融智|CSR观察

主编：王海龙　责编：侯明辉　校对：赵金凤

2017 NO.06
总第032期

2017中国工业行业企业社会责任报告发布会在京举行 | 融动态
国家电网公司发布《供电企业社会责任管理工具丛书》 | 责视野
综合价值创造理念？概念没那么玄，应用没那么难！ | 智观点
解析《2016年云南电网有限责任公司社会责任实践》 | 新实践

北京融智企业社会责任研究院　编制

目录

融动态 **02**

行业动态 02

责视野 **04**

国家电网公司发布《供电企业社会责任管理工具丛书》 04

《社会责任边界管理手册》 05

《社会责任议题管理手册》 08

《利益相关方沟通手册》 11

《公益项目管理手册》 14

《社会责任信息披露报告书编制手册》 17

智观点 **19**

综合价值创造理念？概念没那么玄，应用没那么难！ 19

新实践 **22**

如何做到公众透明度三年第一？云南电网公司给出了答案 22

关于我们 **24**

华为在瑞士日内瓦发布《华为 ICT 可持续发展目标标杆报告》

6 月 15 日，华为在瑞士日内瓦发布《华为 ICT 可持续发展目标标杆报告》。报告指出，扩大技术投资是帮助各国加速实现联合国可持续发展目标（SDGs）的关键手段。报告选取 15 个国家，就信息通信技术（ICT）与加速实现 SDG 目标之间的关联关系进行分析和评估。

浙商银行发布 2016 年社会责任报告

6 月 27 日，浙商银行发布 2016 年社会责任报告，这是该行自 2016 年 3 月港股上市以来首次公开发布社会责任报告。报告显示，浙商银行始终将社会责任融入自身成长发展全过程，积极投身服务实体、教育公益、灾难救助、环境保护等领域，推动金融与经济社会的良性互动，走出了一条独具特色的履行社会责任之路。

中国移动发布 2016 年可持续发展报告

6 月 15 日，中国移动 2016 年可持续发展报告发布，这是中国移动连续第 11 年发布可持续发展报告。报告聚焦通信运营企业的本质和核心责任，以“大连接新未来”为主线，全面、系统展示了中国移动2016年履责进展和成效。

2017 中国工业行业企业社会责任报告发布会在京举行

6 月 26 日上午，由中国工经联主办的“负责任的中国制造 --2017 中国工业行业企业社会责任报告发布会” 在北京国际会议中心举行。本次会议共有 99 家企业集中发布了 2016 年度社会责任报告。

中国银行业协会在京发布《2016 年度中国银行业社会责任报告》

6 月 28 日 , 由中国银行业协会主办的“《2016 年度中国银行业社会责任报告》发布暨社会责任工作表彰会”在京举行。大会对获得 2016 年度最具社会责任金融机构奖、最佳公益慈善贡献奖等奖项的机构与个人进行了表彰。

2017 首届中国餐饮外卖大会发布行业企业社会责任倡议

6 月 30 日，中国烹饪协会联合外卖平台饿了么在北京举办 2017 首届中国餐饮外卖大会，大会举行了企业社会责任倡议仪式，与会各方联合呼吁：外卖行业共同负起关注食品安全、满足用户服务需求、改善一线人员工作环境、引领行业健康发展的责任。

《供电企业社会责任管理工具丛书》

国家电网公司发布《供电企业社会责任管理工具丛书》

6 月 26 日上午，在 2017 工业行业企业社会责任报告发布会上，国家电网公司正式向全社会公开发布《供电企业社会责任管理工具丛书》，推出了《社会责任边界管理手册》、《社会责任议题管理手册》、《利益相关方沟通手册》、《公益项目管理手册》、《社会责任信息披露报告书编制手册》五本手册。

这套丛书的发布，对社会责任领域来讲又是一件大事，更是一件好事。它将对推进社会责任管理理论和实践的发展产生重要意义。十年来，社会责任报告发布数量的日渐增多、质量的不断提升，社会责任活动的花样翻新，一定程度上推动了企业社会责任的快速发展。作为发布首份社会责任报告的央企来说，国家电网公司从 2006 年至今，创造了社会责任领域的诸多第一。

《供电企业社会责任管理工具丛书》是国家电网公司在多年理论和实践经验基础上的又一次创新和突破。

理论 · 熟悉又亲切

认真阅读了丛书之后发现，无论哪一本手册都有深厚的社会责任理论基础，ISO26000、GBT36000 等标准指南也是应用其中。近年来，学者、企业家等诸多社会责任从业者对社会责任理论进行了深入的讨论和研究，使社会责任让更多人知晓。丛书认真总结了中国企业社会责任发展过程中的经验和问题，让大家觉得社会责任理论不再是高高在上的“空中楼阁”，而是能够触手可得的“妙药良方”。

实用 · 适合你我他

从这套丛书的内容看出，基本手册不但适用于供电企业，也适用于其他行业企业，也同时适用于政府、社会组织、高校学者等各个领域的社会责任从业者。企业可以用它来指导如何将社会责任融入业务运营，专家学者可以通过它多一个研究和思考的视角和路径，其他人也是都能从中各取所需。

操作 · 便捷又简单

这套丛书非常强调可操作性，如序言中所提，“将社会责任的各种理论和方法进行整体逻辑化、结构化、图示化的解读，使应用者能够在短时间内有效地理解、掌握和运用”。管理工具最重要的就是能用、好用，能够直接解决问题，为使用者带来方便。这套丛书不仅介绍了工具是什么，还有为什么、怎么用，特别是配置了相应的案例，让人一目了然。

价值 · 长久又深远

这套丛书的价值远远超过了其发布本身带来的价值，它对中国企业社会责任的发展将起到更加重要的推动作用。

《社会责任边界管理手册》

“都是你的责任！！！”
你是不是被这样的话吓到过?

也像这句：都是企业的责任!
“既然你是负责的企业，那你就要 .....”

到底哪些是企业的责任?
哪些事情企业应当做、应当如何去做？
哪些事情企业不应当做？

一连串疑惑之后
关于责任边界的问题出现了 ...

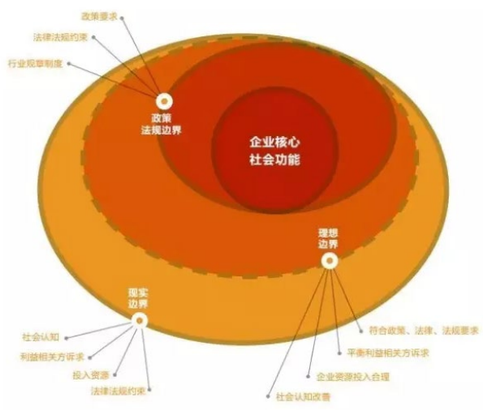
《社会责任边界管理手册》正是试图对以上这些笼而统之又充满争议的“责任边界”问题给出答案。作为众多社会主体之一，企业自然不可能承担无限的社会责任，那么企业要正确地履行社会责任就首先必须明确自身社会责任的内容和边界所在。

基于这样的思考逻辑，《社会责任边界管理手册》首先界定了社会责任边界概念的内涵与外延，然后构建了社会责任边界管理流程，创新开发了 7 个责任边界管理工具。其次以供电企业日常运营中具有代表性的责任边界问题，比如电网规划选址、树线矛盾、弃管小区等为例，为企业管理社会责任边界提供了鲜活的案例参考和操作指南。

整本手册分为概念篇、方法篇、实务篇、工具篇四部分，个中的逻辑也很明显：认清概念是基础、掌握方法是关键、会用才是硬道理、工具科学效率高。

概念篇：界定责任边界管理的定义

开展社会责任边界管理自然先要搞清楚“社会责任边界”的概念。社会责任边界就是指企业承担社会责任的限度和范围。企业的社会责任不是无限的，而是受内外部条件的约束，有一定的限度和范围，这些限度、范围就构成了企业的社会责任边界。企业社会责任边界在概念上又分为政策法规边界、现实边界和理想边界三重边界。



△社会责任边界分析模型

社会责任边界具有三大特点：稳定性与动态性相结合、清晰性与模糊性相结合、开放性与融合性相结合。认识社会责任边界的这些特点有助于企业更好地把握社会责任边界管理的适度履责、合作共赢、可持续以及透明的四大原则。社会责任边界管理是指供电企业通过识别、分析、策划、实施、监督、控制等一系列手段，使自身与利益相关方彼此了解供电企业应当履行的社会责任的内容及履行方式等，并推动各方采取措施缩小存在的认知与诉求差异，使之达到合理范围的行动和过程。这个定义中包含了开展社会责任边界管理分析的基本要素即分析清楚社会责任边界管理的主体、对象、目标。

方法篇：阐述责任边界管理的步骤

如何开展社会责任边界管理，手册给出了系统方法，将社会责任边界管理分为问题识别、边界分析、边界管理和成效评估四个阶段。

问题识别阶段主要是收集识别企业在运营过程中经常遇到的与政府、用户、居民等外部利益相关方出现的社会矛盾或冲突，对问题进行界定，并识别分析问题所涉及的利益相关方。所以这一阶段主要是处理好边界问题界定和利益相关方识别两方面问题。

边界分析阶段是社会责任边界管理的核心内容，主要是基于政策法规边界、现实边界和理想边界三个层面对议题进行深度分析。

社会责任边界管理阶段是最为关键的环节，包括基于前期问题分析和边界分析结论，制定社会责任边界管理方案，并推动方案在企业内外部实施。

成效评估阶段是对实施的效果进行总结、评估，具体的评估指标包括：问题是否得到解决、问题得到多大程度的解决、解决结果是否符合利益相关方期待等，通过总结评估实现经验的沉淀、不断优化方案改进实施效果。

实务篇：验证责任边界管理的成效

实务篇以电网企业在实际运营中遇到的典型问题为例，介绍了企业如何应用边界管理的方法进行解决。电网选址规划、电网建设工程受阻、电网建设中的环境保护、外部施工管理、树线矛盾、电力设施保护、弃管小区供电社会管理、“三供一业”供电分离移交、停电信息公告、公益扶贫，应该说这些都是电网企业运营的实质性问题，与公众关系密切、社会关注程度高，无处不涉及边界管理。

以国网重庆市公司外部施工管理为例，让我们看看社会责任边界管理是如何被运用的。

外部供电管理是指供电企业在从事电网建设工程时，将部分或全部建设项目发包给承包单位负责建设。但在工程建设期间一旦发生电网安全、质量问题，造成经济损失或人员伤亡，受害人和外部公众往往把责任归咎于供电企业，要求供电企业予以赔偿或承担连带责任，如果处理不当将会引发一系列社会冲突。

面对这一问题，国网重庆市电力公司首先开展问题界定。分析得出，外部施工管理涉及的边界问题主要是由外部施工过程中供电企业、施工单位、受害人的权利义务不明确引发的，供电企业为保障工程顺利进行，并避免纠纷事态扩大，往往会承担不必要的责任。然后通过三重边界识别，对各利益相关方的权利和义务进行了识别和确认。最终确立了解决方案：加强分包管理体系建设、推进外包商评价考核管理、加强对建设单位的安全培训。

通过一系列方法的应用，最终促成了问题的解决，减少了施工单位的不规范操作行为，不合规分包、安全生产管理不到位等问题得以有效遏制。保障了电网建设的有序进行，基建工程得以按期投运。

工具篇：提供科学有效的手段

工欲善其事必先利其器，开展社会责任边界管理也是如此，一套好的管理方法应该有与之相应的管理工具。在界定概念、阐述方法、实证举例的基础上，手册最后给出了“拿之即用，用之即行”的工具包：责任边界识别工具、责任边界管理工具、责任边界评价工具。

责任边界识别工具包括利益相关方识别工具、利益相关方分析工具、责任边界风险识别工具、利益相关方调查法、利益相关方调查问卷。责任边界管理工具包括鱼骨图分析工具、5W1H分析工具。

《社会责任议题管理手册》

当你在谈论“议题”时
有没有想过
你说的到底是社会责任主题
还是社会责任议题?

社会责任议题、主题、项目之间
有什么关系?

开展议题管理有哪些策略可供选择?
有没有简便易行的工具?
……

问题不止于此，“议题”的内涵亦不止于此。国家电网公司新近发布的社会责任管理工具丛书中，《社会责任议题管理手册》就为我们解剖了“社会责任议题”内涵的丰富性和其在开展社会责任实践中的管理的系统性。这才发现，我们原以为稀松平常的“议题”竟有这么多门道。

议题对于社会责任的重要性不言而喻，落实企业社会责任的切入点和主要抓手就是对一个个社会责任议题进行落实，进而渐进式地实现由量变到质变。所以，对议题管理的有效性很大程度上决定了企业社会责任实践的表现。在国内相关理论研究匮乏、绝大多数企业没有掌握社会责任议题运行规律、缺乏对企业社会责任议题开展主动性管理的情况下，《社会责任议题管理手册》发布的意义也不言而喻。

概念篇

概念篇从企业社会责任主题、议题、议题管理、项目等方面，厘清了社会责任议题管理的相关概念的涵义和相互关系。

企业社会责任主题是企业履行社会责任的核心领域，它界定了企业社会责任的内容边界与范围。企业社会责任议题是企业社会责任主题下的关键性问题，是对社会责任主题的任务分解。社会责任项目是为实施社会责任议题或落实社会责任理念及管理方法而设定的一次性任务。

企业社会责任议题管理是指对企业的社会责任议题进行计划、组织、指挥、监督和协调的一系列控制活动，是企业社会责任议题的系统性落实机制。充分认识社会责任议题的类型（普通议题、价值链主导型议题、竞争环境主导型议题）和生命周期（潜伏、发生、发展、热点、消退），有助于企业更好地开展社会责任议题管理。

方法篇

方法篇从社会责任议题管理的策略选择、工具流程、组织程序等方面，系统构建了社会责任议题管理的方法和程序。

根据企业应对社会责任议题的态度和对社会责任议题所能给予的影响，社会责任议题管理可分为不回应策略、被动回应策略、主动预防策略、积极引导策略和率先发起策略五大类。

企业社会责任议题管理的工作流程包括八个步骤：收集社会责任议题、分析社会责任议题、筛选重点议题并确定应对策略、确立社会责任议题实施优先序、制订社会责任议题实施方案、组织推进社会责任议题实施、社会责任议题管理绩效评估、社会责任议题管理成果化与推广。除了给出应对策略和工作流程外，方法篇还详细介绍了推进社会责任议题管理的组织模式和工作机制。

实务篇

实务篇主要从供电企业社会责任议题管理的目标、原则、程序等方面进行了实践展示，对议题管理如何落实进行了解析。社会责任议题管理到底如何开展，让我们看看国网朝阳供电公司的案例。

朝阳公司确立了“建设社会责任联系点，搭建五位一体履责平台”的议题。这一议题产生的背景是，2012 年国网朝阳供电公司被列为国家电网公司全面社会责任管理试点的首批地（市）级单位，在开展社会责任管理试点之前，公司的供电服务、社区沟通、社会公益等分别由不同的部门负责，缺乏统一的行动安排和固定的对话接口，居民用户的意见诉求难以有效传达给公司相关部门，公司开展的服务活动也缺乏强大的社会影响力和品牌带动力。

随着社会责任管理试点工作的不断探索和深入实践，公司提出了“供电企业要做地方经济快速发展的支撑者、城乡社会和谐进步的推动者、民生三农和设施农业的助力者”，创新策划了社会责任“百千万”行动，即对接全市 100 个

重点项目、建立 1000 个社会责任联系点、服务 10000 户设施农业户。建立社会责任联系点就在此应运而生。

议题选定后，公司首先分析议题价值分析。公司认为社会责任联系点无论是对客户还是对企业自身都具有重要的价值。对客户而言将大大提高客户与供电部门之间的联系，畅通沟通渠道，确保公司的每一项服务都是建立在客户需求和建议的基础之上，实现公司内部工作外部化和外部期望内部化，让客户享受更加贴心感人的服务。对企业而言，在公司与居民客户之间设立一个常态化的对接口，有利于公司及时充分掌握群众的意见和不满，及时作出回应，将公司与居民客户之间的矛盾降到最低，减少公司的运营风险。

其次进行应对策略选择。考虑到社会责任联系点是一个新生事物，是企业与社会沟通的一种新模式。国网朝阳供电公司采取率先发起策略，即率先发起社会责任联系点这一新概念，规范社会责任联系点的管理运行机制，策划相应的沟通及服务活动，总结社会责任联系点的典型案例和经验，在公司内外广泛传播，让社会责任联系点与公司之间形成品牌联动。

然后确定议题应对举措。在社会责任联系点建设的管理实践中，国网朝阳供电公司积在立足企业的实际情况和利益相关方需求的基础上，提出通过创新服务提升平台、搭建“居民连心桥”、建设民意信息平台、开创服务直通车等多种举措，实现社会责任联系点的“五位一体”功能。一些列举措之后，社会责任联系点经过近一年的试点运行，在经济、社会以及企业管理方面都取得了显著成效。

工具篇

工具篇开发出一系列社会责任议题管理的工具，方便读者学习和使用，包括议题识别与收集工具包、议题分析与筛选工具包、议题实施工具包、议题监测与评价工具包、议题管理规范性文件编制工具包。每一个工具包中包含了更加具体的工具。

《利益相关方沟通手册》

我们每个人每天都在进行着不同的沟通，企业也是如此。实际上，企业的沟通也是通过人来实现的。确切地说，是通过与利益相关方的沟通。那么：

什么是利益相关方沟通?
为什么要开展利益相关方沟通?
如何实施利益相关方沟通?
如何加强利益相关方沟通管理?

《利益相关方沟通手册》为我们提供了可以借鉴的参考和操作指南。《手册》以利益相关方理论、企业社会责任理论和沟通管理理论为指导，对供电企业建立系统化、规范化、结构化、制度化的利益相关方沟通体系进行了探索。

沟通体系建设——树立透明运营理念

加强利益相关方沟通是电网企业履行对利益相关方透明运营责任的重要内容，是赢得利益相关方支持电网企业发展的内在要求。利益相关方沟通要实现“四个转变”，即从工作沟通转向价值沟通，从单向沟通转向双向沟通，从事后沟通转向事前沟通，从一事一议沟通转向全面系统沟通。

为此，《手册》给出了针对特定议题、特定利益相关方、不同性质议题的沟通程序，包括了日常沟通、重大事项沟通、危机沟通、突发事

件沟通等内容。《手册》提供了可操作的沟通工具，包括重要外部利益相关方识别工具、沟通议题确定工具、沟通效果评估工具等。

沟通实践——重要议题沟通指导

《手册》针对政府、客户、伙伴、媒体、社区等五个利益相关方，从众多的沟通议题中选取重要的沟通议题，探究相关方期望，细化沟通目标，确定沟通对象，明确沟通部门，设定预期效果。在沟通策略部分，从工作阶段、沟通重点、沟通对象、沟通方式、沟通对策等多方面做了进一步说明。每个沟通议题辅以供电企业较好的沟通案例，让供电企业能够更好的理解和运用本《手册》。

政府沟通方面，通过沟通实现共促可持续发展。《手册》选取了电网项目规划与选址、支持重点项目建设、协同解决电网建设受阻、配合电力设施保护、提升农村电网供电能力、破解弃管小区供电矛盾、完善设施农业配套电力服务、管理突发应急事件等八个沟通议题，精选了国网眉山供电公司强化政府沟通保障配电网建设、国网重庆永川供电公司加强电网规划中的政府沟通等案例。

客户沟通方面，通过沟通实现最大化客户价值。《手册》选取提升业扩报装服务、合理安排停电计划、加强节约用电指导和服务、执行国家电价政策、用电安全检查与指导、支持大客户发展、解决电力设施故障、推进准确便捷交费等八个沟通议题，精选了国网萧山供电公司加强客户沟通让办电又快又好、国网平凉供电公司多渠道缴费方便广大用电客户等案例。

伙伴沟通方面，通过沟通实现全方位共赢。《手册》选取发电企业技能培训、大力推进“三公”调度、支持清洁能源上网、监督管理项目质量、电网建设项目分包管理等五个重要议题，精选了上海送变电工程公司携手分包队伍保障农民工权益等案例。

媒体沟通方面，通过沟通打造媒企新关系。《手册》选取突发事件处理、企业形象宣传、拓展媒体合作、坚持透明运营等四个沟通议题，精选了国网鞍山供电公司借助媒体力量化解“莫须有”舆情等案例。

社区沟通方面，通过沟通实现共建美丽新家园。《手册》选取了提升社区用电服务、电网建设中的环境保护、电网运行中的环境保护、开展社区公益活动等四个沟通议题，精选了国网北京市电力公司跨界合作建设“电力爱心教室”等案例。

沟通工作推进——强化沟通重在落实

沟通要落到实处，需要有效的推进模式。《手册》提出了沟通工作推进的“三全”模式，即全员参与、全方面覆盖、全过程融合。

具体来说，领导要重视，能够表明立场、做好表率，积极部署；在能力建设方面，要建立制度、进行培训、积极实践、实施考核；资源保障方面，要做到人力、物力、财力保障；宣传发动方面，要做到调查摸底、全方位发动、树立典型、成果宣传。《手册》最后给出了九步骤沟通落实机制（如上沟通落实机制图）。

介绍了这么多，再举个栗子加深下理解，让我们看看国网北京房山供电公司是如何应用这套沟通方法与地方政府沟通的。

北京房山区春秋暴风、夏季暴雨，冬季暴雪，较多出现极端天气。为应对极端天气带来的灾害，国网北京房山供电公司联合政府部门共同开展区域性应急体系建设。

在这个沟通案例中，房山供电公司首先确定“区域性应急体系建设”的沟通议题。其次梳理和明确具体的沟通对象，这一沟通议题涉及区政府、乡镇政府、园林局、水务局、应急办、交通局、119 指挥中心。然后确立了公司的牵头部门，即运维检修部、安全监察质量部、营销部、电力调控中心等。

接下来，房山公司展开了针对性行动。推动政府建立信息平台，增加电力抢修恢复模块，将发生灾害天气事故现场的气象、地理信息与 119、交通指挥等信息共享。联合政府、水务、气象、交通、119 等部门建立动态的协同沟通机制。争取园林部门最大支持，进行消隐去树工作，避免极端天气下次生灾害的产生。

有效的沟通和恰当的举措最终取得了成效，极端天气下的电力设施抢修时间大大缩短，提高了政府和社会对供电服务的满意度，公司的责任品牌形象也实现了有效提升。

《公益项目管理手册》

尽管公益正在成为一种时尚，尽管公益项目是很多企业开展履责实践的起点，但是对于公益项目运作管理的问题和公益与社会责任之前关系的讨论都一直存在。

好在，我们终于等来了这本手册——《公益项目管理手册》。

虽说有关公益理论和管理的图书并不少见，然而如这本手册从方法论的角度，详细阐述公益项目管理流程的却不多见。这本手册共分四章：

第一章公益项目管理的概念与要求，系统回答了什么是公益、什么是企业公益、什么是企业公益项目管理、公益项目管理的基本模式有哪些、模式选择策略等基础问题。

第二章中央企业公益，从中央企业公益的定义出发，系统研究了中央企业公益的合法性、投身公益的原因、公益的特殊性、中央企业如何做公益等问题，并进一步探讨了供电企业如何做公益的问题。

第三章供电企业公益项目管理流程，从公益项目选题、计划、实施、管控、品牌塑造、绩效评价等六个主要环节进行了探索。

第四章归集了与公益项目管理有关的政策法规，给出了公益项目管理的工具。

1 概念与要求

手册首先厘清了企业公益、政府公益、社会组织公益、个人公益几个概念之间的不同，然后围绕企业公益展开论述，阐述了企业公益的背景和特征。

企业公益是指企业将其拥有的资源（包括有形资源和无形资源）通过捐赠、提供服务等形式自愿参与到与其生产经营无直接关系的社会公益事业中的行为，与政府公益、社会组织公益、个人公益有显著的不同。

企业公益的特征包括目标的多元性、内容的关联性、公益投入的波动性、公益模式的创新性。企业公益项目管理的基本模式分为三种：自主管理模式、委托管理模式、合作管理模式。公益项目管理模式的选择策略主要包括主动创新策略、积极跟随策略、渐进提升策略、持续实施策略四种。

供电企业公益项目管理模式主要包括扶贫（含援疆 / 援藏）、赈灾、助残、助学、助医、文体事业、环境保护、社会公共设施建设、其他公益救济和公共福利事业、直接捐赠等。

2 中央企业公益

中央企业公益是什么？中央企业公益是指中央企业在符合国家有关法律法规和监管政策的前提下，根据社会事业发展的需要，将企业的资源无偿通过捐赠、提供服务等形式投入社会公益事业的行为。

手册从中央企业履行社会责任是天职、人民群众需要和党中央要求、承担着促进经济社会发展的使命和责任三个方面回答了中央企业公益合法性的问题。中央企业公益的特殊性体现在公益目标的特殊性、公益动机的特殊性、公益方式的特殊性、受助对象的特殊性、公众期望的特殊性。

中央企业公益如何做？中央企业公益有规范管理、量力而行、勇担任务、主动创新、开放合作、社会监督等六个方面的要求，主要通过企业自身成立专业部门（如国家电网公司成立对外联络部）、建立非公募基金（如中远慈善基金会）等来开展公益项目。

一般的社会公益类型包括救济型公益、保障型公益、发展型公益、价值型公益四种。企业可根据自身情况选择适合的公益类型。

供电企业公益如何做？供电企业公益有其特殊性，需要较高的透明度，支出的决策程序要求更高，公益项目的选择与企业发展战略保持高度契合，要严格遵循自愿无偿、统筹兼顾、合法合规、专业科学的基本原则。

供电企业公益项目管理包括确定项目、项目立项、落实预算、项目实施、项目传播、评价考核等几个阶段。供电企业志愿者管理也要严格遵守《中国注册志愿者管理办法》。

3 公益项目管理流程

公益项目筛选的依据主要包括“五个有利于”：有利于企业和社会可持续发展、有利于解决利益相关方的迫切问题或长远问题、有利于创造价值增量贡献和明显工作成效、有利于大范围复制推广和创新应用、有利于广泛传播。

公益项目计划包括明确项目对象和目标、设定项目管理架构、设计项目实施模式、协调项目进度安排、确定项目资源保障公益项目实施要明确项目实施主体责任，按计划推进项目工作，搭建维护项目合作平台，协调公益项目参与各方。公益项目管控要从流程管控、财务管控、效果管控、风险管控等四个方面着手。

品牌塑造是公益项目管理的重要环节。手册指出品牌塑造要从品牌形象定位、设计、传播、维护等四个方面推动。比如为区别于其他公益项目，国网资阳供电公司遵循 MI（理念识别）、BI（行为识别）、VI（视觉识别）、EI（环境识别）的系统化创建方法，设计出了“红细胞”品牌识别系统。为了更好地传播公司的精准扶贫公益项目成果，国网四川省电力公司积极参与中国民生发展论坛等全国性论坛和会议，与各方进行广泛交流，使公司的马边扶贫公益项目得到较好的展示传播。

公益项目的产出如何评价？在本章的绩效评价部分，手册中提出了“三级六维”公益项目绩效评价模型，那么具体何为“三级”何为“六维”呢？

4 政策与工具

手册在这一部分梳理出了我国当前主要的与公益相关的政策法律文件，如《关于国有企业更好履行社会责任的指导意见》等，便于读者查找使用。另外，手册给出了工具与资源，涵盖了项目开发、项目策划实施、风险预案、评估、项目产出工具，并给出了可参考的合作资源，如中国扶贫基金会的“公益同行”项目等。

《社会责任信息披露报告书编制手册》

社会责任报告正在成为越来越多的企业进行信息披露的标配。据统计，近年来，中国每年为全球贡献超过 2000 份的社会责任报告，数量还在继续增长。

尽管如此，对于社会责任报告编写的形式、意义却在最近两年出现了争议：新媒体时代下依托纸媒的报告是否还有必要存在？连续编写这么多年报告究竟能对管理推进能起到多少作用？争议的出现既说明了社会责任报告的发展需要创新突破，也印证了要编好一份社会责任报告的确不易。

也许这就是在当前社会责任报告编写几乎是一项趋于成熟的工作的情况下，这本《社会责任信息披露报告书编制手册》仍然发布的意义所在：帮助尚未发布报告书的供电企业，快速学习编制方法与要领，高质、高效地完成报告书的编制工作；为具有报告书编制经验的供电企业，提供进一步的创新思路和指引，鼓励其结合实际需要进行创新，不断改进和提升报告书的编写质量。

1. 编制与传播

从名称来看，当前有关社会责任信息披露的报告主要有企业社会责任报告、可持续发展报告、企业公民报告、实践报告、专题报告、白皮书、简讯等不同类型。《手册》将这些统称为“社

会责任信息披露报告书”。根据报告书内容覆盖的全面程度以及对不同议题关注度的差异性，《手册》将企业发布的报告书分为综合型报告书、利益相关方型报告书、议题型报告书三个类别。

《手册》提出报告的核心功能应该在于：以责任视角系统展示企业价值，建立与利益相关方沟通的新方式，形成企业内部对话的新机制。

编制社会责任报告是一项系统工程，需要多部门写作。如图所示，《手册》给出了六个步骤，即组建团队与制定计划、定位与选题、收集资料与深度调研、内容构成与搭建框架、撰写与设计、传播。

定位与选题是赋予报告书企业特色的重要一步。报告书的特色化会给利益相关方留下深刻印象，引起利益相关方共鸣。在定位与选题阶段要明确报告书编制、发布的目的与意义。清晰的定位和选题，将有针对性地指导后续资料收集、选取及报告书的逻辑构建与撰写工作。

2. 内容的表达

在这一部分，《手册》从供电企业出发，重点阐述了如何确定一份报告的表达内容以及内容的呈现形式。

供电企业的社会责任信息披露报告书的内容一般包括落实能源发展战略、保障区域电网安全可靠运行、服务区域经济发展、保障区域电网高效环保运行、贡献当地民生改善以及科普电力知识等方面。《手册》认为企业在编写报告书是应注重对主体内容的价值解读和感性表达，在选择、表达内容时需要遵循两个原则：考虑所属集团公司的整体战略格局、考虑地方经济社会发展的格局。

就形式而言，报告书的内容一般有文字、数据、图表等呈现形式。报告书的内容完善后，应对文字、数据、图表等进行优化组织，通过变化叙述维度、美化报告书文风、解读数据隐含价值以及创意图片搭配等，精准实现报告书的表达意图，提升报告书更好的阅读体验。

3. 推动管理

“以编促管”被认为是报告应有的重要功能。《手册》就认为社会责任信息披露报告书可以服务与企业的绩效管理、沟通管理、文化管理、风险管理。其中的逻辑是，报告书内容反映的是企业的管理思想、行为和结果，是对企业发展战略、履责实践与绩效、履责计划于行动、履责目标与承诺的系统性回顾、总结与展示。报告书的质量在一定程度上受到企业管理水平的影响。因此，可以将报告书的编制过程作为对企业管理现状的检验，以发现企业管理中的不足和挑战，一方面服务与企业管理提升与创新，另一方面为报告书质量的持续提升指明方向。

愿望是美好的，尽管目前的现实并不尽如人意，但我们应该知道方向和目标所在。和其他基本手册一样，在最后，这本手册也给出了工具，大到地方经济社会发展特点分析，小到资料清单和访谈提供参考模板。真正是一本在手应有尽有了。

综合价值创造理念？概念没那么玄，应用没那么难！

作者：北京融智

对消极影响的管理是企业对社会负责任行为的基本层次，负责任的企业不能仅仅停留在这一层次。企业作为社会文明与进步的重要推动者，需要以创新的思维、担当的精神、理性的行动增进自身运营对经济、社会、环境的积极影响，最大限度地创造综合价值，促进社会福利的改善。

什么是综合价值

从某种程度而言，企业社会责任理论与实践的发展历程就是一个对企业价值问题的不断探讨和深化的过程，经历了从最初以财务价值、股东价值为中心的狭隘工具论，到以社会价值为目标的泛功能论，再到现在以经济价值、环境价值和社会价值多方协调、平衡的综合价值论。综合价值创造成为企业履行社会责任的一种新的思维方式、行为准则和核心内容。

综合价值就是经济价值、社会价值和环境价值之和，反映了个体或整体的经济与非经济的多元需求，企业价值、利益相关方价值和社会整体价值都包含经济价值、社会价值和环境价值三个维度，都是综合价值的体现。综合价值创造理念的核心要求包括：最大化积极影响、强调价值平衡性、突出增量价值。

如何用到责任实践

综合价值创造是企业开展社会责任实践的主要着眼点，这意味着综合价值创造也是企业落实社会责任议题的关键目标。基于此，企业在落实社会责任议题的全过程中，应当将综合价值创造理念深度融入，按照“发现价值、创造价值、传播价值、提升价值”的思路，不仅将其作为社会责任议题识别与选择的思想指导和重要依据，而且在社会责任议题策划与实施中深刻反映和积极实践，同时还应当重视这一理念对社会责任议题绩效评价与改进的要求和指引。

1 议题识别与选择

综合价值创造理念为企业开展社会责任议题的收集、识别与选择提供了重要指导和启示，具体包括：

一是将企业运营活动对社会与环境可能带来积极影响的价值点作为社会责任议题的重要来源。类似于识别社会与环境风险点，企业可以在对自身运营的价值链活动进行分解与梳理基础上，考察每一项价值链活动对经济、社会、环境可能产生的积极影响，找出企业开展运营与管理可能创造的、社会也关注的价值点，这些价值点可能成为企业潜在的社会责任议题。在操作方法上，企业可以发动各部门和业务单元对各

自所开展的运营活动与社会、环境的关系进行分析，寻找出可能对经济、社会、环境产生积极影响的价值点。在此基础上，由企业社会责任议题识别的联合小组对各部门和业务单元找出的价值点进行甄别，并最终确定是否成为企业的社会责任议题。

二是收集与识别更多能够创造共享价值的企业社会责任议题。对于共享价值模式与纯粹利他模式，现实中越来越多的企业倾向于采取前者来增进对社会的积极贡献，而且越来越多的学者也认为企业采取共享价值模式是一种更理性、更可持续践行社会责任的表现。在操作方式上，企业可以采取“由外而内”与“由内而外”相结合的方式，前者指的是企业首先广泛收集社会问题，然后分析这些社会问题与企业的价值链活动或竞争环境之间是否可能出现联系，企业是否有、有什么样的优势去解决这些社会问题；后者指的是企业立足对自身价值链活动的分析，找出各个价值链活动的社会影响因素，找出当前社会在这些影响因素上出现的突出问题，然后评估分析企业是否有能力、是否有优势、有什么样的优势去解决这些问题。

三是将对经济、社会、环境可能产生的贡献大小作为社会责任议题评估与选择的重要考量因素。企业在对社会责任议题的优先级评估中，“经济价值”、“社会价值”和“环境价值”指标，均应考察如果企业落实某项社会责任议题，将对经济、社会、环境发展带来何种程度的积极贡献。当然，如果这种积极贡献越大，那么它的综合价值创造水平就会越高，反之亦然。

2 议题策划与实施

企业对综合价值创造理念的真正落实应当是社会责任议题的策划与实施阶段，因为这一阶段策划出与具体实施的每一项行动都会决定企业能否最大程度地创造综合价值。

一是社会责任议题的行动策划与具体实施均需落实综合价值创造的平衡性要求。企业对于落实某项社会责任议题所需开展的每项行动，策划与实施时都要分析该项行动分别对于经济、社会、环境的影响，必须通过平衡来保证这三个维度上的影响具有积极的、正向的综合性结果。每项行动的策划与实施不能仅仅考虑经济价值、社会价值、环境价值中的单一维度，否则在某一维度上的积极影响可能带来其他维度上的更大损害，从而导致形成综合价值的整体性受损。

二是社会责任议题的行动策划与具体实施均需落实综合价值创造的增量贡献要求。企业对于落实某项社会责任议题所策划与实施的每项行动，都应进行价值增量创造的评估与检验。也就是说，企业应当对实施各项行动能否带来经济、社会、环境各个维度上的价值增量进行评估，即如果实施该项行动，它相比不实施该项行动，能否产生经济、社会、环境综合价值的增加。如果不能，那么企业需要对该项行动进行重新策划与修正。

三是共享价值模式能够为社会责任议题的策划与实施带来思路、模式和行动创新。共享价值模式意味着企业与社会之间更加紧密的联系，共享价值的创造依托于企业与利益相关方、企业与各社会主体之间更加充分的合作，也要求企业通过创新性思维、变革性模式、创造性行动来达成企业与利益相关方、企业与社会之间的互利共赢。企业对于共享价值型社会责任议题的策划与实施，必须从业务产品创新、商业模式创新、价值链创新、合作方式创新等方面创新行动。

3 绩效评价与改进

综合价值创造理念可以说为企业开展社会责任议题绩效评价与改进提供了全方位的指引。一方面，企业对任何社会责任议题落实绩效的评价，都应当将综合价值创造水平作为核心指标，包括社会整体层面与利益相关方层面。从社会整体层面来看，企业应当回答三个方面的问题：社会责任议题的落实对于经济发展、社会进步和环境保护带来哪些方面的促进作用？他们分别量化的价值是多少？最终的综合价值是多少？从利益相关方面层面来看，企业应当回答两个方面的问题：社会责任议题的落实对哪些利益相关方分别带来了其经济偏好、社会偏好和环境偏好的满足？这些利益相关方在各偏好上实现的综合价值情况如何？

另一方面，企业对社会责任议题落实绩效的评价，必须突出价值增量的思想。企业应当回答两个方面的问题：相比较于不落实该项社会责任议题，或者说，相比较于落实该项社会责任议题的传统方式，企业采取新落实行动后在经济价值、社会价值、环境价值上分别创造了多少增量？创造的综合价值增量是多少？此外，按照共享价值思维，企业对于社会责任议题落实绩效的评价，也应当考虑社会责任议题落实对企业竞争力提升的贡献。

新实践

如何做到公众透明度三年第一？云南电网公司给出了答案

解析《2016 年云南电网有限责任公司社会责任实践》

作者：北京融智企业社会责任研究院咨询经理 冯岳峰

在“一山分四季，十里不同俗”的红土高原上，生活着 26 个民族，其中 25 个少数民族中的 15 个民族为云南所特有，不同的民族和多姿多彩的民族风情构成了云南文化的多样性和丰富性。在如此复杂的环境下，云南电网公司在云南省十大公共服务行业公众满意度调查中实现“八连冠”，连续三年蝉联省级电网公司公众透明度第一，成为全国电力行业企业公众透明度的典范。他们是如何做到的呢?

2017 年 6 月，云南电网公司连续第 10 年向社会发布了《2016 年云南电网有限责任公司社会责任实践》，从电力供应、绿色环保、经营效率、社会和谐四个维度全面回顾了公司 2016 年工作。从这份报告中我们可以找出一些答案。

1 重点问题要讲透

5 月 14 日到 15 日，“一带一路”国际合作高峰论坛在北京召开，有来自 130 多个国家的约 1500 名贵宾出席这次盛会，“一带一路”获得重大关注。云南处于南方古丝绸之路关键节点上，云南电网公司如何支持云南打造大湄公河次区域经济合作新高地，建设成为面向南亚、东南亚的辐射中心，这在 2016 年报告中的专题得到了完美诠释。抓重点问题，与社会利益相关方进行深入细致的沟通，在云南电网公司的报告中做的较好。

2016 年报告中对国务院扶贫开发工作领导小组办公室等指定的南方电网公司在维西的定点扶贫做了深入细致的说明。纵观历年的报告，3 年做了 3 次专题去讲独龙族的扶贫，鲁甸地震保电救灾、西电东送 20 年等，都是经过深思熟虑、精挑细选之后确定出来的主题，起到了较好的效果。

2 社会热点要回应

社会责任报告作为与利益相关方沟通的重要载体，应该回答社会各界关心的重要问题。提到供电公司，电价电费、优质服务等是供电公司绕不开的话题。面对社会热点，云南电网公司不回避，采取了积极的态度进行回应。

报告将公司协助省物价局制定了居民生活用电实施“以电代柴”“以电代煤”的电能替代用电价格方案和居民套餐用电机制进行了详细的说明，并与阶梯电价进行对比。在人们较为关心的电力体制改革领域，公司形成了“3134”的云南电力市场模式，2015 年全年电量交易规模位居全国第一，2016 年更是推动各方成立了昆明电力交易中心继续推进改革。对社会热点持续公开、直接、透明的回应，让社会各界对于报告的发布有了一定的期待。

3 信息披露要全面

社会责任报告的编写具有一定的规范性，同时每个公司可以根据自己的企业和地域特色对报告披露内容进行一定的筛选。基于社会责任经济、社会、环境三重底线理论，按照南方电网公司的统一部署，云南电网公司的报告从电力供应、绿色环保、经营效率、社会和谐四个维度全面回顾了 2016 年云南电网的工作。

2016 年，云南电网公司实现了全国乃至全世界规模最大、网络最复杂的异步联网安全运行，圆满实现了“保主干电网安全稳定、保涉及民生的重要用户安全供电、保地级市和县城安全供电”的三大目标；在中越、中缅和中老电力联网的中国与东南亚的“第四条经济大通道”中，对越南送电 14.73 亿千瓦时，对老挝送电 0.97 亿千瓦时，对缅甸送电 1.65 亿千瓦时；，以水电为主的清洁能源占比达 83.4%，西电东送年送电量首次突破 1100 亿千瓦时；投入 1234 万元开展定点扶贫，投入 42.9 亿开展行业扶贫等。

4 推送内容要易懂

要让报告真正发挥沟通的作用，首要的任务就是要让读者能够读懂，这点对于电网公司这种专业性比较强的企业来说尤为重要。

首先要将专业语言转化为大众语言，城市地区供电可靠率 99.907% 可能大家没有什么感觉，只有电力专业的人能够看懂，转化为大家能够看懂的语言就是城市客户平均停电时间 8.775 小时 / 户。

其次要用大家喜欢的形式，云南富有地域、民族特色，给了设计师足够的灵感去发挥和创造，在云南电网公司的报告中，我们可以看到孔雀、蝴蝶、云南八大名花等，将文字和饱含地域特色的内容进行结合，让读者能够畅快的读完整本报告。

同时，报告运用了较多的图片、图表等，仿佛读者不是在读一本专业性的报告，而是听着作者在讲云南电网公司的履责故事。

5 报告发布要潮流

以“人民电业为人民开放透明传真情”为主题举办了“社会责任日”活动，活动期间发布了《2016 年云南电网有限责任公司社会责任实践报告》。

活动中，同时开通微博、微信、网易直播，看你不知道的云南电网。美女主播黄梦婕在网易新闻客户端昆明站“云南电网社会责任日专题页”一整天直播社会责任日活动，还组织了来自昆明理工大学和昆明冶金高等专科学校的同学们参观了社会责任示范基地云电科技园，现场回答观众们和网友们的提问。

关于我们

致力提供可持续竞争力解决方案

感谢您对融智的支持，如果您对本期简讯内容有什么意见，欢迎随时反馈给我们。

北京融智企业社会责任研究所是国内专门从事企业社会责任研究与推广的专业机构，主要任务是融合社会各界的智慧和优势，广纳国内外企业社会责任的前沿知识和先进经验，致力为政府、企业和非政府组织在社会责任领域提供强有力的研究平台、创新平台、服务平台、沟通平台和合作平台，积极推动国内企业社会责任理论与实践的持续健康发展。

地址：北京市西城区车公庄大街 9 号五栋大楼 C 座 1201

电话：010-88395152

传真：010-88393579

邮箱：rzcsri@rzcsri.org

网址：http://www.rzcsri.org

融智微信二维码

融智官网二维码