

访谈

彭华岗：社会责任管理需要超越一般工作的激情

Social Responsibility Management Needs Extraordinary Passion



文 | 本刊记者 赵钧

在大多数从事中央企业社会责任工作的人眼中，国资委研究局局长彭华岗是一个可以亲近的良师益友。

长期从事国企改革发展理论研究的经历，让他经常能够提出很多系统性的思想指导，而在首钢担任党委研究室副主任、党委组织部副部长、考试考核委员会主任的工作经验，则让他的思路能够兼顾到企业的实际。尤其是参与国有企业“三年改革脱困”等重大问题研究中，在面对复杂问题时表现出清醒与果敢，往往使他能够做到条分缕析、一针见血。

也正是因为这种特质，在推动央企责任建设的工作方面，他也被赋予了更多的期望。2008年初，国资委以1号文发布了《关于中央企业履行社会责任的指导意见》；2011年9月，《中央企业“十二五”和谐发展战略实施纲要》对外发布；2012年，央企管理提升活动也在这一年的3月正式启动，而社会责任管理则被列为13个管理提升的重要领域之一。

自2008年初《关于中央企业履行社会责任的指导意见》发布以来，中央企业通过在履行社会责任工作方面取得了很大的进展，可持续发展能力不断增强。来自国资委的数据表明，截至2012年底，全部央企皆发布了企业社会责任报告，大部分央企已建立企业社会责任指标体系和评价体系。

这让彭华岗感到十分欣慰。而除此之外，作为开展央企社会责任相关工作的推进者和研究者，他每年也能明显体会到工作中不断发生的一些可喜的变化。

“中央企业在推进社会责任建设的过程中，一些企业的领导班子充分发挥表率作用，带头深入学习，带头调查研究，带头整改落实，不管是行业龙头型企业还是一般的企业都有极大的提升，整体上正呈现出不断向好的良好氛围”。

但他同时表示，我国中央企业近年来尽管在规模上已经大踏步实现了对国际领先企业的追赶，但与世界一流企业相比，仍然面临着基础管理的短板和可持续发展方面的瓶颈因素。“我们不仅在规模、装备、技术等硬实力方面与实际一流企业存在差距，在管理、品牌、人才等软实力方面差距更大”。

“必须需要超越一般工作的激情”，对于这些问题的解决势必将是一个复杂的系统工程，彭华岗表示。

据他透露，作为央企“十二五”和谐发展战略的进一步贯彻落实和系统推进，此前曾引起社会广泛关注的《中央企业社会责任管理指引》也将于年内正式发布，通过提升中央企业社会责任管理水平，使企业社会责任理念和可持续发展要求融入企业战略、治理和日常运营的各个流程之中，进而实现社会责任和企业经营的有效融合。

而在他的描述下，一幅中央企业社会责任管理提升的路线图跃然纸上。

“是时候在管理上下功夫了”

《WTO 经济导刊》：国资委于去年开展了央企业管理提升活动，当时主要基于什么样的背景？

彭华岗：近两年，我国面临的国内外经济环境日趋复杂。全球经济缓慢复苏、国际市场竞争更加激烈，作为我国国民经济的中坚力量，中央企业要在维持国民经济平稳较快发展的过程中发挥引领和表率作用，就必须在管理上狠下功夫了。通过将可持续发展的理念融入到企业战略规划、组织治理、生产运营等各个环节，实现可持续的、更具质量的发展，实现经济、社会、环境综合价值的最大化。

按照中央企业“十二五”时期总体发展思路的要求，2011年9月份，国资委制定发布了《中央企业“十二五”和谐发展战略实施纲要》，从战略层面对中央企业社会责任工作进行了部署。但大部分企业对于如何在生产经营中系统化地推进落实“十二五”和谐发展战略仍存在困惑。社会责任管理提升活动有利于引导企业积极开展主动学习和研究，通过对社会责任推进机制的研究和规律性的总结，将社会责任制度化、机制化和流程化。

此外，近两年社会公众对央企关注度不断提升，我们也希望央企能够通过社会责任管理提升活动优化与利益相关方的沟通机制，积极回馈全社会的殷切希望和广泛要求，因为良好的社会责任沟通以及高度的利益相关方认同，能够对公司的发展起到积极的促进作用。

《WTO 经济导刊》：从我们对2013年发布的央企社会责任报告统计的情况来看，社会责任管理已逐渐融入到企业的战略规划、组织建设、能力提升等方面，不同企业依据自身的核心优势和业务特点也呈现出社会责任管理的不同模式，您如何看待这种变化？

彭华岗：社会责任管理，源于实践，又高于实践。作

为一种新的管理思想，社会责任管理可以说属于一种超前的思维。央企被称为“共和国长子”，获得了全社会的大力支持，各方面综合实力走在全社会企业的前列，在履行社会责任方面，也应发挥表率作用，创造更大的社会价值。中央企业根据所处行业特点，结合企业所处发展阶段和管理基础实际，将社会责任管理融入到企业战略、治理和日常运营的各个流程之中，实现社会责任与企业管理的有效融合。全球化背景下，社会责任已经成为一种全球语言，尤其是走出去的中央企业要做出榜样，归纳出模式，总结出经验，做到百花齐放、百家争鸣。

《WTO 经济导刊》：截至目前社会责任管理提升活动推进落实的大致情况怎样？

彭华岗：从目前的情况来看，社会责任管理提升活动主要从以下三个方面重点推进：

一是树立标杆企业。尽管中央企业社会责任管理提升活动开展时间并不是很长，但还是出现了不少精品和亮点。对此我们将这些原本就做得好的企业通过总结梳理将他们一些好的经验推荐给其他企业进行示范借鉴。我们将这些企业作为标杆，希望所有的中央企业能够向这些企业学习，在这些方面工作层面做得更好，理念更先进，在履行社会责任方面能够对社会发挥更大的作用。我们一直在往这个方向努力，中央企业也树立了这种转变的意愿，正在积极地努力。

二是开展企业对标。通过建立科学全面的对标体系，由表及里对标优秀企业，通过找准差距、重点提升，打造真正的世界一流企业。对于中央企业而言，对标不仅要向国内做得好的企业进行对标，而且还要与世界一流的企业进行对标，不仅要找准薄弱环节和差距，进行针对性的管理突破，而且要建立起符合企业自身的管理计划和长效机制。做到兼容并蓄，博采众长。

如南方电网公司在开展对标的过程中，便选择了世界范围内优秀的电网企业进行对标，并分别从理念、实践、指标等方面进行全方位的比对，进而形成自身管理提升的行动计划。

三是从国资委自身的工作来看，实际上一方面是表彰先进，一方面也是督促落后，使得中央企业履行社会责任做得更好。我们通过召开社会责任工作会议、开展社会责任培训、征集优秀社会责任实践、组织企业开展对标等一

系列有效措施，引导中央企业不断提升社会责任工作能力和水平。此外，我们也在开展研究为企业的对标提供一些可供参考的指标体系，使企业在对标工作中有一个可检验、可考评的工具。

《WTO 经济导刊》：目前看，具体的成效有哪些方面呢？

彭华岗：央企“十二五”和谐战略追求的是经济、社会、环境的和谐共生。而作为这一战略的持续推进，社会责任管理提升活动与央企“十二五”和谐战略可以说是相辅相成，同时也为央企和谐发展战略的推进起到很好的支撑作用。

具体来看，央企社会责任管理提升活动开展以来取得成效还是比较显著的。首先，进一步增强了中央企业的社会责任理念。通过近两年的系统工作，中央企业对社会责任工作有了一个全新的认识。虽然这种认识又是不平衡的，一些企业还只是将这种意识停留在高层，或者只是体现在工作层面，但是总体上已经有了很大的提升。其次，许多企业将社会责任的概念引入到企业管理之中。通过管理提升活动，企业逐渐明白了社会责任管理提升不是喊口号，不是空洞的理念，也不是一项突击行动，而是要真正融入到企业的决策和管理中去。最后，企业的管理水平得到了提升。不管是之前社会责任工作已经优秀的企业，还是存在差距的企业，经过社会责任管理提升活动之后，企业社会责任工作水平、企业管理水平都实现了不同程度的提升。因为在这个过程中，相对落后的企业感受到了一定压力，开始有意识通过学习实践和系统规划，逐渐取得了很大的突破。

“每个企业都有自己的道道”

《WTO 经济导刊》：在您看来，社会责任管理在 13 个管理领域中具有什么样的地位？您如何看待社会责任在企业管理中的具体作用？

彭华岗：国资委于 2012 年 3 月启动了管理提升活动，一共有 13 项重点提升领域，目的是力争用两年时间全面提升企业管理水平，推动企业的管理方式由粗放型向集约型、精细化转变。我们将社会责任管理列入中央企业管理提升重点领域，也是希望通过此次管理提升活动，使社会责任管理成为企业管理的一个重要方面，成为提升中央企业管理水平的重要手段。

应该说，与其它如投资决策管理、全面预算管理等领域

能对企业的经营活动短期内就能产生效益、看到成效不同，社会责任管理对企业的运营并不能产生立竿见影的效果。但社会责任管理与其它领域却存在着很大的相关性，可以说是其他领域的综合管理，并通过社会责任战略的融入为其它领域的提升活动起到提升、服务和减少风险等作用。如社会责任理念融入人力资源管理、融入采购管理等，可以为这些专项管理水平的提升起到重要促进作用。

《WTO 经济导刊》：与传统的企业管理手段相比，在您看来，社会责任管理的主要特点有哪些？

彭华岗：社会责任管理可以说是企业发展的新阶段、企业管理的新模式、资源配置的新机制，开展社会责任管理是一项需要持之以恒实践和持续改进完善的系统管理工程。在央企实践推进的过程中，我们感觉到，与传统的企业管理手段相比，社会责任管理呈现出如下三个特点：

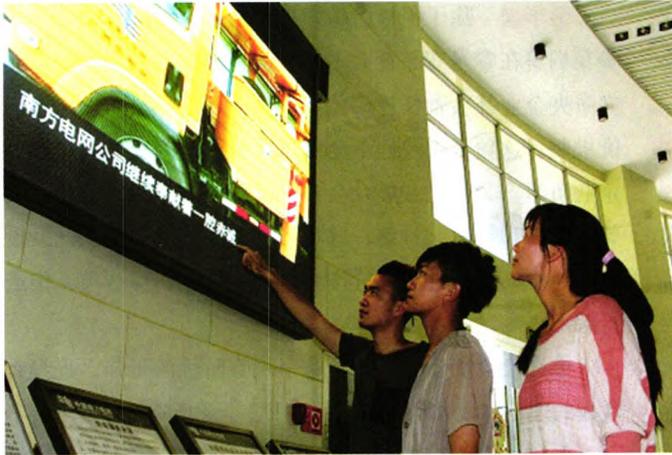
首先是综合性。社会责任管理是建立在现有体系之上的，这也就要求我们要把社会责任理念融入到现有的管理体系中去。在融入企业战略、治理方式和日常运营各个流程的同时，社会责任管理会对其他业务的开展和专项管理领域提供服务和优化的作用，进而实现风险规避，价值共赢。简言之，就是可以实现多元目标，综合价值。

其次是对外性。社会责任管理通过多利益相关方的参与，正逐渐由企业内部传统意义上的管理向全产业链和价值链扩散，通过利益相关方的融入，在更大的范围内实现资源的统筹配置，进而实现共同的目标，实现共同价值。

最后是超越合规性。在保证符合当地法律规范的基础上，社会责任管理还要求综合考虑企业在生产运营、产品生产等环节背后的社会属性和价值属性，除了需要履行企业的必尽责任之外，还要努力担负应尽责任和愿尽责任，因而是一种更高起点、更具质量和更符合可持续性发展理念的管理理念，而由此带来的，则是多方共赢、价值共享。

《WTO 经济导刊》：在社会责任管理提升的推进落实的过程中，您认为主要面临哪些挑战？对企业您又有哪些建议？

彭华岗：近两年，尽管 ISO 26000 的发布在全球范围内极大地促进了社会责任的探索、实践和共识，而在我们的研究推进的过程中也积累了一些自己的思路和好的经验，但作为一种新的管理思想，当前社会对推进社会责任管理的整体环境还不容乐观，公众对于社会责任的认识也还不够深刻，这就需要我们企业通过开展主动学习和系统研究，加强



在央企管理提升的活动中，利益相关方的融入成为了企业推进社会责任建设的主要切入点。图为曲靖供电局向前来办理业务的客户播放社会责任专题片

和改进社会沟通的方式和方法，充分发挥各利益相关方的合作潜能，并在实践中不断探索完善。

另外，虽然国资委将社会责任管理作为管理提升的重要议题，但具体如何去开展落实，也还需要企业根据企业自身的核心业务和发展阶段，在实践中去探索和总结。需要指出的是，社会责任管理是一个综合性的工作，也是一项系统性的工程，需要超越一般工作的激情，因而不能仅仅停留在个别企业的实践层面，而是必须由许多企业在实践过程中不断总结摸索。

事实上，在推进社会责任管理工作方面，每个部门都有自己的方式方法，每个企业也应该有自己的特色，如文化层面的、战略层面的，都可以作为社会责任管理工作推进的突破口和着力点，进而形成传播性好、操作性强的经验和模式，并形成企业自己的特色，真正做到百花齐放、百家争鸣，实现中央企业与经济社会环境的和谐发展。

此外，在传播优秀企业典型实践和有益经验的同时，我们也希望树立一些在社会责任管理方面模式典型、绩效突出新的标杆性企业，并希望以此能够不断激发企业提升管理的内生性动力，形成倡导企业积极开展社会责任管理探索实践的良好氛围。

“企业与公众的共同提升比什么都重要”

《WTO 经济导刊》：最近频频出现的央企社会责任缺失事件，常常让中央企业陷于被动和困惑的流沙

之中。您如何看待透明度、问责制以及利益相关方沟通在央企社会责任管理中的作用？

彭华岗：应该说中央企业在经济实力上处于历史最好时期，与此同时面临的却是最为严峻的舆论环境。中央企业发展过程中一些亟待提升的薄弱环节，尤其是一些在经济形势好的容易被人们忽视、不易被察觉的深层次问题，一经暴露就很容易成为舆论的焦点。在这种情况下，中央企业迫切需要推进社会责任管理，提升社会沟通水平和运营透明度，有效表达企业发展的社会价值，积极争取社会各界的理解、信任和大力支持。

中央企业是全国人民的企业，自然也就应该让全国人民知道企业运营过程中的真实情况，同时在履行社会责任方面发挥表率作用。事实上，最近几年随着我们对社会责任这个问题的认识的逐步深入，相应的工作也在逐步推进，早在 2008 年的时候，我们发布了《中央企业履行社会责任的指导意见》，对中央企业履行社会责任从哪些方面开展工作提出了要求。之后我们每年都会有总结，通过总结、会议、培训，不断地推动企业履行社会责任。

中央企业遍布全国，客观地说，这些年虽然取得了不少成绩，有了很大进步，但目前还存在不少挑战和问题，突出表现就是一些企业领导对社会责任的认识程度不深，一些企业社会责任管理体系不够健全、一些企业的社会责任沟通机制还有待完善等。这同样也暴露出社会责任给管理提升开展以来，与一些优秀的企业相比，仍有相当部分企业的社会责任管理工作推进仍停留在高层，并没有落实到基层一线的员工。对此，国资委也将通过采取有效措施，推动和谐发展战略在中央企业落地、生根、发芽。

《WTO 经济导刊》：但是对于央企暴露出的问题，也有一些人从其他视角表达了不同看法。此前便有媒体将此归结于央企与公众在社会责任这一块可能存在误会，对此您怎么看？

彭华岗：近年来，我国涌现出了一批积极履行社会责任的优秀企业，越来越多的企业发布了社会责任报告，但是，不少企业和社会公众对社会责任的认识还停留在从事公益慈善事业的层面，认识和理解企业

社会责任管理的真正内涵的还比较少。这可能是央企与公众在社会责任领域存在理解误差的一个重要方面，当然中央企业在社会责任沟通工作方面也确实存在需要改进的地方。

《WTO 经济导刊》：您的意思是央企在社会责任沟通方面还存在一些需要提升的方面？

彭华岗：当前，一些央企在社会责任沟通机制上确实存在差距，不少企业还停留在埋头苦干的层面，只做不说，或者说得不够，这都是现实存在的。这就要求央企在积极履行社会责任的同时，加强利益相关方沟通方面的机制建设，通过社会责任理念的交流和分享，实现与社会公众在社会责任意识方面的共同成长，消除误区，摒弃偏见。事实上，即便是在公益慈善事业方面，央企也还存在需要规范的地方，大多数的央企社会责任意识不错，但还需要实实在在的重点推进。

“不能增加企业的负担”

《WTO 经济导刊》：近日在接受媒体采访时您曾透露，国资委正在研究出台《央企社会责任管理指引》，对于企业而言，该指引的意义何在？企业又该如何运用？

彭华岗：《央企社会责任管理指引》相关研究和编制工作确实早在去年就已经开展了，预计年内我们将正式出台发布。《社会责任管理指引》可以说既是社会责任管理提升活动开展以来的阶段性总结，也是下一步管理提升活动的重点和方向。对于企业而言，我们希望《社会责任管理指引》能够为那些有志于实现世界一流企业目标的中央企业提供一条提升的路径和系统性的工具。

《WTO 经济导刊》：下一步社会责任管理提升活动是否还有其他工作安排？



2013年5月15日，中国南方电网公司2012年社会责任报告正式向外界发布（左二为国资委研究局局长彭华岗）

彭华岗：除了积极组织中央企业开展对标工作，下一步我们将在参考有关社会责任指标体系的基础上，研究建立中央企业社会责任评价体系，逐步建立社会责任考核评价机制。这项工作我们不会做得太复杂，主要是为了减轻企业负担，为他们开展社会责任管理工作提供一个相对成熟的思路和样本。目前，这项工作已经启动，我们已经设立了《中央企业责任评价体系研究》课题，对这项工作进行深入的研究。

推进社会责任管理并不是一项临时性的工作，也没有现成的理论和模式可供借鉴，由于各企业所处的发展阶段不同，现有的管理基础也不同，不能寄希望用两年时间解决管理中所有的薄弱环节。中央企业要结合自身行业特点和发展阶段，在企业对标和管理诊断的基础上，找准本企业开展管理提升活动的着力点，通过探索实践力争走出一条既符合国际规范，又符合行业实际的推进模式。

《WTO 经济导刊》：在社会责任管理提升活动中国国资委主要的工作职责有哪些？

彭华岗：简单概括起来就是：倡导、指导、引导。即，倡导我们的中央企业积极推进管理提升活动；通过我们的研究和实践对企业的社会责任建设提供指导性的意见；探索如何进一步推动中央企业社会责任工作，进一步完善相关工作制度和流程。总体上看，中央企业社会责任工作任务仍然很重，还需要进一步加大工作力度。

《WTO 经济导刊》：央企管理提升活动开展一年多了，一定会有不少印象比较深刻的事情？

彭华岗：在推进央企管理提升活动中，印象深刻的事情很多，也总有很多欣喜的发现。比如央企 CSR 同仁们水平的不断提供高等。但印象最深刻的还是近几年来，企业高层尤其是重要领导对于社会责任的逐渐重视和亲身参与，一个最明显的变化就是现在企业发布社会责任报告，重要领导一般都会出席并发表重要讲话。

实际上，央企管理提升的关键还在于“一把手”的关键性和影响力，不能充分发挥“一把手”的领导表率作用，实施社会责任管理就很容易成为面子工程，难以真正发挥其作用。所幸的是，近几年许多企业这些方面都呈现出了不断向好的发展局面，央企履行社会责任的整体环境也正不断改善。

编辑 / 赵钧 jun.zhao@wtoguide.net