

- 第十一章 组织中的利益、权力和政治
- 第一节 组织利益相关者及其利益需求分析
- 一 组织利益相关者的构成
- （一）内部利益相关者：一般来讲就是企业内部所有人。
- （二）外部利益相关者：客户、供应商/合作者、竞争伙伴、相关企业。
- 客户是主体。按照80/20原理，企业80%的利润来自20%的重要客户，20%的利润来自80%的普通客户。

■ 二 利益相关者的利益分析

■ （一）各利益相关者对企业所有者的利益诉求

■ 1 组织内的各利益群体渴求从所有者处满足各种需要。如马斯洛的需要层次论。

■ 2 不同利益群体对企业所有者的利益诉求不尽相同：社区希望企业不污染环境，支持地方建设等；政府希望企业纳税；非政府组织希望得到企业的捐赠；员工希望得到晋升等。

■ （二）企业所有者对各利益群体的利益诉求

■ 满足企业的各种需要。针对不同利益群体利益诉求也不尽相同：希望政府政策支持、银行资金支持、员工积极工作、媒体舆论支持等。

- （三）企业的社会责任系统
- 1 卡罗尔的四层次社会责任金字塔
- （1）经济责任：通过企业经营活动实现赢利和增值的责任。
- （2）法律责任：企业在发展过程中遵守法律法规制度的责任。
- （3）伦理责任：
 - A 关于 伦理：符合道德标准或组织专业行为的行为标准。它是社会大众广泛认可的以及具有普遍社会期望的价值倾向和行为准则。

- **B 企业伦理的本质特点：**
- **B1 “超越法律”的本质特征。** 因为道德伦理的范畴要远远大于法律范畴，所以，企业伦理具有“超越法律”的特征。
- **B2企业伦理具有实践性：**企业伦理的实现是通过具体的行为实践进行的。组织在募集资金支持公益事业、重视员工培训和开发、实现员工合法权益方面的行为都是符合企业伦理的行为。
- **B3 企业伦理的随时检验和改进**
- 意大利奶酪事件，将销往世界各地的问题奶酪收回。日本雪印公司将不清洁乳制品重新加工，再度上市，最终自毁长城。

- (4) 慈善责任：支持社会公益事业的具体表现，实质就是伦理责任的具体表现。
- 2 张维迎论企业社会责任
- (1) 社会责任不是抽象的口号和泛化的教条，而是具体和有形的指标。
- (2) 企业的社会责任是利润。
- 利润的来源：A1 市场的不确定性。即由于人们对供求关系的正确判断而获得的收益。
- A2来源于创新。
- A3来源于品牌，品牌就是一种企业文化。如斯泰尔汽车、澳柯玛冰箱等品牌。

- (3) 企业法人主体要承担的社会责任是：支付员工工资、偿还贷款、货款，监督配套厂家以及本企业的产品质量。对于微利和零利润产品也要承担不欺骗消费者的社会责任。由此得出利润是企业实现社会责任的前提。
- (4) 中国社会承担社会责任的主体是政府、高校、科研院所以及垄断性企业，因为他们利润大，却风险小。
- (5) 完善社会制度机制，营造良好的履行社会责任的环境。如煤矿企业的开采经营权由过去的三年变更为三十年，杜绝煤矿企业急功近利的思想，维护广大矿工的合法权益，履行社会责任。

- 3 我的观点：企业责任是具体的，而非抽象的。
 - (1) 实现员工利益之“利”是企业行为抑或企业行为所要履行的经济责任。
 - (2) 实现组织内部人际关系和谐、稳定是企业行为抑或企业行为所要履行的政治责任。即“和”
 - (3) 实现员工“乐于利”与“乐于和”是企业行为抑或企业行为所要履行的社会责任；社会责任履行的成功与否是企业赢得经济和社会效益的基础；所以，“乐于利”与“乐于和”所承载的社会责任是一加一大于二的增殖效益。
 - (4) 安：身心俱安而有所得也。得者，德也。它是员工安心本职工作，奋发有为，实现自我理想，不思考向外用力和向外流动的指标。即自我价值与公共价值的并合。“安”所承载的是文化责任。

- “利”、“和”、“乐”等社会指标所分别承载的经济责任、政治责任和社会责任都需要“安”所承载的文化责任所统领。
- 问题：我国企业在考虑成本、经济效益、企业内部良性竞争下的优胜劣汰等因素的条件下，如何实现企业管理的“安”、“和”、“乐”、“利”的目标，防止人才的大量流失？（我们赞成人员合理流动，但我们反对人才流失。）
- （四）企业的社会支持系统
- 1 法律支持系统； 2 舆论支持系统； 3 政策支持系统

- （五）社会责任系统与社会支持系统的良性互动
- 2005年国内10家最负责任公司
- 1 上海宝钢、2 中国远洋运输公司、3 中国惠普公司、4 壳牌公司、5 中国平安保险公司、6 诺基亚中国有限公司、7 拜耳集团、8 通用电器公司、9 新加坡金鹰集团、10 巴斯夫中国公司。
- 只有社会责任与社会支持形成良性互动关系，才能使更多的中国本土公司跻身最负责任公司行列。

- 第二节 组织中的权力管理
- 一 权力的本质、来源与类别
- （一）本质：一个人由于具有某种广义的资源而获得的一种力量，这种力量能够改变他人行为，而避免改变自身行为。
- （二）权力的来源
- 1 先赋性：与生俱来的权力
- 2 charisma：人格特质
- 3 法理性来源：通过法律程序和制度化渠道所产生的权威者所拥有的权力。

■ (三) 类别

- 1 奖励权力 (reward power) : 人们服从这种权力的原因是利益的获取。
- 2 强制性权力 (coercive power) : 建立在惧怕基础上的, 一个人若是不服从的话可能产生消极的后果。
- 3 法定性权力 (legitimate power) : 由个人职位而派生的权力
- 4 信息性权力 (information power)
- 5 专家性权力 (expert power)
- 6 参照性权力: 与高层人士所建立的亲密关系基础上产生的权力类型。

■ 二 组织中权力获取的途径

- （一）所获得资源的重要性程度：当某个组织的目标发展导向是市场导向，那么，其他部门就会对营销部门形成依赖，进而形成其对其他部门的权力支配；若是技术导向，那么技术部门就会对其他部门形成权力支配。
- （二）所获得的资源具有稀缺性特点。某PC公司的技术部掌握着某种新产品开发的软件系统，这种资源稀缺性特点直接决定了其对其他部门的权力支配地位。
- （三）不可替代性：组织中的部门在组织发展中的地位，没有任何一个部门能够替代，其权力支配地位显现。

■ 三 使用权力的方法——权术

■ 权术是权力运用时所使用的策略

- 1 施加压力； 2 向上诉求（即运用上级的支持力使下级就范）； 3 等价交换； 4 联合他人（通过增加权威者数量）； 5 逢迎讨好； 6 理性劝说； 7 情感诉求（寻找下级的情感诉求，适时进入）； 8 协商。

■ 四 权力使用不当所造成的社会行为

- 1 上告行为 2 散布流言 3 拉帮结派 4 争斗行为 5 对抗行为