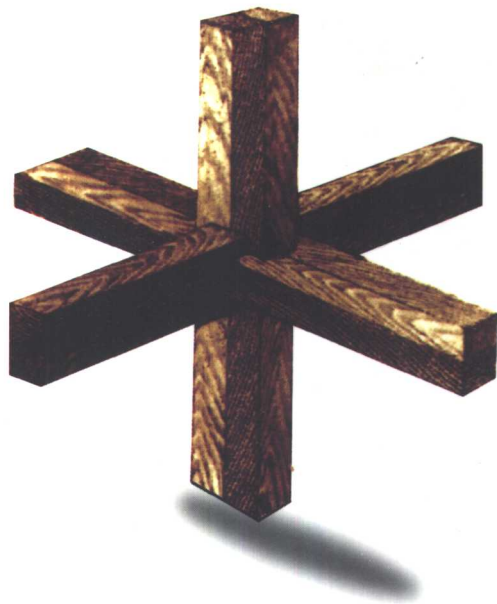


公司领导纲要丛书

万建华 主编

# 利益相关者 管理

Stakeholder  
Management



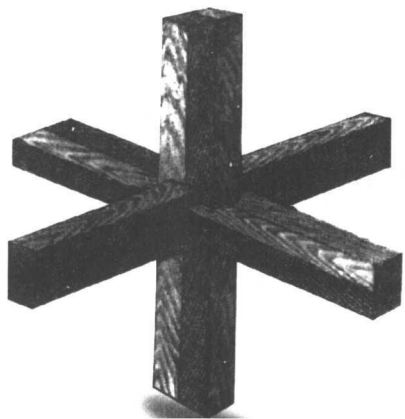
天出版社

万建华 戴志望 陈建 编著

Wang Jianhua Dai Zhiwang Chen Jian

公司领导纲要丛书

万建华 主编



# 利益相关者管理

万建华 戴志望 陈建 编著  
海天出版社

丛书策划：来小乔  
责任编辑：来小乔 杨月进  
封面设计：张幼农  
责任技编：陈 炯

## 书 名 利益相关者管理

---

编 著 者 万建华 戴志望 陈 建  
出版发行者 海天出版社  
地 址 深圳市彩田南路海天综合大厦  
邮 编 518026  
排版制作 汇特文化有限公司  
印 刷 者 大公印刷有限公司  
经 销 者 海天出版社  
开 本 850mm×1168mm 1 / 32  
印 张 9.75  
字 数 180 (千)  
版 次 1998 年 12 月第 1 版  
印 次 1998 年 12 月第 1 次  
印 数 8000 册

---

I S B N 7 - 80615 - 904 - 5 / F·111  
定 价 18.00 元

## 总 序

短短的一个世纪,国际经济竞争经历了从自然资源竞争到资本资源竞争,再到知识与科技资源竞争的历史性跨越。当前,人类社会正在步入前所未有的以智力资源的占有和配置,知识的生产、流通和消费为主要特征的经济时代——知识经济的时代。这种新经济的基本特点是以知识、科技等无形资产为主要投入,以科学的、知识化的决策为导向,以新型的社会经济组织形式为依托。在知识经济时代,竞争优势必须从生产科学技术和科学管理技术两方面获取。

经过长期艰苦的探索,我国终于坚定地踏上了社会主义市场经济的道路,明确了建立现代企业制度的企业改革方向。国有大中型企业产权关系的重构,新型的股份公司、上市公司、民营企业和私人企业的大量涌现,造就了适合市场经济生存环境的新的企业群体。在这一背景下,摆在我们面前的一项更为艰苦而紧迫的任务是培养新一代知识型的企业家,以促使企业真正按市场原则办事,规范企业的经营行为,普遍提高我国企业的运行效率,继而推动整个社会经济组织结构的改进,获取民族经济在管理科学技术方面的优势。

培养出新一代优秀企业家是我们社会的时代使命。由

万建华博士、郑先炳博士、雷纯雄博士、陈劲博士、陈建博士、孟军硕士等人最新撰写的“公司领导纲要”丛书，率先为此作出了努力。丛书其他作者也大多是招商银行的科技型专业管理人员，他们年富力强，学有所成，业有所精，都有着强烈的社会责任感，渴望把自己拥有的知识资源贡献给社会。他们在写作过程中，不仅融会贯通了西方管理科学的成果，而且有机地揉进了从招行管理实践中提炼出来的管理理念和经验，从而大大丰富了丛书的内容，提高了丛书的参考价值。我非常高兴向银行界、企业界的朋友推荐这套独具特色的丛书，相信它对于促进管理人员的交流能发挥积极的作用。

招商银行行长：**王世楙**

1998年9月

## 丛书前言

经过长期的理论探讨和实践摸索,我国终于踏上了市场经济的必由之路。在这世纪之交的几年,我们肩负着为下个世纪的腾飞构筑市场经济体系的历史重任。其攻坚工程就是建立现代企业制度,规范企业运行机制,为市场经济重构微观基础。

当前,迈向现代企业制度的改革正在全国各地蓬勃展开,日渐深入。越来越多的企业已初步具备了现代企业的产权结构和组织体系,正在探索稳健、高效运作的经营方略,新一代企业家队伍正在形成。“公司领导纲要”丛书正是为适应这种实践需要而推出的。其目的是改进现阶段我国企业中高层管理人员的思维方式和知识结构,帮助他们建立适应全新商业环境的经营管理理念,提高他们的管理素质和决策能力。

它山之石,可以攻玉。现代企业管理科学在20年前开始从西方引入我国。尤其是近几年来,国内这一领域的出版物已难以计数,其中绝大部分是介绍西方国家工商管理体系和经验,还有的是成套引进MBA教材。比较而言,“公司领导纲要”丛书突出了以下几方面的特色:

整套丛书的结构布局科学、合理。现代公司管理科学涵

盖面很广,凡是与公司经营管理活动有关的研究,无论涉及人员、资金和财务的管理,都属于公司管理科学的范畴。这套丛书并不包罗企业管理的所有科目,而是以清晰、严密的逻辑结构,从现代公司管理中精选出最核心、最重要、最应掌握的选题,全套七册,力求用尽量简洁的结构和篇幅,容纳、传递尽量多的知识和技能内容。此外,丛书兼顾了现代商业银行和金融类公司管理的需要。一般的公司管理类书籍对金融企业管理涉及不多,难以满足金融企业管理者更新专业知识的需要,也不能满足一般公司领导了解金融企业运作机理的需要。鉴于此,这套丛书不仅注意了一般公司管理的共性,而且充分兼顾了金融企业管理的特殊性。

丛书各册内容精炼、务实。各分册内容处理上强调了两个特点。其一是针对性。丛书把主要读者群定位于接受过高等教育的企业专业管理人员和中高层领导者,促进他们建立现代管理理念、提高决策素质。因此作者在内容上进行了适当取舍,突出基本决策原理和思考方法的主线,使读者最直捷地把握各选题的要义,收到事半功倍之效。其二是务实性。作者广泛参阅了西方国家最新的公司管理文献,吸收了最新的研究和实践成果,同时又充分注意结合中国实情。丛书不是直接引进或简单介绍西方经验,而是以有良好教育背景的企业管理者乐于接受的逻辑结构、思维方式和语言习惯,精炼地整合有关内容,引导读者对有关问题进行科学的分析和决策。此外,丛书旨在开拓读者视野、提高读者的管理素质,因此对有关科学精深的管理理论进行了深入浅出的阐释,重点

落脚在现代公司的管理决策方法上。

丛书各册主要内容如下：

《商业银行专家管理》根据商业银行在市场经济环境中面临的日益复杂和激烈的竞争对银行发展和专家管理的更高要求，全面阐述了现代商业银行经营管理的要义，全方位、多视角地阐述了现代商业银行的经营策略、管理技术和业务创新。

《公司行为管理》研究公司人员中人的心理和行为规律，旨在提高管理人员预测、引导和控制人的行为的能力，对解决公司行为管理中的重要问题、实现公司的经营目标，具有重要的参考价值。

《寻求战略优势》以认识战略、解剖自己、评估环境、战略分析、战略描述、战略实施和战略控制为逻辑框架，结合中外案例，着重讨论了战略管理各个阶段所采取的一些实用有效的分析原理和方法，扼要描述了从管理实践中概括出来的多种通用战略，对提高公司管理者的战略思考和决策能力大有裨益。

《未来公司领导》上篇从关于领导科学的基本理论入手，融汇贯通了该领域的最新研究成果，提纲挈领地剖析了领导者在个人特征、行为风格、行为方式等方面的规律性，使读者轻松地掌握领导者应具备的基本要素和领导方法。下篇则以此理论结论为基础，采用专题的形式，通过生动的案例，从领导行为的主要方面展示未来公司领导的行为艺术，使读者在愉悦的气氛中接受启发。

《成本控制与决策》旨在帮助管理者建立起成本管理的基

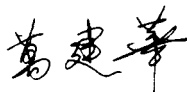


本理念,使他们能够运用成本管理的基本思想和原理提高经营决策质量。作者力求以尽量清晰的逻辑结构和篇幅,超越管理会计的技术细节,突出成本管理和经营决策之间的内在联系,使读者直捷把握成本管理的精义。

《公司财务报表分析技巧》在系统论述我国现行财务报表的结构原理、编制方法和内涵实质的同时,重点介绍了财务报表分析实务中技巧和经验的作用,并用一定篇幅系统介绍了通货膨胀会计和特殊行业财务报表分析,是一本内容丰富、注重实务、注重分析技巧、理论与实际紧密结合的专门论著。

《利益相关者管理》从公司与股东、员工、消费者、政府、社区、自然环境等各类利益相关者之间的关系入手,剖析了公司在商业活动中所涉及的社会责任、道德伦理规范等问题,讨论了现代企业应如何对其利益相关者进行有效管理以及如何制定企业的公共政策,揭示了利益相关者管理与现代企业确保盈利增长的内在关系。

丛书作者是一群中青年知识型公司专业管理人员,在国内外接受过高层次的学历教育,都拥有工商管理的硕士或博士学位,并具有三年以上的实际管理工作经验。我们热切希望把学习所得、实践所得、思考所得贡献社会,久经酝酿后形成了本套丛书的构想,今天终于得以完稿付梓,恳请读者检验!



1998年9月

# 导 言

在工商业活动中，以次充好、坑蒙拐骗、行贿受贿、恃强凌弱、投机倒把等不顾相关者利益甚至违反商业道德的行为，在世界各国都不同程度地存在着。尤其是前段时间，以对冲基金为代表的国际投机机构趁人之危，利用一些国家管理上的弱点进行金融投机活动，大发不义之财，破坏了国际金融市场的稳定，直接引发了亚洲金融危机，阻碍了一些国家甚至世界经济的发展，严重败坏了商业道德。

事实上，不顾相关者利益甚至违反商业道德的行为给企业、商家本身带来的危害也是巨大的，唯利是图、不择手段只能图一时之利，最终将得不偿失。据报道，在加拿大数百家大企业中，1997年因违反商业道德的行为而遭受的经济损失平均每家企业就达150万美元。国际投机机构在肆无忌惮大赚不义之财后，最终也引火烧身，纷纷出现财务危机。这就给企业界提出了一个严峻的课题：做生意挣钱，天经地义，但是否意味着，为了挣钱就可以不择手段，可以损害他

人利益呢？是否存在一种既能确保赢利又能安抚众多相关团体的“双赢”局面呢？

一位美国心理学家创立了“道德发展层次说”（见本书第四章），说的是：人们在学会道德思考的过程中，要经历相继递进的几个层次和阶段。在婴儿或孩童时期，人的关注焦点主要集中于“自我”，行为举止的特点是对惩罚或奖赏的反应。随着年龄的增长，人开始明白还有其他人的观点或福祉应加以考虑。最初，这些其他人包括家庭成员和朋友，人开始遵从于成为一个好儿子、好女儿、好兄弟、好朋友等诸如此类的社会规范。随着年龄和阅历的进一步增长，人不但会对家庭、朋友、学校作出反应，而且还认识到社会有序运行所需要的一些规范。因此，人变得社会化了，开始明白他是社会大系统的一分子，要想在这个系统中安身立命，就得在相当程度上接受并遵从这个社会的原则与规范。有了这种理念，人也就成熟了。

正如人从幼儿期到成熟期一样，企业管理理念也有这样一个过程。最初，管理者仅仅把企业看成是生产单位，企业管理的视野只局限于企业自身，只关心那些提供资源或购买产品和服务的个体或群体。随着时间的推移和股份公司的发展及所有权与经营控制权的分离，管理者发现，如果想经营成功，就必须更加关注消费者、股东、雇员、政府等主要相关团体。因此，就产生了从经营管理角度看待企业的观念。

而如今是一个公众觉醒的时代，企业要比以前承担更加

宽泛的责任。随着富裕程度、教育水平的提高，人们的社会关注意识增强了，社会期望值提高了，要求“应得权利”的心态和行动也就越来越强烈，大众传媒对工商业活动的批评报道也越来越普遍，企业经常会由于其行为、举措或一个决策而招致公众的批评指责，各国政府和社会公众对道德经商、文明经商的呼声也越来越高涨。1998年10月24日，联合国亚太经社理事会在曼谷举行了商业道德研讨会，来自世界各地的300多名政府官员、企业界人士和劳工组织代表参加了会议。组织这样大规模的商业道德问题研讨会在联合国历史上并不多见，这充分反映了许多国家民众的共同愿望。会议呼吁，各国政府应该和企业联合起来，共同建立有效的商业道德准则和有关法规，保证文明社会工商业行为的健康发展。可以预见，道德经商、文明经商将是世界经济发展的大趋势。

当然，事实上许多问题并不一定是公司做得不对，但是谁对谁错似乎已经不是最重要的了，因为力量强大的个人集合时常会给企业施加巨大压力并对社会舆论发挥着不同凡响的影响，结果企业不得不采取某一特定的行为方式。因此，在这样的一个时代，企业的前景有赖于管理层对公众不断变化的期望的满足程度，也就是说依赖于企业管理层之回应策略的质量。企业管理必须从生产管理、经营管理向相关者管理转变，管理者必须从利益相关者的角度来看待企业，主动摆出最好的姿态，全盘考虑各方面的看法，并作出社会回

应，才能从管理的幼儿期走向成熟期，才能不断满足社会公众的期望。

利益相关者管理的理念要求，作为对股东投资的回报，创造利润是首位的、必须的，是毫无疑问的，因为没有利润就没有经济上的生存性，而没有经济上的生存性，所有的利益相关者的利益都会丧失。但是，我们不能仅仅局限于创造利润，更不能为了利润而不择手段，我们要以符合道义而又有效率的方式来达到我们的目标，要更加关注其它相关者团体不断高涨的权利要求。因此，利益相关者管理的挑战性在于要确保公司的第一级相关者实现其目标的同时，其它利益相关者要得到符合道义的处理和安抚。这就是“双赢”局面。

然而，目前还有许多管理者没有理解从利益相关者角度看待企业的必要性，更不用说实际运用了。为了帮助管理者树立一种适应全新商业环境的管理理念，我们编撰了《利益相关者管理》这本书。

本书采用管理方法来对待企业与社会的关系，强调两个十分重要的主题：道德和相关者管理。本书从公司与股东、雇员、消费者、政府、社区、自然环境等各类利益相关者之间的关系入手，剖析了公司在商业活动中所涉及的社会责任、道德伦理规范等问题，揭示了利益相关者管理与现代企业确保盈利增长的内在关系，讨论了现代企业应如何对其利益相关者进行有效管理以及如何制定企业的公共政策，提出

了许多崭新的管理理念，介绍了一系列以理性的、制度化的方式来处理社会性事务的管理方法。

本书第一部分是对企业与社会关系、社会责任、社会回应、社会绩效和利益相关者管理等概念的总体概述；第二部分集中论述商业道德；第三部分论述企业的主要外部相关者及其管理；第四部分讨论内部相关者及其管理；第五部分在战略管理的概念内探讨管理和利益相关者问题。

总之，本书以相当的深度来考察内外相关的团体，力图提出一套管理手段来帮助企业更好地回应社会对企业的各种期望和要求。

**公司领导纲要丛书编委会**

主编：万建华

编委：郑先炳 雷纯雄

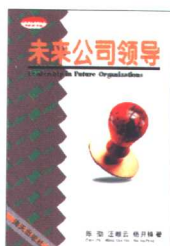
陈 劲 陈 建

孟 军

# 公司领导纲要丛书



商业银行专家管理



未来公司领导



寻求战略优势



公司行为管理



公司财务报表分析技巧



成本控制与决策

ISBN 7-80615-904-5



9 787806 159040 >



# 目 录

## 第一篇 社会责任与相关者管理理念

第一章 企业与社会的关系 .....	( 3 )
I 企业 .....	( 3 )
II 社会 .....	( 4 )
III 宏观环境 .....	( 5 )
IV 社会多元化 .....	( 6 )
V 商业批评 .....	( 6 )
VI 商业批评的内容：权力的使用与滥用 .....	( 10 )
VII 公司回应 .....	( 11 )
VIII 本书聚焦点 .....	( 12 )
第二章 公司的社会责任和社会绩效 .....	( 14 )
I 社会责任：历史透视 .....	( 15 )
II 社会责任：诸多看法 .....	( 17 )