

# 谈处于不同生命周期阶段企业的社会责任

湖南大学工商管理学院 王加灿

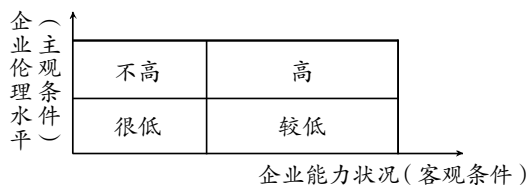
**【摘要】** 本文首先构建了企业社会责任度的二维决定模型,接着引入了生命周期理论,基于企业生命周期各个阶段的共性特征,对企业社会责任进行了理论分析,为企业社会责任管理提供了战略性的分析框架。企业经营者可以结合企业实际,寻找经济利益与社会利益的平衡点,积极、主动地承担企业社会责任,在“义利共生”中不断走向辉煌。

**【关键词】** 企业社会责任 生命周期理论 二维模型

一般认为,企业的社会责任就是企业在履行其基本经济职能的同时,需要从企业长远利益和公众利益出发,为社会发展做出积极的、应有的贡献。其目的是要达到企业或股东利益与社会利益的平衡。这是企业社会责任的核心和实质。

## 一、企业社会责任度的二维决定模型的构建

企业社会责任度是指企业实际履行社会责任的程度,它是企业社会责任决策与企业经营决策权衡的结果。David Crawford 和 Todd Scaletta (2005)指出,KPMG(毕马威会计师事务所)的2005年企业社会责任报告的国际调查指出,企业履行社会责任有十大理由,即经济考虑、伦理考虑、创新与学习、雇员促动、风险管理或降低风险、获得资本或增加股东价值、声誉或品牌、市场地位或份额、强化供应商关系和节约成本。这些理由有的是物质利益方面的,有的是伦理道德方面的。而企业实际履行社会责任中还存在愿否履行和能否履行的问题,而且这两个问题直接决定了企业履行社会责任的程度和结果。由此笔者构建了企业履行社会责任程度的二维决定模型。



**决定企业履行社会责任程度的二维模型图**

如上图所示,决定企业履行社会责任程度的两个维度是企业能力状况和企业伦理水平。企业能力指的是企业的人、财、物、信息等能力和供、研发、产、销等能力,它是企业经营的客观条件,也是企业履行社会责任的硬件支撑条件。企业伦理水平指的是企业的管理准则和管理实践的总的状态水平,大概可分为三类:①义利对立层,它是最低层次;②先后利义层,这是过渡层次;③义利相兼层,它是较高层次。欧阳润平教授(2000)认为,义利相兼层还可以进一步划分为三种状态,即义利共存、义利共溶、义利共生。同时,欧阳润平教授还证实了现实中这三种伦理状态的企业客观存在。

企业的伦理水平是企业持续经营的主观条件,也是企业

履行社会责任的软件支撑条件。比如说企业售后服务范围的大小、售后服务时间的长短、是上门服务还是设立专门的服务网点等问题都涉及到企业能否从对顾客负责的角度去开展售后服务;涉及到企业是否具备开展售后服务的支撑能力,如资金能力、人员配备能力等。这两个问题决定了企业履行社会责任的程度和结果。如左图所示,企业能力状况好且企业伦理水平高,企业履行社会责任的程度就高,反之则较低。而企业履行社会责任的程度又取决于企业的能力状况和企业伦理水平的平衡。

## 二、企业生命周期各个阶段的社会责任

**1. 导入期的企业社会责任。**在导入期,投资者的投资选择决定着企业能否生存、发展,选择了正确的行业、产品、内部流程等就能有效地防止投资计划的失败,拥有较大的发展潜力。这一阶段资金投入量大,资金循环周期长,只有支出,收入很少,往往会出现资金严重不足的问题。各项事务均处于起步阶段,没有走上正轨,稍有不慎便会全军覆没。产品及其生产工艺均未定型,企业没有自己的识别系统,有效的管理模式尚未形成。企业仍处于亏损状态,略有收入,但入不敷出,资金不足仍是企业面临的重大问题。

伊查克·爱迪思(2004)在《企业生命周期》一书中指出,如果想衡量企业的生存能力,就应该评估一下所有与其相关或加盟的人所承担的责任、义务,不应该只考虑经理人员,而且还要就同样的问题去问问雇员、客户、供应商和来自社区的其他利益相关者。他还进一步指出,是否承担责任是支撑或葬送新生企业的关键所在。可见,企业在导入期就必须对员工、顾客、供应商及其他利益相关者等承担责任,即企业一经成立,就应该承担相应的社会责任。

笔者认为,企业的能力决定着企业承担社会责任的能力。处于导入期的企业,生存并在社会上立足是其首要目标。在这一阶段,企业管理者的基本目标是通过经济活动寻求使成本最低和使利润最大的方法以提高投资者的收益。只有这样,企业才能获得广大股东的支持,得到更大的发展。一方面,企业的经济责任压力较大而社会责任意识淡薄,对非强制性的社会责任关注很少,甚至对强制性的社会责任的理解也不够,为日后支付巨额的社会责任成本埋下了隐患。例如,有的企业在

创建时由于对生产经营所引起的环境污染认识不够或者是心存侥幸,严重损害了社会及社区的利益,从而要在以后的经营期间支付巨额的环境保护费用,甚至被查封、停产整顿,结果导致企业过早夭折;有的企业生产的产品根本就没有考虑消费者的利益及偏好,导致失去市场等。另一方面,由于受到创业的激励,经营者在企业导入期具有很强的创新精神,能够深入民众,关心职工的工作与生活,注意与社区保持良好的关系;为了使产品在市场上“一炮而红”,在产品的设计上满足顾客的需求,尽量增加顾客的购买价值,从而提升产品的市场竞争力。企业既有逐利行为,也有谋义行为:逐利行为为企业创造经济利益的同时也为日后支付巨额的社会赔付成本留下隐患;谋义行为提升了企业产品知名度和信誉度,促进了企业进一步的发展。由此,处于导入期的企业在项目可行性研究时要严肃、科学,充分考虑筛选性指标,充分考虑项目对社会环境的影响以及财务的可行性和市场的认可度等,从而更好地履行其对员工、投资者、债权人、顾客、经销商、社区、政府等的社会责任,避免日后发生更多的责任成本支出,同时为企业赢得良好的声誉。

**2.成长期的企业社会责任。**处于成长期的企业有了主导产品,产品及生产工艺已形成,产品在市场上有了一定的地位,生产能力已经形成,销量开始出现较大幅度的增长,企业开始盈利。企业管理日渐规范,企业在注重市场开发的同时也注重品牌的培育。企业实力加强,尽快成长是其主要的目标。企业在此阶段仍然需要资金支持其进一步的发展。

伊查克·爱迪思(2004)指出,处于成长期的企业随着规模的扩大,组织机构也相应扩大,分权与授权问题不可避免,由此会带来很多委托代理的问题。他进一步指出,盲目自大、不加控制的高速增长,决策集中化,缺乏制度、预算、政策和合理的结构,这些情况很容易使企业爆发危机。处于成长期的企业存在一些不正常的现象,如责任不明确、不顾质量进行销售,从而导致企业成了诉讼对象,顾客对企业的信任和尊重减少。可见,这一阶段企业社会责任管理方面存在的问题还相当多。

笔者认为,经过了一段时期的艰苦创业,企业发展步入到一个相对稳定的阶段,这时其社会目标也应发生改变。一方面,企业经济实力增强了,企业进入到这一阶段,表明它在市场中已赢得了一席之地,占有了一定的市场份额。那么,接下来就是如何巩固已有的根据地、蓄势扩展势力范围以寻求更大的发展。另一方面,企业在导入成长过程中,其在伦理道德方面也有了很大的进步,其社会责任意识也有了很大的提高,因此其承担社会责任将会变得积极、主动,其社会责任的目标不仅包括法规强制性的,而且包括自愿的、非强制性的。企业活动表现为逐利行为中包含谋义动机,谋义行为中包含逐利动机。社会责任行为主要是对员工高度负责,并集中于人力资源管理,企业将通过获得、留住和激励优秀的员工,通过改善员工的工作条件和提高相应的福利待遇,扩大员工权力和增加工作保障,让员工获得努力工作的希望、信心和成就感。企业由于面临成长和扩张,还需要大量资金,需要投资者和债权人的支持,从而必须提高自身的资信度。由于市场扩大,企业的供应链加长,企业作为供应链的节点,必须加强与供应商的合作,切实履行供应链企业的社会责任,比如诚信、守约、互助

互利等。这一阶段企业与社区的关系也尤为紧密。作为企业的后方基地,社区能为企业提供一个安全的环境,同时社区也是企业的主要窗口,能够将企业的形象向外界传播。其中环境问题直接影响社企关系,因此必须促进企业与社区的和谐,为企业进一步的发展聚集资源和力量。在这一阶段,企业一般形成了自己的伦理守则,社会责任管理的重点就是在进一步完善伦理守则的同时真正落实伦理守则,使伦理守则真正融入整个企业,并且对社会责任的履行情况进行实时监控。

**3.成熟期的企业社会责任。**处于成熟期的企业有很强的市场开发能力,具有一定的市场地位,企业形成了自己的特色产品甚至品牌产品,“品牌效应”对企业影响巨大,企业非常注重自身的社会形象。市场趋向饱和,竞争异常激烈,企业财务状况良好,企业管理进一步成熟并走向模式化,市场风险与管理风险减少。但这时也容易出现守旧思想,创新意识衰退。

伊查克·爱迪思(2004)指出,处于成熟期的企业对顾客的关注才是真心实意的关注,处于成熟期的企业能够告诉自己的客户他们想要的应该是什么,企业不会把自己置于客户肆无忌惮的要求之下,企业的自律足以维护复杂的目标体系,企业不但会对财务问题做出响应,而且会对各种各样的关系做出响应。可见,在这一阶段企业对社会责任的理解已经相当的成熟。

笔者认为,企业经过了前两个阶段的成长,开始进入一个快速发展的良性循环时期。此时,企业管理者的目标将由实现股东短期利润最大化开始转向实现企业长期利润最大化,企业也已经体会到了社会责任的重大意义,企业的经济利益与社会效益相互促进。企业社会责任的目标将会随之扩展,包括强制性的和自愿性的,其关注中心已转变为自愿性的社会责任。公平的价格、高质量的产品和服务、安全的产品、良好的供应商关系等则上升到企业经营理念上的主流价值取向。只有这样,才能间接地满足利益相关者的需要,企业的管理者才能最终履行其对股东的责任,并最大限度地实现股东的利益。在这一阶段,由于企业各个方面相对成熟,企业也形成了比较成熟、完善的伦理守则,其重心是要落实与监控企业的各项履行社会责任的行为。

**4.衰退期的企业社会责任。**处于衰退期的企业市场萎缩,销量、利润急剧下降,呈现负增长态势。企业产品、设备及工艺落后、老化,产品被替代,成本费用一直居高不下,企业负担较重,利润下降甚至出现亏损,企业营运能力减弱。潜伏的企业病症纷纷出现。经营者思想僵化,严重缺乏创新意识,企业进一步转型的可能性非常小,收入锐减,企业继续经营日益困难。陈佳贵教授(1995)认为企业进入衰退期后存在两种可能:衰亡和蜕变。他发展了日本学者藤芳诚一的蜕变理论,分析了衰亡和蜕变的本质区别,并重点对衰退期之后的企业的各种蜕变进行了深入分析。因此,面对衰亡与蜕变,企业社会责任的内容会不一样,原有的均衡被打破,企业需要寻找新的经济利益与社会利益的平衡点。

在衰退期,由于市场规模缩小、财务状况恶化,企业可能会无暇顾及其社会责任,社会责任目标也由道义层向标准层甚至法规层下降。此时企业尽力攫取市场利润,产品滞销,容易忽视消费者的利益。财务造假与财务欺诈常常发生,偷税、

# 煤炭企业基于作业ERP的物料需求计划

山东工商学院 夏鑫(博士)

**【摘要】**物料需求计划(MRP)的制定应该根据具体企业的企业资源计划(ERP)的实施不同而有所不同。本文首先阐述了煤炭企业基于作业ERP的总体计划流程,在此基础上分析了煤炭企业基于作业ERP的物料需求计划的特点及其基本原理。

**【关键词】**煤炭企业 ERP 物料需求计划 作业

## 一、煤炭企业基于作业ERP的总体计划流程

ERP的物料需求计划是依据主生产计划(MPS)及物料清单(BOM)和库存信息确定的。物料需求计划的制定是否准确直接关系到ERP实施的成败。煤炭企业基于作业的ERP总体计划流程如右图所示。

同基于机械制造业的标准ERP总体计划流程相比,煤炭企业基于作业的ERP计划流程发生了两个根本性的变化:

1.计划层次深化,以作业主生产计划为整个生产计划的核心。将生产计划按照作业层次划分为主生产主作业计划、辅助生产主作业计划、主生产具体作业计划、主生产辅助作

业计划、辅助生产具体作业计划、辅助生产辅助作业计划等。主生产主要指采煤和掘进,主生产主作业就是采煤作业和掘进作业;辅助生产是指除采煤和掘进以外的诸如供电、运输、通风安全等。主生产主作业计划是煤炭企业基于作业ERP生产计划系统的核心,它横向驱动辅助生产主作业计划,纵向驱动主生产具体作业计划,同时统领其后的能力需求计划和物料需求计划。

2.计划程式优化,以具体作业计划为依据直接制定物料需求计划。煤炭企业由于物料消耗并不构成产品实体,从而作业具体生产计划是作业主生产计划的具体化,它们的计划对

漏税严重,这既损害了国家利益又损害了投资者利益,同时还损害了债权人的利益(如财务造假导致债权人的风险加大,债务重组的发生则直接损害了债权人的利益)。企业环保及社区建设的投入锐减,企业与社区的关系日趋紧张。大量裁员、劳动条件恶劣,导致员工对企业日益不满,丧失了对企业的信心,出现严重的劳资矛盾。无法履行社会责任的企业最终会消亡,而能够很好地履行社会责任的企业最终可能会成功蜕变,成为一个新的企业生命体。

可以说,处于衰退期的企业在履行社会责任时存在的问题最大:一方面是由于其极差的财务状况,但这不能成为其不履行社会责任的理由;另一方面是由于其面临死亡或蜕变而增加的机会主义行为。我国《公司法》规定,公司清算结束后,应当申请注销,公告公司终止。公司终止后,由于其在法律上作为独立的人格主体已不存在,就无需也无法为其终止前的行为负责。将公司终止前的侵害行为视为“交易风险”,由此引发的社会责任也无法追究。杨仕兵(2003)在《论公司终止后的社会责任》一文中提出了很好的建议:当公司终止后应当承担社会责任时,首先适用《公司法》人格否认法理,由相关人员承担责任;若无法适用该法理,则由承保公司终止后社会责任的保险公司承担责任;如果前两项制度均不能保障利害关系人的合法权益,则由公司终止后社会责任基金负责对利害关系人的损害进行补偿。笔者认为,可以将前两种方式进行结合,这样既可以克服公司管理上的机会主义,又可以对受损害的一方进行一定的补偿,从而达到企业的自身利益与社会利益的优化平衡。

## 三、应注意的问题

需要说明的是,笔者引入生命周期理论,主要是基于企业生命周期各个阶段的共性特征,对企业社会责任特征进行分析与总结。但对具体企业而言,由于理性状况不同,知识、信息的结构与素质存在差别,可能会出现牟利损义的行为,背离企业的社会责任,如破坏环境、侵害员工的权益、欺骗消费者等。但这些牟利损义的行为势必会使企业过早夭折、过早衰退,最终缩短企业寿命。

由于所处的行业不同,企业社会责任的内容及其侧重点也有很大的不同。比如旅游企业,其供应链很短,其主要的社会责任应集中在旅游资源的保护与可持续发展上。旅游者旅游资源是旅游资源的消费者,旅游企业为他们提供优质的旅游产品与旅游服务,从而实现顾客价值最大化是旅游企业主要的社会责任。又如钢铁企业,由于其较长的供应链以及内部复杂的制造过程,履行供应链企业的社会责任、为员工创造良好的工作条件和工作环境、安全生产、提高员工的福利待遇则是其主要的社会责任。

### 主要参考文献

- ①欧阳润平.义利共生论——中国企业伦理研究.长沙:湖南教育出版社,2000
- ②伊查克·爱迪思.赵睿译.企业生命周期.北京:华夏出版社,2004
- ③陈佳贵.关于企业生命周期与企业蜕变的探讨.中国工业经济,1995;11
- ④杨仕兵.论公司终止后的社会责任.经济问题,2003;12