

# 基于战略视角的企业社会责任管理研究

□赵艳荣 叶陈毅 李 响

[摘要] 层出不穷的企业社会责任危机事件,使人们对企业产生道德恐慌和信任危机。企业如何承担社会责任,怎样使企业的经济效益和社会效益最大化便成为当今企业迫在眉睫的难题。本文以实践中企业社会责任表现为背景,探讨将其引入企业战略管理,以期解决日益高涨的社会责任要求与企业自身发展的矛盾,使企业有效承担社会责任,实现可持续发展。

[关键词] 社会责任; 战略管理; 可持续发展

[中图分类号] F272.1 [文献标识码] A [文章编号] 1006-5024(2012)09-0035-04

[基金项目] 国家自然科学基金项目“企业公民、信用治理及其评价体系研究—基于企业社会责任的视角”(批准号: 70772008); 河北省社会科学项目—河北高校学科拔尖人才选拔与培养计划资助“企业信用治理结构、评估系统与机制创新研究”(批准号: CPRC049); 河北省科技厅软科学项目“河北中小企业技术自主创新动力的实现机制与战略路径”(批准号: 11457201D-34)

[作者简介] 赵艳荣,河北省体育局财务结算中心高级会计师,研究方向为经济管理;(河北 石家庄 050011)  
叶陈毅,石家庄经济学院会计学院教授,博士后,会计研究所所长,研究方向为公司理财;  
李 响,石家庄经济学院会计学院硕士生,研究方向为资本运营。(河北 石家庄 050031)

**Abstract:** Corporate social responsibility crises have happened too many times, causing moral panic and trust crisis of people. It has become a pressing problem for enterprises how to undertake social responsibilities and how to maximize their economic and social benefits. In order to solve the problem between requests of corporate social responsibility and corporate development, this paper will discuss how to combine the corporate social responsibility and strategic management, which makes enterprises undertake their social responsibilities effectively and realize the sustainable development.

**Key words:** corporate social responsibilities; strategic management; sustainable development

近些年来,全球经济迅猛发展,人类社会日新月异,但经济和社会发展的矛盾也日益突出,社会公共危机屡现不减、食品安全问题常见不鲜、生产安全问题亟待解决、生态、资源和环境问题更是与日俱增。

## 一、研究背景及问题提出

### (一) 理论背景

企业社会责任(Corporate Social Responsibility, CSR)是在社会要求下产生并不断发展的概念,最早可以追溯到亚当·斯密“看不见的手”的思想,其概念的正式提出源于英国学者 Oliver Sheldon 于 1924 年出版的著作《The Philosophy of Management》,此后引发许多学者关于

企业社会责任的大讨论,纷争不断、褒贬不一,但赞成者居多,认为企业应该承担社会责任。

时至今日,尽管对社会责任界定并没有形成统一的概念,但对其的探讨却是愈加高涨。许多学者从企业承担社会责任的现状表现、影响因素、驱动原因、实践对策等方面都有所阐述,然而,企业社会责任的理论仍旧在探索中前进。

### (二) 实践背景

大多理论的产生源于实践的发展和要求,自当代以来,各国经济迅猛发展,经济全球化、一体化进程加快,推动着人类社会全面发展,使社会、经济和环境之间愈加相互交错、相互影响。企业的经营环境已从传统的单

向循环环境转变为受社会多方影响的多元环境。各种因素相互交织,催生出人与人、人与自然的诸多矛盾,使得社会和公众对企业发展的要求不断提高。

在经济发展和科技进步的同时,人们的思想认识上升到更高的层次,对身心健康、生存环境和自我发展的要求不断提高。公众逐步认识到企业在从社会中获取利益的同时,也应回馈社会、承担社会责任,对企业产生了越来越高的期望。面对企业以牺牲资源和环境为代价发展自己,严重威胁着人类的生存,面对日益被严重破坏的生存环境,面对层出不穷的违背社会责任事件的发生,公众对企业产生了道德恐慌,这些都使得企业与社会之间的矛盾越来越突出。经济全球化和跨国公司的发展,又在更大范围和更高层次上以更快的速度实现资源优化配置促进经济繁荣,但也造成了企业间竞争日趋激烈,为抢夺资源和利益使得各种社会矛盾不断凸显,世界各地社会矛盾愈演愈烈,可持续发展理念成为世界不同经济水平和不同文化背景国家追求的共同目标,旨在保护环境、关心人类身心健康和社会和谐发展的企业社会责任运动蓬勃发展。这既是企业追求人类可持续发展的体现,也是实现自身可持续发展的前提。

### (三) 问题提出

1. 当前表现。从认识角度出发,部分企业认为企业社会责任是企业正常经营活动之外所承受的额外负担,除对外支出外并未给企业带来任何利益和好处。这样的企业只顾在社会中寻求利于企业发展的资源,一切以利益为主,用金钱换取资源。而多数企业认为企业社会责任就是合法经营,只要是在法律允许的范围内经营就等于承担社会责任,但合法经营仅是企业社会责任的部分内容。还有的企业认为企业社会责任等同于捐款和做善事,其实这些认识都存在以偏概全的弊端。

从方式、内容方面考虑,传统的企业在实施社会责任时,方式过于单调,给企业的感觉像是在唱独角戏,缺少社会各界的反应和互动,很难提高参与企业的主动性和积极性。企业往往更多关注投资项目给企业带来的现实收益,而未摆脱狭隘的视角去考虑更广阔范围内的收益,从而使得企业错失良机,只能在发展道路上缓慢前行。

从战略高度分析,企业实施社会责任处于被动地位。传统的企业很少主动承担社会责任,即使有也是表面化、流于形式,没有真正做到从战略的高度贯彻实施企业社会责任,承担社会责任的层次较低。再者绝大部分企业在实施企业社会责任方面存在长效机制与应急体系的矛盾。传统企业大多只在面临社会责任危机时

才考虑如何应对,缺乏长效实施机制,确保企业承担社会责任。在危机发生时也只是惊慌失措,不仅无法解决问题,反而使企业再陷困境。像三鹿奶粉事件就是典型的案例。

2. 原因剖析。综上所述显示,企业履行社会责任时的被动性,而深层次原因在于企业与社会错综复杂的矛盾性。矛盾是对立统一的。当前企业在履行社会责任时的表现源于矛盾的对立面,要解决这些矛盾就要寻求其统一的方面,即以企业和社会和谐发展的高度,探求企业和社会发展的结合点,使得社会责任不再是企业的额外负担,而真正转变为推动企业发展的新型核心竞争力与突出性优势。

管理大师 Porter 指出企业社会责任行为效率低下的原因:一是它们把企业与社会对立起来看待,而这两者事实上是相互依存的;二是它们只是泛泛而谈公益慈善,从未将其与企业自身的战略需求相结合。企业只有找到与社会共同发展的契合点,才能踏上通往可持续发展的道路。这两点正是众多企业在社会责任承担方面不断纠结的原因所在。

在现实中,影响企业承担社会责任的原因繁杂、涉及多方面,如制度体制、法律法规、市场环境、社会公众、激励机制等等。然而,只有企业才是承担企业社会责任的主体。如果企业本身无法改变实施社会责任的现状,即使有良好的外部氛围,也不能达到企业效益和社会效益的统一,总是会以牺牲他方利益来换取自身利益,这样并没有形成社会的发展和进步,只是社会资源的转移。正如 David Rockefeller 所说:“关键是企业社会责任要变成企业行为的有机部分,而不是外加的慈善行为”,企业对承担社会责任的抵触才可能降低甚至消除。

因而,在解决此矛盾时,Porter 提出企业应当把企业社会责任融入整体经营战略中,加大对社会责任的投入以求增强企业的竞争力,企业承担社会责任并不会约束企业的发展,相反是企业获得机会、创新和竞争优势的动力源泉。

将企业社会责任作为战略思维渗透到企业的愿景制定和战略管理当中,从企业和社会和谐发展的高度规划企业的社会责任,在满足社会公众对企业社会责任期望的同时,将社会责任同企业当前和未来的业务相结合、与企业经营管理模式有效整合,把社会责任寓于企业经营管理的各个层级,使得企业社会责任和其经营管理融为一体。只有这样,才能解决企业利益与社会利益的矛盾,从根本上实现企业和社会的互利共赢,促进企业和社会的全面进步。

## 二、融入战略管理的企业社会责任基本内涵

### (一) 企业战略管理界定

从古至今对战略的讨论尚未停止,却不能达成统一的定义,学者各持己见,但宗旨皆相同,即企业战略就是指企业为适应未来环境的变化、对生产经营和持续与稳定发展中的重大问题进行全局性、长远性、纲领性的谋划和决策。

企业战略管理作为综合性的、全局性的管理活动,是动态的管理过程,是引导和统筹企业生存发展最高层次的管理循环。企业社会责任只有被纳入企业战略管理,才能克服其短视性、盲目性,进而实现有效融入,最终在不断的磨合中更好地支持企业战略,实现企业利益和社会利益的双赢。

### (二) 企业社会责任的界定

企业社会责任思想由来已久,其萌芽甚至可追溯到企业产生之前。企业社会责任历史范畴,随着社会经济的发展而变化,在特定历史时期有着不同涵义。作为当代企业社会责任无疑也应具有目前时势的特殊烙印。

企业社会责任源于社会对企业的期望和要求,其行为主体是企业,是社会期望企业作为一个营利性的社会经济组织,利用其掌握的资源 and 相比其他社会成员的优势,对自身和整个社会的可持续发展承担相应的责任和义务。这不但要求企业承担对股东、员工、消费者、社区、政府和环境负责任,还要求企业承担经济、法律、道德和慈善等方面的社会责任。这些责任涉及到企业保证产品安全、职业健康、遵守商业道德、保护员工和消费者权益、保护环境、支持慈善事业、捐助社会公益、关注弱势群体等一系列内容,影响到企业和社会发展成败的方方面面。

### (三) 融入战略管理的企业社会责任诠释

本文所指的战略化企业社会责任就是将企业社会责任融入企业战略管理,即将社会责任作为企业管理的重要内容纳入到企业战略管理的各环节中,不但通过科学严谨的战略管理思维和战略支撑策略,更好地满足社会公众对企业的社会责任期望,使得企业积极有效地承担社会责任,而且使企业社会责任与企业经营业务和管理能力相整合,更好地为企业的经营管理服务,成为企业创造竞争优势的重要源泉。

由于企业战略是影响其未来发展的重要纲领性设计,将社会责任融入企业战略管理,提升企业社会责任至战略高度,使其作为企业战略管理的重要内容,便可以让管理者在战略层面上对其进行规划、设计、执行和控制。由此可改变长期以来社会责任在企业管理中的尴

尬地位,变企业迫于外界压力、违心履行社会责任为主动承担社会责任。

## 三、基于战略视角企业社会责任管理的路径构想

### (一) 战略形成

要使社会责任真正融入企业战略管理,而非一纸空文,首先在企业战略制定的过程中,便要考虑社会责任问题。在审视环境因素时,要透析企业内外所面临的总体环境,除实施传统的战略分析和设计外,更要明确当前和未来企业利益相关者和社会公众对企业社会责任的期望,在企业内部营造良好的社会责任意识和企业文化氛围,以推进企业战略管理中企业社会责任的融入。

在明确与企业相关的社会责任后,要使企业内部环境合理匹配。在考虑企业原有业务组合基础上,将社会责任与企业自身业务相结合,选择最适合企业发展时又能积极发挥社会责任的主体,使企业社会责任成为全新的投资工具,创造与其他企业不同的竞争优势,最终给企业带来经济效益和社会效益的双丰收。

### (二) 战略实施

战略实施的过程就是将设计和规划好的战略付诸于实践的过程,是真正进行价值创造的过程,是企业社会责任应用到操作层面的具体体现,可见对企业的发展至关重要。因为即使有完美的战略规划,但脱离相应的组织结构、管理体系和操作流程作为必要的支撑,这些战略的价值也不能实现。

要真正让企业社会责任发挥效用,企业必须匹配相应的实施环境。在组织结构上设立社会责任管理的专门机构,在管理体系中融入社会责任意识,建立能对企业社会责任进行有效评价的合理机制,并积极引导企业及其员工的行为活动。战略高度的企业社会责任管理要求企业内部管理的协调配合,企业社会责任管理水平的提升离不开与企业经营管理的深度融合和业务操作的全方位整合。

### (三) 战略控制

将企业社会责任融入企业战略管理是漫长艰难的过程,其综合效应也需在企业社会责任融入达到一定水平后才能体现出来。在这个过程中,企业可能遇到各种各样的问题,导致社会公众对企业社会责任满意水平下降,企业社会责任形象不鲜明、竞争优势不明显。如果企业不能及时发现问题并提出改进措施,战略的实施就有可能偏离既定的方向,甚至公众会怀疑战略的制定和承担社会责任的决心与诚意。因此,企业要密切关注和控制战略实施的效果,加以强化或改善,以使战略化的企业社会责任发挥其应有的作用。



(四) 引入平衡记分卡思想优化战略实施和评价方式

战略无法实现,并非都是战略本身的问题,多数情况下是因为战略实施的环境因素欠佳,而制定战略本身是以实践为目的。因此,本文将企业社会责任引入其战略管理的目的是通过企业战略的实施以承担相应的社会责任。由罗伯特 S·卡普兰(Robert S. Kaplan)和戴维 P·诺顿(David P. Norton)提出的平衡记分卡经过长期的实践积累和理论升华,已经发展为成熟的战略管理系统,利用记分卡的衡量重点来完成重要的管理流程,可切实保证战略方针的贯彻实施。

作为战略管理系统的平衡记分卡是通过阐明并诠释特定的愿景,沟通并连接战略目标和指标,计划、制定目标值并协调战略行动方案以及加强战略反馈和学习的管理流程,将企业战略化为实际行动。本文引入平衡记分卡的思想旨在发挥其战略管理沟通和业绩评价功能,使得企业制定的战略得以贯彻落实到企业的每个层级和每位员工,有利于组织战略的沟通和执行,实行价值创造。同时,突破传统企业仅以财务指标评价企业业绩的视角,综合企业社会责任指标和其他非财务指标,从更高层面上评价企业的综合业绩,将企业经济效益和社会效益高度结合,最终有利于企业和社会全面可持续发展。

1. 战略沟通。将企业社会责任融入企业愿景 通过相关分析和制定,形成企业战略,有效建立与组织各层级的交流联系,把融入企业社会责任的企业战略传向组织的每一层级,让每位管理者和员工认识到,企业社会责任与战略结合的重要性和给企业及其相关者带来的利益。借助内部流程的强化,如下图所示,使得战略通过每位员工产生真正的价值,进而对其整个过程进行评价和反馈,调整和改进实施中存在的问题,促进整个循环过程的不断优化,最终趋向完善。

2. 业绩评价。传统的业绩评价只是单纯的财务业绩的评价,并没有将非财务指标引入业绩评价体系,更不能对企业社会责任给予评价。通过借鉴平衡记分卡思想,改进现有的平衡记分卡四维评价体系,融入企业社会责任评价指标,从而完善企业的综合业绩评价。只有对企业管理者与员工的行为表现及业绩进行有效的计量和评价,才能进一步激发他们的最大潜能。由此可知,将改进的平衡记分卡引入企业业绩评价体系,有助于企业承担社会责任。

实质上传统平衡记分卡是基于多项利益均衡的控制系统,而企业社会责任是另类的利益相关者控制系统。在平衡记分卡的四个维度中已经包含股东、员工和客户等与企业社会责任相关的内容,只要将企业战略中涵盖的企业社会责任的其他方面嵌入到平衡记分卡体系中,通过重新整合与变更,就能使之成为适应企业战略的新业绩评价系统。这个评价系统依据多种企业战略规划的不同而有差异,但其宗旨保持不变,即是全新的融入企业社会责任的综合业绩评价指标体系。

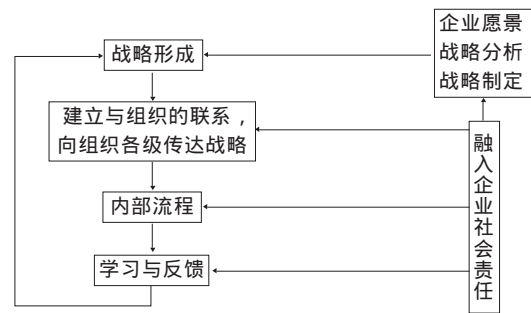


图 引入平衡记分卡思想的战略沟通图

参考文献:

[1] 刘娜. 企业战略管理中企业社会责任融入问题研究[D]. 长春: 吉林大学, 2010.  
 [2] 罗明思. 战略视角下的企业社会责任[J]. 党政干部学刊, 2009, (7).  
 [3] 汪建新. 战略视野中的企业社会责任[J]. 井冈山干部学院学报, 2008, (1).  
 [4] 姚瑞, 邹国庆. 我国企业社会责任战略研究[J]. 经济纵横, 2010, (11).  
 [5] 殷爱辉. 企业社会责任及其推进措施研究[D]. 上海: 华东师范大学, 2008.  
 [6] 王跃. 我国企业社会责任的约束条件与实现路径研究[D]. 南昌: 江西师范大学, 2010.  
 [7] 卡普兰, 诺顿. 刘俊勇主译. 平衡记分卡—化战略为行动[J]. 广州: 广东经济出版社, 2004.  
 [8] 冯巧根. 基于企业社会责任的管理会计框架重构[J]. 会计研究, 2009, (8).  
 [9] 林钟高, 刘俊. 平衡记分卡在企业责任会计中的应用[J]. 安徽工业大学学报(社会科学版), 2006, (3).  
 [10] 刘铭芬. 基于平衡记分卡理论的企业社会责任战略管理研究[J]. 价值工程, 2010, (2).

[责任编辑:熊一坚]