

企业发展要以社会为导向

——访中国工业经济联合会企业社会责任促进中心主任 王晓光

文 / 本刊记者 杨青

《国家电网》
如何理解企业社会责任的本质？

王晓光：

社会责任本身就是一个比较复杂、多元的概念。社会是由不同主体构成的，而一般意义上的“责任”也缺乏清晰的界定。因此，不同的主体就会对“责任”的概念产生不同的认知。这种理解上的差异，对中国企业社会责任的发展产生了很大的影响。企业因为理解的差异，做法上也各有侧重。有些企业侧重于做公益，帮助弱势群体；有些企业侧重于品牌建设，以履行社会责任来提升品牌影响力；也有一些领先企业，如国家电网、中国远洋海运集团、中国移动、华为、英特尔等，对企业社会责任的理解更加深入、更加综合，他们在思考“社会责任”的产生等更为本质的问题。通常，企业在日常生产经营中会和不同的外部利益主体，如客户、政府、社会群体、媒体等形成互动，在这一互动过程中外部利益主体会对企业提出各种要求，而企业通过产品、服务、沟通等活动对这些要求进行回应。在这一过程中，

法律的、政策的、客户期望的等各种要求综合起来就形成了企业的社会责任，而履行好社会责任的核心是处理好企业与利益相关方关系。换句话说，企业的社会责任产生的根本来源是其社会角色和功能定位，履行社会责任的关键就是准确认识并切实实现其社会角色与功能定位。

企业处理好与内外部利益相关方的关系，实现互利共赢，就可以认为是良好地履行了社会责任。例如产品质量好、服务优质、价格合理，那么客户就会满意，企业也可以获得预期的回报。同时，履行社会责任与企业内部的运营管理也有着非常密切的关系。像国家电网、中国移动等公用事业企业直接服务千家万户，几乎与社会中的每一个主体都有着直接的关系，企业的一举一动都受到社会的监督 and 关注。企业的影响有多大，责任就有多大。努力增加企业的正面影响、减小负面影响是社会责任的基本要求，也是企业自身可持续发展内在要求。因此，遵循这一要求，就要加强企业内部管理。从企业愿景、经营理念、企业文化到内部管理流程，从客户服

务到对外沟通宣传，以及员工的一言一行，方方面面都按照企业社会责任的要求进行改进，即实施全面社会责任管理。

事实上，对于企业管理人员来说，更应当从企业管理、企业发展的角度客观全面地理解企业社会责任，既符合社会责任的本质要求，也能够促进企业的管理提升，增强可持续发展能力。

《国家电网》
中国企业社会责任实践存在哪些问题？

王晓光：

2006年3月，《国家电网公司2005社会责任报告》向社会发布，是我国企业首份真正意义上的企业社会责任报告。时任总理温家宝对报告作了重要批示：“这件事办得好。企业要向社会负责，并自觉接受社会监督。”这一批示直接推动了中国企业社会责任运动的蓬勃发展。经过10年的发展，企业社会责任理念已经被企业和社会各界广泛接受，并在越来越多的企业中得到践行，但同时也暴露出不少问题。

首先，企业发布社会责任报告多，



但报告影响力在下降。由于社会责任报告能够比较直观地反映企业对社会责任的认知及其社会责任履行的情况，得到企业和社会普遍的认可，因而很多企业开展社会责任工作是从发布社会责任报告开始的。如国务院国资委要求到2012年所有中央企业都必须发布社会责任报告，沪深交易所对沪深300上市公司也提出相同的要求。

然而，近年来部分企业社会责任报告的社会影响在逐渐降低，边际效应逐步递减。一方面，企业年年发布社会责任报告，社会各界失去了对报告的新鲜感；另一方面，由于报告的实质性和回应性不强、与公众之间缺乏有效的沟通和互动等原因导致不少报告的质量下滑，也使社会的关注度降低。当前，不同社会主体诉求的差异化 and 多元化特点日益突出，因此企业在发布社会责任报告时应当考虑其发布的信息是不是公众关心的，是不是和公众的切身利益相关。

同时，企业开展透明度管理，加强社会责任沟通，不能仅仅局限在一份报告上，要把集中的、年度的报告发布与企业日常的履责情况披露相结合，同社会进行更广泛的沟通交流。否则，很可能导致公众对企业社会责任报告不感兴趣，而一旦出现问题又会一边倒地质疑企业，导致舆情事件的不断发生。

因此，企业社会责任报告迫切需要创新，不仅是内容与形式的创新，更重要的是传播渠道与传播手段的创新。

其次，企业履行社会责任的良好

外部社会环境还没有充分形成。企业社会责任是企业在与内外部社会主体的互动中形成的。良好的社会环境既是企业履行社会责任的重要目的，也对企业的社会责任行为有重大的影响。

企业社会责任需要充分有效的外部支持和监督，这对于企业而言既是压力也是动力，更是机会。当企业的行为出现偏差，社会能否对其进行批评、提出意见？这些批评和意见是否能够有效地反馈给企业？能否及时转化为企业的行为？是否能够促使企业从内部管理上进行改进和提升？有良好履责实践的企业能否得到更多的市场机会？这些都需要良好的企业外部环境来推动。目前看来，这一外部环境还没有充分形成。

最后，企业社会责任管理还没有成为企业提升竞争力的手段。从企业的角度，社会责任管理有两个作用：一是防范危险，企业行为要守法、合规、诚信，否则就会有带来风险，带来损失；二是提升竞争力，这不是简单地说企业履行社会责任，竞争力就会得到提升，而是说企业将社会发展要求同自身优势结合，发现新的市场，满足差异化的社会需求，从而实现市场创新、产品创新。这样，企业通过履行社会责任，能够实现企业和社会的共同发展，增强自身的竞争力和持续发展能力。

目前，大部分企业在经营管理过程中，对社会责任思想和方法的主动应用还非常少。企业要从战略的角度，把企业社会责任理念和企业的运营管理、产品服务等不同层面相结合，整

合社会资源来实现企业与社会共同的目标，达到多方共赢的结果。国家电网公司的企业社会责任根植项目，实际上就是从战略的高度，将企业社会责任理念和方法与营销、建设、规划、运维等具体工作结合，提升企业的竞争力。

企业社会责任理念是一种新的管理方式，能让我们的传统工作更有效，与社会的互动更顺畅，得到更多的社会理解和信任。这是正确认识社会责任管理的关键。

《国家电网》
企业社会责任理念落地需要做好哪些工作？



王晓光：

当前，企业社会责任落地需要解决三个方面的问题：

一是帮助企业高层领导树立对企业社会责任理念的全面、准确的理解。现在不少企业领导将社会责任简单地看作是一种公益行为。实际上，企业社会责任理念在本质上是一种企业的核心经营理念，体现了企业对自身在社会中的功能定位与角色的认知。企业最大的社会责任就是实现其社会功能定位，完成企业的使命，创造合理的利润。这是企业经营战略层面的内容，很多企业意识不到这一点，就无法将之贯彻到管理活动中，无法真正将“责任”落地。

二是建立有效的企业社会责任管理方法和体系，便于企业有效的操作

企业发展要以社会为导向，而不是以企业自身为导向。以社会为导向，企业最终是受益的；而以自身为导向，就会把企业和社会对立起来，最终可能越发展越不受人欢迎。

实施。企业社会责任内容广泛，虽然有 ISO26000 这样的国际标准，但是其主题包括安全、环保、劳动关系、社区义务等，非常广泛，更多的是一种外部的要求指南，无法与企业内部的管理体系、运行规律有效匹配，企业要从中找到和自身的结合点，进而应用到管理流程中来比较困难。所以，我们需要探索建立一套基于企业内部管理规律和发展要求的社会责任管理的方法体系，并持续导入企业的生产运营过程中。国家电网公司的全面社会责任管理及其根植项目就在这方面进行了非常成功的尝试。

三是营造促进企业履行社会责任的良好外部生态环境。这些年，很多责任都推给了企业，但社会氛围不完善，导致企业履行社会责任的动力不足。企业社会责任是企业和社会之间的责任，光靠企业一方是不行的。例如，同样的产品，使用绿色环保材料的成本较高，往往因为价格的原因，不被市场接受。相关的企业虽然履行了社会责任，但是没有得到社会的认可，

就会失去持续履责的动力。建立良好的外部生态环境需要社会各界共同努力，明确不同社会主体自身的责任，并与企业一道切实履行，共同推动社会的发展与进步。

《国家电网》 //
如何评价国家电网公司社会责任根植实践，它对中国的社会责任工作有哪些启示？
//

王晓光：

国家电网公司的社会责任实践，目前在国内企业特别是中央企业中是领先的。国家电网注重将企业社会责任理念覆盖到各个层面的工作中，总部有序推动，并贯穿到各省公司、地市级公司、县公司，层层落实，产生了大量非常好的实践案例，极大地提高了内部管理能力和服务社会的能力，增强了企业创新力。这些根植实践，不是简单地说一个理念，讲一个故事，而是遍地开花实实在在的工作、实实在在的做法，可以说是我国企业社会

责任实践的标杆，可以在全社会各行各业中推广。

国家电网公司企业社会责任实践工作对其他企业的启示主要有如下一些方面：

第一，企业要形成社会责任的思想体系和方法体系。企业经营活动很复杂，履行社会责任不是发布一份报告，做某一件事情，要有系统的认识和方法，才能用于指导工作。

第二，企业需要一支强有力的专业队伍来推动社会责任理念的落实。

第三，企业社会责任实践要形成良好的推动机制。社会责任在目前的企业架构中，不属于任何一项专业内容。要将之与企业现有的工作有效结合，激发各专业部门的积极性，才能做好企业社会责任的落地实践。

第四，要形成一套系统的对内和对外传播、沟通机制。要提高企业社会实践牵头部门和业务部门之间的透明度，只有不同专业部门以及上下级之间理解一致、沟通顺畅，才能将社会责任根植有效地做下去。

第五，企业社会责任实践，是企业自身发展的需要。要让外部看到企业社会责任实践的价值，让内部看到其对不同部门工作发挥的作用和创造的价值。实现外部和社会互动，内部形成有效管理，提升企业的竞争力。

总之，企业发展要以社会为导向，而不是以企业自身为导向。以社会为导向，企业最终是受益的；而以自身为导向，就会把企业和社会对立起来，最终可能越发展越不受人欢迎。🌱