

# 企业社会责任及其承担\*

宁向东 吴晓亮

(清华大学经济管理学院 100084)

2006年4月11日,胡润百富在清华大学公布2006胡润慈善家排行榜、2006胡润慈善企业排行榜,同时邀请慈善家代表以及慈善机构代表等众多嘉宾齐聚清华,围绕备受关注的话题——“慈善”,进行深入交流与探讨。会上,一位来自银行业的嘉宾的发言引人深思。他强调,银行的钱是储户的钱,利润是股东的权益,作为经营者他们“不敢动用”这些钱来做慈善。在场也有其他企业家表达了类似的观点。这种观点引出了一个值得思考的问题:是否只有个人的钱才可以名正言顺地来做慈善,而企业的钱是不能轻易被动用来进行慈善行为?显然,这个问题背后更深层次的含义是,国内大众和企业界对企业慈善行为——或者更广义地说,企业的社会责任究竟该如何行使——还存在着概念上的模糊和理解上的误区。

进入21世纪以来,人们对企业的期望,已经不仅限于解决就业、赚取利润和缴纳税收的功能,人们更希望企业能有效地承担起推动社会进步、关心环境和生态、扶助社会弱势群体、参与社区发展、保障员工权益等一系列社会问题上的责任和义务;同时,也有越来越多的企业意识到社会责任的重要性。那么,到底企业的社会责任包括哪些内容?为什么企业有社会责任?谁来承担企业的社会责任?如何承担?……本文将就这几个问题进行深入阐述。

## 一、企业为什么有社会责任

### 1. 企业社会责任是什么?

目前,企业社会责任(Corporate Social Responsibility 简称 CSR)的概念已经广被接受,但就国际社会而言,还没有一个统一的定义。

世界银行定义企业社会责任为:企业与关键利益相关者的关系、价值观、遵纪守法以及尊重人、社区和环境有关的政策和实践的集合。它是企业为改善利益相关者的生活质量而贡献于可持续发展的一种承诺。

欧盟对企业社会责任则定义为,公司在资源的基础上,把社会和环境密切整合到它们的经营运作、以及与其利益相关者的互动中。

美国权威的帮助会员公司实施社会责任战略的组织——Business for Social Responsibility 则定义为,通过尊崇伦理价值以及对人、社区和自然环境的尊重,实现商业的成功。

由这些重要的国际组织对企业社会责任给出的定义可以看出,其基本内涵和外延是一致

的。它是指企业在创造利润、对股东利益负责的同时,还要承担起对企业利益相关者的责任,保护其权益,以获得在经济、社会、环境等多个领域的可持续发展能力。利益相关者是指企业的员工、消费者、供应商、社区和政府等。企业得以可持续经营,仅仅考虑经济因素对股东负责是远远不够的,必须同时考虑到环境和社会因素,承担起相应的环境责任和社会责任。

## 2. 为什么企业要承担社会责任?

我们要解答的第二个问题是:企业为什么要承担社会责任?可以从经济学、法理学和社会学三个方面综合考虑。

### 1) 经济学:利益相关者理论

利益相关者理论(Stakeholder Corporate Governance Theory)是对传统的“股东至上主义”治理模式的挑战。其思想渊源来自Dodd在1932年的经典文献。他指出“公司董事必须成为真正的受托人,他们不仅要代表股东的利益,而且要代表其他利益主体,如员工、消费者,特别是社区整体利益。”此后,学者们分别从企业战略、社会责任、经济伦理等角度进行论述,推进了利益相关者理论研究的发展。

利益相关者理论认为,企业是一个由利益相关者构成的契约共同体,利益相关者包括企业的股东、债权人、雇员、消费者、供应商等交易伙伴,也包括政府部门、本地居民、当地社区、媒体、环境保护主义者等压力集团,甚至还包括自然环境、人类后代、非人物种等受到企业经营活动直接或间接影响的客体。这些利益相关者都对企业的生存和发展注入了一定的专用性投资,他们或是分担了一定的企业经营风险,或是为企业的经营活动付出了代价,因此,企业的经营决策必须要考虑他们的利益,并给予相应的报酬和补偿。因此企业对利益相关者必须承担包括经济责任、法律责任、道德责任、慈善责任在内的多项社会责任。

### 2) 法理学:“企业公民”的概念

伴随企业社会责任与可持续发展等理念成为国际上的一股主流思潮,企业公民(Corporate Citizenship)一词得到了广泛的传播。“企业公民”是指一个公司将社会基本价值与日常经营实践、运作和策略相整合的行为方式。它从法学的角度强调了企业的社会公民身份,意味着企业不能只满足于做个“经济人”,还要做一个有责任感和道德感的“人”。企业是社会的细胞,社会是企业利益的源泉。企业在享受社会赋予的条件和机遇时,也应该以符合伦理、道德的行为回报社会。

世界经济论坛认为,“企业公民”的概念包括四个方面内容:

企业的基本价值观。主要包括遵守法律、规则以及国际标准,拒绝腐败和贿赂,倡导社会公允的商业道德和行为准则。

对利益相关群体负责。其中雇员、顾客和股东是最基本的,主要包括安全生产,就业机会平等和薪酬公平、反对性别、种族等歧视、注重员工福利;保护消费者权益;维护股东权益,重视投资者关系;还有企业对所在社区的贡献等。

对环境资源的责任。主要包括维护环境质量,使用清洁能源,共同应对气候变化和保护生物多样性等。

对社会发展的广义贡献。比如救助灾害、救济贫困、扶助残疾人等弱势群体和个人,赞助教育、科学、文化、卫生、体育、环保、社会公共设施建设或其他促进社会发展的公共、福利事业。

当前,很多大型跨国公司都把“企业公民”作为公司的核心价值观之一,积极实践。这种价值观是公司包括各种环保、人权组织在内的非政府组织以及各种利益相关者之间长期博弈而形成的。

### 3) 社会学:企业承担社会责任是社会和谐的内在要求

在社会学领域,一个始终被强调的概念是社会的和谐性。按照社会组织理论的说法,构

建和谐社会涉及到各个主要社会组织的社会责任，包括政府的社会责任、企业的社会责任、民间社团的社会责任和城乡基层社区的社会责任等等。其中企业的社会责任非常重要，在整个社会组织责任体系中发挥着重要作用。而国际上关于企业社会责任的阐述，在形式与内容虽然各有不同，但是其关注社会的环境、劳工权益的保护、合法经营和可持续发展等方面的内容，也正是社会和谐性所强调和关注的重点。

总之，社会和谐，企业有责。社会的和谐离不开企业，企业的发展也离不开社会。企业在处理与社会的关系中决不能只盯住经济效益，要主动承担起应承担的社会责任，把企业的发展融入社会的发展之中。

## 二、企业社会责任的历史与实践

### 1. 企业社会责任运动的发展历史

20 世纪 80 年代以来，随着经济全球化发展和跨国公司的对外扩张，各国劳资关系力量处于一种极端不平衡的状态，经济全球化的同时伴随着贫穷的全球化，劳工权益保障日益成为世界性的社会问题。在这一背景下，企业社会责任运动在欧美发达国家发起，并逐渐演变成一股世界性潮流。

企业社会责任运动最主要的一种形式是“企业生产守则运动”。该运动要求公司特别是跨国公司等企业，必须以国际劳工标准为依据来制定和实施工资、劳动时间、安全卫生等劳工标准。企业的生产守则最初是在劳工组织和消费者的压力下，跨国公司为保持企业形象而设立的有关企业内部劳工标准方面的自律性规则，其目的着眼于改善劳工状况。但是跨国公司自身制定的生产守则，一定程度上服从于其商业利益，实施状况很难得到社会监督。因此，在多重力量的推动下，生产守则运动开始由跨国公司自我约束的内部生产守则向社会监督的外部生产守则转变。

据经济合作组织（OECD）统计，到 2000 年为止，全球共有 246 个生产守则，其中 118 个由跨国公司制订，92 个由行业协会和贸易协会制订，32 个由非政府组织制定，4 个由国际组织制订。如今，全球各种类型的生产守则已经超过 400 多个。由商贸协会、多边组织或国际机构制定的生产守则主要在美国、英国、澳大利亚、加拿大、德国等地，其中最有影响的是由“国际社会责任组织”（SAI）于 1997 年制定的 SA8000 标准。一些跨国公司为了树立品牌形象，纷纷响应 SA8000 标准，而且也要求产品配套企业和合作企业都要遵守这些守则，从而将“企业社会责任运动”扩展到了包括中国在内的广大发展中国家。

如今，企业社会责任在欧美发达国家的发展，已从当初以处理劳工冲突和环保问题为主要功能，上升到实施企业社会责任战略提升企业国际竞争力的阶段。

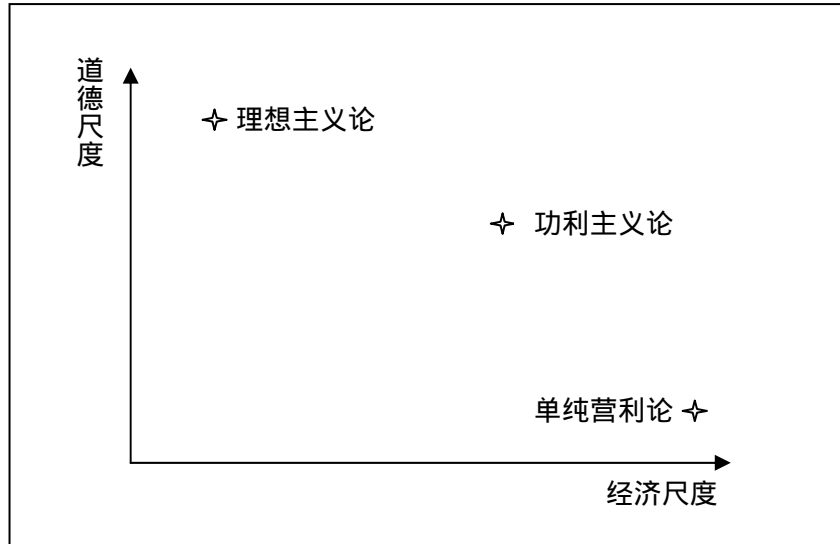
### 2. “企业社会责任”的理论流派

从企业的社会责任提出之日起，对于企业到底是否应该承担社会责任，在学术界一直存在很大争议。争议的核心在于，以营利为目标的公司组织，对于“社会责任”这个以往被视为是政府应负担的责任的观念，究竟应该采取什么态度加以应对？我们依据公司对社会责任采取的“态度”，对现有的企业社会责任理论进行简单综述。

企业应该采取什么态度应对社会责任的问题，实际上暗含了对两种评价尺度的权衡，一是经济尺度，一是道德尺度。经济指的是经济利益，经济尺度是企业对于经济利益最大化的追求程度；道德是主要依靠社会舆论、风俗习惯和良心指导和约束的人格品质规范和调整人与社会、人与自然关系的行为规范。道德尺度就是企业以这些规范来判断自身行为善恶的价值评价标准。

按照企业对经济尺度与道德尺度的权衡状况,可以把目前学术界关于企业社会责任的理论分成单纯营利论、功利主义论和理想主义论三种类型。以经济尺度为横轴,道德尺度为纵轴,我们建立一个企业社会责任坐标系,可以形象地在三个不同位置标出三种理论,如图一所示:

图一:用道德尺度与经济尺度来衡量企业社会责任



### 1) 单纯营利论

单纯营利论认为社会领域包括私人领域和公共领域,各有不同的功能。公司属于私人领域,而政府属于公共领域。社会责任首先是一个公共领域的概念,政府是社会责任的主要承担者,同时,它通过制定相应的法律和规则,将一部分社会责任划分给公司承担。公司作为私人领域的组成部分,其董事与经理人的目标是“为股东谋取最大利益”。

“单纯营利论”衡量企业行为时,把经济尺度放在第一位,追求经济利益最大化,而在道德尺度,只限于最基本的遵循法律规定。也就是说,在满足法律规定的义务与责任的限制以外,为股东谋取的利益是尽可能越大越好。虽然公司对某些与公司相关的团体(如顾客、供应商、债权人与员工)也负有一定的义务,但是这些义务起源于契约上的关系或者法律上的规定,与利益相关者理论中公司对利益相关者负有的义务有本质的不同。

经济学诺贝尔奖得主弗里德曼就是这种学说的支持者,他从多个角度论证了企业不应该承担社会责任,认为在自由社会,存在且仅存一项企业社会责任,就是在遵守游戏规则的前提下使用其资源和从事旨在增加利润的各种活动。哈耶克是另一位反对企业社会责任的诺贝尔经济学奖获得者,他是自由秩序的著名倡导者,他认为,企业社会责任是有悖于自由的,因为企业参与社会活动的日渐广泛必导致政府干预的不断强化,企业履行社会责任的结果将是不得不按照政府的权威行事从而损害自由。

### 2) 功利主义论

功利主义论认为,只有那些能使企业获得益处的社会责任行为,才值得公司去做。比如对慈善机构的捐款、对落后地区的投资、雇佣少数民族或残疾人等等行为,会为企业创造出更好的经营环境和企业文化,树立企业的品牌形象,有利于企业的发展,最终会给企业带来收益。通过这种方式,企业既承担了社会责任,为社会做了贡献,同时也获得了好处,可谓一举两得。

功利主义论者在进行企业决策时,主要以经济尺度为衡量标准,遵循“成本与收益”法则,考虑企业的道德行为能够带来的经济效益;同时兼顾道德尺度,谋求企业与社会共同受益。因此,这种学说本质上仍然强调公司的营利性目标,与单纯营利论所不同之处在于,功

利主义论者主张公司在其营利性活动的基础上，比被动地遵循法律更积极地承担社会责任，只要承担这些责任的行为能给公司带来好处。

功利主义论的观点在美国早已为法院采纳，1953年，美国最高法院裁定 A. P. Smith 公司对普林斯顿大学的捐赠是有益于公司形象的改善的长期投资行为，是公司的默示权限，不必受股东的诉讼。

### 3) 理想主义论

理想主义论的支持者认为，企业是社会的细胞，社会是企业利益的源泉。企业在享受社会赋予的条件和机遇时，也应该以符合伦理、道德的行为回报社会。除了外部法律所加于公司的义务之外，公司的剩余目标也包含股东、债权人、雇员、消费者、供应商、政府部门、社区、媒体、自然环境等各种利益相关者的价值最大化。公司在决策的时候，应当合理地调和所有与公司相关的团体的利益。因此，理想主义论者主张公司不应一味以“成本与收益分析”的经济尺度为决策基准，而把道德因素放在更重要的位置，强调企业在道德上的“善”——回报社会，因此带有一定的理想主义色彩。

管理学界最有影响的学者之一彼得·德鲁克也认为：任何一个组织都不只是为了自身，而是为了社会存在，公司也不例外。公司不仅是股东争取利润的工具，更应该成为为其他社会利益者服务的工具，因为企业利益相关者的利益最大化才是现代企业的经营目的，股东价值最大化并不等于企业创造的社会财富最大化。

上世纪 90 年代以后，企业社会责任进入我国学术界视野，我国学术界绝大多数研究者对企业社会责任持肯定的态度。近年来，这一课题的研究引起越来越多的学者的兴趣，但从理论上进行系统研究的较少，多数是论证企业社会责任的必要性，或者是结合对 SA8000 的评价提出我国的对策。

## 3. 法律规定与公司实践

1937 年，德国的《股份公司法》最早对公司社会责任做出明确的法律规定，该法强调，公司董事“必须追求股东的利益、公司雇员的利益和公共利益”。1968 年，欧共体发布了公司法第一号指令，要求成员国对股东、债权人和其他与公司从事交易的利益相关者提供切实保护。英国也在 1980 年修改公司法时，规定董事必须考虑雇员的利益。英国的《城市法典 (City Code)》第九条规定，“在董事向股东提供建议时，董事应当考虑股东的整体利益和公司雇员以及债权人的利益。1984 年 4 月，美国法律研究所发表一份关于《公司治理原则：分析与劝告》的建议，其中关于“公司的目的与行动”的规定，与之前一般的公司规定相比，扩大了公司的目的，公司不仅具有追逐利润和股东利益的经济目的，还要对社会负担一定的责任，在追求营利目标的同时，必须受社会责任或社会需要的制约。1989 年，美国宾夕法尼亚州率先修正其公司法，将美国法律研究所的建议赋予了法律效力。该修改要求公司的经营者也要对公司的“利益相关者”负责，而不仅仅是对股东一方利益负责。至今，美国已有近 30 个州（超过半数的州）相继在公司法中加入了公司的社会责任内容，要求公司经理为公司的“利益相关者”服务，而不仅为股东服务。

1976 年经济合作与发展组织(OECD)制定了《跨国公司行为准则》，该准则虽然对任何国家或公司没有约束力，但要求更加保护利害相关人士和股东的权利，提高透明度，并加强问责制。2000 年该准则重新修订，更加强调了签署国政府在促进和执行准则方面的责任。2004 年，OECD 在《公司治理原则》的“董事会的责任”一节中将“董事会应该保证遵守适当的法律，并充分考虑到股东的利益”修改为“董事会应该具有很高的伦理标准，它应该考虑到利益相关者的利益”。这种修改明确反映出国际上主流的一种趋势：公司应该主动承担起对利益相关者的责任。

在我国，《公司法》于 2005 年 10 月做出了重大修订，新《公司法》在追求股东价值最

大化的同时，强化了公司的社会责任。新《公司法》第5条明确要求公司从事经营活动，必须“承担社会责任”。公司理应对其劳动者、债权人、供应商、消费者、公司所在地的居民、自然环境和资源、国家安全和社会的全面发展承担一定责任。

在实践上，越来越多的公司设立了企业社会责任委员会或类似机构来专门处理企业社会责任事项，越来越多的企业公开发表社会责任报告。2005年10月，英国“企业社会责任网络”(CSR Network)咨询公司对财富百强企业进行了一次社会责任评估。参与评估的企业名单是由美国著名《财富》杂志选出的全球100家总收入最高的公司，然后再由CSR Network根据各大公司的年鉴、可持续发展报告以及网络报告来进一步考核。CSR Network在调查过程中发现，企业对社会责任比往年更加重视，更多财富百强企业主动提交可持续发展报告。在2003年CSR Network的调查中，只有48家公司提交了可持续发展报告，但在2004年的企业社会责任评估中，已有72家公司提交了报告，其中66份是独立的报告，4份在网上公布。

### 三、企业的社会责任如何落实

企业社会责任的焦点和难点是如何落实，这也是现今大众普遍感到困惑不清的问题。企业社会责任要落到实处，就必须落实到企业的治理环节中。有效的公司治理结构应该包含企业社会责任的承担与实现机制，能够在企业面临决策时，综合考虑到利益相关者的利益，使得决策行为符合企业利益相关者价值最大化原则，这样，企业的行为就是可以预期和控制的。从整个社会来看，只有企业具备了这样的公司治理结构，才能形成实现社会责任分担的微观基础。在这个基础上，政府就可以运用宏观调控手段，制定相应的公共政策，引导企业承担相应的社会责任。

下面我们就从公司治理的制度与机制着手，探讨如何在公司治理结构中实现企业社会责任。

#### 1. 谁来承担？

我们回到开篇提到的问题，在胡润慈善论坛上的某银行业嘉宾说，他们不敢动用储户的钱来做慈善——这句话直接指向一个重要却经常不清晰的问题：企业的社会责任应该由谁来承担？是企业的经营者？董事会？还是股东？

从公司治理的基本逻辑来看，公司的股东选出董事会，并委托他们掌管公司事务。董事会负责公司战略性事务的决策，同时挑选有能力的经理人，把日常的经营管理权利授权给公司的最高管理层。此后，董事们对公司负责，在此过程中，他们可能会做出使某些或全部股东认为不能维护其最大利益的决策。在这种情况下，股东可以在股东大会上行使他们的力量选出他们认为能够最忠实地维护其利益的新董事会。从这个逻辑上说，股东对公司的事务没有直接的决策权利，而是把这种权利授权给了董事会。董事会拥有决策的权利，同时也应该承担相应的公司责任。所以，公司的社会责任应由董事会承担，而不是股东直接承担。

#### 2. 承担方式

2005年，《财富》杂志评选出“最受尊敬的公司”排行榜。为了编纂本排行榜，《财富》杂志通过管理咨询公司Hay Group访问了全世界357家公司的1万多名董事、主管和经理，请求每位受访者根据九项标准对其所在行业的其他公司打分。在这九项标准中，有一项是“企业社会责任”，这项标准得分最高的十家公司分别是英国特易购公司(Tesco)、美国国际纸业公司、美国安海斯-布希公司(Anheuser-Busch, 简称A-B公司)、西夫韦连锁超市(Safeway)、联合包裹运输公司(UPS)、美国惠好林产品及建材公司(Weyerhaeuser)、迪

斯尼公司、加拿大铝业公司、美国铝业公司和美国雪佛龙公司。在按行业分类的排行榜中，我们选取“超级大型银行”(Mega-banks)的前十位，分别是美洲银行、花旗集团、富国银行、汇丰控股公司、摩根大通、巴克利银行、苏格兰皇家银行、瑞士联合银行(UBS)和荷兰银行控股公司。在下一节，我们通过分析这二十家先进企业的做法，讨论董事会承担的企业社会责任一般通过怎样的机构和制度来实现。

#### 四、企业社会责任的承担方式

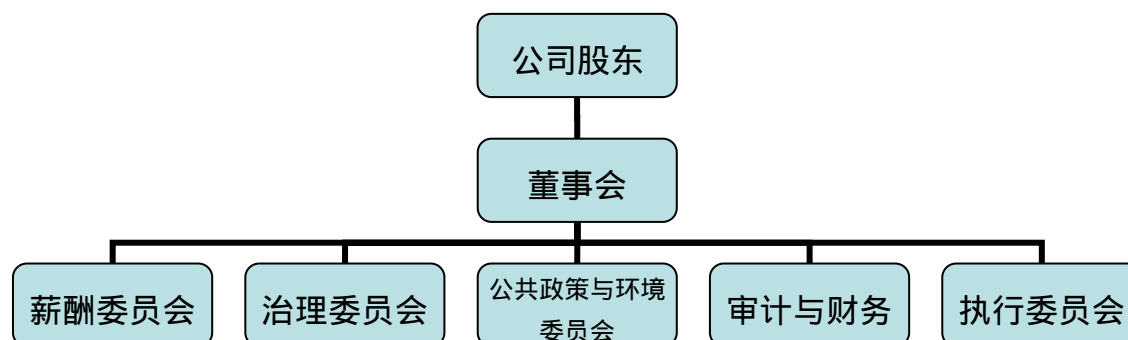
目前，国外公司承担社会责任的实现方式主要有以下两种：

##### 1. 董事会决策模式

董事会决策模式的特征是：在董事会层面设专门委员会负责企业社会责任事项。在财富杂志评选的十佳“企业社会责任”公司中，有四家公司采用这种模式，分别是国际纸业、加拿大铝业、美国铝业和雪佛龙。在十佳超级大型银行中，也有四家银行采用这种模式，分别是花旗集团、汇丰控股、摩根大通和UBS。

以排行第二名的国际纸业为例。国际纸业总部位于美国，是世界最大的纸业产品公司之一，成立于1898年，具有1830万吨的生产能力，主要业务包括：纸、包装和林木产品。该公司董事会下设审计与财务委员会、薪酬委员会、治理委员会、执行委员会，以及公共政策与环境委员会（如图二）。这里的公共政策与环境委员会就相当于我们所说的企业责任委员会。

图二：国际纸业公司的董事会结构



从该委员会章程中可以看到，该委员会对与公司相关的公共政策、法律、健康、安全和环境等事项，负有评估和提出相关建议的责任。该委员会至少由三名独立董事组成，其成员由董事会决定。委员会定期召开会议，会议的内容包括：

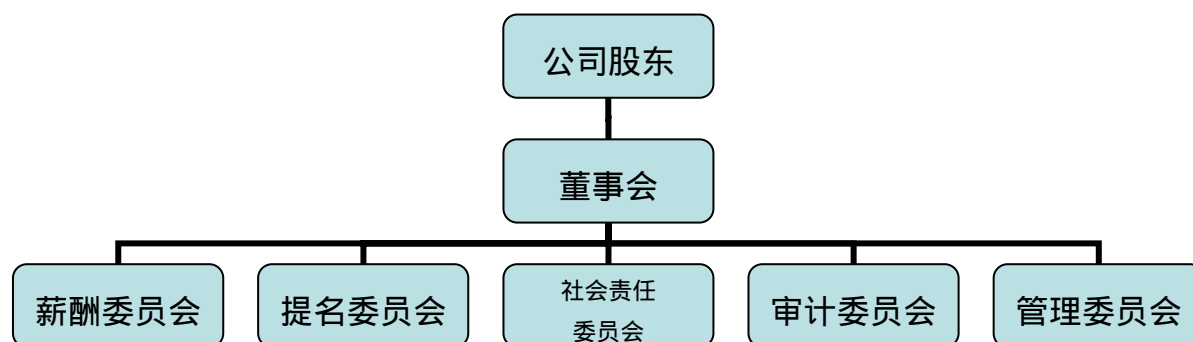
- ◇ 评估公司的愿景和目标是否与做一个优秀的企业公民相一致；
- ◇ 为确定公司的公共政策事项而评估公司的技术与流程；
- ◇ 评估公司在环境、安全、健康方面相关的政策、计划与表现；
- ◇ 评估慈善和政治捐款，提出建议；
- ◇ 评估法律事项以及对法律、法规及道德守则的遵守情况；
- ◇ 评估在诉讼案件中对董事和公司员工进行的赔偿，提出建议；
- ◇ 评估该委员会的业绩。

2005年，国际纸业公司的公共政策与环境委员会有4名成员（都是独立董事），他们就上述议题，召开了4次会议进行讨论。

总部设于伦敦的汇丰集团是全球规模最大的银行及金融机构之一。汇丰集团在欧洲、亚太地区、美洲、中东及非洲77个国家和地区拥有超过9,800间附属机构。汇丰集团提供

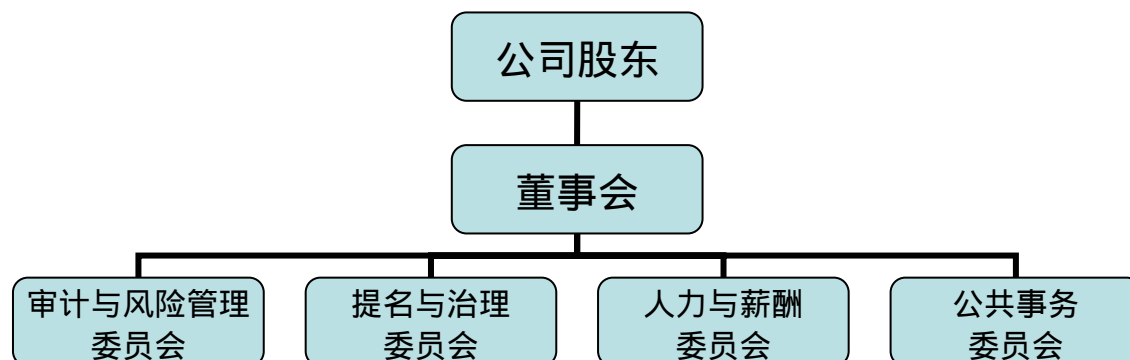
广泛的银行及金融服务：个人金融服务、消费融资、工商业务、企业银行、投资银行及资本市场以及其它业务。汇丰集团的董事会下设社会责任委员会（如图三），至少由二名独立非执行董事组成，其成员由董事会决定，董事会可随时批准额外的独立非执行董事或其他董事会认为具有独立性的人员加入委员会。该委员会负责监管公司的社会责任政策，主要包括环境、社会以及道德事务，并对董事会、其专门委员会以及管理层就此类事宜提出建议，每年至少召开两次会议。2005年，汇丰集团的社会责任委员会有七名成员，包括四名非执行董事和三名科学、教育界人士。

图三：汇丰控股的董事会结构

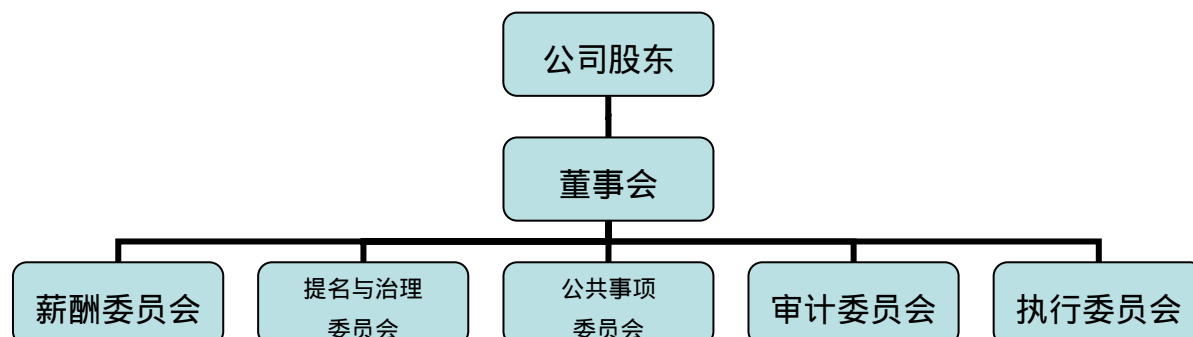


此外，全球第一和第二大的铝生产商——美国铝业公司和加拿大铝业公司、美国第二大石油生产商雪佛龙公司、花旗集团、摩根大通银行(JP Morgan Chase)以及瑞士联合银行(UBS)，它们也都采用这种模式（如图四、五、六）。

图四：花旗银行的董事会结构

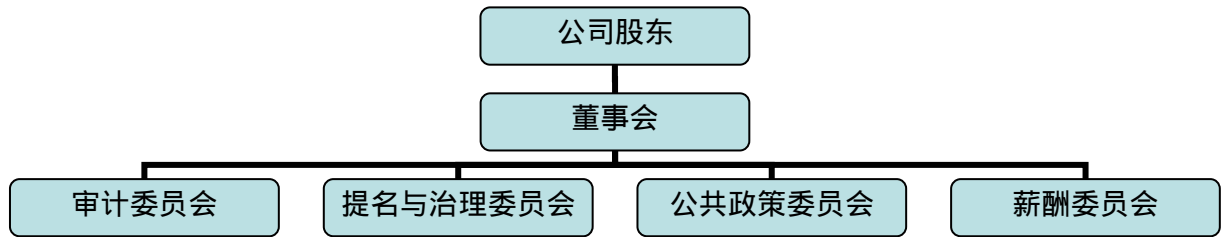


图五：美国铝业公司的董事会结构





图六：雪佛龙公司的董事会结构



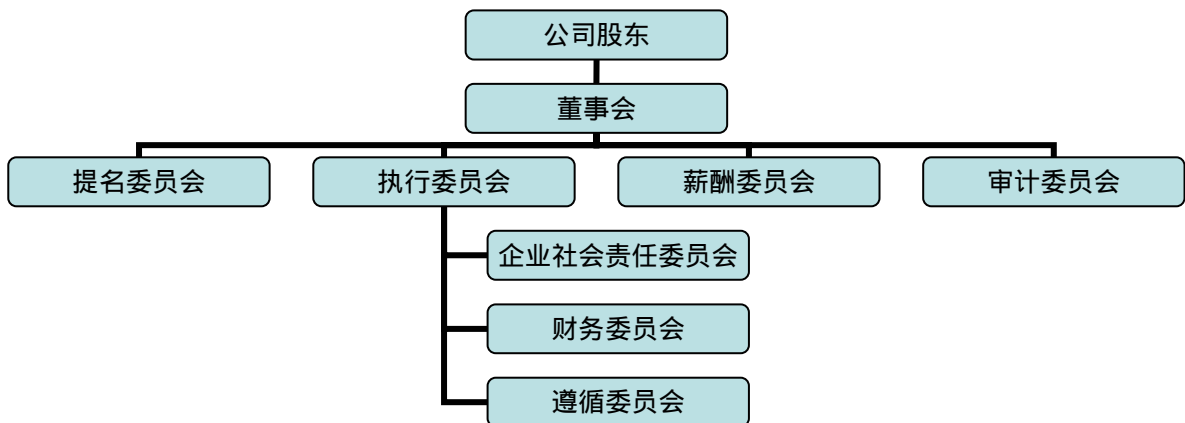
一般来说，在石油、化工、医药等在生产过程中可能会对环境和社会产生影响的行业中的企业，经常采用这种模式，除了前面提到的美国铝业公司、加拿大铝业公司、雪佛龙公司，还有英国石油（BP）、壳牌石油、英美烟草等行业巨头，都采取专门设立董事会下属委员会的方式负责企业社会责任事项。

## 2. 董事会承担、经理决策模式

董事会承担、经理决策模式的特征是：在董事会的职能中明确董事会要承担企业社会责任；在操作上，授权给公司的管理层负责相关事项。在财富杂志评选的十佳“企业社会责任”公司中，另六家公司采用这种模式。在十佳超级大型银行中，有六个银行采用这种模式，分别是美洲银行、富国银行（Wells Fargo）、英国巴克莱银行、苏格兰皇家银行和荷兰银行控股公司。

特易购(TESCO)公司是英国最大的食品零售公司，它在财富杂志的“企业社会责任”单项排行榜中排名第一。该公司董事会下设提名、薪酬、审计与执行委员会，在执行委员会下设三个委员会：企业社会责任委员会、财务委员会和遵循委员会，确保公司的行为在社会、财务、法律三方面都符合社会规定（如图七）。企业社会责任委员会由公司的内部执行董事——法律事务总裁兼公司秘书 Lucy Neville-Rolfe 负责，其成员包括公司各个部门的高级管理人员。企业社会责任委员会负责支持、提出和监控公司在社会、伦理、环境方面的政策，至少每年开四次会，企业社会责任委员会主席要定期向执行委员会汇报企业的社会责任事项，而且每年至少一次在董事会上讨论企业社会责任委员会的工作情况。

图七：TESCO 公司的董事会结构

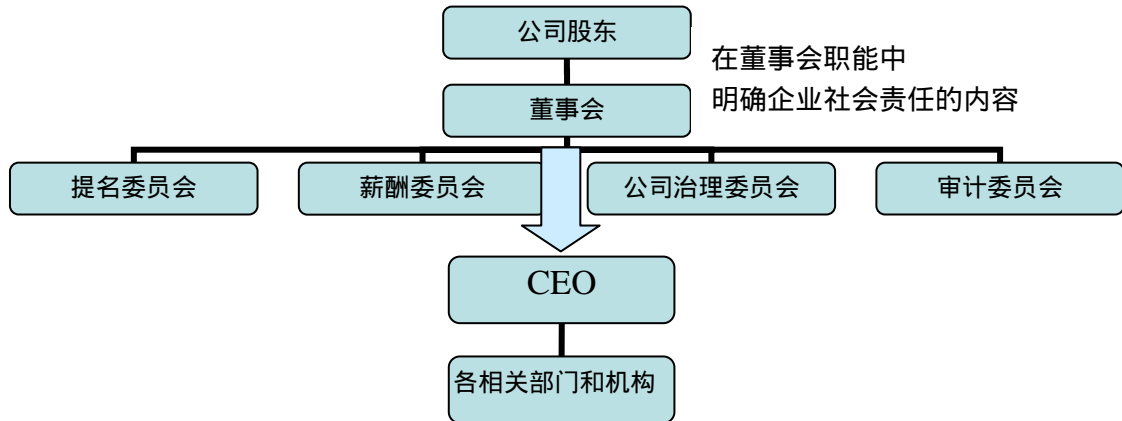


除了在执行委员会下设委员会的做法，董事会更一般的授权方式是：把企业社会责任授权给 CEO 负责，并不在董事会的结构中体现。

西夫韦连锁超市集团（Safeway）是北美最大的食品和药品零售商之一，在美国和加拿大拥有将近 1700 家店面，以及用于支持这些店面的庞大的配送、生产和食品加工网络。2005 年它在财富杂志的“企业社会责任”排行榜中排名第四。西夫韦的董事会结构如图八。其《公司治理指引》中明确指出，公司的行为应该符合最高标准的道德规范，应该遵循法律法规的

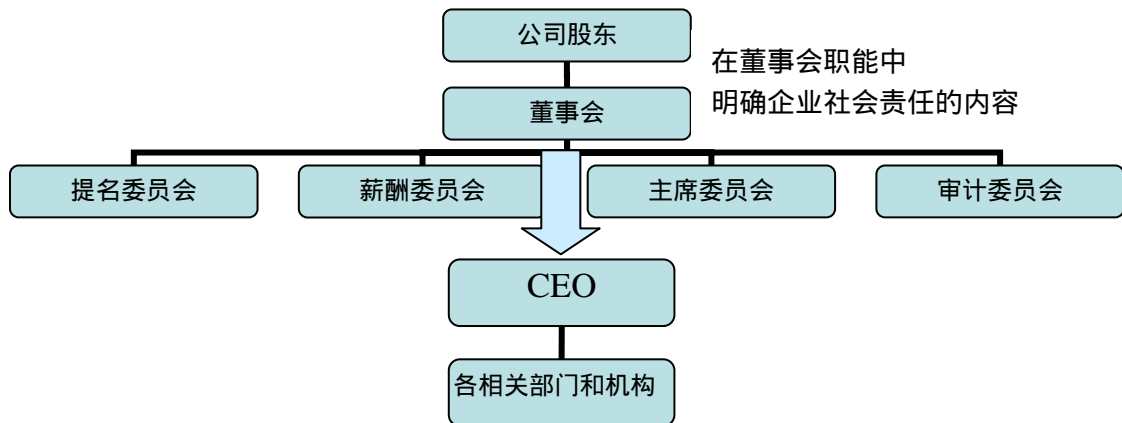
要求。在操作上，公司董事会没有设置专门的企业社会责任委员会，而是授权给 CEO 来负责相关事项。CEO 在董事会的领导下，组织相关部门和机构实现公司对社会责任的承担。

图八：西夫韦连锁超市集团的董事会结构与企业社会责任授权方式



再看苏格兰皇家银行集团。苏格兰皇家银行集团建于 1727 年，总部设在英国爱丁堡，是欧洲领先的金融服务集团，也是英国最大的银行，其业务遍及英国和世界各地。该银行在英国的法人、个人及海外银行业中排名第一，在零售银行业及私人汽车保险业中排名第二。该集团在其年度报告中明确指出，集团应该满足顾客、股东、投资者、雇员和供应商等利益相关者的期望，应该以符合环境、社会和伦理方面的高标准来要求自己；公司董事会应该定期讨论企业社会责任事项。在操作上，公司董事会没有设置专门的企业社会责任委员会，授权给 CEO 来负责相关事项，CEO 每年二次向董事会递交企业社会责任报告。CEO 在董事会的领导下，组织相关部门和机构实现公司对社会责任的承担。如图九所示：

图九：苏格兰皇家银行集团的董事会结构与企业社会责任授权方式



在实践中，相当多的公司采用这种模式。在财富杂志评选的十佳“企业社会责任”公司中排行第七的迪斯尼公司，在其《公司治理指引》中，专设“社会责任”一章，强调公司对社会和股东都负有责任，公司管理层应该向董事会递交年度报告，总结公司为了履行社会责任而做出的政策、行动和捐献活动，报告公司为了社会责任而做的努力以及所取得的成效。

## 五．一个案例：TESCO

### 1. 企业介绍

TESCO 公司成立于 1924 年，总部位于爱尔兰，它是英国最大的食品零售公司，目前在全球有超过 2400 家店，遍布英国、爱尔兰、中欧及亚洲各国。

TESCO 最初的店铺经营模式只限于食品类零售服务，经过八十多年努力经营，以及随着零售市场需求的变化，TESCO 已发展成为多元化的跨国连锁集团。近年，TESCO 亦把焦点移至“非食品项目”上，大部份超级店铺除摆放食品外，亦同时设有“成衣”及“日用百货”零售服务。除了传统式的店铺零售，2000 年，TESCO 成立了网上销售服务（www.tesco.com）。从推出至今，Tesco.com 一直是世界上最大的食品在线销售渠道。

2005 年，TESCO 在财富杂志的全球 500 强企业中名列第 126 位。2006 年初，德勤会计师事务所发表的全世界零售业调查报告指出，TESCO 的排名上升到第五位，排在沃尔玛、家乐福、美国最大家具连锁店家得宝（Home Depot）和德国超市集团麦德龙（Metro）之后。

在前文提到的财富杂志“企业社会责任”单项排行榜中，TESCO 排名第一。

## 2. 董事会结构与企业社会责任委员会

TESCO 公司董事会下设提名、薪酬、审计与执行委员会，其中，执行委员会由公司的 CEO 以及其他内部执行董事组成。在执行委员会下设三个委员会：CSR 委员会、财务委员会和遵循委员会，董事会通过这三个委员会对公司的行为进行控制，确保公司在社会、财务、法律三方面都符合社会规定。

TESCO 的社会责任委员会由公司的内部执行董事——法律事务总裁兼公司秘书露西·娜薇尔·露芙（Lucy Neville-Rolfe）负责，其成员包括公司各个部门的高级管理人员，特别是公司的法律事务部与贸易法律技术部等部门。社会责任委员会负责支持、提出和监控公司在社会、伦理、环境方面的政策，评价集团面临的威胁与机会。该委员会的职责主要包括：

- ◇ 评估公司关于社会、伦理和环境方面的政策，以此作为风险管理程序的一部分；
- ◇ 识别在社会责任方面可能帮助公司改善效率、盈利水平和商业前景的机会；
- ◇ 选取企业社会责任的关键业绩指标（KPIs），监控并报告这些指标；
- ◇ 在整个集团改进对“最佳实践”的理解；
- ◇ 增进公司内部对企业社会责任的认识；
- ◇ 改善公司利益相关者的沟通与参与计划。

## 3. 企业社会责任管理方式

### 1) 董事会层面

公司董事会在每次会议上，都会讨论公司面临的战略上的风险。其中，每年会讨论一次企业社会责任战略。在执行委员会的季度会议上，执行委员会的董事们对公司管理层提交的企业社会责任季度报告进行审议，并且对公司未来的风险与机会进行评估，进而提出公司在社会责任方面的战略计划。

### 2) 管理层面

公司的社会责任委员会至少每年开四次会，委员会主席定期向执行委员会汇报企业的社会责任事项，而且每年至少一次在董事会上讨论该委员会的工作情况。

TESCO 公司使用一种称为“方向盘”的管理工具（如图十），以保证公司的平衡健康发展。“方向盘”分为四个方面——顾客、运营、人和财务。在这四个方面下，又分出更多的项，每一项都与一系列的关键业绩指标相联系，这些指标分别对应着需要不懈努力才能达到的目标。每个季度，公司管理层要向董事会递交这四个方面的业绩报告，并且要整理一份摘要发送给公司的 2000 名管理者，再传递给更多的员工阅读。同时，“方向盘”的关键业绩指标与公司管理层的薪酬以及奖金挂钩。

图十：管理工具“方向盘”



如图十所示，TESCO 公司的社会责任通过“运营”部分的“负责任而且安全”对应的关键业绩指标来衡量。通过这种方式，企业社会责任事项就能够与公司的日常运作紧密地结合在一起。企业社会责任委员会按季度监控这些关键业绩指标的实际水平，而且对这些指标反映的业绩每年进行一次评估。TESCO 的企业社会责任关键业绩指标（CS KPIs）包括经济、社会、环境三个方面，图十一列出了 TESCO 公司的部分 CS KPIs。

图十一：企业社会责任关键业绩指标（CS KPIs）

序号	类别	企业社会责任关键业绩指标
1	经济	新开店数；新创造就业机会数
2	经济	实施劳动标准的供应商数量
3	经济	本地采购链数量
4	社会	慈善捐款额
5	社会	向学校捐赠的电脑的价值；捐赠学校个数
6	社会	雇佣妇女人数；赞助额
7	社会	员工保职率
8	社会	员工培训率
9	环境	新店选址在 Brownfield <sup>1</sup> 的比例
10	环境	能源消耗率
11	环境	水源消耗率
12	环境	垃圾回收率
13	环境	可回收包装物使用率

## 六．我国企业面临的挑战

中国加入 WTO 以后，中国企业更加深入地参与到国际竞争中去，日益成为全球市场中必不可少的一部分，发达国家的企业社会责任运动也因此通过跨国公司的商品供应链以及供应链之间的竞争传导到了许多中国企业。在全球化的大背景下，那种只讲规模、产值、经济效益而不谈企业社会责任的做法越来越丧失竞争力。未来具有国际竞争力的企业，应该是技术领先、管理领先并且对社会负责任的企业；是把对社会、环境以及企业利益相关者的责任成功地融入企业战略、组织结构和经营过程中的企业。

而我国企业的社会责任意识，相比于国际竞争的要求还存在很大的差距。有些企业在经营决策时，根本就没有考虑应承担的社会责任；有些企业把履行社会责任当作标语和口号，无法真正在公司运作中承担和实现；当经济利益与社会责任发生冲突时，有些企业往往片面地追求眼前的经济利益，而忽视和故意逃避应承担的社会责任，也由此引发了大量的社会问题，比较典型的如开县井喷事故、苏丹红事件、松花江水污染事故等等。当这些事故发生时，人们一般倾向于对道德规范的反省，却很少从理性上去追究怎样提升一个企业的社会责任；而屡禁不绝的事故报道使中国企业在世界消费者心目中普遍形成了缺失社会责任的形象。

因此，企业社会责任已经成为我国企业参与全球竞争所面临的严峻挑战，企业增强社会责任意识、切实承担起社会责任的改革刻不容缓。只有主动向国际先进企业学习经验，把对

<sup>1</sup> Brownfield 指工厂关闭之后所闲置的土地，往往是被污染的土地。

社会、环境以及利益相关者的责任成功融入到经营过程中，才能使企业的发展有益于公众、有益于环境、有益于整个社会，实现可持续发展；才能树立负责任的企业形象，在国际竞争中取得有利地位。

**通信地址：**

**北京 清华大学  
中国经济研究中心  
电话：86-10-62789695 传真：86-10-62789697  
邮编：100084  
网址：<http://www.ncer.tsinghua.edu.cn>  
E-mail: [ncer@em.tsinghua.edu.cn](mailto:ncer@em.tsinghua.edu.cn)**

**Adress:**

**National Center for Economic Research  
Tsinghua University  
Beijing 100084  
China  
Tel: 86-10-62789695 Fax: 86-10-62789697  
Web site: <http://www.ncer.tsinghua.edu.cn>  
E-mail: [ncer@em.tsinghua.edu.cn](mailto:ncer@em.tsinghua.edu.cn)**