

MM5112: 組織和管理

第二部分:  
社会责任, 决策, 和战略计划 (Oct 22)

王莉, 工商管理博士  
Dr. Vivian Wong



# 企业社会责任

---

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

# 什么是企业社会责任？

## What is Corporate Social Responsibility?

---

有**个人道德**（Ethics）和**职业道德**（Business Ethics）指的是一个人在社会上和在职场上的行为他/她自己觉得是正确，**同时**所在的社会普遍也觉得是正确的。



另一方面，**企业社会责任**（Corporate Social Responsibility CSR）是指**企业**如何在客户、供应商、股东、员工以及当地社区等不同利益相关者(stakeholders)之间平衡其责任和承诺。指的是**企业**的“行为”是否有道德。



# 么是企业社会责任？

## What is Corporate Social Responsibility?



### 对于客户 Towards Customers

企业需要公平、诚实地对待客户，并履行所有承诺，包括与产品质量和保修相关的承诺。

一个典型的例子是中国火锅连锁品牌海底捞，以其对客户服务的极致投入而闻名

除了履行社会责任之外，善待客户对企业还有哪些好处？

# 除了履行社会责任之外,善待客户能对企业产生以下 正面影响

---

更高的客户忠诚度 customer loyalty → 带来更多未来业务

更好的口碑 word of mouth → 带来更多未来业务

良好的公共关系 public relationship → 带来更多未来业务

员工更开心满意、留任率更高、生产力更强 → 降低成本

# 么是企业社会责任？

## What is Corporate Social Responsibility?



### 对于员工 Towards Employees

- 企业应公平对待员工，尊重其尊严
- 企业也应尊重员工的权利，认可他们的努力，并给予公平的报酬

除了履行社会责任之外，善待员工对企业还有哪些好处？

# 除了履行社会责任之外，善待员工能对企业产生以下正面影响

---

更容易吸引人才 (Attract talents) → 提高人才质量与生产力

更容易留住人才 (Retain talents) → 降低成本，提升质量、生产力和忠诚度

更快乐且有赋权感 (empowered) 的员工通常会带来更高的工作动机 (motivation)、生产力 (productivity) 以及更好的客户满意度 (customer satisfaction)



# 么是企业社会责任？

## What is Corporate Social Responsibility?



### 对股东/投资者 Towards Shareholders / Investors

- 根据会计准则准确报告财务结果
- 拥有良好的内部审计体系
- 及时且透明地向股东传达重大商业风险或事件
- 避免做出有利于管理层但损害股东利益的决策（例如内幕交易或承担不必要的风险）

除了履行社会责任之外，善待股东/投资者对企业还有哪些好处？

# 除了履行社会责任之外，善待股东/投资者对企业的正面影响

更加关注运营效，而不是操纵财务报表 → 提高利润

更加谨慎地控制支出 → 提高利润

更加关注所承担的风险 → 避免不必要的风险

更高的股价 → 对投资者更具吸引力

未来更容易筹资 → 降低财务困境

# 么是企业社会责任？

## What is Corporate Social Responsibility?



### 对于供应商 Towards Suppliers

与供应商共同制定合理的价格体系与供货时间表。

丰田与亚马逊便以构建卓越的供应商关系而著称。

除了履行社会责任之外，善待供应商对企业还有哪些好处？

## 除了履行社会责任之外，善待供应商对企业的正面影响

---

获得更**优质**的产品或服务

享受更优惠的**信用条款** (Credit Terms)

培养更**忠诚**的供应商群体，使其在企业面临紧急状况或关键部件短缺时，愿意额外投入资源鼎力相助

# 么是企业社会责任？

## What is Corporate Social Responsibility?



### 对当地社区 Towards Local Community

制定相关政策，避免对当地环境造成负面影响（例如最大限度减少污染）

通过赞助社区活动、向慈善事业捐款等方式积极回馈社区。

除了履行社会责任之外，善待当地社区对企业还有哪些好处？


# 除了履行社会责任之外，善待当地社区对企业的正面影响

---

良好的公共关系 Good Public Relationships → 赢得更多未来商机与人才

忠诚的客户群与有归属感的员工 Loyal customers and proud employees → 提升业务量与生产效率

合规经营避免诉讼 Prevent lawsuits → 减少潜在法律纠纷



# 企业社会责任案例：始祖鸟 Arc'teryx 烟花事件

---

2025年9月，户外品牌始祖鸟Arc'teryx因在喜马拉雅地区举行《升龙》的烟花艺术项目引发重大争议。

该活动由于生态保护问题受到广泛批评，公众认为品牌未能履行对社区和环境应尽的社会责任。

这一事件不仅激起社会舆论谴责、招致政府调查，更可能对品牌声誉造成长期损害。





# 管理决策制定

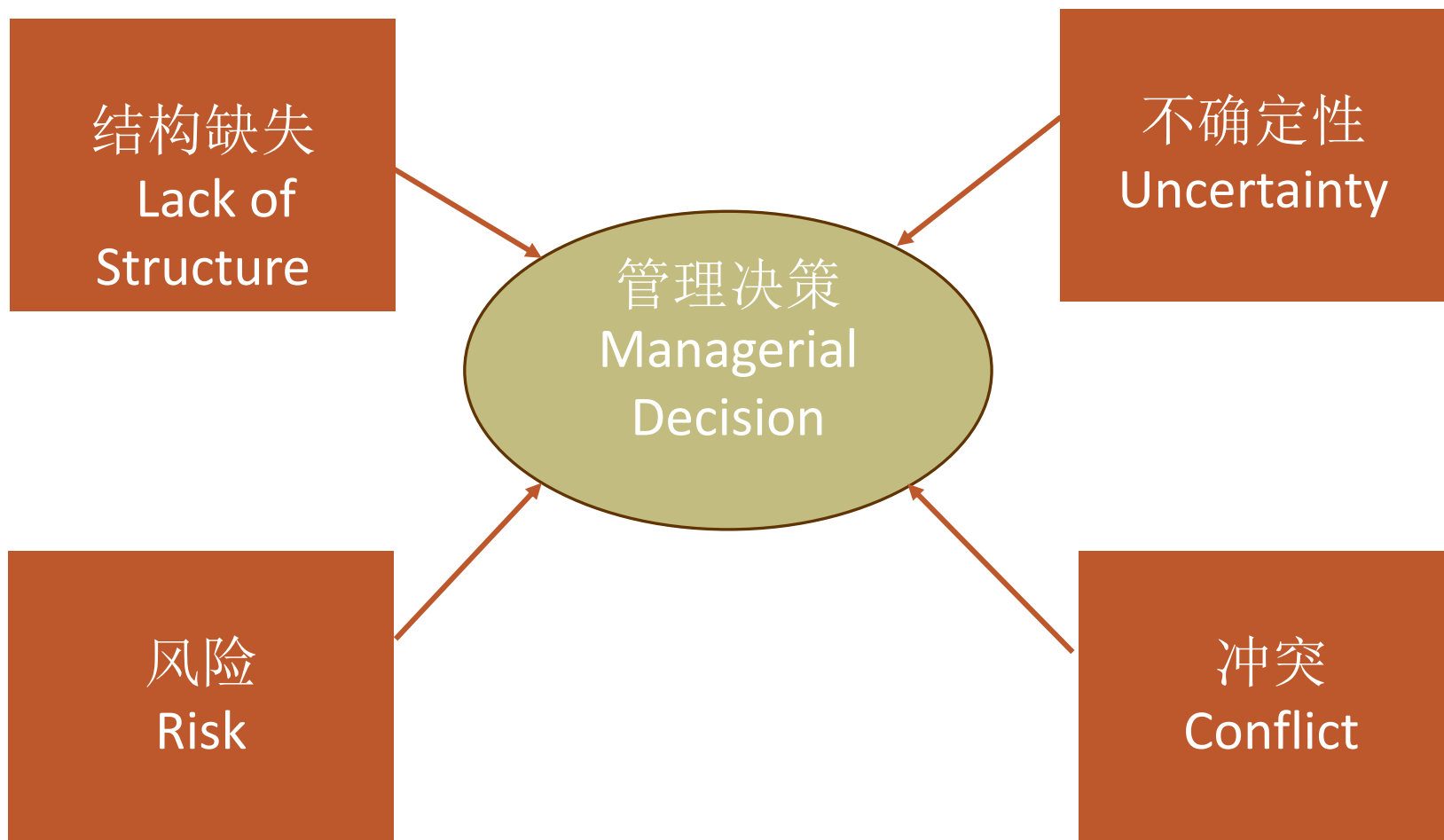
## Decision Making in Business

---



[This Photo](#) by Unknown Author is licensed under [CC BY-NC-ND](#)

# 现代商业管理的决策特点



# 决策类型的比较 – 结构缺失与否

	程序化决策 Programmed Decisions	非程序化决策 Nonprogrammed Decisions
问题	重复性的 repetitive 频繁的 frequent 因果关系有确定性的 has cause and effect relations	不寻常的 novel 无结构化的 unstructured 因果关系不确定 cause and effect relation is undertain
程序	依靠既有的规则的程序	需要创造力，直觉，能接受决策的不确定性
例子	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 存货量过低 -》重新订货</li><li>■ 顾客因为产品不合适退货 -》产品完整的话处理退钱</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 竞争对手开始价格战 -》如何应对？</li><li>■ 投资多少资源引进人工智能？</li></ul>

# 管理决策的不确定性和风险

- **没有充分的信息**来判断决策的后果
- 企业普遍不喜欢不确定性，所以他们在这些环境里通常会减少投资/招聘
  - 投入市场调研可以降低不确定性

不确定性  
Uncertainty



- 风险指的是策略**没有100%的成功**概率。  
好的决策者应该实践风险管理
- 需要预测，了解，和接受每个决定背后的风险，而准备好如何面对，减少，或者控制风险。

风险  
Risk



# 如何预测和降低风险 – 例子1

如果管理者觉得经济可能下行和市场不确定性增加，可考虑把**固定成本 (Fixed Cost)** 转化为**可变成本 (Variable Cost)** 来增强经营弹性，从而减少潜在亏损。

例如，在薪酬结构上，可以降低销售人员的固定底薪，但同时提高与其业绩挂钩的提成。这样，销售队伍的人力成本就从固定成本变为与收入同步变动的可变成本。这样，在销售额下降时自动降低总成本

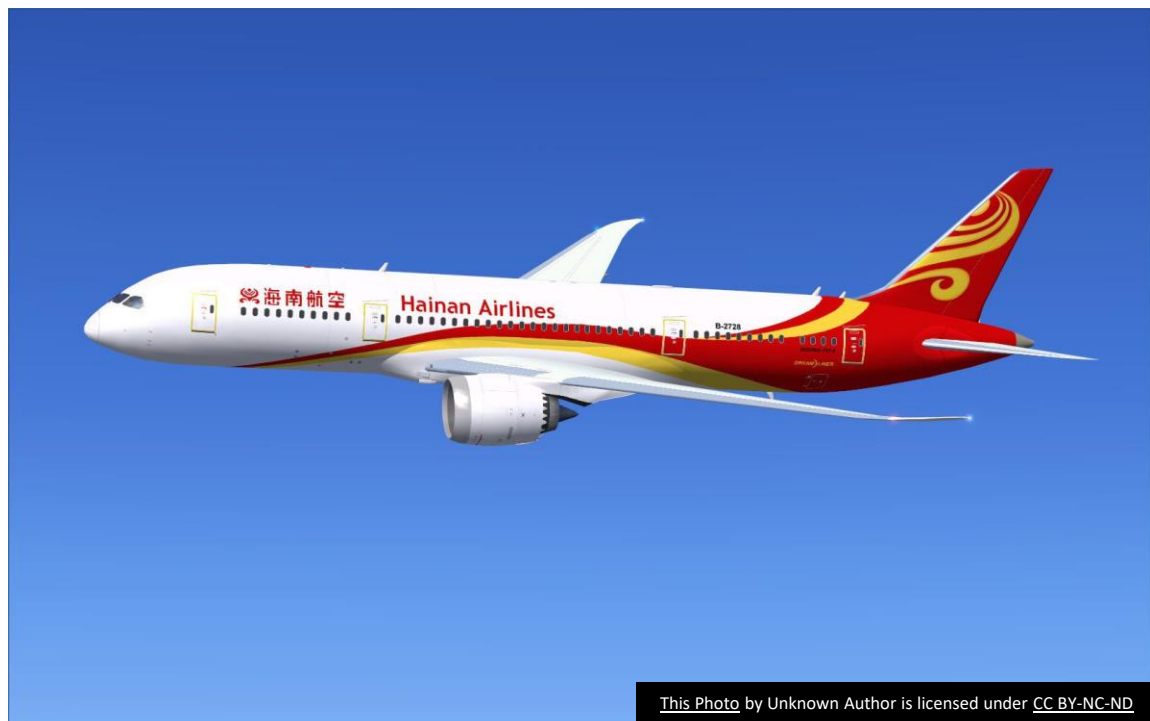


# 管理者如何预测和降低风险 – 例子2

航空公司最大的风险之一就是油价波动。为了控制这个风险，管理者会提前在金融市场上“锁定”未来的燃油价格 (比如，通过燃油期货合约 Fuel future contract)

通过这种操作，管理者将无法预测的成本变成了可控的固定成本，保护了公司的利润稳定性，减少不确定性。

这是最重要的风险控制手段之一







## 案例: 管理者没有做好风险管理 Risk Management

英国巴林银行 (**Barings Bank**) 新加坡交易员尼克·里森同时兼任交易与结算职责，使他能隐瞒交易亏损，进行高风险投机试图翻本。

最终，他造成**13亿美元**的巨额损失，直接导致这家拥有**233年历史**的百年老店在**1995年**破产。

**风险管理教训**：管理者没有充分的风险管理和预测和意识，让里森既当球员又当裁判，盲目信任“明星交易员”的业绩，缺乏独立监督与风险核查，让一个职员违规操作摧毁了整个帝国。

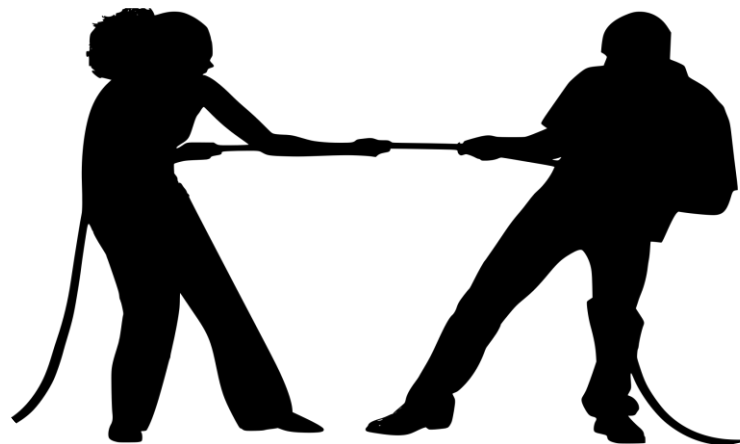
# 管理的决策冲突 Decision Conflict

---



## 个人冲突

- 不同方案的取舍
- 比如，经济下行的时候，要裁员，减薪，或者不变？



## 人与人之间冲突

- 不同管理者的意见相左
- 市场总监觉得产品还不行，产品总监觉得产品已经完美



# 25 课堂讨论

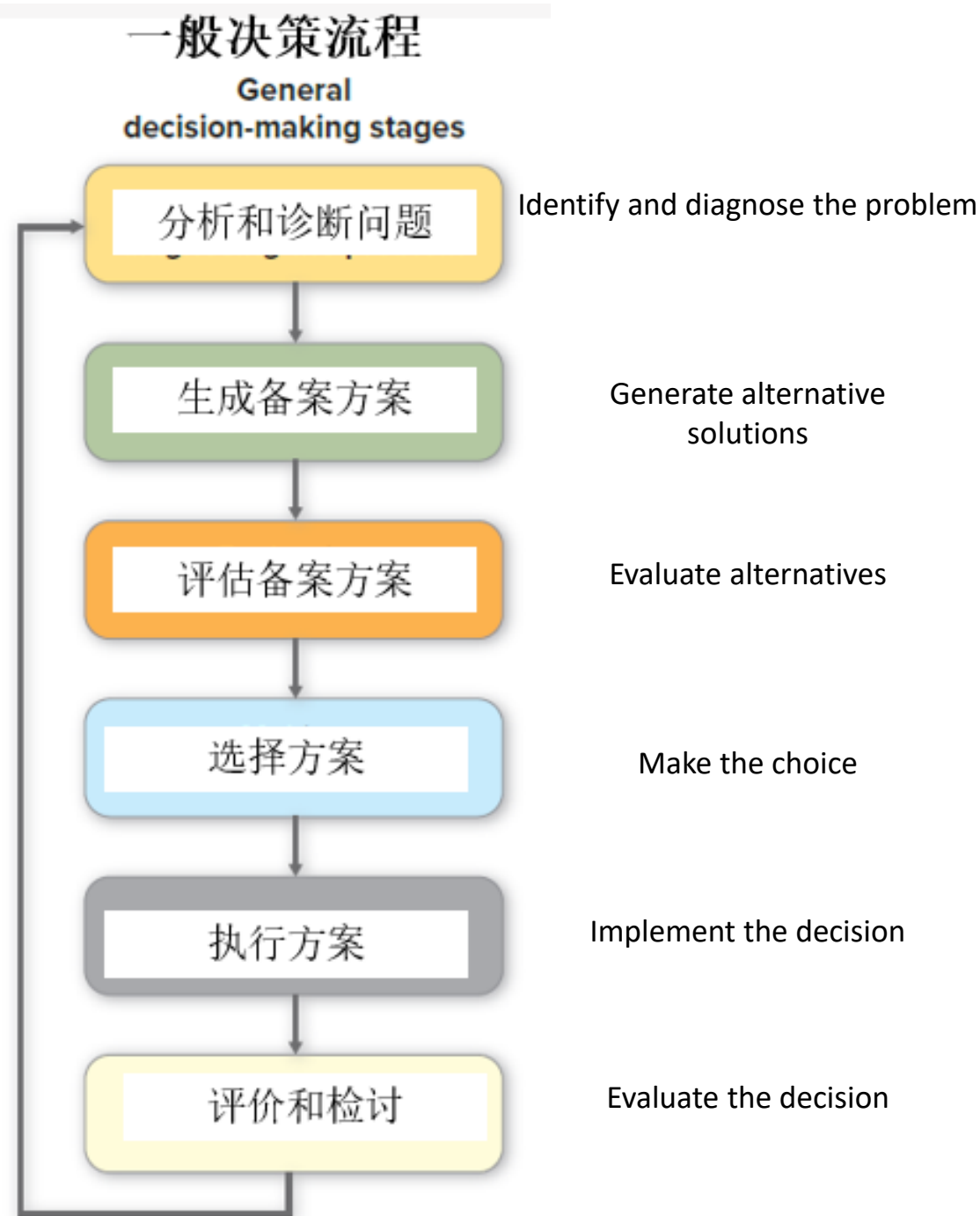
回想一下你有做过那些艰难的决策，是有以上的管理决策的特征：

- 结构缺失
- 不确定性
- 风险
- 冲突

那么你最后是如何完成决策达到一个方案的？



# 决策过程



# 有效实践决策流程的障碍 (1)

## Barrier to effective decision making

---

### 心理偏差 (psychological biases)

- **控制错觉 (illusion of control):** 常出现在过分自信的管理者当中。他们总觉得自己有能控制结果的能力。
- **框架效应 (framing effects):** 指的是问题或方案是如何被呈现会影响判断 (e.g. 70% win vs 30% loss)。比如, 管理者可能把新的问题看成他们以前成功处理过的问题。
- **轻视未来 (discount the future):** 比起长期的利益, 管理者比较注重短线的利益

# 有效实践决策流程的障碍（2）

## Barrier to effective decision making

---

### 时间压力 Time Pressure

- 因为时间压力，管理者可能会简化问题，或者忽视危机的存在，或者没有考虑更多更好的方案

### 社会现实性 Social Realities

- 管理者做决策时有可能会受到同辈，上司，或者办公室政治的压力，或者有倾向跟随群体的意见。

# 课堂讨论

---

回想一下，你以前做决策时，也可能受心理偏差，时间压力，或社会现实性影响，所以没有有效的做决策吗？

# 危机中做决策 - 危机管理 (Crisis Management)

危机管理（CM）是一个**识别**、**准备**以及**应对**可能对组织造成灾难性事件的过程

在危机中，管理者必须在巨大的压力下做出决策，目的是要降低灾难性事件对组织造成的长远影响

NOISE TO SIGNAL RobCottingham.com  
@robcottingham



This Photo by Unknown Author is licensed under CC BY-NC-ND

# 危机管理和应对

- 建立危机管理小组
- 进行风险识别和危机演练
- 提前监测潜在风险

预防与备准  
Prevention & Preparation

- 第一时间承认危机的存在
- 避免沉默或否认
- 由权威领导人或发言人统一对外沟通

快速反应 Rapid Response

- 向相关者（客户、员工、媒体、政府）提供准确、及时的信息
- 避免隐瞒或夸大
- 使用多渠道（媒体、社交平台）保持信息一致性

透明沟通  
Transparent Communication

- 对公众的担忧表示理解和歉意
- 承诺切实可行的解决方案
- 避免转移责任

承担责任  
Accountability

- 采取实质性措施解决问题（如改进流程、加强监管）
- 持续发布改进进展
- 将危机转化为改进和品牌价值重塑的机会

整改与恢复  
Remediation and Recovery

- 评估危机处理过程，总结经验教训

危机后学习  
Post-Crisis Learning

•Coombs, W. Timothy. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Sage Publications, 2019.  
•Mitroff, Ian I. *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. AMACOM, 1994.

# 有效的危机管理

	强生 (Johnson & Johnson)
事件	1982年泰诺 (Tylenol) 投毒事件
及时反应	立即召回全美所有泰诺胶囊（约3100万瓶，价值超1亿美元）
责任承担	CEO和地区经理依据公司信条决策，优先考虑公众安全，即使需要承担巨大损失
公共沟通	开放透明：积极配合媒体和司法部，及时发布信息，消除公众疑虑
长期措施	创新防护：推出三层防篡改包装
最终结果	成功恢复信任：泰诺市场份额在数月内恢复至90%以上；被誉为危机管理典范
成功处理的主因	强大的价值观引领（强生信条）、将消费者利益置于短期财务利益之上



# 案例1 - 西贝预制菜舆论危机

## 起因：

- 2025年9月，网络名人罗永浩在微博指出：“西贝几乎全都是预制菜，而且价格很贵。”这一言论迅速在网络上引发热议。

## 西贝的反应：

- 创始人贾国龙坚决否认使用预制菜，称“100%不使用预制菜”。
- 西贝宣布开放后厨接受公众监督,部分门店被拍到使用冷冻食材或预制包，保质期长，这些与消费者对“现做”“现炒”“高价”的期待产生落差。
- 西贝最后发布道歉信，承认公众期望与生产工艺之间存在差异

## 结果：

- 营业额在争议期间明显下滑
- 消费者信任度受到冲击，公共舆论中“透明度”“价钱是否合理”等成为焦点。

[https://www.cfsn.cn/news/detail/28/313621.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.cfsn.cn/news/detail/28/313621.html?utm_source=chatgpt.com)

[https://www.sohu.com/a/935914767\\_104675?\\_trans\\_=060008\\_lym&scm=thor.7447\\_13-101000-0\\_922.0-0.0.0&spm=smpc.home.chihe-](https://www.sohu.com/a/935914767_104675?_trans_=060008_lym&scm=thor.7447_13-101000-0_922.0-0.0.0&spm=smpc.home.chihe-)

# 课堂练习

---

如果你是管理层，从我们之前对危机的学习，你觉得应该怎么处理这危机？

# 案例1-西贝预制菜舆论危机 (建议反应)

## 迅速识别/表示 理解顾客感受

- 迅速成立危机小组，评估事实，避免否认和拖延。
- 对公众的关注点表达理解。

## 透明沟通/承担 责任

- 清楚标明哪些菜品是中央厨房加工、哪些是现场制作、哪些是冷冻食材。
- 沟通方式要诚恳、不携带对抗情绪。

## 整改和恢复

- 制定整改时间表，加强后厨标准化监管流程
- 直播后厨以恢复透明度。
- 定期发布第三方检测或审计报告

## 危机后学习

- 将“透明”“知情权”“合理定价”“现做”“质量”为品牌核心价值，使之成为品牌差异化和信任资本

## 预防和准备

- 建立消费者投诉与反馈机制，及时收集意见