

第二节 公司战略管理

考点 5 战略管理中的权利与利益相关者★★★

一、企业主要的利益相关者

利益相关者是对企业产生影响的, 或者受企业行为影响的任何团体和个人。

利益相关者分类		利益期望
内部利益相关者	向企业投资的利益相关者, 包括股东与机构投资者	资本收益——股息、红利。如果企业的投资者不止一方, 争得多数股权也是各方股东的利益所在
	经理阶层	销售额最大化
	企业员工	是多方面的, 主要追求个人收入和职业稳定的极大化

外部利益相关者	政府	最直接的利益期望是政府对企业税收的期望。
	购买者和供应者	在他们各自的阶段增加更多的价值。
	债权人	企业有理想的现金流量管理状况, 以及较高的偿付贷款和利息的能力。
	社会公众	企业能够承担一系列的 社会责任 。

二、企业利益相关者的利益矛盾与均衡

(一) 投资者与经理人员的矛盾与均衡

1. 鲍莫尔“销售最大化”模型



作为企业的实际代表, 经理总是期望企业获得最大化销售收益, 但企业赚得的利润并不一定能满足股东对红利的需求, 也不一定能达到资本市场的需求(如果企业要筹集补充资金的话); 另一方面利润最大化的产出点则往往要求企业的经营活动低于其全部生产能力。

事实上, 往往企业并不会去追求这两种产出量中的任何一种, 各方利益均衡的结果是企业可能在这两种产出量中选择一个中间点, 这个产出量反映了代表经理人员利益的销售额最大化与代表股东利益的利润最大化的均衡结果。

2. 马里斯的增长模型

是一种“平衡状态”模型。

企业经理人员的主要目标是公司规模的增长,但这将受到那些分享某些共同利益的股东们的利益的制约。当然,较高的股票市场价格对经理和股东双方都有利,它有助于新资本证券发行和资产估价,有助于避免被廉价兼并等。

3. 威廉姆森的管理权限理论

威廉姆森在他的管理权限理论中也很强调经理人员的管理动机

基本论点:经理们必须把他们的个人利益和作为经理本身所作出的决定区别开来。经理们将力求最大化他们自己的效用函数,从而使他们的权力和声望最大化。

这主要体现在三个重要变量中:

雇员开支(雇用人员的数量和质量)、

酬金开支(支出账目、高质量办公服务等)、

可支配的投资开支(超越严格经济动机,反映管理者权力和偏好的投资)。

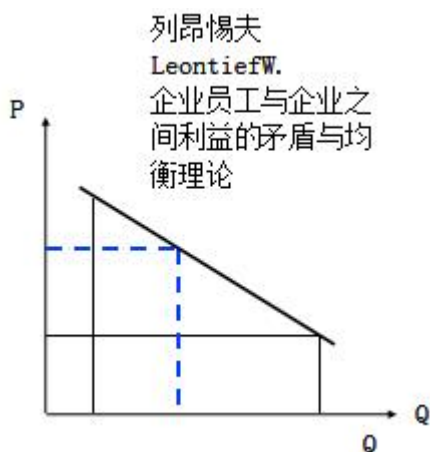
威廉姆森的模型事实上都反映了**企业的经理人员运用自身相对股东的信息优势来实现其对企业的利益追求。**

特别是那些在市场上具有一定程度垄断力量的大公司,这些大公司大到足以使经理们抵制来自广泛的股东集团要求利润最大化的压力。

(二) 企业员工与企业(股东或经理)之间的利益矛盾与均衡

列昂惕夫模型描述了企业员工与企业之间的利益的矛盾与均衡

在这个模型中,**企业员工代表企业工会决定工资,企业决定就业水平。**



①工会代表员工确定工资水平。

②企业决定就业水平。

③企业工资总支出由工资水平和就业水平共同决定。

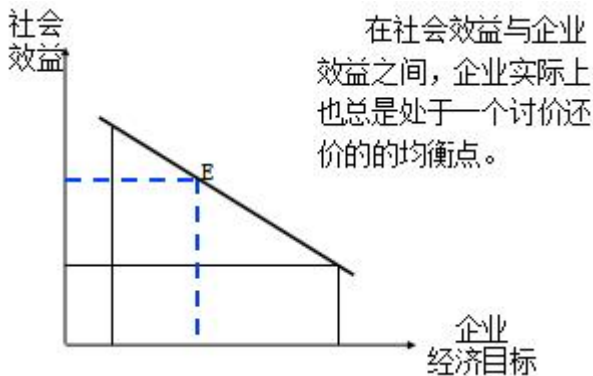
企业员工与企业讨价还价的博弈结果将在一条直线上实现均衡,而最终均衡点更偏于哪一方的利益,要取决于双方讨价还价的实力大小。

(三) 企业利益与社会效益的矛盾与均衡

保证企业利益相关者的基本利益要求	履行缴纳国家税金义务; 保证按时按量偿还贷款人的债务; 保护广大股民的基本权益; 正确处理与供应者、购买者的利益分配;
保护自然环境	处理好与企业生产有关的污水、有毒废料和一般废料; 制定安全政策,减少可能引起的灾难性环境问题的事故; 珍惜稀缺资源;

赞助和支持社会公益事业	赞助慈善事业和非营利基金会或协会; 积极支持公共卫生和教育事业; 反对政治不平等、独裁、种族隔离;
-------------	---

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。



西尔特和马奇关于各利益相关者利益博弈的总结

1. 企业在组织上由各种利益集团结合在一起，共同经营，由于成员们承认共存的需要，并有使他们的目标更为接近的欲望，从而使企业幸存下来。
2. 企业最后确定的各种目标是一种妥协，最终的有效性几乎总是低于最大值，这就是所谓的“组织呆滞”。
3. “组织呆滞”导致的“支付”由各利益相关者承担。

【例-单选题】 鲍莫尔 (Baumol W. J.) 的“销售最大化”模型，描述了企业在追求利润最大化和销售额最大化之间的博弈过程，这一模型反映了()。

- A. 企业利益与社会效益的矛盾与均衡
- B. 企业与外部利益相关者的矛盾与均衡
- C. 企业员工与企业之间的利益矛盾与均衡
- D. 股东与经理人员的利益矛盾与均衡

答案:D

解析: 鲍莫尔用“销售最大化”模型表达了他对经理人员强调销售额的重要性的理解。作为企业的实际代表，经理总是期望企业获得最大化销售收益，但企业赚取的利润并不一定能满足股东对红利的需求，也不一定能达到资本市场的需求；另一方面利润最大化的产出点则往往要求企业的经营活动低于其全部生产能力。事实上，往往企业并不会去追求这两种产出量中的任何一种，各方利益均衡的结果是企业可能在这两种产出量中选择一个中间点，这个产出量反映了代表经理人员利益的销售额最大化与代表股东利益的利润最大化的均衡结果。所以，选项 D 正确。

三、权力与战略过程

1. 权力定义

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. 权力与职权的区别

权力	职权
权力的影响力在各个方面	职权沿着企业的管理层次方向自上而下
受制权力的人不一定能够接受这种权力	职权一般能够被下属接受
权力来自各个方面	职权包含在企业指定的职位或功能之内
权力很难识别和标榜	职权在企业的组织结构图上很容易确定

3. 企业利益相关者的权力的来源

对资源的控制与交换的权力	<p>①企业的利益相关者由于控制着企业所需的具体资源，存在许多交换权力的机会。</p> <p>②交换权力的机会及有效性取决于所提供的资源的稀缺程度与企业对这些资源的依赖程度。</p> <p>举例：在深圳一家电子产品制造企业，智能化生产线让原本需要8位工人的岗位减少到3位。企业负责人说，普通工人不愁了，但技术工人存在大量缺口。因此，智能制造的设计人才和应用端的人才获得了相对于普通工人更大的权力</p>
--------------	--

教材案例-通过控制关键信息而获得权力

A企业是政府控制的垄断企业，面临着不变的竞争环境和不变的产品需求。因此，生产中的关键环节是保持机器的运行和避免在生产中突然出现故障。而企业中维修工人处理故障、保证机器运行的技术和经验是通过口头培养工程师的传统进行，而不是通过标准的图纸。一些年后，这些机器的原有资料不见了，这些维修工人和工程师由此获得了相对于管理层和操作工人更大的权力。然而，如果工厂管理者能建议工厂更换机器设备，由于新设备的资料容易获得，维修工人和工程师的权力来源就会减少。

在管理层次中的地位	<p>①企业管理层次的不同地位使得处在层次高的位置上的人比处于层次低的位置上的人拥有更多的正式权力，谓之职权。</p> <p>②职权是权力的一种，权力未必是职权。</p> <p>③由于在管理层次中的地位而获得的权力主要有三个基础：法定权、奖励权、强制权。</p>
-----------	---

法定权	<p>①通过职位优势，在做出具体决策时，企业中其他人要遵从。</p> <p>②法定权力源于对奖励或惩罚的行使。</p>
奖励权	会使下属执行命令，因为下属相信他们会因此得到某种金钱上的或者精神上的奖励。
强制权	下属由于怕受到惩罚或怕被剥夺奖励而不得不服从命令。

个人的素质和影响	<p>①个人的素质和影响是一种非正式职权的权力的重要来源。（榜样权、专家权）</p> <p>②成功的管理者需要建立起一些基本权力，尤其是榜样权和专家权，这两者比正式职权、奖励权或强制权更具有持久性。</p> <p>③榜样权和专家权是个人素质和影响的重要方面。</p> <p>④榜样权与专家权不仅存在于正式组织之中，企业的非正式组织中也大量存在。</p>
----------	---

个人的素质和影响	<p>解释：榜样权和专家权主要来自于个人本身的因素，权力的大小取决于个人的品格、知识、才能等个人素质，是内在性权力。榜样权与专家权不仅存在于正式组织之中，在非正式组织中也大量存在</p> <p>例如，一位知名的外科医生在医院可以施加相当大的影响力，是因为虽然他没有高于他人的正式职权，但其他人都依赖于他的知识、技能和判断力。这就是专家权</p>
----------	---

参与或影响企业的战略决策与实施过程	参与或影响企业战略决策与实施也会形成一定权力。如近年来，新能源汽车生产的上下游供应商在不断扩大且更加复杂化，包括智能软硬件、互联网公司。为了与这些供应商建立长期的战略合作伙伴关系，提升新能源汽车制造企业整体供应链的灵活性与适应性，这些供应商也逐渐参与或影响新能源汽车制造企业的战略决策与实施过程
-------------------	---

利益相关者集中或联合的程度	团结就是力量。股东、经理、劳动者影响企业决策的实力与他们自身的联合程度有关。
---------------	--

【例-单选题】截至 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()。

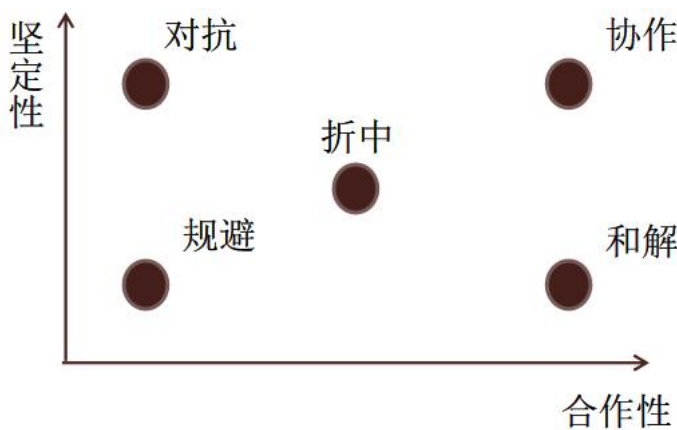
- A. 在管理层次中的地位
- B. 个人的素质和影响
- C. 参与或影响企业战略决策与实施过程
- D. 利益相关者集中或联合的程度

答案:D

解析：“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” 表明 N 公司与 M 公司机舱服务员的权力来源于利益相关者集中或联合的程度。

4. 在战略决策与实施过程中的权力运用

- (1) 权力本身是战略管理过程中的重要基础, 制定和实施战略需要权力和影响力。
- (2) 通常有五种一般的政治性策略, 代表了企业各方利益相关者在企业战略决策与实施过程中的权力应用。
- (3) 用合作性和坚定性两维坐标来描述企业某一利益相关者在企业战略决策与实施过程中的五种权力应用的行为模式。



对待矛盾与冲突的行为模式

对抗	① 坚定行为+不合作行为的组合 ② 目的在于使对方彻底就范, 根本不考虑对方要求, 并坚信自己有能力实现所追求的目标	对抗到底、横的、不要命的
和解	① 不坚定行为+合作行为的组合 ② 设法满足对方要求以保持和改进现有关系, 通常表现为默认和让步	所有问题自己扛

协作	①坚定行为+合作行为的组合 ②考虑双方利益，寻求相互利益最佳结合点，并借助合作使双方利益都满足	两合适
----	--	-----

折中	①中等程度坚定行为+中等程度合作行为的组合 ②通过讨价还价都让步，达成都能接受的协议。 ③可采用积极方式（做出承诺）或消极方式达成（威胁、惩罚）。	双方让步
规避	①不坚定行为+不合作行为组合 ②预期惹不起就躲；一看苗头不对再躲。	惹不起还躲不起吗

教材案例-对抗案例

1997年，我国一家国有特大型远洋运输企业的总公司管理层考虑到业务重组的需要，决定将原有按地区划分的事业部组织结构改为按产品进行划分。这样，原来的一家子公司的资产被合并至另一家子公司，致使这家子公司的员工大部分处于

“待岗”状态。这家子公司的全体员工联合起来，为捍卫自己的基本权益进行了坚决的抗争，最后，总公司不得不做出让步，恢复该公司的船主地位。子公司全体员工以对抗的行为赢得了自己的利益。

教材案例-协作案例

跨国公司进入东道国市场，一个很主要的目的是将其产品打入该国市场；而东道国引进跨国公司投资，主要目的是利用跨国公司的国际销售渠道将本国产品打到国际市场上去。这是一对针锋相对的矛盾。20世纪80年代，中国政府提出了“以市场换技术”的外资政策，在中国投资的跨国公司积极配合，

向“二型”企业—先进技术型或产品出口型企业发展：要么投入先进技术获取中国市场，要么利用其自身的外销渠道将中国具有优势的传统工业产品打入国际市场。中外双方的协作使得双方的优势得到最佳的结合，也使双方不同的市场目标得以统一。

教材案例-折中案例

进入20世纪90年代后，一些大型跨国公司大举进入中国市场，中国政府与中国企业为保护中国的名牌产品，向这些跨国公司提出合作的各种条件，通过双方讨价还价，双方达成共同协议。例如，一家国际知名洗涤用品公司在与中国企业合资时，不得不根据中方的要求，同时采用外方和中方两个商标。又如，2000年中国政府价格管理部门要求一家中外合资企业降低其系列药品价格30%以上，这家公司中方股东出面与政府价格部门协商，最后达成减少降价品种的折中方案。

教材案例-规避案例

1. 美国C公司曾打算在澳大利亚购买一家食品企业的股份，当该公司了解到当地公众和工党的反对情绪后，立即放弃了这一打算；
2. 海湾战争爆发时，伊拉克在全球掀起对美国跨国公司的恐怖主义活动，大量美国的跨国公司被迫从东道国撤出。

【例-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

解析: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,即为折中,选项 C 正确。

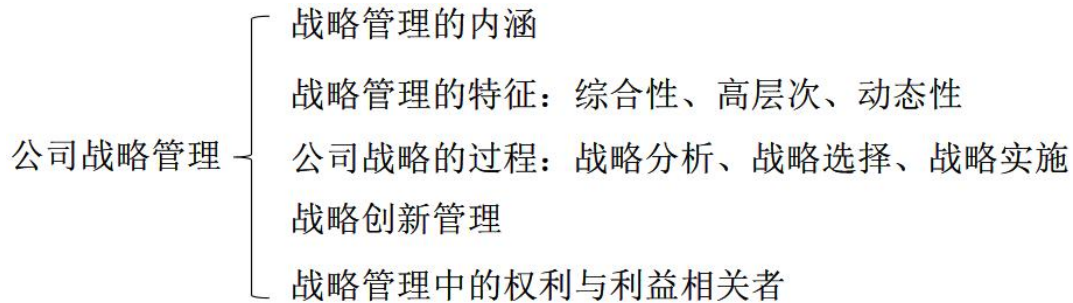
【例-单选题】 专营化妆品销售的雅兰公司取得某外商产品的独家经销权后发现,该外商把部分产品批发给另一家化妆品经销商,于是向该外商提出抗议并威胁将诉诸法律,对方当即表示将杜绝同类事情发生并向雅兰公司做出赔偿。雅兰公司接受了对方的意见,在本案列中,雅兰公司对待矛盾与冲突的行为方式是()。

- A. 和解
- B. 对抗
- C. 协作
- D. 折中

答案:B

解析:发生冲突时,雅兰公司“向该外商提出抗议并威胁将诉诸法律。对方当即表示将杜绝同类事情发生并向雅兰公司做出赔偿”。雅兰公司的目的在于使对方彻底就范,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。因此,雅兰公司对待矛盾与冲突的行为方式属于对抗,选项 B 正确。

本节小结时刻



第一章 战略与战略管理概述

本章小结

