

# 共享责任 共创和谐

SHARING RESPONSIBILITY,  
CREATING HARMONY.

Successful CSR Cases from Chinese  
Central Enterprises.

——中央企业优秀社会责任实践（2009~2011年）

国务院国有资产监督管理委员会研究局  
中国社会科学院经济学部企业社会责任研究中心



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

# 共享责任 SHARING RESPONSIBILITY CREATING HARMONY. 共创和谐

Successful CSR Cases from Chinese  
Central Enterprises.

——中央企业优秀社会责任实践（2009~2011年）

国务院国有资产监督管理委员会研究局  
中国社会科学院经济学部企业社会责任研究中心

## 图书在版编目 (CIP) 数据

共享责任，共创和谐：中央企业优秀社会责任实践（2009~2011年）.

—北京：经济管理出版社，2013.12

ISBN 978-7-5096-2871-3

I . ①共… II . ①国有企业—企业责任—社会责任—案例汇编—中国

III . ①F279.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2013）第 295422 号

组稿编辑：陈 力

责任编辑：魏晨红

责任印制：司东翔

责任校对：超 凡 王纪慧

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](http://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：720mm×1000mm/16

印 张：21.75

字 数：334 千字

版 次：2014 年 1 月第 1 版 2014 年 1 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5096-2871-3

定 价：46.00 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

主任：王文斌

副主任：彭华岗

委员：刘玉岐 廖家生 李燕斌 段晓锋 韩天  
张相红 楚序平 钟宏武

编写组成员：侯洁 陈峰 吴刚 张葱 魏秀丽  
孙孝文 吴湘钰 孙青春 汪杰 张林菁  
彭亦乔

随着经济全球化的日趋深入和气候、环境、贫困等问题关注度的不断提高，随着我国贯彻落实科学发展观和建设“美丽中国”的深入推进，企业积极履行社会责任，在运营过程中对社会和环境负责，创造经济、社会和环境的综合价值，已经成为国际国内广泛关注的重要议题，也是提升企业竞争力，实现自身与社会可持续发展的必然要求。

国务院国资委高度重视中央企业社会责任，先后采取了一系列措施推进中央企业社会责任工作，努力推动中央企业成为履行社会责任的表率。2008年印发《关于中央企业履行社会责任的指导意见》，明确提出了中央企业履行社会责任的指导思想、总体要求、基本原则、主要内容和促进机制。2011年印发《中央企业“十二五”和谐发展战略实施纲要》，提出要加强诚信央企建设、绿色央企建设、平安央企建设、活力央企建设、责任央企建设，明确提出中央企业要以社会责任工作为载体，立足战略高度认识、部署和推进中央企业与社会、环境的和谐发展。2012年成立国资委中央企业社会责任工

作指导委员会，委领导担任委员会主任，委员会负责中央企业社会责任指导工作。2012年还启动了为期两年的中央企业社会责任管理提升活动，推动中央企业完善社会责任管理。此外，国资委还通过召开年度中央企业社会责任工作会议、开展中央企业优秀社会责任实践征集活动、加强社会责任培训和交流等方式，努力提升中央企业社会责任工作能力和水平。

长期以来，中央企业认真贯彻落实党中央、国务院的各项方针政策，积极履行社会责任，服务经济社会发展，社会责任管理与实践都呈现出许多特色和亮点。企业社会责任意识不断增强，许多企业将社会责任理念融入企业使命、愿景和价值观。社会责任管理体系不断完善，普遍建立了自上而下覆盖公司各层级的社会责任组织制度体系，有效落实了社会责任工作。一些企业结合自身特点，将社会责任理念和要求融入生产经营全流程、职能管理各板块和基础管理各方面，可持续发展能力显著提升。截至2012年底，全部中央企业都已经发布社会责任报告或可持续发展报告。一些企业还积极探索建立社会责任绩效管理体系，通过与国际领先企业进行对标，不断改进，有效提升管理水平。在社会责任管理体系不断健全的同时，中央企业社会责任实践绩效也持续改进。多年来，中央企业在依法经营、节能减排、维护员工合法权益、安全生产、参与社会公益事业、履行海外经营责任等方面都发挥了表率作用，为经济社会发展做出积极贡献。一些企业结合自身社会责任核心议题，发挥公司业务优势，通过业务创新开展社会责任专题实践，解决社会环境问题，实现企业经济效益与社会效益、环境效益有机结合，做成精品，做出亮点，做出成效。

因此，有必要对中央企业的优秀社会责任实践进行梳理与总结，向社会披露中央企业在创造经济、社会、环境综合价值方面的意愿、努力和成效。这不仅有利于企业增加运营透明度，增强社会各界的理解和共识；同时也能促进企业社会责任工作的经验分享与交流，给正在探索履责之路的中国企业和借鉴，共同推动中国企业社会责任的发展。本案例集在全面总结国务院国

国资委 2009 年和 2011 年两届中央企业优秀社会责任实践征集活动成果的基础上汇编而成，由专家从 120 余个中央企业优秀社会责任实践中精选出 40 个，并进行了调研访谈、资料补充、修改润色，最终汇集成册。

中共十八届三中全会指出，必须适应市场化、国际化新形势，以规范经营决策、资产保值增值、公平参与竞争、提高企业效率、增强企业活力、承担社会责任为重点，进一步深化国有企业改革。这对做好企业社会责任工作提出了更高要求。展望未来，我们将深入实施和谐发展战略，大力推进诚信央企、绿色央企、平安央企、活力央企和责任央企建设，进一步强化社会责任管理，推动中央企业实现与经济社会环境的和谐发展。今后，我们将继续开展中央企业优秀社会责任实践征集活动，案例集也将从今年开始持续出版，力图反映中央企业社会责任工作的最新进展，增进与社会各界的沟通交流。

**第一章 健全管理固根基 // 1**

创新实施战略性社会责任管理	
.....	中国移动通信集团公司 // 2
让全面社会责任管理根深叶茂	
.....	国家电网公司 // 21
推进“每一滴油都是承诺”社会责任创新活动	
.....	中国石油化工集团公司 // 30
固责任之本 行科学管理	
.....	中国电子科技集团公司 // 39

**第二章 做优主业促和谐 // 51**

减少客户停电时间 提高优质服务水平	
.....	中国南方电网有限责任公司 // 52
破解信息化“瓶颈” 推进新农合服务	
.....	中国联合网络通信集团有限公司 // 66
小果汁走出惠农富民路	
.....	国家开发投资公司 // 73

普及碘盐 持续消除碘缺乏病	中国盐业总公司 // 81
保市场供应 促物价稳定	中国华孚贸易发展集团公司 // 87
讲公德、守法规、重质量，拒绝“瘦身”钢筋	新兴际华集团有限公司 // 94
生态造梦 文化造城	华侨城集团公司 // 99
<b>第三章 以人为本筑平安 // 107</b>	
“五自”管理帮助农民工成就“家国梦”	中国铁路工程总公司 // 108
帮扶贫困职工家庭	武汉钢铁（集团）公司 // 122
蓝星夏令营——塑造 22 年的责任品牌	中国化工集团公司 // 127
以世界一流成绩践行安全生产责任	神华集团有限责任公司 // 134
发挥航天优势 服务全球减灾	中国航天科技集团公司 // 142
勇担社会责任 铸就抢险铁军	中国煤炭地质总局 // 148
秉承神圣使命 服务奥运安保	中国航天科工集团公司 // 155
<b>第四章 环境友好添美丽 // 161</b>	
开展鱼类增殖放流 建设绿色环保水电	中国华电集团公司 // 162
走环境经营的道路 推动绿色产业链发展	宝钢集团有限公司 // 175
推进节能减排 打造绿色航空	中国航空集团公司 // 182
矿区地质环境综合治理	中国黄金集团公司 // 190
建设一流工程 保护美丽湖区	中国交通建设集团有限公司 // 195
建设清洁高效电厂 引领发电技术进步	中国华能集团公司 // 201
生物质直燃发电 惠民又“利好”	中国节能环保集团公司 // 207

有序开发 和谐共赢 .....	中国长江三峡集团公司 // 213
科技助推冶金行业绿色转型 .....	中国冶金科工集团有限公司 // 221
构筑生态文明 建设和谐企业 .....	中国兵器工业集团公司 // 227
建设绿色企业 应对气候变化 .....	上海贝尔股份有限公司 // 233
<b>第五章 投身公益献大爱 // 241</b>	
创建华润希望小镇 探索新农村建设新路径	
.....	华润（集团）有限公司 // 242
打造慈善统一平台 关注社会创新实践 .....	招商局集团 // 257
科学履行社会责任 规范运作慈善基金会	
.....	中国远洋运输（集团）总公司 // 263
让爱点燃希望 .....	中国免税品（集团）有限责任公司 // 269
责任汇聚大爱 全力抗震救灾 .....	中国兵器装备集团公司 // 275
牵手“母亲水窖” 汇聚生命之泉 .....	中国海洋石油总公司 // 282
真情援疆 为兴疆固边贡献力量	
.....	中国电子信息产业集团有限公司 // 289
<b>第六章 海外履责共发展 // 297</b>	
建设秘鲁铜矿和谐社区 .....	中国五矿集团公司 // 298
善尽责任 构建和谐社区关系 .....	中国中钢集团公司 // 313
履行海外社会责任 共创多赢美好未来	
.....	中国水利水电建设集团公司 // 319
履行 50 年的环保承诺 .....	中国中化集团公司 // 327
<b>后 记 // 333</b>	

第一章 | 健全管理固根基

## 创新实施战略性社会责任管理

中国移动通信集团公司<sup>①</sup>

**摘要：**为进一步营造和谐发展环境，锻造企业责任竞争力，实现企业全面、协调、可持续发展，中国移动创新性地提出并实施战略性企业社会责任管理，将企业社会责任工作整合嵌入企业运作的全方位和全过程，全面推进“策略管理、执行管理、绩效管理、沟通管理”四大模块工作，实现企业经济、社会与环境三方面绩效动态平衡，借此中国移动成功入选道·琼斯可持续发展指数，企业社会责任绩效跻身世界一流行列。

**关键词：** 责任管理 战略性社会责任 责任管理模块

要履行好企业社会责任，企业只需要做到两点：一是不做坏事，就是要

---

<sup>①</sup> 中国移动通信集团公司（简称中国移动）于2000年4月20日成立，注册资本3000亿元，资产规模超过万亿元，拥有全球第一的网络和客户规模。中国移动全资拥有中国移动（香港）集团有限公司，由其控股的中国移动有限公司在国内31个省（自治区、直辖市）和香港特别行政区设立全资子公司，并在中国香港和纽约上市。2013年列《财富》杂志世界500强企业第71位，品牌价值位居全球电信品牌前列。中国移动主要经营移动话音、数据、IP电话和多媒体业务，并具有计算机互联网国际联网单位经营权和国际出入口局业务经营权。除提供基本话音业务外，还提供传真、数据、IP电话等多种增值业务，拥有“全球通”、“神州行”、“动感地带”等著名品牌。

在法律约束和道德要求的范围之内负责任地开展经营；二是多做好事，以创新的思维、结合企业特长为帮助解决社会现实难题提供产品服务和公益支持，并且尽可能地发动更多人共同参与。中国移动一直在实践中探索具有自身特色的履责之路，我们有诚意也有决心，在不久的将来做到更好。

——中国移动通信集团公司党组书记、董事长 岳国华

## 背景

中国移动通信集团公司（以下简称中国移动）自成立以来就高度重视企业社会责任，从2006年开始，以编制企业社会责任报告为开端，尝试引入国际通行的企业社会责任标准，在全集团上下不断达成共识的基础上，以实效性为原则，统一规划、分步推进，创新性地实施了战略性企业社会责任管理。

### 一、践行核心价值观、实现“新跨越”的内在要求

随着中国移动企业规模与经济价值的不断发展，2006年，中国移动将核心价值观明确为“正德厚生，臻于至善”，并将“承担责任”和“追求卓越”作为公司持久而根本的信仰。在这一核心价值观的指引下，中国移动明确提出“做世界一流企业，实现从优秀到卓越的新跨越”战略，将积极承担社会责任、做优秀企业公民作为中国移动实现“新跨越”的七大举措之一。

为了全面落实“新跨越”战略，中国移动迫切需要树立正确的企业责任观，以科学、规范的责任管理，推动企业社会责任与公司运营和发展有机结合并落到实处，从而建立与利益相关方和谐共生的良好生态环境，推动企业全面、协调、可持续发展。

## 二、落实科学发展观、助建和谐社会的重要体现

随着中国社会对企业社会责任的认识水平不断提升以及国际社会对中国企业社会责任的日益关注，2006年中国移动在国内电信企业中率先编制、发布了企业社会责任报告，成为中央企业社会责任建设的倡导者和先行者之一。

作为中央企业，中国移动深感自身所肩负的实践和带动科学发展的责任重大，充分发挥中国移动的资源与影响力，力争在中国经济发展、社会进步和环境保护等诸多社会议题上做出更大的贡献。中国移动有责任也有能力通过探索实施战略性的企业社会责任管理，在努力实现经营业绩不断提升、确保国有资产保值增值的同时，为构建和谐社会做出积极贡献。

## 三、顺应国际潮流、锻造国际竞争力的必然选择

随着20世纪70年代全球企业社会责任运动的兴起以及90年代以来跨国公司企业社会责任运动的蓬勃发展，积极承担企业社会责任成为利益相关方的共同期望，也日益成为衡量世界一流企业竞争力的重要方面。

中国移动深刻意识到，公司必须以更具战略性的眼光来看待社会责任、以战略性的管理来落实社会责任，通过真正引入国际通行的社会责任标准，并结合本土社会和文化背景，将其创造性地与企业管理和运营实践相结合，锻造和提升企业责任竞争力。只有这样，中国移动才能成为在经济、社会和环境的全面维度上，真正意义上的世界一流企业。

## 责任行动

中国移动战略性企业社会责任管理具有丰富内涵及显著特色。2006年以来，中国移动逐步建立并完善战略性企业社会责任管理体系，全面实施“策略管理、执行管理、绩效管理、沟通管理”四大模块工作，建立起企业全方位履行责任的长效推进机制。

## 一、中国移动战略性企业社会责任管理的内涵和特点

中国移动战略性企业社会责任管理的内涵是：以公司战略为根本出发点和指引，立足于企业三重底线责任，通过对企业资源的系统规划和整合使用，以有效的组织、制度和流程保障，将企业社会责任标准整合嵌入企业运作的全方位和全过程，实现企业经济、社会与环境三方面绩效动态平衡，协调企业与相关方可持续发展的管理行为。

相比于传统的企业社会责任管理，中国移动战略性企业社会责任管理具有战略性、全面性、系统性、开放性等特点。

战略性，即企业社会责任目标与企业战略目标高度统一，战略发展与责任承担有机统一。全面性，即企业社会责任管理覆盖公司业务与管理的全方位、全过程，关注和影响企业全部的利益相关方。系统性，即企业社会责任管理过程与企业运营管理过程紧密融合，是对不同部门、不同专业、不同层级基于统一标准的系统性管理。开放性，即企业社会责任管理强调利益相关方的参与及反馈，通过有效的利益相关方参与，将相关方意见引入企业相关决策和管理改进过程。

实施战略性企业社会责任管理，意味着企业社会责任将成为中国移动长期发展战略的有机组成部分；企业社会责任的标准、要求和价值取向，将融入中国移动的各项组织行为以及员工的个人行为；企业社会责任的绩效，将成为全面评估与反映中国移动可持续发展能力的重要方面；企业社会责任的成果，将由中国移动与各利益相关方（包括自然环境）共同分享，从而实现企业与相关方综合价值最大化。

## 二、中国移动战略性企业社会责任管理推进历程

在公司领导层大力支持和直接参与下，在集团上下不断达成共识的基础上，从 2006 年开始，中国移动以全球企业社会责任管理的通行标准和最佳实践为指引，充分考虑企业运营管理的现实基础，以实效性为原则，创新管理工具和手段，统一规划、分步推进，逐步实施了战略性企业社会责任管

理，并取得显著成效（如图 1-1 所示）。



图 1-1 中国移动实施战略性企业社会责任管理简要历程

### （一）明晰理念，构建框架

结合国际通行的三重底线标准，中国移动创新性地提出了中西融通的企业责任观：“以天下之至诚而尽己之性、尽人之性、尽物之性。”以此为起点，中国移动对国内外企业社会责任标准和规范、国际同业的企业社会责任最佳实践进行了系统研究，编制完成了中国移动第一本企业社会责任报告。借助这一过程，中国移动明确了自身关于企业社会责任的理解，确立了以负责任的经营活动实现经济、社会和环境全面协调发展，促进企业与利益相关方和谐共成长的主旨思想，奠定了此后全面推进实施战略性企业社会责任管理的基调。

中国移动深刻意识到，要确保企业社会责任履行的可持续，必须有一套完善的管理体系与管理机制。2007 年 6 月面向全集团 31 省、区、市公司下发了《企业社会责任工作指导意见》，提出了公司履行企业社会责任的目标与原则，落实了总部与省公司的职责要求，初步明确了企业社会责任“策略

管理、执行管理、绩效管理、沟通管理”四大模块工作内容，为公司整体企业社会责任管理体系的搭建奠定了重要基础。

## （二）创新工具，建成体系

2008年1月，中国移动正式成立了企业社会责任指导委员会，由公司董事长担任主任，公司分管领导担任副主任，公司总部各部门及上市公司香港机构负责人任委员，负责企业社会责任相关重大事项的审议和决策。这是中国通信企业中第一个企业社会责任高层决策机构。委员会下设办公室，负责横向协调公司各职能部门，纵向指导各省、区、市和中国香港运营子公司开展企业社会责任相关工作。各运营子公司也明确了企业社会责任管理的职责归属。企业社会责任组织体系的形成，为系统推进战略性企业社会责任管理提供了有力的组织保障。

与此同时，为了更好地组织引导和协调推动集团及各级单位的企业社会责任实践开展，中国移动提出了中国移动社会责任“五大工程”，制定了《2008~2010年企业社会责任规划》，为全面推进企业社会责任工作提供了战略指导和行动蓝图。

为衡量战略实施成效，中国移动在2008年启动了“中国移动年度优秀企业社会责任实践”评选活动，邀请来自政府主管部门、非政府组织、权威媒体的专家代表与公司内部专家共同参与，在全集团范围内选拔企业社会责任优秀实践，发掘和树立企业社会责任实践典范，激励省公司提升企业社会责任实践活动实效性与影响力。

2009年，中国移动以深化落实科学发展观、推进企业可持续发展为目标，启动开展了可持续发展指标体系研究。在充分借鉴国内外相关理论、引入利益相关方参与的基础上，初步构建了《中国移动可持续发展指标体系（2009）》。该体系为企业初步建立了全方位的可持续发展战略指引，并在经营业绩考核评价体系之外，为企业更加全面和长期地衡量企业发展水平提供了科学的评估工具。