企業應盡可能地創造雙贏的結果，瞭解與要求自己對利害關係人與社會大眾的責任，並考慮可能的後果及其他人對這些行動策略的看法。



表3-1 評估利害關係人的利益與權力本質

類型	內容
對象	企業必須先確認利害關係人的態度以判斷有哪些支持者與反對者
行動	哪些行動會刺激利害關係人、利害關係人會敏感的事情，以及利害關係人的目標
信念	指利害關係人對決策者的瞭解、對決策者所持的假設、他們認為決策者會如何影響他們或他們會如何影響決策者、他們如何衡量決策者的績效，以及時間與趨勢如何影響他們的權利與行動
合作潛能	利害關係人之間是否互相關聯、利害關係人與企業之間有何差異、這些差異是基本的或是表面的
籌碼	利害關係人與企業決策者各自擁有哪些籌碼，以及這些籌碼的重要性



利害關係人的評估與分析(2/3)

- 許多利害關係人的風險是發生在缺乏良好的溝通的情況下，換言之，溝通是風險管理的關鍵因素，但卻又屬於企業管理中較為薄弱的環節。因此企業必須制定明確的風險管理程序，分析利害關係人的風險資訊需求，以確定雙方的溝通是明確且精準的，進而降低潛在的風險。而這有賴以下兩個步驟的確實執行：
 - 確認所有利害關係人
 - 確定利害關係人的風險資訊內容



利害關係人的評估與分析(3/3)

□ 分析工具：利益關係人分析

- 在決策時，企業必須從從利益、損害、權利與侵權等方面來加以分析，方能周全地對應不同的利害關係人：
 - 利益
 - 損害
 - 權利
 - 侵權



表3-2 利害關係人之利益損害分析表

利害關係人	對象	利益	損害	權利	侵權
所有者					
顧客					
員工					
社區					
社會大眾					
供應商					
環保團體					
其他					



利害關係人的對應策略(1/3)

□ 利害關係人分析矩陣

- 權力是指哪些利害關係人群體較具有影響決策的能力。
- 興趣程度則是指哪些利害關係人群體對於公司的決策較為關心。
- 利害關係人群體分成四種類型
 - 最小的努力
 - 保持告知義務
 - 保持滿意
 - 主要參與者



圖3-4 利害關係人分析矩陣

低	A 最小的努力 (Minimal Effort)	B 保持告知義務 (Keep Informed)
高	C 保持滿意 (Keep Satisfied)	D 主要參與者 (Key Players)
	低	高
	興趣程度	



利害關係人的對應策略(2/3)

□ 利害關係人分析與對應策略

- 支持型(Supportive Stakeholder)：此類型的利害關係人其合作可能性高且威脅性小，對企業而言，他們是最為理想的利害關係人，包括董事會、管理者、供應商、服務提供者、員工與顧客等均屬之。
- 邊陲型(Marginal Stakeholder)：這類型的利害關係人其合作可能性低且不具威脅性，包括散戶型的股東、員工社團、消費者利益團體或其他協會團體等。
- 非支持型(Non-supportive Stakeholder)：這類型的利害關係人其合作可能性小，但威脅性相當高，包括競爭者、工會、政府與媒體等。



利害關係人的對應策略(3/3)

- 利弊兼具型(Mixed Blessing Stakeholder)：這類型的利害關係人其合作可能性高且具威脅性，他們可能是臨時工與顧客，企業在與這類型的利害關係人溝通時，需採取合作策略以取得他們的支持。

□ 發展利害關係人的步驟為

- 多加觀察
- 增進瞭解
- 贏得肯定
- 展開行動



圖3-5 利害關係人對應策略

利害關係人與組織 進行合作的可能	低	利弊兼具型 對應策略：合作	支持型 對應策略：參與	
	高	非支持型 對應策略：防範	邊陲型 對應策略：監督	
		低	利害關係人與組織構成威脅的可能性	高



課後案例：巧克力背後的血淚

- ❑ 巧克力的主要原料是可可豆，全球大多數的可可都來自於非洲的迦納和象牙海岸，在這些地區種植可可豆的農園裡，經常能夠看到童工的身影，有關販賣兒童與童工的傳言也一直沒有斷過。為此，在2001年，包括雀巢(Nestle)、嘉吉(Cargill)、卡夫食品(Kraft Foods)等巧克力大廠共同簽訂了「哈金安格議定書」(Harkin-Engel Protocol)，希望能在2008年前消除這樣的亂象。
- ❑ 如何幫助非洲當地生產可可豆的農民，發展出更好的生產方法，協助非洲兒童教育，並減少剝削勞工的情形，避免讓巧克力成為新的血鑽石，將是巧克力生產鏈中所有利害關係人都必須認真思考的。

