

行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

滿足多重目標利害關係人之模式建構與應用

計畫類別：個別型計畫

計畫編號：NSC94-2416-H-032-009-

執行期間：94年08月01日至95年07月31日

執行單位：淡江大學企業管理學系

計畫主持人：王居卿

計畫參與人員：莊秀禎

報告類型：精簡報告

處理方式：本計畫可公開查詢

中 華 民 國 95 年 10 月 23 日

滿足多重目標利害關係人之模式建構與應用

The Construction and Application of Models Satisfying the Stakeholders with Multiple Goals

摘要：

企業長期的價值取決於能否有效地處理與各利害關係人的關係，並均衡地考慮各利害關係人的利益要求。本研究透過大量的文獻探討以具體地了解企業利害關係人的所有可能成員，與他們加入該組織的基本需求或期望，然後建構出「開放式系統的組織利害關係人確認模式」及「植物生態系統的利害關係人隱喻模式」。「開放式系統的組織利害關係人確認模式」可應用於企業利害關係人成員的尋求與確認；而「植物生態系統的利害關係人隱喻模式」則可使人更能了解及記憶哪些是利害關係人，並能以隱喻的方式去將那些利害關係人間的關係加以說明。

由於所有利害關係人所追求的往往是多元且會彼此衝突的目標；因此，本研究亦建構了一個較理性且量化之一般性決策模式—「利害關係人利益分配之多目標規劃模式」，該模式可協助決策者於資源有限及目標衝突之限制下，去尋求一較佳的行動方案。最後，本研究再透過劇情模擬法去說明與驗證所建構的量化數學模式，以使實務管理者能實際去操作該模式。

關鍵詞：利害關係人、隱喻、多目標規劃、劇情模擬

Abstract:

The long-term value of a firm depends on whether it can effectively deal with each stakeholder and consider the interests of stakeholders impartially. This study reviews lots of massive literature to identify all possible member of enterprise's stakeholders concretely and their basic demands or expectations on the organization. Afterward this study proposes the "Organization Stakeholders Identification Model in the open system" and "Stakeholders Metaphor Model in the plant ecosystem". The "Organization Stakeholders Identification Model in the open system" can be applied to identify enterprise's stakeholders. And the "Stakeholders Metaphor Model in the plant ecosystem" enables people to understand and memorize who are the stakeholders; besides, it can explain the role of stakeholders in the organization by metaphoric approach.

These objectives that all stakeholders pursue are various and contradictory. Therefore, this study constructs a more rational, quantitative and generalized decision model--"Multiple Goals Programming Model of stakeholders interests distribution". It can help decision maker to seek a better action scheme under the constraints of limited in resource and goals conflict. Finally, we explain and verify our proposed mathematical quantification model through a scenario simulation, which offers good reference for practitioner to use our model.

Keywords: Stakeholders, Metaphor, Multiple Goals Programming, Scenario Simulation

壹、前言

企業經營者及管理學者一致認知到企業的生存和發展都離不開利害關係人的支持與參與。Ansoff (1965) 的研究指出，企業存在的目的在於創造利害關係人所接受的價值 (value creation)。Clarkson (1994) 亦認為，企業的目標是為利害關係人創造及提供足夠的財富或價值。創造股東權益不是社會唯一目標，追求值得尊敬的利潤才是現代企業作為一個企業公民的主流 (黃丙喜，2005)。因此將股東利益最大化視為企業目標的管理模式，已不能因應環境的發展及時代的潮流，企業的經營目標亦從過去的股東價值最大化，轉變為包括股東在內的企業所有利害關係人價值的最大化。

雖然利害關係人理論已廣為熟悉，但一直存在的主要困難之一是對利害關係人缺乏一致的概念 (Donaldson & Preston, 1995; Pigé, 2002)；即是去確認該組織有哪些利害關係人 (whom)？要分配哪些 (what) 及多少 (how much) 資源？及如何 (how to) 去分配？本研究的首要動機，即是試圖透過文獻的探討來釐清以上諸多的困擾及問題。此外，每一組織特質的不同或所面對環境的不一樣，使得學者們對利害關係人的定義或成員的界定都很抽象且一般化。本研究的第二個動機即是希望能具體地了解企業利害關係人的所有可能成員，與他們加入該組織的基本動機 (需求或期望)，然後提出一具創新性的隱喻 (metaphor) 模式，使讀者更能了解及記憶那些是利害關係人，並能以隱喻的方式去將那些利害關係加以說明。Donaldson and Preston (1995) 認為利害關係人之管理除包括如何認定利害關係人之外，亦須在組織有限資源之下，對他們彼此具有競爭性的訴求之間做優先順序的資源分配。而 Mahoney, Asher, and Mahoney (2004) 亦指出公司創造的盈餘需要且應該分配給不同的利害關係人。因此，本研究的第三個動機乃試圖建構一個理性且量化的一般性決策模式，作為最高管理者在進行利益分配時的決策參考依據。

在過去有關利害關係人的學術研究中，大多只針對某特定的利害關係人為研究對象。雖有一些從整合的全面觀點去探討所有利害關係人與組織間的關係，但大多是屬於學理上的推論：例如，Pigé (2002) 基於活動分析 (activity analysis) 與利害關係人分析法 (stakeholders approach) 利用平衡計分卡模式 (balanced score card model) 去了解 CEO 的表現；而王居卿 (2003) 雖以所有利害關係人的整合觀點從力場理論 (force-field) 去探討台灣傳統市場經營管理的問題，但亦只限於理論上的推論，缺乏實務上的驗證。有鑑於此，本研究的最後動機將再透過劇情 (scenario) 的模擬 (simulation) 來驗證所建構的量化數學模式，並提出一理性的步驟，以使實務管理者能實際去操作該模式。

貳、研究目的

- 一、澄清利害關係人的所有可能成員與他們加入該組織的基本動機 (需求或期望)，然後提出具創新性的隱喻模式。
- 二、以所有利害關係人的基本期望及組織的可用資源為限制條件，利用多目標規劃 (multiple goals programming) 的量化方式 (quantitative approach) 去建構一個具一般化的決策模式。
- 三、利用劇情模擬法去驗證所建構模式的合理性。
- 四、提出一決策步驟 (程序) 以利決策者去有效使用所建構的模式。

參、文獻探討

一、利害關係人的內涵及其與組織的關係之相關理論

利害關係人之確認是利害關係人理論應用的關鍵 (Pigé, 2002)。本研究的主要目的是先對利害關係人的「構念」(construct) 予以建構，再依該構念模式去進行各利害關係人的利益模式。過去相關的理論有資源依賴理論、財產權理論、公平理論、交易成本理論、社會責任的正當性理論、體制

理論、利害關係人的花朵模式及二因子理論。Pigé (2002) 的利害關係人的花朵模式以一株花來比喻利害關係人的組成，他將利害關係人分為五大類：顧客是這株花兒的根，管理者（特別是 CEO）是莖，員工與供應商是葉，而股東則是花朵。

本研究將基於以上之相關理論，以創作性的隱喻做法去建構一個整合性的利害關係人內涵的新模式，以確認出影響一企業組織之所有利害關係人的組成要素。經各利害關係人之確認後，本研究繼之去建構對各利害關係人不同目標需求的利益分配準則模式，二因子理論乃是本研究建構多目標規劃的理論基礎。

二、利害關係人之分類

Savage, Nix, Whitehead, and Blair (1991) 依利害關係人的潛在合作性及潛在威脅性兩項指標，將之區分為支持型 (supportive)、非支持型 (nonsupportive)、混合型 (mixed) 及邊際型 (marginal) 等四種利害關係人。

Mitchell, Agle, and Wood (1997) 則基於權力、合法性和急迫性這三個屬性的不同組合，區分出七種不同類型的利害關係人，分別為：潛伏型 (dormant)、自主型 (discretionary)、索求型 (demanding)、主控型 (dominant)、危險型 (dangerous)、依賴型 (dependent) 及確定型 (definitive) 利害關係人。之後，又將只擁有一項屬性者，視為潛在的 (latent) 利害關係人；擁有二項屬性者，歸類為預期的 (expectant) 利害關係人；而具備三項屬性者，則稱為確定型 (definitive) 利害關係人。就管理意涵而言，此分類可做為管理者回應利害關係人訴求之優先順序標準，例如，管理者對於潛在利害關係人的利益與請求，不需立即理會，甚至可能不將這些利害關係人納入營運的考量，因他們只具有三個屬性中的一項，對公司而言，他們的重要性是較低的，是管理者不需要且較少給予積極性關注的群體。而預期的利害關係人，則是管理者必須重視的一群，他們對於組織亦有相當程度的期待。最後，即是確定型利害關係人，他們同時具有三種屬性，管理者需給予立即且最高的關注，並將此類利害關係人的要求與利益列為最優先考量。此外，此分類模型的特點在於其認為利害關係人及其組成具有動態性，在企業發展的不同階段，若利害關係人獲得或失去某些屬性後，將從某一類型的利害關係人轉變為另一種類型。

Jones (2004) 及 Hill and Jones (2004) 都以內部及外部的觀點來區分利害關係人，而且分類的方式亦類似。Jones 將股東、管理階層及一般員工當作企業的內部利害關係人，Hill and Jones 則視股東、員工、經理人、董事會成員為內部利害關係人。在外部利害關係人方面，Jones 認為包括顧客、供應商、政府、工會、當地社區及一般大眾，Hill and Jones 則認為應該再將債權人包涵在內。

三、利害關係人之期望利益與權力特質及其貢獻

Frederick, Post, and Davis (1992) 認為利害關係人以不同的型態存在於企業的經營環境中，而不同的利害關係人擁有不同程度的權力。不同的利害關係人所關心的利益是不同的，管理者需瞭解利害關係人的期望，針對其期望的差異性，給予不同回應。此外，他們所擁有的權力或許會迫使企業改變經營行為，是以管理者需瞭解利害關係人權力的內涵及影響方式。Frederick, Post, and Davis 將利害關係人的利益、權力之型態與特質列示如表 1。

表 1 主要及次要利害關係人的利益和權力特質

利害關係人		利益特質 (利害關係人期望)	權力特質 (利害關係人對企業的影響)
主要利害關係人	員工	<ul style="list-style-type: none"> 穩定的工作權 公平的待遇 安全、滿意的工作環境 	<ul style="list-style-type: none"> 工會協商力量 罷工 向外發佈消息
	股東	<ul style="list-style-type: none"> 滿意的投資報酬 (股利) 股票增值 	<ul style="list-style-type: none"> 行使股東投票權 審閱公司帳冊的權力
	顧客	<ul style="list-style-type: none"> 價格和品質的公平交換 安全、可靠的產品 	<ul style="list-style-type: none"> 轉向競爭者購買財貨 聯合抵制

表 1 主要及次要利害關係人的利益和權力特質 (續)

利害關係人		利益特質 (利害關係人期望)	權力特質 (利害關係人對企業的影響)
主要利害關係人	供應商	<ul style="list-style-type: none"> • 正常訂購財貨 • 按時支付貨款 	<ul style="list-style-type: none"> • 拒絕不符契約的訂貨 • 供貨給競爭者
	競爭者	<ul style="list-style-type: none"> • 獲利 • 提升市場佔有率 • 整個產業的成長 	<ul style="list-style-type: none"> • 迫使競爭者技術創新 • 低價競爭
	批發商與零售商	<ul style="list-style-type: none"> • 有品質的產品及合理的成本 • 提供可靠的貨品 	<ul style="list-style-type: none"> • 轉向其他供應商進貨 • 聯合抵制
	債權人	<ul style="list-style-type: none"> • 借款的償還 • 收取利息 	<ul style="list-style-type: none"> • 收回借款 • 接管財產
次要利害關係人	社區	<ul style="list-style-type: none"> • 雇用社區居民 • 維護社區的環境 • 發展地方經濟 	<ul style="list-style-type: none"> • 限制營運許可 • 遊說政府加以管制 • 抗爭
	社會運動團體	<ul style="list-style-type: none"> • 監控企業的行動和政策 	<ul style="list-style-type: none"> • 獲取大眾支持 • 遊說政府加以管制
	新聞媒體	<ul style="list-style-type: none"> • 傳達相關資訊給社會大眾 • 監控企業的行動和政策 	<ul style="list-style-type: none"> • 報導影響社會大眾事件
	支持團體	<ul style="list-style-type: none"> • 提供研究和資訊給企業 	<ul style="list-style-type: none"> • 運用人員及資源協助企業 • 給予企業合法的政治支援
	政府	<ul style="list-style-type: none"> • 促進經濟發展 • 鼓勵社會改革 • 增加稅收 	<ul style="list-style-type: none"> • 賦予經營許可 • 通過法律和行政命令 • 允許或限制產業活動
社會大眾	<ul style="list-style-type: none"> • 保護社會價值 • 減少風險 • 促進社會繁榮 	<ul style="list-style-type: none"> • 支持社會運動團體 • 迫使政府採取行動 • 譴責或讚揚企業 	

資料來源：Frederick, Post, & Davis, 1992, p.15-17.

肆、研究方法

本研究的主要研究方法乃是應用多目標規劃 (multiple-goals planning) 去建構一個具一般化的數學模式。一個有效的模式不僅要具備操作性與實用性，模式的建構更有賴於堅實的理論基礎做為支持。鑑此，本研究在模式建立之前，先利用歸納法 (inductive method) 去大量探討有關利害關係人內涵的文獻，特別是相關的理論性文獻，並藉此試著去找出企業組織所有可能之利害關係人，這些利害關係人是多目標規劃之目標函數的參數構成來源。

隱喻是一種「借彼喻此」的修辭技巧，即以一個事物去推想另一事物，二種不同事物間必須要有共同的特點或類似的性質，主要的功能為理解。為使讀者易於記憶及了解利害關係人的內涵及彼此間的關係，本研究將所有的利害關係人以隱喻法 (metaphoric approach) 之方式去歸納整理出一個創意性的模式。

除此之外，本研究採用劇情模擬法 (scenario simulation) 去虛擬一家企業，將所有利害關係人之假設性的最低需求目標及企業的可分配利益值投入所建構的多目標限制函數中，再將之分為無優先次序及有優先次序二種模式，用電腦計算出所有的參數值，以得出各利害關係人所分配到的利益數值。此方法不但可測試所建構模式的合理性，更可作為該模式效度 (validity) 的檢定。綜言之，本研究屬於一種探索性的基礎研究，所使用的研究方法包括大量文獻之歸納法、隱喻法、量化的多目標規劃與劇情模擬法。

伍、研究結果

一、利害關係人隱喻模式之建立

以隱喻概念與利害關係人的相關理論與分類模式，經由歸納並整合了「開放式系統的組織利害關係人確認模式」與 Pigé (2002) 的「利害關係人花朵隱喻模式」去建構本研究的植物生態系統下之「果樹」隱喻模式。

(一) 開放式系統的組織利害關係人確認模式

「開放式系統」是由投入 (input)、轉換 (transfer)、產出 (output) 及環境 (environments) 等四大要素所構成的。組織從環境中獲得投入，將這些投入轉換為產出項目，再將其產出傳遞到環境中。對環境來說，這組織是開放的，會不斷受環境的變化所影響，且對於環境變化之監控相當重視 (Robbins & Coulter, 2002)。開放性系統及其組成要素可用來形容一組織生存與成長所需經歷的程序，由各程序可尋找出與之有關的利害關係人。Mintzberg (1979, 1981) 將組織內的管理者區分為高階管理者及中階管理者。本研究依據開放性系統的概念、Mintzberg 對管理者的劃分及 Hill and Jones (2004) 對利害關係人的分類，將利害關係人分為股東、債權人、供應商、董事會、高階管理者、中階管理者、基層員工、顧客、政府、工會、地區團體及社會大眾，去建構一開放式系統的利害關係人確認模式，如圖 1 所示。

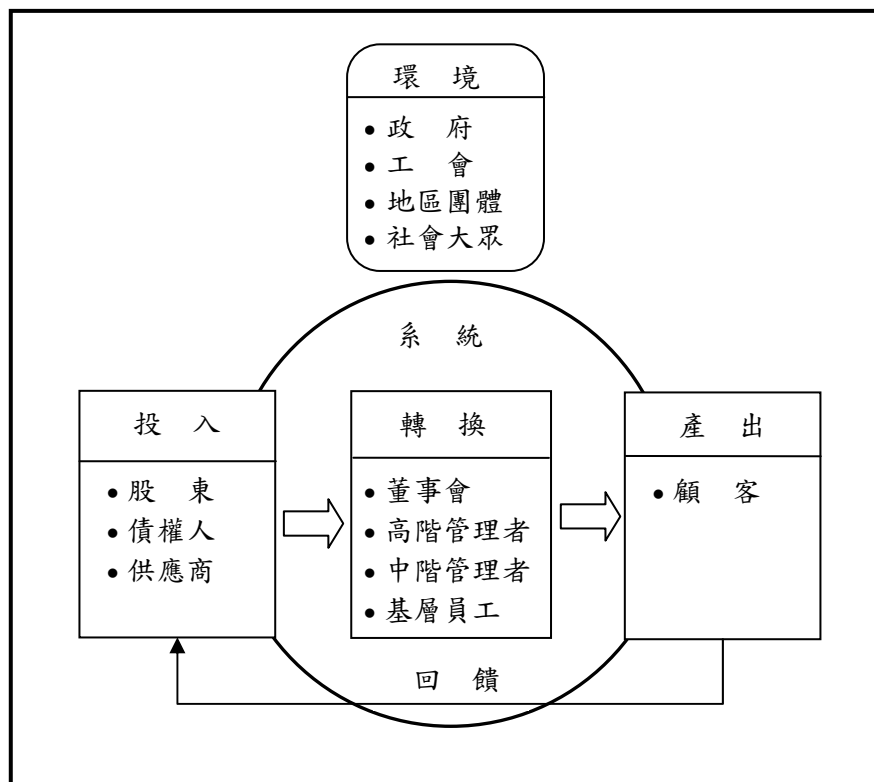


圖 1 開放式系統的組織利害關係人確認模式

資料來源：本研究整理。

(二) 植物生態系統的利害關係人隱喻模式

植物生態學為探討植物與其環境間相互關係的學問。影響植物生長的环境因素，不外乎氣象與土壤兩大類 (Daubenmire, 1974)。本研究採用植物生態學的概念及 Pigé (2002) 的利害關係人花朵模式，以一株花及其外在的氣象及土壤兩大環境因素，去隱喻利害關係人的組成及其關係。股東、債權人、供應商是果樹的樹根，董事會、高階管理者、中階管理者是果樹的樹幹，基層員工是枝杈，顧客是果實，政府是土壤，工會、地區團體、社會大眾則是外在的氣象因子，如陽光、暴風雨 (見圖 2)。

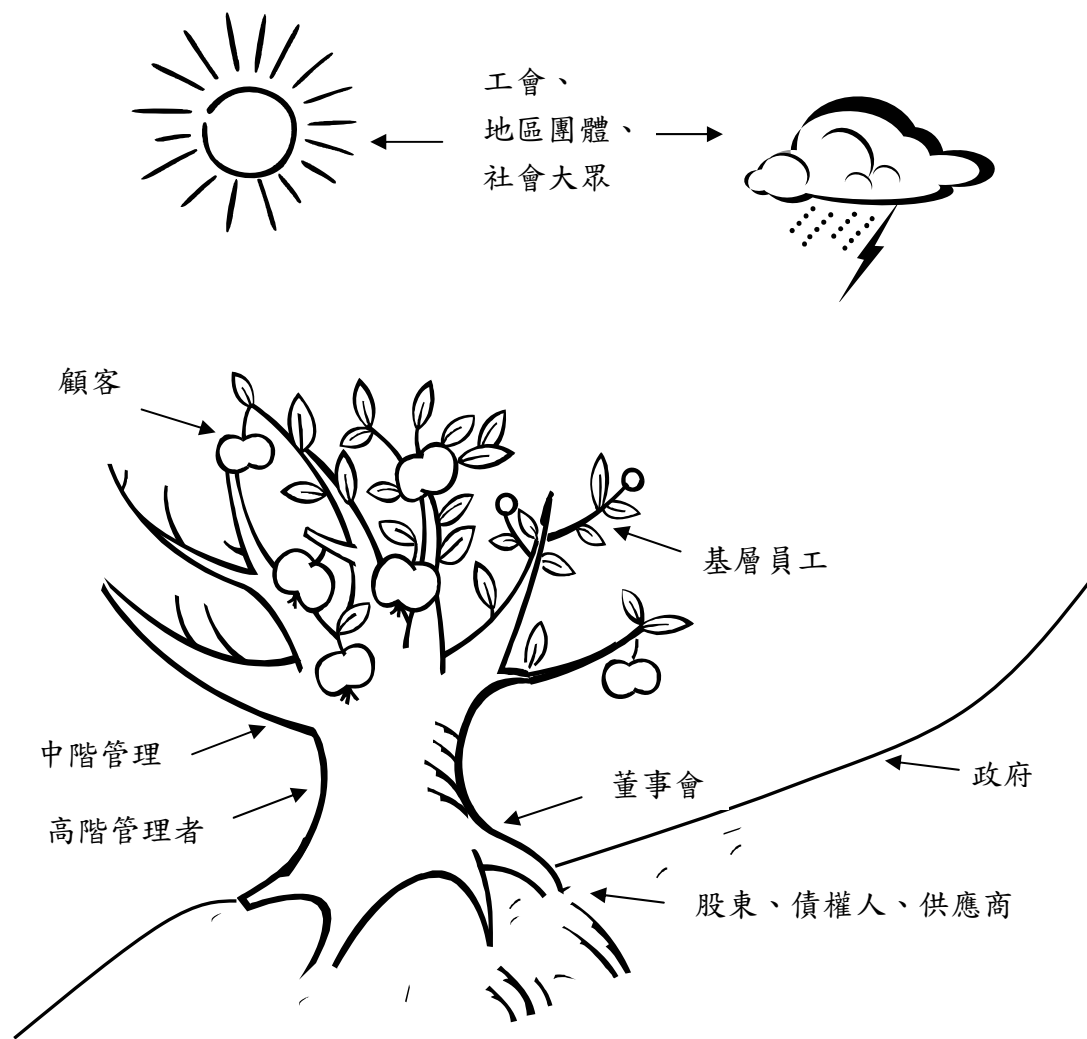


圖 2 植物生態系統的利害關係人模式

資料來源：本研究整理。

1、股東、債權人、供應商

股東、債權人、供應商為企業各項資源的提供者。樹根是生長在地下支撐果樹，並為其提供水分與養料，使其得以生長的部份。因此將股東、債權人及供應商隱喻為果樹的樹根。

2、董事會、高階管理者、中階管理者

樹幹主要功用在於支持樹體，輸送及貯藏養分。因此就隱喻而言，樹幹具有支持、聯繫與溝通的意涵。董事會由股東會就有行為能力之人選任之，除公司法或章程規定，應由股東會決議之事項外，均由董事會決議之，這些董事在法律上有義務依據股東利益而從事其行為。故以最接近樹根之樹幹的基部做為董事會的隱喻。管理階層是由股東透過董事會所間接任命來管理組織的，其委任、解任及報酬，是由董事會決議的。高階管理者負責組織全面性決策的制定，並決定組織的方向、目標、策略與計畫。中階管理者負責各部門的執行與協調工作。故將高階管理者、中階管理者等組織之執行及協調的單位，隱喻為果樹的樹幹。

3、基層員工

員工為組織最基層的工作人員，是最主要的產品製造者及服務提供者，亦是與顧客有較多且最直接的接觸的人。枝杈分長在樹幹上，枝杈上面生長著果實，猶如員工與顧客的關係。此外，就隱喻而言，枝杈通常用以描述成大事物組成部份中的較小事物 (Deignan, 2000)，故將基層員工隱喻為果樹的枝杈。

4、顧客

顧客為組織收益的來源，若組織不能滿足顧客的需求，則很快便會發現其收益減少，最後只好結束營業。當顧客的滿意度愈高時，其購買與使用產品或服務及向他人推薦的可能性才會越大，組織才能利用從銷售賺來的錢再去購買或獲取新的投入。反之，若顧客不滿意，則會利用各種機會抱怨及傳遞產品與服務不佳的訊息，甚至聯合親朋好友共同抵制。果實是果樹經濟價值之所在，亦是果樹的繁殖組織，故以果實作為顧客的隱喻。如能維繫好果樹各部位之養分，則果樹必能碩果纍纍，果實個個又大又甜；如果各部位的聯結及溝通不良時，則果實將是酸澀、難以下嚥的，甚至是一株不長果實的果樹。

5、政府

政府在市場經濟中所扮演的角色為公平制度的規劃者、法規的制定者、市場秩序的維持者，更是基礎建設的提供者。企業必須依賴政府創造的整體環境，方能有效的運作。大地上的土壤是生物生長必備的基質，故以土壤做為政府的隱喻。

6、工會、地區團體、社會大眾

陽光是果樹進行光合作用時不可或缺的要素，如同工會、地區團體、社會大眾對公司的支持，公司在形成策略時必須將這些利害關係人的要求納入考量。若公司不能符合他們的要求時，他們可能會撤回對公司的支持並成為壓力團體，對公司造成威脅與傷害，猶同暴風雨來襲時對果樹的肆虐與毀壞，嚴重時果樹甚至可能會死亡。

二、利害關係人間利益分配之模式建立

(一) 無優先次序的多目標規劃模式

$$\begin{aligned} \min : Z^- &= \sum_{j=1}^n d_j^- \\ \text{st.} \quad &\sum_{j=1}^n X_j \leq T ; X_j + d_j^- - d_j^+ = T_j ; X_j \geq 0 ; d_j^-, d_j^+ \geq 0 ; \\ &j = 1, 2, \dots, n \end{aligned}$$

其中， X_j ：表示第j個利害關係人所分配到的利益； T ：表示公司可用來分配的總利益； T_j ：表示第j個利害關係人可接受的最基本利益（所設定的目標利益）； d_j^- ：表示第j個目標之負離差變數； d_j^+ ：表示第j個目標之正離差變數。

(二) 有優先次序的多目標規劃模式

$$\min : Z^- = P_i \sum_{j=1}^n d_j^-$$

限制式同上

其中， X_j ：表示第j個利害關係人所分配到的利益； T ：表示公司可用來分配的總利益； T_j ：表示第j個利害關係人可接受的最基本利益（所設定的目標利益）； d_j^- ：表示第j個目標之負離差變數； d_j^+ ：表示第j個目標之正離差變數； P_i ：表示目標優先等級係數， P_i 並非參數或變數，而且亦無數值，它僅是一種指標，指示優先次序而已。且有以下關係 $P_i > P_{i+1}$ ， $i = 1, 2, \dots, n - 1$ 。

三、利害關係人利益分配之劇情模擬

(一) 無優先次序的利益分配方式

假設有一公司即將於明年進行利益的分配，可分配的總利益為 8,000 萬元，這些利益須分配給公司的利害關係人。為了滿足各利害關係人的基本期望，該公司透過逐步的調查與分析以了解各利害關係人之最低限度的需求後，擬以下列八項主要目標來決定利益的分配方式，以求得各利害關係人利益分配的「基本解」；這些「基本解」若均能被達成，則可謂利害關係人不會抱怨或不滿。

- (1) 分配給股東的現金股利必須至少達 3,000 萬元。
- (2) 至少應償還給債權人的債款及利息 350 萬元。
- (3) 至少應支付給供應商的貨款為 250 萬元。
- (4) 分配給管理者的薪資及紅利總和至少為 2,000 萬元。
- (5) 基層員工期望的薪資、紅利至少為 1,600 萬元。
- (6) 董監事酬勞至少須 800 萬元。
- (7) 回饋顧客對公司的支持與愛護，舉辦相關活動的支出至少 200 萬元。
- (8) 用實際行動來回饋社會大眾，至少支付 300 萬元來支持公益活動。

1、總目標函數

$$\begin{aligned} \min: Z^- &= d_1^- + d_2^- + d_3^- + d_4^- + d_5^- + d_6^- + d_7^- + d_8^- \\ \text{s.t.} \quad & X_1 + d_1^- - d_1^+ = 3,000 ; X_2 + d_2^- - d_2^+ = 350 ; X_3 + d_3^- - d_3^+ = 250 ; \\ & X_4 + d_4^- - d_4^+ = 2,000 ; X_5 + d_5^- - d_5^+ = 1,600 ; X_6 + d_6^- - d_6^+ = 800 ; \\ & X_7 + d_7^- - d_7^+ = 200 ; X_8 + d_8^- - d_8^+ = 300 ; \\ & X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 + X_6 + X_7 + X_8 \leq 8,000 ; \\ & X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7, X_8 \geq 0 ; \\ & d_1^-, d_1^+, d_2^-, d_2^+, d_3^-, d_3^+, d_4^-, d_4^+, d_5^-, d_5^+, d_6^-, d_6^+, d_7^-, d_7^+, d_8^-, d_8^+ \geq 0 \end{aligned}$$

X_1 ：代表股東所分配到的利益； X_2 ：代表債權人分配到的利益；

X_3 ：代表供應商所分配到的利益； X_4 ：代表管理者所分配到的利益； X_5 ：代表基層員工所分配到的利益； X_6 ：代表董監事所分配到的利益； X_7 ：代表顧客所分配到的利益；

X_8 ：代表社會大眾所分配到的利益。

2、求解分析

經由 TORA 電腦軟體所求得之二組基本解如下：

第 1 組：

$$\begin{aligned} Z^- &= 500 ; X_1 = 2,500 \text{ 萬元} ; X_2 = 350 \text{ 萬元} ; X_3 = 250 \text{ 萬元} ; \\ X_4 &= 2,000 \text{ 萬元} ; X_5 = 1,600 \text{ 萬元} ; X_6 = 800 \text{ 萬元} ; \\ X_7 &= 200 \text{ 萬元} ; X_8 = 300 \text{ 萬元} ; d_1^- = 500 \text{ 萬元} . \end{aligned}$$

由結果顯示，第 2 至 8 項目標皆可剛好達成利害關係人的最基本要求，故為基本解。因為 $d_1^- = 500$ 萬元，故第 1 項目標並未達成，距離股東最基本的 3,000 萬元股利分配期望，仍有 500 萬元的差額。在此情況下，為了要避免股東的不滿，該公司必須設法尋求可滿足他們基本要求的方案；例如，可動用保留盈餘，或是修改股利政策以部份的股票股利代替現金股利。

第 2 組：

$$\begin{aligned} Z^- &= 500 ; X_1 = 2,850 \text{ 萬元} ; X_2 = 0 \text{ 萬元} ; X_3 = 250 \text{ 萬元} ; \\ X_4 &= 2,000 \text{ 萬元} ; X_5 = 1,600 \text{ 萬元} ; X_6 = 800 \text{ 萬元} ; \\ X_7 &= 200 \text{ 萬元} ; X_8 = 300 \text{ 萬元} ; d_1^- = 150 \text{ 萬元} ; d_2^- = 350 \text{ 萬元} . \end{aligned}$$

由結果得知，第 3 至 8 項目標皆可剛好達成利害關係人的最基本要求，但是 $d_1^- = 150$ 萬元， $d_2^- = 350$ 萬元，是以第 1、2 項目標並未達成。距離股東最基本的 3,000 萬元股利分配期望，仍有

150 萬元的差額；而債權人希望獲得的債款及利息 350 萬元，則是完全無法滿足。

當股東及債權人的基本要求無法獲得滿足時，股東可能會因此出售其所持有的公司股份，債權人可能會要求提早收回借款。在此情況下，為了要避免股東與債權人這兩種利害關係人的不滿，該公司必須再積極尋求可滿足他們基本要求的資金來源，例如可透過融資或是出清一些存貨以獲取現金。

(二) 有優先次序的利益分配方式

假設某公司將可分配的利益，依利害關係人之最低需求進行分配後，有 1,500 萬元的餘絀，擬再依照以下三項主要目標及利害關係人的重要程度，做進一步的利益分配：

- (1) 員工希望能再分配至少 900 萬元，做為績效獎金，那麼員工將會得到更多的激勵，則其生產量將增加，生產品質亦將提升。
- (2) 管理階層希望能再獲得至少 550 萬元以上的紅利，他們認為唯有這樣的誘因才能提升績效。
- (3) 股東希望能再獲得至少 350 萬元的現金股利，如此才會有滿意感。

1、總目標函數

決策者設定的目標優先次序及考量的因素如下：

- (1) 第一優先級為目標 1，因為決策者認為善待員工是最重要的，因為當員工滿意時，士氣會高增、生產有效率、產品及服務的品質高，生產出好的產品及服務會使得顧客滿意，顧客忠誠度高，購買量上升，進而公司需採購更多的原料，供應商亦會滿意。
- (2) 第二優先級為目標 2 及目標 3。
- (3) 決策者認為股東的重要性大於管理者，故給予不同的權數。

$$\min: Z^- = P_1 d_1^- + P_2 (2d_2^- + 3d_3^-)$$

$$s.t. \quad X_1 + d_1^- - d_1^+ = 900 ; X_2 + d_2^- - d_2^+ = 550 ;$$

$$X_3 + d_3^- - d_3^+ = 350 ; X_1 + X_2 + X_3 \leq 1,500 ;$$

$$X_1, X_2, X_3 \geq 0 ; d_1^-, d_1^+, d_2^-, d_2^+, d_3^-, d_3^+ \geq 0$$

X_1 ：代表員工能再獲配之利益； X_2 ：代表管理者能再獲配之利益； X_3 ：代表股東能再分配到的利益。

2、求解分析

所求得之滿意解如下：

$$Z^- = 600 ; X_1 = 900 \text{ 萬元} ; X_2 = 250 \text{ 萬元} ; X_3 = 350 \text{ 萬元} ;$$

$$d_2^- = 300 \text{ 萬元}$$

上列結果顯示，第一項優先目標可完全達成，但第二優先目標則未能完全達成。亦即員工可再獲得 900 萬元的績效獎金；股東亦能再獲配 350 萬元的現金股利，不過在分配到管理階層的紅利方面則未能完全滿足，管理階層只能再獲得 250 萬元的紅利，而非所期望的 550 萬元。在此情況下，該公司最高管理階層可思考是否動用保留盈餘以激勵管理階層，或說服該公司管理階層所有人員暫時無法再增撥。此時，雖未增撥，但因已滿足其基本需求，亦不會造成他們的不滿。

五、利害關係人模式應用之決策程序

Hill and Jones (2004) 認為當公司必須確認出對其生存最重要的利害關係人，並給予最優先的利益分配順序，以滿足其需求時，「利害關係人之影響分析」是一個可達到這個目的之方法。利害關係人影響分析的步驟包括確認利害關係人、確認利害關係人的利益及其所關心的議題、找出利害關係人對組織可能提出的要求、從組織觀點找出最重要的利害關係人及確認所產生的策略性挑戰等五項。組織決策乃是依管理者立場所做之決策，是一認定和解決問題的過程。一般認為組織決策會

是理性的，也就是在特定限制之下，大部份管理者會作出相同的價值最大化決策 (Robbins & Coulter, 2002; Daft, 2003; 陳海鳴, 2003)。理性決策的程序包含：確認問題、設立決策的標準、決定標準的權重、發展、分析、選擇與執行解決方案，最後是評估決策的效果等八個步驟 (Robbins & Coulter, 2002)。Richard Cyert, James March 與 Herbert Simon 等人所創造之組織決策的卡內基模式 (Carnegie model) 認為當管理者對目標的優先次序有衝突且難以抉擇時，可採取與其他管理者或利害關係人結盟的方式，大家一起討論、解決問題，可讓管理者不再受限於自己有限認知及其他的限制，而能更加地理性；而藉由徵詢有關的利害關係人的意見方式，亦可獲得利害關係人的認同與支持。該決策所獲得的解，雖不是問題的最佳解，卻是一個大家都可接受的滿意解 (Daft, 2003)。

本研究依據利害關係人之影響分析的步驟、理性決策的程序及卡內基模式的精神，提出利害關係人模式應用的六個決策程序，依序為：(1) 確認問題、(2) 利害關係人及其需求的確認、(3) 目標的設定、(4) 建立模式、(5) 選擇並執行決策及(6) 評估決策的效果，以利決策者有效的使用所建構之模式。

陸、結論與建議

(一) 研究結論

- 1、本研究所提出之「開放式系統的組織利害關係人確認模式」及「植物生態系統的利害關係人隱喻模式」，可應用於企業利害關係人成員的確認，並可藉此確定利害關係人加入該組織的需求與期望。
- 2、建立利害關係人利益分配之多目標規劃模式，並將之區分為「無優先次序」與「有優先次序」兩種模式，以因應企業決策者對利害關係人的利益分配有無優先次序之考量，協助決策者於資源有限及目標衝突之限制下，尋求一較佳的行動方案。
- 3、利用劇情模擬法去說明與驗證所建構模式的合理性。
- 4、依利害關係人影響分析的步驟、理性決策的程序及卡內基模式的精神，提出利害關係人模式應用的六個決策程序，依序為確認問題、利害關係人及其需求的確認、目標的設定、建立模式、選擇並執行決策及評估決策的效果，以利決策者有效的使用所建構之模式。

(二) 研究限制

- 1、目標規劃最大的功用在於模式的建立及導出解答的階段。但目標選擇、權數及不同目標優先順序的決定，則常由決策者以主觀因素加以判定，且亦無法以科學方式加以驗證。因此，本研究所建構之模式乃是一種一般化的觀念性決策模式，模式中有關參數的決定將取決於決策者之睿智判斷。
- 2、因每一企業都有其特殊性，故企業所面對的利害關係人都是不一樣的，且每一種利害關係人的要求又有差異。因此，在實際應用於各企業的利益分配問題時，仍可依實際問題的需求去修改模式及參數，以符合真實的狀況。
- 3、因公司實際的資料不可能完全公開，資料的取得頗為困難，僅以一家虛擬的公司進行劇情案例模擬，去驗證所建構模式的合理性。
- 4、需要時間來分析並進行利害關係人模式應用的決策程序，非是一蹴可幾的。

(三) 研究建議

- 1、未來可透過實務企業個案研究法，遴選不同規模的企業進行深入的實證研究，以進一步了解所建構模式的可行性。
- 2、建議企業設立專門機構與利害關係人保持密切互動，希望藉此對企業利害關係人之需求做出快速的回應。即由該機構來負責評估企業利害關係人利益要求的實際情況，觀察其要求的內容是否發生了改變、利益實現的管道是否暢通、實現的程度是否令其滿意，並恰當地處理失衡的危機。

- 3、建議讓利害關係人參與策略的制定，此除了能協助目標之建立及取得共識外，亦可獲致利害關係人的認同與支持。
- 4、OECD 的公司治理原則鼓勵公司與利害關係人充分溝通、合作，以期共同創造財富、工作機會及培養財務健全且持久的企業實力。但並非所有的利害關係人都適合或都願意與公司有維持合作及溝通的關係。所以本研究建議依文獻探討中 Savage, Nix, Whitehead, and Blair (1991) 學者所提出的觀點，針對以潛在合作性及潛在威脅性兩個指標所區分出之不同類型的利害關係人，進行合作、參與、追蹤及防禦等不同的策略。

參考文獻

1. 王居卿 (2003), *攤販政策建議白皮書*。經濟部商業司。
2. 陳海鳴 (2003), *管理概論：理論與台灣實證*。台北市：華泰書局。
3. 黃丙喜 (2005), 「企業公民與社會責任」。在劉代洋、黃丙喜策劃編撰, *企業、政府與社會* (頁 433-467)。台北市：雙葉書廊。
4. Ansoff, H. I. (1965), *Corporate strategy*. NY: McGraw Hill.
5. Clarkson, M. (1994), "A risk based model of stakeholder theory," *Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory*. Toronto: Center for Corporate Social Performance and Ethics, University of Toronto.
6. Daft, R. L. (2003), *Organization theory and design* (8th ed.). Cincinnati, Ohio : South-Western College Publishing.
7. Daubenmire, R.F. (1974), *Plants and Environmen* . NY: John Wiley and Sons.
8. Deignan, A. (2000), *Collins cobuild english guides: 7. metaphor*. London: HarperCollins.
9. Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995), "The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications," *Academy of Management Review*, 20(1), pp.65-91.
10. Frederick, W. C., Post, J. E., & Davis, K. (1992), *Business and society: Corporate strategy, public policy, ethics* (7th ed.). NY: McGraw-Hill.
11. Hill, C. W. L. & Jones, G. R. (2004), *Strategic management: An integrated approach* (6th ed.). Boston : Houghton Mifflin.
12. Jones, G. R. (2004), *Organizational theory, design, and change: Text and Cases*. (4th ed.). NJ: Prentice-Hall.
13. Mahoney, J., Asher, C. C., & Mahoney J. (2004), "Toward a property rights foundation for a stakeholder theory of the firm," This paper was part of 2004 Academy of Management Business Policy & Strategy (BPS) Division Symposium in New Orleans, LA titled: The role of individual stars, and stakeholders in creating and appropriating rents.
14. Mintzberg, H. (1979), *The structuring of organizations*. NJ: Prentice-Hall.
15. Mintzberg, H. (1981), "Organization design: Fashion of fit?" *Harvard Business Review*, 59, pp.103-116.
16. Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997), "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts," *Academy of Management Review*, 22(4), pp.853-886.
17. Pigé, B. (2002), "Stakeholder theory and corporate governance: The nature of the board information," *Management*, 7(1), 2002, pp.1-17.
18. Robbins, S. P. & Coulter, M. (2002), *Management* (7th ed.), NJ: Prentice-Hall.
19. Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead C.J., & Blair J.D. (1991), "Strategies for assessing and managing organizational stakeholders," *Academy of Management Executive*, 5(2), pp.61-75.

計畫成果自評

本研究之資料分析與整理在民國 95 年 6 月底已完成，而 7 月均在進行報告的撰寫與投稿期刊的準備；綜合而言，均能依原提出之進度進行並均達成了原來所設定的研究目的。最近亦將研究成果加以整理並投稿「管理與系統」的學術期刊。本研究針對一直困擾著一企業所面對的不同且利益需求相衝突的多元利害關係人之資源分配問題進行探討。藉由質化與量化之研究，最後本研究建構了三個模式：「利害關係人確認模式」、「植物生態系統的利害關係人隱喻模式」、及「利害關係人利益分配之多目標規劃模式」。另外，本研究亦利用劇情模擬法去說明與驗證所建構之模式的合理性。

綜之，本研究有下列三個主要貢獻：

1. 所建構之「利害關係人確認模式」及「植物生態系統的利害關係人隱喻模式」，可讓實務界的的管理決策者，確認出利害關係人的組成及其對組織的相對重要程度。
2. 所建構之「利害關係人利益分配之多目標規劃模式」，有助於決策者了解如何分配及分配多少資源給各利害關係人，以發揮有限資源的最佳分配。
3. 本研究係屬探討性的研究，對學術的貢獻在於提出了系統性的模式架構，此將使後續的實證研究得以順利進行。