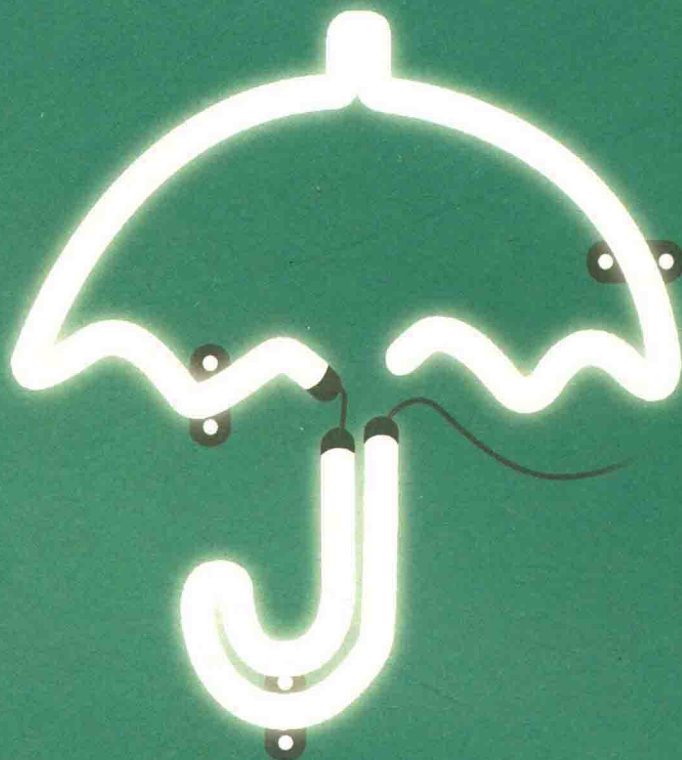




国家电网
STATE GRID



社会与环境风险 管理手册



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

你用电·我用心
Your Power Our Care

社会与环境风险管理手册

国家电网有限公司 编



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

社会与环境风险管理手册 / 国家电网有限公司编. —— 北京 : 中国电力出版社, 2018.6

(供电企业社会责任管理工具丛书)

ISBN 978-7-5198-2162-3

I. ①社… II. ①国… III. ①供电—工业企业—安全生产—风险管理—中国—手册 IV. ①TM72-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 127182 号

出版发行: 中国电力出版社

地 址: 北京市东城区北京站西街 19 号 (邮政编码 100005)

网 址: <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑: 杨敏群 (010-63412531)

责任校对: 闫秀英

装帧设计: 绍兴智胜设计策划顾问有限公司

责任印制: 藺义舟

印 刷: 北京瑞禾彩色印刷有限公司

版 次: 2018 年 6 月第一版

印 次: 2018 年 6 月北京第一次印刷

开 本: 889 毫米 × 1194 毫米 16 开本

印 张: 7 印张

字 数: 211 千字

定 价: 55.00 元

版权专有 侵权必究

本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

前言

企业作为社会大系统的重要组成单元，与整个社会大系统持续保持着交互作用与相互影响。企业在与整个社会大系统的互动过程中，其各项决策和活动均可能包含风险事件，由此也就可能通过“社会放大”而造成社会影响，进而形成社会风险与环境风险。社会风险与环境风险在风险社会里普遍存在，如社会稳定风险、道德伦理风险、公共安全风险、生态破坏风险、空气污染风险等。

企业要做到对社会负责任，必须有效管理自身运营对整个社会大系统的消极影响。因此，为了规避社会风险与环境风险的出现，以及最大限度降低社会风险与环境风险发生后的破坏性，企业应对其决策和活动可能引发的社会与环境风险进行防范、管控和治理，形成社会与环境风险的科学预测，并针对可能发生的每一项社会与环境风险，制定相应的应对策略与举措。

在现有的企业全面风险管理体系框架下，企业更多关注的是影响战略目标实现的潜在风险，而忽略了企业决策和运营对外部利益相关方以及生态环境造成的风险识别、管理和控制。而对这部分风险的管理正是企业履行社会责任的重要体现。

国家电网有限公司在推行全面社会责任管理的大背景下，主动担责，创新突破，将风险防范的意识内化在公司全面社会责任管理工作过程中，通过探索社会与环境风险管理的理论方法、工作机制和典型经验，形成了具有理论创新性和实践可操作性的《社会与环境风险管理手册》，以期有效减少公司运营中的社会矛盾、增强公司的管理能力、营造和谐的发展氛围作出有益贡献。

本手册从理论上重新定义了社会与环境风险的内涵和边界，建立了“风险识别—风险分析—风险评估—风险应对”的四步法和工具包，构建了社会与环境风险的日常管理、重大项目社会与环境风险专项管理两条并行的工作机制并开展试运行，识别出供电企业 120 个社会与环境风险点，绘制风险树与管理地图，并对十大重点风险制定详细的管理方案。

本手册尝试从社会责任角度重新定义风险、评估风险和管理风险，将企业传统管理中容易忽略却对外部社会与环境至关重要的风险因素识别出来进行管理和控制；将外部视角和利益相关方参与融入风险管理过程，站在外部立场思考企业运营的影响，引入内外部力量共同防范风险，具有创新性、推广价值和应用前景。

目录

CONTENTS

序 前言

01

基本概念

什么是风险	04
什么是社会与环境风险	07
什么是社会与环境风险管理	09
社会与环境风险管理和全面风险管理的关系	11
社会与环境风险管理和社会责任管理的关系	12
供电企业为什么要开展社会与环境风险管理	13

02

管理方法

社会与环境风险识别	16
社会与环境风险分析	20
社会与环境风险评估	23
社会与环境风险应对	28

03

管理机制

社会与环境风险管理组织体系	34
社会与环境风险的日常工作机制	36
重大决策与活动的社会与环境风险管理机制	41
社会与环境风险管理文化培育	44

04

重点风险

供电企业社会与环境风险树	48
供电企业社会与环境风险地图	51
供电企业十大重点社会与环境风险管理示例	54

05

工具应用

供电企业社会与环境风险清单	88
供电企业社会与环境风险调查模板	92
供电企业社会与环境风险评估标准	92
供电企业社会与环境风险评估专家打分表	94
供电企业社会与环境风险树绘制工具	95
供电企业社会与环境风险坐标图绘制工具	97
供电企业社会与环境风险监督考评表	99
重大决策与活动的社会与环境风险管理工具包	100

你用电·我用心
Your Power Our Care

社会与环境风险管理手册

国家电网有限公司 编

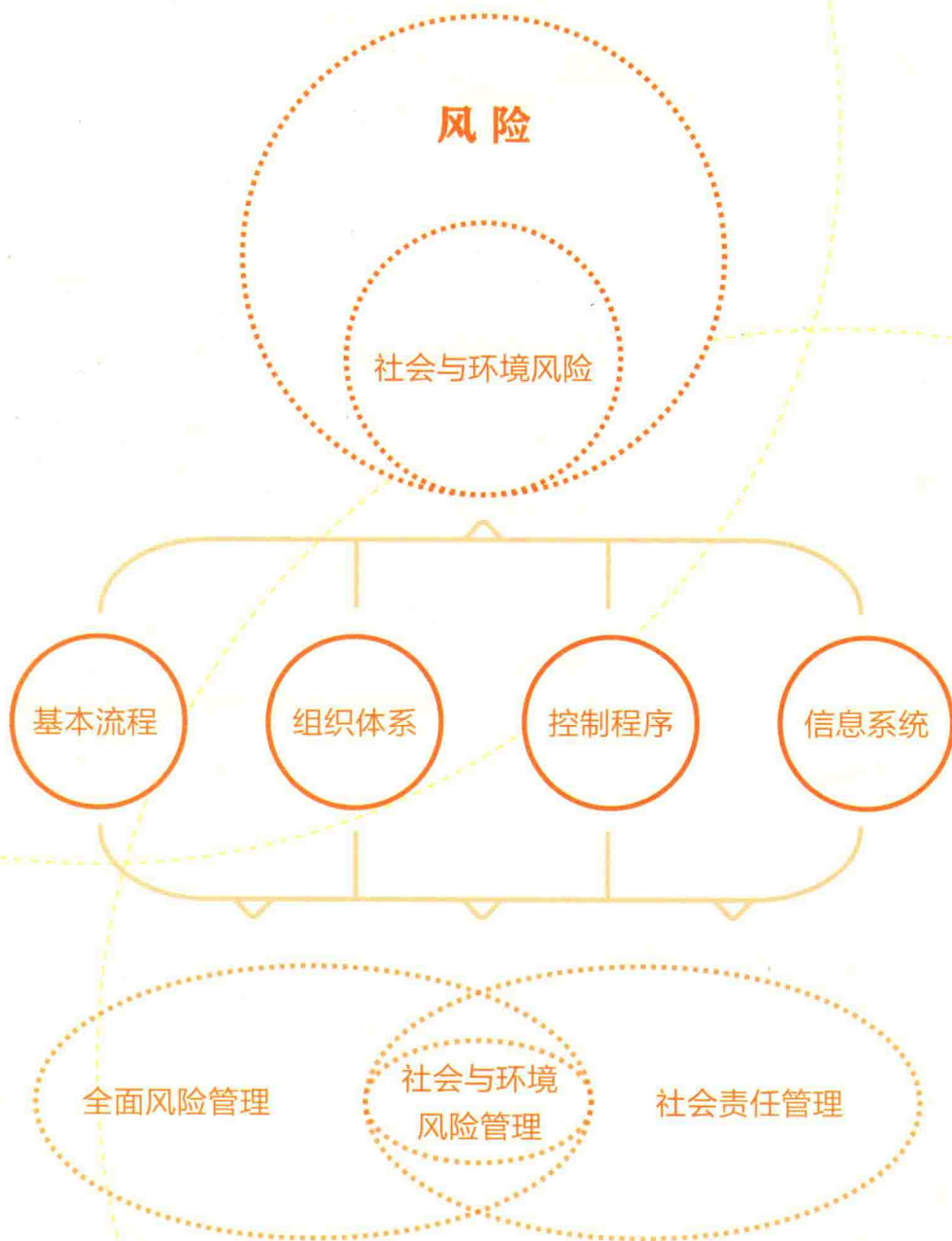


中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

01

BASIC IDEAS 基本概念

什么是风险	04
什么是社会与环境风险	07
什么是社会与环境风险管理	09
社会与环境风险管理和全面风险管理的关系	11
社会与环境风险管理和社会责任管理的关系	12
供电企业为什么要开展社会与环境风险管理	13



什么是风险

风险的概念

风险是一种潜在的危险状态，包括两层含义，即危险爆发的可能性与不确定性，以及危险的危害性后果。对于企业，风险是指未来的不确定性对企业实现其既定目标的影响。

“风险是发生某种影响目标完成的事件的不确定性。”

——国际内部审计师协会

“不确定性对目标的影响”，这里的影响是指与预期的偏差——积极的和（或）消极的。

——国际标准化组织

风险是“未来的不确定性对企业实现其经营目标的影响”。

——国务院国有资产监督管理委员会《中央企业全面风险管理指引》
(国资发改革 [2006] 108 号)

企业风险又称经营风险，其包括正面影响和负面影响两方面，可能给企业带来风险损失，也可能带来风险收益。例如，中国企业实施海外并购、“走出去”等经营战略，可能因为市场的拓展、先进管理理念的引入给企业带来跨越式发展的机会；也可能因为劳工、环境等问题导致海外经营受困甚至将企业整体置于风险之中。

普遍性

在现代社会，个体或企业面临着各式各样的风险。随着科技的发展和生产力的提高，新的风险还会不断产生，且风险事故造成的损失也越来越大。

客观性

风险是不以企业意志为转移，独立于企业意志之外的客观存在。企业可以采取风险管理办法来降低风险发生的频率和减少风险带来的损失，而不能彻底消除风险。

不确定性

风险的不确定性主要表现在空间上、时间上和损失程度上的不确定性。



风险的特征

可变性

在一定条件下风险具有可转化的特性。变动中的事物可能会引起风险发生概率和风险发生后果的变化。

可测性

单个风险的发生虽然是偶然的，但是大量同质个体某一时期的某种风险的发生又有其规律性，可以用概率加以测度。

风险的类型

按照风险的来源、性质或发生领域，企业风险一般可分为战略风险、财务风险、市场风险、运营风险、法律风险、社会风险与环境风险等；也可以能否为企业带来盈利等机会为标志，将风险分为纯粹风险（只有带来损失一种可能性）和机会风险（带来损失和盈利的可能性并存）。

风险类型	具体含义	常见风险
战略风险	<ul style="list-style-type: none"> 指企业在战略的制定和实施上出现错误，或因未能随环境的改变而做出适当的调整，导致经济上的损失。 	<ul style="list-style-type: none"> 宏观政策及形势把握风险； 新产品推广策略风险； 新市场开发投入风险； 并购风险。
财务风险	<ul style="list-style-type: none"> 指融资安排、会计核算与管理以及会计或财务报告失误而对企业造成的损失。 	<ul style="list-style-type: none"> 资金结构与现金流风险； 会计核算与流程的风险； 会计及财务报告风险等。
市场风险	<ul style="list-style-type: none"> 指企业的发展战略、市场战略、投资战略、品牌战略等方面的风险。 	<ul style="list-style-type: none"> 商品价格与物资供应风险； 客户、供应商信用风险； 税收风险； 利率、汇率风险； 竞争风险。
运营风险	<ul style="list-style-type: none"> 指因市场等外界条件变化而使企业产生经济损失的风险； 指企业流程、信息系统、人为因素或外部事件给企业造成的经济损失。 	<ul style="list-style-type: none"> 人为因素风险——企业员工由于缺乏诚信道德而导致的舞弊行为，或缺乏知识、能力而导致的错误和重大损失； 流程风险——交易流程中出现错误而导致损失的风险； 信息系统风险——因系统失灵、数据的存取和处理、系统的安全和可用性、系统的非法接入与使用而导致损失的风险； 外部事件风险——火灾、地震、极端天气等事件。
法律风险	<ul style="list-style-type: none"> 企业在经营过程中的行为活动不符合国家法律法规、企业内部规章制度以及职业道德规范，或侵害其他利益相关者的权益，发生偏离其所期望目标的法律后果的不确定性，导致企业遭受经济或声誉损失的风险。 	<ul style="list-style-type: none"> 国内外政治法律环境与政策； 员工道德操守； 重大协议与合同的遵守与履行； 法律纠纷； 知识产权。

什么是社会 与环境风险

社会与环境风险的概念

对社会与环境风险的认识一般包含两种理解，一种理解是企业的决策或活动给社会、环境带来消极影响，这种影响反过来又对企业目标达成产生负面影响的可能性；另一种理解是企业决策与运行过程中对其所处的社会与环境带来的负面的、不确定的影响。

前一种理解是基于传统的企业风险视角，关注的依然是企业自身的利益。后一种理解则是对常规企业风险的补充和完善，关注的是企业的利益相关方和外部环境。本手册主要考虑后一种理解。

社会与环境风险的特征

除了风险所具备的客观性、普遍性、不确定性、可测性和可变性等特征之外，社会与环境风险还具有外部性、扩散性和反射性等特征。

外部性

外部性是指企业在自己的活动中对旁观者（其他利益相关方或自然环境）的福利产生的一种附带的不良影响。社会与环境风险也具有外部性的特征。这种外部性的存在造成社会脱离最有效的生产状态，使市场经济体制不能很好地实现其优化资源配置的基本功能。

社会与环境风险会随着价值链、供应链、关系链不断地流动、扩散，将某个小风险逐步扩散、放大成更大的风险。例如，来自电网设备供应商的质量安全风险可能会使电网产生停电风险，进而影响用电客户的生产，造成产品质量受损，并进一步影响到消费者。

扩散性

反射性

企业对社会和环境产生的负面影响最终会通过利益相关方的诉讼、抗议或负面舆论反馈等最终让企业自身置于风险之中。例如，电网建设项目对周边居民潜在的安全风险造成居民对该项目的抗议、阻工等。

社会与环境风险的类型

社会与环境风险根据产生的条件或原因，可分为行业属性风险、违规型风险、失误型风险、相关方引致型风险和外部不可控型风险五大类。



是指行业本身固有的属性给社会或环境带来的风险，这类风险天然存在，企业只能防范不能从根本上消除。例如，供电企业运行过程存在的触电隐患，电网建设中的占地和景观破坏等风险。

是指企业工作人员发生违规操作，从而对利益相关方或自然环境产生不利影响。例如，客户经理在业扩报装流程中“吃卡拿要”行为带来的风险。

是指企业员工在本身依法合规的意愿下，因为操作失误而对利益相关方或自然环境产生不利影响。例如，带电作业中操作失误造成停电事故、电网工程建设中管理失误引发人身安全等。

是指由于外部利益相关方的行为、意识、态度等因素导致企业不能达成经营目标，进而对社会和环境造成不利影响。例如，变电站周边居民因为对电磁辐射的担忧阻挠工程建设。

是指因外部利益相关方或自然条件等不可控因素导致的事件对社会或环境产生的不利影响。例如，极端天气造成的大面积停电事故。

什么是社会 与环境风险 管理

风险管理

风险管理是指一个项目或者企业在肯定有风险的环境里把风险可能造成的不良影响减至最低的管理过程。



风险管理的基本流程

全面风险管理

全面风险管理，是指围绕企业战略目标，通过在企业管理的各个环节和经营过程中执行风险管理的基本流程，识别出可能影响战略目标实现的潜在风险，将风险控制在企业可承受的范围内，为实现企业战略目标提供合理保障。全面风险管理具有全主体、全过程、全方位、全覆盖四个特征。



社会与环境风险管理

社会与环境风险管理是全面风险管理的子体系，是将社会与环境风险要素融入全面风险管理的基本流程、组织体系、控制程序和信息系统，从而为实现可持续发展的总体目标提供合理保障的过程和方法。

社会与环境 风险管理和 全面风险管 理的关系

全面风险管理相较于传统的风险管理，在管理目的、管理主体、管理内容、管理方法和管理机制上均有很大程度的提升和完善，是更为全面和深入的风险管理新模式。而社会与环境风险管理，则是对全面风险管理的补充、完善和借鉴，是一种相互促进和依存的关系。

	传统的风险管理	全面风险管理	社会与环境风险管理
管理目的	<ul style="list-style-type: none"> 以最小的成本获取最大的安全保障。 	<ul style="list-style-type: none"> 为实现企业总体经营目标提供合理保障。 	<ul style="list-style-type: none"> 为实现经济、社会和环境可持续发展目标提供合理保障。
管理主体	<ul style="list-style-type: none"> 通常只有会计、财务和内部审计部门参与对风险的管理。 	<ul style="list-style-type: none"> 企业的所有职能部门、所有岗位均参与风险管理。 	<ul style="list-style-type: none"> 企业各个职能部门、各个岗位以及外部利益相关方共同参与风险管理。
管理内容	<ul style="list-style-type: none"> 专注于纯粹和灾害性风险方面。 	<ul style="list-style-type: none"> 从总体上集中考虑和管理所有风险（包括纯企业风险和风险机会）。 	<ul style="list-style-type: none"> 考虑企业决策和运营给社会和环境带来的那部分风险。
管理方法	<ul style="list-style-type: none"> 应对方法采用事后反应式的风险管理方法，即先检查和预防经营风险，然后采取应对措施。 	<ul style="list-style-type: none"> 在经营风险的源头就预防风险发生，并持续不断地采取监督性控制。 	<ul style="list-style-type: none"> 社会与环境风险管理的流程、方法有效融入全面风险管理的工作体系中，在控制程序中加入对社会和环境风险的控制。
管理机制	<ul style="list-style-type: none"> 各个职能部门独立行事。 	<ul style="list-style-type: none"> 跨部门、跨流程进行控制，并在高层的监督下相互配合。 	<ul style="list-style-type: none"> 跨部门、跨流程协作，内外部利益相关方密切合作。