



中国企业社会责任报告的未来

商务社会责任国际协会 (BSR)

2011年9月



关于本报告

本报告由 BSR（中国）顾问咨询服务经理张智和项目主管陈美阳共同编写，BSR 报告战略与沟通团队总监 Dunstan Allison Hope 对于报告形成提供了关键性意见和建议。

报告编写参考了中国以及国际领域报告编写最佳实践与相关研究分析报告，并选择不同性质企业、研究机构与报告编写指南发布机构进行针对性访谈。在此，BSR 特意感谢中国社会科学院 CSR 研究中心、全球报告倡议组织（Global Reporting Initiatives, GRI）、中国移动通信集团公司、中远集装箱运输有限公司、上海复星医药（集团）股份有限公司、万科集团、欧莱雅（中国）有限公司等研究机构与代表性企业接受研究小组访谈，并提供报告实践经验与公众共享。

如果您对报告内容有任何疑问，请联系张智（mzhang@bsr.org）。

声明

基于对企业角色、企业社会责任和负责任商业实践最新趋势的把握，BSR 不定期发布各类研究报告。研究报告的相关结论与观点不代表 BSR 任何会员企业、机构，同时，BSR 对任何具体政策或标准保持中立态度。本研究报告观点与结论仅代表作者意见，与任何 BSR 会员企业、机构无关。

关于 BSR

商务社会责任国际协会（Business for Social Responsibility, BSR）成立于 1992 年，是企业社会责任领域的领先国际机构。通过咨询、研究与行业协作，BSR 为全球超过 250 多家会员企业提供可持续业务发展战略及解决方案。目前，BSR 已在亚洲、欧洲和北美地区设有办公室，借助 BSR 在环境、劳工权益、经济发展、企业治理与责任等方面的专业见解，帮助全球企业共同创造一个公平和可持续发展的世界。有关更多信息，请访问 www.bsr.org。

报告目录

2	关于本报告
2	声明
2	关于 BSR
4	报告综述
4	研究对象与框架
4	研究方法
4	报告结论
5	演变：责任报告新发展
5	新动力：价值驱动力
6	新主体：企业面扩大
7	新内容：凸显差异性
8	新机制：管理支撑力
9	新未来：报告新发展
10	挑战：责任报告的困境
10	管理与内容脱节
11	信息披露遭遇瓶颈
12	报告价值回报不显著
13	出路：应对报告新未来
13	树立正确报告文化
14	优化程序管理
18	强化相关方互动
20	促进报告融合
22	参考文献

报告综述

从 1999 年中国出现第一份企业社会责任报告（或者可持续发展报告、责任报告、企业公民报告等称谓）至今，这一系统反映企业非财务绩效的沟通载体与形式已经越来越被大众熟知。经过愈 10 年的发展，中国企业社会责任报告的数量和质量都实现大幅度提升与优化，相关方对于企业报告质量的期望也日益严格。未来，中国企业社会责任报告将会如何发展？许多中国领先企业已经开始思考这一问题。在中国企业社会责任报告面临转型期这一时刻，作为全球企业社会责任研究与实践的领先机构——BSR 结合近 20 年实践与针对性访谈，为中国企业未来企业社会责任报告的发展提供趋势性意见和建议。

研究对象

本报告研究对象仅限于中国企业，包含中国国有企业、民营企业以及外商在华投资企业所发布的企业社会责任报告。

研究方法

本报告研究方法主要是进行定性研究，通过关键利益相关方访谈、最佳实践对标分析、报告现状定性分析，同时，结合 BSR 在报告领域的专业经验为中国企业社会责任报告发展提供趋势性意见和建议。

报告结论

- 1、相比报告发展初期，中国责任报告质量已经得到显著提升，但是，报告质量“两极分化”的现象依然存在并将扩大。未来，发布报告的企业数量还将增加；
- 2、领先报告企业已经从“被动”转为“主动”，报告呈现的价值让更多企业参与其中，报告内容差异化日益突出。同时，很多企业已经建立较为完善的责任管理体系。但是，政府、监管机构对于促进报告发布的影响力依然不可替代；
- 3、中国报告企业已经开始面临报告品质提升困境，表现在管理体系不完善而引起报告信息不足、定性与定量数据质量继续提升困难、报告价值不显著导致内部工作难以开展、外部公众不认同等；
- 4、未来，中国报告提升品质首要工作还是完善责任工作管理体系，同时，报告编写程序仍然需要完善；加大报告编写过程中的相关方参与，以及创新报告形式强化与相关方互动；整合性报告已经在国际领域出现，中国企业虽然在短期内较难采用这一形式，但是整合性报告带来的价值，如衡量责任工作价值、信息数据标准化与可比性等都需要中国报告企业考虑。

演变：责任报告新发展

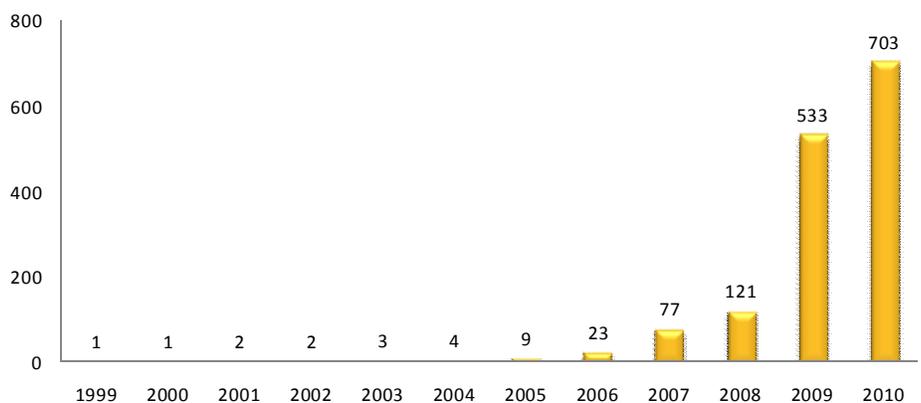
回顾责任报告发展的 10 年，中国企业通过不断探索与创新，并经过困扰与纠结，在报告编写、使用、价值创造等方面有了重大突破，实现从盲从到创新、从形式到内容、从被动到主动等多维度转变。无可否认，中国企业报告质量一直存在的“两极分化”还在加深与扩大，但是，领先企业的优秀实践已经说明，多数中国企业所需要面对的“报告新发展”阶段已经开始。

新动力：价值驱动力

企业履行社会责任，既是政府和社会对企业的期望、要求与约束，也是企业提升核心竞争力、实现持续健康发展的内在需要。由于中国经济、政治模式的特性以及市场环境、消费者意识等因素，截至目前，大多数中国企业承担企业社会责任、发布责任报告仍然是被动性的。

其中，中国政府以及行业监管机构的相关政策对报告增长起到了不可忽视的作用。从下图可以看到，中国社会责任报告数量从 2006 年深交所发布《深圳证券交易所上市公司社会责任指引》后开始大幅度增长，由 2006 年的 23 份增长到 2007 年的 77 份，增长 3 倍多；而随着 2008 年国资委发布《关于中央企业履行企业社会责任的指引》和上交所发布《上海证券交易所上市公司环境信息披露指引的通知》，并在 2009 年表示两三年内沪上市公司均披露社会责任报告后，中国的社会责任报告发布进入迅猛增长的状态，报告数量由 2008 年的 121 份增长至 533 份，增长 4 倍多（见表 1）。

表 1：中国历年报告发布情况



数据来源：2010 年《价值发现之旅》，商道纵横

发布责任报告对于中国移动而言是一项战略性工作。在责任工作开展初期，通过责任报告编写能够有效梳理企业责任实践，并发现行业最佳实践，有助于企业引入责任战略理念和管理体系，为责任工作推行奠定基础；在后期，报告编写能够有助于企业进行责任管理诊断与完善，有助于提升企业内部社会责任管理水平。从外部影响来看，报告能够综合性反映企业的经济、社会和环境绩效，成为相关方更加全面了解中国移动的一个重要平台。

——发展战略部，中国移动通信集团公司

但是，通过连续发布责任报告，特别是发布时间超过 3 年的企业，他们已经从报告编写中受益匪浅，发布责任报告从被动已经转向主动，而这也是这一工作持续开展的核心动力。如何更好的满足相关方需求，并通过和相关方的互动识别风险，建立管理体系，并最终实现可持续发展战略与企业商业战略之间的融合，为企业创造价值成为领先性企业发布责任报告的核心驱动力。

案例：中国移动报告的价值体现

2006: 引入理念 编制报告	2007: 明确战略 建立框架	2008: 确立体系 重点突破	2009: 推进融合 全面提升
<ul style="list-style-type: none"> 确立中国移动企业责任观 研究借鉴国际 CSR 标准与最佳实践 启动编制公司第一本 CSR 报告 	<ul style="list-style-type: none"> 发布国内通信企业第一份 CSR 报告 引入“三重底线”理论体系，明确 CSR 战略 下发《CSR 工作指导意见》，确立 CSR 管理框架 	<ul style="list-style-type: none"> 设立 CSR 指导委员会，建立总部与省公司两级管理体系 制定 CSR 三年规划，推进实施 CSR “五大工程” 开展首届 CSR 优秀实践评选 建立 CSR 指标体系，成功入选 DJSI 	<ul style="list-style-type: none"> 完成 CSR 风险管理试点 创建可持续发展指标体系 制定 CSR 管理办法 再次入选 DJSI
以国际标准、国内一流为目标，编制发布 CSR 报告	创建 CSR 四大工作模块，推动建立管理体系，试申请 DJSI	确立管理体系，实施五大工程，建立指标体系，获得国际认可	完善管理办法，探索 CSR 风险管理，推进 CSR 与运营管理融合

信息来源：2009 年中国移动通信集团企业社会责任报告

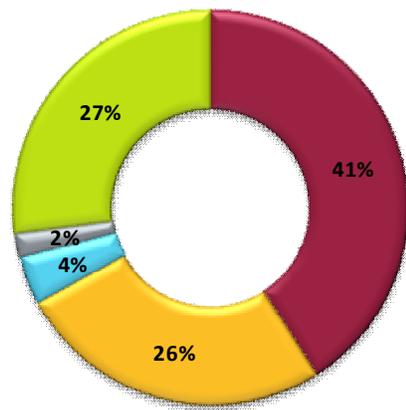
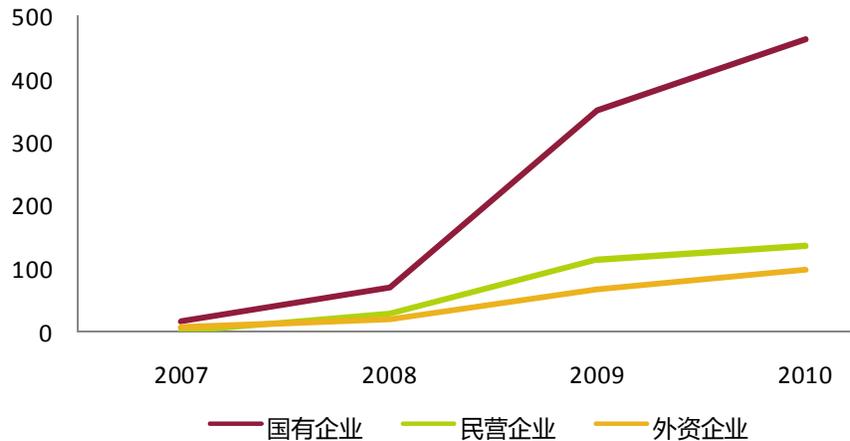
新主体：企业面扩大

在中国，发布社会责任报告的企业类型多种多样，总量持续增长，但不同类型企业增速也不同。不同性质企业的参与体现的是责任工作覆盖面的扩大。

由于企业社会责任报告这一形式源自于西方国家，受此影响以及企业责任理念的超前发展和全球总部要求，外资企业从开始就是中国发布社会责任报告的先锋。根据商道纵横统计（见图 1），从 1999 年到 2005 年，外资企业（含合资企业）一直是中国企业社会责任报告的主体，并在中国商务部 2009 年 9 月发布的《外资投资企业履行社会责任指导性意见》推动下，发布报告的数量也从 2008 年的 22 家增至 2010 年 99 家。但从 2006 年后，国有企业异军突起，在 2007-2009 年连续三年占据主导地位，2010 年这个比例继续上升，占整个报告总数的 78%。2007 年 5 月以前，发布报告的民营企业极少，这种状况到 2007 年下半年开始改观，民营企业发布报告的数量呈现出翻倍增长，从 2008 年的 29 家大幅增长至 2010 年的 135 家，显示出相关政策的推动作用和民营企业自身意识的不断增强。

另外，受证监会、深交所、上交所相关信息披露政策的影响，上市公司也开始成为发布报告的企业主体。根据商道纵横统计（见图 1），2010 年包括内地上市和海外上市的所有企业占到发布报告企业的 73%，但与去年的 78% 相比，这一比例略有下降。

图 1：不同性质企业报告发布情况



■ 上交所 ■ 深交所 ■ 海外上市中资公司 ■ 多地上市 ■ 非上市

数据来源：2007-2010年《价值发现之旅》，商道纵横

同时，行业协会发布责任报告的形式也开始出现，2006年12月12日，《2006中国纺织服装行业社会责任年度报告》发布，这是中国第一份有关企业社会责任发展状况的行业综合报告。2010年7月13日，广东省房协联合万科等12家房企和深圳房协在广州发布《2010年度广东省房地产行业企业社会责任报告》。行业协会的参与表现出行业对于责任报告工作的重视。

新内容：凸显差异性

企业社会责任报告是对企业履行责任情况的综合性披露，由于企业性质、地域、行业甚至是属性的不同，责任履行情况都会千差万别。

在最初中国企业社会责任报告中，由于企业对责任认知的差异与不完全，大多数企业报告披露信息集中于公益慈善、员工等领域，导致最终报告内容千篇一律，亮点缺乏。同时，这一现象亦存在于目前很多的责任报告中。

如何在报告中体现企业的责任工作亮点非常重要。比如，研发是欧莱雅区别其他化妆品公司的重点，如何将这种非常专业的信息通过直白的方式表达给读者非常关键。这也是体现企业特色和差异化的重要方式。

——公共事务部，欧莱雅（中国）有限公司

履行并承担企业的核心责任。这也使凸显责任工作差异化、体现行业与企业特点的关键。也是高质量报告的关键。

——沈彬，万科企业股份有限公司企业公民办公室主任

随着企业进入第二份、第三份报告发布周期，企业发现雷同、重复的报告披露信息已经失去其对于相关方的价值，而企业内部部门与人员也开始质疑报告的价值，导致工作难以开展。在经过报告“高速增长期”后，如何实现报告披露信息的差异性和企业特色，进一步提升报告品质已经成为领先性企业新关注点。

案例：欧莱雅（中国）报告之“美”

作为全球最大的专业化妆品企业，欧莱雅透过其优质产品与全方位服务，尽力满足消费者对多元化美的需求。“美”是企业的核心元素。

在2009年欧莱雅（中国）的可持续发展报告中，公司将“美”这一核心元素贯穿始终。可持续创新—负责任的美丽创新者、环境保护—承诺保护地球之美、信息透明—负责任的美丽承诺、企业社会责任—坚信美之社会价值等构成了报告主体框架。

除了报告内容的丰厚，在信息披露方面，欧莱雅（中国）更围绕化妆品行业的特点，在产品安全、资源消耗、废弃物回收、环境健康与安全等方面进行了完善披露；并大胆阐释了清晰的环境目标，到2015年止，集团将在2005年的基础上，实现温室气体排放总量减少50%，单位成品的用水量减少50%，单位成品产生的废弃物减少50%。同时，欧莱雅（中国）结合企业自身特点，披露了企业在可持续创新、绿色化学、信息透明、客户关爱、社会责任等方面的信息，综合性体现出欧莱雅这一百年企业的文化与特色，并有效实现报告内容与形式的差异性。

新机制：管理支撑力

作为企业责任工作载体，决定报告质量高低最本质的因素在于企业工作开展情况，以及相关工作成效。在责任报告发展初始阶段，多数企业编写责任报告是一项“临时性任务”，企业只是根据现有标准或者是自己理解，对公司相关信息进行收集、总结，然后对外发布。在这种情况下编写的责任报告的质量自然不高。

随着企业责任工作的不断推进以及相关方日益明确、严格的要求，部分企业开始思考责任工作价值，以及如何将其纳入企业日常管理体系进行常规性管理。从2007年开始，企业在内部设立专门职能机构和人员，并出台相关政策进行企业社会责任专项管理成为趋势。责任报告编写也成为部门工作之一，这也为提升报告整体质量奠定了基础。

案例：万科集团的责任管理

从2007年开始，万科就成立了企业公民办公室对集团的责任工作进行全面管理。企业公民办公室协调各部门进行责任工作目标设置、管理、评估，并定期与企业管理层进行沟通汇报，确保各项工作落实到位。

同时，作为上市公司，万科坚持透明、公开与科学的治理结构。万科历年的责任工作预算均提交股东大会审议并批准，这也是国内上市公司相关实践的首例。

“报告是企业综合管理结果的体现”。

——顾伟华，中远集装箱运输有限公司综合质量和风险管理部经理

建立和完善履行社会责任的体制机制。把履行社会责任纳入公司治理，融入企业发展战略，落实到生产经营各个环节。明确归口管理部门，建立健全工作体系，逐步建立和完善企业社会责任指标统计和考核体系，有条件的企业要建立履行社会责任的评价机制。

——《关于中央企业履行社会责任的指导意见》，国务院国有资产监督管理委员会

新未来：报告新发展

随着报告价值的日益凸显、参与企业不断增多以及内容日益多样化，未来 2-3 年，中国企业的社会责任报告发展必将呈现出一些新的特征。通过研究和访谈相关企业与机构，我们认为责任报告新发展将会体现在：

- **参与企业将会更多**：基于政府与监管机构要求（如 2012 年港交所将要求上市公司发布责任报告，同时，到 2012 年底所有隶属国资委管理的中央企业必须全部发布责任报告）和企业获益于报告编写工作，未来 2-3 年发布报告的企业数量将会进一步增多，但是经过 2006-2010 年的高速发展期后，增幅将会放缓，向“平稳增长”阶段转变。但是，需要看到的，报告质量方面“两极分化”的现象还会存在并有可能进一步扩大；
- **信息质量更高**：企业以及利益相关方将从重视报告数量向重视报告质量转变，如何“写好、用好”将成为重点。处于不同发展阶段的企业，“信息质量更高”有着不同的意义。对于刚起步编写责任报告的企业，如何了解企业责任工作重点，扩大报告内容的全面性以及符合国内国际相关标准是首要工作，这是基础；对于报告质量已经较好的企业，如何创新内容和报告形式，从“符合标准”向“体现特色”转变更加重要；
- **报告特色愈加鲜明**：经过报告编写初期对标准、责任理念认识不清以及管理不到位而导致的报告千篇一律之后，未来中国报告企业将更加重视报告的差异化，从内容与形式方面体现企业特点、行业特点、地域特点、企业发展新战略等；
- **互动性更强**：报告是一个企业与相关方进行沟通的工具，因此，编写过程中和完成后与相关方的互动都为提升报告质量奠定基础。因此，网络版责任报告与纸质版报告相互补充、引入相关方评价或第三方验证等都将未来成为报告企业的考虑内容之一；
- **报告价值日益明显**：得益于中国宏观责任环境的成熟、消费者意识提升和政府等相关方要求日益严格，责任工作与报告产生的提升管理水平、防范风险、协助企业进入新市场等价值也将进一步显现，也将成为企业开展这一工作的核心动力。

报告作为对企业可持续发展能力的反映，未来也会出现分化的趋势，企业在可持续发展方面“不进则退”。

——赵焯，上海复星医药（集团）股份有限公司品牌与公共关系部高级经理

“用企业的核心竞争力贡献社会”。这是构成企业责任工作和报告差异化的核心。不同企业具有不同的核心竞争力，利用其履行责任不仅会体现差异性，同时也有利于促进责任战略与企业核心战略的融合，是履行责任的可持续性保证。

——公共事务部，欧莱雅（中国）有限公司

挑战：责任报告的困境

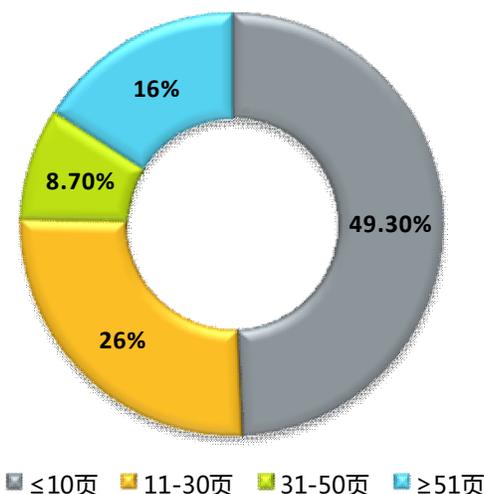
“一张白纸好画图”。在披露责任报告初期，企业采用“总结”的方式不会面临信息量瓶颈，来源也会比较充足，同时，报告质量以及相关方期望也都处于一个较低水平，报告编写相对比较容易。随着企业开始编写第二份、第三份甚至更多期报告时，如何在确保报告一致性的基础上实现内容和形式的创新必将成为所有报告企业需要面临的问题，并已经成为部分报告企业正面临的问题。通过访谈与研究，并结合 BSR 专业经验，我们总结出中国报告企业需要突破的三大困境分别是：管理与内容脱节、信息披露遭遇瓶颈和报告价值不显著。

管理与内容脱节

对于刚开始编写发布责任报告的企业，没有管理体系或者责任框架的支撑，即“内容”，整本报告就如同一个“故事会”——案例与图片的无序堆积；而对于开始组织第二份、第三份报告编写的企业而言，没有持续性的管理举措推进与目标设置，报告就会显得愈加单薄、缺乏亮点等。这些是现在很多报告企业面临的首要问题。

根据《中国企业社会责任报告研究 2010》统计（见表 2）显示，2010 年中国企业发布的责任报告中，有近一半的报告篇幅不足 10 页。报告篇幅不足从另一个角度体现出来的是责任管理工作的缺位。对于尚处于报告发展期的中国企业而言，完善、全面的披露责任信息是基本要求。

表 2：2010 年中国企业社会责任报告篇幅统计



数据来源：《中国企业社会责任报告研究 2010》，《WTO 经济导刊》杂志社

企业社会责任报告面临的主要挑战

1. 大部分企业社会责任报告缺乏公信力，反而成为企业宣传公关材料；
2. 企业社会责任报告缺乏读者，大部分人并不真正在意社会责任报告；
3. 社会责任报告与管理脱节，好的责任报告并不意味着好的责任管理；
4. 企业在撰写报告过程前后与利益相关者沟通较少，不能全面反映利益相关者期望与诉求；
5. 报告倾向于报喜不报忧，缺乏风险和负面信息，选择性披露现象严重；
6. 企业绩效信息披露较差、存在数据不完整、缺乏可比性等问题。

——社会资源研究所，《通往透明之路—中国企业社会责任报告的现状、挑战与趋势》

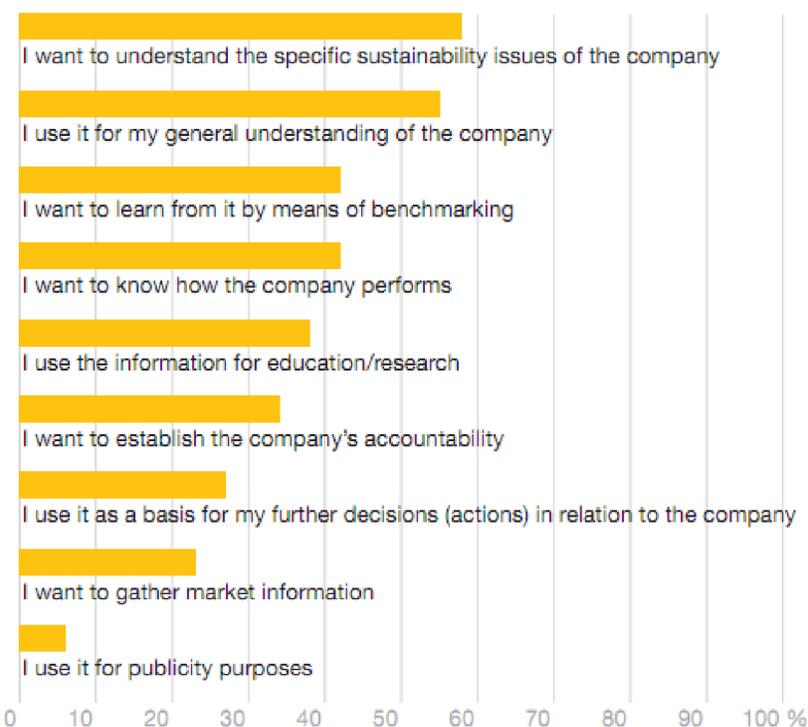
报告来源于管理，是管理的载体与体现。正如中远集运指出的，“报告是企业综合管理结果体现”，管理体系不完善或者缺乏管理是目前困扰很多中国企业的报告信息重复、来源不够、数据质量不高、信息难以统计等现象的根本原因。

因此，对于中国发布报告的企业而言，提升报告品质、实现报告质量新突破的首要工作就是建立、完善责任管理体系，将责任管理体系与企业发展相融合，并通过动态、科学的管理实现责任报告从“事后总结”到“事前规划”的转变，为报告提供充足、丰富的信息来源。

信息披露遭遇瓶颈

当中国企业责任报告自“从无到有”发展到“从有到精”的阶段时，相关方对报告披露信息提出了更高的要求。根据 KPMG 与 SustainAbility 联合进行的一项包含中国在内的调查（见图 2），读者期望通过阅读责任报告获得的首要信息是了解与公司相关的具体责任工作。

图 2：调查：您使用可持续发展报告的最主要原因是什么？



信息来源：《Count Me In-The reader's Take on Sustainability Reporting》，KPMG and SustainAbility

而目前中国报告企业却面临着报告报喜不报忧、缺乏透明度、公关导向、内容缺乏特色等一系列问题，公众难以从中获取企业责任工作的真实信息，因此难以获得外

从目前报告质量上看，中国企业还是处于刚刚起步阶段。从提升空间上来看，主要表现在：

- 全面性：报告信息应该更加全面。处于“应付”状态的企业，因为工作开展不足自然就会导致报告篇幅短的现象；
- 实质性：很多中国企业报告信息披露还是避重就轻，关键性的行业指标并没有纳入；
- 平衡性：中国企业对于负面信息的披露还是不够，并且这一问题在短期内不会得到太大的改善；
- 可比性：大多报告侧重与理念和论述，量化指标少，不能让读者看到企业在责任绩效方面的改善。

——钟宏武，中国社会科学院经济学部企业社会责任研究中心主任

部利益相关方认可。造成信息披露遭遇瓶颈的根本原因在于公司缺乏相应责任管理体系与数据管理体系（如前文所述）。同时，报告信息和数据披露与选择方面也有影响。因此，在完善管理体系建设之外，从报告企业角度出发，突破报告信息瓶颈主要体现在：

- **相关性**：选取与企业、行业相关的定量与定性数据进行披露是确保报告差异性和高质量的基础。经过大范围应用“三重底线”为纲后，企业如何识别、管理并披露关键议题信息就成为今后大多数企业树立报告差异性的关键；
- **一致性**：报告体现的是企业不同阶段责任工作进展与提升，对报告披露信息进行分析与比较也是外部利益相关方获取企业责任工作真实信息的重要手段。因此，确保报告一致性是根本；
- **平衡性**：报告是对企业责任工作信息的综合性反馈，与企业的公关宣传有着本质性差异。因此，优质的报告需要全面反映企业在责任工作落实过程中的成就和挑战，即“平衡性”。

透过责任工作相关性分析，并建立行之有效的全面数据管理体系和相关方沟通流程，解决报告信息披露瓶颈也将更加可行。

报告价值回报不显著

价值是推动任何一项工作持续发展的根本动力。对于企业而言，如果报告不能够在短期或者长期内有助于企业提升商业表现，那么推动这一项工作的难度将会非常大。

目前，很多企业在编写报告过程中发现，内部支持与资源获取有难度，报告编写小组需要花费更多的资源进行部门之间的协调配合，影响报告编制效率。同时，报告在对外发布之后，很难得到外部利益相关方的认可，更多的公众将其视为“粉饰”和“公关”，企业难以通过这一平台改善公众认知，并形成“相关方不认可→工作不配合→报告质量停滞不前”的恶性循环。

改变这一状况，需要报告企业纠正“为报告而报告”的认知，充分认识报告编写的价值，这也是推动报告工作顺利进行、持续提升报告质量的关键。报告价值回报体现在两个方面：

- **从外部而言**，体现在外部利益相关方是否能够从报告中获取其关注的信息，满足需求；
- **从内部来说**，则是能否通过报告编写识别机遇与风险、管理短板、确定战略，为企业运营提供保障。

因此，提升报告价值回报，需要企业在报告编写各环节融入相关方互动，并通过行业研究、最佳实践对标分析对企业责任工作实践准确定位、发现短板，从而实现管理绩效提升。

对于万科，报告不仅是对工作的回顾，同时也是对未来工作的规划，因此，报告对实际工作开展具有很强的指导作用。

同时，报告编写过程对于企业也是一个“体检”过程，万科会在这一过程中识别企业管理中的“短板”并进行完善和提升。比如，万科在 2010 年报告中首度披露承包商工人死亡率，数据披露使得工地工人健康安全管理水平实现大幅提升，死亡率在施工面积不断攀升的情况下逐年降低。

报告也是对相关方期待的反馈。通过报告编写，万科一方面更好的了解相关方需求，同时，也能够在这一过程中优化管理，提升企业在相关方心中的形象。

——沈彬，万科企业股份有限公司
企业公民办公室主任

出路：应对报告新未来

经过快速发展，中国企业社会责任报告领域出现的一些新趋势、新亮点都让我们对于这一工作更加充满了信心。企业主动发布报告、更多企业的参与、报告背后管理体系建立和报告越来越具有特色都说明领先企业在这—进程中获得的价值。同时，也需要看到的是，报告质量参差不齐一直都存在，并且出现了两极分化的趋势。如何让领先企业的报告品质获得进一步提升、让报告质量不尽如人意的企业迎头赶上是参与中国企业社会责任建设所有相关方的责任。

结合 BSR 全球实践经验以及对于中国市场的了解、参与，并基于代表性企业与机构访谈，我们认为中国企业社会责任报告未来的出路将由 4 大模块铺就，即树立正确报告文化、优化程序管理、强化沟通互动和促进报告融合，各模块相辅相成，缺一不可（见图 3）。

图 3：中国企业社会责任报告品质提升模型



树立正确报告文化

无论是准备开始编写报告还是已经有着比较长时间报告编写经验的企业，在企业内部树立正确的报告文化是提升报告品质的基础。从管理层到一线部门与人员，企业需要了解、认可报告的价值。正如中国社科院经济学部 CSR 研究中心钟宏武主任所言，“发布一份质量不好的报告比不发布报告问题更大，会给企业带来一定的风

从目前的报告质量上看，中国企业还是处于刚刚起步阶段，并且已经出现“两极分化”的态势，过去几年中，优秀群体的报告质量提升进一步加快，而那些比较差的企业报告提升却不明显。

我建议没做的企业赶快做，这一工作对于企业发展有着重要价值；做的要做好。如果不做好还不如不做，做了反而没有做好会给企业带来一定的风险。

——钟宏武，中国社会科学院经济学部企业社会责任研究中心主任

险”。因此，我们对于正在寻求责任报告出路的企业第一个建议就是树立正确的报告文化、明确报告态度，包含两个层面：

- **以“做好报告”为目标**：企业在开展这一工作之初就不能够以应付的态度进行。企业需要从行业、自身的资源出发，借助于编制报告的契机了解责任工作与重点议题，并建立完善的管理体系推进举措落实，在此基础上建立科学报告制度，为相关方提供企业责任工作信息，了解期望，实现工作绩效的不断改进；
- **理解报告价值**：企业需要正确了解报告工作带给企业的价值，对这一问题是否有充分的认识直接决定了企业开展报告工作的态度。同时，对于报告价值的认同是需要来自于整个企业人员的，包含企业管理层以及部门人员。借助于培训等形式可以在一定程度上提升人员意识。

关于责任报告的“是”与“非”

报告就是公关手册。 报告是对企业责任工作的真实反映，同时，通过报告编写能够实现企业与相关方的双方互动，而公关是企业将信息推送给受众的单向过程。但是，良好的报告也有助于企业社会形象提升和声誉改善，能够达到公关的目的。

报告工作就是编辑与文字工作。 报告编写者需要对行业、企业的责任议题有着清晰认知，同时了解行业最佳实践与趋势，能够在此基础上通过报告展现对企业最重要的信息，从而体现报告的企业特色和差异性，确保报告质量，并为企业责任管理工作提供意见和建议。因此报告工作在文字之外，更多的需要行业知识和专家经验。

报告是一项花钱且增加负担的事情。 通过编写和发布报告，全面披露公司履责信息，能够增加透明度和公信力，促进管理提升，防范外部风险，树立公司的品牌形象。另外，科学的报告项目能够帮助企业识别责任工作短板以便于企业集中优势资源进行重点提升、帮助企业与相关方互动从而发现需求和规避风险、帮助企业了解国际领域发展现状从而帮助企业快速融入全球一体化经济体系。因此，虽然需要投入，但却是有价值的。

优化程序管理

如同中远集运综合质量和风险管理部经理顾伟华所说，“报告编写的关键环节来自于编写工作之外”。报告只是企业责任管理与实施情况的综合反映与载体，高质量报告背后一定是坚实、完善的责任管理体系。这也是 BSR 建议将“优化程序管理”作为突破报告困境第二条建议的缘由。需要说明的是，对于中国报告企业来说，编写报告最大的价值之一就在于帮助企业建立完善、有效的责任管理体系，并通过每次责任报告编写对管理体系进行修正和优化，使之符合企业实际并为报告编写提供相应素材与信息，使报告由简单的“事后总结”转变至“事前策划与事后总结评估”，为企业管理提供持续性价值。

程序管理有宏观和微观两个层面，即责任管理体系与报告程序管理。责任管理体系是报告的纲与魂，同时，完善、科学的报告编写程序是报告高质量的技术保证。

报告编写的关键环节来自于编写工作以外，主要是如何实现责任战略与企业战略之间的高度融合。目前很多中国企业编写报告仍然处于“被动收集”阶段，缺乏“主动策划”。导致报告难以遵循“计划→实施→评估”的逻辑框架，同时，也会形成相关方对报告参与少，需求难以体现等问题；

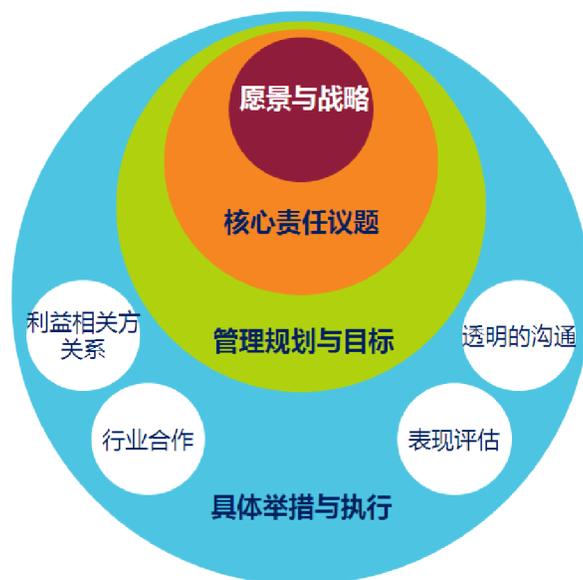
其次，如何体现企业核心议题和行业特色也是非常关键的环节。解决这一问题主要是需要建立符合公司实际、满足相关方需求、切合监管机构要求的核心指标体系。

——顾伟华，中远集装箱运输有限公司综合质量和风险管理部经理

责任管理体系

完善的责任管理体系包含着战略与愿景、核心责任议题、管理规划与目标以及实施举措。此外，责任管理体系还有一个非常重要的要素就是相关方沟通，这也是确保企业构建的责任工作战略能够有效满足核心利益相关方期望的关键环节（见图 4）。

图 4：由 BSR 开发的企业社会责任管理体系



企业的观念与价值取向是决定报告质量的根本。万科的企业价值体系为报告高质量提供了坚实的保障。

——沈彬，万科企业股份有限公司
企业公民办公室主任

- **责任愿景与战略**：是指导企业责任工作的最高纲领性文件，清楚的阐述了企业责任工作的方向与预期目标。并且这一目标需要与企业整体价值观、愿景和战略相一致。根据商道纵横《2010 年价值发现之旅》统计，80%的报告中披露了企业的责任理念与战略。责任战略与愿景是责任报告的核心点，同时，这一战略是否清晰直接决定了责任工作实施成效。

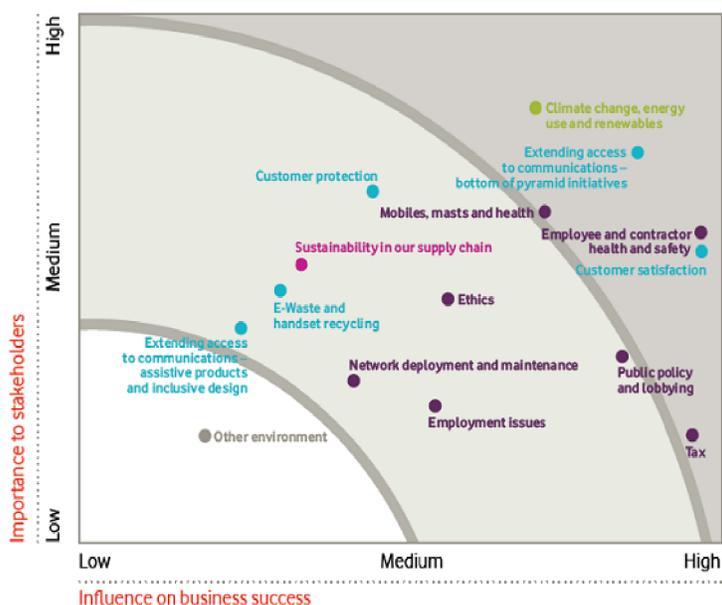
编写企业社会责任报告是构建责任战略和愿景的良好契机。基于对企业历史责任工作分析、行业最佳实践对标以及宏观环境分析，企业能够在编写第一份报告时就确立责任愿景与战略。比如，中国移动通过编写 2006 年企业社会责任报告明确了企业责任观为“以天下之至诚而尽己之性、尽人之性、尽物之性”，并一直沿用至今。

- **识别核心责任议题**：相对于责任愿景和战略构建而言，识别企业核心责任议题就显得更加实际。了解核心责任工作，采取针对性举措进行管理，并在报告中披露不仅会树立企业责任工作的差异性，同时也为提升报告品质、凸显报告差异性奠定基础。

核心责任议题与企业的行业属性、企业性质、地域、发展阶段、企业文化等因素都密切相关。严格意义上说，不会有两家企业的核心责任议题一模一样。

识别企业核心议题可以借助于两条途径：利益相关方访谈与专业工具。通过识别核心利益相关方代表，企业能够准确把握相关方对企业的期望和要求，同时，具有专业背景的利益相关方能够帮助企业实现了解企业的现状与领先企业实践，从定性的角度帮助企业发现重点责任工作。另一方面，专业机构所开发的专业工具能够量化企业的核心责任议题分布，从定量的角度协助企业确定核心责任议题。二者结合在一起，识别核心责任议题就愈加切实可行。

案例：Vodafone 核心议题界定与排序



通过衡量议题对于企业商业战略影响和对于相关方的影响，Vodafone 将责任议题的重要性分为高、中、底三层，并对不同重要性的议题在管理、报告披露等方面给予不同的资源。比如，Vodafone 纸质版报告中只披露核心议题表现，以降低篇幅，减少资源浪费；

信息来源：2009 年 Vodafone 可持续发展报告。

- **管理规划与目标：**管理规划与目标是在责任总体愿景以及核心议题确定之后，企业为实现总体战略目标而设置的中长期管理规划（如责任工作三年规划等）。这一体系将会包含中长期具体目标、核心战略举措以及管理流程等要素。

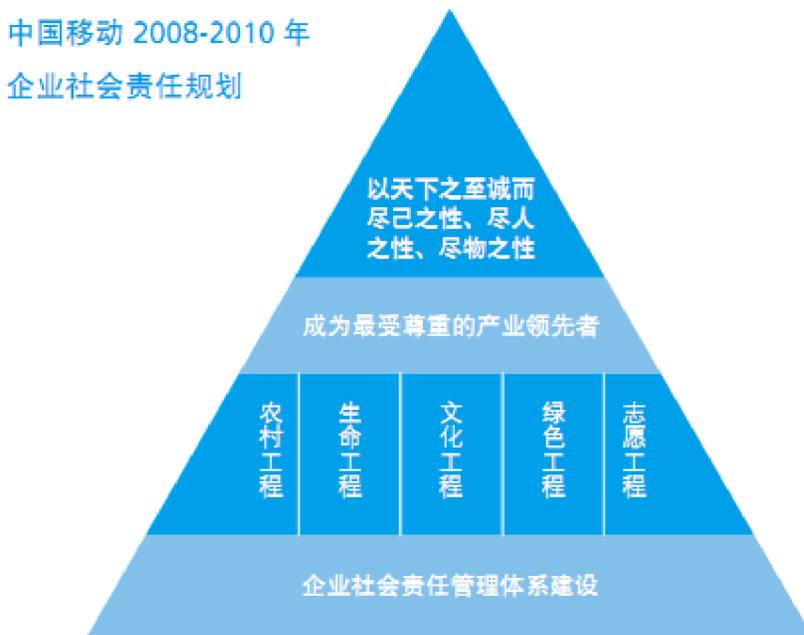
从责任报告的角度来说，中长期责任规划将会形成报告的主体框架，并为具体议题的管理体系和流程提供核心信息。

- **具体举措与执行：**在管理规划和目标得以明确的基础上，企业需要制定明确的责任工作年度计划、实施举措与目标。一方面企业将会借此明确年度责任工作重点与方向，同时，这也是对企业举措落实情况评估的标准。

年度具体举措与执行与报告在时间框架上是同步的，即报告核心内容以及成效展示都来自于年度责任工作举措落实情况。因此，如果企业已经建立了明确的愿景战略、中长期规划与年度工作计划，那么提升报告质量就会显得轻而易举。

- **利益相关方沟通**：内容参见“强化相关方互动”。

案例：中国移动企业社会责任战略体系



信息来源：2008 年中国移动企业社会责任报告

报告程序管理

完善的责任管理体系与年度工作计划、举措与实施情况为报告编写提供了丰富信息，同时，报告编写程序与信息披露管理也对于报告质量有着非常重要的影响。目前，一些领先的跨国公司都建立了报告编发制度，形成完整的报告编写流程，报告信息披露的内外部审核机制也已进入程序化安排，使报告编写工作变得更加科学和规范。

- **报告编写流程管理**：基于 BSR 多年的报告编写经验以及良好的专业实践，我们提出企业社会责任报告编写基本流程（见图 5）。流程中的 4 大步骤是报告编写标准流程的基本构成，前期研究确保报告编写人员了解企业与行业的关键责任议题，掌握报告的核心信息，并为报告大纲和主题确定提供依据；在主题与大纲确定的基础上，报告企业才能开始进行信息（包含案例、数据、图片等）收集，并形成报告终稿。同时，在报告发布之前，企业需要系统分析相关方构成以及报告沟通渠道，将报告的价值在使用环节达到最大化。

图 5：BSR 开发的企业社会责任报告编写基本流程



- **信息披露管理：**报告信息从性质上主要有定量数据和定性数据两种，包含数据、案例和图片。信息披露管理体现在横向和纵向两个纬度，横向体现在报告披露信息需要具有可比性，即提供历史性数据供读者进行比较，从中发现企业社会责任绩效在不同时间点的表现以及在时间段的改善情况，同时，信息具有一致性，即统计口径、计算方法等一致确保信息数据质量。因此，横向信息在报告中将会表现为“过去做了什么、今年有什么改善、明年的目标是什么”；在纵向维度上，信息披露需要遵循“战略→管理框架→工作举措→管理成效”的逻辑框架，体现企业责任工作的系统性和严肃性。

案例：中远集运可持续发展报告的信息披露

作为中国责任管理起步最早、体系建设最完善的企业，中远集运的责任管理体系为报告质量提供了坚实的保障，公司报告已经连续被评委 GRI 的 A+水平，在国内处于领先水平。公司建立的完备管理体系以及第三方验证都极大强化了报告信息的公信力，对于提升报告品质起到了重要作用。

信息纵向披露。报告披露所有议题信息都遵循“战略→管理框架→工作举措→管理成效”的逻辑，从管理方法和绩效质量两个层面披露。各议题管理与报告之前的“战略与管理”又环环相扣，使报告整体逻辑严谨，体现了报告背后管理的完备性和严肃性。

信息横向披露。报告中绝大多数定量信息均是历史 4-5 年数据的综合体现，并结合相关国际标准对数据进行标准化分类，采集和展现，进行完善披露，确保国际国内相关方都能从报告中迅速了解企业责任绩效的历史与改善情况，获取其期望的价值。

强化相关方互动

本质而言，报告是企业与相关方沟通工具之一，企业内外部相关方沟通与互动应该贯穿与报告编写始终。强化相关方在报告过程中的参与是非常必要的，体现在：

- **尽可能避免错误**：让更多的人参与到报告编写中能够集中大家的思路与想法，有助于降低报告内容和形式的出错率，提高报告质量；
- **识别企业核心责任议题与报告信息**：在报告编写前期引入专业利益相关方的参与有助于企业更好的了解相关方对于企业期望和对行业发展的理解，为识别企业核心责任议题，并确定报告核心信息提供铺垫。同时，从企业实践来看，考量企业运营对于利益相关方的影响也是确定关键责任议题的重要标准之一。
- **防范内外风险**：与关键利益相关方在报告编写之前的沟通能够帮助企业事先了解他们的想法与意见，从而避免报告发布后得不到相关方认可而带来的风险。同时，在报告编写过程中，相关方提供的专业领域最佳实践、客户感知、员工满意度管理等都有助于企业及时发现责任管理过程中的不足与风险，及时采取举措进行管控。
- **提升企业声誉，强化报告公信力**：在报告编写过程中不断引入内外部利益相关方的参与，贯穿外部响应，能够增强报告客观性和可读性。现在，有些公司还让利益相关方对其在经济贡献、环境保护和社区建设方面的做法做评判，听取他们的意见和建议，并把有代表性的访谈内容直接移植到报告当中，提升报告信息透明度和公信力。

强化相关方参与可以分为报告编写过程中的互动与报告形式互动两方面。报告编写过程中的互动主要是在报告编写不同阶段通过问卷、访谈、座谈等形式了解相关方对于报告和企业责任管理与实践的意见和建议，确保报告能够有效响应相关方需求。在报告编写不同阶段与相关方互动的方式与主题也是不同的（见表3）。

表 3：报告编写过程中的相关方参与

报告阶段	参与方式与目的
前期研究	通过访谈等形式了解相关方对于企业责任工作的看法，以及对于企业编写责任报告期望，并可将其看法用在报告中。
确定主题与大纲	将报告主题与大纲发送至关键相关方征求意见。
组织编写	报告初稿、二稿和终稿完成后可根据情况发送至相关方征求意见。
报告使用	邀请相关方为报告提供证言或审验；寄送报告至选定相关方。

在报告表现形式方面，企业需要在报告中更加全面的披露相关方互动信息，通过访谈、证言等形式让相关方对企业的责任工作成效进行评价，而不是单纯进行“自我评价”，这一方式将更好的提升报告公信力。

案例：复星医药的相关方参与与信息披露

<p>《复星医药报》成长夏令营学员评价</p>  <p>中国药科大学药物制剂本科生 王颖 五天的记忆很短，短的让我们难舍难分。五天的记忆很长，这将永远刻在我们生命中。五天的记忆很充实，让我们在活力中成长。</p> <p>上海交通大学大学生物信息学硕士 姚玉 我参加了这次夏令营，感叹于复星医药的“修身、齐家、立业、助天下”的壮志，感动于复星医药对夏令营活动细心周到的安排，感慨于复星医药人对公司发自内心的热爱。</p>	<p>《复星医药》杂志访“发展中国家药品质量研修班”学员</p>  <p>乌干达卫生部药政司助理委员长 Oteba/Olowo Martin</p> <p>《复星医药》：贵国政府对此采取了哪些方面的措施来确保药品质量安全？ 乌干达对药品质量安全有非常严格的管理措施，我们设有国家药品监管局全权管理药品的注册，监督等，所有在我国销售的药品都要接受乌干达药品监管局的定期检查。 《复星医药》：通过参加此次学习活动，将给您的实际工作带来了哪些实质性的启发？ 此次学习活动对我今后工作将非常有帮助。我从中得到了很多信息，帮助我在今后卫生部门工作时能有更多参考措施，我将把此行的总结报告递交相关部门并组织开会讨论，帮助大家学习并了解中国的医药现状。</p>
--	---

信息来源：2010 年上海复星医药（集团）股份有限公司企业社会责任报告。

促进报告融合

企业社会责任报告在国际领域经过一段时间的发展，报告编写所存在的选择性披露、可比性差、非财务信息与财务信息和商业战略脱节等问题一直受到相关方关注，同时，在促进企业责任战略与商业战略融合的基础上，越来越多的企业开始尝试整合性报告（Integrated Reporting），即将企业财务信息报告与非财务信息报告进行综合性整合并进行披露的报告。但是财务报告与非财务报告的整合绝不仅仅只是将两份报告合为一份而已，整合性报告带给企业的挑战以及价值都是非常明显的：

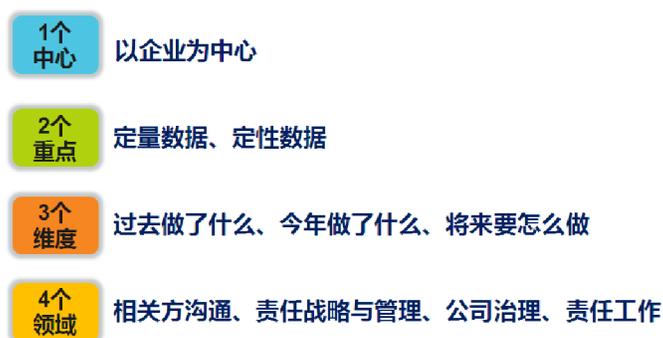
- **衡量责任工作的财务绩效。**在守法经营的基础上持续获取利润是企业的首要责任。但是，目前包含企业投资人在内的相关方很难看到责任活动对于企业未来繁荣和可持续发展所起到的作用。KPMG 在 2008 年进行的调查表明，全球财富 250 强企业中只有 16% 的企业量化企业责任绩效的价值。整合性报告将财务和非财务信息进行整合披露必然要求企业了解责任工作在短期或长期内对于企业财务的影响。有助于企业更加理性地开展责任活动。
- **全面了解企业面临的风险。**在全球化趋势以及消费环境变化日益加快的情况下，企业面临的风险已经不仅仅来自于资金不足、产品质量、法律法规等常规性领域。责任领域风险对于企业的持续经营带来的影响日益扩大。整合性报告有助于企业建立统一框架对企业风险进行综合审视并采取举措进行管控。

- **全面开展相关方沟通对话。**相对于单独的责任报告或者是财务报告，整合性报告面对的读者面更加广泛和专业。比如，国际国内投资领域日益关注企业 ESG（Environment, Social, Governance, 即环境、社会与治理）表现，整合性报告能够让企业投资人清晰了解企业综合绩效表现，并为投资决策提供依据。
- **提升可持续发展管理绩效。**整合报告通过整合财务、环境、社会和治理等内容，将公司年度报告中的财务及叙述性信息与该公司社会责任报告中的非财务及叙述性信息整合起来，创建新的报告格式，协助理解及评估企业业绩的可持续性。整合性报告需要公司在内部管理和运营中进行更为全面的可持续发展性考虑，其前提也必然是公司能够将可持续战略融入整体发展战略中。正如飞利浦公司在解释其为何决定 2008 年采用单一的整合报告时所说，“公司一旦制定真正的可持续发展战略，以应对保障可持续发展社会的需要而产生的风险和机遇，整合报告就成为严肃对待可持续性的关键要素；同时整合报告面向全体利益相关者的单一信息的简便提供方式也是改善企业披露与信息透明度的关键要素。”

对于第一次编写整合报告的企业来说，准备一份全面的整合报告需要考虑如何量化企业社会责任绩效的价值、如何尽可能简明地解释环境、社会和公司治理特定方面的良好成绩与财务指标体系良好业绩之间的因果关系等问题，之后采用前文中描述的管理体系建设和报告编写流程组织内容即可。

管理体系、相关方沟通互动为报告提供核心信息输入，完善的编写流程以及整合性报告则是从流程、形式等方面确保报告品质。基于多年专业报告经验，我们认为报告高质量的基础包含“1 个中心、2 个重点、3 个维度、4 个领域”（见图 6）。

图 6：确保报告质量的 1、2、3、4



正如欧莱雅（中国）有限公司公共事务部所指出，“用企业的核心竞争力贡献社会”不仅能够有效促进企业责任战略与商业战略之融合，实现责任工作持续发展，使企业责任工作体现出企业特点、行业特点，凸显工作差异性。同时，完善的管理体系将从根本上提升中国企业社会责任报告的品质，并通过相关方沟通参与不断完善。这也就是中国企业社会责任报告的未来！

参考文献

1. 商道纵横, 《可持续发展价值之旅》, 2007年-2010年
2. 《WTO 经济导刊》杂志社, 《中国企业社会责任报告研究 2010》
3. KPMG and SustainAbility, 《Count Me In-The reader's Take on Sustainability Reporting》.



BSR 北京办公室

地址：北京市朝阳区大街甲 6 号万通中心 A 座 501 B 室

电话：010-59071978

传真：59073364

邮编：100020

BSR 广州办公室

地址：广州市天河北路 28 号时代广场西座 1013 室

电话：020-38910690

传真：020-38910681

邮编：510620