企业社会责任与企业运作的嵌入式关系研究

尹志欣[1,2](博士)

【摘要】企业社会责任构建了企业与社会关系的一种框架,既具备着眼于企业的微观功能,又拥有着眼于行业整体和整个社会的宏观功能。试图梳理企业社会责任与企业运作的嵌入式关系,并以企业社会责任政策法规、国际规范、体系标准以及客户等利益相关方需求和期望为基础,分析包括企业社会责任履行过程、企业社会责任议题与核心业务、企业社会责任体系化和程序化等相关内容的企业社会责任,强调企业应在充分尊重和满足利益相关方合法利益的基础上,提升客户满意度。基于此,深入探讨企业社会责任与企业战略、组织架构、人力资源、企业文化的嵌入式关系。

【关键词】企业社会责任;企业运作;企业文化;领导力

【中图分类号】F276　　【文献标识码】A　　【文章编号】1004-0994(2017)13-0003-5

一、引言

当前,企业社会责任已经逐步发展为社会广泛关注和重视的问题。企业社会责任能有效促进经济与社会的整合,进而促进一个国家的社会进步和健康发展。企业社会责任的这一特点决定它对于一个国家的经济和社会发展来说是一种战略性资源,能够从道德、思想、组织、制度等多个方面引导社会不断进步。传统的企业运营通常是以“股东利润最大化”为基本指导思想,所有运营活动(包括所谓的履责活动)都必须直接或间接地服务于企业财务价值创造,运营决策更多地考虑经济可行性、技术可行性和能力可及性,运营管理的重点更多地置于企业内部。在传统的运营方式下,企业发展战略的制定、业务流程的设计、管理方式的选择以及各项行动的策划都最终围绕着利润最大化这一中心,企业的行为方式体现出显著的工具理性特征。

践行社会责任的企业需转变当前运作模式,对传统运作模式进行改革与创新,从而探索出一种全新的企业运行模式。企业社会责任主要体现在企业运营方面,要求企业基于践行社会责任的形式开展相关运营活动,且在运营过程中协调好环境、社会、利益相关方三者之间的关系,争取获取最大化的经济效益,所践行的决策及开展的活动不能对环境及社会造成不良影响;确保利益相关方的管理处于透明化状态,通过有力的实践性案例使利益相关方认同并支持企业决策的执行及活动的推广,树立全新企业形象,从根本上提高企业运营水平及管理能力。换句话讲,践行企业社会责任的根本要求是企业在运营过程中必须以实现经济、社会和环境的综合价值最大化为基本出发点,一方面要坚守底线、创新共赢和追求综合价值,另一方面还要立足自身发展、带动产业发展以及引领社会发展。

企业社会责任是一项又一项的承诺,旨在提高社会福利,同时得到企业资源(如财力、人力)支持。这样的行为具有某种特殊意义,它代表一种重复性的承诺,而非一次性的行为。为判断企业践行社会责任是不是明智的选择,很多人持有“商业理由”,也就是重复性的企业社会责任行动能够发挥杠杆作用,不仅使企业获得直接经济效益,且有助于提高企业可持续发展的竞争优势。

企业社会责任行动是一个动态过程,在此过程中涉及的所有利益相关方的支持与参与,都有助于企业应对复杂的社会挑战和寻求解决问题的方案。企业是主要的方案开发者和提供者,而企业要应对的最大挑战是,如何将已有的方法和措施融入企业战略、管理流程、组织架构及文化理念中。我国企业社会责任报告描述了企业如何通过业务活动影响社会、环境和社区及其负责任意识的程度。

企业社会责任是在科学、正确的社会责任理念指导下形成的一种全新管理模式。该管理模式的制

定及应用是企业承担社会责任的动力所在，可全面展示企业的社会内容，从而基于利益相关方创造更多的社会价值，降低企业在运营过程中对环境及社会造成的不利影响，充分挖掘及激发环境、社会、经济的潜在价值。

企业社会责任相关的研究理论中，侧重于管理学实践的研究，尤其偏向于企业社会责任与企业竞争优势的关系研究。Michael E. Porter在2003年2月发表于《哈佛商业评论》中的《企业慈善事业的竞争优势》里提出："企业践行社会责任的真正目的，基于广义层面来看是为提高企业影响力及获取更多的社会认可，而本质来讲是为了提高企业的核心竞争力。"因此，有理由认为，在持续的企业社会责任行动与企业普遍的运营实践之间存在一种明显的联系，这比较符合常见的观点，即赞同二者是相关的而不是无关的。人们普遍认为，在未来，经济价值的创造将与社会资本和"自然"资本的开发密切相关，这说明社会责任对企业的重要性越来越大。企业社会责任应通过建立"双赢"的环境关系促进企业的社会价值创造，同时保护自身经济价值，进而构成企业价值链的重要组成部分。

二、企业社会责任与企业运作的嵌入式关系

一般情况下，企业社会责任似与企业自身某个特质无关联，但与企业和世界的关系的特质联系密切，即基于价值观和认同感而形成的彼此间关系。这要求企业创新对世界的洞见，从而充分考虑企业运营的外部性。然而，仍有许多企业将社会责任视为与企业普遍的运营实践毫不相干的事务，甚至从未尝试将不断出现的社会责任行为与商业活动相关联。若企业社会责任基于某方面与企业内部相关联，那么它就会成为企业运营的核心，与每一项经营方针相关联，并能为价值链上的每一个利益相关方创造价值。

将具有重复特性的企业社会责任规范化就表明将企业社会责任行动发展成"惯例"，即有稳定的决策模式，并旨在提高每一项企业社会责任行动与其他企业社会责任实践之间的内部协调性、与日常运营实践的内在统一性、与外界利益相关方需求的外在统一性，并确保这些行动所形成的结果长久地有助于企业在盈利方面的运营绩效最大化。因此，这里蕴含着一个企业社会责任实践的"契合"理念，即企业社会责任与现有运营实践之间在所期望的内部连贯性、一致性方面的吻合度以及其对运营绩效的贡献。"契合"这一概念在现有的企业社会责任文献中特征非常显著。例如，Basu和Palazzo（2008）认为，契合是指"一个企业的整体战略及企业社会责任行动之间的统一性，以及与在一定时期内预期的多种企业社会责任行动的相关性"。

一般的企业社会责任文献都专注于企业对外部利益相关方需求所作出的回应，而关于企业如何将社会责任行动融入商业活动中并实现内在契合，则并无太多研究。研究者通常从社会利益相关方视角来评估企业社会责任行动，而很少关注将企业社会责任行动与现有运营实践相融合的困难，也很少关注解决这些困难的各种途径。将企业社会责任内嵌于企业的关键是，能够培养将运营方式和各利益相关方的需求与状况相联系的能力。

三、企业社会责任与企业战略

战略能够为企业创造竞争优势，然而，要使战略优势可以维持，战略就必须在企业运营的大环境中能够被接受。因此，企业社会责任是企业战略的重要元素。近年来，企业社会责任之所以发展成为企业战略管理的一个组成部分有诸多方面的原因，主要的原因在于，社会公众对这一主题的敏感性不断增加。不论是金融危机、经济危机，还是对企业家的责任和薪酬引起的讨论，都增强了社会对企业所从事活动的兴趣。具有决定性作用的是那些突出的事件对全球经济产生的负面影响。

企业社会责任是在企业的重点业务战略决策中践行道德原则，不仅是战略的核心要素，还是决定企业生存与发展的关键。企业必须系统地规划、监控和实践企业社会责任。企业和社会的相互依存关系是如此重要，因此必须反映在企业的长期战略中。一项企业社会责任行为是否具有战略性的判断标准是，该行为与企业的核心使命或者战略目标的贴近程度如何（Burke和Logsdon，1996）。企业战略管理具有全局性、纲领性、竞争性、长远性、风险性与创新性的特征。在社会日益强调企业社会责任的环境下，企业在确立发展战略时，需要充分考虑到社会责任。

企业战略的制定和战略管理都是紧紧围绕着企业使命、企业目标的确立而进行的。企业社会责任是企业价值观、行为准则、运营理念的客观反映，是履行企业使命的根本所在。在经济全球化的今天，不同经济主体间的竞争呈现白热化，企业发展成为各种社会主体利益的聚集地，因此企业制定的战略决策将会对企业的生存及发展产生重大影响。并且，企业已由最初的营利性组织转化为履行社会使命的组织。由此可以看出，将社会责任观纳入企业战略决策

及企业使命，既能彰显时代需求，又能体现出企业超前的价值观，是企业战略管理的重要议题。

战略定位远不只是迄今许多企业常常选择的为改善形象而展现公益项目的方式。企业社会责任和可持续发展将由公共福祉的抽象概念转变为融入企业业务计划和基本价值创造过程的具体日常工作。这不仅需要考虑企业和利益相关方的平衡关系，而且需要考虑价值创造和破坏之间，即资源的利用和资源恢复之间的平衡。企业社会责任项目的规划和执行必须配合企业的战略。正如一个与能源有关的企业，它的社会责任不能确定为支持文化或体育活动，该企业更重要的是明确现在和将来如何为提供安全、可靠和环境友好的能源做出贡献。长时间以来，消费者和其他利益相关方最终决定企业的可信度、合法性和生存能力，而当今的挑战不在于企业是否承担社会和环境的责任，关键在于它们怎样才能具体实施和履行社会责任。这就意味着社会责任应从纯粹的意向声明走向与战略相结合的日常业务活动，而不仅是流于形式。

有效的战略可为企业发展提供有利的环境。无论是企业的战略还是社会责任都跟企业运作的环境密切关联。战略强调企业如何在市场经济环境中竞争，企业社会责任考虑的则是企业对利益相关方等社会环境的影响。在这个基础上，企业需要实现战略和企业社会责任二者的平衡，即企业社会责任战略。

企业的愿景、使命和战略会受到外部资源约束、内部资源约束和环境约束三种因素的制约。首先，企业行动能力的一个重大约束是其能够获得资源（人力资本、社会资本和金融资本）的途径，而这些资源又决定了企业能够做什么。其次，企业的内部政策能够通过鼓励和禁止某些行为来塑造企业文化。最后，一个企业的环境约束是复杂的社会文化、法律、利益相关方、市场以及科技共同影响的结果。这些力量进一步限制了企业的自由行动，从而营造了企业推行战略的环境，反过来也使其能够履行使命，努力实现愿景。将企业社会责任融入愿景—使命—战略的联系中，因而形成了千变万化的社会愿望。而单独聚焦于将愿景、使命、战略联系起来是不足以实现企业战略目标的。为完成企业的使命，必须对企业社会责任进行深入的筛选及过滤，这种筛选和过滤可以通过分析企业决策和战略进而评估管理者的预期行动来完成。而与利益相关方利益相悖的战略决策，会损坏企业的可持续竞争优势。

四、企业社会责任与组织结构

组织结构的存在是为了支持企业战略的实现。组织设计者会谈论组织结构，是因为形式需要服从功能。因此，恰当的组织结构能够较好地支持战略。最佳的组织结构是企业特定的，组织结构在不同的产业间以及在同一产业的不同企业间的差异都是很大的。例如，当推行低成本战略时，选址、店面建设监督、信息系统、仓储、配送、店面运营和其他类似的活动中共同的职能组合在一起形成了专门部门。这种职能性的聚合增强了企业在特定领域的专业水平，并随着企业的发展而具有弹性，形成了职能型组织。

例如，对耐克公司而言，社会责任的践行是企业职能的体现，因此耐克公司创建了独立的社会责任部门，并由一位副总来领导。

在战略和组织结构设计之间存在一种“前导与滞后”的关系。在战略制定后进行组织结构设计时，企业结构、角色以及命令链关系都应当为促进战略实现而服务。很多企业根据业务单位来设计部门层级结构，从战略和操作层面的企业社会责任视角来看，这种组织结构能够通过企业社会责任的过滤有效地将决策从上至下地在企业内部实施。

五、企业社会责任与企业文化

企业文化是决定企业社会责任的内在因素。从某种程度来讲，通过企业文化可透视企业担负的社会责任，同时对企业社会责任内容的发布、信息的质量、发布的形式起到关键性影响。企业文化是企业在长时间发展过程中形成的一套规范性的制度和行为规范，在企业运营期间发挥着约束及监督作用。因此，对于实力强、规范度高的企业来讲，更重视员工的自我发展，员工具备很强的行为观念和普遍的责任感，并对社会责任的信息披露和公开给予高度重视。企业文化通常表现出动态、多层面以及分层次特征。Schein（1990）引用了企业应对外部适应问题和内部正和问题的基本假设模式对企业文化进行阐述，认为“共有的信念、信仰模式、符号、仪式、神话……会随着时间而发展，并作为黏合剂使企业成为一体”。一个企业已有的文化构成了一个为诸如工作如何完成、员工的思考方式以及互动的标准提供指导的框架。这个框架也决定了企业战略背景、策划活动的开展，对企业社会责任的履行及承担同样产生重大影响。

进入企业社会责任发展阶段的后期，企业成员，无论是个人还是集体，仍然要理解企业社会责任的概念并将其价值观念内化到企业各个层级。企业文化就像一个由信息、知识和技能组成的仓库，它能支

持或破坏企业为履行社会责任而付出的全部心血。从这个意义上来讲，树立支持型社会责任价值观驱动型文化是通往企业社会责任方向的一个重要环节，其原因在于对企业践行社会责任提供支持与帮助的企业文化会转化为企业社会责任加快发展的基础力量（Swanson，1999）。

企业社会责任的公开及信息的披露会对企业文化产生积极影响。一方面，企业根据自身运营情况践行社会责任，这既是企业履行社会责任的一个重要环节，也是企业向外界传达企业文化背景的重要方式，使更多的客户、利益相关方对企业文化及价值观有更深入的了解及客观的认知。另一方面，企业积极践行社会责任，不仅能够提高企业品牌声誉、提升企业的影响力、巩固企业的地位，还能推动企业稳定、健康、长远的发展，从根本上调动员工工作积极性及能动性，树立及强化员工社会责任观念，进而加快企业文化改进与完善的步伐。

六、企业社会责任与企业内部价值流程

企业社会责任不仅能够有效提高企业运营管理水平，而且在客户满意度、产品设计及服务质量方面也有很好的提升作用。当企业的社会责任实践同核心业务相结合同时为企业和社会创造价值时，其必然的结果是企业获得竞争优势。Porter 和 Kramer（2006）把企业价值活动划分为基本型和辅助型两种活动形式。其中：基本活动包括后勤管理、生产运营、营销服务等；而辅助活动包括采购、研发技术、公司基础设施配置、人力资源管理等。价值活动与企业社会责任密切关联。例如，与技术研发有一定关联的社会责任因素包括：企业和大学或科研单位之间的关系（对技术研发及创新速度产生影响）；产品安全，即企业生产且推入市场的产品与安全标准是否相符；原材料节约，即企业有没有研发出新技术并基于此技术实现原材料的节约，进而实现合理利用资源、保护森林及煤炭资源的初衷；产品回收，即技术的研发与改进是否会提升产品回收率等。

只有企业的核心业务活动或资源才能持续地为企业创造价值并为社会做出持续的贡献。这包括产品和过程的创新、资源效率、资源节约型产品、可持续的和充分负责的供应链或价值链、管理创新等。作为一种管理工具，企业社会责任应当成为企业日常业务的一部分，并且融入企业的治理结构中。

系统化的企业社会责任行动，可以使企业活动由被动的危机公关转为积极主动的应对，在整个价值链中可能发现充满前景的新的业务领域。企业可以运用某些杠杆手段从企业社会责任实践中获得短期、中期和长期价值，如成本杠杆、降低风险、机会创造和强化利益相关方偏好等。这些杠杆将企业社会责任与企业现有的管理措施和业务流程相联系，并且在这些措施和流程的基础上产生额外的收益。具体见下表：

企业社会责任在企业内部价值流程上的效益

杠杆	运营效益
成本杠杆：通过可持续性经营的改进，使成本节约最大化	避免运营中断和延迟 减少对原材料的依赖和使用 减少浪费 降低保险费 降低能源消耗 提高运营效率
降低风险：同时关注长期与短期风险管理	防止生产中断 避免诉讼与罚金 减少消费者投诉和法规的惩罚 防止供应链中断 增强商业风险管理 确保运营许可
机会创造：通过渗透那些尚未开发的市场，创造新的运作模式和机会，吸引新的利益相关方并创造价值	保持竞争优势 建立新的运营模式和新的工作方式 通过加强利益相关方信任，提高进入新市场的机会 抢先制定规则 提高竞争对手的进入成本
强化利益相关方偏好：通过建立更稳固的利益相关方关系，强化利益相关方偏好	建立并维护与利益相关方之间的关系 吸引最优的供应链伙伴与商业伙伴 吸引资源、人才和投资 提升员工忠诚度 提升和激励员工士气 提高声誉 获得法律法规许可

信息来源：作者根据相关资料整理。

七、企业社会责任与企业领导者

企业家是企业的领导者，是企业运营与发展的关键。企业家的根本在于改革与创新，将多种资源基于特定形式实现有效组织，并通过特定运营模式对资源进行配置及使用，进而获取较高的价值增值。如果价值增值率超过了社会的无风险收益率（如银行存款利息率），则企业家就是为社会做出了贡献，企业的效益也就超出了社会平均水平。企业和组织的领导者已发展为社会的重要领导集团，不仅管控着众多的人力及社会资源，而且作为社会领导者被广大民众赋予了担负社会问题及社会课题的重大责任。不论他们是否愿意、是否胜任都必须认真考虑他们能够以及应该承担什么责任，在哪些领域以及为了什么目标而承担责任。企业应该针对社会影响和

社会责任等进行深入思考、树立目标并取得成果。这就要求企业的高层管理人员对社会影响、社会责任和社会成果进行管理，将改善及提高公众生活水平作为企业运营的终极目标，督促企业的决策者、组织架构设计者、领导者能够积极发挥作用，推动社会朝着公正和人道的方向发展。

在2003年，相关专家对跨国企业CEO展开系统化的调查与分析，通过深入调查发现：企业社会责任、企业管理及企业竞争力将成为新时期企业领导者的核心要素。具有强烈责任感及使命感的企业领导者通常会基于社会发展及公共利益的考虑，虚心接受广大民众及社会提出的要求，并通过各种渠道及多种措施努力实现公众提出的相关要求。换句话讲，一个优秀的企业家，不仅重视社会健康、长远的发展，还重视环境及生态文明的保护。基于此，企业在法律既定范围内保持正常运营的基础上，应稳定及保护市场秩序，保障及维护劳动者的合法权益，为弱势群体提供一定的帮助，积极参与社区发展，做合格的“企业公民”。

企业社会责任实践的必要性及紧迫性通常是由企业家对社会责任的认知度而决定的。所有权是企业实施社会责任的根本，也是保证企业社会责任能够纳入运营机制的核心部分而被制度化的基本条件。在理想情况下，CEO将被作为首席企业社会责任官，需要具备关注利益相关方的专业领导能力，要在既定时间内了解及掌握最新的企业社会责任的实施情况，并且为企业社会责任官提供一个能够与上级沟通的途径。

履行社会责任的关键在于企业领导的积极参与。企业社会责任具有战略意义，是贡献于可持续发展的价值行为。企业履行社会责任的关键在于领导。只有通过领导参与、领导的承诺和领导自身的行为，才能有效影响或者支持社会责任在企业的实施和落实。在讨论社会责任的战略意义的时候，首先考虑的一个重要方面是领导的战略决策。领导力不是停留在领导口头上的言论，而是企业领导树立的价值观和行为表率。当前，很多企业社会责任报告中展示了企业高管的社会责任承诺，刊登了董事长致辞。如果企业没有决策执行力强的领导、企业员工的广泛参与以及员工与领导之间从管理方针政策到具体的管理方法和实施运作步骤上的共同协作，社会责任不可能真正落实。

主要参考文献：

Adam Lindgreen，Valerie Swaen. Corporate social responsibility［J］. International Journal of Management Reviews，2010(12).

Armando C.，Roberta C.，Tamara M.，Francesco R.，Gaetano S.. Turning corporate social responsibility-driven opportunities in competitive advantages: A two-dimensional model［J］. Knowledge and Process Management，2013(20).

Caroline Flammer. Corporate social responsibility and shareholder reaction：The environmental awareness of investors［J］. Academy of Management Journal，2013(56).

Husted B. W.，Allen D. B.，Rivera J. E.. Governance choice for strategic corporate social responsibility：evidence from central America［J］. Business & Society，2010(49).

Khan A.，Muttakin M. B.. Corporate governance and corporate social responsibility disclosures: evidence from an emerging economy［J］. Journal of Business Ethics，2013(114).

戴维·钱德勒，小威廉·B·沃瑟著. 杨伟国，黄伟译. 中国版战略企业社会责任［M］. 大连：东北财经大学出版社，2014.

简·琼克，马尔科·维蒂著. 李伟阳，肖红军，郑若娟译. 企业社会责任管理模型［M］. 北京：经济管理出版社，2012.

李伟阳，肖红军. 企业全面社会责任管理的“三全”实施体系［J］. 企业管理，2010(9).

毛基业，张霞. 案例研究规范化方法及现状评估——中国企业管理案例论坛(2007)综述［J］. 管理世界，2008(4).

吴春波. 华为没有秘密——华为如何探索和坚守常识［M］. 北京：中信出版社，2014.

作者单位：1.中国科学技术发展战略研究院，北京100038；2.南开大学经济与社会发展研究院，天津300071