



中国社会科学院创新工程学术出版资助项目

企业社会责任经典译著丛书

Management Models for
Corporate Social Responsibility

企业社会责任 管理模型

[荷] Jan Jonker 简·琼克

[荷] Marco de Witte 马尔科·维蒂

} 编

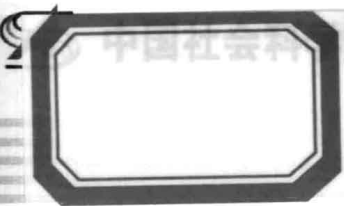
李伟阳 肖红军 郑若娟◎译

Management Models for
Corporate Social Responsibility



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



院创新工程学术出版资助项目

企业社会责任经典译著丛书

Management Models for
Corporate Social Responsibility

企业社会责任 管理模型

[荷] Jan Jonker 简·琼克

[荷] Marco de Witte 马尔科·维蒂

} 编

李伟阳 肖红军 郑若娟◎译



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

北京市版权局著作权合同登记：图字：01-2012-7627 号

Management Models for Corporate Social Responsibility by Jan Jonker and Marco de Witte (Eds.)

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2006

Springer-Verlag is a part of Springer Science+Business Media

Chinese (Simplified Characters) Translation Copyright © 2012 by Economy & Management Publishing House

All Rights Reserved

图书在版编目 (CIP) 数据

企业社会责任管理模型/[荷] 简·琼克 (Jonker, J.), [荷] 马尔科·维蒂 (Witte, M.) 编; 李伟阳等译.
—北京: 经济管理出版社, 2012.9

ISBN 978-7-5096-2116-5

I. ①企… II. ①琼… ②维… ③李… III. ①企业责任—社会责任—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 226545 号

组稿编辑: 申桂萍

责任编辑: 刘 宏

责任印制: 黄 铄

责任校对: 超 凡

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市延风印装厂

经 销: 新华书店

开 本: 787mm×1092mm/16

印 张: 20.75

字 数: 455 千字

版 次: 2012 年 10 月第 1 版 2012 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-2116-5

定 价: 58.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

译者序

自2005年以来，作为企业社会责任的实践者、研究者、教学者和社会推广者，我们始终在持续关注全球，特别是中国企业社会责任理论与实践的发展。当前，中国企业社会责任发展存在三个方面的突出困难：一是在基础理论研究方面缺乏突破性进展，企业社会责任还远没有发展出一套独立的知识体系，离成为一门独立的学科的距离还很遥远；二是在运用理论指导企业社会责任实践方面捉襟见肘，特别是缺乏从管理视角入手解释和指导企业社会责任实践；三是总结提炼“真正对社会负责任”的企业社会责任实践经验，特别是从管理视角总结提炼企业社会责任带来的新管理理念、制度、工具和方法的进展缓慢，还很少产生“真正经得起检验”的新的有效知识。中国企业社会责任发展，除了要加强原创性研究，探索中国特色企业社会责任发展道路之外，还必须进一步重视加强企业社会责任理论与实践的国际交流，了解最新知识进展，深入汲取国际经验。我们接受出版社的邀请，合作翻译《企业社会责任管理模型》也正是基于同样的考虑。

《企业社会责任管理模型》是一本面向企业社会责任实践的著作，旨在为管理者和管理咨询顾问提供帮助。它强调“实践出真知”，收集、整理了各种与企业社会责任和可持续发展相关的、经过实践检验的模型，包括整体性的管理框架和部分有针对性的管理工具，并且将其统一纳入一个综合管理模型，切实从管理入手推进企业社会责任实践。作为译者，我们认为从管理入手实践企业社会责任，是中国企业社会责任发展的必然方向，因此也衷心地期望这本书能够为中国企业社会责任发展贡献绵薄之力。

《企业社会责任管理模型》全书共分九大部分、四十二章。全书第一部分，也是全书的第1章，为企业社会责任管理综合模型，提出企业落实社会责任必须回归企业运营，列举了落实企业社会责任的五大维度，即企业社会责任落实于企业经营信条（Business Proposition）、企业角色认同、企业运营体系、企业担责制度（Accountability）、企业与各方互动，

同时企业落实社会责任还必须考虑所处的商业环境和社会环境。这七个方面也构成了笔者写作全书的主要框架。全书第二至第八部分，共分40章（第2~41章），每章一个模型，分别归入商业环境下的综合模型（第2~8章）、社会环境下的综合模型（第9~13章）、社会责任落实于企业角色认同（第14~17章）、社会责任落实于企业与各方互动（第18~23章）、社会责任落实于企业运营体系（第24~30章）、社会责任落实于企业担责制度（第31~35章）、社会责任落实于企业经营信条（第36~41章）。全书最后一部分即最后一章，第42章集中介绍了全书的写作缘起、成书过程和对企业社会责任未来发展的展望。全书除了第1章介绍的企业社会责任管理综合模型以外，其他40个模型都是本书编著者面向全球各地的研究者和实践者征集而来，这也是编著者强调“实践出真知”、理论和实践两个世界需要相互连接理念的具体尝试。对每一章的每一个模型，编著者均采取了统一的表达逻辑，分别包括关键词、模型介绍、模型内涵、模型应用、模型局限和总结六个方面。正如本书编著者一再强调的，这些模型都源于企业实践，并经过实践的检验，对企业从各个维度全面落实社会责任，切实将社会责任深度融入各个层次有着重要的启示意义，也可以为管理者和管理咨询顾问提供十分有价值的实践视角、思维方式和管理工具。但是，也正如本书编著者所坦承的，尽管本书涵盖了各个层面的企业社会责任管理模型，但是主流模型还没有形成。企业社会责任需要崭新的思维方式，也需要新的知识体系。全球社会在探索这个新的知识体系方面也许并没有走出多远。无论是思想，还是工具，都需要理论界和企业界的广大同仁持续付出更多的努力。

尽管译者有着多年从事企业社会责任理论研究和企业实践的经验，并本着严谨和认真的态度翻译本书，但是由于企业社会责任缺乏统一术语、本书模型来源多元，再加上多语种语境和经济社会背景差异大，以及译者理解水平等原因，感觉翻译本书存在着较大困难，很多概念难以用中文清晰表达，不当和纠结之处颇多，敬请广大读者谅解。

译者

2012年8月

目 录

第一部分 企业社会责任管理综合模型

第 1 章 回归运营：全方位落实企业社会责任的五大维度	
<i>Jan Jonker and Marco de Witte</i>	3

第二部分 商业环境下的综合模型

第 2 章 西格玛管理模型	
<i>Dave Knight</i>	11
第 3 章 采掘行业：壳牌公司的综合性社会责任管理模型	
<i>Monique de Wit and Esther Schouten</i>	19
第 4 章 彩虹计分法：多维价值的战略方法	
<i>Elisa Golin and Giampietro Parolin</i>	27
第 5 章 COMPASS 可持续发展模型	
<i>Michael Kuhndt and Justus von Geibler</i>	35
第 6 章 可持续发展管理——将可持续发展融入企业	
<i>Oliver Dudok van Heel and Will Muir</i>	43
第 7 章 分子模型	
<i>Henk Folkerts and René Weijers</i>	53
第 8 章 全球契约绩效模型	
<i>Ursula Wynhoven</i>	61

第三部分 社会环境下的综合模型

第 9 章 授权于工人的自愿性劳工标准：供应链管理的新方法
Alex H. Kaufman 69

第 10 章 旅游业人权领域的多元利益相关方合作模型
Camelia M. Tepelus 75

第 11 章 光彩模型
Guo Peiyuan, Yu Yongda, and Du Huixian (Fred Dubee) 83

第 12 章 印度教育部门的社区学习模型
Subhasis Ray 89

第 13 章 在墨尔本为企业社会责任创造空间
David Teller and Trevor Goddard 97

第四部分 社会责任落实于企业角色认同

第 14 章 人、地球和利润的整合
Fred Bergmans 107

第 15 章 自反性：连接个人价值观与组织价值观
Nick Osborne and Martin Redfern 115

第 16 章 自组织领导：透明和信任
Richard N. Knowles 123

第 17 章 企业社会责任品牌定位网格
Bart Brüggenwirth 129

第五部分 社会责任落实于企业与各方互动

第 18 章 关于对话：一个自我开发的工具
Robert Beckett 139

第 19 章	利益相关方参与：霍尔西姆的经验	
	<i>Anne Gambling</i>	145
第 20 章	合作伙伴期望管理	
	<i>André Nijhof and Michel van Pijkeren</i>	151
第 21 章	一个阶梯式的利益相关方管理方法	
	<i>Céline Louche and Xavier Baeten</i>	157
第 22 章	公平劳工协会模型	
	<i>Jacques Igalens and Martine Combemale</i>	165
第 23 章	新兴技术的利益相关方模型	
	<i>Gael M. McDonald and Deborah Rolland</i>	171
 第六部分 社会责任落实于企业运营体系		
第 24 章	企业社会责任概念下的产品管理	
	<i>Helen Lewis</i>	179
第 25 章	Sabento 模型：生物技术生产的社会评估	
	<i>Justus von Geibler, Holger Wallbaum, Christa Liedtke in support with Frederik Lippert</i>	187
第 26 章	企业社会责任卓越表现的品牌化	
	<i>John Luff</i>	193
第 27 章	责任采购的四个维度	
	<i>Osbert Lancaster and Kyla Brand</i>	201
第 28 章	障碍分析：通往更加绿色的公共采购之路	
	<i>Lilly Scheibe and Edeltraud Günther</i>	209
第 29 章	战略性企业社会责任沟通：宣传自己的亮点	
	<i>Mette Morsing</i>	217
第 30 章	企业社会责任在线——基于网络的沟通	
	<i>Ralf Isenmann</i>	225

第七部分 社会责任落实于企业担责制度

第 31 章	产品的可持续性评估	
	<i>Sophie Spillemaeckers and Griet Vanhoutte</i>	233
第 32 章	价值链责任的界定	
	<i>Johan Verburg and Sean Gilbert</i>	241
第 33 章	资源效率的核算	
	<i>Timo Busch and Christa Liedtke</i>	249
第 34 章	优秀公司的框架	
	<i>Lisa Buchan and Leo Martin</i>	255
第 35 章	供应链中的人权议题管理	
	<i>Rachelle Jackson</i>	263

第八部分 社会责任落实于企业经营信条

第 36 章	价值链环境评估	
	<i>Duane Windsor</i>	271
第 37 章	通过创造持久价值追求可持续发展	
	<i>Peter Newman, Erik Stanton-Hicks, and Brendan Hammond</i>	277
第 38 章	价格：市盈率和商业绩效	
	<i>Geoff Robert and Linda S. Spedding</i>	285
第 39 章	实现可持续利润与创新的战略模型	
	<i>Marcus Wagner</i>	291
第 40 章	可持续性商业案例模型	
	<i>Rachel Batley</i>	297
第 41 章	创造竞争优势：可持续价值模型	
	<i>Chris Laszlo, Dave Sherman, and John Whalen</i>	305

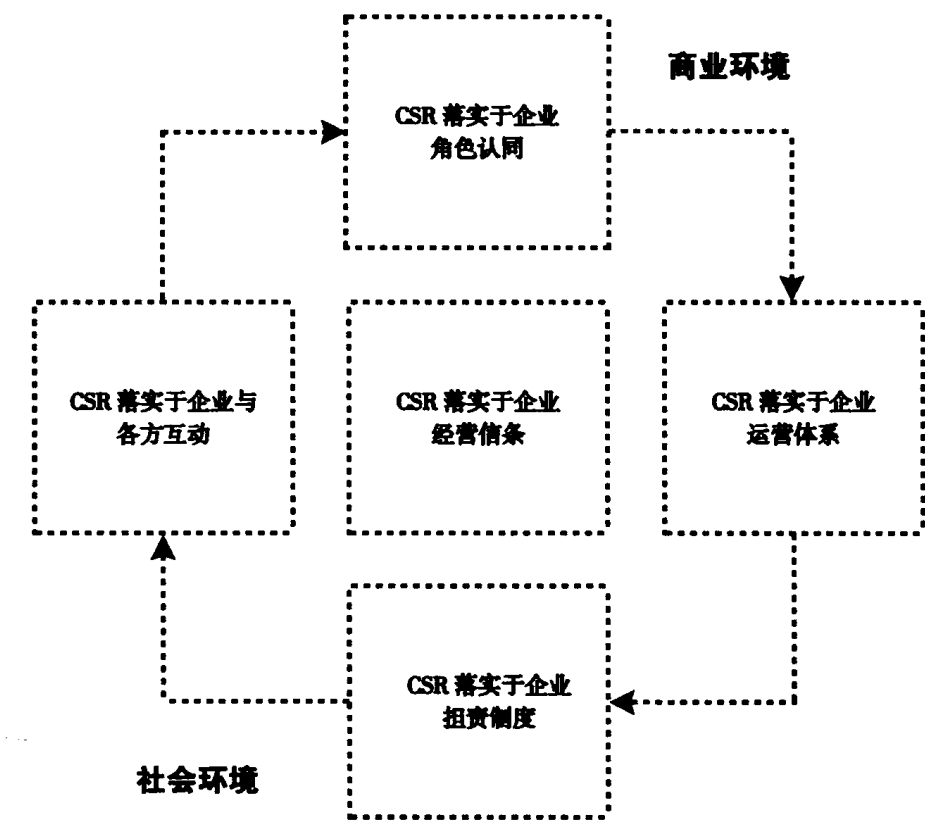
第九部分 换个角度看企业社会责任

第 42 章 换个角度看企业社会责任：对前沿知识的需求

Jan Jonker, Marco de Witte, and Michel van Pijkeren 315

第一部分

企业社会责任管理综合模型



第1章 回归运营：全方位落实企业社会责任的五大维度

Jan Jonker and Marco de Witte

关键词：可持续；责任；角色认同；企业与各方互动；透明度；运营体系

一、简介

从根本上而言，我们的社会处于转型期。正因为社会的转型，企业面临着各种全新的和意想不到的需求。经过过去十年的发展，有一点已很明显，即企业必须寻求以新的方式回应这些全新的需求。各社会主体之间正在构建起新的传统意义上的平衡。政府趋向于从很多在传统上扮演着重要角色的领域中退出，出现了各种新的环境风险和社会风险，我们不得不面对各种可持续发展的挑战。这一切正是社会转型期的反映。其中有一个至关重要的议题，就是企业与社会相互关系正发生着变化。在社会转型期，企业的角色、责任和作用应该如何界定和把握，并没有清晰的答案。要为这些问题寻找答案，我们需要超越经济驱动的传统企业观，并树立起新的企业观。

过去十年来，对这些问题答案的探索推动了企业社会责任（Corporate Social Responsibility, CSR）概念的发展。本书愿意从实际操作方面为这一探索贡献力量，旨在向大家提供各种已经检验的模型和工具，帮助企业探索和全面落实企业社会责任。在很多方面，本书都是专业人士努力实践的结果，他们一直在为企业应该如何当代社会中担当新的角色和责任寻找解决方案。为了结构化地阐述本书所提及的各种模型和工具，本书在简要介绍企业社会责任概念的基础上提出一个通用的企业社会责任管理模型。这一管理模型构成了本书的框架。

企业社会责任是一个日趋流行的“伞状”概念。许多新出现的议题都可以纳入其中。企业社会责任所覆盖的议题确实非常广泛，如人权、健康、可再生能源、童工和生态效率等。虽然普遍认为企业社会责任是一个积极的概念，但是它通常并未融入企业的核心业务中。尽管企业社会责任这一有争议的概念的发展前景颇为乐观，但在企业面对竞争压力和不断变化的需求或经济衰退时，其核心地位就岌岌可

危了。人们普遍认为企业社会责任这一概念过于模糊和复杂，难以应用于商业实践中。结果，伙伴关系、减排、利益相关方对话、社会责任报告和应用新一代的标准等活动通常就被视为企业社会责任概念的全部了。十年来，各种社会责任倡议层出不穷，现在已经到了讨论这些倡议和活动是否能从根本上满足企业对新方法、新观念和经营战略的需要阶段。基于目前的研究和实践，我们的结论是：企业社会责任仍然是未来的希望。

二、争论的根源

社会上盛行的各种争论，我们不需要深入研究，就可知晓一二。这些争论似乎就围绕着两个关键词：可持续和责任。可持续是指对内、外部环境中有形和无形资源的一种规范认识，也就是说，我们应该集约使用各种有形资源，如水、石油、原材料等，同时尽可能寻找替代资源，并提高资源回收再利用的效率。另外，我们应该充分识别并（战略性地）维持各种无形资源，如专利、能力、资格等。保护这些结合在一起的有形和无形资源，并在运营战略和价值链定位中体现这种理念，是符合企业的利益的。在今天，责任不仅是指经济责任，也包括社会责任和环境责任。超越占据主导地位的经济视角，并考虑更广泛的社会和环境因素，是企业面临的挑战。这种挑战可以理解为各种显性或隐性的社会需求，即要将社会价值和环境价值融入企业运营。最近，人们把这种企业层面的责任统称为“企业社会责任”。毋庸置疑，在过去十年中，企业社会责任已经成为企业面临的新挑战之一，这一点从不断增长的需求和可持续发展的诉求中也能看得出来。下面，我们将这两个关键概念置于具体争论的背景下，以便更好地理解它们的发展趋势。

可持续

20 世纪 70 年代初，罗马俱乐部（Club of Rome）首次发布了题为《增长的极限》的报告，引发了关于可持续发展的争论。该报告揭露了人类对自然环境的毁灭性影响。这种意识上的突然觉醒所带来的震撼引发了大量的科研活动。从那时起，“环境管理”或“生态效率”等概念推动了各种技术、管理准则的产生和完善，并得到了法律法规的支持。随后，无论在政策制定还是经营实践中，人们对自然环境的关注纷纷得到体现。近期关于地球自然环境状况的报告显示，自然资源大幅减少，而且也出现了无法避免的、前所未有的地球变暖现象，其影响之巨大，将在接下来的十年中逐步显现。对于这些研究发现及其带来的区域性和全球性冲击，学界、政界甚至是街头巷尾，均展开了广泛的讨论。虽然真理掌握在谁的手里还未见分晓，但是可以肯定的是，自然环境已经成为企业和政府议事日程中的一个重要议题。近年来，这些变化引起人们对企业责任的诉求越来越强烈。

责任

在很长一段时期里，企业的传统责任非常简单：在一个自由市场中能够实现经济上的“生存”即可。一个流传甚广的说法是：“企业只有一种业务，那就是经营。”在过去，一些企业采纳了更加宽广的责任视角，但主要还是出于自身利益的驱动。管理人员普遍认为，为员工提供医疗保健、教育、运动设施或住房是正当的，这些是会为企业带来防范社会风险型回报的社会投资。工作积极、教育良好、身体健康的员工对企业而言，意味着兴旺和稳定。而当下，社会已经发生了根本性变化：本土变成全球，闭塞走向开放；每件事和每个人都有着纷繁的内在联系。传统的社会概念似乎已经不再适应当今社会所涌现的各种需求和所面临的各种问题。因此，人们对于企业的功能和责任有着越来越多的期许和盼望。企业不仅有责任为社会提供质量过硬的产品和服务，人们还期望企业能够满足内、外部利益相关方的需求，并会把对社会和环境的负面影响最小化。不仅如此，社会还要求企业以一种不损害世界上任何人乃至子孙后代的方式，来从事经营活动。这就要求企业应采取不同于以往的价值主张，同时又不忽略基本的经济目标。

三、企业社会责任的战略意义

争论的结果是：无论愿意与否，企业都要对各种广泛的议题尽快担负起责任。企业所扮演的传统角色正在被改写。显然，尽管其概念产生由来已久，基础深厚，但是目前有关企业社会责任的争论仍很初级。在各种研究成果、事件、出版物、衡量标准和政府法规的推动下，企业社会责任迅速在国际商业舞台上产生了巨大影响。在企业社会责任的“大伞”下，可持续发展和责任现在已成为正在兴起的全球性社会运动的一部分。在有关可持续发展和责任的争论中，核心是企业在今日社会中的角色和作用，包括由价值观、战略、经营信条以及不断变化的责任和企业担责制度所驱动的企业运行方式。人们普遍认为，在未来经济价值的创造将与社会资本和“自然”资本的开发密切相关，这表明社会责任对企业的战略意义日益重大。企业社会责任似乎与某一企业的特质无甚关联，但与企业与世界的关系的特质联系密切，即基于价值观和认同感而形成的彼此间关系。这要求企业创新对世界的洞见，从而充分考虑企业运营的外部性，为社会作出积极贡献。如果企业社会责任真的能够内嵌于企业，那么它就会成为企业运营的核心，与每一项经营方针相关联，并能为价值链上每一个利益相关方提升价值。也正因为如此，企业社会责任才会被视为是推进创新和重建社会的一部分。将企业社会责任内嵌于企业的关键，是能够培养将运营方式与各利益相关方的需求与状况相联系的能力。这要求对重塑企业与社会的关系作出承诺。因此，关键的问题就在于如何落实企业社会责任。

落实企业社会责任

谈到企业社会责任，通常提及的是“三重底线”，在时下的企业社会责任争论中也多是如此。“星球”（Planet）代表可持续，“人”（People）代表一直变化着的社会责任，“利润”（Profit）是指运营的结果。在 20 世纪 90 年代中期由约翰·艾尔金顿（John Elkington）提出的这一学说获得了广泛的认可，也为在企业中提升社会责任理念和定位社会责任提供了巨大帮助。在那之后的十多年里，无论是从语义上还是从概念上，“三重底线”这一术语似乎都得到了充分运用。然而，“三重底线”充其量只是通过在三个“P”之间实现某种最优组合，而实现一种极为脆弱的平衡。一旦社会责任真正成为企业的议题，那么如何落实的问题就会随之产生，而“三重底线”学说无法对此提供任何明确的指导。最核心的议题就是要以整合的方式将企业内、外部不相同的领域紧密联系起来。企业社会责任应该成为企业运营的有机组成部分，并与企业的价值观和经营信条相联系，这才是企业面临的真正挑战。就目前而言，企业普遍都还未意识应该这么做。因此，如果出现下列情况，大家不必感到惊讶。一旦企业集中精力处理如竞争、市场需求或者经济衰退等“优先”议题，它就会把社会责任简单地搁置一旁。本书倡导的方法是将企业社会责任融入企业的每一方面。它要求每一个企业采用特定的运营战略。只有能给企业带来全方位的价值增值，企业社会责任才会真正地内嵌于企业。基于这一视角，本书建立了一个企业社会责任管理综合模型，如图 1-1 所示。

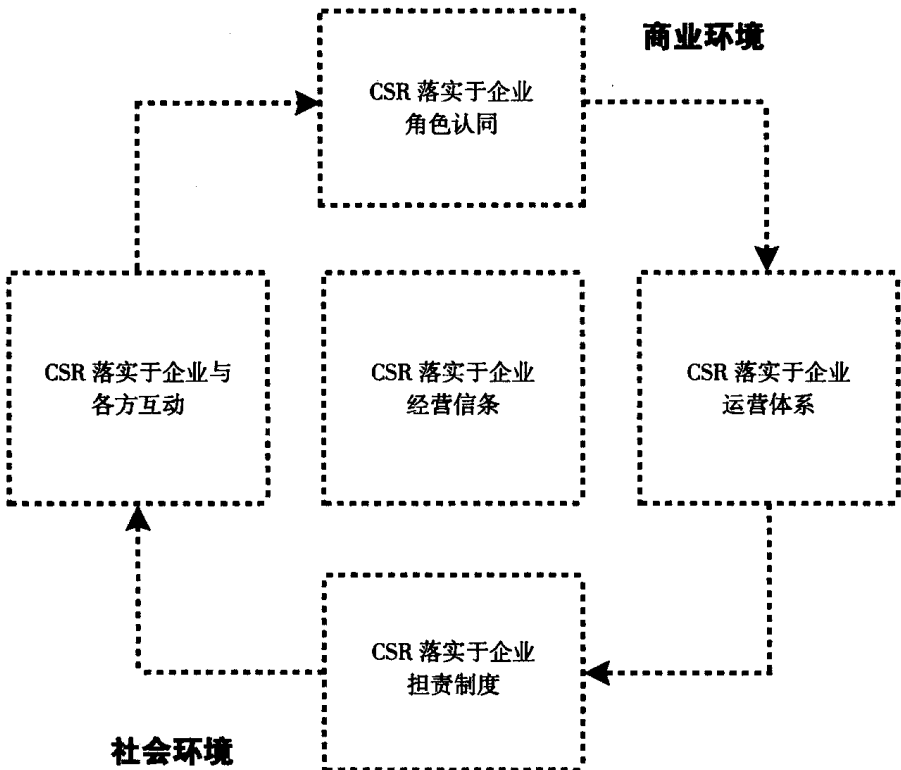


图 1-1 企业社会责任管理综合模型

这一模型提供了将社会责任融入企业每个方面，并在彼此间建立联系的通用方法。该模型的建立，基于国际研究的最新成果。它源自南非大学企业公民中心的一个研究项目，^①其核心概念是企业社会责任落实在企业经营信条（Business Proposition, BP）。企业经营信条集中反映企业生产或销售到底是什么，这也是企业存在的根本理由（Raison D'etre）。它由企业使命、愿景以及专注于为顾客创造价值的经营战略所构成。为有效界定企业经营信条，还需同时关注四个领域：企业角色认同、企业运营体系、企业担责制度、企业与各方互动。这四个相互联系的领域的活动，都处于共同的商业环境和社会环境中。它们中的每一个又分别意味着要采取一系列落实企业社会责任的具体行动。

- （社会责任落实于）企业经营信条和企业角色认同所涵盖的共同议题包括：核心价值观、驱动力、愿景、品牌、形象和企业识别。企业的角色认同及相应价值观的具体形成，取决于企业所选择的战略。

- （社会责任落实于）企业经营信条和企业运营体系所涵盖的共同议题包括：内部沟通和外部沟通、基础流程和支持流程的设计、执行、营销、培训、能力建设等。

- （社会责任落实于）企业经营信条和企业担责制度所涵盖的共同议题包括：审计、报告、会计、绩效监测与标准。

- （社会责任落实于）企业经营信条和企业与各方互动所涵盖的共同议题包括：利益相关方参与、建立伙伴关系、采购、推动对话和供应链。

对于经营战略已经根据经营信条进行优化的企业，落实企业社会责任的关键是选择那些最为重要的方面。例如，如果一家企业采取创新战略，那么它就应该重点关注像多元化、包容度、弹性、雇员价值、对话、沟通这样的议题。相反，如果一家企业采取的是更具防御性的成本领先战略，那么它所关心的就应该是零缺陷流、循环使用和再利用、最大限度避免浪费、风险分析这些议题。总之，无论企业采取什么样的战略，都应该将实现可持续发展的现代方法作为战略的核心构成要素，以实现生态效率的最优化。

四、经验

到目前为止，我们已经在一些案例研究中使用了该模型。这些案例研究表明，各个企业都在开发适合自身的落实企业社会责任的方案。此外，研究结果也揭示了落实企业社会责任的关键问题。透过已有的经验可以明确地得出结论，对于已经实施过某种企业社会责任战略的企业而言，该模型是最为有效的。尽管这么说可能过

^① This project was conducted in 2004 by Claudia Appels (Mscie) and Lisette van Duin (Mscie) both former Master students of the Nijmegen School of Management of the Radboud University of Nijmegen. Without their valuable support we would not have succeeded in coming this far with the model.