

 中国社会科学院创新工程学术出版资助项目

CSR Cases From Chinese Enterprises

中 / 国 / 管 / 理 / 模 / 式 / 案 / 例 / 丛 / 书

中国企业 社会责任案例

张葦 钟宏武 魏秀丽 陈力等 / 编著

CSR Cases From Chinese Enterprises



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



中 / 国 / 管 / 理 / 模 / 式 / 案 / 例 / 丛 / 书

中国企业 社会责任案例

张蕙 钟宏武 魏秀丽 陈力等 / 编著

CSR Cases From Chinese Enterprises



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

中国企业社会责任案例 / 张蕙等编著. —北京: 经济管理出版社, 2014.3
ISBN 978-7-5096-3228-4

I. ①中… II. ①张… III. ①企业责任—社会责任—案例—中国 IV. ①F279.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 155640 号

组稿编辑: 陈 力
责任编辑: 张巧梅
责任印制: 黄章平
责任校对: 张 青

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: 18

字 数: 351 千字

版 次: 2014 年 9 月第 1 版 2014 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-3228-4

定 价: 49.00 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

《中国管理模式案例研究》丛书编委会

主 任 陈佳贵

委 员 (按姓氏笔画排序)

王 钦	王伟光	王关义	刘兴国	何 瑛	余 菁
张世贤	杜莹芬	来尧静	杨世伟	沈志渔	陈 力
周小虎	勇 生	洪 涛	赵顺龙	钟宏武	唐晓华
高 闯	曹 靖	黄速建	黄群慧		

编写说明

为了系统研究和总结中国 30 多年来的企业管理成功经验，特别是通过对中国企业管理新环境、新视野、新理念、新思维、新方法、新工具进行案例研究，总结和归纳中国式管理模式理论和实践，中国企业管理研究会特别成立了中国管理案例研究中心。该中心以“根植中国管理实践、繁荣管理案例研究”为宗旨，以我国丰富的企业管理、政府管理、社会管理实践为研究对象，深入开展高水平的管理案例研究，积极拓展与国内外知名学府等组织的合作，构建中国管理案例研究的信息交流平台，为我国管理案例研究的繁荣和中国管理的发展贡献力量。

《中国管理模式案例研究》系列丛书是作为中国管理案例研究中心成立后组织编写的首套丛书。该丛书第一辑是在中国社会科学院经济学部组织的中国企业国情调研项目的基础上，选取了部分在管理实践中具有典型特征的企业，邀请了国内知名的管理学家和部分管理学院院长再次调研整理，按照管理案例形式重新撰写，并添加部分案例后集结成册。中国企业国情调研项目始于 2006 年，由陈佳贵研究员和黄群慧研究员主持，项目通过对我国典型企业生产经营的基本情况和各种企业经营行为分析，研究我国企业在管理中面临的问题，对于科学制定国家经济发展战略和宏观调控经济政策，提高宏观调控经济政策的科学性、针对性和可操作性，具有重要的意义。同时，通过“解剖麻雀”的典型调查，长期跟踪调查企业的发展，详尽反映企业的经营状况、改革与发展情况、各类行为和问题等。迄今为止，该项目已经针对 50 多家企业开展了调查研究，这些企业调查成果也为管理学科研究积累了很好的案例研究资料。

我们希望丛书的出版能够系统研究和总结中国改革开放 30 多年来的企业管理成功经验，特别是通过对中国企业管理模式进行案例研究，推进对中国式管理模式理论进行总结和归纳，为中国管理理论研究提供实例参考，为中国管理科学的发展做出贡献！

中国管理案例研究中心

主任 黄群慧 黄速建

2013 年 7 月

总 序

——把握世界发展趋势 加快中国管理学创新

100年前，以泰勒制为代表的古典科学管理理论的出现具有划时代的意义，从此理性开始代替经验，管理学作为一门科学开始登上历史舞台。此后，管理科学随着时代而不断发展，新观点、新方法、新工具不断出现，逐渐形成了“管理理论丛林”。于是，管理思想和管理理论在不断演变中逐渐得以丰富和发展。

管理学经过百年发展形成了巨大的知识积累，这些管理知识如何为中国管理学创新提供有效的经验和借鉴，中国管理学又如何结合中国文化和情景进行创新发展，这是中国管理学者所关注的焦点。在此，我有几点不成熟的想法与大家分享：

第一，“持续创新”是管理学百年发展的主要特征。

回顾管理学百年发展历程，有研究者认为，整个管理学的百年发展史可以分为四个阶段：科学管理阶段；人际关系与行为科学理论阶段；“管理丛林”阶段；以企业文化理论等为标志的“软管理阶段”。这四个阶段的划分虽可商榷，但基本反映了百年管理学从“以物为本”到“以人为本”的基本路径。

在科学管理阶段，管理理论的着重点主要放在通过对工人动作、行为的规范，以科学的工具和科学的方法来提高劳动效率。

在人际关系与行为科学理论阶段，更偏重于对管理行为本质的思考，并将工作场所视为一个社会系统。管理者为追求效率而使用的管理方法，均与组织中对人的关心相联系。

在“管理丛林”阶段，各种管理理论纷呈，美国管理学家哈罗德·孔茨就提出了“十大流派”。

20世纪80年代，以“企业文化理论”、“学习型组织理论”等为代表的“软管理阶段”，是与技术和社会变化密切相关的。随着互联网兴起和知识经济的产生，人力资本在企业竞争中的作用日益凸显，管理学的发展趋势转向更侧重于无形的组织文化氛围、组织框架内的成员学习以及更深层次的价值观念塑造。

概括讲，管理学百年发展的主要特征是“现实不断发展，理论持续创新”。

第二，中国管理学百年发展经历了三个阶段。

第一阶段是1949年前的“管理学萌芽”阶段。在这一阶段，随着国内民族企业发展，很多企业开始引进西方企业管理的思想，但是还保留了一些东方传统。例如，民国时期的棉纺专家穆藕初，曾几次拜访过被后人尊称为“科学管理之父”的泰勒。1916年，中华书局出版了由穆藕初翻译的泰勒著作《科学管理原理》。此外，还有张謇在南通、荣氏兄弟在无锡创建民族企业，卢作孚创办民生公司、侯德榜等人创建纯碱厂，等等。这些人大都抱有“实业救国”的思想，强调“洋为中用”、“中学为体，西学为用”。

第二阶段是1949~1978年的“管理学初步形成”阶段。在这一阶段，我国社会主义企业管理学初步形成，并建成了独立的、比较完整的社会主义工业体系和国民经济体系。20世纪50年代，我国企业管理主要以学习借鉴苏联模式为主，在全国范围内系统引进了苏联的整套企业管理制度和办法，强调集中统一领导，推行苏联的“一长制”模式和“马钢宪法”，在计划管理、技术管理、经济核算制等方面奠定了生产导向型管理的基础。20世纪60年代初开始，为克服照抄、照搬苏联管理方法的缺点，针对管理学存在的问题，结合国情，我国开始探索与建立社会主义企业管理模式，“鞍钢宪法”、《工业七十条》就是当时具有代表性的成果。

第三阶段是1979年至今的“融合发展”阶段。1979~1992年，我国企业管理模式开始从生产型转向生产经营型，学习国外管理学知识的重点从苏联转向美、日、欧等发达国家，管理学在学科建设、学术研究、教育培训等方面都有很大发展，我国管理学进入全面“恢复转型”阶段。1983年，袁宝华提出我国企业管理理论发展的16字方针——“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”，为建立有中国特色的管理理论和管理模式指明了方向。在1992年之前，主要是以引进和学习国外先进经验和办法为主。1992年以后，在社会主义市场经济条件下，中国管理学发展更加强调“两个注重”，即注重对先进理论的引进，注重中国经济体制改革的特殊国情。在管理学研究方面，我国学者开始追踪国外管理学研究前沿，国际管理学权威期刊逐渐为国内学者所熟悉。中国管理学研究的规范性得以增强，实证研究方法受到重视，越来越多的管理学研究成果发表于国外顶级学术期刊。总体上，这是一个管理学学科体系不断完善、研究水平不断提高的阶段。

第三，未来中国管理学发展面临新的挑战。

从外部环境看，中国管理学创新面临着市场环境和技术环境的双重不确定性。当前，国际金融危机深层次影响持续显现，世界经济的不确定性明显增强。欧洲主权债务危机还在蔓延，美国经济延续弱势复苏势头，新兴经济体经济增速明显放缓，贸易保护主义

抬头。世界经济增长方式、全球产业结构和工业生产方式都在发生深刻变革。

同时,信息网络、生物、可再生能源等一些重要科技领域显现革命性突破的先兆。人工智能、机器人和数字制造等新技术在工业生产领域的应用推广提速。“第三次工业革命”成为人们热议的话题。数字化、智能化、定制化和柔性化成为世界工业生产方式变革的发展方向。伴随着工业生产方式的变革,还将带来企业发展战略、组织结构和业务流程颠覆性变化。

第四,中国管理学创新需要正确处理的三个关系。

一是正确处理理论引进和本土现实的关系。西方的管理学思想和方法为中国管理学提供了研究基础,中国的企业家和管理研究学者从中学习了很多。但是,单纯的理论引进还不能满足本土现实的需要。中国是制造业大国,但是我国制造业面临着产业创新不足、劳动力成本提高等问题,传统制造业发展模式已愈来愈难支持制造业的发展。因此,需要实现具有中国本土特征的管理理论和实践创新,从而提升中国企业的创造力和竞争力。在中国管理学未来的发展中,既要立足区域特征和制度特点,也要辅以严谨的方法论支撑大规模的经验研究,使中国管理学研究在国际上受到认可,同时具有强有力的解释和解决问题的能力。

二是正确处理基础理论研究和现实热点研究的关系。现有基础理论研究重视不够,其中一个典型现象是,在商学院的教学、研究中,战略、组织、文化一类课程较为受到重视,而对于生产运营、技术创新等课程的关注程度不高。一些新的管理概念,例如蓝海战略、长尾战略、基业长青等迅速受到业界和学者的关注,但是人们在关注这些热点的同时,还需要重视基础理论层面的研究,还应该进一步强调加强企业基础管理工作。

三是正确处理学院型教育和实践型教育的关系。1990年,MBA教育获得国务院学位委员会批准,我国九所大学开始试办MBA。经过20多年的发展,MBA教育有了长足发展,为经济发展做出了贡献。但在实际发展中,“学院型”教育的色彩较为浓厚,“实践型”教育的特色还显不足。作为专业学位教育,强调的是如何以实际问题为中心开展教育。MBA教育如何做到真正面向企业、贴近实践将是未来必须思考和回答的一个问题。

中国经济快速发展的背后是中国企业丰富的实践,这为管理学理论研究提供了广袤和肥沃的土壤,为国际学术话语体系中“中国元素”的丰富提供了历史机遇。可以预见,未来的中国管理学研究将会更加丰富多彩,也将会更加国际化。

中国企业管理研究会会长 陈佳贵

2012年12月26日

前言

近年来，中国企业社会责任运动蓬勃发展，越来越多的中国大企业已经认识到企业社会责任的重要性和必要性。企业社会责任已经由过去的“解释问题”向“解决问题”转变，一批企业开始关注如何承担社会责任，甚至如何用开创性的责任实践更好地实现企业和社会环境多赢的问题。

企业履行社会责任并不是去做一件新的事情，而是用新的理念、新的方式做事。企业履行社会责任，最终是要将社会责任嵌入到经营决策中，融入到日常的生产经营中。

一个企业的社会责任工作做得好还是不好，关键是要看这个企业是否实现了社会责任与企业经营的融合。我们尝试着从以下几个方面来分析：

第一，是否将社会责任理念融入战略，是否在制定战略规划时，将企业宗旨、愿景、核心价值观与社会责任统一起来。

第二，是否有社会责任管理体系作支撑，以确保社会责任理念和战略的落地。

第三，是否将社会责任切实融入到生产运营的日常工作中，使各部门、各岗位考虑工作对社会环境造成的影响，考虑关键利益相关方的期望和要求。

第四，是否能将自身业务优势与社会责任议题紧密结合，长期持续投入，解决社会、环境问题。

第五，是否能创新社会责任的发展模式，创造共享价值。

根据这五个方面，我们发现了一批中国企业的有益探索。在社会责任管理方面，南方电网构建了战略驱动的社会责任管理，推动着履责绩效持续提升；国家电网构建了全面社会责任管理体系，注重与利益相关方的社会责任沟通；中国移动建立了战略性社会责任管理框架，为更有效地履行社会责任厘清了思路；中国电科以体系化管理的方式，统筹了过去被割裂的社会责任管理领域，建立了整合的社会责任体系。在社会责任实践方面，华能集团在水电开发过程中坚持系统论证，保护鱼类繁殖，促进企业与自然和谐发展；中国黄金集团通过矿山避险系统建设、尾矿复垦、关注社区发展等，践行价值黄

金、环保节能、安全健康、和谐共赢等核心理念；中国五矿在“走出去”的过程中，重视海外社会责任，在当地树立了负责任国际性矿业公司的形象；华润集团利用自身产业和资源优势，发展新型农村集体经济，建设绿色、和谐的华润希望小镇，等等。这些探索性的做法是中国企业探索履行社会责任道路的宝贵经验。

因此，我们在企业的大力支持下，对这些社会责任管理和实践经验进行了汇编，衷心希望本书所提供的案例能够为中国企业履行社会责任、提升企业价值提供借鉴；同时也希望能为研究、传播企业社会责任的中国 CSR 同仁们提供参考和启发。

责任于心，奉献于行，
分享责任，共创和谐！

编者

2014 年 1 月

中国管理案例研究中心简介

案例分析方法亦称个案分析方法或典型分析方法，是对有代表性的事物（现象）进行周密且仔细的研究，从而获得总体认识的一种科学分析方法，这种方法在社会科学研究中具有广泛的应用。近些年，我国管理学研究和教学中大量采用案例分析方法，极大地促进了我国管理学研究水平和中国企业管理实践现代化水平的提高。

为了进一步繁荣管理学的案例研究，推进中国管理理论和实践的发展，由中国企业管理研究会发起，依托中国社会科学院工业经济研究所、《中国工业经济》杂志社、《经济管理》杂志社、经济管理出版社等研究出版机构的学术资源，成立了中国管理案例研究中心。

中国管理案例研究中心以“根植中国管理实践、繁荣管理案例研究”为宗旨，以我国丰富的企业管理、政府管理、社会管理实践为研究对象，深入开展高水平的管理案例研究，积极拓展与国内外知名学府等组织的合作，构建中国管理案例研究的信息交流平台，为我国管理案例研究的繁荣和中国管理的发展贡献力量。

中国管理案例研究中心将专注于中国管理案例研究、案例开发和案例库建设；依托《中国工业经济》杂志、《经济管理》杂志等学术期刊公开发表管理案例研究论文；依托经济管理出版社出版系列管理案例研究文库；积极与电视等图像媒体合作推出中国经济管理案例系列专题纪录片；建立多元化的信息发布渠道，在网络信息发布平台上建立案例快速订阅和应用通道，面向政府、企业和大专院校提供案例服务，推动案例价值最大化。

2013年7月

中国社会科学院经济学部企业社会责任研究中心简介

中国社会科学院经济学部企业社会责任研究中心（以下简称“中心”）成立于2008年2月，是中国社会科学院主管的非营利性学术研究机构。中国社会科学院副院长、经济学部主任李扬研究员任中心理事长，国务院国有资产监督管理委员会研究局局长彭华岗博士、中国社会科学院工业经济研究所党委书记黄群慧研究员任中心常务副理事长，中国社会科学院社会发展战略研究院钟宏武副研究员任主任。中国社会科学院、国务院国有资产监督管理委员会、人力资源社会保障部、中国企业联合会、人民大学、国内外大型企业的数十位专家、学者担任中心理事。

中心以“中国特色、世界一流社会责任智库”为目标，积极践行研究者、推进者和观察者的责任：

研究者：中国企业社会责任问题的系统理论研究，研发颁布《中国企业社会责任报告编写指南（CASS-CSR 1.0/2.0/3.0）》，组织出版《中国企业社会责任》文库，促进中国特色的企业社会责任理论体系的形成和发展。

推进者：为政府部门、社会团体和企业等各类组织提供咨询和建议；主办“中国企业社会责任研究基地”；主办“分享责任——中国企业社会责任公益讲堂”、“分享责任——中国CSR领先企业调研”；开设中国社科院研究生院MBA《企业社会责任》必修课，开展数百次社会责任培训，传播社会责任理论知识与实践经验；组织、参加各种企业社会责任研讨交流活动，分享企业社会责任研究成果。

观察者：出版《企业社会责任蓝皮书（2009/2010/2011/2012/2013）》，跟踪记录上一年度中国企业社会责任理论和实践的最新进展；每年发布《中国

企业社会责任报告白皮书（2011/2012/2013）》，研究记录我国企业社会责任报告发展的阶段性特征；制定、发布、推动《中国企业社会责任报告评级》，为 150 余份社会责任报告提供评级服务；主办“责任云”（www.zerenyun.com）平台以及相关技术应用。

中国社科院经济学部企业社会责任研究中心

2014 年 7 月

电话：010-59001552

传真：010-59009243

网站：www.cass-csr.org

E-mail：csr@cass-csr.org

地址：北京市朝阳区东三环中路 39 号建外 SOHO 写字楼 A 座 1710
(100022)

上篇

管理篇

南方电网：战略驱动责任管理，深情点亮万家灯火 / 3

- 一、企业简介 / 3
- 二、战略驱动的社会责任管理 / 4
- 三、减少客户停电时间，履行电网企业本质责任 / 9
- 四、总结与启示 / 18

中国移动：创新实施战略性企业社会责任管理 / 21

- 一、企业简介 / 21
- 二、以高度的责任感推动责任管理 / 22
- 三、从明晰责任理念到全面提升责任管理 / 23
- 四、战略性社会责任管理体系框架 / 27
- 五、健全的责任管理实现责任绩效的提升 / 33
- 六、总结与启示 / 35

国家电网：创新沟通管理 增进价值认同 / 37

- 一、企业简介 / 37
- 二、责任沟通管理提升社会责任目标 / 38
- 三、建立完善社会责任报告发布机制 / 39
- 四、建立健全对外信息披露机制 / 40
- 五、白皮书发布的常规化、系列化和制度化 / 41
- 六、针对不同利益相关方创新沟通形式 / 43
- 七、强化重大决策和重大行动的社会沟通 / 44
- 八、推动利益相关方全面参与 / 49
- 九、总结与启示 / 54

兵器工业：做“有抱负、负责任、受尊重”的企业 / 55

- 一、企业简介 / 55
- 二、提升社会责任管理水平 / 56
- 三、履行社会责任关键议题 / 61
- 四、总结与启示 / 70

中国电科：发扬军工企业精神 扎扎实实做企业
社会责任 / 73

- 一、企业简介 / 73

二、中国电科开展社会责任工作的背景 / 74

三、中国电科社会责任工作的主要实践 / 76

四、总结与启示 / 89

中篇

实践篇

中国华电：开展鱼类增殖放流 建设绿色环保水电 / 93

一、企业简介 / 93

二、乌江开发的水生生态挑战 / 94

三、系统论证，健全机制，保护乌江鱼类 / 96

四、增殖放流促进企业与自然、社会和谐共赢 / 101

五、总结与启示 / 102

华润集团：建设希望小镇 共筑美丽家园 / 105

一、企业简介 / 105

二、希望小镇的建设与运行 / 106

三、百色华润希望小镇 / 111

四、其他希望小镇的建设 / 114

五、总结与启示 / 117

中国黄金：责任是金 / 119

一、企业简介 / 119

二、案例一：矿山安全避险“六大系统” / 120

三、案例二：陕西太白尾矿复垦 / 125

四、案例三：内蒙古矿业公司中水综合利用案例 / 129

五、案例四：推动藏区经济发展 / 132

六、总结与启示 / 135

中国五矿：建设北秘鲁铜矿和谐社区 / 137

一、企业简介 / 137

二、秘鲁铜矿运营的社会环境挑战 / 138

三、关爱员工，构建良好社区关系 / 139

四、带动社区可持续发展 / 143

五、树立负责的国际矿业公司形象 / 147

六、总结与启示 / 148

宝钢集团：发挥企业优势，主动承担社会责任 / 149

一、企业简介 / 149

二、宝钢的企业社会责任管理 / 150

三、案例一：宝钢彩板房贡献南极事业 / 152

四、案例二：宝钢绿色住宅助力灾区科学重建 / 155

五、总结与启示 / 162

新时代健康产业：全产业链的社会责任 / 163

一、企业简介 / 163

二、打造生态产业链 惠及千家万户 / 164

三、推动技术创新 造福人类健康 / 167

四、关注产品安全 追求航天品质 / 170

五、培养专业队伍 发展民族直销 / 174

六、总结与启示 / 179

下 篇

综合篇

中国华能：履行社会责任 实现可持续发展 / 183

一、企业简介 / 183

二、完善责任管理体系 / 184

三、认真履行责任 提升履责绩效 / 186

四、优秀社会责任实践 / 190

五、总结与启示 / 202

北汽集团：企业社会责任融入品牌建设 / 205

一、企业简介 / 205

二、建设中国自主品牌，融入全球竞争市场 / 206

三、融入社会责任，促进品牌成长 / 207

四、北汽集团品牌责任实践成效 / 215

五、总结与启示 / 219

广百集团：标准+文化的责任管理 / 221

一、企业简介 / 221

二、构建社会责任管理体系 / 222

三、履行客户责任，提升顾客满意度 / 226

四、抗击冰冻灾害，救助滞留旅客 / 230

五、抗震救灾，向灾区献大爱 / 234

六、总结与启示 / 236

民生银行：社会责任是企业系统化、制度化、科学化的自觉行为 / 239

一、企业简介 / 239

二、商业银行加强社会责任工作的宏观背景 / 240

三、中国民生银行社会责任管理概况 / 242