



画出“最大同心圆”

——国家电网公司推进社会责任根植的实践和思考

文 / 本刊记者 张云

对于中国企业来说，“企业社会责任”这一概念，无疑是个舶来品。自1953年霍华德·鲍恩发表了《商人的社会责任》一书，关于企业社会责任的现代辩论才真正开启。尽管“企业除了盈利之外，还应该承担社会责任”这一观念已经深入人心达成共识，但如何定义企业社会责任的概念、内涵、边界，如何使企业在具体发展中履行社会责任，依然是一个仁者见仁、智者见智的问题。

对于中国企业社会责任工作来说，2006年是具有重要里程碑意义的一年。在这一年，当国内诸多企业还在学习、消化西方社会责任观并为此而争论、探讨的时候，国家电网公司就已经在深入研究社会责任理论、探索科学的企业社会责任观的基础上，率先发布了国内第一份企业社会责任报告。

此后，公司充分发挥央企社会责任表率作用，不断创新企业社会责任管理模式，而其中，深化全面社会责任管理，推动社会责任根植基层，成为公司企业社会责任实践工作的核心。

坚持探索实施责任引领战略，将社会责任作为公司“两个转变”发展战略的基因和内核，多年来，公司通过实施全面社会责任管理、大力推进社会责任根植基层，找到了全社会意愿和要求的“最大公约数”，画出了与社会各方的“最大同心圆”，深耕细作，从表达到行动，走出了一条企业社会责任实践的创新表率之路。

从全面试点到推进根植

和面对任何新生事物一样，当中国企业面对企业社会责任这一新课题时，准确把握其内涵是开展实践的基础。经过多年的研究和探索实践，公司提出了科学的企业社会责任观——企业社会责任，是指企业通过透明和道德的行为，有效管理自身决策和活动对利益相关方、社会和环境的影响，追求经济、社会和环境综合价值最大化的意愿、行为和绩效。

在此基础上，公司从三个方面理解和诠释社会责任的内涵：以综合价值创造结果和透明度作为判断企业社

会责任的科学标准；实践企业社会责任的完整逻辑，实现企业社会责任意愿、行为和绩效的统一；企业社会责任必须从管理入手，核心是有效管理好企业决策和活动对利益相关、社会和环境的影响。

可以看到，公司的社会责任实践工作，是在科学的社会责任观的指导下，深刻认识央企属性、电网企业属性和社会各界期望，立足公司核心业务，促进该工作和公司业务工作的相融共进，进而履行应承担的社会责任、服务经济社会发展。

但随着实践的深入，形势发生了新变化。

“公司从2006年起，11年来率先发布中国企业第一份社会责任报告，它在向社会公众传达一种信息：我们愿意用一种透明和道德的方式，对自己的经营、管理、运营给社会、经济、环境造成的影响负责任，愿意做一个负责任的企业。但随着工作的推进，我们渐渐发现，光有表达是不够的，需要参与到具体的社会行动中去，才



▲ 河南洛阳市供电公司高效沟通推动用户供电资产移交工作创新。

有可能摸索和贡献出新的解决方案，实现社会综合价值最大化的终极目标。”公司外联部社会责任处处长刘心放解释说。

将企业社会责任的科学理念落地，将企业社会责任的方法、工具融入到企业的各个业务工作中去，是企业社会责任工作发展的必然要求，但随之而来也会产生各种各样的挑战：如何

将这些理念、方法、工具和具体业务结合？要找到怎样的组织方式、实践方法去有效推进？如何提高员工对企业社会责任的科学认识等等，都成为绕不过去的难题。“要搞清楚经济社会发展需要我们企业去做什么、怎样创造更大的社会价值，要以社会价值来定位我们企业的运行方式。”对此，国网能源研究院副院长、中国企业管

理研究会常务理事李伟阳说。

2008年，按照“全员参与、全过程覆盖、全方位融合”的要求，实施综合价值管理、社会和环境风险管理、利益相关方管理、透明度管理，公司确定“试点先行、务求实效、根植基层、创造经验”的推进路径，分别选择国网天津市电力公司、江苏无锡供电公司和浙江嘉兴嘉善县供电局开展试点，形成了公司总部、省公司、地市公司和区县公司的全面社会责任管理四级试点，这标志着公司社会责任实践进入了崭新阶段。

2012年起，公司又在所属的27个省级电力公司，各选择一个地市供电公司推行全面社会责任管理，服务公司整体管理提升，同时实施“15333”工程，在推进单位制定和实施“一个”可持续发展战略，推动社会责任管理融入“五大”体系建设，推动决策管理、流程管理和绩效管理“三项”基础管理融合社会责任管理理念，开展公益管理、利益相关方管理、沟通管理“三项”社会责任专项管理，系统梳理特色履责实践、管理实践和履责故事“三方面”管理成果。

2014年，在全面试点、全面融合的基础上，公司又深入推进社会责任根植基层，推动各省公司选择运营过程中社会关注程度较高的问题，采取项目制的管理运营方式，应用社会责任理念推动管理改进，促进工作或服务充分考虑融入社会责任理念，在运营中自觉追求综合价值最大化，持续推出一批具有示范效应、可借鉴、可



推广、可传播的优秀成果。“从2012年开始，在企业社会责任实践上，公司主要做了两件事情，一是搞了全面社会责任管理的试点，另外一个则是实施社会责任根植项目制。简单地说，全面社会责任试点是由一个企业，具体的一个地市公司或县公司，从这个企业的决策到经营到管理到行为，再到最后的结果，都要实行社会责任的管理；社会责任根植项目则是找到一项具体的业务，把社会责任的理念、工具运用到具体的运营中，为经济社会创造更大的增量价值。”刘心放解释道。

从98到278

“社会责任根植基层，最关键的是要有抓手，只有将社会责任的理念和工具运用到具体的业务里，才能有载体，才能深入推进。”作为最早以项目制方式推进社会责任根植的公司之一，国网北京电力对社会责任实践有着深刻体会，参与该项目的原北京电力报社副总编李超说。

2012年，国网北京电力大兴供电公司被选定为全面社会责任管理试点单位之一，尽管当时社会责任理念、工具都已经明确，但全面社会责任管理怎么管，具体工作怎么开展，依然是个值得研究的问题。在充分的调研和规划之后，国网北京电力决定将社会责任的落脚点深入推进到具体的某一项业务上，进行新尝试。“当时智能电表换装正在开展，社会关注度高，针对出现的问题，我们决定重新梳理

思路，推动各利益相关方都参与进来，实现各方共赢。”李超介绍道。

随后，大兴供电公司导入社会责任理念和工具，重新梳理工作流程，引入居民、社区、派出所等利益相关方，采取通知进社区、表单入户，换表时由派出所、电力公司、社区三方联合现场办公等方式，赢得社区用户支持，使得该工作顺利完成，这一项目的经验随后在国网北京电力全面推广。

实际上，在推进全面社会责任管理实践中，国网北京电力遇到的问题以及采取的措施，很有普遍性：要想将内部工作转化为社会贡献，将社会期望转化为工作要求，实现“内部工作外部化，外部期望内部化”，必须以具体的工作业务为抓手，这样才能找到着力点。

基于此种形势，2014年，国家电网公司下发《关于深化全面社会责任管理、推进社会责任根植指导意见的通知》，强调深化试点管理，形成符合电网企业实际的社会责任根植模式，并明确以项目制的方式推进工作。也是这一年，经过认真的评估、审核，公司确立根植项目98个。这批项目极大调动了基层公司的积极性，社会责任理念和工具通过与具体业务项目融合，不仅有效实现了提质增效，更对经济社会发展产生了积极影响，取得了良好的效果。“根植核心是把社会责任的方法和思想融入到实践中来，一是判断这个事情该不该做；二是做到什么程度、责任是什么；三是方法论是什么，方法论和实践的结合点是

什么；最后是推广。这样根植的成果就形成了一个样板。国家电网公司的社会责任根植，我觉得做得非常好。”对此，北京融智企业社会责任研究所所长、中国企业管理研究会副理事长王晓光说。

2015年，公司印发了《关于组织实施社会责任根植项目制的指导意见》，明确了社会责任根植项目制的组织形式、价值和意义，为社会责任根植指明了道路和发展方向。2015年，公司又确立实施了278个根植项目，覆盖公司生产建设、营销服务、公益活动等各个领域，以灵活、有效、富有针对性的方式打造了一批具有示范效用、可借鉴、可推广、可传播的优秀成果。

“我们在做的社会责任项目有几个共性：首先明确了责任边界，不是我们企业大包大揽什么事都做，责任的边界划分得格外清晰；第二是发挥了各利益相关方的优势，包括我们电网企业，集中了分散的社会资源，实现了资源、力量的最大化配置；第三是实实在在解决了业务工作中具体的难题；第四是实现了各方共赢，而不是电网企业获得最终的效益或者只是某一方受益，从而使得这种模式变得可持续；第五是对于我们而言，找到了提升和改善自身工作方式的一种模式，并采用新的理念和方法将其优化、提升；最后，从社会的角度来说，我们找到了社会难题治理的一个方法和模式，这种模式可以被其他社会公共企业所借鉴，这样会对整个社会产生

积极作用。”对社会责任根植项目，刘心放如此总结道。

从“种子”到“大树”

2012年底，中央经济工作会议明确提出要“强化大企业的社会责任”，十八届三中全会将承担社会责任作为深化国有企业改革的重点，十八届四中全会又特别指出要“加强社会责任立法”，可以看到，这一系列的政策，表明了党中央国务院对社会责任引导和激励的积极态度，也从另外一个侧面说明履行社会责任已经成为全社会各行各业所要面对的必然工作。

履行好自身的社会责任，并将之做好、做实，基本的原则是要将企业发展放到社会格局中去定位其功能、价值，在此基础上才能探索有效的操作形式，从这个角度来说，公司的社会责任根植为中国企业的社会责任实践提供了一个具有借鉴意义的样本。

不同企业因为不同的特性，决定了其履行社会责任的内涵不同，在要为社会创造价值这一根本逻辑之上，需要以社会价值定位自身的运行和发展方式。“将企业真正置于社会之中去，把企业的工作尤其是遇到的一些社会性问题，还原于社会中。”这样往往能够使企业重新看清自己的责任边界，发现新的发展视角。

公司的这些社会责任根植项目，虽然有不同的业务内容和推进方法，但都有着开阔的社会视角，都十分清晰地将具体工作以及其中面对的社会性问题，置于社会的大背景下考虑，

清晰划分属于自身应该承担的社会责任，不缺位也不越位，在履行自己社会责任的同时，让利益相关的各方都能够参与进来，让各方的优势、能力和资源都最大限度地发挥，通力合作，和谐共赢。通过一个小小的项目，让企业的一项具体工作延伸到社会中，并且促进了社会其他行业、主体各自社会责任的履行，使得社会价值得以放大和增量。比如舟山市供电公司的治理“黑楼道”惠民工程，摒弃了以前供电企业一方参与、以共产党员服务队进行无偿服务的不可持续方式，积极引入政府、社区、居民各方，建立长效协同机制，使得各方资源互补，彻底解决一项长期存在的社会问题。

其次，还应看到，社会责任根植实现了管理上的创新。企业社会责任是一种管理实践，是对现有企业管理模式的深刻变革，随着社会责任理念、方法融入具体业务，会产生新的运营方式、发展方式、工作方式和沟通方式，进而促进企业管理上实现创新。比如上海市区供电公司的“共赢发展 构建和谐 的写字楼供用电生态”项目，针对“写字楼欠费回收难”这一实际问题，优化现有服务模式，引领物业、业主等利益相关方共同参与写字楼供用电管理，将欠费停电的“零和”格局扭转为可持续的长远共赢。这种管理上自觉创新的不断丰富、扩大，将对企业发展产生深远而积极的影响。

另外，社会责任根植工作也无疑推动了人才队伍的成长和综合素质的提升。随着社会责任的“全员覆盖、

全过程覆盖、全方位融合”，员工创新履责能力也不断提升，会自觉地发现新方法，挖掘工作新价值。南京供电公司“‘朋友圈’让水乡钓友远离触电悲剧”项目，正是员工导入了社会责任理念、方法之后，从外部视角分析历年钓鱼触电事件的原因，识别各利益相关方诉求和优势，构建防钓鱼触电朋友圈，实现多方参与，协力推动，杜绝了钓鱼触电事件的发生。员工队伍素质的提升，在不断推动社会责任实践深入、丰富的同时，也无疑为公司发展提供了不竭动力。

从2008年的4个全面社会责任管理四级试点，到2012年27个全面社会责任管理试点，到2014年确立98个根植项目，再到2015年新设实施的278个根植项目，社会责任实践在公司以星星之火成为燎原之势。“公司的社会责任实践工作需要不断创新、创效，我们始终着眼于将社会责任工作融入公司业务、企业管理、企业文化之中，带动公司发展战略优化提升，从单纯的工作绩效向社会绩效和综合价值转化，为社会创造更大价值，协调推进公司和社会可持续发展。”对下一步的工作和规划，刘心放介绍说。

放眼未来，前途光明，而现在的这些根植项目，则如同一枚枚小小的种子一般，埋在公司发展的深厚土壤中，不断生长，根系深深延展于社会的方方面面，汲取力量，最终将会生长成一棵棵枝繁叶茂的大树，实现公司发展基业长青的同时，也将为社会回馈无限的阴凉。●