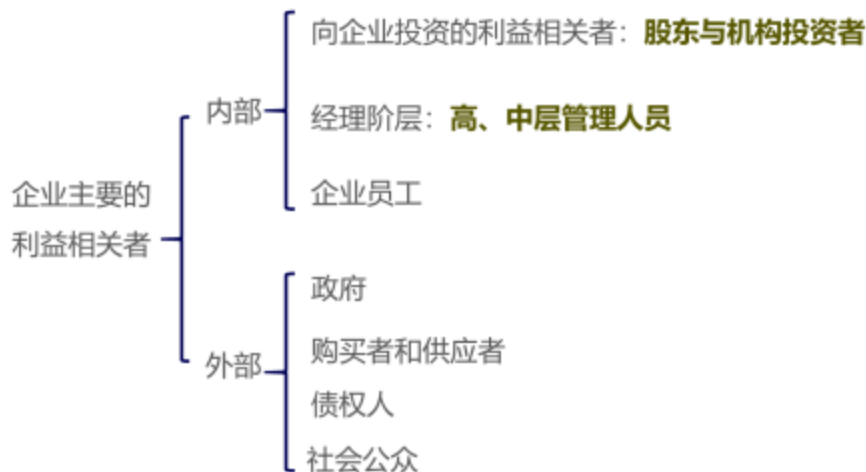


## 注册会计师公司战略与风险管理教材精讲班

### 考点 4：战略管理中的权力与利益相关者



### 考点 5：企业利益相关者的利益矛盾与均衡★★

#### (1) 投资者与经理人员的矛盾与均衡

1. 投资者：目标是追求**利润最大化**；
2. 经理人的目标：是强调经理为了**追求个人效用最大化**的目标，而有可能背离最大利润原则；
3. 衡量模型：鲍莫尔：“**销售最大化**”、  
马里斯：“**增长最大化**”  
和威廉姆森：“**经理效用最大化**”。

#### (2) 企业员工与企业（股东或经理）之间的利益矛盾与均衡

1. 员工追求**工资收入最大化**和工作稳定；
2. 企业追求**利润最大化**；
3. 二者的矛盾与均衡可以通过**列昂惕夫模型**进行描述。

#### (3) 企业利益与社会效益的矛盾与均衡

1. 企业的社会效益目标与企业自身经济目标**很难两全其美**；
2. 强调企业自身利益绝不意味着企业可以不负社会责任；
3. 包括三个方面：
  - ①保证企业利益相关者的**基本利益**要求；
  - ②保护**自然环境**；
  - ③赞助和支持**社会公益事业**。

#### (1) 权力：

个人或利益相关者能够采取（或者说服其他有关方面采取）某些行动的能力。

#### (2) 企业利益相关者的权力来源：

1. 对资源的**控制与交换**的权力；
2. 在管理层次中的地位  
(**法定权、奖励权、强制权**)；
3. **个人的素质和影响**（**榜样权、专家权**）；
4. **参与或影响**企业的战略决策与实施过程；

5. 利益相关者**集中**或**联合**的程度。

例题

【2018·单选题】至2015年秋，U国N航空公司与M航空公司合并已有5年，但原N公司和M公司机舱服务员的劳工合约仍未统一。为此，原N公司与M公司的机舱服务员在临近圣诞节期间，发起抗议行动有效推动了该问题的解决。本案例中原N公司与M公司机舱服务员的权力来源于（）。

- A. 在管理层次中的地位
- B. 个人的素质和影响
- C. 参与或影响企业战略决策与实施过程
- D. 利益相关者集中或联合的程度

【答案】D

考点6：权力与战略过程★★

（3）在战略决策与实施过程中的权力运用：

1. **对抗**：**坚定**行为和**不合作**行为的组合；

- ①企业利益相关者运用这种模式处理矛盾与冲突，目的在于使对方彻底就范；
- ②**根本不考虑对方的要求**，并坚信自己有能力实现所追求的目标；
- ③关键字：**坚决的抗争**。

2. **和解**：**不坚定**行为与**合作**行为的组合；

- ①**一方**利益相关者面对**利益矛盾与冲突**时，设法满足对方的要求；
- ②目的在于**保持或改进现存**的关系；
- ③和解模式通常表现为**默认、妥协、迁就**；
- ④关键字：**完全妥协让步**。

3. **协作**：**坚定**行为与**合作**行为的组合；

- ①在对待利益矛盾与冲突时，**既考虑自己利益的满足，也考虑对方的利益**（双方得到满足，互惠互利、合作共赢）；
- ②力图寻求相互利益的**最佳结合点**，并借助于这种合作，使双方的利益都得到满足；
- ③关键字：**积极合作**。

4. **规避**：**不坚定**行为与**不合作**行为的组合；

- ①以时机选择的早晚来区分，这种模式可分为两种情况：
  - a. 当**预期**将要发生矛盾与冲突时，通过**调整**来躲避冲突；
  - b. 当矛盾与冲突实际发生时**主动**或**被动**撤出。
- ②关键字：**躲避、撤出**。

5. **折中**：**中等**程度的**坚定**行为和**中等**程度的**合作**行为的**组合**；

- ①通过各方利益相关者之间的讨价还价，**相互做出让步**，达成双方都能接受的协议；
- ②**折中**模式既可以采取**积极**的方式（承诺、补偿），也可以采取**消极**的方式（威胁、惩罚）；
- ③多数场合，则是**双管齐下**；
- ④关键字：**双方部分妥协让步**。

例题

【2020·单选题】国内电子消费产品制造商天奇公司发现其开发的新产品被其供应商大洋公司冒名仿造并销售，遂向对方提出抗议并准备诉诸法律，大洋公司随后表示立即停止侵权行为并向天奇公司赔付2亿元人民币。天奇公司处理与大洋公司的利益矛盾所采取的行为模式是（）。

- A. 和解
- B. 折中
- C. 对抗
- D. 规避

【答案】C

## 例题

【2019·单选题】2015年，大型冶金企业金通公司为获得稳定的原料来源，向某稀土开采企业提出以20亿元人民币并购该企业的要求，遭到后者拒绝。后来双方经多次谈判，最终达成以部分股权互换的方式结为战略联盟的协议。金通公司在战略决策与实施过程中的行为模式属于（）。

- A. 对抗      B. 和解      C. 折中      D. 规避

【答案】C

## 例题

【例题·单选题】甲公司是一家跨国制药公司，其设立在中国的分公司拟将其生产的药品的销售价格提高25%，因此被中国相关政府部门约谈，该部门拟以乱涨价为由对其进行处罚。后甲公司与该部门协商，双方最终未能达成一致，为此甲公司将其在中国的分公司业务迁到东南亚F国。甲公司的此种行为模式为（）。

- A. 和解      B. 协作      C. 规避      D. 折中

【答案】C