

企业社会责任与财务治理

——来自西子联合控股有限公司的案例分析

■ 何威风

自上个世纪90年代以来,全球范围内掀起了一场企业社会责任运动,企业开始积极地履行社会责任并更加关注与人、社会及环境的和谐发展。而主要为解决企业剩余索取权与控制权合理配置的财务治理,本质上是利益相关者问责、权、利相互制衡的一种制度安排,其在企业承担社会责任中发挥着不可或缺的作用。但传统财务治理遵循的是“股东至上”逻辑,忽视了企业利益相关者的利益。随着企业社会责任实践活动在全球的发展,建立以利益相关者为核心的企业社会责任导向财务治理模式就成为应有之义。同时,一个有效的制度安排应是既包括完善的正式制度安排,也包括能促进交易成本降低和效率提高的非正式制度安排。无疑,考虑到利益相关者利益的企业社会责任导向财务治理模式就既包括正式的制度安排,也包括非正式的制度安排。作为我国第一家发布企业社会责任报告的民营企业,西子联合控股有限公司(以下简称西子联合)自成立以来一直坚持社会责任导向财务治理模式,不仅维护了利益相关者的利益,也实现了公司的持续发展。

一、案例介绍与分析

创办于1981年的西子联合最初是

一个只有10余名工人、靠几万元贷款维持的小农机厂。在改革开放的浪潮中,西子联合紧紧抓住发展机遇,果断地转向电梯行业。从首台手拉门货梯到第一台载客电梯,再到独立生产的自动扶梯,在短短8年时间里,“西子电梯”迅速确立了其在行业内的地位。1997年,西子联合与全球电梯业巨头美国奥的斯合资成立西子奥的斯电梯有限公司,西子联合为控股股东。通过这次合资,西子联合开始参与国际产业分工。2000年,西子联合再一次做出战略性决定,转让西子奥的斯电梯有限公司的股份,由奥的斯控股80%,自己退居为小股东。以退为进的股权转让行为不仅为西子奥的斯获得了世界最先进的电梯制造技术,也使西子奥的斯的管理水平得到大幅提高。此后,西子奥的斯进入快速发展通道,电梯产量每年以50%的速度递增,从1997年的1600台猛增到2007年的26000台,稳居国内同行业前三位。2003年3月12日,杭州锅炉集团正式加盟西子联合,同一天西子联合控股有限公司正式成立,杭锅与西子奥的斯电梯一起成为西子联合的左膀右臂。同年,西子联合与有着150年历史的世界500强公司之一的日本石川岛重工合资成立了杭州西子石川岛立体停车设备有限公司。2006年8月,西子

联合成为百大集团第一大股东,同年,西子和绿城集团签订战略合作协议,绿城西子房产集团成立。2007年11月,西子旗下的杭锅集团与日本川崎重工携手,合资生产盾构机,用于杭州地铁隧道的挖掘。

在近30余年的发展历程中,西子联合一直秉承着“诚实守信”和“合作重于竞争”的经营理念,遵循研发、制造、服务并重的发展战略,产业涵盖电梯、锅炉、立体车库、建筑钢结构、起重机械、房产、百货等多个领域,且业绩骄人。尽管西子联合成功的原因很多,但多年来一直坚持履行企业社会责任,并建立起相应的财务治理模式是其持续发展的重要原因之一。总结西子联合的经验,其企业社会责任导向财务治理模式的特点主要有:

1. 建立了以“利益相关者”为核心的财务治理制度

制度之所以能够保障企业内部的有效分工和多赢合作,是因为制度在明确彼此责权利的同时,建立起了人们相互间的信用,并由此形成了对企业未来的良好预期。在多年的发展中,西子联合以社会责任为导向,建立了完善的规章制度,确保了利益相关者的利益。

(1) 形成了健全的经营管理结构和社会责任管理体制。西子联合建立了以董事会为核心的清晰、完善、高效

的公司治理制度。董事会下设战略发展委员会和内部审计委员会，公司总裁对日常生产经营活动负责。同时，西子联合以“为了国家更富强，为了社会更和谐，为了企业更健康”为企业使命，建立了有效的企业社会责任制度，并由各子公司总经理负责。2007年，西子联合发布了首份企业社会责任报告，从“发展、诚信、守法、资源、环境、文化、慈善、就业、安全”九个方面做出承诺，以提高企业社会责任执行程序的透明度。为了更好地履行企业社会责任，西子联合还将设立专职委员会，具体负责评估经营决策对利益相关者及环境与社会的潜在影响，评估企业履行社会责任的整体表现，制定西子联合履行社会责任的行动计划。

(2) 关注员工利益。西子联合认为，企业的成功取决于其人力资本的发展，员工在企业中实现自身的价值，也就帮助企业实现了更大的社会价值。因此，西子联合一直致力于企业和员工互利，努力让员工获得良好的工作氛围和成长条件。这首先体现在西子联合建立了让员工有机会参与企业经营管理的规章制度上。在西子联合，不仅公司董事会和监事会中有职工代表，而且还建立了职代会，实行“厂务公开”制度，保障职工依法行使民主管理的权利。公司的重大规章制度、重要经营决策、涉及员工切身利益的重要政策都要提交职工代表大会审议。公司还建立了厂务公开领导小组和监督小组，明确厂务公开的内容，并定期在工会公告栏中进行公示。除此之外，在日常的经营管理中，西子联合还有一系列规章制度确保公司与员工互动发展。包括：专设“对话”信箱，并由“对话官”负责，以促进管理层与员工的互动交流；实行安全高管负责制，长期坚持对员工进行安全法制、责任、意识教育，不断更新员工的安全保障设施，并定期举办安全月活动；创办了西子联合

大学和西子研究院，投入巨资进行员工培训，形成了完善的人才培养体系，为企业可持续发展不断注入生机与活力；建立起关爱员工的长效机制，组织各种形式的活动，帮助员工提升生活品质，增强企业凝聚力。

(3) 重视债权人利益。为了实现与供应商的共同发展，西子奥的斯很多供应商的设计是由其授权的，西子奥的斯在设计产品时会考虑环保的要求，通过控制和改进设计来对供应商施加影响，从而确保供应商与其共同发展。对于供应商，西子联合还建立了完善的应付账款管理制度，由财务部、采购部和制造部在每月根据月付款余额账龄、实际到货及材料质量情况，确认需要付款的供应商，并在承诺付款期限内向供应商付款。银行也是西子联合重要的债权人，为有效地保证其权益，西子联合建立了银行贷款台账制度，并实施有效的支票与存货合同管理制度。同时规定，必须信守银行信贷合同，有计划地安排资金，按期归还银行贷款本金和利息，不开空头支票和远期支票，积极参加银行“保付支票”活动，等等。

(4) 实现与顾客双赢。西子联合与顾客的关系都建立在合法、高效和公正的基础上，寻求的是长期稳定的业务关系，绝不允许歧视或欺骗。为此，西子联合关注顾客的产品和服务质量及其社会责任，并乐于将自己在管理、技术方面的经验与顾客分享，帮助其向日趋严格的需求标准看齐，带动其与西子联合共同成长，并使西子联合能够为客户提供更好的解决方案。西子联合坚持“服务是信誉的源泉”的理念，通过建立用户档案、定期走访、定期保养、设立全天候召修热线等提高公司的服务水平。

2. 重视财务治理中的非正式制度安排

作为企业行为规范与支持的一套

制度体系，财务治理更多地显现为与企业产权结构、组织行为、管理体制及利益分配方式等诸多层面相关的正式规则与制约，但显现的正式制度在实践中离不开涵盖企业文化与非正式组织等诸多层面的非正式制度及其组织形态的支持与制约。为此，在西子联合多年发展历程中，其财务治理也非常重视非正式制度的作用，主要表现为：

(1) 确立了“开放与包容、尊重与倾听、合作与互补、诚信与忠诚、创新与发展”的西子文化。企业文化是企业长期生产经营活动中逐步形成的，为全体员工所认同并遵守的，具有自身个性的经营宗旨、价值观和道德行为准则的综合。西子联合坚持“诚实立身、信誉立业”的理念，将西子文化贯穿于企业持续发展过程中，多年来积极培育员工的诚信理念和参与公司财务治理的积极性，坚持为客户提供高质量产品，保证供应商与银行等债权人的利益，积极履行企业社会责任，这些不仅是西子文化在财务治理过程中的体现，同时也深化了西子文化的内涵。

(2) 实施积极的道德管理。道德是社会价值观的基本表现，是依靠社会舆论、传统习惯、信念等调整人与人、人与社会之间关系的行为规范。对于有着社会责任意识的企业来说，实施道德管理就是应有之义。西子联合积极开展“以德治企”的建设活动，培育员工诚信理念，帮助员工树立正确的价值观；重视对绿色技术的投入，不断开发、制造和推广节能环保产品，通过技术创新引领全行业绿色技术进步方向，推动节能环保意识的提升。在对外交往中，西子联合还积极与各级政府合作，倾听、反映民众呼声并帮助解决社会问题。

二、启示

1. 完善的公司治理结构是企业

企业社会责任与财务战略选择

——来自德青源、联想、马应龙的案例分析

尹开国 李庚秦

一、企业社会责任视角下的财务战略变革

传统意义上,企业融资、投资、兼并重组的目标就是实现融资成本最小化和投资利益最大化。但应该认识到,要实现财务长期可持续发展,企业必须在融资、投资及收益分配战略活动中融入社会责任考量,将自发履行社会责任及相关成果作为一项重要的评价指标。

1. 融资战略变革。积极履行社会责任对于企业融资具有重要的现实意义。当前的竞争环境使得注重履行社

会责任的企业更容易获得低成本的融资机会。第一,注重社会责任投资的企业更受资金青睐,同时短期盈利压力也较低。第二,国际上众多第三方社会责任鉴证标准的出台和国内社会责任制度环境的日益规范给不善尽社会责任的企业设置了多重融资壁垒。2003年6月,世界主要金融机构建立的《环境与社会风险的项目融资指南(赤道原则)》正式实施;2007年7月,国家环保总局联合中国人民银行和银监会发布了《关于落实环境保护政策法规防范信贷风险的意见》;2008年2月25日,国家环保总局正式发布了《关于加强上市公司环保监管工作的指导

意见》,这些文件都要求对不符合产业政策和环境违法的企业及项目进行信贷、上市和再融资控制。

2. 投资战略变革。企业社会责任要求企业更加关注投资项目的可持续发展。非财务性目标和公益性目标也往往有利于企业的长远发展。在投资战略的决策过程中,企业应充分考虑投资项目对各利益相关者群体的影响,通过投资过程自发履行社会责任。例如,在兼并与重组投资中,企业应积极关心被兼并企业员工福利,尽量避免硬性裁员;在关乎环境的重大投资中,应努力做到无污染排放或实现生态循环生产。

社会责任导向财务治理模式的基础。公司治理结构不仅规定了公司各个参与者的责任和权利分布,而且明确了决策公司事务时所应遵循的规则和程序。而财务治理是一组联系各利益相关主体的正式和非正式的制度安排和结构关系网络,其根本目的在于通过这种制度安排达到利益相关主体间权力、责任和利益的均衡,以实现效率和公平的统一。因此,良好的公司治理结构是有效财务治理的重要基础和前提。西子联合建立了以董事会为核心

的完善的公司治理结构,并将公司治理理念融入企业全程管理之中。多年来,西子联合坚持认为,企业最重要的责任仍然是把自己的企业做好,使企业真正为消费者创造价值、为客户创造价值、为合作伙伴创造价值;强调为利益相关者服务,而不仅仅是为股东服务,这些企业社会责任导向的财务治理理念都得益于其完善的公司治理结构。

2. 有效的非正式制度是企业社会责任导向财务治理模式的重要保证。

即使是在最发达的经济体系中,正式制度也只是决定行为选择的总体约束中的一小部分,人们行为选择的大部分行为空间是由非正式制度来约束的。因此,企业应重视非正式制度的作用,因为与其相关的企业文化及道德管理不但可弥补正式制度的不足,更能有力地促进公司的持续发展。■

(作者单位:中南财经政法大学会计学院)

责任编辑 刘莹