

# 战略型企业社会责任体系构建分析

李正 姚海鑫

**摘要：**国内外学术界目前尚没有构建完整的战略型企业社会责任体系，企业往往仅关注战略型社会责任的某一个或几个方面，本文使用战略管理理论中的战略流程方法，提出了我国企业的战略型社会责任分析框架，以此帮助企业降低社会责任方面的风险，并利用企业社会责任方面的机会实现企业履行社会责任的目标。

**关键词：**企业社会责任；战略；风险；机会；管理

2010年4月发布的《企业内部控制应用指引第4号——社会责任》主要从企业履行社会责任具体内容的角度对企业应履行的社会责任进行了一定的列举，但并未形成成熟的逻辑体系，笔者拟借鉴战略管理理论中战略管理流程的基本思想，构建我国的战略型企业社会责任体系。

## 一、分析企业所处的环境

分析企业所处的环境是企业确定战略型企业社会责任的基础。环境分析包括宏观环境分析(PEST分析)、行业环境分析(波特五力分析)、企业内部环境分析三个层次。

## 二、建立企业社会责任方面的愿景、使命和目标体系

企业社会责任的愿景体现了企业“追求的是什么”；企业社会责任方面的使命表明了企业存在的理由，体现了企业“为什么去追求”；具体的企业社会责任目标则是根据企业社会责任方面的愿景、使命进行细化，分为环保目标、设计阶段的企业社会责任目标、采购阶段的企业社会责任目标、

生产阶段的企业社会责任目标、营销阶段的企业社会责任目标、雇员目标、社区目标、对外沟通目标、其他利益相关者目标等九个方面，这九个方面的目标还可以进一步细分为多个子目标。落实详细的社会责任目标体系有利于企业逐步实现企业的社会责任使命和愿景。

## 三、做好实施战略型企业社会责任的准备工作

1. 调整企业价值观。企业价值观是一个企业评价各种行为的观念标准，是判断企业一切行动的最高准则。

2. 调整组织结构。在战略实施中需要调配组织结构。例如，在董事会设立社会责任委员会，在公司经理层设立公司的社会责任办公室等。在企业规模较小、人员和经费紧张的情况下，也可以不设置专门的机构，而是把企业社会责任行为渗透到具体的业务流程当中去。

3. 配置社会责任方面的资金。组织结构仅仅使实施社会责任活动具备了相应的执行者，但购买所需要的环保设备、员工技能培训都是不小的支

出，只有保证实施社会责任方面的资金在各个组织部门之间进行恰当的配置，才能保证社会责任有效实施。

4. 建立各种内部沟通机制。在内部沟通方面，自上而下的沟通可以使员工了解并执行企业社会责任方面的使命和目标体系；自下而上的沟通可以使领导层了解各种环保隐患、原料采购质量隐患、机器设备老化等社会责任方面的风险。

## 四、关注企业社会责任活动中的风险和机会

1. 设计阶段。企业要实施符合社会责任要求的产品设计。如在考虑所使用的原材料时，为了降低成本，计划采用质量低劣的材料，虽然产品成本短期内会下降，但从长期看来成品的销售必然会受影响，增大了退货、诉讼发生的可能性。当然，设计阶段也存在着机会，如高端产品的设计要体现绿色、生态、人文关怀的理念。

2. 采购阶段。企业要考虑上游供应商的社会责任履行情况，不从社会责任记录不良的企业进货，以免影响企业的社会责任形象或者影响产品的

质量。树立与供应商长期合作共赢的思想。

3. 生产阶段。企业要考虑各种生产安全设施、环保设施、废弃物的处理、污染物的排放等方面的风险,制定相应的规章制度来保证社会责任的落实,以此降低企业社会责任目标体系中的工伤率、质量事故率等指标。生产阶段的机会也是存在的,如企业利用重大技术改造,大幅度降低了二氧化碳排放量,在全国碳排放权交易的背景下,通过出售碳排放权为企业带来收益。

4. 营销阶段。企业可以采取社会责任营销方式扩大销售额。如第二次世界大战之后,默克制药公司在没有利润的情况下向日本出口链霉素,帮助日本消灭了肺结核,如今默克公司是日本最大的美国制药企业。与此相反,如果企业从事虚假捐赠等伪社会责任行为,就会演变为社会责任风险,给企业长期发展带来不利影响。

5. 环境保护方面。为实现企业的环境保护目标,企业要考察自身的环境保护风险,如是否有环保设施失效的风险、是否因环境问题引发社区居民冲突等,以及针对这些环保风险是否采取了恰当的措施。

6. 员工方面。企业应制订员工健康安全手册,在企业兼并、重组、清算、剥离过程中,考虑退休、辞退等安置人员的成本、留用员工的培训和管理等问题。同时,企业还应制订员工培训计划和职业生涯规划以提升员工价值,使员工个人的发展与企业的社会责任目标体系相一致。

7. 对外沟通方面。政府监管、环保组织等社会责任志愿者的出现,要求企业慎重考虑社会责任信息披露的及时性、可靠性、可理解性。企业社会责任信息的充分、及时、真实披露既可以消除公众对企业的误解,也可以提

升企业的形象。反之,若企业仅披露对自身有利的社会责任信息,对社会责任事故“遮遮掩掩”,必然会产生相反的后果。只有诚实的沟通才能换来公众的理解和支持。

8. 社区方面。社区是企业生产、经营活动的周边区域,企业的社区风险包括企业对社区的环境污染(如生产过程中废水、废气的排放)所导致的群体性事件、社区居民对企业用工的抵制等方面,企业要及时采取措施避免此类风险的发生。社区方面的机会体现在和谐的社区关系对于企业招工、安全生产环境是有积极意义的。

9. 其他利益相关者方面。除了上述内容之外,债权人、中小股东等利益相关者也是企业需要关注的对象,如企业不能按期支付债务、中小股东因为企业连续多年不分红而抛售公司股票等,企业应对这些风险采取恰当的应对措施。与此相对应,良好的债权人关系也可以给企业带来贷款方面的优惠和便利。

需要特别说明的是,以上九项不同种类的社会责任风险、机会是同时存在的,这就需要企业具有组合的风险观和机会观。企业应当综合考虑社会责任方面的风险和机会,这对企业价值提升将大有裨益。

## 五、战略型企业社会责任实施过程中的控制活动

1. 企业社会责任的内部审计和外部审计。在内部审计方面,由审计委员会负责对企业社会责任活动的执行情况进行定期检查和不定期的抽查,对于重要的社会责任隐患应予以重点关注并敦促管理层进行整改。例如,纺织业、食品业的水源污染问题是企业需要重点审计的领域。在外部审计方面,必维国际检验集团、挪威船级社都是国际知名的社会责任审

验机构,被审计企业对审验机构所提出的社会责任方面的意见要予以足够重视。

2. 通过权威国际组织认证。国际认证虽然不同于企业社会责任的外部审计,但同样可以起到对企业社会责任活动进行评价和改进的作用。如通过社会责任国际标准(ISO26000)、环境管理体系国际标准(ISO14001)、产品质量国际标准(ISO9001)、职工健康与安全标准(OHSAS18001)、食品安全管理体系标准(ISO22000)、食品安全危害分析和关键控制点标准(HACCP)等企业社会责任方面的认证是企业履行社会活动达标的具体体现。即使最终未成功通过相关认证工作,也可以对企业进行相应的整改。

3. 实施预算控制。企业可以通过固定预算和弹性预算相结合的手段控制各类社会责任活动的支出。预算作为一项重要的控制活动,可以使企业社会责任活动按照预定的目标有计划地实施,同时避免企业因执行社会责任活动造成资金短缺,影响正常的生产经营活动。

4. 危机公关。企业一旦发生企业社会责任方面的事故,如环境污染、员工人身伤亡事故、产品质量重大缺陷、虚假捐赠等,应当及时、有效开展危机公关,扭转公众对企业声誉的负面印象。危机公关应当包括承认不足、积极沟通、落实改进措施、积极赔偿消费者损失等要素。

(本文系教育部人文社会科学研究面上项目“负面企业社会责任事件曝光的经济后果研究”<14YJA790026>、浙江省自然科学基金“中国资本市场企业社会责任报告鉴证活动:理论分析、动因检验及其经济后果研究”<LY13G020025>的阶段性成果)

(作者单位:杭州电子科技大学会计学院 辽宁大学新华国际商学院)

责任编辑 张璐怡