



国家电网
STATE GRID



国家电网公司

社会责任根植项目 工作手册

图书在版编目 (CIP) 数据

国家电网公司社会责任根植项目工作手册 / 国家电网公司编著. —北京: 经济管理出版社, 2016. 12

ISBN 978-7-5096-4723-3

I. ①国… II. ①国… III. ①电力工业-工业企业-社会责任-中国-手册 IV. ①F426.61-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 271409 号

组稿编辑: 张 艳

责任编辑: 张 艳 张莉琼

责任印刷: 黄章平

责任校对: 王淑卿

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: 精美彩色印刷有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 880×1230/16

印 张: 6.5

字 数: 167 千字

版 次: 2017 年 2 月第 1 版 2017 年 2 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-4723-3

定 价: 55.00 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

编委会	焦保利	潘玉明	葛旭波
	谭洪恩	冯 凯	钟凤华
	刘美杰	褚佳峰	

编写组	李伟阳	肖红军	张 力
	刘心放	王晓光	王海龙
	谭同江	浮 婷	

前言

中共十八届三中全会将承担社会责任列为深化国有企业改革的六大重点之一，四中全会提出加强企业社会责任立法，五中全会提出增强国家意识、法治意识、社会责任感，充分体现了党中央对社会责任的高度重视。国家电网公司立足国情和中央企业实际，持续探索、实践和完善科学的社会责任观，深刻认识央企属性、电网企业特征和社会各界期望，协调推进企业与社会可持续发展，最大限度地创造综合价值，积极塑造可靠可信赖的中央企业形象。2008年，国家电网公司在中央企业率先实施全面社会责任管理，大力推进社会责任根植。2014年，按照“全员参与、全过程覆盖、全方位融合”的工作思路，国家电网公司开始以项目制的方式推进社会责任根植，坚持问题导向、价值导向、变化导向、品牌导向，通过融入社会责任理念和方法促进专业工作价值提升。

目前，国家电网公司已经连续三年实施社会责任根植项目制，在实践中积累了丰富的经验，取得了丰硕的成果，也得到了内、外部利益相关方的支持与认可，为打造“一强三优”现代公司和一流“国家电网”品牌做出了积极贡献。社会责任根

植是“永远在路上”的庞大系统工程，是涉及企业方方面面的复杂管理变革，是持续的理论和实践创新过程。无论是检验社会责任理念，研发社会责任工具，还是探索社会责任管理，创新社会责任沟通，都需要一个转变观念、检验成效和自我培训的过程，需要循序渐进、由易到难、由浅入深。

为了更加规范地推进社会责任根植项目制，国家电网公司编制了《国家电网公司社会责任根植项目工作手册》（以下简称“手册”）。手册分为基本概念与方法、社会责任根植的内容、社会责任根植项目实施步骤和社会责任根植项目管理机制四个部分，系统地回答了什么是社会责任根植、社会责任根植项目的实施步骤、每个步骤中的关键问题、社会责任根植项目统筹和管理以及可以运用的管理工具等诸多问题。

社会责任根植项目制是国家电网公司的首创，也是一项极具创新性和挑战性的工作。手册内容不会一成不变，将随着推进项目制思路方法的不断改进做出相应修正，以期成为指导企业开展社会责任根植项目制的具有针对性和实用性的工具书。

目录 LISTS

01

CONCEPTS

基本概念与方法

社会责任	06
社会责任根植	08
社会责任根植项目	10
社会责任根植项目制	10
社会责任根植项目的类型	11

02

CONTENTS

社会责任根植 的内容

社会责任理念	14
社会责任方法	15
社会责任工具	16

03

STEPS

社会责任根植 项目的实施步骤

如何选题立项	28
如何策划实施	36
如何评估总结	48
如何改进提升	60

04

MECHANISMS

社会责任根植 项目的管理机制

组织管理	66
规划管理	68
过程管理	69
绩效管理	72
成果管理	74

TOOLS

附件 工具箱

TOOL-1 选题阶段职能部门访谈提纲模板	76
TOOL-2 选题阶段利益相关方访谈提纲模板	77
TOOL-3 选题阶段企业内部运营问题的归纳总结模板	78
TOOL-4 选题阶段利益相关方自身问题的归纳总结模板	79
TOOL-5 社会公共事务部门和社会公益组织访谈提纲模板	80
TOOL-6 选题阶段社会问题的归纳总结模板	81
TOOL-7 社会责任根植项目初选清单填写模板	82
TOOL-8 项目筛选评估标准	83
TOOL-9 项目筛选评估表参考模板	84
TOOL-10 调查问卷的设计要求与参考模板	85
TOOL-11 访谈提纲的设计要求与参考模板	87
TOOL-12 圆桌会议的规程设置要求	89
TOOL-13 社会责任根植项目规划编制大纲	90
TOOL-14 社会责任根植项目年度工作计划编制大纲	91
TOOL-15 社会责任根植项目立项申报表模板	92
TOOL-16 社会责任根植项目立项审批文件编制模板	93
TOOL-17 社会责任根植项目实施方案审核评估表	94
TOOL-18 社会责任根植项目简报模板	95
TOOL-19 国家电网公司社会责任根植项目评价考核标准	96
TOOL-20 社会责任根植项目现场验收考评标准	97
TOOL-21 社会责任根植项目绩效终评表	98

前言

中共十八届三中全会将承担社会责任列为深化国有企业改革的六大重点之一，四中全会提出加强企业社会责任立法，五中全会提出增强国家意识、法治意识、社会责任意识，充分体现了党中央对社会责任的高度重视。国家电网公司立足国情和中央企业实际，持续探索、实践和完善科学的社会责任观，深刻认识央企属性、电网企业特征和社会各界期望，协调推进企业与社会可持续发展，最大限度地创造综合价值，积极塑造可靠可信的责任央企形象。2008年，国家电网公司在中央企业率先实施全面社会责任管理，大力推进社会责任根植。2014年，按照“全员参与、全过程覆盖、全方位融合”的工作思路，国家电网公司开始以项目制的方式推进社会责任根植，坚持问题导向、价值导向、变化导向、品牌导向，通过融入社会责任理念和方法促进专业工作价值提升。

目前，国家电网公司已经连续三年实施社会责任根植项目制，在实践中积累了丰富的经验，取得了丰硕的成果，也得到了内、外部利益相关方的支持与认可，为打造“一强三优”现代公司和一流“国家电网”品牌做出了积极贡献。社会责任根

植是“永远在路上”的庞大系统工程，是涉及企业方方面面的复杂管理变革，是持续的理论和实践创新过程。无论是检验社会责任理念，研发社会责任工具，还是探索社会责任管理，创新社会责任沟通，都需要一个转变观念、检验成效和自我培训的过程，需要循序渐进、由易到难、由浅入深。

为了更加规范地推进社会责任根植项目制，国家电网公司编制了《国家电网公司社会责任根植项目工作手册》（以下简称“手册”）。手册分为基本概念与方法、社会责任根植的内容、社会责任根植项目实施步骤和社会责任根植项目管理机制四个部分，系统地回答了什么是社会责任根植、社会责任根植项目的实施步骤、每个步骤中的关键问题、社会责任根植项目统筹和管理以及可以运用的管理工具等诸多问题。

社会责任根植项目制是国家电网公司的首创，也是一项极具创新性和挑战性的工作。手册内容不会一成不变，将随着推进项目制思路方法的不断改进做出相应修正，以期成为指导企业开展社会责任根植项目制的具有针对性和实用性的工具书。

目录 LISTS

01

CONCEPTS

基本概念与方法

社会责任	06
社会责任根植	08
社会责任根植项目	10
社会责任根植项目制	10
社会责任根植项目的类型	11

02

CONTENTS

社会责任根植 的内容

社会责任理念	14
社会责任方法	15
社会责任工具	16

03

STEPS

社会责任根植 项目的实施步骤

如何选题立项	28
如何策划实施	36
如何评估总结	48
如何改进提升	60

04

MECHANISMS

社会责任根植 项目的管理机制

组织管理	66
规划管理	68
过程管理	69
绩效管理	72
成果管理	74

TOOLS

附件 工具箱

TOOL-1 选题阶段职能部门访谈提纲模板	76
TOOL-2 选题阶段利益相关方访谈提纲模板	77
TOOL-3 选题阶段企业内部运营问题的归纳总结模板	78
TOOL-4 选题阶段利益相关方自身问题的归纳总结模板	79
TOOL-5 社会公共事务部门和社会公益组织访谈提纲模板	80
TOOL-6 选题阶段社会问题的归纳总结模板	81
TOOL-7 社会责任根植项目初选清单填写模板	82
TOOL-8 项目筛选评估标准	83
TOOL-9 项目筛选评估表参考模板	84
TOOL-10 调查问卷的设计要求与参考模板	85
TOOL-11 访谈提纲的设计要求与参考模板	87
TOOL-12 圆桌会议的规程设置要求	89
TOOL-13 社会责任根植项目规划编制大纲	90
TOOL-14 社会责任根植项目年度工作计划编制大纲	91
TOOL-15 社会责任根植项目立项申报表模板	92
TOOL-16 社会责任根植项目立项审批文件编制模板	93
TOOL-17 社会责任根植项目实施方案审核评估表	94
TOOL-18 社会责任根植项目简报模板	95
TOOL-19 国家电网公司社会责任根植项目评价考核标准	96
TOOL-20 社会责任根植项目现场验收考评标准	97
TOOL-21 社会责任根植项目绩效终评表	98

01

CONCEPTS

基本概念与方法



什么是社会责任根植？

什么是社会责任根植项目？

什么是社会责任根植项目制？

它们各自有什么样的特点？概念之间有什么联系？



社会责任根植相关概念

社会责任
根植

社会责任
根植项目

社会责任
根植项目制

解决
认知
问题

社会责任根植的内容

社会责任理念

社会责任方法

社会责任工具

根植

社会责任根植项目实施步骤

选题立项 > 策划实施 > 总结评估 > 改进提升

解决
操作
问题

支撑保障

社会责任根植项目管理机制

组织
管理

规划
管理

过程
管理

绩效
管理

成果
管理

解决
制度
问题

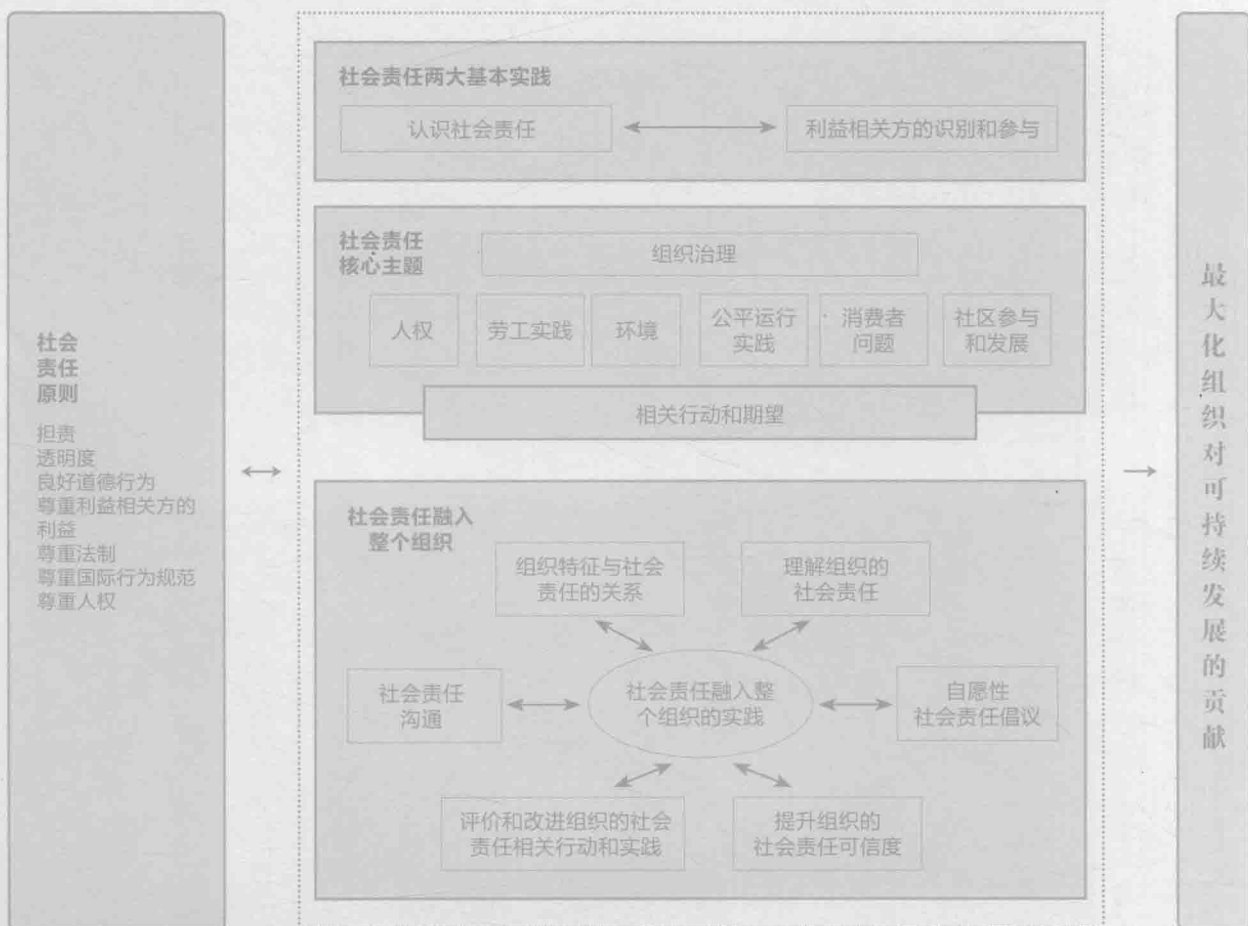
社会责任

ISO26000 的 社会责任观

社会责任是指组织通过透明和道德的行为，为其决策及活动对社会和环境的影响而承担的责任。这些行为包括：

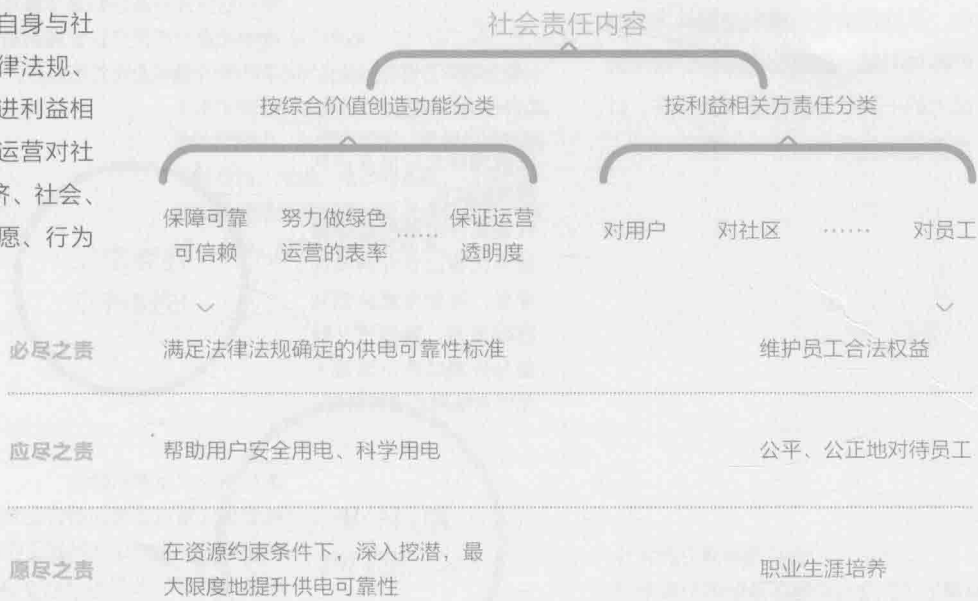
小知识

ISO26000 是国际标准化组织于 2010 年 11 月 1 日正式发布的社会责任国际标准。



国家电网公司对
社会责任的

社会责任是指企业为协调自身与社会的可持续发展，遵循法律法规、社会规范和商业道德，推进利益相关方参与，有效管理企业运营对社会和环境的影响，追求经济、社会、环境综合价值最大化的意愿、行为和绩效。



理解公司社会责任的关键点

社会责任内生于公司运营过程	离开建设和运营电网的具体过程和综合绩效谈社会责任是缘木求鱼、舍本逐末
公司社会责任内容的核心	理解和认识公司运营对社会和环境的影响
判断负责任的企业行为的标准	企业行为能否保持透明和道德
企业社会责任是企业主动担责的意愿、行为和绩效的统一	意愿内生于企业的治理机制安排；行为是企业主动担责的履责实践；绩效是企业对可持续发展的贡献
公司履行社会责任的目的	在追求经济、社会、环境综合价值最大化的进程中，努力实现企业可持续发展与社会可持续发展的统一与和谐
建设责任央企的核心是做到“价值、透明、认同”	价值要求公司追求经济、社会、环境综合价值最大化；透明要求公司强化透明度的顶层设计、制度建设和沟通创新；认同要求公司理解、认识和引导利益相关方和社会的期望
社会责任是公司及其员工变革的过程	探索和实践新的公司管理模式，形成公司新的企业发展方式、新的社会沟通方式以及员工新的工作方式的过程

社会责任根植

社会责任根植是指将社会责任理念与管理方法根植到公司特定工作或业务中，从而解决企业或利益相关方面临的各类问题，提高公司综合价值创造能力的一种社会责任管理新手段。社会责任根植具有以下一些特点：

注重用综合价值去评判根植的成效

社会责任根植的最终成效不仅要以企业自身为考量，还要考虑外部利益相关方，用经济、社会与环境综合价值最大化作为根植的终极目标。

聚焦问题或价值

社会责任根植都是围绕解决企业或利益相关方面临的某个或某类具体问题，或提升企业和利益相关方的价值创造能力而展开。

社会责任根植特点

运用社会责任理念方法和工具

社会责任根植的核心就是尝试突破和创新，用社会责任的理念和管理方法去解决所聚焦的问题，去提升价值创造能力。

重视与企业运营的融合

社会责任根植要落实到企业具体的运营中，是对企业特定工作和业务的创新与改进。

社会责任根植的三个核心问题

根植什么？

根植社会责任理念

融合共生

综合价值

透明度

利益相关方参与

影响管理

根植社会责任管理方法

利益相关方管理

社会与环境风险管理

社会责任边界管理

社会责任制度化管理

社会责任品牌化管理

根植到哪？

根植到人

意识

能力

行为

根植到事

议题

业务

活动

根植到制

决策

制度

流程

怎么根植？

能力建设

项目运作

制度建设

社会责任根植的内容
推广深化科学的企业社会责任观和全面社会责任管理模式在企业管理体系中有效落地的过程中，公司各层级、各单位实施的各种项目、举措、活动等实践，以及经过实践检验并持续完善的社会责任理念、方法、工具、经验、案例等成果。



社会责任根植的实质
推动科学的企业社会责任观和全面社会责任管理模式在公司全面落地的“永远在路上”的持续改进过程。

社会责任根植“永远在路上”，一方面是指对科学的企业社会责任观和全面社会责任管理模式的认识永远在路上，需要在不断落地的过程中，进行持续的探索、实践、检验和完善；另一方面是指对科学的企业社会责任观和全面社会责任管理模式的实践永远在路上，推动企业追求和实现综合价值最大化是一个持续改进、永无止境的过程。

社会责任根植的目的
社会责任根植是国家电网公司为了推动科学的企业社会责任观在公司全面树立，推动全面社会责任管理模式全面落地，在公司各层级、各单位、各专业、各岗位开展的理论与实践探索。

直接目的：在公司广泛普及“科学的企业社会责任观和全面社会责任管理模式”，推动公司上下切身体会到，社会责任是切实有用的，也可以被每一个人所掌握。

根本目的：通过全面社会责任管理模式，逐步形成新的员工工作方式、新的业务运营方式、新的社会沟通方式，乃至新的企业管理模式、新的发展方式，不断提升公司的履责能力、水平和绩效。

社会责任根植项目

社会责任根植项目是指由企业社会责任推进部门与业务部门共同策划实施的，以项目化运作和项目制管理方式推进的，有效融入社会责任理念、工具和方法，有助于提升企业可持续发展能力和品牌美誉度的工作与任务。

开展社会责任根植项目工作，关键把握好四点：

知行合一

策划实施社会责任根植项目是为了推动业务部门深刻理解科学的社会责任观的内涵与价值，体验社会责任理念、工具和方法的科学性与有效性，增强专业部门接受、掌握和科学运用社会责任的信心与动力。

创造增量

策划实施社会责任根植项目要能够为社会和企业创造价值增量。价值增量包括社会价值增量和企业价值增量两部分。社会价值增量体现为推动各方以对社会更加负责任的方式开展活动，提升社会综合价值创造能力。企业价值增量体现为推动企业管理创新、有效防范舆情风险、提升品牌形象、改善发展环境、增强核心竞争力。

共同推进

策划实施社会责任根植项目要求社会责任推进部门与业务部门共同策划项目实施方案，明确项目执行团队，匹配项目运作资源，形成完整的项目设计和运作体系。

主动作为

策划实施社会责任根植项目需要积极发挥和充分体现社会责任推进部门的主动作用，包括主动与业务部门共同策划选择根植项目选题，超前研究社会责任推动创新的方向与路径，预先评估根植项目成效，充分发挥项目管理和社会责任专业服务功能，等等。

社会责任根植项目制

社会责任根植项目制是指运用项目制管理理念和方法，逐级指导和推动各基层单位有计划、有管控、系统化、制度化、可持续地组织实施社会责任根植项目。社会责任根植项目制具有以下几个特点：

全员参与

社会责任根植项目制涉及国家电网公司总部、各省公司、地市公司等所有运营单位，覆盖规划、建设、运行、营销等各职能部门，牵涉政府、客户、员工、合作伙伴、社区等所有利益相关方。

闭环管理

社会责任根植项目制是一个集“自下而上、自上而下、总体策划、过程管控、结果评估以及成果展示”于一体的完整闭环管理。

模式创新

社会责任根植项目制是推动组织在其影响范围内全面践行社会责任，使组织对可持续发展的贡献最大化，是一种全面、深刻的组织管理模式创新。

社会责任根植项目的类型

按照根植对象和功能特性不同，社会责任根植项目可以划分为五大类：业务根植项目、活动根植项目、管理根植项目、主体根植项目、工具根植项目。



业务根植项目

是指与企业业务相关的社会责任根植项目，根据项目层次不同，可细分为点根植项目、线根植项目、面根植项目。

点根植项目

主要与特定业务运行的某个环节、某个方面相联系，实质是推行新的工作方式，如表后服务方式创新、电力设施保护方式创新、高危客户安全用电风险管理创新、施工受阻问题解决方式创新等。点根植项目还可以进一步划分为两类：一类是发现新问题的点根植项目，按照根植前的工作思维和方式，可能不认为是企业应该推动解决的社会问题，而从社会责任视角思考，却是企业应该用创新的方式推动解决的社会问题；另一类是发现新问题解决方案的点根植项目，根植前的解决方案不能很好地解决问题，但导入社会责任后，引致了问题解决方案的创新。

线根植项目

主要与业务条线的整体运行方式相联系，实质是推行新的业务运营方式，如社会责任+“五大”业务，探索推进更加负责任的大规划、大建设、大检修、大运行、大营销。

面根植项目

主要与特定单位的管理模式、发展方式相关，实质是推行新的企业管理模式，如国家电网公司组织开展的全面社会责任管理试点，如果应用项目化运作和项目制管理的方式推进试点，就可以将其设计为一个社会责任根植项目。

活动根植项目

是指与开展企业级活动相关的社会责任根植项目，如社会责任根植推动党的群众路线教育实践活动创新、“三严三实”活动创新、“两学一做”学习教育创新等，归纳起来，都是社会责任根植推动活动开展方式创新，其实质也是推行新的工作方式。

管理根植项目

是指与企业管理变革相关的社会责任根植项目，如社会责任根植推动公司决策管理创新、风险管理创新、品牌管理创新、党风廉政管理创新、人力资源管理创新、财务管理创新、物资管理创新、企业文化管理创新、科技项目管理创新等。

主体根植项目

是指与企业履责主体相关的社会责任根植项目，如社会责任根植创新领导队伍建设、创新共产党员服务队伍建设、创新员工岗位建设、创新班组建设等。

工具根植项目

是指与研发社会责任工具、方法相关的社会责任根植项目，如研发社会责任优化决策管理工具、安全健康和环境管理工具、建设项目环境友好性评估办法、建设项目社会和谐性评估办法、发布服务地方发展白皮书等。

目前，以上五类根植项目，均有开展，但数量最多的是点根植项目，占比超过 95%。这也符合当前社会责任根植的工作实际，循序渐进、由易到难、由浅入深的“微改进”原则。本手册后续的内容也主要针对点根植项目给予指导。