



企业社会责任和沟通

模块7

GTZ与豪瑞（Holcim）公私合营公司





学习目标

- 了解协同处理中沟通、利益相关者的参与及企业社会责任的重要性
- 学习制定一个有助于协同处理的相关交流、利益相关者参与及企业社会责任战略



目录表（1）

- 学习目标
- 定义
 - 沟通
 - 可持续发展
 - 企业社会责任
- 协同处理和可持续发展
- 可持续发展沟通
 - 交流和利益相关者参与的重要性
 - 系统方法
 - 可持续发展交流的原则和要素



目录表（2）

- 利益相关者参与
 - 为什么要参与
 - 怎样参与
 - 需求评估
 - 交流顾问小组
 - 小组讨论
 - 利益相关者对话



学习目标

- 了解协同处理中交流、利益相关者的参与及企业社会责任的重要性
- 学习制定一个有助于协同处理的相关交流、利益相关者参与及企业社会责任的战略



什么是沟通？

- 一个企业的声誉既能加大也能影响其事业上的成功
- 建立声誉是一项具有战略意义的商业投资，并能促进任何项目的成功，这也是未来商业成功的基础。
- 我们如何建立声誉？就是通过沟通。

沟通是所有商业决策中必不可少的组成部分



可持续发展的定义

- 既满足当代人的需要、又不对后代人满足其需要的能力构成危害

《布伦特兰报告》（1987年）

另一种说法：

- 保证每个人都拥有更好生活质量，无论是现代人还是后代人

英国政府



企业社会责任（CSR）

- 在企业社会责任这个概念中，企业通过对其自身活动在顾客、供应商、雇员、利益相关者、社区、其他利益相关者以及环境方面所造成的影响负责，从而考虑到社会效益。
- 企业社会责任就像是企业承诺与所有利益相关者合作，共同有效地改善全体员工及其家庭，连同企业经营地周边当地社区居民的生活质量。

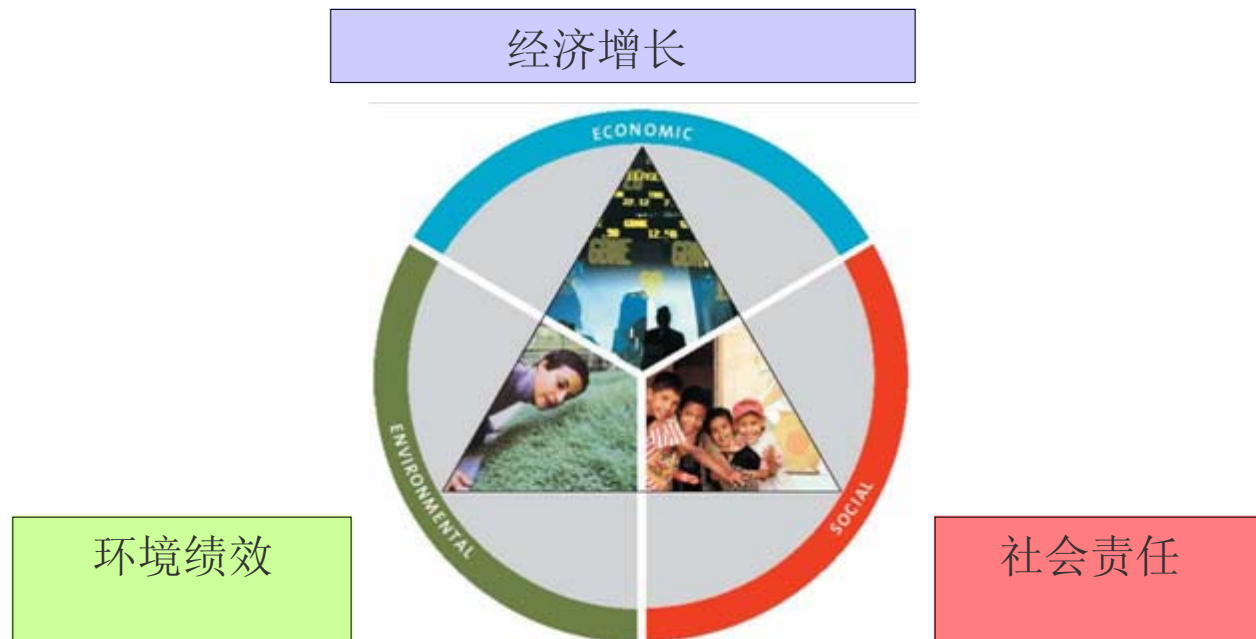
企业社会责任也被称为企业责任或企业公民



可持续发展——三重底线

- 可持续架构包括经济、环境和社会三个方面。其挑战性就在于三个方面都要顾及。

定义





协同处理和可持续发展

- 废物的协同处理兼顾了可持续发展及三重底线的所有层面。
 - 环境：协同处理通过减少化学燃料的使用来减轻我们的生态足迹、保护自然资源及降低焚化和填埋的废物数量。
 - 经济：协同处理降低了燃料和原料成本，且废物的综合处理能够经济收益。
 - 社会：协同处理提供了废物处置的解决方案，并为小企业发展项目创造了可能性，从而使社会受益。

协同处理和可持续发展



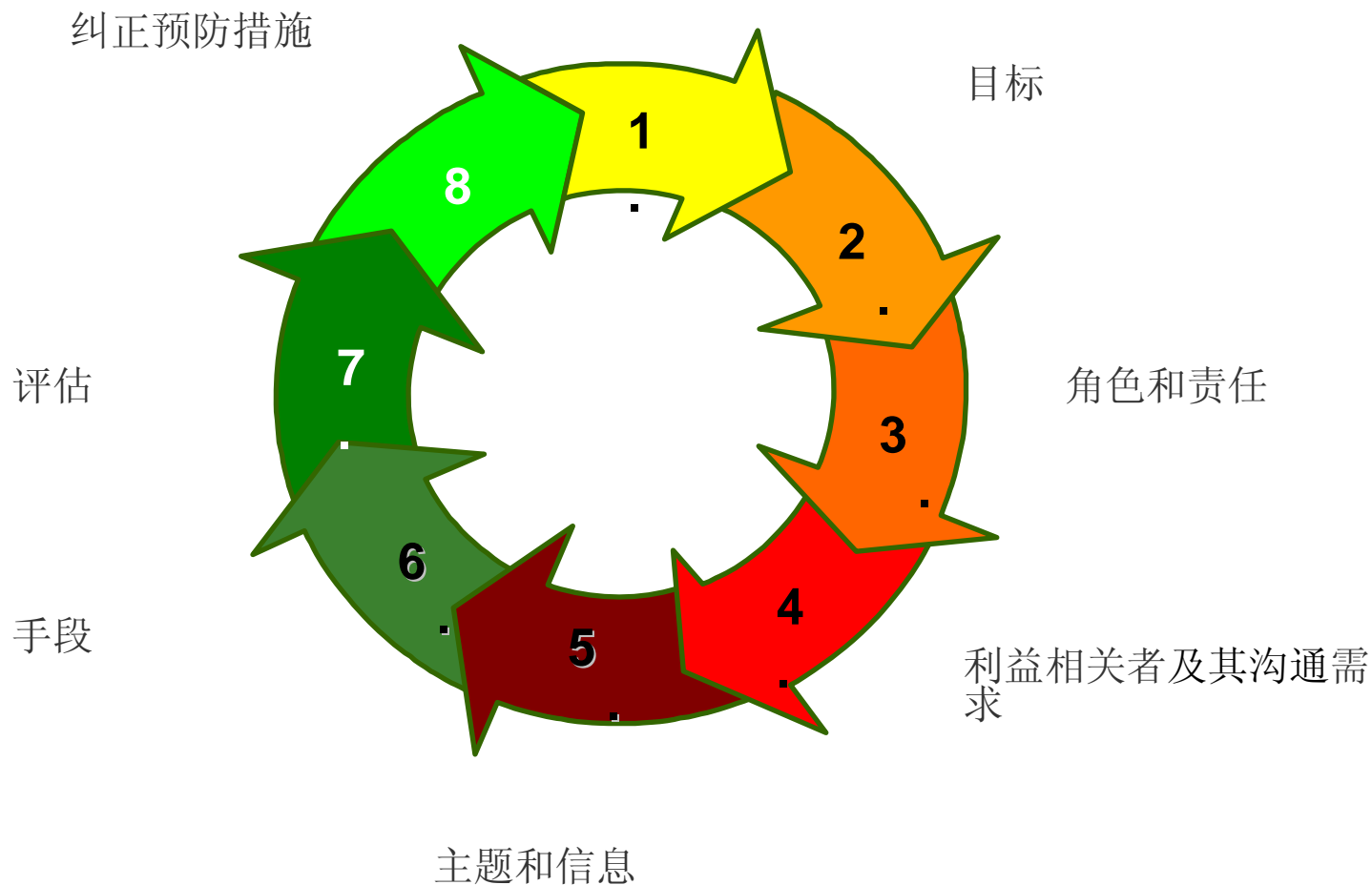
沟通及利益相关者参与的重要性

- 交流和利益相关者参与是水泥生产中废物协同处理的成功要素。
- 交流必须通过系统方式落实。
- 必须启动一个程序，使所有的利益相关者及他们的需求和利益都必须都被顾及，以达成共同愿景。



沟通的系统方法

现状分析



可持续发展沟通



什么是可持续发展沟通

- 可持续发展交流让利益相关者知道我们对可持续发展承担的义务，并通过定位和区别对待企业来为这一程序增加价值。
- 其中包括
 - 主动与本地区利益相关者进行坦白和全面的信息交流
 - 对大框架积极支持，并开展定期讨论及争议问题上的决策制定过程
 - 多向交流



可持续发展沟通原则

- 可持续发展沟通是协同处理获得成功的基础
- 遵循以下规则
 1. 通过调研来分析现状
 2. 率先开启可持续发展承诺的早期信用建设
 3. 开明、诚实且始终如一
 4. 项目特定沟通必须遵循同样的计划
 5. 言行一致
 6. 一旦开始，就不要停下

模块 7：企业社会责任和沟通

什么时候我们需要沟通？

- 建立声誉和信誉需要长期且始终如一的努力。这也同样适用于你的可持续发展信用和承诺。
- 尽早开始会打下稳固的基础，在此基础上可进行具体的交流，并促进协同处理的“无障碍”引入。
- 协同处理沟通必须与已经沟通过的可持续发展广泛信息相一致。

在引进协同处理之前先落实可持续发展沟通



可持续发展沟通



我们需要和谁交谈？

- 问：谁会对你所做的事情好奇或表示怀疑？
- 答：任何一个与你的企业有利害关系的人。

利益相关者=任何一个与你的企业及其表现有厉害或利益关系的个人或团体；也就是说，是会被企业影响且或影响企业达到更好或更差程度的个人或团体。

- 与你的利益相关者接触前、接触中以及接触后，都要进行研究，以确定沟通战略的成功程度



我们说什么？

- 如果我们想要建立声誉和信誉，我们需要将与我们的可持续发展执行情况有关的所有事情告知对方——也就是说，不能有任何的隐瞒。
- 必须给所有内部及外部利益相关者团体传递一致的信（分层次以满足具体的需求）
- 坏消息怎么处理？
 - 学着承认你的错误，道歉并承担将来改善 或改变的责任——从长远来看，这将为你赢得更多的尊重

开明、诚实并始终如一，从而为你的可持续发展信息赢得尊重和信任



当我们停止沟通会怎么样？

- 交流能建立利益相关者的信心
- 满足他们对信息的渴求，他们将变成盟友
- 通过始终如一的信息来建立并维护信任
- 停止？

你会回到“起点”一个代价巨大的错误

一但开始沟通，就不要停止



我们怎么会出错？

- 协同处理将我们带出困境
- 我们的可持续发展表现和承诺必须是可论证的——言行一致
- 万一遭遇危机，我们用事实建立的信誉将带给我们与利益相关者团体间的“第二次机会”

找出你想说的和你正在做的事情之间的差距，并事先消除这种差距



为什么需要利益相关者参与？

- 意识到建立一个可持续发展的社会是共同的义务
- 企业需要形成商业环境，同时将且自身定位在影响范围内

做一个好的邻居能建立好的商业意识

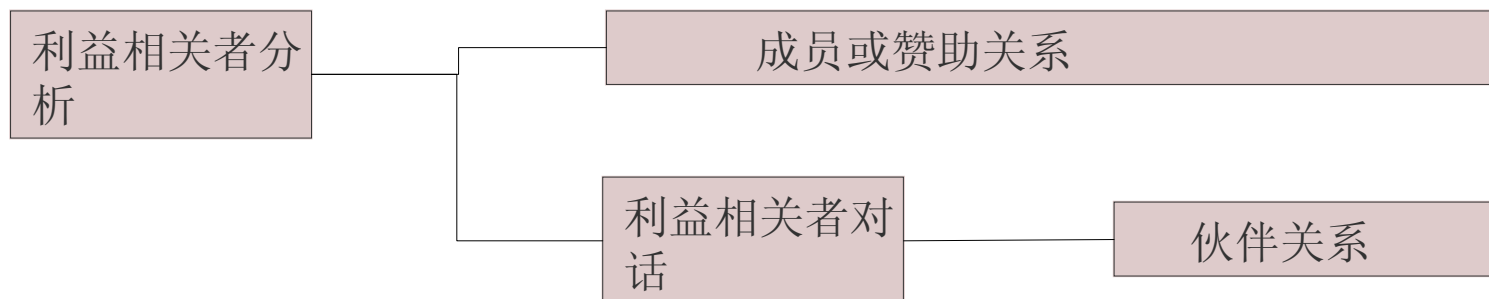
参与能让利益相关者：

- 像邻居一样想法一致
- 缓解潜在的“热点问题”的负面影响
- 主动寻找机会及解决忧虑



如何使利益相关者参与？

利益相关者参与



- S调查
- 上门询问
- 需求评估
- 面谈
- 问卷
- 小组讨论
- 社区顾问委员会 (CAP)
- 咨询委员会
- 本地、国内、国际
- 操作性或和战略性



什么是需求评估？

- 需求评估是了解利益相关者需求和争议的关键
- 其有助于
 - 确定首要和次要利益相关者
 - 评估利益相关者需求
 - 评估当前企业和社区间的关系
 - 发起利益相关者对话
 - 确定行动重点
- 为制定沟通、企业社会责任及利益相关者参与的战略奠定基础，



社区顾问委员会的定义

- 社区顾问委员会（CAPs）是团队当地群众一起定期解决当地问题的颇有成效的手段——通常是一年四次。
- 将适合的利益相关者代表作为内部成员，社区顾问委员会是一个很好的论坛，通过这个论坛从中可以征集到来自社区居民和特定技术领域专家的实质性意见。



社区顾问委员会的目标

- 通过双向对话，确定和解决居民当前忧虑的问题（包括实际的或意识上的）
- 作为阐述许可过程（如果可行的话）及环境控制的渠道
- 成为社区和企业互动的纽带、市民咨询委员会的渠道，及代表社区审查技术细节
- 交流建议，调节政府和公众
- 改善利益相关者之间的关系

重点的是，社区顾问委员会是对公众活动的一个补充，而不是替代





社区顾问委员会的好处

- 社区顾问委员会是解决当地问题的一个颇有成效的手段
- 通过适当的成员关系，他们可以直接征集，并接受来自当地居民和特定技术领域的专家的意见。
- 市民参与有助于解决当地最重大的忧虑，并且如果争议问题增多，拥有委员会的支持可以使这些争议的影响最小化
- 社区顾问委员会能够为争议问题创立一个理性讨论的论坛
- 他们能够揭露当地活动家的极端主义



社区顾问委员会的成功和失败

社区顾问委员会是成功的，如果：

- 选择正确的场所，邀请关键的目标群体
- 信息足以应对懂行的参与者
- 关心参与者的忧虑
- 参与者能够影响最后决定作出前的过程
- 履行高水平的业务操守
- 邀请调解人参与解决困境



小组讨论（1）

- 小组讨论是在一个促进者的带领下，对某个具体问题展开的有组织的小组讨论。

示例讨论指南

- 促进者进行简短介绍
- 要求记录笔记。确保隐秘性和匿名。小组讨论的目的和时长。
- 为社区或问题设立一个时间表
- 在社区的历史中/或就具体问题而言，最重要的事件和发展是什么？一直以来，最大的变化是什么？



小组讨论（2）

示例讨论指南

- 制定一个利益相关者关系图
 - 对于某一企业活动者或项目，首要利益相关者和次要利益相关者是谁？他们自身之间以及他们和企业活动者或项目之间的关系是怎样的？
- 社区或项目结构相关的问题
 - 最关注的争议问题是什么？社区最大的争议问题是什么？参与者对社区或项目目标的影响是什么？
- 与协作时机相关的问题
 - 协作能够带来附加价值的区域在哪？企业活动者/项目如何与当地利益相关者进行对话以及协作？将来的重点是什么？



利益相关者对话

实际步骤

- 在邀请函中明确表述你的期望和目标
- 通过电话或面对面的会议来增加彼此的兴趣。在会议开幕式上清晰的表达你的意图和目标
- 制订清晰而严格的基本规则
- 通过重申你的下一步骤和分析你有关本次对话的想法来结束对话。列出对话中产生的行动要点。



利益相关者对话中10点注意（1）

1. 弄清楚你想从对话中得到什么。是战略的一次检验，某个问题的意见还是获取一种新的观点？
2. 弄清楚利益相关者为什么要参与。不是因为钱——一般地，这是一次通过宣传他们的事业而让世界变的更好的机会。你准备好向这个方向努力了吗？
3. 诚实有时候会伤人。你是否有耐心和超脱的情绪以在对话中保持冷静？



利益相关者对话中10点注意（2）

4. 将推销放到最后。利益相关者通常会怀疑你想利用他们做“绿色遮盖布”。

当结果已经达成，甚至仅是相互认同时，宣传只能放在过程的最后。你已经准备好远离公众注意力这么长时间吗？

5. 倾听是管理中最难的部分。你是否有足够的耐心去仔细聆听，并提问一些附加的问题，而不只是回应。

6. 欣赏不同出发点间的分歧。企业有它的逻辑，但这并不是唯一的“合理”观点。为了理解别人的观点，你是否准备好站在别人的角度上思考？



利益相关者对话中10点注意(3)

7. 谨慎挑选参与者。他们有没有特长？他们的声誉如何？你能否信任他们？
8. 商定规则，并将其制定为公开文件。你是否准备好进入不熟悉的领域？
9. 推举一位中立、专业、希望得到结果的协调人，他可以帮助各方进行解释和演绎，必要时还可以缓和气氛。但是你准备好让出会议的控制权并服从裁判吗？
10. 慢慢来。首先你需要建立信任关系，然后各方需要弄清楚来自其他方的争议。只有这样你才可以开始去寻求解决方法。你有严格的底线吗？



从对话到伙伴关系

- 意识到建立一个可持续发展的社会是共同的义务
- 对所有的企业活动者来说，都必须将眼光放出其保护线，与政府、商业和民间团体进行伙伴协作，找出一种对各方而言都合法公正的解决办法。
- 政府、商业和民间团体之间的伙伴关系是实现可持续发展的关键。
- 获得认可的伙伴关系指令可确保在愿景、战略目标及合作伙伴的能力之间的达成一致。