

企业社会责任案例分析

案例一 中国企业与韩国三星的差距在哪里？

早在 1995 年，当李健熙准备重振三星的时候，还把中国家电企业作为现实对手。甚至专门对海尔的白色家电战略作过分析，10 年后的今天，三星的年营业额大约为韩国国民生产总值的 1/4，公司的市值约占韩国上市公司总市值的 60%，三星成了真正的世界名牌。而中国的家电企业呢？只不过还在继续“探讨”国际化是什么模式，甚至还在为所谓的“欧洲模式”和“日韩模式”争得面红耳赤。一位教授也禁不住疾呼：中国的家电企业，你为什么不争气？CEQ 本是首席执行官的意思，但是三星经营者团队称李健熙为“最高伦理经营者”（Chief Ethics Officer），中国的企业顶多就是个“首席执行官”，中国企业的 CEO 离“最高伦理经营者”有多远？质量：中国企业缺少对质量的责任心

1995 年 3 月 9 日上午十点，在三星电子的运动场，聚集了 2000 多名的三星职员，头上都绑着“质量保证”的布条，主席台上挂着“品质是我的人格和自尊心”的大条幅，运动场中央，堆着 15 万部手机、无绳电话机、传真机等产品，市价高达 500 亿韩元，干部员工用铁锤将这些不合格的产品敲碎并且丢入火里面，这就是三星的不合格产品的火化仪式。中国企业好像乐得外国人对中国产品“质次价廉”的评价，津津乐道于所谓的“比较优势”，依靠低廉的生产要素，不想从培养优秀的员工做起，只要能够生产就行，日本松

下有“造物先造人”的理念，中国企业恰恰忽略了人的要素，所以根本谈不上高质量。另外，从制度层面上讲，中国企业缺乏“召回”制度。中国企业也“爱面子”，明明是产品系列出现了问题，却碍于企业的“面子”不召回，当然也不会大张旗鼓地像三星一样对不合格的产品举行火化仪式。就是海尔砸冰箱的事件也是1985年的事情了，而且海尔砸的是当时的“瑞雪”牌电冰箱。中国企业往往是在“做秀”，而三星却是为质量动真格的。笔者用过不下四个国内同一品牌的手机，每次都是毛病不断，我想，哪回这个企业也学学三星，干脆一把火烧掉这些不合格的产品，这个企业的手机也不会亏损！

人力资源：中国缺少对员工的“仁”中国是最讲求“仁”的，但是在市场经济面前却最缺少“仁”，当然，我们所说的“仁”并不是妇人之仁。三星有个“败者复活”的说法，三星的尹钟龙、国会议员南宫哲等很多人都曾经出走过，后来又因李健熙的召唤而回归三星。在三星调整事业部或者变卖事业部时，就算吃点亏，少收一点钱，也要让对方在条款中加上“一定要雇佣以前的员工”的条款。亚洲金融危机期间，三星电子结构调整组上班第一件要调查的事情就是上司有没有为被解雇的员工找到新的工作，或者是到底打过多少电话帮助员工找工作以及多少人找到了新工作。另外，三星的职业发展中心的工作职责就是协助被解雇的员工找新工作。中国企业从来不会再要已经辞职的干部，即使你认识到了自己的错误，写了忏悔书，中国企业会做的只是拿你的忏悔书在企业内部作广泛的宣传，“杀鸡给猴看”的糟粕倒是学得很精。

有的企业甚至声称“在企业里面没有弱势群体”的所谓“市场化”的观念，对辞职的干部一定说是被淘汰掉的，借此教育其他员工要听话。企业推行信息化之后肯定要减少人员，但是国家明文规定企业与员工提前解除合同要赔付一定的资金，企业当然有对策，千方百计把这些人逼走，从而美其名曰“双方协商解除劳动合同”，实际上，企业这样做表面上看节省了几个大钱，实际上伤害了这些员工的心！这样做法说得过分一点不仅仅缺乏“仁”，实际上就是不拿人当人！

文化：中国企业的精神软骨症 1998 年 7 月，当时的三星一个月的亏损额达到一千七百亿韩元，这个数字是很难想象的，如果这种情况再持续一年，亏损额将达到三兆韩元，公司注定要破产。所以三星组成了一个 **Task Force**，开了十天到两周的会议，当时的气氛是非常悲壮的，如果不能在短期内，也就是在 1998 年末之前进行调整，三星的干部都认为公司极有可能破产，所以都写了辞职信，表明如果到年底还不能成功大家就一起辞职。李健熙的“除了妻儿以外改变一切”的口号，现在都快变成世界名言了，但是中国的企业家往往是“以不变应万变”，更有甚者是“其他一切都可以不变，唯有‘老婆’可以变”。日本明治维新总结成功的三要素是：资金、设备和精神，而精神占了绝对的比例，所以说，中国最需要进口的东西是精神，但是精神是难以进口的，它需要组织的内生。精神实际上来源于清晰的目标，中国企业的精神软骨症实际反映了中国企业缺乏清晰真实的国际目标。中国企业应该认真学习韩国企业的拼杀精神。

问题：

1. 三星经营者团队称李健熙为“最高伦理经营者”，你认为经营企业需要把伦理道德放在如此高的位置上吗？为什么？在本案例中，三星的伦理道德是如何表现的？

2. 在企业经营中，“以不变应万变”是对的嗎？为什么？

3. 从三星的成功中，你悟出了些什么？（回答该题时，可以不仅限于以上材料）

参考答案

1 三星经营者团队称李健熙为“最高伦理经营者”，你认为经营企业需要把伦理道德放在如此高的位置上吗？为什么？在本案例中，三星的伦理道德是如何表现的？

答：（1）经营企业需要把伦理道德放在如此高的位置上。具体原因如下：

① 企业伦理与管理道德具有经济与经营活动的意义，尤其是对终极意义的追求

正如汉普登在对国际最著名企业的大规模调查中所发现的那样，寻求意义，并在任何具体形式中赋予价值意义，是人类内心最深沉的呼唤。新教伦理为欧美企业家和资本主义经济提供的最重要的动力，就是对关于上帝终极关怀的意义和信念的追求，只有基于这一点，才能理解美国石油大王洛克菲勒“人死而富有是一种耻辱”的名言，也才能理解当今世界首富比尔·盖茨在退休时将所有财产 580 亿美元全部捐献用于慈善事业。当然，这些行为的背后，

还有另一个道德哲学上的根据，这就是财富及其创造活动的社会性：“即使从外表上看，也就一望而知，一个人自己享受时，他也在促使一切人都得到享受，一个人劳动时，他既是为他自己劳动也是为一切人劳动，而且一切人也都为他人而劳动。因此……自私自利只不过是一种想象的东西。”

② 造就真正合理有效的企业组织

在古典意义上，管理被诠释为通过人群的努力达到组织目标的活动。伦理道德对于企业组织的意义，不仅在于构建“人际关系”，更重要的在于造就真正合理有效的企业组织，因为“伦”本身就是个体性与实体性的统一。根据巴纳德的组织理论，组织的形成有三个要素：共同目的、协作的愿望、信息的沟通。很显然，三个要素中处于最重要地位的前两个要素都与伦理道德有关。虽然制度主义或体制主义者可能强调透过制度安排与体制改革，尤其是借助利益驱动机制可以强化共同目的与协作的愿望。然而，有效组织不仅要在客观上存在共同目的，更重要的是要在主观上认同共同目的，并由此产生协作的愿望，从而使个人行为非个人化，而对后一方面的努力利益驱动机制往往束手无策，因为它正是企业伦理与管理道德的文化本质所在。

③ 建立人文力与企业精神

科斯洛夫斯基曾经指出，在人身上存在经济的“最强的动力”与伦理的“最好的动力”的矛盾，企业管理的深层难题之一，就是

将“最强的动力”与“最好的动力”相协调，在互动中建立合理的“冲动体系”或“人文力体系”。

④ 形成企业及其产品的价值观

汉普登在调查中还发现：“任何企业产品的品质，早先决定于创办人的价值观，后来则决定于整个企业的工作价值观。”一个可以通过经验确证的事实是，企业活动与人们带进工作现场的价值观有关，伦理道德的着力点，就在于生产者的劳动价值观与管理者的经营价值观，韦伯所说的“天职”的劳动价值的意义就在于此。现在已人们普遍接受的一句名言：“企业成功与产品质量的真谛全在于诚信”，就足以说明伦理道德管理学的核心意义所在。

(2) 在本案例中，三星的伦理道德通过以下渠道表现：

① 保证产品质量。通过不合格产品的火化仪式树立起公司的产品质量，履行公司对社会的责任。公司履行其社会责任的最明显的表现就是向社会提供优质的产品，这也是社会责任中最重要的部分。

② 对员工的关怀。“败者复活”和“一定要雇佣以前的员工”的条款充分说明了三星对员工的关怀。员工在公司中的地位和公司对员工的态度，能够充分表明一个公司的伦理道德趋向。对员工的关怀程度，是一个公司的伦理道德的内部化的突出表现。

2 在企业经营中，“以不变应万变”是对的吗？为什么？

答：这种观点显然是不正确的，具体原因如下：

(1) 组织并没有基本不变的管理之道，如果管理之道不变，那么也就没有独具匠心的管理特色、经营特色。

(2) 环境的变化对组织内有限资源配置的效果有很大的影响。这些影响首先表现在对组织内资源配置的管理活动与手段的影响上；其次表现在对组织拥有的或即将拥有的资源价值的变化方面。这些变化反过来又要导致技术手段、生产方式、生产组织、经营策略等方面的变化。

(3) 环境的变化是绝对的，而且随着时代的发展，科学技术的进步，变化的速率愈来愈快，程度也愈来愈大，可以说管理的基本问题就是要在应付变动的环境中进行有效的资源配置。因此，在科技、社会快速变化的今天，再也没有哪一种管理模式能够永恒地适应组织的发展，企业需要时刻调整自己的策略，适应市场的变化，去抓住市场上稍纵即逝的机会。

所以，“以不变应万变”的说法是不正确的。

3 从三星的成功中，你悟出了些什么？（回答该题时，可以不限于以上材料）

答：从三星的成功中，我们可以知道，一家企业要想获得成功，需要做到以下几个方面：

(1) 树立崇高的企业伦理观。企业的伦理观深植于企业的经营哲学，深刻地反映了企业的经营理念。正确的企业经营哲学理念关系到对社会、员工以及其他利益相关者的利益的关注程度。企业只

有树立正确的企业伦理观，才能把目光放的长远，才能勇于承担社会责任，也只有这样，才能得到社会的认同，获得期望的利润。

（2）随时调整策略，适应市场的变化。在竞争激烈、瞬息万变的市场上，惟一不变的就是变化。企业的经营战略也不应该脱离环境的变化，而是应该适时地做些相应的调节，来缓冲由于环境变化带来的冲击。企业的战略在形成的时候，管理者不可能预测到将来环境的具体情况，如果环境变了，而管理者还是一味地坚持原来的战略的话，势必给管理者的经营带来很大的困难，给企业带来巨大的损失。

（3）树立积极的企业文化。企业文化是一个公司的生活面貌，是一个公司保持持久成功的不竭动力，要想取得骄人的成绩，必须具备积极向上的企业文化，必须团结一批有能力、有远见的人才。对高级人才的激励，文化是一个不可缺少的因素。健康的企业文化，能够使员工自觉地为公司的利益做出牺牲，帮助企业顺利地渡过难关。

案例二 中国乳业上演生死时速

“昨天，是中国乳制品行业最为可耻的日子”2008年9月17日，蒙牛董事长牛根生在他的博客中这样写道。虽然其时更难堪的液态奶检测结果尚未公布。前一天，国家质检总局公布了紧急在全国开展的婴幼儿配方奶粉三聚氰胺专项检查结果：有22家企业69批次产品检出了含量不同的三聚氰胺。除了“祸首”三鹿，伊利、

蒙牛、雅士利等主要国产奶粉品牌皆在其中。后一天，国家质检总局又紧急组织开展了全国液态奶三聚氰胺专项检查，结果伊利、蒙牛、光明等“名牌”再登黑名单——事件已经由开始的三鹿危机，迅速演变成了整个中国乳业危机！比尔·盖茨曾经说过：微软距破产永远只有 18 个月！中国乳业的企业经营者们是否想过这样的问题。过去 10 年，世界乳业年增长 1.5%，而中国乳业则保持 20%左右的增速。一个行业的快速膨胀必然意味着弊病丛生。而伊利、蒙牛等自创业以来，更是以火箭速度著称。在选择了快速扩张的商业模式之后，他们是否对可能出现的问题有所防范？在快速发展的同时，是否也在尽全力夯实管理？蒙牛和伊利面临的，是一场生存还是死亡的重大考验。“奶粉门”事件对中国乳品业的打击是巨大的，更是对中国企业社会责任的一次空前考验：社会公众利益与社会责任必须摆在第一位置。

思考题：

1. 请以三聚氰胺事件为例，谈谈企业社会责任的内涵与重要性。
2. 企业如何承担社会责任？

【参考答案】

- 1 请以三聚氰胺事件为例，谈谈企业社会责任的内涵与重要性。

答：企业社会责任是指企业追求有利于社会长远目标实现的一种义务，它超越了法律与经济对企业所要求的义务。社会责任是企

氰胺”事件中的企业不仅没有履行社会责任，反而把企业看作是简单的“经济动物”，片面追求利润最大化，危害了社会秩序。这种不道德的企业行为，必然会受到法律的严惩。

（1）企业社会责任的体现

企业社会责任的内涵十分丰富和广泛，除法律规定的企业行为规范以外，所有可能影响社会福利的企业行为都

应纳入企业社会责任之内。大体上可以体现在以下五个方面：

① 办好企业，把企业做强、做大、做久，努力增强企业的竞争力，不断创新，向社会提供更好、更新、更多的产品和服务，使人民的物质和文化生活更美好。同时也为社会提供更多更好的就业机会，并使职工随着本企业的成长而得到全面的提高。

② 企业一切经营管理行为应符合道德规范。企业的一切经营管理行为，包括企业内部管理、产品设计、制造、质量保证、广告用语、营销手段、售后服务、公关工作等，都应符合道德规范。因为所有这一切都会对社会产生善或恶的影响，尤其是不合格的产品可能对社会造成极其巨大的伤害，“三鹿”奶粉事件就是一个十分典型案例。

③ 社区福利投资。对企业所在社区或其他特定社区的建设进行福利投资，包括医院、学校、幼儿园、老人院、住宅、公共娱乐设施、商业中心、图书馆等有关社区人民福利的一切设施的投资，均

太多牺牲和贡献。

④ 社会慈善事业。对社会教育、医疗公共卫生、疾病防治、福利设施及对由于特殊的天灾人祸所引起的一切要帮助的人，企业应根据自身优势适当定位，及时伸出援助之手，尽到应尽的社会责任。尤其对那些突发性社会灾难事件，例如，地震、海啸、飓风与恐怖袭击等造成的巨大灾难，企业应给予特别关注，并争取在第一时间作出快速而适当的反应。但不必相互攀比做秀，应当实事求是，量力而行。

⑤ 自觉保护自然环境。企业应主动节约能源和降低其他不可再生资源的消耗，尽可能减少企业活动对生态的破坏。积极参与节能产品的研究开发，参与对地球荒漠化和地球变暖所引发的各种灾害的研究和治理。

（2）企业社会责任的重要性

企业社会责任的重要性体现在多个方面，其包括对企业自身发展的影响，对与企业相连的各个利益相关体的影响，以及对整个社会可持续发展的影响。具体内容如下：

① 对于企业自身来说，社会责任可以带来商业“优势”，包括吸引、留住、激励员工；通过降低能耗和其他投入而降低成本；通过开发新产品和新服务以帮助解决社会问题，带来创新。同时社会责任也有助于树立品牌形象和提高企业声誉，建立良好的公共关系。最后，社会责任也是持续满足消费者需要的一种方法，即产品

品的新需求。

② 企业承担社会责任虽然短期损害了部分股东的利益，但为企业带来长期的收益。从短期来看，企业承担社会责任，消蚀了追求利润最大化的目标，但是，从长期来看，由于企业承担了社会责任，在社会上有较好的口碑，树立了良好的信誉，最终有助于企业获得长期利润，实现企业的可持续发展。

③ 从整个社会意义的角度看，如果更多的企业承担起对社会和环境的关注，使得社会能更好地追求可持续发展的目标。首先，通过承担社会责任，企业可以对政府制定的公共政策目标有所贡献；其次，社会责任还可以提升地区甚至国家的声誉；再次，企业承担社会责任，可以改善社会福利，企业具有个人不能比拟的经济实力和社会影响力，在社会遭遇突发性大灾难时，企业的挺身而出，可以有力改变和影响局势。此外，企业的社会责任还体现在对环境的保护上。对资源的节约，对环境的保护不仅可以为企业自身赢得良好的自然环境，同时还可以提高社区生活质量。

2 企业如何承担社会责任？

答：学会重视并承担必要的社会责任是企业实现自我成长、发展、壮大、持续经营的必修课。实现对社会责任的重视与承担，可以从以下几个方面做出努力：

（1）了解企业社会责任的重要性

社会责任的重要性：① 企业参与社会责任有利于环境的保护与资源的节约，尤其是对可再生资源的节约，它是社会实现可持续发展的必经之路，也是企业节约成本，扩大经济利益的重要方法；② 企业社会责任的实现有利于企业建立良好的公共关系，与社区、政府、消费者更加融洽的公共关系可以为企业的发展营造良好的社会空间环境；③ 社会企业责任已经成为现代社会企业发展的一项必要责任。

（2）完善企业的运作环境

① 规范企业运作流程，严格实行相关的产品安检制度，遵守行业操作规范。

② 坚持质量控制制度，积极主动配合相关部门的质量抽查与安全检查行动，把消费者的消费安全放到质量控制管理工作的首位。

③ 完善企业生产环境，为员工的人身安全提供必要的保障，将员工的作业环境危险系数控制在一定的范围之内。

（3）积极参与社会公益事业和环保事业积极主动地投身社会公益事业和环保事业，既可以为企业持续经营创造良好的自然环境，同时也是优化企业社会环境的有效途径。企业应多参与支援社区教育、支持健康、人文关怀、文化与艺术、城市建设等项目的发展，帮助社区改善公共环境，自愿为社区工作。

（4）建立“权责一致”的考核制度

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/968064130017006042>