

© 全球首部全面责任管理著作

Total Responsibility Management

全面责任管理 指南

[美] Sandra Waddock Charles Bodwell 著

Jennifer Leigh 案例撰写

李伟阳 肖红军 译



中国电力出版社

www.cepp.com.cn



Total Responsibility Management

全面责任管理 指南

[美] Sandra Waddock Charles Bodwell 著

Jennifer Leigh 案例撰写

李伟阳 肖红军 译



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

图书在版编目 (CIP) 数据

全面责任管理: 指南 / (美) 沃多克 (Waddock, S.), (美) 鲍德威 (Bodwell, C.) 著; 李伟阳, 肖红军译. 北京: 中国电力出版社, 2009

书名原文: Total Responsibility Management: The Manual
ISBN 978-7-5083-8315-6

I. 全… II. ①沃…②鲍…③李…④肖… III. 企业管理—岗位责任制—指南 IV. F272.92-62

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第002983号

北京市版权局著作权合同登记

图字: 01-2008-5312号

Total Responsibility Management: The Manual

Sandra Waddock

Charles Bodwell

ISBN 978-1-874719-98-4

Copyright © 2007 by Greenleaf Publishing Ltd. All rights reserved.

本书中文翻译版由Greenleaf Publishing Ltd. 授权中国电力出版社独家出版。未经许可, 不得以任何形式复制或抄袭本书内容。

中国电力出版社出版、发行

(北京三里河路6号 100044 <http://www.cepp.com.cn>)

汇鑫印务有限公司印刷

各地新华书店经售

*

2009年2月第一版 2009年2月北京第一次印刷

710毫米×980毫米 16开本 12印张 157千字

定价 25.00元

敬告读者

本书封面贴有防伪标签, 加热后中心图案消失

本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

中文版序一

在过去几十年里，中国企业取得了举世瞩目的快速发展，已经帮助数以亿计的人口脱离贫困，并有力地推动了中国经济向市场经济的转型，这使得中国正在成为世界经济的中心。正是在这种背景下，中国企业已经认识到，在成长的同时确保负责任的运营方式十分重要。同时，中国企业还需要实践那些从根本上符合和谐社会思想以及弘扬中国优秀传统文化的商业标准，并遵守全球化过程中所要求的越来越严格的责任实践。

作为世界上第四大经济体和拥有超过20%世界人口的国家，中国在许多方面代表了商业企业的未来。由于中国在当今世界处于中心地位，因此其所做的任何决策必然会影响到其他国家或地区。中国对企业履行社会责任的高度重视使人们有理由相信，社会责任和可持续发展问题必然会成为企业战略的核心。我们也深信，中国领导人和企业家必然会以具有中国特色的方式来引导和推进责任管理实践，特别是会将和谐社会的思想和儒家传统思想融入到责任管理决策之中。

正因如此，我们希望本书能够为中国企业家和企业领导者实施责任管理提供重要的借鉴和指导，帮助他们了解世界领先公司是如何将社会责任、责任运营、永续发展和透明原则融入企业战略与运营实践的。本书所阐述的全面责任管理在方法体系上具有整体性，它要求企业领导者和企业管理者在做出决策时要考虑决策对利益相关各方和自然环境的影响。

我和查理·鲍德威（Charles Bodwell）对于《全面责任管理：指南》这本书能在中国出版感到非常振奋。我们希望自己的努力对大家是有所帮助和启发的，能够为大家提供必要的指导。我们也殷切地期望：中国的企业领导者能够成功地将社会责任和可持续发展要求全面融入到企业战略和运营实践中。

桑达拉·沃多克（Sandra Waddock）

2008年10月

中文版序二

企业社会责任，是当今世界企业发展的重要时代潮流。在现代市场经济体制下，企业不仅是最主要的经济资源配置主体，其影响力还广泛地深入到环境、政治、文化等各个社会领域。现代社会对企业的定位，已经从单纯追求利润目标的营利组织，发展到履行社会责任，协调推进经济、社会和环境可持续发展的企业公民。正如胡锦涛主席在APEC会议上所强调的，“当前的金融危机给我们的一个重要启示就是，企业在追求经济效益的同时，应该在市场运作中采取谨慎、稳妥、负责任的态度，充分顾及整个经济平稳运行”，“企业应该树立全球责任观念，自觉将社会责任纳入经营战略，完善经营模式，追求经济效益和社会效益的统一”。

企业贯彻落实科学发展观、服务构建社会主义和谐社会，必须坚持科学的企业社会责任感。企业履行社会责任不但要重视道德动机和履责意愿，而且必须坚持以价值创造结果为标准，以企业行为能否促进社会资源的更优配置，作为判断负责任的企业行为的根本标准。企业社会责任，并不要求企业开展正常运营以外的业务，而是强调以不同的方式开展正常运营。企业运营必然会对利益相关方和自然环境产生影响，或积极，或消极。企业履行社会责任的核心，就是要有效管理好自身运营对利益相关方和自然环境的影响，最大限度地增加积极影响，最大限度地减少消极影响，最大限度地发挥利益相关方合作创造经济、社会和环境的综合价值的潜能与优势，促进社会资源的更优配置。

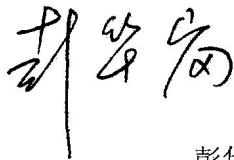
企业全面责任管理（TRM）是对现有企业管理模式的深刻创新。企业管理目标从追求利润最大化转向追求经济、社会和环境的综合价值最大化；管理对象从企业内部的人、财、物拓展到内外部利益相关方的资源和潜力；管理价值从经济价值延伸到环境价值、社会价值，从股东价值延伸到利益相关方价值，从关注自身价值延伸到创造社会福利；管理机制从注重企业内部资源的优化配置发展到促进社会资源的更优配置。《全面责任管理：指南》作为全球第一本有关企业全面责任管理实践的理论专著，前瞻性地提出全面责任管理在未来必

将成为一种新的管理潮流。该书作者指出,如同全面质量管理(TQM)的发展历程,人们对全面责任管理的认识必然需要经历一个认知、理解和接受的过程。回想全面质量管理运动兴起的早期,几乎没有哪个管理者真正理解质量对于顾客的重要性,也不知道如何实施全面质量管理。但到今天,所有的管理者几乎都已经认识到,全面质量管理已经成为现代企业商业竞争的基本规则。现在的全面责任管理与早期的全面质量管理存在着诸多类似之处。为什么需要全面责任管理?什么是全面责任管理?如何实施全面责任管理?这一系列问题都需要富有前瞻性的企业领导人和管理者付出不懈努力,作出令人满意的回答。

无论是国有企业,还是其他所有制属性的企业,我国企业都已经开始探索社会责任管理,努力通过负责任的经营对利益相关方尽责,协调推进经济、社会、环境的可持续发展,促进实现人与人的和谐、人与自然的和谐。虽然不同的企业开展社会责任管理有先有后,对社会责任的理 解会有深有浅,履行社会责任的动机也可能各不相同。但是,正如儒家经典《中庸》所言:“或生而知之,或学而知之,或困而知之,及其知之,一也。或安而行之,或利而行之,或勉强而行之,及其成功,一也。”只要我国企业,特别是企业领导层切实树立起现代社会责任理念,有效管理好企业对利益相关方和自然环境的责任,追求经济、社会和环境协调可持续发展,那么全面责任管理作为适应时代进步和发展要求的一种新的企业管理模式,就一定会在我国生根发芽,茁壮成长。

绿树连天会有时。

是为序。



彭华岗

国务院国资委研究局局长

2009年1月

中文版前言

企业社会责任是当今世界企业发展的重要时代潮流，是经济全球化时代新的商业规则。进入新世纪以来，世界一流企业纷纷将社会责任融入公司战略、日常运营和管理体系，将其作为核心业务的重要组成部分和提升全球竞争力的重要手段。其社会责任管理实践进入了主动、系统、全面推进的崭新阶段。

在这样的国际背景下，伴随着现代市场经济体制在我国的确立和不断完善，以及在新时期以贯彻落实科学发展观和构建和谐社会为标志的我国经济社会发展方式出现重大转变的推动下，企业社会责任在我国得到了迅速发展。我国政府大力支持企业履行社会责任。党的十六届六中全会明确要求“广泛开展和谐创建活动，增强公民、企业、各种组织的社会责任”。胡锦涛总书记指出“既要继续健全企业激励机制，也要注重强化企业外部约束，引导企业建立现代经营理念，切实承担起社会责任”。温家宝总理在中国企业首份社会责任报告——《国家电网公司2005社会责任报告》上批示，“企业要向社会负责，并自觉接受社会监督。”2008年，国资委下发1号文《关于中央企业履行社会责任的指导意见》，对中央企业履行社会责任作出了具体部署，在国内外引起了很大反响。中国企业对社会责任的认识不断深化，领先公司对社会责任的理解已经从单纯的贸易壁垒认识、舶来的管理名词、被动的社会义务和片面的公益捐赠行为，发展到立足社会价值本位，通过创建利益相关方合作机制，最大限度地创造社会福利，促进社会资源优化配置的理性高度。中国一流企业的全面社会责任管理实践不断深入，在建立社会责任信息披露制度、加强社会责任组织管理体系建设、研究企业社会责任指标体系、推进利益相关方参与制度创新以及探索全面社会责任管理模式等一系列方面迈出了重要的步伐。作为中央企业履行社会责任的表率，国家电网公司在2007年底发布了中国第一个企业履行社会责任指南——《国家电网公司履行社会责任指南》，在国内企业中率先提出实施全面社会责任管理模式，并在2008年4月份选择天津市电力公司进行试点，积极

探索将社会责任理念融入企业使命、战略、运营和文化，拉开了中国企业探索全面社会责任管理模式的序幕。作为国家电网公司探索全面社会责任管理模式的重要组织者，本书译者认为企业全面社会责任管理是对目前企业管理模式的全面创新。它的管理目标从追求利润最大化转向追求经济、社会 and 环境的综合价值最大化；管理对象从企业内部扩展到外部利益相关方；管理价值从经济价值延伸到环境价值和社会价值，从股东价值延伸到利益相关方价值，从企业价值延伸到社会价值；管理机制从企业内部资源的优化配置发展到促进社会资源的优化配置。

正是在这样的国际国内背景下，本书译者选择翻译了全球第一本指导企业实施全面责任管理的手册——《全面责任管理：指南》。该书的两位作者分别是研究负责任的企业行为和可持续发展的著名学者和长期跟踪跨国公司履责实践的国际劳工问题专家，对责任管理有着深刻的理解和切身的体验。波士顿学院的桑达拉·沃多克教授，发表过有关企业责任、企业公民和公司跨部门合作等文章100余篇，组织编写了《商业道德100家最佳企业公民》，曾先后获得过美国管理学会社会问题杰出服务奖和美国阿斯本商业研究所社会计划和世界资源所授予的外部影响先锋奖。查理·鲍德威作为国际劳工组织（ILO）的工厂改善项目（FIP）经理，一直致力于推动企业竞争力与劳工保护实践的有机结合，运用系统观点，探索全面责任管理，强调建立责任管理机制，完善绩效衡量，推动全员参与和持续改进。他们之间的合作，是学界责任管理理论逻辑与企业界责任管理实践先锋的有机结合。翻译出版他们完美结合的成果，即《全面责任管理：指南》，应该对深化中国企业社会责任运动，推动中国企业探索全面社会责任管理实践具有重要的借鉴意义和积极的指导作用。正如原作者为本书中文版所写的序言中所说：“本书所阐述的全面责任管理在方法体系上具有整体性，它要求企业领导者和企业管理者在做出决策时要考虑决策对利益相

中文版前言

关各方和自然环境的影响。”“我们希望本书能够帮助中国企业家和企业领导者了解世界领先公司是如何将社会责任、责任运营、永续发展和透明原则融入到企业战略与运营实践的。”

《全面责任管理：指南》前瞻性地提出全面责任管理在未来必将成为一种新的管理潮流。该书作者认为，全面责任管理就像全面质量管理一样，人们对它的认识必然会经历一个认识、理解和接受的过程。在目前的发展阶段，全面责任管理如同早期的全面质量管理。回想早期质量管理运动兴起的时候，几乎没有哪个管理者真正理解质量对于顾客的重要性，也不知道如何实施质量管理。但到今天，所有的管理者几乎都已经认识到，通过满足顾客对质量的要求来提高顾客满意度是企业成功的关键要素。自然地，质量管理成为了现代企业商业竞争的重要规则，越来越多的企业采用了全面质量管理模式。循着全面质量管理所经历的发展过程，本书作者进一步提出，尽管直到目前为止，几乎还没有哪个企业的决策者能够像理解质量管理一样，知道如何管理企业对利益相关方和自然环境的责任，但几乎所有的企业都在实际地有意或无意地实施责任管理，全面责任管理最终会像全面质量管理一样成为商业竞争的新的重要规则。因此，对于处于全球竞争中的企业来说，要想在未来的商业竞争中获得持续的竞争优势，就必须未雨绸缪，深刻理解全面责任管理的一系列问题：为什么需要责任管理呢？什么是责任管理？谁关心责任管理？企业应该如何实施责任管理？

该书试图对以上这些问题做出回答，并为企业管理自身对利益相关方和自然环境的责任提供一个框架。简言之，这是一个全面责任管理（TRM）的“4I”框架。该框架包括四大要素：

一是内在动力（Inspiration）。全面责任管理始于内在动力。内在动力是企业最高管理层对企业愿景的承诺。企业愿景揭示了推动利益相关方参与，并与其建立互信和合作关系对于价值创造的重大意义。同时，它通过把国际普遍认可

的基础标准融入企业价值观，能够为合理预期企业运营标准和责任绩效提供基础。企业愿景对战略的制定与执行，运营流程的确定，以及处理企业与利益相关方的关系都具有重要的指导作用。

二是融合（Integration）。全面责任管理强调把产生内在动力的企业愿景融入到企业战略、员工关系、运营流程以及众多管理体系之中。每一个企业都需要明确融合的具体方式，以满足特定利益相关方和行业的需要，并且做到公开透明。

三是创新和持续改进（Innovation and improvement）。全面责任管理坚持持续改进的反馈环，促进管理体系的不断创新和改进。对企业战略与运营流程进行持续的创新和改进，能够提升企业的潜在绩效和不断改善结果。

四是绩效指标体系（Indicators）。全面责任管理要求构建与运用关键绩效指标体系，采用至少能够衡量企业“三重底线”（经济、社会和环境）绩效的指标体系，以表明企业运营的透明度以及企业对行为结果的负责任程度。

该书共由八章构成：第1章阐述了责任管理的概念和全面责任管理的基本框架，并对全面责任管理与全面质量管理进行了比较分析；第2章分析了企业实施全面责任管理的内外部动力，提出责任管理是一种新的商业规则；第3章论述了企业实施全面责任管理的基本要求，包括系统推进诚信体系建设、实施持续改进、确保可持续发展目标实现等；第4章至第7章详细阐述了全面责任管理的“4I”框架——内在动力、融合、创新和持续改进、绩效指标体系。每一章针对一个关键要素，系统地论述了该要素的具体含义、为什么需要实施该要素、该要素涵盖哪些内容、如何才能将该要素付诸实践等关键内容，并同时介绍了相应的具体案例；第8章是本书的展望和综合案例部分，主要阐述了在“全球本地化”的背景下，企业应该如何系统地推进组织变革，成功实施全面责任管理。

我们之所以选择翻译本书，是因为我们深感中国企业社会责任深入发展

中文版前言

亟须系统的理论指导。该书是全球第一本有关企业实施全面责任管理的理论专著，而且具有较强的管理实践背景，介绍了不少国际一流公司的社会责任管理经验，毫无疑问会对中国企业的社会责任管理实践有所裨益。但是，在翻译的过程中，我们也确实体会到，如果着眼重塑管理模式的高度，本书对全面社会责任管理的探索仍然处于起步的阶段，但是我们认为，本书最为重要的贡献是，它指明了一种方向，如同质量管理运动兴起之前的全面质量管理，全面社会责任管理必将发展成为新的不可或缺的商业规则。我们对这一观点深为认同，衷心希望与广大读者一道，立足中国国情和企业实际，学习借鉴国际先进经验，深入探索企业全面社会责任管理模式，共同为建设一个更加美好、和谐的世界贡献应有的力量。

译者

2008年12月

目 录

中文版序一

中文版序二

中文版前言

第1章 全面责任管理（TRM）的涵义和框架	1
第2章 责任管理的商业理由：新的商业规则	19
第3章 系统推进诚信体系建设和可持续发展	29
第4章 内在动力（Inspiration） ——确定企业愿景和责任承诺的流程	34
第5章 融合（Integration）	82
第6章 创新和持续改进（Innovation and improvement）	111
第7章 绩效指标体系（Indicators） ——衡量责任管理绩效	130
第8章 从现在开始：管理变革和复杂多变的“全球本地化”	152
参考文献	173

文本框、图示与列表索引

文本框

1.1 全面责任管理概要	8
4.1 联合国“全球契约”十项原则	41
4.2 基础价值观	
——企业与大众社团的合作伙伴关系：瑞士清洁成衣运动和遵守行为准则	45
4.3 内在动力和利益相关方参与	
——挪威国家石油公司和国际化学、能源、矿山与工会联合会：在全球范围内维护劳工权益	54
4.4 最高管理层的领导力和责任承诺	61
4.5 利益相关方参与：ABB公司	66
4.6 愿景型领导和利益相关方参与：思科系统公司	75
4.7 利益相关方参与：联合利华公司	79
5.1 变换供应商的隐性成本	86
5.2 融入员工关系：诺和集团的人权管理框架	98
5.3 融入管理体系	
——从困境到信任：美国新联合汽车制造有限公司案例	105
6.1 创新和持续改进	
——H&M公司：通过知识共享构建企业与供应商的关系	113
6.2 全面责任管理需要创建学习型组织	126

7.1 员工关系	132
7.2 质量管理	132
7.3 环境管理	133
7.4 供应链责任管理	133
7.5 全球报告倡议组织《可持续发展报告指南》 ——关注相互联系的三方面绩效	135
7.6 全球报告倡议组织提出的报告原则	139
7.7 责任绩效评价和报告工具	143
7.8 绩效指标体系 ——德勤公司：协助建立信任的第三方机构	146
8.1 通过全面责任管理塑造组织的八个步骤	155
8.2 全面责任管理（TRM）“4I”要素的综合实践 ——圣柏利公司的供应链管理	157

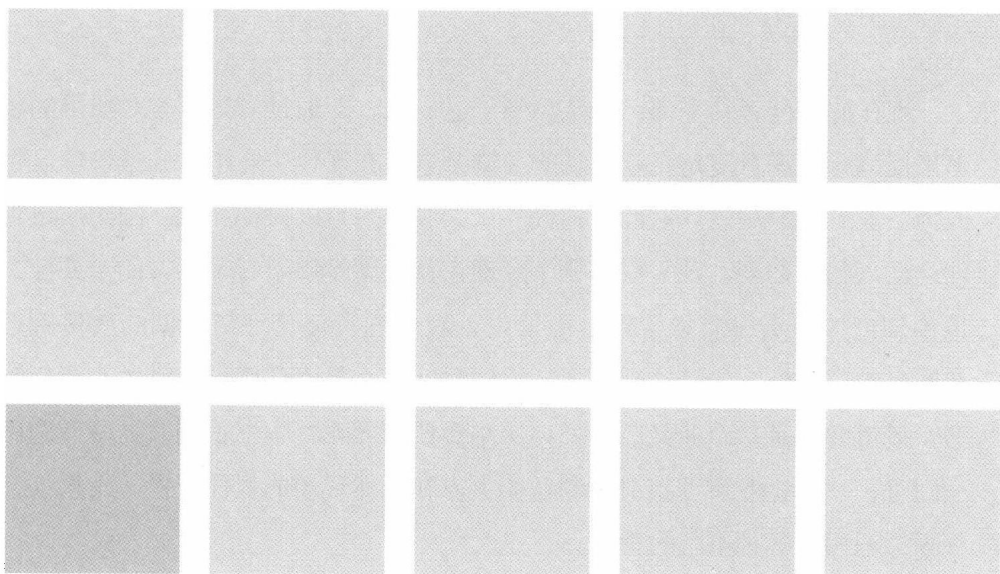
文本框、图示与列表索引

图示

- | | | |
|-----|---------------|----|
| 1.1 | 全面责任管理的“4I”体系 | 13 |
|-----|---------------|----|

列表

- | | | |
|-----|---|-----|
| 4.1 | 在基于价值观的管理实践中系统运用的管理方法 | 43 |
| 4.2 | 全面质量管理/布德里奇国家质量奖与全面责任管理
在核心价值观和基础概念方面的对比 | 50 |
| 5.1 | 受全面责任管理影响的职能领域和流程 | 93 |
| 5.2 | 新联合汽车制造有限公司：旧合同与新合同 | 109 |
| 6.1 | 成功企业的员工实践 | 119 |
| 6.2 | 世界级的质量管理、全面责任管理和组织运营的关键特征 | 121 |
| 6.3 | 将布德里奇美国国家质量奖标准拓展到全面责任管理 | 122 |
| 6.4 | 将戴明质量管理14要点拓展到全面责任管理 | 123 |
| 7.1 | 衡量企业成功的指标和企业可持续发展绩效的维度 | 141 |



第1章

全面责任管理 (TRM) 的涵义和框架

- 1.1 责任管理概述 / 4
- 1.2 如何全面管理责任 / 7
- 1.3 全面质量管理 (TQM) 与全面责任管理 (TRM) / 13

现在的管理者几乎都已经认识到了这一点，即通过满足顾客对质量的要求来提高顾客满意度是企业成功的关键要素。在现代企业中，质量管理已经成为商业竞争的规则。然而，人们的认识并非一直以来都如此。回想质量管理运动兴起的初期，几乎没有哪个经理人真正理解质量对于顾客的重要性，也不知道如何实施质量管理。可以说，现在的责任管理与早期的质量管理有很多类似之处。为什么需要责任管理呢？什么是责任管理？谁关心责任管理？最重要的是，企业又应该如何实施责任管理呢？本书试图对这些问题做出回答，并为企业管理自身对利益相关方和自然环境的责任提供一个框架，该框架适用于各种不同的背景。

与质量管理运动进行类比，或许对推进责任管理会有所裨益。所有企业都已经意识到，产品或服务的质量不但会影响到它们与顾客之间的关系，也会影响到顾客对其产品和服务的信任。同样地，企业管理自身对利益相关方责任的好坏，也会影响到它们与利益相关方的关系和对自然环境的保护。但是，为什么需要关注责任管理呢？答案非常简单。如果员工、记者、激进分子、非政府组织、社区成员、媒体和其他观察评论员要给公司或者所属企业挑毛病，从来就没有比现在更为简单的了。企业一旦出了问题，即便是发生在偏远地区的供应商，也只是需要轻轻点击一下鼠标，几乎就会在瞬间传遍世界各地。如果问及鞋类、玩具、服装或者其他类似行业的知名品牌企业，它们最近一段时间与观察评论员的关系处理得如何，它们会很肯定地告诉你，务必要认真管理企业对利益相关方的责任（即人权、劳工关系、环境保护以及诚信等问题），否则就会面对成为社会舆论中心所带来的严重后果。

即便是品牌知名度不高的企业，也经受着越来越大的责任管理压力，这些压力源于社会投资者、员工以及它们所处的产品供应链上的客户。利