



版本 v1.0
日期

2008 年 10 月 11 日

联系电邮 David.kingma@holcim.com

介绍

本模块内容包括企业社会责任 (CRS) 和可持续发展 (SD) 的基础知识, 以及相应工具和手段, 以改善同合作伙伴及利益相关者的沟通和对话, 确保协同处理能被公众接受。

学习目标

本模块将使参与者了解协同处理背景下沟通、利益相关者参与及企业社会责任的重要性, 并帮助他们制定有助于协同处理活动的沟通、利益相关者参与及企业社会责任的战略。

内容

1 目录表和学习目标

→ 幻灯片 2、3、4 和 5

这些幻灯片都具有自我描述性。

2 定义

幻灯片 6、7、8 给出了一般性定义, 何为对我们所说的沟通、可持续发展及企业社会责任。就可持续发展一词而言 (幻灯片 6), 最为人所知的定义出自《布伦特兰报告》 (完整引文: “我们共同的未来” —— 1987 年由挪威总理格罗·布伦特兰女士 (Mrs Gro Harlem Bruntland) 主持的世界环境与发展委员会上的报告)



这个定义最经典，被引用的最多，也为我们如何去理解这个概念定下了基调。从本质说，可持续发展是一个整体概念，一个需要所有独立因素得以平衡的战略。似乎对民众说得更多的是由英国政府提出的另一种定义。通过暗示无论在现在还是在将来，每个人都值得拥有更好的生活品质，这个概念变得更有进取性，并被引入生活之中，观念重点更多在于解决方案而非问题本身。

可持续发展和企业社会责任定义的核心信息，是企业控制和减缓他们对大众和环境产生的影响。

3 可持续发展——三重底线

→ 幻灯片 9

因为这是可持续发展和企业社会责任报告中普遍使用的术语，所以本幻灯片试图阐明什么是三重底线。这里有必要解释下，历史上所说的“影响”是只针对环境尺度而言。其源自 20 世纪 60 年代的环境运动、非政府组织（NGO）的发展主要关注环境等等。1987 年布伦特兰委员会的报告正式宣布后，可持续发展定义的目的在于扩大讨论范围，并将社会和经济因素纳入其整个概念中。

随后“三重底线”这个用语应运而生，用于说明企业不应该仅仅通过财务底线（传统的收益指标）来度量企业的“价值”和“健康”情况。取而代之的则是环境和社会成本及效益应与经济度量相互平衡，从而开始驱动开发绩效指标，能更准确地描述一个企业的影响。

本张幻灯片与下一张紧密相连，下一张幻灯片将试图演示协同处理是一个包含三重底线所有方面的潜在整体活性。

4 协同处理和可持续发展

→ 幻灯片 10

本张幻灯片大体属自证性。就经济利益而言，关键在于通过提供整体的废物管理服务，从而获得可观的经济收入，并可能因更低的燃料成本而在该底线获益。

除了显而易见的社会效益外，对废物的解决方案还可能提供新的工作机会，以及促进微型企业的发展——利用“拾荒者”将废物分类就是一个例子。

5 沟通及利益相关者参与的重要性

→ 幻灯片 11 和 12



这两张幻灯片具有自证性，叙述了沟通的重要性，并定义何为有效的沟通。

6 沟通的系统方法

→ 幻灯片 13

本张幻灯片展开各个步骤，实施有计划的系统性沟通活动。更多有关各个步骤的细节列举如下：

6.1 现状分析

现状分析可通过多种方式来完成，最通用的一种是 SWOT 分析法，即分析沟通活动的优点、缺点、机会和威胁。这也可以通过沟通审核的形式来进行。这种审核的模板类似如下所示：

	沟通审核			
	优点	缺点	机会	威胁
基准层面				
环境 / CSR 政策				
目标				
战略层面				
现状分析				
利益相关者				
主题和信息				
执行层面				
内部计划				
配合主管当局的计划				
配合合作伙伴的计划				
配合社区的计划				
配合媒体的计划				
配合金融界的计划				
配合客户的计划				
危机沟通计划				

其他可被用于评价现状和确定沟通需求的活动是：

- 对内部和外部利益相关者进行调查，确定其对公司的看法及信息需求。
- 投资利益相关者参与、对话、咨询或者分享参与过程，洽谈、倾听其他有利益相关方的观点，并影响决策过程。

6.2 定义沟通目标

此即简单地确定理想的最终结果，即企业沟通活动之导向所在。一个简单的准则就是回答问题——“你想要实现什么？”。以下是推荐的一些目标：

- 建立企业声誉，对内对外皆有环境和社会意识及责任心，以促进协同处理的引入。



- 知会并协调利益相关者，就可可持续发展的活动和表现，经由：
 - 与形形色色的利益相关者积极对话，尤其是关于环境、社会及替代原料和燃料问题。
 - 早期识别和评价可持续发展的议题。
 - 积极参与公众讨论，成为有能力的意见领袖。
 - 准备好应对可能的危机。

6.3 角色和责任

这只是为了确保存在合适的基础架构，已明确定义角色和责任。在一些案例中，可能适于成立一个沟通委员会。至少应该确定大众代言人，且计划有媒体培训。

6.4 利益相关者及其沟通需求

这通过识别利益相关者，并确定他们的沟通需求来实现。不能在所有的利益相关者团体上都花费相同的时间和精力——无此必要。合理分析各种利益相关者团体的沟通需求，有助于集中精力和资源。开发类似如下的模板，能达到这一目的。

利益相关者	信息需求	目标	关键信息	优先等级
内部				
管理	•	•	•	
雇员	•	•	•	
团体	•	•	•	
员工委员会	•	•	•	
	•	•	•	
	•	•	•	
外部				
省级和地区主管当局	•	•	•	
合作伙伴	•	•	•	
媒体	•	•	•	
社区	•	•	•	

6.5 主题和信息

这点具自证性——相关主题需要确定，相关信息需要开发。示例主题包括：

- 环境守法及履行信息
- 当地的废物管理状况
- 可持续发展及替代原料和燃料



- 水泥工业中替代原料和燃料及 MIC 优势
- 水泥生产工艺
- 可持续发展和企业社会责任
- 健康与安全议题
- 水泥质量

建议将这些主题相关的关键信息展现为适当的格式（word 文件、PPT 演示等）。

6.6 手段

下一步将是确定和开发沟通所需的工具，包括危机沟通、或利益相关者参与、乃至个案研究模板的现有指令。

6.7 评估

顾名思义，涉及到对沟通效果的评估。

传统方法包括利益相关者调查、媒体追踪和分析。

6.8 校正性预防性措施

在评估结果的基础上，制定互补或新的战略，以矫正缺点，着手解决突出议题。

7 可持续发展沟通原则

→ 幻灯片 14 到 19

这些幻灯片是完整的，且具有自证性，覆盖了可持续发展沟通的基本原则，并论述了沟通时间、沟通什么，及和谁沟通的问题，还强调了沟通是一项持续的活动。即一旦开始沟通，就不能停止。

8 利益相关者参与

→ 幻灯片 20 和 21

这些幻灯片叙述利益相关者参与的必要性及益处。其要点是利益相关者参与可以形成良好的业务意识，并且使牵扯利益相关者尽早参与，可节约随后的时间、精力和资源，因其避免了“辩解”决策和行动的需要。幻灯片 21 给出了查明利益相关者观点的各种方法——从简单的上门询问，到细致的问卷调查，及在团体内实施“需求评价”。一旦确定了观点和需求，将以焦点小组、顾问团或委员会的形式进行参与，并最终导致合作关系，着手解决关键议题。



9 需求评估

→ 幻灯片 22 到 33

这些幻灯片具有自证性和完整性，无需更进一步的详细解释。覆盖了定义和其他要点，包括实施需求评估、焦点小组、社区顾问委员会、利益相关者对话及构成伙伴关系。

常见问题解答

暂时无常见问题解答。

参考及更多信息

链接至《布伦特兰报告》——“我们共同的未来”：<http://www.un-documents.net/ocf-cf.htm>