

GB/T 36000 社会责任指南

GB/T 36001 报告编写指南

GB/T 36002 绩效分类指引

GB/T 31598 大型活动可持续

社责观察网强力推荐

企业 社会责任战略

基于国家标准

国家标准起草人 郝琴◎著

STRATEGIC CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY
BASED ON THE NATIONAL STANDARDS



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

本书获《企业社会责任管理体系研究及实证》
(项目编号: 552014Y-3347)资助

社责观察网强力推荐

企 业

社会责任战略

基于国家标准

国家标准起草人 郝琴◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

企业社会责任战略：基于国家标准 / 郝琴著.

北京：中国经济出版社，2016.5

ISBN 978 - 7 - 5136 - 4193 - 7

I. ①企… II. ①郝… III. ①企业责任—社会责任—国家标准—基本知识—中国
IV. ①F279.2 - 65

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 056710 号

责任编辑 师少林
责任审读 贺 静
责任印制 巢新强
封面设计 金钢书籍设计

出版发行 中国经济出版社
印 刷 者 北京力信诚印刷有限公司
经 销 者 各地新华书店
开 本 710mm × 1000mm 1/16
印 张 12
字 数 200 千字
版 次 2016 年 5 月第 1 版
印 次 2016 年 5 月第 1 次
定 价 48.00 元
广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题，请与本社发行中心联系调换(联系电话:010-68330607)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010-68355416 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010-88386794

前 言

这些年来，国内企业社会责任发展迅速，从一开始的不为人知，到现在已经成为热词。我从一毕业，就从事社会责任研究。从懵懵懂懂，到初窥门径。在这个过程中，我一直被问及一个问题：“企业为什么要履行社会责任？”被问得多了，我就想着去找答案了。查书本、搜网络、问专家，得到的答案无非这么几条：“企业活在社会中，社会给了企业发展的土壤，所以企业要回报社会”“中央都说了，让企业履行社会责任”“特别是国企，国资委要求企业履行社会责任”……这些答案有一个共同的特点，即都强调企业对社会的“责任”。

但我总是想：社会责任仅仅是企业的“责任”么？如果仅仅是“责任”，那就是必须要做的，就是不得已而为之，那谁有积极性把它做好啊？！除了这“不得已而为之”，企业有没有做社会责任的内在动力呢？我想是有的。大家都知道，被“信得过”是企业的核心竞争力，而履行社会责任能潜移默化地提升人们的信任感，从而提升企业的核心竞争力。

这几年，看了很多国外的材料。国外企业社会责任管理，已经从最初的社会回应，进入到战略管理阶段了。很多知名大企业都把社会责任作为自己的核心战略，并从中得到实际好处。这也帮我解除了一个困惑：如果说我们的企业，因为中央要求，因为国资委要求，去履行了社会责任，那国外的私营企业怎么也做起社会责任来了，而且还做得那么有滋有味？原来人家是把社会责任作为战略，来提高自己的核心竞争力呢！

企业本性逐利，这我们改变不了；企业的最大动力是逐利，这我们也改变不了。我觉得，仅把社会责任当“责任”，这无疑是无视企业的逐利

本性，去空谈企业的社会责任。企业本性逐利，这是现实，我们得面对。如果你不能面对现实，现实也会让你真正认识它。所以我认为，如果你不是拿着社会责任说着玩儿，那就一定要从现实出发，从企业逐利本性出发，去研究社会责任；从企业的最大动力（逐利）出发，去引导企业履行社会责任。

搞研究就是要研究真理，要从企业现实出发，去研究企业的社会责任。如果我们都装成“非礼勿视，非礼勿言”的传道士，像躲瘟疫似的避开企业的逐利本性，结果是啥？社会责任研究，只是在唱高调、扯淡，倒是热热闹闹的，可离现实越来越远。企业只把社会责任当成纯义务、纯负担，没有一点儿积极性，年底拼个报告了事。社会整体利益也会受损，因为没有企业愿意去履行社会责任了。

2015年6月，国家质检总局和国家标准委发布了社会责任系列国家标准；2016年1月，系列国家标准开始正式实施了，这为企业社会责任管理奠定了一个很好的基础。2015年我写了本《社会责任国家标准解读》，但总觉得还有一点儿遗憾：只告诉读者标准说了啥，没告诉读者根据标准该做啥。现在这本书，就是要告诉读者，基于系列国家标准，怎么制定和实施企业社会责任战略。这本书的灵感来源于我主持的一个课题，课题得到我们院院长的关注。

这项研究经历了很多困难，也得到很多人的帮助。课题组只有三个人，一人因病住院，一人调离。其中陈元桥老师因急性动脉夹层住院，进行了心脏搭桥手术。他即使在病榻上，也多次关心地问及课题进度。还要感谢汤万金、刘碧松、翟齐、殷格非、王晓光、郭沛源、钟宏武、夏青、周国银、李伟阳、孙立会、孙继英、李文、赵秀富、刘卫华、张旺、林志刚、原野等老师，他们的观点，给我很大的启发。

感谢中国经济出版社的师少林主任。他在全书的框架设计上，给我很好的建议，还数次亲自帮我修改书稿。

我也非常愿意和读者进行交流，读者有什么意见或建议，可通过以下方式交流。

社责观察网 (www.chinacsr.net.cn)

社责观察网微信公众平台

微信扫描码:



个人邮箱地址: haoqin@chinacsr.net.cn

郝 琴

2016年3月18日

目录

CONTENTS

导论 社会责任——战略的视角	1
第一章 社会责任在中国	19
一、理论探索阶段	21
二、实践探索阶段	24
三、广泛发展阶段	26
四、全面推开阶段	30
第二章 战略管理概论	41
一、社会责任能影响消费者的选择	42
二、社会责任能提升企业的核心竞争力	53
三、制定一个值得向往的愿景	58
四、制定你的社会责任战略	59
第三章 战略管理的内容	75
一、组织治理	76
二、人权	77
三、劳工实践	78
四、环境	80
五、公平运行实践	81
六、消费者问题	83

七、社区参与和发展	85
第四章 大型活动管理	87
一、管理步骤	89
二、实例分析	102
第五章 管控好风险	107
一、设定目标	110
二、评估风险	111
三、应对风险	113
四、危机公关	114
五、监控风险	116
第六章 绩效评价	119
一、评价模型	120
二、评价体系	125
第七章 信息披露	135
一、编一份管用的报告	136
二、信息披露的电子化	150
三、整合报告	169
附录 社会责任战略管理情况自查表	175

企业社会责任战略

Strategic Corporate Social Responsibility

导论 社会责任——战略的视角

每一个理论，都是在不断探索、不断争论中发展起来的，社会责任也是这样。今天我们回头望去，还能看到它一路发展过来的清晰的思想脉络。它一直在拷问自己，不断给自己提出一个又一个“问号”。正是这种对自己的严苛，让社会责任发展为今天的“显学”。

有没有责任？

企业社会责任的理念从提出到为人们普遍接受，不是一帆风顺的。期间曾经历无数的争论，其中最有名的是两次论战。

第一次是发生在 20 世纪 30 年代的 Berle - Dodd 论战，论战的焦点是企业经营者是否应承担社会责任。哥伦比亚大学法学院教授 Berle 认为，企业管理者只是企业股东的受托人，企业的唯一目的是为股东赚取利润，股东的利益远在企业其他潜在利益者的利益之上^①。此观点一经提出，立即遭到哈佛大学法学院 Dodd 教授的激烈反对。Dodd 认为，企业除了营利的责任外，还有为社会服务的责任。法律之所以允许和鼓励经济活动，并非因为它能为所有者创造利润，而是因为它能服务于社会。企业管理者不仅是股东的受托人，也是股东之外的其他多方利益团体的受托人，理应为职工、消费者和社会大众承担社会责任^②。最后，Berle 完全认同了 Dodd 的观点，并认为公司不仅是经营单位，更是一种社会组织^③。

第二次是发生在 20 世纪 50 年代的 Berle - Manne 论战。1962 年，美国

① Adolf A. Berle. Corporate Powers as Powers in Trust [J]. Harvard Law Review, 1931.

② Dodd, E. Merick. For Whom Are Corporate Managers Trustees [J]. Harvard Law Review, 1932, 45 (7): 1145 - 1163.

③ Adolf A. Berle. The 20th Century Capitalist Revolution, New York: Harcourt, Brace and Company, 1954: 169e.

著名经济法学教授 Henry G. Manne 驳斥了 Berle 关于现代公司要承担社会责任的观点。他不反对管理者个人要做一个有社会责任感的公民，采取对公司长期发展有利的行动。但他认为，如果将这些事情提到公司社会责任的高度，就会带来根本性的改变，即改变了自由经济的基础^①。对此，Berle 认为，在现代经济条件下，由于存在垄断，往往三四家公司就控制着一个行业，最初由亚当·斯密提出的古典自由市场经济理论已经不再适用。两人对公司本身性质的认识不同，Manne 认为企业只是一个经济组织，而 Berle 认为企业是一个社会组织，所以，两人对社会责任的认识也是各执一词。

除上述两场论战外，一些主张自由市场经济的学者也对企业社会责任理念进行了严厉的批判。弗里德曼在《资本主义与自由》中指出，鼓吹或拥护企业社会责任，是对“自由社会根本性的破坏”。他认为，“企业具有并且仅有一个社会责任——利用资源并从事经营活动以增加利润”^②。哈耶克也反对企业社会责任理论。他在《致命的自负》中指出，企业社会责任有悖于自由制度，企业参与社会活动不仅会导致政府干预的强化，损害企业自由，而且还有可能导致企业将主要精力置于与“正确的目的”不相干的事项上，危及企业的生存^③。当时的法庭也反对企业承担股东利益之外的责任。否则，就判为“过度活跃”，或侵犯股东的权益^④。

弗里德曼等人的观点对企业社会责任理念提出了很大的挑战，支持企业社会责任的学者也对此做出回应。例如，综合社会契约论者 Donaldson 认为，企业与社会存在一个契约。社会为企业的存在提供了条件，企业应对社会承担责任，社会则应对企业的发展承担责任，企业有责任为社会和

① See Manne, Henry G., "The 'Higher Criticism' of the Modern Corporation", *Columbia Law Review*, 1962 (3): 406.

② Sheikh, S. *Corporate Social Responsibilities: Law and Practice* [M]. London: Cavendish Publishing Limited Lond, 1996.

③ 哈耶克. 致命的自负 [M]. 冯克利, 胡晋华, 译. 北京: 中国社会科学出版社, 2000.

④ 乔治·科斯纳, 等. 企业、政府与社会 [M]. 北京: 华夏出版社, 2002: 127.

经济的改善而运作^①。

企业也用自己的实际行动表明了态度。美国钢铁公司和国际收割机公司董事伯金斯 (George W. Perkins) 早在 1908 年就提出, 公司越是大型化, 则它对全社会的责任就越重。著名企业家洛克菲勒 (John D. Rockefeller) 也提出企业应服务于社会的观点。惠普创始人之一戴维·帕卡德 (David Packard) 把企业社会责任看作一个文明社会的最本质的东西, 也是企业战略的核心。他在《惠普之道》中指出, 企业负有赚取利润之外的责任, 如对员工、顾客、供应商和社会均承担着重要的责任。他认为, 公司是离不开社会的, 公司就是一群人聚在一起共同实现个人单独无法实现的事情, 为社会做出贡献。通用公司董事长约翰·史密斯 (John Smith) 指出, 只有承担起对社会的责任, 才能使一个企业卓尔不群。

关于企业有没有社会责任的问题, 争论一直在继续。但人们并没有纠缠在这个问题上, 而是按照自己的理解, 进行了更深层次的研究。其实, 有些问题不必非在理论上达成一致, 人们的行动已经表明了他们的态度。

有什么责任?

1961 年, 戴维斯 (Keith Davis) 提出了“责任铁律”, 即“商人的社会责任必须与他们的社会权力相称”。基于这个观点, 戴维斯认为, 企业“对社会责任的回避将导致社会所赋予的权力逐步丧失”, 因此, 社会责任是指“企业考虑或回应超出狭窄的经济、技术和立法要求之外的议题, 实现企业追求的传统经济目标和社会利益”。之后, 戴维斯于 20 世纪 70 年代提出了社会责任五条定理: 一是社会责任来自于社会权力。二是企业应该作为一个双向开放的系统来经营, 在接受来自社会的投入的同时, 向公众公开其经营成果。三是企业在进行有关活动、产品和服务的决策时应全面考虑和计算社会成本和社会收益。四是社会成本应计入活动、产品和服务

^① Donaldson, T. & Dunfee, T. W. Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics [M]. Boston: President and Fellows of Harvard College, 1999.

的价格中，这样消费者就能支付他对社会的耗费。五是企业作为公民，除了承担社会成本外，还有责任在社会需要的地方尽其所能地参与其中^①。

1979年，Carroll对企业社会责任的定义进行了总结，认为“企业的社会责任涵盖了在一个特定时点，社会对企业的经济、法律、伦理和自由决定的期望”。他整合了社会问题、社会响应和社会责任三个方面，提出了“企业社会表现的三维概念模型”。其中构成企业社会表现的第一维度是社会责任，包括经济责任、法律责任、伦理责任和自由决定责任；第二维度是社会问题；第三维度是社会响应。

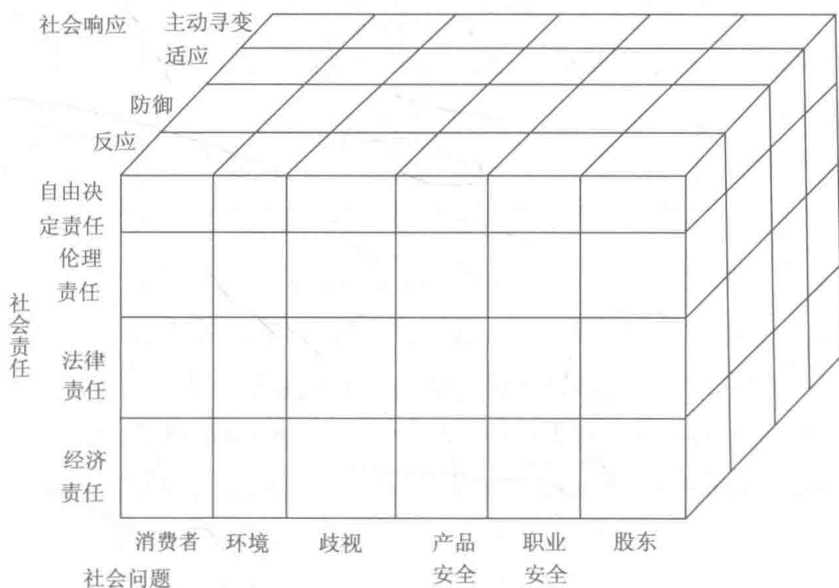


图 0.1 企业社会表现的三维概念模型

资料来源：Archie B. Carroll. A Three - Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance [J]. Academy of Management Review, 1979 (4): 503.

此后，Carroll 对自己的理论进行了完善，并于 1991 年提出了企业社会责任金字塔模型。他将企业社会责任从下到上分为经济责任、法律责任、

^① Bowen. H. R. Rationality, Legitimacy, Responsibility: Search for New Directions in Business and Society. Epstein D M, Votaw D. Goodyear Publishing Company, Inc, 1978: 122

伦理责任和自由决定履行与否的责任（也称为慈善责任）。四种责任的权重不同，依次为 4、3、2、1。金字塔模型对企业社会责任理论研究产生了深远的影响，构成了企业社会责任体系的重要理论基础。之后很多学者提出的理论和方法，都是基于 Carroll 的理论框架^①。

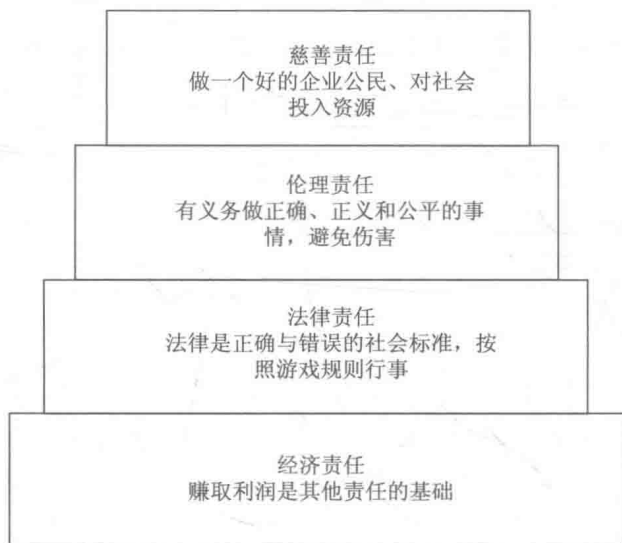


图 0.2 企业社会责任金字塔模型

资料来源：Archie B. Carroll. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders [J]. Business Horizons, July - August 1991: 39 - 48.

在 Carroll 研究的基础上，Wood 提出了企业社会表现模型，Wartick 和 Cochran 则对企业社会表现作了经典定义：“企业社会表现反映了公司社会责任准则、社会回应过程和用于解决社会问题的政策之间的相互根本作用，它将企业与社会领域的三大主导方向融合在一起，即主要与社会责任相关的理念导向、主要与社会回应过程相关的制度导向以及主要与社会问题管理政策（包括问题的发现、分析和反应等部分，目的在于最小化‘意

① 卡罗尔·卡尔金斯. 美国扩张与发展史话 [M]. 王岱, 译. 北京: 人民出版社, 1982.

外事故’以及制定有效的公司政策)相关的组织导向,通过对社会责任、社会回应和社会问题的综合,公司社会表现为模型全面分析企业与社会提供了一个极具价值的框架”^①。

1997年英国学者Elkington提出了“三重底线原则”(The Triple Bottom Line),认为一个企业在长期持续发展中要始终坚持企业营利、社会责任、环境责任三者的统一。与此同时,一些非政府机构也积极探讨企业社会责任概念。最具影响的是社会责任国际(Social Accountability International,简称SAI)对CSR概念的界定,认为企业社会责任区别于商业责任,它是指除了对股东负责,即创造财富之外,还必须对全社会承担责任,包括保护环境、遵守商业道德、劳工权利保护、公益事业捐赠、支持慈善事业、弱势群体保护等。

基于金字塔模型等理论,一般认为企业社会责任的内容包括以下几个方面:一是企业的经济责任。包括促进企业和社会经济增长;为社会创造财富;为社会提供有价值的产品和服务;提供更多的就业机会。二是企业的法律责任。包括遵守国家的法律和规定,依法经营;依法纳税。三是企业的伦理责任。包括维护股东权益;维护员工权益;维护消费者权益;环境保护;积极参与社区建设。四是企业的自愿性慈善责任。包括积极开展和参与社会慈善活动;支持国家和地方的教育和文化艺术事业的发展;关注社会弱势群体,如投资福利院,赡养孤寡及安置残疾人等。

对谁负责任?

20世纪90年代,企业社会责任理论的一个重要发展,是与利益相关方理论的全面融合。利益相关方理论认为,企业除了要为股东追求利润,还应该考虑相关利益人,即影响和受影响于企业行为的各方利益。

利益相关方理论最早是由斯坦福研究所于1963年提出来的,但最早正

^① Wartick, Steven. L., & Philip L. Cochran. The Evolution of the Corporate Social Performance Model [J]. Academy of Management Review, 1985, 10 (4): 758.

式使用“利益相关者”一词的是 Ansoff。他认为，要制定理想的企业目标，就必须平衡诸多利益相关者的利益，包括管理人员、工人、股东、供应商以及顾客等各方的利益。诺贝尔经济学奖获得者 Freeman 在《战略管理：一种利益相关方方法》一书中，利用利益相关方理论回答了企业应该对谁承担社会责任的问题。他指出，一个健康的企业必然要与外部环境的各个利益相关方建立一种良好的关系，从而达到一种双赢的结果。他还把利益相关方定义为：“那些能够影响企业目标实现，或者被企业实现目标的过程影响的任何群体和个体”，并将利益相关方归纳为股东、雇员、供应者、消费者、社会和政府六种^①。

1995 年，Clarkson 对利益相关者做了进一步细分。他依据对企业运营的影响程度，将利益相关者划分为首要利益相关者（Primary Stakeholder）和次级利益相关者（Secondary Stakeholder）。前者是指企业生存和持续运营不可或缺者，包括股东、投资机构、员工、消费者、供应商、政府、社区等；后者则指受企业影响，或者影响企业的人，如媒体、社会团体等^②。

利益相关方理论的引入，使企业社会责任明确了负责的对象。按照该理论，不管是企业的股东、债权人、雇员、消费者、供应商等交易伙伴，还是政府部门、企业所在社区、本地居民、媒体、非政府组织（NGO）等，甚至是自然环境、人类后代、非人物种等受到企业经营活动直接或间接影响的客体，都是企业的利益相关方。企业的决策和会影响他们的利益。企业不能只追求股东利益最大化，还要协调和平衡这些利益相关方眼前和将来的利益。因此，企业社会责任的对象就是这些利益相关方。

如何负责任？

随着企业社会责任理念的不断发展，研究的重点从理论探索向实践探

^① Freeman, E. Strategic Management: A Stakeholder Approach [M]. United States: Pitman Bowen, 1984: 123-211.

^② Clarkson, M. E. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance [J]. Academy of Management Review, 1995, 20 (1): 92-117.

索转变，赋予企业社会责任更多的实践意义。一个特点是各类社会责任运动的蓬勃发展。社会责任运动是一类社会运动的总称，主要围绕宣传、实践社会责任理念，包括各类人权运动、环保运动、劳工权益运动等。最初，运动的主要形式是“企业生产守则运动”。该运动要求公司特别是跨国公司，必须以国际劳工标准为依据，来制定和实施工资、劳动时间、安全卫生等生产守则。最初，跨国公司迫于外部压力，才制定生产守则。生产守则的实施，完全服从于商业利益。而且，实施的情况社会很难监督。后来，社会各界探索各种方式加强对企业履行社会责任的监督。其中，最重要的方式，就是标准化。

为了推行社会责任，NGO组织、行业协会、标准组织、政府、政府间机构和多元利益相关方联合体制定了各种社会责任标准、倡议，形式涵盖管理体系、报告框架、涉及劳工/人权的国际规范、特定行业或公司的行为守则。这些标准的制定，使社会责任更加具体化，更加具有可操作性、可衡量性。

例如，“国际社会责任组织”（SAI）于1997年制定了SA 8000标准。该标准是以国际劳工组织（ILO）的12项公约、联合国《儿童权利公约》《世界人权宣言》《消除对妇女一切形式歧视公约》的原则为基础制定的，是供第三方认证体系使用的，统一的、可供核查的标准。主要针对的是零售业和劳动密集型产业。标准把跨国公司作为推广的重点，希望通过跨国公司的价值链，来向生产商、供应商、分包商扩散其影响。一些跨国公司为了树立品牌形象，纷纷响应SA 8000标准，而且也要求产品配套企业和合作企业都要遵守这些守则，从而将“企业社会责任运动”扩展到了包括中国在内的广大发展中国家。

联合国也在1999年提出“全球契约”计划。时任联合国秘书长安南，在达沃斯世界经济论坛年会上，向全世界企业领导呼吁，遵守有共同价值的标准，实施一整套必要的社会规则，即“全球契约”。该契约是完全自愿的，基础是各国签署的联合国一系列重要的宣言或原则，例如《世界人权宣言》《国际劳工组织关于工作中的基本原则和权利宣言》《关于环境与