



跨国公司在华企业社会责任指南

盈利与诚信

卜岚林 Michael Bloomfield 安嘉理

作者及致谢

主要作者：

卜岚林 加拿大和谐基金会，中国项目总负责
Michael Bloomfield 加拿大和谐基金会创始人，执行董事

合著者：

安嘉理 商道纵横，高级研究经理

感谢卡尔加里大学的陆静对第二章部分章节的研究及写作协助，以及商道纵横的研究助理孟祥瑞对第三章部分内容的研究贡献。

主要评阅者及顾问：

感谢所有为我们提供建议和鼓励的朋友们，特别感谢郭沛源先生与余晓文女士的杰出贡献。

郭沛源 商道纵横，总经理
余晓文 中国企业社会责任研究及顾问
钟宏武 中国社会科学院企业社会责任研究中心主任
Lai-ling Maria Lam 美国马龙大学（Malone University，USA）工商管理系教授
Bill Valentino (华威廉) 北京师范大学，中国社会责任研究院副主任
Elena Caprioni 加拿大不列颠哥伦比亚大学 (University of British Columbia) 研究员

项目合作机构：

商道纵横

传播与教育合作机构：

中国企业公民委员会
中国美国商会
加中贸易理事会

出版者与版权：

ISBN: 978-978-092-901-5

Copyright © (2013) **Harmony Foundation of Canada** (加拿大和谐基金会)

使用授权：

本出版物中所有内容均归加拿大和谐基金会（*Harmony Foundation of Canada*）所有。若用于非营利和教育目的，可无偿使用本文内容，但务请尊重基金会的著作权与版权并引用基金会网址 www.harmonyfdn.ca。而任何以盈利为目的的使用、改写和引用都必须首先征得和谐基金会的书面许可。和谐基金会保留在所有形式以及所有语言的版权，并保留拒绝让不遵守协议者使用本出版物的权利。使用本出版物的任何内容都意味着使用者已同意上述协议。谢谢！

目录

前 言	1
缩略语	3
摘 要	4
引 言	1
研究背景	2
《指南》编制目的	3
研究方法	3
关于作者	3
第一章 企业社会责任概览	5
理解企业社会责任	6
一、企业社会责任简介	6
二、企业社会责任的内涵	7
三、对企业社会责任理解的误区	8
变革型的企业社会责任	10
一、变革型企业社会责任的原则	11
二、变革型企业社会责任的益处	12
第二章 企业社会责任在中国	15
中国企业社会责任发展概况	16
一、引入期：从 20 世纪 90 年代到 2000 年	16
二、观察期：从 2000 年到 2006 年	17
三、发展期：2006 年后	18
中国企业社会责任现状	19
一、相关法律法规制度出台	19
二、中国企业日趋成熟	19
三、企业社会众人报告数量增加	20
四、中国企业社会责任的发展趋势	20
中国与企业社会责任相关的法律与指南	21
一、中华人民共和国公司法	21
二、国务院国有资产监督管理委员会发布的指导意见	21
三、中国环境保护部绿色证券指导意见	22
四、中国银行业协会的企业社会责任指引	22
五、证监会公告 [2009]	22
六、证券交易所相关指南	22
中国企业社会责任报告编制框架	25
一、联合国全球契约	25

二、全球报告倡议组织《可持续报告指南》	26
三、中国企业社会责任报告编写指南 (CASS-CSR)	27
中国企业社会责任标准	28
一、社会责任标准 (SA8000)	28
二、ISO26000	28
三、中国纺织企业社会责任管理体系 CSC9000T	29
四、期待中国企业社会责任国家标准的出台	29
跨国公司在中国的社会责任综合表现	30
一、跨国公司社会责任在中国的发展历史	30
二、跨国公司社会责任现状	31
跨国公司在华实践社会责任所面临的挑战	35
一、内部挑战	35
二、实施战略性企业社会责任面临的挑战	36
三、供应链上的挑战	37
四、公众对跨国公司越来越高的期望	37

第三章 企业战略与社会责任实践 41

从企业战略角度看中国的企业社会责任	42
一、公益虽重要，但企业社会责任不只是捐赠	42
二、负责任的企业创造共享价值观	43
如何制定适合中国的实质性企业社会责任战略	46
一、分析企业与社会责任的联系	46
二、实施企业社会责任：中国的商业环境	47
三、回应当地关键利益相关方	48
四、通过积极地利益相关方参与实现战略本地化	49
对改进企业社会责任的建议	51
一、促进总部与分支机构间的合作	51
二、通过人力资源管理改善企业社会责任	53
三、为改善企业社会责任而开展自我评估	56
四、强化社区参与	58
五、促进公益事业	61
六、寻找可靠、能干的中国 NGO 合作伙伴	65
七、改进企业社会责任报告	72

资 源 78

表格目录

表 1: 企业社会责任绩效比较	10
表 2: 在中国出台行为准则的跨国公司名单	32
表 3: 慈善项目案例	33
表 4: 中国有关劳工问题的法律法规	54
表 5: 负责劳工问题的政府机构与政府相关组织	54
表 6: 人权影响评估与管理的七个步骤	58
表 7: NGO 信息来源	68
表 8: 中国主要 NGO 简要列表	69
表 9: 中国企业社会责任报告指南与标准	73

图片目录

图 1: 企业社会责任简史	6
图 2: 公众抵制不信任企业	12
图 3: 中国企业社会责任的发展	18
图 4: 四位一体模型 (CASS-CSR 2.0)	27
图 5: 实质性矩阵	46
图 6: 在企业社会责任报告中体现工作进程	74

案例目录

案例 1: 通用电气与中国 EHS 研究院	31
案例 2: 中国移动	43
案例 3: 沃尔玛的“可持续发展 360 计划”	44
案例 4: 巴斯夫的“1+3”企业社会责任项目	44
案例 5: 英特尔如何在中国应用实质性原则	47
案例 6: 协作性企业社会责任结构	52
案例 7: 沃尔玛在中国建立第一个工会	54
案例 8: 通用电气的中国员工发展	55
案例 9: 安利(中国)慈善基金会	62
案例 10: 索尼志愿者服务项目	63
案例 11: 联想中国公益创投基金	63

前言

—— 刘卫华，中国企业公民委员会副会长兼总干事

中国改革开放洞开的大门，迎来了众多的外资企业和跨国公司。跨国公司不仅带来了国际视野和竞争意识，还带来了先进技术和科学管理，增加了就业和税收，为中国经济做出了巨大贡献；当然他们也得到了超值回报；但同时，也造成许多社会与环境问题；也有甚者，利用中国政策法规的疏漏搞双重标准。

众所周知，作为跨国公司来到另外一个国度，首先要遵守当地的法律法规；如若因当地制度尚不完善时，理应不能因当地制度滞后而自降企业本已先进而规范的行为标准。跨国公司可以理直气壮的说是来帮助当地发展的，但同时也是来追求利润的，还有最重要的是，跨国公司的到来一定要对当地的经济社会发展起到正能量。因此，自觉履行社会责任，做一个合格的企业公民，是企业经营行为和可持续发展的必然选择。

“企业公民社会责任”理念对于中国来说是个舶来品，正是跨国公司将这一先进理念带入中国。企业公民委员会在国际上众多共识的理念上将其总结为：*企业在经营活动中，以地球环境和人类幸福为出发点，按照为客户提供满意的产品和服务为基本原则，自觉承担社会责任，实现全面、协调、可持续的线性发展。*“企业公民”是站在“地球为一村”和“人类是一家”的高度来对待社会、经济、环境暨利益相关者。

中国政府将社会和环境的可持续发展、保障社会持续稳定提到政策层面，并庄严承诺加快中国可持续发展的步伐，这对中国乃至全世界都至关重要。对于在中国运营的商业机构、尤其是跨国公司来说，把握中国的变化、抓住发展时机、避开各种风险比任何时候都更加重要。恰逢其时，加拿大和谐基金会与商道纵横合作编写的这本《指南》为我们提供了宝贵的战略指导。

《指南》融入了启发性的案例以及作者敏锐的观察、丰富的经验与智慧，为希望了解和理解中国企业社会责任发展状况及法律法规的企业和专业人员提供了重要的指导；《指南》还为如何策划、实施成功的企业社会责任提供了实用的建议和工具；《指南》最深刻的影响将在于高瞻远瞩地反对注重公关和形象塑造的“企业社会责任”，提出企业应该开展实质性的社会责任项目，以适应不断变化的社会需求，建设更加平衡稳定的社会。

企业面临着许多巨大的挑战 ---- 政治的、经济的、环境的、技术的，还有道德伦理等方面。而迅速发展的信息技术使得企业面临更严格的监督。一旦有什么不当行为，在当今的“自媒体”和“全媒体”时代，消息尤其是负面信息会被迅速传播开来。因此，企业必须主动预见、积极寻求解决的方案，并有所投入。忽略公众对社会和环境问题的批评将使企业面临极大风险，包括对

企业声誉、品牌认同和市场份额的损害，甚或百年建起的企业大厦也会在顷刻之间轰然倒塌。

和谐基金会与商道纵横合作出版的这本《指南》提出了清晰、实用、易于操作的指导，帮助企业与社会建立更加有效、互惠互利的关系；为当下和将来的企业决策人和企业社会责任专业人员提供了实用的指引，帮助他们成功制定企业社会责任战略；更重要的是，《指南》让我们看到在珍惜宝贵的社会、环境资源的同时取得经济成功是完全可以实现的。

如果说跨国公司为中国经济发展作出了重要贡献，那么在自觉承担社会责任、争做优秀企业公民方面依然应该作出榜样。这正是《跨国公司在华企业社会责任指南》重要的现实意义和深远的历史意义所在。

刘卫华 2013年4月23日于中国北京

缩 略 语

ACFTU	中华全国总工会
AMCHAM	美国商会
CASS	中国社会科学院
CBA	中国银行业协会
CBCSD	中国可持续发展工商理事会
CCAA	中国认证认可协会
CNTAC	中国纺织工业协会
CSC9000T	中国纺织企业社会责任管理体系
CBSR	加拿大社会责任企业联合会
CSR	企业社会责任
CSRC	中国证券监督管理委员会
CSR-GATEs	中国纺织服装企业社会责任报告纲要
CYDF	中国青少年发展基金会
ECFIC	中国外商投资企业协会投资性公司工作委员会
EHS	环境、健康与安全
EICC	电子行业行为准则
FON	自然之友
GeSI	全球电子可持续发展推进协会
GONGO	官办 NGO
HR	人力资源
ICT	信息通信技术
ICTI	国际玩具业协会
ILO	国际劳工组织
IPO	首次公开募股
ISC	美国可持续发展社区协会
ISEAL	国际社会与环境认可和标签联盟
KPI	关键绩效指标
MNC	跨国公司
OEM	原设备生产商
PRC	中华人民共和国
SA8000	社会责任标准 SA8000
SAI	国际社会责任组织
SASAC	国务院国有资产监督管理委员会
SIGMA	可持续发展综合管理指南
SME	中小企业
SOE	国有企业
SROI	社会投资回报
SSE	上海证券交易所
SZSE	深圳证券交易所
WTO	世界贸易组织

摘要

近年来，受中国迅速增长的经济、急剧扩大的市场、廉价的劳动力以及在环境保护、健康安全等方面较低标准的吸引，全世界的企业纷纷涌向中国。然而，低标准、低成本的中国市场正在发生巨大的变化。

截至 2011 年 10 月底，在中国注册的跨国公司已超过 73 万家。虽然企业社会责任（CSR）这一理念是由跨国公司带入中国的，但相关研究显示，相比较跨国公司在发达国家的企业社会责任实践以及中国社会对跨国公司的企业社会责任日益增长的期望而言，跨国公司的表现并不尽如人意。

企业社会责任在中国是一个较新的概念和领域，但发展却非常迅速。在中国，无论是政府还是公众，都越来越强烈地希望企业能够在公共健康、环境保护、员工安全和社会发展等方面有更好的表现。企业仅仅遵守法律法规和关注企业形象是远远不够的。

然而在实践中，企业因何必须改善固然重要，但更重要的是企业如何以实际、有效的方式回应社会期望，既为企业谋利，同时又造福于社会。

这本《跨国公司在华企业社会责任指南》（以下简称《指南》）的**主要目的**是帮助企业社会责任从业人员及企业领导转变对以公关为目的的企业社会责任的认识，并且能够：

- 从公众的角度理解企业社会责任；了解企业社会责任的实质性意义而不是仅仅停留在着重企业形象的塑造
- 了解中国企业社会责任的重要性、现状及未来发展趋势
- 开发能同时满足社会与企业需求的企业社会责任项目
- 与当地社区建立长期的、富有成效的合作伙伴关系
- 学习成功经验和最佳实践案例

第一章简要介绍企业社会责任的历史，并引入了“变革型企业社会责任”概念，即将商业价值观、商业行为与利益相关方的期望和需求相协调，以社会需求为导向的企业社会责任。

第二章概述企业社会责任在中国的发展历史、现状、有关法律法规，并对跨国公司在中国的企业社会责任整体表现及面临的挑战加以梳理。

自上世纪 90 年代以来，企业社会责任在中国经历了传播、观察和发展三个阶段。现在，中国政府希望通过企业社会责任来解决经济转型中的社会和环境问题，并推动社会稳定与和谐发展。

目前，中国已有 30 多条与企业社会责任相关的全国性法律、法规或指导意见。第二章强调与企业社会责任直接相关的一些重要条文、中国的商业协会和证券交易所发布的指南。在中国，跨国公司使用得最为广泛的企业社会责任报告指南包括联合国全球契约（UN Global Compact）和全球报告倡议（Global Reporting Initiatives）；而大多数中国国有企业所采用的则是由中国社科院（CASS）企业社会责任中心编制的《中国企业社会责任报告编写指南》（CASS—CSR2.0）。

第二章审视跨国公司所面临的内外部企业社会责任挑战，比如总部与当地分支机构和供应商

的协作不力、未能遵循更严格的法规、对公众期望回应不力、在计划和决策方面未能充分整合企业社会责任和可持续性原则以及较为薄弱的地方关系等。

第三章首先站在企业角度来理解企业社会责任，继而提供实用性信息以指导如何分析公司当前的企业社会责任实践，如何通过促进政府、员工、媒体、NGO、商业伙伴和顾客等利益相关方参与来推动企业社会责任。第三章还就下列议题提出了具体建议：

- 促进总部与分支机构之间的合作
- 通过人力资源管理改善企业社会责任
- 企业社会责任的自我评估
- 强化社区参与程度
- 促进公益事业
- 寻找可靠、能干的 NGO 合作伙伴
- 改进企业社会责任报告

《指南》中所引的案例大多是为企业和社会带来双赢的优秀企业社会责任战略和可持续项目的积极范例。

未来发展选择

每个社会都会清算积累的问题，中国也不例外。严重的食品污染、水污染、空气污染及其造成的对公众健康和环境的损害，已经引起了日益增长的社会不稳定和政策调整。公众对于提高劳工、健康、环境管理和社会发展等标准的呼声愈来愈高，这终将唤起政府与公众采取实质性行动。主动回应社会期望将是企业的明智之举。

每家公司都面临同样的选择：是继续以前的企业经营方式，被迫做出改变乃至淘汰出局，还是主动将企业战略与可持续性原则相结合，积极满足社会需求？遵守商业道德、高瞻远瞩的企业能将社会和环境责任作为运营核心价值，从而取得持续性成功。这些企业对其运营及市场所在地的整体发展所发挥的积极贡献，将为他们赢得更多提高自身竞争力和品牌认知度的机会。

这本《指南》虽然主要为在中国运营的跨国公司而设计，但却不局限于此。它同时也为倡导企业与社会合作，以争取社会、环境、经济的共同利益，为跨国公司或国有企业在中国、甚至在全世界任何一个国家或地区成功运营提供了参考蓝图。

希望企业高层领导者以及企业社会责任事业的参与和支持者发现本《指南》有助于他们更好地理解企业社会责任、加强合作承诺，并在此基础上塑造更好的商业战略和实践，从而实现可持续的未来。

INTRODUCTION

引言

- 研究背景
- 《指南》编制目的
- 研究方法
- 关于作者

引 言

研究背景

很多经济学家认为，2030 年中国经济将会超过美国。在这种预测的影响下，越来越多的外国企业进入中国。根据中华人民共和国商务部统计，截至 2011 年 10 月底，已有超过 73 万家外籍公司在中国境内登记注册。

在 2012 年 6 月 22 日的“第五届跨国公司领袖圆桌会议”上，商务部副部长高虎城说，世界 500 强企业中有 490 家已经在中国投资，并建立了 1600 多家区域总部和开发研究中心。¹ 仅 2010 外资企业年在中国的销售额就超过了 33 万亿元人民币（折合 5.24 万亿美元），获益颇丰。

伴随着中国经济迅速发展而来的是对公众健康、环境和社会发展的巨大损害。虽然跨国公司通过其供应链管理将企业社会责任的理念带入中国，但大多数企业社会责任项目变质为营销公关的手段或企业不良行为的掩饰物。有研究表明，由于在发达国家面临来自顾客和投资者的压力，许多领先的跨国公司的企业社会责任项目在发达国家比在发展中国家，包括中国，做得更多和更好（Lam 2009）。

跨国公司在的企业社会责任表现不足的原因是多方面的：

- 一些公司不认可、不尊重企业社会责任在中国的发展，只是满足最低的环境和社会要求
- 一些公司在中国的分支机构权力有限。即使总部对中国的企业社会责任相关要求、社会需求不甚了解，分支机构仍需听从总部的安排
- 一些公司刚刚进入中国市场，主要资金和精力都用来拓展业务，忽视了履行企业社会责任

忽视在中国开展必要的企业社会责任会给公司带来不良影响。中国的现状要求跨国公司尽快完善企业社会责任。正如加中贸易理事会前总裁塞吉奥·马奇（Hon. Sergio Marchi）在 2007 年北京举行的“教练与企业社会责任国际论坛”上所说：“中国现在正处于企业社会责任快速发展的时期，政府正在寻找样板企业。这是企业脱颖而出，成为企业社会责任的开创者并树立良好的企业公民声誉的绝好机会。”

¹ http://www.gov.cn/jrzq/2012-06/22/content_2167702.htm

响应时代号召才是明智的决策。在华跨国公司必须努力在改进公共健康、员工安全和环境保护方面有所作为,同时对社会发展做出贡献。这不仅是为了公平,也是在中国获得成功的重要因素。

做到这一点需要面对两个重大的挑战。第一,是要确保跨国公司清楚地了解中国对企业社会责任日益增长的期望,以及如何成功地在中国实施企业社会责任;第二,是要确保中国企业从跨国公司学到良好的实践经验,而不是不良习惯。

《指南》编制目的

毋庸置疑,企业需要这样一本全面的、具有可操作性的企业社会责任指南,来帮助他们成功地在中国策划并实施企业社会责任项目。目前在中国已出版的指南要么泛泛而谈,要么只关注个别特定的企业或行业。

我们编写这本《指南》的目的,在于从以下几个方面为跨国公司领导和企业社会责任工作团队提供帮助:

- 从公众的角度来理解企业社会责任,重视企业社会责任的实质效果而不是形象塑造
- 了解中国企业社会责任的最新动态
- 策划实施能够同时满足社会与企业需求的有意义的企业社会责任项目
- 通过发展与民间的可信赖伙伴关系,建立与当地社区的长期联系
- 分享经验教训

希望该《指南》能帮助企业的高层领导和企业社会责任从业者更好地把企业社会责任作为企业商业行为的有效构成加以理解,从而更有效地制定商业策略;也希望此书能为咨询机构、中国国内企业、学术机构和政府部门等提供有价值的参考。此外,我们还希望该《指南》有助于将企业社会责任从“以市场与品牌为导向”转变为“以社会为导向”,同时造福于企业和社会。

研究方法

本《指南》基于对中国的企业社会责任政策、问题与案例,以及选定的跨国公司网站的广泛调查,对全球报告倡议组织(GRI)、联合国全球契约(UN Global Compact)、ISO26000等重要的企业社会责任指南的研究,以及现存的重要研究成果的学习,结合和谐基金会与企业的长期合作及其在中国的丰富经验,商道纵横对中国企业社会责任实践的深刻了解以及多年为客户提供咨询的经验,还有众多专家的知识 and 观点。

关于作者

卜岚林和 Michael Bloomfield 发起并总体把握《指南》的编写工作。作为主要作者,除了负责撰写《指南》的大部分内容,他们还负责此项目的整体设计与协调,确定《指南》的最终内容。

卜岚林女士是加拿大和谐基金会中国项目总负责。她主要环境和发展问题方面的公众参与及

企业、政府与社区的多方合作等工作。卜岚林持有建筑设计学士学位和城市规划硕士学位。她在中国十多年的城市规划工作经历，以及在企业社会责任方面的广泛研究使她能够深刻地了解中国发生的变化，以及企业与社会如何合作以实现可持续发展。

Michael Bloomfield 先生是加拿大和谐基金会的创始人兼执行董事，在环境、社区发展及国际问题等方面有非常丰富的经验。自 1985 年以来，和谐基金会在他的带领下，大力促进企业、社区和政府与环境与发展方面的沟通及合作，并因为这些开创性的工作获得了广泛的国际认可。他对调解冲突、多方协作及伦理决策等问题的认识，使他得以帮助许多组织和机构用积极的方式来面对和解决问题。

本书的主要作者很高兴商道纵横能参与这本书的研究与写作。感谢商道纵横总经理郭沛源的支持，感谢高级研究经理安嘉理对第二章部分章节及第三章部分章节的写作（第二章中的中国境内跨国公司在社会责任方面的综合表现、在华跨国公司成功处理社会责任面临的问题与挑战部分；第三章中的从企业战略角度看中国的企业社会责任概念、如何在中国建立可持续的企业社会责任战略、加强总部与分支机构合作的建议、通过人力资源改善企业社会责任、企业社会责任改善的自我评估和改善企业社会责任报告等部分内容）。

安嘉理是商道纵横高级研究经理。她专注于企业社会责任和社会责任投资的研究工作，主持并参与过多个研究项目，研究领域涉及企业社会责任、绿色金融、水资源和供应链管理等。她持有人文学硕士学位和经济学学士学位。

参考资料

Maria Lai-Ling Lam. (2009) CSR Movement in China: What can foreign corporations' CSR programs in China do to universal values? (文章发表于国际普世对话学会在北京第二外国语学院举办的第 8 届世界大会：“文化间的对话：和平、公正与和谐”，2009 年 7 月 23-28 日) <http://isud.typepad.com/files/lam1.doc>

CHAPTER 1

第一章 企业社会责任概览

- 理解企业社会责任
- 变革型的企业社会责任

“社会责任的观点认为企业不仅要遵守经济
和法律的规则，也要承担在这些规则之外的特定
的社会责任”

理解企业社会责任

一、企业社会责任简介

公元前 1700 年的汉莫拉比法典提到：如果一个工匠为别人盖房子，因没有正确地建造而导致房屋倒塌，造成房主死亡，那么这名工匠应将被处死。这也许是人类历史上关于商业社会责任的最早范例。

现代企业社会责任理念始于 20 世纪中叶。1953 年霍华德·博文（Howard R. Bowen）出版了他开创性的作品《商人的社会责任》（*Social Responsibilities of the Businessman*），他因此被赋予“企业社会责任之父”的称号。1963 年，约瑟夫·麦奎尔（Joseph W McGuire）在他的《商业和社会》（*Business and Society*）一书中写到：“社会责任的观点认为企业不仅要遵守经济和法律的规则，也要承担在这些规则之外的特定的社会责任”。早期的企业社会责任观念不是品牌宣传的工具，也很少有将企业社会责任和商业利益相联系的讨论。到了 20 世纪 60 年代，随着民众和社会对企业和政府的表现有了更高的要求，人们对于企业社会责任的兴趣也随之增加。

20 世纪 80 年代末，华尔街和美国国防工业的丑闻伤害了公众对于大型企业的信任。在全球范围内，随着的一系列违反商业伦理的事件的曝光，对商业行为的审查逐渐成为常规操作。消费者运动发起了对包括雀巢、联合碳化、通用汽车等公司违反商业伦理行为的抵制。通用动力公司因为价格欺骗被政府调查之后，建立了美国第一个企业伦理办公室（《经济学人》2000 年 4 月）。从那时起，企业开始将社会责任作为风险管理和公共关系的工具。

20 世纪末，石油工业的三大事件：1989 年埃克森石油公司（Exxon）的漏油事件，1995 年壳牌石油布兰特·史帕尔（Brent Spar）储油平台²沉入海底事件以及壳牌石油与尼日利亚军方串通谋杀 9 名奥格尼（Ogoni）地区抗议者事件，“引发了一轮始料未及的针对跨国公司的强烈反抗”（Azer 2001）。在这之后，关于耐克、迪士尼等公司血汗工厂的报道，唤起了公

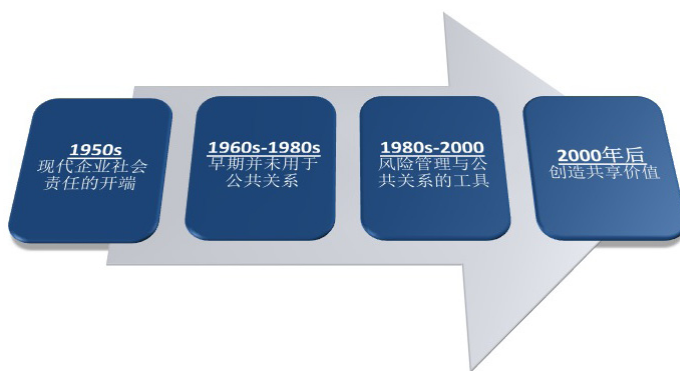


图 1 企业社会责任简史

² 布兰特·史帕尔是布兰特油田位于北海的储油平台和游轮载荷浮筒，由壳牌石油运营。

众对企业社会责任的强烈要求。2000 年，大部分国际大公司都已经做出了企业社会责任的承诺；然而，“当 CEO 们为企业社会责任能帮助提高品牌形象并创造股东价值而欣喜时，对于企业社会责任较少关注人和地球而更多关注公共关系与利润的指责也日渐增多。”（Azer 2001）

二、企业社会责任的内涵

企业社会责任这一概念自诞生以来就一直没有一个清晰的、被广泛接受的定义。一些其他概念也被用来描述企业社会责任，包括企业责任、企业伦理、企业公民、企业可持续发展、三重底线及责任经营等。

与其加入对其定义的争论，我们更愿意选择关注企业社会责任的组成。具体包括下列内容：

1. 环境保护

针对环境问题和责任采取预防性措施；承担由企业行为对环境产生的影响，积极减少运营活动中的环境危害，更有效地利用自然资源 and 能源。

2. 劳工健康与安全

避免任何形式的强迫劳动；消除在招聘和雇佣中的歧视；公平地对待所有员工；鼓励结社自由原则并认可集体协商的权利；为员工提供必要的保护并按照国际标准保证员工健康和 safety；提供培训和职业发展机会。

3. 人权

无论个人背景与个性，尊重每一个人；无论是否与自身利益直接相关，都要避免任何形式的强迫性劳动。

4. 利益相关方与社区参与

理解和尊重利益相关方的需求，并真正让他们参与到决策的过程中；帮助当地创造就业机会，促进教育、社会投资、健康和其它公共利益的提高；与当地组织结成伙伴关系，并鼓励员工参与当地志愿者活动。

5. 商业伦理

保证责任、透明和道德的行为；遵守法律法规并尊重利益相关方的利益；抵制任何形式的腐败。

6. 企业公益

提供灾难援助，并持续向促进社会发展、文化、教育、公共健康与安全、环境健康与安全领域慷慨投资。

三、对企业社会责任理解的误区

企业社会责任的基本原则是企业应该为社会和环境的有益发展做出贡献，从而使世界更加美好。不幸的是，在过去的二十多年里，许多企业社会责任的实践，基本上是为建立企业形象和产品营销的公关活动。现在我们面临环境退化、贫穷、社会不公正等国际性问题的挑战，以公关为主旨的企业社会责任方式正招致越来越多的批评，尤其是当企业利用一些重要的环境或社会问题为其商业目的服务的时候。

我们需要问自己的是：如何在企业社会责任上做得更好，我们才能造福于社会和企业？让我们从当前对企业社会责任的一些主要误解中获得一些启发。

1. 企业社会责任就是慈善捐赠，我的公司没有足够的盈利来做慈善

根据世界可持续发展工商理事会所述，“企业社会责任是一种对商业道德行为的持续承诺，承诺在对经济发展做出贡献的同时，提高员工及他们家庭的生活质量，以及当地社区和社会中大多数人的福利水平。”在最低的层面，企业社会责任要求企业必须遵守法律和法规的要求。而在法律责任之外，企业还承担有道德责任。这意味着企业不能危害社会和环境，并要为其可能造成的危害承担责任。法律和道德两个层面的责任适用于所有企业，没有例外。

在法律与道德的责任之外，才是公益责任。尽管企业需要盈利才能为公益事业和社区提供经济支持，但即使是新近成立的公司也应当在企业文化中建立责任意识，并可以通过实物捐赠或者提供志愿服务的形式支持非营利组织和慈善机构。

2. 把企业社会责任当做是营销与公关工具

米尔顿·弗尔德曼（Milton Friedman）在他发表于1970年的《商业的社会责任是增加利润》一文中提到企业社会责任项目是“虚伪的表面装饰”。数十年之后，企业社会责任仍然是虚伪的装饰吗？Globescan Radar Report 2012年的报告中指出81%的加拿大人认为企业是在利用企业社会责任去提高其形象，而不是去为社会做出贡献（Hii+Knowlton Strategies Canada 2012）。在过去的几十年里，企业社会责任一直被当做公共关系的工具，这种做法被当做一种普遍的商业行为而接受。大多数公司在策划企业社会责任项目时首先考虑的是企业会从中得到什么，例如客户忠诚度、品牌认同及新产品推广的机会等。企业希望也应当为他们的善举获得关注，但是诸如奢华的颁奖仪式、媒体宣传的盛大开幕式、或是以慈善为名的活动之类的自我推销真的能够赢得公众的支持和尊重吗？

3. 只要企业遵守当地法规，就是合格的企业公民

一般来说，发展中国家在环境保护、劳工权利、公共健康和社会福利等方面的标准比发达国家较低。所有的跨国公司都面临着同一个问题：选择遵从怎样的标准？采取当地标准有可能带来

短期内的高额利润，但也会积累更高的潜在风险；而采取国际通用的更高标准，也许需要企业付出更多，但是却能为员工、当地社区和环境带来更大的好处。这个问题的核心是企业更加重视什么：是企业自身的利润还是负责任的公民意识，即既为社会又为企业谋福利？

为了更好地说明我们的观点，让我们来看看美国联合碳化公司（Union Carbide）失败的经典案例。

1969年，在印度政府的支持和鼓励下，美国联合碳化物化工公司（US chemical company Union Carbide）在博帕尔市（Bhopal）建立了一座农药厂。这座工厂没有采取与其在西维吉尼亚州的化工厂同等严格的员工健康、安全和环境保护标准，而是采用印度较低的法规标准。1984年，当时历史上最为严重的企业事故发生了：大量被用来制造农药的致命性化学物质甲基异氰酸酯气体（methyl isocyanide）从储藏罐泄露，毒气烟雾蔓延至工厂附近的数千棚户区。

大约2500人因此死亡，成千上万人由于化学气体中毒。1989年，这家企业因其造成的损失被处以4.7亿美元罚款。最终，联合碳化公司被陶氏化学收购。而博帕尔工厂附近地区至今仍然存留有毒物质，许多受害者仍经受着痛苦的折磨：他们没能得到有效的照顾，也没有获得足够的赔偿。因为企业当初的错误决策，加上企业在处理博帕尔灾难事故期间和之后的不负责任的表现，联合碳化物公司和它的名誉一起彻底崩塌。

现在，让我们再想一下：若一个企业仅仅履行最低标准的法规要求，它能称得上是良好的企业公民吗？这是聪明的商业策略吗？

4. 企业社会责任是促进企业与政府关系的政治手段

2010年秋天，加拿大和谐基金会为30余位中国市长、副市长举办了企业社会责任培训。期间美国商会的杨晔先生为这些市长做了讲座。他让市长们猜猜外企眼中最重要的利益相关方是谁，大多数市长认为是顾客。杨晔说，“有意思的是，许多企业认为政府才是他们最重要的利益相关方。”由此，我们不难理解为什么企业希望利用企业社会责任来促进与政府的关系。

通过企业社会责任促进与政府的关系无可厚非，但是企业需要谨慎地保证政府需求与社区利益是一致的。例如，当地政府想要建设一座新的水电站，而当地居民却强烈反对这一计划，因为水电站不仅会摧毁野生动植物栖息地、损害人们的生活方式，还会将河道拦截成湖泊进而影响甚至截断下游的淡水供应。

透明度以及与社区的建设性伙伴关系是有效的企业社会责任不可或缺的部分。保证社区的重要需求能得到满足，对于达到长期积极效果具有极其重要的作用。

变革型的企业社会责任

在理想状态下，企业社会责任应是一种嵌入式的自治机制，使企业能够监控并保证遵守法律和道德的标准、以及国际性的行为准则。因此，企业能够承担其活动对环境、顾客、员工、投资者、社区和其他可能受其影响的成员所带来的责任；而且，企业能够通过鼓励健康的、可持续发展的社区发展而促进社会的有益发展而不仅仅是企业自身盈利。为了达到这一目标，我们需要将以市场为主导的企业社会责任转变为以社会为主导的企业社会责任，我们称之为**变革型的企业社会责任**。

变革型的企业社会责任这一概念由加拿大社会责任企业联合会（CBSR）最早提出和传播。变革型的企业社会责任是一种前瞻性的策略，目的在于为企业内部注入社会责任概念，并鼓励将利益相关方加入到决策过程中。在实践中，我们可以把企业社会责任分成“合规型、运作型、战略型和变革型”四类。他们之间的主要不同在于主动和被动的差异，以及一个企业的绩效水平处于这四类中的哪一个层级。表 1 对这四类企业社会责任的区别进行了比较。

表 1：企业社会责任绩效比较（改自 CBSR 资料³）

驱动因素	合规型	运作型	战略型	变革型
	企业对 CSR 的承诺			
领导心态	防守型	运营许可	风险与机遇	激励型 基于共同的价值观 ⁴
愿景	就业 利润 税收	慈善 责任运营	可持续并且盈利	三重底线 不局限于自身发展 长期的
主导者	员工驱动	职能部门	CSR 主管部门 跨部门团队	CEO 主要利益相关方
参与方式	告知	商议	参与	合作 / 赋权
	CSR 整合			
承诺	最少	着眼于项目或者成效	战略规划	CSR 指标 绩效评估
行动	随机项目	有限的项目	协作的项目	以企业使命为中心 的项目
评估方式	最少	内部审计	第三方审验	利益相关方评估
报告	按法律要求	关注公共关系	公开报告	透明度

³ <http://www.cbsr.ca/sites/default/files/file/A%20Framework%20for%20Transformational%20CSR%20FINAL.pdf>

⁴ “价值观”，指行为的准则或标准；是一个人对周围客观事物的意义及重要性的评价和判断。

一、变革型企业社会责任的原则

1. 基于共同价值观的领导力

联合国工业发展组织（UNIDO）在 2002 年的报告中提到企业社会责任的三个层次：参与公益活动；将企业社会责任融入企业整体商业策略；将追求公众利益作为商业目标的一个核心部分。变革型企业社会责任体现的即是第三个层次：公众利益。

哈佛大学教授迈克尔·波特（Michael Porter）提出的“共享价值观”概念强调“商业必须将企业成功与社会进步联系起来”。变革型的企业社会责任要求企业能够从共同的价值观角度处理社会和环境问题，在经济上获得成功的同时确保社会进步和环境可持续性。

2. 高层管理者的承诺

相关研究清楚地表明，可持续发展战略是典型的自上而下式的。只有当高层管理者对可持续发展战略做出明确承诺时，效果才最明显。因此，高层管理者中应该有一名成员作为企业社会责任团队的直接领导，并直接向 CEO 和董事会汇报。

为了在组织内部出台并实施共享价值观的战略，CEO 和执行主管们应该：

- 在企业所有层面的决策制定过程中考虑对社会和环境的影响
- 在企业文化中体现社会与环境价值，并创造激励机制以鼓励对环境和社会负责的行为
- 采用生命周期分析法来确认、衡量和管理企业活动的社会与环境影响 (Epstein, 2009)

3. 关注长期的可持续性而不是短期营销与利润追逐

变革型企业社会责任要求在整个组织内进行长远重点规划，并确保所有员工都了解并参与到企业整体的社会责任战略中来。变革型企业社会责任通过社会、环境方面的责任和投入来平衡利益相关方和企业的利益。

4. 赋权于利益相关方

变革型企业社会责任要求利益相关方不仅应该了解企业的决策过程和实施进展，还应该能够参与到决策制定和问题处理的过程当中。利益相关方应该有机会定期表达他们的观点，并对企业的产品、服务、社区投资与社会、环境和经济方面的整体绩效提出建议。

5. 高度负责与透明

除了定期向公众发布企业社会责任报告外，变革型企业社会责任还要求企业定期地提供可靠的、连贯的信息。信息透明不仅对赢得公众信任十分重要，同时也能体现企业活动和管理中的责任感。企业的持续发展和成功要求高度的透明度与责任感。

6. 可实施、可评价的目标

除盈利外，企业还应该建立特定的社会及环境可评估性目标，如碳排放减少量、节水量、受资助教育项目的毕业生数量、成功的合作伙伴关系等。企业还应该像对待财务目标一样，精心建立一个确保实现社会、环境目标的监控体系。

二、变革型企业社会责任的益处

持续、系统的企业社会责任战略会为企业带来下列长期利益。

1. 提高声誉和品牌忠诚度

企业声誉及品牌忠诚度并不能通过一时的广告和媒体宣传提升，而需要通过对社会 and 环境的贡献为企业赢得广泛、持久的利益相关方忠诚度和社会支持。日益成熟的公众会支持企业对社会的真诚投入，反对“漂绿”或其他形式的形象塑造。

2. 获得关键利益相关方的认同

基于对欧洲、北美和亚洲 18 个国家 3100 名教育程度良好、收入较高的对象的调查，爱德曼“信任晴雨表”2007 年的报告（Eldelman Trust Barometer 2007）显示，超过 74% 的人不会从他们不

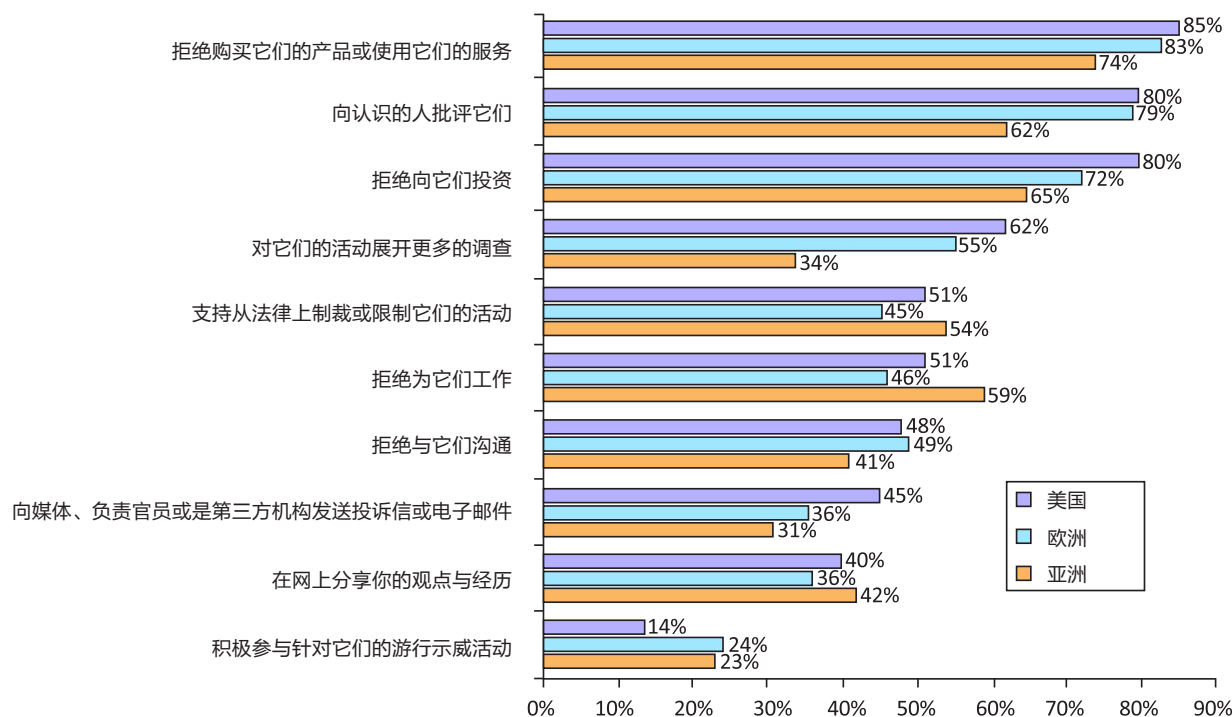


图 2 公众抵制不信任企业（来源：爱德曼信任晴雨表 2007）

信任的企业购买产品或服务。⁵而那些通过产品与服务的自主创新降低对环境的不利影响、对社会公平和社区发展做出贡献的企业，会获得政府、社区、员工、投资者和消费者的信任与感激。

3. 吸引并保留人才

根据韬睿咨询公司 (Towers Perrins) 的一项全球劳工调查表明，企业社会责任是吸引员工加入和留住人才的第三大动力。(TIME, May 28, 2012)

4. 健康、文明和清洁的社区环境

健康、文明和清洁的社区环境是社会稳定的基础；而商业活动的长期繁荣需要依赖稳定的社会。除此之外，企业还能从中够获得其他许多益处：减少在医疗健康、净化空气、缓解土壤和水质退化上的投入，招聘到更多训练有素的技术工人和专业人员等。健康繁荣的社会还可以为企业在税收优惠、科研和基础设施投入等提供多方面的便利。而一个不健全、不稳定的社会，不论是源于冲突、玩忽职守或放任，都不适于企业生存和商业运营。

5. 与利益相关方保持良好关系

变革型企业社会责任重视所有利益相关方的意见，而不仅是股东的意见。通过定期、有效的参与机制，企业可以发展并维持与员工、投资者、消费者、合作伙伴及整个社会的积极关系。哈佛大学的一项研究表明，与以股东为导向的企业相比，以利益相关方为导向的企业在发展速度上是前者的 4 倍，而员工数量增长速度是前者的 8 倍。(Kotter and Heskett, 1992)

⁵ <http://www.slideshare.net/pkelly/edelman-trust-barometer-ireland>

参考资料

Alison (Jeffrey) Azer (2001-2002), The Ethics of Corporate Responsibility: Management Trend of the New Century? 参见 <http://www.chumirethicsfoundation.ca/files/pdf/azeralison1.pdf>

Hill+Knowlton Strategies Canada (2012), 参见
<http://www.hkstrategies.ca/news/making-sense-how-world-sees-world>

John P. Kotter and James L. Heskett (1992) Corporate Culture and Performance. New York: Free Press

Marc J. Epstein (2009), Making Sustainability Work, Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts

The Economist (Apr.20, 2000), Doing Well by Doing Good, 参见
<http://www.economist.com/node/304119>

Sheldon Chumir Foundation, The Ethics of Corporate Social Responsibility – Management Trend of the New Millennium? 参见 <http://www.chumirethicsfoundation.ca/files/pdf/azeralison1.pdf>

ThinkingShift (2007) The Evolution of CSR, 参 见 <http://thinkingshift.wordpress.com/2007/03/27/the-evolution-of-csr>

Time Magazine (May 28, 2012), Why Companies Can No Longer Afford to Ignore Their Social Responsibilities, 参 见 <http://business.time.com/2012/05/28/why-companies-can-no-longer-afford-to-ignore-their-social-responsibilities/-ixzz216lG5Rpg>

CHAPTER 2

第二章 企业社会责任在中国

- 
- 中国企业社会责任发展概况
 - 中国企业社会责任现状
 - 中国与企业社会责任相关的法律与指南
 - 中国企业社会责任报告编制框架
 - 中国企业社会责任标准
 - 跨国公司在中国的社会责任综合表现
 - 跨国公司在中国实践社会责任所面临的挑战

随着社会和环境问题的突出以及公众参与程度的加深，公众对企业履行社会责任的期望不断提高：企业应该遵从国际的企业社会责任标准，并为教育、社会发展和环境保护作出应有的贡献。

中国企业社会责任发展概况

中国是世界上经济增长最快的国家。过去三十年，中国 GDP 年均增长速度达到 10%，并在 2010 年超越日本成为仅次于美国的世界第二大经济体。中国不再是廉价劳动力和低环境标准的代表，而已成为世界经济的重要角色。2010 年，中国的 13 亿人口及其日益增长的需求，吸引外国投资总额 1057 亿美元，比前一年增加了 17.4%（Bloomberg, 2011）。根据中国海关提供的数据，截止到 2011 年 5 月，中国的贸易盈余增至 130.5 亿美元；⁶以美国和欧洲为主的出口额同比增长了 19.4%，进口额比前一年增长 28.4%（Jackson 2011）。中国虽然仍是世界制造业的中心，但远不仅仅是制造中心。

经济的崛起将中国推至全球商业舞台的中心。与此同时，随着社会和环境问题的突出以及公众参与程度的加深，公众对企业履行社会责任的期望不断提高：企业应该遵从国际的企业社会责任标准，并为教育、社会发展和环境保护作出应有的贡献。

在中国，企业社会责任是一个较新但迅速普及的概念。随着过去 20 多年的现代化与经济的快速增长，企业逐渐从单一追逐利润最大化转向关注商业伦理以及社会和环境责任。企业社会责任原则和日益增长的公众期待鼓励企业超越政府对企业在产品安全、环境保护、劳动者权益和社会发展等方面的最低要求，同时也要求企业尊重包括雇员、消费者、供应商及当地社区在内的所有利益相关方，并将利益相关方的期待融入到企业的商业模式中（Lin, 2009）。

在中国，企业社会责任的发展经历了引入期、观察期和发展期等三个阶段。

一、引入期：从 20 世纪 90 年代到 2000 年

在 20 世纪 90 年代的经济改革之前，中国的“计划经济”在中央的严格控制之下；政府决定工厂的生产计划，消费者按照分配定额购买商品。对外开放政策放松了政府管制，也促进了企业的市场化和现代化。经济随之迅速增长，但是对社会和环境问题却很少甚至没有关注。

许多跨国公司受廉价劳动力、较低的环境标准和中国政府的优惠政策所吸引，将制造环节转移到了中国，中国从而成为了“世界工厂”。成百上千家原始设备制造商（OEM）加入到全球的供应链当中，为境外客户提供产品。这些制造商为中国令人惊叹的经济成就作出了贡献，却也给

⁶ <http://finance.ifeng.com/news/special/5yuefenjingji/20110610/4133803.shtml>

中国带来了社会和环境上的不可忽视的损害。

上世纪 90 年代，企业社会责任作为供应链管理的一部分由跨国公司引入中国。在这一时期，跨国公司的社会责任主要集中于劳动条件和供应链管理。例如，锐步在 90 年代对其中国供应商提出了与劳工相关的行为规范，即“锐步人权生产准则”。然而，为了缓解生产成本增加对利润率的不利影响，地方管理者通常会采用成本更低的解决方案，这就导致了“血汗工厂”及与之相关的问题的广泛出现（Yu, 2008）。

在供应链管理过程中，跨国公司对其在中国的生产商和供应商提供一定支持，帮助它们达到企业社会责任上的要求，尤其是在改善劳动条件方面。然而跨国公司主要只是给制造商发放偶尔更新的企业社会责任手册或是举办不定期讲座。在大多数情形下，他们的企业社会责任承诺是虚弱的。

由此可见，中国的供应商被迫服从跨国公司的企业社会责任准则，但对企业社会责任理念并不了解也无从准备，更没有从跨国公司得到太多相应支持。在此阶段，中国的企业社会责任只是为了满足跨国公司和它们在国际上的利益相关方的要求。由于企业社会责任在中国是被强制引入的，人们一开始对这一理念十分抵制，认为企业社会责任是一种“新的贸易壁垒”或是文化压制。

与此同时，一系列有关劳动者权益、环境和消费者权益的法律陆续在中国出台，为企业社会责任在中国的推行打下了基础。这些法律包括《环境保护法》（1989 年通过）、《工会法》（1992 年通过）、《消费者保护法》（1993 年通过）和《劳动法》（1994 年通过）等。

二、观察期：从 2000 年到 2006 年

2001 中国加入世界贸易组织，一方面跨国公司在中国迅猛发展，另一方面，中国企业由于遵循国际标准的成本逐步提高导致其利润有限。在此阶段，中国政府对企业社会责任采取了旁观的态度。

但是学术界的态度却开始转变。学者开始就企业是否应履行社会责任展开公开辩论；很多机构也开始相关的研究，比如清华大学当代中国研究中心在 2001-2002 年期间进行的一项名为“跨国公司社会责任和中国社会”的研究，⁷考察了各个行业的跨国公司履行企业社会责任以及开展 SA8000 的情况。该研究引起了媒体和社会的广泛关注。这些辩论和研究为企业社会责任概念在中国的推行奠定了基础。

2004 年，企业社会责任一词开始登上中国的学术和政治舞台。2005 年 10 月 27 日，“企业社会责任”这一术语在第三版的《中华人民共和国公司法》中首次出现。《公司法》第五条要求企业“诚实守信，接受政府和社会公众的监督，承担社会责任”（全国人民代表大会，2005）。自此，企业社会责任在中国进入了加速发展阶段。

⁷ <http://www.ico-china.org/xmfu2/English/dlyjbg04.asp>

三、发展期：2006 年后

中国企业社会责任的发展面临着来自国内及国际的压力，特别是走出国门的中国企业。要满足以西方国家为主的国际公司及各国政府的法律法规要求，必须要提高在可持续发展方面的实践。要参与到国际市场，中国企业必须证明

它们在生产环节能满足最基本的国际要求（Lin, 2009）。在国内，国有企业需要公开更多方面的信息以建立其社会合法性（Moon & Shen, 2010）。

2006 年，在华跨国公司的自律性机构，中国外商投资企业协会投资性公司工作委员会（ECFIC）的 66 名成员发布了《企业社会责任北京宣言》。在《宣言》中，成员们同意通过法律、税收、知识产权、就业、员工权益、环境保护、社会福利、企业信息披露及企业公民等十二个方面加强自律，促进跨国公司企业社会责任在中国的发展，实现商业与社会的和谐发展（Fang, 2010; Motorola, 2006）。这一承诺对跨国企业在中国的供应链管理之外推广企业社会责任创造了良好的开端。

2007 年，1400 多家跨国公司发布了一份书面的履行社会责任倡议书。提倡遵守法律规定、提供高质量的产品与服务、建立完善的员工保障与和谐的员工关系、节能减排，保护环境（Fang, 2010; P&G, 2007）。

这一阶段出现了许多有关企业社会责任的讲座、研讨会和与此相关的协会（Fang, 2010），诸多企业社会责任的奖项也随之设立。虽然部分人仍心存怀疑，但大部分民众对企业社会责任的态度变得越来越积极。企业也开始把企业社会责任作为一种公关手段来提升企业形象与品牌。即便企业社会责任为社会带来的实际效用并不多，但与企业社会责任相关联已被认为是一种时尚。



图3：中国企业社会责任的发展

中国企业社会责任现状

一、相关法律法规制度出台

2008 年 5 月 12 日的强烈地震袭击了中国的四川省，约 70000 人丧生，数百万人无家可归。这一自然灾害引发了企业社会责任概念在中国的迅速推广。在这次灾难之后，中国公众对相比中国企业捐助较少的跨国公司极度不满，并把它们称为“铁公鸡”。针对这些企业的抵制行动在互联网上迅速传播开来，许多跨国公司出现了公关危机（Fang, 2010）。“铁公鸡事件”所反映出的对企业社会责任理解的文化差异促使中国政府考虑对企业社会责任行为进行规范。（注：第三章将具体讨论中国公司与跨国公司慈善行为的差异，并以四川地震为例，说明跨国公司在中国遇到的问题以及如何提高企业捐助和企业社会责任战略的有效性。）

2008 年，国务院国有资产监督管理委员会（SASAC，以下简称国资委）发布了《关于中央企业履行社会责任的指导意见》，鼓励国有企业（SOE）参与社会责任报告。2008 年 9 月，商务部发布了《外资投资企业履行社会责任指导性意见（草案）》，意在对外国公司在华的社会责任行为设置底线。该草案包含但不限于 26 部中国法律法规及 19 部国际惯例（Fang, 2010）。另外，自 2006 年以来，上海和深圳两大证券交易所也发布了各自的报告要求。

二、中国企业日趋成熟

政府倡议、媒体与公众披露让中国公众认识到了企业社会责任的价值。随着消费者和投资者认识的提高，人们开始接受企业社会责任，并要求企业承担相应的社会责任。对于中国企业，人们开始提出更加实质性的问题：企业如何履行企业社会责任？许多企业承诺将会遵循相关国际准则来履行社会责任。

截止到 2009 年，55000 多家中国企业获得了 ISO14001 环境管理体系认证，数量超过排名在中国之后的十个国家的总和。

另外，其他一些全球准则与指标也被引入中国，例如联合国全球契约和全球报告倡议组织。根据联合国全球契约网站的数据，自 2000 年以来已有 272 家中国企业加入该契约，数量超过了英国、韩国和加拿大，并且每个月都在增长（UN, 2012a）。

三、企业社会责任报告数量增加

需要特别指出的是，在 2008 年中国国资委发布的《关于中央企业履行社会责任的指导意见》生效之后，中国企业发布的社会责任报告数目有了显著的增加，并且仍在持续增长。

继中国国家电网发布了中国第一份企业社会责任报告后，越来越多的企业加入到公布社会责任报告的行列中来。商道纵横最近发布的《中国企业可持续发展报告研究 2011》指出，中国发布的企业社会责任报告总数从 2006 年的 23 份增加到了 2011 年的 1001 份，其中 60% 以上是国有企业、182 家为外资或中外合资企业；从各行业的企业社会责任报告数量来看，金融业增长速度最快，从 2010 年的 82 份增长到了 2011 年的 172 份，增长率超过 100%（商道纵横，2011）。

尽管中国企业发布的企业社会责任报告数量在明显增加，但报告的质量总的来说难以令人满意，各企业的报告在质量与数量上都有很大差距。近期越来越多的中国企业走向国际化，这将促使它们改善企业社会责任的报告和实践。企业开始重视企业社会责任报告，而不是仅仅把它当作一个公关工具，从而更有效的帮助他们管理社会责任活动以及成果。

四、中国企业社会责任的发展趋势

在中国，企业社会责任的概念正逐渐融入到社会体系与文化中，国内对企业社会责任的要求也越来越高。中国公众对跨国公司的社会责任表现并不满意，并要求他们能有所改善。希望在世界舞台上参与竞争的中国企业，正逐步参照国际企业社会责任准则；中国政府也希望企业更好地履行社会责任，从而利用企业社会责任来解决在经济改革中出现的社会和环境问题，促进科学发展和和谐社会的建立（Zadek, Forstater, & Yu, 2012）。

对于更好地履行企业社会责任，非政府组织在社会和环境发展方面起着至关重要的作用。根据中国民政部的数据，2008 年中国境内正式注册的非政府组织约有 40 万个，非官方统计则显示这一数字将近 300 万。专注于社会问题的非政府组织直接对贫困的农村地区和城市社区提供服务，帮助残疾人士；专注于环境问题的民间组织则注重于唤起公众意识和促进公众参与环境保护活动。这些组织为环境保护的决策制定提供了宝贵信息，并帮助企业、政府和社区组织合作开展操作性强的项目。跨国公司、地方政府与非政府组织已经开始合作，将企业社会责任从美好的理念推进到对社会和环境进步作出有利贡献（Zadek et al., 2012）。然而，企业要特别注意区分代表公众利益的合法非政府组织和为了其他目标或是抱有政治目的的非政府组织。（第三章将介绍中国非政府组织的复杂性以及它们在企业社会责任方面的工作）

中国与企业社会责任相关的法律与指南

一、《中华人民共和国公司法》

中国官方正式引入企业社会责任的概念可以追溯到 2005 年修订、自 2006 年 1 月 1 日起生效的《中华人民共和国公司法》（第三版）。《公司法》的第五条规定：“公司从事经营活动，必须遵守法律、行政法规，遵守社会公德、商业道德，诚实守信，接受政府和社会公众的监督，承担社会责任”（全国人民代表大会，2005）。

2006 年的公司法为企业社会责任在中国的开展提供了良好基础，虽然公司法修订的主要目的不是为了鼓励企业履行社会责任。企业社会责任在其他相关法律中也有所体现，如《中华人民共和国环境保护法》（1989 年通过）、《中华人民共和国消费者保护法》（1993 年通过）、《中华人民共和国劳动法》（1994 年通过）、《中华人民共和国工会法》（2001 年修订）和《中华人民共和国劳动合同法》（2007 年通过）。

二、国务院国有资产监督管理委员会发布的指导意见

国资委在中央政府的监督下，负责监督和管理企业的国有资产（金融企业除外）。2008 年，国资委发布了《关于中央企业履行社会责任的指导意见》，对企业社会责任的有关行为提出了明确要求（国资委，2008）。

由于中国大多数大型企业都归国家所有，国资委指导意见从以下四个方面表明了中国中央政府对社会责任的态度：“履行社会责任是中央企业深入贯彻落实科学发展观的实际行动；履行社会责任是全社会对中央企业的广泛要求；履行社会责任是实现中央企业可持续发展的必然选择；履行社会责任是中央企业参与国际经济交流合作的客观需要”（Lin, 2009; SASAC, 2008）。

三、中国环境保护部的绿色证券指导意见

2008 年 2 月，中国环境保护部发布了《关于加强上市公司环保监管工作的指导意见》。在这份文件中，火电、冶金、化工、石化、煤炭、建材、造纸、酿造、制药、发酵、纺织、制革和采矿业等十三类重污染行业被纳入到严格监控范围。上述类别的公司首次上市或再融资时，都必须根据环保部规定进行环保核查。环保部要求环境敏感产业的上市公司定期披露环境方面的信息，报告内容自行决定，但是必须披露重大环境事件（Lin, 2009; 中国环保部, 2008）。尽管地方环保局有干预的可能，但这已经是向前迈出了重要一步。

四、中国银行业协会的企业社会责任指引

2009 年 1 月 12 日，中国银行的自律性机构中国银行业协会（CBA）发布了《中国银行业金融机构企业社会责任指引》，建议企业社会责任报告应包括经济责任、社会责任与环境责任（中国银行业协会, 2009）。

五、证监会公告 [2009]

2009 年 12 月，与美国证券交易委员会（SEC）相对应的机构，中国证券监督管理委员会（CSRC，以下简称证监会）发布了“证监会 2009 年第 34 号公告”：《关于做好上市公司 2009 年年度报告及相关工作的公告》。该公告鼓励中国上市公司在 2010 年发布年报的同时公布企业年度社会责任报告（中国证监会 2009）。2010 年 12 月，证监会发布“2010 年第 37 号公告”：《关于做好上市公司 2010 年年度报告及相关工作的公告》。此公告要求上市公司加强社会责任意识，依法披露环境信息（中国证监会, 2010）。

六、证券交易所相关指南

1. 深圳证券交易所（SZSE）的企业社会责任指引

2006 年 9 月，深圳证券交易所（以下简称深交所）发布了针对上市公司的企业社会责任指引。该指引涵盖了股东与债权人权益保护、员工权益保护、供应商、客户和消费者权益保护、环境保护与可持续发展、公共关系与社会福利等内容（深圳证券交易所, 2006）。“为落实科学发展观，构建和谐社会，推进经济社会可持续发展，倡导上市公司积极承担社会责任，根据《公司法》、《证券法》等法律、行政法规、部门规章，制定本指引”（深圳证券交易所, 2006）。

深交所最初要求上市公司自愿披露与企业社会责任相关的信息。自 2008 年起深交所要求在深证 100 指数内的企业必须公布其社会责任报告，但是不在该指数范围内的上市公司仍可以自行

决定是否向深交所提交该报告。深交所在收到企业社会责任报告后，将公布在其官方网站“上市公司信息披露”版面下。

2. 上海证券交易所 (SSE) 的企业社会责任指引

2008 年 5 月，上海证券交易所（以下简称上交所）发布《关于加强上市公司社会责任承担工作暨发布〈上海证券交易所上市公司环境信息披露指引〉的通知》，要求企业根据自身特点，简要向公众披露社会、环境和经济方面的相关信息（上海证券交易所，2008）。

上交所要求三类企业必须提交企业社会责任报告：金融机构（如银行和保险公司），在上交所公司治理指数⁸下的企业，以及同时在香港、纽约证券交易所、纳斯达克、伦敦等境外市场交叉上市的公司。上述三类以外的企业，可自愿对社会责任的内容进行披露。与深交所一样，上交所将社会责任报告收集后也会上传到其网站上。

中国与企业社会责任有关的法律

名 称	颁布 / 修订年份
《中华人民共和国环境保护法》	1989
《中华人民共和国产品质量法》	1993
《中华人民共和国反不正当竞争法》	1993
《中华人民共和国消费者权益保护法》	1993
《中华人民共和国劳动法》	1994
《中华人民共和国环境噪声污染防治法》	1996
《中华人民共和国公益事业捐赠法》	1999
《中华人民共和国海洋环境保护法》	1999
《中华人民共和国大气污染防治法》	2000
《中华人民共和国工会法》	2001
《中华人民共和国中外合资经营企业法》	2001
《中华人民共和国职业病防治法》	2001
《中华人民共和国安全生产法》	2002
《中华人民共和国妇女权益保障法》	2005
《中华人民共和国可再生能源法》	2005
《中华人民共和国公司法》	2005
《中华人民共和国企业所得税法》	2007
《中华人民共和国劳动合同法》	2007
《中华人民共和国节约能源法》	2007
《中华人民共和国食品安全法》	2009
《中华人民共和国社会保险法》	2010

⁸ 上交所公司治理指数包括上交所上市公司中公司治理状况最好的公司。该指数每年 7 月更新，2012 年 7 月指数调整后共有 276 家公司。

中国与企业社会责任有关的规定与指引

规定

《禁止使用童工规定》	2002
《最低工资规定》	2004
《基金会管理条例》	2004

指引

《深圳证券交易所上市公司社会责任指引》	2006
上海证券交易所“关于加强上市公司社会责任承担工作的通知”	
《上海证券交易所上市公司环境信息披露指引》	2008
《关于中央企业履行社会责任的指导意见》	2008
《关于加强上市公司环保监管工作的指导意见》（即绿色证券指导意见）	2008
《中国银行业金融机构企业社会责任指引》	2009
国务院国有资产监督管理委员会的指导意见	2010
《中国企业社会责任报告编制指南(2.0)》	2012

中国企业社会责任报告 编制框架

目前中国采用了多种企业社会责任报告编制框架。国际性的报告框架用得最多的是联合国全球契约和全球报告倡议组织的编写指南；国内制定的框架中最主要的是由中国社会科学院企业社会责任研究中心制定的中国企业社会责任报告编写指南（CASS-CSR 2.0）。

一、联合国全球契约

2000年7月成立的联合国全球契约组织是世界上最大的自发性企业公民倡议组织，成员包括来自140多个国家的8000多家公司。联合国全球契约的核心是人权、劳工标准、环境和反腐败四个方面的十项原则，其目的是动员全世界的跨国公司直接参与减少全球化负面影响的行动，推进全球化朝积极的方向发展。全球契约并非通过预先设定的指标来衡量企业表现，而是提倡自发遵守契约协议。加入全球契约的企业应当实施、披露和推广契约的十项基本原则。但是企业在披露对十项原则的执行情况时并不需要覆盖十项原则的全部内容，而只需要在保证公开交流的基础上，灵活选择要披露的内容。目前共有272家中国企业加入了全球契约，最早的一家在2000年加入（UN, 2012a）。

全球契约也听到了批评的声音。首先，虽然全球契约吸引了很多企业参与，但其十项原则在实际操作中过于宽泛和模糊（Knudsen, 2011）。而契约的准入机制又过于宽松，有些企业还没有做好实际准备就签署了契约（Therien & Pouliot, 2006）。其次，全球契约不是一个规定性文件，而是“一个基于公共责任、透明性和信息披露来完成规范的自愿性倡议”；其十项原则并没有与之相应的约束企业对报告负责的机制。因此有评论家认为这是在联合国允许下作假（或称之为“漂蓝”，Blue Washing⁹）。另外全球契约并没有衡量企业表现的标准（Knudsen, 2011）。全球契约要变得更为实用和可信，就一定要建立相应的约束机制和透明的披露标准。

⁹ “Blue Washing”，即“漂蓝”，指利用易于获得的认证掩盖劣行。

联合国全球契约的十项原则

人权

1. 企业应支持并尊重国际公认的人权；
2. 企业应保证不与践踏人权者同流合污。

劳工标准

3. 企业界应支持结社自由及切实承认集体谈判权；
4. 消除一切形式的强迫和强制劳动；
5. 切实废除童工；
6. 消除就业和职业方面的歧视。

环境

7. 企业界应支持采用预防性方法应付环境挑战；
8. 采取主动行动，促进在环境方面更负责任的做法；
9. 鼓励开发和推广环境友好型技术；

反腐败

10. 企业界应反对一切形式的腐败，包括敲诈和贿赂。

二、全球报告倡议组织《可持续报告指南》

全球报告倡议组织（GRI）的《可持续报告指南》弥补了联合国全球契约的一些不足。全球报告倡议组织成立于1997年，是一家为了促进可持续性全球经济而提供可持续报告指南的非盈利机构，其全面的《可持续报告指南》（以下简称《GRI指南》）在国际上被广泛采用。第三版《GRI指南》（G3）发布于2006年，3000多名专家参与了编写过程。目前的3.1版于2011年3月完成，增加了针对性别、社区和与人权相关的内容（GRI, 2012a）。

该指南详细列举了可持续报告应包含的内容，包括战略与概况，经济、环境与社会表现（由劳动实践、体面工作、人权、社会与产品责任等组成）。《GRI指南》同时也暴露了和全球契约相同的问题，那就是企业可以根据其信息公布的程度为自己评级（C为最低级别、A为最高级别）。如果报告经过外部审验，每个等级可以使用“+”表示（GRI, 2011）。出于对可信度的考虑，全球报告倡议组织计划在第四版《GRI指南》中取消自我评级。

自2001年起，中国企业开始遵照《GRI指南》编写可持续报告，从此以后企业数量每年都在增加，到2012年已达到463家（包括香港地区，GRI, 2012b）。按照《GRI指南》编写的报告更详细地披露了在社会、经济和环境责任的内容，平均质量比那些未参照该指南的报告要好。相比其他行业，金融业与环境敏感行业的企业更愿意参照《GRI指南》。

由于文化差异，中国企业在采用如《GRI指南》和全球契约这样的国际标准时会遇到一些问

题。比如，全球契约中关于人权的两项原则，中国的与西方国家的理解有所不同。另外，对大多数中国企业来讲完全遵照 GRI 指南进行信息披露非常困难，特别是在缺乏激励政策的情况下，企业不太可能投入资金和时间去完全理解并应用指南的内容。若不是因为来自政府、公众及其他利益相关方的压力，很少有企业会自愿遵照《GRI 指南》。不过，走出国门的中国企业则面临着更大的挑战。他们所处的国际环境，要求他们必须达到更高的要求。

为了弥补国际标准的一些不足，中国开发了自己的 CSR 报告指南，这也有助于中国公司今后在国外上市。

三、中国企业社会责任报告编写指南（CASS-CSR）

虽然上交所和深交所的指引文件为中国企业社会责任报告打下了基础，并规定了报告中需要披露的基本内容，但这两个指引文件的内容比较宽泛且只针对上市公司。另外，由于缺乏应用性强的社会责任报告指南，许多中国企业的报告过于粗略，主题和框架不明确，内容选择较随意。因此，中国社会科学院企业社会责任研究中心于 2009 年发布了《中国企业社会责任报告编写指南 1.0》（CASS-CSR 1.0），帮助国有企业有效地组织和撰写社会责任报告。此后，社科院参照国际标准和国内需求持续完善该编写指南，并于 2011 年 3 月发布了《中国企业社会责任报告编写指南 2.0》（以下简称《指南 2.0》）。

到 2011 年底已有 60 多家企业宣布它们遵循《指南 2.0》编写社会责任报告，其中包括国有企业、私营企业和一些外资企业。¹⁰

《指南 2.0》中的有两大亮点值得关注：一是“四位一体”的企业社会责任模式。该模式建立在“三重底线”和“利益相关方”两大概念之上，整合了责任管理、社会责任、经济责任及环境责任，并突出了责任管理的重要性。责任管理的具体内容包括责任战略、责任治理、责任融合、责任绩效、责任沟通和责任调研。《指南 2.0》包含了 21 项责任管理指标。第二个亮点是考虑到不同行业的特点，《指南 2.0》提供了 46 个行业的补充性指标（CASS-CSR 2.0）。

目前，社科院正对《指南 2.0》进行修订，拟在 2013 年春发布《指南 3.0》。

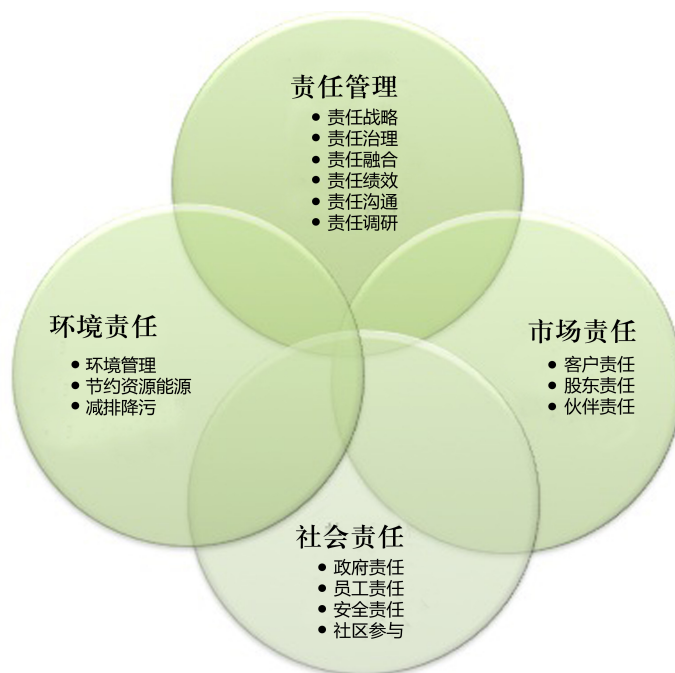


图 4 四位一体模型（CASS-CSR 2.0）

¹⁰ <http://news.qq.com/a/20120406/000887.htm>

中国企业社会责任标准

一、社会责任标准（SA8000）

1997 年，设于纽约的非政府组织社会责任国际（SAI）发布了社会责任标准 SA8000。这是一个基于国际劳工组织（ILO）和联合国惯例、针对工作场所的自愿性标准。SA8000 包括九个方面：

童工	强迫性劳动	健康与安全	结社自由和集体谈判的权力
歧视	惩戒性措施	工作时间	薪酬
			管理体系

SA8000 在 2003 年底被引入中国，对中国企业社会责任的早期发展有着深远的影响。SA8000 最初被认为是跨国公司施加的贸易壁垒，并因此带来强烈反响；2004 年中国国家认证认可监督管理委员会（CAA）明确表示中国不宜推行 SA8000 认证。¹¹

然而，学术界及社会其他各界关于 SA8000 的热烈讨论不仅将企业社会责任的国际标准引入到中国，也帮助中国企业家明白社会责任应为企业可持续发展的重要组成部分。此外，SA8000 也对中国的一些社会责任标准和指南的界定和起草（如中国纺织企业社会责任管理体系）起到了重要的参考和指导作用。

到 2011 年第三季度末，中国已有 410 家企业获得了 SA8000 认证（Han, 2011）。

二、ISO26000

ISO26000 是一部国际认可的自愿性社会责任指南，它不是认证也不是规范。在此框架下企业可以自行选择遵从最为合理和有效的部分。

ISO26000 阐述了社会责任的七个核心命题：

组织管理	人权	劳工	环境
公平经营	消费者问题	社区参与和发展	

¹¹ <http://finance.sina.com.cn/jj/20041101/12081122952.shtml>

ISO26000 中文版于 2011 年底发布。据随后的“关于 ISO26000 的发布后活动调查”反映，越来越多的企业开始了解并接受 ISO26000。中国政府也计划发布适合国情的社会责任标准，其中包含一个基于 ISO26000 的母标准和一系列针对不同主题的子标准，例如评估、社会责任报告、行业实施指南等。¹²

三、中国纺织企业社会责任管理体系（CSC 9000T）

中国纺织企业社会责任管理体系是中国第一个行业企业社会责任标准。发布 SA8000 的社会责任国际（SAI）与中国纺织工业联合会（CNTAC）合作以改善工作条件，并促进国内外纺织业有关工作场所的社会对话。2005 年，中国纺织工业联合会依照中国的法律规定、国际相关惯例及中国的社会特点制定了“中国纺织企业社会责任管理体系”（CSC9000T），并于 2008 年对该体系进行更新。CSC9000T 包括了管理体系、歧视、工会组织与集体协商、童工与未成年工、强迫或强制劳动、劳动合同、工作时间、薪酬与福利、骚扰与虐待、职业健康与安全、环境保护及公平竞争等 12 个方面。

2008 年 6 月，中国纺织工业联合会发布了《中国纺织服装企业可持续报告纲要》（CSR-GATEs）；这是中国首部可持续报告指导体系，用于指导纺织企业的社会责任报告。¹³

四、期待中国企业社会责任国家标准的出台

国内现有的各种企业社会责任的框架和标准是由不同的协会、行业机构或地方政府制定的，而制定全国性的、能被国际认可的中国社会责任标准的呼声越拉越高。

随着中国政府与行业越来越多地参与到国际标准的制定，中国的社会责任标准也将与国际标准接轨。“中国商讨与国际企业社会责任标准接轨的底线是避免与中国法律和公共政策重点相冲突的强制性要求。”（Zadek, Forstater & Yu, 2012）

国家标准化管理委员会（SAC）下属的中国国家认证认可监督管理委员会正在考察 IS26000 及其他一些国际标准的实施情况，并开发中国的国家企业社会责任认证体系。这项工作始于 2010 年 11 月。一些跨国公司被邀请加入到工作团队，比如通用电气和西门子。大约 5 万家企业被选中参与这一国家标准的试验。国内企业社会责任相关人士估计这一企业社会责任国家标准最早将于 2013 年出台。

预计中国的企业社会责任国家标准将会“巩固现有规则 and 良好实践；是抵御贸易壁垒的工具，而不是为了推行特定的国家重点而制定的公共政策。企业对中国发展做出的贡献将通过针对不同领域（如劳工、能源）的更广泛的指标体系来衡量，而不是采用单一的企业社会责任国家标准。”（Zadek, Forstater & Yu, 2012）

¹² <http://media.iso26000bloggen.se/2011/12/N07-PPO-SAG-ISO-26000-Survey-Presentation1.pdf>

¹³ <http://www.planet-textiles.com/cntac.pdf>

跨国公司在中国的社会责任综合表现

一、跨国公司社会责任在中国的发展历史

现代跨国公司在中国的历史可以追溯到 1978 年，当时松下建立了北京分公司；但跨国公司在中国的企业社会责任实践直到 20 世纪 90 年代才受到注目。

1. 企业社会责任概念引入中国

20 世纪 90 年代末，由于世界范围对血汗工厂的抵制，一些大的跨国公司开始对它们的中国供应商使用社会和环境标准。这一标准的引入使得对这些工厂的审计受到广泛关注，并促进了企业社会责任在中国的发展。

2. 引导中国企业社会责任工作

2000 年至 2006 年，跨国公司的企业社会责任迅速发展。通过供应链管理，尤其是 SA8000 以及其他社会责任标准的实行，跨国公司在劳工问题上对其中国供应商提出了具体的要求。除此之外，跨国公司开始与它们的中国合作伙伴分享自己对社会责任的理解与经验。在这一阶段，跨国公司在社会责任方面的表现通常被公众看作是积极的推动者，尤其是当时中国企业尚未把企业社会责任融入到商业理念中。

3. 面临企业社会责任日益增长的压力

2006 年后，企业社会责任在中国处于快速发展的阶段。迫于日益加剧的公众压力，更多的中国企业开始意识到社会责任的重要性。企业社会责任报告数量快速增长，2011 年报告总数达到了 1001 份，相比 2008 年增长了 311%（商道纵横，2011）。另外，一些中国企业的社会责任实践得到了广泛的认同。2006 年，中国石油天然气集团公司、中国石化总公司和国家电网公司三家国内企业跻身《财富》杂志评选出的世界企业社会责任 100 强。¹⁴

¹⁴ http://www.chinadaily.com.cn/hqph/2006-11/14/content_732705.htm

相比较而言，跨国公司在企业社会责任方面的优势在逐渐削弱；包括肯德基、壳牌及联合利华在内的一些知名企业由于对中国消费者采用更低的服务标准而受到指责。由于媒体更倾向于报道跨国公司在环境和劳动方面的负面信息，公众对跨国公司的社会责任行为报以怀疑和不信任的态度，认为它们在中国与在其他国家之间使用双重标准。

二、跨国公司社会责任现状

近年来跨国公司逐渐开始关注环境、健康与安全问题，改善自身产业链管理，并改进企业社会责任的相关培训；一些跨国公司已经建立了实实在在的慈善项目，包括保护环境、社区改善、促进教育及发展农业等。

1. 环境、健康与安全（EHS）

根据《中华人民共和国劳动法》，环境、健康与安全（EHS）是企业的重中之重。跨国公司帮助提高了公众对 EHS 的认知，并为地方培养出更多的企业社会责任人才。一些跨国公司甚至专门发布 EHS 报告，对员工接触有毒材料、重大事故及事故发生率等信息进行披露。

案例 1：通用电气与中国 EHS 研究院

通用电气与沃尔玛、霍尼韦尔、花旗银行和沙特阿拉伯基础工业创新塑料等公司合作在中国广东省建立了一个新的 EHS 研究中心。该 EHS 中心已与可持续社区研究中心（ISC）及中山大学岭南学院展开合作。在 EHS 中心，来自通用电气及其他公司的 EHS 经理和审计人员长期为培养中国的 EHS 人才提供高质量的专业培训；培训不以盈利为目的，培训对象来自包括通用电器供应商在内的 70 多家企业。

2. 供应链管理

行为准则是规范企业责任的一系列规则。经济合作与发展组织（OECD）将其定义为“企业对市场中的商业行为应遵循的标准与原则作出的自愿承诺”（OECD 2001）。¹⁵ 20 世纪 90 年代早期由于媒体曝光了一批服装及鞋类生产行业的血汗工厂，一些跨国公司开始制定行为准则，向利益相关方保证他们对劳工权益的保障。

在中国，跨国公司通常强制供应商采纳和实施跨国公司的行为准则以及类似 SA8000 的社会责任标准，否则它们就会失去其继续作为供应商的机会。现行的行为准则通常包括社会责任的诸多方面：社会保障、工人待遇、劳工权益和劳动标准等。

¹⁵ OECD Survey 2001 op cit at 8.

表 2：在中国出台行为准则的跨国公司名单（Liu 2003）

阿迪达斯 - 萨洛蒙	Department 56	小森林	彪马
雅芳	Debenhams	李维斯	奥托邮购
艾尼得	DKNY	Li & Fund	红翼
阿斯达	艾格安	马莎百货	锐步
欧尚	GAP	美泰	ROOTS
百安居	通用电气	麦当劳	西夫韦
美体小铺	GH Warner	不二价 (Monoprix)	希尔斯
BT	孩之宝	耐克	思普利
CDC	赫曼	新百伦	多美
家乐福	H & M	新风貌	玩具反斗城
Cutter & Buck	Iceland	NEXT	虎牌
好市多	盖世威	Pentland	添柏岚
C & A	凯马特	保罗	塔吉特
迪士尼	翠丰	PVH	沃尔玛
Dayton	Kohl	普美德斯	伍尔沃斯

注：摘自《跨国公司社会责任和中国社会》

中国主要的社会责任标准

SA8000

SA8000 建立在国际认可的人权准则基础上，为衡量企业九个方面的绩效提供透明、可测量和检验的标准。这九个方面包括：童工、强迫性劳动、健康与安全、结社自由和集体谈判的权力、歧视、惩戒性措施、工作时间、薪酬及管理体系。

ICTI

国际玩具业协会 ICTI 制定的一套单一、有效且相互一致的商业运营准则及审计协议，以供各玩具厂使用；在成功完成 ICTI 资格审计之后，工厂会被授予 ICTI 证书作为遵从该准则的证明。

3. 企业社会责任培训

面临着中国公众的批评，同时也意识到企业社会责任在中国日益重要性，许多跨国公司开始重视在中国开展社会责任培训，并且在华跨国公司进行社会责任培训的数量不断增加。大多数培训针对以下三个方面：

- 从总体上提升劳动者技能
- 提高企业社会责任意识，培养中国员工的社会责任能力
- 为主要供应商提供具有针对性的社会责任信息与培训

尽管强调技能提升对于定义企业社会责任来讲过于狭窄，但这些措施体现出社会责任实践意识的增强。

或许是由于对效率的考虑，许多制造业企业将它们的培训主要安排在两个制造业中心：长江三角洲地区和珠江三角洲地区。其他行业的跨国公司也在不断提升它们的中国分公司及附属机构的社会责任意识与能力。

4. 公益项目

企业的公益行为会影响到消费者的购买行为。根据 AC 尼尔森 2006 年的调查显示，超过 50% 的消费者愿意从积极参加公益活动的企业购买产品和服务。¹⁶ 具有前瞻性的跨国公司注意到了这一点并积极加入各种慈善项目，这些活动大多集中在支持社区改善、减轻贫困、环境保护、促进教育以及灾后重建。

尽管近年来中国 GDP 快速增长，但贫困、恶劣的生存环境和缺乏受教育机会依然是许多人改善生活条件的重大障碍。显然，中国迫切需要大量的公益性企业社会责任项目的支持和参与；而积极参与公益事业也将为企业从公众、地方和上级政府赢得良好的声誉。

在政策和行动上努力为社区提供好的教育条件、就业机会和健康的环境是各级政府的职责所在，但那些在中国市场中获益的企业对于当地的社会发展和环境保护也应作合理的投资。不仅仅因为这样做是正确的，更因为企业的投入与参与才能打造出有利于他们长期生存和发展的经营环境：健康、繁荣和文明的社区。

表 3：慈善项目案例

领 域	案 例
社区改善	珠穆朗玛峰地区气候恶劣、地理条件艰苦。杜邦中国为改善当地居民生活条件，特为他们提供了一组新型节能建筑，为当地社区福利做出了实实在在的贡献。
减轻贫困	自 2004 年以来安利集团每年都赞助“新年慈善音乐会”。该音乐会旨在为贫困残障儿童及其他弱势群体筹集资金。截止到 2011 年，新年慈善音乐会共举办了 64 场，约 69000 人到场，筹集捐款超过 70 亿元。 ¹⁷
环境保护	2010 年，沃尔玛在中国发起了一系列的科普活动。遍布中国 90 个城市的 175 家沃尔玛分店参加此活动；活动的目的在于帮助公众更好地了解气候变暖将如何影响日常生活，并提倡低碳生活。
促进教育	2010 年 6 月，梅赛德斯 - 奔驰与中国青少年发展基金会合作建立了“悦动未来”项目，启动资金 3000 万元，目的是为希望小学的学生们提供音乐教育。 ¹⁸
灾后重建	为了改善 2008 年 5 月受灾地区儿童的营养和健康条件，中国扶贫基金会、联合国世界粮食计划署和百胜集团中国事业部发起了一个“捐一元，献爱心，送营养”的活动。通过百胜中国旗下的肯德基、必胜客餐厅、必胜宅急送和东方既白餐厅，“一元”项目在 2008 年筹集了 384 万元，截至 2011 年末共筹集了 40 亿元；“一元”项目提供的鸡蛋、牛奶营养早餐和厨具让 15000 多个四川孩子和 22200 多个云南受灾儿童受益。 ¹⁹

¹⁶ <http://www.allroadsleadtochina.com/2006/12/08/csr-ac-nielson-finds-good-is-gold-in-china>

¹⁷ <http://www.amwaycm.com/article.php?id=26>

¹⁸ <http://news.cntv.cn/20120503/118023.shtml>

¹⁹ <http://www.1.thmz.com/2012/oneyuan>

总体来讲，跨国公司在的企业社会责任的发展经历了起伏。跨国公司在国际上履行社会责任的丰富经验为推进中国企业社会责任的发展提供了极大的帮助，尤其是在内部运营方面。然而，在跨国公司将自己的全球经验移植到中国的过程中，也出现了许多的问题。由于缺乏对地方文化和社会期望的充分了解，他们大多照搬西方模式；频繁地把企业社会责任当做公关工具或是简单的履行法律义务，给公众带来迷惑和失望。学者们指出，由于缺乏足够的激励机制，跨国公司不愿在企业社会责任方面做更大的努力；也有人认为中国当地企业的积极倡导和行动可以带动跨国公司前瞻性地考虑社会责任问题（World Economy Research 2008）。

跨国公司在华实践社会责任所面临的挑战

一、内部挑战

1. 总部与地方分公司之间的冲突

跨国公司通常由总部决定整体层面的社会责任战略，分公司只能在有限的条件下灵活地执行总公司的战略，尽管总部通常不如分公司了解当地的需求以及社会环境和条件。当地有问题出现时，分公司必须先向总部汇报再根据总部指示采取行动。这样带来的弊端是反应严重滞后。

最典型的例子是在 2008 年四川大地震后，一些跨国公司被批评是“铁公鸡”。这不仅因为这些跨国公司的捐款数目无论是与公司盈利还是与其他中国企业的捐助额相比都显得不成比例，也因为跨国公司的反应速度太慢。一家跨国公司社会责任部门的代表指出，中国分公司必须向总部汇报一切捐赠行为并等待总部管理层的决定，这个过程既繁琐又漫长。²⁰

2. 缺乏企业社会责任的人才

由于企业社会责任在中国还是较新的概念，训练有素的从业人员和可借鉴的经验都比较缺乏；另外由于跨国公司的企业社会责任多偏重于公共关系和市场营销，国内大多数负责社会责任的从业人员都来自公关和营销部门，这反过来又促使企业更加注重形象塑造而忽视社会责任的实际执行。正如拜耳前大中华区总经理华威廉（Bill Valentino）在 2012 年 10 月与和谐基金会的一次会谈中所说：“在中国很难找到同时具备社会责任知识和实践经验的专门人才。”

3. 缺乏高层管理者对企业社会责任的参与

许多跨国公司的企业社会责任员工通常设立在公关或营销部门。他们不仅与其他部门隔离，而且常常级别较低。这样导致其他部门误认为社会责任部门的职责只限于企业形象塑造。

²⁰ <http://www.gongyishibao.com/News/201105/134750.aspx>

4. 缺乏员工广泛参与

员工不了解企业的社会责任倡议，或是未能被邀请到决策过程中，或是认为社会责任不过是公关和营销的责任。这些现象和理解在中国的跨国公司普遍存在。

二、实施战略性企业社会责任面临的挑战

企业在实施企业社会责任项目时可能面临以下挑战：

1. 开展战略性的企业社会责任，而不是“预防性”的企业社会责任

日本经济团体联合会（Council for Better Corporate Citizenship）主席、欧姆龙公司高级顾问立石信雄观察到，在华日本企业的社会责任行为大多“集中在遵纪守法、风险管理和公益活动；这些通常是防止经营不当的预防性措施，却不能提升企业价值”（Nobuo, 2006）。大多数在华的跨国公司都存在这种状况。跨国公司面临的挑战在于如何了解中国的需求，将其与企业的长期社会责任目标与当地需求相联系，并与重要的利益相关方建立持续有效的沟通。

2. 认识到企业社会责任战略本土化的重要性

社会责任战略本质上由利益相关方的期望驱动（Commission 2001）。对跨国公司来说，母国利益相关方的期望固然重要，但也要意识到中国利益相关方的期望可能有所不同。因此，社会责任战略的制定与实施需要与中国的利益相关群体进行合作，了解他们的期望以及与之相关的文化背景。这种沟通与合作必须将民间社会团体和当地居民纳入其中。

3. 难以找到合适的 NGO 合作伙伴

NGO 能帮助商业合作伙伴了解当地的问题，建立有效开展社会责任活动所必需的联系以及与当地社区的紧密关系。但由于下述一些原因，跨国公司有时在当地很难找到合适的 NGO 合作伙伴：

- 中国在社会问题和环境领域有经验的 NGO 不多，特别是在中小城市和偏远地区
- 由于中国 NGO 尚处于发展初期，相对于发达国家的 NGO，中国 NGO 在很多方面还不够成熟，比如一些 NGO 可能缺乏开展项目评估和宣传的经验
- 真正完全独立、为政府许可又被公众接受的 NGO 并不多
- 中国的 NGO 有政府背景或归政府所有，这一点与发达国家不同。这些 NGO 通常不如民间 NGO 独立
- 由于中国 NGO 数量庞大，评估一个 NGO 的声誉与能力较为困难

与其避开与中国 NGO 的合作，还不如诚恳地帮助他们，争取他们的支持并帮助他们提升在处理社会与环境问题时的组织管理能力、项目管理能力与专业技能来更好地与媒体，政府和企业协作。

NGO 会因此为跨国公司提供更好的对当地社会及环境问题的了解和更坚定的合作。

三、供应链上面临的挑战

在供应链上实施企业社会责任项目时也会出现挑战。

1. 供应商能力有限

中国是世界上最重要的采购市场之一。虽然许多跨国公司在中国有多个中小企业供应商，但很多跨国公司并没有为自己的供应商提供充分的社会责任培训与实践机会。结果供应商就可能出现内部控制不足、缺乏社会责任意识及相应承诺等失误。有时候，供应商会被怀疑甚至真的以欺骗和伪造的方式通过社会责任审计，因而导致无效的和令人尴尬的审计结果。

2. 供应链上对环境的要求逐渐严格

中国在经济增长的同时也面临着环境的显著恶化，公众对环境的关注日益增加，各级政府都通过了更严格的环境法规。如果跨国公司无法满足这些法规要求以及公众期望，企业的名声与市场份额将受到很大损害。

在中国政府提出增强透明度、责任感、在发展和环境保护之间努力平衡等要求后，许多分析家预计跨国公司和它们的供应链将受到更为审慎的监督。跨国公司将面临要求使用更清洁的供应链的压力。

3. 同一社会责任体系下有多个供应商

当供应商遍布不同的地区和领域时，在整个供应链上维持有效的社会与环境标准变得困难重重。跨国公司常常需要同时面对几个完全不同的供应商；而供应商又受到不同地域、行政管理、行业乃至文化差异的影响，这对企业社会责任的执行、评估与管理带来了严峻考验。

四、公众对跨国公司越来越高的期望

随着跨国公司的影响力不断增强，相对于国内公司，中国公众对跨国公司的期待更高。跨国公司的社会责任问题因媒体的密集报道而被放大。因此，当企业行为与其所推崇的价值观和伦理准则不相符时，就会面临名誉受损、消费者信心丧失以及市场萎缩的风险。例如，在中央电视台曝光了北京三里屯的一家麦当劳存在的售卖过期食物、使用掉到地上的食材等不规范操作后，即便麦当劳立刻在其官方微博上道歉，但这一事件仍然对麦当劳的公司形象造成了重大影响。²¹ 与

²¹ <http://finance.ifeng.com/stock/roll/20120317/5764733.shtml>

之相对比，中国公众对犯同样错误的地方餐厅相对较为宽容。

另一点值得提及的是，随着中国的商业环境不断改善，中国的 NGO 也日渐成熟，跨国公司的企业社会责任在中国会受到越来越多的监督。因此跨国公司必须及时、有效地调整在中国的社会责任战略，从应急式的公关模式转变为积极主动的模式；应与地方社会团体建立积极联系，为扶贫、社会发展、健康、教育和环境保护提供切实有效的支持。

参考资料

Bloomberg. (2011). Foreign Direct Investment in China in 2010 Rises to Record \$105.7 Billion, 参见 <http://www.bloomberg.com/news/2011-01-18/foreign-direct-investment-in-china-in-2010-rises-to-record-105-7-billion.html>

Commission of the European Communities, 2001, p. 6

Fang, Y. (2010). Corporate Social Responsibility in China: A Study on corporate social responsibility for multinational corporations in China, 参见 <http://www.american.edu/soc/communication/upload/Fang2010.pdf>

GRI. (2011). Sustainability Reporting Guidelines, 参见 <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/G3.1-Guidelines-Incl-Technical-Protocol.pdf>, 2012 年 7 月 1 日

GRI. (2012a). About GRI, 参见 <http://www.globalreporting.org>, 2012 年 7 月 1 日

GRI. (2012b). Sustainability Disclosure Database, 参见 <http://database.globalreporting.org/search>, 2012 年 7 月 12 日

Jackson, A. (2011). China's trade surplus widens to \$13.05bn in May, 参见 http://www.google.com/hostednews/afp/article/ALeqM5hjaXXFWISdrkiXpl2_ODXMwrKHcA?docId=CNG.2d0364df4f09fe91f0929404deff47c1.3a1. 2011 年 6 月 3 日

Knudsen, J. (2011). Company Delistings from the UN Global Compact: Limited Business Demand or Domestic Governance Failure? *Journal of Business Ethics*, 103(3), 331-349.

Lin, L. W. (2009). Corporate Social Responsibility in China: Window Dressing or Structural Change? *Berkeley Journal of International Law (BJIL)*, Vol. 28, No. 1, 2010.

Moon, J., & Shen, X. (2010). CSR in China Research: Salience, Focus and Nature. *Journal of Business Ethics*, 94(4), 613-629. doi: 10.1007/s10551-009-0341-4

Nobuo Tateis (2006), Current State of Corporate Social Responsibility in China and Challenges Faced by Japanese Corporations, 参见 <http://www.keidanren.or.jp/CBCC/en/report/200612observations.pdf>

Simon Zadek, Maya Forstater, and Kelly Yu (2012). Corporate Responsibility and Sustainable Economic Development in China: Implications for Business

Therien, J.-P., & Pouliot, V. (2006). Global Compact: Shifting the Politics of International Development. *Global Governance*, 12, 55-75.

UN. (2011). Corporate Sustainability in The World Economy, 参见 http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/GC_brochure_FINAL.pdf, 2012 年 7 月 12 日

- UN. (2012a). UN Global Compact Participant Search, 参见 <http://www.unglobalcompact.org/participants/search>, 2012 年 7 月 12 日
- UN. (2012b). UN Global Compact Website, 参见 <http://www.unglobalcompact.org>. 2012 年 7 月 12 日
- World Economy Research, 2008: 9th, Corporate Social Responsibility in the Era of Globalization: Literature Review on "Transnational Corporations and Corporate Social Responsibility Symposium"
- Yu, X. (2008). Impacts of Corporate Code of Conduct on Labour Standards: A Case Study of Reebok's Athletic Footwear Supplier Factory in China. *Journal of Business Ethics*, 81(3), 513-529. doi: 10.1007/s10551-007-9521-2
- Zadek, S., Forstater, M., & Yu, K. (2012). Corporate Responsibility and Sustainable Economic Development in China: Implications for Business 参见 http://www.uschamber.com/sites/default/files/international/files/17296_China%20Corp%20Social%20Responsibility_Opt.pdf, 2012 年 7 月 12 日
- 宝洁集团 .(2007). 与中国一起成长: 宝洁在华 20 年, 参见 <http://www.pg.com.cn/News/Detail.aspx?Id=551>
- 国务院国有资产监督管理委员会 .(2008). 关于中央企业履行社会责任的指导意见, 参见 <http://www.sasac.gov.cn/n1180/n1566/n259760/n264851/3621925.html>, 2010 年 3 月 1 日
- 国务院国有资产监督管理委员会 .(2010). 国务院国有资产监督管理委员会的功能与责任, 参见 <http://www.sasac.gov.cn/n2963340/n2963393/2965120.html>, 2010 年 11 月 20 日
- 韩可卫, 黄艳艳 (2011). SA8000 社会责任标准与发展现状分析, 大众标准化, 2012 年第 2 期.
- 刘开明 (2003). 跨国公司的企业社会责任与中国社会
- 摩托罗拉 . (2006). 摩托罗拉与企业社会责任北京宣言, 参见 <http://www.motorola.com.cn/news/2006/03/032901.asp>
- 全国人民代表大会 (2005). 中华人民共和国公司法: 全国人民代表大会.
- 商道纵横 . 价值发现之旅: 中国企业可持续发展报告研究 2011
- 上海证券交易所 . (2008). 上海证券交易所上市公司环境信息披露指引, 参见 <http://static.sse.com.cn/cs/zhs/xxfw/flgz/rules/sserules/sseruler20080514a.htm>, 2011 年 1 月 14 日
- 深圳证券交易所 . 深圳证券交易所上市公司社会责任指引, 参见 <http://www.szse.cn/main/disclosure/bsgg/200609259299.shtml>
- 中国社会科学院 (2009) . 中国企业社会责任研究报告 .
- 中国社会科学院 (2010) . 中国企业社会责任研究报告 .
- 中国社会科学院 (2010) . 中国企业社会责任报告编写指南 (CASS-CSR 2.0)
- 中国银行业协会 (2009) . 中国银行业金融机构企业社会责任指引, 参见 <http://www.china-cba.net/do/bencandy.php?fid=44&id=6901>
- 中国证券监督管理委员会 (2009). 关于做好上市公司 2009 年年度报告及相关工作的公告, http://www.csrc.gov.cn/pub/zjhpublic/G00306201/200912/t20091230_175055.htm, 2012 年 3 月 20 日
- 中国证券监督管理委员会 (2010). 关于做好上市公司 2010 年年度报告及相关工作的公告, http://www.csrc.gov.cn/pub/zjhpublic/G00306201/201012/t20101231_189997.htm, 2012 年 3 月 20 日
- 中华人民共和国环境保护部 (2008). 绿色证券指导意见, 参见 http://www.mep.gov.cn/gkml/zj/wj/200910/t20091022_172501.htm

采用较低的环境、健康和安全标准也许能为企业短期内带来一些经济利益，但却损害了公共健康、社会公正和自然环境，为社会带来巨大的代价。越来越多这样不负责的企业被曝光，他们因此失去了公众的信任、声誉和产品市场。

CHAPTER 3

第三章 企业战略与社会责任实践

- 
- 从企业战略角度看中国的企业社会责任
 - 如何制定适合中国的实质性企业社会责任战略
 - 对改进企业社会责任的建议
 - 最后的思考

从企业战略角度看中国的 企业社会责任

一、公益虽重要，但企业社会责任不只是捐赠

1. 企业社会责任不是单纯的公益事业

在中国，政府和公众对企业社会责任的关注迅速提高。对企业和社会来说，救灾捐助及其他公益活动不仅为突发性事件提供资助，还为社会、教育、健康及环境等项目提供持续的资金支持，因此是企业社会责任中的重要部分。一些领先的跨国公司为了与当地消费者和政府建立更好的关系，已经根据中国国情制定了有针对性的社会责任项目。

2006 年，《福布斯杂志》发布了一份跨国公司在华捐赠的名单。汇丰银行以总额 2270 万元的捐赠排在首位。紧随其后的是英国石油公司（BP），捐赠额 1610 万元。丰田、壳牌、安利及其他知名企业也位于此排行榜的前几名（《福布斯》2006）。不幸的是，近年来媒体与 NGO 对一些已经成功树立起公益形象的企业进行披露，发现一些知名企业在中国有违法行为，或是销售未达到基本标准的产品。位居捐赠榜榜首的汇丰银行因管理不善，导致其被指控资助恐怖组织和为贩毒集团洗钱。这个例子提醒我们，企业社会责任不应只限于“捐赠”和“社会服务”。企业社会责任从本质上讲是企业在经营模式中的自律行为，目的在于平衡经济发展和社会需求。因此，公益活动虽然重要，但只是企业社会责任中的一部分；慈善应服务社会，而不是为了满足企业公关的需要。

根据 ISO26000，企业社会责任包括七项主要内容：组织治理、人权、劳工实践、公平运营实践、环境、消费者问题、社区参与和发展；这表明企业社会责任涉及企业对其利益相关方和整个社会的理解、态度与表现。

2. 只捐款会有“漂绿”嫌疑

企业对重大事件的捐赠对环境、教育、健康和社会发展都非常重要；然而，社会责任还要求企业在其他方面有所作为，单纯捐助是不够的。企业通过几十年的慈善活动所营造的声誉可能会因为产品质量问题、腐败丑闻或是环境破坏行为而毁于一旦。这些不良行为也会引起执法机构、政府、投资人、消费者和媒体的特别关注。在企业内部建立起真正的社会责任文化能够降低这

些风险，帮助企业取得更大的成功（Broomhill Ray 2007）。

《南方周末》、绿色和平和《卫报》都指出，一些企业慷慨捐赠并在它们的广告和产品标签上承诺保护环境；但是如果他们的所作所为与这些承诺并不相符，那就会被指为误导公众，也就是所谓的“漂绿”。

2011 年江森自控在全球范围内对非营利组织和社区捐款超过 1540 万美元。江森自控声称其通过经济援助和员工志愿者活动良好地满足慈善与社区的需求。然而该企业却被《南方周末》报道存在漂绿行为。尽管江森对外塑造了一个慷慨和环保的形象，但它却在一片反对声中建立了一条新的生产线，并在上海地区导致了严重污染。²²

利用广告、口号和慈善活动来转移公众注意力或平息指责是极其错误的方式。利益相关者能够分辨虚假承诺与有实质意义的长期承诺。如果将投入在广告宣传的时间和金钱用来将社会责任融入商业运营中，企业的声誉和绩效都会得到提升。

二、负责任的企业创造共享价值观

在管理层战略性地推广企业社会责任，可以加强公司竞争力、提升企业声誉，并改善企业运营所在地社区的经济与社会条件。有价值的企业社会责任创造共享价值观，着眼于发现并延续社会进步与经济发展之间的关系。

以下案例展示了企业是如何通过实施良好的社会责任战略增加企业与社会双方效益的。

1. 开发产品与市场

企业开发能满足社会和环境要求的产品及服务，不仅能维持已有市场，更易于开拓新的市场，并降低创新成本。

案例 2：中国移动

中国移动在此方面是一个成功的典范。通过与贵州省卫生厅合作，中国移动在该省建立了新农村合作医疗信息管理系统。

这个项目虽然看起来在经济上未能收回 1800 万元的投资，但是董事会与股东都称赞该项目富有远见，对社会有回馈、对企业有长期回报。目前，这一系统涵盖了贵州 72 个县、1083 个镇、10256 个医疗点，2399 万农民参与，其中 1302 万人通过这一平台获得了医疗救助。这一项目不仅帮助农民克服了医疗服务匮乏、医疗费用昂贵的困难，还使得中国移动的服务网络得到了升级，树立了良好的企业形象。中国移动的创新与奉献同样有利于它开创新的市场。由此案例可以看出，关注社会的企业社会责任战略如果实施得当，无论是对消费者忠诚度的提升，还是在尊重伦理价值观和社会需求的基础上开拓新市场，都起着不可估量的作用。

²² <http://www.infzm.com/topic/2011plb.shtml>

2. 在价值链中重新定义生产力

企业通过加强业务流程可以实现双赢的局面，从而在提高产品质量、可靠性，改善服务，降低成本和提高声誉的同时，保护重要的自然资源、促进社会发展。

案例 3：沃尔玛的“可持续发展 360 计划（Sustainability 360）”

沃尔玛认为“保障商业效率与盈利和成为良好的环境管理者是我们能够同时实现的目标”。为了使其企业社会责任战略更加贴近顾客和有利于环境，沃尔玛设计了“可持续发展 360 计划”。该计划包括 13 个可持续价值网络，每个网络分别关注一个特定的业务领域，例如建筑、食品、包装和运输等。这个网络的建立旨在为沃尔玛的员工和供应商、环保人士、NGO、学者、政府领导提供交流意见的渠道。2011 年，沃尔玛的废物排放降低了 80%，为顾客节省了 10 亿美元，利用了 11 亿千瓦时的可再生能源。沃尔玛公司称与利益相关方的协作帮助了公司提供高质量、价格合理、来源合乎道德和环境标准的产品。尽管沃尔玛的商业实践也受到一些批评，但它仍在继续寻找提高的空间。

3. 促进地方企业发展

跨国公司并不是一座孤岛，其运营依赖于周围环境乃至整个世界。当地供应商、承包商、合作伙伴和经销商都是商业网络的一部分，而企业对这个网络是负有责任的，也因此可以在这个网络传播和共享其价值观。一个负责的企业应该推动“企业社会责任的集群效应”，并将会从中获益。

案例 4：巴斯夫的“1+3”企业社会责任项目

巴斯夫的企业社会责任理念基于以下原则：一个真正负责的企业应该不仅关注自身的可持续发展，完成自身的企业社会责任目标，还应该努力动员其供应链上的商业伙伴实施企业社会责任。

2006 年，巴斯夫依托中国可持续发展工商理事会的平台发起了“1+3”企业社会责任项目。在此项目中，巴斯夫与供应链中的客户、供应商、物流服务供应商这三大业务合作伙伴组成一个团队，倡导企业社会责任，向他们传授企业社会责任的实践方式、实际经验及有针对性的解决方案。然后，这些合作伙伴们又再向他们的供应链中的合作伙伴传递同样的理念，进而产生“雪球”效应。

据巴斯夫报告，其合作伙伴们在环境、健康和安全（EHS）以及生产管理方面都取得了骄人的成就，尤其是在环境保护、运输安全和应急反应领域，促进了当地企业发展并使得“1+3”项目继续扩大。²³

²³ http://www.greater-china.basf.com/apex/GChina/GChina/zh_CN/content/BASF-China/1.4_Sustainability/1.4.7_1plus3/basf_1puls3

从以上的案例可以看出，跨国公司的企业社会责任不应只受外在因素驱动，而更应该从企业内部自发形成，将“为社会做贡献”的意识和保证自身和供应链伙伴承担 EHS 责任结合起来。企业社会责任不仅是创造共同利益，还要共享价值观。这些价值观是制定和规范能同时满足社会和企业需求的可持续发展战略的基础。创造共享价值观使企业成功与社区健康相互依赖，并有助于企业更有效地回应公众与政府日益增长的对企业社会责任的关注。

总而言之，将企业社会责任作为企业核心价值并认真地付诸实践才能保障企业未来的成功。经济的成功应当基于通过共享的价值观体系来创造共同利益，以满足人类需求、提高效率、创造就业机会，从而促进中国可持续社区发展。

如何制定适合中国的实质性企业社会责任战略

一、分析企业与社会责任的联系

1. 确定企业社会责任工作的关联点 / 重点

许多国际公司的子公司通常简单复制母公司的社会责任战略。这样做有很多原因包，如运营成本低、便于管理等，但是这种方式在实践上的有效性值得怀疑。

忽视当地特定的需求与市场差异很可能会影响企业社会责任的投入 / 产出比和公众的认可。因此在制定地方性企业社会责任战略时，跨国公司需要了解当地利益相关方的期望，了解公司运营对地方环境与社会的影响，并针对社会责任方面最重要的问题和最佳实践为当地社区和环境带来实质性利益。

2. 确认重要议题的工具

(1) GRI 实质性原则

甄别企业社会责任议题重要性的一个有效方法就是 GRI 实质性原则。在企业所有要考虑的问题中，实质性原则可以帮助确认其中对经济、社会与环境有重大影响的问题和指标；也能帮助企业决定对当地利益相关方与社区最为重要的企业社会责任议题。一般来说，“重大影响”是指专家和社区长期关注的重大问题，或经现有的评估工具（如影响评估法或生命周期评估法）确定的议题。

实质性原则利用内部因素与外部因素来确定某一个题是否重要和为什么重要。这些因素包括但不限于企业使命与竞争策略、利益相关方直接表达的顾虑、社会期望与责

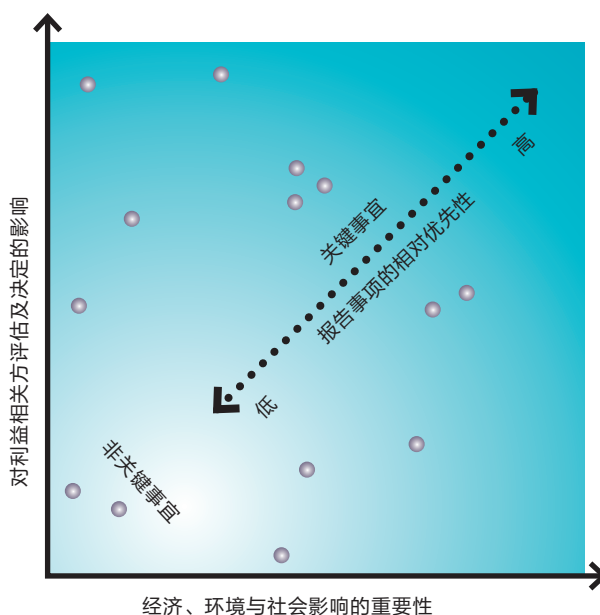


图5 实质性矩阵

来源：可持续报告指南（3.1），全球报告倡议（GRI）

任、企业对供应链和消费者的影响以及对国际标准与协议的遵循。

实质性原则以坐标系作为检测工具。Y 轴表示对利益相关方评估和决定的影响，X 轴表示对经济、社会和环境的影响程度。因此，位于坐标系的右上角的应为最重要和最应该关注的问题。

案例 5：英特尔如何在中国应用实质性原则

为了有效管理利益相关方关注的、对企业运营有重大影响的可持续议题，**英特尔(中国)**系统地开展了实质性分析。英特尔通过多种内、外部调查来确认这些重要问题，包括利益相关方问卷调查，相关国际标准，媒体、社会网络与专业的社会责任网站的调查，并为参加各项调查活动的责任投资方、地方行政官员和行业协会代表举办相关的研讨会。

调查结束后，公司会仔细考虑议题与利益相关方的关联性及其对英特尔的影响程度，再由公司管理层和第三方认证机构复审后最终确定重要的议题。公司的可持续报告中完整地披露所有的重要议题；公司还通过研究机构收集利益相关方意见，并将这些意见纳入到商业运营中。

（2）其他有用的工具

除了 GRI 实质性原则之外，还有其他一些被广泛使用的方法，如 ISO26000 框架（在第二章中已有所描述）和“全面责任管理”。

全面责任管理

全面责任管理是保证负责任的商业活动和管理的系统与程序。它包括企业综合考虑利益相关方要求、新兴的全球标准、社会总体发展趋势，以及根据行业和制度规范的要求而制定的用来管理社会、环境、伦理责任的标准和原则。全面责任管理包括与劳工、环境与社区相关的议题，因为这些问题面临更严格的审查、评估与管制，而那些由于公众争议而偶尔出现的问题则未必包括在内。

二、实施企业社会责任：中国的商业环境

要制定适合中国的实质性战略，跨国公司必须先透彻地理解民众的需求、关注点与期望。与西方国家相比，中国企业社会责任的发展很大程度上受到中国政府的影响甚至是控制，因而可以说中国政府是企业社会责任发展的一个重要动力。从对国有企业的社会责任要求，不难看出中国官方对企业社会责任的态度。中国政府在十二五规划（2011-2015）中对企业提出了未来几年内需要强制实行和自愿遵守的新的要求。

- **缓解贫困**排在了首位，尤其是“强农惠农，促进社会主义新农村建设”的策略。²⁴ 为了响应这一号召，跨国公司可以向地方供应商采购，引入和推广现代农业技术，实施改善

²⁴ “社会主义新农村”指在中国农村地区发展先进生产力，提高生活水平，创造文明的社会氛围，建立干净整洁的村落，应用高效的管理方式。

当地农民生活条件的公益项目。

- **建立资源节约型、环境友好型社会**是中国政府十二五计划的首要任务之一。为了达到这一目标，必须面对一系列挑战，包括积极应对气候变化、资源节约与管理、建立循环经济、促进生态系统的保护与恢复、改善水资源状况、加强灾难预防与控制等。十二五规划中所表明的中央政府的环境意识、公众对跨国企业寄予的更高期望，都使跨国公司面临更具挑战的商业环境。

北京市就是一个很好的例子。为了加速建设资源节约型、环境友好型社会，北京市政府将花更大力气控制企业对环境的影响，这也将是对跨国公司的一个挑战。北京市政府将在产业能源节约评估上强化自身责任，完善节能规范和标准；加强执法机构对污染物排放标准的实施和监督力度，加大对影响发展、破坏环境行为的惩罚。

另一个例子就是中国将加速低碳技术的发展与应用，并逐渐建立碳排放交易市场。许多跨国公司在碳交易市场上表现良好，中国政府将对领头企业大力表彰与奖励。

- **发展熟练工人**群体对中国也具有重要的意义。跨国公司可通过员工（职业）培训和投资教育等公益项目来实施企业社会责任。
- 中国正致力于**促进社区自治**。跨国公司在这方面也有许多机会：如鼓励员工作为志愿者参与社区服务，支持 NGO 参与式治理的工作，参加社区社会发展和健康环境项目等。

三、回应当地关键利益相关方

了解当地利益相关方与国际利益相关方之间的区别十分重要。当地利益相关方处于企业活动所在区域（Carroll, 2004），他们希望跨国公司能充分了解并及时解决与他们直接相关的地方性社会与环境问题。跨国公司需要在满足国际利益相关方期望的同时，与当地利益相关方保持良好的沟通，并面对当地利益相关方的特殊文化风俗、经济条件与价值观所带来的挑战，这样才能及时有效地对当地利益相关方的期望作出回应。

一般来说，企业最主要的利益相关方有政府、员工、媒体、NGO、商业伙伴和消费者。

（1）政府

在中国，政府是一个强有力的利益相关方，并在社会、经济和环境事务上起着积极的、通常是主导性的作用。跨国公司除了要理解和满足地方政府的期望，还要随时准备根据政府期望的变化而调整社会责任战略。需要提醒的是，省级政府和中央政府在制定地方政策和标准上也扮演着极其重要的角色。

中央政府已在积极推动企业社会责任。许多部门都已发布了鼓励和引导企业履行社会责任的行政文件和相关政策。例如，2008年1月，国资委向国有企业发布社会责任指南。指南清楚地表明：具有良好社会责任实践的企业将会获得政府更多的支持。

（2）商业伙伴

选择合格的商业伙伴是一回事；而在整个供应链维持良好的社会责任表现则是另外一回事。

我们难以从跨国公司对他们中国商业伙伴的评价中得到一致的结论，而且也没有针对供应链社会责任管理的通用准则。然而有一点是明确的，那就是跨国公司应当持续监督他们的中国商业伙伴，确保他们在社会责任上实施最高水平的行为准则、商业伦理、国家标准与国际要求。

（3）媒体

近年来中国媒体对社会责任问题关注日益增加。所有媒体都开始对商业运营进行全面的审视、评价与报道。媒体不再希望只做慈善捐赠之类的正面报道，而开始更多地披露欺诈、腐败、环境污染、法律诉讼等负面新闻。

（4）NGO

NGO（非政府组织）在促进和监督企业社会责任方面正扮演越来越积极和重要的作用。他们广泛的人脉资源使得他们能够争取公众的参与和支持。

根据对待企业的态度，中国的 NGO 可以分为两大类。一类扮演的是监督者的角色，比如绿色和平组织，它在许多与环境相关的问题上都有着深远的影响和丰富的经验。这类 NGO 采取通过合法手段，以向企业施压的方式来解决，例如一些知名组织尝试强制地方服装制造商改善劳动标准，并提升供应链的透明度。

另一类 NGO 采取与企业合作的方式。他们通常会担当企业的社会责任合作伙伴。这类 NGO 许多是侧重在社区层面解决问题的地方性或全国性组织，有些还是国际性组织。例如公众环境研究中心（IPE），它帮助苹果及其他企业促进企业的 EHS 实践。另一个例子是自然之友组织（FON），它正在与加拿大皇家银行及和谐基金会合作实施社区水资源管理项目。企业邀请 NGO 作为社会责任方面的合作伙伴或是指导机构将被证明是一个正确的策略。

虽然中国的 NGO 与国际性 NGO 相比可能在经验和能力上有所欠缺，但是这些不足会在其它方面得到极大的补偿，例如它们对社会和环境的承诺、在实际操作过程为企业和社会所带来的积极、实际的效果。企业对这样的 NGO 给以支持和帮助是十分有价值的，因为这有助于提升当地生产能力，并建立长期有效的合作关系。

（5）消费者

越来越成熟的中国消费者不断增强的企业社会责任意识不容低估。企业至少应该为消费者的批评、关心和要求提供畅通的交流渠道，并及时、明确地处理这些意见。其实更有效的方法是与众分享信息、成功或失败的事例，并让公众积极参与到决策过程中。这样不仅有利于企业公关，也有助于企业更严肃地在全球性层面处理这些问题。

四、通过积极的利益相关方参与实现战略本地化

利益相关方的参与有助于企业建立社会资本、降低风险、减少或避免冲突等。特别是对跨国公司来说，利益相关方参与可以有效检验公司是否彻底解决地区性的重要问题、满足中国对跨国公司在企业社会责任方面的期望。这对企业的长期成功非常重要。

积极、持续的利益相关方参与，可以为了解当地所关注的问题建立有效的沟通平台，从而使企业能有效确定社会责任的重点，并获得迅速的反馈。

在战略制定过程中倾听利益相关方的意见及建议是明智而必要的。这可以通过高管、员工、商业伙伴及其他关键的利益相关方之间的头脑风暴来实现；另一方面，与利益相关方的持续沟通有助于检验企业的社会责任战略是否行之有效。通过持续有效地理解、处理关键利益相关方的意见，企业战略及实践都能得到显著的改善。

制定适合中国的可持续企业社会责任战略

- 确定企业社会责任工作重点。推荐的工具包括：
 - GRI 实质性原则
 - ISO26000 框架
 - 全面责任管理
- 对中国国家重点问题的回应：
 - 缓解贫困
 - 建立资源节约型、环境友好型社会
 - 发展熟练工人群体
 - 促进参与式管理
- 对地方利益相关方的回应：
 - 政府
 - 商业伙伴
 - 消费者
 - 媒体
 - NGO
 - 其他

对改进企业社会责任的建议

一、促进总部与分支机构间的合作

跨国公司最显著的特点之一是总部在一个国家，而分支机构散布在其他国家；因此，在执行整体企业社会责任战略时，总部与分支机构都应该参与到整个过程中。为当地量身定做的企业社会责任战略和项目是确保成功的重要因素。

2009 年，Lai-ling Maria Lam 对来自 21 家跨国公司的 25 位中国主管进行了访谈。所有接受访谈的主管都表示由于“既要遵守繁杂的组织程序又要应对中国日益变化的复杂的宏观经济、政治法律及文化环境，而中国的具体情况又与总部所处的环境完全不同”，因此他们的“工作压力非常大” (Maria Lam, 2009)。

总的来说，很多跨国公司根本没有针对中国的社会责任战略，也很少甚至没有为分支机构提供企业社会责任的专门指导。这些公司很难在企业社会责任上有令人满意的表现。另外有很大一部分跨国公司在制定战略决策时，总部对国外市场的环境和期望缺乏足够了解。这种情况的结局是计划和现实分离，使得分公司无所适从。若被迫服从总部的整体企业社会责任策略，分支机构可能会产生困惑、抵触情绪并缺乏热情，对于企业社会责任成功所必需的的合作也会受到影响；若任由分支机构自主行动，分支机构又将面临如何协调当地利益相关方的期望和总部要求之间的冲突。

以下建议有助于企业更有效地协调总部与分支机构的合作。

1. 建立协作性的企业社会责任部门

- 在董事会中建立企业社会责任委员会，并由总部董事会中的高级管理人员任职，这对制定有效的企业社会责任政策和项目，保证将持续回顾与更新企业社会责任活动作为企业整体策略的一部分起着关键作用。成立企业社会责任委员会也意味着企业向业务经理和企业员工做出的承诺。委员会应定期向来自各部门的代表征求意见，以保证最好的企业社会责任表现，同时保持与高管层就成功、失败和新想法的实施进行有效沟通。
- 在分支机构所在国成立企业社会责任部门（或办公室），为当地运营和总部建立紧密联系。在中国成立一个社会责任部门中心，可以监督、指导各分支机构的企业社会责任实践，

并加快对社会、政治、文化、和经济等问题作出合理回应。

- 在中国的每一个运营地成立**社区外联服务委员会**，可以更好地调动地方资源，帮助组织、管理和评估企业社会责任项目，便于与当地利益相关方的沟通，同时也有助于员工理解、支持和遵守企业的社会责任承诺。

案例 6：协作性企业社会责任结构

嘉士伯集团是一家多样化跨国公司，其分支机构遍布 150 多个国家，总部设在哥本哈根。公司总部清楚地认识到每家分支机构在其所在国都会面临特定的挑战，因此嘉士伯内部采用了 **GloCal**(即全球化 + 本土化)的方式，在考虑地区多样化的基础上制定国际化层面的战略。公司通过跨部门构建的企业社会责任指导委员会提供整体战略指导，而地方企业社会责任职能部门以及企业社会责任中心对企业社会责任战略的具体执行负责。²⁵

2. 加强沟通

为了让分支机构人员感受到自己是国际团队的一员并被总部重视，促进“总部 - 分支机构”沟通非常重要。以下是一些增强沟通的方式：

(1) 知识共享机制

建立有效的内部知识共享机制是促进总部和分支机构间合作的基本要素。除了采用传统的总部与分支机构纵向交流外，还可以运用其他有助于远距离沟通的方式，比如新闻简讯、数据库、信息共享软件以及定期的工作人员交流接触等。

(2) 教育 / 培训机制

总部可以通过开展企业社会责任教育和培训与分支机构员工进行有效沟通。培训机制可以持续地改善内部交流、提高沟通效率。总部也可以在向分支机构传达整体战略的同时充分听取分支机构的意见。

(3) 报告机制

分支机构的企业社会责任部门应定期向总部的企业社会责任委员会报告其社会责任成效、进程及其他职责范围内的事务。分支机构的责任是确认与公司企业社会责任相关的地方性问题并向总部报告，同时提出改进、补救和实施的方案。

3. 人事交流

人事交流对沟通的深度、广度、持续性和整体效产生直接影响，从而推动企业社会责任工作的良好运行。良好的人事交流能激励员工持续的热情和责任感。

²⁵ <http://www.carlsberggroup.com/csr>

（1）互访

总部与分支机构、以及分支机构间的互访能够增强工作联系。总部定期为了企业社会责任事宜访问分支机构，可以为分支机构提供支持和帮助，访问是为了实现有效的结果。这样的访问对于提高员工士气、提升企业效能有巨大影响。当总部的高层管理人员与当地员工和其他利益相关方开展企业社会责任的对话时，总部与分支机构间的协作将会增强，企业社会责任战略和实践也能得到提高。总部还应该鼓励分支机构的代表访问总部及其他分支机构，互相交流经验，或与总部一起举办成功案例分享讲座；不同地区和层级间的经验共享可以为分支机构和总部提供有益的见解。

（2）高层管理者的临时调任

如分支机构遇到难以处理的问题，总部可以指派高层管理者去帮助分支机构。拥有领导技能和企业社会责任管理经验的高层管理者与当地团队一起参与日常运营，能激励当地员工开展企业社会责任工作，并为他们提供宝贵的实际经验。

二、通过人力资源管理改善企业社会责任

人力资源管理对企业社会责任的实践起着关键的作用。企业社会责任不仅应该是向新员工介绍公司概况的一部分，更应该纳入到继续培训中。这样，企业员工对企业社会责任的理解和投入都会加强；而且更有证据表明，员工会为自己有一个负责任的雇主感到自豪。

跨国公司应该首先面向全球范围制定一个清晰、细致的企业社会责任指导手册，然后再针对各个国家情况附加特定的补充内容。在实现企业社会责任战略的过程中，人力资源管理应重视以下三个方面，这三个方面在公司全球及地区人力资源管理指导中都应该着重强调：

1. 遵纪守法

人们从企业对待员工的态度中可以推断出这家企业是否是一家负责任的企业。因此，企业在EHS 方面的良好表现十分重要。

- **在全球层面**，跨国公司可以遵守联合国全球契约、经合组织的《跨国公司指南》、全球报告倡议或 ISO26000 等国际标准。
- **在地区层面**，跨国公司不仅应该遵守国际标准和总部的要求，还应该重视地方性标准，因为每个国家都有不同的要求和挑战。目前在中国，劳工问题引起的危机时有发生，违规现象也普遍存在；对妇女、外来务工人员、乙肝病毒携带者的歧视和使用童工及强制性劳动力等问题也非常突出。投机采用较低标准会让企业处于不利地位，尤其是当公司行为因此危及公共健康和人身安全，或是损害环境时，随之而来的不仅是对当地分支机构的不良后果，同时还会影响公司的国际声誉。

案例 7：沃尔玛在中国建立第一个工会

2004 年，具有政府背景的中华全国总工会（ACFTU）号召在华所有外资企业在中国建立自己的工会，并声称如不这样做，总工会将会把企业记入“黑名单”，并采取法律行动。²⁶ 2006 年 7 月 29 日，全球最大的零售商沃尔玛，打破了长期以来在企业内部不设工会的惯例，在中国福建省泉州市成立了第一个工会。之后的两个月之内，中国 30 个城市的 62 家沃尔玛门店全部成立了各自的工会组织。²⁷

表 4：中国有关劳工问题的法律法规

类 别	名 称	描 述	生效日期
法律	《中华人民共和国劳动法》	由中国全国人民代表大会常务委员会颁布，是针对中国劳工问题的基本法律。	1995 年 1 月 1 日
	《中华人民共和国工会法》	通过明确工会的权利与义务，确保工会在国家政治、经济和社会生活上的地位。	2001 年 10 月 27 日
	《中华人民共和国劳动合同法》	通过在劳动合同中明确各方的权利与义务，改善劳动合同系统，保护劳动者的合法权益。	2008 年 1 月 1 日
规章	《外商投资企业劳动管理规定》	由劳动部、原对外贸易与经济合作部共同颁布，该规定旨在维护外商投资企业和在这些企业中工作的员工的合法权益。	1994 年 8 月 11 日

表 5：负责劳工问题的政府机构与政府相关组织

组织名称		描 述
政府机构	中华人民共和国人力资源和社会保障部	该部门在国务院领导之下，负责国家的劳动政策、标准、规章，并管理国家的社会保障工作。 官方链接： http://www.mohrss.gov.cn/
	国务院妇女儿童工作委员会	推动政府有关部门认真履行联合国《消除对妇女一切形式歧视公约》、《儿童权利公约》等保护妇女儿童权益的国际公约。 官方链接： http://www.nwccw.gov.cn/
	国家安全生产监督管理总局	该机构在国务院领导下运行，主要负责对劳动安全的全面监督与管理。它也是国务院生产安全委员会办公室的办事机构 官方链接： http://www.chinasafety.gov.cn/
与政府相关的组织	中华全国总工会	凡在中国境内的企业、事业单位、机关和其他社会组织中，以工资收入为主要生活来源或者与用人单位建立劳动关系的体力劳动者和脑力劳动者，不分民族、种族、性别、职业、宗教信仰、教育程度，承认工会章程，都可以加入工会为会员。 官方链接： http://www.acftu.org/
	中华全国妇女联合会	该机构代表和保护妇女权益，倡导男女平等。 官方链接： http://www.womenofchina.cn/
	中华全国青年联合会	该机构旨在维护年轻人的合法权益，促进青年的参与和发展。该机构开展教育培训、权益保护、创新与就业的相关项目与活动。 官方链接： http://www.acyf.org.cn/

²⁶ http://www.yqgh.org.cn/Art/Art_13/Art_13_1332.aspx

²⁷ <http://business.sohu.com/20061018/n245859665.shtml>

2. 提供职业发展机会

除了保障员工的基本权利，为员工提供与公司共同成长的机会可以帮助跨国公司取得企业社会责任更大的进步，树立公司正面形象与良好的声誉，并因此为公司长期稳定的发展带来更多的机会。

许多全面、操作性强的国际性企业社会责任框架都提到了促进员工发展的必要性与重要性。例如经合组织的《跨国公司指南》鼓励发展人力资本，特别提出要创造就业机会、为员工增加培训机会；国际劳工组织也表示，跨国公司应该保证对东道国所有岗位进行相关培训，以满足企业和该国政策发展的需要（ILO, 2001）。

跨国公司员工发展战略应遵循以下几点：

- 认识到对员工职业发展投资的重要性。员工发展通常包括个人的社会发展、教育成就、终身学习及职业管理（美国职业生涯发展框架，NCDG Framework）。跨国公司在华应该遵守这些国际通用准则。
- 利用多种方式帮助员工适应不同的工作环境，从不同角度考虑问题，为当地的员工提供职业发展机会。这些方式包括轮岗、交叉培训、导师制、实习、辅导制以及职业发展战略小组等（加州大学旧金山分校，UCSF）。
- 当使用这些方法时，应将企业目标与员工个人目标相匹配以实现双赢的结果。此外，还应结合激励机制，例如升职或在公司内部平级调动。
- 帮助员工掌握通用技能，与中国政府、学术机构及合格的地方组织、国家及国际机构合作，提供更多职业发展机会。跨国公司与中国的高校、NGO 或培训机构建立长久合作关系，有利于为员工提供在职学习和培训机会。

案例 8：通用电气的中国员工发展

截至 2010 年底，通用电气中国公司雇佣了 13000 多名员工，其中超过 16% 的员工已在通用电气工作了 15 年以上。员工的忠诚度与通用电气为员工提供的职业发展机会密不可分。公司每年为员工培训投入 10 亿美元以上；每年有约三分之一的中国员工在通用电气中国学习中心接受培训。通用电气中国员工 98% 来自中国，近 70% 的管理人员是从公司内部选拔出来的。（通用电气，2010）

3. 在企业内部建立社会责任文化

如果没有员工的参与，企业社会责任就只是公共关系而已（Coro Strandberg, 2009）。因此，人力资源管理部门应在企业内部建立社会责任文化，并将其融入到员工的日常工作之中去。建立以企业社会责任为核心的企业文化可以对员工的个人行为与工作态度产生积极影响。鼓励员工在工作之外参与公益活动，这样不仅对社会和员工有利，同时也会给企业带来积极正面的影响。

当企业让员工感到自己是企业价值与文化的参与者和守护者时，企业的理念与政策才可能得

以传播并获得认同。这既需要地方强有力的领导，也需要通过教育、沟通和其他方式帮助员工掌握各自岗位所需的知识与技能。跨国公司可以通过建立地方办事机构、发展当地的职业伦理与合规方面的领导力、为员工提供职业伦理教育，并建立符合当地文化特征、反应迅速的沟通渠道，来促进全球业务部门与当地劳动力的有效结合。

为了加强员工对企业社会责任战略和项目的理解，帮助他们提升企业社会责任的整体表现，企业应该进行如下工作：

- 保证员工在企业社会责任的战略方向上与企业认识一致。跨国公司可以为员工提供企业社会责任战略与企业核心价值观的介绍和培训。
- 在所有培训项目中融入企业社会责任内容，有针对性地培训岗位与社会责任直接相关的员工：比如负责节能、减少废弃物和污染的员工。另外，企业还应该提供有关职业技能和行为准则的培训。
- 动员员工在日常工作中实施企业社会责任战略，比如提倡办公室内的环保工作、鼓励节约能源、节约用水，以及增加远程会议、减少不必要的旅行等。
- 鼓励员工积极参与重要的企业社会责任决策过程。
- 鼓励员工定期捐款，为社区项目和活动做志愿者。

三、为改善企业社会责任而开展自我评估

全面的自我评估是改善企业社会责任的第一步，而定期持续进行的重新评估对企业长长期成功十分重要。跨国公司应该在不同层面进行自我评估，并针对不同方面设定特定目标，比如公司管理、环境、劳动力、社区关系和商业伦理等。公司可以采用一些针对特定领域的自我评估工具，比如供应商自我评估。

开展自我评估会使跨国公司在以下方面受益：

- 实现承诺、满足利益相关方期望

越来越多的企业在社会责任实践中做出了“当好企业公民”或类似的承诺。企业需要进一步确认其承诺是否实现、或有没有偏离轨道，以及是否达到利益相关方的期望。企业还可以披露实际进展与设定目标之间的差距，使企业在规划、实施、评估和报告方面进行相应改善。

- 提升企业社会责任表现

在评估过程中员工的企业社会责任意识将得到增强；对社会责任承诺的回顾能保证企业社会责任方案更有效的实施；同时根据评估结果，企业可以做出适当调整，比如人事变动，以保证企业社会责任目标的实现。

然而，自我评估也有一些不可避免的局限性。由于种种原因，比如为了讨好老板和利益相关方、应对竞争压力、对企业的盲目忠诚、恐惧或是怨恨，都会诱发企业修改或是隐瞒评估结果。独立、有效的监督对公信力至关重要，因此，自我评估只能作为独立外部审计的一种补充，而不能替代

独立外部审计。

企业可以每年进行一次自我评估，或是间隔更长一段时间以便透彻地了解企业运营的各个方面。自我评估的两种主要方法是问卷调查和关键绩效指标（KPI）衡量法。自我评估的工具很多，以下简要介绍其中几个：

1. 《企业社会责任自我评估手册》

这本由联合国开发计划署发布的《企业社会责任自我评估手册》，为在企业内部进行自我评估提供了完整、全面的指导。评估包括组织管理、环境、劳动力、社区关系和负责任的商业实践五个部分，每部分 20 分，总分 100 分。每个部分的评估都要遵循下列七个步骤：

- 指标的问题与评分
- 指标的定义
- 评价标准——如何确定评估分值
- 存档——信息的储存与查询
- 为改善企业社会责任的特定指标提出方法和建议
- 相关性——指标的实际价值与重要性
- 使用指导——分析经过检验的案例

在完成整个评估过程后，企业将会清楚地了解自己的社会责任基本状况以及需要改进的部分。

2. 《人权影响评估与管理指南》

《人权影响评估与管理指南》（2010）由国际商业领袖论坛（IBLF）、国际金融公司（IFC）及联合国全球契约合作推出。它介绍了如何通过重复的、动态的、互相连接的七个阶段来循环评估和管理人权风险。

表 6: 人权影响评估与管理的七个步骤

阶 段	过 程
1. 准备	确定企业的人权政策与方针 对公司人权状况的评估
2. 识别	确定关键的人权风险以及影响 设立底线
3. 参与	邀请利益相关方一起确定人权风险与影响 建立关于人权问题的申诉机制
4. 评估	评估人权风险和影响 分析评估所发现的问题
5. 缓解	制定合适的风险缓解行动计划 向管理层提交行动计划和建议
6. 管理	实施行动计划和建议 将人权融入到管理系统
7. 评定	监控、评定和报告企业处理人权问题的能力 检讨评估并做合适的调整

3. 其他有用的工具（包括但不限于）

- 国际社会与环境认可和标签联盟（ISEAL）的《影响规范》（Impacts Code）
- 英国标准协会（BSI）、未来论坛（Forum for the Future）及 AccountAbility 共同推出的《可持续发展综合管理指南》（SIGMA）
- 国际商业领袖论坛发布的《企业社会责任自我评估工具》
- 全球电子可持续发展倡议组织（GeSI）、供应链工作组（Supply Chain Working Group）和电子行业行为准则（EICC）执行组共同建立的特定行业指导文件，例如《信息与通信技术（ICT）供应商自我评估问卷》

四、强化社区参与

社区参与指企业通过适当的方式，比如企业的经济资助，产品、服务、知识和技能及其它相关的资源，为其运营所在社区带来良好的影响。社区参与能促成合作，结合社区和企业各自的经验和专业技术，社区对当地情况的了解及企业解决问题、策划项目的能力，为社区带来积极的推动力。常见的社区参与方式包括慈善募捐、激励公司员工募捐、员工志愿者活动等。（World Bank, 2006）

企业是社区的重要组成部分，但是许多企业将社区参与减小到仅仅是维持公共关系和偶尔捐赠的程度，失去了确认和达成共同目标的宝贵机会。企业应该将社区参与看作是一项无价的持续性过程，并通过社区参与实现以下目标：

- 建立并加强与当地社区和利益相关方的关系
- 与地方组织开展可持续发展合作
- 展示企业作出的负责任运营承诺

1. 社区影响的评估与管理

所有企业对所在地区都有很大的影响，尤其是在其产品的生产、销售，服务及废弃物处理过程中。例如一家造纸厂可能对周围村庄带来污染。如果对企业社区影响没有进行有效的评估和管理，不仅会对当地居民生活和环境带来危害，还会有损企业在社区、利益相关方和监督机构眼中的地位，并不可避免地导致更严格的监督检查，影响企业的未来。

因此，企业必须全面、主动地评估和管理社区影响。然而，企业开展社区参与不只是为了将危害减到最小，更应该对社区在环境、教育、文化、健康及其他社会项目上进行有益的投资。认识到这一点，企业的成功才有保障。

2. 社区参与战略

将社区参与工作延伸到社区影响管理之外，对企业有重大意义。支持当地社区的一些活动和项目不仅可以加强企业与社区的联系，还有助于营造更健康的社会和清洁的环境，培养更多的熟练人员，这些对企业的成功极为关键。例如企业可以资助学校和医院，资助老年人和残疾人、环境保护、文化活动以及扶贫项目等。与偶尔的捐赠相比，企业对社区发展的投资可以有效地将企业与社区的关系从高高在上的家长式关系转变为平等的合作伙伴关系。

（1）找到正确的目标

社会为企业在基础设施、研发、税收优惠、贸易活动、交通通讯、宣传等很多方面做了许多先期投入，企业反过来也应该回报社会，在能为社会带来最大利益的领域进行投资。这样的投资也有益于企业。

企业需要确定值得支持的核心目标，找到有共同价值观和目标的机构并与其建立相互信任的长久伙伴关系。比如 IT 企业可以帮助外来务工子弟学校建立计算机房，或者为社会团体开展相关培训，帮助他们利用社交媒体工具有效地宣传项目。医药企业可以帮助解决公共健康问题。银行可以投资于水资源管理或是向小企业提供小额贷款。当一家企业选定了目标，管理人员应该问自己：“我们的选择是既有益于社会、又有利于企业的发展吗？”以正当的理由支持正确的目标才会提升企业的整体地位，获得进一步成功。

（2）选择社区参与的合适方式

社区参与有下列四种方式，企业要根据自己的目标和社区的需求进行选择：

1) 直接经济援助

企业为当地社区提供的直接经济援助是有价值、也是值得赞赏的。跨国公司社区进行经济支持已有很长的历史，但社区参与最主要的目的和功能并不是直接经济支持，而是让社区加入到对企业和社区都有益的发展过程中来。

在中国，直接经济援助通常用于以下两种情况：

- 第一，用于社区的经常性开支、基础设施及居民公共服务的维护。例如，在中国西部贫困乡村，企业可以资助道路、水利及电力设施建设以及基础教育和社区护理等公共服务。
- 第二，用于诸如地震、干旱、洪水等重大灾害时的紧急援助，在这方面跨国公司已经有很多经验。需要提醒的是，跨国公司对社区的援助远不止赈灾援助，还应积极促进健康可持续社区和公民社会的发展。

2) 与 NGO 合作

与 NGO 合作开展公益活动效果会更好。企业可以对 NGO 的工作给予经济支持、实物捐赠或专业技能支持。如果一家跨国公司对节约和保护当地水资源感兴趣，企业可以与当地公众认可的、专注于水资源问题的 NGO 合作（关于如何与 NGO 合作本章稍后会给予具体阐述）。

3) 设立社区基金会

跨国公司可以将国际上先进的社区参与经验引入中国，比如帮助成立社区基金会，为实现更大程度上的社区自给自足而提供专业技术和资金。社区基金会对社区诉求做出直接回应，最大化捐赠的有效性。

中国中央和地方政府均把社区建设作为中国社会发展的重点，但中国社区基金会的发展才刚刚起步。如成立社区基金会有困难，跨国公司可以像在西方国家那样成立企业基金会，在中国开展公益项目。需要强调的是，企业基金会应由当地社区牵头，这样企业可以避免被指责将基金会资金用于自我推销。

不管选择什么样的方式，企业都应有效地为关心老年人和残疾人、社区文化娱乐设施等社区项目以及为地方社区组织提供资金援助，加强公众参与。

4) 员工的社区参与

企业可以通过下面多种方法鼓励员工参与社区活动：

• 员工募款

当灾难发生时，员工很可能会想要为赈灾捐款。企业可以用“员工捐多少企业就捐多少”的方式来鼓励员工踊跃捐款；或是允许职工利用一部分上班时间募款，并为募款活动提供场地或其他形式的支持。

• 指导

员工可以与个人或地方机构合作，实施一对一的指导。指导对象可以包括需要特别看护或特别指导的青少年、单亲家庭子女、智障人士或是在识字、教育、社会及健康等问题上需要帮助的人。

• 技术性的志愿者工作

企业可以免费与社区机构、NGO 和其他组织分享员工所拥有的知识和技能。例如，水资源管理企业可以向社区派遣一名水资源方面的专家，帮助当地进行水资源节约项目；或者企业员工可以帮助社区建立有效的财务报告和工程管理体系。

- 个人志愿者行为

企业可以为员工提供每月 1-2 天的带薪志愿者时间，以鼓励员工参与社区发展活动。

但是企业在鼓励员工参与志愿者活动时需要注意以下两点：

- 中国与西方在文化和环境上的差异

志愿者和企业公益活动在中国还是一个较新的概念；跨国公司除了激励，还可以培训员工中的志愿者作为公益活动的榜样。

- 对志愿者的补贴与补偿

除了为员工提供带薪志愿服务时间以外，跨国公司还需注意当地对志愿者补偿的相关规定与标准。例如，《浙江省志愿服务管理条例》要求，从事高风险或涉外志愿活动需要志愿者本人与活动组织者双方签署书面协议。对于员工在雇佣关系范围内由于企业组织的志愿活动受伤，或由于企业的过失受伤，企业要对员工负责。

五、促进公益事业

1. 理解中国的公益

2008 年 5 月 12 日在中国四川发生的里氏 7.9 级地震“永久性地改变了中国企业社会责任状况”（长江商学院，2012）。“在这之前，慈善捐赠从未被当作衡量中国公众领袖的标尺”（《纽约时报》2009）。地震之后不久，一份“铁公鸡”的名单在网上迅速传播开来，三星、诺基亚、可口可乐、肯德基和麦当劳等公司都榜上有名。这些公司上榜的原因在于虽然他们向地震灾区捐了款，但是与其在中国获得的利润相比，或是与那些利润较少的中国企业的捐赠数额相比，这些跨国公司的捐赠实在是微不足道。

俗话说“患难见真情”。中国公众通过企业对自然灾害捐赠的慷慨程度和反应速度来判断这个企业对中国和中国公众的关心程度。中国和西方国家对慈善的理解有很大差别，“铁公鸡”事件充分反应了理解这些差别的重要性。

首先，西方与中国在对待非危机捐赠和危机捐赠的态度有所不同。在西方，企业认为进行常规捐赠、维持与慈善机构的稳定关系对解决社会发展和环境需求更为有效，并将其作为建立良好企业公民声誉的一部分。尽管它们也意识到紧急赈灾的必要性，但通常更多的是常规捐赠，捐赠总额在业务所在国间进行分配。而在中国，一定程度上由于社会保障体系尚不完善，常规性捐赠在中国并不常见，中国人更加关注的是救助灾难中的受难者。

第二点差异是捐赠渠道有所不同。西方企业直接向慈善机构、NGO 或其他受助机构捐款，而且捐款全额享受税收优惠。在中国，企业必须向政府、民政部门或少数经政府批准的慈善团体捐赠，然后通过它们将善款发放到受灾地区或受助对象。虽然中国有超过 40 万家民间 NGO，但没有一家 NGO 有权为税收优惠提供有效凭证。即使是通过政府捐赠，企业也只能享受其当年利润总额 12% 以内的税收减免。²⁸ 西方国家认为对政府进行捐赠近乎于贿赂，中国公众则认为这样

²⁸ 根据企业所得税条例 (2007) 第五十三条，“企业发生的公益性捐赠支出，不超过年度利润总额 12% 的部分，准予扣除。”

“符合中国特色”，因为政府掌握着权力（Fang，2010）。

随着人们越来越意识到公益行为对社会发展和健康环境投资的重要性，他们愈加希望企业能够履行分内的社会责任。

2. 公益项目设计

（1）在中国开展公益项目的方式与方法

在中国，跨国公司可以通过多种方式实现公益目标，其中主要有以下三种：

直接赠予是最常见、也是最易识别的方式，包括现金与实物捐赠。由于这一方法具有效率高、易于实施和受助者受益快等优点，许多跨国公司将此作为在中国境内开展公益活动的基本方法。

由于现金捐赠可以有一定额度的所得税减免，所以较实物捐赠有一定的优势。中华人民共和国所得税实施条例第五十三条指出，“企业发生的公益性捐赠支出，不超过年度利润总额 12% 的部分，准予扣除。”但是，由于一些慈善机构对此经验上相对不足，可能还需要在财务报告和会计方面接受额外的帮助。

跨国公司在中国可以实施现金或实物捐赠的领域主要包括赈灾、扶贫、改善健康水平、发展乡村教育等。

需要指出的是，中国针对外国公司的慈善基金会还缺乏完善的法律规章。这一灰色地带使国际性基金会组织对于在中国建立基金会多有顾虑。然而，公众和政府都开始意识到跨国公司资助的基金会可以为缓解社会和环境问题提供实质性的资源。

在中国建立基金会使跨国公司可以更直接、更容易地捐赠现金，更策略地支持其他组织与当地社区，以及更好地通过更多途径募集善款。此外还能帮助企业加深与地方利益相关方的联系，为紧急情况或特别项目制定更明确的公益战略。考虑在中国成立基金会的跨国公司可以参考国务院颁布的《基金会管理条例》（2004 年 6 月 1 日起施行）。根据该条例第二章，在满足特定条件的情况下，国外实体必须通过其在华的代表机构在中国境内申请建立基金会。

案例 9：安利（中国）慈善基金会

安利慈善基金会是中国首家具有跨国公司背景、由民政部直接监督的非公募基金会。该基金会由安利中国遵照《基金会管理条例》成立，启动资金 1 亿元人民币。在 2011 年 1 月获得批准之后，基金会在中华人民共和国民政部正式注册。

企业志愿者活动是一种促进当地社区参与、激励员工志愿行为、有效地在企业与社区之间建立实质联系的方式，也能够帮助企业提升公益实践。中国有较强的互帮互助、鼓励个人参与志愿活动的传统，但是随着商业化的发展，这种价值观正在逐渐消退。所以，在中国进行长期的企业志愿者活动不仅有助于实现企业的公益战略，还能够恢复志愿服务精神。

案例 10：索尼志愿者服务项目

“索尼情、志愿行”是索尼标志性的志愿者项目。每年，数千名索尼员工参与到该活动当中，响应这项全球倡议。索尼的志愿者项目致力于中国的科学教育、环境保护和教育援助项目。

公益创投利用风险资本融资和高科技商业管理的有关概念与技术，并将其应用到公益目标的实现当中。²⁹ 作为公益的一个新内容，这一概念最初在西方国家发展并得到推广。公益创投强调捐赠者和受捐者都参与整个项目过程。例如捐赠企业可以作为受捐助的非营利机构的理事会成员。参与的内容集中在财务管理、知识管理和人力资本管理上。通过与受捐助机构的长期合作，跨国公司不仅可以为受助机构提供资金，还可以帮助开展能力建设，极大地推广并延长企业公益行为所产生的影响。公益创投已逐渐成为培育和提升中国社会活力的一种新方法，并因此得到了广泛的称誉。然而，企业必须确保不能利用其经济能力控制社会发展议程和公益活动。企业与受助机构只有在共同的价值观基础上建立全面、长期的合作关系，公益创投才会产生最佳效益。

案例 11：联想中国公益创投基金

联想中国针对中国草根 NGO 采用了公益创投方式，目的是帮助草根 NGO 在战略规划、网络技术、人力资源和财务管理等方面进行能力与技术方面的提高。2009 年以来，联想中国已向国内 32 个民间组织捐助了总共 600 万元人民币。

（2）公益项目设计原则

确认地域性需求

所有的公益项目都应该确认并解决所在地区特别关注的问题，而不能使用一刀切的方式。在中国策划企业公益项目时，跨国公司应首先考虑中国的发展需求以及项目所在地区最迫切的需要。例如，中国西部对自然环境问题最为关注，所以，植树造林、土壤保持、水资源保护等公益投资项目是最迫切需要的；在中国东部，尤其是长江三角洲和珠江三角洲等制造业高度发达的地方，公益项目的重点则可能集中在外来务工人员权益保护、工业污染的控制和治理等。

选择最合适的受助者

既然通过慈善机构或社区组织来实施公益活动通常会更有效，跨国公司就应该认真地选择工作效率高的机构作为合作伙伴和受捐赠机构。（更多信息请参见“在中国如何选择正确的 NGO 伙伴”的相关内容）

实施公益项目时，跨国公司的优势在于具有出色的筹资能力，可以选择顶尖的合作伙伴并能帮助把项目管理得井井有条等；然而，公益项目对受助机构的影响也是评估项目的一个重要因素。因此，为了实现社会利益最大化，企业应该：

²⁹ http://en.wikipedia.org/wiki/Venture_philanthropy

- 通过向第三方咨询，全面了解候选受助机构的工作效率、过往工作成就、组织合作能力及机构声誉
- 对最适合的候选受助机构进行访谈，了解机构的发展目标、原则、实践与需求，从而选择最值得帮助的受助机构
- 建立长期、互利的关系

需要记住的是，公益活动的首要目的是为中国参与项目的社区带来社会、环境和经济上的效益。因此，一旦确定了合作伙伴，企业应该用其所长为合作伙伴召开项目会议、拓展服务、筹集资金以促进合作成功，并积极参与项目评估，解决项目过程中所遇到的问题。

（3）公益项目管理

1) 监控项目进展与成果

公益不只是为了对自然灾害和政府指示作出响应而进行募捐。企业想要成为一个良好的企业公民并对社会提供有价值的帮助，就需要有一个重点明确的长期战略。具体包括：

监督项目进展

跨国公司应在尊重合作伙伴独立性的同时积极地支持合作公益项目，分享企业的专业特长与管理工具，包括规划、决策、项目实施与协调、解决问题及预算控制等，并在参与项目管理的过程中使用这些管理工具。

风险管理

和商业项目一样，公益项目也会有风险。跨国公司应帮助合作伙伴识别潜在风险并尽可能化解风险。跨国公司在确保实现项目关键目标、减小项目潜在风险方面发挥着重要作用。为此跨国公司需要：

- 了解当地文化习俗与民众所关注的问题，减少因误解而带来的不满
- 保障公益项目资金供给，避免项目因资金不足而中断。由于中国的企业公益活动还处于发展阶段，资金筹措并不稳定，所以中国的公益组织可能缺乏应对项目延期或资金缺乏的经验
- 中国政府对人权等政治问题十分敏感，所以企业要确保合作伙伴遵循相关的规章制度，必要时应向当地政府咨询并征得许可

项目评估

企业应制定一个评估程序，确保所捐赠的资金被有效的用于预期目的。最好是邀请受助机构参与评估过程，这样既可以建立相互之间的信任，也能产生最好的实施效果。因为所有的项目伙伴都目标一致，都对项目有所投入，因此项目伙伴也应该共同定期跟踪以下三方面的项目进展：

- **成果：**指通过公益项目带来的效益，通过与目标对应来进行衡量（例如贫困减少百分比、新增绿地面积）

- **产出：**指公益项目的直接产品，通过实际完成的工作量来衡量（例如受益者人数、社区服务的次数）
- **社会投资回报：**衡量公益项目经济投入所创造的社会收益的指标（Council on Foundations, 2009）

值得注意的是，并不是所有有价值的项目都能在短期内产生可以量化的成果。例如，培训教师教育孩子们成长为负责任的成年人和让孩子们清理鱼塘里的垃圾都是很有意义的工作，但前者并不像后者那样可以在短期内产生可直接衡量的结果。这就好比研究和开发新产品和生产产品对长期成功都很重要，但研发需要更长的时间才能看到成果。

2) 项目透明度

保持公益项目的透明度对捐赠企业和受捐赠机构都会带来积极的影响。对外披露项目目标、项目实施、存在问题及项目成果有助于企业持续改进并赢得公众信任。若企业选择帮助解决某个重要问题，或选择只对自己运营所在社区提供捐助，那么向公众公布作出决策的依据和标准是至关重要的。企业要向利益相关方保证在决策过程中，企业认为社会利益和企业公关营销至少具有同等的重要性。

透明的公益行为要求自律，以保证企业或是企业与 NGO 的合作能够积极、有效地为了公众利益与当地主管机构、社区及公众作良好的沟通。以下几个因素值得考虑：

- 透明性能确保对受项目影响的人群负责，从而加强自律，并为提升项目质量提供内在动力
- 资金透明可以展示捐助企业的责任感和受助机构的可信度
- 透明性还意味着 NGO、政府、民众和企业间的信息共享与对话，这对于中国公民社会的发展具有难以估量的价值

总的来说，透明的项目管理能帮助企业获得反馈，加深与中国利益相关方之间的相互理解，从而极大地提高企业的声望和效率。跨国公司可以通过以下方法在中国树立公益透明的形象：

- 召开新闻发布会或项目启动活动，引起地方政府、媒体和社会团体的注意
- 在企业和 NGO 合作伙伴的网站上定期公布项目信息
- 通过博客和微博更快地与更大范围的公众分享项目信息

六、寻找可靠，能干的中国 NGO 合作伙伴

1. 中国的 NGO

由于中国独特的经济、文化与社会背景，中国的 NGO 与西方有很多不同，其中最为显著的特点就是中国 NGO 与政府保持着密切的联系。根据中国《社会团体登记管理条例》，NGO 在注册和运营之前需获得主管政府机关的正式许可；在成立之后，NGO 将始终在政府的监督下运行，并且必须每年向政府提交报告，更新注册信息。作为政府认可和监管的一部分，NGO 必须将活

动报告、预算和计划上交给政府，这使得 NGO 在很大程度上受到政府的影响。

最近，中国一些城市提议改革 NGO 管理的有关政策，但在可预见的将来 NGO 总体运作情况并不会太多的变化。

根据 NGO 背景，中国的 NGO 主要分为两大类：即政府发起建立的 NGO 和民间自发建立的 NGO。

政府发起的 NGO（GONGOs，官办 NGO）一般是全国性的大型组织，主要由政府出资支持。因此，尽管这类组织在数量上并不多，但却享有大量资源和相当大的社会影响力。

通常，官办 NGO 会聘请现任或前任政府官员作为机构主管。然而近年来中国政府开始鼓励 NGO 在财务、人事和活动上独立。总的看来，政府虽然会对现有官办 NGO 继续提供支持和施加影响，但却不再为新的官办 NGO 提供资金。

由于官办 NGO 具有良好的社会资源，它们可能是潜在的合作伙伴。以教育项目为例，跨国公司可能不了解中国青少年教育体系，因此可能会选择向中国青少年发展基金会（CYDF）捐赠，通过青基会将善款转交给贫困学生，或是通过青基会在中国各地的网络来实施具体项目。对跨国公司来说，与官办 NGO 合作有助于公司快速启动项目并与政府建立关系。然而，官办 NGO 一般要求更高的行政成本，或是带来不必要的政治牵连；此外，国内外的利益相关方也可能将这样的合作视为向政府讨好。

中国民间自发建立的 NGO 相当于西方国家的草根 NGO。随着中国公民意识的觉醒，民间 NGO 发展迅速。一般来说，民间 NGO 比官办 NGO 有更多的自主性，需要自己向公众、企业、基金会及其他渠道募集资金。虽然大多数民间 NGO 的资金和人员并不充裕，但却有更高的公众支持和更多的志愿者。民间 NGO 的工作主要在环境保护、社会服务、妇女权利、参与式治理等方面。

民间 NGO 在中国发展十分迅速，相比官办 NGO 更加灵活、有效，与当地社区的联系也更为紧密。因此，在与公众合作处理特定地区所面临的问题时更有效率。然而，一些民间 NGO 可能经验不足，某些特定领域的能力需要提升并可能需要企业给以指导和帮助。

尽管如此，民间 NGO 有着极其丰富的志愿者组织方面的经验，更强的独立性，更愿意与企业合作。随着微博（全球用户拥有 3.2 亿）等中国社交网络的发展，企业与民间 NGO 在将来会有更多的合作空间和更大的收获。

2. 中国 NGO 如何看待作为社会责任实践者的跨国公司？

（1）提供资源

NGO 具有紧密的社区关系，帮助社区解决社会和环境问题的动力和能力，但却缺乏充足的资源来发展和实施项目。跨国公司具有募集资金、发展技能和筹集实物的渠道来支持 NGO。反过来，跨国公司又需要 NGO 的帮助来改善与当地社区的关系、回应社区的需求和关注。因此企业和 NGO 能够很好地互补。

人力资源对 NGO 的发展同样重要。作为与 NGO 合作的一部分，跨国公司可以提供有价值的人力资源支持，如提供志愿者和专家。这会进一步加强地区关系。

（2）业务技能发展

中国有些 NGO 缺乏经验和管理技能，为此很可能会受到误解，被认为是不负责任、对承诺目标的实施不够坚定等。可惜的是，这种误解已经妨碍了企业与 NGO 的合作，尤其是当企业与 NGO 的合作可能对双方都有益时，就显得更为遗憾。企业有能力帮助 NGO 提高财务管理、信息技术、战略规划等重要的技能。这些能力建设对建立更坚实的合作基础和保证实施项目的持续进步都十分重要，因此对企业和 NGO 双方都有利（Yamamoto, 1999）。

（3）声望与可信度增强

通常在与企业的社会责任合作中，NGO 是项目的主要执行者。然而，NGO 和企业都应该对项目的合作负责。因此，当跨国公司利用它们的专长、人脉关系和商业能力来协助 NGO 伙伴时，NGO 对捐助企业的信赖程度、感激和促使项目的最终成功的可能性都会增强。

3. 与中国 NGO 合作的益处

秉持“与地方利益相关的企业社会责任战略才更有效”的理念，跨国公司应该寻求与中国 NGO 的合作，尤其是在公司运营所在地区的 NGO。NGO 对地方问题和需求有更全面准确的了解，能保证项目更好地满足当地民众的期望与要求，从而帮助其商业伙伴制定切实的企业社会责任战略。

与当地的 NGO 合作可以取得以下许多益处：

（1）强化企业社会责任项目

大多数 NGO 能融入到它们工作所在的社区当中，并密切关注地方的需求，了解问题、协调关系，因此 NGO 拥有确认当地重大问题并作出迅速反应的知识、技能、关系和经验。这些通常是跨国公司所不具备的。

因此，通过合作，企业能够利用 NGO 在诸如医疗、特殊教育、环境、心理疏导和志愿者管理等领域的专业技能，强化企业社会责任项目方案。即使当地 NGO 没有上述专长，但在为企业社会责任项目争取地方资源方面仍具有不可忽视的优势。

（2）扩大企业社会责任的影响力

有 NGO 参与的企业社会责任项目一般都有更高的可信度和影响力。因为 NGO 会帮助企业成功、有效地组织和实施企业社会责任项目，并取得实际成效，因此会引起公众和地方官员的积极关注和支持。同时，企业的社会责任远景也能够在地区内及更大范围传播开来，企业形象和可信度也得到增强。当地 NGO 还能通过它们强大的地方网络，对项目后期管理和宣传做出贡献。

（3）加强与地方社区的联系

大多数 NGO 与当地社区保持着很好的关系，并享有很高的公众信任度。与地方 NGO 合作开展企业社会责任为跨国公司提供展示它们对社区的关心、和帮助社区解决问题的机会。作为回报，企业能够建立和加强与当地居民的关系，并会为致力于造福于当地民众的努力而积累更多的信任。

4. 如何在中国找到合适的 NGO 伙伴

(1) 良好 NGO 伙伴的标准

诚实可靠、能干并具有良好的地方关系是 NGO 伙伴必须要具备的条件。跨国公司可以通过互联网、当地媒体报道和 NGO 组织的报告等去了解潜在 NGO 伙伴的历史，并且向政府部门、公众和该 NGO 以前的合作伙伴寻求反馈。以下是更加具体的建议：

- **诚实可靠**，可以通过 NGO 在资金使用、决策、组织架构、报告及自我评价过程中的透明度来衡量。
- **NGO 的能力**，可以从项目创新、实现目标的效能、资金使用效率、项目成果及影响力等几方面进行评估。
- **地方关系**，指 NGO 与其周围居民、当地社区组织和协会、政府、媒体及其他社会组织保持的关系；可以通过公众调查、同行评审和实地评估等方式来考察。

(2) 去哪里寻找中国 NGO 的可靠信息

详见表 7 和表 8

表 7：NGO 信息来源

名 称	链 接
NGO 名录	http://www.chinadevelopmentbrief.com/dingo/
中国社会组织	http://www.chinanpo.gov.cn/
中国企业社会责任指南	http://www.chinacsmap.org/
中国发展简报	http://www.chinadevelopmentbrief.com/
中华人民共和国境内 NGO 名单	http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_non-governmental_organizations_in_the_People's_Republic_of_China
中华人民共和国境内慈善组织名单	http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_charities_in_the_People%27s_Republic_of_China

表 8：中国主要 NGO 简要列表

全 称	官方链接	领 域
官办 NGO		
中国红十字会	http://www.redcross.org.cn/	健康
中国社会福利基金会	http://www.cswef.org/	扶贫
中华全国总工会	http://www.acftu.org/	劳工
中国少年儿童基金会	http://www.cctf.org.cn/	儿童 教育
中华环境保护基金会	http://www.cepf.org.cn/	环境
中国妇女发展基金会	http://www.cwdf.org.cn/	妇女
中华全国妇女联合会	http://www.women.org.cn/	妇女
中国扶贫基金会	http://www.fupin.org.cn/	扶贫
民间 NGO		
新公益伙伴	http://www.nppcn.com/	教育 社区发展
映诺社区发展机构	http://www.theinno.org/	社区发展
北京地球村	http://www.gybchina.org.cn/	环境 教育
深圳当代社会观察研究所	http://www.ico-china.org/	劳工 教育 社区发展
自然之友	http://www.fon.org.cn/	环境
北京富平学校	http://www.fdi.ngo.cn/	扶贫 教育 社区发展
劳工教育及服务网络	http://www.lesnhk.org/	劳工
社区参与行动服务中心	http://www.ssca.org.cn/	参与式治理
公众环境研究中心	http://www.ipe.org.cn/	环境 供应链
全球环境研究所	http://www.geichina.org/	环境

5. 中国公众和当地 NGO 关心的主要企业社会责任话题

中国 NGO 大多投身于环境保护、扶贫、教育支持、残障人士保护、老年人福利、妇女权利、农民工及其家庭、社会救助、参与式管理和社区发展（王名，2000）等方面的工作。以下列举一些最普遍的领域：

（1）环境

伴随着工业化的进程，空气污染、水污染和重金属污染等环境问题已经引起了广泛关注。环

境保护已成为 NGO 在中国最为活跃的领域之一；政府和公众对此也都很支持和关注。一些 NGO 通过多样化的社会活动推动环境保护教育和鼓励公众参与环保，另外一些 NGO 则直接与企业合作实现减排、高效利用资源和完善废弃物处理等。包括商业机构在内的许多团体与当地 NGO 合作，以保证商业发展不会造成对环境的破坏。

中国著名环境 NGO “自然之友” 成立于 1995 年，是中国第一家环保 NGO，目前仍处于领先地位。许多机构都对“自然之友”称赞有加并向其征询建议和指导。“自然之友”也因其在与商业机构或政府的合作中保持诚信而受到广泛尊重。另外一家 NGO “公众环境研究中心”，也已迅速成为一家高效且被广泛尊重的组织，在合作减缓和阻止环境破坏方面享有绝对的话语权。

（2）扶贫

尽管中国经济发展迅速，但仍面临着大面积的贫困问题，尤其在西部省份和农村地区。许多中国 NGO 和国际 NGO 都致力于中国的扶贫工作，这同时也是中国政府的一项主要任务。目前扶贫的主要项目集中在关注居民饮用水安全，农业用水安全，住房，农村应用技术培训，促进农村妇女、儿童和贫困人口的健康与福利，以及灾难援助等方面。

（3）教育

许多 NGO 致力于资助贫困学生、建设学校、培训教师和改善教学设施及图书馆。他们的努力大大改善了农村地区落后的教育条件，并受到了当地政府和民众的高度赞扬。中国最成功也最具影响力的一个教育项目是“希望工程”，它帮助中国的许多辍学儿童回到学校并完成九年义务教育。

（4）参与式治理

在中国，参与式治理是正在蓬勃发展的新概念。人们希望能够参与到影响他们生活的决策中去。一些开创性的 NGO，比如“社区参与行动服务中心”就与当地居民和政府一起，致力于提高公众参与的能力建设。社区参与行动服务中心在参与式治理方面的先驱工作已经得到了来自政府、社区、当地居民、资助机构乃至国际领导人的积极关注。

6. 协调跨国公司的企业社会责任战略与 NGO 的期望

（1）协调目标

即使有着不同的工作方式、偶尔存在不同的意见，企业社会责任合作也需要合作双方的相互信任和尊重。跨国公司和 NGO 伙伴需要了解彼此的使命、目标和运作规则，并真诚地处理一切重要问题。这样双方才能够在尊重彼此的立场、目标及利益，了解各自的优势和劣势的情况下认识并协调各自不同的沟通、管理和报告方式。目标一致才能最好地保证高效、高产、可持续的伙伴关系，因为合作双方对项目的意义及最终成功的认同和承诺是成功的关键。

（2）与合作伙伴平衡优势与劣势

以下方法有助于跨国公司促进与 NGO 伙伴的合作：

- 了解合作伙伴对合作的期望、局限性和不同的工作方式，以及合作成功的前景和相互学

习的机会

- 采取行动帮助 NGO 变得更加专业化，比如为 NGO 员工提供会计、审计、金融、沟通及人力资源管理等方面的培训，制定有效的创收战略等
- 尊重 NGO 对企业社会责任项目的建议
- 成立专门的协作小组，协调伙伴关系

7. 与 NGO 合作的原则

（1）相互信任与尊重

相互信任与尊重是一切“企业—NGO”伙伴关系成功的基础。企业无论是在组织规模还是在掌握的资源方面都毋庸置疑地占据主导地位。尽管具有这样的优势，企业应该注意不要利用自己在资金方面的势力来主导与 NGO 的关系。NGO 也为合作关系带来重要的价值和贡献，而互相之间的信任是在相互尊重、合作和信赖的过程中发展和强化的。

（2）独立性

企业和 NGO 为了特定的共同目标在一起合作。然而，双方仍应互相尊重对方机构的独立性，尊重彼此机构的目标和使命；彼此对对方在合作关系之外的行为无需负任何责任。尊重彼此的独立性有助于带来积极和信任的工作关系。合作过程中应保持交流和信息共享渠道的畅通，同时避免干涉对方组织的决策和运作。

（3）沟通

沟通是促进合作伙伴相互了解的根本。对于企业和 NGO 来说，定期、透明的沟通有助于双方在目标设定、项目设计与执行、项目目标及活动的审查与修订等方面的了解。企业应该尊重当地的沟通习惯、使用的语言和文化习俗，以避免不必要的误解所导致的紧张气氛。

（4）相互透明

合作伙伴必须承诺在尊重保密性的同时，尽可能提高透明度。合作双方应该在共同认定的领域保持透明运作，包括设定目标、报告、财务、工作方法及成效等重要方面。

8. 合作关系评估

跨国公司与 NGO 之间的合作应该以成效为导向，以便于评估并创造有价值的成果。合作关系评估有助于企业和 NGO 双方改善策略和方法、提高技能。评估可以通过对以下几个方面的考核来展开：

- **效果：**指企业社会责任战略对特定群体、合作伙伴、当地政府和社区受益程度所产生的直接影响。
- **一致性：**指战略、工作方法、时间进程和结果是否符合预先设定的计划和期望。
- **沟通效率：**指合作双方在相互理解和沟通上的默契程度，以及共同解决问题、抓住机遇的有效程度。

- **资源使用效率：**衡量资金是否被有效地用来实现预定目标，是否达到预期的结果。
- **可持续性：**指合作关系是否产生了长远影响或传授了长期有效的技能，并可以被其他组织借鉴。

现实和诚恳的自我评估

企业经常与 NGO 谈论合作关系和共同努力，之后却因繁忙的日程和其他重要事情而不能实施，留给 NGO 伙伴的是困惑、失望，以致不得不拖延以致取消既定的项目，或是另花时间去寻找新的合作伙伴。这样浪费了宝贵的时间和有限的资源。

对企业来说，认识到 NGO 伙伴的领导力并加以鼓励非常重要，因为 NGO 最终得对企业社会责任合作项目的执行和成果负责。企业如果不管项目，完全放手让 NGO 去做虽然不错，也或许更有效率，但重要的是企业应对合作项目展示积极的态度并遵从承诺，积极向其他机构介绍合作项目、宣传项目，这样有助于项目成功，并给他人起到示范作用。

七、改进企业社会责任报告

过去的五年来中国的企业社会责任报告数量迅速增长。截至 2011 年，超过 1000 家公司发布了企业社会责任报告，这在很大程度上要归功于中国政府和公众的鼓励。其他利益相关方也对企业社会责任报告给予很多关注；证券交易所、学术机构和贸易协会都推动了企业社会责任报告，并对社会责任报告的质量提出了更高的要求；投资人、NGO 和媒体，在对企业社会责任报告有了更多认识之后，也开始通过企业社会责任报告来了解和监督企业。总的来说，发布企业社会责任报告和提高企业透明度已在中国得到了广泛认同，并被作为企业社会责任表现的重要方面，也是鼓励当地利益相关方参与的有效方法。

跨国公司在华发布企业社会责任报告最早可以追溯到 1999 年，当时壳牌（中国）发布了中国第一份可持续发展报告。经历了十多年的发展，在 2011 年，100 多家跨国公司在中国发布了社会责任报告（商道纵横，2011）。

最初只有少数中国企业发布社会责任报告，而且只是满足最基本的格式和内容的要求；相比之下，跨国公司发布的企业社会责任报告无疑对中国企业起到帮助和激励的作用。中国企业社会责任报告水平随之有了很大的提高，一些企业的报告已经达到了国际水平。尽管跨国公司的企业社会责任报告曾一度具有更高的质量，但目前却出现了水平停滞不前甚至下降的情况，其在促进地方利益相关方参与方面的作用也有所减弱。另外，因为许多跨国公司对中国的企业社会责任报告的提高并没给予足够的关注，从而出现以下一些问题：

- **报告没有完全本地化。**大多数跨国公司根据国际标准或指南（比如全球报告倡议组织的可持续报告框架）编写自己的企业社会责任报告。然而国际标准可能并不能满足对地方信息披露的需求或期望。更糟糕的是，由于存在显著的地方差异，国际标准中的一些指标并不适用于中国。因此，尽管报告能够满足国际需求，但针对中国的内容却不足。另外，

全球性的报告关于某些特定国家的内容可能不够具体。

- **报告未能反映当地利益相关方关注的问题。**企业社会责任报告是企业与利益相关方之间沟通的重要渠道。可惜的是，一些跨国公司的企业社会责任报告既没有清楚地认定和回应它们在中国的利益相关方，也没有对关键的地区性问题作出反应。因此，这些企业的社会责任报告既无法促进企业和地方利益相关方的沟通，也不容易得到利益相关方的认可。
- **缺乏关键定量指标。**一些在华跨国公司发布的企业社会责任报告主要描述了它们在中国的运营情况和相关政策，并没有充分披露量化指标或是结果。因此，那些企业社会责任报告对在中国进行的活动并不能提供充分的信息；尤其将区域性报告与母公司的全球报告进行对比时，区域性报告中缺乏量化指标，会引起公众怀疑企业在社会责任信息披露上使用双重标准。

对应上述存在的问题，跨国公司可以采用以下方法完善在中国的企业社会责任报告：

- **报告应该充分回应当地利益相关方的关注。**在编写社会责任报告的时候，跨国公司应该遵循实质性原则，考虑当地利益相关方的利益与关注点，并在报告中有针对性地进行回应。例如，中国政府对企业社会责任报告中的以下信息特别关注：“坚持依法经营诚实守信，不断提高持续盈利能力，切实提高产品质量和服务水平，加强资源节约和环境保护，推进自主创新和技术进步，保障生产安全，维护职工合法权益，参与社会公益事业”。³⁰
- **将关键披露指标本地化。**在遵循国际标准的过程中，跨国公司应该结合当地的经济、文化与社会环境，将关键指标本地化，并将地方特点融入到指标披露体系中。比如对于社区建设的指标，跨国公司可以在促进中国农村发展方面披露更多的内容。企业如要更为详细地了解社会责任所需要披露的信息，可以参考中国有关的企业社会责任报告披露指南与标准（见表9）。

表 9：中国企业社会责任报告指南与标准

分 类	指 导 文 件
政府	国有资产监督与管理委员会《关于中央企业履行社会责任的指导意见》
	中华人民共和国环境保护部针对企业环境信息报告的指南
	中华人民共和国环境保护部针对上市公司环境信息披露指南
学术界	《中国企业社会责任报告编写指南（CASS-CSR）》
交易所	《上海证券交易所环境信息披露指引》
	上海证券交易所《公司履行社会责任的报告编制指引》
	《深圳证券交易所企业社会责任报告指引》
协会	《中国纺织服装企业社会责任报告纲要》（CSR-GATEs）
	中国工业经济联合会《中国工业企业及工业协会社会责任指南》
	中国银行业监督管理委员会《中国银行业金融机构企业社会责任指引》

³⁰ 这八项关于企业社会责任绩效的条目来自国有资产监督与管理委员会制定的《关于中央企业履行社会责任的指导意见》

- 企业应**向当地关键利益相关方征询对报告的认可**。在编写社会责任报告的过程中及编写完成之后，跨国公司应该利用利益相关方研讨会和社会责任报告发布会的时机，争取利益相关方参与对报告内容的确认。改善沟通、促进参与能帮助利益相关方更好地了解企业所开展的工作、存在的问题以及获得的成就等，并更有效地鼓励利益相关方为解决问题提供帮助。同时，企业可以根据利益相关方的反馈完善企业社会责任报告，利用社会责任报告加强与当地利益相关方的互动和沟通。
- 报告应该**清晰地展示企业社会责任各方面工作的进展**。企业不仅要进行自我评估，还应在企业社会责任报告中将评估结果反映出来。这样利益相关方就能看到企业的成就已及实际结果与目标之间的差距，并了解为什么有些目标没有达成，从而提出改进建议。庞巴迪的可持续报告是应用这一方法的一个范例。（见图 6）

资源与环境管理

我们在 2010—2011 年的承诺

- 进一步促进提高作为工作重心的 EHS 信息管理系统，整合 EHS 的数据收集与特定点的管理项目和工具
- 开始在整个庞巴迪内部监测新的环境指标（废物利用指数、不稳定有机化合物使用量和环境事故数量）
- 利用新指数更好地满足全球报告倡议组织的要求，完善现有的环境信息报告
- 设立年度绿色基金，为环境效率创举提供资金
- 在庞巴迪运输站建立特定地点二氧化碳减排目标

我们做了什么 进展

- 在中心化 EHS 信息管理系统中实施新的管理措施
- 开始监测新的环境指标，扩展未来报告涵盖的范围
- 启动了 2011 年绿色基金，开展了多个绿色基金项目
- 对重点为之提出特定的温室气体减排目标并实施监控

我们在 2012 年将做什么

- 实施 2012 年绿色基金项目启动 2013 年绿色基金申报支持公司各部门的最佳实践
- 为 2013 年中心化 EHS 信息管理系统的实施开发战略指标的控制板
- 评估和改善航空能源和碳管理战略
- 削减运输方面冗余的数据管理，满足特定系统标准的需要
- 确定运输对水资源消耗和废物排放的最适宜目标，并在地方层面建立相关行动计划

图 6 在企业社会责任报告中体现工作进程

来源：Bombardier CSR Report 2011, 第 45 页，出自：
http://csr.bombardier.com/pdf/CSR2011_Report_en.pdf report/

改善企业社会责任的建议

- 促进总公司与分支机构间的合作
 - 建立协作性的企业社会责任部门架构
 - 加强总部与分支机构之间的沟通
 - 加强人事交流
- 通过人力资源改善企业社会责任
 - 遵守高水平的劳工标准
 - 提供职业发展机会
 - 在员工日常工作中构建企业社会责任文化
- 为改善企业社会责任进行自我评估
 - 定期进行自我评估
 - 使用问卷和关键绩效指标
 - 推荐的工具包括：联合国《企业社会责任自我评估手册》、《人权影响评估与管理指南》、国际社会与环境认可和标签联盟的《影响规范》等
- 促进社区参与
 - 评估并管理企业对社区的影响
 - 寻找社区参与的正确目标
 - 选择合适的社区参与方式：直接经济支持、与 NGO 合作、成立社区基金会或是员工参与社区活动
- 改善公益活动
 - 理解公益在中国的涵义：“患难见真情”，重视赈灾援助和非赈灾捐助的价值
 - 通过政府授权认可的渠道进行捐助
 - 在中国选择进行公益的合适方式：直接赠予、企业志愿者活动和公益创投
 - 从项目进展、风险管理和项目评估等方面监测公益项目的运行
 - 确保公益项目的透明性
- 与中国的 NGO 合作
 - 区别中国官办 NGO 和民间 NGO
 - 好的 NGO 伙伴的标准：诚实可靠、能干并有良好的地方关系
 - 中国 NGO 在企业社会责任上的关注热点包括环境、扶贫、教育和参与式治理
 - 成功的“企业—NGO”合作具备的要素包括相互尊重、目标一致、保持机构独立性，定期开放的沟通以及透明度
 - 从项目影响、一致性、沟通效率、资源效率和可持续性评估合作关系
- 改进企业社会责任报告制度
 - 在报告中充分响应地方利益相关方的关注
 - 将关键披露指标地方化
 - 征询关键地方利益相关方对报告内容的认可
 - 在报告中披露企业社会责任工作进展

最后的思考

能够长期保持成功的公司，往往主动遵守职业道德和正当的商业原则，并在运营中将社会和环境责任作为企业核心价值观。他们认识到健康、可持续的社区才能最好地服务于社会和企业，因此这些企业与员工、顾客、投资者、合作伙伴、监管部门等利益相关方一起共同创造共享的价值观。

采用较低的环境、健康和安全标准也许能为企业短期内带来一些经济利益，但却损害了公共健康、社会公正和自然环境，为社会带来巨大的代价。越来越多这样不负责的企业被曝光，他们因此失去了公众的信任、声誉和产品市场。

本《指南》中选用了一些正面的案例，介绍了一些同时为企业和社会谋求福利的企业社会责任战略和可持续发展项目。在社会责任方面行动滞后的企业或是仍持观望态度的企业会受到公众和政府越来越严格的监督。那些负面案例不值得提倡，也不具有学习价值。

每个社会都会清算积累的问题，中国也不例外。严重的食品污染、水污染、空气污染及因此带来的对公众健康和环境的损害，已经引起了日益增长的社会不安和政策调整。中国社会要求提高劳工、健康、环境管理和社会发展等标准的呼声愈来愈高，并促进政府与公众采取实际行动。主动回应社会期望是企业的明智之举。

每家公司都面临同样的选择：是一如既往忽视社会期望，被迫做出改变乃至被淘汰出局，还是主动将企业战略与可持续性原则相结合，积极满足社会需求。高瞻远瞩的企业能主动促进公司所在地区及利益相关方所处区域的整体条件改善，因而能赢得更多提高自身竞争力、品牌认知度和市场份额的机会。

这本《指南》中的内容虽然主要为在中国运营的跨国公司而设计，但却不局限于跨国公司。这是一份为跨国公司、中国企业、乃至全球任何一个国家或地区的企业成功运营的参考蓝图。希望企业高层领导以及企业社会责任事业的支持者发现本《指南》有助于他们更好地理解企业社会责任、加强合作承诺，并在此基础上塑造更好的商业战略和实践，从而实现可持续的发展与成功。

我们的未来不能仅仅依靠经济上的成功，还有赖于加强对社会、教育、文化和环境资产的投资，因为这些非经济资产是经济发展和美好未来的保障。

参考资料

BroomhillRay (2007.1), Corporate Social Responsibility: Key Issues and Debates, Dunstan Paper

Business for Social Responsibility (2002). Designing a CSR Structure, 参见 http://www.csrwire.com/press_releases/22322-Designing-A-CSR-Structure-Report-Released-By-BSR

Coro Strandberg (2009), The Role of Human Resource Management. Burnaby, BC.

Council on Foundations (2009), Evaluation in Philanthropy Perspectives from the Field

ILO (2001), Tripartite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprise and Social Policy (第三版)

International Standard ISO/DIS 26000 (Draft)

Luciano Barin Cruz, E. A. (2010). The Influence of Transverse CSR Structure, Brazilian Administration Review, 310-324.

Maria Lai-Ling Lam. (2009) CSR Movement in China: What can foreign corporations' CSR programs in China do to universal values?

Michael E. Porter, Mark R. Kramer, (2011) Creating Shared Value, Harvard Business Review. Jan 2011.

National Career Development Guidelines (NCDG) Framework, 参见 http://www.hollandcodes.com/national_career_development_guidelines.html, 2012.08.27

Su, C. & Mitchell, R. K. & Sirgy, M. G. (2007), Enabling Guanxi Management in China: A Hierarchical Stakeholder Model of Effective Guanxi, Journal of Business Ethics 71:301–319.

Tadashi Yamamoto (1999), Corporate-NGO Partnership: Learning from Case Studies

UCSF (University of California, San Francisco), Guide to Managing Human Resources, Chapter 11: Employee Development and Training, 参见 <http://ucsfhr.ucsf.edu/index.php/pubs/hrguidearticle/chapter-11-employee-development-training/>

巴斯夫“1+3”企业社会责任计划, 参见 http://www.greater-china.basf.com/apex/GChina/GChina/zh_CN/content/BASF-China/1.4_Sustainability/1.4.7_1plus3/basf_1puls3 .2012.07.24

长江商学院 . 2012, CSR in China: Domestic Enterprises Outshine MNCs, 参见 <http://knowledge.ckgsb.edu.cn/2012/04/09/china/csr-in-china-domestic-enterprises-outshine-mnecs/>

福布斯中国跨国公司慈善榜 (2006), 参见 <http://www.forbeschina.com/review/list/000414.shtml> 2012.07.20

南方周末 . 2011 年漂绿榜, 参见 <http://www.infzm.com/topic/2011plb.shtml> 2012.07.23

商道纵横 . 价值发现之旅: 中国企业可持续发展报告研究 2011

通用中国 2010 年可持续发展报告

王名, 贾西津 . 2000, 中国 NGO 的发展分析

沃尔玛 2012 年全球责任报告

中国移动 2011 年可持续发展报告

资源

中国社工协会企业公民委员会

电话：86-10-65088682/65080626

地址：北京市朝阳区白家庄路甲 6 号社工协会大楼

<http://www.chinacccc.org>

中国社会科学院企业社会责任研究中心

电话：86-10-67080637

地址：北京市朝阳区建外 SOHO 东区 A 座 1710 室

<http://www.cass-csr.org>

商道纵横

电话：86-10-58699465 转 . 66/67/0509

地址：北京市朝阳区东大桥路 8 号院，SOHO 尚都南塔 1602 室

<http://www.SynTao.com>

中国可持续发展工商理事会

电话：86-10-69166788

地址：中国北京朝阳区惠新东街甲 6 号

<http://www.cbcsd.org.cn>

企业社会责任中国网

电话：86-10-62137913, 62132901

地址：北京市海淀区中关村南大街 12 号百欣科技楼 402 甲

<http://csr-china.net>

中国发展简报

电话：86-10-64071400, 84025759, 84022532

地址：北京东城区北河沿大街嵩祝院北巷钟鼓胡同 15 号

<http://www.chinadevelopmentbrief.org.cn>

加拿大和谐基金会

电话：1-250-3803001

地址：15-1594 Fairfield Road, Victoria, BC, Canada V8S 1G1

<http://www.harmonyfdn.ca>



加拿大和谐基金会 (1985) 是一家北美注册的慈善机构，基金会在为教育工作者、青少年、学校、工作场所及社区开展的环境合作及教育项目方面的卓越成就为其赢得了多项国际性奖项，包括联合国环境项目全球 500 奖（1992 年）、联邦基金会奖金（1994 年）以及道德行动奖（1998 年）。

www.harmonyfdn.ca



商道纵横是一家专注于企业社会责任（CSR）和社会责任投资（SRI）领域的咨询机构，致力于为国内外客户提供相关的咨询、研究和培训服务。作为国内成立最早的 CSR 专业咨询机构之一，商道纵横已与包括国内外企业、国际组织、政府机构、非政府机构、媒体和学术机构在内的众多机构建立了良好的合作关系。

www.syntao.com

"和谐基金会与商道纵横合作编写的《跨国公司在华企业社会责任指南》详尽地收集了很多有价值的经验和信息，这些内容对于从业人员理解和有效履行企业社会责任，尤其在中国目前的状况下，是非常重要的。该《指南》填补了中国企业社会责任指导的空白，为企业社会责任经理及专业人士有效地将企业社会责任融入公司战略计划提出了有效指导。"

—华威廉 (Bill Valentino)，北京师范大学社会发展与公共政策学院
中国社会责任研究院副主任清华大学国际传播学院客座教授

"这本《指南》通过综合全面的研究，覆盖了不同行业及行政范围的企业社会责任发展及法律法规，以及公众越来越高的社会期望。这本《指南》还为对中国的企业社会责任有兴趣的，或是象我一样见证了企业社会责任在中国的发展的人们提供了指导和建议，使我们能审视我们的成就和不足，并知道下一步该做如何行动。"

—郭静，中国美商会商业可持续发展委员会主席

"和谐基金会的《跨国公司在华企业社会责任指南》值得推荐。这本《指南》不仅有助于跨国公司与政府和非盈利组织合作推动环境保护和社会发展，还为理解企业社会责任的中国语境、制定和实施以社会为导向的企业社会责任提供了实用系统的指导。《指南》详细介绍了实质性的企业社会责任的重要性和价值，包括提高企业品牌声誉及市场份额，完善供应链管理，降低风险，提高员工安全和公众健康，促进环境保护等。作者清楚地阐述了坚实的企业社会责任将会给企业、社会和环境带来三赢的局面。"

—泰德·特瑞纳 (Ted Treanor) 热衷于企业社会责任实践和创新思维，曾任职于环境、清洁技术、电子商务、数字出版、社会商业以及建成环境的再生与发展等行业，并在 Earth Care Technologies, Rosetta Solutions 和 Global Sustainable Impact 有限公司担任公司管理者，在 Northwest Ethics Institute 和 Habitat for Humanity 担任董事会主席。

"企业社会责任毫无疑问已成为世界的潮流，在中国也不例外。许多跨国公司顺应这个潮流，将企业社会责任融入到企业核心文化。尽管全球报告倡议组织、ISO26000 等国际性社会责任指南提供了基本的工作框架，但对跨国公司来说，制定适应运营所在国家和地区的企业社会责任策略至关重要。《跨国公司在华企业社会责任指南》提供了良好的范例。《指南》综合考察了中国企业社会责任在最近几十年的发展状况以及中国特定的社会和政治背景，为跨国公司提供了实用的建议，包括如何加强公司总部与分支机构的合作，改善社区参与，有效地与 NGO 合作等。书中还提供了跨国公司在中国的案例信息。这是一本企业社会责任经理及跨国公司领导必须阅读的指南。我为商道纵横能有机会加入本书的编写而感到骄傲。"

—郭沛源，商道纵横总经理

30.00 元 (电子版光盘)
100.00 元 (限量印刷版)