



中国对外承包工程商会
China International Contractors Association

中国对外承包工程行业 社会责任指引 **实施手册**

Operational Manual for the Guide on Social Responsibility
for Chinese International Contractors



目 录

引言	01	4.3 客户（业主）权益	42
1 关于《实施手册》	02	4.3.1 信息沟通	42
2 社会责任定义和基本原则	03	4.3.2 客户权益和隐私	45
3 社会责任管理	04	4.3.3 负责任的工程和服务	47
3.1 组织机构	05	4.4 供应链管理	50
3.2 制度建设	08	4.4.1 权益保护	50
3.3 能力建设	11	4.4.2 责任采购与责任分包	52
3.4 持续改进	13	4.4.3 本地化采购	55
3.5 利益相关方	15	4.5 公平竞争	57
3.6 社会责任信息传播	18	4.5.1 维护行业发展秩序	57
3.7 社会责任危机管理	21	4.5.2 尊重知识产权	60
4 社会责任核心议题	23	4.5.3 自主创新和技术进步	61
4.1 工程质量与安全	23	4.6 环境保护	63
4.1.1 工程质量	23	4.6.1 环境管理	63
4.1.2 工程安全	27	4.6.2 资源节约和综合利用	67
4.2 员工权益与职业发展	29	4.6.3 降污减排	70
4.2.1 平等和规范雇佣	29	4.6.4 生态保护	73
4.2.2 薪酬福利	31	4.7 社区参与和发展	77
4.2.3 职业健康与安全	33	4.7.1 社区管理：社区参与和沟通	77
4.2.4 员工职业发展	36	4.7.2 就业与培训	81
4.2.5 员工沟通和参与	39	4.7.3 社区发展	83
4.2.6 员工关爱	40	4.7.4 文化和教育	85
		4.7.5 捐赠和救灾	86

引言

企业履行社会责任是实现可持续发展的重要途径，信息技术的飞速发展使得企业间的关系更加紧密，利益相关方之间的信息更加透明，履行社会责任，积极响应各利益相关方的诉求，将有助于进一步深化与各利益相关方的合作关系，营造更加公平透明的发展环境，提升企业的可持续发展能力，获取可持续竞争优势。中国对外承包工程企业是中国海外企业的一面旗帜，社会责任建设关系到全球承包工程市场的健康发展，关系到承包工程行业的转型升级。特别是十八大以来，习近平主席在一系列的周边外交活动中，提出了加强经济合作的“一带一路”战略构想，并逐步开展实施，与我国“亲、诚、惠、容”的周边外交理念相呼应，开辟了中国周边外交的新模式，对外承包工程企业作为中国参与世界经济的重要载体，在促进世界经济、政治、文化和思想融合方面发挥着越来越重要的作用。积极履行企业社会责任，加强与项目属地的沟通与联系，成为对外承包商会企业践行中国版全球互联互通战略的最现实反映。

近年来，中国对外承包工程行业越来越重视企业社会责任建设，从理念和实践方面全面推进社会责任。作为全国性行业组织，中国对外承包工程商会在会员企业当中通过开展各种活动推动企业社会责任履责能力的提升。2010年，为在中国对外承包工程企业当中树立社会责任建设的标尺，中国对外承包工程商会在广大会员企业积极实践的基础上，组织编制了《中国对外承包工程行业社会责任指引》（以下简称“《指引》”）。随后以《指引》为抓手，在会员企业之间开展了绩效评价、研讨会、培训等一系列企业社会责任建设工作，会员企业履行社会责任的意识和能力得到明显提升。

为增强《指引》的可操作性和对企业工作的具体指导作用，同时帮助对外承包工程企业更好地理解和使用《指引》，在征询多方意见的基础上，中国对外承包工程商会特组织编制《中国对外承包工程行业社会责任指引实施手册》（以下简称“《实施手册》”）。

1. 关于《实施手册》

《实施手册》主要依据《指引》和对利益相关方应承担的社会责任，选取对外承包工程行业八个重要社会责任议题进行详细阐述，为对外承包工程企业在决策和经营活动中提供参考。对外承包工程企业在履行社会责任的过程中，应维护国家利益和社会公共利益，遵守所在国家或地区的法律法规及中国政府有关规定，遵守国际通行的商业惯例；重视与利益相关方的沟通，并将利益相关方的合理期望和要求纳入企业活动；公开对当地社会、经济和环境具有重大影响的决策和活动，并根据道德行为要求开展企业活动；促进所在国经济增长、社会进步和环境保护，实现与当地社区的共同持续发展；履行社会责任要与企业自身发展阶段和实际情况紧密结合，根据不同责任层次（包括必尽的法律责任、应尽的道德责任和自愿承担的责任）要求，持续改进社会责任绩效。

【编制说明】

本《实施手册》编制过程中，参考了其他企业社会责任的国际和国内标准，如ISO26000、全球契约、国资委指导意见等，部分采用了与对外承包工程行业相关的标准要求，以期能够反映国内外有关企业社会责任的新要求、新标准和新趋势；参考ISEAL等相关国际准则制定工作流程，注重过程的规范，注重利益相关方的充分参与，注重公开透明，通过企业调研、企业座谈会、专家讨论等方式听取利益相关方的意见。《手册》运用流程图、程序或文件模板等多种表现方式尽可能将内容最直观的展现给读者，为对外承包工程企业在决策和经营活动中提供参考。

行业企业代表、专家学者对本《实施手册》的编制给与了大力支持；责扬天下（北京）管理顾问有限公司为手册的编制提供了技术支持。

【手册定位】

本实施手册基于《指引》相关议题指标，结合中国对外承包工程企业的实际需要编制而成，针对《指引》中的每一项议题，按照“是什么、为什么、如何做”的逻辑结构展开，并提供了典型案例。《实施手册》主要是对《指引》的进一步解读和延伸，并没有穷尽所有与企业社会责任相关的要求和标准，其主要作用在于为企业履行社会责任提供纲领性指导。《实施手册》不适用于认证，无意作为标准、规范来约束企业行为，更不是指导企业社会责任管理的唯一工具，企业应根据自身社会责任实践的阶段特点，结合其他企业社会责任管理参考工具加以灵活运用。

【手册架构】

《实践手册》主体内容包括四个部分：

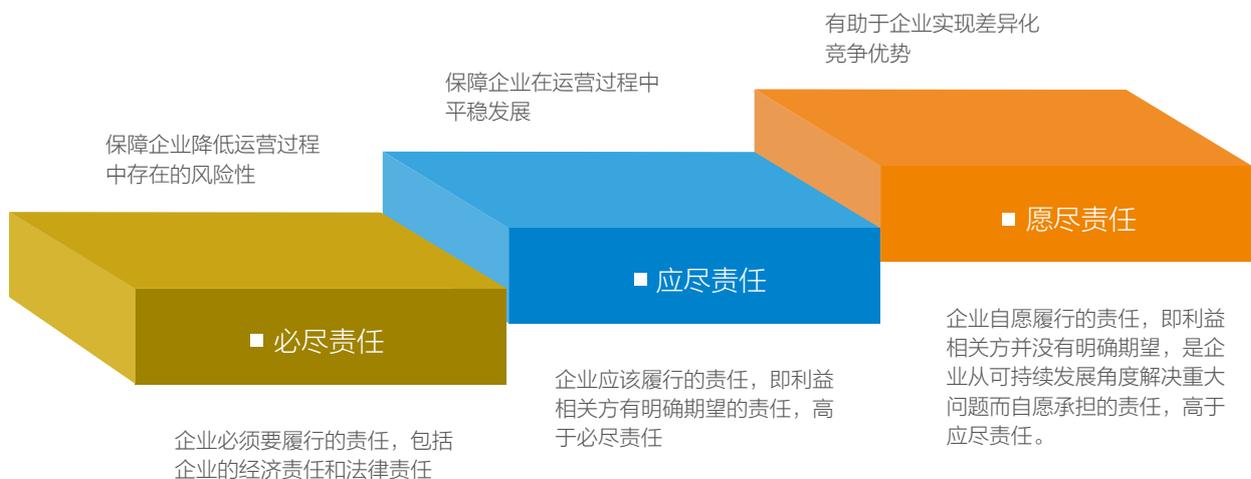
- 指引回顾 本部分包括《指引》中所涵盖的企业社会责任指标。
- 指引解读 指引解读阐述了指引回顾所涉及的社会责任指标的背景、意义及作用，并对相关内容进行了解释。
- 实操点拨 以实施要点、流程或案例的形式对指标如何落实做出回应，并介绍了部分社会责任管理工具，希望对企业社会责任工作有所启示。
- 延伸阅读 主要包括企业社会责任管理的补充知识及社会责任管理现状等内容。

2. 社会责任定义和基本原则

当前，经济全球化深刻改变了企业的经营模式，面对经济全球化带来的竞争环境和竞争规则的重大改变，合作竞争正在取代原有的零和竞争，企业从追求当前利益最大化转变为追求长远利益最大化，从追求经济效益最大化转变为追求经济、社会和环境的协调发展。履行社会责任成为企业实现可持续发展的重要方式。企业社会责任所涵盖内容广泛，针对我国对外承包工程企业而言，社会责任是指在决策和经营活动中以透明和道德的行为方式，对客户（业主）、员工、供应商（分包商）、合作伙伴、当地社区等利益相关方以及为促进经济、社会和环境的可持续发展所应承担的责任。

对外承包工程企业在履行社会责任时应遵循如下基本原则：

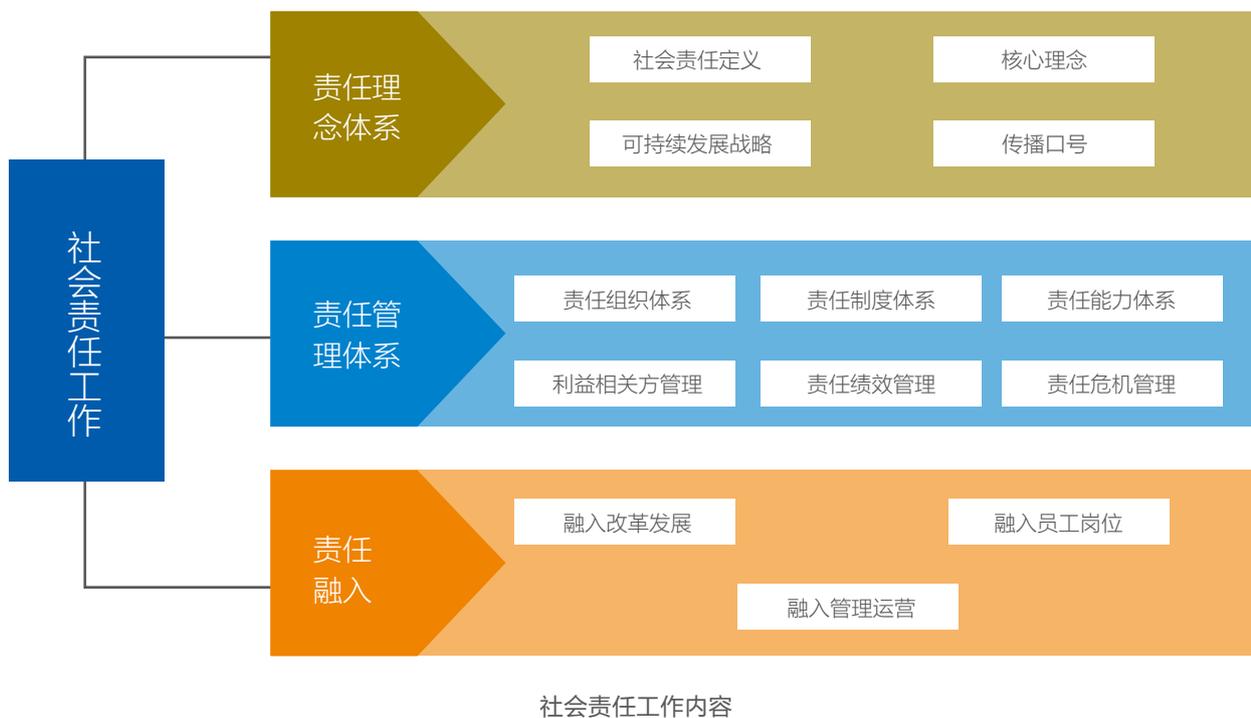
- 遵守法律法规。维护国家利益和社会公共利益，遵守所在国家或地区的法律法规及中国政府有关规定，遵守国际通行的商业惯例。遵守法律法规意味着企业应采取措施以了解适用的法律法规，告知组织内成员他们应该遵守的义务，并落实这些措施。适用的法律法规包括国际公约、项目属地及国内的法律法规。
- 尊重利益相关方。重视与利益相关方的沟通，并将利益相关方的合理期望和要求纳入企业活动。企业的目标可能局限于所有者、成员、顾客或组织单位的利益，其他个人或团体也涉及应当予以考虑的权利、主张或特定利益，这些个人或团体一道构成了组织的利益相关方。
- 透明和道德经营。公开对当地社会、经济和环境具有重大影响的决策和活动，并根据道德行为要求开展企业活动。透明经营意味着企业应以清晰、准确和完整的方式，合理并足够充分地披露其负责的政策、决策和活动对社会、经济的影响。道德经营要求企业应基于诚实、公平和正直的价值观，有效管理自身活动和决策对利益相关方利益的影响。
- 坚持共同发展。促进所在国经济增长、社会进步和环境保护，实现与当地社区的共同持续发展。实现共同发展是企业履行社会责任的最终目标。
- 持续改善绩效。履行社会责任要与企业自身发展阶段和实际情况紧密结合，根据不同责任层次（包括必尽的法律责任、应尽的道德责任和自愿承担的责任）要求，持续改进社会责任绩效。



3. 社会责任管理

社会责任管理是企业为推进社会责任融入企业决策和活动而开展的一系列管理行为，通过重塑企业管理理念、目标、对象和方法，帮助对外承包工程行业准确识别企业决策和生产经营活动中利益相关方的利益、诉求和期望，并通过良好的利益相关方沟通，实现各相关方对企业决策活动的理解和支持，在共同实现企业经营目标的同时，实现各得其所，各享其成。社会责任管理是企业开展社会责任实践的基础，关系到企业社会责任工作的成败，只有建立良好的社会责任管理才能持续提升企业社会责任绩效。

对外承包工程行业社会责任管理包括：建立组织机构、制定相关制度、开展能力建设、持续改进绩效、识别利益相关方、披露社会责任信息和社会责任危机管理等内容。



3.1 组织机构

组织机构是指将企业的人力、物力和财力等资源按一定的形式和结构，为实现企业既定的目标，以最有效的方式组合起来，进而开展企业活动的社会单元。社会责任组织机构的建设作为社会责任管理的基础，对于对外承包工程行业提升社会责任管理的专业性、系统性、高效性和可持续性具有重要意义，是企业保持与国际接轨，不断拓展海外业务的重要组织保障。

指引 回顾

MG1 结合企业治理结构和经营实际，指定或设置社会责任管理的决策机构和协调机构。决策机构负责制定并监督执行企业社会责任战略、规划和重大行动。协调机构负责开展与社会责任相关的内外部沟通，推进社会责任战略与日常运营相结合，确保战略和政策实施的一致性，并致力于提升企业全员社会责任意识和能力，评估社会责任绩效。

指引 解读

社会责任组织机构是为服务和促进企业全方位履行社会责任而建立的组织机构和运行程序，通常包括组织机构、人员职责、权限和相互关系的安排。社会责任组织机构是整个社会责任管理体系的核心，有效的组织机构和组织方式对于企业履行社会责任的最终效果起着关键作用。组织机构包括领导机构和下属具体办事机构，领导机构负责审议和决策企业社会责任相关重要事项，下设具体办事机构负责制定企业社会责任战略、策略和目标；监测全集团的企业社会责任绩效表现；对外推进和利益相关方沟通；对内提升员工的 CSR 意识；组织编制 CSR 报告；对全集团的 CSR 推进工作进行统筹协调管理等内容。

实操 点拨

实施要点

• 环境分析

环境分析包括三个方面内容：公司内部治理机制分析、运营流程分析和外部环境分析：

公司内部治理机制分析：对现有社会责任分管机构、权责配置以及人员配备等情况进行分析。

运营流程分析：从全产业链角度出发，分析企业各运营环节与企业社会责任内容的联系，为社会责任议题的识别提供依据。

外部环境分析：运用 PEST（政治 - 经济 - 社会 - 技术）分析法，从政府、行业、同行及社会等角度对公司的社会责任管理工作进行梳理和审视，把握企业社会责任的发展现状、趋势。

• 设置社会责任管理部门

企业需要根据管理与运营分析的结果，在公司总部、各子公司及其他业务部门设置专职的社会责任决策机构和协调机构。在设置社会责任管理部门的基础上，明确各机构的职责。决策机构主要负责制定并监督企业社会责任战略、规划和重大行动；协调机构主要负责开展内外部利益相关方的沟通、推进社会战略与日常运营结合，评估责任绩效并促进改进。

• 配备社会责任专兼职人员

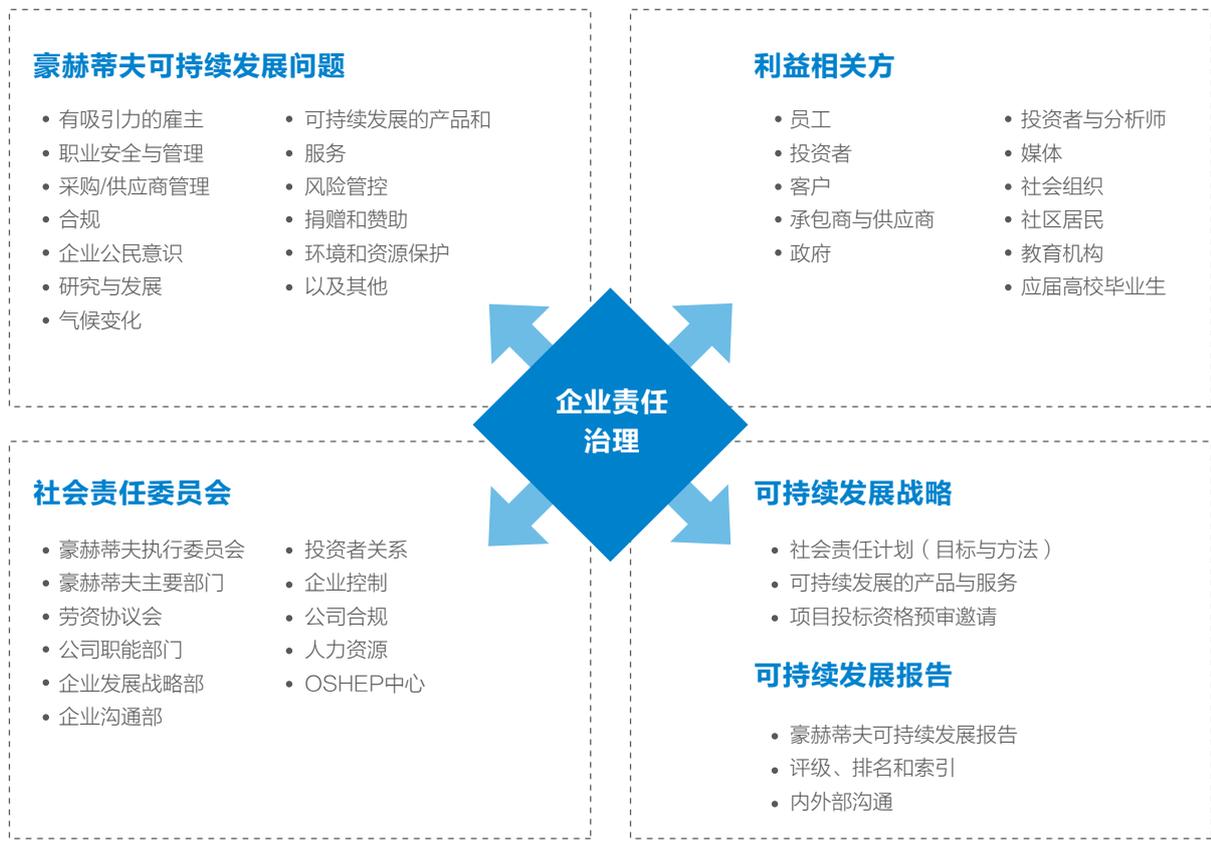
企业应分别配备社会责任高层管理人员和规划、执行及监督人员，明确人员的职责权限。高层管理人员全面负责、协调社会责任工作，例如制定社会责任战略方针，规范企业道德和行为准则；规划、执行和监督人员负责组织内外部利益相关方沟通、制定社会责任实施项目方案、组织相关部门、人员执行并对实施情况进行监督。

案例

豪赫蒂夫公司——建立企业责任治理模型

豪赫蒂夫公司通过社会责任委员会全面管理企业责任，将可持续发展议题全面融入公司治理，建立了较为完善的责任治理模型。

公司通过“可持续发展卓越团队”（Sustainability excellence team）将可持续的战略思想转化为可持续的产品和服务，这个团队的成员包括全球各运营分部的代表。



案例

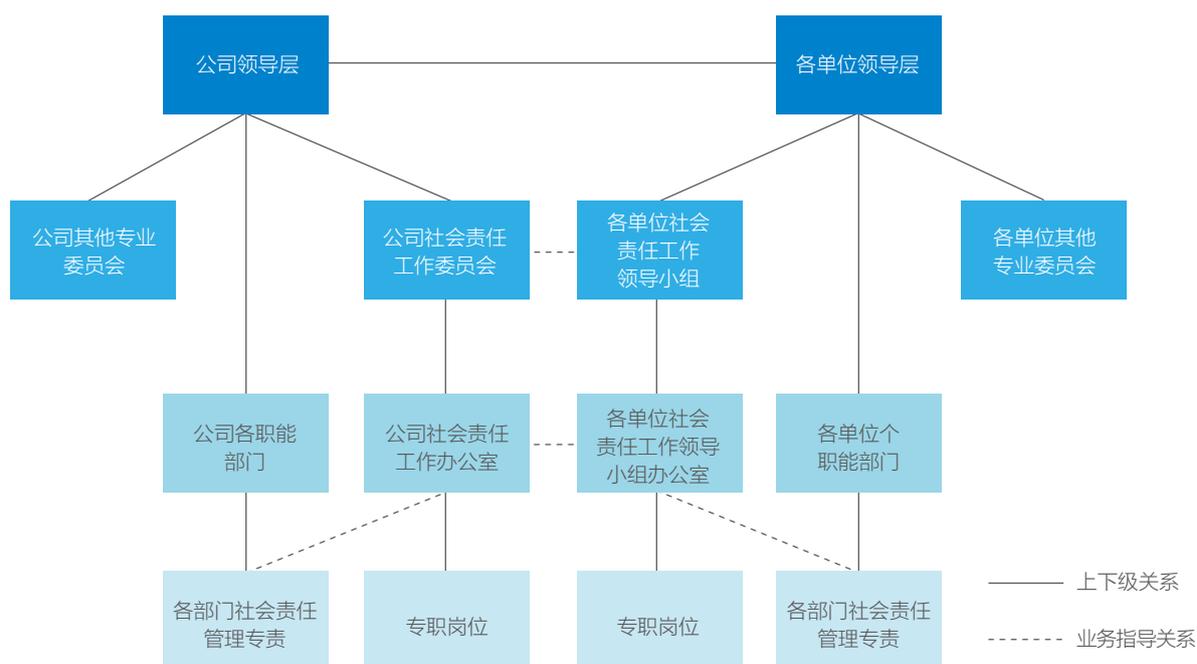
国家电网公司——完善社会责任组织机构¹

社会责任工作委员会 + 社会责任工作办公室架构

国家电网公司在总部层面成立社会责任工作委员会，负责制定公司社会责任使命和战略，部署全面社会责任管理规划，领导社会责任管理体系建设。委员会主任由公司总经理担任，其他领导班子成员、总部各部门主要负责人、各二级单位党政主要负责人担任委员。

委员会下设社会责任工作办公室。办公室的日常工作由公司办公厅组织，负责公司社会责任重大决策部署、工作规划和计划的具体落实；协调建设公司全面社会责任管理体系；提出公司社会责任工作预算和全员社会责任培训方案；组织公司社会责任信息披露。

在下属各单位相应成立社会责任工作领导小组，由单位主要负责人担任领导小组组长，并明确一名成员担任领导小组副组长，分管本单位社会责任工作。领导小组下设办公室，领导小组办公室的日常工作由办公室组织开展。



1 注：参考《企业社会责任管理体系研究》，第 18 页。

延伸阅读

中央企业社会责任领导及专责部门建设情况²

中央企业社会责任领导机构建设情况

类型	数量	代表性企业
1. 建立社会责任委员会	18 家	国家电网公司、中国移动通信集团、中国远洋运输（集团）总公司等
2. 建立社会责任领导小组	28 家	中国华能集团公司、中国大唐集团公司、中国水利水电建设集团公司等
3.（筹备）建立社会责任领导机构	5 家	中国石油天然气集团公司、中国第二重型机械集团公司、武汉钢铁（集团）公司、中国机械工业集团有限公司、中国印刷集团公司
总计	51 家	

中央企业社会责任专责部门一览表

编号	企业名称	社会责任一级部门	社会责任处室
1	中国兵器工业集团公司	质量安全与社会责任部	——
2	中国电子科技集团公司	质量安全与社会责任部	——
3	国家电网公司	——	社会责任处
4	中国南方电网	——	社会责任处
5	中国长江三峡集团	——	社会责任办公室
6	中国五矿集团	社会责任工作部	——
7	上海贝尔	企业社会责任部	——
8	中国葛洲坝集团公司	社会责任部	社会责任处

3.2 制度建设

制度建设是指企业为保证社会责任管理工作的有序开展，按照社会责任管理框架和方针政策，制定具体的指导性、约束性文件、章程等。制度建设作为硬性约束在规范员工行为、统一社会责任认识方面发挥着重要作用，制度建设是推进社会责任管理的重要方式。

² 注：参考企业社会责任管理体系研究，第 15 页。

指引
回顾

MG2 分析企业可持续发展所面临的机遇与挑战，将社会责任理念融入企业发展战略，并由企业高级管理层公开社会责任方针和相关承诺。

MG3 以社会责任管理组织机构为依托，建立和完善包括计划制定与实施、跟踪检查、评审、信息披露等环节在内的社会责任管理制度体系，保证企业社会责任工作的常态化和规范化。

指引
解读

将社会责任融入公司战略是企业实现可持续发展的重要方式，建立和完善社会责任管理制度和体系是实现社会责任有效管理的重要保证。企业社会责任制度包括狭义和广义两个层面，狭义的社会责任制度是社会责任专项工作的制度，包括社会责任沟通制度、信息统计制度、社会责任报告的编写发布等制度。广义的社会责任制度是运用社会责任理念对企业现有的运营制度进行改造和修订，使得 CSR 制度融合到公司的日常管理中。

实操
点拨

实施要点

- 社会责任制度融入企业战略

对公司在可持续发展进程中所面临的风险和机遇进行系统梳理和分析，结合自身管理和运营实际，将社会责任理念融入公司发展战略，并制定相关的方针或作出相关的承诺。

- 建立社会责任管理制度

建立社会责任管理制度包括日常管理制度建设和专项管理制度建设。

日常管理制度建设：根据社会责任的要求和工作需要，在原有制度中增加社会责任相关要求，修订完善原有制度或条款。

专项管理制度建设：制定各职能部门与业务单位的社会责任目标、要求、具体内容、实施方法、绩效监督以及考核制度，并根据实践情况不断完善。

- 建立社会责任沟通制度

内部沟通制度建设：建立定期与股东和员工的内部沟通机制，同时设置不定期的内部沟通会，及时了解各内部利益相关方期望和诉求，建立内部沟通长效机制。

外部沟通制度建设：建立与供应商、客户、同行、社会组织、社区和政府等的沟通机制，充分了解各外部利益相关方诉求，提高企业运营透明度。

案例

中化集团——创新社会责任矩阵³

中化集团从服务国计民生与国家共繁荣、提供满意服务与客户共发展、践行安全环保与自然共和谐、尊重人才价值与员工共成长、助力公益事业与社会共进步五大社会责任管理目标出发，对集团和各业务板块制定了详细的工作规划，从制度建设入手对社会责任管理工作进行了规范。

中化集团社会责任矩阵

	服务国计民生 与国家共繁荣	提供满意服务 与客户共发展	践行安全环保 与自然共和谐	尊重人才价值 与员工共成长	助力公益事业 与社会共进步
集团	<ul style="list-style-type: none"> 保障国家能源、农业安全，推动化工行业科技进步，致力改善民生 开展管理提升和精益管理活动，优化财务管理，完善法律管理，加强信息化建设 	<ul style="list-style-type: none"> 完善客户服务体系 提升客户服务能力 	<ul style="list-style-type: none"> 提升HSE管理水平 安全生产大检查 践行绿色环保理念 	<ul style="list-style-type: none"> 尊重和维护员工权益 推进全员民主管理 强化“和谐中化”文化建设 优化薪酬体系 	<ul style="list-style-type: none"> 持续开展扶贫助困工作 提升供应商履责能力 创新社区公益事业开展机制
能源	<ul style="list-style-type: none"> 增强海外油气资源获取能力 完善石油仓储战略布局 推进油品分销零售网络建设 	<ul style="list-style-type: none"> 提升石油业务终端服务水平 提升服务质量 	<ul style="list-style-type: none"> 安全生产 绿色生产 保护自然环境 保护生物多样性 	<ul style="list-style-type: none"> 帮扶困难员工 提升员工技能 	<ul style="list-style-type: none"> 提升供应商履责能力 共促行业发展
农业	<ul style="list-style-type: none"> 保障化肥市场供应 完善农药研发体系 保障国家种业安全 	<ul style="list-style-type: none"> 拓展服务范围 提升服务内涵 	<ul style="list-style-type: none"> 绿色生产 指导科学施肥 研发绿色、低毒、环保农药 节能减排 	<ul style="list-style-type: none"> 建立多层次员工培训体系 平衡员工工作生活 	<ul style="list-style-type: none"> 共促行业发展 开展公益捐助活动
化工	<ul style="list-style-type: none"> 服务大众衣食住行 完善橡胶产业链 助力氟化工产业发展 	<ul style="list-style-type: none"> 加大研发力度 提供专业全产业链综合服务 提供定制服务及综合解决方案 	<ul style="list-style-type: none"> 绿色生产 节能减排 回收废旧塑料瓶 	<ul style="list-style-type: none"> 创新员工培训方式 全方位开展企业文化建设 	<ul style="list-style-type: none"> 开展公益捐助活动 共促行业发展 与海外社区共发展
地产	<ul style="list-style-type: none"> 打造高品质地产 促进地产业健康发展 	<ul style="list-style-type: none"> 拓展服务渠道 整合物业管理业务 	<ul style="list-style-type: none"> 践行低碳发展战略 打造“绿金”品牌 	<ul style="list-style-type: none"> 提升员工技能 关爱员工 	<ul style="list-style-type: none"> 提升供应商履责能力 支持地区公益事业发展
金融	<ul style="list-style-type: none"> 巩固民生事业金融服务 推进复合型业务发展 	<ul style="list-style-type: none"> 提供高质量、全方位的金融服务 提供个性化定制服务 	<ul style="list-style-type: none"> 职业健康安全 助力城市公交车辆更新 促进城市排水事业发展 	<ul style="list-style-type: none"> 优化薪酬福利体系 关爱员工生活 	<ul style="list-style-type: none"> 持续开展社区公益活动

3 注：参考中化集团 2013 年可持续发展报告，第 17 页。

3.3 能力建设

能力建设是指企业根据行业和自身业务特点，在分析自身社会责任管理实际的情况下，以提升社会责任管理绩效为目标，有针对性的选择突破口，在员工、文化、组织等方面强化社会责任履责能力。能力建设是公司持续改进社会责任工作、提升社会责任绩效的重要保障，是目前对外承包工程企业需要重点解决的问题。

指引 回顾

MG4 制定和实施企业社会责任培训计划，根据岗位的社会责任影响实施全员社会责任培训，并对管理岗位进行重点培训，同时积极学习、借鉴国内外成熟的企业社会责任实践。

指引 解读

企业社会责任能力，包括实现社会责任目标或履行职责时应具备的知识、技能和意愿。企业应通过有效的制度安排和资源保障，推进全员社会责任培训、加强社会责任管理制度建设、开展重大社会责任活动、研发和应用社会责任管理工具等举措，逐步建立自我学习、构建社会责任动态发展机制的能力。

实操 点拨

实施要点

• 组织培训

制定培训计划：如新员工入职培训计划、定期的社会责任意识和技能培训计划、不定期的社会责任沟通交流培训计划等。计划的制定应坚持目标性、系统性和普适性原则。

明确培训对象和内容：培训活动应分为全体员工和关键岗位员工两个层次。全面员工层面普及社会责任知识，提升员工责任意识；关键岗位层面侧重工作能力培养，提升社会责任工作水平。

确定培训方式：培训方式的选择应综合考虑参与性、互动性和实质性，可采取讲授、讨论、案例分析和互动推演等方式进行。

• 课题研究

企业需要分析社会责任发展趋势、责任管理、实践以及传播方面重点难点问题，并结合自身业务与资源，开展针对性的社会责任课题攻关，解决社会责任管理、实践和传播中的问题；开展课题申报与研究，必要时可通过与国内外专业的科研机构合作，共同完成课题项目。

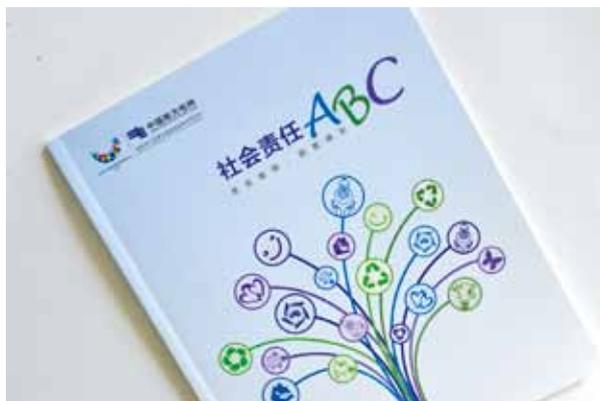
• 研讨交流

关注国内外社会责任发展动态，分析国内外大政方针变化以及对外工程承包行业社会责任发展趋势；根据自身发展阶段的特点，有针对性地参与社会责任研讨会和交流会，与项目属地政府、同行等沟通，为海外社会责任工作的开展打下良好基础。

案例

南方电网——编制员工读本《社会责任 ABC》

为更好地了解社会责任的内涵和岗位工作的关系，更充分地发挥每一个岗位的价值，实现公司成为服务好，管理好的国际先进电网企业的战略目标，南方电网公司编写了社会责任普及读物——《中国南方电网公司社会责任ABC》，介绍了企业社会责任基本知识，公司履行社会责任的理念和主要实践，以及履行社会责任的基本方法。



3.4 持续改进

持续改进是指企业在开展社会责任管理工作中，审视企业履责实践过程中存在的不足，制定针对性的整改措施，不断优化社会责任管理，最终实现社会责任管理目标。持续改进是社会责任管理的枢纽，通过持续改进形成社会责任管理闭环回路，提升社会责任管理绩效。

指引 回顾

MG5 建立和完善监督考评机制，将反映企业重要社会责任绩效的指标与岗位职责绩效结合进行考核。定期评估企业运营对社会与环境的各类影响，制定并实施相应的改进工作方案。

指引 解读

组织应定期评估企业的社会责任绩效，通过分析评价结果，持续改进组织的社会责任状况，改进的内容包括对目标和目的的修订，同时，社会责任活动与计划的范围也可以扩展，包括各种新识别的机会。一些企业将实现社会责任具体目标与高级管理人员和经理的年度或定期业绩评价相挂钩，对社会责任绩效的持续改进发挥了积极作用。

实操 点拨

实施要点

对外承包工程企业应根据行业和业务特征，将企业关键社会责任绩效指标（KPI）与岗位职责绩效指标相结合，不断完善社会责任监督考评机制，定期评估企业运营中社会责任履行情况，尤其关注海外项目属地社会责任绩效水平，审视预期目标的完成情况，及时发现问题和不足，进而提出改进方案，并将本阶段的社会责任管理 PDCA 循环（Plan（策划）、Do（实施）、Check（检查）和 Action（处置））引入下一循环之中，如此持续进行。

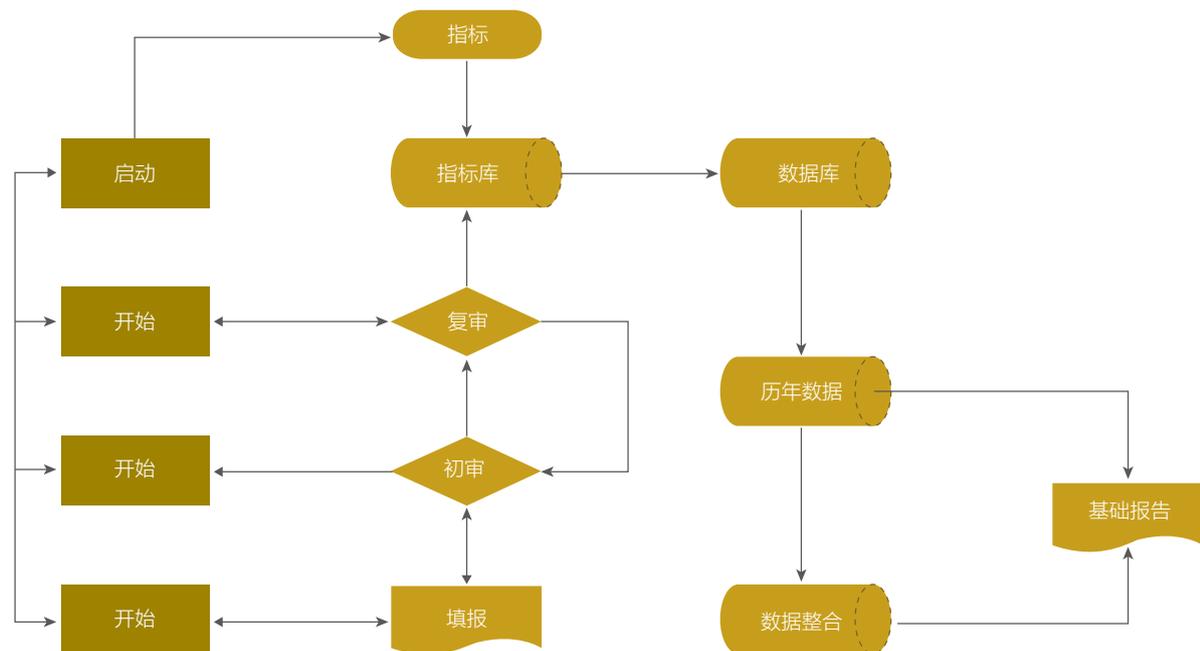
在评估企业社会责任履责情况时，应对以下问题进行慎重考虑并给予回答：哪些方面做得好？在哪些领域实现或超过了预定的目标？为什么能够做好？是否存在一些有助于企业实现目标的内外部因素？哪些地方做的还不够好？哪些预定的目标没有达到？为什么会出现这些问题领域？是否存在一些使执行过程更加困难或制造障碍的内外部因素？企业在前期的经历中究竟学到了什么？什么是应该继续坚持的？什么是今后应该改变的？根据这些有关新走势的知识和信息，来年企业履行社会责任的优先内容是什么？存在新的企业社会责任目标吗？

需要强调的是，对成功的庆祝十分必要，当企业完成既定目标或在某方面取得进展时，各相关方应该为此相互赞扬和鼓励。

案例

中远集团——建立社会责任考核评级系统⁴

CSR 绩效考核能够有效推动下属单位、部门和个人切实转变工作思想，是社会责任闭环改进的核心，中远集团 CSR 考核评级系统主要包括填报、初审和复审三个过程，考核参考下属企业、部门所填报资料、考核指标及历年纵向数据，将资料数据整合作为考核参考，最终形成基础报告，指导下属企业部门的社会责任改进工作。

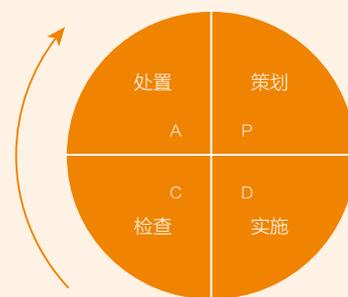


中远集团 CSR 考核评级系统

延伸阅读

PDCA 模型

PDCA 循环又叫戴明环，是管理学中的一个通用模型，最早由休哈特（Walter A. Shewhart）于 1930 年构想，后来被美国质量管理专家戴明（Edwards Deming）博士在 1950 年再度挖掘出来，并加以广泛宣传和运用于持续改进的过程中。



PDCA 循环

4 注：参考企业社会责任管理体系研究，第 26 页。

3.5 利益相关方

企业的生存和发展离不开利益相关方的支持，加强利益相关方参与，企业不仅可以获得所需信息，同时也能增强企业的透明性，赢得利益相关方的信任，并且可以使企业更好的面对外界环境的变化，以采取相应的战略使企业不断成长。

指引 回顾

MG6 利益相关方是指任何可能受到组织决策与活动的影响或可能影响组织决策与活动的各利益个体或群体。对外承包工程企业主要利益相关方包括：股东、投资者、员工、客户（业主）、合作伙伴（供应商、分包商）、政府、行业组织、社区（公众、媒体 / 非政府组织）等。企业应建立利益相关方参与机制，保障利益相关方的知情权、监督权和参与权。

指引 解读

利益相关方参与是指企业通过制度安排、资源保障构建企业与利益相关方之间的沟通、监督机制，以使企业在运营中深入了解并充分考虑利益相关方需求，使利益相关方参与、监督企业决策，促进企业发展与利益相关方满意的双赢。利益相关方参与需要注意几个方面：第一，要识别主要的利益相关方；第二，要在企业与利益相关方之间构建一种信任关系；第三，要从现实出发，灵活应用；第四，要确保实践；第五，要确保参与过程的透明化；第六，要拥有共同议程；第七，要确保关于目的和过程共同理解；第八，要做好应对变化的准备，需求、议题、实践、沟通（单向到双向）、利益、情感、价值应得到利益相关方的认同。

实操 点拨

工作流程

• 利益相关方识别

企业需建立符合企业特点的利益相关方识别机制，开发利益相关方识别工具（如wheeler的利益相关方分类方法），评估各利益相关方的性质、能力、期望和要求及其对公司决策和运营的影响程度。

• 利益相关方分类

根据企业特点开发利益相关方分类工具，如实质性分析矩阵，制定差异化的利益相关方管理策略（规则）等。

• 沟通参与

明确各利益相关方沟通参与的目的，如告知信息、了解需求、双向交流和共同合作等。制定利益相关方沟通参与表，内容应包括识别出的利益相关方、期望和诉求、主要议题、沟通方式等。

• 利益相关方期望诉求的项目化实施

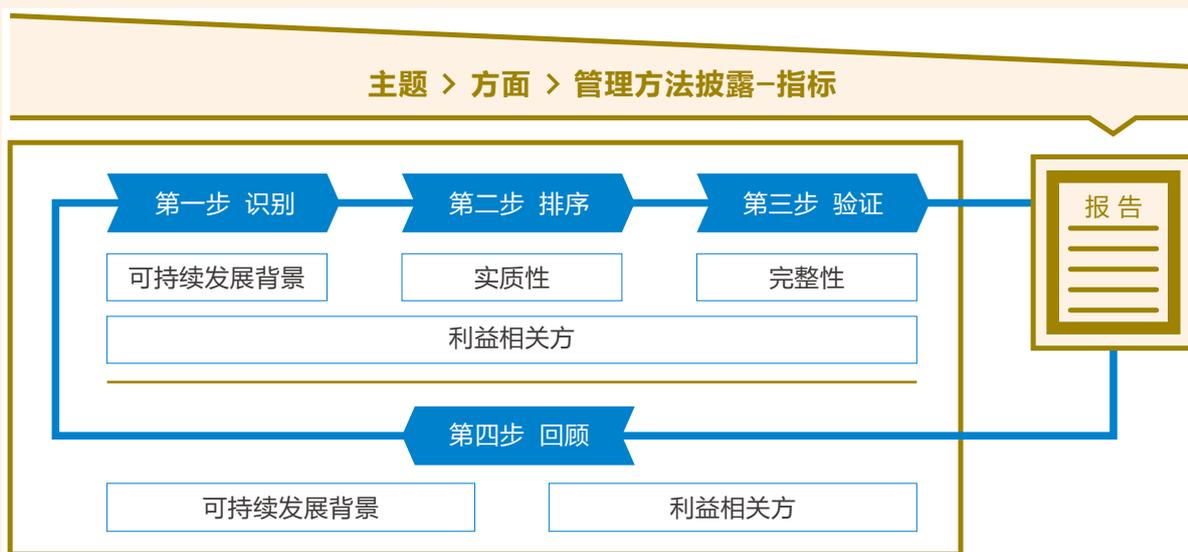
根据对利益相关方的识别、分类和期望诉求的分析，确定优先推进的社会责任议题，进行项目化设计与实施。企业要明确社会责任项目设计的三大目标：服务公司战略，即项目应结合公司发展战略和社会责任发展实施需要；

体现公司优势，即以责任竞争力理念为指导，发挥公司专业优势解决社会、环境问题；创造综合价值，即提升公司和利益相关方的综合价值创造能力。

• 评估改进

评估改进主要包括三个方面，即量化等级：制定具体的评估标准，进行利益相关方管理和实践情况的等级评估；分步改进：针对实践绩效较差的方面，提出改进方案；调整优化：根据发展实际，调整各利益相关方和各议题实施的优先级。

 参考社会责任议题实质性分析（流程）



确定实质性方面和边界的流程

 筛选利益相关方时应考虑的标准

责任	企业现在或将来可能对这类利益相关方负有法律、经济、经营方面的责任，具体依据和方式有法规、合同、政策或行为原则（例如员工、当地政府）。
影响力	指那些对企业能产生影响或具有决策能力的利益相关方（例如当地政府、股东或压力集团）。
接近度	包括内部利益相关方（如外聘员工的管理方、当地小区）、维持长期关系的利益相关方（如业务合作伙伴），企业日常运作所依赖的利益相关方（如当地政府、当地供货商、当地提供基础设施服务的企业）。
依赖性	这类利益相关方直接或间接的依赖企业的活动和经营，具体形式有经济的或财务的，有区域的或当地的基础设施供应企业（如学校和医院）。依赖企业直接或间接负责供应的产品或服务的个人或企业，也属于此类利益相关方。
代表性	这类利益相关方根据规定、习俗或文化，能够合法地声明代表某一人群（如非政府组织、特殊利益集团等）。
政策或战略意图	直接或间接与企业的政策或价值战略相关（如消费者、当地小区、经销商）。

案例

中国机械进出口（集团）有限公司——积极开展利益相关方管理⁵

中国机械进出口（集团）有限公司本着相互依存、协作参与、资源共享、共同发展的原则，通过沟通交流、问卷调查等方式，根据对公司可持续发展的影响程度，对利益相关方所关切的议题进行识别和确认，积极回应利益相关方关注的重要问题，建立顺畅、规范的利益相关方沟通和响应机制，以此作为公司与利益相关方和谐相处，实现可持续发展战略的基础。

利益相关方	期待或关切议题	主要指标	沟通和参与方式
政府（中国政府和业务所在地政府）	守法经营；缴纳税款；创造就业机会；带动当地经济发展。	行政处罚次数；税收总额；创造就业机会数；提高产能。	法律法规、政策指示发布；专题汇报、报表；拜访；参加会议。
出资人（通用技术集团）	持续提高盈利能力与核心竞争力。	利润；资本回报率；国有资产保值、增值率；资产负债率；所有者权益。	下发文件并落实；参加会议并落实会议精神；定期汇报；业务主管部门日常沟通；报告、报表和拜访。
客户（购买公司产品或服务的直接相关方）	关注顾客需求，提供质优价廉的产品和服务。产品和服务的健康与安全。	客户满意度；产品可靠性；服务水平和质量。	展会；客户走访；客户满意度调查。
员工	体面的薪酬福利待遇；健康和安全的工作环境；良好的职业发展前景和成长机会。	员工流失率；员工培训投入。	合理化建议；职工代表大会；领导与员工座谈会；民主生活会；电子邮件；厂务公开。
供应链（与公司合作，为客户提供设计、施工建设、设备设施、运行维护等成品或服务的相关方）	扶持供应链发展；诚信守约；公平竞争和及时公正履行合同；尊重合法权益和知识产权；在价值链中实行责任采购和分包；合规经营和反商业贿赂。	合同履约率。	高层互访；招投标会议；合同协议谈判；供方审核；专项沟通和交流；征求意见。
金融机构（与公司有业务往来的银行、保险机构）	保持良好的银企合作关系。	合同履约率。	日常沟通和交流；合同谈判。
社区（包括中国本土和项目所在地）	社企共建，促进社区的繁荣与和谐；社区健康与安全；公益事业；赈灾救危。	社区建设投入；污染投诉事件数。	签订社企文明共建协议；定期开会沟通；开展志愿者服务。
环境	工程项目环境影响评价和环保设计、施工、运行的符合性；“三废”排放的合格率；	资源、能源回收再利用率。	合同谈判沟通；环境宣传；环境培训；环境信息披露；公众参与与听证。
非政府机构和组织（国际环境保护组织、国际劳工组织、行业协会和地方团体等）	在可持续发展相关领域和行业发展中起到积极的作用；分享业务经验；参与行业标准制定和推广。	参加某些与社会责任有关的协会、联合会等机构数。	参加对行业和社会有益的活动；参加行业交流会。
合作伙伴	优势互补；公平竞争；互利共赢。		合作沟通交流；合同谈判。

5 注：参考 2010-2011 社会责任报告，第 34-36 页。

延伸阅读

国外利益相关方守则

多元利益相关方守则和工具主要是由各种商业机构、NGO 以及多元利益相关方组织共同制定，内容涵盖了企业社会责任的各个领域。其中，综合性企业社会责任议题的守则在近几年有较快的发展。

制定者	发布时间	规则名称	关注对象
里昂·沙利文牧师	1977	《沙利文全文原则》	社会公平
环境经济联盟	1989	《环境责任经济联盟原则》	环保
国际标准化组织	1996	《ISO 14000 系列》	环境
社会责任国际	1997	《社会责任标准》	劳工标准
全球报告倡议组织	2000	《全球可持续发展报告指南》	可持续发展报告指南
透明国际和社会责任国际	2002	《反行贿商业原则》	反腐败
Account Ability	2005	《AA 1000 系列》	可持续发展报告审验、利益相关方参与

多元利益相关方守则

3.6 社会责任信息传播

社会责任信息传播指企业在与各利益相关方的互动中，及时、透明、真实的进行信息双向传递，以此增进双方的互信，深化合作。社会责任信息传播是进行社会责任管理的重要方面，也是目前我国对外承包工程企业社会责任建设中的薄弱环节，如何通过有效的信息传播打造企业的责任品牌，获取利益相关方的支持，成为开展海外业务的重要挑战。

指引回顾

MG7 建立、健全企业社会责任信息的披露机制，及时向利益相关方披露社会责任信息和绩效。披露方式包括企业网站、内部刊物等日常信息沟通渠道，定期发布的社会责任或可持续发展报告，以及专项沟通活动。

指引解读

企业社会责任信息沟通传播是为了影响利益相关方的认知、态度和行为，提高企业社会声誉和市场竞争能力，在企业社会责任管理的每一阶段所进行的各种形式的信息交换和过程。社会责任信息传播应遵循以下原则：诚实守信、自尊、传达理解及坚持耐心。信息沟通传播的方式主要有：发布企业社会责任报告、与利益相关方召开见面会、和企业社会责任有关部门加强交流以及将企业社会责任职权授权给相应部门。

实操
点拨

实施要点

• 确定披露内容

分析各利益相关方信息需求，确定披露内容，如公司社会责任理念、工作动态和最新进展，海内外优秀社会责任案例，社会责任试点单位建设经验，社会责任先进单位和个人的优秀事迹。需要注意的是所披露内容的合规问题，企业应确保所披露的内容和频率符合项目属地及国家有关部门的要求。

• 制定披露常态机制

社会责任信息披露机制包括报告发布机制和利益相关方沟通机制。社会责任报告发布机制，应包括发布周期、发布时间、报告内容、报告编制负责人以及报告传播方式等；内部利益相关方沟通机制，应包括沟通的方式、时间、对象以及内容选取等；外部利益相关方沟通机制，应包括沟通的方式、时间、对象以及内容选取等。

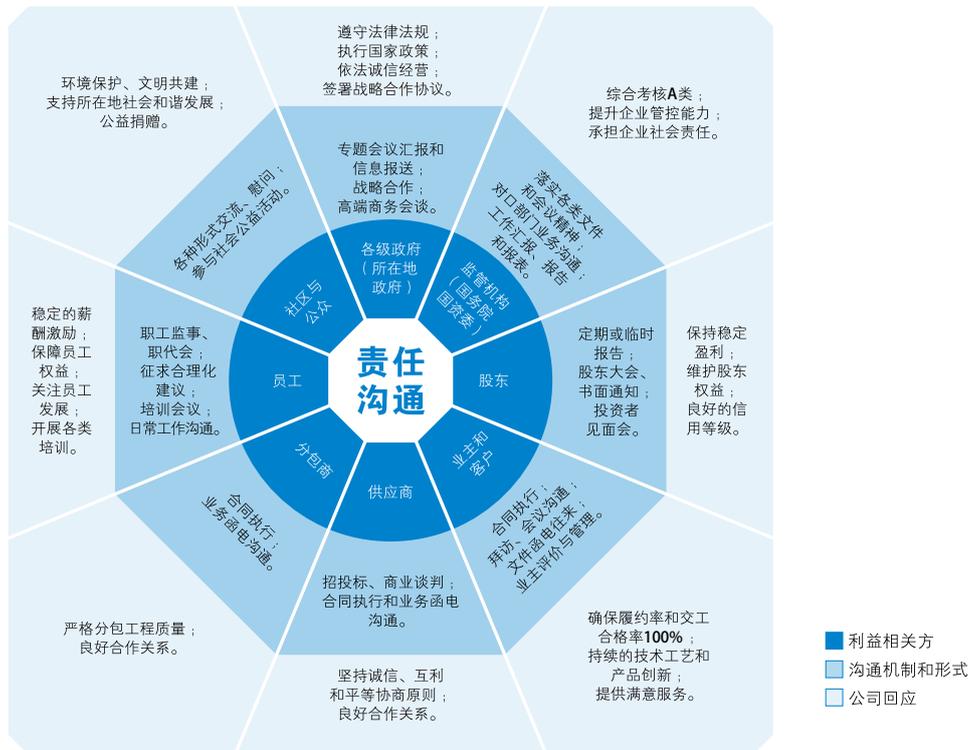
• 搭建披露平台

搭建内部社会责任传播平台，如社会责任报告、公司内刊、手机报、微信平台；官方网站社会责任专栏等；搭建专业社会责任传播平台及媒体社会责任传播平台，如全球契约组织、全球报告倡议组织等。

案例

中国交通建设股份有限公司——开展全方位社会责任沟通⁶

公司注重加强与利益相关方的沟通与对话，制定了完善的社会责任传播体系。公司通过发布可持续发展报告、利用内部以及行业媒体刊物、参与对外责任沟通活动等方式，向各利益相关方系统传播公司社会责任理念与实践，回应他们对公司的关切，提高对公司发展的参与度和认同感，实现各方和谐发展。



• 连续发布社会责任报告

公司建立了完善的报告编写与发布机制，连续发布了6份社会责任报告，不断向利益相关方传播公司社会责任理念与实践，回应他们的关切，提高对公司发展的参与度和认同感。

• 搭建媒体传播平台

第一，公司利用自办媒体《交通建设报》不定期开辟专栏，全年共刊发社会责任专题43个；第二，公司在官方网站开辟专栏，宣传优秀社会责任案例；第三，公司与社会主流媒体合作，并利用微信、微博等新媒体手段，传播企业履责绩效，增强责任沟通效果。

• 开展对外责任沟通活动

公司注重对外责任沟通，通过参加国务院国资委宣传工作组、中国外文局主办的首届中国企业海外形象塑造研讨会，发表题为《魂在中华、根在中交、行在海外》的主题演讲，向公众介绍公司海外社会责任履责情况，多家媒体进行了报道。

6 注：参考中国交通建设股份有限公司2013社会责任报告，第21页。

3.7 社会责任危机管理

社会责任危机管理是指由于自身或外部环境的变化，发生社会责任危机。海外市场环境复杂，能否有效的进行社会责任危机管理考验着我国对外承包工程企业社会责任管理能力。对外承包工程企业需要树立危机和风险意识，将社会责任理念和要求全面融入社会责任危机的预防、应对和形象恢复全过程。

指引 回顾

MG8 树立危机和风险意识，根据业务及其运作环境分析确定对外承包工程活动中的社会责任风险及其影响，建立和完善防范机制，并通过与利益相关方的有效沟通避免危机的发生。

MG9 建立完整、有效的应对预案，控制和处理社会责任危机和有关事件，防止不利影响的扩大。

指引 解读

社会责任危机多产生于与利益相关方的沟通中，处理不好彼此关系，缺乏良好的利益相关方愿望和要求的响应机制，就可能爆发危机，例如没有处理好与环境的关系便可能产生环境危机，非政府组织（NGO）可通过影响舆论、消费者或政府抵制企业活动。企业需要以专题实践为突破口，逐步建立社会责任危机管理的理念和实践体系，树立危机意识、建立应急预案，以此有效规避和化解社会责任危机，降低企业的运营风险。

实操 点拨

实施要点

• 危机预防阶段

树立危机和风险意识，根据对业务及运营环境的分析，与利益相关方开展有效沟通，识别风险点，确定社会责任风险及其潜在影响；开展风险点评估，完善防范机制，防止危机发生；开展危机演习，提高员工危机处理意识与能力。

• 危机应对阶段

建立完整、有效的应对预案，控制和处理社会责任危机和有关事件。针对不同的利益相关方开展全方位沟通，制定具体应对方案，妥善处理危机事件。

• 形象恢复阶段

制定并实施形象恢复方案，有计划、有步骤的淡化危机影响；重塑公司形象，评估危机处理的效果，改进危机管理工作。

案例

中铁三局集团有限公司——完善社会责任危机管控⁷

中铁三局集团有限公司重视企业社会责任危机管理，制定了社会责任危机管控预案，建立了标准化的危机处理流程和预警机制。公司注重危机处理过程中的利益相关方沟通，通过设立对外新闻发言人，有效控制危机事件的传播，维护了公司良好形象。

• 成立危机处理小组

危机发生后，由公司高层负责人在第一时间组建危机管理小组，并设立“首席风险官”统一部署应对突发状况，分支负责人在其职责范围内做好危机处理的有关工作，确保公司在处理危机时表现出对社会负责任的行为，增强社会公众对公司处理危机的信任度。

• 设立对外新闻发言人

危机管理小组指定对外新闻发言人，根据危机信息发布制度，统一管理信息的流入和流出；同时，公司设立新闻中心，接受媒体和公司内外部人员的咨询。

• 标准化危机处理流程

发生突发事件，危机处理小组在第一时间召开危机处理会议，在最快时间内获得不良信息，针对事件的起因、可能趋向及影响做出评估，确定危机等级，并根据危机等级确定处理该类事件的关键以及针对性的预案。

• 建立良性危机预警机制

针对性地制定预防各类危机的对策，尽可能地降低危机发生的机率，减少导致危机存在的漏洞。同时，对公司所有员工进行危机处理常识培训，树立“危机是危也是机”的意识，并提高戒备性。

⁷ 注：参考中国对外承包工程企业社会责任优秀实践案例集（二），第7页。

4. 社会责任核心议题

社会责任核心议题是对社会责任管理的具体体现，对外承包工程行业的企业履行社会责任主要包括工程质量与安全、员工权益与职业发展、客户（业主）权益、供应链管理、公平竞争、环境保护、社区参与和发展七大核心议题。

4.1 工程质量与安全

工程质量与安全关乎人的生命健康，是中国对外承包工程行业开展海外业务的基础，是对公司员工、客户、国家和社会最直接的社会责任表现。对外承包工程企业应通过全流程的质量安全管理与控制方法，对承包工程的每一过程进行管控，建立完善的制度和管理机构、开展质量与安全培训、评估质量安全绩效，以此实现对承包工程的全面质量管理，杜绝安全隐患，保护工人的生命健康及客户的权益不受侵害。

4.1.1 工程质量

工程质量是在现行的有关法律、法规、技术标准、设计文件和合同中，对工程的安全性、适用性、经济性、工程寿命等特性的综合要求。所涉及的法律、法规除包括我国对工程质量方面的要求外，更强调项目属地对工程质量方面的标准和要求。

指引 回顾

QS1 在资质等级许可的范围内承揽工程。

QS2 建立工程质量管理体系和制度，开展质量管理体系和资质认证。

QS3 设置工程质量管理机构或监理岗位，负责工程质量的日常管理。

QS4 建立健全教育培训制度，提升员工的质量意识和质量控制技能。

QS5 建立健全原材料和设备等的采购制度以及工程质量检验制度，按照工程设计要求、施工技术标准 and 合同约定，对建筑材料、设备、施工方法和流程等进行检验和检查。

QS6 对不同类型的承包工程项目，根据合同承担相应的质量责任。严格选择和要求分包商，并对分包商的工程质量进行统一监督和管理。

指引 解读

通过诚信经营扩展海外生存空间，凭借过硬质量谋求企业发展机遇，是对外承包工程企业履行社会责任的最直接体现，作为中国参与全球经济的窗口，对外承包工程企业的工程质量对构建中国工程质量形象格外重要。工程质量是客户关注的核心内容，企业应对其重点关注，从工程建设的全流程角度出发，合规施工，建立健全质量管理体系和制度，加强员工培训及供应链质量管理，以此从原材料、工艺设备、员工、工程分包等全面保证工程质量。

 工作流程

- 建立或完善工程质量管理体系

制定工程质量目标体系、质量控制的基本制度、编制主要工作流程，进行全过程质量管理。

建立健全物资的采购与质检制度，严格按照设计标准、施工要求、合同约定，对原材料、设备、施工方法等进行检查，将相关信息登记备案，责任落实到个人，完善异常情况报告制度。

涉及工程分包转包，应建立分包商评价体系，将社会责任指标纳入评价体系，规范筛选程序，严格选择分包商，并通过合同，明确与分包商的权利责任关系。

- 设置工程质量管理机构

成立工程质量管理部，选聘优秀质量管理人才充实部门，编制部门工作职责手册，明确工作内容，进行职能分工，明确部门的内外沟通协调关系网络及运行机制。例如，设立客户满意度考核部门，负责客户需求分析、调查，受理客户投诉，以此提升客户满意度。

- 健全教育培训制度

科学开发工程质量培训课程和培训方式，培训内容主要分为两类：常见质量管理问题及发生概率低但影响重大的质量问题。工程质量培训对象主要包括项目部质量管理人员、质检人员和现场施工负责人，在培训后，应开展培训效果回访、评价及跟踪，收集反馈建议，为下次工程质量培训提供改进方向。

- 建立质量监督制度

从运营流程角度识别质量关键控制点，对发生概率低但影响巨大的风险因素进行重点监督。建立供应商和分包商质量数据库，详细记录原材料供应、工程分包中的质量抽检参数，并据此对供应商、分包商开展定期评级，优化公司的质量成本结构。

- 开展工程质量考核

科学定义工程质量与安全指标，除常规质量指标外，可考虑纳入环保材料用量、顾客满意度等责任指标，科学分配各指标权重，加强社会责任方面的引导。建立规范的考核程序和考核方法，公开并明确考核结果同奖励措施之间的联系。其次，应畅通反馈渠道，如设立意见箱，网络信箱等，接受员工对考核结果的监督。

案例

中国技术进出口总公司——建立完善的质量管理体系⁸

中国技术进出口总公司建立了完善的质量管理体系，进行工程建设全过程的质量控制。

质量组织体系

- 由工程管理部全面负责工程质量工作
- 各业务项目执行单位设专人负责工程项目质量管理

质量制度体系

- 建立符合 ISO 9001 :2008 体系标准的质量管理体系
- 项目部依据合同规定、质量责任以及公司《QHSE 管理手册》和《程序文件》，编制《项目管理手册》

质量监督体系

- 依据一系列的承包单位技术质量管理体系联合审查程序，使分包单位建立健全满足本工程需要的技术质量管理体系
- 建立《工程项目质量关键点的监督检查办法》，按照设计、施工标准及合同要求，对材料、设备、施工方法和流程进行监督检查
- 建立分包方和供应商名录，对供应商的工程质量进行统一监督

指引回顾

QS7 优化、创新施工工艺和流程，提高工程质量和效率。

指引解读

提高工程质量和效率是企业愿尽的社会责任。优化、创新施工工艺和流程可从工程的设计工艺、施工技术、原材料采购、分包商管理入手，建立质量、利润、成本综合性目标，从管理方法和技术方法两个层面不断改进。优良的工程质量对保障客户权益、保护项目属地环境带来积极影响，提高工程质量和效率也将大大增强企业在海外市场的竞争力。

实操点拨

实施要点

企业应建立综合考评指标，按照 PDCA 循环的逻辑，从工程建设的全流程入手，定期评估工程质量与效率，按照帕累托法则（二八原则），寻找质量和效率改进的关键节点，制定专项突破与提升计划，并通过专项计划促进整个工程建设的质量和效率水平。需要注意的是企业应关注能够发挥自身优势的关键点，例如施工技术，而将其他改进方面通过外包形式，由专业机构负责具体实施，在保证质量和效率的同时，实现成本效益的优化。

8 注：参考中国技术进出口总公司 2013 年社会责任报告，第 25 页。

指引
回顾

QS8 根据工程设计和施工技术标准开展承包工程，业主或所在国的工程质量标准低于本企业或中国标准时，向业主推荐采用较高标准。

指引
解读

推荐业主采用较高标准，能够有效提高工程质量，对保护项目属地环境将产生积极作用。近年来，我国一些具有核心竞争力的企业实现了从“产品输出”到“技术输出”的跨越，实现了从“中国制造”到“中国创造”的转型升级，并以此不断开拓更大的国际市场空间，而推荐业主采用更高标准或中国标准便是“技术输出”的重要体现。

实操
点拨案
例**中国交通建设股份有限公司——承建蒙内铁路，采用中国标准**

蒙内标轨铁路项目（简称“蒙内铁路”）位于非洲肯尼亚境内，合同金额 38.04 亿美元，主线全长 472.25km，由中国交通建设股份有限公司（简称中交建）承建，业主为肯尼亚铁路局。蒙内铁路是目前利用中国优惠贷款实施的规模最大的基建项目，是中国公司在海外实施的最大单体工程，也是中国交建海外合同额最大的工程项目。蒙内铁路的开工建设意义重大，其是首条采用中国标准、中国技术、中国装备制造、中国管理经验的国际干线铁路，作为肯尼亚近百年来新建的第一条铁路，蒙内铁路将拉动肯尼亚就业和经济，完善东非铁路网，推进非洲互联互通和一体化进程。更重要的是，蒙内铁路对奠定中国铁路标准在东非乃至整个非洲的地位发挥着决定性作用，对中国铁路产业“走出去”的意义重大。

4.1.2 工程安全

工程安全是指工程建设过程中的安全生产行为，工程安全管理是对施工过程中，如土方工程、爆破工程、基础工程、砌筑工程等的危害和风险加以管理，通过制度安排、施工过程优化等提高工程项目的安全性能。保障工程安全，一方面是对股东、债权人负责，另一方面，也是保障员工权益的重要方面。

指引 回顾

QS9 建立工程安全管理制度，设置工程安全管理机构或岗位，负责工程安全日常管理工作。

QS10 建立安全教育培训制度，提升员工工程安全意识和技能。

QS11 制定工程安全应急预案，妥善处理境外承包工程安全事故，并按规定及时、如实向有关利益相关方通报情况。

指引 解读

建立工程安全管理制度、安全教育培训制度及工程安全应急预案并积极落实，将大大降低工程质量安全风险发生的几率。其中，安全管理制度包括建立安全生产组织体系、制定和实施安全生产制度、采取有效防护措施制度等；安全培训则是以提高安全监管监察人员、生产经营单位从业人员和从事安全生产工作的相关人员的安全素质为目的的教育培训活动；安全应急预案主要包括建立应急管理组织、规范应急处理流程、制定应急预案、开展应急演练等方面的制度和措施。境外发生工程安全事故时，企业应及时、如实的向利益相关方通报情况并妥善处理。

实操 点拨

工作流程

• 建立或完善工程安全管理制度

制定切实可行的工程安全管理目标体系，坚持“预防为主、安全第一、综合治理”的安全工作方针。

针对经常涉及的工程施工阶段，制定详细的施工手册，对施工过程中的不规范行为进行及时纠正。

将事前风险评估常态化，纳入项目施工过程中，并将评估结果备案，构建工程安全风险数据库，建立安全风险预警机制，形成相应的应急预案，并以文件的形式对预案流程加以规范。

针对海外工程安全风险因素，企业应定期开展安全应急演练，防范由于政局动荡、爆发疾病等给企业造成的损失。

• 设置工程安全管理机构

成立工程安全管理部门，如安全生产委员会，负责日常的工程安全管理，编制部门手册，明确部门职责。

从工程建设单位到分包单位配备安全员，特殊工种和高危岗位的工作人员要通过国家相关部门的考试后持证上岗，加大对工程安全的监管力度。

- **建立健全安全教育培训制度**

开展工程安全员工培训，可通过学习法律法规、案例分析、安全管理宣讲等方式进行安全施工教育，针对一线施工作业人员应实行三级安全教育（厂级教育、车间教育、班组教育），加深工程安全意识。在安全教育培训后，应对培训效果进行跟踪，确认工程安全意识的植入。

- **开展工程安全考核**

科学构建工程安全考核指标体系，将人员伤残率、职业病发病率等纳入公司考核体系，根据企业情况，合理分配权重，鼓励积极负责的安全生产行为。

畅通反馈渠道，鼓励员工献言献策。在考核过程中，深入挖掘优秀实践案例，树立员工典型，培育优秀的工程安全文化。

案例

中国港湾工程有限责任公司——建立全面的质量安全管理⁹

中国港湾工程有限责任公司在多哈新港码头及内防波堤项目中，认真落实 HSE 管理体系文件，完善质量安全组织机构和管理措施；开展各项安全教育培训活动、增设安全宣传设施，提高施工人员安全意识，营造安全文化氛围。卡塔尔多哈新港项目实现安全工时超一千万。

- **组织机构**

项目部在配备 11 名中国籍专职安全管理人员的基础上，雇佣了 12 名外籍安全管理人员，提高对外籍劳工的安全管理效果。

现场安全管理采取“网格分区”模式，将现场划分若干区域，每个区域安排一名安全员负责该区域的安全管理，各区域安全员每周对所辖区域安全管理情况进行总结汇报。

- **教育培训**

进场教育培训。配备专业的 HSE 培训工程师对所有作业人员进场前开展项目部的进场安全培训（HSE INDUCTION）和来访者的安全培训，告知项目存在的主要风险、预防措施、安全管理要求。

专项教育培训。结合施工进度计划，分析不同阶段时期出现的作业人工种，预估可能出现的风险，编制年度专项安全培训计划，提前由 HSE 工程师结合项目 HSE 管理要求编制各种安全培训课件。随着生产进程的推进和风险的出现，按照年度培训计划，分别开展各种专项安全培训。

第三方培训。对于一些特殊作业的工种除要求具备满足当地法律要求外，还需参加第三方专业培训机构的专业安全技能培训，如起重工、司索工、设备机手、消防员、电工、厨房工作人员须参加技能安全培训。

其他教育培训。任何分项开工前，主管工程师须对所有作业人员进行方案技术和 RA 风险及安全措施进行详细交底，并保留记录。各班组每天作业前，班组长组织作业人员召开安全工作降低风险讨论会（STARRT 卡），阐述当班作业风险，督促落实安全措施。

⁹ 注：参考中国对外承包工程企业社会责任优秀实践案例集 2013，第 11-13 页。

4.2 员工权益与职业发展

随着工程行业的快速成长，优质人力资源供给乏力的状况日益严重，特别是项目所在国对外籍劳务管理的限制日益严格，要求增加本地员工的占比加重，人才匮乏的局面进一步凸显。打造“最佳雇主”成为应对人才危机的重要手段，企业应积极承担员工责任，保障员工权益，畅通员工职业发展渠道，构建负责任的企业形象，从而吸引优秀人才，为企业的发展注入动力源泉。

4.2.1 平等和规范雇佣

平等和规范雇佣是指尊重员工多样性，并从制度、流程等方面保障员工劳动权益。平等和规范雇佣是指企业雇佣实践应坚持平等和规范原则，其中，企业雇佣实践除包括企业自身开展的活动外，还包括代表企业开展工作的外部组织的相关活动，例如人力资源外包公司为本企业招聘员工，并且雇佣对象也不只限于组织的正式员工。

指引 回顾

HR1 建立平等雇佣制度，公平对待不同民族、性别、种族、国籍、年龄、宗教信仰、残疾、婚姻状况、性取向等的应聘者，保护应聘者个人信息和隐私。

HR2 不招聘使用童工，不使用、不接受任何形式的强迫劳动，遵守当地对劳动时间的规定。

HR4 依法与员工签订劳动合同或提供其它证明雇佣关系的文件。

指引 解读

平等雇佣、保护应聘者个人隐私、不使用童工、不强迫劳动、依法签订劳动合同属于企业必尽的责任。ISO 26000 指出雇主与雇员存在着平等的商业关系，而雇佣关系和商业关系之间的区别并非总是清晰，结果导致工人无法总是获得他们本应享有的保护和权利，但是不论根据雇佣还是商业合同，双方都有权了解自身权利，并在得不到尊重的情况下享有适当的求偿权。需要注意的是歧视可以以多种形式出现：可以是在能否得到某项工作有所差异，也可以在工作之后的待遇方面有所不同。

实操 点拨

实施要点

- 掌握项目所在国的用工制度

对外承包工程企业项目属地的法律法规与国内存在差别，组织在涉及本地员工的雇佣中，应学习项目所在国有关员工雇佣方面的法律法规，标注法律法规差别，识别雇佣关系中的潜在风险，并形成正式文件，在公司内部学习。

- 制定平等规范的雇佣制度

招聘过程中，不以盈利为目的向外派员工收取工作服务费、管理费，不向外派员工收取履约保证金或要求提供中国法律法规禁止的担保，依法与员工签订劳动合同或提供其它证明雇佣关系的文件，尊重员工组成多样性，合规用工。

延伸阅读

(1) 全球契约关于“劳工标准”四条原则

- 企业应该维护结社自由，承认劳资集体谈判的权利；
- 彻底消除各种形式的强制性劳动；
- 消除童工；
- 杜绝任何在用工与行业方面的歧视行为；

(2) SA8000:2001 社会责任国际标准相关规定

- 公司不应使用或支持使用童工。
- 公司不得使用或支持使用强迫性劳动，也不得要求员工在受雇起始时交纳“押金”或寄存身份证件。
- 在涉及聘用、报酬、培训机会、升迁、解职或退休等事项上，公司不得从事或支持基于种族、社会等级、国籍、宗教、身体残疾、性别、性取向、工会会员、政治归属或年龄之上的歧视。
- 公司不能干涉员工行使遵奉信仰和风俗的权利，和满足涉及种族、社会阶层、国籍、宗教、残疾、性别、性取向、工会会员和政治从属需要的权利。

指引回顾

HR3 不以盈利为目的向外派员工收取工作服务费、管理等，不向外派员工收取履约保证金或要求提供中国法律法规禁止的担保。

指引解读

中国对外承包工程商会于 2014 年 9 月发布《对外劳务合作行业收费自律指导意见》，对相关的收费进行了明确，企业应在指导意见的框架下，严格执行相关规定，对员工积极履行相关社会责任。

实操点拨

实施要点

企业应在《对外劳务合作行业收费自律指导意见》的框架下，明确本企业向外派员工的收费明细，对相关收费项目应阐明原因及相关用途，证明非盈利性收费，并向相关主管部门通报备案。

4.2.2 薪酬福利

薪酬福利是指企业给员工发放的报酬，包括货币形式的薪酬福利和非货币形式的薪酬福利，薪酬福利能够促进员工工作效率的提高，满足员工多层次的需求，促进员工的全面发展，也是打造“最佳雇主”形象的重要方式。

指引 回顾

HR5 薪酬不低于当地最低工资标准或当地行业一般标准，按时足额发放薪酬，提供法律规定的其它保障，如缴纳社会保险费用等。

HR6 建立员工薪酬增长机制。

HR7 为外派员工购买境外人身意外伤害保险。

指引 解读

企业应遵守项目所在地劳工薪酬方面的标准要求，坚持同工同酬，按时足额支付工资，按照规定支付加班工资；此外，企业应扩大员工保险范围，以工伤保险作为员工伤害补偿的重要方式，在现有的保险类型上，创立更加多样的保险形式，例如行业保险、自保、企业救济等，切实保障劳动者权益。

实操 点拨

实施要点

熟悉并严格遵守项目所在国的施工环境、用工规定和法律法规，为外派员工购买境外人身意外伤害保险；员工薪酬应不低于当地最低工资标准或当地行业一般标准，按时足额发放薪酬，提供法律规定的其它保障，为员工缴纳社会保险费用。

企业应综合考虑通货膨胀因素、公司经营情况制定适当的薪酬增长幅度，建立和完善薪酬增长机制，提高员工满意度。

案例

中铁十八局集团国际公司——完善员工薪酬及福利制度

针对公司海外项目的特点，中铁十八局集团国际公司制定了完备的员工薪酬及福利制度，在调动驻外员工的积极性方面发挥了重要作用。

员工薪酬整体遵循同工同酬的原则，国内机关人员与驻外派出人员执行两套工资标准，分别计算，并适当向驻外人员倾斜。

下发《关于加强农民工工资发放有关问题的通知》，并督促各单位按要求推行，通知实施后，所属各单位均不存在农民工工资拖欠情况。

下发《驻外员工休假管理暂行规定》，要求规定员工每年带薪轮流回国休假 60 ~ 90 天、每年休假不得少于 60 天。在员工休假期间，工资待遇按照国内工资标准正常发放。

以上福利措施的实施，保障了驻外员工的自身权益，极大地调动了驻外员工的工作积极性。

指引
回顾

HR8 为员工提供符合当地习俗和商业习惯的必要福利。

指引
解读

为员工提供符合当地习俗和商业习惯的必要福利将有助于提高员工满意度，激发员工的工作热情，获得员工的理解和支持，规避对境外员工不利的心理影响。提供符合当地习俗的福利需充分尊重本地员工的风俗习惯和信仰，例如在伊斯兰国家，为员工提供清真食堂及祷告场所。

实操
点拨

案例

中鼎国际工程有限责任公司——尊重员工信仰¹⁰

2006 年，中鼎国际工程有限责任公司（简称中鼎公司）在印度尼西亚开采朋古鲁煤矿。中国员工与当地员工的比例约为 1:4。当地员工多信奉伊斯兰教，每天规定时间的五次祷告必不可少，路途中耗费了大量的时间。中鼎公司遵照国际公约，尊重当地员工的宗教信仰，在驻地附近建造了一座清真寺，方便员工就近祷告。中鼎公司对员工的尊重和理解，赢得了信任，增进了友谊，员工更加主动的配合项目组的工作，大大提高了工作效率。

11 注：参考《用中国标准指导社会责任实践——ISO 26000 在中国企业的应用》，第 51 页。

指引
回顾

HR9 引导或帮助外派员工合理规划薪酬。

指引
解读

一线工程建设人员长期在海外工作，员工容易出现心理紧张、挫折感等不良心理状态，加之在薪酬合理使用方面的意识较弱，薪酬可能存在滥用问题，例如赌博，所以企业应积极引导员工合理规划薪酬，这是对员工及其家庭履行社会责任的重要体现。企业可采用培训、讲座、研讨等方式增强员工的理财意识，促进员工个人资产的保值、增值。

实操
点拨

实施要点

开展薪酬合理规划方面的意识普及与宣传，提供薪酬如何有效使用的咨询服务，提高员工合理规划薪酬的意识和能力，例如为员工开展理财规划培训；可考虑建立大额款项支付备案制度，及时向员工家庭成员通报相关信息。

4.2.3 职业健康与安全

职业健康与安全是指在项目施工中，通过科学规划，建立系统的管理体系，降低工作风险，防止职业病的发生。建立职业健康安全管理体系有助于降低企业的运营成本，帮助企业更好的融入国际市场。

指引
回顾

HR10 建立和完善健康安全管理体系、操作规范和应急预案，建立安全生产责任追究制度。

HR11 组织员工接受安全施工培训，提高员工职业风险意识，掌握安全知识和技能。

HR12 建立系统的健康安全风险评价和检测体系，分析境外承包工程中的健康安全风险，记录和调查工作场所发生的健康安全事件和问题。

HR13 控制和消除威胁员工健康安全的隐患，加强施工设备的经常性维护管理，提供健康安全的作业、生活条件，提供预防职业伤害、疾病和事故以及处理紧急情况所需要的安全设备，最大限度降低工作环境中的健康安全隐患。

指引 解读

建立和完善健康安全管理体系、开展员工培训、建立安全风险评价和检测体系、加强日常管理是保障员工职业健康安全的基础。其中，职业健康与安全风险包括由组织控制下的相关活动可能产生的所有风险；其次，加强施工设备的经常性维护管理需注意设备变更之后的管理，除此之外，企业应有专项预算用于健全健康安全设施、购买劳保产品。需要注意的是，虽然建立职业健康安全管理体系并非要求每个企业必须开展，但是从提高企业日常管理效率、降低企业经营风险方面出发，这项工作的开展非常必要。

实操 点拨

工作流程

• 建立和完善健康安全管理制度

制定科学合理的职业健康与安全目标，例如将职业病发病率，安全事故导致的伤残人数等设定为年度指标；建立系统的健康安全风险评估和监测体系，分析海外工程项目中的健康安全风险，建立预警机制和应急预案；在日常管理中，应记录和调查工作场所发生的健康安全事件和问题，完善职业健康档案，跟踪员工职业健康状况，控制和消除威胁员工健康安全的隐患，加强施工设备的经常性维护管理，提供健康安全的作业、生活条件，提供预防职业伤害、疾病和事故以及处理紧急情况所需要的安全设备，最大限度降低工作环境中的健康安全隐患。

• 设置职业健康与安全管理机构

成立安全生产管理机构，明确部门职责，建立安全生产责任追究制度；设立心理咨询科室，帮助员工解决心理问题。

• 加强职业健康与安全方面的培训

企业应组织员工接受安全施工培训，并将其常态化，以此提高员工职业风险意识，掌握安全知识和技能；开展员工职业健康培训，加强职业健康监护和职业病防治及风险源识别工作，针对工程项目所在地卫生状况，开展员工健康知识宣传，鼓励员工参与职业健康管理。

指引
回顾

HR14 针对工程项目所在地卫生状况，开展员工健康知识宣传和培训，完善疾病，尤其是传染性疾病、艾滋病等的防护措施。

指引
解读

针对项目所在地开展健康安全培训和宣传属于企业的应尽责任。在经济欠发达地区，例如非洲，工程项目所在地的卫生条件较差，传染性疾病对员工健康构成很大威胁，开展员工健康知识宣传和培训，增强员工自身的防护意识和能力，对保障员工的职业健康至关重要。企业可考虑将供应商及分包商的员工纳入健康知识宣传和培训的范围。

实操
点拨

实施要点

制定培训方案时，公司应根据员工不同的语言技能和文化水平制定不同的培训形式；员工健康知识宣传和培训的内容应使员工充分了解项目属地各类传播疾病的种类、危害、疾病如何传播、如何防治；其次，应使员工意识到自身不良行为将会给自身健康造成的不利影响。在进行宣传和培训之后，公司应进行培训效果评估，建议从意识和能力两个维度开展评价。

案
例渣打银行——“关心艾滋行动”¹²

2003年，渣打银行正式成立“关心艾滋行动”全球伙伴教育项目，并在银行的全球范围内推行。该项目旨在透过“职场 HIV 和 AIDS 教育计划”及渣打全球针对 HIV/AIDS 的“反歧视”政策，提升员工和社会大众对 HIV 和 AIDS 的认识，教育员工正确的预防和应对措施，从而选择明智安全的生活方式，将该疾病对员工健康和企业营运的影响降到最低，消除对艾滋病的偏见和歧视行为，创造和谐的工作和社会环境。

自 2006 年起，渣打银行连续五年赞助智行夏令营活动。该夏令营由智行基金会发起，每年为那些贫困地区受艾滋影响的但学业成绩优秀的儿童，提供一次大城市出游的机会，藉此开阔他们的眼界、增加他们对生活的憧憬。

在中国，已经有 80 位员工志愿者担任“关心艾滋行动”倡导者一职。渣打银行与国际青年组织 AIESEC 合作，已成功为 12,000 名学生领袖提供有关 HIV/AIDS 知识的培训，从而进一步向中国各校园里的同学们宣传相关信息。

12 注：参考渣打银行不断推行“关爱艾滋行动”公益项目，<http://gongyi.sina.com.cn>

4.2.4 员工职业发展

员工职业发展是指组织帮助员工获取目前及将来工作所需的技能、知识，对企业人力资源进行知识、能力和技术方面的发展性培训和教育，畅通员工职业发展通道，增加员工的职业发展机会。良好的员工职业发展有助于员工自我价值的实现，增强企业吸引力。员工职业发展涉及引导员工进行职业生涯规划、全面开展员工的培训工作、推进员工本土化工作三个方面内容。

指引 回顾

HR15 建立员工培训制度，对员工进行岗位职业技能培训。

HR17 指导员工规划职业生涯，建立健全员工晋升机制。

HR19 支持员工参加提升业务能力和综合素质的培训教育，并保障必要的费用对员工进行职业技能培训和教育。

指引 解读

高效员工对海外项目的建设发挥重要作用，通过培训和职业引导能够有效的促进员工能力的提升。其中，员工能力包括技能和管理能力两个层面。我国《劳动法》、《职业教育法》、《企业职工培训规定》等法律规定对员工的培训和职业晋升问题进行了规定，国际标准也规定，企业应制定有关培训方面的政策和制度，提出应对劳动者进行职业培训，在员工进行转岗时需要进行职业技能鉴定和培训，且特别关注弱势群体的职业培训。

实操 点拨

实施要点

针对员工不同的技能水平和知识程度制定适宜的培训形式，培训内容一方面应与目前所从事的工作具有高度相关性，即进行技能培训；其次，应从促进员工发展的角度，培养员工的管理能力。在充分考虑员工职业诉求的基础上，根据不同工种和职业层级制定顺畅的职业发展通道，建立和完善公司的晋升考评指标体系和工作流程。鼓励和支持员工参与业务能力和综合素质提升的培训，针对公司中高层管理者，可制定专项培训计划，例如学历教育。

案例

中国土木工程集团有限公司——提升本地员工素质

中国土木工程集团有限公司（简称中土集团）积极实施员工本土化战略，通过开展积极培训工作，提高当地雇员素质和归属感，特别注重聘用和培养当地女性员工以及高层次、高素质的技术管理人才。

当地工人上岗前，必须由主管对当地高级雇员进行质量管理方面的说明与培训。项目部中方人员对当地员工进行包括电脑操作、机械操作、土木实验、施工监测等覆盖多个工种的全方位培训，使他们的专业技术能力得到快速增强，半年后基本都能独立开展工作。根据自身项目的实际情况，制定了各工种、各施工机械及各施工工序的安全技术操作规程，并依据这些操作规程定期对当地员工进行培训。由质管小队牵头，对各施工工序进行技术交底，使工长充分了解各分部分项工程的重点和难点，明确施工质量标准与质量责任，做到上一道工序验收不合格，下一道工序不开工。通过技术交底，当地员工的施工技能及操作熟练程度得到了全面的提高。

为进一步扩大培训规模，中土尼日利亚公司在首都阿布贾 IDU 工业区成立了培训中心，专门负责大批量地培训当地员工，实现了培训的集中化、专业化。培训中心编写了英文培训教材，对当地专业人才包括高级雇员、工长、机修、化验、操作手进行培训，推进属地化经营。公司还制定了雨季赴中国培训计划，安排有潜力的当地员工来中国实习，通过系统培训，帮助他们掌握中国近年在铁路、公路等工程领域的前沿技术，加强当地员工对企业的认同感和归属感。

指引
回顾

HR16 开展外派员工出境前的语言、文化、法律和心理等培训。

指引
解读

开展语言、文化、法律和心理方面的培训，一方面，能够增强员工融入当地社会的能力；其次，法律和心理方面的培训对切实维护员工权益，降低心理疾病的发生产生重要作用。其中，法律方面的培训内容包括常用的国际通用法规、项目所在国及我国与员工密切联系的法律法规。

实操
点拨

实施要点

企业应根据员工的知识素养和职能层级开展针对性培训，例如，针对一线工作人员，语言培训以简单实用为主，对于管理层员工，语言培训侧重商务运用，培训内容和培训周期可适当延长。文化培训内容主要讲解项目所在地的风土人情和习俗禁忌，可制作随身小册子在员工中传播。法律培训以专项课程培训为主，培训结束后，应开展相应的考核，在达标之后，方可结业。心理培训应以心理辅导为主，引导员工进行心理解压，在项目驻地可设置相应的心理咨询工作室，为员工提供心理咨询服务。

指引 回顾

HR18 重视培养当地员工，推进员工本地化，促进不同文化背景员工间的相互尊重、理解和融合。

指引 解读

培养当地员工、推进员工本地化及员工间的融合属于企业的愿尽责任。培养当地员工，促进其在技能方面的提升，将发挥授之以渔的作用；为当地员工创造就业机会，可有效的带动当地经济的发展和繁荣，能够延伸项目的影响，有助于树立负责任的企业形象。其中，促进不同背景员工间的融合、理解和融合应兼顾项目所在地员工及我国员工的文化信仰和传统，寻找契合点。

实操 点拨

实施要点

综合考虑项目属地的经济发展需要，调查本地员工在职业发展方面的需求，制定针对性的培训计划，特别是针对项目的操作技能、维修技能等的培训。其次，企业应积极开展本地化雇佣，努力为当地经济的发展做出贡献，在开展本地化雇佣时，企业应综合考虑本地员工的工作理念，在保证项目顺利开展的前提下，为当地员工提供弹性制工作安排。企业可以考虑开展联谊活动及文化交流活动，促进不同文化背景员工间的相互尊重、理解和融合。

4.2.5 员工沟通和参与

员工沟通和参与是指企业建立良好沟通平台，听取员工意见，及时发现员工诉求，为改善企业经营管理提供依据。随着员工本地化程度的加深，与项目属地员工开展有效的沟通将更加重要。

指引 回顾

HR20 依据当地法律和惯例，建立劳资双方的协商机制，支持员工参与企业管理。

HR21 尊重员工，建立企业与员工的双向沟通渠道和机制，了解并回应员工的期望与诉求。

指引 解读

员工沟通和参与有助于建立员工参与和民主原则，促进企业与员工间的理解，改善劳资关系，减少成本高昂的产业争议，消除误会和负面信息，获得更多的理解和支持。企业在做出重大决定调整之前，应及时通过职工大会或其他形式向全体员工通报运营情况以及变化原因，尊重员工的知情权，并在适当时请员工参与企业管理，从而获得员工理解。

实操 点拨

实施要点

- 建立劳资双方沟通协商机制

依据当地法律和惯例，明确与员工协商或沟通的议题；推进企务公开，保障员工的知情权、监督权和参与管理权；支持员工参与企业管理并奖励提出建设性意见的员工。

- 建立双向沟通渠道

搭建沟通平台，例如设立沟通信箱、例行员工沟通会等；调查员工需求，包括工作方面、生活方面等，在此基础上回应员工期望与诉求，制定针对性的措施。

4.2.6 员工关爱

员工关爱是指企业积极主动发现员工需求，特别是针对困难员工，采取相应措施，与员工一起度过难关，对外承包工程行业还应特别重视驻外员工的心理健康问题，及时有效帮助员工排解心理问题。

指引 回顾

HR22 帮助员工平衡工作与生活，开展必要活动消除员工的不利心理影响。

HR23 关心员工及其家庭，帮助困难员工，鼓励员工互助。

指引 解读

长期驻外工作，员工容易出现心理紧张、挫折感、痛苦、自责、丧失信心等不良心理状态，注重员工的心理健康已成为员工发展管理的新要求。其次，关心和帮助员工及其家庭，对改善劳资关系，激发员工工作热情产生积极作用。

实操 点拨

实施要点

- 树立让员工实现工作与生活平衡的意识

企业不应只停留在保障员工基本权利上，应为员工提供与当地雇主一致、最大限度实现工作与生活相平衡的工作条件，加强对员工的职业健康保护意识，尤其要关注员工的心理健康，承认和尊重工人的相关权利，特别是要有员工全面参与的体系建设的意识以及为非正式员工提供平等的健康和安全管理意识。

- 制定实现工作与生活平衡的制度和措施

企业应制定协调处理工作和家庭责任关系的相关制度和具体措施，提供良好的工作环境，兼顾员工身心健康及家庭生活的平衡。

- 完善员工帮扶措施

鼓励员工互帮互助，有条件的企业可考虑设立员工互助基金，对生活发生重大变故的员工重点帮扶；坚持帮扶长效化，制定详细的帮扶流程，不断提高救助效率。

 参考工具

保障女性员工权益行动清单

保障女性员工权益行动清单¹³

薪酬待遇	向女性员工提供具有竞争力的薪酬待遇，实现男女同工同酬。
晋升渠道	向女性员工提供平等的晋升渠道。
生育休假	对生育、妊娠后流产、各种节育绝育手术的女性员工，制定不低于国家规定的休假标准。
方便哺乳	有不满一周岁婴儿的女性员工，提供每日可用一定工作时间为婴儿哺乳的福利。
女性讲座	开展针对女性员工的讲座，为员工提供健康保养、心理疏导等方面的知识。

案例

中国航空技术北京有限公司——制定员工帮助计划

中国航空技术北京有限公司（简称中航北京公司）在向水泥工程为主的机电工程总承包业务转型过程中，出现了水泥工程总承包团队员工角色转换与定位的不准确，团队成员之间沟通与融合不够顺畅等问题，直接影响了企业的经营稳定。

针对这一问题，中航北京公司于2013年9月正式启动水泥业务板块员工帮助计划（EAP, Employee Assistance Program），先行引入国际化、专业性的EAP服务，启动“E家同心”项目，由专业心理人员对员工及其直系亲属提供专业的指导、培训和咨询，帮助他们解决各种心理或行为问题，激发每一位员工的正能量，以形成协作型团队。

• “E家同心”员工心理问卷设计与分析

中航国际北京公司邀请专业心理咨询机构的工作人员，围绕“如何协助建立新的组织平衡系统，为工作任务完成提供有力的组织保证”、“如何加强水泥团队的沟通协作，提高工作的质量效率”、“如何建立水泥团队的信任融合，营造和谐融洽的内部环境”等问题科学设计员工心理问卷，深入了解员工的性格类型、工作状态、沟通协作及团队融合情况，为后续心理辅导工作的开展打好基础。

• “E家同心”员工深度沟通

中航国际北京公司针对员工心理问卷测评的统计结果，提出针对水泥工程总承包项目的员工加强深度沟通的计划。为增强团队融合，公司设计“团体沙龙与体验营”，通过体验自己的领导力、优势，收获团队信任，达成合作，做到有效沟通；搭建“会议沟通模型”，通过对会议安排，“不指责、不批评”会议原则，会议流程的合理设计，提升员工沟通技巧；为了加强团队成员彼此认识和建立情感沟通渠道，公司还设置了“E家同心沟通墙”，更好地促进团队融合。

13 注：参考中国建筑股份有限公司2012年社会责任报告，第36页。

延伸阅读

员工帮助计划

员工帮助计划（EAP, Employee Assistance Program）即员工帮助计划，是企业组织为员工提供的系统的、长期的援助与福利项目；通过专业人员对组织以及员工进行诊断和建议，提供专业指导、培训和咨询，帮助员工及其家庭成员解决心理和行为问题，提高绩效及改善组织气氛和管理。简而言之，EAP 是企业用于管理和解决员工个人问题，从而提高员工与企业绩效的有效机制。

4.3 客户（业主）权益

客户（业主）是企业的发展根基，保障客户（业主）权益，构建良好的客户关系管理分为将有助于企业持续健康发展。对外承包工程企业是中国企业参与世界经济发展的重要力量，是我国的对外交流窗口，保障客户（业主）权益，打造精品工程有利于中国企业树立良好的国际形象并推进对外承包工程行业整体的发展。

4.3.1 信息沟通

有效的信息沟通能够深化与利益相关方之间的互信，有助于形成良好的外部发展环境。企业应积极倾听客户诉求，收集客户对产品信息，特别是客户不满、投诉，应通过真实透明的信息活动给予反馈，实现双方良好互动，消除信息不对称给客户造成的损失。

指引 回顾

CL1 提供真实、公正和完整的承包工程服务信息，使客户在信息透明和对称的情况下做出决策。

CL2 与客户建立畅通的沟通渠道，进行定期和专题沟通。

指引 解读

真实、公正和完整的承包工程服务信息旨在为客户提供可以理解的有关产品和服务的信息，为客户决策提供参考。企业不仅要提供法律法规强制性要求的有关产品和服务的关键信息和基本事实，还要主动提供有关产品和服务的更多信息，包括客户所希望的信息。其次，提供真实、公正和完整信息要求企业建立畅通的沟通渠道，开展信息披露管理，进行定期或专题沟通。

实操
点拨

 工作流程

• 建立和完善信息沟通机制

合理确定信息沟通目标，保证信息的真实、透明；针对常规活动和突发事件，如工程规划、施工工艺、材料变更、客户投诉等，明确沟通对象、规范流程。

• 畅通双向沟通渠道、搭建信息交流平台

开展调研，分析客户需求，结合企业自身能力，搭建信息交流平台，例如组建公司网站、开设专用邮箱、沟通热线等，确保沟通渠道畅通。

• 设立专职部门与客户进行沟通，提供真实完整的工程信息

征询客户意见，识别客户对工程信息的主要关注方面；设立专职部门或人员，收集工程项目信息，通过信息交流平台定期向客户发布。

• 对反馈信息进行分析、整理，为工作改进提供决策参考

沟通过程中，针对客户的反馈信息，进行分析整理，建议根据反馈信息的性质分级处置；依据客户的反馈信息，结合工程项目实际，不断优化工作流程，提高信息沟通效果。

 参考工具

客户沟通清单¹⁴

客户沟通清单针对不同的沟通对象及沟通方式，给出沟通过程中应涉及的沟通内容，沟通清单主要应用于前期沟通准备，为企业提供参考。

客户沟通清单内容

沟通方式	沟通内容	沟通特点
高层直接交流	礼节性拜访、战略合作谈判	实现与客户各层级的直接交流与沟通
业务面谈、需求调查	业务主体内容交流	最直接最有效的沟通方式
电话、网络、短信交流	事件性交流	时间短、效率高、内容量大

14 注：参考中国建筑股份有限公司 2012 年社会责任报告，第 22 页。

指引 回顾

CL3 与业主及时沟通工程规划、施工工艺、材料变更等情况。

指引 解读

工程项目建设功能需求的不断拓展和提高及各项管理制度、流程、规范、规程和标准的不断修正、完善和推出，造成施工工艺、材料等会有变更，出现技术准备不充分、仓促组织施工及返工的现象，及时、准确和高效的与客户沟通协调将大大降低此种情况的发生，同时良好的沟通协调可以有效消除误解、减少分歧、化解矛盾，最大化保障客户权益。

实操 点拨

工作流程

- 施工监测

监测项目施工进度，及时发现潜在的项目施工变更阶段及内容，分析原因并提出可行解决方案。

- 项目变更统计并通报

从项目设计、施工工艺、原材料使用等方面梳理项目变更内容，形成项目变更文件，向客户通报。

- 与客户沟通确认

针对项目变更的每项内容，与客户沟通，共同商讨解决方案，最终解决方案需得到客户确认，形成具有法律效力的文本文件。

- 阶段实施

方案论证和项目建设成型可能与客户预期不一致，项目变更后，项目施工应阶段性推进，阶段成果应能较全面的反映项目变更内容。

- 客户现场确认

邀请客户对项目变更后的阶段成果进行现场确认，形成具有法律效力的文本文件，通过二次确认，使客户预期与最终项目成果相一致。

4.3.2 客户权益和隐私

从履行企业社会责任的角度出发，保护客户权益和隐私是履行客户责任最直观的体现，企业应将其融入整个项目的建设过程中，通过合理手段获取客户信息，保障客户的权益和隐私不受侵害；在项目建设的全过程中，企业应严格按照合同要求进行施工，合规运作，以最大化顾客满意度为目标，在施工的全过程中，保障客户的隐私不受损害。

指引 回顾

CL4 依法签订符合业界惯例的、公平合理的承包工程合同，按照合同要求施工和交付工程。

指引 解读

严格按照合同要求施工、交付工程以及保障客户隐私是企业必尽的责任，企业不应以强迫或欺骗的方式获得任何有关客户及消费者个人隐私的信息；除法律或政府强制性要求外，企业在未得到客户及消费者许可之前，不得把已获得的客户及消费者私人信息提供给第三方（包括企业或个人）；合同是对企业法律的约束，企业应在保证工程质量的前提下，在合同规定期内交付工程。在确认无法交付工程时，应提前与业主沟通，争取取得业主的谅解并给予业主相应的经济赔偿。

实操 点拨

工作流程

• 客户信息收集与获取

企业应以公正、合法为原则，明确客户信息获取的内容、渠道和方法；对客户信息保密，建议在满足合同执行需要外，将客户信息、项目资料及时交付业主。

• 客户需求分析

通过与客户访谈、专项调研等多种方式，积极调查了解客户需求，描述需求细节，形成需求分析报告，为合同的签订及后续项目施工奠定基础。

• 客户需求确认

在前期开展的客户需求分析的基础上，与客户进行沟通并确认最终需求，可通过项目沟通会，邮件等形式开展。

• 签订合同，按合同要求施工和交付工程

企业应在项目建设前期开展充分的合同谈判，综合客户需求和企业实力，进行项目可行性分析，保证项目公平合理；合同签订之后，严格按照合同要求施工和交付工程；对客户需要增加的合同之外的额外工作通过友好协商达成新的合作；针对可能出现的例外事件，例如违约、索赔等，制定完善的应急机制。

指引 回顾

CL5 以公正、合法的方式获取客户信息，采取必要措施保障客户隐私和工程信息安全。

指引 解读

收集、获取客户信息，防范客户信息收集和处理侵犯客户隐私权，包括限制客户信息的收集范围，企业应仅收集提供产品和服务的必需信息，或是在客户知情情况下自愿提供的信息，即应以满足提供服务的目的为限，不得在未经客户同意或其他指定用途以外收集获取客户信息。

实操 点拨

实施要点

企业应从组织建立、人员配置、调查程序建立等方面公正、合法获取客户信息，针对客户信息保护，完善客户信息收集程序，设立专责的客户信息收集与保护岗位，保障客户隐私；其次，应向客户披露相关信息，就保障客户隐私方面做出保证或承诺。例如，向客户披露企业内部信息保护专责人员的身份和常驻地点。

指引 回顾

CL6 开展客户满意度调查，最大程度满足客户的合理要求。

指引 解读

客户满意是指客户对某一产品或服务已满足其需求和期望的程度的意见，也是客户在消费或使用后感受到满足的一种心理体验，对客户满意程度的调查即客户满意度调查。客户满意度调查能够进一步挖掘客户需求，有助于提出有针对性的改进措施，对外承包工程企业应重点关注。需要注意的是客户满意度调查并不限于项目结束之后，在项目进行的每个阶段均可开展相应的调查，以便及时改进，保证最终项目的建设的成功。

实操 点拨

实施要点

- 聘请专业第三方机构开展调查

为发挥顾客满意度调查的作用，企业可聘请专业的第三方顾客满意度调研机构，与第三方机构共同开展调查。开展调研之前企业应明确调研的目的，在得出最终调研结果后，及时提出改进建议。

4.3.3 负责任的工程和服务

企业社会责任时代的到来，要求企业在施工全过程中，合规生产，绿色运营，实现企业、客户、社会、环境的共赢。企业应保证所提供的产品或服务满足项目属地的法律法规要求，在项目建设全过程中充分考虑客户的诉求，并将其纳入项目建设中，兼顾经济、环境、社会三重责任。

指引 回顾

CL7 为客户提供符合项目所在国法律法规关于质量、安全、环保等要求的工程和服务，并确保承包工程项目在生命周期中有利于当地社会和环境。

指引 解读

合规施工是项目建设的前提，企业在无法确认是否违反当地法律法规的前提下，可与当地专门机构开展合作，将相关业务外包或雇佣当地专业机构为自己提供咨询服务。

实操 点拨

实施要点

- 合规施工

企业应定期更新法律法规和技术规范清单，跟踪项目所在地法律法规和标准的变化及趋势；定期组织合规性评价，建议通过体系认证或外部专家审核进行；对建筑材料、施工工艺或生产方法，企业应开展风险评估和生命周期评价，从长远角度出发，确保项目的建设过程和最终产品有利于项目属地的社会和环境。

- 项目周期分析

项目周期分析是指对项目建设、交付及后期使用中可能对当地环境、社会造成的影响统筹考虑，从项目的全生命周期角度出发，为当地经济、社会、环境带来效益最大化。

案例

北京建工集团有限责任公司——促进环境保护和资源综合利用¹⁵

北京建工集团有限责任公司承建安巴电厂项目，充分考虑当地淡水资源缺乏的条件，优化工艺设计和流程，制定节水方案。由于安巴所在位置易受飓风影响，电厂所有构筑物均按风速 250KM/ 小时进行设计和建造；考虑到当地淡水资源缺乏，公司制定了多种循环用水、节约用水方案。其中，消防水淡水来源以收集厂区雨水为主，海水淡化补充为辅；锅炉用水以凝结水回收为主，锅炉放水二次软化处理重复使用、雨水、淡水补充为辅；生活用水以雨水为主，收集污水处理水为辅。

指引回顾

CL8 采取宣传和教育等方式，倡导客户选择可持续、负责任的工程或服务。

CL10 对新型或特殊建筑材料、施工工艺或生产方法开展风险评估和生命周期评价，避免给承包工程项目带来隐患。

指引解读

倡导可持续消费及项目风险评估是企业履行社会责任的重要表现，是开展对外承包工程业务中，降低运营风险，保护客户权益的重要方式，同时是企业合规运营的重要补充。通过开展客户教育，可以使客户获得更充分的信息，提高客户的消费能力，培养理性成熟的客户，实现客户利益和企业利益的高度统一，在一定程度上也表明了企业负责任的态度。

实操点拨

实施要点

• 倡导可持续消费

企业应积极倡导可持续消费，引导客户选择有利于社会、环境发展的新材料、新工艺，培训可持续消费理念，提高客户的可持续消费能力，使其能够按照所获得的知识开展行动，包括提升评估工程项目及服务的各项具体技能。

• 风险与生命周期评估

企业应秉持绿色发展理念，最大限度降低项目建设对当地社会和环境的负面影响；积极开展科技研发，创新材料、工艺、施工方法，在使用新材料前，对其进行风险评估和生命周期评价，优先选择使用寿命长、对不可再生资源使用率低的新材料。

15 注：参考中国对外承包工程企业社会责任优秀实践案例集。第 17-19 页。

指引 回顾

CL9 以合理方式提供承包工程后续维护等必要服务。

指引 解读

提供后续维护等必要服务要求企业在工程交付之后有确保客户需求的具体机制。项目交付并不代表项目完结，企业应积极提供后期维护。需要注意的是，当项目属地技术水平较低时，开展客户培训十分重要，对构筑企业良好形象，进一步开拓市场，降低项目后期维护成本等均有积极作用。

实操 点拨

实施要点

企业应在工程交付之后有确保客户需求的具体机制，提供合理维护及维护服务容易获取的场所，并可使客户便捷了解到原材料、零部件的未来供应情况及获得渠道。此外，企业应根据客户知识能力及项目属地的技术水平，有针对性的开展客户培训，例如设备如何操作及维修，确保工程产品或服务能够被正确、有效使用。

4.4 供应链管理

供应链管理，是指优化供应链运作流程，降低成本的同时，满足供应链上各利益相关方的需求，实现整体效用最大化。经济全球化促使工程项目本身也日趋长期化、复杂化和大型化，承包工程企业的发展越来越需要外部力量的支持。企业应从整体上对供应链各节点企业加以引导，积极展开与原材料供应商、工程分包商合作，保障其权益，如此才能增强企业的市场竞争力，增进供应链内部的理解和互信，减少企业运营面临的阻力，促进企业同各利益相关方的和谐发展，实现共赢，真正实现“走出去”战略。

4.4.1 权益保护

权益保护是指通过公平透明的运营积极响应供应链上下游企业的需求，保证供应商和分销商的合法权益，构建良好的合作关系。对外承包工程业务的发展离不开外部供应商、分销商的支持，保障供应链上下游企业的权益将对企业的发展产生重要的促进作用。

指引 回顾

SU1 制定保障供应商和分包商合法权益的相应措施，公开采购原则、标准和对供应商和分包商的政策及承诺。

SU2 预防并治理采购、分包过程中的商业贿赂和其它腐败行为。

SU3 签订采购、分包合同，不恶意拖欠合同款项。

指引 解读

保护供应商和分包商的合法权益、治理商业贿赂和腐败行为及履行付款义务属于企业的必尽责任。供应商及分包商对工程项目的建设具有重要作用，只有切实维护其合法权益，规范公司治理才能保证工程项目的质量，保证最终客户的权益；其次，保护供应商及分包商的合法权益，能够与其建立长效的合作伙伴关系，有利于降低企业运营风险，节约运用成本，创建良好的外部发展环境。其中，保障供应商及分包商的合法权益指建立公开透明的招投标机制，公开采购或分包标准并严格落实，积极履行付款义务；商业腐败是指企业为销售或购买商品而采用财物或者其他手段贿赂对方单位或者个人的行为，按对象可以划分为两种类型：一种是企业普通经营活动中的行贿受贿行为，即通常意义上的商业贿赂；另一种是经营主体为了赢得政府的交易机会或者获得某种经营上的垄断特权而向政府官员行贿。

实操 点拨

实施要点

- 制定和完善权益保障措施

企业应明确采购原则与标准，建议将社会责任指标纳入供应商考核指标体系；严格按照招标、邀标要求，保证程序公正、公开、透明，保障分包商合法权益；与供应商、分包商建立沟通渠道，如定期举办交流会，在公司网站设立沟通信箱；公开对供应商、分包商承诺，并通过公司制度确保承诺能够被严格遵守。

- 治理商业贿赂及腐败行为

企业应通过公司守则、规章制度等明确界定商业贿赂及腐败行为；完善监督管理机构，例如成立纪检部门、监察部门，并制定严厉的惩罚措施，如开除、降职、罚款等防止商业贿赂和腐败行为的发生。

- 积极履行合同义务

按合同约定严格履行付款义务，不恶意拖欠合同款项；帮助供应商、分包商解决困难，如支付一定预付款、提供设备融资，进行技能培训等。

Q 延伸阅读

企业在跨国经营中面临更为复杂的反腐败的法律风险¹⁶

随着中国企业参与全球经济活动愈益深入，中国企业在国际市场从事商业活动面临反商业腐败诉讼的风险将大大增加。美国是目前反腐败法规最完善的国家，其《反海外腐败法》（FCPA）不仅对美国公司有效，对在美国上市及在美国有经营业务的外国公司也有效，反腐败调查范围已深入到公司运营的各个环节，包括供应、生产、销售、服务、运输、报关等。2008年西门子公司海外受贿案接受美国司法部和德国司法部门处罚共计16亿美元，成为迄今世界跨国企业行贿金额最高的案件。

中国企业在预防美国反商业腐败调查方面尚缺乏经验、准备不足。自2000年以来，包括行贿案在内，约有10个针对中国官员的重要的民事、刑事诉讼案件。受到世界银行反欺诈、反腐败制裁的世界企业从2007年的1家、2008年的3家，骤增到2009年的8家，其中包括3家中国公司。

16 奥巴马政府加强跨国企业反腐败打击力度，http://www.usqiaobao.com/2009-11/15/content_261198.htm

4.4.2 责任采购与责任分包

责任采购与责任分包是指企业在采购原材料、工程分包过程中与供应商、分包商开展合作，在社会责任管理方面给与指导，帮助供应商、分包商成长和发展。社会责任的推动需要企业从整体上对供应链各节点企业加以引导，以此才能促进企业内外整体的协调发展，对外承包工程企业应将社会责任理念融入原材料采购和工程分包中，引导供应商和分包商积极履行社会责任，将有效的提高供应链整体的责任竞争力。

指引 回顾

SU4 制定境外工程采购和分包管理制度，选择具有相应资质的供应商和分包商，统一管理分包商的工程质量、安全生产、环境保护和用工状况。

指引 解读

要求供应商、分包商具备合法资质，是企业作为采购商和发包方的基本责任，也是法律意义上的要求，供应商和分包商的资本结构、买卖权限及对产品的控制都应符合项目属地的法律法规及我国相关法律的规定

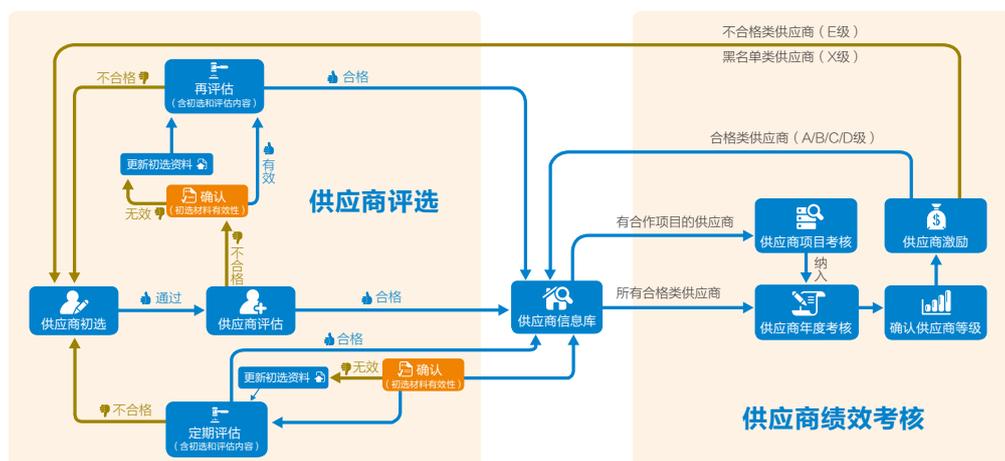
实操 点拨

实施要点

明确公司采购与工程分包的指导方针，与合作方签订合同之前，应进行详细调查，包括信用记录、资质情况等，保证选择具有资质的优质供应商和分包商。为保证工程质量及工程建设合规，企业应将分包商纳入公司的统一管理，可通过与分包商签订质量保证协议、收取工程保证金、不定期质量抽检等措施，对分包商行为进行监管。

案例

中冶置业集团有限公司建立了统一的供应商信息库，并通过对供应商进行评选、绩效考核和激励来实施对供应商的有效管理，做到务实、公正、透明和可操作性。根据供应商绩效考核结果，对供应商进行等级划分，并针对不同等级的供应商采取相应的激励或惩罚措施。



中冶科工供应商信息管理流程¹⁷

参考工具

供应商评估监测工具¹⁸

工具一：Initial Risk Assessment (RA1)

高风险分析：用来确定特定的供应商潜在的高风险，评估内容覆盖了风险因素，地理位置，提供的产品或服务，以及对企业责任的关注。

涉及的内容包括：

方面	评估信息
生产所在地	所处地区的风险系数
生产流程	化学物质使用情况、员工数量
采购关系	合作的时间、合作的类型、供应商的产品信誉等
供应商信息	是否关注供应商的审计 供应商是否有 CSR 承诺（通过 CSR 报告或行为守则）

工具二：Self-Assessment Questionnaire (SAQ)

供应商自评估工具：既能评定供应商社会和环境时间绩效，也能评定社会和环境管理绩效。

需要供应商接受一个深度的在线自主问卷调查，通过超过 300 个问题来判断供应商潜在的高风险领域，第二级风险评估相对于第一级更为细致，并覆盖电子产业行为准则（EICC）原则的所有部分。

17 注：参考中冶科工 2010 年社会责任报告，第 50 页。

18 注：参考金蜜蜂企业社会责任教程。

指引
回顾

SU5 对供应商和分包商明确社会责任要求，将道德、环境等企业社会责任标准纳入采购和分包合同，倡导分包商使用安全、节能环保设备和材料，尽可能降低施工对人和环境的影响。

SU6 通过保持或增加订单等措施，鼓励和支持积极履行社会责任的供应商。

SU7 通过审核、培训等方式，协助供应商和分包商提升社会责任意识并持续改进社会责任绩效。

SU8 鼓励和支持供应商和分包商适用社会责任标准和体系或参加社会责任倡议。

SU9 创新分包合作方式，整合各方优势和资源，实现风险共担和利益共享。

指引
解读

责任采购与分包属于企业的愿尽责任，对外承包工程企业应更多地促进供应链社会责任的发展。责任采购与责任分包成为企业践行社会责任的重要体现，对促进供应链整体的可持续发展具有重要作用。

企业对供应商和分包商提出明确的社会责任要求，建立涵盖经济、社会及环境的社会责任指标体系，对供应商和分包商进行恰当的尽责审查与监测，完善采购和分包管理制度，用于考核供应商和分包商履行社会责任的表现，防止对自身社会责任承诺的背离。

通过审核与培训、保持或增加订单、创新分包合作方式等对供应商和分销商加以引导，其中，对供应商进行社会责任审查可分为企业自检或委托第三方机构对供应商履行社会责任的情况进行审查，企业可考虑为供应商和分包商提供支持，包括提升社会责任意识，了解社会责任最佳实践，并向他们提供额外帮助，支持供应商和分包商参与社会责任倡议以实现社会责任的目标，提高供应链整体对社会责任原则与问题的认知。

实操
点拨

实施要点

• 实施责任引导

企业应建立责任采购与责任分包评价体系，纳入社会责任指标，如保护员工权益，参与公益活动等情况；制定责任采购与分包的奖惩措施，例如纳入优秀供应商、分包商数据库，加大采购或分包比例等；对意愿强烈但缺乏社会责任实践经验的供应商、分包商进行社会责任培训，例如开班免费培训班，邀请专家讲解等。鼓励和支持供应商和分包商参加社会责任倡议，共同推进社会责任管理理念的普及。

• 积极开展合作

企业应与供应商、分包商建立合作机制，实现风险共担和利益共享，激发供应商、分包商履行社会责任热情；搭建合作平台，整合企业、供应商、分包商优质资源，充分发挥企业优势，为优秀供应商、分包商拓展市场。

案例

联想集团——与合作伙伴共同启动移动互联战略

联想集团建立了规范、详细的采购原则、制度、流程和供应商申诉机制，确保实现透明、公平的采购。作为电子行业行为规范电子行业公民联盟（EICC）管理委员会成员，联想制定了与 EICC 在劳工、环保、健康安全、道德和管理系统等方面要求一致的采购政策和流程，并要求供应商建立 EICC 标准操作规范，按照 EICC 供应商参与模型，帮助供应商制定战略和运作模式，加强内部管理，定期进行项目总结、分享和推广。公司在采购部门设立了全球专职采购专员及热线，收集和处理违反联想采购原则的行为，并在企业的合规体系和员工行为守则中做出了更为全面的规定，如联想员工及其家庭成员不得向供应商和准供应商索取酬金或接受其给予的酬金，员工只可接受 25 美元或以下的礼物。联想积极推动供应商共同维护道德和公正的原则，建立了申诉办公室。供应商可以通过申诉办公室解决无法通过一般商业渠道解决的采购相关问题。

4.4.3 本地化采购

本地化采购是指企业优先采购项目所在地的物资，帮助本地分包商提升管理水平，实现与本地供应商和分包商的合作共赢。开展本地化采购有利于减小对外承包工程企业发展的阻力，获取本地供应商、分销商、当地政府和社区的支持。

指引
回顾

SU10 在可能条件下，优先考虑采购项目所在地的产品和服务，提升属地化经营水平。

SU11 帮助项目所在地的供应商和分包商提升技术和管理水平，扶持其发展。

指引
解读

提高属地化水平并扶持供应商和分包商发展属于企业的愿尽责任。开展本地化采购，对促进项目属地的经济发展具有重要作用，同时对构建良好的外部发展环境具有积极影响。在可能条件下是指保证项目质量及成本预算的基础上，优先采购项目属地的优质产品和服务；扶持供应商和分包商发展不限于在技术和管理水平方面的帮助，也包含融资扶持、为其开拓市场等方式。

实操
点拨

实施要点

- 制定本地化采购计划

企业应明确本地化采购原则，同时考虑公司业务发展需求和促进社区经济繁荣的责任需要，做到相互平衡；对项目所在地供应商和分包商开展评估，包括公司信誉、生产能力、产品品质等，其次应将社会责任指标也纳入对供应商和分包商的考核标准中，例如解决当地居民就业数量、为社区贡献的纳税总额等，选择优质供应商和分包商开展合作；其次，应根据工程项目要求，建立本地采购清单，包括具体的供应商、原材料信息等，在产品或服务无差异的情况下，优先选择本地供应商。

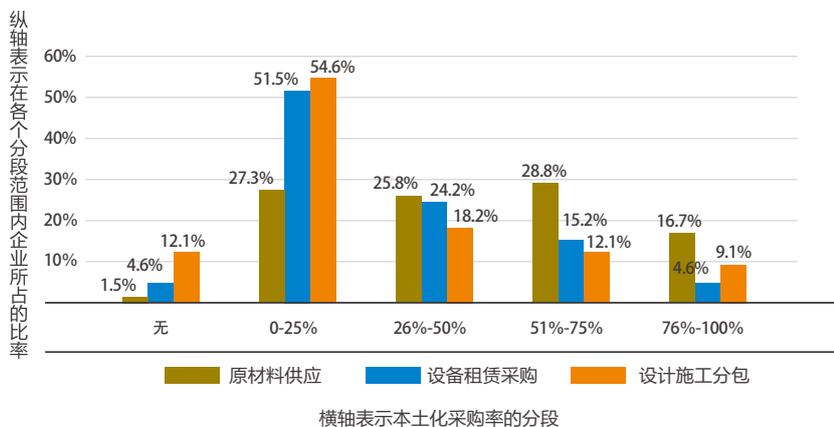
- 帮助供应商、分包商提升技术和管理水平

企业应详细调研供应商和分包商的需求，对当地供应商、分包商进行有针对性的技术和管理培训，并收集培训反馈意见，提升供应商、分包商市场竞争力；其次，公司可提供资金、设备方面的帮助，帮助当地优秀供应商、分包商开拓市场，共同促进当地经济繁荣。

延伸阅读

中国对外承包工程企业非洲经营本土化现状¹⁹

对于原材料采购、设备租赁与采购、设计施工分包这三个经营本土化的主要领域，对外承包工程企业与本土企业都建立了广泛的合作关系。特别是在原材料采购方面，大多数的中国国际承包商的本土化采购率集中于0%-50%；在设备租赁与采购和设计施工分包方面，与本土企业合作程度还比较低，本土化采购率在0%-25%的企业达到50%以上。



19 注：参考 2013 中国国际承包商非洲本土化实践调查报告，第 22 页。

4.5 公平竞争

公平而广泛的竞争能够激发创新和提高效率，确保所有组织都享有公平的机会。从长远来看，坚持公平竞争，对于促进企业经济增长、业务转型和提高核心竞争力具有重要意义。对于对外承包工程企业来讲，公平竞争是指对外承包工程企业间，包括中国企业与国外同行间进行的公开、公正、平等的竞争。在运营的各个环节，企业应依法公平竞争，尊重竞争对手，维护行业发展秩序。

4.5.1 维护行业发展秩序

维护行业发展秩序对行业和业内企业健康发展有重要的意义。对外承包工程企业应从管理层面与业务层面不断完善公平竞争机制，提升员工的公平竞争意识、促进产业链的和谐、可持续发展。具体在海外业务开拓过程中，企业应注重维护正常的承包工程行业发展秩序，遵守行业商业道德和当地法律，加强行业自律，开展信息和经验交流，维护公平竞争环境。

指引 回顾

FC1 遵守行业自律规则，提高公平竞争意识。

FC2 根据法律规定和合同约定，提高企业经营的透明度，营造行业透明经营的氛围。

指引 解读

公平和广泛的竞争能够激发创新和提高效率，降低产品和服务成本，确保所有组织都能享有公平的机会，鼓励开发新的或改进的产品或工艺，并且从长远来看，促进经济增长和提高人民生活水平。反竞争行为会损害组织在利益相关方中的声誉，并可能引致法律上的麻烦。如果组织拒绝参与反竞争行为，会有助于形成对反竞争行为零容忍的环境，而这可以让每个人都从中受益。

实操 点拨

实施要点

企业在运营过程中加入尽责审查，可以避免和减轻经营过程中对社会、环境和经济的实际和潜在的消极影响，既是企业处理社会责任问题的一种有用方法，也是保障企业公平运营实践的有效手段。一是对与公平运营实践有关的企业政策进行审查，确定是否已制定和实施这些政策，以及这些政策的合理性和可能的影响；二是对现有和拟开展的公平运营活动如何影响企业政策目标的评估方式进行审查；三是对将公平运营责任融入整个企业的方法进行审查；四是对跟踪实时绩效的方法进行审查；五是对企业处理其决策和活动所产生的消极影响的适当行动进行审查。并保证企业对于公平运营的责任认识和实践应该是一个不断改进、持续提升的过程。

案例

中国机械进出口（集团）有限公司——公平竞争，维护行业发展秩序

中国机械进出口（集团）有限公司反对任何不正当的竞争，遵守对外承包工程商会制定的《对外承包工程国别市场总量协调规定》等规则，以公平方式开展竞争。

中机公司斯里兰卡项目制定了《以竞争性谈判方式选择勘察设计分包单位的工作方案》和《斯里兰卡南部铁路建设项目勘察设计分包单位竞争性谈判文件》，招标过程遵照“专家评审、集体决策”的指导思想，采用综合评价办法，按照“质量第一、兼顾质量价格比优化”的原则进行。过程规则透明、标准统一，操作严谨，流程清晰，按既定计划圆满完成了招标工作，降低了成本。公司纪委全程参与并监督了整个招标过程。

指引
回顾

FC3 以公平方式开展竞争，建立反对商业贿赂的制度和长效机制，杜绝商业贿赂及其他不正当竞争行为。

指引
解读

企业反对商业贿赂，有利于企业获取客户对产业链的信任，赢得市场美誉，树立良好的形象。如果腐败问题频发，客户会对企业的经营管理的正规性产生质疑，使企业丧失客户的信任。企业遵守全球契约原则、《OECD 反腐败公约》等自愿性社会责任倡议，有利于提高适应反腐败方面更高要求和标准的国内外法律法规的能力，从而提高防范风险的能力。

实操
点拨

实施要点

中国企业在“走出去”的时候，因对海外市场法律法规、竞争规则的不熟悉，会遇到如市场准入、贸易保护主义、不允许外资企业进行公平竞标项目等问题，“走出去”企业将面临更为严峻的海外生产经营环境。预防腐败是社会责任国际标准重要原则之一，我国一些涉外企业将有可能因行为不当而遭受直接损失，甚至被取消竞争资质。

案例

世界银行——制裁违规企业参与国际投标

据世界银行宣布，截至 2013 年底，总计有 503 家企业被世界银行列入联合制裁名单，其中也涉及几家中国企业，制裁年限从 2 年至终身不等。世界银行制裁委员会表示，制裁委员会经过联合调查后发现，这些被列入黑名单制裁的公司或个人，在采购或合约执行过程中存在着欺诈、腐败、操纵竞标等行为。为此，参与项目的公司和关联公司，都将在数年内被禁止参与世界银行及其他合作银行的任何项目。根据世界银行采购指南规定，参与、执行世界银行及其会员银行资助项目的企业，一旦发生违规、贪污、腐败等行为，世界银行除了对公司实行长达数年之久的制裁措施之外，还将连带制裁与该项目有关的同一企业的关联公司和个人。

延伸阅读

《反不正当竞争法》相关内容

反不正当竞争法第8条规定，经营者不得采用财物或者其他手段进行贿赂以销售或者购买商品。在账外暗中给予对方单位或者个人回扣的，以行贿论处；对方单位或者个人在账外暗中收受回扣的，以受贿论处。经营者销售或者购买商品，可以以明示方式给对方折扣，可以给中间人佣金。经营者给对方折扣、给中间人佣金的，必须如实入账。

指引回顾

FC4 支持行业鼓励公平竞争的公共政策的制定和执行。

FC5 帮助对外承包工程行业中的中小企业提升社会责任意识和能力。

指引解读

组织能够通过其采购和购买决策影响其他组织，能够通过发挥对价值链的领导力和带动力，推动价值链成员接受和支持社会责任原则和实践。组织需考虑到其采购和购买决策对其他组织的潜在影响，并给予应有的关注，以避免和减少任何消极影响，还能激发对社会负责任的产品和服务的需求。价值链中的每个组织都要为其对社会和环境的影响承担责任。

实操点拨

实施要点

• 降低企业运营风险

市场中的每个企业都存在与其产品生产和流通过程中所涉及到的原材料供应商、生产商、分销商、零售商以及最终消费者等成员通过与上游、下游成员的连接组成的网络结构中。企业提升供应链上下游企业社会责任意识，开展公平竞争知识的教育、培训，对供应链上的其他企业进行恰当的尽责审查与监测，有利于企业降低运营风险。

• 提升价值链竞争力

价值链的责任管理在某种程度上是对资源的更为有效的配置。通过价值链的管理可以有效协调各利益相关方的关系，从而实现效用最大化，给企业带来更多的稀缺资源和良好的生存环境，包括政府、顾客信任和忠诚、企业间信任、社会声誉等。

案例

华为技术有限公司——系统化的供应链 CSR 管理

供应商出现问题对涉及的业务可能有多重的影响，如生产的损失和损害品牌形象等。作为公司价值链的一个有机组成部分，供应商的风险就是企业的风险，也是客户的风险。华为相信供应链的强度取决于其中最薄弱的一环，将 CSR 要求延伸到整个供应链成员，要求供应商与企业一起，履行社会责任。华为重点关注供应商在道德、环境、健康与安全以及劳工标准等方面的表现，将 CSR 标准纳入采购全流程和供应商生命周期管理，致力于实现供应链的持续发展，树立华为为供应链社会责任品牌和全球客户信心，通过行业合作，运用创新思维，解决 CSR 问题。公司成立了采购 CSR 委员会，由首席采购官担任主席，成员主要包括采购主管和 CSR 专家。该委员会定期评审供应商 CSR 管理的策略、原则、标准、流程、方案和绩效，并贯穿采购全流程和供应商生命周期。供应商 CSR 管理部负责制订和优化管理流程和标准，统筹全球供应商 CSR 管理。公司还成立了跨部门的供应商 CSR 工作组，由 CSR 首席专家负责，将 CSR 管理纳入到主要采购职能和日常运作中，从供应商认证和选择，供应商日常管理，供应商绩效考核，一直到供应商退出机制，确保供应商遵守 CSR 要求并持续改善。

产品环保是华为供应商 CSR 管理的重要组成部分。2011 年，继续推行“华为绿色伙伴认证”计划 (HW GP)。该认证标准涵盖了产品环保领域的主要法规、指令、标准与要求，确保产品及其零部件不含有法律法规或客户限制的化学物质。2011 年，27 家供应商通过了华为绿色伙伴认证。该认证计划鼓励供应商采取创新的方式开展节能减排，构建绿色供应链。

4.5.2 尊重知识产权

尊重和保护知识产权对培育创新和扩展科技起着至关重要的作用。在历史上，增强和扩展知识产权所有者的权利，为他们的企业增加了价值，也让风险投资者看到了更多的潜在投资利润，从而在市场上引发了更多的创新与增长。虽然不尊重知识产权能带来一些短期收益，但长期而言，会对企业自身发展和行业发展造成消极影响。

指引
回顾

FC6 遵守保护知识产权和传统文化的政策与惯例，确保使用或支配的资源拥有合法的所有权。

FC7 对获得或使用的知识产权支付合理的补偿。

指引
解读

全球化经济是知识经济，在这个时代里，竞争的重点领域由生产转向技术创新。“走出去”企业应该注重知识产权的全方位管理，包括知识产权创造、运用和保护。中国企业应当更多地重视知识产权，把运营知识产权的战略融入企业自身发展的总体战略当中，这样才能真正地走出去。

实操 点拨

实施要点

知识产权能够使企业现有的业务在有利的环境下持续发展，合法独占与业务相关的核心技术，通过不懈的技术改良来保持市场有利地位；其次，知识产权能够促进企业新业务的培育及产业化，有助于提高研发的成功率，规避发展新业务时的知识产权风险，营造良好业务环境。除此之外，企业还可通过知识产权获得直接收益，包括对外许可非核心专利，出售未产业化的专利，利用知识产权筹集资金等。

案 例

中国水利电力对外公司——注重项目属地运营中产权保护

中国水利电力对外公司始终重视知识产权管理工作，高度重视知识产权保护，制定《科技工作管理制度（试行）》、《科技创新成果奖励办法（试行）》等制度，积极健全内部知识产权管理的规章制度和机制，严格遵守相关知识产权保护法规。

在国际承包项目中，公司注重项目属地运营中产权保护，在保护自己知识产权的同时，严格遵守当地的知识产权法律法规，尊重项目所在国的传统文化和管理，绝不侵犯他人知识产权，积极与业主沟通并确保使用或支配的资源拥有合法的所有权。

4.5.3 自主创新和技术进步

对外承包工程企业面临国际先进同行的挑战，应不断建立健全创新机制与激励机制，鼓励全员创新，提升企业的技术竞争力，打造高质、高效工程，争创创新型企业。这不仅对企业获得市场竞争优势，实现长期发展具有重要意义，对推动行业的共同进步、国家经济和社会的发展都有重要的战略意义。

指引 回顾

FC8 建立和完善技术创新机制，增加研究开发投入，提高自主创新能力，强化核心竞争优势。

FC9 加大行业关键技术创新力度，促进对外承包工程行业技术进步，增强行业整体国际竞争力。

指引
解读

企业的产品和技术创新是企业需对客户履行的社会责任，属于企业负责任的经济行为。对于对外承包工程企业来说，在国际市场上面临与国内不同的市场环境，客户要求更高，竞争对手更多，自主创新有利于企业建立核心竞争优势，赢得国际市场的青睐。我国对外承包工程行业要应对来自各方面的竞争和挑战，向更高的层次和更高的水平发展，就必须抓住发展的战略机遇期，提高技术创新水平和管理水平。企业应加大技术研发投入，推动企业技术创新，发展核心技术，确保竞争优势，转变依赖低成本要素在国际市场进行竞争的不利局面，实现增长方式的转变，进而提升行业整体的国际竞争力。

实操
点拨

实施要点

- 建立创新促进机制

建立技术创新机制，鼓励各层级员工积极参与；完善创新激励机制，对创新人员给予一定的物质、精神奖励，并通报全公司。制定培训考核机制，确保培训内容的技术化转化，提高培训的质量。

- 增加创新投入

增加技术投入，通过购置新设备、引进新技术，提高员工的技术转化效率；增加人力投入，积极引进高水平技术人才，并适时与外部科研院所合作开展技术攻关。

- 开展技能培训

开展定期的岗位技能培训，提高员工专业技能水平；开展不定期的新技术培训；关注国内外承包领域技术发展动态，对不同岗位人员开展差异化的技能培训。筛选优秀人员进行脱产培训，培养公司技术骨干。

案例

中国技术进出口总公司——推动重型燃气轮机的国产化进程

为推进我国重型燃气轮机产业化、满足电力工业发展需求，在国家发展改革委员会领导下，中技公司统一组织国内市场资源，组织国内有关单位创新性地采用打捆招标、技贸结合的方式引进重型燃气轮机装备和技术。

从2001年开始，中国技术进出口总公司以“市场换技术”，从美国GE、德国西门子、日本三菱等公司，分三批引进先进重型燃气轮机装备和技术，为国家引进和建设了27座重型燃气轮机电站（共61台F级、4台E级机组），总装机容量近2480万千瓦，极大地促进燃机引进技术的消化吸收，不断提升燃机设备本土化比例，稳步推进我国燃机电站建设，助力实现国内燃气轮机企业形成自主开发能力促进我国燃机产业的发展和制造业水平的振兴。与此同时，燃气轮机的引进和建设，极大地提高了燃气发电比重，助力实现从燃煤发电到燃气发电的革命性转变，优化了电源结构，提升了清洁能源发电比例。

4.6 环境保护

环境是企业和社会发展的载体，是人类生存和繁荣的先决条件，也是社会责任履行的重要方面。对外承包工程企业在运营中应注重建立环境管理体系、推动资源节约和综合利用、注重工程项目中的降污减排并对项目运营地进行生物多样性保护和生态系统修复，实现经济效益与环境效益的协调发展，提升企业的绿色竞争力。

4.6.1 环境管理

随着法律法规、道德约束、市场竞争、舆论监督等方面压力的不断增大，加强环境管理已成为企业也不得不面对的、事关企业长远发展的战略性问题。企业只有通过全过程的环境管理与控制，采取有效措施逐级分层履行法律层面、经济层面、道德层面和自愿层面的环境责任，才能在履行环境责任的同时不断提高企业的环境竞争力，更好地实现企业经济效益与环境效益的协调增长。

指引 回顾

EN1 建立、实施、改进环境管理体系，制定承包工程环境管理制度，聘请专业机构对环境管理体系进行认证 / 注册。

EN2 施工前实施环境影响评价，从基于风险和可持续发展的角度评估承包工程活动给环境带来的风险和影响，并采取预防性措施控制给环境带来的风险和影响。

EN3 实施环境风险管理，设置工程环境管理机构或岗位，确定环境保护目标和方案，定期审查环保绩效。

指引 解读

过去企业仅仅关注单纯的污染防治问题，只做到最低限度地不违反法律的义务即可，现在企业开始由单纯的污染防治向环境风险管理转变，制定和实施意识提升活动和应急响应程序，以减少并缓解事故所造成的环境、健康和安全影响。企业在生产运营过程中识别、管理自身对环境的影响或潜在影响，有助于获取所在社区、政府的认可和支持，有利于市场开拓，最终提升企业的竞争力。

实操
点拨

实施要点

- 提高环保认识，摆正环境与经济效益的关系

企业承担环境法律责任，就是要打破片面的经济绩效决定论的观点，打破过去掠夺式的生产经营模式，使企业走可持续发展之路。违反法律污染环境必将受到法律的制裁，而在文明和法律日益进步的当代社会，违法和污染环境的企业必将受到社会的排斥，经济绩效也不会长久。

- 倡导企业生态伦理，开展绿色生产和经营

企业要树立起明确的生态道德标准，在制定决策和生产经营过程中，明确什么样的行为符合生态道德，以生态道德标准来约束企业的行为。要实现绿色经营，企业需要确立绿色市场观念，开发绿色产品，实施清洁生产，实行绿色营销，进行绿色认证，提供绿色信息和服务。

- 建立环境管理体系，开展全面环境管理

企业应建立生产与环保统一管理、统一检查考核的体系，以环境保护为前提，全员参与为基础，产品或服务的全生命周期为范围，通过预防污染和持续的环境改进，达到经济与环境同步和可持续发展的目标。

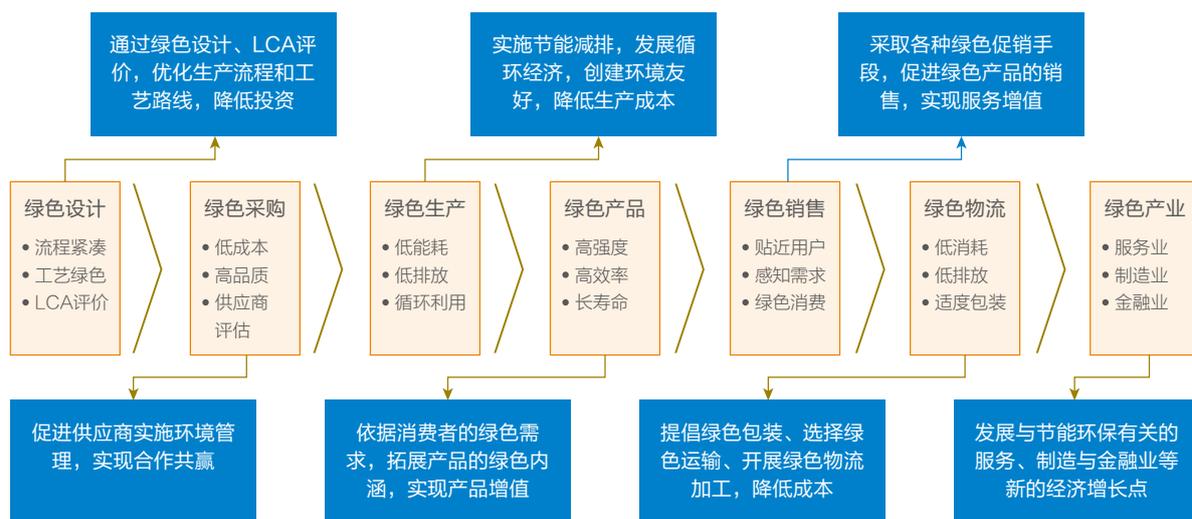
- 主动进行信息披露，采用循环经济模式

循环经济模式符合可持续发展理念对经济发展的要求，倡导企业改变传统的环境保护理念，从源头起就将经济活动按照自然生态系统的模式组织成一个“资源 - 产品 - 消费 - 再生资源”的物质反复循环利用的过程实现生态效益和经济效益的最优化。企业还应主动建立相关信息披露制度，定期或不定期公开与环境相关的信息，如环境维护费用支出、环境方针、计划及实施过程与最终效果等。

案例

宝钢集团有限公司——全流程绿色管理

宝钢集团以生产钢铁为主，而在生产钢铁的过程中需要消耗大量能源，产生相当的污染，“环境议题”自然成为宝钢集团履行社会责任的核心议题。为此，宝钢集团提出一个“全流程绿色管理+绿色价值创造”的环境经营构想，从绿色设计到绿色采购，再到绿色生产、绿色产品、绿色销售、绿色物流、绿色产业的每一方面都体现出不可替代的价值。



全流程绿色管理+绿色价值创造

宝钢制定严于法律法规的环境保护内控标准并严格执行，新、改、扩建项目的环境投资比例一般不低于5%，每年投入大量的资金用于环境工艺装备的技术改造和日常维护。自公司投产以来，未发生重大的环保违法违规事件，各项环境、能源消耗指标持续改善。

宝钢积极开展与国内外同行的交流与合作，一方面增强了公司的环境保护能力，同时也将宝钢多年来形成的先进节能、环保技术与管理经验推广移植到国内其他钢铁企业，带动了我国钢铁行业节能环保技术的整体进步，对中国甚至世界钢铁企业环境管理水平的提高做出了贡献。

宝钢建设几十年来，环境保护工作一直走在国内同行的前列，成为国内钢铁企业学习的榜样。2005年，宝钢股份获得“国家环境友好企业”称号。2008年，宝钢股份获得中国钢铁行业协会“清洁生产环境友好企业”称号。

指引 回顾

EN4 建立承包工程环保培训机制，通过宣传教育和培训等形式，提升从事承包工程活动员工的环境保护意识和能力。

指引 解读

企业要树立环境责任理念，对环境责任进行全面的理解。企业治理需要考虑对环境事务处理的需要，人权中的生存权等诸多权利也与环境密切相关，公平运营、消费者等主题也与环境有直接关系。企业在全公司广泛树立环境责任理念，有利于企业更好地贯彻环境管理措施，进而更好地履行社会责任。

实操 点拨

实施要点

• 树立环境责任理念

企业应秉承广泛的环境责任理念，不仅对显性的环境环境影响承担责任，而且对隐性的、未来的环境影响承担责任，不仅对计划范围内的活动所产生的环境影响承担责任，还应对未曾预见而对社会、环境发生了实际影响的行为承担责任。

• 树立长期成本理念

企业不应只关注短期的、眼前的成本和收益，短视的目光对企业的长期利益不利。在考虑措施的成本效益时，企业应当考虑该措施的长期成本和效益。

• 树立预防责任理念

过去企业通常采取的是出现环境事故再事后处理的模式，但因事后处理资金耗费巨大且很多情况下环境破坏不可逆转。所以凡有对环境和人类健康造成严重或不可逆转损害的威胁，均不应当以缺乏充分的科学定论为借口，推迟采取符合成本效益的、防止环境退化和人类健康损害的措施。

案例

中国建筑工程总公司——全面的环境管理流程

中国建筑工程总公司的环境管理模型与流程图从组织保障到环境考核，建立全面的环境管理流程，并给出各流程应开展的具体工作，保证了公司环境管理的系统性，企业可结合自身情况应用。



环境管理模型和流程²⁰

4.6.2 资源节约和综合利用

资源节约与综合使用是指通过流程再造、技术革新等方式降低对能源的消耗、提高资源利用效率。持续提高资源的利用效率、开发利用可再生能源，促进工程废物循环利用，对于企业实现环境效益与经济效益协同发展具有重要意义。

指引回顾

EN5 建立科学合理的资源、能源利用控制体系，将节约资源、能源的理念融入承包工程项目设计、施工的全过程，负责任地使用能源、原材料、土地、水等资源，提高资源利用率。

指引解读

提升资源利用效率重点关注企业在生产环节的环境责任，需从程序或活动的源头而不是末端进行改进。通过改进现有方法、升级或引进新技术或新工艺、减少材料和能源的耗用等方式更清洁、更安全进行生产。创新不但使企业可以节约成本，又可以使企业不断地创造新的价值。企业积极推行能源效率计划，也可以为企业本身创造价值。

20 注：参考中国建筑股份有限公司 2010 年社会责任报告，第 60 页。

实操 点拨

实施要点

- 实施能源效率计划，并促进诸如太阳能、地热能、水电、潮汐能、风能和生物质能等可再生能源的可持续利用；
- 关注材料使用效率，实施材料效率计划，以减少在生产过程中，或者用于其活动或服务的最终产品中所使用的原材料对环境造成的影响；
- 考虑最终产品投入使用后所需要的资源消耗，最小化产品对资源的耗用。

案 例

博西威家用电器有限公司——持续降耗，创新节约资源

博西威家用电器有限公司全面引进全自动生产设备和生产技术，严格执行德国质量标准，并始终致力于开发和生产具有德国品质、适合中国家庭使用的洗衣干衣设备。

1. 对创新型资源节约措施进行持续而稳定的投资。博西威家用电器有限公司始终致力于在其生产过程中节约资源，并持续为消费者提供更高节能水平的洗衣机。多年来，公司对创新型的资源节约措施进行了持续而稳定的投资。
2. 引进新型先进水压传感器。博西威家用电器生产出来的洗衣机产品引进新型先进的水压传感器，可以根据不同的洗涤剂重量控制水位，同时可以探测供水是否正常，以避免空转，达到节水和节能的双重目的。
3. 使用智能控制器（自动负载检测）和快洗程序，如超快 15 分程序（洗、漂、脱水过程），在节水和节能方面作出了重要贡献。

博西威家用电器有限公司持续努力，不断投资，通过引进新型传感器等高科技设备，为消费者提供更节能环保的洗衣机。这一发展战略现在已经取得巨大成就，并让公司和社会获益匪浅。自 1996 年以来，博西威家用电器有限公司通过采用先进的设备和技术，已经成功地把洗衣机的能耗降低了 40%。

指引 回顾

EN6 积极开发利用可替代资源，如可再生能源和清洁能源。

EN7 提高承包工程废弃物的再利用与资源化水平，发展循环经济。

指引 解读

组织可通过负责任地使用电力、燃料、原材料和加工材料、土地和水资源，综合利用不可再生资源 and 可持续的可再生资源，或以可持续可再生资源替代不可再生资源，如利用创新技术，向可持续资源利用迈进。效率提升的四个关键领域是：能源效率、水源保护和取水，材料使用效率、最小化产品对资源的需求。

实操 点拨

实施要点

循环经济倡导企业改变传统的环境保护观念，从源头起就将经济活动按照自然生态系统模式组织成一个反复循环利用的模式。虽然循环经济模式在宏观上主要由政府加以促进引导，但在具体实施上则还是要以企业为主，企业在其行为中严格遵守循环经济模式所倡导的 3R 原则，并将它贯穿到生产经营的每一个环节中，才是真正履行了企业的环境责任。

为了向公众标明对环境负责的态度，消除公众对企业存在的误解，减轻公众对企业环境保护所施加的压力，形成环境保护的自我激励和约束，企业应当主动建立相关信息披露制度，定期或不定期地公开所有与环境有关的信息，如环境治理费用、生态资本支出、企业的环境方针、计划及实施过程与最终结果、企业执行环境标准与法律法规的情况、环境业绩与目标等。

案 例

中国机械进出口（集团）有限公司——推进清洁能源替代²¹

中国机械进出口（集团）有限公司在圭亚那承建现代化斯凯尔顿糖厂项目，将环保理念融入设计，优化工艺流程，充分利用蔗渣作为原料，建设生物质电厂，减少“三废”产生，减少温室气体排放，改变圭亚那制糖工业落后面貌，实现圭亚那制糖工业的可持续发展。

• 注重分包商选择，提升项目品质

作为项目总承包商，公司组织国际领先的设计院、设备供应商、施工单位以及调试单位严格按照 FIDIC 合同完成项目执行，并推广环保低能耗的做法。

• 优化工艺流程，减少“三废”产生

公司在制糖工艺外建起了一个生物质电站，以蔗渣为原料进行发电。同时，将在制糖工艺中产生的滤泥榨干，榨干的产物可以作为肥料还田，为当地农田提供肥料。

• 改善工作环境，提升管理水平

将厂内原有的就地操作集中到中控室，改善了工作环境。利用新型的测控设备和逻辑元件控制汽、水、电和物料的动态平衡，提升了制糖的工艺管理水平。

21 注：参考中国对外承包工程企业社会责任优秀实践案例集（二），第 51 页

4.6.3 降污减排

降污减排是指企业通过技术升级、流程优化等方法，降低污染物的产生和排放，减少对环境的不良影响。对外承包工程企业在面对国际上日益严苛的环境约束背景下，如何发挥自身优势，实现经济效益与环境效益的协调发展是亟待解决的重要问题。

指引 回顾

EN8 制定承包工程降污减排的相关制度，提供专项资金，确保污染物、化学品与其他危险物质的排放数量、处理与销毁的程序与标准达到或超过适用的法律法规要求。

EN9 防治污染的措施应当与承包项目主体工程同时设计、同时施工、同时投产使用。

EN10 在承包工程项目执行中，采用环保施工工艺和建筑材料，减少施工中的建筑垃圾。

EN11 承包工程发生紧急、重大环境污染事件时，应当启动应急机制，及时报告和处理。

指引 解读

企业应当在生产过程中合理选择生产方式，确定废弃物的排放数量，并不断压缩废弃物排放量，追求生产的零排放，甚至实现生产过程对环境保护的正效应。为此，企业需要全员努力，通过各种途径培养和提高员工高效使用资源和能源的主动意识。比如，受经济全球化的影响，货物和人员的频繁流动使企业的交通运输计划的重要性凸显，企业可通过缩短产品运输链，缩减员工出行，提倡在家工作，召开电视电话会议等方式节约能源，减少对环境的排放。

实操 点拨

实施要点

• 建立健全降污减排制度

企业应制定承包工程降污减排的相关制度；提供专项资金，确保污染物、化学品与其他危险物质的排放数量、处理与销毁的程序与标准达到或超过适用的法律法规要求；将适应气候变化纳入决策过程，控制温室气体的排放量，减少承包工程对气候变化的影响；设置重大污染事故应急处理机制，降低对环境的潜在威胁；完善污染物排放控制与监管体系。

• 开展降污减排行动

施工前：在承包工程项目规划中，采用环保施工工艺和建筑材料；组织员工学习降污减排技术与方法。

施工中：采用降尘作业，推广防尘网和密闭车，降低粉尘；通过合理布局现场照明，调整灯光方向等减少光污染；通过推广低噪音、低振动的器具降低施工现场分贝值；设置建筑垃圾堆放点、分类放置，及时清运生活垃圾和建筑垃圾，减少施工现场垃圾数量。

施工后：总结经验，完善计划，改进不足。

案 例

中国水利电力对外公司——绿色理念融入施工全过程²²

中国水利电力对外公司在香港葵涌焚化炉拆卸项目中，致力于绿色施工，不断优化施工方案，高度重视施工带来的环境影响。通过全程绿色施工，当地居民生活没有受到负面影响，公司赢得了香港政府和社会各界的好评。

公司承接的香港葵涌焚化炉拆卸项目，由于包含剧毒，化学污染物的清除、弃置和烟囱拆卸等高风险工作内容，被香港特区政府土木工程拓展署定为高风险项目。为尽可能消除工程带来的环境影响，公司在方案选择、环境管理、现场监控、方法创新等方面采取了积极的措施，确保全程绿色施工。

• 遴选方案

公司综合考虑切割件的吊运方法及施工安全，前后用了1年多的时间，提出并完善了四种实施方案，通过风险评估和优化设计，最终选定方案。方案的确定为解决项目关键问题铺平了道路，也解决了公司在香港市场碰到的最大施工难题。

• 环境管理

公司聘请香港政府认可的“环境保护专员”，负责监控、实施环保工作。在“环境保护专员”的统筹下，公司聘请了“石棉处理专业工程师”、“二恶英处理专业工程师”以及“地下污染物处理专业工程师”等三类专业人员专门负责实施相关行业具体工作。

• 现场监控

公司聘请专业机构对整个项目的环保基础数据进行检测和记录，并将这些数据作为“环保基准数据”，包括“噪音基准数据”、“空气基准数据”和“水质基准数据”等三类，为实时监控数据提供比较基础。

• 创新方法

一是机械收集二恶英物质。公司自制组装了一套机械用来收集二恶英物质，既避免了人工高空收集二恶英物质可能产生的危险，又成功地清除了铁质导烟管内部的二恶英物质。

二是布置污水收集和排放系统。公司在铁质保护装置上巧妙地布置了一套污水收集和排放系统，将污水顺利倒入烟囱内部并排放至烟囱底部的废水收集和排放系统。

22 注：参考中国对外承包工程企业社会责任优秀实践案例集（一），第40页

指引
回顾

EN12 将适应气候变化纳入决策过程，采取措施控制温室气体的排放量，减少承包工程对气候变化的影响。

指引
解读

在全球化背景下，国际市场更加青睐于对气候变化负责任的企业，这些企业通过积极的应对气候变化的措施为企业本身可以赢得良好的国际声誉。企业需要考虑全球和地区未来的气候预测，以识别风险，将适应气候变化纳入自身决策过程中；采取优化措施，在自身控制范围内最小化直接和间接的温室气体排放；寻找机会，避免或最小化与气候变化有关的破坏；采取措施回应已有或估计的影响，并在影响范围内致力于利益相关方适应气候变化的能力建设。

实操
点拨

实施要点

过去对企业环境责任的要求较低，仅仅关注企业自身的环境管理，ISO 26000 注重系统化的管理思想，对企业在气候变化中所承担的责任提出了更高的要求，要求企业考虑全球和地区未来的气候预测，以识别风险，将适应气候变化纳入自身决策过程中；采取优化的措施，在自身控制范围内逐步减少和最小化直接和间接的温室气体排放，并在自身影响范围内鼓励类似行动；寻找机会，避免或最小化与气候变化有关的破坏，并在可能的情况下，利用机会进行调整以适应变化；采取措施回应已有或预计的影响，并在影响范围内致力于利益相关方适应气候变化的能力建设。

案
例

力拓集团——减少温室气体排放

力拓集团重视气候变化对人类的挑战，将温室气体排放指标作为集团七大关键绩效指标之一，积极探索清洁能源，严格控制碳排放总量。力拓集团戴维克钻石矿地处偏远，远离电网，只能依靠柴油发电，但是必须在冬季雨雪封路前的两个月补充燃油和发电机设备。为解决生产用电问题，降低对燃油的使用，力拓集团对用风能替代柴油发电进行了可行性论证，首先建立了一座高达 50 米的气象观测塔，对未来三年风力资源的相关数据进行收集分析，得出可行的结论，投资 3000 万美元建立了风力发电机组，保证电力供应的同时，减排温室气体达到 12000 吨。

4.6.4 生态保护

生态保护尤其是生物多样性保护问题已经为国际广泛关注，对外承包施工企业在海外运营中面临着当地政府、社区以及国际组织的广泛监督，对外承包工程企业在运营中应充分注意生态保护，尤其应关注生物多样性实践，在项目前应进行项目地生物多样性调研和评估，制定生物多样性保护规划，在项目中积极施行，并在项目结束后进行项目地生物多样性复盘，对于优秀经验进行推广，对于破坏进行及时修复。此外企业还应积极投身项目地环保公益项目，鼓励员工积极参与并带动属地居民的全面参与。

指引 回顾

EN13 保护珍稀动植物物种及其自然栖息地，减少承包工程对生物多样性的影响。

指引 解读

生物多样性涉及的是生态系统的问题，一旦被破坏，则难以恢复。即便恢复也需要相当长的时间和巨额资金，破坏后再恢复会使企业运用成本极大地提高。企业应该避免采取会威胁物种生存或导致全球、地区或当地物种灭绝，或允许入侵物种传播或扩散的措施。

实操 点拨

实施要点

- 通过综合规划，促进企业对自然资源的可持续利用

单项规划往往会造成与未来规划间的冲突，ISO 26000 从整体上综合考虑，要求企业建立并实施管理土地、水资源和生态系统的综合性战略，以公平的方式促进土地、水资源和生态系统的保护和可持续使用。同时，逐步提高来自于能够使用更可持续技术和工艺的供应商的产品的使用比例，使得资源型企业更科学规范。

中国铝业公司在矿山开采过程中，投入人力物力对采空区进行复垦，重建矿区生态环境，推行“临时用地”方式，逐步将土地归还矿区失地农民，确保当地农民对土地资源的可持续使用。

- 对生态系统的最小干预，使企业保护生态系统与创造经济价值双赢

企业进行生产经营对生态系统都会或多或少地造成影响，ISO 26000 提出了争取做到对生态系统的最小干预，从而尽可能地获得保护生态系统与创造经济价值的双赢。

生态系统具有很强的脆弱性，一经破坏所需恢复的时间漫长、资金巨大，有些生态系统甚至根本无法恢复、会造成物种灭绝或物种入侵。按现行生物经济统计标准估计，2020 年全球生物经济含医疗、农业、工业的某些部分规模将达 15 万亿美元，这个尚在预期中的经济规模可谓巨大。企业可以通过参与市场机制以将环境影响成本内部化，并在利用生态系统这种巨大的经济价值，在保护生态系统的过程中创造经济价值。

案例

中国长江三峡集团公司——应对三峡鱼类资源保护挑战

中国长江三峡集团公司高度重视生态环境保护工作，特别是水生生态保护工作，采取了技术研究、增殖放流、生态调度和科普教育等多种措施，保护长江三峡地区鱼类的多样性与延续性。水电工程的建设改变了江河的自然径流状况，可能影响原始水流、水温等水文、水力特性，给鱼类生长繁殖带来不利影响。公司开展珍稀鱼类保护，实施生态调度，尽可能将影响降到最低。生态调度期间，长江中游宜昌至荆州江段均发生了较大规模的四大家鱼自然繁殖现象，初步证明了生态调度对“四大家鱼”自然繁殖产生了促进作用。

2013年，公司加强了鱼类增殖放流站建设和特有或重要经济鱼类人工繁殖与放流工作，完成向家坝库区首次“四大家鱼”（青鱼、草鱼、鲢鱼、鳙鱼）增殖放流工作，共放流“四大家鱼”鱼苗20万尾，放流珍稀特有鱼类鱼苗17.9万尾；与重庆市农业委员会合作开展了三峡库区天然生态渔场大宁河流域增殖放流，共放流各类规格经济鱼类和长江上游特有鱼类1289万尾；开展了“促进长江生态平衡，中华鲟放流活动”环保志愿专题活动。

指引
回顾

EN14 在承包工程项目执行过程中，注重生态系统（湿地、野生动物走廊、保护区和农业用地）保护，对造成的损害给予及时修复。

指引
解读

自20世纪60年代起，人类活动对生态系统的改变比历史上任何一个时期都更为迅速和广泛。对自然资源需求的迅速增长，导致了地球上栖息地和生物多样性的数量且通常是不可逆转的消失。企业能够通过采取行动而变得对社会更加负责任，如保护环境，恢复自然栖息地及生态系统具有的多种功能和服务，包括评估和保护生物多样性，评估、保护而后恢复生态系统的服务功能，可持续地利用土地和自然资源，推进环境友好的城乡发展。

实操
点拨

实施要点

- 在企业的开发建设过程中，企业应将自然栖息地、湿地、森林、野生动物走廊、保护区和农业用地的保护融入建设和建设工程的开发过程。
- 在规划、设计和运营的实践过程中，企业要最小化土地使用决策可能造成的环境影响，包括与农业和城市发展有关的土地使用决策。
- 在整体上，企业采取措施以保护任何可能受到不利影响的地方性的、受威胁或濒危物种或栖息地；考虑到野生动物及其栖息地是自然生态系统的一部分，因此应重视和保护野生动物及其栖息地，并考虑野生动物的福利。

案例

中国路桥工程有限责任公司——全周期生物多样性保护²³

中国路桥工程有限责任公司承建的巴基斯坦喀喇昆仑公路项目施工段落穿越巴基斯坦红其拉甫国家公园，是一个生物多样性区域，栖息着众多珍稀甚至濒危动物。公司通过优化工程设计和组织施工，从施工前、中和后三个阶段安排自然生态保护工作，实现了工程建设与自然环境的和谐发展。

• 施工前——多举措，奠定生物多样性保护基础

通过宣传教育、营地建设管理和工程设计优化，奠定生物多样性保护的基础；

在开工前对施工人员进行宣传教育，提高施工人员对野生动物的保护意识；

营地主要建在远离地表河流、无自然植被的空地及台地上，并将营地内生活污水通过管道汇集到化粪池进行统一处理；

针对公路沿线途径的帕苏冰川景观路段、三山交汇景观路段和罕萨岩画景观路段三处自然、人文景观的地理特点，优化设计路线。

• 施工中——多角度，践行生物多样性保护行动

植物保护。按照乔木 > 灌木 > 草本 > 树桩的优先保护顺序进行合理保护利用植物，并通过采用浅碟型生态边沟、排水沟的形式，保护道路沿线的部分植被。

动物保护。施工时，严格控制噪声，尽量避免夜间施工，确需夜间施工时，尽量采用近光灯，避免使用远光灯。防止废弃物污染。严格控制施工作业范围，防止摊铺料落入附近水体，集中收集处理施工中废弃的沥青混合料。

• 施工后——全方位，恢复生物多样性原貌

处理废料，清除污水；统一处理建筑垃圾，妥善处理废方。恢复原貌，清理和恢复所有施工场地，清理渠道及沿河弃土避免壅塞河道，修复道路。

23 注：参考中国对外承包工程企业社会责任优秀实践案例集（二），第 45 页。

指引 回顾

EN15 倡导和组织企业员工和项目所在地居民开展保护和恢复生态系统的公益行动。

指引 解读

生态系统的破坏正日益威胁着人力的安全、健康和社会福祉，需要找到可行的方法来减少并消除不可持续的生产和消费的规模和方式。地方、区域和全球层面的环境问题是相互关联的，处理这些问题需要采取综合性的、系统的和相互合作的办法，企业除了在运营过程中采取保护生态环境的措施之外，还需要发动员工、公众等更广泛的力量，共同保护和恢复生态系统。

延伸阅读

《生物多样性公约》

《生物多样性公约》（Convention on Biological Diversity）是一项保护地球生物资源的国际性公约，于 1992 年 6 月 1 日由联合国环境规划署发起的政府间谈判委员会第七次会议在内罗毕通过，1992 年 6 月 5 日，由签约国在巴西里约热内卢举行的联合国环境与发展大会上签署。公约于 1993 年 12 月 29 日正式生效。截至 2004 年，全球已经有 188 个国家签署了《生物多样性公约》。

中国重视保护生物多样性

国家重视保护生物多样性，我国是《生物多样性公约》的缔约国之一，并建立了中国生物多样性保护国家委员会。该委员会 2011 年 6 月成立，由 26 个部门组成，统筹协调全国生物多样性保护工作，指导“联合国生物多样性十年中国行动”。

2014 年 6 月，国家总理李克强在非洲肯尼亚访问期间，参观了肯尼亚内罗毕国家公园焚烧象牙纪念地，并表示中国将与肯尼亚共同保护生物多样性，保护野生动物，促进人与自然的和谐相处。

4.7 社区参与和发展

企业在社区中的社会责任表现为企业对经营所在地的利益相关方所承担的各层次责任，而社区的主要利益相关方包括政府、当地社区、行业组织和其他民间团体等。企业对社区发展的贡献有助于促进更高水平的社区福利。对社区发展更加广义的理解，是指居民生活质量的提高。社区发展是一个长期的过程，在这当中难免出现不同的甚至相互冲突的利益。历史和文化特征使得每个社区都是独一无二的，并有可能影响社区的未来发展。

4.7.1 社区管理：社区参与和沟通

社区作为涵盖面最广的企业利益相关方，从政府到居民、从同行到民间组织无不从各自的领域对企业产生着直接或间接、或大或小的影响，影响企业长远经营目标的实现。与社区达成共识，创造机会实现更广泛的利益相关方参与，是企业进行社区参与和社区发展的决策和行动的一个重要前提和方式。此外，还应当识别出弱势、边缘化、受歧视或代表人数不足的群体并与之协商，并在可能的情况下向他们提供支持。

指引 回顾

SC1 在施工前实地考察工程项目所在社区，评估承包工程活动对社区可能造成的影响，了解社区需求并确认优先发展事项。

指引 解读

企业针对会影响社区发展的项目，与包括原住民群体在内的社区居民就相关条件和情况，进行相互协商和谋求共识，既是对社区群体的尊重，也有利于企业项目的顺利进展。这种相互协商应当在项目开发之前进行，并以拥有完整、准确和掌握的信息为基础。

实操 点拨

实施要点

- 企业坚持尊重法治的行动，对于社区参与是非常重要的。在法律层面上，企业应该做到依法利用社区资源。
- 注重同政府及当地居民和非政府团体的沟通，这种沟通应着重两方面，一是提供完整、准确和可得到的信息，二是保持与当地政府官员和政治代表之间关系的透明度。
- 熟悉社区需要和优先事项，使得企业的发展及其他努力能够与社区、社会相一致。

案例

中国铝业公司——增进社区沟通，推动昂青项目顺利进展

中国铝业公司自确定在西藏昂青开发矿产以来，一直注重与当地社区的沟通，在项目正式开发之前，将项目情况告知社区群体；在为当地社区解决实际困难时，咨询社区群体的不同代表，优先开展社区居民广泛重视的项目。信息告知。首先，将昂青公司挂牌的图像资料，由县委县政府编译后，在昌都电视台播放，让老百姓了解中国铝业公司的情况和昂青项目的重要性和社会效益。其次，将中国铝业公司的基本概况、矿业开发、环境保护、社会责任、昂青项目等方面的文字资料，编印成藏汉双语手册发放给矿区农牧民，便于他们加深对项目的了解。第三，多次和昌都县政府共同组成由国土局、环保局、信访局、妥坝乡领导参加的“昂青矿业开发项目工作小组”，进驻妥坝乡然索村开展工作，召开昂青矿业开发项目协调宣传会。

沟通融合。加强与矿区农牧民的互动，解决实际困难，拉近距离、加深感情，营造和谐矿区。1、出动设备为矿区村民维修道路；出动车辆为当地农牧民搬迁牧场、接送牧区学生上学及农牧民到昌都就医。2、在昌都县政府的支持下，中铝西藏昂青矿业有限公司组织了米、面、油、茶等物资，到莽总弄慰问矿区藏族牧民同胞，昌都县委县政府主要领导及牧区群众 300 余人参加了这次活动。3、配合县国土局、环保局、司法局、卫生局、农牧局、水利局、文化局等组织强基惠农“四下乡”活动，发放材料、宣传法律法规和惠民惠农政策；为牧民巡诊送药；以蓝天为背景，以草地为舞台，为农牧民表演了精彩的节目。

2011年3月份以来，公司共为矿区农牧民平整维修道路50余公里；帮助农牧民牧场搬迁150余户；接送子女上学、农牧民就医200余人次；发放慰问物资近20万元；召开现场宣传协调会6次；组织慰问演出1场。通过以上措施的实施，公司拉近了和矿区牧民之间的距离，加深了和矿区牧民之间的感情，增进了和矿区牧民之间的友谊，为矿区的生产建设营造了一个和谐、稳定的发展环境。

指引
回顾

SC2 主动与社区沟通工程相关信息，了解并回应利益相关方的意见和建议。

指引
解读

对于绝大部分企业来说，不论是厂址的选择、员工的住所还是业务的开展，都与所在的社区密切相关。因而，当地社区的建设与发展问题也是企业经营过程中所需考量的议题。反过来，企业是以盈利为出发点的，最终目标是要获得发展。这种发展不仅是指企业自身做大做强，也包括对所在社区的促进。

实操
点拨

案例

中国水利水电建设股份有限公司——处理工程征地补偿²⁴

中国水利水电建设股份有限公司在柬埔寨甘再水电站项目中，在工程征地补偿方面结合当地法律和国际标准，引进当地政府监管机构参与，积极与当地居民沟通，保障征地移民合法权益，促进公司与当地社区的和谐相处和共同发展。

• 结合当地法律和国际标准，保障征地移民合法权益

针对柬埔寨土地私有制，公司结合当地法律和国际标准，确立了“征租结合、永临结合、经济补偿、到期返还”的基本思路，按照特许经营期限租用永久建筑物用地，租赁临时用地最长占用时间不超过建设竣工日期限，征地补偿依据地面农作物、附属建筑物和其他财产的市场水平价值评估制定征地补偿依据，对临时占地按照期满恢复地理原貌或赠送可继续使用的设施归还私人地主，保证了当地居民的合法权益。

• 引进当地政府监管机构参与，增强征地工作合法性

公司聘请项目所在地政府监管机构参与到征地实施与协调的相关工作中。在施工现场，公司负责征地范围规划、补偿调查评估、赔付意向洽谈等初步工作，政府监管方负责审批征地规划和实施方案，协调处理钉子户、非私有用地等问题，增强施工征地工作的合法性。

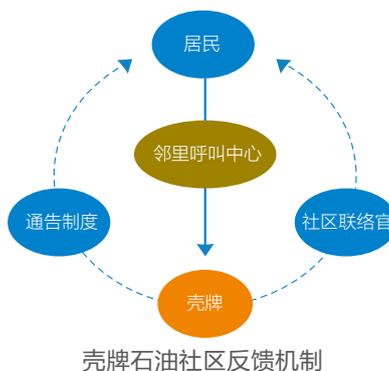
• 积极与当地居民沟通，了解居民期望和诉求

为最大限度减少现场作业对当地老百姓生活的影响，公司积极与当地居民沟通，了解其真正的顾虑及期望。通过尽职调查，市场评估，级别划分，制定差异性征地合同，对不同经济作物、不同位置、不同土地属性采用不同补偿价格，实现市场化征地补偿。在移民工作上，尽管甘再项目库区地处原始森林且施工区域中受到影响的村民较少，公司积极主动与村民协商补偿搬迁，避免工程对村民产生的可能影响。

案例

壳牌石油——建立社区反馈机制

壳牌石油反馈机制主要用于处理社区关系，由于石油开采、管道铺设等会影响社区居民生活，反馈机制很好的处理了社区居民的投诉问题，企业与社区信息得到及时沟通，企业可借鉴壳牌的做法制定适宜的社区沟通机制。



24 注：参考中国对外承包工程企业社会责任优秀实践案例集，第 64-66 页。

指引
回顾

SC3 制定社区参与计划，参与社区公共服务和管理。

指引
解读

企业可以与社区内的各方结成伙伴关系并相互联合，以共同保护和促进自身利益和整个社区发展，这种关系可以实现整个社会资源和能力的互补，从而解决复杂的社会和环境问题。制定社区参与计划有利于企业社区发展项目的可持续性，可持续的项目才是一个节约资源、高效的项目。

实操
点拨

实施要点

- 明确并负责地处理其过去和现在对社会、环境及经济的主要影响，以及计划中的运营对社区的冲击；
- 搜集社区相关信息，确定影响社区的主要发展问题，并公平地对那些因不可避免的负面影响造成损失的人进行补偿；
- 给予利益相关方知情权，并对他们进行解释，与社区所有重要利益相关方建立友好关系，保持有意义的交流；
- 根据自身人力、金钱、时间等资源能力和专业知识、经验等资历，确定和评估社区利益相关方的需要；
- 对社会和环境有影响的相关领域进行社会投资。

案例

中国五矿集团公司——制定社区参与计划

中国五矿集团在秘鲁制定了社区参与计划，通过多方合作的方式，积极参与社区的公共服务与管理。开展村电气化工程，为项目运营所在地及其他更偏远的地区提供电力保障；与非政府组织合作，通过优化牲畜基因和改良草场，提高牛奶产量，帮助当地牧民增收；与当地政府合作，通过直接资助和现场协助，帮助改善当地儿童的营养健康状况；修缮校舍和草场，资助教师，并为学生提供学习用品，提高当地教学质量。

指引
回顾

SC4 组织和支持员工发挥工程技术专业优势，参与社区志愿活动。

指引
解读

企业要以自身特有技能作为社区参与的基础，以通过核心活动促进社区发展，并服务公司发展战略。企业对社区做贡献时，考虑经济可行条件、自身优势，将企业发展与社会发展相结合。

4.7.2 就业与培训

国内劳动力成本不断攀升，多数项目所在国出台员工本土化政策，要求企业应更多地雇佣当地员工，并为其提供培训，以提升职业技能和能力。企业应根据项目实际，优先招募项目所在地的员工，保障当地员工的合法权益，组织、参与或开发职业技能培训项目，提升社区居民技能水平，搭建学习平台，为员工提供广阔的职业发展空间。

指引 回顾

SC5 结合工程项目实际，为社区提供尽可能多的就业岗位。

指引 解读

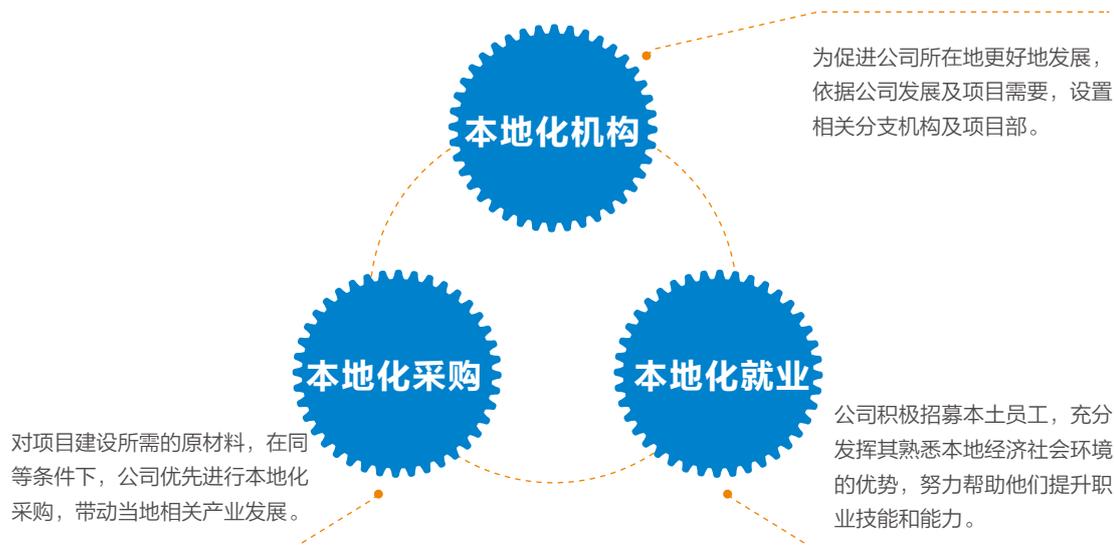
就业是民生之本，也是社会和谐之源。促进就业是社会普遍期望，企业应当予以重视的社会责任议题。就目前来看，劳动密集型产业依然是解决就业的重要主体，并将持续较长时间。对外承包工程企业在项目投资中，结合企业自身优势，兼顾企业效益和社会效益，可以更好地促进社区就业。

实操 点拨

案例

中国技术进出口总公司——属地化运营

中国技术进出口总公司视自身为当地社区的一员，积极融入当地发展。公司在当地设立本地化机构，努力为当地提供更多的就业机会，在确保质量及安全的前提下最大限度实施本地化采购，深入推进属地化经营。



指引
回顾

SC6 结合社区实际，组织、参与或开发职业技能培训项目，提升社区居民技能水平。

SC7 通过与当地机构或组织合作、定制培训等方式，增加社区弱势群体的就业机会。

指引
解读

就业是国际公认的与经济和社会发展相关的目标，社区就业是企业基于社区参与而为社区发展作出贡献的重要方面。通过创造就业岗位和促进技能开发贡献社区就业，是企业致力于提高社区福利水平和社区生活质量的重要领域和方法。

实操
点拨

实施要点

- 技能开发，是促进就业和帮助人们维护体面、有效工作的重要组成部分，对经济和社会发展至关重要；
- 考虑外包决策对就业创造的影响，既包括对做出决策的组织内部的影响，也包括对受决策影响的外部组织的影响。即企业在直接雇佣以外，还可以通过承包商、分包商等外包服务提供间接就业机会；
- 在经济条件允许的情况下，考虑发掘当地潜在的传统知识和技术，同时保护当地社区对该知识和技术的权利；
- 以岗位技能和职业健康安全培训为主，并在尊重本土文化风俗的基础上，开展企业文化、职业素养、环保和语言方面的培训。

案例

中国航空技术国际控股有限公司——提升社区员工工作能力²⁵

2010年，在中国进出口银行提供的政府贴息优惠贷款支持下，中国航空技术国际控股有限公司向肯尼亚青年服务队提供了3700多件、价值近5600万美元的工程机械设备。在提供物质支持的同时，中航国际组织了一个约50人的中方团队，对肯尼亚青年服务队进行了两年的系统培训，两年间培训了约1.5万名当地的青年人，帮助队员提高职业技能。

肯尼亚青年服务队是肯尼亚独立后第一个以动员民众建设家园、减少青年失业率为目标而建立的机构。共有约4万名18到24岁的青年队员，重点包括贫困家庭、孤儿等弱势群体，主要承担国家基础设施建设、工程承包和公益事业等项目。

25 注：参考李克强寄语中资企业青年“代表中国走向世界”
(<http://news.sina.com.cn/o/p/2014-05-12/083230116508.shtml?qq-pf-to=pcqq.temporarc2c>)

4.7.3 社区发展

企业对社区发展的贡献有利于促进更高水平的社区福利。广义上的社区发展是指社区居民生活质量的提高。社区发展是社会、政治、经济和文化特点相互作用的结果，并取决于牵涉其中的社会力量的具体特征。促进社区福利是社会各界共同的目标，需要共担责任。

指引 回顾

SC8 按照当地法律纳税，保障社区发展。

指引 解读

对外承包工程企业在国外实施承包业务时，必然涉及国际税收，这包括本国税收政策与所在国家或地区的税收政策，以及国家之间的税收协定。我国公司承包的工程主要分布在亚、非等发展中国家，涉及到的税种主要有所得税、关税、营业税、增值税、机动车辆税、交通市税以及在中国的出口退税等。企业需要熟悉经营所在国家的税收法律法规，履行纳税的义务，为政府正确征收其税收提供必要的信息。

指引 回顾

SC9 发挥工程技术专业优势，支持社区交通、通讯、饮水、卫生等公共基础设施建设。

SC10 帮助提高社区公共服务、管理水平和卫生医疗水平，改善社区居住环境。

指引 解读

企业需要开展社会投资，结合自身业务、技术、资源等的优势，将自身资源投资于旨在提高社区社会生活质量的举措和计划，为当地经济的发展发挥积极作用。企业应考虑支持相关公共政策，在对发展的优先事项和伙伴关系具有共同愿景和一致理解的基础上，最大限度地为实现促进可持续发展的目标成果创造机会。

实操 点拨

实施要点

- 为当地经济的发展发挥积极作用，从而为当地产能建设和人力资本的形成作出贡献；
- 尽可能偏向为当地的产品和服务供应商提供方便，帮助当地供应商的发展；
- 与当地组织，如企业、大学、实验室进行合作研究，为许可和技术转让设定合理的期限和条件，为当地的长远发展贡献力量。
- 充分考虑到环境、社会、公司自治及其投资或寻求投资地区的社会责任各个方面的因素。

指引
回顾

SC11 结合社区实际，开发特色资源，帮助社区发展特色产业。

指引
解读

企业在与社区互动的过程中，要认识和合理考虑诸如文化、宗教、传统和历史等社区特点，支持经验、资源和实践成果的交流。发掘传统的知识和技术，促进传统工艺的传承发展，结合社区的资源、人文等特点发展特色产业。

实操
点拨

实施要点

- 有效利用资源，包括开发自然资源的多种用途，努力以帮助消除贫困的方式使用资源；
- 支持和推进对物权的尊重；
- 尊重当地居民，特别是原住民，对自然资源以传统方式进行利用；
- 在使用当地资源之前，获得地区政府的许可。

案
例**希腊银和重晶石矿业开采公司——实现米洛斯采矿博物馆与会议中心工业和旅游业协调促进**

希腊银和重晶石矿业开采公司（S&B）于1934年成立于米洛斯岛，在岛上从事天然矿产资源开采。近20年来，S&B已经成为当地居民的主要雇主及重要的收入来源。在过去15年间，米洛斯岛的观光旅游业逐步壮大，一些人认为矿产开采将有碍于旅游业发展。

为解决这一问题，S&B寻求旅游和采矿业协同发展的方法，决定在岛上建立两项相关的文化基础设施。1998年，S&B提供资金建成了米洛斯采矿博物馆，该博物馆位于米洛斯岛的商业中心地带，其运作亦由S&B独家提供资金支持。博物馆的门票是免费的，其成立的目的在于展示米洛斯岛光荣的采矿历史和传统。除了固定展览，博物馆还在夏季和冬季为岛上的学龄儿童举办特殊展览及训练课程。2000年，米洛斯会议中心建成，会议中心由采矿的一个处理间改建而成，从这里可以鸟瞰米洛斯岛的海湾全景，会议中心主要用于举办各种会议、活动，同时也是当地居民参加戏剧、音乐会等文化活动的场所。S&B作为各种活动的赞助者和组织者，希望这些活动可以促进米洛斯岛成为21世纪的交流论坛，借此吸引各地高水平的科技专家前往。

两项文化基础设施的建成，将米洛斯岛打造成一个有吸引力的文化旅游中心，深化了当地社会和游客对于岛上采矿业重要性的认识。米洛斯采矿博物馆现已成为岛上最具吸引力的景点之一，而米洛斯会议中心被高端会议游客所认可，对各个领域的学科发展做出了贡献。

4.7.4 文化和教育

教育事关一个国家和地区的发展潜力和发展能力，而保护传统文化则事关当地的文化传承和世界文化的多样性，然而很多项目所在国家和地区的文化教育事业相对落后，在一定程度上阻碍了当地发展。对外承包工程企业应尊重当地社区的文化、宗教、传统和历史，促进社区文化的繁荣，支持社区教育事业的发展，丰富教育和技能发展计划，加强对文化和教育的宣传，培育社区内生的发展动力。

指引 回顾

SC12 尊重和保护社区文化传统和遗产，并在必要时为社区文化活动和项目提供便利。

SC13 支持社区教育发展，增加社区儿童和弱势群体受教育机会，减少社区文盲。

SC14 帮助社区学校改善教育设施，提高教育质量。

指引 解读

保护并促进文化和教育，要与尊重人权相互协调。企业应当在适当的情况下，促进文化活动，坚持尊重人权原则的同时，承认并尊重当地文化和文化传统。从文化活动、教育培训等方面推进社区的社会发展。

实操 点拨

实施要点

- 向利益相关方推进文化活动，珍惜当地的文化与文化传统；
- 支持以反歧视的方式加强少数民族认同感的文化活动；
- 帮助保存和保护文化遗产，特别是当一些活动有可能对文化遗产造成影响的时候；
- 与公众权威部门合作，推行和支持对员工及其家属的教育；
- 加入改善教育质量和扫除文盲的活动中；
- 采取必要行动，消除儿童获得教育的障碍。

案例

中国交通建设集团有限公司——助力当地教育事业

中国交通建设集团有限公司斯里兰卡汉班托塔项目携手总包方中国港湾汉班托塔项目部，共同开展“走进兰卡校园，爱心助学捐赠”的社会公益活动。中国交建集团中港公司印尼办事处与印尼总统大学签署了“中国港湾印尼总统大学奖学金备忘录”。中港公司将每年出资 1 亿印尼盾（约合 10,000 美元），用于奖励印尼总统大学优秀学生。“中国港湾奖学金”成为中资企业在印尼设立的首个大学奖学金，也是该大学首个以外国企业命名的奖学金。

4.7.5 捐赠和救灾

企业对社区的捐赠和救灾是一种慈善行为，属于企业的社会投资，通过财物捐赠和有关社区发展项目，有利于推动社区经济社会的发展。我国多数对外承包工程企业的项目所在地经济欠发达，社会发展不平衡，面临着诸多的社会问题；在遭受多变的气候影响，发生自然灾害时，没有足够的能力短时间内抵抗灾害。企业应关注社区的公益事业，通过回馈社会履行企业公民责任；在日常运营中防患于未然，当灾害发生时能够快速整合企业资源，与社区并肩，共同抗击灾害。

指引 回顾

SC15 支持社区慈善事业发展，为社区发展和防灾减灾提供捐赠。

SC16 发挥工程技术和设备优势，参与社区防灾减灾活动。

指引 解读

社会投资是指企业将自身资源投资于旨在提高社区社会生活质量的举措和计划，不仅仅指直接的财物捐赠，其类型可包括与以下领域有关的项目：教育、培训、文化、卫生保健、收入创造、基础设施建设、增进信息获取或其他可能推动经济社会发展的活动。良好的社会投资项目，并不是企业完全的、免费的、一次性的馈赠，其往往是既对社区能够产生持续的积极的影响，同时又能够提升企业自身的竞争力。

实操 点拨

实施要点

- 避免社区对慈善活动的支持或持续存在形成永久性的依赖。企业进行社区参与时，应当考虑支持相关公共政策。在对发展的优先事项和伙伴关系具有共同愿景和一致理解的基础上，最大限度地为实现促进可持续发展的目标成果创造机会。
- 考虑与其他组织建立伙伴关系，包括政府、商业组织或非政府组织，使得协同效应最大化，并利用互补的资源、知识和技能。社会投资并不是企业要担负的法律义务，而是企业对法律法规义务的超越，是企业将自身视为社区的有机组成部分，致力于发挥自身的经验、资源和能力等优势，寻求与有关各方通力合作，共同提升社区福利和社区生活质量。

案例

中国机械设备股份有限公司——让非洲孩子自由奔跑²⁶

中国机械设备股份有限公司注意到，在安哥拉，很多人会习惯性的把喝完的空啤酒瓶随手扔在路上、草丛中，酒瓶碎片随处可见。但安哥拉平民区的孩子大多都不穿鞋或者只穿双拖鞋到处跑，因此经常有孩子被地上的碎玻璃扎破。随后，公司自费在当地电台播出一则关于不要乱扔啤酒瓶的公益广告。广告播出后，收到良好的社会效益，那句“不要乱扔空酒瓶，给他一片纯净的土地，让他自由的奔跑、快乐的成长”深入人心。街上的酒瓶碎片少了，路上也干净多了，孩子们可以在干净的路面上自由安全的奔跑。

延伸阅读

战略性公益选择策略

战略性公益选择策略²⁷

策略	说明	成功案例
精心挑选公益项目	所选项目须与企业的商业目标具有重要的直接或间接关系。	环球旅行公司选择资助历史遗产保护项目、卡福通用食品选择反饥饿、麦格劳-希尔出版公司选择文字普及。
充分发挥自身优势	在提高企业公益活动效率的同时，更能充分调动员工、供应商、顾客以及政府投身于公益事业的积极性。	自 1994 年来，IBM 公司充分利用自身软件和网络技术的资源优势，为教师及立志从教的大学生建立一套基于网页的培训课程体系，取得了良好的社会和经济效益。
定位应具体并具有鲜明特色	应结合当地实情，开展公益活动，能反映地方特色。	如企业选择资助教育事业，应集中精力资助早期教育或青少年教育或学位教育等，这样才能突出特色。
与其他公益参与者的沟通	有助于吸引更多的捐赠者，能有效的缓解搭便车问题，通过分摊而降低捐赠成本。	思科网络技术学院推动其他企业和机构参与培训计划，所有参与者无不从中受益。

26 注：参考中国机械设备工程股份有限公司 2013 年社会责任报告，第 91-92 页。

27 注：参考企业社会责任管理工具集。

中国对外承包工程商会

地址：北京市东城区东直门内大街2号

电话：86-10-59765206

网址：www.chinca.org

China International Contractors Association

Add:No.2, Dongzhimennei Street, Dongcheng District, Beijing

Tel:86-10-59765206

Web:www.chinca.org



本报告采用环保纸张印刷
This Report is made by recycled paper