

# 高科技企业社会责任议题管理研究

□ 尹志欣<sup>1,2</sup> 吴春波<sup>3</sup>

(1.南开大学 经济与社会发展研究院,天津 300073;

2.中国科学技术发展战略研究院,北京 100038; 3.中国人民大学 公共管理学院,北京 100872)

**[摘要]** 企业社会责任战略议题管理是企业的一种行动管理职能,目标是找出潜在的或正在出现的、可能对企业构成影响的社会责任相关问题,然后动用并协调企业有效资源对相关问题的处理采取针对性措施。运用矩阵方法分析华为企业社会责任实质性议题,创新探索社会责任的全过程管理。最后,提出企业需要将践行社会责任议题的要求贯穿于企业运营及管理活动的每个环节,要在决策、战略、机制、组织、考核等多方面实现深度覆盖。

**[关键词]** 企业社会责任;华为;议题管理;科技企业

**[中图分类号]**F272-05 **[文献标识码]**A **[文章编号]**1003-1154(2017)02-0065-03

企业社会责任(Corporate Social Responsibility, CSR)已成为企业运营、战略管理的重要构成。企业社会责任是企业作为一种特殊的社会组织在其生产经营管理活动中应该为社会承担的责任。企业在结合自身发展状况、外部环境变化的情况下,合理安排内部资源,通过有效的企业体系,使得利益相关方维持平衡模式,进而促使企业强制履行社会责任以及相关自行裁量责任,通过合理管控实施流程并评估实施结果这一方式,达到企业内部管理资源与社会责任能力相匹配、与社会期望相协调,最终达成其社会责任目标。

## 一、华为 CSR 战略议题管理

企业社会责任是将社会问题转化为创新和商业机会。本文是对典型案例企业进行分析,以华为自2008—2015年发布的社会责任报告为研究对象,对华为的企业社会责任议题管理实践进行分析研究。美国议题管理委员会认为,“议题是组织的行为与其重要利益相关方的期望之间的差距;议题管理就是消除这一差距的过程。”CSR 议题管理是企业的行动管理职能,目标是找出潜在的或正在出现的、可能对企业构成影响的问题和事件(如法律、法规、政治或社会问题等),然后动用并协调企业有效资源对相关问题的

处理采取针对性措施。为准确辨识企业利益相关方的利益问题,不仅需要扫描更广泛的外部环境,还需要重点关注特殊的社会、政治事件以及与企业战略活动相关的其他非市场事件和趋势。

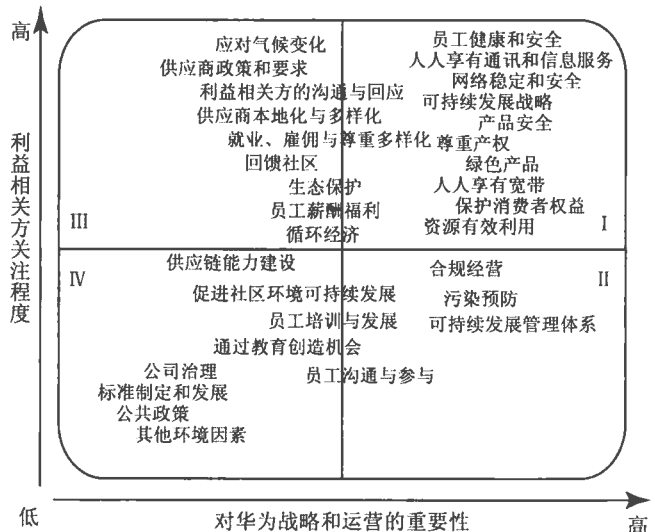


图1 华为企业社会责任实质性议题分析矩阵

议题管理首先需要对议题进行诊断和解析,确定议题可能对企业运营和声誉造成的影响,然后制定适当的应对措施以保护企业免受任何潜在的伤害。如果出现议题模棱两可、含糊不清,则应将解读和标

**[基金项目]** 国家自然科学基金面上项目“忧患型领导的理论构建、结构测量及其对员工变革反应的影响机制研究”(71672118);国家自然科学基金青年项目“知识型团队激励模式对成员间知识分享及其有效性的影响研究”(71302170)。

记相关事件的含义作为议题管理程序的一个重点,企业对议题的解读技能显得尤为重要,这种解读技能是指企业对相关事件贴上标签以使实践具有意义的能力。例如,如果一家企业能够在同行业或同领域的其他企业之前识别出具有战略相关性的事件或社会趋势,那么该企业就能先发制人,在其他企业之前实施适当的企业社会责任行为,或者因率先识别出了对整个行业意义重大的议题而赢得声誉上的加分。

2008—2010年,华为的CSR战略议题包括消除数字鸿沟、绿色环保、供应链CSR管理、合规经营、社会贡献和关爱员工等六部分。自2012年,华为对战略进行优化升级,演变为当前的四大战略:消除数字鸿沟、为网络稳定安全运行提供保障支持、推进绿色环保、实现共同发展<sup>[1]</sup>。华为将利益相关方管理纳入到CSR战略中,说明华为的CSR战略已成为一个成熟的体系,更加结构化。依据华为对利益相关方的调研结果,对利益相关方关注的主要议题进行排序,并结合华为的战略和运营<sup>[2]</sup>,以议题对企业战略运营的重要性和利益相关方关注程度两个维度生成华为CSR实质性议题的分析矩阵,该矩阵共分为四个象限(图1)。在第I象限中,CSR战略议题达到最佳状态,既获得了关注度,又对企业的战略和运营非常重要。但此时需防止某些重要议题从利益相关方的关注程度高和对战略运营重要的I象限滑向利益相关方关注程度较低和对战略和运营较小影响的II、III、IV象限。在第II象限中,CSR战略议题受利益相关方的关注程度较低,但其对企业的战略和运营影响较为重要。在第III象限中,CSR战略议题对战略及运营的重要程度较低,但其受利益相关方的关注程度较高。第IV象限中的议题既对企业战略运营不重要,利益相关方的关注程度又低。但企业仍需要经常关注处于该象限中的议题,因为这些议题可能是CSR战略其他议题的基础。随着企业的发展和业务的不断调整,四个象限中的议题可能会随时变化位置并对企业的社会责任战略和实践产生影响。

## 二、全过程的企业社会责任管理

践行CSR的根本不是在核心业务之外发展其他多样化业务,而是以更高规格的标准及形式积极拓展及运营主营业务,对各利益相关方、环境及社会造成影响的企业决策及活动进行规范化管理,确保业务行为在道德体系下运行,促进各利益相关方的积极参与,追求经济、环境、社会等方面的最大综合价值,全面融入产品研究开发、采购、生产、销售及售后等企业内部价值流程和生产运营全过程<sup>[3]</sup>。

### (一)企业社会责任融入研开

研发设计处于企业价值链的最前端,也是CSR管理理念和要求融入企业生产运营全过程的起点。首先,研究开发必须是建立在对客户需求了解的基础上,真正为客户创造价值。华为在全球建立专门的代表处及地区部,自主参与构建维护客户关系,构建了与客户直接沟通的专业渠道,通过深入的交流明确客户实际需求。其次,企业应采取产品全生命周期的研发设计理念,即从研发设计产品开始就考虑它在将来的使用、生产甚至走向灭亡时对社会和环境的影响。这一方面要求企业在研发设计时就要考虑其产品未来使用过程可能带来的社会风险;另一方面要求企业开展产品的绿色研发设计,即采用先进节能环保技术,提高产品在未来生产使用过程中的效率,减少污染排放。最后,企业应制定和实施利益相关方沟通策略和参与策略,确保运营透明度,凝聚各方合力,增强社会和利益相关方对所研发产品的可接受性。

### (二)企业社会责任融入采购

责任采购是企业需将CSR观念及需求与内部采购流程相融,以此确保企业内部采购到的原材料、产品、服务都与“责任”相联系,且能保证在进行采购交易的过程中企业需承担相应责任。从CSR层面来讲,供应链责任指的是企业重新优化组织内部治理结构及管理程序,重塑采购行为战略,选择与供应商建立合作关系的形式,鼓励供应商在交易过程中要严格遵守CSR法律法规及相关倡议,同时督促供应商的管理方案与践行行为保持一致。从CSR内容层面看,供应链责任主要涉及职业健康与安全、劳动人权、商业伦理、消费者权益、环境保护等。在华为,供应链的健康稳定发展是实现整个产业链可持续发展的关键。客户、华为、供应商及下一级供应商共同组成一个生态系统,华为的供应链CSR管理主要与管理机制、职工健康安全、环境保护等多项议题有关。

### (三)企业社会责任融入生产过程

将CSR理念和要求全面融入生产工序,转变传统观念,由传统的效益第一转变为对人的价值的重视,并在此基础上加强对社会、环境、客户做出努力及贡献的关注。首先加强质量管理,确保企业生产的产品或提供的服务符合质量标准,对客户或消费者而言是安全可靠的。华为在设计产品及生产产品时,一直将“弱化产品对环境造成的不利影响”视为产品质量评估的关键性指标。每件新产品在量产前,都需要通过绿色产品认证,从而持续改善产品的环境性能,促进产品减少资源消耗、提高效能、降低生产和运行成本,减少产品整个生病周期对环境的影响。其次是将环保节约理念融入生产全过程,加强设备技术改进,尽可能地采用环保技术,减少“三废”排放,做好环境

污染治理工作,并采取循环经济发展模式,最大限度地降低企业生产活动对环境的消极影响。华为积极探索使用对环境友好新型环保材料,最大限度地减少对环境的影响。与此同时,坚持以人为本、尊重人权,切实维护员工的基本权益。最后,开展透明运营,定期向社会发布产品生产相关信息,自觉接受社会监督,同时积极主动推动利益相关方参与和合作,最大限度地优化生产资源配置,全力提升产品的需求响应能力和水平。华为积极主张开放透明,鼓励与客户、行业、政府和媒体等利益相关方保持全面的、频繁的沟通,提高在设计、开发和部署等方面的安全能力。

#### (四) 企业社会责任融入销售及售后服务

销售及售后服务时企业将其生产的产品或提供的服务传递到客户手中的过程,是企业核心社会功能得到最终实现的阶段。首先是必须坚持诚信为本的原则;其次是基于客户需求分析构建营销网络和进行促销宣传,方便客户购买,并重视购买过程以及售后服务给客户带来的价值增值,满足客户的多元价值需求。再次是始终坚持绿色环保理念,在产品的包装、宣传广告设计等方面都尽可能进行节约和绿色设计。华为确定了绿色包装“6R1D”的政策,指的是以适度进行包装作为核心的合理设计、可反复周转、减量化、材料循环再生、重复使用、可降解处置和能量回收利用。然后是积极帮助客户树立正确的消费观念,通过多种方式引导客户开展责任消费。最后是尊重消费者的隐私,确保消费者的基本权利得到有效保护。此外,为实现合作共赢与零售商、批发商等下游企业建立业务合作关系,通过相互合作共同提升为客户服务的水平,同时加强客户关系管理,构建良好的、和谐的客户关系。

### 三、对策与建议

企业需要将践行 CSR 议题的要求贯穿于企业运营及管理活动的每个环节,基于决策、战略、机制、组织、考核等多方面实现深度覆盖。依据责任理念及需求对企业核心价值观、发展战略进行调整与优化,倡导企业发展愿景及使命涵盖 CSR 理念,对企业的核心价值观进行创新与优化,基于价值创造层面对企业存在的本质及发展问题进行客观、科学的解答<sup>[1]</sup>。

构建 CSR 组织管理机制和职能管理支持机制。CSR 组织管理机制是企业全面践行 CSR 而专门成立的组织机构及运营流程,是企业积极践行 CSR 的根本动力所在。从 CSR 机制来看,尽管性质不同的企业所构建的组织架构及运营流程存有很大差异,但“委员会+具体推动部门”仍是一个通用的框架机制。多层次深入践行 CSR 需要对企业当前的职能机制进

行调整与优化改进,尤其是要将践行 CSR 的需求贯穿于企业内部运营流程的每个环节和具体的职能管理体系,如财务管理、人力资源管理、信息管理、企业文化等,并在此基础上,构建、健全企业的责任管理支持机制,为实现企业快速、稳定、长远发展提供全方位的支持与帮助。

构建完善利益相关方参与合作机制。利益相关方参与合作机制的构建是推动企业积极践行 CSR 的核心内容,具体指的是企业为保障各利益相关方享受到应有的监督权、知情权、参与权,推动各利益相关方积极参与企业长远发展而进行的制度调配、行动部署,目的在于提高各利益相关方的满意度,从根本上实现企业利益和综合价值的最大化。因此,企业要依据各利益相关方参与议题的关注点差异,构建与之相对应的利益相关方参与合作体系,尤其是要构建与各利益相关方相适应的实际参与标准,如社会责任公开、披露机制等。

建立 CSR 绩效考核机制。所谓 CSR 绩效考核机制指的是基于责任践行标准及具体指标对企业所有部门、全体员工践行 CSR 的行为与结果进行客观评估及奖励、处罚,具体体现在企业激励及约束体制的构建等。该体制内容主要包括责任绩效考核机制、绩效考核组织机制、绩效考核程序等。建立 CSR 绩效考核机制明确指出 CSR 理念和行动的基础上,最大限度的实现企业综合价值的追求,对不同考核目标进行均衡和协调。

企业需要将 CSR 理念贯穿于企业内部业务的每个流程,在企业价值链活动的基础上,追求及实现价值创造的最大化,同时确保 CSR 理念与企业运营体系的每个流程相关联。通过建立融合 CSR 理念的生产运营机制、生命周期管理机制以及日常运行机制,将践行 CSR 的硬性标准要求全面贯穿于企业日常运行流程,全面实现践行责任需求对战略决策、价值观、预算编制管理、计划制定等日常活动的进一步认可与大范围覆盖,构建全方位、多样化的责任践行机制,为企业全方位践行社会责任创造体制条件。□

#### [参考文献]

- [1] 邵兴东,孟宪忠.转型期中国企业战略性社会责任——以华为和碧桂园为例[J].经济与管理研究,2015(09).
- [2] 郑海东,孙宽莉,张音.社会责任纳入企业战略的识别要素研究[J].软科学,2015(07).
- [3] 李伟阳,肖红军.全面社会责任管理:新的企业管理模式[J].中国工业经济,2010(01).
- [4] 吴春波,尹志欣,马君.企业社会责任与企业管理的关系研究——基于华为公司企业社会责任报告的案例研究[J].管理现代化,2014(04).