

利害關係人的管理

評核委員：鄒大仁

運用利害關係人管理進行組織學習的目的，就是希望在組織學習整個過程中，深入瞭解如何在利益互相衝突的各利害關係人之間，取得巧妙平衡的地位。在進行利害關係人分析的訪談過程中，同時也在蒐集利害關係人的需求。一旦產出利害關係人管理策略，就可以根據前述利害關係人分析表，製作出所需的利害關係人分佈圖(如利害關係人立場光譜圖，或利害關係人權力／影響力矩陣)，配合原先擁有的組織流程資產，進行溝通策略的規劃，以滿足他們所關注的議題，或提供他們所需要的資訊，來減少反對阻力，並獲取支持與資源。

利害關係人是什麼？就其字面意義，即為涉及利益的人，根據費民(Freeman 1984)，利害關係人就是：「任何受一個組織的行動、決策、政策、行為目標所影響的個人或團體，或任何影響一個組織的行動、決策、政策、行為或目標的個人或團體。」企業的利害關係人可分為兩類：一類為「主要的利害關係人」包括企業的擁有人(或股東)、僱員、顧客、供應商等；另一類為「次要的利害關係人」包括其他有關人士與組織、政府、消費者、媒介、競爭對手、法庭、民間團體、社會等。

Frooman(1999)提出利害關係人用來影響企業的策略類型，當利害關係人以不再持續提供資源給企業迫使企業改變作為時，稱為「阻擋策略」(withholding strategy)，例如員工街頭罷工；另一種方式是利害關係人雖持續提供資源給企業，但卻維持在一種危險關係中，例如供應商一直提高價格，此方式便稱為「使用策略」(usage strategy)。另利害關係人也可透過「直接操控資源」的策略或與其他組織結盟以間接控制資源的策略來影響相關之企業決策。因此利害關係人對於組織的重要性與其影響力，組織確實有重視利害關係人管理的必要性。

費民(Freeman 1984)提出：利害關係人分析要處理以下九個主要問題：

- 一、誰是公司目前的利害關係人？
- 二、誰是公司將來可能的利害關係人？
- 三、每一個利害關係人分別怎樣影響公司？
- 四、公司怎樣影響每一個利害關係人？
- 五、對公司每一個行業或部門，誰是利害關係人者？
- 六、公司目前在每一層面上對每一個利害關係人的策略有什麼假定？
- 七、什麼是目前影響公司及公司的利害關係人的環境因素(通貨膨脹、GNP、利率、人民對商業的信心、企業身分、企業在媒介的

形等)？

八、公司怎樣量度以上的每一個因素？這些因素對公司及公司的利害關係人的影響？

九、公司怎樣記錄公司與利害關係人之間的關係？

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。

如何評估利害關係人的利益與權力本質，依 Churchill & Hatten(1987)，區分為對象、行動、信念、合作潛能及籌碼等五項類型，各類型內容分述如后：

一、「對象」：企業必須確認利害關係人的態度來決定有那些支持者與反對者。

二、「行動」：那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。

三、「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及時間與趨勢如何影響他們的權利與行動。

四、「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。

五、「籌碼」：利害關係人與企業決策者各自擁有那些籌碼，以及這些籌碼的重要性。

利害關係人的分析方式有多種，其中 Mendelow(1991)採用利害關係人分析矩陣(如下圖)，「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、與主要參與者。

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	

依據 Savage, Nix, Whitehead, & Blair(1991)，利害關係人分析與對應策略概述如后：

- 一、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。其對應的策略就是參與。
- 二、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。其對應的策略就是監督。
- 三、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。其對應的策略就是防範。
- 四、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。

TTQS 人才發展品質發展管理系統中「設計(Design)」構面第 9 項指標為「利益關係人的參與過程」，其實更應在 PDDRO 各項構面上，均應重視利害關係人的管理作為，來積極提升組織教育訓練的績效。

※參考資料：

- 一、企業倫理學—理論與應用，于卓民審訂、廖勇凱編著。
- 二、以專案管理打造公共組織學習的基礎：利害關係人分析法的應用，陳志瑋，國家文官學院 T&D 飛訊第 185 期。
- 三、知覺組織利害關係人重要程度與組織績效之關係：企業責任作為之中介效果，廖婉鈞、林月雲、虞邦祥，管理學報民 98 年，26 卷，2 期，213-232。